

JONKON 锦坤营销书系

新坐商=

客流量 × 进店数 × 成交率 × 客单额
× 客毛率 × 满意度

客单额=

客单产 × 客单价 × 客单效

满意度=

客户回头率 + 客户推荐率
+ 客户重复购买率

新坐商。

坐着卖货不再难

——
石章强 著

如家CEO 孙 坚 | 方太总裁 茅忠群
新日总裁 赵学中 | 罗莱董事长 薛伟成
友邦董事长 时沈祥 | 双鹿董事长 陈泉苗

联合推荐

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

新坐商。

坐着卖货不再难

——石章强 著

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

新坐商：坐着卖货不再难/石章强著. —北京：北京理工大学出版社，2011.5

ISBN 978-7-5640-4356-8

I. ①新… II. ①石… III. ①企业管理-市场营销 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 043680 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>

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 / 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 164 千字

版 次 / 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

责任校对/周瑞红

定 价 / 29.80 元

责任印制/边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换

自序

坐商 行贾 新坐商

中国的营销史,就是中国的渠道演变史。

从改革开放初期的百货站,到摆地摊,再到百货商场、超市,以及随之产生的专卖店、专柜等终端新形态,发展到现在网络经济下的网店和电子商务……中国的渠道建设可谓是一部浓缩的营销演变史。

终端为王,已经不再是简单地开店、促销和推广了,它已成为了一套从战略到策略再到战术的整套倒推式的、决定企业生存和发展竞争力的根中之本。

如今,随着连锁大卖场的普及和客户掠夺,厂家自建渠道已成为一种趋势,并成为一种胜利的符号。

美特斯邦威的旗舰店、格力的专卖店、娃哈哈的日杂店、海澜之家的专营店、苹果的体验店、慕思的集成体验馆、阿迪达斯的折扣店、天福茗茶的机场店、如家的加盟店、盼盼的4S店、大自然地板的美学生活馆、来伊份的社区店、鳄鱼漆的小店,等等,无一不是这种趋势的产物。

然而,厂家自建终端和渠道就一定是OK的吗?

自建终端和门店的大投入,不是随便哪个企业都可以玩的。

而更现实的是,当大家都开始自建渠道和终端时,你又该如何在激烈的

白炽化竞争中守住自己的饭碗，并抢到别人的饭碗？

坐以待毙？还是行动起来？

坐商？行商？招商？找商？营商？……

你要做哪个？

怎样才能坐着卖货不再难？

怎样才能坐着卖货不是梦？

怎样才能让更多的兔子撞到你的这个树桩上来且一撞就死？

守株待兔，也许在当今的渠道变革下，又有了新的意义。

关键在于株？株在哪里？有多粗？有多少？有多密？

你又该如何去抓而不是盲目地等待？

新守株待兔才是当下的终端和门店的生存之道。

确切地说，应该是守株抓兔，即如何在兔子经常出没的地方建立起属于你的最容易吸引兔子跑过来的又粗、又大、又硬、又密的株，让那些又肥又大的兔子有来无回，一撞就死，一抓就着。这就是新形势下的新坐商之道。

新坐商如何坐怀不乱？

坐的关键在于株和抓，株是大店，抓则是好店。

一个优秀的新坐商 = 客流量 × 进店数 × 成交率 × 客单额客毛率 × 满意度

客单额 = 客单产 × 客单价 × 客单效

满意度 = 客户回头率 + 客户推荐率 + 客户重复购买率

新坐商的核心就是打造你的高形象力、高议价力、高谈判力，让消费者觉得自己渺小、让消费者把你当成品牌。

新坐商的目标是要做一个高附加值的品牌营销商，而不是一个简单的贸易商或物流商。

新的商业竞争形势下，只有新坐商才有未来，而如何做一个坐着卖货不

再难的新坐商,则是每一个守着一亩三分地的店老板、店员、店小二日思夜想的问题。

现在好了,本书可以让你了解到:你的门店和终端为什么不动销?你的产品和服务如何才能畅销?你的生意和业务如何高利销?你的企业和品牌如何长销?……

这才是本书的价值所在。

本书的完稿,得到了锦坤部分同事的帮助,任胜、马春、庞赫然、杨光辉、成明瑶等完成了基础资料的搜集和部分案例的撰写以及相关的校对工作;更得到了来自锦坤的客户的支持,他们是苏泊尔、友邦、方太、华帝、罗莱、美特斯邦威、百氏康、诺贝尔、大自然、如家、鳄鱼漆、双鹿、杉杉等,他们是锦坤新坐商的实践者和验证者,在他们成长成功的路上,新坐商成为他们终端单店营业力提升的核心思想和方法论。

