

地产策划

知识分享之旅

黄章林◎著



撕开先生的湖



星河湾, 中国当代奢侈品



综合体病



给王石的信 当我们和《桃姐》一样老了



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

易居（中国）控股有限公司 策划
克而瑞信息集团

地产策划

知识分享之旅

黄章林◎著



YZLI0890190807



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

地产策划——知识分享之旅/黄章林著

北京: 中国经济出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1735 - 2

I. ①地… II. ①黄… III. ①房地产—策划 IV. ①F293. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 167421 号

责任编辑 张 卉

责任审读 霍宏涛

责任印制 常 毅

封面设计 陈 琦 丰 杰

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市媛明印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 28. 25

字 数 382 千字

版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 次 2013 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1735 - 2/C · 282

定 价 58. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

以知识管理的名义

我有点紧张，因为这年头出书仿佛已经不是什么值得骄傲的事情；也有点兴奋，半年的周末与夜晚，终于体会到小时候学的成语“笔耕不辍”的意义；还有点忐忑，不晓得这小册子面世后会得到怎样的评价，尽管我对评价不是太在意。

我是1997年到上海的，在同济大学念文科，毕业后误打误撞进入房地产行业，到现在十年过去了。从新房置业顾问、二手房经纪人到文案、策划、营销策略制定者，大多数年份在做实操，大多数时间效力乙方。参与的项目超过100是肯定的，有些知名度的也有几个，比如北京的亿城西山华府、运河岸上的院子，苏州的华润平门府、沙发社区、左岸香颂，还有天津的高端餐饮品牌卫鼎轩津福荟。不过，这些个案都是浮云，重点在此篇标题《以知识管理的名义》。

地产人、微博控、分享者，这是我的新浪微博个人签名。最近这三年，我退居幕后，专职知识管理，做刊物，建平台，搞培训，到处讲课，广交朋友。这是一个职场定位问题，算是我从业第二个十年的竞争策略。有前辈赠言：专业技术平台建设，知识管理工作，这是个蓝海，你这种有实战经验又致力于分享的人，行业内很少，或将有未来。有朋友提醒：定位很好，市场容量很小，大多数企业对此有认识却不重视，就业前景不容乐观，发展态势必定曲折。

多谢各位前辈老师提点，多谢各位实战盟友相随。重点感谢新聚仁陈琳、成全机构全忠以及易居中国的丁祖昱三位老师。陈琳教会我做策划的方法论；全忠教会我学习策划与表达沟通的方法论；丁祖昱让我实践自己的专业理想，做知识管理，在易居中国。更多朋友，不一一感谢了，咱们

微博上见，微信上言。常怀敬畏之心，聊表感恩之情。谢谢一直支持我的太太、家人，在写作的过程中迎接我可爱的孩子来到这个世界是件很美妙的事情。

为什么要写这样一本书？感谢中国经济出版社张卉老师与我沟通出来的10×10，100篇，目的是给房地产策划专业补给营养。出发点如本文标题，以知识管理的名义！

房地产这个行业挺浮躁的，好在都说黄金十年要过去了，接下去是“专业化”与“精细化”的时代。更多专业者会受到重用，更多策划师会发挥作用，我这本地产策划实战心得与知识管理经验分享的小册子，若是对您有用，对行业有些帮助，我很高兴，我会继续努力的！

知识分享，专业传承。

黄章林

2012年9月于上海

CHAPTER

ONE

[企业] 商业的逻辑

- 人是主体。 001 万科,不是苹果 / 3
- 家是社会的细胞。 002 龙湖与 KTV 的差异 / 9
- 企业是商业社会的基本单位。 003 飞一般的恒大 / 13
- 房地产策划师,从了解企业,熟悉企业,研究企业开始。 004 写在万达边上的思考 / 16
- 005 绿城做错了什么? / 23
- 006 一个叫朗诗的文艺青年 / 28
- 007 从顺驰到融创 / 32
- 008 光耀的湖 / 35
- 009 我们都在学揽胜 / 41
- 010 易居与世联 / 45

