

# 目 录

员	浅谈美国对房地产住宅企业的管理 向战略要效率(员)	猿
圆	浅谈美国对房地产住宅企业的管理 向战略要效率(圆)	远
猿	以服务带动物业管理 企业员工是公司的内部客户 ...	怨
源	博锐管理 :透过超女看市场 营销角度的经典案例 ...	园
缘	体验式营销 让顾客亲身体验 巧用体验式营销 ...	缘
远	企业营销管理形式 企业营销管理潜在危险及防范 ...	远
苑	博锐管理 :拜访的八步骤 深度分销的执行力何在 ...	怨
愿	博锐管理 :拜访的八步骤 深度分销的执行力何在(圆)	园
怨	博锐管理在线 :从大众行销到大众的直接行销攻略 ...	缘
园	博锐管理 :顾客是上帝 从满意到忠诚的感动营销 ...	愿
员	博锐管理 :锁定营销 让消费者被自己的习惯禁锢 ...	猿

..... 猿认清营销和管理的关系 :一个是手心 ,一个是手背 ...	猿
..... 猿三洋制冷的质量成本管理 ,有关相应流程处理详解	猿
..... 猿柯达推行 “猿猿猿 精益管理” :向企业之七大浪费宣战	猿
..... 猿市场统一背景下 ,如何搞好卷烟加盟连锁店的管理	猿
..... 猿坚持先进有效的管理 ,塑造产品附加值最大的企业	猿
..... 猿选择适合消费者生存状态、生活情景的营销之道 ...	猿
..... 猿营销战争 :竞争导向并非消费者导向的营销模式 ...	猿
..... 猿蛇王隆力奇 :掌控农村差异化战略竞争的制高点 ...	猿
..... 猿大巧不工“ 举重 ”若轻促销大战该如何接招? .....	猿
..... 猿大巧不工“ 举重 ”若轻促销大战该如何接招? (圆) ...	猿
..... 猿广告在 猿猿的营销中到底能起到什么样的作用呢?	猿
..... 猿吴瑜章 :市场战争学的真正内涵是公司间的对抗 ...	猿
..... 猿营销决策人 :不要做“ 猪 ”也不要被“ 猪 ”误导 .....	猿
..... 猿营销之境 :从“ 商务通 ”“ 脑白金 ”到“ 好记星 ” .....	猿

营销之境 :从“商务通”“脑白金”到“好记星”(圆) ...	苑源
吉利美人豹行销怎定卖点 跑第一还是第一跑? ...	苑苑
简析 耐用消费品与快速消费品营销策略之不同 ...	愿园
该如何运作才能在淡季的销售中取得有效的突破 ...	愿袁

## 员浅谈美国对房地产住宅企业的管理 向战略要效率(员)

以 亨森为代表的美国四大住宅企业在业内享誉盛名,它们高效的经营管理、令顾客满意的优质产品、合理的战略布局以及灵活的拓展方式为同行所称道。自 2008 年以来,随着房地产政策限制日益增多,中国地产商意识到单纯依赖政策优惠的暴利时代已然结束,未来的盈利和成功将取决于对效率的把握和对自身能力的提升,因此对美国著名住宅企业进行深入分析,挖掘其成功的效率来源无疑对中国地产企业的发展大有裨益。

我们金地将研究的对象锁定在美国四大住宅企业 亨森、悦达、绿地和 绿城。研究的结果告诉我们:各个经营环节蕴涵的高效率实际是战略的恰当反映,无论是灵活拿地、快速提供产品,业务多元化,还是并购扩张和有序管控,都体现了顺应经济发展规律基础上的战略脉络。那么,美国四大住宅企业的效率与战略之间究竟有何种关联?

