

家居行业 21条军规

汤飞

锐意
战略营销咨询

更懂战略 更能落地



更多干货
关注汤飞公众号



锐意
战略营销咨询

版权信息归锐意战略营销咨询所有
著作权登记号：国作登字-2024-A-00114550



Re.think

重构想象...



汤飞

锐意战略营销咨询 创始人

华南理工大学 校外硕士生导师

GAMA2023年度营销领军人物

2023中国品牌杰出青年才俊

广东品牌研究院 专家委员

品牌强国先行工程 专家委员

17年品牌营销策划一线实战经验,主导和推动20多家知名企业品牌战略转型升级、营销体系变革、渠道战略拓展等工程。主张将传统定位理论转向落地为驱动的实战咨询,融合中西营销理论,首创“第一品牌战略+关键点落地”理论模型,以“100%的力量于5%的事情”为落地导向,让品牌成为消费者第一选择。

家居行业21条军规



前言

二十一条军规是美国西点军校的校训，每一个进入西点的军人要像背《圣经》一样熟背校训。

在这一校训下，西点成为世界上著名的军校之一。

营销如战场。

汤飞作为品牌营销的17年的咨询老将，过去10来年一直在家居行业深耕不辍，故而将家居行业的底层规律和底层逻辑，总结出《家居行业的21条军规》。

这21条军规，既是我个人的体会，也是团队的智慧，更是和中国优秀企业家合作、交流、沟通而积累的集体智慧结晶。

难，是我对家居业的深刻体会。但越难越要击穿知识、击穿逻辑。

《易经》说，任何事物都是“变易”的，但任何“变易”之下，都有“不易”和“简易”的底层逻辑。

这也是，我们将《家居行业的21条军规》编撰成册的初衷，在“变易”中，找到“不易”和“简易”，激发创造性思维，找到克服营销战场前进路上的基本方法，从而成为家居企业逆周期的驱动力。

我们诚邀您与我们分享您的思考和反馈。希望有幸一起同行！

家居行业21条军规

01

中国本土营销规律： 品牌势能下的渠道下沉 品牌和渠道是双向奔赴的关系



不管你是什么行业?卖什么的?营销的终极定律,就是品牌势能下的渠道下沉。渠道的发展速度必须基于品牌势能的热度。什么是品牌势能?就是塑造“将要赢”、“正在赢”的舆论场,渠道大面积的突破和发展,必须要“品牌势能”的加持。渠道成员是趋利的,人性是跟着利益走的,对渠道商而言,今天我加入,马上就成功,这是最重要的加盟理由。一句话总结,品牌有势能,渠道才能有速度。

家居行业21条军规

02

家居行业的本质是 渠道驱动

渠道分化，既是最大风险，
也是最大机会



家居行业，作为耐用品行业，受制于服务半径和体验，你的渠道触点越多，对流量封锁就越大，你的渠道离消费者越近，你的效率就越高。其根本要求，就是渠道能力。而同一周期内，优秀的渠道商就那么多，加盟你的多，你的渠道能力就越强。耐用品的渠道商能力都是靠积累而形成的，通常在资金、本地关系、服务能力等强壁垒方面。

那新品牌还有没有机会？答案是一定有的！要知道，渠道是动态的，是演化的，是迭代的，根本规律是离消费者越来越近。渠道迭代是企业最大的风险，也是最大的机会。新渠道对应的是新能力，由于组织惯性和组织能力问题，很难第一时间面对新渠道而采取新行动。就会出现其它新品牌迅速抢占而形成基本面，中国所有的新品牌的出现，基本上都是抢占了新渠道的红利。纵观中国市场伟大的企业，都是能迅速掌握新渠道的能力。

家居行业21条军规

03

渠道越均衡 经营越安全



渠道构成越均衡,企业经营越安全。

基于技术的发展,当前渠道的典型特征就是碎片化。规模领先的基本条件就是渠道的多元发展,其渠道结构是均衡的。

为什么要谈渠道均衡,本质是技术的进步太快了,不断有新渠道的出现,降低单一渠道的风险是所有企业的当务之急。

家居行业21条军规

04

存量时代的洗牌逻辑

不仅是价格
更是渠道



家居产品属性(非标化)和行业属性(C2B), 决定了中国定制家居完全区别于中国家电行业。在家居产品的成本构成是“产品+服务”, 每一次交付都新的, 一个安装工的一天的工作能力是有上限的, 形成不了规模效应, 也产生不了成本边际递减效应。

