

SOHO的潘式营销：用嘴巴盖房子(案例) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022_SOHO_E7_9A_84_E6_BD_98_c71_457974.htm 如果你是潘石屹的“粉丝”

，或者至少你是潘石屹博客的经常阅读者，那么，你通常也不会介意了解更多关于SOHO中国的事情。这就是潘石屹和他公司SOHO中国的“潘式品牌营销”战略，潘的个人品牌与公司品牌异常紧密地粘合在一起，当你对其任何一个产生兴趣后，那么，你就需要一并接受另一个曝光率同样高的名字。当被问及SOHO中国的品牌营销风格是如何形成之时，潘石屹向记者能回忆起的有两点：第一，公司第一次大规模交房时的经历；第二，他说，确保你的每一个产品都是不一样的，是标志性的。1999年，正是北京市第一批商品房集中交房入住的时间。由于此前开发商已经开始大量使用策划代理机构，从项目宣传、包装，到样板间和售楼处的精美装潢，购房者的预期非常良好。然而，房屋交付使用后，失落感倍增。在这种心理状态下，入住纠纷大量涌现。随后的SOHO现代城也面临这一局面。潘立主推出了“加10%年息无理由退房”的方案，这一方案一经推出，灭火效应明显。整个方案于一个月后结束使命，只有12户居民退房，但是，2套遭退的房屋在随后以超出原价20%的价格拍出。“当时，我在想，与其和购房者讲明交房的实际这些大道理，还不如来点实在的优惠和承诺。”潘石屹说。潘石屹所说的第二点，更体现出公司品牌战略的潘氏风格。他说，每一个产品都应该成为城市的地标，这才会对公司的品牌产生影响。在北京东三环沿线工作的人们，大概对SOHO中国的每一个个

性鲜明的SOHO产品均印象深刻，从色彩鲜明的SOHO现代城，到外表怪诞的SOHO尚都，大体量的白色盒子建外SOHO，以及出自亚洲十大顶尖建筑师之手的长城脚下的公社，每个产品都写满争议。潘比以往更加积极地亲身参与到这些项目的宣传中，形式是超乎人们对一个身价不菲的董事长的想象的。而对外界的批评，潘回应说，简单的复制，对公司的品牌是没有影响力可言的，就如同人们经常对某一风格的时装评头论足，但是人们却鲜于批评某款工服。“SOHO中国的品牌已经国际化了，在国外的投行和建筑界，我们公司已经是一个大品牌。”他说。在这种公司领袖人物与公司品牌过于密切，甚至在某些人眼里，潘的个人品牌已经超越公司品牌之时，潘很容易被问及如下的问题：公司领导人的个人品牌高于公司，到底是一件好事，还是坏事？潘默认了这一点，他说，新兴的品牌都与创造个人魅力密切相关，有很多时候，这是一条推广的捷径。但是，从长远来看，公司完成上市后，就变成了一个公众公司，会把更多的精力放在塑造公司和项目的品牌上。在房地产同行眼中，潘石屹是个风头一直很劲的人物，也是个爱露脸、爱热闹的人，在大把大把获取房地产暴利的同时，不失时机地加入娱乐圈，成为一个超越行业的公众人物。作为行业内人士也好，作为公众人物也好，潘石屹都是一个颇具争议的人物。争议的方面很多，如对他的处世风格、营销能力、开发的产品、对行业的影响和贡献。作为行业内的一员，笔者想以行业眼光对潘石屹的功过是非作简单的评论。潘石屹的性格：率真与随和 潘石屹的平易近人是圈内出了名的，不论谁，也不管身份地位和长相美丑，只要有人给他打招呼，他都会热情回应并且不失时机地

递上名片，但是他有没有记住别人就不得而知，颇有苏子瞻“上可交玉皇大帝，下可交田院卑乞儿”之风。所以认识潘石屹的人远远多于他认识的人。潘石屹虽然是个演员，但不做作，非常率真，不论何时何地，总是满面笑容，潇洒自如。即使受到批评和指责，也没有暴跳如雷的举动，从没有看见潘石屹失态，充分体现了潘石屹的率真和亲和力，这也是一个营销奇才所应具备的素质。潘石屹非常超脱，他将地产娱乐化的行动让人感觉他好象不是置身一个风云变幻、诡异复杂的行业，而是站在舞台上演轻喜剧。潘石屹的贡献：提升房地产行业关注度和光大末位淘汰制可以肯定地说，潘石屹给房地产行业挣了不少名声。房地产行业如此受社会关注和舆论关注，除了房地产行业关系到国计民生容易引起老百姓的注意外，与潘石屹频繁在媒体亮相，直接和间接对这个行业的宣传有很大的关系。各种媒体长时间暴炒使他的知名度极高，形成了房地产行业独特的“潘石屹现象”。他的社会关注程度和受媒体欢迎程度如此之高，以至于媒体一天没有他的消息，房地产业内和社会都不太习惯。等他作为男一号的电视剧《阿司匹林》热播以后，他的知名度和人气还会进一步提升。应该肯定，不论是提高房地产行业知名度，还是对于行业的思想贡献而言，潘石屹还是功不可没。他发扬光大的末位淘汰制销售模式也是对房地产营销领域理论与实践的重大贡献，在这个销售体制下，还培养出了一大批房地产营销人才。

