

房地产营销

陈利文 著

19讲

THE NINETEEN
LECTURES
OF REAL ESTATE
MARKETING

战略、术法与生命的意义

Strategy, tactics and the meaning of life

集前沿理论与经典案例之大成
首部地产实战派实操理论系统
首度公开多个地产大鳄看家秘笈

广东省出版集团
广东经济出版社

房地产营销

陈利文 著

19讲

THE NINETEEN
LECTURES
OF REAL ESTATE
MARKETING

战略、术法与生命的意义
Strategy, tactics and the meaning of life

集前沿理论与经典案例之大成
首部地产实战派实操理论系统
首度公开多个地产大鳄看家秘笈



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产营销 19 讲 / 陈利文著. —广州: 广东经济出版社,
2010.4

ISBN 978-7-5454-0201-8

I. ①房… II. ①陈… III. ①房地产—市场营销学
IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 023697 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	15 2 插页
字数	302 000 字
版次	2010 年 4 月第 1 版
印次	2010 年 4 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0201-8
定价	80.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

心灵转换与生命的意义

最近十五年，房地产火了，暴发了一批老板，也养活了一批我们这样的营销人。房地产营销作为一种职业，真实的存在于我们每天的生活中。紧张也好，繁重也好，黑白颠倒也好，但至少它给我们这些书生提供了一个可以用思想换钱的机会。我们得以如此年轻就可以意气风发，就可以运作资金亿兆的项目。作为地产营销人，我们没有理由不感恩，没有理由不将全部神智浸淫在营销事业。

每次出差，在飞机上，总要习惯浏览完所有的航空杂志才能打个盹。一次看的是南航关于北京奥运会门票销售的文章。北京奥运会门票销售前期采取的是排队制，先到先得，售完即止，其结果一票难求，导致炒票现象非常严重，5000元一张的开幕式A等门票被炒到30万元。后来，奥组委马上改换售票形式，变成抽签制，票为幸运者得，有效遏制了炒票现象。

这让我马上联想到了房地产销售中的开盘选房，顿时豁然开朗。开盘选房向来有两种方式：排号和摇号，前者先到先得，后者中签者得。和奥运会门票一样，市场供不应求时，适合采取“摇号制”；市场供大于求时，适合“排号制”。从奥运会门票销售启发到房地产开盘，世间万物，义理相通，正如理学大师朱熹所说，“月映万川”，同样的一个月亮，映照到万千水面，从万千不同的水面中都可以追溯到同一个月亮。这种融会其中、瞬间悟道的感觉让我很受用。

在写字楼等电梯的时候，看到葛优给“神州行”做的广告“我挑卡！神州行，是吧？用的人多。这就跟进饭馆儿一样，是啊？一条街上，哪家人多我进哪家，神州行，听说将近两亿人，我……相信群众。喂！神州行，我看行。”很多人都一笑而过，我却马上联想到特劳特在《新定位》里提到的“乐队花车效应”。^[1]消费者在购买决策的时候，大脑总是倾向于情感，而不是理智。大脑面对决策，首先是不可靠、不确信，总是担心风险存在而犹豫不决。如何去对待不确信的大脑，制造“花车效应”就是一种重要的方法。葛优的广告显然是一种典型的“花车”广告。再联想到房地产行业，顺驰集团当年宣传“天津市每五个购房

[1] “乐队花车”最初是游行队伍中乐师所坐的五彩缤纷的彩车，现代营销学中“花车效应”指消费者会一窝蜂地选择大多数人选择的品牌。

者当中就有一个选择顺驰的房子”，长沙“阳光100”在高速公路最醒目的广告牌上标榜“长沙2006年度房地产市场销售金额和销售面积双料冠军”，这不显然也是一种“乐队花车”广告吗？

有一阵子，我迷上了汽车和商业大片的营销，“新君威”的上市，《英雄》的公映，《无极》的炒作，这里面都充满了玄妙，联系到自己从事的房地产营销，其一招一式都让我兴奋。在实践中遇到的难题，放在脑海里“反刍”着，碰到其他行业的“触媒”，就会自然生发反应，形成“结晶”。心学大师王阳明提出“心外无物”，意思是要培养自己鲜活的心灵，让它与世间万事万物都建立起有意义的联系，眼见平凡世间万物，都要觉之颜色一时明媚起来。作为地产营销人，我们眼见万物，需要的是“明媚”，而不是漠然。同是营销，又有什么和地产不相关呢？

余生也晚，蹒跚步入地产行业时，中国地产正处于“黄金十年”的疯涨时期，各种新产品、新概念、新手法层出不穷，让我这个初学者应接不暇。因在南京大学受过三年严格哲学义理训练的缘故，我对新知和秩序始终保持着无穷的兴趣。实践之余，追问究竟，励学敦行，每有所得，辄沾沾自喜，以为真理在握；但一段时间过后，新知推翻旧知，原来这才是“真理”，内心嘲笑自己以前的孤陋无知；再过一段时间，我得机缘窥见“真知”的全貌，眼界大开，才发现此前的“旧知”“新知”都没错，都是真的，不过它们只是真知的局部而已。辄又沾沾自喜，忙着刷新大脑网格上的新纪录。

