房地产项目营销复盘报告（代理公司）

目标对照：在经历为期 6 个月的 XXXX 三期代理的期后，我们来对照最初的预期目标，可以看出 XXXX 三期的销售团队并没能完成既定任务，具体任务完成情况一下是与目标的对比：

每月目标套数	实际每月成交套数	每月创客目标	实际每月创客数	月份	来客量
15	2	40	50	10	157
15	0	50	43	11	120
15	0	50	12	12	55
15	4	50	59	1	142
15	0	50	25	2	60

通过数据对比可以看出。

1，不同月份内的创客情况是明显不同的

2，在创客量较高的情况下，成交会必然出现的，但是成交率并没有提高。

3，在淡季时的暖场类活动类支持是非常少的。

4，创客任务只有在旺季来临时才能完成，淡季是没有完成的

5，实际成交结果与成交目标距离太大。

细节重现：

9 月份：案场工作主要是要招聘和培训为主。招聘过程中主要还是以同行推荐和贴小广告为主，同行推荐的人员相对素质比较好点，但是此类置业顾问缺乏打硬

战的信心，而行业新人的可朔性较好，就是上手速度慢。

关键动作：

1. 对团队进行统一培训，由于团队新人占比较高，培训周期时间是不够的，所以特意将培训方式改为理论知识由浅到深，而演练设定不同客户角色，加入实时话语分析，为了更加快速进入谈客节奏。并且此种做法也是为了，将有一定销售经验的老销售的谈客思路一起分销给新人，同时一遍观察老销售的谈客能力和谈客方式。以便后期配合。采用以对练形式来增加置业顾问的相互交流学习的机会，也好快速适应谈客节奏。

2. 在对练过程中假设的客户问题如果没有较好的应对说辞，就集思广益，进行专题讨论，并形成文字全员背诵。且设定正对新的客户角色进行对练。

3. 约访同行踩盘，发展全名经纪人，以送一些小礼品的形式拉拢同行。并且将项目笔记和线上售楼处，已经国庆节三期开售活动信息通过线上红包裂变的方式发给够业主，经纪人，同行，公司员工让其参与到活动中来，并将其扩散给周边人群，置业顾问（每天转发三次），且转发笔记都有转介信息模板。

10 月份：主要以国庆节 7 天旺季，通过售楼处的暖场活动，国庆七天来访客户确实很多，现场氛围很好，但是前来参与现场活动的老业主居多。

1. 在国庆 7 天里，售楼处来访客户绝大部分都是以看现房为主，虽说现场氛围不错，但是客户对项目的期房现状抗性还是非常大，直接导致客户听说是期房后，直接转去二期看先放了。

2. 由于直接来到三期售楼处看二期现房的客户，让置业顾问一开始有些不知所措，发现问题当天立马进行了说辞更改，因为其占比特别多，所以对团队要求必

须每人都必须一字不差的流利背出来。并开展在介绍二期的同时进行引导，将客户的注意力重新拉回到三期。

3. 并在十月份国庆节后进行了高强度的拉练，针对国庆节期间未成交客户和已成交客户角色分析，重新设预想客户进行拉练。

4. 由于国庆之后客户量就严重减少，所以设定了 10 月份每周置业顾问和销使下乡拓客。但是效果并不明显

11 月份：通过向周边乡镇干部购买周边电话资源，因为通过对当地人文的了解，青壮年人群除了国庆节假日以外都去外地工作了，待在乡下的有购房能力的人非常少，对于在现阶段的下乡动作来说，置业顾问更适合通过电话进行联系客户并进行长期维护。

1. 通过对项目自身购买区域较多的业主数量进行对比，选定了购买电话资源的方向，选择购买了一万个左右的号码，并由置业顾问进行海量约电过滤（第一轮每个置业顾问每天约电 200 个），经过 10 天之后再将有购房意向的客户进行有针对性的电话沟通(每人每天约电 50 个有效通话)，并做好跟踪。

2. 并在本月进行电话扣客的话语话术培训，方便获取意向客户的需求以及客户抗性摸排，在每天晚会时将每天摸排后的客户情况进行分析，在确定再次追踪时间和致电理由，方便与客户建立最基础的信任。

