

教育部人才培养模式改革与开放教育试点
物业管理专业系列教材

主编 薛长青

房地产营销管理

fangdichan yingxiao guanli

广 • 东 • 高 • 等 • 教 • 育 • 出 • 版 • 社

房地产营销管理

主编 薛长青

编者 薛长青 王 珊 吴雅冰 贺浪萍

广东高等教育出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产营销管理/薛长青主编. —广州: 广东高等教育出版社, 2004. 8 (2009. 1 重印)
(教育部人才培养模式改革与开放教育试点物业管理专业系列教材)
ISBN 978-7-5361-3038-8

I. 房… II. 薛… III. 房地产-市场营销学-高等学校-教材 IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088949 号

出版发行	广东高等教育出版社 广州市天河区林和西横路 邮政编码: 510500 电话: (020) 87553335
印 刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司
开 本	787 毫米×1 092 毫米 1/16
印 张	23 印张
字 数	340 千字
版 次	2004 年 8 月第 1 版 2009 年 1 月第 9 次印刷
印 数	19 501 ~ 22 500 册
定 价	39.80 元

前言

我国房地产行业伴随着市场化改革的进程发生了巨大变化。市场的迅速发展推动房地产行业快速成长,尽管各地发展不平衡,但总体上我国房地产市场正在趋于成熟。政府不断制定和颁布规范房地产市场的法律、法规、条例和办法,促使市场环境越来越健康有序;多年的发展,使得房地产市场集中度日趋提高;房地产消费者越来越理性,市场已转变为买方市场,竞争更加激烈;在这种情况下,房地产企业要想立足于市场,不仅要提高自身实力,更要注重研究制定合理的营销战略和有效的营销策略,努力提高企业营销管理水平。

房地产营销管理是房地产项目开发经营的重要环节。营销管理的实质是对需求的管理,现代营销谋求的不仅是与营销对象一次交换的短期交易,而且是要在识别顾客的需求和欲望的基础上,确定企业能提供最佳服务的目标市场,设计适当的产品、服务和计划方案,以不断满足市场的需要来保持与顾客持续的交换关系,从而获得长期利润。这一切的实现取决于企业营销管理是否有效。因此,企业必须树立以顾客需求为核心的市场营销观念,通过运用科学的营销理论和方法,灵活制定和实施各种营销策略和手段,有效地开展营销活动,不断提高营销管理水平,只有这样才能更好地满足顾客需要,为顾客创造价值,同时实现企业目标。

房地产营销管理首先是一门应用管理科学,它以房地产企业为管理主体,以企业市场营销活动为管理客体,在对企业市场营销活动进行全面分析的基础上,履行营销计划、营销组织、营销实施和营销控制等管理职能,以达到提高企业营销效率,更好地满足目标顾客的需求,实现企业持续发展的目的。营销计划是营销管理的首要职能,它与房地产企业战略规划关系密切,是战略规划的具体化,营销计划制定的可行与否,直接关系到企业战略规划方案的实施效果和战略目标的实现程度;营销组织是企业各项营销活动得以顺利进行的前提,也是协调企业各部门之间关系、提高营销工作质量和效率的关键因素;营销实施是对营销计划的具体执行,它体现在企业具体的营销实务上,包括市场调查与预测、目标市场选择与定位、营销策略制定和营销组合安排与落实等。营销实施必须遵循科学的程序和步骤;营销控制是按照营销计划标准衡量营销计划完成情况,并纠正计划执行过程中出现的偏差,以确

保企业营销目标的实现。营销控制是房地产营销管理必不可少的重要环节,是分析和审核整个营销管理绩效的重要职能。

就目前我国房地产企业整体而言,对企业营销管理的意义、价值和作用并没有真正领会。许多企业缺乏现代营销意识,企业尚无建立系统的营销管理体系,包括营销知识体系、人才体系和组织体系,严重制约了企业营销活动的健康规范进行。至今还有一些企业的领导,没有真正了解什么是营销管理,尤其不懂得怎么样带领员工科学有效地进行营销管理。他们对营销管理的许多概念、原理、策略、方法没有正确理解,使企业营销管理跟不上时代发展的需要。

