

房地产营销策划概述

第一部分 房地产营销策划概述

第一章 房地产营销概论

营销理论是提高企业经营水平，提高竞争能力，激发和满足市场需求，扩大市场占有，增加企业利益的有力武器。

一、房地产营销的一般问题。

房地产营销的概念：

营销概念来自于国外的 Marketing，其中，Market 是市场的意思；而 Marketing 则是市场操作。营销的学问适用于一切为他人提供产品或劳务并想取得盈利的机构。当然，也适用于房地产企业。房地产营销可以概括为：开发提供客户要求的适当数量、质量的房地产楼盘及其服务；并让它顺畅地(符合供方、需方和社会利益)到达客户手中的一套学问。房地产营销的核心问题是客户(皇帝、衣食父母)。

研究学习房地产营销理论的意义：房地产市场发展的需要

(1)房地产市场形成滞后，营销的理论和实践滞后。营销学从 70 年代末期从国外陆续引进。80 年代中前期，首先在轻工产品市场中运用，并在南方乡镇企业开始陆续使用，取得有效的作用。随着三资企业的出现，在我国的产品和劳务市场中大量采用。国有企业也大量仿效。但是，房地产市场在 80 年代尚未形成，因此，营销学在房地产市场经济活动中竟无人提及。

(2)92 - - 93 年，房地产市场基本形成，但是，当时房地产供不应求，有房有地便是王，房地产商朝南坐，无视营销理论和实践。

(3)94- - 95 年，风云突变，房地产供大于求，客观上提出了学习和研究房地产营销理论和实践。上海涌现出一批在房地产营销上取得初步成功的企业，如 95 上海文汇十佳营销案例的出现，就是其中的一批优秀代表。

企业发展的内在需求营销理论是提高企业经营水平，提高竞争能力，激发和满足市场需求，扩大市场占有，增加企业利益的有力武器。营销的使用不应受到供求关系的限制，在供大于求时固然要用，在供不应求时也要用。

营销在房地产企业的地位。

营销工作(不仅仅是营销部)在房地产企业中是处于整体的系统的工作地位。其中，营销部门处于关键地位。营销部门不等于销售部，也不等于广告部，而是涉及有关营销各项工作的集合体。

对非营销观念的批判

(1)唯产品观念。认为顾客主要是需要价廉物美的产品，促销是用不着的。这种错误观念在传统思想较深的企业负责人中相当普遍。

(2)唯推销观念。认为只要推销得力，顾客就会购买公司产品：或者销售业绩不好，就是推销不得力，这种错误观念恰恰同前一种对立，是从一种极端走向另一种极端。二、房地产营销的总体理论框架

学习知识和技能一般有两种方法，从个别到总体，或者从总体到个别，对

于已经在房地产企业中有过一定实践经验的人，应该直接从总体开始，以便迅速地系统地把握营销学的全貌和总体结构。营销学在西方已经盛行了几十年，经过无数人的实践和理论探索，已经形成了完整的体系。目前，西方营销学专家普遍推崇的是美国西北大学市场学教授菲利普科特勒体系。现在将他的体系作为房地产营销的总体体系提出来供参考。

房地产营销的总体框架：

分析市场结构和行为 -- 选择市场机会 -- 制定营销战略 -- 部署营销战术组合 -- 实施和监控营销操作。

1、分析市场结构和行为 -- 对市场的一般研究。

目的：寻找房地产的市场机会。

地位和作用：准备阶段的基础性工作。

内容和步骤：

(1)市场环境研究。

a、宏观和中观环境研究。主要研究人口发展、经济发展、科技发展、政治法律变化、社会文化变化…… 捕捉上述发展或变化，给房地产开发带来的机会。

b、微观环境研究。主要研究建筑商、中介代理商、竞争者和其它社会行业。观察现状和发展将给房地产开发带来什么机会。

(2)顾客研究。主要研究，在顾客中(个人和机构)有多少人要购买(含租赁合同)房产，要买什么样的房产，买那里的房产，期望价位是多少，对房地产商的看法如何等等。

方法：基本上是收集二手资料，或借助于房地产咨询研究机构。

结论：对房地产的发展进行概括性评价，并指出本公司开发机会的大方向。

2、选择市场机会--对市场的深入研究。

目的：找准房地产市场。

地位和作用：关键阶段。

内容和步骤：

(1)信息收集和市场调研。先要收集可开发地块的信息，从中筛选出若干地块候选，然后，对各地块作深入一步的调研，研究地块所在某一区域或若干区域的各种楼盘的实际购买情况。

方法：建立公司内部的营业实际分析报告制度：收集二手资料或委托咨询研究机构调研；直接召开座谈会调研；电话、信函调研；直接人员调研等。

(2)市场预测。在上面工作基础上，要对候选地块上的几种房产类型作总体的及分地区的市场预测，获知目前的需求量和将来的需求量。

(3)细分市场。将候选地块上的房产类型和客户需求仔细地分析、然后选择本公司的将要开发的地块及该地块上的房产类型和需求者，定出最有吸引力的目标市场即具体的客户/对象，并确定本公司在该地块该房产类型该客户对象上所处的竞争位置(关键中的关键)。

3、制定营销战略。

目的：确定向目标市场进发的若干最基本的问题。

地位和作用：战略保障性。

主要内容，

(1)确定产品(地块或楼盘)的开发计划。

(2)确定营销的目标。根据公司的市场地位(领先者、挑战者、追随者、补缺者)确定自己的销售水平，市场占有份额、社会声誉、盈利要求及竞争战略。

(3) 确定营销费用预算。要计算营销各项工作需要多少费用。一般而言，较高的营销目标，要有较高的营销费用作保证。两者基本上是正相关关系。要避免按销售额的某一传统比率作预算的陈旧做法。

(4) 确定营销的基本组合。即对营销4大要素(产品、价格、渠道、促销)的先后轻重及其协调作出基本的安排，为下一步部署营销战术规定总的精神及方针。

4、部署营销战术。

目的：实现营销目的的战术组合。

地位：技术保障性。

主要内容(4P)：

(1) 产品(Products)。要研究安排楼盘的特色、品牌、包装和服务如何更好地适应目标市场。

(2) 价格(price)。研究定价既符合政府规定，又对目标市场的顾客有足够的吸引力，有竞争能力。在价格安排上，可包括优惠价、折扣价、津贴和付款条件的宽限等。

(3) 地点(Place)渠道。研究和安排如何使目标市场顾客接近或者方便地购买自己的产品，即安排售楼点和中介代理问题。

(4) 促销(Promote)。研究和安排广告、宣传、促销技巧、人员推销，以便把楼盘的长处告知顾客，并说服其购买。

5、实施和控制营销计划。

目的：落实营销战略、战术，进行监控并及时调整。

地位和作用：保障性。

主要内容：

(1) 建立营销组织班子。由营销副总经理负责，要做两方面的工作：一是设立营销岗位，落实职责。一般的岗位有：调研员、广告员、推销员、推销经理、细分市场经理、顾客服务人员等。二是协调，协调营销部门和工程、财务、人事部门的关系。

(2) 建立营销控制程序。主要方法是编制营销年度计划并实施定期检查分析。为了保证销售盈利和各项目标的实现，要逐月逐季对营销计划进行分析研究，以便不断修正行动。

三、进一步说明

1、以上过程是一个完整的系统。要根据公司规模的大小，有详有略，有所选择或交叉，不能刻板地进行。但是，上面五个方面都要考虑要研究，缺一不可。

2、以上过程是粗线条的。实际应用，还要加深学习，深入理解，仔细应

用。

3、以上过程的核心是为顾客，各项工作要围绕市场去做，特别是广告。现在大多数楼盘广告从消费者收入的高低切入而作价格定位，不是打工阶层的花园，就是经理老板的怡居，只要换了名称就可以变成另一个楼盘的广告。有广告策略、有创意和清楚有力定位的广告很少，据分析有三个问题存在：

- 房地产商不懂市场营销管理，一开始就未能清楚地替楼盘定位或定位不当；
- 负责广告的代理商缺乏既精通广告策略又懂市场营销的客户服务专业人员；
- 媒体份量不足或媒体策划效果不佳，以致无法将信息传递给消费者。

无论存在哪种问题，关键是营销管理人员能否适当地进行强有力的市场定位。经典著作《行销定位》对定位的定义：“定位始于产品但不是关于产品，而是关于顾客的心理。是你如何在顾客的心里替产品找到一个位置。”根据这个定义，西方的市场行销专家发展出很多具操作性的有效方法，在此介绍其中的一种：

问题深测法。首先将问题定义为常发的造成不满的重要原因，列出清单，其内容必须够多，然后对焦点消费者测试，消费者可尽情表达对现在居住物业及所提供管理服务的不满和愤怒。第二阶段是决定在众多的问题中哪些问题真正困扰着主要的潜在顾客，测访更多的可能消费者，提出三个关键题目：

(1) 这个问题多久出现一次？(2) 当它发生时，对你造成的困扰有多大？

(3) 依你看，这些问题有那些是其余楼盘在广告中未曾提过的？将这三题的合数加起来评估该问题的重要性。合数愈高，契机愈强。在今天，那些无法发展或管理定位策略的楼盘和公司，他们存活的岁月不会长久，一个有效的定位，能协助公司提醒目前的消费者为什么他们买该公司的物业，同时也保护公司不受竞争的冲击，并解除竞争楼盘对于潜在消费者的吸引力，使潜在消费者购买定位清楚的楼盘。

4、研究在前，实施在后，营销的研究和实施是一个复杂的过程，两者可能有些交叉，甚至实施之中还需再研究，实施之后还需调整研究得出的方案。但是，在程序上必须坚持研究在前，实施在后。如果事前（开发前）不研究，或者纯粹是形式主义的研究（例如为了通过立项需要），不是实事求是地研究（对拟议的方案应否定而不否定），吃苦头甚至吃大苦头的事情几乎无可避免。

5、研究需花代价。营销的研究，尤其是大项目研究，是需花费代价的（人力、财力和时间）。如果缺乏力量，应该委托信誉好的咨询商或研究机构研究。切忌听信一两个人的片言只语，尤其是要避免听信地块（或楼盘）业主（包括项目所在地的地方官员）的片面介绍。对于研究的结果或方案（无论是自己研究还是委托究），要请各方面的专家进行会审研讨。实实在在的研究是要费用的，但是这些费用比起项目的开发投资来仅仅是九牛一毛。不要舍不得花小的费用。如果不化小的代价进行研究，营销失败所花费的代价更大、更惨重。

第二章 房地产营销策划

策划是激发创意，有效地运用项目中的有限资源、选定可行的方案、达成预定的目标、解决难题的过程。

我们生活在一个创新的时代，一切都是新的。我们现在大家都在谈策划，很多策划大师，策划公司，人们都会问一个问题，它究竟是什么东西，它是不是有这么大的魔力去营造一个项目，正如有些人所说的点石成金，使很多不可能的现象变成可能，它是不是这么伟大呢？我们做策划的怎么去认识他真正的含义及其内涵呢？可以说，我们做策划工作无非就是十二个字：整合资源，提升价值，创造优势。把我们的项目做好，完全就是十二个字。

第一，何为策划？我们经常说策划的话，很多人就会从以下这方面想象到，联想到。比如说出现了卖点，我们做楼书的经常说哎呀找个卖点，北京文化人比较多，到北京看房展会。那些广告语确实是非常精彩，动人的广告语。还有就是石破天惊的概念，我们现在房地产要炒作概念，于是乎很多人就把潘石屹先生现代城 SOHO 的概念，点到不移，通过概念创新一个全新的产品。small office 家庭办公室这个概念，它是玩弄概念。当然房地产需要新的概念，有新的认识，新的思路。还有一个就是出色的设计，深圳设计方面是出神入画的。国内很多设计上也都很好，最精典的是莫过于恋日家园的设计，那个弧形的屋顶，那个八角形的阳台，还有那个中式厨房伸出去，很多的东西。深圳更多了，广州也不少，另外就是一些早期的欧式建筑。在北京有很多欧式的，枫丹丽舍，这都是以欧式建筑作为卖点的。

另外一个就是与众不同的包装。这个包装最初莫过于台湾的一些广告公司了。八九年做世贸大厦时，那时候刚好是六四以后，那时候这个盘怎么样，能不能办，这些大家都没底。中国改革开放究竟还搞不搞，大家谁都不敢说。

那个时候这个世贸大厦是广州第一幢家居写字楼，那时候国内一个也没做过，也没搞过。那时候请台湾苏小姐过来，苏小姐在北京搞阳光公寓那个盘，那个时候让我们认识到什么叫包装。非常漂亮的售楼小姐，瑰丽辉煌的售楼部，很夸张的广告，很夸张的广告语，结果这个出色的包装加上出色的产品那就叫世贸大厦了。一开价卖到 1200 美元，卖到 2600 美元，后来炒作到 3600 多美元，所有早期买世贸的人都发财了。

另外还有一个就是响亮的案名。我们今天跟发展商谈策划的时候，发展商都非常注重案名，有时候甚至极端到你哪怕一个再好的设计，再好的构思，你没有一个好的案名，不算一个好的策划。就有这样的发展商，他认为策划最终的体现就是能不能找到一个好的案名，如果你没想出一个好案名出来，你这个策划就不算成功。这是本末倒置，最根本的东西都不去解决，就抓着一个案名。其实我们现在许多人对策划是无知的。这你说策划还是不是策划呢？我也不能说，他们都是策划中的一个因素，一个元素，这里头单一的东西它不能构成整体策划，它只是策划的一个部分，而且是不同阶段的不同部分，那么说我们所做的策划实际上应该是这些单一的不同系统，引出我们这个默认为比较

正确的认识的。

策划的定位，策划是激发创意，有效地运用项目中的有限资源、选定可行的方案、达成预定的目标、解决难题的过程。当然对这个定义的解释是很多方面的，首先我认为是激发创意。作策划工作没有创意的人是不能够作策划的，所以正因为如此我们为什么不叫设计院去做策划，当然现在建筑也有策划，清华大学建筑研究院的院长，他在中国地质提出了《建筑策划》这门学科。建筑也有策划，但是问题是现代中国建筑师、现代中国设计院他们确实还没有掌握这门东西。他们不能做策划，施工队做策划行吗？不行。所以策划工作首先是一个有创意性的工作。这个人如果没有创意，不善于思维，不善于创新的话是不能策划的。第二，有效地运用项目中的有限的资源，当然其实我们说策划就是整合资源。我们作策划很重要的一个工作就是怎样用我们的创意，还有一个更重要的是怎样运用我们能够运用的资源，这里头我觉得不仅仅项目本身，还要包括项目之外，企业之间。我们做很多项目的策划，经常发现发展商他们自己对地块没有很深的认识。他们往往看重的就是怎么找一个很好的设计师来设计，那个地块是项目以外的东西，地块本身的东西他忽略了。这里有一个很成功的例子。光大花园有一个很好的广告语，它“大榕树下，健康人家”，这个广告语很好，因为在广州市能够有这么多榕树的地方，它是唯一的。他这个项目是一个五十多年的工程，占地四十万平方米，榕树都是五十多年，四十多年的，有上千棵榕树。大家都知道在我们南方榕树就代表了热带，广州，虽说红棉花是广州市的市花，实际上从地理环境上，榕树反而是广州最多的，也是最长寿的。在广州很多农村村口都有一棵大榕树，积聚了很多的老人，小孩，早上大家在榕树下集合，开会准备去劳动，晚上大家就在榕树下乘凉，交谈。其实榕树有很深的生活的、文化的、历史的、地理的、环境的这么一种含义？“大榕树下，健康人家”就很深刻地挖掘了这么一个含义。但是早期策划的时候，发展商们是不太注重这些榕树的。最初做规划的时候，是没有把这个榕树作为他规划的一个很重要的元素的，专门找一些规划师，拉一个路线图，怎么围合，怎么一排排过去。结果策划人说一定要留下这个榕树，是最后最大的卖点呢。这个卖点是不要花钱的，相反你砍了以后就没有了，后来就把树全部测量保留，规划的时候都围着这个树去测量，后来他所有的广告基本上都围绕着树去做了“为了两棵树，牺牲一幢楼”，值吗？其实这个口号就是告诉你发展商为了保护环境，他减少了面积。北京策划一个盘时，也遇到同样的现象，在亚运村某个盘，当时它也是一个工厂，其实这个工厂也是有很多的树，其中他有名的那排梧桐树，都是四十多年的，那个工厂现在停产了。旁边还有一条小河，挺漂亮的，但发展商他竟然忽略了这些因素，就在追求我的设计怎么漂亮，按他那个方案，全部树都砍掉了。后来又调整了方案，所以我们说我们作为策划很重要怎么运用现有资源，还有企业的资源，社会的资源，还有周边的资源。如果你不会运用这些资源，可能就把宝丢掉了。西瓜丢掉了，芝麻抓住了。

