



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

YM 建築裝飾公司的業務轉型研究

Research on the Business Transformation of

YM Architectural Decoration Company

齊楊錕

Yangkun Qi

指導教授：魏志平 博士

Advisor: Chih-Ping Wei, Ph.D.

中華民國 114 年 11 月

November 2025

## 致謝

本研究的完成離不開諸多師長、同仁與機構的支持與幫助，謹在此致以最誠摯的謝意。



首先，衷心感謝我的復旦導師田林教授以及臺大導師魏志平教授。從選題立意到框架構建，從理論分析到案例論證，導師始終以淵博的學識、嚴謹的治學態度和全面的管理思維給予悉心指導。導師在企業管理領域的深厚造詣，不僅為研究提供了理論基石，更在方法論層面引導我突破思維局限，使本研究得以在建築裝飾行業轉型的複雜語境中形成系統見解。導師精益求精的學術精神與開放包容的指導風格，將持續影響我的學術與職業發展。

感謝 YM 公司的各位同仁，在案例發展過程中努力實踐並提供的珍貴資料與實踐素材。企業在轉型過程中展現的創新魄力與務實探索，為研究提供了鮮活的實踐場域，使理論分析更具現實價值。同時，感謝行業協會與相關研究機構提供的政策資料與行業資料，為宏觀環境分析奠定了堅實基礎。

此外，誠摯感謝參與本研究討論的同窗與摯友。在文獻梳理、模型構建及觀點碰撞中，你們的洞見與質疑促使研究不斷深化，學術共同體的思想激蕩讓我受益匪淺。

最後，感恩家人多年來的默默支持與理解。在研究遇到瓶頸時，是你們的鼓勵讓我保持前行的動力；在學術探索的漫長歲月裡，是你們的包容為我構築了溫暖的後盾。本研究的每一頁文字，都凝結著你們無言的陪伴。

學術與職業之路永無止境，唯有以更扎實的企業經營之路回報所有幫助與期待。

齊楊鋐 謹識

于臺大管理學院

2025 年 11 月



## 中文摘要

本研究關注 YM 建築裝飾公司在當前行業變革的大背景下，企業如何進行轉型。本文研究者通過深入的文獻分析、詳盡的案例研究以及運用 SWOT 分析和 PEST 模型，系統性地探討了該公司從其傳統的業務模式向一個創新的生態體系轉型的路徑。研究結果揭示，在當前行業競爭日益激烈、消費者需求不斷升級以及政策導向日益強化的外部環境影響下，YM 建築裝飾公司由於其傳統運營模式的局限性，正面臨著市場適應性不足、資源配置效率低下等內在挑戰，因此，轉型不僅具有必要性，而且具有緊迫性。本文提出了一個以“蜂巢式區域合夥人生態網路”為核心的轉型架構。這一架構旨在通過重塑業務價值主張、優化客戶與市場定位以及整合資源能力體系來實現戰略上的突破。實施路徑包括數位化賦能、技術創新應用（例如 BIM 技術和 AI 技術的應用）、組織架構的重構等多個方面，旨在形成一個既具有靈活性又能夠實現高效協同的新型運營模式。

研究結果表明，YM 建築裝飾公司所採取的轉型確實有效地提升了企業的市場競爭力和可持續發展能力。在品牌影響力、服務創新以及產業協同等方面取得了顯著的進展和突破。這些成果為中小型建築裝飾企業在數位化和平臺化轉型的道路上提供了可複製、可借鑒的實踐範式。研究還強調，為了鞏固轉型的成效，未來企業需要通過動態戰略調整機制來持續適配市場的變化，同時深化技術創新和生態協同，以確保轉型的長期成功。此外，本研究還指出，YM 建築裝飾公司在轉型過程中，除了業務模式轉型，還必須重視企業文化的轉變和員工能力的提升，以適應新的業務模式和市場需求。轉型不僅涉及技術層面的革新，還包括管理理念和組織結構的全面升級。公司應建立一個開放和包容的企業文化，鼓勵創新思維和持續學習，同時通過培訓和引進專業人才，提高員工對新技術的掌握和應用能力，從而為轉型提供堅實的人力資源支援。

綜上所述，通過實施以“蜂巢式區域合夥人生態網路”為核心的轉型架構，公司不僅能夠應對當前的市場挑戰，還能夠為未來的可持續發展奠定堅實的基礎。能夠為同行業的其他企業提供轉型的參考和啟示，共同推動建築裝飾行業的進步和發展。

**關鍵字：**建築裝飾行業，企業轉型，數位化賦能，蜂巢式生態，轉型機制

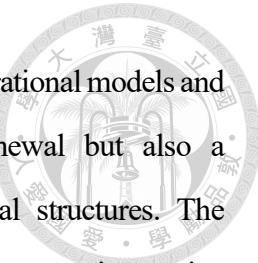
# THESIS ABSTRACT



This study focuses on how YM Building Decoration Company undergoes transformation amidst the current wave of industry change. Through in-depth literature analysis, comprehensive case studies, and the application of SWOT analysis and the PEST model, this research systematically explores the company's transition path from its traditional business model toward an innovative ecosystem. The findings reveal that under the influence of increasingly fierce industry competition, evolving consumer demands, and intensified policy directions, YM Building Decoration Company faces inherent challenges—including insufficient market adaptability and inefficient resource allocation—due to the limitations of its conventional operational model. Thus, transformation is not only necessary but also urgent.

This paper proposes a transformation framework centered on a “honeycomb-style regional partnership ecosystem network.” This architecture aims to achieve strategic breakthroughs by reshaping business value propositions, optimizing customer and market positioning, and integrating resource capability systems. Implementation pathways encompass digital empowerment, application of technological innovations (e.g., BIM and AI technologies), organizational restructuring, and other dimensions, collectively designed to establish a new operational model characterized by both flexibility and efficient collaboration.

The results demonstrate that the transformation adopted by YM Building Decoration Company has effectively enhanced the enterprise's market competitiveness and sustainable development capabilities. Significant progress and breakthroughs have been achieved in brand influence, service innovation, and industrial collaboration. These outcomes provide replicable and referential practical paradigms for small and medium-sized building decoration enterprises embarking on digital and platform-based transformations. The study further emphasizes that to consolidate the transformation outcomes, future efforts require continuous adaptation to market changes through dynamic strategic adjustment mechanisms, alongside deepening technological innovation and ecological synergy to ensure long-term success. Additionally, this research highlights that beyond business model transformation, YM must prioritize cultural



transformation and employee capability enhancement to align with new operational models and market demands. Transformation involves not only technological renewal but also a comprehensive upgrade of management philosophies and organizational structures. The company should foster an open and inclusive corporate culture that encourages innovative thinking and continuous learning, while simultaneously enhancing employees' mastery and application of new technologies through training and recruitment, thereby providing solid human resource support for the transformation.

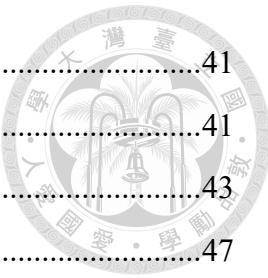
In conclusion, by implementing the “honeycomb-style regional partnership ecosystem network” framework, the company can not only address current market challenges but also lay a solid foundation for future sustainable development. This approach offers valuable references and insights for peer enterprises, collectively driving the progress and development of the building decoration industry.

**Keywords:** Architectural decoration industry, Strategic transformation, Digital empowerment, Honeycomb ecosystem, Transformation mechanism

# 目次



致謝 .....	II
中文摘要 .....	III
THESIS ABSTRACT .....	IV
目次 .....	VI
圖次 .....	VIII
表次 .....	IX
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意義 .....	3
1.3 研究內容與目標 .....	4
1.4 研究框架與方法 .....	6
第二章 相關理論與文獻綜述 .....	9
2.1 產業發展與創新驅動 .....	9
2.2 可持續發展與協同整合 .....	10
2.3 價值重構與組織變革 .....	10
2.4 文獻評述 .....	11
第三章 YM 公司概述及內外部環境分析 .....	13
3.1 YM 公司概述 .....	13
3.2 宏觀環境分析 .....	14
3.3 行業競爭分析 .....	17
3.4 SWOT 分析 .....	23
第四章 YM 公司業務轉型策略 .....	29
4.1 轉型目標 .....	29
4.2 業務價值主張 .....	32
4.3 業務模式轉型 .....	34
4.4 組織架構適配 .....	38



第五章 YM 公司業務轉型成效評估與保障措施.....	41
5.1 成效評估 .....	41
5.2 保障措施 .....	43
第六章 總結 .....	47
6.1 研究結論 .....	47
6.2 不足之處 .....	48
參考文獻 .....	49

## 圖次



圖 1.1：2016~2023 年中國裝飾裝修總產值 .....	2
圖 1.2：研究框架 .....	7
圖 3.1：2016~2023 年 YM 公司營收總產值 .....	24
圖 3.2：2016~2023 年 YM 淨利潤圖表 .....	25
圖 3.3：YM 公司原組織架構圖 .....	26
圖 3.4：YM 公司 SWOT 分析 .....	28
圖 4.1：公司內部梳理表 .....	37
圖 4.2：YM 公司新組織架構圖 .....	39

# 表次



表 4.1：客戶和市場維度分析表 .....	34
表 5.1：長期效果評估框架表 .....	43



## 第一章 緒論

### 1.1 研究背景

近年來，中國建築裝飾行業取得了顯著的發展成就，已然成為國民經濟的重要支柱產業之一。2016 年之後，隨著城市化進程的持續加速，基礎設施建設和房地產市場的蓬勃發展為建築裝飾行業帶來了廣闊的市場空間。根據相關資料統計，從 2016~2021 年，中國建築裝飾的總產值從 3.66 萬億元穩步增長至 5.75 萬億元，年均複合增長率達到了 9.57%，這一強勁的增長態勢充分彰顯了建築裝飾行業在基建和房產快速發展的同時擁有巨大的發展潛力和廣闊的發展前景。

在 2021 年，中國建築裝飾產業中的公共建築裝飾總產值高達 2.93 萬億元，同比增長 9.33%。儘管增速相較於以往有所放緩，但這也表明公共建築裝飾市場逐漸步入成熟階段，市場競爭愈發激烈。

與此同時，住宅裝飾領域呈現出更為強勁的增長勢頭，2021 年實現產值 2.85 萬億元，同比增長 18.75%，房地產開發的精裝修以及普通居民的家裝需求不斷釋放，成為推動行業發展的重要力量。

2021 年之後隨著房地產的蕭條和經濟環境的不斷變化，建築裝飾行業也逐步地發展到了瓶頸，2023 年，中國建築裝飾行業完成工程總產值 5.78 萬億元，接近 2021 年的產值。（如圖 1.1 所示）2016~2023 年中國建築裝飾總產值變化情況，從圖中可以清晰地看出行業的增長趨勢。

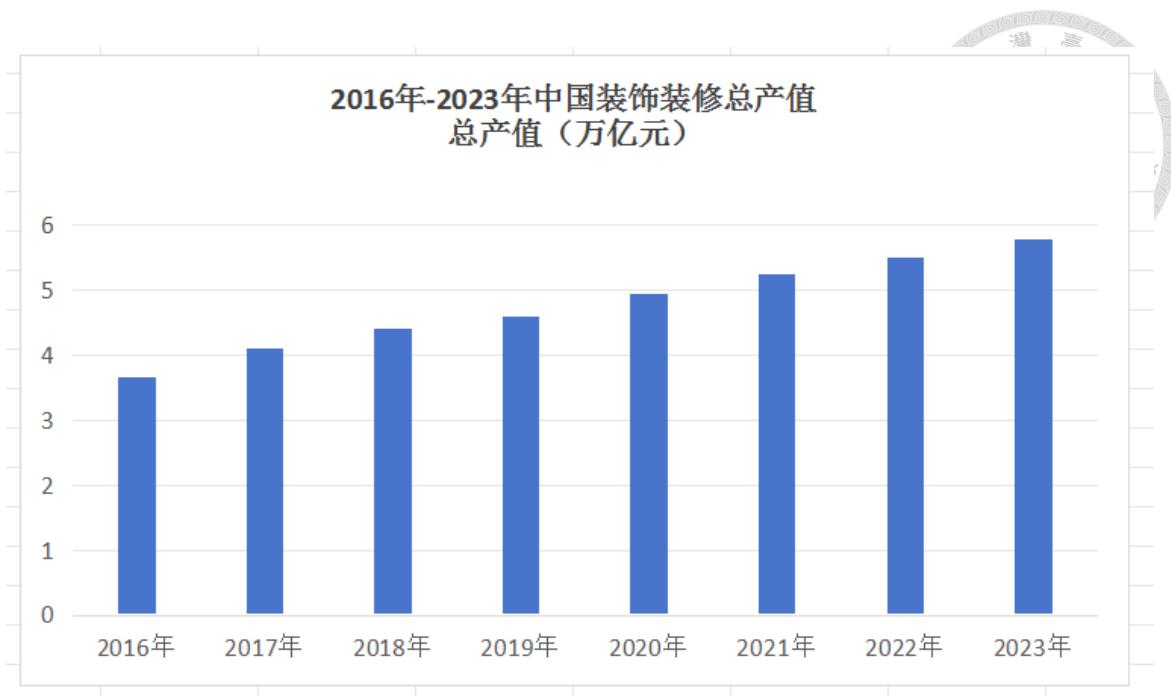


圖 1.1：2016～2023 年中國裝飾裝修總產值

資料來源：本研究整理

隨著市場形勢的變化，行業競爭的日趨激烈，產品同質化問題愈發嚴重，現有企業之間的存量競爭異常激烈。建築裝飾企業不僅要面對同行之間的競爭，還要應對來自上下游企業的壓力。此外，消費者需求日益多樣化和個性化，對建築裝飾的品質、環保、智慧化等方面提出了更高的要求。消費者不再滿足於傳統的裝飾風格和簡單的功能需求，更加注重居住環境的舒適度、美觀度以及智慧化體驗。

在這樣的行業背景下，YM 建築裝飾公司作為行業內的一員，也面臨著嚴峻的挑戰。YM 公司長期依賴傳統的施工與設計模式，在市場競爭中逐漸暴露出諸多問題。傳統業務模式下，公司的盈利能力逐漸下降，成本控制難度加大，市場適應性不足。隨著新興市場對技術創新、綠色環保及智慧化建設的要求不斷提高，YM 公司原有的業務模式難以滿足這些新需求，市場份額受到了一定程度的擠壓。

為了在激烈的市場競爭中求得生存與發展，YM 公司必須積極實施轉型，探索新的發展路徑。在技術創新方面，加大研發投入，引進先進的技術和設備，提高施工效率和品質；在綠色建築領域，積極回應國家政策，採用環保材料和節能技術，減少對環境的影響；在客戶體驗方面，注重個性化設計和優質服務，提升客戶滿意度。只有通過轉型，YM 公司才能順應行業發展趨勢，提升自身的市場競爭力，實現可持續發展。



## 1.2 研究意義

本研究聚焦於 YM 建築裝飾公司的轉型發展戰略，旨在深入剖析其在當前行業及經濟背景下實施轉型的必要性、路徑以及面臨的挑戰與應對策略。這一研究不僅對 YM 公司自身的發展具有重要的指導意義，還對整個建築裝飾行業的理論研究和實踐發展有著積極的推動作用，其意義主要體現在理論和實踐兩個方面。

### 1.2.1 理論意義

在建築裝飾行業轉型研究領域，現有文獻大多集中於行業整體趨勢的宏觀分析，或者針對大型企業戰略調整的研究。這些研究雖然為我們理解行業發展方向提供了一定的視角，但對於中小型建築裝飾企業如何結合自身獨特的資源、市場定位以及複雜多變的競爭環境，制定切實可行的針對性轉型策略，相關研究卻較為匱乏。

本研究以 YM 建築裝飾公司這一具有代表性的中小型企業為研究物件，深入挖掘其在數位化轉型、綠色發展以及客戶體驗優化、探索市場化佈局等關鍵領域的實踐經驗和創新舉措。通過對 YM 公司的案例分析，我們能夠更加全面地瞭解中小型建築裝飾企業在轉型過程中的實際需求、面臨的困難以及可能的突破路徑。這不僅可以彌補當前研究在這一細分領域的不足，還能為後續相關理論研究提供豐富的實證依據，進一步完善和拓展建築裝飾行業轉型發展的理論體系。