《庄子·秋水》里讲了一个故事，秋天涨水，百川灌河，河水一下子变得广阔无边，河伯于是欣然自喜，认为天下大概就自己最博大了。后来，河伯前行至北海，看到海面的宽广无边，这才望洋兴叹：“到处闻道，总觉得都不如自己。现在我见到了真正的大道，才知道自己的浅陋。我真是见笑于大方之家。”眼界决定世界，学道之人就应该不断告别过去，不断追求道行的崭新境界，达至袁了凡所说“从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生”的生命体验。我们每天在工作，但真正的工作应该关心灵的根本转变。透过工作，我们能做从未做过的事情，重新认知世界，重新认知我们与世界的关系，扩展创造未来的能量。工作是一种修炼，是一种对自我的超越，在超越中体悟生命的意义。

南怀瑾先生在《如何修证佛法》中指出“见、修、行”三位一体的修证纲要，意思是说真正的求道是圆满的见地、真修实证和坚强的行愿三者一体的结合。我们做房地产营销，不也是这样吗？我们需要开阔自己的视野，圆满自己的见地，然后在实践中进行印证，在印证中进一步修炼和提升。通过提升的境界和修炼的道行，我们赢得社会的尊敬，尊敬又促进坚强的行愿。见、修、行三位一体，缺一不可。

《易经》里说，“君子豹变”。刚出生的小豹子，皮毛黏滞，混浊肮脏，长大后便会慢慢生就那一身好皮，无比精致，无比高贵。唯愿每位从事房地产营销行业的同行慢慢地走来，慢慢地蜕变，从幼小到壮大，从无知到有知，逐渐成为一个高品质的人。

CONTENTS目录

前 言	心灵转换与生命的意义	II
第一讲	地产营销逻辑树	1
第二讲	取势·优术：地产营销时空观	7
第三讲	战略与定位	13
第四讲	客户意向调研	28
第五讲	波士顿矩阵在房地产营销中的应用	38
第六讲	整合推广：章法与借鉴	46
第七讲	活动营销：技术与实例	62
第八讲	渠道拓展与关系营销	80
第九讲	体验营销与展示策略	96
第十讲	价格制定	114
第十一讲	价格调整策略	128
第十二讲	地产销售的九大制胜话术	139
第十三讲	三十六计与销售技巧	154
第十四讲	客户价值与操盘方略	161
第十五讲	软暴力：豪宅营销的独特标签	173
第十六讲	颠覆·引领·共生：大盘可行的运营模式	192
第十七讲	系统思考：复合地产营销方法论	206
第十八讲	滞销楼盘的破局与突围	214
第十九讲	三四线城市房地产营销	225
参考文献		235
后记		236

地产营销逻辑树

■

是什么在影响销售？

说起房地产，地球人都知道李嘉诚“地段、地段、地段”的名言，“拿地时心痛，销售时撒欢，反之亦是”也早已成了很多开发商遵循的真谛，但在实际案例中，我们却看到位处深圳烫金地段——华强北的“玮鹏花园”一度销售迟滞；相反，位处深圳远郊、面不见海景、背靠大梅沙高速公路旁边的一个小山坡，如此“贫瘠”的自然资源，“万科·东海岸”销售却能一路飘红，最后卖出61925元/米²的天价。仅仅一路之隔，几乎相同的地段，几乎相同的产品类型，位于广州增城的“碧桂园·凤凰城”均价4000元/米²，“金地·荔湖城”均价6000元/米²也照样销售红火。地段，究竟在何种情况、何种程度印证李超人的“至理名言”？

昆明的“俊园”以一招简单的“文化营销”就引来顾客趋之若鹜，长沙的“汀湘十里”高举“湖湘文化”的大旗前期却遭受市场冷遇。广州“南国奥园”在南方都市报连续10天发布整版广告之后，又全国首创28个版的媒体楼书，强势广告赚得顾客盈门；杭州“欣盛·东方郡”几乎没有发布一则广告，开盘当天即告售罄。广告在销售中究竟是举足轻重还是无足轻重？究竟是能一招制敌还是悠悠致败？

恒大高呼“跨越世界的豪宅”，高举高打高价，市场毫不买账；但自祭起“开盘必特价，特价必升值”“成本价销售”的大旗之后，销售便狂飙猛进。但是，我们也看到，有些楼盘高价畅销，有些楼盘低价受阻，同样的地段，万科的楼盘总是比对手贵1000元/米²。价格，究竟在多大程度上影响销售？

