

家装业商业价值特别大,行业链条特别长,上下游企业非常多,痛点特别多,但痛点就是突破口。互联网家装要改变行业痛点,玩的哪几招?



舍不得既得利益
就只能左右互搏

家装界小米 能否破行业痛点

□本报记者 蔡宇丹

家装界小米落地济南

“699元/平方米!20天完工!”13日,家装O2O爱空间落地济南。头一天,这家号称“家装界小米”的互联网公司宣布获得1.35亿B轮融资。

济南是爱空间第二轮扩张的七个城市之一,爱空间要以699元/平方米这个“全国统一价”进军郑州、长沙、南昌等二三线城市。

这个价格让济南市民李先生感慨了一番。半个月前,他刚装修完三居室,125平方米,包清工,一共花了10万块钱,用了3个月时间,算起来每平方米花费813元。

“这是我第一次装修,脑子里没有任何概念。每个品牌都不一样,标准不一样,报价不一样,各种板材、乳胶漆、瓷砖……你怎么知道哪家哪家好?哪家性价比高?”李先生长长吐了口气。

在李先生看来,对于一个没有经历过装修“历练”的新手来说,最大的痛点就是信息不对称。

“不论是施工还是材料,都存在太多不透明,消费者也不懂。至于监控,也是装饰公司自己的人,怎么相信?”最终,李先生在同事的朋友的推荐下,找了一位江西师傅给他做装修。

“用互联网解决消费者信任问题,这是互联网家装最容易下手解决的市场痛点。”山东远浩装饰董事长程浩说。

用“口碑营销”解决 用户最大痛点

与程浩的观点相一致,爱空间从小米那儿复制了“口碑营销”,甚至公司将与客户交流的微信群取名“参与感”。

记者注意到,这个“参与感”微信群有多个,起的作用也不一样。有小区群,即把同一小区施工的业主拉到一起,让大家针对爱空间的产品与服务点赞或吐槽,随时改进;有“多对一”的专属群,客户与项目经理、客户经理、设计师、监理、营销负责人、客服都在里面,几个人服务一个客户,随时沟通;同时,项目经理把项目进展以图片、视频方式实时推送,项目完工后,业主还会根据兴趣自发形成烧烤群、驴友群等。

今年3月,爱空间创始人陈炜亲自建了一个VIP参与感群,他听用户在里面的各种吐槽,听得晚上都睡不着觉,能改的赶紧改。

“在这些群里,业主间可以自由无障碍交流。”爱空间济南分公司的赵嵩石说,爱空间客户群80%为“85后”,“85后”喜欢玩社群,通过这种圈子文化获取认同感。装修公司通过这种社群运营,借助社交平台的特性能轻松解决“信任痛点”,通过口碑营销获取客户;更关键的是,这种社群里的吐槽实际既是一个改进服务的过程,又是一个低成本帮助客户解决信息不对称的问题,免费获取高质量、有价值信息的渠道。

最新融来的1.35亿,陈炜并不打算烧钱,每个城市投500万,在济南投入的500万,主要用于仓储和展厅费用,没有推广费用。陈炜说,若单纯靠靠口碑营销,一个城市要达到1000单/年,需要3年。

资本的逻辑

记者注意到,包括爱空间在内,目前国内几家有名的家装O2O背后都有资本推动,比如今年土巴兔完成2亿美元C轮融资,美家帮完成800



图为爱空间济南公司建的一个小区群。

万美金A轮融资。这些家装O2O的玩法如出一辙:融资—扩张—再融资—再扩张,不断讲故事,找资本。

陈炜最喜欢讲的,是他和雷军的故事。

“我们的毛利只有10%。”陈炜说,这个10%的毛利率,是雷军“指点”出来的。

去年8月,陈炜找雷军投资。当时他的报价是899元/平方米,60天工期。这个价位毛利率为25%,而传统家装毛利率为40%。

陈炜认为这个报价已经够低了,但雷军认为还不够,零毛利才是极致,他拿小米电视一代3400元成本售价2999元为例,建议陈炜按成本价销售,用规模赚钱。

低毛利如何生存?“必须做大,才能活下去。”陈炜对本报记者说,利润少就靠规模,规模小了不行,“明年,我们准备C轮融资,计划要扩张到50个城市。”

“互联网要改变这个行业,必须要做重。”陈炜坦言,传统家装与互联网磨合的困境,最大的瓶颈在于工人。陈炜找到的解决办法是“养工人”,但这个办法成本高。现在爱空间已经和四川一所职校合作进行订单式培训。未来,这些职校毕业生将成为爱空间培养的嫡系产业工人。

