

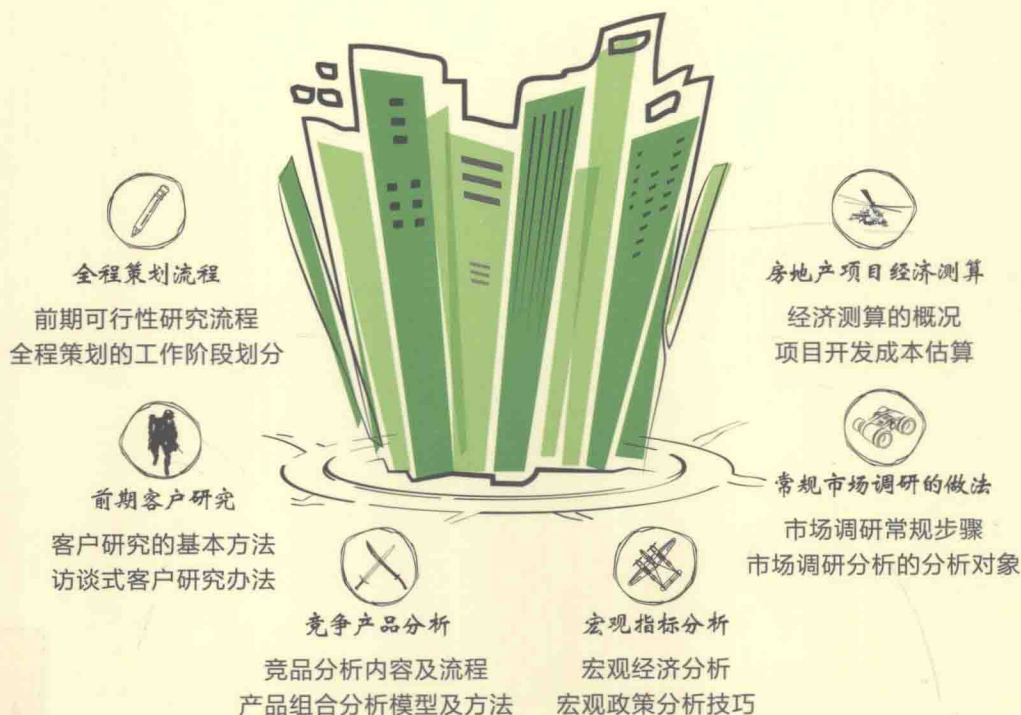
中汇城控股（集团）房地产研究中心 编著

万亩大盘全案操盘团队 真实再现案场营销策划思维

房地产精细操盘

项目定位

真实案例 模式推演 问题直击



中

研究中心 编著

房地产精细操盘

项目定位



化学工业出版社

· 北京 ·

内容提要

一个地产项目销售的好坏来自前期市场研究分析结束后赋予项目的合适定位。项目定位无好坏之分,却有是否与项目整体情况相匹配之别。做项目定位包含很多具体做定位工作:一要挖掘项目价值,二要做客户定位,三要做产品定位,四要做楼盘形象定位,五要做产品价格定位。本书对房地产项目定位环节中的这五项重点工作的逻辑体系做了阐述,也对每一项都做了细致分解和执行要点讲述。

全书内容图文结合,清楚明了,既容易理解也便于参考使用。适合各类房地产相关行业从业人士阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

房地产精细操盘. 项目定位 / 中汇城控股(集团)
房地产研究中心编著. -- 北京:化学工业出版社,
2014.9

ISBN 978-7-122-21615-1

I. ①房… II. ①中… III. ①房地产市场—市场营销
学 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第187269号

责任编辑:王 斌 邹 宁

装帧设计:杨春烨 林德才

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 装:北京画中画印刷有限公司

710 mm × 1000 mm 1/16 印张 14 1/2 字数 300千字 2014年9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: 58.00 元

版权所有 违者必究

策划单位：天火同人工作室

编著单位：中汇城控股（集团）房地产研究中心

主编：苏少彬 肖 鹏 张 杨 刘丽娟 龙镇

编委：

刘丽娟	龙 镇	周国伟	苏少彬	肖 鹏	张 杨
朱 军	万 弘	黄志军	敖 勇	张 健	严 昆
廖金柱	张连杰	王 咏	成文冠	孙权辉	吴仲津
曾庆伟	林樱如	樊 娟	叶雯枫	杨春烨	卜昆鹏
曾 艳	王晓丽	李中石	朱青茹	区倩怡	刘丽伟
王丽君	卜华伟	张墨菊	林德才	林燕贞	曾 欢
舒立军	孟晓艳	孙树学	马玉玲	刘 娜	郭林慧
刘思明	李明辉				