销售团队执行力弱影响销售，有些楼盘改善销售能力，业绩马上起死回生，有些楼盘引入执行力超强的销售团队仍然回天乏力。销售团队是不是决定业绩的“救命稻草”？

销售业绩究竟从何而来？到底是什么在决定销售？实际上，房地产营销是一个系统工程，这个系统的工程包含若干小工程，小工程里面又包含若干小工种，小工种里面又包含若干道工序。作为一个专业的房地产营销人员，我们应该掌握一个完整的营销体系，从全局出发去形成系统思路。否则，从局部思考问题，要么“头痛医头，脚痛医脚”，要么“只见树木，不见森林”，其结果，问题发生

了，但却不知道问题的根源在哪里。

“木桶理论”说，木桶盛水的多少取决于其中最短的那块木板，另外，还取决于各块木板之间拼合的紧密性。弥补了短板，但木板之间拼合不好，出现缝隙，最终水也会漏光。地产营销也一样，操盘人员首先要知道一个系统的营销木桶有多少块木板，每块木板要求的高度、特定的位置和顺序，它们之间又是如何无缝衔接。完整掌握这个系统之后再扎扎实实地去执行好每一个环节，销售业绩最终肯定水到渠成。因此，掌握地产营销的系统框架，这是操盘手的第一课。

麦肯锡的“逻辑树”

麦肯锡分析问题最常使用的工具就是“逻辑树”。逻辑树又称问题树、演绎树或分解树等，它是将问题的所有子问题分层罗列，从最高层开始，并逐步向下扩展，一直到无法穷尽为止。

“逻辑树”把一个已知问题当成树干，然后开始考虑这个问题和哪些相关问题或者子任务有关。每想到一点，就给这个问题（也就是树干）加一个“树枝”，并标明这个“树枝”代表什么问题。一个大的“树枝”上还可以有小的“树枝”，如此类推，找出问题的所有相关联项目。这样就能保证解决问题的过程的完整性，同时将工作细分为一些利于操作的部分，也有助于理清思路，不进行重复和无关的思考。

地产营销“逻辑树”

房地产营销同样可以采用麦肯锡“逻辑树”的方法将其分成若干个树枝，然后在大树枝上面又分出若干个小树枝，小树枝上面又继续分出若干个小树枝，直到无法穷尽，最后把营销工作细分成直接可以操作的单元为止。这样就能保证思考问题的完整性，防备前述“只见树木，不见森林”的情况出现，同时，也可以清楚地看出营销工作的短板或者“桶板”之间的缝隙。

西方现代营销学之父菲利普·科特勒提出“4P理论”，将产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)作为营销体系的四大要素。2006年年底，科特勒先后在中国上海和台湾做《迈向品牌与全球化之路》的演讲，将“4P理论”修正为“CCDVTP”营销新模式，亦即创新(Create)、沟通(Communicate)、价值传递(Deliver Value)、目标市场(Target)和获利(Profit)；将“产品”(Product)与“价格”(Price)融合为“创新”(Create)，将“促销”(Promotion)转化为“沟通”(Communicate)，将“渠道”(Place)改为“价值传递”(Deliver Value)。和传统产品营销一样，我们也可以把房地产营销分为产品、推广、展示、价格、销售等五大环节，这五大环节共同构成科特勒所说的CCDVTP营销模式。产品环节强调创新，推广环节着重沟通，展示与价格传递价值，销售环节则主要是找准目标市场（包括时机与人群），利用

