

## 前　　言

龙永图在接受中央电视台记者采访时说过这样一句话：“中国加入WTO的最大好处是让中国的经济改革没有回头路。”在这样一种义无反顾的背后，我们感受到的是背水一战的压力。这种压力渗透到社会经济生活的每一个层面，这要求各行各业的从业者以一种更职业的精神和科学的态度面对自己的事业。曾几何时，房地产业在人们心目中是暴发户致富的捷径，而若干年后它似乎又成了泡沫经济的代名词。起起伏伏，当我国的房地产业逐步走向规范化、秩序化、法制化的时候，WTO的考验又来了。也许现在是我们梳理过去，总结经验教训的适当时候。

北京的房地产业起步于八十年代，经历了各种政策背景下的风风雨雨，今天已经形成了相对规范的买方市场。但当各种楼盘拔地而起的时候，北京的房地产市场又走向了一个低谷，房地产市场供大于求的现状使楼市的竞争越来越激烈，而且，这种竞争在各种层次中展开，形成了一种综合实力的比较。而在低迷的状态下，个别的亮点就显得格外有借鉴意义。为什么在房地产一直低迷的今天，却同样可以看到不少诸如现代城、天通苑等楼盘依然热销于市？关键之一就是开发商的市场定位准确。

房地产市场营销是房地产企业生存和发展的基础工作。做好房地产营销才能使企业在日益激烈的市场竞争中处于不败之地，而市场定位则是营销中重要的一环。准确的市场定位是房地产市场营销成功的基础，使企业从一个成功走向另一个成功，盲目的定位会使企业濒临绝境。

笔者经过实地考察有关房地产企业，通过大量二手资料和华清嘉园典型案例的收集与分析，并结合房地产营销相关理论，就房地产市场如何准确定位进行了详实的研究，形成了如下观点，未必成熟，希望能对房地产企业的市场定位有所借鉴。

本文在写作过程中，得到了导师熊伟副教授的悉心指导，使我在论文研究方法、结构及有关理论方面获益匪浅；华润北京置地房地产公司销售部办公室主任冯潜及研发部的职员武策为本文提供了大量资料和建议，在此向他们表示衷心的感谢！

# 中 文 摘 要

(伴随着中国加入世贸组织的喜忧参半,世界经济低速增长,2001年北京的房地产市场趋于低迷的不良状态; 房地产市场供大于求的现状使楼市的竞争越来越激烈,而且,这种竞争在各种层次中展开, 形成了一种综合实力的竞争。房地产市场营销成为当今房地产企业不可或缺的重要工作。尤其是房地产市场定位已成为房地产经营成功与否的最为重要的一环。)本文依据笔者对房地产企业的实地调研, 结合市场营销理论和华远公司房地产营销实践, 提出了四个基本假设: 一、中国入世后, 市场将和国际接轨, 先进的管理技术、经验和成熟规范的市场经营理念将逐步促进房地产业的发展。(若干关税的下降、境外金融、保险的进入, 将提高和改变人们的消费意识, 带动房地产业和需求的变化, 为市场带来了无限商机。房地产业面临着严峻的考验, 市场竞争更加激烈, 房地产公司面临的不仅是楼盘之间的竞争, 更是企业间综合实力的竞争。因此, 市场营销成为企业生存和发展的重要内容。)二、随着市场竞争的激烈, 房地产商会更注重项目前期的市场调查和市场定位。(因此, 如何准确进行市场定位已经成为房地产企业面临的新课题。对目标市场进行细分、选定适合本企业的目标市场并进行准确定位是企业成功定位的基础步骤。)三、准确成功的市场定位不仅仅局限于满足目标消费群的需求, 还包括对企业项目自身的整体形象、文化内涵、项目档次及项目功能的定位。(因而需要对市场竞争环境、目标客户群的需求状态进行全面的分析、比较, 并在此基础上进行准确的预测。)四、成功的市场定位并不是一成不变的, 应随着未来环境和顾客群需求及偏好的变化而随时准备进行房地产产品的再定位。

为验证上述假设, 本文在以下几方面进行了重点论述:

- 第一、通过对房地产市场概念的阐述和影响因素的分析, 对北京房地产的现状做出详尽的分析, 并对今后的房地产市场变化趋势和消费群进行了预测。
- 第二、通过对华远房地产公司的经营现状和竞争环境的阐述, 对华远公司目前市场定位策略进行了分析。
- 第三、通过华清嘉园的市场定位实践, 验证华远房地产公司定位策略的可行性
- 第四、结合房地产企业的成功经验, 论述了市场定位的步骤、方法、再定位策略理论。

(笔者希望通过本文的分析和研究, 能对北京的房地产企业的营销工作提供有价值的参考, 尤其是对处于困境的房地产企业起到一定的借鉴作用。)

# Abstract

The year 2001 witnessed both China's entrance of WTO and the low developing speed of the world economy, which influenced the real estate market of Beijing and caused it undergo an unpleasant decline. Campaigns over selling the real estate have thus been severe because the supply is larger than the demand in the market. Campaigns are being carried out in different aspects and the comprehensive power becomes the utmost factor.

Therefore, marketing strategy is of vital significance in real estate market nowadays. The most important problem among all strategies is the market positioning.

The author of this paper raises four basic hypotheses after field study in several real estate enterprises, especially in Hua Yuan Co.

First, marketing and sales become the lifeline in the survival and development of a real estate enterprise. With China entering WTO, real estate industry will embrace administrating skills and mature experiences from the world. The industry is bound to benefit from it. However, challenge comes along with chances. While tariff goes down and investment comes in, the Chinese consumers will enjoy more and more choices. As a result, companies in the real estate industry compete not only in the buildings they sell, but also the comprehensive strength of the company.

Second, facing the fierce competition, the real estate entrepreneurs emphasize more on the market investigation and market positioning. A successful market positioning requires an in-depth analysis of the targeting market, an appropriate choice of the desired market and a proper positioning.

Third, a successful market positioning also involves the positioning on the company's self-image, the company's culture, and the function of the project. The businessmen in the field are expected to analyze and compare the overall competitive environment and realize the requirement of the targeting consumers.

Finally, a re-positioning is necessary whenever there are changes in the market, especially when the favor of the consumers alters.

In order to justify the above hypotheses, this paper chiefly discusses the following issue:

1. Predict the possible development trend of the real estate market and consumer groups in Beijing by analyzing the basic concepts, influential factors and the status quo of the Beijing real estate market.
2. Analyze the present positioning strategy of Hua Yuan Co. after studying its operation and competitive environment.
3. Justify the possibility of Hua Yuan's positioning strategy by studying the market positioning practice in Hua Qing Jia Yuan project.
4. Discuss the procedure, approach of market positioning and re-position theory by studying the successful experience of the industry.

Hopefully, the paper may serve as a helpful reference for the marketing of real estate enterprises, especially those in trouble.

# 研究意向

## 一、背景介绍

中国的房地产业起步于二十世纪八十年代，期间经历了风风雨雨，今天已经形成了相对规范的买方市场。自 1998 年房改政策的出台，房地产业出现了一个新的发展时期。1999 年至 2000 年房地产市场出现供需两旺的状况，但 2001 年房地产市场呈现供大于求、需求多元化及两极分化的现状，使北京房地产市场陷于低迷状态，房地产市场竞争更加激烈。由于开发商自身实力及营销不利等因素影响，市场出现各种问题：伤病房、水泥垃圾、烂尾楼盘、区域残局不计其数。其中最常见又最能影响项目盈亏的是盲目及失败的房地产定位。目前北京的房地产开发商有上千家，其中有很多企业因为忽视了定位的问题而陷入困境。因此，市场营销定位成为房地产企业越来越注重的问题。

## 二、研究的意义

中国入世后，市场将和国际接轨，先进的管理技术、经验和成熟规范的市场经营理念将逐步促进房地产业的发展。若干关税的下降、境外金融、保险的进入，将提高和改变人们的消费意识，带动房地产业和需求的变化，为市场带来了无限商机。房地产业面临着严峻的考验，市场竞争更加激烈，房地产公司面临的不仅是楼盘之间的竞争，更是企业间综合实力的竞争。因此加强房地产市场营销定位对房地产企业提高自身综合实力有着十分重要的意义。

我国房地产业是新兴产业，现处于稳步发展阶段，需要科学的市场营销理念，尤其是正确的市场定位，是决定企业盈亏的决定性因素，并能真正满足消费者需求。

房地产企业在营销定位工作之前充分做好市场细分和市场调查工作，可以减少市场营销的盲目性，对于有效地展开房地产市场营销工作有十分重要的意义。

本文通过对华远房地产公司市场定位实践的分析，总结经验，扬长避短，阐述房地产企业定位的步骤和方法等，从而便于企业正确地进行市场定位，使企业在竞争环境中处于不败之地。

# 理 论 回 顾

本文的论述主要基于以下理论：

**现代市场营销原理：**菲力普.科特勒提出，市场营销是个人和群体通过创造及同其他个人和群体交换产品和价值而满足需求和欲望的一个社会的和管理的过程，其中包括分析、规划、执行和控制，设计理念、商品、服务等领域，并以满足行业、市场双方的需求为目标的市场交换为基础。总之，营销的功能就是满足消费者的需求，企业通过了解消费者的需求并提供更好的价值、质量和服务来满足这种需求从而成为市场领导者。

**市场营销定位：**市场营销定位是让企业或产品走进消费者心智的一种方法。是由阿尔.赖斯和杰克.特劳特于 1972 年提出来的,它一出现就受到企业界的高度重视并得到广泛应用。

**市场细分：**市场细分化的概念是美国的温德尔.密斯提出的。所谓市场细分化就是利用一定的需求差别因素（细分因素），把某一产品整体市场消费者划分为若干具有不同需求差别的群体的过程。

**房地产市场营销：**所谓房地产市场营销实质是房地产开发经营企业开展的创造适应动态变化着的房地产市场的活动，以及由这些活动综合形成的房地产商品、服务和信息从房地产开发经营者流向房地产购买者的社会和管理过程。成功的房地产营销不是单纯的销售，而是一个完整、系统的操作过程。

**房地产市场营销定位：**作为一家房地产企业，它无法为市场所有顾客服务。将市场细分，可以使企业集中人力、财力、物力投入到最有效的目标市场，在竞争中占得优势。在市场细分基础上，对细分市场的实际容量进行评估，即明确目标市场。目标市场一旦确定，标志房地产产品有了明确的经营方向，即是完成了企业的定位。即 STP 营销，将市场定位流程的步骤分为：第一步，市场细分 (segmenting)；第二步，确定目标市场 (targeting)；第三步，市场定位(positioning)。

# 基本假设

本文依据笔者对房地产企业的实地调研，结合市场营销理论和华远公司房地产营销实践，提出了四个基本假设：

- 一、中国入世后，市场将和国际接轨，先进的管理技术、经验和成熟规范的市场经营理念将逐步促进房地产业的发展。若干关税的下降、境外金融、保险的进入，将提高和改变人们的消费意识，带动房地产业和需求的变化，为市场带来了无限商机。房地产业面临着严峻的考验，市场竞争更加激烈，房地产公司面临的不仅是楼盘之间的竞争，更是企业间综合实力的竞争。因此，市场营销成为企业生存和发展的重要内容。
- 二、随着市场竞争的激烈，房地产商会更注重项目前期的市场调查和市场定位，因此，如何准确进行市场定位已经成为房地产企业面临的新课题。对目标市场进行细分、选定适合本企业的目标市场并进行准确定位是企业成功定位的基础步骤。
- 三、准确成功的市场定位不仅仅局限于满足目标消费群的需求，还包括对企业项目自身的整体形象、文化内涵、项目档次及项目功能的定位，因而需要对市场竞争环境、目标客户群的需求状态进行全面的分析、比较，并在此基础上进行准确的预测。
- 四、成功的市场定位并不是一成不变的，应随着未来环境和顾客群需求及偏好的变化而随时准备进行房地产产品的再定位。

# 研究方法

资料来源：

## 1、二手资料：

在论文准备期间，笔者阅读了大量的相关期刊、报纸和书籍，例如：《京华时报》房地产版、《北京晚报》的楼宇周刊，浏览了房地产营销网等相关网站，查阅了近几年的《房地产年鉴》、《统计年鉴》，参考了《房地产市场营销》、《百分百市场营销定位》等理论书籍。

## 2、一手资料来源：

笔者通过实地考察广州珠江地产和华润北京置地房地产公司，针对其市场定位情况进行了调查和分析，形成了对房地产业市场定位的初步认识。还通过与华远房地产公司销售部、研发部的有关人员进行共同的探讨、研究后得到了实践经验的借鉴。

分析方法

## 1、系统的分析方法

本文在大量的一手资料和二手资料的基础上，采用系统的分析方法，从房地产企业竞争环境和现状方面分析华远公司的市场定位问题。

## 2、比较的分析方法

在分析华远公司营销现状过程中，比较同行业及竞争企业市场定位的做法，通过借鉴房地产定位的成功经验，扬长避短，分析了华远房地产公司的市场定位策略。

## 3、理论与实践相结合的方法

通过对华远房地产公司和珠江实业房地产公司的实地考察，运用市场营销基本原理，结合华远房地产实践，系统分析房地产企业的市场定位问题。

# 第一章 我国房地产市场的发展及现状

## 一、国内房地产市场产生发展简况

1958 年,我国土地及房屋收归国有,其后至 1979 年的 20 多年时间内,我国基本上没有房地产市场。改革开放以后,我国房地产市场才重新出现,并逐步发展。因此,房地产市场在我国是一个新兴产业,其发展速度也异常迅猛。我国房地产市场发展大致可分为以下四个阶段。

第一阶段:1979—1991 年,我国房地产市场萌芽和缓慢增长阶段。1979 年十一届三中全会之后开始的经济体制改革是我国房地产业发展的契机。十余年间,围绕发展住宅建设,改善人民居住条件,培育房地产市场,国家采取了一系列的改革措施。这些措施主要集中在城镇土地使用制度和居民住房制度的改革上。1980 年 4 月,邓小平发表了关于建筑业和住宅问题的谈话,此后全国开始了对城镇住房制度改革的探索。1980 年“全国城市规划会议”提出了征收土地使用费的设想,并于 1982 年在深圳等城市开始试点。1984 年,建设部佛山会议进一步制定了开放房地产市场的措施。1987 年,党的十三大报告明确指出,房地产市场是社会主义市场体系的重要组成部分。1988 年,修改后的《土地管理法》明文规定,“土地使用权可以依法转让”,从而使房地产市场的发展有了法律上的保障。1990 年,国务院发布了《城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》和《外商投资开发经营成片土地暂行管理办法》<sup>[1]</sup>,再加上浦东开发开放的带动作用,1991 年下半年,房地产市场出现了明显的上升势头。