因此, 定制家居无法复制家电行业, 通过价格战获取市场占有率的发展路径。也就意味着当前从增量向存量换挡的过程中, 竞争核心的逻辑不仅是价格, 更是渠道。

家居行业21条军规

05



终端真伟大的前提

唯有笨功夫、笨人、笨公司

才能实现压倒性胜利

得终端者得天下。正如任正非所言,终端真伟大!

大巧不工,重剑无锋!在一线终端作战的业务人员,一定要有要“农民精神”,“农民精神”的核心是不欺骗土地,地在那里,庄稼在那里,你花多少力气,收成就有多少。终端没有巧劲,需要一个个店、一个个堆头、一场场培训的去做,需要笨功夫、笨人、笨公司。一旦击穿那个阈值,其构建的壁垒之深,回报之厚超乎想象!

家居行业21条军规

06



渠道驱动的本质是人

组织发育是家居行业下半场的胜负手

渠道的基本单位是人。

家居行业红利已经消失，接下来是比拼能力的时刻。对于一个组织而言比拼的人才密度，企业的组织发育的能力决定其人才密度。对企业挑战，从抓机会的能力必须过渡到战略牵引，战略、组织、人，这三个要素的齐头并进，才能确保在行业下半场获得持续发展的能力。

家居行业21条军规

07

只有单科状元 才能成为全能冠军

家居行业唯有差异化，
才能获得生存基础



大家居的本质是由多品类构成，决定了大家居的前提在于有自己的代表品项，必须要有自己的核心品类，才不会有失焦的风险。

与其更好，不如不同。拥有大家居梦想的企业，必须练好自己的基本功，找到自己的基本功，这个基本功就是差异化，我们常讲，差异化是利润的秘密，正是如此。自身的代表品项和差异化能力，才是通往大家居的船票。

家居行业21条军规

08



**消费者关注度低、高卷入度，
决策周期长、预期不稳定**

**品牌是降低消费者
选择成本的避险方案**

人类进化前提是“求存”。要求存，必须找到“避险”方案。这个“避险”方案就是——品牌。所以，消费者往往会通过选购“大”品牌，来避免决策失误。

对品牌的选择，本质是“避险”。

家居行业21条军规

09



家居作为耐用品对品牌的茫然
和遗忘是消费者两大基本特征

我们要做的是坚持和重复

作为受众,有两个特点:一是茫然,二是遗忘。

茫然就是,消费者没有注意到你。

遗忘就是,当你把受众从茫然中唤醒,转眼之间就把你遗忘了。

对抗消费者的“茫然”、“遗忘”的两大特征,唯有重复,重复,
重复!

家居行业21条军规

10

在没有形成规模之前，

不盲目追求性价比

**要做的是最好的产品
获得匹配的合理利润**



在战略原点期，也即试错期，企业就是九死一生。

原点期快不得，避免大干快上。

在没有形成规模之前，当顾客不了解你的时候，并不是一味的低价就能迅速撬动市场流量。反而，要做的是最好的产品，获得匹配的合理利润，本质是要适度高价。

家居行业21条军规

11

中华民族是材质观的民族

环保与材质永不过时



战略的基石必须建立在消费者是否愿意付费基础之上。

绝大部分主流消费人群愿意为更好的基材的材质买单,只有少部分愿意为设计买单,其根源就在这里。

定制家居的本质,是板;板的本质,是材质和环保。

板材中,环保是不变的,而设计是变化的!我们要找到不变的锚点。

家居行业21条军规

12

促销的本质 不在降价，而在于动员

它是家居行业永恒利器



家居行业的渠道层级相对较多,任何一个总部的指令都会面临两个核心挑战:

一是,信号衰减;二是,动作变形。

这两点,对于以组织效率和执行力为前提的家居行业,是致命的。所以,必须要通过有力的动员体制,通过连续性、持续性的营销活动,来凝聚共识、推动落地。

家居行业21条军规

13

成本、效率、体验

是家居行业永不过时的创新武器



零售的本质是成本、效率、体验。家居行业正面临这三个维度的困惑。

由此，规模之下如何降本、如何提高效率、如何提高交付体验，成为家居行业永不过时的创新武器。

家居行业21条军规

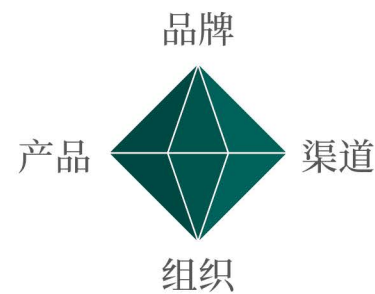
14

家居行业能力钻石模型

品牌、产品、渠道、组织



家居行业发展到最后, 比拼的肯定是系统能力, 而非单点能力。
这个系统能力就在于品牌能力、产品能力、渠道能力、组织能力。
我们将其称之为家居行业能力建设的钻石模型。



家居行业21条军规

15

家居行业零售的未来

认知即交易，交易即关系

根本所在：“认知-交易-关系”一体化



对家居行业而言,存在关键的两个挑战:

一是,随着新媒介的出现,用户时间习惯和场景触点碎片化,流量进入碎片化的时代。

二是,随着渠道前置化,传统渠道也发生碎片化。

这意味着交易并不是顾客交互的最终目的和终点。恰恰相反,交易是顾客关系深化的起点。这也是家居零售行业的未来。

家居行业21条军规

16

生意的本质是“义”和“利”

要把代理商当朋友

生意，要不双赢，要不双输



最重要的是把渠道看着是一个组织，是企业和渠道商的利益共同体——要不双赢，要不双输。由此，我们看待渠道的视角，要从组织行为学来看。

组织共同体就是，有成员、有层级、有章程、有文化、有仪式、有奖惩、有激励、当然也有“组织生活”，视渠道代理商为朋友。

家居行业21条军规

17

现场有神灵

最好的营销方案往往在市场上
而不是在办公室和ppt里



一切工作都基于三现主义——现场、现物、现实。到现场去，看到那现物，看到正在发生的现实。现场就是地图。
发现、提炼、复制、推广是营销管理人员的重要能力。

家居行业21条军规

18

一站式整家的本质

**降低消费者
选择、信任、时间、学习、
金钱的成本**



家居作为耐用品行业,对于消费者而言,属于低关注度、高卷入度行业,时间成本和资金成本都非常高。

整家的走红,根源于人内心的“贪”和“懒”。整家的根本价值在于,对用户而言降低了其综合成本,对企业而言从单品到解决方案,增大客户粘性,扩大客单。

家居行业21条军规

19

大家居的本质是

基于效率和规模之下的一体化供应链的生意



纵观整个家电、建材等行业，从来没有一个行业像定制这样，一个“加法”成为这个行业商业模式的共识。

一站式大家居包括了全屋定制、家具、软装、电器等一站式配套，本质是一门基于解决方案的效率生意。其核心逻辑是，在流量碎片化的背景下，通过“1+N”品类扩容策略，拉高客单、摊薄单位经营成本，并且满足客户的一站式便捷选择。效率将构成解决方案阶段的核心竞争力。

家居行业21条军规

20



在跨界者众多的定制家居赛道

十二字箴言：

新手死于常识

老手死于趋势

在品类界限模糊，消费者心智扩容的背景下，中国的建材家居行业，战略上互相渗透，结构性的品类扩张，是行业共识。问题是，跨界者众多，而成功者寥寥无几。

背后就在于这十二字的箴言：新手死于常识，老手死于趋势。对于新手，要尊重规律，敬畏规律，充分理解品类的本质。对于老手，积极拥抱变化，顺应趋势，完成自我革命。

家居行业21条军规

21

**战略是常识
是共识
核心是做透**



战略的起点是常识,不是臆想的空中楼阁,是基于对人性、效率的深刻理解。买一张床垫的根本驱动是睡得更好,买一个好燃气灶根本驱动是做饭更香,去一家百货店的根本驱动是多、快、好、省,回到基本问题的基本问题,是我们战略洞察最重要的能力。