执行编辑：吴仲津 曾庆伟

美术设计：杨春烨 王晓丽

设计创意：广州恒烨广告设计有限公司

专业支持：易中居地产培训机构

CONTENTS

目录

第一章 做市场定位,重在挖掘项目价值1

第一节 项目市场定位的分析指标2

一、市场定位在项目定位中的位置3

二、市场定位要考虑 8 个方面的重要因素3

三、从 3 个方面确定房地产项目的市场定位4

四、市场定位的步骤7

五、发掘产品的客户敏感点9

六、项目定位报告10

七、产品建议书的 7 个方面19

第二节 如何在细分市场中找到目标客户32

一、市场细分的指标32

二、各市场细分客户要具有高度可识别性33

第二章 客户定位——深度挖掘客户资源35

第一节 新时期房地产开发如何做客户定位36

一、客户定位重在能锁定客户36

二、做好客户定位必须先做好客户研究40

三、客户细分是房地产精准营销的必然结果43

四、可按客户圈层与购买力程度细分客户45

五、客户细分要做客户特征描述与购房偏好研究46

第二节 标杆企业及知名顾问公司客户细分办法	55
一、Pulte 公司客户细分策略	55
二、万科客户细分策略	57
三、知名顾问公司的客户细分办法	63
第三节 客户购房关键触点研究	67
一、什么是客户关键触点	67
二、客户购房关键触点的研究内容	71
三、客户关键触点的研究对象	71
四、客户关键触点的研究方法	71
五、7 类不同因素影响客户关键触点	72
第三章 产品定位	81
第一节 对产品定位的重要认知	82
一、产品定位的意义	82
二、房地产项目做产品定位的三个价值	83
三、产品定位方向因为产品阶段不同而不同	84
四、做好产品定位的 4 个原则	86
五、产品定位方法及程序	87
第二节 影响产品定位的因素分析	93
一、客观因素	94
二、主观因素	98

CONTENTS

目录

第三节 产品价值敏感点设置	101
一、产品标准的内容	101
二、区域价值	103
三、产品规划的内容	104
四、景观设计价值	113
五、配套设施	115
六、物业服务	117
第四节 产品定位策略及执行技巧	118
一、提升地产项目产品定位精准度的策略	118
二、房地产项目中产品定位执行技巧	119
第五节 其他品类的产品定位策略	126
一、商业配套	126
二、酒店	127
三、写字楼	130
第四章 形象定位——以何种整体形象打动人	137
第一节 项目形象定位概述	138
一、房地产 CIS 系统	138
二、做好项目形象定位的前提	143
三、不同阶段的项目整体形象设计	144
四、项目形象定位的 6 个注意点	149

第二节 建立项目形象定位体系	152
一、形象力	153
二、产品力	157
三、利益诉求点	158
第三节 大盘项目的形象包装策略	161
一、项目视觉识别系统核心部分	161
二、楼盘整体形象设计	163
三、建筑外立面形象定位	164
四、楼盘内在形象	172
五、现场销售形象	174
六、楼盘广告形象	176
七、项目公关形象	177
八、服务品牌形象	177
第五章 大盘项目的价格定位策略	179
第一节 项目价格定位基本概况	180
一、大盘项目价格的构成科目	180
二、房产价格的 4 个特征	183
三、项目价格定位的 5 种不同目标	185
四、价格定位的 3 个原则	188
第二节 影响住宅房地产项目价格定位的 4 类因素	189
一、一般影响因素	189

CONTENTS

目录

二、区域影响因素	193
三、个别影响因素	195
四、其他影响因素	197
第三节 楼盘项目定价的重要程序	199
一、收集整理市场信息建立费用数据基础	199
二、估计项目成本和需求	200
三、分析项目竞争对手价格策略	200
四、选择定价目标与基本方法	200
五、确定楼盘的平均单价	200
六、确定各期、各栋的平均单价	201
七、确定楼层垂直价差	201
八、决定水平价差	204
九、形成项目价目表	207
十、调整价格偏差	208
十一、确定付款方式种类	208
第四节 楼盘项目定价方法选择	212
一、成本导向定价	212
二、需求导向定价	215
三、竞争导向定价	216
四、可比楼盘量化定价法	218