在轉型的理論研究中，如何將通用的戰略管理理論與特定行業的實際情況相結合，一直是學術界關注的焦點問題之一。本研究通過對 YM 公司轉型過程的深入分析，詳細探討了在建築裝飾行業背景下，企業如何運用戰略分析工具，如 PEST 分析和 SWOT 分析，準確識別外部環境中的機會與威脅，以及內部資源和能力的優勢與劣勢。同時，研究還進一步闡述了企業如何基於這些分析結果，制定並實施符合自身發展需求的轉型戰略。這一研究過程有助於深化對戰略管理理論在特定行業應用的理解，為理論與實踐的緊密結合提供了有益的參考。

### 1.2.2 實踐意義

對於 YM 建築裝飾公司而言，本研究具有直接且重要的實踐指導價值。通過全面、系統地分析公司的現狀，包括其業務模式、市場定位、內部管理以及外部競爭環境等方面，本研究能夠精準地揭示公司在發展過程中面臨的各種問題和挑戰。

在此基礎上，深入剖析轉型的動因，從市場需求的變化、政策法規的引導、行業競爭的加劇到企業自身發展的需求等多個角度，明確轉型的必要性和緊迫性。進而，研究提出了一系列具有針對性和可操作性的轉型路徑，涵蓋數位化轉型、技術創新、業務模式優化、組織結構調整以及市場行銷策略的轉變等關鍵領域。這些研究成果為 YM 公司制定科學合理的轉型計畫提供了堅實的理論支持和實踐指導，有助於公司在轉型過程中明確方向，少走彎路，提升競爭力，實現可持續發展。

本研究成果對於其他中小型建築裝飾企業同樣具有廣泛的借鑒意義。YM 公司在轉型過程中所面臨的問題和挑戰，如市場競爭激烈、全國市場專案分散、產品同質化嚴重、客戶需求多樣化、技術創新壓力以及成本控制困難等，在中小型建築裝飾企業中具有一定的普遍性。通過總結 YM 公司在轉型過程中的成功經驗與教訓，其他企業可以從中汲取有益的啟示，結合自身實際情況，制定適合自己的轉型發展戰略。這不僅有助於推動行業內更多企業在數位化和綠色化方向上進行積極探索與實踐，提升整個行業的發展水準，還能促進建築裝飾行業的產業升級和結構調整，增強行業的整體競爭力。

從行業協會和政策制定者的角度來看，本研究也為其提供了重要的參考依據。研究中對建築裝飾行業發展趨勢的分析，以及對企業轉型過程中面臨問題的探討，能夠幫助行業協會更好地瞭解行業動態，把握行業發展方向，從而制定更加科學合理的行業規範和發展規劃。對於政策制定者而言，研究成果可以為其制定相關政策提供實證支援，引導政策向支援建築裝飾企業數位化轉型、綠色發展以及提升客戶體驗等方向傾斜。通過政策支持和資源協調，政府可以為建築裝飾企業的轉型發展創造更加有利的政策環境和市場環境，促進行業整體的轉型升級，推動建築裝飾行業實現高品質發展，為國民經濟的增長做出更大的貢獻。

## 1.3 研究內容與目標

### 1.3.1 研究內容

本研究聚焦於 YM 建築裝飾公司，深入剖析其轉型發展戰略，主要包括以下幾個方面：(1) 外部環境分析，主要涉及建築裝飾行業中的宏觀環境、政策法規、行業競爭、消費者的需求變化等；(2) YM 公司的內部發展現狀；(3) 轉型目標和路徑；(4) 實施轉型之後的成效評估和優化策略。



### 1.3.2 研究目標

本研究旨在通過對 YM 建築裝飾公司的深入分析，達成以下目標：

#### 1. 明確轉型必要性與緊迫性

通過對 YM 公司現狀的全面、深入分析，精準把握公司面臨的外部環境變化，包括市場需求的動態演變、政策法規的調整、技術創新的趨勢以及競爭格局的重塑等。同時，深入剖析公司內部發展存在的瓶頸，如業務增長乏力、運營效率低下、資源配置不合理等問題。從而清晰、明確地揭示公司轉型的必要性與緊迫性，為後續研究奠定堅實基礎。

#### 2. 識別轉型驅動因素

運用 PEST 分析工具，從政治、經濟、社會、技術四個維度全面探討外部因素對 YM 公司轉型的深刻影響，精準識別影響轉型的關鍵外部驅動因素。同時，運用 SWOT 分析方法，深入分析公司內部的優勢、劣勢、機會與威脅，釐清轉型的內部動因。通過內外部因素的綜合分析，為公司轉型提供全面、準確的決策依據。

#### 3. 確定轉型方向

緊密結合行業發展趨勢，如數位化、綠色化、智慧化等方向，深入探討 YM 公司在數位化轉型、業務模式創新和市場行銷策略調整等方面的創新路徑。綜合考慮公司自身資源、市場定位以及行業變化趨勢，確定切實可行的企業轉型具體方向，為公司未來發展指明道路。

#### 4. 提出轉型的實施路徑

根據 YM 公司自身的資源狀況、市場定位以及行業發展變化，提出具有針對性和可操作性的戰略實施路徑。包括制定技術升級策略，引進先進技術，加強自主研發，提升技術水準；調整組織結構，優化部門設置，提高組織協同效率；創新業務模式，滿足市場多樣化需求；制定市場行銷策略，提升品牌知名度和市場份額等，確保轉型能夠順利實施。

#### 5. 提升企業運營效率與業務覆蓋面

深入研究如何利用 AI 智慧化、數位化行銷等現代化手段，優化公司的運營流程，提高運營效率，降低運營成本。同時，拓展業務覆蓋面，開拓新的市場領域，尋找新的業務增長點，提升公司的市場競爭力和可持續發展能力。



## 6. 評估轉型效果並提出應對策略

建立科學、完善的評估體系，對 YM 公司轉型過程中的實施效果進行全面、客觀地評估，重點關注財務表現、市場佔有率、客戶回饋等核心指標。深入分析轉型過程中可能遇到的挑戰，如資金短缺、技術難題、人員變革等問題，提出切實可行的應對策略，保障轉型的順利進行。

## 7. 為行業提供參考

全面總結 YM 公司在企業轉型中的成功經驗與不足之處，形成具有普遍性和指導性的結論。為其他建築裝飾企業在轉型過程中提供寶貴的參考，推動整個建築裝飾行業的轉型升級和可持續發展。

## 1.4 研究框架與方法

### 1.4.1 研究框架

本研究以 YM 建築裝飾公司的轉型發展戰略為核心，構建了邏輯嚴謹、層次分明的研究框架，旨在全面、深入地剖析公司在當前的市場環境下所面臨的機遇與挑戰，以及如何通過有效的企業轉型實現可持續發展。研究框架結構（如圖 1.2 所示）。

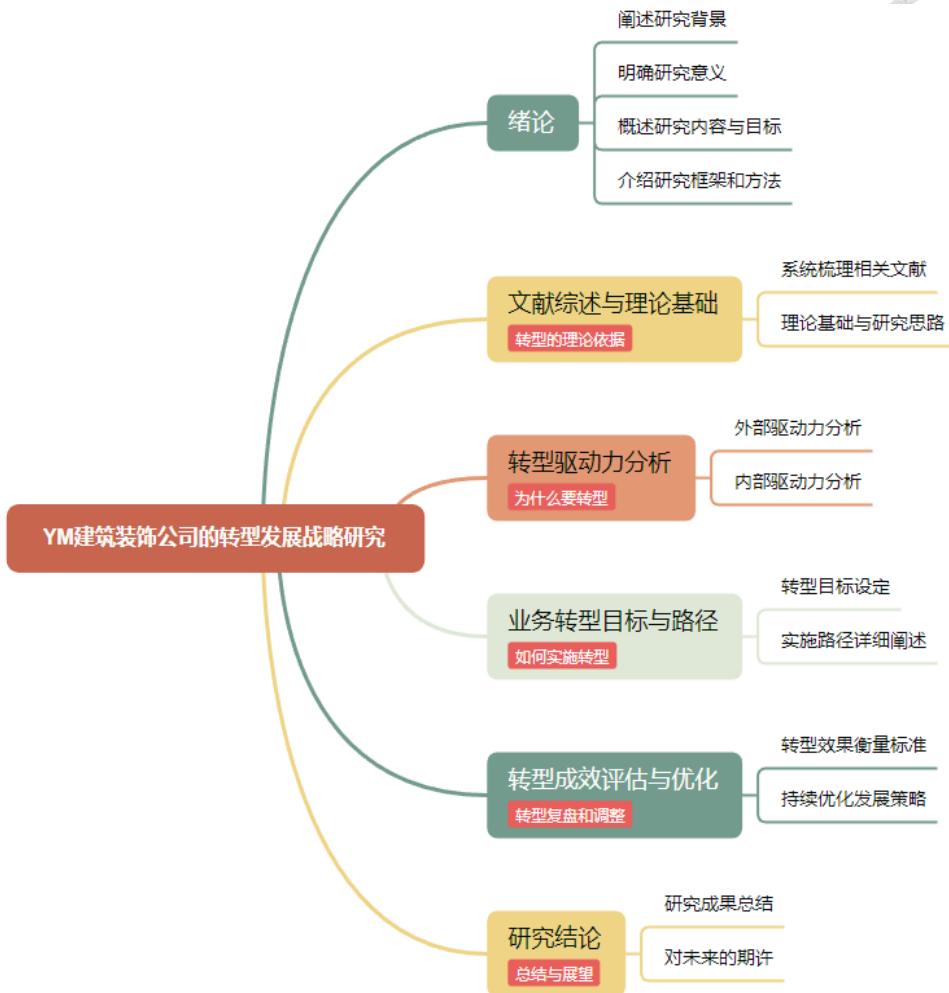


圖 1.2：研究框架

資料來源：本研究整理

#### 1.4.2 研究方法

為了確保研究的科學性、全面性和深入性，本研究綜合運用了多種研究方法，具體如下：

##### 1. 文獻綜述法

通過廣泛查閱國內外相關領域的學術文獻、行業報告、政策檔以及權威資料庫中的資料，全面瞭解建築裝飾行業轉型發展的前沿理論、實踐經驗和最新動態。對收集到的文獻進行系統梳理、分類和分析，總結已有研究的主要觀點、研究方法和成果，明確研究的重點和難點，為後續研究提供堅實的理論基礎和豐富的研究思路，避免重複研究，提高研究的起點和水準。在分析建築裝飾行業的發展趨勢時，參考了多篇權威的行業研究報告，梳理出行業在數位化、綠色化、智慧化等方面的发展方向，為研究 YM 公司的轉型提供了宏觀背景和理論依據。



## 2. 案例分析法

深入剖析 YM 建築裝飾公司這一典型案例，收集公司的內部資料，包括財務報表、業務資料、市場調研報告等，以及外部環境資訊，如行業資料、競爭對手資訊、政策法規變化等。通過對這些資料和資訊的詳細分析，深入探討公司轉型的動因、目標、實施路徑以及面臨的挑戰和應對策略。同時，將 YM 公司與行業內其他具有代表性的企業進行對比分析，挖掘其在轉型過程中的獨特之處和可借鑒的經驗，從而為公司制定切實可行的轉型戰略提供有力支援。在研究 YM 公司的業務模式轉型時，詳細分析了公司的實際業務案例，包括專案運作、客戶服務、供應鏈管理等方面，找出存在的問題和不足，並提出針對性的改進措施。

## 3. SWOT 與 PEST 及波特五力分析法

運用 SWOT 分析工具，對 YM 公司的內部優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、外部機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats) 進行全面、系統地分析和評估。通過深入挖掘公司內部的資源和能力，以及外部市場環境的變化，識別公司在轉型過程中所面臨的各種因素，為制定轉型方向和策略提供決策依據。同時，運用 PEST 分析方法，從政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 和技術 (Technological) 四個維度對公司所處的宏觀環境進行深入分析，探討外部因素對公司轉型的影響，把握行業發展趨勢和政策導向，為公司轉型提供宏觀層面的指導。除此之外，採用波特五力分析法，系統性評估行業競爭強度，釐清競爭格局本質，幫助 YM 公司制定精準競爭戰略，構建差異化競爭優勢。



## 第二章 相關理論與文獻綜述

### 2.1 產業發展與創新驅動

從產業生命週期理論來看，建築裝飾行業已逐步進入成熟期，市場增速放緩促使企業尋求轉型突破。陳勁（2016）進一步指出，中小企業應更加注重技術創新和新技術應用，爭取與高校、科研機構和技術仲介組織合作建立開放的技術研發機構，通過模仿創新、合作創新等增強自主創新能力和核心競爭力。鮑勇劍（2021）提出的情景規劃，即通過多可能性推演替代固定長期計畫，行業企業若僅為短期利益採取權宜之計，忽視系統性變革，將難以在激烈競爭中持續發展。

熊彼特（1939）創新理論強調，創新就是要把一種從來沒有的關於生產要素和生產條件的“新組合”引進生產體系中去，以實現對生產要素或生產條件的“新組合”。在技術創新層面，BIM（建築資訊模型）技術的廣泛應用為行業帶來了深刻變革。張晉勳等（2021）研究表明，項目通過科技攻關和技術管理創新形成了大型機場航站樓創新、智慧、綠色建造的技術和管理體系，成功應用了超大平面航站樓建造關鍵技術、智慧工地資訊化管理平臺、綠色新技術以及各階段 BIM 創新技術等，保障了北京大興國際機場航站樓的優質、高效建造。此外，裝配式裝修技術的推廣成為行業轉型升級的重要方向。同樣，Nyqvistt（2024）認為數位技術的持續整合對建築業的增長和全球競爭力至關重要。Hatem（2023）則提出了建築業從低技能、模仿型經濟向高技能、創新驅動型經濟轉變，這其中的技術進步主要通過原創性創新實現。

在商業模式創新方面，互聯網家裝平臺的興起重構了行業價值鏈。羅瑨等（2015）在互聯網時代的商業模式創新中提出，在互聯網時代下，傳統的價值鏈中以供給為導向的商業模式正在逐漸走向消亡，以需求為導向的互聯網商業模式和價值創造正在出現。



## 2.2 可持續發展與協同整合

在“雙碳”目標與相關政策推動下，建築裝飾行業向綠色低碳轉型成為必然趨勢。Stilling (2023) 呼籲建築業不僅關注碳排放與資源消耗，還應全面考量建築對生態系統及人類生存狀況所帶來的廣泛影響。趙磊 (2025) 認為，目前中國已基本形成了標準不斷完善的綠色建築推進體系。綠色轉型不僅是企業履行社會責任的體現，更是獲取長期競爭優勢的關鍵。邱曉麗 (2024) 指出，在資源有限、環境問題日益嚴重的背景下，智慧化技術為我們帶來了更加可持續的解決方案，通過更好地管理資源、提高施工效率和減少能源浪費，創造更具環保性的建築環境。鮑勇劍 (2021) 提出的“複合預判模式”強調混合多種方法應對不確定性，在建築裝飾行業的可持續發展轉型中具有重要指導意義。汪秀婷 (2014) 等認為，企業競爭優勢來源於其擁有的獨特資源和能力，但在動態環境中，維持或獲取新的競爭優勢還取決於企業內外資源整合和協同創新的非線性疊加效應；運用社會批判審視行業傳統發展模式對環境與社會公平的影響；憑藉直觀現象感受消費者對綠色健康空間的實際需求；借助設計創造探索新型綠色裝飾方案與商業模式。魏江 (2022) 指出，數位技術的快速發展正在重塑宏觀環境、行業環境，數位生態系統之間的競爭成為數位經濟時代企業戰略的核心焦點。

在供應鏈管理方面，Rybicka (2018) 提出了集成是供應鏈管理的本質。王超慧 (2023) 提出基於人工智慧技術的裝飾裝修行業應採用總成本戰略、差異化戰略及專一化戰略的建議，以推動行業創新，提高效率並降低成本，從而全面增強企業的競爭力。

## 2.3 價值重構與組織變革

依據波特價值鏈理論，公司競爭優勢歸根結底來源於企業為客戶（即消費者）創造的超過其成本的價值。價值是客戶願意支付的價錢，而超額價值產生以低於對手的價格提供同等的效益，或者所提供的獨特的效益補償高價而有餘。企業要在市場競爭中取得競爭優勢，必須在創造價值方面比對手做的更好，而競爭優勢來自於構造獨特的、有優勢的價值鏈。

