

分 类 号 : C939

单位代码 : 10183

研究生学号 : 2015244204

密 级 : 公 开



# 吉 林 大 学

## 硕 士 学 位 论 文

( 专 业 学 位 )

DC 集团营销战略研究

Research on the Marketing Strategy of DC Group

作 者 姓 名 : 张英男

类 别 : 工商管理硕士

领域 ( 方向 ) : 营销管理

指 导 教 师 : 刘 佳 副教授

培 养 单 位 : 管理学院

2017 年 5 月

---

## DC 集团营销战略研究

---

### Research on the Marketing Strategy of DC Group

---

作者姓名：张英男

领域（方向）：营销管理

指导教师：刘 佳 副教授

类 别：工程管理硕士

答辩日期：2017 年 5 月 24 日

未经本论文作者的书面授权，依法收存和保管本论文书面版本、电子版本的任何单位和个人，均不得对本论文的全部或部分内容进行任何形式的复制、修改、发行、出租、改编等有碍作者著作权的商业性使用（但纯学术性使用不在此限）。否则，应承担侵权的法律责任。

### 吉林大学硕士学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在指导教师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：张英男

日期：2017年6月1日

## 摘 要

近年来，随着国家对房地产行业宏观调控力度的不断加大，保障性住房比例逐步增高，各地房价均受到不同程度的影响。从总体来说，中国房地产行业已经告别了高速增长、高利润的黄金期，人口红利正在逐步消失，中小城市的人口向大城市集聚流失，房地产行业正面临严峻的挑战。在卖方市场逐步转入买方市场、同行竞争环境日趋激烈的情况下，与以往粗犷、低成本的开发模式相比，当前逐步趋向理性化、规范化、多元化的房地产行业更能适应市场大环境的要求。因此，在以客户为中心的房地产市场中，能否为客户提供客户所认可的产品、并通过价值传播等方式使客户的满意度到达最优，成为当前房地产企业发展的重中之重。

房地产企业在市场竞争中获胜的关键在于其开发的房地产产品是否能符合购买者的心理预期，即所谓的市场需求。只有不断以更优质的产品和服务质量来满足购买者不断提升的住房诉求，房地产企业才能在日新月异的市场更迭中立于不败之地。其中，连接房地产企业与购买者之间的有效渠道，即房地产营销战略尤为重要。能否通过借助营销战略实现卖方与买方之间最有的效沟通、获得双方利益的最大共赢，不仅关系到房地产企业经营的成败，而且影响到我国房地产事业能否健康发展。从我国房地产企业发展的现状来看，大多数企业内部的营销战略建设尚处于起步或较为低级的阶段，具体表现为：在营销层面重手段，轻战略；重个体，轻全盘。系统的房地产营销规划的匮乏，必然会导致房地产企业开发与设计的盲目与随意。因此，对房地产营销战略进行深入考察和研究是十分必要和迫切的。

本论文以 DC 集团为例，借助 SWOT 分析理论、4R 战略、STP 战略等营销战略理论，深入分析当前该企业所面临的营销困境和难题。在结合 DC 集团自身实际情况的基础上，积极借鉴其他优秀企业的成功经验，在对比、交流中提出适合 DC 集团商业地产开发营销战略的新设想和新思路，更好地将营销战略理论与具体实践结合起来，从而为企业的长远发展提出科学、实用、建设性的意见。

### 关键词：

市场营销，房地产营销，营销战略，DC 集团

## Abstract

In recent years, with strength of state macro-control of real estate industry increasing, increased proportion of affordable housing, housing prices have been around the influence of different level. From the overall, China's real estate industry has departed from the golden period of high growth, high-profit, demographic dividend is disappearing gradually, the small and medium-sized urban population to the loss of city agglomeration, the real estate industry is facing severe challenges. In a seller's market into a buyer's market gradually, the increasingly fierce peer competition environment cases, compared with the previous straightforward, the current gradually tend to rationalization, standardization and diversification of the real estate industry is more able to meet the requirements of the market environment., therefore, in the customer as the center of the real estate market, can provide customers recognized market products, and through the value dissemination methods such as make reach optimum customer satisfaction, become the top priority in the development of real estate enterprises.

Real estate enterprises is the key to win in market competition, the development of real estate products conform to the expectations of the buyer, known as the market demand. Only by constantly to the color taking more high-quality product and service quality to meet the constantly home buyers, real estate enterprises can be in an impregnable position in the fast-changing market changes. Among them, the effective way of connection between real estate companies and buyers, real estate marketing strategy. Whether through marketing strategy implementation of the seller and the buyer is the most effective communication, to get the biggest win-win interests, not only relates to the success or failure of real estate enterprises, but also to the healthy development of real estate enterprise in our country. The lack of system of real estate marketing planning, will inevitably lead to the real estate enterprise development and design of the blind and random. Therefore, the real estate marketing strategy in-depth investigation and research, is very necessary and urgent.

Ding city group, for example, this paper using SWOT analysis theory, 4Pstrategy, STP strategy and marketing strategy theory, in-depth analysis of the current difficulties and problems faced by the enterprise marketing. In combined with the actual situation on the basis of ding city enterprises, actively learn from the successful experience of other outstanding enterprises, in contrast, the exchange for ding city group commercial real estate

development and marketing strategy of new ideas and new ideas, better combined marketing strategy theory and concrete practice, for the long-term development of the enterprise scientific, practical, constructive opinions.

**Keywords:**

Marketing, Real estate marketing, Marketing strategy, Dingcheng group

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.3 研究内容.....	4
1.4 研究方法.....	4
第 2 章 相关理论基础.....	6
2.1 营销战略理论.....	6
2.1.1 市场营销的内涵.....	6
2.1.2 市场营销战略的内涵.....	6
2.1.3 房地产营销战略的内涵.....	6
2.1.4 房地产营销战略的特征.....	7
2.2 SWOT 分析理论 .....	8
2.2.1 SWOT 分析的内涵 .....	8
2.2.2 SWOT 分析的内容 .....	9
2.2.3 SWOT 分析的步骤 .....	9
2.3 STP 营销战略理论.....	10
2.3.1 STP 营销战略的内涵.....	10
2.3.2 STP 营销战略的内容.....	10
2.3.3 STP 营销战略在房地产行业的应用.....	11
2.4 4P 营销战略理论 .....	12
2.4.1 4P 营销战略的内涵 .....	12
2.4.2 4P 营销战略的内容 .....	12
第 3 章 DC 集团市场营销现状与存在问题分析 .....	14

3.1 DC 集团概况 .....	14
3.2 DC 集团市场营销现状 .....	15
3.3 DC 集团营销管理存在的问题及成因 .....	17
3.3.1 营销战略不明晰 .....	17
3.3.2 营销策略和方法不当 .....	18
3.3.3 销售部门弱化 .....	18
3.3.4 销售定位与产品定位不符 .....	18
第 4 章 DC 集团市场营销环境分析 .....	19
4.1 DC 集团外部环境分析 .....	19
4.1.1 宏观经济环境分析 .....	19
4.1.2 主要竞争对手分析 .....	24
4.1.3 消费者行为分析 .....	26
4.2 DC 集团内部环境分析 .....	28
4.2.1 产品分析及定位 .....	28
4.2.2 人员及组织结构 .....	28
4.2.3 营销渠道 .....	29
4.3 DC 集团 SWOT 分析 .....	29
4.3.1 DC 集团的调查与分析 .....	29
4.3.2 DC 集团 SWOT 分析矩阵 .....	30
第 5 章 DC 集团市场营销战略设计 .....	32
5.1 DC 集团市场营销战略目标 .....	32
5.2 DC 集团市场营销定位 .....	32
5.2.1 烟台房地产细分市场 .....	32
5.2.2 DC 集团细分市场的选择 .....	33
5.2.3 DC 集团的短期和长期定位 .....	34



5.3 DC 集团营销组合战略 .....	34
5.3.1 产品营销战略.....	34
5.3.2 价格营销战略.....	36
5.3.3 渠道营销战略.....	36
5.3.4 促销营销战略.....	38
第 6 章 DC 集团营销战略的实施 .....	40
6.1 DC 集团营销战略实施模式的选择 .....	40
6.2 DC 集团营销战略实施的内容 .....	41
6.2.1 对现有营销策划部组织结构进行优化调整 .....	41
6.2.2 按照制定的营销战略分布实施.....	42
6.2.3 及时做好效果反馈并适当修正方案 .....	43
6.3 DC 集团营销战略实施的保障措施 .....	43
6.3.1 制度保障.....	43
6.3.2 人才保障.....	43
6.3.3 技术保障.....	44
6.3.4 资金保障.....	44
6.3.5 企业文化保障.....	44
第 7 章 结论和展望.....	45
7.1 主要研究结论.....	45
7.2 研究不足及展望.....	45
参考文献.....	47
致 谢.....	50

# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景

自 1998 年房改以来，房地产行业进入到一个高速发展的时期，逐步在经济发展中占据了支柱产业的地位，成为拉动内需的重要手段之一。特别是在改善城市面貌、提高居民住房水平、加快经济增长及促进就业等方面，它发挥着不可忽视的作用。随着国家宏观调控制度文件的频出，房地产市场也随之经历了由低迷到疯狂再到逐步理性的过程。

有关数据显示，2007-2016 年我国房地产业发展迅猛，从 2007 年的 25280 亿元增长至 2016 年的 102581 亿元，10 年间房地产开发投资总额增长近三倍之多，在总体上呈现快速上升的态势。此外，商品房销售面积由 2007 年的 76193 万平方米涨至 2016 年的 157349 万平方米，增幅近一倍。而在 2007 至 2008 年间，由于国家发生系统性金融危机，无论从房地产开发投资额，还是销售面积上都有了较大幅度的下滑。在那之后，2009 年房地产行业又呈现双指标的持续性上涨，直至 2014 年以后，增长速度才逐渐放缓，实现稳定性增长。总体来说，虽然当前房地产市场竞争激烈、各大房企面临较大的压力；但市场容量总体在扩大，特别是随着城镇化进程的推进，在未来仍有巨大的成长空间。具体数据见表 1.1 及图 1.1：

表 1.1 2007-2016 年全国房地产开发投资与商品房销售面积

年份	全国房地产开发投资 (亿元)	商品房销售面积 (万平方米)
2007	25280	76193
2008	30580	65870
2009	36232	93713
2010	48267	104300
2011	61740	109900
2012	71804	111304
2013	86013	130551
2014	95036	120649
2015	95979	128495
2016	102581	157349

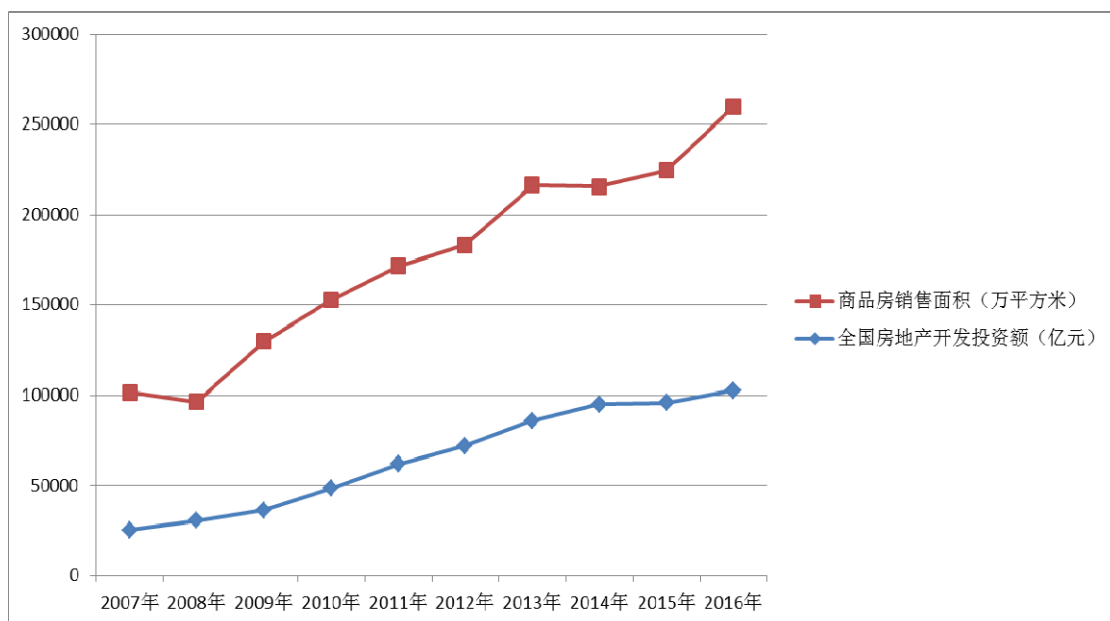


图 1.1 2007-2016 年全国房地产开发投资与商品房销售面积走势图

另一方面，近年来随着房地产市场的快速发展，房地产企业在管理技术和水平上也有了长足的进步，大部分房地产企业对于企业管理的认识和依赖程度也进一步增强。可以预见，管理策略和营销战略在未来房地产企业中的地位将会越来越高。与以往单纯地依靠土地资源的投机和博弈、获得利润爆炸增长的模式不同，如今的房地产企业将更多地注意力投入到优质产品的建设和企业品牌的影响力上，逐步进入以客户为中心、以产品说成绩、向管理要效益的时代。

