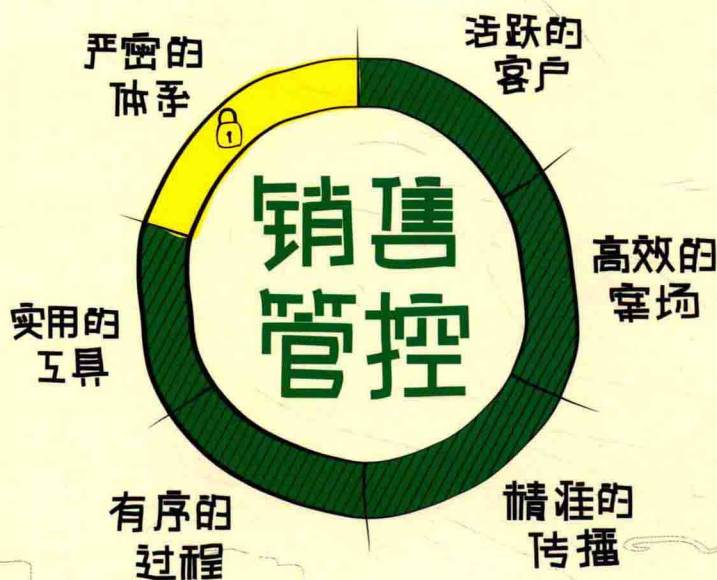


房子如何更好卖

房地产营销策划 分步实解

天火同人房地产研究中心 编著

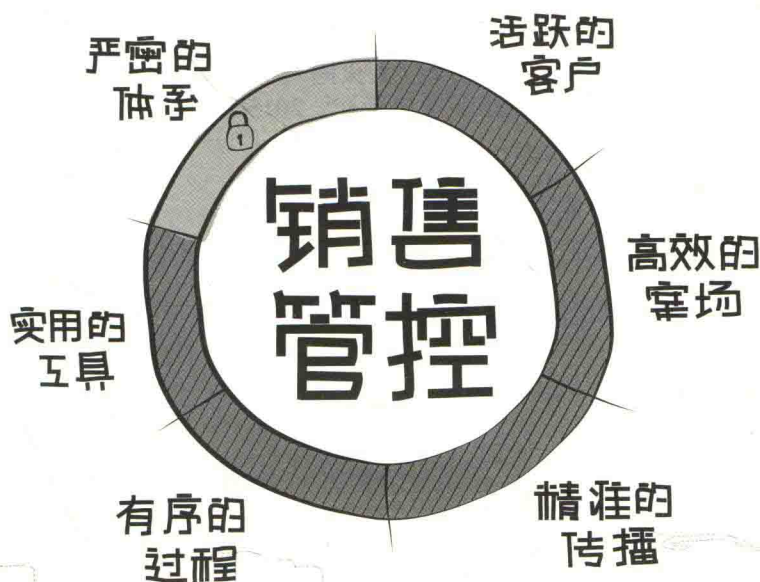


化学工业出版社

房子如何更好卖

房地产营销策划 分步实解

天火同人房地产研究中心 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

《房地产营销策划分步实解》丛书将房地产营销体系分为三大模块，主要解决房地产营销策划的三个问题：第一，产品怎么宣传？第二，怎么找客户？第三，怎么把产品卖给客户？丛书共分三册，分别为《营销推广》、《客户开发》、《销售管控》。

本册为《销售管控》，针对销售人员，宏观层面上把控销售计划的制定，微观层面上管理与培训销售团队，从项目开盘到后期的尾盘销售，传授各种销售实用战略。

图书在版编目(CIP)数据

房地产营销策划分步实解. 销售管控 / 天火同人房地
产研究中心编著. — 北京 : 化学工业出版社, 2015.11
ISBN 978-7-122-25398-9

I. ①房… II. ①天… III. ①房地产市场—市场营销学
IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第242084号

责任编辑：王 斌 邹 宁

装帧设计：骁毅文化

出版发行：化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装：北京画中画印刷有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张17 字数300千字 2015年11月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888 (传真：010-64519686)

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：68.00元

版权所有 违者必究

策划单位：天火同人工作室

编写单位：天火同人房地产研究中心

编委：

刘丽娟	龙 镇	肖 鹏	张 杨	敖 勇	周国伟
赵 俏	吴仲津	曾庆伟	林樱如	陈秋珊	徐 娜
郑家敏	杨春烨	邓钰彬	樊 娟	叶雯枫	王晓丽
李中石	卜昆鹏	刘丽伟	成文冠	孙权辉	林燕贞
林德才	张连杰	王 咏	曾 欢	舒立军	孟晓艳
孙树学	马玉玲	刘 娜	郭林慧	刘思明	李明辉
曾 艳	王丽君	卜华伟	张墨菊	廖金柱	严 昆