销售技巧实现赢利。五大环节共同构成营销“逻辑树”（如图1-1所示）的五大枝干，五大枝干又各分出若干枝丫，一直分到无法穷尽为止。

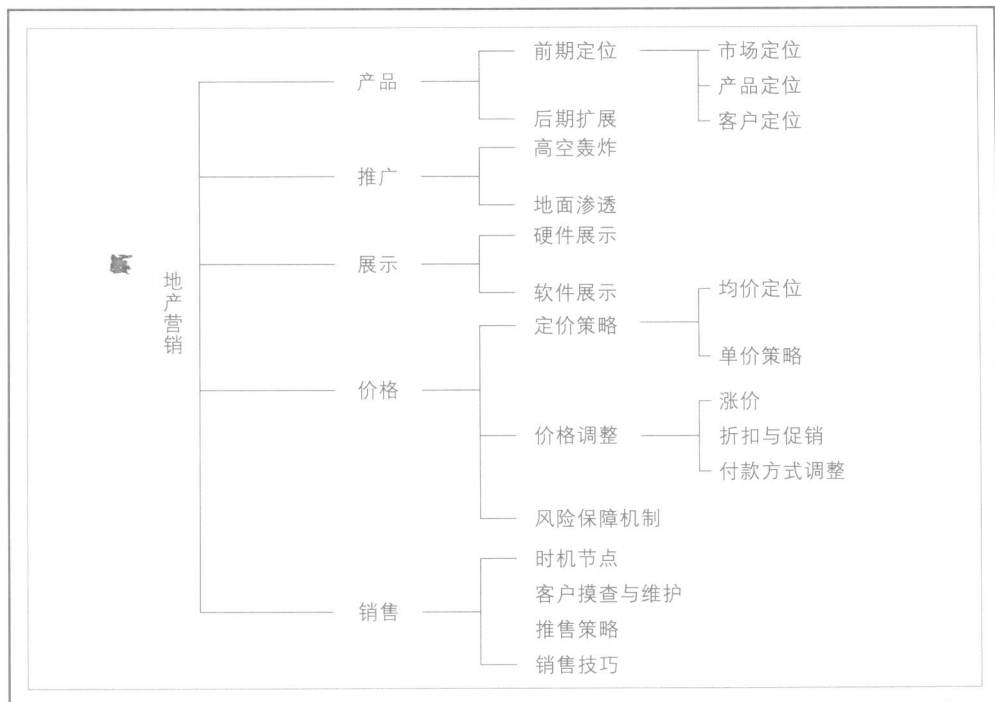


图1-1 地产营销“逻辑树”

“产品”是房地产营销中第一个也是最重要的一个环节，很多项目陷入营销的困境，主要原因就是产品供应出现失误。正如科特勒所说，以顾客需求满足为中心是营销观念的本质特征。“营销绝不等于推销，因为营销开始于公司制造产品之前。营销是经理人评估需求、衡量需求程度与强度并判断是否存在获利机会的家庭作业。”^[1]真正成功的销售并不主要取决于推销的力度，而主要取决于企业满足顾客需求的程度。“产品”包括“前期定位”和“后期扩展”两个环节，“前期定位”主要是寻找顾客需求并满足，“后期扩展”是指在前期“核心产品”设计已经基本确定的情况下，重新整合项目资源，扩展项目的“形式产品”和“心理产品”，完善、增加专属于客户的各项附加权益及物业服务内容，包装、重塑项目概念。“后期扩展”属于产品的二次塑造，往往是打造产品的点睛之笔。“前期定位”主要包括市场定位、产品定位和客户定位等三个方面。“市场定位”主要包含竞争占位和档次定位。项目在竞争中是定位做领导者、挑战者、追随者还是补缺者，项目应该规划成奢华、高档、中高档还是中低档。确定了市场定位之后，再来做产品定位。产品定位又包括三个方面：

[1] 《科特勒营销策略》第21页，〔美〕菲利普·科特勒著，高登第译，中信出版社2007年第1版。

(1) 容积率如何分解。

已有规划容积率，项目是否应该做满？同样的容积率，如1.8，在产品规划上既可以选择“均质型”产品，即全部为小高层产品，又可以选择“级差型”组合产品，即可规划“别墅+洋房+高层”的组合，如何选择就需要分析市场竞争、客户定位等情况作出判断。

(2) 产品类型定位。

同样的容积率，同样的产品类别，也存在建筑单体之间的差异，如多层住宅，又包含普通多层、创新多层、情景洋房之分；同样的建筑单体也存在功能之间的差异，如居住类高层，又包含普通住宅、酒店式公寓、产权式酒店、服务式公寓、商务公寓之分；同样的功能又存在产品亮点的差异，如生态型建筑、附加值型建筑、新技术新材料建筑等等。如何定位，分析市场和客户是关键。

(3) 户型定位。

户型定位是地产营销的重中之重，同样的区域是定位大户型、中户型还是小户型，同样的功能是定位成豪华型、舒适型还是紧凑型户型，同样的面积是规划成普通户型还是高附加值平层户型或者跃层、复式户型，这对最终销售都非常关键。

如同样的85米²面积，可定位成舒适型两室，也可以定位成紧凑型三室；既可以规划成平层，也可以规划成跃层，还可以规划成4.9米层高的LOFT住宅，买一层，送一层。

客户定位主要包含区域、阶层、年龄、置业习惯方面的定位，如万科就根据这几个维度将客户分成五大类，即追求尊贵的成功人士、注重家庭的望子成龙之家、价格敏感的务实之家、注重享受的社会新锐、关注健康的老年家庭。

