

献给即将从事和正在从事房地产营销策划相关工作的人……
我们向自己致敬！

策划实战手册

10年地产案例精选

赵钰晔◎著

- ◆ 我们大多经历过兔死狗烹、鸟尽弓藏的噩运；
- ◆ 我们大多都给过无德无信无知的三无地产公司卖过命；
- ◆ 温总理说房价远未回归合理，是否我们是高房价的助推器……
- ◆ 在创意面前，我们是主语；在市场面前，我们跪着么喝着狗粮……
- ◆ 一夜白头，一身毛病，为开发商创造了最大的效益，到头来，被高房价买单的老百姓骂爹骂娘……

光明日报出版社

策划实战手册

10年地产案例精选

赵钰晔◎著



光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

策划实战手册 / 赵钰晔著. —北京: 光明日报出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5112-2823-9

I. ①策… II. ①赵… III. ①商品房—市场营销—手册

IV. ①F293.35-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第165163号

策划实战手册

著 者: 赵钰晔

出 版 人: 朱庆

终 审 人: 孙献涛

责任编辑: 庄宁 许怡

责任校对: 邢海燕

封面设计: 三鼎甲

责任印制: 曹净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078994 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn xuyi@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 北京紫瑞利印刷有限公司

装 订: 北京紫瑞利印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 290千字 印 张: 18

版 次: 2012年7月第1版 印 次: 2012年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-2823-9

定 价: 35.00元

版权所有 翻印必究

前 言	1
摘 要	4
序 言	5

第一部分 商品房市场营销策划问题

一、准确理解“市场营销”	8
(一) 营销不等于推销	8
(二) 市场营销新定义	8
二、商品房市场营销策划	9
(一) 商品房	9
(二) 策划	9
(三) 商品房市场营销策划	10
三、商品房市场营销策划要注意的事项	11
(一) 商品房市场营销策划要“以人为本”	11
(二) 商品房市场营销策划要有市场理念	12
(三) 商品房市场营销策划要重视产品定位	13
(四) 商品房市场营销策划要贯穿楼盘开发全过程	15

第二部分 商品房市场营销策划案例精选

一、项目可行性报告	20
新江湾城项目可行性研究报告	21
二、项目市场调研报告	27
淞沪路办公商业项目市场调查报告	28
三、项目前期定位报告	45
淞沪路住宅项目前期整体定位报告	46
四、项目产品定位报告	85
惠南镇项目市场和产品定位报告	86
农工商唐镇项目户型配比建议	116
农工商唐镇项目商业定位报告	124
五、项目定价报告	139
农工商唐镇项目定价报告	140
六、项目营销策划报告	151
美地湾城项目全程营销策划报告	152
七、项目诊断定位报告	173
东方丽都商业广场诊断及项目运作策划报告	174
八、项目招商定位报告	190
水产路 A20 项目前期策划和招商定位	191
九、文化创意产业项目	197
太仓市文化创意项目界定	198
十、项目企划定位报告	205
平湖箱包城企划定位报告	206
南通幸福天地企划定位报告	229

十一、媒体推广策略	235
龙悦国际大酒店项目广告企划书	236
龙悦海上国际花园推广策略	243
远达项目文案定位报告	252
十二、文案设计赏析	258
浦江名邸项目企划设计	259
龙悦海上国际花园文案赏析	265
后记：大思想 小人物	279

前言

发现问题
——在看不见的大陆上前行

最近通读了大前研一的《问题解决力》，如获至宝的一句话是：在问题的解决上，最重要的就是“发现问题”这件事。而笔者认为，如又能有预见性地发现问题，找到市场的空白点，那就脱离了“匠”的起点，向“师”的高度前行。

10年来，我主要从事的工作是房地产全程营销策划。10年的工作体会，行业的不断发展，具体来说，房地产策划工作便是项目的市场调查、可行性分析、产品定位、品牌宣传和营销推广。这是个涉及面比较广的专业，需要复合型的知识，需要和房地产投资咨询公司、规划设计公司、营销代理公司、广告公司、媒体、物业公司等全程沟通，需要极强的资源整合能力。

