

工商管理硕士学位论文

北京鼎轩基业西山汇项目营销战略研究

姚鲁南

哈尔滨理工大学

2013 年 11 月

国内图书分类号：F270



工商管理硕士学位论文

北京鼎轩基业西山汇项目营销战略研究

硕士研究生：姚鲁南

导 师：马鸿飞

申请学位名称：工商管理硕士（MBA）

培 养 单 位：管理学院

答 辩 日 期：2013 年 11 月

授予学位单位：哈尔滨理工大学

Classified Index: F270

Dissertation for the Professional Degree of Master
(MBA)

Research on the Marketing Strategy of Beijing
Dingxuanjiye “In the West Mountain” Project

Candidate:	YAO Lunan
Supervisor:	MA Hongfei
Professional Degree Applied for:	Master of Business Administration
Date of Oral Examination:	Nov, 2013
University:	Harbin University of Science and Technology

哈尔滨理工大学硕士学位论文原创性声明

本人郑重声明：此处所提交的硕士学位论文《北京鼎轩基业西山汇项目营销战略研究》，是本人在导师指导下，在哈尔滨理工大学攻读硕士学位期间独立进行研究工作所取得的成果。据本人所知，论文中除已注明部分外不包含他人已发表或撰写过的研究成果。对本文研究工作做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式注明。本声明的法律结果将完全由本人承担。

作者签名：

日期： 年 月 日

哈尔滨理工大学硕士学位论文使用授权书

《北京鼎轩基业西山汇项目营销战略研究》系本人在哈尔滨理工大学攻读硕士学位期间在导师指导下完成的硕士学位论文。本论文的研究成果归哈尔滨理工大学所有，本论文的研究内容不得以其它单位的名义发表。本人完全了解哈尔滨理工大学关于保存、使用学位论文的规定，同意学校保留并向有关部门提交论文和电子版本，允许论文被查阅和借阅。本人授权哈尔滨理工大学可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文，可以公布论文的全部或部分内容。

本学位论文属于

保密 ☐ ，在 年解密后适用授权书。

不保密 ☐。

(请在以上相应方框内打√)

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

北京鼎轩基业西山汇项目营销战略研究

摘 要

本论文以北京中关村科技园石景山园北 2 区，即鼎轩基业“西山汇”项目，作者以亲自参与开发建设的这一高端商业物业作为研究对象，面对当前政策和市场的双重压力，剩余四分之一产品销售受阻，受企业委托提出战略调整方案。通过具体分析，提出创新的营销战略。从过去和现有的推销、销售走向自持物业，“楼宇经济”型的发展道路，以求如期完成租售目标，为即将开发建设的 70 万平米的北 1 区的营销打下坚实的基础，并使项目永续经营下去。

本文所阐述的营销观点，是运用了市场营销学的专业理论知识，通过对北京石景山区中关村科技园，对北京市及全国房地产客观形势进行分析，并对北京鼎轩基业科技公司和该公司承建的西山汇项目所表现的企业项目内部微观环境充分研究之后所提出的。

论文回顾并展望了国内外房地产营销理论的产生和发展，确立了论文的研究方法和技术路线；运用了 SWOT 和 STP 理论及方法，分析西山汇项目部的定位、产品定位、目标定位、识别竞争者等，从而确立该项目营销的差异化战略，并根据营销战略目标的需要，积极创造差异化，用较低成本对产品的户型风格、目标客户选择，物业个性化服务等调整，同时，又实施一系列保障措施，以确保营销战略的执行并最终实现目标。论文还从产品、价格、推广和促销策略等方面进行深度策划和研究，以期对整个营销活动有一定的实践意义。

关键词 西山汇项目；战略营销；SWOT

Research on the Marketing Strategy of Beijing

Dingxuanjiye In the West Mountain Project

Abstract

In this research the Beijing Zhongguancun Science and Technology Park, Shijingshan Park North District 2, that Ding Xuan Science CO.LTD.“In The West Mountain” project, the author personally involved in the development and construction of high-end commercial properties as a research object, face the dual pressures of the current policy and market The remaining quarter of the sales blocked, commissioned by enterprises of the strategic adjustment programs . Through a detailed analysis to come up with innovative marketing strategies. From past and existing sales, sales-building economy development road toward self-sustaining property, rental goals in order to be completed on schedule, and lay a solid foundation for the Northern District 1 marketing about the development and construction of 700,000 square meters , and the project sustainable business.

This dissertation discusses the marketing point of view, the use of professional knowledge in marketing, through to the Beijing Shijingshan District science and the Zhongguancun Shijingshan Science Park, the Beijing and national real estate objective analysis of the situation, proposed after fully study and on the construction of Beijing Dingxuanjiye technology company and the company's Xishanhui Project Department performance enterprise project micro environment.

The review and Prospect of the emergence and development of foreign and domestic real estate marketing theory, the establishment of the research methods and technical route; the use of the SWOT and STP theory and method, project positioning, analysis of the Xishanhui Project Department of product positioning、target location、identification of competitors、thereby establishing the differentiation strategy of the project marketing, and according to the need of marketing strategy, and actively create differences, with low cost to the product

apartment layout style, the target customers personalized service, property adjustment, at the same time, and implemented a series of measures to ensure the implementation of marketing strategy, and finally achieve the goal. The paper also deep planning and research from the product、 price、 promotion and sales promotion strategy and so on, in order to have the practical significance to the whole marketing activities.

Keywords In the West Mountain project, strategic marketing, SWOT

目 录

摘 要.....	I
Abstract	II
第 1 章 绪论	1
1.1 选题的目的和意义	1
1.1.1 选题的目的	1
1.1.2 选题意义	1
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外房地产市场营销理论的发展	2
1.2.2 我国房地产市场营销理论研究的现状和趋势	3
1.3 论文的主要内容和研究方法	4
1.3.1 论文主要内容	4
1.3.2 研究方法	4
1.4 技术路线	5
第 2 章 鼎轩基业西山汇项目及竞争环境分析	6
2.1 项目概况	6
2.2 项目宏观环境	7
2.2.1 房地产市场供求分析	7
2.2.2 社会环境分析	8
2.2.3 经济环境分析	8
2.2.4 政策环境分析	8
2.3 内部营销环境分析	9
2.3.1 营销能力分析	9
2.3.2 资金实力分析	10
2.3.3 生产能力分析	10
2.3.4 组织能力分析	11
2.4 竞争者分析	11
2.5 鼎轩基业西山汇项目 SWOT 分析	12
2.5.1 优势（Strength）分析	12
2.5.2 劣势（Weakness）分析	12
2.5.3 机会（Opportunity）分析	13
2.5.4 威胁（Threat）分析	13

2.6 本章小结	14
第 3 章 鼎轩基业西山汇项目 STP 分析	15
3.1 鼎轩基业西山汇项目市场细分及战略目标市场选择	15
3.1.2 目标市场选择	16
3.1.3 项目定位	17
3.1.4 目标客户定位	17
3.2 鼎轩基业西山汇项目的产品定位	18
3.2.1 功能定位写字楼	18
3.2.2 建筑风格定位	18
3.2.3 户型分格定位	19
3.2.4 档次定位	19
3.3 鼎轩基业西山汇项目营销目标	19
3.3.1 竞争目标	19
3.3.2 利润目标	20
3.4 本章小结	21
第 4 章 鼎轩基业西山汇项目营销战略的制定	22
4.1 识别竞争者	22
4.1.1 相似度	22
4.1.2 市场竞争对手	22
4.1.3 寻找对手的弱点	22
4.1.4 竞争地位和基本战术	23
4.2 差异化战略	24
4.2.1 房地产差异化营销的必要性	24
4.2.2 实施差异化战略	25
4.3 本章小结	25
第 5 章 差异化营销战略的实施途径和保障措施	26
5.2 鼎轩基业西山汇 4P 策略	27
5.2.1 产品策略	27
5.2.2 价格策略	28
5.2.3 广告策略	29
5.2.4 招商策略	31
5.3 实施的保障措施	32
5.3.1 资金预算	32

5.3.2 准备差异化竞争资源.....	32
5.3.3 建立良好的机制确保营销战略的实施	33
5.4 本章小结	35
结论	36
参考文献	37
致谢	40
个人简历	41

第1章 绪论

1.1 选题的目的和意义

房地产企业在我国经济发展中处于重要的地位。它的发展对整个国民经济的发展起到了重要的作用，是我国的一个主导产业。现在伴随着房地产业的发展，并受到外部环境以及市场的影响，房地产业的发展也受到一定的限制。为了保证在激烈的竞争状态下保持优势，房地产公司不断的扩大规模，增加人力、财力，但随之而来的是经济利益的减少。面对这种情况，企业管理层需要解决的问题就是如何提高项目的利润率、增强企业的抵御风险的能力。

1.1.1 选题的目的

2011 年随着政府推出的各项政策，政府对房地产企业的监管力度逐渐加大；运用土地、税收等手段来对市场进行调整，从而使得房地产的价格趋于稳定。同时，房地产开发商的融资难度加大^[1-2]。

由于有年底“十八大”的良好预期，在 2012 年 2、3 季度绝大多数在售项目房屋库存去化速度加快。5 月初开始超大户型热卖，又迅速带动普通商品房的热销。然而这一时的回温，并不能代表整体市场会全面好转。

北京鼎轩基业西山汇项目从 2008 年开工，到预计今年底竣工，就是在上述的大环境下经历疾风苦雨。它虽然是一个商业物业群，没有像住宅项目那样经历极寒，但也受到总体低迷景气的影响，加之缺乏专业营销策划，战略性目标和整改措施缺失，导致前期虽销售不错，可后期陷入被动，甚至已形成资产和资源浪费。我们一定要找到有效的方案，使这个投资近 30 亿在当地颇有影响项目，成为石景山高新科技园区的商业领袖，使他成为石景山这座古老而年青城区的精神领袖^[3]。

1.1.2 选题意义

目前，北京市房地产市场经过约 20 年发展，市场已经基本成熟，部门法规较为规范，行业竞争已经异常激烈，处于一个非常阶段^[4]。事实证明，房地产项目必须要有一个系统、科学的全程策划过程，方可圆满成功^[5]。

与此同时，由于对房地产的销售战略进行研究，在我国还处于初级阶段，我的研究成果，可以作为后来者以及同行们的借鉴。

黄莹在《传媒集团房地产营销：调查与决策》一文中指出：“现代企业管理离不开市场调查和分析预测”^[6]。张晞在《房地产市场营销中的市场细分刍议》中认为通过市场细分，赢得消费者的支持是房地产销售最有效的出路^[7]。封伟、雷蕾在《提升房地产营销团队的软实力》一文中重点指出了团队营销的营销文化理念^[8]。唐颖在《房地主营销传播渠道的整合策略》中提出传播渠道的创新与整合，认为这是建立和消费者之间和谐关系，促进房地产业健康发展的有效途径^[9]。王崇斌在《数字技术：刷新房地产营销模式》中阐述了房地产营销模式以及发展趋势，提出了营销的数字化概念，它是营销中的新的模式^[10]。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外房地产市场营销理论的发展

