# 土巴兔:颠覆传统家装行业

在家装行业中,成立 9 年的土巴兔,通过不断发现行业痛点,并不断颠覆行业模式,从跑工地、做泥土生意的小公司,成长为互联网家装行业的独角兽

●土巴兔工作人员指导大家体验云设计 TUmax 软件

近日,在土巴兔九周年发布会上,土巴兔正式发布了动态评分系统“云口碑”。这项信用口碑体系将从业主的评价、项目经验、工期数据、企业实力和施工质量五个评价维度,对装修公司的口碑值进行动态评分。

随着“云口碑”的诞生,一些装修企业代表也对土巴兔推出的信用口碑体系提出了自己的看法,上海质鼎建筑装饰总经理许飞表示,随着土巴兔“装修保”服务全面升级,以及信用口碑体系的成熟,土巴兔已经在慢慢改变家装行业。

■ 冯晓霞

2008 年,26 岁的创业者王国彬准备开启自己的第三次创业。通过总结之前在电脑培训学校、家装市场以及互联网垂直搜索引擎领域创业的经验教训,他为这次创业制定了三条标准——产业足够大、痛点足够多、市场格局尚未形成。

同年 7 月,土巴兔正式创办。垂直搜索引擎的血本无归让王国彬意识到,这次创业必须节约成本,一步一个脚印前行。他将办公室租在一个小区的民宅里,并不再刻意聘请名校毕业生,而是找了几个设计人员,技工、家居建材零售商等,这 15 人组成了土巴兔最初的草根创业团队。

## 把设计师与客户链接起来

江西计算机培训学校是王国彬创业起步的地方,在这里他发现,学室内设计的学员喜欢上网、爱展示作品,但缺乏找到客户的渠道。所以在土巴兔成立之初,其理念是建立一个室内设计师展示分享平台,从而形成用户与设计师的对接。设计师可以在这里承接用户的设计任务,土巴兔则通过网站广告和向设计师收取每年 3600 元的会员费实现盈利。

经过一年的运作,2009 年 6 月,土巴兔第一版网站上线,仅一年便吸引了 30 多万名设计师。同时,大量的原创室内设计图吸引了很多准备装修的用户。然而,随着设计师入驻数量的持续增加,土巴兔又面临一个非常棘手的问题。中国大部分业主并没有养成为设计、为原创付费的习惯,他们更愿意免费下载设计图片,让装修公司照着装修。此外,装修公司与业主之间也存在着信息无法对接的困扰。

土巴兔迅速对业务做出调整,向业主与装修公司对接平台转型。深圳佳美域品牌装饰公司总经理李易表示,他们早些年主要通过跑楼盘找业主,为了拉客户,雇佣了十多个销售员,听到哪个楼盘要开盘时,就把销售员撒出去,周末还会派几个销售员去建材市场蹲守。还有一些装修公司直接采取电话销售的模式,而多数用户在接到这类营销电话时会直接挂机。

不管是实地销售还是电话销售都面临人员开支高、签单率却很低的尴尬,也有一些公司会选择当下比较流行的互联网销售,利用百度关键词销售,但用户点进去大多数只是看看,装修公司却要为这一个点击花几十元。

装修公司急需解决寻客难的问题,而急需装修的客户又苦于找不到靠谱的装修公司。土巴兔抓住了两者之间急需解决的痛点,决定通过免费的策略将装修公司与用户之间对接起来。

用户只需要在土巴兔平台上留下所在城市、房屋面积、喜好风格等信息,土巴兔会根据地理位置、口碑、工期、擅长风格等条件找到相应的装修公司,让用户一次性免费获得当地三家装修公司提供的设计方案和装修报价——对装修公司来说,出设计图和报价是举手之劳,但这种方式能找到真正有需求的客户,并且有三分之一的客户可能会最终签单;而用户可以把找装修公司的活儿丢给土巴兔,让其进行专业匹配,不用自己再费力搜索,客服还会安排后续的各种事宜。