当初选择房地产策划这个行业，就是其具有的挑战性和创新性吸引着我，同时这也是个发现问题、解决问题的职业。我喜欢挑战，也喜欢成为承担公司变革任务的人。

10年前，2002年，初出茅庐的我，参与策划了位于虹口区周家嘴路、海伦路上的浦江名邸，这个16万平方米的项目销售额将近12亿，是瀛通集团鼎盛时期的代表作。那时候的瀛通集团获奖无数，在2003~2005年连续三年入选上海房地产50强前10名，其掌门人陈伟峰更是荣获了全国五一劳动奖章和上海市人大代表。在此之前，瀛通集团主要在上海崇明的大本营里辛苦耕耘，完成了原始积累，浦江名邸项目让瀛通从一个小民企向集团公司迈进。

当初，浦江名邸规划时在户型配比上有两种意见相持不下——一方认为，市场上小户型大行其道，应该以小户型为主，既迎合了市场需求，又降低了开发风险，可谓万全之策。当时项目周边主要以中小房型、紧凑型房型为主，市场上主要的产品为100平方米的二房，位于临平路333号的知名个案瑞虹新城的主力房型为78平方米，大家一定还记得那时候

风靡上海滩的上视著名栏目《智力大冲浪》的“7878 奖平方”吧。

规划户型配比看来是表面问题，但问题的本质到底是什么？是客户的定位！客户决定着产品的取向！最终决定着产品的出路和企业的利润与发展。在充分理解解决问题意义的基础上，理解项目或企业所处的环境，这是我们需要学会的思考方法。

我们强调，住宅消费需求已经从经济性向舒适性方向发展，浦江名邸地处上海北外滩，应该从客户构成的日益高端化这个方向考虑，为这一客户层度身打造，这才是企业在市场竞争激烈状况下的制胜之道。当时，企业里持小户型规划意见的高达 90%，当然其依据更多的是经验之谈、泛泛而谈。

我们策划部门给出的市场报告，从区域宏观经济落笔到微观竞争市场。我们要学会从整体（大处）开始理解，然后理解市场整体，然后在观察市场局部（小处）。

报告从市政府对北外滩的整体规划再到市场微观的变化，而项目主要从客户定位着手，区域的发展将有大批改善性置业者的加入，实用型空间向舒适性空间延伸，国际观的置业者应当有相匹配的住宅空间去实现主人的空间居住意愿，同时江景房、大户型将成为本区域市场的稀缺性产品。

数字、图表、市场调研远比经验之谈有说服力得多，“有效收集情报”、“把数据图表化后考虑”、“用框架图整理以加深理解等”，这些都是我们处理问题和解决问题的手段和工具。

陈伟峰大笔一挥，主力房型定在 136 ~ 173 平方米的二房和三房，看来有时候真理的确掌握在少数人手里。当区域性的其他个案在同质化严重，竞争白热化之际，浦江名邸跳出了价格战的“红海”，逆向而动，一战扬名。

现在回过头看，在 2002 年 12 月商品房预售排行榜中“浦江名邸”一期以 135093415.5 元预售登记金额和 22328.4 平方米预售面积两项位列榜首，这不简单是数字表象的成功，而是我们对于房型空间的改革，对于住宅文化空间的尊重。我们甚至创新设计了 320 平方米的一房一厅，位于 24 层以上的绝对江景房，一共 8 套，我们的广告词中有一段“客厅可并排 8 辆凯迪拉克”来描述此房型。而日后政府对于房型的调控中，引入了“7090”（70% 的房型为 90 平方米以下）政策，太多开发商为了迎合政策在偷面积，或者把建筑面积做到 89.9 平方米，这种调控不能说是错误的，但至少这样的房型变革无疑是倒退，而后政府也在反思，在区域的核心板块逐渐取消了“7090”相关政策，当然这是后话了。

当初浦江名邸做大户型，除了与周边楼盘差异化竞争，取得不俗的业绩，还有一点便是开发商的历史使命感。因为在一个区域设定太多的小房型，实际上将这个社区业主的成

分构成永久性地框定了，住宅消费由于它的多元性和一次性，因此这个市场不应该是一个被动性的市场，开发商的角色在一定程度上应该是未来生活的领导者。当然，要做到这一点，除了使命感还不够，还要有前瞻的眼光，如何具备前瞻性的眼光？大前研一在他的另一本力作《再启动》一书中把新经济时代称为看不见的大陆，在通往未知的大陆上，要有预见性地发现问题，解决问题。而这又与2000年前的范蠡那一句“旱则资舟，水则资车”有异曲同工之妙。

