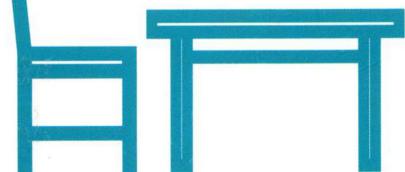




家居建材智库丛书

STRATEGIES OF
THE POST
E-COMMERCE ERA



后电商时代战略

家居企业互联网化发展道路探索

唐人◎著

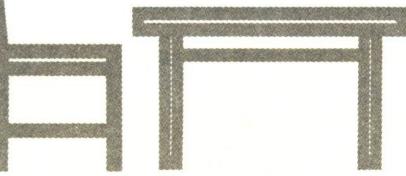


唐 人

泛家装行业知名专家、家居建材智库
首席专家、网易家居专家顾问、中国家居
家装电商研究院首席专家、全国工商联家
具装饰商会电商专委会高级顾问、中国电
子商务协会装饰建材委员会副会长。曾著
有《后电商时代来临》，并曾担任《互联
网家装元年纪》一书主编。

特别鸣谢：

多年来一直支持家居企业互联网进化
探索的中国国际家居展览会

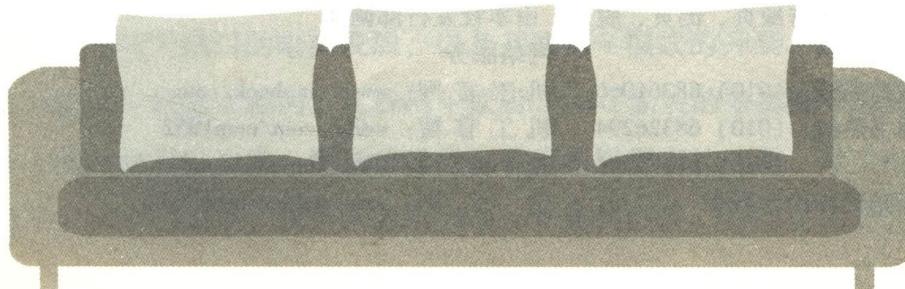


STRATEGIES OF
THE POST
E-COMMERCE ERA

后电商时代战略

家居企业互联网化发展道路探索

唐人◎著



本书是《后电商时代来临》一书的延续，全面探讨了后电商时代家居企业发展的诸多战略事项。本书内容是根据“第二届中国家具电商论坛”和“第三届家居企业互联网进化论坛”内容整理编辑而成。

本书理论联系实际，既有对企业互联网化发展战略的理论分析，又有家居行业优秀企业的实际案例，并有优秀企业家自我经验的介绍，为各行业传统企业的互联网化发展提供了珍贵的学习和思考资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

后电商时代战略：家居企业互联网化发展道路探索/唐人著。
—北京：机械工业出版社，2017.9
ISBN 978 - 7 - 111 - 57988 - 5

I . ①后… II . ①唐… III . ①互联网络—应用—室内装饰—建筑企业—工业企业管理—研究—中国 IV . ①F426. 9 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 220661 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：赵屹 责任编辑：杨洋

责任校对：黄兴伟 版式设计：张文贵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2017 年 9 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 13 印张 · 146 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 57988 - 5

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务 网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www. cmpbook. com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo. com/cmp1952
(010) 88379203 教育服务网：www. cmpedu. com

封面无防伪标均为盗版 金书网：www. golden-book. com

推荐序一

2016 年，家具行业经历了重大考验，比如出口下降，国内销售增长缓慢，产业结构调整加快，环保要求不断提高，税制改革继续，经济下行压力加大，市场需求发生变化等。总的来说，其发展呈现出以下几个特点：一是行业由高速发展向中高速发展转变，产业结构调整继续进行；二是家具行业整体水平提高，但发展不平衡；三是家具行业出口额下降，但国际贸易份额没有下降；四是互联网技术成为家具行业发展的新动力。一些大型企业及大型卖场开始采用电商的模式进行销售，部分卖场和企业开始探索线上与线下相结合的网络销售模式。一些专门从事家居电子商务销售的公司快速发展，受到了消费者的认可。互联网、大数据未来将改变家具行业的经营模式。

中国家具协会一直关注着行业互联网的发展。从最初的电商，到后来的 O2O，再到后来的线上线下一体化的“新零售”，我们行业协会都予以高度的关注。

对于时下热门的电商发展，以及互联网 + 模式的开展，越来越多的家具商家开始试水触网。互联网 + 家居、O2O 家装的条幅遍布会展，消费者也对此习以为常，渐渐接受了互联网家居带来的改变。对于电商和家居实体店的关系，我们认为电商是一个新的渠道，有很多优势，电商

对我们的生活产生了很大的影响，对传统行业产生了很大的冲击，家居电商已经形成规模，不少企业通过家居电商形成新的营销模式。但是，纵观全国的家具行业总产值在 12 000 亿元左右，减掉 1/3 的出口，剩下八九千亿，电商的销售量实际只占全行业的 5% ~ 10%，销量不大，所以要完全取代实体店还不太可能，唯一的发展可能是线上线下结合协调发展。

家具行业是个个性化很强的半成品行业，对于成套家居、贵重家具，需要体验，不像买本书那么方便。同时，在安装方面也需要一体化服务，快递只能送货不包安装，具体的安装还要商家自己来，为此，实体店在这方面还是很有优势的。时下，有全国连锁的企业正在实行实体店 + 电商的模式，实体店与电商合作，把网上的客流引流至线下，线上线下相互配合、相互合作，才是较好的发展出路。

值得指出的是，我们的家具行业走在了探索行业互联网化发展的前列。由国家家具协会指导参与，上海家具展主办的“国家家具电商论坛”（后改为“国家家居互联网进化论坛”）早在 2014 年就开始探讨线上线下一体化的电商发展之路了。

上海家具展的正式名称是中国国际家具展览会，每年 9 月在上海浦东新国际博览中心举办。自 1993 年创办以来已成功举办 20 届，并以不断创新的信念，引领和守望行业发展方向，是世界家具贸易最重要的平台之一。秉承出口导向，高端内销，原创设计，引领时尚的宗旨，中国国际家具展汇聚 3000 家制造企业，以设计推动生活方式变革，呈现家具系列全品类、中高低端齐全的万花筒般精彩纷呈的展品，满足来自 160 个国家和地区的近 10 万人次的不同采购需求。

在每年上海家具展期间举办的“国家家居互联网进化论坛”，开启

了对行业互联网化发展的有益探讨，对推动行业互联网化的发展起到了积极的作用。近几年来，该论坛探讨了“家居电商‘双轨制’的破局思考”（2014年），“经销体系互联网化再造”（2015年）和“后电商时代战略”（2016年）等关乎行业互联网发展的多个重要问题。其中2014年有关“家居电商‘双轨制’的破局思考”的论坛内容，后来被编辑成《后电商时代来临》一书，由机械工业出版社出版。而2015年的“经销体系互联网化再造”和2016年的“后电商时代战略”两个论坛的内容，则被编辑成本书。本书内容包含了论坛的主要策划者以及本书作者唐人先生对家居企业互联网化进化的系统思考，也包括了行业内一些优秀的企业在互联网化发展中的实践案例，既有理论又结合实际，对当下家居企业思考如何实现互联网转化有很好的参考价值。

互联网发展还在继续，我们行业对互联网发展的探索也在继续。衷心希望上海家具展期间的“中国家居互联网进化论坛”能够继续引领家居行业的互联网发展探索。

中国家具协会理事长 朱长岭

推荐序二

2015 年，家居行业迎来了前所未有的变革，在互联网 + 的推动下，风云变幻，波涛汹涌，有人兴奋，有人焦虑。然而，进入 2016 年、2017 年，行业似乎开始变得理性，开始回归商业发展的本质。整个家居行业都在思索：到底该如何拥抱互联网？因为，未来家居企业与电商的结合是否成功，不仅关乎终端引流的较量，更有可能颠覆整个行业的发展生态。

今天的家居建材行业同仁无时无刻不在思考着明天的市场和未来的发展。一方面，新一代信息技术与制造业深度融合，正在引发深远的产业变革，形成新的生产方式、商业模式和经济增长点。家居行业企业如何适应互联网发展的趋势，快速整合优质资源，打造具有竞争力的互联网 + 产业链生态圈，重塑产业价值，成为必须研究和解决的问题。另一方面，新常态时期，行业从分散走向集中，进入了最为激烈的品牌集中化发展阶段，这将是一个严峻和残酷的企业优胜劣汰的过程。厨柜、卫浴、家具等未来家居建材中的各个细分行业，可能都会从现在的几十上百个品牌进入只剩下十几个，甚至几个的集中化阶段。在这个过程中如何把工业化和信息化有机结合，以适应新常态，企业需要冷静思考，明

辨方向。

而在整个家居建材行业已经逐步进入数字经济时代的情况下，无论我们的市场研究、行业研究还是消费行为调研方面，都相对空白。中国建筑装饰协会住宅部品产业分会一直关注着行业互联网的发展，为了应对数字时代的新常态，我们专门与中国社会科学院合作成立家居建材智库，并联合清华大学、爱调研等机构和相关专家来进行市场和互联网+行业研究，并陆续推出一些调研报告。按照唐人老师在本书中的说法，后电商时代最典型的特征是线上线下一体化。我们在行业调研中得到的数据及与企业的实际交流中也印证了这一点。首先，我们发现消费者在对装修风格进行搜索的时候设计师的建议占比为26.7%，装修公司样板间的占比是28.8%，装修效果图占比为44.5%，装修效果图大部分是网上搜索得到的。在消费者购买装修材料、家具及软装的渠道里，家居商场仍是首选，而软装产品由于标准化程度高，产品价格比较透明，样式丰富以及需求体验不高，所以这部分产品目前在网上的销售情况最好。在厨卫产品购买渠道中，线下虽然占67.7%，但是线上跟线下结合这一渠道已经占到20.1%，并且表现出巨大的增长潜力。

此外，我们在与业内企业交流的时候，发现在电商时代初期，电商卖货只是单一在线上卖货。而现在的后电商时代，是线上带动线下的业务发展，线上引流，线下销售。而开始以电商为主发展的企业，也开始注重线下渠道的建设，可见线上线下一体化对于家居行业来说是大势所趋。

我曾经说过，真正改变我们生活方式、生活习惯的并不是媒介所传播的内容，而是媒介本身，比如文字时代的到来，比如电影、电视时代

的到来，比如互联网时代的到来。虽然互联网家居的发展还处在摸索之中，但是发展的潜力巨大。电商在进化改变的同时，家居企业也要跟随市场的发展做出改变，与时俱进才能赢得未来先机。

互联网是我们的翅膀，插上这对翅膀，我们一定会飞得更高、飞得更远。

中国建筑装饰协会住宅部品产业分会秘书长 胡亚南

自序

开启后电商时代战略的思考

一

过去的三年里，互联网化发展发生了本质的变化，家居行业在互联网化发展中的变革也发生了本质的变化。

变化之一是由电商发展转变为互联网化发展。这个转变看似无足轻重，但却是根本性的。这个转变使得家居企业终于摆脱了对“电商”的纠结，把发展的方向转移到企业的互联网化上来。

变化之二是在互联网化发展的推动下，家居行业的结构也发生了本质的变化，家居企业已经不能再独立地思考自己的发展问题。它将更多地以家装消费需求为根据，综合考量家装要素的有效组织，因而其互联网化发展问题需要在一个更大的框架中来思考和推进。

二

家居企业的互联网化发展起始于电商，但却被电商这个概念所困扰。所谓电商，绝大多数人的理解就是在线上卖货。而家居产品如何在线上卖货这个问题，却难倒了一大批家居企业，也让许多试图建立电商

的努力化为泡影。总的来看，很多企业在互联网化发展上的败北，其根本原因，就是受到了电商的影响，即要在传统经销渠道之外，开辟一个线上销售的渠道。

早在 2014 年举办首届中国家具电商论坛时，我们就已经清楚地认识到了这个问题，于是把家居企业电商发展的“双轨制”破局，作为该论坛的主题。结合一些优秀企业在电商“双轨制”破局方面的一些努力尝试，我们提出了家居企业的电商（那时只有电商的概念，“互联网+”的概念是 2015 年才被提出来的）发展之路是企业经销渠道的线上线下一体化发展。首届中国家具电商论坛的内容后来被编辑成《后电商时代来临》一书。

在《后电商时代来临》一书中，我们把摆脱了“在线上销售”这个电商概念后的电商（互联网）发展称为“后电商时代”。后电商时代我们不谈电商，而是谈互联网化进化。

三

从最初把电商发展当作互联网化进化的全部，到现在摆脱对电商概念的纠结来谈企业的互联网化进化，我们在实践中艰难地前行着，对企业互联网化进化的认识也在不断地加深。

后电商时代，如果我们不谈电商，我们又应该谈什么？

如果从企业的互联网化进化的角度来看待我们所面临的这场互联网的挑战，我们的视野应该能够宽阔许多，我们能够做的事也多了许多。后电商时代企业应该有许多能够适应市场发展的战略，这些战略要比做电商重要得多。

我们应该把企业的互联网化进化看作一场企业的组织变革。这场组

织变革的内容包括了线上线下一体化的经销体系互联网化再造，同时还包括了企业文化的互联网化再造、企业组织结构的互联网化再造、企业品牌的互联网化再造，以及企业业务流程的互联网化再造等。通过企业的各种要素的互联网化再造，企业将逐渐进化为互联网时代的新企业物种。

后电商时代，企业有着与之相应的后电商时代发展战略。

四

与电商不同，互联网化发展是一个极其抽象的概念，没有相应的模式可以遵循。

我们在 2015 年 5 月提出的“一个中心两个基本点”的理论，就是为了帮助大家理解怎样进行互联网化的实践。如今，“一个中心两个基本点”的理论已经深入人心，成为指导企业互联网化发展最好的理论框架之一。

“一个中心”谈的是互联网的中心功能，即信息互动。也就是说，不管互联网模式怎样千变万化，其核心仍是充分运用了互联网信息互动的功能。把握住了互联网信息互动的中心功能，就能够较好地把握住互联网发展的本质，不会形式化地模仿他人的模式，而是创造性地利用互联网信息互动的中心功能，实现企业互联网化的进化。

“两个基本点”是谈企业互联网化进化的两个基本方向：更好的用户体验与更高的运营效率。在某种意义上讲，“两个基本点”比“一个中心”还要重要，因为即使哪天我们已经互联网化了，已经可以不谈互联网了，“两个基本点”依旧是企业在后互联网时代进化发展的两个基本目标。

我们一定要牢记，即使在互联网时代，互联网化也不是我们的发展目标。互联网化只是有效的手段，以促使企业能够实现“更好的用户体验与更高的运营效率”。

企业的互联网化进化的另一个重要指导理论是企业互联网化发展的“四项基本原则”。这四项基本原则是：①一个根本目的——提升企业的核心竞争力；②一项核心业务——企业的核心竞争力必须落实在核心业务上；③一场组织变革；④一场持久战争。其中，除了“一场组织变革”涉及行动外，其他三项基本原则都是认识上的。而“一场组织变革”正是我们需要探索的后电商时代企业的各项发展战略。

结合“一个中心两个基本点”与“四项基本原则”，我们可以看到两者是相互融合的：企业的核心竞争力是什么？其实就是“更好的用户体验与更高的运营效率”。因此，我们可以结合这两个重要的理论来重新论述企业互联网化进化的问题：

企业的互联网化进化，就是企业在正确确立企业发展核心业务的基础上，所进行的一场持久的组织变革。即充分运用互联网信息互动的中心功能，在企业文化、品牌建设、组织结构、业务流程、成本结构、经销体系以及利润分配等方面进行全面的互联网化再造，以实现更好的用户体验和更高的运营效率，从而提升企业可持续发展的核心竞争力。

这就是后电商时代的战略思考。

目 录

推荐序一

推荐序二

自序

第一章 传统电商的终结 / 001

一、电商时代 / 002

1. 电商的实质在于效率改进 / 002
2. 理解我国电商发展迅猛的原因 / 004

二、电商与传统的对决 / 006

1. 传统企业对电商的态度 / 006
2. 家居商场电商发展之困惑 / 008
3. 线下上不去与线上下不来 / 009

三、线上线下一体化融合 / 011

1. 重温“四项基本原则” / 011
2. 对家居电商“双轨制”的破局思考 / 012
3. 线上线下一体化融合 / 013

四、摆脱电商概念的束缚 / 016

1. 电商不是“华山一条道” / 016

- 2. “做一个电商”的想法很糟糕 / 017
- 3. 后电商时代战略 / 019

五、电商要回归商业运营的本质 / 021

- 1. 企业电商发展的关键在线下 / 021
- 2. TATA 木门电商利益分配 / 022
- 3. 顾家带着经销商一起玩电商 / 022
- 4. 索菲亚电商的目的与手段 / 023
- 5. 后电商时代来临 / 024

第二章 一个新的企业物种——传统经销体系的互联网化再造 / 041

一、从互联网本质看传统企业互联网化发展方向 / 042

- 1. 互联网的本质是信息互动 / 043
- 2. 以信息互动为核心的互联网终端再造 / 044

二、线上那个“O”是什么 / 045

- 1. 电商平台那个“O” / 045
- 2. 回归互联网本质和用户需求 / 046
- 3. 线上那个“O”究竟是什么 / 048

三、线上线下一体化的销售终端 / 051

- 1. 线上线下一体化 / 051
- 2. 虚实交互的销售终端 / 052
- 3. 关于线上线下一体化的几个问题 / 053

四、互联网时代的终端再造 / 055

- 1. 终端互联网再造的意义 / 055
- 2. 终端再造原则 / 056
- 3. 用户体验再造 / 057

五、终端再造与经销商的互联网思维 / 061	
1. 互联网思维 / 061	
2. 互联网思维与“一个中心两个基本点” / 062	
3. 业务流程的互联网优化 / 063	
4. 利益驱动的终端再造 / 065	

六、打造互联网化家居用户新体验 / 067	
1. 用户体验分析 / 067	
2. 线上线下用户体验的楚汉之争 / 069	
3. 打造互联网家居用户新体验 / 070	

第三章 后电商时代发展战略 / 089

一、后电商时代企业发展战略思考 / 090

1. 终端再造与设计主导权 / 090	
2. 用户口碑 / 091	
3. “大线上” / 092	
4. 品牌战略与爆款逻辑 / 092	
5. 组织形式 / 093	

二、探索企业电商经营的利益分配机制 / 094

1. 电商运营在于利益分配 / 094	
2. 电商销售的归属 / 095	
3. 企业核心业务在线下 / 097	
4. 新的利益分配机制 / 097	
5. 电商平台的新努力 / 099	

三、构建后电商时代企业的“大线上” / 101

1. 定义“大线上” / 101	
2. 目标决定手段 / 103	
3. 更好的用户体验 / 104	

4. 打造用户体验体系 / 106

5. 认识决定行动 / 107

四、打造线上线下一体化的用户体验口碑体系 / 109

1. 用户口碑就是信息互动 / 109

2. “王婆”不再 / 110

3. 品牌感知的变化 / 111

4. 线上线下一体化的用户口碑 / 113

五、互联网时代品牌建设的几点思考 / 114

1. 互联网时代品牌特征 / 114

2. 品牌年轻化 / 115

3. 品牌传播方式 / 116

4. 品牌的影响发生变化 / 118

5. 品牌宣传线上线下一体化 / 119

6. 品牌内涵的变化 / 119

7. 品牌口碑体系 / 121

8. 品牌的核心价值 / 122

9. 你是用户的小伙伴吗 / 123

六、互联网时代有效组织形式的探索 / 124

1. 互联网时代的组织变革 / 124

2. 组织变革的动力 / 125

3. 信息互动与组织变革 / 127

4. 未来组织形式探索 / 128

5. 延伸的话题 / 129

第四章 后电商时代战略实践 / 137

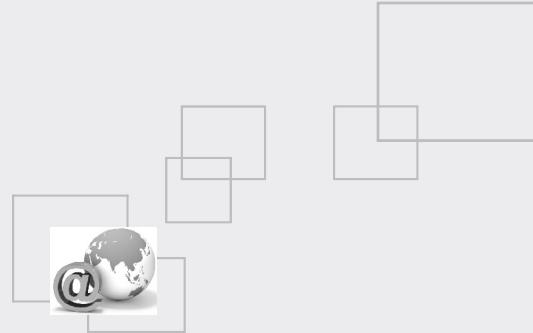
吴晨曦：TATA 木门 O 店线上线下一体化之路 / 138

吴兴杰：奥普不纠结 玩转 O2O 一体化 / 143

- 王 魏：索菲亚互联网化发展思考 / 147
孙志勇：志邦互联网时代的组织与管理 / 151
吴兴杰：奥普互联网时代的品牌年轻化 / 155
龚贺华：顾家家居一体化经销体系的适应性改造 / 159
高 扬：美乐乐线上线下一体化营销 / 162
周文明：大数据为索菲亚电商开路 / 166
周 彬：曲美线上线下一体化终端设计体验再造 / 170

附 录 / 175

- 精彩对话 / 176



第一章 /

传统电商的终结

一、电商时代

在“互联网+”概念出台之前，我们几乎把所有与互联网有关的发展内容都简称为电商。这是电商时代的特征。

就像侏罗纪时代，因为恐龙的垄断，我们也称之为恐龙时代。

1. 电商的实质在于效率改进

电商时代是以美国亚马逊（Amazon）和易贝（eBay）的出现为标志的。这是一个以线上销售为特征的商业模式。互联网的发展，为人们在线上开辟一个新的销售渠道提供了便利。虽然线上销售的深入在很大程度上依赖线上支付和售后物流，以及最后一公里投递等其他服务的支持，但是这个全新的商业模式在各种非议和期盼中逐渐成长起来，形成了一个完善的商业体系。

世纪交接之际，电商的概念也在我国这块土地上艰难地生长起来。之前基本是本土基因的电商未能有较好的发展，而基于美国电

商模式的商业网站开始出现，如易趣网、当当网等，但这时更多是模仿。

电商开始在我国生长艰难，主要有几方面因素：一是社会缺乏起码的信任机制，人们不信任虚拟空间中的交易；二是线上支付系统没有建立。实际上现在回过头去看，线上支付系统是与电商一起成长起来的；三是缺少有效的物流快递体系；四是商品质量可能也缺乏起码的保障。

但是我们看到，在这一系列的艰难条件下，电商在我国这块土地上却神奇般地迅速发展起来，成为一股不可忽视的力量。电商已经成为这个时代生活中不可缺失的现代元素。

然而，在电商起源地美国，电商的发展却不如中国这样汹涌澎湃势不可当。比如说，有资料表明美国电商前十位中，有九位是传统零售连锁。于是我们的问题是：为什么中国电商在如此贫瘠的土壤中却发展得如此迅猛？

为此，我们可能需要认真思考这样一个问题：电商的实质究竟是什么？

电商还会是什么？不就是线上销售商品吗？或者再拓展一点，电商不就是品牌宣传的一个渠道吗？除此之外，电商还能是什么？

确实，从电商的表现形式来看，电商就是线上销售商品或者是宣传品牌。但是，如果分析电商的实质，可能却有不一样的答案。

事实上，电商是人们利用互联网工具对商业运营模式的效率改进。虽然这个定义不是十分的严谨，但却能够比较直白地说明电商的一些最主要的特质。

2. 理解我国电商发展迅猛的原因

如果从效率改进角度来分析，就容易理解为什么电商在我国发展的土壤虽然不利但却十分迅猛：因为传统商业渠道的效率太低下了！

美国的零售连锁经过长期的发展和有效竞争，其运营效率已经达到一个较理想的高度，所以电商在通过运营效率降低成本从而降低线上商铺销售价格方面就没有太大的空间。此时如果传统零售连锁补上一些线上的功能，比如说线上的产品展示，线上下单、支付等，就摇身一变成了电商。

想象一下，电商渠道和传统渠道是两个“海拔”（运营效率）不等的平面，美国的电商虽然生长环境好，水流量充足，但是因为与传统渠道的落差不大，所以形成不了冲击的效果。反倒是传统渠道通过修个“水利设施”，就能弥补双方之间的落差。所以美国电商的发展比较温和自然。

然而在我国，传统渠道的运营成本太高，效率太低，暴利太不合理，这就给电商的发展创造了非常大的势能差。所以虽然初始水流量很小，流动也很艰难，但是巨大的落差造成了巨大的势能冲击，最终终于水滴石穿形成电商的滔滔洪流。

这是我们应该理解的电商：商业运营效率进化革命。

所以说，问题不是你是否在线上销售，而是你是否有更高的运营效率。如果你不通过互联网也能够达成更高的运营效率，那还需要互联网做什么呢？

另外，还值得指出的是，通过互联网的信息互动，特别是用户与用

户之间的信息互动，电商比较成功地建立起一套虽然还不是十分完美但却是目前社会中可能最值得信赖的商户选用体系。这对提高运营效率也是十分重要的。

有意思的是，无意之中，我们“一个中心两个基本点”理论却能够较好地解释电商发展的驱动力以及其轨迹的变化：在我们认为电商高举“运营效率”这把大刀就能把传统渠道砍个人仰马翻的时候，却发现传统渠道正在利用“用户体验”作为护城河顽强进行抵抗，甚至有某种“自在城楼观山景”的小得意。

当电商时代的效率洪流遇到用户体验的护城河后，电商的发展也在发生方向性的改变。这就是“后电商时代”出现的根本原因。

二、电商与传统的对决



1. 传统企业对电商的态度

在我国，由于传统运营的低效率，电商从一开始就是以对传统进行革命的革命者身份出现的。所以，电商从诞生时起，就与传统势不两立。因而传统也自然把电商看成是自己的天敌。

在电商与传统对决的大局中，我们选取这样两个局部画面来进行详细分析，以理解“后电商时代”来临的真正驱动力和发展轨迹。

一是传统企业在电商发展中的态度及行为的变化过程。这个变化过程可以分为四个阶段：一是对立；二是参与；三是纠结；四是融合。

第一个阶段是对立。刚开始的电商平台是革传统的命。只要是传统都是被革命的对象，其中并不分渠道、企业，还是经销商。与电商平台一起革命的，是一些草根的电商企业。这些早期的电商企业或许大多数都不存在了，但有一些在这几年得到了充分的成长。家居行业能够看到

的代表性企业，包括美乐乐、林氏木业、奥朵照明和贝尔地板等。它们是从电商平台上成长起来的企业。它们以低价为武器，勇敢地冲击着虽然不古老却在效率上显得老态龙钟的传统阵线。这时传统企业所感到的，是对新来挑战者的藐视和不解。所谓对电商的“看不起”和“看不懂”就是在这个阶段。

第二个阶段是参与。真正的分水岭应该是2012年的“双十一”。这一年“双十一”天猫191亿元的销售额让整个传统企业阵营都感觉到了电商的威力，于是很多企业就是在这个震惊下开始了电商的探索之路，尝试在线上开店卖货。

第三个阶段称之为纠结。这是传统企业在电商运营中线上线下“双轨制”的纠结。一旦开始了电商之旅，企业就发现实在是麻烦，原先想象中的一切美好都变成了线上线下的纠结。线上选用什么样的产品？线下说你不能卖我们线下在卖的产品，这会冲击我们的市场。线上用低价销售，也会引起线下经销商的抗议。线上销售的产品，本希望得到线下经销商在配送安装服务方面的支持，结果却是阳奉阴违，嘴上说去做却一再拖延。总之，一做电商，就发现没完没了地在线上线下之间纠结。

第四个阶段是融合。这个融合过程，个别优秀的企业一直在尝试，比如说TATA木门，另一些企业也在电商“双轨制”的纠结中探索着前进的道路，如顾家家居，它从2013年起就开始在天猫的平台上尝试将部分经销商融到电商的运营中来。

这个融合，是后电商时代的开启。因为只是到了融合阶段，企业才真正开始着手运营的效率改进。其标志性事件，可能就是索菲亚在天猫开始其电商之旅（索菲亚做电商的故事后面详细解说）。

2. 家居商场电商发展之困惑

第二个要详细分析的故事就是家居商场在电商发展上的努力。我们注意到这样一个非常有趣的现象：虽然电商的出现是革传统的命，特别是革传统商场的命，因为电商平台直接对立的就是线下传统商场。但是，线下商场的最初反应，无一例外地是规划做一个线上的电商平台。

如果我们细细数来，就会发现几乎所有我们熟悉的传统家居渠道，都尝试过去建立电商平台，但至今似乎未有成功者。

从传统家居商场电商发展的轨迹看，大概也可分这样几个阶段：一是努力发展；二是消沉对立；三是静观其变。因为传统商场电商发展的步伐不是很统一，这个总结基本是以电商发展比较早的那些商场为例的。

首先是努力发展电商。传统商场实际上很早就开始了电商的努力，甚至在天猫还不曾出现之前。看到线上电商平台的快速发展，虽然线下商场未曾受到电商的威胁，但有识之士首先看到的是新的发展机会：利用商场现有的生产企业资源，利用商场在行业中多年来积累的经验，再加上分布全国的诸多线下门店，打败线上这些对行业几乎一窍不通的小毛孩岂不是举手之劳？

传统商场的电商之旅一般是在对电商发展充满无限遐想中高举高打展开的，经过半年到一年的精心准备，网站上线了。结果却傻了：没有流量，没有销量，线下众多商场也不支持。

于是就到了第二个阶段：消沉对立。消沉是因为结果太出乎意料，之前运营团队的诸多承诺都化为泡影，于是对运营团队的信任也逐渐减弱，过去屡战屡胜的各种经验也派不上用场，有钱也使不出劲来。于是

对电商的热情开始消沉，加上此时电商对线下商场的影响也开始呈现出来，商场领导人的主导思维又回到了线下：既然电商做不成，那就都用线下商场的所有资源来抵抗电商的影响。

但是尽管有对立，心中却明知电商发展是大势所趋，所以对电商并没有完全死心，因而只能静观其变。这里的“静”，不是指心中平静，而是指对电商运营的投资和动作相对比较小而已，其实心中仍然充满了焦虑。

我们曾经多次分析过传统商场做电商平台失败的原因。事实上，有关传统企业电商发展的“四项基本原则”也是在总结传统商场电商失败基础上悟出的道理。家居商场电商发展不成功的主要原因，是没有认清电商的本质，没有认清商场电商发展的根本目的，是为了电商而电商。

然而，因为电商发展的本质是运营效率的进化，而对大多数线下传统家居商场来说，其运营结构可能就决定了商场会本能地抵制这样的效率进化。（运营效率提高意味着不需要这么大的商场，不需要这么多的家居品牌。怎么办？）因此，对线下商场来说，其电商发展的道路和家居企业的电商发展道路还不完全一样。可能正是这个原因，在整个行业互联网化发展的这盘棋中，我们越来越少地看到传统商场的身影和作用。

3. 线上上不去与线下下不来

线上电商与线下传统商场之间对决的高峰，应该是2013年“双十一”前19家传统家居商场联合抵制天猫O2O战略的行动。这是线上线下最大规模的直接对抗。对抗的结果，是天猫撤销了原定的O2O计划。然而，我们的分析是：这表面上是线下传统商场与线上电商的对抗，实

际上却是线上天猫战车上的家居企业的电商与红星居然战车上的家居企业的线下经销商之间的一场博弈，是家居企业内部电商运营“双轨制”之间的博弈，与传统商场应该没有太多的关系。后来电商的发展证明了当时这个看起来不可思议的判断。

2012年“双十一”后我们总结当时电商发展的形势是“线上下不来，线下上不去”。这实际上是后来所谓O2O发展的一大结症。线下要上去是可以理解的，因为要做电商。可是线上为什么要下来呢？这就要回到“一个中心两个基本点”的理论上。

“两个基本点”是互为发展边界的，即效率进化时要考虑到用户体验，而在追求极致的用户体验时也要考虑到运营效率。当电商发展进行一段时间后遇到了瓶颈，发现缺少线下能够提供的用户体验。于是线上要下来，要下来把用户实物体验的缺陷补上。

但是线上电商平台开始犯了一个错误：它不是去融合线下而是去掠夺线下。所谓的“O2O闭环”，就是在这个主导思想下产生的。什么是O2O闭环？就是把流量引导到线下后还要强制性地再把流量引回线上。这个“O2O闭环”，在家居企业电商“双轨制”的条件下不会得到企业线下经销商的支持。所以这才是2013年那场线下线上对抗行动的实质。

我们看到，一方面是线上要下来，线下要上去；另一方面在家居企业电商“双轨制”及线上电商平台“O2O闭环”的主导下又导致“线上下不来，线下上不去”。线上线下在对抗中寻找突破的机会，一些优秀的企业也率先探索着线上线下融合的方法。

终于，线上线下对决的坚冰开始出现融化，线上线下的融合已经悄然出现。

三、线上线下一体化融合



1. 重温“四项基本原则”

当企业不再思考如何在线上电商平台卖货，而是思考如何运用线上电商平台来将线下经销体系融合到企业的互联网化发展中来时，传统的电商发展开始宣告终结，一个新的互联网化发展阶段宣告正式开始。这个新的互联网化发展时代称为“后电商时代”。

概括地说，后电商时代代表了生产企业线上线下的一体化融合。

2013年初我们提出传统企业电商发展的“四项基本原则”。当初虽然是针对家居商场电商发展所提出的，但是现在回过头看，它也适用于传统企业的互联网化发展，而且还不仅仅局限于家居企业。在当初一片追逐线上销售的电商发展浪潮中，我们坚持认为传统企业电商发展的根本出路在线下。所以企业电商发展必须明确一个根本目的，就是增强企业的核心竞争力。

同时，一个普遍现象就是一旦企业开始了电商的旅程，就忘记了电

商发展的目的。于是，“做好电商”就成了电商发展的唯一目的。电商之旅也就开始脱离“增强企业核心竞争力”的轨道。为此，我们又提出第二项基本原则：一项核心业务。要求企业的电商发展必须紧密围绕企业的核心业务展开。这样才能坚持第一项基本原则：增强企业的核心竞争力。

在电商与传统对决的年代，电商是与线下格格不入的。于是，这第二项基本原则就显出其悖论的一面：企业发展电商的根本目的，是为了增强企业线下业务的核心竞争力。为什么这么说呢？因为对于绝大多数企业来说，其核心业务不是电商业务而是线下的业务。这个观点显然和当时电商发展的潮流是不相符的，甚至是匪夷所思：怎么企业的电商发展是为了增强线下业务的核心竞争力？

