

地产征途



李旭东◎编著
DICHANZHENG TU

12年地产营销策划实录

NLIC 2970719517

为房地产营销咨询行业“画像”

描绘了一个成功策划人的成长轨迹

为深入了解“房地产营销策划”提供了一个真实而鲜活的视角



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

地产 征途

D ICHANZHENG TU

李旭东◎编著

12年地产营销策划实录

房地产营销咨询行业“画像”
描绘了一个成功策划人的成长轨迹
为深入了解“房地产营销策划”提供了一个真实而鲜活的视角



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书作者是一位有着12年工作经验的房地产业操盘手，他带领着自己创立的房地产咨询公司成功操作了很多项目，从无败绩。他将自己的操盘策略与心得、对开发商的建议、创业感悟以及从管理者的角度对入行不久的年轻人的寄语写成本书，为房地产营销咨询行业“画像”，描绘了一个成功策划人的成长轨迹，为房地产业及相关从业者深入了解“房地产营销策划”提供了一个生动而鲜活的视角。

图书在版编目（CIP）数据

地产征途：12年地产营销策划实录/李旭东编著. —北京：机械工业出版社，2011.6

ISBN 978-7-111-35062-0

I. ①地… II. ①李… III. ①房地产—营销策划 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第115682号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：刘文蕾 版式设计：刘志春

封面设计：吕凤英 责任印制：杨曦

北京四季青印刷厂印刷（三河市杨庄镇环伟装订厂装订）

2011年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·11.75印张·160千字

标准书号：ISBN 978-7-111-35062-0

定价：32.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010)68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010)88379649

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前言 策略是个什么玩意儿

有人问我，做策划的必修课是什么，如何做策划？

如果策划能说清楚如何做就不值钱了，每次的事情不同，目的不同，策划的方法也不同。“良将用兵若良医疗病，病万变药亦万变”，唯一不变的是“望、闻、问、断”的程序和不断积累的案例经验。如果一个小孩问你如何走路，你会如何告诉他呢？如果是我，我会说，路在脚下，跌倒了爬起来，走多了就会了。

我更倾向于用策略而不是策划这个词。策略与策划从文字上可能只差了一个字，但是有根本性的区别：策略是战略设计的一个分支，更倾向于中长期的部署和规划，策略设计是为了实现目标而设计的路径。在策略设计中我们要考虑很多要素，比如节奏、成本、方法、顺序、选择等等。而策划更多是一种能力，更偏重具体事件的执行，比如一次公关活动的方案设计和执行。在这里我要说的是策略设计。

策略设计者的必修课很多：学习、热情、正直、创新、勤奋、坚持。我决定按照我的思路来讲述这个问题。

第一，不是所有人都能做策划，这需要天赋，需要积累。一个不爱读书，没有表现欲，逻辑思维混乱，而且对中国历史茫然无知的人，根本就干不了这行。

第二，如果你认为自己还不错，那最好找个前辈（怎么也得干这行10年以上，而且业绩还不错）聊聊，如果他认为你根本就不是做这行的料，那你就好自为之吧。我从来都认为：选对方向比如何走路更重要，磨刀不误砍柴工。

第三，如果以上两条你都通过了，你可以入门了，方式有两种：第一

种是自学；第二种是拜师，但后者往往不是一厢情愿的。上策是你既要不断学习，又要努力寻找能够对你“当头棒喝”的人。至于如何自学，因为每个人的情况不一样，很难一概而论。比如有的人是做销售的，那他最好从销售策划做起，直至整体策略设计；有的人是做推广的，那他可以从广告策划做起直至整体策略设计；有的人是做市场的，那他可以从市场调研与数据分析做起直至整体策略设计。这三种路径所需要学习的东西是不同的，我想新手至少要找到一个相关类型的工作，哪怕是最底层的，然后结合实际开始读书，最基本的是大学营销专业的课程。《营销管理》、《市场调研》、《国民经济统计学》、《基础会计》、《财政与金融》、《企业战略》、《运筹学》、《销售管理》、《广告策划》等。当然如果经济条件允许，参加一些好的培训班也是不错的选择。