“前期定位”的环节具体如下：

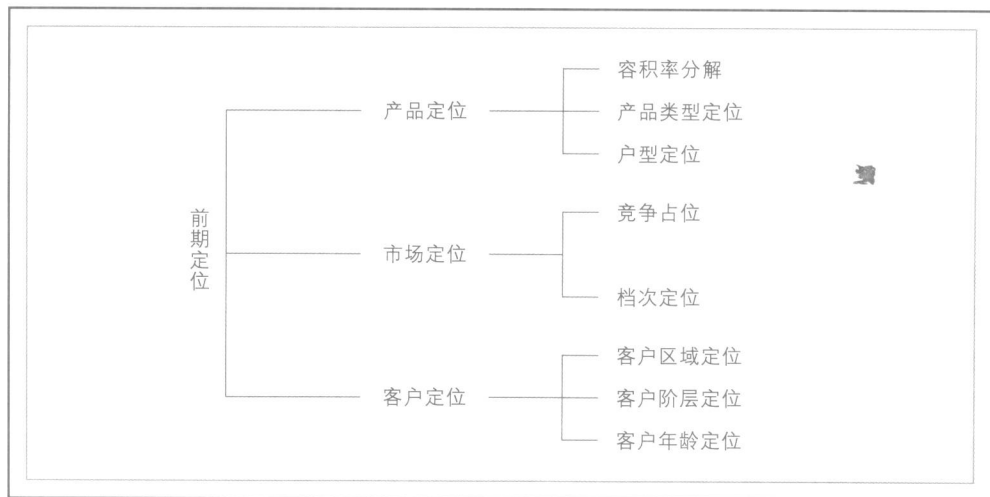


图 1-2 前期定位逻辑树

“推广”是目前房地产营销着墨最多的环节。推广的核心是与客户沟通，包括沟通的内容和沟通的渠道。“形象定位和概念包装”是沟通内容的核心，往往也是专业广告公司驰骋的最大疆场。一个先天并不优秀的项目，通过产品扩展、形象定位与概念包装甚至可以大放异彩。沟通的渠道包括“高空轰炸”与“地面渗透”两种方式，实践中，很多项目的推广往往只局限于“高空轰炸”动作，而“高空轰炸”动作又仅局限于大众媒体，也就是在报纸、电视、电台、户外媒体上打点广告，写点软文。其实，现代营销学强调的是“整合推广”。“整合推广”源于整合营销之父唐·舒尔茨的“整合营销传播”理论，也就是整合广告、公关、新闻、促销等各种手段为传播服务。确实，在一个楼盘处于逆境的时候，仅仅依靠传统的大众媒体高空轰炸的方式往往并不奏效。我们需要全方位、立体化、包含高空与地面的“整合推广”。

“高空轰炸”主要是依靠媒体宣传，实现一对多的命中，属于典型的传统的“阵地战”，在市场处于牛市或者项目处于顺境时，阵地战是最有效和最省力的方式。“地面渗透”则属于“运动战”和“游击战”，将敌人引出阵地、聚而歼之或者深入敌后、一对一命中。在项目处于逆境的时候，“地面渗透”作战方法往往比“高空轰炸”有效得多。“地面渗透”包含“活动营销”和“渠道渗透”等两种方式，渠道渗透又包含深入社区、大客户单位、外展场，或者与三级市场联动，与品牌商家、机构互相交换会员、联合促销等等。

活动营销属于前述的“运动战”，就是把客户引出来，让其在运动中歼灭。活动也有“歼灭性活动”和“消耗性”活动两种^[1]。

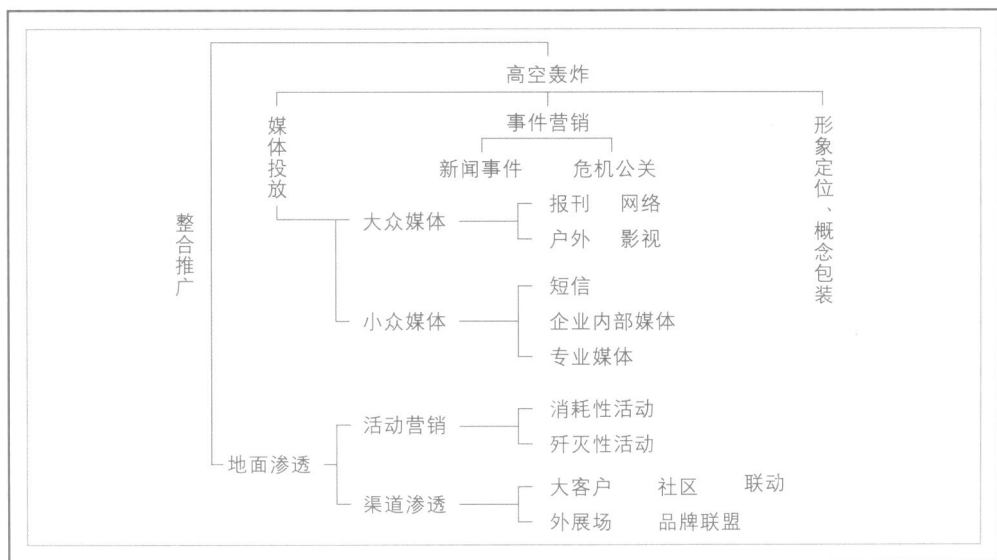


图1-3 整合推广逻辑树

[1] 详见本书“第七讲 活动营销：技术与实例”中的相关论述。

眼见为实，耳听为虚，作为大宗消费品的房地产，展示是传递价值的关键。国内的很多品牌开发商如星河湾、万科、华侨城等都把展示当成其核心竞争力，在这方面做到极致，项目现场对客户起到非常大的冲击力。完整的展示环节如下图所示：

