



第七届绩效管理改善和创新论坛

2020年10月27-28日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org





社区运营绩效管理 打造核心商业竞争力

Walk up to customers and do marketing

红星美凯龙 京津营发中心 何磊



项目背景

Project Background



2020，全国抗疫过后全面复工复产，而北京疫情反弹所带来的影响远远没有消退，销售整体欠佳，商户信心受挫；特殊时期，原有的线下营销渠道受困，开拓新渠道方能突出重围！

外拓营销方向规划：

- 直接帮助商户开发中高端小区资源，帮扶带单，私属服务，一对一带单服务，提升销售。
- 充分发挥互联网优势，对商户手把手培训，教会商户掌握自主直播的能力，扩大获客渠道。
- 帮助商户拓展资源，通过社群营销、异业等资源给予商户持续获客的能力。

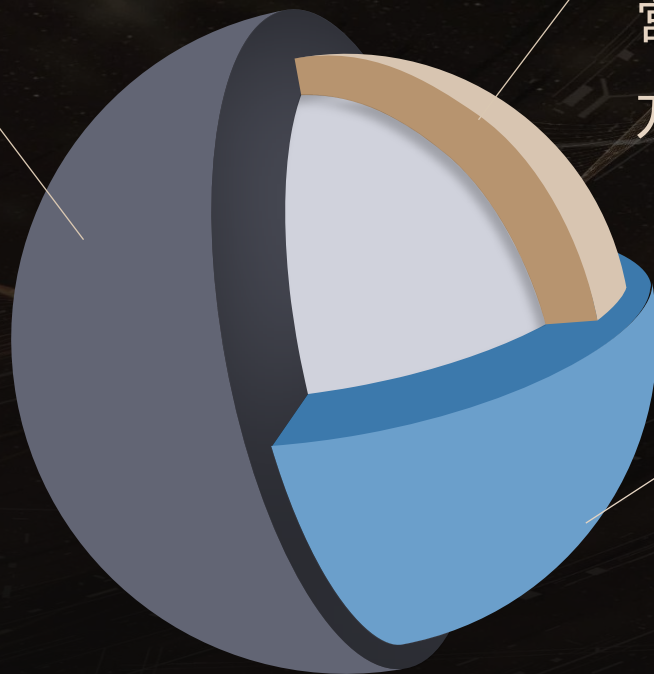


为什么要走到顾客身边去

传统营销的痛点

成本高

传统广告营销损耗大
到达率低



不可持续

营销费用降低，传统营销
方式一次性投入，频率低

对品牌有伤害

发单页、频繁电话营销让
顾客反感，引起反作用

商总进小区 纳入绩效述职

季度考核 | 述职照片 | 发现问题 | 改进思路

每季度绩效述职需提供至少3张商总进小区的照片，倒扣分10分，要提出进小区发现的问题和改进思路



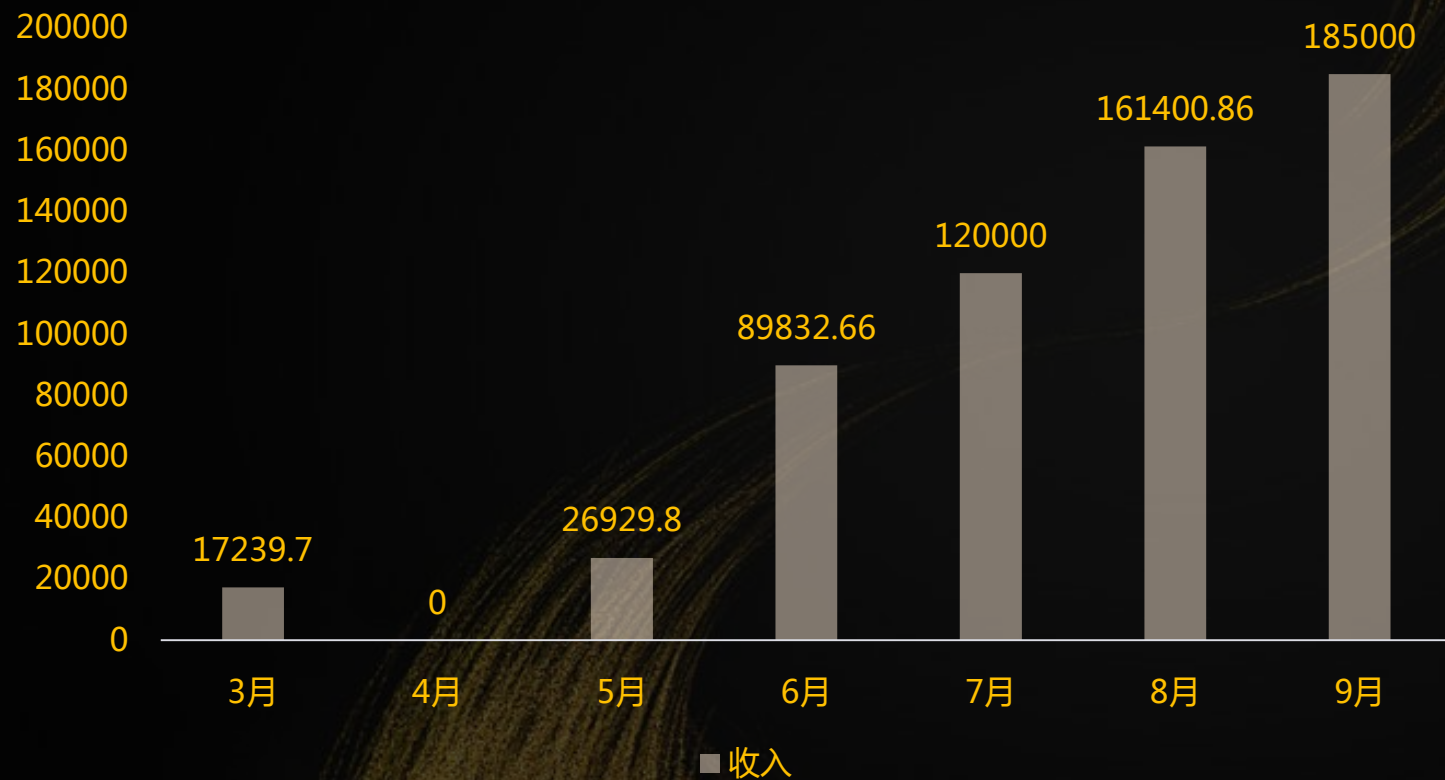
销售环比



2615万

发现新模式

收入环比



60万



家装赋能

提供微信群8个，组织
家装活动落地4场。



商户赋能

组建精英训练，深度培训
营销技巧、销售技巧3
场，拓展活动3场

精准带客

带客4000余户，组织大型
活动6场，中小型活动6场，
单品牌落地7场。



联盟内循环 系统搭建

联盟商户由最初的25
家发展至82家，搭建6
只联盟团队



重点打造 标杆品牌TATA、西门子、欧派、红苹果等，销售同比增长50%



