



家具、厨卫、灯具、地板、
五金、 营销

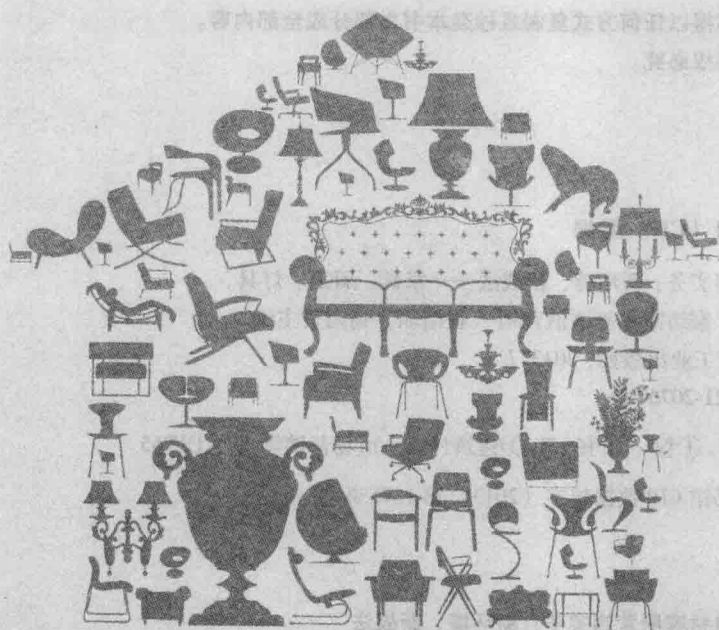
建材家居营销实务

新环境、新战法

程绍珊 杨鸿贵◎主编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



家具、厨卫、灯具、地板、
五金、家纺家饰等增值营销

建材家居营销实务

新环境、新战法

程

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

建材家居营销实务：新环境、新战法——家具、厨卫、灯具、
地板、五金、家纺家饰等增值营销 / 程绍珊，杨鸿贵主编。
—北京：电子工业出版社，2013.7
ISBN 978-7-121-20769-3

I. ①建… II. ①程… ②杨 III. ①建筑材料—市场营销学 IV. ①F765

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 137536 号

书 名：建材家居营销实务：新环境、新战法
——家具、厨卫、灯具、地板、五金、家纺家饰等增值营销

作 者：程绍珊 杨鸿贵

策划编辑：李 影

责任编辑：李 影

印 刷：三河市文阁印刷厂

装 订：三河市文阁印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：710 × 1000 1/16 印张：15.25 字数：220 千字

印 次：2013 年 7 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

战场上的学院派

中国人民大学博士生导师

彭剑锋

华夏基石咨询集团董事长、总裁

华夏基石营销咨询团队请我为他们多年营销管理咨询实践经验和思考凝结的成果——《华夏基石丛书》营销系列撰写“总序”。我看到他们的成长，以及他们对中国营销理论与实践做出的卓越贡献，欣慰之感油然而生。

在中国，提到咨询业，最早可以追溯到“点子公司”，但真正的管理咨询起源于大学校园，成长于真刀真枪的企业实战。华为基本法、TCL 以速度抗击规模、美的营销的第三条道路、山东六和集团微利经营与服务营销等咨询项目，都是我和包政、施炜等一千老师于 20 世纪末完成的经典管理咨询案例，至今仍是最生动的商学院教学案例。在这里，我姑且称它为“人民大学风格”或者“战场上的学院派”，华夏基石的营销咨询团队延续了这种风格。

简单来说，华夏基石营销咨询团队具有以下三个特点。

第一，从产业链竞争角度思考和解决营销问题。

有两句幽默但也饱含思想的话：“不谈产业链竞争没高度，不谈企业文化生根没品位。”营销的本质是创造客户、抢夺客户和维护客户，绝非简单的“销售产品”。如不从产业链竞争角度透彻分析，就不能立足当前、着眼未来思考和解决营销难题。

