

爱空间陈炜：标准化破解家装百亿魔咒

行业外榜样带来灵感

早在2016年11月,陈炜拉前博洛尼北京分公司总经理闫佳入伙时,爱空间就树立起三年百亿元的目标。但放眼全国,至今尚未有一家家装公司能够做到百亿元,它就像一个魔咒,笼罩着家装行业。不过,2017年春节期间发生的一件小事,让陈炜找到了打破魔咒的灵感。

在一个三线城市过年时,陈炜临时要换手机,但网购已经不可能,快递停运、商家休息,无奈之下他走上街头,发现一件有趣的事情:一条街上,有七八家OPPO、vivo专卖店,店里手机行业排名前五的品牌都有卖,但销售人员重点推荐的一定不是它们,而是OPPO、vivo。“OPPO、vivo每个品牌的专卖店在全国已经有20万家,OPPO去年销售了7000万部,vivo是6500万部,OPPO、vivo、华为、小米、三星、苹果、金立排行前七的品牌占据了市场80%的份额,其中前五占据70%左右。”陈炜举起他特意买的vivo手机摇晃着,这几个被他用“恐怖”来形容的数字背后如此高的手机品牌集中度,让他看到了家装行业的希望:如果有那么几个家装公司也能做到手机那样的市场格局,百亿元算什么?

如果手机行业离家装行业稍远的话,那么家电和家居则具有很大的相关性。在家电行业的空调领域,格力、美的、海尔三个品牌占据七八成的市场份额;烟机灶具领域,老板、方太、美的、德意四大品牌瓜分了百分之七八十的市场份额;离家装最近的定制家居领域,尚品宅配、索菲亚都做到40多亿元产值、二三十万客户,占据全国4%-5%的市场份额。分拆数据更恐怖,尚品宅配在广州一年可以做到2.5万客户,占据10万装修人群的20%。“他们的目标客户人群和我们是完全一致的,我们在广州也是面对这10多万人群。”陈炜连叹了三声“很恐怖”,这样集中的占有率并非发生在广州一个城市,在尚品宅配进入的城市基本上都能达到10%左右的占有率。不在行业内找对手,只在行业外找榜样,这让陈炜有了极大的动力,“如果我们的目标客户人群和我们是完全一致的,我们在广州也是面对这10多万人群。”陈炜连叹了三声“很恐怖”,这样集中的占有率并非发生在广州一个城市,在尚品宅配进入的城市基本上都能达到10%左右的占有率。不在行业内找对手,只在行业外找榜样,这让陈炜有了极大的动力,“如果我们的目标客户人群和我们是完全一致的,我们在广州也是面对这10多万人群。”

爱空间贴上标准化标签

打开爱空间官网,熟悉的橙色爱空间LOGO旁边跟着一个短语:标准化家装的专家与开创者。在4月23日爱空间“确定的幸福”发布会上,开创20天互联网家装产品的699成为历史,升级版的标准化家装新品899闪耀登场。

标准化,是陈炜给家装企业破解百亿魔咒开出的秘方。为此,他将爱空间贴上了标签化家装的标签。敢贴上标准化家装标签,是因为陈炜认为标准化将引领家装下半场,碾压定制化是必然,这个主流市场将被几家公司瓜分。

就在此前几天,陈炜与博洛尼CEO蔡明“怼”上,在新浪微博上尖锐开撕,争论定制化和标准化谁将赢得未来十年,引发广泛关注,资深媒体人罗振宇发言力挺陈炜,“家装行业在补20年前家电行业已经毕业的课,这个阶段我支持陈炜的观点,你会有窗口期,展现标准化的力量”。著名作家苏芩也转发陈炜微博称:标准化才能带来那些小确幸。

除了意见领袖的支持以外,陈炜还做了充分的市场调查:对19个城市1980个客户深入调研,其中180个面对面交流的结果汇总中,装修预算1500元以下、总预算15万-28万元的客户八成选择标准化家装,原因是省心省力、品质有保障、性价比