在價值重構方面，李吉仁（2024）提出的 C-sop 架構為企業轉型提供了系統性框架。企業轉型絕非單一維度的變革，而是文化、策略、組織與人才四大要素協同演進的複雜過程。這一觀點清晰地表明，企業轉型並非簡單地調整某一項業務或改革某個部門，而是需要從深層次的文化理念，到宏觀的戰略規劃，再到具體的組織架構以及關鍵的人才配置等多方面進行通盤考慮。

在組織變革方面，錢德勒（2002）指出，企業的經營戰略決定著企業組織結構模式的設計與選擇，反過來，企業經營戰略的實施過程及效果又受到所採取的組織結構模式的制約。這一經典表述深刻揭示了戰略與結構之間相互依存、相互影響的緊密聯繫。此外，Fang（2025）和 Morales（2024）都研究了企業數位化轉型的障礙和驅動因素，並強調了企業數位化轉型的必要性。

數位技術與文旅、養老等產業的融合，為行業轉型創造了新的發展空間。在養老裝飾領域，李君健（2025）認為對於老年人住宅來說，將基礎設施與新興技術相結合，可以改善老年人的居住環境，為其帶來更好的居住感受。企業可圍繞老年人對安全、舒適、健康的需求，建立適老化設計標準與施工規範流程，與醫療設備供應商建立合作流程，為老年人打造高品質居住環境，實現企業在新市場的成功轉型與持續發展。

## 2.4 文獻評述

現有研究圍繞建築裝飾行業轉型展開了多維度、多視角的探討，為理解行業變革規律與發展路徑提供了堅實的理論基礎與實踐指引，但也存在一定的局限性，為後續研究指明了方向。

從理論貢獻來看，眾多研究者基於產業生命週期、創新理論、可持續發展理論等經典框架，深入剖析了建築裝飾行業轉型的內在邏輯與外在驅動因素。產業生命週期理論明確了行業所處階段及轉型的必然性，創新理論則為技術與商業模式變革提供了思路，可持續發展理論與協同理論為綠色轉型和產業鏈整合提供了理論支撐，而李吉仁教授的 C-sop 架構則為企業轉型提供了可操作的系統性框架。這些理論的交叉運用，使學界對建築裝飾行業轉型的認識更加全面、深入，有助於企業把握轉型方向，制定科學的轉型策略。

從實踐指導意義來看，已有研究結合大量實際案例，如北京大興國際機場運用BIM技術、金螳螂推廣裝配式裝修、土巴兔等互聯網家裝平臺的崛起等，生動展現了理論在行業中的具體應用，為企業提供了可借鑒的成功經驗。同時，對政策導向與市場需求的分析，也能幫助企業更好地適應外部環境變化，抓住轉型機遇。

然而，現有研究仍存在一些不足。其一，理論研究的深度與廣度有待拓展。雖然眾多經典理論已被引入，但部分理論與建築裝飾行業特性的結合仍不夠緊密，尚未形成一套完整、獨特的建築裝飾行業轉型理論體系。例如，在分析技術創新對行業轉型的影響時，對建築裝飾行業技術應用場景的特殊性挖掘不足。

其二，實證研究相對缺乏。目前多數研究以案例分析為主，缺乏大規模的定量研究與資料支撐，難以準確揭示行業轉型過程中的關鍵影響因素及其作用機制。

其三，對新興趨勢與挑戰的前瞻性研究不足。隨著人工智慧、元宇宙等新技術的快速發展，建築裝飾行業將面臨更多新的轉型機遇與挑戰，但現有研究對這些前沿領域的關注較少。



## 第三章 YM 公司概述及內外部環境分析

### 3.1 YM 公司概述

YM 建築裝飾公司創始於 1999 年，總部位於上海，是一家集建築裝飾設計、施工、材料銷售為一體的綜合性建築裝飾企業。公司憑藉多年的行業經驗和專業的團隊，在建築裝飾領域積累了一定的聲譽，業務範圍涵蓋了商業空間、辦公空間、酒店、住宅等多個領域，為眾多客戶提供了高品質的裝飾服務。

在發展歷程中，YM 公司經歷了多個重要階段。創業初期，公司主要承接一些小型的住宅裝飾專案，憑藉著精湛的施工工藝和良好的服務態度，逐漸在當地市場站穩腳跟。隨著業務的不斷拓展，公司開始涉足商業空間裝飾領域，成功打造了多個具有代表性的商業項目，如某知名商場的室內裝修、某高端寫字樓的辦公空間設計與施工等，這些項目的成功實施，不僅提升了公司的品牌知名度，也為公司積累了豐富的專案經驗和客戶資源。

經過多年的發展，YM 公司的業務範圍不斷擴大，目前已形成了以建築裝飾設計為核心，施工與供應鏈管理協同發展的業務格局。在建築裝飾設計方面，公司擁有一支由資深設計師組成的專業團隊，能夠根據客戶的需求和專案特點，提供個性化的設計方案，涵蓋了現代簡約、歐式古典、中式傳統等多種風格，滿足不同客戶的審美需求。在施工方面，公司建立了完善的施工管理體系，嚴格把控施工品質和進度，確保每個專案都能夠按時、高品質地完成。公司還擁有自己的供應鏈管理部門，與多家知名材料供應商建立了長期穩定的合作關係，能夠為客戶提供優質、環保的裝飾材料，從源頭上保障專案的品質。

在市場方面，YM 公司在國內參與完成的項目遍佈華北、華南、華東、華中等地區，主要以上海為中心，聚焦長三角，輻射京津冀和珠江三角洲，延伸至全國。YM 公司除了為客戶提供高標準的專業設計以外，還擁有各類工程的資質以及完整的品質體系管理和良好的服務體系。服務範圍涵蓋了建築工程施工總承包，市政公用工程總承包，建築裝飾工程，電子智慧化工程，消防設施工程，防水防腐保溫工程，鋼結構工程，建築機電工程，建築裝飾工程設計等。專業領域包括：辦公、商業、城市綜合體、醫療、教育機構、政府、住宅、旅遊酒店等方面。並且在企業發展過程中獲得了上海市專精特新中小企業，上海市建設工程白玉蘭獎等榮譽。

然而，隨著市場環境的變化和行業競爭的加劇，YM 公司也面臨著諸多挑戰。傳統業務模式下，公司的盈利能力逐漸下降，成本控制難度加大，市場適應性不足。在技術創新方面，公司與行業內的領先企業相比，存在一定的差距，難以滿足客戶對智慧化、綠色環保等新型裝飾需求。在市場競爭方面，隨著越來越多的企業進入建築裝飾市場，市場競爭日益激烈，YM 公司面臨著來自同行的巨大壓力。為了在激烈的市場競爭中求得生存與發展，YM 公司必須積極實施轉型，探索新的發展路徑。

## 3.2 宏觀環境分析

運用 PEST 模型，從政治、經濟、社會、技術四個維度對 YM 公司所處的宏觀環境進行深入分析，有助於全面瞭解公司面臨的外部機遇與挑戰，為轉型提供有力依據。

### 1. 政治環境

近年來，國家對建築裝飾行業的政策支持力度不斷加大，同時對行業的規範和監管也日益嚴格。在政策支持方面，政府出臺了一系列鼓勵綠色建築和裝配式建築發展的政策，為建築裝飾行業的綠色轉型和技術升級提供了良好的政策環境。

根據《“十四五”建築業發展規劃》，到 2025 年，城鎮新建建築全面執行綠色建築標準，星級綠色建築占比達到 30%以上，裝配式建築占新建建築的比例達到 30%以上。這一政策導向促使建築裝飾企業加大在綠色環保材料和裝配式建築技術方面的研發和應用投入，推動行業向綠色、低碳、環保方向發展。國家相繼出臺了多項政策，大力宣導建築裝飾行業在材料選擇、設計和施工過程中注重節能、環保和可持續性。

《綠色建築評價標準》(GB/T 50378-2019) 對綠色建築的評價指標和方法進行了明確規定，從節地與室外環境、節能與能源利用、節水與水資源利用、節材與材料資源利用、室內環境品質、施工管理、運營管理等多個方面對建築進行評價，引導建築裝飾企業採用綠色材料、智慧系統及節能技術，以減少能源消耗和碳排放。《建築節能與可再生能源利用通用規範》(GB 55015-2021) 則對建築的節能設計、可再生能源利用等方面提出了強制性要求，促使企業在建築裝飾過程中加強能源管理，提高能源利用效率。

這些政策的出臺，對 YM 公司提出了更高的要求。公司必須加大在綠色建築技術和環保材料方面的研發和應用投入，不斷提升自身的綠色建築設計和施工能力，以滿足市場需求和政策要求。這也為公司帶來了新的發展機遇。隨著市場對綠色建築的需求不斷增加，公司如果能夠在綠色建築領域取得領先地位，將獲得更多的市場份額和競爭優勢。公司可以通過研發和應用新型綠色環保材料，如低 VOC（揮發性有機化合物）塗料、環保板材等，打造綠色環保的裝飾產品，吸引更多注重環保的客戶；公司還可以加強與科研機構和高校的合作，開展綠色建築技術研究，提升公司的技術水準和創新能力。

隨著《中華人民共和國大氣污染防治法》《中華人民共和國水污染防治法》等環保法規的深入實施，建築裝飾企業在施工過程中需嚴格控制污染物的排放，採用低揮發性有機化合物（VOC）材料，確保裝修工藝符合環保要求。在室內裝修中，使用低 VOC 含量的塗料和膠粘劑，可以有效減少室內空氣污染，保障居住者的健康；在施工過程中，加強對廢水、廢氣和固體廢棄物的處理和管理，減少對環境的污染。環保法規的實施，促使 YM 公司更加注重環保材料的使用和廢棄物的回收利用。公司需要建立完善的環保材料採購體系，嚴格篩選供應商，確保所使用的材料符合環保標準；加強對施工過程的環保管理，制定環保施工規範，提高員工的環保意識，減少施工過程中的污染物排放。公司還可以積極探索廢棄物的回收利用途徑，實現資源的循環利用，降低生產成本，提高企業的環保形象。

建築安全法規的嚴格執行對建築裝飾行業的健康發展至關重要。《建築施工安全檢查標準》（JGJ 59-2011）和《建築裝飾工程施工品質驗收規範》（GB 50210-2018）等法規對建築裝飾企業在施工中的安全規定、工程品質和施工安全提出了明確要求。企業必須加強施工管理，提高安全標準，通過強化員工培訓和風險管理措施來減少安全隱患。在施工現場，設置明顯的安全警示標誌，加強對施工人員的安全教育培訓，提高施工人員的安全意識和自我保護能力；加強對施工設備和工具的檢查和維護，確保設備和工具的安全性能；建立健全安全管理制度，加強對施工過程的安全監督和管理，及時發現和消除安全隱患。安全法規的嚴格執行，要求 YM 公司加強施工管理和安全保障措施。公司需要建立完善的安全管理體系，明確各級管理人員和施工人員的安全職責，加強對施工過程的安全監督和檢查；加大對安全設施和設備的投入，提高施工現場的安全防護水準；加強對員工的安全培訓，定期



組織安全演練，提高員工的應急處置能力。只有確保施工安全和工程品質，公司才能樹立良好的品牌形象，贏得客戶的信任和市場的認可。

政策法規對建築裝飾市場產生了深遠的影響，不僅推動了行業的綠色化、智慧化和安全化發展，也給各類建築裝飾企業帶來了更高的競爭要求和新的市場機會。YM 公司作為建築裝飾企業，必須緊跟政策變化，積極調整戰略，不斷提升公司的技術水準和管理能力，以適應日益嚴格的政策要求，保持持久的市場競爭力。

## 2. 經濟環境

中國經濟的持續增長為建築裝飾行業提供了廣闊的市場空間。隨著居民收入水準的提高和城市化進程的加速，人們對居住和工作環境的要求不斷提升，對建築裝飾的需求也日益增加。根據國家統計局資料，2023 年中國國內生產總值 (GDP) 達到 1,260,582 億元，比上年增長 5.2%。人均可支配收入也保持穩定增長，2023 年全國居民人均可支配收入 39,218 元，比上年名義增長 6.3%。經濟的增長和居民收入的提高，使得人們有更多的資金投入到建築裝飾領域，推動了行業的發展。

建築裝飾行業的發展也受到房地產市場的影響。近年來，房地產市場調控政策不斷加強，對建築裝飾行業的市場需求和競爭格局產生了一定的影響。一方面，房地產市場的調控導致新建商品房市場增速放緩，對建築裝飾行業的增量市場產生了一定的壓力；另一方面，房地產市場的調控也促使房地產企業更加注重產品品質和差異化競爭，對建築裝飾的品質和設計要求更高，為建築裝飾企業提供了提升服務品質和創新能力的機遇。在精裝修政策的推動下，房地產企業更加傾向於選擇具有實力和品牌影響力的建築裝飾企業進行合作，這對 YM 公司等中型建築裝飾企業提出了更高的挑戰，也為其提供了通過提升自身實力進入高端市場的機會。

## 3. 社會環境

隨著社會的發展和人們生活水準的提高，消費者對建築裝飾的需求發生了顯著變化。在消費觀念方面，消費者更加注重環保、健康和個性化。對環保材料的需求日益增長，希望通過使用環保材料減少室內污染，保障家人的健康；對個性化設計的追求也越來越高，希望打造獨特、符合自己品位的居住和工作環境。消費者對智慧化家居的需求也在不斷增加，希望通過智慧化設備提升生活的便利性和舒適度。



人口結構的變化也對建築裝飾行業產生了影響。隨著老齡化社會的到來，老年人群體對適老化裝修的需求逐漸增加，對居住環境的安全性、便利性和舒適性提出了更高的要求。年輕一代消費者逐漸成為市場的主力軍，他們更加注重時尚、科技和個性化，對建築裝飾的風格和功能有著獨特的需求。這些社會環境的變化，要求建築裝飾企業及時調整產品和服務策略，以滿足不同消費者群體的需求。

#### 4. 技術環境

科技的快速發展為建築裝飾行業帶來了新的機遇和挑戰。在新技術應用方面，建築資訊模型（BIM）技術、3D 列印技術、自動化和機器人技術等在建築裝飾行業中的應用越來越廣泛。BIM 技術能夠實現建築裝飾專案的全生命週期管理，從設計、施工到運營維護，都可以通過 BIM 模型進行視覺化管理和協同工作，大大提高了專案的效率和品質，減少了錯誤和變更。3D 列印技術則可以實現個性化定制的裝飾構件和傢俱的快速生產，滿足客戶對於獨特設計的需求。自動化和機器人技術在施工過程中的應用，不僅可以提高施工效率，還能降低勞動強度和安全風險。

數位化技術的發展也對建築裝飾行業的行銷和管理模式產生了深遠影響。通過互聯網平臺和社交媒體，建築裝飾企業可以更加便捷地與客戶進行溝通和交流，展示產品和服務，拓展市場管道。數位化管理系統的應用，可以實現企業內部的資訊化管理，提高管理效率和決策的科學性。這些技術環境的變化，要求建築裝飾企業積極擁抱新技術，加強技術創新和應用，提升企業的核心競爭力。

### 3.3 行業競爭分析

本節運用波特五力模型，從行業內競爭、潛在進入者、替代品、買方和供應商五個維度，分析華東區域建築裝飾市場對 YM 公司的影響。華東地區因經濟發達、專案集中，市場環境更具代表性和競爭性，各項因素強度如下圖所示。其中行業現有競爭和買方議價能力最為突出，潛在進入和供應商議價影響適中，替代品威脅相對較低。以下將逐一展開分析：

#### 1. 行業內競爭程度

華東建築裝飾市場的競爭異常激烈。全國來看，建築裝飾行業屬於“大行業、小公司”：市場參與者眾多且集中度極低，2022 年行業 CR6 僅約 1.34%。據中國建



建築裝飾協會統計，行業年產值約 4.6 萬億元，但前 100 強企業合計市場份額僅約 15%。大量中小企業紮根各地，其中華東區域因經濟發達彙聚了眾多裝飾企業，包括行業龍頭和本土競商，市場呈現高度分散格局。例如，蘇州的金螳螂、深圳的廣田集團等知名大型企業憑藉豐富專案經驗、卓越設計能力和強大施工團隊，在上海等地的商業綜合體、高端酒店等大型項目中佔據優勢。同時，數以千計的中小裝飾公司活躍於住宅精裝修、小型商業空間等細分市場，通過個性化服務和合理價格贏得本地客戶。這種“一超多強”的格局在華東尤為明顯：華東地區貢獻了全國近一半的裝飾業務量，吸引各路競爭者齊聚。在存量市場競爭加劇的背景下，同行之間為爭奪有限的專案資源往往展開激烈的價格戰和關係戰，“搶項目、壓利潤”成為常態。一些大型企業依託資金和品牌優勢亦開始下沉參與中小項目競爭，進一步擠壓了中小公司的生存空間。

