



e
i
g
h
t

A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 著

家具制造业 专卖店管理实务大全

A COMPLETE
Volume on Store Management
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

捌

e
i
g
h
t

A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

家具制造业 专卖店管理实务大全

A COMPLETE
Volume on Store Management
IN FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

张 屹 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

家具制造业专卖店管理实务大全 / 张屹著. —北京:
经济管理出版社, 2005

ISBN7-80207-208-5

I. 家... II. 张... III. 家具—专卖—商业管理
IV. F724.785

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 012209 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

经销: 新华书店

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 晓 成

责任校对: 静 心

787mm×1092mm/16

18.75 印张 369 千字

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1 — 6000 册

定价: 90.00 元

书号: ISBN7-80207-208-5/F·197

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836



作者简介

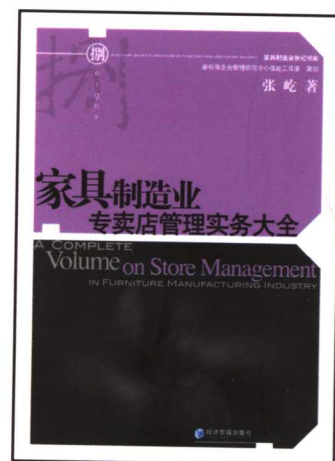
张屹，毕业于哈尔滨工业大学，管理学硕士，拥有十几年外资企业高层管理经验。

曾就职于多家大型企业集团，历任生产经理、厂长、总经理等职，现任新视角企业管理研究中心理事长，《名家杂志》主编。从事家具业顾问服务，在企业发展战略、生产管理、市场营销等方面有深入研究和丰富的实践经验。

已出版的著作有：《家具制造业管理操作实务大全》、《家具制造业营销操作实务大全》、《制造企业现场管理诊断与决策方案》、《企业管理诊断与决策方案》、《生产系统建造与操控》、《生产计划及管理运筹》、《作业方式与工时研究》、《生产组织与物料配合》、《统计技巧与生产分析》、《生产监督与作业控制》、《人机工程与产能设计》、《生产协调与现场管理》、《生产系统优化与超常规作业》、《物控系统的建立及运作》、《物料定额管理实务》、《物料的配套供应》、《物料使用的过程控制》、《家具制造业世纪书库》丛书等30余种。

《亚太家具报》、《家具与室内装饰》、《现代家具》、《家具商情》、《名家世界》、《中国策划》、《天天家具网》、《羊城晚报》等众多媒体的专栏作者。

联系电话: 020-33015986 38848326 手机: 13802502617 E-mail: xsj16888_gzb@21cn.net



装帧设计 伍毓泉 classic design
www.classic-design.cn
classic.design@vip.sina.com
 010-87774629

总序

家具制造业,是一个历史悠久、前景广阔的行业。历经千百年的历史沉积,成就了一代代家具大师,塑造了一个个时代品牌。它为商业巨子提供了魅力深远的驰骋原野;为能工巧匠铺就了展示技艺的宽广舞台;为艺术大师开启了奥妙无穷的梦想空间。我们也为自己选择了为家具行业进行顾问服务作为职业而感到幸运和自豪。

在这些年的顾问服务过程中,我们或者为大型集团公司锦上添花,使企业发展更上一层楼;或者为中小型企业雪中送炭,及时为他们释疑解难。长期的工作实践,使我们洞悉了行业存在的普遍问题,了解了企业家们的最大需求,探索出一系列家具制造业从战略规划、生产管理到市场营销的成功经验,我们想把这一切分享给大家,使整个行业迅速受益,于是,就诞生了这部《家具制造业世纪书库》。

在管理思想上,它是行业发展的世纪总结;

在实践经验上,它是前人成就的全面概括;

在理论价值上,它是家具行业的宝贵结晶。

我们在编写过程中,力求全面、深入、细微、实用,力求使《家具制造业世纪书库》成为家具制造业发展到今天企业管理和市场营销精华的全面展示,成为家具业的“本草纲目”、家具企业的镇厂之宝。

本书库共分十卷,涵盖了家具制造业生产、物料、品质、工艺、采购、制度、营销、专卖店、人力资源及现场管理的方方面面,它是作者多年宝贵实践经验的深入总结,是对世界管理学界和家具业厚爱的微薄回报。

每年有几百家家具厂倒闭,每年又有几百家家具厂诞生,在这个行业结构不断整合、优胜劣汰不停加速的年代,学习是多么的重要。而成功者和失败者的最大区别就在于:成功者善于借鉴别人的成功经验,失败者喜欢自己探索。

《家具制造业世纪书库》,虽不是灵丹妙药,但肯定能抛砖引玉;它不可能囊括所有的问题,但至少提供了解决问题的基本方法。

愿《家具制造业世纪书库》成为企业家、经理人的案头之卷,问题袭来、眉头紧锁、百思不得其解之时,信手翻来,令你茅塞顿开……

祝家具业蓬勃发展!

