

博瑞森
BRACE
管理丛书

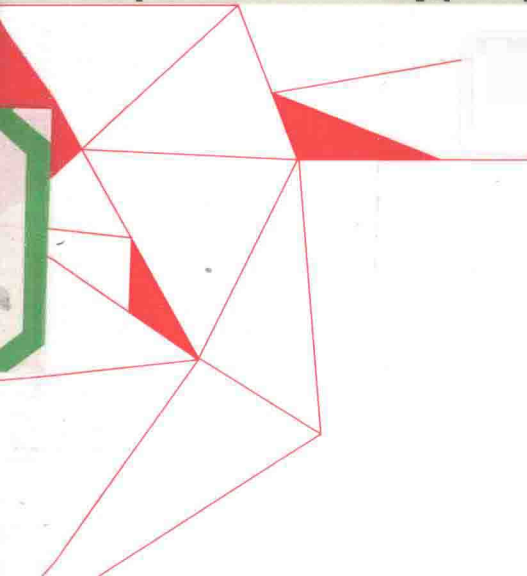
WisdomAid
联纵智达
上海·台中·纽约



建材家居 门店销量提升

一个店面升级的**系统工程**

贾同领◎著



打造店面完整竞争力
提升门店复合销售力



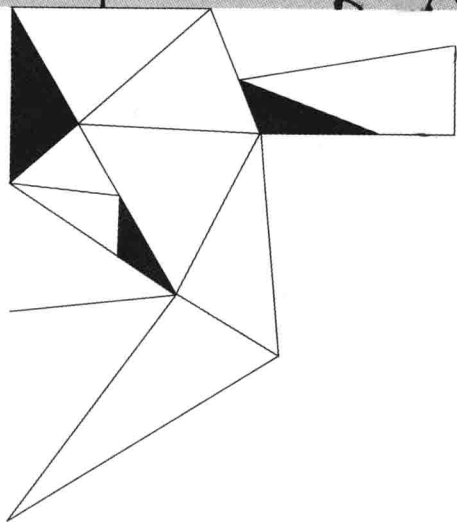
中华工商联合出版社



建材家居 门店销量提升

一个店面升级的**系统工程**

贾同领◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建材家居门店销量提升/贾同领著. —北京:
中华工商联合出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-5158-0882-6
I. ①建… II. ①贾… III. ①建筑材料—装饰材料—
专业商店—销售管理 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 047111 号

建材家居门店销量提升

作 者: 贾同领
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2014 年 6 月第 1 版
印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷
开 本: 787 × 1092 毫米 1/16
字 数: 260 千字
印 张: 19.25
书 号: ISBN 978-7-5158-0882-6
定 价: 52.00 元

服务热线: 010-58301130
团购热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做？”2014年，我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域。让来自实战一线的专家作者现场指点传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版、相关图书推荐，发送短信“4033”和您的电子邮箱至 13611149991 即可获赠。

推荐序

十年沉淀 行业见证

联纵智达管理集团董事长、总裁 何慕

建材家居行业，是联纵智达自成立近 20 年以来，研究至深、咨询能力也极强的一个服务板块。联纵智达建材家居事业部，专门聚焦于建材家居行业的研究与实战营销咨询，服务过瓷砖、地板、卫浴、涂料、门业、家私、橱柜、五金、壁纸、家具、集成吊顶等各细分领域的一百余家行业客户和品牌。

作为中国建材家居行业快速发展的参与者、见证者和推动者，联纵智达在服务客户的过程中，也培养了一批建材家居行业的营销精英，成为中国建材家居行业营销咨询的主导力量。

门店销量提升这一专门课题，首次提出是在 2002 年服务于诺贝尔瓷砖的时候（当时我们称为“单店营业力提升”）。因为我们都知道，销量是由门店数量×单店销量而得出的，在门店数量一定的条件下，只有增加单店的产出才能够提升销量；同时，门店数量的扩张（无论是直营还是加盟），本质上也是以确保单店营业力/盈利能力为最根本的前提。也就是从 2002 年开始，联纵智达就把门店销量提升，作为了一个极其重要的研究与咨询服务板块。随着客户服务的增多，联纵智达在