“但按照资本的逻辑,拿到钱后必须快速扩张。”程浩说,这对家装O2O而言是一个两难选择。

整合, 仅有资本不够

家装O2O靠资本力量整合线下资源,在程浩看来,这些家装公司必须在某一方面要有自己突出的资源优势才能完成整合,优化供应链。而供应链对整个家装运营成本和效率的影响最大,供应链越短,利润越高,而这也是互联网家装低价的秘诀。

以爱空间为例,其CEO陈炜曾为博洛尼装饰公司总经理,旗下产品包括橱柜、卫浴、板式家具等,所以,爱空间在这方面资源优势明显。陈炜能和品牌厂商谈判,以F2C模式把远低于线下市场价格的名牌产品直供业主。

土巴兔副总裁徐建华则透露,线上接单直接派给项目经理,所需建材直接对应建材厂商,可以帮助用户省下30%装修费用。

再以济南本土全屋定制家居O2O的宜和宜美为例,其创始人蒋伟红同时还是星辉数控的女老板,而星辉数控是为国内板式家具厂商提供生产机床的龙头企业。身为家

具行业的上游企业,使蒋伟红很容易整合下游资源搞全屋定制,她的全屋定制家居报价456元/平方米。

而身居菏泽的远浩装饰之所以做家装O2O平台U居客,程浩坦言,菏泽是亚太地区最大的板材加工地区,同时他自己也生产板材家具,所以,远浩的装修报价是466元/平方米。

到底谁更便宜?徐建华在观察当前这类“互联网装修套餐”认为,包含的产品不一样,施工深度不一样,没法比。但如果本质上并没有对产业链进行改变,对装修过程中的施工管理没有改变,那这种报价只是一种形式而已。

把爆款做透

699元/平方米这个价位,是爱空间打造的“爆款”,它要用这个“全国统一价”在二三线城市跑马圈地。

陈炜瞄准的是精准客户群,他的商业逻辑是,在这个价位上做到最好,把699元/平方米这款产品做透,即便每个城市只有5%的客户接受这个价位,“如果每个城市里只抓住这5%,就能保证利润。”这就是陈炜的逻辑。

陈炜透露,以10%毛利,客单价7万元计,在北京每月需要做400单才能达到盈亏平衡点,上海是270单,济南170单。而以月单量200单计,需要400个工人;每8单需要一位项目经理,就是25个项目经理;1个设计师一月能完成10单设计,需要在10%的低毛利率下生存并发展,一方面要把规模做大,一方面要把ERP体系(内部成本控制)做到极致,把标准化做到极致。陈炜举了一个案例,比如刷墙前会在墙上喷功夫熊猫图案,直刷到看不到熊猫为止。“这相当于从农耕文化走到工业革命。”陈炜说。

程浩对此有不同的理解。他认为,家装工业化、标准化是未来趋势,这也意味着家装这个行业快走到尽头了。未来,这些在资本加持下的家装O2O,要么被整合,要么整合别人,走到最后的,只能是家装O2O寡头,这个寡头其实解决的是信息化的作用,“家装行业其实是自己革了自己命。”程浩说,未来,在这个市场上他最看好万科。即便按照山东省的政策,2017年全省所有高层全部精装修交房,2018年淘汰毛坯房的节奏,精装房是未来的趋势,“你想想,假如地产行业老大万科做装修,谁又敢当NO.1呢?”

□蔡宇丹

近日,山东本土电商世纪开元获得鼎龙股份5000万元融资,其中一部分拿来向传统印刷业扩张。同样在上个月,惠普宣布关闭在中国的网上冲印业务喀嚓鱼官网。

两个消息扯一起,是因为两家都是做个性化冲印,同样的模式,世纪开元这样的本土垂直电商进入扩张期,国际大牌却败走中国,并非一个水土不服就解释得了的。

“我们是重资产运营。”世纪开元的老板老郭(这里以互联网公司的惯例通称)说。这是一周内,笔者不止一次听到互联网公司的老总这么自诩了。

互联网企业与传统企业相比,最大优势就是轻资产运行,难道现在风向变了?