潘石屹的产品：商业成功与城市责任 潘石屹在CBD的每一个项目都取得了商业上的巨大成功。但是从产品本身和建筑美学以及建筑的外部性而言，都算不上上等之作，姑且不说产品的客户定位、客户档次，就建筑本身的风

格、质量、色彩、与城市的协调程度等方面而言，也存在较大的问题。只不过潘石屹在营销方面有化腐朽为神奇的本事，照样忽悠得老百姓象着了魔一般地去抢购他的房子，这样又为他增加了人气，又给他增加了炒作的资本和猛料。可以说潘石屹的营销能力胜过他产品开发能力的许多倍。

以SOHO现代城为例，这两栋临街的高楼是现代城项目的标志，看起来风格独特、前卫，建筑风格和客户层次以及里面店铺针对的顾客都是前卫、时尚一族。这里两栋楼的买主都是冲着老潘的SOHO概念来的。行业内的人士都可以看得出来，这两栋楼无论是从建筑风格还是客户定位等方面看都与CBD特别是国贸中心的风格格格不入，与整个国贸片区稳重、大气的格调不协调。现代城包括建外SOHO都偏于轻灵，在某种程度上，该项目降低了国贸中心等项目奠定的城市价值。虽然取得了商业上的成功，但是，从历史角度和区域发展的长远角度看，该项目没有延续国贸等项目所创造的地脉和人脉。有人也许会奇怪，政府管理部门为什么会批准潘石屹这样的方案？据说原先的规划确实是建设两栋写字楼，但当时写字楼的行情不景气，老潘也许心里没底，就将国外那种非主流的产品SOHO拿过来，并以“居家办公”的概念进行推广。老潘借助于网络热的势头，很好地将SOHO概念与网络概念结合起来，并以此说服规划部门批准。这种非主流的、过于前卫的建筑是否经得起时间的考验，我们还得拭目以待。前卫太多弄不好就会变成落后的东西，另类过头就会变成不伦不类。商业上成成功了，项目应为这个城市创造价值的历史责任却丢失了。潘石屹的战略：固守CBD的利弊圈子里的人都知道，潘石屹赚取大笔利润的项目几乎都

在CBD.他这样以CBD为中心的发展模式，显示出他的精明。CBD的发展前景看好，这里也是他自己的成名、发财的新起点。CBD的房价较高，单位面积的利润也高。对于老潘而言，既可以利用原有的客户资源，又可以节省大量管理成本、精力和时间。这也就是为什么老潘有足够的时间经常在各种媒体上亮相并去娱乐圈子里潇洒一把。当然这可以算是更轻松、更娱乐化的营销形式。国内还没有哪一个大企业象老潘那样有那么多时间精力去忙企业以外的事情。潘石屹离开了CBD的几个项目在商业上都算不上成功如博鳌蓝色海岸等。潘石屹只固守CBD的战略也留下了严重的后遗症，那就是他丧失了去外地发展的大好机会，没有及时实行品牌化的地域扩张，没有获得足够的土地储备，在土地供应越来越透明化、取得土地的成本越来越高的情况下，随时都有断炊的可能，好在他现金充足，可以“以鸡蛋换粮票”。易小迪不象潘石屹，虽然他也在CBD取得了成功并创立了阳光100品牌，但他早早就实施全国性的品牌化战略，已经基本上完成了战略布点。虽然易小迪一年的销售面积将近100万平方米，但是销售额只有40亿左右，与潘石屹的单个项目相比也多不了太多，利润总额也差不多。然而，易小迪的战略显然更高出一筹，他拥有足够的土地储备，占领了更多的城市，布下了更多的棋子。这是一种立足于长远，具有可持续性的发展战略。

潘石屹的核心竞争力：营销奇才与危机公关高手 潘石屹所做的项目一般都没有离开过CBD区域，CBD是潘石屹的福地。离开了CBD，他的项目从专业角度看都是不成功的。长城公社项目原先的名字叫做“亚洲建筑师走廊”，是他体现纯粹理想和玩儿的项目。这是一个比博鳌蓝色海岸还有个性