祝广大读者事业辉煌!

张屹

2005年1月

前言

专卖店是家具营销的重要手段之一,尤其对于民用和办公家具生产企业来说特别重要。

纵观众多的家具专卖店,参差不齐、命运迥异。同一卖场中的不同店铺,为什么有的人赚得盆满钵溢喜笑颜开,有的人却生意艰辛愁眉不展;有的人独具慧眼抢得商机,在尚未兴旺的地段拔得头筹,业绩越做越好,有的人费尽周折得到块风水宝地,经营不久却日渐冷清,最后关门大吉……

在长期的家具企业顾问服务过程中,我们曾为许多的家具卖场进行过促销策划和摆场设计;为许多家具企业建立了完善的经营模式和专卖店范本。本书就是基于这些实战经验而完成的。

《家具制造业专卖店管理实务大全》从专卖店经营的实际出发,详细分析了如何进行专卖店选址和专卖店设计;全面讲解了专卖店的经营管理、组织管理、促销决策和品牌打造;重点介绍了专卖店售卖的实用技巧;深入阐述了专卖店的顾客培育、售后服务与信息处理要点。

本书可供家具制造企业、家具经销商、家具卖场的各类人员学习,是迄今为止惟一的一本家具专卖店管理的专业指导书籍。本书的最大特点是通俗、实用、操作性强。

限于篇幅,许多更有价值的经验在这里不能一一道来,只待今后有机会为你提供更加深入的咨询服务,感谢广大读者对我们的一贯支持,欢迎大家来信、来电提出宝贵意见。

张屹

2005年3月

目 录

第一章 家具营销与专卖店 / 1

第一节 家具营销的主要方法 / 3

- 一、家具直销 / 3
- 二、商场销售 / 3
- 三、连锁经营 / 4
- 四、工程投标 / 4
- 五、房地产配套 / 5
- 六、政府采购投标 / 5
- 七、网上销售 / 5
- 八、赊销 / 6
- 九、租赁 / 6
- 十、外销 / 7
- 十一、特许经营 / 7

第二节 专卖模式的特色 / 8

- 一、专卖的含义 / 8
- 二、自营专卖 / 8
- 三、他营专卖 / 9
- 四、合营专卖 / 9

第三节 如何运用专卖店推动产品的市场营销 / 10

- 一、专卖店是家具售卖与展示的窗口 / 10
- 二、如何通过专卖经营引领产品市场 / 10
- 三、专卖店建立的时机和条件 / 11

第二章 家具专卖店的筹建 / 13

第一节 专卖店筹建程序 / 15

- 一、专卖店筹建的指导思想 / 15
- 二、专卖店筹建的程序 / 16
- 三、一阶段基本程序 / 17
- 四、二阶段基本程序 / 20

第二节 专卖店选址 / 21

家具制造业专卖店管理实务大全

- 一、专卖店商圈调查 / 21
- 二、市场调查与评估 / 28
- 三、店址类型分析 / 33
- 四、影响店址选择的因素 / 34
- 五、备选店址评估 / 36
- 六、选址技巧与禁忌 / 42

第三章 专卖店设计 / 45

第一节 专卖店布局原则 / 47

- 一、专卖店布局的四大原则 / 47
- 二、设施的布局 / 48
- 三、专卖店商品策略 / 50

第二节 专卖店环境氛围设计 / 51

- 一、专卖店环境氛围的构成 / 51
- 二、专卖店的外观设计 / 54
- 三、专卖店的内部设计 / 60
- 四、卖场氛围打造 / 62

第三节 专卖店陈列设计 / 65

- 一、家具陈列 / 65
- 二、饰品陈列 / 67

第四节 卖场策划案例 / 68

- 一、卖场整体策划要点 / 68
- 二、卖场促销与管理策划 / 72
- 三、专卖店营业员培训教程 / 76

第四章 专卖店经营管理 / 79

第一节 售卖经营 / 81

- 一、开张庆典 / 81
- 二、日常售卖管理 / 84
- 三、价格管理 / 86
- 四、卖场广告 / 96
- 五、商品管理 / 97

第二节 专卖店促销管理 / 100

- 一、促销方式分类 / 100
- 二、各种促销活动效果分析 / 101
- 三、专卖店促销活动实施 / 103
- 四、产品生命周期各阶段的促销方法 / 106
- 五、公关媒体促销 / 106

