

《房地产渠道管理一本通》姊妹篇

房地产 渠道营销 一本通

唐安蔚 编著

深入剖析27大渠道难题

详细记载58个真实案例

知名房企67位总监推荐

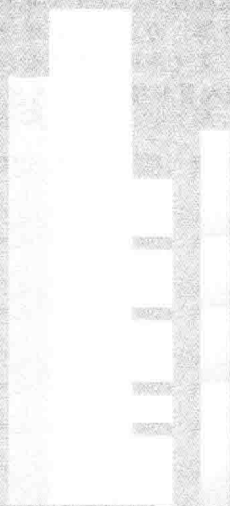


中国建筑工业出版社

房地产渠道营销一本通

唐安蔚 编著

特约编委 程仲良 常 聘 高 翔



中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产渠道营销一本通 / 唐安蔚编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2017.11
ISBN 978 - 7 - 112 - 21204 - 0

I. ①房… II. ①唐… 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(2017)第221613号

中国房地产市场经历了快速去库存通道之后,脚步逐渐放缓,楼市进入全面调整期。一二线城市进入“轻豪宅”时代,三四线城市快速进入“改善”时代,房地产营销模式的升级势在必行。而作为房地产营销的主旋律——渠道营销,正在发挥着越来越重要的作用,越来越多的地产人开始重视渠道营销的研究。

房地产渠道营销门槛很低,招数较少,但是要想将这一营销模式运用到极致并发挥效能,必须要苦练内功,将每一个招数分解,力求精准地渗透到目标客群中去。本书正是基于对房地产渠道营销内功的思考撰写而成,是《房地产渠道管理一本通》的升级版。本书适合从事房地产行业的营销管理人员、策划管理人员和渠道从业人员阅读。

责任编辑:封毅 毕凤鸣

责任校对:李欣慰 李美娜

房地产渠道营销一本通

唐安蔚 编著

特约编委 程仲良 常聘 高翔

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京锋尚制版有限公司制版

北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×960毫米 1/16 印张: 13½ 字数: 230千字

2017年9月第一版 2017年9月第一次印刷

定价: 49.00元

ISBN 978 - 7 - 112 - 21204 - 0

(30837)

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)



序一

SEQUENCE 1

近年来中国房地产领域的互联网创新如火如荼，各种新鲜带客方式层出不穷，呈一派欣欣向荣之势，有类似共享经济模式的全民营销、有跨界式的资源嫁接与整合、有自建行销体系的行销拓客、有以互联网为工具的新型中介分销……

外场聚客生态的繁荣，带客渠道的极大丰富，未来房企所面临的将不再是选择的匮乏，而是选择太多挑花了眼，多渠道并行的组合策略将成为常态。

渠道数量和类型的繁多，对渠道管理能力的要求也随之增加。一方面，需要对渠道进行规范化运作，通过统一的平台实现多渠道的灵活接入。另一方面，需要根据每种渠道带客单价成本和成交转化进行综合效果评估，优胜劣汰，精选高性价比的合作渠道。

多渠道对客户资源的争夺加剧，“带客单价”持续走高，渠道与项目案场的博弈，只有在提升成交转化平衡，因为本质上渠道和项目的利益高度一致的，渠道是通过客户成交才能拿到佣金，所以更愿意带客到成交转化能力高案场；同样，项目案场也希望渠道所带客户都是精准高质量的，两者的利益共同，二者相互促进，形成良性的提升。

房地产渠道未来的发展方向将由单纯地注重“量”变为“质”和“量”的双维度提升，渠道通过提高转化获得高佣金甚至愿意降低“带客单价”，项目通过高成交获得更好的业绩，最终实现双赢，形成一种良性循环的渠道生态。

如何提高渠道的“质”？将是房企未来面临的主要问题，随着移动

互联网在房地产营销领域的深度应用，大数据逐渐成为地产营销的决策基础，未来渠道和项目都可以通过大数据实现双向择优，走入良性循环。

房地产行业经过多年的高速发展，渠道营销形成了一套标准打法，但各大房企的渠道营销又各具特色，本书博采众长，以通俗流畅的语言结合多家知名房企的56个渠道营销实战案例，从渠道制度、渠道组织、拓客地图、线下线上拓客实战、渠道管控全方位梳理了渠道营销的技法，是作者多年来渠道营销实战经验的高度总结，是一本干货满满接地气的渠道营销实战参考手册。

