

案例正文

铜师傅：将铜工艺品插上“互联网”的翅膀¹

摘要：本案例讲述了铜师傅创始人俞光带领企业从传统的卫浴用品制造领域进入铜工艺品领域后，锁定“泛 90 后”消费群，依托互联网市场，全面学习借鉴小米“粉丝经济”的经营之道，发展成为国内铜工艺品细分市场领先企业的故事。本案例可以用于引导学生深入理解组织变革的知识点以及变革背后的逻辑，并掌握如何借助标杆管理等理论工具推动组织变革。

关键词：铜师傅、互联网、组织变革、标杆管理

0 引言

2018 年 7 月 9 日，小米正式在香港上市，雷军送给港交所一份特殊礼物，一尊铜质的骑牛米兔。在小米上市的庆贺晚宴上，每位嘉宾前都放置了一尊精致的“铜米兔”，在基座上不仅刻有“2018 小米上市纪念”，还附有雷军语录：“厚道的人运气都不会太差。”。谁制作了这批对小米有着特殊意义的“铜米兔”？它就是杭州玺匠文化创意股份有限公司的“铜师傅”（以下简称“铜师傅”）。在 2017 年的小米投资年会上，“铜师傅”创始人俞光的演讲就引起了现场的巨大反响，雷军甚至评价：我认为铜师傅是我们整个小米体系之外最像小米的创业企业。2019 年，马云将亲自挑选的礼物——铜师傅的“如意金箍棒铜木笔手机座”，送给参与其私人晚宴的 50 位贵宾。作为一家铜工艺品的企业，铜师傅的产品能同时赢得雷军和马云两位互联网大佬的青睐，它有何过人之处呢？

1 遇困境：山重水复疑无路

1.1 初涉江湖，挥斥方遒

“铜师傅”的创始人俞光，生于 1972 年，江湖人称“铜鱼头”，他是一位不出名的企业家，但却是业内颇有名气的工业设计师。2000 年，俞光在参观一个建材展览会时，价格两极分化严重的卫浴产品吸引了他的注意，进口的毛巾杆一

1. 本案例由浙江工商大学工商管理学院邱毅、曲亮、肖迪、李明惠、周亚铭撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。感谢葛璐瑶，邵露晨，郑欣怡等同学为本案例的资料搜集、整理所做的工作。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

条售价就达上千元，而国产仅需几十元。经分析，他发现正是品牌、设计和工艺等因素造成了这条巨大的价格鸿沟。随着生活水平的提高，人们对卫浴产品的质量、款式提出了更高的要求，但当时国内卫浴厂家做出来的东西大多质量较差，款式还是抄袭国外的。设计和工艺？这两个关键词让从小喜爱美术的俞光动了心思：如果我能在设计和工艺上实现突破，应该能在卫浴行业里立足！

2001年，俞光借着一股敢打敢拼的冲劲儿，投入了所有的积蓄，创办了一家高端铜制品卫浴企业，“叫嚣”着要让大家看看什么叫中国制造。这个简单朴素却不平凡的初心就是俞光创业的起点，也是铜师傅的滥觞。在抄袭借鉴国外设计泛滥的本世纪初，俞光始终坚持要通过原创设计打造品牌，通过制造与众不同的高品质产品赢得市场。同时，为了向更多人证明中国元素在设计领域的魅力和潜力，公司的设计部门不断摸索中国元素和设计结合的路线，推出了多款行情紧俏、充满中国元素的高端铜制卫浴用品。

1.2 遭遇困境，亟待破局

历经 10 余年艰苦努力，俞光的企业发展势头良好，但新挑战也逐渐来临。2008 年，中国基本成为了全世界最大的卫浴生产基地，国内卫浴企业遍地开花，卫浴行业竞争进入白热化。在这种形势下，国内形成了两大卫浴产业集聚区，一个是广州的开平、水口一带，另一个是福建泉州的南安一带。这两个地方的卫浴企业享受了产业集群效应带来的产业配套优势，因此在产量、质量、规模、技术、成本等方面占据优势。大部分省时、省工、省料等节省成本的新工艺和方法，都是从这些卫浴企业集聚地产生，并从那里逐步向外推广开来的。而俞光的公司则位于浙江杭州的一个县级市——建德，本地没有同行企业，不能享受到产业集聚带来的优势，虽然公司在产品设计和加工方面很有质量优势，但也不得不面对以价格为主要手段的激烈竞争，造成的企业利润越压越薄的窘境。卫浴市场容量虽然不小，但是来分一杯羹的企业太多，其中还有许多老牌企业实力不容小觑，整个空间已经被塞得满满当当，留给俞光施展拳脚的余地已经不多。

