

名家如是说寒冬

丛书



这个寒冬怎么过？

著名家居建材行业营销专家张启峰如是说：

经济低潮 孕育大商机

张启峰 ● 著

人民东方出版传媒

 东方出版社



这个寒冬怎么过？

著名家居建材行业营销专家张启峰如是说：

经济低潮 孕育大商机

张启峰 ● 著

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经济低潮孕育大商机/张启峰著.—北京: 东方出版社, 2013

ISBN 978-7-5060-6989-2

I.①经… II.①张… III.①建筑材料—建筑企业—工业企业管理—研究—中国

IV.①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第260670号

经济低潮孕育大商机

(JINGJI DICHAO YUNYU DASHANGJI)

张启峰 著

责任编辑: 刘晗 刘建华

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街192号

邮政编码: 100010

印 刷: 北京市凯鑫彩色印刷有限公司

版 次: 2014年2月第1版

印 次: 2014年2月北京第1次印刷

开 本: 710毫米×1000毫米 1/16

印 张: 11.5

字 数: 175千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6989-2

定 价: 48.00元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装问题, 请拨打电话: (010) 65210853

著名经济学家郎咸平先生曾说过：“一个没有危机感的民族，是一个没有希望的民族。”受这句话的启发，我认为，一个没有危机感的行业，是一个没有希望的行业。

在诸多喜忧参半的纠结中，2013年已经接近尾声。国际经济走势的下滑，国内房地产的持续调控，让我们看不到清晰的方向，企业增长的动力和消费者信心都严重受挫。

我们身处整个经济即将崩溃的边缘却全然不知，我们习惯于低估行情的惨烈，高估我们自己的抗压能力。因此，我在这里，再一次强调经济寒冬已经来临，以唤起行业同仁们的危机感。危机，危机，危中有机，这需要我们凝聚人心，增强整体向心力。

回顾过去几年，我们看到家居行业新消费阶层日渐形成，消费者越来越理性，高端和大众两个市场潜藏更多的发展机会。家居企业要学会洞察所处产业的特性，主动进行资源调配，尝试构建属于自身的新的增长模式。变则通、通则久，唯有如此才是长久之道。

整个家居建材行业，不像其他行业那样已趋于成熟，形成巨头垄断局面，小品牌很难有存活空间，而是具有“低关注、高消费”性质，并未出现太多相对垄断的格局。放眼整个家居建材行业，我们发现其体现出“大市场、小企业”的竞争局面。究其原因是什么？可能存在多种因素，但其核心原因是，我们的行业属于个性化需求比较明显的行业，包括像家具、陶瓷、照明灯饰等种类，很难对其进行标准化的统一定格。因此，企业无法通过标准化的生产来压低成本，形成竞争优势。

同时，这个行业又是个很少被外资垄断的市场，是个可呈现精彩营销样式的魅力市场，是个随着城镇化进程而不断成长的朝阳市场……随着2013年的接近尾声，新一轮的市场经济又将如何变化？更严酷的经济寒流是否会到来？这些都值得我们深思。

我在家居建材行业中已经有10年之久，目睹了这个行业10年来的兴衰历程，伴随一批批的企业发展壮大，也看着一批批的企业逐渐销声匿迹。行业本身就是个广阔的舞台，让能者尽其才，让弱者逐渐锻炼成为强者。家居建材行业发展了这么长时间，永远都不乏竞争和发展，市场的形势总是瞬息万变，我们要学着在变化中存活，学会让企业在变革中成长，学会做营销，学会打造中国家居建材行业的航母品牌。我们该学的东西还有很多……眼前，我们最重要的任务是，学会如何度过经济寒冬。

每当在我的课堂上，或是在走访家居建材市场过程中，当同仁们遇到问题向我寻求答案时，我都有一种强烈的责任感和行业使命感，那就是用我的绵薄之力，为同仁们整理出一套系统的“过冬”秘笈，为各位释疑解难，提供发展思路和方法。正巧赶上了这么好的机会，于是，我在此把自己对目前行业的些许看法与各位分享。

从行业角度审视，2013年对中国家居行业而言，是困难的一年。正是基于此，也是基于多年服务家居建材行业的情感，我希望本书的出版能真正给家居建材同仁们带来帮助，为我们的行业披上一件“过冬的棉衣”。

这本书的形成，源于和君智业近10年来对中国家居建材行业的研究，源于和君智业完整的家居建材培训理论和方法论，这是我在服务整个行业过程中遇到并解决各式各样问题而总结的经验和得出的结论。

因为是关于行业“寒冬”的话题，我仅就目前家居建材行业的状况，从培训咨询角度逐层分析和论述，核心内容主要分成两个部分：削减成本和修炼内功。

削减成本部分包括硬性手段和柔性手段。硬性手段从目前行业的热点话题裁员、关店和削减营销成本这三个版块展开讨论，阐述了我个人针对这些问题的看法，仅供参考。削减成本的柔性手段这一部分是比较触动人的内心情感的，我从感恩、不抱怨、担当和正能量这四个部分逐一呈现。