当然,和其他制造业相比,我国房地产行业市场化程度还不高,市场环境尚不十分成熟,但这并不意味着企业就不用重视规范化的市场运作,不用加强对房地产市场营销的研究和运用,企业只有努力掌握房地产市场发展变化的规律,更快更全面地学习营销管理知识并创造性地指导企业的营销工作,才能够在激烈的竞争中掌握主动权,牢固占领市场,获得更大的生存与发展机会。

本书以现代营销理论和管理理论为基础,结合我国房地产市场特点,全面分析探讨了房地产企业营销管理活动的规律及实践操作问题。内容包括房地产企业战略规划与营销管理过程、房地产营销环境分析、房地产市场调研与预测、顾客购买行为分析、目标市场战略与营销组合策略、营销组织与营销控制、物业管理服务营销等。

在本书编写中我们力求做到理论与实践相结合,讲清楚理论知识的同时,引用实证分析,使学生既理解营销管理理论,又领会到理论在实践中的应用。本书既可作为大专院校房地产经营管理和物业管理专业教学用书,也可以作为房地产企业经营管理人员自学用书。由于房地产市场在我国起步较晚,理论和实践都在进一步完善和发展中,加上房地产行业的特殊性和编者水平有限,本书在体系结构和内容层次方面难免不足,恳请读者批评指正。

本书由薛长青副教授主编,编写的人员有薛长青(绪论、第一、二、第五章第二节、十一、十二章),王珊(第三、六、七、十章),吴雅冰(第四、九章),贺浪萍(第五章第一节、第八章)。

本书由周建民教授主审,向长江副教授、廖俊平副教授、谢献春副教授、张岚副教授参加了本书及教学大纲的审定工作,提出了许多建设性的意见。中国房地产优秀中介代理机构合富辉煌房地产顾问有限公司执行董事吴芸女士对本书部分章节的编写提出了许多宝贵的意见,并提供了大量的案例。在编写过程中得到了广州市广播电视大学林镜华副校长的大力支持及教务处等部门的领导和同志的大力协助。吴国琰、岑慧仪等老师在资料收集和整理方面做了许多工作。本书参考了许多有关的教材、专著、资料。在此一并致以衷心感谢。

编 者

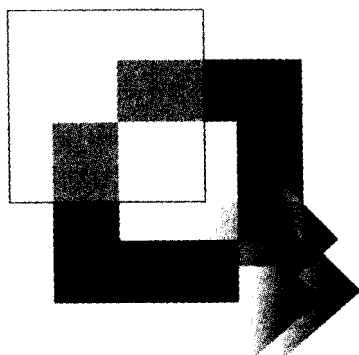
2004年7月

目 录

绪论	(1)
第一章 房地产营销管理概述	(11)
第一节 营销管理的含义	(12)
第二节 营销管理观念的演变	(24)
第三节 房地产营销管理	(32)
第二章 房地产企业战略规划与营销管理过程	(42)
第一节 企业战略的含义及战略规划的重要性	(44)
第二节 房地产企业战略规划的内容与方法	(46)
第三节 房地产企业营销计划	(58)
第四节 房地产企业营销管理过程	(63)
第三章 房地产营销环境分析	(73)
第一节 房地产市场营销环境概述	(75)
第二节 房地产营销宏观环境分析	(78)
第三节 房地产营销微观环境分析	(88)
第四节 营销环境分析方法	(93)
第四章 房地产市场调查与预测	(103)
第一节 房地产市场调查	(104)
第二节 房地产市场预测	(122)
第五章 房地产购买行为分析	(138)
第一节 消费者购买行为模式	(140)
第二节 影响消费者购买行为的主要因素	(145)
第六章 房地产市场细分与定位	(167)
第一节 房地产市场细分概述	(169)
第二节 住宅市场细分的标准	(176)
第三节 写字楼市场细分的标准	(181)
第四节 商业物业市场细分的标准	(186)
第五节 房地产目标市场选择与定位	(191)