第二阶段:1992—1993 年,我国房地产市场发展“过热”阶段。1992 年初,在邓小平南巡讲话的推动下,我国房地产市场得以全面发展,开发投资和交易都异常火爆。全国呈现出一片空前繁荣的景象,各地纷纷成立开发区,房地产公司的数目也迅猛增多,经营房地产已成为投资“热点”。房地产开工面积大大增加,房地产价格猛涨,房地产业迎来了第一次辉煌。1992 年房地产开发投资 731 亿元,比上年增长 117.5%;土地开发面积 2.334 万公顷,比上年增长 175%;利用外资 71044 万美元,比上年增长 228%;全年商品房销售额比上年增长 80%,房地产开发企业首次突破 10 万家<sup>[2]</sup>。所以,有人说,1992 年是房地产年。1993 年,在承接上年市场的迅猛发展下,我国房地产市场开始出现过热势头,尤其在上半年达到高峰期。这一期间,全国商品房开发投资额比上年同期增长 143.5%,新开工面积比上年同期增长 136%,房地产开发公司接近 20 万家<sup>[2]</sup>。进入 7 月份后,由于国家宏观调控发挥明显作用,房地产业的发展速度开始下降。对于房地产业来说,1993 年

是其极盛时期。国家对房地产市场的一系列调控措施在此后诸年开始发挥越来越大的作用，房地产业也开始告别疯狂岁月，迎来理性发展时期。

第三阶段：1994-1997 年为调整阶段。1994 年就是房地产市场理性发展的一年。当年“两会”的召开，以及《政府工作报告》所提出的一些经济发展目标与规划，都促使房地产市场的发展趋于理性。1994 年，房地产开发投资 2554 亿元，比上年仅增长 31.8%，增幅回落之深也是历史上所罕见。1995 年是国家宏观调控继续深化的一年，房地产开发投资增长速度继续回落，仅达到 23.3%<sup>[2]</sup>。1996 年和 1997 年是我国“九五”计划的头两年，国家采取了适度从紧的货币政策，房地产业仍属重点调控对象，所以，房地产开发商的投资热情受到很大的打击，房地产开发投资几近停滞，1997 年更是出现 1992 年以来的第一次负增长（-1.2%）。这一现象引起了业内人士的高度重视，他们呼吁政府应该采取有效措施抑制房地产业的进一步衰退。

第四阶段：1998 年以后，我国房地产市场进入新的发展时期。1998 年 7 月国务院下发了《国务院关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，提出了建立新的住房供应体系，对不同收入的家庭实行不同的住房供应政策，即对高收入家庭提供商品房，对中低收入家庭提供经济适用住房，对特困家庭提供廉租房，大力发展经济适用住房的目标。由于市场与政策两方面的作用，使得住房供给与需求市场明显启动。据中房指数报告，98 年上半年全国房地产开发投资累计同比增长 14.57%，而第二季度同比增长 17.18%，其中住宅投资同比增长 24.47%，较第一季度提高近 10 个百分点。2000 年 1-11 月间，全国房地产开发投资累计同比增长了 24.1%，其中住宅同比增长 29.2%<sup>[3]</sup>。

## 二、房地产市场的有关概念及理论

### 1. 房地产市场的构成及影响因素

一般意义上讲，市场是由一种产品的实际购买者、潜在购买者和这种产品的提供者构成的，企业的产量决策和价格决策在很大程度上要受到所处市场的结构的制约，房地产市场也不例外，本文分析中涉及的房地产市场概念即是指房产的供给者与需求者间的供求关系，是房地产权交易关系的总和<sup>[4]</sup>。可以这样说，房地产市场是联结房地产开发建设与房地产消费的桥梁，是实现房地产商品价值和使用价值的经济过程<sup>[5]</sup>。

根据市场竞争现状，北京市的房地产市场属于寡头垄断市场，为数不多的几家企业提供的产量在这种产品的交易中占有绝大部分比重。北京市现存房地产公司上千家，而销售额前 10 名的开发商就占据了 60% 以上的市场份额<sup>[6]</sup>。这种市场结构最突出的特点是各个厂家的价格-产量决策是相互依存的。只要一个寡头垄断企业改变其产品的数量或者价格，整个市场的供求关系就会受到明显的冲击，因此，这就迫使其它的寡头垄断企业必须作出相

应的反应。所以，处于不同竞争地位的房地产商就应根据市场的变化采取不同的竞争策略。

房地产市场的影响因素很多，对于我国目前的市场现状，主要体现在以下几点：

- ①宏观经济形势。作为微观经济的产业之一，房地产业必然要受到国际、国内宏观经济形势的影响。
- ②政府政策。我国已实现了计划经济向市场经济的转轨，市场问题主要靠市场机制自行调节，国家通过宏观的政策调控对市场的健康发展进行引导，房地产市场能够成为新的经济增长点，与国家的相关优惠政策是密不可分的。
- ③产品的供应者。由于我国房地产市场起步较晚，发展还很不成熟，行业利润率较高，吸引了众多的市场进入者。随着市场的日益完善，房地产开发企业要想在市场竞争中立于不败之地，就要走专业化的发展道路，不断提供适销对路的产品。
- ④产品的需求者。如果需求者很少，在这种产品的交易过程中，竞争程度就会很低，反之，竞争程度会很高。现阶段，随着国家鼓励购房的政策出台，需求者和潜在需求者数量庞大，但由于价格与收入等原因，有效需求相对不足，需要政府与开发商的共同努力，培育和发展潜在的需求。
- ⑤其它因素，包括城市建设、交通发展等。与其它商品市场相比，房地产市场的区域性问题更为突出，不同地区的消费者对不同房产的偏好不同。在城市建设的规划上，不同地区有不同地区的特色，交通状况等也不尽相同，所对应的目标客户群体也会有所差别。

## 2. 房地产市场的主要特点

房地产作为一种商品，有其特殊性，如不可移动性、耐用持久性、唯一独特性和价值高昂性与价格弹性较小等。房地产的这种商品特性决定了房地产的市场特性。

### （1）房地产市场的区域性

房地产市场是一个区域性很强的市场，它与一个地区、城市的经济发展水平密切相关。由于房地产的不可移动性，使整个房地产市场按城市被分割成许许多多自成一体，甚至彼此隔绝的地方市场。这些市场的繁荣与衰退直接取决于城市的繁荣与衰退。当某一城市高速发展时，其经济机会和就业机会不断增加，因此会出现大量的移民（含投资移民），进而对土地和房屋的需求不断增加，房地产市场出现欣欣向荣的景象；反之，当该城市的重要性逐渐下降，经济发展速度减缓，由此引起收入的减少及投资的萎缩会使经济机会和就业机会逐渐减少，因此人们会选择迁往别的城市，因而对该城市的土地和房屋的需求逐渐下降，房地产市场出现衰退。正是由于城市的经济环境不同，各地方市场的供求和价格水平往往会有很大的差别，而这种房地产价格的区域性落差，就直接反映不同区域的经济发展程度。

### （2）房地产市场的周期性

由于房地产交易牵涉的面非常广，房地产市场在国民经济中起着举足轻重的作用，该市场的发展与国民经济的发展息息相关，因此，房地产市场如同国民经济一样表现出较强的周期性，二者的波动周期也大致吻合。房地产行业的发展一般滞后于经济发展<sup>15</sup>，其发展进程不仅取决于自身的发展冲动，而且更主要地取决于能否与其他产业协同共进，所以政府会根据社会经济发展的客观要求，合理调控房地产业的发展方向和规模。除此之外，房地产市场还具有季节性、长期性和随机性变动等特点。长期性变动通常预示着整体经济发展的总趋势。

### （3）房地产市场的政府主导性

房地产在市场经济体制下属私人财产，其所有者应具有自由处置的权利。但是，由于房地产开发与使用有着巨大的外部效应，因此若听任私人自由经营，极有可能使得土地资源在使用与分配上不能达到合理有效的状态。因此，政府为了增进全社会的福利，势必要运用“公众权力”，来对土地的利用与分配做合理的规划。因此，房地产市场整体上是一个较易受政府干预的市场，是一个政府主导型的市场。由国家性质决定，我国的土地属国家所有，受政府干预的特点更为突出。

### （4）房地产市场需要专业人士的参与

出于房地产具有不可移动性和唯一独特性的特点，所以房地产价格差异较大，而且市场信息缺乏流动性；再者，由于房地产的耐用持久性和价值高属性，绝大多数的购买者一生也难有几次涉足房地产市场。所以，房地产市场需要专业人士的参与，如房地产估价师、物业代理人。这些专业人士可以根据所掌握的房地产交易价格信息，按照客户的意愿去寻找地段、面积、价格等都符合其要求的物业，帮助或代理客户谈判、签约，为客户安排融资和保险等事宜。即使是房地产开发商也离不开这些专业人士的帮助。有许多开发商只把注意力集中在房地产的开发上，而将销售委托给房地产经纪人。

## 3. 房地产市场营销

所谓房地产市场营销实质是房地产开发经营企业开展的创造适应动态变化着的房地产市场的活动，以及由这些活动综合形成的房地产商品、服务和信息从房地产开发经营者流向房地产购买者的社会和管理过程。成功的房地产营销不是单纯的销售，而是一个完整、系统的操作过程<sup>15</sup>。房地产营销作为一项综合性的专业，虽然没有固定的模式，但却有一个贯穿于项目开发的全过程，它包含着从项目的前期介入（选址、立项）——可行性研究——房地产营销策划——执行计划（竣工、销售）——物业管理。树立全过程营销观念，完整地把握各个环节，就像一根链条，环环相扣，紧密联系，丢掉那一个环节，都可能导致营销受阻。

## 4. 房地产市场定位

定位(Positioning)的直接解释是确定位置。在营销学上，实际上就是市场定位(Market Positioning)，其含义是根据竞争者在市场上所处的位置，针对消费者对产品的重视程度，强有力地塑造出本企业产品与众不同的、给人印象鲜明的个性或形象，从而使产品在市场上确定适当的位置<sup>[7]</sup>。

房地产市场定位即房地产企业在进行市场定位时，一方面要了解竞争对手的产品具有何种特色，另一方面要研究消费者对该产品的各种属性的重视程度，然后根据这两方面进行分析，再选定本企业房地产产品的特色和独特形象。

## 三、北京市房地产市场状况分析

如前所述，房地产市场有区域性的特征，由于北京的经济发展在全国来讲一直处于前列，房地产市场的发展也一直处于较高的水平，保持着高速发展的态势。

北京的房地产业从 80 年代中期起步，它作为在改革开放中逐步建立起来的新兴产业，经历了从无到有、从小到大发展历程。到 1998 年底，各类房地产开发企业达 585 家，其中：内资企业 362 家，港澳台商投资企业 154 家，外商投资企业 69 家，比重分别为 61.9%、26.3% 和 11.8%。资产总计达 2331.8 亿元，年末从业人员 3.5 万人。十几年来，房地产业的开发规模不断扩大，已成为带动经济增长的重要行业。2000 年，全年实现增加值 69.5 亿元，比上年增长 1.5%。随着国家房改政策的陆续到位，经济适用房的启动，住房逐步向商品化、市场化发展。全年房地产施工面积 3784 万平方米，比上年增长 8.1%；竣工面积 1208.6 万平方米，比上年增长 43.4%。商品房销售平稳增长。全年销售商品房 544.4 万平方米，增长 33%。其中销售商品住宅 484.7 万平方米，比上年增长 28.6%；商品房销售额 307.5 亿元，增长 42.3%。其中商品住宅销售额 232 亿元，比上年增长 27.9%<sup>[6]</sup>。房地产开发业经过起步、高速、平稳的发展历程，在改革开放中逐步发展壮大，为首都居民提供了高质量的住宅。建成的住宅小区，商业、饮食、邮政通讯、社区服务等各项设施齐全，极大的改善了居民的生活条件；为首都的现代化发展做出了突出的贡献。

## 1、北京市商品住宅市场供求状况分析

### (1) 供给总量与结构分析

供给与需求是市场营销中所关注的首要问题，作为房地产业的发展商一定要从客户的现实需求入手研究并开发出适销对路的房屋以获取利润。供给的分析主要从开发商的投入展开，包括投资规模、新开工面积、已施工面积、竣工面积等几方面展开。

### (1) 总体开发状况

与 1999 年的统计数字相比, 2000 年商品住宅的开发投资额、施工面积和竣工面积均有所增长; 而商品住宅新开工面积的增长尤其引人注目, 达 55.4%<sup>[8]</sup>, 这显然是由于近两年个人和集团购房造成商品住宅存量减少, 拉动市场开发量上升的结果。投资规模放大, 各年投资总额 2000 年呈抬头趋势, 说明北京市房地产市场已止跌回升 (见图 2-1)。特别是连续走高的投资额说明了住宅仍然是房地产业的主题, 同时也暗示着住宅商机的存在。

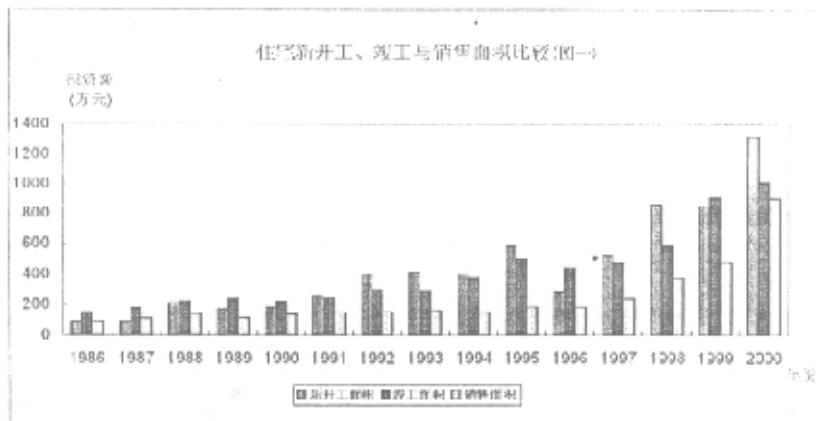


图 2.1 各年投资开发走势图<sup>[8]</sup>

### ② 住宅开发状况分析

住宅施工面积从 1993 年开始下滑, 至 1997 年最低达 1904 万平方米; 2000 年商品房开复工面积达 4,455 万平方米, 较 1999 年增长 17.7%, 其中商品住宅 2,971.5 万平方米, 较去年增长 21.4%。住宅竣工面积振幅比较平稳, 1996 年最低为 442 万平方米, 2000 年为 1,013.7 万平方米, 同比增长 11.6%<sup>[8]</sup>。(见表 2-1)

| 年份   | 住宅开发情况 (万平方米) |         |
|------|---------------|---------|
|      | 新开工面积         | 竣工面积    |
| 1995 | 583.99        | 503.56  |
| 1996 | 289.82        | 441.86  |
| 1997 | 522.99        | 483.31  |
| 1998 | 863.01        | 588.71  |
| 1999 | 850.68        | 908.26  |
| 2000 | 1,322.1       | 1,013.7 |

