

家装企业打广告



好的商业模式可以化繁为简，实现轻松管理、自动赚钱，在赢得顾客、留住人才和创造利润等方面形成良性循环，使企业经营达到事半功倍的效果。

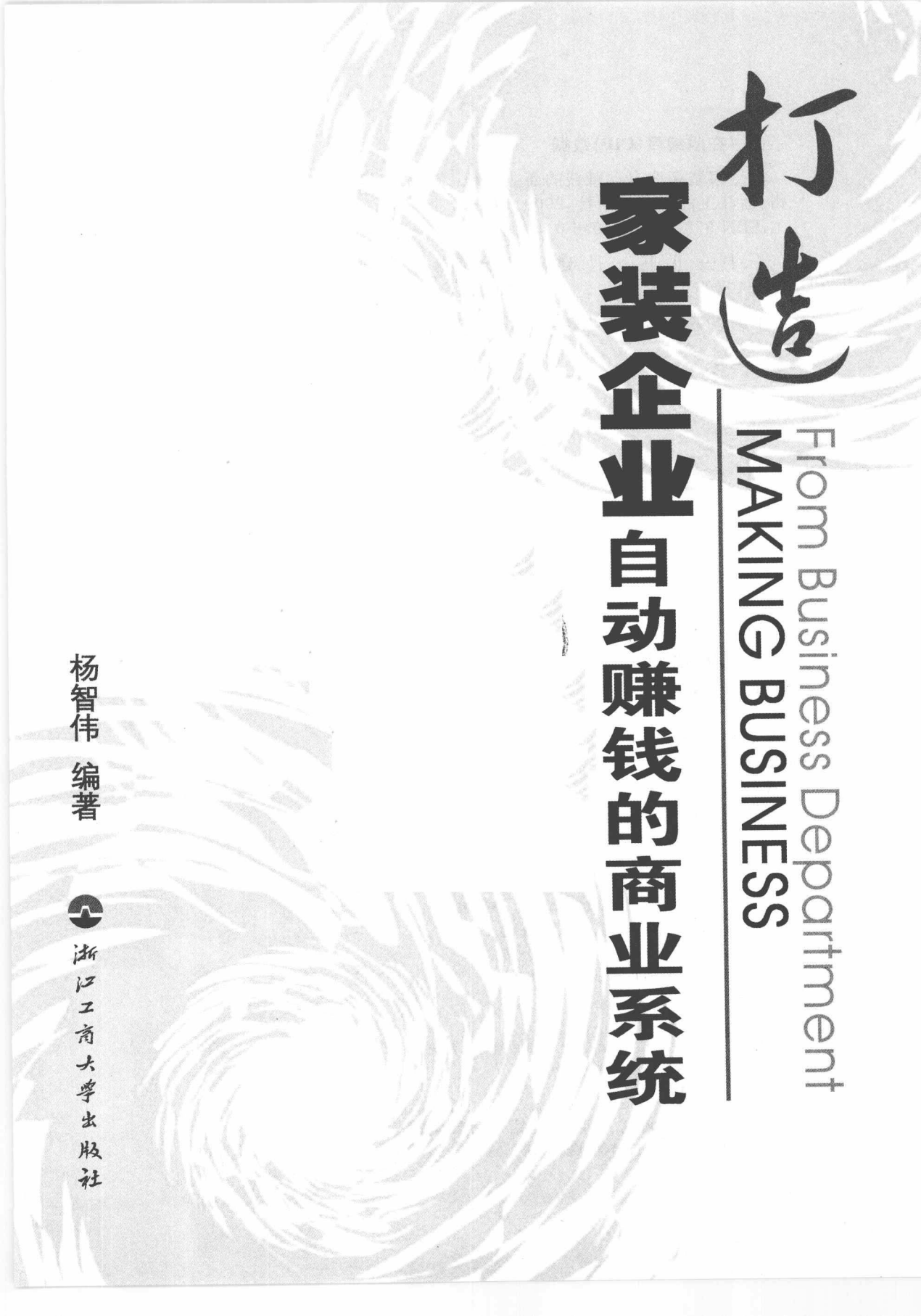
中国装饰行业咨询式培训第一人 杨智伟 编著

自动赚钱的商业系统

From Business Department
MAKING BUSINESS



浙江工商大学出版社
Zhejiang Gongshang University Press



打告

From Business Department
MAKING BUSINESS

家装企业自动赚钱的商业系统

杨智伟 编著



浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

打造家装企业自动赚钱的商业系统 / 杨智伟编著. —杭州: 浙江工商大学出版社, 2009. 11

ISBN 978-7-81140-096-0

I. 打… II. 杨… III. 建筑装饰—建筑企业—企业管理
IV. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 199994 号

打造家装企业自动赚钱的商业系统

杨智伟 编著

-
- 责任编辑 何海峰
封面设计 吕 晓
责任印制 汪 俊
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 149 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话: 0571-88823703, 88831806(传真)
- 排 版 杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷 杭州广育多莉印刷有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 12.75
字 数 225 千
版 次 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-81140-096-0
定 价 45.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

Foreword | 代序 |

一个人的一种思想与一种商业

