



企业管理 **实战培训** 系列



家居 建材

门店老板的十堂课



裴智◎著

团队建设 | 资金管理 |  | 营销策略 | 客户维护

南方家私 | 全友家私 | 水星家纺 | 海尔橱柜 | 金意陶瓷砖 等

众多家居建材老板都在学、都在用的经营之道

最实用的家居建材门店管理书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



门店老板的十堂课



裴智◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

家居建材门店老板的十堂课 / 裴智著.

北京:中国经济出版社,2014.8

ISBN 978-7-5136-3344-4

I. ①家… II. ①裴… III. ①建筑材料—商店—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 150525 号

策划编辑 牛慧珍

责任编辑 贾轶杰

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.25

字 数 200 千字

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次

定 价 39.80 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

序 言

最凝练、最简单的运营管理才最有效！

这是在家居行业从业多年的人看完本书后的最大感受。我在多年的招商工作中，一直在思考，什么样的老板是合格的老板？老板日常管理应该做哪些内容？老板只要出资就可以了吗？见过一些老板凡事亲力亲为，把自己弄得焦头烂额，可实际效果却让人绝望。有多少老板想要当“甩手掌柜的”，可是当经营遇到困难的时候彻底束手无策。有多少老板到了自己的店里，要么颐指气使，要么战战兢兢无从下手。也有不少老板花了大价钱参加各种培训，在会场激动异常，回到店里却发现无一可用。

其实作为家居门店的所有者，如何应用技能保证你的店面正常运营，这才是老板的工作，也是老板最大的出资！

本书从管理的核心出发，抓住制度、激励、授权这三个管理精髓，告诉我们的老板如何授权，如何建立自己的团队，如何选取自己的店面执行者。以此作为外延，进而围绕销售和资金流，对广告、店面资金管理、品牌运营、库房管理几个运营切面进行了详细的阐述。最后展望行业发展，为家居建材专卖店的网络发展做出了指引。本书系统完美地对家居建材专卖店中老板应该做的工作给出了详细的指导和帮助，切实从日常管理中提高店面的销量。