表 2-1 住宅开工、竣工情况<sup>[8]</sup>

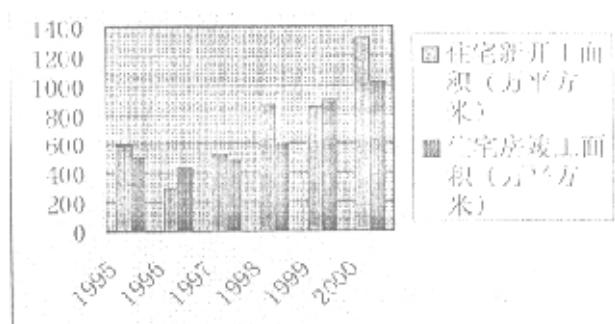


图 2-2 住宅新开工、竣工面积分析图<sup>[8]</sup>

## (2) 房地产需求基本状况分析

### 北京市房地产市场销售、需求状况分析

#### ① 总体销售形势

从表 2-2 可见：2000 年与 1999 年相比，商品住宅的销售面积与销售额均有十分显著的上升。

表 2-2 总体销售形势<sup>[9]</sup>

| 项目                  | 1999年  | 2000年 | 年增长率  |
|---------------------|--------|-------|-------|
| 商品房实际销售面积<br>(万平方米) | 484.71 | 898.2 | 85.3% |

#### A. 年度销售面积

从表 2-3 可见：历年的住宅销售面积在稳步攀升，个人购房面积的速度增长超出了住宅供给的增长速度。

表 2-3 年度销售面积<sup>[9]</sup>

单位：万平方米

|         | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996  | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|------|------|------|
| 住宅      | 186.28 | 189.13 | 241.91 | 376.84 | 484.71 | 898.2 |      |      |      |      |
| 住宅对个人销售 | 27.95  | 66.52  | 98.7   | 151.61 | 296.8  | 772.7 |      |      |      |      |

## B. 各年度销售额统计

从表 2-4 可见：住宅销售额均连年大幅上升。由于 2000 年集团购买的社会效应使购房主体已发生了根本性变化。个人购房销售额日益接近住宅总体销售额。

表2-4 各年销售额<sup>[1]</sup>

单位：万元

| 年份 | 1995    | 1996    | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      |
|----|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 住宅 | 501,103 | 763,191 | 1,295,918 | 1,814,500 | 2,737,672 | 4,428,216 |

### ②住宅销售状况分析

住宅投资变化平稳，而销售额却增长幅度较大，在 1998 年已超过总投资额，这与集团购买末班车的大规模抢购有关。单位集团购房首选地段，对价格注重不多，需求价格弹性较小。过去城里地段好，价格高的房子反而销售好，如今情况发生了变化，个人购房几乎占销售面积的一半，而个人购房主要注重的是价格，需求价格弹性较大。2000 年，销售额大比例超过投资总额，各项激活房地产业的政策取得了良好的成效，产生了供需两旺的状况。

从表 2-3、2-4 可看出：住宅销售无论是面积还是销售额均连年大幅上升，个人购买面积大幅度增长，购房主体正在发生根本性变化。个人购房主要集中在中低价位，个人购买力水平低于商品房市场总水平。商品房价格回落、利润走向平衡的趋势成为必然。

### (3) 供需关系分析

#### ①房地产需求基本状况分析

供需决定价格，反过来价格反映供需关系，因此通过价格变化的分析可以对市场供需状况做出较为准确的判断。

商品住宅：2000 年商品住宅的成交价格与 99 年时相比下降了 12.9%<sup>[3]</sup>；住宅售价的下降与经济适用房的限价销售及其带动的低价商品房的相对热销有一定关系；从综合售价图 2-3 来看，97 年以来亚洲金融危机对北京房地产售价并未产生明显的直接影响；住宅售价在连年的迅速增长后，在 98 年启稳，并出现了回落<sup>[22]</sup>（见表 2-5）。同时我们注意到价格的回落是与成交量的放大相配合的。

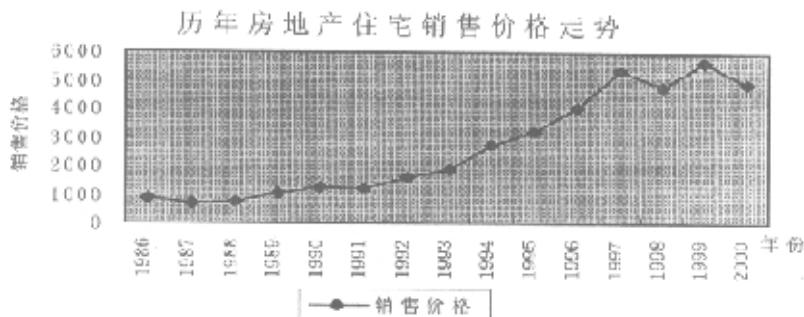


图 2-3 综合售价图<sup>[6]</sup>

表 2-5 住宅售价变化情况<sup>[6]</sup>

| 1995 | 3227    |
|------|---------|
| 1996 | 4057    |
| 1997 | 5357    |
| 1998 | 4814.91 |
| 1999 | 5648.4  |
| 2000 | 4919    |

### ②北京市房地产市场空置房存量分析

空置房指未办理买卖、订租手续而空闲的房屋<sup>[10]</sup>，其存量分析能很好的反映出现时市场供求关系的对比，对于未来一段时间内市场变化趋势的预测也有着不可替代的作用。空置房存量应当控制在一定范围内：存量过少表明市场供小于求，需加大开工投入，加快在建工程进度，保证市场的持续发展；存量过多或增长过快则说明供大于求，需要深入分析原因，采取加大营销力度等措施促进市场的繁荣。

### ③ 空置房存量现状

截至 2000 年末，中国商品房空置面积累计为 9124 万平方米。北京空置商品房面积为 627.4 万平方米，其中住宅（包括公寓、别墅）515.04 万平方米。假定住宅空置率为住宅空置量与住宅当年竣工量的比值，从图 2-5 可发现，空置量及空置率同样都呈上升趋势。

当前我国住宅市场的主要矛盾是有效供给的矛盾——一方面大量的商品房空置，另一方面老百姓急需的住房又买不到。究其原因，除了国家宏观政策因素外，主要是开发商营销观念的缺乏和营销战略的失误。从集团购买走向个人购买，不仅仅是购房对象的改变，更标志着房地产营销的真正来临。

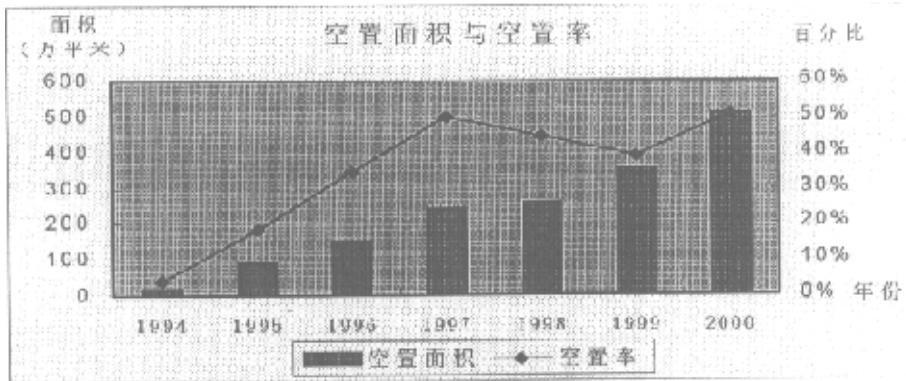


图 2-5 空置房面积累积情况图<sup>[14]</sup>

## 2、北京市商品住宅市场发展趋势分析

### (1) 购房主体将逐步转向个人，买方市场形成

住房购买主体的变化是住房市场化的必然趋势。前几年北京房地产市场购买主体一直是单位集团，个人购房占有份额及影响力都比较小。1996年，单位集团购买所占份额在60%以上，最多达80%，北京市房地产市场基本上是靠单位集团购买来拉动<sup>[14]</sup>。1997年起，住房制度改革进一步深化，逐步切断了福利实物分房的后路，个人购房面积以年均15%的速度增长。1999年开始单位集团购房极度下降，个人购房量迅速上升，至少占40%，1999年个人购买面积的增长幅度将远高于年均增长，说明购房主体正在发生根本性变化。但个人购房销售额远逊于住宅总体销售额的现实，说明个人购房主要集中在中低价位，个人购买力水平低于商品房市场总水平。

1998年以来，中国的房地产市场已明显由卖方市场逐步转变成买方市场。营销学中买

方市场指产品供大于求、买方在市场中占主导地位的市场。房地产业买方市场表现的特点为个人购房成为主体，进而促成供应商的作出相应变化，这标志着供需关系起了实质性的变化，也标志着中国房地产业理性投资时代的到来。

#### (2) 新的商品房供应体系开始形成，房地产开发企业适应个人购房市场

过去是福利分房，实物分配占主体，而大量的商品住宅进入旧体制，不利于住房投资的良性循环，也不利于市场的可持续发展。自 98 年北京市首批确定了 19 个经济适用房项目，总规模为 568 万平方米，当年准备开工 230 万平方米，而认购意向高达 240 万平方米<sup>[11]</sup>。说明市场对经济适用住房价位认同，销售良好，如回龙观天通苑小区。经济适用房的上市将促使新的市场供应体系的形成，即：对高收入者提供市场价的商品住宅，对中低收入家庭提供经济适用房，对低收入家庭提供廉租房。从这三个供应体系来看，中低档住宅的需求量较大，将是一个热点。

买方市场将发展成为以个人购房为市场主力的市场。而个人购房者相对于单位购房，消费观念有很大的差异。个人购房首先考虑价格和承受能力，并对住房面积、户型、产权、工程质量、使用功能、地理位置、交通条件、配套设施、售后服务、物业管理等各个细节都非常注重，对开发商提出了更多的要求。

#### (3) 房地产产品结构发生较大变化，产品形式将丰富多彩

买方市场的形成，需求结构的变化将使高档商品房工程量得到有效控制，竣工入住的公寓、别墅、写字楼项目递增数量减缓，高档商品房市场也将处于消化盘整阶段。同时，国外驻华机构和国内企业对写字楼的需求将有所上升，写字楼的租赁市场将趋于活跃。但根据统计局需求意想的调查结果显示，商品住宅在今后房地产市场仍居主导地位，在房地产市场销售总量中的比重将达到 90% 以上。

买方市场的逐步形成，普通住宅产品将向多样化、精品化方向发展。普通住宅产品的推出，不仅要考虑户型设计的合理与实用，还要考虑建筑风格、文化环境特质、配套设施的科技含量、物业管理、产权及各种硬件是否都能得到满足，甚至要考虑到购房者将房产进一步上市等问题。总之，买方市场需求的多元化，将使产品形式多元化而丰富多彩。

#### (4) 商品房价格趋于平稳

在房地产市场，卖方市场条件下购买主体以单位购房为主，而单位购房注重地段，地段好的商品房价格不断攀升；今后影响商品房价格上涨的区域拉动因素趋向减弱，再加上经济适用住房对商品房价格的平抑作用，房地产市场的逐步规范，商品房价格上涨的潜力已明显减少。但由于征地拆迁成本高，建安工程造价高等影响，商品房价格的刚性因素仍然存在，商品房价格大幅回落的可能性不大。综合两方面因素，商品房价格将趋于平稳，这是房地产市场走向成熟的具体体现。近年来，我国的国民经济正处于国企改革的关键时期，下岗人员增多，预期收入降低，消费心理发生变化，对未来不可预知性加大，造成需求疲软，对商品房这样的商品需求影响更大。进入 2000 年，随着经济形势的逐渐好转，国

家在政策上对房地产业给予了很大的支持，商品房市场需求的不足、供过于需的状况也逐步得到了改善，使商品房的价格趋于一个平稳均衡的状况。

#### (5) 金融信贷的作用越来越重

要使买方市场有效转旺，加大金融操作力度是当务之急。目前抵押贷款保险已经起步，但住房抵押贷款担保在我国发育不全。由于目前企业下岗分流和人员流动性增强，由单位担保已不起多少作用。据 2000 年做过的抽样调查分析，北京市 12% 月均收入在 500 元以下的职工，无力购房，75% 的职工表示通过贷款和单位补贴可以购房，这部分人月均收入在 500 元至 1700 元，可买 4000 元/平方米左右的房，9% 的职工不需补贴，只需长期贷款可以买房，这部分人月均收入在 1700 元以上，可买 4000 元/平方米以上的房，4% 的职工通过 10 年期贷款可买 4000 元/平方米以下的商品房，这部分人月均收入在 2700 元以上<sup>[12]</sup>。在这种情况下，急切地需要由社会上或政府成立专门的担保机构，并考虑设立抵押担保公司。金融信贷在房地产市场环境中的作用显示出越来越重要的作用。

### 3 加入 WTO 对北京房地产市场的影响

我国加入世界贸易组织 (WTO) 的前景十分乐观。加入 WTO 后，我国将降低关税，更加开放国内市场，这有利于扩大出口和对外投资，并直接对我国主要城市特别是北京、上海、广州等中心城市的房地产市场产生全面的影响。作为首都的北京房地产市场必然会因此而产生全方位的变化，取得跳跃式的发展。

#### (1) 各类房地产需求增加，其中非住宅类房地产需求将首先增加

由于加入 WTO 后，主要城市的经济活动趋于频繁，将首先刺激对外销房、办公楼、宾馆、商场、厂房等非住宅类房屋的需求<sup>[13]</sup>。关税的明显下降，居民的日常开支也将降低。这些因素，均有利于居民购房资金的增加，使住宅类房地产需求增加。同时，随着汽车关税的逐年大幅降低，汽车拥有量的迅速增加，邻近郊区的住宅和其他房地产需求增加也将更加明显。另外，适合外商的高档住宅需求，特别是租赁需求也会增加。

#### (2) 房地产商品更符合市场需求，但竞争加剧

房地产业及相关行业发展空间增大，但竞争更趋激烈。房地产业及其相关行业，包括房地产建筑业和服务业将全面引入国外同行的全方位竞争：要求发展商和代理商专业性更强，市场细分更加明确。房地产的投资开发、规划设计、建筑和服务水平均有提高，房地产商品更符合市场的需求。同时，由于房地产需求的增加，房地产业及相关行业的发展空间增大，但是由于引入了强劲的国外竞争对手，新增的市场需求及原有的市场份额有被国外同行抢占的可能。对国内同行来说，竞争压力增加，市场优胜劣汰加速呈现。

#### (3) 房价构成有所变化，对房价中长期促升作用明显

由于关税的下降和国外竞争对手的进入，在短期内均会使房地产建造成本明显下降，如进口建材、建筑物设备等的关税，将从目前的百分之三十降至百分之十几，但由于房地产需求增加，将使土地的价格上升，两种因素在短期内对房价有一定抵冲作用，即在房价的构成中，地价的比重增加，建筑费用的比重将减少。短期内房价上升下降因素相互抵冲，中长期看，建筑费用不会持续下降，而加入 WTO 对土地需求的增加则是长远的，它是房地产价格特别是土地价格中长远向好的一个重要内在动力因素，但这需要政府适当的土地政策配合。房地产价格中长期向好的受益者，更多的将是土地和房地产开发成本较低、市场定位准确的企业。

#### (4) 国内房地产受国际经济状况变动的影响越来越明显

由于加入 WTO 后，中国经济与世界经济联系更密切，世界经济全局和区域的变动，对我国经济的影响越来越明显，而房地产的发展与经济发展呈正比例关系，因此，我国的房地产业受国际经济全局和区域变动的影响也将越来越明显。