六、专卖店经营战略选择 / 110	
第三节 专卖店管理文件 / 118	
一、营业员手册 / 118	
二、员工守则 / 122	
三、专卖店人事管理制度 / 125	
四、专卖店行政管理制度 / 132	
五、专卖店顾客服务手册 / 135	
六、卖场管理表单范例 / 139	
第五章 专卖店组织管理 / 165	
第一节 专卖店的组织架构设置 / 167	
一、专卖店的分类 / 167	
二、专卖店的组织架构设置 / 169	
三、专卖店的人员配置与岗位职责 / 172	
第二节 专卖店主要人员工作细则 / 181	
一、专卖店经理一日工作流程 / 181	
二、店长一日工作流程 / 183	
三、店长工作指引 / 184	
四、营业员工作指引 / 184	
第三节 专卖店人员管理工作规范 / 186	
一、仪容仪表要求 / 186	
二、言谈举止要求 / 191	
三、服务过程具体要求 / 196	
四、专卖店员工手册 / 203	
第六章 专卖店售卖实操技巧 / 211	
第一节 家具卖点的发掘 / 213	
一、家具产品的一般卖点 / 213	
二、家具产品的深层卖点 / 214	
三、如何抓住隐形商机 / 215	
第二节 专卖店经营案例注解 / 215	
一、如何分析顾客心理 / 215	
二、灵活机动处理问题 / 216	
三、运用联想,启发顾客 / 216	
四、要永远比顾客愚蠢 / 217	
第三节 专卖店经营谋略 / 217	
一、声东击西 / 217	
二、顺手牵羊 / 218	

- 三、美人计 / 218
- 四、狐假虎威 / 219
- 五、混水摸鱼 / 219
- 六、围魏救赵 / 219

第七章 卖场服务作业与顾客投诉处理 / 221

第一节 卖场服务的基本项目 / 223

- 一、售前服务 / 223
- 二、售中服务 / 223
- 三、售后服务 / 224

第二节 常见的专卖店服务内容 / 225

- 一、导购服务 / 225
- 二、咨询服务 / 225
- 三、信贷服务 / 226
- 四、培训服务 / 226
- 五、团队购物服务 / 226
- 六、送货服务 / 227
- 七、包装服务 / 227
- 八、退换服务 / 227
- 九、物品寄存服务 / 227
- 十、物品招领服务 / 228
- 十一、提供广播服务 / 228
- 十二、赠品发放服务 / 229
- 十三、其他服务 / 230

第三节 专卖店服务质量的提高 / 230

- 一、由谁提供服务 / 230
- 二、如何提供优质服务 / 231

第四节 顾客投诉的处理程序 / 232

- 一、分清投诉的类型 / 232
- 二、确认投诉问题 / 236
- 三、投诉问题分析 / 237
- 四、怎样与投诉者进行协商 / 237
- 五、投诉的处理与实施 / 238

第五节 化解顾客投诉 / 239

- 一、化解顾客投诉的基本方法和要点 / 239
- 二、化解顾客愤怒的方法 / 241
- 三、化解顾客投诉问题的方法 / 242

第六节 处理顾客投诉的几种情况 / 244

- 一、电话投诉处理 / 244
- 二、信函处理 / 245
- 三、现场投诉处理 / 247
- 四、上门面谈处理 / 247

第八章 企业自营专卖店 / 249

第一节 企业对自营专卖店的管理 / 251

- 一、统一形象管理 / 251
- 二、信息反馈管理 / 251
- 三、促销统筹及特价政策 / 252
- 四、专卖店提货、发货与退货程序 / 252
- 五、财务管理 / 255
- 六、售后服务 / 256
- 七、客户档案管理 / 256
- 八、投诉处理 / 256
- 九、专卖店表单范本 / 257

第二节 自营专卖店人员管理 / 260

- 一、绩效考核 / 260
- 二、薪酬制度 / 261
- 三、人员培训 / 263
- 四、销售激励 / 264

第三节 自营专卖店模式设计与加盟 / 265

- 一、自营专卖店模式基本要求 / 265
- 二、招商与加盟 / 268
- 三、专卖店加盟手册范例 / 275

后记 / 283

第一章

家具营销与专卖店

第一节 家具营销的主要方法

一、家具直销

家具直销是一种比较传统、简单的营销方法。它是指,生产厂家不通过任何中间渠道,直接将家具卖给用户。这也是一种原始的家具销售形式,在过去,许多小厂就是靠这种方式生存和发展壮大起来的。

