

房地产

营 销 策 划

曹春尧 著

上海财经大学出版社

房地产营销策划

曹春尧 著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产营销策划/曹春尧著. —上海:上海财经大学出版社,1999.8

ISBN 7-81049-280-2/F. 229.

I. 房… II. 曹… III. 房地产-市场营销学 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 24880 号

FANGDICHAN YINGXIAO CEHUA
房 地 产 营 销 策 划

曹春尧 著

责任编辑 张小忠 封面设计 周卫民

上海财经大学出版社出版
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
上海印刷十厂印刷
上海印刷七厂一分厂装订
1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32 7.5 印张 188 千字
印数 0 001—4 000 定价:13.50 元

前 言

二十岁不到的时候,我的理想是当一名导演,每天看戏写评论,啃大部头的理论书,但命运多变,结果自己成了一个房地产营销策划人员。更有意思的是,在从事房地产行业的前一两年间,我居然还是一名油腻满身的机械工程师。

渐渐地,我开始明白,导演、工程师和营销策划人员只是形式不同,他们的工作本质都是相通的:

当导演,光有思想和灵气是不行的,他要和演员配合,和编剧协调,还有道具、灯光、音乐……最后还有整个费用预算等问题;作为一个工程师,设计的机器,要便于工人操作,又要注意安全,设计的零件要尽可能地选用标准件,以降低设备费用和提高生产效率,此外,还要不时地提醒自己,现有的机床是否可以加工所设计的非标准零件;同样,作为一个房地产营销策划人员,本想可以天马行空,为所欲为,但结果还是为很多因素所牵制,产品规划可否修改,广告设计有什么限制,销售人员专业水准参差不齐怎么办……最后还有关键一点,即有没有充足的推广预算。

不长的阅历告诉我,一个优秀的导演、工程师或房地产策划人员,并不通常是成绩斐然的人,而是在有限的资源范围内,如何最

能将战绩提升至最高的人。房地产营销,实质上也就是如何适应市场的需要,在可控制范围内,将各项资源进行最优化的配置,以完成企业生产的最大社会认可。

因为房地产的建设和销售牵涉到方方面面的细枝末节,各项资源的组合也错综复杂,它的最优化配置工作也好比一项系统工程。因此,必须反复强调的是,房地产营销,不是仅仅依靠某个金点子的玄学,更不只是聪明灵气人的行业。它既不简单,也不神秘,这是每一个想赢得市场的人所必须具有的基本常识。

一般来说,房地产营销受产品(地点)、价格策略、广告策略、销售执行、市场竞争和政经环境这六个方面因素的左右,其中,产品(地点)、价格、广告和销售这四个因素应当是属于企业所能控制的营销组合的范畴,而市场因素和政经因素则是企业所不可控制的微观环境和宏观环境。

营销管理者的任务就是知道应该在哪里,应该怎样去适当安排营销组合(合理的产品规划、周密的价格策略、有效的广告计划、彻底的销售执行),使之与不可控制的环境因素(市场因素和政经因素)相适应。其实,这也就是企业营销能否成功的秘诀所在。

整个营销的过程,类似一个完整的战役。它的第一步是市场调研,好像战前的敌情侦察,是一切营销行为的决策基础;第二步营销策划,就是作战司令部的决策过程,对具体操作而言,就是从营销的产品策略、价格策略、广告策略和业务策略这四个可控制方面来入手策划的;第三步计划执行,其中的广告攻势,则等于开战后的飞机轰炸和炮火支援;销售执行,就是士兵的冲锋陷阵和实地占领。三个步骤相互配合,一气呵成,才能完成既定的销售目标。

按照上述营销过程的前后顺序,本书第一章,先是通过对于房地产发展过程中不同层次的三个营销形态的介绍和房地产一二级市场两种不同销售公司的比较,对房地产营销观念进行基本的阐述,并提出一个科学的工作方法——鱼骨刺分析图。

