

房地产

营销全攻略

FANGDICHANYINGXIAOQUANGONGLUE

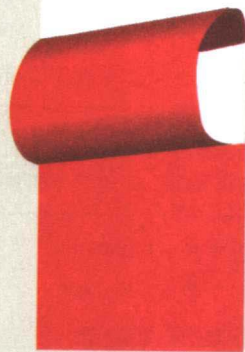
姚迎伟 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

房地产营销全攻略

顾宝昌 题



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产营销全攻略/姚迎伟编著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-911-6

I. 房... II. 姚... III. 房地产—市场营销学
IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 048918 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

经销: 新华书店

策划编辑: 谭 伟

技术编辑: 杨 玲

责任编辑: 解传广 胡翠平

责任校对: 剑 兰

787mm×960mm/16

21.25 印张 312 千字

2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

定价: 39.00 元

书号: ISBN 7-80162-911-6/F·825

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前言

就像“不想当将军的士兵就不是好士兵”一样，每一个从事销售行业的人员，从销售业务员到销售主管、再到销售经理，无不想当销售总监、甚至公司的总经理。我认为，在整个房地产营销队伍中，营销总监是站在市场风口浪尖上的最有挑战性的弄潮儿，本书就是献给这些人的。

古人云：“操千曲而后晓声，观千剑而后识器”，做房地产营销总监，同样也需要大量的房地产营销操盘经历和案例支撑，才能胜任这一职务。本书汇集了许多人的营销故事和大量项目的操盘案例作为素材，让我们共同回味体验。

在十多年前，北京刚刚有房地产一说的时候，在房地产营销领域上还是完全照搬港台模式，虽然各路英豪汇聚北京，曾出现了邓智仁的利达行、李元发的九鼎轩，还有德茂、富邦行、中外房信、伟业等公司打着专业营销代理房地产的大旗，确实曾经轰轰烈烈过。但是转眼间便灰飞烟灭，无论过来的人如何感慨，仿佛那时的几家公司都是黄埔军校，培养了数批在房地产业叱咤风云、独当一面的营销顶尖高手，现在他们绝大多数早已功成名就，或挑头单干经营着自己的公司、或转行干别的、或出国镀金，能坚持到现在还战斗在营销一线上的屈指可数。难啊！难能可贵啊！如果让我们回过头来重新选择，我想绝大多数同行还是会义无反顾地选择房地产营销。

为什么大家看好房地产营销这一行业？这个行业有什么特别吸引我们的地方？尤其是做到营销总监位置上时，仍旧干劲十足？

我在许多公司做员工培训和职业教育时都曾经做过调查，你为什么选择房

地产营销这一职业？答案有许多：①具有挑战性；②收入高；③能接触更多的有钱人，扩大社会交往面；④能锻炼人，实现自我价值；⑤工作条件好；⑥工作时间灵活；⑦工作氛围好，和同事关系简单；等等。

那么，既然做房地产营销有如此多的好处，就让更多的有志青年进入这一行业吧！于是我们就把从业多年的经验和教训统统都讲出来，供大家回味和借鉴，哪怕是嘲笑都无妨，毕竟我们曾经做过，我们那时还年轻。

首先感谢各位读者朋友，在百忙中抽出时间浏览本书，解闷、猎奇、充电、交流，我们都衷心地欢迎。

做营销的首要会推销自己，本人叫姚迎伟，女兆姚，迎接的迎，伟大的伟，迎接伟大的——那个时代。提起名字，我不能不介绍一下，曾经有一位具有北大中文系古汉语专业研究生学历的老板，对测字很有研究，我对此也有兴趣，初次见面时应我的一再请求，他给我说了一下名字的引申含义：姚字，是母系氏族的大姓，由女字和类似北字组成，意思是在我的一生中要背靠着女人才能发达，做成事还要有女老板的支持；迎字中有个刀字，还有走之旁，意思是在公司里会有小人从背后捅刀子，最终撵我走；伟字是指在有贵人相助的情况下，本人将在43岁左右才能功成名就。无论你信不信，前两个字，我都认为是暗示与事实相一致，后一个字还没有到时候，要得到证实还需等几年，还需我的不懈努力。以上玩笑话，目的是让各位记住我的名字。

为了便于大家认识我，多啰嗦了几句，这也是作为房地产销售人员的基本功——自我推销嘛。

谈到写本书的目的，不能不再多说几句：

我1986年毕业于北京师范大学图书情报信息专业，后留校工作。1993年开始进入北京房地产业，先后从事过房地产信息收集、分析、整理、编辑、报告以及房地产项目的前期报批，市场调研、营销策划、广告媒体及物业管理等。虽说这几年做过一些房地产项目（太小了，都无足挂齿），也参与编过几本书、写过一些分析论文、发表过百十来篇作品（但那都是过去的事了），前几年又学了房地产开发与经营管理的第二学历，那年，还参与了北京市房地产

