

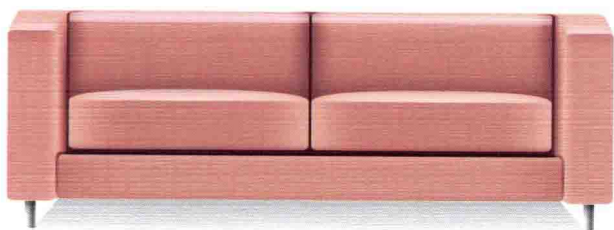
10年专注终端的原创结晶，百战之后的实操指南
广大商家和终端经营者从“摸着石头过河”到系统制胜的管理经典

.. ..

持续盈利

家居建材门店运营管理之道

顾林超/著



众多知名企业的共同选择
家居建材门店持续赚钱的秘诀

刘立新

华鹤集团副总经理

金和

米素壁纸创始人

戴璟

皇朝定制总经理

胡明义

火星人集成灶副总裁

沈连闯

盼盼智能晾晒副总经理

..... 联袂推荐

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

持续盈利

家居建材门店运营管理之道

顾林超/著

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

持续盈利:家居建材门店运营管理之道 / 顾林超著.

—广州:广东经济出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5454-5484-0

I. ①持… II. ①顾… 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 (2017) 第150895号

出版人: 姚丹林

责任编辑: 甘雪峰 易 伦

责任技编: 许伟斌

装帧设计: 海阔天空

持续盈利:家居建材门店运营管理之道

CHIXUYINGLI JIAJUJIANCAIMENDIANYUNYINGGUANLIZHIDAO

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临89号)
开本	710毫米×1000毫米 1/16
印张	15
字数	193 000
版次	2017年8月第1版
印次	2017年8月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5484-0
定价	49.80元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

序 言

过去 15 年，是家居建材行业平民化的 15 年。在行业飞速发展的大背景下，我们欣喜地看到越来越物美价廉的家居产品进入寻常百姓家庭，越来越多的经销商朋友因为选择这个行业而实现了自己的财富梦想。在行业总量爆发式增长的大背景下，市场红利让家居建材行业的每个参与者都赚得盆满钵满。可恰恰是因为市场的繁荣，导致大量品牌盲目跟进、投资量年年加大、主要品类出现了产能过剩的情况，家居建材行业的完全竞争时代提前到来。

最近三年，身边的经销商朋友越来越忙，每天都是做不完的活动、处理不完的各种问题。要命的是，利润却越来越低，对来年的生意应该怎么继续完全看不到希望。于是，很多人开始大声疾呼：家居建材行业不行了！风声鹤唳之下，我们需要思考：这个行业是真的不行了吗？

纵观家居建材行业 30 年的发展史，我们不难发现经销商的经营主要经历了三个阶段：产品制胜阶段、技巧制胜阶段及系统制胜阶段。

产品制胜阶段：2008 年以前，由于行业整体产能有限，导致供不应求，所以经销商只要有货就能赚钱。消费者不挑品牌、不挑质量，所有的品类都大卖特卖。逢年过节，尤其到了年底的时候，经销商最头痛的不是产品卖不出去，而是没有产品卖，没有产品送货。在这个阶段，凡是敢吃“螃蟹”，善于抓住机会、敢为天下先的经销商，最终都赚得盆满

钵满。

技巧制胜阶段：2008年以后，家居建材行业产能逐步扩大，供求关系也由供不应求开始走向供求平衡，甚至是供大于求。供给的增加，带给终端最直接的变化就是消费者开始挑产品，开始有要求。所以，从2009年开始，广大厂家开始研究销售技巧及产品销售话术的培训，希望通过更好的销售技巧和更有说服力的产品话术在销售环节打动消费者。这个阶段的经销商从靠市场吃饭走向靠本事吃饭。一部分优秀的经销商通过具体经营方法的创新，比如狠抓团队打造、全员技能提升、导入促销活动等，成为市场的新宠。这一阶段的时间跨度，一直持续到2013年。