本书第二章,是对房地产营销的决策基础——市场调查作全面阐述和详解,并根据实际工作的需要,着重于房地产的入门基本功——市调详表填写和区域报告撰写的说明。

第三、第四、第五和第七章分别是对房地产营销组合的四个可控因素:产品(地点)策略、价格策略、广告策略和业务策略的具体分析和详细表述。

第六章行销企划,实际上是详细介绍房地产的四大营销工具在具体实战中的组合运用及由此产生的工作细项和人员组织架构等问题。把它设定为第六章,是因为营销企划总是先于销售执行发生的,这样的顺序安排可能更便于大家阅读理解。

书中有不少实例,基本上是近些年来笔者本人的实战的印记。细心的读者会发现,书中所举证的例子没有一个是绝对完整和绝对系统的,大多是偏重于一个方面或一个章节的内容。因为我觉得有必要强调的是,楼盘的企划过程是一个动态的过程,任何一本企划书都不可能穷尽一切的问题,任何借重于一个点子或一本企划书就可以驰骋天下的想法也是有害的。为了不误导一些年轻的从业人员,我放弃了写一本格式完整所谓典范企划书的想法。这种典范企划书往往以其昏昏,使人昭昭。

自然,反对八股文式的企划书,并不是反对企划书本身。我所推崇的是,在思维中保持一个系统的观点,但在实践中应该有的放矢。具体工作中,只有一系列有针对性的、解决实际问题的企划会议的不断累积,才是引导企业稳步前进的最好方式。

这样的话,我们才可能更好地将书本和实践紧密地联系起来,而不仅仅是将自己表现为一个羸弱的学者,或是一个莽撞的勇士。

一定的理论高度和实际的可操作性是本书写作的基本指导准则,我希望自己的实践、自己的思考能够架构起房地产营销思路的基本体系,为大家所共同分享,共同探讨。自然,因为才学和经验的不足,书中有些地方,可能会有所疏漏和欠缺,所以还恳请大家

能予以诚挚的批评和指正。

每一个人都希望自己赢，商品经济则将一个相对的更为公开、更为公平的角逐场摆在了您的面前。但愿我的书，能够切实地帮助您成为一个真正意义上的房地产营销高手！

曹春尧

1998年于龙华寓所

第一章 房地产营销

1998年的上海,当800万平方米的空置房悬挂在每一个发展商的脑海里时,房地产营销,一个过去略嫌生僻的辞藻,便突然间成了一个最时髦的用语。有的人把市场营销等同于出点子,想绝招;有的人把市场营销看作是花里胡哨的广告包装;有的人则以市场实践证明,房地产营销是一项系统工程,是各项资源的最优化配置,它牵涉到方方面面的细枝末节,是科学的工作。

无论如何,市场中的每一个人都是希望自己能赢的,商品经济则将一个比过去更为公开、更为公平的角逐场摆在了您的面前。在一个相对成熟的市场,人们开始意识到,要成为一个真正意义的大赢家,有再多的资金和再好的条件,但没有一个正确的经营观念和科学的工作方法,更多的投入只能是更多的失望!

第一节 房地产营销的三个形态

从1988年上海的第一块外销房地块的出让开始,应该讲,真正意义上的房地产市场也已经有近十年的风雨历程了。

回顾90年代初,当时的房地产一词几乎是暴利的代名词。1992年推出的22万平方米的侨汇房和外销房,在为大量的垂青上海未来的海外人士竞相抢购下,销售率全线高达90.9%,房地

产开发商们轻松获利,无不喜笑颜开。

到了1995年和1996年,外销房地产市场开始渐渐盘落,内销房地产市场异军突起,大量楼盘蜂拥而至。原先油印的售楼纸变成了华丽的说明书,牵强的房型转变为了更关注生活便利和舒适的时尚居室,铁打不变的90%签约付款也渐渐演变为10%首付款、90%组合贷款等等的各种灵活付款方式……促销手法层出不穷,市场搏杀也渐露狰狞。