另外一个就是定可行的方案，作为策划，其实我们可以天马行空。但是要脚踏实地，天马行空以后，你实现不了，不可行的，你的成本很贵，根本卖不出去。那你这个策划能成功吗？不能成功，安阳一个占地 20 万平方米的一个项目，在安阳是最大的，很简单，在安阳那个地方能用广州的概念、能用深圳的概念吗？他们房子平均卖到 800 元钱，最贵才卖到 1600 元钱，能用深圳的

园林吗？可以去参观深圳的东海花园，可以看广州的景城花园，但是他们卖到8000多元钱或一万元钱，你只能用它的概念，绝对不能用它的模式，因为我们成本达不到。

再另外一个就是达成预定的目标和解决难题的过程，策划工作它不是发自我头脑中一个闪念，也不是我们突然醒过来想到这个事就策划了，我们是个过程，我们这个策划必须是可操作、可实施的，我们策划必须是很完整的策划，所以我们的策划这样理解应该好一点。

策划的要素有四个方面：一、有崭新的创意；二、有方向的创意，千万不要今天想东，明天想西。有些策划人包括发展商想法很多，今天想高层，明天想罗马式，后天中式，这是不行的。我们的发展必须有方向的，千万不要东西南北，方向搞不准你怎么去策划。三、必须有实现的可能性，是可行的。四是系统的工程，它不是一个叛逆的东西。

第二、策划在房地产开发营销中的作用，我们的策划在房地产开发营销中作用是什么？在房地产我们的策划是整合资源、提升价值、创造优势、明晰方向、科学论证、系统操作、减少失误，这是我们操作比较系统的的企业评定，说实话，在中国这是个新的工作。那么整合资源不用说了，提升价值很重要，怎么样找到项目它最大的价值是关键。长春春城策划的时候，新加坡政府发展局的总规划师刘太格先生主持，他是一个非常资深的有名的规划大师，新加坡美丽的城市，其中这20年整个城市规划是他的功劳。在策划长春春城的时候，刘太格先生说的一句话，给人们留下非常深的印象，说：“我们建筑师也罢、我们规划师也罢，其实我们的任务就每一个项目、每块地都有它最大价值的地方，这个价值问题是看你有没有认识到它，能不能把它找出来然后体现出来然后实现它，他说这是我们规划师的责任？”当然在这里也是我们策划人的责任，每一块地每一个项目都有它最大价值的地方，你能不能找到它这是我们的责任，但现在在我们中国因为房地产开发很快，很多发展商在这方面不具备这个知识和具备的经验，所以很多地块浪费了，很多本来应该做别墅的地方他做成了住宅，本来应该做写字楼的地方他做的住宅，不应该做商场的地方他做成商场。

南京路上有一段话，它说：创新是一个民族的灵魂，是一个民族的生命。如果一个人没有创新，一个企业没有创新，一个项目没有创新，就等于没有灵魂，没有生命力。人也是如此，明晰方向，做策划工作的，要有一个方向策划，如果没有方向那是挺麻烦的。科学论证在整个策划当中，我们经常说策划是需要大胆去想象的。问题是这个大胆的梦想，大胆的设想，必须是经得起科学的论证的。我们经常说我们大胆假设、科学论证得出最终的结果。我们策划也是如此，如果我们的策划经不起论证的话，那不能叫策划，只能叫空想。就等于大跃进一样，我们可以想象中国十年赶上英国，我们可以想象中国亩产水稻4万公斤，都是只可以想象的。系统操作，一个房地产从市场研究、规划设计、发展定位到园林、智能化、还有工程预算，成本、财务，这方方面面都涉及到我们的策划。我们策划专业必须融合很多方面的专业。否则的话，你光是一个人去空想是不行的，我们必须是一个系统的很多专业的整合的。而且这个专业是非常之可操作的，减少失误的。当然经过一个新的创作，这么一个过程，找到了资源，找到了最终的价值。又有优势，又有清晰的方向，又有经得起科学

的论证，又能够操作，有很多专业性的知识。这个项目会失败吗？应当是不会失败的。主要是做不做这个项目，不行就不做了，可行就做了。原来设想就不对的，就放弃它了。另外一个方案呢？不是说每一个项目都一定要去做的。不可行就不做，我们经常会论证一个项目，如果不可行，你也不要去做。一个是浪费钱，第二浪费时间。

我们发展策划要解决什么东西呢？第一是定位，第二是切入点，第三是价值的本性。这个定位当然等一下会说到，切入点就是我们的项目从哪里入手，我们的思想从哪里进行下去的，园林的、物业管理的、发展策划的、工程的、财务的一起来构思这个项目。发展商怎么去找到自己的定位，怎么去进入市场？有些人说现代城成功，能不能再搞现代城呢？有些人说现在北京已经走向郊区化住宅了，我能不能再搞一个广州西湖新村丽江花园呢？等等这些东西，当一个市场他越红火的时候，也许这些东西越难做了。因为红火就意味着竞争的激烈，也意味着我们的风险会增加。不但我们在做，大家都在做。可能你今天出来，是新的，明天可能十个盘跟你差不多的。你就不是新的，甚至你是过剩的。

价值分析。价值分析就包括市场价值的分析、经济价值的分析等等。这是营销策划解决，刚才说发展策划，策划分两个阶段，一个是发展策划，一个是营销策划。发展策划通常来说他是项目的前期要解决的，就是你这个项目还没有推向市场的时候，你怎么定位自己的，这个时候名称不是最重要的，广告语不是最重要的。什么时候要做这个工作呢？第二阶段要做的工作是包装策划，我们的项目怎么去包装，怎么推广呢？怎么去实现最大的价值。我们只分析到这个价值。我们只预计到有这个价值，预计价值跟实现价值两回事。我们就通过营销策划，通过营销的操作，把房子卖出去，才实现这个价值。这个时候我们再去考虑广告，考虑包装，当然其实我们很多广告的卖点，其实在我们发展策划就能找出来的。说实话如果一个项目你到了建起来，再找广告公司去找卖点，那就是失败的，我们的策划也是失败的。发展策划都是我们已经找到卖点的项目。这个产品在竞争力是什么地方，广告公司他的作用无非就用他的专业，用他的特长包装它，用他的文案，用他的妙笔生花怎么写出好的文章、文案而已，而不是他去帮我们找卖点。当然我们现在策划工作已经不是那么严格，我们的发展策划跟营销策划往往是互相融合的。发展策划我们要考虑营销策划，当然在营销策划的时候我们要继承发展策划的路，而不是要把他割裂。

第三，策划的核心就是定位，一个准确的定位是我们项目的灵魂。我们经常说定位，对于我们房地产来说定位研究是定位什么东西呢？其实我觉得定位是多方面的，定位并不简单地，哎呀，我这个项目做成五星级的家，就是一个定位。其实我们定位是多方面的。

首先，区位价值的定位，我们搞清楚我们这个项目在我所作的地区建成什么样的房子，那么这个地区价值要搞清楚，在北京二环以内，二环和三环之间，三环和四环之间，每个地区，每个地段，都有他自己的价值。如果谁在四环以外做大商场，绝对是愚蠢透顶的。如果谁在二环以内去建一般的小区，那么也是愚蠢透顶的。房地产经常说地点，地点，还是地点。这些东西说起来有些人是否定的，说实话，我们不是用死板的眼光去看区域价值，而是用发展的眼光

看区域价值。只不过现在的区域跟将来可能区域价值相比它是变化的，大家说现代城，现代城如果不是建在 CBD 商圈内，建在亚运村。现代城地铁开通了，长安街也延伸过去了。他的 SOHO 也是这个东西，虽然他建的时候，他并没有这个环境，最高明是潘先生他看到这个地点，发展的这种区域，他的高见，他看得到它的发展。而不是现在在王府井我做什么东西，那当然不用说了。如果未来一条新的将来可能成为王府井这样的街，那可以建什么东西呢？首先要知道这条街会不会成为王府井。

第二，项目的功能定位，当然你知道区位定位以后，你项目的功能随之会出来的。没有理由在王府井建一个住宅，也不可能是在长安街建一个一般的住宅，这很清楚的。你也不可能是在顺义建一个写字楼就这么简单。

第三，就是我们消费客户的定位，卖给谁，我们的目标客户，这个工作当然有时候是非常重要的。目标客户对我们来说是很重要的。要找目标客户开座谈会，当然还可以找市场研究公司做问卷。但是开座谈会对我来说更直觉，更方便，得到的信息也许更准确。因为他们都是有可能买这个房子的。

第四，就是思想价格定位，这个定位就决定我的效益。如果价格定位错了话，那就麻烦了。北京有一个项目--"万科星园"，策划时非常担心这个盘出来以后的后果，因为万科的品牌确实厉害，万科城市花园，在上海有个项目，万科城市花园出来以后周边的项目都比他低 1000 多块钱。确实卖得很好，星园出来以后可能会影响很大，怎么去瞄准他，怎么去回避他的锋芒，价格上的问题，到后来他一出价格就好了，万科很多地方都非常做得好，但是这个盘他最早定价定错了，他这个地方一开盘六千多块钱，这个就可能注定他后边很多麻烦出来了。这个盘确实在北京卖得不太好，当初价格的定位比较偏高。

第五，就是发展主题定位，发展主题定位更加直接的说就是我们说的概念，概念说起来是很虚的，实际上在我们策划里面是非常非常重要的，我这个盘究竟是一个什么社区？在北京现在我们做大城市社区的大家都会用欧洲小城的做法，用一个很传的欧洲文化气息在北京中西反差大就好，所以这也是一个主题。所以在北京很多的房子，很多的小区都用欧式的主题，用西方的这种建筑定位自己，所以枫丹丽舍，他就用了法兰西的风情，法兰西的建筑，雕塑式的建筑雕版自己，当然他也成功了。在做小区的时候，我们不需要这样太标榜自己，但是开发商当时他们说我们最好把澳大利亚某个小城搬到这里来，在北京我们太过于注重某种文化那是不对的。你如果照搬四合院那是不对的，搬欧洲小城也是不对的，其实现在新经济他是一个多元的，是一个揉和的，一种多方位的东西。这在给他定位就是以现代与传统、东方与西方、自然环境与现代建筑环境揉和的这样一种新产品。这里头又回来说创新，创新并不是什么都得去创造，创新就是把我们的资源去不同的排列，铸成有形的产品，这种创新我觉得最有效率的。如果你做一个全新的东西，反而风险最大。

第六就是规划设计定位，这个就确定我们的产品了，这个定位其实是很重要的，我们现在工作的时候，很多发展商都意识到要找顾问公司先去做定位。这就是一个问题，你找设计公司你给什么概念给他呢？定义做什么东西呢？如果百花争鸣的话那就麻烦了，建筑师他是不理解究竟当地人哪些好用，哪些不

好用，因为他是不盖房子的，设计房子，你必须给他一个明确的定位他才能给设计的。建筑师不是策划，他是根据我们的策划给他的这个定位他去出这个产品，他是设计师，从设计的角度来看，非常优秀。但是从市场的角度还是有问题的。因为他没解决产品不好卖，人们需要什么东西，甚至有些东西设计师没有给定位，他就看哪个好卖，我就做哪个？结果，就跟风了，这一跟风的话产品就没有生命力了。如果大家都差不多样子话，就没有什么特色了。

最后就是推广定位，当然这个定位是很重要的。怎么去做推广，又说现代城，潘先生他卖了十几个亿，两千万推广费，他很少做广告，却把钱用在了推广资料，大家感觉他的楼书做得非常精美，他的售楼书，听说最近南京出版社给他出版，作为一个书来出版，我觉得也是登峰造极，有时候推广未必全部做广告，有时候硬广告、软广告我觉得软性的东西更有利，是杀人不见血。我非常赞同这种不要动不动就大拍广告。动不动就搞明星演唱会，广州有一个楼盘，他就是一个很好的楼盘，很多优秀的卖点。另外他已经交了两期，上期卖的时候，他二期管理做得不好。早期的客户对他有很大意见。第三期的时候改了设计方案，整个包装过。那么最致命的一点是早期的物业交楼不按时，物业管理比较差，质量比较差，所以老客户有很大的意见。还有一个很致命的是早期的价格卖得很贵。现在跌到八千多，老客户有很大的意见。第三期你怎么能让老客户对你不那么反感，要通过他们去找新客户是十分重要的。发展商没有做这些东西，又找明星来，游艇，又攀岩。结果一次活动搞一百多万。卖了十几套，搞了几千人来看房了，但是几千人里面买房子的还不到1%，那么多累呢。但是最需要去做的他没有去做，所以有时候我们做定位不准确，花了钱也未必有效果。

资源组合的问题。定位需要总结一个定位确定我们工作的方向、思路，然后再根据这个方向、思路确定我们相应工作的计划，所以正如毛泽东所说的：政治路线决定以后，干部就是决定因素。对我们楼盘来说，首先定位确定以后，我们才开始后面的工作。定位路线不准确的话，可能红军再多，一样给蒋介石打败，得要长征。这个是非常重要的。红军再勇敢，再勇于牺牲，你也一样要长征。

第四，策划的关键是创新，创新才有优势，才能提升自我，为什么会提升自我呢？因为你在不断创新过程中，创新也就是不断否定自己的过去，批判自己过去的过程，能过这种自我的否定你自然会提升的。最近，潘先生又有新招了，他写了一本新书叫《批判现代城》也正是他的高招。批判现代城要把自己做得成功的东西，否定它，批判它，他其实不是否定它，而是在不断去用新的东西来充实自己。让客户永远跟着他，因为他的东西永远都是最新的。不断去否定自己的过去，批判过去，这样才有新的东西。他过去的东西那么成功，那么好，新的东西也更值钱了。第二、创新才能打动客户，引导客户，赢得市场，我们说现在客户他非常需要新的东西。为什么电视机现在没办法了？电视机大战，越卖越便宜，因为电视机已经没有创新了。除了平板电视，你还有什么创新呢？都一样的，没有创新，所以就打价格战了。29寸的2000块钱不行，就1900块钱再不行就1800块钱，也就开始打价格战了。因为这些产品已经登峰造极了，他没有什么东西再可以给人感觉他有新的概念去打动你。那么结果一百多万空调机推出市场，也只好到家等待价格战了。这种竞争是非常残酷的。

