

国内首部全程操盘实务丛书
通达商业地产的王道圣途

招销卷

王道

China's
commercial
real estate
solutions

中国商业地产 完全解决方案

王玮 徐永梅◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国商业地产完全解决方案

中国商业地产完全解决方案

五道门

China's
commercial
real estate
solution

中国商业地产 完全解决方案

中国商业地产完全解决方案

中国商业地产完全解决方案

国内首部全程操盘实务丛书
通达商业地产的王道圣途

招销卷

王道

China's
commercial
real estate
solutions

中国商业地产 完全解决方案

王玮 徐永梅◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

王道: 中国商业地产完全解决方案 (招销卷) / 王玮,
徐永梅主编. —北京: 经济管理出版社, 2008.5

ISBN 978-7-5096-0192-1

I. 王... II. ①王... ②徐... III. 城市商业—房地
产—经济管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 027219 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: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

16.75 印张 305 千字

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

定价: 五卷共 680.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0192-1/F·188

·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

编辑委员会

主 编：王 玮 徐永梅

副 主 编：王 琦 方朝晖 任剑锋 程升普
谢黔华 万玉婵 吴明彬 莽 芒

执行主编：谢 黎

编辑委员会：谢长风 卢晓瞳 熊会才
李振庆 李 青 邹 飞

特别顾问：孟晓苏 庄 凌

策划机构：北京恒基英华地产传媒机构

特别感谢以下单位支持：

福建嘉龙集团

贵州六盘水嘉年华房地产开发有限公司

贵州六盘水华飞房地产开发有限公司

贵州六盘水金都房地产开发有限公司

福建闽武规划设计有限公司

澳大利亚（中国）博能规划设计顾问有限公司

贵定金都房地产开发有限公司

贵州赫章嘉龙房地产开发有限公司

天津《新时代地产》杂志社

《领袖地产》杂志社

序一：超越门户之见，共享成功经验

王 玮

星巴克创始人霍华德·舒尔茨是美籍犹太人，他在 20 多年前访问以色列，教堂神父给他讲了“二战”期间发生的一桩往事。一个冬天，德国纳粹将犹太人驱赶在一起，用火车运往欧洲某地的集中营，火车必须经过漫长一夜才能到达目的地，欧洲冬季的深夜是那样的寒冷，而每 6 个人中只有一人能得到一条毯子御寒。但没有人争吵，没有人抢夺，因为，幸运分到毯子的那个人总会平静地将毯子铺开，和周围其他五人分享，分享这难得的温暖。

这个故事给霍华德·舒尔茨很大的震撼和启发，后来，他将这种理念引进自己的企业，他不仅为公司的临时职工提供福利，还创立了美国企业历史上第一个“期股”形式，即让公司所有员工都获得公司的股权。此举开始时受到公司高层很多人反对，而且推行之初公司经营呈现亏损，但是，他坚持和员工分享公司利益的政策，他相信通过利益共享，与员工形成互相信任的密切的伙伴关系，并将这种信任和真诚传递给顾客，股东的长期利益才会增加，这么做的效果比单纯广告宣传对公司作用要大得多。事实证明他是正确的。公司很快扭亏为盈，更被誉为全球最受尊敬的公司，股票市值在十多年间上升了 100 倍，市值达到 300 亿美元。

看到这个故事后我也受到很大的震动。“学会与人分享”，我们都或多或少地受过这种教育，但践行起来却是少之又少。这不仅源于个人智慧问题，也许更关乎个人理想与道德，非不知也，是不为也。

中国地产业在饱受争议中前行，企业责任感的问题一度成为社会热议的话题。我想，如果把这问题简单化，亦可以归结到“与人分享”的问题上来。开发企业成功了，应该学会与全社会共享成功，回报社会。中国许多优秀地产企业家就为我们作出了榜样。事实上，国外有专家对慈善现象进行过深入研究，研究的结论是：捐赠越多的企业反而会发展得越好。这使我们对慈善和捐赠又有了新的认识。正如中国传统价值观里面说的，“舍得舍得”，有“舍”才

