

中国家具协会理事长贾清文先生提名
北京蓝景丽家总经理尹勃先生作序



家具专卖店管理 三要素

王大王 齐国庆 范锦雨 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

家具专卖店管理三要素

王大王 齐国庆 范锦雨 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

家具专卖店管理三要素/王大王, 齐国庆, 范锦雨著.
—北京: 经济管理出版社, 2009.2

ISBN 978-7-5096-0500-4

I. 家… II. ①王…②齐…③范… III. 家具—专
卖—商店—经济管理 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 005659 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: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍

技术编辑: 黄 铎

责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16

14.75 印张 191 千字

2009 年 3 月第 1 版

2009 年 3 月第 1 次印刷

定价: 50.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0500-4

·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

序 言

年轻很好！年轻的厂家、年轻的经销商、年轻的家居市场，大家相互学习、相伴成长，从婴孩走过少年，从少年走入青年……

我们依然还很年轻，正是精力最充沛的时候，充满了创业的热情，充满了对美好未来的憧憬。

年轻的家居行业充满了机遇，年轻的家居人一定要善于发现这些机遇，抓住这些机遇，很好地利用这些机遇，善待这些机遇，使其发挥出最大的市场潜力。

《家具专卖店管理三要素》的三位作者也都很年轻，充满了活力，很善于总结市场的规律，总结成功的经验，并主动拿出来与大家交流，我很赞赏他们的行动，希望他们能够坚持做下去，越做越好。我们蓝景丽家非常支持各位经销商做类似的活动，并会力所能及地为大家提供帮助。

家居行业还很年轻，年轻的家居人要有年轻的心态；大家要相互鼓励、相互学习、坦诚做事、真诚合作；永远将中国家居产业链的整体利益放在第一位；塑造属于全人类的中国式家居文化。

《家具专卖店管理三要素》这本书是谈管理的，包括怎样从单一的店面销售向非店面销售延伸，怎样从单店创业向连锁经营管理过渡，怎样建立专卖店文化进而从卖产品转换为卖文化等。本书列举了大量典型案例，加上深入细致的分析，揭示出了家具专卖店经营管理中最具规律性和重要性的三大要素，以使更多经销商全方位地提升自己在家具市场中的竞争力。该书具有很强的实战性，大家可

以多看看、多交流，一定会大有益处。

祝福所有的年轻人，能够将家具专卖店的经营管理工作做得更好，创造出更多的社会财富！

北京蓝景丽家 尹勃

2009年3月

目 录

导 读

1

第一章 历史的机遇

5

一、家具专卖店管理的三个阶段 / 5

1. 第一阶段：夫妻店管理 / 5
2. 第二阶段：分销管理 / 7
3. 第三阶段：ERP 管理 / 8
4. 三个阶段的本质 / 9

二、家具行业的五大冲动 / 10

1. 家具企业的流程化冲动 / 11
2. 家具企业的 ERP 化冲动 / 12
3. 经销商的企业化冲动 / 14
4. 制造厂家的商业化冲动 / 15
5. 家具连锁商场的自营化冲动 / 15
6. 家具行业五大冲动的意义 / 16