修炼内功部分着重从战略、文化、人才、团队、促销这五个版块论

述，图文并茂，理论和案例结合，具有较强的操作性。

在整理本书过程中，我发现其实这也是一个整理自己思路的过程，更是一个分享快乐的过程。如果这本书能给各经销商、企业乃至整个行业带来收获和发展，那我将不胜荣幸。

由于时间匆忙，本书难免有这样那样的问题，我恳请各位同仁多提宝贵建议，欢迎批评和指正。

张启峰

2013年10月8日

分析篇

家居建材行业市场现状和趋势

纵观全局，2013年对中国家居建材行业而言，是困难的一年。中国家居建材行业将会在接下来的几年内完成行业洗牌，进入成熟的微利时代，这对中国家居建材行业的长远发展不失为了一件幸事。

第一部分 现状及原因 /003

第二部分 未来趋势 /005

方法篇

这个寒冬怎么过？张启峰如是说

当经济寒流来袭时，家居建材企业应着重从削减成本和修炼内功两方面入手，降低企业运行成本，增强企业和员工抵御经济寒流的能力，帮助企业度过寒冬。

第一部分 削减成本 /011

第一章 削减成本——硬性手段 /011

第一节 别轻易裁员 /011

第二节 关店并不能解决问题 /017

第三节 省什么别省营销成本 /024

第二章 削减成本——柔性手段 /031

第一节 让员工懂得感恩 /031

第二节 尽力做到让员工不抱怨 /051

第三节 鼓励员工做有担当的人 /064

第四节 企业要向员工传递正能量 /078

第二部分 修炼内功 /087

第一章 战略三角 /087

第一节 战略选择 /088

第二节 业务规划 /092

第三节 价值观 /096

第四节 目标 /097

第二章 企业文化 /099

第一节 企业文化的定义 /099

第二节 打造优秀企业文化 /100

第三章 人才的选、用、育、留 /105

第一节 选人 /106

第二节 用人+育人 /109

第三节 留人 /112

第四章 团队 /122

第一节 团队三角 /122

第二节 带好团队的八个步骤 /126

第五章 促销之道 /137

第一节 解读促销 /137

第二节 菲林格尔促销解析 /143

第三节 促销执行 /151

第四节 促销箴言 /156

未来篇

“剩”者为王，拥抱春天

经济寒冬孕育大商机，这也正是考验企业家眼光和魄力的时候。在“剩者为王”的时代，家居建材企业要危中求机，实现“弯道超车”，冲进行业前三，迎接家居建材行业的春天。

第一部分 实现“弯道超车” /161

第二部分 冲进前三，迎接家居建材行业的春天 /166

分析篇

家居建材行业市场现状和趋势

纵观全局，2013年

对中国家居建材行业而言，是困难的一年。中国家居建材行业将会在接下来的几年内完成行业洗牌，进入成熟的微利时代，这对中国家居建材行业的长远发展不失为一件幸事。

第一部分 现状及原因

近年来，经济风暴席卷全球，各大行业都在经受洗礼，中国家居建材行业也未幸免于难，很多企业只能用惨淡经营或者勉强维持来形容，有的企业甚至可能退出市场。

数据显示，从2011年8月到2012年10月，在一年多的时间里，仅北京就有12家各类家居建材卖场关门，另外还有5家卖场正在准备搬迁或撤场，家居建材企业面临巨大经营压力。家居市场的寒冬正悄悄来临。

造成家居建材行业陷入困境主要有以下几个原因：

一、受国内宏观经济的影响，消费人群和消费习惯发生了变化。由于国内宏观经济走势下滑，消费者购买力下降，市场需求减弱。在经济不景气的时候，很多人收入大幅缩水，高消费群体的人数就会相应减少；加之对未来形势发展的悲观判断，消费者信心大受打击，开始有了储蓄存款以备不测的心理，对一些非必要的开销能省则省了，对必需品的消费也由原来的讲求品味档次变成现在的讲求性价比的实用主义了。

二、受楼市调控影响。众所周知，家居建材行业属于房地产最直接的下游产业，受房地产调控影响非常大。从2011年开始，国家对房

地产市场出台了一系列的调控措施，相继打出房地产调控的组合拳，我国房屋开工面积和商品房销售面积均出现大幅下滑现象，下游家居行业再一次遭遇考验。

三、租金和人工成本的不断上涨。店面租金、人工成本、原材料成本上涨等众多不利因素在很大程度上增加了企业生产经营成本，使利润空间缩小。这让众多家居建材企业在经营中倍感吃力，生存艰难。