还有一个问题我们现在做房地产的最重要的不是去迎合市场，而是去引导市场。引导市场就是必须我们要在提升市场先走半步，要超前半步，很多消费者他觉得我买这个房子原来还有这么多的新感受，不是很多有一点也好。恋日家园他能够成功，他的品质，他的管理，他确实作了很多的创新的产品的。他的园林他也创新了，园林就是个英式园林，很有创新，有些人做园林一定要喷水池，一定要汉白玉石雕。他搞了一个大草坪，种了几棵树，放一群羊，找了一个老大爷戴顶帽子，拿着一枝鞭子，这也是一种创新。给你一种很自然的园林。园林不?quot;小桥流水"一定要搞一个喷水池，雕塑，整天对着一个雕塑你也闷。死的，没有生命的。比如说在法国、英国他们的皇室公园，他那多公园，路易十四，他十几个公园，他一年去一次，都去不完。当然可以做成雕塑，我们那个小区就那么大地方，整天对着大卫，整天对着维纳斯，你看多了也没意思，还不如做点新鲜的东西。放一群羊，动感多一点，感觉也就好一点，创新需要突破传统，但不是单纯地表现。这个就是说是我是另外一种说法，创新什么都是新的，我们创新是需要突破传统，但不等于单纯单一。原来房子是东西向，我偏要搞个南北向的，这种创新错了。原来房子本来黄色是比较柔和的，我偏要做大红的，那会很难看了。当然标新立异不等于创新。创新含着标新立异，但不等于。

第四，创新需要符合市场，符合市场经济规律及房地产的特性。刚才说了创新，你上天可以天马行空，问题是你下地是否能够走得动。你行空了却走不动了，就麻烦了。房地产的特性就更不用说了。举个例子在长春做长春明珠的时候，王春林董事长确实是一个不错的策划师，我们要做长春城，四季长春。那么他说我们长春四季长春是不容易的，我们去年12月份，零下28度，你说在这个地方做四季长春你怎么搞呢？当然我不好跟他说，不行呀，他是老板我不能这样说。为了这事当时我来了两次北京，当时北京的植物园做成亚洲最大的温室，我去了昆明世博园项目看了两次，世博园应该说是很不错的。昆明四季城，花城，春城嘛？正好去年昆明就降温，结果那个春城，春辉园它是棕榈树制作的，棕榈树一场霜冻下雪，70%的树冻死了。这些树都是从广州车运过去的，很贵的，一棵棕榈树几万块钱，但是他的面积才几百平方米，用了两千多万。如果长春120公顷，四季长春得多少钱做这个东西，那个还是春城，你这个是北国风光，当然王春林董事长还是非常精明的，他肯接受我的意见。后来我们就用了很多其它的元素去做了它，做室内温室了，在北方人们对园林不太注重，那么冷的地方零下20多度，在晚上谁去外面走园林呢，白天也没有人走，你搞它干啥呢？你说你做个会所，温室都挺漂亮，当然肯定有人去，有限的一千平米，二千平米够了吧，二千多平米我可以做得很好。因为人的活动空间是有限的，为什么东北那么大，人这么少，因为那个地方那么冷，长白山是很漂亮，冬天是没有人去的。这就是房地产的特性，我觉得房地产的特性很重要一个是他的地域性。那么创新，从我自己的角度去讲，人无我有，人有我优，人优我特，人特我转，这就是我对创新最实用的主意的一个理解。人无我有就行了，当然其实也并不是说他有的东西，我就不该有了。人基本的东西，他有我也有，问题是有的东西，他没想到，我有。他有八样，可能有两样是多余的，我不要，但是我还是八样，有两样他是没有的，而是更加适合客户用的，这就行了。人有我优，当然有些东西并不是说什么都是创新的。有人说我做会

所，在北京很多做会所但是我看到的会所没有几个做得好的。为什么？因为发展商把会所都做成了卖点，他不是把它作为经营去考虑，所以谈不上优。大，但是大而无大，在东北我也看过这个东西。在北京我看过很好的公所——欧陆园，它是德国的一个别墅。它的会所非常典雅，很精细。它是一个网球场室内的温室，游泳池，一个西餐厅，另加上一个活动室。就这么简单，很温馨，我觉得很不错。你搞得那么大的，所以说有人去广州看了碧桂园三大会所，我觉得没必要。不一样，环境不一样，地点不一样。

策划工作首先是观念，观念是非常重要的，观念就包括我们对新事物的认识。我们对问题的认识，我们对创新的思维，我们敢于打破传统，我们敢于接受新的知识，敢于否定自己的过去，这些观念。我上个月在北京主持一个研讨会，叫“南北论坛”，在会上我感觉非常多北京发展商都是非常成功的发展商。一个深圳的发展商他讲了一句话非常对，他说，“落后不可怕，问题最可怕的是你不知道自己在落后，不知道自己落后在什么地方，不懂得怎么去用别人的经验去提升自己，不懂得用好的经验提升自己才是最可怕”；这是最关键的。

市场，我们做房地产的市场是我们的衣食父母，抛弃市场可能我们再高明策划都是没用的，都是空中楼阁，我们不是不识人间烟火，我们房地产就是人间烟火。市场才是我们策划的依据，我们每天都要面对，所以我们做策划每天都看市场，每到一个地方首先第一个工作就去看市场，看地块。所以市场是很重要的。最关键的不是说光要去了解市场，是怎样找到突破这个市场这是最关键的。光了解市场是没用的，你得要突破他，但是你不了解他，你怎么去突破他呢。

第二是专业，我们的专业就不用说了，其实作为一个策划工作，那是非常高的专业。在我们公司现在我们的层次也不能提高，是以本科为主，研究生为主，现在博士都有了。倒不是说学历越高，作策划水平就高，其实未必，经验是很重要的。问题的是，当你要去创新的时候，要去打破传统的时候，一个人的文化素质，他的知识结构对他的创新的影响是很重要的。我曾经看过《关于北京跟广州发展商的一个对比》这么一本书，说北京为什么现在房地产业发展得很快，已经超过了广州，人们就一直总结，因为广州是一个开放的城市，他早期的时候是靠政策，靠港澳，他是广州特有的经营去赚钱的。所以他们对文化素质这个东西不太注重，关键是要走得快，行得快，你北京人还在讨论究竟这个房子该建不该建，还没建起来，广州已经卖出去赚了钱了，我们的北京的房子还在讨论，广州人是少说多干，北京人是多说少干。但是多说也是一个问题，因为他文化高，问题出来了，博士一个论点，硕士一个观点，如果他脱离市场的话，他这个观点是空的。如果他进入市场，融入市场以后这个观点就不得了，所以我得到最后文化素质、专业是最重要的。入关以后，中国将面对着更多的竞争，这种竞争房地产不感觉，其实我们计算机，我们很多技术行业已经面临着这种竞争。我们以前靠胆量靠拍胸口去发展已经不行了，我们必须靠科学。我觉得房地产也会面临着这个问题，我们考虑粗放发展是不行的。现在我们的价格已经越来越底了，如果我们房地产要高的品质，要实惠的价格，这个价格跟品质的比靠什么来？这个优势靠哪来呢？得靠专业来。给他们用新型材料，为什么用新型材料呢？我马上做了一个研究，因为新型材料在东北，在长春新型材料都是六层、五层的房子，其实这么矮的房子，承重是不需要多

少的，但是他墙是多厚呢？是五十公分厚，内墙是多厚呢？是三十到四十公分厚的，好了，那这么厚的墙会引起我们房地产价格上，价值上一个很大的问题，什么问题呢？得房率低。所以在东北有时不理解，为什么75的使用率，六层、五层，我们在南方我们的得房率一般是90以上，他一般都是70多，好了，这个70跟90之间这个相差十几，买房子的人是按建筑面积去买的，用起来是按使用面积用的，这十几如果我用新型材料，保暖的新型材料我用30墙，27墙，现在技术已经完全解决，他的保暖性可以达到50墙的厚度，这种变化他省多少东西呢？如果是我这种小高层，起码我的基础的钢筋可以省，我的结构可以省，我的承重可以省，我的运输可以省，我的各个方面都可以省。如果你从75提到85，我不要做到90了，10的这个得房率，就等于他的房子价值提升到使用的10%，是造价的10%，造价通常每方是500到600多块钱，10的话也就是50、60块钱，如果卖3000块钱房子我的得房率提高10%，价值也无形的提升300多块钱，这个300块钱跟100块钱的哪个更划算呢？当你把这个价值观念告诉给客户的时候，你还用去作广告吗？这广告还用去打大版吗？人是最讲实惠的，他买房子也是最讲实惠的，送装修也罢，送空调也罢，无非就得到实惠。给一个最大的实惠能不打动他吗？当然这靠科学，靠技术，后来我研究一个，在国内我们有一个承建商研究这种材料，他很多的建材是提供给香港房屋委员会去建房子用的。他手下找了五个博士，有清华，他研究什么呢？就是研究墙体材料，研究这种连合器，不同的建材材料怎么去降低它的厚度，提升它的防火、保暖性能，这些东西你不研究它的时候，你不会看到它的价值的，当你研究它掌握它这种专业的时候，将来另有乾坤。

系统刚才说了，从建筑学、材料学、产业智能化还有经济学等等园林，心理学、营销学都去考虑到了。我们做好一个房子我们的策划其实是需要芒嗟淖遥o芒暖搜芯康模o筮颐枪o疚颐窈衷谟邪耸o喔啻T等耸俊S肋+俊(15)兴妒俊(10)颐遣棵庞屑扑慷o薪oo十o鏊暗鹊螭o蛭←颐侵o勒馐且桓鱿低车墓o獭？

做好一个项目首先是信誉，信誉应该是企业的信誉，一个专业的信誉，所以我们成立七年我说我们宁可少做项目，但是我一定要做好这个项目。还有一个问题是需要一个有共识的发展商，我经常去讲课，说实话我们项目是很多的，我没有去做为什么？我觉得有些发展商和我们是缺乏共识的，他用我们的可能是迷信策划，把策划简单化，他没有这种认识，所以通常我希望与有共识的发展商大家一起完成这事。说实话做好一个项目是不容易的，策划好一个项目是不容易的，如果大家没有信誉，在做的过程中大家都心惊胆跳，谁都怕，你怕他没本事，他怕你不付钱，没有共识，大家又想不到一起。做一个策划时，发展商他没搞清楚最后做什么东西，定位没做出来，整天让我们物业管理怎么做，销售怎么做，定名怎么定，搞得我累得要命？“万里长征第一步你还没走，就想到在延安怎么开庆功会了。”这是本末倒置的，很累。

策划别人先策划自己，其实策划是个系统的工作，那么策划机构首先它是一个很好的机构。一个非常专业的、系统性的机构，它是做一个系统性的工作，如果这个公司本身乱七八糟或这个公司的老板是个个体户，拿着个皮包天马行空，你能相信他吗？自己的企业都没搞好，他能为你策划吗，所以发展商要先来看看策划公司，你看他做过什么东西。策划别人首先策划自己，自己没策划好的话你怎么给别人策划，反过来，在找策划公司的时候，要用这个标准来衡

量。

下面讲实质性的东西，先看一个项目。这个项目是高尔夫球场配套别墅发展的一个项目，这个项目其实它是一个不赖的项目，高尔夫球场的老板借了银行的钱，钱没有了，就说把球场给你吧。那个银行里有一个很大的投资机构自己做房地产，但他拿了这个地以后，想怎么做呢？但是有个问题，这个球场是建在旅游区，但旅游区政府是不允许开发房地产的，但是不搞房地产那高尔夫球场怎么回本呢？后来他就申请给他 15 万的建筑面积在高尔夫球场旁边建别墅，允许他做建筑但不允许他以房地产开发的方式去操作。这就麻烦了，允许建房子但不允许当房地产产品去卖，房子不能卖是个难题，怎么解决呢？做这个项目，要新市场、新目标、新发展、新产品、新经营、新的销售方式。怎么新呢？这不是在北京是在我们南方，首先做市场研究的，希望从市场的角度做这个项目。其实这项目不是一般的房地产项目，因为现在人们也不给你在房地产项目上做，怎么做？我们首先必须有个新的市场，这个市场是我不能够去调查广州有多少个体户、他要买什么房子、需要多少平方米这些和你是无关的。因为你这项目是高尔夫，个体户是不喜欢打高尔夫的，你这项目肯定很贵，没产权，他买来是度假的、休闲的，他买这房子没有产权他买来干什么呢？所以你必须有一个新的市场，这新的市场必须跳开广州、跳开这些新的个体户、跳开碧桂园、跳开西湖新村去考虑新的市场。新的市场就是找到一些喜欢打高尔夫球的人，这些人光是广州是不够的，还有一些香港人甚至外国人，这样做，就把市场的领域扩大了，光是考虑广州肯定没得做了。那么新的开发思路你这别墅是建在高尔夫球场上的，你的卖点、最大价值不是你的房子，房子到处都有、比你风景秀丽的也有，问题是你是以高尔夫球场为卖点，你必须首先把你的高尔夫球场做好，做成一个很好的高尔夫球场是最重要的。但是我说你光高尔夫球场不行，你看周边的东西，球道很漂亮，但旁边的房子还没建起来，管理也不好，你怎么吸引国际的高尔夫公司呢，我说首先你必须在开发模式上找到一个很好的管理高尔夫球场的投资者管理公司管理这个房子，把你这球场搞成一个国际一流的高尔夫球场。你在上面建房子这个价值它体现出来这是一个新的思路，从球场引申住宅，当然还有周边的环境。如果没有一个好的环境，没有一个好的地方，你这房子没用。这是第二。

第三就是新的思路，就是产品。你这别墅不是一般的别墅，你这别墅是和球场结合在一起的，你这产品是个复合的产品，你光卖别墅是不行的，你必须把这个高尔夫球场和别墅连起来，产品紧跟着就是一个新的营销方式。因为不给你卖产权，但是投资起码二百万到三百万，如果没有产权谁敢买它呢。买房地产的人除了自用之外，一个就是保值、升值、抵押、按揭，你不解决这个问题，谁会买你的呢？打球可以，但不愿买你的房子，建也白建，你就这产品重新包装它，不是房子而是一个古船，用古船去卖，这样就不用一个人买一栋房子，可能很多人买一栋房子，这里面的前提是你的市场必须开拓。如果光是广州、珠江三角洲有多少人？几百人。几百人最多买几套别墅，你几十栋别墅怎么解决呢？新的市场对它的新的产品营销方式起到了支持，我们的思路就是用古船代替产权。因他这个机构它本身是很大的银行，这个银行可以解决古船加密的问题，那么就变换一种方式，把产权、古船变换了，实质是一样的，但表现是不一样的。打消这个概念，如果能上市更好，你就必须把你的产品通过“实牧”“业礁”“喙”“獾耐蹲收摺 R 蛭”“蚋叨”“蛰”“暇故且桓赜答宓幕瞳”“惚匪胝业揭桓韶哉”