### 4.北京房地产市场面对的消费群预测

2000 年，中房指数市场调查队对北京购房者俱乐部 4 000 多名个人和集团会员进行了调查<sup>[6]</sup>。对购房这需求的地域、价位、面积大小、房型结构和付款方式等方面进行了统计，显示了北京购房者的基本面貌。

#### 一、京城三环之四环地区方圆需求大，北部地区是热点。

从方位划分上看，最受关注的是北部地区，占被调查群体近 40% 的购房者预购北部地区的住房。京城北部自古是上风上水的风水宝地，近年来，北部地区市政建设发展较快，交通便利，随着望京、亚运村北、回龙观、西三旗等重点住宅小区的开发，小区周边的公建配套设施齐全，吸引着大量的购房者。绝大多数被调查的购房者把注意力放在城区以外、品质好、环境好、配套设施齐全、物业管理细致的物业上。

#### 二、80 至 100 平方米的户型是需求的重点

建筑面积 80 平方米至 100 平方米的户型将成为需求的重点，被调查群体中 63.71% 的购房者预购此类户型。对建筑面积小于 50 平方米和大于 150 平方米的户型感兴趣的购房者分别仅占 1.61% 和 2.02%。面积过小的户型，因为无法实现现阶段居室的使用功能，将被商品房市场所淘汰，只能在廉租房市场上寻求一席之地。虽然 150 平方米以上的大面积户型是每一位购房者都向往的，但面积过大所导致的过高支出，在现阶段大部分购房者财力有限的情况下，还不会形成市场主流。

#### 三、居室户型大两居、小三居成为首选

在居室户型结构方面，对两居室、三居室的需求量最大，占被调查群体总需求的比例分别为 54.43% 和 41.53%，二者合计高达 96%，而一居室、四居室所占比例分别为 2.82% 和 1.21%。现阶段的家庭结构和收入条件决定了不能充分满足居住环境的一居室和不适合大部分购房者现有支付能力的四居室的需求量很小。购房者局限于优先的支付能力，又需要实现居室功能所需的充分空间，大两居、小三居会成为首选。开发上推出的两室一厅、两室两厅、三室一厅且使用率高的户型受到欢迎。

#### 四、高价位商品房短期内有价无市

在现有支付能力情况下，被调查购房地每平方米 7000 元以上的高价位住宅、公寓的需求量极小，仅占被调查群体的 5.56%。他们对房价的需求主要集中在每平方米 5000 元以下，共占被调查群体的 86.02%，其中每平方米 2000 元以下的占 23.46%，每平方米 2000 元至 3000 元的占 33.95%，每平方米 3000 至 5000 元的占 29.01%。大部分购房者对房价的承受能力，与现在三四环以内每平方米 5000 元左右的均价还有一段距离，与新近推出的经济适用房的价位（最高每平方米 4500 元，最低每平方米 2400 元）比较接近。

#### 五、购房者依赖贷款支持

拉进供方与需方距离，发展住房市场需要政府部门、银行金融单位的扶持和帮助。住房公积金贷款、住房商业贷款，已成为购房的关键支持因素。在被调查群体中，能够一次付清房款的仅占 18.27%，81.73% 的绝大部分购房者需要住房贷款支持。

根据统计显示，2000 年供销两旺，但 2001 年市场有所回落，尤其下半年销售低迷，销售较上半年有所下降、商品房空置率增加，需求和供给呈现两极分化，竞争更加激烈。目前市场供给多定位在中高价位的商品住宅上。经济适用房及低价位房需求量大，但供给有限，目前供给和需求比例严重失衡。预计 2002 年销售量将有所回升，个人商品房价格趋于平稳，高价位住宅可达到国际水平，得到消费者认可。供需矛盾仍集中在中高档价位市场。预计 2002 年房地产市场需求呈现出多元化和两极分化，市场将面临更大挑战。

华远房地产公司，是北京市场上实力较为雄厚的房地产企业。过去一直以丰富社会资源和社会属性作为成功的主要因素。然而，正如所有事物的规律一样，在旧的市场模式下成功的华远，面临新的市场模式必然付出调整的代价。2000 年市场的转型已经将华远推到了一个转折点，他面临的是如何将社会属性较强的华远转化成一个更具商业属性的华远，以适应完全的市场化竞争的要求。华远公司近几年通过借鉴同行的经验教训，加强了对市场定位的营销管理，但目前还不够成熟。了解华远面临的竞争状况并进行分析，是企业制定市场定位策略的依据。

## 第二章 华远公司面临的竞争状况分析

### 一、华远公司概况

北京市华远房地产股份有限公司，前身为北京市西城区华远建设开发公司，1987年12月成立，注册资本为1500万元。1994年12月，华远公司吸收英属维尔京群岛的坚实发展有限公司（STRONG FOUNDATION DEVELOPMENTS LIMETED）为公司股东，其中中方股份占总股份的48%，外方占总股份的52%。合资后公司净资产增至129000万元，公司总资产超过260000万元。之后，公司不断增资扩股，截止1999年12月31日，公司注册资本13亿元，总股本13亿股，公司资产总额632803万元，净资产总额342043万元<sup>[14]</sup>。目前华远房地产公司更名为华润北京置地有限公司。由于本文中所涉及的资料和案例仍归属于华远公司，所以笔者仍用华远公司为名进行阐述。

近年来，华远房地产公司的业务不断扩张，年平均开复工面积超过100万平方米，年均税后利润超过3亿元，上缴各项税收超过9亿元，已开发完成了22个房地产项目，总建筑面积超过150万平方米，正在开发和即将开发的项目总建筑面积300多万平方米<sup>[15]</sup>。目前，华远房地产公司已成为京城最大的中外合资房地产企业，名列北京市房地产企业前五强。

### 二、华远公司面临的竞争形势及竞争地位分析

在1997年末国家明确取消实物分房，集团购买大量退出市场后，1998年北京住宅价格开始出现明显回落。但随着诸多利好因素的出台及需求量的上升，在2000年，部分区域、楼盘的价格明显上扬，使得北京的房价开始了新一轮的攀升。与几年前不同的是，时下的房地产市场竞争是楼盘及发展商实力、品牌和综合素质的较量，优胜劣汰已十分明显，从2000年的市场特征可见一斑。2000年各开发商的综合实力明显增强，好项目频频面市，竞争进一步加剧。同时与房地产相关的企业也逐渐走向成熟，如代理、物业管理、广告等公司也越来越专业化。

所有的开发商，无论是国有的、合资的，还是私营的，都会与其他发展商处在互相竞争的位置上，他们要争夺客户，因此，了解各自的竞争地位以及其在战略上的意义很重要。

前面已经论述过，北京市房地产市场属于寡头垄断市场，全市有800余家开发企业，排名前10家的开发商就占有60%以上的市场份额。根据企业性质的不同，大致可分为以下几类：

- (1) 主要是一些国有企业或由国有企业转制的股份制或合资企业，这些企业大多历

史较长，规模大，有各种政府背景支持，拥有许多政策优势和资源获得优势，大多开发过许多政府指定性危房改造小区，企业知名度很高，如城市建设开发集团总公司、华远房地产股份有限公司、北辰房地产开发公司、住宅开发建设集团总公司等。

- (2) 如万通、万科、新恒基等具有强劲的市场化导向能力的新兴企业，这些企业各有其显著的市场强项，如万科长于房地产业的品牌塑造、物业管理；万通长于规模开发、市场营销及强有力的盈利能力。企业行为的市场化含量明显较第一类企业更大。这类企业多为民营或带有民营化特征，企业竞争力升势迅猛。
- (3) 入市不久的新锐开发企业，大多数不是国有企业，实行高度的市场化机制，以外销项目为主，其前景颇为业内人士看好，但由于历史短，开发项目少，开发业绩不突出，综合竞争力排序尚不理想，但市场潜力好，如明华置业、红石实业。
- (4) 各区所属房地产开发企业，主要以指定性开发为主，开发面积较大，但市场化程度较低，如朝开、东城区开发公司、门头沟开发公司等。
- (5) 一些大的跨国行业集团下属的房地产开发公司，由于资金雄厚，在其他领域知名度高，所投资物业的知名度也比较高，如光大集团、中信集团等。
- (6) 外地开发公司。随着市场竞争一体化的进程，北京对外地开发商解除了进入壁垒，金地、珠江、万达等中国地产豪强纷纷涌入，使市场竞争更趋激烈。

零点调查公司根据已开发项目的竞争力、企业规模、财务状况等因素的调查分析，对北京市房地产开发企业进行了排名，前十位的依次为：城市建设开发集团总公司、住宅开发建设集团总公司、华远股份有限公司、万通实业股份有限公司、天鸿房地产股份有限责任公司、万科企业股份有限公司、朝阳城建、敬远房地产开发有限责任公司、门头沟城建、明达房产。研究排序的结果可得到如下结论：国有企业及国家改制后的股份制或合资企业仍在数量及竞争力上占绝对优势，但非国有企业已显示出其强有力的上升趋势，有的民营企业已进入前十名排序，如万通、万科等。

### 三、目前房地产公司在市场定位中存在主要问题

2001年以来，在国家扩大内需的宏观经济政策的持续作用下，我国的房地产业持续升温。但同时，空置房已突破亿平方米大关，而且一些地段优越、交通便捷、环境美观、户型先进、配套齐全的中高档住宅也加入空置行列，并且数量还在不断增加。中高档住宅的空置量加大，根源在于开发定位过高与消费水平相对较低之间的矛盾突出所致。

目前房市出现的这种开发定位过高与消费水平相对较低的矛盾不是一个偶然的、个别的、孤立的现象，而是建立在许多开发商这样下列认识基础上的必然产物。

一是对当地经济发展水平了解不够，估计过高。任何一个地区的消费水平都是受该地

区经济发展水平和相应的人均可支配收入制约的。内地的许多城市，由于长期计划经济的影响、产业结构不尽合理，生产力水平较低、市场竞争机制尚未健全，历史遗留包袱沉重，因此许多企业举步维艰，失业人数剧增，离退休人员比重过大，整体经济发展水平在我国多属中下水平，远不及沿海发达地区，居民家庭收入增长缓慢甚至有的下降。2000 年我国城镇居民可支配的收入为 6280 元，内地绝大多数城市则不足 6000 元，消费水准也属中下水准。每个城市有自己的市情，脱离了这个市情，自然定不准位，也就必然导致开发与消费的矛盾。

二是对住宅消费的主流趋势把握不准，忽略价格需求弹性系数的实际应用。所谓价格需求弹性系数，是指商品需求量的变化相对于价格变化反应的敏感程度。价格需求弹性系数越大，说明该商品的价格对其需求量影响越大，反之则影响很小。住宅消费呈金字塔状，越往塔尖靠近，价格需求弹性越小，甚至变为刚性。越往下部靠近、价格需求弹性越大，价格竞争就越激烈。住宅消费水平的高低是受当地居民实际购买能力制约的，首先要考虑的是老百姓买得起的住房。按照世界银行的标准，合理的房价应当等于居民家庭年收入的 3 至 6 倍，去年内地大多城市人均可支配收入不足 6000 元，按平均每户 3.5 人计算，平均每户年人均收入不足 2 万元，合理房价的区间应在 6 至 12 万元之间。考虑到按揭对付款压力的减轻、合理房价的区间可提高到 10 至 15 万元是适宜的。而现在内地许多开发商把房价定在 20 万元以上，显然没有考虑价格需求弹性系数的合理应用。

三是对目前房价上扬持过份乐观态度。今年以来全国大多数城市房价上扬，这无疑给一些开发商打了强心针，产生了利好的盲目乐观情绪。今年初建设部公布了全国商品房指导价格，许多内地城市的实际销售价低于这个指导价，因此这就成了一些开发商的致幻剂，误以为所在地区的房价上扬空间尚大，故对开发定位中高档住宅乐此不疲。实际上房价上扬是受国家一系列扩大内需政策，包括金融政策对房地产业的强力支持，这些政策不可能是永久的，有些政策措施的负面效应如金融支持政策已在调整之中，当前房价上扬只是一个阶段性的表现。从中长期来看，房价回调是必然的，特别是中国“入世”之后，受外资外企大举登陆的冲击，房价下调的幅度可能还不小。

四是对住宅消费的超前性估计过高。许多开发商都这样认为，买房是一个家庭最大的置业，多数会一步到位，开发要有超前性。开发要有前瞻性是对的，但对超前性把握的尺度是有限的，不能脱离消费水平所允许的范围。人们对住宅消费的需求当然是无止境的，但到了掏钱的时候，家家都很冷静很理性。特别是将近 70% 的安居型消费者，绝大多数也是走分步到位的路，因为一步到位毕竟需要高额的支付能力。还有一些开发商认为，现在八成 30 年、七成 20 年按揭，对支付能力是个大解放，因此一步到位问题不大。殊不知由于人们对未来生活的担忧以及中国人传统的消费心理，再加之高额长期按揭还本付息的压力，绝大多数的消费者还是非常谨慎地对待购房这样的大事。开发商不要对超前消费过高估计。

五是对品牌效应的狭隘理解。许多开发商认为开发中高档住宅才能做出水平做出品牌，许多内地开发商学习沿海楼市经验后，更是将做品牌定位在做中高档楼盘上。加之这几年许多权威部门搞的“十佳楼盘”“经典楼盘”，绝大多数都是均价较高、面积较大的中高档楼盘，于是不上档次就做不成品牌似乎成了一个定律，诸多开发商都往这条路上挤，结果成了中高档楼盘越做越精细，普通型住宅越做越马虎。

六是经济利益驱动理论。许多开发商都认为，做中高档住宅的利润空间明显大于普通型住宅。因此，做中高档住宅的积极性自然大于做普通住宅。客观地讲，前者的利润空间肯定大于后者。但大家都考虑自身经济效益，谁又来考虑社会效益呢？一个地区的住宅开发应根据当地的消费水平，普通住宅、康居住宅、豪华住宅这几部分要形成科学合理的比例，既要解决住得好，又要解决住得下<sup>[16]</sup>。

## 四、华远公司营销状况及市场定位分析

华远房地产公司经历了自身规模化、专业化、品牌化的发展过程，在市场上顽强地实现着属于自己的市场份额，其实力和抗风险能力也随着市场份额的扩大而逐步得到加强。市场的转变及竞争的需要，要求企业不断调整自己的营销对策和经营思路。在这种背景下，华远公司作为北京市房地产市场的“寡头”企业，在看到自身优势和市场机遇的同时，更应关注自身的劣势和来自市场的威胁，制定企业的切实有效的营销策略。

### 1、华远公司市场定位策略

房地产企业占有目标市场的一个重要基础是准确的市场定位，目前行业内不乏市场定位成功的例子以供借鉴。

例如：中鸿天公司自1998年推出北京“现代城”项目以来，万众瞩目，持续热销。1999年销售额达十多亿；2000年1月8日起，SOHO现代城开始认购，当天有超过3500客户到场，成功预售出22套，此后不断有客户彻夜排队等候销售，并且在不到两个月的时间内基本售罄，创造了北京楼盘项目个案销售的奇迹，令业界同行叹为观止。在房地产市场持续低迷的情况下，“现代城现象”自然成为大众讨论的热点话题。