CHAPTER

TWO

[品牌] 传播的真谛

- 企业提供的是产品,客户消费的是品牌。 011 梁朝伟代言的那个楼盘 / 55
- 项目品牌,企业品牌。 012 星河湾,中国当代奢侈品 / 59
- 什么是房地产企业全面品牌阵营? 013 SOHO 中国与潘石屹,谁绑架了谁? / 62
- 014 万科,地产品牌样本 / 67
- 015 金科突围 / 71
- 016 上海新天地的新天地 / 75
- 017 世博会、乔丹与林书豪 / 78
- 018 大悦城,洗浴城 / 81
- 019 保利地产,和乐中国 / 84
- 020 亲和源,养老非地产 / 88

CHAPTER

THREE

[产品] 消费的核心

- 021 我所理解的生活 / 95
- 022 产品是个大概念 / 100
- 023 当“苹果”成为刚需 / 107
- 024 高,实在是高 / 111
- 025 平墅的早产 / 116
- 026 停车系统是最高标准 / 120
- 027 低碳是个好说法 / 124
- 028 综合体病 / 127
- 029 户型真好 / 132
- 030 产品线,品牌线 / 136

CHAPTER

FOUR

[楼盘] 地产的根本

- 031 骨子里的第五园 / 143
- 032 大国气象九间堂 / 147
- 033 为什么半山半岛? / 151
- 034 九溪烟树的九树 / 154
- 035 宽窄巷子最成都 / 157
- 036 外滩与九里 / 162
- 037 从万城华府到西山华府 / 165
- 038 归去来兮平门府 / 169
- 039 在沙发社区聆听左岸香颂 / 172
- 040 堪称南通第一的万濠华府 / 183

CHAPTER

FIVE

[广告] 创意的灵魂

- 041 没有一定高度,不适合如此低调 / 189
- 042 花生 / 193
- 043 只好叫它“十五峯” / 197
- 044 撕开先生的湖 / 201
- 045 全北京,向上看 / 205
- 046 我是张国立,我在牧山丽景 / 208
- 047 一成不变,真讨厌 / 211
- 048 万科若只如初见 / 214
- 049 为一个美好的金地 / 217
- 050 潘币的意义 / 221

CHAPTER

SIX

[策略] 操盘的关键

- 广告视角,策划的逻辑。
- 创意的灵魂,地产的品牌。
- 不是每个成功案子都有成功的广告。
- 方向大于位置。
- 七分方法,三分定制,
- 你必须掌握的地产策划方法论。
- 策略之道,存乎奇妙。
- 051 企业啊,你慢些走 / 229
- 052 城市进入 / 233
- 053 前期策划的偏见 / 236
- 054 地段价值重塑 / 240
- 055 消费者第一性 / 244
- 056 产品是营销4P的第1P / 250
- 057 如何取个好案名 / 253
- 058 现场,渠道与客户地图 / 260
- 059 电商策 / 264
- 060 时空观,踩对点 / 268

CHAPTER

SEVEN

[城市] 人文的格局

- 061 上海的三重门 / 275
- 062 北京北京 / 280
- 耕耘地产, 阅读城市。 063 天津倍儿幸福 / 283
- 人文修养, 策划攻略。 064 两个苏州 / 287
- 每一座城, 都是一段策略与创意的旅行。 065 低估了厦门 / 290
- 所谓格局, 大约如此。 066 乌镇与丽江 / 294
- 067 大庆小情 / 297
- 068 海上南通 / 300
- 069 嘉兴生活方式 / 303
- 070 梦三亚 / 306