会“得”，“舍”和“得”其实是辩证统一的。

说到项目开发和企业管理方面，任何一个成熟的开发企业都会积累一套比较成熟的经验做法。但这些东西往往会被大家作为核心竞争力或者核心资源等给封存起来，视为公司竞争利器而不肯轻易示人。但我想，现在已经不是靠一本秘籍打拼天下的时代了，再说闭门造车的秘籍也总会有某些缺陷。因此，我们组织了一批专业商业地产人士把商业地产的一些实战操作进行总结完善，集结成册予以出版，希望借此与广大业内同仁分享，并在交流中也给我们以启迪。丛书如能对大家有所裨益，亦善莫大焉！

序二：成功 = 99%的标化 + 1%的创新

谢 黎

企业管理专家常说，世界上有两种智慧，一种是把简单的事情变复杂，一种是把复杂的事情变简单。

地产开发纷繁复杂，头绪众多，住宅开发是如此，商业地产开发更是如此。如何使复杂的地产开发简单化和标准化是所有开发企业的共同课题。如果细究起来，目前地产行业的标准化正在朝着几个方向发展：

一是产品类型标准化：现在许多优秀开发企业都在进行全国战略布局，开发项目众多，产品标准化后的异地复制成为大公司加快开发速度、降低风险和减少成本的必由之路。如知名的地产连锁品牌中体产业奥林匹克花园就在体育文化社区标准化方面进行了许多有益和有效的探索，所以能在全中国快速开展奥林匹克花园的连锁开发。

二是产品构建的标准化：主要是学习日本欧美等国家先进技术，使住宅能像一般流水线产品一样进行批量生产，然后进行组装，真正实现“住宅产业化”。

三是实现管理标准化：即实现地产开发与经营的各个环节操作的手册化、作业指导化，这样就会有效提高工作效率，同时能对工作目标进行有效控制。

当然，我们必须承认，事物总是发展变化的，每一个地产项目受地缘环境的诸多影响，必定有许多独一无二的地方。因此，任何的标准化都无法穷尽各种变化。古人云“吾生也有涯，而知也无涯”，但人们仍然会“以有涯随无涯”，“发奋识遍天下字，立志读尽人间书”。地产完全标准化几乎是一个无法实现的任务，但仍然是所有开发商的终极目标。

既然无法实现完全标准化，地产创新就仍是一个永恒的主题。但事实上，地产发展日益成熟的今天，创新殊非易事。没有相当智慧和相当实力，奢谈创新无异于清谈天下、于事无补。因此，相形之下，标准化仍是我们现实的首要目标。

目 录

第一章 房地产经销	1
第一节 房地产经销概述	1
一、房地产商品销售的主要方式	1
二、房地产经纪销售代理协议的种类	2
三、销售代理协议的基本内容	3
四、商品房销售代理协议范本	4
第二节 房地产经销过程	7
一、寻找潜在投资者	7
二、顾客资格审查	8
三、接近顾客	8
四、面谈	8
五、异议处理	9
六、成交	9
第三节 房地产项目的销售方法	9
一、异地销售	10
二、预售	10
三、分期付款销售	11
第二章 招销前的准备工作	13
第一节 商业地产销售准备	13
一、销售前必备条件	13
二、销售政策制定	13
三、价格策略	14
四、价格调整	18
五、销售模式分析	19
六、返租模式分析	19

七、常规销售说辞（答客问）	34
第二节 招商准备	36
一、招商模式概念简析	36
二、租金政策制定	37
三、招商优惠政策制定	40
四、招商步骤分析	42
五、购物中心招商的基本原则	44
六、大型购物中心招商策略	47
第三章 招销培训	61
第一节 房地产销售基本业务培训	61
一、销售人员守则	61
二、房地产专业术语	74
三、销售技巧	80
四、房地产相关知识	92
第二节 商业地产知识培训	96
一、商业地产	96
二、商业地产与住宅房地产的区别	96
三、商业地产的三个层次	97
四、贯穿商业地产全过程的三种行为	97
五、商业地产的四大元素	97
六、商业地产的市场发展条件	97
七、商业地产的发展特点及趋势	98
八、商业地产的产品类型	98
九、专业型商铺	98
十、产权式商铺	99
十一、购物中心——SHOPPING MALL	100
十二、何谓“订单地产”	103
十三、零售	103
十四、零售战略	103
十五、商圈	104
十六、全过程商品管理	104
十七、市场化经营 商场化管理	104
十八、精细化管理	104

