# 公司：

杭州群核信息技术有限公司

# 主要产品：

酷家乐

# 简介：

酷家乐是杭州群核信息技术有限公司，以分布式并行计算和多媒体数据挖掘为技术核心，推出的VR智能室内设计平台。通过ExaCloud云渲染技术，云设计、BIM、VR、AR、AI等技术的研发，10秒生成效果图，5分钟生成装修方案。通过酷家乐用户可以通过电脑在线完成户型搜索、绘制、改造，拖拽模型进行室内设计，快速渲染预见装修效果。

目前，平台拥有覆盖全国90%的户型库，吸引了超过300万室内设计师（覆盖全国40%的室内设计师）和超1000万业主用户。酷家乐已服务于小米、美克美家、林氏木业、顾家家居、博洛尼等12000家品牌企业，市场覆盖率超过70%。

公司发展至今先后获得GGV、IDG、赫斯特、云启、经纬、线性等国内外知名资本机构的数千万美元融资，2018年3月，酷家乐获得1亿美元D轮融资，由顺为资本领投、淡马锡旗下Pavilion Capital跟投，老股东IDG资本、GGV纪源资本、云启资本、赫斯特资本、线性资本继续跟投。

# 经营状况及遇到的经营问题：

该公司的创始人在图形图像、虚拟现实、云计算等领域有有较扎实的技术基础，在没工作几年的时间，相继放弃了硅谷的职位，带着创业计划书准备创业。

在硅谷和中国，他们都无一例外吃了闭门羹。“你们说可以做极速渲染，但这个功能在美国都没有做出来，你们怎么做？这个模式在中国都没有，你们凭什么在中国做？”硅谷投资人的质疑冷冰冰。

在寻求融资受阻的情况下，三人拿着家里支援的20万，凭借对技术驱动的信念，创立了酷家乐。

由于是在美国工作过多年，并且熟悉了那里的创业环境，认为在国内创业也会相对容易，自己只需要写代码，其他的事有销售、产品经理来解决。创业团队在创业初期发现，在写代码的同时，还需要把大把的精力花在市场、谈客户、催项目款，要自己想软件的设计，自己做产品经理、做测试。

创业团队成员一直是技术型的，认为创业只要有核心技术和创业点就能成功，缺少公司发展的路径规划。

在创业初期，在团队成员意识到不能靠外包项目来对公司财务进行补贴的时候，他们决定开发一个通用渲染引擎，以满足不同行业的项目方。但是在实践过程中发现最初设定的目标，是产品能实现在各种场景下的应用，最后的效果却是贪多嚼不烂。

于是在对行业进行观察后，决定将产品用途进行收缩，专注于市场反馈更好的设计行业，专门做室内渲染领域的效果图。原因是这个市场规模大。

在2013年4月，酷家乐正式立项并于5月获得IDG资本的A轮融资后，尝试依托图像渲染技术，做一款面向C端的家装设计软件，成立了相关的用户社区，并且花了一大笔精力建立了自己的户型库与模型库，希望通过满足大众用户的家装设计需求形成商业模式。

但在实践中，团队成员发现，虽然C端用户对酷家乐的快速出图与户型改造等很多功能评价很高，最终却往往陷入叫好不叫座的困境，无法实现真正的用户沉淀与稳定的现金流。让他们意外的是，许多装修公司的底层设计师涌进了酷家乐的社区。

最终，他们选择了toD（D即指设计师）的模式，是的消费者可以通过网站找到令其满意的设计师，并且设计师可以上传自己的方案吸引更多用户、提高成交量。

模式明晰后，酷家乐不但获得了GGV、IDG、经纬中国、赫斯特资本、线性资本、云启资本等机构的B轮融资，这家以技术驱动的公司，在商业上也有了质的飞跃。

# 项目（企业）分析：

家居家装行业，让客户“所见即所得”是营销趋势。作为3D云设计平台，酷家乐以SaaS方式提升家居品牌商和家装企业获客效率，客户付费意愿和粘性较强，且获客成本较低。作为装修业主和设计师流量入口，流量变现潜力巨大。