因为凝练所以容易理解记忆，因为简单所以方便操作，因为详细所以更有参考价值。

这种从根本出发、抓住核心要点、凝练简单并有大量实际案例的书籍才对销售和经营最有价值。因为它告诉你的不只是条款，更是一种管理思想、一种经营者的思维方式。

作为老板，只要掌握了这本书的十项内容，就是一个运筹帷幄、决胜千里的真正经营者！

目 录

第一章 怎么做，才是真正的家居建材门店老板

第一节 精准定位，跳出误区//2

第二节 准确的目标管理，全局掌控//9

第三节 构建属于自己的团队//11

第四节 培养好店长，让管理事半功倍//19

第五节 忘记老板身份：你只是一名销售员//24

案例：南方家私年度目标大揭秘//28

第二章 求同存异，处理好与总部之间的关系

第一节 配合总部需求，从总部借鉴经验//32

第二节 不要过于依赖总部思路//34

第三节 没有调研，就没有市场发言权//36

第四节 永远记住，你的门店为了什么//38

第五节 善于合作，与总部其他门店合作共赢//40

第三章 善于招兵买马，让团队迅速成为精英

第一节 招聘：不要忽视那些带小孩的求职者//44

第二节 建立制度：服务这一行，仪表规范很重要//47

第三节 晨会制度：让员工有一个精神饱满的开始//51

第四节 惩罚制度：罚的是态度不端，而不是过失//53

第五节 激励机制：别总谈钱，感情也是一种投资//57

第六节 薪资制度：底薪 + 提成 + 额外奖励//62

第四章 如何巧用资金流，降低门店资金成本

第一节 打感情牌，让店面费用降低//68

第二节 装潢不是越贵越好，要适合你的客户层//70

第三节 商品采购：按需采购，勤进快销//73

第四节 小本经营，要尽可能压缩运营成本//76

第五节 广告投入：不要漫天撒网，要选择一个重点投入//79

第五章 库房如何合理选址，进出制度该如何严格把控

第一节 精准选址：合理规划库房规模//82

第二节 库房存货：码放高度有讲究//84

第三节 库房管理：安全放在第一位//86

第四节 库房进出：大不压小，重不压轻//88

第六章 销售是门店制胜法宝，销售目标很重要

第一节 你会遇到什么样的顾客 //94

第二节 不得不学的六种销售理念//100

第三节 如何用价格吸引顾客的注意//113

第四节 年度目标，决定了店面的销售成绩//116

第五节 提升团队面貌，打造狼性销售团队//125

第七章 在发展中赢得机遇，在竞争中打造手段

第一节 看起来成功？陷阱就在其中//128

第二节 品牌是决定门店成败的关键//135

第三节 价格大战：涨价与降价的诀窍//139

第四节 生意总有起伏，以退为进抢占市场//147

第八章 做好门店管理的推广与广告，营造品牌效应

第一节 广告投入前，先认识广告//152

第二节 节假日促销：打好时间差//155

案例：南方家私五一促销大揭秘//159

第三节 做得大，更要做得精：会议营销模式//164

第四节 做得强，更要做得广：小区推广与样板间推广//176

案例：南方家私样板间推广大解析//182

第五节 终端推广：确定终端推广操盘手//187

第九章 做好核心服务，明白你的客户想要什么

第一节 明白客户的购物价值观//198

第二节 抓住客户的心，售前“动人术”//202

第三节 售中、售后，客户的需求满足一个都不能少//205

第四节 老客户的市场维护//209

第五节 新客户开发，关注潜在消费者//211

第十章 无网不成欢，网店是市场未来发展的大趋势

第一节 门店网络化势不可当//216

第二节 如何建立你的网络门店//220

第三节 提高关注，探究网店推广攻略//224

第四节 新型网店模式——微店//228

第五节 网店广告：哪个平台，适合你的门店//230

第六节 家居建材网上团购如何做//233



第一章

怎么做,才是真正的家居建材门店老板

乍一看这个标题,你可能会想,我每天都像勤劳的老黄牛一样忙忙碌碌、兢兢业业,谁敢说我不是一个称职的家居建材门店老板?可是,要知道,作为一名家居建材门店的老板,你是整个门店的掌舵人,只有你这个掌舵人把自己的工作做得称职、合格了,你门店的生意才能红红火火!

第一节 精准定位，跳出误区

当你决定创业那刻起，你就知道自己必须要努力奋斗了，因为一旦不努力，或许就会血本无归。于是，你开始每天都像勤劳的老黄牛一样忙忙碌碌、兢兢业业，不可谓不敬业，但至于忙得是否有结果、是否有用，我这里就不敢恭维了。因此，如果你希望自己的事业越做越大，那就必须明白什么事才是家居建材门店老板真正应该做的事。只有明白了这一点，你付出的努力才会有事半功倍的效果。

那么，怎样才能成为一名合格的家居建材门店老板呢？

● 精准定位，找准自己的目标

我要告诉你的第一点就是：作为一名家居建材门店老板，首先要做的事就是精准定位，找准自己的目标。因为一切有目的的行为都始于对目标的确定，缺少了目标的指引终归会迷路。因此，做任何事情都不要“忙”，也不要“茫”，更不要“盲”，而应该从正确的目标开始，想清楚、看清楚你的目标是什么，确定了以后就马上行动。要知道，准确的定位及目标是成就事业的前提，是催人奋进的动力，是你获得成功的基石。所以，只有有了正确的目标，你心中的动力才会找到方向，才能让自己的事业更上一层楼。

我曾经看过这样一则寓言故事：一只老鹰从很高的岩石上向下俯冲，

用它的利爪抓在小绵羊身上,猎走了小羊。穴鸟看到了,心里想自己一定比老鹰强,就模仿老鹰的动作,飞到绵羊身上,没想到脚爪却被绵羊弯曲的毛给缠住拔不出来。牧羊人发现了,就跑过去把穴鸟的脚爪剪掉,把它带回去给孩子们玩。孩子们问这是什么鸟,牧羊人说这是穴鸟,但是它却自以为是老鹰。

通过这个故事,我想让你明白,做正确的事,就是要根据自己的能力做最适合自己的事情。既不要妄自菲薄,对自己没有信心;更不能没有自知之明,把目标定得太高。作为一名家居建材门店老板,要根据自己的实际情况确立一个自己真正力所能及的目标,也就是定位要精准。

● 身为家居建材门店老板,你陷入了哪些误区

多年的观察和调研使我发现,身为一名家居建材门店老板,很多人除了不能做到精准定位外,还容易陷入一些误区。回想一下,从开业以来,你每天都在勤勤恳恳地工作,努力经营自己的事业,每天都拖着自己疲劳的身体去奋斗着,你觉得你的付出总会有回报!

但结果呢?情况似乎并不乐观,门店的业绩始终不理想,这究竟是哪里出错了呢?现在请你静下心来思考一下:你每天都在忙些什么?下面这些情景是不是经常会发生在你的身上呢?

情景 1:

导购说:“老板你在啊,过来帮我一下嘛,有个客人选了好多东西啊,但是价格老是让我少点,我做不了主,你帮我洽谈一下嘛!”