执行编辑：吴仲津 徐娜

美术设计：杨春烨 邓钰彬

设计创意：广州恒烨广告设计有限公司

目录 CONTENTS

第一章

房地产项目销售计划制订

第一节

002/ 房地产销售计划

002/ 一、房地产销售计划的基本内容

010/ 二、年度房地产销售计划制订

015/ 三、月度房地产销售计划制订

019/ 四、房地产销售人员销售计划制订

第二节

023/ 房地产销售费用计划制订

023/ 一、房地产销售费用构成

027/ 二、房地产销售费用计划制订

第三节

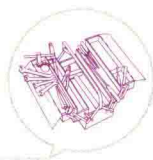
035/ 销售周期各阶段的工作内容及计划

035/ 一、预热期工作内容及计划

036/ 二、公开期工作内容及计划

036/ 三、持续期工作内容及计划

038/ 四、尾盘期工作内容及计划



第 二 章

房地产项目销售团队管理

第一节

044/ 房地产项目销售团队建设过程

044/ 一、房地产销售团队组建的 4 个要点

046/ 二、房地产销售团队组建的 7 个步骤

060/ 三、房地产销售团队薪酬体系制定

065/ 四、销售团队人员费用管理

第二节

070/ 房地产销售案场管理

070/ 一、案场业绩界定方法

073/ 二、客户来电管理

074/ 三、客户来访接待管理

083/ 四、成交、签约管理

088/ 五、合同管理

089/ 六、退房流程管理

089/ 七、特殊需求审批流程管理

092/ 八、客户资源管理

第三节

094/ 房地产销售会议管理

094/ 一、房地产销售会议目标

096/ 二、房地产销售会议体系规划

101/ 三、房地产销售会议管理的 4 个方法

目录 CONTENTS

第三章

地产销售人员培训管理

第一节

106/ 销售人员商务礼仪培训

106/ 一、销售人员服饰要求

107/ 二、销售人员仪态礼仪规范

110/ 三、接待、引导礼仪规范

111/ 四、推广介绍礼仪规范

114/ 五、谈吐礼仪规范

第二节

118/ 销售业务工作流程培训

118/ 一、接听电话规范

122/ 二、现场接待客户规范

137/ 三、客户谈判技术

140/ 四、客户追踪技术培训

144/ 五、签约培训

147/ 六、如何进行售后服务

第三节

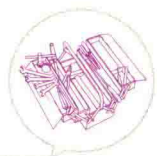
150/ 推广及销售技巧培训

150/ 一、电话销售技巧培训

153/ 二、现场销售技巧培训

158/ 三、促进成交技巧培训

163/ 四、客户投诉处理技巧



第④章

楼盘开盘销售推广策略

第一节

166/ 项目开盘策略制定

166/ 一、开盘目标制定策略

168/ 二、开盘推售策略

176/ 三、开盘价格策略

180/ 四、开盘解筹策略

183/ 五、开盘节奏控制策略

184/ 六、开盘时机选择策略

第二节

190/ 开盘组织管理与执行

190/ 一、开盘组织流程设计

195/ 二、开盘空间（动线）组织

195/ 三、开盘人员分工及培训

197/ 四、销售流程关键点控制策略

199/ 五、开盘物料清单及落实

200/ 六、开盘促销策略制定方法

202/ 七、楼盘销售氛围营造和保持的方法

204/ 八、突发事件的应对措施

目录 CONTENTS

第三节

206/ 楼盘开盘的现场控制技巧

206/ 一、直接开盘模式的现场控制

211/ 二、排号开盘模式的现场控制策略

222/ 三、摇号开盘模式的现场控制

