

普
华
经
管

家居建材

经销商轻松 赚钱秘诀

家居建材销售新理念

行业领袖教你打造黄金旺铺

一线经销商都在看的销售书

吴建华◎著 都在学的经营之道

客户开发



客户管理



促成成交



追销商品



团队建设



绩效管理



薪酬管理



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

客户开发

客户管理

促成成交

推销商品

团队建设

家居建材

经销商轻松赚钱秘诀

吴建华 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

家居建材经销商轻松赚钱秘诀 / 吴建华著. —北京:
人民邮电出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-115-31115-3

I. ①家… II. ①吴… III. ①建筑材料—商业经营
IV. ①F765

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 035206 号

内 容 提 要

本书共分为三篇, 第一篇为市场分析篇, 作者结合目前家居建材市场的现状, 着重分析了经销商普遍面临的生存困境, 为其指出了发展前景和出路; 后面两篇为本书的主体, 分别从营销和管理两个层面指导经销商转变传统的经营方式, 走上更为适合当下行业发展的道路。

作者有着多年的家居行业培训和咨询经历, 其在实践和调查走访, 以及汲取行业百家之长、总结先进经验的基础上提出的家居建材店铺经营新理念、新方法更加贴合实际、更加科学, 并具有很强的操作性。

本书适合家居建材经销商、代理商、分销商, 以及希望从事家居建材行业的人士阅读参考。

家居建材经销商轻松赚钱秘诀

- ◆ 著 吴建华
责任编辑 李宝琳
执行编辑 代新梅
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16 彩插: 4
印张: 11 2013 年 4 月第 1 版
字数: 180 千字 2013 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-31115-3

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



preface

前言

近两年来，为了抑制国内房价过快上涨，稳定市场房价，国家开始对房价进行调控，国内的房地产成交量大幅下跌，与房地产业息息相关的家居建材业也受到波及。随着房屋销售量的下滑，市场对家居建材类产品的需求也日益萎缩。与此同时，家居建材业还不得不面对更加残酷的现实：原材料价格不断上涨导致产品利润降低；国外市场需求萎缩导致外销企业转型内销，国内市场竞争进一步加剧。

随着市场的成熟，以及家居建材市场竞争的日益惨烈，家居建材业的微利时代已经到来，经销商开始出现不进则退之势，大多数经销商的发展将越来越困难。

当前，国内家居建材销售业态正在发生着巨大的变化，一些大型卖场、连锁店的出现，以及网络销售的崛起，让传统经销商切身感受到了生存的威胁。面对如此现状，一些曾经为国内家居建材市场发展立下过汗马功劳的传统经销商要么停滞不前，要么陷入误区、找不到方向，一步步走向没落。

但是我们也不难发现，在市场中仍然有许多做得好的经销商，他们在“风暴”中赚得盆满钵满，他们是如何做到的呢？通过对这些经销商的走访和研究我发现，他们的成功得益于对传统经营模式的变革。

在新的大环境下，能够快速变革的经销商才能搭上发展的顺风车，否则就会被淘汰。但很多经销商已经习惯传统的经营方式，很难立刻做出改变，我在平时给经销商讲课时，遇到过太多这样的现象。为了帮助更多的经销商尽快转变思想和经营方式，我将多年来授课的内容集结成书，希望帮助更多的经销商突破瓶颈、谋求发展。

归根结底，如何更快、更多和持续地盈利，如何从一名普通经销商变身为一名“金牌经销商”，是每个经销商都必须考虑并要解决的问题，相信本书对你一定能够有所启发。

在本书的编写过程中，赵真、常欢、缪如石、张霞、赵志刚、张勇、闫秋芹、陈龙负责图片的拍摄、收集和整理工作，在此表示衷心的感谢。由于写作时间有限，书中难免有偏颇疏漏之处，真诚地欢迎亲爱的读者朋友们批评指导！



第一篇 市场分析篇……1

- 第一章 形势所迫：大卖场占领市场……3**
 - 第一节 品牌厮杀的大卖场时代……3
 - 第二节 大卖场的竞争优势……4
 - 第三节 独立门店的兴起……5

- 第二章 需求萎缩：房地产限购带来影响……7**
 - 第一节 家装行业大洗牌……7
 - 第二节 家居建材行业经历阵痛……8

- 第三章 供大于求：出口转内销，市场供应爆棚……11**
 - 第一节 发达国家市场的蝴蝶效应……11
 - 第二节 内销导致激烈竞争……12

- 第四章 新的威胁：半路杀出的电子商务……15**
 - 第一节 电子商务悄然兴起……15
 - 第二节 价格优势是核心竞争力……16
 - 第三节 家居建材行业的电子商务瓶颈……17