第七章 房地产产品决策	(200)
第一节 房地产产品概述	(202)
第二节 房地产产品组合决策	(206)
第三节 房地产新产品开发决策	(210)
第四节 品牌决策	(221)
第八章 房地产定价决策	(229)
第一节 影响房地产定价的主要因素	(230)
第二节 确定房地产价格的程序	(234)
第三节 房地产定价方法	(238)
第四节 房地产定价策略	(242)
第九章 房地产渠道决策	(248)
第一节 分销渠道概述	(250)
第二节 房地产分销渠道策略	(258)
第三节 房地产代理商的经营模式及其选择	(268)
第十章 房地产促销决策	(276)
第一节 房地产促销概述	(278)
第二节 房地产广告	(282)
第三节 房地产人员推销	(293)
第四节 房地产公共关系	(300)
第五节 房地产营业推广	(303)
第六节 房地产促销的新方式	(307)
第十一章 房地产营销组织与营销控制	(311)
第一节 房地产企业营销组织	(312)
第二节 房地产企业营销组织设计	(320)
第三节 房地产企业营销活动控制	(324)
第十二章 物业管理服务营销	(330)
第一节 物业管理与房地产营销	(332)
第二节 物业管理服务营销战略	(340)
第三节 物业管理服务营销策略	(349)
主要参考文献	(358)

绪 论



一、房地产业的含义

（一）房地产的概念

房地产由于其位置固定、不可移动，通常又被称为“不动产”（real estate），是房屋和土地作为一种财产的总称。具体来讲，房地产是指土地、建筑物及固着在土地、建筑物上不可分离的部分和附着于其上的各种权益（权利）的总和。其中，固着在土地、建筑物上不可分离的部分主要包括：安装在建筑物上的水、暖、电、卫生、通风、通讯、电梯、消防等设备，它们丰富了建筑物的使用功能；种植在土地上的花草、树木或人工建造的花园、假山，它们增加了房地产的使用价值。因此，房地产本质上包括土地和建筑物及附着于其上的权益两大部分。

（二）房地产的特点

1. 不可移动性

房地产最重要的一个特性是其位置的固定性或不可移动性。每一宗土地都有其固定的位置，不可移动，建筑物由于固着于土地上，所以也是不可移动的。位置对房地产投资和经营具有重要意义。

2. 长期使用性

土地是稀缺资源，其利用价值永远存在，可以为土地所有者带来永续不断的收益。土地使用权占有者借此也可以获得长期的收益；而建筑物一经建成，其耐用年限通常可达数十年甚至上百年。国家规定的土地使用权一次出让最高年限因土地用途不同而不同：居住用地 70 年；工业用地 50 年；教育、科技、文化、卫生、体育用地 50 年；商业、旅游、娱乐用地 40 年；综合用地或者其他用地 50 年。因此，作为一种商品，房地产具有长期使用性和较高的耐用性。

3. 异质性

一宗土地由于受区位和周围环境的影响不可能与另一宗土地完全相同；即使建筑物可以造得一模一样，但由于其坐落的位置不同，周围环境也不相同，这两宗房地产的价值实质上也是不相同的。从产品营销和顾客需求的角度出发，强调房地产的特色同样不容忽视。

4. 投资和消费二重性

房地产是一种商品，又是重要的财产。因此，人们购买一宗房地产消费品的时候，同时也在进行一项投资。

5. 政策敏感性

政府基于公共利益而制定的一些政策，可能会限制某些土地的使用方向和房产开发的类型，如城市规划对土地用途、建筑容积率、建筑覆盖率、建筑高度等的规定；政府为满足社会公共利益的需要，可以对任何房地产实行强制征用或收买。同时，由于房地产不可移动，也不可隐藏，所以无法规避

政府相关政策变化的影响,这无疑会导致房地产投资风险加大,也提示政府在制定房地产政策时要有长远考虑。

6. 环境互动性

一宗房地产与其周围房地产彼此互为环境,相互影响。例如,在一幢住宅楼旁边兴建一座工厂,可导致该住宅楼的价值下降;反之,如在其旁边兴建一个绿化公园,可使其价格上升。

(三) 房地产业的含义

房地产业是指从事房地产开发、经营、管理和服务的行业,它包括土地开发,房屋建设、维修、管理,土地使用权有偿划拨、转让,房屋所有权买卖、租赁,房地产抵押贷款,以及由此形成的房地产市场。