2017年4月16日,在爱空间总部小白楼,爱空间CEO陈炜悠闲地泡着茶,座椅上的靠垫十分抢镜,橙色的布面上“唯有爱,能改变”、“699”字样甚是亮眼。不过,这款开创20天完工互联网家装先河的产品于4月23日正式退出历史舞台,取而代之的是899套餐。产品更迭对任何一个品牌来说都很正常,但在陈炜那儿却没那么简单:“产品升级的同时,爱空间贴上了标准化家装的标签。”百亿元,是家装企业不可企及的魔咒,陈炜却要用标准化打破这一魔咒。



高。而市场是足够大的,仅以北京一个城市为例,单是存量房就有750万套,以平均15年改装一次计算,一年就有50万套,倘若能拿10%的份额,就是5万单,可以做出50亿元的产值。

成立于2014年10月的爱空间创立两年多以来,以699元/平方米的标准化产品在家装行业迅速打开市场,从2014年交付12单,到2015年2200多单,2016年1.2万单、2017年计划2.3万单,陈炜一直坚信自己的判断:作为一个充分利用互联网手段的创新性品牌,爱空间要做流量并不难,百亿元,无非就是一年做到10万单,一个月近千单,只要解决了标准化的落地,一切都将迎刃而解。

突破家装标准化难题

如何做到标准化?陈炜将家装标准化分为三个维度:产品标准化、服务标准化和交付标准化。

“产品标准化不等于套餐,家装行业以前就有套餐的概念,套餐不是产品,更多像是营销工具,能让更多的人进来了解你,但最终没有做闭口合同,卖的是设计,是配套,不是完整的产品。”陈炜对于产品标准化有自己独特的思考,手机卖2599元,价格、型号、内容是标准化的,而家装套餐不一样,有很多不确定因素。

陈炜认为,家装产品标准化有四重内涵:第一,设计、施工、材料三合一;第二,要有1:1实景样板间,就跟4S店卖汽车一样;第三,平方米报价;第四,闭口合同。“闭口合同是家装产品标准中最核心的东西。我跟你签完合同就是闭口合同,不再会有增项,现在大部分家装公司完成了前面的三项,但是在消费者体验最关心的一点,确定的报价、闭口合同这一块大多数都没有做透。”

排雷前置,是爱空间之所以能做到闭口合同的杀手锏。在爱空间App,输入建筑面积,选择新房、旧房,可以瞬间算出装修费用,但这并不一定是最终报价。正式签订合同前,设计师还会跟随客户到家里

把所有装修中可能不确定的因素都给确定下来,最后给出确定报价,签订闭口合同,让增项归0。

“服务标准化就是透明化,每个客户都会有一本蓝皮书,可以说是一本可视化自检手册,详细到每一个SKU,每款产品的编号。”陈炜说这话时一脸坦然,将天猫产品型号都告知,可以直接上网查是不是主流品牌的主流产品,透明到如此地步,完全驱散了人们对产品是大牌尾货的猜想。

透明的另一个特征是权利。在爱空间每一位客户都有评价打分权,可针对工序打分,完工后对项目经理、设计师打分,还可以在完工后6个月再打分。与传统家装在出现问题时客户只能投诉相比,这种结合住进去之后体验的打分让客户觉得不可思议,而且他们的打分并非形式,在爱空间得分低的工人将被淘汰。

陈炜用打分制度打破了家装行业的一大陋习,灵感来源于项目经理,“消费者装修出现问题投诉公司不管用,因为真正干活的是工人,信息传不下去,只有罚款能传下去。”陈炜很得意,透明化的服务让管理更有效率,传统项目管家顶多管三四个公司,现在可以管20个。他再次拿起他的vivo手机,打开项目管家用的软件,可以轻松查看当天是否有投诉,有没有评价里打差评的,有没有全天未播报的,随时解决。透明化,让服务变得可控,变得确定。

