

房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

一册在手，助你成为 **优秀的** 房地产 销售总监

针对岗位需要设计 科学系统全面指导 全书实战范本展示

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产销售总监 工作指南

王禹 / 主编

岗位职责



专业知识



个人素养



实战技能

工作要点与指引
技能提升与参考
业务运作与提示

从理论到实战，从优秀到卓越
内容实用 结构清晰 通俗易懂

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社



房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产策划总监 工作指南



王勇 / 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《房地产策划总监工作指南》一书详细介绍了策划总监的岗位认知、团队建设管理、项目前期策划管理、项目广告策划管理、项目推广策划管理、推广费用预算管理等内容。定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本。

本书既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作之中。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产策划总监工作指南/王禹主编. —北京: 化学工业出版社, 2017.5
(房地产企业管理攻略系列)
ISBN 978-7-122-29236-0

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产-策划-指南
IV. ①F293.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 045055 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 宋 玮

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市耿发装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 12½ 字数 246 千字 2017 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究



前言

近年来，中国房地产市场行情较为火爆。社会在发展，技术创新日新月异，推向市场的新产品越来越多。如何发挥自身优势，在激烈的竞争中立于不败之地，是目前众多房地产企业必须要思考的问题。

一个企业的发展离不开管理、离不开人才。房地产企业也是如此。在现实背景下，房地产企业要不断优化、发展和壮大，自身的管理很重要，对于管理层的要求也越来越高。房地产企业的竞争，很大程度上也是人才的竞争，好的团队必然会为房地产企业带来好的发展。

如果把一个企业比作一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。而高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大致方针，并评价整个组织的绩效。企业高层管理人员的作用主要是参与重大决策和全盘负责某个部门，兼有参谋和主管双重身份。

作为房地产企业的管理层，尤其是高层管理人员，必须强化自身素质，提升管理水平，才能在房地产迅速发展和激烈竞争中赢得一席之地。

基于此，我们组织相关专家、学者和房地产一线管理人员，策划编写了“房地产企业管理攻略”系列丛书，具体包括《房地产策划总监工作指南》《房地产销售总监工作指南》《房地产市场拓展总监工作指南》《房地产工程总监工作指南》《房地产财务总监工作指南》《房地产项目经理工作指南》六个岗位的图书。

本书定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本，既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作之中。

《房地产策划总监工作指南》一书详细介绍了策划总监的岗位认知、策划团队的建设、项目前期策划管理、项目广告策划管理、项目推广策划管理、推广费用预算管理等内容，方便房地产策划总监参照学习。

本书由王禹主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有齐国颜、曹艳铭、匡仲发、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、王高翔、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、吴日荣、段青民、况平、刘建伟、刘珍、匡仲潇，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



第一章 岗位认知 / 1

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于策划总监来说,只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中认真履行其职责,当好销售团队的领头羊。 / 2

第一节 策划总监的岗位职责 / 2

一、就业前景分析 / 3

二、岗位职能认知 / 3

三、工作职责了解 / 5

相关链接:××房地产营销策划有限公司招聘启事 / 5

相关链接:××房地产开发有限公司招聘启事 / 6

第二节 策划总监的专业知识 / 7

一、房地产与土地的相关知识 / 7

二、住宅知识 / 9

相关链接:常见的房地产建筑类面积术语 / 14

三、商品房销售知识 / 15

相关链接:《商品房销售许可证》的办理 / 19

四、价格与付款方式知识 / 20

第三节 策划总监的个人素养 / 20

一、知识素养 / 21

二、能力素养 / 21

三、心理素养 / 22

四、职业素养 / 22

相关链接：房地产营销策划经理人的八字诀 / 22

第二章 团队建设管理 / 25

作为整个策划团队的管理者——策划总监，除了以身作则，切实做好本职工作外，还要会组建自己的团队，选用合适的人做合适的事；会管理自己的团队，用各种规章制度来规范团队成员；会合理利用早会，提高团队的凝聚力。 / 26