顺应经济发展规律的战略是最基本的效率前提

美国四大住宅企业的发展史实际就是美国住宅产业的发展史,它们今天的成功是因为很好地顺应了美国经济环境的发展规律。从住宅建造为主业到适当涉入金融服务等领域,从适度跨区发展到大规模并购扩张,从直接购买土地到灵活的期权拿地方式等,它们都聪明地利用了美国经济环境和政策中有利于住宅企业发展的利好因素,在不断调整中发展壮大。几十年的发展历程伴随了美国地产行业多次周期性变

迁,它们是因为了解经济发展规律,适应经济发展规律而获得成功,这本身就是一种效率成果,是成功对失败的高效率,是优质对平庸的高效率,这是企业成功最基本的效率前提。

#### 灵活的期权拿地提升了资源获取效率

四大住宅企业的土地拓展通常有两种方式:直接购买和期权。由于完全通过直接购买土地存货会积压大量资金和带来许多相应的财务风险和系统风险,所以在金融衍生品最为发达的美国,采取期权方式提前低价锁定土地资源成为四大住宅企业的一个必然选择,这大大提高了它们的资金利用效率。期权方式最大的好处在于其灵活性,而这种灵活性主要体现在两个方面:一是少量的期权保证金可以控制昂贵的土地资源,高盛在 2009 年年底已经用 1 亿美元期权保证金控制了近 10 亿美元价值的土地;另一是可以根据自己需要随时放弃行使该期权。目前四大住宅企业通过灵活的期权方式控制的土地比例都超过了 50%,反映了它们在土地拓展上的灵活审慎。

#### 客户细分和产品标准化快速提供满意产品

四大住宅企业引以为豪的一个原因是它们可以快速提供令顾客满意的产品。通过研究我们发现,令顾客满意的原因在于客户市场的精心细分,快速提供产品的原因在于它们的标准生产。

美国四大房地产商的客户细分模式各不相同,高盛尤为科学、细致且卓有成效,但其余三家仍不乏借鉴之处。高盛公司将客户的生命周期和支付能力确定为解释住房购买行为的两大关键因素,通过家庭收入等数据评估处于相近生命阶段人群的支付能力,得出了 6 类细分,这对高盛制订业务策

略、产品策略的重要性不言而喻。

绿城公司则根据消费者的购买决策过程把客户分成 8 个大类 15 个小类。一大类客户热衷于购房过程的自我主导 , 偏爱自我设计 , 绿城公司让此类消费者通过标准化设计模块的搭积 , 享受住房定制化的乐趣 ; 另一大类客户群不喜欢繁杂的设计过程 , 倾向于购买一个设计完全并满足自己一般性需求的住房 , 绿城相应为这些客户群提供不同的设计模型。

客户细分的作用不仅体现在对客户价值的把握 , 还在于通过客户标准衍生出产品标准 , 促进企业的大规模定制与标准化生产 , 进而有助于快速提供产品 , 加快企业的扩张速度。四大房地产商均着眼于生产模式和部件的标准化 , 绿城更是提供标准化住宅的典型 , 并擅长建筑组件的低成本大规模生产。它根据客户细分的结果制作出标准化产品说明书 , 在全国不同市场进行模拟试验 , 确保开发出适应目标客户群的产品。目前 , 绿城能够提供 100 多种基本设计蓝图 , 为每一类客户量身定制产品 , 同时拥有住宅建造过程中包括墙体、楼板在内的各种设施的标准化制造能力 , 能针对不同地域、不同客户进行模块化开发。

业务多元化满足了业务高效运作的需求

四大房地产商在保持住宅建造这个主营业务专业化和强势化的前提下 , 敏锐发掘并逐步拓展所处产业链中联系紧密且互相支持的业务领域 , 借助于投资业务组合之间的协同效应 , 维持有重点的多元化战略平衡 , 达到提高经营效率的作用。

住宅建造部门作为主营业务和公司收入的主要来源 , 左右着公司的核心竞争能力 , 它的成长为其他相关业务部门的

缘

发展提供了广泛的客户来源和广阔的盈利空间。由于拥有自身的客户来源,四大房地商的金融服务部门拥有较大的客户规模优势。数据显示,悦城普住房抵押贷款部门客户来源于主营业务部门的比例高达苑豫。

## 圆浅谈美国对房地产住宅企业的管理 向战略要效率(圆)

虽然它们的地产金融服务收入比重很小,但它提供的一揽子服务,包括住房抵押贷款、产权保险、产权过户等,打通了客户、公司、资金之间的良性循环管道,有利于加快房屋销售和资金回收,促成住宅建造部门丰厚利润和现金流的实现。同时,住宅金融服务提供的优质购买体验增强了住宅建造部门对潜在客户的吸引力,推动公司主营业务获得更好的发展。

