

理论精解

案例解读

案例还原

项目后记

最实战

最实用

3大模块统括营销困境
10大案例解盘突围方略

房地产开发策划案例精解 ③

营销综合与解盘

夏联喜 主编

丛书
共5册

中国建筑工业出版社

房地产开发策划案例精解③

营销综合与解盘

夏联喜 主编

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销综合与解盘 / 夏联喜主编. —北京: 中国建筑工业出版社,
2013. 2

(房地产开发策划案例精解)

ISBN 978-7-112-15063-2

I. ①营… II. ①夏… III. ①房地产开发—市场营销
学 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第012170号

“房地产开发策划案例精解”丛书是一套定位于房地产和商业地产开发企业以及营销策划公司从业人员的应用指导书,以案例的形式展现不同类别房地产和商业地产开发策划的热点、难点问题。

《营销综合与解盘》包括三部分内容,以“理论加案例”的基本结构模式,主要阐述了营销目标限定下的策略应对、项目二次营销策划、项目遇阻与解盘的技巧和方法。

本书可供房地产及商业地产开发企业、营销策划公司等从业人员参考借鉴。

责任编辑:封毅

责任校对:张颖 党蕾

房地产开发策划案例精解③

营销综合与解盘

夏联喜 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京京点设计公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:22¼ 字数:452字

2013年4月第一版 2013年4月第一次印刷

定价:68.00元

ISBN 978-7-112-15063-2

(23091)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

主 编：夏联喜

执行主编：廖志宇

编 委：	欧阳帆	王 飞	熊明详	陈 炜	张小波
	杨思思	石瑞红	王成树	罗 锐	胡浩炬
	熊思堡	金义合	夏 雨	刘 杨	刘尔娴
	张燕杰	刘 睿	陈水娇	戴 强	刘 斌
	张 辉	朱冠华	王国军	何 慧	吴军玲
	刘友贵	袁 琳	黄 森	曹 晋	李 黎
	刘方勇	朱卫丰	朱金云	刘文松	陈丹丹
	刘 波	汪 军			

前言

PREFACE

楼市的调控已成为一种常态。在新商业模式和开发热点到来之前，量与价、政府与开发商、开发商与购房者、刚性需求与投机需求、土地与供应逐步趋于一种内生平衡。在这种平衡下，房地产开发策划的理论与实操也趋于稳定和正常。房地产开发策划与营销策略也渐渐回归本质，开始从房地产行业属性出发，挖掘需求特性，回归平和，远离“被动”营销和“暴力”营销。在这个市场“中场休息”阶段，给了我们足够的思考时间来研究：房地产开发如何策划，怎么策划，它的内在规律是什么？它与其他行业有哪些不同？

在这样一个背景下，借鉴与学习成为“弯道超车”的一个很好手段。从业者的操盘习惯与学习途径来看，对于案例的学习情有独钟，最主要原因在于，它可让读者还原案例背景，感同身受的从案例的策划原点思考、分析、总结与领悟。所以，与房地产相关的培训、论坛近年来大行其道，皆因从业者希冀从实战中获得更为实用的知识。这种行业的发展变化与从业者需求的变化，激发我们编著这一套《房地产开发策划案例精解丛书》。

本套丛书是理论与实战的结合，它准确把握目前房地产开发的热点、难点问题，创新采用“理论剖析+精解案例”的模式，而精解案例部分又采用案例解读→案例还原→项目后记的编排思路，全书层次分明，深入浅出，易读易懂。整套丛书从理论中来，到实战中去，并通过案例的最终成果呈现，把读者始终带入到实战氛围中去反思和总结。