第一章

Chapter One

做市场定位，重在挖掘项目价值

在房地产项目策划中，项目的市场定位要解决的核心问题是：项目处在什么样的市场中，在为什么样的人盖什么样的房子？

简单理解的话，项目的市场定位就是一个为“要做什么样的产品”而展开分析论证的工作过程。

做项目市场定位的最终目的是：明确项目在市场中的位置即特定价值所在。这个特定价值由很多内容构成，比如产品组合、形象、价格等。

做产品的市场定位，还需要把握的一个基本原则是：突出个性、创造差异性。

Section One

第一节 项目市场定位的分析指标

市场分析不是指用精明的方式兜售自己的产品或服务，而是一门真正要明确自己所在位置的理性解析过程。

市场定位要在充分的市场分析基础上才能完成。一个项目如果完成了市场定位，相当于拿到了项目通向回收现金流的金钥匙。

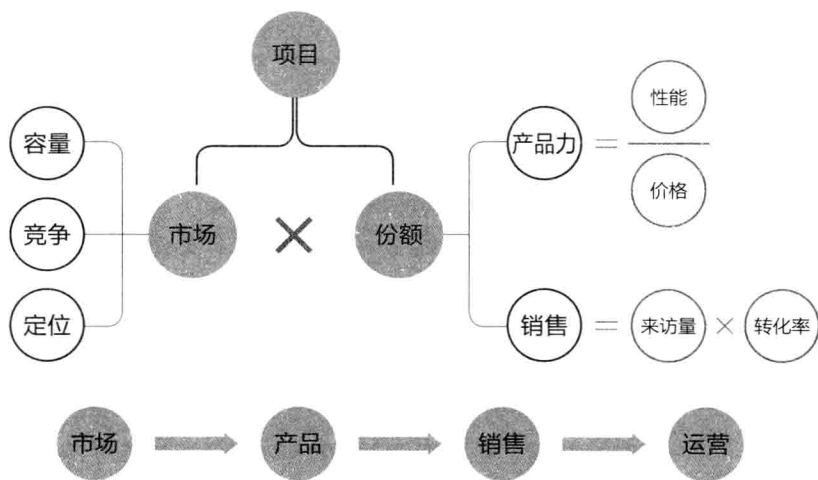


图 1-1 市场分析的逻辑框架

一 市场定位在项目定位中的位置

在房地产行业中，项目定位一般是基于四个方面形成的策略：土地分析、客户分析、市场选择与竞争分析。

四者关系

市场选择与竞争分析是项目定位的核心基础条件，土地分析和客户分析是确定项目定位，获得产品建议的前提条件。

市场定位

市场定位是指企业根据竞争产品在房地产市场上所处的位置和目标客群关注的项目产品属性，为企业产品有针对性地打造差异化的鲜明形象并在顾客群中进行推广，从而使得开发的产品能够在市场上确定适当的位置。

市场定位的位置

市场定位在项目定位工作中处于基础性位置，最适合项目的定位大多根据精准的市场定位确定。

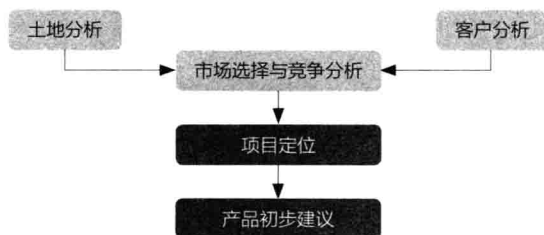


图 1-2 市场定位在项目定位中的位置

二 市场定位要考虑 8 个方面的重要因素

市场定位的实质是企业通过差异化手段使本企业与其他企业严格区分开来，顾客能够用这种明显的差别做出消费行为。所以，在市场定位中，怎样在一个正确的时间、地点向哪些目标人群提供正确产品，对开发商来说是一个非常值得思考的问题。