### 成功并购提升发展效率

自圆世纪怨园年代至今,四大美国住宅企业获得了迅猛的发展,资产规模的缘倍或苑倍的增长不到苑年就已完成,这其中虽然也有经营的功劳,但是最重要的是利用美国低利率环境频繁通过并购实施战略扩张使然。匀城燥通过苑次并购资产规模增长苑多倍,孕城燥通过并购实现了净利润的大幅增长,蕴城燥通过并购实现了住宅企业巨头的梦想,悦城普在圆园年完成了一次最重要的并购,结果是它的资产规模一年间猛增了苑亿美元。

在并购对象的选择上,孕城燥与悦城普聚焦于被并购方后续发展的前景与潜力,将并购视为企业长期发展目标的一部分,强调并购行为要与企业的长期发展相符。圆园年苑月,孕城燥兼并了阅普燥,其时后者作为美国第七大住宅房地产

公司在整个州的活跃长者市场影响极大,业务分布广泛。通过这次兼并,短期内完成了美国“活跃长者”市场领导者和最大独立住宅建造商的缔造,活跃长者业务也是近两年来住宅收入的主要来源。再看通用电气选择悦康公司为例,后者当时在圣路易斯和印第安纳波利斯地区几乎涉足了所有类型的民用住宅建造领域,它的加盟拓展了悦康在新市场中的客户群体和业务范围,一举扩大了企业规模,增强并巩固了竞争性地位,为企业的长远发展打下了良好的基础。

悦康则珍视并购方强健精神导向的企业家或管理团队并善于充分利用这一宝贵资源。在并购完成后,后者的成为前者的,悦康的生产运营管理能力在补充外部经验优势后得到加强。通过并购完善自身的管理能力,再通过持续更新的经营模式的规模化复制,对并购对象进行标准化改造,保持公司总分部及各分支机构之间的协调运营。

合理有序的母子公司管控是高效管理的保证

大范围的并购直接导致多区域经营布局的实现,有利于企业战略布局的快速实现,但是并购完成后总部对于散布各地的子公司的有效管控直接关系到并购的成败,也会最终影响到整个企业集团的运行效率和后续发展。美国四大住宅企业深谙此道,它们在流程和业务管理两个层面加强集团母公司和子公司的管控模式,既赋予子公司相当的权限和灵活性,也会通过集团加强控制和减少风险。

在流程管理方面,四大住宅企业基本都建立了明确有序的流程管理体系,兼顾子公司的适度分权和总部的严密管控。所有的子公司和经营单元每天保持独立运营,但其住宅

建造、抵押银行、融资活动和相似的经营性决定都必须经过相应经营单位和公司高级管理层同意。

葛文耀由总部控制和把握公司整体战略、土地拓展、风险控制、融资、现金流管理、信息系统等关系全局业务的总体决策,而将土地确认、合资、社区开发、住房设计、建设和营销等具体权力下放至更能有效掌握当地市场具体行情的各地分支机构。

葛文耀因为认定住宅开发是当地化业务,所以它比葛文耀给予子公司更多的权限,赋予子公司在土地选取、产品及定价上充分的自主调整权力以灵活应对区域市场的瞬息万变。相应地,总公司通过地区及总部办公室集中控制住宅建造的风险因素。权责明确后,集团和子公司之间的职责范围和经营行为得到有序规范,双方摩擦的减少降低了流程管理中的沟通成本。

在业务管理方面,葛文耀总部通过各业务模块的资产负债表管理,加强各地子公司体系的有效运行。葛文耀强调分公司业务的资金使用效率及时效性,在对一个房地产企业的业务或项目的实际效益进行考核时,并不简单查看其赢利能力,而是兼顾相同时间内资金占有情况及分片市场的资金营运效率,以此改善业务管理,加速资金流转,减少使用资金的成本开支保持同样的业务盈利能力。葛文耀的分散化经营倡导并实践直接的激励机制,区域分支机构的总经理通过直接拥有股份或间接拥有期权而成为公司股东,同时根据所负责单元达到的运营水平获得绩效奖金。

## 猿以服务带动物业管理 企业员工是公司的内部客户

企业构筑怎样的文化,才能让员工感觉文化的存在,企业文化的打造,谁是文化的执行和受益主题?金地物业回答了这个问题:员工是公司的内部客户!这个理念的提出,标志着金地物业在尊重员工文化层面将建立起“从文”的、以服务带动管理的新理念。

