



# 泄洪

## ——渠道新长征

有史以来对中国渠道营销  
影响最大的观念

王 斌 饶润平◎著

XIE HONG  
QUDAO XIN CHANGZHENG

郑南雁、车建新、汪林朋、黄华坤、魏炜等  
明星企业家、学者联袂推荐的**营销新模式**

**15万亿家居产业营销变革的中心思想，5000万家居人未来凝望的眼睛**  
中国营销实践与思想领域的“断臂维纳斯”，常说常深，常说常新  
一套中国经济危机突围的落地解决方案，一本100亿销量神话缔造秘籍  
一部发端于家居行业、燎原于三十六行的渠道营销“孙子兵法”

天津出版传媒集团

天津人民出版社



# 泄洪

## 渠道新长征

有史以来对中国渠道营销  
影响最大的观念

王 斌 饶润平◎著

XIE HONG  
QUDAO XIN CHANGZHENG

郑南雁、车建新、汪林朋、黄华坤、魏炜等  
明星企业家、学者联袂推荐的**营销新模式**

15万亿家居产业营销变革的中心思想，千万家居人未来凝望的眼睛

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

泄洪：渠道新长征 / 王斌，饶润平著. — 天津：  
天津人民出版社，2015.4  
ISBN 978-7-201-09046-7

I. ①泄… II. ①王… ②饶… III. ①市场营销学  
IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 003565 号

天津人民出版社出版

出版人：黄 沛

(天津市和平区西康路 35 号 邮政编码：300051)

邮购部电话：(022) 23332469

网址：<http://www.tjrmcbs.com.cn>

电子邮箱：[tjrmcbs@126.com](mailto:tjrmcbs@126.com)

北京市燕鑫印刷有限公司印刷 新华书店经销

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 14.625 印张

字数：197 千字

定价：38.00 元

## 序 言

“流水不腐，户枢不蠹，以其劳动不息也”。商品经济的运转同样遵循这样的规律：生产、流通、分配与消费等四个环节中的任何一个都离不开“流”，包括物流、资金流、信息流及其背后的其他生产要素流等。一旦流通的渠道堵塞，逐步淤积，变成堰塞湖，价值链和产业链的各个环节都会扭曲异化。这个时候最需要的就是终端泄洪！本书作者就是带着这样的“大渠道”观，以家居终端变革实践为起点，走进我们视野的。

权威资料显示，中国泛家居产业涵盖了家具、陶瓷、厨卫、家纺、灯饰、家饰、五金、电工、低压电器、化工涂料、板材、门窗、小家电、太阳能、电子、安防、智能系统等 10 多个行业，工业总产值超过 10 万亿元，制造企业数量将近 50 万家，下游卖场、经销商店面超过 300 万个，从业人员接近 5000 万人。按照 10% 的平均增长速度，到 2019 年泛家居行业总产值将，达到 15 万亿元。

家居消费增长空间远远大于房地产业。房地产是一次性消费品，只有 70 年的使用权，而价值 100 万元的房子花 10-20 万元装修费是非常普遍的，一般的家庭如果 8 到 10 年不更新一次，就会落后于时代的发展步伐；商品房仅限于在一个城市内销售，而家具、建材、电器等家居产品可以销售到全世界任何一个角落。同时，按照家居产品平均每八年要换一次的周期规律，中国房地产业的兴旺是从 2000 年开始的，截至 2014 年又将进入新一轮更换周期。

事实上,从媒体势能上看,家居行业近年来也似乎在顺水顺风。《福布斯》杂志每年披露的一批富豪榜中,属于家居行业的就有东方集团、苏泊尔、红星美凯龙、金海马等家居老总们。2010年,被称作“中国经济晴雨表”的央视广告招标会上,红星美凯龙、科宝博洛尼、中至信等大批家具建材“黑马”频现,逾4亿人民币砸进央视广告,整体增长幅度超过200%,抢尽了汽车、家电等传统行业的风头。2014年,红星美凯龙继续投放,美克美家、梦天木业分别作为家具、室内门业代表首次参与现场招标,居然之家、好莱客则购买全年电视剧资源,安信地板认购《撒贝宁时间》,橱柜行业志邦、金牌在综艺资源的投放中稳中有升。