第五章

尾盘滞销盘销售

第一节

230/ 尾盘销售策略

230/ 一、两种常见的尾盘类型

231/ 二、尾盘与滞销盘的区别

231/ 三、出现尾盘的两大原因

232/ 四、尾盘销售的 6 个技巧

240/ 五、尾盘销售应注意的问题

第二节

248/ 滞销盘销售策略

248/ 一、易出现滞销的 3 个阶段

250/ 二、滞销盘出现的原因

254/ 三、滞销盘销售的 6 个突围途径

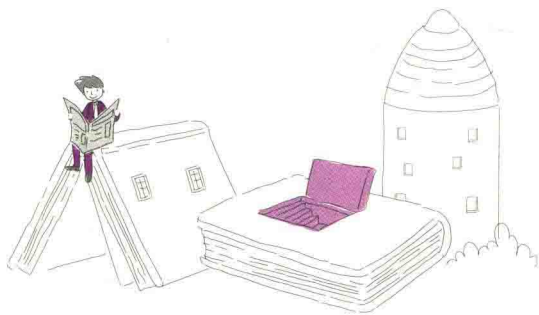
第一章 ONE

房地产项目销售计划制订

销售计划是针对销售收入而进行的一系列销售工作的安排，主要包括四个方面的工作：确定销售目标、销售预测、分配销售配额和编制销售预算等。这是企业实现销售推广目的的途径，也是销售人员每日工作内容的核心指导。

任何一个房地产项目的销售活动，都要靠一个有效、可控的销售计划来规范。房地产销售计划是房地产项目销售管理的重要基础。它既可以看做是一种市场工作的流程，也是执行工作的一种指导性文件。如果说房地产项目销售策划是“纲”，房地产销售计划则为“目”。销售计划在整个销售活动中的重要性不言而喻。

一个高效能的房地产项目销售团队，制胜的关键就在于能因地制宜适合所需的制订和执行房地产项目销售计划。



第一节

Section
ONE

房地产销售计划

作为一项工作的指导性文件，房地产销售计划主要分三部分内容：房地产销售年度计划、房地产销售月度计划及房地产销售人员销售计划制订。本章将对这三个部分如何制订和管理做分步解析。



房地产销售计划的基本内容

在房地产市场销售中，制订一份优秀的房地产项目销售计划十分重要。一般来说，市场销售计划包括以下7个方面的内容。



图 1-1 房地产销售计划的 7 个基本内容

1 内容 1. 市场销售现状分析

市场销售现状部分主要工作是：

①分析与市场、产品、竞争、配销和宏观环境有关的背景资料；

②在此基础上,对本次销售的内外环境条件做出客观描述与评价。

具体来说,是指以下4个层面的工作。

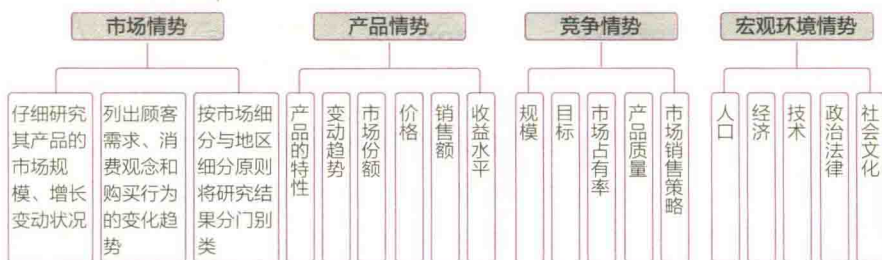


图 1-2 市场销售现状分析的 4 个层面

工作 1. 市场情势研究

首先,企业应仔细研究其产品的市场规模、增长变动状况;其次,列出顾客需求、消费观念和购买行为的变化趋势;最后,按市场细分与地区细分原则,将以上研究结果分门别类。

工作 2. 产品情势研究

详细列举企业产品的特性、变动趋势、市场份额、价格、销售额、收益水平等指标。

工作 3. 竞争情势研究

辨明项目的主要竞争者,仔细研究竞争者产品的规模、目标、市场占有率、产品质量、市场销售策略等方面,并对这些研究加以详细阐述和比较。

工作 4. 宏观环境情势分析

阐明和分析影响房地产未来发展的宏观环境因素,即人口的、经济的、技术的、政治法律的、社会文化的变化趋向。

2 内容 2. 机会与问题分析

该部分内容的工作是以描述市场销售现状的资料为基础,要从中总结出产品的主要机会与挑战、优势与劣势以及整个销售期间内公司所面临的关键问题。



图 1-3 机会与问题分析的 3 个层面

分析 1. 机会与挑战

营销主管要整理出公司所面临的主要机会与挑战，即可能左右企业未来的外部因素，以便为企业所要采取的具体销售措施提供指导。

分析 2. 优势与劣势

机会和挑战属于项目销售的外在因素，相反，优势和劣势属于项目销售中的内在因素。辨别公司或具体项目所拥有的竞争优势及面临的劣势，有助于企业确认在计划当中应当注意的问题。