新坐商的思想最开始起源于为诺贝尔瓷砖专卖店提供销量提升的咨询诊断和策略服务,发展于苏泊尔的每天每店多卖一口锅的整体咨询帮扶,并由此在营销界开创了“单店营业力”的名词和方法论。但真正实现体系化,则是在与罗莱和友邦的深度合作中,尤其是在与友邦长达五年的深度合作中产生的。

在此,要特别感谢友邦董事长时沈祥、总经理王吴良和营销副总经理吴伟江,没有他们的信任和支持,就没有新坐商从实践到理论再到实践的思想和体系。不管是为友邦提出的“集大成邦天下”的战略联盟体模式,还是“快开店 多开店 开大店 开好店”的营销战略及“百城千店决胜08工程”,再到“好店攻坚聚变09工程”等的实施,无一不是聚合在新坐商的推进和实施中,并由此开创了友邦的新时代,使集成吊顶成为聚合了照明、建材、浴霸、换气、空调、音响、通风、扣板等数十个行业超千亿产值的产业帝国,友邦也由此开始成为行业的缔造者和领跑者。

新坐商：
坐着卖货不再难

之后，罗莱、双鹿、如家、华帝、方太、文峰、超人、奔腾等先后开始导入新坐商的理论和方法，这些理论和方法成为这些品牌征战市场的核武器，从原子核的裂变到聚变，新坐商的威力越来越大，单店营业力越来越强。

正所谓，新坐商，坐着卖货不再难。

这不是口号，这是方法，更是思想；也是理论，更是实践。

如果对本书以及新坐商的理论和实践有建议或想进一步交流，就请与我联系，邮箱：shizhangqiang@sohu.com。欢迎指正。

石章强

于上海寓所

2011年1月23日凌晨

目 录

CONTENTS

第一章 什么是新坐商?

一、坐商的演变	2
坐商:静坐	4
行商:傻行	5
找商:瞎找	5
营商:盲营	6
二、从坐商到新坐商	8
坐商:坐着等商	8
新坐商:先“拉”,再“杀”	9
案例:“真功夫”PK“沙县小吃”——新坐商的威力	14
附:苏泊尔新坐商分类评估表	22
三、要做就做新坐商	24
从守株待兔到守株抓兔——“株”:“拉兔”四步曲	24
“抓”:“杀兔”四步曲	29
案例:文峰,坐等客上门	33

第二章 新坐商：如何坐怀不乱？

一、找到金牌门店	40
金牌门店的标准	40
标杆金牌门店	40
案例：安踏的金牌门店战略	42
二、设置金子门槛	49
金子门槛在哪儿？	49
贵是最大的差异化和门槛	51
案例：慕思的集成式体验馆	55
三、软硬皆要施	59
软实力之专业化推荐	59
附：百氏康蛇胆同类产品基本情况对比推荐一览表 ...	63
软实力之顾问式成交	67
附：诺贝尔瓷砖经销商终端门店店长绩效考核表	71
硬功夫之形象	72
附：友邦集成吊顶专卖店硬件检核表	72
硬功夫之出样	73
附：友邦集成吊顶终端店面现场检核表	73
硬功夫之陈列	75
附：友邦不同类型专卖店的软装硬件配置	75
案例：博洛尼的软硬终端	76
四、释放好店能量	83
好店的四大标准	83
好店能量如何释放	83
案例：盼盼，像卖汽车一样卖门	86

第三章 成为新坐商的五大法则

一、势能战略	92
案例:奥普为什么在家门口被对手打得落花流水? ...	92
链接:奥普,单项冠军之痒	95
专家点评一:长青冠军背后的战略逻辑	100
专家点评二:单项冠军多元化的三大战役	105
专家点评三:创新的“道”“法”“术”	109
二、关键路径	113
首店开大店、二店开好店	113
案例:生态家——小店开成好店,好店释放大能量 ...	113
大城市多开店、小城市开大店	117
案例:罗莱的“四店”营销	117
商超快开店、专卖多开店	121
案例:欧派橱柜锁定第一	122
直营开大店开好店、加盟快开店多开店	124
案例:美特斯邦威,不走寻常路	125
三、聚焦法则	129
建立样板有力量	129
伤其十指不如断其一指	131
案例:85 度 C 靠什么盈利?	133
四、精细营销	137
精细化营销的三道坎	138
这样的细节您注意到了吗?	140
您能知道这是什么地方吗?	140
案例:如家的品牌接触点营销	141
五、体系制胜	144

标准化：打造复印机系统	144
案例：大自然终端美学馆	145
信息化：破解一收就死一放就乱的死结	152
案例：来伊份，终端信息化加速度	158
文化化：让终端有魂	161
案例：一茶一坐的终端文化攻术	166