门店销量研究上不断沉淀，积累了大量的实践经验。

贾同领老师原来是研究保健品和快消品行业的，后切入建材家居行业。在服务东鹏瓷砖和三棵树漆后，抽出了宝贵的时间，进行门店销量提升问题的再次思考，通过系统梳理和浓缩沉淀，使得本书得以面市。

贾同领老师在联纵智达已经工作多年，是联纵智达最敬业爱岗、功底扎实的优秀同仁之一，他是典型的联纵智达人的代表。

门店的销售，是跟随市场环境的改变而发生变化的，在当前网络销售冲击实体店的背景下，门店销售的功夫已经有一半转移到了店外。门店销量提升的继续研究是否有必要和如何应对，本书都给予了一些思考。总体来说，我认为门店销售不会消失，只是网络与门店销售会有机地联系在一起，线上线下的互动变得更加普遍。如果只把精力放到店內的话术与技巧上，显然是不够的。

店面销售是一项系统的工程，不是一招制胜的，唯有做好影响店面销量因素的相关细节，才能积少成多提升店面的销量。

本书从店面的选址开始，按照消费者的动线由外及内进行分章节介绍，共分9个板块。在我看来，这其中很多都是实践经验总结出来的“干货”，又有很多表格工具，可以直接拿来就用，是非常难得的一套店面运营、管理和提升的系统工具，具有很强的操作性和针对性。内容深入浅出，把看似复杂的销量问题简单化、模块化、工具化、傻瓜化，非常实用。

本书最后还配合一些队伍的管理和建设方法，软性、硬性兼有，使得本书的结构和内容更加系统。这是一本难得的门店销量提升的系统工具书，推荐经销商朋友和区域及以上管理者阅读。

综合打造 系统提升

在目前房产调控、市场低迷的大环境下，企业依靠“渠道为王、终端制胜”，希望通过建设旗舰店、大店和体验店等来聚拢人气、彰显品牌形象；然而店租、装修等终端成本急剧上升，建材市场又门可罗雀、人气越来越淡……两者之间的矛盾，使得终端越来越难以盈利。

销量提升是系统工程。

“终端制胜”如何真正完美实现？影响门店销售的因素有哪些？如何系统提升门店的销量？这是每个以门店销售为主的建材家居企业所必须关注的。

门店销量提升绝不只是靠一场促销活动就能带来结果的，因为那只是套现未来，或者是门店销量提升的短期行为而已。在电子商务的时代，店面职能不会弱化，特别是 O2O 模式的出现，说明店面的体验功能是无可取代的，只不过店面销量提升的因素要调整、要优化。打造“完整营销体系”，构建“全面市场竞争能力”，才是提升店面终端销量、企业基业长青的根本所在！

本书主要是从影响门店销量的多种因素出发（店面选址、广告投放、推广助销、空间布局、生动展示、店面运营、导购技能、服务能力

和团队建设等)，系统、全面地分析影响门店销量的因素，提出相应的对策，以破解门店销量提升的密码！

这本书适合什么人看？

看到市面上有些介绍店面销量提升的书目，大多是聚焦于店面的运营，笔者觉得很好、很翔实，也比较适合店长或导购去阅读。但现在影响店面销售的因素太多，在建材家居行业销量比较好的店面有一半的成交都是在店外，店面销量的提升是系统工程，店内店外的功夫都需要具备。

还有一些书目介绍店面销量提升是偏重于促销活动的，提出了“集中爆破”“倍增”等概念，笔者认为这是店面运营的一种补充，属于“西药”疗法，可以少用，不能依赖，否则会有副作用。店面销量提升是个系统工程，涉及因素比较多，本书的内容应该属于“中药”调理的范畴。