家居还是资本市场的宠儿。除了罗莱、富安娜、梦洁、兴利、升达林业等陆续上市的品牌,科宝博洛尼先后获得联想弘毅、摩根士丹利总共近两亿人民币的投资;安信地板获得凯雷投资集团和 Strong Media、罗素投资集团旗下的磐石基金等近6000万美元的投资;大自然地板、东方家园、四合木业、东易日盛、雷士照明、红星美凯龙、酷漫居等也获得风投青睐。即使是家居建材类专业网站,如家居易站、家宝网、居泰隆、和家网、搜房网等,也都纷纷先后获得了高达千万美元的风险投资。

不过,家居行业也有自己的烦扰。中央每年召开的经济会议从未把家居业作为重要的发展目标,甚至政府里主管流通的没有哪个一个管理家居建材的部门。在消费者层面,家居的品牌属性不强,能够让消费者有明确、强烈认知的家居品牌少之又少。

家居产业受外界忽视,跟其集中化、规模化、专业化、连锁化、国际化不够,也存在很大关系。不过,在本书作者看来,家居行业表面上的问题,是规模偏小、集中度不够或者说不为外界关注的问题,实际上是企业对消费者需求把握不够的问题。而这个问题,根本上又是家居渠道发育不成熟、分销系统不畅达的毛病。当然,本书意义上的“渠道”概念,不仅包括物流的通道,还包括信息流、资金流及其背后的劳动力、技术、土地、资金、

制度、企业家精神等流通的通道。这实际是把家居渠道变革的问题，几乎上升到了家居经济变革、甚至社会经济变革的问题高度上了。

这实际上反映了作者的一种“大渠道观”，好比历史学家黄仁宇先生的“大历史观”。事实上，家居行业的渠道变革，也确实需要这样的“大历史观”来烛照，才能够让人看得清清楚楚，明明白白。毕竟，家居长期以来都还是一个生产导向、外销导向的行业，对市场营销一直不太重视。虽然随着内需的启动，许多家居企业开始意识到这一问题，并通过各种途径在补渠道营销、市场营销的课，但总体上来看，家居营销还比较落后。特别是作为市场营销的基础环节之一——渠道建设，还没有得到质的完善和提高。

而众所周知，“要想富，先修路”，经济发展往往首先依赖于交通设施的完善。家居行业的外在形象与内在效率，要想取得质的突破，同样首先得把家居产品流向市场的大动脉——家居产品与消费者之间流通的渠道打造好。否则，一切都是空谈。而家居的高效流通，光有实体的产品流通还不行，还要有以媒体为中心的信息流、以专家为中心的知识流以及以资本市场为中心的资金流的顺畅流动，甚至其后的新老生产要素的充分对流，才能够最终让企业生产的家居产品，以最合适的形态、最合适的价格、最合适的渠道流到最合适的消费者家中去。

但很多时候，渠道模式的形成是长期历史选择的过程，其变迁也必然会经历一个长期的过程。这个过程甚至受社会环境变迁的影响，不是就渠道谈渠道或者就营销谈渠道那么简单。不过，事在人为，山不转水转，虽然我们任何人暂时无法改变渠道格局，但可以改变的是围绕渠道运作甚至品牌运作的“软件”，即我们的观念、思想、知识以及操作的方式方法：

比如商业地产模式是渠道领域谁都暂时无法改变的，但我们可以做到的是，趁着其日益负重的外部环境压力，如何用终端爆破的实践、知识培训进而经营管理理论牵引，引导它向专业型渠道、服务型渠道升级；再如

针对厂商之间相互抱怨、相互不信任的现状，如何通过整合行业内外资源，打造新型“整店输出”工程，或许是缓解这种现状的一剂“良药”；又如果你或许会说目前家居行业的大多数渠道都不如意，但你可以脑筋急转弯，通过新媒体传播的创新，为品牌找到一条通过往消费者的“心智渠道”，作为现成渠道的补充。