1998年,当全上海有逾800万平方米的空置房成为一个不争的事实时,发展商们每迈一步都如履薄冰。于是,痛定思痛的人们开始将自己的行为建立在理智的基础上,市场营销理念逐渐渗入到企业的每一个角落。

和其他产品的市场营销一样,房地产营销也是关于构思、货物和劳务的观念、定价、促销和分销的策划实施过程,即为了实现个人和组织目标而进行的交换过程。纵览房地产发展历程,房地产营销观念的形成也不是一蹴而就的,依其不同的深入层次,大致有以下三个形态:

一、促销活动

促销活动就是简单的产品推广活动,它是通过硬性的市场开拓,以扩大销售来获利的。市场预期是什么可以茫然无知,企业产品原来是什么就推销什么,不同部门间也很少有协调与配合。

这个层面上的营销行为,因为观念、组织和经费上的断裂,不可能也没有必要对产品进行修改什么或增加什么,完全是一种被动的现有产品推销行为。

有的促销活动比一般的产品推销稍具市场意识,往往表现得更为有组织性。它们会设计一个市场兴奋点。譬如买房子,送冰箱;定楼盘,享受质量保证卡;先租后买,以租金付房款等等。具体推销安排就以此为中心,通过客户感兴趣的,活动,强力开展。这个市场

点的搜寻,这个活动的组织也就是我们平时所讲的出点子,想绝招。房地产市场形成之初,大多数营销行为就是停留在这个层面上的。

出点子,想绝招应该说是长期经验的感悟,也许在某种情况下,拍拍脑子,出个点子,想个绝招,问题是可以迎刃而解的。但出点子,想绝招,充其量也不过是一种技巧手法,是局部的修饰举措,它的成功是带有偶然性的,它的典范也仅限于它本身。浏览 1995~1998 年上海房地产市场,大多数点子和绝招都是变相的让利行为,它的耀眼也大多是昙花一现。由此可见,企业通过出点子,想绝招,虽然可以碰巧暂时解决燃眉之急,但若将自己的长远利益维系于此,则必定以悲剧告终。

必须强调的是,房地产营销的第二个层次——营销企划,也设计有各种各样的促销活动,其表现形式也类似于出点子,想绝招,但后者是在产品整体意识下的有针对性的促销安排,是缜密计划中的有机一环,而不是零敲碎打的投机行为。

二、营销企划

营销企划,我们称之为狭义上的营销策略,是指在工作进程中的任何一个节点,如何正确运用市场营销的观点,在可控制的范围内,配合长期战略制定短期战术,以便将短期内的房地产销售工作做到极至。

营销企划是相对有组织、有系统的营销行为,它一般根据市场需求,在原有的基础上对产品进行修正和包装,制定缜密的广告计划和销售计划,并予以强力贯彻执行。这在一些专业代销公司表现得更为明显,目前,有相当一部分成熟的房地产企业,也是以这种方式来运作的。它通过自身的专业努力,在一定程度上满足消费者的需求和欲望,来促使房屋成交并获得企业的合理利润。

区别于促销活动的局部游击战,营销企划更类似一个完整的

战役，它的第一步市场调研类似敌情侦察，第二步营销策划好比作战司令部的决策酝酿，第三步中的广告执行则等同于飞机轰炸和炮火支援，销售执行就是士兵的冲锋陷阵。这三个步骤相互配合，一气呵成。因为牵涉到方方面面的细枝末节，它的工作好比一项系统工程，它的成功也是建立在适应市场的各项资源的最优化配置基础上的。

实践证明，成功的营销企划往往贯穿于企业经营行为的始终，而且实施越早，效果越好。但在不太成熟的房地产市场，营销企划和企业的经营行为往往不是合二为一的，甚至是断断续续的，它对企业经营行为的切入点也是或早或晚、不尽相同的，客观上便产生了不同的实施效果。但无论如何，营销企划相对于促销活动而言，是一个质的飞跃，是向成熟房地产市场前进的标志。