现代城项目成功的关键在于运用了正确的市场定位策略。现代城的目标客户群主要是一些年龄在30-40多岁之间，文化层次高，善于与国际接轨的中国社会新兴的一批“yuppies”（雅皮士），又被称为SOHO一族的自由职业者和居家办公者，他们向往亲切、随和、无拘无束、工作与家庭和谐共处。现代城所要建的房子正是要满足这样一群人的需求。现代城采用高技术含量的建筑材料，如德国进口的双层中空玻璃、节水67%的洁具、高速电梯、智能化安全管理、internet专线等。现代城的风格不是追求昂贵的大理石、花

岗岩、精雕细琢的古典门、金碧辉煌的水晶吊灯等豪华装饰，而是追求个性的充分张扬、自然亲切的生活环境、工作与生活融为一体的新境界。

根据目前的北京房地产市场情况，商品住宅的市场需求量较大，华远公司近几年的主打产品无疑应是商品住宅。考虑到公司在中高档住宅（售价在 5000—9000 元/平米）开发方面经验较为丰富，并且中档住宅特别是 5000—7000 元/平米的中档住宅开发有效需求量较大，将是公司近几年发展的主要方向。华远公司在目标市场的定位是：把自己建设成为对中高档住宅开发具有丰富经验的专业化地产公司。现将市场定位原因分析如下：

华远公司应以中高档住宅开发为主的主要原因是：一是有利于提高企业的影响力，显示企业实力；二是可为产品的结构调整、进入新市场提供方便，容易取得消费者信任；三是面对的客户群体宽，且素质较高，社会氛围好；四是有利于提高企业技术实力和管理水平；五是中、高档外销公寓目标市场投资回报率大；六是规避因大部分房地产公司均拥挤在中低档商品房狭窄通道所引起的行业风险。

目前市场高价位产品的供需基本达到平衡，高价位市场较为成熟，供需差距较小，目前还存在供需不匹配的原因主要是由于客户对高档产品新的需求变化在市场供给上没有相应的产品供应造成。高价位产品主要面临的是产品的进一步细化、产品设计的差异化和产品附加值的进一步完善。目前高价位的市场缺乏差异化产品，一些高档项目在产品设计和服务配套方面已经不再适应市场的发展需求，但这些都是可控性的、主观性的因素。以华远的实力，可以得到改善。

高价位市场的投资性客户比例将有较大的增长，在股市动荡、其他投资渠道又不畅的情况下，部分投资者已经开始考虑将资金转向投资高档物业房产这一风险相对较低，却有较高回报的投资市场内。目前房地产市场中，商铺、写字楼、高档公寓的投资回报率较大。

8000—10000 元/平米的高档住宅利润较高，但市场容量有限，开发量不宜过大。在投资规模方面亦应有所控制。对商品住宅项目而言，总建筑面积最多不能超过 40 万平米，最好能控制在 10—30 万平米之间。原因是：大规模开发虽然成本较低，但资金投入量大，开发和销售周期长，使本不稳定的市场风险将更大；规模较小，虽然成本较高，但风险控制力强，便于操作。

由于低档住宅多位于远郊区县，近期将受到经济适用房上市和二级市场开放的冲击，且利润不高，暂不宜作为主要开发对象。但随着市政建设的放射性展开，华远公司在 2001 年也注重了对远郊区县的项目的开发。华远认为，市场正在发生纯价格上的两极分化。但仅从项目本身来看，当然都应是进步和发展的，4000 元/平米的产品也将是一流档次的。

## 2. 华远公司营销策略

### （1）制定营销战略及计划

注重全程策划工作各项内容的衔接、协调，使策划科学化、系统化是建立一个成功的营销体系的核心。对于营销策划的拟定宜分为五个步骤进行：一是对市场调查资料进行分析，对市场状况有所了解；二是掌握问题点与机会点；三是提出营销目标与标准；四是制定策略说明与行动方案；五是在策略实施后进行追踪检查，以便发现策略科学与否，及时修正并为以后工作提供参考依据。

#### （2）市场调查

由于华远公司今后面对竞争越来越激烈，营销人员愈来愈依赖市场调查，通过市场调查了解房地产供求关系、消费趋势、地区经济动态、竞争者的强弱点、企业日后的发展方向，以及市场还有哪些机会等，获取及时正确的经济情报，以作为拟定营销策略时的参考。获取市场信息有以下几种途径：已成交客户的统计分析及回访调查，意向客户的需求分析研究，在展会、网络上通过户型图片库或问卷形式进行调查，实地考察其他项目，与中介机构及其他开发商交流。

#### （3）挖掘楼盘卖点

1999 年各开发商开始在产品设计及销售上注重挖掘楼盘卖点，但同一个项目往往在不同时期推出不同的卖点。如光大花园先打科技的概念，提出宽带网络和小区智能化管理，后来又打健康的概念，加大环境的绿化力度，建立绿色生活社区；现代城则陆续推出空中四合院（高层豪宅）、SOHO（家庭办公）等概念，都取得了很好的效果，在市场化的竞争中一举成为市场的领导者，对曾经不擅长市场化竞争的华远公司带来过不小的冲击。在新项目的开发过程中，华远公司也吸取了其它项目的成功经验，开始加强了特色卖点的策划。例如华亭嘉园针对现代城推出的“拉开繁琐”的概念是装修标准，采用能充分体现个人喜好的“互动式装修”和发售现房时的“即时装修”概念。2000 年，华远成立了华远连锁俱乐部，将休闲产业与对业主的服务联系起来。在 2000 年的市场营销过程中，华远公司加大了宣传力度，根据各个项目的特点，针对不同的消费群打概念牌，使其新推出的项目“全线飘红”，观念深入人心，成功实现了向市场策划型公司的转变。

#### （4）目标营销策略

任何一家房地产企业都无法为市场所有的顾客服务。而将市场细分，可以使企业集中人力、财力、物力投入到最有效的目标市场，从而在市场竞争中占据优势。房地产企业对目标市场的选择，要考虑产品用途、消费者身份、消费者收入、消费者偏好、产品档次、地理区域、楼宇高度等因素。华远公司宜选择适当的细分变数（如人口、地理等），使市场细分更贴近实际，找准目标市场。通过市场细分，要明确北京市哪些地域宜修别墅、哪些地域宜建普通住宅、中低收入者、高收入者分别喜欢什么房子等。定位就是要在目标消费者的心目中，建立起属于品牌本身的独特地位，也就是塑造华远公司自己的品牌个性。包括脱俗超前的产品风格策划、与项目区的文化氛围相匹配的环境设计、针对目标区客户特点的主力户型设计、大众性趣味性的工地包装、开发周期以及推出时机等都要在开发前准

确定位。可将定位分解成六个步骤，并以六个问题来表示：

- ① 目前华远房地产的土地储备区域适合生产哪种风格的房地产产品？
- ② 华远房地产公司的产品将在哪些消费者群中占有什么位置？
- ③ 我们如何赢得所希望的位置？
- ④ 是否有足够的资金攻占并维持其位置？
- ⑤ 对于拟定的位置能否持之以恒？
- ⑥ 我们所选择的产品卖点是否与定位相吻合？

#### （5）促销策略

目前房地产开发企业大部分促销活动只依赖于广告促销，这对企业及产品的宣传是不够的。华远房地产公司采取更加有效的促销方法，这包括：

##### ① 品牌促销

企业若想在目标市场中保证长期获利，就必须在这一目标市场上为企业自身或品牌树立某种特色，塑造预定品牌形象，使自己与其它竞争品牌有所区别，并争取目标消费者的认同。此时，品牌定位成为企业最有效的市场营销手段。品牌是一个公司重大的无形资产，对于日益激烈的房地产市场来说，品牌的知名度尤为重要，代表着发展商及代理商的实力，不少有实力的企业在日益激烈的房地产市场上选择了品牌化的发展道路。“万科城市花园”、“天鸿”集团都是率先打出的成功品牌概念。

##### ② 广告促销

房地产广告的表现要能吸引人，无论从文案还是插图上，都希望让人过目不忘。对于华远房地产公司来说，除了要求广告公司提供更好的创意外，还要做好：选用广告媒体、针对广告媒体进行广告创作及广告的发布时间选择等项工作。对卖点的策划要不断地寻找、创造和挖掘，广告宣传词既要有新意，抓住客户心理，又要谨防为追求轰动效应，过于看中概念，缺乏后续支持和全盘计划，使项目热得快也凉得更快。

##### ③ 事件营销

事件营销就是企业整体资源，通过具有企划力和创造力的活动或事件，使之成为大众关心的话题，因而吸引媒体的报道和消费者的参与，进而达到提升企业形象及销售商品的目的。传统的营销和事件营销，最终的目的都在于销售产品，但是，它们的主要差异在于：传统营销的讯息，不管是广告或其它促销大都属于“老王卖瓜，自卖自夸”式的自言自语，媒体和消费者参与或反应不仅难以预测，甚至是冷漠、排斥。而事件营销则是将营销的活动规则成为公众生活的一部分，让事件成为媒体有兴趣、而且和消费者有切身关系的话题。如利用营销与艺术联手宣传房地产产品；召开别开生面的发布会让记者不得不主动报道，甚至电视台亦不避讳地当作新闻处理；运用公益活动的事件来达到宣传房地产产品的目的等等。

#### （6）加强营销管理

优秀的房地产营销策划人才和优秀的营销人员对开发商来讲极具现实意义。加强营销队伍管理，提高队伍素质，应做好以下几点工作：一是建立健全营销队伍的各种规章制度；二是找一个好的指挥官——营销主管；三是遵循营销人员思想、行为的客观规律，发挥他们的积极性、创造性；四是注重营销人员的素质与营销业务实施的有机结合。在公司产品销售实施过程中，营销主管处于主导地位，营销人员处于主力军地位，只有两者素质匹配结合，才能实现营销业务的最佳效益。华远公司已经着手建立起高度专业化的市场调研和项目营销策划队伍。大力培养有市场实战经验的专业策划人员，深入了解客户需求和正确引导消费，全身心地投入全程营销策划。并对全程营销策划进行细致的实用性研究，加强控制营销节奏以保持所开发项目的恒温效应。

2000 年，华远公司的四大知名项目阳光曼哈顿、华亭嘉园、凤凰城及华清嘉园的市场定位都各不相同，都取得了很好的销售成果，尤其是将华清嘉园正确定位为“中高档商品住宅”，在推广中传播中关村的区域优势及“大学城中生活城”为主题的高素质的文化教育社区概念，运用了独具特色的营销的策略和手段，取得了销售的成功。

## 第三章 华清嘉园市场定位实践分析

### 一、华清嘉园B区定位市场调查

华远公司于 1995 年开始开发东升公寓（项目一期、二期）和华清嘉园（三期）项目，1999 年开始了华清嘉园的建设，小区占地面积约 20 万平方米，地处中关村核心地带，具有特殊的教育文化优势。华清嘉园项目包括 A、B、C 三区分别进行开发建设，2000 年开始 A 区发售时收到了很好预期效果，因此，在华清嘉园 B 区的市场定位中借鉴 A 区定位于中档商品公寓的成功经验，准备将目标客户定位为 IT 业和高校内高素质的精英人才。为此，华远房地产公司在华清嘉园 B 区的前期策划阶段作了详细的市场调查，充分收集客户资料，对周边重点项目情况以及 A 区在售户型的销售情况进行简要分析与归纳，作为华清嘉园 B 区的市场定位的依据<sup>[17]</sup>。

#### 1.客户定位分析

以下是根据 B 区开盘认购阶段的来访客户调查问卷（33 份）和预定客户调查问卷（115 份）统计分析所得出的结果。

##### （一）客户群的主要特征

###### （1）年龄

从来访客户的结构看，是以 25-35 岁的客户的数量最多，约占客户总数的 59%。另外 35-39 岁的买家也占一定的比例（19%），可见华清嘉园的消费群体是以年轻人为主体。

见下表：

| 年龄段 | 25-35 岁客户 | 35-39 岁客户 | 其它年龄段 |
|-----|-----------|-----------|-------|
| 比例  | 59%       | 19%       | 22%   |

###### （2）职业

在华清嘉园预定客户中，以 IT 行业的技术人员为多，约占客户总数的 29%；以下依次为大学教师（17%）、医生（17%）和金融业人士（12%）。但值得注意的是私营业主和商人的比例并不高，约 5% 左右。见下表：

| 职业 | 电子通讯 | 教育  | 医疗保健 | 金融保险 | 财会  | 其他  |
|----|------|-----|------|------|-----|-----|
| 比例 | 29%  | 17% | 17%  | 12%  | 10% | 15% |

| 职业及<br>职位 | 职员  | 高级技<br>术人员 | 中层主<br>管 | 个体、<br>自由职<br>业 | 医师 | 教师 | 机关工<br>部 | 商人、<br>私营企<br>主 | 其他 |
|-----------|-----|------------|----------|-----------------|----|----|----------|-----------------|----|
| 比例        | 34% | 18%        | 10%      | 9%              | 8% | 8% | 7%       | 5%              | 2% |

### (3)学历

大部分预定客户中具有较高的学历，大学本科以上学历者比重为 75%。见下表：

| 学历 | 初中 | 高中 | 大专  | 大学本科 | 硕士以上 |
|----|----|----|-----|------|------|
| 比例 | 3% | 4% | 18% | 60%  | 15%  |

### (4)家庭结构如下：

| 家庭人口 | 1人 | 2人  | 3人  | 4人  | 5人 |
|------|----|-----|-----|-----|----|
| 比例   | 6% | 18% | 62% | 12% | 2% |

### (5)工作、居住地点

在 115 个预定客户样本中，以确切得知工作地点或主要居住地在海淀区人所占比重达 74%，而在中关村一带工作或生活的人也占总体样本数的 52%左右。可见华清嘉园客户的地域特征相当明显。见下表：

| 工作、居住地点 | 海淀区 | 中关村周边 | 其他地区 |
|---------|-----|-------|------|
| 比例      | 74% | 52%   | 26%  |

### (6)购房经历

大部分客户属首次购房。见下表：

| 购房经历 | 首次购房 | 已购公房 | 已购商品房 |
|------|------|------|-------|
| 比例   | 76%  | 14%  | 10%   |

### (7)上网经历

在来访客户之中，由上网经历的比重相当高，约 93%；而经常上网和频繁上网的人大致占 75%。另外以确切得知拥有自己的 E-mail 地址的客户比例约为 30%。上网地点，81% 在家里和单位。见下表：

| 上网经历 | 必不可少 | 经常上网 | 一般  | 不上网 |
|------|------|------|-----|-----|
| 比例   | 7%   | 50%  | 18% | 7%  |

### (8) 体育运动

客户经常进行的体育活动主要是游泳、网球、乒乓球、跑步等。者对我们确定小区内的体育、娱乐设施有一定的指导意义。见下表：

| 体育项目 | 游泳  | 网球  | 乒乓球 | 跑步散步 | 保龄球 | 足球  | 棋牌 | 羽毛球 | 篮球 |
|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|----|-----|----|
| 比例   | 23% | 23% | 15% | 15%  | 10% | 10% | 8% | 8%  | 5% |