1. 土地及其开发、土地使用权出让

所谓土地,泛指地球外壳的陆地表面及其地上空间和地下空间,其范围可以从纵、横两个方面考察。在横的方面,一宗土地的范围即为该宗土地的疆界所围绕的面积。在纵的方面,土地可分为地面及其上、下空间。从理论上讲,一宗土地的地面以上空间是指从地球表层的该宗土地的边界向上扩展到一定高度的天空空间,其地面以下空间则是指从地球表层的该宗土地的边界呈锥形而向下延伸到地心的地下空间。

土地所有权归国家,土地使用权可以以不同方式出让,土地作为稀缺资源只有经过开发才能体现其价值和使用价值。土地开发是整个房地产业价值链的起始,但是从现实来看,因为受到建筑技术、土地使用制度、土地权利设置及相邻关系的制约,开发商拥有一块土地,并不是可以随意开发利用的。

2. 房屋及其建设、维修和管理

房屋是指能够遮风避雨并供人居住、工作、娱乐、储藏物品、纪念或进行其他活动的工程建筑物,一般由基础、墙、门窗、柱和屋顶等重要构件组成。房屋不仅包括居住用房,而且包括厂房、仓库和商业、服务、文化、教育、办公、医疗、体育等用房。房屋建设是实现各类物业作为有形产品的手段,建设质量好坏、物业维修和管理水平高低直接关系到物业的使用价值和功能发挥。

3. 房地产权益

是指附着于土地和建筑物上的房地产权益,包括土地使用权和房屋所有权,以及在其上设置的其他项权利,如抵押权、典权等。

4. 房地产市场

是指房地产商品交换关系的总和,包括一级市场和多级市场上各种土地交易和房屋所有权买卖、租赁、抵押贷款等。

二、房地产业在国民经济中的地位和作用

1. 房地产业是国民经济的基础性、先导性产业

房地产是人们从事生产活动和生活保障最基础的物质要素，人们生存和生产活动都离不开土地和房屋。房地产业是一国经济和社会系统中基本单位的承载体，起着联结生产与生活、生产与消费、生产与流通等方面的作用。随着生产力的发展，城市化进程的加速，房地产业的基础性和先导性产业的地位越来越突出。房地产业的发展，可以为城镇的经济发展和改善城镇居民的生活居住条件提供基本物质基础和前提。

2. 房地产业与城市规划和城市土地管理关系密切

现代房地产经营活动已和城市经营密不可分。土地资源是稀缺和不可再生的，有效发展房地产业可以合理充分利用城市土地资源。房地产业的有效发展可以促进城市土地资源的合理配置和重组，充分提高土地利用效益。

3. 房地产是国家和个人财富的体现

在计划经济条件下，土地无偿使用，住房福利分配，人们没有感觉到房屋和土地是社会财产。改革开放以来，随着住房制度改革，个人住房商品化的进一步推进，房地产商品属性逐步为人们所认识，房地产业得以大力发展，不仅成为与国民经济和人们生活息息相关的产业，更是由此形成了强大的物质基础。据统计，目前我国城镇房地产总价值在4万亿元以上，这是一笔巨大的固定资产。随着城镇经济的进一步发展，房地产的价值将不断增值。

4. 房地产业将成为我国国民经济的支柱产业

房地产业可以提供大量的财政积累。它是高附加值的产业，一些发达国家房地产业提供的财政积累可达财政收入总额的1/3左右。在经济发达的国家和地区，房地产经营收入一般可占政府财政收入的10%~40%（香港更高达50%左右），成为这些国家和地区的支柱产业之一。在我国，房地产业所交税金占国家财政收入的比重还很小。随着房地产制度改革的深入进行和国民经济的发展，房地产业作为国民经济支柱产业的地位必将最终确立。

5. 房地产业的发展可以促进和带动其他产业的发展

房地产开发可以带动建材工业、建筑设备工业、建筑机械工业以及冶金、化工、机械、仪表、钢材、木材、水泥、建筑等产业的发展。房屋投入使用后又可促进家用电器、家具等民用工业以及旅游、园林、运输、商业、金融、保险、装饰、服务业等第三产业的发展。它是导向性产业，它的发展将为其他产业的发展开辟渠道和提供基础。

6. 房地产业的有效发展有利于优化产业结构和消费结构

住房制度改革和土地使用制度改革将使住房分配实现自有化和商品化，实现住房再生产的良性循环，把原来的消费资金逐步引向投资资金，促进消费结构的合理化，进而优化产业结构。