随着房地产行业的快速发展与房地产市场细化程度的加剧，消费者对于房地产商品的要求越来越多元化，房地产企业的营销战略在整个企业管理中占据的位置也越来越重要并随之不断进步、发展、更新。企业营销战略的制定，是在充分了解行业发展背景的基础上，分析各项目的优势与劣势，对企业开发项目进行合理地分工和布局，力求对其整体进行调控和修正的过程。战略的制定通常是由消费者的需求、市场预期走向以及行业发展、竞争状况等多方面因素决定的。通过细分市场，进一步明确各项目的市场和客户群体，提出相比于其他竞争者更能满足客户需求的实施方案细则，具体包括产品设计、建筑施工、市场营销、售后服务等多方面。

## 1.2 研究目的与意义

当前房地产行业的激烈竞争不仅是体现在产品质量和配套服务上，还与区位、运作资金、产品价格等诸多因素密不可分，这就对企业的运营模式提出了更高的要求。

房地产营销策略的制定关乎企业的发展走向和潜力，要在充分了解和把握竞争重点的前提下，提出立足于客户需求的计划和方案。尤其是像 DC 集团这样“事改企”的企业，企业要充分利用营销手段和管理上的优势，积极适应市场需求，敢于进行营销改革和体系重建，充分发挥企业营销战略的作用，帮助企业更好地在当前激烈的市场竞争中立于不败、脱颖而出，促进企业的长足发展。因此，研究如何制定企业的营销战略是十分必要的。

正确制定企业营销战略作为提高企业竞争力、促进企业可持续发展的重要手段，其研究的意义具体表现在：

首先，研究和制定企业营销战略能够提高企业的开发 and 创新能力，有利于提高企业的综合竞争能力。当前，烟台市城建重点项目、城市基础设施建设、旧城、旧村改造等规划项目发展迅速，吸引了大量外地开发商关注和投资的目光。外来资金在房地产行业的融资和投资比例逐年上升，尤其是一些房地产行业空头企业，如万科、金地、保利等，在烟台投资建设的项目也在逐年增多，对于 DC 这样的企业来说是极大挑战。如若 DC 集团不能适应市场发展、满足市场需求，忽略管理模式上的改革和创新，必将逐渐失去本土优势，丧失大量的市场份额，被时代淘汰。因此，企业需要积极探索出更多切合自身实际需要的发展模式和营销战略，并在其科学的指导和正确的引领下，不断迸发出新的活力，在激烈的竞争中脱颖而出。

其次，房地产营销战略的研究和制定能够使企业及时了解市场的实时动态行情，及时获取市场环境变化、市场需求变化以及消费者消费行为的变化等，为企业的决策和分工部署提供准确、真实的信息，使其能够灵活地应对市场上的供需变化，调整部署思路，规划企业发展动向和目标，将被动追逐市场变为主动、积极地向市场出击，扩展企业发展的弹性空间。

最后，房地产营销战略的研究与制定能够帮助企业建立起一套系统性强、效率高、切实可行的运营管理体系。企业营销战略是在企业战略的基础上制定的，它既是企业营销管理思想的综合体现，也是研究和制定正确市场营销决策的出发点。无论处于哪个发展阶段，企业势必要根据市场的变化及时调整、制定出与市场行情相适应的营销战略。科学的企业营销战略能够加强企业与市场之间的良性互动和有效沟通，促进公司销售目标的实现，提高客户的满意程度，从而带动客户的口碑效应及二次消费。

由于 DC 集团前身为烟台市第二房屋建设综合开发公司，即由事业单位通过改制企业、后整合控股其余辖属企业而来。尽管其发展速度较快，但在当前房地产行业发

展速度的降低、房地产泡沫化加剧、去库存量压力增大、国家宏观调控力度增大等因素的影响下，DC 集团的发展必将朝向制度化和规范化。因此，对 DC 集团而言，研究如何制定企业营销战略是必要且有意义的。

### 1.3 研究内容

本论文通过运用理论研究、对比分析等多种方法对 DC 集团的营销战略进行研究和探讨。同时将 SWOT 分析理论、4P 战略、STP 战略等营销战略理论与企业实际情况相结合，在系统研究的基础上，提出适合企业发展的营销战略。本论文的具体内容为：

第一部分总体介绍了本论文的研究背景、目的、意义、思路、方法和创新点。

第二部分系统地介绍有关营销战略的相关理论，包括市场营销理论、4P 营销理论、4R 营销理论及 SWOT 分析理论，介绍并阐释各个理论中不同要素的分析方法，总结出各个理论的适用范围及优缺点，为下文 DC 集团的现状分析及营销战略研究提供理论支撑。

第三部分对 DC 集团所处的市场营销环境进行现状分析，较为全面地介绍 DC 集团的发展历史、业务范畴等信息。同时，在具体结合当前宏观经济环境、房地产行业环境、企业内部环境等基础上，通过运用 SWOT 法对企业当前优势、劣势、机会、威胁进行系统的分析与归纳。

第四部分对 DC 集团市场营销战略进行设计与制定。通过市场调查、对比分析等多种方式对 DC 集团进行分析，了解客户需求，细分市场，找准目标客户及目标市场，并运用 STP、4P 营销战略理论制定出最适合该企业发展的营销战略。

第五部分进一步探讨 DC 集团市场营销战略的实施情况，并对营销战略实施的主要模式进行分析，研究出实施营销战略的必要保障措施，包括对企业制度、人才、企业文化等方面。

第六部分得出研究结论，并对研究中存在的问题和不足做进一步的阐述。企业性质、所处时代环境的不同，企业营销战略表现的方式也各有差异。由此，企业的营销战略并不是一成不变、战略的制定也绝非一劳永逸，而是不断发展、创造与更新的。

### 1.4 研究方法

本论文主要采用资料研究法、个别案例法、实践调查法、对比分析法等研究方法对研究对象进行研究。

资料研究法：本论文通过借助互联网、文献数据库、图书馆、书店、学术会议资料等途径广泛搜集各种资料，并对搜集的资料进行分类、筛选、归纳，从中提取相关理论和研究成果，为论文的创作研究提供理论支撑。本论文搜集的资料类型主要有论文和专著、行业资料、内部资料三种。其中，论文和专著指搜集到的大量关于企业营销战略方面的书籍和案例，了解并明确企业营销战略制定的理论、方法和程序。行业资料则主要是收集房地产开发企业的相关资料，研究行业内部惯用营销战略，了解其各自优势、劣势，以便为企业对症下药，量身订制营销战略。而内部资料主要是 DC 集团内部的相关数据和统计。

个别案例法：本论文选取 DC 集团做个案研究。DC 集团是一个正处于成长期的大中型房地产集团。该企业的业务范围主要是针对山东沿海地区及部分内陆地区的房地产开发及重要地段的商业设施、相关配套设施开发建设。本论文选取该企业的原因在于其尚处于发展不完善的成长期，营销战略有待开发和补充，对该企业的营销战略进行研究和探索，必将有助于企业发展。

实践调查法：本论文注重对该企业进行实地调查，借助企业员工访谈、内部资料阅读分析等一系列方法深入了解该企业，掌握企业内部的一手资料。在充分了解企业实际情况的基础上，运用理论工具进行企业营销战略的研究分析。

对比分析法：在结合大量实践调查结果和数据的基础上，本论文注重对其他企业营销战略的借鉴和学习，通过定量、定性地对比分析、归纳总结，进一步提出更适合该企业长远发展的营销战略。

## 第2章 相关理论基础

### 2.1 营销战略理论

#### 2.1.1 市场营销的内涵

市场营销是指在产品的创造、沟通、传播和交换中，能够给消费者、合作对象和整个社会产生价值的过程、活动以及体系，其主要是指营销人员针对市场开展经营活动、销售行为的过程。市场营销中最重要的目的是创造、获取和维系顾客。市场营销要求企业面对竞争对手要有长远的意识，这样才能在激烈的竞争中存活。同时，要注意市场调研和信息的收集，并积极推行革新，只有这样才能在瞬息万变的 market 环境中做出正确的决策，带领企业谋求生存和发展。

#### 2.1.2 市场营销战略的内涵

市场营销战略指在现代市场营销思想影响的基础上，企业为了能够达到特定期间发展目标而出台的营销活动的设想和规划。它会随着市场和企业自身的变化而不断发展、创新。市场营销战略属于企业职能战略领域的内容，但是和该领域的其他战略相比又存在着差异，属于最核心和最重要的职能战略，其他战略应当给市场营销提供帮助与支持。可见，市场营销战略是实现企业总体战略的途径和手段，其最终目标就是要实现企业的战略目标。因此，市场营销战略的研究和制定直接关系到一个企业的未来发展信心，关系到企业的生死存亡，在企业战略中占据着重要位置。

#### 2.1.3 房地产营销战略的内涵

房地产营销属于市场营销在特定行业内的分支，指的是为了能够对消费需求进行更加全面有效的了解，帮助企业达到发展目标，研发推出科学的房地产产品，并将其有效地从房地产企业输送给客户的社会管理过程。房地产营销战略的制定基于市场营销战略理论，但由于房地产相对于一般商品具有存在价值较高、固定性较强、生活必需品等特有属性，使房地产营销战略的制定又区别于一般的市场营销战略。房地产营销不单单是靠营销部门就可以完成的，而是一个整体的、系统的活动，涉及产品、策划、营销、人事等多个部门，是由参与企业运营的各方面构成的相互联系、相互影响、相互制约的有机整体。房地产企业营销的本质是以消费者对各类房地产商品的需求为出发点，通过为其提供商品住宅、商业写字楼、商业综合体、工业厂房等商品及配套

服务，满足消费者生活或生产的需要，以获取利润的商业活动。而房地产营销战略的核心是满足消费者的意愿，适应市场的需求。在当今社会主义市场经济体制下，决定行业和企业未来走向的是市场的选择。因此，对于房地产行业的市场营销战略制定，要充分结合行业特性，根据市场走向和消费者需求，利用企业自身优势，克服劣势，制定有利于企业长远发展的营销战略。

#### 2.1.4 房地产营销战略的特征

(1) 房地产营销战略具有市场营销战略的基本特征<sup>1</sup>。具体表现为：

全局性。营销战略的制定是关乎企业全局发展的问题，对企业的生产经营具有重要指导意义和价值，在企业管理中占据十分重要的地位。营销战略在设计并出台后，企业的所有部门和员工就应当针对该战略的目标进行不断努力，所有的工作也应当以该战略作为指挥。

长远性。营销战略的制定是基于企业的长远发展考虑的，是企业对未来较长时期内如何经营和发展的全盘谋划。

纲领性。营销战略在企业管理中占据着统帅的作用，营销战略的方向往往决定着企业未来的发展方向，是关乎企业发展大计的纲领性规划，在当前竞争激烈的行业市场，直接影响着企业的兴衰成败。

竞合性。企业之间、企业 and 市场之间既有合作一面又有竞争一面。营销战略主要是希望能够达成企业所制定和期望的目标。随着新经济时代下市场环境的瞬息万变，对企业之间的竞争与合作提出了更高要求。只有恰当把握如何选择竞争对手、合作对手，如何把握竞争与合作时机，才能使企业得以存活和发展。那些仅凭一己之力在市场上孤军奋战的企业，很难有较大的发展和进步空间。战略合作、产品外包、战略收购、出资入股等企业合作策略逐步成为企业制定战略考虑的重要部分。

应变性。营销战略的制定不是一成不变的，应该结合企业自身状况和市场环境，及时对战略进行修正和调整，以适应市场需求和企业的发展。

稳定性。营销战略是制定企业营销的纲领性文件，具有相对稳定性，一经制定，就应该按照执行，不能朝令夕改。在市场环境不出现大动荡、战略不出现指导性错误的情况下，企业要尽量维护营销战略的指导性地位。

(2) 房地产市场的特殊性使房地产营销也表现出其自身的独特性。具体表现为：

---

<sup>1</sup>荆会芬. 房地产市场营销[M]. 河南: 郑州大学出版社, 2009.