- 第五章 消费变革：消费者懂得越来越多……19**
 - 第一节 以性价比为主的消费旋律……19

- 第二节 消费需求的转变……20
- 第三节 品牌将成为市场利器……21

第六章 自身瓶颈：经销商运营管理能力差……23

- 第一节 手段单一，促销过度……23
- 第二节 注重销售，轻视服务……24
- 第三节 只会用人，不会留人……25

第七章 转危为机：为经销商指明出路……27

- 第一节 深耕细作，运营卓越化……27
- 第二节 服务到位，管理精细化……28
- 第三节 与其怨天尤人，不如提高自己……29

第二篇 门店营销导引篇……31

第八章 门店营销导引第一步：抓潜……33

- 第一节 经销商的金矿……33
- 第二节 发掘金矿的藏宝图……35
- 第三节 门店销售的死局与出路……37
- 实战演练：抓潜三大杠杆……39
 - 抓潜杠杆一：谁的客户是我的客户……39
 - 抓潜杠杆二：我的客户是谁的客户……40
 - 抓潜杠杆三：谁和我一样想要客户……42

第九章 门店营销导引第二步：成交……45

- 第一节 什么是门店的核心竞争力……45
- 第二节 会做销售只能糊口……46
- 第三节 阻碍成交的“防火墙”……47
- 实战演练：成交四点爆破……49
 - 爆点一：信任……49
 - 爆点二：信心……51

爆点三：价值……54

爆点四：风险……56

第十章 门店营销导引第三步：追销……59

第一节 被经销商忽视的销售成本……59

第二节 追销将客户价值最大化……60

第三节 隐藏在服务中的“诡计”……61

实战演练：追销的三个策略……63

追销策略一：增销……63

追销策略二：搭销……65

追销策略三：捆销……68

第十一章 门店营销导引第四步：客户管理……75

第一节 客户需要区别对待……75

第二节 客户流失与防范……77

第三节 打造会交流的系统……79

实战演练：五度客户管理体系……83

客户管理第一度：知名度……83

客户管理第二度：认可度……88

客户管理第三度：美誉度……93

客户管理第四度：忠诚度……97

客户管理第五度：依赖度……100

第三篇 门店运营管理模式篇……105

第十二章 门店运营管理模式一：团队建设……107

第一节 单打独斗还是组建团队……107

第二节 打造服务型管理体系……108

第三节 管理是经营人心的过程……110

实战演练：团队建设六大关键要素……112

团队建设关键之一：店铺人力的运用……112

- 团队建设关键之二：人才选拔与聘用……114
- 团队建设关键之三：团队规范……118
- 团队建设关键之四：培训和教育……119
- 团队建设关键之五：团队文化……122
- 团队建设关键之六：职业规划……123

第十三章 门店运营管理模式二：绩效管理……127

- 第一节 员工为什么不满意……127
- 第二节 利用员工与生俱来的竞争意识……130
- 第三节 考核要做到以人为本……131
- 实战演练：绩效管理五大核心命脉……135
 - 核心命脉一：目标激励……135
 - 核心命脉二：KPI 管理……136
 - 核心命脉三：考核评估……140
 - 核心命脉四：奖罚措施……141
 - 核心命脉五：树立榜样……145

第十四章 门店运营管理模式三：薪酬制度……149

- 第一节 让员工自愿与店铺绑在一起……149
- 第二节 薪酬制度的制定原则……152
- 第三节 薪酬制度要符合店铺发展……155
- 实战演练：六大薪酬分配机制……158
 - 机制一：固定薪酬制度……158
 - 机制二：底薪 + 提成制度……159
 - 机制三：奖金制度……160
 - 机制四：年终奖制度……162
 - 机制五：股份分红制度……163
 - 机制六：合伙人制度……164

后 记……167

第一篇

市场分析篇

随着改革开放的到来，我国家居建材行业悄然兴起，并随着改革开放的深入、经济的快速发展、人民生活水平的提高、城市化进程的加快和房地产经济的兴起而不断发展，走过了从无到有、从分散到集中、从小到大、从大到治、从治到精、从精到合的发展历程。

据《2011年度中国家居产业白皮书》统计，国内家居受益于房地产市场的繁荣，市场容量同比增长66.03%，达到19586亿元，这个市场确实是巨大的，吸引了无数企业和经销商。