在笔者看来,一方面,那些之前嚷嚷着要做平台的公司,现在越发意识到线下的重要;从另一个角度看,那些真正改造成功的,具备了互联网基因的传统企业,更认可自己是重资产运营的互联网企业,因为企业的“胳膊腿”——线下传统产业的一套运营环节都还在,但从“大脑”而言——无论是企业管理模式,还是老板、员工的思维模式都已经是完全的互联网思维,没有传统企业的气息了。

以世纪开元为例,有关这个济南本土隐形冠军的报道,以往多关注于其商业模式。其实,深入企业调研时,从洗印车间、包装、物流等环节,传统印刷行业的“胳膊腿”一个不少。

在数十人的世纪开元“客服车间”,每个90后客服坐在电脑前,每天要和1000人对话,每天打字量超过10万字,干的是互联网“煤水电”的苦逼活儿,说它是典型的劳动密集型企业一点不为过。

笔者去企业实地探访时,正是“双十二”的第二天。“双十二”当天,老郭却“不在现场”,做了甩手掌柜。“一切以客户为主,我有什么好操心的。”老郭说。整个一上午,他甚至连电话都没接到几个。

在这家公司,笔者观察到几个细节:

其一,这家公司两个业务平台运营总监是一位90后,23岁,手下管理50多名员工,他们的工资及奖金全由这位90后说了算,同时他也享有用人权。

其二,这家公司的办公室主任,是公司里为数不多的80后,28岁,算是“高龄”员工。这位办公室主任的一支笔,管着进料等各项费用报销,每年过手资金在500万左右。

“把这么大的财权交给一个28岁的办公室主任,老郭胆子真大。”现场很多参观者感慨,这样大幅度放权,在传统企业很难想像。

“有什么好担心的!”老郭说,一切以用户为主,按这个办就是了,没必要请示领导。在这里,即便涉及金额在万元的退货,客服自己都做得了主。

在笔者看来,这是传统行业+互联网时,老板的一种“自我革命”——把主动权交出去,让年轻人来干,老板要放低心态,不要继续发号施令,让人家成为你的“互联网部门”。

不是仅限于喊口号?如果企业在处理一切问题时切实按照“以用户为主”这个互联网铁律来执行,老板自然不必坐镇现场,“向领导请示”的价值自然不大了。

当然,这样的自我革命很难。笔者曾采访一家O2O企业,公司都是90后面孔。其间,有多位下属向老板申请使用企业公章。这个公章显然还拴在老板的“裤腰带”上。老板是否能做到真正的信任和放权,从一枚公章就能试出来。

老板的“不操心”,不光是扁平化管理带来的制度保障和管理成本降低,它还代表了老板在企业文化上的自信。这种信用文化是如何建立起来的呢?

据老郭介绍,公司从接第一笔网上订单以来就立下一条铁律,“绝不虚开发票”。世纪开元的企业客户不少,难免会碰到以多开发票为由拿回扣的客户,“网上价格是透明的,我们已经做到同行业最低。客户不满意可以无条件退货,但在发票上,我们宁愿丢掉客户,也绝不虚开发票。”

和企业做生意,对方要回扣是免不了的。老郭要在企业小环境中营造一种干净、自律的信用文化,就要面临丢掉某些客户的可能,就要接受不按传统企业潜规则办事带来的利益受损,这同样也是一种自我革命。

从近三年财务数据看,世纪开元年均复合增长率约70%,整体毛利率水平超过40%,而2014年国内印刷行业这两项数据分别为26.2%和22.9%。来世纪开元参观的企业,往往关注其商业模式,看到企业高毛率背后,用极高的运营效率赚到的钱,但看不到企业思维、文化、管理都要调整到位,说流行点就是“互联网基因”。

老郭感慨,这一点,来参观的企业即便看得也很难学到,因为传统企业+互联网很难,这根本就是一场自官——不敢自我革命,舍不得既得利益,就只能陷入左右互搏的窘境。

从这个角度看,世纪开元很“幸运”。2001年,老郭开传统照片洗印店,2008年转型做网上冲印,线下洗印店陆续关掉,现有人员都是2007年后招来的。这家公司除了老郭是60后外,企业员工没有70后,80后很少,大部分是90后,几个业务主管都是从90后中提拔起来的。所以,老郭要搞+互联网可谓轻装上阵,在企业文化上没有历史包袱,不像张瑞敏在海尔搞互联网转型,要九次派海尔团队去红领取经。对于一个6万人体的制造企业而言,海尔的互联网转型无疑是一场来自根部的剧烈变革,其改革成本和风险都要比世纪开元高得多。

笔者曾与一位互联网家装企业创始人交流,这位创业者原先供职于一家大型家装企业,已做到总经理位置,原企业也正计划转型做互联网家装。最终,这位总经理选择辞职另起炉灶,他认为,在传统企业中想要做互联网思维的转型步履维艰,“传统企业不是改良能完成的,只有重生。光老板有思维是不够的。”

财富边上