## (二) 有效需求分析(需求特点及实质分析)

### (1) 购房目的

B 区绝大部分客户的购房方式为了自用(84%)。纯粹以投资、出租为目的的购房者所占比例不大。另据了解，在这些投资者当中，绝大多数购买的是总价较低的一居室。投资二居以上户型的人很少，其投资的方向主要是：一是出租给留学生。因该项目周边重点大学较多，住宿条件比较紧张，所以不少外国留学生想在附近租房，而且出手大方；二是租给中关村一带工作的外地人。目前在中关村一带的外地人较多，有些是做电子产品生意的小老板，需要租房暂住；有些是在此打工的外地大学生，希望在北京长期发展，因此这一带对小户型的租赁需求较为旺盛。见下表：

| 购房目的 | 自用  | 投资、出租 | 为子女购房 |
|------|-----|-------|-------|
| 比例   | 84% | 13%   | 3%    |

### (2) 理想居住地

大部分客户选择三四环之间、西北部或北部地区为最理想的安家地点，这清楚地表明客户买楼的目的性很强。见下表：

| 理想区域 | 二环以内 | 二三环间 | 三四环间 | 四环以外 |
|------|------|------|------|------|
| 比例   | 0%   | 18%  | 73%  | 9%   |

| 理想方位 | 正西部 | 西北部 | 正北部 | 东北部 | 正东部 | 南部 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 比例   | 3%  | 42% | 32% | 10% | 10% | 3% |

### (3) 期望房款总额

由于在 115 个预定客户样本中，居住地在海淀区的人所占比重达 74%，在中关村一带工作或生活的人也占总体样本数的 52% 左右。其中以 IT 行业的技术人员为多；其次是大学教师、医生和金融业人士，私营业主和商人。近年来这些人士的年收入比其它地区、其它行业高，而且他们对未来的收入的增长期望值很高，愿投入房款总数的水平较高。见下表：

| 房款总额 | 45-55 万元 | 56-70 万元 | 71-85 万元 | 86-100 万元 | 100 万元以上 |
|------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| 比例   | 20%      | 22%      | 33%      | 15%       | 10%      |

#### （4）付款方式

在目前的认购阶段，客户选择银行按揭的比例高达 74%，一次性付款占 23%，公积金付款占 3%。表明贷款购房已经为大多数客户所认同和接受。

#### （5）户型需求

从华清嘉园目前的预售情况来看，数量较少的一居和四居几乎被预定一空，三居室也所剩不多，只有二居室销售情况不大理想。究其原因在于：

一是目前华清嘉园正处于开盘认购阶段。根据近几年本事内销楼盘的销售经验，这一时期往往最先购房的是一些经济实力很强且已经认准该项目的买家，而最先被抢购的往往是朝向、采光最好的大户型；

二是目前华清嘉园推出的二居室面积较大（96—110 平方米），在销售上与太阳园的南向大二居（103—110 平方米）发生一定竞争，有一部分认购两居的客户被分流所致。见下表：

| 居室 | 一居室 | 二居室 | 三居室 | 四居室 |
|----|-----|-----|-----|-----|
| 比例 | 12% | 33% | 50% | 5%  |

#### （6）户型面积如下：

| 户型       | 一居室   | 二居室    | 三居室     |
|----------|-------|--------|---------|
| 建筑面积（平米） | 60-70 | 90-100 | 110-160 |

#### （7）居室面积分配

来访客户对户室面积的需求意向是：

一是作为住宅内部主要的活动空间，起居室的面积要大一些。

二是阳台的面积不要过大，否则总价会相应增加。

另外，客户对二、三居室配备卫生间的要求是：大二居和小三居带 1 个卫生间或 2 各卫生间均可，大三居最好带 2 个卫生间。

#### (8) 装修标准

调查发现,华清嘉园客户对装修标准的意见相当明确,63%的人要求不做装修,20%的人要求精装修,几乎所有的客户都希望发展商提供厨房和卫生间设备。

#### (9) 不同年龄客户的购买力差异

我们尝试分析了成交客户的年龄与购买力、成交难度之间的关系,结果发现确实存在一定的相关性:30—44岁的人购买相对较高,销售难度较小;而25岁以下和45岁以上者购买力则相对低一些,销售难度要大一些。

#### (10) 小区生活服务设施

从客户的对社区内生活设施的选择来看,主要是一些收费不高的体育设施和娱乐休闲场所,如游泳池、健身房、阅览室、网球场等。见下表:

| 项目 | 游泳池 | 健身房 | 阅览室 | 网球场 | 儿童娱乐 | 咖啡厅 | 桑拿  | 桌球  | 壁球  |
|----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| 比例 | 81% | 69% | 53% | 41% | 34%  | 22% | 16% | 16% | 13% |

对社区内有否以上各体育设施的必要性选择如下:

| 必要性 | 必有前几项设施 | 应有这些设施 | 不关心有否 |
|-----|---------|--------|-------|
| 比例  | 55%     | 35%    | 10%   |

#### (11) 小区交通环境

从客户的对社区的交通工具的选择与交通环境的评价,73%客户认为社区周围有多种公共交通工具方便外出,10%客户担心轻轨引起噪声过大。见下表:

| 交通问题 | 交通方便 | 交通尚可以 | 担心噪声过大 |
|------|------|-------|--------|
| 比例   | 63%  | 27%   | 10%    |

#### (12) 成交原因

调查显示,预定客户最认可华清嘉园B区的前三个卖点依次为:位置(61%)、周边环境(54%)、小区环境(46%)。另外从下表中还可以看出,客户对卫星电视表示了较高的兴趣,而对小区居域网并不特别看中。见下表:

| 分类 | 位置  | 周边环境 | 小区环境 | 公司实力 | 价格  | 户型  | 卫星电视 | 居域网 |
|----|-----|------|------|------|-----|-----|------|-----|
| 比例 | 61% | 54%  | 46%  | 37%  | 31% | 27% | 27%  | 12% |

在华清嘉园客户中的经常上网者的比例相当高。同样在《中国互联网络发展状况统计报告(2000/1)》的调查统计结果:在过去一年中我国的上网人数正在以每半年增加一倍的速度快速增长。目前全国上网用户总数为890万人,其中北京地区的用户比例高达36.7%

(约 327 万人)。总而言之, 对上网的潜在需求是相当大的。目前大部分客户还不认为社区网络是住宅一个卖点的原因, 很可能在于网络所能为日常生活提供的便利, 入网上购物、网上学校、网上炒股等等, 目前由于各种条件限制还难以普及和推广。但从目前发展方向来看, 网络将日益贴近我们生活的方方面面。因此在不远的将来, 网络很有可能(象水、热、电、气一样)成为现代家居的必备设施。

#### (13) 客户关注的问题

客户最关注的问题主要是: 开发质量能否保证(56%), 是否可按期竣工(47%), 是否有高质量的物业管理队伍(30%), 另外小区环境和物业收费也是部分客户所关心的问题。

## 2 周边重点项目情况分析

### (一) 华清嘉园 B 区周边主要楼盘的售价情况, 客户特征, 户型面积

#### 1. 太阳园

- (1) 成交均价 6200/平方米
- (2) 客户特征 年龄 25-35
- (3) 工作区域 大多数海淀
- (4) 房屋面积与销售情况 二居 103-110 朝南二居旺销  
三居 132-141 朝向差不好销, 大三居采光改善好销

#### (5) 楼型 塔式高楼

#### 2. 水清木华园

- (1) 成交均价 6000/平米
- (2) 客户特征 年龄 25-35, 人员主体 周边科研院校的科研人员、教授
- (3) 工作区域 海淀区、中关村、清华、北大
- (4) 房屋面积 塔楼 二居 93-122 平米为多, 少量三、四居  
多层 以三居为多 142-170 平米

#### 3. 都市网景

- (1) 成交均价 6200/平米
- (2) 客户特征 以年轻人为主
- (3) 工作区域 海淀区一带生活和工作
- (4) 房屋面积及楼型 二居 104 平米为多, 三居为多 138-142 平米  
四居 164 平米

#### 4. 阳春光华家园

- (1) 塔楼 均价 6400/平米(枫叶园) 多层均价 7300/平米(橡树园原汇通花园)
- (2) 客户特征 以 30-40 岁中青年为主

- (3) 工作区域 海淀区经商者和中关村 IT 产业成功人士
- (4) 房屋面积及楼型 塔楼 二居 101-106 平米, 三居为多 128-144 平米, 四居 164 平米; 多层从二居到五居都有
- 5. 万柳光大花园
  - (1) 均价 6600/平米
  - (2) 客户特征 与阳春光华家园情况基本相同
  - (3) 房屋面积 二居 94-104 平米, 三居 112-151 平米

## (二) 华清嘉园周边竞争态势分析

可将华清嘉园周边楼盘分为两大类

1. 中关村腹地楼盘: 水清木华园、太阳园、都市网景、均价 6000-6200 元/平米, 主要户型是大二居、大三居, 客户在中关村一带工作的电子、通讯行业的支援、中层主管、大学教授, 总体比较年轻, 年龄在 25-35 为多。
2. 万柳社区楼盘: 阳春光华家园、万柳光大华园等, 均价 6400-6600 元/平米, 主要户型也是大二居、大三居, 客户来源要广泛一些, 主要是海淀区商人、高级经理, 其中也包括中关村 IT 行业成功人士, 以中青年为主, 主要年龄 30-40。

由于华清嘉园在位置及客户特征等方面与第一类楼盘更多地相似性, 因而与第一类楼盘发生竞争的可能性更大些, 但在第一类楼盘中水清木华和都市网景的规模很小, 且销售已进入收尾阶段, 只有太阳园是刚开盘不久, 规模与华清嘉园相当的住宅项目, 所以太阳园很可能将是华清嘉园长期竞争对手。

## 3. 华清嘉园 A 区各户型销售情况调查与分析

(一) 期房认购状态 (华清嘉园 A 区认购阶段) 见下表:

| 房型   | 三居   | 二居  | 一居   | 四居  |
|------|------|-----|------|-----|
| 总套数  | 75   | 146 | 33   | 7   |
| 已认购数 | 62   | 53  | 28   | 5   |
| 预留销控 | 13   |     | 5    |     |
| 比例   | 100% | 36% | 100% | 71% |

认购的结果不完全反映市场需求, 根据未成交客户调查分析两居室需求很大, 而销售认购楼号受楼型及位置限制, 两居室面积偏大不符合调查要求提出的小两居面积, 竞争项目“太阳园”两居室面积小且朝向南, 条件好于华清嘉园的两居, 因而流失了部分希望购买两居的客户。

根据东升园（华清嘉园一期项目）经验两居销售较慢是符合规律，堆砌房项目购买一居客户多作为投资，购买三居客户多是二次购房，这两部分客户不着急入住，只有购买两居客户给予入住，因此两居销售集中在销售中后期。

## （二）户型与销售关系

以华清嘉园 A 区 7 号楼各户型与销售情况分析

销售顺序：朝向好的三居为首，一居为次，再三中房型的两居室中长过道、客厅阳台朝北、阳台不与客厅相连、主卧离卫生间远的销售为后。

## 二、华清嘉园 B 区定位

### 1、销售对象定位

根据对华清嘉园一期及 A 区的调查与分析，华清嘉园 B 区的客户定位特征如下：

- （一）工作地点或主要居住地在海淀区附近的人员，而重点在中关村、清华、北大一带工作或生活的具有较高的学历人员。
- （二）销售对象的职业及专业以 IT 行业的技术人员、大学教师、医生、金融业人士及私营业主为主。
- （三）销售对象的年龄以 25-40 为主及部分子女在国外的老龄人士。

### 2、整体户型定位

根据对华清嘉园一期及 A 区客户需求意向和销售情况综合分析，我们认为华清嘉园 B 区情况如下：

（一）整体户室比 如下表：

| 居室 | 一居室 | 二居室 | 大、小三居室 | 四居室 |
|----|-----|-----|--------|-----|
| 比例 | 10% | 25% | 60%    | 5%  |

（二）居室面积

根据对华清嘉园 A 区的户型设计情况，将 B 区的户室面积及比例调整如下：

| 居室   | 一居室   | 二居室    | 小三居室    | 大三居室    | 四居以上    |
|------|-------|--------|---------|---------|---------|
| 比例   | 10%   | 25%    | 30%     | 30%     | 5%      |
| 平米面积 | 60-73 | 85-105 | 115-130 | 130-160 | 170-230 |

(三) 居室面积与分配 如下表:

| 户型   | 比例  | 建筑面积    | 起居室(含餐厅)      | 主卧    | 次卧    | 次卧    | 次卧   |
|------|-----|---------|---------------|-------|-------|-------|------|
| 一居室  | 12% | 60-73   | 17-22 (6-8)   | 14-15 |       |       |      |
| 小二居  | 28% | 85-95   | 20-25 (7-10)  | 14-15 | 10-13 |       |      |
| 大二居  | 5%  | 95-105  | 20-25 (8-10)  | 15-17 | 10-13 |       |      |
| 小三居  | 30% | 115-130 | 25-30 (8-10)  | 15-17 | 12-15 | 10-12 |      |
| 大三居  | 20% | 130-160 | 30-35 (8-12)  | 17-21 | 12-16 | 11-15 |      |
| 四居以上 | 5%  | 170-230 | 45-60 (15-20) | 20-25 | 13-18 | 12-16 | 8-12 |

| 户型   | 比例  | 建筑面积    | 主卫    | 次卫  | 厨房   | 阳台   | 其他   |
|------|-----|---------|-------|-----|------|------|------|
| 一居室  | 12% | 60-73   | 4-5.5 |     | 6-7  | 3-4  | 2-3  |
| 小二居  | 28% | 85-95   | 5-6   |     | 7-9  | 4-5  | 3-5  |
| 大二居  | 5%  | 95-105  | 6-7   |     | 7-9  | 5-6  | 3-5  |
| 小三居  | 30% | 115-130 | 6-7   | 4-5 | 7-9  | 5-6  | 3-5  |
| 大三居  | 20% | 130-160 | 6-7   | 4-5 | 8-10 | 6-7  | 5-7  |
| 四居以上 | 5%  | 170-230 | 8-10  | 4-5 | 8-10 | 8-10 | 9-11 |

### 3、价格定位

华远公司价格定位一般步骤为：根据地区、目标客户特征选择定价目标、估计成本、分析周边楼盘的价格，考虑定价影响因素，确定均价及各种调价系数。

根据周边楼盘均价及海淀区附近中关村、清华、北大一带IT行业的技术人员、大学教师、医生、金融业人士的年收入情况，同时根据东升公寓（华清嘉园一期）、华清嘉园A区

销售及成本核算，华清嘉园 B 区得房价范围应在 6000-7000 元/平方米，小区中环境好的楼号中号层次、好朝向房价可适当上调，均价在 6500 元/平方米。

## 4、付款方式

根据楼盘均价及海淀区附近中关村地区楼盘及东升园、华清嘉园 A 区的付款状况，B 区的付款方式估算如下：

| 方式 | 一次性付款 | 公积金贷款 | 银行按揭 |
|----|-------|-------|------|
| 比例 | 23%   | 3%    | 74%  |