找寻规模化破解之策

产品与服务都标准化了,就能做大规模吗?陈炜认为未必。

2015年4月,搜房网房天下推出666套餐时引起的疯狂曾一度令人惊叹,当时28个城市一下子铺开,很快一个月超过了1000多单,但做了不到一年就撤下来了;土巴兔2016年4月开始做直营,自己做标准化家装业务,量起来得非常快,最高峰时全国8个城市做2100多单,但2017年1月只有200多单,3月也就五六百单;万链、美得你等公司都有过单月接单过千的纪录,但都不能持久。有没有一家公司真正突破全年

交付1万单?没有。原因在于,交付不能标准化,导致订单卡了壳。

陈炜对比家电家居行业,发现家装行业难以规模化的一个真实原因,就是家电家居与家装相比最大的不同是它们都有工厂,装修是一个移动制造行业,家具家居是工厂固定、工艺设备固定、流水线固定、工人固定,品质化交付以工厂为保障;而装修没有工厂,每一个客户家里就是工厂,它并不是在某一个固定地方,眼皮子底下管控,其实是移动制造,交付的难度比所有家电家居行业要复杂很多很多倍。“家装行业没有形成规模化的原因,不是缺市场,不是缺产品,而是全部卡在交付环节,交付没有办法做标准化,这个行业永远做不大。”

家装行业移动制造的特性让质量不受控。传统家装采取以包代管模式,很多时候只有加强监督、加强惩罚、加强反腐才有可能把活做完,包工头作为利益主体,经常想方设法偷工减料,增加增项,交付标准化实际上是移动制造标准化的过程。“如果在以前,是不可能的,但现在可能了,移动互联网让交付标准化变为可能。”显然,陈炜找到了规模化的破解之策。

交付标准化助力百亿

针对交付标准化,陈炜做好了充分的准备。在他看来,材料、工人和系统,是实现交付标准化的三大要素,缺一不可。

材料是交付标准化的基础。很多家装公司将设计图纸当做销售工具,在爱空间却是能直通仓库、指挥配送的核武器。BIM拆单软件系统可以在画图时列出材料清单,将需要的所有材料形成BOM清单,爱空间自建仓库里备货1100个SKU,满足家里所有需求,按照清单依次运送,有条不紊。

工人是交付标准化难以绕过的槛。从自由产业工人的坑里爬出来,陈炜并非放弃直管工人,他从一本《福特自传》中找到建立家装流水线的方法。左手拿着新买的vivo手机,右手轻触屏幕,陈炜打开熊师傅软件,登录账号来自爱空间一位真实的瓦工师傅,他4个月收入7606.9元,在“我的任务”里清晰地显示着每项任务,“查看详情”则可以看到任务收入和具体做法,干完活他会拍照上传图片,客户和管家都会进行评分。他的工作就仿佛流水线中的一个节点,16道工序就像16道流水线一般,工序、工艺、工法、工具、工种五工统一,一切变得确定,而他在进场第一天工作时就已经知道接下来七天在哪儿工作,越来越高的评分让他能顺利地在工人池抢单。

系统让交付标准化成为可能,爱空间将所有信息全部数据化。打开客户爱空间App,输入用户名和密码登录之后,可以在“我的装修”栏目里清晰查看项目团队、材料清单、装修图纸、装修时间等,除了能看到每一天装修的照片,还可以提前知道哪一天家里在干什么、谁来干,在五个节点都会有验收报告,合格不合格都以图片呈现。

除了看得到的客户端App和工人端熊师傅以外,爱空间还有很多看不见的魔盒,底层是个大数据库,通过各个App进行链接,每个岗位对应一个子系统,与大系统串在一起,取数据又输入数据,类似的子系统共有36个。

去除了交付标准化这个拦路虎,陈炜已经带着爱空间走在向百亿梦想进军的路上。陈炜透露,爱空间计划与华润等开发商合作,以BBC模式开拓客户,此外在央视打广告提高知名度也会带来大量流量。似乎一切都准备好,只等接单了。

北京商报记者 谢佳婷