第四章 新坐商的 22 条军规

一、一个转型：老坐商 VS 新坐商	174
案例：天福茗茶的密林战略	174
二、两个关键：株和抓	180
案例：双立人缘何单店销量过千万？	180
三、三个手段：高形象力、高议价力、高谈判力	186
案例：索菲亚如何打造最贵最有品位的衣柜？	186
四、四个环节：进店数、成交率、客单额、满意度	192
案例：诺贝尔倒着做终端	192
五、五大标准：卖得多、卖得好、卖得长、卖得高、卖得值 ...	200
案例：苏泊尔，每天每店多卖一口锅	200
六、七种策略：查、析、导、传、帮、督、控	205
案例：鳄鱼漆小店 30 万元的生意经	205

后记：新坐商的十六句话	211
-------------------	-----

第一章



一、坐商的演变

经营方式是以“坐商”模式为主，还是以“行商”模式为主？抑或是两者兼而有之？你可能会说，坐商更轻松点。坐拥交易，不出门就能轻松获得利益。其实，这种商业活动，要付出的同样很多。你要有你的目标市场，你要宣传，你要让别人能找到你，一般局限性比较大，守株待兔的销售往往容易陷入困境。积极的销售观念需要你根据市场的变动及时调整策略。行业要发展，第一要义是要走出去，搞好行商。然而在推进行商建设的过程中，仍要兼顾好坐商这一修身之本。当我们在外面不断地寻找市场、寻找客户时，更应该珍惜每一个来到前台的客户。如果这样的客户都接待好了，会有力地推进我们的行商建设。那么，在当前的市场环境下，如何运用新思维经营坐商呢？

面对市场竞争的加剧，各行业改变经营方式，着力提高对行商建设的重视程度，将加强营销体系建设提高到了战略层面。然而在建设过程中，我们越来越发现原有坐商模式的不足，如前厅接待人员的营销意识和服务意识薄弱，有时经理、营销员走出去成功地拉来的业务，却栽在了前厅接待员或者其他服务人员的怠慢上，他们对客户没有笑容，没有礼貌性尊称，甚至懒散得爱理不理。目前，在很多地方，坐商服务营销和行商营销还没有形成一套有效的联系和互动机制，业务的营销和本地的服务营销被简单地割裂开来。部分内部服务管理工作还只停留在抓几项基本制度的落实上，没能跟上行商建设的步伐。要解决这些问题，需要

我们在加强行商建设的同时，突破固有思维，给坐商以应有的重视，让行商、坐商齐头并进。

行商属于“攻”，坐商偏向于“守”。与踢球作战一样，有经验的教练员总是叮嘱进攻型选手在进攻中注意防守，而防守型选手要在防守中进攻，企业面对市场时也应该做到攻守兼备，建立行商、坐商间的互动机制，理顺专业营销、台面服务营销、综合营销三者间的关系。其中，专业营销应主要以专业产品为平台，重点抓好本专业商业性大客户及目标客户的维护和开发，扮演好行商的角色；店面营销应以店面为平台，面向公众提供标准化服务，并在众多的客户中筛选、培养目标客户，为综合、专业营销提供潜在目标客户群；综合营销则应抓好行业大客户、跨专业重点项目的开发与维护工作，协调专业与专业之间的关系。

这样看来，店面营销是联系综合营销与专业营销的一个节点。在具体的实践过程中，专业、综合营销要积极为店面营销提供客户消费偏好、习惯等信息，店面服务营销人员则应积极收集客户提出的意见和建议，并将目标客户提供给专业、综合营销部门，以此来形成各条线上的互动机制，以便共同开发市场。

从窗口来说，第一，要发挥服务功能，为行商营销提供良好支撑。客户对酒店的印象很大程度上源自台面服务。服务工作要运用多种方法加深客户对酒店的良好印象，为行商营销提供良好的口碑和服务支撑，包括建设VIP营销体验中心、旗舰店等精品服务点。第二，要积极发挥前厅与客户大量接触的优势，使前厅成为市场调查、客户信息搜集的一个主阵地。积极结合行商要求，重点加强对特定人群、客户群的名址收集工作，为营销工作提供基础，收集客户评价，促进工作提升。第三，前厅服务要起到巩固客户的作用，培养客户对酒店服务的依赖感。对于行商营销成功的业务，当客户在前厅询问时或是在内部休闲时，服务人员都要做好沟通协调工

作,加强同行商人员的联系,正确理解客户的需求,协助做好客户服务工作。

新时期要用新思维来适应市场环境,在大力提倡走出去营销的同时,还要使店面服务人员认识到坐商营销的意义和作用,建立从业人员的培训常态化机制。一方面要做到新业务培训的 100%。遇到推出新的管理制度、新的业务时,服务人员要及时、全面地做好服务支撑;另一方面要加强对服务人员营销技巧的培训。同时,还要积极探索,形成一套坐商营销激励机制,形成与行商管理相仿的业绩统计机制,调动全体员工的积极性和主动性。