3. 通过对客户的返乡看房时间，以此方便在大规模返程前做好活动安排和营销动作的铺排。

12 月份：主要以下乡为主，通过 11 月份的电话沟通联系，在 12 月份的边维系边

下乡的方式，在乡下进行了每天一个置业顾问配合销使团队大规模的下乡，上午贴海报派单，下午直接渠道客户家里进行走访。

1. 为了牢牢抓住意向客户，在通过电话沟通后，高清客户大概的居住位置，直接通过下乡的方式，置业顾问故意以拓客的名义，去走访客户家中，增强客户家里人对项目的认知，方便，以此减小旺季来临时客户来看房的阻碍，降低客户购买本项目的戒心。

2. 通过对客户购买现房的目的进行分析后，发现客户主要以担心开发商不能按时交房的顾虑，特意在12月份下旬向甲方提出了首付4万的方案，借款部分由一年内还清，且一年的还款周期足以让客户看到交房，并获得了甲方认可，以此降低客户对购买期房的抗性。

3. 在元旦节前一个星期在此回访客户，再次确认客户回城时间，确保准确知道客户何时回来，方便第一时间邀约看房。

4. 再次进行业务拉练，巩固项目知识，注重培训谈客技巧。

1月份:主要以春节假期为主，将邀约客户进行集中邀约，全力杀客，力保成交。销使团队全天候下乡。

2月份：随即春节过后，对春节没有回家和未买房的客户进行跟踪维护。期间又有要买的客户，但此时的购买客户，多是为了比价。而此时玉虹三期的价格劣势非常突出。客户成交的难度非常的

败笔分析：

1：由于对公司线上活动道具使用方法不够清晰，对于在项目 9 月份项目信息扩散阶段，没有深刻的理解，包括团队对要红包裂变的理解也不够深入，团队在执行起来红包裂变时并不是完全明白其意图，很多都是发给了同行。而家人和老客户却被忽视了，

2；事先没有和甲方相关部门进行联动，甲方物业和行政并没有积极转发，也没有制定好专人去检核。主要是和甲方的沟通不到位导致

3：团队对公司线上售楼处的理解并不够深刻，团队所有人都只是觉得线上售楼处的采文章加码图都只是一个动作，虽然按照项目要求每周都完成的转发任务，但是对于转发后所获得的客户并比不重视，并且转发的有相当一部分是给了同行。给客户的转发仅仅只是在第一次通过得客户微信后的转发,没有后续的持续转发。致使线上售楼处的获客感触不深刻，没能体会到其所代来的好处和真谛。

4：对于 SCRM 系统的运用，置业顾问用的不熟练，在买资源打电话时，因为不会很好的使用系统，导致前期约客时效率非常低，找客户号码非常的缓慢，有时甚至找不到客户号码。包括每天录客户信息的录入系统的问题百出，经常出现客户信息录错，金额录错，导致经常找不到客户信息。

5：案场制度上有些粗犷，很多与客户成交没有太多直接关系的事情上，并没有过多的去要求。在统一工装和公司线上的学习结果上来看，都没有过好好消化，也没有把系统和线上工具的运用做检核,所以导致了置业顾问使用系统个工具的积极性不高，甚至会有一些抵触心理。

6：线上抖音视频获客，置业顾问没有深刻的理解抖音好处，虽然也再按找案场规定，每两天一条，但拍摄的内容不够吸引人话题老套，并没有用心去思考创作，

而且发抖音视频的前期流量还是比较大，但是并没有监督好置业顾问是否用心去私信粉丝进行互关和建立私下的沟通。最核心点还是没有管理好团队。

心得总结：其实从以上问题可以看出，本次对案场的管理方式还是存在缺陷的。制度不够完善，管理起来没有发挥案场管理人员的核心价值，公司日常办公系统的不熟悉，很容易造成置业顾问的抗拒心理，以及日常线上道具的应用。