系统制胜阶段：2014年以后，家居建材行业完全竞争时代来临，行业进入全新的系统制胜阶段。经销商单靠自己的“打拼”、持续不断的促销、销售技巧的提升等单一手段，已经不能赢得市场。这个阶段要求经销商必须系统思考、系统经营，转变原有“头痛医头，脚痛医脚”的惯性思维，用系统思维对终端经营进行系统性思考。我们的经营管理不仅要从业务线解决门店从顾客获取到顾客成交，再到顾客经营的生存问题；更要通过运营系统及管理系统的打造，实现终端在盈利和管理上的可持续、可复制。只有如此，经销商才能做大做强。

家居建材行业完全竞争时代来临，行业走到全面洗牌的十字路口。在终端要求系统制胜的大背景下，中国家居建材行业未来5年一定是大浪淘沙的5年，在开放的市场环境中，能够先知先觉早日做到精细运营和系统经营的经销商将会强者通吃。而故步自封、安于现状的经销商将会被时代甩在后面，直至完全抛弃。未来5年，是逆水行舟的5年，在不进则退的市场环境中，经销商要么逆流而上、勇立潮头，要么慢慢后退，直到被兼并、被吃掉。未来5年，竞争的结果必然导致垄断，优质资源和品牌将会流向少数优秀经销商手中，经销商将会变少！

这是最坏的时代，也是最好的时代。只要我们把握先机，早日通过精细化的运营打造好自己终端经营管理的系统，实现终端盈利的可持续和管理的可复制，就一定能在百舸争流的市场环境中立于潮头，成为引领中国家居建材行业走向下一个 10 年的终端旗舰。

衷心祝愿越来越多的经销商和终端经营者能够完成系统制胜的自我准备，成为带领行业走向系统制胜、实现良性经营的中坚力量！

目 录

01 PART

门店选址： 门店经营成功的第一步

- 1.1 终端门店的四大功能 /003
 - 产品销售是根本 /003
 - 品牌展示也重要 /004
 - 找准机会占市场 /005
 - 人才培养是王道 /006
- 1.2 针对性进行店面资源的配置 /007
 - 注重人才培养的店面 /007
 - 偏重网络抢占的店面 /007
 - 以销售为主的店面 /008
 - 以品牌展示为主的店面 /008
- 1.3 互联网背景下终端门店如何留客 /009
 - 附加服务必不可少 /010
 - 体验营销证明自己 /010
 - 不断创造额外价值 /011
 - 获得顾客的基本信任 /011
 - 为顾客解决后顾之忧 /012
- 1.4 稳赚不赔的黄金店面 /014
 - 人流、便利、氛围 /016
 - 硬件设施不能输在起跑线上 /018
 - 确定一个适合的商圈 /019

02
PART

门店管理： 店面才是获取顾客的主战场

- 2.1 塑造店面的品牌形象 /025
 - 巧妙运用销售的四重境界 /025
 - 店面形象是产品价值的镜子 /028
 - 终端店面是传递品牌形象的载体 /028
 - 帮你读懂消费者心理 /029
- 2.2 吸引顾客进店的有效方法 /033
 - 投形象小钱，赚市场大钱 /033
 - 营造购物氛围的四大要素 /035
- 2.3 利用店铺细节吸引顾客 /052
 - 店铺细节管理的最高境界 /052
 - 用细节不断赢得顾客的欢心 /055
- 2.4 制订店铺最佳库存量 /059
 - 利用大数据备货、订货 /059
 - 让产品展示足够吸睛 /061
 - 销售第一，利润为王 /062
 - 坪效提升，如何让产品组合更合理 /066
 - 存货可以这样卖 /068

03
PART

人员管理： 有好员工才有好业绩

- 3.1 选——严控入口 /073
 - 什么样的人适合做销售 /073
 - 如何找到合适的人才 /078
 - 快速打造核心团队 /083
- 3.2 育——培养带教 /086
 - 新员工管理之痛 /087
 - 店员培训，实效才是硬道理 /091

- 3.3 用——日常管理 /097
 - 放对位置的员工才是好员工 /097
 - 不要用你的标准衡量所有人 /101
 - 人员日常管理的三个关键点 /102
 - 让员工更加优秀的具体技巧 /106
- 3.4 留——薪酬激励 /109
 - 如何让员工主动工作 /110
 - 分钱是个技术活 /115
 - 底薪、提成这样发 /116