本套丛书共分为5册，均包括目前房地产深度发展的热点问题。

第一册为《开发模式》，它结合目前房地产市场的7大主流产品（小户型项目、高档住宅、高层物业、城市别墅、城市豪宅、郊区大盘、科技住宅）逐一阐述。

第二册为《全程策划》，它紧抓全程策划的六大关键知识点（市场调研、整体定位与物业发展、项目定位、全程策划、开盘营销、营销推广）逐一解读。

第三册为《营销综合与解盘》，它紧抓房地产营销过程中经常面临的三大困境（营销目标限定下的营销策略提出、二次营销策划、项目遇阻与解盘）逐一展开剖析。

第四册为《商业地产》，它紧抓商业地产7大主流产品形态（写字楼、酒店式公寓、城市综合体、社区商业、专业市场、商业街、产业园），分别还原其操盘模式。

第五册为《旅游地产》，它紧抓旅游地产6大主流开发模式（主题公园开发、温泉度假开发、商业旅游地产开发、高尔夫地产开发、滨水地产开发、依托核心资源旅游地产开发），全面解读其成功之道。

全套丛书理论部分，提纲挈领，精练实用；案例部分，从近500个案例中精选，情景化呈现，极具实战性和代表性。特别适合房地产开发人员、策划人员、营销人员等房地产从业人员阅读。

在此，特意感谢众多朋友提供案例分享和为本书提供的编写帮助。同时，由于时间和精力原因，很多优秀案例没有被选入，也有些案例没有最终付诸项目实践，我们深表遗憾。最后，因本人水平有限，书中难免有瑕疵之处，望众读者不吝赐教，并予谅解。

目录

CONTENTS

第一模块 营销目标限定下的策略应对

- 2 一、房地产营销目标体系构成
- 2 二、房地产营销目标的确定步骤
- 4 三、营销目标中最为核心的是：价格
- 11 四、代理商与开发商的目标差异与调和

案例1 太原WK·ZT规避劣势条件+目标限定开发策略

- 14 一、本项目营销目标
- 14 二、项目本体分析
- 18 三、太原房地产市场特点
- 34 四、项目整体定位
- 39 五、项目劣势条件的规避手段
- 42 六、北侧地块研究

案例2 郑州XDC开盘前营销执行报告

- 48 一、本项目营销目标
- 48 二、区域市场分析
- 54 三、核心问题
- 55 四、整体战略
- 61 五、推售策略与营销执行
- 69 六、分阶段营销策略与营销执行细化
- 80 七、媒体策略

案例3 成都BLC项目百万级生活大盘开发策略

- 84 第一部分：城市的演变
- 85 第二部分：区域板块
- 89 第三部分：项目定位
- 100 第四部分：保利·缔造生活
- 102 第五部分：启动期

案例4 长沙HH国际城2010年营销策略及执行报告

- 108 一、本项目营销目标
- 108 二、项目解析

124 三、核心问题提出

125 四、营销总策略

第二模块 项目二次营销策划

146 一、房地产二次营销策划的四种情况

146 二、二次营销策划的主要目的

147 三、二次营销策划的基本流程

149 四、狭义二次营销策划的本质与关键问题

案例5 金地·JLB2010年下半年营销策略

152 第一部分：市场分析

160 第二部分：余货盘点及目标分解

162 第三部分：整体营销策略

案例6 XAYZ中式文化别墅2010年营销全攻略

178 一、本体认知

182 二、前期项目策划推广表现出的问题

183 三、营销目标解读

184 四、寻求非传统豪宅区域解决方案中的个性化价值突破

194 五、热销实现

案例7 2011年沈阳LH两别墅项目二次营销分析

220 一、整体市场分析

228 二、项目及目标分析

231 三、解决方案

249 四、项目业务执行

第三模块 项目遇阻与解盘

258 一、项目遇阻的主要表现形式

259 二、项目遇阻诊断与梳理

268 三、项目滞销与解盘

270 四、项目解盘与突围方式

案例8 惠州BS1号品质别墅项目诊断与营销执行策略

- 276 一、项目价值分析——五重价值体系
- 278 二、项目现状分析
- 280 三、市场情况及竞品分析
- 284 四、项目客户界定及形象定位
- 287 五、项目营销执行策略

案例9 深圳绿景·DGG借势大运会营销攻略

- 296 一、前期营销状况分析
- 298 二、2010年营销攻略

案例10 长沙恒德·JSMD2011年下半年营销诊断与解盘

- 326 第一部分：项目本体解析
- 329 第二部分：项目营销现状
- 331 第三部分：项目营销目标与竞争背景
- 332 第四部分：营销战略
- 337 第五部分：解决方案：东方红计划