分析 3. 整体问题

企业应将机会与挑战和优势与劣势分析研究结果综合起来，并以此来确定销售计划中必须强调的主要问题。针对这些问题做相关研究和分析，是企业销售目标与销售策略的制订的重要前提。

3 内容 3. 确定目标

该部分主要是确定计划中关于销售量、市场占有率和盈利等领域所要完成的目标。具体是指财务目标和市场销售目标。

这是企业根据已明确的问题，紧接着做出与销售目标相关的基本决策。



图 1-4 销售目标设置的 2 个层面

(1) 财务目标

财务目标设立首先要考虑企业自身经营状况，其次要考虑这种目标是否能够适应当前市场环境。

(2) 市场销售目标

首先，企业应将财务目标合理地转化为市场销售目标。

例如，某房地产公司如果想得 180 万元利润，且其目标利润率为销售额的 10%，那么，必须确定一个销售收益为 1800 万元的目标。如果公司确定每单元售价 20 万元，则其必须售出 90 套房屋。

另外，销售目标的确立应符合一定的标准：一是各个目标应以明确且可测度的形式来陈述，并有一定的完成期限；二是各个目标应保持内在的一致性。

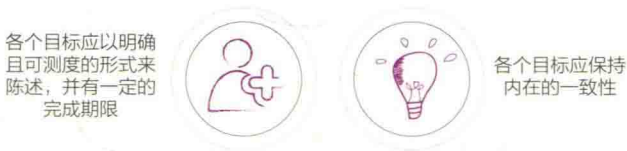


图 1-5 销售目标的确立应符合的标准

同时，市场销售目标还应分层次地加以说明论证，主要需要说明的是较低的目标是如何从较高的目标中引申出来。

4 内容 4. 市场销售策略

列出主要市场销售策略纲要。

制定销售策略时往往会有多种选择可能。理论上说，每一目标都可用若干种方法来实现。深入探讨完这些目标后，便可找出适用于项目销售的主要策略。

表 1-1 市场策略陈述参考

指标类别	具体情况
目标市场	高收入家庭，特别注重于男性消费者及各公司，注重于外企
产品定位	质量高档的外销房
类型	有商用、住家两种
价格	价格稍高于竞争者
配销渠道	主要通过各大著名房地产代理公司代理销售

续表

指标类别	具体情况
配套服务	提供全面的物业管理
广告策略	针对市场定位策略的定位的目标市场,开展一个新的广告活动,着重宣传高价位、高舒适的特点,广告预算增加 30%
产品研究与开发	增加 25%的费用以根据顾客预购情况作及时的调整
市场销售研究	增加 10%的费用来提高对消费者选择过程的了解,并监视竞争者的举动

5 内容 5. 执行方案

销售计划执行是销售计划转化为销售行为的工作过程。这是保证销售任务的必经步骤。销售执行的推进就是一步步实现计划既定目标的过程。

对一个地产项目销售而言,每一个现行市场销售策略的每一要素都应经过深思熟虑,它们要能回答四个问题:将做什么?什么时候去做?谁去做?将花费多少?这是销售计划执行中必需的策略陈述,是达到企业目标的主要市场销售推动力。执行方案也因此被分为 3 个阶段。

表 1-2 执行方案的 3 个阶段

阶段	内容
准备阶段	①调查楼盘的需求,进行科学预测,掌握市场需求的发展变化趋势。 ②掌握企业的实力情况,如规划能力、销售能力等,找出薄弱环节,以挖掘潜力。 ③分析上期的销售情况,如楼盘推销数量、利润收入等,并查明现有楼盘的销控量。 ④搜集、整理、编制计划的数据资料,如楼盘的价格、与客户已签订的合同数,以及各种销售方面的原始记录、台账等。 ⑤确定计划期内的销售目标及方针
计算平衡阶段	①以销售部门为主,组织企业的有关部门,试算计划期内的销售计划指标。如,与工程部门讨论,确定交房期;与财务部门讨论,以保证获得必要的经费;最后,直接与销售主管领导共同研究,客观地评价计划中的指标、策略和办法。 ②正式编制计划草案,报主管领导审批
确定阶段	①计划草案经主管领导审批后,才能下达给销售部门,成为正式的销售计划。如果上级审批的意见与计划草案有出入,销售部门还要进行调查与修订。 ②正确地编制销售计划是重要的,计划的执行、检查、分析和控制就显得更为重要。编制计划仅仅是计划工作的开始,更重要、更大量的工作,还在于积极组织计划的实现。 ③计划的执行要有广泛而坚实的群众基础。计划的内容应及时与销售人员沟通,合理地进行分工,安排好销售进度。 ④定期对计划的执行情况进行检查、分析,发现问题及时纠正。如果企业外部情况发生某些变化,必要时还需对计划中规定的某些具体措施进行修改或调整,以保证达到预期的目标