本人已经三十有三了，从事房地产营销策划和广告企划的同志大多数是年轻人，在本人十年的房地产策划从业经历中，策划的项目不少，所以这几年中，一直想汇集成册，自己脸皮又比较厚，所以总喜欢拿出点东西与大家一起分享，如果大家看完全书，能达到“食之无味，弃之可惜”的境界，已不胜荣幸。

最后，再厚着脸皮说句话，希望和我一样从事地产策划的年轻人能从高层次的视角，凭借高超的能力解决问题，希望他们能被委任一项事业，希望他们能开创新的领域。

摘 要

近年来，房地产发展商越发重视商品房市场营销策划，很多公司要么请专业的房地产策划代理机构，要么自己组建营销策划团队。商品房市场营销策划不再是简单的促销策划，更不是拍脑袋、玩概念的时代了。

商品房市场营销策划就是从发展商获得土地使用权开始直到物业管理全过程的策划，即项目全程策划。本文从商品房市场营销策划问题展开讨论。共分两大部分，第一部分是商品房市场营销策划问题，主要有三个章节：第一章从营销不等于推销、市场营销是“双赢游戏”的新定义来阐述如何准确理解“市场营销”；第二章是先从“商品房”、“策划”这两个概念阐述，最终落笔到什么是“商品房市场营销策划”；第三章是本文的核心部分，即商品房市场营销策划应注意的事项，从商品房市场营销策划要“以人为本”、商品房市场营销策划要有市场理念、商品房营销策划要重视产品定位、商品房营销策划要贯穿楼盘开发全过程四个方面着重讨论了商品房市场营销策划相关问题。

第二部分是商品房市场营销策划案例精选，主要有项目可行性分析、市场调研、项目前期定位、产品定位、项目定价、营销策划、商业地产诊断策划定位、广告企划定位等，基本涵盖了房地产全程营销策划的每一个环节，通过自己亲手操作的案例，讨论、验证了商品房市场营销策划的主要过程和相关问题。

依据实用、简捷及可操作强的原则，笔者力求将商品房市场营销策划牵涉的每一个环节通过报告、文字、图表、数字尽情体现，但因房地产领域庞杂的行业特征，加之编者水平有限，书中难免有疏忽和遗漏之处，还望广大读者多多给予批评和指正，以便再版修订时查缺补漏！

序 言

朱鸿飞

营销是市场经济的永恒主题。

在市场经济条件下，如何生产是一个头痛的事，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。所以，营销是企业最本质的经营活动。在市场经济竞争中，我们所有的劳动和一切付出，都要受到市场的最后检验，它的自身价值最终是经过销售才能得到认可。

我们熟知的房地产营销观念，并非是商品经济与生俱来的，它是客观经济环境的产物，当然，它是一系列销售观念基础上演化而来的。一是生产观念阶段，房产商尽最大可能把房子建得简单实用，节省成本，那时的市场营销观念就是以价格为主导的竞争。二是产品观念阶段，房产商开始迎合顾客的需求，形成了丰富多样的产品特点，房产商片面地追求建筑产品的品质，结果造成部分资源的浪费。三是推销观念阶段，房产商单纯以为用一整套行之有效的推销和促销手段来刺激人们的购买欲望，导致房产商在项目前期可行性研究不够，只关注销售环节。四是市场营销观念，与推销阶段相比，市场营销阶段将企业和顾客在产品关系上单向的“推”转化到企业主导的“推”和“拉”结合的模式。在实践中，以营销观念为导向的开发项目，也确实取得了不同凡响的成绩。

赵钰晔先生作为上海房地产营销策划资深的执业操手，《策划实战手册——10年地产案例精选》与大家见面了，这本厚达近300页的手册，从字里行间无不透出和体现了赵钰晔先生从事房地产营销策划的思想、实践、经验的积淀。《精选》（《策划实战手册——10年地产案例精选》简称《精选》）展示了赵钰晔先生创新思路，营销策划以理性驾驭市场，用一种科学的思维方式，结合各方面的要素和自身优势，找到最佳的扬长避短的战略决策。在每一个案例中，充分体现了赵钰晔先生以人为本的思想，处处体现对人的关怀；更加注重市场分析，以分析和研究市场需求为营销重点。