第一模块

CHAPTER ONE

营销目标限定下的策略应对

营销目标限定是代理商与开发商在进行项目合作过程中经常制定的要约。营销目标具体来说，主要包括回款、销售面积、销售套数、销售速度、价格目标等具体目标，也包括品牌形象的树立、项目的市场占位等更为广泛的目标。

营销目标限定下，合作方肯定首先以营销目标为基础，来进行营销策略的展开。站在纯营销角度来说，营销目标的限定可以激发合作伙伴的积极性，消极方面是不能更为自由地进行整体营销的构思。所以，其最终成果我们只能说是合适的，但是否最优还需要结合市场的检验。

一、房地产营销目标体系构成

营销目标是营销计划的核心部分，对营销策略和行动方案的拟定具有指导作用。营销目标是在分析营销现状并预测未来的机会和威胁的基础上确定的，一般包括财务目标 and 市场目标两类。其中财务目标由销售额、利润额、投资收益率等指标组成。市场目标由品牌价值、市场占有率、分销网覆盖面、竞争价格关系等指标组成。



我们从营销目标的定义可以看到，其实营销目标所包含的范围非常广泛。项目负责人考虑更多的一般是财务目标，而市场目标中只有少数指标是单个项目需要重点考虑的，像品牌价值、营销网络的完整性，这些都是公司层面需要解决的问题，所以很少在定价目标中去考虑。

相对其他行业，房地产有明显的项目制特征，整个企业的营销目标容易分解到一个个的具体项目，一旦抛开房地产企业整体，就单个项目而言营销目标比较容易量化成具体的价格目标，这样原本不直接发生关系的两个因素由于实战的特殊需要而走到了一起。

二、房地产营销目标的确定步骤

拟定营销目标前，先要检讨营销计划中的销售目标、目标市场以及经营评估中的问题点与机会点。在拟定可行的营销目标时，这些项目都可提供指引。

第一步：检讨销售目标

拟定营销目标时，销售目标可提供指导原则，因为拟定营销目标是为了要达成销售目标。

所有的营销目标都可用数字表示，而且都可以加以评估。营销目标中所使用的数字量值，必须是可成功的营销目标。假设某楼盘需要在4个月内销售6万平方米建筑面积或80套房，则接下来的营销目标，需要每个月销售1.5万平方米，20套房。如果考虑常规营销的时间差异，两个淡季月份需要销售0.5万平方米/月，而两个旺季月份需要销售2.5万平方米/月。为了要计算这一数字，营销策划人员必须了解顾客基础的大小，这就导出了下一步骤：目标市场。

第二步：检讨目标市场

目标市场是达成销售目标所需要的客户群。营销策划人员需要界定：

1.目标市场的大小：如某楼盘定位于高校区附近的中青年教师群体，那么就需要统计这个群体到底有多大，他们的购买力如何，能接受多少单价、总价、面积的房子。除此核心客户群之外，还有哪些人群会购买，学校的中低层教职工还是学生的父母。

2.现有顾客基础的大小：了解现有顾客基础，即每一目标市场特征中现有客户群及潜在客户群基础。否则就无法预测营销目标的最终销售结果。

检讨销售目标及市场的大小后，营销策划人员即可算出营销目标的总数，同时也能知道是否合理可行，是否有助于达成销售目标。

第三步：分析问题点与机会点

检讨问题点与机会点，可以了解营销目标的内容和每一项问题点、机会点和目标市场行为的关系。营销目标的基础就是要解决这些问题或指出这些机会。

第四步：列出理由

如开发商与代理商商定目标，第四季度开始每月要卖出别墅15套，但是该市同类档次别墅上个月全市不过20套，这就意味着，该楼盘的去化差不多要占全市75%左右。这个营销目标让代理商无法接受，相反开发商认为并不难，主要理由如下：