另外，有些书目的内容缺少了对“人”的关注，比如填鸭式地让导购人员学这学那，机械式地运用技巧及话术。如何激发店员的原动力也值得思考，这就需要店老板或区域经销商来进行统筹，不能天天盯着店面、店长和导购人员，也要从自己身上开始反思。

故此，这本书比较适合**门店老板、经销商或企业中高层管理者**阅读。

门店销量提升板块是联纵智达服务客户的一项重要内容，积累了大量的经验，笔者有幸成为这一过程的见证者。根据多人的积累和沉淀，笔者做了进一步的梳理，促成了本书的面世。在编写过程中，得到了联纵智达家居事业部人员的大力帮助，特别是毛海舰和熊亚柱等，给予了大量的支持，在此一并向他们表示诚挚的谢意！

由于行文仓促，加之笔者能力有限，营销环境、手段又在不断变化，文中肯定有不足之处，敬请读者批评指正！

目录

第一章 店面终端很重要

- 一、到底什么是终端 / 002
- 二、店面终端：最关键的“神经末梢” / 005
- 三、店面终端的作用 / 007
- 四、消费者眼中的店面终端 / 009
- 五、店面终端构成要素 / 010

第二章 店面选址是门店开设成功的第一步

- 一、预测目标客流量能否满足需要 / 014
- 二、街边店的选址：“人流、人聚、人见、人停”处 / 016
- 三、商城店内选址如何最优 / 020
- 四、一个城市的最佳开店数量 / 022
- 五、建材家居行业终端的创新设想 / 025

第三章 建材家居行业的广告要精准

- 一、“吸”字诀：户外广告投放 / 032
- 二、“引”字诀：建材城内广告投放 / 039

三、区域广告的几点说明 / 043

第四章 借助推广增加成交量

一、小区推广 / 048

二、团购活动 / 071

三、家装渠道推广 / 078

四、网络销售 / 094

五、终端促销推广 / 107

六、开业庆典操作 / 119

第五章 店内从空间布局提升开始

一、空间功能布局 / 130

二、店面动线设计 / 139

第六章 终端生动化展示

一、生动化展示概要 / 146

二、终端硬件生动化 / 148

三、样板间展示 / 155

四、细节保养 / 159

第七章 终端运营管理提升

一、人员管理 / 164

二、制度管理 / 172

三、物品管理 / 177

四、销售管理 / 187

五、安全管理 / 194

六、卫生管理 / 203

第八章 导购销售技能提升

- 一、调——端正心态：烦恼琐事抛一边 调节心态士气展 / 214
- 二、迎——拉进距离：微笑相迎真心显 寻话赞美距离短 / 216
- 三、探——找出需求：名车包饰记心间 望闻问切需求探 / 221
- 四、证——体验产品：特优利证配每款 工具道具现场演 / 231
- 五、化——化解异议：化解异议价格砍 抚慰心理降价缓 / 235
- 六、订——建议下单：捕捉信号促订单 提醒强化陪交款 / 241
- 七、追——服务追踪：追踪后续莫懒散 完美服务口碑传 / 243

第九章 提升店员的服务能力

- 一、服务礼仪提升 / 246
- 二、客户服务优化 / 257
- 三、督导系统构建 / 265

第十章 打造好团队

- 一、团队沟通 / 271
- 二、团队激励 / 274
- 三、团队领导 / 277
- 四、团队管控 / 281
- 五、团队文化 / 286

——建材家居门店销量提升

第一章 店面终端很重要

一、到底什么是终端

在标准的营销书上，“终端”是个很难找到的名词，即使偶有介绍，其对终端的定义也不尽相同。

“终端”这个词在菲利普·科特勒的早期经典教材《营销管理》中是找不到的，它是典型的“中国制造”，以至于终端这个词对应的英文也不完全统一：一种说是 outlet，一种说是 terminal。