“因为我们做的是 ODM 而不是 OEM，做出的成品都拥有自主知识产权，所以到现在为止，企业还一直有一批很稳定的客户，双方的合作已经一直持续了十几年。”说起这段往事，铜师傅一位高管的语气中不免带了几分无奈，“但是，客户群体‘太稳定’也不是好事。”近几年，企业客户数量的增长逐渐趋缓，情况不容乐观。“获取新客户越来越难”已成为束缚公司进一步壮大的枷锁。

2011 年，受到国家宏观政策和大环境对房地产市场的影响，卫浴市场的整体下滑已成为不争的事实。2012 年后，随着科技发展，互联网技术、红外技术等广泛应用，一些大牌卫浴厂家的产品在清洁功能和装饰功能的基础上，新增了

保健功能、娱乐功能，甚至是体检功能。随着行业内新型产品更新迭代的加速，传统卫浴产品在市场竞争时相形见绌。面对这样的形势，俞光感慨在卫浴行业的发展，已经隐隐触及到了天花板，可以走的路“越来越窄”，若要取得长足发展，企业必须探寻新的出路。俞光站在窗边极目远眺，迎面而来的冷风让他拿着杯子的手又紧了紧，他叹了口气，喃喃自语道：“起风了，该变天了。”

1.3 两次偶然，结缘“互联”

2011年1月，俞光坐飞机去三亚。因为经济舱售罄，他买了个头等舱，候机时无聊，他又买了一本《马云内部讲话》。俞光坐在位置上，刚想打开书看，身边坐下来一位穿着鹅黄色薄毛衣的人，一看，竟然是马云！俞光厚着脸皮东一句西一句地找话和他聊，分别之际，马云还在俞光刚买的书上签下了自己的名字。“马总没什么架子，很和气，什么话题都能聊，但是亲和中还是带着一丝互联网巨头不经意流露的霸气，我的思维有时候真的跟不上，往往他讲完，我得想一会才能明白过来，但那个时候，他已经在讲下一个话题了。”俞光在回忆第一次见到马云的场景时如是说。

2012年，俞光第一次接触小米。当时，俞光的弟弟买了一款小米手机，他不仅自己买了，还拼命在鼓动公司里其他同事买。俞光很好奇：一个普普通通的国产手机，怎么会让弟弟这么主动去宣传？俞光把弟弟的小米手机翻来覆去看了好几遍，觉得也就是比山寨机稍微好看点，和苹果手机还是差得很远。但是，他的心里却也隐隐有一种激动和期许，他想看看雷军这个在互联网叱咤风云的大人物做个手机到底能不能做好，小米到底会不会坚持下去。

这两段经历让俞光对未来的发展多了一份期待。俞光并不知道，这只是他与马云、雷军缘分的开始。在互联网大潮的推动下，他们终将在未来相遇，彼时，他可以站在一个新的高度与他们对话。

2 转方向：而今迈步从头越

企业在卫浴行业的发展已经触碰到了天花板，这迫使俞光想要转型。此时互联网行业正快速发展，将传统卫浴产品放到网上销售，无非是为传统产品开辟了一个新的销售渠道，但是这会冲击公司原有的实体销售渠道和价格体系。公司开始考虑为进军互联网行业，专门打造产品。究竟做什么产品好呢？

2.1 一时冲动，遭遇挫折

2013年，俞光想请一尊一人高的“铜关公”进办公室请个好彩头，好不容易找到一家做工精致、符合要求的关公铜像，结果一问价格，把他震住了，居然要卖到了120万。俞光已经和铜打了十几年交道，公司卫浴产品里的水龙头就是使

用铜生产的,当时一吨铜的价格也就几万,一尊一米高的关公铜像用铜不到一吨,卖 120 万,这让俞光觉得很荒唐,一赌气:不买了,我自己做一个!