第一节 策划部的组建 / 26

一、部门职能 / 27

二、组织架构 / 27

三、选拔成员 / 28

相关链接：优秀房地产策划人应具备的素质 / 28

四、定岗定编 / 30

第二节 制度化管理 / 34

一、制度化管理的目标 / 34

二、制度化管理的手段 / 35

三、制度化管理的方法 / 35

【实战范本】营销策划部行为规范 / 37

【实战范本】营销策划工作纪律规范 / 38

【实战范本】营销策划部考勤制度 / 38

【实战范本】营销策划部市场调研管理制度 / 39

【实战范本】营销策划部营销策划管理制度 / 42

【实战范本】营销策划部广告及制作管理制度 / 43

【实战范本】营销策划部档案管理制度 / 47

第三节 早会管理 / 48

一、早会的目的 / 49

二、早会的重要性 / 50

三、早会成功的秘诀 / 50

四、早会的内容 / 51

【实战范本】××房地产公司营销策划部早会制度 / 53

第三章 项目前期策划管理 / 55

实践证明，在十分复杂、精细分工、激烈竞争的经营环境中，只有通过认真细致有效的策划，切实地把握市场真正的需求和消费观念，并加以正确的诱导和培育，才能和市场接轨，才能做出正确的决策，这才是策划的意义所在。 / 56

第一节 市场调研 / 56

一、市场宏观环境分析 / 57

二、城市房地产市场调查 / 59

【实战范本】三级市场交易情况分析表 / 63

三、购房者行为调查分析 / 64

【实战范本】购房者购买动机分析表 / 66

【实战范本】2017年××购房者需求调查问卷 / 66

四、竞争对手调研分析 / 68

【实战范本】××项目竞争对手楼盘分析报告 / 70

五、地块基本状况调研分析 / 75

【实战范本】××项目地块分析评估 / 77

第二节 开发项目选择 / 78

一、开发城市选择 / 78

二、开发地段选择 / 79

三、开发管理模式选择 / 80

四、开发项目产品模式选择 / 82

五、开发项目融资方案选择 / 83

第三节 项目可行性研究 / 84

一、可行性研究事项 / 84

二、可行性研究报告的内容 / 85

【实战范本】××楼盘项目可行性研究报告 / 90

第四章 项目广告策划管理 / 95

随着商品经济的发展、广告策划竞争的激烈化、国家广告市场规范化和经济全球化,没有经过有效的策划,广告已很难抓取观众的眼球。企业要在激烈的市场竞争中占有一席之地,必须用好广告策划这一现代市场竞争手段。 / 96

第一节 售楼处设计 / 96

一、售楼处的选址原则 / 97

二、售楼处的功能设计 / 97

三、售楼处的布置要求 / 99

四、售楼处装修的细节 / 99

五、售楼处与样板房的位置关系 / 101

六、样板房设置要点 / 102

七、样板房包装要点 / 103

【实战范本】××楼盘样板房装修方案 / 103

第二节 楼书设计 / 107

一、楼书的内容 / 107

二、楼书的类型 / 108

三、楼书的设计 / 109

四、楼书的文案 / 109

相关链接：楼书文案创作技巧 / 111

五、多页楼书设计要点 / 112

六、楼书内页排版要点 / 114

七、说明性文字排版要点 / 114

【实战范本】金地华府楼书 / 115

第三节 DM 广告设计 / 116

一、DM 的种类 / 116

二、DM 的特点 / 116

三、DM 设计方法 / 117

四、DM 设计的要点 / 119

五、DM 折页制作要点 / 121

六、DM 工艺要点 / 121

七、DM 使用技巧 / 123

【实战范本】房地产 DM 设计欣赏 / 124

第四节 户外广告设计 / 125

一、户外广告的类型 / 125

二、户外广告的设计原则 / 126

三、版面设计的构成原则 / 126

四、户外广告字体设计要点 / 127

五、户外广告创意字体设计要点 / 127

六、户外广告插图的表现形式 / 128

七、户外广告人物形象设计原则 / 128

八、户外广告色彩运用要点 / 129

九、广告摄影的运用特点 / 129

【实战范本】房地产户外广告 / 130

第五章 项目推广策划管理 / 132

在国家调控政策下，中国房地产行业已经由卖方市场转变成买方市场，尤其是限购、限贷政策出台后，房地产市场遭遇前所未有的挑战，竞争日趋激烈。在这种市场环境下，房地产推广策划对房地产项目开发经营就起到了相当重要的作用，关系到房地产开发经营的成败。 / 133