第一个提出“终端”这个概念并将之付诸实践者，是当今营销界的领军人物何慕先生。那是1988年，当时何慕还在霞飞化妆品厂做销售员。当时产品是分品类销售的，比如口红、洗发水、洗面奶等在一个商场内是分区域、分开销售，何慕销售霞飞产品要和好几个售货员联系。他当时想，为什么不能把这些产品都集中在一起按品牌进行销售呢？这个想法在当时是很大胆的，他觉得应该进行尝试。通过一个月的销售对比，就发现这样做之后销量大幅度提高，接下来几个月的销售也是如此！这一发现非常了不得，何慕觉得应该对这种售卖场所进行命名，于是就有了本土的“终端”这个词。更没有想到的是，此后在国内却掀起了10多年的“终端狂潮”。何慕本人也由此被誉为中国市场“终端”学说创始人。

到底什么是终端？终端是指市场营销过程中最末阶段的空间，是商品与消费者相接触，并能够进行交易的场所或地点。终端也有广义和狭义之分。

从广义上理解，终端可以定义为：商品从生产厂家到消费者手中的最后一环。从这个意义上来看，终端可以是零售卖场，也可以是人员直销、厂家直销、邮购、展览会等。

以涂料市场为例。

据统计，超过 80% 的消费者对于涂料不甚了解，在购买时，会多家品牌对比选择，故会在品牌集中展示的建材市场（含建材超市）购买涂料。其他在小区店购买涂料的仅有 3%，向装修公司购买的占 7%，直接向包工头购买的占 6%，以及更少量的网上购买等。这些到达消费者手中的最后一环，都属于广义的终端，如图 1-1 所示。

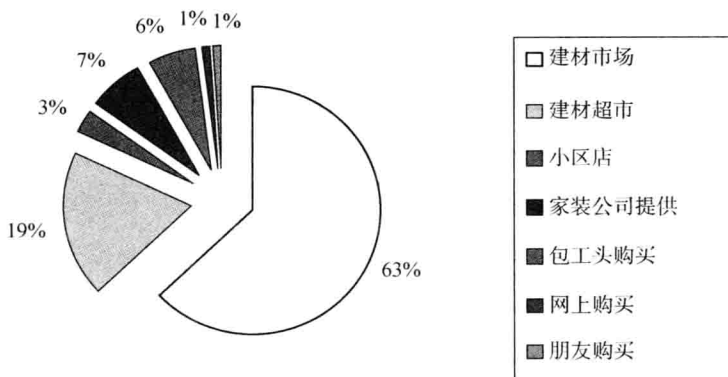


图 1-1 涂料市场购买占比

从狭义上看，终端可以理解为商品的零售卖场，是可以“看得见、摸得着”的实际交易场所。我们一般看到的各种店面，都是狭义终端的范畴。如以建材家居终端为例，一般包括以下几类：

（1）建材家居商城店面，如全国性的红星美凯龙、居然之家，以及其他地方家居商城品牌的店面。

（2）建材家居超市，如百安居、宜家家居等。

（3）建材市场店面，各类建材家居产品集中销售的区域，与上述市场比较为简陋。

（4）建材家居街边店，沿街一些自然形成的比较集中的建材家居销售场所。

本文主要聚焦的就是狭义的终端，是一个个以店面形式销售为主的

场所，常称为“终端店面”、“店面”、“展厅”等。以店面销售为主的产品，因各店销售模式类似，只要能研究好一个店面的销售就可以全国复制和推广，这就是研究门店销量提升的魅力所在！

终端的分类

终端按照其售卖形式、规模大小、面对消费者的不同等，有不同的分类：

(1) 按照售卖形式不同分类：大卖场，商城，大型超市，街边店，社区店，网上商城等，这也是企业研究终端分类的主要依据。

(2) 按照销量大小不同分类：超级终端，A、B、C、D类终端等。

(3) 按面对消费群不同分类：居民区终端，商务区终端，shopping mall 终端，休闲区终端，旅游区终端，学校区终端等。

(4) 按照所处城市市场分类：一级市场（特大城市）终端、二级市场（省会城市）终端、三级市场（地级市）终端、四级市场（县级）终端、五级市场（镇级）终端、六级市场（村级）终端等。