如何打造铁军

Project Implementation





*职责后续有详细介绍

执行人筛选要求



1 专人专岗

由专人负责小区业主对接
及所有问题解决

2 责任心强

顾客的问题没解决完就睡不着觉，想顾客所想，急顾客所急

3 亲和力强

未语先笑，把顾客当自己家人
能与业主交朋友，建立信任

4 服务标准要求高

不仅自己对服务流程要专业，而且对维保商户工人的培训要严格，服务标准验收不合格就不进业主家门

执行团队筛选要求

重点工作

引入小组PK制
组建两个保养团队，
相互竞争，激发商户
积极性

组建两支保养团队，在
维保后鼓励大家主动总
结此次保养优缺点，在
总结中让大家了解自己
品牌需要学习和提升的
问题点，从而激发商户
服务积极性。



服务意识强

愿意服务非自己品牌的顾客



团队专业性高

有足够的人承担小区维保工作



重视顾客满意度

对于顾客问题第一时间解决



商场配合度好

服从商场管理，按要求维保不主动推销



我们坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值提供有效服务

1

日常及考勤管理

员工必须仪表端庄、整洁。上班期间男女均需着正装、佩戴工卡。

2

晨夕会制度

晨夕会汇报工作计划及工作成果，未达成原因及下一步调整计划，需符合周月计划

3

奖惩制度

从顾客接触量，任务完成情况，工作态度，考勤等多维度制定奖惩措施

4

培训机制

从企业文化，业务流程，产品知识，销售技巧，营销技巧等维度制定培训计划

5

活动立项规范

确定立项内容及相关文件的规范，确定审批时限

6

社群运营规范

什么时间说什么话，做什么事，培养顾客查阅习惯，有预告，有组织，有规律，有节奏，有服务，有反馈，严格管控商户及群动态。

7

业务开展流程

各项业务开展流程，执行标准，作为参考依据

8

人员淘汰机制

以销售，接触量，计划完成情况为主要淘汰依据

实践与调整

意气蓬发的3月

试运营阶段。人员，模式，培训多边沟通，项目遇到前所未有的困难。

痛定思痛的4月

