



地产王牌销售宝典

房地产

大全集

一线营销管理

陈飏／著

销售经理的管理宝典，售楼高手的必备秘籍

108个经典营销管理案例，全面涵盖房地产销售所有环节
汇集前沿的操盘理念，让销售事半功倍



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



房地产一线营销管理大全集

陈飏 著



机械工业出版社

本书是一本全面、系统地阐述房地产销售过程中的营销策划、管理方法和案场执行等各个环节的专业书籍。为了避免空洞的说教，书中编写了100余个营销过程中的经典案例，不仅使营销管理规范化、模式化，而且能够应对销售过程中遇到的各种疑难问题，使营销管理真正做到科学而高效，收到事半功倍的管理效果。本书专业性强，并且融合了当下先进的营销理念，既可以作为房地产销售管理者必备的工具书，也可以作为一些从业时间较长的销售人员提高管理技巧、做好销售管理工作的参考书籍。

图书在版编目（CIP）数据

房地产一线营销管理大全集/陈飏著. —北京：机械工业出版社，2014. 12
ISBN 978-7-111-49288-7

I. ①房… II. ①陈… III. ①房地产—营销管理 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第025238号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：宋晓磊 责任编辑：宋晓磊

版式设计：鞠 杨 封面设计：鞠 杨

责任印制：乔 宇 责任校对：白秀君

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2015年2月第1版第1次印刷

169mm×239mm·11.5印张·170千字

标准书号：ISBN 978-7-111-49288-7

定价： .00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

PREFACE 前言

在我每次给武汉市职业经理人讲完营销管理的培训讲座之后，都会有一些销售经理走过来问我：“陈老师，您之前出版的销售技巧方面的书籍，我看了之后，觉得受益良多。什么时候您也能够将营销管理方面的经验整理成册，供我们参考学习？”我只得笑着回答：“快了，快了。”完成这本书其实下了非常大的决心，管理类的书籍由于内容繁多，涉及方方面面，花费精力极大，且受众面较窄，销量有限，会有种出力不讨好的感觉。书写到中途，屡次有搁笔不写的冲动，但想到学员们的殷切期望，只得咬紧牙关坚持写完。

2014年应该是楼市的转折点。在限购逐步取消、成交量仍无明显起色、房价逐月下滑的市场行情下，置业顾问和销售经理都度日如年。我去了不少楼盘参观考察，发现销售经理们和2013年相比截然不同，过大的销售压力让他们绞尽脑汁、殚精竭虑，不少朋友甚至两鬓渐白。沧海横流方显英雄本色，在不景气的行情下，练好内功是关键所在。希望这本书能够给备受业绩煎熬的职业经理们一点启示的力量，让他们操作起来能够顺畅一些，至于别的，倒不敢奢望了。

本书在写作期间，得到了业内很多朋友的鼎力支持，在这里一并表示由衷的感谢！

陈颢 于武汉

CONTENTS 目录

前言

第1章 塑造管理者的人格魅力/1

- 第1节 销售管理者应具备的基本素质/1
- 第2节 具有人格魅力的管理者必备的技能/6
- 第3节 具有人格魅力的管理者的自我修养/10

第2章 高绩效销售团队的组建与培训/13

- 第1节 高绩效销售团队的组建/13
- 第2节 高绩效销售团队的培训与考核/28

第3章 项目开盘营销策划与推广/35

- 第1节 项目筹备阶段的工作安排/35
- 第2节 项目蓄客阶段的工作安排/44
- 第3节 项目认筹期间的筹备工作/49
- 第4节 项目开盘的策划和筹备工作/57

第4章 房地产销售案场管理/66

- 第1节 销售接待流程及洽谈技巧/66
- 第2节 房地产销售日常管理/79

第5章 提升房地产销售业绩的必杀技/100

- 第1节 细节为王，树立榜样/100
- 第2节 有的放矢，标本兼治/101
- 第3节 走出去，请进来，主动出击/106
- 第4节 求新求变，刺激营销/109