记得十多年前,第一次见到智伟时,给我的第一感觉是,这小子有一种非常特别的激情,将来定会是一个很好的销售员。前些日子,受邀参与智伟的一次总裁思想创富培训课程,发现他已是一个领域的人物。十多年时间,能用一种激情促使一个人成为某个领域的人物,并不是靠简单的经验积累与成长的经历,它应该需要一种成长过程的特质与更多的实践锤炼。

当我看到智伟培训课程现场数百位学员的全场响应,感受到了强烈的感召力,从而发现了智伟的另一种特质:一个从销售员走来的营销大师正在以其独特的思维模式、行动创造一种全新的实战型快速应用的训练模式,开启更多的企业插上想像的翅膀。他用一种独特的训练方式,让更多的受训者得到一次企业内质的升华。

为中国家居业能有这样一种声音与这样一种力量喝彩!再过十年,再看与智伟相伴成长的企业,一定更精彩。

中国中冠·紫蝶名家集团董事长:周建中

2009年10月

Foreword | 序

20 多年来,伴随着改革开放的步伐,中国建筑装饰行业从小到大、从传统到现代,由一个原本为建筑业配套的细小行业,一个不被重视的行业,发展成为了一个独立的行业,一个拥有近 18 万家企业,从业人员达 1400 多万,年产值 14750 亿元规模的行业,在国民经济中占有重要地位。同时,伴随着我国城市化进程和人民生活水平进一步提高,建筑装饰行业的发展仍然具有无限远大的空间。相应地,行业发展中的矛盾也将日益突出。面对高速发展的局面,人才储备不够多、创新速度不够快、竞争能力不够强、企业规模不够大等将成为业内领导十分头疼而高度关注的问题。

如何解决这些问题呢?

任何问题的解决一定有最科学、最简单的方法。寻找这种方法需要专家,需要既有行业经验又专门从事研究的专家。被称为中国家装培训第一人的杨智伟老师就是这样的专家。他在家装销售第一线耕耘了多年,又潜心学习、研究、实践了 8 年,积累了一整套从理论到实践的装饰行业问题解决方案。他先后为国内 80 多家著名家装企业进行营销顾问咨询和培训,对国内家装行业的发展有很深的研究和造诣,是国内家装界最有影响力的实战派专家教练之一。

今天,他把他的研究成果无私地奉献给业内人士和社会各界,这本《打造家装企业自动赚钱的商业系统》凝结了杨老师多年的心血,是中国装饰行业管理学的重要突破性成果。

“企业是一种商品,一个能够自动运转的企业才是合格的商品。”创建这样一个优秀企业,需要健全的运营系统。

大家都期望公司的系统和制度能更加完善,实现轻松有效的经营。但据

调查,国内目前制度完善的家装公司不超过 5 家,很多公司的制度都落伍了,各方面都需要升级。概括全书的要点,我认为企业掌握以下数点尤为关键:

一、现金流的管理

成也现金流,败也现金流。现金流的管理,是老板最主要的功课之一。如果一个企业的人均产值低下,就会出现看似进账颇丰实际赢利薄的现象;此外,如果有了进账,在花费方面无计划、无节制,也容易导致资金断链。所以,企业要合理地赚钱,也要合理地花钱。开始时要少花钱,赚到钱后也不能装在口袋里不会做宣传。企业的品牌是吆喝出来的,如果一年的广告投入低于 3%,就有必要考虑如何花掉。

二、品牌建设与管理

品牌是生存的根本,有了品牌,才能有地位,有了地位才有价值。品牌建设好了,赚钱才更轻松。

家装行业不是制造业、贸易业,也不是单纯的服务业,它是创意产业。因此,我们在品牌塑造上,首先要时尚,品牌 VI 系统要时尚,家居设计也要时尚,产品要时尚,员工的着装打扮也应呈现时尚气息。

三、明确而坚定的年度目标

合理的业绩目标设置,一定要在充分评估企业规模实力的基础上,充分挖掘企业潜力。一个装饰企业产值在没有达到 1 亿元之前,每年都应翻一番,比如去年是 1500 万元,今年就应是 3000 万元,明年就要 6000 万元……这是完全可以做到的。而当业绩超过 1 亿元,每年的目标设为上涨 30%—50% 比较合理。但制定目标后,要调整思路,凝聚员工为之奋斗,还应将目标分配到部门或个人,促使员工进行自我管理,发挥自己的潜能,去实现目标。

四、商业模式与盈利点

由于行业分工的细化,家装的业务逐渐被专业生产所侵吞,家具有家具厂家生产、门有专门的门企生产……家装内容及单量缩水。因此,家装企业要积极适应市场变化,进行家居产业链的整合,实现规模效应。

从规模方面来讲,除了店面规模的扩张,还有渠道规模的扩张。整合是有效的实现方式,先整合后自有,不要轻易去做自有,不要动不动就搞个家具

厂或一味地追求开大店,否则吃不消的。企业要经营得好,就要轻资产,重智慧、产权、专利等软实力。

在商业模式方面,应将家装企业向贸易型企业转变,通过家装业务做产品销售,从而实现多点盈利。家装产业链中的设计、施工、材料、家具、家电、软饰等都可以成为盈利点,形成配套服务,延长利润链。

五、制度及流程的设计要科学

有的企业即使给员工很多钱还是没人愿意干,主要是因为公司的流程很复杂,难做。所以,制度及流程的制定要合理,不能让一个人去做很多事情,而是要想办法让多人协同作业,才能提高整体绩效。

人各有专精,只有让他们将时间集中到目标点上,才会越做越纯熟、越做越轻松,成功率就会很高。如果你让一个人天天去补短或创新,这就难有效率可言。

当人均产值不高时,不要通过随意增加人来提高业绩,而是要想办法提升效率。否则,难会造成人越来越多,人均产值却越来越低的面局。

六、企业文化

文化造就组织和人才,拥有良好企业文化的企业一定要像学校、像家,而不是像公司。

在一个企业里面,我们应创建以使命为中心的文化,而不是金钱至上的文化。因为钱永远满足不了人的欲望。只有有学习力、有使命感的企业,才能长久发展。

我们可以倡导有能力的人多赚钱,但不要让员工觉得安于上班就能致富,因为员工年龄要增长,公司应推动他进行转型、提升,成为经理人或职业经理人。企业培养小老板的速度决定企业的发展速度。