2013 年 3 月俞光新成立了杭州玺匠文化创意股份有限公司,同年 7 月,注册了铜工艺品牌“铜师傅”,第一个产品就决定要做铜关公。公司前期直接投入了 300 万资金,买设备、招员工,开始做的第一件产品——关公铜像。公司新组建的设计部门内,一具大型的关公模具已经雕刻了一个多月,五官、形态、衣着均已具雏形,可俞光发现了问题——上半身和下半身比例不协调,于是砸掉、重来。类似的情形多次出现。3 个月左右的时间里,一共砸掉了上百个模具,300 万投资也消耗殆尽,一件铜关公成品都没有做出来,俞光陷入了焦虑,难道刚刚起步就要退出嘛?

2.2 谋定再动, 锁定目标

虽然前路困难重重,但一番深思后,俞光仍打算继续前行。他花了很多时间浏览在网上售卖的各种铜工艺品,发现市场两极分化严重。高端产品制作工艺精湛,具有较高的收藏价值,但其数量少、价格贵,对产品创新和品质的要求也极高,制作难度也大;而低端产品色泽暗淡,造型落伍、工艺粗糙不受大众喜爱。而且无论在线上,还是线下,当时大部分铜工艺品的形象过于传统、不贴近生活,使其难被年轻消费者所接受。“泛 90 后”是互联网经济的“原住民”。俞光看到了商机:铜制的工艺品之所以到目前还没走到千家万户家里,是因为他们没有做让 70 后、80 后、90 后、00 后喜欢的题材。如果围绕年轻一代消费者的消费和审美需求,铜师傅产品说不定能在“互联网”市场上打开一片天地。

俞光改变思路,又咬牙追加了 500 万,改做体积较小、造型可爱的小沙弥。花了半年时间,砸了上百个模具,攻克了铜在浇筑过程中容易出现气孔等难题,终于,一座 30 公分高,有个圆圆的大脑袋、眯眼背手、形态可掬的小沙弥成为了铜师傅第一件成品。两个月后,小型化关公铜像出炉,1 米高、80 公斤、贴上三层金箔,经核算,成本不到 1.5 万。产品开发的成功进一步给了俞光信心,在经过几次公司内部的高层会议后,他统一了企业高管团队意见,完全依托互联网渠道,销售铜工艺品。

2.3 试水线上, 推出爆款

有了适合的产品,铜师傅很快开启了线上销售的“三驾马车”——铜师傅官网、天猫旗舰店和微信平台。2014 年 5 月,铜师傅天猫旗舰店开张。开业当天,50 款产品上架,销量最好的一款产品为售价 999 元的铜马,一天卖出了 500 多匹,当天店铺营业额超过 100 万。整个公司都沸腾了。近一年,大家一直在担心新产品、新业务能否获得市场的认可,完全在网上销售商品是否可行,谁都无法

保证是否有回报。但是，一天 100 万的销售业绩像一针强心剂，给每个人都注入了能量。3 天时间，工厂库存全部卖完。铜师傅换成预售，60 天发货，仍然订单不断。俞光感到未来可期，又追加了 3000 万的投资。

2015 年，俞光请同事帮他买充电宝，买到了小米充电宝。俞光看了半天，怎么都没有办法相信两点：一是做工竟然这么好，铝合金的机身、镭射刻字；二是价格竟然这么便宜，这个充电宝只要 69 元！难怪在网上如此热销。



图 1 铜师傅受小米移动电源启发打造了铜葫芦²

Figure 1. Tongshifu's Copper Gourd Which Is Inspired by Xiaomi's Mobile Power

受此小米移动电源的启发，俞光决心要为“泛 90 后”消费者推出超高性价比产品，铜师傅很快边推出了自己的第一款爆品——铜葫芦挂件，售价仅为 19.9 元顺丰包邮、售后 15 天无理由退货的它吸引了众多客户。几年后，俞光意外得知，这个爆款“铜葫芦”雷军也偷偷买了一个。从此，因为工艺精良、设计精美、价格便宜，铜师傅受到了越来越多的年轻一代消费者的追捧。