三、营销经营

营销经营是房地产营销的更高层次。

所谓营销经营，不单单是指企业的营销决策和营销执行要起始于地块的选择、房型的设计等等初始阶段，而且更着重于营销观念是否贯穿于企业经营行为的每一个环节和每一个过程的始终，包括它的经营理念、组织架构、奖惩制度……此外，营销观念也不仅仅是指要通过满足消费者的需求和欲望来获得企业的利润，而且还包含着要尽可能地符合消费者自身和整个社会的长远利益的达观理念，例如物业管理与环境生态，房型设计与邻里沟通……

这时候，企业已不是一个单纯的营利机构，而是一个活跃的、健康的、良性循环的社会机体。它的工作是通过通过对购房者的需求和欲望、购房者的利益、企业的利益和社会的利益的综合考虑，仔细研究，拟定出最佳的营销计划，并加以贯彻实施。

全方位、立体的房地产营销经营是企业成熟的标志，更是适应现代市场的产物。

在具体实践中房地产营销的三个形态是相互并存、共同发展的。营销企划的某个局部会有各种各样的促销活动,营销经营的某个阶段也需要有独立的营销企划的强力贯彻。三个形态在不同的程度上服务于房地产企业,其中,营销经营无疑更符合时代发展的趋势。但一个企业要完完全全走上营销经营之路,可以说是绝不可能一蹴而就的,它需要不断地接受市场搏杀的教育,否则的话往往会弄巧成拙。

第二节 代销与中介的区别

在日常生活中,人们往往习惯把房屋代销与中介混为一谈,其实,二者虽然都从属于房屋流通领域的专职房地产销售工作,但却有着明显的区别。正确区分它们的不同,有助于我们深刻地理解房地产营销的概念。

可以说,房屋代销是台湾房地产市场的显著特征,1969年,华美建设在台北市建设华美联合大厦时,由当年刚刚创设的众利投资股份公司负责企划销售,它的销售成功便开了“专业代销”、“预售制度”风气之先。改革开放后的中国,随着房地产业的蓬勃发展,房屋代销也作为一个新兴行业而引人注目。作为房地产业的新锐,专业的代销公司最能体现现代的营销观念,它在奠定产销分工、促进销售、引导产品适应市场变化的方面发挥着越来越重要的作用。它与传统意义上的中介行为有着天壤之别:

一、服务的市场不同

一般而言,代销公司大多服务于房产二级市场,一个公司每年受理的楼盘是屈指可数的,但它所受理的对象往往都是正在建设中的一栋或好几栋大楼,有的甚至是十几栋、几十栋楼宇所组成的整个小区。而中介公司主要服务于房产的三级市场,受理的对象是

零碎的单套独间的现有房屋。一个好的中介公司常常拥有大量的房源信息,即便一个普通的销售人员也可以一下子提供数十个房屋供您选择。

二、作业深度不同

正因为代销楼盘品种单一,数量庞大,类似中介的单一推销行为就显得杯水车薪了。加之整体包装的费用分摊到每套单元上是微乎其微的,一定投入的前期企划在成本上也是可行的。同时,因为在客观上,代销的楼盘都是期房,看不见摸不着,也的确需要整体包装后才便于销售。所以无论是在提供服务的广度还是在深度方面,代销都要超过中介。系统的代除了包括前期的市场调研、地块选择和产品规划外,还包括后期的广告包装、销售执行。即便一个各方面已经定形的半成品楼宇,它的代销服务依旧包括竞争楼盘分析、产品规划修正、广告形象重塑和最终的销售执行这几个方面。