值得注意的是，近年房地產行業波動使裝飾市場增量放緩，存量爭奪更趨白熱化。當新開工項目減少時，同行之間直接競爭加劇，企業為保持業務規模被迫在利潤上讓步。這種內卷化在華東市場表現明顯：上海、杭州等地政府投資項目和高端商業項目標的有限，頭部央企國企、地方國資裝飾公司與民營公司同台競標，勝出者往往以更低的報價或更完善的資質勝人一籌。總體而言，行業現有競爭者的競爭強度極高。對於 YM 公司而言，其既要面對區域內實力雄厚的央企/上市民企（在資質、資金和規模上占優），又要面對數量龐大的本地中小公司在中低端市場的價格競爭。在這種環境下，YM 公司必須通過差異化戰略突出自身優勢：例如專注辦公/教育等細分領域樹立品牌，提升施工品質和服務附加值，才能避開純粹價格戰，在激烈競爭中保有立足之地。

## 2. 潛在進入者威脅

建築裝飾行業的進入壁壘總體屬於中等偏高水準。在華東這樣的成熟市場，新進入者既要跨越資質、人脈等硬門檻，也要面對強勁的既有競爭對手。在資質方面，承接大型公建裝飾專案通常要求建築裝飾工程一級資質等高門檻，新公司獲取高級資質需要業績累計和時間沉澱，這限制了新進入者直接參與高端項目。技術和人才壁壘同樣明顯：行業向綠色智慧轉型加速，進入者若無先進技術儲備和經驗豐富的專案團隊，難以在競標中勝出。同時，大型項目普遍工期長、資金需求大，新進入者需具備充足資金周轉能力才能墊資採購和支付工人工資。這些要求對資本實



力弱的小公司形成了顯著障礙。例如，一個試圖進入上海公裝市場的新創業公司，若沒有千萬級別的營運資金，很難承受動輒上千萬元工程的墊資壓力。此外，華東市場客戶關係和口碑積累也非常重要，本地人脈和過往業績是甲方擇商考量因素之一，新進入者在這方面往往處於劣勢。

然而，從另一個角度看，建築裝飾行業的規模進入門檻較低：開辦一家小型裝飾公司註冊資本要求不高，一些熟練專案經理或設計師帶隊即可成立工作室接單。因此在家裝、小型公裝領域，不斷有小微企業湧現。但這些新面孔大多局限於低端市場，對大型項目市場的威脅有限。真正值得關注的是跨區域進入：例如南方或北方的裝飾企業憑藉資金或品牌優勢，設立華東分公司參與競爭。近年來確有不少外地知名裝飾公司進入上海、杭州市場，以期分羹華東項目。不過，本地龍頭和長期深耕者對區域環境更為熟悉，新來者常需要幾年虧損培育期才能站穩腳跟。總體評估，潛在進入者對華東裝飾市場的衝擊屬中等：行業既存在資質、資金、技術的人才壁壘，使大規模進入不易；同時細分市場又不斷吸引小玩家加入，令市場競爭持續加劇。YM 公司在應對潛在進入者時，應利用自身深耕華東多年的本地經驗和口碑構築壁壘，並繼續升級資質、引入戰略投資等，提高新競者超越自己的難度。

### 3. 替代品威脅

在建築裝飾行業，“替代品”威脅相對較低，因為室內裝飾本身是一種必需服務，難以被其他方式完全替代。不過，從廣義上看，仍有一些替代趨勢可能影響傳統裝飾公司的業務：

**總包一體化：**隨著 EPC（設計-採購-施工總承包）模式的發展，許多大型建築總承包商在專案中提供設計到精裝的一攬子服務，從而減少對獨立裝飾公司的依賴。例如，中建系等央企擁有自己的裝飾子公司，可以直接承擔專案精裝修，使開發商無需另行招標裝飾公司。這對於以獨立承包為主的 YM 公司是一種潛在替代威脅。大型總包若傾向使用自有或戰略合作的裝飾隊伍，市場留給協力廠商裝飾商的份額將被擠佔。

**業主內部裝飾團隊：**個別大型房地產開發商或連鎖業主會培養自己的裝修管理團隊，通過自行組織施工來替代外部承包。如一些酒店集團、連鎖商業公司，為控制成本和品質，可能選擇設立內部裝修部門或指定控股的裝修公司執行工程。這種情況下，傳統裝飾公司難以介入此類業主的項目。



裝配式內裝與工業化裝修：裝配式裝修技術的興起為傳統裝修提供了一種技術替代方案。通過預製工廠化生產內裝部品，在現場模組化拼裝，可以顯著減少對傳統泥瓦匠式施工的依賴。如果未來裝配式內裝大量普及，可能減少施工現場對大量裝飾工人的需求，衝擊以人力施工見長的裝飾企業。不過短期來看，裝配式內裝更多被行業龍頭如亞廈股份等率先應用，中小企業尚難以大規模掌握，因此對 YM 公司的直接替代效應有限。

數位化平臺與新興模式：在家裝領域，互聯網裝修平臺（如土巴兔等）的崛起改變了傳統業務模式，但在公裝領域影響尚小。然而不排除未來出現針對商裝/公裝的工程管理平臺，說明甲方業主自行對接工人和材料，從而繞過總承包方的可能。這種 DIY 模式如果成熟，也可能部分取代中小裝飾公司的角色。不過，目前公裝工程因專業性和協同性要求高，業主自行組織施工的替代性很低。

綜合來看，替代品的威脅較弱。室內裝飾工程必須由專業團隊實施，總包集成和裝配式裝修雖在一定程度上替代了傳統承包商部分工作，但更多是行業演進而非完全替代。同時，這些新模式很多為大型企業所採用，對中小公司形成的是競爭壓力而非徹底取代。對於 YM 公司而言，與其擔心替代，不如主動順應行業新趨勢：如加強與大型總包的合作融入其供應鏈，學習裝配式內裝等新工藝，將潛在替代威脅轉化為自身升級動力。

#### 4. 買方議價能力

買方的議價能力在華東裝飾市場極強。這一方面源於前述行業的供應過剩——眾多裝飾公司競相爭奪項目，賦予甲方採購挑選壓價的餘地。另一方面，大型買方（包括房地產開發商、政府業主等）本身實力強，在談判中掌握主導。具體表現如下：

價格壓縮與招標：無論公共還是商業項目，甲方普遍採用招標制。在華東地區，一個政府辦公樓裝修或商業綜合體精裝專案往往能吸引十幾家承包商投標。在這種充分競爭下，最低價中標時有發生，裝飾公司為拿單被迫報出微利價甚至保本價，中標後再想方設法控制成本。大型地產商也通過集採比價來壓低裝修單方造價，中小企業為了進入其供應鏈只能接受較薄利潤。這直接體現了買方強大的壓價能力。

項目獲取難度：華東區域聚集了全國最挑剔的一批甲方——如知名地產開發商、跨國企業客戶等。這些客戶通常青睞行業排名靠前或具有豐富業績的承包商。對於 YM 此類中型公司來說，想進入一線房企的精裝修供應商名單並不容易。買方以其專案資源為籌碼，要求供應商具備更高資質和過往案例，這實際抬高了參與門檻，使得買方在選擇上更為從容。中小裝飾企業若無法滿足其苛刻標準，甚至沒有議價機會。

付款和合同條款：大部分甲方會在合同中設置嚴格的付款節點（如按完工進度支付、留 10%以上質保金一年後付等）。尤其政府投資項目受到財政週期影響，經常結算週期長，工程款拖延現象普遍。地方財政吃緊時，尾款拖一年以上並不罕見。這種情況下，裝飾公司往往沒有話語權改變條款，只能承擔墊資壓力。買方通過延遲付款無形中增強了對供應商的控制力。同時，大買方通常還要求嚴格的違約罰則和品質保修承諾，將更多風險轉嫁給施工方。

服務與附加值要求：現代業主對於裝修的期望早已超出簡單施工，他們要求設計創意、綠色環保、智慧化集成等附加價值。買方可以利用多個供應商方案比稿的方式，不斷提出更改和提升要求。裝飾公司為了拿單，不僅要無償投入設計方案，還需在合同中保證達到各種性能指標。這種高標準同樣是一種間接的議價—不一定降低價格，但要求供應商付出更多。同類供應商很多的情況下，買方有足夠籌碼“貨比三家”，迫使承包商不斷提升交付標準而利潤難漲。

綜合上述，買方在華東裝飾市場處於強勢地位。對於 YM 公司來說，其客戶多為大中型機構和地產企業，只能在行業規則下參與競標，並無太多溢價空間。面對買方強權，YM 一方面要注重選擇優質客戶與專案（避免高風險甲方導致壞帳），另一方面可通過差異化服務提升不可替代性，從而增強議價能力。例如，憑藉在綠色施工、BIM 管理方面的專業能力獲取甲方認可，成為指定合作夥伴，擺脫單純低價競標的困境。此外，加強合同風險管理、爭取更合理的付款條件也是必要的策略，以防買方過度壓制影響自身生存。

## 5. 供應商議價能力

相較於買方，建築裝飾行業供應商的議價能力適中。YM 公司的供應商主要包括建築材料供應商和專業施工分包商等。整體來看，這一端競爭也較充分，但在特定情況下對裝飾公司的成本和交付有不小影響：



材料供應商：裝飾材料品類繁多，市場上通常有多個品牌可替代，供應商議價能力因此有限。對於常規材料（如乳膠漆、板材、瓷磚等），裝飾公司可貨比三家，甚至直接通過電商或批發市場採購，單個供應商不具備明顯壟斷地位。因此，大宗材料供應更多是買方市場，YM 公司這類承包商可利用規模採購獲取一定折扣。不過，對於特定品牌或定制材料，供應商則握有一定主動權。如果設計指定某進口材料或業主特定偏好品牌，裝飾公司不得不接受其定價。這類情況下供應商可以要求預付款、減少帳期，裝飾公司議價餘地不大。此外，當上游原材料價格整體上漲時（例如鋼材、木材價格週期性上揚），眾供應商報價同步提高，裝飾公司也只能被動接受，利潤空間被壓縮。如 2021 年前後大宗商品漲價，就導致許多裝飾企業成本飆升、淨利下滑。

專業分包商/勞務隊：在大型裝飾工程中，主承包商常會分包部分專業工種（如木作、石材安裝、軟裝佈置等）給專業隊伍。此時，主材以外的人力和技術服務也成為一種“供應”。通常專業分包隊伍規模不大且數量不少，主承包商可以通過招募比價選擇價格較低的隊伍，分包商很難坐地起價。然而在專案趕工或特殊工藝情況下，優秀班組供不應求，分包商具備一定談判能力，會要求提高單價或增加費用。因此，裝飾公司需要維護自己的勞務資源池，以免關鍵時刻受制於人。

供應鏈整合能力差異：大型裝飾集團往往通過建立集中採購平臺、戰略合作協定等方式削弱供應商影響。他們與主要建材廠商簽訂年度框架，鎖定價格和供應量，小供應商難以左右。而 YM 公司這樣中型企業，供應鏈整合程度相對有限，在拿不到最低進貨價和最優帳期方面處於劣勢。這意味著同樣的工程，大公司材料成本可能更低，使中小公司在報價上缺乏優勢。所以，從行業層面看，供應商議價能力不算強，但對不同規模的承包商影響不同：對 YM 而言，上游議價空間較小，更需精細化採購管理來降低成本。

總體而言，供應商對裝飾公司的議價能力屬中等。他們無法像買方那樣主導局勢，但通過價格波動和供貨週期對項目有顯著影響。YM 公司應對上游的策略在於：鞏固與核心供應商的長期合作以獲取穩定價格，適當囤積關鍵材料避免行情波動衝擊；同時提高自身工法標準化水準，減少對特定供應商的依賴（例如自行預製部分部品，開發替代材料方案）。此外，借助集團化採購平臺（如果 YM 實施區域合夥人聯盟，可統一採購）來提升對供應商的議價能力。這些舉措都有助於在供應環節為公司節約成本、保證工期，減弱上游對公司的不利影響。



## 3.4 SWOT 分析

### 1. 優勢 (Strengths)

YM 公司在長期發展中，逐步形成了多維度的核心優勢，為其市場競爭與業務拓展築牢根基。從企業積澱維度看，較長的成立年限讓公司歷經行業不同發展週期，積累了深厚的行業經驗，能精準捕捉市場動態與客戶潛在需求，在專案全週期（前期規劃、中期執行、後期服務）的決策中更具前瞻性與針對性。優質的品牌形象與完備的資質，是企業多年來以可靠產品、專業服務在市場中“深耕”的結果：品牌形象提升了市場認可度與客戶信任度，成為業務拓展的“無形招牌”；齊全的資質則是開展各類業務的“硬性通行證”，為承接多元化項目掃清了資質障礙，也讓客戶在合作方選擇中更傾向於 YM 公司。在專案實踐層面，豐富的企業工程案例是公司綜合實力的“活名片”。這些案例覆蓋不同類型、規模與複雜程度的專案，既驗證了公司在資源調配、進度把控、品質監管等方面的專案執行與落地能力，也為後續同類業務提供了可複製的成功經驗與操作範式，助力新專案高效、穩妥推進。同時，各類行業獎項的獲得，是行業對公司技術水準、服務品質、創新能力等綜合實力的高度認可，進一步強化了品牌優勢，使公司在市場競爭中更易脫穎而出，吸引優質客戶與合作機會。在創新與運營能力領域，公司的創新能力表現突出：一方面體現在設計環節，設計團隊兼具創意性與專業性，能結合市場趨勢、客戶需求及前沿設計理念，為客戶提供兼具功能性、美學價值與人性化的設計方案，為專案賦能；另一方面體現在技術應用環節，公司可高效融合並落地新技術（如新材料、新工藝、數位化技術等），提升產品與服務的科技含量，增強項目成果的市場競爭力。此外，新媒體運營能力為公司開闢了品牌傳播與客戶觸達的新管道，通過抖音、微信公眾號等平臺，公司能直接、廣泛地傳遞企業動態、產品資訊與服務優勢，擴大市場影響力，培育潛在客戶群體。

### 2. 弱勢 (Weaknesses)

YM 公司的發展也受限於多方面的劣勢，一定程度上制約了其發展速度與品質。行業層面，行業集中度低且同質化嚴重的現狀加劇了市場競爭壓力。行業集中度低意味著市場參與者眾多、競爭格局分散，企業難以快速形成壟斷或寡頭式優勢。近年來，YM 公司在業務增長方面面臨著嚴峻的挑戰，增長速度逐漸放緩，甚至出現了逆增長的跡象。通過對公司近八年的業務資料進行深入分析，我們可以清晰地看

到這一趨勢。（如圖 3.1 所示），公司的營業收入在 2016~2021 年期間呈現出一定的增長態勢，但從 2021 年開始，開始呈現逆增長態勢，遠低於行業平均水準。