赵钰晔先生在《精选》第一部分提出房地产市场营销策划问题：诠释了市场营销的概

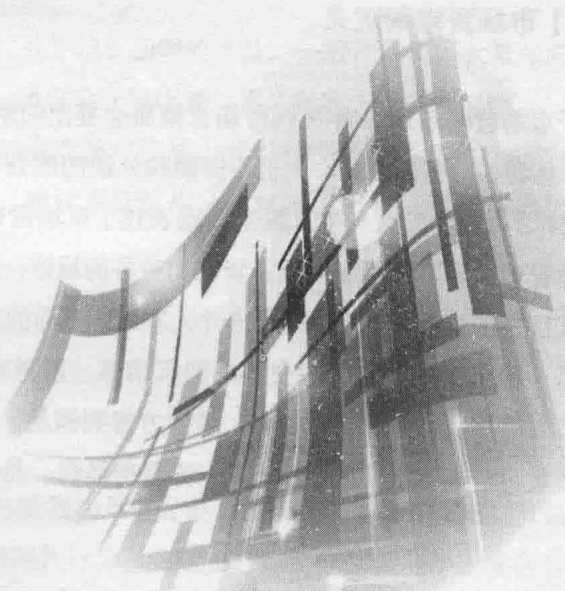
念；商品房市场营销策划；商品市场营销以“以人为本”的产品定位贯彻项目开发全过程。

第二部分是赵钰晔先生10年来从事营销策划案例的精选，精选了10多个项目的营销案例进行了全过程剖析，涵盖了营销策划的每一个环节，对当时的市场背景进行了挖掘，分析透彻，内容翔实，图文并茂，数据充分。

《精选》这本手册值得房地产行业管理者及同业人员学习借鉴。

第一部分

商品房市场营销策划问题



一、准确理解“市场营销”

（一）营销不等于推销

对于市场营销的概念，大家有过许多误解，最常见的就是把“市场营销（Marketing）”同“推销（Selling）”混为一谈。随着市场营销实践的发展和现代市场营销理论的形成，“市场营销”一词已经有了更丰富的内涵。美国著名市场营销学教授菲利普·科特勒指出：“市场营销最主要的部分不是推销。推销仅仅是市场营销冰山的顶端，仅仅是市场营销几个职能中的一个，并且往往不是最重要的一个，因为，如果营销人员做好识别消费者需要的工作，发展适销对路的产品，并且搞好定价、分销和实行有效地促销，这些货物将会很容易地销售出去。”他还引用美国管理学权威彼得·德鲁克（Peter Drucker）的话说：“市场营销的目标就是使推销成为多余。”

（二）市场营销新定义

对于市场营销，1985年美国市场营销协会提出的新定义是这样的：“市场营销是关于构思、货物和劳务的设计、定价、促销和分销的规划与实施过程，旨在导致符合个人和组织目标的交换。”这一定义较全面地表述了市场营销的含义。它指出，市场营销是这样一种管理过程，即关于构思、货物和劳务的设计、定价、促销和分销的规划与实施过程。其目的在于实现交换——符合个人和组织目标的交换。按照菲利普·科特勒的说法，这是一种买卖双方互利的交换，即所谓赢-赢游戏（Win-Win Game）。这就是说，卖方按买方的需要供给产品或劳务，使买方得到满足；买方则付出相应的货币，使卖方也得到满足，双方各得其所，而不是一方获得盈利，另一方就必定亏损。¹

1 栾淑梅《房地产市场营销》机械工业出版社，2006年，第22页。

二、商品房市场营销策划

(一) 商品房

1. 商品房的概念

商品房只是特指经政府有关部门批准,由房地产开发经营公司开发的,建成后用于市场出售出租的房屋,包括住宅、商业用房以及其他建筑物,而自建、参建、委托建造,又是自用的住宅或其他建筑物不属于商品房范围。

2. 商品房的特点

(1) 商品房产品生产周期长。与一般日用百货、家用电器的生产不同,建几百套房子、盖几栋大楼所需耗费的时间要长得多,通常要2~3年。

(2) 商品房所需投入金额大、风险性高。商品房生产周期长,所需投入的资金往往是从几千万到几十亿元。连续巨额的资金投入在未来几年后才能开始得到回报,因此,所面临的风险性很大。

(3) 商品房产品独特性强,几乎没有相同的产品。一般产品可以大量相同地从生产线制造出来,房地产却因区位、建筑设计等因素,常具有独一无二的特性。

(4) 商品房需要多种行业的企业协同作战。其中有投资开发机构、投资咨询机构、市场调研机构、项目策划机构、建筑设计机构、建筑施工机构、工程监理机构、销售推广机构、物业管理机构。

