

CHAOJI  
DIANZHANG

★ 智慧地产发展战略丛书 ★

# 超级店长

二手房门店业绩倍增36技

李振 李金玲 王戈◎著



地产行业门店长培训经典畅销书  
为地产门店量身定制的三十六招管理必杀计



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



## 作者简介 李振

山东省劳动模范，鲁房置换、儒房地产全国连锁加盟机构创始人，儒房（中国）连锁事业集团有限公司董事长，儒房融科网络科技有限公司董事长，著有《房地产中介经纪人实战手册》《房地产中介门店管理工具箱》等著作。

CHAOJI  
DIANZHANG

★ 智慧地产发展战略丛书 ★

# 超级店长

二手房门店业绩倍增36技

李振 李金玲 王戈 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书从职业素质角度、管人用人角度、门店经营角度、房源管理角度、客源管理角度、销售实战角度，全面、系统、深刻地总结了二手房门店店长管理经营门店的策略、方法和技巧，为二手房门店店长的工作提供了专业性指导。

### 图书在版编目（CIP）数据

超级店长：二手房门店业绩倍增 36 技 / 李振，李金玲，王戈著. ——北京：机械工业出版社，2015. 6  
ISBN 978-7-111-50944-8

I. ①超… II. ①李… ②李… ③王… III. ①商店-商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 168250 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：马 佳

责任编辑：马 佳

版式设计：张文贵

责任校对：黄兴伟

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 240mm · 16.5 印张 · 171 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50944-8

定价：38.00 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](http://www.cmpbook.com)

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

(010) 88379203 教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面防伪标均为盗版

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

## | 前 言 |

二手房门店是二手房中介行业中不可或缺的组织主体，它的运营和发展直接影响着二手房中介行业的整体运行。如何使二手房的业绩倍增，如何健康良性地运作二手房门店，是每个二手房中介服务机构都面临的重要课题。二手房门店的管理将直接决定着业绩，决定着竞争力。既然我们理解了二手房门店管理的重要性，那么接下来就是二手房门店管理的技巧了，娴熟的技巧能够使二手房门店管理事半功倍，这些技巧包括经营管理技巧、人力资源管理技巧、风险管理技巧和信息管理技巧等诸多方面。通过学习这些技巧，能够有效提高二手房门店的业绩，全面提升员工的整体素质和整个二手房门店的经济效益。

现如今，国家出台了一系列关于二手房的新政，这无疑十分有益于二手房市场的发展，且发展形势越来越趋向理性。二手房门店面临着重新洗牌，这更加要求管理者必须具备更过硬的管理素质和技巧，只有这样才能更好地适应市场的需求和发展。为此，作者根据多年的实战经验，编写了这本针对二手房门店管理的实战性指导用书。本书共有以下4大特色：

### 1. 全面性

从内容上看，本书不仅介绍了二手房门店店长的必备素质、岗位职责，还阐述了其所需知识和实操技术；不仅阐述了二手房

门店店长的人力资源、房源管理策略，还介绍了其经营管理和风险管理的技巧等。总之，本书内容全面，能真正对二手房门店管理和运营工作起到指导作用。

## 2. 专业性

不管是形式还是内容，本书都突出了该行业的专业性，既可以让广大读者深入了解二手房市场及行业的工作流程，也可以让广大爱好者们增强信心，还可以让员工更加熟知相关的规章制度，使二手房门店店长运用起管理策略来更得心应手。

## 3. 针对性

二手房门店店长在管理二手房门店期间，难免会遇到各种问题，而本书正好抓住了这一点，帮大家解惑答疑，以便于二手房门店店长更专业地管理二手房门店，让二手房门店业绩倍增。本书不仅适合那些正在该行业中创业的人阅读，也适合那些在该行业中摸爬滚打了很多年的二手房门店职业经理人阅读。

## 4. 实战性

本书作者有着多年的二手房实战经验，了解一线人员的工作状态，了解二手房门店的管理缺陷，因此，本书从实际出发，实事求是地总结了一些实战案例、管理量表、实用性工具等，便于二手房门店管理者查询学习，是一本不可多得的二手房门店经营的教

科书。

当然，在瞬息万变的二手房市场竞争中，仅仅靠这些知识还是不够的，还应该结合每个二手房门店的实际情况，因地、因时、因事地加以管理，这样才能有效地吸收本书的理论并应用到实践中去。

由于作者偏重于“实战”，理论的系统性还不是很完善，书中难免有一些瑕疵，希望读者在阅读时提出宝贵意见，以便再版时修改完善。为此，由衷向您表示感谢！

作者



# | 目 录 |

## 前言

### 职业素养篇 / 1

陆游曾经说过：“功夫在诗外”。意思是说写诗的人不见得每天看诗、写诗，而是要接触生活，提高自身的修养，才能写出来美丽的诗句。同理，一个二手房门店店长想要成为超级二手房门店店长，就必须要在自身素养上下功夫，久而久之，就会妙手偶得，不仅自身素质会得到提高，而且可以使自己的二手房门店业绩倍增。这不能不说是一个简单可行的秘诀。

#### 第1技 素造“美人”技

(提升素质，打造完美二手房门店店长达人) / 2

#### 第2技 “品”中生有技

(提升品质，自己就是一个品牌) / 9

#### 第3技 能文善“武”技

(学会管理，能力比知识更重要) / 15

#### 第4技 尽人皆“职”技

(明确职责，让工作变得更有秩序) / 23

#### 第5技 历历在“目”技

(制订目标，让计划变得更清晰) / 28

#### 第6技 店面有“理”技

(店务管理，厘清制度流程思路) / 33

## 管人用人篇 / 39

管人用人在任何一个组织中都是一门很深的学问，尤其是在二手房门店中。由于二手房经纪人的素质良莠不齐，很难整齐划一地进行管理，所以必须因材施教。因材施教需要很多的方式方法，包括培训、考核、激励、选人、留人、用人等诸多方面。为了使二手房门店管理更加富有成效，本篇提供了各种方法与大家探讨。

### 第7技 运筹“为我”技

(筹备人才，做好人力资源规划) / 40

### 第8技 “训”练有素技

(做好培训，让每个人敢打硬仗) / 45

### 第9技 “聘”头论足技

(有效招聘，找到合适的人才) / 58

### 第10技 同舟共“绩”技

(绩效考核，发挥每个人积极性) / 64

### 第11技 用“薪”良苦技

(薪酬管理，全员自动自发工作) / 69

### 第12技 “励”精图治技

(巧用激励，向激励机制要效益) / 77

## 二手房门店经营篇 / 89

二手房门店经营是二手房门店店长的看家本领。虽然从装修风格上用公司的统一标识，但管理上还是要突出自己的个性和特点。否则，千篇一律、千人一面，无法显示出一个二手房门店店长的管理魅力。看看本篇的技巧，用心去准备，你就会发现二手房门店的管理也可以和其他人的不一样。

- 第13技 “门”庭若市技  
(用心准备, 开店需要有点创意) / 90
- 第14技 乔“装”改扮技  
(设计装修, 二手房门店也需要讲仪表) / 98
- 第15技 “动静”结合技  
(管理内涵, 要突出动静相结合) / 103
- 第16技 宾至“入规”技  
(规范行为, 彰显二手房门店职业形象) / 109
- 第17技 走“投”有路技  
(处理投诉, 给客户心灵找个家) / 117
- 第18技 安不忘“危”技  
(安全防范, 杜绝各种风险隐患) / 125

### 房源管理篇 / 133

房源是二手房门店的摇钱树, 而善加利用和管理这些摇钱树将会给二手房门店带来可观的业绩, 但很多二手房门店的房源管理并不如意, 出现了杂乱无章、重复登记、信息缺失、环境不熟等现象, 以至于做了很多无用功, 业绩仍无法提升。本篇的房源管理技巧会给你一个全新的认识, 给你更多的启示。

- 第19技 广开“房”路技  
(开拓房源, 将房源变成摇钱树) / 134
- 第20技 千“房”百计技  
(梳理房源, 让信息变得有价值) / 142
- 第21技 分门别“类”技  
(筛选处理, 让销售变得有效率) / 150

- 第22技 大户透“明”技  
(策略多多,让大户型不再难卖) / 155
- 第23技 无“微”不至技  
(熟悉环境,寻找有价值的卖点) / 159
- 第24技 “房房”面面技  
(了解房源,让发布更得心应手) / 165

### 客源管理篇 / 173

如果说房源是摇钱树,客户就是钱脉,两者缺一不可。而客源管理往往是二手房门店店长的职责。很多二手房经纪人往往会抓住自己的客户,但很少通盘考虑客户的管理问题。作为二手房门店店长的一项工作战略,房源管理包括了认识客户、开拓客户、影响客户和部署营销等诸多环节。二手房门店店长针对这些环节有的放矢地去开展工作,就会收到意想不到的管理效果。

- 第25技 待“客”之道技  
(管好客源,给每个客户贴标签) / 174
- 第26技 客源“滚滚”技  
(开拓客源,让客户主动找到你) / 181
- 第27技 反“客”为主技  
(影响客户,变拒绝为购买行为) / 187
- 第28技 招“招”有道技  
(讲求招式,策略比技巧要重要) / 192
- 第29技 “攻”心为上技  
(对症下药,解决客户的戒备心理) / 199
- 第30技 “处处”动人技

(感动客户，让对方想拒绝都难) / 204

## 销售实战篇 / 209

无论是房源管理还是客源管理，也无论是素质管理还是绩效考核，最后的落脚点还是在销售实战环节上。而销售的成败、业绩的好坏除了取决于前面提到的诸多技巧外，不容忽视的是销售技巧的本身。作为二手房门店店长，你只有熟练掌握了销售的每个环节和技巧，才能指导二手房经纪人。本篇从管理的角度讲解销售技巧，相信肯定会对你有所帮助。

### 第31技 万事皆“备”技

(做好准备，客户面前轻松迎战) / 210

### 第32技 胆大心“细”技

(注重细节，技巧决定推销成败) / 214

### 第33技 娓娓“道”来技

(产品解说，让声音更富有魔力) / 219

### 第34技 “逼”上成交技

(巧用说服，让客户不得不顺从) / 224

### 第35技 临门金“交”技

(迅速行动，让客户当下交定金) / 231

### 第36技 “完美”服务技

(透析售后，建立不枯竭的金库) / 239

后记 / 248

参考文献 / 249



## 职业素养篇

陆游曾经说过：“功夫在诗外”。意思是说写诗的人不见得每天看诗、写诗，而是要接触生活，提高自身的修养，才能写出来美丽的诗句。同理，一个二手房门店店长想要成为超级二手房门店店长，就必须要在自身素养上下功夫，久而久之，就会妙手偶得，不仅自身素质会得到提高，而且可以使自己的二手房门店业绩倍增。这不能不说是一个简单可行的秘诀。

## | 第 1 技 |

### 素造“美人”技

(提升素质，打造完美二手房门店店长达人)

如今，二手房中介行业的竞争如狼烟四起，风起云涌，一不小心就会被对手围攻，四面楚歌。如何使自己立足于不败之地？这是二手房门店店长急需解决的重点问题。引爆这些问题的燃点就是“自我的修炼——素质的提升”，不要企图去改变别人，首先要去学会改变自己，这样才能变成职场完美达人。

我们既然知道了自我修炼是关键所在，那要在哪些方面修炼？从哪里着手修炼呢？我认为要重点从以下 6 个方面入手：心理素质修炼、生理素质修炼、组织素质修炼、业务素质修炼、技能素质修炼和职业道德素质修炼。

#### 1. 心理素质修炼

我以多年的实战经验了解到二手房门店店长要管理一个二手房

门店和开展对员工的业务指导等项工作，日常工作比较烦琐，劳动强度比较大。所以，面对如此强大的工作压力，二手房门店店长不仅要有强健的体魄，而且还要有良好的心理素质，每天都要与来自不同行业的人沟通、打交道，需要根据不同的环境转换自身的角色。所以，二手房门店店长做到心态平衡，维持良好的人际关系非常关键。根据实践，我认为二手房门店店长应该具备的心理素质，见表1-1。

表1-1 二手房门店店长心理素质修炼内容

项 目	具体内容
谦虚好学	每位二手房门店店长在经验上都有所欠缺，需要摸索前行。俗话说得好“取其长补己短。”所以，二手房门店店长应积极向同行的二手房门店学习，向智者学习，向客户学习。简言之，二手房门店店长应善于博采众长，不断完善自我
自信满满	自信是突破自我、战胜困难的一大法宝，所以，二手房门店店长在各种压力面前都应该充满自信，设法化解矛盾和压力，将压力化作动力，而不能一味地逃避
戒骄戒躁	二手房门店店长不能因为自己取得了一丝丝成绩就骄傲自满，而在面对挫折和困难时也不要惆怅苦恼，应时刻保持清醒、冷静的头脑，认真仔细地分析失败的原因，克服所有困难和不利因素，为将来取得好的成绩创造条件

## 2. 生理素质修炼

作为一店之长，你自然会压力极大，我对这一点深有感触。例如，接受上级领导的考核，实施业务监督，员工考勤、管理、招聘及培训，客户的抱怨和投诉等都得你亲力亲为才行，这就需要你每天兢兢业业，起早贪黑。所以，体力的训练是少不得的，锻炼身

体，增强体质也是保证工作完成的硬件条件。以我之见，做好如下3点就可以保持旺盛的精力：

(1) 每天一刻钟

每天拿出15分钟的时间用来锻炼身体，不管是跑步还是别的体育项目，这样能保持旺盛的精力，让工作达到事半功倍的效果。

(2) 别忘笑一笑

保持乐观积极的心态，面对繁重、忙碌的工作，每天给自己一个笑脸，时刻充满工作激情，不管是面对客户抱怨还是员工发牢骚，都别忘了笑一笑。

(3) 作息有规律

注意作息时间，不要因为工作任务太多而加班加点，以至于身心疲惫，对次日的工作造成不良影响。因此，二手房门店店长应每天保持健康的工作状态，为店里的员工做出一个表率。

### 3. 组织素质修炼

做一个二手房门店店长最难的是做好兵头将尾，既要对上级负责，又不能与下级脱节。所以，既完成上级下达的任务，又管理好下属是一门很深的学问。俗话说得好“有组织才会有纪律。”二手房门店店长要想成为真正的成就者，有些组织素质是不可缺少的。缺了它们，作为二手房门店店长，你带领的团队将是一团散沙。

### (1) 与领导不讨价还价

公司在给二手房门店“量身定做”工作任务时，都是依照往年度和实际调查中得出的目标结论进行的，相对来讲较为合理、科学。所以，作为二手房门店店长，你千万不要给自己的工作任务打折扣，提出这样或那样的理由故意拖延工作，应时刻记住，对于上级领导安排的工作，不要找任何借口，应认真、按时、保质保量地完成。

### (2) 不向组织观念“示弱”

二手房门店店长要有很强的组织观念，组织大家一起学习、贯彻执行国家有关政策，千万不能有违背国家政策的行为。

### (3) 与员工“永不脱节”

二手房门店店长其实是一个组织单位的“领路人”，既要完成自己的工作任务，也要带领整个团队完成店里的所有工作任务。与此同时，二手房门店店长还应多多关照员工，在平时生活中多指导员工，大家齐心协力，统一思想，营造一种愉悦的工作氛围。只有拥有了团队精神，才会更容易克服困难和挫折。

## 4. 业务素质修炼

众所周知，二手房门店所服务的商品是标的额较大的二手房，关系到不少复杂的环节，如按揭、银行贷款、完税及房屋买卖、出租等，这就要求二手房门店店长具备更高的业务素质。多年以来，经过摸索和实践，我逐步总结出了一些二手房门店店长应该修炼的业务素质，见表1-2。

表 1-2 二手房门店店长业务素质修炼内容

项 目	具体内容
内外兼修	<p>二手房门店店长对内应具备一定的二手房中介行业知识及中介业务，如房屋买卖、房屋产权、租赁销售、房屋结构、装饰装修等有关知识</p> <p>二手房门店店长对外要了解和接触一些重要环节，如税费、物业管理费、融资、抵押和还贷、解压、面签等</p>
讲究方法	<p>二手房门店店长应积极找寻有效方法，千万不能将难题随意推给别人</p> <p>二手房门店店长必须自己去解决问题，以柔克刚，用合理的办法对出现的问题进行巧妙化解，不能感情用事、暴跳如雷</p>
管好团队	<p>二手房门店店长要带领团队提升销售业绩</p> <p>二手房门店店长要督促各个成员的销售情况</p> <p>二手房门店店长要对团队加强培训</p> <p>二手房门店店长要全面提高团队的总体业务水平</p> <p>二手房门店店长要组织团队共同了解同行业二手房门店的业务信息</p> <p>二手房门店店长要发挥团队成员各自的优势且克服各自的不足之处等</p>

## 5. 技能素质修炼

打仗没有武器不行，走路没有腿不成，作为二手房门店店长，你如果掌握不了基本的技能也不成。基本技能是二手房门店店长的看家本领，没有这些看家本领就等于失去了养活户口的家什。因此，其重要性可想而知。它主要包括：形势的把握，资源的掌握、以及关系的协调和抓住机遇。

### (1) 形势你了解多少

二手房市场形势瞬息万变，无论是国家有关政策、法律法规，还是

市场供求关系、银行信贷和物价涨跌，都或多或少地影响着二手房门店的业绩。例如，自2010年起，我国就在一、二线城市先后出台了许许多多有关“限购”的政策，上海、北京等紧跟着就出现了楼市降价的情况。到了2014年，我国的二手房发生了转变，在交易、建设、投资等方面都再创历史新高。总之，二手房门店店长要科学地分析，把握和了解当前的国家形势、政策和二手房行业在将来发展的趋势，对二手房门店经营策略进行及时调整，充分利用二手房门店资源，创出佳绩。

### (2) 资源你掌握几何

无论是客户资源还是房源，毋庸置疑都是二手房门店的钱脉，丰富的资源决定着业绩的高低和利润的多寡。因此，二手房门店店长应全面“掌握资源”，不仅要深谙这些宝贵资源，还要带领团队在销售实践中积累大量客户委托的可售、可租房源及购房客户资源。除此之外，二手房门店店长还要设法指导员工提高业务能力和素质，组织员工熟练实施供需搭配，促使交易成功。

### (3) 机遇你逮住了几个

“愚者等待机会，智者造就机会”。机会不一定会找到我们，但我们完全可以寻找、创造机会。在二手房市场中，尤其是二手房门店店长更应具备非常灵敏的嗅觉，一旦有一点风吹草动，立马警觉。在国家出台一、二线城市“限购”政策后，按理说大家的日子都很不好过，我却重点打响二、三线城市这场攻坚战，不但使二手房门店利润既未受多大影响，而且加盟店的数量在一两年内增加到了上千家。不能不说，我抓住了机遇所带给我的良好的契机。

### (4) 关系你协调了多少

二手房门店店长应时刻跟随时代步伐，利用不同的沟通方式，

将二手房门店和客户之间的关系协调好，将领导和员工之间的关系协调好，将员工和员工之间的关系协调好。科技的发展给我们带来了越来越多的沟通手段，如微信、微博、电子邮件、电话、短信等。这都是我们随时可以利用的工具，巧妙恰当地利用好这些工具是二手房门店店长必须驾轻就熟的技能。

## 6. 职业道德素质修炼

作为二手房门店店长，职业道德修炼并非是可有可无的，它是二手房门店店长的内在/心法，如果仅仅在外在的形式上装模作样地管理，其实还是隔靴搔痒。只有在道德修炼上下功夫，才能轻松驾驭一个二手房门店的管理。二手房门店店长应具备的职业道德素质，见表1-3。

表 1-3 二手房门店店长职业道德素质修炼内容

项 目	具体内容
尽心尽力	作为二手房门店店长，不管是对客户还是公司，你都应尽心尽力。无论二手房门店资产是怎样构成的，你都应尽力搞好二手房门店经营，使出资者的资产不会亏损、流失，而是保值、增值
尽职尽责	二手房门店店长除了要为客户提供良好的服务外，还要对每个客户尽职尽责，而不能为达到自己的目的去哄骗、坑害客户，否则只会砸了二手房门店的招牌，使二手房门店“蒙羞”
以身作则	作为二手房门店店长，你应抢在前头，绝不能摆架子，要与员工打成一片，起到真正的带头作用，并且责任心要比员工强，业绩要比员工高，出勤要比员工积极。只有这样，你才能树立威信，让员工心服口服。同时，二手房门店店长还应宽以待人，严以律己
宽容体谅	对于客户的一些说法和做事欠缺之处，对于员工身上存在的某些缺点，二手房门店店长要宽容谅解，还要善于从每个员工身上发现其闪光点，不嗔恨，不嫉妒

## | 第2技 |

### “品”中生有技

(提升品质，自己就是一个品牌)

华盛顿生于一个大庄园主家庭，家里种植了不少果树，但其中也夹杂着一些杂树。一次，他的爸爸让他帮忙用斧子砍掉杂树。华盛顿不停地砍，可一不小心砍倒了一棵正结果实的樱桃树，因为怕爸爸责怪，华盛顿使用枝枝叶叶盖住那棵被砍倒的樱桃树。

黄昏时分，他的爸爸来到了果园，夸赞他说：“干得不错呢。”华盛顿一听到爸爸的奖励，脸顿时红了，诚实地说出了自己砍倒了好樱桃树的事实。他的爸爸很欣慰地说道：“这就对了，诚实的孩子才是好孩子！”

诚然，华盛顿在小时候形成的良好品质让他受益终生。而往往成就该品质的也许是一件非常平常的小事。二手房门店店长也是如此。其实，自己就是一个活生生的品牌，只有提升自己的品质，亮出自己的好品牌，才能吸引客户，才能成就自我。那么，“‘品’

中生有技”具体包括什么呢？

## 1. 最珍贵的品质——忠诚敬业

“忠诚敬业”是优秀二手房门店店长最珍贵的品质，也是众多二手房中介公司考核员工的主要条件。“忠诚”包含主要的3大层面：

- (1) 对上司忠诚。
- (2) 对客户忠诚。
- (3) 对同事忠诚。

敬业同样也包含主要的3大层面：

- (1) 热爱二手房中介行业。
- (2) 热爱二手房门店。
- (3) 热爱工作岗位。

虽然二手房门店店长的忠诚敬业不能等同于工作能力，然而忠诚敬业是提升自己发展空间的奠基石。忠诚敬业与自我实现这两者的关系并不对立，而是相辅相成的。忠诚敬业是立足于二手房中介行业中应对市场的一大法则。

忠诚敬业不仅是二手房门店店长之需，也是二手房门店之需。虽说凭借忠诚而创造出来的工作价值，多数并不是二手房门店店长的，但因此而造就的这种品质却是其本人的，正所谓“忠诚敬业是二手房门店店长的一项宝贵的无形资产”。

## 2. 最重要的品质——诚实守信

一个人若失去了最基本的诚实守信，其必定会被社会唾弃。诚实守信早已成为人们做人处事的行为准则，它不仅是一种法律原

则，而且是一种道德规范，也是社会主义市场体制得以正常运行的主要基石。要想成为完美的二手房门店店长达人，你应遵循诚实守信原则，见表 1-4。

表 1-4 二手房门店店长应遵循的诚实守信原则

序号	原则
1	严格遵守国家法律法规、企业规章制度、社会公德和行规行约，不做对国家利益、企业利益、顾客利益和员工利益有害的事
2	对企业、顾客和员工负责
3	说话算数，做到约时不误、约定不忘

另外，我还要强调一下，在市场经济环境下，每个人都有自己的发展空间，而为了让自己的价值最大化地有所体现，合理地流动就变得不足为奇了。所以，二手房门店店长在调动或离职的时候更要诚实守信，我总结了 3 点需要注意的事项，见表 1-5。

表 1-5 二手房门店店长离职时的注意事项

序号	注意事项
1	恪尽职守，认真做完手头的工作，并且善始善终
2	对所掌握的房源、客源信息及一些秘密资料，如合同、成交数据等不能泄密
3	离职前做好交接手续，在领导确定二手房门店店长交接后，交代清楚各项事宜后才可离开

### 3. 最可贵的品质——敢于担当

敢于承担责任是一种最可贵的品质。作为二手房门店店长，你应全面承担岗位所规定的责任。要知道，二手房门店店长是二手房

门店运营的主要责任人，能负得起责任，直接和二手房门店经营好坏挂钩。若二手房门店的销售业绩高，则贡献大多源于员工，而非二手房门店店长；若二手房门店的销售业绩差，则责任大多归于二手房门店店长。并且只有二手房门店店长敢于担当责任才能保证门店持久发展。二手房门店店长敢于担当责任具体表现在以下几个方面：

(1) 一直秉承“为客户提供贴心服务”的原则。

(2) 具备一定的自身修养和专业内涵。

(3) 号召员工处处为客户着想，以及找房源应符合客户实际需求等。

(4) 总是向员工强调团结协作的必要性。

(5) 一直抱有“公司利益高于一切”的良好态度。

总之，二手房门店店长敢于担当责任是二手房门店的经营之本，也只有二手房门店店长全面负起责任，才能感染客户，积极影响员工。

#### 4. 最好的品质——乐观积极

乐观积极是成功人士具备的一种最好的品质。在激烈竞争的二手房市场中，二手房门店店长的乐观积极直接关系到二手房门店的未来。更何况，二手房中介在发展过程中不可能没有困难和挫折，关键就在于遇到困难时，二手房门店店长是选择束手待毙还是选择乐观积极。如果只是一味地悲观失望，就会被困难所淹没；相反，只要积极乐观，再大的风雨也阻挡不了前行的脚步。

所以说，乐观积极对于二手房门店店长开展实际工作，十分重要。乐观积极是排除所有干扰的精神武器，更是战胜一切困难的无

形力量。以多年的工作经验来讲，我认为一名出色的二手房门店店长应具备以下一些乐观积极的态度：

(1) 一心一意扑在工作上，对上级领导交代下来的工作任务，有效、及时地完成。

(2) 时刻关注员工，一旦他们有难题，就立即挺身而出。

(3) 在为客户服务时，态度热情，面带微笑。

(4) 团结二手房门店里一切员工，为二手房门店繁荣一起努力。

## 5. 最值得一提的品质——公平公正

公平公正就是“一碗水端平”。所以，二手房门店店长在待人处事方面必须做到公正公平，因为这直接决定二手房门店运营的成败。二手房门店店长应做到公平公正，见表1-6。

表1-6 二手房门店店长做到公平公正的主要内容

做 法	具体内容
扬长避短	工作上，二手房门店店长应合理安排，使每个员工都能适得其所，发挥出各自的长处，其工作积极性也能实现最大化，以构成一种强大的合力，获得最大的工作效率和经济效益
激励得当	二手房门店店长应奖优罚劣、奖勤罚懒，不能因为有的员工与自己关系较好就对其特殊化。激励是该行业良好的润滑剂，它既可以让员工积极完成各自的工作任务，还能让他们看到各自辛苦付出后得到的回报。例如：给优秀员工连续放几天假；以短信形式给员工说些感谢的话；给优秀员工买鲜花作为奖励等
一视同仁	工作上，二手房门店店长不应任人唯亲、厚此薄彼。二手房门店店长的公平责任感和其工作力度是成正比的，也就是说，公平责任感越强，其工作力度也越大。所以，也只有真正把握住了“公平”，员工才能达到我们内心的期望

(续)

做 法	具体内容
公平强硬	除岗位所规定的权利外，二手房门店店长自己不能搞腐败特殊化，不仅应公平，还应做到强硬。我对两者的理解是这样的：“公平”是为了让员工对自己产生“敬”，是在强调使员工能有效展开各自的工作；“强硬”是为了让员工对自己产生“畏”，重在强调一种能力上的权威

### | 第3技 |

## 能文善“武”技

(学会管理，能力比知识更重要)

古人云：天将降大任于斯人也，必先苦其心智，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。多年以来的工作给我的体会是作为管理者的二手房门店店长，实属劳心者，光具备一定的二手房专业知识还远远不够，在空闲时还要多思考：这样管理对不对？要不要完善？等等。这些思考更多的不只是针对自己的管理，还有针对下属、团队的管理。总之，二手房门店店长不光能文还要善“武”。下面我一一阐述，供大家参考。

### 1. 二手房门店店长针对自己的“武”技

二手房门店店长若自身管理都不好，就无法树立威信，更无法做出表率。在谋求二手房门店发展的过程中，二手房门店店长这个职位肩负着重要责任，既要重视员工的成长，还要重

视二手房门店成长。因此，二手房门店店长应做好管理和自我管理工作，对自身职责有所明确，制订符合自己的短期目标和长期目标。

### (1) 让自己成为情绪的“发言人”

作为二手房门店店长，你除了具备一些必要技能外，还应善于管理自己的情绪。因为，二手房门店店长情绪的好坏决定着二手房门店工作效率的高低等。例如，当员工向你汇报工作的时候，你若摆着一张“臭脸”，员工自然不会和你再做深入的沟通了。你的情绪还会直接影响到自己对一些事情的决策等。所以，二手房门店店长应每天都将自己的情绪调至最佳。

### (2) 让自己成为行动的“指南针”

二手房门店店长作为二手房门店管理制度的执行者，应带领二手房门店所有员工一起遵守二手房门店的行为规范和制度，具体是不早退，不迟到，衣服整洁得体，严格要求自己，一旦违反了二手房门店制度，应“与庶民同罪”。而在业务技术方面，二手房门店店长要带领大家一起学习各种业务知识，多接触客户，陪同事一起带看客户等。

### (3) 让自己成为时间的“大管家”

人的一生中有两项资产最宝贵：一项是头脑，另一项是时间。二手房门店店长在开展工作时，即使不用脑子，也需要时间。因此，二手房门店店长应学会管理时间。时间管理是一种生活理念，也是一种工作技巧和成功途径。我觉得二手房门店店长按照自己的价值观去管理时间。是需要技巧的。如果将时间管理得好，就很难

在忙乱中迷失了方向。然而，有不少人每天都十分忙碌，甚至陷入崩溃状态。他们往往是该忙的事情没能忙完，而不该忙的、不是很有必要做的事情却早早完成了。

那么一名优秀的二手房门店店长应怎样有效管理时间呢？我在这里着重讲一下“四象限时间管理法”，具体是按你所做事情的重要程度把事情分为两大类：一类是重要的事情，另一类是不重要的事情。与此同时，按所做事情的紧急程度，把事情同样也分为两大类：一类是紧急的事情。另一类是不紧急的事情，这样就能构成了“4个象限”。

- 1) 第一象限，代表重要而紧急的事情。
- 2) 第二象限，代表重要而不紧急的事情。
- 3) 第三象限，代表紧急而不重要的事情。
- 4) 第四象限，代表既不紧急又不重要的事情。

针对第一象限的事情而言，二手房门店店长应优先给予安排，以保证该象限所代表的事情可以第一时间完成。如果你每天完成的工作中有一半多的事情均为重要而紧急的事情，那就该特别小心了。实质上，这说明了你的事先预防工作做得不好，所以才导致这样被动的局面发生。

## 2. 二手房门店店长针对员工的“武”技

二手房门店店长除了要管理好自己外，更应管理好二手房门店里的每个员工，因为员工各自的工作能力、处事能力和知识水平等都不一样，所以在管理时必须区别对待每个员工，见表1-7。

表 1-7 二手房门店店长对员工的管理内容

管理项目	具体内容
为员工服务	<p>二手房门店店长并非一个发号施令的角色，而是团队里的一大成员。一个团队的氛围是否和谐、融洽，很大一部分取决于二手房门店店长。一个好的团队，成员之间一定得相互信任、相互支持。在二手房门店这个团队中，二手房门店店长只有勤勤恳恳地服务于员工，员工才会更好地为客户服务。还应多关爱员工，培养员工的忠诚度</p>
与员工拉近距离	<p>在二手房门店中，像二手房门店店长给员工部署工作，或者员工在二手房门店店长安排下做工作总结等，都需要两者之间的积极配合，尤其是二手房门店店长必须和员工做好沟通，如多和员工谈心或拉家常，以拉近彼此间的距离。相反，若二手房门店店长与员工之间像仇人一样，只会徒增二手房门店店长的尴尬和员工投来的不屑</p>
该拿出权利就拿出权利	<p>二手房门店店长不能总藏着掖着所具有的权利，有时，该拿出来就得拿出来。二手房门店是一个团队，千万不能让“一粒老鼠屎坏了一锅粥”。当然，二手房门店店长须自身具备一定能力，让员工看到你具备管理能力的。如若不然，你会很容易遭到员工的反驳。总之，二手房门店店长在行使权利的时候要恩威并施。</p>

### 3. 二手房门店店长针对团队的“武”技

一家二手房门店要想获得较好的销售业绩，二手房门店店长的作用不容忽视。所以，怎样更好地管理团队就成了二手房门店店长应该认真考虑的重要问题。在一个团队中，所有成员特点各异，作为二手房门店店长，你要做的就是将其凝聚在一起。下面我就细细阐述给大家。

### (1) 找大家多“谈谈心”

作为二手房门店店长，你应加强团队成员间的沟通，要定期或不定期地找他们谈心，引导员工将正确理念树立起来，把个人与个人之间、团队与个人之间的关系都处理好，使团队目标和个人目标达到一致。

### (2) 带大家放松“神经”

二手房门店店长每个月应号召大家举行一次聚会活动，活动形式有很多种，或者去迪厅放松心情，或者去郊外旅游，或者去球场打球，或者一起去游泳等，目的只有一个，让员工身心进一步得到放松，增进员工间的感情，使团队更有凝聚力，并且增强员工的团队意识。

### (3) 为大家紧紧“骨头”

二手房门店店长应时不时地为大家紧紧“懒骨头”，时常调动员工的积极性，主要方式有4种，即批评、表扬、奖励和提拔。二手房门店店长调动员工的积极性有多种方式，见表1-8。

表 1-8 二手房门店店长调动员工积极性的主要方式

主要方式	具体内容
批评	员工若做错了事情，作为二手房门店店长，你千万不要劈头盖脸地胡乱批评一顿，以免伤及员工自尊和挫伤员工的工作积极性
表扬	当员工取得较好的销售成绩时或在为客户服务的环节上表现突出的时候，二手房门店店长应及时表扬员工，对于十分突出的员工，还可以反映给上级公司和新闻媒介，予以宣传报道，这样既能使受表扬的员工得到鼓舞，也能起到示范作用，激励别的员工也更上一层楼

(续)

主要方式	具体内容
奖励	对于十分优秀的员工，作为二手房门店店长，你应给予其物质方面的奖励
提拔	二手房门店尽管属最基层的单位，然而部分较大的二手房门店还有许多个组，若时机适宜，二手房门店店长可以选择输送个别特别优秀的员工去上级公司效力，让其担任组长等，或者在为其提职的同时还为其加薪

#### (4) 对大家区别对待

二手房门店店长对待员工考核应做到一视同仁，但是在对待员工问题的时候，应区别对待。例如，要特别关心和信任团队中影响力较大的老员工，让其成为你的“臂膀”。这样一来，当你在执行公司政策和实施二手房门店制度的时候，阻力会降低，也会对二手房门店的安定团结更加有利。

#### (5) 要懂得“爱屋及乌”

作为二手房门店店长，你不光要学会关心员工的工作、生活等，还要学会关心和帮助员工的家人，让他们时刻都充满温暖感，使其更加认同公司及二手房门店。

#### (6) 不忘给大家“打气”

建立士气高昂的工作环境，不仅需要信任，还需要正确的态度。谈及信任，光是二手房门店店长信任员工是远远不够的，员工对二手房门店店长报以信任才是最关键的。也就是说，二手房门店店长让员工内心相信其每天都在努力为他们谋取最大利益，并且员

工愿意为此去努力。我总结出，作为二手房门店店长，你应该记住这点：你最重要的、最有价值的资源是你的员工，因为员工各有专长，但是否能够产生高效就归结于二手房门店店长对员工的态度了，除了信任他们外，还应建立一个士气高昂的工作环境，从而让员工一天比一天有动力。

### (7) 让员工有责任感

二手房门店店长促使员工对工作产生责任感的最好方式是帮门店员工理解和尝试其各自在宏伟计划中所扮演的角色和这种角色所能起到的重要作用。作为一名出色的二手房门店店长，不管用何种举措，最终都是为了帮员工树立自信心及对工作的责任感，这样既能指导他们，也能激励他们。我认为，二手房门店店长应掌握让员工有责任感的诀窍，见表 1-9。

表 1-9 让员工有责任感的诀窍

诀 窍	具体内容
鼓励员工	帮员工正视恐惧 鼓励他们当众讨论让他们深感害怕之事 帮其消除内心的恐惧
引导员工	帮员工关注结果 引导他们去想象未来成功的模样 不断鞭策员工向前，再向前
提醒员工	强调员工应负的责任 制定员工和客户均可接受的招待标准 将预定目标和对员工评价紧密地联系起来，并且提前将预定目标落实成文字形式 将奖优罚劣的激励机制和惩罚机制都完美建立起来

### (8) 和大家“平起平坐”

对于最优秀的员工，作为二手房门店店长，你应设法去创造一个可以提供众多反馈信息和建立自信的优良环境，给予他们诚实、准确的表扬和反馈。在任何时候都不要忘了去维护员工的尊严，不要用手指指向某人，不要实施人身攻击，不要使用高人一等的说话腔调等。

## | 第4技 |

### 尽人皆“职”技

(明确职责，让工作变得更有序)

作为一名优秀的二手房门店店长，无论工作多么繁忙，无论时间多么紧张，你都要开动自己的大脑，明确自己及员工的职责范围；相反，你若工作失去了秩序，那么你手下的每个员工就会变成呆板的“机器”，工作的开展也将毫无章法，做事效果自然也无法显现，更无法提升各自的能力。以我之见，这种现象是二手房门店店长务必要杜绝的。

针对明确职责的问题，在此我给出一则良药：除了明确自己的职责，还要明确二手房门店主管、二手房门店经纪人、二手房门店秘书等人的职责。尽管二手房门店大小各不相同，在岗位设置方面略有差别，岗位职务又多种多样，但都得设定具体的职责。要想提高二手房门店业绩，尽人皆“职”是少不了的。

## 1. 二手房门店店长的职责

多年以来，我总喜欢将二手房门店比喻成暖烘烘的家，而二手房门店店长就如同这个温暖大家庭的家长，可以说是整个二手房门店的灵魂和榜样，就如同其站在山巅，挥动着大旗指引着员工走向成功，目睹员工一天天接受历练，一天天成长，一天天成熟，直达成功的彼岸。而在员工成功的道路上，有员工的泪水与欢笑，自然也充满了二手房门店店长的职责和谆谆教导。二手房门店店长应有一定的职责，见表1-10。

表 1-10 二手房门店店长的职责

序 号	职 责
1	务必执行二手房中介公司的相关业绩指标，使公司相关政策、政令变得通达
2	按二手房中介公司的授权运营及管理二手房门店有关业务
3	负责招聘、录用、培训及考核部门的员工
4	负责组成和稳定本部门的员工
5	为二手房门店造就新生力量，对优秀员工进行精心的选拔和培养
6	负责管理员工，以及负责员工工作的评估
7	善于听取员工给出的意见，对工作方法进行有效改进
8	正确对待员工的批评，不排除异己，不凭个人喜好或利害关系去用人
9	要宽以待人，严于律己，胸怀要宽广，做人要大度
10	不断为自己“充电”，提高自身素质、管理水平和业务能力
11	应将新员工和老员工的积极性都调动起来，带领大家开拓市场、占领市场
12	不开私单，不收员工和客户个人的好处
13	真诚对待员工，公平公正，用自己的工作能力赢得大家的尊重和信服

(续)

序号	职责
14	不能与同行闹矛盾，应设法加强与同行间的合作关系
15	对于管理上或业务中发生的问题，应及时汇报给公司，不能欺骗上级或客户
16	及时对二手房市场动态进行了解和掌握，以及熟悉周边同行的相关信息
17	设法将二手房门店管理水平和员工业绩提高，不至于落在同行二手房门店的后面
18	应适应经济全球化的发展趋势，不能仅把目光局限于国内市场，还要关注国外市场，尤其在国家形势和有关政策等方面