经纪人培训教材的编写，但仍然感觉随时有可能被时代的发展淘汰，所以继续在工作之余读房地产硕士研究生，并有机会总结十年的工作经验，为本书的编写奠定了基础。

房地产营销的培训课我也听过不少，也讲过几次，但如何在更高层次上，如从房地产营销总监角度上，重新认识并将特有的非营销理论穿插进房地产营销案例中，对我也是新的挑战。

在每次培训课上，对于每一位有实战经验的房地产营销人员记住讲课人的名字应不成问题。讲课人过分渲染自己的目的不仅是看一看学员听讲了没有，更重要的是在培训时，要时刻教会学员锻炼自己敏锐的洞察力。

有个名人说：“没有任何人不是靠别人的教授而成功的。”确实，像体育、驾驶、厨师等，各种手艺，包括房地产营销，靠无师自通的可能性几乎微乎其微。特别是做过一些成功的策划案例的人深有体会，成功实际上不仅是靠许许多多失败的教训和多年用心工作经验的积累和总结取得的，还要靠老师、师傅、同学、朋友甚至是竞争伙伴和对手的传授才能获得。

要想成为一名房地产销售总监，应该最起码从事过多年的销售工作，虽然俗话说“冰冻三尺非一日之寒”，销售的经验累计多了，自然而然就是高手了，但也不一定，因为“管理”在销售总监的职责中占很大比例。无论对于销售还是管理，都是“一天不练，手生脚慢；两天不练，功夫减半；三天不练，成了门外汉”。在许多企业招聘时，面对销售总监的主要提问就是：你曾经同时管理多少人？因为曾经同时管理人数的多少是衡量销售总监的管理能力、管理水平高低的基础，或者说起码是一个主要方面。

目 录

第一章 房地产营销概述

第一节	案例	3
第二节	房地产从业人员应具备的素质	9
第三节	房地产企业组织结构设计	11
第四节	房地产销售管理简述	18

第二章 市场

第一节	房地产开发项目的市场定位	23
第二节	市场研究在房地产行业中的作用	27
第三节	以北京为例的市场调研报告	31
第四节	房地产开发的新方向——大规模定制	45
第五节	恒丰国际中心市场分析报告	49

第三章 可比竞争对手的分析

第一节	房地产企业如何培养核心竞争力	65
第二节	掌握核心竞争力	70
第三节	房地产品牌运营的误区	73
第四节	学习就是竞争动力源	79

第四章 产品

第一节	房地产项目的操盘关键——产品定位	85
第二节	房地产产品定位——品牌空间策划	87
第三节	房地产项目辐射半径与消费者购房半径	88
第四节	建筑综合体	91
第五节	写字楼的产品品质——高档商务会所	94
第六节	迷你小户型住宅	95
第七节	亚运村某项目产品建议	97

第五章 价格

第一节	价格策略	121
第二节	尾盘价格	128

第六章 客户

第一节	房地产公关的新课题	137
第二节	客户确定投资项目后应注意的问题	142
第三节	产品的样板作用与客户体验	144

第七章 制定市场营销计划

第一节	房地产营销总监的策划	151
第二节	房地产案名的策划	153

第三节	房地产品牌战略特性	156
第四节	房地产策划的原则	158
第五节	“入住供楼”期房营销策划	168
第六节	十大营销经典招数	170
第七节	华城案例年度分析	180
第八节	让策划与设计整合互动	188
第九节	房地产策划咨询机构的选择	190

第八章 销售方案的制定、执行与调整

第一节	房地产市场营销	197
第二节	房地产营销的问题	202
第三节	房地产网络营销	205
第四节	几种新的房地产营销理念	212
第五节	房地产的品牌	215
第六节	房地产营销的基石——前营销	217
第七节	写字楼推广的直销	220
第八节	选准十大要素	223
第九节	房地产市场中的文化营销	230
第十节	房地产策划营销	233

第九章 市场推广

第一节	广告营销的魅力	243
第二节	营销推广中包装的“三位一体”	244
第三节	房地产营销中的DM广告	246
第四节	样板房的设计有讲究	249
第五节	房地产行业广告发布解析	253

