

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

二手房中介 门店管理

陈信科◎编著

▶▶ 选址招人一看就懂，客源房源轻松搞定
一本书打造二手房中介旺铺 ◀◀



NLIC 2970645566



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

二手房中介门店管理

陈信科 编著



NLIC 2970645566

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

二手房中介门店管理 / 陈信科编著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 6
ISBN 978-7-115-25361-3

I. ①二… II. ①陈… III. ①房地产业—中介组织—企业管理 IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 077347 号

内 容 提 要

本书以中介门店的管理理论为基础,结合作者自身丰富的管理实践经验,从新店设立、团队管理、员工管理、客户管理、信息管理、业务管理等角度对中介门店的管理实务进行了详尽的指导,并提供了诸多可以直接拿来套用的流程图、管理表格和管理制度。

本书可读性、实用性、指导性都很强,有助于中介门店管理人员在最短的时间内花费最小的精力熟悉二手房中介门店管理工作,从而快速打造黄金店铺。

本书适合二手房中介企业管理者、门店管理者、相关培训机构以及有志于从事二手房中介管理工作的相关人士阅读使用。

二手房中介门店管理

- ◆ 编 著 陈信科
责任编辑 庞卫军
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 15
字数: 180 千字

2011 年 6 月第 1 版

2011 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25361-3

定 价: 33.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

闲逛在大街上，随处可见印着“××房产”的招牌；翻开报纸，二手房房源信息密密麻麻地占了好几个版面；走进人才市场，“高薪招聘房地产经纪人的”摊位比比皆是……

在十几年前，这种现象你想都不敢想；而现在，你是不是随时随地都能感受到二手房市场那火热的气氛？据不完全统计，目前国内房地产经纪门店（二手房中介门店）已经达到几十万家。

在二手房市场迅猛发展的背后，也隐藏着一系列的问题：有实力的中介机构不多；大多中介品牌形象不佳；“阴阳合同”、“吃差价”等不规范操作时有发生；经纪人跳槽现象比比皆是……这些问题，归根结底，就是因为管理跟不上发展！毕竟，二手房市场的迅猛发展也才不过几年的时间。而且，二手房中介门店的设立门槛并不高，往往一个房地产经纪人在积累了一定的经验之后就会选择自己当老板，由于这些门店管理者缺乏相关的管理经验，就会导致门店管理出现诸多问题。管理，是一切组织正常发挥作用的前提。任何一个组织，不论其性质如何，只有管理者对它加以管理，它才能向着大家所期望的方向发展。

一个乐队就需要一个乐队指挥，在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，一个二手房中介门店如果缺乏管理，就无法形成一个强有力的工作团队，就无法完成既定的工作目标，就会出现各种各样的问题。

针对上述情况，我们结合自己多年来的管理实践经验，参考二手房中介



门店的管理理论，编写了本书。在书中，我们从新店设立、团队管理、员工管理、客户管理、信息管理、业务管理等多个方面系统性地阐述了该如何管理二手房中介门店。此外，在书中，我们还提供了很多流程图、管理表格、管理制度，这些流程图、管理表格、管理制度读者可以直接拿来套用的。

在本书编写过程中，陈建安、陈海全、陈信洪参与编写了本书的第一章，范志德、谢芬芬、陈梅凤参与编写了本书的第二章，杨国盛、洪从凤、洪文金参与编写了本书的第三章，许坤棋、吴文生、卢广平参与编写了本书的第四章，陈信林、魏玉兰、张秀玲参与编写了本书的第五章，阙险峰、陈海洪、杨文良参与编写了本书的第六章，黄开耿、王阿星、曾建宇参与编写了本书的第七章，林碧、巫许云负责图表的编排。全书由陈信科统撰定稿，由陈春洁担任顾问审核。



