

中国第一本橱柜销售书

橱柜 这样卖



才赚钱

营销活化石
韩锋◎著

中国橱柜、衣柜店老板、营销人的枕边书
中国家居建材营销人必备参考书

- ★为何很多导购不愿意干橱柜
- ★为何很多橱柜店老板抱怨“要想累，干橱柜”
- ★为何橱柜在家居建材行业终端营销难度最大

本书将给您一套系统实战的思路、方法、工具，
让您的橱柜店倍速增长，持续盈利，永续经营

干橱柜，不再累！



北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

橱柜 这样卖 才赚钱



营销活化石 韩锋◎著

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

橱柜这样卖才赚钱/韩锋 著. —北京:北京理工大学出版社,2011. 1
ISBN 978-7-5640-4035-2

I. ①橱… II. ①韩… III. ①厨房-家具-市场营销学-中国

IV. ①F724.785

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 243302 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http://www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷 / 保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本 / 710 × 1000 1/16

印 张 / 20

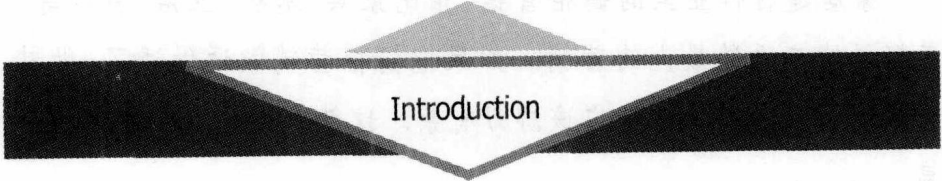
字 数 / 263 千字

版 次 / 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷 责任校对/陈玉梅

定 价 / 42.00 元 责任印制/边心超

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前言



Introduction

山高我为峰

——攻克家居建材营销制高点

记得自己学驾驶执照的时候,学的不是普通轿车的 C 本,而是大卡车的 B 本。驾校教练当时说了一句非常到家的话:为何让你们学 B 本呢?因为你学会了开大卡车,再开小轿车就跟开玩具车一样轻松。当按教练的吩咐,挥汗如雨地学会了开大卡车之后,确实觉得此言不虚。

当笔者从事海外营销,服务于中国最大的家电集团海尔的时候,海尔张瑞敏有一个著名的海外营销战略,就是“先难后易”:不是像其他国内企业先做容易的东南亚、非洲市场,而是先做最难的美国市场,并率先在美国建立工厂和营销公司。张瑞敏的逻辑是这样的:在最成熟、竞争最激烈的市场能站稳脚跟,拿到市场份额,建立起海尔的品牌,在其他海外市场就没有攻不下的山头了。

事实证明，海尔是在品牌国际化方面做得不错的中国企业之一。

看来，驾校教练和海尔张瑞敏的观念有异曲同工之处。

先易后难，看着是阳光明媚，但这条路会越走越艰难；先难后易，看着是荆棘密布，但这条路会越走越宽敞，越走越顺畅。

家居建材行业里的橱柜营销，相比家具、地板、卫浴、瓷砖等，无疑是难度系数最大的营销。如果把橱柜营销做通做透了，做其他家居建材行业的营销应该游刃有余。这就是上述所说的先难后易。

橱柜行业的难度可以从一个侧面给予证明。中国很多家电大鳄都试水过橱柜行业，有的甚至是几进几出。不过，放眼中国橱柜行业，这些家电大鳄有的不温不火；有的奄奄一息；有的韬光养晦，准备再战江湖。看来家电行业的辉煌很难在橱柜行业成功复制。其他家居建材行业，比如地板、家具、卫浴、水槽等，跨界做橱柜的也不少，但基本是无功而返、铩羽而归。

橱柜行业的难度在于它是百分之百的定制行业，具有集成高、流程长、前置性强三大行业独一无二的点。

第一是集成高。橱柜不是看似简单地卖几个柜子，严格意义上，橱柜是一个工程项目，顾客实际是要求商家完成其厨房装修项目的一个部分。橱柜卖的是集成产品，包括柜子、厨电、五金、台面，这些产品都是半成品，只有集成在一起安装到顾客家里，才是一个完整的、能为消费者提供价值的产品。整体橱柜作为一个集成产品，柜体属于家具行业，台面属于化工行业，水盆、拉篮、龙头、抽屉属于五金行业，烟机、灶具、消毒柜则属于家电行业；从市场属性看，橱柜又只能算是家装行业。由此可以说，橱柜行业横跨