3 树标杆：他山之石可攻玉

铜葫芦大卖让俞光深受鼓舞，他决心复刻小米的经营之道：“做感动人心的产品，定诚实厚道的价格”。因为这个原则，他开始苛刻打造每一件产品，并定价厚道，而不是一次性赚取“荒唐的 120 万”。在产品设计和定价之外的其他方面，俞光也开始带领铜师傅学习小米的成功经验。

3.1 启动众筹，降低风险

小米生态链产品规划总监孙鹏认为：“小米众筹，筹的不是钱，而是参与感。合理的价钱只是为了确保用户的质量，并不是重点，而参与感是有钱也未必买的到的。”

² 图片资料分别来源于小米公司的官方网站和铜师傅的官方网站。

受此启发，众筹进入了俞光的视线，众筹方式不仅吸引年轻一代消费者，还可提前测试市场对产品的喜爱程度，控制开发新产品的风险。新产品众筹期为 30 天到 60 天，每一天都可以观察到数字的变化。这一信息对铜师傅十分重要，作为一家初创企业，需要控制风险和成本，不可能同时开很多模具，当众筹测试了市场态度之后就能比较准确的以销定产，减少了新产品市场试错的成本。2015 年 11 月，铜师傅众筹项目首次上线，第一款名为“欢乐西游”的全铜香炉获得了开门红。这款产品售价 999 元，达成筹资 216 万，爆冷成为了当时天猫众筹项目中的黑马。

众筹对产品的要求很高，价格打破预期还不够，产品品质更要超越消费者预期。2016 年 6 月，这一年是猴年，此前电影《大圣归来》市场反应强烈，俞光受到启发，创作了全新的齐天大圣的造型，上架众筹。仅 45 天，共获得 947 万多筹资，至今还是设计类目众筹金额最高的产品。一款传统得不能再传统的铜工艺品，却在众筹圈掀起如此巨浪，到底为什么？

原因就在俞光对创作的严苛。创作《大圣之大胜》时，光设计师的创意草图就被俞光改了 16 次，雕塑师连续两个月雕出的泥胚原型也被俞光改了将近一个月，光飘带的动态就反复改了十几次，每次雕塑师快要抓狂的时候，俞光总会去创作室和他们抽支烟，鼓励几句。长达 3 个月的折腾，保证了大圣所有细节的创作都趋于完美，这件作品的设计终于获得了俞光首肯，投料试样。这还不够，在之后精铸、切削、打磨、上色等每一道工序中，俞光都要求做到完美。最后，这件 26 公斤黄铜，纯手工铸造，包装盒、布袋、INSTAPAK 均原装进口防震材料，顺丰包邮……，每一处都彰显高端品质的铜工艺品，在传统市场上售价至少过万元，铜师傅却把它定价为 2666 元！

需要指出的是，传统铜工艺品企业的产品售价之所以“很贵”，是因为它们少数获得市场认可的成功产品的价格中要包含那些不成功产品的开发和生产成本。众筹模式不仅有效化解了这一矛盾，还有助于企业实现生产的规模经济效益。俞光说，铜师傅就是要用互联网和爆品思维去颠覆整个行业，让这个传统小众行业焕发巨大活力。

3.2 铜粉大会，引爆粉丝

小米公司在最初做小米手机的 MIUI 系统时，工程师团队在论坛上吸取了许多粉丝意见。为了回馈一路支持的粉丝，小米将创立公司的 4 月 6 日定为“米粉节”，每年都会在这一天举办粉丝狂欢，进行对米粉的答谢活动。5 月 20 日，谐音“我爱你”，最近四年，每年的 5 月 20 日也有那么一批粉丝，把“爱”齐齐都送给铜师傅。是什么样的活动能让粉丝有如此强大的参与热情呢？