十九、购物中心交通规划	104
二十、购物中心的步行人流	105
二十一、购物中心的汽车交通	105
二十二、一次商装	105
二十三、二次商装	105
二十四、水平交通	105
二十五、垂直交通	105
二十六、划分防火分区	105
二十七、划分防烟分区	106
二十八、购物空间	106
二十九、交通空间	106
三十、商品展示空间	106
三十一、服务空间	106
三十二、休闲空间	106
三十三、柜台	107
三十四、货架	107
三十五、租赁商铺	107
三十六、转租商铺	107
三十七、关系营销	107
三十八、渗透营销	107
三十九、诚信营销	108
四十、营销创新	108
四十一、项目运营组	108
四十二、专家顾问团	108
四十三、店面	108
四十四、系列广告策略	108
四十五、商铺	109
四十六、商业街商铺	109
四十七、市场类商铺	109
四十八、社区商铺	109
四十九、住宅底层商铺	109
五十、百货商场、购物中心商铺	109
五十一、商务楼、写字楼商铺	109
五十二、交通设施商铺	110

五十三、商铺投资	110
五十四、商铺投资回收周期	110
五十五、转租	110
五十六、物流中心	110
五十七、SP	110
五十八、价格折扣策略	110
五十九、廉价产品策略	111
六十、声望策略	111
六十一、产品繁衍策略	111
六十二、集客	111
六十三、市场定位	111
六十四、营销组合	111
六十五、市场营销实施	112
六十六、市场营销控制	112
六十七、差异化营销	112
六十八、形象差异化	112
六十九、市场差异化	112
七十、市场细分	112
七十一、同质市场	112
七十二、异质市场	113
七十三、产品定位	113
七十四、价格定位	113
七十五、品牌定位	113
七十六、促销定位	113
七十七、营销战略定位	113
七十八、区别营销	114
七十九、定制营销	114
八十、一对一营销	114
八十一、撇脂定价法则	114
八十二、牺牲商法	114
八十三、无缝营销	114
八十四、越轨营销	115
八十五、直效营销	115
八十六、实时营销	115

八十七、商业空间规划设计	115
八十八、商业企业经营管理	115
八十九、商业终端客户关系管理	115
九十、商业地产销售代理	116
九十一、品牌管理及品牌代理	116
九十二、商业企业培训服务	116
九十三、商业连锁规划设计	116
九十四、商业信息技术开发	116
九十五、商业企业管理诊断咨询	116
九十六、消费市场调研研究	117
九十七、商业企业营销策划	117
九十八、绩效管理体系的建立、培训、导入	117
九十九、商业企业信息化体系的建设	117
第四章 招销管理	119
第一节 销售管理	119
一、销售组织架构	119
二、销售流程管理	120
三、岗位职责	122
四、销售激励机制	127
五、客户资源管理	128
六、销售人员管理	137
第二节 招商管理	142
一、招商流程	142
二、招商部人员管理范例	145
三、招商部激励机制	146
第五章 招销实施	147
第一节 开盘(认筹)操作方案	147
一、活动前准备	147
二、开盘操作	152
第二节 会员卡销售	157
第三节 销售控制	159
一、销售现场布置及气氛的运用	159

二、楼盘销控	160
第四节 商家选址	162
一、店址是现代零售商业的核心竞争力	162
二、便利性是零售商业店址的第一特性	163
三、5A 法则是商业店铺选址技术的核心	164
第五节 招商谈判	170
第六章 招销合同体系	173
第一节 各类合同、协议目录	173
第二节 合同体系实用范本	174
第七章 招商渠道（部分典型商家介绍）	227
第一节 关于沃尔玛	227
第二节 关于欧倍德	229
第三节 百胜餐饮	231
第四节 百脑汇	236
第五节 盛世维珍影院管理有限公司	236
第六节 HOLA	237