未来的渠道战争将不再是单兵作战，活数据会为渠道管理赋能，犹如航空母舰对于每个美国大兵提供的平台支持，渠道管理平台通过实时获取数据，实时分析数据，并实时反馈，为置业顾问和行销人员提供更精准的客户洞察和方向指引。

随着整个房地产行业的成熟，新客资源争夺将愈演愈烈，未来房企将更多从已有的“存量”客户中去挖掘“增量”客户，也就是把到访当作高价值资产经营起来，通过到访客户的社交传播和圈层拓展源源不断地带来新客户，形成一种自动良性运转的可持续渠道生态系统。

明源地产研究院院长、明源云客CEO 姚武

2017年6月于深圳



序二

SEQUENCE 2

“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”，这句话应该比较能够形容近两年的房地产市场，中央、地方各级政府的调控政策接踵而至，虽然调控目的以及手段各不相同，各地市场反应也各不相同，但是房价并没有实质性的回落，相反一些主要的一二线城市都已经早早进入了高房价时代。

房价在短时间内暴涨，各房企也不得不逐渐从原有的“高周转、快流通”的开发模式向“精工细作、向品质要溢价”的方式转变；而老百姓的可支配财富并没有随着房价同比例的增长，也迫使房地产营销从原有的“高举高打、大开大合”的方式向“重渠道，更精准”的手段改变；从之前屡见不鲜的“开盘必清盘”的皆大欢喜，到不得不做好“持久战、攻坚战”的准备。在这一背景下，房地产营销工作该做出如何的改变，是摆在我们从业人员面前的一道新课题。

听闻唐安蔚先生拨冗执笔《房地产渠道管理一本通》的2.0版本，甚是欣慰鼓舞。唐先生有着14年的房地产从业经验，见证了这个行业从“黄金”时代向“白银”时代的转变，不仅对宏观形势有着清晰的认知，而且可贵的是能将一个项目的整体营销思路落到实处，变成行之有效的执行方法、管理方法，无论是从线上推广到线下拓客，从外场执行细则到内场业务反馈，都有着非常精细缜密的研究。2015年出版的第一版，已是众多同行朋友的好工具、好帮手，而从2015年至今，房地产

形势已经发生了重大的变化，唐先生的2.0版本此时面世，可谓恰逢其时，相信一定能成为同行朋友的工作新利器，也为新进入这个行业的朋友们答疑解惑。

品源机构CEO 黄晶

2017年6月于苏州



作者的话

THE AUTHOR'S WORDS

2015年10月，我怀着忐忑的心情出版了中国第一部房地产渠道研究专著《房地产渠道管理一本通》，没想到上市之后竟引起了广大读者的好评，截至2017年5月，该书竟然重印了五次，这样的成绩是让我始料未及的，在此向读者们表示真诚的感谢！

说实话，两年之后自己再翻阅《房地产渠道管理一本通》，我觉得其内容并不尽如人意，因为这本书讲述更多的是房地产渠道的管理方式和战术，比较注重外在的“花拳绣腿”，有些问题并没有深入阐述。

于是，在读者和出版社老师的鼓励下，诞生了其姊妹篇《房地产渠道营销一本通》！

这本书和《房地产渠道管理一本通》有很大不同，其内容虽没有体系化的编排，但这些内容是我和近一千名读者接触后他们反馈的焦点和难点，共计27个关注点，经过我深入研究之后历经半年写成此书！

写这本书时并不轻松，毕竟房地产渠道营销招数很少且没有章法可循，要想写得深刻更需要大量的素材和调查研究，虽然不知道这本书能否取得之前的辉煌，但毕竟我至少从三个方面进行了悉心处理：

第一，我深知大家工作繁忙，能读书已属不易，因此我尽量不写废话，不故作高深，尽量用通俗的语言把问题讲清楚；

第二，我深知大家不喜欢看枯燥的理论知识，因此我尽量做到“只写干货”，择取了大量的、真实的实战案例在书里，此书一共详细记载了58个案例，供大家参阅；

第三，我深知大家对渠道的“花拳绣腿”已经熟记在心，因此这本书我尽量强调“渠道内功”，强调实战效果，《房地产渠道管理一本通》里的内容在这本书里不再重复讲述，如果大家有兴趣研究，可以两本书一起阅读，效果更佳！