了家具、电器、五金、化工、装修五个行业。举个简单的例子，橱柜行业里的店面导购员，相比其他家居建材的导购员是最难做的，因为横跨五个行业，对知识面要求宽，要记忆的东西非常多，要做专业难度更大。

第二是流程长。消费者买个手机当场就能用，买台电视回家自己插电就能用，而橱柜作为百分之百的定制产品需要顾客到橱柜零售展厅看样——确定好样板之后商家到顾客家厨房进行初次量尺寸——商家出具体效果图和报价——顾客确认——商家再到顾客家进行第二次精确量尺寸（复尺）——商家把图纸和订单传至厂家——厂家接单生产——生产完毕后物流发货到商家——商家到顾客家现场安装——安装完毕让顾客确认验收，整个销售过程才算基本完成。这个流程的时间跨度从十几天到几个月不等。因是百分之百的定制产品，在这个相对漫长的流程里，特别容易出错，哪个环节出错都容易导致最终产品出错，装不上或者装不好导致顾客的不满和投诉。所以，橱柜行业，相比其他行业，对厂家和商家都提出了较高的要求。厂家要保证产品的品质和交货期，商家要保证设计质量和安装质量。

第三是前置性强。前置性是相对于其他行业营销的后置性而言的。一个橱柜店一旦开业，它销量好坏的80%的命运就已经提前决定了，所以称它前置性强。这个和其他行业明显不同，其他行业可以通过开店后的促销、推广活动、人员培训及店面重新装修等方法快速改变销量情况，做到亡羊补牢，但橱柜店面就相对困难得多：一是单套产品的占地面积大；二是每套产品的单套价值比较高，不能说换就换；三是橱柜店不是单纯卖柜子，是卖产品氛围，

对店面装修的要求高,一次性投资大;四是产品和店面装修、布局联系在一起,产品一调整,往往是牵一发而动全身,所以不能短期内进行店面重装;五是对店面人员如导购人员、设计人员的专业要求高(产品知识、专业技能、导购能力),这个不能一蹴而就,必须经过前期的招聘、筛选、培训等充分准备才能上岗,否则仓促上岗把顾客当做练手的“小白鼠”,销售情况肯定不理想。综合以上特点,橱柜的前置性强,要求厂家和商家在开店前做好大量精心、细致、烦琐的准备工作,零售就是注重细节,赢在开端才能赢在终端,这一点在橱柜行业体现得非常明显。

橱柜行业因上述三大特点成为家居建材行业里营销难度系数最高的行业是当之无愧的。

与此相对应的是,家居建材行业整体市场容量已过万亿元,每年的复合增长率达18%,前景非常可观。据统计,在中国城市居民家庭中,橱柜拥有率只有6.8%,远远低于欧美发达国家35%的平均水平。未来五年内,我国整体厨房的市场容量将达到2900万套,平均每年580万套;而在未来城市家装的消费中,厨房装修费用将占到30%以上,橱柜又将占这项费用的60%,若按平均每套1万元计算,每年仅橱柜方面就有近350亿元的市场空间。

面对井喷的市场,作为难度系数最高的朝阳行业,虽然已经发展了十几年,但整个橱柜行业的厂家和商家,基本上都是摸着石头过河,只有自己企业经验的积累总结,而没有放之四海皆准的行业成功经验的总结和提炼。这也部分导致了橱柜行业中有数以万计的中、小橱柜企业,而销售额过亿的大品牌不超过十家,市场份额非常有限,这和350亿元的市场容量形成了极大的反差。

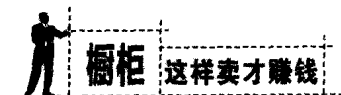
众多的中国橱柜企业要发展,要做大做强,就必须提升自己的品牌销量和市场份额。如何提升?最关键的就是要让每个品牌橱柜企业的经销商(加盟商),能成功地运作好零售终端——品牌橱柜店,保证品牌橱柜店多接单,接大单,接好单。只有品牌橱柜企业的零售终端运作好了,经销商才能发展壮大,橱柜企业才能发展壮大,这是不言自明的道理。

但如何让经销商成功地运营橱柜零售终端——橱柜店,到目前为止,市面上还没有一本教橱柜经销商如何做好橱柜店的专业书。品牌橱柜企业自己是摸着石头过河,很多经销商也是摸着石头过河,各有各的做法,各有各的绝招,八仙过海,各显神通。这对整个橱柜行业的发展壮大是非常不利的。橱柜行业急需能把行业优秀经验和最佳实践进行系统化、规范化、理论化的一本专业、实战的营销指导书籍。