复盘！必须复盘！找到新的运营模式，几乎所有的制度，考核，沟通技巧，业务模式，流程，都做了调整

计划

实施

略见成效的5月

新的业务模式在5.1初见成效，但并未完成预期

调整

6月再复盘

新的模式需要完善，各项流程需要更严谨，也需要更直接，培训要加大，考核需严格，
打造标杆
淘汰了第一个人

深化

深化改革的7月和8月

制定了可复制的基础工作流程，对晨夕会制度，培训机制，奖惩制度，活动规范，运营规范，淘汰机制，深化改革

扬帆起航的9月

为客户服务是我们存在唯一理由，客户需求是我们发展的原动力。我们坚持以客户为中心。达成公司对于团队的预期

冲刺！

招聘15

淘汰员工3

招聘
与
淘汰

调岗1

◆ 团队创建至今，总计招聘新人15人，**淘汰3人**，其中调整岗位1名，淘汰新员工2名

“一对一”带单-业务流程

电话营销

- 日常自然客流骤减
- 主动出击“抢”客户

小区营销

- 中高端业主社群抓取
- 精准获客

电话回访 老客户资源

- 电话回访追踪老客户
- 优质老客户资源

合作异业 顾客推荐

- 通过积累的良好口碑获取客户
- 老客户及异业推荐已成为近两个月外拓营销的主要渠道

锁定顾客群

售前做功课

- ✓ 与顾客沟通，建立友好互信的基础
- ✓ 了解顾客基本信息，需求，喜好
- ✓ 提前准备适合顾客风格的品种

做专业的家居顾问

- ✓ 顾客到店选购，全程陪同介绍
- ✓ 利用专业知识给予顾客选购建议
- ✓ 根据顾客需求，可免费上门提供软装设计
- ✓ 对于选定的产品，帮助顾客要服务谈价格

让顾客售后无忧

- ✓ 帮助顾客催单，确保及时送货到家
- ✓ 帮助顾客解决所有售后问题

让顾客获得极致的购物体验，口碑相传，让精准顾客圈越做越大

“一对一”带单-练内功

如何解决客人提出的产品疑虑及居家设计需求？
外拓带单达人技能修炼

自我学习
自我价值提升



- **拜高师**
家倍得首席设计师、向商户了解家装产品知识
- **学技能**
DMP、群助手、数字营销
- **补功课**
“国富纵横”压单、成单、抖音训练营
- **服务体现构建**
全程跟进，1对1服务，需求跟踪，反馈
- **建口碑**
工地复验，上门服务