和向设计师收费不同,这次的免费策略让土巴兔吸引了越来越多装修公司入驻。

然而,随着装修公司越来越多,土巴兔又出现了新的问题——用户在装修过程中遇到问题会去找土巴兔平台,而装修公司通过土巴兔平台联系上客户又绕开平台直接与用户交易。

为了解决这种费力不讨好的模式,土巴兔在一片质疑声中,于 2012 年 5 月正式推出了“装修保”。

## “装修保”

“装修保”是一款类似支付宝的线上支付平台,其核心规则是,将装修公司与客户签订的合同额的 20%作为尾款押在土巴兔,而当时的行规是 5%。使用土巴兔装修保的业主和装修公司签订合同之后,可以将装修费用打入土巴兔支付平台上,等完成装修验收后,这笔钱才进入装修公司的账户。换句话说,只有让用户满意,装修公司才能拿到自己的收入。一开始,土巴兔只要求将 20%的装修费用放入土巴兔支付平台,后来逐渐提高到 40%,现在,土巴兔要求将 100%的装修费用放入巴兔支付平台。

这个做法引起了装修企业的不满。装修行业以前的规矩是,装修公司先收钱后装修,业主把钱直接给土巴兔,装修公司的现金流就会变得很紧张。作为试点的深圳,约有一两百家装修公司都终止与土巴兔合作,最后只有三四家公司愿意尝试。另外,在土巴兔内部,“装修保”也遭遇了巨大阻力,尤其是在销售部,他们认为这样做会严重影响公司的业绩。为了让“装修保”能够推出,土巴兔开除了两位销售主管,强力压制了公司内部的反抗情绪。“我们有一半销售人员都走了。”土巴兔副总裁聂金津至今回忆起当年的情景还记忆犹新。

经过一段时间的市场运作,大家发现,愿意尝试采纳“装修保”的装修公司反而更受用户的欢迎。两三个月后,原本退出的装修公司又陆陆续续返回了土巴兔,并且之后以每月新增一两百家的速度扩张,土巴兔熬过了创业以来最大的劫难。“装修保”的推出让土巴兔对产业供应链的管控、改造更深入,不再只是做流量生意,而是形成了自己的商业模式。做出了口碑后,土巴兔还成立了自己的施工队伍。

另外,土巴兔还推出了第三方监理服务。使用“装修保”和监理服务的装修公司支付工程款的 3%到 5%给土巴兔,这比起养活一个监理部门来说,还是省钱了。深圳佳美域品牌装饰公司总经理李易表示,虽然我们也有自己的监理,但很难取得客户的信任,客户往往认为我们的监理有偏向,所以倒不如由第三方来处理更省心。

## “云工长”

每到周末,位于深圳市比克科技大厦土巴兔总部楼下的土巴兔线下体验中心都会聚集很多人前来参观体验。据土巴兔家居顾问主管彭惠清介绍,这里所有材料均是自采,装修风格也都是原创,用户可以实地体验土巴兔自营的装修服务。

在土巴兔的运营理念里,装修公司、设计师是战略合作伙伴,不能作为盈利的渠道,主要利润来源要集中在与建材厂家的合作上。所以,土巴兔在采购环节采取了“工厂到消费者”的模式。土巴兔直接从建材厂家拿货,然后卖给用户,配送由土巴兔完成。省掉的两至三层的分销环节,大概可节省 50%的流通成本,这不仅保证了土巴兔出售的建材远远低于门店、商场的价格,还能让土巴兔获得了足够的利润。

另外,传统装修行业是大装修公司拿到订单之后,分包给包工头,包工头又转包给装修工队。为了拿下订单,装修公司开始将装修价格压低,等进场后又提出各种增项加价。这些增项虽然加大了工人的工作强度,但增项的收入却不会落到工人手里。长期处于这种不公平待遇的工人,在施工的过程中常会出现偷工减料、无法保质保量完成装修任务的现象。