## 2. 二手房门店主管的职责

二手房门店主管在二手房门店这方“舞台”上究竟扮演的是什么角色？又处于怎样的地位上？每天要做的都有哪些工作？在我看来，二手房门店主管这一角色惊人，地位也非同小可，责任更是重大，见表1-11。

表1-11 二手房门店主管的职责

序号	职责
1	遵守国家法律法规，遵守公司规章制度，严格按公司各项规程执行工作任务
2	严格遵守该行业执业规则，具有一定的职业道德，尤其要做到诚实守信
3	不泄露公司秘密及客户秘密，不私藏信息，不收客户回扣
4	帮助和督促二手房经纪人提升个人素质和业务水平。
5	协助二手房门店经理做好部门平时的管理工作，多为部门建设分担责任

(续)

序号	职责
6	和同事之间和谐相处
7	吃苦在先，处处带头，以身作则
8	认真钻研有关的业务技能和业务知识
9	刻苦工作，除每个月完成自己的工作任务外，还要为部门制订、规划目标等

### 3. 二手房门店经纪人的职责

在一家二手房门店中，除了二手房门店店长和二手房门店主管职位外，还有不少二手房经纪人。对于这一人群而言，其职责具体有哪些呢？我总结出一些主要内容，见表1-12。

表1-12 二手房门店经纪人职责

序号	职责
1	遵守公司各项规章制度，维护公司利益，保守公司秘密
2	做到互相帮助、相互尊敬，培养良好的团队精神，不包庇、不纵容同事的不良行为。积极推广公司形象，传递公司信息，主动推荐房源给客户
3	积极参加公司或二手房门店的员工培训活动
4	全力以赴，以优良的成绩回报公司
5	做好客户登记工作，如实填写各类报表，确保资料的准确性
6	培养自己对市场的敏感度，及时、如实地反映竞争对手及同类项目的发展动向
7	服务于客户时，不仅要热情，还要周到。一旦出现问题，不要和客户产生争执，应及时汇报给上级领导
8	积极、主动地配合公司做好针对所在个案的调研工作，待个案结束后，还要主动配合市场部开展各类市场调研工作。

(续)

序号	职责
9	主动提携、帮助新同事，尽快完成团队指标及个人指标
10	不断以知识和技能完善自我

#### 4. 二手房门店秘书的职责

在二手房门店岗位中，虽然二手房门店秘书的岗位所占比例较少，但我认为该职位也是不容忽视的。也许有人会说，二手房门店秘书只不过送送文件、端茶倒水罢了，其实不然，现代二手房中介企业对二手房门店秘书的要求越来越高，最重要的是其必须发挥主观能动性，同时必须勤奋、踏实、思想品质好、辅助性强等。二手房门店秘书要有一定的职责，见表1-13。

表1-13 二手房门店秘书的职责

序号	职责
1	对公司及二手房门店管理制度要了解 and 掌握，协助二手房门店经理完成必要工作等
2	具备一定的职业道德，不泄露公司秘密，绝不做对公司利益有害的事情
3	熟悉本职工作的基本内容和工作流程，严格按工作流程完成相应操作
4	要认真还要负责任，按规定时间完成二手房门店经理布置的所有工作任务
5	在做好本职工作的同时，做好二手房门店的各项后勤保障工作
6	设法提高工作、学习能力
7	团结部门员工，不做不团结的事情

## | 第5技 |

### 历历在“目”技

(制订目标，让计划变得更清晰)

有一只青蛙就生活在湖边，可是它总期望见到大海。苍鹰对这只青蛙说：“其实不难，当你登上了那座山就可以望见蓝色的大海了。”

“这座山真高呀！”青蛙有些犯愁了，“我天生没有翅膀，也没有长腿，该如何是好呢？”

苍鹰回答：“的确，不过只要你确定了这个目标并登上山顶，就可以望见大海了。”

青蛙还是感到非常沮丧。

此时，有只小松鼠跳到了青蛙的跟前问：“你为什么不开心呀？”

“我想看大海，可是山又太高，我登上不去。”

松鼠答道：“你可以跳上这石阶吗？”一边说着一边跳上了一个

台阶。

青蛙跟着也跳了一个台阶。

然后，松鼠再跳一下，青蛙又跟着跳了一下。

于是，青蛙一级级地跳，疲惫了就休息一下。

最后，青蛙跳完了所有的石阶登上了山顶，见到了大海。

诚然，只有确定了目标，才能实现自己的愿望。同理，二手房门店店长要想让工作变得有秩序，也必须历历在“目”，制订、明确目标，而不是让工作乱作一团。

## 1. 不要拿石头绊自己的脚

目标高了、低了都不可行，并且还要根据二手房门店店长自身的实际情况适时地调整，不光要制订短期目标，还要有长期目标，这都是在具体制订目标时需要注意的。

### (1) 目标太低或太高都不行

二手房门店店长在制订目标时必须切合实际。若目标制订得太低，则按正常的工作方式就能轻而易举地完成任务，无须太多努力，而这样的目标缺乏挑战性，只会令团队逐渐丧失斗志；相反，若目标制订得过高，客观条件不允许且主观上的努力又达不到，这样一来，就算整个团队使出了浑身的力量，也很难完成目标。

### (2) 目标不是固定不变的

二手房门店的目标大部分由公司制订，二手房门店店长及员工往往是被动接受所谓的“目标”。团体在执行目标过程中，可以针对二手房门店的实际情况，基于原来目标的基础之上，对一些目标

略微地下调或上调。在某些情况下，目标因受到客观影响和主观影响还是无法实现时，二手房门店店长应及时将实际情况汇报给上级领导，及时修订原来的目标，使目标顺利完成。

### (3) 短期、长期要心里有数

二手房门店店长在制定目标时，应给门店或为自己量身定做一个短期计划和长期计划。短期计划可具体到每天的计划、每周的计划、每月的计划、每季度的计划，而长期计划则是半年的计划、一年的计划，甚至是几年、几十年的计划。无论是短期计划还是长期计划，每个计划都需要有目标、责任人和具体措施。作为二手房门店店长，你千万不可以只是空想，光说不做，到头来让目标化为泡影。

## 2. 不要让目标变成空洞的纸

当目标设定好以后，二手房门店店长应深入考虑“怎样去实现目标”，当然，在实现目标管理时，需要有一个监督和指导的过程，若仅仅只是设定目标而不采取实际行动，那么“实现目标”也就成了一张空洞、虚无的白纸。让员工实现目标的方法有许多，见表1-14。

表1-14 让员工实现目标之方法

方 法	具体内容
什么样的岗位配置什么样的员工	二手房门店店长应按每个岗位的实际需要去配置合适的员工，还要做好相应的职务设计和职务说明，使员工了解各自的职责、权限和任务，以及与别的职位的关系和相互作用。同时，二手房门店店长应通过一致协商，将员工具体的工作目标制订出来，从而调动员工的积极性和引发员工对工作的追求

(续)

方 法	具体内容
控制好关键岗位	作为二手房门店店长，你要想控制好关键岗位，就得先了解关键岗位都包括什么，如合同管理、信息管理等，这在很大程度上对员工行为会有所约束和控制。与此同时，二手房门店店长还应多关注那些对公司影响很大的员工，应多给他们提供机会和提升的空间。
以工作经验去带动和影响员工	二手房门店店长应在整个二手房门店起到模范带头的重要作用，以自己的积极行动去影响二手房门店的所有员工，还必须时刻记着为员工做表率，用实际行动来证明自己的想法和做法，也要让员工更加了解他们自己，更快、更好地开展工作
不放过员工任何违规行为	二手房门店店长应按二手房门店业务流程的标准去指导员工和监督员工。一旦员工的操作规范和行为规范出现偏差或产生错误，二手房门店店长就必须高度重视起来，给予其及时的纠正和处理，并着重强化企业规章制度的约束力，事先给予员工充分的警告，让他们知道什么是可以做的，什么是不可以做的。同时，要多引导员工细心地进行规范操作，从点滴抓起，从细微处着手
重视群体规范建设	二手房门店店长在工作开展期间，应不断探索和形成具有独特二手房门店特色的行为标准，以及让二手房门店所有员工都认可、遵循的操作规范，从而全面地影响和规范员工行为，进而实现共同目标

### 3. 不要盲目蛮干

做任何一件事情都应先找到实现相应目标的方法。若没有方法只是盲目地蛮干，根本达不到预期的效果。特别是在二手房中介行业，二手房门店店长找到方法要比一味地努力更能凸显出价值。下面我就提供一些主要方法，见表 1-15。

表 1-15 实现目标的方法

方 法	具体内容
发挥大家的力量	俗话说得好“柴多火焰高，人多力量大。”当目标出台后，二手房门店店长应及时告诉员工，并让大家献计献策，说出自己的想法，参与到实现目标的行动中来
量化考核目标	每个员工在每个时间段内应完成各自的工作内容，二手房门店店长对于每个岗位、每个员工都要有明确的分工，并且分别落实到纸面上而非口头上
严格督查督办	二手房门店店长不仅要搞好目标的阶段性督查，而且要搞好目标的阶段性督办，防止因局部不落实而出现的“水桶效应”，进而对目标的整体实现和完成造成影响
制订销售管理计划	二手房门店店长必须制订好年度计划、季度计划、月度计划、周计划和日计划等，然后分别列出这些计划，将它们贴在二手房门店的墙上，每天看、每天读
保存二手房门店各项记录	作为二手房门店店长，你只有认真记录店内每天的实际销售情况，才可以对店面每天的经营情况有一个深入了解，这也能为将来制订计划和做决策提供重要依据，还能通过各项记录对二手房门店劣势有所了解，便于在第一时间纠正和解决
给员工分配销售任务	二手房门店店长应公平分配销售任务，拟订员工激励计划，让员工在实现工作目标的过程中体悟到各自的工作职责和义务
不断修正目标和规划	二手房门店店长应组织定期报告及意见交流，对制订的短期目标与长期规划进行不断的修正，有效避免因与二手房市场不适应而被淘汰的窘况
更替“新鲜血液”	因为二手房经纪人有着很高的淘汰率，知识结构和工作人员都参差不齐，所以二手房门店店长应及时更替“新鲜血液”，还应做好更新员工后的员工培训工作

## | 第6技 |

### 店面有“理”技

(店务管理，厘清制度流程思路)

第一次见面后产生的印象，能让对上眼的男女一见钟情；第一次见面后产生的印象，甚至能让两个人生死相许；第一次见面后产生的印象，能让一个人失去等待良久的机会；第一次见面后产生的印象，能让刚相见的两个人背驰而去；等等。

我记得有位作家还曾说过：“如果他在第一次见面中不喜欢一个人，就不会再与那个人见面。”足见，第一印象的威力正如排山倒海之势。我认为，决定这第一印象的主要因素就包括一个人的穿着是否干净整洁，以及一个人的态度是否礼貌谦和等。

事实上，二手房门店也是如此。除了店面保持干净还不够，二手房门店里的“人”还需要有热情的态度、礼貌的行为和给客户的亲切感等。为此，二手房门店店长的店务管理工作，即二手房门店环境的整治、二手房门店制度的建立和完善、账务状况的掌控和工

作流程的设计等多项工作要做到位、做得细、做得好才行。

## 1. 二手房门店环境的整治

“人靠衣装，佛靠金装”。同理，对于二手房门店而言，店面布置和员工态度是很要紧的。二手房门店是否干净，是否整洁，是否美观，是否得体，员工是否谦和，是否礼貌，是否表现自然，是否有亲切感，能直接体现出一个二手房门店店长所经营的二手房门店品位及内涵，也直接决定着是否能招客户喜欢。因此，二手房门店店长整治二手房门店环境就成了一项重要的工作，其包括两部分——店面环境和人际环境。

### (1) 店面环境

我总结出，店面环境不仅影响人的心情，而且会对“公司留给客户的印象”造成直接影响，而店面环境的整治情况的好坏，能足以看出一名二手房门店店长的店务管理能力的高低。试想，如果店面干干净净，客户一进店就会立刻感到亲切和舒服，产生安全、温馨、可靠的感觉，这种店面环境是洽谈业务时最基本的环境；反之，店面肮脏不堪，客户一进店就会觉得不舒服，更别谈什么安全感了，也充分说明了这个二手房门店店长带出来的团队总体素质不会很高，自然不容易赢得客户的信任。

### (2) 人际环境

二手房门店店长及员工的态度属二手房门店的软环境。若二手房门店店长及员工态度热情，服务周到，讲究礼貌，客户就会顿生自然和亲切感；反之，二手房门店店长及员工态度粗俗，出口不

逊，客户心中就会生出反感，甚至离店而去，更不会信任这家二手房门店。由此可见，两种不同的环境，所产生的效果大相径庭。人际环境也会影响到二手房门店的运营，如大家团结友爱，齐心协力。良好的人际环境会让人快乐地工作、愉快地生活，对二手房门店的销售业绩也会起到推动作用。当然了，这需要二手房门店店长的用心良苦。

## 2. 二手房门店制度的建立和完善

无论公司规模是大还是小，都需要用制度来对员工各自的行为进行约束，即有章可循，违章必究。二手房中介行业也不例外，也需要建立一系列的规章制度来规范员工。我认为，制度的建立通常应遵循以下要求：

- (1) 必须与国家地方的有关法律、法规和政策等相符合。
- (2) 必须与市场经济规则相符合。
- (3) 必须与上级公司有关制度的规定相符合。
- (4) 必须与行规行约的要求相符合。

一家二手房门店应建立的制度具体包括员工手册，以及会议制度、考勤制度、工作制度、薪酬制度、档案管理制度和信访接待制度等。其实，任何一家二手房门店的各项制度并非一蹴而就，而是需要一步步建立及完善的。

对于二手房门店制度的建立和完善，二手房门店店长可按公司提出的要求，也可以对“兄弟”门店的做法和经验进行借鉴，但有一条原则千万不能违背，即必须结合自身二手房门店的实际情况去建立和完善。我还总结出在建立和完善二手房门

店制度时可以让员工全部参与进来，我也深深体会到这样做有3大好处：

(1) 与实际情况更加符合。

(2) 制定和完善二手房门店制度的过程，也是教育和动员员工的过程。

(3) 对二手房门店制度的贯彻和实施更加有利。

### 3. 财务状况的掌控

不知你有没有注意过，有不少小规模二手房中介公司在开始创建的时候只是一个店面，该二手房门店的业绩经营状况说到底就是该公司的财务或经营状况。然而，对于大部分有几家甚至很多家二手房门店的房地产公司来讲，二手房门店却是公司的基层单位或非独立核算的分支机构。尽管并非独立法人，但二手房门店还是得通过提供中介服务来获得利润。这种情况下，二手房门店店长必须掌控好门店的财务状况。下面我就针对内容和行动进行一一介绍。

#### (1) 内容上

二手房门店店长掌控财务状况，囊括了熟悉公司确定的二手房门店利润目标、经营成本和也许能达到的经营收入。经营收入与经营成本的差值即为经营利润。

#### (2) 行动上

二手房门店店长对财务状况的掌控应从开源节流开始。二手房门店的开源主要在于增加业务收入。对于二手房门店的节流，二手

房门店店长可从几个方面去努力，如减少变动成本、减少固定成本、减少别的成本，或者是办公用品支出，或者是员工薪酬的支出，或者是水、电、煤、电话等费用，或者是所得税和营业税，或者是办公场地的租赁或物业费用等，对于这些细节，二手房门店店长必须了然于胸，在不会影响到工作正常进行的前提下，用合适的方式降低相关费用。通过多年的管理工作，我总结出一些主要做法，并且发现它们的确很有效。

1) 如果二手房门店配备给员工计算机，那么在工作人员还不足的情况下，可以决定暂时先不买。

2) 对于员工薪酬的支出，店长可根据市场情况和二手房门店工作任务的多少，考虑雇用工作人员的数量。

3) 当市场清淡、工作任务少的时候，可减少员工人数。

4) 随着市场旺盛、工作任务增多，可增加员工人数。

5) 在员工业绩好的时候，二手房门店店长必须兑现绩效奖励的承诺，尽管绩效奖励使薪酬支出增加了，但员工的工作成绩肯定也为二手房门店增加了远超出奖励数额的收入。

#### 4. 工作流程的设计

在二手房门店管理的过程中，合理的工作流程是业务开展顺利、工作效益提高的有力保证。若一家二手房门店的工作流程设计得不合理，则会让二手房门店的工作陷入一种无序的状态，会让每个工作环节衔接起来不顺畅，会使二手房门店店长无法确保二手房门店的顺畅运营，很难将员工的积极性调动起来，以及没法实施二

手房门店制度等。

试想，若员工无工作流程作为参照，而是每天各自为政，那么，公司所下达的各项业绩指标就根本不可能完成。而在客户对二手房门店进行访问的时候，员工也会无所适从。当然，二手房门店的工作若缺乏了二手房门店店长的动态性管理，一旦产生问题，也无法及时排解，从而使二手房门店和客户都遭受损失；反之则不然。

## 管人用人篇

管人用人在任何一个组织中都是一门很深的学问，尤其是在二手房门店中。由于二手房经纪人的素质良莠不齐，很难整齐划一地进行管理，所以必须因材施教。因材施教需要很多的方式方法，包括培训、考核、激励、选人、留人、用人等诸多方面。为了使二手房门店管理更加富有成效，本篇提供了各种方法与大家探讨。

## | 第7技 |

### 运筹“为我”技

(筹备人才，做好人力资源规划)

有一首歌的歌名叫《真心英雄》，大家一定听过，其中的一句“不经历风雨怎么见彩虹，没有人能随随便便成功”让人记忆深刻。是啊，人想要丰收粮食，就得在田野里撒下种子，好好培植；人要想吃到葡萄，就得自己伸手去摘；人要想成功，就必须付出艰辛的劳动。

作为一名二手房门店店长，要想让二手房门店业绩倍增，想要出色的销售额，就得做好充分的准备，如培训员工、指导员工、筹备人才等，缺了哪一样“武器”和“装备”都不行。下面的一则童话就说明了运筹帷幄的重要性。

一阵凉风吹过，草丛中冒出了一双黑豆般的眼睛。原来它是一只可爱的小松鼠，大尾巴，灰皮毛，耳朵上还长着一撮少量的绒毛。

只见小松鼠正双眼望着一棵山楂树出神，突然，它加快了脚

步，迅速爬上了山楂树。顺着小松鼠的目光看过去，山楂树上还有一串山楂果，又大又红，似乎被世界无意遗忘了一样。阳光洒落在山楂果上，山楂果发出诱人的光泽。

此时此刻，入冬前的又一阵风吹过，这只小松鼠冷得顿时缩成了一团，可它还是紧抱着山楂树的枝头一动不动。

终于，小松鼠碰到了那串山楂果，但是它并没有放到自己的嘴里，而是用牙齿撕咬着山楂果柄。原来，它要储备过冬的粮食。

最终，山楂果从枝头脱落，小松鼠叼住山楂果，迅速地向树下爬，一口气跑到了自己的巢穴前。当山楂果被安然放置在了巢穴以后，小松鼠才舒缓地松了口气。然而，它却顾不上玩耍，又跑开寻找粮食去了。

小松鼠在冷风中摘山楂果的举动，诚然是在储备过冬的粮食。这给二手房门店店长的启示是做任何工作都需要付出一番努力，“天上永远不会掉馅饼”，凸显出了作为二手房门店店长要运筹“为我”的重要性。多年的工作经验也一次次地告诉我，二手房门店店长做好二手房门店人力资源规划是多么重要，这直接关系到二手房门店经营的好坏和业绩的提升，所以要搞清楚3大问题：

## 1. 人力资源预测有几部分

二手房门店的人力资源预测分两大部分：一部分是内部供给预测，另一部分是外部供给预测。

### (1) 内部供给预测

内部供给预测包括随机网络模式法和技能清单法。其中，随机网络模式法指的是一种预测事件发生概率的方法，是按事件当前的

状况对未来各个时刻里的变动情况进行预测；技能清单法其实是一张对员工工作能力特征有所反映的列表，主要内容有雇员、姓名、数量、工作类别、教育背景、培训经历和工作经历等。技能清单法能让二手房门店店长预估当前拥有员工调换工作的可能性有多大，还能预估哪些员工可以填补当前的空缺职位等。

## (2) 外部供给预测

外部供给预测包括影响公司外部劳动力供给的因素，如人口状况、人口政策，劳动力市场发育情况，以及择业者的择业心理和就业意识。外部供给预测有两种不同的方法：市场调查预测法和相关因素预测法。

## 2. 人力资源需求预测方法有几种

我发现有些二手房门店由于规模小，一般不会专门设人力资源部，但规模大的二手房门店就不同了，设有专门的人力资源部。其实，人力资源管理主要针对大规模的二手房门店及二手房中介公司，而作为二手房门店店长，你就必须了解和掌握人力资源的相关知识。

人力资源需求预测的定义是什么？

人力资源需求预测是指二手房门店店长在评估目标人力资源状况的基础上，去预测未来一段时间里二手房门店人力资源需求的状况。人力资源需求预测由3部分构成，具体是现实人力资源、未来人力资源和未来流失需求预测。

从定性角度而言，二手房门店的人力资源需求预测主要有5种方法：德尔菲法、现状规划法、经验预测法、分合性预测法、描述

法，见表 2-1。

表 2-1 二手房门店人力资源需求预测方法

方 法	具体内容
德尔菲法	<p>“德尔菲法”还可叫作“专家会议预测法”。这种主观预测法是 20 世纪 40 年代末在美国兰德公司的“思想库”中发展出来的，是二手房中介公司通过对人力资源的两轮预测展开的。第 1 轮，书面提出各自对二手房中介公司人力资源需求的预测结果，在此期间，领导之间或专家之间不能交换意见、相互讨论；第 2 轮，先综合分析领导或专家的预测结果，再把预测结果告知各公司的领导，开始下一轮预测</p> <p>通过德尔菲法得出的结果，其实是专家们对某问题的看法最终达成的一致结果</p>
现状规划法	<p>现状规划法是最简单的一种预测法。它是假设二手房中介公司保持原有生产及其技术不变的前提下，其人力资源状态也相对稳定。也就是说，二手房中介公司按照当前各种人员的总数和配备比例列出规划期内人力资源的预测需要</p>
经验预测法	<p>经验预测法指的是二手房中介公司按照以往的经验预测人力资源需求的方法。由于预测效果会受到经验的影响，所以应设法保证历史档案真实性，同时采取多个人集合起来的经验，以减少误差。如今，有很多二手房中介公司均采用这种方法，预测本公司对未来某段时间里人力资源的需求。二手房中介公司在有流动人员的情况下，如退休、调出、晋升、降职等，在此方法的基础上，都能采用结合现状规划的方法来进行相应的规划</p>
分合性预测法	<p>分合性预测法十分常用，它所采取的具体形式是先分后合。所要实施的第一步是二手房中介公司要求自己旗下的各个二手房门店、各个单位按各自的工作业绩指标综合预测各种人员的需求，从而对整个公司在未来某段时期内各种人员的需求总数进行预测</p>

(续)

方 法	具体内容
描述法	描述法指的是人力资源规划人员能利用对本企业组织在将来某段时间内相关因素的变化进行假设或描述,并从假设、描述、分析、综合中预测和规划未来的人力资源需求。因为描述属假定性描述,所以可同时提供几种人力资源需求方案

### 3. 人力资源供求情况分几种

二手房门店人力资源规划的目的是使人力资源供求达到平衡(不仅包括数量,还包括质量)。人力资源供求关系分3种情况,具体如下:

(1) 人力资源供求呈平衡状态。

(2) 人力资源呈供大于求的状态,会使组织内部人浮于事,内耗严重,降低生产效率或员工工作效率。

(3) 人力资源呈供小于求的状态,会降低公司及二手房门店固定资产的利用率,造成浪费。

说到底,二手房门店的人力资源供求是指公司内部所能提供的及外部劳动力市场所能提供的一定质量、数量、结构的人员,从而来满足二手房门店为实现目标而出现的人员需求。

## | 第8技 |

### “训”练有素技

(做好培训，让每个人敢打硬仗)

荀子曾经说过：“道虽迩，不行不至；事虽小，不为不成。”真抓实干、敢打硬仗是一种工作纪律，是一种工作作风，更是一项工作要求。只有一步一个脚印干下去，雷厉风行地向前冲锋，才能以实实在在的成效把自己的事业推向前进的道路。

作为二手房门店店长，既要当战斗员，还要当指挥员，有责任、有义务安排员工培训，使员工成为训练有素的精英，敢挑工作重担，敢啃硬骨头，敢打硬仗，有了矛盾不推诿，有了挫折不逃避，有了困难不后退。

近些年来，员工接受培训成了一件很时尚的事情，我本人对此的呼声也是越喊越烈，因为我在多年的工作中体会到了培训的重要性，绝不是仅仅为了赶个时髦、凑个热闹而已，而是身在二手房中介行业不得已而为之。然而，安排并做好员工培训并非那么简单，

我把它分为8个步骤。

## 1. 识别培训需求

在二手房中介这一行业中，识别培训需求是确定培训目标与制订培训计划的起点，关系着培训工作开展的成与败。我见过不少公司常犯的错误是在未对培训需求做清晰界定的情况下，就对培训内容确定，并且对员工展开培训，这也许会让培训效果变得不佳。

当前，有两种常见的培训识别法：问卷调查法（注意需设置开放式问题）和访谈法（就是用访谈法进行验证）。

通过应用对这两种方法汇总起来的信息，很快便能使“需要什么样的培训或课程”等问题顺利解决。不过，告诉你，有两点需要特别注意，见表2-2。

表2-2 识别培训需求的注意事项

注意事项	具体内容
有了培训计划并不代表万事大吉	无论调查结果是怎样的，二手房门店店长应该明了调查结果仅适用于所用周期（如每月培训计划、季度培训计划或年度培训计划），属偏动态需求，和人才培养方面的培训需求根本扯不上关系。因此，二手房门店店长千万不要以为做了培训需求调查，制订出了培训计划，就什么都顺风顺水了
记得“去伪存真”	二手房门店店长一定要学会识别培训需求调查结果，简言之，应“去伪存真”

## 2. 确定培训目标

很多员工会遭遇迷茫的困境，大多是失去了努力的方向。我认

为，目标不一定要十分远大，但一定要存在。因为，没有目标就没有方向，没有目标就没有动力，没有目标就无从规划自己的工作行程。

同理，二手房门店培训有很多目标，如留住员工、提高销售效率和增强员工士气等。我总结出，培训目标的制订需要注意以下几点：

- (1) 目标不过于笼统。
- (2) 应针对当前情况下的员工的具体工作任务。
- (3) 告诉员工接受培训后应达到何种要求。
- (4) 可面向整个培训计划，也可针对每一培训阶段进行设置。

确定培训目标具有一定的作用，见表 2-3。

表 2-3 确定培训目标的 7 大用途

序 号	用 途
1	能结合企业、管理者、受训者各方面的需要，满足受训者的实际工作需要
2	帮受训者理解培训的目的
3	协调培训目标和企业目标达成一致，使培训目标服从于企业目标
4	可以使培训结果的评价有一个基准
5	为培训组织者确立应完成的任务
6	可指导培训政策及培训政策的实施
7	有利于明确培训成果的类型

### 3. 选择培训讲师

如今，在培训市场，可以站出来讲课的人数不胜数。所以，怎样利用有限的预算找到适合二手房门店的培训讲师就成了培训负责

人的必修课。那么，在选择培训讲师时应衡量培训讲师的哪些方面呢？

### (1) 看背景

在对培训讲师进行选择时，务必要对其行业背景和工作背景有所了解。有行业背景的培训讲师要好于无行业背景的培训讲师，有工作经验的培训讲师要好于无工作经验的培训讲师，培训经历时间长的培训讲师要好于培训时间短的培训讲师。除此之外，应注意培训讲师的年龄，通常年纪轻的讲技术课而年龄大的讲管理课较为合适。

### (2) 看知名度

有名气的培训讲师不一定是最好的，但对那些无名气的培训讲师而言，客户根本不愿意去相信其实力。所以，选择一个知名培训讲师比一个不知名培训讲师的保障度更高。这是由于如今的培训市场简直是“鱼龙混杂”，有不少人都仅是为了挣大钱或为了名誉来做培训讲师的。

### (3) 看风格

因为二手房门店需要的培训内容不同，所以学员在接受培训时也会区别性地选择培训讲师。培训讲师的授课风格是有区别的，因此适合讲的课程也不同。如有的培训讲师比较严谨，较为适合讲人力资源课；有的培训讲师性格活跃，较为适合讲营销课；有的培训讲师性格沉稳，较为适合讲管理课等。所以，二手房门店店长必须先了解员工需要什么样的学习方式，需要接受哪方面的知识，然后再去选择合适的培训讲师。

#### (4) 看经验

在选择培训讲师时，务必得看培训讲师的授课经验，因为授课不仅需要勇气和胆识，而且还需要全面的知识，更需要很好的口语表达能力。一个毫无培训经验的培训讲师走上讲台，将很难胜任这份职业。俗话说得好：台上一分钟，台下十年功。培训讲师要想真正练就一身功夫，需要很多年。所以说，二手房门店店长要重点衡量培训讲师的授课经验。

尽管我上述的4个方面可以让你适时关上鱼龙混杂的培训讲师的“闸门”，然而，在培训市场十分混乱的今天，也难免会有“漏网之鱼”，所以需要万分谨慎。二手房门店店长万万不可挑选的培训讲师类型有许多种，见表2-4。

表2-4 不可选的培训讲师类型

类 型	具体内容
“四动”培训讲师不能选	“四动”是指“听课时很激动，下课后很冲动，回去后不知如何动，3天后不会动”。为什么会出现这种问题呢？关键就在于这样的培训讲师夸夸其谈，连他们自己都不知道如何实操，又谈何去教导学员呢
“没头脑”培训讲师不能选	“没头脑”的培训讲师根本没有自己的东西，更不会按学员所需组织相应的教材，以及提供合适的方案。往往他们在上课时想到哪儿就说到哪儿。听完他们的培训课程，学员虽然感觉全部知识点都听到了，但回去后却不知从何下手。根本原因就在于这样的培训讲师的授课内容无条理性和逻辑性
“硬舌头”培训讲师不能选	“硬舌头”的培训讲师一般不会去注意学员在上课程中的需求和反应，往往只注重自己的课堂表现。具体讲就是他们只顾着在课堂上不停地说，根本不关心学员是否掌握了培训知识，或者根本不会意识到培训课程需要分解步骤，让学员一点点掌握知识

(续)

类 型	具体内容
“死犟头”培训讲师不能选	“死犟头”培训讲师往往“死要面子”，总以为自己就是专家，不管同行提出的建议多么中肯，无论学员反馈的信息多么重要，他们也要维护“专业权威”，甚至会斥责学员不尊重知识等
“万能”培训讲师不能选	常言说得好：真金不怕火炼！但“万能”的培训讲师在培训市场就很容易露馅，他们的授课内容往往是从书上“摘抄”来的，毫无系统可言，而其培训“法宝”往往仅是拿手的活跃课堂气氛

#### 4. 确定时间和地点

有这样一则小故事：姐妹俩小青和小兰，在自家的果园里各养了一棵柿子树。有一年，一阵秋风过后，小青总担心自己的柿子会被下一场秋雨糟蹋了，便迫不及待地青涩的柿子摘了下来；而小兰却不急不慢，可是当她决定去摘柿子的时候，却发现柿子树上空如也。怎么回事呢？原来，小兰摘得太晚了，柿子早已变黄、变软，纷纷摔落在了地上。

诚然，小青和小兰都没有掌握住摘柿子的最佳时机，小青摘得过早，而小兰摘得过晚。员工培训也是如此，早了和晚了，效果都不会太好。因此，这就需要二手房门店店长确定好培训时间。另外，在培训地点选择上，二手房门店店长也要根据二手房门店的实际情况而定。

##### (1) 培训时间的选择

1) 市场竞争激烈的时候。为了应对市场竞争的变化，在调整广告、价格、促销策略和经销商策略时，二手房门店店长需要培训

二手房经纪人，以提高其能力。

2) 当有新二手房门店经纪人加入的时候。对于新员工，要实施集中式培训。

3) 当二手房门店经纪人升职的时候。当二手房经纪人被提升为二手房门店主管，或者二手房门店主管被提升为区域经理或二手房门店经理的时候，由于工作角色和工作职责都发生了变化，所以要实施培训。

4) 二手房门店经纪人的业绩出现整体下滑的时候。在二手房门店销售业绩整体下滑时，二手房门店应考虑实施全员培训。

5) 在所安排的培训时间上，一定得考虑租赁市场和产品销售的淡、旺季。对于员工培训，应尽可能避开市场旺季，以免对销售活动的开展造成不良影响。

## (2) 培训地点的选择

二手房门店培训方式不同，所选的培训地点也会不一样。选择员工培训地点的标准是一定得确保二手房经纪人在培训期间不被外界环境所干扰。

## 5. 选择培训方法

培训方法的选择，决定着二手房门店培训的效果。如今，二手房门店培训有很多不同的培训方法，各有优劣。培训内容、培训对象不同，培训方法也会有所不同，主要包括讲授法、多媒体教学法、工作轮换法、案例研究法、工作指导法、会议培训法等，见表 2-5。

表 2-5 二手房经纪人培训方法

方 法	具体内容
讲授法	讲授法指的是培训师利用语言表达，系统传授知识给受训者，期望他们可以记住其中的特定知识、重要概念等
多媒体教学法	多媒体教学法指的是通过现代化多媒体设备对员工实施辅助教学，如凭借电视、电影、投影仪、录像和计算机等形式来培训员工
工作轮换法	工作轮换法指的是让受训者在预定时期内变换其岗位，使他们获得不同的工作岗位经验，通常用于新员工
案例研究法	案例研究法指的是通过选择相关案例，并对各种情况或问题进行详细说明，让接受培训的人通过所掌握的知识技能和工作经验找到解决问题的方法
工作指导法	工作指导法指的是由一位具有丰富经验的技术能手或能干的主管人员在工作岗位上培训员工。若是“一对一”的现场个别培训，我们常称其为“师带徒培训”
会议培训法	会议培训法指的是一种双向沟通的培训方式，可明显提高培训师了解学员对培训内容的掌握程度
研讨法	若按照培训费用与操作的复杂程序分，研讨法可分成两种不同的方式：一种是小组讨论，另一种是研讨会。前者的费用较低，而后者一般费用较高研讨会主要采取专题演讲的形式，在会议期间或会议结束以后允许学员与演讲者沟通和讨论
示范培训法	示范培训法是指运用录像、影片和幻灯片等方式，实施工作训练和示范活动
户外培训法	户外培训法指的是在户外进行的学习、模拟、练习活动的方法
情景模拟训练法	情景模拟训练法是指将参训人员分几个小组，每个小组成员都承担不一样的任务

## 6. 设计培训内容

我常常跟员工强调：从你踏入二手房中介行业的那天起，就得立志一定要成为“腹中满满”的人，而不要做头重脚轻根底浅的墙上芦苇，也不要做嘴尖皮厚腹中空的山间竹笋。当然了，这从另外一面也体现出了“设计员工培训内容”工作的重要性。以我之见，二手房经纪人应培训的主要内容：一是专业知识，二是忠诚度，三是销售技巧，见表2-6。

表2-6 二手房经纪人培训内容

项 目	具体内容
专业知识	二手房基本知识（包括二手房法律法规、众多基本概念、按揭付款率等知识） 二手房市场状况 二手房详细情况（包括设施、价格、规模、定位、户型、周边设施等） 物业管理（包括公共契约、服务内容和管管理准则） 升值空间和前景
忠诚度	公司背景 公司在公众中的目标形象 公司理念和公司文化 公司推广及发展目标 公司规章制度
销售技巧	接待客户技巧 电话接打技巧 推销技巧 语言技巧及肢体语言技巧 客户心理分析技巧 外出拜访技巧

## 7. 培训新进员工

任何一家二手房中介公司在设立二手房门店的时候均是为了获取利润，同时将更多的人才培养出来，即给二手房门店注入更多的“新鲜血液”。实质上，二手房门店的竞争主要取决于人才竞争，因此，“培养出色的二手房经纪人”就成了二手房门店店长工作的重中之重，尤其是对新进员工的培训。

### (1) 制订培训计划

二手房门店店长在安排新员工入职前的一段时间里，应对新员工进行培训，还要在每日固定的时间里为新员工安排业务知识和业务技巧等的学习。这就需要二手房经纪人制订培训方案，见表2-7。

表 2-7 二手房经纪人培训方案

培训目标	借二手房门店此次培训使新员工具备专业素质，以达到独自销售的水平					
培训方式	以讲授为主，结合多种培训方式，如游戏、案例讨论和现场模拟演练等					
培训费用	二手房门店此次培训计划总共花费_____元，其中，外出参观预算为_____元，培训资料费为_____元，讲师课时费为_____元					
培训安排	培训时间	培训项目	培训目的	培训内容	培训方式	培训讲师
		二手房基本知识	掌握二手房经纪人应必备的基本知识	相关国家政策及法规，专业术语及名词，二手房开发基本知识，建筑设计基础知识，装饰装修基本常识，规划设计基础知识，环境设计基础知识	集中授课	

(续)

	培训时间	培训项目	培训目的	培训内容	培训方式	培训讲师
培训安排		公司情况	了解本公司的基本情况	公司组织架构、公司文化和实力，公司业绩展示和公司前景，以及公司发展目标等	集中授课+自学	
		销售实战练习	按销售程序，提高员工能力	成交策略，成交方法，接待客户技巧，以及谈判技巧等	集中授课+情景模拟+游戏	
		自我管理培训	提升员工素质，实现自我管理目标	二手房经纪人的心理素质，二手房经纪人定位，二手房经纪人的职责，以及二手房经纪人的专业形象要求等	集中授课+情景模拟+案例分析	
		销售制度培训	了解部门管理制度，熟悉销售工作及促销活动流程，可对各种销售表格与工具熟练使用	客户管理制度，销售报表制度，二手房经纪人的行为规范，例会管理制度，二手房经纪人的劳资管理制度，以及客户、合同、投诉处理制度等	集中授课	
		实地房源参观	教二手房经纪人如何摸清客户购买心理，提升二手房经纪人的实地销售技巧	促使购买技巧、说服技巧、房源介绍秘籍、逼定技巧等	集中授课+情景模拟+案例分析	

## (2) 给出指导意见

二手房门店店长在每天二手房门店开晚间例会期间，应针对当日新员工的工作情况实施指导，给出指导性的意见和建议，让员工在工作中学习并且鼓励他们多切磋、多讨论。

## (3) 现场性地指导

二手房门店店长应针对新员工有关知识不足的情况，亲自陪他们完成带看客户的任务，并且进行现场性的指导。当然，二手房门店店长还可在新员工完成工作任务后总结其不足，找出他们身上存在的问题后给予针对性的辅导。

## (4) “一带一”的指导

如果有必要，二手房门店店长可采取“一带一”的方法辅导新员工。例如，二手房门店店长可指定经验丰富的二手房经纪人与新员工结成“师徒”，实现辅导和相互促进。

## (5) 组织定期讨论

二手房门店店长有责任和义务将大家组织起来，针对二手房市场趋势、政策走向进行定期讨论，使大家的分析能力都有所提高。

## (6) 多沟通、多指正

二手房门店店长要在新员工洽谈案件期间给予贴心的指导，促其成交。除此之外，二手房门店在培训新员工期间应注重与新员工沟通，多听听他们的想法和建议，对其不足之处给予指正，绝对不能以权力强迫新员工去接受。

还需要强调的是：二手房门店店长对员工的培训不仅只限于新员工，也应时不时地培训一下老员工，使二手房门店所有员工都能

随时掌握二手房市场的最新动态和有关政策。只有不停地提高培训和辅导能力，才更有助于二手房门店的持久运营。

## 8. 评估培训效果

作为一名二手房门店店长，你必须学会评估员工的培训效果，让员工一一填写培训评估表，进而去评价培训讲师、培训内容和培训管理等。而在员工培训结束后接下来的时间里，二手房门店店长可通过二手房经纪人的工作情况做一个实际性考察，见表2-8。