04
PART

销售管理：
用精细运营打造最强终端

- 4.1 有目标才能有销量 /123
 - 看得见、够得着才是目标 /123
 - 目标制定自下而上 /125
 - 目标分解自上而下 /128
- 4.2 有跟进才有执行 /132
 - 决定营业额的四大要素 /132
 - 远离大锅饭误区 /137
 - 目标的跟进与调整 /139
- 4.3 统一思想，完成目标 /147
 - 店铺会议的分类及其目的 /147
 - 三类会议的作用与具体流程 /148
 - 提高员工参会积极性 /152
 - 会议交流的三大技巧 /154
- 4.4 终端非店渠道拓展 /157
 - 非店铺销售渠道不可小觑 /157
 - 渠道分流下的引流措施 /158
- 4.5 做促销，理解本质和核心才是关键 /168
 - 做促销，吸引对的人 /168

- 做促销，不给对手机会 /170
- 促销实操，两大忌讳不能碰 /174

4.6 定价要瞄准顾客心理 /177

- 顾客对价格感知的真相 /178
- “锚定效应”对终端定价的启示 /179
- 终端操作性定价的两大原则 /183
- 终端定价的三大技巧 /185

05

PART

顾客管理：

把顾客培养成粉丝

5.1 完美服务，超越期望 /191

- 抓住问题背后的机会 /192
- 把老顾客培养成回头客 /194
- 感官刺激，把人留下 /196

5.2 不卖产品，卖服务 /198

- 终端服务的三个级别 /198
- 拉近与顾客关系 /201
- 建立档案，保留名单 /207

5.3 顾客的日常管理与维护 /213

- 把握节点，掌握频次 /213
- 注意细节，增进感情 /217
- 分析客户，各个击破 /221

5.4 投诉要这么应对 /223

- 处理顾客投诉的重要性 /223
- 店面处理投诉的流程 /224
- 妥善处理顾客投诉的两个关键点 /228

01

PART

门店选址：
门店经营成功的第一步

1.1

终端门店的四大功能

很多人看到这个标题一定会问：“门店还能有什么功能？不就是卖东西吗，所有门店都应该是这个功能啊！”当然，这种理解无可厚非。“产品销售”绝对是门店最重要的一个功能，不过，除此之外，它还具有品牌展示、抢占市场和人才培养的功能。

产品销售是根本

商业行为的出发点都是逐利的，不管经销商经营什么样的品牌、开什么样的店面，其中最重要的目的之一，就是把产品销售出去以换取合理利润。没有销售就没有利润，没有利润就不能生存，这也背离了我们从事商业行为的初衷。所以，产品销售自然成为广大经销商朋友对终端门店最基础的认识，也确实是门店最基本的功能。产品销售固然是门店的基本功能，但门店的功能不仅限于产品销售。终端经营是整体行为，我们考虑的应该是整体盈利和长远发展，而不仅仅是某一个店面现在是否赚钱。这就要求终端店面需要承载更多具体的功能，而不仅仅是销售产品。

品牌展示也重要

不管是家居建材还是服装、家电的销售，你都会发现一个现象：旗舰店、形象店越来越多。在这里问大家一个问题：众多企业旗舰店开得这么生猛，大家觉得旗舰店的经营赚钱吗？

答案是：一半以上都不赚钱！

有数据显示：服装行业的旗舰店，80%是不赚钱的；家居建材行业的旗舰店，绝大部分也不赚钱。如果店面存在的功能仅仅是为了“产品销售”，那为什么旗舰店不赚钱却依然有那么多的企业经营者要不断开旗舰店呢？这些人能把生意做大、做强，可谓是众人眼中的“聪明人”，可为什么旗舰店亏钱也要开？

这就源于店面的第一个重要功能——品牌展示。

中国人相信眼见为实。在顾客眼中，店面大、装修好的店面就是大品牌。尤其是家居建材行业又是一个低关注度的行业。因为平时谁也不会闲着没事买房子、装修房子，所以，对建材、对家具等产品就不是很了解。很多人都是在买了房子，想装修房子的时候才会对家居建材的各个品类、各种产品进行高度关注和深入了解，所以，有一个好的形象店就显得尤为重要。这也是现在很多厂家、品牌开始做大店、做旗舰店、做形象店的重要原因。

如果文字不能让你有感觉，那我们来算一笔账：

如果想要在一个二、三线城市的市场中，开一个800~1000平方米的街边店面大概需要多少钱？按照当下的成本，需要进账多少才足以支撑房租？姑且先不论人员工资、运营费用等其他的成本，仅房租一个月就需要几十万到上百万。那么，这样的店需要完成多少销售额才能支撑这家店面的正常经营和运转？