为了解决装修市场长期存在的这一问题,土巴兔推出了“云工长”服务,其核心是业主在选择标准化的装修时,可直接在土巴兔上预约工长。

“云工长”服务刚推出时,也引起了装修公司的各种质疑,认为这种让用户直接跳过他们寻找工长的做法,会严重影响到他们的业务。

对此,王国彬表示,装修公司实际上只占了市场份额的一半,另一半被工长们所掌握,而“云工长”平台瞄准的是这一半市场。大家面临的消费群体不同,并不会出现冲突。“云工长”的主要服务对象是有标准化需求的业主,而装修公司主要是服务高端的、有个性化需求的业主。即便是蚕食份额,蚕食掉的也会是那些达不到土巴兔平台标准的小装修公司。通过数据显示,“云工长”服务的推出并没有影响装修公司的订单数量。当然,关于装修公司与工长之间订单的分配不可能完全没有争议,这种平衡会在不断的实践中向更加公平、透明的方向发展。

# 娃哈哈打造行业品质标杆:饮料生产上市要过多少关

一瓶瓶美味又营养的饮料从生产到上市,要经过多少道层层把关,才能放心地送到消费者手上?在娃哈哈下沙基地的质量监控部,资深的质检工程师向我们打开了一片神秘的世界。这座大楼里仪器分析室、数据处理室等分门别类,里面是各种高精尖端检测仪器设备,当然还有一批高素质的质量检测人员。食品质量安全可谓牵一发而动全身。“需要从原料、生产过程、成品、流通等各环节数百道工序逐一把关。”质量监控部工程师曹波是一位见证了娃哈哈“以小吃大”兼并杭州罐头厂的老员工,她说,生产技术与装备水平已今非昔比,但质量管理则是有过之而无不及。以她为组长的小团队就要负责全国各基地总计 150 余条的含乳饮料线、利乐包饮料线及奶粉生产线的在线质量监管工作。

曹波至今还清楚地记得当年娃哈哈全员上阵筛选炒瓜子、清水马蹄等食品原料的情景。“从源头把好质量关,全员参与是娃哈哈一直以来的传统。”曹波说。如今,随着技术的进步,自动化生产线的上马,无纸化自动记录仪等监控设备的应用,使得质量跟踪监管更显稳定可控,质量管控体系也更加严密。比如娃哈哈是业内首家利用利乐 24000 包/小时的高速生产线生产高黏度的常温酸奶的企业,对包装密封、杀菌提出了更高挑战,质量管理要求也随之更高,利乐包材的技术创新还获得了国家专利。

作为国内食品饮料行业的标杆企业,娃哈哈创造了数个业内第一,实施全员、全过程、全面的质量管理体系,建立了以“前道服务后道、后道监督前道”为核心的质量管理链,以及智能化的食品安全追溯体系、食品安全风险评估体系,确保质量管控“正向可追踪、逆向可溯源”,让消费者“安心选用、安全享用”。未来,娃哈哈将围绕“更营养、更多元、更个性、更便捷、更智能、更合作”的饮料行业创新发展主旋律,开展植物蛋白饮料、低糖无糖饮料、发酵饮料、营养素强化饮料等新品研究,继续开展中医食疗系列产品与保健食品研发工作,努力探索新菌种与生产工艺改进方法,利用公司智能化菌种车间,实现菌种的国产化,以开发更多改善人类肠道健康的益生菌产品。

“看着一批批果蔬酸奶、酵苏等新产品,经过我们检测合格后输送到市场上,感觉很有荣誉感。”化学工程工艺专业出身的李夏玲在娃哈哈质检岗位上工作了十个年头,从小喜欢喝娃哈哈的她更多了一份责任感。李夏玲所在的成品组每年经手检验的成品多达上万批。

宗庆后认为,品牌的基石一半是质量,一半是诚信。30 年来娃哈哈一直坚持质量第一,以人为本,一方面以消费者满意为最高服务目标,一方面让员工成长与企业发展紧密结合,不断激发企业的创造力。在饮料行业竞争愈发激烈的大环境下,娃哈哈 2016 年人均创收与人均创利指标仍然保持增长势头并处于行业龙头地位。 (郭峰)