当时，家装行业是一个巨大的、还没被互联网化的市场，信息过分分散。从设计、家居建材购买再到具体施工的各个环节，都不透明。对家装市场而言，要解决好这么多问题，就需要把原有的整个装修生态系统逐步互联网化。家居家装消费具有低频次、高成本的特点，需要在深度体验的基础上作出消费决策。因此，体验式营销颇受重视，线下体验馆和样板间几乎是家居家装企业的标配。但实体展示方式受制于线下空间，且难以定制化，与“所见即所得”还有很大差距。

“酷家乐软件的快速高效让很多设计师放弃了CAD、3Dmax等软件，并且真正的提高了工作效率”，很快，酷家乐聚拢了许多优秀的设计师与设计方案，团队决定在保留C端社区与工具体验的前提下，为B端的设计师、装修公司与行业公司提供SaaS服务。

酷家乐项目上线初期，在商业化上，平台上业主用户虽然基数很大，但付费意愿并不强，客单价也较低，难以带来稳定收入。相比之下，家居品牌商和家装企业，对酷家乐快速设计功能的需求更为高频且强烈，并具备更强的付费能力。

酷家乐平台在维持C端用户免费体验的基础上，对B端用户推出了付费SaaS产品这个做法上能令其快速获得盈利能力。并且B端产品付费模式单一但清晰，直接对B端收费，按需付费。从需求来看，B端产品基本上是将“线下已有需求”系统化、网络化，提高效率，且用户量可控，需求较清晰、明确、固定。C端产品需求需要挖掘，且用户量大，需求分散，需要产品经理去进行提炼，判断需求的有效性和优先级。

消费者可以通过酷家乐寻找心仪的设计师，而设计师可以用上传自己的设计方案获取更多用户、提高成交量。从C端到B端，酷家乐实现了”傻瓜式”家装设计工具到企业服务软件的无缝衔接。

# 启示：

通过对酷家乐项目的创业阶段中将产品形态从C端产品转化为B端产品的了解，使我认识到在开发、经营一项互联网相关的产品时，确定合理的产品形态和定价、收费模式是一项至关重要的活动。像酷家乐这样的产品，由于他的产品技术过硬、市场需求量大，在项目上线初期即可获得大量用户关注，但随之而来的问题就是用户是否愿意付费参与。倘若这项产品只是叫好不叫座的话，公司将缺少必要的盈利来源，公司的经营必将难以维系。

另外，该项目最终着眼于家装行业的互联网化，强化装修效果图的设计、渲染，并将平台社区化运营，能让设计师用户与消费者用户在平台上进行交互。这样的平台规划是值得肯定的。并且该平台的发展方向专一，能够在家装行业获得一席之地，与同类的互联网家装项目比起来专业性更强，产品富更加有现代感。

# 学习收获：

这学期开始接触现代企业管理这一门课程，以往对于企业组织与企业活动方面了解甚少。在企业与企业管理的学习中，了解到了职能制、直线—职能制、事业部制等组织结构。在本次学习过程中我知道了管理在企业中的重要作用，企业管理是系统研究企业管理活动的基本规律、横跨自然学科和社会学科两大学科的综合性科学。就算是工程技术型人才也需要一些经济意识与管理意识。

在某些方面可以将企业类比于人。企业是一个法人，对外承担所有债务，而我们作为自然人，也是要承担自己的义务。企业的名称、形象、文化、愿景、部门、现金流分别对应人的姓名、名声、素质、理想、身体结构、血液。企业将大部分资金转为不动产，现金流断裂怎么办？那它将必然破产。这个道理看似很简单，但的确有不少企业在这里栽了跟头。当年叱咤风云的巨人集团由于将大部分资金用于修建巨人大厦，且大厦迟迟不能完工，以至于一时无法有足够的钱还清债务，最后整个公司轰然倒塌。以此为鉴，企业应保证现金流的畅通，以防止重蹈覆辙。

由于课程的时间不够，我们只能粗略的大概的对企业管理的大的框架进行了解，窥到一些企业管理的大概内容，使我们在学习企业管理时心里有一个底，学起来有一个头绪。学了这门课程之后，我对企业管理的大概内容有了一个初步的了解。其次，通过学习这门课程，我们可以了解自己到底对企业管理的哪方面比较有兴趣，可以有助于我们毕业时依据此来选择自己要从事的职业范畴。最后，我的体会是，虽然企业管理听起来是一个很大的概念，但它其实在我们生活的方方面面都有体现。