然而，谁想通了这个问题，谁就知道电商该怎么做了。

2. 对家居电商“双轨制”的破局思考

2014年9月首届中国家具电商论坛的主题，就是“家居企业电商‘双轨制’的破局思考”。当初论坛是这样定位的：“本次中国家具电商论坛很可能成为中国电商发展史上一次标志性事件：这是一个行业在整体反思纯线上电商发展的局限并思考突围方向；这是从线上纯电商发展迈向线下传统企业电商发展的历史集结号。”

或许，这是后电商时代来临前最早的集结号。

而索菲亚2014年“双十一”开始做电商则应该是后电商时代来临的标志性事件。

索菲亚是一家做定制家具的上市企业，在2014年“双十一”前一

直没有涉足电商。原因很简单，定制家具需要线下上门测量、设计、配送、安装等服务，这是作为线上纯电商运作难以完成的业务流程。不过作为上市公司，在电商汹涌发展的环境下，不做电商也难以向资本市场交代，于是还是决心开始做电商。可是怎么做呢？

索菲亚是一家很谨慎的公司，对怎么做电商的事思考了很久，最纠结的问题依然还是有关线上线下的纠结：要不要带着线下经销商一起做？线上线下要不要同一产品同一价格？

2014年“双十一”，索菲亚正式入驻天猫，预销售就取得1.8亿的成绩。2015年，索菲亚已经成为描述家居企业电商发展一个不可缺失的角色，其电商发展的思路显然已经走在了家居企业的最前沿。

3. 线上线下一体化融合

为什么把索菲亚做电商当作是后电商时代来临的标志性事件呢？我们简单分析一下索菲亚的电商实践与过去的电商做法有什么本质的区别。

首先，索菲亚对电商的理解很不同。索菲亚做电商，必须带着经销商一起来做，因为定制家具不带经销商就做不好。这就“英雄所见略同”地印证了“四项基本原则”的前两项：企业电商发展的根本目的，就是增强企业线下业务的核心竞争力。

在索菲亚的电商布局里，已经不存在一个独立的电商盈利中心，即没有独立的电商线上销售业绩。所有线上销售业绩，都是线上线下一起完成的，都是线下经销商的销售业绩。这个企业电商定位的转变，是区别于传统电商的最大特征。

其次，是企业的经销商积极参与到企业的电商发展中来。一旦企业的电商定位从独立转变为为线下业务服务，原来传统电商线上线下对立的局面就被打破，所谓的企业电商“双轨制”就不再存在。于是，经销商也就不再排斥电商，开始尝试与电商融合。他们从线上电商平台获得流量，开始把电商当作自己业务流程中的一部分。这时，如果企业要求把一部分流量拉到线上电商平台去购买和支付，也就不会有太大的顾虑。因为不管线上还是线下，都是自己的销售业绩，都是自己受益。

最后，我们看到电商平台也发生了根本性的变化。还记得2013年“双十一”前线下家居商场对天猫O2O行动的联合抵制吗？那时天猫做O2O是要做O2O闭环的，即从天猫引到线下的流量，需要重新引回到线上来。这个举措线下经销商就不干了（当然更重要的原因是当时企业还是把电商当成是电商在做）。线下经销商不合作，天猫的O2O也就做不成。如果天猫现在仍然要求索菲亚把带到线下的流量重新拉回到线上来，可能索菲亚还是做不成电商，因为经销商不合作。

现在天猫应该是放弃了“O2O闭环”的做法，不再要求引导到线下的流量必须回到线上，而是与企业签订合约：我给你流量，你必须给我销量。至于销量怎么来我不管。于是，这就给企业一个很大的空间来实施线上线下的融合：我可以把流量引导到线下，让经销商就地转化；我也可以鼓励经销商把线下的流量导到线上，以完成与天猫流量换销量的合约。

于是，一种新型的电商运营模式开始形成了。这就是后电商时代的运营模式。

我们看到，到了2015年，这种线上线下融合的电商模式已经开始普及。比如说，天猫与大自然地板也签订了类似于与索菲亚所签订的流

量换销量的合约，大自然地板也开始将其线下 3000 多家经销商店铺融入其电商发展的规划中来。

可以看到，后电商时代来临的核心改变，在于传统企业对电商的重新认识，开始把电商发展当作增强企业线下（核心）业务竞争力的营销工具和途径。

最后，对比一下电商时代与后电商时代的几个特征：

	电商时代	后电商时代
企业电商发展的目的	只发展电商	带动线下业务的发展
企业电商与线下经销商的关系	对立	融合
电商发展的重心	线上	线下
经销商对电商的态度	抵制	融合
电商平台的策略	O2O 闭环	流量换销量

四、摆脱电商概念的束缚

行业互联网化发展中，可能我们谈得最多的还是电商，因为我们绝大多数人是通过电商而认识互联网发展的，甚至还有相当多的人把电商当作互联网化发展的主要、甚至是唯一的内容。然而，电商这个概念，却是绝大多数企业电商项目失败的根源，是使我们在互联网化进化中难以找到正确方向的重要原因。

所以，后电商时代，需要摆脱电商概念的束缚。

1. 电商不是“华山一条道”

2015 年年初一次全国木门行业的会议上，我们被邀请去谈怎么做电商。我们分析道：2014 年“双十一”天猫木门品类的总销售额是 7000 多万元，TATA 木门的销售额是 7000 多万元，TATA 另一品牌派得木门的销售额排名第二，300 多万元。剩下的其他众多木门品牌的销售额还有多少？我们谈怎么做电商，似乎就是一个尚未学会走路的小孩在探讨怎么

去追赶一个已经跑出一米的长跑健将。这似乎没有太多意义。

可能话绝对了些，但是所表达的意思却是十分明确的：对绝大多数企业来说，如果你还不知道怎么在京东、天猫做电商，那么做电商这件事也就意义不大了。因为在做电商之外，你可能还有许多更加重要、更加有效的事可以做。

也就是说，对绝大多数企业来说，做电商应该不是企业互联网化发展的“华山一条道”。

所以，首先需要摆脱电商概念对我们思维的束缚。我们需要跳出电商的概念，来认真思考一下企业的互联网化进化的方向究竟应该是什么。

或许，我们应该来剖析几个做电商失败的案例，以加强我们对为什么要摆脱电商概念束缚的必要性认识。

2. “做一个电商”的想法很糟糕

一个典型的案例是家居商场的电商发展。

我们知道，国内绝大多数家居商场都进行过电商的尝试，但基本上都失败了，甚至一些企业都已经放弃了做电商的努力，虽然还有一些商场依然百折不挠地继续努力并艰难地实践着。

家居商场做电商不成功的一个重要原因，就是它们要“做一个电商”。

做电商失败的主要原因是“要‘做一个电商’”。这个逻辑看上去怪怪的，而且很难理解。不过，如果把它改一下，就容易理解了，而且也更容易理解为什么我们提出要摆脱电商概念对我们思维的束缚。

上面这句话更改后是这样的：家居商场互联网化不成功的主要原因是这些商场都要做一个电商平台。

电商不等同于互联网化！实际上，电商只是企业互联网化过程中的一个选择而已。在企业的互联网化发展中，企业可能有更多其他更加有效的方法，因而不必拘泥于做一个电商。然而，我们在选择其他互联网化方法前，可能需要摆脱我们对电商概念的依赖，摆脱电商概念对我们思维的束缚。

我们需要把电商放进互联网化发展的大框架中来认识。

首先，究竟什么才是互联网化进化？对这个问题的认识至关重要。

“一个中心两个基本点”的理论能帮助我们正确认识和理解互联网化发展的本质。事实是，当我们能够正确运用互联网信息互动的功能，来实现“更好的用户体验和更高的运营效率”时，我们可能就会有更多更有效的道路可走。所以我们又何必纠结如何做电商呢？

可是，在正确选择企业互联网化发展方法时，我们还需要遵循企业互联网化发展的“四项基本原则”。

“四项基本原则”针对的就是当初传统企业（特别是家居商场）那种要“做一个电商”的错误认识和错误行为，要求企业从发展的根本上来正确认识和运用电商这个概念。这个“四项基本原则”是从许多企业做电商失败的血淋淋的经验教训中总结出来的，所以能够经得起时间的检验。

企业的互联网化发展，如果不做电商，又应该做些什么？

“四项基本原则”和“一个中心两个基本点”告诉我们：应该通过企业的组织变革，来实现“更好的用户体验和更高的运营效率”。当然，我们还需要时刻牢记并充分运用互联网“信息互动”的中心功能。

3. 后电商时代战略

早在 2013 年 9 月，我们就提出企业的互联网化发展的首要任务是打造一个线上线下一体化的经销体系。一方面这是试图对抽象的“企业组织变革”进行具体化，寻找出企业互联网化组织变革的突破口，使其（即四项基本原则的理论）能够落地；另一方面也是我们面对家居企业电商“双轨制”矛盾所提出来的一个解决问题的方向。

近三年来，家居企业线上线下一体化的经销体系的发展一直在缓慢地前行着。越来越多的证据显示，充分运用互联网信息互动的功能，打造线上线下一体化的经销体系，以实现更好的用户体验和更高的运营效率，依然是家居企业后电商时代的主要战略发展方向。

但是，打造线上线下一体化的经销体系却不是我们后电商时代唯一需要关注的战略。

企业的互联网化组织变革可以从企业的各个方面来进行。它们可能在初期是相互独立的，但是随着发展必将相互融合，成为一体，共同构成互联网时代的新企业物种。

就目前来看，企业的互联网化变革，应该在这样几个方面进行：

（1）品牌战略的互联网化。互联网信息互动的功能，正在改变着品牌核心价值的内容，改变着品牌核心价值的传播方式，改变着消费者感受品牌价值的态度和方式，也改变着品牌与产品、服务体系之间的关系。

（2）企业组织的互联网化变革。虽然一些传统企业对互联网时代组织结构的改变做了很多的努力且尚未见到明显的效果，但是互

联网信息互动的核心功能对未来企业组织结构的改变却有着十分重要的影响。

(3) 业务流程变革。但是，这种改变可能不是如一些专家所说的那样朝着个性化方向发展，而是如何充分运用互联网信息互动的功能，特别是用户与用户之间信息互动的功能，来实现更好的用户体验和更高的运营效率。

互联网化发展改变着企业的生存环境，企业物种的进化必须朝着“更好的用户体验与更高的运营效率”的方向演变。

五、电商要回归商业运营的本质

1. 企业电商发展的关键在线下

我们是站在传统企业的角度审视电商的发展的。我们一直在思考的问题是：电商对企业的发展究竟意味着什么？

很多传统企业被电商大潮所吸引，满怀激情地投身于电商发展中，可往往却忽视了对这个问题的思考：电商在企业的互联网化发展中究竟起到怎样的作用？

电商是否能够促进企业线下业务的巩固和发展？这应该是企业在部署电商发展战略时最关注的问题。

电商“双轨制”破局的结果，应该就是电商与传统线下业务的结合，也就是所谓的线上线下一体化。注意这里虽然是线上线下一体化，但中心依旧是线下。“一项核心业务”的原则不可违。

我们在家居企业电商发展中观察到两点：一是优秀的企业不是盲目地追求电商销售额，特别是“双十一”的销售额；二是电商做得好的企业往

往是线上线下关系处理得当的企业。当然，这里所指的企业是传统企业。

2. TATA 木门电商利益分配

第一个值得提出的企业是 TATA 木门。TATA 木门应该是线下家居企业中电商发展得最好的企业（之一）。在第二届中国家具电商论坛上，TATA 木门董事长吴晨曦给大家介绍 TATA 木门的电商发展经验时说：电商发展的最大窍门在于处理好线上线下的利益分配。

吴晨曦在论坛上说道：“总部卖的货谁来分利？给经销商多少钱？给物流多少钱？给总部多少钱？所谓互联网核心的 O2O 也好，电子商务也好，本质的东西并不是网上怎么做，而是这个利怎么分。”

这个线上线下利益分配的问题，归根结底揭示了两个问题：第一个问题相对比较明显，就是线上的电商发展，离不开线下传统渠道的支持；第二个问题则隐含了对电商发展的本质思考：电商发展究竟是为了什么？如果单纯为了发展电商，TATA 木门有自己专门的电商品牌——派得，线上销量也在木门品类中遥遥领先。可是为什么还要去发展 TATA 品牌的电商呢？答案一定是：TATA 品牌才是 TATA 木门的核心业务。TATA 木门的发展离不开电商发展，但是 TATA 的电商发展却又必须以 TATA 木门的发展为目标导向。也就是说，TATA 的电商发展必须以支持 TATA 的核心业务发展为条件。

3. 顾家带着经销商一起玩电商

其次是顾家家居。顾家做电商的一大特点，不是冲“双十一”的销量，而是琢磨怎么带着线下经销商一起玩电商。2013 年“双十一”，

顾家就开始琢磨如何带着经销商一起玩电商了。

2015年“双十一”，顾家销售额过亿元。“双十一”结束时，顾家家居总裁李东来在朋友圈里发了这样一条微信，颇具回味：“这是一个迟到的数字，也是一个毫无悬念的数字。它只能证明我们的小伙伴们是非常优秀的，大家的辛苦终于有了可喜的回报。祝福你们！在没有公司额外支持，在必须不低于 a 点盈利的要求下，你们做到了这个成绩，实属不易，这是顾家实力的体现，也是大家群策群力的结果。”

从以上这段话中，我们就能够看到顾家电商的落脚点在哪里了。

4. 索菲亚电商的目的与手段

另一个值得提及的企业是索菲亚。索菲亚是从2014年“双十一”才开始做电商的，但是它的方法确实与众不同，从一开始就采用了线上线下一体化的战略，不但线上线下同产品同价格，而且把所有线下的经销商一起调动起来做电商。从索菲亚的电商运营来看，其没有独立的电商利益，电商完全是为线下服务的。索菲亚电商运营所体现的，正是“四项基本原则”中所阐述的：家居企业电商发展的根本目的，是为了加强企业线下渠道的核心竞争力。

2015年“双十一”后，我们在微信朋友圈里发了一条信息：“欢乐的‘双十一’结束了，在庆祝再创新高的销售额之余，我们可能需要对电商进行更多的思考：在企业的互联网化发展中，电商销售究竟意味着什么？对企业来说，‘双十一’的销售额可能还不能完全说明问题，还需要仔细地问上几个问题：你没有刷单吧？你盈利了吗？你的线下经

销商参与你的‘双十一’销售了吗？你有多少产品实施了线上线下同款同价？你的生产和售后服务跟得上趟吗？你的产品配送安装服务是线下经销商来完成的吗？最关键的可能还是：你通过电商销售提高了经销体系的运营效率了吗？”

索菲亚营销副总周文明在这条微信下面评价道：“想明白了以上问题，那怎么玩只是手段而已，不值得一晒。”周总说的“晒”，是指朋友圈中各种晒“双十一”的销售量。

认清电商发展与企业互联网化发展之间的关系，才是电商发展的关键所在。

5. 后电商时代来临

如今，线上电商平台的立场发生了变化，开始与企业线下的传统渠道进行融合；优秀的家居企业也开始不把电商当作一个与线下传统经销商对立的渠道来运营，逐步推进线上线下渠道的融合；原本最持反对立场的传统经销商也开始改变对电商的态度，尝试与线上电商的合作。

应该说，一个后电商时代已经开始到来。如果把纯线上销售的时代称之为电商时代，后电商时代则更注重线上线下的融合。这不仅仅是一般意义上的O2O，而是一个以企业线下经销体系运营效率变革为核心的新的互联网化发展。新的线上线下一体化的营销渠道正在演变进化中。

后电商时代要求我们从企业经营发展的本质去重新审视电商发展的意义。

前两个月传出宜家要做电商，这几天又传出新一波宜家要做电商的新闻。前些日子传出的宜家做电商是在温州开小型门店，这次据说是从上海开始做，而且已经开始了。

下面就通过关于宜家做电商的几个问题来分析一下宜家做电商的问题。当然，是在后电商时代战略的框架内来谈宜家做电商的事。

1. 宜家为什么这么晚才做电商

谈到宜家做电商，可能许多人的第一反应是：宜家怎么才做电商啊？

第一个原因可能是宜家的总部是在北欧。北欧人本来工作节奏就比北美慢了半拍。

第二个原因是西方发达国家的电商发展也比我国电商发展的势头要逊色许多，不像中国电商那样来势汹汹。例如，欧美传统与电商之间的界限分得没有那么清晰，据说美国前十位的电商中有九个是传统渠道做的电商。所以电商战略可能也不像中国企业发展电商那样显得必要和紧迫。

第三个原因是像宜家这样一家跨国企业，电商发展战略应该有统一的步骤。当然，这个统一步骤可能不太会按照我国电商发展的节奏来部署，而可能是根据北美的甚至是北欧的电商发展节奏来部署的。

最后一个可能的也是最重要的原因，可能是宜家一直没有想明白怎

么做电商。在高举实体店用户体验价值主张的宜家，可能一直没有想清楚怎么才能够在保持原有的核心价值的同时又能够发展电商。关于这一点，我们可以从宜家电商战略的对外发布中略见其影。

2. 宜家现在做电商迟了吗

当然，既然没有早做电商，那么接下来的问题应该就是现在宜家做电商晚了吗？

回答应该是：不晚。当然早做可能更好，但是现在做却不晚，要比现在不做好。

原因只有一个：电商是必须做的。早做迟做总是要做，所以现在做也不晚。

如果辩证地看这个问题，做早了如果没有想好怎么做，反倒会把电商做砸了，给以后的电商发展增添困难。

所以说，宜家做电商虽然姗姗来迟，却永远不会太迟。但是，宜家做电商，关键不在于早晚，而是需要搞清楚宜家为什么要做电商。

3. 宜家为什么做电商

这是一个看上去稀松平常，但却让那些做电商失败的人可以记忆一辈子的问题：企业为什么要做电商呢？

不知道宜家是否认真思考过这个问题，也不知宜家对这个问题是否有一个明确的答案。

宜家做电商，也属于传统企业做电商，所以也应该遵循传统企业电商发展的“四项基本原则”。传统企业电商发展的“四项基本原则”自2012年年底提出来后，拿来分析各路企业电商成功或者失败的案例，

特别是失败的案例，可以说是屡试不爽。

所以说，宜家做电商，其根本目的，是为了增强企业的核心竞争力，千万不能为了电商而电商。

“四项基本原则”的第二项是“一项核心业务”。宜家的核心业务是什么？是线上还是线下？今天这个问题似乎没有太多的纠结，不像三年前那样了。或许，宜家正是认为其核心业务是线下，所以才迟迟不做电商。不过需要搞明白的是，“四项基本原则”是企业发展电商的基本原则，不是不发展电商的基本原则。所以说，即使宜家搞清楚其核心业务是线下，还是需要搞清楚其电商发展的核心业务在哪里：线上还是线下。

如果宜家确实确定其电商发展的核心业务依然是线下，那么，宜家是否制定了通过电商发展来巩固其线下核心业务的规划呢？

或者，宜家还是为了做电商而做电商？

4. 宜家的电商究竟做什么

宜家做电商，是只在线上卖货，还是要进行一场互联网化的企业组织变革？是把电商做成一个项目，还是一场持久的组织变革？

分析到这里，我们本应该摒弃“电商”这个概念了，因为它限制了我们思考的范围，甚至可以说是错误地引导着我们的思考方向，当然也可能同样错误地引导着宜家互联网化发展的方向。

宜家需要做电商吗？不知道。但是宜家一定需要互联网化。所以我们的问题应该更正为：宜家的互联网化应该做什么？

电商是互联网化的一个子集。互联网化是必然的趋势，但电商未必。如果宜家互联网化发展的优化策略中需要电商，宜家做电商才有意

义。理解了这一点，我们就可以把本文中六个问题中的“电商”都改为互联网化，这样我们就摆脱了电商概念的束缚，有点海阔天空了。

海阔天空的结果就是“一个中心两个基本点”：充分运用互联网信息互动的中心功能，以达成更好的用户体验和更高的运营效率。

我们说过，后电商时代不谈电商，我们需要谈企业的互联网化。所以从这个角度看，宜家现在来部署电商战略，似乎在观念上已经落后了。但愿这只是沿用了传统“电商”的概念，而不是真正的思维上的落后。

如果从宜家互联网化发展来说，这一步宜家早就该走了，不应该等到今天。这从另一个角度可以看到宜家可能还是在纠结线上的电商与线下商场之间的关系。

5. 宜家做电商会影响用户体验吗

如果用传统电商的概念来分析，答案应该是“是”。因为宜家的核心价值是线下的体验体系。做电商到了线上，怎么向用户提供实物体验？

这可能正是宜家迟迟不做电商的犹豫所在。

可是，如果从企业互联网化发展的角度来分析，这个问题是白问的。为什么？因为互联网化发展应该遵循“一个中心两个基本点”，而“更好的用户体验”就是“两个基本点”的其中之一。

宜家未来的发展，是做个电商呢？还是遵循“一个中心两个基本点”实施互联网化进化，以求“更好的用户体验和更高的运营效率”呢？

答案是明显的。

或许有人会这么认为：不管宜家是否做电商，但是只要它在线上有了存在，就必然存在线上实物体验差的问题。

在某个时间段、某个地点来看，这种情况确实存在。但是如果我们用发展的眼光看，宜家在线上的存在和丰富，是弥补宜家过去在线上虚拟空间中体验不足的问题。比如说：如果你的所在地有宜家，那你可以选择去宜家购物（包括只逛不买）或只在网上购物（包括只逛不买），这是根据你的用户体验的需求的优化选择。如果你的所在地没有宜家，那你也能够通过宜家的线上存在在宜家购物了（包括只逛不买），当然要比过去无法在宜家购物强得多。体验丰富度只有增加没有减少。

6. 宜家做电商和目前泛家装行业发展有什么关系

或许，我们的目光不能只停留在是否做电商或者怎么做电商上面，甚至不能停留在单纯的企业互联网化发展上面，我们更需要考虑的是因为互联网化发展给我们行业带来的结构性的变革，以及企业如何在互联网化发展中适应这种行业结构的变革。

行业结构性的变革，就是泛家装结构，即围绕家装消费者的需求逻辑进行家装要素的优化组织。

这是一个由互联网化发展引起的，但又与互联网化发展相对独立的发展趋势。从历史发展的角度来看，它要比互联网化发展更为重要，因为互联网化发展只是其发展中的一个阶段而已。哪天等到我们不谈互联网化发展了，我们可能依旧要谈论怎样更有效地组织家装要素。

与传统家居商场相比，宜家在家装要素的组织形式方面要有效得多。但是，在这场行业结构变革中宜家要面临比电商严峻得多也重要得多的挑战：一是在目前的互联网家装的发展思潮中，竞争者的思路越来

越“宜家化”，即简约化、标准化和高性价比。也就是说，原来让宜家一枝独秀的因素在行业中普遍蔓延开来，宜家与其相关竞争者的距离在缩短；二是从家装消费的流程来看，宜家目前的业务模式处于一个较为不利的态势，即处于“设计主导权”的战略制高点的竞争上。

如何在泛家装行业结构的变革中重新确定宜家的战略定位，可能是宜家比做电商更加需要考量的问题。

宜家能够通过“做电商”来把握其未来的战略竞争优势吗？

又是一年一度的“双十一”购物狂欢节，罗莱家纺在全国一片剁手欢闹声中，似乎意料之中又获得了天猫品类销售冠军的称号。

祝贺罗莱连续四年获得天猫“双十一”家纺品类销售冠军之余，我们也在深深地思考传统企业的互联网化发展之路：我们能够用天猫“双十一”销售额来衡量企业的互联网发展的程度吗？企业的电商发展与企业的“互联网+”发展究竟有什么不同？衡量企业“互联网+”发展的标准又将是什么？

1. “双轨制”的电商发展之路

有关罗莱的电商发展，可能已有不少故事传播，这里只是简单介绍一下。

罗莱的电商发展大概经历了两个不同阶段：第一个阶段是以罗莱品牌打头阵。2012年“双十一”罗莱销售9600万，但是LOVO品牌销售

少得可以忽略不计；第二个阶段是 LOVO 品牌的崛起，连续三年“双十一”销量都过亿，且名列品类第一。

2012 年“双十一”后，因为罗莱品牌在线上销售太好，导致线下传统经销商的强烈抵制，迫使罗莱改变电商发展战略，从线上撤出罗莱品牌，以副品牌 LOVO 主打线上，从而走出了一条传统企业电商发展的道路。接下来的三年“双十一”，罗莱在天猫的销售额分别是 1.83 亿元、1.88 亿元和 1.9 亿元，连续获得家纺品类的销售冠军。其中 LOVO 品牌的线上销售占到罗莱线上销售的绝大部分。

应该说，罗莱的电商发展相当出众，不但在家纺品类连续四连冠，而且在 2013 年和 2014 年天猫“双十一”全品类销售中都进入了前十名。

但是，在这个“很不错”的后面，却可能隐藏着传统企业互联网化发展的一道坎。

这个坎，就是传统企业电商发展的“双轨制”。

与绝大多数传统企业不同的是，罗莱主要采用独立电商品牌的运营模式，来克服传统企业电商发展中的“双轨制”的束缚。

或许有人会提出异议：罗莱的电商品牌 LOVO 做得这么好，难道有什么问题吗？如果罗莱不这么做，难道还有更好的方法吗？

确实，罗莱的电商发展应该算是传统企业中的佼佼者。对罗莱来说，关于盈利和增量可能都不存在问题，但是，我们可能需要问这样一个问题：LOVO 品牌的发展是罗莱企业互联网化发展的战略方向吗？

如果对这个问题不是十分清楚，那我们把问题转化一下：罗莱线下 3000 多家传统店面怎么办？它们需要互联网化吗？

这个问题所引出的，是传统企业互联网化发展的战略问题。

2. 企业互联网化发展的四项基本原则

2015年年初，李克强总理提出了“互联网+”的概念，使得传统企业互联网化发展的思路突破了电商的束缚，更加宽广了。那么，“互联网+”与电商究竟有怎样的联系和区别？在“互联网+”的指导思想下，企业又应该采取怎样的发展战略？

我们可能需要回到企业经营的本质上来分析和回答以上问题：企业为什么要进行互联网化改造？企业需要互联网化改造的重点在哪里？在企业互联网化改造中，电商究竟起到怎样的作用？

回到罗莱的互联网化发展问题上，这几个问题可能就变为：罗莱的互联网化发展的目标是什么？罗莱的互联网化发展的核心是什么？罗莱的互联网化发展能够通过LOVO品牌的发展来完成吗？

可能最后一个问题是能够揭示罗莱的互联网化发展与LOVO品牌发展之间的微妙关系。

我们运用传统企业互联网化发展的“四项基本原则”来分析一下以上几个问题。企业互联网化发展的四项基本原则，主要阐述的是企业互联网化发展的重心应该是对企业的传统线下业务（企业的核心业务）进行持久的互联网化组织变革，以不断提高企业的核心竞争力。

一个根本目的，回答的是传统企业为什么要进行互联网化改造。这个根本目的就是“增强企业的核心竞争力”。这是罗莱互联网化发展首先必须弄明白的问题，否则就会陷入盲目地跟风和形式化，为了电商而电商，为了互联网化而互联网化。

一项核心业务，是指企业未来发展的重心所在。增强企业的核心竞争力，必须落实在企业的核心业务上。也就是说，企业的互联网化改

造，必须落实到企业的核心业务上。罗莱的核心业务是什么，是罗莱品牌的发展，还是线上 LOVO 品牌的发展？

目前来看，虽然 LOVO 的发展要比传统罗莱品牌的发展迅猛得多，但是罗莱品牌依旧是罗莱公司的主导业务。除非罗莱决策说今后要以 LOVO 品牌取代罗莱品牌，否则罗莱的传统线下业务依旧是罗莱的核心业务。

即使在互联网时代，绝大多数传统企业的核心业务依旧是线下的传统业务。那么，根据“一项核心业务”的基本原则，企业互联网化发展的重心，应该放在线下的传统业务。所谓“互联网+”或者企业的互联网化发展，真正含义是让传统业务插上互联网的翅膀。

一场组织变革，是指互联网化发展是一个系统的变革过程，它包括经营理念、企业文化、组织结构、业务流程、成本构成、利益分配机制等方方面面的改变。而且这个变革过程是持久性的，这是一场持久战争。

遵循“四项基本原则”，不是说企业不要发展电商了，而是企业在发展电商时必须想清楚电商发展的目的是什么，特别要想清楚的是：企业的电商发展对企业传统业务的互联网化改造具有怎样的意义和作用？企业的电商发展是否能够促进企业传统业务的互联网化改造？

对罗莱来说，这个问题就具体变为：罗莱的传统业务应该如何实现互联网化改造？

3. 传统业务的互联网化发展

罗莱在互联网化发展道路上所面临的主要问题，可能还是如何使自己的传统经销体系实现互联网化的问题。

这实际是每个传统企业都普遍面临的大问题。

对罗莱来说，这个问题就是：即使 LOVO 发展得非常好，罗莱品牌的经销渠道怎么办？如何对传统的线下经销渠道进行互联网化改造？如何让线下传统渠道插上互联网的翅膀？

我们看到，罗莱在快速发展 LOVO 电商品牌的同时，也在逐步改造线下的罗莱渠道。因为有 LOVO 品牌的支持，罗莱品牌的线上不再担负企业电商实际的销售任务。和其他没有分品牌运营依旧在执行电商“双轨制”的企业所不同的是，罗莱品牌的电商似乎更能够体现线上与线下的一体化。但是根据报道，罗莱在其传统渠道的互联网化发展方面依旧十分谨慎，只是在部分的直营店中试运营线上线下有限的双线融合，主要还是利用微信进行产品信息互动，让用户可以通过微信支付，并选择到店提货或者送货上门。

很显然，罗莱传统渠道的互联网化发展依旧受到电商“双轨制”的约束。

根据上面所介绍的“四项基本原则”，罗莱应该把企业互联网化发展的重点放在传统渠道的互联网化改造上，但是这个改造应该怎样进行呢？

这实际上是传统企业如何实现“互联网+”的问题。

过去说发展电商，虽然做得如何另当别论，但是如何做电商还是比较明确的，就是建立一个电商部门，在线上电商平台开个店铺，选择一些与线下传统渠道有区隔的产品，以低于线下的价格去卖。如此而已。可是，谈到“互联网+”，大家却傻了眼：这个“互联网+”怎么“+”呢？

这需要企业互联网化发展的“一个中心两个基本点”：一个中心就是互联网的中心功能——信息互动；两个基本点是指互联网化的两个基

本目标——更好的用户体验和更高的运营效率。落实到罗莱互联网化发展的具体问题上，“一个中心两个基本点”就是如何充分运用互联网信息互动的功能，打造一个全新的互联网时代的家纺销售渠道，以实现“更好的用户体验和更高的运营效率”。

很难详细阐述如何打造这样一个全新的互联网时代的家纺营销渠道，而且这样的营销渠道发展还有待于在实践中进一步探索，这里只是简单描述一下这种互联网时代营销渠道的一些基本特征：

(1) 首先是线上线下一体化。这个一体化表现在产品、价格和服务，以及销售主体的线上线下一体化上。

(2) 产品线上线下虚实交互展示和体验。虚是线上，是更多的信息展示；实是线下，是产品的实物体验。虚实交互展示和体验，是充分利用线上和线下各自的优势，给用户带来全新的互联网时代的购物场景体验。

(3) 充分的信息互动与用户参与。互联网的本质就是用户参与的信息互动，特别是用户与用户之间的信息互动，打破了商业信息的不对称而驱使信息透明化。所以，要充分运用各种社交媒体来实现与用户的信息互动，改造互联网时代的新型用户关系。

(4) 更低的运营成本和更高的运营效率。要打破传统渠道的高价，依靠的是更高运营效率所带来的更低运营成本。事实上，这一特征是以上几个特征的综合结果。

企业经营渠道的互联网化发展，是一场以运营效率为核心的企业物种的进化，是一场持久的运营效率的变革。而这场变革是建立在充分运用互联网信息互动功能的基础上的。

另一方面，LOVO未来的发展可能也需要在线下建立渠道。这是从

线上到线下的进化。虽然也需要遵循上述几个基本特征，但这是一种与罗莱传统渠道不一样的进化过程。

传统企业的互联网化发展才刚刚开始。本书只是从目前阶段我们对互联网化发展的认识出发，以罗莱家纺的互联网化发展为例，简单分析了传统家纺企业的互联网化发展的几个问题。更多的变化正在发生，通过进一步的互联网化实践探索，我们对企业互联网化发展的认识也在不断加深，企业的互联网化发展战略也会变得更加丰富多彩。

顾家家居是家具行业的一面旗帜，这应该是无可非议的。

顾家也是家具行业电商做得很不错的企业之一。自 2012 年初涉电商领域，连续三年天猫“双十一”销量都名列家具类前三。

但是，让我邀请顾家家居来论坛演讲的主要原因，却是顾家这几年在互联网化发展上的探索与创新。

1. 互联网化的探索

很难一句话描述顾家这几年在互联网化发展道路上的探索与创新。所以我们还是从一个小故事说起。

刚刚过去的东莞家具展上，顾家家居的展位出了件稀罕事：展厅里只有 3D 打印的沙发，没有一套常规家具，有的却是一块块屏幕，用来展示顾家的各种产品，并且还能与参观者进行互动。

为此，顾家在本届会展上获得了展位设计金奖。

这个故事告诉我们的，就是近几年来顾家在互联网化发展中给我的印象：你要说顾家在互联网化发展中有什么惊天动地的举措，可能还真没有。但是它却时不时地做出一些让人眼睛一亮的“互联网+”的行动来。不时地有，而且在各个不同的方面。

比如说，在天猫的在线销售。别人家就是在线销售，顾家却把线下经销商一起拉上，形成了天猫顾家旗舰店内线上线下一体化的一条通道。虽然这条通道还十分有限，但毕竟是一种有益的尝试。2014年9月首届中国家具电商论坛上，我们就请来了顾家，来给我们介绍如何在天猫突破单纯在线上销售的电商运营模式，把企业线下渠道的互联网化发展也纳入企业的电商运营中来。