这是华夏基石营销咨询的底层营养，它已经成为华夏基石营销咨询的“思想骨髓”和“学理基因”，也是营销咨询团队做出欧普照明、美的电器、椰岛鹿龟酒等行业经典案例的原因。

第二，以组织和人力资源管理落实和巩固有效营销。

“好的战略+不好的执行”，一定不会有好结果；“不好的战略+好的执行”，可能会有好结果。“战略决定组织，组织决定人事”，这是最基本的管理原则。如果系统的营销解决方案中没有包括组织和人力资源管理的内容，方案注定会失效或难以实施。

我们常说一句话：“不要试图解决所有的问题，企业是有自愈功能的。”很多企业营销出问题往往是在组织和人力资源管理上出了问题，纯粹从营销角度思考问题，难免有“头痛医头、脚痛医脚”的结果。

第三，坚持实践和成果导向的学术创新。

没有理论依据的实践是盲目的，没有实践证明的理论是空洞的。

华夏基石营销咨询团队没有囿于彼得·德鲁克的经典理论，没有囿于我们这些老师的学术思想。“1P+3P”的理论创新，结构性地完善了菲利普·科特勒的4P营销理论，使得4P营销理论可以解释各行各业纷繁复杂的营销模式和行为，并指导企业选择正确的营销模式和行为。立体渠道、“1+N”渠道模式、有机性营销组织、“爬楼梯式”激励机制和模式等工具和方法的创新，为他们成果导向的营销管理咨询提供了坚实的保障。

这套《华夏基石丛书》营销系列，理论与实践并重，理念与实操并行，是华夏基石营销咨询团队十余年长期坚守在营销管理咨询一线的心得和总结。它既适合企业高管借鉴、深思，又适合一线营销经理作为工作指南，堪称经典的营销工具书！相信读者会从中收获颇多！

2013年1月10日

前言

国内建材家居行业几乎是与房地产行业共舞的，在过去二三十年里一路高歌猛进，现在依然受房地产调控的影响，加上宏观经济发展速度趋缓和各项运营成本增加，业内企业经营压力倍增，尤其是市场营销的难度越来越大，以前管用的“高举高打”的销售方式不灵了，企业和经销商的损失更大了。

有人讲，这是最坏的市场；也有人讲，这是最好的市场。我们应该看到，以80后为主的新消费人群、迅速崛起的电商渠道、细分的终端形态和多样化的网络传播形式等，使消费者价值创造的源泉和形式发生了巨大变化，这给处于营销困境的企业提供了无限的创新空间。所以，我们这些在市场一线工作的专业咨询师要说：“无论如何，这是一个创新的时代，对大多数企业而言，进一步则海阔天空，退一步则万劫不复！”

因此，我们急切地想把自己对行业与市场现状及趋势的解读、企业营销模式创新的思考、市场实践的有效方法等系统地表达出来，希望能对正处于拐点上的企业有帮助。十几年来，我们的咨询团队一直为企业提供专业的营销咨询服务，提出了针对建材家居行业的增值营销模式，创新出许多有效的策略、套路、工具和方法。同时，我们还总结了许多优秀企业的成功经验。

本书从分析企业营销的现实问题开始，揭示了国内建材家居市场的特点与竞争要点，进而提出了以客户价值为基础的整体营销价值链，即通过厂商价值一体化和商商价值一体化协同使消费者价值最大化的营销理念与模式。在此基础上，结合国内市场的特点，我们提出一地一策、

一时一策、一品一策、一客一策的营销策略和整合运作方法，同时强调企业需要发育的相应营销专业职能和路径方法，新时代背景下的营销队伍管理的方法和技巧。我们希望：在理念上，帮助企业领导者和营销管理者扩大视野，明确企业营销创新的方向；在操作上，一线营销人员可以直接应用本书介绍的操作手法，提高自己的业绩！

市场营销之于企业就是一盘下不完的棋，加上内外部环境不断变化，需要大家不断地创新与完善。本书的观点和方法也需要经历这个过程，衷心希望广大读者指正，以便我们不断成长，为企业提供更有价值的咨询服务。

最后，我们还要强调，本书是我们咨询团队集体智慧的结晶，特别是建材家居板块的专业团队成员，他们直接参与许多章节的编写和案例资料的整理过程，在此，特别感谢他们的付出！