“带单达人”这样说

1、站在C端立场考虑问题

- 和客户站在统一战线为客户砍价

2、给足客户足够的重视感

- 接待过程中展示职业素养例如电梯护门后行、备水备电等。语言交流多夸赞
- 迅速拉近关系产生信任感



姓名：周李洋

岗位：外拓营销专员

带单销售：282.8万元

个人销售占比：64%

专长：参加过专业的软装设计培训及认证



3、有规划有坚持

- 诊断客户的装修风格和需要的产品
- 根据顾客的定位，坚定提出自己的建议

4、微信沟通的感情链接的建立

- 沟通频率要适当，内容有养分。
- 及时跟进客户装修情况，分析品牌及产品的匹配度
- 反馈客户选品的洽谈进度

周李洋带客人挑选布艺窗帘花色，
并讲解色彩与居家墙纸的搭配

带单最重要的是让客户相信我的人品，相信我的专业和能力！

“一对一”带单养成记

一对一带单成功率=外拓带单达人具备的促单技能+“建立关系”+“感情投资”+私属服务体验+让顾客感觉占到便宜+全程无缝对接优质服务

独家小秘籍一：

重点关注社群中活跃度高、有互动的业主，设计话术，主动沟通

独家小秘籍二：

储备核心品牌产品数据，以商场背书，针对客户意向匹配推荐

独家小秘籍三：

与品牌配合做好砍价预演，把控折扣释放节奏，让客户认知折扣申请不易

独家小秘籍四：

针对客户提出的问题，第一时间给出建议和解决方案，增加客户黏性



周孝洋带客人挑选沙发皮质颜色，
站在顾客角度做帮砍小助理

从陌生到熟悉

精准锁客

2020年4月，周李洋在龙湖社群二群里关注到一位陈女士，在群里活跃度比较高，沟通的问题非常专业，显然是提前做了准备，并且有问必答，鉴于此，周李洋主动添加陈女士微信。

开场问候

陈女士您好，很高兴认识您，我是红星美凯龙营销服务经理，我叫周李洋，工号006，看到您有购买地板、门窗的需求，方便现在跟您沟通吗？如果打扰到您很抱歉！

了解信息

通过与陈女士沟通，了解了陈女士房屋户型及装修风格，目前最着急的是安装地板、门窗，且家具尚未订购，了解了陈女士的意向品牌和心理价位，在了解信息的过程中，周李洋表示，因为有红星美凯龙优秀的口碑及强大的团队，相信可以帮助您完成舒心、超值购物。

用**专业礼仪**及**强大的自信**赢得顾客信任

从产品到价格

1

做功课+邀约进店

2

二次进店

3

两天后的小插曲

用专业让顾客信服

用服务让顾客感动



成交

截至5.20, 陈女士总消费金额

36万元

① 二次进店

迅速调整应对策略, 不轻言放弃

②

及时反馈, 用专业知识提供增值服务

③

战术+专业+服务=成交

“一对一”带单-学习分享机制



每月. 10号整理案例

带单达人总结整理案例

内部学习分享

每周五总结 月初分享

部门内带单成功案例

赛马机制

月带单销售排名

连续两个月末1淘汰

优秀者月度表彰（商场

员工大会环节）



除了销售，我们更需要流量，更需要口碑！

“一对一”带单-学习分享机制



5月榜主
周李洋
带单5笔
带单32.8万元

连续三个月
TOP1,商场额外
奖励5000元



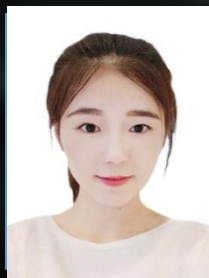
TOP2
王东林
带单5笔
带单20.65万元



TOP3
刘朋
带单3笔
带单11.21万元



TOP4
王建国
带单1笔
带单8.85万元



TOP5
周萍
带单2笔
带单7.36万元



TOP6
安康
带单1笔
带单4.06万元



黑榜
摇摆末位者
晏伟
带单1笔
带单1.11万元

若6月份持续末1，
则个人淘汰



我们的服务计划

Project Plan



打造顾客家装服务全链条

顾客回流商场

设计师签约（可适当补贴）/ 顾客专场团购

主材选购

顾客在商场内选购主材

M+设计师资源匹配

高端客户-设计师工作室 / 中端客户-家装公司设计师

工长推荐

根据顾客需求推荐相应工长

流量分析

对引入的流量进行数据分析，细分渠道

家装监理

提供监理服务，对家装流程进行监控

流量引入

免费量房/设计师/中介/婚介.....

拓荒/维保

入住前提供拓荒保洁服务，入住后定期提供维修保养服务



2020
整体规划

零售的核心竞争力



走到顾客身边

+



解决顾客痛点

+



有温度的服务

The background features a dark, starry space with several glowing, golden, translucent ribbons that swirl and curve across the frame. A bright, multi-pointed light source is positioned in the lower right, creating a lens flare effect that extends horizontally across the bottom. The overall aesthetic is futuristic and celebratory.

THANKS