表2-8 二手房经纪人培训效果考察表

- 
1. 您觉得此次二手房经纪人培训的效果怎么样？  
A. 很好 B. 不错 C. 还行 D. 一般 E. 较差 F. 很差 G. 太差
  2. 您认为此次培训内容怎么样？  
A. 很好 B. 不错 C. 还行 D. 一般 E. 较差 F. 很差 G. 太差
  3. 您觉得此次培训讲师怎么样？  
A. 很好 B. 不错 C. 还行 D. 一般 E. 较差 F. 很差 G. 太差
  4. 您对此次培训的所有安排有何遗憾？  
\_\_\_\_\_。
  5. 您希望下次培训的重点应是什么？  
\_\_\_\_\_。
  6. 您认为哪种培训形式是最有效的？  
\_\_\_\_\_。
  7. 您觉得自己哪方面需要再培训？  
\_\_\_\_\_。
  8. 说说您对此次培训的亲身感受。  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_。

谢谢您的反馈与建议！

---

## | 第9技 |

### “聘”头论足技

(有效招聘，找到合适的人才)

“企业成败的关键，取决于一开始是否用对人。”这是有着“经营之神”称呼的松下幸之助曾说过的一句话。

有效招聘是一项系统性的大工程。为实现招聘的有效性，作为二手房门店店长，你不光要站在二手房门店的高度上，根据二手房门店实际情况制订员工招聘计划的内容、编写步骤，同时，制订时还要有一定的条件、途径，并且还要全面实施、评估员工招聘工作，以达到人尽其才、才尽其用的目标。

#### 1. 员工招聘计划的制订内容

制订员工招聘计划是指按完成组织任务的实际需要为员工招聘计划进行制订，具体包括招聘岗位、招聘人数、招聘工作的负责人、考核方式和经费预算等内容。

- (1) 人员需求清单，内容有招聘人数、招聘职务和任职要求等。
- (2) 招聘小组人选，内容有小组人员职务、小组人员姓名和各自的职责。
- (3) 招聘广告样稿。
- (4) 应聘者的考核方案，内容有考核大体时间、考核场所、考核题目设计者的名字等。
- (5) 费用招聘预算，内容有人才交流会费、资料费和广告费等。
- (6) 详尽的招聘工作时间表。
- (7) 招聘信息发布的时间和发布渠道。
- (8) 招聘截止日期。
- (9) 新招聘员工的上岗时间。

## 2. 员工招聘计划的编写步骤

通常，员工招聘计划的编写分为7步，见表2-9。

表 2-9 员工招聘计划的编写步骤

步骤	具体内容
1	获取人员需求信息，包括：人力资源计划中明确规定的人员需求信息；二手房门店在职人员因离职而产生的职位空缺；部门经理递交的招聘申请，并且必须经相关领导批准
2	选择招聘信息的发布时间、渠道
3	对招聘小组进行初步性确定
4	对考核方案进行初步性选择

(续)

步骤	具体内容
5	明确招聘预算
6	编写招聘工作时间表
7	草拟招聘广告的样稿

### 3. 员工招聘条件

员工招聘条件指的是对招聘对象提出的要求，如性别、年龄、持有的文凭、专业水平和实践经验等。在不同机制、不同体制、不同管理理念的二手房门店，或者在二手房门店不同的发展阶段，员工招聘条件的差异性较大。有的二手房门店规定优先录用有实践经验者，而有的二手房门店却拒绝录用有实践经验者。尽管后者的培养成本较高，但培养出来的员工的忠诚度较高，同时人才流失率也较低。下面是某公司制定的员工招聘条件，见表2-10。

表2-10 员工招聘条件

二手房门店经理
年龄在35岁以下，学历在大专以上 有丰富的二手房买卖经验，有较强的组织协调能力和团队管理能力 有较强的沟通能力和学习能力 思维敏捷，性格坚韧，承压能力和应变能力都要好，处理事务富有条理性 有敏锐的市场洞察力，有强烈的责任心、事业心和认真的工作态度 有丰富的社会阅历和人生经验者优先
二手房门店主管
年龄在35岁以下，学历在大专以上 有强壮的体魄，具有较强的抗压能力 有1年以上的二手房门店管理经验 富有团队精神和良好的沟通能力

(续)

---

**二手房门店经纪人**

---

年龄在 35 岁以下，学历在大专以上  
有 1 年以上房屋销售工作经验者优先

---

**二手房门店经纪人**

---

有积极的工作心态，热爱二手房中介行业，对工作充满热情，勇于挑战  
抗压能力强，能独立完成本职工作  
具有一定的亲和力，沟通能力强  
具备很好的应变能力和对市场的敏锐洞察力  
(以上 3 个职位就近安排，有二手房经纪人证书者优先，对于素质优秀者可考虑适当放宽应聘条件)

---

#### 4. 员工招聘途径

在二手房中介这个行业，二手房门店招聘职员的途径有不少，所遵循的重要原则是“快速、有效，经济实惠”。我总结出 4 种主要的员工招聘途径。

##### (1) 人才交流会

凭借各大会展的人才招聘会，直接将各种应聘信息收集起来，当然也可以招聘外地省份的人才来填补公司职位空缺。

##### (2) 媒体公开

在网络、报纸、杂志等媒体上刊登招聘启事。如今最常用的是招聘网站，如中华英才网、智联招聘、58 同城等。

##### (3) 熟人推荐

招聘熟人推荐的适合二手房门店的员工，如亲戚、朋友、同乡等。

#### (4) 校园招聘

由于“大学生就业难”，每年都会有大学生招聘会，所以，二手房门店应该在第一时间联系一些优秀院校，到校园里去招聘适合空缺岗位的大学生。当然了，要招聘可塑性较高、素质好的大学生。

总之，员工招聘任务非常艰巨，它涉及很多方面。对于这一点，作为二手房门店店长，你必须高度重视起来，不能随随便便就带一个人来二手房门店工作。

### 5. 员工招聘工作的实施及评估

尽管员工招聘工作不是什么大事，但二手房门店店长务必做好相关的细致性工作。在我眼里，员工招聘是二手房门店与员工相互选择的一个过程，脱离不了以下主要程序：

#### (1) 面试

“面试”这种方法经济有效，是甄选优秀员工的主要手段之一。招聘人员通过与应聘者面对面交谈，可以对其仪表、知识水平、表达能力和应变能力进行直接性测试。不过主试人在面试应聘者时要做好全面而充分的准备，要选好面试场所，明确面试的目的，确定面试的有关问题和面试所采取的方式，在面试期间还要做好记录。

#### (2) 笔试

“笔试”这道考核程序主要用来对应聘者具有的文化水平和有关能力进行测试，是选择二手房门店人才的一种重要方式。在笔试的时候，命题一定要结合招聘目的；在试卷评阅的时候，二手房门

店店长要始终本着“认真客观、公平公证”的重要原则。

### (3) 录用

录用指的是经过对应聘者的性格、水平、技能、心理测试的面试和笔试后，招聘人员在综合考评应聘者的基础上，录取适合空缺岗位者。签订聘用合同的时候，招聘人员应对聘用限期、员工待遇和解聘的法律手段等内容认真确定。实践证明，若规定的试用期太短，就很不容易发现人才并留住人才，进而阻碍二手房门店发展。

### (4) 评估

评估指的是根据二手房中介人员应具备的礼仪修养、心理素质、职业道德、职业技能和知识结构等素质要求，以及二手房中介人员对企业的“忠诚度”来制定一套考察评估员工的标准，从而来观察和界定中介人员是否合格等。我认为，应从以下几方面对二手房中介人员进行考察和评估：

- 1) 是否具有全面的业务知识，是否能不间断地完善自我。
- 2) 是否态度亲切诚恳，是否具备礼仪修养。
- 3) 是否有流利的口才，是否说话清晰流畅。
- 4) 是否能随机应变，是否有良好的观察力。
- 5) 是否积极、勤奋、主动，是否始终保持高昂的士气。
- 6) 是否常常面带微笑，是否有整洁的仪容。
- 7) 是否对公司忠诚，是否具备锲而不舍的精神。
- 8) 是否能从客户的立场考虑问题。
- 9) 是否能对市场情况、竞争对手资料及客户购买意向进行认真分析和研究。

## | 第 10 技 |

### 同舟共“绩”技

(绩效考核，发挥每个人积极性)

我有一位做销售的朋友，一次，他跟我闲谈时聊了他所在的企业：“我们公司的销售总监老朱在职很多年了，业绩也很好，人缘也不错，但很奇怪的是最终他却被公司老总解雇了。后来大家才明白，原来，老朱在谈公司开拓新市场问题上和我们老总起了冲突，老总想把这个容易出彩、容易出成绩的任务交给自家的表侄，而老朱表示反对，因此他就这样惨兮兮地被解雇了。这件事很快在公司引起了轩然大波，老总无奈地安排了他人来开拓新市场，而他的表侄很快也从普通职员升职为市场部总监。”

从朋友的一番话中，我读出了一些企业里的“人情”风波，更令人感到可怕的是这种现象还出现在员工绩效考核中。虽然说“世界上没有绝对的公平”，但从员工角度而言，每个

人都愿意享受到公司的公平待遇，正所谓“一分耕耘一分收获”。

可实际情况则是“公平”二字严重走了形，绩效考核没了根本标准，公司任何一个环节都有了难以缝补的漏洞。同理，在二手房中介行业中，如果连续效考评这样的事情都无法体现出真正的公平，还怎能让员工为公司、为你“卖命”呢?! 为此，这也更加说明了确定绩效目标及制订绩效考核方法等工作的重要性，只有这样，才能调动、发挥员工的工作积极性，才能为员工“讨回公道”，才能让二手房门店及公司茁壮成长。

## 1. 确定绩效管理的目标要了解什么

确定绩效管理的目标是绩效管理过程中很重要的一项工作，即针对员工确定员工目标，针对部门确定部门目标，针对组织确定组织目标，针对流程确定流程目标。绩效管理工作中最关键的步骤是确定这些目标和目标层次，以及将组织目标有效地分解到各员工、各部门和各流程中。

目标项目确定得是否合适，是否有效，会对绩效管理的过程及最终效果产生直接影响。我建议大家在制订员工绩效时有以下3点是必须要做的：

(1) 根据组织目标对员工绩效目标进行制订，使员工绩效目标有机地结合组织预期的总体目标。

(2) 员工绩效目标和员工绩效评估标准应为员工所接受。

(3) 员工绩效目标的制订，需要较强的挑战性，尽管会有挫折，但辛苦付出后一定可以实现目标。

## 2. 绩效考核制订方法有几种

很多二手房门店管理者把绩效考核当成很苦的、可以不服用的“药剂”，总觉得有了“病”才需要制订这些方法。其实，这种观念是错误的。因为，优秀的员工绩效考核不仅有利于二手房门店，而且有助于员工成长。绩效考核既是二手房门店对员工的正当要求，也是二手房门店对员工的标准规范。有考核的二手房门店与无考核的二手房门店在业绩方面也许会相差1倍。我们应怎样进行绩效考核呢？这就需要借助绩效考核制订方法，见表2-11。

表 2-11 绩效考核制订方法

方 法	具体内容
书面评语	书面评语虽然是最简单、最传统、最容易让人接受的方法，但非常奏效。评定人以书面形式描述被评定人过去的表现，将来的发展潜力，优缺点，以及需要改进之处和整改之处等
目标评定法	目标评定法是指按员工确定的目标来确立绩效标准，并且根据员工所达到目标的程度对其进行独立评估。目标评定法的最大优点是为员工的工作成果确立明确目标，激励员工向前奋进
量表评估法	量表评估法有着较为广泛的应用。绩效评估表一般有这几个项目，如工作态度、工作成果和工作行为等。这种方法的实施通常是先设立具体的评分标准，再将各个项目加起来，然后得出每个人的绩效评分
排除法	排除法是指直接比较员工绩效，通常以“总的绩效”为基准，还要有一个最好到最差的排序。
关键事件法	关键事件法是指把员工在事态发展期间的优势和劣势全部记录下来，由此认真分类、整理和分析，最后明确指出哪些行为不符合要求，哪些行为符合要求

### 3. 开展绩效考核的要素有几个

#### (1) 方案要科学合理

绩效方案设计要具有两层含义：科学性和合理性。我觉得，一个专业的二手房门店店长不应该逃避这两层内容，或者只在上面对打水漂。为此，二手房门店店长务必注重以下4个方面：

1) 对公司所有岗位分层分类，不同层次和不同系列的岗位，其考核周期、绩效工资比例和指标类别的权重等都会有差别。

2) 绩效考核结果的应用务必要全面，不应只是关系到个人的绩效工资，还应关系到培训、晋升、调薪、调岗等。

3) 指标的选择要遵循一个重要原则——“二八原则”，即不求面面俱到，但一定要突出重点；对于定性的指标考核，应按不同的岗位性质灵活地采用全方位维度；确定绩效目标值时，不能自行设定，应科学、合理，符合绩效管理的初衷才行。

4) 绩效管理体系核心要素一定得齐全。具体由谁来考核？考核谁？考核什么？如何考核？结果怎样用？结果怎样反馈？等等。

#### (2) 责任一定要到位

近些年，经过不断实践，我悟出绩效管理工作并不像有些人想得那么简单，只是人力资源管理部门的事情，其实不单如此，绩效管理还是一个自上而下目标分解、不断指导、交流、沟通的过程。通常来讲，在绩效管理过程中，整个企业绩效管理游戏规则的制订者、培训者、宣传者、推广者、实施者和监督者，是人力资源管理部门的角色定位；而绩效管理方案的细化者、实施者和反馈者，是直线管理者的角色定位。也就是说，特色不同的部门，绩效

考核方案细化工作也不同。因此，绩效管理工作者不能脱离直线管理者的具体工作。

### (3) 沟通要贯穿于始终

在二手房门店中，二手房门店店长与员工之间的双向沟通十分关键，因为这直接关系到绩效管理。现在有不少二手房门店对此并不十分重视，而总是强调评估工作，其实这是不对的。还需要注意的是绩效沟通在不同阶段都得贯穿始终，如计划阶段、辅导阶段、评估阶段、反馈阶段等。

### (4) 高层要重视参与

绩效管理必须被高度重视，并且领导要参与其中，有两大原因：第一，绩效管理会触及二手房门店管理的方方面面，包括绩效各个环节的管理工作，如辅导、评估、激励等，皆需要从不同部门收集众多有关数据；第二，绩效管理的引入和利益分配问题是“挂钩”的，因为变革有不少不确定性因素存在，大家对未来的预期不明确，以及在推行绩效管理时将会遭受很大阻力。另外，负责绩效管理的部门也有可能被推到危险之处。

### (5) 宣传要深入基层

就像我们平时购物，只要是电视上做过广告的东西，我们买起来都会很放心，这就是宣传的影响力。同理，只有深入基层大范围地宣传，才能有效确保绩效管理顺利实施。一方面，对方案的大力宣传可以让所有员工对企业文化、理念和政策等更加了解，确保绩效管理工作的长期贯穿和长期落实；另一方面，只有深入宣传，才能让各个级别的管理者及执行部门对操作要领有所了解。

## | 第 11 技 |

### 用“薪”良苦技

(薪酬管理，全员自动自发工作)

“干得好，我就给你加薪!”

“干得不好，加薪的事也别指望了!”

“好好干，把你的功夫全施展出来!”

“努力吧，公司有更重的担子等着你挑呢!”

.....

如果你是老板，你会怎样与员工对话呢？在我看来，凡是睿智、聪明的老板，都会鼓励员工说“好好努力，把你的本领展现出来，公司就等着你挑大梁呢!”原因很简单，跟随重担而来的便是薪酬的提高。

卡罗·道恩斯 (Carol Downs) 最开始时仅是一名不起眼的银行职员，后来去一家汽车公司工作，半年过后，他想尝试下自己还有没有晋升的可能，所以用写信的方式向老板来了个自我推荐。老板

答复他说：“我任命你负责安装监督新厂机器设备，但我无法确保加薪的事。”

要知道，当时的道恩斯并无多少实际技能，也无法看明白图纸。可是他实在不想失去这次宝贵的证明自己潜力的机会。果然，他展现出了出色的领导力，甚至自费找到了部分专业技术人员将安装设备的工作圆满完成了，并且比规定日期还提前了一周的时间。最终，他获得了老板的提升，更令他惊喜的是其薪酬竟然增加了10倍。

可能，听过道恩斯这则故事的人不少，但真正懂得在工作中自动自发的人却不多。所以，我建议你目前需要做的是奉献自己的时间和精力，竭尽所能、全心全意、尽职尽责地工作，而不是绞尽脑汁地说服你的领导赶紧给你加薪，甚至让领导设法接受你加薪的理由。总之，不要轻言放弃，你的每一份付出和努力，领导都是看在眼里记在心上的。你努力得多，也将会获得的多；你的业绩提升多少，薪酬也将提升多少。富有智慧的领导一定会根据你本身的努力程度和业绩来晋升、加薪的。

从另一方面来讲，要想引发员工的自动自发性，二手房门店店长做好薪酬管理工作也就成了重中之重，具体包括薪酬体系的设计、薪酬制度的制定和薪酬支付方式的确定。若管理、激励得当，员工会信心大增，一心一意地工作；反之，二手房门店就会有很大可能面临人才流失等现象。

## 1. 薪酬体系的设计

由于受到多年二手房中介行业的熏染，我总结出薪酬体系设计在二手房门店中是人力资源的主要一环。薪酬体系设计能起到“双

刃剑”的作用：一方面，薪酬是企业运作的一种重要成本；另一方面，薪酬是激励员工实现二手房门店目标的一种重要手段。

可能会有不少人对薪酬体系设计不当，从而造成非常严重的后果。所以我要说，研究与建立良好的薪酬制度及激励机制可起到关键作用，如激励员工士气、稳定员工队伍、增强二手房门店吸引力和提高二手房门店业绩。同时，二手房门店店长还要掌握一定的设计原则，以及要有正确的设计步骤等。

### (1) 薪酬体系的设计原则

薪酬属综合概念，并不只是指员工工资和员工奖金，还包括住房公积金、退休金、医疗保险、休假制度、培训制度等。在设计薪酬体系时，二手房门店店长必须遵循一定原则，见表 2-12。

表 2-12 二手房门店薪酬体系的设计原则

原 则	具体内容
与绩效相关联原则	薪酬应该紧密联系着二手房门店、团队和个人的绩效完成状况，不同的绩效考评结果要准确体现在薪酬中，从而确保二手房门店整体绩效目标的实现，实现员工的自我公平
内部公平性原则	按员工知识的高低、工作性质要求的不同及员工承担的责任大小，在薪酬上合理体现不同职系、层级和岗位在二手房门店中的价值差异
竞争性原则	如今，市场形势千变万化，如果二手房门店所设计的激励政策不具有竞争力度，则人才就很难留住。若二手房门店薪酬太低，人才流失现象就会很严重。所以，在薪酬设计时，除了较高薪酬的吸引外，还得具备灵活多样和恰当薪酬价值观的薪酬结构。只有这样，二手房门店才容易将人才留住。除此之外，二手房门店店长还应保持二手房门店在行业中薪酬福利的竞争性

(续)

原 则	具体内容
合法性原则	薪酬体系的设计必须符合国家和地区的有关法律法规
灵活性原则	二手房门店在外界环境发生变化时或在不同的发展阶段下，必须在第一时间调整薪酬管理体系，以适应市场形势的变化和二手房门店发展要求。但有一点需要注意，薪酬管理体系得具备灵活性
适应性原则	薪酬管理体系必须可以体现二手房门店性质、所处区域和自身业务的特点，并且与相应要求相适应
可操作性原则	设计的薪酬结构和薪酬管理制度，必须尽可能地简单明了，使员工对设计初衷有所了解，遵循公司规范，让工作效果变得更好。只有这样的制度流程，才便于管理，有利于迅速推广，操作性才会更强
可承受性原则	二手房门店应根据自身的实际支付能力来确定员工薪酬水平，员工薪酬水平应与二手房门店的承受能力、经济效益相一致。二手房门店人力成本的增长幅度应低于劳动生产率的增长速度，也应低于二手房门店总利润的增长幅度。用适当工资成本的增加引发员工创造更高的经济增加值，以确保二手房门店出资者的利益，使二手房门店实现可持续性发展
激励性原则	薪酬以增强工资的激励性为导向，利用设计激励性的动态工资和奖金等，使员工积极性得以提升。除此之外，不仅要设计不同的员工薪酬通道，还要开放不同的员工薪酬通道，使不同岗位的员工晋级机会同等。

## (2) 薪酬体系设计的步骤

在薪酬体系设计和实施期间，二手房门店店长应及时沟通员工，有效宣传，使员工满意，体现薪酬政策的公平性。二手房门店薪酬体系的设计要有一定步骤，见表2-13。

表 2-13 二手房门店薪酬体系设计的步骤

步 骤	具体内容
制订薪酬策略	制订薪酬策略是以后诸环节的前提，具有指导作用。它包括一些核心价值观，如对员工总体价值的评价，对管理骨干及高级专业人才起作用的估计，以及对员工本性的认识。它还包括由此衍生的薪酬分配政策和由此衍生的薪酬分配策略，如薪酬、奖励和福利费用的分配比例，以及薪酬等级间差异的大小等
市场薪酬调查	在薪酬体系设计中，市场薪酬调查不可或缺。市场薪酬调查要解决的是薪酬对内、对外的问题，即对内公平和对外竞争力的问题，这是整个薪酬体系设计的基础。只有在薪酬调查时做到实事求是，才可以让薪酬体系设计得具有针对性和富有个性，才可以有效解决二手房门店薪酬激励的根本问题
工作评价 与工作分析	工作评价是确定薪酬的重要因素之一，是建立薪酬制度的主要依据，这一活动将产生二手房门店组织机构系统图及其中一切规格和工作说明等文件。工作分析也叫“职务分析”，目的是为了根据组织结构设计对职务说明书进行编写
确定薪酬分配 原则和薪酬 分配策略	确定薪酬分配原则和薪酬分配策略是薪酬设计后续环节的前提。在全面获悉二手房门店当前薪酬管理的实际情况下，确定薪酬分配的依据和薪酬分配的原则，由此来确定二手房门店有关分配政策与分配策略，如不同系列人员、不同层次人员收入差距的标准和薪酬构成等
岗位评价	岗位评价的关键是要解决“薪酬在二手房门店内部的公平性”这一问题。通过对二手房门店内部不同职位的相对重要性进行比较，做出相应的职位等级序列。岗位评价的重要依据是岗位说明书，有不同种方法，二手房门店应根据实际情况采用不同的方法具体实施
薪酬结构设计	在经历“工作评价”后，不管采取什么样的方法，总能获得表明每一个工作对本二手房门店相对价值的象征性金额、顺序和等级。工作的完成难度越高，那么这份工作对二手房门店的重要性也就越高，对本二手房门店的相对价值和贡献也就越大。如果二手房门店内一切工作的薪酬均按照统一的贡献律原则去制订，就不难实现二手房门店薪酬制度的内在公平性

(续)

步 骤	具体内容
薪酬类别的确定	二手房门店人员类型不同，所应采取的薪酬类别也不同。例如，二手房门店高层管理者可采用与年度经营业绩相关的年薪制，营销序列人员可采用提成工资制，管理序列人员可采用岗位技能工资制，技术序列人员可采用岗位技能工资制，等等
薪酬制度的控制与薪酬制度的管理	二手房门店薪酬制度一旦建立以后，怎样去运作、控制与管理薪酬制度并发挥其功能，这一问题并不简单，是一项长期工作

## 2. 薪酬制度的制定

从习惯上讲，我国的人常常把“工资”称为“薪酬”。薪酬指的是用人单位按国家劳动法的约定或相关规定，以货币形式直接支付给员工的劳动报酬。俗话说得好“火车不能没有轨道，人生不能没有原则”。同理，制定薪酬制度有7大原则，见表2-14。

表 2-14 薪酬制度的制定原则

原 则	具体内容
公平性原则	薪酬制度务必建立在“公平公正”的重要原则上，让员工认识到薪酬制度的公平性
合法性原则	在二手房门店薪酬制度制定方面，务必要符合国家有关政策、法律法规，以免出现不必要的法律纠纷
合理性原则	在制定薪酬标准时，不仅要有标准，而且要有依据。通常二手房门店在制定薪酬标准时，需要结合二手房门店所在地的实际水平，以调动员工的工作积极性

(续)

原 则	具体内容
差异性原则	对于二手房门店而言，若所属地域的政策和经济水平不同，薪酬水平也会出现差异。不同类型但却在同一地区的二手房门店，薪酬水平也会有差异。而在二手房门店内部，不同类型的员工，薪酬水平也会不同
稳定性原则	薪酬制度一旦制定并实施，不可以随随便便就去改动它，如果总发生变化，就不容易留住人才
灵活性原则	制定薪酬制度的时候，二手房门店店长必须全面考虑二手房门店状况和市场因素，当然，一成不变也是不可以的，应按照二手房门店计划和目标适时做出调整，从而满足二手房市场需求
激励性原则	薪酬制度可以强烈激励员工，内容有两部分：一部分是物质激励，另一部分是精神激励。薪酬的高低与员工在二手房门店体现出的工作价值、员工的工作满意度都脱不了干系。如果只加大员工的报酬力度，而不去管员工在二手房门店体现出的工作价值，员工也不会满意

在明白了以上所述的制定薪酬制度的7大原则后，二手房门店店长还需要清楚其目的。我常常跟员工讲：“工作就像一场有目的的修行。”当你确定了自己的目的后，你会发现，每一次读书，每一次培训，每一次谈判，都是为了朝着一个“方向”行进的。薪酬制度制定的目的有3个，见表2-15。

表2-15 薪酬制度制定的目的

目 的	具体内容
满足组织需要	以较低成本来获取合理的利润，是二手房门店的一项基本目标。而作为良好的薪酬制度，应同时满足二手房门店和员工需要
吸引人才	在二手房门店中，一项好的薪酬制度可以留住、吸引人才，可以使员工实现自身价值。但需要注意，薪水高不一定可以吸引人才，但薪酬制度的完备与薪酬制度的优势必定能吸引很多人才

(续)

目的	具体内容
激励人才	一项良好的薪酬制度，可以激发人才的潜能，发挥人才的能力，使人才实现工作目标

### 3. 薪酬支付方式的确

在二手房门店，薪酬的支付方式各有不同。通常，薪酬的支付方式有两种：佣金制工资和基本工资 + 提成。

#### (1) 佣金制工资

佣金制工资往往被保险公司所采用，其好处在于佣金比例高，员工每做成一个单子，都会获得可观的收入。有不少员工喜欢佣金制工资的支付方式，因为这种方式能挖掘人的潜能。当然，也有不喜欢这种支付方式的员工，因为这种工资支付方式不会给员工家一般的温暖感，总让员工觉得自己活脱脱一个临时工。其实，这样的员工存在短视行为，根本不能将公司利益视为自己的利益，所以会频频跳槽，不利于团队建设等。

#### (2) 基本工资 + 提成

基本工资 + 提成的薪酬支付方式是二手房门店常用的模式，其中的“基本工资”相对而言较为固定（随着员工的工龄、业绩的上升，二手房门店可相应地调整员工基本工资）。在二手房中介这一行业，提成是最能体现员工工作业绩高低的。人的能力强，业绩高，提成就高；反之，提成则低。

## | 第 12 技 |

### “励”精图治技

(巧用激励，向激励机制要效益)

公元前 74 年，汉宣帝即位。由于他年纪尚幼，所以，所有的大权其实均操纵于大将军霍光手里。由于迎汉宣帝有功，霍光将亲戚朋友分别安置于朝廷重要的职位上，并且随意发号施令。

其实，这个时候的霍光家已经是一门三侯了，可以说显贵至极。但他的老婆还是不满足于现状，为了让自己最小的女儿当上皇后，让霍家地位进一步巩固，竟然勾结御医淳于衍将许皇后毒死。可是，霍光对此事并没揭发，还凭借着自己在朝中的权势对淳于衍进行袒护。

很快，霍光生病去世了，御史大夫魏相建议汉宣帝立即将霍氏权力予以打击，使其力量削弱下来。于是，汉宣帝就接受了他的建议。当然了，许皇后被毒死的事情也真相大白，汉宣帝立即免去了霍氏爵位，并且封魏相为丞相。不用说，霍氏整个家族都对魏相充

满了愤恨之情，竟然还暗中策划并杀死了魏相，又设法将许皇后生下的太子废掉了。不过，这件事情很快就传到了汉宣帝的耳朵里，汉宣帝于是马上下达命令，诛灭了霍家。

从此以后，汉宣帝就开始亲自打理起了国政，决心将霍光后期的弊端根除，并下决心把整个国家治理好。于是，汉宣帝亲自审阅大臣奏章，考查其工作情况等。正所谓“宣帝始亲理万机，厉精为治，练群臣，核名实。”

果然，在汉宣帝的励精图治之下，西汉王朝又行进到了一个强盛的时代。

这是汉宣帝励精图治的故事，在看完这个故事后，你感受到“励”精图治的力量了吗？体会到“励”精图治的重要性了吗？这里我所指的“励”是“激励”，也就是“有效激励员工”。对于我们在实际工作中这样做的目的是什么，怎样去吸引、激励员工，又该牵涉到哪些艺术，以及容易跌入哪些误区，你真正了解多少呢？

## 1. 激励目的

一个和谐的二手房门店，离不开活泼、宽松和舒适的环境和氛围。员工相互配合默契、和谐，一切井然有序，忙而不乱，也是每个二手房门店店长内心所追求的。如果说二手房门店是提升业绩的硬件，那么和谐的劳动关系则是让这个硬件发挥功效的重要软件，而这也正是二手房门店店长实施有效激励的根本目的之一，具体做法如下：

### (1) 做好员工的思想工作

做好员工的思想工作，目的就是让组织中的成员看到个人利益完全能和组织利益达成一致。而在个人利益和组织利益不一致的时

候，二手房门店应要求组织中的每个成员重点考虑组织利益，顾全整体和全局。作为二手房门店店长，你应了解员工需求，掌握其情绪，真诚地去沟通，激励其苦练技能，使其工作出色。

### (2) 建立劳动合同制度

现在，有不少二手房门店不跟员工签劳动合同，从而使员工大量流失，而新来的员工又很难有安全感。对此，二手房门店必须强化基础性工作，建立劳动合同制度，并且符合国家有关法规。

### (3) 大力加强文化建设

文化是一种软管理方式，凭借共同的价值观念和企业精神的构建，创造和维护一种可激发员工工作积极性的环境，从而内化控制员工。在文化建设中，二手房门店店长应认真规划文化建设并将其落实。并且，二手房门店店长应当站在促进二手房门店长期性发展的高度，将文化建设重视起来，履行自己的职责，系统性地思考文化建设，筹谋划策，确定文化建设的目标和文化建立的内容，确立二手房门店经营管理理念。

### (4) 塑造核心的价值观

核心价值观是什么呢？它是指二手房门店在运营期间始终都让所有员工信奉的信条，也是企业家身体力行、坚守的理念，也深刻体现了二手房门店核心的团队精神。核心价值观主要明确的是应反对什么，应提倡什么，哪种行为是应该有的，哪种行为是不应该有的。我想，二手房门店店长应凝聚高级管理人员和所有员工的思想观念，使大家都有好的行为，并且朝着一个方向奋进。

## 2. 激励手段

一次，我在公司员工大会上问：“为什么你们在这里有那么大的工作热情？”大家听后你一言我一语，有的说这里有家一般的温馨，有的说这里年轻人多，有的说这里能学到各种知识和技能，有的说这里具有挑战性，有的说这里有很好的团队精神……，其中小张说的一句话“咱这里的福利好”顿时点到了我的心坎里。

我个人也觉得，每个员工都要生存，都要通过物质来体现自身的价值，这样收入就成了第一条件，即便如此，可在目前的二手房门店中，“高工资”已不再是员工唯一的福利手段，因为金钱关系已不是调动员工工作积极性的最佳途径和策略。这么多年，我总结出一条铁律：要想真正留住好的员工，吸引好的员工，激励好的员工，必须有自己的一套福利制度。

当然了，由于当前的人才竞争十分激烈，所以已有越来越多的二手房门店除了为自己的员工提供薪酬外，还着重制定一些福利制度，以吸引员工的眼球。

- (1) 给员工提供补充养老计划。
- (2) 给员工提供班车和免费工作餐。
- (3) 给员工提供贴息贷款。
- (4) 建立“员工持股”制度。
- (5) 给员工提供培训机会。
- (6) 在新的领域给予员工更多的拓展机会等。

然而可悲的是我见过一些小的二手房门店根本不懂得实施福利制度的重要性。殊不知，福利制度的制定能体现人性化关怀，能更

好地凝聚人心，能激发员工的工作动力和积极性，能增强员工的归属感等。

### 3. 激励方法

激励是一门艺术，既要有智慧，又要讲方法，智而有法才能收到实效。激励员工，目标重要，方法也很关键。甚至可以说，当你正确确定了目标以后，方法便能决定成败。

我举个简单的例子：你的目标是渡过那条河，若解决不了船和桥的现实问题，只凭借你和很多的朋友贸然、手挽手地向前冲，那么结果将会不妙。同理，激励也要有方法，见表2-16。

表 2-16 激励员工的主要方法

主要方法	具体内容
共同决策	作为二手房门店店长，你应多听员工的想法，让所有员工都参与制定公司决策。当二手房门店店长和员工建立坦诚交流、相互共享信息的机制时，这种因一起参与决策衍生出来的激励效果会更明显
投其所好	在二手房门店中，每个员工的特点都不同，二手房门店店长应“投员工所好”，寻求能刺激他们的动力。另外，员工各自内心需要被激励的动机也各不相同，所以奖励工作表现杰出的员工的方法应有所区别
了解员工	员工类型不同，需求也就不同。作为二手房门店店长，你要想激励员工，就得尽量满足其需要。在了解员工需要时，不要放过任何一个小细节
提供机会	每个员工都有各自偏爱的工作岗位，所以二手房门店店长可考虑让员工有更多机会从事各自喜欢的工作岗位。因为员工本身就喜爱自己当前所从事的工作内容，再加上工作充满挑战性，就会激发其潜力

(续)

主要方法	具体内容
共“进”“退”	在工作展开过程中，二手房门店店长应在工作中与员工共“进”“退”，给员工提供工作中所需的内容和信息，协助其完成任务，帮其解决难题等
赞赏员工	每个人都喜欢被赞赏，尤其是二手房经纪人，赞赏可以让他们更加自信，可以让他们更加热爱工作。但二手房门店店长在赞赏员工时，要及时而有效，特别是当员工工作表现极为突出时，让员工感受到自己在二手房门店的重要性。除了口头赞赏外，二手房门店店长还可采取别的赞赏方式，如一对一赞美、书面赞美等
能者多得	在特殊的市场经济形势下（如经济危机），物质激励仍为员工激励的主要形式之一。薪酬可起到双重作用，一方面可保证员工生存，另一方面可发挥激励效果。然而，在不少二手房门店开支大幅降低的情况下，二手房门店店长就得小心谨慎地使用加薪激励方式了。有业内人士称，经济危机不代表不加薪，只是对员工加薪有更高的要求，最主要得看其为二手房门店所带来的实际价值，而对于二手房门店的核心性人才来讲，采取加薪激励方式是不可或缺的
员工晋升	在如今的二手房门店中，大多按照“资历”去提拔员工。其实，凭借“资历”去提拔员工，对员工创造业绩起不到鼓励作用；相反，会让员工出现厌烦和懈怠的不良情绪。当二手房门店店长按业绩提拔员工的时候，反而可以很好地鼓舞员工

#### 4. 激励艺术

安徒生是世界闻名的童话作家，虽然有不少孩子喜爱他，但还是有人不喜欢他。一天，有位绅士一见他就讥笑他：“你脑袋上的东西算得上是帽子吗？”安徒生立即反问对方说：“你帽子下的东西

算得上是脑袋吗?”

