

Pilot 派力营销图书
中国营销大师的智慧和经验

屈云波 主编

盛斌子◎著

中国泛家居行业实战专家
盛斌子多年心得奉献，
适用于泛家居（**建材、家电、
装饰品、耐用消费品**）
行业经销商及制造商相关人员

8大篇章，包揽经销商营销销售和经营管理的
所有需求，大量实战的工具、方法、模型和案例，
拿之即用，用之有效

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经销商经营管理实战手册

泛家居行业



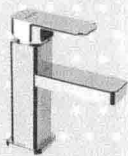
Pilot 派力营销图书
中国营销人员66工具库和教材库

屈云波 主编

泛家居行业

经销商经营管理实战手册

盛斌子◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

泛家居行业经销商经营管理实战手册 / 盛斌子著.

—北京: 企业管理出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5164-0627-4

I. ①泛… II. ①盛… III. ①建筑装饰业-经营管理-手册 IV. ①F407.9-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第284338号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 泛家居行业经销商经营管理实战手册

作 者: 盛斌子

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978-7-5164-0627-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 14.25印张 228千字

版 次: 2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

定 价: 45.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

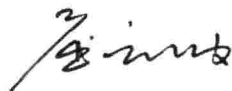
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2013年1月1日

序言 · INTRODUCTION ·

天龙八部，经销商管理突围之必杀技……

泛家居包括陶瓷、卫浴、五金、照明、灯饰、电工、家具、家饰、壁纸、厨卫家电、空调、冰箱、集成吊顶、整体橱柜、木门、衣柜、家纺、壁纸、太阳能电器、地板、涂料等，其市场容量保守地估计也在数万亿规模，就消费品而言，应当是市场容量最大的。

这是一本帮助泛家居建材行业的经销商考虑如何进行营销与管理突围的书；

这是一本帮助泛家居建材行业的职业经理人考虑如何协助并管理经销商突围的书；

这是一本教导厂家业务员、经销商店长如何成长为经销商操盘手的书；

这是一本指导有志于在建材家居领域奋斗的创业者的书；

这是一本涉及建材家居行业潜规则的书；

这是一本理念与方法、心法与技法齐备的书（相对而言，更注重方法与行动分解）；

这是一本在泛家居建材行业中涉及设计师推广、户外推广的书；

这是一本原创、独家的营销工具书。

近些年，泛家居行业是中国发展最为快速的行业之一。无论是人员规模亦或是产值都高居于各行业前列。

但是，这个行业的营销管理相对快销品或家电而言，还有一定的差距。作为从家电与快销品行业走出来的职业经理人，近两年笔者一直在从事泛家居行业的咨询顾问工作。所谓久病成医，我越来越感觉到这个行业无论是厂家还是商家，无论是中高层还是基层，无论是销售还是市场，都迫切需要一本实实在在的帮他们在营销、管理上进行突围的书。此书不要求大而全的虚胖，只求小而精的实用足矣。

于是，本书经过两年左右的酝酿，便应运而生，新鲜出炉了。

本书是笔者出版的第五部书稿。有朋友问我，为什么你的书中总是充斥那么多的案例、表格、图形等，而纯粹的文字描述却不多。我的回答是，对于多数缺乏阅读习惯的营销人士和广大的经销商而言，重要的不是你传达了多么高深的理念、思想，而是你能否实实在在地为他们带来实战、实用的工具——拿之即用、用之有效的方法。本书不讲“放之四海皆准”的道理，不讲“正确的废话”（这正是现在诸多营销书被人诟病的原因之一）。营销行业的普遍规律，飞利浦·科特勒老人家讲得差不多了。这本书讲的不只是“心法”，更多的是“非常规技法”：具体的工具、方法、案例、模型。读者通读本书，掌握这些非常规的方法、工具以及案例，看完就能用，用了就有效。

这些实在的东西是我写书的初衷与一以贯之的主线。

为什么泛家居或建材行业具备共通的营销规律或方法？因为这些行业产品的品类具有如下四个方面的共通点，决定了这些品类具备相同或相似的营销规

律，也决定了这些行业营销的特殊性：

其一，购买时间点相同。泛家居（包括建材）都在购置新房后装修时统一或陆续购买。换言之，在购买新房后，上述品类将出现一个购买高峰。与房地产紧密联系在一起。

其二，与家装或家装风格紧密联系在一起。这些品类大都具备消费品与半成品的双重特性。比如陶瓷、家具或灯饰，可以是成品（消费品），也可以是半成品。所谓半成品是因为它们只有和家庭整体装修风格融为一体，形成统一风格，才能形成成品。就像服装设计师手中的布料，可以单独购买（这个时候它是成品），也可以设计成服装出售；也像画家手中的颜料，单独购买是消费品也可叫原料，但经过画家的创作，便能成为一幅艺术品。

其三，正因这些品类具备半成品特性，需要经过组合或设计才能融为一体，形成个性与风格，也就为“隐性渠道”的存在备下了坚实的土壤（隐性渠道一般指没有门市进行销售，并从中抽取利润的渠道。我们姑且称之为隐性渠道，比如设计师、家装公司、水电工、油漆工、工装公司、设计院等）。

其四，购买金额大，决策周期长，反复沟通次数多。比如，买100平米的房子，如果要装修，全部上述品类加在一起一般在15万~25万元之间，甚至更多。因此，市场推广的一些“潜规则”就要发挥巨大的作用。

本书读者群广泛，可供建材家居行业几乎所有营销人士阅读（无论是厂家还是商家，无论是高层还是低层），也可供行业外的营销人员参考与借鉴（借鉴也是一种创新），当然也可以供专业咨询顾问、培训讲师、营销管理专业的教师、学生参考。