除了不投资建设以外,一个全面的房产代销公司几乎穷尽房产开发公司所要完成的所有工作内容。事实上,一个越早介入的代销售行为,也越能将市场的反馈及时运用到产品的规划和修正之上,引导新推出的产品更适合市场的需求特征。而中介就没有这么复杂,在强化销售执行的同时,它对产品的主动性行为仅表现在为客户提供更多的房源信息上,以期能对号入座。它的作业成本也主要在于店铺的租金,产品包装则几乎没有。

三、公司内部结构不同

反映在公司内部结构上,市场部、广告部、业务部是代销公司必不可少的三个部门,其市场部和广告部甚至可以作为一个独立的公司而存在,而中介一般只是业务部,其他部门即便有,也并不具有很强的作战能力。代销公司往往在楼盘现场搭一售楼处,多则

一年,少则三个月,以瞬间的歼灭战来达到它的计划目标,销售结束便班师回朝,其总部一般不面街朝市。而中介公司往往是店铺式的,通过不同区域各临街店的不断设立来建立他的销售网络。

四、销售方式不同

在销售执行中,代销是团体作战,整队人马服务的是仅有的一个楼盘,大家可以相互配合,分工协作,而且,一线的销售人员可利用的销售工具也多,灯箱,看板,海报,华丽的售楼处和精美的样板房……也正因为投入多,准备充分,所以代销作业可以在短时间内创造出比中介高得多的销售率。而中介则是单兵独斗,除了倚重个人的能力外,提供更多的楼盘信息,给客户较多的选择余地,是其成功的秘诀。

五、委托方式不同

就销售委托而言,因为房产代销的大量工作是在销售以前完成的,前期工作的质量决定了后期销售业绩的高低,它的得益也在后期销售中得以实现,为了避免这些利益的损失,代销公司与房地产公司都是签定独家总代理合约的。任何一个一般代理合约,都有可能导致前期工作在替人作嫁衣。实践证明,在销售执行过程中,独家总代理也便于销售的整体控制。特别是数十套以上的楼盘的销售,在统一的协调下,将会创造较高的销售率,从而避免一般委托所带来的内耗与纷争。

代销是为特定的顾客塑造特定的楼盘,而中介则偏重于为特定的顾客选择特定的房源。一个是主动营销,一个是被动推销,但它们都从不同的角度为房地产市场的蓬勃发展贡献着自己的智慧。

第三节 鱼骨刺分析图

我们知道,房地产营销不是简单的出点子,想绝招,真正意义上的营销,是一项系统工程,是各项资源的最优化配置,它牵涉到方方面面的细枝末节,是科学的工作。而出点子,想绝招,充其量也不过是一种促销手法,是局部的修饰举措,它的成功是带有偶然的,它的典范性也仅限于其本身。因此,一个楼盘要成功,只有从整体上去把握,从每一个环节去精雕细镂,在每一个过程严格控制。

然而,我们如何从宏观上相对全面地对影响销售的因素作客观的分析呢?鱼骨刺分析图为我们提供了一个很好的工作方法。

鱼骨刺分析图又称因果分析图,是将对某一具体问题有着重大影响的因素加以收集与分类,并把这些大大小小的因素依据其相互间的关系用矢线在图上表示出来,再予以科学分析的一种形象的工作方法。

因为每个结果有着产生它的各种因素,这些因素有大有小,有主有次,它们相互交织着对结果产生着影响。鱼骨刺分析图可以让我们遵循客观规律,顺藤摸瓜,找出各种具体问题的所在,解决了这些有“结症的困”,“理想的果”的显现便在意料之中了。

那么,如何才能正确运用鱼骨刺分析图,将它更为切实地运用到实际工作中去呢?