飧鱿车俊? 这种运动有兴趣的人他才买你的，所以经营方式是有改变的，我们的目标是尽快收回投资的钱，但是你必须以长线经营去考虑，我们叫长计划短安排。马上就收回投资那是不行的，最后是新的方法，你这个项目整个运作方式和房地产是完全不一样的，所以你找中介公司他们解决不了，找国内的东西也是没用的，因为市场不是国内，你的整个营销方案是不行的，因为他的目标不在这里。

这就是新的方法，所以在拿到这个项目我已经有八成把握，剩下就是价格的问题。当然我价格也是很贵的，几十万的。后来他们开会还是希望我们做，对我们顾问公司来说，做一个业务当然是很好的。他老板说这个项目通过你们论证不可行我也舍得花这个钱，因为这是个几十亿的项目，如果不可行花几十万、一百万我也值得花。尽管是这样说，后来我们能不能做他这个业务呢？他们在研究价格时，我马上在研究下一步我们的把握性了。尽管我提出了这个概念，毕竟我不是高尔夫的人士，我们外方的拍档总经理是打高尔夫的，他是香港球会很多高尔夫球会的会员。他们专门准备在国内收购一些做得不好的高尔夫球场通过包括怎么和国际联网。网络经济其实我觉得不仅仅体现计算机，网络也体现在亲情，这个球场在本地可能 100 多会员，可你一旦拉入国际网络可能你就变得很大了。对方在考虑价格合适同时，我们在考虑可操作性。我们马上和香港、国外沟通，后来我们发现一个问题，广州很难操作，因为广州不是旅游城市，它定位不是夏威夷，不是昆明，他们这些打球人他来这里是做商务的，商务人就是做生意，他不会来打球的。因为城市的定位是不一样的，这个城市的定位是商业的，来这的人没有这种闲心去做东西的，我们以这概念做很难打动这些人。当然这个企业品牌很大，但他们操作的能力是不够的，因为他们没搞过。所以我们觉得哪怕我们有好的点子，有好的方案，如果这个定位不行、区域定位不行，也是不行的。后来我说看来还是不能和你签这个合同。我感觉后面大的方向没把握，如果我拿了你好几十万做了这个研究，就是不可行。结果我还是说“这样吧，我们交个朋友，继续保持联系，我们到香港继续考察。”当时他们老总也意识到这个问题。他在东莞、深圳、珠海都转了一圈，他发现广州确实没有那种业务氛围，打球的人不如别的地方多，定位不一样，其实英雄所见略同。我这样告诉他的话，我没有收他一分钱，但我们的思路很清晰的。因为我想我要接，我不希望不通行的，不通行的话最好在前期确定下来，不要去做它了，省得它浪费钱，我浪费钱，大家最后不高兴，这就是我们在吃饭过程中两个小时考虑下来的，当然后面还做很多工作，这是我们策划过程。

我们做的另一个项目是怎么样把一个写字楼它在一个城市中心定位成一个商住楼，是我们和中信，华伦公司做的。整个策划过程这个项目在分析过程中我们是一步一步从区位价值、物业功能价值方面去改变他的定位，确定做小户型，做小户型以后告诉他我们曾经有成功的案例，甚至我连图纸都能改下来包括怎么去做个卖点。我在做策划过程中，我发现我越做信心越足，因为我已找到这个项目的方向了，已找了它致胜的内在因素了。我把这个问题做出来以后，我发现我的信心非常足，我信心足当然讲起来也是非常有力量的，他也清楚，这个决策从大户型变为一半小户型，对他来说他建筑已经盖到地面三层了，马上面临要不要修改图纸，这个决策对他来说是很大的。但我们给他改变的依据。我想我们做为策划人我们在策划过程当中不断建立这种信心。当我们有信心的

时候客户对我们有信心，那么这个项目可以一起合作做好，信誉、共识加我们共同的信心这个项目一定可以策划好，做得好，这就是对策划的理解。

第三章 房地产策划的实话

在其他的项目都很欠缺的时候，把项目方方面面做好就是赢家，在别人方方面面都做好的时候，把项目做出与他人不同的特色就是赢家

"策划不是万能的"这句话虽然是策划界王志纲大师给策划下的定位，但同样也是房地产业界人士的一种共识。策划界在反思与进步，房地产开发商们则需要历史地了解与分析。策划的实话--需要 虽然市场曾拒绝策划，但是房地产行业的发展与竞争又不得不让开发商老总们对着滞销的楼盘一筹莫展。看来策划这个行业的市场需求仍在，"务实"是许多开发商老总们的要求。他们希望策划者能够使其项目的"理念设计"、"市场目标定位"、"项目规划"、"建筑设计"、"营销执行"、"经营运作"、"品牌建设"等方面能与项目操作同步进行。这恐怕不是阅历丰富，才华横溢的策划人所能肩负的重任，众多的志向者从单兵作战走向联合，以各自专业所长组成了专业营销顾问公司，走上了全面、系统、专业化道路，创立了"全程策划"这一新型服务方式，其代表为深圳国际企业服务公司。

策划的再发展--务实与创新特色

"全程策划"可以说系统全面地为房地产开发商们解决开发每一环节的问题提供了决策依据，不再盲目地进行风险性开发。但是房地产业作为一个透明度极高的行业，争相模仿的现象日益严重，当"全程策划"把成熟的、专业化的操作手法作用于一个项目之时，其实也差不多策划了一百个项目，这一点令开发商们和"全程策划者"都头痛不已，看来"市场的变幻将需要策划这个行业再次充实自身，提出行之有效的思想和手法来。

万科掌门人王石对策划人一直不以为然，他们追求的是从实践经验中总结而出的专职化，从创新追求中达到务实和特色。他们的每一个作品都深受市场欢迎（务实）他们的每一个作品都极具个性鲜明色彩（特色），他们每一个作品都拥有新的品质和卖点（创新），他们的每一个作品者极具经典，当然不可模仿。这也许就是房地产的策划者在拥有了系统专业成熟的"全程策划"模式之后需要重新研究出项目特定目标市场，分析项目的特性地理条件和操作前景，不再就市场大势的冷暖来策划，而就项目的本身条件来做项目，在其他的项目都很欠缺的时候，把项目方方面面做好就是赢家，在别人方方面面都做好的时候，把项目做出与他人不同的特色就是赢家，市场呼唤务实精神与创新精神和谐统一的策划服务。

第四章 对房地产营销策划的理性思考

虽然总体上房地产营销尚处于"春秋时期"，相安无事。但随着房地产开发微利时代的趋近，对营销策划探索的深入，可以预言，竞争激烈的"战国时代"的到来已为期不远。

中国房地产营销业的兴起和发展，为加速房地产的循环创造了条件。从当初的“一无所有”到现在的“无处不在”，可以说，营销观念的树立以及各种营销方式的使用，是房地产业蓬勃发展的一个见证。房地产营销与房地产开发有着密切关系。房地产业的蓬勃发展使营销业空前兴旺，不少不具备营销能力的机构也挂牌从事营销，想在市场中分一杯羹。虽然总体上房地产营销尚处“春秋时期”，相安无事。但随着房地产开发微利时代的趋近，对营销策划探索的深入，可以预言，竞争激烈的“战国时代”的到来已为期不远。

房地产营销虽经过几年的探索，开发商、营销商已开始用理性的眼光看待营销的价值，但许多人还未从根本上认识房地产营销的合理内核，因而在房地产开发实践中未能最大限度地发挥营销策划的作用。尽管普遍认为房地产营销方式已从单一化趋向全面化，营销服务已从注重表面趋向追求内涵，营销推广已从杂乱无章趋向规范有序，但纵观现今楼市营销策划，很多地方仍值得深思。许多营销商、开发商对营销的认识仍留于肤浅，甚至有的由于理解的偏颇导致在实际运作中使营销策划走入误区。如何理性认识营销的合理内核。促进房地产业的健康发展是摆在中国房地产营销界面前的一个迫在眉睫的问题。

一、营销策划是一种贯穿市场意识的行为方式

营销策划是连接产前市场与产后市场之间的一种行为方式。由于房地产开发的长期性以及市场反馈的间接性和滞后性，使得产前产后市场是不尽相同的。而营销策划就是一座桥梁，它必须忠于它所衔接两端的本质特征--市场意识。营销策划的根本不是一本洋洋洒洒或字字珠玑的策划方案文本，而是结合所在楼盘，贯穿市场意识，寻找总结出的一种如何把握楼盘市场推广的行为方式。楼盘未造，策划先行，所谓“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

通常可以看到，许多营销策划方案从楼盘案名到广告推广语，从销售计划到案场布置，表面上花花绿绿，看似闹猛，实则是空洞无物，绣花枕头，中看不中用。这样的营销策划怎能起到对房地产业发展的推动作用？营销策划不是闭门造车，它要体现物业特征、市场特性和消费习惯及发展要求，体现市场的要求。楼盘的竞争，就是各楼盘营销策略结合市场优劣的综合竞争。谁能高屋建瓴，深入市场，把握市场，制定切实可行的营销方案，谁就立在成功营销的潮头。

营销策划的市场意识有两个方面内涵：其一是指结合市场，对楼盘的购买群体、消费层次、房型、价格定位进行决策，以销定产再建楼盘。虽然现在开发商、营销商对市场较为重视，但还是有其盲目性，开发楼盘存在“跟风现象--碰到一时市场上好的卖点，不结合具体楼盘区域市场行情，你搞我搞大家搞，结果开发无个性，营销无创意，楼盘被套亦在情理之中。市场意识的第二个内涵，是指营销策划是一种长期行为，它不仅应注意成交消费区域的市场情况，而且还应从长远着眼，重视培育客户区域市场，藉此产生楼盘客户市场的恒温效应。第一方面内涵是第二方面内涵的前提和基础，第二方面内涵是第一方面内涵的巩固和创新。许多人对第一方面的内涵尚能理解，往往未能意识到第二方面的内涵。然而从今后发展而言，市场要求深谋远虑的开发商、营销商亟需

重视并积极利用第二种市场意识。

认真分析楼盘与市场的对接问题，就是要贯穿市场意识，适应市场化发展需要和潜在空间，实施多元营销策划策略，做好楼盘的市场推广。那些有影响、营销做得好的楼盘，都是花大力气、精心研究市场的结果。有道是：没有疲软的市场，只有疲软的产品，一语中的。谁真正重视了市场研究，谁就取得成功。

营销策划的发展空间很大，就看你如何把握市场。

二、营销策划是一种主动创造效益的行为方法

现在市场上对营销有一种误解，总认为营销策划只是从属于销售，帮助推销楼盘的方案，其重头无非做广告而已，因而使营销走上歧途。其实，意在笔先，思在行前。营销策划是一种主动创造经济效益、社会效益的行为方法。这前后两种上的差异，导致在具体策划实战中直接影响到方法的运用。

营销策划是一种导向行为，是一条基于市场需求之上“纲”，贯穿于房地产定位、开发、销售、物业管理。换言之，营销是一种主动行为，它采用市场调研、分析、营销策略、销售技巧和控制措施来保证引导、开拓、扩大有效市场。以上海为例，有专家认为，上海房地产营销策划的发展之路要经历推销导向阶段、促销导向阶段、营销导向阶段。从目前发展而言，正在向第三阶段转变。许多开发商、营销商对营销策划的理解多停留于第二阶段，也就造成市场上的营销策划方案大多只是在价格、付款方式、优惠条件等促销手段上做文章。这也就不难理解为何风行的大多是“按揭营销”、“承诺营销”、“用租房的钱买房”、“承诺提前兑现”等营销方式。从根本上讲，营销的目的不是让利，而是创利。只有摆着营销的地位，才能发挥营销策划的主导作用。还营销本来面目，就是要做好产品定位、包装等系列策划，全面认识营销创造经济、社会效益的先导作用，而不是将重心放在减价策划上。看来，营销界还需对此进一步开掘，扩大营销策划的功能空间。

三、营销策划是一种运用整合效应的行为过程

营销策划就是房产开发过程中的一种内化行为。这种内化就体现为营销是一种整合效应的运用。

所谓整合效应，是指通过营销方式、手段的系统化结合，根据市场进行动态修正，实现楼盘价值增值的全程营销效果。整合的要义就在于强调动态的观念，主动迎接市场挑战，利用当前市场，发现潜在市场，创造新的市场。它的特征是主动性、动态性、全程性。房地产开发的周期长，不动产的大宗性等特殊性决定了消费者有效需求在建设过程中仍会有不少更新和变动。因此，作为有效策划也不可能是一蹴而就，而是必须贯穿于开发的全过程，采取动态跟踪，动态获取市场信息，及时调整营销策略，主动适应新的有效需要和潜在需求。

营销策划的整合性具体特征表现为两方面。其一，营销策划方案组合。策划纵穿于房地产开发的整个过程。它应容纳定位、设计、工程、销售、物业管理等，而不是现在一般意义上的供销售的方案。其二，营销策划行为推广。今

后对策划公司的要求将愈来愈高。整合营销需要各方面的联合，象目前上海由上房置换网、荒岛工作室等联手协作就是整合营销模式的萌芽和启动。可以说，整合营销行为的运用是营销策划发展的方向。它对目前众多营销商提出了更高的要求。市场呼唤联合，营销呼唤整合，行业呼唤优秀人才的融合。

四、营销策划是一种实现人本思想的行为理念

现代的房产营销策划注重人文、文化的居住理念，把策划等同于对居住理念与建筑艺术的追求升华成以人为本、人与自然相融的和谐过程。人本思想的追求是人类自身居住条件达到一定阶段后的需要。这就需要营销策划不断跟上时代的节奏，充分挖掘人性内在的需要。从当前的营销策划实践而言也体现了这一点。主要表现在：

氛围的营造。人们内心渴望既有高质量居住空间，又追求回归自然、返朴归真、崇尚生态的生活氛围。环境型、生态型住宅成为新的营销主题。象申城以海派文化环境为营销主题的莲浦花苑等，这种小区环境与人文文化氛围的有机结合所带来的满足逐步取代人们以往衡量住宅的三个传统标准--地段、房型、价格。

住宅观念的变化。

住宅观念表现为房型、朝向、立面等。上海楼市从小房型到大户型到跃层，特别是错层的兴起，如银河世纪经典、望源错牌 No.1 等，都是适应了人们新的居住需求。这些都是营销策划实践中对人本思想的有益探索。

物业管理的完善。今后的小区，将强化社区人概念。这就为优秀的物业管理提供了空间。如今许多消费者，在选择物业时，已开始意识到自己购买的不仅仅是产品，而且是服务，因此营销策划就要立足人本思想，充分发挥社区功能，从健康、舒适角度提供良好的物业管理服务。

营销策划要求不仅以消费者为起点（信息反馈、市场需要调研、购买行为研究等），而且还要以消费者为终点（为消费者提供售后跟踪配套服务）。从市场看，房地产业已进入“质”的发展，这个“质”不是一种单纯的建筑质量、设计质量等，而是一种创意组合后的质量。这个质量主要的是它的总体概念，是透过小区、建筑单体表象化背后的人文、文化内涵，这也是不动产个性化发展的体现。有话说，客户需要的是能安居享受的家，而不是简单的房子，就是这个意思。

当然，以上只是营销策划实践中人本思想的一个方面。随着住房建设的发展，随着人们对自身生活质量的愈加重视，人们居住观念不断提升，购房者将在居住质量上从单一居住需求拓展为多功能需求，从生理需求逐渐延伸为文化艺术的心理追求。

