

实现地产销售人员阶梯性培训
量身定制销售精英职业成长手册

地产销售
精英训练营
丛书

地产销售经理 必备修炼

中国房产信息集团 克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

**DICHANXIAOSHOUJINGLI
BIBEIXIULIAN**



不同职业层级拥有不同的地产销售重点
不同成长阶段拥有不同的客户拓展技巧
不同销售能力拥有不同的职业成长方向
而不同的地产销售人员却都需要拥有同一套地产培训教材

中国建筑工业出版社



地产销售经理 必备修炼

中国房产信息集团 克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

**DICHANXIAOSHOUJINGLI
BIBEIXIULIAN**

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产销售经理必备修炼/中国房产信息集团 克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京:中国建筑工业出版社, 2012.7
(地产销售精英训练营丛书)
ISBN 978-7-112-14321-4

I. ①地… II. ①中…②克… III. ①房地产-市场营销学
IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第105264号

“地产销售精英训练营丛书”是分别针对地产销售入门者、销售代表和销售经理量身定做的地产销售精英的职场成长手册。本套丛书从职级角度区分地产销售人员,并进行对应的专项销售阶梯培训,从而提升各自不同的职业能力,拓宽成长空间。

《地产销售经理必修修炼》专为地产销售经理量身打造,针对销售经理的领导能力、带兵能力、实战能力、运营能力、协调能力等五大能力进行了分步讲解和训练,有助于快速提升销售经理的实战技能。

责任编辑:封毅

责任设计:叶延春

责任校对:党蕾 陈晶晶

地产销售精英训练营丛书 地产销售经理必修修炼

中国房产信息集团 克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京京点设计公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:16 字数:398千字

2012年7月第一版 2012年7月第一次印刷

定价:49.00元

ISBN 978-7-112-14321-4

(22408)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

编著单位

中国房产信息集团
克而瑞（中国）信息技术有限公司

主编

周忻 张永岳

编委

丁祖昱 张燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮 龙胜平 刘文超 于丹丹
黄子宁 吴洋 陈啸天 张兆娟 杨莹 王永 陈倍麟 顾晓乔 李敏珠
黄章林 何明 叶婷 刘丽娟