CONTENTS 目录

第6章 房地产销售的领导艺术/113

- 第1节 铸造团队之魂/113
- 第2节 销售工作中的沟通和激励/119
- 第3节 销售管理者的领导法则/133

第7章 房地产销售的客户管理/149

- 第1节 上门客户的分类与管理/149
- 第2节 成交客户的售后管理/158

第8章 房地产销售的规划与控制/169

Chapter 1

第1章

塑造管理者的人格魅力

第1节 销售管理者应具备的基本素质

在我从事的十余年房地产营销过程中，我始终认为，销售管理者是房地产营销过程中一个非常重要的角色，甚至能够左右项目操作的成败。优秀的销售管理者能够充分调动每个员工的积极性，让大家斗志满满地去完成销售任务，而一个不称职的销售管理者，则会使售楼部变成一盘散沙，大大降低团队的战斗力。

案例：

本公司早期代理了一个三线城市的高层住宅项目。项目规模不大，约5万平方米。出于项目较小的考虑，并没有安排营销总监负责，只是从公司本部抽调了一名销售经理驻场，然后招聘了六名置业顾问，派往项目进行销售。项目成立之初，大家相处尚可，开盘也取得了不错的销售业绩。可是到了后来，就有置业顾问不断地向公司反映销售经理的情况，甚至有的置业顾问说如果不换掉该销售经理，他们就集体辞职。与此同时，开发商对销售经理也很不满意，督促我公司尽快换掉销售经理。无奈之下，公司只有将该销售经理辞退，换了另一名销售经理。这位销售经理很快就和置业顾问融洽相处起来，业绩也大幅提升，开发商非常满意。

事后，我认真分析了被辞退的销售经理的一些情况，发现该销售经理工作认真负责，非常敬业，能力也不算差，为什么会和置业顾问水火不容呢？通过详细的了解，

我发现该销售经理存在几个致命的缺点：其一，缺少有效的管理手段，不知道如何管理员工；其二，个人习惯不太好，非常不注重小节，和员工长期住在一起，产生了不少摩擦，最终达到了不可调和的地步；其三，为人处世一根筋，比较爱钻牛角尖，不懂得变通，得罪了不少同事，大家都讨厌他。

可见，这名销售经理之所以操盘失败，归根结底，还是缺少人格魅力，不但不能吸引员工，反而让员工产生排斥心理。因此，作为一名优秀的管理者，必须具备较强的人格魅力。

一、人格魅力的含义

具有感召力、凝聚力，会疏、会导，使整个销售部门成为一个坚强的、充满自信活力的、积极向上的团队。以德服人、以理服人、以情服人，既不失原则，又有人情味。

通用电气的杰克·韦尔奇曾是全球薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一CEO。从1981年入主通用电气起，在短短的20年时间里，使通用电气的市值达到了4500亿美元，企业排名从世界第十上升至世界第二。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。这位锐意改革的管理奇才开创了一种独特的哲学和操作系统，该系统依靠一种扁平的、无边界的管理模式，一种对人的热情关注以及一种非正式的、平等交流的风格，帮助庞大多元的商业帝国摆脱成熟企业的痼疾——金字塔式的官僚体制，走上灵活主动、不拘一格的道路。他本人也成为最令人仰慕的商界领袖，CEO们争相效仿的偶像人物。

韦尔奇带领通用电气，从一家制造业巨头转变为以服务业和电子商务为导向的企业巨人，使有着百年历史的通用电气成为真正的业界领袖级企业。他创造的最有益于人才成长的文化，造就的不仅是一代企业家，更造就了一种积极向上的精神。今天的通用集团已经成为赫赫有名的“经理人摇篮”“商界的西点军校”，全球《财富》500强中有超过1/3的CEO都是从通用走出的；韦尔奇的管理经验正被越来越多的人采纳，几乎成为现代企业的典范模式。