在这本书创作的过程中，得到了很多专业人士的帮助：感谢重庆明源的张毅先生、重庆金茂地产的刘立民先生、重庆万科的游泳先生，他们非常热心地为本书提供案例；感谢明源地产研究院院长姚武先生，他在百忙之中为本书作序；感谢中国建筑工业出版社的封毅老师和毕凤鸣女士，在她们的关怀下这两本书才得以顺利出版发行！

更重要的是，感谢你们——我的读者们，谢谢你们一如既往地支持和信赖，我能够做到的唯有将创作坚持下去，为大家呈现更多、更实用的战例！

最后，衷心祝愿大家在房地产新形势之下取得更大的辉煌，如果这本书能够对大家有些许的帮助，我将倍感荣光；如果没有，还请见谅，我将继续深化实战与理论内功，力求后期能够创作出让大家满意的作品！

唐安蔚

2017年6月于上海



目录

CONTENTS

渠道制度心法

心法一：如何建立一套严谨且灵活的渠道发展体系？ 002

心法二：如何处理渠道与销售之间纷繁的竞争关系？ 011

心法三：如何提高渠道人员的积极性，但同时做好有效激励工作？ 019

渠道战前心法

心法四：如何绘制一张简单有效且可执行的客户地图？ 028

经纪人激励心法

心法五：如何有效提高中介经纪人的带客积极性？ 034

心法六：如何让编外经纪人成为带客、成交的利器？ 043

资源合作心法

心法七：如何让优质资源方把最好的资源给你？ 052

心法八：如何巧妙借助资源方以较低成本带来更大的效益？ 058

线下拓客心法

心法九：如何包装出一份客户愿意阅读甚至珍藏的海报？ 066

心法十：如何让每一张海报精准地送达客户手里？ 073

心法十一：如何让电话营销尽可能多地带来客户并且成交？ 078

心法十二：如何让客户愿意参加私宴且促进成交？ 085

心法十三：如何规划出高效的拜访客户行动方案？ 092

线上拓客心法

心法十四：如何让微信和朋友圈成为有效的拓客工具？ 100

心法十五：如何通过互联网思维开辟宽广的渠道拓展模式？ 109

圈层营销心法

心法十六：如何走进圈层？如何创造新的圈层？ 116

心法十七：如何让虚无缥缈的圈层产生巨大的购买力？ 123

活动拓客心法

心法十八：如何挖掘看似简单的“暖场活动”暗藏的购买力？ 132

心法十九：如何通过一场大型活动带来更加精准的客户？ 136

心法二十：如何打造一场低成本、高关注度、品质高的造势活动？ 143

外部拓客心法

心法二十一：如何发挥外部巡展点的销售效能？ 152

心法二十二：如何低成本、高规格地开展异地拓客工作？ 159

特殊项目拓客心法

心法二十三：如何为远郊项目源源不断地输送客户？ 170

心法二十四：如何提升豪宅项目的拓客手法？ 175

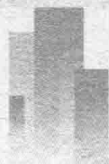
心法二十五：如何为商业项目导入更加精准的客户？ 181

渠道管控心法

心法二十六：如何通过资源分配、发挥个性等方式设计集团化渠道工作？ 188

心法二十七：如何通过数据分析及时有效地为拓客工作指导方向？ 196

后记



渠道制度心法

自从渠道营销开始“称霸”房地产界，渠道制度的不断完善便成为每一家房企的头等大事。渠道工作讲究的是实效性和灵活性，制度过紧，错失拓客时机；制度过松，散漫之风盛行。世上没有十全十美的制度，多家房企的渠道制度依然在摸索阶段，但不管怎么完善，渠道的制度必须要遵循三大原则：严谨、灵活和激励！

心法一：

如何建立一套严谨且灵活的渠道发展体系？

在房地产营销界，渠道营销能够成为体系的只有三派：恒大集团的人海战术派、碧桂园集团的多级展厅派以及融创地产的灵活机动派。

市面上其他的战略战术大多出自以上三派，有的小打小闹，有的生搬硬套，有的优化设计，有的三者结合，结果成了“四不像”，其结果可想而知。

世界上没有一种“打法”是可以完全复制的，任何一种战略战术的制定基调都与“目标”和“土壤”有关，“目标”指的是集团或公司对项目寄予的期望，通俗地说就是“销售目标”；“土壤”指的是企业文化，在企业文化中对渠道团队起决定性作用的是“授权”。这也是很多从以上三家企业跳槽出来的营销总监们复制以往的“成功模式”但纷纷败北的核心原因。