CHAPTER

EIGHT

[人物] 榜样的力量

- 071 给王石的一封信 / 313
- 072 冯仑说 / 317
- 人是万物的尺度。 073 梁振英, 太振奋人心了 / 321
- 人是地产的灵魂。 074 梁上燕的营销, 我学不会 / 324
- 企业是商业社会的基本单位。 075 十分想念丁长峰 / 327
- 学先进, 好榜样, 身边与仰望的地产人, 076 团长, 激励一代人 / 332
- 一起阅读地产人生。 077 陈劲松的三个身份 / 335
- 078 专业达人丁祖昱 / 338
- 079 老师全忠 / 342
- 080 杨红旭与陈啸天 / 345

CHAPTER

NINE

[图书] 阅读的价值

- 081《定位》之神 / 351
- 082《营销管理》宝典 / 355
- 快时代,微世界。 083 无处不在的《影响力》 / 358
- 读书人渐成少数派。 084 并不神秘的《麦肯锡方法》 / 361
- 地产策划,你若坚持,便有未来。 085 超级实用之《金字塔原理》 / 364
- 读书使人进步。 086《营销革命 3.0》的价值观 / 367
- 087《企划圣经》,不只是广告 / 370
- 088《星河湾传奇》,品牌故事会 / 374
- 089《房地产营销 19 讲》可以有 / 377
- 090 请读《你的知识需要管理》 / 380

CHAPTER

TEN

[电影] 梦境的奇遇

- 091 让《梦》发生 / 387
- 092 谁在《托斯卡纳艳阳下》 / 390
- 过了爱做梦的年纪, 093 永不沉没的《泰坦尼克号》 / 393
- 有了要做事的身份。 094《肖申克的救赎》与《当幸福来敲门》 / 396
- 地产人,策划者,必须爱做梦,必须爱电影。 095 十分期待《午夜巴黎》上海版 / 399
- 奇妙旅行,让改变发生! 096《无间道》或者《花样年华》 / 402
- 097《让子弹飞》之后 / 406
- 098 当我们和《桃姐》一样老了 / 409
- 099 如果不叫《赛德克·巴莱》 / 412
- 100 下一站《搜索》 / 416

特别收录

- 一起战斗的策划者, 001 张子吉 关于黄章林,或更多 / 422
- 惺惺相惜的分享团。 002 宋家泰 读书吧,策划 / 425
- 谢谢我的朋友们分享给力的地产策划心得。 003 路应刚 九月三重门 / 428
- 尽信书,则不如无书。所谓老师,同理! 004 刘俊杰 孔子问 / 430
- 005 邱霄凌 寻找失去的专业 / 433

CHAPTER ONE

[企业]商业的逻辑



人是主体。

家是社会的细胞。

企业是商业社会的基本单位。

房地产策划师，

从了解企业，熟悉企业，

研究企业开始。

万科，不是苹果
龙湖与KTV的差异
飞一般的恒大
写在万达边上的思考
绿城做错了什么？
一个叫朗诗文艺青年
从顺驰到融创
光耀的湖
我们都在学揽胜
易居与世联



如果你是万科项目的策划团队，不管甲方乙方，将会遇到怎样的挑战？

如果万科要进入一个新城市，进入一个新开发领域，该如何做得更好？

如果万科是你的项目的最大竞争对手，作为策划师，如何攻击其软肋？

万科，不是苹果

如果只说一家中国房地产企业，那一定是万科。

为什么学习万科？

每个地产人心中都有自己的万科。我常常会讲自己有三个与万科相关的身份：万科业主，万科的乙方以及万科创始人王石的粉丝。我很好奇阅读本书的你是什么身份。我想不外乎也是三种：万科员工或者前员工，万科的乙方以及万科竞争对手的员工或乙方。当然，也许你只是对房地产策划有兴趣的其他人士，不属于上述三种。每个人都有自己的角度，每个人都有自己的需求，每个人都有自己的先入为主。

①不论你是前期策划，负责拿地到定位到产品设计；或是营销策划，负责推售到定价到推广；还是广告策划，负责传播到媒体策划到创意执行。案例、资源与方法是房地产策划师专业制胜的三大法宝。②