7. 发展房地产业使更多人获得就业机会

这一行业是劳动密集型产业，开发和经营都需要大量人力。

8. 发展房地产业有利于促进我国对外开放

房地产业是资金密集型产业，回报率高，是外商投资的一个热门行业。

房地产业的发展为国民经济提供基础设施、厂房和良好的投资环境，又能进一步吸引外商投资。

三、我国房地产业的历史与发展

(一) 房地产业发展的三个时期

第一个时期是改革开放以前的30年。从投资和管理体制上来看，这是一种国家包下来的体制，是限制和禁止个人建房买房的体制。从市场来看，这一个时期中国没有房地产市场，只是房产管理的概念。从居民住房状况来看，第一个时期居民的住房状况叫“居者忧其屋”。建国以后人口出生率大于住宅发展率，1952年人均居住面积4.5平方米，到1978年人均居住面积降到3.6平方米，这个阶段是中国的“房荒”。

第二个时期是改革开放以后的20年。这一时期投资体制起了变化，主要是发挥了企业建房的积极性，由国家包下来的体制变成了单位包下来的体制，鼓励个人建房买房。随着市场化改革在各行各业的逐步推行，开始有房地产市场，特别是1992年和1993年房地产市场发展很快，但市场产品供不应求，总体处于卖方市场。第二个时期改革开放20年，中国基本解决了住房短缺问题，可以说基本解决了“居者有其屋”的问题。

第三个时期是从1999年开始，进入新的发展时期。这一时期，体制发生根本变化，解决住房靠自己，从过去的集团购买变成了个人购买，投资置业已为许多人所关注。现在全国的房地产市场已经进入买方市场，是供大于求或供求平衡的市场，对买方有利的市场。这一时期的奋斗目标是“居者优其屋”，在追求数量发展的同时，开始注重质量的提升。

从宏观上看，伴随着我国房地产市场不断成熟的过程，中国的房地产业走过了风风雨雨的几十年，特别是土地使用制度改革和中央深化住房制度改革政策的出台，中国房地产业已由原来盲目的发展转入理性成长的轨道。国务院在1996年提出，房地产业要成为国民经济新的增长点及消费热点。2003年《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》的颁布，确立了房地产业的支柱产业地位，提出了住房市场化的基本方向，为当前和今后一段时期的房地产业发展指明了方向，房地产业在国民经济中的作用已显山露水。

进入21世纪，中国房地产业保持持续高速发展，有效拉动了国民经济增长。2003年1月至11月，全国房地产开发完成投资8 285亿元，增长32.5%，占固定资产投资的23.9%；个人购买商品房的比重已经达到96.2%。

近几年，我国经济的发展、城市化进程加快、居民收入水平提高及政府启动内需的政策，都为房地产业的发展注入了新的活力。目前中国人均GDP已经基本达到1 000美元水平，沿海地区和某些城市已达2 000美元~3 000美元，根据国际经验，已经具备进入住房消费高涨期的客观经济条件。国家统计局投资司一份研究资料表明，“九五”期间，我国城乡居民的居住条件有

所改善,城镇人均居住面积由 1995 年底的 8.1 平方米增加到 2000 年的 10.25 平方米;农村人均居住面积由 1995 年的 21 平方米增加到 2000 年的 24.82 平方米。

从消费需求来看,目前有三股力量在拉动我国房地产业的发展:一是住房消费不断增长。我国目前人均住房面积 22 平方米,以后要达到人均 30 平方米到 35 平方米,居民的住房需求还有待于我们去挖掘;二是旧城改造的刚性拉动。拆迁货币化形成许多新的住房需求;三是城市化的拉动。世界上许多国家在城市化的进程中总要经过一个“建筑”时代,这一阶段大约有 20 年左右,我们现在就处于这样一个“建筑”时代。城市化使得我国每年有 1500 万农民进城。关于城镇化对房地产业的拉动,美国专家有一个说法:“现在进城的人,十年之内都会买房。”潜在的需求很大。可以说,房地产业正面临一个有利时机,中国房地产业拥有广阔发展空间。

(二) 房地产业存在的问题

从目前我国房地产市场现状和企业微观行为来看,主要存在以下问题:

(1) 商品住宅产品结构不合理。进入 2000 年以来,房地产市场开始暴露出来的中高档价位的住房供大于求、中低档价位的住房供不应求的状况,还没有得到大的改善。相反在众多中等收入家庭入市购房的今天,这一矛盾更加凸现出来。据统计,2003 年第一季度全国经济适用住房的投资仅占商品住宅总投资的 7.5%,还低于 2002 年同期 7.8% 的比例。

(2) 房地产市场秩序不规范。2003 年前几个月,商品房买卖、房屋拆迁和物业管理方面的投诉占建设部信访投诉的约 80%。房地产开发和交易中严重存在的建造质量低劣、面积不实、虚假广告以及中介欺诈、物业管理不到位等问题妨碍了市场的健康运行。

(3) 局部地区房地产开发投资和开发规模增长过猛。2003 年 1 月至 4 月,有 10 个省、市、自治区开发投资增幅超过 50%,其中有 4 个省市增速超过 80%,出现投资过热或过热苗头。

(4) 少数城市商品房价攀升过快。近二三年平均房价年涨幅在 10% 以上,出现了房地产泡沫并有扩大趋势。

(5) 全国商品房空置面积持续增长(2003 年第一季度比 2002 年同期增加 8.5%),有些城市空置率超过警戒线。

这些问题的背后,一方面是存在为数不少的商品房空置量大的房地产开发企业,这些企业忽视市场调查,不注重质量与品牌,市场营销管理水平落后,企业缺乏竞争能力;另一方面,是一些极不规范的房地产行业的商业运作模式(如采取“暗箱”操作取得开发用地、银行违规发放信贷资金、发展商无理占用施工企业资金、不符合条件的提前预售等等)扭曲了房地产业投资回报的价值信号,破坏了房地产市场的健康有序运行。

(三) 房地产业的发展对策

要想进一步促进我国房地产业的健康有序发展,必须从政府和企业两方

面寻求对策。

1. 政府要启动房地产有效需求

各级政府要在宏观政策方面进一步明确房地产业的支柱作用,全面深化和落实房改的各项政策,包括货币化政策、经济适用房政策;开放二级市场政策和金融配套政策,其目标是不断增强广大中等收入及中低收入家庭的购房能力,持续激发他们的住房消费潜能。与此同时,要继续加大执行国家现有的相关法律法规的力度,强行推动房地产企业回到正常行业利润水平,要建立和健全房地产市场信息系统和预警预报系统,加快完善房地产信用体系,确保政府能及时掌握房地产行业动向,有效地调控土地供应和银行货币信贷政策,避免房地产行业在发展的过程中出现大起大落的情况,同时为房地产企业规范运作模式,加强市场营销管理,提高企业营销水平创造良好的外部环境。

2. 改善房地产有效供应,这既要靠政府,更要靠开发企业和中介企业

当前房地产市场出现结构性的过剩,在供求矛盾中,矛盾的主要方面在供应,是市场供应的产品结构与消费者的需求的产品结构出现矛盾。如何适应以中等收入家庭为主体的购房市场,满足大众百姓的消费需求和购买能力,是改善住房有效供应的方向和目的。在不断调整产品结构中发展房地产市场,在发展数量中调整供应结构,是当前房地产市场健康发展的首要任务。为此,在2003年《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》中,已强调“支持具有资信和品牌优势的房地产企业通过兼并、收购和重组,形成一批实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团”;而在整顿市场秩序上则“对空置量大的房地产开发企业,要限制其参加土地拍卖和新项目申报”;在加强信贷管理上“对符合条件的房地产开发企业和项目,要继续加大信贷支持力度”;在控制高档房建设有“适当提高高档商品房等开发项目资本金比例和预售条件”;在制定住宅产业政策上提出要“制定和完善住宅产业的经济、技术政策,健全推进机制,鼓励企业研发和推广先进适用的建筑成套技术、产品和材料,促进住宅产业现代化”等等。可以说在提高行业进入门槛的同时,为那些拥有专业化优势、品牌优势和市场优势的企业奠定了高速发展的道路。可以预言,由现在开始,数量庞大的中小型房地产开发企业将进入一个合并重组的高潮,国内将出现一批有能力进行跨地域经营、主导市场发展的大型房地产企业,而各中小城市也将出现数量较少、但是能在当地市场发挥重要作用的中型房地产企业。这些变化趋势既给房地产企业带来挑战,也提供了发展机遇。