第一，全市销售15套同类价格别墅是因为市场处于淡季，该项目在四季度上市，实际上属于旺季。

第二，第四季度市场上同类产品均无太多存货，也无太多新品上市，属于空档期。

第三，项目的营销推广工作已经做好铺垫。

三、营销目标中最为核心的是：价格

如果回到房地产行业的实际操作，开发商对价格相当看重，甚至有部分老板亲自来决定价格，而这些老板决定的价格依据很多时候就是基于营销目标。

常规营销目标无论是销售面积、销售套数、销售总额、回款额和销售速度以及价格本身等，都与定价息息相关。所以，营销目标中，最为核心的是价格目标。

1. 影响定价的因素

对每个开发商来讲，追求最大利润是最自然不过的，这是定价目标。那么将价格定高来获得高额利润，在20世纪90年代初卖方市场的环境条件下，这种定价方法是可行的；如今房地产市场已较为成熟，现在的价格目标受到很多方面的制约。

制约因素1：心理价格

追求最大利润并不等于追求高价格，实际上，任何一样商品在消费者心目中都会被衡量可值多少钱，这是心理价格。

当消费者把心理价格与商品的实际标价相比较时，若心理价格高于标价，则有利于促进使其作出购买决定；反之，则打消购买念头。对销售来讲，心理价格高于实际标价越多，则销售越容易；相反，若心理价格低于实际标价，销售自然艰难。

制约因素2：供求关系

根据客观经济规律，价格受供求关系的影响很大，在如今供大于求的房地产市场形势下，单方面追求高价是不理智的经济行为。开发商定价高带来的高额利润只是短期的，逐渐会受到消费者的不满而拒绝购买，逐渐减少市场份额，而且会给竞争者利用而争夺市场。以低价入市争夺顾客，拥有了消费者市场，从长远来讲在总收益上将给企业带来最大利润。

制约因素3：竞争程度

房地产价格始终是购房者、开发商以及竞争同行最敏感的，当同地区有多个楼盘参与销售竞争时，价格较低的方案往往能取得好的销售成绩。在定价之前，作为开发商应仔细研究同地区竞争对手的定价和有关楼宇设计、施工质量、建筑材料、销售手段等方面的资料，以制定具有竞争力的价格。

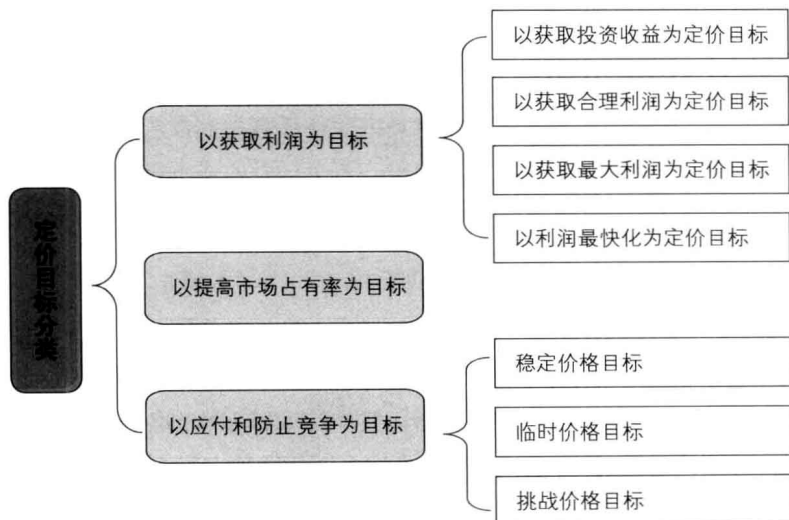
一般说来，同地区同类房屋以其中实力最雄厚或占有率最高的开发商所定的价格为基础价格，考虑自身位置、设计、技术水平、配套设施等不可或缺的因素，以或高或低于竞争者的价格

出售，但如果高于基础价格则必须具备超过竞争者的有利条件，使顾客愿意支付较高的价格。

如果开发商希望在价格上做文章，在与同区域其他楼盘的价格作比较时，只低于比较价格是不够的，最好是远低于心理价格。实际价格与心理价格之间差距越大，越有可能释放出势不可挡的销售局面。

