

一本关于房地产定位的原创性力作

定位

新革命

—房地产全息定位—

冯焱东 著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

—— 中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册 ——

肇庆

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

2008.12

肇庆分校建校二十周年纪念册

定位

新革命

—房地产全息定位—

冯焱东 著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

定位新革命——房地产全息定位/冯焱东著.
武汉:湖北人民出版社,2008.8

ISBN 978 -7 -216 -05670 -0

- I. 定…
- II. 冯…
- III. 房地产—开发—研究
- IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 108554 号

定位新革命

——房地产全息定位

冯焱东 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉贝思印务设计有限公司

印张:12.75

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

插页:1

版次:2008 年 8 月第 1 版

印次:2008 年 8 月第 1 次印刷

字数:227 千字

印数:1-3 000

书号:ISBN 978 -7 -216 -05670 -0

定价:30.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

序

定位是房地产项目操作中最关键的环节之一，直接关系到一个项目的成败，所以房地产公司无不对此重视有加。从当前实践来看，房地产公司更多地是从营销角度来看待或解读定位，比如市场定位、客户定位、形象定位、产品定位等。本书则重新定义了“定位”：企业如何开发独特产品或项目的全局性、系统性、前瞻性决策。作者还借用“全息”的概念，创造性地提出了“全息定位”的新理念。作者认为，项目定位实际上含摄了项目整体运作的全部信息，因此在定位阶段必须对产品进行全方位、全过程系统性思考，无论是市场、形象、产品等营销因素，还是成本、现金流、人力资源、企业战略与文化、风险、红线外、开发节奏、持有物业等非营销因素，只要是对项目运作产生影响的要素都应在定位阶段得到充分重视，这就是全息定位。全息定位涵盖了营销，但又远远超越了营销领域。

全息定位理念的提出的确让人耳目一新。这与作者丰富的房地产实践经验和勤于思考的习惯是分不开的。该书作者曾先后在银行从事过房地产信贷工作，创立过房地产全程策划机构，担任过房地产公司项目总经理，兼任过物业公司经理，近期又出任上海一甲级设计院顾问，这种丰富的房地产从业经历在房地产业是比较少见的。以上经历加上作者长期的学习思考使其能从多角度、多层面来洞察和探究房地产的“商业真理”，“全息定位”正是其在实践基础上系统思维的一个结果。

该书在理论上具有很强的原创性。比如对定位的重新定义、全息定位的概念、定位的目的、定位的29个方面、定位要讲辩证法、定位就是预见、定位的开放性、定位的弹性与动态性、定位与思维方式、定位与企业管理等观点都很有新意，不落窠臼，而且言之有理，言之有物，体现了作者深刻的洞察力。全息定位从理论上讲是一种试图把营销领域与非营销领域进行打通的尝试，而且更关注各因素的内在关联。对定位概念来说，这既是一种量变，更是一种质变，全息定位可谓传统定位观念的一种颠覆和革命。当前房地产原创性书籍不多，该书在这方面十分突出，这是十分难能可贵的。

该书对房地产项目操作具有很强的实践指导意义。诚如作者所言，由于对定位认识的局限性，当前很多开发商在定位阶段普遍只认真考虑了二分之一甚至不

足二分之一的因素，另外二分之一以上的因素没有得到应有重视，各因素之间的内在联系也常常被忽视，这是一个很大的误区。从本书我们可以清晰地看出，另外二分之一的因素是客观存在的，对产品定位发挥着不以人的主观意志为转移的、很重要的作用和影响，如果我们忽视对这些因素的分析，那么项目的运作就可能会出现问題，这是十分危险的。比如抗性因素、成本因素、持有物业因素、红线外因素、人力资源因素、现金流因素、企业战略及特质因素、合作伙伴因素、风险因素、行业使命因素等等对项目影响可能很大，但在定位的实际操作中开发商可能会忽视这些因素的重要作用，由此会产生很大的风险。西方有这么一句著名的谚语：“一个钉子能毁灭一个王国”，同理，一个被忽视的因素可能导致一个项目满盘皆输。近几年来房地产形势总体不错，很多项目销售和赢利都还比较乐观，定位中的很多问題可能被掩盖了。一旦宏观形势逆转或者项目操作出现困难，这时追根溯源的话，项目前期定位考虑不周全、不系统、缺乏高度和广度的问題就可能全面显露出来，但到那时就为时已晚了。反过来说，如果在项目定位中充分重视这些因素的客观作用，项目的风险可能会得到有效控制，项目的效益也会得到有效保障。