最后，要感谢我的家人——我的妻子、女儿和儿子，一想到他们我就充满为事业奋斗的激情！

感谢与我在某些企业并肩战斗留下深厚友谊的同仁，很怀念那些“激情燃

烧的岁月”。本书的内容并不完全是笔者原创，而是借鉴了他们的日常工作成果以及很多“酒足饭饱”后的思想、言论。祝福他们职业生涯光辉灿烂！

盛斌子

2013年5月24日

目录 · CONTENTS ·

第一部 管大势

广阔天地，大有作为	2
这是一个规模巨大而无大品牌垄断的黄金市场	2
这是一个少有的没有被外资垄断的潜力市场	3
这是一个精彩纷呈、营销多样化的魅力市场	3
这是一个随中国城镇化进程而不断扩大的朝阳市场	4
近几年，市场发生了什么	4
品牌竞争的分水岭越来越明显	4
经销渠道将出现两种明显的倾向，即“往上走&往下走”的情况	4
三四级市场诱人，各大品牌加大分销力度	5
“立体整合促销”时代到来	6
利润下降，大家都在寻找新的利润增长点	6
新兴渠道发展迅猛，传统流通业态受到冲击	6
终端争夺加剧，相关资源价格扭曲，费用虚高	7
经销商面临的困惑	7
未来行业发展趋势分析	8

第二部 管理念

经销商做不大的原因	18
心态原因	18

战略原因	21
系统管理原因	22
做大做强要做好七大转型	23
做生意转向做事业	23
个人化转向企业化和组织化	23
经验管理转向规范管理	24
人情管理转向制度管理	24
家族化转向社会化	24
单打独斗转向团队运作	25
授权与决策随意性转向科学性	25
 第三部 管经营	
如何投资	28
市场转型期的投资心态与行为解析	29
市场转型期的投资回报问题	30
经销商经营计划管理	33
自身诊断	33
自身目标设定与分解	34
过程控制	35
经销商库存管理	36
库存管理	36
库存管理工具	38
附件：经销商经营常用表格	42

第四部 管团队

经销商团队管理现状	52
草根文化	52
企业、家务纠缠不清	52
员工关系复杂	53
管理急功近利	53
对变革认识偏狭	54
没有系统规划，想变就变	54
老板的日常工作	55
设定目标	55
组织资源	56
选、育、用、留、激	56
评估	58
经销商的团队激励体系	60
薪酬激励	60
会议激励	60
信息激励	61
竞赛PK激励	61
福利激励	61
经销商团队管理动作——工程渠道人员管理	61
日常工作管理	61
信息管理	62
绩效管理	64
技能提升	64

经销商的团队管理动作——隐性渠道人员管理	65
日常工作管理	65
信息管理	65
绩效管理	66
技能提升	69
经销商的团队管理动作——自营店团队管理	69
常见的经销商自营店组织架构图	69
岗位职责	70
日常工作管理	73
 第五部 管渠道	
厂家渠道	76
卖场渠道	77
终极发展趋势	77
经销商全通路构建与管理	78
 第六部 管终端	
终端生动化	88
店面生动化布置	89
专业市场的生动化布置	94
“远终端”——新建楼盘的生动化布置	95
传递促销信息的生动化布置	98
终端导购管理	99

销售技能	99
商务礼仪	107
第七部 管推广	
户外推广	114
各类型场地或终端活动执行诠释	114
不同推广方式的操作模式与方法	119
户外推广标准话术	126
附件：常用工具箱	129
设计师推广	144
国际精英会	144
巡回接力	146
首席设计	147
经销商设计资源开拓	148
终端爆破	150
市场调研	150
方案定稿	151
场地落实，门店布置	153
媒体宣传，渠道推广	154
任务分配，激励，过程管理	163
活动人员招募、培训和管理	165
培训、动员与演练	166
活动现场执行跟进	167
活动总结 and 奖励兑现	169

第八部 管激励

渠道激励八原则	172
销售型激励与市场型激励结合原则	173
结合新品推广原则	174
结合库存结构促销原则	175
产品差异化原则	176
用途差异化原则	177
客户差异化原则	177
市场差异化原则	177
时间差异化原则	178
常见的渠道激励方式	178
台阶返利	178
消库补差	183
销售竞赛	185
提货返点	190
限期提货奖励	191
实物促销	195
销售人员激励	196
福利促销	199
会议促销	200
老品（或滞销品）促销	202
阶段奖励/模糊奖励	204

参考资料

Chapter one

第一部 管大势

- 广阔天地，大有作为
- 近几年，市场发生了什么
- 经销商面临的困惑
- 未来行业发展趋势分析

广阔天地，大有作为

这是一个规模巨大而无大品牌垄断的黄金市场

中国的很多行业多由几个巨头把持着，二三线品牌的生存空间与生存机会受到较大的挤压与挑战。比如家电行业的彩电、冰箱、空调、微波炉，又如快销品行业的纯净水、可乐等，排名前三五位的企业，其市场占有率几乎可以占到整个行业市场销量的80%，甚至更多。而整个泛家居建材行业，大体而言，并没有表现出相对垄断的格局，而是体现出“大市场、小企业”的竞争格局。比如照明灯饰行业，保守估计市场容量约在2 500亿~3 500亿元/年，但是这个行业的几个所谓大品牌，年销售额50亿都不到。为什么泛家居建材行业会体现“大市场、小企业”的形势呢？原因较多，但主要原因是，泛家居建材行业是个性化需求较为明显的行业，比如家具、陶瓷、照明灯饰等，很难形成标准化统一的需求方式，因此，企业无法通过规模化、标准化的生产压低成本，从而形成竞争优势。个性化、定制化的需求方式必然带来产品的个性化需求，必然降低消费者的价格敏感度，必然通过差异化提升品牌溢价。而且，个性化需求