《橱柜这样卖才赚钱》生逢其时。这本书是“贵仁相助”营销顾问机构团队结合自己多年的橱柜营销实战经验和深厚的终端营销积累写就的一本书。刘小军、詹耀东对本书也付出了很多心血,可以说,这本书是集体智慧的结晶。这本书对橱柜行业来说,无疑是“久旱逢甘雨”。

这本书不但可以成为中国所有橱柜经销商老板、橱柜店店长的一本成功运营橱柜零售终端——橱柜店的“葵花宝典”,也可以成为中国众多的品牌橱柜企业从业人员,特别是营销人员的必备参考书。

俗话说:“他山之石可以攻玉”。橱柜行业是家居建材行业里难度系数最高的行业,隔行不隔理,先难后易,这本书对家居建材



行业的许多企业经销商和企业从业人员,比如地板、瓷砖、卫浴、家具等行业,都有非常大的参考和学习价值。

山高我为峰,如果橱柜行业和相关家居建材行业的各位读者,通过阅读本书并积极加以实践,攻克了家居建材行业的营销制高点,从而为自己的企业和店面带来更好的业绩和销量,是笔者非常愿意看到的,也是笔者写作本书的最大宗旨之一。

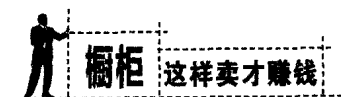
“五岳归来不看峰”,这是本书笔者最希望读者阅完后的心得体会,也是对笔者的最大鼓励和慰藉!

是为序。

目 录

CONTENTS

第一章 中国橱柜市场江湖	1
第一节 中国橱柜市场江湖：三元、四级、五派	2
第二节 中国橱柜行业进入“烧钱”时代	6
第二章 与谁同行，决定你能走多远——如何选择橱柜厂家	9
第三章 什么样的人适合做橱柜经销商	13
第四章 经销商如何与厂家打交道	17
第一节 经销商要学会“睁一只眼，闭一只眼”	18
第二节 厂家经营的只是半个品牌	21
第三节 经销商如何与厂家的各级人员打交道	24
第四节 经销商如何能从厂家获得更大的支持	29
第五节 经销商通过年度经销商大会获得什么	31
第五章 开局决定结局——橱柜店面选址与布局	33
第一节 橱柜店布局原则	34
第二节 看市场选位置定面积——橱柜店选址标准	38



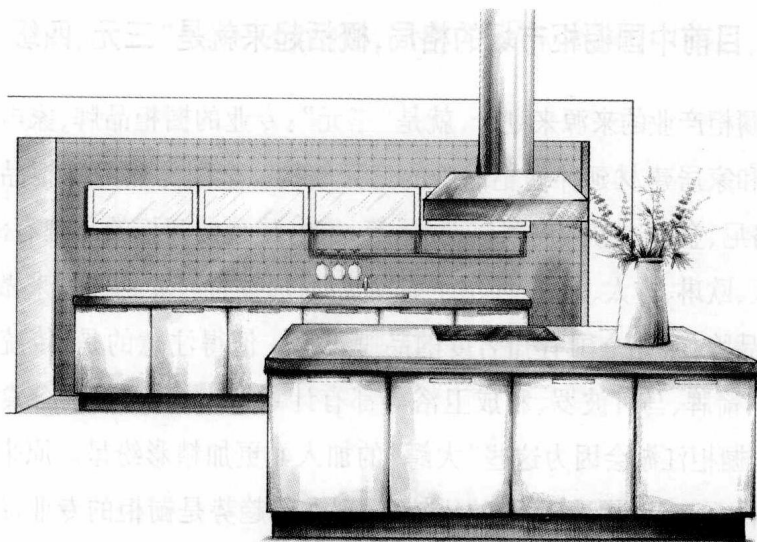
第三节	好资源是抢来的不是等来的——橱柜店布局调整	43
第四节	第一次就选对——常见橱柜店布局误区	46
第六章	产品是第一生产力——橱柜产品上样选择	49
第一节	橱柜店产品上样分析	51
第二节	橱柜中的战斗机——产品线组合上样	55
第三节	不要“人老珠黄”——橱柜样板的更新换代	63
第七章	打造自己会卖货的展厅——橱柜店面装修(展示)	67
第一节	经销商橱柜展厅设计、装修的八大陷阱	69
第二节	如何打造出自己会卖货的展厅	73
第三节	如何做好自己会卖货的橱柜“三级”展厅	75
第八章	橱柜定价与报价	95
第一节	橱柜常见的三种定价方法	97
第二节	橱柜定价技巧	100
第三节	电器、台面、五金定价方法	105
第四节	橱柜零售报价方法	108
第九章	打造橱柜店一流团队	111
第一节	选人——橱柜店人员招聘、团队组建	113
第二节	用人——橱柜店激励考核制度	119
第三节	如何激励新人快速成长	127
第四节	留人——如何激励老员工与保留优秀员工	130
第十章	橱柜店面销售促进管理	135
第一节	橱柜店面人员架构和岗位职责	137
第二节	橱柜店面九大日常管理规范	145
第三节	17 大店面销售促进工具	152