按揭的方式可申请 7 成 10 年、7 成 20 年、8 成 10 年、8 成 20 年等，月供楼款额可根据多种按揭方式计算客户可以承受的款项。

## 5、配套设备及整体风格

商品住宅低的配套设备档次与房屋的售价有一定的关联，售价在 7000 元/平米以下的楼盘通常不装配可视对讲系统，只提供有线电视接口，电梯大多为合资品牌。社区为主户提供网络系统将成为必不可少的条件。

### （一）小区生活配套设备

- 1 停车位：小区内的车位总数与住宅单位套数的比例应为 50-60%。
- 2 小区绿化率至少达 30%，可按功能分区进行集中绿化或组团绿化，期间点缀一些观赏植物和园林小品，在园林设计风格各方面要体现整体性。可安排中心花园、喷水池、儿童乐园，如有可能还应开辟网球场、羽毛球场等露天体育设施。
- 3 会所：建议会所建筑面积为 1500 平方米，内部建 250 平方米温水泳池，泳池边可采用曲线形设计，会所其它设施为健身房、乒乓球、台球、棋牌室、图书室、多功能厅等。

### （二）系统设备

- 1 供暖：采用进口品牌中高档户用燃气炉供暖及生活热水，低温地板辐射采暖
- 2 电梯：采用合资品牌
- 3 网络：配社区网络系统，提供专线上网。
- 4 安保设施：提供社区报警服务网
- 5 电视天线：设卫星、有线电视系统

其他常用设备都应具备。

### （三）教育、卫生、医疗系统

- 1 社区内建双语艺术幼儿园

2 社区内有与海淀区共建的高质量小学

3 有社区医疗、急救系统

### 三、分析华清嘉园的B区定位的合理性

运用回归方程等统计方法，计算项目的可行程度，按 100 分满分计算，数值越高说明项目的可行度越大。经有关部门测算，华清嘉园项目可行程度系数为 95.9449。说明华清嘉园的定位可行程度较高。一经选定方案，并配合华清嘉园推广策略，在区位优势，合理价格、一流物业服务等方面进行推广和宣传，在顾客心中确立华远品牌形象。在华清嘉园 B 区销售实践中，根据对销售业绩的进一步调查结果表明，正确的市场定位取得了良好的效果。在顾客的反馈调查中，大多数对这种定位比较满意。实践证明，充分的市场调查和预测，是成功定位的基础。在华清嘉园市场定位的实践过程中，结合市场营销的理论，并借鉴成功的市场定位经验，从而形成独特的市场定位策略，才能为华远公司及其他房地产企业进一步的发展发挥作用。

# 第四章 房地产企业市场定位分析

## 一、房地产市场定位概念

定位(Positioning)的直接解释是确定位置。在营销学上，实际上就是市场定位(Market Positioning)，其含义是根据竞争者在市场上所处的位置，针对消费者对产品的重视程度，强有力地塑造出本企业产品与众不同的、给人印象鲜明的个性或形象，从而使产品在市场上确定适当的位置。

房地产市场定位即房地产企业在进行市场定位时，一方面要了解竞争对手的产品具有何种特色，另一方面要研究消费者对该产品的各种属性的重视程度，然后根据这两方面进行分析，再选定本企业房地产产品的特色和独特形象。

按照 STP 市场营销策略，市场定位流程的步骤为：第一步，市场细分 (segmenting)；第二步，确定目标市场 (targeting)；第三步，市场定位(positioning)。作为一家房地产企业，它无法为市场所有顾客服务。将市场细分，可以使企业集中人力、财力、物力投入到最有效的目标市场，在竞争中占得优势。细分市场时，房地产企业更多地采用产品用途、消费者身份、收入、消费者偏好、产品档次及地理区域等因素作为细分标准。在市场细分基础上，对细分市场的实际容量进行评估，即明确目标市场。这时需要考虑三个因素：细分市场的潜在需求规模；细分市场的潜在竞争状态；本企业的资源条件。目标市场一旦确定，标志房地产产品有了明确的经营方向，即是完成了企业的定位<sup>[13]</sup>。

准确的市场定位是房地产企业走向成功的关键一步，失败的市场定位则会使企业濒临绝境。在深圳金地海景花园的市场定位上，金地公司房地产经营部在深入市场调研基础上，对列为竞争对手的楼盘进行全方位分析，同时对目标顾客群的文化背景、消费心理、生活方式和价值观等方面进行研究，结合“住宅郊区化”的居住概念和“金地地产与您共创美好家园”的目标，将金地海景花园定位为成功人士居住的高尚住宅区。金地海景花园 A 区在楼市低迷时出现旺销，充分证明了市场定位的正确。

又如，笔者实地考察了珠江地产的华南新城项目，它将产品定位为“白领、富豪阶层”的大单位公寓。在规划设计的总体上体现超大型的、高尚的、人文化的现代山水城市社区。区内建有超大型的滨江艺术广场、博物馆及会所、歌剧院，3.8 公里长的江岸线建有艺术文化长廊、原始而赋予现代手法的山顶公园等众多公共场所，是仁者、智者的共同选择。真正做到产品的高档定位和产品的一流品质交相辉映。

相反，北京的房地产市场上有些开发商对产品定位缺乏认识，没有意识到周边环境的

变化，市场消费群的多元化需求，盲目的推出不符合产品档次的外销公寓、不迎合消费群品位的商品住宅，其结果是导致楼盘空置，无人问津。

## 二、房地产市场定位的内容

市场定位包含多方面的内容。比如项目的目标客户群的定位，房子是要卖给什么人的，对这些人进行全面的分析，找出他们的需求；项目自身的定位，通过对市场的研究，结合项目的背景、先天条件、目标客户及区域内项目间的比较，确定项目的整体形象、文化内涵、项目档次、进而对项目功能进行定位，包括室内空间和室外空间，对功能进行系统策划，满足客户需要。

市场定位是相对的而不是绝对的，定位的目的，是使项目的规划设计、项目的销售具有一定购买倾向性，吸引目标客户。房地产市场定位可分为以下内容<sup>[19]</sup>：

### 1、环境定位

区位很重要，有了区位如果能再有一个好环境就会锦上添花。环境包括交通环境、生态环境、商业购物、医疗、景观、繁荣程度、风向、龙脉、地脉、文脉等，以及区内环境、建筑物大体布局等等。

### 2、功能定位

房地产不等于土地加瓦片，功能可能是人们购买房子的第一利益着眼点。根据功能不同，房地产可划分为商用房、住宅、工业用房等等。商用房与工业用房的开发要求也明显不同。此外还可以把“功能定位”进一步细分，如分为中央商务区、高级别墅区、文化居住区、涉外公寓区等等，不同的功能社区对房子的设计、施工、管理等的要求明显不同。例如中央商务区对房子的地段、施工、装饰以及物业管理的要求特别高，而文化居住区则突出文化氛围的渲染与铺陈。回龙观地处京昌高速公路边，本是属于城县两不管地带，但是开发商以教育为依托，开发出回龙观高教小区，不仅把城里人吸引到市郊，同时为全国树立了样板，成为重点示范小区。这就是功能定位的妙用。

### 3、户型定位

任何产品都有核心层、紧密层、外围层、无形辐射层之分。消费者买房最主要的是买核心层——户型与面积。尽管现在的商品房早已告别了“火柴盒”时代，但是究竟是大开间还是小开间、狭长型还是蝴蝶型、有多少个采风采光口、有多少根罗马柱石膏门、是否设置家庭舞池及吧台、是否带有网络家居色彩……这一切都必须在开工前筹划于胸，设计到纸面。

### 4、材质定位

不同的功能、风格、户型显然需要不同的材质。仓储式大商场可能需要大钢架结构，既省时又省料；欧式豪宅可能除非自来水无法进口外都需“德国制造”；艺术家可能只需要在一个角落，搞一座怪怪的木头草房，既省钱又美观。材质定位准确，开发商可大大节省

成本，客户则心满意足，实在是双赢的事情。

#### 5、主题概念定位

有人把“主题概念”称为房地产的“灵魂”与“核心”。中关村由于电子高科技而价位疯涨，亚运村由于体育概念而寸土寸金，国贸商圈号称“东方曼哈顿”而使物业价格高居京城之首。主题概念并不是可以随意命名的，它必须符合具体的环境，要因地制宜。一旦发生错位，便可能是“差之毫厘失之千里”。

#### 6、特色定位

房地产特色定位，就是根据房地产企业的文化、小区环境、楼盘风格、文化概念等，集约、整合、升华出一个最具吸引力的一点作为“诉求点”，以此去吸引相应的目标。很可惜现在楼盘“概念”满天飞，真正有“特色”的楼盘并不多。

#### 7、科技定位

国外房地产增长的主要杠杆之一是“高科技”，而拉动国内房地产的主要因素是政策因素与金融杠杆，高科技因子所占比率很少。但随着知识经济时代、互联网时代的来临，随着新材料、新工艺的不断应用，房地产的科技含量肯定会提高。

#### 8、文化定位

人不能整天吃高科技住高科技，高科技需要有多样化的文化配套才能转化成生产力。因此，房地产主题、特色、科技、风格……一切只有围绕“以人为本”、“人性化”这个文化定位去展开才有意义。

#### 9、生态定位

对于整天淹没于城市物欲中的人来说，回归自然是他们最热烈的渴求，所以绿地、森林、阳光、水、空气成了诸多楼盘的重要卖点。

除此之外，还有利润目标定位、社会因子定位、创新定位、配套设施定位、管理服务定位、价格定位、融资定位、形象定位、将来时定位（孕育新需求）、营销方式定位、广告策划定位、品牌定位等诸多定位。

### 三、房地产市场调研

市场定位的目的即满足顾客的需求，然而把握需求不是一件容易的事情，不花大力气、不做深入的调研、不培养敏锐的眼光，就难以抓准。市场定位的首要重要工作是市场调研。市场调查研究就是要了解项目所处的市场环境和条件。了解有利的和不利的因素，区域内其他项目的情况，竞争对手的情况，以及人们选择楼盘的倾向性等等，通过考察、对比、分析，确定项目的市场定位。市场调研可以由内部情报人员或委托调查公司来完成<sup>[20]</sup>。

房地产公司市场调研主要包括两方面：（1）对所要开发的片区，周围消费者对居住地、购房档次、装修档次、物业管理、住管面积、户型设计、居住环境、付款方式都有什么样的需求趋势，这是房地产项目市场定位最直接的资料。（2）对与自己同类实力的发展商，

他们的资金实力、土地储备、开发动态怎样。

在把握需求的过程中要注意，对需求的理解不能局限于现实的需求，而应更多地着眼于潜在的需求。住宅产品由于其固有的开发周期，在设计时面对的市场往往是一两年甚至几年后的未来的市场<sup>[8]</sup>，这就要求开发商具有相当的预见性，不能等住宅建好后才发现市场变了样。将眼前市场视为目标市场，是导致大量住宅滞销的重要原因，也是今年还好销的房子为什么到了下一年就不好销的主要原因。

市场调研是一项艰苦细致的长期积累的工作，正因如此，才需要给予高度的重视。如果说营销上有什么秘诀，或许这就是秘诀。以我国住宅营销的现状，无论怎么强调其重要性，都不算为过。也可以说，今后房地产公司之间的竞争主要是体现在调研水平的竞争<sup>[8]</sup>。对任何企业而言，有两项研究功能都是不可或缺的，一个是技术研究，另一个则是市场研究，而我们常常是强调了技术研究，忽略了市场研究，因此才会出现许多空置的产品。从营销角度而言，基于市场研究上的成功，将使我们由偶然成功走向必然成功。

房地产定位并不是简单的住宅、写字楼、别墅的划分。随着人们经济水平的提高和对生活质量的追求，人们对住房的需求越来越多，并且差异化程度也日益明显，因此房地产市场需要有效细分。

#### 四、房地产目标市场细分

房地产企业要想扩大市场份额，在竞争中立于不败之地，比重是房地产营销的市场细分，在此基础上确定目标市场，提供相应的房地产商品。

市场细分化的概念是美国的温德尔·密斯提出的。所谓市场细分化就是利用一定的需求差别因素（细分因素），把某一产品整体市场消费者划分为若干具有不同需求差别的群体的过程。市场营销活动是以消费者的需要为基础的，而消费者对某项产品或服务的期望和要求是不同的。尤其在买方市场条件下，消费购买或者使用商品，往往追求商品的个性，从而形成不同消费者群体对不同类商品或服务的需求偏好差异。市场细分的目的就是把需求差异的消费者加以分类，以便了解消费者需求差异，以针对不同消费者提供满足不同需要的商品，从而提高消费者的满意度，发展有力的营销机会，提高企业的竞争力<sup>[21]</sup>。

市场细分化是一个分析诸多变量的过程，因为消费者需求的差异形式的市场细分成为必要，同时，消费者需求的差异性的诸多变量有成为市场细分的依据。房地产消费市场的细分变量可归纳为这几个方面：人口统计因素、消费者心理因素、消费行为因素、地理环境因素和利益因素，以这些变量作为依据细分市场，则产生了人口细分、心理细分、行为细分、地理细分和利益细分等五种市场细分类型。

##### 1、人口细分

人口细分尤其独特的优越性，及人口统计资料一般比较完整，而且比较容易获得，人口统计变量是区分消费者群体常用的，消费者的欲望、偏好与使用率与其有着密不可分的因果关系。不同的文化水平、年龄、经济收入对房地产产品质量、档次、风格

面积、房型等有不同的需求差异。人口统计变量中较主要的变量有：

(1) 家庭人口组成。不同的家庭结构，对住宅的需求种类不同，下表列了不同家庭人口组成与其所偏好的住宅类型。

| 家庭人口组成      | 住宅类型                       |
|-------------|----------------------------|
| 青年单身        | 出租房或套房，多在工作地附近             |
| 无子女夫妇       | 小公寓租借或自有                   |
| 成年家庭（有子女）   | 较大单家住宅或套房，要有良好的子女学习环境和居住环境 |
| 老家庭（家庭人口较多） | 最大单家住宅，具有供子女活动的户外空间        |
| 空巢（子女成年离家）  | 较小的单家住宅或公寓，要有方便的生活设施       |
| 老年单身        | 养老院或老年公寓                   |

(2) 家庭收入。家庭收入小于其购买力和有效需求起支配作用，直接决定了有效需求的旺盛程度。消费者根据家庭的经济收入，决定消费的住宅产品类型，这也是房地产市场营销中价格策略的关键所在。如高收入型住户的住宅经常代表这住户的社会地位，因此，他们对住宅的质量、面积、交通条件和环境条件要求很高，倾向于居住在城市交通便捷、风景优美的地段，入地势较高的海滨、湖滨、山丘等地。

(3) 文化因素。文化概念是指社会意识形态，是由知识、信仰、艺术、法律、伦理道德、风俗习惯等方面组成的一个复杂的整体。每一个文化群体均含有较小的构成体，即次文化群体。在每一个次文化群体中，其成员显示出更具体的认同和更具体的社会化。文化因素对消费者的行为产生广泛而深远的影响，而次文化群体对个人行为影响比总文化更大。一般来说，某住宅产品在某一次文化群体中有很大市场时，也许在另外一个文化群体中就会遭到冷落。因此，在进行市场细分时，必须充分重视文化因素对消费者购买行为的影响。