本着这种高屋建瓴的认识，本书从近年来活跃在家居行业一线的系统性终端营销实践与理论入手，试图为家居分销变革打开一个切入口，以点带线，以线带面的打通其他分销环节，从而为家居商品提供更高、更深、更广的分销势能与分销渠道，也为企业人提供更多的营销新思路，不失为一种难能可贵的创新。

希望本书中的智慧，能够变成整个中国家居人的共同财富，成为引导家居渠道变革一条便捷路径。

是为序！

魏伟

于北京大学汇丰商学院

2014年12月25日

## 前 言

有人说，家居行业有两个特点：第一是暴利，据说从出厂到最终消费者手里，大概要加价 3~5 倍；第二是薄利，据国家权威部门早前统计，家居行业平均利润率只有 3%，特别是现在，各个环节的人都在说不赚钱。如何来解释这种现象呢？

众所周知，由于种种原因，家居行业税收不规范，比之其他行业向来有过之而无不及，3% 的平均利润可能只是一个虚应故事的数字，但考虑到受近几年整体经济形势疲软、许多家具企业倒闭的现状，家居行业利润一直在走低，却是谁都不可否认的。

实际上，我们更乐于相信家居从业者的经验判断，即很多家居企业一般都能做到 15~20% 的利润，甚至高的可以做到对半赚。当然，随着外在环境压力的日益增大，这种丰厚的利润的确也在经受很多挑战。但“兵来将挡，水来土掩”，很多企业要么借助技术、管理或市场创新，要么利用市场不规范的漏洞，通过偷工减料、夸大宣传、税收不规范、非法用工等零和博弈甚至负和博弈手段，还是能够曲折地实现以上“超额利润”的。

这就是家居行业当下的生存景况：一方面是外界对家居行业的暴利指责，一方面是家居厂商的“莲子心多苦自知”。然而，家居生产成本价到市场零售价三四倍的价差，至少也是部分事实。那么暴利到底被谁赚去了呢？很多人都在说，被卖场赚去了。

最近几年，家居行业形势维艰，各方势力瞄准卖场的“火力”特别足：都说卖场是“爷”，经销商是“孙子”；“孙子”经常埋怨“爷们”不设身处地为自己着想，捆绑着自己全国到处开店；埋怨他们为富不仁，经济

危机来临时不帮衬着自己一把，租金不减，甚至变相涨租。一些厂商甚至开始借助协会、商会等中间平台，联合起来集体抵制卖场一些单方面的霸权行为，一些媒体也加入了对卖场的讨伐。

实际上，感情用事地指责卖场表面上没错，但并没有道理。由于地产市场的畸形，以前很多家居卖场靠机遇、靠地租、靠资产升值确实坐着都在大把赚钱，根本不需要做多好的增值服务，确实变相地对实业甚至对流通构成了很大压力。但按理说，这是各行各业的普遍现象，为什么唯独家居厂商的矛盾尤甚呢？

我们认为，关键原因还是在于品牌厂商的力量太小了。如果家居行业也有“格力”、“海尔”、“美的”那样的大型企业，卖场一再强势的话，完全可以自建渠道嘛，何必受人家的气呢？遗憾的是，家居行业不但没有那样的巨无霸企业，甚至谈得上消费者品牌的企业都很少。这也难怪，人家卖场会强势。

市场经济很多时候是公平的，所谓厂大欺店，店大欺厂，市场主体之间的博弈，最后还是取决于实力。卖场或者说渠道品牌实力大，自然会把自己的一些规则强加于你，这些规则可能会对你有所损害，但只要合法，你也无可奈何。谁叫你品牌商的厂子太小了呢？谁叫你经销商不去找个好“爸爸”，不经营个好品牌呢？

品牌厂家小，卖场实力大，对消费者有哪些潜在不利之处呢？首先是行业集中度低，中小企业多，短期行为多，竞争规则容易紊乱，消费者经常无从选择，利益得不到保障；二是低行业集中度也意味着低市场效率，企业很难通过垄断赚到超额利润，也很难通过规模经济、范围经济去消化成本，同样的家具，消费者往往可能要掏更多的钱去购买；最后是渠道商可能会趁机“越厨代庖”，不再安于流通的角色，甚至把自己打扮成品牌商，在家居产品的出厂价上，再狠狠地加一把价，让消费者口袋里的钱更加不值钱。