区域性强。由于房地产市场具有较强的区域性，因此企业应当充分掌握和熟悉当地的城市建设规划、人口结构以及教育资源分布等信息，根据不同的区域环境进行针对性强的战略制定和营销策划。

耗时较长。房地产属于固定资产，一般都具有比较高的价值，大部分的消费者都得通过不止一次的查看和对比才能够最终决定是否购买，所以营销人员大多需要与潜在客户进行多次交流、协商，才能得到消费者认同，完成销售。

变化性大。房地产开发的周期一般较长，大多需要数年的时间。因此，企业必须根据市场环境的变化，及时调整营销计划。

受消费者预期影响较大。相较于一般商品，房地产具有投资属性，消费者对房地产市场的预期也会直接影响房地产的销售情况。因此，企业要充分考虑消费者的心理预期，采取适当的营销策略迎合消费者的消费心理和需求，以确保企业盈利目标的实现。

受法律政策影响较大。国家颁布的相关法律、改革政策等都有可能对房地产市场产生影响。因此，企业营销战略的制定要具备一定的前瞻性，积极应对国家法律、政策的变化并能适时调整营销策略。

## 2.2 SWOT 分析理论

### 2.2.1 SWOT 分析的内涵

SWOT 分析指的是通过分析企业内部环境和外部环境，并对竞争条件展开研究，从而了解企业在参与市场竞争过程中所拥有的优劣因素，更好的把握可能的机会与潜在的威胁。借助于调查列举的方法，按照矩阵格式进行排列，通过进行系统分析，把不同因素进行匹配展开分析，以此来总结归纳出能够帮助企业进行决策的结论，使企业能够充分调动内外部资源帮助实现企业战略。通过采用 SWOT 分析法，能够更加系统和全面的展开分析，并且按照分析结论进行企业发展战略和规划的制定。

相比于其他分析方法，SWOT 分析在系统性以及结构化方面更加具有优势。从结构化角度看，SWOT 采用矩阵的形式对研究结果进行表述，矩阵的每个区域都具有对应的含义；从内容角度看，SWOT 分析更加重视以结构的形式来研究企业内外部情况。此外，在 SWOT 分析法尚未被正式提出前，已有研究人员开始从企业内外部优劣、威胁、机会等方面进行分析，但是并没有将这些方面综合起来进行考量。SWOT 分析法

最主要的进步就是其通过从系统的角度将这些方面都综合起来研究，从而推动在进行设计和制定计划的时候更加具有科学性。

自从 SWOT 分析法被提出后，越来越多的竞争分析以及企业战略分析开始采用这种方法，从而逐渐发展为重要的管理工具。SWOT 分析法具有简洁明了的优势，就算在数据定量方面存在不足，但是其所得到的结论依然能够使人信服。然而，正是因为 SWOT 方法较为简洁明了，导致其面临着精度偏低的问题。SWOT 方法主要是对问题进行定性分析，借助于对 S、W、O、T 四个方面进行研究，粗略的获取企业竞争所具有的优劣方面，并在这个基础上提出结论，这其中主观意识具有比较大的影响。因此，SWOT 分析结论是否科学准确需要受到来自分析者自身不足的限制，在对问题展开定性分析和判断的时候，应当坚持客观和真实的原则，在具备条件的情况下还应当通过数据定量分析进行佐证，从而增强分析结果的准确性。

### 2.2.2 SWOT 分析的内容

SWOT 坚持系统性分析问题的原则，对问题的各个方面都进行充分考虑，并且对问题存在的原因和解决办法进行结构，不但能够清楚的列出，还能够为检验结论提供便利。所以，SWOT 方法在企业制定发展战略的过程中得到广泛的使用<sup>2</sup>。在开展 SWOT 分析的过程中，需要从下面这些角度展开：

(1)优势，属于组织机构内部因素，主要是分析竞争优势、财政资金供给充足、科技领先、规模大、市场占有高、生产经营成本低、产品品牌和市场认可度高、宣传力度强等。

(2)劣势，属于组织机构内部因素，主要是管理层级复杂、技术落后、研发投入不足、产品滞销、缺乏资金支持、机器设备落后、经营水平不高等。

(3)机会，属于组织机构外部因素，主要是新市场、国外市场准入、竞争对手决策错误、新产品、新市场需求等。

(4)威胁，属于组织机构外部因素，主要是竞争对手出现、行业政策发生改变、经济形势恶化、客户需求变化、替代产品增加、突发情况、市场需求减少等。

### 2.2.3 SWOT 分析的步骤

在进行 SWOT 分析的时候，需要按照以下步骤展开：

---

<sup>2</sup> 罗杰·A·凯琳,罗伯特·A·彼得森著,范秀成译.战略营销[M].东北财经大学出版社,2000.

(1)调查分析。综合采取多种方法进行调查分析，研究企业所面临的内外部环境。在外部环境方面，主要存在着风险和机会两方面，这两方面将会对公司持续健康发展产生直接影响。在内部环境方面，主要是公司所存在的优势与劣势，其反映出公司在发展过程中所面临的有利条件和不利条件，是一种具有主观能动性的影响因素。在对公司内外部环境进行调查分析的时候，不但需要关注过去和现在所处的情况，还需要对未来可能发生的情况进行分析。

(2)构造 SWOT 矩阵。按照重要性以及影响大小的顺序对调查分析的结果进行排列，从而构造出企业的 SWOT 矩阵。在进行矩阵构造的时候，对于与企业持续健康发展有重要、长期、紧迫影响的因素，应该在矩阵中进行优先列示，对于次要、短期、非紧迫影响的因素排在相对靠后的位置。

(3)制定行动计划。在对公司影响因素以及 SWOT 矩阵完成分析构建后，就能够进行行动计划的设计和出台。在进行行动计划的制定时，需要遵循的原则是：考虑过去、立足当前、着眼未来；发挥优势因素，克服弱势因素，利用机会因素，化解威胁因素。借助于对这些问题的研究，能够将影响因素和应对措施进行有效整合，从而为企业制定发展战略提供帮助。

## 2.3 STP 营销战略理论

### 2.3.1 STP 营销战略的内涵

STP 营销战略又称目标市场营销战略。美国营销学家温德尔·史密斯最早提出市场细分的概念，又经美国人菲利普·科特勒进一步发展和完善，逐步形成成熟的 STP 理论。它是战略营销的核心内容，揭示了营销战略的重点和形成过程<sup>3</sup>。STP 理论由市场细分(Market Segmentation)，目标市场(Market Targeting)和市场定位(Market Position)三个部分组成。简单地说，STP 理论指的是借助于对市场进行细分，挑选出最符合企业需求的目标客户，并以此确定企业的目标市场，使企业能够准确的对自身面向市场展开定位。

### 2.3.2 STP 营销战略的内容

(1)市场细分。所谓市场细分指的是按照消费者所具有的不同需求，把市场划分为多个客户群体，并且按照所划分出来的客户群体对市场进行划分。在之前大众化营销

---

<sup>3</sup> 王云.世界市场格局的变化及中国企业的应对措施[J].城市建设理论研究,2012, (24):2095—2104.

的阶段，市场通常都面临着供不应求的问题，也就是产品在生产出来后基本不需要考虑或者担忧不能够很好的销售。然而，随着社会经济不断发展，市场的结构和供需关系发生了变化，一些细分市场逐步由卖方市场转化成买方市场，消费者自身的需求成为企业关注的焦点。在同类产品的市场竞争日趋激烈、技术革新速度加快、产品的生命周期逐渐缩短、老产品不断被新产品取代的现实情况下，企业很难满足所有消费者的全部需求。因此，要想适应消费者多样化、个性化的消费需要，就要求企业进行市场细分，从中选择一个或几个细分市场，有针对性地对特定消费者开展企业的生产经营。

(2)目标市场。任何企业的资源都是有限的，企业要结合自身的资源、能力和目标谨慎地考虑、选择一个或多个适合进入的细分市场，明确该细分市场和企业所发展的方向具有一致性。企业需要根据自身实际情况和未来发展目标选择最佳的细分市场，如果不加准备就贸然选择和自身目标不符的市场，往往会使企业丧失优势资源，效益下降，影响企业的长远发展。此外，企业应当具备相应的基础来帮助其达到战略目标。企业在选定目标细分市场后，需要综合分析和研究在该市场应当拥有的相关能力与资源，确保企业可以在细分市场持续健康发展。

(3)市场定位。企业在市场细分和选定目标市场之后，应当根据消费者的特定需求设计和开发出具有针对性的优势产品，塑造某种特定形象，并将此形象深入人心。在目标市场顾客群体中形成的印象就是市场定位。

### 2.3.3 STP 营销战略在房地产行业的应用

当前，日用品行业更多采取 STP 战略开展营销活动，尽管其在房地产商品的营销中的运用较少，但 STP 战略对于房地产商品的营销同样适用。具体表现如下：

首先，结合房地产市场需求量大、目标客户构成复杂、消费需求存在着比较大的差异，通过对市场进行细分，能够充分发掘市场机会，帮助企业对选择的细分市场中客户需求、满意度、竞争情况等展开科学研究和分析，为企业实现持续健康发展寻找最佳的途径。通过这种措施，不但能够让企业更好的调整决策或制定新产品的开发计划；又能协助企业掌握产品更新换代的主动权，更好地开拓新市场，适应市场需要。

其次，选择和确定目标市场。市场细分后的子市场一般比较具体，企业应当按照自身的发展规划和实际能力选择最优的目标对象和目标市场。在完成对市场细分后，企业所面向的客户群体在结构上更加单一，因此对其需求的分析能够更为准确，这有

助于营销战略的精准化和针对性。此外，通过对市场进行细分，有助于更好的获取客户动态需求信息，当客户需求出现改变的时候，企业能够快速地进行调整，从而更好的满足客户需求，增强企业的市场竞争力。

最后，当确定目标市场的选择后，企业需要给自身一个定位，即通过品牌的塑造，企业文化传播等方式，使产品在消费者心中占据有利位置，进入消费者大脑中的阶梯，赢得消费者青睐，进而促进企业发展。

## 2.4 4P 营销战略理论

### 2.4.1 4P 营销战略的内涵

4P 营销战略理论是在 1960 年由杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)提出的，具体包括 Product(产品)、Price(价格)、Place(渠道)、Promotion(促销)。

### 2.4.2 4P 营销战略的内容

#### (1) 房地产营销产品战略(Product)

产品既包括为目标市场提供的有形物品，也包括无形服务。具体到房地产项目中，它包括别墅、公寓等房地产实物资产和权益资产，比如房地产投资信托基金、房地产开发企业债券等。服务、质量是产品的生命，其中实物资产的质量主要是建筑质量、软环境等，而权益资产的质量主要是安全性、收益性等。售后服务主要包括物业管理服务、房屋维修服务、权益资产转让交易服务等。房地产市场上的产品——房屋，它的质量和服务应着重关注提高客户的满意程度，使房地产企业在房地产市场上能立于不败之地。值得注意的是，在制定产品战略时，房地产企业所生产的产品的功能、特点必须符合市场需求。

#### (2) 房地产营销价格战略(Price)

房地产开发建设、抵押出让、买卖租赁等营销活动均属于商品经济范畴，因此需要遵循等价交换等市场经济基本原则。企业应当通过对市场产品价格定价规律以及产品成本等因素进行综合分析，借助于多样化和有针对性的定价方法来开展营销。

#### (3) 房地产营销渠道战略(Place)

营销渠道是企业将自身产品信息向消费者发送的主要方法，属于消费者和企业产品之间架构的桥梁。对于房地产企业而言，渠道是具有非常关键的作用，只有具备高

效快速的营销渠道，才可以在更短的时间内将产品推销给消费者。房地产商品具有比较明显的特殊性，自身的不动产特性导致其无法流通，不能够像普通商品那样在流通领域进行产品加价，因此在营销的过程中更为直接和简洁，主要是房地产企业或者中介来完成营销工作。

#### (4) 房地产促销组合战略(Promotion)

在进行房地产市场营销的过程中，不但需要企业根据实际成本和利润确定最佳的价格水平，还需要其同消费者之间展开良好的沟通交流，确保相关信息能够及时传递给目标客户群体。房地产产品促销并非是简单的促销活动，其包括由经销商、房地产企业员工以及消费者等诸多参与者和不同促销方式共同形成的促销组合。