第六节 房地产十大营销经典回顾	258
-----------------------	-----

第十章 服务

第一节 房地产客户服务概述	269
第二节 打造房地产 CRM 服务模式	271
第三节 物业管理的服务营销	273

第十一章 销售队伍管理

第一节 公司内营销机构框架构成的形式	283
第二节 经营管理才略	286

第十二章 如何处理公司外部相关人员的关系

第一节 与房地产开发项目有关的政府部门	291
第二节 开发商与销售代理的关系	292

第十三章 房地产营销人员的培训

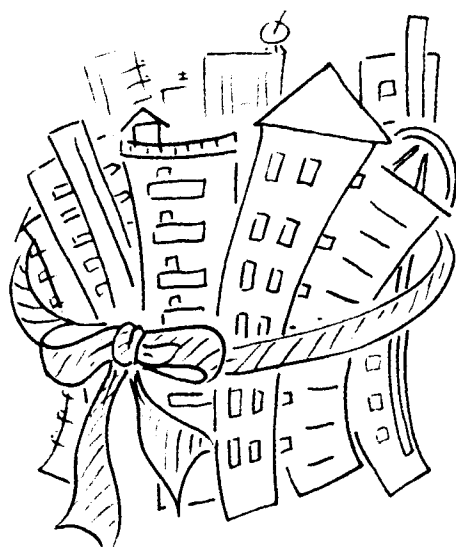
第一节 培训的意义和目的	307
第二节 培训的方法与形式	308
第三节 销售部培训计划表	314
第四节 房地产营销中电话约访的步骤	319

参考文献	327
------------	-----

后 记	329
-----------	-----

第一章

房地产营销概述



第一节 案 例

2000年，我在一家京城有名的房地产中介代理公司做策划部经理，同时负责几个项目的营销策划工作。

当时一位律师朋友介绍我认识了一位旅美华人。后来经过多次接触，双方有了些初步了解，当我得知其所辖C集团在全国各地有很多房地产投资项目时，就产生了跃跃欲试的兴奋感，董事长请我考察了其中一个项目——位于新疆乌鲁木齐的C广场后，我毅然决定辞职去大西北。

这次去乌鲁木齐的目的是完成集团交给的C广场的策划营销任务，但同时也了却我的一个心愿——填补我的外地商业用房的策划营销空白。

C集团位于乌鲁木齐市的黄金地段——就好比北京的王府井、西单一样繁华的商业街，投资近5亿元人民币建设开发了近10万平方米的C广场，它是集购物、商品批发、二类口岸、旅游、餐饮、娱乐、商务办公、酒店和公寓、住宅于一体的多功能综合大厦。此次策划销售工作是针对其市场部分的招商策划销售。

我十分佩服集团董事长的高瞻远瞩，在国家开发西部的号召下，作为率先在大西北投资房地产的外商，以超人的勇气和敏锐的眼光，投资于“商品批发市场”。我作为董事长派出的房地产投资策划顾问，虽然做过一些住宅、写字楼等综合楼项目，但还真没“操盘”过“商品批发市场”类物业的策划销售，正是出于这种对挑战性工作的追求，我选择了新疆。

我的自私的个人观点就是：同样在工作中，如果老是不不断地重复做同样一种事，人就会失去新鲜感、刺激感。工作虽然非常熟练了，但会失去动力和创造力、产生懈怠。特别是现代的青年人，都希望在工作中体现自我价值，实现人生目标。如果在自己尚未涉足过的领域取得新的成绩，才能由衷地产生“外面的世界很精彩”、“海阔凭鱼跃、天高任鸟飞”的感觉。

到新疆后，我先进行了大量的市场调查，走访了政府各个相关管理部门，

房地产营销全攻略

了解了房地产、市场和住宅现状等，当时每天工作十八九个小时。由于时差，当地人是早上十点上班，下午两点吃午饭，下午四点上班，晚上八九点钟才下班，吃晚饭时都十点多了，通常夜里三点后才睡觉，早起的习惯又使我六七点就起床，生活过得非常充实。

我在当地发行量最大的报纸上刊登了整版的公司招聘启事，显示出公司的实力和背景。从应聘的 500 多人中招聘了 20 来个人，由我亲自进行了近一个月的岗前培训，最后通过严格的考核，录用了 10 人组成具有市调、策划、招商功能的销售部。

当时 C 广场的拆迁工作刚完，工程于 8 月 28 日开工，在这同时，销售部通过一个月的市场调查、客户登记，准确地找到客户定位和价格定位，拿出了自己的一份全新的营销策划方案，全面推翻了原新疆当地公司做的营销方案。最重要的是，从原定的首层每平方米商铺卖 5000 元起，一下子提高到地下一层卖每平方米 22000 元起。在公司销售会议上，持反对意见的一些领导给我施加许多压力，担心如果卖不出去，会给公司带来巨大经济损失。在经过认真仔细地解释说明后，该方案得到公司董事长的有力支持，方案在一片反对声中得到进一步落实。哪想地下一层开盘当天，全部售罄。