刨根究底，我们会发现，暴利最终还是被家居行业企业经营管理的低效率给吃了。而要提高行业效率、企业效率，根本还在于企业做大做强，

提高市场集中度，进而形成了这样一个良性循环：家居品牌要学着向规模经济、范围经济或其它垄断性创新要利润；卖场与经销商则要首先学会向流通和服务，进而向规模化、连锁化、标准化要利润。

至少理论方向是这样的。但所谓知易行难，如何打破家居企业以往的路径依赖，让朝着这个方向的变革切实可行，则是一项更值得琢磨的课题。日本企业之父涩泽荣一认为：要使一事物有进步，必定得依赖人们有一种强烈的欲望，充分地去谋利，才能成功；否则决难有所进展。换句话说，很多变革与进步都是逼出来的。

就目前家居行业来看，虽说很多边缘企业都在叫苦，但一些主流企业似乎还是活得不错，甚至一些还在闷声发财。因此，靠后者来推动变革应该比较困难。这种情势下，变革还得从边缘企业以及少部分思想前卫开明企业的突破开始。

由于地处四川盆地，四川企业“战战兢兢，如履薄冰”，彻底打破沿海家企传统营销的那一套，绕开传统卖场霸权，化身商业平民主义的代表，从坐商变行商，借助专营店渠道，为家居行业打通了一道通往二三线市场的光大道；

由于洞悉家居行业传统品牌、营销、观念通病，连天红彻底颠覆行业规则，把红木家具这样通常被行业人视为艺术品、投资品的东西，当作“地瓜”，论斤论两地来卖。而且启动了强大的线上线下整合传播与新闻炒作，打破了红木家具领域由来只有品类品牌、而无产品品牌的怪圈；

几年前，林氏木业、美乐乐、尚品宅配这样的企业，在所谓的主流家居人看来，还是些不值一提的“穷小子”，然而，“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”，几年后的今天，这些“穷小子”们已经成为许多家居人高山仰止的新标杆。

同样值得关注的是，活跃在一线家居市场、以传世嘉业为首的终端爆破乃至品牌爆破实践，在别人眼中，可能只是一种终端营销创新，但在王斌们的眼中，更是一种轻资产形式的渠道创新：它以系统性促销的形式，从横亘在所谓“一线家居”品牌与消费者之间传统渠道的坚冰中，打开了

一个切口，让更多的家居品牌，以更适合的价格，走进了更多消费者家庭。

特别是由此而带动的商家之间、厂家之间的竞相角逐，以及个体企业本身深度意义上的观念爆破、知识爆破与品牌爆破，乃至在行业内外刮起了一轮又一轮的营销变革之风、企业创新之风，实乃中国家具行业“三十年来未睹之新鲜事”。

当然，沿着传世嘉业自己的平台规划，要从之前的终端爆破，逐步转型升级为家居厂商之间的“整店输出”平台，或者说系统解决方案供应商，单凭传世嘉业的一己之力很难完成，一定要通过种种制度创新的形式，整合更多的行业内外顶尖资源进来，才可能达到。

对此传世嘉业不仅需要作出更多实践努力甚至试错，还需要有更宽广的胸怀来吐故纳新，更需要有着不一般的识别资源、整合资源的“创造性破坏”的智慧与决断力。我们相信，通过五六年来在一线市场的尖端实践，传世嘉业已经做好了应对这些挑战的充分准备！

饶润平

于广州

2015年3月

# C 目 录 Contents

|           |    |
|-----------|----|
| 序 言 ..... | 01 |
| 前 言 ..... | 05 |

## 第一章 走出家居“侏罗纪”

侏罗纪是一个地质年代，界于三叠纪和白垩纪之间，约 1 亿 9960 万年前（误差值为 60 万年）到 1 亿 4550 万年前（误差值为 400 万年）。侏罗纪前期，因为经历了三叠纪大灭绝，所以各种动植物都非常稀少，只有恐龙一枝独秀，伺机称霸陆地。侏罗纪中晚期以后，恐龙成为当时地球上最昌盛的优势物种，统治了地球 1.5 亿年，直到白垩纪大灭绝为止。