## 第3章 DC集团市场营销现状与存在问题分析

### 3.1 DC集团概况

DC集团正式成立于2014年11月份,它是在烟台DC置地发展有限公司与烟台中翔置业有限公司为核心的基础上、通过整合相关控股辖属企业成立的“事改企”类型的公司。

公司原始发轫于1984年11月成立的烟台市第二房屋建设综合开发公司,隶属于烟台市芝罘区政府领导的企业化管理的事业单位。其在1988年更名为烟台市芝罘区城市建设综合开发公司。在此期间,烟台市芝罘区城市建设综合开发公司取得了国家建设部一级房地产开发企业资质,并荣获首届全国地产百强企业。1992年合资开发的烟台商城(现大润发、百盛所在)曾是当时最大的单体商业基础设施,被誉为“齐鲁第一城”。1997年6月在这里成功举办了第二届APEC国际贸易博览会。

1999年底,公司完成了由企业性事业单位变为企业的“事改企”变革。2000年6月份,公司变更登记为烟台中翔置业有限公司。2002年3月2日,中翔置业有限公司首届股东会议胜利召开,全体员工集体买断国有股份,完成企业改制。

2007年集团注册成立了烟台DC置地发展有限公司,并获得DC2008项目土地;第二年,菏泽中翔也成功竞得橡树湾项目;2011年,经过近10年酝酿报批的DC国翠项目开工启动,并于2013年全面竣工。

随着公司30年华诞的到来,公司组建以烟台DC置地发展有限公司为母公司的集团企业。目前DC集团公司已经发展成为以房地产综合开发为基础,营销策划代理咨询、投资融资担保、新能源开发利用、材料设备配套、网络科技等为辅的集团化企业。母公司烟台DC置地发展有限公司,成员企业有烟台中翔置业有限公司等近10家企业,与新加坡新东方私人控股公司合资的新东方商城实业发展有限公司,共同经营烟台商城约9万平方米的商业地产。随着DC国翠项目销售的完结,DC海望角国际公寓、昊翔万润城等项目也进入实质开发建设轨道,五位一体的DC集团逐步发展、壮大。

DC集团的开发业绩涵盖早期的“二开发”时期到“芝罘城建”时代,也包括从“中翔置业”期间到“DC置地”现今。30年公司共开发房地产面积约300万平方米,开发建设了30多个大小项目,涵盖了普通住宅、高级住宅、写字楼、公寓、公共设施、商住项目、商业综合体等物业开发领域,总资产达到20亿元,自营或参股运营的商业

或物业面积达 15 万平方米。各时期主要开发项目如表 3.1：

表 3.1 DC 集团开发情况简介

项目 \ 时期	主要业绩
“二开发”时期	1 南洪街小区 2 毓秀小区 3 白石路小区 4 北大西街
芝罘城建时期	5 上夼小区 (1992 年 住宅 14 万平方米) 6 南门外小区 (1993 年 住宅 2.7 万平方米) 7 支农里小区 (1994 年 住宅 9.6 万平方米) 8 福安小区 (1995 年 住宅 7.5 万平方米) 9 阜民街 (1988 年 住宅 1.7 万平方米) 10 金沟寨小区 (1992 年 住宅 14.1 万平方米) 11 文化宫西街改造 (1988 年 商业\住宅街区改造 3.2 万平方米) 12 幸福河东小区 (1988 年 商业\住宅 3.1 万平方米) 13 天园大厦 (1996 年 商业设施 4.9 万平方米) 14 烟台商城 (1992 年 大型商业设施 12.8 万平方米) 15 助剂厂改造项目 (1994 年 商业\住宅 3 万平方米) 16 金都广场 (1999 年 住宅 10.1 万平方米)
中翔置业时期 (菏泽中翔)	17 迎宾路景观改造 (2000 年 市政工程 1.1 万平方米) 18 中翔海韵广场 (2000 年 海岸休闲观光广场 2 万平方米) 19 创富中心 (2007 年 写字楼公寓综合体 2.7 万平方米) 20 中桦家苑 (2007 年 住宅 2.1 万平方米) 21 环翠苑(菏泽) (2004 年 经济适用房) 22 花城小区(菏泽) (2005 年 住宅 5.5 万平方米) 23 橡树湾(菏泽) (2007 年 住宅 5.5 万平方米) 24 国翠 (2011 年 住宅 5 万平方米)

从上表中可以看出，DC 集团自 1988 年以来，长期从事房地产开发行业，开发产品多，且涉及面较广。但近年来，却无新开发项目。

## 3.2 DC 集团市场营销现状

DC 集团在过去 30 年来，开发建设了众多区位优、品质好的楼盘，且开发建设范围涉及面广，从普通住宅、公寓、写字楼到厂房、市政基础设施、旧城改造项目等均有涉猎。但自 2011 年开发 DC 国翠以来，再无新项目开发建设，而是继续对库存量进行销售。究其原因主要为：一是近年来房地产行业不景气，受金融危机的影响，房地



产开发过剩的现象被进一步放大，房地产利润率降低，使得一些低成本、低质量项目失去市场；二是房地产库存量过大，企业必须去库存才能得以回笼资金，因此无力开发新产品；三是黄金区位、稀缺地段的竞争激烈，好的区位、地段需付出更大成本。

当前，DC 集团销售产品主要为国粹项目库存量住宅。国翠项目总开发建筑面积 5 万平方米，自 2011 开盘销售至今，仍剩余少量未销售。其销售情况如表 3.1 所示：

表 3.1 2012 年-2016 年销售情况统计表

年份	销售面积(m <sup>2</sup> )	均价(元/m <sup>2</sup> )
2012	18685	8864
2013	7756	9868
2014	6786	11322
2015	6568	13448
2016	4754	15646

由上表可以看出，国翠项目开盘初期销售情况良好，第一年已销售近总量的 40%，但从 2013 年起便出现断崖式下滑，并在后续销售中维持低迷，虽然尾盘接近清盘，但相比较其他项目时间跨度过长，影响了资金的回笼和后续项目的开发。其销售均价随着近年来房地产市场的发展和其地段区位优势充分发挥呈现逐年增长的态势，相比较周边其他楼盘，其定价区间基本合理，只是定价策略有待商议，以 2013 年成交情况可以看出，见表 3.2：

表 3.2 2013 年周边楼盘成交情况统计表

楼盘名称	成交均价	对外报价	平均成交面积
御景观城	10603	11200	220 m <sup>2</sup>
黄海明珠	9642	10800	168 m <sup>2</sup>
万泰麓溪公馆	10038	10500	172 m <sup>2</sup>
国翠	9868	11500	115 m <sup>2</sup>

由上表可以看出，价格表还是存在一定的虚高，使很多客户无法谈到具体细节，看完房连售楼处都不回就走了。客户感觉连继续谈的价值都不存在。诸多原因，使得 2013 年国翠项目虽然来访量多达 2850 组，但成交量只有 147 套，总销售率仅为 5.15%。

从户型角度看，截止目前销售户型情况如表 3.3 所示：

表 3.3 销售户型情况统计表

户型面积(m <sup>2</sup> )	已售(套)	剩余(套)
80	62	2
93	5	0
103	64	5
135	45	0
147	48	4
155	46	3
166	42	9
220	25	5

由上述数据可以基本看出，该区域的消费者更趋向于小面积户型，和周边的优质学区有着重要关系。

从销售模式和方法上来，DC 集团针对国翠项目采取的是传统的营销方式，主要通过项目设置售楼处、周边设置广告牌、发放传单、刊登报纸广告的方式。从之实际情况来看，效果不是很理想，由于项目所处位置周围有大量办公区、公建和住宅，项目所处地理位置不明显，售楼处和广告牌的辐射范围会受到很大限制，而宣传单和报纸广告的发放，也只是在开盘初期有较为理想的效果，后期的效果不明显。此外，公司对项目的促销活动力度也不够，在项目进入销售低谷期时，没有及时运用有效的促销战略，吸引更多消费者，缓解销售压力。

### 3.3 DC 集团营销管理存在的问题及成因

由上述 DC 集团的现状可以看出，DC 集团的销售存在诸多问题，致使虽然坐拥核心地段仍积压多年。其营销管理中存在的主要问题包括：营销战略不明晰、营销策略和方法不当、营销部门弱化等问题。具体表现为：

#### 3.3.1 营销战略不明晰

DC 集团由于其前身为国有事业单位改制企业，其发展理念往往会受到影响，没能及时根据市场需求制定营销战略。其现状为没有系统性的营销战略，多数项目是根据总经理与高层管理者研究后决策，其产品开发也相对较随意，通常采取先拍得土地，再按照所拍地块进行后续开发和设计研究。其优点为更为灵活多变，可以随时终止或

改变计划。但缺点仍很明显，即缺乏必要的营销战略，使得企业失去目标，丧失对远期发展的掌控力度，同时容易对企业文化及员工的积极性产生影响，进而影响整个企业的活动。究其原因，是由于改制企业没有充分适应市场，将过多原有模式照搬照抄，缺乏创新意识和长远发展意识。

### 3.3.2 营销策略和方法不当

公司在营销策略和方法上存在一定的问题。从上述数据可看出，公司虽然开发建设了较好的产品，但由于营销策略和方法不得当，致使销售业绩平平。在来访量足够多的情况下，成交量竟只占 5.15%，说明消费者的意愿没有得到充分的满足。价格虚高致使一部分消费者望而却步，转而去需求其他选择。在销售方法上公司大多采取常规性的销售方式，如设立销售中心、发放传单等策略，相对较为单一，且效果不明显，没有能够有效到达充分宣传的目的，使得一些真正有需求的消费者没能及时了解到销售信息，进而失去一些潜在客户。究其原因，是由于公司前期缺乏必要的调研，对消费者的倾向和需求不够了解，致使销售策略和方法不得当。

### 3.3.3 销售部门弱化

由于集团公司的组织结构过于简单，为直线型(见图)，其销售部门力量也相对单一和薄弱。销售部门中没有具体从事数据调研、分析和理论研究的人员，对竞争对手不够了解，对市场行情分析不充分，进而造成信息失衡，“守株待兔”的营销模式使得销售活动变得举步维艰。另外，销售部门人员不足，销售经验不够，也成为影响销售业绩的重要因素。

### 3.3.4 销售定位与产品定位不符

此外，DC 集团还存在着销售定位与产品定位不够切合的问题。公司在产品设计阶段没有做好充分的调研，错误预期市场，使得在户型设计和分配上不够合理，没有突出主力产品的定位。而在销售初期销售状况良好的情况下，公司没有合理运用销售策略将各户型合理推广搭配销售，致使一些大面积户型滞留，在后期销售不景气时，更难以销售；同时，公司还存在着销售不佳导致的口碑下降，进而继续影响到后续的销售。由于房地产市场的特殊性，客户口碑的好坏对产品的营销起到至关重要的作用，人们买房之前往往习惯于向周围的人们咨询，以获取信息，因此，销售率低下、销售业绩惨淡会直接营销到消费者的口碑，造成连锁反应。

## 第 4 章 DC 集团市场营销环境分析

### 4.1 DC 集团外部环境分析

#### 4.1.1 宏观经济环境分析

##### 1. 经济环境

##### (1) 全国生产总值

近十年来，我国经济发展迅速，2016 年 GDP 总量将超过 70 万亿，GDP 增速多年来均处于全球领先水平。

表 4.1 2006-2016 年全国 GDP 及增量

年份	GDP(亿元)	GDP 增速
2006	209407	10.7%
2007	246619	11.4%
2008	300670	9.0%
2009	335353	8.7%
2010	397983	10.3%
2011	471564	9.2%
2012	519322	7.8%
2013	568845	7.7%
2014	636463	7.4%
2015	676708	6.9%
2016	744127	6.7%

数据来源：国家统计局统计公报

从以上数据可以看出，十一五期间，我国经济以快速增长为目标，GDP 增速一直保持 9% 以上的增长速度；十二五期间，政府致力于经济转型，中国经济在“稳增长”和“调结构”平衡间一改以往“高增长”态势；2016 年中国 GDP 增长率至 6.7%，经济总量超过 70 万亿元，增量约为 7 万亿元；对全球经济增长的贡献将达到 30% 以上，中国经济社会保持平稳健康的发展，“十三五”有了一个良好的开局。

##### (2) 烟台市生产总值

烟台作为山东半岛重要城市之一，其生产总值长期处于全省乃至全国前列。2016

年烟台市的 GDP 总量达到 6926 亿元，位列山东省第二名，全国第 20 名。

表 4.2 2006-2016 年烟台市 GDP 及增量

年份	GDP(亿元)	GDP 增速
2006	2402.1	17%
2007	2878.97	16.6%
2008	3434.19	13.6%
2009	3728.68	13.5%
2010	4358.46	14.1%
2011	4906.83	12.1%
2012	5281.38	10.3%
2013	5613.87	10.2%
2014	6002.08	9.1%
2015	6446.08	8.4%
2016	6925.66	8.1%