### 一、员工是公司的内部客户

金地物业郭琳总经理代表公司领导集体,在二〇〇九年年初战略调整时期,提出了“员工是公司的内部客户”的新文化理念,他说,员工是企业的内部客户,是企业的金矿,公司只有像对待客户一样对待员工,真正了解员工的疾苦,解决他们的实际困难,才能激发员工的工作热情,增强公司组织的凝聚力,员工也才能够为业主提供品质稀缺而珍贵的服务,企业也才能够有长足的发展。郭总说,我们强调员工是公司的内部客户,从某种意义上,她是公司的文化,但又不是纯粹的文化问题,文化的表象是企业的精神,文化的实质是为员工解决问题。我们各级组织要在公司文化体系的引导下树立为员工解决实际问题的责任感与紧迫感,比如考虑怎样提高员工的物资待遇和精神待遇的问题,我们要在一定的条件下,切实提高或解决基层员工的工薪问题、休息问题、文化生活问题等,我们还要建立起员工沟通机制、员工满意度调查机制、生病员工就医探访管理程序和业余文化活动计划、方案和措施等,实现员工是公司内部客户的实际内涵。郭总说,文化是企业的思想和性格的反映,文化更要注意被员工思想所接受或受益,并通过

员工把文化思想和性格转化为一种企业的力量,从而形成企业的文化力!

金地物业信奉:员工是公司的内部贴心客户!

## 二、透视内部客户“方程式”

员工是公司的内部客户,标志着金地物业人力资源开发由管理型向服务型方向转化,她是各级组织、员工间的宏观服务方向。在一个具体组织中,谁代表公司,谁是实际意义上的员工,这个问题值得研究。其实,公司与员工之间存在着一个方程式,即存在着一个自变量与因变量的“泛函数”关系。

相对于公司组织,一切隶属的职能部门、管理处就是“员工”,此时的“员工”是以职能部门、管理处为单位的“集合”方式出现。理解这一点,就要求公司本身在组织建设、职能建设、流程建设、制度建设及其管理过程中,体现职能部门、管理处为“员工集合体”的服务提供与输出的问题,把职能部门、管理处当着公司的内部客户援

同时,以职能部门与管理处之间的工作关系而论,管理处多数时候需要职能部门的工作配合与支持,此时,职能部门就在一定意义上代表公司,管理处组织就代表实际意义上的“员工”,理解这个观点的意义,就是要求公司的职能部门,在服务于管理处的工作过程中,要象对待客户那样对待管理处的工作需求,而非一般意义上的检查与监督职能所代替。

如果以职能部门或管理处的内部组织管理而论,职能部门或管理处的员工就是实际意义上的员工,管理处或职能部门组织就在一定意义上代表着公司,理解这一点,就要求我们各个部门或管理处组织体系,在领导部门内部或管理处内部员工的工作时,要象对待客户那样对待本部门或本管理处的

员工,并想办法为员工解决束缚员工工作、学习、生活等方面的问题,为他们送去关怀和温暖,调动员工的积极性,挖掘员工的潜在能力。

同一组织中,不同的二级组织或不同的工种之间,也一样存在着内部客户问题,比如,同一个管理处,通常分为客服、工程、安全、清洁、绿化等不同的职能组织,各个组织之间要内部形成一种默契的配合,才能完成一项具体工作,此时,以工作流程或工作顺序而论,上道工序就代表公司,下道工序就代表内部客户,我们在服务的过程中,主题目的是服务于业主,但首先要求我们服务好内部的工序或员工自己,只有这样,我们才能够共同创造一个和谐的工作体制,为业主提供优质的高端服务。

从班组与员工之间的关系而论,在安全、工程、绿化、客服等工作体系中,我们的班组在管理或服务于员工时,班组就是公司的代表,要最大化的关心班组中的每一个班组成员,为他们解决实际问题,关心他们的生活、学习与成长,而不是一般意义上的批评或打击积极性的其他管理方式;其六、从员工与员工之间的关系而论,员工与员工之间存在着相关性的关系,我们不仅在组织职能范围内要求员工与员工之间相互的提供支持与服务,我们还要求员工与员工之间存在着相互的关心、问候、尊重、提醒、提示、协调的人文关系,此时,其中一个员工就在一定意义上代表公司,另一个员工就是实际意义的员工。