CONTENTS

第一章 打造魅力门店——新店开设要诀 /1

第一节 慧眼识店址 /3

第二节 充分展示门店的专业形象 /10

第二章 创建王牌之师——打造富有战斗力的团队 /15

第一节 科学设计组织架构 /17

第二节 制订完善的招聘计划 /23

第三节 培训是最有价值的投资 /37

第四节 管理有道，领导下属有诀窍 /42

第五节 同舟共济，协作是力量的发源地 /54

第六节 艺术批评，让批评起到积极的作用 /68

第三章 激发团队斗志——为员工装上发动机 /73

第一节 变“要我做”为“我要做” /75

第二节 了解员工，“士为知己者死” /77

第三节 设立目标，“上下同欲者胜” /80



- 第四节 完善薪酬，双赢才是真正的赢 /86
- 第五节 精神鼓励，激励并不仅仅只靠物质 /89
- 第六节 区别对待，给员工的碗底放块肉 /92
- 第七节 逆境求生，你是团队士气的激励者 /95

第四章 让“上帝”感到满意——客户是利润的来源 /99

- 第一节 制定完善的客户服务标准 /101
- 第二节 让服务在成交之后得以继续 /119
- 第三节 对客户的抱怨给予高度重视 /122
- 第四节 第一时间处理客户的投诉 /124

第五章 抢占市场份额——产品开发与管理 /131

- 第一节 让门店成为社区的好邻居 /133
- 第二节 快速取得你的资源优势 /136
- 第三节 科学管理你的“信息资源库” /142

第六章 提升工作绩效——业务运作管理 /157

- 第一节 建立并完善业务流程 /159
- 第二节 做好员工的日常工作管理 /165
- 第三节 让报表成为你的得力助手 /171

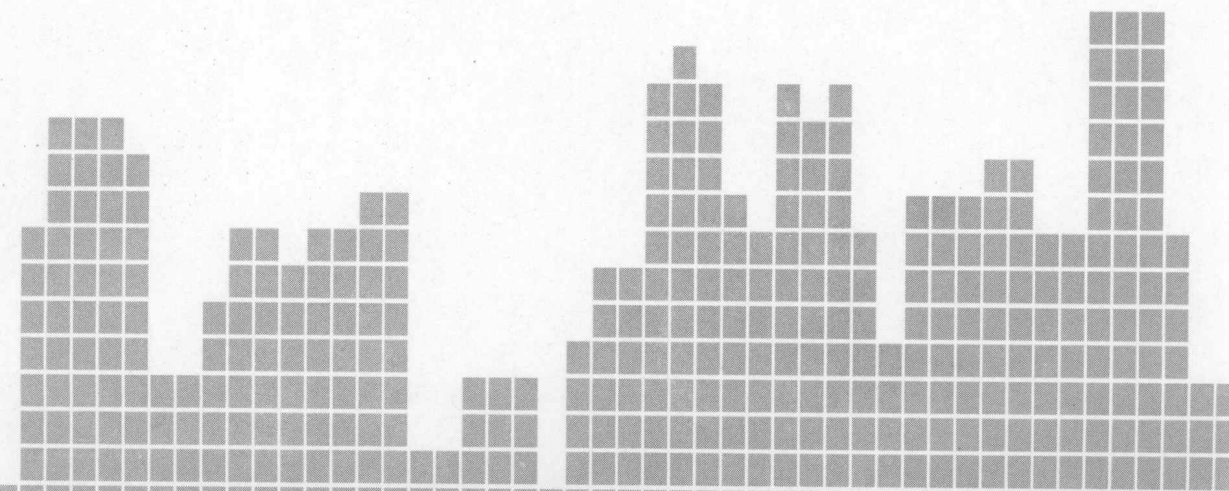
第七章 二手房中介门店管理制度 /177

- 第一节 员工手册 /179
- 第二节 行政管理制度 /194
- 第三节 业务管理制度 /216

参考书目 /231

第一章

打造魅力门店——新店开设要诀



第一节

慧眼识店址

我们不仅希望处于一条合适的街道上，而且还要求位于这条街道合适的一侧。

——山姆·沃尔玛

俗话说，店址差一寸，营业差一丈。一个门店能否经营成功，店址的选择是一个关键的因素。合适的店址无疑是门店的一笔无形资产，能够使其业绩蒸蒸日上；而不佳的店址则容易造成门店经营困难，甚至使门店倒闭。