管理日记

# 先坚守原则再双向理解

■ 河南青峰网络科技有限公司 总经理 岳振宁

有这样一些管理者,他们关心员工,乐于和员工沟通,认真负责,在员工出现问题时能够换位思考。但他会问这样一个问题:“我能够做到换位思考,但在了解了员工的难处后,我很认同他的做法而失去了原则。”

理解不代表纵容,“我理解你”这句话必须建立在坚实的原则基础之上。例如,一名员工经常迟到,屡次被罚款依然得不到改善。主管了解后得知这名员工上班路程需要十多公里,花在路上的时间一个多小时。由于这名员工态度积极,业绩优秀。他的主管对现状也很理解,所以大部分时间只是做一些善意的提醒,但是问题没得到根本的解决。如果你是他的领导,你该怎么办?表示同情和理解,还是继续实行罚款?

也许主管会告诫这位员工说:“其实你每天只要早出门十分钟就不用交罚款了,下次一定注意啊。”但这有效吗?结果摆在面前,基本无效。因为你没能让对方认识到你真正的关切,没能让对方认识到迟到不仅仅是罚款能够解决的问题。

上面说的这个故事真实发生过,最后是如何解决的呢?主管下班后开车带着这名员工回家,实地测量了一下距离,真实地体验了一次员工需要克服的困难,开车途中和这名员工做了深入沟通。管理者的这种行为让员工看到了真诚,建立了信任;路途上的沟通更让员工真正理解了“迟到非小事”的含义,摒弃了自己认为大家在小题大做的思想。从此以后,这名员工再没迟到过,目前身居要职。

# 茅台酱香酒等单位赴吉林白山方大交流学习档案管理、党建工作经验

10 月 24 日至 26 日,正值党的十九大胜利召开之际,酱香酒公司、物资供应公司、原料基地办、赖茅酒公司一行 9 人到吉林白山方大集团就党的建设工作和档案管理工作进行了深入交流学习。

交流团到吉林当日,就同白山方大员工一起合唱了《没有共产党就没有新中国》《歌唱祖国》《国酒茅台厂歌》三首歌,大家用歌声表达了对党、对祖国和对茅台的热爱。

在白山方大集团党委书记、董事长、总经理的陪同下,交流团一行参观了吉林省酒文化博物馆、白山方大企业文化馆、茅台酱香酒文化体验中心和终端门店,对白山方大主营业务、公司规模、企业文化和员工队伍建设等进行了详细了解。

随后,双方召开座谈会,大家紧紧围绕如何加强党建工作和档案管理等工作展开深入交流。

白山方大集团党委书记、董事长、总经理宁凤莲表示,做好党建工作,首先要深入践行社会主义核心价值观,牢固树立“四个意识”,始终坚持党的领导,把党的领导放在首位,并作为做好一切工作的政治引领,把思想和行动统一到中央、省委各项决策部署上,把“党旗红、事业兴”作为行动指南,坚持围绕中心、服务大局,带领广大党员领导干部和员工,高举旗帜跟党走。而做好档案管理工作,在做好日常积累的基础上,关键在于做到细致和坚持。

酱香酒公司总经理助理赵霜指出,在党的十九大胜利召开之际,明灿书记委托我带领大家到白山方大集团交流学习,意义深远。

●与会人员围绕如何加强党建工作和档案管理等工作展开深入交流。

此行学习受益匪浅,深切感受到白山方大集团党建和档案管理工作的标准化、精细化、规范化。今后,我们要把深入学习贯彻十九大会议精神,作为当前时期的重要政治任务,把十九大会议精神作为我们的工作指引。同时,将此次所学、所见、所闻、所感,内化于心、外化于行,知行合一、融会贯通并学以致用,切实推动工作迈上新台阶。

会后,茅台酱香酒公司等参会人员一同前往东北沦陷陈列馆接受了爱国主义教育。

茅台酱香酒公司总经理助理赵霜强调,大家一定要铭记历史、勿忘国耻,不忘初心,牢记使命,立足本职,认真工作,砥砺前行,为早日实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献自己的力量。