作者还就全息定位操作方法、定位与利润、定位与品牌、定位与企业管理、定位就是创新、全息定位与设计机构、全息定位与策划机构、全息定位与金融机构等等进行了进一步探讨。这些研究表明，当前的设计理念需要刷新，当前的策划理念需要变革，当前的房地产项目运作方式方法都有必要重新思考。我相信，无论是开发商，还是策划机构、设计公司、房地产金融机构等房地产相关行业，都可以从该书中吸取新鲜的、富有创见和实践指导意义的精神营养。

房地产业是国民经济的支柱性产业，祝愿本书对房地产公司的项目运作产生积极影响，为促进我国房地产行业的进一步健康持续发展发挥积极作用。

华中师范大学经济学院院长
建设部住宅政策专家委员会副主任
邓宏乾

2008. 5. 16

目 录

第一章 全息定位

“定位”的重新定义	2
“定位”定什么?	5
关于全息理论	6
什么是全息定位?	9
全息定位与太极八卦图	11

第二章 房地产项目全息定位之阴阳太极

利润定位——太极之阳	16
------------------	----

利润是定位的核心和目的,在定位图中位列太极之阳。利润可以用总权益收益率等指标来衡量,从杜邦分析图可以看出,不同公司对实现总权益收益率具有不同的偏好,碧桂园崇尚更快的资产周转率,星河湾则追求更高的销售利润率。

战略利益	17
------------	----

什么是总权益收益率?	18
------------------	----

实现总权益收益率的不同偏好	19
---------------------	----

碧桂园——更快的资产周转率	20
---------------------	----

星河湾——更高的销售利润率	20
---------------------	----

品牌定位——太极之阴	21
------------------	----

当今世界企业已进入品牌竞争时代,品牌是项目攻城掠地、抢占市场、创造利润的法宝,所以品牌位列太极之阴,是项目定位的终极目的之一。而品牌是有个性的,万科的品牌之路值得我们学习。

品牌个性	22
------------	----

房地产品牌时代已经来临	22
-------------------	----

万科的品牌之路	23
---------------	----

宏观环境与城市定位——格局为先	25
-----------------------	----

企业只有顺应时代、顺应大势主动求变才能掌握先机,获得主动权,快速做大做强。所以一个项目的定位首先要考虑符合大势,大势是无形的,但可能很关键的,需要我们高度关注。

第三章 房地产全息定位之乾天坤地

市场定位——乾者天也 28

市场是项目定位的“天”，是项目存在的根源和理由。市场定位可分为广义市场定位和狭义市场定位（即客户定位）。一个房地产项目的定位和开发必须建立在充分调查和研究当地房地产市场发展状况和目标客户群的基础上。开发商需要不断提高市场阅读能力和客户研究能力。

广义市场定位 28

提高市场阅读能力 29

客户定位 30

客户定位与其他定位 31

产品定位——坤者地也 32

产品定位的主要依据是市场定位。产品定位首先要进行产品理念定位，构建核心价值，然后进行实质性产品的各方面界定。产品定位与市场定位等存在相互刺激——反应的互动关系。龙湖滟澜山、朗诗·国际街区、东方润园、万科第五园等楼盘是产品在景观、环保节能、智能化、人文等方面成功定位的代表。

产品理念定位 32

产品构建 33

产品定位与客户定位 34

“从群众中来，到群众中去” 34

产品定位与其他定位 35

“园林深处有人家” 36

景观园林定位 37

环保节能定位 39

环保节能已成为共识 41

智能化与科技定位 42

跨度越大，创新越大 43

人文定位 44

物业服务定位——服务至上 47

服务是广义的产品，物业服务的重要性毋庸置疑。一个楼盘在定位之初，应该根据需求及早确定具体的物业服务内容和方式。绿城·蓝庭的生活园区服务体系包含了健康服务系统、文化教育服务系统、生活服务系统，为我们树立了物业服务的一个新标杆。