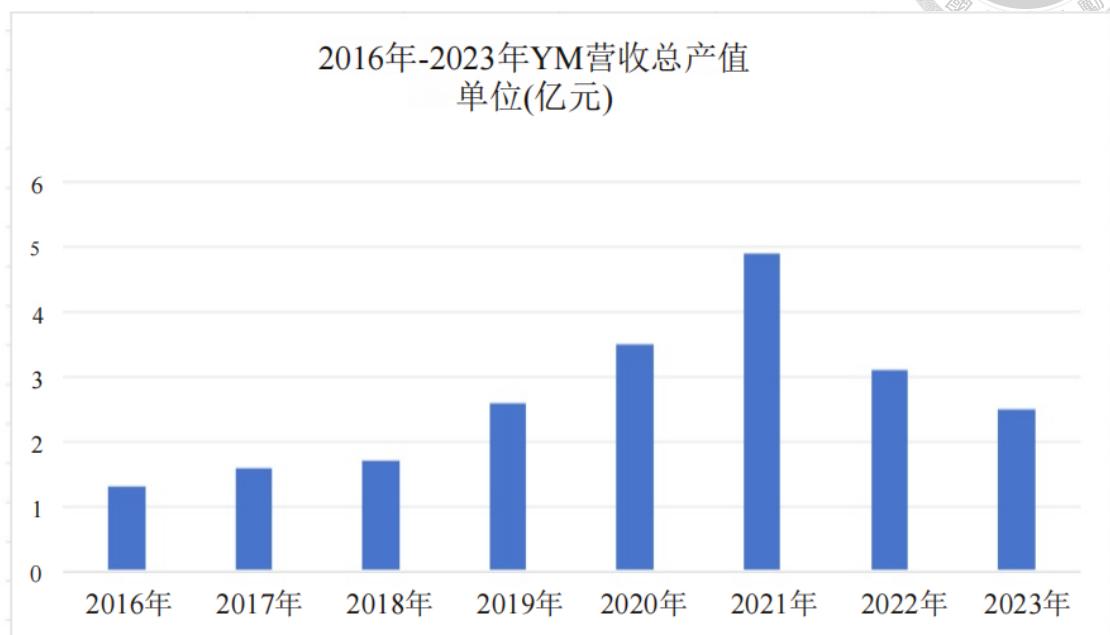


圖 3.1：2016~2023 年 YM 公司營收總產值

資料來源：YM 公司財務資料，本研究整理

同質化嚴重則使企業產品、服務、運營模式差異極小，YM 公司難以構建差異化競爭壁壘，易陷入“紅海競爭”（如價格戰、客戶分流等），既壓縮利潤空間，也不利於品牌特色造。這樣的競爭方式也導致公司的盈利能力呈現出明顯的下降趨勢。（如圖 3.2 所示），公司的淨利潤在 2016~2020 年期間保持相對穩定，但從 2021 年開始，淨利潤逐漸下降，並且下降幅度較大。

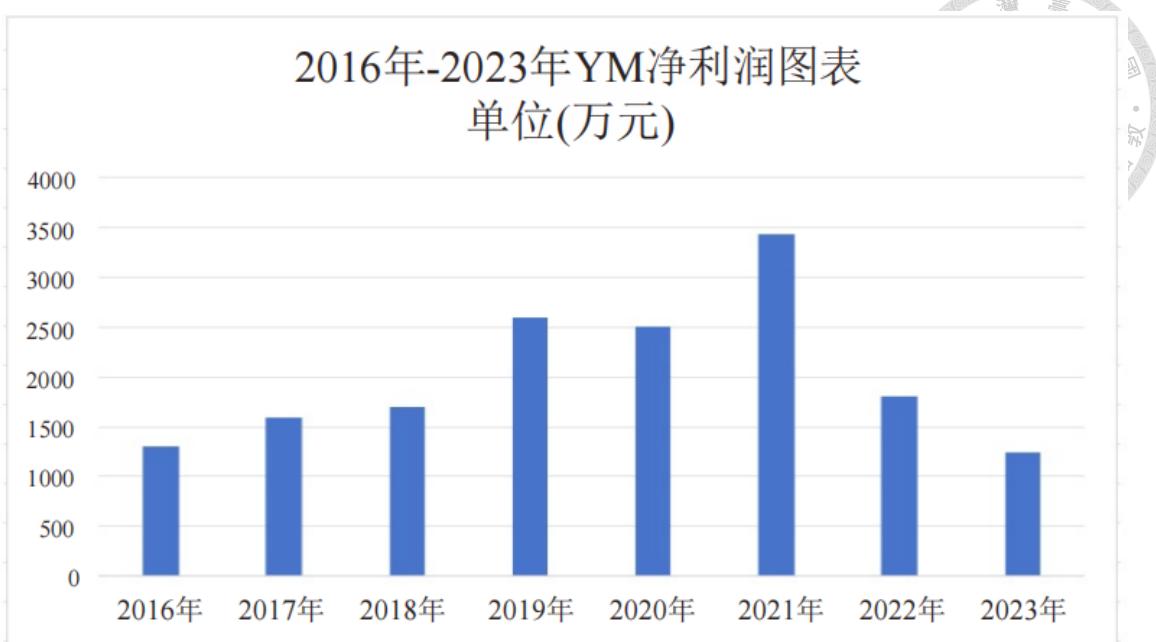


圖 3.2：2016~2023 年 YM 淨利潤圖表

資料來源：YM 內部財務資料，本研究整理

內部運營方面，成本管控難度大直接影響企業盈利的穩定性與可持續性。成本管控涉及原材料採購、人力成本、運營管理、專案實施等多個環節，原材料價格波動、人力成本上升等因素，易導致項目成本超預期，侵蝕利潤。同時，人才結構性短缺問題突出：公司在高端技術研發、複合型管理、新興業務運營等關鍵崗位/核心領域人才供給不足，而部分非核心崗位卻存在人員冗餘，這種人才結構失衡制約了公司創新與業務拓展的速度—關鍵人才的缺失會導致相關工作（如新技術研發、跨領域專案統籌）推進乏力。數位化建設進程中，數位化普及度相對較低拖慢了運營效率。在數位化轉型的大趨勢下，業務流程與管理的數位化程度決定了運營效率高低，但 YM 公司在資料管理、流程自動化、資訊傳遞等方面存在短板，既影響對市場與客戶需求的快速回應，也削弱了內部協作效率。此外，交付品質不穩定會損害企業市場口碑與客戶信任；交付品質直接關係客戶滿意度，若品質時好時壞，會降低客戶複購意願，影響企業長期發展。公司的運營流程存在著諸多問題，嚴重影響了運行效率。在資訊傳遞方面，公司內部的資訊溝通機制不夠暢通，部門之間存在資訊壁壘，導致資訊在傳遞過程中出現延誤和失真的情況，原有組織架構（如圖 3.3 所示）。

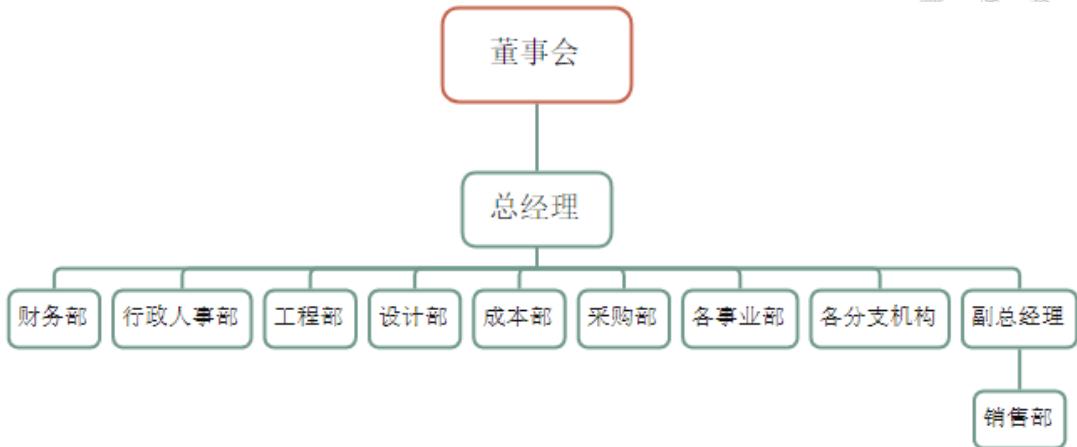


圖 3.3：YM 公司原組織架構圖

資料來源：YM 公司資料，本研究整理

市場拓展與資源整合維度，銷售管道有限限制了市場覆蓋範圍：公司依賴傳統銷售管道（如線下推銷、老客戶介紹），對新興線上管道、跨界合作管道開拓不足，不利於業務規模快速擴張。全鏈條資源整合能力不足則導致供應鏈上游（原材料採購）、中游（生產/施工）、下游（交付/售後）各環節協同性欠佳，易出現資訊不對稱、資源浪費、銜接不暢等問題，既增加運營成本，也提升了項目風險。

### 3. 機會（Opportunities）

當前市場環境為 YM 公司提供了諸多發展契機，若能有效把握，將為企業注入新的增長動力。市場規模層面，萬億級存量市場（如舊改領域）蘊含龐大需求。隨著城市發展進入新階段，既有建築的改造升級（住宅、商業、工業等領域）需求日益旺盛，舊改項目為公司在建築工程、裝修裝飾、配套服務等業務板塊的拓展提供了廣闊空間，公司可憑藉經驗與優勢，在存量市場中挖掘大量業務機會。

政策驅動方面，“綠色化”，“適老化”的發展趨勢為公司帶來政策紅利。“綠色化”要求建築與相關產業向節能環保、低碳可持續方向發展，催生了綠色建材、綠色施工、綠色運營等領域的市場需求；“適老化”聚焦人口老齡化問題，推動適老化建築改造、適老產品與服務的發展。YM 公司可回應政策導向，積極佈局綠色化與適老化業務，既履行社會責任，又挖掘新興市場機會，培育新的業務增長點。消費者需求維度，需求向“場景化”，“智慧化”轉變，為公司創新提供了明確方向。“場景化”需求意味著消費者渴望基於特定場景（如智慧家庭、高端商務、休閒娛樂等）的整體解決方案，而非單一產品/服務；“智慧化”需求則要求產品與服務具備更高

的智慧水準，以提升生活與工作的便捷性、舒適性。基於此，YM 公司可圍繞“場景化”，“智慧化”打造差異化解決方案，契合市場需求，在競爭中佔據有利位置。此外，下沉市場（二三線及以下城市）潛力巨大。隨著城鎮化推進與下沉市場經濟發展，當地基礎設施建設、商業地產開發、居民消費升級等需求逐步釋放，為 YM 公司開拓新市場疆域、擴大市場份額提供了可能。

#### 4. 威脅（Threats）

YM 公司面臨多重外部威脅，給企業穩定發展帶來挑戰。宏觀經濟層面，經濟增速緩慢可能導致市場整體需求疲軟。經濟增長放緩時，政府基建投資、企業擴張性專案、居民消費能力與意願均可能受抑制，直接影響公司業務增長速度與盈利水準，使市場拓展與業績提升面臨更大壓力。

競爭格局方面，競爭維度持續升級加劇了市場競爭的激烈程度與複雜性：競爭對手數量可能不斷增加，新參與者湧入瓜分市場份額；競爭手段從傳統的價格、產品競爭，延伸至品牌、技術、服務、生態等多維度；競爭層級也向“技術創新能力”，“品牌影響力”，“全產業鏈服務能力”等更高維度提升。若 YM 公司不能及時提升綜合競爭力，易在競爭中處於不利地位。風險管控領域，合規要求日趨嚴格與輿情傳播不可控增大了企業運營風險。隨著監管體系完善，行業合規標準（涉及生產安全、環境保護、勞動用工、財務稅務等）愈發嚴格，若公司出現合規問題，將面臨行政處罰、經濟損失與企業形象損害。而互聯網時代，輿情傳播速度快、範圍廣，一旦出現產品品質、服務糾紛等負面輿情，若處理不及時、不到位，負面資訊會迅速擴散，嚴重損害品牌信譽，進而影響業務開展。

技術發展層面，技術反覆運算速度加快對企業技術研發與創新能力提出了更高要求。新技術的湧現為行業帶來新可能，但也要求企業持續投入大量資源（資金、人才、時間等）進行技術研發與更新。若 YM 公司不能及時跟上技術發展步伐，在技術應用與產品創新上落後於競爭對手，其產品與服務將失去市場競爭力，難以滿足客戶日益增長的技術需求，最終導致市場份額流失。

綜上所述，我們以圖文方式對 YM 的 SWOT 分析進行總結，具體（如圖 3.4 所示）。

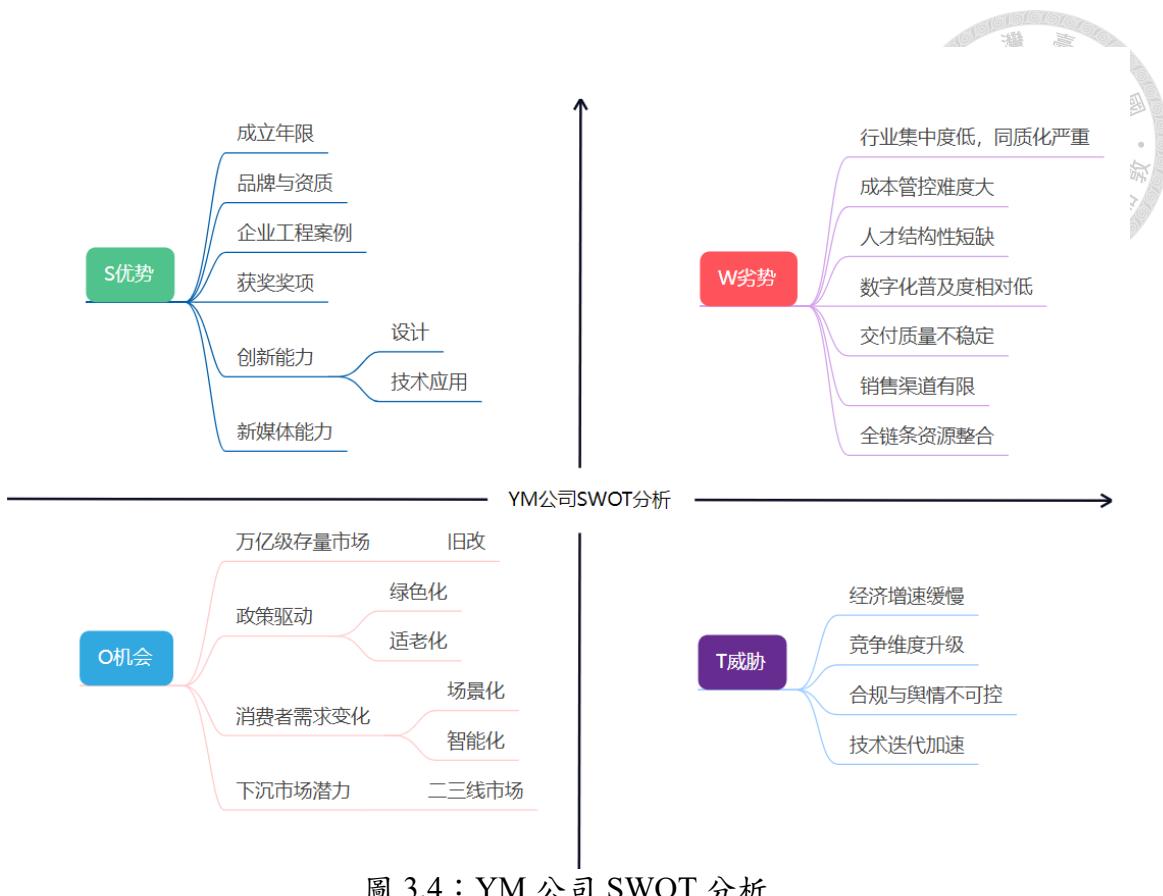


圖 3.4 : YM 公司 SWOT 分析

資料來源：本研究整理



## 第四章 YM 公司業務轉型策略

### 4.1 轉型目標

基於前幾個章節的分析，YM 公司業務轉型的核心目標是實現公司在全國下沉市場的 B 端及 C 端市場的佈局，這種農村包圍城市的策略，不僅可以增強公司的品牌影響力，還可以在發揮公司本身優勢的同時佔據各地的政策優勢。而完成這一目標，則需在全國市場構建蜂巢式區域合夥人生態網路，這一創新的商業模式旨在通過整合區域資源、強化協同合作。

蜂巢式區域合夥人生態網路的構建，以分散式協作、資源分享和生態協同為核心理念，致力於打造一個高效、靈活且富有活力的商業生態系統。在這一生態網路中，每個區域合夥人作為獨立的運營節點，既是自主決策的市場主體，又通過總部或其餘合夥人的協作來解決自己無法解決的問題，通過總部或其他合夥人與其他節點相互連接，形成一個類似蜂巢結構的網路化組織。這種獨特的結構設計，賦予了生態網路高度的自主性和適應性，各區域合夥人能夠根據本地市場的特點和需求，結合整個合夥人體系的能力，靈活調整經營策略，迅速回應市場變化，從而提高市場滲透率和客戶滿意度。

節點互聯是蜂巢式結構的重要特徵之一。每個區域合夥人作為網路中的關鍵節點，通過資訊共用、資源整合和業務協同，與其他節點建立起緊密的聯繫，形成一個六邊形蜂窩狀的協作網路。這種緊密的連接方式，不僅促進了區域間的資源流動和互補，還增強了整個生態網路的穩定性和抗風險能力。在面對市場波動或突發情況時，各節點能夠相互支持、協同應對，確保生態網路的正常運行。