第四节 橱柜店销售提升十大管理习惯	157
第十一章 橱柜经销商管理能力提升	167
第一节 橱柜经销商管理店面的五重境界	168
第二节 经营人心是橱柜老板的必修课	171
第三节 橱柜经销商对员工是养女儿	174
第四节 橱柜经销商:做老板一定要做“王”老板	177
第五节 橱柜经销商如何提升店员的执行力	179
第六节 橱柜经销商如何开好店面周例会	181
第十二章 橱柜店导购成交能力提升	183
第一节 橱柜终端五大导购成交模式	185
第二节 橱柜卖点讲解六步曲	196
第三节 提升导购技能的九种有效方法	199
第四节 设计师/安装师如何做好二次导购	204
第十三章 橱柜店主动营销推广	215
第一节 家装公司合作全攻略	219
第二节 小区推广实战攻略	224
第三节 团购活动实战攻略	236
第四节 异业联盟实战攻略	243
第五节 工程推广实战攻略	248
第十四章 橱柜促销活动完美攻略	249
第一节 促销活动成功的“三点式”原理	251
第二节 促销活动成功的“5M”管理法则	253
第三节 如何策划一场完美的促销活动	256
第四节 总裁签售(限时抢购)——经典促销活动全解码 ..	261

第十五章	感动营销——如何做好橱柜服务	269
第一节	一次安装合格率决定顾客满意度	271
第二节	橱柜安装标准模式——“520”(我爱你) 标准模式	279
第三节	“八个一”的差异化服务,打造橱柜服务金口碑	281
第十六章	软实力打造——橱柜小商、小店经营策略	287
第十七章	橱柜店老板的N种死法	295

第一章

中国橱柜市场江湖



第一节 中国橱柜江湖：“三元、四级、五派”

橱柜起源于欧美,于20世纪80年代末90年代初传入中国广东、上海、北京等地,并逐步向大陆其他省市渗透发展。到20世纪90年代末,随着人民群众经济收入及生活水平的提高,生活方式及厨房装修消费观念的改变,以及城市住宅建设的迅猛发展,现代家庭橱柜这一新产业迅速在全国各地蓬勃发展,并形成了庞大的产业市场,成为中国最具生机和活力的朝阳产业之一。

一、目前中国橱柜市场的格局,概括起来就是“三元、四级、五派”

按橱柜产业的来源来划分,就是“三元”:专业的橱柜品牌、家电转型橱柜品牌和家居建材延伸橱柜品牌的三元结构。全国专业的橱柜品牌有欧派、博洛尼、金牌、志邦、皮阿诺、我乐等;家电转型做橱柜的品牌有海尔、德意、老板、欧琳、方太、蓝谷、西门子威发等;家居建材行业延伸过来做橱柜的有很多品牌,但在全国有知名度的品牌不多。值得注意的是,传统的卫浴“大鳄”:箭牌、马可波罗、和成卫浴等都有计划切入橱柜行业,分食市场蛋糕,未来橱柜江湖会因为这些“大鳄”的加入而更加精彩纷呈。原来的趋势是其他行业跨界到橱柜行业的比较多,现在的趋势是橱柜的专业品牌如欧派、博洛尼都跨界到泛家居行业,如欧派开始做衣柜、卫浴、墙纸等,博洛尼渗透到整体家装行业。由于中国家居建材行业整体是一个新兴行业,产业内竞争不是很充分,市场格局没有完全定型,还有许多市场机会可以把握,橱柜行业和非橱柜行业的互相渗透或将成为未来的大趋势。