但在短暂的高潮过后，一系列的问题开始浮现出来，从近期国家对房地产市场的调控政策，到家居建材行业竞争的白热化，整个市场呈现出内忧外患的状态。

作为长期活跃在市场一线的专家、讲师，作者从资料分析和自身经历出发，在第一篇中为读者详细分析了家居建材行业近期的现状，并探讨了问题所在。



第一章

形势所迫：大卖场占领市场

导读

近几年，家居卖场作为家居商品零售的重要渠道，其销售额占整个家居商品零售额的比例在不断提高。

作为中国家居卖场行业的龙头企业，红星美凯龙在门店规模和销售额等方面处于领先地位。相关数据显示，2010年中国家居卖场行业零售总额约4800亿元，其中红星美凯龙的市场份额达8.4%，旗下家居卖场的销售额超过350亿元。居然之家与金盛国际家居紧随其后，在市场中分列第二名与第三名。

至2010年，家居卖场渠道销售额占家居行业零售额的比例已接近50%，家居卖场的销售情况已成为整个家居零售行业的晴雨表。

第一节 品牌厮杀的大卖场时代

在中国目前的家居卖场行业，大举扩张仍然是一种趋势。各大企业以规模效益为导向，以品牌优势为利器，均在紧锣密鼓地进行新一轮的“跑马圈地”，试图抢占战略重点，争夺区域市场。而作为家居企业厮杀的主战场——大卖场，也在迅速发展，2012年全国家居卖场数量突破3000家，主要一、二线城市的家居卖场数量均达到10家以上，甚至在

许多三线城市也能看到家居卖场巨头的身影。

在目前的家居行业，具有一定经济实力和品牌口碑的企业纷纷加大了对强势卖场的投入，我们经常可以在一些知名家居卖场看到众多家居大品牌的身影。例如，在北京三环某繁华地段，一家刚刚开业的居然之家很快就吸引了大自然地板、德高地板、马可波罗、诺贝尔瓷砖、中至信家具等数十个品牌的加入，平均每个品牌的销售面积都达到了400~500平方米。

随着品牌数量的增多，在家居大卖场之中，品牌与品牌间也开始了无声的较量，从规模、装修档次、商品样式上展开角力，甚至连导购人员都是经过层层选拔的精英，以期从投入、人员配置，以及服务保障方面取得竞争优势。

反观那些小型店铺，在行业巨头们的“马太效应”影响下，尽管它们中的一些有着本地消费基础，但由于品牌知名度、资金和管理方面的劣势，在行业的快速洗牌中面临危机，面对即将来临的全行业整合前景堪忧。

第二节 大卖场的竞争优势

2006年~2010年是全国家居卖场飞跃发展的时期。据测算，国内家居卖场总零售面积的年均复合增长率超过18%，至2010年达到近600万平方米；整个卖场渠道的销售规模由2006年的接近1600亿元快速增长到2010年的约4800亿元。在此期间，随着国内各种商业业态的飞速发展，家居大卖场如雨后春笋般迅速开遍神州大地，并成为家居产品销售的主要渠道。

为什么大卖场能够快速抢占家居市场，并迅速发展起来呢？除了宏

观经济的影响之外，其自身的优势也至关重要。

首先，大卖场具有扩张优势。家居大卖场作为重要的商业业态，一般都是采用连锁经营的方式。连锁经营除了能够实现统一经营管理、统一品牌外，还能够在极短的时间内以复制方式实现快速扩张，而充足的资本则是家居大卖场快速扩张的重要保证，百安居就是资本和商业业态相结合而迅速扩张的典型代表。

其次，大卖场具有规模优势。家居大卖场的单店面积大，一般在5 000~20 000平方米，某些行业领先企业的平均单店面积甚至达到8万平方米以上。如此大的营业面积，可以保证容纳不同品牌的不同商品，让消费者充分选择。此外，家居大卖场对商品从进场、销售乃至售后都有严格的要求，以保证服务和质量。同时，家居大卖场多半采用连锁经营的方式，通过集团实现统一采购、统一配送、分散销售，相对其他零售模式而言，具有明显的优势。

最后，大卖场具有管理优势。家居大卖场在商品采购、布局、促销策略以及导购人员素质培养等方面有一整套标准的流程，以保证管理专业化。而各类商品的协同销售及促销手段也优化了消费者一站式的全方位购物体验，进一步强化了卖场式家居购物习惯，巩固了大卖场作为家居消费主要渠道的核心优势。