绿城·蓝庭的生活园区服务体系 48

广州市某项目物业服务需求调研问卷（简略） 49

抗性定位——扶正祛邪 51

抗性定位就是研究客户抵触什么？反感什么？不喜欢什么？忌讳什么？抗性的特点是“成事不足”，但“败事有余”。楼盘定位必须高度重视这个问题，在实际工作中我们往往把注意力放在如何打造卖点上，从而忽视了对抗性的关注，这是十分危险的。产品定位必须卖点和抗性并重。

顶层很会开玩笑	51
现房与期房	52
微妙的尺度感	52
新区可能是陷阱	53
持有物业定位——快慢结合	54
<p>房地产产品可以分为两种，一种是销售的，一种是持有的。保持一个持有物业和销售物业合理比例，做到现金流和收益的长短结合、快慢结合对于企业的长远发展才是最有利的。持有物业与住宅开发有本质区别，“全球最佳地产公司”新鸿基的“黄金组合”策略值得我们借鉴和学习。</p>	
富力的算盘	55
持有物业与住宅开发有本质区别	55
“全球最佳地产公司”新鸿基的“黄金组合”	56
楼盘比较定位——外即是内	58
<p>房地产产品的定位合理与否，不仅与楼盘自身的特质有关，更与同城楼盘比较定位有关。因为“独特性”是相对于其他楼盘来说的。约翰·奈斯比特有言：“外围就是中心”。波特曾说：“真正的战略，不是大家在同一条跑道上拼命比谁跑得更快，而是要选一条你自己的路。”广州星河湾突围华南板块可谓经典案例。</p>	
“外围就是中心”	58
开发商是个大家庭	59
广州星河湾突围华南板块	60

第四章 房地产项目全息定位之右坎左离

成本定位——从“源”控制	64
<p>定位一定要定成本，否则定位是有很大缺陷的。成本控制要从定位开始，成本定位的目的是确定目标成本。我们应该从“全员全过程”成本管理过渡到“全息成本管理”，即成本定位要和项目定位相关的 29 个方面有机联系起来综合评判。</p>	
成本控制要从定位开始	64
从全员全过程到全息	65
有增有减才是定位	66
成本定位与其他定位	66
碧桂园：“可怕的顺德人”	67
某项目目标成本测算表	68
价格定位——立足未来	71

定位必须定价,“定”未来的价。正是对未来的预见不同,所以开发商把握机会、获利的能力会各不相同。碧桂园可谓房产界的格兰仕。“价格低于毛坯房的带精装修的别墅”往往称为其攻城略地的法宝。

坎离相荡	72
碧桂园:房产界的价格屠夫	72
销售节奏定位——时间艺术	73
销售节奏定位和售价定位是两个概念。同样的价格同样的楼盘,一年销售结束和两年销售完毕两种情况,其总权益回报率几乎差一倍。在销售节奏定位中,开盘入市时的选择和定位十分重要。销售节奏定位与价格等定位的关系密切。	
销售节奏定位与其他定位	73
“慎重初战”	74
销售执行定位——客户为尊	75
从某种程度上讲所有定位都是为销售服务,销售执行又反作用于对其他定位。北京御园借鉴五星级酒店和国际著名奢侈品的营销理念,推出了“高端产品定制式营销服务”,为御园的畅销奠定了基础。	
销售执行定位与其他定位	75
奢侈品营销之道	76
市场形象与推广定位——广而告之	78
同一个模特,是穿中国旗袍,还是短裙,是穿宽松的,还是紧身的,给人的感觉可能完全不一样。同理,同一个楼盘,取不同的名字,赋予其不同的形象,给客户的感受也可能是截然不同的。形象力和产品力同等重要。“你家门前景有条河”成功推销了杭州万安城市花园。	
楼盘的外衣	78
产品力与形象力	78
“你家门前景有条河”	79