去中心化與自治性是蜂巢式區域合夥人生態網路的另一大特色。各區域合夥人在遵循統一規則和平臺標準的基礎上，擁有較高的自主權，能夠自主決策本地業務的開展、資源的配置以及市場策略的制定。這種去中心化的管理模式，不僅提高了決策效率，還激發了區域合夥人的創新活力和積極性，使他們能夠更好地發揮自身優勢，滿足本地市場的個性化需求。很重要的一點是，因為公司是去中心化的結構，因此作為串聯主體的公司，其抗風險能力可以大幅提升，成本控制更為容易實現。



動態擴展性是蜂巢式結構的顯著優勢。生態網路具有良好的可複製性和擴展性，能夠快速拓展到新的區域市場。通過引入新的區域合夥人，生態網路可以不斷擴大規模，增加市場覆蓋範圍，同時保持整體生態的穩定性和協同性。這種動態擴展的能力，為公司的市場拓展和業務增長提供了廣闊的空間。

在生態協同與資源分享方面，蜂巢式區域合夥人生態網路通過平臺化運作，實現了供應鏈、客戶、資料、技術等資源的整合與共用。各區域合夥人可以共用品牌、技術、管理經驗等資源，降低運營成本，提高運營效率。通過集中採購和供應鏈整合，降低採購成本，提高材料品質。工程品質及供應穩定性；共用客戶資源和市場訊息，實現交叉銷售和市場拓展；整合技術資源，共同開展技術研發和創新，提升整個生態網路的技術水準和競爭力。這種資源分享和協同合作的模式，形成了“ $1+1>2$ ”的協同效應，增強了生態網路的整體實力。

利益共用與激勵機制是維持蜂巢式區域合夥人生態網路穩定運行的關鍵。通過設計合理的利潤分成、股權綁定、績效獎勵等方式，確保區域合夥人的利益與生態整體目標保持一致。採用利潤分成機制，根據各區域合夥人的業績表現和貢獻程度，分配相應的利潤，激勵他們積極拓展業務；通過股權綁定，使區域合夥人成為生態網路的利益共同體，增強他們的歸屬感和忠誠度；設立績效獎勵制度，對表現優秀的區域合夥人給予額外的獎勵，激發他們的工作積極性和創造力。設計階梯式激勵政策，如晉升機制、長期分紅等，增強區域合夥人的歸屬感和投入意願，促進他們長期穩定地參與生態網路的建設和發展。

數位化與平臺化支撐是蜂巢式區域合夥人生態網路的重要保障。利用大資料、AI等技術，實現精準市場分析、資源匹配和決策支持，提升運營效率。構建數位化管理平臺，如ERP（企業資源計畫）、CRM（客戶關係管理）等，實現訂單、庫存、客戶等資訊的即時共用，提高管理效率和協同能力。採用輕資產模式，總部提供品牌、技術、標準、供應鏈等支援，區域合夥人專注當地語系化運營，降低擴張成本，提高運營靈活性。

當地語系化與標準化結合是蜂巢式區域合夥人生態網路的獨特優勢。區域合夥人基於本地市場需求，靈活調整產品、服務或行銷策略，提升區域滲透率。核心業務流程，如產品品質、服務規範、品牌形象等，由總部制定統一標準，確保生態網路的一致性和品牌形象的穩定性。

在統一價值觀的引領下，允許區域文化差異融入運營，增強用戶黏性和品牌認同感。在產品設計上，區域合夥人可以根據本地消費者的審美偏好和生活習慣，進行個性化的調整和創新，同時確保產品符合總部制定的品質標準和環保要求；在服務方面，區域合夥人可以結合本地市場的特點，提供差異化的服務，提升客戶滿意度，同時遵循總部的服務規範和流程，保證產品最終落地品質的一致性。

動態優化與自我進化是蜂巢式區域合夥人生態網路的持續發展動力。通過即時資料回饋，快速調整策略，如區域資源配置、規則優化等，確保生態網路始終適應市場變化。建立合夥人考核機制，淘汰低效節點，引入優質資源，保持生態活力。鼓勵區域合夥人提出創新方案，優秀模式可在全網推廣，形成生態內創新循環。通過定期對區域合夥人的業績、服務品質、市場拓展等方面進行考核評估，淘汰不符合要求的合夥人，引入具有創新能力和市場資源的新合夥人，保持生態網路的競爭力和活力。設立創新獎勵機制，鼓勵區域合夥人積極探索新的業務模式、技術應用和市場策略，對優秀的創新方案進行推廣和應用，並給予積極回饋，以促進整個生態網路的創新發展。

構建蜂巢式區域合夥人生態網路的目標，旨在通過創新的商業模式和組織架構，實現 YM 公司在市場競爭中的差異化發展，提升公司的市場競爭力和可持續發展能力。這一目標的實現，將為公司帶來多方面的優勢。可以使公司能夠快速佔領市場，通過區域合夥人的當地語系化運營和網路的動態擴展，迅速擴大市場覆蓋範圍，提高市場份額；通過生態協同和資源分享，降低運營成本，提高運營效率，增強公司的盈利能力；通過利益共用和激勵機制，激發區域合夥人的積極性和創造力，形成一個穩定、高效的商業生態系統；通過數位化和平臺化支撐，提升公司的管理水準和決策能力，實現精準行銷和資源優化配置；通過當地語系化與標準化結合，滿足不同地區市場的個性化需求，提升客戶滿意度和品牌忠誠度；通過動態優化和自我進化，使公司能夠持續適應市場變化，保持創新活力和競爭力。



## 4.2 業務價值主張

基於公司的全國化戰略，公司提出了構建中國首個美好空間價值網路的願景，旨在實現生態網路的生態共贏這一價值主張。這一模式與一般商業生態系統的本質差異，正是其價值創造的核心優勢所在，具體體現在對客戶、合夥人、公司的價值賦能中。

### 4.2.1 為客戶創造的價值

#### 1. 設計的協同共創

傳統建築裝飾行業往往存在服務同質化的問題，尤其是在地方型的小城市之中，大多數公司難以滿足客戶多樣化的需求。而 YM 公司的蜂巢式區域合夥人生態網路，憑藉區域合夥人對本地市場的深入瞭解，能夠精準把握客戶的個性化需求，但是同時因為總部的設計師在洞察市場的最新需求，因此可以給到既結合當地文化，又適應最新趨勢的設計方案。例如：在住宅裝飾領域，區域合夥人可以根據當地居民的生活習慣、審美偏好以及房屋結構特點，並於總部最前沿的設計相結合，為客戶量身定制裝修方案。對於喜歡酷炫的年輕客戶，合夥人可以推薦使用簡潔的線條、明亮的色彩以及智慧化的家居設備，打造時尚、舒適的居住空間；對於注重傳統文化的客戶，則可以融入中式元素，如傳統的木質雕花、中式傢俱等，營造出典雅、溫馨的氛圍。通過這種多方協作，客戶能夠獲得獨一無二的裝飾體驗，真正實現設計感和當地文化共存。

#### 2. 客戶體驗

公司通過嚴格的品質控制體系和標準化的服務流程，確保為客戶提供高品質的裝飾服務。在材料採購方面，總部與優質供應商建立長期合作關係，確保材料的品質和環保標準。區域合夥人在施工過程中，嚴格按照總部制定的施工規範和品質標準進行操作，每一個施工環節都經過嚴格的核對總和把關。例如：在牆面塗刷環節，要求施工人員嚴格控制塗料的厚度和均勻度，確保牆面平整、光滑，無流墜、無氣泡。公司還提供完善的售後服務，及時解決客戶在使用過程中遇到的問題，讓客戶無後顧之憂。客戶對公司的滿意度調查結果顯示，在實施蜂巢式區域合夥人生態網路戰略後，合夥人公司的客戶滿意度從 70% 提升到了現在的 85%。



## 4.2.2 為合夥人創造的價值

### 1. 共用收益

在蜂巢式區域合夥人生態網路中，公司與合夥人建立了互利共贏的合作模式。通過利潤分成、公司分紅、專案轉介等方式，合夥人能夠分享公司發展的紅利。在項目盈利後，按照事先約定的比例，合夥人可以獲得相應的利潤分成。公司還為表現優秀的合夥人提供分紅獎勵，使他們成為公司的股東，進一步增強了合夥人的歸屬感和忠誠度。這種共用收益的模式，激發了合夥人的積極性和創造力，促使他們更加努力地拓展業務，提升服務品質。

### 2. 資源支援

公司為合夥人提供全方位的資源支援，幫助他們降低運營成本，提高市場競爭力。在品牌方面，合夥人可以共用公司的品牌資源，借助公司的品牌知名度和美譽度，快速打開當地市場。在技術方面，公司為合夥人提供先進的建築裝飾技術和數位化工具，如建築資訊模型（BIM）技術、智慧化施工設備等，提升合夥人的施工效率和品質。在培訓方面，公司定期組織合夥人參加各類培訓課程，包括設計理念、施工工藝、客戶服務等方面的培訓，幫助合夥人提升專業素養和業務能力。通過這些資源支持，合夥人能夠更好地開展業務，實現自身的發展目標。

## 4.2.3 為公司創造的價值

### 1. 提升競爭力

通過構建蜂巢式區域合夥人生態網路，公司能夠整合各方資源，實現優勢互補，從而提升自身的市場競爭力。各區域合夥人的當地語系化運營，使公司能夠快速回應不同地區的市場需求，拓展市場份額。合夥人之間的資源分享和協同合作，也能夠提高公司的創新能力和服務水準。在智慧化建築裝飾領域，不同區域的合夥人可以分享各自的技術和經驗，共同研發和推廣智慧化裝飾產品，提升公司在該領域的競爭力。

### 2. 可持續發展

蜂巢式區域合夥人生態網路的動態優化與自我進化機制，使公司能夠不斷適應市場變化，保持創新活力，實現可持續發展。通過各地即時資料的回饋，公司可以及時調整戰略和運營策略，優化資源配置。建立的合夥人考核機制，能夠淘汰低



效節點，引入優質資源，保持生態活力。鼓勵合夥人提出創新方案，並在全網推廣優秀模式，形成了生態內創新循環。這些機制的運行，確保了公司在不斷變化的市場環境中始終保持領先地位，實現長期穩定的發展。

## 4.3 業務模式轉型

### 4.3.1 客戶和市場

在建築裝飾行業競爭日益激烈的當下，精準把握目標客戶的變化趨勢並制定有效的市場拓展策略，是公司實現業務轉型、提升市場競爭力的關鍵。隨著市場環境的動態變化，客戶的需求、偏好以及消費行為都發生了顯著的轉變，這對公司的客戶定位和市場拓展方向提出了新的挑戰和機遇。具體以下文（如表 4.1 所示）。

表 4.1：客戶和市場維度分析表

分析維度	詳細內容
目標 客戶 變化	<ol style="list-style-type: none"><li>年齡結構：2023 年建築裝飾市場中，80 後、90 後客戶消費占比超 60%，成為消費主力軍。</li><li>需求特點：強烈的時尚偏好，追求獨特設計風格，傾向現代簡約、北歐等個性化風格；對智慧化家居（如智慧照明、安防系統）需求強烈；不再滿足基礎居住功能，更注重環保（超 80%消費者優先選環保材料並願支付溢價）、健康、舒適及空間美觀度；希望通過個性化設計與高品質材料打造專屬居住或工作環境。</li></ol>
市場 拓展 策略	<p>新區域開拓：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>分支機構：二、三線城市及新興區域市場，城市化及鄉村振興加速推動改造需求，市場競爭較一線城市緩和，發展潛力大，未來 3 年在 5 個二、三線城市設立分支機構，組建當地語系化團隊，整合當地政府、建設單位、建材供應商資源，建立互利合作關係。</li><li>合夥人：借助蜂巢式區域合夥人生態網路的業務模式轉型，積極推動全國市場的佈局，讓 YM 公司的市場化策略能夠在較短的時間滲透到全國各地。</li></ol> <p>細分市場開拓：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>特殊類裝飾市場：針對不同興趣點客戶的使用場景提供定制化設計方案與高品質施工。</li><li>成立特別空間研究所及質造研究所，引入前沿設計理念和施工標準，並且採用先進技術設備進行落地。</li><li>智慧化辦公空間市場，科技發展與辦公方式變革推動智慧化辦公需求增長。提供一站式解決方案，涵蓋智慧辦公傢俱、照明系統、安防系統等，提升辦公空間效率與舒適度。</li></ol>

資料來源：本研究整理



### 4.3.2 收入與成本

在業務模式轉型的浪潮中，優化收入與成本結構已成為公司提升盈利能力、實現可持續發展的核心命題。面對日益激烈的市場競爭和快速更迭的客戶需求，公司唯有不斷開拓收入新管道、深挖成本控制潛力，才能在市場中站穩腳跟，提升自身競爭力與市場適應性。

#### 1. 拓展收入來源

多點突破，打開增長新局為實現收入多元化增長。公司在鞏固傳統建築裝飾業務的同時，積極探索新業務領域與盈利模式，全力拓展收入來源。在增值服務板塊，公司圍繞客戶裝修全流程需求，構建一站式解決方案。以某高端住宅專案為例，客戶最初僅委託基礎的設計與施工服務，公司憑藉敏銳的市場洞察，主動向客戶推薦軟裝搭配與智慧家居安裝服務。軟裝團隊與知名設計師合作，根據客戶“新中式”的裝修風格，精準搭配蘇作紅木傢俱、真絲刺繡窗簾，搭配定制的青花瓷飾品，將客戶的居住空間打造成兼具文化底蘊與現代美學的藝術空間，最終該專案軟裝服務收入達到基礎裝修的 30%，大幅提升了項目收益。

在智慧家居安裝方面，公司智慧化事業部與小米生態鏈企業深度合作，為某大型商業辦公空間專案提供智慧辦公解決方案。通過部署智慧照明、環境監測、安防系統，不僅滿足了客戶對高效辦公環境的需求，還憑藉設備銷售與安裝服務，獲得超 50 萬元的額外收入。售後服務上，公司建立 7×24 小時回應機制，以某老舊社區改造項目為例，在交付後半年內，及時處理了 23 起設備故障問題，客戶滿意度達 98%，其中 15% 的客戶後續主動推薦了新業務，有效提升了客戶黏性與轉介紹率。

在新業務拓展領域，公司精準捕捉到綠色建築和環保材料的市場風口。與下屬供應鏈公司聯合研發的“零甲醛矽藻塗料”，歷經 18 個月的實驗室測試與 3 個試點項目驗證，成功應用於某省級醫院改造項目。該項目不僅實現了室內空氣品質達成率 100%，還因環保材料的應用獲得政府綠色建築補貼。同時，環保材料銷售部門通過抖音、小紅書等自媒體平臺，打造自媒體帳號，半年內積累粉絲數萬，促成線上線下銷售額超 120 萬元。通過這些舉措，公司成功從單一服務型企業轉型為“服務+產品”雙輪驅動的綜合性企業，開啟了全新的收入增長曲線。



## 2. 控制成本

精細管理，提升運營效益。在拓展收入的同時，公司將成本控制作為提升盈利能力建立關鍵抓手，從供應鏈管理、施工效率、管理協同等多維度發力。在供應鏈管理上，公司與國內 TOP3 的板材供應商簽訂年度戰略合作協定，通過集中採購，僅在 2023 年就為 30 個專案節省板材採購成本 87 萬元。引入供應商管理庫存(VMI)模式後，在某大型商業綜合體項目中成效顯著，庫存周轉率從原來的每年 4 次提升至 8 次，庫存成本降低 40%，相當於節省倉儲費用 25 萬元。此外，公司建立嚴格的供應商評估體系，每月對 50 餘家供應商進行考核，淘汰評分低於 80 分的幾家供應商，確保供應鏈高效穩定運行。

在提升施工效率方面，公司大力投入新技術、新設備。在某寫字樓裝修項目中，引入 BIM 技術後，通過三維建模提前發現設計衝突點 12 處，減少設計變更 5 次，專案工期從原定的 90 天縮短至 75 天，節省人工成本 18 萬元、設備租賃成本 6 萬元。在牆面塗料施工環節，投入 3 台智慧噴塗機器人，單日施工面積可達傳統人工的 5 倍，在某社區批量裝修專案中，直接降低人工成本 35%。同時，公司開展“技能提升月”活動，組織 200 餘名施工人員參加專業培訓，施工人員人均效率提升 20%，進一步壓縮了專案成本，提升了公司的盈利空間。

### 4.3.3 資源與能力

在業務模式轉型的進程中，資源與能力的重塑是 YM 公司實現可持續發展、提升核心競爭力的關鍵所在。隨著市場環境的動態變化和客戶需求的日益多樣化，公司需要對內部資源進行有效整合，加強人才培養，以適應轉型的需求，為公司的發展提供堅實的支撐。具體實施（如圖 4.1 所示）。