## 2、心理细分

心理细分是依据消费者的心理特征将消费者划分成不同的群体。心理因素包括了消费者对房地产销售方式的了解程度，对房地产产品的期待值、个性、生活格调、购买动机等。在房地产市场营销中，常常可以发现依据人口变量细分的同一细分市场的消费者，对于同一房地产产品的反应有较大差异，其原因在于消费者心理因素的差异。

在心理细分中，是以购买住宅的动机和个性等心理变量，作为划分住宅消费者群的基础。

(1) 动机。可以将消费者购买住房的求实用、求安全、求新、求利、保值等心理因素进行细分，划分出消费者购买动机的细分市场。

(2) 偏好。每一家庭在经济需求上都有特征，住宅需求的家庭个性，表现在对于住

宅的房型、装修、色彩、室内平面布局、邻里、环境等方面的要求。可以将对住宅具有共同个性、兴趣、主张、价值取向等心理偏好的需求归类，划分出细分市场。

### 3、行为细分

消费者行为变量是消费者对住宅产品的使用态度或反映，依据其对房地产产品的住宅消费数量、了解程度、使用情况、购买或使用的时机等行为变量为基础划分消费者群，成为住宅市场的行为细分。如依据消费数量规模细分市场的“数量细分”；依据消费者进入房地产市场的程度区分为再次购买使用者、初次购买使用者和潜在购买使用者；如依据消费者的“品牌偏好”细分市场，依据“消费时机”细分市场等。如依据使用时机变量细分，依据消费者对住宅的使用时机，房地产企业及时地提供与其需求相一致的各类商品住宅及其服务，是房地产企业占领住宅市场的有效策略，如某经济开发区吸引海外投资，吸引了大量劳动人口，使得该城市住宅市场扩大时，房地产企业捕捉这一时机，发现消费者的住宅需求，进行市场营销。

### 4、地理细分

地理细分是将消费者和住宅所处的不同地理位置、自然环境、人文环境进行归类，划分为不同的细分市场。

处于不同地理位置、自然环境、人文环境的消费者对于同样的房地产产品有着不同的需求和偏好。对同样的房地产产品价格、房型、付款方式、优惠内容的态度也有明显的差异。如城市郊区的消费者对城市住宅的布局感到狭窄，觉得市中心的房价较高，而城市中心的消费者在购买住宅时，常常很重视周围的人文环境——学校、医院、商场、俱乐部、邻居、社区等。

地理细分能够分析不同的地理区域消费者对房地产产品的需求特点、需求总量和需求变化，对于极其重视区域、选址的房地产业，地理细分是必不可少的。

### 5 利益细分

即依据消费者对房地产产品追求的不同利益细分市场，因为消费者在追求具体利益方面形成了差异。房地产的利益细分市场往往有改善居住环境、便于工作或学习、保值、投资等几类，每个类别还可以在利益的数量和程度上细分。

消费者在购买住宅有追求闹市地段的，有注重视野景观赏心悦目的小区环境的，有对厕所和厨房面积很重视的，由选择注重邻居的等等。如交际型住户热衷于购物、逛街、看电影、听音乐及其他文化娱乐活动，他们把精神享乐列为主要目的，而对住宅的宽敞和舒适程度要求不高，追求的是闹市区热闹繁华的氛围和丰富多彩的文化娱乐设施，因此他们多选择中央商业区附近的高层公寓居住。

## 五、房地产目标市场定位

根据消费需求的变化、竞争的格局，选择自己的目标市场是房地产业在市场竞争中取得优势的关键。经过对要开发的区域进行严谨细微的调查研究和科学的评估之后，才能确

定目标市场。目标市场选定以后，房地产企业必须进行市场定位，为自己或者产品在市场上树立一定的特色，塑造预定的形象，并争取目标顾客的认同，它需要向目标市场说明，本企业与现有的及潜在的竞争者有什么区别。房地产市场定位是勾划房地产企业形象和所提供的价值的行为，以使目标顾客理解和正确认识本公司有别与其竞争者的象征。在市场营销过程中，市场定位离不开房地产产品，故又称为产品定位<sup>[20]</sup>。

市场定位有利于采取与之相应的市场营销组合。比如一家采用“优质、高档”定位的房地产开发企业，必须为此推出优质产品，制定较高售价，以及精美的广告，才能树立持久而令人信服的优质形象。

市场定位还有利于建立企业及其产品的市场特色，树立良好的市场形象，从而在顾客心中留下深刻印象，形成一种特殊的偏爱，使产品更具吸引力，从而扩大产品的销售。

## （一）市场定位的步骤

市场定位的主要任务，就是通过集中房地产企业的若干优势，将自己与其它竞争者区分开来。市场定位是一个企业明确其潜在的竞争优势，选择相对的竞争优势以及显示独特的竞争优势的过程。

### 1、明确潜在的竞争优势

房地产企业可以通过集中若干竞争优势，将自己与竞争者区分开来。竞争优势一般包括成本优势和产品差别化两种基本类型。明确潜在的竞争优势，要求房地产企业从以下三个方面寻找明确的答案。

（1）目标市场上的竞争者做了什么？做得如何？包括对竞争者的成本和经营情况做出准确的估计。

（2）目标市场上的足够数量的顾客确实需要什么？他们欲望满足得如何？房地产企业要在充分调查研究的基础上，深刻地认识顾客需求以及需求最显著的特征，并且提出独到的见解，这是市场定位成功的关键。因为只有比竞争者更了解顾客，才能提供更让消费者满意的产品。

（3）本企业能够为此做些什么？仍从成本和经营方面进行考虑。

通过以上分析会发现，并非每一家房地产企业在成本和经营方面都能获得充分的竞争优势，且有些企业往往只具备微弱的优势，这些优势及以为他人效仿，不能长久保持下去。因此这些企业应该不断寻找和发现潜在优势，并充分加以利用，以此来赢得市场占有率。切不可以为期望过高，谋求获得巨大而持久的优势，而使企业错过机会。

### 2、选择相对竞争优势

房地产企业找到若干潜在的竞争优势，还应该分析它的可行性，以便做出选择。可行性分析评价主要从成本、质量、技术和售后服务等方面进行，在分析评价中会发现有的竞

竞争优势是现有的，有的是具备发展潜力的，还有的是可以通过努力创造的。因此企业要结合自身的实力，抓住现有的竞争优势，并不断挖掘和创造新的竞争优势，以维护企业长久的竞争地位。

### 3、显示独特的竞争优势

选定的竞争优势不会自动地显示出来，房地产企业要进行一系列营销活动，通过自己的一言一行使其独特的竞争优势进入目标顾客的脑袋里，并留下深刻的印象。

（1）建立与市场定位相一致的形象。房地产企业应经常地积极、主动地与顾客沟通，让目标顾客指导、了解和熟悉企业的市场定位，并对其认同、喜欢和偏爱。例如企业在形象设计师推出企业精神、企业文化企业和企业特色，通过大量宣传，与消费者进行交流。

（2）巩固与市场定位相一致的形象。在建立了初步形象的基础上，企业要继续经常性的与顾客保持沟通，强化目标顾客的印象，不断向顾客提供新观念、新论据，并采取强有力的营销活动，加深消费者的行为与感情的倾向。

（3）矫正与市场定位不一致的形象。一旦目标顾客对企业市场定位的理解出现偏差，必须及时加以矫正，否则容易引起失误。因此企业要加强信息系统的完善，实现其良性循环，及时、准确地传递企业的定位，以实现其营销的目的。

## （二）、市场定位的方法

### 1、根据产品特色定位

以房地产产品特色进行定位，如某办公用房强调所处的区域优势和优良的物业管理；住宅小区则突出结构合理，设施配套，功能齐全，环境优雅。

### 2、根据利益定位

这种定位方法注重强调消费者的利益，如有的房地产产品定位侧重于“经济实惠”、“价廉物美”，有的侧重于“增值快速”、“坐拥厚利”，而有的强调“名流气派”、“高档享受”。

### 3、根据使用者定位

房地产企业的经营者们常常试图把他们的产品指引给适当的使用者或某个分市场，以便根据该分市场的看法创建恰当的形象，如有些企业把普通住宅定位与“工薪阶层理想的选择”。

### 4、根据竞争需要定位

如果企业所选择的目标市场已有强劲有力的竞争对手，则可以根据竞争需要进行定位，一般有两种策略。

（1）与现有竞争者并存。就是将自己的产品位置确定在现有的竞争产品的旁边，从实践看，一些实力不太雄厚的中小房地产企业大多选用。采用这种策略必须具备两个条件：首先目标市场区域内有一定量还未得到满足的需求；其次，企业开发的产品要有一定的竞争实力，要能与竞争对手相抗衡。

(2) 逐步取代现有竞争者。就是将竞争者赶出原有位置并取而代之，占有他们的市场份额。主要为实力雄厚的房地产大企业所选用。同样必须具备两个条件：首先新开发的产品必须明显优于现在产品；其次，企业必须做大量的宣传推销工作，以冲淡对原有产品的印象和好感。

事实上，许多房地产企业进行市场定位的依据往往不只是一个，而是多个结合使用，因为作为市场定位所体现的企业及其产品的形象必须是一个多维的、丰富的立体。

### (三) 重新定位考虑的因素

房地产企业在市场上定位即使很恰当，但在遇到以下情况时，仍应重新考虑<sup>[23]</sup>。

(1) 竞争者推出的产品定位于本公司企业产品附近，侵占了本企业的部分市场，使本企业产品的市场占有下降。

(2) 消费者的偏好发生变化，从喜欢本企业产品转向竞争对手的产品。企业在做出重新定位的决定前还应考虑两个因素。

一是企业将自己的产品定位从一个分市场转移到另一个分市场的全部费用。

二是企业将自己的产品定位于新的位置上的收入有多少，收入取决于这个分市场购买者、竞争者以及产品价格。

企业市场营销人员应将上述的支出与收入作一比较，权衡利弊得失，然后决定是否要重新定位于该新位置上，以免得不偿失。

总之，由于房地产是大件商品，投资大、周期长，又是不动产，因此其“定位”是否准确生死攸关。房地产企业要在充分调查研究的基础上，深刻地认识顾客需求以及需求最显著的特征，并且提出独到的见解，这是市场定位成功的关键。为争取目标顾客的认同，房地产企业需要为自己或者产品在市场上树立一定的特色，塑造预定的形象，并需要向目标市场说明，本企业与现有的及潜在的竞争者有什么区别。所以房地产这个特殊“商品”的性质决定房地产开发要事先规划、提前定位。一片小区、一座楼盘，不仅投资大、建设周期长，关键是可能影响成千上万人的生活方式，几十年甚至上百年留在这个地球表面充当标点符号，所以本文借用华清嘉园的市场定位实践进行总结和分析，并将市场定位的内容、步骤及方法理论加以阐述，以此期望引起房地产业的关注和借鉴。

## 尾注

- [1] 阎军主编,《北京房地产市场透视与分析》,中国人事出版社,1999,第215页。
- [2] 王要武等主编,《房地产市场》,中国计划出版社,1999,第一章。
- [3] 国家统计局,中国经济景气监测中心,1998。
- [4] 叶剑平,《房地产市场营销》,中国人大出版社,1999年,第25页。
- [5] 王洪卫主编,《房地产市场营销》,上海财经大学出版社,1998年,第9页。
- [6] 北京统计信息网<http://www.bjstats.gov.cn>,2000年统计年鉴。
- [7] 梭伦主编,《百分百市场定位》,中国经济出版社,2001年,第1页。
- [8] 乔立娜,2000年度北京市房地产开发统计年报,北京市统计局。
- [9] 阎天泽主编,《透视与分析》,2000-2001年,第253页。
- [10]赵晨,《中国房地产知识大全》,群言出版社,1998年,第17-21页。
- [11]《北京房地产》,1999年1-12月。
- [12]北京市统计局,北京市1998年国民经济和社会发展统计公报,1999年。
- [13]《北京青年报》房地产版,2001年5-12月。
- [14]北京市华远房地产股份有限公司,《1999年年报》,第1页。
- [15]华远房地产公司, <http://www.hyp.com.cn> 2001,公司简介。
- [16]市场营销网, <http://www.emkt.com.cn>, 2001年11月。
- [17]华清嘉园项目B区市场调查及前期定位报告,华远销售公司,2000年5月。
- [18]戴承良,《房地产营销实务》,东方出版中心,2000年。
- [19]市场营销网, <http://www.emkt.com.cn>, 2001年12月。
- [20]华梅主编,《房地产市场营销》,中国建筑工业出版社,1999年。
- [21]苏良生,《房地产市场细分》,《房地产世界》,2000年12月,第55页。
- [22]1999年统计年鉴, <http://www.stats.gov.cn/yearbook>。
- [23]敬永超,《房地产营销策划与运作》,《南方房地产》,2000年7月,第50页。

## 参考文献

1. Timothy Eccles, Sarah Sayce and Judy Smith, *Property and construction economics* , London ; New York : International Thomson Business Press, 1999.
2. 赵晨,《中国房地产知识大全》,群言出版社。
- 3.《中国固定资产投资统计年鉴》,1950~1995。
4. 阎军主编,《北京房地产市场透视与分析》,中国人事出版社, 1999。
5. 王要武等主编,《房地产市场》,中国计划出版社, 1999。
6. David Hunt and Dudley Hilton, *Property companies : an industry accounting and auditing guide -- 5th ed. , -- Central Milton Keynes : Accountancy Books, c1997..*
7. 中国房产信息网, 2001。
8. 1999 年统计年鉴, <http://www.stats.gov.cn/yearbook>。
- 9.《房地产经营报》, 1999 年 1~12 月。
10. 许绍李、洪宝华、房以京 编著,《市场学》,高等教育出版社, 1995。
11. 张一弛著,《管理经济学》,经济日报出版社, 1997, 第 79 页。
12. 华远房地产公司, <http://www.hyp.com.cn>, 2001, 公司简介-土地储备。
13. 蔡德容著,《住宅经济学》,辽宁人民出版社, 1998 年版。
14. 张跃庆,《城市住宅经济学》,经济日报社, 1999 年版。
15. 刘福泉,《中国住宅市场》,中国经济出版社, 1998 年版。
16. 董黎明, 胡健颖著,《房地产开发经营与管理》,北京大学出版社, 1995 年版。
17. 叶剑平,《房地产市场营销》,中国人大出版社, 1999 年。
18. 王洪卫主编,《房地产市场营销》,上海财经大学出版社, 1998 年。
19. 梭伦主编,《百分百市场定位》,中国经济出版社, 2001 年。
20. 阎天泽主编,《透视与分析》, 1999~2001 年。
21. 陈信康著,《营销策划概论》,东方出版中心, 1999 年。
- 21.《北京青年报》房地产版, 2001 年 5~12 月。
22. 华润北京置地房地产公司, <http://www.crland.com.cn>, 2001, 公司简介。
23. 市场营销网, <http://www.emkt.com.cn>, 2001 年 5~11 月。
- 24.《房地产世界》, 2000 年 1~12 月。
- 25.《南方房地产》, 2000 年 1~12 月。
- 26.《销售与市场》, 2001 年 7 月。