目 录

前言 策略是个什么玩意儿

| | |
|----------------------------|----|
| 一、策略为王 | 1 |
| 1 策略设计的三种思路 | 1 |
| 2 策略设计的方法 | 2 |
| 3 策略制定的出发点是实现目标 | 3 |
| 4 参照系对于策略制定的重要意义 | 4 |
| 5 如何撰写年度策略规划报告 | 5 |
| 6 策略设计者日常修炼三十五法 | 7 |
| 7 策略设计者收集信息的五大渠道 | 9 |
| 8 策略设计者的作用 | 10 |
| 9 策划报告始于结构性思考 | 12 |
| 10 策略思考的五要素 | 13 |
| 11 创意一句话，策略一张纸，报告一本书 | 14 |
| 12 一箭穿心的策略设计 | 16 |
| 13 策略与执行 | 17 |
| 14 对房地产策划的另类解读 | 18 |
| 15 对于开发企业战略规划的思考 | 19 |
| 16 如何成为一个策略设计高手 | 21 |
| 二、操盘实战 | 23 |
| 17 把握“战机” | 23 |
| 18 营销管理必须处理好三个问题 | 24 |

| | | |
|------------------|------------------|-----------|
| 19 | 在销售中培养“观察力” | 25 |
| 20 | 接单原则：当头棒喝，还是诱敌深入 | 26 |
| 21 | 卖得快≠价格低 | 28 |
| 22 | 地产咨询的两个关键 | 29 |
| 23 | 房地产营销攻略十二招 | 30 |
| 24 | 操盘前期必知要素 | 32 |
| 25 | 开盘必胜的秘笈 | 33 |
| 26 | 研究客户需求的一般方法 | 34 |
| 27 | 对加息后购房者的心里分析 | 36 |
| 28 | 向“二人转”学习如何完成自身推广 | 38 |
| 29 | 如何提升营销战斗力 | 40 |
| 30 | 如何提高成交量 | 41 |
| 31 | 如何打好一次高档楼盘的营销战役 | 42 |
| 32 | 房地产营销竞争的层次 | 44 |
| 33 | 营销战中常用的五种策略 | 45 |
| 34 | 打赢一场营销战的七个必备条件 | 51 |
| 35 | 房地产营销中的凿穿策略 | 52 |
| 36 | 八步推动你的项目 | 54 |
| 三、给开发商的建议 | | 56 |
| 37 | 十面埋伏下开发商的对策 | 56 |
| 38 | 房地产市场细分有时候是一种勇气 | 57 |
| 39 | 地段为王 | 58 |
| 40 | 地产项目如何选择营销活动的明星 | 59 |
| 41 | 开发商的春节保卫战 | 61 |
| 42 | 低谷时如何提高销售团队士气 | 62 |
| 43 | 如何让一个项目保持持续的竞争力 | 63 |

| | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| 44 | 大型房企必须正视模式的两面性 | 65 |
| 45 | 如何运作复合型开发项目 | 66 |
| 46 | 城市核心区的价值 | 68 |
| 47 | 关于商业地产人气的四个问题 | 69 |
| 48 | 商业地产运作必须知道的十件事 | 71 |
| 49 | 价格是打破僵局的唯一手段 | 73 |
| 50 | 节日促销如何才有效 | 75 |
| 51 | 怎样做好房地产广告 | 76 |
| 52 | 开发商价格同盟能否救市 | 77 |
| 53 | 开发商要注意七大战略陷阱 | 78 |
| 54 | 剖析商业地产的七刀 | 80 |
| 55 | 理智应对危局的五点建议 | 83 |
| 56 | 危局下的自救策略 | 84 |
| 57 | 五大要素成就黄金商铺 | 85 |
| 58 | 如何选择设计公司 | 90 |
| 四、房地产咨询策划公司的发展之道 | | 91 |
| 59 | 我们需要怎样的商道 | 91 |
| 60 | “先强后大”还是“先大后强” | 92 |
| 61 | 我们更适合哪种发展战略 | 93 |
| 62 | 房地产咨询策划公司的角色是什么 | 94 |
| 63 | 房地产策划公司的底线 | 95 |
| 64 | 掌门人的三大要素 | 96 |
| 65 | 胆识——企业家必备的素质 | 97 |
| 66 | 对人才的吸引力不能丧失 | 98 |
| 67 | 非主流咨询策划公司的小而美 | 100 |
| 68 | 成功企业的五种力量 | 101 |

