

5R[®] 管理顾问丛书
www.5R.com.cn

● 汪光武 冯侠圣 著

装饰材料业

营销管理大全

DECORATION MATERIAL
MARKETING

广东经济出版社

5R[®] 管理顾问丛书
www.5R.com.cn

● 汪光武 冯侠圣 著

装饰材料业

营销管理大全

DECORATION MATERIAL
MARKETING

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

装饰材料业营销管理大全/汪光武, 冯侠圣著. —广州:
广东经济出版社, 2003.8
(5R 管理顾问丛书)
ISBN 7-80677-514-5

I. 装… II. ①汪…②冯… III. 建筑材料: 装饰材料
—工业企业管理—市场营销学 IV. F407.95

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 065605 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东新华发行集团
经销	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
印刷	787 毫米×1092 毫米 1/16
开本	36 2 插页
印张	849 000 字
字数	2003 年 8 月第 1 版
版次	2003 年 8 月第 1 次
印次	1~5 000 册
印数	ISBN 7-80677-514-5 / F·906
书号	75.00 元
定价	

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

作者简介:

汪光武, 上海财经大学管理硕士, 中国营销界的最高奖——“金鼎奖”的首届获得者, 2000 年被《销售与市场》杂志评为 33 名“中国营销英雄”之一, 2002 年被《中国经营报》评为“中国十佳企业培训师”。国内多家著名报刊的特约撰稿人, 发表营销与管理论文数十篇, 其中影响较大的有《杰出营销, 从培训做起》(2000 年, 曾被《当代经理人》、《中国人民大学复印资料》、《商界》等多家刊物及网站刊载、转载)、《“名人”复出, 营销助力》(2001 年 10 月《销售与市场》杂志封面文章)、《私企, 弱势个体组成的强势群体?》(2002 年 9 月《中外管理》杂志)、《马可波罗: 文化为王》(2002 年 10 月 18 日《陶城报》及《品牌》杂志)、《建陶品牌, 何去何从》(原载《粤港信息报》)等。《中国营销报告》、《中国经销商》等专著的主要作者, 从事建材营销近十年, 曾担任佳力木业、唯美陶瓷(马可波罗瓷砖)等大型建材企业的营销总监, 并向国内多家知名建材企业提供过营销管理咨询与培训, 被媒体誉为中国“建材营销第一人”。此外, 作为职业的咨询师与培训师, 还向众多建材行业以外的知名企业提供过咨询与培训服务, 如美菱电器、宗申摩托、青岛啤酒、思念食品、中策橡胶(朝阳轮胎)、万达轮胎等。现任深圳市奇正九鼎企业管理咨询有限公司董事长兼首席营销及培训顾问。

前 言

改革开放以来，我国人民先是解决了吃饭问题，接着又解决了穿衣和家用电器问题，随后的便是改善自己的居住条件。“住”和“行”是今后相当长时期内中国的两大消费热点。在中国的衣、食、住、行四大基础消费中，城镇居民已普遍解决了衣食温饱及家用电器普及问题，因此，食品、服饰、电器等传统行业成长的高峰期已过，今后将呈现成熟市场的缓慢、自然增长（随人口的自然增长、消费升级、自然更新等而增长）。如果您想选择发展潜力更大的行业，首先可以考虑的就是卖房（与住宅相关的产业），其次可以考虑卖车（与汽车相关的产业），再者可以考虑卖药（与健康相关的产业）、卖书（与知识与教育相关的产业）等。这是因为这些行业中国的人均消费水平远远低于世界平均水平，更无法与发达国家相比。特别是居住条件方面，中国的人均住宅面积、住宅装修率及人均装修消费水平等方面的差距更大。从市场空间看：我国居民住房需求正处于高速增长时期。根据我国住宅发展规划，在今后10年内，我国每年至少要竣工住宅建筑面积2亿平方米；2002年我国城镇住房实有总面积50多亿平方米，有潜在装修需求的房屋达9000多万套。另据调查，我国居民对现有住房满意度不高，大概48%城镇居民提出要在2~3年内换购住房，已购公房的居民有67%希望改善居住条件，所以住宅建设会给建材发展带来巨大的发展空间。近年来，我国建筑装饰行业的总产值以20%左右的速度递增，全国家装行业总产值增长速度则更高达每年30%左右。举例来说，上海人装修一套80平方米的新居，一般要花5万~6万元购买材料，年市场容量有150亿~200亿元人民币。这是英国装饰建材零售巨头百安居（B&Q）所做的一份市场调查。据北京市建筑装饰协会统计，北京人住房装修费平均达8万元，年市场容量在80亿到100亿元人民币。而在广州，家庭装饰的年营业额也高达50亿~60亿元人民币。而且，我国的人均住宅面积、住宅装修预算和规格还在逐年升高。建筑装饰产业的迅速发展有力地带动了建筑材料的消费。据预计，今后5~10年的时间内我国住房装修产值将继续以年20%左右的速度递增，将快于国民经济平均增长速度2~3倍。