执行主编

李斌

美术编辑

潘永彬 谢小玲 李中石 王晓丽 何胜

特约校审

顾芳恒 仲文佳 李石养 罗克娜 李白玉 叶雯枏 樊娟 吴仲津 唐荣荣

专业支持

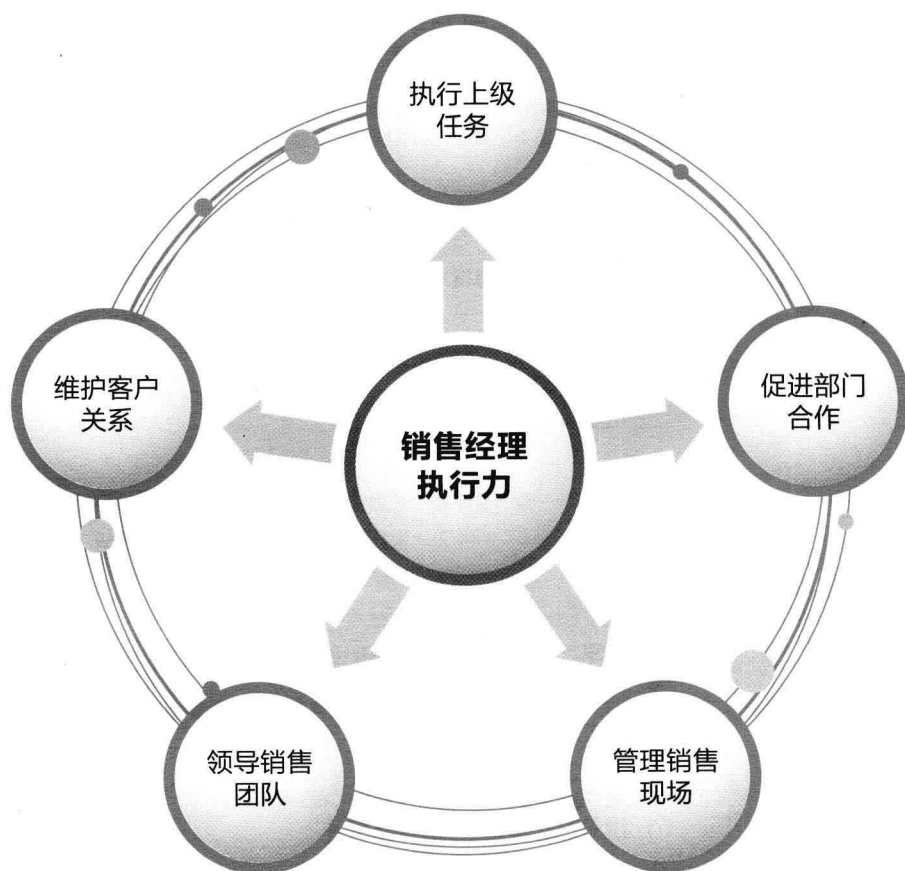
  

网站支持

做一名有能力的销售经理， 更要做一名有执行力的销售经理

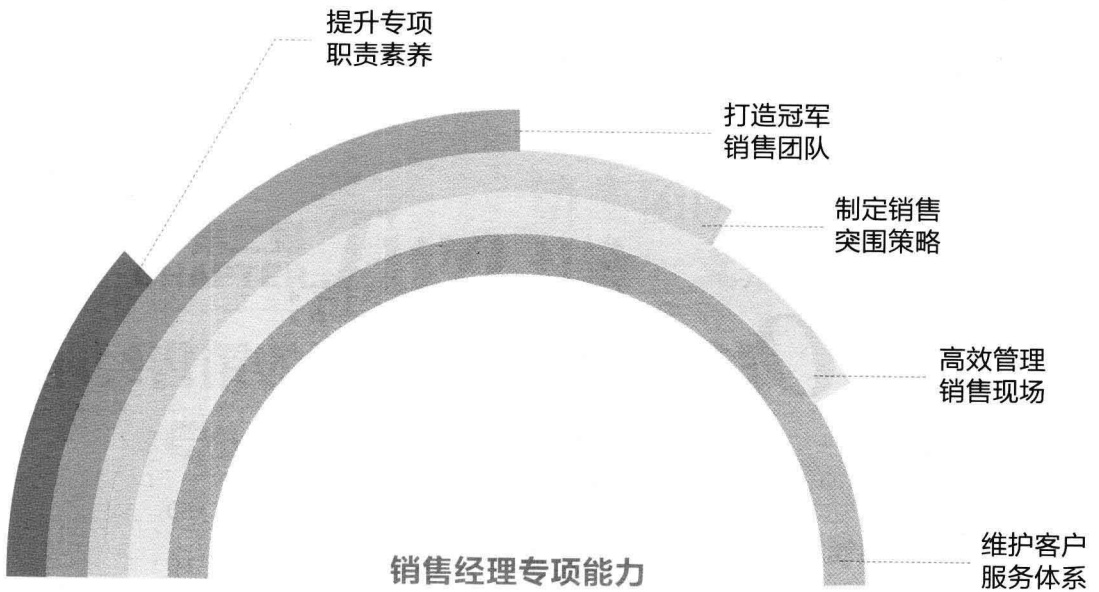
一名优秀的销售经理从始至终都在提升自身的执行力



一个项目的成功，50%靠产品定位设计，30%靠营销推广策略，20%靠销售组织执行。往往这20%的执行力有着80%的产品推动力。在20%的执行力中，销售经理往往占有80%的推动力。

销售经理从平庸到卓越， 仅仅只有五步之遥

一位卓越的销售经理能够将团队的整体销售力达到最大化



任何一个销售经理都不甘平庸，任何一个销售经理都希望能走向卓越。成功没有捷径，但一定有普适规律。从平庸到卓越，销售经理需要练就五大核心能力：专业素养、团队建设、市场反应、现场管理和客户沟通。