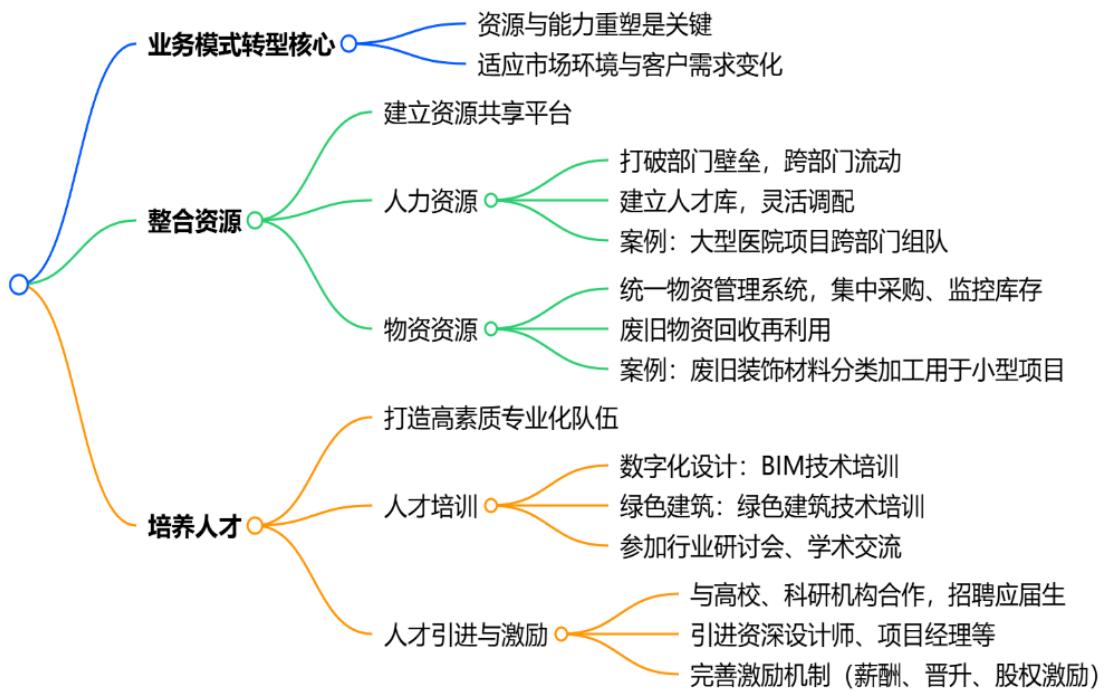


圖 4.1：YM 公司內部梳理表

資料來源：本研究整理

通過公司內部梳理我們瞭解到了公司從在資源與能力層面的發展方向，從資源維度看，平臺的核心資源呈現“行業專屬化、協同化、數位化”特徵，可劃分為三類核心資源：其一為裝飾產業鏈專屬資源，涵蓋上下游整合資源與專業人才資源，上游通過建立“建材集採聯盟”整合定制傢俱、環保塗料、智慧家裝設備等供應商資源，形成批量採購的成本優勢與品質管控能力，同時連結協力廠商監理機構、軟裝陳設供應商等配套資源；下游構建“施工班組資源池”，篩選並儲備水電、木工、油漆等細分工種的合格施工團隊，形成可動態調配的勞務支撐；此外，平臺吸納垂直領域的合夥人設計師資源，滿足不同客戶的個性化需求，解決傳統模式下設計師資源分散、專業度不均的問題。其二為客戶與品牌資源，平臺通過長期經營積累區域客戶資料資產，並依託市場口碑形成品牌公信力，成為合夥人獲取客戶信任的核心支撐，相較於獨立裝飾從業者，合夥人可借助平臺品牌降低獲客成本，而平臺則通過合夥人的專案實踐進一步豐富客戶資料，形成“品牌-客戶-合夥人”的資源閉環。其三為數位化支撐資源，即適配裝飾行業場景的技術資源，包括專案管理 SaaS 系統、BIM 輕量化應用模組以及客戶服務數位化平臺，為合夥人提供高效運作的技術底座，破解裝飾專案“資訊不對稱、流程不透明”的行業痛點。

從能力維度看，平臺需具備四類系統性能力，以實現資源價值的最大化與合夥人協同的可持續性：首先是資源整合與精準匹配能力，平臺基於客戶需求標籤，通過數位化工具將供應鏈資源、合夥人設計師、施工資源進行動態匹配，解決裝飾行業需求和資源分散化導致的效率損耗。其次是合夥人賦能能力，平臺構建訓練、技術、標準的三維賦能體系：培訓層面涵蓋客戶談判技巧、數位化工具操作、家裝政策解讀等課程，提升合夥人的經營能力；技術層面提供設計方案優化指導、BIM 模型複用支援、智慧算量工具培訓，降低合夥人的技術應用門檻；標準層面輸出施工工藝規範、環保驗收標準、客戶服務流程等，確保不同合夥人的服務品質一致性，避免因個體能力差異導致的品牌口碑受損。再次是風險管控與協同治理能力，鑑於裝飾專案涉及設計、施工、售後等多環節協同，平臺需建立跨合夥人的風險管控機制：品質端設立項目節點質檢體系，定期對合夥人承接專案進行隱蔽工程驗收、環保檢測等；服務端構建客戶投訴協同處理流程，明確平臺與合夥人的責任劃分；利益端制定透明的利益分配規則，通過數位化系統自動核算專案成本、利潤分成與稅費，防範合夥人之間的利益糾紛。最後是動態反覆運算能力，平臺需持續追蹤裝飾行業趨勢，及時更新供應鏈資源、升級數位化工具並調整賦能內容，帶動合夥人共同適應市場變化，確保平臺與合夥人的協同發展符合行業演進方向。

#### 4.4 組織架構適配

為了適應業務轉型的需求，YM 公司對公司原有的組織架構進行了全面的調整，構建了以創新和融合為主的組織架構。這種組織架構打破了單體作戰的思維，加強了跨領域的協作與溝通，提高了組織的創新能力與協同能力，能夠更好地對組織的發展提供助力。新組織架構具體（如圖 4.2 所示）。

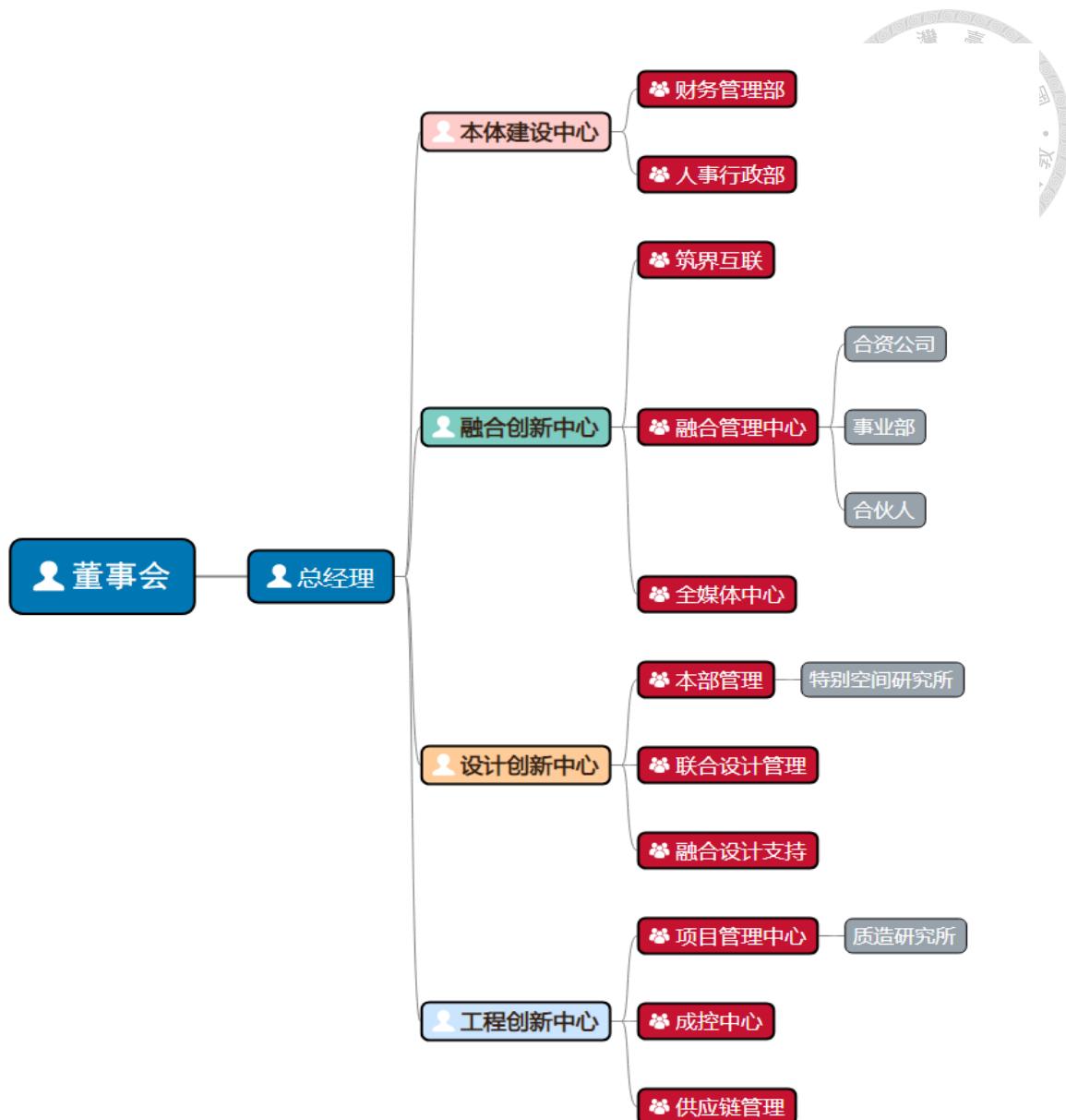


圖 4.2：YM 公司新組織架構圖

資料來源：YM 公司資料，本研究整理

由新舊兩張組織架構圖對比可以看出，YM 公司原有的組織架構基本處於各部門和分支機構獨立作戰的狀態，外部分支機構和事業部基本和公司其他部門沒有什麼關聯。在之前的發展中，經常性由互相推諉，不願協同的情況發生。並且，作為一整個團隊，其中一個部門的創新意識，並不足以改變整個公司的創新氛圍，在縮減機構集中管理，部門更名合併之後。各事業部和分支機構和公司的歸屬感更強，各部門由於管理者的合併，聯繫也更為緊密。



為了確保協同式組織架構的有效運行，公司建立了完善的溝通協調機制。各合作團隊內部定期召開項目例會，解決創新與執行過程中出現的問題；各個合作團隊之間建立了定期的溝通會議制度，及時回饋需求和問題，協調資源配置。公司還利用資訊化管理平臺，實現了資訊的即時共用和傳遞，提高了溝通效率。通過資訊化管理平臺，團隊成員可以隨時查看各團隊相關資訊，如設計方案、施工進度、材料採購情況等，並及時提供支持和幫助。

以創新為中心的矩陣式組織架構的實施，使 YM 公司在團隊協同和創新能力方面取得了顯著的提升。根據公司的統計資料，在實施新型組織架構後，我們與公司的分支機構團隊有了更加深入地溝通，並且提供了更多的協助。這種組織架構的調整，使公司能夠更好地適應市場變化和客戶需求，為業務轉型提供了有力的組織保障。



## 第五章 YM 公司業務轉型成效評估與保障措施

### 5.1 成效評估

#### 5.1.1 財務指標

##### 1. 營業收入

營業收入是衡量公司經營規模和市場份額的重要指標。通過對比轉型前後的營業收入資料，可以直觀地瞭解公司業務的增長情況。在轉型前，YM 公司的營業收入增長緩慢，甚至出現停滯的跡象，2021-2023 期間年 YM 公司營收呈波動下滑趨勢，2023 年營收僅 2.5 億元。隨著轉型戰略的實施，公司將積極拓展市場，優化業務結構，使得公司營業收入能夠逐漸呈現出增長趨勢。2024 年，公司的營業收入達到了 2.9 億元，較轉型前增長了 16%。其中新業務貢獻營收占比達 28%，有效解決了“傳統業務增長乏力”的挑戰。這主要得益於公司在新區域市場的開拓，以及在高端住宅裝飾和智慧化辦公空間裝飾等細分市場的業務增長。

##### 2. 淨利潤

淨利潤反映了公司的盈利能力和經營效益。在轉型過程中，公司將通過優化成本結構、提高運營效率等措施，有效提升淨利潤水準。轉型前受成本高企影響，2023 年淨利潤僅 1200 萬元，淨利潤率 4.8%；轉型後通過供應鏈集中採購（節省板材成本 87 萬元）、BIM 技術降本（某寫字樓專案縮短工期 15 天，節省人工成本 18 萬元），2024 年淨利潤提升至 1800 萬元，淨利潤率升至 6.2%，直接緩解“成本管控難度大、盈利能力下滑”的問題。

##### 3. 資產回報率

資產回報率是評估公司資產利用效率和盈利能力的關鍵指標。它衡量了公司運用全部資產獲取利潤的能力，反映了公司資產運營的綜合效益。轉型前因資源冗餘（閒置設備、人員配置不合理），2023 年資產回報率僅 3.2%；轉型後通過資源整合（處置閒置設備回收資金 300 萬元，人力動態調配提升效率 20%），2024 年資產回報率提升至 4.5%，有效改善“資源配置效率低”的現狀。



## 5.1.2 非財務指標

### 1. 市場份額

市場份額是衡量公司在行業中競爭地位的重要指標。通過對比轉型前後公司在目標市場的市場份額變化，可以評估轉型戰略對公司市場競爭力的影響。轉型前在華東區域建築裝飾市場份額僅 1.2%，受頭部企業擠壓嚴重；轉型後依託“蜂巢式區域合夥人生態網路”，新增 12 家區域合夥人，2024 年區域市場份額提升至 1.8%，其中智慧辦公空間細分市場份額達 3.5%，成功破解“市場適應性不足、份額萎縮”的困境。

### 2. 客戶滿意度

客戶滿意度是衡量公司服務品質和客戶體驗的重要指標。公司通過定期開展客戶滿意度調查，收集客戶的回饋意見，瞭解客戶對公司產品和服務的滿意度。轉型前客戶滿意度僅 70%，主要痛點為“設計同質化、售後回應慢”；轉型後通過“設計協同共創”（結合區域文化與前沿趨勢）和 7\*24 小時售後響應（故障處理時長從 48 小時縮短至 24 小時），2024 年客戶滿意度達 85%，複購率從 15% 提升至 28%，解決“客戶需求回應不及時、滿意度低”的問題。

### 3. 員工滿意度

員工滿意度是衡量公司內部管理和員工工作體驗的重要指標。公司通過定期開展員工滿意度調查，瞭解員工對公司管理、工作環境、職業發展等方面的滿意度。在轉型前，由於組織架構不合理，員工的工作積極性和創造力受到一定程度的抑制，員工滿意度較低。轉型後，公司對組織架構進行了優化，建立了以專案為中心的矩陣式組織架構，加強了跨部門的協作與溝通，為員工提供了更多的發展機會和晉升空間，員工滿意度得到了顯著提高。根據員工滿意度調查結果顯示，2024 年公司的員工滿意度達到了 85%，較轉型前提高了 15 個百分點。公司還加強了企業文化建設，營造了積極向上、團結協作的工作氛圍，提升了員工的歸屬感和忠誠度。

## 5.1.3 長期效果評估框架

為持續驗證轉型對企業長期發展的支撐作用，構建“三維度、五週期”評估框架，重點跟蹤轉型措施對“可持續競爭力、生態協同力、風險抵禦力”的長期影響，具體如下：



表 5.1：長期效果評估框架表

评估维度	核心指标	评估周期	目标值（2025–2029 年）	数据来源
可持续竞争力	1. 新业务营收占比（绿色建筑、智能装饰）；2. 研发投入占比；3. 专利申请数量（每年）	年度评估（2025–2029）	1. 2029 年达 50%；2. 每年不低于 5%；3. 每年新增3–5项	财务报表、研发部门台账、知识产权局备案
生态协同力	1. 区域合伙人数量；2. 合伙人资源共享率（材料/客户/技术）；3. 生态内项目协同交付率	半年度评估（2025–2029）	1. 2029年达50家；2. 每年提升10%，2029 年达 80%；3. 每年不低于90%	合伙人管理平台数据、项目交付报告
风险抵御力	1. 单一客户营收占比（≤ 10%）；2. 供应链中断应对时长；3. 经济波动下营收下滑幅度	季度监测 + 年度评估	1. 2025年起持续≤10%；2. 2029 年缩短至48小时内；3. 低于行业平均下滑幅度30%	客户营收统计、供应链应急报告、行业数据对比