五、营销策划是一种塑造品牌形象的行为手段

策划并力求塑造房地产企业品牌、树立楼盘品牌形象是营销策划的至高境界。

任何商品的生产、销售和服务，都蕴含着品牌发展和形成的过程，楼盘也是如此。随着房地产市场的发展和完善，新一轮的竞争是品牌的竞争。市民选购住房时，必须考虑资金投入的安全性，自然就会选择信誉好、品牌佳的企业。品牌楼盘带来的高附加值已逐渐为卖家认识，它为开发商带来开发楼盘各环节中的良性循环机制所产生的收益也愈加显著。从发展形势看，物业是基础，市场是关键，品牌是动力，跟着品牌买房，房地产进入品牌消费时代是一种必然。营销策划就要实实在在地在物业中构筑品牌基础，堆积无形资产。

楼盘品牌的创立，不是营销策划方案的简单虚拟，而是在营销每一环节中追求品牌意识的综合体现。品牌的实现，不是一朝一夕之事。从目前上海房市发展看，象万科、中海等开发商树立了自身过硬的品牌，他们所拥有品牌旗下的楼盘一再旺销，就是品牌发展的必然，是与相关公司对品牌孜孜以求的努力分不开的。当然，广大开发商、营销商还需高瞻远瞩，在营销策划中把对楼盘品牌形象的塑造，把利用楼盘品牌的影响、示范效应当作一种主动、自觉、精心的行为。

第五章 营销策划的地位

要将事后的营销策划变成事先的营销策划；要将治病式的营销策划转变为预防式的营销策划；要将投资以外的营销策划转化为投资范围以内的营销策划

近年来，营销策划这一名词已经被许多房地产开发商所接受。由此，一批营销策划公司也应运而生，而且跑房地产行业的记者也或多或少地为一些楼盘做一点有关营销策划的事情。但是，有些现象不能不令人担忧，同时也使敏感者进一步看到为何会产生那么多空置商品房的另外一个重要原因。

现象之一：营销策划没有地位，它只是在“死马当活马医”时才请出来发挥作用。这一现象大多数发生在楼卖来卖去卖不掉的时候，于是请来了营销策划者。希望通过营销策划起死回生。对营销代理公司提出的销售指标很高。当然，回生者也有，但大家都做得好累，而且在很大程度上是靠让利来回生的。也有在事后策划中没有办法，只好硬装榫头，人为地想点花头精出来，结果是可以想象的。

现象之二：有的开发商根本就不懂得营销策划为何物，错误地认为，只要在报纸上发篇把文章，就能将楼卖得轰起来。甚至连营销策划过程中产生的广告与报道的界限都分不清。

现象之三：不把营销策划作为一种高层次的劳动来看待，贪天之功占为己有，拿到一份营销策划报告就认为万事大吉，结果往往偷鸡不着蚀把米。

现象之四：项目开始动工了，开发即请有关人员前来搞营销策划。这与上述的三种现象比较，要算是最为进步的了。通过营销策划和宣传，购房这提出了这样那样的意见，他们在能改进的情况下尽量改进。于是房子卖起来就相对方便得多。

分析一下上述四种对营销策划的态度，就能知道营销策划在许多开发商心目中的地位：要么根本就不重视营销策划；要么要楼卖不动时，又将它当作是

万能药；或者将营销策划看作是一件非常简单的事情。目前许多专家、学者都认为，要尽可能地减少空置房，一定要将营销策划放到至关重要位置上去，要将事后的营销策划变成事先的营销策划；要将治病式的营销策划转变为预防式的营销策划；要将投资以外的营销策划转化为投资范围以内的营销策划。

事先式与预防式的营销策划应该从规划、设计阶段开始。在先进国家和发达地区将这一阶段的营销策划又称之为咨询。一些名牌咨询公司为此收取的咨询费是非常昂贵的，因此，我们才提出要将投资外的营销策划转化为投资范围以内的营销策划。因为，这一道工序的投资实在是必要的。因为它包括确定销售对象、选址、规划、设计、具体的房型格局和大小、价格定位、具体的营销策略等等。实际上，如果这一步走好了，你这一楼盘的开发已经成功了一大半。由此可见，营销策划应该放在房地产开发的首要位置，它的地位至关重要。

那么，在上海的房地产市场中，有没有作事先营销策划的呢？有。比如明佳苑、绿洲城市花园、伊莎士花园、绿色都市·华高苑等楼盘在设计前都是作了大量的营销策划工作的。实践证明，他们的营销策划都是成功的。但愿能够做事先营销策划工作的开发商日益增多，使上海因不策划而造成的空置房日益减少。

一家房地产包销商的成功启示：两年之前，上海一家房地产公司开发商品房，开发了一半，资金不能到位，于是找到文杰房地产公司要求合作投资。因为这个开发商拥有大量的土地资源，于是文杰斥资与开发商合作开发了近1万平方米商品房，当时签好的协议是开发商得45%的房，文杰得55%的房。因销售许可证等都是开发商的，所以由开发商负责销售。但两年过去了，1万多平方米商品房只售出了几套，大量的资金不能回笼，使得文杰陷入了困境。情急之下，文杰作出了一个令房地产同行汗颜的惊人之举——包销：自己先买断商品房的产权，当场先付部分款额给房地产开发商。并决定如果6个月之后未能销出开发商的8000平方米商品房，剩余的住房由文杰公司按包销价格全部吃进。

在大多数房地产公司还在为自己积压的大量商品房发愁时，文杰这个惊人之举无疑使许多人为文杰捏了把汗。但签下包销协议一个多月后，文杰却获得了巨大的成功：至今年9月底，由文杰包销的康馨花园售出了90%，提前完成了包销任务。

同样的楼盘，两年只销出去几套与一个月被抢购一空，两种大相径庭的遭遇，主要在于：销售方式不同。文杰在签下包销协议后，立即组织强大的销售人员队伍，制定了详细的宣传、销售策略。抓住工薪阶层是成功的关键。包销的康馨花园售价都在每平方米2000元以下。价格低并不代表着品位低，在康馨花园内建造的11幢别墅以及绿化等配套设施使得消费大众意识到这个小区的品位并不低。文杰在销售中采用了浦东地区首创一成房款入住的销售方式，使得康馨花园成为抢购的热点。文杰成功了。一些房地产公司纷纷找到文杰，要求文杰包销他们开发的房子，有5家的包销合同正在落实之中，文杰已名副其实地成了包销商。空置的商品房缺责任。1995年全国空置的商品房达5046万平方米，比上年增长53.46%。如果每平方米建筑面积按2000元计算，就要积压1009.2亿元的资金，每年仅利息支出就达100亿。有人曾给一些大的

房地产开发商打过这样一个比方：他们空置了几年的商品房每天的利息损失就相当于一套房子的价钱。文杰的成功在沪上房地产市场并没有一石激起千层浪。文杰的成功给了部分开发商有益的启示，但更多的是房地产开发商无动于衷。空置归空置，开发我照开发，反正损失算不到个人头上。大家都在为空置的商品房着急。一些“救市”政策也频频出台，事实上一些开发商自己并不着急。空置的商品房缺销售。

现在房地产市场一个普遍的特征就是：重开发轻销售。目前沪上 3000 多家房地产开发商有近 1/3 没有配备专门的销售人员，其它有销售人员的也仅仅是开发商的几个工作人员办公室里一坐，开通一个售楼热线就行了。制定如何的销售策略应是房地产业内人士值得深探的问题。5000 多万平方米空置商品房的出路何在？房地产市场如何启动？看来不是靠国家制一些扶持政策就能解决的。包销商的成功告诉我们：房地产市场除了需要外部的环境之外，更重要的是市场与者自身的努力。

第六章 房地产市场营销十大理念

其实，房地产商品及房地产市场由其固有的特性决定了房地产营销必然有其独特的运作方式。正确树立房地产营销理念是进行房地产营销策划及实施的关键前提所在

我国房地产业经过前几年的高热到近几年的低迷，现正稳步进入平稳发展期。在这段盘整蛰伏期，房地产市场营销成为圈内人士最热门的话题，房地产营销理念逐步被开发商所了解、认识与接受。但是，在连篇累牍的报刊广告、整街满巷的灯箱路牌、印刷精美的手册文案，应接不暇的公关活动等营销活动的背后，仍不难发现房地产市场营销的稚嫩与无序，有些甚至步入营销误区，把市场营销视为一般推盘促销手段。其实，房地产商品及房地产市场由其固有的特性决定了房地产营销必然有其独特的运作方式。正确树立房地产营销理念是进行房地产营销策划及实施的关键前提所在。鉴于此，以下十条房地产营销基本理念，以供各开发商及营销人士参考。

第一、区域营销

“房地产开发最重要的因素第一是区位，第二是区位，第三还是区位！”区位营销意识早已为大多数房地产企业所认识。但是，区域营销理念的树立与贯彻，对我国房地产业界来说还是一个新概念。房地产区域营销理念应包含以下三个层次：第一、地区营销。如上海、北京、深圳、成都等中心城市，由于各地区的经济发展水平不一致，房地产投资的预期收益也会不同，各地区的投资环境比较分析结果决定了投资者的投资取向。因此，如何对城市或地区进行营销推广，增强投资者的地区偏好，就变成促进各地区房地产业发展的首要条件。地区营销理念应主要由政府及行业协会等部门以宣传综合投资环境为主要内容，全面展示地区营销优势以赢得本地区投资意向。第二、片区营销。如成都市呈现的春熙路、骡马市、盐市口三大商圈；上海的徐家汇、四平路、打浦桥、江苏路等商务片区，由于历史原因及城市规划要求，已成为中高档楼盘的集中地。片区营销要求各片区首先形成某个特定的商业气氛而后反过来促进个盘营销。

这里，片区营销内有共同利益的开发企业组的非正式集团联合进行该片区全面营销策划，体现片区整体营销定位，寻找共同市场品味。第三、区位营销。在大势已定的片区营销态势中，个盘的营销活动将由开发企业独立完成，主要突出的是个盘特征。

第二、信息营销

"知己知彼，百战不殆"是一条千古不变的商战铁律，但是，如何真正地做到以及做到何种程度?"知己知彼"，又是一个具体而现实的问题。谁掌握了信息，谁就意味着掌握了市场。信息营销可以说是下一个世纪营销理念的核心。对房地产开发企业而言，在进行项目可行性研究的论证过程中，信息拥有量（包括数量和质量）以及信息处理方法的选择，直接决定了决策的正确性与科学性。房地产开发活动以其涉及面广为重要特征，因此，房地产的信息营销不仅包含了对自己企业内部信息的分析与控制，还包括对地区、区域的社会、经济、文化等发展状况信息、竞争对手开发现状信息、房地产市场供需信息、各有关部门对房地产的直接与间接作用信息等的全面分析与控制。如何建立起一套行之有效的"营销信息系统"对房地产开发企业进行有效信息营销就是至关重要的了。

第三、竞争营销

在市场未饱和时，市场竞争者较少，房地产开发企业主要分析需求状况，即可进行决策。但是，随着房地产业迅速发展，中国房地产开发企业如雨后春笋般遍地开花，为争夺有限的有效需求市场而进行激烈竞争。过去几年，很多房地产开发企业分析了市场供需状况而决策上了很多项目，但是等到开发项目建成进入销售阶段时，才发现原有市场早已被竞争对手所占领，这就犯了"营销近视症"的错误。因此，在开发活动中，要研究与分析相同市场各领先者、挑战者、追随者及补缺者的开发动向及营销态，准确进行自我定位及目标市场定位，并有效控制营销过程。只有这样，营销策略的实施才具有对消费者及竞争者的针对性。

在激烈竞争的市场环境中，各企业的素质逐步提高的条件下，企业盈利或生存的关键点，已不再是能否算在市场变化之先，是否能符合市场需求，而在于能否算在竞争对手之上，能否击败竞争对手。

第四、全面营销

据资料显示，在 1994 年和 1995 年，上海有近 86% 的营销方案都是价格方案。在我国房地产供需结构不尽合理，社会有效需求不足的产业态势下，价格策略的实施在一定程度上确能起到立竿见影的营销目的。但从发展的眼光来看，房地产价格的下降不可能没有一个限度，房地产开发商的利润水平已接近行业平均水平。房地产营销走向立体性、综合性的全面营销将是一种必然趋势。传统的四大营销策略。即：产品策略、价格策略、渠道策略及促销策略必须紧紧转绕着企业形象定位逐步向全面营销理念过渡（目前理论界也称为大营销或全营销）。

第五、全过程营销

近年来，房地产界掀起的营销热，但主要是开发项目后期的市场推广工作。

很多营销方案只是针对于开发商已建成的物业进行定位与推广，其实质只是营销策略中的销售促进。真正意义的房地产营销，是始于开发项目的选址、设计、投资、建造、销售以及物业管理整个开发过程的全过程营销。可以说房地产营销的目的主要在于深度的前期参与与策划，使得项目的市场推广变得容易。市场的有效需求有多少？哪种物业类型是该市场中的供给空点？主要的竞争对手供给量及营销动作如何？开发企业及物业的市场定位如何？本物业推出时市场的变化趋势又怎样等等一系列的问题，在项目选址认证和可行性报告撰写时就应该注入全过程营销概念，有权威的营销人员对物业的市场前景作出前期预测及营销策划报告。

第六、全员营销

"最高最好的营销人员是谁？是总统！"市场营销学自从引入中国，随着中国经济的迅猛发展，很快得到企业的重视与发挥。我们知道，现在营销理念至少已完成从卖方市场拙发的以生产为中心过渡到从买方市场出发以顾客为中心，这就必然要求企业组织人员树立全员营销理念。"随时随地把您的手放在市场脉搏上，随时随地寻找市场、发挥市场、开拓市场、创造市场，"这也是一条市场铁律！对于房地产开发企业而言，策划人员作出的一份策划报告并未说明全部的问题，更重要的是在一个很好的策划案的后面，全公司从经理人员到销售人员、董事会到财务人员均积极参与控制和实施该方案，同时，策划人员要不断根据变化的市场环境不断作出适当与适时的方案调整。房地产的营销是牵涉面广、专业人员参与较深，同时面对的客户从集团到个人，从富翁到平民的特性营销，要想单纯依靠销售人员完成楼盘的销售是不太现实，也不太可能。因此树立全员营销理念，把组织内部人员及扩延人员的积极性调动起来，实际上体现的是一种开拓市场、控制市场的营销理念。

第七、专业营销

房地产市场营销，由于其服务行业的特殊性和购买者的慎重性，需要具备较强的宏观分析能力、房地产专业知识、用户心理学知识、法律常识及公关技巧等综合素质人材。我国房地产业由于经历了一段不太规范的发展阶段，各房地产开发企业对房地产的综合性与专业性认识不足，形成了一种低层次小而全的运作方式。不少的开发公司几十甚至十几个职工，就要进行包括项目投资、项目开发、物业销售甚至物业管理在内的的工作。随着行业的发展及市场细分化发展，树立专业营销理念势在必行。专业营销理念不仅要求开发企业运作机械专业化，还要在行业细分化的趋势下逐步形成各专业市场支持依托的房地产市场体系格局。对于营销内容而言，对于住宅、营业房、写字楼、工业用房、旅游用房等要有专门的特性营销。对于营销手段而言，要有专业的房地产广告公司、房地产中介公司、物业管理公司、房地产市场、咨询公司等专业营销企业。