基于以上的思考，我们可以得出一个相对正确的结论：如果您不在上述三家企业工作，融创地产灵活机动的渠道模式不妨深入研究。

灵活机动？没有错！融创的渠道模式成功在于“没有固定模式”，这也可以解释为什么业内流传着众多渠道部的组织架构，但唯独缺少融创。在融创，几乎每一个项目的组织架构都不一样，工作方式方法变化多端，渠道的制度也不尽相同，其渠道发展体系确实做到了“严谨且灵活”。

一套完整的渠道体系包括但不限于六个模块：基础行为制度、培训制度、会议及反馈制度、客户报备及业绩认定制度、业绩考核制度和奖赏制度。每一项制度有其严谨性，但更要注重灵活性，正如一支作战能力卓越的野战军，军容军纪固然重要，但打胜仗更加重要，这需要指挥官打破故步自封、墨守成规的禁锢，灵活地面对所有情况。

为了制定有效的渠道管理体系，首先我们要搞清楚渠道管理者在实际工作过程中遇到的管理困惑。从笔者多年的渠道管理经验中发现大多数渠道管理者存在着五大困惑（如图1-1所示）：组织架构混乱、内场与外场客户认定混乱、渠道人员的激励手法混乱、拓客效率低下和客户有效性的甄别。



图1-1 渠道管理者的五大困惑

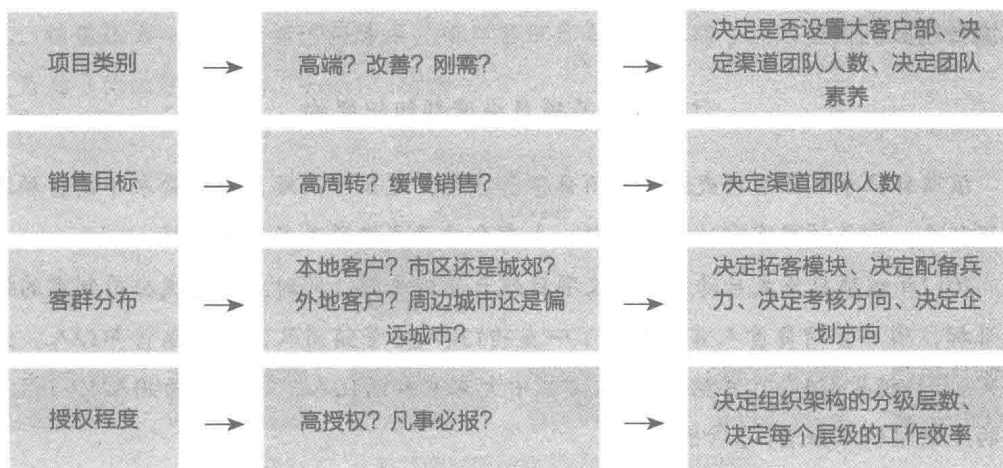


图1-2 渠道部组织架构的四大心法

这五大困惑中，关于内外场的客户认定以及提升渠道人员的积极性问题我们会在“心法二”和“心法三”中专题阐述，本节我们重点讲述其他三个困惑的解决心法。

1. 组织架构的解决心法

上文我们提到，恒大集团和碧桂园集团的组织架构在每个城市、每个项目中基本类似，而融创的管理体系相对就比较灵活了，其秘诀在于四大心法（如图1-2所示）：

在上图中，客群分布与授权程度是我们在设置组织架构时的重中之重，如果公司对每个级别授权较少，那么级别不宜过多，否则影响决策效率，如果公司是高授权，可以考虑多设几个级别，但要注意两点：一是要授权层层下移，二是要保持流畅的沟通。

客群分布对组织架构起到的作用是颠覆性的，这也正是我们强调“拓客之前要绘制客户地图”的主要目的，如果我们按照行业细分，我们可以根据金融系统、教育系统、医疗系统、政府与事业单位、部队及军事机构、工商联及各大商会、4S店及车友会、商场及大型超市这八大模块进行分组设置人员；如果我们按照地域细分，可以根据该城市每个行政区域或者房地产业内划定的“板块”进行分组设置人员；如果客群相对比较单一，就在某一个特定区域，可以根据城镇、各个乡镇等进行分组设置人员；如果项目所在的城市中介或分销比较发达，那么可以根据中介或分销门店的所在区域及数量进行分组设置人员……这正是渠道制度的“灵活性”精华所在！