第一章 房地产经销

第一节 房地产经销概述

房地产的经销是房地产经营开发活动的最后一个环节,该环节进行得好坏将直接影响到房地产开发活动的顺利进行和房地产开发企业的利润。因此,认真研究房地产经销的方式、方法就显得十分重要。

一、房地产商品销售的主要方式

现阶段房地产商品的销售主要有两种方式,即“直接销售”和“经纪人销售”。通过经纪人进行销售是发达的房地产市场条件下主要的房地产销售形式。

(一) 直接销售

现阶段在我国市场上出售的大多是新房,因此,多由房地产开发公司自行直接销售。

(二) 经纪人销售

经纪人(即中介人)对其所经营的房地产商品没有所有权,是代理商的一种。房地产经纪实际上就是房地产中代理商为双方牵线搭桥,促成交易的行为。房地产经纪人有两种形式:一是充当买卖双方的介绍人;二是作为交易当事人(买方或卖方)的代理人,不仅介绍双方联系,而且为其安排贷款,分析财务状况,处理有关法律事务。

房地产卖主与房地产经纪人是委托与被委托的关系,这种委托与被委托的关系必须用书面合同确定下来。房地产销售经纪合同应该包括以下内容:双方姓名、房地产情况说明、经纪人的权利范围、经纪人应提供的服务、销售费用、经纪人报酬及支付方式、卖主开价、其他重要销售条件、合同期限、协议

种类等。

经纪人的报酬是佣金。佣金通常是事先商定的房地产最终销售价格的一个百分数。在出租经纪情况下，佣金按租金的百分比支付。佣金在绝大部分情况下是由房地产卖出方支付的，但有时买主急于寻购某种短缺的房产，则可在与经纪人签订的合同中规定，佣金由买主支付。房地产经纪人的佣金数量主要受四个方面因素影响：其一，地方政府的房地产管理部门会公布一个供参考的佣金率表，按照《商品房销售管理办法》，代理佣金一般不超过商品房总价的2.5%；其二，在房地产经纪业市场上，不同时期因供求关系变化，也会形成一个佣金率水平；其三，不同房地产的销售难度不同，这是确立佣金的重要因素；其四，佣金数量还要视经纪人提供的服务数量而定。通常在雇佣合同中规定佣金支付的形式与条件，大多数情况是在房地产权转让后支付佣金。因此，经纪人很可能在许多未成交的交易中花了大量的时间和费用，却得不到佣金。

二、房地产经纪销售代理协议的种类

根据国内及国外房地产销售代理的情况，房地产销售代理协议主要有以下五种：

（一）公开报价

公开报价即房地产卖主通过恰当形式，公开提出一个售价，通知所有房地产经纪人员。任何一位经纪人为其找到顾客，完成交易，均能获得佣金。这里以签订买卖合同在先为原则，即如果经纪人甲先于经纪人乙与顾客洽谈并草签意向书（即临时协议），但经纪人乙先于经纪人甲完成交易、签订买卖合同，则卖主只向乙支付佣金。此外，如果卖主拒绝接受经纪人介绍的买主，而后又直接与这位买主洽谈交易，这种行为被视为欺骗。但是，在公开报价情况下卖主有权不通过经纪人，自己出售房地产而不向经纪人支付佣金。

公开报价的优点在于可以为卖主提供众多的经销机会，但在实际操作中，这种协议方式既不利于经纪人也不利于卖主。对于经纪人而言，竞争太激烈，一个经纪人花大量时间和精力去经销房地产，结果却很可能是徒劳的。对于卖主而言，采用公开报价将得不到经纪人任何实质性的经销服务。

（二）独家代理

独家代理就是卖主授予经纪人独占的代理房地产出售权利，在这种协议下，如果其他经纪人为卖主完成了交易，卖主同样要向获得独家代理的经纪人支付一份佣金。但如果卖主自己出售了房地产，则不必向独家代理的经纪人支付佣金。独家代理协议一般有一定期限，在此期限内卖主不得单方解约。