建材产品是一类市场潜力极大的产品。

然而，如此“热门”的行业在营销领域却是极少受到人们关注的“冷门”。这是因为：建材产品是一类消费计划性强，购买、消费周期长，单次购买金额高，消费行为谨慎且受中间人员（设计、施工人员等）影响大的特殊产品，其消费行为特征既不同于日用消费品，又不同于工业品，因此在营销上也有其特殊性；不管是日用消费品还是工业品，其成熟的营销理论与模式在建材行业都很难直接借鉴。到目前为止，还没有能完全适用于中国建材营销的系统理论与成熟模式，甚至媒体上连像样的建材营销文章也很少见。“老问题”未得到解决，近几年来环境的变化又使建材企业面临着一系列新的营销难题：

首先，是**产品难题**。一方面，国家出台建材产品十项环保强制标准，市场准入门槛提高，企业如不及时调整产品结构，开发并推出符合新标准的更新换代产品，将有可能被淘汰出局。但产品结构调整及新产品的推广又面临着成本上升，市场不规范，社会监督不到位及消费行为不够理性成熟，消费者的自我保护意识、能力差，营销人员的市场推广知识、技能落伍，企业实力不足等多方面的制约。另一方面，竞争对手，尤其是中小企业的模仿能力飞速增强，大企业的知识产权得不到很好保护，新品种、新花色被竞争对手快速模仿，产品生命周期缩短，产品差异与竞争力普遍下降，大企业的产品开发思路迫于以上竞争压力而过快释放，思维几乎陷于枯竭，今后的产品开发何以为继？如何才能有效提高竞争对手的产品抄袭模仿壁垒、延长来之不易的新产品的生命周期？

其次，是**通路难题**。建材超市异军突起，其“天天平价”、“一站式购物”、“无条件退货”、“一揽子服务”等经营理念深得人心，快速分食着传统建材市场的业务；装饰公司的品牌运动方兴未艾，并利用其品牌影响将业务向材料采购供应等上游扩张、成了建材领域一股日益壮大的重要分销力量；不少地区政府出台精品房政策，工程直接采购的比例日益提高；建材市场与经营商户越开越多，品牌专卖店爆炸式增长，大企业的通路优势丧失；一些精明的厂商已开始深入住宅小区实施顾客拦截，流通领域的拥挤与竞争日甚，市场人流被严重稀释。所有这些导致传统平面分销通路如专卖店人气不旺、生意清淡，分销效率严重下降。建材销售通路亟待转型，但如何转？

再次，是**品牌难题**。企业不管大小都在模仿着大企业做品牌，并且品牌标志、品牌命名也全都向“名牌”靠近。多品牌策略被普遍滥用，一些企业在一两年内推出十几个品牌，甚至连经销商也在通过 OEM 学着“做品牌”，