诚然，安徒生的这句与对方语气一致的反话，就很富有艺术感，巧妙地做了词语转移和视线转移，令人为之捧腹。这也让我想到了二手房门店店长管理工作，若说它是一门艺术，那么激励则是这门艺术的核心。激励能让员工的才能、潜力得到最充分的发挥，保持其工作高效率和实效性，但是二手房门店店长在激励员工时必须讲究激励艺术。

### (1) 因人而异

针对不同性格的员工，在激励措施和方法上也存在差异。我总结出员工类型一般分4种：指挥型、工兵型、关系型和智力型。所以，二手房门店店长应认真分析其各自的特点，并采取不同的激励措施，见表2-17。

表 2-17 员工 4 种类型

类 型	具体描述
指挥型	在能力方面胜过他们，让他们心服口服 不能指责他们，让他们自我弥补劣势 容忍他们不请自来的帮忙 别总是试图告诉他们接下来的工作该如何做 当听到他们抱怨别人无能时，一定设法问出其想法等
工兵型	全力支持他们的工作 多给他们想些好办法 多给他们出些好主意 给他们足够的薪酬和奖金 表扬他们的刻苦精神等

(续)

类 型	具体描述
关系型	和他们交谈时一定要注意技巧 给他们足够的安全感 别让他们觉得你总在拒绝他们 要承诺为他们负责任
智力型	表扬他们的一些发现 别总是试图说服他们 对他们的思考能力表示认可 不要直接批评他们 不要突然打扰他们等

### (2) 顺逆分清

在二手房门店中，有的员工喜欢接受鼓励，有的员工自告奋勇，有的员工应该夸奖，有的员工适合激将法，也有的员工却喜欢“反其道而行之”。我主要说说二手房门店中那些老于世故的员工，也常把他们比作乖乖的“顺毛驴”，对其一定不要“逆”着激励，你可以先说其长处以引其知遇之感，再夸赞其才华以设法让他放下心中的顾虑，这样一来，他们往往会鼎力相助，变得更加努力。当然了，“逆”方向地激励他们，是需要一个重要前提的——那就是你们彼此之间的关系非常融洽，不同一般。

### (3) 公私分明

公私不分的激励方式往往最终会导致公与私都两受其害。有一种明得暗失的做法就是拿公家的金钱做个人人情。当然了，激励者也没有必要垫私钱为二手房门店办公事，这也是公私不分明的重要

表现。另外，对于私人的请托，不能利用职权；对于私人的恩怨，也不能公报，更不能试图图私利。

#### (4) 不分高低

你在具体赏罚员工时，不论其职位是高还是低，一旦有问题就必须公平对待，绝不能特殊对待那些职位高的人。我认为，赏罚分明还表现在小功劳也要重视，因为如果轻视了小功劳，所有员工就会只把希望寄托在“夺取大功”上，时间一长，会形成一种隐患；而对于那些已取得大功劳的员工，也要隆重地奖励，以示礼遇。另外，激励少数人或只有一名员工时，不妨视实际情况个别激励一下，当然也可以公开激励一下；而对于一大堆人，应设置大的场面，一起激励是很有必要的。

#### (5) 动静结合

“动中含静，静中含动”，即为人们常说的“激励需要动静结合”。固然，活动过程多半比较容易引起人的注意力，但活动前前后的规划、准备及沟通、协调工作也不能忽视。作为激励者，你不能轻视自己看不见的静态，也不能光去重视自己看得见的动态，以免招致所有员工的不满。对于静态激励，激励者可选择定期或不定期地在活动结束后或过程中指定专人或另由他人交互实施；而对于动态激励，激励者必须把握最佳良机和把握重点，从而配合活动完成。总而言之，动与静根本无轻重之分，静态要普遍照应，而动态应注意机动配合才行。例如，某个二手房门店业务部所设的不同奖项，见表2-18。

表 2-18 某二手店门店业务部的不同奖项

奖项	条件	名额	奖品
月度最佳个人业绩奖	当月个人业绩最佳者	2	奖状
月度开门红奖	以全二手房门店当月 5 日前先开单者	2	奖状
月度最多单数奖	当月个人单数最佳者	2	奖状
月度部门最佳业绩奖	当月部门总业绩最佳者	1	奖状
季度个人最佳业绩奖	本季度个人业绩最佳者	3	奖杯
季度最多单数奖	本季度个人单数最佳者	2	奖杯
季度部门最佳业绩奖	本季度部门总业绩最佳者	1	奖杯
季度部门人均业绩奖	本季度部门人均业绩最佳者	1	奖杯
年度个人最佳业绩奖	本年度个人业绩最佳者	3	奖杯
年度部门最佳业绩奖	本年度部门总业绩最佳者	3	奖杯
年度最多单数奖	本年度个人单数最佳者	3	奖杯

## 5. 激励误区

谈及员工激励，现在还有不少二手房门店尽管也较注重激励管理，对各项激励制度也都完善了，也获得了一定效果，但可能有些二手房门店店长根本不知道激励员工的两大“误区”，也可能已经在不经意间踩在了误区的“泥潭”之上，从而导致二手房门店问题越积越多。

### (1) 一提及激励就认为是“大锅饭”

有的二手房门店因为在制度方面还不健全，没能弄明白激励的实际意义和重要作用，每到月度考核或季度考核的时候，不论岗位职务大小，都给员工发一样的奖金，给员工留下的感觉是二手房门店在激励方面没有任何差别，进而打击员工的工作积极性。

(2) 一提及激励就认为是多发薪酬或奖金

有的二手房门店一提及激励，就认为是给员工多发薪酬或给员工多发奖金。的确，薪酬和奖金可有效激励员工，但并非员工激励的全部。激励必须在全面分析员工的基础上，将有形激励与无形激励相结合，实施多层次的员工激励和多方面的员工激励。例如，让员工接受培训和让员工去深造等。



## 二手房门店经营篇

二手房门店经营是二手房门店店长的看家本领。虽然从装修风格上用公司的统一标识，但管理上还是要突出自己的个性和特点。否则，千篇一律、千人一面，无法显示出一个二手房门店店长的管理魅力。看看本篇的技巧，用心去准备，你就会发现二手房门店的管理也可以和其他人的不一样。

## | 第 13 技 |

### “门”庭若市技

(用心准备，开店需要有点创意)

从前，有一位曾多次夺得冠军的长跑健将，一次参加比赛，最开始时，他跑在了最前面，然而在途经一片沙漠时，有沙子突然进了他的鞋子，他匆匆倒了一下，就继续前行。可是，他却越跑越费劲，因为还有沙子留在了他的鞋子里。

这时，跑在后面的选手已经追了上来，这位长跑健将只好忍痛继续跑。可就在离终点近 300 米处，他再也迈不开脚步，只好停了下来。因为，鞋子里剩余的沙子让他寸步难行，为此他与冠军“擦肩而过”。

事实上，故事中的主人公是具备实力的，否则，他也不可能曾多次夺得冠军。然而，他这一次之所以失败，原因是没能为此次比赛做好充分的准备——没有倒尽沙子。

有句俗话说得好“磨刀不误砍柴工。”诚然，做任何事情，不

仅要有充分的心理准备，还要有物质准备。当然，投入二手房中介行业，二手房门店选择及准备开业都需要做好准备工作，就如同建筑公司在建房前必须了解市场、选择位置、整理地基、购入材料等，若连这都准备不好，而是仓促“上马”，就很有可能导致“豆腐渣工程”。弄清楚了准备工作的重要性，我就来一一介绍。

### 1. 二手房门店选择之“前奏”

选择二手房门店需要做前期准备工作，因为这样做直接对二手房门店未来的经营起到决定性作用。若未进行谨慎、科学的前期调查和前期准备，只凭自我感觉对二手房门店进行选择，将很难成功。我常常将这些准备工作理解为二手房门店选择的“序曲”，也是二手房门店生命的“滋长”。

#### (1) 了解市场

为了对市场进行准确定位，我认为必须通过细分市场的手段对意向区域进行选择，并在选择店铺前认真调查目标区域内的二手房市场等情况。

- 1) 可供选择的商铺及其价格、面积、租期和位置。
- 2) 二手房门店区域内的人口素质、结构和密度，人口改善能力和居住状况。
- 3) 离二手房门店不远的公司性质及其工作性质，以及经营单位的实际规模等。
- 4) 现有二手房门店的经营特色、人员素质和规模。
- 5) 可交易房屋的建筑结构、建筑分布、建筑规模和年代。
- 6) 和二手房相关联的其他方面。

## (2) 熟悉市场

“熟悉”是“了解”的延长线。若仅是了解市场还不行，必须熟悉市场。以多年的工作经验，我总结出熟悉市场主要体现在以下两方面：

1) 优秀的二手房门店必须在第一时间里深入了解有关的国家政策法规，还要熟悉准备进入区域内二手房市场的一些情况，如竞争对手、交易和开发等。

2) 熟悉开办二手房门店所需的相关程序、政策法规等。

## (3) 细分市场

二手房门店在建立前，必须根据实际情况考察目标市场，准确定位二手房门店经营项目。通常，二手房所涉及的目标市场大概分为几种类型，如商业区、办公区、文教区等，根据不同的市场类型做好市场调查这项工作尤为重要，见表 3-1。

表 3-1 不同市场类型的相应调查内容

市场类型	调查内容
商业区	商业区的优势在于信息量大，人口流动性大和人员密度高，对租赁商业用房、办公用房、住宅而言都有较大的需求量，既能提升和巩固公司品牌，也能扩大公司影响力，还能在区域市场上占有一定的优势。不过，该种区域的二手房门店价格高、租位少，面临竞争的压力大，也并非二手房门店的最好选择。所以，务必确保自己二手房门店的经营能力与该种区域相匹配才行，同时还得提升员工的能力和素质
办公区	办公区内有较为集中的建筑群，有不少写字楼，也有较为集中的办公人员，不管是人员素质还是其文化层次均较高。当然，这种区域内的环境对住宅和办公要求都较高，办公环境自然也较活跃，对租赁业务而言，选这样的区域十分有利

(续)

市场类型	调查内容
文教区	文教区主要是学校，其目标客户包括大量的学生。其租赁价格和售卖价格均比区域周边的同类房屋价格要稳、高一些
住宅区	<p>萌芽型住宅区：刚开始新建的住宅区，通常情况下位于城乡接合部</p> <p>发展型住宅区：虽建成还不久，但已具有一定规模，并且依然在发展</p> <p>成熟型住宅区：建成时间至少超过 10 年，商业、医疗和金融等都齐全，出租量大，入住率和交易率都较高</p> <p>衰退型住宅区：建成时间已很长，该区域内的大部分物业已被有关部门列入了拆迁改造范围，房屋大都品质较差，较为陈旧，权属复杂，并且受到二手房交易上的某些限制</p>
综合区	综合区内物业类型多，建筑密度高，兼有学校、办公、住宅等，不仅有较多的人流量，而且有较大的人口密度，其多元性很符合二手房市场的需求

## 2. 二手房门店开业之“号角”

随着竞争大潮的不断涌进，要想让自己的二手房门店骄傲地荡起萦绕晴空、胜利的号角声，一些必办手续是不可缺少的，如办理营业执照、申请企业组织机构代码、税务登记申请和经纪组织备案申请等。

### (1) 办理营业执照

“营业执照”就如同二手房门店的“身份证”。有很多二手房门店需要法人资格，所以务必办理企业法人营业执照，见表 3-2。

表 3-2 办理营业执照事宜

事 项	具体内容
核实门店名称	先给二手房门店取个名字，再将起好的二手房门店名字送至有关工商部门的名称核准科，由那里的工作人员将该名称与已开业的企业做比较，在确定没有重名的情况下发名称核准证明，之后必须在 1 个月里办好注册事宜
领取登记表格	把领到手的名称核准证明送至有关工商部门，领取有关登记公司的表格，并且同时将有关材料准备好，具体有公司章程（工商局备有规范的样本，业主按实际情况填写即可）、公司设立登记申请书（在有关工商部门备有规范样本）、业主资格证（即身份证、辞职证、下岗证和待业证等）和会计师事务所的验资报告
准备注册资金	先将二手房门店的名称核准证明送至不远处的银行开设临时的验资账户，之后再存入注册资本对应的资金。若部分二手房门店的投资者是计划以实物出资的，则必须提供实物的价值评估资料和有关产权证明
验证开业资金	将名称核准证明、《公司章程》《公司设立登记申请书》，以及存入银行的资金证明、投资者资格证交到会计师事务所，由其审核这些材料。另外，会计师事务所还会实地盘点实物资产出资部分，并且实施资产评估，对其产权进行验证。最后，会计师事务所要将验资报告提交上去
验证经营场地	请有关工商部门的场地调查科人员去二手房门店经营场地，二手房门店投资者应向有关工商部门的场地调查科人员出示二手房门店经营场地证明（租房出示租赁合同书，自有房出示房产证），由相关工商部门的工商人员对二手房门店经营场地进行验证后，再发给二手房门店投资者有关的经营场地证明书
领取受理回执	将名称核准证明、验资报告、公司（申报）材料、投资各方的身份证和场地证明书等一并提交给有关的工商部门，审查人员在审查完上述材料且确认没有任何错误后，发给二手房门店投资者受理回执

### (2) 申请企业组织机构代码

二手房门店不管是公司分支机构还是独立企业法人，均必须对企业组织机构代码进行办理和申请。企业组织机构代码的受理在有关的工商部门。负责人将营业执照领到手以后，前往专指的刻字店，将企业法人的印章、企业公章和财务章一一刻好，接着便去本市技术监督局对企业法人代码证书进行办理。然后，负责人带上企业的公章和营业执照的副本（提前填好表格）去指定的窗口处进行办理。3日以后，交付有关费用，就可领取企业法人代码证书了。然后，去不远处的银行对开户手续进行办理。最后，带上企业的公章、财务章，个人印章，以及营业执照的正本就可办理了。

### (3) 税务登记申请

当地国家税务局、地方税务局或二手房门店所在区域的国家税务局、地方税务局，是税务登记申请的受理机构。申请单位在对税务登记手续申报、办理的时候，必须向有关的税务主管机关提交下面这些资料 and 文件：

- 1) 相关的章程、合同。
- 2) 公司营业执照。
- 3) 组织机构统一代码证书。
- 4) 银行账号证明。
- 5) 对于那些享受税收优惠政策的公司而言，必须提供有关资料和证明。
- 6) 应向别的所在地税务主管机关提供的资料 and 文件。

不过，我再三提醒大家，在办理税务登记证时必须具备以下

资料：

- 1) 公司章程。
- 2) 公章、财务章。
- 3) 营业执照的副本。
- 4) 法人代码证书的副本。
- 5) 租赁房屋的合同或自有房的房产证。
- 6) 银行账号证明。

除此之外，二手房门店还必须确定一个具会计从业资格的财务人员来专门对报税事宜进行办理，并且备案于税务部门。而作为税务局，也会指定一个税务专管员给每个公司，专门负责该公司的税收事宜。在上述6项资料备齐后，到所辖税务局对税务登记进行相应的办理。经审查部门审查后，交付相关费用，待一周后就可将税务登记证领到手了。

#### (4) 经济组织备案申请

具独立法人资格的二手房门店在申请备案的时候，下面这些材料是必不可少的，大家应该牢记：

- 1) 公司章程和法定代表人的有关身份证明。
- 2) 注册地址、固定经营场地租赁备案登记表或房地产权证。
- 3) 二手房中介结构备案表。
- 4) 营业执照、法人机构代码。
- 5) 二手房经纪人情况表（必须是贴有照片的）。
- 6) 二手房经纪人执业信息卡。
- 7) 执业二手房经纪人的身份证原件和执业二手房经纪人的身份证复印件。

8) 执业二手房经纪人证书（人数必须超过5个人，每个二手房经纪人需提供一张照片）。

9) 专职人员的“四金”证明。

除上述之外，我还要附加说明一下，分支机构办理经济组织备案申请的时候，必须准备好总机构营业执照备案的正本和总机构营业执照备案的副本。

### (5) 执业二手房经纪人注册登记

根据国家有关规定，凡是经营二手房的机构，其具备二手房经纪人执业资格的人数必须超过5个人，持有相关资格证书的二手房经纪人参与，如若不然，相关部门根本不予审批。二手房门店所在地的工商管理局，其实是二手房经纪人登记注册的受理机构。具体需要向所辖工商管理局提交以下材料：

- 1) 组织机构营业执照复印件。
- 2) 经纪机构的盖章及意见。
- 3) 注册申请书。
- 4) 职业二手房经纪人证明。
- 5) 身份证原件、身份证复印件。
- 6) 户口簿原件、户口簿复印件。

## | 第 14 技 |

### 乔“装”改扮技

(设计装修，二手房门店也需要讲仪表)

我有位朋友，注册了一家文化公司，在招聘文职类人员时，因为待遇优厚，所以前去应聘的人不少，尤其是应届大学生。其中，有个女孩小叶本科毕业，所学专业为汉语言文学，大学期间也曾在各类刊物上发表过很多原创的散文、评论、诗歌等。可以说，小叶不仅“软性”条件好，“硬性”条件也不错，长得相貌端正，身材细挑，还会开车。

可让人惊异的是当面试轮到小叶时，却见她穿着超短裙，大腿露出，上衣也很短，露着肚脐，嘴唇也涂得鲜红。不仅如此，她没经过两位考官的同意就坐了下来，还高高地跷起了二郎腿。见状，考官互相使了个眼色，说道：“叶同学，请回家等通知吧。”可谁承想，这一等便永远“石沉大海”了。

在本案例中，考官们根本没提问小叶任何问题，就“委婉”地

让她回去等通知了。很显然，小叶十分夸张、明属奇葩类型的仪表“吓”住了两位考官。

首先，小叶不应涂抹红艳艳的唇彩，应着淡妆。

其次，小叶不应穿露脐装和超短裙，应装正装。

再次，小叶不应跷二郎腿，应安稳就座且两脚并拢。

不得不说，仪表可以让一个人成功，也可以让一个人直接走向失败。对于二手房门店也无不如此，我常跟员工讲：“二手房门店就是我们的另一张脸。”而脸部的清洁保养，靠的就是我们自己。假如你的二手房门店仪表欠佳，当你把它好好乔装打扮一番后，你一定会发现客户的眼里会“放光”，甚至期待着与你的合作。那么，如何才能让你的二手房门店形象价值百万，增加顾客对二手房门店的“印象分”呢？

### 1. 外部设计要吸人眼球

二手房门店外部如果设计得好，可直接吸引客户的眼球。在我看来，二手房门店外部设计具体包括二手房门店招牌、门头、橱窗等的设计，应同时体现出3点：简洁、醒目、和谐。

#### (1) 招牌设计

当客户走入你的二手房门店时，其实最先注意到的就是二手房门店的招牌，毋庸置疑，招牌是一个十分重要的二手房门店宣传工具。我总结出：对于二手房门店招牌的设计，除了要在构图、造型、色彩、形式等方面让客户感觉舒服外，还必须注意命名，应遵循“易读易记、言简意赅、清新不俗”的主要原则，见表3-3。

表 3-3 二手房门店招牌设计原则

项 目	原 则
店名	店名的位置、凸凹、色彩、字形和大小等，要让客户感觉舒服 文字内容务必与二手房门店所经营的二手房业务相符，立意深刻 文字要一目了然，易记易认，念起来也顺口 字数应尽可能精简
内容	二手房门店招牌具体内容包含公司司标、公司简称或公司名称、 店名和店号 若想在二手房门店招牌上写二手房门店电话，必须获得工商部 门、市容管理部门审批
高度	二手房门店招牌的高度不能影响周围相邻关系 尽量在面宽 1/5 以上 可根据实际情况做高度上的调整，但不可相差太多
宽度	二手房门店招牌应设置在店门上，要和店面的宽度相等 招牌宽度不要超出店面本身的宽度，否则易让人觉得乌七八糟

## (2) 门头设计

有不少二手房门店常常会忽视门头设计，认为它可有可无。殊不知，它很重要。我建议大家在设计门头时注意以下内容：

- 1) 应讲求简洁、明了、规范，不可过于复杂。
- 2) 应着重于突出二手房门店的主营业务。
- 3) 布局时不可随心所欲，否则显得杂乱无章。

## (3) 橱窗设计

不知道从何时起，橱窗在二手房门店中出现，并且日益成为二手房门店中最值得重视的位置。有不少客户会因为橱窗设计之诱人和巧思，会在瞬间推门而入。因受到该行业多年的熏染，我认为在橱窗设计上要注意以下几点：

1) 一定要构思新颖、主题鲜明、手法脱俗、风格独特,要与整个二手房门店的建筑结构及其内部环境、外部环境构成一种立体画面;

2) 橱窗是展示二手房门店现有房源的最好部位,所以应对其充分利用,让客户看清房源。

3) 橱窗设计应色调和谐、装饰美观。

## 2. 内部设计要“面面”俱到

做一道好菜必须面面俱到,不仅得“形、色、味俱全”,还得“清爽、健康、诱人”。我常常这样比喻,二手房门店店长就像厨师,二手房门店就像菜肴,而顾客就像食客,要想打造出诱惑力很强的好菜,在内部设计构思上就要独显功夫了,要全面到位,要无缝对接,决不要“留白”。

### (1) 平面设计

对二手房门店的平面布局而言,必须按各店不同特色和发展规划来设计,将其划分成不同的功能区,如接待区、办公区等。其中,要求接待区的面积尽量大,而办公区域必须符合办公实际需求。

### (2) 地面设计

对二手房门店的地面设计而言,颜色要统一于办公用品的颜色和店面的内部设计,所用的地面材料必须易打扫、防滑等。

### (3) 顶面设计

对二手房门店的顶面设计而言,灯光设计与布局要符合实际需要,地面与顶面的距离应低于2.8米,但至少也要超过2.4米。

#### (4) 墙面设计

对二手房门店的墙面设计而言，墙面基层必须具有防起壳、防脱落、防腐的作用，墙面布置不仅要尽量做到整体协调，而且要满足实际功能的需要，不能随随便便，想贴哪儿就贴哪儿。

### 3. 装饰装修要凸显品牌

曾经有人说过：“客户心目中的品牌形象塑造就像鸟儿筑巢，是用摘取来的稻草一点点地建造成的。”固然，品牌形象的树立不是一个简单工程，需要投入大量时间、精力和金钱。我认为，首先“面”上的功夫要做足，例如，二手房门店的装饰装修必须把二手房门店品牌形象深刻体现出来。二手房门店装饰装修注意事项有4个，见表3-4。

表3-4 二手房门店装饰装修注意事项

注意事项	具体内容
按设计要求去做	要统一根据二手房门店的设计要求去做，不仅要节省成本，还要有利于二手房门店外部形象的宣传和推广
内、外设计风格要统一	二手房门店的内外装饰风格必须统一。这里主要强调室内的装饰原则，即玻璃透明，灯光明亮，简洁美观，地板易清洗且耐脏。有实行连锁经营或的二手房门店，必须进行统一设计、装修等
施工要按标准管理	施工时，应按施工标准去管理，如水、电等配套工程应一律验收、一律监督。一旦发现有不合格的工程，必须及时改进
选实力强的设计公司	在选设计公司的时候，二手房门店店长一定要选有实力的，以便于未来的售后服务和维修

## | 第 15 技 |

### “动静”结合技

(管理内涵，要突出动静相结合)

“明月松间照，清泉石上流。”这是唐代诗人王维名篇《山居秋暝》中的句子。“明月松间照”，是在“静”中表现出了山中的静谧、清幽感，月光皎洁，松树一尘不染，以及月光透过松林后的影子；“清泉石上流”，是在“动”中反衬出了山中的明亮、宁静感，水从石上流过，发出淙淙声响。

这就是“动”和“静”的完美结合，将一幅静谧生动的山中美景呈现在读者面前。其实，我们在生活中常有这样的体会：要想有一个健康的体魄，要想保持年轻的脑力，既需要“动”也需要“静”。当然了，二手房门店店长管理二手房门店也是如此，也缺少不了“动”与“静”的融会贯通。

#### 1. 二手房门店“静”态管理

二手房管理工作的实践告诉我，二手房中介行业具有一定的特

殊性，主要是与人打交道，不光二手房门店店长需要与人打交道，员工也得通过二手房门店店长管理与人打交道。在此，我讲的“二手房门店管理”主要是对人、时间、信息、档案等进行系统整合，挖掘其内在潜力，实现二手房门店利润最大化。

### (1) 人

“客人就是上帝”。现在有不少二手房门店提出了新的管理理念：如果不具有满意的员工，就不会有满意的服务和顾客，主要强调了“以人为本”和“员工第一”。事实上，这两种提法均是正确的，只是理念不同而已，终究到底均是为了提高二手房门店的服务质量。我始终认为，要想成为一名优秀的二手房门店店长，就该意识到，二手房门店要想创造至善至美的服务，赢得众多顾客之信赖，就得先学会“管人”。具体如下：

- 1) 给员工更多的人文关怀。
- 2) 调动其工作积极性。
- 3) 激发其活力和凝聚力。
- 4) 提升其服务质量。

### (2) 时间

因为时间决定效率，效率决定成本，成本决定利润，所以，时间管理对于二手房门店的运营十分关键。二手房门店的时间管理具体是指安排和调整不同岗位的工作时间，详细登记每一项工作，如客户信息登记等。在二手房中介这一行业中，常用的管理时间法是最有效的统筹法。

### (3) 信息

二手房门店的信息管理，我常常理解为对情报的利用。换句话说就是在市场形势下，认真研究竞争对手、竞争环境和策

略，这样做的主要目的是发现机会和避免问题的发生。二手房门店的信息管理工作必须列入决策层的日常工作中，而不仅仅采取“坐门等客”的销售方式。二手房门店对信息的重视不仅是排列统计数字，而是应建立在一套十分有效的信息管理系统基础之上。

#### (4) 档案

“档案管理”在任何一个部门中都不可缺少，档案可以给经营单位提供制订决策的重要依据，也可做数据上的参考。尤其是在二手房门店中，这些数据将会对二手房门店未来的发展起到不容忽视的作用。如果忽略了档案管理，则会导致整个二手房门店陷入管理上的混乱，制订绩效指标时也会没有根据。那样，员工如同盲人摸象，看不到“光”，而作为二手房门店店长，你也无法掌控二手房门店全局。

通常，二手房门店的办公场地都不大，有些二手房门店将档案归在公司本部管理。而二手房门店应按相关规定给予配合，在第一时间归档。也有不少二手房门店是自己进行档案管理，凡是工作认真的二手房门店店长，都会选择专人（可兼职）对档案进行管理，每天用日志的形式记录客户的资料等，然后进行归类整理。对于记录方式，也可以电子文档形式存储在计算机中，同时在硬盘中备份一份。一旦二手房门店或公司有需要，可立即调用、查阅资料。关于二手房门店建立台账、档案的制度和内容，见表3-5。

表 3-5 二手房门店台账、档案制度与内容

项 目	具体内容
建立业务台账和档案制度	<p>因为二手房业务经营是凭借佣金收入来维持的，若因一项业务而产生了诉讼问题，而二手房门店又缺少有关的交易文件，无法提供过硬的证据而导致败诉，则既有损二手房门店形象，也需经济赔偿。所以，二手房门店在业务操作期间，二手房门店店长必须将业务台账和档案制度提前建立起来，这样二手房门店所承担的经营风险和法律纠纷就会小一些，即便出现了问题，也有据可查。作为二手房门店店长，你也可根据有关记录去发现其中的问题</p>
建立基本台账和档案内容	<p>建立房源、客源、买卖供求信息及联系电话                      业务成交档案                      委托书及法律文书                      客户投诉处理档案                      业务成交销售服务记录                      业务成交收佣台账                      业务操作跟进记录</p> <p>我认为在一家二手房门店中，最起码要设立一台录音电话，来监控员工的业务操作和对音频资料进行留存</p>

## 2. 二手房门店“动”态管理

### (1) 二手房门店“动”态管理的概念

二手房门店“动”态管理指的是二手房门店在经营管理期间，凭借预测外部环境，分析内部数据，适时调整经营策略和管理手段，及时修改和补充计划的一种管理模式。换句话说，即按内、外部环境的变化对二手房门店的经营思路进行及时调整。

### (2) 二手房门店“动”态管理的意义

二手房门店的“动”态管理，因为交易期较长，所以会有些复杂。通常，进行一笔关于二手房的交易大概需要一个半月，有的大概需要两个月或3个月。期间会有不少不确定的因素发生，而这些不确定因素也一定会对产权问题、撤单等造成影响。在房子交易期间，还会面临政策变动或新政策出台，严重时还会产生“交易中断”现象，原本已到手的客户却因一些不确定因素而“半途出家”。足见，二手房门店店长的“动”态管理工作不容小觑。

### (3) 二手房门店“动”态管理的方法

有句谚语说得好“巧干能捕雄狮，蛮干难捉蟋蟀。”这句话道出了一个普遍的道理：巧干能胜过蛮干很多倍，做事必须讲究方法。在电视连续剧《射雕英雄传》中，一个大海蚌夹住了黄蓉的双脚，她费了九牛二虎之力也无法逃脱，最后却抓了把细沙放到了海蚌壳中，海蚌竟然自己开了，这是为什么呢？因为蚌的最大克星便是细沙。作为二手房门店店长，你要学会“动”态管理门店业务，这也需要有方法才行，见表3-6。

表 3-6 二手房门店“动”态管理方法

方 法	具体内容
预测国家 形势政策	对国家形势及有关法规政策，二手房门店店长应学会如何去预测，因为形势和政策等的改变势必对该行业造成影响。例如，二手房交易原税费调整（提高或降低）和全国一线城市限购等，均会影响正在交易、洽谈的二手房业务

(续)

方 法	具体内容
学会引导 买卖双方	二手房门店店长应学会对市场形势和变化进行正确分析，指导业务交易有效进行。要知道，市场供求关系一旦发生了改变，就一定会使房价、租金发生改变，所以二手房门店店长应随时按已发生变化的市场对买卖双方进行引导
跟踪监控 交易动态	作为一家优秀的二手房门店，需要跟踪、监控业务交易过程动态。凡是交易已正式启动的二手房业务，不管是房屋租赁居间业务，还是二手房买卖居间业务，二手房经纪人必须按有关交易流程衔接好每一环节，以防出现脱节；而对于那些还未正式交易的房源和客源，应在第一时间里联系他们，做好配对，而对于那些已撤单的房源，应在第一时间里撤销挂牌，及时删除已找到房源的客户信息

## | 第 16 技 |

### 宾至“入规”技

(规范行为，彰显二手房门店职业形象)

2012 年 12 月，肯德基在我国陷入了问题鸡丑闻，原因是其原料鸡供应商用抗生素喂大“速生鸡”。顷刻间，肯德基等快餐行业成了众矢之的，当然，肯德基的形象也顿时受损，销售额急剧下滑。

由此，我们作为另一行业的二手房门店店长，应吸取肯德基“千里马失蹄”的教训，不要在自己的工作中上演“悲剧”。要知道，在二手房行业，维护二手房门店形象，规范二手房门店行为，对于吸引客户、增加二手房门店业绩起到了至关重要的作用。然而即便如此，目前还是有不少二手房经纪机构和二手房经纪人存在一些不规范行为。例如，发布不真实的房源信息，隐瞒不利于交易成功的房屋真实情况，诱骗消费者进行交易或强迫消费者进行交易；故意隐瞒房屋真实的成交价格，协助交易当事人签订所谓的“阴阳合同”，对交易税费故意规避；低价收进、高价卖出房屋或出租房

屋，从中赚取差价；通过违背法规的代收代付，侵占二手房交易资金甚至挪用二手房交易资金等。

无须多言，不规范的行为势必会吓跑客户，造成客户投诉率的不断上升。俗话说得好“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。客户一旦认清了“黑二手房门店”的丑陋真相，“恨不得八竿子和你打不着”，这种后果将无法想象。所以，我始终都坚持诚信做人，规范门店，凸显职业形象。那么，二手房门店具体有哪些行为需要规范起来呢？

## 1. 遵守法律法规

随着这些年来二手房中介行业的迅猛发展，我国出台了不少相关的法律法规来规范二手房市场，作为二手房市场从业人员，学习并遵守二手房中介行业的法律法规就成了必然，见表3-7。

表3-7 二手房相关的法律法规

类别	具体内容
二手房税收政策相关法律法规	<p>《国家税务总局关于房地产税收政策执行中几个具体问题的通知》</p> <p>《国家税务总局关于加强房地产交易个人无偿赠予不动产税收管理通知》</p> <p>《国家税务总局关于实施房地产税收一体化管理若干问题的通知》</p> <p>《国家税务总局关于进一步加强房地产税收管理通知》</p> <p>《国家税务总局关于个人住房转让所得征收个人所得税的通知》</p> <p>《中华人民共和国个人所得税法实施条例》</p> <p>《中华人民共和国房产税暂行条例》</p> <p>《中华人民共和国土地使用税暂行条例》</p> <p>《中华人民共和国耕地占用税暂行条例》</p> <p>《中华人民共和国印花税法暂行条例》</p>

(续)

类别	具体内容
	<p>《中华人民共和国营业税暂行条例》                      《中华人民共和国城市维护建设税暂行条例》                      《中华人民共和国企业所得税、中华人民共和国契税法暂行条例》                      《中华人民共和国国税征收管理办法》                      《中华人民共和国教育附加税暂行条例实施细则》</p>
<p>二手房相关 法律法规</p>	<p>《城市房地产开发经营管理条例》                      《城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》                      《物业管理条例》                      《城市房屋拆迁管理条例》                      《城市房地产管理法》(中华人民共和国主席令第七十二号)                      《城市商品房销售管理办法》(中华人民共和国建设部令第八十八号)                      《城市房屋租赁管理办法》                      《房屋登记办法》(中华人民共和国建设部令第一百六十八号)                      《建设部、发展改革委、监察部、财政部、国土资源部、人民银行、税务总局关于印发〈经济适用住房管理办法〉的通知》                      《全国人大常委会委员修改关于〈中华人民共和国土地管理法〉的规定》(中华人民共和国主席令第二十八号)                      《建设部关于修改〈城市商品房预售管理办法〉的规定》                      《国务院关于修改〈住房公积金管理条例〉的决定》(中华人民共和国国务院令第三百五十号)                      《建设部关于修改〈城市房地产转让管理规定〉的决定》                      《最高人民法院关于审理城镇房屋租赁合同纠纷案件具体适用法律若干问题的解释》                      《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国担保法〉若干问题的解释》                      《中华人民共和国不正当竞争法》                      《中华人民共和国民法通则》                      《中华人民共和国公司法》                      《中华人民共和国城市规划法》                      《中华人民共和国合同法》</p>

(续)

类别	具体内容
	<p>《中华人民共和国物权法》</p> <p>《中华人民共和国宪法》</p> <p>《中华人民共和国担保法》</p> <p>《中华人民共和国广告法》</p> <p>《中华人民共和国消费者权益法》</p> <p>《中华人民共和国仲裁法》</p> <p>《中华人民共和国民事诉讼法》</p> <p>《中华人民共和国婚姻法》</p>
<p>二手房经纪 执业管理相 关法律法规</p>	<p>《人事部、建设部关于印发〈房地产二手房经纪人员职业资格制度暂行规定〉和〈房地产二手房经纪人执业资格考试实施办法〉的通知》</p> <p>建设部颁发的《关于修改〈城市房地产中介服务管理规定〉的决定》</p> <p>建设部颁发的《关于改变房地产二手房经纪人执业资格注册管理方式有关问题的通知》</p>
<p>二手房中介 相关法律法规</p>	<p>《中华人民共和国公司登记管理条例》</p> <p>《经纪人管理办法》(国家工商总局第十四号)</p> <p>《国家工商总局关于进一步贯彻实施〈二手房经纪人管理办法〉的意见》</p> <p>《建设部关于修改〈城市房地产中介服务管理规定〉的决定和《房地产经纪执业规则》</p>

## 2. 遵守市场规则

市场规则指的是针对立法机构根据市场运行宏观要求所制定出来的制度和法律法规而规定的行为准则。市场规则是促使市场健康、有序发展的行为规则，是参与市场活动各方应共同遵守的规则。市场规则有两大分类和3大内容，见表3-8和表3-9。

表 3-8 市场规则两大分类

分 类	具体内容
体制性规则	体制性规则指的主要是在房子交易过程中，物业所有权人的收益不会受到侵犯。具体来讲，则是二手房所有权人在买卖双方交易期间，其物业所有权及其收益都不会受到侵犯
运行性规则	运行性规则指的主要是哪些规范和准则不能做，哪些规范和准则可以做。也就是说，要求任何市场主体可以追求和实现自身的利益，但有一个前提，即不能损害公众利益

表 3-9 市场规则 3 大内容

规 则	具体内容
市场准入规则	谈及二手房中介市场的介入，其实不是没有条件和门槛的。如公司的经营场地、公司的注册资本和公司所持二手房经纪人资格证书者的实际数量。接着，二手房门店就可以向中介所在地的工商管理部门登记注册了，并且前往有关的二手房主管部门备案，只有这样，才可以进入市场展开业务
市场交易规则	市场交易规则是和市场交易行为有关系的准则和规范。在二手房中介这一行业里，尤其是展开二手房经纪业务时，首先要公开；其次要公平交易，所有交易均应是委托人本身愿意的；再次则是交易程序应按有关规范去执行。总之，二手房中介服务机构尤其是二手房门店应始终遵循市场规则
市场竞争规则	目前的二手房门店不少，难免会存在竞争。要想让二手店门店竞争变得有序，就需要市场竞争规则。事实上，对于获得客源和房源，大家的机会是均等的。二手房中介服务机构在市场上也都是公平竞争的，凡是好的二手房中介服务机构，均以规范制度、诚信态度、优质服务赢得众多客户；机构和机构之间，不仅可以是竞争对手，而且也能成为好的合作伙伴，做资源共享、佣金共享，以及在某项业务上进行合作，明确各自的责任，一起为委托人完成交易等。但同行间的竞争往往是“优胜劣汰”

### 3. 遵守执业规则

俗话说“家有家法，行有行规”。在我眼里，坚守“行规”，就意味你对二手房利益的维护，你对二手房中介行业的“忠诚”。在这个圈子里打拼多年，我一直在自律自省，净化、提升自己，因为我认为这才是正道，尤其是我们这些身为二手房门店店长的管理人员，必须清楚自己不能做什么，可以做什么。因此，二手房门店店长必须遵守执业规则，也就是刚讲的“行规”。

#### (1) 对真实信息负责

- 1) 不能骗取银行贷款，不能虚构二手房交易。
- 2) 杜绝二手房中介服务机构信息披露缺乏真实性和准确性。
- 3) 不能采取拖延支付交易资金的方式或擅自挪用客户的购房款，来进行房屋收购、别的投资或盲目扩张。
- 4) 不能在房屋租赁过程中采取“短付长出”“高进低出”等手段，来侵占客户房租或骗取客户房租，或者干脆卷款潜逃。
- 5) 权利与义务必须对等，合同必须规范，以防委托人不公平条款的发生，产生“霸王条款”。

#### (2) 不得赚取差价等

按执业规则，二手房中介服务机构在收取佣金的问题上不得赚取差价，不得骗取中介费、服务费等。另外，作为二手房门店，凡是提前没有和委托人就经纪服务费用达成约定的，不能让委托人付有关的服务费用。二手房门店服务未达到合同约定标准的，或者二手房门店没有完成合同约定事项的，不能收取佣金，但能按合同约

定让委托人付有关的服务等费用。

### (3) 要加强内部管理

作为二手房中介服务机构，必须将各项内部管理制度建立起来，并设法使其越来越健全，与此同时，还必须规范自身执业行为，加强内部管理。作为二手房门店店长，你应及时指导、监督工作人员遵守有关规则，一旦发现有人违规，必须及时干预，并且采取必要措施，按规定让工作人员担负相应责任。你还应对工作人员实施职业道德教育和业务培训，举办相关的继续教育等活动。

### (4) 为客户守住秘密

二手房中介服务机构与二手房中介服务机构之间，二手房经纪人与二手房经纪人之间，必须公平竞争，相互尊重，建立信息资源共享、优势互补的和谐关系。无论是二手房中介服务机构，还是二手房门店店长或二手房经纪人，必须保守委托人的个人隐私或公司的商业秘密，不得私自公开或泄漏委托人所提供的相关资料。

### (5) 明示必要的事项

二手房门店必须在经营场所内的醒目位置明示下面这些必要的事项：

- 1) 法律法规规定必须明示的一些事项。
- 2) 必须遵守的有关执业规则。
- 3) 二手房营业执照。
- 4) 二手房经纪行业组织会员证书。
- 5) 二手房经纪机构品牌标识。
- 6) 二手房管理部门备案证明。

- 7) 业务内容、标准及二手房业务流程。
- 8) 二手房经纪人各自的照片、姓名、职业资格和电话号码等。
- 9) 服务收费标准及费用收取方式。
- 10) 有关合同文本。
- 11) 信用档案上网公示证明。
- 12) 投诉方式、投诉渠道。

## | 第17技 |

### 走“投”有路技

(处理投诉，给客户心灵找个家)

一次，有一位顾客去商场购买了某品牌酸牛奶，结果，之后随手拿出来让孩子喝时问题出现了：酸奶盒里竟然有一只苍蝇！

这位顾客顿时火气十足，带着小孩来商场投诉。此时，刚升职不久的一位值班经理见状走了过来，说道：“这位女士您好，既然你说有问题那赶紧带您的孩子去医院检查吧，若真有了问题我们一定会负责到底的！”

这位顾客听了这番话语后，更是气不打一处来，大声喊了起来：“好！既然你这么说，现在我让你去吃十只苍蝇，然后你去医院检查一下，你若有问题我来负责！”这话一出，商场里的不少顾客顿时闻声围了过来。

同时，该商场的一位有多年工作经验的客服负责人听说了此事，很快前来处理，设法将这位投诉的顾客请到自己的办公室，还



劝刚刚那位新上任的值班经理进来在他耳边迅速低语了几句。随即，两人深深地向这位顾客鞠了一躬，表示歉意。

待顾客的火气差不多消了以后，这位客服负责人便开始认真、详细地询问事情经过：在什么地方发现了苍蝇？当时酸奶盒子的状态是怎样的？能否确认酸奶盒子是孩子打开的吗？之前购买的此品牌牛奶出现过类似情况吗？……

即便如此，顾客还是不太愿意接受道歉。在顾客临走之前，这位客服负责人留下了顾客的电话号码，并且提出改天一定进行协商。

到了次日，这位客服负责人就给顾客打了电话，还说：“您好，我们商场已联系上了此品牌牛奶的公司，邀请您前去参观他们的牛奶流水生产线。”同时，又代替那位值班经理再一次郑重地道了歉。

因为，此时顾客的气头已经过了，的确也感觉到了这位商场客服负责人一直在认真、严谨地处理此次投诉，于是，顾客的态度缓和了不少，甚至还说道：“其实是那位值班经理的话让我很生气，至于酸奶盒里的苍蝇，也许是孩子喝牛奶时从空中掉进去的呢。”

诚然，处理客户投诉需要特别认真、严谨的态度，一定要把客户放在心上。客户之所以前来投诉，一定是我们的产品伤害到了客户的权益及内心。所以，无论是在处理态度上还是在言语行为上，都要特别注意。

某物业的一位老年业主，由于购买的房屋出现了裂缝，所以内心很不满，也根本不想接受公司给出的维修方案，也多次去找开发商，向对方提出高额补偿要求。

公司客户人员给这位老人讲公司有关规定和政策，老人根

本就听不进去，于是，双方间的矛盾越来越深。有一天，老人又去了，在心情过于激动之下，突然感到心脏疼痛。客服人员由于之前了解到老人的心脏不好，便随身携带了一盒速效救心丸。关键时刻，客服人员给老人服下了药丸，待其病情稳定后，又把他送回了家。

过后，老人很受感动，还主动接受了公司提出的维修方案。

在二手房中介行业中打拼，在对待客户投诉问题上，不要激化矛盾而是要软化矛盾，不要火上浇油而是要耐心处理，不要刺激客户内心而是要给客户的心灵找个温暖的家，这不仅需要你提高自身的综合素质，还要设法避免因失误而带来的不良后果。下面主要介绍客户投诉处理流程、注意事项、3大原则和6大步骤。

## 1. 客户投诉处理流程

二手房中介这一行业所服务的商品是不动产，其交易形式具体是买卖、租赁等，参与者具体有购房者、买房者等，所涉及的政策法规较多，交易面非常广泛，操作起来较为复杂。由于二手房交易过程是动态的，具有较长的交易周期，所以有不少不确定的因素。不管是参与者的哪一方违了约，都会引发另一方的诉讼。尤其是二手房门店店长，必须规范每一环节，提早建立客户投诉制度及客户投诉处理流程，在第一时间化解双方的矛盾，解决客户的问题等。