常见的房地产策划方法论,大家都清楚:土地(地块)、客户(消费者)、市场(竞争)是三大基本维度。而我则建议必须增加一个维度:企业(另一个可以增加的维度是大于地块的城市)。在策略篇的文章中,你可以更加全面地学习该部分内容。

同样地块,同样指标,同样开发周期,同样营销对象,不同企业的做法,可能会差别巨大。于是,在做项目策划的每时每刻,作为策划师的你,都不得不紧扣企业这一维度。

回来谈万科。请注意,我不是要给大家介绍万科集团的地产项目的前期策划、营销策划与广告策划的惯用套路与方法模型。我只是将我服务万科、居住万科、观察万科的心得与你分享,希望可以给你的策划工作带来帮助。

万科与其他房地产开发企业的不同到底在哪里?

以我的理解,排序前三位的是:

①第一,品牌。①万科品牌在全国的影响力是其他任何房地产企业品牌所无法匹敌的,即使与非地产企业品牌比较,全国同级别的也屈指可数。

②第二,规范。②中国领先的现代企业制度实践者,对项目管理的要求会比对项目公司以及乙方团队更高。

③第三,标准化。③城市地图、“七对眼睛”、住宅产业化、PC 技术、案名体系、营销活动手册、物业服务的全方位规范。

什么是真正的品牌?真正的品牌是业主的口碑,业内同行的口碑,更是离职老员工的口碑。万科的品牌有多好?请从业主、同行与老万科三类人的口中探寻真相。

我是2006年成为万科业主的,买的是上海万科的二手房,算是首次置业第一居所。当我的某同事听说后,对我说的一句话我到现在还记忆犹新:“恭喜你,搬家的时候会有保安替你搬东西了!”我当时很惊讶。后来果真搬家有惊喜,太太超市归来有礼遇,直到如今小区有了便民推车,协助业主的此项服务才基本停了。搬家受惠的故事被我说了6年,万科物业对万科品牌的贡献程度,可见一斑。写进书里,也不枉费万科地产每年支付万科物业品牌增值费数百万。更多品牌故事,你可以到品牌篇寻觅,那里会讲万客会与《万科周刊》。

我常常分享的第二个故事是关于投诉万科的。话说搬家住进来之后,



图1-1 作者在上海万科假日风景留影

买的一个升降晾衣架需要安装。师傅到来后抱怨道：“万科最烦了，周末上午十点之前不给装，说影响业主休息，十二点后不给装，说业主要午睡。你们这一片几个小区，我只能先排万科的时间，再去协调其他的小区。”嘿，亲爱的读者，如果换了业主是你，听见如此抱怨，是不是偷着乐？有关制度规范与标准化，我们看到更多的是万科房地产开发体系，这里说的是万科物业管理体系。你懂的，^①做好开发是基础工作，做好物业服务的开发商才是真的靠谱的开发商。^②

第三个故事，通常我会看分享对象，选择是说姚牧民喝游泳池的水，还是说保安营救我家被困在房间的小侄女，或者是我的同事因为保安问题从附近小区换房到万科，再或者讲讲我服务上海万科四季花城团队时提出的“优家”主题以及多处广告没有实现企业品牌价值最大化的遗憾等。

将学习万科进行到底

房地产策划师学习万科,必须辅以所在城市的情况,加上开篇讲过的万科人、万科的乙方、万科的竞品操盘手的不同身份,准确把握企业维度,做更好的策划案。我建议你可以画一个“项目策划坐标图之城市与类型对照图”,横轴是城市能级,纵轴是项目类型,你再从自己的身份出发,将万科企业的意义运用其中,必将收获颇丰。这里选择几个典型情况,希望可以给大家启发。

如果你是万科项目的策划团队,不管甲方乙方,将会遇到怎样的挑战?

如果万科要进入一个新城市,进入一个新开发领域,该如何做得更好?

如果万科是你的项目的最大竞争对手,作为策划师,如何攻击其软肋?