第一节 开盘活动策划 / 133

一、开盘前的准备 / 134

二、开盘的时机选择 / 137

相关链接：选择开盘时机的要点 / 138

三、开盘前的媒体宣传 / 138

四、开盘区域功能设置 / 139

五、开盘策划方案的定位 / 141

【实战范本】××商贸城售楼中心开盘方案 / 141

第二节 品牌签约活动策划 / 143

一、签约前筹备工作 / 143

二、签约现场的布置 / 145

三、签约人员的准备 / 147

四、签约活动策划书的内容 / 147

五、签约仪式的正式程序 / 149

【实战范本】××品牌签约会活动执行案 / 150

第三节 巡展活动策划 / 153

一、巡展基本特点 / 153

二、巡展人员安排 / 153

三、巡展物料准备 / 155

四、巡展活动区域划分 / 155

五、制订巡展计划 / 157

六、选择巡展场地 / 159

七、巡展实施策略 / 160

【实战范本】××房地产项目巡展活动策划方案 / 160

第四节 节假日促销活动策划 / 163

一、节假日促销的内涵 / 163

二、节假日促销物资准备 / 164

三、节假日促销人员准备 / 165

四、确定节假日促销主题 / 166

五、节假日促销方式管理 / 168

六、节假日促销手段的管理 / 169

七、节假日促销管理要点 / 170

【实战范本】××房地产七夕活动策划方案 / 172

第六章 推广费用预算管理 / 174

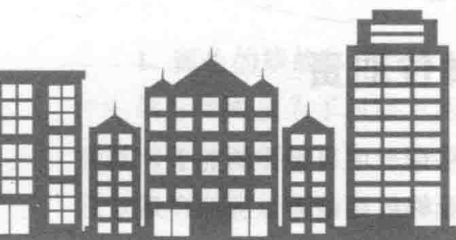
常言道：“凡事预则立，不预则废。”预算管理已经成为现代化企业不可或缺的重要管理模式。科学合理的费用预算管理能够有效地降低企业费用支出，达到增加盈利的目的。 / 175

第一节	编制推广费用预算表 / 175
一、推广费用的构成 / 175	
二、推广费用预算的编制程序 / 176	
三、编制推广费用预算的方法 / 176	
四、编制方法的选择 / 178	
【实战范本】	房地产企业常用的推广费用预算表 / 181
第二节	推广各阶段营销费用预算 / 184
一、品牌导入期 / 185	
二、开盘销售期 / 185	
三、中盘销售期 / 185	
四、尾盘销售期 / 186	
第三节	推广费用预算的控制 / 186
一、推广费用预算管理的原则 / 186	
二、推广费用预算控制的内容 / 187	
三、推广费用预算管理奖惩要点 / 189	
四、推广费用过程控制要点 / 189	
五、推广费用评估反馈要点 / 190	

第一章

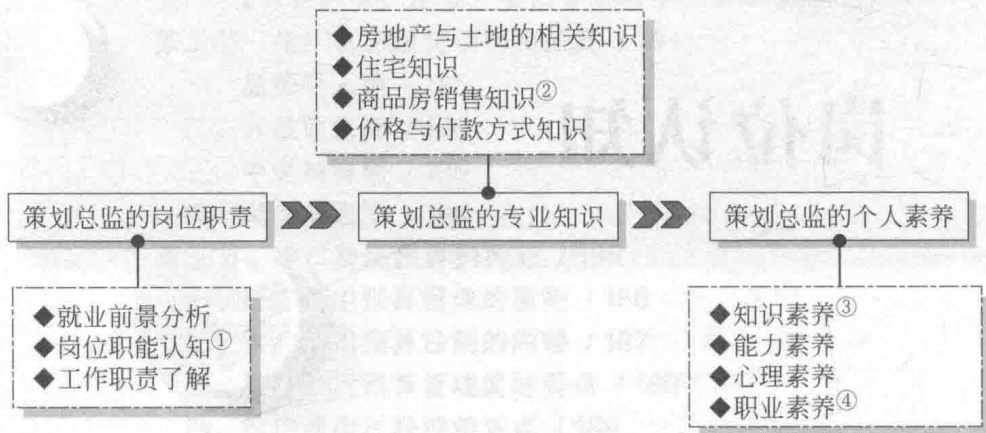
岗位认知

- 第一节 策划总监的岗位职责
- 第二节 策划总监的专业知识
- 第三节 策划总监的个人素养



工作指引

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于策划总监来说,只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中认真履行其职责,当好销售团队的领头羊。



【图示说明】

① 如果仅根据字面意义,认为策划工作就是出主意的,未免太过简单。其实从策划总监所担负的职责角度考虑的话,至少有六个方面的职能,具体如下:医生的职能、法律顾问职能、财务专家职能、导演的职能、船长的职能、环境问题专家。

② 商品房进行现售时必须取得“五证”“两书”。“五证”是指“国有土地使用证”“建设用地规划许可证”“建设工程规划许可证”“建设工程施工许可证”“商品房销售预售许可证”;“二书”是指《住宅质量保证书》《住宅使用说明书》。

③ 房地产策划总监应具备如下的知识素养:企业策划知识、房地产经济知识、市场营销知识、项目管理知识、城市规划及建筑设计知识、人文基础知识、房地产政策与法规知识、房地产策划基础知识和专业能力。