此外,要培养员工对时间和目标执行力的规划能力。我们还要将企业变得更像家,让每个员工都成为我们的家人。企业相关部门定期与员工家属进行沟通,可以增进企业与员工的情感,管理起来就容易得多。

七、教育系统

人才需要教育系统去培养,因此,教育系统的建设是很关键的。做好教育体系工作也不容易,一是通常没有专业做教育体系的人,二是需要去研究,

所费不菲。但这不能不做,如果条件所限无法创建自有的教育系统,可以考虑外包。

八、安全预案

家装行业是一个有一定风险的行业,比如水电工带电操作、工人高空作业等等,难免发生事故。因此要有预防及处理安全事故的意识,更要做好安全预案,以便面临问题时能有序、妥善、快捷地进行处理。

九、媒体及公共关系的维护

在媒体关系的维护方面,不是投多少钱的问题,更重要的是尊重,不要总是和媒体对着干;此外,政府关系尤其是工商、税务等方面也是十分关键的。

做好了这几个方面,打造良好的企业系统,企业就能自动运转了,后期只需要做做规划和财务监控,就能让企业实现轻松赚钱了。

当然,要真正打造自动赚钱的商业系统,首先还是要认真阅读本书的内容,领会书中的精髓,然后在实践中运用并且不断修正,不断改进。

机遇总是青睐有准备的人。中国的装饰行业前途无量,能否在这股滚滚洪流中把握机遇,乘势而上创造企业的辉煌,首要的是打造企业核心竞争力。相信杨老师的这本书将在家装企业发展中起到应有的作用,中国装饰行业管理水平将因此得以跨上新的台阶。

元法编辑机构资深出版人 程雷生

2009年10月

Contents | 目 录 |

经理人宣言	1
第一章 商业模式	3
第一节 家电营销的发展对家装行业的启示	3
第二节 未来家装行业发展新趋势	4
第三节 家装企业的新赢利系统	4
第四节 商业模式决定未来	5
〔案例 1〕 中冠·紫蝶名家商业模式	6
〔案例 2〕 居泰隆商业模式	9
第二章 塑造基业常青的企业文化	18
第一节 敬业——企业生存之魂	18
第二节 营造团队氛围	26
第三节 忠诚——西点军校最高荣誉准则	28
第三章 规划与制度	32
第一节 规 划	32
第二节 管理制度	35
第三节 公司规章制度范本	37
第四章 工程管理系统	67
第一节 工程管理十年演变	67
第二节 5S 样板工程	69

第三节	5S 样板工程的营销特征	71
第四节	托管工程	72
第五节	严格的执行力打造核心竞争力	72
第五章	营销系统	75
第一节	市场营销的重要性	75
第二节	市场营销做什么	76
第三节	工程营销	81
第四节	展会营销	83
第五节	设计人员在企业市场营销战略中的地位与作用	84
第六章	关系营销	86
第一节	关系营销推动企业发展	86
第二节	关系营销对家庭装饰公司经营活动的影响	87
第三节	家庭装饰公司如何建立各种关系	89
第四节	关系管理要点	91
第七章	客户关系管理	93
第一节	客户群体的划分	93
第二节	客户需求分析	95
第三节	客户的期望值	98
第四节	客户的期望值与满意度之间的关系	98
第五节	如何提高客户满意度	102
第六节	创造客户价值	105
第八章	营销技巧	108
第一节	吸引客户注意力	108
第二节	不要冷落任何一位客户	110
第三节	帮助客户	111
第四节	提醒客户	112
第五节	关心客户	113
第六节	把握与客户的关系	115
第七节	赢得竞争	117
第九章	洽谈技巧	120
第一节	在谈判过程中掌握主动权	120