| | | |
|-------------------------|----------------------|------------|
| 69 | 冷静是风险来临时最重要的武器 | 102 |
| 70 | 企业领袖应该具备的七种素质 | 103 |
| 71 | 企业应有刀的精神 | 104 |
| 72 | 组建团队应该避免的六大陷阱 | 105 |
| 73 | 没有老兵何谈战斗力 | 107 |
| 74 | 地产江湖的人才瓶颈 | 108 |
| 75 | 咨询策划公司的四有四要 | 110 |
| 76 | 争论面前更要专业 | 112 |
| 77 | 成功者应该具备的基本素质 | 113 |
| 78 | “狡兔三窟”与服务理念 | 114 |
| 79 | 重塑公司的核心竞争力 | 115 |
| 80 | 在消费中学习营销 | 116 |
| 81 | 对每一个项目负责 | 118 |
| 82 | 乱动就是动乱 | 119 |
| 83 | 你能卖多少钱 | 120 |
| 84 | 烧不死的鸟是凤凰 | 121 |
| 五、操盘手的修炼之道 | | 123 |
| 85 | 简单的价值 | 123 |
| 86 | 打倒自己最大的敌人 | 124 |
| 87 | 剑客的真正武器 | 125 |
| 88 | 提案要有“图穷匕见”的阴谋感 | 126 |
| 89 | 唯有极于情，方能及于剑 | 127 |
| 90 | 渡河须用筏，到岸不需舟 | 128 |
| 91 | 向张艺谋学习 | 129 |
| 92 | 从“剑是一切”到“一切是剑” | 130 |
| 93 | 学会退步 | 131 |

| | | |
|-------------------------|-----------------------|------------|
| 94 | 对手的价值 | 132 |
| 95 | 君子无刑不发 | 133 |
| 96 | 刻舟求剑与画地为牢 | 134 |
| 97 | 让自己变得八戒一些 | 135 |
| 98 | 三个服从 | 137 |
| 99 | 参谋也须上战场 | 138 |
| 100 | 虚实人生 | 139 |
| 101 | 操盘手的世界里没有“如果” | 140 |
| 102 | 精英不是“照顾”出来的 | 141 |
| 103 | 自胜者强 | 142 |
| 104 | “祸从口出” | 143 |
| 105 | 论成败 | 144 |
| 106 | 越己者，恒越 | 146 |
| 六、给行业新手的忠告 | | 148 |
| 107 | 企业需要什么样的员工 | 148 |
| 108 | 行业新手如何提高自己的执行力 | 149 |
| 109 | 每一滴汗水都不会白流 | 150 |
| 110 | 刚入地产行业的毕业生应该做什么 | 152 |
| 111 | 改造我们的学习 | 153 |
| 112 | 化繁为简的问题分析法 | 154 |
| 113 | 如何写好推广报告 | 156 |
| 114 | 关于写报告这点儿事 | 157 |
| 115 | 专业人士应具备的赤子之心 | 159 |
| 116 | 写报告的境界 | 160 |
| 117 | 高度决定视野 | 161 |
| 118 | 宁静致远 | 162 |

| | | |
|-----|----------------------|-----|
| 119 | 你愿意为一次选择坚持多久 | 163 |
| 120 | 一些行之有效的工作方法 | 165 |
| 121 | 一个策划公司招聘的15个问题 | 167 |
| 122 | 给员工的忠告 | 168 |
| 123 | 我面对困难的八点心得 | 169 |
| 124 | 如果你身处“裁员”险地 | 170 |
| 125 | 如何让员工自己快速成长 | 171 |
| 后记 | 在创业中成长 | 174 |

一、策略为王

1 策略设计的三种思路

做策略设计的思维逻辑是什么？常规的做法基本上全是先罗列一堆历史数据，然后罗列一堆竞争对手的数据，最后开始说我们该如何如何，实际上这都成了套话，思考的关键点被这些流程淹没了。

下面谈谈我所认为的三种思考路径。

第一种路径：从竞争对手入手，研究对手的特点，然后作出相应的对策。这是所谓的相对竞争优势理论，这种思考路径适用于短期内、对手明确的状况，如果周期过长或者竞争对手不可控，这条路径不行。

第二种路径：从消费者入手，重点研究消费者的消费特征，并对消费特征进行前瞻性预测。于是衍生出三种产品策略：填补空白点策略、引爆需求策略和创造需求策略。在现在竞争日益激烈的市场状况下，填补策略适合短期项目和非竞争激烈市场，后两者适合长期竞争激烈市场或者需求饱和市场。

第三种路径：从趋势入手，根据经济、技术、社会文化和消费特征的群体演变趋势，判定未来市场可能出现的产品，这种策略大多数是改变游戏规则的策略，比如数码相机代替胶片，比如 MP3 代替随身听。