这要从 2017 年 5 月首届铜粉大会的举办说起。铜粉大会的举办说起来和小米颇有渊源，俞光回忆说：“小米的粉丝叫米粉，我就把我们的粉丝叫做铜粉，小米有 100 个种子用户，我也搞了个群，也有 60 多个种子铜粉，小米有爆米花节，我们今年也搞了个铜粉英雄大会。”于是首届“铜粉英雄大会”就如火如荼的举办了起来，那一年，从全国各地赶来参加大会的“铜粉”有 500 人。2018 年 5 月第二届“铜粉英雄大会”一下子来了 800 多名铜粉，一年一度的“铜粉英雄大会”已经变成了铜粉们的狂欢日，因场地有限，要删掉一半以上报名者，所以收到邀请的铜粉都倍感兴奋。“一支穿云箭，上千铜粉来相见。”在活动中，公司员工与粉丝们欢聚在一起，不仅体现了铜师傅对消费者的重视，还让员工直接感受到消费者对他们创造的产品的喜爱。



图 2 铜粉英雄大会的邀请函³

Figure 2. Invitation of Tongshifu Fans Assembly

2018 年 12 月，铜师傅拿下了变形金刚的授权后，第一时间向铜粉公布这一喜讯时，俞光不免有些得意：“我从创立铜师傅开始就特别想拿下它，因为我特别喜欢整个造型，而且我觉得用铜去做变形金刚简直‘天衣无缝’！”2019 年 2 月，铜师傅《流浪地球》授权作品与电影同期上线，这一波操作又成功让铜粉数量大幅增加。

从销售规模看，铜师傅已经成为铜工艺品行业名副其实的 NO.1。虽然铜师傅所在铜工艺品与智能手机行业毫无关联，但铜师傅却拥有着和小米一样死磕产品专注品质的企业文化，这在 2017 年就引起了小米生态链投资人的目光。

³ 资料来源：作者对铜师傅调研中拍摄。

3.3 舍弃顾家，联姻小米

小米生态链企业是与小米公司有着密切合作关系的企业，根据《小米生态链战地笔记》一书的介绍，要成为小米生态链企业，必须在企业价值观、经营成长性、产品融入性和产品竞争力四个方面符合小米公司的要求。

“顾家家居不是收购了一家叫老铜匠的企业吗？其实它最开始想的是我们，但我们董事长不愿意，不给他。”公司的总经理用带着建德口音的普通话笑着讲道。2017年，国内家具企业的领导品牌——顾家家居多次找铜师傅谈股权合作，以沙发、床上用品为主打产品的顾家家居认为铜师傅的铜工艺品与其产品线有很强的互补性。尽管顾家“五顾茅庐”，多次传达合作的意愿，但俞光始终没有答应顾家家居。

2017年的铜粉英雄大会特意邀请了黎万强和金错刀两位大咖。大会后，两位大佬都发了个朋友圈，感慨铜粉大会和小米第一届的爆米花节很像。结果被顺为资本的合伙人程天看到了，程天之前已经听几个人提起过铜师傅，也研究了一阵，就马上请黎总帮忙拉个群，问了一堆问题。过了几天，程天突然通知俞光：准备一下BP，6月6号到北京见雷军。但学设计出身的俞光在此从前从未接触过BP，百度找的范本和格式太啰嗦，时间又很紧，俞光就凭自己的想法做了个简单粗暴的PPT，全是黑底红字，页页都跟大字报似的。此时的俞光从未想过雷军会投资他们，因为铜师傅处于传统手工行业，和小米高大上的科技调性实在是南辕北辙。但抱着和雷总又能见一面，并且可以亲耳聆听他的一些想法和建议的念头，俞光带着三位同事搬了一堆样品，开启了铜师傅的“朝圣之旅”。

当时，俞光和三位同事如约到了顺为办公室，开始了他人生中的第一次路演。路演结束后，俞光将带去的样品打包交给顺丰快递，就打的去了王府井。他还和同事说：大家这次见到雷总了，心愿已了，但投资我们的事就别指望了，因为我们企业不仅小，干的事情和小米也完全不搭边，所以，请大伙去吃个东来顺，算是庆祝，也算是安慰。出乎意料的是，俞光刚降落杭州，打开手机，便收到了一条来自程天的微信：雷总决定投资你们，我们商量下接下去的事情。