資料來源：本研究整理

該框架通過“短期資料跟蹤-中期效果驗證-長期價值沉澱”的邏輯，確保企業轉型成效不僅停留在短期指標改善，更能支撐企業應對行業週期波動、技術反覆運算等長期挑戰，實現可持續發展。

## 5.2 保障措施

### 5.2.1 快速試錯與回饋閉環

在轉型進程中，YM 建築裝飾公司積極構建快速試錯與回饋閉環機制，以此作為推動公司持續進步的強大動力。這一機制的核心在於快速地進行嘗試、及時發現問題並迅速做出調整，從而確保公司始終保持在正確的發展軌道上。

公司鼓勵各部門及區域合夥人積極開展創新的業務嘗試。在拓展新的業務領域時，如涉足綠色建築裝飾材料的研發與銷售，先以小規模的試點項目進行實踐。通過這一方式，能夠在相對較小的範圍內驗證新業務模式的可行性，降低大規模推廣可能帶來的風險。在專案執行過程中，公司建立了一套高效的監測系統，密切關注專案的各項關鍵指標，包括成本控制、進度管理以及客戶滿意度等。一旦發現實際執行情況與預期目標存在偏差，便立即啟動問題分析流程。利用資料分析工具，深入挖掘問題產生的根源，是由於技術應用的不熟練，還是市場需求的理解偏差，抑或是供應鏈環節出現了問題等。

公司構建了全方位、多層次的回饋管道。各專案團隊定期向上級部門提交詳細的專案進展報告，其中不僅包含專案的實際完成情況，還涵蓋在執行過程中所遇到



的各種問題以及團隊成員的改進建議。區域合夥人也會與總部保持密切的溝通，及時回饋當地市場的動態變化、客戶的最新需求以及在運營過程中所面臨的挑戰。公司還通過客戶滿意度調查、線上線下的意見收集平臺等方式，廣泛收集客戶的回饋意見，瞭解客戶對公司產品和服務的評價與期望。

基於收集到的回饋資訊，公司迅速做出決策並採取相應的調整措施。如果是技術應用方面的問題，立即組織技術團隊進行攻關，尋求解決方案，或者與外部科研機構合作，共同攻克技術難題；如果是市場需求理解偏差，及時調整業務策略，優化產品和服務，以更好地滿足市場需求；如果是供應鏈環節的問題，與供應商進行緊急溝通，協調解決供應問題，或者優化供應鏈管理流程，提高供應鏈的穩定性和效率。公司還會定期對調整措施的實施效果進行跟蹤評估，確保問題得到有效解決，業務能夠持續穩定地發展。通過這種快速試錯與回饋閉環機制，公司能夠不斷優化業務流程，提升產品和服務品質，增強市場競爭力，實現可持續發展。

### 5.2.2 動態調整機制

市場環境瞬息萬變，為了適應這一動態變化，YM 建築裝飾公司建立了動態調整戰略機制，以確保公司戰略始終與市場環境保持高度契合。

公司設立了專門的戰略研究團隊，負責密切跟蹤宏觀經濟形勢、政策法規變化、行業技術發展趨勢以及市場競爭格局的動態演變。團隊成員定期收集、整理和分析大量的市場訊息，運用專業的分析工具和方法，對市場趨勢進行精準預測。通過對宏觀經濟資料的深入研究，判斷經濟增長趨勢對建築裝飾行業的影響；對政策法規的解讀，把握政策導向，提前佈局符合政策要求的業務領域；對行業技術發展的跟蹤，瞭解新技術的應用前景，及時引入先進技術，提升公司的核心競爭力；對競爭對手的分析，掌握競爭對手的戰略動態，找出自身的競爭優勢與不足，制定差異化的競爭策略。

公司建立了定期的戰略評估與調整會議制度。每季度召開一次戰略評估會議，由公司高層管理人員、各部門負責人以及區域合夥人共同參與。在會議上，戰略研究團隊首先彙報市場動態和行業趨勢的分析結果，各部門和區域合夥人則結合自身的業務實際情況，彙報戰略執行過程中所遇到的問題和挑戰。然後，全體參會人員共同對公司現行戰略的有效性進行全面評估，分析戰略目標的完成情況、戰略舉



措的實施效果以及戰略執行過程中存在的問題。根據評估結果，及時對戰略進行調整和優化。如果市場需求出現了新的變化，公司可能會調整業務佈局，加大對新興市場領域的投入；如果行業技術發生了重大變革，公司會及時調整技術研發方向，加快新技術的應用和推廣；如果競爭對手推出了新的競爭策略，公司會迅速制定應對措施，提升自身的市場競爭力。

在動態調整戰略的過程中，公司注重保持戰略的穩定性和連續性。雖然市場環境變化迅速，但公司的核心戰略目標和發展方向在一定時期內保持相對穩定，避免因頻繁調整戰略而導致公司資源的浪費和員工的困惑。公司會充分考慮戰略調整對公司內部各部門、各業務環節以及外部合作夥伴和客戶的影響，在確保戰略調整能夠適應市場變化的同時，儘量減少對公司正常運營的衝擊。通過動態調整戰略機制，YM 建築裝飾公司能夠在複雜多變的市場環境中始終保持敏銳的洞察力和靈活的應變能力，確保公司戰略的科學性和有效性，實現公司的長期穩定發展。

### 5.2.3 團隊保障

在業務轉型的過程中，培育創新文化和吸引高素質人才是 YM 公司實現可持續發展的關鍵因素。創新文化能夠激發員工的創造力和積極性，推動公司不斷創新和進步；高素質人才則是公司創新和發展的核心動力，能夠為公司提供專業的技術支援和管理經驗。

#### 1. 培育創新文化

為了培育創新文化，公司採取了一系列積極的措施。公司在辦公環境中張貼更加年輕化的標語，例如：做點不一樣這樣的標語，用掌上型 KT 板做出美好空間服務商的標語等。同時，公司也設立的提建議抽獎規則，對提出創新性建議和方案的員工給予表彰和獎勵。設立了創新獎勵基金，對在設計、施工、管理等方面提出創新性建議並取得良好效果的員工，給予一定的物質獎勵和精神獎勵。在一個住宅裝修專案中，我們的一個設計師提出了一種新的空間佈局設計方案，既滿足了客戶對空間利用的需求，又增加了空間的美感和舒適度，得到了客戶的高度認可。公司對這名設計師給予了 5,000 元的獎勵，並在公司內部進行了表彰，激勵更多的員工勇於創新。



公司還定期舉辦創新活動，如設計大賽、創新研討會等，為員工提供交流和展示的平臺。在設計大賽中，員工可以根據給定的主題或專案需求，發揮自己的創意和設計能力，提交設計作品。通過評選優秀作品，激發員工的創新熱情和競爭意識。創新研討會則邀請行業專家和學者，與員工分享最新的設計理念、施工技術和管理經驗，拓寬員工的視野，激發員工的創新思維。公司每年舉辦一次設計大賽和兩次創新研討會，參與人數逐年增加，取得了良好的效果。

## 2. 吸引人才

為了吸引具有創新能力和專業技能的高素質人才，公司制定了具有競爭力的薪酬福利體系。公司根據市場行情和行業標準，制定了合理的薪酬水準，確保員工的付出與回報相匹配。

公司還提供豐富的福利待遇，如五險一金、帶薪年假、節日福利、員工培訓等，提高員工的滿意度和忠誠度。除了基本的薪酬和福利外，公司還設立了綜合評分獎金、項目獎金等激勵機制，對表現優秀的員工給予額外的獎勵。在一個大型商業項目中，項目團隊成員通過努力，提前完成了項目任務，並且專案品質得到了客戶的高度評價。公司對專案團隊成員給予了豐厚的專案獎金，激勵員工更加努力地工作。

公司注重員工的職業發展規劃，為員工提供廣闊的發展空間和晉升機會。公司建立了完善的培訓體系，定期組織員工參加各類培訓課程，包括專業技能培訓、管理培訓、職業素養培訓等，提升員工的綜合素質和能力。公司還實行崗位輪換制度，讓員工在不同的崗位上鍛煉和學習，拓寬員工的職業發展道路。對於表現優秀的員工，公司提供晉升機會，讓員工能夠在更高的平臺上發揮自己的才能。公司每年選拔一批優秀的員工，晉升為專案經理、部門經理等管理崗位，為員工的職業發展提供了明確的方向和目標。



## 第六章 總結

### 6.1 研究結論

本研究聚焦於 YM 建築裝飾公司，深入剖析了其在複雜多變的市場環境下實施轉型的必要性、具體路徑以及實施效果。通過綜合運用多種研究方法，全面分析了公司的內外部環境，提出了具有針對性和可操作性的轉型戰略，並對轉型成效進行了評估與展望。

研究結果表明，YM 公司面臨著強烈的轉型需求。從外部環境來看，宏觀環境的變化，包括政治、經濟、社會和技術等方面，對公司的發展產生了深遠影響。政策法規的日益嚴格，如綠色建築與節能政策、環保法規、安全法規等，對公司的生產經營提出了更高的要求，同時也為公司帶來了新的發展機遇。行業競爭的加劇，市場競爭格局的變化以及消費者需求的多樣化和個性化，都使得公司原有的業務模式難以適應市場的發展。從內部環境來看，公司存在增長瓶頸，業務增長速度放緩，市場份額難以擴大；運行效率低下，運營流程存在諸多問題，資訊傳遞不暢，決策週期長；資源冗餘現象嚴重，人力資源和物資資源配置不合理，造成了資源的浪費；盈利能力下降，成本上升，利潤減少，嚴重影響了公司的可持續發展。

為了應對這些挑戰，YM 公司制定並實施了一系列轉型措施。在業務模式轉型方面，構建了蜂巢式區域合夥人生態網路，明確了業務價值主張，從客戶和市場維度、收入與成本結構、資源與能力重塑等方面進行了全面轉型。在客戶和市場維度，精準把握目標客戶的變化趨勢，制定了有效的市場拓展策略，開拓新區域，細分市場，滿足客戶的個性化需求。在收入與成本結構方面，拓展收入來源，增加增值服務和新業務領域的收入，同時通過優化供應鏈管理和提高施工效率等方式，降低運營成本，提高盈利能力。在資源與能力重塑方面，整合內部資源，建立資源分享平臺，加強人才培養，打造高素質、專業化的人才隊伍。

在技術驅動的轉型杠杆方面，數位化賦能貫穿於公司運營的各個環節，引入先進的數位化管理平臺，實現了業務流程的全面數位化和資訊化管理，提升了運營效率和客戶服務水準。同時，積極應用先進技術，如 BIM 技術在設計與施工中的應用，提高了設計的準確性和施工的效率；AI 技術在客戶服務與專案管理中的應用，



提升了客戶服務品質和專案管理水準；物聯網技術在智慧家居與設備管理中的應用，為客戶打造了智慧化的家居環境，提高了設備管理的效率和可靠性。

在組織與文化變革方面，調整組織架構，構建以專案為中心的矩陣式組織架構，加強了跨部門的協作與溝通，提高了組織的靈活性和回應速度。培育創新文化，鼓勵員工勇於創新，對提出創新性建議和方案的員工給予表彰和獎勵，營造了良好的創新氛圍。吸引高素質人才，通過與高校和科研機構合作，建立人才培養和引進機制，為公司的發展注入了新的活力。

通過實施這些轉型措施，YM 公司取得了顯著的轉型成效。在財務指標方面，公司的營業收入和淨利潤實現了穩步增長，盈利能力得到了顯著提升。在非財務指標方面，市場份額不斷擴大，客戶滿意度大幅提高，品牌知名度和美譽度顯著提升，技術創新能力也得到了增強。

## 6.2 不足之處

本研究認為 YM 公司的轉型戰略具有一定的有效性和可推廣性。其轉型經驗為行業內其他企業提供了寶貴的借鑒，包括精準把握市場趨勢、積極應對政策法規變化、創新業務模式、加強技術創新和應用、優化組織架構和培育創新文化等方面。其他建築裝飾企業可以結合自身實際情況，參考 YM 公司的轉型經驗，制定適合自己的轉型戰略，以提升市場競爭力，實現可持續發展。

然而，本研究也存在一定的局限性。在研究過程中，雖然對 YM 公司進行了全面深入的分析，但由於資料收集的局限性，可能無法涵蓋公司的所有方面。未來的研究可以進一步擴大樣本範圍，對更多建築裝飾企業進行研究，以驗證和完善相關結論。本研究主要關注了公司當前的轉型戰略和實施效果，對於未來行業的發展趨勢和公司的長期發展戰略，還需要進一步的研究和探討。後續研究可以加強對行業未來發展趨勢的預測和分析，為企業的長期發展提供更具前瞻性的建議。

## 參考文獻



### 一、中文部份

#### (一) 期刊文章

1. 王超慧（2023）。基於人工智慧技術的裝飾裝修行業發展戰略研究[J]。企業科技與發展，(11)，119-122。
2. 住房和城鄉建設部印發（2022）。《“十四五”建築節能與綠色建築發展規劃》[J]。智慧建築與智慧城市，(04)，4。
3. 李君健（2025）。老齡化社會 AI 室內設計的適老化設計研究[J]。大觀(03)，48-50。
4. 汪秀婷（2014）。程斌武.資源整合、協同創新與企業動態能力的耦合機理[J]。科研管理，35 (04)，44-50。
5. 邱曉麗（2024）。智慧化技術在建築裝飾工程中的應用與發展趨勢[J]。建材發展導向，22 (18)，119-122。
6. 張晉勳（2021）。北京大興國際機場航站樓工程建造技術創新與應用[J]。創新世界週刊，(09)，14-23。
7. 陳勁（2016）。全球價值鏈升級下中國創新驅動發展戰略的實施策略[J]。技術經濟(5)，6-9+61。
8. 羅瑨、李亮宇（2015）。互聯網時代的商業模式創新:價值創造視角[J]。中國工業經濟(01)，95-107。

#### (二) 專著

1. 李吉仁（2024）。轉型再成長[M]。臺灣，天下雜誌，P1-P400。
2. 錢德勒（2002）。戰略與結構[M]。雲南，雲南人民出版社，P1-P435。
3. 鮑勇劍（2021）。危機協同論[M]。上海，復旦大學出版社，P1-P288。
4. 魏江（2022）。數位戰略[M]。浙江，浙江大學出版社，P1-P221。



### (三) 論文集

1. 趙磊 (2025)。綠色建築材料在建築裝飾設計中的運用[C]。人工智慧與經濟工程發展學術研討會論文集，910-913。

## 二、英文部份

### (一) 期刊文章

1. Fang X, & Yuan F. (2024). Can digital transformation promote the turnaround of declining firms? Empirical evidence from Chinese listed companies[J]. *Business Process Management Journal*, 31(4):1453-1480.
2. Hatem Z M, & Kassem M A. (2023). Multi-Attitude Perspective on Scheme Development: Applicability for Construction Industrial Transformation[J]. *PLANARCH-Design & Planning Research*, 7(2).
3. Nyqvist R, Peltokorpi A, Lavikka R, & Ainamo A. (2025). Building the digital age: management of digital transformation in the construction industry[J]. *Construction Management & Economics*, (4/6):43.
4. Restrepo-Morales J A, Ararat-Herrera J A, López-Cadavid, D A, & Vargas A C. (2024). Breaking the digitalization barrier for SMEs: a fuzzy logic approach to overcoming challenges in business transformation[J]. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1):1-22.
5. Stilling S, Bjstrup T C, & Mossin N. (2023). Goal-setting as a strategy to drive transformational development in the building industry[J]. *ARQ:Architectural Research Quarterly*, 27(2).
6. Watts G, McDermott P, & Kolo S. (2023). Framing the barriers to construction industry transformation[J]. *Built Environment Project and Asset Management*, 13(1): 185-199.

### (二) 論文集

1. Rybicka J, Livingston T, & Handscomb J, Esparza D F, (2018). Supply Chain Simulation for Supporting Transformation of Construction Industry[C]. *16th International Conference on Manufacturing Research, incorporating the 33rd National Conference on Manufacturing*.