一、好店址是成功的一半

有关专家曾经指出：找到一个理想的门店，你的开店事业也就等于成功了一半。这话一点都没错，开店不同于办厂开公司，其经营模式决定了店址的选择是至关重要的，它往往直接决定着事业的成败。



◎ 门店选址的重要性

(1) 投资金额大。不管是租借还是购买的,门店的店址一经确定,就需要大量的资金投入。

(2) 不易变动。一个门店的地址,一经确定便很难改动。当外部环境发生变化时,它不像人、财务等经营要素可以做相应调整。

(3) 影响效益。店址是影响门店经济效益的一个重要因素。俗话说成事要靠“天时、地利、人和”,而合适的店址就意味着享有优越的“地利”条件。

选址是关系到门店经营成败的一个重要环节。店址是门店经营战略组合中灵活性最差的要素。可以这么说,一个门店的其他东西都可以改变,唯独地址是最不易改变的。而且,一家门店的搬迁还会导致许多潜在问题的发生。

首先,可能流失一部分忠诚的客户和员工,搬迁距离越远,损失越大。

其次,新地点与老地点的市场状况不同,可能需要对经营策略重新调整。

再次,门店的固定资产及装修是不可能随迁的,处理时如果估价不当,也会造成资产流失。

这些因素使得门店的选址变得异常重要。

二、好地段不一定是好门店

很多人认为,门店选址就是要选择一个好地段,甚至认为繁华商业街是最好的选择。事实果真如此吗?未必。

二手房中介门店不同于零售业门店。零售业门店选址的关键因素在于人流,而二手房中介门店卖的不是普通的商品,而是房子。在一条繁华的商业街上,虽然人来人往,但有多少人会去主动光顾一家房产中介门店呢?要知道,二手房中介门店的客户主要来源于好的房源广告,有了好房源,客户就会上门。

因此,请记住,对于二手房中介门店来说,其对于店址的评价标准与零售业门店对于店址的评价标准是不一样的。在二手房中介门店选址时,首要关注的应该是能否迅速准确地获取房源信息,能否吸引客户上门来委托买房卖房。具体来说,二手房中介门店在选址时应重点考虑以下几个方面。

1. 区域二手房潜在房源量

如果要购物，大多数人会选择去一些专业市场或繁华商圈，比如买建材会到建材家居市场，买家电会到专业家电卖场，买日常生活用品会到大超市。但是，如果要买一套二手房，你能找到一家拥有所有房源信息的二手房中介门店吗？答案显然是否定的。

换句话说，二手房中介具有较强的区域限制。通常情况下，一家二手房中介门店的房源信息主要来自于门店所辐射的周边楼盘，也就是集中在门店周边的小区域范围之内。因为大部分业主卖房时，除非是有亲朋好友在某家房产中介上班，否则大多选择委托房源附近的二手房中介。一方面，房源附近的中介掌握了更多的有购买本区域房产需求的客户；另一方面，有购买本区域房产需求的客户，如果选择的是主动上门委托求购，一般也是找该区域内的中介。

因此，门店所辐射的楼盘房源量大小成为二手房中介门店选址的一个关键。如果一个门店所辐射的楼盘多，其潜在房源量就大；反之，如果一个门店只能辐射某个小楼盘，潜在房源量的不足可能会影响到门店的经营业绩。

2. 区域二手房市场活跃度

潜在房源量大，市场就一定大吗？那倒不一定。查阅一下某市的房产交易情况，你就会发现，每个区域的二手房市场活跃度是不一样的。有些区域，其存量房产有几千套，可一年也成交不了几十套；而有些区域，其存量房产可能只有区区几百套，但一年的成交量却有上百套。

因此，二手房中介门店选址时，不能单单考虑其辐射的楼盘多少，还应考虑其二手房交易市场的活跃度。比如有些区域，大家都觉得居住起来很舒服，可能就没多少人想换房了，二手房市场活跃度自然就低。市场活跃度低，即使客户排着队想买，你能找得到房源吗？找不到房源，再多的客源也没用。