三、家具企业“火鸟”变“凤凰” / 16

1. 把产品削得又尖又长 / 19
2. 深入到客户当中去 / 23
3. 精确复制专卖店 / 24
4. 经常梳理，保持健康 / 25

第二章 售前系统

31

一、市场化运作就是靠近顾客 / 31

1. 顾客在哪里售前系统就推进到哪里 / 32
2. 赢得顾客才能赢得尊重 / 33
3. 售前系统如何做 / 34
4. 售前系统的成功案例 / 36

二、售前系统是一套人海战术 / 40

1. 人海战术依靠地面进攻 / 40
2. 地面部队的组织架构 / 41
3. 地面作战的成本、速度优势 / 42

三、人海战术要抓好队伍建设 / 43

1. 队伍建设反映企业能力 / 43
2. 地面作战要坚持集权统治 / 44
3. 人海战术重在管人 / 45
4. 能管多少人就能做多大事 / 46

四、售前系统就是推销系统 / 49

1. 会推销才能做营销 / 49
2. 推销是最好的广告手段 / 50
3. 推销是持久的经营之道 / 52

第三章 训练系统

55

一、精心设计训练系统 / 55

1. 逐步完善训练系统 / 61
2. 家具专卖店四大训练系统 / 62

二、促销员训练系统 / 63

1. 促销员的选聘机会成本 / 63
2. 促销员的招聘渠道 / 64

- 3. 促销员选聘的标准 / 67
- 4. 促销员选聘的手段 / 68
- 5. 建立宽进严出的训练系统 / 69
- 6. 促销员的训练课程 / 71
- 7. 21 世纪人才最贵 / 84
- 三、店长助理训练系统 / 85
 - 1. 专卖店的人员配置 / 85
 - 2. 店长助理誓师大会 / 86
 - 3. 家具导购六要素集体培训 / 87
 - 4. 店长“传、帮、带” / 105
 - 5. “一对多”情景模拟 / 108
 - 6. 工作交接专项训练 / 108
- 四、店长训练系统 / 109
 - 1. 诚实教育 / 110
 - 2. 刻苦工作教育 / 111
 - 3. 果断决策教育 / 112
 - 4. 快乐工作教育 / 113
- 五、业务经理训练系统 / 114
 - 1. 业务经理的分类 / 114
 - 2. 业务经理的训练 / 121
 - 3. 做销售与年龄的关联性 / 123
- 六、销售人员成长的周期性 / 124

第四章 ERP 系统

135

- 一、ERP 系统的建设 / 135
 - 1. 交通警察、红绿灯、交通协警——家具企业的管理模式 / 135
 - 2. 用 ERP 系统执行细节管理 / 137
 - 3. ERP 系统的模块划分 / 140

二、运营模块构建 / 140

1. 销货管理 / 140
2. 资金与费用管理 / 148
3. 库存与要货订单管理 / 152
4. 系统维护与预警监测设置 / 153

三、训练模块构建 / 154

1. 促销员训练 / 156
2. 店长助理训练 / 173
3. 店长训练 / 173
4. 业务经理训练 / 173

四、督导模块构建 / 174

1. 人力资源管理 / 175
2. ERP 系统权限分配管理 / 181
3. 报单与客户管理 / 183
4. 绩效考核管理 / 193
5. 文化管理 / 209

后 记

225

专卖店销售培训网 / 226

培训课程目录 / 227

导 读

售前系统（运营）、训练系统（训练）、ERP系统（督导），合称家具专卖店管理三要素。三要素是专卖店生存之保障，其中又以售前系统为专卖店市场化运作之第一要素，训练系统为专卖店企业化管理之第一要素，ERP系统为专卖店复制连锁第一要素。任何家具专卖店的运作管理，都必须以售前系统为始，以ERP系统为终，以训练系统为根本。

同时，三要素还构成了“专卖文化”——售前系统构成品牌文化，训练系统构成团队文化，ERP系统构成企业文化。在三要素的推动下，专卖店从“卖家具”发展到“卖文化”。

售前系统是专卖店店面盈利、非店面盈利的前提条件。售前系统的工作目标是让顾客看到我们或者是让我们看到顾客，并且让顾客对专卖店所能提供的服务产生兴趣。售前系统的工作方法是主动深入到客户群体里面，而不是等顾客到我们的专卖店里来，这就需要众多的销售人员参与到售前工作中去，打一场以地面进攻为主的人海战术。售前系统包括的范围是非常广阔的，常见的售前活动有媒体广告、事件营销、舆论导向、马路演出、社区团购、上门推销等。

售前系统的后续动作是售中系统、售后系统。售中系统主要是指导购员的店面销售工作，在2008年8月出版的《家具导购六要素》一书中已有详细讲述。售后系统主要是指售后的服务工作，在《家具经销商盈利模式》一书中再来详细讲述。

训练系统是伴随着售前系统的产生而产生的，是人海战术的产物。当售前工作成为专卖店销售工作的重点以后，为维持专卖店正常运营而需要的导购员将会成倍增加。而且导购员的分工、技术要求都会出现很多不同（详见第二章内容）。一件家具产品的销售，从售前到售中，从售中到售后，需要三名以上导购人员、服务人员合作完成。以前开五个 200 平方米的专卖店，只需要 7~10 名导购员，现在需要 15~20 名导购员。这些导购员各有各的工作方法，各有各的行为准则。有的有经验，有的没经验，而且新人被不断地招进来，老人不断地在流失。

这时必须统一他们的销售方法，制定大家认同的行为准则，企业必须具备快速培养导购员的能力，还包括快速培养服务人员的能力。不然，导购员内部就不能实现有效合作，而且还会出现销售人员的青黄不接，这将严重削弱专卖店的生存能力。这就需要建立一套完善的训练系统，用训练系统培养需要的人。