第五章 房地产项目全息定位之八卦演绎

风险定位——未病先防	82
风险和利润是孪生姐妹。识别、防范、规避和化解风险必须从定位开始。“故不尽知用兵之害者,则不能尽知用兵之利也。”李嘉诚说:“我会不停研究每个项目要面对可能发生的坏情况下出现的问题,所以往往花90%考虑失败。”“出主意”与“用干部”往往项目开发是最大风险所在。	
李嘉诚的告诫	83
风险应对	84
最大的风险是什么?	85
“出主意”与“用干部”	86
开发节奏与工程定位——化虚为实	86

开发节奏含两层意思：一是项目分期开发的节奏；二是每期产品的工程节奏。碧桂园强调快速开发，星河湾的哲学则是慢工出细活。同一个项目，一次性开发的产品规划和分期开发的产品规划肯定应有所区别。开发商既要重视产品规划的空间布局问题，又要重视布局的时间分布问题。

快的哲学	87
慢的哲学	88
分期开发的节奏	88
红线外定位——内外无别	90
<p>红线内、红线外是开发商人为的划分，其实内、外是浑然一体的。红线外的因素对楼盘的影响并不一定比红线内因素低，所以项目的定位还要关注红线外的东西。万科提倡“与环境共生”，世茂集团强调“更多关注项目围墙以外的开发”。</p>	
“红线内外，分外妖娆”	90
追加 1000 万的理由	91
“更多关注项目围墙以外的开发”	91
现金流定位——现金为王	92
<p>现金流定位是市场、产品、成本、价格、开发节奏、销售节奏、风险、融资税务等一切定位的结果和数字化表达，同时又影响着一切定位。在项目定位阶段我们必须高度重视现金流的编排，离开现金流的编制来做项目定位无疑是空中楼阁。</p>	
房地产项目现金流的特点	93
万科为何降价？	94
某项目整体现金流量表	95
融资与税务定位——资本制胜	97
<p>项目融资对项目定位影响很大，在不同的融资条件下，如融资额度、分期到位时间、归还时间等不同，项目的产品、成本、价格、客户、开发节奏、销售节奏、风险、持有物业、现金流等定位可能会有差异，所以在定位必须结合融资筹划来综合考虑。房地产相关税种多，影响大，定位必须考虑税务因素。</p>	
多元化的融资格局	98
税务筹划定位	99
定位与土地增值税	100

第六章 房地产项目全息定位之企业纵横

合作伙伴定位——同行共赢	104
<p>项目各方面的定位对合作伙伴的选择具有决定意义，而各个合作伙伴又对项目各方面的定位和执行产生很大影响。所以在定位阶段合作伙伴也要定位，需要确定合作伙伴的标准、要求和资格。绿城、绿地、万科等巨头的行业价值链管理值得学习。</p>	
绿城的精品战略联盟	104
绿地集团的供应链管理	105

万科与嘉德置地的联姻	105
人力资源定位——谋事在人	106
所有定位都离不开人,所有定位的执行和调整也离不开人,人是生产力中“最活跃的因素”。人力资源的安排会深刻影响项目的所有定位,反过来,所有的定位又对人力资源的定位提出要求。总的来说,根据项目团队的优势和劣势来考量项目定位,或根据项目定位来组建合适的团队,也许是最为理性的做法。	
绿城高管谈项目团队建设	108
万科的“007计划”	109
绩效考核定位——航向指南	110
绩效考核和项目定位关系十分密切,对项目定位的各个方面都会产生影响。没有考核项目运作就没有目标,定位可能就没有方向感,项目团队就可能没有压力和动力。考核决定定位的侧重点,万科的考核激励计划有效促进了万科的迅猛发展。	
央企考核的八条原则	112
考核决定定位的侧重点	112
万科的考核激励计划	113
企业定位——“鸡”之与“蛋”	113
我们可以用“鸡”与“蛋”的关系来形容企业与项目的关系。一个项目既要调查并适应外部市场环境,也要重视调查并适应“企业内部环境”(企业战略、企业文化、企业强弱项、核心人物特征、管理架构等),这两个环境“一个都不能少”。很难想象项目定位能撇开企业特质而获得很大成功。	
企业战略、企业文化定位	114
绿城的“精品战略”	115
资本的力量	115
什么是企业文化?	116
六字真经	116
企业自我认知定位	118
7S模型	118
核心人物定位	119
八仙过海	120
企业管理架构、流程与制度定位	121
铁狮门的故事	122
项目与总部关系定位——政通人和	123
项目与集团总部的责权利关系、管理模式、支持力度是一个项目在前期定位时需要重点考虑的。因为这个关系如何界定和安排与项目定位的谋划和决策也有很大关系。	
沟通,还是沟通	124