的项目。但是，销售的结果出乎他的意料，由于售价和配套等方面的原因，没有得到以往一样的追捧和响应，以至于不得不改成经营性项目，做起了大房东。然而，这样也难不倒这个营销奇才，他不动声色地将这个项目炒的天下皆知，在大家还没有回过神的时候，他与太太张欣竟然从意大利威尼斯抱回一个“建筑双年展”国际大奖，又给媒体增加了一大把炒作的猛料，虽然这对于项目的销售没有太大的帮助，但是他的项目也因此名扬天下，引起了原先不关注这个项目的广泛注意。最近，这个项目又被美国商业周刊杂志评为中国十大建筑奇迹，与中国奥林匹克主会场并驾齐驱。现在，业内谁要是没有去过或者不知道长城公社，一定会被别人嘲笑。博鳌蓝色海岸项目也体现了他的营销天分。他很聪明地借了博鳌亚洲论坛的势。在博鳌亚洲论坛成为一年一度的亚洲领导人聚会的场所并因此引起中国社会广泛关注的时候，他以敏锐的商业嗅觉及时抓住了商机，以很低廉的价格取得了大块土地，开发了博鳌蓝色海岸项目，并以他做现代城积累的名声与客户资源和超强的销售组织能力一下子将一期销售一空，而且是将豆腐卖了个肉价钱。二期虽然销售出去几十套别墅，但由于信心不足，他还是及时收手，并损失了一笔利息和佣金，但没有丧失信誉。潘石屹的借势能力与危机公关能力是超一流的。在现代城销售正旺的紧要关头，他曾经的合作伙伴兼后来的对头邓智仁趁他得意之际，给他来了个釜底抽薪，挖走了他几个销售总监，这就是轰动京城地产界的“现代城挖人事件”。这么严重的突发事件，放在一般人那里，可能手足无措，但被老潘轻轻化解，不但如此，还借机将现代城好好宣传了一下，现代城更加名震京城，也

许没有这个事件，现代城未必会有这么火爆。“氨气事件”本来是个负面事件，经媒体报道，广为人知，老潘不费吹灰之力就化解了。也许是受到了这个事件的启发，他又抛出了“无理由退房”的口号，一时间赚取了不少舆论关注和知名度。当然，他也看到了，这个前提条件是，他的房子卖得差不多了，而且还十分地借了政府的光，要不是政府在大张旗鼓地宣传和建设CBD，以及将地铁修到现代城楼下，这些因素改变了现代城的区位条件，使得该区域大幅度升值，由此带来房子的大幅度升值，老潘也不敢玩这么出格的一招。我们并没有看到他在销售建外SOHO时提出过这个口号。因为房屋升值而一俊遮百丑的现象想必每个开发商都知道，而且被用来作为对付业主和化解矛盾的重要手段。因为房屋升值，客户觉得自己财富增加了，不看僧面看佛面，看在房屋升值的份上，不和开发商过分叫劲，否则，开发商只要说一句“不想要就把房子退回吧”，业主最后也不得不妥协。潘石屹具有化不利为有利的神奇本领。不论任何危机，他都能自如处理。不论任何争斗，他都是最后的胜利者，例如他与邓智仁的恩怨是非纠缠不清，但是他却从这种纠缠大大地受益。现代城挖人事件和第一商城与现代城斗气事件，老潘成了胜利者和受益者，而邓智仁却再一次兵败麦城。潘石屹现象的启示：经典还是另类 潘石屹、任志强、王石是房地产企业界最著名的三个人。也代表了三种迥然不同的类型。王石是房地产界的旗帜和正面形象的代表，任志强直率、狂傲，是舆论眼中负面形象的代表，而潘石屹虽然张扬但不狂妄，虽然经常受到官方与舆论的“不点名批评”，但是没有引起过公愤和舆论的口诛笔伐。在这方面，潘石屹有点与王石类似

，虽然偶尔会受到少数人的批评与指责，但更大的收获是享受着高知名度带来的广告效应以及对品牌推广的好处。潘石屹走的是别的开发商无法模仿的发展模式，他是通过先树立个人的品牌进而树立公司和项目品牌，这种模式最大好处是别人没办法模仿，更谈不上侵权了。要是与别人合作，也总是能立于不败之地。我们看到，潘石屹的公司名称从红石、中鸿天到SOHO中国，几经变化，恐怕没有几个人会注意或记得，但是潘石屹品牌却一直延续下来，而SOHO品牌没有多少人会留下深刻印象。也许有很多人特别是业内人士心底里会对潘石屹不屑一顾，认为他过于张扬，只是一个炒作高手，真正开发产品的水平并没有高人一筹，殊不知这就才真正的潘石屹，他确实只是一个营销高手。通俗而言，房地产开发商可分成这么几类：用心盖房子的、用嘴巴盖房子的和用嘴巴推销房子的，潘石屹无疑属于后一种，是炒作高手和概念高手。从历史眼光，房地产业界特别是北京地区，概念风行，重视炒作，应该是潘石屹开的先河。重视概念加善于炒作就是典型的“潘石屹营销模式”。潘石屹虽然是个成功的房地产商，却是开发商群体中的另类，他创品牌方式、营销方式和产品模式某种程度上具有不可模仿性，也不应该被模仿，他是特殊个性加时代环境造就的行业与社会宠儿。房地产行业要发展，市场要规范，“潘石屹现象”只能成为过去的经典，而不应该成为房地产商现代与将来的榜样。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com