第八、服务营销

美国著名经济学家西奥多·莱维物曾经指出，新的竞争已不是发生在各个企业在其工厂中生产什么产品，而是发生在其产品能提供什么附加利益。当 IBM 公司提出"IBM 就意味着最好的服务"而风靡世界时，我们发现服务营销理念际上已深深侵入营销理念系统。对于房地产业，物业管理是与其经营、管理、服务三者协调配合，"寓经营管理于服务之中，在服务中完善经营管理"的以服务为核心的经营理念。1995 年被视为中国房地产业界的物业管理年，物业管理

的服务质量估劣已成为决定开发企业物业营销业绩的重要因素。众多高级商厦的产品定位无不依赖于更高层次的物业管理以提升其营销品味。但是，我们也应该看到，我国物业管理市场作为房地产市场体系中的要素市场还远未成熟。作为房地产开发企业，率先认定服务营销理念，贯彻服务策略应该是今后的房地产市场营销的热点之一。

第九、品牌营销

"品牌"二字，是我国商界这几年使用频率极高的词汇之一。《销售与市场》1997年二期《中国十年商战风云》一文详尽阐述：

了品牌在商战中的地位与影响力。房地产这一大件特殊商品也就日益在房地产市场中突显出来，其品牌化的道路实质上是营销力与竞争力不断增长的进程，品牌营销已日益被开发商提高到极重要的地位。但是，由于房地产商品及市场的独特性，如何进行准确的品牌定位，如何引导业主把握品牌取向，如何营造品牌意味即房地产商品如何进行品牌化及如何有效实施和控制房地产品牌战略等等问题，对我国房地产界而言还都是急待解决的新课题。

第十、文化营销

"房地产不等于钢筋水泥。名牌的背后是文化--文化承载量越大的项目，其效益释放量越大。"这是在南国广东顺德营造了中国房地产界著名的"碧桂园神话"的策划大师王志纲的一句名言。诚然，房地产作为一种特殊的营销，不再仅仅是钢筋水泥加设至一种精神的映射。房地产文化营销的操作，可以是发掘的历史渊源和传统，塑造楼盘的品牌和个性，渲染楼盘的艺术氛围和情调，提引楼备器具和推销，也是业主本身的追求、业绩、理念、归宿甚盘的生活质量，展示开发商的开发理念或实力等等。

第七章 房地产营销策划与运作

从商品到货币，既是一个生产经营过程的完结，又是一个新的、更加生动活泼的、带来增值的另一个生产经营过程的开始。否则，就会窒息，就会破产，就会沦为乞丐

一、营销是市场经济的永恒主题

房地产营销在计划经济中表现出来的只是制度上的福利分配。计划经济在某种意义上讲，是统制经济、短缺经济，或者叫仓库经济，采购员满天飞。而市场经济是自由经济，过剩经济或推销经济、推销员经济。

在市场经济条件下，如何生产已经是一个让人头痛的事，最让人捉摸不定的、令人惊心动魄的、一筹莫展的，就是从商品到货币。这里面，营销是企业最本质的经营活动。

研究一般的商品到货币，已经不是一个轻松的话题了，研究巨大的、不可移动的、十分耐用的房屋这个特殊的商品就会难上加难了。在市场经济的竞争中，我们所有的劳动和一切付出，都要受到市场的最后检验，它的自身价值最终都是要经过销售才能得到承认。

所以，营销是永恒的主题，是社会生产目的决定的，是企业生存和发展的客观要求所决定的。

从商品到货币，既是一个生产经营过程的完结，又是一个新的、更加生动活泼的、带来增值的另一个生产经营过程的开始。否则，就会窒息，就会破产，就会沦为乞丐。从某种意义上讲，企业营销不等于销售和推销，它首先是在对市场的深刻理解的基础上的高智能的策划。它蕴含在企业生产开发经营的全过程，由市场调查、方案制定和建筑总体设计、价格定位、广告中介服务、售后服务以及信息反馈等组成。

如果我们不能正确理解营销是企业最本质的职能，只是到了应该出售自己产品的时候才来组织推销，那么，你的楼宇就很难适合市场需求，这种生产开发的盲目性，必然会导致销售的无的放矢，使企业陷入被动的局面。因此，营销不是从推销产品的时候才开始的，而是要从开发设计时就应该着手，它不仅仅是销售机构、销售人员的事，而是公司决策者乃至全体员工都应当说关注的大事。从房地产商来讲，首先是董事长，总经理对营销理念的正确把握和运作。

我们在理解和把握营销这个理念的同时，还要深刻认识市场、竞争、客户等概念。

所谓市场，可以称为需求，或者讲有效需求。随着金融机构的介入，有效需求的规模呈几倍甚至十几倍的提升和延伸。市场是由顾客现实需求和潜在需求组成的。这种需求的满足可以由多种方式，多个营销主体去实现。这里就存在市场机会和市场风险。由于多种方式的可选择性，多个主体的供应，那么，对本企业及其楼盘来说，就带有很大的不确定性。这种对房地产市场需求的绝对性与本企业房屋产品的相对性（不确定性），就是营销工作中最大的难点。克服难点或者讲出路，只能是发展商去全面迎合适应市场和客户，而不是相反。这种适应，不是始于建筑成品或者是半成品，而是从征地、立项就要着手的了。到了入市的时候，可变性不大，避免造成营销中“黑屋”、“死角”。

营销工作的目标，是把这种相对的、普遍的、不确定的需求，转变为绝对的、具体的（特定的）需求。可以概括为：营销就是发展商全方位、全过程地去适合适应市场需求的自觉行为。这种促使转变的策划与运作，不可避免地导致了激烈的竞争。作为现代企业的从业人员，迎接挑战，接受挑战，就是热爱生活，热爱生命。一个成功企业家的心态，永远是：我要拿到最大的蛋糕，鲜花一定属于我。

市场需求来源于客户，争夺的对象也是客户，因此，房地产营销就不能不研究客户了。

从理论上讲，客户既是顾客，也是未来的业主，营销运作的结果，就是主客易位的过程。也就是从购买者变成所有者。这种转变，使我们实现了收益，实现了资本的回收与增值，同时，也创出了品牌，占领了市场。从这个意义上讲，顾客就是上帝，顾客就是一切。

曾八次荣登美国《福布斯》杂志为世界首富的日本企业家堤义明讲了他爷爷的故事：一个乞丐来买包子，他亲自收钱，亲自给包子。别人问他为什么不那么多经常光顾我们店的老顾客亲自服务？他说，大多数有正常经济能力的人来买包子，是很正常的事，一个乞丐攒了钱来买包子是极不容易的事，因此，我要亲自服务。那么，为什么不送给他呢，他说，他本来是乞丐，但今天就是顾客，他需要的不仅仅是几个包子，同时也需要得到做顾客的尊严，如果不收钱，反而会羞辱了他。他最后讲了一句至理名言：“我们的一切都是顾客给予的”。

二、房地产公开发售的策划与运作

1、定位

楼盘公开发售前，要做好充分的准备，要进行周密的策划，不打无把握之仗，不能匆忙上阵，持以简单、粗放的营销心态，一定要有十分的把握。因为楼盘在发售前，社会对此知之不多，不太了解，精心的准备，意味着已经具备了抢占市场份额的先机，如果准备不充分，将直接影响到楼盘的销售，也意味着将市场份额推向别人的怀抱。我们对于销售的意义要有一个准确的把握。

如何精心准备，楼盘公开发售前要注意以下几个问题：首先，物业在投放的市场中怎样选择目标群，即什么样的人 would 买这个楼。市场营销定位，消费阶层的选择，都离不开地区的经济环境，消费者的生活习惯、文化层次等等；其次，楼盘所在街区的功能、人群分布情况；第三，针对楼盘归属哪类功能、档次。弄清这几个前提，才能把握定位。

定位分以下几种内容：

1) 市场定位。所谓市场定位，指如何去争取楼盘对于消费群体的需求量。在此基础上，一切推广手段都围绕着这一消费群体展开，否则就风马牛不相及了。例如：大型楼盘番禺丽江花园，在策划楼盘销售时，利用其具有吸引力的硬件，不仅立足于番禺本地消化，更放眼于广州市区，定价对人也有吸引力，结果取得了成功。即购买者为 60% 的广州市区人，30% 的外地人，10% 为番禺人。其中，包括了二次置业、休闲置业等投资者。

2) 功能定位。所谓功能性，一般写字楼、商铺、酒店、公寓涉及较多，由于公务、商务活动越来越现代化，用户要求的不仅是有一个办公场地，对商厦的现代化办公设施、经商行为、发展潜力也提出了要求。因此，在销售写字楼、公寓等物业时，功能的作用愈显重要。国际上将写字楼分为 3A、5A、智能大厦等，这都成为写字楼的重要卖点，而各个国家有各自不同的标准，一般来讲，5A 即通讯、管理、办公、消防、保安自动化。写字楼如果功能不全，就难于启动市场。中房集团开发的北京京瑞大厦、广州中房大厦在香港、国内销售时，都强调 5A 级，当时外商都很惊讶于中国大陆也有 5A 级的写字楼。随着消费者的日益成熟，对住宅也有了较高的要求。住宅不仅要满足消费者居住和休息的基本功能，而住宅的外形美观，配套设施齐全，室内布局合理，居住方便和舒适，住宅面积宽绰，采光良好，对消费者就有吸引力，也为其发展智力

提供了条件。

3) 专营性定位。目前商铺的市场状况是供大于求，小商贩形不成规模，商场发展纷纷推出经营性定位，即把物业先设定为服装、鞋业、电脑、通讯设备等中心，发展商设计营业方向，然后将之切割出售，这就免除了客户买了之后不知做什么，或者想做某种生意而苦于没有一种大环境的顾虑。由于能满足部分客户的要求，而且营造出整体的商业氛围，就可以吸收更多的买家。

4) 象征性定位。由于消费水平的不同，通过价值取向的自然选择，很多物业才沃行纬闪烁瓜凶P"贵族"住区、普通住区等等。房地产开发商，可以用形成物业档次的方法，对居住在小区的阶层给予一定身份的特征--象征性定位。如香港的半山、广州的锦城、名雅苑、白云堡、碧桂园，北京的龙苑别墅，美国的比夫利山庄等，都是这种自然选择的结果，也是开发商营造了象征性群体，通过购买、居住使之实现归属感、荣誉感、自豪感。

2、价格设定

一栋楼宇、小区的销售往往是一个时期的或跨年度的。而消费市场变化莫测，楼宇的定价要能被市场接受，需要一定的超前意识和科学预测，可以说定价部分是艺术，部分是科学。影响价格的因素有很多，主要包括：成本、楼盘素质、顾客承受的价格、同类楼宇的竞争因素等。产品的可变成本是定价的下限，上限是顾客所愿意支付的价格。市场中消费者总想以适中的价格获得最高的价值，因此不应把价格和价值混为一谈。定价之后，运行中可以做适当的调整，但不能做大幅度的或否定性的调整，否则会带来非常恶劣的影响。从定价来讲，主要有几个方法：1、类比法：所推销的物业，应清楚在同等楼盘中属上、中、下哪种。2、成本法：物业包括税金、推广费等在内的综合成本及利润期望值的幅度，是微利多销或高价高利润，这要根据发展商自身和市场情况确定。3、评估法：由专业地产评估师对楼盘进行全方位的评估后作出定价。无论哪种，均应随行就市，最大限度地获取市场份额。在弄清方法之后，具体执行有低价、高价、内部价、一口价、优惠价等战略。采用低价战略：入市时比较轻松，容易进入，能较快地启动市场。采用高价策略：为了标榜物业的出类拔萃、身份象征、完善功能、优良环境等，可用高价吸引高消费者入市，但不是盲目漫天要价，要物有所值。此法风险较大。

3、定价比例

一般来说，先设定一个标准层，高层一般定在1/2高度，多层一般3-4层（9层以下）为最好。然后确定一个楼层系数，标准层以上一般每层加价比例为0.8%，标准层以下每层下调0.5%。在高层建筑中，7层以下因其视野受限，一般应为低价区，顶层与低层的价格一般相差约30%。用户选择购房不仅受楼层的影响，房子所处两个主力面的景物和视野如街景、江景、马路等亦是影响楼价的因素之一，即朝向系数。一般来说，江景、街景等给人以视觉上的享受，朝向系数大，为8-10%左右，而临马路边因其噪音大，尘埃多，朝向系数亦低，为3-5%之间，楼盘的南、北两个方位，如无景观差别，一般南面售价高于北面。有的楼盘，因其朝向系数不合理，好的楼层和好的朝向全部卖

光，剩下的全部都是不好卖的，使楼盘出现滞销状态。用户选择购房不仅受楼层的影响，房子所处两个主力面的景物和视野如街景、江景、马路等亦是影响楼价的因素之一，即朝向系数。一般来说，江景、街景等给人以视觉上的享受，朝向系数大，为8-10%左右，而临马路边因其噪音大，尘埃多，朝向系数亦低，为3-5%之间，楼盘的南、北两个方位，如无景观差别，一般南面售价高于北面。有的楼盘，因其朝向系数不合理，好的楼层和好的朝向全部卖光，剩下的全部都是不好卖的，使楼盘出现滞销状态。

4、概念的策划与引导

从某种意义上讲，买楼首先是买概念，这是人们在生活中越来越注重的问题。假如发展商以无法模拟的方式对消费者的观念形成施加影响，使其树立的品牌与其竞争者之间造成巨大的差距--感觉吸引程度方面的差距，那结果便会截然不同了。所以说，我们要让消费者"学会"想要什么，在满足消费者需求方面的竞争便不那么重要，更重要的是如何引导和影响市场的看法、偏爱和决择方面的竞争。发展商在楼盘推出之前，先为楼盘树立一个概念，营造出一个品牌的形象，以吸引消费者，并深入人心，之后画龙点睛，隆重地推出楼盘，由此造成一种轰动效应，抢占市场。这样就不会使楼盘销售陷入平庸、一般化。

5、销售的策略

销售楼盘可以采取先易后难，也可以采取先难后易的方法，先进行试销，根据试销的情况作一些适当的调整，最后全面铺开。一个成功的楼盘销售应达到85%以上，才能保证毛利润20%以上。一个值得注意的问题是市场旺销时，不能盲目提价，否则会导致市场崩溃。应该引而不发，或蓄势待发，重兵投入一发而不可收，"一网打尽"，抓住销售高潮，一鼓作气，不能惜售。

6、销售的组织和实施

楼盘的销售要实行专业对口，以互补的模式将自有队伍与中介公司相结合。中介公司具有国内外客户的网络，在谈判、销售技巧等方面都有独到之处，应该为我所用。但长期从事房地产开发的发展商，也必须自己建立一支具有高水平推销策略和战术的专业队伍。因此，培养和提升销售人员的敬业精神十分重要。一个优秀的推销员不仅仅是推销产品，同时也是人格、品位、审美价值的推销，如果没有与客户建立起良好的关系，而是单单进行产品的推销，是不可能推销成功的。这是建立一种职业意识的修养，因为任何一次销售都会由于推销人员对楼盘的理解和情感溶解程度不同而产生的推销差异。这也是一个合格的推销员首先应具备的基本素质，推销员是市场经济整个链条中非常关键的一环。

三、大宗交易的策划与运作

笔者主持过多项大宗不动产交易，有11万平方米广州天伦花园（改名南方国际大厦）、7.1万平方米广州中房大厦（合同价10.8亿元）和北京京瑞大厦（总建筑面积8.1万平方米，7.38亿元）等项目的转让。也有广州半山花园（15万平方米高尚居住小区）和影城花园（总建筑面积5.1万平方米，金额价