第七章 房地产项目全息定位之大象无形

政治定位——政经一体	126
-------------------------	-----

“听话的孩子有糖吃”。开发商要想政府之所想,不能只从自身局部利益出发考虑问题。有时项目不仅要满足市场需要和股东需要,还要满足一定的政治需要。有智慧的开发商应该学会主动站在政治高度考量项目的定位,和政府充分沟通,形成良性互动,以期获得多赢。

行政审批有差别	127
一个楼盘要盖很多章	127
政策定位——游戏规则	128
房地产业政策性非常强。一方面诸多政策和法律法规直接对房地产进行了规定、约束和引导,另一方面各种房地产相关的政策法规在中国经济、社会和政治转型期的背景下都在迅速变化。所以项目定位必须关注各种政策的现实影响和未来变化。	
厦门的住房保障政策	128
社会责任定位——仁者无敌	129
在项目定位时,我们应该将社会责任做为一个内在因素去考虑。美国学者库泽斯认为“社会资本已经取代土地、金融以及知识资本,占据最重要的位置”。我们应该跳出项目视角,从社会宏观视野来观察项目,主动担负起应有的社会责任,不断积累企业社会资本。	
关注社会保障住房	130
开发商——城市形象、城市品质的营造者	130
库泽斯:“仁者无敌”	131
重视社会资本价值	131
行业使命定位——天降大任	132
有志于房地产行业长期发展的企业,特别是品牌公司,在一个项目的定位上必须注入企业的“行业使命感”,引领行业发展,自我加压,自我挑战,不断超越自己。御园和星河湾在不同领域树立了业内新标杆,引领了行业发展,也成就了自己的辉煌。	
“做房地产业内最优秀的企业”	132
如何理解行业使命感?	132
星河湾的行业使命	133
绿城的行业使命	134
未知因素定位——物不可穷	135
人的智慧、集体的智慧总是有一定限度的,所以在定位阶段总有一些因素意识不到、被忽略或隐藏较深、暂没显露出来。这就如《周易》中第六十四卦“未济卦”,“物不可穷也,故受之以《未济》,终焉”。	
小 结	136

第八章 全息定位的若干探讨(上)

全息定位是对传统定位观念的颠覆与革命	140
定位与设计	142
定位的弹性和动态性	143

定位的开放性	144
定位与“错位”	145
定位前移	146
定位就要创新	147
定位就是战略	149
定位就是预见	150

第九章 全息定位的若干探讨(下)

定位要讲辩证法	154
定位与思维方式	155
定位与公司政治	159
定位与企业管理	160
定位与知识管理	165
定位与企业信息化	166
定位与利润	167
定位与品牌	169

第十章 全息定位操作

全息定位的具体操作方法	172
当前项目定位中的一些误区	176
打造产品(项目)竞争力	180
不同公司的定位风格	182
营销机构与全息定位	183
设计与全息定位	185
金融机构与全息定位	189
向“碧桂园”学习	190