以上三种路径并不是单一使用，它往往会在一个设计中组合使用，但

是为多为第一种和第二种组合，或第二种和第三种组合，当然也有全部组合；一二组合适用于中短期（1~3年）策略；二三组合适用于中长期（5年以上）策略。

2 策略设计的方法

什么是衡量一本策略设计报告好坏的标准？要写一本好的报告，首先要知道自己的目标是什么，要明确客户的真正需求。比如有的客户说：我要卖得好，这是一个很宽泛的概念，卖得好至少包含了四、五个层次的问题：价格、利润率、利润总额、周转率、品牌。客户要求的“好”，是要某一个好，还是都要好？这个目标能不能量化？报告是为经营服务的，不是写小说，因此套用模板的报告我们不写，不是不能写，而是我们知道“良将用兵若良医疗病，病万变药亦万变”！

在目标搞清楚之后，逻辑的重要性就显示出来了，你为了目标肯定要设计一个路径，而这个路径一定是经过分析自身、对手和时势而后产生的，在时势、自身、对手之间找到一个切入点和一个切入节奏，并证明这是可行的，这个证明的过程就是逻辑。逻辑是在你经过敌我形势分析，作出大胆的假设之后的再证明，而不是你通过一堆数据分析得出的结论，因为如果路径是这么分析出来的，你的对手也可以做到，所以我们说在目标确定之后是：大胆假设、小心求证。所谓逻辑是指你在求证过程中的思维方法，而数据只是你求证的过程中的工具罢了，数据永远是滞后的，并且是相对不对称的。

至于假设是需要一定功力的，它需要长期不断地学习，开阔视野，了解人性。营销是人性的艺术，非一日之功，一个有穿透力的假设很多时候

是天赋 + 长期努力的结果。

最后再一次强调的是：所谓逻辑是你思考问题的方法，是你找到切入点之后的再完善，举个不太恰当的例子，如果你要杯酒取人命的话，你的逻辑就是让我相信你凭什么能够让他把酒喝下去。这个前提是你如何把酒送到他面前，谁送，为什么送，这里最大的风险在哪里，毒药从哪里来，如何保证药效。总之你一定要知道逻辑是你向别人证明你的方法可以达到目的的工具，谁前谁后不重要，重要的是简单有效。

3 策略制定的出发点是实现目标

毛主席说：是革命就会有牺牲，但是我们要不怕牺牲，排除万难，去争取胜利。为了实现目标，有所牺牲是必然的。

制定策略也是同样的道理。我想谈谈在每次决策时操盘手应该考虑的出发点。很多时候我们经常面对的问题是：

1. 如果这样做，一期客户会不会退房？
2. 如果那样做，那些客户会不会有反应？
3. 如果用另一套方案做，某某会不会对我有想法？

以上问题只是冰山一角，我不止一次面对。我不反对周全地考虑问题，但是在考虑之后无法形成决策就是优柔寡断、贻误战机。我们做房地产营销的使命是什么？答案是多卖房，而不是少退房。只要我们一次“攻击”形成的销售是退房的 2 倍以上，我认为就没什么不能做。

每一次营销策略的制定，关键是目标的澄清，只要目标没有问题，剩下的就不要瞻前顾后了，我们不是客户，我们无法知道他们每个个体如何思考问题，我们需要做的就是实现我们的目标，至于因此产生的费用和其

他成本那是必需的。作个假设：如果一个楼盘有 1000 套库存，我们现在需要通过 200 套的留存保证 800 套的销售，你干吗？大多数人都会选择干，可是真要开会的时候，总会有一些似乎考虑问题全面的人说，我们要考虑那 200 套房，那也是很多钱啊，在没有考虑好之前我建议不要做动作。难道他真不知道 800 和 200 哪个多哪个少吗？不是！是他根本不知道什么叫牺牲。在战场上，我们经常看到一个“死军”，所谓“死军”就是明知必死，也必须要去，在任何战役中都存在这种部队，他们为了整个战役的胜利牺牲了自己，这都是实现大目标的需要。“不怕牺牲”不是口号，更是态度，是一种为了胜利不怕千夫所指的勇气。

