

eight 捌

A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著

家具制造业世纪书库

家具专卖店管理

A Complete
Volume on Store Management
in Furniture Manufacturing Industry



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

eight 捌

A CENTURY BOOKS STOREHOUSE OF FURNITURE MANUFACTURING INDUSTRY

家具制造业世纪书库

家具专卖店管理

A Complete
Volume on Store Management
in Furniture Manufacturing Industry

新视角企业管理研究中心张屹工作室 策划

张屹 刘凤雷 刘平 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

家具制造业世纪书库：全 10 册/张屹，刘凤雷，刘平编著. —2 版. —北京：经济管理出版社，

2012. 7

ISBN 978-7-5096-1965-0

I. ①家… II. ①张… ②刘… ③刘… III. ①家具工业-工业企业管理 IV. ①F407.886

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 113757 号

组稿编辑：陆雅丽

责任编辑：陆雅丽

责任印制：黄 铄

责任校对：超 凡

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 100038）

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：徐水县宏远印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：208.5

字 数：4396 千字

版 次：2012 年 7 月第 2 版 2012 年 7 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-1965-0

定 价：680.00 元（全 10 册）

· 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

前言

《家具制造业世纪书库》修订再版了，借此机会我首先向广大读者朋友表示由衷的感谢，感谢大家这些年来的信赖和支持。

几年前，《家具制造业世纪书库》出版上市之后，受到了广大家具企业家和专家学者的高度评价，成为广大家具企业的必备书籍，大家争相学习和收藏。专家们认为，这套丛书是目前家具行业最为完整和系统的书籍，是中国家具管理的精髓。

内蒙古农业大学将本丛书作为家具专业的教材，清华大学将丛书作为家具总裁MBA班的教材，各大林学院的专家教授都将本丛书推荐给学生们。双虎家私、联邦家私、皇朝家私等许多家具企业都买了几百套《家具制造业世纪书库》发给广大管理干部学习。

我常接到一些家具厂老板打来的电话，向我讲述如何在看了这套书之后学会了成本控制，学会了车间规划，学会了品质控制，节省了多少钱，多开了多少个门店等等的故事，听了他们的话之后，我感到无比欣慰，能够为行业的发展尽自己一点微薄之力，感到非常高兴。还有的企业老板听说我到了某个城市去讲课，带着这套书跑去让我签名。

有一次，在家具展会上，一位读者朋友特意找到我，拉着我的手说：他在打工的时候就看这套书，由一名组长成为了总经理，现在已经开了自己的家具企业了。他的企业，就是按照书上讲的管理和营销方法一步步发展起来的。

《家具制造业世纪书库》伴随着一大批林学院的学生走入家具行业，伴随着广大中小家具企业壮大和成熟，伴随着中国家具产业渡过了反倾销和金融危机的困境。如今，再版的《家具制造业世纪书库》必然带领家具行业经过房地产调控和产业升级的新一轮洗牌而蜕变得更加完美和卓越。

几年前，《家具制造业世纪书库》刚刚上市，就被盗版了三个版本，并且以高出正版书三倍以上的价格在出售，极大地损害了广大读者朋友和出版社及作者的利益，我们已经采取了法律手段打击盗版者，请大家认清正版书籍，以免受骗上当。

家具行业前景辉煌，家具之路暗礁丛生，愿《家具制造业世纪书库》为您保驾护航！

谢谢广大读者朋友！

张 屹

2012年5月10日

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

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泛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。连锁经营可以更大限度地扩大产品的影响,营造良好的市场氛围,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

迅速发展,并成为消费者采购家具的重要渠道。目前,家具制造业还只限于广告宣传、进入实质性销售的较少。

更好地运用这一手段,将会拓展家具制造企业的销售渠道,降低销售成本,更利于管理和进行品牌宣传。

进行网上销售,需要有良好的宣传途径、及时更新资料、专职管理人员、配送中心和配送网络、售后服务系统等。

八、赊销

赊销是指将产品交给经销商销售时,先不收取货款,等到经销商将产品卖掉之后再收款。

赊销会争取到更多的经销商经销自己的产品,在产品的品牌尚未被更多的人认识的情况下,是一种节省推广成本的好方法。但这一方法将会使企业面临更大的风险和生产成本压力。

赊销不适合大面积推广,当企业的品牌影响力不断提升,企业积累了一定的销售经验和拥有专卖经营资金支持的时候,应该果断中止赊销。

九、租赁

租赁是指将家具租给别人使用,按月或按年收取租金,或者是在用户使用一个时期之后,将购买家具的货款全部退返。

租赁减少了消费者的实际投入,使人比较容易接受,但要注意配套措施的落实,否则,将成为企业的权宜之策,变得难以招架和造成损失。

家具的租赁将会越来越适合现代人不断求新的观念和生活水平日益提高的现状,将会作为一种新的销售模式,成为推广品牌和解决暂时性销售危机的良好方法。

家具租赁对于儿童家具和办公家具尤为适合。

十、外销

外销是将产品向海外销售,有许多家具企业是只做外销不做内销的,也有的内、外销兼营。

从事外销必须了解国外市场,了解国外对产品的需求状况、产品特点和生活习惯以及审批要求。

外销的利润空间较大,付款比较规范,一般生产的批量较大,便于企业进行生产安排,并可以降低生产成本。

进行外销要特别注意产品品质、材料、交货期。

十一、特许经营

特许经营是授权并委托他人销售自己的家具产品,特许经营给予受托者一定的优惠,并借助受托者的某些优势而实现双赢。特许经营有助于增强企业实力,可以更好地调动社会资源。

特许经营是形成连锁的重要条件,特许经营所要求的条件更加严格:

- ◆ 产品应具有良好的形象和一定的知名度;
- ◆ 更多的让利;
- ◆ 成熟的营销策略和方法;
- ◆ 稳定的产品;
- ◆ 有引导性的示范店和旗舰店。

第二节 专卖模式的特色

一、专卖的含义

所谓专卖,是指单一经营某一品牌、某一款式或某一企业的产品。

以往,人们为了追求更多的利润,常常倾向于将卖场设计为大而全的形式,恨不能包罗万象,由于自身有限的资源盲目分散使得任何一款商品的经营都不够深入,对专业顾客缺少吸引力。近几十年,各行各业都开始逐步认识到专卖对顾客的吸引力,家具销售者也在不断收缩自己的经营,集中力量进行单一销售;另一方面,家具生产企业自身的市场扩张,也促进了专卖的发展。

二、自营专卖

自营专卖是指家具生产商自己开设的,专一营销本企业产品的专卖店。由于所有出售的家具都是自己生产的,所以更容易进行商场的配货、规划和模式的统一。由于自营专卖需要厂家自己投资和管理,所以压力比较大,风险也大。自营专卖有以下的特点:

- ◆ 可以自由支配,灵活设立与撤销;
- ◆ 总体控制容易,内部管理繁琐;
- ◆ 便于相互间的调剂与配合;
- ◆ 可以根据实际的需要建立更多的网点。