目录

CONTENTS

第一章 *One* 经理自我修炼： 成为一名卓越的销售经理

第一节 销售经理要履行哪些工作职责？

- 003 职责一：完成八大核心工作
- 005 职责二：了解掌握市场发展动向
- 006 职责三：制定销售计划与营销策略
- 007 职责四：管理销售组织与销售现场

第二节 销售经理应具备哪些职业素养？

- 014 素养一：销售经理要具备四大职业态度
- 016 素养二：销售经理要具备六大基本技能

019 素养三：销售经理不可或缺的四大心理素质

020 素养四：销售经理必须具备全面的素质

第③节 销售经理需要不断提升的四大核心能力

025 安内的能力：提升团队战斗力

026 攘外的能力：扫除销售障碍

027 规划的能力：提升销售的价值

028 提升的能力：不断加强五大核心竞争力

第二章 *Two* 销售团队建设： CHAPTER 打造一支冠军销售队伍

第①节 如何招聘到明日销售之星？

034 一、什么方式招聘售楼员最有效？

037 二、招聘售楼人员应该有哪些标准？

042 三、如何把握好销售招聘的三个过程？

046 四、如何给销售人员进行职责定位？

第②节 如何培养明日销售之星？

050 第一步：明确销售培训目标与要求

052 第二步：完成销售培训的四项任务

054 第三步：选择适合部门自身的培训方式

060 第四步：针对售楼核心业务能力制定培训内容

第③节 如何有效管理明日销售之星？

- 069 一、管理销售团队建立绩效考核五大步骤
- 071 二、建立一套完善的绩效考核体系需要解决三大问题
- 073 三、合理的薪酬制度是绩效管理的有效保障
- 076 四、售楼人员的晋升与淘汰需要妥善处理

第三章 CHAPTER

Three

销售进程把控：运用 销售法则破解销售难题

第①节 如何把控销售的四个核心阶段？

- 081 一、预热期：试探市场
- 085 二、强销期：开盘热销
- 095 三、巩固期：持续销售
- 098 四、尾盘期：完成清盘

第②节 如何制定销售推售计划？

- 102 一、根据市场确定产品推售策略
- 104 二、根据开发战略确定销售目标
- 106 三、策划活动营销的基本策略
- 110 四、制定项目销售推广策略

第③节 如何用营销新手段拉动销售？

- 120 一、团购营销三大优势

- 122 二、团购营销考验地产企业
- 127 三、商务平台占据房地产电商新趋势的先机

第④节 如何组织有效的促销活动？

- 132 关键1：把握销售促进内在特性并进行风险防范
- 135 关键2：执行销售促进五大操作流程
- 138 关键3：熟练运用销售促进6类实战方法

第四章 *Four* 销售案场管理： CHAPTER 实现销售案场有序管理

第①节 有哪些渠道可以提升销售现场形象？

- 156 渠道1：提升销售现场第一形象——售楼部
- 166 渠道2：提升楼盘品质形象的代表——样板房
- 172 渠道3：提升楼盘实体形象——楼盘现场

第②节 如何营造销售现场热销氛围？

- 178 途径1：运用三大策略营造销售现场氛围
- 182 途径2：通过现场造势增加销售人气

第③节 如何提高销售经理案场管理水平？

- 186 关键1：明确销售经理现场管理六大职责

- 189 关键2: 有效组织销售现场六大管理工作
197 关键3: 从容应对销售现场管理疑难细节问题

第五章 *Five* 客户资源管理：完成 CHAPTER 客户资源挖掘及维护方略

第一节 如何挖掘客户资源？

- 207 一、充分运用大客户营销模式
209 二、拓展可形成团购组织的机构平台
211 三、利用三大模式挖掘客户
215 四、运用客户营销SPIN法则
220 五、通过维护客户关系锁定客户资源

第二节 如何有效处理客户异议？

- 224 第一步：学会识别客户的四种主要异议
227 第二步：遵循异议处理五大原则
231 第三步：运用六大方法消除客户异议

第三节 如何做好客户投诉服务？

- 237 第一步：分析客户投诉背后的动机
239 第二步：处理客户投诉的六个基本步骤
242 第三步：投诉处理的五大策略

第一章

经理自我修炼： 成为一名卓越的销售经理

【销售经理是案场行政管理和销售执行的第一责任人，不仅管理销售现场，并且指导和监督下属有效工作，积极培训和考核下属员工；完成销售通路和各类销售推广活动，协助进行相关企划推广工作，并和开发商以及公司各部门有效协调沟通，最终完成项目销售目标。】