杰克·韦尔奇正是依靠着他独一无二的人格魅力，将通用集团管理得有声有色。作为房地产的营销管理人员，就应该以韦尔奇为榜样，不断提高自身的

人格魅力，带好自己的营销团队，以取得骄人的业绩。

二、成为具有人格魅力的管理者的基本素质

我将销售管理者的基本素质概括为六个字，即“智、信、仁、勇、严、勤”。这六个字看起来非常简单，但真正做到却十分不容易，因为它几乎浓缩了作为一名合格的管理者应该具备的全部素质，值得每一位销售管理者认真思考。

1. 智

智指的是管理者应具备的房地产专业知识和实战技能。《孙子兵法》“将者，智、信、仁、勇、严也。”孙子把多谋善断放在五德之首，体现了对领导者指挥才能的重视。孙子认为，作为将帅，主要是与敌人斗智，必须知己知彼，知诸侯之谋。为将如此，作为房地产一线的销售管理者也应该做到这一点。对于房地产销售管理者而言，专业性是最重要的。如果连堂堂的销售管理者都不专业，那么很难想象如何带领团队去完成销售业绩，势必会造成“外行领导内行”的尴尬局面。

（1）房地产销售管理者必须掌握的专业知识。

- 1) 房地产基础知识和专业术语。
- 2) 房地产建筑知识。
- 3) 房地产项目运作流程。
- 4) 销售礼仪相关知识。
- 5) 户型设计相关知识。
- 6) 商品房现售与预售知识。
- 7) 房地产金融、政策、法规知识。
- 8) 消费心理学。
- 9) 房地产营销学。
- 10) 装饰、装修相关知识。
- 11) 风水学相关知识。
- 12) 房地产宏观市场动态及走势。
- 13) 房地产策划相关知识。

（2）房地产销售管理者必须掌握的实战技巧。

- 1) 开盘活动的组织和实施。
- 2) 购房销售流程。
- 3) 销售实战技巧。
- 4) 如何处理不同类型的客户。
- 5) 市场调研的内容和方法。
- 6) 销售中常见问题的解决。
- 7) 销售实战案例分析。

房地产销售管理者应该是一个多面手，不仅要精通专业知识，而且要对宏观大势了如指掌。有副对联写得好“风声雨声读书声声声入耳，家事国事天下事事事关心。”销售管理者一定要成为“博专型”的人才，唯有如此，才能在当下颇为严峻的房地产市场形势下战胜对手，脱颖而出。

2. 信

(1) 注重信用，不轻易许诺。对于管理者而言，信用是非常重要的素质，一个言而无信的管理者很难赢得下属的尊敬。注重信用，很重要的一点就是不要轻易许诺，这不仅是管理的诀窍，更是做人的标准。很多案场经理为了调动员工积极性，喜欢给员工开空头支票，而一旦员工完成销售目标之后，则不了了之。长此以往，就会让下属对管理者造成非常不好的印象，甚至会出现工作效率下降、工作积极性不高等现象。

(2) 言出必行，一诺千金。人无信不立。言必行，行必果。销售管理者在给下属许诺前，一定要经过深思熟虑，要有充分的把握兑现。而一旦承诺，则一定要付诸实施。

3. 仁

(1) 注重制度化管理和人性化管理相结合，让员工觉得管理者有人情味，能够全心全意为公司服务。

案例：

早期有一家非常有名的代理公司，销售管理者历来以严苛而闻名。售楼部基本上采取军事化的管理手段，每天加班到九十点，一个月几乎没有休息时间。制度制定方面也非常严格，一旦完不成销售任务就有下岗的危险。公司的管理者制定的这一系列

严格的制度，本意是为了最大限度地调动员工的积极性，但实际效果却适得其反，很多员工由于无法忍受售楼部严苛的管理，纷纷辞职，即便代理公司高薪招聘也无法找到人才，久而久之，该代理公司逐渐没落，最终退出了房地产代理市场。可见，一味对员工严苛，缺乏仁爱，是很难留住优秀人才的。