做好市场定位有以下 8 个因素需要考虑：

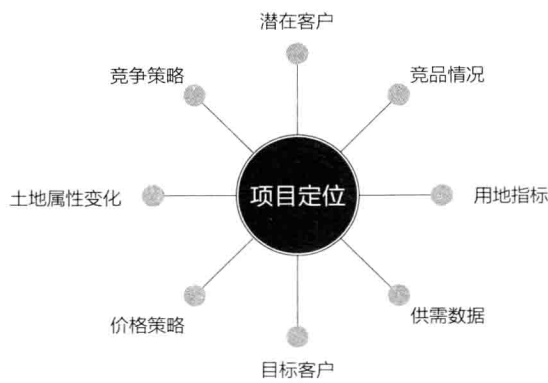


图 1-3 项目市场定位要考虑的 8 个重要因素

市场定位策划的关键精力要用在：在合适的土地上为合适的客户提供与之匹配的产品，在了解土地的基础上选择客户，通过客户判断与竞争寻找机会。

从 3 个方面确定房地产项目的市场定位

地产项目的市场定位要围绕市场展开，旨在找出项目产品进入市场的最佳切入点，促使消费者产生购房的欲望。

进行项目市场定位分析时，主要探讨的问题有：

- ① 项目产品的市场可行性如何？
- ② 潜在客户和目标客户是谁？
- ③ 产品的市场受众面有多广？
- ④ 切入市场后如何顺利销售？

借助这些问题，大体可以从 3 个方面找到项目市场定位：

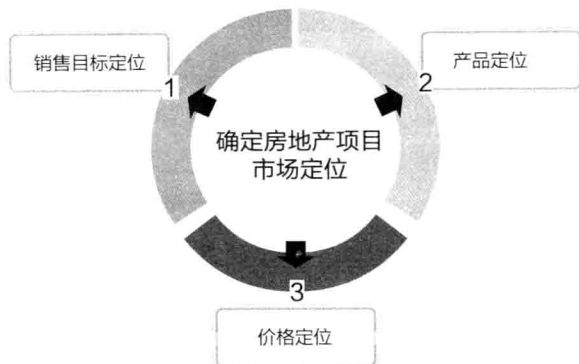


图 1-4 项目市场定位的 3 个方面

1. 销售目标定位

明确销售目标定位的价值在于能帮助开发商决定做哪一种产品。如何做好销售目标定位是策划的核心内容，也是打开市场的基础。

对开发商来说，明确的销售目标定位应建立在客户经济及观念接受能力和市场需求之上。客户对产品的接受能力可以从客户对地域的喜好程度、房地产档次选择趋势、房地产户型需求程度、小区环境满意程度、物业管理服务程度等方面了解。在市场需求方面，前期的房地产调研数据能够满足开发商对未来市场走势预测的要求，定期的宏观市场报告、地域房地产市场报告等数据能反映当下楼市的现状，对于国家及当地政府的政策解读也能够帮助决策者预见未来市场的变化。

在销售目标定位过程中，需要有针对性、有目的地去锁定一个精准的客户群，但由于做不到一个非常明确的市场划分，因而定位只能是一个决策性、方向性、线条性的定位，这时候的销售目标定位要朝着两个方向：一方面，面向多数锁定的客户群；另一方面，通过从众效应进行信息传播来吸引另外一群类似的顾客。

2. 产品定位

房地产项目的开发有规模之分、产品档次之分和购买层次之分，开发商必须在市场上树立属于自己的特殊形象，因此，产品定位尤为重要。

房地产产品定位选择受两个方面的限制：硬件方面，如容积率、密度、绿化率、停车位配比、控高等全部由政府规划决定且不可更改；软件方面，如资金、材料、工期、技术、施工等都是不确定的变数。

除此之外，房地产产品销售周期较长，因此，开发商做产品设计时还需要使产品具备一定超前性和经典性，以应对经常变化的房地产市场，不会因为市场变化而使得产品滞销或过时。因此，房地产产品定位在真正执行时十分困难。

一般情况下，产品定位需要根据项目的档次、价格、区域、品质等综合性性价比因素做相对应的调节变动。开发商顾虑到项目需要较大的投资，又存在相应风险和市场不确定因素，在对待产品定位时会小心翼翼，较为慎重，以求有一个正确的、能够符合市场趋势的产品定位。

3. 价格定位

除销售目标定位和产品定位之外，价格定位也足以影响开发项目成败。价格定位正确与否很大程度上反映出开发商对市场尺度的把握和对客户心理需求的了解，是具备竞争意识的表现。

（1）关注市场价格规律和走势，讲究销售的技术性

在竞争激烈的房地产行业，价格对楼市的发展或多或少地都起到了牵制或制约作用，价格定位竞争也越来越突出。在房地产市场中，价格大多跟市场营销有关系。因此，价格定位除了要关注市场必然价格规律和走势外，在销售上也要有技术性的讲究。比如，一个多层住宅的楼盘销售，往往都是顶层和底层房子比较难卖，但是如果在销售中采取买顶层送露台，买底层送花园的推销措施，效果就会得到改善。

（2）价格定位要重视营销策略

楼盘价格定位最重要的一点就是必须注重营销策略。开发商应根据具体项目的地段差异、档次差异等各方面的差异，通过制定不同的价格打造产品差异化，具体做法有以下四个方面：

① 早期推介的楼盘可以注重策划销售，开始的成功则帮助项目迅速抢占市场份额，可以采取成本价或略高于成本价的价格销售。

② 时刻关注房地产市场走势，价格定位可以根据市场总体趋势进行小幅微调来刺激购房者出手购买。

③ 通过对竞争产品分析和跟踪监测后，推出具备相应市场竞争力的价格定位，此时应特别注重研究目标客户群内各种客户群体不同需求下的心理价位。

④ 一些精品高端项目，在开发前期所设定的客户群体即为中高端客户群体，因此，不同档次的房地产产品在价格定位上应该充分反映“物有所值”的原则。

四 市场定位的步骤

市场定位的关键是企业要在自己推出的产品上找出比竞争产品更有优势的特性。竞争优势主要集中在价格优势和产品偏好优势上。因此，企业在开发项目前期除了要控制成本，进行严谨的价格定位之外，挖掘产品特性也要具有创意性。