1. 4P 理论 美国营销专家麦卡锡的 4P 理论被商业界广泛使用，风行营销行业将近 50 年之久^[11]。4P 理论包括产品策略（Product）、价格策略（Price）、渠道策略（Place）和促销策略（Promotion）^[12]。

1984 年，菲利普·科特勒在前人 的基础上^[13]，又补充了战略性 4P，即：市场调研、市场细分、目标市场选择和市场定位^[14]，不断促进市场营销理论的发展^[15]。

2. 4C 理论 4C 理论是美国营销专家劳特伯恩教授提出的^[16]。该理论以“顾客为中心”，其中，消费者（Consumer）、成本（Cost）、便利（Convenience）、沟通（Communication）为其基本构成要素^[17]。立足于消费者角度的 4C 理论，对营销理念进行重新定位^[18]，一定程度上弥补了 4P 理念的不足^[19]，更加注重消费者的需求与偏好^[20-21]。

3. STP 理论 STP 理论的形成，基于市场细分（Market Segmentation）的概念^[22]，是由美国营销学家温德尔·史密斯（Wendell R. Smith）在 1956 年提出的^[23]。此后，美国营销学家菲利浦·科特勒进一步发展和完善了史密斯的理论并最终形成了现行的 STP 理论（市场细分、目标市场选择和定位）^[24]。

第一，市场细分（Segmentation）。市场细分由史密斯提出，是指营销

者通过市场调查,根据顾客的购买欲、购买行为和购买动机及习惯等方面的差异,把某一产品的市场整体划分为若干个顾客群的市场精细化分类的过程;而每一个顾客群就是一个细分市场,每一个细分市场都将是具有相同或相近需求的顾客构成的群体^[25]。

第二,目标市场选择(**Targeting**)。由著名的市场营销学者麦卡锡提出,把消费者看作一个特定的群体,称为目标市场;依靠市场细分,来寻找和确定目标市场,通过市场营销策略的应用来满足目标市场的需要^[26]。

第三,目标市场定位(**Positioning**)。在市场细分的基础上,企业选择并确定了自己的目标市场,这才只是为项目划定了营销范围,尚没有确定本项目在目标市场上的位置。因此,在锁定了项目的目标市场后,后续面临的课题就是定位。有了准确的定位,后期楼盘推广才能有的放矢,我们才能够针对目标顾客群,去制定相应的营销策略^[27]。

4. 房地产市场营销理论的发展 房地产市场营销,是在充分了解顾客需要并且满足顾客需要的基础上,满足现实的或潜在的房地产需求,对房地产项目开发各项活动所进行的专业化管理过程。因此,房地产市场营销,有着一般市场营销共性和特性。共性在于房地产市场营销的实施同样包括市场调研,市场细分,目标市场选择,产品开发、产品定位,分销渠道选择,促销等一系列活动。而它的特性在于房地产市场营销产品不具有可移动性,高价值性,经久耐用性等特点,房地产市场营销不同于一般商品^[28-29]。

1.2.2 我国房地产市场营销理论研究的现状和趋势

随着市场竞争的日益激烈,房地产营销策划的理念也将继续发展。该体系的发展趋势主要表现在以下几个方面^[30]:

1. 服务至上的营销思想将逐步深入到房地产营销策划过程中 一直以来,房地产属于服务类第三产业,它具有明显的服务业属性。服务至上营销理念和方法被全社会以及房地产业所欢迎。

2. 新型房地产营销工具层出不穷 近年来,互联网在我国得到迅速发展,网络营销等就是充分的利用了网络的广泛性和网络的普遍性来促使交易产生。房地产商及时发现了这个新的机遇,利用网络这个资源开辟了一条新的销售渠道。随着科技的飞速发展,时代的不断进步,将会有更多的营销工具产生和应用,并成为明天的主流。

3. 全过程营销等新型营销策划概念将不断推出 由于房地产市场存在强

烈的竞争，整体营销的思想运用到房地产开发的全过程、全要素中。

1.3 论文的主要内容和研究方法

1.3.1 论文主要内容

1. 项目市场营销环境分析 主要介绍了当下房地产市场供求关系，并结合西山汇项目的基本情况从社会环境、经济环境、技术环境和政策法律环境进行了外部营销环境分析；从营销能力、资金实力、生产能力和组织能力方面进行内部营销环境分析

2. SWOT 分析 从优势、劣势、机会和威胁点进行系统分析；西山汇项目目标市场选择与市场定位，运用 STP 即市场细分、目标市场、市场定位对市场环境进行全面分析和定位。

3. 项目市场营销战略制定 确立基本战略和营销战略。切合实际，运用经典的营销 4P 理论分别从产品、价格、渠道、促销策略对该项目的营销策略作一个全面详细的论述。

1.3.2 研究方法

1. 文献理论研究 房地产营销是一项综合性的管理，既需要相关国内外营销理论著作，对本项目进行系统的研究。

2. 调查法 本文在进行西山汇项目营销策略研究中，采用了调查研究方法，收集公司对客户的资料进行抽样调查、进行市场调查和进入官方网站查阅官方数据等一系列方法，分析客户需求方向，并对西山汇项目的市场状况进行全面汇总和分析，最终确定营销方案。

3. 系统分析 本文以鼎轩基业房科技公司西山汇项目作为研究对象，运用现代市场营销理论着重分析西山汇项目的营销策略，运用 PEST 分析模型、SWOT 分析方法对目前的市场环境进行分析，运用 STP 方法对市场选择定位，运用“4P”理论从产品、定价、促销、渠道四个方面并结合鼎轩基业房地产公司的特点的现状，对营销策略进行总体规划并制定出了一套行之有效的市场营销策略，为其市场推广建立一个良好开端，以达到预期的销售目标。

总之，本文采用定量分析和定性分析相结合、理论分析和实证分析相结合的研究方法，从本论文作者亲身经历的视角，搜集大量行业信息并咨询有

关专家后，运用 MBA 课程所学理论级方法，抓住楼宇物业开发的特点，采用不同的分析工具，并将之运用到相关章节，对鼎轩基业“西山汇”项目进行了科学系统的分析和研究，确立了营销的战略指导。

1.4 技术路线

本文的技术路线如图 1-1 技术路线图所示。

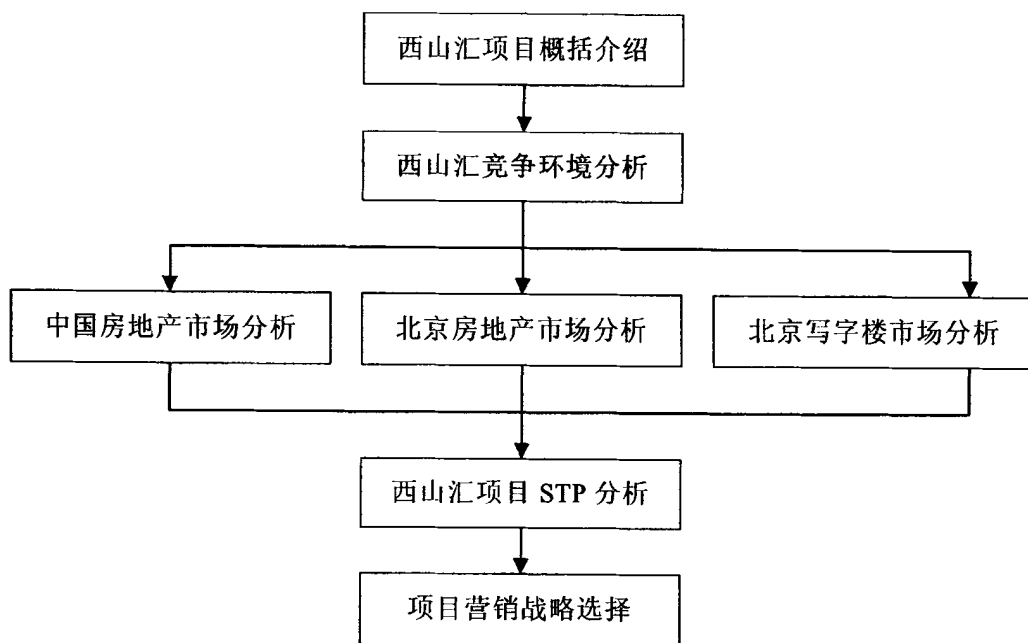


图 1-1 技术路线图

第2章 鼎轩基业西山汇项目及竞争环境分析

2.1 项目概况

北京鼎轩基业科技发展有限公司（简称鼎轩基业），成立于 2003 年 6 月，总注册资本 1 亿元。主要从事技术推广服务；房地产开发；物业管理；信息咨询；销售自行开发的商品房。具有北京市建委核定并颁发的开发资质。

鼎轩基业主要开发的项目“西山汇”位于北京市石景山区，地理位置优越，配套设施齐全，总建设规模达 28 万平方米。西山汇项目是中关村科技园区石景山园首个示范性项目，结合石景山区 CRD “首都文化娱乐休闲区”的战略发展定位，度身打造的一个融合数字媒体技术“研发-创业-产业化”于一体的创新型、国际化数字新媒体技术产业化基地。

项目位于中关村科技园区石景山园北 II 区的核心位置，地处西五环八大处出口向西一公里的永定河引水渠与实兴大街交汇处，北临永定河引水渠，西临实兴大街，南临双园路，东侧为首钢 NEC。背倚西山、南依阜石路、南临长安街、邻近石景山游乐园。

项目规划用地面积 135 亩，建筑规模约 28 万平米。项目分三期开发，中区 10 万平米已于 2010 年底竣工，南区和北区于 2009 年开工建设，预计 2013 年底全面竣工。南区和北区可根据客户需求进行方案调整。整体建筑群由 15 栋 8-14 层的楼座组成。花园式写字楼、企业总部独栋、SOHO 创意工作室、高级商务酒店等空间形态集结而成现代规模化新生态科技园区。

西山汇曾被列入北京市和石景山区 2008 年双重重点建设工程项目。该项目实施完成后，将成为北京市文化创意产业发展的重要集聚地，也将成为石景山区打造“北京 CRD，建设文化娱乐休闲区”的重要窗口。

虽是一个非常好的项目，但自开盘三年多以来，通过与政府合作，共同努力售出及意向售出共计只有三成二。由于受住宅和投资市场全线疲软的影响，写字楼销售业也同样进入“寒冬”，加之前期没有做科学系统的策划，项目共剩余 6 万平米写字间和 2 万平米底商，一时形势危急，因此战略性调整势在必行。