2017年8月19日，在“铜鱼头”45岁生日的那天，由顺为资本和小米生态链领投，“铜师傅”获1.1亿人民币A轮融资，正式成为了小米生态链的一员“文创大将”。从2012年初识小米手机，2015年被小米充电宝所吸引，倾听小米联合创始人黎万强的分享，阅读小米相关报道与书籍，多次与雷军交流，雷军的个人魅力和小米的价值观与坚持让“铜鱼头”深受感动，并成为了一个忠实的“米粉”。怀揣着对小米的热爱，俞“米粉”愿意让铜师傅在“米粉头子”的带领下越走越远、越走越好、越走越稳！

3.4 近水楼台，深度学习

小米投资款到账那一天，万众期待的“烧烤、啤酒、狂欢夜”不见踪迹，取而代之的是一场高管会议。会议上，俞光给激动的大家伙儿泼了一盆凉水，让一些只想着“背靠大树好乘凉”的人冷静了下来：“顺为和小米投资我们，把我们一下子推到了聚光灯下，所有人的眼睛都会盯着我们。原本我们做失败了，没有人会来关注我们，粘上了小米，如果我们失败，人家就特别愿意放大这个事情，我说的失败并不是指企业倒闭什么的，而是产品的失败。”俞光清醒的指出企业的核心优势是产品，明确了在借力小米提供的资金、渠道、品牌等资源的同时，把“加入小米生态链”看作一次难得的学习机会，不仅要在经营理念、组织结构、业务流程、管理规范、企业文化等诸多方面向小米学习，更要像小米一样具备持续打造精品、打造爆款的能力。

在加入小米生态链之前，铜师傅就是小米产品价值观和方法论的实践者，甚至曾被雷军亲封为“小米体系之外最像小米的创业企业”。成为小米大家庭的一员后，俞光对小米的模式又有了更深刻的理解。小米公司的董事会曾经批准过一项决议：向用户承诺，每年整体硬件业务（包括手机及 IoT 和生活消费产品）的综合税后净利率不超过 5%。小米打造爆品的初心，就是让产品做到足够感动人心，即“用户收获”无限增大；让产品价格做到足够厚道，即“用户代价”无限缩小。俞光把这一打法复制到了传统的、小众的、靠手工制造的铜工艺品行业，以提高产品力和效率为核心，进一步明确了铜师傅的产品标准：艺术品的精良标准，工业品的规模卖法。

2017 年 10 月 24 日，铜师傅在小米旗下的精品生活购物平台——小米有品首次亮相，而它的“敲门砖”正是铜木主义的小板凳和小桌子。众筹 14 天，铜师傅卖出 3.6 万个板凳，8200 张小桌子，众筹额达到 877 万。小米有品给铜师傅提供了一个新的线上销售渠道，同时利用小米自身的知名度和品牌影响力为铜师傅进行背书，为铜师傅带去了一批新的优质流量。

铜师傅对小米打法的复制以及快速发展得到了小米的高度肯定。2017 年 11 月 8 日，雷军个人公众号全文转发了俞光在小米投资年会上的发言——在此之前，雷军从未在个人公众号转发过其他人写的东西，俞光成为了那个“前无古人”的幸运儿。2018 年 5 月 20 日，小米生态链副总裁孙鹏来参加铜粉英雄大会，他特意带来了小米生态链上海办公室负责人、小米之家华东区总负责人以及一批小米生态链企业负责人——如米物科技创始人吴茂，平仄袋装茶创始人戚冬杰等，来向铜师傅取经。孙鹏说：“我们希望小米生态链和小米公司的人都过来学习铜师傅的粉丝文化，自己回去再去深造。”2018 年 8 月 19 日，在小米和顺为追投