### (1) 连锁二手房门店投诉处理流程

在此，以某个公司为例，介绍下连锁二手房门店投诉处理流程。公司是将投诉流程设为4个级投诉流程。四级投诉制分别为二

手房门店经理投诉制、区域经理投诉制、交易管理部投诉制和公司服务质量监督中心投诉制。为了给客户方便，公司的所有工作人员的名片上都印有四级投诉电话。连锁二手房门店客户投诉时需按照处理流程进行，见图3-1。

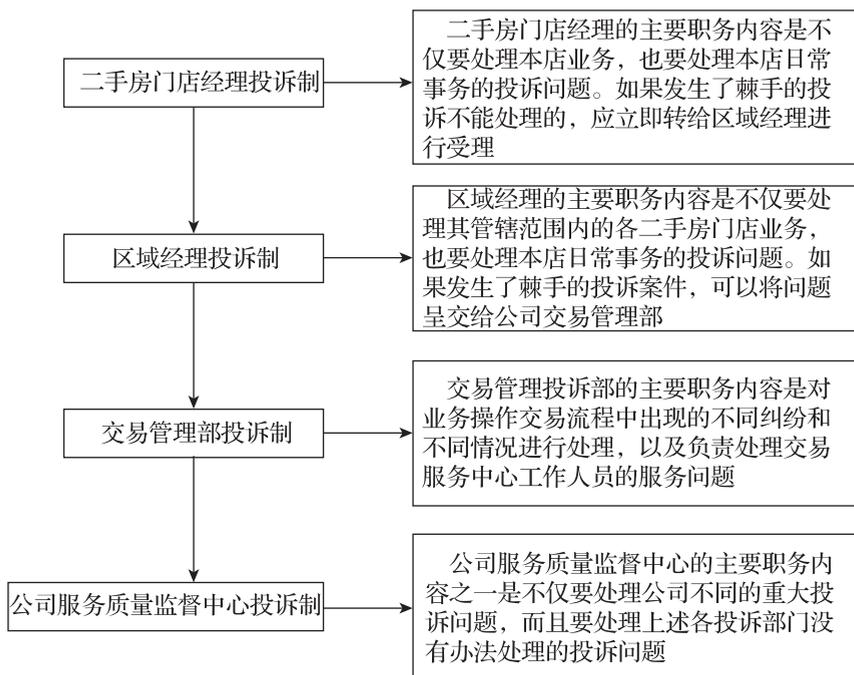


图3-1 连锁二手房门店客户投诉处理流程

## (2) 独立法人地位二手房门店投诉处理流程

对于独立法人地位二手房门店投诉处理流程，也以某公司为例，具体为专人受理、填写投诉登记表、投诉处理、告知投诉人、文件归档，见图3-2。

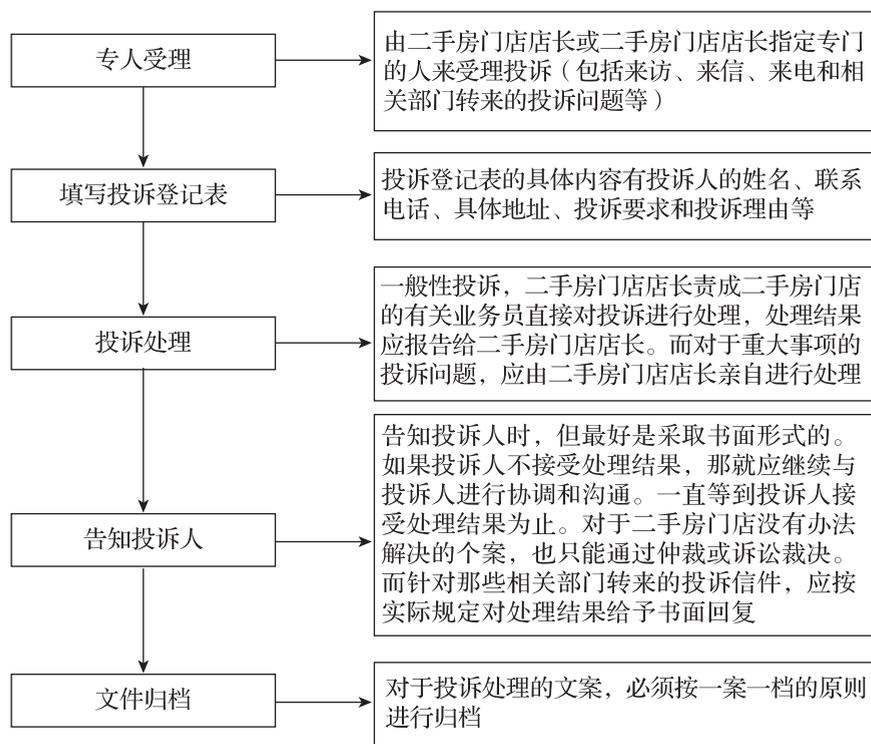


图 3-2 独立法人地位的二手房门店投诉流程

## 2. 客户投诉处理注意事项

在多年的工作过程中，我总结出客户投诉处理不是随随便便的，而是有“迹”可循的，如果忽视了这些痕“迹”，情况只会变得更糟。

(1) 沉着。在矛盾深入激化时，先把当事人撤换下来，改变处理场地，谈判时间另外再定。

(2) 老练。先认真询问和倾听客户叙述经过，从中抓取有利证据，待客户的心平静了，态度缓和了，再客观分析。

(3) 耐心。在谈判僵持后，不要着急，不要急躁，把投诉当成自己的事情，要有诚意，严谨认真地处理投诉。

(4) 勇敢。不逃避问题，不找任何借口开脱自己的责任，不急于转交他人处理。

(5) 不评不辩。当面或背后都不评论客户，更不在现场与客户争辩。

(6) 兑现承诺。投诉还没处理好不会走开，向客户承诺的事情一定要做到。

### 3. 客户投诉处理 3 大原则

(1) 不要贸然给客户投诉下判断，要听完事情原委再设法解决问题。

(2) 坚持公司利益原则，即“不赚不赔，少赔为赚”。

(3) 把客户的事情真正当成自己的事情，并且站在客户立场上去看问题。

### 4. 客户投诉处理 6 大步骤

(1) 让“气球”泄了气

客户一旦不满的时候，整个人如同充了气的气球，只有当客户向你发泄后，没有了愤怒，这个气球才会泄气。我认为，当客户发泄的时候，你最好是认真聆听，先保持沉默，同时要富有同情感地时不时回应下客户的倾诉，以确保情感上的交流，弄清楚客户的“幽怨”。

## (2) 别让问题“蔓延”

试想，当客户向你火急火燎地投诉时，你如果压不住火，反而让火势越来越大，问题“蔓延”开来，这种情况下你将更难收拾残局。所以说，在客户投诉后，你首先要做的就是深深地、真诚地道歉，不可以着急先去论客户的对错，因为这根本就不重要，别让问题“蔓延”才是最关键的。

## (3) 不“错过”重要信息

客户投诉时，往往有的会刻意隐瞒一些事实，有的会无意省略掉一些重要信息或忘记了告诉你。此时，你要执行的重要任务就是了解事情发生时的实际情况，还要搞清楚：客户是想换货吗？客户对品质的标准是如何评判的？客户对产品的哪方面感到了不满？客户究竟想要什么？客户此时的内心是怎样考虑的？

## (4) 学会“对症下药”

其实，解决客户投诉的目的是我们针对其所提的问题提出正确、让他们满意的解决办法。记得，有一次，我和一位销售朋友出去吃饭，当时饭店吃饭的人很多，这让我们等了很久，然而店家在给我们上菜时却赠送了一盘小菜，这使我们那颗原本想发火的心顿时压住了火气。从事二手房中介行业当然也有“药剂”可施，如赠送礼物、对客户表示感谢、给客户打折等。

## (5) 让客户获得满意

有的时候，客户的想法和二手房门店想的会相差不少。所以，你最好在提供了投诉解决方案后再询问下客户的意见。若客户可以接受，那最佳的做法便是愉快地迅速完成。简言之，你永远要记住

一点：开发一个新客户的费用是维护老客户费用的5倍！而我们处理客户投诉的最关键环节就是要让客户获得满意。

#### (6) 别忘了“跟踪”服务

如果你只是做完了我上述的5个步骤，那还不能确保“万事大吉”。因为，一家优秀的二手房门店，一名出色的二手房门店店长，一位出类拔萃的二手房经纪人，一定会选择继续跟踪客户，或者询问客户还有何不满的地方，或者询问客户还有什么更好的建议或意见等。

## | 第 18 技 |

### 安不忘“危”技

(安全防范，杜绝各种风险隐患)

大家一定听说过，世界上有一种鸟叫“寒号鸟”。每逢到了秋天，鸟儿们各自都忙个不停，有的成群结队地飞到南边过冬；有的则是选择留下来，每天都在寻找、积聚食物，修巢，准备过冬。可只有没有风险意识的寒号鸟，不仅不往南飞，还懒得劳动。

冬天的寒风呼啸着向鸟儿们发威，大家都钻到各自温暖的窝里过冬。可只有可怜的寒号鸟躲在石缝里，被风吹得直打哆嗦，凄惨地叫喊：“太冷了！等明天天亮了我一定建造一个温暖的窝。”然而，待次日太阳高照，寒号鸟就又忘记了前一夜的寒冷。就这样，日复一日，寒号鸟的身体也再也支撑不住寒冬的侵袭，最后被冻死了。

寒号鸟之所以有如此悲惨的结局，正是因为它明知道寒冬对其有危险，却敷衍了事，得过且过，迟迟不肯建巢穴。不得不说，它对安全防范工作的“空白”，导致了它最终被活活冻死。

还有一则现实中的例子：在某集团车间的一个角落，由于工作所需而放置了一把梯子。工作人员在需要时会把梯子支上，在不需要时就把梯子移到旁边，并且为防梯子倒下砸伤经过的人，有人还特地在梯子上挂了个纸条，上面写着：梯子易倒，一定注意安全。

其实对此，车间里的人都没当成一回事。好几年的时间过去了，梯子也没砸伤过人。可是在后来，有外方来谈合作的事，看到这把梯子后，顿了顿，让汉语专家翻译道：“请把纸条上的字改为‘不用时请放倒梯子’。”

诚然，这给二手房门店店长带来的启示是：抓安全一定要防患于未然，始终坚持“安全第一，防范为主”的方针，不逃避、不放弃、不马虎，杜绝和排除各种风险隐患。

## 1. 二手房门店安全和危机防范

在一家二手房门店中，安全永远是第一位的。即便如此，二手房门店也不可避免地会发生一些意外、突发事件。而作为一店之长，你必须及时采取有效措施。二手房门店需要进行安全防范和危机防范，见表3-10和表3-11。

表3-10 二手房门店安全防范内容

序号	具体内容
1	建立值勤制度或值班制度
2	随手关灯、关窗、锁门，尤其是下班后更要遵循此原则
3	保管好二手房门店钥匙，不可乱借他人或把钥匙乱丢乱放
4	一旦发现形迹可疑者，就必须警惕起来
5	如发生意外，一定要保护好现场，及时报告给有关部门，并且配合其工作

(续)

序号	具体内容
6	二手房门店得备有消防器具，并且将其放在容易拿到的位置，平时对其定期检查。一旦发生了火灾，就要充分利用消防器材，头脑镇定，及时拨打火警电话
7	一旦发生偷盗，应立即拨打匪警电话

表 3-11 意外、突发事件的危机防范

危机防范	具体内容
健全保管制度	针对客户而言，房屋产权人的身份证和房产证及承租人的身份证等有关证件十分重要，二手房门店店长对此应严管，必须建立、健全证件保管制度
增强防范意识	二手房门店店长及二手房经纪人必须重视二手房门店安全防范问题，在二手房门店运营期间及晚间休息期间，都应大力度地防盗和防火。为有效避免丢失或失窃现象发生，二手房经纪人在带领客户看房后必须把门、窗锁好；在带看房子前，尤其是在领用钥匙的时候，必须严格执行二手房门店登记制度。需要强调的是：二手房业务常常牵扯到资金问题，所以二手房门店必须建立和健全资金安全防范制度，以确保当天的资金可安全地进入公司的账号
采取预防举措	作为出色的二手房门店店长，你应及时研究和分析二手房门店所发生或社会上所发生的案例，并提出相应的应对措施。在日常动态管理过程中，应积极分析和发现可能发生的一些潜在性问题，并采取相应的预防举措
提高防骗能力	作为二手房门店店长，你不能忽视一项责任，即培养和教育员工如何去辨识好人和坏人，以及好事和坏事，以提高其防骗能力

## 2. 学会风险识别

作为二手房门店店长，你应具备丰富的专业经验，在工作开展期间应先分析哪些风险类型容易出现，再按实际情况对风险进行预

防。并且，在平时对员工的培训和例会中，你既要为员工树立一种新思想，也就是风险管理和风险认知，还要将不同类型的风险灌输给员工。

### (1) 风险识别的分类

若按照不同途径来分，我把风险识别分为两类：

1) 根据二手房门店内部实际情况识别风险，如财务报表分析法和流程图分析法。

2) 凭借外部单位设计的风险分析表格识别其自身的风险，如财产损失分析法、保险调查法和保单对照法等。然而，这些方法只对普通风险的识别适用。

### (2) 风险识别的阶段

风险识别分为两大阶：一是感知风险，二是分析风险，见表3-12。

表 3-12 风险识别阶段

识别阶段	具体内容
感知风险	感知风险是指对所有风险或事故进行了解。例如，在二手房门店仓库设施风险当中，如火灾、爆炸等意外事故，都有可能不同程度地损害二手房门店。感知风险说到底即为认识风险的过程
分析风险	分析风险是指分析引起事故或风险的一切有关的因素，即风险因素，对导致事故发生或风险产生的条件和原因进行研究的过程。例如，在一场火灾中，分析风险是指分析此次火灾发生的真正原因在于化学反应所致还是自燃所致等

### (3) 风险识别的原则

众所周知，火车的行驶必须基于正确的轨道，若脱离了轨道，就会偏离方向，导致危险的降临。风险识别也是如此，我认为必须

遵循5大原则。

### 1) 系统化、制度化和经常化原则

风险识别其实是风险管理的重要前提和基础，其准确度与风险管理的好坏息息相关。为确保风险分析的准确性，则必须系统而全面地进行调查和分析，以综合、归类风险的形式，一一揭示出风险的类型、性质及后果。

我们可以试想一下，如果不使用科学系统的方法去识别风险、衡量风险，则不容易对将要产生的风险类型进行判断，更无法对控制方法和处置方法进行合理的选择，故应始终遵循“系统化”的原则。另外，由于风险随时会出现于家庭、公司等的经营活动中，因此，识别、衡量风险还应始终遵循“制度化、经常化”的重要原则。

### 2) 量力而行的原则

风险识别是公司进行风险管理的决策依据和重要前提，从而保证公司、个人和单位以最低的成本获得最大化的安全保障，从而降低风险带来的损失。所以，在限制经费的情况下，公司必须按实际情况对最佳效果、最省经费的风险识别方法进行选择。除此之外，公司还必须对财务报表等进行综合性分析。

### 3) 综合考察的原则

无论是个人、家庭，还是公司，均得面临风险。而所有风险在性质、类型和损害程度方面都不尽相同。基于此，应始终遵循“综合考察”的重要原则。个人、家庭和公司一般会面临的风险损失，共有3种不同类型：责任损失、直接损失和间接损失。

责任损失指的是因受害方对过失方的胜诉而导致的。对责任损

失进行识别和衡量，不仅需要具备全面的法律知识，而且需要具备熟练的业务知识。通常，公司及有关工作人员的伤残或者外伤亡所致的损失，在对其识别时一般采取的方法为特殊检测方法。

识别直接损失的方法有很多，如查看财务报表、向专业人士学习经验等。

间接损失指的是公司资金借贷与经营者在受到损害后，在其对投资进行前由于无法继续经营和借贷而对金融资产增值和获取收益造成一定的影响从而导致的相应损失；或者是公司在遭到损害后，在公司获得修复前由于无法实施生产而对增值和获取利润造成一定的影响从而导致的相应损失。有时，间接损失在量上是大于直接损失的。

#### 4) 全面周详的原则

在对风险进行识别时，必须系统而又全面地考察、了解所有存在的风险事件和可能发生的风险事件，并且分析其有关因素、损害程度等。道理很显然，风险事件的损害程度和概率的高低，对管理效果的好坏和风险政策措施选择的正误起着决定性作用。

#### 5) 科学计算的原则

量化并核算某个家庭、某家二手房中介公司、某个人生产经营（包括资金借贷与经营）状况及其所处环境的这样一个过程，即为风险识别过程。不管是衡量风险还是识别风险，均依据数学理论，基于普遍意义上的估计，进行针对性的计算和统计，从而获得合理性的结果。

### (4) 风险识别的方法

在二手房中介行业中，风险识别及其方法十分重要。通常情况

下，二手房门店店长所采用的识别法有 6 种，见表 3-13。

表 3-13 风险识别法

识别法	具体内容
风险一览表法	风险一览表法是指基于以保险公司公布的所有公司，以及国外工程项目均可能发生的损失一览表，与工程及该企业的具体情况相结合，从而使特定项目的风险一览表得以形成
项目流程图法	项目流程图法是指通过对项目实施流程图进行分析，从而了解项目流程，进而将潜在的风险找出来
经验法	经验法是指通过当前项目的运行情况和过去的项目经验对风险有所发现
外部环境分析法	外部环境分析法是指通过分析项目所处的外部环境，对其中各种不同种类的不确定因素影响于项目运行的程度进行了解，具体包括项目资金的来源、项目的落实情况、二手房市场情况和民风民俗等，通过对其与项目之间的内在联系进行分析，从而去发现风险，进而使风险产生的概率降低
假设分析法	假设分析法是指通过假设对可能产生的风险进行分析
财务报表分析法	财务报表分析法是指通过核对与分析财务报表有关的科目，从而发现项目也许会遭受到何种损失



## 房源管理篇

房源是二手房门店的摇钱树，而善加利用和管理这些摇钱树将会给二手房门店带来可观的业绩，但很多二手房门店的房源管理并不如意，出现了杂乱无章、重复登记、信息缺失、环境不熟等现象，以至于做了很多无用功，业绩仍无法提升。本篇的房源管理技巧会给你一个全新的认识，给你更多的启示。

## | 第 19 技 |

### 广开“房”路技

(开拓房源，将房源变成摇钱树)

民间有不少关于“摇钱树”由来的说法，有种传说是这样的：最开始是一个白发苍苍的老人将一颗种子给了一位农夫，并叮嘱这位农夫每天挑 49 担水浇灌种子，水里面要滴 49 粒汗珠，当种子长大后快开花的时候还要滴 49 滴血。

按照老人所言，农夫每天都一一照做了。结果，长成的树为一颗神奇的摇钱树，只要轻轻地摇动，铜钱便会掉下来。

有一位懒汉听闻此事后，很快就找到了农夫，也想种一颗摇钱树。可农夫却说：“摇钱树，两枝杈，两枝杈上十个芽；摇一摇，开金花，创造幸福全靠它。”

诚然，农夫讲的“摇钱树”指的是我们人类的双手，意在告诉懒汉，任何钱财都出自于辛勤的劳动和不断的付出。

从事二手房中介这一行，其实和农民辛勤劳动是一样的，

只要播下了种子，不断地耕耘，就会有丰厚的收获，才能拥有自己的摇钱树。我所理解的这个“劳动”，其中的“开拓房源”是占首要位置的，也只有掌握了开拓原则、流程、渠道和方法，才能乐享其中，让房源成为为你源源不断地带来金钱的一棵大树。

## 1. 房源开拓的原则

房源有5大基本的开拓原则，即时效性、主动性、集中性、持续性和真实性。

### (1) 时效性

作为一名二手房经纪人，你只要拥有一些房源，就可以深入考虑和了解相关信息，还要以最快的速度把这些信息变成有效信息。在我看来，房源具有不确定性的特点，很容易由于业主心态的改变或房源政策的改变而出现变化，所以，二手房经纪人必须把握住房源的“时效性”。

### (2) 主动性

主动性是针对二手房经纪人的态度来讲的，绝对不可以刻意去“等”房源，而是要务必走出去，凭借多种渠道去搜集房源，即房源开拓的主动性。

### (3) 集中性

在北京及上海等城市中，房源是数都数不清的。在多年经营二手房门店过程中，我发现任何一家二手房门店无论坐落在何种位

置，都没有办法把触角延伸到整座城市，这就需要先从某座城市的区位开始做起，再将周边尽可能多的房源信息掌握在手，也就是应遵循房源“集中性”的重要原则。

#### (4) 持续性

对二手房门店的房源信息量而言，其最大的特点之一便是不定性，即有时候房源信息量少，而有时候房源信息量多。因为房源情况具有动态性，所以有关管理工作的特点也有动态性。在实际工作的开展过程中常发生这样的情况，即上个星期所获取的房源信息由于没能在第一时间得到处理，所以在等到本周处理的时候，该房源早就被别人买走了。从这一点来讲，你必须始终坚持持续性原则。

#### (5) 真实性

作为二手房门店店长，你要想提高自己的服务水平和工作效率，就应始终坚持一个重要原则，这就是我常说的“真实性”。这需要你对房源进行主动性寻找，要在第一时间抓住房源，对其相关情况进行全面了解，以确保房源信息的可靠性和真实性。总之，你所掌握的房源真实性越高，信息越详细，在与客户沟通期间就越能赢得客户的信任，交易成功的可能性就会越大。

## 2. 房源开拓的流程

开拓房源的流程不难理解，我归纳为简单的“6步走”：获取房源信息；联系业主、确认买卖或出租信息；查阅相关资料，进行

实地勘测；接受委托（网上备案）；整理业主及有关的资料；录入房源汇编或计算机。

### 3. 房源开拓的渠道

房源开拓的主要渠道有两种，即直接渠道和间接渠道，见表4-1。

表4-1 房源开拓渠道

渠道类型	具体内容
直接渠道	具体有上门服务、二手房门店接待和沟通有房的单位等
间接渠道	凭借上级公司或同行信息、网上信息和媒体广告等途径获取房源信息

不过我要强调的是：对于以上两种主要渠道，二手房门店店长均应主动寻找房源，而不是被动地接受外来信息。当然了，在渠道方面还得讲究多层次和多渠道。

### 4. 房源开拓的方法

以多年的工作经验，我总结出了一些行之有效的开拓房源的方法。

#### (1) 直接开拓

直接开拓是二手房门店使用频率最高的方法，这是由于它跟客户的沟通较为简洁，是指二手房经纪人直接与房子的委托方或房子的业主面对面地询问、交谈及服务，进而获取相关信息。直接开拓法有多种分类，见表4-2。

表 4-2 直接开拓法的分类

分 类	具体内容
陌生拜访法	陌生拜访法指的是二手房经纪人直接去客户家里联系客户，通过向客户询问及了解从而获取房源信息。这种方法是指二手房经纪人从未联系过客户，属于第一次接触客户，所以很容易遭到客户的拒绝
通信询问法	如今，网络、电子邮件、电话、手机短信等是二手房门店普遍采用的通信手段，二手房门店主要是通过它们向目标客户发送有关资料。在通信询问法中，电话询问法是最主要的一种方法。作为一名二手房经纪人，你应通过电话对房源信息进行了解和掌握，在获取目标客户的联系电话后，在合适的时间电话询问目标客户。虽然这种方法行之有效，然而常存在两种不同的情况：一种是二手房经纪人必须注意电话访问的效果，如若不然，电话咨询投入的成本会较高；另一种是二手房门店店长应提前对二手房经纪人实施业务知识和服务态度培训，以确保电话询问的效果
门店接待法	二手房门店接待法是对房源信息进行获取的最直接的方法。我认为，若二手房门店服务好，那么回头客会越来越多，二手房经纪人所了解到的信息也就越来越多。其实，不少客户信息均获得于二手房门店，通过和客户之间的交谈，能真正了解到客户有何种需求等，进而获取房源信息
专业市场法	在一些专业的二手房市场活动现场，二手房门店应和现场的客户或现场的潜在客户主动接触，对其需求进行询问或了解客户，从而获取房源信息或对房源信息进行推介

## (2) 广告推介

我认为一家二手房门店绝不能忽视广告推介的作用，原因很简单，这样做能够有效地提高房源信息的获取量。广告推介的方法有很多，见表 4-3。

表 4-3 广告推介的方法

方 法	具体内容
派发宣传单	派发宣传单是不少行业均喜欢的推介方式之一，具体来讲，就是利用周末及别的时间选定部分目标客户，通过快递、邮寄和当面派发宣传册页的形式引发客户注意。派发宣传单的形式具有较低的成本，可点对点地直接投递到客户手里。其缺点是客户一般情况下会直接扔掉宣传单。另外，这种形式易引起读者反感，根本达不到宣传的效果
发布路牌广告	发布路牌广告，说到底就是在人流较为集中的地方，如路牌灯箱、门牌和街道路口等处发布广告以引发客户注意。发布路牌广告的优势之处在于具有很强的时序性，其缺点是仅可以影响到一小部分人或仅可以带给周边客户一点点印象
报纸广告	宣传及时、迅速是报纸广告的显著特点。“报纸广告”这种形式除了能发布房源外，还能对二手房门店情况进行介绍，从而吸引不同类型的客户，并且激发潜在客户等。通常，二手房门店在选择媒体广告时应选择受众面广及发行量大的媒体，或者刊登广告于房地产专业的媒体上。不过需要注意的是：在刊登广告时要定期刊登，并且保持一定的量，这样才能发挥连环效应，将重要信息不停地灌输给读者们

### (3) 寻找某群体

有不少群体拥有众多房源，如开发商、企事业单位、资产处理公司和银行。二手房门店要想获取更多的房源信息，将目光聚焦于开发商和资产处理公司等十分必要。

1) 开发商 开发商们都掌握了房源的第一手资料，除卖方外，还有一些“边角料”需要出租。这些开发商们也会选择找二手房门店为其做代理。这样一来，一旦信息对称，二手房门店就会立即获取房源信息。

2) 企事业单位 现在有一部分企事业单位的员工,在前些年福利分房时累积了不少房屋,虽然他们已拥有了福利房,但还是会选择在外购买面积更大的商品房。通常,他们会选择二手房门店为其做代理。

3) 资产处理公司 通常,资产处理公司拥有部分作为不良资产或抵押物的房源。二手房中介公司及二手房门店可以为资产处理公司提供与其相适应的出租方案或销售方案。一般情况下,资产处理公司也愿意把这些房源委托给二手房中介公司及二手房门店出租或销售,从而尽早将资金回收。

4) 银行 银行类似于资产处理公司,在业务运营期间也会拥有作为不良资产或抵押物的房源。二手房门店可以主动联系银行,开拓此种渠道,从而获取更多的房源信息。

#### (4) 开拓人脉

斯坦福研究中心曾发表过一份调查报告:一个人所赚的钱,有12.5%源自于知识,有87.5%源自于关系。足见,人脉即钱脉,这里主要介绍两种开拓人脉的渠道,见表4-4。

表 4-4 开拓人脉两种渠道

渠 道	具体内容
熟人介绍	通过二手房经纪人各自所熟知的人,如亲友、同学、同事、同乡等介绍客源。这种搜索途径的优点是直接性,撇去了“了解客户”这一环节,甚至还能立即赢得对方的信任和认可,进而将获取房源信息的渠道拓展开来
客户介绍	凭借和从前客户之间的良好关系,在第一时间做好售后服务的同时赢得客户的最大信任,将其身后的资源和信息及时挖掘出来。值得一提的是优质的售后服务能明显放大客户的信息

### (5) 网上互动

如今，通过网上互动获取房源信息已成为二手房门店的主要选择。特别是现在购房者的年龄日益年轻化，“网上互动”这一方式已经被不少二手房门店所看好。大多数二手房门店均有各自的网站，借此充分展现自己的特色和优势，并获取房源信息或发布房源信息，还借聊天工具等完成线上互动，从而对房源和客源的信息做充分的挖掘。

### (6) 信息共享

自从国家针对二手房实行交易网上备案后，该政策就对房源的公开性起到了决定性的作用。所以，同一房源在多家二手房门店进行登记的情况已屡见不鲜。因此，二手房门店完全可以采取凭借同行二手房门店或同业公司获取房源信息，进而实现资源共享。

除了上述的房源开拓方法外，还有一些别的房源开拓方法。例如，收集广告媒体发布的其他供需者的信息，从而获取房源信息；选择开展社区活动的形式展示房源信息，推介二手房门店及公司，进而获取新的房源信息等。简言之，这需要二手房门店店长在日后的工作中更加深入性地摸索和总结，相信你可以做得到！

## | 第 20 技 |

# 千“房”百计技

(梳理房源，让信息变得有价值)

我国中医非常讲究“经络梳理”，这样做的目的是排掉身体里污浊之气，冲刷并复活身体的能量，从而达到养生、祛病的效果，让身体变得健康，富有活力。这不禁让我联想到了二手房中介行业房源信息的重要性。作为一名二手房门店店长，你也只有梳理好房源，彻底打开这条“经脉”，才能让信息变得有价值。我把梳理的具体操作分为管理、划分、利用、处理和更新 5 大板块。

### 1. 房源信息的管理

在二手房中介这一行业中，作为二手房门店店长，你若只是将目光聚焦于搜集房源信息还不行，必须将重点放在房源信息的管理工作上才对，而对于房源信息管理的定义、主体和客体及步骤，你又了解多少呢？

### (1) 定义

若从广义的角度而言，房源信息管理是应用科学手段对社会活动进行组织和安排，使与社会活动有关的工作按部就班地进行；若从狭义的角度而言，房源信息管理是为二手房门店一切业务的相关活动而实施的一连串的计划、组织、控制和协调活动。故而，房源信息的管理其实是指二手房经纪人凭借部分手段和方法有效地管理房源信息。

### (2) 主体和客体

房源信息管理的主体是二手房门店店长等一切工作人员，而房源管理的客体则是各条房源信息。二手房门店的重要部分之一是房源信息，因为它们直接和二手房门店的未来相关联。所以，作为二手房门店店长，你应从自身开始做起，为二手房门店的美好未来而努力。

### (3) 具体步骤

管理房源信息的步骤具体为：进入会员中心→房源信息→管理房源信息。不过，我提醒大家的是：在发布房源信息时，可以归类的类型具体包含求租或求购，出租或出售，上架或下架等，这样便于你实施房源信息查询。另外，我附加说明下相关规定。

1) 对于已出租（出售）或已成交及已超过规定期限的房源，应将其默认为“下架”，不能正常显示于前台；而对于那些已成交但未进行成交操作及重新发布已超过规定期限的房源，应重新“上架”后才可以在前台正常显示。

2) 凡是二手房门店新发布出来的房源信息，都必须在“上

架”后才可以前台正常显示。

3) 若要对房源的基本情况进行修改,应点击一下“修改”。当然了,还可以在房源编号上面的小方格处画上一个小对钩,并且不限于一套房源,可同时选中多套房源,然后实施具体操作。

## 2. 房源信息的划分

二手房门店在接收到部分房源后,第一要任是对其进行分类和整理。而按房源功能进行信息划分,是房源信息整理最好的划分方法。通常,房屋类型可分为住宅楼、办公用房和商用房等。

### (1) 住宅楼

对于客户来讲,住宅楼是需求量最大的二手房房源类型。因此,作为二手房门店店长,你必须着重细分住宅楼,以便于二手房二手房经纪人查找起来方便,主要以房屋产权情况和客户实际需求做细分依据标准。

1) 以房屋产权情况作为细分依据标准 若按房屋的产权情况对住宅楼进行细分,住宅楼主要有解困房、房改房、商品房和集资房4种,见表4-5。

表4-5 4种不同的住宅楼

类 型	具体内容
解困房	全国各地均存在拥挤户、困难户和特别困难户住房难的问题,而全国各个地方的政府机构为了解决存在着的诸多问题而专门组建的住房称为解困房。解困房的主要特点是综合性价比高,属政府宏观性调控的政策房

(续)

类 型	具体内容
房改房	房改房是一些企事业单位、机关等提前将公有住房按有关标准给单位员工进行分配，单位员工根据有关规定可以以优惠价格入手的住房类型。如今，房改房一旦符合条件，就可正式流通于市场
商品房	如今经济发展飞速，在所有住房中，占很大比例的便是商品房。开发商先是利用购买形式获得土地的使用权，再对房屋进行组织开发和建设，而二手商品房的出售价是按二手房市场的行情来定的
集资房	集资房其实改变了住房建设由国家和单位统包的制度，是以筹集资金的形式建造而成的，共同承担者为政府、个人和单位。针对职工个人而言，会实施部分减免措施，如供应建材、减少税费或免税费等。对于房屋权属问题，可按实际出资比例具体确定。凡是个人出部分资金的，可拥有部分房屋产权；而出房价全额的，则应拥有一切产权

2) 以客户实际需求作为细分依据标准 根据客户实际需求，将住宅分成普通住宅和非普通住宅两种不同的类型。2005年，在由国务院七部委下发的《关于做好稳定住房价格工作的意见》中，就提到了以下内容：若住宅小区的建筑容积率在1.0以上，单套建筑面积在120平方米以下，而实际成交的房价低于同级别土地上住房平均交易价格的1.2倍，则应按照我国各个地方的情况，对房屋单套建筑面积和房屋价格标准进行适当的更改，然而向上浮动的比例必须不能高于有关标准的20%才行。若不符合上述这些条件，则应看作非普通住宅。

## (2) 办公用房

办公用房指的是机关、团体、学校、企业、事业、医院等单位的办公用房屋。其中，条件一般的为普通办公用房，而设备较齐全、档次较高的为高标准写字楼。不同城市的办公用房大都包括两

种不同的类型，即单纯用于商业的办公楼和形式多样的综合楼。

### (3) 商用房

商用房指的是那些专用于商业活动的房屋，可俗称为“商铺”。例如，为客户专门提供服务的饭店、美发店等；专门供商品交易的超市、专卖店等；让客户体验快乐、享受轻松的电影城、健身俱乐部等。

### (4) 厂房、车库和仓库

通常，像厂房、车库、仓库这类的房源不多，虽然如此，这类房源却有着较大的面积。一旦有客户需求且成功交易，经营者将会获得很多收益。

## 3. 房源信息的利用

如今，房源信息为二手房中介公司之根本。那么，如何通过房源信息最大化地实现二手房中介公司的利益呢？有以下几种主要的实际做法：

(1) 作为店长，你要想方设法在第一时间收集房源信息（包括客户电话、上门登记）。若别的二手房经纪人对这些房源信息有所需时，则由搜集该房源信息的二手房经纪人去联系业主，最终对于成交收益，将根据二手房门店有关规定进行对分。

(2) 每一个二手房经纪人均能从二手房门店获取登记的一切房源信息，自己可与业主取得联系，适当地安排看房，最终对于成交提成，将根据二手房门店有关规定进行细算。

(3) 作为二手房门店店长，你应安排专人对登记房源信息事宜

进行管理。若有二手房经纪人需要用到其中的房源信息，则应及时通知房源信息的专门管理者，并由其与业主取得联系，安排看房，最终对于成交提成，将根据二手房门店有关规定进行细算。

在工作实施过程中，如果采取第2种方法，能让你在实际操作时更为准确、快速和灵活。如果多个二手房经纪人对同一套房子进行出售，效率自然会比一个二手房经纪人出售一套房子效率高。其实，这种共享信息模式弥补了二手房经纪人不共享信息模式的缺陷，真正打破了把供给和需求全部揣至“口袋”的状况。

我认为，二手房中介这一行业属信息服务行业，既要具有真实性和及时性，也要求速度快，所以在注重共享信息的同时，还要扩大和完善这种模式，利用信息量扩大等途径吸引更多的客户，进而让房源信息的作用达到极致。现在，网络发展也特别迅速，所以一般都得利用QQ、Skype、微信等通信工具进行交流，以交换房源信息等。

总之，科学、有效地管理二手房房源信息，值得二手房门店店长将其作为重点，因为从二手房门店的最高目标上而言，这也是提高房子成交率的最关键因素之一。

#### 4. 房源信息的处理

在处理房源信息时，我觉得必须注重两方面：一是所有房源类型应以客户实际需求为出发点；二是通过现成的房源信息吸引众多客户。我要告诉大家的是房源信息的处理必须遵循几个重要原则，见表4-6。

表 4-6 房源信息处理的原则

原 则	具体内容
主动原则	一家二手房门店无论有无房源信息，作为店长，你都不能坐在二手房门店里干等。因为，只有主动服务于客户，多方面地去仔细观察，才能最大化地实现房源信息价值
及时原则	房源信息的特点之一即为较大的变动性，这就要求二手房门店店长必须及时把握住房源信息。若错过了最好的营销时机，那么房源信息的价值就会下降
留底原则	留底原则是指每个不同的房源信息必须利用台账形式来显示，二手房门店应有专人负责房源信息的相关记录工作，还要负责及时发布变更过的信息，这样既能有效避免房源信息的“错误”利用，也能有效避免利用房源信息“漏洞”
互助原则	在工作展开时，员工工作业绩直接决定着其月薪高低，这在一定程度上提高了员工积极性，然而这并非说各员工间就是完全独立的。尤其是在利用房源信息时，二手房经纪人更应团结协作，若始终只想着自己，那房屋成交率就会有所下降

## 5. 房源信息的更新

智者一定是全面掌握变更信息的人，而非全面掌握房源信息的人。所以，一名出色的二手房门店店长应做到及时掌握房源信息的变更等，具体有何“法门”呢？

### (1) 不断累积“法门”

二手房门店店长应不断累积客户的访问信息，要知道，这些客户访问信息不仅直接反映了业主的心态变化，而且直接反映了业主的实际需求等，利于二手房经纪人在日后开展各自的工作。

## (2) 周期访问“法门”

周期性访问房源信息，可以说是确保房源信息时效性的一种主要方式，尤其是如今的二手房市场复杂多变，这就更需要二手房经纪人提高周期性访问的频率。而对于电话访问和上门访问这两种形式来讲，二手房经纪人切忌态度冷漠、傲慢等。

## (3) 及时跟踪“法门”

重点房源信息指的是二手房门店中的一些既可以用来出租也可以用来出售的房源信息，对于这一点，二手房经纪人必须进行着重性的跟踪。这是因为：一方面，这些房源的变数性较大；另一方面，这些房源具有较高的价值。

## | 第21技 |

### 分门别“类”技

(筛选处理，让销售变得有效率)

《列子·周穆王》中记载：在宋国有一位名叫“华子”的人，到了中年十分健忘。华子的家人十分担忧他，所以就请了算命先生为他占卜，这还不算，还请巫师为他祷告，同时还让医生为他诊脉，但华子的健忘症还是没有任何起色。

鲁国有位儒生，声称自己能够治疗健忘症。于是，华子的妻子表示肯拿出家里的1/2家产作为酬劳。儒生试了试华子的反应，感觉为华子治病很容易，不过需要单独和华子相处一周时间，并且也不可以让任何一个人知道其治疗策略。

就这样，一周过去了，华子的积年之疾终于治好了，然而他却像是完全变了一个人。不仅大声训斥儿子，还怒逐妻子，甚至追打儒生。华子的行为一下子让全家人惊呆了：“这究竟是怎么回事？”

华子回答：“之前我虽然患上了健忘症，记不住任何忧愁和烦恼，过得倒也舒服、开心。可是现在我一下子又想起了多年来的哀乐好恶、存亡得失，感觉烦恼又涌现在了我的眼前。”

其实，这个故事尽管说得有些夸张，但却启示我们：每个人都有欢乐和烦恼，要想舒服地生活，就必须筛选出其中的开心和快乐，而忘记不快和忧愁，这也正是“筛选”的意义所在。

在对待二手房中介行业中的房源也是如此，作为一名出色的二手房门店店长，就有责任告诉自己的员工，为了保持房源的“及时性”和“有效性”，最主要的就是对房源的真实性进行了解，并按有关规定去伪存真，筛选出最合适的房源，从而让销售变得更有效率。我认为，跟踪、了解、比对、勘察这4大“神剑”一样都不能少。

## 1. 跟踪房源

大家知道，房源最主要的特点就是不确定性，所以二手房门店店长不仅需要对房源信息进行认真考察，还需要对房源信息进行持续性跟踪，只有这样，才可以保证房源信息的及时性和准确性，让二手房门店的发展变得通畅。