2.2 项目宏观环境

2.2.1 房地产市场供求分析

1.当前中国房地产市场现状 (1) 从整体上来看, 供大于求, 产品结构的组成较为合理。但是由于房地产行业的竞争日益激烈, 而北京作为全国的商业发展中心, 使得更多的开发商到此投资, 并且对商业住房的投资力度加大, 在不断增长的消费要求下, 供给力度也将加大。在产业组成的角度来看, 商品住房一直处于房地产的领导地位, 能够占到总体 80%左右。

(2) 伴随着对旧城区进行改造和新商圈的开发, 城市市场正在向郊区市场方向进行发展。而我市今年发展的力度将放在加大旧城区的改造上。随着六环路建设的进行以及环路连接线、轨道交通建设、莲石路、阜石路等重点市政工程的实施, 及国家大型企业首都钢铁公司从我石景山迁至河北曹妃甸。

(3) 在产品供给方面, 发展方向呈精品化和多元化。我市的商品房在地里位置、建设面积、功能效用等方面的发展方向越来越趋于细分化, 并且品牌、环境等外在的效用也成为衡量商品品质的一项重要指标。

2.北京市商品住房市场需求特点 (1) 在北京市, 外籍、外资企业、高科技企业、成长型企业以及拥有较高收入的中青年消费群体是在当前的写字楼整个群体中主要的消费群体。

(2) 自身办公、科研需求, 对创业环境的新要求, 融资需求, 置业投资目的而产生购房需求的。

(3) 对现有创业环境的不满, 需要进行二次置业。

(4) 从成交的购房合同分析, 并参考地区调研, 以及根据潜在客户的成长背景和扩张趋势, 面积为 200-500 平米的写字间及 4000-30000 平方米的独栋写字楼最受欢迎。

(5) 同时对需求越来越大, 随着当前经济的发展, 收入水平的提高, 使得对我市的商业用房的需求也随之加大。根据销售面积的增长状况可以了解, 销售量正处于上升的状态, 在秋季房产交易会, 一定会使北京市地产业带来一个金色秋天。

2.2.2 社会环境分析

(1) 历史文化久远。最早的记载始于西周，曾属蓟国和燕国。正式设区为 1948 年，解放军接收北平时设置。

(2) 发展机遇。首钢等超大型企业的搬迁，体现了北京市政府对发展西部的高度重视；环境质量明显改良，石景山区将成为“绿色、文明、现代”的城区；CRD，即“首都文化娱乐休闲区”概念的推出也为产业结构优化升级和现代服务的发展提供了良好契机；为新兴产业的培育和发展创造了有利条件。

(3) 投资环境和产业政策。这里有优美的自然环境；地理位置优越，是海淀、丰台、门头沟三区的重要连接点。有四条城市主干道和四条城铁贯穿四通八达。五环路边；产业基础优良，文化创意产业积聚效应明显，商务金融产业发展迅速，高科技产业稳步发展；不断完善产业扶持政策。除享受国家、北京市相关文化创意、商务金融、高新技术、体育等产业发展政策，入住本区企业还可享受区域性政策。

(4) 人才保障政策极具吸引力。“十一五”以来为促进石景山的发展，一直在贯彻执行。

2.2.3 经济环境分析

(1) 首都北京作为全国的政治文化中心，近年相继举办了国庆，奥运会等超大型活动，这些活动的成功，造就了北京在后奥运时代的经济腾飞，并持续走热。北京市的房地产业更是首都经济飞速发展的先锋和缩影。

(2) 区域经济，石景山区拥有民营非公企业占比 71.72%；第三产业增速连年全市排名第一，其中信息传输、计算机服务和软件业、租赁和商务服务业增幅最大；全区每年新增数十家注资在一千万以上的企业；文化创意企业占比超过 30%；物流、信息、商务、科技四大类生产性服务企业去年增加 200 家。区域经济十分活跃。

2.2.4 政策环境分析

受供需关系的影响，2012 年 1 季度，北京新建商品住宅共成交 10430 套，共计 1245 万平米，同比降幅分别为 34%和 33%，环比降幅分别为 24%和 29%。1 季度成交均价为 19223 万/平米，同比下跌 13%，环比下跌 9%。

(1) 从国家层面上讲, 最近几年来, 中国楼市调控历经: 打压投资——稳定经济结构性泡沫——次贷危机保增长——回归民生四阶段: 未来主要面临持续性的回归民生性的调控政策影响^[31]。

国务院 2011 年 1 月 26 日“新国八条”: 进一步落实地方政府责任。于一季度公布各地新建住房价格控制目标; 加大保障性安居工程建设力度; 调整完善相关税收政策, 加强税收征管。购房不足五年转手交易者, 按销售收入全额征税; 强化差别化住房信贷政策, 二套房首付款比例不低于 60%; 严格住房用地供应管理; 合理引导住房需求; 落实住房保障和稳定房价工作的约谈问责机制; 坚持和强化舆论引导。

“新国八条”的颁布加强了对房地产调控的力度, 一系列的限购、限价条例的出台使得市场的气氛更为紧张, 但是从长远角度来看, 房地产的价格会越来越趋向合理化, 使得市场调控的机制更加清晰, 增加保障住房用地供应、限购令扩到所有大中城市、进一步向地方政府问责。

(2) 从本区域来看, 入驻本区企业还可享受区域性政策, 如《关于促进中关村科技园区石景山园产业集聚和企业发展的暂行办法》、《石景山区服务重点企业暂行办法》、《石景山区促进商务楼宇经济发展的暂行办法》、《石景山区促进商务金融产业发展的暂行办法》、《石景山区促进文化创意产业发展的暂行办法》等一系列扶持政策; 逐渐优化的服务环境, 为入驻企业创造良好的发展前景。

(3) 2012 年, 中共“十八大”将于北京隆重召开, 期间也一定会对“房价的理性回归”进行高层面、深层次的讨论。它的成果势必将成为未来十年房地产乃至整个国民经济的航标。

2.3 内部营销环境分析

2.3.1 营销能力分析

1. 鼎轩基业西山汇品牌优势 房地产的品牌, 可以作为企业的一项重要资源和力量, 能够促进科技和产业的发生, 对经济的建设也能够起到巨大的作用。现代品牌式的住宅小区将进驻该行业, 使得房地产行业不仅要面临产品的竞争, 还将要面临品牌的竞争^[32]。

若产品的质量与服务能够使得顾客满意, 则顾客就会对该品牌信赖和忠诚, 并且能够持久。品牌的建立任重道远, 它需要时间的积累和考验, 一旦

形成品牌，则能够在激烈的市场竞争环境当中留有一席之地。若想在未来能够得到更好的效益，品牌将是关键。一方面，鼎轩基业公司注重管理工程的质量，另一方面树立好客服服务的观念和意识。因此，在产品的质量和服务方面做到日趋完善，这样才能够创立好企业品牌，使得企业能够得到持续发展^[42]。

在过去两年里，西山汇第 8 号楼、第 16 号楼分别获得竣工和结构“长城杯”，其中 16 号楼将被选送参加年度最高荣誉的奖项“鲁班奖”的评选。公司也获得了国家颁发的“AAA 守法诚信”荣誉。

2. 强调营销部门的地位 为了销售活动的顺利发展，企业建立了销售部门，使得企业能够顺利地实现目标，它在销售过程当中处于核心位置。但是，销售部门的存在并不能脱离于其他部门，它还要与财务部门、采购部门、制造部门、研究与开发部门联系在一起。在管理层的指导下，销售部门联合其他部门为实现目标而互相合作。此外，在与其他部门进行合作的同时，也会产生一定的矛盾。其他部门的运营是否正常，能否与营销部门取得良好的发展，这些都是销售部门所要考虑的问题。在制定方针和规划目标的同时，销售部门还要考虑企业的内部环境，争取各部门的积极配合以及领导的支持。

随着北京房地产市场的快速发张，随着首都钢铁公司搬迁后腾出的大量有价值可开发地块，加之政府使得大量的房地产公司来该地区进行投资。随着市场的日益变化，市场销售部门的重要性则越来越突出。

在经历一段时间的发展以后，鼎轩基业房地产公司对组织构架进行了重新设计，提高了市场销售部门的重要性，特派专门人员进行管理，在这种组织机构的设计下使得组织上下的协调更加有效率，更有利于目标的实现。

2.3.2 资金实力分析

北京鼎轩基业科技发展有限公司注册资金 1 亿元，现有员工 200 余人。

鼎轩公司是以原北京颐德房地产开发公司为前身的一家新兴的科技型、管理型、效益型的现代化建设企业。

2.3.3 生产能力分析

1. 开发成本相对较低 房地产开发项目成本是开发商在经营该项目的过程中投入的费用总和，一般包括土地费用、开发费用、建筑费用、销售费用

的等一系列费用。土地费用在整体费用中所占的比较较大，并且受到国家政策的影响使得对成本的控制的难度加大。而开发费用和建安费用的变化幅度还是较大的，一般都是在可以控制的范围之内。该项目同时对旧城区以及新商圈进行开发，得到区委、区政府和科技园管委会的大力支持，获得了诸项优惠政策，又促进和吸引了诸多知名企业的进驻。

2. 建筑设计施工高标准严要求 任何一个企业若想立足于整个行业当中，诚信是非常重要的。房地产行业也不例外，要想获得市场，则必须要有高质量产品、良好的口碑、诚信的服务。在建设开发初期，就要对项目的设计、工程质量进行严格的把关，充分考虑到业主的需求，并且针对特定的消费群体，对产品进行有目标的展示，从而吸引更多的客户。

2.3.4 组织能力分析

组织能力能够将各种因素转化成为产品和服务。就企业而言，在开发阶段、销售阶段以及售后阶段都体现出公司的组织能力。

鼎轩基业科技股份有限公司在成立初期就制定了一系列的管理制度，并建立了合理、高效率、制度完善的组织结构。

在该企业进行开发产品的过程当中，计划将产品的定位建立在具有高技术元素的产品上，使得服务意识能够上升一个档次，售后体系更加完善。为深入了解客户的需求，公司专门成立了客户体验服务中心，面向社会群众开放咨询热线。针对客户发生的提问，反馈到相应的有关部门进行解答分析，最后能够让客户得到满意的回答。服务体系的建立，提高了产品的附加值，增强了企业的管理，有助于企业品牌的塑造，更进一步提升了企业的形象。

2.4 竞争者分析

石景山万达广场同样是位于北京市石景山区西五环附近的项目，与本项目之间，无论从整体规模，外观到部分商业功能方面都有很多相似的地方，与本项目进行对比分析，能够有利于该项目的建设和销售。

万达广场由国内顶尖开发企业大连万达集团倾力打造。其北京项目公司开发经营的石景山万达广场沿袭秉承了“万达广场”及大型购物、休闲、酒店和餐饮于一体大型商业路线，建筑整体富于时代气息，气势恢宏。