（2）对待下属要仁爱，要关心、体恤下属。在下属遇到困难时要热心帮助，尽自己所能解决员工工作、生活中的困难，让员工有强烈的归属感。对于销售管理者而言，仁爱是必不可少的，那种冷冰冰的管理者是很难受到欢迎的。真正优秀的管理者往往非常关心下属，即便是一些微不足道的小事都能够放在心上，这样才能让员工感觉到温暖，进而愿意为公司尽其所能创造最大的价值。

4. 勇

（1）管理者要敢于承担责任，不推卸责任。销售管理者是售楼部的顶梁柱，无论遇到什么问题和困难都要勇于承担，而不能把过错都推向下面的员工，自己却推卸得一干二净。有的管理者一遇到困难就喜欢找理由、找借口，而有了功劳则喜欢往自己脸上贴金，这样的管理者会让员工产生强烈的反感，很不得人心。

（2）要能够最大限度地替员工考虑问题，替员工争取福利和有利条件。销售管理者在一些关于工资待遇、员工福利等问题上不能做应声虫，一味听从上级的安排，而应该据理力争，最大限度地替员工争取福利。事实证明，一味迎合上级的销售管理者往往不是一名优秀的管理者，因为他没有主见，没有立场，缺乏和上级沟通的勇气，缺乏魄力，做不出什么惊人的业绩。

5. 严

（1）对待员工要赏罚分明，在员工中树立威信，强调制度化管理，并且要扎扎实实地将每一项制度落实到位，让员工久而久之养成遵守规章制度的好习惯。从严管理是管理之本，对于原则性的问题，销售管理者绝不能让步，应该要求员工无条件地执行，力争做到一丝不苟。

（2）在管理上要严格要求，对于犯错的员工要敢于惩罚，决不姑息。作为销售管理者，不能怕得罪人，不能充当老好人，对于那些达不到工作基本要求的员工以及售楼部的害群之马，应该当断则断，否则贻害无穷。

6. 勤

(1) 具备高度的责任心和敬业精神,对待工作认真负责,一丝不苟,严于律己,通过自己的实际行动成为员工们的表率 and 榜样。

案例:

某知名代理公司在三线城市接洽了一个代理项目。由于开发商正式售楼部没有装修好,只能在项目周边租了一间门面,条件较为艰苦。售楼人员进场之后,销售经理嫌售楼部门面太小,工作环境不佳,经常牢骚满腹,动不动就擅自离岗。久而久之,开发商发现销售经理脱岗现象非常严重,于是和代理公司进行沟通,但效果仍然不佳。开盘之后,销售业绩惨淡,销售经理被迫辞职,开发商眼见该代理公司已无心恋战,于是主动提出解除代理合同,让该代理公司撤场了事。

由此可见,销售管理者勤奋是非常重要的,一个经常开小差的管理者是很难做出像样的业绩的,尤其是在非常严峻的市场形势下,没有强烈的敬业精神,是很难成功突围的。

(2) 热爱房地产行业,不断总结经验,完善自己。销售管理者操盘的过程,也是一个不断学习的过程。只有勤奋地学习,不断掌握经验,才能在操作过程中显得游刃有余,得心应手。所以,一个勤奋的销售管理者往往具备更大的上升空间,相反,一个容易骄傲自满、不善于学习的管理者则有可能被市场所淘汰。

第2节 具有人格魅力的管理者必备的技能

专业技能对于销售管理者同样必不可少,没有掌握一定的专业技能,就很难驾驭房地产销售过程中复杂的局面,容易陷入完全被动的境地。销售管理者应该具备哪些专业技能呢?