由于集团的特殊背景和董事长的影响，新疆当地的媒体密切关注着 C 广场的进展情况，从拆迁、奠基、开工、销售开盘到地下一层和二层售罄的连续报道不下几十篇。

在我房地产营销经历中，永远记住这个日子——2000 年 9 月 28 日，那天凌晨零点，C 广场地下一层鞋城开盘，数百人排队抢购，光维持秩序就请了十多名警察。200 多个摊位当天中午十二点清盘，全部卖光，而且不做产权销售，只销售商铺 15 年的使用权，价格为 2.2 万~2.5 万元/平方米人民币的天价（注：原预测当地首层商铺 5000 元/平方米）。当地各主流媒体——报纸、电视台、广播纷纷在最显著位置和最好的时间段跟踪报道。C 广场市场预计平均每层可销售额将达到 5000 万元，仅整个 8 层的市场可销售额达 4 个亿，这在全新疆真可谓百年不遇的卖出天价的神话故事。我们拿这个建筑物当做一个

庞大的媒体去经营销售，大厦的内外所有能想到的地方都卖了广告位。光这一项每年收入几百万元，足够补贴物业管理费的不足，降低经营户的支出，为销售又加了一个砝码。

销售之所以获得成功，既有客观原因，也有主观原因。

一、客观原因

1. C 广场的位置是最关键的原因。它占据着早已形成九个大型服装批发城的十字路口的黄金位置, 门前十余条公交线路设站, 每天客流量数万人。全封闭城市快速路从边上穿过, 各种客货车辆出入方便自如。

2. 作为开发商的 C 集团公司的实力及背景在当地可谓家喻户晓。我们利用当地和全国性的大报, 展开宣传攻势, 良好的口碑宣传为项目的销售做好了充分的铺垫。

3. C 广场是在乌鲁木齐市提出要建设成为国际商贸城的目标后，真正吸引外资的一个大型项目。与当地各级地方政府和领导的大力支持是分不开的。仅出席 C 广场奠基典礼的就有自治区和乌鲁木齐市的十余位领导。

二、主观原因

1. 重视：有着集团董事长的正确领导和把关，从销售方案、方式、价格等策略上采取了许多创新。董事长先后十几次前往新疆考察投资环境和项目进展情况。特别是在当地少数民族地区，巧妙地处理好与政府管理部门，设计、施工、监理单位、银行等关系。

2. 市调：有我们仔细、认真、准确、大量的市场调查，作为进行正确分析、判断的基础。仅我一人就亲自走访了全市 18 家大型专业市场，拜访了数十位经营户，结交了许许多多的民间商会头目，如浙江温州、湖北、福建、广东等商会。经过前期的充分准备，3000 余家经营户在招商现场登记，使我们掌握了第一手资料和信息，对客户和竞争对手的情况可以说了如指掌，为董事

长作出决策提供了准确、有效的依据。

3. 根据自己以前的一些经验及当地市场情况的有机结合，我们拿出几套可行的操作方案，供公司领导和董事长参考、讨论并最终确定。

详细方案有好几十页，在此就不一一细说，其核心部分主要包括：

(1) 根据当地的商业门面房和商业用商品房的出租、销售、招商形式，我们结合实际情况设计了若干种形式：如产权销售、5年、10年、15年等商铺使用权的销售、联营等方案。经过认真仔细地测算，站在投资商、开发商的角度如何追求最大的效益，我们果断地采取了15年使用权的销售形式，这样一来，既可保障开发商的投资能够及时回收，减少风险，又可以使市场的产权依然在开发商手里，便于日后管理。

(2) 根据同当地建设银行和中国银行谈的情况看，两家银行都能为经营户购买商铺使用权提供贷款。对15年商业使用权的招商采取开发商作担保，银行为购买摊位的经营户提供商业贷款，这在国内是少有的，当地也是第一次大规模为商铺使用权作按揭。这样既可加快资金回笼，又可减少经营户的前期投入。

(3) 根据经营户的承受能力和市场的结构平面，科学地布局安排摊位。我们不断修改、完善摊位的布局方案，最后采取了最保守的形式，以建筑面积10平方米为一个基本摊位，除去部分分摊，使用面积约7平方米。就连楼内的多部自动扶梯的数量、摆放位置和方向、方式等，都进行了细致入微的调查，并提出可行性建议。以中间的两组电动扶梯为中心，通道呈放射状，使顾客在扶梯周围能在视觉上看得更远，环状交错的通道又使市场整层没有一个死角，在保证通道宽度符合消防要求的前提下，最大限度地增加摊位数量和面积。既提高了使用率，又增加了顾客的流通性。

(4) 根据现有当地的商业门面房和商业用商品房的出租、销售、招商价格，我们大胆地设计了一套价格体系：即地下一层单价2.2万~2.5万元/平方米；二层3.5万~3.8万元/平方米；三层3.2万~3.5万元/平方米等，以此类推。同一楼层根据摊位的具体位置价格稍有不同，围绕扶梯、楼梯、出入