家具直销,可以省去许多营销费用、运输费用和管理费用。直销活动有时就发生在生产现场,用户可以亲眼看到产品的生产过程,对于生产工艺甚至连使用什么样的油漆都会十分清楚,可以增强他们对于产品的信赖,这将有利于产品的推销。

家具直销也有其不足,就是宣传和推广的力度不够,影响力小,销售的范围不够大,这将会限制其销售数量,不利于企业的快速发展。

目前,直销仍然是一种被许多中小型家具企业广为使用或附带使用的营销方法。直销的涵义现在也有所扩大,直销也越来越注重推广和宣传,并且以等客变为找客,不断地变被动为主动。

二、商场销售

商场销售最初是由直销发展而来的,商场等于搬到闹市区的第二个工厂,是直销地点的延伸,但它却将营销的涵义进行了根本性的革命,商场销售无论形式上还是手段和方法上都成为更加专业、高效的一种营销策略。商场是企业的窗口,它向顾客展示产品、展示服务,同时也展示企业的风格和魅力。

商场有以下主要作用和功能:

- ◆ 介绍和推广产品;
- ◆ 进行商品销售,实现利润;

- ◆ 进行企业宣传和品牌宣传;
- ◆ 收集市场信息,便于企业宏观决策;
- ◆ 收集顾客意见,为产品的改进和技术服务提供依据,使企业产品更好地满足用户的需要。

商场销售,需要一定的资金和人员投入,成本较大,并且商场的位置选择也比较重要,如果自己的产品和商业圈的消费水平、消费习惯出入较大,将会直接影响商品的销售。

三、连锁经营

连锁经营,是若干商场的联合体,以共同的形象,共同的形式,统一的价格,在一定的范围内全面铺开。连锁经营可以更大幅度地扩大产品的影响,打造良好的市场氛围,追求更高的利润。连锁经营有以下优势:

- ◆ 销售网点扩大,拥有更广阔的市场;
- ◆ 气势更大,更具吸引力,使人信赖;
- ◆ 有利于品牌的打造;
- ◆ 可赚取更大的利润;
- ◆ 抵御风险的能力更强;
- ◆ 可提升销售总额;
- ◆ 减少了对手的市场机会。

连锁经营是一种行之有效的营销模式,在家具行业中,这一模式正处于发展阶段,为越来越多的企业带来了实惠。

四、工程投标

工程投标,是对办公楼、酒店等招标活动进行的投标,工程投标是家具制造企业利润的重要来源之一,常常会带来可观的收益。工程单有以下一些特点:

- ◆ 订单数量较大,少则几十万,多则几百万;
- ◆ 交货期较短,从下单到交货,几百万的订单往往只有一个月左右的时间;
- ◆ 订做较多,其款式、规格一般都与企业以往所生产的不同,大都需要重新设计与绘图;
- ◆ 跟踪时间较长,有时为了签下一个订单常常从大厦奠基之时就开始了,常常一跟几

年,费用较高。

对于办公家具和酒店家具生产企业来说,工程投标是其主要的销售手段。

五、房地产配套

有些房地产公司,出于某种考虑,会在进行房地产销售的时候附带赠送家具,或将家具价格折算到房屋的价格中去,一同进行销售。

通过房地产配套的方式销售家具,拓宽了家具的销售渠道,为家具的大量销售提供了空间。

房地产配套进行家具的销售,拥有广阔的前景,其主要原因是:

- ◆ 提升了房产档次,对房地产业销售有一定的帮助;
- ◆ 为房地产业开发了新的利润点;
- ◆ 省去了房屋购买者选购家具和进行家具配套的麻烦;
- ◆ 使居室的整体设计更加完美和统一。

影响房地产家具配套销售的因素主要是,统一的配套难以突出个性。

六、政府采购投标

随着政府工作的改革,以往一些暗箱操作的购买活动变得逐渐公开化,各种家具的采购也慢慢地更多采取公开方式进行,这就为家具的销售另辟蹊径,政府采购投标作为一种新型的家具销售方式应运而生。

政府采购投标对以往的关系营销造成了一定的冲击,它要求企业要更多地去关注自己的品牌、生产成本和家具的品质。

政府采购投标,一般条件要求比较高,小厂难以做到,这种家具的销售方法也就不适用于所有的企业了。

七、网上销售

网上销售是一种新型的营销手段,随着电子技术的发展和电脑的普及,网络经营将会