## 2. 了解情况

凡需要对房源信息进行核实的，你可以去有关机构了解有关情况，如到相应的二手房市场交易中心深入了解房屋抵押、房屋查封等情况。当然，你也可以去相应的物业管理部门了解房子的一些

情况。

不过，我要告诉你的是：除了去有关机构和物业管理部门了解房源还不够，也只有对房源详细情况摸得透透的，才能在客户面前自然、顺畅、有效地讲出房子的亮点。所以，你不妨假想自己就是要买房的客户，跟着业主先去看看房。至于，何时去看房，看房子的什么部位，着重了解哪些，这些也都是有讲究的。

### (1) 日夜都要看

有很多人会认为，白天看房是最合适的。其实不然，看房不仅要白天看，晚上也要看。这是为什么呢？我始终都认为白天看房一般会把大部分注意力集中在房子的通风情况、小区环境和楼层建筑等，而晚上看房则能看到房子所在的小区是否有人巡逻，有没有小摊小贩，以及有没有噪声干扰等，这些都是白天无法观察到的。所以，我提醒大家：白天和晚上同看一套房，观察的侧重点是不一样的。

### (2) 重点看墙角

我的一位朋友是学建筑专业的，他常常跟我说起墙角是承接房子上下左右结构力量的部位，如在自然灾害发生时，墙角的承重力是最不容忽视的，而墙角严重裂缝时，就会出现漏水的情况。因此，去看房时，你不仅要看房子的墙面是否有龟裂现象，是否潮湿，是否平坦，还要重点看看墙角。与此同时，你还要闻一闻房子有无发霉的味道，看一看房子的通风状况好不好，检查一下窗户有没有对着邻居的排气孔等。

### (3) 要雨天看房

我常对员工说，雨天看房是最佳时机，这是为什么呢？因为不

管业主把自己的房子说得多么天花乱坠，都无法逃避雨水的冲刷，这时房屋的墙角、天花板和墙面有无漏水、裂痕和渗水就会一目了然。不过，我还要提醒你：尤其要格外留意一下厕所和阳台附近的地板，闻一闻是否有发霉、潮湿的味道。除此之外，你还要特别注意一下煤气、电、水等易出问题的地方，以及厨房、卫生间、卧室和客厅，若真有问题在连续降雨后，一定也会露出马脚的。

#### (4) 重户型更重健康

先看房子的楼层和户型，当然，南北贯通的房子是最佳的，通风、采光都不错。首先，较低楼层适合老人居住，较高楼层适合年轻人居住；再次，健康的起居室至少在14平方米以上，卧室至少在12平方米以上，因为窗户和采光、通风是紧密相关的，所以窗户不能太小，密闭性要好，采光也要好。同时，你要记住，国家规定的房间层高必须在2.6米以上。另外，你还要了解房屋的装修原料、涂料和家具质地是否环保，排水系统、暖气管道密闭性是否很好。

#### (5) 可问问邻居

从业主的邻居口中，你不仅可以判断出该楼居住者的整体社会层次，也能了解到业主之前在这里住得是否舒适和顺心，同时也能搞清楚这套房子究竟适合怎样的购房需求者；从小区警卫或小区管理员口中，你也能获取不少有价值的房子信息，因为这些人最了解房子所在小区的状况，有的时候还会直接告诉你业主房子的相关情况。反正我始终认为，从物业管理者和邻居口中所获取的信息十分宝贵，因为他们往往能直接告诉你不知道的“真相”。

### 3. 比对资料

作为二手房门店店长，你需要对房源的有关资料进行比对，因为这样能考察出房源信息是否真实可靠。另外，还需要对房源的部分基本情况进行了解，如房屋户型结构、房源产权所属、房屋的建造时间和完工时间、房屋的建筑面积和使用面积、房屋的实际用途等情况。其实，考量房子有关资料的真实性是选择房源的主要原则。

### 4. 勘查现场

作为二手房门店店长，你一旦接收到新的房源信息，赶紧指派员工到达房屋的所在地，考察那里的实际情况，不仅要对房屋本身进行考察，还要对房屋四周的情况进行考察，尤其应对委托人提供的一些信息进行勘察和核对。

## | 第 22 技 |

### 大户透“明”技

(策略多多，让大户型不再难卖)

有一次，我的朋友高先生在提起他家买的 180 平方米的大房子时显得十分苦恼。他说：“哎，别提了，我的太太经常抱怨，房子面积太大，每个周末收拾起来都非常浪费时间和精力。”并且，高先生本人也觉得买的房子过大了，更何况，现代社会中，供房压力暂且不说，他膝下只有一个六周岁的女儿，三口之家住在这空空落落的大房子里，未免会有些冷清。

虽然人们都追求宽敞气派的大户型，但现实问题毕竟是存在的，尤其在竞争激烈的现代社会中，每个人赚钱都很难，供房压力大，所以，大户型反而成了一部分购房者的烦恼。

不得不承认，如今，越来越多的人在购房问题上趋于理性，只要求温馨、舒适、实惠就好，都将目光聚焦在了 60 ~ 100 平方米的户型上。我们也不难从中窥出，如今正悄然流行着小、中户型的潮

流，既满足了住房要求，又减轻了生活和工作双重压力，何乐而不为。

在大户型逐渐不“走俏”的同时，意味着“出售大户型”已经向二手房从业人员发起了“猛攻”和“挑战”。不过，大家对此千万不要担忧和害怕，我认为，只要了解和掌握了销售策略，出售大户型二手房不会成为难事。

### 1. 强调大户型的“隐私性”

现在，有不少大户型的房子很注重房子与房子间的隐私性。其实，现在有不少三世同堂的家庭需要住在一个屋檐下，由于年轻人需要工作，照顾孩子及孩子的入托接送、入学接送问题都得由老人来做。当客户拿不定主意的时候，你不妨多强调一下大户型在设计上的“隐私性”，如设有两卧两卫或两个阳台，这样一来，年轻人和老年人的活动路线不会相互穿插，饮食起居的影响也会很小等。一旦你说出了大户型特殊设计上的优势后，就很容易打消购房者总担忧的与老人同住会产生分歧、生活上不便、隐私性不强等诸多困扰。

### 2. 强调大户型的“舒适性”

大户型和中、小户型最明显的区别就是面积较大，居住起来更为舒适和方便。所以，你不妨多在客户面前提及大户型的舒适和方便。同时，你还可以描述一下大户型的采光、朝向、小区环境等优点，如孩子玩耍空间大，以及阳台视野开阔等。总之，你要满足购房者内心追求惬意、舒适的实际需求，把话说到客户的心坎里去。

### 3. 强调大户型的“功能性”

一般，考虑购买大户型的顾客都会同时考虑老人、孩子和自己，因此多强调大户型的“功能性”就很关键了，让客户明白购买此房会让每一代人均可以各得其所，并说明这里的生活设施完善，休闲器械齐全，小区绿化面积大。具体来讲，年轻人可以健身，孩子可以玩耍，老年人可以下棋、散步，从而让购房者稳稳地吃下一颗“定心丸”。

### 4. 强调大户型的“一次性”

这里讲的“一次性”指的是“一步到位”。其实，在现代购房者中，有不少人因为资金问题而选择购买小户型房子，主要是为了过渡，待将来收入增加或存款攒够时，再换购大户型房子。对此，你不妨向客户强调，大户型的总价虽然比较高，但是完全可以一步到位，将来也无须再为选房、换房而奔波劳累。最关键的是早一天享受到大户型的舒适也是值得考虑的一件事。

### 5. 强调大户型的“增值性”

在客户迟迟不肯决定的时候，你不妨将话题绕到大户型的“增值性”上来，告诉客户房子的保值与增值功能，人民币在将来会面对通货膨胀的长期压力，甚至还可以对客户说，买房即为买“钱”途。总而言之，你要让客户明白一件事：在楼房都增值的情况下，相对于小户型而言，面积更大的大户型自然会获取更多收益。

## 6. 强调大户型的“商业性”

如果客户的实际需求是寻找居家型的办公场所，那么购买大户型将是很划算的。因为，大户型不仅可以居住，还有着其“商业性”。你不妨向客户这样强调：现在办公物业不仅使用成本高，而且价格也高，物业管理费也是一笔不小的开支，若将大户型房子用来办公，将省下不少的费用，并且拿节约下来的费用还能再购入一套小户型住房。

## | 第 23 技 |

### 无“微”不至技

(熟悉环境，寻找有价值的卖点)

房子的卖点是最能勾起客户购房欲望的“甜面包”，尤其当客户蠢蠢欲动的时候，我也常常跟员工讲，往往一句切中“要害”，即房子的卖点的话，就会顿时引起客户的注意力，将客户肚子里的“馋虫”一下子勾出来。

然而，如何勾出客户的“馋虫”且让客户下决心吞下眼前的“甜面包”呢？这就需要你去细细挖掘房子的卖点，尽快熟悉房子的所在环境。“细节决定成败”，这话说得一点儿都没错！你必须做到无“微”不至。

我总结出，房子的卖点主要表现在房子的楼层、朝向、地理位置、价格和周边配套设施等方面。下面我就一一讲解，这样大家在销售过程中就会少走一些弯路。

## 1. 不同楼层房子的卖点

不同楼层的房子，卖点是不同的，可以说各有各的优点，各有各的卖相。针对客户看中的不同楼层的房子，你要相应讲出它们好的品相，只有这样，客户才能心里踏实，所做决定才会坚决，见表4-7。

表4-7 不同楼层房子的卖点

楼 层	卖 点
高 层	视野景观好，住得高，看得远 有气派，看上去大气 档次高，让人有面子 非常结实，具有很强的抗震能力 通风好，能呼吸到新鲜空气 能享受好的生活服务 随时乘坐电梯回家，省去了一些麻烦
中间楼层	楼层不高也不低，刚刚好 环境安静 安全系数高 视野开阔 采光好 空气很流通
底 层	生活方便，尤其便于老人和孩子 自带庭院，拥有更大的生活空间 价格实惠 升值潜力不小 能更好地享受绿色的花园生活

(续)

楼 层	卖 点
顶 层	升值空间大 采光好 通风好 视野开阔 价格低 能拥有赠送的平台

## 2. 不同朝向房子的卖点

随着二手房中介行业的火爆，众多的人都想获得自己梦寐以求的房子，而究竟为客户选择哪种朝向的房子得根据客户的实际需求而定。但你要始终记住的是：房子朝向不同，所介绍的卖点必然不同。

### (1) 朝北房子的卖点

与南北向的地球磁力线一致，有益于健康；尘埃和泥沙都吹不进来，很环保；不会遭受东西向强烈阳光的照射，夏季凉爽；等等。

### (2) 朝南房子的卖点

最适合孩子和老人居住；光照充足，采光好，利于人体吸收钙质；冬暖夏凉；受人欢迎，升值空间大；等等。

### (3) 朝西房子的卖点

适合习惯夜生活者；价格低于朝东的房子；可选择性强；可享受西晒；等等。

#### (4) 朝东房子的卖点

空气流通性好；光照时间早；夏天室内温度适宜；等等。

### 3. 不同位置房子的卖点

我认为，客户买房必须考虑的一个问题就是地理位置，有的客户图自己上班近，有的客户图交通便利，有的客户图环境安静，有的客户图孩子上学方便，有的客户图生活便利，等等。这就看每位客户不同的实际要求了。最重要的是无论房子身在哪里，关键是你要有卖点可讲，这才是硬道理。

#### (1) 市区房对比郊区房

我常常告诉员工，若房子身在市区，则应告诉客户这样的房子升值潜力大，拥有不错的软环境，生活氛围比较浓厚，医院、银行等设施会更便利，等等；若房子身在郊区，则应告诉客户这样的房子小区环境好，空气新鲜，居住环境安静，远离了喧嚣和压力及噪声，等等。

#### (2) 近距离房对比远距离房

若房子离客户公司近，你应告诉客户住在这样的房子里，上班方便并且能节省很多时间，和家人团聚的时间更多，等等；若房子离客户公司远，你应告诉那些有车的客户，这样上班虽远但会有很多在路上开车、安静思索的空间和时间，不需要承担太多家务，等等。

#### (3) 学区房对比非学区房

我常跟员工讲，若房子身在学区，你更是有话可说了。原因很简单，尤其是对那些有孩子的客户来讲，他（她）们一般

最注重孩子的教育问题，所以会首先考虑孩子上学远近、是否方便的问题，特别是那些身在重点院校周边的房子更得他（她）们青睐。这样说来，你总该知道如何去讲这种房子的卖点了吧。

#### 4. 不同价格房子的卖点

俗话说得好：“一分价钱一分货。”一套房子卖什么样的价格，绝对是有道理的。我认为，作为一名专业的二手房经纪人，你必须学会针对房价的高低去推崇其不同卖点。

首先，价位高的房子“推”什么

价位高的房子，若与价格低的房子相比较，绝对存在一定的差异性，要么地段上更便利，要么质量上更优异，要么结构上更合理，要么户型上更人性，要么配套设施上更周全……总之，你要让客户明白：房价虽高，但物有所值，没有任何可遗憾的。

其次，价位低的房子“卖”什么

如今，价位低的房子当然是客户争抢的对象。不过，有些客户也会怀疑：其中究竟有没有藏“猫腻”呢？这就像我们平时购物一样，一旦遇到了便宜货，虽然心里美滋滋的，但内心总会涌出一种“便宜没好货，好货不便宜”的念头。以我的经验来讲，此时，二手房经纪人不妨适当展露一下，也就是告诉客户此房跟同类房相比，之所以便宜些，是因为存有一点“瑕疵”，这样反倒能让客户觉得你很真实，进而对你产生信赖感。

## 5. 不同周边配套设施房子的卖点

我常常教导员工，当客户提出异议的时候，或者嫌房子房龄较长，或者嫌房子格局不好，或者嫌房子朝向不好，或者嫌房子性价比不高，等等；若房子周边设施齐全，那么你完全可以绕到房子的“周边设施”上来，将客户的注意力吸引过来。例如：

(1) 若房子临近地铁，你就告诉客户这便于上班。

(2) 若房子临近学校，你就告诉客户便于孩子在不远的未来接受教育。

(3) 若房子临近医院，你就告诉客户便于老人、病患者居住。

(4) 若房子临近超市，你就告诉客户便于购物等。

(5) 若房子临近菜市场，你就告诉客户便于买菜。

总而言之，每位客户是有血有肉的人，无论具体是哪种类型的客户，在展现和描述房子有价值的卖点时，你必须做到无微不至”。而只有熟悉了房子的所有环境，无微不至地关怀和体贴，才能触及客户内心深处最柔软的那一部分，才能真正换得客户的购买之心。

## | 第 24 技 |

# “房房”面面技

(了解房源，让发布更得心应手)

二手房门店要有很多房源，“做买卖不能空卖吆喝”就是这个道理。有了充足的房源，二手房经纪人才能按客户要求寻找中意的房子。那么，你究竟对“房源”的了解有多深呢？

### 1. 什么是房源

房源是房屋买卖或房屋租赁的资源。

通常，二手房门店拥有的房源是一种信息，这是由于二手房门店并不具有出租房屋或出售房屋的产权，二手房门店只不过仅仅是接受了业主（也就是房子的委托方）将房屋出租、出售的委托，或者说，二手房门店获取了业主（也就是房子的委托方）将房屋出租或出售的有关信息。

## 2. 房源有几大要素

房源的构成要素指的是构成房源的基本内容，体现在以下3方面：

### (1) 客观要素

通常来讲，建筑在土地上的房屋在一定时间内其基本状况是不会变化的，如房屋的新旧、朝向、房型、结构、外观、面积、装饰和层次等状况。房屋的周边环境主要指的是房屋周围的出行交通和公共设施，房屋所在小区的规模和面貌、物业管理，以及房屋所在的区位（或地段）等情况。一般，业主和二手房门店普遍关心房屋价格的问题，有时因受到国家政策和地理位置两方面的影响，房子价格会发生变化。

### (2) 权属因素

和别的商品不同，房屋的交易过程其实就是转移房屋权属的过程。所以，二手房门店获取的房源应该是权属清晰的。通常情况下，房屋的权属状态应经由特定的有关法律文件进行确认，按相关规定，由相关部门进行登记并取得“房地产权证”的二手房才可以获得国家法律的保护。“房地产权证”包括了土地使用权来源、土地使用期限、竣工日期、建筑面积、房屋类型、房屋用途、土地用途、地号、权利人、室号（部位）等情况。在某些情况下，房屋的权属状态是可以变更的，然而应经由有关部门登记才行。

### (3) 主观要素

二手房门店在获取房源信息的时候，除了要了解业主的年龄、

职业、姓名、性别、国籍、住处等基本情况外，还得了解其在委托期间的心理状态。通常，业主的基本情况是不会产生变化的，但其心理状态会随着时间推移发生变化，从而影响房屋价格等。

### 3. 房源有哪些特征

房源有4大主要特征，即公共性、时效性、可替代性和变动性，见表4-8。

表4-8 房源的4大特征

公共性	在我国不少城市中，房主为了快点卖出去自己的房子，通常情况下会采取多家委托的形式。也就是说，拥有该房源信息的公司不光是一家，而是很多家，即房源的公共性
时效性	对于某套房源，如果客户没能在短期内成交，那么该客户就很有可能已在其他中介服务机构完成交易了。或者是有的房主原本是说好了的，可是时间一长就很有可能会对二手房经纪人说：“我不卖了。”总之，无论从买方来讲还是从卖方来讲，房子的时效性非常重要
可替代性	房子从来都不会一模一样，客户若因故对房子不感兴趣而不能完成交易，那么该客户完全可以选择在同类地段寻找相似的房源，即房源的可替代性
变动性	<p>房源的变动性体现在两个不同的方面：一是价格因素的变动；二是使用状态的变动</p> <p>前者发生的次数较多，而后者较少发生。例如，原本闲置着的一套待卖的二手房，委托人在委托期间决定先将这样的二手房租出去。然而这样一来，并不会拒绝感兴趣或有意向的买家去看楼和购买。这样就要求二手房经纪人应在第一时间对客户进行回访，及时对房源进行更新</p>

#### 4. 房源起何作用

在二手房中介行业中，二手房经纪人需要学会的基本功之一就是开发。我始终都认为，开发即业绩之母；开发是认识客户、服务客户的开始；开发是增加收入的工作；开发可以使交易完成，积累客户；开发可以拥有较多的客户回馈量，能够拓展人脉。作为二手房门店店长，你第一需要考虑的工作内容就是开拓房源。那么，房源的重要作用都有哪些呢？

##### (1) 房源是二手房门店发展的保证

在我国，买受方在寻求二手房门店服务时，或者承租人在寻求二手房门店服务时，通常采取的形式是“货比三家”，他们会先同时到其他几家二手房门店获取所需要的房屋信息，再经过认真的比较和筛选，然后在其认为最中意的一家门店完成房屋交易。应该说，房源是二手房门店获得发展的保证，房源越多，房源类型越丰富，二手房门店的成交量也就越多，市场地位也会越高。

##### (2) 房源是二手房门店的生存资源

在二手房中介行业，房源的多寡决定了二手房门店是否可以生存下去。二手房门店若缺少一定数量的房源，就无法开展其居间业务，无法提供服务给买方或承租方，也会失去生存空间和经营空间。总之，房源是二手房门店的生存资源。

##### (3) 房源管理能促进二手房门店管理水平

房源管理是二手房门店管理中的一项重要内容。房源管理水平直接决定着二手房门店的整个管理水平。所以，凭借房源管理来对

二手房门店管理进行提升，是二手房门店工作的重中之重，尤其我们这些做二手房门店店长的，更应做好房源管理，从而使管理创造的效益实现最大化。

## 5. 客户为什么对发布的房源信息不“着迷”

不无夸张地说，房源就是二手房门店的命根子，二手房门店所发布的房源信息不仅要确保数量多，而且要确保质量高、真实、有效，这样才能吸引更多的客户前来。我平时常听很多员工说，发布房源信息很频繁，可客户总是不多，这究竟为何呢？

在我看来，这可能是因为有两方面的工作没做好。

### (1) 房源信息中描述类文字“写得太少”

意思是说，目前有不少二手房经纪人在发布房源信息时，为了图省事，房源信息中描述类文字写得太少，唯恐写多了字会导致负面的影响。你要记住，这样做只会让发布效果“大打折扣”：

- 1) 客户会觉得你的房源信息和其他网站上的毫无区别。
- 2) 客户认为你的房源信息可能是假的。
- 3) 客户无法从中获取自己想要的东西。
- 4) 客户无法对你的房源感兴趣。

所以说，你要详细描述房源，尤其是重要的字眼，如位置、户型、朝向等必须讲清楚，让客户一读就能明白。

### (2) 房源所处位置“太过冷清”

还有不少二手房经纪人常常跟我讲，一些性价比较高的房源的信息虽然及时发出去了，可就是不见客户“回音”。有时候，除了

确保发布房源数量和质量以外，还有一个问题需要特别注意：看看自己所发的房源所处的位置是否“过于冷清”，像有些小区的位置非常偏僻，根本就不是现在购房一族的向往、热衷之地，当然就不可能有人“回应”你了。

那么，对于冷门的小区，你该如何对待呢？我的建议是不妨就来个“冷热拼盘”，即搭配着发布一些热门小区的房源信息，这样一来，你的房源浏览量一定会有所提升。

## 6. 写好房源信息目的何在

前面我讲了二手房经纪人在发布房源信息时常犯的两大错误，现在，就结合其中的内容，详细总结一下写房源信息应注意的内容，以及做这些的目的。

### (1) 让客户明明白白

二手房经纪人除了要写房源信息标题外，还要写房源展示信息，往往有不少员工不愿意写这部分内容，或者一语带过，或者寥寥几句。殊不知，房源信息描述得越详细，客户心里就会越清楚，一旦全面了解了房子的样子，又很中意，客户一般会迅速做决定，也可能他（她）们根本不用前去门店找你，就会直接将你约出来去看房。因此，就这一点，你千万不要“能省则省”，应尽量多做一点。

### (2) 让客户萌生冲动

有的二手房经纪人不爱在房屋交易的一些费用上“多费笔墨”，其实，在我看来，有了费用的描述，客户会对房源更加了解，才能心里有数，从而盘算究竟买不买。另外，为了能让客户直观地看到

房子，你最好上传几张房子的图片。要知道，有了图片信息，客户可能一冲动，便直接下单了。所以，这两点你要特别注意。

### (3) 让客户感兴趣

事实上，无论哪种类型的客户，在浏览房源信息的时候，一般都只是匆匆地“扫上一眼”。试想，如果你的房源信息标题平平淡淡，一点儿都不吸引人，那么将无法引发客户的兴趣，更别说客户去仔细看了。而对于搜索引擎而言，你的房源标题越详细，越吸引人，能找寻到你的客户就会越多。其实，二手房经纪人每天都要更新很多套房源信息，那么究竟如何写，标题才会吸引到客户呢？

- 1) 吹牛型。全市最超值的二手房，你看了才知道。
- 2) 限时型。业主亲口承诺：谁买给谁便宜1.5万元，快了才能得。
- 3) 不可思议型。这套房说没优势吧，但又有不少人在抢，为什么呢？
- 4) 吊人胃口型。我现在就揭开一套被人抢疯了的地方的秘密。
- 5) 真诚型。业主因出国而诚心卖房。
- 6) 常规型。××小区三室一厅，价格实惠，临重点中学，南北通透。
- 7) 针对型。70后们赶紧看过来。临地铁的某小区两房。
- 8) 数字型。6套你不能不看的××小区复式房。
- 9) 问题型。若错过了这几套，还有没有下一套？

### (4) 让客户很信任你

为了赢得客户的信任，我建议你在发布房源的同时，还要上传一张你自己的照片，但是对照片也是有实际要求的。

首先，照片一定要上传正装照。因为客户买房是务必慎重的大事，绝对不会选择看起来不稳重的二手房经纪人，如果你的照片上穿着、打扮都很邋遢，客户是不会联系你的。

其次，必须是本人而非他人的照片。如果你上传的是别人的照片，客户将无法了解你，更何况，若真联系到了你，发现照片并非你本人，自然会有一种上当受骗的感觉，固然会觉得你不值得托付和信任。

由此看来，发布房源信息容不得半点虚假，也只有这样，才能为未来源源不断的客户一点点地打基础。

#### (5) 让客户觉得真切

我见过不少员工为了节省时间，竟然把每套房源的信息描述都写成同样的文字，我可以肯定地说，如此马马虎虎的二手房经纪人是无法达成成交的。这样做，根本不会让客户觉得房源信息真切，反而觉得二手房经纪人有骗人之嫌。那么，正确做法是什么呢？你应该对房源多发表一些看法，见解越多，客户就会觉得越真实。“凡是付出都会有回报”，你认真对待房源、对待客户，客户就会认真对你；反之，客户对你也会马马虎虎。

#### (6) 让客户有新鲜感

对于一成不变的事物，每个人看了难免都会有厌倦感，因为，从中看不到亮点和希望。二手房经纪人发布房源也是如此，若客户每次看到同一套房源，每次注明的都是同样一个日期，当然就会以为房子一定已经出售出去了，自然也就不会联系你了。所以，每天更新房源的工作是必须要做好的。

## 客源管理篇

如果说房源是摇钱树，客户就是钱脉，两者缺一不可。而客源管理往往是二手房门店店长的职责。很多二手房经纪人往往会抓住自己的客户，但很少通盘考虑客户的管理问题。作为二手房门店店长的一项工作战略，房源管理包括了认识客户、开拓客户、影响客户和部署营销等诸多环节。二手房门店店长针对这些环节有的放矢地去开展工作，就会收到意想不到的管理效果。

## | 第 25 技 |

# 待“客”之道技

(管好客源，给每个客户贴标签)

有则寓言故事大家一定很熟知：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。从管理角度去分析，这是一种无政府的自然状态。诚然，“人”若少了管理，必然涣散。

在二手房中介行业中，客源管理得好，就会为二手房门店带来价值；管理得不好，则势必会给二手房门店造成损失。我总喜欢把二手房门店比喻为一棵大树，那么，客源就是滋养这棵大树的水分。如果无法保证水分的及时供养，大树只会慢慢枯萎。所以，弄清楚其概念、原则和如何利用就成了关键。

### 1. 客源管理的概念

客源管理指的是对二手房门店店长与客源间的关系的管理。若单独针对二手房门店所开展的实际工作而言，客源管理指的是这一

系列的活动：收集信息——整理信息——信息存档——收集客源——记录客源——分析客源——整理客源——储存客源——利用客源。

## 2. 客源管理的原则

对一家二手房门店而言，客源管理是一项十分关键的工作，客源管理的能力水平和状态，对最终的成交比例和效率起着决定性的作用。不过，我要告诉大家，客源管理必须遵循突出重点、轮单和有效性这3大原则。

### (1) 突出重点原则

当大量客源信息出现的时候，作为二手房门店店长，你必须通过对客源资料进行分析而找到重点客户，尽快去挖掘有较强需求意识、有最大成交可能性的客户，并将其归到需着重培养的客户那栏；对于一些潜在客户，他们虽然暂时无成功的可能性，然而却具有潜力，那么可选择将他们作为将来的次重点客户；而对有长期需求意向的客户而言，可选择将其作为未来的重点客户。这样做不仅可以给二手房门店提供更多的成交机会，而且还能保证二手房门店管理工作的有序进行。

### (2) 提倡轮单原则

通常，对部分较成熟的二手房门店而言，员工接待客源和继续跟单所采取的制度皆为轮单制。举个例子，在9月13日，在一家二手房门店工作的经纪人数量为8名，这样二手房门店店长就可以给这8名员工每人一个序号，在当日的首位客户进店后，就派员工

A 前去接待第 1 位客户，在当日的第 2 位客户进店后，就派员工 B 前去接待第 2 位客户，在当日的第 3 位客户进店后，就派员工 C 前去接待第 3 位客户，依此类推。这就需要借助个人客户档案和机构客户档案，见表 5-1 和 5-2。

表 5-1 个人客户档案表

编号：

概况	姓名		性别		出生年月	
	文化程度		从事职务		家庭成员	
	子女性别			入学（职业）		
	出生年月					
	手机号码			固定电话		
	电子邮箱			传真号码		
实际需求	联系地址					
	购房用途					
	交易类型					
	所在楼层					
	房型结构					
	小区位置		房屋面积		房屋朝向	
	房屋单价		房屋总价		支付方式	
	房屋配套设施			其他		
交易记录	委托时间			客户来源		
	推荐记录					
	看房记录					
	洽谈记录					
	成交记录					
	附加说明					

表 5-2 机构客户档案表

编号：

概况	机构名称				所属性质	
	法定 代表人	固定电话		手机号码		
		电子邮箱		传真号码		
	法定 授权人	固定电话		手机号码		
		电子邮箱		传真号码		
	具体位置					
实际 需求	交易类型					
	物业类型					
	所在楼层					
	具体位置				户型结构	
	房屋面积				房屋朝向	
	房屋单价				房屋总价	
	支付方式				按揭方式	
	房屋配套 设施					
	其他					
交易 记录	委托时间				客户来源	
	推荐记录					
	看房记录					
	洽谈记录					
	成交记录					
	附加说明					

### (3) 有效性原则

客源信息一般既数量繁多，又十分杂乱。对此，二手房门店店长应亲自筛选和归整这些客源信息，或者专门指派员工对这些客源

信息进行筛选和归整。那么，在筛选和归整客源信息时，需要注意一些事项，见表5-3。

表5-3 整理客源信息的注意事项

层 次	具体内容
<p>评审验定客户 “购买能力”层次</p>	<p>对二手房门店而言，评审和验定客户的“购买能力”层次十分关键，这是由于如果某客户根本就不具备相应的购买能力，即使该客户十分中意某套房源，最终也没有办法达成交易。因此，二手房经纪人很有必要考察客户的潜在支付能力，或者二手房经纪人协助客户对部分财务问题进行相应的解决，使交易可以顺利完成，同时还能拓宽客户渠道，提高交易的成交率</p> <p>若客户是机构，则应了解其经营情况、所属性质、规模大小，较为准确地判断其支付能力和信用水平</p> <p>若客户是个人，则应以客户的姓名、出生日期为切入点，对其有关情况进行了解，较为准确地判断其支付能力</p>
<p>评审验定客户 “需要”层次</p>	<p>对客户的“需要”层次进行评审和验定，是用来界定某一特定的客户是否真的需要房源和界定某一特定的客户是否真的需要二手房经纪人推荐的房屋和服务。这一点是客户资格评审的首推项目，客户是否真需要房源和二手房经纪人的服务，是最终能不能成交的主要因素</p>
<p>评审验定客户 “购买决策权”层次</p>	<p>二手房门店店长若仅对客户的“购买能力”层次和“需要”层次进行评审和验定还不够，还应对其是不是有购买决策权进行深入确定，尤其是评审客户资格</p> <p>若客户是机构，则应深入了解起决定作用的领导的相关情况</p> <p>若客户为个人，则应设法弄清楚其所在家庭中真正具有决策权的人，以及关键性的家庭成员是否也同意购买此房</p>

### 3. 客源信息的利用

作为一名优秀的二手房门店店长，你在搜集到众多客户信息后，第1步应评审与验定客户资格，第2步应对客户信息等进行筛选和分类整理，进而寻找到可能成交的客户名单。不过，对这些资料进行搜集和完善且对其装订成册也不是不可以。

#### (1) 记录客户信息

客户信息有客户概况、实际需求、交易记录3大主要内容，见表5-4。

表5-4 客户信息的记录内容

记录类别	具体内容
客户概况	客户姓名、性别、电话号码、联系住址、出生日期、文化程度、家庭人员结构、从事职务和子女性别等内容。若所说的客户为机构，那么客户概况应包括机构名称、法定代表人、机构所属性质和法定代表人的电话号码等内容
客户实际需求	客户所需房屋的建筑面积、价格、具体位置、户型结构、配套设施和支付方式等内容
老客户交易记录	老客户委托交易的推荐记录、看房记录、实际编号、具体日期等内容

#### (2) 保护客户信息

虽然说有时客户表示愿意让二手房经纪人记录、保存自己的相关信息，但客户的这些信息依然是私人信息，所以无论是二手房门店店长还是员工，都必须保护好这些信息，尤其是客户的联系方式

和所住地址等，未经客户同意绝对不可以泄露出去。

### (3) 更新客源信息

世间的万事万物都在不停地变化，当然了，客源信息也是这样的。通常，二手房经纪人建立的客源档案大部分是其在最开始的时候采集起来的信息，因为客户需求的意向也在不断地变化，所以，二手房经纪人建立起来的客源档案也许早就成了过去式。因此，作为一名出色的二手房门店店长，你必须督促员工及时更新客源信息。除此之外，二手房经纪人必须时不时地联系客户。

## | 第26技 |

### 客源“滚滚”技

(开拓客源，让客户主动找到你)

在一次员工会议上，有位员工一脸惆怅地说：“开拓客源令我真的很头疼，我觉得很吃力。”也许，这是很多二手房经纪人都遇到过的难题。在我看来，开拓客源并不像大家说得那么艰难，要注意收集客户资料，其实在你现在的客户群中就藏着不少潜在客户，当然也不乏一些大客户。

我也常常跟员工强调一点：“作为一名二手房经纪人，要有客户资源你才会有成单的希望。”这问题的关键就是客户从哪里来？谁才是你的准客户？我认为，你除了用心去发现外，还要正确运用客源开拓渠道，掌握客源开拓形式，切记客源开拓的禁忌，这些就如同你寻找、开拓客户的“指南针”，没有了它，你将失去方向，无辜跌入迷茫期。

## 1. 客源开拓的渠道

寻找能成交的客户，是二手房门店店长及员工必须要下的功夫，具体是熟练运用客源开拓渠道和客源开拓方法，以确保潜在的客源信息丰富。客源开拓共有5大渠道。

### (1) 设法吸引客户

作为一名优秀的二手房门店店长，要想把自己的二手房门店打造成一家优秀的二手房门店，应想尽办法吸引众多客户的眼球，不过实现这一点需要两个前提：

1) 商品。针对二手房门店而言，其“商品”即为与客户实际需求相符的房屋。因此，广泛的房源开拓工作明显决定着二手房门店未来的运营情况。

2) 服务。二手房门店运营的好坏还有一个决定性因素，即员工对客户服务的态度。若能让客户亲身感受到员工的温暖和热情，客户再来光顾门店的可能性会很大；反之，则不然。

### (2) 以“老人”引“新人”

这里我讲的“老人”指的是老客户，“新人”指的是新客户，即通过老客户介绍新客户，我总结了一些主要方法，见表5-5。

表5-5 以“老人”引“新人”的方法

方 法	具体内容
赢得现有客户的信任	员工赢得现有客户信任的重要途径是为客户提供优质、全面的服务，借此才有可能从现有客户那里获得助力

(续)

方 法	具体内容
使对方明白自己的目标	员工在请其他人介绍新客户时，为了杜绝类似于“这个时候我一点也想不起来任何人”的话语产生，应向对方说清楚自己当下正寻找的客户类型，可使对方在潜意识中迅速寻找到相符的个人或单位等
巧用介绍卡	巧用介绍卡的具体做法是让现有的客户填写5个名字，说到底即让现有的客户介绍5个新的客户。介绍卡的功能是不仅可实现客源的开拓目标，还能有效加强二手房门店的口碑
答谢现有客户	在二手房中介行业中，给予现有客户佣金或付费给现有客户，有的时候可以使新客户量增加。而亲手书写的便条或亲手书写的感谢信也会十分重要。另外，给现有客户馈赠小礼品，也能使新的客户量有所提升
评估未来客户	员工必须评估未来的客户，通过现有客户了解其有关信息等
连锁介绍法	连锁介绍法是指通过老客户的介绍来找新客户的方法。这种方法也可称为无限连锁法或客户引荐法。在二手房中介这个行业中，连锁介绍法一般被称为“黄金客户开发法”，在开拓客源上会获得较好的效果。具体方法是员工在确定某客户很满意自己的服务后，可拜托该客户向自己介绍其亲朋好友等

### (3) 吸引回头客

二手房门店所服务的对象是客户，若忽视了客户的任何一个重要细节，若无法让客户满意，那么二手房门店所提供的服务将会出现“畸形”，要知道，这对吸引回头客也是最为致命的。吸引回头客有两大做法，见表5-6。

表 5-6 吸引回头客的两大做法

方 法	具体内容
建立专门的客户档案	建立专门的客户档案是二手房门店的一笔重要财富，有两大好处：可详细记录客户的反馈意见等，从而对整个二手房市场及客户实际需求进行了解；有利于工作开展，使相关细节很难被忽视
让现有客户满意	二手房门店目前现有的客户是二手房门店的最佳客户，要想吸引更多的回头客，就得设法让现有客户获得最高程度的满意。只有现有客户满意了，才会有越来越多的回头客

#### (4) 让流失者再回头

1) 首先要多次接触和沟通。与客户进行多次接触和沟通，能让客户更容易记住你的二手房门店，巩固二手房门店及员工与客户之间的关系。

2) 其次要确保服务态度良好。任何时候都不要忽视了服务态度，这非常重要，如果我们对客户不屑一顾，那么第一次来店的客户一定不愿意再来。所以，尤其是二手房门店店长，必须对此制订出相应的改进措施，以改善员工的服务态度等。

#### (5) 开发外部客户

- 1) 派工作人员散发宣传单；
- 2) 使用商圈常使用的战略；
- 3) 采取广告形式；
- 4) 举办有关的俱乐部、沙龙等。

## 2. 客源开发的形式

二手房门店在进行客源开发时有 3 种主要形式：人际关系法、市场营销法和客户介绍法。

### (1) 人际关系法

人际关系法是指你通过亲友、同事、同学和邻居等认识的人来拓展自己的业务。但当你开展业务的时候，必须让这些人知道你已从事二手房中介行业了。例如：

- 1) 你的亲戚（包括你的远亲和家人直系亲属）。
- 2) 你的朋友（包括与你曾共同加入组织、与你有共同爱好和信仰的人）。
- 3) 你的同事（包括你爱人的同事、你的同事和你父母的同事）。
- 4) 邻居（包括目前的邻居和过去的邻居）。
- 5) 同乡（包括你的同乡和你爱人的同乡）。
- 6) 同学（包括你在大学的同学和在中学的同学，以及你爱人的同学等）。
- 7) 专业人士（包括餐厅老板、保险代理人、律师和医生）。

### (2) 市场营销法

市场营销法指的是选定某个市场部分，并且不断地传达店面信息及个人信息，进而将客户基础建立起来。你可通过以下形式实施：

- 1) DM 派单。
- 2) 陌生拜访。
- 3) 网络资源和媒介资源，如报纸、广告等。
- 4) 询问保安、门卫、闲杂人。
- 5) 询问相关部门，如物业部、保安部和售楼部。

- 6) 猎取，刺探形式。
- 7) 随机宣传，如在公交，购物场所。
- 8) 定点开发。
- 9) 社区活动。

### (3) 客户介绍法

二手房经纪人提供服务给客户和业主，可以让客户和业主满意你的表现，也会为你日后的业务创造丰富的来源。这样一来，你可以通过和客户、业主之间的个人关系和交往程度，让你对其需求有更加全面的了解，从而在赢得客户和业主的信任后与其积极配合，进而获得独家委托。目前，有不少二手房经纪人容易忽视过去的客户和业务，其实他们才是客户基础的主要部分，也是一种对房源进行后期开发的方法，容易赢得客户的介绍等。

## 3. 客源开发的注意事项

- (1) 注意开发时间（间隔时间）。
- (2) 注意目标区域（需求区）。
- (3) 注意倾听（抓重点）客户所言。
- (4) 及时记录客户信息。
- (5) 搭档配合。
- (6) 设法与客户面谈。
- (7) 注意一些细节问题（如不留长指甲等）。
- (8) 房源开发要因人而异。
- (9) 形象谈吐（包括发饰、衣着和语气）要得当。

## | 第27技 |

### 反“客”为主技

(影响客户，变拒绝为购买行为)