④ 房地产策划总监应具备如下的能力素养:组织能力、交际能力、表达能力、创造能力、应变能力、洞察能力、培训能力和激励能力。

第一节 策划总监的岗位职责

房地产策划总监是房地产策划团队的灵魂,是房地产项目运作的舵手,其策划水平、职业素质高低关系到项目的生死成败与企业的前途命运。房地产策划总监犹如航行在市场经济风浪中的船长,整个策划过程就是按时、安全航行到彼岸

的过程，遇到险滩、风暴，只听船长发号令，犹如项目在运作过程中可能出现意想不到的险境，应有“总监”指挥作“预案”，以防万一。

一、就业前景分析

随着国内市场的一步规范，无论是国有企业、民营企业还是外资企业都站在同一起跑线上参与市场竞争——其核心就是营销人才的竞争。

由于营销科学是近 20 年才从国外引入的“舶来品”，所以目前国内企业整体的市场营销水平还比较低。企业的市场营销人员大部分都是从其他专业或行业发展过来的，很多高级市场营销管理人员也没有接受过系统的营销知识培训和学习，做市场完全靠的是他们的经验和对行业发展前景的感觉，市场运作的科学性、系统性不强。这种状况已经难以适应国内、国际不断提高的市场竞争水平。

随着我国住房制度的商品化发展和商品房信贷业务的日益红火，购买商品房产已成为绝大多数国人的首选投资，房产商之间的竞争也越来越激烈。因此，企业急需那种具备系统营销知识和技能的人才，特别是高级市场策划和管理人员。

二、岗位职能认知

随着房地产全程策划理论的逐步完善，策划工作的作用重新被房地产开发商认识和接受。如果仅根据字面意义，认为策划工作就是出主意的，未免太过简单，其实从策划总监所担负的职责角度考虑的话，至少有六个方面的职能，具体如图 1-1 所示。



图 1-1 房地产总监的岗位职能

1. 医生的职能

就好像医生为了对症下药，选择最佳医疗方法，必须对患者进行仔细检查，通过对各种诊断结果、化验报告进行综合分析，最后得出正确的诊断结论。

房地产策划总监要对所开发的项目进行详细的诊断分析，在了解了项目所在地的区域规划、区域经济发展水平、居民收入、周边房地产业竞争状况、区域人

文地理环境、生活习性等信息后，针对“建什么”、“怎么建”、“卖给谁”等要素，提出项目的概念设计定位，画出概念规划图。而住宅对居住者的健康有很大关系，房地产策划总监既要市场有效需求角度，还要从居住者健康与舒适的角度，恰当地为项目进行人性化的定位。

2. 法律顾问职能

为了规范房地产市场，国家和地方政府颁布了各种与房地产建设有关的法律制度和法规条文，还有一些仅靠法律法规解决不了的问题，如项目对周边居住环境的影响（施工噪声、阳光遮盖等）、土地代征、国际政治风云、国家对外关系以及国内经济发展，或类似奥运、WTO、西部开发等对房地产的影响情况，甚至城市规划、区域建筑物高度、道路宽度限制等，必须以法律法规为准绳或合理规避，或进行调解，或遵照执行。

3. 财务专家职能

房地产开发商拥有资金，但房地产策划总监可以告诉你如何更有效地运用资金，他们是站在开发商的立场上，为开发商的项目进行全程策划，并要保证项目在未来畅销，其目的就是要在同样的资金投入情况下，获取最大的投资收益。其手段主要不是通过降低成本，而是通过资金的合理分配——将资金投在能使项目增值的创意设计上来。

4. 导演的职能

房地产策划总监是房地产开发商与设计单位、施工单位、销售公司、广告代理商、物业管理公司的桥梁和纽带，其职责就是通过上述企业的协调配合，将项目的概念定位演绎成功。

5. 船长的职能

认为房地产策划总监的工作只是出主意的人也有很多，实际上，当项目的概念定位成为设计图、施工图后，其重要工作就是在现场进行监理，如果把设计图看作海图的话，就是要严格按照海图航线航行，局部变动必须征得船长同意，只有这样才能保证项目概念定位准确实施。

6. 环境问题专家

这里所谓的环境问题不是地球变暖、酸雨增加的“大环境”问题，而是居住小区的环境美化、社区景观与周边街道环境和自然环境的协调的“小环境”问题，同时居住区的人性化，也往往是通过居住区景观的可人性得以体现。居住区景观构成将极大地影响项目的未来销售，而景观风格定位及如何实现则取决于房地产策划师或咨询顾问。