第三节 独立门店的兴起

就在家居大卖场如火如荼地扩张时，业界出现了另一种声音。有不少知名企业开始逐渐摆脱过度依赖卖场的局面，打造独立的销售渠道。

例如，箭牌、新中源陶瓷、实创装饰、曲美家具等企业已经在重点城市建立或拥有多个独立的旗舰店。这是因为，家居大卖场在迅速发展的过程中也暴露出一系列的缺点。

首先，家居大卖场的目标顾客群主要集中在中、低收入阶层，销售的高档家居较少，不能完全满足部分高收入家庭的需求。

其次，虽然家居大卖场的商品种类和品牌较多，但商品细分深度不够。这一方面造成了商品品牌形象不突出；另一方面也加大了消费者的购买难度，不能满足其深层次的需求，而且大卖场由于目标受众广、导购有限，无法向顾客提供一对一服务，导致专业性服务受限。

最让企业和消费者无法接受的是，家居大卖场的附加费用较多，进场费、货架费、促销费等众多附加费用最终将会转嫁给消费者，生产商的定价策略也受此影响。

反观独立门店，它拥有丰富的商品线、充足的资金实力、忠实的消费群体以及强大的品牌号召力。家居企业建立自己的独立门店可以自主决定门店的位置和形象，而这更能体现品牌的“专卖”档次。而且独立门店面积大，能更全面、更集中地展示商品，让消费者有更多的选择，有助于提高商品销量。

与家居大卖场相比，独立门店的客户定位更精细，它不仅可以全面地展示商品，还可以灵活策划大型活动。同时，独立门店还能规避大卖场租金高、品牌间恶性竞争等不足。

多元化渠道销售是家居行业发展的必然趋势，独立门店的出现标志着家居行业进入了品牌时代，是家居品牌化的分水岭。

第二章

需求萎缩：房地产限购带来影响

导读

2011年，《国务院办公厅关于进一步做好房地产市场调控工作有关问题的通知》（简称“国八条”）发布后，楼市调控政策空前严厉，北京、上海等一线城市随后就出台了“限购、限贷”政策，房屋销售量下降，楼市开始降温。

房地产业与家居建材行业向来是一荣俱荣、一损俱损，楼市降温，家居建材行业必然受影响。在本章中，我们就限购令对家居建材行业产生的正、负面影响都做了一个相对全面的论述。

第一节 家装行业大洗牌

据家装业内人士反映，与2011年同期相比，2012年家装行业营业收入平均下降了10%~50%。一线城市的家装行业由于受到限购令和建材涨价的影响，一批二、三线小公司已被淘汰，而幸存的小公司也有一部分是在硬撑，一线大公司靠质量和 service 还在坚持，但也开始进入洗牌行列。当我们走在街上的时候，就可以看出这些端倪，有的装饰公司门口贴着打折海报，或者用流动字幕播放打折信息；也有的公司发挥创意举

行促销活动，办起了“家装节”，想方设法招揽客户。情况差些的店面灯光昏暗、看不到人影，有的则直接在玻璃门上挂了锁。

根据家装业内人士分析，受到房产限购的影响，家装市场的“蛋糕”变小，这必然引发家装行业的重新洗牌，“马太效应”便会随之显现，强的企业会越来越强，弱的企业会越来越弱，这也会使消费者在选择时更加谨慎，对商品质量、综合服务的考察更加严格。

从消费者的角度来看，房产限购直接导致业主不轻易换房，因而和以前相比，他们在房屋装修上的选择将会变得更加慎重，对装饰公司的要求也会更高。

限购令对家装行业的影响是正反两方面的，从直接影响来看，限购令使房产交易数量下降，导致家居建材行业需求下降，销量降低；从间接影响来看，限购的同时保障房政策又在出炉，为家居建材行业开辟了新的市场。

第二节 家居建材行业经历阵痛

总体来说，家居建材行业的发展前景是好的，但在房产调控的阵痛期，可能有小范围的短期停滞。具体而言，房产调控会抑制一部分炒房行为，但真正需要买房子的人远远大于炒房者，安家立命的“70后”，开始独立的“80后”，初入社会的“90后”，都是房产的刚性需求者。

买房者都有装修和购买家居建材的需求，这个需求潜力是巨大的。家居建材行业的未来发展趋势仍然锐不可挡。“国八条”（包括各地方调控细则）的出台对于房地产及下游产业链家居建材行业的影响是不可避