ERP 系统不是一套电脑软件，而是一套专卖店管理标准，更是一套“模具”。有了这套模具，就可以批量“生产”销售人员、服务人员，以及批量“生产”专卖店。导购员刚进公司，还不是我们需要的样子，把他放到模具里面“压一压”，就“压”成了我们需要的样子。把一个不标准的专卖店放到模具里面“压一压”，出来就变成标准店。ERP 系统就像是一台“印钞机”，把一张“白纸”放进去“压一压”，出来就是“美元”，就是“人民币”。

难道 ERP 系统会变魔术？ERP 系统有这么玄乎吗？ERP 系统到底是个什么东西？其实，ERP 系统就是一套具备自我完善功能的，能不断进化、改善的管理工具，它集成了售前系统、售中系统、售后系统、进销存系统、训练系统、财务系统、激励系统、权限分配系统、信息处理系统、客户在线支持系统、员工在线支持系统、在线娱乐支持系统、文化推广支持系统……ERP 系统是一套模具，模具的作用是将好的管理形式、销售经验、专卖文化“固化”下来，

并实现照方抓药、精确复制、高速运转、及时纠偏、前后追溯、自动更新、全面督导。

《家具专卖店管理三要素》将为广大经销商详细阐述售前系统、训练系统、ERP 系统的建立以及应用。独特的着眼点，充分的实践经验，大量的市场案例，精辟的管理分析，配套的专卖店 ERP 管理软件应用，使得《家具专卖店管理三要素》成为家具专卖店走向管理成熟的标志。

如何做好销售、如何管理好专卖店，其实道理很简单，就那几个关键要素，一说大家都明白。问题是每个人的理解深度不一样，执行的力度不一样，管理监督机制不一样，最后的结果就不一样了。这就好比有句俗语：“老婆还是自己家的好！”这个生活道理简单明了，大家都有切身感受，都能够准确理解。

第一章 历史的机遇

一、家具专卖店管理的三个阶段

家具产业虽然是传统产业，但家具专卖店却是 20 世纪末才兴起于国内市场的新兴产业。在此之前，只有地区性的家具市场，没有发展出全国性的品牌专卖店。正是由于这种“厚积薄发”，使得中国的家具专卖经营飞速发展，几年时间就走完其他国家几十年的发展道路。中国家具市场专卖店的管理经历三个阶段——夫妻店管理、分销管理、ERP 管理。

1. 第一阶段：夫妻店管理

1998~2003 年，家具专卖事业刚起步。专卖店多为夫妻店，一家人守着一个店，是赚是赔全在里面，老公进货，老婆收钱，姨妹看店，舅子送货。这一阶段的专卖店管理可以称为“产品”管理模式，或者叫“进销存”管理模式，是一种简单的“物料需求计划”管理模式，简称“MRP”模式。这一阶段的管理重点集中在对家具产品的直接管理上。具体来说就是找厂家要货、运输、入库、专卖店销售入账、出库送货安装、月底结存盘点、推算下次进货量、利润核算、开个会把利润分了。把产品管好了、账目做清楚了，实现物料信息同资金信息的集成，专卖店那点事儿就算是做完了，赚钱比较容易。

这一时期，主要强调对产品的管理，而对人的管理还非常薄弱，更谈不上培训销售人员、售前售后管理。促销活动也非常简单，无非就是打折。专卖店与商场、厂家的现金结算也很简单，你赚你的钱，我赚我的钱，相安无事。这段时间，只要有胆子开家具专卖店的经销商都赚钱了，产品供不应求，什么产品都能卖，傻子都能开店，我们把这段时间叫做家具行业的“胆商”时代。整个家具行业一片“蓝海”，经销商开店跟农民种地一样，种什么收什么，家家都有白面馍馍吃；行业进入高速增长期，随便一个地级城市都有上百家家具经销商。以广东东莞为代表的“广派”家具企业，四川成都为代表的“川派”家具企业，浙江台州为代表的“浙派”家具企业，北部北京为代表的“北派”家具企业，纷纷在全国市场“撒豆成兵”，建立起了强大的经销商网络。笔者也正是在这一时期进入家具圈，转战全国各地，为中国家具呐喊助威，发展经销商、开专卖店。当年笔者还即兴写过一首打油诗《行销》：日熠雪残风潇洒，北国南疆车疲乏；朝茶暮酒天下事，壮志雄心贺万家。