项目位于长安街西线-石景山路，距天安门 16 公里。总占地 7 万平米，总建筑面积 28.23 万平米，是该集团继成功开发西大望路的北京万达广场后

的长安街又一力作。是北京西部的商业地标。

2.5 鼎轩基业西山汇项目 SWOT 分析

2.5.1 优势（Strength）分析

（1）鼎轩基业西山汇项目作为国家可持续发展实验区，中关村文化创意产业特色园区，石景山区经济发展的动力引擎，面对新的发展形势面向未来，政府和企业联手，正在积极探索如何进一步推动“科技”与“金融”这两个生产力中最活跃的因素高效有机的结合，推动结构转型，来增强区域综合竞争力，构建创新型经济发展模式，实现可持续发展。

石景山区政府在园区建立了工商、税务、招商、金融等部门的一站式服务大厅，全方位的为入驻企业做好各项服务。中关村石景山区科技金融服务联盟也在这里成立，在政府的倡导下，32 家金融机构，信用担保公司、券商、基金等机构组成了非盈利性和开放式的合作组织，为“石景山服务”在添新动力。

（2）北京石景山科技园区整体规划出台，本项目位于核心地带；地块规整方正、利于规划。

（3）依靠“中关村”名牌效应，加之鼎轩基业“西山汇”成功开发了中区，继而北区和南区，以及即将开工的“二期”项目，产生了良好的社会经验，强力带动区域经济。本项目力求把商业地产做成“有文化”“有生命”的写字楼群^[33]。西山汇宗旨是“夕阳无限、山水大观、汇集精英”，这一理念，吸引了无数企业和投资者前来“入伙”。

（4）交通出行比较方便，可以作为一个卖点向大都市顾客销售，项目前景较好。

（5）项目建设地点位于城市主干道附件，便于该项目建设商业街，并对项目的宣传提供了便利。

（6）项目紧邻北方工业大学和首钢工学院两所高校，文化氛围浓郁，利于项目打造佛教和科研人文牌。

2.5.2 劣势（Weakness）分析

（1）园区周边商业氛围尚未完全形成。

(2) 距离交通枢纽尚有 2-3 公里距离。

(3) 工程尚有未完工项目，工程质量存在瑕疵，需投入整改时间和资金。

(4) 前期定位深度不够，尚有部分功能缺失，如园区标识、垃圾处理场、车库进出口遮雨棚等硬件未建设安装，及车库地面装修不到位等需继续投入。

(5) 空调系统调试需 1-2 年，有可能对客户使用造成不利影响。

(6) 我们的队伍建设需要不断提高专业化，增强主动性。

(7) 对市场的调查和客户培养工作尚处于初期水平。

(8) 各项制度和流程，急需建立健全。

(9) 整体和局部规划尚不清晰。

2.5.3 机会（Opportunity）分析

(1) 项目地块位于中关村科技园石景山园内，紧邻开发区管委会和区政府联合办公大厅，有投资局、合作促进局和国资委等部门已入住西山汇，因此能够吸引社会公众以及潜在消费者的吸引，这就达到在开发初期形成宣传的效果，同时也将是一个较好的卖点。

(2) 随着项目建设的进行，标志着该区域的房地产市场开发正式进行，使得成为该区域开发的先到者，因此在消费者心中将树立良好的形象。

(3) 由于项目开发时间进行的较早，并且该区域的消费需求日益加大，对项目的整体发展提供了更大的空间。

(4) 该项目建设的地理位置与高新发展企业相邻，因此使得该项目有跟更多的消费需求，使得项目客户群的数量加大。

(5) 在现阶段，该区域内存在的竞争对手数量并不是很多，因此总体开发量还没有达到一定的水平，该项目则可以成为此区域的领头羊，创造品牌优势，打造良好的先导者形象。

2.5.4 威胁（Threat）分析

(1) 目前区域商务配套稍显缺乏，商业氛围不浓。

(2) 距离长安街西延长线和苹果园地铁尚有 3 公里距离交通便利因素会扣分，这将减弱本项目的广告效应。

(3) 奥辰等跨国房地产企业在本区域纷纷拿地，将成为该项目的竞争

对手。

(4) 在整个区域内，房价都呈现出下降的状态，而对于为了能够实现较高收益的该项目，将是一个严峻的挑战。

(5) 对石景山以及其他地区的消费者进行了专门的调查显示，该地区的消费者较其他地区的消费者拥有更强的购买能力。因此，若想实现该项目能够较高的收益，对消费者的要求也在随之升高。

2.6 本章小结

对西山汇项目的优势 S、劣势 W、机遇 O 和威胁 T 四个因素进行综合分析，增强项目的优势，将机会发展成优势，减小劣势，控制威胁。

项目的一些独特的优越条件，加上宣传力度的加大以及品牌效应所产生的影响，对此次项目的宣传效果产生了一定积极的影响。争取在其他竞争对手面前获取竞争优势，不仅使得项目一期的宣传力度加大，同时也会对项目二期的开发产生宣传的效果。

本项目区域基本配套尚未完善，交通在高峰期出行不便，商业氛围尚未完全聚集。如果项目不加速调整，由于可能受到竞争双方的影响。项目人员就目前所处于劣势状态以及所受到的威胁，对市场定位以及划分上将做一定的研究分析，使得销售战略更加容易被消费者所采纳。

第3章 鼎轩基业西山汇项目 STP 分析

3.1 鼎轩基业西山汇项目市场细分及战略目标市场选择

STP 理论应用的基础在于选择与确定目标消费者。根据 STP 的理论,市场是一个综合的整体,是多元化和多层次的消费需求集合体,因此任何一个企业都很难满足所有的需求,所以企业要根据需求的不同、购买力等因素把市场分为由相同或相近需求构成的消费群,也就是多个子市场,这就是市场细分^[34]。企业首先要了解行业以及产品情况和自身的战略计划,然后从子市场中选定具有发展前景并且形成了一定的规模,并有能力运作的细分市场来作为企业自身的目标市场。

3.1.1 市场细分

根据 STP 理论,首先按照目标、层次结构细分模型,从价值对整体市场进行了初步细分,勾画出写字楼市场的轮廓。见表 3-1

表 3-1 市场分析表

资产 老板年龄	小型	中型	大型
	200 万	1000 万	8000 万
老年 (55 岁以上)	占该年龄层比例较多	占一定比例	占总体比例较少
中年 (35—55 岁)	占该年龄层较少	占比最多	占位层较少
青年 (35 岁以下)	较为普遍	占该层不多	占总体比较少

从表中这组细分市场来看,具有买写字间或租写字楼的人集中在中等资产的人或单位阶层。

(1) 老年高资产,面临退休的企业家,功成名就,一般无扩张冲动。

(2) 中年高资产,社会中间阶层,资产高,地位高,风险压力高,但人数少,购房受限。

(3) 年轻高资产,这个层面人数很少,一般是富二代,成功的创业者,文艺界人士。

(4) 老年中等资产,颐养天年,购买行为保守。

(5) 中年中等资产,是一个比较广阔的层面,一般为成功人士,高科技人才、律师、医生、有迫切创业和扩张需求。

(6) 年轻低资产，兴趣广泛，时尚新潮，最具创业冲动，但能力有限。

3.1.2 目标市场选择

组织的目标市场选择

组织在进行市场细分后，可以采用 GE 矩阵分析法评估这些市场。GE 法是要根据市场本身的吸引力和企业相对竞争实力两大变量对细分市场进行评分^[26]。

学习了上述方法，并进行分析，结合六个分市场的特征,并且确定它们在矩阵中的位置。企业的高管层分别对六个细分市场中的两大变量中的各个因素打出分数，再将各个得分进行加权平均，然后再根据具体情况确定市场的吸引力同时相对竞争力的高、中、低范围，画出 GE 矩阵中各市场所在象限，最后判定所选择的标市场和营销战略，如图 3-1 所示。

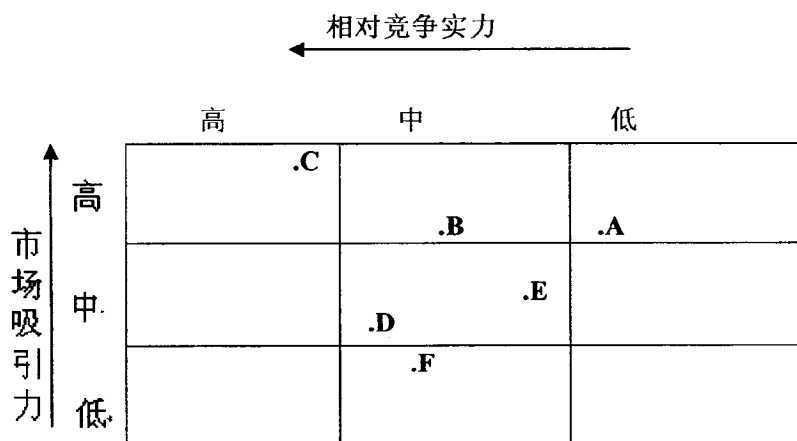


图 3-1 GE 矩阵分析图

以上 A 代表合资企业市场，B 代表高科技创业市场，C 代表高档商务市场，D 代表本地私营业主市场，E 代表外地市场，F 代表政府机关。

由图 3-1 知，企业应将重心放到合资企业、高科技产业市场上，尤其是本地的商务市场。同时也可以进行一定规模的私营业主市场和外地市场的开发，政府机关市场则应采取放弃的战略。

由此得出，对该项目的营销可采用选择专业化模式确定市场范围和差异性目标市场营销战略。

3.1.3 项目定位

根据上述需求特征，对项目进行初步定位。由于项目开发规模较大，且受企业现金流制约，本项目拟分二期开发。

1. 初步定位 一期项目已开发 1 居、2 居、3 居的 SOHO 写字间 3 万平方米，100 平米以上及独栋的写字楼 20 万平方米，商业 2 万平米，地下车库 2 万平米。

2. 根据顾客满意度修改项目定位 我们通过问卷调查的方式得到所需要的相关信息，整理成表，并且对照项目的规划找出该项目现有的不足在哪里。

表 3-2 项目权值基准比较分析表

CSI 项目	重要程度 (权值)	项目分值	比较基准 的分值	CSI 指标 竞争差异	战略权重	优先级
1.价格	0.40	70	80	-10	0	1
2.功能	0.22	80	83	-3	10.22	2
3.格局	0.16	76	78	-2	5.92	3
4.外观	0.22	85	75	10	9.56	4