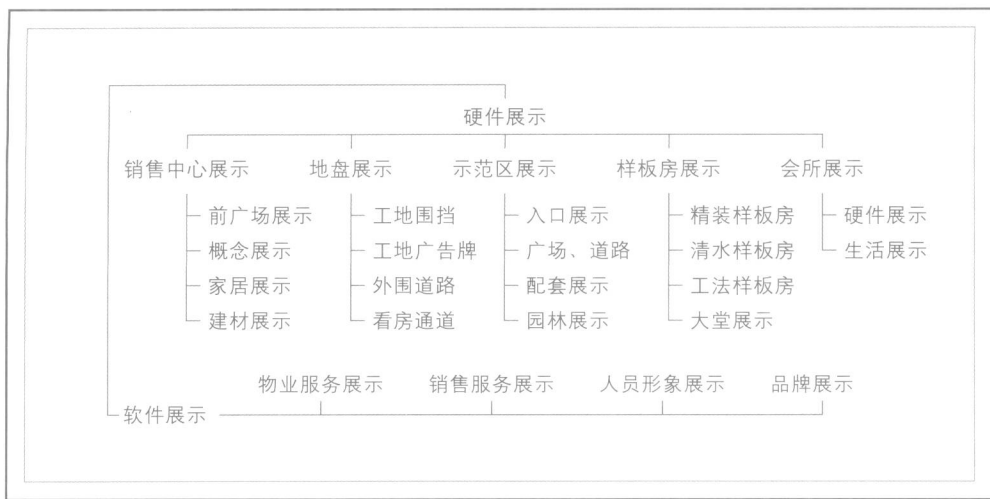


图1-4 展示逻辑树

在房地产销售中，经常有“来不来看环境，买不买看户型，定不定看价格”的说法，价格始终是消费者在购买过程中关注度排第一的因素。价格策略是房地产营销人员最重要的基本功，从一张价格表上完全可以看出一个策略人员的功底。

价格策略主要包含三方面：定价、价格调整以及风险保障机制。定价主要包括均价和单价，项目的价格定位，均价最为关键，跟营销策略息息相关；如何将均价分布到每套房源之中，则主要是技术工作。价格调整则主要包括涨价、降价促销以及付款方式调整。同样的价格，不同的付款方式对销售结果也有较大影响。淡市的时候，很多滞销楼盘靠降低首付、无条件退房等手段实现成功销售。

在成功打造产品、沟通客户、传递价值之后，销售环节则是精准把握目标市场、实现赢利的收获环节。目标市场把握主要包括掌控入市时机、营销节点以及分级维系客户两大动作；实现赢利则主要是制定推售策略、训练销售技巧与打造团队等两大动作。一句话，卖什么，卖给谁，什么时候卖，怎么卖是销售环节要解决的四大问题。

在竞争激烈的成熟市场，房地产营销已经进入无招时代。成功的营销只是将各个环节完美执行，无缝衔接，最终形成强大的合力，实现完美销售。

取势·优术：地产营销时空观

板

工具

世联地段指数图

案例

万科、远洋、星河·丹堤、昆明俊园、汀湘十里

法国军事家哈伯特有一句名言：“对于一艘盲目航行的船来说，所有的风都是逆风。”就是说，在做任何事情、任何判断之前，必须明确事情所处的时间、空间以及其他具体条件，针对具体的前提作出相应的判断。中国人常讲“局势”。任何一件事情，我们在布一个“局”的时候，肯定得考虑到“势”，“局”“势”相连，做“局”如果不考虑“势”，肯定得招致失败，这就是我们所说的营销“时空观”^[1]——取势。对于房地产营销来说，任何一个问题都有很多种应对策略和解决办法，布任何一个“局”都有很多种“术”，具体取法哪种“术”，必须得详细考量其所处的时空条件，否则只会遭遇“逆风”。

举一个案例：2008年上半年，从元宵节开始，万科就在珠江三角洲、长江三角洲区域祭起降价大旗，虽然遭遇前期业主抵抗，但还是引来后期大量客户跟进，公司短期回笼大量资金。到了下半年的9月，随着世界金融危机的爆发，全国市场开始进入冰冻期，客户观望情绪空前严重。2008年11月，某上市公司位于某省会城市的项目急于回笼资金，也同样祭起降价大旗，但1个月只有区区30套进账，且引起前期200多名业主强烈反对，最终以停止降价、正常销售几乎停滞而告终。相隔短短5个月，为什么万科的降价很成功，上述公司的降价却会失