2. 是进化不是颠覆

传统家居企业的互联网化发展一直是我们思考的中心。事实上，我们的思考也随着企业的互联网化发展在不断地演变，认识也在不断加深。这个认识不断加深的过程，是与持续观察像顾家这样的优秀家居企业的互联网化发展探索分不开的，也同时得益于和这些优秀企业的高层管理者之间经常性的思想交流。

有关家居企业的互联网化发展，一个更具本质的思考是：家居企业的互联网化发展轨迹究竟应该是怎样的？

互联网化发展是企业的组织变革，应该是一个非常复杂的内容，它涉及企业的方方面面，其中包括：企业文化、企业的组织构架、业务流程、成本结构，以及利益分配结构等。那么，企业互联网化发展究竟应该怎样改变以上企业运营的各个方面？从哪点上开始最妥当？其变革的轨迹又应该如何？

2013年10月，我们首次提出了这场互联网化组织变革的具体内容，是在线上线下渠道的动态博弈中，如何优化企业的经销体系。我们看到，顾家2013年“双十一”在天猫旗舰店引入线下经销商的举措，其实就是这方面的尝试。大家一定还记得那年“双十一”前发生了线下19家连锁家居商场联合抵制天猫O2O计划的行业大事件。

2014年4月，我们又首次提出了“终端再造”的概念。这是家居企业在线上线下渠道的动态博弈中优化自身经销体系的具体体现。

我们把这种发展模式描述为企业互联网化的进化。进化，是指长期坚定而持续的对互联网化发展的探索与创新。顾家的互联网化发展可能就呈现出这样的特征。

可能从进化的角度来理解企业的互联网化发展更贴切，也更加能够理解像顾家这样的企业这些年不断努力的探索与创新。

企业的互联网化进化过程是在明确发展目标的前提下不断努力地探索与创新。这就是我们所理解的顾家的互联网化发展。

3. 专注与极致

在我们对家居企业的互联网化发展研究的思路上，雷军的一句话曾给我们极大的启发。这就是雷军对凡客陈年的建议：“咱能不能，就做好一件衬衫！”

专注与极致，是雷军互联网思维的核心。其实专注、极致与互联网没有关系，它是传统营销中早就存在的品类战略、产品聚焦和品牌定位。可是，到了互联网时代的营销，因为有了互联网的“口碑与快”，使得专注与极致变得更加有效。

这句话，实际上改变了我们对以前有关互联网化发展需要“一场组

织变革”的观点。因为，如果企业能够在单点上突破，还是有可能在企业发展的轨迹上通过“基因突变”，来促进企业的互联网化发展速度的。

这个“基因突变”具体表现为企业单件互联网化产品的发展。

随着互联网化的发展，传统企业的品牌正在变老，因为品牌接受对象对品牌宣传的接收途径以及对品牌的感知方式都在变化。所以，如果企业不在品牌的形象和传播方式上进行变革，品牌就会离目标消费者越来越远。另一方面，互联网时代消费者对产品也有更加直接的诉求，比如说：简洁明了、性价比高、更加娱乐化等。于是，企业互联网化发展的另一（基因突变的）途径就是：咱能不能，就做好一款互联网的家居产品？

这是企业互联网化发展的单点突破，应该要比“一场组织变革”来得更加容易。

我们看到，顾家这几年几乎每年在“互联网化”产品方面都有表现，虽然不能说都是出色的表现，但这种不断的尝试，却具有前面所讲的“进化”过程的基本特征。

2014年年初，顾家推出了“米檬”系列产品。这是一款从造型设计、到色彩运用，再到定价体系，都很年轻的产品。然而可能由于当初对互联网化产品的运营机制的理解不是十分到位，导致米檬在运营中遇到了一些问题。

不过这也正是互联网化发展探索与创新的过程。米檬系列产品的探索，应该为后来顾家“一号垫”的成功打下了基础。

“一号垫”，这个听上去就很互联网的名字，是顾家新推出的一套极具性价比的床垫。不但名字听上去互联网，而且用的营销方法也很互联网，微信营销玩得很嗨，完全没有一个传统企业品牌的痕迹。很快，“一号垫”取得了比较理想的销售业绩。2015年4月18日，首发价仅

为 2999 元的“一号垫”上市当天销量即达一万张。到 6 月 18 日，短短两个月，“一号垫”的订单需求就达到十万张。

4. 核心业务依旧在线下

企业互联网化发展的四项基本原则，其中最令人困扰的就是“一项核心业务”：家居企业的核心业务究竟是什么呢？一旦企业开始做电商，这个问题就开始模糊了：企业的核心业务究竟是线上还是线下？企业电商的核心业务究竟是线上还是线下？

在研究诸多优秀家居企业的互联网化发展经验时发现，这些企业无论电商怎么做，它们都把企业发展的战略落脚点放在了线下。

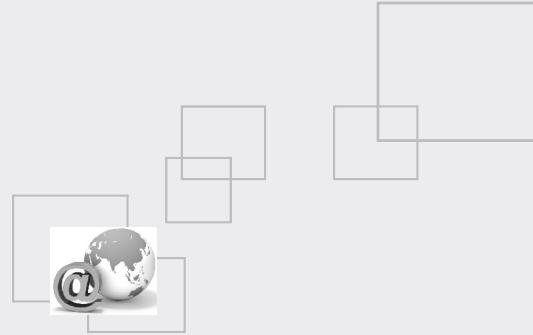
顾家的互联网化发展也具有这个特征。

顾家在天猫做电商时，不忘记把线下经销商一起拉进天猫来线上线下一体化互动，以此来带动线下经销体系的改变。

顾家所做的“一号垫”产品，也采用线上线下一体化的营销模式，以销量来带动线下经销商的思维改变，从而推动线下经销体系的利润观和利益分配机制的改变。

互联网化进化，这是我们观察顾家在互联网化发展中得出的一个概念。这个进化过程，绝对值得其他企业去研究和探索。通过进化，就可能出现一个适应互联网时代消费需求以及运营效率的新的企业物种。

最后再用进化的概念来重新论述一下企业互联网化发展的四项基本原则：通过持久不断的努力，通过组织变革各个方面的单点的或多点联合的互联网化探索与创新，企业的线下核心业务得到不断加强，从而使企业的核心竞争力也得到不断增强，最终成为一个在全新的互联网时代能够继续生存和发展的企业。



第二章 / 一个新的企业物种—— 传统经销体系的互联网化再造

一、从互联网本质看传统企业互联网化 发展方向

纵观传统企业的互联网化发展历程，一般已经经历了两个阶段：第一阶段是对电商线上销售的漠视甚至敌对；第二阶段是积极参与到电商发展中去。

可是，企业第二阶段的电商发展并不如意。这个不如意表现在四个方面：①企业电商与传统经销渠道之间存在严重冲突，企业电商部门的运营导致传统渠道的不满和对抗；②在线上线下的冲突中，企业难以决定舍取。因为线上发展似乎是方向，但线下发展却是企业的生命；③大多企业电商部门不盈利，也没有增加企业总体销量；④虽然线上电商发展是未来的方向，但是企业电商部门的运营却让人看不到方向。

那么，传统企业是不是还应该大力发展电商呢？如果不是，那企业究竟应该向何处发展？

1. 互联网的本质是信息互动

我们还是从互联网的本质出发，来探讨传统企业在互联网技术驱动下的发展方向。

互联网的本质是什么？简单地说，就是信息与互动。互联网的信息互动机制改变了消费者的行为和习惯，他们开始在互联网上搜寻商品信息并购买。这就是电商的起源。因而我们可以把电商看作是“用户与用户的信息互动”和“用户与商户的信息互动”。其中用户与用户之间的信息互动更为本质，因为它改变了传统商业信息不对称的局面。

我们常常认为电商就是低价在线上销售产品，这种观点可能是不全面的。通过信息互动，电商正在打造一个新的商业秩序。比如说，一家传统店铺欺骗了 100 个顾客，只要前面被骗的那 100 个顾客不在场，那就会有第 101 个顾客被骗。可是在线上店铺里，只要骗了一个顾客，后面那 100 个顾客都会知道他被骗的事。这里所依靠的，就是用户与用户之间的信息互动。

所以说，互联网的信息互动正在改变用户的消费体验，提升品牌的经营效率。

不过，以天猫、京东为代表的电商只是互联网信息互动功能在商业中应用的一种形式，而且是简单地只局限于线上信息互动的形式。很显然，这种纯线上的信息互动形式并不能很好地被传统企业所运用。

传统企业面临这样的艰难抉择：一方面必须依赖天猫、京东来实现这个信息互动的功能；另一方面却因为天猫、京东其自身与传统经销渠道的不统一，使得企业的传统渠道无法通过天猫、京东来实施互联网信息互动的功能。

所以，企业只能建立一个电商部门去单独实现互联网的信息互动。因为线上线下内在的对抗性质，使得企业内部出现线上线下“双轨制”的运营矛盾，企业传统渠道的互联网信息互动难以实现。

然而对企业来说，线下传统渠道实施互联网信息互动才是根本。对整个社会来说，对传统经营模式的互联网化改造，也才是社会经济发展的根本。

2. 以信息互动为核心的互联网终端再造

企业的互联网化发展目标不是在天猫、京东开个店去做所谓的电商那么简单，而是要对企业的传统经销体系实行互联网化改造，让传统渠道也能够实现互联网信息互动。

企业的互联网化发展是一场组织变革。其核心就是以互联网信息互动功能为基础，打造线上线下一体化的经销体系。就目前的发展形势而言，企业应该做而且可能做的，就是传统经销终端的互联网化再造：充分利用互联网信息互动的功能，加强用户在传统销售终端的消费体验，并提升企业的经营效率。

以天猫、京东为代表的纯线上电商是社会经济互联网化发展的第一阶段，它对传统渠道高昂的成本、离谱的价格以及经营信息的不透明进行了疾风暴雨般的冲击。但是，这种冲击并不是彻底的颠覆。传统企业的线下经销终端依然有存在的必要和存在的空间，但必须进行互联网化改造才能继续生存下来。

传统企业经销终端的互联网化再造，应该是下个阶段企业互联网化发展的主流方向。

二、线上那个“O”是什么

传统家居企业一谈起做互联网，就不由自主地要做 O2O，认定了 O2O 是企业互联网化发展的唯一途径。那么问题来了：传统家居企业互联网化发展的线上那个“O”是什么？在哪里？又应该如何打造？

1. 电商平台那个“O”

一般我们提到线上那个“O”，都会想到线上的各种电商平台，认为企业只要和线上的电商平台挂上钩，就有了线上的那个“O”，企业的 O2O 也就成了。

对这样的观点，我们可作两方面的分析：①线上电商平台能够成为传统企业 O2O 战略中线上的那个“O”吗？②O2O 战略是否适合传统企业的互联网化发展？

首先来分析第一个问题：线上电商平台是否能够成为传统企业线上的那个“O”？关于这个问题，我们知道，线上电商平台的出现，是以

颠覆线下传统渠道为目的的。所以它在业务运营的成本构成上与线下运营的成本结构上很难协调。这是所谓电商“双轨制”形成的原因，也是相当一段时间电商平台实施 O2O 步履维艰的根本原因。既然是难以协调，那就无法形成一个统一的业务流程，因而也无法形成 O2O。

O2O 必须体现一个完整的业务流程，要从业务流程的角度来构造 O2O。O2O 运营模式的问题很明显：线上电商平台与线下传统渠道原则上属于两类不同的运营成本结构，所以很难协调到一个业务流程中来。

所以，把线上电商平台当作企业 O2O 发展中线上的那个“O”似乎不是十分满意。那么问题就来了：企业线上那个“O”在哪里？

或许，我们应该问另一个问题：企业的互联网化发展是否必须 O2O 呢？

似乎不然。

如果看 O2O 概念发展的历史，就会发现它是线上电商平台发展的思维逻辑：开始纯线上的电商业务发展比较顺利，但是后来发现如果没有线下的体验和服务支持，则发展的空间受到限制，所以有必要让用户到线下来体验。这就是 O2O 的基本思想：从线上到线下。

那么问题又来了：既然 O2O 只是线上电商平台的业务发展思维逻辑，传统企业的互联网化发展就一定要走 O2O 的路吗？如果不走 O2O 的路，企业是否还有更有效的途径？

2. 回归互联网本质和用户需求

既然 O2O 是线上电商平台的发展逻辑，那么可能就不适合传统企业的互联网化发展。所以换种思维：既然找不到线上那个“O”，又何

必 O2O 呢？

那么问题又来了：如果不 O2O，那么企业互联网化发展的道路又该是什么？

我们必须回到家居企业互联网化发展的“一个中心两个基本点”上来。互联网化的“一个中心两个基本点”理论，是要摒弃僵化的模式思维，将注意力放在互联网的本质应用上，放在解决企业用户的基本需求上，因而这是一场回归互联网本质及用户需求的思维。

互联网的本质是信息互动，如果我们能够通过信息互动功能的设置来更好地满足用户需求，我们就走在了互联网化的正确道路上。这和 O2O 应该没有什么关联，所以我们也避免去纠结“线上那个‘O’在哪儿”的问题。

那么，究竟哪些用户需求可以通过信息互动来解决呢？

首先是产品的搜寻。互联网信息互动的一个结果就是家装消费者开始在网上寻找和研究产品信息了。你的产品信息能够进入消费者的搜索范围吗？你的产品信息能够被消费者所关注吗？

其次是品牌的连接。互联网时代品牌与目标消费者之间有着与传统不同的连接方式和连接内容，你要让目标消费群体理解你的品牌吗？你想让你的品牌占据目标消费群体的心智吗？方法只有一个：互联网的信息互动。

再次是更多的产品信息。线下销售终端有陈列产品，但是有关这些产品的信息怎么展示？怎么在店面的导购中利用这些信息与消费者进行互动促进销售？还有，怎么通过信息互动功能向消费者展示更多的产品和信息？

第四是虚拟体验。消费者不仅需要线下的实物体验，也需要甚至是

更需要虚拟体验，即所购买的家居产品放到消费者居所的3D虚拟空间中感受一下买回去后摆放的实际效果。因为这种虚拟体验的需要，3D云设计软件应运而生。值得指出的是，这种3D云设计软件不只是设计软件，它更是一种沟通软件，用作信息互动。

第五是用户之间的信息互动。前面谈到的信息互动基本上都是商户与用户之间发生的信息互动。其实，真正带来革命的互联网的信息互动是用户与用户之间的信息互动。用户与用户之间的信息互动带来了商业信息的透明化，传统商业信息不对称的格局才被打破。企业要勇于面对用户之间的信息互动机制，当然更应该善于利用这样的机制。

最后是更加广泛的信息互动。这是突破商户与用户以及用户与用户之间信息互动的一种更为广泛的资源间的信息互动。比如说家居企业经销体系的配送安装服务，利用互联网化的信息互动，就能在用户与安装工人之间建立一种双向选择的有效机制，一个典型的例子就是Uber。

当然，以上只是信手拈来的几个信息互动的应用方面。只要遵守互联网化发展的“一个中心两个基本点”，就能够灵活运用互联网的信息互动机制，来获得更好的用户体验和/或更高的运营效率。

3. 线上那个“O”究竟是什么

显然，家居企业互联网化发展的线上那个“O”不是线上的电商平台，不是一个企业的线上商城，也不是企业的官网，而是一个完全与企业的线下渠道终端合为一体的一种新型的线上存在。

企业线上那个“O”应该具有以下几个特征：

第一，其存在是为了服务于线下传统经销体系。根据传统企业互联

网化发展的“四项基本原则”中的第二项，企业只有一项核心业务，而且基本上就是企业目前线下的传统业务。一个最简单的逻辑就是：既然互联网化发展不能抛弃线下的传统经销体系，那就用互联网来改造它。所以说，线上的那个“O”，其实是线下传统经销体系互联网化再造的结果。

换句话说，线上那个“O”的存在，是为线下经销体系服务的。它是充分利用互联网信息互动的中心功能，以实现线下经销体系“更好的用户体验和/或更高的运营效率”。

第二是非独立性。线上那个“O”是企业新的经销体系的一个重要组成部分，就是我们一再提及的线上线下一体化。

其实，连“线上那个O”的提法也是错误的，因为它还在分线上和线下。我们用O2O的思维思考“线上那个O在哪里？”，不料到了一体化的地盘上，却发现我们思考所依赖的概念已经过时了。

O2O与一体化的根本不同在于：O2O分线上和线下，而一体化却不分线上线下，甚至分不清线上线下。一个可能很重要的区分标志就是：你是否还在关心线上有多少销售？

消费者是不关心这个问题的。他们也不会去区分企业的线上线下。

第三是线上线下之间的连接是关键。企业经销体系线上线下一体化，除了线上部分要旗帜鲜明、目标明确地为线下服务，成为整个经销体系的一个有机组成外，其实现的关键还在于线上和线下之间的有效连接。这有赖于我们对消费者需求的把握，以及根据我们对消费习惯的理解所设计的线上线下一体化的消费决策动态逻辑。

所以我们必须把线上线下链接也看成是线上那个“O”建设的一个重要环节。

第四是商品导购功能。在互联网众多信息互动功能的应用中，商品导购功能是非常重要的。这是一个搜索、筛选及推荐商品的信息互动过程。显然，这个过程的有效性直接影响到更好的用户体验和更高的运营效率。

同样明显的是，传统经销体系无法完成这样一个对消费者来说极其重要的消费需求和体验过程。

最后是强调虚拟体验。线上线下一体化中一个重要的内容，应该是线上线下消费体验的一体化。线下是实物体验，线上是虚拟体验。感谢3D云设计技术，使得消费者的虚拟体验能够得到满足，这应该是互联网给家居行业互联网化发展的最重要的礼物之一，所以在线上线下一体化的建设中必不可少。

家居企业经销体系互联网化改造逐渐从理论向实践发展，我们对通过O2O概念所理解的传统意义上的“线上那个O”的认识也开始逐渐具体化。随着家居企业线下经销体系互联网化终端再造实践的不断深化以及对互联网化发展的认识不断加深，我们对“线上那个O”的认识和理解也一定会更加具体和系统。

三、线上线下一体化的销售终端

1. 线上线下一体化

传统企业的互联网化发展是一场组织变革。但是，对绝大多数企业来说，企业的组织变革是一个过于抽象的概念。所以在企业互联网化过程中，应该赋予这个组织变革以实际的内容。根据对家居行业互联网化发展趋势以及对家居企业互联网化目标的认识，我们提出了家居企业互联网化组织变革的具体目标，就是打造线上线下一体化的经销体系。

从电商发展进程来看，家居行业的特点是 O2O，即离不开线下的实物体验和测量、配送、安装等服务。但是，O2O 只是一个将线上与线下分裂来看的过渡性观点。未来电商的发展，一定需要线上与线下的完全融合，即线上线下一体化。所以，家居企业的互联网化发展的具体目标，就是打造一个线上线下一体化的营销体系，企业的互联网化组织变革，也应该紧密围绕这个目标来展开。

家居企业线上线下一体化经销体系的打造应该是一个漫长的进化

过程。

与此同时，线上线下一体化经销体系的改造还需要一个实实在在的切入点，企业能够从现在开始做起，而且所做工作还能够成为未来动态发展的线上线下一体化经销体系的一个重要组成部分。

这个切入点就是企业经销终端的互联网化再造。

2. 虚实交互的销售终端

经销终端的互联网化再造，其中一个重要内容，就是家居企业充分运用互联网信息互动的功能，将虚拟信息展示功能通过联网的互动方式，有机地融合到传统线下终端经销体系，打造全新的终端用户体验。

我们从用户体验的需求出发来理解这个互联网化终端再造的系统。

假设用户来到线下销售终端购买家具，实物体验当然是极其重要的环节。然而，身边的导购能够将这件家具解说清楚吗？对这件家具的设计特点、材料使用、内部结构等方面的说明，显然是大量的文字图片信息堆砌，用户不但需要全面理解，更需要静下心来慢慢仔细研读，或者还需要与家人一起分享讨论。网购时代熟悉了“有图有真相”的信息，用户对商品的体验已经不必再局限于线下的实物体验了。

或许有人会说：这不就是建立一个线上的企业官网，与线下商品一一对应，然后再用二维码扫描建立一个 O2O 链接吗！

貌似如此，但实质却不然。在线上与线下 O2O 结合的简单表面下，是全新的终端设计与运营理念。这一切，都应该是用户线上线下一体化的购物习惯所驱动的。

第一，最核心的理念是线上线下一体化。用户不分线上与线下，所

以家居销售的终端也是线上线下一体化无缝链接。无线上下之分，只有虚实交互展示。商品信息与商品实物相辅相成，共同承担着商品展示的任务。

第二是线上线下一体化的运营。不分线上线下后，终端将根据现有的实物展示空间等限制条件，进行一体化的空间展示优化。换句话说，虚拟展示的不只是实物展示商品相关的商品信息，还包括更多没有实物展示的商品信息。也就是说，由于受到店铺展示空间的限制，更多的家居商品将选择只有虚拟展示，但这个选择是一体化优化的结果。

第三，销售终端的实物商品的展示逻辑，也将在一体化优化的前提下进行，与之对应的虚拟商品信息展示逻辑，也将进行相应的调整。因为终端的互联网化，所以能够对用户在浏览习惯和消费偏好等方面的信息进行收集和分析，并在此基础上对虚实商品展示逻辑进行一体化的优化。

第四，终端销售人员的工作内容也将发生根本性的改变。不再是王婆卖瓜式的自我吹嘘和讨价还价的技巧，而是与用户实实在在的线上线下一体化的沟通。换句话说，整个终端导购模式也将发生根本的变化。

最后，家居企业通过这样一种线上线下一体化的终端，改变了与其消费用户的关系：24小时不打烊的终端店铺，更有效的信息内容和沟通方式，全程化的产品生产与物流时间控制等。用户更多地参与到新型终端的经营中来。

3. 关于线上线下一体化的几个问题

当然，家居销售终端的一体化再造是一个逐步进化的过程，其中每

个阶段可能还受到当时互联网技术发展的限制，并且更多的实施细节也必须在实践中不断尝试和优化。下面简单谈几个方面的问题。

一是线上线下一体化无缝链接的实现。虽然现在拥有二维码和移动终端设备，从逻辑上和理论上来说实现线上线下一体化似乎并没有太大问题，但是在实操中这个线上与线下的无缝链接如何实现，可能还需要实操阶段的探索和不断优化，绝不是一个简单的任务，这方面可能还会有多元化的不同模式。

二是这个线上的虚拟商品信息展示究竟是什么。它不应该是一个线上商城的店铺，虽然最后下单过程可能需要在一个商城的店铺里完成，但是这个虚拟的展示空间应该与常见的线上商城店铺有着很不一样的结构和内容。同时，这个虚拟空间也与传统的企业官网在结构与内容上有所不同。也就是说，终端互联网化再造将产生与线下销售终端相对应的新的线上空间形式（所谓的“线上那个 O”）。

三是终端的流量来自哪里的问题。虽然“家居电商营销链”的概念提出家居电商发展的重点在于线上引流，但是在这个线上线下一体化互联网化终端再造中，流量问题却不在考虑的范围之内，原因是它是独立于流量的终端优化系统。如果流量依然是线下的，它提供了更好的用户体验和转化率，甚至还包括客单价的增加。如果能够从线上引流，那么线上的虚拟空间就会成为最好的终端入口，第一时间把用户引流到线下的实体展示中来体验。

四是用户体验也有线上的。因为 3D 云技术的发展，家居消费的虚拟体验的需求也越来越重要。

四、互联网时代的终端再造



1. 终端互联网再造的意义

传统家居企业面临着严峻的挑战。具体表现在以下几个方面：①电商发展面临线上线下“双轨制”的冲突，线上电商发展无法促进传统渠道的电商发展进程；②企业官网线上引流成本高，转化率低；③目前还没有谁能够为家居企业提供一个线上的服务平台并打通线上线下的通路。

因而，充分利用互联网技术，通过企业终端的互联网化再造，打造全新的线上线下一体化的用户体验，是家居企业当前发展电商必须考虑的首要工作。

企业终端互联网化，有着重要的战略意义：①提升用户的购物体验；②提高店面转化率和客单价；③实现企业互联网化；④创建用户体验和营销实时数据库，从而实现大数据营销；⑤准备下个阶段互联网发展的快速过渡和对接。

企业终端的互联网化是迟早都要做的工作，早做占先机，潜力无穷。

2. 终端再造原则

终端互联网化再造，就是充分利用互联网信息互动功能，增强终端的产品信息展示功能、用户浏览产品时的导购功能、与用户沟通的信息互动功能，以及收集分析用户体验的大数据功能。

终端互联网化再造，应该遵从以下几项原则：

(1) 用户体验至上原则。一切从提升用户体验角度出发来考虑问题，制订方案。

(2) 虚实交互效率最大化原则。终端产品展示应充分利用虚拟信息及实物展示的各自优势，虚实交互，实现产品体验的最佳效果。

(3) 信息互动原则。与用户的信息互动贯穿全过程。

(4) 大数据原则。系统的数据采集、分析和运用。

(5) 线上线下一体化原则。互联网、移动互联网成为终端的有机组成部分。

(6) 联网原则。整个购物过程中，用户可以无缝地连接互联网、移动互联网。

根据以上几点原则，我们提出的家居终端互联网化集中体现以下几个特点：

(1) 虚拟实体展示一体化。从用户体验出发，设计产品展示路径以及虚实交互展示机制，多样化生动化的交互方式，鼓励用户通过虚实交互展示了解更多产品信息，提高对产品的认知和兴趣，并通过虚实交

互，将产品展示延伸到商场之外，延伸到商场打烊之后。

(2) 个人计算机移动信息一体化。充分利用个人计算机、手机及其他终端，打造一个各种情景下用户连接互联网、移动互联网的网络，并且实现个人计算机移动内容的一体化，增强信息互动功能，也增强虚实交互的效果。

(3) 线上线下服务一体化。其中包括导购服务和设计咨询。一体化的流程设计，是让用户体验一体化的导购流程。

(4) 导购设计服务一体化。根据用户户型图来展示家居产品在用户居所的实际效果是优质的导购服务，能够极大地提升转化率和客单价。在虚实交互展示的条件下，我们需要尽可能地将传统导购的功能通过虚实交互来完成，从而加强设计导购功能，增强终端的转化率以及客单价。

(5) 销售服务数据一体化。通过虚实交互展示和无缝连接的联网信息互动，我们可以记录下用户线上线下终端购物的轨迹，同时可以通过各个服务节点的信息反馈来收集用户体验意见，同时，实现产品供应链物流及服务安装信息系统化。

整个终端互联网化的系统将是一个循序渐进的过程，在上述的系统框架中，要不断增加功能，并在实践中不断优化。

同时，随着互联网技术的发展，终端互联网化的概念与功能也将在实践中不断调整与完善。

3. 用户体验再造

一切从用户体验出发，是终端再造的最高原则。

下面，我们从用户体验的各个主要场景出发，具体描述终端互联网化的具体内容。

(1) 网上用户访问。用户打开网站，开始他的家居购物体验。

他来自何方？是首次访问本网站吗？他了解我们的品牌吗？他是否去过线下体验店？他这次进入网站的目的是什么？他想了解怎样的信息？怎样的网站信息结构能够迅速引导他找到自己想要的信息？

网站的设计，应该满足两个基本条件：一是有利于用户在网站上更有效地浏览；二是需要与线下体验店的实物展示一体化，当用户在线下店体验完后回家继续浏览网页时，应该给他与线下店中浏览一致的体验逻辑。

在网站上看到中意的产品，可以先保存起来，再到线下进行实物体验（需要注册）。

网站最重要的任务是让用户更有效地浏览以及能够引导用户到线下店体验，因此设计时需要一切从用户体验出发。不是企业要展示什么，而是用户体验需要什么，这是根本逻辑。

一个有效的网站结构，应该以用户体验数据说话。开始时可能最有效的方法是拷贝一个成功商城网站的结构，因为这是经过长期用户体验考验的。然后就是持续地根据本网站的用户体验数据来不断优化网站结构和信息展示方式。

(2) 网上用户导购服务。网上用户导购是链接线上与线下的重要功能。如果线上线下一体化的购物导购流程设计是将用户引导到线下店中去体验，那么线上用户导购的重要内容就是将用户往线下引导。

所以应该将线上用户导购纳入整体导购流程中来设计。

导购功能设计应该是线上有少量设计导购人员，在线上与用户进行

一番沟通后，开始与线下店内的设计导购交接，线下导购继续沟通后预约线下店访问时间，并进行后续跟进。线上导购要与线下导购的功能侧重点不同，线上重点在于了解基本需求，往线下引导。

（3）店内用户访问。用户来到了店内。

他来自线上？还是直接来自线下？怎么知道我们线下体验店的？他对我们品牌和产品了解吗？

店内 WiFi 开通，直接接入本店导购主页，设计不同需求的导购路径。虚实交互展示的导购开始了：介绍品牌、产品，以及产品系列，手机导购将用户带到相关的展区。

如果是来自线上的用户，他只是继续线上的浏览，可根据保存的记录，直接来到网上看中的产品展区。

参观实物的同时，扫描二维码或输入产品序列号，就能够直接看到相关产品的详尽信息。有图有真相，而且可保存以后慢慢看。

设计成熟的虚实交互导购信息应该比一般的导购员要更有效，也符合用户一家人慢慢浏览私下沟通的需求。通过这个虚实交互展示系统，可以最大化地记录用户在线下店的浏览记录，从而形成用户浏览记录的大数据系统。

（4）店内用户导购服务。当用户需要更多导购信息时，可以实时通过手机联系店内导购。

导购的功能是信息补充，让用户更好地了解产品及满足用户其他个性化的需求（需要及时总结汇报，以不断优化虚拟交互的导购系统）。导购的另一重要功能，就是将用户引导到产品的“设计导购”环节。当虚实交互导购系统不断完善时，传统的导购功能也在逐步衰退，取而代之的是设计导购。

(5) 店内设计导购。设计导购工作是从将用户看中的产品直接导入虚拟 3D 设计软件展示开始的。这是 3D 设计软件切入用户购物流程的节点，将导购工作自然地切换到设计导购阶段，将用户偏爱的产品在用户的实际户型图中展示出来。

设计软件最好要有线上沟通功能，用户回去后依旧能够与设计师探讨设计方案，促进下单。

(6) 店内浏览信息记录。大数据的概念起源于互联网上购物轨迹都能被记录下来然后进行分析，并不断地改进。互联网化的终端将具有线上线下共同记录用户浏览产品的轨迹。持续的数据分析和优化将不断提高用户体验和转化率，从而提高终端的效率。

(7) 下单后的用户体验。如何将用户下单后漫长的等待焦虑变成每天的期盼？未来是否可以将用户拉进产品的生产过程中来，更多地感受我们的品牌和品质？并甚至延伸到产品的设计过程？

这是一个漫长且多点能够与用户信息互动的机会，其中有很多的创新在等待开发。至少可以克服焦虑的等待，可以建立几个信息互动节点，然后逐步扩展。可以着眼于几个点的选择，比如说，工厂下单、发货等。

(8) 用户全程体验信息反馈。服务的各个节点都设有用户反馈信息的功能，这是与用户信息互动的一项重要内容。

反馈信息收集的功能实施很简单，关键是分析、改进，还有对用户反馈信息的及时处理和反馈。

建立用户痛点信息反馈系统是一个长期的过程，可以从用户店内体验信息反馈开始，一方面改进此板块的功能框架，另一方面通过其他重要功能板块不断改进用户体验从而完成信息收集。

接下来的用户体验信息反馈点可能设在上门安装服务后。

五、终端再造与经销商的互联网思维

与终端互联网化再造息息相关的，是经销商的互联网化思维。这可能是一个未曾探讨过的话题：经销商应该具有怎样的互联网化思维？这个互联网思维与传统思维之间有多大的差异。很显然，如果差异很大，那么改变经销商互联网思维的难度也很大，从而进行终端再造的实施也就很困难。

1. 互联网思维

互联网思维一直是一个既热门又被热议的概念。热门是因为人们总是把它挂在嘴边，总是让人感到兴奋和压力。而热议则是因为很多所谓的互联网思维，细细体会却又不知所云，难以理解。

对一个非常熟悉的概念，我们却很难说清它究竟是什么：每个人都在谈论互联网思维，每个人所谈的互联网思维可能都不相同，而且每个人对互联网思维的理解也都不同。

那么，互联网思维究竟是什么呢？

还是从雷军的互联网思维谈起，可能这是我们最为熟悉的被标榜为“互联网思维”的内容。雷军的互联网思维被概括为七个字：专注、极致、口碑、快。

我们看到，其中的“专注”和“极致”可能与互联网没有关系。

“专注”是什么？其实“专注”就是传统营销中所谓的品牌定位、品类战略和产品聚焦。而“极致”是与“专注”紧密关联的：唯有专注，才有极致。

最好的例子就是雷军对陈年说的那句话：“咱能不能，就做好一件衬衫？”

“口碑”和“快”则具有明显的互联网特征。“口碑”是指商户与用户之间、用户与用户之间的信息互动；而“快”则体现出这样信息互动的特征以及对信息互动结果所采取行动的速度。

小米在营销中所采用的社会化营销方式是把互联网信息互动的口碑效应用到极致的表现。而小米手机操作系统在有效信息互动条件下的快速迭代方式，则是诠释“快”字的最佳案例。

从上面的分析可以看到，所谓雷军的互联网思维，似乎并非本质性的思维，而是在某种思维逻辑引导下的互联网发展的战略或战术思想的概括。

那么，什么才是互联网思维呢？

2. 互联网思维与“一个中心两个基本点”

我们是不是还是从互联网的本质说起？

我们把“互联网+”概括为“一个中心两个基本点”。一个中心就是互联网的中心功能：信息互动；两个基本点则是运用互联网的两个基本目的：更好的用户体验和更高的运营效率。

把雷军的七字诀与“一个中心两个基本点”放在一起，我们可以看到：专注与极致是与用户体验及运营效率紧密关联的，而口碑无疑就是信息互动的过程或结果。

似乎，雷军的七字诀是“一个中心两个基本点”的具体体现。“专注、极致、口碑、快”是充分运用互联网信息互动功能以实现更好用户体验和更高运营效率的战略战术。

我们把雷军的七字诀与“一个中心两个基本点”相关联，绝不是说雷军的互联网思维来自我们的“一个中心两个基本点”，而是用雷军的七字诀验证了“一个中心两个基本点”的正确性。