数据来源：烟台市统计局统计公报

从以上数据可以看出，近年来烟台市的社会经济得到了较快发展，GDP 平均增幅均超过全国平均水平。十一五期间，经济增速均保持在 13% 以上。十二五期间，贯彻国家“稳增长”、“调结构”总体方针，经济增速逐步放缓，进一步最求优质 GDP 的增长，增长速度仍长期处于 8% 以上。2016 年是十三五开局之年，面对复杂多变的国内外经济形式，烟台市经济增速仍超过全国平均水平，达到 8.1%。

## 2. 政策环境

### (1) 国家对房地产市场的宏观调控

近年来，我国房地产市场的一些不稳定因素诱发了一些不理性行为，使国家加强了对房地产市场的宏观调控力度，先后颁布了一些调控政策。这充分说明我国对保障民生、维持房地产市场的有序发展所做出的巨大努力，房地产市场也经历了由低迷到火爆再到逐步稳定的局面。

2016 年我国对房地产市场的调控总体来说呈“先松后紧”的状态。年初，全国政策以宽松为主，二季度逐渐收紧；下半年重点城市以政策收紧为主，可称得上“史上最严”，“分城施策”的楼市政策走向更加明显。具体政策如下：

2 月 2 日，央行发布通知，规定在不实施“限购”的城市中，商贷的首付比例最

低 20%，二套房首付款不低于 30%。(宽松)

2 月 17 日，根据国务院有关部署，国家 3 个部委联合印发了《关于调整房地产交易环节契税、营业税优惠政策的通知》，规定自 2 月 22 日起，调整房地产交易环节契税、营业税优惠政策，北、上、广、深暂不实施个人购买家庭第二套改善性住房契税优惠政策和营业税优惠政策。(宽松)

3 月 25 日，上海、深圳双双提升了非本地户籍购房社保年限，其中上海更是将二套房非普通住房首付比例提至七成。(收紧)

5 月 1 日开始全面推开的营改增试点，二手房交易营改增后，税负会有所降低不动产纳入抵扣范围。(宽松)

6 月 21 日合肥实行差别信贷政策，首套房贷款结清二套房首付 4 成，未结清首付 5 成，三套房首付 6 成，第三套房停止使用公积金贷款。(收紧)

8 月 4 日，国家发改委刊文建议将在未来加大因城施策的调控力度，进一步去库存；南京、武汉、苏州、合肥、厦门等热点二线城市均相继出台“限购令”。(收紧)

9 月下旬开始，北京、郑州、杭州等一、二线的热点城市相继出台房地产限购政策，抑制房价过快上涨。(收紧)

10 月，北京、深圳、南京、苏州、厦门、天津、济南、成都、昆山、无锡等 20 个城市发布楼市新政，涉及限购、限贷等多项政策，收紧楼市。(收紧)

11 月 9 日，杭州楼市调控政策再次升级，加码限贷、限购；随后武汉、深圳、上海、天津等城市相继“加码”楼市调控政策，新一波楼市调控已悄然而至。(收紧)

## (2)烟台市房地产相关政策

2016 年牟平区和烟台市政府相继出台去库存政策，福山区政府率先执行，相对于往年政府对去库存的态度和执行力度，2016 无疑都是一次重大的突破。

7 月 15 日，牟平区召开房地产新政十二条新闻解读会，公布凡在本区范围内购置新建商品房的，补贴 100-300 元/ $\text{m}^2$ 不等，新政还涉及土地供应等多个层面。

10月18日，烟台市政府下发《关于加快推进房地产去库存的指导意见》，内容涉及烟台农村户籍的居民在购买第一套商品房时，政府将给予不超过400元每平方米的财政补贴。

11月13日，继“烟九条”去库存新政之后，福山区率先执行和落实农民购房补贴，凡烟台市农村户籍居民到福山区内购买首套新建商品住房，购房补贴标准为200元/ $\text{m}^2$ 。

### 3. 烟台市房地产现状分析

#### (1) 商品住宅现状分析

近三年，烟台市商品住宅稳步发展，房价趋于平稳，波动较小，2016 年成交均价达到 6755 元/㎡。从供求量来看，供应量逐年下降，成交量稳步大幅增长。由此可见，近年来政府在房地产去库存方面的努力取得了较为明显的成效。具体数据及走势见表 4.3 及图 4.1：

表 4.3 2014—2016 年烟台市商品住宅供求

时间	供应量(万㎡)	成交量(万㎡)	成交均价
2014年	467	293	6764
2015年	421	372	6636
2016年	362	483	6755

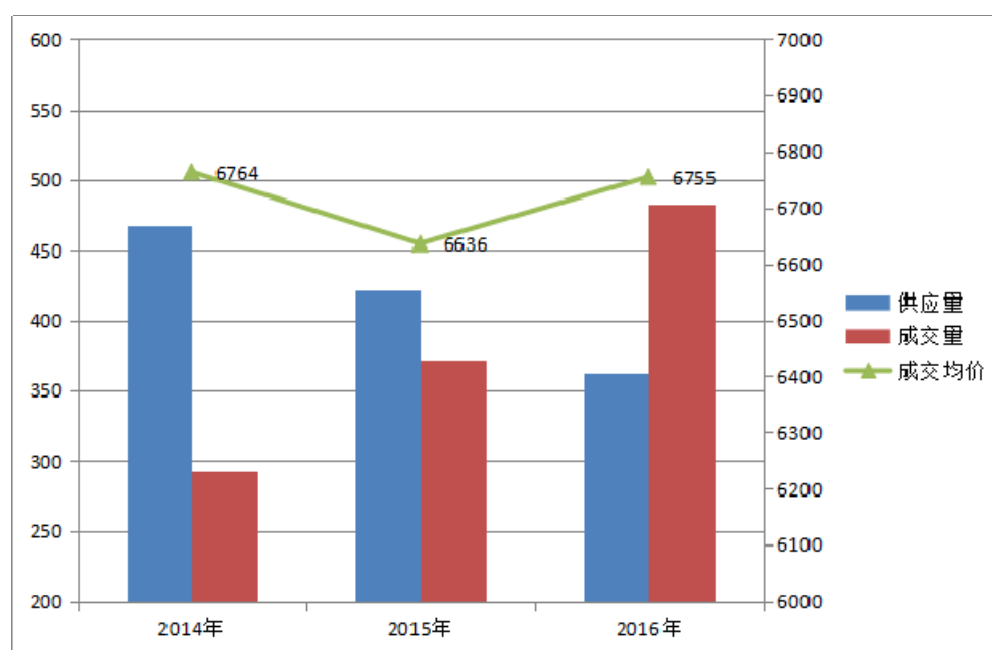


图 4.1 2014-2016 年烟台市住宅供应量、成交量及均价走势图

从区位来看，2016 年供应量主要集中在芝罘区、福山区、开发区，占全市总供应量的 70%；成交量主要集中在开发区、芝罘区，占全市总成交量的 45%。由表 4.3 可以看出，烟台的商品住宅的供应和成交呈现一定的区域性，芝罘区是烟台的中心区，是烟台市的商业、金融、文化中心，房地产市场长期处于平稳状态，因此供给和需求都处于全市较高水平；莱山区为烟台市行政、教育中心区，近年来房地产住宅发展迅速，无论成交量还是成交价格都稳步提升。开发区是 1984 年国务院首批设立的国家级

开发区，多年来，引进了大批先进工业项目，培育了大批具有核心竞争力的企业群体，其房地产需求多为企业配套以及人才引进，从 2016 年数据来看成交面积明显多于供应面积，主要由于近年来招商引资力度的加大和部分企业的搬迁，去库存效果较为明显。

表 4.4 2016 年烟台六区商品住宅供求

区域	供应面积(万 m <sup>2</sup> )	成交面积(万 m <sup>2</sup> )
开发区	64	114.5
福山区	78.7	71.7
芝罘区	110.2	103.5
莱山区	50.6	79.1
高新区	22	53.1
牟平区	37	61.1

(2)商业地产现状分析

近三年，烟台市商业地产价格呈现逐年下降的趋势，2016 年成交均价达到 12296 元/m<sup>2</sup>。从供应量和成交量来看，2014 年至 2015 年供应量和成交量有小幅增长，而 2015 年至 2016 年供应量降幅近 40%，而成交量增幅近 35%。由此可见，虽然商业地产供应量仍远大于成交量，但 2016 年烟台商业地产去库存效果同样显著。

表 4.5 2014—2016 年烟台市商业地产供求

时间	供应量(万 m <sup>2</sup> )	成交量(万 m <sup>2</sup> )	成交均价
2014年	65.4	14.3	15311
2015年	78.2	15.4	14645
2016年	43.1	20.1	12296

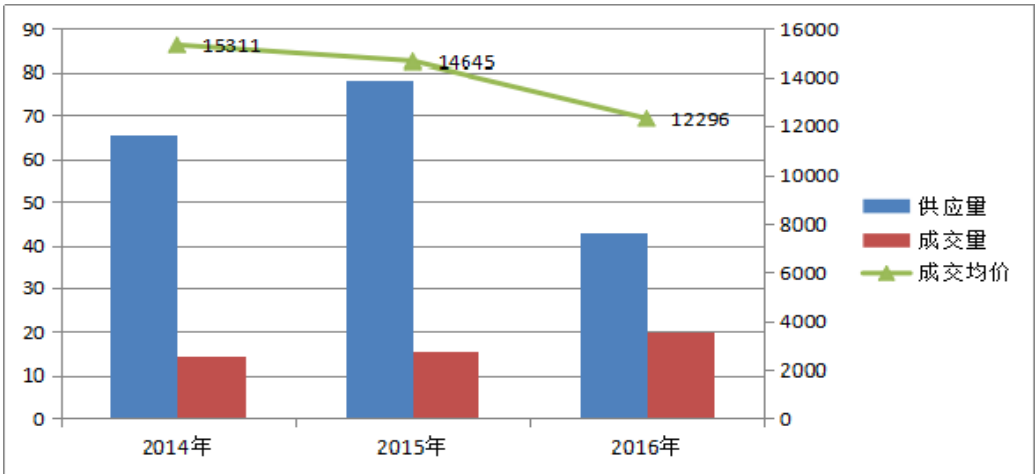


图 4.2 2014—2016 年烟台市商业地产供求量示意图



从区位来看，烟台市商业地产供求量仍以开发区、芝罘区为主，相比商品住宅，商业地产普遍存在供应量大于成交量现象，库存压力较大。

表 4.6 2016 年烟台市商业地产供应面积及成交面积

区域	供应面积(万 m <sup>2</sup> )	成交面积(万 m <sup>2</sup> )
开发区	13.8	8.5
福山区	6	3.5
芝罘区	10.6	3.5
莱山区	3.5	1.3
高新区	2.4	0.8
牟平区	6.8	2.6

#### 4.1.2 主要竞争对手分析

DC 集团作为一家本土房地产开发企业，其主营业务为各类房地产、工程项目开发、改造，由于烟台房地产市场份额有限，其直接竞争对手为各类房地产开发企业，包括本土房地产企业和外来房地产企业。相比之下，外来大型房地产企业的竞争力更强，他们大多拥有雄厚的资金、先进的技术、丰富的开发经验和较高的知名度，而本土企业中也并不乏佼佼者，他们拥有和 DC 集团同样的本土优势，很多在设计和营销上都值得 DC 集团参考和借鉴。现对其主要竞争对手分析如下：

表 4.7 2016 年烟台市房地产销售额前 10 名企业销售额及市场占有率

项目	销售额(亿元)	市场占有率(%)
NO.1 万科地产	30.1	8.1
NO.2 中海地产	14.2	3.8
NO.3 万达地产	14	3.8
NO.4 祥隆地产	13.3	3.6
NO.5 万光地产	7	1.9
NO.6 金地地产	6.2	1.7
NO.7 海信地产	6.1	1.7
NO.8 福津祥	5.3	1.4
NO.9 龙湖地产	5.2	1.4
NO.10 金海置业	5.2	1.4

根据 2016 年烟台市房地产销售额情况来看(详情见表 4.7)，排名前十的企业中有 6

成为外来企业，且多为国内一线地产企业。排名前十的企业占据了烟台房地产市场将近 30% 的市场份额。可见，虽然国内一线地产企业来势凶猛，但本土企业依靠其自身优势，仍有机会进一步抢占市场。