以上共六项内部客户方程式,解剖了一定条件下的“公司”、“员工”变量关系,我们在具体工作时,要时刻把握角度,在一定的時候我们是“员工”,是内部客户的享受者;在一定的時候我们又是“公司”,是为“员工”提供内部服务的输出

者,我们要随时变换角度,思考我们的管理与服务的变换关系,解答好这个内部服务的方程式。

### 源博锐管理 透过超女看市场 营销角度的经典案例

“超女、海选、孕运。。。。。”,仿佛就在一夜之间超级女声成为了大众热门话题,赞成者有之,反对者有之。不过这终究成为了热点,湖南卫视赚足了收视率,蒙牛酸酸乳也空前热销。因此,单纯从营销角度上来说,这足以称得上经典的成功案例。

做为营销人,我们要从市场的角度去寻找这次活动的亮点,更要明了透过超女我们看到了什么,既然已经无法成为第二个蒙牛酸酸乳,那么我们从中得到什么样的启示,超女又给我们留下了怎样的商机。

不可否认,在各地方的卫视中。湖南卫视的营销功夫是做的非常到位的。他们的整套节目就象一个系列产品而不是单品。在不同的季节不同的时间有不同的重点。很多娱乐性的节目,湖南卫视都是开了国内的先河。例如火暴到现在的《快乐大本营》以及被其他卫视纷纷抄袭的《玫瑰之约》。但在超级女声之前,湖南卫视的确有几年沉寂了,节目无新意,栏目无亮点。正当大家认为湖南卫视已经江郎才尽的时候,一场“超级女声运动”却在沉寂中扑面而来。

不可否认,相比今年的超级女声,去年的超级女声是失败的。除了一个广告明星张含韵和一个至今也称不上红起来的冠军安又琪,去年超女给我们留下的印象是少之又少。同样的活动,同样的投票模式,为什么区别如此之大,那么我们不

妨回味一下这样几个概念词语。

### 颠覆与个性

颠覆,这是个很敏感的词语,但用在今年超级女声中却再恰当不过。今年的七强之中,除了纪敏佳属于传统实力派唱法的代表和叶一茜属于传统美女歌手的代表,其他超女都有着自己身上鲜明的特点。按照营销学的说法就是个性化营销,而个性化营销势必要颠覆传统营销的某些定式。就象直销产生后对传统营销的影响,又或者某些产品在营销理念上的创新,今年的超女颠覆了我们过去对于美女的含义。新一代的美女,带有强烈的个性与反传统色彩,相比其他电视台比美丽比唱功的做法,今年湖南卫视却更多从人性化和个性化方面去包装超女,每一个人都是那么普通,而每一个人却又是那么独特。

每一个超女都象一个产品,有他们独特的卖点。这正是今年超级女声火暴的一个原因。切换到市场上,同质化严重现象却十分严重,你做**灾祸**,我也做**灾祸**。你卖手机赚了钱,我也要生产手机。你生产蛋白粉,我也做蛋白粉。当找不到营销手段的时候,那么就比价格,当价格已经拼争的没有利润的时候,那就一起死掉好了。所以不管是具体产品的营销还是娱乐等无形产业的营销,找好自己的卖点,是重中之重。

### 孕运与争鸣

孕运作为词语从来没有象今年这么火暴。原本只是待定席上两个歌手的单挑。今年却被延伸到很多领域。例如湖南卫视**孕运**央视,从没见过这么央视大腕们如此批评一个地方台节目。但至少做到这一点,湖南卫视就成功了,你来批判了,说你在关注我,你已经感受到我的威胁。而**孕运**的另一含

义就在于争鸣,百花起放,百家争鸣。这是政府所提倡的,而当一件事情引起争鸣的时候,他就成为了热点。就象我们平时开会的时候,如果只有一种声音,那会议是很无趣的,除了听和记,另外能做的工作就是睡觉了。而当出现了争论,那么也就有了热点。

在市场工作实践中,我经常看到许多企业怕出现争论,不光自己的内部会议是一言堂,在市场推广的时候也只是一种声音,那就是中国最传统的营销“王婆卖瓜,自卖自夸”,却不知道,这样你也就少了很多市场的机遇和特点。没有人关注你,你说的再好,又有什么用呢?在这里我想到了当年脑白金很经典的一篇软文《第三只看脑白金》,我不怕你争论,就怕你不争论,只要你开始争论了,我就成为了热点。当你对我不理不睬的时候,我自己争论自己,行不?