[1] 关于“营销时空观”问题，易居中国天津公司副总经理胡永明有较为精辟的论述：地产营销的核心是“预”“变”两字。“预”是营销战略，是对市场走势的超前预见、科学判断和准确把握；“变”是战术，是方法。“变”包括“变化、辨别、辨证”三个方面，“变化”是方针，必须根据市场的变化而变化。市场处于波峰期营销就要积极跟进，而处于下行期，营销也要积极妥协，但这种妥协是有度、有节，全盘掌控的，而不是盲目地“跳水”，引起市场恶性恐慌；其二是“辨别”。辨别是战术选择，即如何选择正确的营销途径和正确的实施方法。其三是“辨证”。辨证是地产营销中的逆向思维。就是在市场非常时期，不按常态出牌，往往可产生奇效。

败？为什么需要降价？降价的“术”有几种？每种都有什么样的适用前提？这些问题提示的都是房地产营销的“时空观”。违背“时空观”，就只能招致失败。

那究竟什么是房地产营销的“势”？我们究竟如何“取势”？我们说，最重要的“势”就是判断项目处于“顺境”还是“逆境”。

取势：“顺境营销”与“逆境营销”

关于顺境、逆境的判定，有先天和后天两重维度，先天维度是“地段”，后天维度是“市场”。简单说，好地段的项目营销属于“顺境营销”，差地段的项目属于“逆境营销”；市场处于牛市时候属于“顺境营销”，市场处于“熊市”时候属于“逆境营销”。我们在做策略的时候，先天、后天维度必须同时兼顾，但稍偏重于后天维度；也就是说，地段优秀的项目遇到熊市照样属于“逆境营销”，地段陌生的项目遇到牛市，有时也可判定为“顺境营销”。

除了上述两重维度，还有其他原因如开发企业能力等因素造成的顺境、逆境也是需要考虑的。比如一个因为开发商资金链断裂导致搁浅又要重新启动的项目，哪怕市场再好、地段再好，“烂尾楼”的形象决定其只能属于“逆境营销”。

先天顺境：优秀地段

李嘉诚在谈及自己毕生房地产开发秘诀的时候，用了三个词：地段、地段、地段。地段几乎是决定项目命运的最重要的先天因素，这点早已成为行业共识。

什么是好地段？好地段究竟如何判定？深圳世联归纳的“地段指数”模型^[1]可以较为直观评判地段优劣。

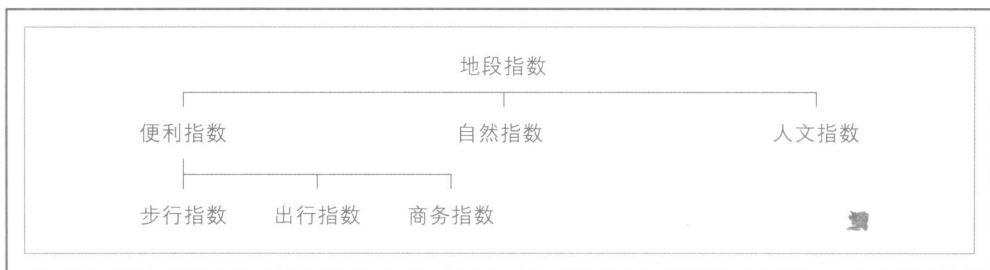


图2-1 世联地段指数图

项目的地段优劣评判维度包含便利（含步行、出行、商务）、自然、人文三大指数。三大指数之中只要“便利指数”达到实用指标，就可以说是较优秀地段，营销就处于“顺境”；“便利指数”中任一项达到愉悦指标，或者自然、人文指数中任一项达到很高水平，就可以说是豪宅地段了。反之，如果项目三大指数尤其是“便利指数”均处于较低水平，则项目地段较差，营销处于“逆境”。

[1] 《世联观察/地产评论系列丛书》之《城市豪宅假说》，机械工业出版社2004年7月版。

表2-1 便利指数对应的城市资源

“步行指数”对应的城市资源	
实用指标	小商业、餐饮、医疗、金融服务、夜间照明等
愉悦指标	大商业、休憩型绿地、休闲娱乐运动场所、城市天际线等
“出行指数”对应的城市资源	
实用指标	地面公交、轨道交通、道路级数、机场港口可达性等
愉悦指标	交通工具的选择性、车行密度、林荫道等
“商务指数”对应的城市资源	
实用指标	酒店、写字楼、高档酒楼、金融机构、政府机关、可参与性公用建筑等
愉悦指标	豪华酒店、大集团机构总部、开放式公共场所（博物馆、会展中心、专业展厅）等