2. 定价目标的分类

实际的定价过程中项目负责人和营销部门综合考虑营销目标之后，会确定需要通过定价来实现的目标，也是企业在对其产品制定价格时，有意识的要求达到的目的和标准。营销部门再根据这些目标来进行定价。实战中见得最多的定价目标，大体是以下三类：



（1）以获取利润为目标

以获取利润为目标，这个不仅仅是营销目标，可以说是企业整体财务目标，只是通过营销来完成。获取利润可以包括合理利润、最大利润等不同的具体标准。获取利润是开发商从事房地产开发活动的最终目标，通过产品定价来获取利润目标一般分为以下三种：

1) 以获取投资收益为定价目标

投资收益定价目标是指使企业实现在一定时期内能够收回投资并能获取预期的投资报酬的一种定价目标。采用这种定价目标的项目，一般是根据投资额规定的收益率，计算出单位产品的利润额，加上产品成本作为销售价格。

但是投资收益率为多少才合理呢？在房地产热火朝天的20世纪90年代初，房地产市场的投资

收益率可高达40%。当市场趋于成熟和规范以后,房地产业将保持一个正常的利润,这个利润将会随着经济的周期性和房地产业运动的周期性而波动,但房地产业平均利润率将会高于社会平均利润率,以高风险、高回报为特征的房地产业平均利润率将维持在10%~15%区间。

2) 以获取合理利润为定价目标

合理利润定价目标是指企业为避免不必要的价格竞争,以适中、稳定的价格获得长期利润的一种定价目标。采用这种定价目标的企业,往往是为了减少风险,保护自己,或限于力量不足,只能在补偿正常情况下的平均成本的基础上,加上适度利润作为产品价格。

一般在项目体量比较大,拥有充分土地储备,并打算长期稳定销售的时候,土地储备并不丰富的企业和项目一般不宜采用这种定价目标。

3) 以获取最大利润为定价目标

最大利润定价目标是指企业追求在一定时期内获得最高利润额的一种定价目标。追求最大利润的定价目标并不意味着企业要制定最高单价,资金运营的成本也是房地产项目需要重点考虑的因素,绝大部分投资商都希望有最大利润,但是大部分企业都比较难以达到该目标。

① 利润最大化不是短期定价目标,而是长期目标

以利润作为定价目标是较为典型的以财务目标为主导的定价模式,最为重要的指标基本上都是财务指标体系。这一种模式在房地产行业最为常见,比如万科就提出10%的企业总体利润率目标,我们认为这是以合理利润为定价目标,但是具体到万科的各个项目,就不一定都符合这个定价目标,比如万科17英里,这样的项目肯定是以获取最大利润为定价目标的。

获取最高利润几乎是所有企业共同的愿望,很多企业即使是面临严峻的价格竞争时,也在力争最大利润。企业可以通过估计需求和成本,并据此选择一种价格,使之能产生最大的当期利润、现金流量或投资报酬率。

② 利润最大化目标要结合外在环境的变化

由于房地产定价受经济环境的影响,繁多的变量会增加定价的难度。因此,需要动态地分析企业的内部条件和外部环境,不能单纯定位于项目利润。

例如,当一个企业的产品在市场上处于某种绝对优势地位时,固然可以实行高价政策,以获取超额利润,然而,由于市场竞争的结果,使任何企业要想在长时间内维持一个过高的价格几乎是不可能的。

又如,由于房地产商品具有市场寿命周期长的特征,高价垄断并不能在市场上长期维持,若企业定价过高,非但会引起消费者的不满,导致购买欲下降,需求减少,而且其他房地产企

业更会以价格低廉的产品来争夺市场。

所以，盲目的追求短期的最高利润而将房价定得过高必然会导致失败，企业应根据市场情况适时调整产品价格。因此，一些房地产企业往往采取低价策略吸引顾客，这样，从企业的长远利益和总收益来看，企业是能够获得最高利润的。