其结果是市场上品牌泛滥，大企业的品牌个性日渐模糊，消费者无从选择；加之原有品牌的老化和内涵不足，品牌溢价急剧下降。那么建材产品还要不要“做品牌”？又该如何做？

其四，是**沟通与传播难题**。新的媒体大量涌现，消费者的“眼球”极度分散，媒体成本节节攀高，加上建材又是一类使用年限长、重复购买频率低、低关注度的特殊产品，购买决策过程又极其复杂，会受到设计、施工等多方人员的影响，沟通、传播策略难以做出选择。

其五，是**竞争难题**。尽管“购房热”拉动了建材需求的火爆增长，但需求增长远远跟不上更快速度的供应厂商增长，产能严重过剩。同时原有的中小企业又快速进步、实力也在不断增强，原有大企业、强势品牌的优势在逐步丧失，产品及营销手段的同质化程度越来越高。楼房越建越多，企业的销售却越来越少。那么企业该如何通过培养新一轮的差异化核心能力、如何寻求新的竞争优势来捍卫既得的经营成果、支撑企业的进一步发展？

其六，是**管理难题**。在风云突变的市场环境面前，老化的营销组织与营销人员只能被动应付，企业被迫一再减产、限产，产品售价也一降再降，销售急剧下跌，费用却直线上升，利润无可挽回地屡创“新低”。落伍的营销组织与营销人员急需改造以适应突变的市场环境，扭转业绩下滑、发展停滞的局面，但如何改造？

.....

由于以上诸多难题未能有效解决，众多建材企业、包括那些具有相当实力的企业在巨大的市场“蛋糕”面前却业绩平平、增长缓慢，难以获得更大的市场份额，整个建材行业品牌集中度（单个品牌占有的市场份额）普遍很低，最大的企业往往也占不到市场10%的份额。举例说，中国建筑卫生陶瓷领域有4000~5000个企业，规模最大的新中源约占5%左右的市场份额，而且是十多个品牌加在一起的市场份额，单一品牌的市场占有率则更低；涂料行业有1万个左右的企业，最大的立邦也才占有10%左右的市场份额，而且立邦还不是本土企业，本土最大的涂料企业华润也才占有5%左右的市场份额。至于五金、地板、灯饰等领域的品牌集中度则还要低。种种迹象说明，中国建材企业还处在营销摸索阶段，缺乏系统、科学、具有针对性的营销理论作指导，缺乏成熟的营销模式。

作者本人多年从事建材营销实战与研究以来，搜集、积累了大量的建材市场特性数据，尤其是进行了大量的消费行为跟踪调查，并且系统、全面地操作、辅导过一批建材行业的知名企业与品牌，在理论与业绩上都获得了一

定突破。如成功打造出了东南亚规模最大的装饰贴面板生产企业佳力木业、中国仿古瓷砖领导品牌马可波罗等，并在培训咨询服务过程中接触、了解到中国众多的知名建材企业的营销经验与模式，如日丰管、大自然地板、富林地板、涪陵建陶、美涂士化工、吕氏胶王、顶固五金、箭牌洁具、宏宇陶瓷等。此外，作为职业顾问与培训师，通过跨行业的咨询与培训、交流，也使我们从众多建材行业以外的知名企业身上汲取了丰富的“营养”，大大开阔了视野。

5R 管理体系创始人冯侠圣先生在建材行业同时有系统理论和丰富的全面实战经验，他在本书中注入了其本人的许多创新理论和新思维，补充大量实用案例，特别是在营销管理系统工程和终端营销两大部分，并在具体负责编辑中做了大量工作。