由表 3-2 可以确定改进的优先级顺序是价格、功能、格局和外观。对上述问题的整改方案见本章 3.2 内容。

表 3-3 项目定位表

CSI 项目	重要程度 (权值)	项目分值	比较基准 的分值	CSI 指标 竞争差异	战略权重	优先级
1. 价格	0.40	70	80	-10	0	1
2. 功能	0.22	80	83	-3	10.22	2
3. 格局	0.16	76	78	-2	5.92	3
4. 外观	0.22	85	75	10	9.56	4

3.1.4 目标客户定位

由政府支持引荐的大客户和我们自行招商、培养的新媒体、文教科研、高新技术、商务金融、物流贸易、医疗保健、餐饮及旅游休闲等产业的成长型企业。潜在客户群就是我们的市场，他们可能来自于：

- (1) 公司多年培养的高忠诚度的客户
- (2) 现有入驻企业的密切合作单位或其下游产业的企业
- (3) 对西山、西部有特殊情怀的企业或业户
- (4) 自主或与政府有关部门联合，通过推广和招商引进的客户

- (5) 通过恳谈会，将时间国际的连锁店吸引来此
- (6) 佛教、体育等文化专营公司
- (7) 园区内原有小企业扩大规模的
- (8) 附近待开发地块的前期团队解决办公场所等

3.2 鼎轩基业西山汇项目的产品定位

3.2.1 功能定位写字楼

写字楼通常指的是国家机关、企事业单位用于办理行政事务或从事业务活动的建筑物。写字楼的使用者包括营利性的经济实体以及非营利性的管理机构，随着经济的飞速发展，为满足公司高效的工作需要应运而生的。

有学者提出：“写字楼的作用是集中进行信息收集、决策的制定、文书工作的处理和其他形式的经济活动管理^[35]。”

鼎轩基业西山汇项目共有 15 栋 12 层的建筑，除 9-12 四栋早期设计为公寓后改为商住外，其余各栋均为标准高端写字楼。

3.2.2 建筑风格定位

西山汇建筑设计风格鲜明、气势宏大，外立面采用干挂花岗岩石材加 LOW-E 玻璃幕墙，装潢考究。

(1) 采光好，视野开阔。这最能吸引投资人。

(2) 景观优美 园区周围自然景观优美，有著名的八大处、香山在望，令人心旷神怡。除了自然景观，园区内有小品、喷泉，夏季绿草茵茵，梧桐郁郁葱葱，大气中不失精致优雅。

(3) 空间灵活可变 依据使用者的不同需求，为了提升空间的利用率，达到资源共享的目的，所以办公间的环境规划想打破传统的模式，走出“写字间+走廊”的传统的空间模式。逐渐从封闭式向开放式和互动式转变，逐渐让空间变得模糊化。加强的人们的信息交流和沟通，这样不仅仅可以提高工作的效率，还提供了一种轻松地工作环境，将工作与休闲相结合，打造全新的工作方式。

(4) 提倡绿色环保。本项目注重外部景观的同时，对内部的办公空间也将大量的引入立体绿色，从而形成一个健康环保的办公空间。中庭，楼顶

屋面，甚至卫生间，不经意之间都让客户感到清新和放松。

3.2.3 户型价格定位

(1) 9 号楼共计 6000 平米，早起按公寓设计，但二次结构未做。后期由于住宅限购措施，一直停滞。现在正好顺势将其改为每层 1-2 个产权单位，每户有独立的卫生间，空调不变，仍采用已安装的户式中央空调。

(2) 10 号楼共计 13000 平米，按施工分，可分为两家，考虑一部分办公，一部分做酒店或全部做酒店。除保留大堂和各楼层核心筒、电梯间外原有内部非承重分格全部拆除。改为 700 平米大开间。

(3) 16 号楼共计 38000 平米，保持现状不变。仍维持 150-500 平米的户型分布，每层 6 部电梯，东西各 2 组卫生间。加大对大堂装饰和首二层底商装修的投入。

3.2.4 档次定位

西山汇项目交通便利、位于石景山 CRD。行政配套齐全，硬件基础设施完备。配有 2000 个地下车位；标准楼层吊顶后净高在 2.7 米以上；每栋有 2-6 部电梯，且等待时间不会超过 25 秒；80 瓦/平米的电力供应；平均每 20 平米有一条电话线，提供 LAN，ADSL 线路；有提供会议服务；中央空调；北京市著名的物业管理服务公司；配备齐全的日常办公设施，包括有银行、邮局、商务中心及餐饮等系列配套，为园区客户提供优质的服务。总之，将完全按照 5A 及或甲级标准建造。此外，客户有特约服务，也应提供。

3.3 鼎轩基业西山汇项目营销目标

3.3.1 竞争目标

就项目所在区域来看，我们的体量是一期 28 万平米，二期 70 万平米，周边 3 公里范围内，5 年之内不会有竞争对手，因为开发区内现存的写字楼都是建于 10 年前的，面积不过 1 万平米的小单元，切设备陈旧老化。在这一区域，我们的竞争对手，只有自己，不进则退。

而如果将范围扩大到 5 公里范围，石景山万达广场等重量级楼盘就会进

入眼帘，并且他以地标和商业航母的气势，屹立在那里似乎不可以逾越。

地而本方案，就是要确立和制定有针对性的方案，力求在 2 年内占据石景山高端写字楼租赁市场的 30%，3 年后占到 50%，5 年后将独领风骚！

3.3.2 利润目标

以下是根据本项目除了已售出或已有意向的楼座之外，其余写字楼、底商、及地下车库全部出租，将制定未来三年的收入计划和利润目标。其中考虑了“由售改租”决策下，改造和推广所需成本，人员成本，以及空置状态下楼宇的物业费和取暖费等。

表 3-4 西山汇项目销售控制表

状态 楼号		开工	竣工	销售	入住	备注 (m ²)
中区	8	2008 年底	2010 年底	2010 年 8 月	2011 年底	17083
	9	2008 年底	2010 年底	意向	2014 年 3 月	6166
	10	2008 年底	2010 年底	未销		13000m ²
	11	2008 年底	2010 年底	2010 年底	2012 年 1 月 1 日	9897
	12	2008 年底	2010 年底	未销		6000m ²
	15	2008 年底	2010 年底	2010 年底	2012 年 5 月	23140
北区	1	2009 年 6 月	2011 年底	意向	意向	10206
	2	2009 年 6 月	2011 年底	2012 年 11 月	2014 年 1 月 1 日	10180
	3	2009 年 6 月	2011 年底	2012 年 3 月	2013 年 10 月	14849
	5	2009 年 6 月	2011 年底	意向	2014 年 4 月	Loft6837
	7	2009 年 6 月	2011 年底	2012 年初	2013 年 10 月	15824m ²
南区	16	2009 年 10 月	2012 年 11 月	未销		38082
	17	2009 年 10 月	2012 年 11 月	2012 年 5 月	2013 年 11 月	17341
	18	2009 年 10 月	2012 年 11 月	2012 年 4 月	2013 年 11 月	9204
底商				未销		约 2 万 m ²

表 3-6 西山汇项目未来三年项目部收益

单位：万元

项目 \ 年份	第一年		第二年	第三年	备注
总收入	2527.6		3878.5	4529.5	
总支出	取暖	196.9	196.9	196.9	
	佣金	125	194	226	按 5%暂估
	办公	12	15	20	
	工资	50	80	110	
	推广	30	5	5	
	空房物业费	50			
	改造	30	10	10	
	合计	493.9	500.9	567.9	
毛利		2033.7	3377.6	3961.6	

由上表可见我们制定的利润目标是至第三年起每年有月 5000 万的租金收益，至八年左右将翻一番，这对项目和企业来说，将是重大突破。因为这个项目而言，已销的和已形成意向的总营业额已基本与项目整体支出持平，如能实现此租赁目标，就是每年将赢利 5000 万。而其中有的楼宇已经空置两年多了，设备设施将面临维修保养不算，仅每年的空置房屋的取暖费一项就要 500 多万元，每年的空置房物业费也要 80 万元。如此下去，这些将成为企业沉重的负担，后果不堪设想。由此看来，资产合理经营刻不容缓，它有序的，按照策略步骤尽快动起来的意义，对企业来讲，甚至要比每年销售 3-5 个亿还要深远得多。

3.4 本章小结

本章根据 STP 理论，对西山汇项目目标市场的选择和产品定位进行了具体分析，明确了该项目的竞争目标和利润目标。为营销战略的制定奠定了基础。

第4章 鼎轩基业西山汇项目营销战略的制定

4.1 识别竞争者

竞争者一般指那些与本企业提供的产品相类似，并且所服务的目标客户也相似的其他企业。

4.1.1 相似度

无论从所处的地理位置，建筑体量还是建筑形式，或是未来在消费者心中的地位来讲，“西山汇”和“万达广场”都旗鼓相当。两个企业都不仅注重商业氛围，都力求做出有“文化”，有“生命”，可持续发展的地产项目。

4.1.2 市场竞争对手

从公司资产实力，营业收入及年纳税额比较，那两个公司要相差 50-100 倍。况且，“万达”入住早，商业氛围早已成熟，而我们还在初期阶段，不得不低调。可低调也不一定是坏事，我们在现阶段在石景山写字楼租赁市场紧随万达之后，在它的影子下借势稳稳的占据着次席。

4.1.3 寻找对手的弱点

就万达广场的不足，我们从“哪些方面未满足客户”和“哪些使客户不满”等方面寻找挑战对象的弱点。

(1) 石景山万达广场是一个商业氛围非常浓厚的商业区，体量庞大，功能齐全，客户在这里办公、购物、餐饮，休闲似乎无所不能。这本身是这里的优势。但商业气氛过浓，就会导致其他方面的缺失。

(2) 文化、教育科技资源不足。“万达”的客户除了国内大型公司、跨国公司外绝大部分同样也是哪些成长型企业。在北京，象万达或西山汇这样位于五环附近，有轨道交通经过的写字楼通常会受到那些刚刚创业及初具规模的小企业，一般是文化传媒、科技、贸易、工程咨询、网络等行业，他们做大做强之后，就会进城，迁至交通更便利的金融中心。这些公司在成长阶段，一般会经常遇到技术方面的困难，这时往往会寻求政府部门、高校专家

的论证和咨询。而这一带没有高等学府，没有大型文化产业。这里只有商场、大型超市和酒楼。

(3) 另一个因素，一定会是创业之初必须考虑的，那就是“我来这里开公司，工商注册、税收等方面是否有优惠政策”。据我们调研，该项目并没有获得上述方面的政策，客观上没能满足小业主们的需求。而满足广大中小业主的需求，是一个项目成功的最大支撑。

(4) 万达广场，除一个甲级写字楼外，大部分商住楼都是公寓改建的，随着入住企业增加，硬件不足问题逐渐突显。卫生间量质不达标、空调效果差、绿化少等问题越来越多的引起有品位的客户的不满。