1.99 亿元) 等项目的销售。

1、不动产大宗交易的内容和意义。房地产发展商能够将所拥有或兴建的物业整盘整幢一次性转让出去,对于化解企业经营的市场风险,缓解资金不足、实现预期收益,降低销售成本等,都是一劳永逸的大事。必须抓住机遇,果断正确地决策,促使交易获得成功。这样做的重大意义是不言而喻的。

2、叫价。大宗交易的叫价学问,难处在于不可补救,零售就不会有这种担心。因此,要注意几种叫价形式:

1) 直接式叫价。明码实价,回旋余地小,这在房地产呈卖方市场时是常用的交易方式。

2) 间接式叫价。先试探性报价,留有交易余地,最后双方协商让步完成交易。

3) 透明叫价(玻璃价)。让对方容易弄清你的经营成本,并在比较中与你成交。

4) 隐蔽价。对方不清楚你的经营状况,以自身的购买目的为准,在交易中一般采用此种交易方式。

需要指出的是,叫价与成交价的回落值,一般在 8 - 12% 之间比较正常,相反,叫价的虚值部分过高,可能一开始就导致失败。

3、谈判的阶段与队伍。大宗交易谈下来旷日持久,一般过程需要一年半载,大致分以下几个阶段:①牵线和意向阶段。②要约和信誉调查,项目和公司评估审计。③交换法律文件和资信证明,银行近期存款余额。④起草合同文本及附属文件。⑤草签或正式签字。⑥执行和制约机制的设定(法人地位、水、电控制),定金 5%,首期款 15 - 30%。

谈判的班子,主要由负责经营的具有相当授权的领导、公关人员、会计师和律师组成。

4、转让方式。整盘计价转让,分项计价转让,先回购后转让,部分股权转让,全部股权转让(卖公司、法人资格)。

5、风险与防范。由于执行合同时间跨度大,建设周期长,期间建材设备价格波动、进口关税、政策因素影响、金融汇率变化(如日本三菱集团在美收购洛克菲勒大厦耗用 15 亿美金,由于汇率变化等因素亏损 8 亿多)等,如果没有一定的预见性,很可能预期利润会不翼而飞,还会出现亏损。因此有关合同、财务的风险以及成本敏感性变化都要有所预测和防范,以确保预期利润的安全实现。

考虑到合理减轻税费负担,在可能的情况下,尽量采用转股形式。由于转股价款受到注册资本的公司权益的联系,不可能超出太多。其余部分可以总承包来实现收益。

第八章 浅析房地产的营销策划

营销策划是对房地产理性的、前瞻的、创新的塑造，是对市场进行全面的通盘的把握，并作出准确科学的预测分析和解决之道

房地产是高风险、高投资的综合性产业。经十余年的发展，呈现出规模化、专业化、品牌化的发展态势。卖方市场转变为买房市场后，产品差异化缩小，同质化趋势加强，市场和消费者成为决定产品成败的主体。目前，4000多家房地产公司逐鹿申城，楼市风云，瞬息万变。在此严峻的环境下，一些公司仍能稳立潮头，创下楼盘日销量60套，周销量过200套的喜人业绩，究其原因，重要一点，就是将营销策划贯穿于房地产开发经营的全过程。

房地产营销策划应是深度介入房地产开发经营，比市场需求快半拍，指导和督促开发经营每一环节的全面策划。

房地产营销策划的特性

一、覆盖面广。房地产业的综合性，决定了房地产营销策划的综合性。它覆盖了政策法规、开发规划、建筑施工、概（预）算评估，环境设计、产品销售、广告宣传、金融、资金运作、物业管理等方方面面。缺少任何一方面的知识和敏感度，都有可能使营销策划出现偏差，从而影响最终产品的销售，有的甚至会造成严重后果。因此，房地产营销策划要做“博”而“专”。

二、周期长。房地产从前期规划到物业交付使用、业主入住，这一过程短则一、两年，长则四、五年或更长。可以说，在发展商决定开始房地产开发的那一刻起，就应该树立营销策划的意识。房地产市场的发展是“一年一变样，三年大变样”，以产定销的时代一去不复返，消费者迅速成熟和日趋理性化，促使发展商不得不在整个开发过程中时刻注意市场动态，并作出及时反应。在这种情势下，营销策划不仅要“勇争朝夕”，更要“长线钓鱼”，贯穿于开发选址、规划设计、土建、配套、交付使用等工程进度之中，做好相应的配合、指导和调整工作。

三、知识含量高。营销策划是对房地产理性的、前瞻的、创新的塑造，是对市场进行全面的通盘的把握，并作出准确科学的预测分析和解决之道。担此重任，决定了营销策划对涉及房地产业的经济、金融、建筑、销售、广告、政策法规等各种知识在深入掌握的基础上，从中提炼出精华，并将其恰如其分地运用到房地产开发建设的各阶段。

四、营销策划决定产品的属性。市场营销观念和市场营销策略贯穿于房地产开发的整个经营过程，从最初的市场调研至物业定位、物业品质、物业特色、物业销售和物业管理，每一环节，都不能抛“市场”这一大前题，一切从市场出发，确定正确的经营方针，经营策略，才有助于各项工作的开展。也就是说房地产的营销策划，是渗透到房地产开发经营每个环节的一种策划，而不是仅仅协助销售工作的一个环节。

房地产营销策划的三个阶段

房地产的营销策划分为三个阶段，贯穿于开发经营的全过程。

第一阶段：前期开发策划。前期策划包括市场调研、产品定位、经济分析。市场调研的出发点是树立市场观念，以市场需求为导向，运用市场这一杠杆，透彻地了解和剖析消费者。发展商通过土地出让或转让取得土地使用权后，怎样才能取得最大的经济效益？市场调研须从三方面着手。

一是政策法规、经济气候、人文环境和发展潜力等宏观分析。上海的住宅房型，从最初的每套平均建筑面积仅 50 - 65 平方米，发展到今天四明设计的两房一厅、三房二厅的错层房型，其中受政策法规、经济气候的影响，不可小视。从人文环境来看，如解放前的"上只角"--徐汇区，步入 90 年代，仍以其众多的科教文化机构，少污染，人均年龄高出其它区 2 岁等诸多优势，成为市民心目中理想的住宅区。地块发展潜力的预测，要求营销策划不仅有灵通的信息，还要有独到的眼光。3 年前，闵行区房地产因地段不好一直低价徘徊，但随着地铁一号线的贯通，沿线 80 % 以上的楼盘，都在经意不经意之间亮出地铁这张王牌，价格一路上行。3 年前瞄准这一升值点的发展商，从中的获益，不言而喻。

二是关于个案的微观分析。包括市政规划、交通状况、区域特性、基地特征等方面，对此，要本着客观、求实的态度来进行，千万不能先将某种想法确定了，再来寻找证明它的论据。在发展商能力有限的情况下，可聘请专业调研机构进行调研，以确保结论的真实性和可操作性。

三是分析目标客户群，细分市场需求，确立竞争格局，这是最关键的一方面。目标客户群的分析 and 确立，直接决定产品定位和其后的营销各环节。市场需求细分，决定个案的产品设计倾向。竞争格局的确定，则是为自己个案寻找突破口，以求做"人无我有，人有我优"。

产品定位和设计力求在市场调研基础上，将产品清晰化、具体化。产品定位要素有：品质定位、风格定位、整体规划、环境特色、房型设计等。品质定位和目标消费群的确定，决定了个案的市场占据点，也初步确定产品的价值。万里小区的受众为普通市民，品质定位为经济适用型的示范性住宅区。牡丹园花园别墅，其消费群体是归国华侨、企业老板等，其品质定位就是高档别墅住宅。随着人们不断提高生活质量的要求，小区的规划设计、绿化环境和房型设计，成为消费者日益关注的问题。居住小区的整体规划，如幼托、便利店、邮电局、银行、健身房等设施的配置，绿化率、容积率的合理比率，以及优良的绿化和清新空气等，都作为消费者购房的重要参考因素。立体水景、雕塑小品、亲子乐园、卵石健康步道等已经走入人们的生活。人们希望的是室外舒畅，室内温馨。消费者对房型的要求，已逐渐趋向于厅和卧室的面积合理配比及室内空间的有效利用。在平面布局上，也已经不满足于在一个平面生活"多层次"的生活要求，使得复式、跃层、错层等房型布局流行于市。房型的立体化布局，如何在有限的面积内做出多功能、多布局，已成为设计机构的新课题。此外，产品定位还要为个案创"卖点"埋下伏笔，新颖的结构设计，智能化系

统的全面应用，空间布局的前瞻性等都需在产品定位时考虑到。

在市场调研、产品定位策划的同时，资金也要开始测算、筹措，以确保营销的各个环节不会因资金问题而丧失良机。发展商须对产品的投入产出比进行科学的测算，对各套设计方案进行全面比较，挑选出最佳方案。必要时，可将各方案优点集合于一体，并对方案的投资总额、投资期限、回收年限、各工程阶段资金投入等做周密的统筹安排。经济分析还有一点不可忽视，这就是风险因素，这需要发展商凭开发经验和对市场的把握能力来判断和估计。

第二阶段：形象策划、广告策划和销售策划。

现在人们眼里的房屋，已不仅是用来居住的处所，不再是钢筋水泥的森林，而是家，是港湾，是梦，是幸福。对于人们诸多希望用房子来兑现的梦想和渴望，楼盘应传达怎样的概念，树立怎样的形象呢？让我们回眸“书香名第”，这个一度在申城楼市引起购房者关注的楼盘，就是将文化商业化，将儒雅和书香作价，卖给渴望或已拥有书香的人们。再看菊园，“金融家”的概念，与浦东陆家嘴的身份相辅相成，给金融、经济界的人士一个梦想，其开盘热销，并非意料之外。由此不难看出，房屋的差异并不大，差异大的是个性，是区别于其它楼盘的特色，要将个性化、人性化运用到无生命的建筑中，使之富有感情色彩，才能产生好的结果。这些皆是房屋的附加值，加得妙，篷壁生辉；加得糟，玉落尘埃。形象策划，就是考验策划人员对附加“加”的水平。确定了“形象”这一软件，广告策划紧随其后。广告策划是将产品定位和形象策划用最恰当最有力的表现手法公告于众，以最小的投入，换取最大的成交量，成为发展商对广告策划的最大期望值。要做到这点，关键在于广告策划对市场的认知。可以说，准确把握市场动向，一针见血地刺中消费者心理需求并使其产生购房欲望的广告，就是成功的广告。大到户外广告，媒体广告、DM派发、房展会、网络宣传等多种方式相互配合，制定详细的推广过程和配合方式。小到从每一句广告语（广告内文），一个平面设计、一个引导旗，都要准确贴切，恰当传达“卖点”“品牌”概念，使一个字有一个字的份量，一幅画面有一幅画面的功效。曾在房产广告掀起“荣联现象”的世纪之门·荣联家园，广告主诉词“人，诗意地居住”，倡导语“全面提高居住质量”，案名“世纪之门”，加上贴切的平面设计和整版的版面创意，“世纪之门”的大名这样被叫响。

与广告策划同步的，是与发展商利润最为息息相关的销售策划。根据市场情况，房地产企业只要找到最佳、最合理的产品价位，拥有自己的客户群并不难。在定价基础上，制定买卖双方互利互惠的付款方式，是目前发展商争取客户的主要手段。住房制度改革以后，不少市民已将买房列入家庭议事日程，用有限的钱，买物超所值的房子的心理，致使市民对“付款”方式格外敏感、计较。因此，实行以租代售，先租后售，2-5年免息贷款，组合贷款、现房分期付款，首付10%入住等措施，目的只有一个--吸纳人气，锁定客户。军事上讲“不打无准备之仗”，房产销售也一样。销售之前，预测销售进度，制定销售战略战术非常有必要。如仁恒滨江园采用现房发售、高价开盘的策略；天安花园则采用动土即预订，以期房预售取胜的策略。与之紧密结合的，还有促销手段和人员调配，这是确保价格兑现的主要力量，合理运用人力资源，调动售楼人员积极

性，才能确保营销进程的顺利推进。

第三阶段：策划调整。

市场隐含着大量不确定因素，要确保房地产策划在整个开发建设周期里准确、正确，就需要在开发建设的各阶段，不断地根据市场反馈，对营销策划做出调整，使其更有效地指导各时期的工作。策划调整要注意以下几点：

一、以市场信息为依据。这里所说的市场信息，有两方面含义，一方面指市场大气候的变化，如国家利好政策出台，利率下调，新的行业法规颁布，物业所在地的市场新规划等，一方面指来自客户的意见、建议和期望。两方面综合分析考虑，才有可能得出策略调整的思路。

二、慎重。严峻的市场，使企业“一步走错，百步难回”，策划调整，尤其要三思而后行，在不确定调整后的策划比前期策划好的前提下，一般不做调整为好。

三、果断。一旦发现策略调整已成必要，发展商应“果断”抓住有利商机，调整策划，这实质上是发展商把握能力的体现。房地产与其它商品一样，也有其淡旺季，有其畅销和滞销期，要根据不同的时期，采取不同策略。由以上三个阶段组成的营销策划，贯穿于房地产开发建设全程，环环相扣，互相补充，才可能做出优秀、热销的楼盘。

第九章 值得重视的几种房地产营销理念

现代营销观念不仅强调顾客导向，同时还强调企业要善于扬长避短，生产和提供顾客需求的、比竞争者更优的、又是自己擅长的产品

我国房地产市场空置率居高不下，症结在于市场结构性过剩，有效需求不足。因而在房地产开发中，运用市场营销的观念进行开发，提高有效供给，就成为房地产开发商的紧要任务。在日趋激烈的房地产市场竞争中，为适应市场环境变化，开发商的营销理念也在不断变化、发展，下面几种营销理念具有一定的代表性，值得关注。

一、合作营销

开发商之间的合作营销表现在许多方面，例如广州南湖地区环境优美，但交通不便，于是该地段的几家开发商以每年 30 万元的代价，共同引进一条公交线路，以带动该地段的商品房销售。又如合生创展集团刚进入广州房地产市场时，与有名的珠江实业公司合作，待时机成熟后，才推出自己的品牌，顺利地实施了品牌营销战略。

在市场经济中，开发商为了获得更大的市场份额而开展各种竞争，其中有些是非理性竞争，如互相杀价等。当各种竞争压力使之难以支撑时，开发商就

会多方寻求释放压力的途径，而寻求合作就是开发商减压的一个有效途径。开发商之间的这种合作方式通常是一种松散性的结盟。首先，合作各方的地位是独立的，不存在购并；其次，合作是暂时性的，会随着营销工作的需要而告一段落。合作营销可以使合作各方避免直接冲突，使合作各方都有所收益。因而，共同发展是合作营销的终级目标。

开发商局部的、区域的成功合作为开发商提高合作层次、深化合作程度、明确合作前景、寻求新的合作形式提供了有益的尝试。可以预见，在今后房地产市场竞争中，会有各种新的合作营销形式出现。这将有利于市场的稳定，有利于维护开发商和消费者的利益，使产业结构趋向合理，使资源得到合理配置。