四、产能严重过剩加剧倒闭。家居建材行业现在门槛越来越低，同质化竞争也越来越严重，整个行业的产品、产能、销售卖场都出现过剩的现象，再加上周围经济大环境的影响，企业的压力越来越大。2012年以后，家居建材市场比往年更为低迷，一些家居建材企业已经开始进行调整，以便应对2013年不明确的市场。2012年9月底，北京红星美凯龙北五环店通过对卖场产品结构的调整，希望能满足消费者需求。

五、目前出口、投资都受到了影响，拉动内需成为第一位。国家政策的出台也成为卖场进行调整的风向标。当保障房政策出台时，各卖场都推出了相应的措施，如针对保障房的专供家具、保障房消费者装修计划、各种经济套餐等；同样，以旧换新政策刚刚提出来时，各卖场也纷纷推出了家具以旧换新回收活动。虽然卖场可能利润会薄一点，但这是市场竞争的一种需要。

由此可以看出，家居建材行业正经历着一次大规模的行业洗牌，在激烈的竞争中，逐步淘汰同质化严重、不符合大众消费的家居品牌，留下优质的家居品牌继续健康发展。这也是行业的自我调控与合理回归。

第二部分 未来趋势

在经济危机面前，企业应该对宏观经济走势、家居行业发展趋势以及企业自身实际重新审视，预估到可能出现的最坏的和最好的结果，调整发展战略并顺应时势，趁势而上。

未来几年中国家居市场将呈现出四大趋势：

一、绿色环保家居

随着生活水平的提高，人们的消费观念发生了全新的转变，由以往的功能性的追求发展为个性化、时尚化的享受与欣赏。同时，人们越来越重视装修给身体健康带来的影响，绿色环保家居生活已成为越来越多人的共识。

所谓绿色环保家居，是指那些立足于生态产业、合理开发、利用自然材料生产出来的能够满足使用者特定需求，有益于使用者健康，并且具有极高文化底蕴和科技含量的家居。

绿色环保家居具有如下特点：本身无污染、无毒害；便于回收、处理、再利用，不会对环境造成污染。

消费决定市场，低碳绿色环保建材家居商机无限。

二、网店成新宠

面对当前卖场租金高涨的现象，不少企业纷纷踏上了新的发展道

路，网店渐成家居建材新卖场。传统家居卖场开拓电商渠道，家居电商又开设线下实体店。随着网购群体不断扩大，传统家居企业转型电子商务已成大势所趋。

家居建材与其他产品不一样，以前大家普遍认为网络不能卖家居的半成品，因为觉得体验是这个行业里面非常强的一部分，如果没有实体店的体验，消费者是不会在网上直接购买这种产品的。然而，随着电子商务时代的到来，现在传统专卖店，尤其在一线城市，其功能从单一的卖场，逐渐转化成体验中心。消费者经过在实体店体验，就会在网上直接购买这款产品了。

三、实现“中国创造”

中国传统家居具有悠久的历史，中国家居行业在往国外品牌道路前行的时候，要有属于自己的家居文化。我们需要更多的是对自己家居文化的挖掘与创新而非模仿与抄袭，要努力提升自己品牌的文化底蕴和附加值。

作为劳动密集型产业，家居建材行业在很长一段时间内都不太重视人才。如今随着行业竞争越来越激烈，未来家居建材行业不仅是产品的竞争，更重要的是人才的竞争。

在随后的几年里，80后消费群体将占到绝对的消费比例，80后消费群体更注重个性，家居建材行业不进行创新只有死路一条。

四、“外销”和“内需”并重

家居建材行业必须要找到自己的生存方式，不能过度依赖于房地产。

内在方面，企业要努力提高自有品牌产品的质量，研发高附加值产品，增加产品的科技含量，强化自身产品的竞争力及生命力。而产品的生命力源于产品的质量、品种多样性以及设计原创性。

外在方面，企业要调整经营战略，“外销”和“内需”并重发

展。“外销”是指将目光放在东南亚、中东、非洲等新兴的外贸市场，开拓“蓝海”。“内需”是指尝试国内的“家居以旧换新”、“家居下乡”等新举措。近年来，二、三线城市快速崛起，中国房企纷纷开辟自己的第二战场，全速挺进二、三线城市，其所蕴藏的极大市场潜力已受到各大家居企业的普遍关注。从宏观经济层面来看，中国的城市化进程要走的路还很长，尤其是中西部地区及二、三线城市的城市化率还很低，但二、三线城市的崛起毕竟给家居建材行业的发展带来了曙光。

同时，未来10年到20年中国经济都会以拉动需求为主，随着城镇化建设的迅猛发展，家居建材市场需求量也会随之变大，必将会为家居行业带来巨大的机遇。

就目前的形势来看，家居建材行业还蕴藏着巨大的发展潜力，但家居建材行业的暴利时代已经过去，开始进入微利时期。那么，面对机遇和挑战，家居建材行业又该如何追寻新的行业增长点呢？这正是我们要探讨的问题。