下，铜师傅又获得 B 轮 3.1 亿融资。

3.5 坚守本源，以人为本

许多创业企业在获得资本市场的青睐后，会大张旗鼓的扩张企业规模。但俞光仍然孜孜以求的摸索着他的产品。一天，他拿着一段木头突发奇想：能不能做一款质朴的、天然的小音箱，和现在市面上千篇一律的塑料电子产品区隔开来？铜师傅联系了小米生态链中一家很专业的电子产品公司，两方一拍即合。俞光还给这款音箱的音质定下了一个“小目标”：比市场上热销的猫王小王子音箱音质差不多甚至超过就行。成品出来的时候，研发团队都很兴奋，拿着小音箱赞不绝口：“你看这小音箱，质朴的天然木纹搭配醇厚的黄铜饰件，更有强大的立体声音场，15 小时续航。这么一款配置高档、性能爆棚的小音箱，只卖……”“99。”俞光幽幽地接上了价格。这一决定引起了整个团队的强烈不满，俞光抽了一口烟，说：“我们亏的是钱，赚的是人心，现在亏一点，以后喜欢我们的人多了，我们稍微涨点价卖就不亏了。”在俞光的“一意孤行”下，2018 年 9 月 9 日，这款小音箱以 99 元的价格在铜师傅天猫旗舰店开售。



图 3 让俞光引以为傲的设计师和工匠团队⁴

Figure 3. the Designer and Craftsman Team That Yu Guang Is Proud Of

一流的设计需要一流的制作工艺去实现，铜师傅能做到行业内规模第一的位置离不开它的设计和工匠队伍。公司在日本成立了子公司，与当地企业合作生产，让员工在“干中学”，提升技能。一位技术高管介绍说，“到那边和他们合作生产一些工艺品，也想学一点技术。他们是不直接传授（技术）的，但是我们可以自己摸索。因为这个东西它是没有专利的。这是中国古法工艺，其实是中国古代人发明的。但是在日本，它一代一代传下来了。他（虽然）不能告诉我们，但是我们可以自己学。”

⁴ 资料来源：铜师傅提供给作者的企业宣传 PPT 中的资料。

不断增加的销量给铜师傅的大规模制造带来了新一轮挑战。因为工艺品的品管标准很多时候制定不了，只能靠目测去衡量判断，单是“工艺品如何实现标准化”，就已经是一个传统铜工艺品行业长期难以解开的死结。俞光几经琢磨，咬牙拍板：“那就都去学画画，至少在审美上都给我统一了！”2019年2月起，铜师傅在严州中学梅城校区分期分批开展了全员美术培训。而这个手段还真的奏效了。培训过一轮的品管员回来之后眼力有了明显的提升，对产品细微差异的捕捉更加敏锐。“有时候我到车间，我问，你觉得这两个眼睛有没有问题，他马上说这边低那边高，立即看出来。”俞光沾沾自喜地说。

4 展未来：直挂云帆济沧海

做艺术出身的俞光除了对铜工艺品情有独钟外，还非常喜欢木头，尤其是海南黄花梨、小叶紫檀这些宫廷御用的名贵木头，他相信像铜师傅这种始终秉持匠心和良心，而且只赚工业企业一样微薄利润的“清流”企业也很适合做高端的木制产品。俞光注册了家具品牌——铜木主义，以及奢木工艺品品牌——唯檀，这两大品牌的产品线，比铜工艺品更需要通过实体展示才能打动消费者。

4.1 线上线下，再遇抉择

铜师傅的学习对象小米公司，早期发展基本以线上为主，但是2017后小米的线下渠道高速拓展，截至2019年底，小米在国内已有6000多家终端门店。在2018年末，铜师傅会议室里弥漫着严肃紧张的气氛，一场关于发展线下旗舰店的内部会议正在举行。一位高管发言道：“我们一直在做的是解决产量问题，如今产能已经开始逐渐爬坡，那么下一步就是制定营销战略。而现在营销的界限逐渐模糊，纯粹的电商可能已经到达瓶颈期，从最初的线下为王，到线上的百花齐放，直至现在的线上线下深度融合，这种趋势表明我们有必要加快布局线下旗舰店。”另一位高管紧接着发言：“线下当然要做，但是我们也应该考虑到资金、规模、选址、数量、经销商选择等一系列问题。”在选址上，也有管理层表示：“不要轻易落地在北上广深这种大城市，初步可选择三四线城市。因为现在我们是有点试验性质，需要逐步摸索，通俗地讲就是有很多坑要踩。”俞光静静地听着大家的发言。当年第一次创业的铜制卫浴用品就采取了线下经销商模式，但是这与当前小米公司的线上线下一体模式还是有很大区别的，他需要谨慎考虑。