渠道分组案例一：

江苏常州某项目渠道部组织架构

该项目位于江苏常州武进区，项目体量巨大，定位中高端，公司要求年销售额达到10亿元，但是项目客群地缘性极强，大部分位于武进区及其周边乡镇。

2012年该项目正式启动，公司及项目缺乏品牌支撑，同时为了完成公司制定的销售目标，项目营销负责人首先组建了一支约120人的营销团队，其中销售部12人，策划部6人，销管部4人，外拓约100人（其中大客户部约10人，渠道部约90人），这100人的组织架构（如图1-3所示）。

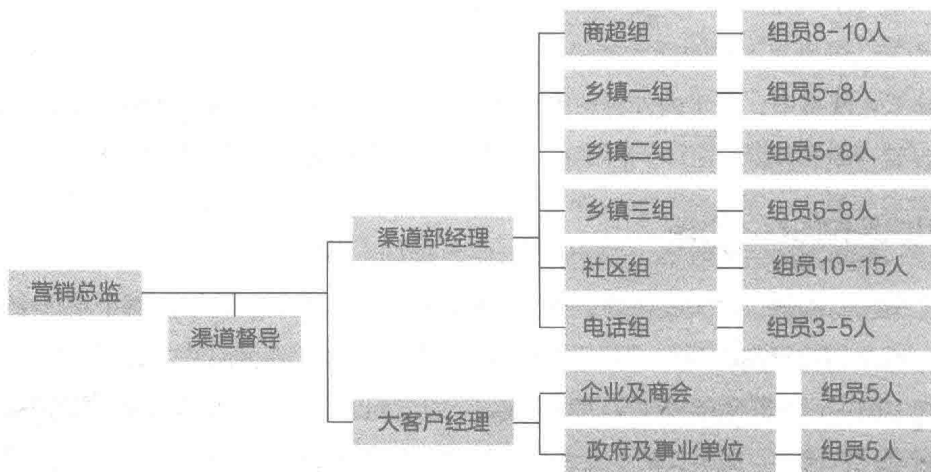


图1-3 江苏常州某项目渠道部组织架构

这样的组织架构是完全按照客群的分布进行设置的，每一个组别职能明晰、分工明确，相对比较扁平化的设置让拓客效率大大增强，最为关键的是，这样的设置让每一位拓客人员可以深挖“乡镇客群”，避免了拓客方向的缺失。

渠道分组案例二：

江苏苏州某项目渠道部组织架构

苏州紧邻上海，中介行业非常发达，中介的带看与成交已经成为苏州房地产成交市场中不可或缺的重要模块。该项目地理位置卓越，定位高端，年销售额8亿~10亿元，销售压力一般。根据这些特性，项目营销负责人只招聘了10名渠道人员，制定了更为扁平化的组织架构（如图1-4所示）。

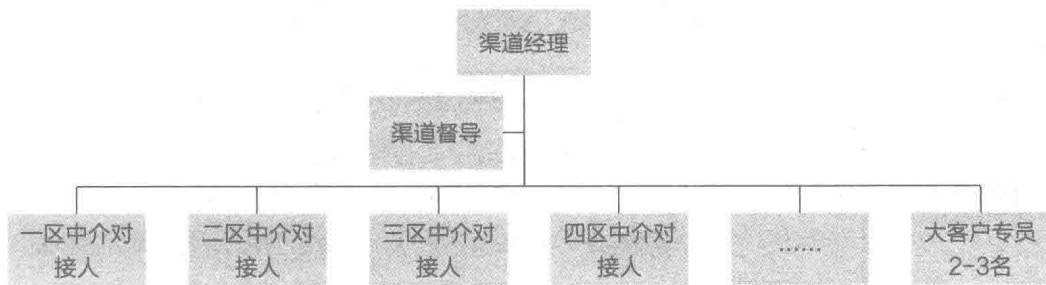


图1-4 江苏苏州某项目扁平化的渠道组织架构

这样的组织架构适用于营销模式相对简单的项目，但是看似简单的组织架构，蕴含着营销管理者的大智慧，每个区域设置一名中介对接人，可以培养拓客人员与中介人员的感情，“占地盘”的行为虽然不可取，但可以让拓客人员最大限度地维护自身利益，在管理上相对简单高效。如果某一位对接人产生了懈怠情绪，可以通过“划定最低来访指标和成交指标”来解决，如果没有完成指标，那么该区域的中介资源划归他人。

渠道分组案例三：

融创花桥项目营销部组织架构

2016年，融创地产在昆山花桥镇竞得一块楼面价约为18000元/m²的地块。花桥镇