雷军在制定这个七字诀的战略战术时，对互联网本质的理解是什么？这才是雷军没有说出来的他的互联网思维。

所以说，信息互动、用户体验与运营效率这三个概念，可能才是互联网思维的最核心的内容。

可是，在经销体系的互联网化终端改造中，这个互联网思维起到怎样的作用呢？

3. 业务流程的互联网优化

互联网正在改变家居企业的运营模式，其驱动力就是“一个中心两个基本点”，就是以信息互动、用户体验和运营效率为核心的互联网思维。这是传统业务在互联网时代必须经历的一场优化过程。

也就是说，企业经营模式的互联网化改造，是充分运用互联网信息互动的功能，以用户体验和运营效率为基本目标，对企业经营业务流程所进行的互联网化优化。

我们从传统业务流程的互联网化优化的角度，再重新认识一下传统经销体系互联网化再造的本质。

作为企业的销售终端，一般包含四个基本功能：①展示；②导购；③营销；④管理。

在计算机普及之前，终端的运营是一种状态。当计算机普及后，运用计算机所做的信息系统的优化我们应该都比较熟悉了。现在有了互联网，企业的经营终端再一次面临一个互联网化的优化过程。

我们把这个优化（也就是终端再造）总结成四个方面：①虚实交互展示；②设计导购；③社群化互动营销；④大数据管理。也就是说，我们在传统终端运营的四个基本功能上，都充分运用了互联网信息互动的功能，来增强用户的体验，提升运营的效率。

虚实交互展示有两大特点：一是可以在虚拟空间中展示更多的产品，因而极大地增加了终端所能展示产品的数量；二是根据虚实展示各自的特点，拓展所展示产品的内容。比如说，实物展示是显示产品的外形、质感和手感、软硬舒适度等，而虚拟则可以展示设计理念、工艺特质，以及更多情感的表达等。虚实各有特色，结合在一起才是优化。

设计导购应该引入3D云设计软件，给消费者更多的“虚拟体验”。消费者对家居商品有实物体验的需求，也有虚拟体验的需求。这个虚拟体验需求，说白了就是“把家居商品放到我家里去是什么感觉？”3D云设计软件为家居消费者的“虚拟体验”需求提供了更好的服务。

社群化互动营销是充分运用互联网信息互动工具（如微信、微博

等)所构建起的一种更加精准、更加互动的营销模式。

大数据管理则是在收集终端运营数据的基础上,对终端的日常运营进行管理与优化的过程,同时也与企业后端的ERP[⊖]体系对接,从而实现从销售到生产的这个过程的互联网化。

所以说,终端再造是企业运营机制的互联网化优化过程。在这个优化过程中,经销商的互联网思维必不可少。而且,经销商的互联网思维的基础依然是:信息互动、用户体验和运营效率。

4. 利益驱动的终端再造

我们对组织变革的一个基本认识是:只有让参与改革的各方都能够得到一定的利益,改革才能得以实现。这是组织变革的“利益驱动原则”。

终端再造的最直接得益者,是企业的消费者,因为他们得到了更好的用户体验;其次是经销商,因为他们得到了更高的经营效率和利润;最后是企业自身,实现了企业运营的互联网化。

所以,按照利益驱动的原则,终端再造是一个可行的组织变革程序。

“一个中心两个基本点”是这个变革逻辑的最直接的表述。

我们看到,在电商流行的时代,要经销商拥有所谓“电商思维”是极其困难的,因为电商是经销商利益的直接危害者。这是线上线下“双轨制”之间的矛盾,其间利益很难调和。

⊖ ERP是Enterprise Resource Planning的简称,指的是企业资源计划。

在线上咄咄逼人的压力下，经销商对电商有着本能的抵抗情绪，哪怕做某些与电商相关的事有利可得，经销商也会竭力反对，因为电商触及经销商的根本利益。

但是，一旦我们从“一个中心两个基本点”来理解互联网化发展，就会发现企业经销体系的互联网化改造并没有产生与经销商利益的对立。相反，这是能够给经销商直接带来利益的一场传统业务流程的互联网化优化。所以，只要终端再造的过程规划得当、执行到位，就会得到经销商的大力支持。

要经销商拥有电商思维很难，但要经销商拥有“一个中心两个基本点”的互联网思维却非难事。所以，以“一个中心两个基本点”为指导思想的终端再造，也应该能够得到经销商的支持，从而能够比较顺利地执行。

也就是说：企业走电商发展的道路难，是因为有电商“双轨制”的阻碍。但是，企业进行经销体系的终端互联网化再造却非难事，因为它可以帮助企业的经销体系优化，从而给经销商带来更多的利益。

这是“一个中心两个基本点”的互联网思维的精妙之处。

最后再重复一下经销商的互联网思维：通过互联网信息互动的功能，给用户带来更好的体验，从而提升终端的运营效率。

原来所谓互联网思维就是这么简单，原来企业的互联网化发展的逻辑也是这么简单。

六、打造互联网化家居用户新体验



1. 用户体验分析

电商发展来势汹汹。然而，家居渠道在来势汹汹的电商面前并没有兵败如山倒。这要感谢家居消费者的一个特殊需求：线下商品实物以及配送安装服务体验的需求。

家居消费者对商品实物及配送安装服务体验的需求，似乎成了传统家居渠道抵挡电商侵袭的一道天然屏障。但是，这个天然屏障真的能够抵挡电商平台对家居渠道的侵袭吗？

可能我们需要一个重新认识用户体验的过程，并在对家居商品用户体验重新认识的基础上，来了解未来渠道发展的必备要素。

首先是用户对商品实物及配送安装服务体验的需求。这是我们最常谈论的，可能大家都已经比较熟悉了，不再具体论述。

其次是用户对家居商品品牌的体验需求。这是一个极其重要但却被渠道所普遍忽视的用户需求。家居渠道最大的功能，应该就是为其目标

用户选择合适的品牌和合适的产品。但是现在的家居渠道却是为了填满过大和过多的商场空间而基本上忽视了这一重要功能。当家居消费者进入主流家居商场时，虽然商场内装饰豪华，富丽堂皇，但是消费者却诚惶诚恐。因为这样的商场没有一个有效机制来向消费者推荐合适的品牌。于是家居商品的市场竞争在某种程度上转化为商场内的商铺位置竞争和导购竞争。

再次是家居商品的虚拟体验。这应该是一个很有意思的概念。我们往往在念叨家居商品的实物体验，却忽视了另一个也是同等重要的用户体验需求：虚拟体验。举例来说，消费者买家具产品时，不但需要了解家具产品的各种物理特征，同时还十分想知道这套家具如果放到他家里后是什么感觉。这就是家居商品的“虚拟体验”。实践证明，虚拟体验在促成消费者下单的过程中是很关键的因素，因为它弥补了绝大多数消费者缺少空间概念从而对家居产品在家中的空间效果缺少感知的不足。

接下来是用户对产品信息的体验。信息包括与产品有关的图片和文字等信息，信息体验同时也包括与信息传播相关的功能体验（如搜索、分享等）。

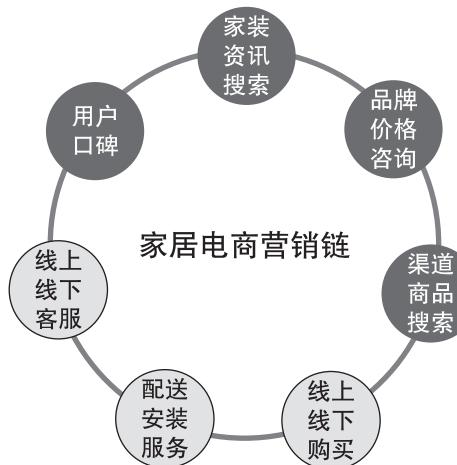
最后是对其他用户体验的信息体验。这是一个极容易被忽视但却是互联网商业功能中最重要的内容。我们把互联网商业功能简单归纳为商户与用户的信息互动以及用户与用户之间的信息互动。而对其他用户体验的信息体验，实质就是用户与用户之间的信息互动。这应该是最具互联网特色的用户体验。

当然还有价格体验。这在很大程度上不仅仅是低价，而是价格的透明化。一种基于市场竞争机制的取向合理的价格机制。

2. 线上线下用户体验的楚汉之争

都说互联网思维的核心是用户体验至上。我们就沿着这个用户体验的精神来分析线上线下家居渠道竞争的楚汉之界。

这里可能需要简单介绍一下“家居电商营销链”的概念。提出这个概念的初衷，是试图解释家居电商的实质不是在线上低价卖东西，而是对家居商品前置性导购信息（图中黄色圈部分）的经营。如果我们用这个营销链的图来解释用户体验，即可发现用户体验的“虚实”，是与这个“前置性导购信息”密切相关的。



营销链图

关于用户体验，我们谈得最多的是用户对家居商品实物以及配送安装服务的体验。但是根据上一节的分析，用户还有更多的体验需求，而这些需求的内容，基本上都以信息的形式表现出来。

虚与实，线上与线下，成为电商与传统的楚汉分界。其中用户体验

是关键。很显然，前置性导购信息的提供，为家居消费者提供了更多的传统渠道无法提供的用户体验。而从用户体验的角度来重新认识线上电商平台对传统渠道的侵袭，可能能够为我们更具体地指出家居渠道未来发展的方向。

在这线上线下楚汉之争中，我们需要着重分析线上线下“过界进攻”的行为。这个“过界进攻”，就是所谓的O2O。也就是线上的要下来，线下的要上去。不过，怎么下来？又怎么上去？如果从用户体验的角度来分析，却是别有一番风景。

线上要下来，就是为了增加线下的实体体验。而“线下怎么上去”的问题，可能就变成了“线下上去做什么”的问题。如果从用户体验的维度来分析，线下上去的目的，就是为了增强互联网时代家居消费者购买家居商品时的用户体验。

3. 打造互联网家居用户新体验

传统销售终端互联网化，一是为了更高的经营效率，二是为了更好的用户体验。

互联网为家居消费者提供了以下全新的用户体验：商品信息的搜索与展示、其他用户体验评价、更透明的价格、3D虚拟体验，以及透明的商品品牌推荐机制等。

未来家居渠道具有以下六大特征：①线上线下一体化；②品牌及商品信息透明化；③虚实交互展示；④用户体验至上；⑤更小更效率；⑥差异化。这其中前四点是围绕用户体验展开的，而后两条，则是为了提高渠道的运营效率。

首先来看线上线下一体化。虽然互联网发展的历史，是以线上对线下发起凌厉的攻势开始的，但是其最终结果，却是线上线下一体化，其核心推动力，就是用户体验。这里一个十分重要的事实是：消费者是不分线上与线下的。所以随着线上与线下的界限越来越模糊，我们应该少谈O2O，多考虑线上线下一体化。

其次是品牌及商品信息的透明化。互联网的信息互动功能，带来了信息的透明化。这是对传统家居商品经营的一场革命。它不但打破了传统家居运营价格不统一、不明码标价的陋习，而且充分运用用户与用户之间的信息互动来传播品牌的价值，从而改变了传统渠道缺少品牌体验的缺陷。

再就是虚实交互展示。这是线上线下一体化在技术层面的表现，即利用互联网信息互动的功能，增强消费者对家居商品的全面了解和信息分享。

用户体验至上则是家居渠道变革的最重要目标。

“更小更效率”和“差异化”是有关家居渠道变革的方向，与企业的营销终端互联网化改造没有直接的关系。

当然，通过互联网化打造全新的用户体验是传统终端再造的方向。但是怎么一步一步地去实现传统销售终端的互联网化，可能是另一个重要且现实的课题。

阅读：TATA木门“0店”的那些事儿

TATA是一个比较独特的家居企业，它的董事长吴晨曦也是一个比

较独特的经营者，属于家居界少有的几个在互联网思维和企业管理方面让人敬佩的企业家之一。

在当前家居市场普遍低迷的情况下，TATA 反倒显示出其出色的增长水平，令业内人士刮目相看。我认为 TATA 制胜的因素有两个：互联网基因以及专注的态度。

1. TATA 木门的互联网基因

我把 TATA 木门定位成是从互联网中走出来的传统企业。听上去有点怪，然而却是事实。

TATA 应该是最早尝试运用互联网进行营销的企业。

或许，是因为木门定制的特性，才使得 TATA 没有在早期成为一个只在线上销售的淘品牌。

因为定制，所以需要线下专卖店，但同时又偏重线上的经营。因为有线下，所以又无法完全适应淘宝天猫的销售体系。这使得 TATA 成为一个相对比较独特的互联网时代的企业物种：它同时具备了线上企业和线下企业的特征，但又不同于线上下来的企业如美乐乐，或者线下传统的企业，或者纯线上的淘品牌企业。

这种新物种的特征，集中表现在传统特征与互联网特征两者的高度矛盾统一：一方面，它具备了传统企业的所有经营特性，它也在传统商场开设店铺，也有自己的经销商体系，也有高于线上销售价格的线下价格体系；另一方面，它却是在骨子里透着互联网的基因。它能够娴熟地运用互联网工具进行营销，能够掌握线上销售的各种技巧，甚至在组织构架以及运营上，都具备了互联网企业的某些特征：年轻、民主、透明化等。

2. TATA 的互联网思维

企业物种是在企业经营环境以及消费者消费行为变化的交互作用中不断进化的。适应变化趋势的，显然得以生存和发展；不适合变化趋势的，就遭到物种进化机制的淘汰，关键在于企业物种的主导基因。这个互联网化进化过程中的主导基因，可能就是我们常说起的所谓互联网思维。

事实上，TATA 做得好的，核心不是电商做得如何如何，而是董事长吴晨曦对互联网的理解，是他拥有的互联网思维。

与吴晨曦董事长有过多次深入的交谈，也在几个会场听过他谈论 TATA 木门的电商经验。最大的感受是他对互联网认识的那种平常心，就是没有把互联网看得如何神秘。

最近网上流传吴晨曦对互联网的一段感言，很有意思。吴晨曦写道：

“最近出现的某些‘互联网家居’公司，其业务本质同互联网一毛钱关系都没有，但其不断地在网上说自己是互联网公司，结果，它真的成为互联网家居公司了。因为它使用了互联网传播！”

我们可以通过网络找到我们的客户在哪里，也可以通过网络知道我们的客户喜欢什么产品。然后再通过网络‘吹牛’，让你的客户知道你，对于客人在哪里购买，怎么支付钱，都是不重要的事情！重要的是，你能通过互联网了解消费者需要什么吗？能通过互联网让消费者都知道你吗？

五年后，我国不存在什么互联网公司，也不存在传统家居公司，只有活着的公司和死去的公司！只有发展好的公司和发展坏的公司！”

其实真正的互联网思维就是没有特别把互联网当回事的思维。

互联网的本质就是信息互动。而吴总把互联网的应用总结为了解消费者需求、品牌和产品的传播，以及企业管理中的沟通工具。以上这段文字，谈的是针对市场和用户的了解需求和宣传推广。通过互联网了解消费者需求，通过互联网进行吹牛推广，都是信息互动，其他都不重要。

很多人是抱着学习怎么做电商来的，可是听了吴晨曦的介绍，可能都以为他不愿意把真金实银的电商秘诀告诉同行：你 TATA 电商做得那么好，你说你是怎么做的，却告诉我们那不重要。这怎么可能呢？

真的不重要。如果你能理解为什么其他都不重要，也许你已经开始进入互联网模式了。

3. 专注

除了不把互联网特别当回事外，还有一点很重要，那就是专注。

大家可能比较熟悉雷军互联网思维的“七字诀”：专注、极致、口碑和快。其中专注与极致，其实又和互联网没有什么关系。它体现的是品牌定位、品类战略和产品聚焦。专注和极致是有高度关联的：唯有专注，才能做到极致。

吴晨曦说：“16 年前，我和两个合伙人拿十几万创立了 TATA 公司，当时没有钱做市场推广，我们只能借助互联网进行营销、市场调研、内部传播乃至后来的管理。也是通过对互联网的了解，我们明白了一个道理——消费者需要的不是你多厉害，而是你的产品为他做了什么，消费者需求的是一个企业要专注、要极致。所以，TATA 在 16 年乃至将来专注于木门，专注这个事情，努力把木门做到极致，是我们的一

个目标。

当我们努力做到极致时，发现木门实在是可爱的产品，它可以承载非常非常多的遐想。于是，我们努力思考消费者对木门有哪些需求？我们发现消费者除了需要一款美丽的产品外，还需要回到家中可以安安静静。

所以，TATA 木门在静音产品上很下功夫。

我们希望喜欢 TATA 木门的客户能因为 TATA 的产品获得一种心灵的安宁，让家与外界喧嚣隔绝，成为一个能静静喝茶、静静读书的地方。”

2014 年‘双十一’，木门品类天猫的销售总额有 7000 多万，TATA 木门的销售额是 7000 多万，TATA 另一个品牌派得，销售额排第二，大约是 300 多万。也就是说，木门品类在天猫的销售基本被 TATA 垄断了。据了解，TATA 2015 年电商销售是 4 个亿，2016 年的目标是翻一番。

在家居商品市场普遍疲软的 2015 年，TATA 木门的上半年销售却增长 30% 以上。

吴晨曦告诉我们：以上这些数据其实和电商没有关系，甚至和互联网都没有什么关系，它们却都和 TATA 的专注有关。

4. TATA 的“O 店”

最后谈谈 TATA 最近开“O 店”的事情。这是我们这篇文章的主题。

前面谈了很多似乎与主题不相关的事情。其实不然，上面讲的这些看似不相关的内容，其实都是这个“O 店”的前奏曲。“O 店”是在

TATA 的互联网思维以及专注的指导思想下的自然延伸。

我们说 TATA 是个传统渠道做得很不错的互联网企业。线上的事我们这里不谈，专谈 TATA 线下门店的事。

首先，TATA 在线下店内有电商产品专区。这是在家居企业线下店中不多见的。和其他家居企业不同的是，TATA 一不是只在线上大促时临时在线下店铺陈列电商销售的产品，二不是只陈列极少数线上的产品，而是常年陈列十几款甚至几十款线上产品，并且即使消费者在线下 TATA 专卖店中购买线上产品，也是到线上 TATA 旗舰店中下单。

这样就形成了双向引流的效果。线上的消费者被引导到线下后，有可能会选择线下的产品。这样线上电商平台就无法实现所谓 O2O 的闭环。但是不要紧，因为 TATA 同时也将线下的流量引导到线上去购买 TATA 的电商产品。

我们在分析 O2O 模式时，论证 O2O 模式基本上是一个（线上）流量换（线下）体验和服务的交换机制，由于线上线下利益的不一致，所以这个 O2O 模式是不稳定的。但是我们看到 TATA 的这个 O2O 模式却向前跨了一大步：线下也同时往线上倒流量。这就形成“线上流量与线下（体验 + 服务 + 流量）”的新的交换机制。显然，这个机制的稳定性应该更好。

然而这还不是故事的全部，因为此时我们还把线上那个“O”局限在线上的电商平台。那么问题来了：那些不是通过线上电商平台来的顾客，他们希望有一个什么样的线下体验环境呢？

家居建材产品的特性，客户一般都要到店里进行实际体验。以往的木门实体店，都是在家居卖场的内部，需要通过卖场的人流动线分流进入各品牌的专卖店，而 TATA 木门的“O 店”却一改传统模式，成为国

内木门行业首个临街大店。吴晨曦说：“什么是‘O店’？我们大量使用互联网进行营销，特别是微信、微博各种互联网营销方式，这些客户需要到一个店里看一看，到一个地方实地感受、体验一下，我们需要一个这样的大店去承载。”

吴总的潜台词是：这个“O店”是线下的那个“O”，那是为线上那个“O”做线下承接的。那么，TATA木门的线上那个“O”是什么呢？“线上那个‘O’在哪里？”的问题TATA木门是否已经有了明确的答案呢？

吴晨曦的回答是：“‘互联网+’成为热门话题，当电商O2O被越来越多的家居企业当作全新模式来探索，如何在激烈的市场竞争中赢得优势，赢得广大消费者的认同，这些都是我们需要解决的关键课题。”实践永远是最好的答案，电商越是蓬勃发展，越是要打造‘O店’！”

至于为什么是大店，这可能关乎TATA木门战略发展的一个阶段性的举措，这似乎包括高调的发布会，包括志玲姐姐的代言。

或许，TATA已经做好了品类领军的战略准备。

阅读：奥普吊顶的一体化营销渠道

奥普是属于电商做得相当不错的家居企业。据介绍，奥普在吊顶这个品类中，其线上销售占到品类总销售的90%以上。这是一个相当了不起的成就，而且是在短短不到两年时间内实现的。不过本文不是探讨奥普怎么做电商的，而是来分析一下奥普在做电商过程中如何打造线上

线下一体化的经销体系。

1. 电商模式的是与非

说到做电商，似乎已经成为现成的模式：建立一个电商团队，高薪请来运营高手，在天猫、京东开旗舰店，开发专供线上销售的产品，以低于线下传统渠道的价格销售，并在自己传统渠道抵制为线上销售的产品进行售后配送安装服务时请来第三方服务。

然后呢？然后就是大多数家居企业做电商的三大问题：一不盈利；二没有增量；三不是企业的战略发展方向。

所以，家居企业需要突破传统电商（即单纯在线上电商平台销售）的模式，将电商发展与企业传统经销体系的改造结合起来。

当然，结合肯定是有困难的，其中关键在于，线上与线下之间有不可调和的利益冲突，如何在一个大的冲突框架内实现局部的妥协和融合，这就需要智慧，创新的智慧。

我们看看奥普是怎么认识这个问题的：“别人正确的业务模式叫商业模式。没有正确的商业模式，只有适合自己的业务模式。O2O 也好，B2C 纯线上电商也好，离不开资金流、物流和信息流的整合。把这三个流走顺了，就是自己的 O2O 业务模式。”

优秀企业发展电商不套用现成模式，这是我们发现的一个共同特点。电商发展的最大障碍之一，就是被所谓各种模式所困。别人的成功商业模式我们需要学习，但学完后需要扔掉并且忘干净，然后根据自己企业的特点来创新构造适合自己业务发展的模式。如果你忘不掉别人的模式，说明你还没有领悟透彻。

他人的模式是学习的榜样，也是思想发展的禁锢和枷锁。

奥普和其他优秀企业的电商发展经验是：如果突破单纯线上销售的传统电商模式，如果能够突破电商“双轨制”的困扰，不但电商发展迅速，而且也能带动企业整体销售水平的提升。更重要的是，带动传统经销体系的改造。

2. 线上线下结合的利益平衡

互联网的特点是：一件事如果希望大家都来积极参与，那就必须满足参与各方的利益，否则游戏就玩不起了。纵观电商平台普遍的O2O做不起来，就是忽视了这个各方利益的均衡。

事实上，这个利益均衡机制，是靠企业在线上平台、线下渠道以及企业等几方面之间取得一个利益平衡点。原本线上与线下有着不可调和的矛盾，所以线上和线下属于两个不同的业务流程和成本结构，很难结合在一起，所以是“线上下不来，线下上不去”。但是一些优秀企业的实践却证明：企业能够在线上线下之间建立一种暂时的平衡，使得线上平台与线下经销商之间建立起一种利益交换机制，从而满足利益平衡的要求。并且随着发展，这个平衡机制可能越来越牢固。

奥普执行总裁吴兴杰博士曾经用痛点和利益点两个维度来分析这个线上下平衡点的问题。这里只是简单介绍一下这个平衡机制的利益驱动力。

线上平台的家居商品销售，它有的是用户流量，缺乏的是实物体验和售后服务。过去线上电商平台试图用O2O闭环来解决这个问题，即把流量引导到线下传统经销商那里，从而获得线下的实物体验以及售后服务。但是为了确保流量不受损失，还要要求流量最终回到线上，从而形成O2O闭环。这显然损害了线下经销商的利益，所以这个O2O闭环没法走通。

如果我们以线上流量来换取线下的体验与服务呢？

现在线下渠道流量越来越不能满足经销商的销售需求，对流量的渴求是线下传统经销商的最大愿望。但是，如果线上来的流量最终还要回到线上去，那么自然会遭到经销商的抵制。另一方面，线下经销商也会自然最大限度地截取线上的流量。这样一来线上电商平台也不愿干了。

线上线下的利益平衡机制，就需要企业来建立。这个利益平衡机制应该包括两种方式：①部分流量换取线下体验和服务。线上的引流，可能部分被线下截取了，没有再回到线上。但是与线上所获得的线下的支持而言，这个流量流失的代价是值得的，是可以承受的；②流量互换。就是线下也把流量往线上倒。

这两种方式应该是不同层次上的线上线下之间的结合。流量换体验和服务，一般是企业线上与线下实行双轨制，即线上线下产品价格都不同，这实际是企业线上与线下渠道之间进行的交换。

而线上线下流量互换，则使得线上线下结合进入更深的层次。这时线下不但享受部分来自线上流量的升级转化（购买线下更高价格的商品），而且根据企业设置的目标，向线上输送流量，即通过企业的线上旗舰店为来门店的用户下单购买线上线下共同拥有的商品。

3. 循序渐进的一体化进程

这是一个循序渐进的线上线下一体化过程，是在对传统经销体系进行逐渐的改造中取得的。

我们和吴兴杰博士也探讨过这个问题：究竟是 O2O 还是线上线下一体化？我们的共同认识是：①O2O 比较容易被理解。特别是对于奥普这样一个香港上市公司，它需要用市场能够听得懂的语言来传播自己的

实践内容。O2O 是至少大家能够理解的概念；②O2O 到一体化是一个逐步发展的过程。现阶段而言，可能更多是 O2O，但经销体系变革的方向，肯定线上线下一体化。

这个循序渐进的一体化进程，从表面看至少有两个方面的内容：一是参加的线下经销商数在不断增加。我们注意到 2014 年“双十一”，奥普的 O2O 计划有差不多一半线下经销商参加。随着奥普 O2O 项目的发展，参加 O2O 计划的经销商数应该不断增加；二是线上线下共有的商品也越来越丰富，即线上线下的产品（同一价格）的交集越来越大。理论上讲，当线上线下商品完全一致时，可能就为线上线下一体化奠定了坚实的基础。

奥普集团发布 2015 年上半年财报显示，截至 2015 年 6 月 30 日，奥普集团共实现营业额 4.23 亿元人民币，比去年同期增长约 7626.8 万元，约合 2014 年全年营业额的 54%，其中，奥普公司旗下集成吊顶品类增长迅速，增长率达 29.9%，远超行业平均线。业内人士分析，奥普在 2015 年上半年营收业绩的持续增长主要得益于奥普公司旗下集成吊顶品类的飞速增长以及 O2O 体验式营销的深化。随着互联网对家装建材行业影响的加剧，O2O 管道已经成为企业营收的新增长点，奥普公司旗下集成吊顶品类对 O2O 管道的深化对其业绩增长起到了中流砥柱的作用。

从企业互联网化发展角度来说，曲美应该是一个非常值得研究的企业。它之所以特别，一是因为它应该是家居行业最早做电商的企业。多

年前一个“曲亿团”，开创了淘宝团购的先河；二是因为这几年当其他企业开始蜂拥做电商时，曲美却在电商英雄榜上销声匿迹了！

我们曾经以“曲美电商去哪儿？”为题，详细分析了曲美不做电商究竟想做什么。分析的结果表明：曲美在悄悄地对其经销终端进行互联网化改造。

2015年，曲美成功上市。最近财报出来，在总体疲软的市场上，曲美上半年的业绩却有较大增长。上半年营收增长19%，净利润增长15%。

这个增长和曲美的终端再造有关系吗？

1. 曲美的电商历程

应该说，曲美从电商的一开始，就想到了企业经销体系的改造。

记得是正式在淘宝（那时还没有天猫）开店做生意前，曲美就把它的一些核心经销商招到北京来开会，沟通做电商的意义和方法，统一思想和认识。

这在家居企业电商发展中还是不多见的，更不要说是在电商发展的初期。

然后大家都知道的，曲美的电商产品，在线下经销商的店铺里也有得卖！曲美有个网络商城系列，线下经销商在店铺中特别开辟一个空间，专卖电商产品。

线上线下同价！全国同价！

曲美是家居企业最早做电商的，也是在电商道路上走得最远的。

我们知道，曲美线上线下一体化发展电商的模式并不是非常顺利，其中原因，一是整个互联网发展形势还没有到位，曲美的一体化战略走

得太早了些；二是线上线下的成本结构有较大差异，即使是曲美大力推行线上线下一体化（当初也没有 O2O 一说），曲美的经销商也采纳了这样的一体化战略部署，但是利益驱动机制却使得这个一体化战略难以有效推动。

我们常用“成本结构”这个概念来说明线上线下运营的不一致性，以及这个不一致对一体化或 O2O 模式的影响：线上的生意到线下来，如果成本结构不一致，那线上的价格就难以有效包含线下的运营成本，这就使得电商产品难以维持有效的利润空间，或者与线下运营产品的利润空间有较大的差异。这样一来，一体化（或 O2O）产品的销售就会遇到很大的阻力甚至是障碍。

另一方面，曲美当初遇到的电商经营环境也大相迥异：天猫没有给企业更多条件来推行所谓 O2O 战略，经销商也没有遇到今天的市场压力而对电商产品的推广销售以及售后服务有更多的动力。

或许，起初电商发展的不成功，却让曲美对电商的“双轨制”运营模式有了更深的领悟。所以曲美不是像很多其他企业那样热衷于电商的发展，他们在琢磨互联网化发展的其他途径。

2. 虚拟体验

这个其他途径，就是终端再造。

终端再造中一个比较重要的应用，就是 3D 云设计技术。曲美应该是非定制家具企业最早使用 3D 云设计技术的。

“虚拟体验”的概念，实际上是在分析曲美董事长赵瑞海的一番话的基础上得来的。在回答媒体对曲美电商发展策略的疑问时，赵瑞海这样回答：“相比以前线上线下同价、网上网下都可以交易的模式，新产

品线上部分将更着重体验、沟通和互动，弱化交易功能，引导顾客到线下交易。”

当初可能没有几个人能够理解以上这段话的含义。现在估计大家都知道了。“沟通与互动，”这不就是互联网的本质——信息互动吗？“线上的体验”，估计已经不需要再多解释了，这就是“虚拟体验”。

虚拟体验，3D 云设计技术，我们开始慢慢地清晰曲美要干什么了。这就是终端再造。

曲美的终端再造项目（当然曲美内部不这么称呼），最初是在曲美的北京亚运村店实施的。至今，曲美已经在 20 个城市 50 多家店实行其终端再造的项目，取得了非常好的效果。

3. 从“更好的用户体验”到“更高的运营效率”

终端再造，其实就是互联网化发展“一个中心两个基本点”的具体应用。另外，再回忆一下企业互联网化发展的“四项基本原则”，其中“一场组织变革”是需要付诸行动的。这场互联网化的组织变革从哪里展开？答案是企业经销体系的互联网化改造。落实到具体上，就是终端再造。

由此可见，“四项基本原则”和“一个中心两个基本点”在终端再造上得以会师，也得以统一。

但问题是：我们从“四项基本原则”的逻辑推理得出的终端再造这项组织变革，在实施中行得通吗？是否会遇到很大的改革阻力？

往往改革是痛苦的，会有很大的阻力。所以一个好的改革，首先必须是所有参与改革的各方都有利可得，这样就能极大地降低改革的

阻力。

而终端再造能够较好地满足这个改革的条件。事实上，当我们把互联网化发展的基本目标定义为“更好的用户体验和更高的运营效率”时，其实也就是在寻找更有效的改革突破口。

谁会拒绝“更好的用户体验和更高的运营效率”呢？

所以说，终端再造不仅仅是逻辑上说得通，而且是实施上行得通。或许这是一个好的理论必须具备的素质。

更有意思的是，终端再造能够通过“更好的用户体验”给经销商带来“更高的运营效率”。

曲美终端再造的实践证明了这一点。

4. 曲美的终端再造

那么，曲美的经销体系互联网化终端再造究竟有哪些内容呢？

建议大家不妨以顾客的身份造访一下曲美的专卖店，亲身体会一下曲美终端再造给用户带来的全新体验。当然，终端再造前端的3D云设计技术的应用（设计导购）可能是最显眼的，但那只是终端再造的一个组成部分，绝对不是终端再造的全部。

我们来看看曲美自己是如何认识它的终端再造项目的。曲美首先认为终端再造有这样几点动力：

- (1) 消费者希望能够与品牌对话沟通，希望得到更个性化的服务，更娱乐化，更贴心的购物体验，传统媒体已经不能胜任。
- (2) 门店陈设的产品越多，需求的空间就越大，空间面积越大，店面租金以及相关成本就会上涨，如何突破空间局限是门店销售困扰许

久的难题。

(3) 传统的销售依赖于销售人员的口头表达配合宣传的印刷品，顾客是被动式的接受，形式的单一影响购买欲望。

因此，曲美通过三维虚拟样板间的形式构成，一方面顾客通过空间来了解产品更容易产生认同感，通过自主搭配产品、变换风格等吸引和打动客户，视觉化的体验比单一的口头推荐介绍更能短时间内留住客户，缩短了选购时间，比起传统的销售方式具有更高的效率和成功率。另一方面也能缩减门店面积，降低经营成本，把成本利益最大化。

通过三维虚拟展示，一方面能够展示产品的外观结构，工艺用材；另一方面通过崭新、非同凡响的数字展示能够引起顾客的好奇心理，从视觉和形式上吸引顾客。

此外，通过社交分享等功能，一方面可以形成口碑，另一方面也能收集与统计顾客喜好的产品，取得顾客的联系方式，从而进行更贴近市场的产品研发以及后续的精准推荐。

曲美在“互联网+家居”大背景下，以客户需求为中心，搭建覆盖客户端、产品端、设计端和生产端的智能信息化平台工程。其中包括：

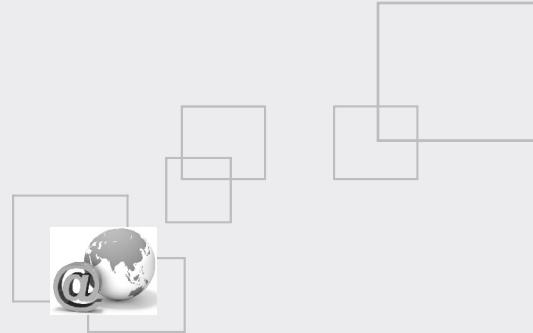
(1) 客户端：整合互联网云平台和线下实体体验店渠道以及从个人计算机、平板电脑到手机的三屏联动，实现以大数据为基础的为客户提供有针对性的解决方案。