在产品设计上，烟台市场的刚性需求突显三房趋势，豪宅趋向于“小型化”，逐步由“大平层时代”进入“轻奢时代”。能准确把握市场动向，开发适合的产品是房地产企业重要考量的因素。例如，开发区香橙产品包装成“2+1”小三房，香橙首开去化 241 套，去化率 36%。其中 84-86 m<sup>2</sup>中间户打造成“2+1”小三房的理念，客户认可度高，该产品去化率达 63%。而金地澜悦项目受大平层户型的困扰，170 m<sup>2</sup>以下房源全部售罄。176 m<sup>2</sup>大平层，在 2014 年下半年去化缓慢，2015 年底降价，目前仍难去化。复式高层和洋房，也成为了长期现房库存。具体数据见（表 4.8）

表 4.8 金地澜悦项目产品销售情况及存量表

竞品名称	产品线 (m <sup>2</sup> )	户型	面积区间 (m <sup>2</sup> )	供应套数	成交套数	去化率	成交均价
金地 澜悦	高层	三房	112	83	83	100%	8023
		四房	145-176	422	364	86%	8866
		复式	183-352	108	50	46%	10043
	洋房	四房	149-171	24	10	41%	12966
		复式	210-218	24	6	25%	15203
		合计	661		513	77%	9054

有别于传统的低密产品“贪大求豪”，自 2014 年起，低密产品做的越来越精致的风气席卷了整个烟台市场。以龙湖葡醍海湾项目为例（详细数据见表 4.9），其低密度小户型产品得到更多消费者青睐，销售状况良好，困存量低，而大面积独栋别墅显然不尽人意。

表 4.9 龙湖葡醍海湾项目别墅产品销售及存量表

总价段 (万)	业态	存货 (套)	销售套数						存货 (套)
			2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合计	
90-120	叠院	10	507	63	-	-	-	570	0
120-150	叠院		438	229	4	-	6	677	10
150-180	叠院	0	126	96	53	6	-	281	0
	蓝湖郡		-	-	-	-	136	136	0

续表 4.9 龙湖葡醍海湾项目别墅产品销售及存量表

总价段 (万)	业态	存货 (套)	销售套数						存货 (套)
			2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合计	
180-250	叠拼	159	-	21	25	5	4	55	30
250-300	独院		96	12	1	1	-	110	68
	叠拼		-	7	5	2	4	143	40
	蓝湖郡		-	-	-	-	20	20	0
300-350	叠拼	212	188	5	17	6	-	216	8
	独院		160	9	12	3	4	-	22
350-900	独院		98	12	9	11	-	137	41
	独栋		24	40	13	6	-	76	141

此外，在品牌塑造上，万科的做法值得 DC 集团参考和借鉴。品牌不仅是 logo、slogan、广告，而是一种价值观和精神文化，更是无形资产，它是竞争的必然选择，也渗透在产品、服务和理念的每个环节。万科的专业追求和在人居理想的迭代实践，以及万科的战略转型目标，成为产品价值观和品牌输出的有力背书。企业内部创新性地提出了“三好”价值观和“四有”内涵，这体现了万科以客户为中心的理念，对企业文化和品牌的塑造起到至关重要的作用。“三好”即：盖好房子、做好服务、有好社区，这体现了万科以为客户提供质量、性能和健康为核心的居住空间为目的，关注客户的全流程触点，致力于为客户提供专业、集约、主动的服务，并积极探索邻里关系和品质生活新模式的创新。“四有”即 We work（创业社区）、We health（健康社区）、We share（成长社区）、We learn（共享社区），体现了万科连接人与人、连接人与城市、连接人与社区的服务理念。

### 4.1.3 消费者行为分析

(1)区域的选择。对于烟台各区而言，由上述现状分析中可见，芝罘区、开发区、莱山区的房地产销量相对较高，且有上升态势。通过对 2016 年热销项目关键词的总结中也可得出，客户对芝罘区、开发区、莱山区的高端改善项目更加青睐。而芝罘区和莱山区由于拥有更多的医疗、教育、文化、商业等资源，人口流入性较高，其刚性需求也较其他几区更多。由 2016 成交额排名前十的房地产项目(表 4.10)可见，客户选择更倾向于芝罘区、莱山区和开发区，且客户对品牌和品质的要求都越来越高。

表 4.10 2016 年烟台商品住宅项目成交金额排行榜

排名	项目	区域	成交金额 (亿元)	成交均价 (元/m <sup>2</sup> )	套均面积 (m <sup>2</sup> /套)	产品类型	企业性质
1	中海国际社区	高新区	11.76	6578	105	刚需、改善	一线
2	翡翠公园	芝罘区	6.38	12357	112	高端改善	一线
3	万光福园	莱山区	6.33	6950	117	中端改善	本地
4	绿城诚园	莱山区	6.25	15462	170	高端改善	一线
5	万科城	开发区	5.91	6953	93	品质刚需	一线
6	万象城	莱山区	5.9	8585	77	刚需、改善	本地
7	海云台	芝罘区	5.75	7606	101	刚需、改善	一线
8	万科御龙山	芝罘区	5.73	13926	145	高端改善	一线
9	芝罘区万达广场	芝罘区	5.35	13386	158	高端改善	一线
10	金海名园	高新区	5.21	7003	106	刚需、改善	本地

(2)户型的选择。从近三年烟台热销项目各产品线成交的占比走势看,90-120 m<sup>2</sup>和120-144 m<sup>2</sup>的首改、再改类产品呈现市场容量逐渐扩大,占比逐年增加,说明客户的改善需求在逐步释放。具体数据见表(4.11)

表 4.11 近三年烟台 top10 各产品线成交量对比(单位:万m<sup>2</sup>)

年份/产品	90m <sup>2</sup> 以下	90-120m <sup>2</sup>	120-144m <sup>2</sup>	144-180m <sup>2</sup>	180m <sup>2</sup> 以上
2014 年	18.3	17.8	10.2	7.2	4.3
2015 年	17.3	21.9	16.3	3.4	4
2016 年	16.5	25.2	21	4.6	5.9

(3)消费者的价值维度分析。消费者是价值维度将直接影响到其购买行为,因此应加强对消费者需求研究,分析其价值维度,进而制定适合市场的营销战略。通过调查烟台 10000 余组家庭,对其购房情况及从家庭生命周期和价值维度进行分析总结,将烟台客群细分为 8 大类(见表 4.12),以便根据不同需求的客户群体,制定出不同的营销策略。

表 4.12 烟台市消费者价值维度分析表

客户细分名称	家庭生命周期	价值维度
扎根者	青年之家	多为外来工作者,力求在城市扎根
分巢者	青年之家	烟台土著,多为父母协助购房,大多一步到位

续表 4.12 烟台市消费者价值维度分析表

客户细分名称	家庭生命周期	价值维度
功改者	新婚家庭或有子女的青年家庭	改善功能空间，注重产品力
重教者	有子女的青年家庭	关注孩子教育成长，学区改善
悦享者	有子女的青年家庭、中年之家、三代同堂	注重环境、品质、物业，综合改善
城市者	新婚家庭、有子女的青年家庭、中年之家	追求主城区的繁华便利
颐养者	中年之家、老年一代、二代、三代	退休颐养天年
投资者	新婚家庭、有子女的青年家庭、中年之家	挖掘价值，投资价值

## 4.2 DC 集团内部环境分析

### 4.2.1 产品分析及定位

从 DC 集团开发的相关数据可以看出，DC 集团的主要开发项目集中在住宅类房地产开发，开发区域主要集中在芝罘区和莱山区的重要地段和节点，其开发项目的周边往往配套相对较成熟，对消费者吸引力较大。但根据相关调查显示，其开发建设的项目在规划、设计及后续配套服务上相比国内一线地产公司的成熟模式还有一定的差距。近年来，随着房地产市场调控力度的加大，DC 集团的开发数量及规模也频频下降，企业效益遭受损失，当务之急是进一步明确企业产品的市场定位，找出适应企业战略发展的新亮点项目，为企业今后发展带来新希望。

### 4.2.2 人员及组织结构

DC 集团的组织结构相对简单，为直线型，高层由一名总经理和两名副总经理构成，下设营销策划部、成本合约部、开发设计部、工程部、财务部、人力资源部。总经理直管财务科和人力资源部，两名副总经理分别管理营销策划部、成本合约部及开发设计部、工程部。其组织结构示意图如图：

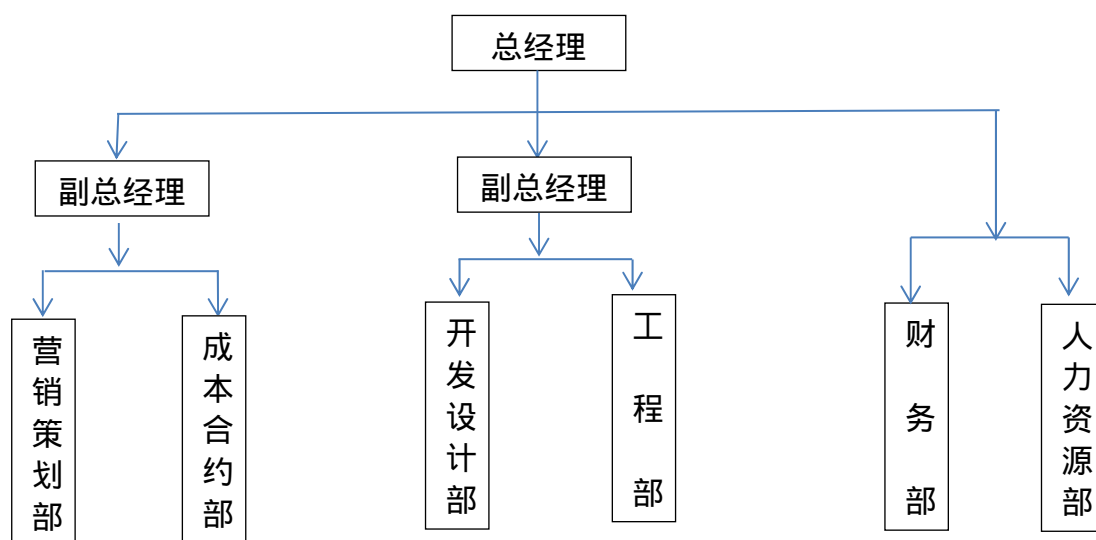


图 4.3 DC 集体组织机构示意图

其中营销策划部为企业所有营销和策划的职能部门，其分工相对过于简单，分为策划组和各项目部的营销组，缺乏必要的研究和分析人员。

### 4.2.3 营销渠道

现阶段 DC 集团的营销模式主要为较为传统的场地式营销，各项目通过在项目周边设立售楼处，进行传统的营销。其潜在客户，大多为前来看房的散客和部分团购集体。宣传方法大多为纸质广告单发放、媒体、报刊宣传等，其宣传成本相对较低，效果也未见可知。

## 4.3 DC 集团 SWOT 分析

### 4.3.1 DC 集团的调查与分析

通过对 DC 集团进行各项数据的调查和分析，运用 SWOT 分析理论，即优势分析、劣势分析、机会分析、威胁分析，可以得出：

(1)优势分析。首先，DC 集团作为烟台老牌房地产企业，其本土优势明显，30 年来，其开发的房地产项目绝大多数集中在烟台六区，可以说对烟台的房地产市场很了解，能较好地把握市场和消费者心理。其次，其前身为国有事业单位，后经改制成企业，使得 DC 集团具有极高的政治敏锐性，能第一时间解读并利用政府政策，抢占机遇，充分发挥自身优势。此外，经过多年的经营，集团在烟台树立了良好的口碑，且

由于相对保守的经营开发理念，集团资金充裕，现金流不断。

(2)劣势分析。首先，由于为改制企业，它的战略发展不够明晰，营销机构的组织结构相对混乱，没有明确的营销战略，大多为领导拍脑袋决策，缺乏理论研究和数据调研支撑。其次，品牌影响力相对薄弱。相比万科、金地、保利等国内一线大型开发商，品牌的知名度明显不够，自身对品牌的塑造力度也远远不足。最后，由于企业规模和近年来开发盈利所限制，企业资金实力相比一线房地产企业和本地大企业还有很大差距，因此开发规模、地段以及开发形式都会受到限制。

(3)机会分析。烟台房地产行业仍具有较大发展空间。随着青烟、威荣的城际铁路的全面开通，烟台至青岛、济南、北京等交通枢纽城市的时间距离进一步缩短，发达城市的辐射作用将会逐步显现。另外，近期将要开工建设的烟台轨道交通、滨海西路的通车、夹河大桥的开工、高铁规划的展望、渤海跨海隧道的熠熠蓝图都促进烟台城市建设的全面发展，对房地产行业无疑是巨大的促进作用。此外，企业目前开发规模仍较小，市场占有率相对较低，有很大的成长空间，可通过改变企业战略，逐步扩大市场份额。

