

# 碧桂园 5500 亿跨越式增长的管理模式及营销解码

## 【课程背景】

碧桂园从 2012 年的 476 亿到 2017 年的 5508 亿，成为房企销售冠军，短短五年，碧桂园业绩实现了 10 多倍的增长。这种跨越式的业绩增长是如何形成的？支撑这种增长的背后动因是什么？

本次培训从碧桂园集团模式，营销体系构建及营销管控，投资拓展、营销标准化和四位一体的营销打法等五个方面和营销拓客打法全方面解码碧桂园 5500 亿跨越式增长的模式。

## 【课程时间】4 天（1 天 6H）

## 【课程大纲】

### 1 基于高周转模式的集团管控

- 1.1. 管理思路：1+3 模式，围绕利益最大化目标。
- 1.2. 管理重心：3 个中心：服务项目为中心、保证营销为中心、以项目利润和现金流为中心。
- 1.3. 管理举措：3 项抓手：抓工程质量、抓总部服务、抓绩效考核。
- 1.4. 管理主线：集团、区域、项目三级管控
- 1.5. 成就共享
  - 1.5.1. 项目达到成交共享的条件：567
  - 1.5.2. 成交共享的奖金计算及发放方式

1.5.3. 实现成就共享 8 步曲

## 1.6. 同心共享

1.6.1. 同心同享的基本要求

1.6.2. 同心同享的实施细则

## 2. 基于目标达成的营销体系

### 2.1. 营销三级管控

2.1.1. 一级 总部：营销专业方法论和营销专业系统支持的服务平台

2.1.2. 二级 区域营销专业大区：达成营销业绩目标的管理平台

区域营销管理部：接近市场的营销管理部门

2.1.3. 三级 项目：业绩创造的主体

### 2.2. 营销体系组织架构

2.2.1. 总部架构及六大职能职责

2.2.2. 区域营销管理部、销售中心各板块职责边界

2.2.3. 大区营销总经理主要职责

2.2.4. 区域营销管理部架构及职责

2.2.5. 项目（销售中心）架构及职责

### 2.3. 营销绩效管理

对营销负责人基于下面四个指标进行综合绩效考核

- ✓ 销售目标
- ✓ 去化率
- ✓ 净利率
- ✓ 营销费率

### 2.4. 行政及费用管控

- ✓ 授权和审批流
- ✓ 营销费率管控
- ✓ 代理分销商的管理

### 2.5. 人力管控

- ✓ 编制管控：效能化、精英化、权责化
- ✓ 基于人均效能的薪酬体系及佣金制度
- ✓ 编外经纪人管理
- ✓ 奖励和淘汰机制
- ✓ 培训和发展管控

## 2.6. 激励措施

- ✓ “大吃小”，“末位淘汰”解析
- ✓ “成就共享”，“同心共享”解析

## 3. 高效判定地块价值的投资拓展

### 3.1. 市场调研

### 3.2. 本体调研

#### 3.2.1. 地块信息盘点

- ✓ 项目区域位置、交通条件、地质地貌状况、项目周边环境、项目规划指标

#### 3.2.2. 属性界定

- ✓ 项目规模、城市价值及区位、交通及环境资源

#### 3.2.3. 初步判定

- ✓ 项目规模：大盘？中小盘？

#### 3.2.4. 市场占位：项目区位，辐射市场

- ✓ 通达性：城市道路、公交接驳

#### 3.2.5. 地块资源：景观资源、度假资源

3.2.6.地块分析：资源盘点、属性界定、初步判定、市场验证

### 3.3. 城市调研

#### 3.3.1.分析板块

- ✓ 城市影响力、市场阶段指标、市场潜力指标、市场趋势指标、市场风险指标

#### 3.3.2. 城市分析的三步走

- ✓ 人均销售面积、常驻人口增长、土地市场竞争、施销比

#### 3.3.3.三步看：看经济、看市场、看销售

### 3.4. 竞品调研

#### 3.4.1.竞争范围

- ✓ “五个维度”组合确定竞争范围
- ✓ 同区域竞争、同资源竞争
- ✓ 同总价竞争、同单价竞争
- ✓ 同客户竞争

### 3.5. 竞争分析

#### 3.5.1.三个层面确定竞争分析维度

- ✓ 宏观层面：市场供应、未来竞争
- ✓ 中观层面：总价/主力户型、产品类型/密度、单价\速度