(本报记者 樊瑛 张建忠 组稿)

# 国美零售转型见成效 获“2017CCFA 零售创新奖”

由中国连锁经营协会主办的 2017 中国全零售大会、第十九届中国零售业博览会中,围绕消费升级和智慧零售探讨商业创新模式、前沿技术应用和零售发展格局。国美凭借零售创新发展成就和模式探索对行业转型的积极推动作用,荣获“2017CCFA 零售创新奖”。

对于国美在本届连锁年会取得分量最重的零售创新大奖,国美零售高级副总裁郭军表示,这既是对国美在零售转型中持续变革、探索零售未来发展模式的肯定,也是对国美的一种激励。未来,国美将在“6+1”新零售战略指导下,不断创新,为中国零售发展贡献力量。

据悉,国美凭借“6+1”新零售战略下的零售业态创新以及连续 18 个季度持续盈利的经营成绩,受邀参加中国全零售大会分论坛——中国零售创新峰会,国美零售高级副总裁郭军在发言中提到:“从用户需求出发,以场景改造和提升体验为代表的业态创新,成实体零售存量增长的关键。”

目前,国美正积极从传统零售商向以家为核心的家庭整体解决方案的提供商和服务商转型,搭建“家电+家装+家居+家服务”一体化全渠道的购物平台。在商品上形成了“标准化商品+非标准化商品”和“低频+高频商品的组配”的商品组配,并利用互联网技术向实体门店赋能,实现线上线下充分融合,创造国美新零售生态圈的更多价值。

作为中国零售行业的领先企业,国美借助在全国 400 多个城市拥有近 1600 家门店的优势,积极推动门店场景化改革,创新零售新业态,开辟增量新市场。自 2015 年下半年起,国美陆续对全国大型旗舰店进行了场景式体验门店改造,根据用户消费需求引入动漫馆、网咖、电竞馆、烘焙教室、VR 影院等娱乐休闲场景,以 3.56 亿人民币战略投资家装公司爱空间,在门店开设家装旗舰店,搭建了以家为核心的"家装+家电"和"娱乐+休闲"的新场景,通过高频场景和沉浸式体验重塑线下场景,不断创新用户体验。同时,国美通过推出线上线下超级连接器——国美 APP,实现系统、商品、服务的线上线下融合,并从采购、库存、价格、营销、会员与物流仓储这六大方面打通线上线下零售环节,建立开放式的“社交+商务+利益共享”生态圈。

在后服务市场方面,国美推行“扬帆计划”,利用互联网技术,实现订单配送、安装服务、维修服务、客户服务全消费周期的产品可视化,打造服务新标杆。例如安装服务,通过搭建统一服务化架构的服务信息中台系统,可实现以用户为中心的服务一体化,在购物车、订单列表或者售后模块可选安装服务,用户可以选择安装服务商家,并提供用户安装信息查询和安装跟踪。

据了解,国美依托 IT 技术、大数据、完善的营销体系等核心优势,实现全渠道闭环的供应链能力,通过深度链接产业链上下游企业,与海尔、苹果、格力等多家知名品牌商达成了战略合作,并率先与厂家共同研究差异化商品的定制,借助包销定制、OEM、ODM、一步到位价等多种经营形式,与上游制造产业协同共赢,最大化满足用户个性化需求,实现了平台、商家、用户三方共赢格局。临近双十一,国美发挥自身供应链优势,联手各大品牌家电,为用户提供品质服务以及更多产品选择,打造用户超值购物体验。

深耕零售行业 30 年,国美不断开创零售新业态,推动行业持续升级,创新性地提出以“6+1”为价值创造触点、以供应链为核心竞争力的集互联网、物联网、务联网于一体的新零售生态体,率先摸索出正确有效的零售变革之路,实现国美业绩与竞争力的飞跃,取得连续 18 个季度盈利的成绩,而其成功的经验也对我国零售业发展具有积极的借鉴作用,为行业的提升和发展提供有效模式。(中新网)