分析我们的对手，显然是一个“从容不迫型”的项目，他们资金雄厚，并且深信顾客忠实于自己的品牌。而“西山汇”的营销就应发挥自身的优势，作出自己的特色。

4.1.4 竞争地位和基本战术

若与唯一的同体量，距离最近的对手——石景山万达广场的实力、人气、地理位置相比，我们处于明显弱势，居次席，要想反败为胜，我们只能通过科学研究，搜集各种专业数据和信息，向行业专家虚心请教，运用市场营销理论，组织有利资源，有针对性的去打一场有准备的战略性“持久战”，“敌人”就是万达广场。

而要进行这场战争，如果从正面进攻，刀兵相见，那无异以卵击石，后果可想而知。我们只能采取“侧翼进攻”或“游击战”。那就是系统研究自身的问题，改良产品，用新技术、改良后的新产品，针对竞争者缺失和不足的产品，去实行多元化，力求迅速的占领挑战对象不情愿占据或一时无法占据的市场的空缺，而不是跟他去争主战场，这是“侧翼进攻”。再者，就是抓住挑战对象不足和缺点，做小型的，间断性进攻，挫伤对手的士气，目的就是要去占据长久性的立足点，为将来打“翻身仗”打好基础。这就象“游击战术”一样^[36]。

经上述分析，采用细分性侧翼进攻是我们的利器，也将是最有效、最经济的战略形势，我们将获得更多的成功机会。寻找并瞄准“万达”尚未为之服务的细分市场，在这些小市场上迅速补缺，同时配合其他多种辅助性营销策略，发现需求并整合各种优势资源尽最大努力去满足它。

4.2 差异化战略

4.2.1 房地产差异化营销的必要性

战略一词来自古希腊语，本意是指“指挥技巧”，意思是将军在战场上做出全局部署，如今它在社会、经济等领域被广泛应用。而在管理学范畴，战略指组织为实现目标而作通盘计划和全局安排^[37]。

1. 是房地产行业产品的特性要求 房地产的行业产品属不动产，固定在土地上成为不移动的实体。而任何一块土地都是在地球上有着自己固有的经纬度，因此由于土地所处的地理位置不同、经纬度不同、自然环境有差别，所以任何两块土地都不可能完全一样，每一块土地都是独一无二的，这也造成了产品的差异性产生。由于以上不可规避的原因，我们必须进行差异化营销策略。

2. 是买方市场的必然要求 建国初期到文革后，住房明显供需不平衡。人们只要求“居者有其屋”，对其它方面几乎没有什么要求。但改革开放后，人们逐渐开始注重住房的居住和其他功能，内涵品质和外在环境等，还要追求自身的更高层次的品质追求来满足心理需要。但顾客们对房地产商品的看法却各有不同，因此对建设者而言，产品能否被大众接受的关键因素在于能否把自己的产品个性化区别于竞争对手，能在第一时间促使消费者产生购买欲望。从卖方市场向买方市场进行思维的转变，不再是我生产什么就要销售什么，而是根据客户需要进行生产，顾客需要什么我就生产什么，逐渐树立了以顾客需求为本的营销理念，实行房地产差异化营销^[38]。

3. 房地产差异化营销战略有着极为重要的作用 首先，差异化营销战略可以满足顾客的个性化需求，因此增加对顾客的吸引力，也使得顾客对于企业品牌的忠诚度更高，这样对于产品价格的敏感程度会有所降低，将注意力转移到产品的个性化上面，可以为企业带来更高的销售业绩和更多的经济效益。

其次，可以增加边际收益，降低成本，可以在激烈的竞争中为企业铸就一个防御隔离地带，减少同行业之间的竞争所带来的伤害。彰显企业产品的个性化，突出企业的自身特色，让消费者更加的信任依赖，在市场竞争中寻得一席之地，突出自身的竞争优势，创造更多的商机^[39]。

4.2.2 实施差异化战略

差异化战略，就是企业要形成一些在本行业范围内具有独特性的东西（产品、服务、品牌形象等），具体体现在设计或品牌形象、性能质量、技术特点、外观特征、客户服务、经销网络等方面具有独特性，这种独特性将成为企业的核心竞争力。实施差异化战略既有优势又存在风险。优势有：回避价格战，利用顾客对本企业产品特质的偏爱，弱化了产品价格的敏感度；顾客忠诚度高，与替代品相比，有利于竞争对手；顾客的偏爱和忠诚构成了“高门槛”，竞争对手要介入和取胜，要付出很大代价；顾客主动偏爱也缓解了来自买方的压力。差异化导致高成本和目标市场狭窄是他的潜在风险。

在激烈的市场竞争中，开发企业必须建立差异化的观念，不断创造差异化的产品、服务和品牌形象。就其西山汇项目的竞争者入手，以西山汇项目的特色有别与石景山万达广场，进而形成企业的竞争优势。

要对差异化战略实行准确定位 开发商要设计出对自己楼盘的目标市场最有吸引力的差异化。西山汇项目的产品定位是标准高端写字楼。而万达广场则是以大型商业百货为主，兼有国际影城、休闲广场、步行商业街、地下超市等于一体的大型娱乐场所，方便顾客的消费与娱乐的需求。而石景山万达广场是附带着住宅办公楼。

要在服务上实行差异化战略 在房地产开发中，最能体现服务差异化的就是物业管理，它也是房地产差异化策略的重要组成部分。西山汇项目由北京市著名的物业管理服务公司提供物业服务，充分满足了高端写字楼目标顾客的需要。

要在形式上实行差异化战略 产品的形式是消费者购房所要考虑的直接因素之一。西山汇项目外立面采用干挂花岗岩石材加 LOW-E 玻璃幕墙，建筑设计风格鲜明，使人们形成与万达广场的商业化氛围的不同感受。

4.3 本章小结

本章从识别鼎轩基业西山汇项目的竞争者入手，明确了该项目的竞争地位和基本战术。阐释了选择差异化战略是房地产行业产品的特性要求以及差异化战略的必要性。

第5章 差异化营销战略的实施途径和保障措施

针对一个房地产项目，经营者要创造一系列积极的差异，使自己的产品和服务与竞争对手相区别。

5.1 实施途径

5.1.1 产品差异化

顾客的个人喜好，习惯、审美及实际需要不同，地产产品的形式也应显现差异。如楼型、平面规划、户型、朝向、结构等。例如有的人喜欢整天坐在暖洋洋的日光里办公，他会一整天都心情舒畅，而有的人就会觉得阳光刺眼，不舒服，喜欢阴凉，开着幽幽的冷气，他才心旷神怡；有自己的特色是对产品基本功能不足的有力补充，领先提出一些有增值的特色是最有效的竞争手段；性能质量是其主要特点在产品中体现的运用水平，它和投资回报率之间成正比；产品的设计与使用保持一致性，能够为品牌个性化打好基础。而如果你设计的是住宅，最后又相当部分做商业用，那物业就不可能保值增值；消费者总是希望自己购买的房产经久耐用，在出现质量瑕疵，发生故障等情况下遭受损失时，能够便捷的得到维修；消费者还往往愿意出高价来购买更有品质，更可靠的房产；好的外观，给消费者和使用人以良好的视觉、感官效果，会更吸引顾客；市场机遇瞬息万变，光有价格和技术优势是不够的，以人为本的设计，能提供最有效的方法来使企业的产品和服务实现差异化。

5.1.2 服务差异化

当产品的差异化被逐渐弱化时，组织可以通过推出差异化服务为产品增值。如对顾客进行专业培训，使他们能正确使用和享受开发商建设的设备设施等硬件。比如空调、消防、监控、停车设备等等；开发商和物业企业应向潜在的业主提供有关项目的资料、信息和合理化建议等服务；建立并公示维修保养计划以使消费者安心；还可设计并提供购房优惠政策，承诺提供多种增值服务。

5.1.3 人员差异化

培养优秀员工，定期专业培训，这样的开发企业一定将占有竞争优势。比如请专业人士定期的对企业员工的礼仪、诚信、沟通反应等进行讲解和演示，让购房者感受到友善、可靠和企业的真正实力。

5.1.4 渠道差异化

营销渠道的差异化可以提高开发企业的竞争力。主要体现在渠道的影响力、覆盖面、专业化程度并有良好的奖励机制等。

5.1.5 形象差异化

企业的良好 CI 能显示非凡的个性，便于顾客识别。顾客常常由于企业或品牌形象不同而做出不同购买行为；在房产项目的各要素各岗位都要以鲜明的表示作形象表达；对品牌个性的宣传要采用多媒体展示标识，使人震撼，并留下深刻印象；企业组织多种公关活动加强个性塑造，也是十分必要的。

5.2 鼎轩基业西山汇 4P 策略

5.2.1 产品策略

目的和任务一句话概括，使客户正在我们这里“租得到，租得起”。

现有产品的空间可大可小，分隔灵活，是我们一大优势。以整栋、整层出租为主。各楼均采用中央空调，可 24 小时提供商业水电，公共区域由专业的物业企业服务并力求满足客户的特殊需求。能提供专业的停车服务。银行、餐饮、便利店、会服、住宿、观光旅游，计算机技术支持、电信通讯、弱电安防，排风排烟、消防报警，高速电梯，独立配电、燃气、有线等功能齐全。

本项目是即将竣工的工程，它的缺点和不足，由历史原因造成，我们不再赘述。为了迎合市场，我们势必要根据市场的需求，经过分析和评估，不断地以最小的代价对产品进行优化和完善，吸引更多的新客户。最终实现

高出租率。

5.2.2 价格策略

经认真市场调研后，建议在初始阶段，参考类似档次、类似位置、类似性质的写字间租金的中线偏下水平定价。

低开是为了高走，切忌高开低走。建议前期租金定价不宜过高，应以打开市场，提供优质服务，维护好设备设施，建立良好信誉，培养市场为重。对客户品质和风险控制工作要做好。用优化的流程和良性的机制去控制每一个细节。

经与销售部沟通，并与行业专家研讨，建议西山汇自有物业出租按如下策略定价：

(1) 写字楼。以 A1 号楼为例，建议先开北楼，有成交即可入住。先推底层，最多放到中间层。靠近顶层的最后开，租金向上微调。采光好的较阴面租金可以高出两毛。总体价格净租金从 2.2 元-2.8 元/平米报起，即全包价 2.9 元-3.5 元。力求净租金五年后均价达到 3.3 元。这也几乎与通过数学方法计算投资回报率的数据相吻合：

以一间 200 平米的写字间为例，售价 24000 元，投资客户期望的资金回收期为 20 年。

$24000 \times 200 = \text{租金} \times 200 \times 30 \text{ 天} \times 12 \text{ 月} \times 20 \text{ 年}$ ，即得出：租金 = 3.33 元/平米/天