■

判断项目的地段优劣不能仅仅用一环、二环、三环，距市中心距离，市内和郊区等简单因素判断。比如深圳的西丽片区，属于深圳特区范围南山区，但其交通瓶颈和历史形象导致其房价却不如特区外的宝安中心区；沈阳的铁西区一环内房价还不如位于二环外的长白岛。世联董事长陈劲松在谈到“地段”时，提出最新观点^[1]，认为应该用“Neighborhood”（邻里结构）来取代“Location”才能更细地说清楚Location的意义。因为“Location”涵盖了太多的东西，只有“Neighborhood”的概念才可以把位置的价值具体化。有句话说，“你是谁不重要，你周围是谁才重要。”沈阳的长白岛虽然地处二环外，但其紧邻沈阳富人区五里河；而铁西部分区域虽处一环内，但其紧邻杂乱、低档的原工厂区。因此，看其“邻里结构”是快速判断“地段”优劣的好办法。

成功判定地段所处的情势之后，再结合市场环境是处于“牛市”还是“熊市”，我们就可以准确把握项目营销所处的前提是“顺境”还是“逆境”，从而采取不同的营销策略与动作。

阵地战、运动战与游击战

昆明“俊园”在推广时使用“文化营销”策略，在项目地立起“昆明百年人文历史画卷”的百米形象墙，结果在当地引起轰动，销售不费力地就异常火爆。长沙“汀湘十里”在推广时同样采用“文化营销”策略，主打“湖湘文化”，但前期却收效甚微。

其中原因，就是“顺境营销”与“逆境营销”的不同。“俊园”地段集昆明城市之精华，属于典型的“顺境营销”；而“汀湘十里”项目位于长沙市望城县，地段偏远，属于典型的“逆境营销”。操盘人员缺乏“时空观”，势不同而术相同，自然会导致失误。

毛泽东在《论持久战》中将战争分为阵地战、运动战与游击战，并指出“阵地战”属于顺境下的作战方法，而“运动战”和“游击战”则属于逆境下的作战方法。毛泽东分析了抗日战争形势，指出在侵略者强大的压力下，中国处于弱

[1] 见陈劲松新浪博客《为什么郊区房价比市区跌得多》。

势，这时候，不适合采取正规军在固定战线上进行阵地攻防的“阵地战”，而应该采取主动出击、流动作战的“运动战”和“游击战”。

房地产营销也一样，处于顺境的楼盘，营销就可采取“阵地战”，坚守售楼中心阵地，直接采用广告推广高空轰炸，将每一个推广动作做到位，然后等待客户上门进行攻防围剿就可以了。这就是为什么“俊园”凭借一招“文化营销”就可以解决销售的原因。相反，处于逆境的楼盘，没有好的地段作为营垒，市场也处于颓势，这时只采取阵地战，即广告轰炸、坐等上门的做法往往就收效甚微。这时，采用“运动战”和“游击战”就成为必须。“运动战”和“游击战”都强调主动出击，在高空轰炸的推广之外加强地面渗透。“运动战”的渗透方式主要是根据节点的活动营销，将客户引出来，在运动中进行集中歼灭；“游击战”就是在广泛深入开辟客户渠道，挖掘客户资源，进行扎实的小众推广和带客上门工作，比如顺驰^[1]的“客户资源部”就是典型的游击作战部队。

分清顺境和逆境，然后再采取相应的战术，这是非常重要的。“阵地战”、“运动战”和“游击战”说的是推广方面，很多“顺境”项目往往只要着重解决好“推广”环节就问题不大。“逆境”项目则需要展开产品、定位、推广、展示、价格和销售等房地产营销五大系统的浑身解数，系统整合，发挥营销合力才能解决问题。比如上述“汀湘十里”项目，光空喊“湖湘文化”不行，项目必须在定位、推广、展示、价格、销售各环节都做得非常优秀，营销才能水到渠成。深圳的“星河·丹堤”位于深圳关外，但却成为2006年宏观调控下逆市飘红的豪宅项目。万科绝大部分项目处在城乡结合部，但每每销售都能比周边楼盘贵出1/3以上的价格，这些“逆境”楼盘都是全面整合、内外兼修、发挥营销威力的结果。

必须注意时空的“八大战术”

究竟是采取“阵地战”还是采取“运动战”和“游击战”，究竟是只需着重推广还是需要五大手段并用，这说的是判定楼盘所处情势之后的大的作战方略。具体到微观的战术上，前提不同，采用的战术也不同。常见的有以下八处需要注意“时空”的战术，点提出来供操盘人员参考。

（一）卖场包装

卖场包装是亲民还是摆阔，这要根据目标客户群的定位不同而不同。两者没有对不对，只有配不配。不顾对象地一味豪华排场，卖场肃穆，结果普罗大众不敢进去，这肯定是一种失败。普通住宅的样板间一般以简洁、实用为主，针对普通百姓，繁琐豪华的欧式、古典风格反而会拉远他们与项目的距离，是不可取的。

（二）价格折扣

价格折扣方面，有“明折”有“暗折”。所谓“明折”，就是折扣全部公开，客户全部一视同仁，销售团队没有另外折让空间；“暗折”则是折扣不全部

[1] 详见“第八讲 渠道拓展与关系营销”中相关论述。