③独特性产品可追求单项目最大利润

当该宗物业独特性较强，不易被其他产品替代时，可在边际利润与边际成本一致的点位定价。一方面靠促销激发需求，另一方面有计划地供给，就可获得最大限度的利润。说白了，就是“银子卖出金子价”，这是许多开发商的梦想，因为这样可使利润实现最大化，而追逐利润正是商人的天性。在当前发育尚不成熟但发展极为迅速同时消费层级需求差距日益拉大且真正的“金子”并不多的市场环境下，要实现这一点虽然难度不小，也并非完全不可能。措施包括：

第一，必须使“银子具备某些金子的品质”，也就是需要为楼盘赋予一些高层次、高品质元素，如创新的规划设计、创新户型、创新的材料运用、创新的科技成果运用等，这些投入虽然并不需要“金子”的代价，但却使楼盘具备了领先竞争者的内在优势，因而也就具备了“金子般的品质”。

第二，必须使“银子看起来像是金子”。而这就需要高超的楼盘形象和卖场包装技巧，必须使楼盘从外在形象、传播形象、卖场形象都显得比竞争对手高贵、典雅。

第三，必须让消费者相信楼盘确实具有等同于“金子”的价值，这就需要大规模、高规格、高层次的新闻炒作、整合推广去说服消费者。

银子卖出金子价的好处不言而喻——只需完成销售50%~60%即可获得不错的利润，一旦销售到90%，那真是赚得盆盈钵满。

但在今天竞争日趋激烈的市场环境下，这一策略的难度越来越大，风险系数越来越高，它只适合内部管理、控制能力特别强且富有创新精神与创新能力的企业。

4) 以利润最快化为定价目标

也有少数开发商，通过降低资金融通成本和提高资金效率，将“金子”从轻看待，所获所得反而常常出人意料，这就是一种新的定价目标——利润最快化。于是也有人主动选择“将金子当银子卖”。由于“物超所值”，只要有着正确的传播策略，让目标消费者都认识到这是一块金子，就是实现100%销售也不是难事，这样的实例不在少数。这一策略特别适合资金压力大而需要迅速回笼或出于特别的战略目标而对市场份额有着强烈需求的企业，毕竟要作出“有钱不挣”的决策是件困难的事。

以上四种定价目标，最有力的策略当然是通过包装让楼盘“看起来像是金子”，但又只售银子的价，“尽量挤掉价格中的水分”，使价格尽量回归价值，从而使开发商有利可赚，消费者乐于接受。这就需要充分、专业且强有力的策划。

（2）以提高市场占有率为目标

在中国的房地产市场竞争激烈，市场占有率普遍偏低，很多时候是以市场排名来笼统地说明。

以市场占有率作为定价目标是较为典型的以市场目标为主导的定价模式，这种模式在其他行业较为常见，但是房地产行业目前还比较少见。如果单纯从客观效果来看，某些房地产项目，尤其是一些体量较大的项目，比如碧桂园旗下的一些大项目都会存在以提高市场占有率为目标的情况。但是由于中国的房地产市场太大了，到目前为止还没有任何一个企业的市场占有率达到5%，所以市场占有率目标目前还不是房地产企业或项目明确追求的。再加上土地及房地产供应的稀缺和不可再生性，绝大部分企业都不会为提高市场占有率而过分追求销售速度。

（3）以应付和防止竞争为目标

大多数房地产企业都以对市场有决定影响的竞争对手的价格为基础，以低于竞争者价格出售自己的商品房，只有具备特殊优越条件的房地产企业，如资金雄厚、产品质量优越、推销水平高等，才有可能把售价定得高于竞争对手。

根据这些企业的不同条件，一般有以下决策目标可供选择。

1) 稳定价格目标

以保持价格相对稳定，避免正面价格竞争为目标的定价。当供求变化市场价格波动时，行业中的大企业或占主导地位的大项目会倾向于稳定价格，其他项目的价格与之保持一定的比例，这样可以避免恶意降价或者提价对市场的冲击。其实说到底相当于一种价格联盟，各个企业都能够利益均沾。

稳定价格目标的三大好处