由于时间有限，有许多不足之处，请各路英雄指正。作者联系信箱：

汪光武 wangguangwu@sina.com；冯侠圣 fengxiasheng@tom.com。

谢谢。

汪光武

2003 年 4 月 24 日

目 录

前言	1
----------	---

第一部分 市场研究与开发

第一章 市场研究技术	3
一、实地调查技术	3
(一) 什么是实地调查	3
(二) 确立调查目的	3
(三) 问卷调查	4
(四) 问卷设计	5
(五) 实地调查与质量控制	11
(六) 资料的收集、整理、分析	12
(七) 完成市场调研报告	14
二、问卷调查应用案例	16
(一) 陶瓷经销商问卷	16
(二) 用户调查表	19
(三) 唯美经销商网络建设评价表	22
(四) 唯美公司 LD 经销商问卷	24
(五) 唯美 LD 事业部内部调查问卷	28
(六) 总经销评价表	30
三、市场调查案例分析	31
(一) 调研设计	31
(二) 调查报告	33
四、如何做好营销诊断调研	47
(一) 营销诊断调研的目的	47
(二) 营销诊断调研的内容	48
(三) 营销诊断调研方法	50
(四) 问卷调研流程	51
第二章 市场研究报告	52
一、装饰材料行业一些特征及状况	52
(一) 装饰材料的产品特性	52
(二) 装饰材料的产品的购买、消费行为特征	52
(三) 建材行业的市场现状	53

(四) 装饰材料营销发展趋势	58
(五) 超市发展趋势	59
二、消费者行为特征	61
(一) 中国城镇陶瓷消费者研究报告	61
三、中间商行为特征	73
(一) 经销商一般观点调查	73
(二) 关于油漆经销商认知的调查	76
(三) 组织与人员状况调查	77
(四) 装饰材料营销发展趋势	77
第三章 市场营销战略决策与管理	80
一、奇正九鼎策略模式: 装饰建材的“10P”营销组合	80
(一) 市场探索 (Probing)	80
(二) 市场细分 (Partioning)	80
(三) 优先 (Priority)	80
(四) 产品定位 (Position)	80
(五) 产品策略 (Product)	80
(六) 渠道策略 (Place)	80
(七) 促销策略 (Promotion)	81
(八) 价格策略 (Price)	81
(九) 公关策略 (Pubilc relations)	82
(十) 政治权力策略 (Power)	82
二、战略决策与管理	82
(一) 目标顾客研究	82
(二) 目标顾客的细分	88
(三) 经营战略的选择	91
(四) 制定市场营销计划需要搜集的数据	93
(五) 战略计划过程	97
(六) 市场营销检查	107
(七) 营销策略的形成	110
(八) 市场营销活动的控制	111
(九) 市场营销研究的内容	111
三、品牌决策	114
(一) 品牌决策及相关术语	114
(二) 品牌决策基础	114
(三) 品牌定位	116
(四) 多品牌战略	117
四、产品开发与管理	119
(一) 新产品开发的内容	119
(二) 产品诊断方法	121

(三) 如何做好新品上市推广	124
(四) 产品开发研究分析步骤	126
五、定价策略	130
(一) 定价战略的选择	130
(二) 定价战略概要	132
(三) 新产品定价的程序和方法	133
(四) 价格策略	136
六、渠道决策	137
(一) 销售通路的规划、建设与管理	137
七、服务	148
(一) 服务——市场营销的新杠杆	148
(二) 冯氏的“七零服务”理论与应用	149
(三) 服务影响业绩的案例分析	150
八、市场推广	154
(一) 营业推广	154
(二) 公关推广	159
(三) 人员推广	161
(四) 广告推广	163

第二部分 营销管理系统工程

第一章 企业文化	181
一、什么是企业文化	181
(一) 企业文化的定义	181
(二) 企业文化核心内容	181
二、企业文化测量	183
(一) 五奥公司企业文化的测量表	183
(二) 应用案例	184
三、主动与被动的企业文化	185
(一) 被动与主动的企业文化	185
(二) 如何让员工主动起来	186
(三) 提升士气	187
四、企业文化的策划与实施	188
(一) 公司背景	188
(二) 企业文化调查诊断报告	188
(三) 企业文化标准系统设计	189
(四) 企业文化导入策略	190
(五) 企业文化的实施	192
(六) 行为测量表	192