6 内容 6. 盈亏报表预计

即综述销售计划预计开支。销售管理者根据上述销售执行方案，编制出一个足以支持该方案的预算表单，并在此基础上预算出该方案的盈亏情况。企业主管部门审查这份预算盈亏表，并加以批准或修改。

7 内容 7. 销售控制

销售计划的最后一部分为销售控制，用来控制整个计划的进程。

通常情况下，在房地产销售中，目标和预算都是按月或季来制定。公司也是按此节奏来检查各期间的成果并及时发现未能达成目标的部门。

计划的控制部分还会包括意外应急计划，即要简明扼要地预测并列举出可能发生的某些不利情况以及公司对此要采取的紧急措施。



2015 年某商业地产项目的销售计划

针对 ×× 一期标准商铺、家居大卖场、小商品城 2015 年需回款 3 亿元的销售目标，制订如下市场分析及销售计划。

一、机会与问题分析

项目以 ×× 集团为背景，拥有充足的商业支持力以及丰富的专业市场运作经验，也得到了市场和某市人民的一致认可，这点从第一次开盘能达到 1400 多组认筹中就足以证明。

1. 机会与挑战分析

基于 ×× 集团的影响力，某市人民对 ×× 集团是抱有很大希望、对于 ×× 项目的顺利开业也是充满期待的。但由于几年来，某市先后出现 ×× 万象城、×× 城等模仿 ×× 集团的商业模式先后面世，带走了一批投资户及自营户。但由于他们的不专业、不负责任，也伤害了一批投资户及自营户。我们现在要做的就是找回客户的信心，让他们重新回到 ×× 集团的怀抱。

2. 优势与劣势分析

×× 项目在地段、规模、规划、物流、仓储、办公配套以及政府支持力方面，无论是枣阳

还是襄阳，甚至武汉都是独一无二的。但目前在项目整体包装、推广上面，并没有将项目本身大气、航母般的气势诠释出来。

对于一个近百万方的超大项目，几个板块同时启动，无论是规划、施工、宣传、策划、人员等都是极大的挑战。在3个多月，103天的时间内完成3亿元的回款不是问题，但目前市场的预热、形象的出街、沙盘模型的制作、各媒体资源的确定、蓄客、各种政策的制定及人员等工作都没有启动，要完成3亿元回款的目标，在目前看来，困难是巨大的。

3. 问题分析

截至2014年9月，这次项目总共认筹112组，离10月28日开盘仅有33天时间，按现在平均每天3、4组的来访量，到10月28日可增加105组新客户来访。70%成交率，可增加74组认筹。加上之前的累计认筹189组，全部认筹也才增加105组认筹。按照70%的转筹率，可完成实际成交132组，50万/套，开盘可完成6598万销售额。这是经过半年时间的准备才达到的成绩。

如果想在短短3个月时间内完成近5个亿的销售额，3个亿的实际回款，按目前的来电及来访量显然是不行的。完成的开盘商业地产一般都遵循销售未动，招商先行的原则，目前已经签订的商户也是投资客以及自营客比较关心的。公布已进驻的商户信息，不管是对招商还是对销售，都可以起到积极的推动作用。

二、目标

1. 财务目标

一期标铺、小商品城、家居大卖场年内完成销售额5亿元，完成回款3亿元。

2. 市场营销目标

一期标铺剩余可售近500套，全部销售可完成2.5亿元销售额，可完成实际回款1.5亿元。小商品城以及家居大卖场两个板块须完成2.5亿元销售额，完成实际回款1.5亿元。反推成交套数为1000户，完成认筹1428组，完成来访2040组，按103天的周期，平均每天接待新客户来访20组。分为三个卖场同时接待，每个卖场每天接待新客户来访7组。

三、市场营销策略

1. 目标市场

某市高收入家庭、个体户、公务员，年龄在35~55岁之间。

2. 产品定位

低风险、低投入、高回报纯商业地产投资项目。

3. 价格

价格稍高于市场水平。