(2) 产品端：整合了“八大生活馆”产品体系，为客户创造了丰富的生活体验方式，并最终通过电子商务平台实现全方位消费体验闭环。

(3) 生产端：通过自主研发的产业 ERP 管理系统进行家居产品大

数据的搜集、研究和分析，实现信息化、个性化、智能化三位一体的生产模式。

终端再造只是提供了一个方向，每家企业应该根据自己企业的经营特点来设计终端再造的具体内容和实施步骤。在实施终端再造项目之前，应该认真研究一下关于互联网化发展的“一个中心两个基本点”。真正搞懂了这“一个中心两个基本点”后，做起来就得心应手了。



第三章 /
后电商时代发展战略

一、后电商时代企业发展战略思考

后电商时代最大的特点就是线上线下一体化。这个由互联网信息互动所带来的企业经营环境和经营手段的变化，将导致企业的经营战略也发生许多方面的改变。企业需要从以下几个方面来思考后电商时代企业发展的战略。

1. 终端再造与设计主导权

现在大概仍然有 95% 以上的企业还在讨论怎么做电商的问题。然而这却是一个很纠结、很糟糕的问题，因为问题就问错了。为什么呢？

现在我们不是要做电商，我们是在打造一个线上线下一体化的运营模式。比如说我们的电商部门，它不再是一个独立的盈利部门，不再是一个独立的销售部门，它的主要功能可能更多的是怎么为线下服务的问题。

我们再次回到“四项基本原则”上来。其中“组织变革”是四

项基本原则里面唯一一个需要行动的。这个行动怎么来呢？因为组织变革是一个非常复杂、烦琐的企业的变革过程。所以它需要一个突破口。那么它从哪里开始呢？我们一开始就提出从企业的经销体系的变革开始，从企业的经销体系的互联网化再造开始。这就是终端再造。

终端再造是用互联网信息化的方式，重新打造一个新型的互联网时代的终端销售体系和运营机制。这里面涉及一个非常重要的概念，叫设计主导权。这个设计主导权，实际上是未来掌控家居商品销售权的一个重要概念。在终端再造里面，它是一个核心的概念。

2. 用户口碑

我们在网上购物，对于一个产品决定买或者不买，更多的决定因素是什么呢？是一个产品的用户评价。

用户评价又是什么呢？用户评价就是用户与用户之间的一种信息互动。这种信息互动，实际上改变了商业的本质，使得原来不对称的商业信息开始对称了，原来不透明的商业信息变得透明化了。所以它在整个互联网运营中的品牌打造上，应该起到非常重要的作用。

举个例子：我们要旅游，有两家酒店选择，一家是全国连锁酒店，这家酒店不看就知道大概怎么样。这就是品牌的力量。还有一家酒店，价格差不多，但我们不了解这家酒店的情况，所以要看用户评价。如果这家酒店用户评价好于连锁酒店的话，你会选择哪个？

这时候传统的品牌概念就开始被动摇，新的品牌体系开始建立起来。

所以用用户口碑是非常重要的概念，它可能改变未来的用户感知品牌、使用品牌的路径。

3. “大线上”

什么是线上？现在我们可能找不到一个现成的概念来概括线上。线上是天猫？是京东？是企业的官网？是企业自己的商城？还是企业的微信公众号？似乎已经没有一个现存概念能概括企业所面临的“线上”，所以我们提出“大线上”的概念。“大线上”是指企业所有的互联网工具，未来构成一个系统，相互映射相互作用。

未来到后互联网时代，也就是哪天我们不谈互联网的时候，这个“大线上”就会并入运营体系里面去，成为整个企业运营系统里面的一个操作系统。

4. 品牌战略与爆款逻辑

品牌战略是企业互联网化进程中非常重要的一方面。

因为未来品牌跟产品之间的关系会发生非常大的变化，品牌的传播方式、消费者感知品牌的方式，以及品牌与产品之间的关联逻辑，也会发生本质的变化。

从消费者感知品牌的搜索逻辑来看，企业可能需要实施爆款产品的战略。这个爆款是什么意思呢？不是时间上的爆款，而是它在逻辑上面，通过不断的口碑累积，形成企业经典的产品，爆款产品策略应该是企业产品战略里一项重要内容。

5. 组织形式

传统组织形式正在发生变化。互联网时代的企业组织形式究竟会发生怎样的变化？像张瑞敏、任正非这些优秀的企业家都在做非常艰苦的探索。特别是海尔，张瑞敏提出了很多有关后电商时代组织有效性的观点。

这里可能最重要的，还是互联网信息互动所带来的组织结构的根本变化。

二、探索企业电商经营的利益分配机制

1. 电商运营在于利益分配

多次倾听 TATA 木门董事长吴晨曦谈企业的电商发展，感受最深的一点就是他不是就电商谈电商，而是从更高的层面来谈 TATA 木门的电商实践。在第二届中国家具电商论坛上，吴总提到电商运营的利益分配机制问题。他说：“总部卖的货谁来分利？给经销商多少钱？给物流多少钱？给总部多少钱？所谓互联网核心的 O2O 也好，电子商务也好，本质的东西并不是网上怎么做，而是这个利怎么分。”

新的利益分配机制，这是企业电商运营中不可缺失的组成部分，也是我们所提倡的终端再造中业务流程优化的不可缺失的重要内容。因为业务流程的互联网化优化，势必导致业务流程的各参与方功能及作用大小的变化，从而改变业务流程的成本结构，所以也需要相应改变业务的利益分配结构。

那么，在企业的电商经营中，企业的经营利益分配机制应该如何再造呢？

2. 电商销售的归属

从利益分配的角度来谈企业的互联网化改造，应该是对企业互联网化发展的一种新的认识。

任何新的改革都是利益驱动的。同样，任何对改革的阻碍，也来自既得利益的干扰。应该说，利益分配机制的合理化改造是确保企业新的业务流程畅通的保障。所以应该从利益分配的角度来着手企业的互联网化业务流程改造。

企业电商运营，一般来说都是建立一个电商部门，然后在天猫、京东开旗舰店进行线上销售，而售后的配送安装等服务就由线下的传统经销商来实施。于是这里面就有一个问题：经销商怎样参与线上销售的利益分配？

实际上，与这个问题相连接的，是一个更本质的问题：线上的销售究竟算谁的？

关于利益分配的问题，不仅是怎么分配利益的问题，而且是企业怎么看待与经销商之间利益关系的问题。对待经销商关系的态度，又恰好决定了企业在电商业务中的利益分配机制。

电商的出现，是从本质上对传统经销体系的否定。它是打着取消传统经销商的旗号诞生的。也就是说，电商是要革传统经销商的命。这个立场，实际上也迎合了大多数企业的需要：对如何控制经销体系有烦恼的企业，正好希望能够有一个新的途径来绕过经销商，从而重新夺回对

经销体系的绝对控制权。

都说电商的发展是去中介化，是要革传统经销体系的命。电商的这个定位一方面鼓励企业想方设法建立独立于线下经销体系的电商运营体系，试图摆脱传统经销体系对企业的束缚；另一方面线上电商平台也试图从线下经销商那里争夺更多的资源。但这个定位使得线上线下的利益对立起来。

于是，这就产生了企业运营的线上线下“双轨制”，线上线下利益是不调和的。在这样的思想驱动下，甚至合理的利益分配也无法解决这个线上线下的矛盾。道理十分简单：线上电商是来掘线下经销商坟墓的。现在线上付钱给线下让其挖坑埋葬自己，给再多的钱线下经销商也不会参与。

所以我们看到这样一个现象：在有线下参与的线上销售中，往往评价都不会很好。因为即使线下经销商参与线上销售的时候配送安装服务，往往也是不情愿的，或者至少不会很积极，所以用户评价自然不会理想。在这种线上线下“双轨制”的利益冲突中，企业只好另请第三方来完成线上销售的“最后一公里”服务。

所以，利益分配的根本可能还不是线上线下各分配多少的问题，而是电商销售究竟是属于线上还是线下的问题。只要电商的销售还属于线上，那就从根本上排除了线下经销商的合作意愿。

让我们来看看这样两种情况：其一是电商销售属于线上，线下经销商完成售后配送安装服务后分得一定的服务费用；其二是电商销售属于线下（所辖地区的）经销商，企业的电商部门每售出一单，就从销售中提取一定比例的营销费用。两种情况下，即使是经销商所得完全一样，哪种情况更能得到经销商的支持呢？

3. 企业核心业务在线下

所以说，企业的电商发展，首先还是需要确定电商的发展究竟是独立发展线上还是为了一个更加强大的线下。这又回到有关传统企业电商发展的“四项基本原则”了。

针对企业电商发展的利益分配机制重建的问题，“四项基本原则”给出的答案关键在第二项原则，它确定了企业电商发展的立场问题：不是要取消线下经销商，而是要加强线下经销商的竞争力。在这个立场下，再来探讨企业电商销售的分配问题，似乎就迎刃而解了。

这时，我们再来理解吴晨曦的这段话，可能就会有不一样的感受：“总部卖的货谁来分利？给经销商多少钱？给物流多少钱？给总部多少钱？所谓互联网核心的 O2O 也好，电子商务也好，本质的东西并不是网上怎么做，而是这个利怎么分。”

企业电商业务的利益分配机制，应该不像我们想象的那样只是如何分配利润那么简单。

4. 新的利益分配机制

企业的互联网化改造，不仅仅是要重新确定新业务流程中各参与方之间的分配比例问题，而且更重要的一点，可能是需要确定一种新的利益观，或者说是利润观。就是你的工作究竟应该如何定位，你的服务究竟应该挣多少利润才是合理的。

我们讲“四项基本原则”中第三项是“一场组织变革”，这个组织变革的对象不但包括了企业的业务流程、业务成本结构以及利益分配结

构，而且还包括了与此相关的文化与观念。其中与本文相关的，就是企业经营的价格观、成本观和利润观。

传统的家居营销体系是很不健康的，是在商业地产利益驱动以及房地产需求驱动下的畸形商业形态。这个畸形集中表现在：①过大过多的商场；②过于分散的经营；③过高的经营成本；④虚高的价格和过高的经销利润。其中与本文关系最密切的就是“过高的经销利润”。

在家居行业发展的黄金时期，传统经销商可以轻易地获得高额利润。然而随着房地产红利时期的消失，加上电商的迅猛发展，家居经销商的日子也越来越不好过。人们常说：“最坏的日子也就是最好的日子。”这个最坏与最好之间的辩证，就是观念的改变。我们都知道，传统经销商的高额利润时代已经一去不复返了，经销商的基本功能，也从传统的开店赚钱到做好售前售后的测量配送安装服务。

知道发展趋势是一回事，改变传统观念是另一回事。只有这个观念改变了，合理的利润分配机制才有可能建立。

所以，最坏的日子也就是最好的日子。生意最坏的时候也是观念改变最好的时候。企业的经销体系互联网化再造，是根据互联网提供的新的功能来重新优化业务流程，重新设计经营流程中各参与方的功能和价值，并根据所提供的价值来实施合理的利润分配。

而这个利益分配机制，又是确保新的业务流程能够执行到位的关键。

我们看到，随着互联网化发展的深入，越来越多的经销商开始愿意接受新的互联网化的业务流程，也开始愿意接受这个新的业务流程中新的服务功能定位，以及互联网时代新的合理的利润分配机制。

我们说互联网化改造是一个企业的物种进化过程。一是急不得，要逐步改造；二是等不得，要积极把握时机，争取先机。

5. 电商平台的新努力

首届中国家具电商论坛的主题是“家居企业电商‘双轨制’破局思考”，谈的是家具企业如何突破线上销售这样的传统电商概念的束缚，立足线下的经销体系来发展电商。当初考虑得比较多的，是企业如何摆脱线上的电商平台来实现自己的互联网化发展。但是，近年来线上的电商平台也在努力突破传统电商的“双轨制”，争取参与到家居企业的经销体系线上线下一体化的改造中来。

一个典型的案例是索菲亚的电商发展。按理说，作为定制家居的制造商，索菲亚是无法进行传统的电商业务的：定制产品怎么在线上进行销售？所以一定需要线下经销商的密切配合。然而我们看到了这样一些难解的问题：消费者从线上到线下经销商那里，如果不再回到线上来支付怎么办？如果消费者在线下购买经销商那里的其他产品怎么办？

这是线上电商平台在经营思路上的突破。试想，2014年“双十一”企业还在顾忌如果线上电商平台发现线上流量下来后回不到线上会有什么反应。

从利益分配的角度看，这也是一个突破。传统电商所谓O2O闭环，似乎就是一个不利于线上线下一体化发展的利益分配机制，它使得企业线下的经销商不愿意参与甚至抵制线上下来的流量，因为闭环的作用就是要让这些流量以及流量带来的销售回到线上去。

传统的以纯线上销售为主导的电商平台已经开始新的物种进化，其中一个最显著的标志就是电商平台不再纠结 O2O 的闭环，而是开始参与线上线下的融合。早在 2014 年 O2O 大热时我们就判断：能够带动企业线下经销体系一起互联网化发展的电商平台才是未来发展的方向。

三、构建后电商时代企业的“大线上”

我们知道，后电商时代的一个最显著的特征，就是企业运营的线上线下一体化。但是，这个“线上”究竟是指什么？它是指电商平台，企业官网或商城，企业的微信公众号或微博，企业的移动商城，还是……

我们感到有必要对后电商时代的“线上”进行一个新的探索与定义，于是提出了“大线上”的概念。本节是对后电商时代企业“大线上”的初步探讨。

1. 定义“大线上”

如何来定义后电商时代企业的“大线上”呢？

当我们不知道如何来面对复杂多变的互联网时代的外部环境，无法认清纷杂而来的各种互联网商业模型或者各种互联网概念时，一个比较可靠的方法，就是回到“一个中心两个基本点”上来，从“一个中心，

两个基本点”出发，来分析认识和应用各种互联网相关的模型概念或现象。

这里，我们也尝试从“一个中心，两个基本点”出发，来探讨一下究竟什么是后电商时代企业的“大线上”。

通常情况下，我们是从互联网的具体应用来认识互联网的，比如说电商平台、官网、企业的网上商城、微信公众号或服务号、微博、微商城等。所以我们往往也是相对独立地感知和运用互联网的存在形式。现在我们提出“大线上”的概念，就是要求企业从本质上去认识和应用互联网的各种技术、概念和商业模型，来为企业在后电商时代的发展战略服务。这时，“一个中心，两个基本点”的理论就能够发挥重要的指导作用。

根据“一个中心”的理论，我们不是从互联网的具体模型或应用来认识或运用各种互联网的概念或应用技术，而是从其“信息互动”这个中心功能来认识和运用互联网的各项技术。而且更加重要的是，我们是从互联网应用的两个基本目的（更好的用户体验和更高的运营效率）出发倒过来决定这些互联网技术的应用场景。换句话说，我们不是为了应用某种互联网技术而应用这项互联网技术，比如说为了电商而电商，而是从“更好的用户体验和更高的运营效率”这两个基本目的出发，来决定采用哪些互联网技术才能更好地进行有目的的“信息互动”。

这应该是互联网技术应用的一个更高境界。

企业的“大线上”是指企业为了实现“更好的用户体验和更高的运营效率”而运用互联网，即移动互联网能够带给我们的一切信息互动的工具的有机集合。

2. 目标决定手段

我们曾经用电影《地道战》的故事来说明目的驱动下的技术应用与发展。《地道战》中鬼子偷袭高家庄，高老忠为了保护乡亲壮烈牺牲。悲愤之余，高家庄人民连夜学习毛泽东的《论持久战》，越学心里越亮堂，于是从心中唱起了“太阳出来照四方”。举世闻名的地道战就这样开始了。

问题是：挖地道打地道战，似乎更应该读《怎么开展地道战》的书，学习地道战的 N 种模型，可是高家庄人民为什么学《论持久战》呢？《论持久战》中难道有教高家庄人民怎么挖地道怎么打地道战吗？

《论持久战》当然没有告诉高家庄人民怎么挖地道怎么打地道战，但是却论述了为什么要开展地道战的基本思想：《论持久战》告诉中国人民抗日战争是一场持久战。要赢得一场持久战有两个基本条件：有效地保存自己和有效地消灭敌人。那么，冀中平原上的高家庄人民如何才能有效地保存自己和有效地消灭敌人呢？答案是挖地道。

挖地道的直接目的是躲避鬼子的突然袭击，这是战术层面的。但是从持久战的目的出发，挖地道就成为“有效保存自己”的一个重要手段，这却是战略性的。

于是，从“有效保存自己”这个基本目的出发，挖地道的内容越来越丰富：为了防止被鬼子堵在地道内，地道从一个出口变成了 n 个出口，而且地道出口越来越隐蔽，越来越多元化；为了防止鬼子放烟、放水和放毒，地道的结构也越来越复杂，功能越来越全面；为了防止鬼子进入地道，地道内还设置了消灭鬼子的机关。

当然，“有效保存自己”只是持久战的一个方面。为了打赢持久战，还需要有效地消灭敌人。于是，地道成为各个有效歼灭鬼子网点的纽带，村里村外、屋里屋外、房顶地下，全都通过地道链接起来，成为有效歼灭鬼子的地点。最后，地道直接挖到了鬼子据点黑风口。

我们可能需要认真回味一下如何才能从《论持久战》推导出有效保存自己和有效歼灭敌人，然后又从这两个基本目的出发发展出丰富多彩且富有实效的地道战的逻辑来。

《论持久战》中不但有地道战，而且还有地雷战。胶东半岛赵家庄人民也是读着《论持久战》有效地开展地雷战的。

3. 更好的用户体验

回到我们关于后电商时代企业“大线上”的话题上。

这个“大线上”究竟是什么？因为目前它还只是我们从后电商时代企业战略发展需要出发考量的一个概念，在很大程度上尚未落实到实践中，不是“未来已来”而是“未来未来”，所以还需要我们共同来探索。

这个“大线上”，它不仅仅只是我们熟悉的电商平台（但是肯定包括了电商平台），它也不只是我们现在看到的企业的官网或者商城，它也应该包括了我们所熟悉的企业微信公众号或服务号以及微博等新媒体，但是他们的运营方式可能会发生较大的变化，而且应该是与企业其他的线上存在之间有着密切的关联……

前面有关《论持久战》与地道战的分析，是希望我们能够借鉴用来构造企业后电商时代的“大线上”。根据企业互联网化发展的“四项基本原则”，互联网化发展的根本目的是增强企业线下业务的核心竞争力。当

然，根据“一个中心，两个基本点”，这个核心竞争力又表现在企业“更好的用户体验和更高的运营效率”上。也就是说，我们所要构建的这个后电商时代企业的“大线上”，其目的是增强企业线下业务的核心竞争力，具体表现在增强用户的购物体验和提高企业的运营效率方面。

我们这里只是从增强用户的购物体验这一基本目的来推导我们需要怎样的线上功能。

假定企业有一个线下的实体店，而互联网能够让企业更好地与用户实现信息互动，那么，从企业实体店经销目的出发，我们需要实现哪些信息互动的功能呢？

(1) 用户在购买商品前需要进行一些信息搜索和研究。这时，你怎么能够抢在你的竞争对手前让用户知道你并了解你，把你放在他大脑中的购物车里呢？

(2) 实体店是要关门的，但用户可能在你的店关门后来浏览研究你的产品，你怎么让你的店24小时不打烊？

(3) 电商平台可是用户集中去寻找产品的地方。你怎么在用户想要将你的产品与其他产品进行对比时能够找到你的产品信息？

(4) 用户在线下实体店浏览了你的产品后，回到家里需要和家人再讨论一下。你怎么才能让用户在家里看着你的产品和家人讨论，甚至必要时还能够向你的员工询问进一步的信息？

我们没有谈深奥的电商或互联网问题，我们谈论的都是怎么解决线下店铺更好的用户购物体验的问题。但是你已经开始无声地构建企业的“大线上”了。这和电影《地道战》中所表述的逻辑是一样的，为了更好的用户购物体验，我们开始运用互联网信息互动的功能，逐渐地开始

了所谓的线上运营：企业开始在各种相关网站发布信息介绍企业的品牌和产品；企业建立了能够映射线下实体店的线上存在，它不是线上商城，也不是企业官网，而是线下店的虚拟存在；企业甚至在淘宝开了个店铺，不为别的，可能只是为了让企业用户在逛淘宝时需要看到企业的存在时能够找到；企业甚至开始建立起线上线下的产品联系，让用户回到家中能够把白天在店里看到的那些产品在企业线上存在中轻松地调出来继续进行研究。

而此时，企业甚至还没有开始做电商，没有在天猫、京东开店，也没有线上支付体系。但是，我们已经开始建立企业线上的存在。一切都是从促进“更好的用户体验”出发，没有模式，没有固定的概念，有的只是实实在在的效用。

4. 打造用户体验体系

当然，企业还是决定在天猫、京东开店了，因为用户已经开始习惯在电商平台搜寻产品。但是你的主要目的依然不是在线上销售，而是希望用户能够在线上发现你的产品，然后到线下店里来体验。既然在电商平台开了店，那线上支付就是自然的事。不过企业可没有刻意在线上进行销售，当然也不拒绝。一切还是为了更好的用户体验。

产品也能够通过微信端口来展示了。不过这不是为了建立一个微商系统，而是能够更好地通过手机来与用户互动产品信息；微信公众号、微博等新媒体也开通了，不过不是象征性地每天发几条新闻，不是用粉丝量的 KPI^①来主导这些新媒体的运营，而是实实在在地运用这些新媒

① KPI 是 Key Performance Indicator 的简称，是指关键绩效指标。

体（以及其他更好的互动途径）与用户进行信息互动，传播用户希望得到的品牌和产品相关信息。形式可以活跃也可以互联网化，但内容必须是用户实实在在希望得到的信息。

企业甚至把3D云设计技术或者VR技术应用到线下店铺的导购程序中来，以向用户提供更加真实的虚拟体验。

我们在“更好的用户体验”这个目标驱使下，把能够在各个环节增强与用户进行信息互动的互联网技术一点一点地吸收过来，灵活有效地运用在我们的业务经营中，成为企业经营中不可缺少的内容。

一个全新目的，企业后电商时代的“大线上”体系就在这一个不起眼的“更好的用户体验”的目标驱动下逐渐成长起来。就像是地道战，它是在“有效保持自己”的目标驱动下，逐渐变得完善的。

5. 认识决定行动

我们借助电影《地道战》的故事，说明了互联网应用的正确逻辑。这就是以目的为导向，灵活多变地吸收并应用互联网相关技术，构建成后电商时代企业线上线下一体化的运营体系。

关于后电商时代企业运营体系的“大线上”构建问题，我们在此只是初步提出概念。确立“大线上”的概念，是后电商时代企业发展的需要。目前大多数企业的互联网功能，依然局限在“电商”的概念上。企业的互联网化发展的功能，也因此局限在电商运营上。引导企业互联网化发展的组织功能，也因为受到电商部门职责的限定而无法全面

展开。

这一切，都源自传统“电商”概念的束缚，源自于我们对互联网化发展认识的局限，源自于我们对互联网技术应用上的教条。

试想，如果有人把地道战的成功模式总结后推广给胶东半岛的赵家庄人民，推广给山东枣庄的铁道游击队，结果又会如何呢？

企业的互联网化发展应该是道而不是术。或许，我们能够从“大线上”概念及其构建过程，来悟到企业互联网化发展的道。

四、打造线上线下一体化的用户体验口碑体系

大家都知道用户口碑重要，但是在后电商时代的战略发展中，用户体验口碑更加重要，特别是线上线下一体化的用户体验口碑体系，可能成为企业后电商时代战略中的一个重要组成部分。

1. 用户口碑就是信息互动

“一个中心，两个基本点”的理论运用在用户体验口碑体系的建设上，其实是如何充分运用互联网信息互动的中心功能，来增强用户与用户之间的信息互动，特别是用户体验口碑的信息互动，以便让后来的消费者更快更充分地了解企业的服务信息，以实现用户购物决策时的更好体验；同时，通过用户口碑的信息互动，加快用户购物的决策过程，提高用户转化率，从而获得更高的运营效率。

互联网的信息互动包含了用户与商户的信息互动以及用户与用户的信息互动，而且用户与用户之间的信息互动更加重要。在某种程度上，

正是用户与用户之间的信息互动，改变了互联网时代商业的本质，使得商业操作信息更加透明，使得原本不对称的商业信息开始向平衡方向飘移。

用户口碑是这个重要的用户与用户之间信息互动的核心内容。

用户口碑中最重要的，应该是用户关于产品质量的体验反馈、关于商家对用户的态度，特别是对售后服务的态度。我们在搜索产品后，往往总是第一时间看用户评价，而且不看好评只看差评。如果差评觉得没有太多问题，基本就下单购买。但是如果差评中出现商户在服务态度上有问题，基本上就不会再留恋，继续寻找下一家。我们通过用户与用户的信息互动（当然，看用户评价还不能算是严格意义上的互动，不过如果你真的可以向其他用户询问有关产品和服务的体验结果，才是互动）来获得购物的决策信息，这些用户评价能给我们网购基本的保障。

试想如果没有这些用户评价，我们的网购会是怎样的战战兢兢。

2. “王婆”不再

然而，当我们回到线下实体店购物时，虽然看得到摸得着想要购买的商品，但心里总是嘀咕：谁知道这个产品是不是真如眼前导购“王婆”说的那样好呢？

线下的经销体系，往往缺少直接的用户体验信息，所以给用户的购物决策带来很大的麻烦。线下店商业信息不对称不透明，这对一些希望浑水摸鱼的商家来说，确实是好事。否则你怎么能够把商品的价格卖得那么高？否则你又怎么能够以次充好滥竽充数？然而，对于真正产品质量过硬、服务好的企业来说，这样的商业环境就显得很糟糕，因为消费

者没有办法将其从滥竽中甄别出来。唯一的判断逻辑是：这家品牌花很多钱做广告，所以产品质量应该不会太差，否则就会浪费那么多的广告费了。

这是一个奇怪的判断逻辑，即从对方的利益角度出发判断是否对自己有益。如果碰上有商家就是不顾品质光顾砸钱做广告的怎么办？事实上这样的故事我们已经听到了许多，而这些光顾砸钱做广告而不顾自己产品质量的企业，恰恰是利用了消费者的这个奇怪的判断逻辑。

线下优秀的商家需要用户口碑来证明自己的优秀。

3. 品牌感知的变化

互联网时代用户与用户的信息互动，正在改变消费者感知商品品质和服务质量的方法。换句话说，互联网时代的品牌塑造，可能有着鲜明的互联网特征。

我们一直感到，电商的发展导致新生一代消费者感知品牌与产品之间的关系时的逻辑与传统商业中品牌与产品之间的关系的逻辑是不相同的，而这个不同的逻辑，应该将改变未来品牌与产品之间的关系。这是我们在互联网时代规划品牌战略时需要认真注意的。

我们来看看传统商业环境下我们是如何来感知品牌并建立起品牌与产品之间关系的：① 首先是品牌宣传；② 产品基本上是根据品牌单独陈列的；③ 消费者基本上是根据品牌影响来选择产品的。

可是，在电商环境下，这个品牌感知及影响逻辑发生了根本性变化。接下来看看我们在电商平台一般是如何来选择购买商品的：① 搜索产品；② 根据电商平台一定规则的排列来陈列产品信息，因此我们所看到的是

一连串不同品牌的产品；③ 我们查看产品细节，品牌是一个考量因素，但更重要的，可能还是其他用户对该产品及售后服务的评价。

在选择商品时，互联网时代的分类方法与传统商业有显著的不同。传统商业是先品牌后产品，而电商却直接是产品，品牌只是在消费者具体决定是否选择该产品时才会发生作用。试想，一个对家居品牌完全无知的人，他在电商平台上是如何感知家居商品品牌的呢？或许，电商平台在搜索返回页的上端有按品牌分类检索的信息，但是如果对品牌一无所知，那么这些信息对他来说依然没有太多作用，于是他会按照平台列出产品的顺序，寻找自己感兴趣的产品。在打开感兴趣的产品页面后，他的一个重要工作就是研究用户对该产品的评价。他会根据自己的逻辑来判断该产品品质及其售后服务品质，然后再衡量价格等因素来决定是否购买。当他看到同一个品牌的产品都有不错的评价信息时，可能也因此建立起对该品牌的印象。

以上过程反映了两个重要的有关互联网时代品牌建设的信息：①根据用户评价信息来判断产品及其服务的品质；② 通过阅读用户评价信息来感知品牌。

当然，以上只是一个假定的场景。现实生活中，顾客肯定会通过其他渠道事先对品牌有所感知。那么，即使在这种场景下，我们依然可以看到用户评价信息与品牌信息之间的竞争关系。我们把这种竞争关系简单地描述为：你是相信商家说的，还是相信其他用户说的？商家说的，代表了品牌宣传；其他用户说的，则是用户口碑。

比如说，我们旅游要选择一家经济型酒店。我们的选择中包括了一家知名的连锁经济酒店，以及另一家价格相当（所以我们排除了价格因素对选择的影响）但不知名的酒店。如果没有用户评价信息，你会选择

哪家酒店？当然是知名的连锁酒店。但是，如果有了用户评价信息，情况就可能完全不同。如果那家不知名的酒店的用户评价足够好，足够好到与那家知名连锁酒店有一定的差距，那么我们就可能选择这家不知名的酒店。

这就是用户评价信息与品牌信息之间的竞争。

4. 线上线下一体化的用户口碑

在经历了传统电商“双轨制”的痛苦纠结后，我们进入了后电商时代。后电商时代的一个最显著的特征，就是企业线上线下一体化运营。于是，打造线上线下一体化的用户评价体系，也成为企业后电商时代战略发展的重要内容之一。

线上电商平台销售的产品，是具有用户评价信息的，可是，企业线下传统渠道的产品销售，往往缺少必要的用户评价信息。线上线下一体化以后，用户将不分线上线下，无论在线上还是在线下，都希望在决定购买企业产品前能够看到以前用户对产品及其服务的评价。

所以说，企业面临两方面的工作：一是建立起线下产品及服务的评价信息体系，二是将线上与线下的用户评价体系打通，形成一个真正线上线下一体化的用户评价体系。

这个线上线下一体化的用户评价体系，不但是企业未来品牌建设一个不可缺失的重要组成，而且还是一个企业与用户沟通的有效窗口，能够及时有效地获取用户对企业产品及服务的反馈意见，从而推动产品创新、产品生产质量和服务质量的提升。

打造用户体验口碑体系，是“一个中心两个基本点”在企业运营中最好的实践之一。

五、互联网时代品牌建设的几点思考

互联网正在改变企业的经营环境，其中最重要的内容就是企业的品牌建设。

1. 互联网时代品牌特征

互联网时代品牌建设最大的特征是什么？

根据“一个中心，两个基本点”，其最大的特征依旧是“信息互动”。也就是说，我们需要紧紧抓住“信息互动”这个互联网的中心功能，来理解和把控互联网时代品牌建设的诸多问题。

很显然，互联网的信息互动功能在改变品牌信息的传播方式，改变着消费者感知品牌的方式，改变着品牌与旗下产品的关联方式，也改变着品牌在消费者判断产品性价比时的权重。总之，互联网正在改变传统品牌运营的一些基本法则。

经常也看到一些文章谈到互联网时代品牌建设问题，可能更主要

的是涉及新一代消费者，即所谓 80 后和 90 后的新生代。开始是 80 后，现在是 90 后，马上又要谈 00 后了。这是一个动态的消费者迭代的问题。确实，每一代年轻人都有着不同于上一代的理想和追求，有着不同的消费习惯。但这应该不是影响到互联网时代品牌运营的最根本的因素。

互联网时代影响品牌运营的最重要的因素，似乎还应该是互联网时代信息传播的方式以及信息互动的功能。

2. 品牌年轻化

根据传统企业互联网化发展的“四项基本原则”，互联网时代的品牌战略应该是“一场组织变革”中的重要内容之一。

企业的品牌战略，当然首要问题是品牌的定位。我们一直在提品牌年轻化的问题，但品牌年轻化不是绝对的。互联网时代也应该有经典的品牌。所以，着眼于品牌的互联网化可能更加妥当。

品牌的互联网化，确实是当前许多传统企业所面临的一大挑战。很多的传统品牌都已经显现老化的趋势。倒不是说其品牌名如何因为不是植物或动物所以就不互联网了，而是品牌与消费者沟通的方式和内容，已经开始过时了。

有关品牌传播方式的问题我们将在下一节讨论，这里谈谈品牌的传播内容。互联网时代的品牌与传统品牌在传播内容上的最大的区别，还在于是说教的还是互动的。说教是夸自己怎么怎么好，而互动的方式则是通过内容交朋友，成为用户的亲密“小伙伴”。

这里，信息互动依旧是关键。不只是信息互动的方式，而且是信息

互动的内容。试想，如果你是与你的小伙伴交流，你还可能用那种“说教”的语态吗？

想到品牌的互联网时代属性，我们可能想到的是品牌的年轻化象征，于是自然想到了品牌形象代言人。可是，仅凭品牌代言人年轻化可能还是远远不够的，假定你请一位年轻女神坐在太师椅上，这会是怎样的形象？所以，品牌的互联网化应该不只是外在的品牌形象，而是需要对企业的产品也要做出相应的变革。

比如说，企业是生产红木家具的，其品牌怎么互联网化？红木家具的一大挑战，可能就是怎么与 90 后沟通，怎么设计出 90 后也喜欢的红木家具来。红木家具品牌的互联网化，可能是传统品牌互联网化的一个比较极端的例子，但是可能正因此给了我们一个更好的观察品牌互联网化的角度。

3. 品牌传播方式

互联网时代品牌的最大特征，还是在于品牌传播方式的变化。从某种意义上讲，正是传播方式的变化，改变了品牌的其他方面。

互联网品牌传播的最大特征，就是互动式的品牌传播。这一次，我们又聚焦到互联网“信息互动”的中心功能上来。

随着互联网的发展，信息互动的方式一直在进化。从最初的静态页面只能通过信息栏与网站对话，到 BBS 论坛模式的出现，有了用户之间的信息互动，然后又有了 QQ 等即时通信工具，有了博客、微博、微信等社交化信息互动的模式，后来还有各式移动的 APP 应用。