(2) 底商的初步底价建议在 4 元/平米/天，对外统一报价 6 元以上。租期十年以上的，每三年递增一次，均价不低于 6.5 元。通过数学方法计算：

以一间 500 平米的底商为例，售价 35000 元，投资客户期望的资金回收期为 15 年。

$35000 \times 500 = \text{租金} \times 500 \times 30 \text{ 天} \times 12 \text{ 月} \times 20 \text{ 年}$ ，即得出：租金 = 6.48 元/平米/天

也与我们的方案基本接近。

(3) 员工餐厅 董事会在 2013 年 6 月 18 号会议上提出该部分应更注重服务品质，不应过多追求利润。本着这一原则，建议食堂的物业费定为 0.6 元/平米/天，租金为 0.8 元/平米/天。物业提供水电、暖、空调、环境、并协助预防各类风险。

(4) 让利原则 写字间 200-400 平米的租户，给予 1 个月免租期，1000

平米以上的给予 3 个月的免租期，并依据具体情况力求分摊到数年内执行。底商的租户，可给予 3-6 个月的免租期，视价格、付款、综合品质等因素定夺。初期打市场阶段，或利润较好的，由租户强烈要求的，可以给予车位租赁等适当优惠。

(5) 报价原则 针对写字间的租金对外统一报价，净租金 2.8 元/平米/天，资产部负责人的权限第一年最低报价为 2.2 元/平米/天，低于此标准，由公司领导特批。底商，对外报价净租金 5 元以上，资产部的最高权限为 4 元。

(6) 递增原则 建议三年左右的合同，每年递增；十年期的合同，建议每三年递增。

(7) 车位租金 通过调研，建议地下车库的固定车位租金加物业管理费，不宜超过 450 元。预计 18 个月之后，车位使用率将逐渐饱和，届时可以适当上调。

5.2.3 广告策略

1. 形象推广 “精英荟萃 创建未来”是项目的推广形象，商业推广同样要以此形象为核心，彰显整个项目的高定位与价值点。有效的形象策略不仅可以高效率的完成商业部分的招商，同时对塑造整个园区的市场影响力及开发商的品牌形象有重要意义，让大众更深层次的认识到的特点。建议本项目采取以下形象策略。

(1) 充分挖掘石景山区投促局与科技园管委会的资源，通过招商信息平台与其保持紧密联系，整合石景山区转型下的本地企业。

(2) 充分利用项目官网，将西山汇项目的重要事件与相关信息及时发布，建立独立的商业服务板块，通报相关大型商业进驻的动态，同时将园区的相关发展计划、优惠措施等内容进行展示，强化项目价值与发展前景。

(3) 设立项目官方微博，由专人进行微博维护，通过新式交流在网络上吸引相关客户，及时发布项目信息。

(4) 发挥业内媒体效应，可选择高层访谈、项目专访等形式，借助石景山科技园区的独特定位与发展趋势，造势建立项目整体与商业部分的形象。

2. 推广策略 推广策略相比形象策略更为具体和直接，能够直接将客户引导至本项目，全方位多渠道的推广策略可与形象策略相互配合，提高精准

度。建议本项目采用以下推广策略：

(1) 项目辐射区域内设立户外广告及道路指示系统，实现高效截留客户。

(2) 与各大主流商业地产网站进行合作，包括北京商业地产网、新浪商铺频道等，通过图片、视频、新闻等形式不断渗透，及时更新招商动态及信息，寻找有效客户。

(3) 进行直投，选择目标客户后深入目标客群及场所，缩小客户范围后精确出击，可通过推介及发放宣传资料等形式挖掘客户。

(4) 通过短信覆盖目标客群存在的可能区域，引导来电来访，抛砖引玉的作用。

3. 展示策略 展示策略是彰显项目品质的关键，通常围绕项目本体及周边展开，能够让客户真切感受到其品质，进而产生需求。建议本项目采用以下展示策略：

(1) 项目现场橱窗、店招等商业包装，可有效的吸引区域内目标客户关注。

(2) 项目周边展示，包括发光字、电话、工地围挡、灯箱，同时可在交通客流量较大的楼座一侧进行楼体挂幅，及时更新，及时解释项目招商的动态信息。

(3) 售楼处内部展示，包括各类销售物料、销售道具的展示，能够提供给客户更详细的项目信息。

4. 活动策略 公关活动，是一种体验性、展示性很强的推广方式，尤其针对商业的推广，其作用及效果往往更加突出。活动时间、主题、形式，都将紧密结合项目的销售节点，推广需要来进行，重要节点通过大型活动造势，配合媒体宣传，线下适时推出活动的免租期、免物业费等优惠活动，维持客户的长期关注度。

另外，由于本项目商业体量较小，主力目标客户档次较高，公关活动不易过于频繁，档次要有所保证。因此，本项目计划举办的大型活动如下：

(1) 在项目商业推广初期，邀请业内专家、学者，准业主、政府领导等，一起就“产业园项目商业该何去何从？”举办一次专业化论坛活动。

(2) 在项目签约了第一个主体店后，举办“欢迎**店入驻西山汇”活动，通过现场活动造势，媒体大力宣传，形成羊头效应。

当商业客户已有 50%达到开业条件时，可进行所有商业的统一开业活动，形成一定开业规模，通过营造良好的商业氛围，吸引更多的商业客户及

消费人群。

5.2.4 招商策略

前期招商的目标客户具有一定的特殊性，因此首先可以考虑通过商管公司获取此两类客户的相关资源，主动出击，进行上门洽谈，在合作条件与租金方面略为放宽。开发商前期合作项目积累的关系客户是渠道之二，如与时间国际中心项目进行合作的商家可在考虑范围之内，利用良好的前期合作关系进行二次合作。

另外，由于本项目位于石景山科技园内，具有一定的政策特殊性，因此可借助政府力量挖掘相关资源，本渠道可贯穿全部招商过程。见表 5-1

表 5-1 西山汇项目招商时间节点安排

节点	招商准备期 (2013 年 10 月 8 日- 12 月 31 日)	主力商家突破阶段(前期) (2013 年底-2014 年初)	全面招商阶段(中、后期) (2014 年 2 月—2014 年 3 月)
招商目标	1、主力商户的前期沟通	完成至少两家主力商户(银行、咖啡厅, 高档餐厅等)的招商工作; 与其他商户进行前期沟通并达成初步意向。	以主力店的示范作用来推动全面招商工作; 在 2013 年 11 月前完成 80%的招商; 在 2013 年圣诞节前完成 90%的招商;
重点工作内容	1、确定业态组合定位、目标商户定位; 2、制定招商策略及招商政策; 3、招商宣传物料设计、印刷及制作; 4、招商法律文件的完备; 5、招商现场包装设计;	主力商户“头羊政策”的制定及适时的调整; 主力商户的渐进式谈判;	销售人员全面开展点对点直销招商供工作, 以餐饮、休闲业态为主; 招商过程中配合园区小规模促销活动; 举办银行、主力店签约入驻仪式, 进一步扩大市场影响力。

5.3 实施的保障措施

5.3.1 资金预算

表：5-2 西山汇项目 2013 年 10 月—2014 年 9 月底资产部营销预算表

单位：万元

项目	金额	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	备注
		2013 年 10 至 12 月底	2014 年 1 至 3 月底	2014 年 4 至 6 月底	2014 年 7 至 9 月底	
办公费	12	4	3	2	3	
工资	50	10	20	10	10	春节双薪
推广费	30	20	10			
空置房物业费	50	20	15	10	5	空房递减
差异化改造	30	20	10			
取暖	196.9	196.9				取暖季前一次性支付
佣金	125	5	10	30	80	可能付给本企业员工，也可能支付代理公司
总计	493.9	275.9				

可见，执行本营销战略要累计投入近 500 万元，启动费用大约 270 万元。当然前面我们分析，从收益讲也是非常可观和持久的。因此，企业要确保有充足的资金，保障战略的执行。

5.3.2 准备差异化竞争资源

1. 发挥楼盘的文化内涵（1）配合整个石景山科技园倾力打造 CRD，即新媒体产业基地。

（2）2013 年 11 月，中国保监会结算中心和“创业板金融交易平台”

将揭牌并落户本项目 1 号楼，积极推进“金融和文化产业园”的建设。吸引国内外金融保险行业的机构和组织来此汇聚，为石景山区经济腾飞做出贡献。

(3) 开展佛学文化交流，吸引这一主题的专业机构来此。

(4) 附近的三所大学有着丰富的师资，积极推进年轻人依靠学府资源，来此创业。

2. 以科学发展观改良产品给大厦以生命 (1) 户型改良，争取让大多数户型，能直接看到西山美景；园区内绿化精心养护，让客户一年四季享受到“绿色”，感受到生命的美好。

(2) 改良设备，使大厦节能减排，不只在口头上“绿色环保”，每年要设置这方面的预算支出，不断投入。

(3) 对大厦新风系统，智能楼宇控制系统精心维护并定期优化。给客户舒适的办公环境的同时，确保大厦安全运行，使项目可持续发展，使之成为真正意义的“有生命”的地产项目。

3. 积极与政府部门开展合作开发和利用好优势资源 (1) 依靠与石景山区政府、石景山科技园区管委会多年来形成的良好合作关系，共同招商，促进本项目和本区域早日共同走向繁荣。

(2) 为中小企业来此创业争取更多的优惠政策，打造石景山创业平台。与政府部门沟通后，以及本达成共识。在本项目设置区、各委办局办事服务大厅。入园企业工商注册，年检、纳税等一站式服务。入园企业在税收上享有优惠政策，鼓励来此创业。

(3) 为高科技成长型企业在新三板上市提供良好的咨询服务和融资平台。使园区内各种优势资源良性互动，互利互惠，共同做强。

5.3.3 建立良好的机制确保营销战略的实施

有些战略计划之所以失败，就是因为计划人员没有指定明确而具体的执行方案。企业高管层必须规定和协调各部门的活动，明确各部门职责和时间表，只有这样，市场营销的执行才有保障。市场营销控制是指管理者经常检查市场营销计划的执行情况，看看实际与计划是否一致，如有偏差就要分析原因，并采取措施及时纠偏。市场营销控制共有四种类型，我们就其中之一的年度计划控制来对本项目的实施进行监控。^[40]