中国四大古典名著之一的《水浒传》想必大家一定看过，其中，晁盖等人在智劫生辰纲、石碣村大败官兵后投奔到梁山。可让人想不到的是王伦这个人胸怀狭窄、嫉贤妒能，总疑虑这么多优秀人士入伙后会影响到他坐的首把交椅，所以反对收留晁盖等人。

可是，梁山内的林冲却与王伦的看法完全不同。很快，吴用看出了其中的隐情，于是想出“唆使林冲火并王伦”的法子。到了第2天，吴用向林冲明确表示：王伦既然不想收留大家，就不得不另投别处了，并且规劝林冲千万不要为了这件事与王伦反目成仇。由于林冲天生耿直，所以经吴用一激，相反要火并王伦。

果然，王伦在那天借故驱逐晁盖等人。这让林冲无法看下去，于是当着很多人的面痛斥王伦。吴用趁此机会赶紧劝林冲为了他们这些“新兄弟”千万不要冲动，还派人看住山寨别的首领。可是，

林冲哪能劝得住，骂得正酣，还顺势斩杀了王伦，并提议晁盖做山寨的主人，盛情难却之下，晁盖坐上了这头把交椅。

诚然，这是典型的“反客为主”，吴用在有利的时机下激励林冲，不急不躁，循序渐进，从而化被动为主动，进而掌握主动权。

在我们所从事的二手房中介行业中，其实，客户拒绝是司空见惯的事，其拒绝的理由有很多种，而你要做的就是如何让客户拒绝的意愿动摇起来，反客为主，扭转乾坤，乘机跟进，诱使客户接受你的建议，由拒绝变为购买。“反客为主”就是一种常用的技策。

有一位年轻的商人名叫摩斯，他租了一家店铺，并择日做起了保险柜的生意。可是，刚刚开业，生意十分冷清。尽管他的店里有排得十分整齐的保险柜，也全是服务周到的销售人员，但进店光顾的人却少之又少。

看着茫茫人群，却很少有人进店，摩斯为此苦恼不已。经过反复沉思，他终于想出了一个办法。次日，摩斯匆忙前往警察局，并把正被通缉的重大盗窃犯照片借了过来，还放大了犯人的照片，将其贴在自己店铺的玻璃窗上。

就这样，摩斯贴出犯人的照片后，立即吸引了过往的人群，大家都来观看。在看过犯人的照片后，大家不免都产生了恐惧心理，原本没打算购买保险柜，却因此变得纠结、犹豫，考虑再三还是决定买一台保险柜为好。

很快，摩斯的保险柜生意有了不小的改观，店铺也变得热闹起来。当然了，店铺的营业额也有了突飞猛进的进展，不停地上涨。

很显然，摩斯的生意兴隆的根源在于他利用外部的刺激方式，

开启了自己的营销思想和智慧，挖掘出了客户的潜在购买欲，在刺激客户需求的同时，还成功引导客户进店购买保险柜，从而变被动营销为主动营销。

从业多年来，常常有一些刚入行的员工问我，做二手房中介行业的销售员到底难不难？又难在哪里？我给出的答案是：难就难在处理客户拒绝的问题上。当你已经做完了不少功课，并满腔热血地向客户不厌其烦地介绍房源及卖点时，客户却毫无兴趣，一句“不买”就把你打发掉了。

在这种情境下，几乎所有的刚入行者就很容易慌神，我认为这是因为缺乏自信心所导致的一种害怕心理。事实上，无论最终是成功还是失败，这都将是你好很好的一个历练、超越自我的机会。所以，你要耐住性子，不急不躁，不要被客户“牵着鼻子走”。

有着“世界地产大王”之称的约瑟夫，曾受政府委托去拍卖房子。这些房子最早是战争时为造船工人而建起来的，但到了拍卖房子的时候，真正在战争时期搬过来住的工人仅仅剩下了3家，而别的住户早就已经易主了。

虽然如此，这些房子的主人仍靠着“从前是政府让我们搬这里居住的，如今又要让我们走”的理由不停叫嚣，截然反对。所以，他们始终不愿意搬走。

在这种情境下，约瑟夫决定比预定时间提前1小时开始拍卖，这样会让这些“钉子户”始料不及，愤怒的情绪将会削弱很多。并且在此之前，他还通过细心的调查了解到其中有家住户是愿意出钱买房的。

后来到了拍卖房子的时刻，约瑟夫便选定了那家愿意出钱买房

的住户准备做一桩生意，如他所料，这户住房很快顺利地成交了。此时，别的住户看见已有了成交的住户，便一下子明白了其实政府并不是要赶走他们，而是能拥有住房，顿时心中的怒火消了很多，一门心思地考虑花多少钱购买房子更实惠。

就这样，约瑟夫拍卖住房进程十分顺利地完成了。

通过约瑟夫的实例，我们可以看到，他在住户全然拒绝、气愤的情况下，并没有去指责住户的错处，也没有蛮干，更没有因为对方的愤怒而扰乱了自己的心境，而是采取了“顺水推舟、反客为主”之策，使住户由反对变为愿意购买。

那么，你该如何正确地影响客户，变客户的拒绝为购买行为呢？反“客”为主技就成了关键，以我之见，应做到如下3点：

### 1. 把客户带入希望

通常，大家一旦提出自己的决定，客户难免会觉得你在强迫他（她）购买，难免会产生抗拒反应。客户有希望才会有动力，有动力才会有信心，有信心才会去购买。所以，我建议大家必须根据实际情况，委婉询问，一步步将客户引向希望的“田野”。当然了，有一点需要强调，你必须牢牢把握主导权才行，否则，丧失了主动权，你的思维将陷入混乱的泥潭，和客户的商谈也将戛然而止。

### 2. 不能少了进攻性

销售这份工作的主要特点就是具有“侵略性”，所以，你不能没有了进攻性。每当客户说拒绝的时候，你是不是在被动等待呢？

你的回答如果是“是”那我认为你并不适合做销售；你有没有积极寻求突破呢？你的答案如果是“没有”那我奉劝你还是转行吧。因为，反客为主需要你一鼓作气，缩手缩脚只会让你“再而衰，三而竭”。除了要具备创造性、积极性和不达目的不罢休的决心以外，你还要能有效压制住对方的沟通方式和节奏，对客户心智模式产生促进作用，以便于销售尽快启动起来。

### 3. 讲客户最想要的

在销售过程中，我们总忘不了向客户讲解房子的优点，但有一点大家很容易忽视，那就是：只是一味地讲房子优点，也许你所讲的根本不是客户最关注的，在客户的眼里可能一文不值。所以，我要告诉你们，只有弄明白客户心中对房子各优势的排列次序，对此有针对性地去讲解，才会让客户购买的决心加强。不过，从客户角度来讲，他们没有责任和义务把自己的实际需求一上来就直接告诉你，而需要你在与客户接触过程中去提问、判断。另外，我需要提醒的是：一旦找到客户的真正需求后，你一定要立即行动，重在突出3个字——快、准、狠。同时，你还要掌握合适的力道，过大或过小都会影响客户购买效果。

## | 第 28 技 |

# 招“招”有道技

(讲求招式，策略比技巧更重要)

二手房营销，说简单也简单，说复杂也复杂。它固然离不开销售技巧，但策略招式也至关重要，每个招式都会牵动你的销售业绩。太极拳，大家一定知道，它是中华民族流传下来的一种国粹，讲的就是一招一式的神妙。当然，二手房营销也是如此。那么，二手房营销究竟有哪些主要“身法”呢？

### 1. 2 选 1

我们先看这样一则调查结果：

有两个口味数量不同的果酱摊，一个是 6 种口味，一个是 24 种口味。虽然后者的摊档吸引了很多客户，但在销售额上却远远不如 6 种口味的摊档。

这说明了什么呢？选择机会越多，客户就越容易忧虑，总怕选错；选择机会越少，客户的忧虑程度越轻。在二手房中介行业摸爬滚打这么多年，我总结出最牛的一招便是让客户2选1，不选A就选B，这种招式充分体现了其柔性，同时也不失积极性，最主要的是，它能让客户心里较为舒服，也容易接受，甚至觉得主动权就在他手里，这样能很快实现接下来的销售行动。例如：

“先生，您是倾向于大户型还是小户型？”

“先生，您若是居家，我建议买朝阳的；如果您居家办公呢，我想那一套更适合您购买！”

“先生，您看看房时间是选在周一到周五合适还是周六或周日合适呢？”

表象上来看，用“2选1”主动权像掌握在客户手心里，其实则始终掌握在你手里，使客户回避“要不要购买”的问题，说到底就是不给客户拒绝的机会，而是让他在小范围做出选择，进而成交。

不过，我告诉大家，在使用该招式时，你的语气和态度必须婉转和恰当，不让客户有紧张感，尽量让客户心情愉悦，精神放松。

## 2. 打断联结

在销售过程中，常常会发生不愉快的中断现象，客户可能会因某些因素而不满，从而产生抱怨，此时，你若无法正确地处理，就很有可能让客户的负面情绪进一步膨胀。在我看来，最有效的招式则为“打断联结”，这样做的目的有3个：打断对方原来的思路；吸引对方的注意力；让客户停止抱怨。

一个最经典的例子就是，美国著名神经语言学家理查德·班德勒（Richard Bandler）就采取神经打断联结法治愈了一位妄想症患者。

这个病人很少说话，即便说了，也仅3句：“你好。”“是的，我是。”“我是耶稣。”

理查德首次接触患者时开门见山：“你是耶稣？”

“是的，我是”。

病人刚说完，理查德便走了。

再次的时候，理查德又问患者：“你是耶稣？你真的是耶稣吗？”

对方回答的和首次一样。

理查德于是又问了一句：“我再问你一遍，你真的是耶稣吗？”

“是的，我是”。

“你真的是耶稣？”

“是的，我是。”

接着理查德便问：“你绝对相信你是耶稣吗？”

“是的，我是。”

病人刚说完，理查德如前，又走了。

3天之后，理查德带着一群木工来了，个个拿着斧头、钉子和绳子，根本不理会患者，在那里钉起木头来。

患者见状突然冒出来一句：“你们在做什么？”

此时，理查德表情冷漠：“我已连续两次问你究竟是不是耶稣，你都那么肯定，不用我说，你也知道他们在做什么吧。”

患者听完这句话，整个人立即紧张起来。

很快，木工们便架起病人。

病人奋力地挣扎：“我不是耶稣，我不是耶稣，我现在就要出院！”

理查德之所以为这位患者治好了妄想症，采用的正是“打断患者神经联结法”，患者的神经一旦被打断，其病症自然就好了。

事实上，进行二手房销售时，你也可根据具体情况适当地采取打断联结方式。例如，在客户抱怨的时候，你可稍稍转移一下客户的注意力，这样客户之前的思路再想“叙说前曲”就变得不容易了。不过，我以多年的经验告诉你，用这种招式存有很大风险，会很容易让客户觉得你有失礼貌。

### 3. 欲擒故纵

在二手房买卖中，有不少二手房经纪人总急于将房子卖出去，但因为缺乏智谋和策略，最终“欲速则不达”，无功而返。殊不知，客户就像沙漠里的流沙，你的双手攥得越紧，流沙滑落得越快。

所以，我建议大家不要把客户逼得太紧，应适度地放松，让客户心理上患得患失，不妨先让客户吃点甜头，待其无法割舍时，你再巧妙地转入实际，这就是我要说的“欲擒故纵”招式。

第一次世界大战期间，美国有一位大富翁名叫哈利，他15岁就在马戏团当起了童工，工作主要是叫卖柠檬冰水。一天，小哈利在表演开始前，为每位观众都免费赠送了一包咸花生米，所以有些观众吃完后开始口渴。就在这个时候，小哈利开始叫卖柠檬冰水，差不多所有的观众这次都买了柠檬冰水。很快，小哈利的柠檬冰水

就卖光了。

很显然，小哈利采取了“欲擒故纵”的招式，先让客户免费吃“花生米”，再适机售出柠檬冰水。其实，在现代市场营销中类似的例子很多：某年中秋节之际，某食品公司为了吸引顾客，向不少企事业单位免费赠送月饼，一段时日后，便停止免费赠送行动，开始收钱，果然，前来购买的人众多，因为凡是免费品尝过月饼的顾客一定印象深刻。

#### 4. 强调紧俏

有时候，客户也跟着你看了房子，对你为他选的房子也比较满意，可就是犹犹豫豫，无法做出购买决定。我常常跟员工讲，当遭遇这种“瓶颈”时，可以采取“强调紧俏”之招式来说服客户下购买的决定，不妨正式向客户施压，明确说：“过了这个村就真的没有这个店了。”例如：

“先生，您也许还不知道，这个小区的房卖得非常快，按您目前的实际需求来讲其实最合适不过了。”

“像您刚看完的这套房子就剩这一套了，下午还有两位客户过来看这套。”

“就这一套房的业主免费赠送家用电器，好多人都在盯着这套房呢！”

其实，这样说的目的是让客户了解这套房源目前在市面上的紧俏，从而催促对方赶紧做决定，以免错失了好机会。需要注意的是：你首先一定要客观认识房源，不要说得过于夸张，并且沟通语气要温

和，不要让客户觉得遭到了威胁，也不要给客户一种傲慢的感觉。

## 5. 避重就轻

这种招式说起来比较简单，它还有3个不同的叫法：缩小成交法、局部成交法和次要问题成交法。

从客户角度而言，他们往往对大批交易会有一定的心理压力，不容易做出决定，小心翼翼，但却对较小的交易自信满满，也许很快就做出自己的决定了。

小聪是某办公用品厂的推销员，一天，他去某公司办公室推销碎纸机。办公室经理听完他的产品介绍后，一边摆弄着样机一边说：“产品倒还过得去，可是我们办公室的人多，万一哪天谁不小心碰坏了怎么办？”

小聪听后立即接过话茬：“严经理，要不这样吧，明天我运货过来时，给大家再仔细讲一讲碎纸机的使用技巧（边说边递过去名片），以后不管您遇到何种问题，都可以联系我，我来负责，您看，就这么定了吧？”

这位经理一听便放心了，马上签了单。

案例中的小聪就采取了避重就轻法。原本，这位办公室经理最担心碎纸机会被碰坏的大问题，结果小聪却回避了此针对点，将话题内容转至“讲解碎纸机使用技巧”这个小问题上。于是，一下子打消了客户顾虑，使其很快签单。

不过，我向你们强调一点，这种招式不仅需要层层深入，而且又关系到销售产品中的主要问题，最终运用的效果是否良好，还得

看你是否透析了客户的心理，同时在问题展开阶段更要掌握住一种节奏。凡是出色的二手房经纪人，都善于巧妙地帮客户将所谓的“瑕疵”踢出去，而将其注意力转移到“焦点”上来，进而使客户果断做出选择。

通过我上面所讲的内容，你一定也悟出了一点：客户不同、情况不同、成交环境不同，你应采取的招式不同。我相信，只要你肯用心，讲求招招有道，主动权一定会握在你的手心里，而不是被客户“牵着鼻子走”。

## | 第 29 技 |

### “攻”心为上技

(对症下药，解除客户的戒备心理)

客户拒绝购买，在二手房交易中是司空见惯的事，可你是否认真想过，客户为何会拒绝你？客户为何不相信你？客户为何将你拒之门外？这一串的客户拒绝反应，在我看来，一大部分原因就出于客户对我们的一种戒备和疑虑心理。先看下面这则实例：

销售员小柳礼貌地敲响了客户的家门，一位女士出现在门前，小柳说道：“女士您好，我是××保险公司的销售代表小柳……”还没等销售员说完，这位女士刚刚还微笑着的表情立即冷却了，冷冷地答道：“是卖保险？很抱歉，我已买过保险了……”话音未落，门就被死死地关上了。

诚然，案例中的这位女士从销售员自报家门，即知道销售员身份的那一刻起就产生了戒备心理，态度骤然冷淡，并立刻警觉起

来，迫不及待地关上了房门。

这种情景在二手房中介行业中也是二手房经纪人屡屡遭遇到的，有不少二手房经纪人一般会选择离弃和退缩，可在我看来，客户心中有疑虑、有戒备反倒不是什么坏事，如果对症下药，积极地解除其疑虑和戒备，更便于解决问题。

### 1. 客户戒备和疑虑的3大“窥视镜”

经过很多二手房从业人员的观察和分析，最后得出这样的结论：当客户产生戒备和疑虑心理时，有3大主要表现，我常把它们称作3大“窥视镜”，见表5-7。

表5-7 客户戒备和疑虑的三大表现

分类	具体内容
表情神态	当客户的眼神从上到下一直在扫视你，并且显得不太友好时，足以说明客户此刻的警惕心理非常强。或者，客户的双唇呈紧闭状态，这表明客户不会向你透露任何信息，并且不愿意再听你说下去
言语内容	当客户对你说“对不起，我不需要”或者说“你是卖二手房的”或者说“我没钱购买”等类似比较直接的排斥性话语时，其实就代表了客户对你的销售很排斥
肢体动作	当客户出现一些肢体动作时，就完全说明了其戒备和疑虑心理。例如，在跷二郎腿的同时还时不时欠欠身；身体向后倾；一会儿扣上衣服，一会儿解开衣服；故意擦擦桌子……总之，这些动作都是在告诉你一个重要信息：请不要再打我的主意，我根本不可能去相信你

## 2. 攻克客户戒备疑虑的3大“神兵利器”

大家知道，在通往成功的路上，“神兵利器”很重要，这也是销售二手房时的必备工具，特别是在客户有所提防、小心翼翼的时候，无坚不摧的“神兵利器”的存在就成了关键，它自然也能直接提升我们的工作业绩。

### (1) 一开始别直截了当

平时我们看电影时，往往有些电影喜欢采取一种“首尾呼应”的表达技巧，也就是开头和结尾的画面是一样的。然而，对二手房业的销售工作而言，你在见到客户的一开始就直截了当地讲出自己的销售目的，只会让客户对你更加戒备、疑虑，也只有慢慢接近，才可能有接下来的接触和交往。请看下面这则对话：

销售员：“这位女士您好，今天天气不错，看您的气色也很好呢，家里是不是有喜事呀？”

客户：“可让你说对了，没错，我女儿大学毕业并如愿找到了一份外企工作。”

销售员：“哦，恭喜恭喜，您的女儿真棒呀，您一定付出了不少吧？”

客户：“嗯，从她上小学起，我这个做妈妈的就……”

销售员：“……”

以上案例中，聪明的销售员一开始并没有直接说出自己的销售意图，估计一定在拜访这位客户前下了不少功夫，掌握了不少资料和信息，接着设法切入话题，待时机到来后再慢慢引导客户参与自

己的销售中来。

## (2) 原谅客户“听信谣言”

先来看下面这则实例：

客户：“这一套房子多少钱？”

二手房经纪人：“130万元。”

客户：“这么贵，我前几天听一位朋友说，她花了100万元买了一套将近100平方米的房子呢！而这一套才不过90平方米，就130万元！”

二手房经纪人：“不会吧，三环以内怎么可能有那么便宜的房子呢？那您问她买的房子位置了吗？”

客户：“没问，只是听说。”

二手房经纪人：“近两年来，这三环以内的房子不可能那么便宜，你朋友的房子位置至少是在远郊，绝对不在三环的！”

客户：“我那天也是无意碰见那位朋友的，就匆匆忙忙说了几句，位置具体在哪儿我就不是很清楚了。”

二手房经纪人：“一定是远郊的房子，要不然，同位置的市场房价怎么可能差距这么大呢。”

客户：“有可能吧。”

……

若客户因为“道听途说”而对房价产生怀疑态度时，请你原谅客户的“听信谣言”。我认为，客户对房价肯表达出自己的意见，说明客户对房子还是有意向和感兴趣的，这正说明了客户在关心房价是否公道，以及房子是否值得购买等诸多问题。所以说，此时，

你要设法提供可信、有利的证据向客户说明那些消息的虚假性，让客户内心坚信你所在二手房门店的高信誉度，争取将客户态度改变过来，为最后一步的成交打下牢固的基础并制造好的契机。

### (3) “打破砂锅问到底”

我这里所讲的“打破砂锅问到底”，不是说向客户不停地发问，而是说针对客户的戒备和疑虑深入地挖掘其根源，弄清楚问题究竟出在了哪里。例如，客户对我们所在的二手房门店知晓多少？有几分信任？客户是否有购买需求？客户的实际需求和经济现实状况是否相符？客户对房源是否存在某些误解？客户内心期望买到哪种房源？目前这套房源哪些地方是客户不满意的？总而言之，你只有充分了解了客户内心所虑，才能对症下药，有针对性地采取措施，消除客户误解，达到成交之目的，而万万不可急躁冲动，因为任何事情“有其果必有其因”。

## | 第 30 技 |

### “处处”动人技

(感动客户，让对方想拒绝都难)

有一次，某空气净化器公司的销售员小刘去拜访某化妆品专卖店，店主是一位中年女性。小刘首次去拜访，被店主“赶”了出来；再次去拜访，店主态度好一些，还叫小刘把产品价格表和画册留了下来。

3天后，小刘先拨通了店主的电话，可谁曾想这一打不要紧，对方电话竟然停机了。突然，小刘灵机一动，果断地买了张充值卡，给店主充了100元的电话费。

接着，小刘拨通了店主的电话：“王女士您好，我是某公司的小刘，前两天刚刚拜访过您，刚才发现您的手机停机了，看您工作那么忙，我就给您充了100元的话费，您今天有没有空呢？”店主一听，也许是因为感动，立即回答道：“有空，过来吧。”

不用说，店主最后购买了小刘推荐的空气净化器，小刘拿下了

这一单。

通过小刘的亲身经历，你会看到，你卖给客户的不仅是房子，还有你的人品、人格魅力及服务。你可以不是靓女，也可以不是帅哥，但你要足够真诚，让客户动情，也就是要设法让客户感动得“泪流满面”。当然了，你必须学会如何去抓感动客户的那个“点”。

我有一个销售朋友，他说起初涉二手房中介行业的一次销售经历：“一天，有位客户带着十几岁的儿子来看房，给我印象挺深刻，记得小男孩好像患有脑病，说话含糊，走路也很不方便。这位客户刚领着孩子进门，不巧手机就响了，他又走到外面去接电话。我便领着小男孩坐在沙发上，给他倒了杯水。此时，小男孩却艰难地对我说：‘我要上厕所’，我听了两遍才听清。于是，我就带小男孩去上卫生间，当我们回来的时候，这位客户也打完了电话。第2天，这位客户就找到了我，说已敲定要买刚看完的这套房子。看着我惊愕和开心的表情，客户向我道出了这样一番话：‘很感谢你昨天带我儿子上卫生间，昨晚回去后，我和爱人正商量是否买这套房子时，孩子却十分坚定地对我们说一定要买你这里的房子，原因很简单——这里的阿姨好！’”

诚然，善事不分大小，哪怕是举手之劳，也可能对别人造成很大的影响。正所谓“勿以善小而不为”。不得不说，如今的二手房市场竞争激烈，二手房中介公司及二手房门店要想在这一市场拥有一定的位置，取决于“维护客户关系”。那么，你该如何做呢？

## 1. 把客户当朋友

在基于对客户利益考虑的基础上，你要把客户当成朋友，这样一来，与客户间的沟通会轻松许多，同时也易赢得客户的好感和信赖。不过在和客户沟通期间，你必须抱着坦诚、和蔼的态度，要客观说明房源的优缺点，这样既会给客户留下好印象，也不会把客户吓跑。更重要的是客户一般会讲出内心真实的想法。

## 2. 客户利益至上

客户需求体现在情感需求、精神需求、物质需求、信息需求4个层面上。在销售工作展开之际，你必须着手于客户需求，有两点我觉得有必要说明：无论对待怎样的客户，都要有良好的服务态度；应着重于客户利益，对客户实际需求进行分析，如客户是投资还是居住？客户所需房屋的面积是多少？客户喜欢的路段是哪里？等等。然后，据此去找与客户相符的房源，并且积极地带客户前去看房。在带客户看房期间，在询问客户看法和想法上一定要积极，不能让客户总追着你问。

## 3. 保持“归零”心态

作为一名二手房门店店长，你应时刻保持认真、积极的工作态度，时常让心态“归零”。因为，“归零”心态可实现新知识的自我补充，只有这样才能更加努力工作，工作上也会有新突破。

## 4. 掌握促成方法

### (1) 直接促成法

直接促成法指的是客户一旦有购买房屋的意向或想法，二手房经纪人就必须主动向前并且直接向客户提出成交请求和成交意见、建议。这种方法不仅要求你对成交时机的成熟度要有一个准确判断，还要求你对成交时机要准确把握。另外，二手房经纪人还必须对相关技巧有所掌握，若一味地催促客户，客户就很容易烦躁，产生心理压力。与此同时，说话语速要适中，态度要坦诚，要有耐心。这种方法的优点是容易表述，单刀直入即可。直接促成法有两大适用范围：一种是该客户是你已建立起良好关系的长期客户；另一种是客户已明确发出相关请求给你。

### (2) 让步促成法

通常情况下，让步促成法适用于客户立即被二手房经纪人说服，然而依然处于僵持局面，即对成交造成威胁的关键性时刻。在你与客户洽谈业务期间，当客户表达了交易意愿后，你和客户双方便会开始讨价还价，此时，也只有你先做出让步，才可以打破整个僵局，使交易尽快达成。

### (3) 假定促成法

假定促成法是指你先假设客户已乐意接受你的建议，然后直接向客户提出成交的要求。这种方法所具的重要特色是在你和客户面谈期间，你可以随时假设客户已欣然接受了你的建议。并且，这种方法使成交时间大大缩短了，将客户能否达成交易的阶段直接推入了怎样成交的阶段，有效提高了成交的效率。然而，我觉得必须注意一点，要想把所

谓的假设变成现实，你必须得有合适的时机，还得把握住时机。

#### (4) 避重就轻促成法

避重就轻促成法是指你首先要把成交的整体向零散的个体实施分解，然后让每一位客户自己决定，一旦到了某种程度，就可以把零散的个体组合为整体，从而直接促使客户早一些果断地做出决定。一般非重大的成交决策不会给客户造成什么心理压力，而重大的成交决策会让客户的内心徒增压力。所以，客户对待非重大的成交问题时会比较果断，可以很快做出答复；而客户在面对重大的成交问题时，一般较为敏感，很难立即表达意见和态度。我总结出，在使用避重就轻促成法时，要运用客户小心谨慎的心理，以小入手，然后一步步达成交易，但也不可以盲目地分散客户成交注意力和盲目地转移客户的成交注意力。

### 5. 提高自身能力

作为二手房门店店长，你在开展工作时，绝对不可能总是一帆风顺。一般情况下，有不少二手房门店店长及员工总会批评自己或责备自己，其实这样做只会挫伤自信心，因此，这是一种不可取的方式。那么，在面临逆境时，二手房门店店长应该怎样做呢？

(1) 必须适时与客户沟通。若单纯地进行沟通是不可以的，完成沟通的真正目的是对客户不选择推荐房源的原因进行深入了解。

(2) 必须弄清楚一个事实：客户一直都拥有自主权。而我们要做的是逐渐完善自我，以提升自身的业务能力。

(3) 必须时时刻刻反省自己在接待客户期间有什么不妥之处，还要积极地改进接待客户的方法。

## 销售实战篇

无论是房源管理还是客源管理，也无论是素质管理还是绩效考核，最后的落脚点还是在销售实战环节上。而销售的成败、业绩的好坏除了取决于前面提到的诸多技巧外，不容忽视的是销售技巧的本身。作为二手房门店店长，你只有熟练掌握了销售的每个环节和技巧，才能指导二手房经纪人。本篇从管理的角度讲解销售技巧，相信肯定会对你有所帮助。

## | 第 31 技 |

### 万事皆“备”技

(做好准备，客户面前轻松迎战)

从前，有一位年轻人带着锃亮的猎枪和足够的弹药去寻找猎物。尽管大家都劝他在出门前必须将弹药装在枪筒里，但是，他却不肯听劝：“不用着急，我到了那里有的是时间呢。”说着，他拎着空枪就走了。

来到了目的地，这一位年轻人很快就看到了一大群野鸭正在水面上悠闲地划着。然而在这种情景下，他才开始匆忙地装子弹，没等他开枪对准野鸭，野鸭就一齐飞走了。

接着，年轻人又穿过许多小径，不停地寻找猎物，可老天似乎故意跟他过不去，除了野鸭之外，他什么猎物都没有看到。

几个小时过去了，天气又发生了突变，下起了倾盆大雨，顿时，他被浇成了落汤鸡。不用说，他什么猎物也没有得到。最后，他无奈地回了家。

故事告诉我们：年轻人提前不装好子弹，却在看到猎物时才慌乱地去装，俨然连基本的准备工作都没能做好，就别提什么收获了。同理，从事二手房中介这一行万事俱备了，你才能在客户面前轻松迎战，因为准备才是成功的保证！那么，在接待客户前，你需要做好哪几方面的准备工作呢？

## 1. 要“腹中满满”

我常常把专业知识说成是二手房经纪人的“左膀右臂”，在销售过程中能发挥出不可忽视的作用，原因很简单，你只有“腹中满满”，才可以准确传达客户需要的二手房信息及知识点，只有向客户传达出你的专业品质和形象，才会较快地赢得对方信任。所以我要说，二手房经纪人在接待客户前必须先做好房源知识和相关法律知识的准备。

### (1) 房源知识

以我的经验来讲，客户的眼睛最爱聚焦的问题就是“房源”。所以，为了满足其需求，你在接待他们前必须要对自己手中和二手房门店的房源熟知于心。一定要十分清楚总共有多少处房源，以及其各自的面积、楼层、结构、价格、朝向、地理位置、周边环境等。如果实在担心自己记不住，可DIY一张表格，以便于加强记忆。总而言之，你只有对每处房源做到心中有数，才有可能赢得客户“芳心”。

### (2) 法律知识

事实上，作为一名二手房经纪人，你只是掌握了足够的房源知识还是不行的，还要掌握相关的法律知识。这是为什么呢？其实，

这样做的目的有两个：一是可以指导客户正确购买房屋，使客户权益得以保障；二是可以有效避免违法行为的产生，确保自己的声誉。

## 2. 要“风度翩翩”

这里所提到的“风度翩翩”，不是说让你在客户面前打扮得多么妖娆，而是女二手房经纪人要端庄得体，男二手房经纪人要着装正式，它们将直接决定着你的客户量和销售业绩。

我有一位做销售员的朋友，他和我一样，也从事二手房中介行业多年。他所经营的二手房门店年年都是公司“标兵”，每次小聚当我的员工问他为何做得这么成功时，他总半开玩笑地说：“谁让我和我的手下们都是帅哥呢！”

实际上，他说的这句话一点儿都不是玩笑，作为摸爬滚打了很多年的同行，我能深刻地理解和体悟到。因为，你每天都需要和客户打交道，整洁、干净的仪表仪容会直接冲击客户的感觉器官，能带给客户愉悦的心情，足见“风度翩翩”是多么重要了。

其实，我们每个人都希望在客户心中留下完美的第一印象，而当客户还不了解你的时候，让客户能感知到的第一印象就是你的外在形象。我常常跟员工强调，在接待客户时，要“风度翩翩”，即要有符合礼仪规范的仪容仪表是你必须做到的。我始终都认为，如果你连自己都打理不好，别人又怎能相信你可以打理好一切买房事宜呢？

## 3. 要“阳光四溢”

我总说，在客户面前不做清冷的“月亮仙女”，偏要做个“阳光般的天使”。也就是说，你在接待客户前，首先要树立正确的心

态，然后以“阳光四溢”的热情去感染、影响客户。哪怕你心中有多少伤心、生气、难过的事，只要来到二手房门店上班，站在客户面前，就必须面带笑容，语气温和。谁都知道，带着怒气、怨气地接待客户，不但让销售遇阻，还很有可能得罪、冒犯、激怒了客户，从而让二手房门店名誉一起跟着“扫地”。

#### 4. 要“枪杆到位”

正如文章开头我讲的那个故事，打猎没提前装好子弹，最终将一无所获。同样道理，你在接待客户时也要“枪杆到位”，具体指的是房源资料、纸、笔、水杯、茶叶等，千万别小看了它们，它们足以帮你完成接待工作。

(1) 房源资料。它们能让你在向客户介绍房源时做重要参考，还能让客户直接看到房源信息，从而打消客户认为“你在杜撰房源”的想法。

(2) 笔和纸。笔能让你随时随地就可以详细记录客户所提的具体要求，同时代表了你很尊重客户；若客户在提自己的建议和要求时，你再匆忙地去寻找纸张，就明显暴露了你的不专业，这也是在浪费客户的时间。

(3) 水杯和茶叶。不用说，这两样东西都有助于你及时为客户提供服务。试想，客户进了店，你才开始四处寻找水杯和茶叶，只会令客户尴尬，关键是对你接下来的接待工作将不利。

我所述的以上几点你记住了吗？相信你可以做得到。

## | 第 32 技 |

### 胆大心“细”技

(注重细节，技巧决定推销成败)

“销售无小事”。一个小小的细节可能就是你通往成功的主要元素。作为二手房从业人员，光胆大还远远不够，关键是别让小细节打败了你。

我有一位马虎大意的朋友，一次，他去一家大型的公司销售笔记本式计算机，可是在最关键的时刻，他的笔记本式计算机怎么也无法开机，急得他满头大汗，用了很多办法都无济于事。就这样，客户被晾在了听课席上。

过后，他经过认真、详细的检查，才发现原来笔记本式计算机的电池没电了，更糟糕的是他连计算机的电源连接线都没有带。

最后的销售结果不用说大家也能知道，他丢掉了一张大单子。

由此可见，销售执行前、中、后的各项细节工作都不可忽视。很多单子，这个人做成了，而另外的人就做不成；不少产品，有的人卖得多，而有的人就卖得少，往往问题就出在了细节上。

小华是某豆浆机生产企业的销售员，一次，他参加了推广豆浆机终端的演示，只见他用自己那双利落的巧手将各种物料摆成了一排，红红绿绿的，有黄豆、绿豆、红豆、黄瓜、胡萝卜、冰糖等，显得缤纷夺目。很快，就有了不少围观的消费者，小华也差不多每天销售上百台豆浆机。

然而，一个多星期后，小华再也卖不出去产品了，这是为什么呢？原来，小华只顾着每天忙，有的时候忘了处理过期的蔬菜，或者有的时候忘了倒掉隔夜的牛奶，所以导致了演示一个多星期以后，白色桌面发出一股霉味，夏季里又产生了一种怪味，这就向消费者们传达着这样的信息：豆浆机很难清洗干净。所以，自然就不会有人来买了。

这则案例告诉我们：虽然演示这种推广方式在最开始时没有什么问题，可因为小华没注意细节而使推广走向了失败。诚然，在销售执行环节上，既要全面周到，更要细致到位。其实，细节不仅只体现在行动上，言语上的细节也要特别注意，尤其是二手房从业人员。

在这么多年的工作经历中，我常常看到销售中因一句话而毁了一笔单子的现象。由此，我总结出一条硬道理：作为销售员，若可以避免失言，业务肯定百尺竿头。那么，都有哪些语言细节不可以触碰呢？

## 1. 放下主观性议题

俗话说得好：“在商言商。”在销售过程中，凡是和销售关系不大的话题，你都不要参与讨论，要放下自己的主观意识，因为不管你说的是对或是错，对你的销售将毫无实质意义。我目睹过不少新入行的二手房经纪人，由于经验不足，所以在和客户沟通过程中难免会跟随着客户的思想议论主观性议题，最后与客户产生分歧，甚至争论得面红耳赤。虽然最终你“占了上风”，可一笔单子就这样告吹了。而经验丰富的二手房经纪人则不会这样做，最开始时会随着客户观点共同展开议论，但争论过程中能找到机会，把话题引到房子购买上来。简言之，你要学会放下那些与销售无关的主观性议题。

## 2. 禁用攻击性话语

在二手房中介行业中，有一种场面大家不难见到，同行业里的二手房经纪人由于缺乏理性思考，总爱拿攻击性话语攻击竞争对手，从而让自己的整个形象在客户心中“大大减分”。在我看来，无论是你要针对谁的一句攻击性话语，都会让客户内心产生反感，因为客户所占的角度和你所占的角度不见得就一模一样，这样只会有害于你的销售。因此，要包容一切，禁用攻击性话语。

## 3. 扔掉批评性话语

小李是某公司的一名业务员，刚上班不久。他的性格大大咧咧，说话比较直接。一天，他上门拜访客户，恰巧客户家住在顶

楼，也没有电梯，当他气喘吁吁地见到客户后第一句话便说：“哎呀，你家这楼可真难爬！”像类似这种脱口而出的话语中，其实就包含了“批评”和“责怪”，也许当时的你是无心的，但让客户听起来就非常不舒服。再比如说：“这款衣服我觉得不好看，根本不适合你。”“你这张名片太不新颖了！”等等。总之，要设法扔掉这些批评性话语，而去选择让客户愉悦的开场白。例如说：“高总，您办公室今天新换的这副风景画真不错啊！”

#### 4. 回避不雅之辞藻

“不雅之言”常常会冲撞我们的个人形象，严重“刺激”客户的听觉神经，负面影响我们的销售效果。要知道，谁都不愿意和“爱爆粗口”的人交往，都期望与有涵养的人接触。举个简单的例子，社会上那些卖人身保险的，在谈及“丧失生命”“意外事故”等辞藻的时候，最好不要说“如果你死亡了”“万一哪天你没命了”等不雅之语，没有一个客户喜欢这类不吉利的话语。同样道理，从事二手房中介行业，你更要懂得回避不雅之辞藻，只有这样，成功才会有希望。

#### 5. 绕开“八卦式”谈论

作为二手房经纪人，你在与客户沟通过程中，一定要绕开“八卦式”谈论，也就是说，不大谈特谈客户的隐私问题。也许，有的人会说，客户的隐私问题他全都绕开了，他谈的只是自己的隐私，以表示对客户的信任。可在我看来，就算你全盘托出你的家庭成员、你的财务状况、你的婚姻状态等，这与你的销售进展又有什么

关系呢？可能你会说，如果不先和客户扯点闲篇，直奔主题更是难上加难呀。我要告诉你一个事实：“八卦式”谈论无任何实质意义，只会浪费你的销售时间，还可能让你错失了较好的销售机会。

## 6. 避谈夸大不实之词

我常常跟员工强调，千万不要因猛求销售业绩，而在客户面前夸大房源的优点，因为任何的谎言、欺骗和夸大都是销售的天敌，就像是自己在自己的脚下亲手埋下了一颗炸弹，一旦日后产生了纠纷和问题，后果将无可收拾。那么，如何快速俘获客户的心？正确的做法应是什么呢？其实，任何一套房子，各有优缺点，要想让客户心服口服地接受你的建议，你真正要做的是从客户的角度去分析房子的优势，帮其冷静、客观地“货比三家”。

## | 第 33 技 |

### 娓娓“道”来技

(产品解说，让声音更富有魔力)

我始终信奉这样一句话：“一人之辩重于九鼎之宝，三寸之舌强于百万之师！”不得不说，驰骋于这个竞争激烈的时代，要想在各自的行业拥有一方坚实的立足之地，“一流的口才”就成了制胜法宝。对于口才，古今中外的名人也都有自己的解读。

孙子说：“赠人以言，重于珠玉；伤人以言，重于剑戟。”

刘墉说：“说话前要想想，是否有不妥之处，或有更好的说法。”

西蒙斯说：“喋喋不休的人，就像一只漏水的船，每一个乘客都想赶快逃离它。”

孟德斯鸠说：“做演讲，不应以长度充数，而应以深度服众。”

林语堂说：“绅士的演讲，应当像女士的裙子，越短越好。”

穆罕默德说：“用鞭子就可以的地方，我不用宝剑；用舌头就可以的地方，我不用鞭子！”

萧伯纳说：“要学会演讲，就必须固执地、一个劲儿地让自己出丑，直到娴熟为止。”

毋庸置疑，几乎所有的成功人士都是惯用好口才，善于演讲及沟通的大师级人物。同理，你要想把自己打造成一名二手房中介行业的“金牌人物”，自然也离不了口才这把“利剑”。而在口才基本功训练当中，必不可少的便是“声音”。