综观这些互联网信息互动模式，我们初步可以归纳这样几个特点：

(1) 信息互动的形式越来越丰富。开始的互联网页面是静态的，它只是单向地发布信息，后来的页面开始互动，而且形式也越来越多样化，直至最近当红的网络直播模式。

(2) 产品迭代中的用户不断迁移。互联网信息互动的方式不断在进化，不断有新的形式出现，虽然不是完全替代了旧的信息互动方式，但是却使得大众不断地向新的信息互动方式迁移。比如说，原来可能多用QQ，现在却多用微信。过去的观点大多发表在微博上，但是现在却更多地发表在微信上。即使是微信，目前也存在很大的迷茫，信息互动也越来越不频繁了。未来会有怎样的新的信息互动方式来替代微信，目前还没有人知道。

(3) 受众越来越分散。当信息互动方式越来越多样化的同时，每种信息互动方式所能够吸引的用户也就越来越分散。从企业品牌的角度看，甚至在很多情况下，任何一个单独的信息互动的社交方式都无法覆盖相当比例的目标用户，这客观上给企业有效地与目标用户进行信息互动增加了难度。

(4) 信息互动内容的雷同。这似乎是一个很无奈的结果。比如说王健林的“一个小目标”，导致各家企业都要刷屏来一个小目标，似乎不来刷一下这个“小目标”就跟不上形势。可是刷了“小目标”后，又觉得跟风很没意义。

(5) 最后，电商平台的流量也越来越贵了。

抓住“信息互动”这个本质功能后，互联网时代的品牌塑造应该克服受众越来越分散、信息互动效果越来越差、信息互动内容越来越雷同以及信息互动成本也越来越高的问题，更好、更准确地将品牌信息传

播给目标用户。

4. 品牌的影响发生变化

在线上购物环境中，消费者选择品牌的逻辑与传统有着十分明显的不同。

试想一下我们如何在线上购物。

除非你是某个品牌的商标控，你购物时往往先在电商网站首页搜索具体产品，比如说“瓷砖”。搜索结果是一大堆相关产品的罗列。这是线上购物时的逻辑：先产品，后品牌。即消费者首先看到的是各种产品，品牌只是这些产品信息的一部分。

而过去我们在选择产品时往往是先看品牌，然后再在品牌中挑选商品。

这种选择产品时的逻辑的不同，却导致品牌的作用发生很大的变化：品牌在决定消费者产品选择中的作用开始下降。传统品牌的作用是标志产品的品质，但是，线上电商平台的信息互动功能，却给产品赋予了更加直接的信息——用户评价。

回到两个经济型酒店的选择上：在价格相同的条件下，假定一家不知名酒店的用户评价明显高于另一家连锁品牌酒店，你会选择哪家呢？

用户之间的信息互动，彻底改变了互联网时代的产品选择逻辑。我们通过这个案例可以看到，用户评价体系改变了互联网时代的品牌影响。

或者换过来说更加准确：互联网时代的品牌打造，用户口碑更加重要。

5. 品牌宣传线上线下一体化

传统企业的品牌原来是在线下运营的，突然出现的电商使企业一下子慌了神，不知该如何处理线上线下品牌的区别。很多企业开始布局电商时，都采取了线上线下分别定位的方式，因为线上线下所销售的产品不同，定价也不同，而且似乎所面对的消费者也不同。

这是电商时代线上线下“双轨制”条件下企业品牌定位的差异化，这种差异化如果持续下去，可能导致企业品牌形象的分裂。

现在线上线下开始一体化发展了，我们所需要考虑的，不仅仅是产品及定价线上线下统一，而且企业的品牌形象、品牌宣传等方面也需要线上线下统一。

在前面我们谈到的有关用户评价体系的线上线下一体化，就是一个很好的例子。我们知道，用户评价对后来的用户在决定是否购买时起到了很重要的作用，可是线下店面的销售，一方面目前还没有能够系统地收集用户评价，另一方面似乎也无法及时有效地向用户展示这些用户评价信息。

这一点，是我们在企业运营线上线下一体化的进程中需要认真思考的。

品牌线上线下一体化运营的另一个重要考量，是如何矩阵化地运用传统以及新兴的媒体，特别是互联网的互动社交媒体，来系统地进行品牌信息的交叉传播。

6. 品牌内涵的变化

前面我们分析过，当我们通过线上某种方式来搜索产品时，我们通

常能够见到的是一连串的相关产品，这时我们感知和判断产品品质的逻辑与传统有着很大的区别：传统是以品牌来保障产品的质量，但是现在我们却可能有更加直接的信息来表明产品的品质，这就是众多用户对该产品的评价，而品牌则退到一个从属的位置。当然，我们不是说以后品牌不重要了，而是说在互联网信息互动的功能下，品牌的内涵与外延可能都发生了改变，或许，用户评价就构成了品牌的一个重要组成部分。

这种基于产品信息互动的另一个对品牌的影响，就是未来可能一个品牌能够涵盖的产品数会变得更加窄小，影响力也变小，更不用说品牌所覆盖的产品品类数了。直接的理由是：当我们越来越多地通过对产品的用户评价来感知一个品牌时，品牌与单个产品之间的联系也就越来越紧密，而将此品牌的影响力推广到另一个产品时，其参考作用就开始减弱。而且这种减弱还因为新产品的用户评价信息的存在而导致其影响力被进一步地削弱。

我们从消费者的搜索购买行为来说明上述品牌被削弱的过程。首先我们搜索一个产品，然后根据该产品的用户评价来判断产品的品质，从而建立起对该产品品质的印象，这应该就是品牌形象。当我们需要另一个相关产品时，一种可能是凭借我们对该品牌的信任继续在这个品牌的店铺进行搜索，看看是否有我们想要的产品；另一种可能是我们重新开始新一轮的搜索，去通过用户评价发现更加可靠更具性价比的产品。因为从消费者的搜索成本来考虑，两者基本相当，所以，从所获得高性价比产品的概率来说，后一种行为应该是优选。

也就是说，企业通过一个产品建立起来的用户评价体系，并且通过用户评价体系而建立起来的品牌形象，比较不容易映射到该品牌的其他产品上去。这也是我们提出爆款产品战略的一个主要原因。

7. 品牌口碑体系

当然，一种更为现实的情况是，我们的产品线下也有销售，产品还有市场的品牌宣传，那么，这时我们所说的传统品牌影响力变弱的论断还成立吗？

应该成立。就目前来说，线下销售尚未建立起用户评价体系，但是这种现象可能即将成为过去。在后电商时代，有关线上线下一体化的用户口碑体系正在形成。家居行业有顾家、美克美家、美乐乐、掌上明珠等企业已经开始着手这方面的工作。一旦这块陈年老冰块被打破，未来将形成一种竞争的态势。试想你上网看到一件很喜欢的商品，但是却看不到对该商品的用户评价，这时你会怎么想、怎么做？

未来线下购物或许也会遇到相似的场景。

当用户评价体系建立并逐渐完善时，传统品牌的影响力也应该逐渐被减弱。这时的消费者可能习惯性地更加看重用户评价，看重该经销商的服务态度。

那么是不是说品牌不重要了，品牌没有用了呢？当然不是。我们只是希望阐述这样一个品牌发展的趋势，就是说传统意义上的品牌影响力正在减弱，而新的品牌内涵正在形成，这就是消费者在购物时十分关注的用户口碑。事实上，用户评价体系将构成未来品牌的一个重要内容。

传统意义上的品牌影响力依然有效，只不过影响力被削弱了。当两件产品价格相当，用户评价也相当时，品牌依旧能够决定消费者的购物选择，甚至能够有相当的溢价价值。

8. 品牌的核心价值

我们可能也感受到了互联网时代品牌宣传的信息互动。可能让我们感受最深的，莫过于各种事件的刷屏。以王健林的“一个小目标”来说，几乎各家都要来个“小目标”，好像不来就不互联网了。

可是，在各种事件刷屏的宣传以后，我们又能记得品牌的什么呢？

互联网时代，品牌宣传有变也有不变。变的是宣传渠道、宣传方式甚至是宣传内容，但不变的却是品牌的核心价值。

我们曾经说互联网家装发展需要坚持持久战与差异化原则。事实上，持久战与差异化原则是任何品牌发展都需要坚持的基本原则。互联网时代的品牌发展，也离不开这两个基本原则。差异化与持久战是相辅相成的，离开了差异化，持久战就失去了意义；而没有持久战，差异化也难以实现，因为差异化是通过长期坚持才能够实现的。

回到有关互联网时代的品牌宣传上来。品牌的核心价值是什么？这是必须时刻牢记的。我们的品牌宣传，不管通过怎样的媒体，不管采用哪种形式，甚至不管在内容上如何互联网化，都必须坚持宣传品牌的核
心价值，否则跟风刷屏，搞得很热闹，但却没有差异化，品牌的核心价值依然得不到持久地宣传。

与宣传形式甚至宣传内容相比，品牌核心价值的坚持更为重要。

回想一下狂轰滥炸多年的“送礼就送脑白金”的广告宣传，虽然多次被评为最差广告，但其效果却是公认的。它实际上就是持久地宣传了品牌的核心价值。

当前各种互联网化的品牌宣传，似乎更多地注重了形式，可是却脱

离了品牌核心价值的宣传。

9. 你是用户的小伙伴吗

我们说宣传形式没有品牌核心价值重要，绝不是说不要互联网时代娱乐化的品牌宣传形式。我们一直在提倡品牌的互联网化和品牌的年轻化。脱离了互联网时代的娱乐性，品牌的核心价值可能也无法得到彰显。

对于互联网时代的品牌曾经有这样一个描述，那就是做一个消费者喜欢的“小伙伴”。可以这样形象地比喻互联网时代消费者与品牌的关系：你是我的小伙伴吗？你是我的小伙伴们的小伙伴吗？我的小伙伴喜欢你吗？他们是怎么介绍你的？

以上几个问句，不仅描述了互联网时代消费者与品牌的关系，而且还表述了品牌传播的主要途径——社交文化传播。于是，社交化品牌传播的问题，实际也就是将以上几个问题反过来问：我们的品牌希望谁来做咱们的小伙伴？我们希望小伙伴们怎么向他们的小伙伴介绍我们的品牌？

写到这里，我不禁想到了小米的品牌宣传，它不就是这样在“小伙伴们”中间不断传播开来的吗？

娱乐性与互动性，是品牌年轻化很重要的两个要素，但是，差异化依旧很重要。你要玩出自己的风格，而且把这种“玩”的风格也最终定格成为你品牌的一个重要内容。

六、互联网时代有效组织形式的探索

传统企业互联网化变革的四项基本原则中，涉及行动的只是第三项原则——场组织变革。组织变革是一个相当复杂而且抽象的概念，它包含了企业运营的各个方面。为了迅速找到企业互联网化变革的突破口，我们在 2013 年 10 月提出了先从企业的传统经销体系开始进行组织变革，2014 年 4 月又明确提出了“终端再造”的概念。

虽然企业传统经销渠道的互联网化变革才刚刚拉开帷幕，为了更好地思考并引领行业企业的互联网化进化进程，所以提前在品牌战略和组织形式等方面结合企业的实践，提出了新的分析。

1. 互联网时代的组织变革

自从有了互联网，有关互联网时代的组织变革问题，就一直有人在提出来。比较突出的可能要算是海尔的张瑞敏。特别是最近几年来，张瑞敏一直在提海尔内部的组织变革，倡导企业内部创业，倡导企业内部

的小微组织。这一切努力，都是为了打造一个互联网企业，或者更确切地说是互联网时代的企业。

在一次谈话中，张瑞敏认为互联网企业必须具备六个元素，它们分别是：战略、组织、员工、用户、薪酬与管理。其中组织与战略决定企业成长，员工与用户决定企业兴衰，薪酬是企业驱动力，而管理则引领目标的自演进。

在这六个元素中，“战略和组织的关系是从属关系——战略跟着时代走，组织跟着战略走。战略要求企业变成一个平台，组织上就必须把科层制的企业变成互联网的一个节点。现在不管是一个人，还是一个小微组织，也都变成了一个节点，不仅仅是听命于企业，而是要听命于市场，不仅仅从企业得到资源，而且要从社会上得到资源”。（所以，“员工从执行者变成创客，用户从原来的顾客变成用户。要做到这一点，就要改变薪酬。简单地说，过去是‘企业付薪’，现在是‘用户付薪’。”）

我们从张首席的以上谈话中能够看到他对未来互联网企业组织形态的两点基本认识：一是平台化运营，二是员工成为平台上的创业者。

2. 组织变革的动力

一个有关互联网时代组织变革的核心问题是：我们为什么要变革。

一个比较流行的观点，是因为我们企业所面临的员工是 90 后（当然早几年说是 80 后），90 后的年轻人有着独立自主的精神，所以需要创造新的组织形式，来充分释放他们的创造性，组织没管理，没约束，甚至是“失控”。而 90 后无限的创造力就在组织“失控”状态下产

生了。

根据这种观点，企业组织结构互联网化的极端情况就是不要组织结构，不要管理。越失控，越有活力。这样的观点听上去让人激动万分，但做起来却是如上青天。

国内著名管理实战专家陈春花教授，也专门就此话题写了一本书，书名是《激活个体》。我曾经很认真地拜读了这本书，也向其他朋友多次推荐过这本书。陈春花教授是一位受人尊重的管理学者与实践者集一身的专家。作为一个认真的学者，她的观点比起“失控”派来说，就系统得多，也严谨得多。

不过，陈教授在书中，比较偏重对企业中员工的研究，认为新一代的员工更具独立创新精神，更加不愿听人摆布，所以组织结构需要更加开放，管理也需要克服传统的管制作风，总之给年轻人更多的空间，做自己喜爱的事。这样才能够激发出90后员工的高度积极性，企业也因此能够更加具有创新的活力。

事实上，如何增强企业活力，充分调动企业员工的个人积极性，一直是组织管理的热门话题，因为组织管理中的一个主要矛盾，就是组织目标与组织中个人目标之间的冲突。特别是到了危机时刻（如20世纪80年代初美国面临日本经济崛起时对西方管理理论的反思），或者是当今社会技术大变革的时候，这个如何变革组织管理，让企业重新充满创新力的话题就会一次次地被提出来。

然而，企业的组织结构这些年来并没有能够发生更多的根本性的变化，随着企业规模的不断扩大，企业组织活力的问题也就显得愈加重要。

3. 信息互动与组织变革

从海尔张瑞敏提出的组织结构变革这件事来考量，一方面是因为像张瑞敏这样的企业家已经看到传统企业组织构架在互联网快速变革时代的不适应性，对企业进一步发展起到严重的滞后作用；另一方面可能也是他们看到了互联网时代建立一种新型组织构架的可能性。

比如说，华为任正非提出要“前线指挥炮火”，其实也是组织形式的变革。而这个组织形式变革的成功，需要新型组织中的“前线”能够指挥得到炮火，还不仅仅是炮火听从前线指挥的问题。

我们回到互联网的本质上来，继续用我们的“一个中心，两个基本点”的理论框架，来探讨互联网时代组织结构变革的问题。

我们用“一个中心，两个基本点”的理论，来分析企业如何运用互联网信息互动的中心功能来变革组织结构和管理模式，以实现“更好的用户体验和更高的运营效率”。也就是说，我们认为企业组织的互联网化变革，依旧是通过互联网的中心功能——信息互动来实现的。正因为有了组织内部的信息互动，所以企业运营开始透明化，企业员工，甚至包括企业一线的员工，也充分掌握了可用于正确决策的信息，并且因为有了充分有效的信息互动，企业管理层也更愿意将决策权下放，因为此时对下属决策的监管体系也愈加完善，对决策的风险防范也愈加有保障。

同时，一个充分考虑周全且游戏规则明确的业务流程，是可以通过技术来固化成为操作系统，因而可以摆脱传统意义上的管理机制。

应该说，组织结构与管理不仅与其中的人有关，还与技术有很大的

关联。多年来管理学者及实践者一直希望通过打破传统企业组织层级制度的束缚，给组织注入更多创新能力的愿望，可能因为互联网带来的充分的信息互动，而终于有了被实现的可能。

4. 未来组织形式探索

海尔张瑞敏设想未来的企业组织应该是一个平台，企业员工应该是平台上的创业者。这个设想让我们想到了什么？

至少我们想到了 UBER 模式。

UBER 模式就是一个最好的有关“一个中心，两个基本点”的案例。在 UBER 平台上，用户与司机进行充分的信息互动，从而实现了“更好地用户体验和更高的运营效率”。

进一步分析，这样的组织结构可能还有以下几个特点：① 组织边界模糊了；② 员工转变为自我创业者；③ 极大地淡化了管理；④ 具有自我优化的机制。

首先是企业的组织边界模糊了。有关此事，用互联网家装中的“产业工人”来解说。根据传统的组织概念，所谓自有产业工人的定义是企业员工，也就是企业发工资的员工。可是如果我们打破企业组织的固定界限，企业所属员工的概念也就发生了本质的变化。这时，在企业的平台上运营，何谓企业内企业外呢？

其次是平台上的员工，不管是企业体制内的还是体制外的，都是自我创业者。一个好的企业平台，能够为个人创业提供很好的机会。因为自己当老板，所以有着很高的积极性。海尔张瑞敏试图把海尔变成平台，让员工成为创业者，主要还是从员工个人积极性的角度考虑。员工

积极性与企业创新能力是分不开的。

第三是这样的平台机制在定好游戏规则后基本不需要人来进行管理的。也就是说，传统的管理职能被互联网信息互动的功能加平台运营的游戏规则所实现了。但这不是“失控”，而是不同的管理方法。

最后是自我优化的机制。这一点也比较明显，其效果是非常巨大的：一个有自我优化功能的机制对平台的持久性发展非常重要。这个自我优化机制实际上是通过用户对平台服务提供者所提供的服务质量的评价机制来实现的。信息互动，用户与服务提供者之间的双向选择，更多的是用户选择服务提供者，你得的好评多，选择你的机会就大，甚至你得到的回报也大。

有关 UBER 模式的平台组织形式，我们的认识应该还只是初步的。但是从这个“窥一斑”的结果看，它非常可能成为互联网时代企业有效组织形式的基本框架。至少从互联网家装企业的运营来看，这个结论应该能够站得住脚。

其核心，就是互联网的信息互动。

5. 延伸的话题

关于互联网时代的组织形式问题，最后再谈几点：

- (1) 本章只是对未来企业有效组织形式的初步探索，不成体系，不够深入，更多的问题还待今后进一步去探寻答案。
- (2) 有关对 90 后的各种认识，我们一定要辩证地去接受。例如，说 90 后个性强、独立性强、创新能力强，那也可能只是相对的，可能只是少部分人。所以，并不是所有人都适合或者都愿意在这样的平台上

靠自我驱动来创业。

(3) 并不是所有业务都适合在这样的平台上运营。对一个已经具有相当规模的企业来说，可能更好的方法不是一下子把原来的组织结构打破，用新的组织形式来替代，而是应该逐渐地让一些富有创新自主性强的员工，以及一些能够在这样的组织形式中运营的业务先转移到这样的平台上来。

(4) 我们在探讨新的组织形式时，一定不应该有“颠覆”之念，新的企业组织形式应该是传统企业组织模式的一个很好的补充，至少在未来很长的一个阶段内，传统的组织形式还应该存在，而且有关组织理论的最本质的理论也应该不会过时。

组织形式的改变也是一个进化的过程。请牢记“一个中心，两个基本点”，在组织形式的变革中，充分运用互联网的信息互动功能，以实现更好的用户体验和更高的运营效率。

阅读：索菲亚大数据驱动的互联网化发展

说起索菲亚，最大的感觉是稳健。就互联网化发展来说，它不是跟着潮流一窝蜂地去做电商，而是按照自己的战略部署和发展节奏，先逐步完善企业内部的信息系统，然后再转向互联网的应用和发展。

索菲亚在探索一条适合于自己企业发展的互联网化道路。

1. 索菲亚的电商之旅

定制企业的电商发展道路怎么走，一直是大家很关心的问题。

我们看到的现象是：一方面绝大多数企业都以“定制产品无法做电商”为理由，心安理得地放弃了电商；另一方面却有少数企业在积极探索定制产品的电商发展之路，脚踏实地走出了一条属于自己的发展道路来。

索菲亚就是这少数企业之一，这条发展的道路就是线上线下一体化。

索菲亚是在2014年“双十一”登入天猫开始其电商之旅的。记得8月我们第一次和索菲亚负责电商运营的营销副总周文明相识，他咨询有关电商的事，我们坚决地坚持线上线下一个价格。这个意见给索菲亚最终的决定增加了一个所谓“专家的权威意见”。

当时我们正在筹备首届中国家具电商论坛，主题是“家居企业电商双轨制的破局思考”。而“双轨制”的根本原因实际就是线上线下两个不同的价格。我们请来了周文明，请他在论坛上谈索菲亚的信息系统的建设问题。当初听众席上有人在议论：怎么信息系统建设也是电商啊？

此时索菲亚还没有开始天猫的电商之旅，那时候这确实是一个困扰人的问题：有关家居电商的论坛，让一家还没有开始做电商的企业来介绍经验，这靠谱吗？

今天我们可能已经有点明白这其中的联系了。如果在终端再造的大框架中来看企业的信息系统建设，应该不会再有什么疑问。其实说白了，终端再造也是企业信息系统建设的一个组成部分。

只不过这个信息系统的建设还涉及企业在互联网时代的业务流程的再造。

2. 线上线下一体化

索菲亚一登入天猫，立即有不凡的表现。“双十一”前的预售总额达到了1.8亿元，进入了家居企业排行前十位。虽然最终的“双十一”销售总额未能进入前十位，但是却给行业留下了深刻的印象。

同时留下的，还有深深的疑问：定制家居做电商靠谱吗？索菲亚是怎么解决线上线下之间的电商“双轨制”矛盾的？

索菲亚一上来就实行线上线下同款产品一个价格。这在家居企业中确实属于一个不寻常的做法。

首先是品牌的背书。要知道，互联网上不是没有定制家具销售，而且价格还比较低。这种情况下，如果一如既往地在线上拼价格，显然索菲亚没有优势。所以索菲亚充分利用其线下品牌的优势，不打价格战，坚持品质和服务，从而开始了一条差异化的电商之路。

其次是以合适的价格切入电商。不打价格战，不是说不需要合乎互联网消费者需求的价格。索菲亚巧妙地在价格与品质和服务之间做出了平衡。这个799元的电商价格，既考虑了线上消费者的需求，又考虑了线下经销商的运营成本。

第三是带动线下1500家经销商一起参加到电商的营销中来。我们看到，索菲亚不做电商则罢，一做电商就把线下经销商一起调动起来。这确实是很少见的现象。

此后，索菲亚就成为家居电商领域的一个活跃分子。甚至以天猫运营为核心的家居建材江湖联盟，索菲亚也在其中。

有人把电商发展当作是开辟一条新的销售渠道。不过，索菲亚似乎总是从战略的高度来认识电商，认识互联网家装，并做出相应的战略性部署。

3. 电商的战略部署

索菲亚是从战略角度来部署其电商发展的。

在做电商之前，索菲亚对电商发展有过很深入的思考。他们的思考主要集中在这几个问题上：① 电商是什么？我们为什么要电商？是成交、线上引流或者是线下导向线上？② 价格要不要统一？产品要不要区分？③ 经销商的利益是什么？如何分账？

传统家居企业电商发展的“四项基本原则”，其中第一项是“一个根本目的，就是增强企业的核心竞争力”；第二项是与第一项紧密关联的，是“一项核心业务。企业的核心竞争力必须落实在企业的核心业务上”。那么，企业发展电商，其核心业务究竟是在线上还是继续在线下？

索菲亚对电商的探索，实际上就是围绕这两项原则展开的。这其中最最令人困扰，也是最可能让企业在电商发展中犯错误的，就是这个“一项核心业务”。你电商发展战略中的核心业务是什么？如果你认为电商发展中的企业核心业务是线上电商，那就错了。

电商发展不应该改变企业的核心战略以及核心业务，除非企业想另起炉灶，放弃线下的业务体系，专攻线上发展。否则，企业电商发展的核心业务依旧是线下，依旧是线下的传统业务。

那么，这个“线上发展是为了巩固线下业务”的逻辑怎么才能实现呢？我们来看看索菲亚是如何做的。

索菲亚在其电商发展中，始终坚持“线下为主”的指导思想，把线上的一切经营活动，都围绕着线下的经销体系展开。

索菲亚把电商定位成“为线下经销商的服务”。线上的用户也都是经销商的用户，费用却是企业总部出，算作品牌推广和营销费用。这个

定位，是对以线上销售为目标的电商定位的突破，也是四项基本原则中“一项核心业务”的具体体现。企业如何把企业发展与电商发展高度融合在一起，这个定位十分重要。

从实际作用的角度来看，这个定位也是十分有效的。试想一下两个不同的场景：第一种情况是企业做独立的电商，但是需要经销商做售后服务。企业给经销商一定比例的服务费用；第二种情况是企业做电商，销售全算经销商的，用户也是经销商的，企业从销售中提取一定比例的营销费用。这两种情况下，经销商更愿意配合哪种呢？

这绝对不是“朝三暮四”或“朝四暮三”的区别，而是确定究竟什么才是企业的“核心业务”，是确定“究竟谁为电商主体”的电商定位。

在索菲亚，电商发展的主体在线下。线下经销体系的发展才是索菲亚的“核心业务”，是电商发展的根本目的。

另外，索菲亚还规划新产品开发将以电商平台的数据作为重要依据，指导开发及优化新产品。这意味着今后索菲亚线上线下统一的产品会越来越多，也意味着索菲亚的电商发展是朝着线上线下一体化的方向发展的。

从开始一款 799 的产品打通线上线下的连接后，索菲亚的电商发展显然是奔着线上线下一体化的目标发展的。

当然，在着手这个线上线下一体化发展工作的同时，索菲亚也在积极地改造其经销终端的功能。

4. 数字化建设

从上面的分析我们看到，索菲亚的电商发展道路，其实是通过电商

的发展，来改变传统的业务流程，并建立新的利益分配机制，从而逐渐地改造其经销体系。

企业互联网化发展的四项基本原则，第三项是“一场组织变革”，第四项是“一场持久战争”，论述的就是这样一场漫长的进化变革。

除此之外，索菲亚还在持续进行着一场以信息为导向的运营机制的进化过程。这里用“进化”这个词，是想表明这是一个持久的但是具有坚定耐力的发展过程。

我们知道，定制家具的生产过程本身就是一个技术活，需要稳定的信息系统支撑，才能有效地实施“柔性化”生产。索菲亚在2005年就成立了电商部门，可是到了2014年，他们才开始在天猫做电商。那么这几年他们在干什么？他们是在静静地建设内部的信息系统。等他们内部信息系统基本完成后，当外界的电商环境开始适宜线上线下一体化运营时，当他们终于想通究竟应该如何来把电商平台当作一个服务平台来操作时，索菲亚开始做电商了。2014年“双十一”，索菲亚预售达到1.8亿元。2015年315和618两次大促活动，索菲亚在天猫的销量都过亿元。

可以看出，索菲亚的电商发展之路，其实是其信息系统的建设过程。当内部信息系统建设基本完成后，该系统的自然外延就是一个信息服务平台，也就是我们所谓的电商。

而我们所倡导的终端再造，实际上也是企业经销体系的信息化数字化建设过程。

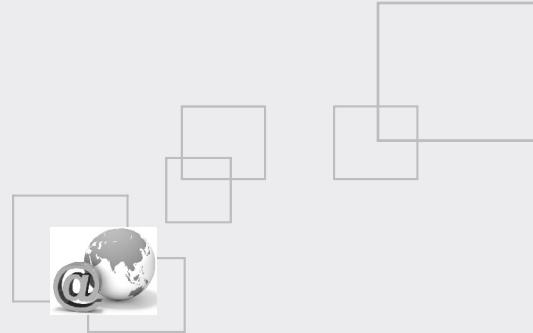
在与索菲亚的沟通中，感受最深的就是它特别看重数据化管理。或者说，它的所谓电商发展策略，基本上是数据所驱动的。一项策略，一个活动，一套系统，如果不能获得有效的数据，则不可取。

索菲亚认为：“其实不论是互联网、电商，还是 O2O，最重要的一点其实就是要深度了解目标用户的心理与行为，基于心智的洞察，再通过数据化的建模与迭代，最终实现一种高效率的诉求满足与超预期体现。”

数据过程，就是通过不断完善的信息系统去了解用户需求，并在数据化的基础之上设计更新产品，从而更好地满足用户的需求。

“最终实现一种高效率的诉求满足与超预期体现。”这不是“一个中心两个基本点”中的“更好的用户体验和更高的运营效率”吗？

这就是索菲亚的终端再造之道。



第四章 / 后电商时代战略实践

本章收集了优秀家居企业对后电商时代线上线下一体化战略发展的思考和实践。

吴晨曦：

TATA 木门 O 店线上线下一体化之路

我也不太懂互联网，我是做木门的，就是一个简单的木匠。但是，卖木门我比较会卖，特别是在网上卖木门。销售额还不错，今年大概能做 8 个亿左右的网上销。所以大家觉得 TATA 懂电商。

今天我讲的是互联网 O 店线上线下一体化的问题。在这之前，我简单地讲一个我的感悟，我有一个儿子，今年 14 岁，1 米 82 的个高，叛逆期，自己在家里猫着，什么都在网上买，他可以几天不出门，就在网上买吃的，家里一会就送来一波东西，比如肯德基的套餐。我经常在他网上订套餐这件事情上思考：他打 400 电话，马上到达信息中心，这个中心又把信息传到离他最近的店面，这个店面赶快执行把套餐送到家，整个过程以最快的速度完成。

但是，在这个过程中为什么肯德基能如此快速简单地做出来？有几个原因。如果肯德基在中国有三千家店的话，而且价格都是一样的，它这里面几乎不存在分利的问题，因为价格都一样，这就变得简单了。但

是对家具企业来说，这个问题就难了。

一个品牌家具，在这个家具展上你随便找一个名牌，在全中国最多可以布置四千家店，一般的企业也有几百家到一千多家店。这么多家店的销售价格多数不同。一个是因为代理商制，这个代理商觉得我这个地方穷，我卖便宜一点，有的人觉得我要赚钱我卖贵一些，这导致同样的家具在全中国的价格不同。那你这个企业做电商，你在网上卖多少钱呢？

第二个，总部卖的货谁来分利？给经销商多少钱？给物流多少钱？给总部多少钱？所谓互联网核心的 O2O 也好，电子商务也好，本质的东西并不是网上怎么做，而是这个利怎么分。

所以我们很多年轻人在企业里面做互联网部门，也有独立的运营商替别人运营互联网电子商务。O2O 的本质不只是在线上做一个网站，还有怎么导流，怎么推广，或者在天猫上怎么做。如果你是一个没有渠道系统的品牌，消费者凭什么要认可你？你的产品就是没什么体验。消费者在线上看到这个家具就想跑到你店里面看一下，然而却看不到。你要是一个品牌，全国有店的话，就产生利益分成的问题。

TATA 怎么做的？我们从 2000 年、2001 年开始，在天猫、京东开店，还有自己的网站。线上你给产品标哪一个价格都不行。有的经销商觉得标高了，有的觉得标低了。这样的话就没法平衡。后来怎么做了呢？我们单独出了一个系列。这个系列全国统一价格。各地经销商可以不上样品，也可以上样品。然后公司就把产品摆在天猫和京东上面卖。卖了以后，很多经销商没有上这个样品，但是消费者在网上看到了，然后到店里看。一到店里我们经销商就推荐他贵的，对这个店有帮助。但是有的消费者要买便宜的，觉得你这个产品太贵了。我们一个门四千元

钱，你们有没有一千多元钱的门？也有，我们天猫上有热销的，然后消费者就到天猫上买。我们店里有电脑，可以就在这儿上天猫我帮你买。买了之后，我们把服务的费用返给经销商，这样我们的经销商就会去服务消费者。然后经销商发现这一块业务越来越多，也赚钱，有利润，所以他们就会积极地推进这件事情。

在早期，TATA 木门在天猫上卖得比较多。很多人说 TATA 木门都是线下往线上导流量，都是线下经销商 IP 地址下的单，是店里面的电脑买的。然后很多媒体采访我。我说我是卖木门的，不是搞电子商务的，只要卖了货就可以，我不管它怎么卖的。后来一直这样。但是事情确实有一定的变化。起初我们的单子 80% 都是客户先到线下，然后再线上。后来就慢慢变成 60% 是先到线下再到线上，然后就五五了，现在变成八二了。就是 80% 的人先到网上看好，然后再线下。这时候就给线下带来了很多的客流。尽管我们今年在网上能卖 8 个亿，但是比我们线下卖的还是要少得多。但它的确起到了很重要的作用，因为它的增长速度很快。我们 2014 年才卖 4 亿多一点，2015 年计划 8 个亿。目前看来没有问题。线上有翻一番的增长，但是线下想翻一番的增长非常的难。线上的增长如果再加力，可能还要更多一点。后来我们线上的客流越来越多，但是我们线上的单小，很多消费者就到一些线下的建材城，比如说到红星美凯龙、居然之家，去看产品。他一看我店里面的很多产品比线上的更好看，然后他就改单子，改成线下的产品。

有一次我到天猫去开会，天猫的老总跟我说：吴总，我家里要装修想用一个门。我说：你随便选吧，我给你打折。他说：不要打折，但是我看你的门都不好。我问：为什么呢？他说：我在网上看的门都不合适，我说：那你到店里去看看。他说：我是天猫老总，我为什么到你的

店里买呢？我想买贵的产品，但是你线上没有，只有线下才有。

我知道他跟我开玩笑。不过我们现在把线下好的产品，贵的产品也原价搬到网上，全国统一价格。这样就产生大量的客流、更多的购买，然后消费者就到线下去，到居然之家逛我的店，又逛隔壁店。隔壁店是模仿我的，价格便宜，这样我客流就跑掉了，很可惜。所以我又在外面拉了一个店，我说一定要放在外面，就摆了这样一个店。这就是 TATA 木门新开的“O”店。我们努力让消费者进到我们这个“O”店，消费者一看这么大面积，感受很好。他觉得这个企业有实力，值得信赖，产品又漂亮，又在网上看了，又能优惠，然后他就采购了。我们把这个店叫“O”店，从线上引流到线下来。然后我还能帮这个建材城带来客流。这个建材城的客流也可以到网上去买。不管线上到线下，还是线下到线上，都是 O2O。所以我把它定义成“O”店。