第二节	语速控制与专业词汇的运用方式	124
第三节	反驳客户的错误观点	128
第四节	掌握专业知识的重要性	129
第五节	客户签单	130
第十章	设计技巧	134
第一节	设计与营销的关系	135
第二节	初步设计方案	136
第三节	如何修改设计方案	138
第四节	什么是客户满意的设计方案	140
第五节	借用经典设计案例	141
第十一章	报价技巧	143
第一节	报 价	143
第二节	调整报价	145
第三节	递延产品销售	146
第四节	报价时应避免的问题	147
第十二章	营销信息	152
第一节	信息搜集	152
第二节	信息管理	153
第三节	信息传递与应用	154
第十三章	团队建设	158
第一节	建立小组工作团队	159
第二节	组建设计师俱乐部	160
第三节	工作环境与业绩	161
第四节	注重团队合作,共创美好未来	162
第十四章	设计人员如何规划个人发展目标	166
第一节	明确个人发展目标	166
第二节	如何制订阶段性个人发展计划	168
第三节	个人规划与企业战略的融合	170
第四节	小精英团队与公司品牌	172
第五节	放弃高傲,融入团队	173

第十五章 提高个人素质	176
第一节 知识积累	176
第二节 读书技巧	178
第三节 学术交流	179
第四节 如何利用休闲时间学习设计知识	180
附录	182
杨智伟老师金玉良言	182
汇众全员工作日记文化	184
汇众品牌	185
家装卓越经理人高级研修班简介 ——八堂家装经理人的必修课	187
汇众产品	190

经理人宣言

我们是光荣伟大的家装人
怀着共同的信念走到一起
我们愿意
坚守目标,努力工作,奋发图强
为客户的家居环境奉献精品
学习创新,超越自我
为自己的梦想生活合作共赢
遵纪守法,团结友爱,力创佳绩
用心负责,服从配合,做到最好
我们是相亲相爱的一家人
感恩忠诚
同舟共济,共创家装伟业

商业模式

第一节 家电营销的发展对家装行业的启示

家电和家装有着密切的关系。20 年的时间,我国家电行业从小到大,从国营主导市场到民营主导市场,业绩从几百万上升到千亿,它的发展模式值得家装企业学习和借鉴。

2000 年,苏宁电器集团成立 10 周年,并开始实施二次创业战略,推进全国电器连锁经营。此后,苏宁于 2003 年实施“1200”人才工程;2008 年 5 月 1 日一天内开业 52 家门店;2008 年在全国有 670 家连锁店,年产值 870 亿元(人民币,全书同)……苏宁成功的核心是:信息化、人才储备、连锁发展。苏宁的商业模式为:物流+卖场+安装服务。苏宁的现金流结构是:客户的钱+厂家结算周期款。

苏宁给家装企业管理和营销的启示是,规模化带来市场主体地位,品牌化创造超值利润,从而形成自主循环的自动营销系统。

第二节 未来家装行业发展新趋势

1992年,我国家装行业开始起步,到2008年全国注册家装企业为23.8万家,年产值达1万多亿元,市场潜力巨大。目前家装行业的前十强已形成全国竞争格局,但总业绩还不到1%的市场份额,因此存在巨大的市场空间。但同时,品牌企业在不断地垄断市场(如广东星艺、北京东易、浙江九鼎、上海聚通、深圳雅庭等)。

目前,中国家装企业营业额超过5亿元的企业不到20家,超过1亿元的不到50家,未来20年家装市场仍然会高速发展,市场份额将不断增加,因为中国的城市化进程不断加快,家装企业发展充满无限的商机。在可预见的未来,家装行业将出现以下新的营运模式:

1. 家装企业以设计的名义销售材料。企业通过对材料的整合利用,并用设计软件直接将材料体现在效果图中,让消费者预先感受设计效果,此时设计师不仅是设计的规划者,也是最重要的高级销售员。为实现一站式服务的目标,企业需要兼顾设计师的利益,科学合理地分配设计与材料的利益机制。