这一时期，做得大点的经销商为了管好自己的产品进销存，开始引进 MRP 财务管理软件，比如金蝶、用友、管家婆等。引进的成本也比较低，花费 0.02 万~2.00 万元。当时流行一句话叫做：“你 MRP 了没有？”



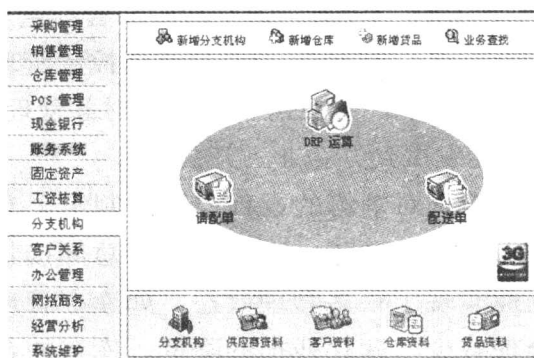
2. 第二阶段：分销管理

2004~2009年，这一阶段可以称为“分销”管理模式，或者叫“准企业化”管理模式，名头听起来很大，其实管理的重点不在售前也不在售后，而是在售中，在店面盈利。这是一种比较复杂的“多专卖店、多仓库、多种权限设置、多种结算方式、多样化经营”连锁管理模式，简称“DRP”模式。这一阶段的管理重点集中在以专卖店销售流程优化为基础，以销售与库存综合控制管理为核心，为经销商提供采购、库存、销售、促销、对账、财务管理以及决策分析。经销商也由开专卖店发展到办企业、开公司。

这一时期主要强调对销售的过程控制，制定了专卖店开单、收款、缴款；分公司要货、送货、商场对账；总部接收订单、出货的标准流程。为企业实现了很多管理效益，如库存管理中可以实现库存资金占用的合理减少、库存残损的降低、库存的合理调拨等。又如销售管理可以实现的是客户服务水平的提升，合理预测销售的趋势，不同产品在不同地区、不同专卖店的科学销售组合等。这段时间，只要是在专卖店分销管理上面找到方法的经销商，就能不断扩大经营规模，复制专卖经营模式，开出数十家分店。它们中间的杰出代表如美克美家、北京A家居连锁、四川青田、天津恒信、上海旗舰等。与此同时，专卖店开始注重对人员的管理和培训了，家具行业的导购员培训课程用书也多了起来，比如王大王、齐国庆、范锦雨合著的《家具导购六要素》、吴飞彤的《千万别卖家具》、李广伟的《家具导购圣经》等。销售管理的书籍就更多了，《4M营销》、《4R营销》、《4E营销》、《4C营销》、《4P营销》……销售培训、管理培训成为了这个时期的象征。

就在这一时期，随着家具制造企业、经销商、商场的规模越来越大，家具市场的竞争开始变得惨烈，“蓝海”市场变成了“红海”市场。很多老一代的“胆商”由于管理不善，逐渐淡出了家具

行业。同时，很多重管理、会管理的经销商做大做强了。众多的家具经销商，开始自发拿起了书本，研究起销售流程和专卖店管理来了。家具经销商进入“智商”时代。上规模的家具经销商开始引进更为专业的资源管理软件，比如数夫 DRP 分销管理系统、天思 DRP 分销管理系统、金蝶 DRP 分销管理系统，花费 5.00 万~20.00 万元。当时流行一句话叫做：“你 DRP 了没有？”



3. 第三阶段：ERP 管理

2010 年前后，家具行业步入成熟期，这一时期专卖店管理可以称为“企业化”管理模式，“专卖文化”管理模式，也叫“运营、训练、督导”管理模式，运营的重点从售中前置到了“售前”，训练的重点自始至终都在导购员身上，而督导是通过 ERP 系统体现出来的。这是一种最为复杂的“企业资源计划”管理模式，简称“ERP”模式。这一阶段的管理重点当然有“MRP”、“DRP”的内容，更为重要的是“ERP”将管理重点放到了对“人”的管理上。只有人才是专卖店最大的资源，也是最需要管、最难管的资源。“ERP”是如何管人的呢？答案是六个字——训练、考核、激励。人不是管出来的，是训练出来的，是考核出来的，是激励出来的。除此以外，“ERP”还扩展到了供应链管理（SCM）、顾客关系管理（CRM）、销售自动化（SFA）以及电子商务（E-commerce）。