后记	192
----------	-----

第一章

全息定位

“定位”的重新定义

1981年，美国两位年轻人J. 特劳特和A. 里斯写出了一本改变传播和营销理论的书《定位》（Positioning）。该书中文版（2002年）扉页中写到：“2001年，美国营销学会评选有史以来对美国营销影响最大的观念，结果不是劳斯·瑞夫斯的USP、大卫·奥格威的品牌形象，也不是菲利浦·科特勒所架构的营销管理及消费者‘让渡’价值理论，不是迈克尔·波特的竞争价值链理论，而是艾·里斯与杰克·特劳特提出的‘定位’理论。这本管理战略的圣经、有史以来最富影响力的营销学著作，改变了市场游戏规则，广告和营销的旧时代一去不复返了！”。由此可见《定位》一书的影响的确非同一般。后来《新定位》、《营销定位》在《定位》的基础上对定位进行了进一步阐述。

《定位》给“定位”的定义是：“你在预期客户的头脑里如何独树一帜”（并由此提出了“心理占位”、“第一说法”、“极其简化信息”等广告和营销策略），这一观点可谓入木三分，精辟深刻。毫无疑问，《定位》为我们企业的产品营销活动提供了很好的行动指南。当前国内企业和策划机构对于定位的理解以及实践操作也基本着眼于市场、客户、价格、产品等营销领域，特别对于产品本身的定位关注得更多一些。就拿房地产来说，定位一般是在对市场和客户分析之后，对楼盘的规划、户型及其配比、建筑风格、景观、配套、物业类型、物业服务等产品的各个方面进行详细地界定。可以说，无论是《定位》还是其他理论和实践，大都是侧重从营销层面来解读“定位”的，本书则试图站在企业运营的全局来观察和分析产品的“定位”，这就与营销角度的定位有所不同，虽然借用了同一个语汇，但内涵和外延却有了较大的差异。

笔者认为定位就是根据对企业发展环境的分析和判断，结合企业自身实际情况，为获取利润，规避风险而作出的开发独特产品或项目的全局性、系统性、前瞻性决策，是产品或项目开发经营中最重要、最综合的决策之一。定位不仅仅是个营销概念，在定位过程中，除了广告、形象、市场、客户、价格、产品自身等营销定位之外，我们还应该将与定位密切相关的其他领域如成本、风险、现金流、企业自身状况、人力资源、制造、社会责任、行业责任等等都涵盖进来，否则定位就可能会产生局限性，增大产品运营风险。古人说，“不谋全局者，不足

于谋一域；不谋万世者，不足于谋一时”，我们可以站在更广的范围、更高的角度来重新定义定位。

定位就是根据对企业发展环境的分析和判断，结合企业自身实际情况，为规避风险，获取利润而作出的开发独特产品或项目的全局性、系统性、前瞻性决策，是产品或项目运营中最重要、最综合的决策之一。

为什么说定位很重要？因为定位就是决策，而决策正确就是最大的成功、最大的效益，决策失误就是最大的风险、最大的损失。定位如同战争中的作战方针和计划，战争统帅如何根据敌我双方形势的分析和判断来制定战略战术可以说就是一场战役或战斗胜负的关键，而定位是一个项目成败的关键。

根据麻省理工学院的项目影响曲线理论，在产品的获取知识、形成理念、基本设计阶段，即定位阶段，管理重心和影响指数是最高的，这个阶段的决策对产品投入产出的影响是最大的和最有效的，因此项目管理者应该把管理重心放在这个阶段。《孙子兵法》有云：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”，借用这句名言，我们也可以这样表述：“定位者，产品之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”

当前项目定位的典型案例

根据对所在城市、房地产市场和地块的具体分析，拟对项目进行如下定位：

（一）项目总体定位

以五星级酒店为依托和标准，以国际、风尚、包容、现代的社区文化为灵魂，以泛旅游概念为人气聚集点，以商业和地产为利益支撑，形成主题鲜明、风格统一、价值共享、配套齐全、科技领先、集酒店、商贸、办公、居住为一体的海景国际化高档社区，并成为海盐新的地标性人居和商务空间。

（二）产品功能定位

（1）主题酒店。主题酒店是以某一特定的主题，来体现酒店的建筑风格和装饰艺术，以及特定的文化氛围，让顾客获得富有个性的文化感受。主题是吸引力，是核心竞争力。主题方案一：美国夏威夷风情酒店；主题方案二：东海龙宫。（2）特色商业街区。结合 shoppingmall 和沿街商铺，形成开放式、主体型具