◎提示

二手房市场活跃度较高的区域，通常集中在以下几个地方。

(1) 有大型楼盘即将交房或刚交房的区域。大型楼盘的房源数量巨大，其中更有不少是投资客或投机客购买的。由于二手房交易需要进行产权过户，因此当这些楼盘开始交房后，那些投资客或投机客就会选择卖房套现，很多房源就会被释放出来。

(2) 次新房较多的区域。在二手房市场中，交易最为活跃的通常是那些次新房。次新房是指较新的二手房或空置房，一般是指房龄在五年之内的房屋。这些次新房是购房者最为青睐的，因为其房龄不长，房子不旧，住起来更为舒适。

(3) 地标性楼盘区域。地标性楼盘的知名度高，从而能够带动周边区域楼盘。而且，地标性楼盘所在的区域通常具有某些方面的优势，比如坐落位置佳、市政规划好等。

(4) 学区房。所谓学区房，主要是指在名牌学校周边区域的房源。通常情况下，购买这类房源可以让孩子就读名校。此外，一些依附在重点高校附近的学区房，虽然居住在此并未能让孩子就读该校，但由于其具有良好的文化氛围，也是某些购房者心目中的理想区域。

3. 区域二手房成交价格

为什么说二手房成交价格也要考虑在内呢？大家都知道，二手房中介是靠收取佣金生存的，而佣金又是根据成交金额的比例收取的。同样居间成交一套房子，有的只能收到三五千元，有的却能收到几万元。

是冲量还是冲价，这就要看公司的经营思路了。但不管怎么样，在选址时，这方面的因素是不可以不考虑的。

三、没有绝对的好店址

一个好店址就是人流、财流、信息流交换得最灵活、最及时的地方。对于零售业来说，根据传统的经验，一条南北对开的商业街，面南的门店要旺过面北的；东西对开的，面东的门店要旺过面西的。而一条传统的商业街，最旺的门店不是两头的，也不是中间的，而是接近黄金分割定律点（1: 0.618）位置的。

当然，这也不是绝对的，对于二手房中介门店来说也并不是适用，因为影响开店位置的因素有很多。为什么有的位于偏僻小巷的二手房中介门店业绩非常好，而有的位于繁华地段的二手房中介门店业绩却很差呢？这正应了一句哲语：具体情况具体分析。位置的好坏，是相对的而非绝对的。因此，不管选址有多少的依据可以参考，但请记住：没有绝对的好店址！

1. 与定位相符

有的门店开在闹市区还不如开在相对偏僻一些的特定区域，例如卖油盐酱醋的小店，开在居民区内肯定要比开在闹市区好；又如文具用品店，开在黄金地段也显然不如开在文教区理想。

同理，每个二手房中介门店的定位和经营思路都是不一样的，其对店址的要求也就不一样。比如一些以租赁业务为主的二手房中介门店，选在高档楼盘附近的区域就一定会适合吗？高档楼盘附近区域的租赁市场并不一定活跃，因为其价格太高，户型太大；相反，如果选在租赁市场较为活跃的区域，比如一些单身公寓、酒店式公寓附近，效果反而会更好。

因此，在选择店址时，应与门店自身的定位和经营思路相吻合。

2. 广告空间

有的门店没有独立门面，店门前自然就失去了独立的广告空间，也就失去了在店前发挥营销智慧的空间。

要知道，一个好的选址不单是一个简单的空间投入，同时它也是门店最好的宣传广告。一个每天24小时不间断的广告。重要的是，这么好的广告并不需要经营者支出额外的广告费。

因此，一个不够理想的选址加上投入到宣传广告上的巨额费用，起到的效果往往还不如一个理想的选址来得实惠。

3. 方位情况

方位是指门店坐落的方向位置，以正门的朝向为标志。东西走向街道最好坐北朝南，南北走向街道最好坐西朝东，同时应注意，在坡路上开店不可取，路面与门店地面高低不能太悬殊。