● 市场把握 ● 职业操守 ● 核心技能



销售经理要履行哪些工作职责？

【在房地产销售的过程中，销售经理是一个至关重要的岗位。没有不会打仗的士兵，只有不会作战的将领。房地产销售经理在面对残酷的行业竞争时，需要具备带兵训练的能力、带兵作战的能力和带兵突击的能力。】

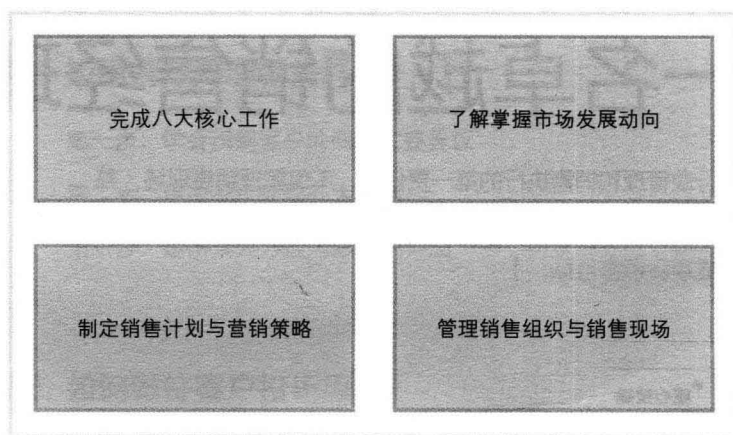


图1-1 销售经理主要职责

职责一：完成八大核心工作

管理最终是为销售服务，销售经理最终的能力大小表现在业务的带动上，最终顺利完成指标。

1.充分利用各种业务报表

实际上，日报表、周报表、周分析表等都极有价值。善于利用报表分析形势，对下阶段销售工作的计划制订有着重要的作用，但有的人不注重这些报表的功能，使报表成为形式化而已。

2.维护客户资源

不仅仅是销售经理需要维护客户资源，而且还要让每个售楼员维护好每一个客户资源，接待好每一个电话、每一位到访客户，珍惜上班的每一分钟。要做到这点，销售经理必须对每一个售楼人员的客户有充分的了解，用自身的客户维护意识去影响每一个售楼员，并给他们增加适当的压力，及时督促他们完成每一个追踪电话和每一次现场谈判。而且业务日记、业务会议、业务讨论、业务汇总等手段方式的运用，要从形式转化成实用与实战。

3.管理销售控制

一个项目开案前，对销售策略的制定，楼盘推进顺序及开盘后的价格调整策略等都有讲究。总而言之，好的销售经理有能力使一个案子能够均匀地、有条理地销售。

4.制定销售计划、指标

项目销售过程中，销售经理要针对项目的运作情况及开发商规定的回款额度定期制定销售计划及月度销售指标，也可适时组织促销活动，推动销售工作的顺利开展。



5. 扫除销售障碍

一个案子在销售过程中常会遇到很多困难。有的来自于市场，有的来自于产品，有的来自于自身，也可能兼而有之。因此，销售经理要有敏锐的洞察力，发现问题的本质，找出解决困难的方法，或调整广告方向，或调整价格策略，或解决业务说词，或提高业务员的积极性等，至于方式、方法就看各位的创造性了。

6. 进行业务培训

优秀的销售经理明白一个道理，只有让大家的业绩普遍提高，才能使整个销售团队的业绩得到提高。充分利用销售案场的每周例会，平时提高大家的业务水准也至关重要。

7. 进行销售总结

销售经理应分阶段性对案场情况作分析总结，并结合案场实际情况对近期业务员及销售主管的工作进行评价。

8. 促进广告企划

销售经理也应具备广告企划的意识，留心注意好的楼盘广告，能够和策划部人员沟通广告的方向，有能力评判广告的好坏，并提出修正意见。

综上所述，一个优秀的销售经理要求具备非常全面的能力。确实，要在各方面都十分优秀很难，但这正是作为销售经理需要奋斗的目标。一旦你踏上这个舞台，你会发现自己的职业境界、对人生认识、对价值观的看法都会发生巨大变化。