先生,你好……(此时身为老板的你,成了门店的“金牌导购”)

像这样的事情,本属于导购应该做的事,然而,身为老板的你,却代

替导购做了，并且做成了以后，销售业绩还是导购人员的，提成奖励也是导购人员的。都说“富人”的钱是“抠”出来的，身为老板的你，未必也太大方了吧！

情景 2：

夫妻店老板：你好啊，欢迎光临××家私（××建材），今天想看点什么啊？

顾客：我随便看看。

夫妻店老板：好的，你随便看看吧！有需要的时候你喊我。

你真的以为顾客还会喊你吗？我不排除有这样的可能性，但你的成交机会真的不大。顾客购买产品的时候需要你为他服务。小餐馆和五星级酒店的区别是什么？就是服务嘛，有的时候小餐馆的味道可能会比五星级酒店的要好。如果你的家居建材店能有小餐馆的味道、五星级酒店的服务，那你的生意一定好得不得了。

以前的家居门店，多数都是夫妻店，现在把事业做大的家居店各位老板请回顾一下，是不是都请了员工，按照企业管理的方式管理的？原因很简单，因为夫妻店做不大，因为人的精力有限，因为现在的市场竞争太大。如果你想做大就必须公司化经营。不懂，那你只有去学习了。如果你不想做大，那你就更惨了，要么被厂家淘汰，要么被市场淘汰。结果都一样，死路一条！因为，身为老板的你，必须记住我这句话：“学习力才是竞争力。”身为老板的我们必须与时俱进！

情景 3：

铃、铃、铃……

“你什么破家具啊？刚买的怎么就坏了啊，我要退货！”电话那边，客户气愤地说道。

“好的,我马上去您家里看下,一定马上帮您解决了。”售后服务人员说道。

“老板,有个客户要退货,要你来处理下哦。”售后服务人员拨通了老板的电话。

“哦,你让他等我一下,我现在在客户家装家具呢,等我回去再说。”(老板变成了帮助客户安装家具的师傅,变成了售后维修的师傅)

身为老板的你,应该是一个运筹帷幄的将军,而不应该是一名什么都干的士兵,如此一来,你招的那些员工又有何用呢?因此,我想告诉你的就是,老板是不必事必躬亲的,如果事事都要自己去做,那就实在是落入了下乘。

情景4:

“你在搞什么啊,公司最近给的支持怎么这么少啊!”

“什么?又要投钱做广告啊?上次投了效果很一般啊,这次就不投了吧。”

当你遇见困难的时候,你总是在抱怨。可是,抱怨有用吗?只看到问题还不够,你应该迎难而上,努力找到解决问题的办法。也许有的老板会说:“我解决不了啊。”请问这是一个老板应该说的话吗?说句得罪你的话,广告投的没效果,你自己就没有责任吗?你的事业做不好是你所代理的产品公司的问题吗?还是你所管辖的区域经理的问题?所有的问题都是你的问题,是老板的问题。

员工做得不好可以跳槽,老板做得不好就只有跳楼了。兔子和猎狗的最大区别就是,兔子是在逃命,而猎狗仅仅是为了工作而已。身为老板的你,要明白自己的身份,你是兔子而不是猎狗,所以你必须想尽一切办法活下来!

情景 5:

“小王啊，你这个年龄都还没结婚啊？你也该考虑下个人的问题了。”

（过多地干预下属的私人生活）

.....

上面的这些情景中，其实没有一个是老板该做的事情。看看你做过多少呢？正是由于你陷入了这些误区，总是在做自己不该做的事，才导致你浪费了太多的时间和精力在不必要的事情上。这样一来，本该属于你做的事，你反倒是没有做好。因此，如果你希望自己的家居门店发展壮大，那就必须谨记我的话，跳出这些误区！

• 在终端市场上靠结果说话

当你能够找准自己的核心目标，并跳出了这些误区之后，你的家居门店才算是真正走上了轨道。那么，这个时候，你又该怎么做，才能成为一名真正合格的家居门店老板呢？事实上，我想让你知道的是：忙不等于有结果，如果你想把自己的门店做大做强，那就要在终端市场上让结果说话，靠结果在终端市场上树立竞争地位。

或许很多人小时候都看过这样的一幅漫画，叫作挖井，现在就让我通过这幅漫画给大家讲解一下什么是结果。我们暂时把漫画中的人物叫作老张，故事就叫作《老张挖井》。

老张是一名员工，每天都勤勤恳恳地工作。有一天他接到了一个任务：一个人去挖井。老张接到了工作后非常认真，仔细看了所要挖井的土地。老张一共准备了4种铁锹，经过仔细分析后，只有一种铁锹非常适合挖这块土地的泥土，于是，老张开始用这种铁锹努力地挖。然而，10天过

去了,连一滴水也没挖出来。这给公司造成了损失,使得公司赔偿了这个村子 2000 元钱。

如果你是这位老张的老板,你准备怎么处理老张呢?简单点说就是,罚不罚老张呢?