当然，方位的选择与门店所处地区的气候条件直接相关，如：风向、日照均对门店的朝向有很大影响。以我国北方城市为例，通常以北为上，所以坐北朝南是最理想的地理方位。



4. 交叉路口

交叉路口一般是指十字路口和三叉路口。一般来说在这种交接地门店建筑的能见度大,在选择店址时,通常要对每侧的交通流向及流量进行较准确的调查,选择流量最大的那一侧作为门店的最佳位置和门店的朝向。

如果是三叉路口,最好将卖场设在三叉路口的正面,这样门店最显眼;如果是十字路口,则将门店设在路口的转角处效果更佳。

5. 竞争对手

“假如你实在不知道该怎么选址,那就学你对手的做法:它到哪儿,你就到哪儿。”这句话不无道理。竞争对手在选址前肯定做了大量的调研工作和详细的分析,跟随竞争对手选址,挤入对手寻好的商圈,以节省自己的选址费用,并能够利用“店多隆市”效应带来的商机和客流。

在商圈概念上有一个著名的海滩原理:在一片海滩上做冷饮生意的两家商贩,一开始其各自的商圈范围是均衡的,由于竞争因素导致他们集中在一起,共同吸引顾客。我们经常可以看到,麦当劳和肯德基这一对竞争对手总是喜欢做亲密的邻居,并且都共存得很好,其实就是利用这个海滩原理使得双方互利。海滩原理如图 1-1 所示。

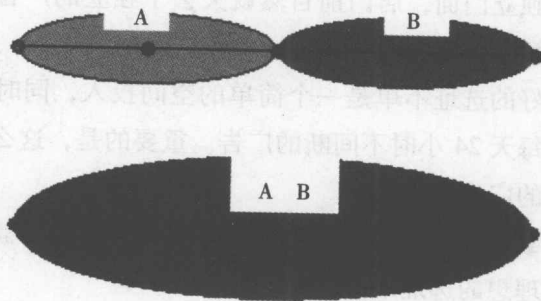


图 1-1 海滩原理

6. 周围环境

环境具体来说有两种含义。

一种含义是指门店周围的自然环境状况。比如有的门店开在公共厕所附近,或者不远处便是垃圾堆、臭水沟,或旁边是怪味四溢的化工厂等,这便是恶劣的开店环境。

另一种含义指门店所处位置的繁华程度。一般来讲，门店若处在小区出入口、交通便利的道路边上或同行集中的街上，这类环境应该具有比较大的优势。另外，三叉路口、拐角的位置较好，坡路、偏僻角落等地方则位置欠佳。

7. 性价比

地理环境、交通条件、建筑结构不同的门店，租金会有很大出入，有时甚至相差十几倍。因此，在选店址的时候不能只看表面的价格，而应考虑性价比。举例来说，月营业额在 10 万元左右的一家二手房中介门店，其月租金在 10000 ~ 20000 元比较合适，这样才能保证一定的毛利。



充分展示门店的专业形象

一个门店的生意好不好，不用进去，在门口停留几秒钟仔细看看就知道了。看什么？看招牌，看卫生状况，看工作人员的精神面貌，看门店的整体形象等。可见，形象能决定一个门店的兴衰存亡。

门店形象是品牌的视觉外观表现，能直观地表达出门店的经营性质、类别、风格等品牌元素。门店形象不仅要符合品牌形象设计规范、品牌内涵，更重要的是要具有差异性，能跟周围的门店区分开来，形成一种“脱颖而出”、“鹤立鸡群”的感觉，给客户造成一种强烈的视觉冲击力，使其产生深刻的记忆。

一、招牌设计——向顾客传递情感

招牌，顾名思义，就是一个用来招呼客人的牌子，其两大主要功能是：一是形象地向客户打招呼（嗨，您好），二是向客户进行自我介绍（我是×××）。

招牌作为一个门店的象征，具有很强的指示与引导的作用，它是企业向客户传递信息的最直接、最有效的形式，是传播门店形象、扩大知名度、美化环境的一种有效手段和工具。