前段时间林志玲来给我们北京的“O”店做一个开业的活动，现在我们慢慢地在全国一个城市加一个这样的“O”店就可以了。现在 TATA 有一千多家门店，以后要不要这么多家门店，我们再看。但是现在先把这个大的“O”店做出来，慢慢地增长销售额。对我来说盈利就是一切，线上或者线下我都不关心，只要消费者的钱进入 TATA 的账户，我的产品放在客人家里，这个就是我要做的事情！消费者是从支付宝打过来的钱，或者银行卡打过来的，我都欢迎。

所以对未来的互联网，未来的电子商务，我们作为传统企业，本质不是建立这套营销的东西，本质是把我们内部的所有的互联网文化建立起来，让我们所有的员工更能尊重客户。

互联网的作用非常大。第一个作用是沟通，通过微信或者旺旺这些沟通工具，可以快捷地和消费者进行沟通。第二个作用是宣传的功能，

它能迅速让人知道你的产品和你的品牌。第三个作用是对客户调研的功能。哪一个产品能被别人关注，我们就重视哪个产品。在调研的过程中，你能理解消费者需要什么，就能做出更好的产品。在这个基础上，尊重客户选择的同时，就形成了网络营销。

最后再讲一个小小的故事。2015年9月3号在北京天安门有一个阅兵。在6月初的时候，天安门因为要迎接嘉宾，改造接待室，一共使用了79套木门，都是TATA木门做的。我们花了很多的工夫，努力把天安门城楼里面的门做好。当时我们特别购买了很好的材料，表面是樱桃木的，芯材是欧洲进口的一款非常好的材料。门是镂空的玻璃格风格，很漂亮，很大方。

做好以后剩了很多材料。我一看剩的材料可以做三千多套门。然后就同款同料的门，我们一个小姑娘做了一个新闻，用微信公众号做的，谈到普京来了我们怎么接待他。然后到9月1号那时候开始卖。结果很多人抢，4888元一个。你说这个是网络营销吗？是的，而且一个小姑娘就做出来了。我觉得未来的互联网有非常非常多的手段，绝对不是现在的东西。

大家应该从自己的企业内部拥抱好互联网，我觉得营销不是特别重要的事情。

（本文是TATA木门董事长吴晨曦在《第二届中国家具电商论坛》上的演讲内容，有编辑。）

吴兴杰：

奥普不纠结 玩转“O2O”一体化

其实大家听到奥普的时候，特别是上海人基本上都知道，奥普就等于浴霸。但是，今天我们在那里不讲奥普浴霸，讲讲奥普的另一个产品，奥普集成吊顶。可能很多人说到集成吊顶的时候会想到友邦或者其他品牌。确实，整个品类浴霸加吊顶，我们是老二，而且跟老大之间有不少距离。所以过去一年两年的纠结，要我们花十年时间去追赶。但是追赶本身是一件非常痛快的事情。

这个是我们的追赶之路。2014年我们增长了40%，2015年上半年我们继续增长30%。这个数字应该在同行里面是最高的，在同类的上市公司里面，我们的增速是别人的很多倍。为什么会有这个结果？我相信这个结果的出现，肯定是因为我们不纠结了。因为纠结的时候你把时间都花在纠结上了，那不纠结的时候，我们可以把很多时间花在增长和做实事上。我们自己归纳了一下，奥普集成吊顶这两年快速的增长，离不开一个体系——好的产品、好的门店、好的服务、好的渠道、好的培

训。但是其中有一点是我们非常重视的，就是中间这个红色的部分。也就是今天我们要讲的 O2O 模式，讲为什么要做 O2O，以及怎么做 O2O。

我自己本身是 80 后，说实话我也在装修，很多东西是我老婆从网上买的，有时候网上买不是图便宜，而是一种乐趣。当然很多人不仅在个人计算机上面买，也在手机端买。所以当我们观察到 80 后成为自己企业消费的主力军的时候，他们的行为都值得我们去尊重。他们喜欢什么样的产品？他们喜欢从什么渠道购买？他们喜欢和品牌进行怎样的对话？只有我们理解了消费者以后，很多事情才变得非常容易。然后我们就看到消费者在变化，消费行为在变化，这个时候我们就抓住了一个事情叫 O2O，或者叫线上线下一体化。其实叫什么我觉得不重要。

互联网变成商务，移动互联网和移动互联网 + 在迅速地改变着我们的商业形态。所以这是一个大势，必须要去做，如果你不做就不会有机会，如果你不做的话你这个老二都做不长。所以我们认定如果想追赶，必须要弯道超车，必须要做消费者认可的事情。至于这个能不能做成，如何去做，又是另外一个问题。

我们在想，一个事情如果要做成的话，那一定是一个多赢的局面。第一，消费者能图实惠。这个实惠是在同样的产品、同样的质量、同样的服务体系下能不能有实惠，而不是说我把产品卖给你了，但是服务没有了，展示没有了，体验没有了。这个便宜是假便宜，所以一定要让消费者省钱，还要省心。这年头绝对不能让消费者做费心的事情。所以我们线上产品一推出来就说免费安装，免费设计，免费辅料，是多少钱就多少钱。只有这样让消费者认可以后，其他的事情才可以成立。

第二，代理商能赚钱，让利给代理商，必须是利益一体化。然后我们把基本的利润都让给代理商，代理商就有积极性做这个 O2O 的事情。

然后，我们的平台方要得益。只有几方共同受益时，这个事情才可以做得久。我们应该去做一门共赢的事情。所以我们分析了消费者的痛点是什么，代理商的痛点是什么，品牌方的痛点是什么。当我们一个商业模式能够解决这些方面的共同痛点以后，接下来就是增长点。

一句话，就是让消费者省钱省心，这个是消费者的核心痛点；代理商能给他增加额外的流量；而企业方，让品牌更加的人性化。因为我们拥有了未来的消费人群，80后90后，这个是企业方能够解决的痛点；让平台方有流量、有利润、有流水。所以把痛点解决了，就带来了增长点。然后我们再讲O2O的利益点。线上线下一体化，首先解决利益的问题，把利益的问题解决以后只是具体怎么做。其实只要把利益解决了，具体如何操作，是一件非常简单的事情。简单来说是各司其职，不纠结。

我们用极致化的产品满足消费者的需求，我们跟各个平台取得了战略的合作，然后我们所有的产品是免费测量、免费设计、免费辅料、免费配送、免费安装，然后所有的是线上线下一体化的，而且用80后90后能看得懂的语言跟他们沟通。

然后我们在终端建设上面，我在自己的店里面设了O2O专区，在这个地方你可以看到我能够在线上以什么价格买到。这个是我们代理商配合的问题，我觉得把利益分配的问题解决以后，代理商往口袋里塞钱的时候可能钱少一点，但是再小也是一块肉。所以我们觉得把线上该做的活儿和线下该做的活儿结合在一起，就叫O2O。或者今天有人说如果把O2O两个O去掉了就剩下2，如果把两个O连上一个2，我们就可以做一体化改造的事情。

所以我们说让消费者舒服这件事情，我们不纠结，我们能做；让代

理商开心这件事情，我们不纠结，我们能做；让平台方有增量我们也不纠结，能做大；让品牌方这件事情有意义，我们不纠结；所以我觉得奥普的 O2O 或者线上线下一体化，是各方共赢的结果，所以就没有必要纠结。代理商的订单多了，他的成本自然就能够下降，订单的效率能够提升，这个是他前端能够表现出来的。对品牌来讲，我们希望有更多年轻人来认知我们，所以我觉得品牌的年轻化是非常重要的事情。我们不把 O2O 当作卖货，而是当作我们品牌在未来赢得我们下一个 20 年能够发展、能够得以生存的基础。一旦我们上升到这个高度，很多事情就不再那么纠结。所以我们说让消费者受益，让代理商受益，让平台方受益，奥普就不会纠结。

（本文是奥普执行总裁吴兴杰在《第二届中国家具电商论坛》上的演讲内容，有编辑。）

王 飇：

索菲亚互联网化发展思考

后电商时代，未来可能没有电商不电商这个概念了。我觉得今年一个比较流行的词，叫全渠道，应该是属于全渠道时代的到来吧。在全渠道时代就无分轻重了，无论是线上还是线下，它对于企业都十分的重要。

在我看来，现在线上线下一体化，其实不是一个销售渠道的问题，而是一个经营思路的问题。线上线下一体化，现在应该是个经营思路一致性的思考，而不是渠道的思考。不管是线上还是线下，一个企业是不是能够用一体化的思路去全盘考虑，或者说线上的人员是不是能够结合线下的资源和条件进行思考，线下的人员是不是能结合线上的资源和条件，产生效果最大化，这是现在互联网思路对于我们做营销的一个比较重大的转变。至少在我的日常思考里面，其实已经很难说把线上线下分开或者是独立思考。

所以说，线上线下一体化其实应该是一个一致性的营销计划的思考

问题。

线上最大的优势，我认为不是渠道，而是它更方便地了解和连通消费者。因为线上有跟消费者更多的即时互动，或者是跟消费者某些交流的语言或者是记录，都能通过大数据，甚至语意的分析，产生更多的导向型的结果。

所以在这里我非常坚定地相信，线上或者是线上从事销售的人员，其实他会越来越懂消费者，而且他所做出的即时行为反应，我觉得也会越来越准确。

所以在我们很多的营销策划中，现在都不能通过传统活动策划部去解决，很多时候我可能要跑到电商的客服那里，把一些想法问问他们，从他们跟消费者接触以及消费者提出的问题里面，能不能在我这个想法里面得到一些验证和支持。

所以我认为线上最有力的一点，是指导营销系统更有效地接近消费者，更有效地打动消费者。

线下同样具有线上不可替代的作用，因为线下能给消费者更多的信心和体验。所以现在的状况，应该是线下跟上线上的脑袋，线上要抱住线下的大腿。

这一点在这两年，尤其是今年很明显。很多线上很强的品牌在整个发展战略里，已经意识到了如果线下太弱，会是未来发展很大的瓶颈。线下很强的品牌，现在更加清楚地认识到：如果没有线上的支撑，要成为一个社会上公认的大品牌，其实也是很难的。所以导致现在一个大趋势，线下的品牌，拼命地希望在线上找到一些思路和突破。线上曾经很辉煌的品牌，如果在线下还没有建树，我想很难成为一个全民或者是社会性的大品牌。

因为未来更多到达消费者的思路，应该结合线上来形成。更多销售的实现，应该要让消费者到线下，尤其是在建材、家具领域，因为免不了要服务。

十多天前，天猫在北京开的会议，有一个特别清晰的导向。天猫现在把建材家居领域的销售已经放到第二位了。它更希望大家用天猫来做营销。这个导向很清楚。它希望天猫是营销的工具，而不仅仅是卖货的渠道，它更希望我们在上面做营销。

我觉得这个导向对我来讲是非常清楚的。因为天猫也明白，线上最强的是指导营销，指导我们更有效地触达消费者。至于销售在哪里实现，这个不是线上线下的关系，而是消费者购买决策所决定的。比如他没有体验，就很难做出决定。这个是没有办法的。所以这是个明显的趋势。

我们做线上，经常提流量和转化率，还有客单价，因为这个是业绩的三大要素。现在在我看来，尤其是索菲亚，我们提倡什么呢？我们不能只有线上部门强调流量和转化率，其实我们整个线下部门更需要有流量和转化率的思维。当有了流量的思维之后，我觉得线下很多经营的思路会豁然开朗。

比如过去线下主要模式是在好一点的商场，开个好点的位置，其实那是因为能够承接这个商场比较大的客流。现在随着客流碎片化之后，如果线下人员没有流量思维，我们渠道的拓展会受到很大的限制。

我们的渠道是多样性的。渠道的多样性，并不是店数的多少，而是为了最大化地承接流量，这显然是线下渠道最重要的一个课题。如果线下没有流量的思维，基本上我们固守着，哪怕是很强很好的店，最终很难实现流量最大化。没有流量最大化，就没有销售最大化。

所以流量的思维，现在更重要的是作用于线下。这方面我们也做了很多探索，我觉得效果蛮好。当大家思路打开之后，我们在哪里开店，或者哪里有流量，大家都会比较重视。而且对于流量的重视，会直接导致我们转化率的提升，因为流量背后是成本。实际上线上流量的成本不一定比线下低。而且仅仅是流量成本，如果没有转化率，还不是真实的成本。

所以我们一定要把流量和转化率这两个关系处理得很好。这两个因素是可以让我们持续有效运营的关键。所以我认为这个根本不是线上线下的问题。反而通过线上的经验，对线下有很大的帮助。

现在线下觉得不好做，我觉得不好做是没有处理好流量的来源和提高转化率的关系。流量来源是渠道，转化率是消费者行为来源，怎么更好地转化消费者。流量，根本没有线上线下的区分。

至于客单价来讲，可以针对每个消费者的意图，提供方案。现在很多线下促销，已经是精准针对某一群目标用户。这是传统线下信息来源做不到的。

我相信未来可能真的没有电商两个字了，我想应该是全渠道时代。

(本文是索菲亚副总裁王飚在《第三届中国家居互联网进化论坛》上的演讲内容，有编辑。)

孙志勇：

志邦互联网时代的组织与管理

我在我团队更多是做搭台工作，让他们发挥力量。

现在每个企业获取客户的手段发生了剧变，我们与消费者的沟通、互动的方式也发生了很大的变化，由此我们的组织，也应该做出一些变化和调整。所以组织的变化是一个企业的顶层设计。我认为，要适应互联网的企业，无论你做什么样的人事调整，我们都应该在电商组织，IT信息化方面的基础建设，以及数字化营销方面，重新做出审视和布局。

我们公司在这三个部分都做出了非常重大的调整和布局。因为信息化的工作很重要。我们看到索菲亚的信息化工作做得非常扎实，它一旦跟平台做对接的时候，客户信息就能对接。

我们很少能把一个耐用消费品，像定制化产品在互联网上做直接销售，或者做直接销售的效率非常低。成功沟通一个客户，如果把沟通内容打印出来，我们能打印十几张纸。客户最终带着很多疑问来到线下，所以我们要对接的是客户信息，把这些客户信息能引流到线下。我们需

要一个强大的内部信息化体系，并外延到我们的展厅和终端店面，甚至到售后体系。

没有信息化做基础，很多企业要嫁接电商或互联网是很困难的。这个信息化基础工作非常重要。这些信息化工作不仅是内部运营的需要，而且也是服务客户的需要。我们是要在获取客户上能对接，在客户安装、交付过后，每个触点都要能对接上，才能把服务客户的工作完整地做好。任何一个企业在面对互联网化的变革时，这部分工作都是一个基础工作。

另外一个是电商工作。家居建材方面有很多代表性的企业，比如尚品是一个模式，索菲亚是一个模式，TATA 也是一个模式。但是最终一定是线上引流，线下做销售和服务。现在我们引流量非常大，甚至我们引流的客户群体，都不能直接给终端店面，因为这里面要过滤，不然终端店面会被大量线上引流的客户信息所牵引，去应对这些大量的工作，因为很多引流的信息还不够精准，还有待筛选，所以我们在做引流工作的时候，总部已经把这些引流的信息做过一遍过滤，再转化给我们的终端店面。可以让导购去抢单，转化率更高的店面或者导购，他们可以抢更多的订单。所以这个是线上线下一体化重新做调整。

第三个数字化营销，是奥运营销，涉及女排郎平的拥有你的主题，还有杜丽的，第三个是黄旭，这三个案例，在新浪微博有 2300 万的点击量，有 19000 的转发量，有 16000 个评论，微信评论接近 100 万。

我们通过两个视频网站，做到了接近 1400 万的播放量。

这些数据化营销，是基于互联网的手段。我们跟客户发生了沟通，互动的方式发生了根本的变化，这些方面的内容，跟我们之前做广告片的内容区别非常大。

任何一个企业拥抱互联网或者是适应这个时代的变化，以上这三个组织要素都是我们在顶层设计当中要注重和考虑搭建的平台。这其中所用的人，包括怎么发挥年轻人的想象力，更是传统企业一个新的挑战。

第二个是，其实我们已经不存在跟加盟商是对立的问题。我们跟加盟商，我们跟他们沟通，我们希望通过公司搭建的互联网平台，去助力加盟商的发展，让他们插上翅膀。我们希望为志邦的加盟商插上两个翅膀，一个是线上引流带来客流的翅膀，第二个是主动营销。现在地面的部队还是有作用的，引流的作用只有 1/3 左右。发达城市略微高一点，地面部队发挥得效率稍微高一点。但是我们一定还是要坚持以加盟商为主体的互联网线上线下一体化。

如果我们脱离加盟商，一个耐用消费品，一个定制化产品，加盟商如果不配合，运营不积极，基本上我们这条道路就很难走得通了。所以要利用一切手段，调动加盟商的积极性，插上互联网带来的引流作用的翅膀，让他们尝到甜头。我们在总部可以贴平台费，可以贴增加出来的人员运营费用，甚至我们开发一些软件让他使用，还给他奖励。甚至我们在天猫上收到的定金，如果他转化率高，这个定金都可以奖励给他。根据他的转化率来奖励他。

这些方面是让加盟商先在这一轮发展当中，不但获取了更多客户，而且没有增加多少成本。让他们改变习惯，比总部改变习惯更重要。因为他们涉及我们布局在全国上千个店面几千个员工。甚至我们用设计方案引导客户都是靠加盟商的店员去配合。这方面我们认为要发挥加盟商的主体作用。我们更像是辅助作用，做他不能做的事情，我们是在帮他做。

现在有一些公司直接做电商平台，直接销售，这样存在相互抢单的

问题，跟加盟商抢单。而且你让他做线下服务，做个搬运工，他是绝对反对的。

对电商发展，我们更强调不走烧钱的路线。我们行业是个传统行业，在变革的过程中，有很多探索和实践的过程。我们除了要求不走烧钱路线之外，其他基本上放开了让他们运作。

线下做好了，线上获取客户的手段上，这个方法并不是很难。以前是个概念，现在完全是个有效的聚合手段。所以线上获取那么多客户，线下的服务完全脱节，是很可怕的。现在问题都相当于现场直播，任何一家问题，都能给你带来无限的烦恼。

对于家居定制行业，互联网化的进程是个长久的转型和变化，它更像马拉松，不要被现状搞得过于浮躁。我们还要扎好基础，把内部团队、服务做好。没有服务，任何一家公司都没有未来。

我们只有用好年轻人，让他们在这个平台上发挥好更大的作用，我们才能有更长久的未来。

(本文是志邦橱柜董事长孙志勇在《第三届中国家居互联网进化论坛》上的演讲内容，有编辑。)

吴兴杰：

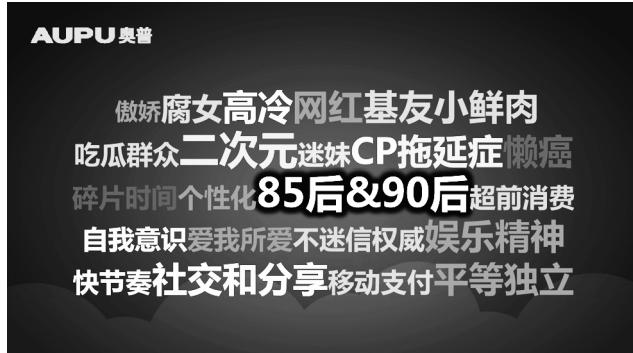
奥普互联网时代的品牌年轻化

奥普浴霸四个灯泡，觉得挺好的。人人都知道，但是也不好。海鸥电风扇大家都知道，但是现在大家已经不知道它在哪里了。知道你但是不喜欢你，不购买你，没有任何的意义。

他们都说传统企业 23 年，老了。到底是怎么老的？我们发现确实是挺老的，一打开官网是那样的。说实话，那么多字，那么多排，想想跟我有什么关系呢？其实连我自己都不会看，你觉得别人会看吗？所以我们后来就发现，这不对，因为知道你没有用，你说了很多，如果别人不喜欢看你，更没有用。

我们简单地把人群分成 70 后、80 后、90 后，看一下他们喜欢看什么，列了那么多关键词。第一个词特别好，叫做娇。但这里面有一半的词我自己都不知道。

如果把这张表拿给我大老板看的话，他可能疯了。我们大老板特别好，这些事他就不管。他觉得他已经过了那个年代了。这里面有一半的



词我不知道，像“迷妹”，我就不知道。然后赶紧找别人了解。我不知道他们为什么用这些颜色表达这些字，他们说这就是当下年轻人要看的事。

就这张 PPT 之后，我就基本上不怎么去品牌部了，因为去之后我发现我只是负面的存在。

现在一群 85 后，大家说我年轻，实际上我一点也不年轻。85 后已经到了结婚、买房子、装修的年龄了，他们绝对是我们非常核心的客户。90 后最大的也已经 26 岁了，当他们成为我们非常核心的购买群体的时候，如果我们不了解他们，可能真的会有灭顶之灾。

说实话，这些都是他们总结出来的，我真的不了解。如果我要了解他们，我觉得我的心理就会跨界了。他们总结出来，让 80 后做 80 后的事，让 85 后做 85 后的事。他们列了一张跨界的表，我大概看了一下大概 80 后、85 后、90 后是怎么回事。

他们说忠于自我，不能被强迫。我们发了制服，他们说我们不穿制服，因为我们要忠于自我，不喊口号。认真工作，认真生活。在精神上要群居。人格很独立，但是精神上找到一群和我们一样的人，在那里我

们有共同语言。

所以面对那么多 85 后和 90 后的时候，我说品牌如果真的不年轻的话，真的会老。

说实话，这些分析都不是我们做的，是我们品牌部的人做的。有人说我们 93 年的企业，这么老怎么办？他们说不老啊，90 后啊。他们说不能提奥普，要提奥普君，看上去就感觉是 90 后了。

以往提到老板怎么创立奥普，都是用文字描写，他们这样子画，做成品牌发展的故事，做成台历，画在墙上。他们把我们公司老大画成这样子，关键是老板看到之后，还笑了。所以我觉得有时候老板不管，或者是老板对于什么事情都包容一点的时候，创造的原动力就来了。

他们还问我，你看新闻联播吗？我说我真的不怎么看。看什么呢？大家现在不看新闻联播，都看直播。这个画面非常冲突，一面是邱德光老师，一面是网红。他们让我说服邱德光老师跟网红对话。他们让我整合资源，创意是他们来创，我就负责找邱老师。我忘了当初用什么方式说服了邱老师跟网红交流。邱老师那天还很开心，自己也在微信上发表了。貌似效果还不错。那天有八十几万人在线，有破百万人的互动。这是我们做的一个发布会。邱老师和网红碰撞，有很多话题。

他们说了，名人不仅要动起来，而且还要和普通的消费者一起动起来。他们做了几个活动，真的挺好的。他们说浴霸为什么要宣传多亮呢？为什么不能宣传浴霸下的自拍呢？浴霸打光之后，可以不用美图秀秀，效果很好。他们做了一场活动之后，一发不可收拾，就浴霸下的自拍，自 high，鬼哭狼嚎的，网上还有很多人看，我真的不明白。他们说凭效果付费。

他们跟我说世界上最长的路就是你的套路，有一条路全是套路。他

们说你的话风语言要开始变，今天飙总也在，我举个例子，正好奥普的代言人是冯绍峰，索菲亚的代言人是舒淇。

他们说我们联合一下吧，先隔空喊三天，先奥普喊三天，然后索菲亚喊三天，然后两家对喊，然后六个画面一起出来。然后说索菲亚、奥普在谈恋爱。他们说两个人谈太寂寞了，然后还要有伴郎，还有证婚人，有很多，一下子整了十几个，他们说是史上最豪华的伴娘伴郎团。我不知道他们怎么整出来的。

他们说光有线上，飙总说的线上线下一体，27号剧里面有个凤小月，台湾的，他们在长沙做了一个联合的落地活动。卖货就不多说了，大概几个品牌加起来卖了一个亿差不多。

前面我说了这么多，我很不熟，是谁做的呢？是这些人做的，一群妖魔鬼怪，我也不知道他们为什么不能好好拍照，他们觉得这就是好好地拍照，都是这样子的。这是我们品牌总监。这个小伙子是90后，专门负责直播，为什么呢？他就生活在直播的世界里。我说你为什么看直播呢？他说生活这么无聊，工作这么苦闷，为什么不看直播？

其实就是一句话，相信年轻的力量，当我的大老板给我很多的空间，我又给我的年轻团队很多空间的时候，他们就是创造了活力的人。

（本文是奥普执行总裁吴兴杰在《第三届中国家居互联网进化论坛》上的演讲内容，有编辑。）

龚贺华：

顾家家居一体化经销体系的适应性改造

今天我从实际的操作层面讲一下顾家是怎么做 O2O 的。

顾家经历了两个阶段，第一个阶段是做电商，我们整个 O2O 是在电商环境主导下的。这是我们在 2012 年做的一个规划，跟吴总讲的道理和场景是一样的。顾家在 O2O 方面做了四件事情，从最开始的线上销售、线下服务开始。

我们做电商第一年就做了这个事情，因为传统企业做电商，我不把线下的资源做好，那就对不起自己。所以我们在 2011 年到 2012 年做了一个线下服务体系，体系的核心是解决利益分配的问题。我相信在电商时代，顾家是比较早解决利益分配问题的。

一直到现在，顾家所有的销售，都通过门店送货、安装还有配送，解决了服务问题。

在这个基础上，我们在理念上，即经销商对电商的认识上，顺水推舟做了另外一个事情：改造门店。客户通过天猫进来以后，背后接待他

的可能是当地门店的导购。所以，消费者门店的邀约、门店的体验，还有其他组织方面，实现了一定的统一性。

以上是在门店人员操作层面的整合，但是整个生意最终还是靠产品去实现的。

我们从 2014 年开始，希望线上线下的产品打通。我们一部分产品从线上往线下去做，然后做统一的包装、统一的陈列。但是在 2015 年，我们这个没有做好，也没有去执行。因为在品牌的层面，顾家太强大了，我们推出一个子品牌，都淹没在这里面了，所以没有真正做出来。

从 2011 年到 2015 年，我们都在做一些探索，从 2014 年下半年 2015 年上半年开始，顾家在另外一个层面又做了互联网，特别是移动互联网到来的时候，我们推出线上线下一体化。这个也是顾家在做战略规划时，一层层梳理下来的。

我们从效率和品牌方面去牵引，终端上更多的是体验环节。在过去，我们主要针对门店这个层面去做，特别是门店现场的接待流程、跟顾客的互动、虚实互动等方面我们做了一些研究和探索。我们推出了一个新的模式的雏形，然后在东莞展会上也进行了创新，所以获得了展会金奖。

背后的机制就是我们通过信息系统，把整个服务链和供应链打通，真正地实现以用户为核心的经营。落地的时候，我们更多是在门店这个层面做一些探索。我们也在做 O2O 平台，这个平台更多是为门店服务的，不是做网站、做流量，而是为门店做自己的数据后台，其实是一个数据库。

最后是在产品层面，大家知道最近顾家做了一款产品叫作 1 号垫，这是一款互联网床垫。我们从线上开始做，先通过微信，也做天猫，可

能天猫一天最多卖几十个，搞活动卖一两百个。我们所有的销量从六月份上线开始，一下就卖了一万个。我们顾家本来只有一个工厂做这个床垫，现在第二个工厂已经在做了，有这么好的结果，到底是怎么成功的？

关于1号垫这里有二维码，大家可以去扫一下，怎么操作都有。所有的订单基本上是通过微信的微商卖出去的，其中90%的订单都是客户介绍的，这些客户不停地介绍，然后我们真正销售的订单已经接近五万个。1号垫和微商，我们以前没有研究，也没有做，只是通过宣传和推广就达成了这样一个结果。

1号垫是顾家在互联网上面做的产品，这个产品目前影响到我们整个线下，经销商也关注这个产品，也开始出样，这给我们很大的启发。所以我们内部建立了许多项目组，我觉得通过这些我们能触动门店体系的统一，我们两千多家门店都有出样，1号垫只有六百多家门店出样，这个是顾家在做的经销商一体化的事情。

（本文是顾家家居互联网业务部总经理龚贺华在《第二届中国家具电商论坛》上的演讲内容，有编辑。）

高 扬：

美乐乐线上线下一体化营销

这两年来我们做的，我们叫一体化的线上线下精准营销的体验。

大家知道我们美乐乐有网站，同时我们有几百个店。这种情况下，我们没有把整个公司业务分成纯线上或者是线下门店，其实我们从最开始做的就是一体化。我们从 2011 年开始，一直到现在，我们最重要的商业模式是什么呢？是我们有网站，网站上引流，再把消费者引到门店去，再做成交，是这么一个做法。这个做法到今天为止还是我们大部分的业务销售额的来源。

但是时代也在变化，尤其是近几年，移动端的变化非常快。我们今年开始，从事在移动时代做一体化营销。所以今天我想分享一下这方面的做法和一些感受。

大家知道移动时代做一体化是非常自然的东西。为什么呢？在个人计算机时代，在网站时代，大家需要通过计算机上网。其实它的普及率和使用率是很低的。在移动时代，基本上每个人都有一个手机，每个人

带一个手机，它的使用率、普及率非常高。我们怎么在新技术的基础之上，来做这个一体化营销呢？

技术上，移动时代有三个基础的技术方向：一个是网站在手机的呈现；一个是 APP；另外还有一个非常重要的是微信。M 站是网站在移动端的简单的迁移，这个不是一个原生态技术。APP 和 M 站是一个，但是 APP 的问题是推广成本。它功能很强大，但推广成本很高。而且一换新手机，比如说 iPhone 7 出来了，用户的 APP 马上要清掉一遍，尤其是一些不是很高频使用的 APP。最后一个是微信。这个是微信红包，大家可以扫一扫领取。这是个小游戏。本来我给大家准备的是摇一摇的奖品，但是因为时间有限，所以直接就发了。

这个是什么意思呢？这个是今天讲的一个话题：移动时代怎么做营销？

以前线上营销线下营销，线上比如投网络广告，获取流量，线下是扫楼，去展会去什么的。但是移动时代这个可以结合在一起了。我发一个红包，大家每个人都扫红包。然后你可以看到的是，关注到美乐乐工作号上来了。在场的每一位，都在线下，今天这个展会的场景下，就进了线上了。这个和计算机非常不一样，这个能把线下的场景，线下的客流，迅速地简单粗暴地扫到移动端。

这个和计算机时代是不一样的。计算机时代网上和线下是不能连接的。移动时代是线下不同的场景，可以去把客人扫到移动端，扫到微信上来，然后再通过沟通，通过各种方式，把他带到门店。所以这是一个从线上到线下，再从线下到线上的过程。这个是移动时代和计算机时代非常不一样的地方。

这个系统我们做了一年多，上线三个月了。我们获取用户的成本是

原来的 1/3。就是发红包的成本。而且我们是服务号，我们一个月可以有四次的图文推送。第一步你可以通过手机的这样一个环节，快速地获取线下场景的相对精准的客户。

有了这个之后，下一步怎么办？下一步其实就是互动。这个今天没办法演示。但是微信很有意思的，你只要扫了公众号，关注公众号之后，除了每个月四次的图文推送之外。每个月可以有 48 小时与客户做互动。可以给他推送图片，推送产品，推送文字，甚至我们推送过虚拟现实。因为微信的沟通和电话不一样，它的内容特别丰富。

还有一个很重要的环节，我们看到的，发红包是非常简单的环节之一。比如提供一个服务，卖给客人一个手机，如果你跟客人说，售后服务，要扫二维码，他就进来了。你只要在线下的任何一个环节，给客户一个理由，让他扫描二维码，他就进来了。这个方式是充分利用线下每一个门店，或者是线下场景的资源，来获取客流，这个成本比线上要低很多。

第二个，你有一套体系和客人沟通。现有的公众号，我估计每个公司都有，它的潜力只发挥了 1%，为什么这么说呢？每个公司做公众号，只是定期给客户推送图文信息，基本上图文是每个月四次，但是其实公众号有很多功能，比如初次扫，这时候有 48 小时可以跟客户沟通，客户回复了，又有 48 小时可以沟通。可以一直延续。也可以不推送，每个月有四次对话的机会。还有在线下高频的场景下，比如喝咖啡，大家只要用微信支付，只要做好合适的设置，这个客人就关注你的公众号了。

所以说，这个在移动时代，尤其是 APP 和微信，微信其实每个人都有。线下门店有很多的机会，完全是通过服务的各种场景，把线下的客人抓到公众号里面来。然后再来做运营做经营。

还有一点，现在很多公司做微信公众号的是总部的一个小团队，编

辑一些文章，每个月发，不管是一百人还是一万人的粉丝。其实我们要做到，每一个门店都有一个 APP，每个导购都有二维码，他扫二维码的时候，第一个使客人进了公众号，但是和他的沟通是由不同门店的导购不同门店的销售，或者是公司任何一个工作人员来跟客户进行沟通的。这就和以前的不一样，从前的公众号只是一个 PR 工具，现在它是和运营紧密地结合在一起的。公司的每一个员工每一个销售都可以与客人进行互动。家居行业，低频的行业，服务非常重要，它不是快消品，这样就跟业务紧密地结合在一起了。

我再说一点，移动互联网时代，线上线下一体化的营销，其实技术的基础已经有了。像 APP、微信，其实已经比较成熟了。接下来我们需要每个公司，每个有线下实体店的，尤其是像我们这样重体验的公司，它需要做的是什么呢？要做到一体化，有四件事：第一要做到产品在线，产品在线就是说随时随地，客人可以从线上找你产品，不管是直接通过网站还是通过 APP，还是通过其他什么；第二服务在线。尤其对于家居行业很有意义；第三是销售在线；第四管理在线。四个在线就不用分什么是线上什么是线下的。

这里面最成功的一个例子是滴滴打车，每个人通过手机互相交流。现在我们每个人都扛着一个线上的设备，线上线下其实是一体的。我们做企业的应该是什么呢？尤其是今天这个时代，我们的口号是客人在什么地方，你就要让他在什么地方看到你。今天客人在微信里面，就要让他在微信里面看到你。