(4)威胁分析。房地产走势前景仍不明朗。从 2016 年的政策来看，未来房地产走势很有可能“紧多于松”。过去十几年来房地产市场的火爆使库存量增多、供过于求，未来国家和各地区的政策很有可能以去库存为主；另外，当前房地产市场的准入门槛相对较低，行业竞争激烈。由于受土地的稀缺性限制，往往拍得土地即意味着可以开发、盈利，区位的因素往往决定了房地产的价格区间。受房地产红利的影响，一些企业纷纷转行，通过贷款、承包等运作手段，意图也来分一杯羹，造成当前当地房地产行业的开发水平参差不齐，很多项目存在安全隐患，消费者不易做出正确的判断。此外，烟台作为三线城市，对人才的吸引和保留能力仍不足。由于烟台的地理位置紧邻青岛，相比青岛的国内经济强市和山东省经济第一的地位，烟台还有很大差距，因此很多高科技、高技术人才被截流。另外，烟台“强县弱市”的特点也阻碍了人才的流入。

#### 4.3.2 DC 集团 SWOT 分析矩阵

通过以上调查和分析，将结果列入表格，得出 SWOT 矩阵如下：

表 4.11 DC 集团 SWOT 分析矩阵

内部环境	优势(S)	劣势(W)
	1.本土优势明显。 2.政治敏锐性高。 3.业界口碑良好。 4.涉及产品多样。	1.战略发展不够明晰。 2.品牌影响力薄弱。 3.资金实力相对薄弱。
外部环境	机会(O)	威胁(T)
	1.烟台的交通格局变化将促进房地产业的发展。 2.后市成长空间大。 3.烟台房地产市场回暖迹象明显。	1.烟台作为三线城市,人才的引进和保留困难。 2.房地产市场的低准入造成竞争激烈。

由上表可以看出,DC 集团作为一个中小型集团公司,在当前的经济环境中,其发展受到多方面限制,相比其他竞争对手,具有明显劣势。但由于其自身仍存在一些其他对手不具备的优势,企业完全可以利用现有优势,扬长避短,寻求企业的长远发展。企业运用 SO 战略,充分利用企业内部优势如本土优势、产品多样化和企业外部机会如后市空间大、房地产市场回暖等契机,开发建设一批高品质、多元化的产品,促进企业的健康持续发展;运用 WO 战略,可以利用烟台交通格局上的变化,吸引更多外来人口,使烟台的交通地位得以提升,而企业也可借此契机,加强自身品牌建设,加强宣传和推广,更容易达到预期效果;运用 ST 战略,充分利用产品多样化的特点,针对不同客户需求制定不同产品,可以在当前竞争激烈的房地产市场,立于不败;运用 WT 战略,要充分认识到企业内部问题和外界的威胁,从企业自身抓起,从战略的制定、产品的塑造和品牌的建设等方面加强投入,以企业文化和公司前景留住人才,在激烈的竞争中,获得长久发展。



## 第 5 章 DC 集团市场营销战略设计

### 5.1 DC 集团市场营销战略目标

根据企业当前产品范围与销售情况、对比竞争对手现状、自身的定位，可得出，DC 集团应定位于中小型企业集团，虽然其市场份额较低、产品线研发能力不足、品牌影响力较差，但具有本土优势明显、资金灵活、政治敏锐度高、产品多样化等特点，根据企业的自身情况，结合当前市场分析与消费者行为分析，可以制定企业营销战略目标如下：

(1)提高市场占有率。DC 集团虽然总资产不低，但多为过去积累所得，近年来产品匮乏，已经不足以适应企业发展。因此，它亟需开发新产品，为企业增添新活力。近期目标，开发新楼盘一到两处，提升市场占有率。

(2)提升品牌影响力。DC 集团虽然为老牌地方企业，多年来开发产品总数较多，但其产品的定位及后续配套等距一线房地产企业仍有较大差距，品牌影响力不足。因此，远期目标，提升企业品牌影响力，可以从开发标志性建筑、城市综合体、高端住宅小区着手，加强相关配套和后续服务，通过多年积累，获得消费者的青睐和好评，实现品牌价值的提升。

(3)逐步提升盈利能力。企业盈利能力将直接决定企业的生存与发展，鉴于近年来 DC 集团的盈利能力较差的情况，近期目标应着重提升盈利能力，加快资金回笼速度，先生存再谋求发展，近期开发重点应集中在盈利能力强、资金回笼速度快的短期项目上。

### 5.2 DC 集团市场营销定位

由于当前 DC 集团暂无系统的营销战略、自身定位不够明晰，因此本论文在战略选择上运用 STP 营销战略方法，对其进行系统地设计，并确定市场营销定位，具体如下：

#### 5.2.1 烟台房地产细分市场

烟台房地产市场主要细分为以下几类：住宅类、商业综合体类、商住混合类、工业建筑类、政府性公共建筑类、旧城改造类。而每个细分市场还能根据其产品的差异

性进一步细分。

住宅类：是指使用性质为居住的房屋，包括普通住宅、公寓、别墅、宿舍等。住宅类房地产开发具有客户范围广、需求量大、资金灵活性高等特点，是目前房地产行业的主流开发商品。但住宅类地产由于其准入点低，对资金和技术的要求也相对较低，因此竞争也更为激烈。

商业综合体类：商业综合体是一种复合型地产，往往占据着城市的中心区位、城市 CBD 或是交通枢纽地区，具有识别度广、宣传性强、利润较高等优势。但由于其体量过大、涉及范围广、资金投入量大等因素，商业综合体的准入门槛很高，没有足够的资金和技术支撑很难维持下去。

商住混合类：商住混合是一般底部几层为商业，上层为住宅的混合性地产。商住楼由于底部几层带有商业性质，因此具有开发成本低、利润高的特点。但由于商住类地产的土地使用性质为综合用地，使用权年限仅为 50 年，相比普通住宅的 70 年不具备优势。

工业建筑类：工业建筑主要包括各类厂房、工业构筑物、高新技术产业建筑、工业区配套设施建筑等。工业建筑一般具有专业性强、施工技术高、占地面积大等特点。

政府性公共建筑类：替政府出资筹建、供人们进行各种公共活动的建筑。它主要包含政府部门办公楼，科教文卫建筑，通信建筑以及交通运输用房。这类建筑往往具有体量大、设计要求高、施工难度大等特点，一般通过政府招投标选择合作方。

旧城改造类：旧城改造涉及的范围较广，是持续性、长久性的工程。旧城改造类项目往往具有拆迁难度大、成本高等特点，但由于旧城改造基本处于城市的成熟区域，其地段价值往往较高，周边基础设施配套齐全，有利于改造后项目的定价和销售。

### 5.2.2 DC 集团细分市场的选择

针对上述细分市场的特点，结合 DC 集团的实际，提出如下细分市场的选择建议：

(1)DC 集团为综合性房地产开发集团，其开发产品的范围相对广泛，30 年来开发产品涉及住宅、商场、写字楼、广场、市政改造项目、旧城改造项目等，产品的多样化能适应当前房地产发展形势。因此建议其根据具体项目拟定适合开发的类型，继续实行多元化产品发展策略。

(2)DC 集团的发展过程显示，它的优势主要集中在普通住宅类开发。根据当前房地产发展形势，普通住宅类的刚性需求仍很大且回笼资金速度快。商业地产虽然利润

率较高且有相关开发经验，但由于近年来一线地产公司的介入，其市场份额已逐渐被瓜分，商业地产的品牌效益和资金要求相对更高。而政府性建筑和旧城改造项目往往更多受到政府性政策等因素影响，有较大的不确定性。因此建议集团布局仍以普通住宅为主，商住混合类建筑为辅，其他政府性建筑、旧城改造项目视具体情况穿插进行；不建议过多布局商业地产和工业类建筑项目。

(3)在确定项目细分市场后，要根据所处区位、周边基础设施配套情况、路网结构等因素，在充分市场调查的基础上，分析消费者心理，进一步细分产品机构。如住宅类市场开发，要进一步明确多层住宅、小高层住宅、别墅、配套商业的配比，确定最优组合，实现利润最大化。

### 5.2.3 DC 集团的短期和长期定位

根据上述市场竞争数据分析可以看出，DC 集团虽然为老牌本土集团公司，但由于近年来国内多家一线地产公司的入住和其他本地企业的扩张、合作发展等，DC 集团在烟台的房地产市场份额越来越小，与销售额排名靠前的地产企业存在差距。因此，考虑企业的发展，企业的市场定位可以分为短期和长期两个方面：

短期定位：立足本土，主要市场格局定位于烟台，加强地标性建筑和亮点小区的打造，通过企业宣传、产品定位和文化传播，打造品牌效益，将 DC 集团作为烟台本土最值得信任企业的观念深入人心，进而逐步提升市场份额。

长期定位：逐步拓展市场，以烟台为中心，向省内周边其他地市辐射布局，将企业做大做强。

## 5.3 DC 集团营销组合战略

营销组合指企业在选定的目标市场上，综合考虑环境、能力、竞争等多种因素，将其加以最佳的组合和运用，完成企业的目的与任务。营销组合对于营销战略而言，具有基础性地位，能够确保企业更好的满足消费者对于产品的需要；并且还能够增强企业的市场竞争力，帮助企业更好的对预算费用进行配置。根据 DC 集团实际情况，借助于 4P 营销战略理论，利用产品战略、价格战略、渠道战略、促销战略等进行营销战略组合，全面系统的阐述企业的营销战略理念和方法。

### 5.3.1 产品营销战略

房地产企业的市场营销活动应当始终坚持以消费者为核心，消费者的首要需求就

是房地产产品。所以，房地产 4P 营销理论中最为关键的因素就是产品，其他营销战略都是围绕着产品战略展开的，产品战略是否科学准确直接影响 4P 理论的运用。

在 DC 集团开发的主要产品即住宅类房地产中，消费者追求的不单单是房屋居住需求，对于房屋质量、周边环境、房屋功能等方面同样是消费者的重要考虑因素。所以，在进行商品房开发的过程中，首先应当确保建筑具有良好的质量，然后再关注房屋周边环境、房屋品牌打造以及人文环节构建等因素。通过采取这些措施，使得消费者能够在综合对比中选择该公司的产品，从而更好的符合消费者的相关需要。具体而言，需要做好以下几个方面。

### (一)优化空间布局规划

合理的空间布局规划是房地产开发因素中最重要考量，将直接决定楼盘的数量与面积、小区容积率、绿化率等重要指标，直接影响着开发成本与利润，也是前期能最直接、最直观反映给消费者的重要部分，影响消费者的决策制定。因此，如何在容积率允许的范围内，规划出更经济、更实用的设计；怎样降低高层建筑导致居住者所产生的压抑感和保证房屋采光等问题，都将成为开发商重点考虑的部分。根据烟台市场数据分析，结合企业实际情况，2017 年 DC 集团的住宅开发布局应根据所选地段进行合理布局分析，多层、小高层、高层住宅混合搭配，满足既有容积率要求，又能形成错落有致、层次分明、不影响用户采光的最优空间布局。

### (二)提升建筑设计水平

好的建筑外观，能在很大程度上提升小区的整体美感和档次，进而影响整个区片甚至整个城市的建筑风格评价，也是消费者购买前考虑的重要部分。采取何种风格设计，何种建材，如何于周边环境搭配等都将成为开发商重点研究的部分。根据烟台的实际情况，2017 年 DC 集团的住宅开发建筑应根据所开发项目区域的周边整体风格进行确定，突出烟台特色，建材以健康环保材料为主，最大程度地还原人与自然的本源关联。

### (三)加强户型设计

当今房地产市场是人本时代，客户评价居住产品的核心着眼于性能本身，而房屋的最基本性能即“居住”。好的户型可以提高房屋的使用面积、优化使用功能、增加居住的舒适度，是当前消费者购买的决定性因素之一。因此，如何根据市场需求合理确定户型，优化户型设计，将成为开发商考虑的重中之重。根据烟台市场数据分析，2017

年 DC 集团住宅开发户型应进一步根据项目所处地段进行周边调研，优质学区附近应以刚性需求为主，适当增加 90 平米以下小户型数量，满足人们对优质学区的需求；周边环境优美的地段，可考虑适当增加大户型面积，其客户主要为改善性用房。