作为策划师,你一定知道所谓的“万科化”的企业文化:一是简单不复杂,二是规范不权谋,三是透明不黑箱,四是责任不放任。也一定可以查到这样的表述:经过多年努力,万科逐渐确立了在住宅行业的竞争优势,万科成为行业第一个全国驰名商标,旗下“四季花城”“城市花园”“金色家园”“假日风景”“兰乔圣菲”等品牌得到各地消费者的接受和喜爱;公司研发的“情景花园洋房”是中国住宅行业第一个专利产品和第一项发明专利;公司物业服务通过全国首批 ISO 9002 质量体系认证;公司创立的万客会是住宅行业的第一个客户关系组织;是国内第一家聘请第三方机构,每年进行全方位客户满意度调查的住宅企业,根据独立第三方所作调查,目前万科客户的重复购买意向为 63%,30% 左右的业主由老客户推荐,70% 以上则靠市场口碑吸引。

于是,作为万科项目策划者,你可能会在标准化与模式化的状态中迷失自我,会在层层审批要求下不敢创新,会在强大的总部营销管控下战战兢兢,因为一切都本该那样的。

于是,作为万科项目策划者,你可能会对万科品牌过于自信,企图更快速度地周转,取得企业要求的利润,但最终会导致工程进度跟不上,示范区从简,服务质量难以保障,销售受阻。

于是,作为万科项目的策划者,甲方代表可能会背靠大树好乘凉,仗势

欺人说不上,但是不尊重乙方价值是少数人的习惯,而乙方,则多数没有足够的专业体系可以跟上甲方。

有这样的说法:万科进入城市的标准是当地消费者是否接受精装修住宅。我以为该说法可以转换为:消费者对万科品牌的认知度与接受度是万科进入城市的重要研判标准。当然,你还可以从城市发展能级、人均 GDP 水平等多个角度进行系统分析。重点是,万科进入城市的模式、土地获取的对象、项目定位的方法、品牌传播的诉求等,是不是可以在 2012 年之后,再有新的突破?“无锡,无限”“万科,来了”“万科造镇计划”“万科青年置业计划”“万科 U8”“万科第 N 代别墅”“万科 × × 解决方案”不一而足的曾经美好,定当好好学习,但更要扬弃。策划师们,这才是真正的战场,尤其对广告策划来说,针对企业品牌的策划,会比针对项目品牌的策划重要得多得多。建议关注海南万科,关注度假公园。

2007 年,万科换标,“透过花窗看世界”的“麻将牌”新 LOGO 出现时,我作为服务万科的广告公司策略总监,以为该创意虽为大师出品,但个人实在不敢恭维,只是从换标本身而言,策略对路、效果良好,所以,策划师们,我希望你们也该清楚:①重要的是策略方向,而不是创意到达的位置。前期策划、营销策划与广告策划,皆如此。品牌,是涵盖全过程的策划,更加如此。城市进入也好,项目定位也罢,走对路、踩对点,至关重要。②

如果直面万科,你该如何应战?策略无外乎三种:差异策略,做不同,万科做啥你别做啥,自然会有市场;跟随策略,傍大款,万科举杠铃,我们跟着举;超越策略,砸成本,胜过万科的产品力,带来销售力。事实证明,以上三种都有成功案例。重点建议你去看看无锡西水东与万科金域蓝湾的竞争故事。

必须坦白承认:王石本人的价值理念和做事风格在企业价值观的内部传播上起到了关键的作用。万科的工作牌后面有个小卡片,上面印着万科的核心价值观。那就是:第一,客户是我们永远的伙伴;第二,人才是万科的资本;第三,阳光照亮的体制;第四,持续增长。在万科成立之初,创始人王石就按照这个思路要求企业。到今天,这些观念已经深入人心。万科的成功,得益于企业核心价值观的有效内部传播。外部传播又何尝不是?王石几乎等于万科,股民们愈加有体会。登山的心跳感觉,大家都懂的。

王石游学哈佛,万科正在经历从“地板门”到“纸板门”的系列品牌危机,