挖井是结果吗?挖井找到水才是结果,如果没挖到水,不能叫作挖井,最多算挖洞。老张的工作态度多好哇,可就是没有结果。在很多家居建材门店中,也有类似这样的情况。例如,有个导购跟了老板快 10 年了,工作态度很好,可作为销售人员的她,就是销售不怎么样。各位老板,你的店里需要的是什么样的人?是销售,是能把你的产品转化成现金的人,而销售的结果与工作态度好不好没有关系。所以,你要给你所有的员工树立结果意识,销售人员就是靠业绩吃饭,没有业绩一切都是浮云。因此,工作态度不等于工作结果。我们终端专卖店需要的是能提供结果的人。

我一直这样认为:做不做,态度问题;做好做坏,能力问题。很多人总是认为,只要我去做了,我就没有责任了。自己最少是没有功劳,也有苦劳,这是很多人在日常工作上去完成任务时的心态。但是,完成任务的本身只是一个过程,而身为老板的你,要的是一个结果,并且是一个令人满意的结果。因此,你必须让你的员工明白,要把完成任务和得到结果区分开来。不能有当一天和尚撞一天钟的想法。

俗话说:“不管黑猫还是白猫,抓住耗子就是好猫。”只要你的员工能给你一个好的结果,那么他就是一个优秀的员工;相反,如果你的员工不能给你一个好的结果,那么他的任何理由和借口都只是在为他的无能做辩解。

所以,我想让你明白一个道理,那就是:只要结果,不要借口。认准结果,努力前进,就一定能得到它!在终端专卖店面对终端销售目标的时候,你和你的员工们都需要一个“一定要实现”的决心。为了终端销售目标的达成,所有人都必须要坚持信念,永不放弃。

各位老板，我想请你们回想一下，在你们的家居建材门店中，这样的场景是否似曾相识：店里因为工作区域的划分，做卫生的时候导购人员还会吵架，说这个区域不是我的，我的区域是××地区，这个区域是××人的，是她的卫生没做干净。问××人在哪里，说是今天家里有事请假没来，所以这个区域的卫生没做，不怪我。

看似这个导购人员对自己的工作负责了，但仅仅是对工作任务负责，并没有对工作的结果负责。工作职责是对工作边界的抽象概括，没有结果一切都是浮云。所以，你要让你的员工们树立这样的思维：干工作让结果说话。

总之，我说了这么多，就是想让身为老板的你转变一下思路。回忆一下你自己的创业经历，你是怎么发财的？事实上，你是在计划经济的体制下发财的，那时候的家具没有标准的定价，老板可以见人定价，所以利润高得惊人！有时候，利润高也并不可怕，可怕的是，即使是这样的市场价格，产品只要到货就一下子被疯抢光了。还记得曾经有个老板给我讲他以前做家具的时候是多么的容易：“只要货来了，油漆还没干呢，就被买走了。”这话听起来有些夸张，但之前的家居市场确实是这样供不应求的，因此生意就好做。

然而，随着我国经济体制改革的深入推进，以前的计划经济发展为现在的市场经济，生意就变得没那么好做了。活动越来越多，利润越来越低，成本越来越高，很多老板便开始迷茫了。事实上，只要你有心，就没有过不去的坎，也没有做不成的事。因为成功只会眷顾有心人，只要你努力，就一定会成为一个合格的老板。

第二节 准确的目标管理,全局掌控

当你的家居建材门店有了精准的定位后,接下来你要考虑的事就是准确的目标管理了。所谓目标管理,是以目标为导向、以人为中心、以成果为标准,使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法;是组织员工积极参与,自上而下地确定工作目标,并在工作中实行自我控制,自下而上保证目标实现的过程。因此,准确的目标管理是专卖店经营管理的重中之重,同时也是家居建材门店全局掌控的重中之重。

• 目标管理的原则

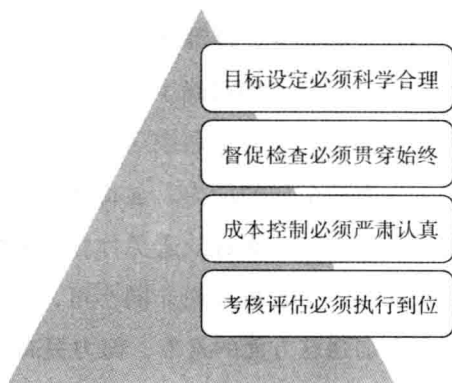


图 1-1 明确目标管理