具体改进措施如下：

1：在原有的案场管理制度上进行完善，并且要符合公司现行的数字化营销模式。

2. 将每月每周每日的例会流程进行统一。

3. 要有整套的操盘思路

4. 对公司数字化营销工具的应用学习一定要熟练。

（管理制度如下）

1.售楼处管理制

一.售楼处销售人员（置业顾问，秘书）基本职责：

1.1来电、来访客户接待，确保完成个人销售业绩指标；

1.2做好客户登记及回访，并按要求录入销售管理系统；

1.3协助客户办理认购、交款、按揭、签约等购房手续；

1.4销售秘书，负责数据的统计和案场配合并辅助销售经理管理；

每位销售员应积极做好来访客户的接待工作并及时的进行有效跟进。成交客户应做好客户的售后服务，如认购书、买卖合同的签署，资料变更的相关申请、付款情况及按揭资料的及时跟催，必须及时主动了解工程需跟进的整改项目及入

伙收楼的相关细节。

2.日常管理规范

2.1谈客区不可玩手机或做与等待客户无关的事情，不能再销售前台及谈客区域放与销售无关的私人物品和不适宜的谈客道具，不允许聚众聊天大声喧哗。

2.2在销售前台站立等候接待客人时，应该保持良好站立姿势，不可左右摇晃或聚群聊天；

2.3在销售前台接听电话的同事，应保持良好的站姿，不可趴在桌子上或用手拖腮，发呆；

2.4行走过程中遇到公司高层主管及客户，应礼貌问好后，靠一边站好，待高层走过后，再自行走开；

2.5上班时，应注意佩戴项目铭牌、激光笔、签字笔、资料夹、对讲机等销售工具，以饱满、热情的姿态接待每一个客户；

2.6接待台人员及前台人员见到公司领导或甲方领导及客户应主动微笑并问好，打电话时应终止电话，先打招呼问好后再继续通话，或选择主动离开现场，（接热线电话者可无需打招呼）在销售中心范围内，非工作需要，严禁煲电话粥；

2.8不得在销售现场嚼口香糖、抽烟嚼槟榔或饮食。

2.9午休时销售人员不得在前台睡觉；

3.仪容仪表规范

女士：

3.1衣　着：上班应着各公司统一制服，衣服烫平、整洁，穿黑色丝袜（不允许带花纹或条纹），黑色5CM高跟鞋（前不露趾、后不露跟，并尽量确保鞋面随时

光亮)；

3.2头　发：头发应梳整齐，不可配带其它形式的装饰物（如需要，可用黑色发夹)，女士长头发要求盘头；短发不可以做另类的发型及奇葩染色；

3.3化淡妆：打粉底，眼影、腮红、口红。

男士：

3.5衣　着：上班应着各公司统一制服，衣服烫平、整洁，穿黑色袜子，黑色皮鞋（前不露趾、后不露跟，并尽量确保鞋面随时光亮)；

3.6头　发：头发应梳理整齐，适当涂抹一些定性发胶，不可过长或做另类造型及染色。

以上标准，销售秘书进行监督检查，如有未按以上标准执行，按规定处罚，每项 20 元/次。

4.考勤管理规范

4.1销售中心上班时间：　按照公司统一上班时间执行，如有加班（培训，开会，团建）团队将另行通知。

4.2迟到（或早退）处罚 20 元，超过 30 分钟，处罚 50 元，超过 1 小时按旷工处理，如有紧急情况需要提前给经理报备；

4.3上班时间不许随意外出，如有紧急状况需向经理申请，切确定回来时间，如私自脱岗，按早退处理，处罚 100 元/次

项目召开临时会议时，上班销售人员不得无故缺席，在接到通知后 5 分钟内要求集合完毕，否则视同迟到，如遇接待客户或轮休等其它特殊情况，需即时知会销售经理，会后须第一时间查看会议记录本（会议记录由项目秘书负责撰写，会后当天内发送与会人员)，并签名。

5.电话接听规范

5.1案场所有来电均由秘书接听或者由秘书监督由置业顾问轮流接听。接听原则：第一时间将客户约至售楼处，如客户不能立即上访，就约定好下一次到访或回访的时间，并及时追踪。