一、组织能力

房地产销售是一项复杂的系统工程。从前期的人员招聘、面试、组建、培训到后期的物料筹备、认筹、开盘,涉及方方面面的工作,没有良好的组织能力是很难做好的。销售管理者首先应该思路清晰、组织得力,这样才能将工作

开展得有条不紊。如果东一榔头、西一棒子，组织无序，那么销售管理者就会成为无头的“苍蝇”，很难理出头绪。

二、业务培训能力

作为一线销售管理者，应该具备很强的培训能力，他应该是行业内的销售高手，并且能够将自己的从业经验完整地教授给置业顾问。在漫长的销售过程中，销售管理者只有不断地向员工灌输一些新的理念，才能让整个销售团队始终保持较高的积极性，使团队充满斗志，齐心协力，圆满完成销售任务。

案例：

我公司非常注重对员工的培训。几乎所有的一线销售管理者都接受过我的培训。公司的原则是，对于一线销售管理者，必须经过严格的培训才能上岗，培训的内容除了房地产销售管理之外，还包括专业知识、销售流程、销售礼仪、销售实战技巧等，目的是为了打造一批优秀的房地产管理者。而我公司选拔的销售管理者，大多数都具备较好的口才和表达能力，不仅有丰富的从业经验，而且能够对下属进行系统、专业的培训，培训的内容基本做到模式化、流程化，所有销售管理者必须严格按照规定执行。

三、交际能力

在现实工作中，很多销售管理者都属于埋头苦干型，一天到晚忙于完成销售任务，无暇应酬或不善于应酬。其实这是错误的，销售管理者确实工作比较繁忙，但交际能力必不可少。尤其是代理公司，销售管理者往往会面临方方面面的的人际关系，同各种形形色色的人物打交道，没有良好的交际能力是不行的。而且，从长远发展来看，销售管理者若想获得更大的成就，就必须参加各种社交活动，增长自己的见识。所以，应该下大力气丰富自身的阅历，提高社交能力。

四、表达能力

销售管理者应该具备良好的口才和出色的表达能力。一个言谈举止木讷的销售管理者是不称职的。因为你的下属很难了解你内心的思想和意图。无论是员工的培训还是对下属的激励沟通，还是与客户的谈判，良好的表达能力都必不可少，口才拙劣、词不达意不仅影响你的形象，久而久之，也会使员工对

你产生不信任感，降低你的威信。

五、激励员工的能力

很多销售管理者认为销售管理工作就是脚踏实地地做事情，对于如何调动员工的积极性以及如何激励员工却知之甚少，或者不愿意去做。其实，一个好的销售管理者同时也是一个优秀的“煽动家”，能够把大家内心的渴望激发出来，勇于战胜一切困难。

六、谈判能力

房地产销售过程实际上是一个密切协作的过程，不仅需要置业顾问的辛苦努力，同时也需要销售经理的密切配合。销售管理者首先应该是一个谈判高手，能够充分把握客户的心态，帮助置业顾问成交，这样才能赢得置业顾问的信任。如果销售管理者一味地浪费原本应该成交的客户，那么你的威信也就荡然无存了。

案例：

早期，我在武汉一家知名的代理公司负责项目。由于项目售价偏高，造成不少客户流失，销售业绩屡屡达不到开发商规定的目标，形势十分被动。所幸，项目周边有不少事业单位准备购房，已经陆陆续续有部分职工上门看房。我认为这是打破目前销售被动局面的最佳契机，于是我和销售主管亲自上门拜访，通过一轮又一轮艰苦的谈判，终于连续做成了三个大客户，成交数量达到近百套，不仅彻底扭转了之前被动的局面，而且一举实现项目的零存量，被公司评为年度最佳销售项目。

七、创造能力

销售工作是一个极富挑战性的工作，也是一个充满想象力的工作。因此，就要求销售管理者具备一定的创造能力，把不可能变为可能，把不可以变成可以。销售管理者在楼盘销售过程中，不能仅靠守株待兔似的坐等客户，而应该主动出击，通过各种有效的媒体资源整合来吸引客户上门，提高成交率。

八、应变能力

兵法云：“兵无常势，水无常形。”销售过程中，往往会遇到出人意料的突发事件令人措手不及，这时候就需要销售管理者有足够的应变能力，及时调整策略，以应对更为复杂的局面。