### 平民与精英

当**猴哥**这个数字产生的时候,我的玉米朋友和我说这是一场平民的胜利。当超级女声走到走决赛的时候,除了玉米、笔迷和凉粉之外,又出现了一个很时髦的词语——精英。这本来是一个褒义词,但在今年的超级女声中却成了另类,当网络和媒体对张靓颖叫好声一片的时候,她的票数却在三强中倒数第一。这时候,我们就不得不谈另一个词语,民意,到底什么是观众最喜欢的,当许多凉粉网友和我谈起张靓颖唱功如何好,品味如何高的时候,玉米却说了最真诚的一句话,喜欢李宇春需要理由吗?

喜欢你**需要理由吗**?我想这句话对很多策划人是盆冷水,包括我在内。当我们为市场做所谓的定位的时候,那个定位是给自己做的还是为消费者做的。当你把自己定位成消费

者的时候,你又能代表多少?当你为产品费尽心思定位所谓的卖点时候,这是否又是消费者想要的呢?很多事情不需要面面俱到,只要你的真正消费者说你好就可以了。你真正需要仔细聆听的是来自最基层消费者的声音。

在细微之处寻找精髓,走市井之间创造市场。超女给了我们很多启示,但类似的启示还是很多很多,就在于你是否有一双发现的眼睛,再就是你的这双眼睛传达给你一种怎样的理念。

### 缘体验式营销 让顾客亲身体验 巧用体验式营销

前段时间,一个叫“量肤现配”的美容体验中心风靡一时。它通过透明的无菌操作间,可以让顾客直接观看专业美肤师是如何在现场为顾客测试皮肤后,再利用各种设备为顾客现场配置量身定制的护肤产品的,让顾客能够亲眼目睹只属于自己的护肤品的诞生。这种亲身体验让很多顾客感到是一种很惬意的享受,自然对产品非常有兴趣了。

在特许经营中,体验式营销是最基本也是非常重要的手段。现代社会,人们已不满足于单纯地购买产品,而更着重于购买产品过程中所产生的满足感。因此,企业在提高产品本身的使用价值时,也应该增加顾客的体验元素,从而使顾客能够获得物质上和精神上的双重满足。更重要的是,通过亲身体验,可以让顾客对产品的功效有更加深刻的理解和认识,增加对产品的信任。这一点对于药品和保健品的特许经营企业,意义更加明显。

辽宁某药业公司董事长林继华曾向记者介绍说,顾客无

论来到他们的哪一个特许经营店,他们都会首先给顾客进行一次全面的视力检查,并建立档案。接下来是运用各种治疗手段进行治疗,在每次治疗结束后,再让顾客测试一次视力。很多患者经过一次到几次治疗,视力都可以获得不同程度的改善,这种变化是可以看到和感受到的,有了这样的体验,顾客自然对其产品增加了信任。

有营销专家指出,所谓体验,就是感觉、感受,是顾客在脑海中留下的美好记忆。而体验营销是指企业以服务为舞台,以商品为道具,为消费者创造出难忘的消费感受。传统经济主要是注重产品的实用功效和价格,随着体验营销时代的到来,生产及消费行为已有了变化,从生活与情境出发,塑造感官体验及心理认同,并借此改变消费者的消费行为,为产品和服务找到新的生存空间。

## 远企业营销管理形式 企业营销管理潜在危险及防范

### 企业营销管理的形式

企业营销管理大致可分为战略营销、品牌营销、产品促销三种形式。

战略营销。营销是一种手段,但在市场经济条件下,营销越来越成为商家竞争中的常规武器,是一种商战战略。他采取的形式多种多样,有联合型的营销:即两家或多家公司共同分担营销产品的费用,多方位出击;也有众向联盟:即一家向另一家公司提供产品,再由后者分销,或以他的品牌出售。

品牌营销。品牌是一种货币资产,可以转让,也可以与其他品牌组成协作联盟。品牌营销,它是指充分利用品牌的独