- ✓ 微观层面：规划、景观、风格、户型空间、配套

### 3.6. 客户调研

- ✓ 客户设定 制定调研计划
- ✓ 调查问卷 深访问卷
- ✓ 编辑、统计 结果呈现

### 3.7. 项目定位及可行性分析

#### 3.7.1.项目定位

- ✓ 静态 SWOT 分析
- ✓ 定位的方法论、战略定位、项目市场形象定位、项目核心价值点

#### 3.7.2.客群定位

- ✓ 区域未来潜在客群、项目目标客群、可能增加的客群、客户需求细分

#### 3.7.3.产品定位

- ✓ 产品物业类型划分、产品形象定位、创新产品建议

#### 3.7.4.项目可行性分析

## 4. 全程营销标准化

## 4.1. 标准化背景及解决问题

4.1.1. 营销标准化背景：项目多、新人多、管控困难；20年营销经验需要沉淀

4.1.2. 营销标准化解决问题：新人熟悉营销全过程、高效管控、快速开发，业绩达成

4.1.3. 营销标准化：把营销变成标准化的工作流水线，六个阶段，64个集群包，300个工

作节点，实现1000个项目的营销业务管控

## 4.2. 营销标准化的要素

4.2.1. 阶段：从摘牌到开盘交付的阶段划分

4.2.2. 节点：关键节点、主要节点、一般节点

4.2.3. 模板：营销实施的工具模板

4.2.4. 指引：营销动作指引

## 4.3. 碧桂园标准化阶段及节点介绍

### 4.3.1. 摘牌准备期

- ✓ 地块调研
- ✓ 户型配比
- ✓ 货量组织
- ✓ 示范区选址

#### 4.3.2.品牌导入期

- ✓ 媒体采风
- ✓ 品牌导入阶段媒体运用
- ✓ 线上：报纸、影视、网络、户外
- ✓ 线下：品牌活动、媒体公关
- ✓ 自媒体在品牌导入中应用
- ✓ 微信、微博、公众号做品牌推广
- ✓ 社群品牌推广、微楼书制作
- ✓ 案场包装策略
- ✓ 户外包装策略
- ✓ 围挡包装策略
- ✓ 售楼处内外的整体包装

#### 4.3.3.项目入市期

- ✓ 项目入市阶段媒体运用
- ✓ 项目入市期的形象打造
- ✓ 项目入市阶段硬广软文投放

#### 4.3.4. 客户拓展期

- ✓ 制定拓客计划
- ✓ 客户是谁、客户在哪里、寻找客户 10 法
- ✓ 拓客计划五要素：渠道、目标、物料、架构、激励
- ✓ 拓客指标管理及激励
- ✓ 拓客目标设定、拓客 PK 及激励
- ✓ 末位淘汰、大吃小
- ✓ 圈层四部曲
- ✓ 定范畴、锁圈子、找渠道、树品牌
- ✓ 案例分享：中海华山珑城如何实现高效拓客，开盘销售近 5000 套

#### 4.3.5. 开盘准备期

- ✓ 如何打造让客户心动的示范区
- ✓ 营销如战役，示范区就是战场
- ✓ 打造清晰引导区
- ✓ 如何展示温馨的项目入口
- ✓ 销售中心如何大气布局

- ✓ 完备配套设施如何完美展示
- ✓ 打造具有催眠效果的通道板房、主题包装
- ✓ 示范区开放及认筹
- ✓ 派筹落位分析及落位引导
- ✓ 开盘定价策略
- ✓ 开盘的流程梳理
- ✓ 开盘活动策划
- ✓ 开盘流程现场管理

#### 4.3.6. 常销期的营销策略

- ✓ 产品优化去库存
- ✓ 价格策略去库存
- ✓ 精准推广去库存
- ✓ 资源整合去库存

#### 4.4. 碧桂园标准化的演变

#### 4.5. 其他标杆房企的标准化介绍

- ✓ 龙湖 4217 营销标准化

#### 4.6. 万达营销标准化

### 5. “四位一体”的营销模式

#### 5.1. 四位一体介绍

- ✓ 产品、广告、拓客、销售手段是营销过程中的四个维度
- ✓ 整体策略是把产品、广告、拓客、销售手段串在一起的准绳
- ✓ 产品：从竞品分析、客户分析、类品分析、产品分析得到产品定位
- ✓ 广告：从项目卖点、竞争对手、客户需求提炼广告策略
- ✓ 拓客：拓客地图、拓客渠道、圈层营销、拓客激励
- ✓ 销售手段：围绕营销不同的阶段提供不同的销售手段

#### 5.2. 运用四位一体打法的优秀案例