(5) 按对企业意义不同分类：营利型终端、展示型终端、促销型终端、拦截型终端、培育型终端、鸡肋型终端等。

准确的终端分类，对企业制定终端布局与终端联动策略，以及制定针对性终端销量提升方案都会起到很大的帮助！

在本书讨论主题中的“门店销量提升”，主要是针对独立店面、有一定规模的有效终端、专卖型终端，如上述的商城、A类终端、居民区终端、商务区终端、一二三级市场终端等。

附录：有效终端的界定

对特定的企业或特定的产品而言，并非所有的终端都是有效的，只

有具备以下4个条件（至少是其中之一），才能称之为有效终端。

（1）终端产出（卖场销售利润）大于开发与维护的投入，这类我们一般叫做赢利型终端。

（2）对展示产品、宣传品牌和企业形象具有较大的帮助，这类为广告型终端。

（3）适合于开展各类促销活动的终端，即促销型终端。

（4）对竞争品牌具有拦截作用，即竞争型终端。

当然，一般来说，终端并不是仅有一种功能，只是重点作用不同而已。

二、店面终端：最关键的“神经末梢”

终端是竞争最激烈并具有决定性的环节，在终端，各种品牌将会短兵相接，如何吸引消费者的目光和影响消费者的购买心理是终端工作的关键。

总之，终端是消费者实现购买的场所，是分销渠道中最关键的“神经末梢”。

（一）店面终端是实现销售难以逾越的“鸿沟”

我们还是从最基本的渠道层级链谈起。产品从生产企业开始，到最终的消费者，不论是通过经销商、分销商到终端，或通过经销商到终端，还是生产企业直接到终端，终端都是不可逾越的“鸿沟”，如图1-2所示。

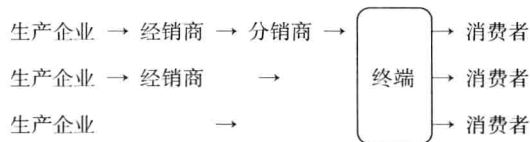


图1-2 店面终端渠道链图

快消品行业渠道层级长，终端数量多、分散、规模偏小；建材家居、家电等耐消品渠道层级短，终端数量相对较少，终端比较集中，规模比较大；品牌企业往往是依靠专卖店模式运作；工业品企业一般没有终端，但现在体验式或服务型大终端也逐渐初露端倪。

总体来说，不论什么行业，终端均是企业不可逾越的一环，是企业必须要关注的。

（二）店面终端是商品实现销售的“临门一脚”

足球场上，队员之间的配合、盘带、传吊、过人、射门等，以及场外啦啦队的呐喊、助威都是为了进球时的关键一脚。同样，商品的渠道建设、分销、宣传推广、促销等，也都是为了终端的“临门一脚”，通过一系列的营销活动，实现消费者的实际购买。

终端销售与足球进球具有较多的相似性，如下所示。

发球→传球→盘带→过人→……→射门→进球

生产→配送→分销→推广→……→终端→购买

分销渠道模式有多种，但有一条却是各种渠道模式建设中不变的“真理”——只有拥有终端才算拥有渠道，才能接近“球门”（消费者），才有“进球”（实现销售并获利）的机会和可能。赢得终端是渠道建设的根本目的。

（三）“决胜终端”需要构建体系

多年以来，市场最流行的“渠道为王、决胜终端”的理论在实践中显然已经遭遇到了“红海”。自从“终端”这个概念提出以来，中国市场上的“终端热”就没有停止过。先是在快消品领域，再扩展延伸