5.2若秘书不在，所有业务员接听电话时必须要亲切的说：“您好，玉虹豪庭售楼处，有什么可以帮到您？”

5.3所有业务员必须按要求做好来电客户登记，并耐心、热情、准确的为客户提供咨询服务，需要登记的客户信息必须有：客户认知渠道、电话、姓氏、需求房源面积类型。

5.4接听电话时严禁对着话筒咳嗽、打哈欠、叹气、狂笑等。

5.5不许在接听顾客电话时与其它人搭话。

5.6来电接听时另方不得故意在旁边干扰。

5.7不得恶意挂断另方公司的电话。

5.8当客户所找的人不在现场时，应很礼貌的询问对方有何事，可否代为传话，或者记录下来转告被找的人。叫同事接听电话时，不许远距离大声喊叫，而应走到被找人身边去说，放话筒时动作要轻缓。

5.9严禁在电话中透漏详细房源及详细价格。

6.客户登记规范

6.1客户登记必须要秘书现场导台（如秘书休假由末岗导台），导台人员不许用手机记录客户号码，必须用来访登记本记录。

6.2来访客户的登记必须有全名和有效联系电话；

6.3如出现客户因特殊原因不愿或无法登记（如老年人写字不方便）等情况，销售人员须向销售经理报备确认，由秘书拍照取证，此登记方为有效客户；客户登

6.4秘书必须保证当天客户登记真实有效，不得作假。

如;发现秘书或置业顾问登记造假。罚款 50 元/次（此行为超过 3 次者，做辞退处理）

7.置业顾问见客排轮原则：

7.1首先由秘书接待来客，进行进门三问

7.1.1您是第一次来吗？（主要了解客户之前是否来过）

7.1.2您是找人还是看房呢？（主要了解客户是否有熟悉的人，是否是看房还是找售楼处其他人员）

7.1.3您是怎么了解到咱们项目信息的呢？（以此识别客户的到访渠道）

7.1.4详细向客户询问情况后，要求客户做一下到访登记（方便核查客户真实到访情况和判断客户归属）

7.2销使客户接待准则；

7.2.1若收过单页，有销使，但是顾问约过的客户，则由该顾问或指定同事见客；（以约客为主）

7.2.2若收过单页，不记得销使，但某顾问约过的客户，则由该顾问或该小组见；

7.2.3若是销使带客上门，即使记得其它销使名字，均以带客为主，销使业绩平分，该客户由置业顾问轮排见客，置业顾问业绩不做分配；

7.2.4未收过单或暂不知销使为何人者，按排轮见客

7.2.5销使带客或客户带单上门，报出约客者姓名，则由约客者见，算销使业

7.3排轮见客制：

7.3.1排轮见客规则，以成交，拓客，约电为三大评判标准，成交量第一者优先排前，其次是拓客数最多者，最后是约电数最多者，以此排序（每周排序一次）

7.3.2一接顾问不在现场，过排轮且不补排轮。

c、客户进门未登记，三分钟离开不算排轮；主任谈客超出三分钟一律算排轮；客户进门，登记后发现是已成交客户或联系业务的，经秘书确认可重新排轮；老客户带新客户，说不出名字的一律算排轮;踩盘客户，十分钟内查出，经秘书核实，不算排轮且换末岗接待，如客户不承认，算排轮;如一客户由多人接待过，(24小时后)客户过来找谁谁接待;客户收到不同销使的（两）张以上的单页，则业绩平分。

7.4约客

7.4.1被约客户由约客者见。客户初次上门时，由于未能准确了解情况或约客者不在时，则由秘书安排其他顾问见客。即使事后约客者到，或搞清了详情，该客户仍由原见客者谈，约客者仅配合。成交后业绩平分。

7.4.2被约客户初次上门，秘书登记客户时，约客者姓名或电话号码应在秘书引导提问后，由客户主动说出。若客户未能在登记时报出约客者姓名或电话号码，则不算“约客”，同时不计业绩。

8.老客户原则：

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/565034314104011104