4.2 全新展厅，剑指前方

2019年初，铜师傅新展厅的装修正如火如荼进行，为即将到来的铜师傅五周年庆暨第三届“铜粉英雄大会”做准备。由于铜师傅的大部分作品都是限量发售，展厅里的许多作品即便是资深铜粉都没见过，因此本次的开放令许多铜粉直

呼“过瘾”。其实此次铜师傅展厅的全新亮相，是俞光“蓄谋已久”的事，此次选择在铜粉英雄大会首揭面纱，一方面是为了让铜粉“一饱眼福”，作为公司对外宣传展示的一个窗口；更重要的，是作为未来线下旗舰店的标杆或者是样板间，包括在整体风格设计、家具和工艺品的配比摆放、陈列设计上都将是高度相似的。金色的阳光透过玻璃窗，在展厅内恣意挥洒，熙熙攘攘拍照、参观的人群，古朴不失灵动的铜木家具，在俞光眼中宛若一件绝美的艺术品，一幅在他脑海中酝酿已久的宏大画卷正徐徐铺展。

4.3 立足铜粉，布局实体

2019年4月，俞光正式向有线下意向的经销商发出邀请函。相较于其他企业，铜师傅在线下经销商的选择上也是独树一帜，优先考虑从铜粉中选取，这让许多铜粉大呼“暖心”，纷纷表明希望加入的意愿。公司的一位高管笑着说：“经销商的体系里面30%是铜粉，70%可能是友商。比如说原来是纯粹做地面的这部分经销商他们也在想突破，一听说我们要做线下，就纷纷加盟。我觉得这个趋势也挺有意思的。”截至2020年2月，铜师傅已在全国各地布局线下旗舰店近三十家，大多位于家具城、商场等客流量较大的位置。其最大意义就是可以使消费者近距离感受铜师傅艺术品和铜木主义家具的非凡魅力，因为实物给人带来的震撼远超照片。2020年1月18日，“铜鱼头”俞光出席了铜师傅杭州大厦旗舰店的试运营，亲自坐镇380平米的超级体验馆。

5 尾声

2020年的6月6日，铜师傅借力大热IP《国家宝藏》，推出了将铜制工艺与木制工艺完美结合的千里江山系列艺术家具，还邀请到了故宫第六任院长、中国文物学会会长单霁翔一起在社交平台抖音直播，当晚直播围观人数突破150万，总曝光量1800万，实时观看人数峰值达到72万，铜师傅联合大IP的这场抖音直播首秀可谓是交出了漂亮的成绩单。当喧嚣散去、一切回归宁静，俞光面对着这些自己视若珍宝的作品，回想起这几年走过的风风雨雨，一时百感交集，各种情绪涌上心头。作为铜师傅的创始人，他也有着和普通企业家一样的梦想，把铜师傅做大做强。但这又谈何容易，布局线下只是这张画作的一角。未来如何借助小米生态链，做到线下体验店场景融合，合作开发新产品；抑或是以铜为圆心，开发出自己的产品生态圈；攻克技术难题，开辟高端私人定制业务；甚至谋求上市等等都是俞光心中一道道难解的题。但他深信：创业是一个试错过程，只要不忘初心，有创意、有实力、有资源，铜师傅这幅画卷终会变成他理想中的样子。

（案例描述正文字数：10500。）

Tongshifu: Let Copper Crafts Fly with Wings of "Internet"

Abstract: This case tells the story of Yu Guang, the founder of Tongshifu, who led the company into the field of copper crafts from the traditional bathroom products manufacturing field. Tongshifu has become a leading firm of the industry of copper crafts in the internet market by aiming at the post-90s generation and learning management experience from Xiaomi company. This case can be used to guide MBA students to deeply understand the knowledge points, contents and steps of organization change. This case can also help students learning skills of implementing organization change by using tools of benchmarking management.

Key words: Tongshifu; Internet; Organization Change; Benchmarking Management