2. 产品模块研发概念。通过对企业设计作品的归类,将设计风格模块化,以便提升设计师、营销人员的综合能力和销售技巧。

3. 体验经济=效果展示=体验馆。消费者最担心的就是产品品质和效果,通过预先体验、参观成品效果和施工过程,可以达到提高成交率的目的。家装企业可以征集样板房,让消费者参与验收,全程监督产品质量。这一方面可以让已施工的消费者放心,另一方面通过验收体验,让参与的其他消费者产生购买欲望。

4. 虚拟经营技术。电子商务平台的建立为家装企业提供足不出户就可以预先感受家居设计装修的效果,成为未来竞争的必要手段。家装企业可以自建网上家装商城,或通过第三方网站平台实现承接设计装饰业务。

5. 整合。未来家装行业将对住家产业链进行整合,把设计、施工、材料、家具、软装配饰全面联合起来,最终实现商业价值和利润最大化的目的。

第三节 家装企业的新赢利系统

家装企业的持续发展来自降低经营成本,并发现新的赢利点,从设计—施工—材料—家居—软饰各个环节赢利。即先从客户开发开始,到深度赢利的建立,从而使企业健康持续发展。

未来成功家装企业的新赢利模式:通过家装设计承接施工业务,通过材

料整合提升产值和赢利空间(贸易型,集成家装)。因为现在家装施工的项目越来越少,上游材料商不仅提供材料还提供安装服务,即从原来的只提供地板,发展到今天的橱柜、门、门套、集成吊顶等全套服务,因此剩下的项目已经让家装公司利润降到最低点。家装企业的发展只有通过整合最终实现企业利润最大化,未来家装企业应从基础装修向贸易型这一新商业模式发展。

贸易型家装企业是家装企业发展的必然趋势。装饰行业发展一般有四个阶段,第一阶段是生存阶段。企业成立的第一年,注重施工品质,建立客户口碑,特别是材料使用上注重环保,选用消费者知晓的品牌材料,初步树立企业品牌。此后企业主要从技术转向营销,把建立营销思维、拓宽企业营销渠道、提升企业业绩作为企业经营的核心,逐步积累客户、原始资本,建立口碑,为企业的发展打下基础。企业经营到第二年进入第二阶段,即发展阶段。此时企业人员结构不断完善,做到合理分工,企业主的核心工作是通过管理模式的建立推动企业从个体经营向规范化经营转变。随着企业规模的不断扩展、实力的不断增强,企业需要储备人才,适当的时候可以实施分公司战略。经过2年的发展,第三年企业已经扎根市场,此时可以适当提高价格,企业主需要整合相关的资源,建立利润链,从而进入第三阶段——利润阶段。企业经营到第五年进入品牌竞争阶段,此时应做好客户定位,区分客户,建立品牌地位,实现品牌价值。这一阶段专注于企业品牌建设,大量建立连锁分部,企业发展速度加快,企业市场竞争力得到提升。

总之,企业在不同阶段需要关注不同的经营重点,从以人赚钱向连锁用人赚钱发展,再向用品牌资本赚钱转变。一个可以自动运作的企业才是有商业价值的企业。企业也是一种商品,可以出售以体现价值。

第四节 商业模式决定未来

商业模式正确,也就意味着企业具有存在和发展的逻辑与理由。只要商业模式正确,即便眼前不赢利,早晚能看到赢利的曙光。现在,资本市场和国际热钱以VC和PE等形式争相投向装饰行业。所以具备良好的赢利模式,企业便具有巨大的发展空间。而企业的赢利模式不正确,即便眼前能够苟延残喘,但其发展的前景将会日益暗淡,最终走向消亡。

商业模式是企业家为了实现企业价值最大化而构建的为企业利益相关者提供服务的交易系统。商业模式设计的目的是使企业价值达到最大化。商业模式是连接顾客价值与企业价值的桥梁,为企业的各种利益相关者,如供应商、顾客、其他合作伙伴、企业内的部门和员工等提供了一条将各方面交易活动相互联结的纽带。一个好的商业模式最终总是能够体现为获得资本