第二章 营销组织设计与管理	196
一、营销组织设计	196
(一) 组织设计的基本原则	196
(二) 营销组织变革战略	197
(三) 各类营销组织设计案例	200
(四) 营销管理系统的规划与建设	210
二、营销系统工作职责	213
(一) 工作内容及职责分配	213
(二) 权责划分	220
三、营销系统常见岗位标准描述	231
(一) 营销中心总监	231
(二) 营销中心企划部经理	232
(三) 营销中心销售部经理	233
(四) 营销中心内务部经理	234
(五) 商务代表	235
第三章 营销系统的绩效管理	237
一、原理与方法	237
(一) 什么是绩效?	237
(二) 以绩效为中心	237
(三) 绩效来自于三个“正确”	237
(四) 中国企业绩效管理现状	238
(五) 绩效管理部门职能	238
二、方针、指标与目标	239
三、目标约束	239
(一) 三类指标	240
(二) 约束原理	240
四、关键指标	240
(一) 常用关键指标	240
(二) 权重	241
五、冯氏“5R 绩效管理过程模式”	242
(一) 一般过程	242
(二) 影响绩效的过程因素分析	244
六、营销系统职称评定	248
(一) 参与职称评定的岗位、人员	248
(二) 职称序列	248
(三) 职称评定程序	248
(四) 职称评定确认	251
(五) 考评组织、解释与监督	251

七、营销人员的奖罚	251
(一) 定义	252
(二) 范围	252
(三) 权责	252
(四) 过程	252
(五) 作业标准	252
八、如何做好业务人员的考绩与激励	254
(一) 管理人员的使命是激励人而不是控制人	254
(二) 如何设置业务人员的考绩项目与考绩重点	254
(三) 如何制定、分解营销计划指标	255
(四) 如何进行主观工作考评	256
(五) 如何设置“激励物”(激励方式)	257
(六) 业务人员的收入要不要保底、封顶	257
 第四章 营销培训管理	278
一、营销培训的内容	278
(一) 业务人员培训内容提要	278
(二) 经销商培训的内容提要	278
(三) 新入职营销人员基础培训课程	279
二、培训计划与实施	281
(一) 培训预算	281
(二) 年度培训进度控制	282
(三) 培训效果评估	283
三、如何搞好营销培训	283
(一) 营销培训的职能与作用	283
(二) 高层营销主管在培训中的角色和作用	285
(三) 培训内容安排	285
(四) 如何提高培训的效果	287
四、培训课程与教材	291
(一) 实战营销培训	291
(二) 以解决问题为目标的顾问式培训	299
(三) 培训教材参考：业务人员销售作业法律基本知识	302
 第五章 顾客关系管理	305
一、什么是顾客关系管理	305
二、如何做好顾客关系管理	305
(一) 做好顾客关系管理首先要从改变观念做起	305
(二) 管好顾客从认识顾客(顾客行为研究)开始	306
(三) 建立动态的客户数据库	306

(四) 顾客关系维护	306
(五) 顾客关系发展	307
(六) 顾客关系管理的实战运用举例	308
三、客户关系管理信息系统	312
(一) 系统原理	312
(二) 冯氏 5R 营销管理信息系统	312
(三) 如何提高信息管理系统实施成功率	313
四、5R 客户管理信息系统模块	316
(一) 市场研究与开发	316
(二) 销售管理	316
(三) 行政人力测源	317
(四) 财务管理与控制	318
(五) 法律事务管理	318

第三部分 终端营销

第一章 开发终端	321
一、关于终端	321
(一) 什么是终端	321
(二) 终端营销水平自测	321
(三) 家居装饰行业的终端发展的历史与趋势	322
二、如何开发终端	324
(一) 如何制定政策	324
(二) 政策指南	325
(三) 招商手册	333
(四) 招商活动人员培训	334
(五) 如何策划一个经销招商会	335
(六) 终端选择标准	339
(七) 终端评价	340
(八) 如何寻找分销商	342
(九) 说服顾客的艺术	342
三、终端开发管理	344
(一) 区域划分	344
(二) 目标管理	344
(三) 绩效与薪酬标准	347
(四) 计划管理	347
(五) 招商管理	348
(六) 业务人员培训	350
(七) 士气激励	350
四、如何实施通路精耕、完善终端管理	351