家居行业也正在经历着自己的“侏罗纪时代”：经过三十多年的发展，无论是家具、家纺、灯饰等软装，还是陶瓷、建材等硬装，都迎来了高峰期，中国家居已经成为世界家居最具活力的“动感地带”。然而，由于种种内外部原因，家居行业也正在经历发展失速的调整与震荡，何去何从，成为每一个家居人必须迅速做出的抉择

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第一节 中国家居可以说“不”了 .....    | 002 |
| 第二节 产业镇：成也萧何，败也萧何 .....  | 011 |
| 第三节 睁眼看世界：家居人都去哪儿了 ..... | 017 |
| 第四节 打通家居升级任督二脉：大分销 ..... | 030 |

## 第二章 渠道新大陆：软硬兼施

渠道的本义是水流的通道。商业中的渠道解决的同样是流通的问题，只不过不是水的流通，而是商品、信息、资金的流通，以及这三大流背后的技术、知识、人才、制度、土地等生产要素的流通。

然而，目前许多用于商业流通的渠道越来越不通畅，导致生产与需求不能有效对接，进而造成生产过剩，有效需求不足，经济危机由是产生。家居行业的渠道同样如此。

随着家居产能的不断提高与累积，家居流通的不断堰塞，家居生产与消费之间对接的效率越来越低。由于得不到一线市场的反馈与牵引，很多家居企业本身的变革与提升，也似乎正在失去方向与目标。

不过，“如果陆地注定要上升，就让人类重新选择生存的峰顶”，从广义渠道流通的角度看，家居行业的分销变革也在从各个维度以各种形态静悄悄地来临。在这场“无声胜有声”的分销变革中，传统渠道的定义、形态、模式与价值，正在得到重新认识、梳理与解构……

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第一节 当渠道变成了堰塞湖 .....     | 038 |
| 第二节 对流：上上下下，进进出出 .....  | 046 |
| 第三节 渠道轻骑兵：电商来袭 .....    | 056 |
| 第四节 从永久性群聚到暂时性群聚 .....  | 069 |
| 第五节 渠道蜕变：从重资产到轻资产 ..... | 074 |

## 第三章 终端爆破：潘多拉魔盒

顾名思义，终端指的是渠道的末端，是联结渠道与消费者的神经末梢与动感地带，也是走向消费者的“最后一公里”。如果说，家居行业的渠道革命还只是“渔阳鼙鼓动地来，惊破霓裳羽衣曲”，开始让各路企业“诸侯”显得惊慌失措。那么家居渠道前沿的终端环节，早已是缺口密布，一泄汪洋，

绝大多数企业都卷入了这场泄洪运动中来，或主动，或被动。

更值得关注的是，好比巴西蝴蝶拍动翅膀产生的气流，在美国得州引起了一场惊世飓风，终端爆破也像一个打开的“潘多拉魔盒”，在家居行业引发的大破立、大讨论与大变革，正在促使家居价值链、产业链与生态链的各个环节发生着翻天覆地的变化……

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一节 终端爆破源代码 .....      | 084 |
| 第二节 终端爆破三部曲 .....      | 106 |
| 第三节 终端爆破大争鸣 .....      | 125 |
| 第四节 出埃及：从游击战到阵地战 ..... | 140 |

## 第四章 渠道疏导：做好啄木鸟

“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。无论是终端泄洪，还是渠道疏通，都只是流通过程中的清淤疏堵。要让渠道之水如长江、如黄河，永远奔腾湍急、浩浩荡荡，其源头之水必须得到重新浚淘。

而商业渠道的源头无疑是企业与品牌。家居商业渠道的变革，最终还需家居制造企业、品牌企业的变革来呼应。否则，渠道突围就只是无源之水，无本之木，没有动力接续……

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第一节 从等待戈多到寻找戈多 .....    | 148 |
| 第二节 做词曲家更做歌唱家 .....     | 156 |
| 第三节 大动脉、毛细血管与神经末梢 ..... | 163 |
| 第四节 战略跟着战术走 .....       | 171 |