职责二：了解掌握市场发展动向

1.动态了解宏观市场

销售经理既要埋头拉车，更要抬头看路，动态了解宏观市场就是看路的过程。

房地产行业正处于多事之秋，中央和地方政府的调控政策频频出台，专家的解读、官员的说明天天见报，这一切的风吹草动都会直接影响房地产市场动态，并且在消费者的购买行为中起到明显的作用。

销售经理属于企业中层管理干部，经常直接面对销售人员和消费者。所以，作为销售经理要随时关注来自各个渠道的关于房地产宏观市场的动态变化，并及时传达给销售人员，这是其职责之一。

另外，对宏观市场的了解也是职业经理人职业水平“高度”的表现，销售经理不仅要埋头拉车，更要抬头看路，倾巢之下，岂有完卵？对所处行业的高度关注，也是对自己职业生涯负责的表现。

而且，销售经理需要有对市场预测的能力，从别的城市的经验和教训中，要对比和预测自己所在的市场。这是关乎企业战略的大事，对公司发展提出意见和建议也是销售经理的职责所在。

2.及时了解竞争市场

了解竞争市场能够让自己跟上市场发展的节奏，保持市场竞争力。目前的房地产市场竞争异常激烈，虽然还没有到你死我活的地步，但基本上已经没有什么所谓的“蓝海”了。例如一个项目刚刚推出畅销小户型，不到一个月周边项目就会纷纷推出小户型；设计师好不容易研究出几个宜分宜合的应对90平方米大限的经典户型，不出一个月肯定会出现在其他楼盘的楼书资料里。中国房地产是缺乏“蓝海”的市场，因为快速克隆总是让“蓝海”变“红海”，令人防不胜防。所以，随时关注竞争对手企业，关注竞争楼盘项目，随时调整自己的竞争策略，这也在销售经理的职责之内。

房地产由于其不可移动性，就决定了它的竞争格局具有区域性，所以从这个角度讲，应重点关注的是一定区域的竞争市场。但由于现在企业跨区域开发十分普遍，比如今年在广州，那明年就可能在深圳、上海。如广州的合生创展、珠江地产、富力集团、恒大集团、星河湾等不都是“北伐军”的成功代表吗？未雨绸缪也是职业经理人的生存法则和成功秘诀。所以，眼界尽量开阔，不要仅仅局限在项目的方圆几里上。

职责三：制定销售计划与营销策略

1. 制定销售计划并管理价格

制定销售计划是销售经理与策划经理共同参与制定的一项工作，也是项目销售的核心环节。价格是项目销售的命门，是基于对宏观市场、微观市场、竞争对手及项目自身情况等要素来制定的。要充分评估消费市场的价格承受能力，也要充分了解、对比和竞争对手的价格优势，而这些也是销售经理的职责所在。

制定销售计划要解决五大问题：

第一，一年的销售目标是多少？分解到每个月的销售目标是多少？

第二，销售哪些楼栋？推多少货量？时间节点如何？

第三，项目的总体销售额要达到多少？分解到每期的均价是多少？

第四，具体到每个单位的价格如何制定？

第五，价格策略如何？

2. 制定营销推广策略

销售经理身在一线，直接接触市场，离终端消费者最近，所以掌握的市场动态信息也最为直接。因此销售经理有责任对市场信息进行整合与分析，制定营销推广策略。如果公司营销策略制定有偏差，销售经理将要负主要责任。

制定营销推广策略要思考五个问题：

第一，如何迅速打开市场局面、让目标客户接受项目产品？

第二，在众多市场推广手法中哪一种最适合本项目？

第三，哪一种是又省钱又高效的推广策略？

第四，活动营销如何展开？

第五，楼盘开售选择哪种方式？