(二) 策划

1. 策划是一种程序

美国哈佛大学企业管理丛书编纂委员会对策划的含义作了如下概括:策划是一种程序,在本质上是一种运用脑力的理性行为。一般而言,策划都是关于未来的事物,也就是说,策划是针对未来要发生的事情做当前的决策。换言之,策划是找出事物因果关

系，衡度未来可采取之途径，作为目前决策之依据。亦即策划是预先决定做什么，何时做，如何做，谁来做。策划如同一座桥，它连接着我们目前与未来。

2. 策划为决策服务

策划就是筹划或谋划。策划是一项立足现实、面向未来的活动。它根据现实的各种情况与信息，判断事物变化的趋势，围绕某一活动的特定目标，全面构思、设计、选择合理可行的行动方式，从而形成正确决策和高效工作的过程。²

3. 策划的涵义：全过程思维劳动

总体来说，策划就是为实现预期特定的目标，提出新颖的、创造性的、合理化的全程思想改革，并制定出具体、切实可行的实施计划方案辅助于现实的经营活动中，而进行的全过程思维劳动。³

（三）商品房市场营销策划

1. 什么是商品房市场营销策划

商品房市场营销策划从前期就开始介入，实行全过程营销，从项目选址直到物业服务的每个环节，都参与其中。房地产开发项目建设要完成一个项目周期，需要经过市场调研、项目选址、投资研究、规划设计、建筑施工、营销推广、物业服务等一系列过程，这些过程中的某一环节出现问题，都会影响到项目的开发进程，甚至使项目变成“半拉子”工程。房地产营销策划参与项目的每个环节，通过概念设计及各种策划手段（包括市场策划、产品策划、广告策划、销售策划、物业策划等），使开发的商品房适销对路，占领市场。

2. 商品房市场营销策划的作用

（1）商品房市场营销策划能使企业决策准确，避免项目运作出现偏差。商品房市场营销策划是在对商品房项目市场调研后形成的，是策划人不断地面对市场而总结出来的智慧结晶。因此，它可以作为房地产企业的参谋，使企业及企业家决策更为准确，避免项目在运作中出现偏差。

（2）商品房市场营销策划能使商品房开发项目增强竞争能力。近年来房地产企业重

2 贾士军《房地产项目全程策划》广东经济出版社，2002年，第3页。

3 姜琳《房地产全程策划》中国文化出版社，2006年，第1页。

新“洗牌”，概念不断创新，开发模式不断突破，竞争越来越激烈。在这种情况下，商品房市场营销策划就更能发挥它的特长，增强项目的竞争能力，使企业赢得主动地位。

(3) 商品房市场营销策划能探索解决企业管理问题，增强企业的管理创新能力。房地产企业要赢得市场，重点是管理创新。策划人帮助房地产开发企业管理创新，就是遵循科学的策划程序，从寻求商品房开发项目的问题入手，探索解决管理问题的有效途径。

(4) 商品房市场营销策划能有效地整合商品房项目资源，使之形成优势。要开发好一个商品房项目，需要调动很多资源协调发展，如人力资源、物力资源、社会资源等。这些资源在商品房项目策划参与以前，是分散的、凌乱的，甚至是没有中心的。商品房市场营销策划理清它们的关系，分析它们的功能，帮助它们整合在一起，围绕中心，形成共同的目标。此外，商品房市场营销策划还有预测未来市场，满足居民居住具体要求等作用。

三、商品房市场营销策划要注意的事项

(一) 商品房市场营销策划要“以人为本”

如何引导客户适应所开发的房地产商品，促进商品房销售，加快资金周转，是开发企业面临的首要问题。因此，商品房市场营销策划要从消费者的需求着手，开发企业的一切经营活动，都必须围绕消费者的愿望、需求和价值观念来展开，即“以人为本”是房地产营销的根本所在。

商品房市场营销策划在于研究消费者需求，引导消费者需求进而满足消费者需求，其职能范围是：1. 关注市场动态，认真分析楼盘与市场的对接问题；2. 主动创建经济效益、社会效益，做好产品定位、包装等系列策划；3. 立足人本思想，挖掘人的有效需求，重视培育客户区域市场；4. 在物业中构筑品牌基础，堆积无形资产。

随着社会经济的发展，人们对生活质量、生存方式的追求发生了很大的变化。相应地，就房地产而言，不仅建筑质量本身要好，价格适宜，公共设施配套，良好的物业管理，多样的销售方式，未来的升值潜力以及独特的人文气氛都是营销策划过程中要关注和提升的，如此才能真正地让消费者满意。