中国橱柜市场按市场竞争的格局可以分为四级:全国强势品牌、区域强

势品牌、城市品牌和地方杂牌。四个级别呈金字塔结构:金字塔最上边的是全国强势品牌,中间的是区域强势品牌,最底端构成金字塔最大底座的是城市品牌和地方杂牌。

第一级是全国强势品牌,即进行全国网络布局的橱柜品牌。这一级里最靠前的包括欧派、海尔、科宝博洛尼,其次有金牌、我乐、志邦、皮阿诺、韩丽、康洁、德宝西克曼、蓝谷、西门子威发等,跨界品牌如方太、老板、帅康、华帝、科勒、樱花、菲林格尔、欧琳、箭牌等。橱柜企业前三名的销售基本覆盖了全国主要的目标市场。例如欧派是中国橱柜业唯一一家完成了全国网络布局的品牌,大概有1 000家经销商,2 000家店面左右。欧派处于行业遥遥领先的地位,海尔与科宝博洛尼还没有完成全国网络布局。金牌、我乐、志邦、皮阿诺等品牌正在加紧全国的网络布局,未来3~5年,这些品牌基本会完成全国的网络布局。在第一级的品牌里,将诞生中国橱柜业的十大品牌,现在只有欧派的老大位置已经坐稳,其他的座次还在变动之中。

第二级是区域强势品牌,这些品牌主要在一个省或周边的几个省内进行网络布局,品牌知名度局限在区域内,区域内很强势,区域外的知名度几乎为零。由于橱柜行业的定制化特性,区域强势品牌主要是扎根区域市场,做好区域内的产品和服务,在区域市场内做深做透。区域品牌生存的根本是自己的区域市场,做好区域市场的同时,他们也伺机向区域外扩张。区域强势品牌,主要分布在沿海发达城市以及内地省会城市,这样的品牌全国应该有60家以上,如华东的雅迪尔、欧卡罗、东方邦太、彩虹天、惠尔邦,西南的益有、倍特、德贝,华中的一新、巨迪,华南的佳居乐、康尼华,华北的图腾宝佳、珊嘉以及东北的格瑞蓝、雅嘉、理想百城等。

第三级是城市品牌,这些其实也算是区域品牌,只是在品牌影响力上仅仅局限于所在城市。几乎每个大一些的城市都有一个或几个这样的品牌,全国总体上应该在300家左右。区域强势品牌与城市品牌本质不同在于城市品牌完全属于直营,没有走加盟连锁的渠道模式。

第四级就是地方杂牌,俗称“游击队”。一般是前店后厂,家庭作坊式的

企业,员工数量在几十人以内。这类杂牌的数量众多,一个区域多达上百家,主要靠低价来招揽客户。目前,在中国橱柜产业的发展期,这类杂牌还有一定的生存空间,但按产业的发展规律,随着消费者的成熟、市场的规范、产业的洗牌,其慢慢会失去自己的竞争力而渐渐淡出市场。

国外的品牌没有包括进来,比如柏丽、阿尔诺等。因为国外的品牌定价属于绝对的高端,目标市场是绝对的小众市场。这些品牌主要在极少的大城市布局,重点针对的是超高端消费群体,对整个中国橱柜市场而言份额很小。所以,基本可以忽略不计。

二、按地域划分,中国橱柜市场又分为五大门派

第一是以欧派为代表,以皮阿诺、韩丽、德宝西克曼、蓝谷、西门子威发、佳居乐等为主的粤派橱柜。主要分布在广东和华南地区。由于得改革开放之先,老板的思想、战略和眼光比内地的都超前,这些企业的老板普遍具有良好的品牌和营销意识,所以在品牌推广、营销运作、渠道拓展上都走在全国的前列。粤派橱柜是中国橱柜界的一支生力军,未来大的橱柜企业很有可能从粤派集团军里陆续诞生。

第二是以金牌为代表,以好兆头、雅泰、好来屋等为主的闽派橱柜。金牌主要靠其烤漆产品的过硬质量、高档化的品牌包装、稳健的渠道建设、直营店成功运作模式在全国市场上异军突起,其他闽派橱柜也紧随其后,开始面向全国的网络布局。

第三是以博洛尼为代表,以康洁、图腾宝佳为主的京派橱柜。博洛尼是中国橱柜行业里的“异类”,由于其创始人蔡明的独特设计理念和品牌包装,博洛尼成了中国高档橱柜的代名词。博洛尼也引领了行业内的潮流,如大型的旗舰店,体验馆等,都是由博洛尼开行业之先河。

第四是以百V为代表,以益有、德贝、贝特为主的川派橱柜。川派橱柜主要集中在四川省内和西南市场。百V第一个率先走出四川,全国布局,其他川内企业也紧随其后。但整体而言,川派橱柜全国拓展的步伐相比其他