坐商：静坐

坐商,也称“坐贾”,指开设店肆,销售货物的商人。

《宋史·食货志下八》:“居者市鬻,谓之住税,每千钱算三十,大约如此。然无定制,其名物各随地宜而不一焉。”这是坐商缴纳住税的情况。在唐宋及其以后,城市经济发展,坐商的行业越来越多,作用越来越明显。明顾起元《客座赘语》中说:“薪粲(柴米)而下,百物皆仰给于贸易。”它包括 tradesman 和 shopkeeper 两种坐商类型。

(1) tradesman (as opposed to itinerant merchant) 是“行商”的对称,它是指拥有一定数额的资本、具有一定的字号、在固定地址经营商业的商人。

(2) shopkeeper 是指店主、零售店的业主。

坐商,是以招牌和商号吸引顾客,扩大商店影响。招牌的形式多样,以实物、模型、包装品、额匾、旗子为招牌,多悬挂于店铺门前显眼处,以引人注目。旧时商号多雕刻于木板上,也有的书写于铜、铁、亚铝铸成的板上。现招牌、商号多以广告霓虹灯、铝合金、磨砂玻璃等材料装饰。商业街基本就

是此模式的集中体现。其经营特点主要是商人们除了在商品的适销对路、物美价廉等方面下工夫外，还须特别注意养成良好的店风，对顾客笑脸相迎、热情招呼，不能有厌烦、抱怨之举；经商守信，不能使假；成交最忌短斤少两等。



行商：傻行

行商，旧时俗谓“走贩”，特点是通过用特殊用具和叫卖声，吸引并招徕顾客。卖日用品的货郎担摇小手鼓，俗称“摇鼓担”；卖馄饨、豆腐花等小吃的敲碗匙；而与敲击节奏相映成趣的叫卖声，往往是卖什么喊什么，拖腔拉调，似喊似唱，“人未到声先到”，以广而告之。货郎们小本买卖，老少无欺。有的一生一世以此为生，老来才搁担停业。改革开放以来，为招揽顾客，方便顾客，沿街叫卖者也不乏其人，但这已不是“行商”的主流。从大的方面讲，更多的是通过策划、包装，利用各种媒体，各种展会推介产品，也就是品牌战略，在大众面前先混个脸熟，然后通过各种分销手段和直销手段扩大产品的影响力及市场的占有率。具体到细节上，各种销售策略还有很多。目前，最典型的一种“行商”方式就是物流配送。行商与坐商的主要区别也就在于行商具备配送能力。配送能力正逐步成为行商的核心竞争能力。



找商：瞎找

当传统的坐商模式不能吸引代理商的兴趣，广告投入越来越多、换来的咨询电话越来越少的时候，也是企业经营状况下滑的时候。在这种情况下，要么继续维持这种状态，增加广告和展会的投入力度，增加电话营销的成本，大力度地吸引代理商；要么主动出击，通过精准定位来深入市场一线，与

代理商亲密接触，真正深挖市场，主动寻找更多的代理商。我们称之为找商。

这两种不同的经营理念造就了两类企业完全不同的生存状况。延续走坐商模式的企业依然步履蹒跚，承受着巨大的压力而裹足不前；积极走出去的找商企业短期内销量并没有大的变化，但是伴随着其对市场把握能力的提高，在产品导入、渠道策略、宣传方向、促销政策、客情维护等各个方面的工作做得更细致、更有效，自然销量的提升就有了保障，致使企业在其精心细分的某一产品领域、渠道领域或市场领域完善自身品牌，实现其对某一细分领域的引导和掌控，最终成为这一细分领域的强势品牌和企业，并得到长足发展。



营商：盲营

进行市场深挖，短期内会增加招商企业客户数量，从而极大地提升产品销量。但是，这种销量提升后要长期维持就必须使企业与代理商形成“你中有我、我中有你”的战略合作联盟。实施长期、全面的合作经营才会最终提升代理商对产品的吞吐能力，实现销量的最大化。这样的一种操作模式，我们称之为营商。

营商的首要任务是了解代理商的情况，不仅仅要让代理商提货销售，更要了解其销售网络情况，并给予有效扶持。

(1)代理商是否有能力实现市场操作。代理商有大有小，实力不一，渠道不同。面对这么多产品特别是他们操作的招商企业的产品，代理商是否有能力成功打进各种渠道，这将在很大程度上决定企业产品在渠道的占有率和公司在该渠道的未来销售额。

(2)产品是否已经成功销售到消费者手中。面对竞争日益激烈的市场，