1. 年度计划控制 销售分析主要用于衡量和评估销售经理们所指定的计

划销售目标和实际销售成果之间的关系。它的衡量和评估有两种方法。

(1) 销售差异分析。销售差异分析用于确定各种不同因素对业绩的影响程度。如：年度计划要求销售一组头三个月完成出租 30 套标准写字间，季度租金为 1 万元，总额为 40 万的任务。但到期后，只租出了 30 套，每套只实现季租金 0.8 万元，实际销售额 24 万元。那么销售绩效的差异就是-16 万元，或预期销售额的-40%。通过计算我们还可以掌握：

$$\text{租金下调的差距} = (S_p - A_p)AQ = (1 - 0.8) \times 30 = 6(\text{万元})$$

$$\text{租金下调的影响} = 6 \div 16 = 37.5\%$$

$$\text{销量减少的差距} = (S_Q - A_Q) S_p = (40 - 30) \times 1 = 10(\text{万元})$$

$$\text{销量减少的影响} = 10 \div 16 = 62.5\%$$

其中 S_p 为计划销价 A_p 实际销售价 S_Q 计划销量 A_Q 为实际销量。

可见，三分之二的原因归结于未能实现销量。

(2) 微观分析。微观销售分析可以确定未能达到销售预期的产品和区域。例如：西山汇北区、中区和南区第一个月的租售目标分别为 15 万，5 万，和 20 万，实际完成额分别是 13.95 万，5.25 万和 1.08 万元。比较得出，北区有 7%未完成，中区超额完成 5%，南区有 46%未完成。造成这种结果的原因可能有：该区的销售人员工作不努力；该区户型、朝向不好；离交通站点稍远，该区的房租可能定价偏高。

2. 财务分析 销售管理人员应当就不同的费用对营业额的比率和其他的比率进行全面分析，以决定企业如何以及在何处开展何种活动，取得效益。利用财务分析来判断影响企业收益率的各种因素。

3. 顾客态度追踪 除了上面的定量分析，还应对市场营销的发展变化进行定性的分析和描述。谁能更早的发现消费者对本企业和产品的态度发生了变化，谁就能较早的做出反应，争取主动。一般会采用如下方法追踪顾客的态度：

搜集投诉和建议 企业对顾客书面或口头的投诉应该做好记录，及时分析，适当改进。企业应当鼓励客户提出批评意见

4. 组织战略控制和市场营销审计 (1) 战略控制 企业的市场营销战略是指企业根据自己的市场营销计划，在特有环境中，依照总体计划所拟定的一系列行动方案。由于市场变化快，原有的目标计划往往会逐渐失效，因此营销过程中必然会涉及战略控制。即营销管理者采取一系列措施，使实际的营销活动与原方案尽可能一致，在控制中通过不断评审和信息交换，不断纠偏。它的主要工具有营销绩效考核和营销责任与社会责任考核等。通过科学

手段，得出的考核结果，奖优罚劣，优胜劣汰。这是关乎全局的重要工作，做的好即使可以使企业与个人都获得好的效益，关键在于企业有了良好的机制，无往不胜。^[41]

（2）市场营销审计 市场营销审计工作是进行战略控制的最重要的工具，也是整个市场营销战略执行的最有效保障。国际上越来越多的企业运行它进行战略控制。它对项目的市场环境、目标、战略、组织和方法等进行综合系统的核查，以便找出问题所在和各种机遇，并给出合理化建议，改进营销成果^[42]。它是对整个营销业务全部活动的评价。

5.4 本章小结

本随着我国经济的不断发展，我国房地产企业迅速崛起，自然而然会带来行业竞争日趋激烈，差异化营销战略作为一种重要的营销战略，在增强房地产竞争力方面的作用日益凸显，本章从房地产差异化营销策略的内涵、作用和重要性以及实施的保障措施等方面进行分析，并针对鼎轩基业“西山汇”项目，就如何实施差异化营销提出了战略思考和推广建议。

总之，房地产企业只有在房地产竞争中把握差异化营销策略的精髓，并用于开拓市场，打造一个有着良好声誉的企业品牌，才能在房地产市场中占有一席之地，求得生存与发展。

结论

本文通过分析全国及北京市和石景山区房地产市场的形势，并与鼎轩基业西山汇的竞争对手进行全方位 PK，分析了项目的目标客户群及定位，通过整合营销的理论知识，结合西山汇项目的现状，确立并制定了本项目营销的基本战略和指导战略。

同时，从品牌策略、价格策略、广告策略、促销策略等进行论述，以支撑战略论点。通过战略调整，以租代售，已适当的价格，在合适的时机和周期，用科学的促销，完成既定目标。特别强调运用品牌策略，强化、放大项目的优势资源，树立西山汇项目——北京石景山区“商业航母”，北京西部“精神领袖”的品牌形象，以及树立鼎轩科技开发公司以“富有责任心的城市建设者”的形象，从项目到企业得到市场的广泛深度认可。

本文所述理论，运用科学方法和实际经验高度结合而得出，对同行们和研究学者是良好的借鉴。通过后来者的研究及在应用中不段探索而改进和完善，将一定会确保我们房地产行业基业常青。

参考文献

- [1] 王春华. 房地产品牌营销要有科学的战略因素[J]. 北京房地产, 2009, (02): 3-5.
- [2] 麦克卢汉. 理解媒介.人的延伸[M]. 北京: 商务印书馆, 2000: 2-5.
- [3] [美]麦克 E.米勒斯等. 房地产开发——原理和实践[M]. 北京: 经济科学出版社, 2004: 125-128.
- [4] 刘洪玉. 房地产开发经营与管理 [M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2005: 82-87.
- [5] [美]麦克 E.米勒斯等. 房地产开发——原理与程序 [M]. 北京: 中信出版社, 2003: 35-36.
- [6] 黄莹. 传媒集团房地产营销: 调查与决策[J]. 新闻前哨, 2010, (05): 10-16.
- [7] 张晞. 房地产市场营销中的市场细分刍议[J]. 英语教育杂志, 2010, (03): 10-16.
- [8] 雷蕾. 提升房地产营销团队的软实力[J]. 观察思考, 2011, (01): 101-103.
- [9] 唐颖. 房地主营销传播渠道的整合策略[J]. 经济研究导刊, 2010, (16): 157.
- [10] 王崇斌. 数字技术: 刷新房地产营销模式[J]. 中国建设信息, 2009, (14): 25-29.
- [11] 唐·舒尔茨. 整合营销传播 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2006: 157-160.
- [12] KOTLER P, KELLER K L. Marketing Management [M]. 13th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.2010: 21-25.
- [13] FREDERICK E·WEBSTER. Shape the Profession of marketing [J].Marketing Management2002,
- [14] MONIKA HENRY·JAYVEES Abdullah. Incentives and Performance in real estate Brokerage [J].The Journal of real estate Finance and Economics2002, Vol.22
- [15] ROBERT D·GODLEY. Depression and Suicidal Behavior: The Real Estate Analogy [J].The Journal of Crisis Intervention and Suicide

Prevention2003

- [16] ROSS BRENNAN, LOUISE E CANNING, RAYMOND MCDOWELL. Business-to-Business Mar-keting[M]. SAGE Publications Ltd., 2010:8-12.
- [17] JAMES SCOTT FORD, Ronald C·Rutherford and Abdullah Yves. The effects of the internet on marketing residential real estate [J] Journal of Housing Economics2005
- [18] ANONYMOUS L. Contemporary Marketing[M]. 13th ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2007:88-91.
- [19] SOPER,SUZANNE.The evolution of segmentation methods in services: Where next. Journal of Financial Services Marketing . 2002:117-118
- [20] GUO GUOQING, et al.Marketing Science Innovations and Economic Develop-ment[M]. Proceedings of 2009 Summit International Marketing Science and Management Tech-nology Conference, Orient Academic Forum, Sydney, Australia, 2009: 32-34.
- [21] BANCROFT . JOHN. Strategic Brand Management[M]. 3re ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ., 2007: 21-24.
- [22] LEVY, SIDNEY M., How Cross-selling Moderate the Customer Loyalty:An Em-pirical Analysis from the Medicine Retailing in China[M]. The Sixth Wuhan International Con-ference on E-Business, 2007, 2386-2392.
- [23] KERIN ROGER A, PETERSON ROBERT A. Strategic Marketing Problems: Cases and Comments[M]. 11th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ., 2007:3-5.
- [24] BASU K GUO G.The Need for Reforms in Chinese Marketing Education[M].Ivey Business Journal . May/June, 2007.
- [25] KOTLER P,KELLER K L.Framework for Marketing Management[M].3rd. ed.Prencice Hall, Upper Saddle River, NJ., 2007: 12-13.
- [26] MATHEWSON . F, R . MYENSON . On Monopoly Welfare Losses[M].American Economic Review.
- [27] 菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 上海: 人民出版社, 2003: 11-13.
- [28] 郭国庆. 现代市场营销学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2008: 32-35.
- [29] 郭国庆. 市场营销学通论[M]. 北京: 人民大学出版社, 2011: 87-89.

- [30] 刘彦平. 城市价值的营销学思考. 北京行政学院学报, [J] . 2006, (04): 12-15.
- [31] 郭国庆. 国际营销学[M]. 北京: 人民大学出版社, 2011: 55-57.
- [32] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 210-215.
- [33] 李向辉. 市场竞争策略[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2003: 158-159.
- [34] 阿德里安娜·施米茨. 房地产市场分析一案例研究方法[M] . 北京: 中信出版社, 2003: 118-120.
- [35] 吴泗宗主编. 市场营销学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007: 254-256.
- [36] 钱明辉, 李光明. 关于开展城市品牌管理的战略思考. 国家行政学院学报, 2009, (03): .25-24.
- [37] 威瑟拉·拉奥. 战略营销分析[M]. 北京: 人民大学出版社, 2001: 98-105.
- [38] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 2005: 2-7.
- [39] 郭国庆. 市场营销学概论[M]. 北京: 高等教育出版社, 2008: 32-35.
- [40] 张红. 房地产经纪学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005: 28-32.
- [41] 李燕华. 房地产开发经营[M]. 北京: 清华大学出版社, 2008:108-113.
- [42] 刘彦平. 城市营销理论研究的最新进展及启示[J]. 当代经济管理, 2006, (02): 8-10.

致谢

论文从选题、开题、写作、修改直至最终完成，都得到了指导老师马鸿飞老师的悉心指导，在论文撰写的过程中，马老师为我指点迷津，开拓思路。她渊博的知识、严谨的治学作风、高尚的师德驱使我精益求精，令我受益匪浅。在此对马老师表示最诚挚的感谢！

还要感谢管理学院所有任课教师，令我掌握了工商管理学科的前沿知识，给予我学术上的指导；还要感谢管理学院为我提供了良好的科研环境，能够令我专心于论文的写作。

在此，还要向我的家人致谢，感谢他们在我求学生涯中的支持与奉献，没有他们，就不会有我的今天。

最后，感谢所有支持、关心以及帮助过我的人们！

个人简历

姚鲁南，男，哈尔滨生人。

学习及工作经历

1989 年 10 月-1992 年 7 月，哈尔滨大学，俄语系学生

1993 年 10 月-1996 年 7 月，哈尔滨师范大学俄语系，本科函授学习

1998 年 6 月 -1999 年 4 月，公派日本国北海道国际交流中心，研修

2000 年 5 月-至今 北京高德体育文化中心