## 第五章 渠道治水：深淘滩，低作堰

都江堰水利工程已经修建了两千多年，历经很多次地震和洪水，包括

新中国成立后破坏性最大的 2008 年汶川大地震，直到今天它依然默默无闻地造福于川西百姓，灌溉着成都平原。都江堰能够为民服务到今天，都是因为其最精华的六个字——深淘滩，低作堰。

“深淘滩”就是深挖河床，让水在自己的渠道中流淌；“低作堰”就是不依赖堤坝挡水，充分发挥自然的作用。修建水利最常用的方法是修建堤坝，可都江堰没有堤坝，只有一条略高于水面的飞沙堰。水大的时候，河水漫过江堰流入外江，起到排洪的作用；水不大的时候，河水顺着内江灌溉万亩良田。这么低的一条堰，既可以防洪，又无须防震，可谓匠心独具！

家居渠道变革的方向也应遵循这种原理。不要去压制下游客户的抱怨和危机，而应该“深淘滩”，设立多种渠道，让市场一线主体能够充分传导、反馈企业内外部管理中遇到的问题。所谓“低作堰”，是指在渠道的经营管理规范上不要设太死的规定，要创造宽松的氛围和政策，使业务状况、市场情况能够正常流动，不受制度或规定的影响。

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第一节 深淘白区：看不见硝烟的战争 .....  | 178 |
| 第二节 嫁接互联网的“二十一条军规” ..... | 184 |
| 第三节 整店输出的六种境界 .....      | 202 |
| 后 记 .....                | 219 |

## 第一章 走出家居“侏罗纪”

侏罗纪是一个地质年代,介于三叠纪和白垩纪之间,约1亿9960万年前(误差值为60万年)到1亿4550万年前(误差值为400万年)。侏罗纪前期,因为经历了三叠纪大灭绝,所以各种动植物都非常稀少,只有恐龙总目一枝独秀,伺机称霸陆地。侏罗纪中晚期以后,恐龙成为当时地球上最昌盛的优势物种,统治了地球1.5亿年,直到白垩纪大灭绝为止。

家居行业也正在经历着自己的“侏罗纪时代”:经过三十多年的发展,无论是家具、家纺、灯饰等软装,还是陶瓷、建材等硬装,都迎来了高峰期,中国家居已经成为世界家居最具活力的“动感地带”。然而,由于种种内外部原因,家居行业也正在经历发展失速的调整与震荡,何去何从,成为每一个家居人必须迅速做出的抉择……

## 第一节 中国家居可以说“不”了

曾几何时，美国《时代》周刊一篇名为《中国世纪》的文章写道，中国的和平崛起已成既定事实，21 世纪注定是中国的世纪。“中国世纪”概念的提出，引起了许多人的争议，甚至怀疑，从政治精英到普通民众，从大众传媒到学术圈。

21 世纪真会成为“中国世纪”吗？鉴于中国之大，变数之多，确实不能一概而论。但有一点是肯定的，全球家居确实已经走进“中国世纪”，站在巨人肩膀上成长起来的中国家居，终于可以对着世界说“不”了。

### 一、陶瓷：我的名字叫“China”

千百年来，陶瓷一直是中华文明的重要标志，世界上许多国家的人们都是通过陶瓷而认识中国的。英文中的“china”，就既有中国的意思，又有陶瓷的意思，它源于中国，曾经在世界上占有压倒性地位，是中国的尖刀品牌形象。

西方瓷器原本是从中国输入的。明朝的时候，大批中国瓷器开始输往西方世界。波斯人称中国的瓷器为 chini，欧洲商人在波斯购买中国瓷器同时把这个词带回了西方。后来，他们又把 chini 改为 china，并且把生产 china 的中国也一并称为 China。欧美人谈到 China 的时候，往往联想到 China(中国)是 china(瓷器)之乡。

经过 60 多年的发展，特别是改革开放 30 多年来的迅猛发展，陶瓷产业取得了令人瞩目的成就。如今中国已经成为全世界的陶瓷制造中心，年产量与出口金额均居世界首位：产量占全球总量的 70% 之多，总产值超过