3. 从企业微观运行方面,房地产企业必须注意“两个差异”

一是地区差异性,二是产品差异性。房地产是不动产,与其他商品市场之间的最大不同是市场的地区性很强,市场的供求关系、楼价变化等在不同城市可能完全不同。在激烈的市场竞争中,欲立于不败之地,有两种战略选择:一是产品差异化战略,二是较低成本战略。开发战略应首先选择产品的

差异化,通过产品的功能差异、文化差异和服务差异,充分显示自己的特点,把目标客户吸引住。在面临共同的外部环境之中能否做到这一步,完全依赖于房地产企业的战略规划和营销管理水平。因此,企业需要更快更全面地学习营销管理知识,掌握房地产市场发展变化的规律,并积极创造性地指导企业的生产和经营工作。美国著名管理学大师杜拉克指出,现在已经进入一个企业管理新时代,在这个时代,知识越来越比资本、土地等其他资源值钱。所以,杜拉克认为企业善于学习是非常重要的,只有不断学习,才能跟上时代,获得持久旺盛的生命力。当我们把眼光投向现实中的企业,可以非常确切地说,不论是成功的企业还是陷于困境的企业,都面临着一个学习机制建立与完善的问题,这是知识经济时代对企业提出的要求,企业只有形成善于学习、持久学习的良好机制,才能面对复杂的市场环境做出科学合理的决策和行为。

四、房地产企业的发展趋势^①

1. 由“散、小、乱、差”向集聚化、规模化发展

20世纪90年代初期和中期,中国曾出现一窝蜂大上房地产的局面,许多企业和部门纷纷投资房地产业,组建房地产公司,地价、房价被越炒越高,大家都在千方百计地通过各种手段,包括合法的和不合法的,抢地皮、争项目,很少有公司肯在经营管理上下功夫,这一时期的非正常发展造成中国房地产开发企业“散、小、乱、差”的局面。有些企业缺乏自律意识,竭尽所能地钻各项法律法规的漏洞,甚至置法律法规于不顾,出现大量逃税、偷工减料、虚假广告、欺诈顾客的行为。也有一些企业抓住有利时机壮大了自己,为后来的竞争打下了坚实的基础,但有更多的企业因经营不善、投资失误而倒闭。

20世纪90年代中后期到现在,中国房地产开发企业有了一定规模,有些还颇具实力,但是“散、小、差”的特点还存在。据有关统计资料显示,全国房地产开发企业平均净资产不足1 000万元,具有一级资质的1%多一点,二级资质的不到10%,大多数是小公司或者项目公司。缺乏大型房地产开发集团,即使是规模较大的开发公司也是资本少、市场份额小,今后房地产开发企业间的竞争将逐渐趋于激烈,重组、兼并、强强联合将逐渐频繁。

在成熟的市场条件下,一个行业发展到最后只有少数实力强大的企业或集团才能生存下来,房地产业也不例外。从理论上讲,房地产业有着所需资金量大、高投入、高回报、高风险的特性,以及房地产开发企业属于资金密集型、管理技术密集型、人才密集型企业等特点,决定了房地产开发行业的生存条件比较苛刻。像中国台湾房地产开发鼎盛时期,房地产企业多达8 000

^① 沈兵明,陈开朝,朱孟官,林作华.中国房地产报.

余家,最终“活下来”的却只有几百家。从国际经验看,一般大型房地产开发企业或房企集团是市场舞台的主角,占据市场的绝大份额,如香港“五大”地产商,企业资产市值都在百亿美元以上,占据了香港楼市的半壁江山。

2. 房地产企业微利时代到来

国际房地产业的项目平均利润率大约是6%~8%,而我国房地产行业的项目平均利润率高达30%以上。即使现在房地产业降温以后利润还在10%~15%左右。房地产行业从以前的暴利到现在的均利,乃至到以后的微利是必然趋势。