人们常说“音容笑貌”。声音，不仅是最直接的代表符号，而且是最感性的代表符号，足见其重要性。尤其身在二手房中介行业，二手房经纪人在解说产品时，通过改善声音，俘获客户“芳心”就会容易一些，更容易使你走向成功，原因很简单，声音的魅力会为你的语言形象增色不少。我也常常跟员工强调，不管哪一种成功的语言表达，都是以声传情、以声达意的。

试想一下，你若是客户，二手房经纪人以生硬、粗哑、沉闷的声音解说产品，你听上去会愉悦和舒服吗？反之以动听、悦耳的声音解说产品，你一定会感觉很亲近。高而尖的声音，听上去会让你觉得对方不够成熟，反之低而稳的声音，会让你觉得对方自然而不做作。总之，有吸引力的声音总会让人觉得说话者气质优雅，大方得体，无所不能。

如今，在我的二手房门店中，早已将说话声音的培训做为一项重要的培训内容，并且我对每个员工的声音要求都十分严苛，声音要带着热情，还要沉稳，不仅动听，还要友善，就是为了让客户真切地感受到我们的诚信、专业和赤诚。

那么，具体该如何提升自己的声音魅力，让产品解说变得毫无瑕疵呢？

## 1. 保持自信与热忱

有这样一位女歌手，首次登台演出，手心一直在冒汗，内心也非常紧张：“我若一紧张，忘了词如何是好呢？”她越想越害怕，甚至想放弃。

此时，走过来一位老前辈，塞给她一个纸卷说：“上面有歌词，你若忘了就打开看。”她紧紧握着纸条再也不肯松开，终于到她上台了，发挥得非常好。

下了台后，她直奔那位老前辈，说道：“谢谢您了，是你给了我自信。”前辈哈哈大笑：“傻丫头，纸卷上根本没有什么歌词。”她打开纸卷，发现的确如此。

前辈继续说道：“其实，你握着的并非纸卷，而是自信。”

这位歌手顿时明白了，原来是自信让她忘了紧张，发挥出色。自那以后，她便凭着自信，战胜了一个个难关，让事业走向了辉煌。

故事给了我们很好的启示：作为一名出色的二手房经纪人，解说产品本身说到底就是“情绪传染”，声音热情而又自信，自然会积极、正面地影响客户的心理，进而使客户信任你的产品，当信任这粒种子“成熟”的时候，你也就等到了“瓜熟蒂落”——成交！反之，声音沉闷、平庸、不自信，客户便很容易产生反感，更不会相信你的产品，进而果断拒绝。

所以，我要告诉你的是要想让你的工作业绩获得提升，你在“上场”解说时声音必须自信而热忱，只有这样，才能真正唤起客户的信心和购买的勇气。

## 2. 控制说话的语调

声音是否有魅力，其中一个衡量标准就是你说话的语调要始终抑扬顿挫，有起有伏，该奔放时一定奔放，该收敛时也得收敛。我曾经看到过很多二手房经纪人给客户打电话或面对客户沟通时，说话语调毫无变化，始终是平铺直叙的，那样只会让客户的思想“抛锚”，哪怕你所介绍的房源再好，也很难赢得客户的信赖和肯定。当然了，语调过于激昂，也会让客户乏味和不耐烦。

## 3. 让声音学会微笑

我们常常说“相由心生”，它出自于《无常经》。那么，这与提升二手房经纪人的声音魅力究竟有何关系呢？

我的一位老前辈曾给我讲过一个故事：

“从前，有户人家养了二十多只鸡。每天，主人只要一招呼它们，那些鸡就会抢着过来吃食物。转眼到了年底，主人要宰杀一只鸡，那天清晨，他东追西跑了半天，所有的鸡被吓得四处乱逃，谁也不肯乖乖走过来。”

讲完后，老前辈立即问我：“你说这是为什么呢？”

我不假思索地笑笑：“只能说明捉鸡很费力呗！”

老前辈答道：“没那么简单，根本原因是主人在那天清晨一定是目露凶光的，全身带着杀气，相由心生嘛，鸡四处逃命也就是必然的了。”

我听后，恍然大悟。

这也不免让我想起了，在二手房中介行业打拼，解说产品时，如果声音里没有融入微笑，会让客户听起来缺少亲切感和动人感；

若将微笑巧妙地融入声音，客户就会觉得距离一下子拉近了很多。你憨态可掬、真诚微笑、语音柔和，客户自然会觉得你态度很好，人品也不错，值得信赖，这样成功率自然就有所提高了。

尤其在你与客户电话沟通的时候，客户是看不到你脸上的表情的，但是“相由心生”，你的内心情感体现在你的表情上，也会给客户构成一种积极或消极的心理暗示。因此说，让你的声音学会微笑，是你向客户传达亲和力和热情的大法宝。

#### 4. 语音清晰而舒服

在解说产品时，首先你要确保音量和语速能让客户听清楚，绝对不能含含糊糊。

我手下曾有一个员工叫小力，他天生胆子小，尤其当客户一反问或质问他的时候，他就开始心里打战，手脚哆嗦，毫无底气。

一次，客户问：“房价多少？”

他回答：“120 万元。”

客户厉声地问道：“你确定这是业主报出的价位？”

他支支吾吾、含含糊糊地回答：“好像……是吧？”

诚然，小力这一“含糊”不要紧，会让客户再也没有耐心与他对话了，并且会觉得小力及二手房门店都很不靠谱，至少是不值得“托付”的。因此，你在与客户沟通时，一定不能含糊其辞，更要控制好语速和音量，同时还要确保声音让人听着清晰而舒服。

听完我以上讲述的，现在的你总该了解自己的声音，知道提高声音魅力的诀窍了吧！那么，就请你赶紧尝试一下，相信你的声音魅力会无限增加。

## | 第 34 技 |

### “逼”上成交技

(巧用说服，让客户不得不顺从)

有一位卖汽车的商人，带着 A 客户看了不少辆汽车，可对方总不满意，一副挑刺的样子，一会儿说自己买不起，一会儿说汽车不好看，一会儿又说汽车不灵活……

这一位商人见此情景便停止了推销，准备让 A 主动买车。

过了几日后，B 客户想让这一位商人代卖旧车子，自己想换辆新车。于是，汽车商人打电话告诉 A 说，请他过来帮着给拿拿主意。

A 来了以后，这一位商人就对他说：“我相信你一定很懂车子的价值，你能否给看看这辆旧车子性能如何？能卖多少钱呀？”

A 一听这话挺开心，觉得汽车销售商竟然把他当行家了，便仔细检查汽车，还好好试了车。随后说道：“我觉得能卖出去 3000 元，性价比也是挺高的呢。”

汽车销售商赶忙问道：“如果我愿意以此价卖给你，你愿意吗？”A 思考片刻，买下了这辆车。

故事中，汽车销售商设法让 A 客户前来试车，巧妙地使 A 客户亲口说出对汽车的真实看法，从而促使 A 客户成交，顺利地把车卖了出去。这不禁让我想到从事二手房中介行业，虽然你每天都在与客户不停地沟通，可是说服别人却需要特殊技巧和能力，需要你长时间不断重复和摸索。

可以说，从推荐房源到促成交易，不总是一帆风顺的，越到最后，就越考验你的说服能力和技巧。因为，客户一般很少立即做购买决定，常以各种理由拖延，这就需要你懂得百般攻心战术，对客户常见性的提问要有所防备，积极应对，巧用说服，迫使对方不得不顺从，从而实现“逼”上成交。

## 1. 客户要求“回家商量”

我们先看下面两组不同的对话：

(1) 对话：

客户：“这样好了，我跟家人商量商量再说。”

二手房经纪人：“先生，这倒没问题，可我就担心等您和家人商量好了，再过来的时候，您好不容易看中的这套房子被别人抢走了，不如您先交下定金，这样也能万无一失呢！”

(2) 对话：

客户：“等我太太探亲回来，我跟她商量商量才能定夺。”

二手房经纪人：“是啊，买房无小事，回去商量是应该的，先生。不过，说实话，像您眼光这么好，做事这么果断，事业又做得

这么成功，您给太太买房子，若是能给她一个惊喜岂不更好！再说了，您太太平日里一定也非常欣赏、相信您的眼光吧。”

以上这两组应对说法仅供大家参考。总之，在客户要求“回家商量”时，一定不要强求对方，因为买房属“百年大计”，家人若也赞同，皆大欢喜；若家人并不看好，只会落下遗憾，徒增烦恼。所以，你要抱定一种平常心态，尽量说服客户先交下定金，以免房子落空。

## 2. 客户嫌弃“价格太高”

当客户嫌价格太高时，你必须得有一套好的说辞，可以这样说：“先生，您也知道，买什么东西都是‘一分价钱一分货’。这套房子处在闹市区，交通这么方便，环境也不错，前面不远就是一个大公园，健身散心都很方便，其实这套房子的性价比已经不低了。再说了，房价也不是我们中介定的，是业主定的，这个我们也无法左右的。”

当然了，你还可以避开价格问题，设法绕到其他话题上去，让房源“切中”客户内心的亮点，重在强调“物有所值”。

## 3. 客户说“等等看”

当客户说“等等看”时，客户很有可能要出去“多转几家”，对此，你首先要分析出客户这样做的真实原因，是房源还不够好，还是想借此还价，然后根据不同的原因采取不同的说服策略，参见下面2个例子。

(1) 应对说法：

“女士，无论您会不会考虑买我们中介的房，有些话我必须讲，您不满意房子就去比较，满意房子就买，但我很自信的是您只要真的想买，迟早还会觉得我们这里好，因为不少客户最后比来比去，还是认为我们中介好。”

(2) 应对说法：

“先生，‘货比三家不吃亏’，我也赞成您多转几家，关键是您要清楚自己的需求，别盲目地去转。万一哪家中介的二手房经纪人不顾您的实际需求，又看您不是行内人士，把不适合您的房子销售给您，就会落下遗憾了。”

前面我罗列过客户常找的几种“借口”。为激发客户购买的欲望和热情，除上述之外，你还应强调房子对客户的真实价值，也就是说，善于将房子的特色之处演绎成客户的利益价值。从事该行业这么多年，我始终都认为二手房营销很大一部分源自二手房经纪人凭借嘴上功夫推销房源，通过语言艺术说服客户。那么，说服客户具体有哪些主要技巧呢？

1) 找“兴奋点”

小刚是某寿险公司的一名销售员。一次，他和一位“顽固”型客户打交道。这位客户姓宋，是动物学专家，学究气很浓。

终于有了首次见面，说实话，宋先生对小刚非常不满意，觉得小刚并未给自己制订出一个比较周全、完善的保险计划。

好不容易，小刚再次约见到了宋先生。两人见面后，宋先生便给小刚说了自己目前的保险安排，以及一些调整计划，同时也问了

小刚不少专业知识。

宋先生频繁提问，顿时让小刚觉得对方问这些问题的真正目的是为了考查他的知识储备量。接下来，小刚试着好几次把话题拉到正题上来，然而宋先生毫不理会。

小刚有些气馁，感觉几乎没有什么希望了，便准备告辞。正在这个时候，宋先生接到了一通电话，小刚无意中听到了“树袋熊”3个字，心里转念一想：“我为何不跟他谈谈他感兴趣的话题呢？”

等宋先生接完电话，小刚又坐下来，和对方开始聊起了小动物的话题，很快提到了树袋熊。只见宋先生眼前一亮，问道：“你也知道树袋熊？”

小刚回答：“对呀，这种小动物长得太萌了，我非常喜欢，也看过不少有关树袋熊的报道！”顿时，宋先生一脸开心，似乎一下子拉近了和小刚之间的心灵距离。

两个人越聊越欢，索性，小刚开始向宋先生请教起有关树袋熊的许多问题，这个时候，宋先生的态度也大为改变。

小刚那天告辞前，除了知道了很多树袋熊的知识外，还有了一张新保单。

案例中，小刚最后发现了自己与宋先生的共同爱好，便你一言我一语，十分投机，当融洽的交谈氛围建立起来以后，宋先生也不再提问小刚了，同时，信赖感产生了，这样一来，小刚再谈保单之事将不再那么难了。与其说小刚凭借着“三寸不烂之舌”最终“攻”下了宋先生，不如讲，是可爱的树袋熊送给了他这张保单。

所以，在劝说客户的时候，二手房经纪人要设法找到对方的“兴奋点”，然后一点点地将其“燃起”。不过我提醒大家，往往这个“兴奋点”也可能是客户的业余爱好，也可能是客户所关心的人或事，还可能是客户自己喜欢谈的话题。

## 2) 转化异议

一位女客户对卖钢琴的销售员说：“很抱歉，我家孩子对钢琴没兴趣，所以就算我买了也没一点儿用处，白浪费钱。”

销售员说：“这位女士，可不能这么说，小孩子为何不喜欢钢琴，您知道吗？就是因为小孩子平常的时候接触得太少了。我看您的孩子一定非常聪明，也有天资，您可以让他先接触接触，将他的兴趣和乐感不妨先培养起来，就算最后不学，对其成长和性情都十分重要。我家邻居的那个男孩子就是这样，接触多了，就感兴趣了。”

原本，这位女士以孩子对钢琴不感兴趣为由拒绝购买钢琴，可聪明的销售员却来了个“将计就计”，重点说起了孩子成长和性情培养的问题，进而动摇客户的想法。其实，二手房中介行业也常用到转化异议技巧，说到底，就是将把客户对产品的异议转为说服对方的理由，进而实现自己的销售目的。

## 3) 反弹琵琶

有一位客户去家具市场购买房门锁，这时促销员走过来，不但没说房门锁的优点，反而给客户“泼冷水”：“别看它外形精致，设计上却有瑕疵，安装起来会麻烦一点，您一不小心，就难以打开锁，所以您得完全按说明书安装。”促销员的这番“坦诚”让客户

很感动，客户竟然痛痛快快地买了这种房门锁。

通常，销售员在推销时都会夸奖产品，尽可能不让自身利益受到损害，可在有的时候，打破这种常规，反而不会少了说服的力度。以上案例中就采取了“反弹琵琶”的说服技巧，很明显，销售员的“实话实说”直接给自己在客户中的印象加分不少，进而销售成功。同理，二手房经纪人在说服客户过程中，若能够“反其道而行之”，反而会让客户心里在意，同时也会增加对你的信任，进而被成功说服。

## | 第 35 技 |

### 临门金“交”技

(迅速行动，让客户当下交定金)

我们平时在观看足球比赛时，总有这样的感受：往往失败的一方最终的问题会出在那临门一脚上，好不容易在所有人的精密配合下球到了对方门前，机灵的前锋适时扬起脚，只见球一跃而起，眼看着球与门框“擦肩而过”。

作为二手房经纪人，你让客户交定金，就如同球场上的“临门一脚”，它能有效促成成交，也能让客户情绪体验不再是一句空洞话语。然而，要上演这美丽的“一脚”，你就不能有半点迟疑，否则意味着会失去最佳的时机。所以，你需迅速行动！

#### 1. 要准确判断出缔结时机

我认为，你在设法要求客户交定金之前，先准确判断出最佳的缔结时机是很重要的一环。试想，若客户连购买的欲望和决心都没

有，又怎么可能肯交定金呢，也许即便你费劲了心机，客户都很难为你动容。关于具体的缔结时机，见表6-1。

表6-1 客户缔结时机

序号	缔结时机
1	当客户提出重要异议得到回应的时候
2	当客户听了你的说明点头的时候
3	当客户表示对你有信心时
4	当客户表情轻松、愉悦，面带笑容的时候
5	当客户肯定你总结的购买房子的利益时
6	当客户所关注的得到解决的时候
7	当客户认为自己有能力支付的时候
8	当客户对你的建议认可或肯定的时候
9	当客户说“比较满意”“我的确很需要”的时候
10	当客户问到你目前的客户时
11	当客户与你的看法如出一辙的时候
12	当客户主动切入贷款支付方式的时候
13	当客户主动把问题切入到售后服务的时候

## 2. 要施展出该有的绝技

很多二手房经纪人在初入“江湖”的时候，或者风起云涌，或者半途而废，或者黯然离场。汉高祖刘邦曾经说过：“吾宁斗智，不斗力。”从事二手房中介行业更是如此，需要聪明的头脑和无尽的智慧。那么，具体该如何施展绝技，让客户交出定金，并与其巧妙周旋、斗智斗勇呢？

### (1) 擒贼先擒王

有这样一则寓言故事：

一位老富翁身患绝症，可在临死前，独生子并不在他的身边。所以，他很担心自己死后，财产会落入贪心的管家手里。想来想去，他就立下了一份遗嘱：“我只允许儿子从所有财产中挑选一项，其他全部给管家。”

待老富翁死后，管家便迫不及待地找到老富翁的独生子，并拿出了那份遗嘱。老富翁的儿子一看完，深思了一番，然后不紧不慢地说：“想好了，我只要您！”就这样，他依然获得了父亲一切财产。

故事给我们的警示是：无论做什么事情，都要抓住重点和关键之处；不管处理怎样的问题，都要抓住事情的本质和主要矛盾。因为，从事情的源头和根本上去做，一般效果会事半功倍。我要告诉大家的是二手房销售中的“擒贼先擒王”，即寻找那些客户身边的、能够左右客户，并且具有决定权力的“王者”，见表6-2。

表 6-2 客户身边的“王者”

类 型	具体内容
1	客户的父母。往往现代年轻一族购房时出大部分钱的人为其父母
2	客户的丈夫或妻子。一般客户的“枕边人”才是买房的真正决策者
3	客户身边的朋友。往往他（她）们堪称客户的“意见领袖”

## (2) 顺手牵羊

顺手牵羊，说到底，并不是让你去捡什么“便宜”，而是设法制造声势，因利乘便，有计划、有准备地进行攫取，以达到让客户交定金的销售目的。

我们公司的“金牌员工”小杨，平日里非常爱主动帮助别人，性格活跃，在一次员工大会上，他给大家分享了自己的一段售房经历：

一天，他在从老家回城的火车上碰见了一位老人，老人就睡他的下铺。小杨见老人带了不少行李，大包小包的。由于刚上车，老人气喘吁吁地安置行李，小杨见状便主动、热情地帮老人整理起来。

老人十分感激小杨，整个路途之上，两人还聊了不少。小杨从中得知，原来，老人退休后和老伴一直住在女儿家里，今年，孩子为表孝心，想给他们单独购买一套房子，也好让他和老伴安度晚年，可是老人又舍不得让女儿花费太多的钱，就建议买个60平方米左右的二手房就可以了。

于是，小杨便向老人介绍起自己就是做二手房中介行业的，老人一听就乐了：“小伙子，这下可太好了，我们就从你那儿买了！”

没过几天，小杨就给老人推荐了几套不错的低层楼房，还带他们看了房，老人一家十分满意，不久就成交了。最主要的是小杨和老人还成了一对儿“忘年交”。

这里讲的是小杨热心帮助老人且顺手“卖房”的故事。但是，我不得不提醒大家：你不能因“赚钱”而去帮忙，而要养成乐于助人的好品质和好习惯；如若不然，即便你四处“顺手”都难以

“牵住羊”。另外，在运用此绝技的时候，必须懂得两大策略：

1) 让自己处在优势地位，将双方位置转至“敌明我暗”之销售境界。

2) 在客户提出实际要求以后，不妨趁势来一个“推波助澜”，见表6-3。

表6-3 二手房经纪人的“推波助澜”术

序号	具体内容
1	在同一时间，设法把好几位客户集中起来，共同来看同一套房源，从而显示出房源的抢手程度，增加售房的热闹气氛，以及说明客户的眼光不错。然后，借此“逼”客户交出定金
2	别忘了拿出自己的“幕后王牌”来提高自己的房价谈判优势，如说：“我和业主是多年的朋友了，在价位上还有可谈的空间。”这样可给客户感觉还有可吃到的但还未吃到的“甜面包”

### (3) 一石二鸟

“一石二鸟”的意思是“一举两得”，也就是说，二手房经纪人凭借着一个招数来获得超过两个利益的绝技。像现在不少餐饮企业都推崇“生日营销”，不仅可以满足大众化的消费需求，而且还具有很强的针对性。它的突出之处就在于既凝聚了企业人气，又进一步联络了企业与会员的感情，也正应了这4个字——“一石二鸟”。其实，二手房销售也可以采取这种策略，不过在使用的時候需要通过以下两大步骤完成：

1) 每个人都有弱点，每位客户都有实际需要，不妨先设法赢得对方好感，争取博得对方的信任。

2) 每个人都有各自的兴趣和爱好，不妨按其所好进行轮番攻击，

制造矛盾，将对方的心防彻底打开。具体的攻击方法，见表6-4。

表 6-4 二手房经纪人攻击客户心防之术

序号	具体内容
心术 1	当客户自备款不够时，你千万不要手足无措，慌了神，我建议你采取“给予及获取”的重要技巧，帮助对方将自备款的前一部分拿出一些放到后期去，从而要求客户接受房子的价位，进而做出决定，达致成交
心术 2	当客户还价超过房子底价的某一价位（也就是可以答应房价）时，你一定要记住，此时绝对不可以立即答应客户，而必须让客户觉得“这份结果来得是多么不容易”。这个时候，你一定还要向客户说明，自己没有权力决定，必须听从领导的，并且你还能反要求客户立即交定金

#### (4) 大智若愚

我从事二手房中介行业这么多年，说句自己的内心感悟：一套套房子原本就是一个个坚实的混凝土空间。作为卖房者，必须以真诚的态度，站在一个较高的位置上去看问题，视客户为亲人。在我看来，二手房销售的最高境界莫过于“大智若愚”。

在销售工作中，你难免会遇到业务和能力都很突出的客户，对于这类人群，你不妨展开笑脸，无限降低自己的角色和地位，谦虚谨慎的同时，还要告诉对方，其实，所有的事情都得经上级把关，自己无权做主。

### 3. 该出“口”时就出“口”

我听不少员工讲，在让客户交定金时总是难以启口，因为自己心里根本就没有底，所以生怕遭客户拒绝或客户的冷眼相待。其实，“胆大”“果断”是做二手房经纪人的首要品质，一旦觉察到

时机成熟，就要冷静地说出口，正所谓“该出口时就出口”。具体应使用怎样的语言策略呢？

(1) 您若真看上了这套房子，我建议您还是尽快交定金，以免发生变故。

(2) 您可不知道，二手房中介行业每天如同打仗，变化莫测，买房还是得看谁下手快。

(3) 您想想从前的房价，再看看目前的房价，您一定很清楚房价的走势。

(4) 我记得前五六年房价是每平方米4000元，人们都嫌房价过高，可目前看来当时凡是买了房子的可以说都赚了呀。

(5) 如果您暂时还没有更多选择，我想您一定是敲定了吧。

(6) 我觉得您不如快点做决定、交定金，说实话，好几个客户也都盯着呢。

(7) 我其实非常理解您，做决定是让人很纠结的，不少客户都在选自己梦想着的完美型房子，可近些年来经验来看，不少人所考虑的几乎连他本人都无法找到真正的答案。

(8) 事实上，现在不少人买房的观念仍停留在那种传统观念上，实际上现在房子早就成了一项理财产品了。

(9) 您看您挺满意这套房子的，也符合您的实际需求，不如赶紧订吧。

(10) 照现在我国出台的房产政策来看，估计房价还会涨。

(11) 这套房无论从环境还是交通角度来讲，都很不错，机会不容错过呀。

(12) 从专业角度而言，这套房子挺适合您的。

(13) 我觉得您的事业已经做得那么成功了，相信您的眼光也一



定不会错的。

(14) 您没有什么可犹豫的了。

(15) 是啊，选房子不是简单的事，做决策更令人头痛。

(16) 这样吧，等您入住时，我们这边还会有礼品赠送给您。

(17) 说实话，在挑选房子方面，我这个老销售员可是个行家，在公司干了有七八年了，所以，我十分了解哪种房好，哪种房欠佳。

(18) 目前，您更应该多考虑一下，如何成交及怎样改装房子的问题，先提前恭喜您了。

(19) 我很希望帮您成交这套房子，昨天听同事说也有客户在考虑这套房子，我这样说，您可能不信，可到时候万一被别人抢走了，您肯定会后悔。

(20) 您难以决定，其实很正常，平时我们买衣服的时候还会犹豫不决呢，更别说买房这么大的事情了。

(21) 这只是我给您的一点建议，您可不要认为我们中介是要急着挣您的服务费才让您交定金的。

(22) 现在不光我们中介有这个房源，好几家同行也有，但我相信一点，性价比这么高的房子很快就会卖掉。

(23) 什么事都讲求一个缘分，其实，您第一眼看中这套房子便是命中注定。

(24) 买还是不买，您自己真的考虑清楚，过了这个村可真没这个店了。

(25) 我想您以后恐怕很难碰到这个价位的房子了，其实很难得的，要不是业主因出国急于处理房子……

(26) 我坚信您的判断和决定与众不同，一下子就挑中了这样不错的房子，您的眼光真的很长远。

## | 第 36 技 |

### “完美”服务技

(透析售后，建立不枯竭的金库)

“虎头蛇尾”这个成语想必大家都很熟悉，比喻开始的时候声势浩大，可有始无终，到结束时却稀松平常。这让我一下子就联想到了二手房买卖，也有不少二手房经纪人认为营销流程无非是：寻找客户——接触客户——挑选房源——客户看房——价格谈判——成交，在他们眼里，成交是整个流程的“终止符”。

可我不这么认为，其实现代企业营销中对售后服务都有所规定，只不过是有的人全然忽略了它，有的人虽做了但做得不够深刻。要知道，售后服务才是你下一段销售的开始，它是客户满意度的重要衡量标准，也只有真诚、热情地为客户着想，为其提供良好的售后服务，才能让客户真正获得满意，获取客户的信赖，从而通过“连锁法”一传十、十传百、百传千地累积客户。

## 1. 售后服务的作用

我刚刚讲了，销售活动结束后，并不意味着你走到了成交终点，反而需要你继续为客户提供优质、完善的售后服务，为自己和二手房门店树立良好形象，赢取客户的信任和忠诚，不断提升自己的工作业绩。在我看来，售后服务的存在意义就在于可发挥重要作用。

### (1) 是维护你好形象的“前奏曲”

你为客户提供优质、完善的售后服务，能在客户心中保持住良好的形象；而在房屋销售出去之前为客户提供优质、热情的服务，更能加快客户成交的速度。因此，你一定要重视售前及售中的服务质量。在实际销售过程中，有的二手房经纪人根本不把售后服务放在眼里，甚至在成交后就不再为客户提供售后服务了，这种做法有损其自身形象。我要告诉你，对售后服务的忽略会使已签约的客户认为你之前在销售房屋时所做的一切都是虚情假意和有目的的，你刚刚在客户心目中建立起来的美好印象也将随之破灭。因此，你只有牢固树立售后服务意识，并吹响售后服务这首优美的“前奏曲”，才能真正保持住在客户心目中的美好形象。

### (2) 是你提升业绩的“发动机”

你为客户提供优质、完善的售后服务能为自己带来更多的业务，进而提升业绩。当客户对你建立信任和忠诚的时候，只要客户或其亲朋好友有购房或卖房的需求，他们首先想到的就是你。你要记住一点，老客户是二手房经纪人最好的广告，相比二手房经纪人

的自我介绍，老客户的评价对新客户的影响要大得多。一笔交易的完成，意味着一份友谊的开始。所以说，你应该借完善的售后服务这台“发动机”来发展和维持这份友谊，以增加业务，提升业绩。

### (3) 是你培养客户的“发酵剂”

相对二手房中介公司而言，在很多时候，客户更信任二手房经纪人。我们看到，有很多二手房经纪人在跳槽到另外一个中介公司后，还会有很多老客户主动找上门来，这是因为他们已经对这名二手房经纪人建立了信任。不管这些二手房经纪人在哪家公司，都不会降低客户对他的信任度和忠诚度。而二手房经纪人优质、完善的售后服务其实就是在培养客户，这种培养会让二手房经纪人拥有更多的老客户。老客户越多，说明客户对二手房经纪人的信任度、忠诚度越高。其实，我说优质、完美的售后服务就是“发酵剂”，一点儿都不过分。

### (4) 是树立公司形象的“大标杆”

二手房经纪人在为客户提供优质、完善的售后服务的同时还能为公司建立良好的形象。在市场竞争日趋激烈的行业背景下，客户消费的理念也在不断提升，众多消费者都把公司的售后服务作为评判企业是否优秀的一个依据。所以，你如果在成交后将售后服务做得既深刻又细致，自然会为公司在客户心目中的形象“加高分”。

## 2. 售后服务的原则

我在此总结了售后服务的7条主要原则，以便于记忆和掌握，见表6-5。

表 6-5 售后服务的主要原则

主要原则	具体内容
同类认同原则	假如很多医生都在某二手房经纪人所在的公司或二手房门店购买了房，那么二手房经纪人在向其他医生推荐房源，并且对方正好也有此需求时，就容易成交，这就叫“同类认同原则”
礼尚往来原则	每当二手房经纪人帮了客户的忙，那一位客户一定就会觉得该帮你做点事；每当二手房经纪人对客户要求做个让步，那一位客户就从内心里觉得对你好像亏欠似的，这就叫“礼尚往来”。只有两个人之间增进了关系，才有可能做成生意
承诺与惯性原则	人们对曾做过的事情有一种需求，既强烈又连贯，希望维持所有旧有的形式，用承诺的形式对观念进行扩充
社会认同原则	威力无穷的潜意识影响
喜爱原则	假如某著名影星在使用某种化妆品，那么这一位影星的粉丝们就会因为喜欢这一位明星而使用此种化妆品，这就叫“喜爱原则”
友谊原则	由客户介绍的潜在客户，其实比新客户更有利。有人曾统计，潜在客户的成功概率是全新顾客成功概率的 15 倍。一名优秀的二手房经纪人，他永远知道对其老客户进行培养，同时他也会不停地对新客户进行开发，而新客户最佳的开发来源方法就是通过公司或二手房门店里的老顾客来介绍潜在客户，这就叫“友谊原则”
使用者的证言	使用者的证言，其实是促使客户买房的因素之一。你完全可以将买过自己公司或二手房门店房的人的一些购房感受和使用房子的感受告诉新客户。使用者的证言也是影响客户做决定的方法之一

### 3. 售后服务的内容

大体来讲，你要为客户提供的售后服务内容包括客户“粘一粘”、问题“帮帮唱”、漂亮“收收尾”、调查“连连看”、投诉

“认真听”。具体内容见表6-6。

表6-6 售后服务的内容

售后服务	具体内容
客户“粘一粘”	在买卖合同签定之后，你不能摆出一副从此与客户将“老死不相往来”的样子，而是应通过不断和客户保持联系把客户真正变成熟人甚至朋友，这对你的销售、事业将会大有帮助
问题“帮帮唱”	客户购买了房子，仍然可能会因为相关问题而去找你。这时候，你一定要有十足的耐心，无论客户的情绪是怎样的。客户能去找你询问，说明他已把你当成了一个可信赖的朋友，所以你一定要认真对待，抓住这个开拓业务的大好时机
漂亮“收收尾”	房屋买卖合同签定后，客户还有很多重要的、复杂的手续需要办理，如过户、按揭、贷款等。因为大多数客户对房屋交易的流程不熟悉，他们需要有专人进行指导，帮助其办理好各种手续。在客户签订合同前，你已经跟客户接触了很长时间，客户也对你产生了一定的信任。所以这时你要主动协助客户办理后续手续，来个漂亮的“收尾”
调查“连连看”	房屋买卖合同签定后，你还应该将调查销售后的情况作为售后服务的一个内容。可以说，每个客户购买房屋后，对你服务的满意程度是各不相同的。所以，在客户签订房屋买卖合同后，需要调查售后的情况，看看客户是否满意等，其中，对客户满意的地方要不断发扬，不满意的地方要及时改进
投诉“认真听”	很多时候客户在购买房屋后，会因为一些原因而对二手房经纪人产生抱怨情绪，甚至会投诉二手房经纪人。此时，二手房经纪人应把接待客户的投诉当成一次售后服务，并尽量做到让客户满意，取得客户对自己的认可和信任

#### 4. 售后服务的方法

二手房经纪人在进行售后服务时可以借鉴下面介绍的方法：

### (1) 电话祝贺

你可以通过电话了解客户对使用房屋的满意度、对自己服务的满意度，询问还有什么能帮助客户的等。在使用电话为客户提供售后服务时，要注意礼仪，并选择合适的时间，以不要打扰客户的正常工作和休息为佳。你还可以在客户收房的当天进行电话祝贺；在客户入住的当天，电话祝贺乔迁新居；在客户住进去1个月左右时，打电话询问客户对房屋的使用情况；在节假日，打电话问候客户；在客户生日或结婚纪念日的时候，打电话祝贺客户。

### (2) 亲自拜访

你可以亲自拜访客户以了解其对房屋的使用情况和新的需求。不过，我提醒你的是：在亲自拜访客户时，应该自然得体，不要让客户觉得你是为了某种目的才去拜访。

### (3) 办座谈会

你可以把老客户们组织起来开一个座谈会，以此来集中了解客户的意见和需求，并和客户建立良好的关系，这种方法既能让你及时发现问题，处理客户异议，又能加深彼此的感情，然而这种方法需要你做好充分的前期准备和系统的组织安排。

### (4) 信函或电子邮件

你可以通过邮寄信函或发送电子邮件的方法来进行售后服务。信函或电子邮件的篇幅不必很长，可以是简单的几句问候，也可以夹寄一些相关资料。逢年过节，你可以为客户寄明信片。只要你心中有客户，并时时让客户感受到，客户一定会对你的服务表示满意并给予回报。

### (5) 解决投诉

前面我刚刚讲过了，客户投诉是不可避免的，关键是你面对的时候，如果不能及时、正确地解决，事情就会朝着更坏的方向发展。由此可见，你要掌握一些必胜“法宝”，也要有“破釜沉舟”之勇气，尽力争回客户，化险为夷，见表6-7。

表6-7 二手房经纪人解决客户投诉的法宝

法 宝	具体内容
态度上要做 “喜洋洋”	面对客户的投诉，你首先要保持友好的态度，不要表现得不耐烦。友好的态度能减少客户心中的怒气和怨气。所以，在接待客户投诉的时候，你要诚恳、礼貌、热情，在缓和客户抵触情绪的前提下做进一步沟通
举止上要做 “懒洋洋”	在接待和处理客户投诉时，你要让客户充分地倾诉或发泄他的不满，并诚恳地听其说完，体现出对客户重视和尊重。不要中途打断客户的倾诉，否则会让对方觉得你是为自己辩解，进而激起客户更大的愤怒。在认真倾听客户的倾诉后，在客户情绪慢慢缓和时，你还要引导其将投诉原因讲出来。客户投诉的原因很多，有的是客户自己的原因，也有的是房主的原因，也有的是二手房经纪人自己工作不力所引起的。所以，你必须了解清楚客户投诉的真正原因
言语上要做 “暖洋洋”	一般来说，在抱怨的开始阶段，客户的情绪往往非常激动，会使用很严厉的词语，甚至伴有恶言恶语、人身攻击等。在这种情况下，你应当诚恳地向客户道歉，如“非常抱歉”“真是对不起”，以平息客户的怒气，暖暖客户受伤的心。在整个接待过程中，不管客户的情绪多么激动，你一定要记住，不跟客户发生争吵，要保持冷静，克制自己的情绪

## 5. 售后服务对二手房经纪人的要求

要做好售后服务，作为一名二手房经纪人，你应该达到以下几方面的要求：

### (1) 能抡得起“锄头”

要做好售后服务工作，你就要懂得有效使用各种工具。例如，要善于利用客户档案；懂得运用现代化通信及网络设备，如电话、传真、电子邮箱、手机短信、QQ、飞信、微信等。

### (2) 能保持好“习惯”

要做好售后服务工作，你要养成良好的习惯。例如，要培养微笑的习惯，微笑是二手房经纪人和客户交流的最好肢体语言；主动和客户交流沟通的习惯，主动和客户交流能让二手房经纪人给客户留下美好的印象；准时、守时的习惯，准时、守时的习惯会让客户觉得二手房经纪人是个珍惜时间的人；言而有信的习惯，言而有信能增强客户对二手房经纪人的信任，利于售后服务工作的开展。这些良好的习惯都将对二手房经纪人完成高质量的售后服务起到积极的作用。

### (3) 要做个“有心人”

作为一名二手房经纪人，你要想做好售后服务，首先要做个有心人，牢记客户的生日、结婚纪念日及各种有意义的节日，可以将这些节日整理成一个备忘录，这样就不会因业务太忙而忘记。在这些重要日子里给客户送去一份祝福和问候，客户会觉得格外亲切。

#### (4) 给客户建“身份”

二手房经纪人一定要建立客户档案，包括客户的基本信息，如姓名、性别、出生年月、籍贯、爱好、工作地点、工作时间、家庭住址、有效的身份证件号、手机号码、作息时间、车牌号码、配偶情况、家庭成员情况等。总之，越详细越好。在客户基本信息完备的前提下，还应根据客户的年龄划分老年客户、中年客户、青年客户；根据客户的经济实力分为高端客户、中端客户。接下来，再根据不同的客户进行有针对性的售后服务。

## 后 记

本书的编写完全依照编写目录、参考书目、修改草稿、听取专业人士意见、统稿、审稿和定稿的程序进行。

本书有着较强的全面性、专业性、针对性和实用性，精彩汇总了二手房门店的所有管理知识，称得上是二手房门店店长开展管理工作的指南针，能为其指引正确的航向。

本书虽然属二手房门店店长管理类的专业图书，但总有不完善的地方，再加上如今的二手房中介行业发展迅速，所以在内容方面无法面面俱到。

因编著时间和编者所具能力有限，书中难免会有不足、待完善之处，故期待广大读者朋友们给予批评和指正，使其更完善、更规范。

作者

## 参考文献

- [1] 张永岳, 上海市房地产经纪行业协会. 房地产市场调研基础教程 [M]. 上海: 学林出版社, 2006.
- [2] 常淑娟. 二手房买卖指导 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [3] 孙勇飞. 房地产中介实务 [M]. 北京: 中国物资出版社, 2007.
- [4] 刘梅. 房地产经纪业管理者培训教程 [M]. 北京: 中国电力出版社, 2008.
- [5] 廖俊平, 史小明, 徐斌. 房地产中介理论与实务 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2006.
- [6] 陈信科. 二手房中介门店管理手册 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [7] 邓小华. 售罄 I: 100% 复制地产销售冠军 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2013.
- [8] 徽湖, 肖艳, 等. 房地产金牌销售: 百万年薪不是梦 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.

本书分为专业素质 - 开店 - 管理人 - 管理房源 - 管理客户 - 完成销售6篇，具体体现为：

**第一篇 专业素质** 介绍了二手房门店长自身需要具备的素质和能力。

**第二篇 开店** 介绍了二手房门店长的人力资源管理方面的技能，即：如何知人、培养人、用人、管人、激励人等方面的知识。

**第三篇 管理人** 介绍了二手房门店长需要具备的开店技能，包括：选址、体制建立、防范危机等方面的技能。

**第四篇 管理房源** 介绍了二手房门店长需要具备的开发房源的技能。包括开拓房源、梳理房源、筛选归类、分析价值点等，另外介绍了竞争对手房源信息方面的知识。

**第五篇 管理客户** 介绍了二手房经纪人如何找准房源、看房技巧、总结卖点、激发客户买房兴趣等方面的知识。

**第六篇 完成销售** 介绍了二手房门店长需要具备的开发客源的技能。即：客户开发、管理、沟通等方面，为门店创造价值。

地址：北京市百万庄大街22号  
邮政编码：100037

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工微博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

策划编辑：马佳

封面设计：杨拉国



特邀策划：徐永杰



# 超级店长

二手房门店业绩倍增36技

**详细：**本书把全部知识点高度提炼成为36项技能，思路清晰，方便阅读。

**真实：**书中每个案例都是珍贵的二手房经纪人管理的内部资料和真实案例，具有互通性、可借鉴性和强大的实操性，实战情景再现。

**全面：**本书篇前提炼知识点，篇后总结经验，篇内系统全面地把知识点与案例结合，一本书轻松搞定二手房门店长的日常管理工作。

CHAOJI  
DIANZHANG

ISBN 978-7-111-50944-8



9 787111 509448 >

定价：38.00元



机械工业出版社微信公众号



机工大众图书分社微信公众号：CMP-bestellers

上架建议 房地产

ISBN 978-7-111-50944-8