由此可见，对于这样的店面而言，品牌展示的功能绝对优于产品销售的功能，也绝对优于抢占市场和人才培养的功能。可见，好的店面位

置与店面形象，对于品牌展示和传播极其重要。

如果想要在一个二、三级的城市，开一个800 ~ 1000平方米的街边店面大概需要多少钱？按照当下的成本，需要进账多少才足以支撑房租？姑且先不论人员工资、运营费用等其他的成本，仅房租一个月就需要几十万到上百万的开支。那么，这样的店需要完成多少销售额才能支撑这家店面的正常经营和运转？

由此可见，对于这样的店面而言，品牌展示的功能绝对优于产品销售的功能，也绝对优于网络抢占和人才培养的功能。可见，好的店面位置与店面形象，对于品牌展示和传播极其重要。

找准机会占市场

如果你处在三、四线城市，可能对于这点并不是很有感觉，但如果你在北京、上海、广州、深圳等这些一线甚至超一线的大城市，你就会有切身的体会，一两个门店根本不够，甚至三五个门店都不够！对于有些品类来说，一次性考虑建8 ~ 10个店面是很正常的。这个时候，店面抢占市场的能力就会显得非常重要了。

我想问各位终端经营者一个问题：如果入驻一个商场半年到一年的时间内都不会赚钱，你还要不要入驻？

很多人会想：赚钱和入驻并不矛盾啊，只要等这个商场赚钱了我再入驻不就好了？但是，你再想想，如果等到商场能赚钱的时候再入驻，那时还轮得到你吗？就算能够费时费力挤进去也未必能得个好位置。所以，有的商场即使开始时不挣钱，只要看好商场的未来和商圈的前景，很多聪明的老板也会选择入驻，这时候他们采用的策略就叫作抢占网络。先占据有利的位置，慢慢培养以图将来。因为如果你现在不下手，等生意好做的时候就没人什么事了。另外，如果这片市场不是你在做，是另外一个和你经营相同品类的竞争对手在做，虽然每月的业绩并不突出，

只做十万八万的，但不管他做的业绩是多少，都是在蚕食你的市场，迟早有一天，你会变得进不能攻，退不能守。这就印证了我自己发明的一个词，叫作“战略性亏损”。这样的战略是基于对未来的考虑，虽然现在不赚钱，但是未来可能赚钱。

人才培养是王道

所有店面都可以进行人才培养，这可以算是店面的基本功能之一。但是我们会发现，有一些店面人才培养的功能明显要强于其他的店面。比如说旗舰店，包括部分总代理、部分区域代理、部分工厂开设的直营店等。直营店最重要的功能就是品牌展示和人才培养，因为直营店有一个很重要的使命，它需要向它的经销商、加盟商等下游商家输出人才和盈利模式，输出成型的商业模式。新产品做出来、新店开起来后要怎么做？需要什么样的人，都是由直营店先来试水，然后总结整理出一套体系提供给下游经营者。

品牌展示、产品销售、抢占市场、人才培养，以上四点就是整个终端门店的四大功能。

第一，品牌展示，有个好形象、好门头自然有好品牌；

第二，产品销售，好品牌、好形象最终要转化成业绩；

第三，抢占市场，现在不好做，也要抢占位置以图将来；

第四，人才培养，旗舰店、总代或者区域代理手下经营的店面中，最少有一两个会成为人才培养非常重要的“基地”，以向其他店面输出人才。

1.2

针对性进行店面资源的配置

店面的功能不同，店面的配置要求自然也是不同的。

注重人才培养的店面

对培养人才功能较强的店面而言，店长要非常优秀，店面管理要非常规范。

如果说把一群人放在本来就不够规范、不够优秀的店面进行培养，那么培养出来的人才质量必然会大打折扣。所以，这样的店面对店长、管理人员、规范制度等要求会很高。

偏重网络抢占的店面

就偏重抢占市场的店面而言，重要的在于一个“占”字。

吸引大量人流是这类店铺首要考虑的因素，多少有点销售业绩就更好了。店面不一定要做到最好，形象能通过品牌厂家的标准就行，销售业绩也不一定要做到最高，差不多就行，最主要的就是抢占市场位置和人流。