一、理顺影响销售的各种因素

正确运用鱼骨刺分析图,首先是寻找、理顺影响销售结果的各种大小因素。

依据实际工作积累,我们可以先把影响客户购买房屋的所有因素都罗列出来,然后加以分析归类,使之条理化、科学化。这样,我们可以发现一个楼盘在市场上由产品转化为商品时,要受产品

(地点)、价格策略、广告策略、销售执行、市场竞争和政经环境这六个大的方面因素的共同影响。现在,让我们把这些因素依据其相互间的关系用矢线在图上表示出来,很快鱼骨刺分析图便形成了(如图 1-1)。

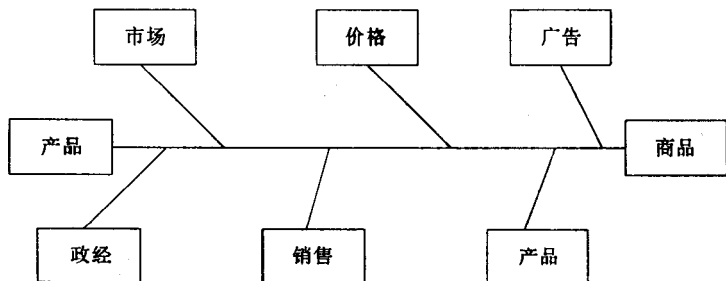


图1-1 鱼骨刺分析图

必须说明的是,图中的每一个主要因素还可以分解为许多次要因素,而每个次要因素也可能再分解为若干个再次要因素……譬如价格因素,就包含有单价、总价、付款方式、促销价格这四个次要因素;而促销价格这个次要因素又可再细分为阶段性价格、折扣、赠送、礼金等等再次要因素……

因为篇幅有限,在这里不可能将所有因素用一幅鱼骨刺分析图完整表达,但为了便于说明,我们用文字罗列方式把影响房地产销售的各主要因素和次要因素作一个示范性的局部展示。

1. 产品:(1)地点:位置,交通,距离,环境,市政规划……
(2)公司资质:投资,设计,建设,销售……
(3)产品:规划设计,装潢配套,工程进度……
2. 价格:单价,总价,付款方式,促销价格……
3. 广告:媒体广告,促销活动,公共关系……
4. 销售:组织架构,工作奖惩,人员水平,推广力度……
5. 市场:供需状况,竞争产品……

6. 政经,政治社会,经济因素,行政法规,国际状况……

那么,对影响楼盘销售的各种因素作了一个全面归纳和形象罗列后,怎样才能正确理解这个鱼骨刺分析图,从而最终为我们的营销服务呢?

二、销售的好坏是所有因素综合作用的结果

正确运用鱼骨刺分析图,我们必须明确的一个概念是,销售结果的好坏非单一个或几个因素所能囊括的,它应该是所有因素综合作用的结果。

现实活动中,不少发展商总以为卖得好的自然卖得好,卖不好的自然卖不好,而对那些又是装修售楼处,又是培训销售人员等等的营销准备,以为是过于大动干戈,既劳民伤财又没有这个必要。按照鱼骨刺分析图,我们发现,他们的问题在于总以为销售结果的好坏只是简单地归结于“产品”一个或其他几个因素,而不是所有因素综合作用的结果。

1998年上海西区某竞销楼盘,在开始销售时,每平方米仅售4300元,而且楼层朝向随顾客挑,结果几个月才卖掉三套。某专业代销公司介入后,在“产品”方面,于室内平面上做了恰当调整,并在小区闲置处增添了社区俱乐部,在“广告”方面,名称更改为“某某向日葵”,效果图突出了相邻的公园景观,销售处则装璜得像是一间充溢艺术气息的家庭居室,结果每平方米单价上升至5200元,一个月却销售了三十余套。用鱼骨刺分析图来解释这一现象,一样的“市场和政经”,一样的“产品的地点”,其中“价格”因素因为价格的大幅提升,竟然给大大的削弱了,但就是因为将原先的“产品”中的某些非地点因素修正了一下,将原先的几乎陷于空白的“广告”因素一下子提升了许多,又将“销售”因素切实予以加强,才使得最终的销售状况焕然一新。

另外,该楼盘在销售中还有这样一个事实,有一两个星期,楼