(一) 何谓通路精耕	351
(二) 通路精耕的意义	351
(三) 通路精耕的内容与表现形式	351
(四) 通路精耕的实施	352
(五) 通路精耕的组织、实施及检查	353
(六) 通路精耕的实施条件	353
五、专卖店的开发与管理	358
(一) 前言	358
(二) 专卖店的设立条件	358
(三) 专卖店装修费用预算	359
(四) 专卖店申请与批准程序	359
(五) 专卖店装修费用补贴	360
(六) 专卖店的装修设计与施工	362
(七) 专卖店的权利与义务	362
(八) 专卖店的日常管理	362
(九) 专卖店展示规范手册	369
(十) 专卖店合同	369
(十一) 专卖店表格	369
(十二) 相关附件	374
第二章 管理终端	375
一、终端市场控制	375
(一) 控制方式	375
(二) 控制主体	375
(三) 共同控制	376
(四) 零售市场区域划分	376
(五) 工程市场区域划分	377
二、终端客户服务	378
(一) 质量承诺	378
(二) 服务承诺	378
(三) 投诉处理	378
(四) 助销服务	380
(五) 样品服务	381
(六) 导购服务	382
(七) 计划服务	382
(八) 辅导服务	386
(九) 终端营销手册	386
三、终端市场营销管理	387
(一) 信用管理	387

(二) 满意度管理	388
(三) 串货管制	391
(四) 信息管理	394
(五) 客情管理	395
(六) 店面形象管理	396
(七) 终端巡查	396
(八) 促进终端促销管理	398
四、终端售点密度决策	398
(一) 终端销售点密度决策的任务	399
(二) 可选择的密度方案	399
(三) 选择密度方案的评价标准	400
五、管理零售终端的技巧	401
(一) 企业对终端工作人员的管理	401
(二) 终端工作人员对零售终端管理步骤	402
(三) 零售终端管理的具体工作	402
第三章 经营终端	404
一、选择经营方式	404
(一) 经销体制	404
(二) 营运方式	404
二、形象策略	405
(一) 形象知多少	405
(二) 专卖店 CI	405
(三) 专卖区的形象	406
(四) 品牌展示策略	407
(五) 店头形象	407
三、产品组合	408
(一) 产品组合的五个原则	408
(二) 价格武器	408
(三) 品牌组合分流三个原则	409
四、市场营销推广	410
(一) 销售推广	410
(二) 建材市场内的合理布点	411
(三) 公关推广	411
(四) 营业推广	412
五、人力资源开发	417
(一) 如何做好店长	417
(二) 人员管理	418
六、终端计划与仓储	418

(一) 断货	418
(二) 积压	419
(三) 最佳库存	419
(四) 计划管理	419
(五) 仓库作业	423
(六) 用户送货服务合约	426
七、全面的终端促销	427
(一) 店面促销	427
(二) 降价促销活动	427
(三) 广告、公关促销	428
(四) 服务促销	428
(五) 联盟促销	428
八、终端导购	430
(一) 终端导购知识策划	430
(二) 导购人员礼仪要求	434
(三) 导购人员须知	437
(四) 促成订单的八种技巧	443
(五) 导购的竞争策略	444
(六) 导购队伍管理	444
(七) 导购员作业标准	445

第四部分 营销管理手册

第一章 营销管理制度参考范本	449
一、营销中心电话接听管理规定	449
二、营销中心人员出差管理规定	449
三、营销中心工作过程的管理规定	450
(一) 目的	450
(二) 销售计划的管理	450
(三) 销售过程的管理	451
(四) 销售检讨	453
四、营销中心费用报销管理规定	457
五、营销中心差旅、招待、小车等费用的开支规定	458
六、营销中心保密管理规定	459
七、营销中心质量事故处理管理规定	459
八、营销中心产品调货的管理规定	460
九、营销中心信息交流管理规定	461
十、营销中心应收账款管理规定	462
十一、营销中心考勤的管理规定	464
十二、营销中心车辆的管理规定	465