可见，房地产策划总监是通才型人才，同时，一个房地产项目的全程策划

也不是策划总监一个人就可以完成,而是需要整个营销策划团队合作才能够完成。

三、工作职责了解

作为一名房地产公司的策划总监,必须先了解自己的岗位职责,才能做好份内事,当好领头人。下面先来看两则招聘启事。

相关链接:

××房地产营销策划有限公司招聘启事

招聘职位:策划总监

性别要求:男士

工作性质:全职

年龄:28~35岁

一、岗位职责

- (1) 负责项目推广总体策略及项目阶段性营销计划的制定和实施。
- (2) 组织完成公司业务中所有策划及提案并全程跟进,对公司各项目策划方案实施进度和效果负责。
- (3) 负责带领团队针对所服务项目进行整体策划操盘。
- (4) 负责把控及指导各项目策划报告及销售推广策略;广告计划的制订;月度分析报告;全面了解并监督项目的销售状况,并适时改进策划工作。
- (5) 负责团队成员的管理、培训、考核等日常管理工作,稳定及提升团队整体水平。
- (6) 负责合作伙伴管理,与开发商及各合作公司保持良好的合作关系以推进各项工作的顺利进展。

二、任职条件

- (1) 大专及以上学历,房地产、市场营销、广告相关专业。
- (2) 5年以上房地产相关行业经历。
- (3) 具备房地产项目全程营销策划能力,具备良好的外部媒体关系。
- (4) 有敏锐的市场意识、应变能力,具有较强的营销策划能力、分析能力和实战经验,具有很强的沟通、协调及领导能力。
- (5) 具有强烈的进取心,精力充沛、身体健康、乐观豁达,富有开拓精神。

三、其他福利

基本月薪、项目销售额提成比例、项目拓展奖金、项目利润分成、年度双飞旅游、自驾车补贴、通信补贴、工龄工资、过节固定福利和浮动福利、住房公积金、社保等多层次福利。

相关链接:

××房地产开发有限公司招聘启事

招聘职位: 营销策划总监

薪资: 面议

学历: 大专及以上

招聘人数: 1人

工作地点: 重庆市

工作性质: 全职

一、岗位职责

- (1) 负责制定公司各类重要产品的策划方案, 组织专题会议讨论。
- (2) 监督所辖范围内的市场营销活动。
- (3) 参与公司高层战略策划的研究与定位, 为营销方案提供市场依据。
- (4) 管理团队, 协调部门员工与公司内部、外部等沟通协调工作, 保证高效运作。

(5) 市场策划项目的组织、实施、监督、控制、协调、分析、评估、报告等。

(6) 分析市场情况, 合理利用营销资源, 完成任务目标。

二、任职条件

(1) 专科以上学历, 房地产策划五年以上工作经验。

(2) 能独立胜任并完成年度市场推广、策划方案, 具有较成熟的操作与管理流程经验。

(3) 熟悉公关公司运作模式, 熟悉公关运作环节, 熟悉公关项目的盈利模式。

(4) 良好的团队合作精神, 对工作高度负责, 能够承受工作压力及挑战。

从上述两则招聘启事中, 相信你对策划总监这个岗位也有了一定的了解吧。

房地产策划是贯穿房地产项目开发整个过程的一项极为重要的工作, 一般由开发商聘请专业的房地产策划公司来执行。

从广义来说, 房地产策划主要包括如图 1-2 所示的内容。

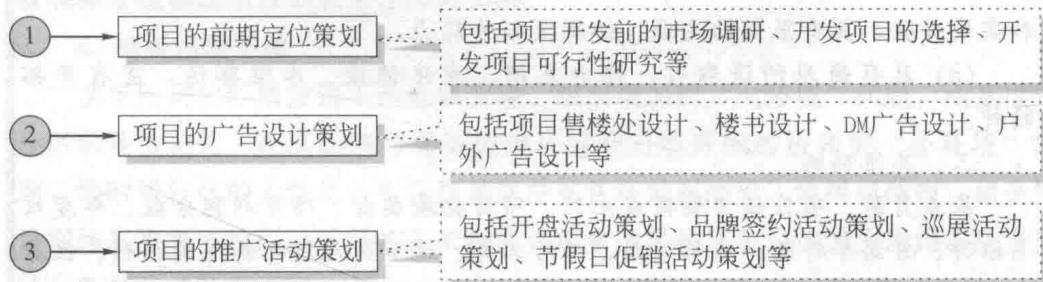


图 1-2 房地产策划的主要内容