4 参照系对于策略制定的重要意义

在中学物理课本中，参照系是指：为了描述物体运动的规律，为确定物体的位置、位移而被选作参考的物体或物体群。参考对象对于策略制定有非常重要的意义。我们在做策略报告时，市场分析很重要，可是市场分析如果没有比较就没有价值，比如我们判定一个 50 万人口的城市年住宅需求 70 万平方米，请问这个市场能不能进呢？如果这个市场中每年供给 120 万平方米，请问它的竞争激烈程度高不高呢？我们发现当我们判定好不好、激烈不激烈、行不行的时候，我们自然而然就会拿心中的一个案例去与之比较，而我们脑海中那个与眼前比较的物体或者数据，就是我们选定的参照物，如果它是一组数据构成的，那它就是一个参照系。尽管在运动学中，参照系的选择可以是任意的。但是受每个策略制定者的能力、视野和数据的限制，很多策略制定者是没有参照系的，于是大多数人会拿自己的经验作为参考，于是出现了“一叶障目，不见森林”的笑话。因此我认为

在心中形成参照系，不断完善参照系，不断建立新的参照系，在研究问题的时候能够选择正确的参照系，也就成为一个人，乃至一个咨询机构能否走向巅峰的关键。那么，如何建立自己的参照系呢？

第一类，我认为是数据的积累，这种积累不是简单的叠加，而是在不断分析公共数据基础上的累积。这种数据有两类来源，一类是公共刊物，一类是自己调查。情报分析学中这是一个最基本的技能，对于一家策划公司，如何建立自己的参照系是关键之关键。这种建立是长期而有效的，不是偶尔的，更不是“三天打鱼，两天晒网”能做到的！

第二类，我认为是成功者的故事，这种积累是指对一定时间样板企业或者样板项目进行的细描，找出成功者的核心关键，这样你可能不知道什么能够成功，但是你基本可以知道什么肯定不能支持成功。

第三类，你要与时俱进，数据永远代表历史，你要看到未来，要走出去，只有了解未来的人，才能做出有生命力的策略，这就是我们为什么要与时尚同步，要不断去世界各地探寻城市发展的规律。

以上这些还远远不够，甚至很多还要延伸出具体的建立办法和研究细节，但我想强调的是：建立参照系的能力是一个策划应该具备的基本能力。

5 如何撰写年度策略规划报告

拿破仑说：战略是时间和空间的艺术。而年度策略是仅次于中长期战略的长程规划，尤其是在这个所有人都无法把握未来的年份里，一份基本准确的年度策略对于大的开发商来讲实在是重中之重，因为大公司一旦启动，调头是很慢的，所以年度策略是所有战略中最重要。

年度策略要从三个坐标体系上下手：

X坐标：时间，作为一个策略制定者你必须通过对今年所有信息的分析，对明年乃至后年产生一个基本的判断，这是整个报告的基点，如果基点错误，那报告根本就不成立，因此这部分在很多人眼里更像是算命，实际上是策划人依据信息收集能力+逻辑分析能力+多年实战经验+对未来的嗅觉形成的综合结论。横坐标一旦确定，就意味着你以后所有的动作从空间落到了平面上。

Y坐标：目标，在对未来市场有了基本准确的判断之后，你就要分析公司给你的目标或者自己认为合适的目标，然后分析自己手里的项目，根据每个项目提供的产品和提供产品的时间确定年度目标，并确定项目之间的关系，在哪个阶段以哪一个为主，几个项目如何联动；清楚自己有多少产品，客户会给你多少广告费，你准备如何分配，如何把握局部和全局的关系。

Z坐标：深度，在对未来产生判断，确认了各个项目的目标和使命之后，我们需要为每个项目确定其自身的年度开发策略，此时项目分为销售和推广两条线，销售策略为主干，推广策略为枝叶。首先我们需要将每个项目的指标按照我们的资金计划和项目节点（比如销售许可证取得时间）进行年度收入规划，进而确定推广节奏。然后我们需要分析我们的目标客户，找到他们心理防线的关键点，设计好不同层面客户不同方法的主攻纲要，进而制定每个项目的年度营销策略。

在以上三个坐标搞定之后，我们需要建立的是另外两个体系：

一个是战略柔性体系：通过每周的信息反馈，随时把握项目动态，随时进行项目策略修正。该体系的关键是保证信息反馈的及时有效。

另一个是战略执行体系：需要根据策略组建实现策略的专业团队，并进行必要的监督，策略执行不到位就是空谈。99度和100度尽管只差1度，可是一个是不开的水，一个是开水。同样的策略，不同的人执行出来的结果往往大相径庭，所以策略执行过程中，必要的指导必须形成体系。

最后，做策略规划一定要牢记三个词：大局、目标、节奏。