3. 房地产企业的规模化、品牌化将逐步加强

在房地产业的利润率比较高时,房地产业吸引了许多商家进入,那时成立的房地产开发公司规模都不大,它们开发的楼盘规模偏小,配套设施不齐全,开发商的品牌意识很淡。几年前,很多人还都相信房地产业是一个很难建立品牌的行业,原因是大多购房人一生只购买一次,开发商仅仅满足于卖得出去就行。经过几年的调整后,房地产业的盈利能力已呈下降趋势,房地产业将要进入微利时代,房地产的生存条件变得苛刻,房地产开发商之间的竞争日趋激烈。纵观现在成功的或脱颖而出的房地产开发企业,无不是注重自己的品牌的创建和提升。规模优势、品牌优势将越来越成为未来房地产开发企业赢得竞争的关键。房地产开发企业以联合、兼并、重组形式的集团化进程加速。房地产开发企业持续发展面临管理滞后、科技水平低等诸多问题。而走集团化道路,增强集团的凝聚力,提升企业的综合竞争力,就是解决这些问题的途径之一。无论是市场经济条件下企业发展的趋势,还是应对国内外市场竞争的需要,房地产开发企业集团化是一种共同的发展趋势。

4. 房地产企业的一元化趋势明朗

在经营房地产业的同时兼营其他产业的多元化企业,会逐渐地剥离其他产业,形成以房地产经营为主的一元化经营企业。这其中的原因有:一是由于资金的逐利性,资金会逐渐从利润低的行业逐渐转向利润高的行业,现在房地产的利润相对其他行业高,所以资金会逐渐流入房地产业;二是由于房地产是资金密集型企业,它需要大量的资金,目前在中国,还没有哪个房地产开发企业的资金是足够的,如果从事房地产以外的产业会分散资金。

5. 房地产企业的专业化将进一步加强

现在,许多房地产公司既做地产,又做房产,而且不分中高低档,办公、商用酒店、住宅、郊区、市区什么项目都做。更有房地产开发企业提供“一条龙”的服务,即材料销售、建筑施工、装饰、物业管理、销售都自己做,甚至包括了中介、设计。开发企业向大而全、小而全发展。

形成这种“全能开发商”型的组织结构的原因有:一是因为与房地产相关的每一项业务都是有利可图的,所以房地产开发公司不愿意让别人去做;二是专业化分工不够,相关业务还没有形成产业化,没有资本优势,所以房

地产开发公司宁愿自己去做。结果却是每个环节都不够专业化,造成公司内部管理上互相重叠交叉,开发模式没有创新,抗风险能力下降。以成熟的美国房地产开发模式为例,他们走的是一条高度专业化细分的道路,投资、开发、物业经营等各业务板块相对独立。这说明房地产业发展到一定程度,这种“全能”型开发商缺乏竞争力,不利于发挥自己的优势,随着房地产行业利润的不断下降,以及房地产相关业务形成产业化,房地产开发企业的专业化将是必然的发展趋势。

6. 非房地产开发企业介入房地产业将会增多

一些企业在做强、做大以后,就会从事多元化的经营,房地产成为他们青睐的投资对象。虽然他们没有专业房地产开发商做的那么专业,但他们却有着专业房地产开发商所没有的优势:一是资金雄厚,甚至可以独立完成上亿的大项目;二是自有资金多意味着向银行贷款的金额也大,现在央行要求房地产开发企业有30%的自有资金,这就意味着开发10亿的项目,就要有3亿的自有资金;三是多方位的融资渠道,他们可以以原有公司的名义集资、贷款来从事房地产开发;四是抗风险能力强,比如鉴于现在房地产业有开发过热的现象,央行121号《关于进一步加强房地产信贷的通知》规定,不允许用贷款买地,不允许承建商垫款和限制个人按揭,以规范和促进房地产业健康发展,防止房地产“泡沫”,这样许多专业的中小房地产公司就面临着生存危机,面临着被收购、兼并的命运。所以,那些势力超强的非房地产开发企业进入房地产业有着得天独厚的优势。所以,我们有理由预言,将来中国的房地产业“三分天下有其一”。

思考题

1. 房地产的特点有哪些?
2. 如何认识房地产业的含义?
3. 怎样理解房地产业在国民经济中的地位和作用?
4. 政府宏观政策对房地产业的影响表现在哪些方面?
5. 房地产企业如何提升自身竞争能力?