程绍珊 杨鸿贵

目录

第1章 迎接增值营销的时代

第1节 现实中的营销困境 / 003

第2节 国内建材市场的变化 / 007

第3节 营销模式要创新

——增值营销时代 / 011

第2章 厂商、商商价值一体化

——建立有效的价值一体化营销链

第1节 目前的管理模式与问题 / 026

第2节 价值一体化下的渠道链构成及
优势 / 028

第3节 如何建立价值一体化的营销链 / 034

第4节 价值一体化营销链的动态调整 / 051

第3章 品牌增值

第1节 建材产品的品牌特点及品牌误区 / 056

第2节 基于价值的品牌建设 / 060

第3节 如何构建品牌管理体系 / 071

第4节 建材品牌创新与提升 / 073

第4章 构建区域运营平台

- 第1节 区域代理商面临的困境 / 080
- 第2节 区域代理商的职能定位 / 082
- 第3节 区域代理商的组织体系建设 / 084
- 第4节 区域代理商的营销队伍建设与管理 / 095

第5章 专卖店的增值营销

- 第1节 专卖店分类 / 102
- 第2节 专卖店选址 / 103
- 第3节 店面装修 / 106
- 第4节 店外因素 / 106
- 第5节 店内因素 / 108
- 第6节 人员因素 / 112
- 附件一：店面装修申请表 / 115
- 附件二：××公司专卖店合作协议 / 116

第6章 小区的增值营销

- 第1节 小区推广的意义 / 122
- 第2节 小区的增值营销的难点 / 124
- 第3节 小区的增值营销的特点和思路模式 / 126
- 第4节 小区的增值营销的实操要点 / 127
- 第5节 小区的增值营销的步骤 / 131
- 第6节 小区的增值营销的注意事项 / 142
- 附件：××公司小区推广计划模板 / 146

第7章 家装渠道的增值营销

- 第1节 家装渠道建设背景 / 156
- 第2节 家装渠道操作方案 / 158

- 附件一：家装公司三方协议 / 162
- 附件二：办事处家装公司销量统计表 / 166
- 附件三：办事处奖励下发签收表 / 167

第8章 工程渠道的增值营销

第1节 目前的工程市场操作

——关系至上 / 170

第2节 关系营销的困境 / 171

第3节 工程渠道增值营销原理 / 172

第4节 工程渠道增值营销实务 / 174

第9章 新兴渠道的增值营销

第1节 诱人的新兴渠道有哪些 / 180

第2节 为什么要开拓新兴渠道 / 182

第3节 开拓新兴渠道遇到的困难 / 183

第4节 新兴渠道运作实务 / 184

第10章 建材行业的增值服务

第1节 服务将成为建材行业的下一个营销突破口 / 194

第2节 建材行业服务的误区 / 195

第3节 建材行业服务的5大趋势 / 196

第4节 建材行业的服务实务 / 197

附件：售后服务回执单 / 208

第11章 企业如何构建强大、高效的管理平台

第1节 管理平台决定企业能走多远 / 210

第2节 如何构建营销管理体系

——目标与路径选择 / 212

第3节 如何达到第一阶段

——突出长板,构建强大的“专有
能力” / 215

第4节 如何达到第二阶段

——形成整合营销能力 / 220

第5节 如何达到第三阶段

——形成战略营销能力 / 224

随着经济的快速发展，我国已发展成为世界上最大的建材产品生产国和消费国，国内许多建材生产和流通企业一路高歌猛进，快速发展壮大起来。但近几年来，这种跑马圈地式的发展阶段已经结束，很多企业感觉经营压力越来越大。

第一，市场环境发生了巨大变化，行业产能迅速扩张，促使市场格局发生变化。以前国内建材市场一直是卖方市场，现在则是买方市场，竞争越来越激烈，并有过度竞争的趋势。

第二，政策环境发生变化。政府对房地产行业的调控使房地产业发展速度放缓。此外，以前建材企业是各地区的重点发展对象，现在一些传统建材企业遇到了融资、环保、耗能、排放、劳动保障等诸多方面的限制和约束，以前习惯了依靠优惠政策发展的企业发现昔日的优势不存在了，甚至以前的优势现在也变成了劣势。