因此，企业市场定位可以通过以下三个大步骤完成：

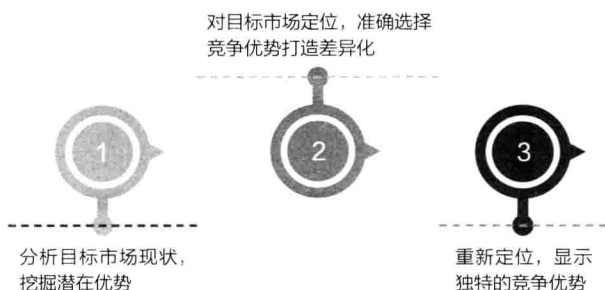


图 1-5 市场定位三大步骤

1. 分析目标市场现状，挖掘潜在优势

作为开发商，他们首先关心的、最想了解的还是市场行情及未来走势，在此基础上才能决定三个问题：是否要进行某个项目的开发工作，如何开发，让谁来执行开发。

这一步骤的中心任务是回答以下三个问题：

- ① 竞争对手的产品定位如何？
- ② 目标市场上顾客欲望满足程度如何？还有什么需求？
- ③ 针对竞争者的市场定位和潜在客户的真正需求，我们能够做什么？

回答完以上三个问题，企业就可以从中把握和确定自己的潜在竞争优势在哪里，在推广中树立属于企业自身的特色品牌形象。

2. 对目标市场定位，准确选择竞争优势打造差异化

竞争优势是一个企业同竞争对手抗衡的能力，这种能力既可以是现有的，也可能是潜在待挖掘的，在这个步骤里，企业可以运用 3 种分析来明确自身状况和市场所处的位置。

（1）竞争对手分析

界定出竞争对手。识别了主要的竞争对手后，即可对项目相关参数罗列分析，进行多维度对比，标出竞争对手在常规重要指标上的数值，然后通过竞争对手优劣势分析一览表来做更深入的分析，分析结果可以用来借鉴对手的优势经验，规避劣势。

（2）目标顾客分析

这个部分的分析是基于做市场需求调研时获取的数据，按照不同标准对客户进行分类，比如：按年龄、收入水平、地域等性质进行分类，然后对比顾客对项目各方面参数重视程度，并在重要参数旁做上标记，整理成表格或者便于浏览对比的图标。企业凭借这些数据了解顾客需求动态，了解顾客对房地产市场的需求特点，作为项目的市场定位依据之一。

（3）自身分析

指标分析标记方法在自身分析工作中也可以运用，方法就是罗列分析企业自身的各个素质指标，在重要的参数上做出明显的标记。如此一来，企业可以清楚地了解房地产市场定位项目各方面的素质和项目竞争力，以及针对竞争对手而言，自身的优劣势在哪里。

通过这三方面分析，挖掘出的项目卖点，都会符合三个条件：

- ① 是竞争对手表现不足的方面；
- ② 是顾客看中的因素；
- ③ 项目在市场定位上有明显优势，具有核心竞争力。

3. 重新定位，显示独特的竞争优势

在这一阶段，企业应把挖掘出来的价值点和竞争优势通过稳定的媒介准确传播给顾客，以达到同潜在顾客沟通的目的，并在顾客心目中留下深刻的印象。企业应首先让目标客群了解、认同、喜欢并支持项目市场定位，建立与顾客设想一致的定位形象。通过强化给目标客户的形象，稳定客群态度，能够巩固建立起与市场相一致的形象。

在此过程中，还应注意目标客群对市场定位出现的理解性偏差或由于宣传失误而造成的形象模糊、难以辨认的情况，及时纠正这些不利于市场定位的形象，甚至可以考虑重新定位形象。

重新定位是指企业为已经推出市场的项目产品重新确定树立新的形象，以改变消费者对产品或企业原有的认识，争取有利的市场份额，适应市场的新需求。比如日化生产厂给洗发露的原定位为温和不刺激眼睛，但由于出生率下降，企业重新定位该产品为使头发松软有光泽，以扩大目标消费群，争取更多市场销售份额。但是，这其中企业决策者决定前还需要考虑到定位