其次共识,一旦战略制定,只有最大范围形成共识,才有做透的可能。战略共识是家居类企业内部第一时间要解决的工作。剩下的就是坚持和重复,核心是做透,是击穿。在执行阶段,战略意味着忍耐和煎熬。

锐意

战略营销咨询

锐意,是中国独树一帜的战略营销咨询公司
为客户提供企业战略、品牌战略、营销战略、创意传播、品牌资产管理等全年全案服务。

锐意,沉淀17年战略咨询经验。

创始团队主导和推动20多家知名企业品牌战略转型升级、营销体系变革、品牌体系构建等工程。

锐意,以“更懂战略定位,更能落地”为核心
开创“战略定位+配称落地+传播战役”三位一体的解决方案。以“100%的力量干5%的事情”为落地导向,持续推动中国企业从机会经营到战略牵引,创造一个又一个经典案例。

Re.think



服务案例:

顾家床垫、顾家全屋定制、顾家整体睡眠、好太太集团(603848)、奥克斯空调、大王椰板材、莫干山家居、新日电动车(603787)、鹰牌陶瓷、星徽精密(300464)、三山新城、旺海饲料、迅达厨电、中国移动等多个品牌。

锐意案例

2013年始, 基于顾家家居旗下百亿级品类战略, 我们提供了深度咨询服务。重塑床垫、全屋定制、整体睡眠的品牌战略和配称体系, 均成为家居行业的标杆性案例。



顾家床垫

顾家床垫： 深睡床垫 就选顾家

第一阶段:2013年起步,7年逆袭,实现从0到20亿;
第二阶段:2020年开启深睡战略,构建百亿新引擎。



顾家全屋定制

顾家全屋定制： 更适合孕婴家庭

重塑环保标准突围“环保大战”,开创“更适合孕婴家庭”的品类蓝海!2021开启千店战略,成品跨界定制的唯一成功企业。



顾家整体睡眠

顾家整体睡眠： 好床好垫配好枕 顾家深睡有一套

从单品到场景,携手顾家打响解决方案时代第一枪!
为顾家提供从品类定义、传播话语、配称深化等一揽子服务。



莫干山家居 环保战略开启百亿新征程。
制定板材、全屋定制、地板、科技木四大品类战略。率先抢占ENF级环保赛道,推出“内行选实木 环保一大步”的全屋定制品牌战略。
2022“再一次定义环保”战略发布会,成为行业现象级盛会。



连续3年合作。
好太太智能+战略完胜品类切换升级战,销量是第二名的10倍。



连续6年战略护航。
“猛火”品类战略成就湖南第一品牌。
2023再度开启三年战略合作。



连续九年战略护航。
“精品”战略,助力销量从6万吨到60万吨,9年翻10倍。
推动旺海迈向“精品战略”全产业链集团。

诚一集团

生态智慧水产构建者和引领者

2017年,构建“天然咸淡水养殖就是鲜”的品类标准,打造中国第一个鱼品牌。

2018年,构建“预混料 选诚一 主流厂家都在用”的品牌战略定位,助为诚一成为预混料行业第一。

2022年,基于全新愿景,制定“生态智慧水产构建者与引领者”的战略定位,助力诚一成为水产行业全产链龙头企业

Baseus倍思

霸占快充品类,深化快充品类,成为快充知识权威。

提出“充电快用倍思”战略定位,成为国内数码3C领域第一品牌。

AUX 奥克斯

“机芯可拆洗”差异化战略重构空调新标准;

2018-2020三年累计全球销量前三。

美的 **Midea**

打造三大品牌核心资产(美的标志、美的熊、原来生活可以更美的)奠定5000亿白色家电帝国。

版权信息归锐意战略营销咨询所有
著作权登记号: 国作登字-2024-A-00114550