第三，由于生产成本的提高或成本结构刚性化，企业只有扩大规模，才能有效地消化成本获得优势。这不是说企业要扩大产能规模，而是说企业要扩大市场份额的规模，如果没有市场营销提供保障，巨大的产能就成了包袱。

第四，建材行业竞争规则发生了巨大变化。以前是“一招鲜，吃遍天”，企业凭借某个优势，如一款产品、一场促销活动、一个广告、一场价格战就能克敌制胜。现在，企业只有具备资源整合能力和系统运作能力才能获得长期的竞争优势。

这就要求建材行业的企业在短时间内完成企业经营模式升级，打造核心能力，包括明确战略定位、品牌建设、产品创新、技术研发、供应链整合和组织再造等内容，需要企业投入足够的资源，但短时间内未必有效果。于是，企业把工作重点放在市场营销这个环节上，期望能有突破、取得成果，为企业升级和再造争取时间。这种战略导向使市场营销成为企业经营管理的中心，企业纷纷调集精兵强将、加大资源投入力度，市场营销成了企业的“一把手”工程。

要想在当今国内建材市场上杀出一条“血路”，取得长期的竞争优势，企业就要系统思考市场环境、消费者价值、竞争格局和自身资源与

能力等内部优势和外部机会，从而完成营销模式的根本性创新。但大多数企业还是在原有营销模式和策略手段的基础上加大投入力度，发现大投入没有大起色后，反而陷入了营销困境。

第1节 现实中的营销困境

■ 企业面临的营销困境

（一）市场不断发生变化，消费需求难以捉摸

以前，新产品推出一个活一个、推出一个火一个；现在，新产品上市大多九死一生，即使个别产品成功了，旺销时间也很短。久经沙场的企业老总发现：以前的市场方向不适合企业发展了，但又找不到正确的发展方向。

（二）营销策略与手段日趋同质化，市场效果差

以前的营销策略相对简单，就是“广告一响、明星一讲、促销一强、导购一抢”，然后就是“黄金万两”。现在，广告战、促销战、价格战轮番上演，销量还是上不去，有些策略虽然有点效果，但随着竞争对手的跟进也失效了。

（三）客户关系难以深化，企业无法持续发展

由于企业品牌建设和客户服务滞后，客户认为企业提供的价值没有差异性，因此，客户的品牌忠诚度很低。许多区域市场的渠道话语权大于企业话语权，大多数企业与渠道经销商还处于以博弈为主的合作阶段，渠道稳定性差、市场管理不善、价格体系混乱，企业很难保证经销商的利益。

（四）营销费用居高不下，市场营销成了企业的负担

国内市场的进入门槛越来越高，营销费用也越来越高。广告费几乎一年比一年高，广告效果却越来越差；终端进场费和运作费随着超级连锁卖场的崛起也一年比一年高；各级营销人员工资和福利大幅度提高。中小企业难以承受这个负担，大企业利润差强人意。

（五）营销策略不能有效执行，很多企业“有心无力”

有些企业也想积极响应市场，创新市场营销手段，但由于企业后台支持能力较弱、营销团队松散、营销人才缺乏和经销商不配合等原因，最后只能不了了之。

■ 陷入营销困境的原因

（一）营销理念陈旧，传统营销模式失效

大多数企业对市场营销的理解还处于简单的交易认知上，它们错误地认为，只要我的产品质量好或价格低就能卖掉，不用研究客户需要什么。这种将营销当成交易，做一笔是一笔的短视行为，我们称之为“用打兔子的方法打老虎”。这些企业没有打算在市场营销环节取得优势和提高核心能力，只是找一些经销商，把货压给他们，用广告战、价格战、促销战等手段竞争，甚至陷入了以次充好、相互攻击的恶性竞争。这种简单的营销手段虽然在以前供不应求的市场环境下有效，但无法应对现在行业产能普遍过剩背景下的市场竞争。

（二）品牌意识淡薄，营销传播形式与手段使用不当

1. 企业很难体现出品牌的差异性和增值性

国内建材行业缺少有号召力和个性化的品牌，这是企业陷入同质化竞争、低价竞争的主要原因。与其他消费者熟悉的产品不同，建材产品

属于“低关注度、高参与度”的产品，消费者对其品质、性能和服务都不太了解，需要依靠品牌识别。然而，建材产品个性化的审美价值需要品牌表达出来，缺少品牌，企业很难获得差异化优势。可是，大多数企业品牌意识淡漠，没有将品牌建设放在战略层面上考虑，认为品牌建设投入大、见效慢。即使企业有品牌意识，但对建材产品的品牌建设策略和路径理解不正确，错误地认为品牌建设就是请明星、打广告和炒概念等，其效果自然会大打折扣。