案例：

我公司曾代理一个项目，前期销售形势一直不错，国庆节期间也取得了不错的销售业绩。但到了国庆节之后，发现客户上门量骤减，而且上门客户的意向性也大为下降，成交率大幅降低。销售经理通过市场调研得知，项目旁边的一个楼盘由于即将开盘，对外公布了售价。开发商考虑到急于收回资金，售价比之前对外的报价低了不少，导致不少客户去那里订购。开盘当天，该项目现场火爆，当天即预定了近300套房源，而我们及周边的几个项目则门前冷落车马稀，客户少有问津。针对这种不利的局面，销售经理决定调整销售策略，以特价房的方式推出10套低价住宅，吸引客户上门。这种方式一经推出，便取得了较好的效果，有些客户愿意回头上门购买，使我公司代理的项目比周边的一些竞争楼盘的销售量要大很多。

九、洞察能力

在楼盘销售过程中，优秀的销售管理者要有足够的洞察力，通过表象看本质，察觉到楼盘的真正问题所在，并有的放矢，对症下药，达到预期的销售目标。

十、协调能力

房地产销售工作是一个非常复杂的过程，需要协调好方方面面的关系，方能取得较好的销售结果。因此，销售管理者应该具备较强的协调能力，处理好客户和公司之间的关系、上下级之间的关系以及各部门之间的关系，才能够左右逢源、如鱼得水。

十一、写作能力

很多销售管理者口才不错，能说会道。但若要他动笔杆子，却是绞尽脑汁也完不成一篇好的报告。这说明很多销售管理者仅凭经验在做事，很少自我总结。有的销售管理者学历不高，靠的是在摸爬滚打中锻炼自我，缺少房地产理论知识体系，所以难以动笔。其实，写作能力对于销售管理者来说是相当重要的，因为你的上级领导不可能只听你讲，更多的是通过文字描述来了解情况。因此，销售管理者一定要练好写作的基本功，成为一个能说会写的合格的管理者。

第3节 具有人格魅力的管理者的自我修养

具有人格魅力的管理者，自我修养的不断完善也非常重要。说到底，一名管理者究竟有无人格魅力，与他的能力、涵养、气度、胸怀息息相关。具有人格魅力的管理者绝不是仅仅工作能力很强，还有一种内在的吸引力，让人如沐春风。因此，管理者需要不断提高自身的修养，成为一个真正受员工尊敬的领导者。

一、要养成“海纳百川，有容乃大”的宽广胸襟

如果管理者喜欢斤斤计较甚至睚眦必报，那么即便他的能力再强，下属也会对他敬而远之。作为一名管理者，眼光应该放得更长远，要树立宏大的目标，把每一次项目操作都看成是向上发展的机会，和每个同事打交道都看作是人脉资源的积累。只有做到了真正的以心换心，养成宽广博大的胸怀，别人才会绝对地信任你，才有可能成为你生命中真正的“贵人”，为你的事业铺平道路。

案例：

我有一位做房地产代理的朋友，他从业已近15年，但由于口才不佳，表达能力欠缺，在行业内的知名度不是太高。2006年，他开始成立自己的代理公司，当时包括我在内的所有朋友都对他不看好。然而，一晃将近10年过去了，这个朋友的公司不仅没有关门，相反，在竞争极其激烈的武汉代理市场安然生存了下来，而且有越做越大的趋势。他经常和我一起分享他的一些经验，其中一点就是善待“小人物”。对于服务的每一个项目，他对所有的人都非常热情，而且经常保持联系，甚至包括置业顾问、市场拓展人员。只要有时间，他都会和他们通电话，约他们出来吃吃饭、聊聊天。久而久之，这些小人物逐渐成长为公司不可或缺的重要人物，只要有需求，他们都会积极主动地给他介绍业务。所以，他的业务量总是源源不断。

二、在工作中要不断自我反省、总结，努力提高自身的业务能力和管理能力

曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋不亦忠乎，与朋友交不亦信乎，传之习乎？”作为一名合格的管理者，就要做到“一日而三省”，不断地在工作中