二、竞争营销

开发商能否在激烈的市场竞争中站稳脚跟，除了要正确把握市场需求外，对竞争对手的分析也很重要。开发商需练好内功，不断提高自身素质，加强企业的核心竞争力，避免市场被竞争对手抢先占领。

竞争营销就是指开发商凭借其核心竞争力在市场竞争中取胜后种营销理念。所谓核心竞争力是一种能为企业进入各类市场提供潜在机会的能力，是能借助最终产品为所认定的顾客利益作出重大贡献的，不易为竞争对手模仿的能力。在房地产市场上，开发商的核心竞争力是企业生存与发展的关键因素。优势企业的核心竞争力非常突出，它源自企业以往成功的开发经验和雄厚实力，表现在驾驶市场和有效控制项目营销进度的能力上。锦城花园的成功就是开发商核心竞争力取胜的一个明证。中国海外集团有限公司在北京、上海的开发经验，在对广州的市场需求状况和同区域、同质素的竞争物业进行分析后，开发出了具有优良综合素质的锦城花园。在开发过程中开发商并没有用什么营销奇招，但每次推盘都热销。

三、特色营销

现代营销观念不仅强调顾客导向，同时还强调企业要善于扬长避短，生产和提供顾客需求的、比竞争者更优的、又是自己擅长的产品。为此，开发商要从两个方面入手，一是进行市场细分，了解市场需求，尤其是市场中还未满足的需求或未被充分提及的需求；二是在上述基础上，知己知彼，认识差别优势，即企业要善于实事求是地、客观地评价自己和竞争者的各种能力，从而认识自己的相对优势和相对劣势，以便实行差异化的市场营销组合，生产出独具特色的产品，树立企业独特的市场形象。这种营销观念可称为差异化营销或特色营销。

开发商考虑到房地产产品自身的特点和个性，从其各种功能出发，开发出独具一格的产品，从而实施特色营销。①经济功能。人们对房地产的需求分为消费和投资两大类。开发商根据房地产的经济功能，经常采用各种含有保值、增值方案的营销策略，例如上海虹叶花苑，首期预售价比同地段房价低 1300 元/平方米，以巨大的升值空间吸引了大批客源。②社会功能。建筑物是以人

为本的，现代住宅小区应充分提供给居住者交流、沟通的机会。保利丰花园针对都市老龄化的趋势，设立了老年人的会“松鹤会”，还拿出 50 万元设立助老基金，发扬了中华民族敬老爱老的传统美德，取得了良好的社会效益。③健康功能。随着人们生活水平的提高和财富的积累，都市人日益渴望拥有健康的身体。全国首“阳光健身工程”广州奥林匹克花园是一个运动型、健身型的生活小区，其提出的口号“运动就在家门口”得到了市场的热烈响应，以致在认购期就有人有排队购买。④生态功能。生态人居空间离不开良好的环境和防台污染的措施。深房深圳公司开发的怡乐花园定位为“高尚园林式生态住宅区”，这种绿色环保型住宅的出现受到了世人瞩目。

除了产品特色之外，开发商还应以独特而优越的品牌、质量、技术、营销网络等有别于竞争对手，从而在竞争中占有优势。

四、社会营销

社会营销观念主张，企业提供产品和服务，不仅要满足消费者的市场需求或短期欲望，而且要符合消费者的长期利益，改善社会福利。企业若长期以来仅仅满足于按市场需求组织生产和营销，而不注重社会效益的提高，必然会受到社会舆论的谴责，不利其社会形象的树立，最终影响到产品的销售和利润的获得。

一部分开发商已经注意到社会效益的重要性，将社会营销的观念贯穿于企业的整个开发过程，注重保护环境、减少污染，为改善整个社会环境提供各种条件，走可持续发展之路。如成都市金牛“锦西名宅”的开发商们在“锦西宣言”中明确提出“强化环境意识，珍惜资源，保护生态环境”，“不会以牺牲环境来换取眼前利益，要建设高环境质量的小区，还要通过再创造，进一步改善住区乃至城市的生态环境”。

第十章 走马楼市看营销

营销在市场中的位置决定了它一刻也不能闲着，要马不停蹄的创新，花样百出

曾有一段时期，营销被视为滞销楼盘的救世主，它也不负众望，经常扮演单骑闯关，孤身救主的角色，地位因此水涨船高。如今却颇有些尘埃落定、水落石出的味道，市场的规范发展，使各路人马各就各位，营销的作用亦被理性看待。整合营销全程营销概念的提出，昭示着营销业正走向理性和成熟，营销代理的专业化趋势也被众多商家认同。房地产业的发展，经营销业带来巨大市场利益空间的同时，也带来了日趋激烈的同业竞争。这导致一个项目可能是平庸的，但它的营销一定不能平庸，营销在市场中的位置决定了它一刻也不能闲着，要马不停蹄的创新，花样百出，但归根结底还是得回到人和房子上来，它的变化反映的是市道人心。

从概念炒作到品牌营销

近几年业界对概念的张扬象是一场关于房子品位的启蒙运动，伴随着一个个新鲜概念的出炉，人们一次次恍然大悟：原来房子还可以是这样。而当跟风者蜂拥而至后，又造成一些词语的流行“匀宋”“环保”“绿色”“欧陆风情”越往后听起来越象是胡同里的叫卖声，兜售的是廉价的物品，给人的感觉是在套利，而不是在做事业。更进一步就推销居住理念，象网络家居、休闲养生、居家办公、学区等，其中固然有良苦用心的炒作，但也多少反映了市场对人居理解的深入，这些意识在消费者中扎根后，恐怕就没有谁能从中全身而退了。观念的大跃进给项目开发带来巨大的压力，把这些概念用项目完美的表现出来，将成为每一个企业不容回避的课题。过去市场让不会炒作者失利，今后市场将会让没有超前设计开发能力的人离开。

在越来越多的企业着眼于可持续发展，推出其品牌战略的背景下，品牌营销逐渐被推到前台也是自然而然的事。大量的项目广告投入在完成项目销售的使命后，无法积累无形资产以获取更多的附加值，无疑是巨大的损失。品牌营销也算是在付出学费后的顺势而生。接下来的景象就是一些楼盘卖的不仅是房子，而且是在卖信誉，卖无形资产，卖一种文化的感觉。企业的命运更多的维系在其品牌声誉上，同时他的付出也逐渐凝聚在品牌上。品牌得之不易，失去却不难，一次失误，就可能造成玉石俱焚的局面。企业因此也不得不更加小心翼翼地维护自己的品牌形象，守成和发展的双重需要给了企业强大的内驱力。市场也会在企业的自觉行为中走向整饬。而概念有归属，亦使企业文化在其行为中体现出来，企业的形象和品牌都得以强化。

从售楼广告到看房班车

售楼广告如若忽视那些形容词，那它表达的就仅仅是一种这样的信息：这儿有如此这般的東西卖。但离开广告不行，广告水平不高不行，广告发布太少也不行。竞争的作用在广告的使用中表露无遗，开发商一边抱怨广告支出日增，一边还得继续为媒体打工。但光有广告还是不够，购房者无不是精挑细选，煞费心机，仅仅凭几句说词根本不足以调动其“库存”的金钱，要他们看到房子，并且产生购买的欲望并不是件容易的事情。所以样板房花费再多也不惜，因为样板房是榜样的力量，充满了经过艺术加工让普通人向往的理想生活方式的暗示。

时至今日，个人信息价值概念被提出来，消费时代来临，对个体的影响变得比什么都重要，为购房者铺好路是最简单也是最有效的想法，看房班车的诞生也就不是偶然的現象。看房班车多起来以后，还得解决班车吸引力的问题。精心挑选的看房线路，车上专家答疑，免费午餐，使看房的路程变成一次轻松愉快的旅行，会对购房者的决策产生微妙的影响，针对个体的营销思路也在其中初现端倪。

从承诺到服务创新

无理由退房，谁买房谁当监工都是对消费者购房的承诺，意在打消购房者对买到伪劣产品的担心。但市场不让消费者担心质量的时代远未结束，当众多

承诺无法兑现时，承诺本身也会成为被怀疑的对象。承诺行为的盛行也多少反映了住房市场难以让消费者放心的状况，对于追求广告效应的开发商来说，我承诺即我存在，形象姿态大于服务也就不足为奇了。

房地产业作为第三产业，首先面临的就服务创新的问题，服务创新是琢磨人的活儿，不仅要了解顾客的心理需求还要把握过程，多角度多层面的考虑问题。消费离不开信息、产品和服务，对于消费者来说，要买到称心如意的房子，整个过程都需要帮助，而寻求这些服务又会增加支出，上海推出的买房你请律师我付费可算是为消费者考虑到家了。与此同时，买房代理也在一些城市出现，营销正逐渐摆脱表面的浮华，形成一种具有深厚人文精神的服务文化。从提供最好的房子到提供最好的服务，才能使消费者成为真正的上帝，特别是房屋的质量有可靠保证后，静态的房子也应当被视为优质服务的一部分。上海已经提出住房消费的概念，全程住房消费服务被作为核心提出来，住房市场的消费者时代正越来越变得名副其实。

第十一章 浅析房地产项目策划中的文化因素

谁开发的产品文化特色鲜明，谁的产品就代表着一种文化时尚，谁就能迅速占领市场，树立形象，建立产品品牌

回顾近几年的楼市，越来越多的房地产开发商已经认识到：文化含量的高低日益成为人们选择居住地的重要标准，项目策划及开发必须结合地域特点，考虑环境因素，奠定在深厚文化底蕴的基础上。好的策划项目必然对其自身特点有准确的把握，对其所处的社区文化有独到的理解，下面略举几例。

碧桂园：它开发的理念和模式首先是中国传统文化的代表——儒家思想的建大功、立大业及望子成龙的思想，在家庭伦理上倡导中国传统文化的天伦之乐、合家欢乐和刻意追求中国传统家庭的温馨。在园内创办的“贵族学校”，教育先行，配套完善都体现出来。在自然环境中，发挥有山有水，自然环境好的优势，大力渲染“乡村中的市和都市中的乡村”概念；在管理服务上，产品最终定格“碧桂园——给你一个五星级的家”的生活方式，所有这些，完全符合山水城市所倡导的田园式居住文化生活方式。

丽江花园：在规划建设之初，即融入岭南文化格调，采用组团式布局，组团底层采用植考芸丈杓疲←嗨屏肽系钠镅シ窳郑ε+杏谛Π⑦鞣奥匕钗Π涸T诤笃消勿柚校□女捞氏纳绩→幕□崑?quot;一方水土一方人，美善相随丽江人”的居住理念，形成白领人士、海外人士、私营业主等追求个性化空间，注重郊区环境生活的市场风格。

翠湖山庄：其万象翠园包罗万象，从苏州园林到美洲酒吧，从古烽火台到古罗马廊柱，一幅幅融汇中西，贯通古今的时空画卷展现在人们面前。万象翠园有景 50 多处。江南园林式的“翠居”用亭台、园门、小桥流水、竹篱柴扉，勾画一幅江南风情画。会所前的龙马广场，古朴的天然石块凝结了中国传统文化的精髓。利用地下应急通道出口而建的烽火台，沧桑味十足，是孩子们发挥时空想象的乐园。流水与瀑布相映的灵泉飞瀑、秋千椅和攀爬架组成的拾趣园、

天圆地方的十二生肖广场等等，都显现人与自然亲近的中国园林文化的妙处。

许多其他优质楼盘在项目策划的指导思想上，也都力求以文化为主线或者渗入人文的因素。概括起来，有以下几种风格：①郊外山水文化盘（如祈福新村、广地花园、奥林匹克花园等），倡导的是园林文化、度假文化、运动文化、健康环境文化；②老城区文化盘（如兰亭颖苑、南景园、江南玫瑰园等），倡导具有传统岭南文化特色的商业文化、岭南民居建筑文化、园林文化、区域本土风情文化（市井文化）等；③新城市中心文化盘（如星汇园、帝景苑、南国花园等），崇尚现代生活时尚文化，追求快节奏、高效益，倡导办公文化、白领（创业）文化、外来文化、科技文化等。

生活即艺术，艺术即生活。我们说一个人很懂得生活，实际上是在说这个人有很强的审美能力。不断地提高自己的审美能力，是人们生活的追求，而居住地的文化含量则对人们的这种能力有着最直接、最强烈的影响。谁开发的产品文化特色鲜明，谁的产品就代表着一种文化时尚，谁就能迅速占领市场，树立形象，建立产品品牌。因此，项目策划必须正视这种特点，充分考虑所在区域的人文环境，并进行必要地提炼概括，将文化因子充分融入到项目开发的每一个环节，生产出好的作品，以实现哲学家海德格尔所说的“人，诗意地栖居在大地上”。

第十二章 房地产全方位营销

从优秀的楼盘来看，都有一个系统全面的策划

房地产全方位营销，要有一个完整的项目策划。从优秀的楼盘来看，都有一个系统全面的策划。

（一）选址论证

营销策划从开发商选地皮开始，已需要咨询公司介入，使楼盘不会安错家。一般是根据开发商的要求及地段落状况进行。

（二）楼盘定位

定位也就是找准自己的位置。好的楼盘，都有自己明晰而准确的定位。定位分项目定位、市场定位、功能定位、身份定位等多种定位。在项目定位之前都要进行详细充分的市场调查，通过调查发现然后确定项目所面向的市场范围，并围绕这个市场将项目的功能、形象作特别的、有针对性的规定，以综合性概括性的广告语将楼盘定位表达出来。

市场定位就是要选准买家。要知道建这么多的楼，是夜班来买，并对这些将买房的顾客进行全面化研究和分析，在销售推广时才容易把握市场。

功能定位就是要站在顾客的立场上，对住宅小区的功能进行系统的策划，也就是怎样进一步地满足需要。上海云影花苑从设计师的角度来说无可挑剔，

但就卖不动，没人感兴趣，为什么会这样呢？因为在设计之前，发展商就没有考虑到能够接受这种黄金地段住宅价位的买家对户型、面积及户外设施功能的较高要求。一个项目的规划设计形成，要求制定者既要懂得市场，有丰富的房地产销售经验，又要对买家个人居住生活中的行为规律、喜好、社交特点非常了解，因为功能定位采用的标准，是必须要满足购房者需求的。

身份定位就是顾客群体的区域化，也就是本楼盘所吸引的人群。在美国，白种人与黑种人居住的不是一个地方，有钱的大老板居住的地方不一样，明星居住的地方也不一样。从上海这些楼盘操作上看，对身份定位比较重视，从以下方面进行：

1. 从建筑规划与设计上做好文章，尽量运用目标客户群所认同和喜爱的语言，在功能和布局上体现出他们的物质追求。比如上海获奖楼盘中都有阳光室，对各居室的功能都给予充分的考虑。

2. 在管理和服务方面都特别强调目标顾客所需求的消费、文化、身份和地位。比如爱建新家“海派生活宽银幕”、陆家嘴花园的“下个世纪我的家”等等。

3. 用一定的宣传和公关活动，提高楼盘的社会价值，创造名人效应、名建筑效应。

4. 给各建筑物巧妙命句，满足购房者的感性需求。

通过定位，进一步对楼盘的概念及理念有一个明确的确定，由此出发，才能建造一流楼盘。

(三) 管理及经营体系

对整个楼盘的管理及经营要在组织结构上、职责及营运程序上有一个详细的规划。在上海，看到许多房地产公司都是紧张有序地工作，各方面配合比较好，都是为了卖房子而努力。

(四) 建筑设计及楼盘规划