（本文是美乐乐董事长 &CEO 高扬在《第三届中国家具互联网进化论坛》上的演讲内容，有编辑。）

周文明：

大数据为索菲亚电商开路

我是技术派，不是搞营销的。索菲亚做电商的方法和大家不一样，所以我从另外两个角度跟大家分享索菲亚是怎么做电商的。

第一，索菲亚是谁？是定制衣柜的领导品牌，有 14 年的历史，去年营销额有 50 亿元左右，今年上半年的年报出来，我们大概增长 36%。索菲亚最看重的是大数据，工业 4.0，这也是索菲亚自认为应该被别人形容为是大数据公司，而不是定制衣柜企业的原因。

为什么这么说？索菲亚从 2005 年开始做信息化，也就是电商。一直以来信息化部门就叫电商部。我们理解的电商是通过电子商务这种技术手段把商务落成。所以，我们目前整个生产制造接近于工业 4.0，每天大概有 40 万件大小不一样的板件，通过我们的信息系统自行切割，自行封边，然后自行打孔。

为什么说索菲亚是大数据？我们一天的数据量大概有一千万行左右。甲骨文帮我们做的这个系统，开始的时候他们说我们是一个小公

司，没必要这么做。但是一个月之后发现这个系统根本没办法满足我们，他们根本没处理过这种事情，认为我们业务逻辑不合理。但是实际上定制就是这样的。索菲亚一个供应商就提供 12 000 个大小不一样的产品件。所以最后甲骨文想办法打补丁，说索菲亚真的是大数据公司。

我们做电商，是从技术角度去做，不像 TATA 做得非常好，是从营销角度去做。我去年来到这里，唐人老师先发了一篇文章给我，写的是关于“双轨制”。我很感兴趣。我也认为电商不只是线上卖货的。索菲亚只在线上卖货，就会死得很惨。因为线下已经 50 个亿了，跑到线上还能跑一个亿吗？不可能的。所以如果我把电商定位成卖货，它一出来就被人掐死了。

我们把电商定位成服务和引流，把线上的客户都引到店里面去。唐人老师曾问我：你的核心优势是什么？1500 多家店就是我们最核心的优势。对于经销商来说，原来他们坐在店里面守，等客户上门，现在我导入一大批线上的客户给他们，对他们来说是增量，愿意干。这就解决了专卖店怎么样去支撑电商的问题。

第二，索菲亚把一大堆客户给经销商，会有什么好处？索菲亚在电商运营上一年要好几千万，是为了什么？为了用户画像。以前我们根本不知道索菲亚的柜子卖给了谁，因为都是经销商去服务的。但是有了电商之后，我可以通过电商把我的客户全部画出来，比如我知道我的客户是年轻人，然后他的特征是什么、多大了、住哪里、什么工作。天猫也好，京东也好，都有这些数据。

有了客户画像之后，索菲亚的业务逻辑就两个。第一，叫 O2O；第二，也是索菲亚赖以生存的逻辑叫 C2B（Consumer to Business）。今天索菲亚之所以还能站在这里，就是因为 C2B，客户想要什么我就帮他生

产什么，是客户决定了制造。C2B 是索菲亚的业务核心，它确保了我交付出来的产品是客户所需要的，我们不管做任何决策都不能影响 C2B。在 2005 年的时候，我们已经为 C2B 做了大量的软件系统，专门画生产的交互图，也就是说索菲亚的电商一直在干这件事情。

记得 2014 年，互联网一下子就火了，索菲亚无所适从，焦虑得不得了，也找不到什么好的方法来利用互联网。之后我们就发现，互联网其实是一个更加容易、更加方便的工具，就像刚刚吴总所说的，互联网把用户体验提升了。以前，我们没有那么好的互联网技术，没有办法把体验做好。现在有了，我们就叫 O2O，其实就是跟客户沟通更方便而已。如果把 O2O 当成一个业务模式，或者一个商业模式，我认为是错的。我们的业务模式、商务模式是 C2B，这个只是为了确保 C2B 更容易实现，或者更容易服务好客户。

对索菲亚来说，我们是用互联网加强 C2B 模式，可以快速确保交付结果。那我们的具体做法是什么？

索菲亚已经实现全渠道营销：打造了自己的官网，也入驻了天猫和京东，还与土巴兔、齐家网等平台合作。但是，不管用户的订单从哪一个渠道进来，都会落入索菲亚的 IT 系统里去，进行统一的会员管理和订单管理。

索菲亚也实现了全媒体运营，微博、微信、社区我们都在做，这些都是交互的，使我们与客户沟通更方便。然后我们有 ERP、OMS、EMS 之类的系统进行保障，让客户的最终体验一致。在我们看起来，电商就是怎么应用电子商务的技术，提升用户体验和提升交付的效率。

最后，怎么把产品做到极致？两个方面：干好产品，干好服务。我们通过大数据指导开发更好的产品，针对主要消费人群做更精准的投

放。从数据后台，可以发现我的客户年龄段，然后查一查天猫，看看这个年龄段喜欢什么样的风格，基于这些数据就可以开发出新的产品。所以我们的大数据是用来做产品开发、广告的精准投放和营销的。这些是我们在全渠道运营时的一些理解。

在落地方面，我们 2015 年开了一个发布会，实际上就是 Oracle Siebel CRM，客户可以在天猫、京东报名，我们可以立刻在手机、iPad 上面看到有一个客户已经报名，并会在 24 小时内跟客户联系，同时，用微信推送给客户相应的信息。如果今天上新品，新品的信息可以立刻到每个导购手上，让他们有针对性地去了解。

以上是索菲亚在互联网化发展方面的一点体会，和大家分享。

(本文是索菲亚营销副总经理周文明在《第二届中国家具电商论坛》上的演讲内容，有编辑。)

周彬：

曲美线上线下一体化终端设计体验再造

今天在这里跟大家分享一下互联网时代曲美的电子商务，以及曲美在做什么。

其实曲美在没有 O2O 概念之前，我们曾组织全国的经销商做过亿人团购活动，那时候还没有天猫，只有淘宝。这些年，曲美一直在做电商，也在一直反思布局的事情，确定了这个时代的需求在哪里。

现在是互联网的时代，所谓的云平台和大数据，突破了行业的固化思维，曲美在这两点上都做了一些尝试，然后做一些起码的改革。这个就是我们的背景，我们采用一体化模式，一体化这个词确实太大，曲美的项目拿出来讲一天一夜也讲不完，所以结合今天这样一个会议的主题，我的主题落在终端的体验、设计的改造和升级上面。

我们的解决模式叫作 OAO 模式，就是线上和线下两条线同时运营，加上我们的泛家居。那什么是 OAO？什么是泛家居呢？其实我们电商

要做的是更好地为客户提供服务，更快速地去适应，增加跟客户谈恋爱的热度，增加客户的黏性。

曲美在做电商的时候，不断地反思企业核心到底是什么，我们得出来的一个词叫作设计。曲美在设计上一直很较真，在产品研发和设计体验上面很执着。9月份，我们同时在两个展位发布我们的生活馆也是这样的一个道理。另外，我们想象客户在以前购买家具时是怎么样的一个模式，他们的设计没有得到解决，一直在问，我的家到底是什么样子的，信息不对称，然后没有专业性的指导，走遍整个家具市场满是打折促销，满是同质化的产品。

我跟客户沟通时，客户跟我说，我家里面的门应该配什么样的地板？我回答你们的沙发是软包，配什么样的地板和窗帘更合适。用OAO的模式带来的改变，就是我们可以在网上做很多标准的设计方案，完成家居设计，客户可以在网上发布客观的评价，同时可以跟亲戚朋友做交流。

曲美的客户买桌子肯定不仅仅是为了吃饭，如果仅仅是满足这个功能的话，他没有必要来曲美。曲美的消费者对这个品牌和设计的生活方式有认知。但在这个信息时代，消费者了解品牌和产品信息的方式发生了改变，我们用这样信息的手段和他们去共享，与他们去互动，那我们做了什么呢？

其实曲美的整个模式，我们用横纵两条线来表示。八大生活馆，包括DIY，然后深化线下的解决方案，落实到门店，落实到设计师的服务。从用户的需求开始，刚才同行说，采用用户画像精准定位，曲美的客户类型到底是怎样的？跟哪些产品匹配？更需要什么样的色彩材质？在怎样的价格区间？然后我们通过大数据互动，最后放到生产

线上。

首先，我们的客户来了，他更想看到的是我家今后会是什么样。如果买了这套生活方式的产品，放在我家以后是什么样的？我们邻居家是什么样的感觉？因为在装修的时候，很多客户喜欢上楼下楼左看右看。我们用了很大的一个“泛家居”的解决方案，很多的图片库，来改建了一个广泛的灵感，让客户能够不断地搜索。

同时，我们把专业的设计平台开放给客户，客户如果有这样的达人基因，他可以不断体验。客户到曲美店里面之后，可以通过专业的设计师，通过罗列好的一个 APP，在我们的一体机或者手机上面互动，更好地知道他的家今后会是什么样子。当老婆说我要选红色，老公说我要蓝色的时候，两个人可以同时在五分钟之内把这个情景还原出来，这样可以更好地知道到底是红色好还是蓝色好，解决了家庭矛盾。

用户体验升级方面，我说三个词：情景化、图像化和数据化。情景化首先是我们整个店，原来你们看见曲美的形象，地标性建筑是黑底红花，现在的 4.0 版本是这个样子，我们整个生活馆和建筑体是重新规划的。有人说，如果独立拉出来，这个就是 O 店，那我们很多年前就已经在做这个店了。在北京，我们大概有 7 家店是这样子的，就是独立在家具城外。近几年，我们全国覆盖了 300 个城市中的 700 多家店。

因为数据量太大，曲美的数据很不好整合，现在我们重新规划原来的十几个系列，整理成八大生活方式，曲美也成为家居生活方式范本的提供者。比如这个板式，我们的定位是年轻、轻北欧的方式，适合轻熟人群。这一次我们在虹桥馆发布的自在空间，用的是

意大利摩登生活方式，定位城市人群，这就是我们讲的城市相对论。如果是中国式的家，我们做的是比较传统的中国风格。在虹桥展中，我们的“万物”做的是新中式简素的风格。这八大生活馆，再加上我们的定制，我们称为 B8 创意空间。

让客户在 iPad 上面体验，可以让客户 360 度看到自己家里面的模板是什么样的。这个设计平台，能够快速地通过云系统处理，让设计师介入到客户的纠结当中，把这种生活范本，比如说我们刚才发布的意大利生活范本，放在三居室里是什么样子的，这种色彩结构，结合你家里的层高和采光的形式，怎样可以更好地放在这个空间里面，曲美通过五分钟的渲染，就可以展示在客户面前。这样我们把比较概念的生活方式落地到生活范本，落地到实际家里。这些能够改善客户从线上到线下的实际体验。

这么庞大的体系，这么多的店面，这么多人员参与，我们怎么样高效运营呢？三个词：流程标准化、数据结构化、效果报表化。

关于结构，我们有一个云平台，平台上有万种模型、几万种装饰饰品的材质，前端有 CRM 系统，后端有 ERP 系统，最终我们转向后面的 SCM。我这里讲前端，跟客户有关系的云平台，CRM 系统和数据是互相流动的，CRM 系统和 ERP 系统是流动的。通过这样的数据，我们同样把不标准的东西标准化。比如我们把这个流程标准化，把店面的角色，如管理者、设计师、导购角色化。通过相同的角色，把服务流程标准化。然后中间做事的过程，会产生一个漏斗形的模型。在 CRM 系统里面，我们做好模型的采样，这样的话我们流程节点可以全程监控，最后一个经营效果会通过数据结构把非结构的数据结构化。然后通过报表，数据反映出这样最后的运营效

果，这样能够更好地掌控这个店面。他的设计师是不是干活了，质量高不高，导购的工作状况怎么样，管理者整个的运营报表怎么样，一目了然。这样也能更好地帮助渠道商，让店面管理者更高效地运营我们这个庞大的资源。

总而言之，曲美在这条路上走得很坎坷，我们也是在不断地努力。

（本文是曲美运营总监周彬在《第二届中国家具电商论坛》上的演讲内容，有编辑。）



附录 /

精彩对话

胡艳力：我一直把《中国家居互联网进化论坛》当作一个探讨思路、分享干货的平台。所以我们的目的真的是给迷茫当中、困惑当中的企业带来一些思考。

大家做了很多年电商，但是实际上没有效率，不赚钱。很多都是这样子。在这个基础上，我们发现如果你不做，很多用户都会被截流走。我们该怎么办呢？我们在互联网时代背景下，该如何利用互联网？如何让互联网成为我们营销销售的一个工具？我觉得这是个核心的问题。

今天我就把这个问题抛给各位，从你们的经营角度也好，经验角度也好，还是提高到行业高度的总结也好，我希望分享出来的都是好想法。

迟凯元先生很有经验，他把出口品牌做成天猫品类的第一名。我希望你来讲一讲，你在家居建材行业摸爬滚打，到底是什么情况？所谓电商，是不是伪互联网电商？

迟凯元：我认为是这样的。就在今天这一分钟，这一秒钟当中，大多数打着互联网旗帜的家居建材的企业都是伪互联网的，都是假的。很多老板心里面会想，电商经理怎么这么傻呢？但是面上会说，今年要把目标完成哦。

中国大部分的家居建材的企业，有品牌红利，开个网店，不管图片做成什么样，都会有人买。但是真正跟电商有什么关系呢？用户通过电

商渠道购买你的东西，但企业与用户的互动很少，最终终端的服务质量也没法保证，售后也不可控。我觉得现在大多企业存在这样的情况。

要么就像奥普一样，奥普为什么向互联网转型呢？他线下 30 亿的流水，1 个亿的毛利。但是线上做 10 个亿，他有 3 个亿的毛利。这种比例导致了企业在线下开始裁人，老板开始有决心走到线上。

但是线下依旧发展得很好，并且今年仍然有很好增长率的大部分企业老板，都不会有这样的前瞻性。这是我想的。像奥普这样的是比较少的。

胡艳力：你挑战了大多数的企业。

迟凯元：这个是真的。而且我走访过很多企业，很多打着电商口号的企业，流程就像国企一样，根本不是做电商的。

胡艳力：那怎么做电商呢？

迟凯元：我觉得有两点，就是让那些思维跟不上年轻人的，做法也跟不上年轻人的人下课。

胡艳力：我理解，第一点先把“陈旧的”换掉。

迟凯元：你换不了思想，就换人。就像奥普的吴总，他是 80 后，结果还是公司最老的了。年轻人的事情就让年轻人做吧。比如刚刚奥普的浴霸自拍，70 后讲主题词，我和浴霸有个约会，60 后就会想主题词叫比比谁更美；80 后两个字，约泡！灯泡的泡。

胡艳力：了解。最好的办法就是换掉“陈旧的”，把年轻的扶上来。

迟凯元：我看很多案例。要真正做到，大家可以看一下顾家家居。顾家家居我认为是今年换代言人最成功的。邓超，哪个 80 后不喜欢他？他代言之后，顾家随后几个活动都是比较年轻的，比较好玩的。

如果你不换代言人，天天再回首恍然如梦，你只能将产品卖给现在消费者的父辈，但是你不能卖给现在的消费者。

胡艳力：你把核心说得非常明白了。毛总，我觉得迟凯元说了一个核心问题，你要做电商，首先思维肯定要年轻化，对吧？你这么老了，怎么办呢？

毛新勇：今天之所以能出来，是因为找了更年轻的人帮我在公司干活。这个是核心。

胡艳力：我理解，毛总在电商领域是比较有高度的人。您来帮我们分析一下，现在的人如果希望通过电商，希望通过互联网实现企业的再次发展的话，应该怎么做？

毛新勇：因为凯元刚刚提的电商是纯线上的销售，但是其实每家公司产品不一样。就从建材家居来说，纯线上销售的话，第一有客单价的限制。2015年我们说客单价低于三千元，2016年可能说客单价低于五千元。超过五千元客单值的产品，可能不一定适合纯线上销售。可能是线上线下相结合的O2O的体验。

我去年说，这是一个渠道变革的时代。如何能把五千元钱的产品，单纯通过线上销售？因为你在这个阶段，PK线上通路难度太高了，再去线上开店，这个难度太高了。但是五千元到一万五千元，或者五千元到两万元，纯线上销售是有一定难度的。这时候更大面积的出样，你说做O2O，就做几百平方米，线上线下一体化来做，可能还是不够的。

针对产品，顾家李总说，泛家装行业，四万个亿大市场是伪命题。再大的市场，要切出你的蛋糕来。如果你的主打产品系列，是在五千元到两万元，可能你更要考虑线上线下的一体化。如果你的产品像卖红木一样，卖两万元以上的，谈O2O可能更少。互联网要说能带给你很多

的内容，其实它现在还是辅助的作用。

胡艳力：我们先说一下两万元以上的高端产品。比如这个展馆里面，很多都是原创家居品牌，它的价格很高，但是大家可以发现，在网上，年轻人较多。但是你不能排除很多有消费能力的中年人也在网上，比如顾家的顾总不就在网上吗？

很多人说找不到客户，或者客户被别人抢走了。对于高单价的产品，怎么跟互联网结合呢？

毛新勇：我写过一篇文章《如何玩转互联网》。首先要到“有鱼的地方钓鱼”，怎么把用户吸引过来，线上转到线下，或者是线下反哺线上，都是方法。

2015年我说的关键词，第一是连接。至于是通过手机APP连接，还是通过微信连接，还是通过Web网站连接，这都是连接的方式方法。连接之后，我们齐家最近召了很多传统企业的人，他们一进来就问我问题，问我互联网企业和传统企业有什么区别？我说你自己感悟。过了一个多星期，他们说明白一点了。

互联网企业张口闭口都谈一点，即是否影响用户体验。如果我帮他连接了，损伤了用户的体验，我恨不得断了连接。比如有的人买了产品，建了一个微信群，你恨不得把他踢出去。为什么呢？他买了你的化妆品，说你的化妆品不好。他买了你的地板，说你的地板不好。所以他买了产品，就要做好服务体验。当有好的服务体验的情况下，连接是有价值的，否则不要碰互联网。

当连接之后，要沉淀内容，跟用户产生互动，拉近距离，互动完毕之后，我希望用户能帮我做口碑传播。所以我说三部曲，连接、互动、分享。其核心是你对产品和服务有足够的信心，在连接用户之后，用户

对你的印象很好，而且用户愿意帮你做口碑传播。

胡艳力：我觉得这个理论大家都了解，但是一到实战的基础上，比如连接客户这个问题，什么样的方式是最好的呢？做齐家网的过程中，您觉得什么样的方式是最好呢？

毛新勇：2016年，我们觉得有了一波流量的红利，

我觉得移动互联网平台现在是流量红利期。当然我们也在构建互联网之外的用户矩阵，比如我们的APP，我们的微信，我们自己做的装修头条。我们通过平台建设，聚集了很多的用户。

胡艳力：你是多元化运作，现在哪个平台最有效果，看得出来吗？

毛新勇：作为齐家网来说，我们跟很多企业不一样，我不会过分依赖微信，我要建自有的流量生态圈，哪怕是微信的流量，我要把它变成齐家的流量。比如今日头条的流量，我要把它建成我自己的装修头条的产品；比如最美装修，我要把它变成设计师的APP。我要建立自己的流量生态圈，而不是依赖某一个渠道。就像上次天猫家装跟我说：毛总，为什么齐家不到天猫上开店？我觉得很搞笑，我们要做自己的流量平台。

现在线下流量的采集，反向的O2O也很重要。我们在这个方面也投入了很多的力量。我们希望接下来能投入更多的力量，把更多线下的用户，想办法拉到我们的平台上，然后从我们的平台上反哺到各个门店、各个展馆里面。

胡艳力：就是把线上线下的用户打通。

毛新勇：对的。

胡艳力：我问一下刘总，顾家的客单价有多少？

刘宏：一万多吧。

我觉得现在没有什么所谓电商不电商的了，电商时代已经到来了，你不可能不触电，不可能不联网。第二，传统行业一定要迎头赶上。我建议媒体不要总是把家具行业讲成传统行业了。你总是说自己老，就老了，你总是说自己年轻，就年轻起来了。

说到电商，我有一个奇怪的体验。在上海，我去嘉里中心吃饭，吃完饭不能微信买单，我感觉一下子被打回石器时代了。大家要尽块地连接上时代的趋势和潮流。

顾家到现在 34 岁。以一个企业来讲，其实不算太年轻，也不太老。但是以电商时代来讲，有点偏老了。但是我们会寻找一些机会，我们换了邓超，我们做了网超直播。

如何在这个时代去寻找商机？对于我们来讲，就是去年轻人聚集的地方。但是还有一个误区，大家不要一上网就说销售。一上网说销售，就会死掉。因为每天你以胜负定输赢，最后可能会输掉。比如最近邓超的新电影出来，我们就要去院线做广告。刚好也是国庆小长假，也是院线最热的时候。我们会去年轻人去的地方，在这个电影前面植入我的广告，我不在那里卖家具，可是会加深用户的情感。

最好的形象代言人不是最贵的，不是最帅的，而是他跟品牌的概念相匹配，是最温和的。当然我们也很爱张学友，永远顾家的好男人。我们尊重他。对于事业的最高追求一定要回归家庭。他是永远的顾家好男人。

所以刚刚大家讲年轻化的路线，我想我们一定会在下一个转角等到你。

不是所有的品牌都那么有实力能请得动邓超的。我们只请了邓超一个，吴总请了很多人，被称之为“小鲜肉收割机”。

胡艳力：无论你去哪里，要跟用户产生连接。李总，除了以上几位的观点，你有没有补充？怎么玩转互联网？

李琦：我来自华耐家居，不是做广告。三年前我来这里，可能是坐在下面，不会上来。

今天谈的是后电商，我今天可以自信地上来。因为三年前我们对于电商有点焦虑，看不明白。但是到今天为止，我们作为一个线下有23年服务经验的企业，非常自信。为什么呢？因为我们懂了，刚刚的主旨演讲，包括几位嘉宾的观点，我非常赞同。

现在说后电商时代，不如说是全渠道时代。因为我们看到线上抱线下的大腿，前两天京东说如果你不知道线下往线上带流量，你已经过时了。美乐乐刚刚说的用微信，线下往线上带流量，成本是一元钱。

我不知道有多少称自己为传统企业的。我觉得各位要勇敢地抬起头来，我们线下才是客户真正体验和感受到服务的地方。所以现在所说的电商，就是一个流量红利。线上未来的魅力，我理解成是数字化营销的能力。它就是让我们线下的人员能更精准地找到客户。

再谈一下，刚刚说到的70后、80后的问题。我认为这不是60后、70后该被淘汰的时代。我认为要让90后的人更多地走在前台，做更多的整合传播，做与同龄人链接的工作。

而我们60后、70后真正做一些内部工作，让年轻人做真正可以提高效率、降低成本的活儿。

胡艳力：我听出来了，李总的意思，他曾经迷茫过。做企业，电商像洪水猛兽涌来。经过一年之后发现，其实终端体验是最根本的。但是我们要在终端体验上长出翅膀，这个翅膀就是数字化营销。迟凯元迟总你觉得他的观点怎么样？

迟凯元：你说数字化营销是吗？我赞同，数字化建设是真的。我说为什么很多企业都在做伪电商的事情呢？大多数的建材企业都是苦苦做了半天，产品卖给谁不清楚。然后在会上告诉大家，我们消费者是 80 后、90 后，但是产品卖给了谁？

所谓的客户关怀，你一定要知道客户是怎么样的，然后你来匹配对他营销，数字化营销最关键的，谁来承接你的数据，谁来做你的中台。用友可以做中台，他们把所有的单品抓到一起，做数据清洗，他们的业务分析非常重要。

杜宇：我是用友的杜宇。大家刚刚讲到的几个阶段，电子商务为什么有这几个阶段？是因为有新的客群从线上来，大家都关注怎么找新的客户。我们要考虑更多的客户在哪里，我们要融合起来。所以我们考虑的是全渠道，各个通路都会带来客户。数字化营销，这是企业营销最后阶段，我们更多的是讨论怎么主动抓客户。

我们今天是家居论坛。家居行业有个特征，耐用消费品。客户购买的频次实在太低了，我们关心客户，更多关心的是怎么第一次获得客户，而不关心客户的持续能力和消费需求。我到一个做电饭锅的企业，老板拍着胸脯跟我说：杜总，我这个电饭锅 17 年不坏。我不知道这个企业今后怎么生存。家居行业也是一样。

我在小孩 6 岁时买了一张床垫，棕垫，比较硬的。现在我们家孩子 12 岁了，没有人关心我是不是要换什么样的床垫。家居行业永远只关心第一次怎么打动你。大家知道获客成本是极高的，你靠第一次的利润养活你企业未来的精英，这个方法是不科学的。

企业为什么做品牌？就是抓住客户持续销售，而不仅是第一次。所以我告诉大家，我卖的是理念，是持续经营方式。客户有持续的销售，

才有 CRM。为什么不在定制家具上加一个二维码，着手扫一下之后，这个家具所有的参数都有了。这个是我第一个要讲的，信息化能带来什么。

第二个，今天我们讲了一个变化，电商时代怎么抓住消费者。今天为什么要谈抓住消费者，背景是什么？是因为互联网的出现吗？还是我们觉得消费者更重要了？

不是！是供求关系的变化。

今天我们谈抓住 80 后、90 后，为什么会这样？因为供求关系发生了变化，供大于求，消费者很重要。所以我们会想，消费者为什么选择他而不选择我呢？我问大家，你抓住消费者之后，消费者要的是什么？消费者要的不是家具。家居行业未来的经营要点，就在服务。

整个家居行业缺乏一个有效的整合服务链条。为什么浴霸要分开来，让客户去选择？我不知道。

我讲个例子，美国一家医院，我们第一次参观是星期五。那家医院很不错。三天之后我们又回来了，这个医院全部装修了一次。地板、墙、家具所有的都装修完了。三天时间。我想问一下你们做家居行业的，有没有考虑过三天可以给用户换一个新家？大家觉得不可能？我告诉你，可能。第一个，先用红外线扫描一下家里的数据，然后把数据放到网上。然后统一打孔，统一布置。不是今天水明天电，而是统一布置。这就是数字化家居。谢谢。

毛新勇：杜总的一些观点我是赞同的。比如我们流量就很多，我其实更关注怎么把流量转化能力提升，因为获客成本很高，虽然我是一个平台，但是这个平台，我把流量建设起来，其实也要花成本的。这个成本发生过程中，我的转化能力也得到了提升，我能不断地增加客户的价

值，让客户留存，这个我是认可的。

但是刚刚说的有一些我不认可。比如装修，我知道加拿大有家上市公司，七天两三千平方米就装修完了。齐家收购了有巢氏，几天也可以装修完，但是坦白说，成本很高。我拎着红外线测绘仪，拎着几十万的东西，去装修几万块的房子，我觉得亏都亏死了。这个是理想和现实的差别，可能还有一点路要走。

胡艳力：刚刚有人也说了，整个家居链里面，服务做不好，就没有用户体验。没有用户体验，花再多的流量把他引过来也白瞎。所以服务这一块，怎么才能达到更高的体验？

蒋继东：每次论坛我们都是在最后。刚刚几位老总都在讲如何把产品销售给消费者，销售完了，服务就是我们的事了。销售不管是在线上卖还是在线下卖，最终都是卖给消费者的产品。我们现在有一句流行的话，所见即所得。希望他看到的东西，能在他家里完整地呈现出来。家居产品和其他产品最大的不同点在哪里呢？这个服务是很重的。

这个重是什么意思呢？消费者在网上看到一套衣柜，他拿回去，没有办法把它完整地呈现。可能他搞了几天，他可能搞不定这件事情。包括他在网上，比如他买了其他的类似于一些建材的产品，也会遇到这样的情况。

所以可以这样说，家居这个行业，是产品加服务等于消费者体验的一个过程。家居整个链条当中，我们认为服务是非常有必要，而且非常重要的。服务是整个家居行业的难点和痛点。因为家居行业，我们说需求是碎片化的，每个消费者有自己个性的需求。就像衣服一样，我今天需要这个款式，明天需要那个款式。

我们目前的供给也是共性化的。消费者喜欢各式各样的产品，很难

凑到一起。这样来讲，实际上我们的每一家企业，都会对消费者做服务。但是因为它是碎片的，诸多的问题就出现了。还有一些品牌，他不是品牌的，就没有服务标准，仅仅把这个东西拿回去，放在家里面就可以。也谈不上更好的服务，甚至售后这些都没有的。

今天我们谈到的电商时代也好，全渠道也好，可以这么说，我们认为，网上销售模式已经呈现出了多元化，而且呈现出了品牌化，因为这次我过来参加展会，明显感觉到这样的趋势。但是在这样的情况下，多渠道所产生的问题，就是后面供应链和服务是完全跟不上的。包括我们现在的互联网企业，包括我们已经在合作的东易日盛，在行业里面做得还是不错的，他们做互联网家装板块的时候，供应链完全就跟不上。

刚刚用友的这位老总也在讲，我们整个行业是缺少一个体系，缺少一个标准。居家通做了很多的努力。我们跟家装企业，跟很多的家装板块，想要在这方面做突破，做后端的企业整合。简单形容一下，我们要建立后端服务的渠道。要把家居的服务体系建立起来。

胡艳力：没有互联网供应链的其实都是在“耍流氓”，因为你没有把真正的服务送到用户手里面，实际上闭环就没有打通。

我想问一下，你的企业里面哪个环节是最难的？

蒋继东：说句不好听的话，这个行业真的不太好干。赚钱的生意都被他们拿走了。最赚钱的生意是商场的生意，直接收租。我们经常开玩笑，我们干的是别人不愿意干的，别人也干不好的事情。当然这样事情别人不愿意干，说明机会所在。不愿意干，因为大家还没有认识到它的重要性。

另外一个方面，因为家居行业的特点，这件事情必须要有人干。我

们目前为什么没有这样的好企业呢？正是因为它难干。要想干好这件事情，要解决这样几个问题，第一必须要有标准化；第二要形成规模化。这个事情才能干好，这样的企业我们未来才有价值。

整个链条当中，最难的有两个点。第一个就是最后一公里。坦白地说就是跟客户接触的环节，因为这时候，表面说我们是不销售产品的，但是实际上这个产品的品牌价值和价值感，是在和服务人员接触的过程当中体现出来的。

因为以前我在全友工作，我经常跟服务工人灌输什么叫品牌：品牌是由你们传输出去的。所以对于我们来讲，我们不仅仅是物流运输，也是品牌价值的传递者。所以物流运输，实际上是非常重要的。

胡艳力：终端人员的培训是一个难点。可以这么说吗？

蒋继东：现在坦白来说，人工成本居高，底层员工素质的培训，这些事情从管理上来说，都是一个考验。

现在提出来一体化服务，这个产品从工厂开始，要经历干线，再到后面的配送，再到安装。我们家居产品，是易碎品。以前家具没有人愿意运的，现在生意不好做了，他们才愿意做。家具的破损率非常高，现在这个问题已经成为行业的痛点。现在，我觉得我们行业已经有很多品牌，已经形成共识了。这种共识，大家会有更多的思路，比如我们有干线资源的共享，我们研发相应的服务信息系统，最后通过培训，这样的一个闭环体系。最终让消费者把开开心心买到的东西到最后舒舒服服地收好，并点个赞作为一个体验的结束。

毛新勇：蒋总说得非常重要。因为我们做生意，要考虑我们的交货能力。我们最近走访了很多用户，很多用户说齐家是互联网企业，用户当时找装修公司的時候，并没有找传统家装，而找了齐家。齐家不说自

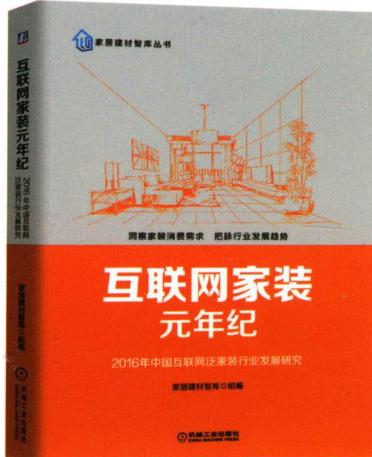
已是互联网企业，自己就很吃亏。但是说了自己是互联网企业，如果口碑做砸了，又怕走不远。

在过去非互联网时代，你可以骗一百个人。今天的互联网时代，客户口碑做坏了，会带来很大的问题。所以我们今天无比重视交付问题。当然这个跟服务能力是相关的。我们今天觉得，可能是每家有每家的痛苦。没有用户的人就想办法拉用户，即使你有了用户又怎么样呢？即使你打着互联网旗号，把用户拉过来，如果留不住用户，把口碑做差了，可能也走不远。

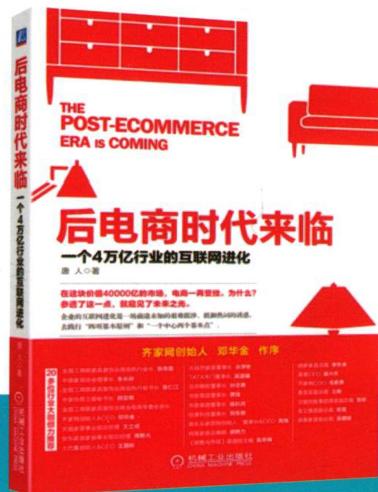
所以我们考虑的是如何走得更远，如何把服务做好。

胡艳力：我觉得做企业真的不容易，步步惊心，哪个环节走不通，就满盘皆输。

(本对话是根据《中国第三届家居互联网进化论坛》的对话编辑而成。参与对话嘉宾包括：用友集团副总裁杜宇、齐家网 COO 毛新勇、华耐家居总裁李琦、顾家家居副总裁刘宏、江湖联盟副会长迟凯元、居家通 CEO 蒋继东，对话主持人是：网易家居全国主编胡艳力。)



《互联网家装元年纪：2016年中国互联网泛家装行业发展研究》



《后电商时代来临：一个4万亿行业的互联网进化》

电话服务
服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务
机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧
地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

策划编辑◎赵屹
封面设计◎MX DESIGN STUDIO
Q:1765628429



后电商时代战略

我们应该把企业的互联网化看作是一场企业的组织变革。这场组织变革的内容包括了线上线下一体化的经销体系的互联网化再造，同时还包括了企业文化、企业组织结构、企业品牌以及企业业务流程的互联网化再造等。通过企业的各种要素的互联网化再造，企业将逐渐进化为互联网时代的新物种。



机械工业出版社
微信公众号

ISBN 978-7-111-57988-5



9 787111 579885

上架指导 产业经济

ISBN:978-7-111-57988-5

定价：45.00元