2. 营销策略组合缺乏创新，企业营销陷入恶性循环

在产品同质化的大背景下，各企业产品创新动力和能力不足。不管是建筑陶瓷和地毯企业，还是照明灯饰和家具企业，都存在抄袭欧美和日韩国家的产品设计或是相互模仿的现象。从目前的行业竞争态势和市场环境看，短期内这一问题很难得到解决。

这就需要企业在产品以外的，如促销、推广、渠道和服务等营销策略上，有更多的创新和组合。大多数企业的营销策略是砸广告、打折、返现、抽奖、买赠等，大家都疲于促销，而又不得不随波逐流。这些短期过度促销和价格战的行为，不仅削弱了品牌影响力，还提高了消费者对价格和促销的敏感度与依赖性，降低了消费者对品质和服务的关注度，导致品牌差异化优势和引导力降低，同质化竞争加剧。

过度的价格战、广告战和促销战，造成的直接伤害就是很难保证包括企业、代理商和经销商（代理商可以代理单一品牌或多个品牌；分销商一定代理众多品牌；经销商是比较笼统的称谓，包括代理商、分销商和单纯的贸易商。贸易商不从原工厂拿货而是从其他渠道拿货。本解释来源于百度百科，故本书中代理商、经销商、分销商，三者有可能界定模糊）、零售终端等产业价值链各个环节的利润，结果是，企业因为利薄无力创新，各级经销商因为利薄放弃服务。

（三）市场基础建设不完善，客户关系难以深化，企业无法持续发展

许多企业都没有建立起稳定协同的分销渠道，更谈不上掌控终端，构建立体覆盖、协同运作的终端网络体系了。目前，企业之间还处于博

弈阶段，交易协同成本高、效能低下。企业由于受短期销量压力、次级市场开发、新兴渠道覆盖和市场安全等因素影响，往往在一个区域市场找多个代理商，而代理商也代理多个企业品牌。这样，企业一方面可以制约上游企业，另一方面也可以多些利润来源。于是，企业之间相互博弈阶段，导致市场秩序混乱，窜货、乱价事情不断发生，渠道冲突不断，企业之间很难形成理念认同、稳定共赢、分工协同的发展关系。

建材产品多是半成品，只有加上售前、售中和售后的一系列服务，才能成为真正的产品，而服务体系的构建只有基于企业之间协同的供应链构建，才是高效增值的服务体系。所以，我们会发现，许多企业的服务还停留在概念炒作上，无法为客户解决问题，进而起到深化客户关系的作用。客户关系的弱化使消费者品牌忠诚度降低，不仅引发了市场同质化竞争问题，还影响了渠道的稳定。

（四）营销组织管理体系落后，相关营销职能未发育

以前的市场营销多半是一招半式就能解决问题，但现在必须是一组动态的营销策略组合才能取得优势。然而，动态的营销策略组合的有效实施，对企业营销组织与管理的要求更高。而企业只有简单交易的销售功能，市场研究、品牌建设、客户服务和信息管理等现代营销职能发育滞后，管理重心过高，缺乏能贴近指导和支持一线市场运作的区域管理平台。虽然有些企业开始建设具备部分营销职能的管理后台和区域业务平台，但都没有形成前后呼应的一体化运作的组织体系，内部矛盾突出，影响企业发展。

（五）营销队伍战斗力弱，业务员职业素质与能力有待提高

许多企业无心建立稳定的职业营销队伍，只是沿用创业初期的“底薪+提成”的管理模式，有的企业甚至没有底薪，只有提成，充其量算是“个体户的集中营”，不要说什么愿景、使命，连起码的目标和考核都没有，更不用说培训体系与业务模式了。所以，业务员只采取“高端放货”的短期操作方式，不断向经销商压货，或默许、或鼓励经