#### (四)打造小区优美景观环境

小区的景观设计在房地产开发中同样很重要，随着当今社会经济的不断发展，人们对环境和品味的追求也越来越高，高品质的居住氛围，优美的居住环境都将成为人们对未来居住要求的一部分。因此，优美的小区环境可以激发消费者对美好生活的憧憬，增加消费者的购买欲望。根据烟台的实际情况，2017 年 DC 集团在房地产开发中，项目选址应着重考察周边环境，并注重对小区内部环境的打造，提高绿化率，加强对小区内景观的建设和提升。

### 5.3.2 价格营销战略

与普通的商品不同，房地产产品具有十分高的价值，消费者在购买的时候通常需要分析房屋价格是不是符合自身需求和能力范围之内。所以，房地产项目能否获得成功，价格营销战略就显得尤为重要。对于一个房地产项目而言，开盘定价及后期的价格战略至关重要。结合烟台的实际情况并对比各竞争企业价格战略，DC 集团应当选择前期低价后提提价的方式进行定价。采取该价格战略，有助于 DC 集团更快速的占领市场，增加企业收益；此外，早期的低价能够使得大量潜在客户前来了解和咨询，有助于公司投资更快的收回。公司在获得较大的市场占有后，再挑选恰当的时间进行提价。由于每套房屋定价均具有独立性，所以应当采用差别化定价。按照房屋所处的地理位置、采光、户型等因素，确定与其相适应的价格，从而给消费者产生心理预期，减少单一价格带来的不利影响，同时还能够增加企业的收益。

### 5.3.3 渠道营销战略

#### (1)渠道营销战略的实现方式

消费者能够借助于不同的渠道搜集相关资料和数据。所以，挑选并且安排好房地产营销渠道，通过最佳的途径向消费者传递与转移产品，对于房地产营销战略具有十分重要的意义。当前，我国房地产渠道战略主要包括下面三类。

房地产企业自行销售。也就是房地产企业借助于自身销售部门进行产品的销售。自行销售能够使房地产企业和消费者之间形成最为直接的关联关系，有助于企业更加高效的获取消费者对于产品需求、意见以及打造企业品牌形象。在进行自行营销的过

程中，要求房地产企业拥有高效的销售团队，不仅需要构建科学的营销部门，还需要招聘大量对营销知识和法律知识了解的员工。根据 DC 集团的实际情况和实际需求，可以针对下面这几类房地产产品销售实施自行销售：首先，别墅或者高端公寓类房地产，因为这类房地产主要面向高端客户群体，所以自行销售更有助于保障企业形象；其次，房地产市场处于卖方市场时，在房屋销售火爆，出现供不应求的时候，自行销售也能够在很短时间内就将房屋出售，成本相对较低；最后，如果房地产销售对象已经确定，主要是集资房、定向房和两限房等，因为销售对象事先确定，不会出现房屋销售周期过长的问題，采取自行销售的战略不会给企业产生明显的风险。

委托代理销售。主要是通过房地产经纪人或者中介机构进行房屋销售。在采取委托代理销售方式的时候，代理人主要是充当房地产公司与消费者之间的中间人，代理人本身不具备房屋产权，承担的工作主要是对房地产销售进行谈判以及开展营销策划等。根据 DC 集团的资金实力，考虑到自行销售的成本，部分项目可以通过委托代理的形式进行，这样有助于减少企业房屋销售的成本。同时，如果房地产市场处于买方市场，那么就需要借助于专业营销机构去研究分析市场，确保房地产销售能够更加顺利的推进，降低房地产企业所需要承担的风险。

批发销售。也就是投资者或者代理机构事先取得房屋所有权后再进行销售。房地产开发的房屋在销售后期可能会产生部分滞销，为了能够更好的控制成本，减少风险，房地产企业通常会通过降低等形式把这部分房屋卖给投资者或代理机构，由其负责房屋销售。

(2)DC 集团营销渠道的选择。根据上述营销渠道的特点，结合 DC 集团当前情况，可以采取营销渠道如下：

建立营销中心。这主要是才房屋销售的时候设立的，营销中心通常都位于项目附近，并且一般会选择商业氛围较为浓厚的区域，人流量较高。营销中心在外观设计上要区别于周边的建筑与，保持整体设计风格相同的基础上来更好的吸引潜在客户。营销中心内部建筑和装修上，也应当具有舒适性和美观性，并且提供房屋模型和相关产品数据介绍。营销中心需要配置对房屋信息和周边信息了解的营销人员，从而更好的与周边居民进行交流和推销。

网络营销。第一，可以借助于网络直接的途径。DC 集团可以在网络上搭建公司自主营销网站，通过在官网上对项目数据和资料进行公布，使消费者可以清楚的获取

项目建设的相关资料。采取这种途径有助于降低销售费用，并且还有利于打造公司对外形象。第二，可以通过和第三方平台展开合作，如链家网和搜房网等。借助于这些公众认知度高的第三方平台进行销售，是目前很多房地产公司的重要销售渠道。采取这种销售形式能够帮助企业增加销售范围和销售渠道，同时还能够获得潜在消费者的资料，按照当时的市场环境更科学的进行产品定价。第三，可以通过微信、微博等社交软件进行营销。DC 集团拥有专业营销团队，能够借助于微信公众号和微博帐号等形式进行信息发布和用户调查。随着目标消费者对于微博、微信使用频率的增加，对于这类社交网站上的营销广告和信息具有更高的认知度，因此 DC 集团可以重点采用这一营销手段，将公司的房屋开发和销售信息传递给消费者，获得更好的销售效果。

#### 5.3.4 促销营销战略

房地产企业在开展促销活动的过程中，应当确保消费者认可其产品符合需求。房地产企业应当通过对内外部环境经销综合分析，以来制定相应的促销战略。随着房地产市场竞争激烈程度不断提高，企业对于宣传活动和营销推广越来越重视。尤其是目前房地产行业面临着比较严重的信用问题，房地产需要借助于多种形式的促销活动来增强消费者的认可度，重新梳理公司在消费者心目中的品牌形象。DC 集团可以通过下面这些措施来实现：

(1)投放广告。广告指的是借助于各类宣传媒介途径，给公众或者潜在消费者进行产品的介绍和推销。广告要想取得成功，就必须要从消费者深层次意识中进行宣传，使得消费者对于产品形成良好的印象和信任感。在科学技术快速发展的时代，广告营销对于房地产企业开展营销活动所具有的意义不断替身。房地产公司长时间都通过广告的形式来进行自身产品的宣传，包括在电视、广播、杂志等渠道。企业应结合产品情况进行比选投放。由于房地产项目的独特性，产企业在进行广告投放时，其侧重点相比其他行业也有所不同。DC 集团可根据项目自身定位，选择出广告投放的合理方式，如高端类项目可通过电视、报纸、商务 CBD 等广告牌等进行广告投放，中低端项目则可通过发放宣传单、户外广告、报纸、杂志等方式进行投放。同时，在互联网迅速发展的信息时代，互联网营销也可作为辅助手段，如利用微博和微信进行营销。除此之外，DC 集团还能够借助于相关论坛、贴吧、博客等渠道开展营销。

(2)组织看房团线下活动。因为集团所开发的房地产具有比较好的地理位置，有助于消费者进行实地考察。因此，DC 集团能够通过组织看房团到现场进行看房，不但可

以创造出良好的卖方氛围，同时还能够获得大量潜在消费者。在这个过程中，也可以进行相关的促销活动。

(3)参与社会公益活动。房地产企业可以积极参与各类社会公益活动，通过提供助学奖励、给予经济困难家庭资助、进行公益捐赠等获取公众对于公司的好感和信任，增加公司项目的潜在客户，增强公司的品牌知名度和认可度。DC 集团可以通过和烟台市相关机构展开合作，开展包括绿化、清洁等在内的多种公益活动。

(4)折扣优惠或免息计划。对商品房进行打折或降低甚至减免贷款利息是大多房地产商品的主要促销政策。DC 集团要善于利用折扣和免息等优惠促销活动拉拢消费者，特别对于销售困局，有利于打开市场。打折活动主要针对有积蓄，可以支付全款但犹豫不决的客户，他们多数为改善型或投资型消费者，实实在在的优惠可能会促使其早做决定。而贷款免息政策主要针对积蓄较少但是具有稳定事业的消费者，通过采取这种政策将极大降低其购房的前期压力。



## 第 6 章 DC 集团营销战略的实施

### 6.1 DC 集团营销战略实施模式的选择

企业营销战略的实施，是指为达成企业营销战略目标而进行的营销战略执行。房地产企业在确定了营销战略后，要通过有效的方式使之落到实处，确保它的顺利实现。企业营销战略实施可分为以下五种模式(见表 6.1)。

表 6.1 企业营销战略实施模式

模式	表现形式	优点	缺点
指挥型	营销战略制定由总经理发起，工作人员按照总经理指示精神起草企业战略报告，总经理研究同意后，公布企业战略，由上至下层强制执行。	简单、快捷，实施强制性和约束性。	信息的准确性不易把握；难以权衡各方利益问题；将战略决策者与最终执行者分开，容易导致执行者缺少执行战略的动力，产生抵触情绪。
变革型	营销战略制定由总经理发起，且需要进行一些变革才足以促使战略顺利实施。如组织结构改变，必要的人事变动，甚至是改变企业营销范围等，采用一切措施保障战略顺利实施。	通过变使执行者逐步接受并执行战略，通过激励手段可以提高执行中积极性。	信息的准确性不易把握；难以权衡各方利益问题；执行动力仍有待提高；战略的灵活性较差。
合作型	营销战略的制定由企业总经理和企业相关高管一同研究探讨，形成统一的结论后，由工作人员撰写营销战略报告，再下发实施。	该模式克服了前两种模式存在的局限性，由于企业高管大多参与到营销战略的制定过程中，可以发挥集体智慧，避免一言堂，可以有效减少容错率，同时在执行阶段也会较前两种模式更有说服力。	由于该模式营销战略的制定是由不同出发点和不同利益者商讨得出的结论，可能会由于迫于某方面压力而做出错误决策，或降低战略的经济性和合理性。同时由于是公司高管参与讨论，基层执行者的意愿仍未得到考虑。
文化型	企业总经理通过向全体员工进行企业文化传播，使员工在价值观和企业文化保持高度一致，再以企业文化为指导，制定营销战略，进而在推进营销战略的实施。	该模式拉近了战略制定者与执行者的距离，企业决策者与执行者受共同企业文化的影响，因此战略目标一致性较强，营销战略的实施相对较而言会更迅速，接受度高。	该战略建立在全员员工都能接受和认同企业文化的基础上，需要领导者强大的人格魅力和优秀的企业文化做支撑，在现实中很难实现。

续表 6.1 企业营销战略实施模式

模式	表现形式	优点	缺点
增长型	由总经理发起，充分征求下层管理人员的一切意见，只要所提意见合情、合理就应在方案中体现。在征求意见后，形成营销战略报告，再对其具体实施措施进行研讨后，及时下发执行。	能充分发挥员工的首创精神，能够汲取更多来自基层的意见。在实施上，更有说服力，更易进行。	自下而上的战略制定，使总经理要权衡各方面利弊，要区分开方案提报者是企业利益还是个人利益。决策权受到的干扰更多。

针对 DC 集团企业内部情况，建议采用合作型模式进行营销战略实施。DC 集团由于为改制企业，其控制权相对较为集中，在制定营销战略时，要确保其控制权和集团的总体利益。合作型模式相比指挥型、变革型的一人做决策，充分汲取了其他高层管理人员的智慧，调动了集体的积极性，可以有效地减少个人的主观意识错误，对营销战略的正确制定提供了参考。而文化型模式也不适于该企业，由于该企业为本土发展的房地产企业，品牌影响力较低，企业文化还不够明晰，不具备强有力的吸引和引导员工的能力。而增长型企业自下而上的战略制定模式显然也并不适于该企业，企业基层员工多为合同聘用制人员，也并不享受股权激励，对其自身的利益关联度不高，因此制定战略的积极性也并不高，提供有价值参考的建议应该不多。综上，企业应采取合作型模式进行营销战略实施，即首先明确营销公司各高层管理者的责任和义务，进而进行集体脑力风暴，制定适合企业发展的营销战略，并自上而下推广实施。在实施中，及时反馈遇到的问题，并根据问题对营销战略进行适当的修正，不影响大局的细微问题仍旧贯彻执行，确保营销战略的权威性。

6.2 DC 集团营销战略实施的内容

6.2.1 对现有营销策划部组织结构进行优化调整

针对公司营销策划部组织结构单一、落后、不灵活、缺乏必要职能部门的问题，需要对营销公司的组织结构进行优化和重新明确，制定适合企业发展、适应市场的营销公司组织机构。明确各岗位职责，为战略的制定和实施提供必要的保障。

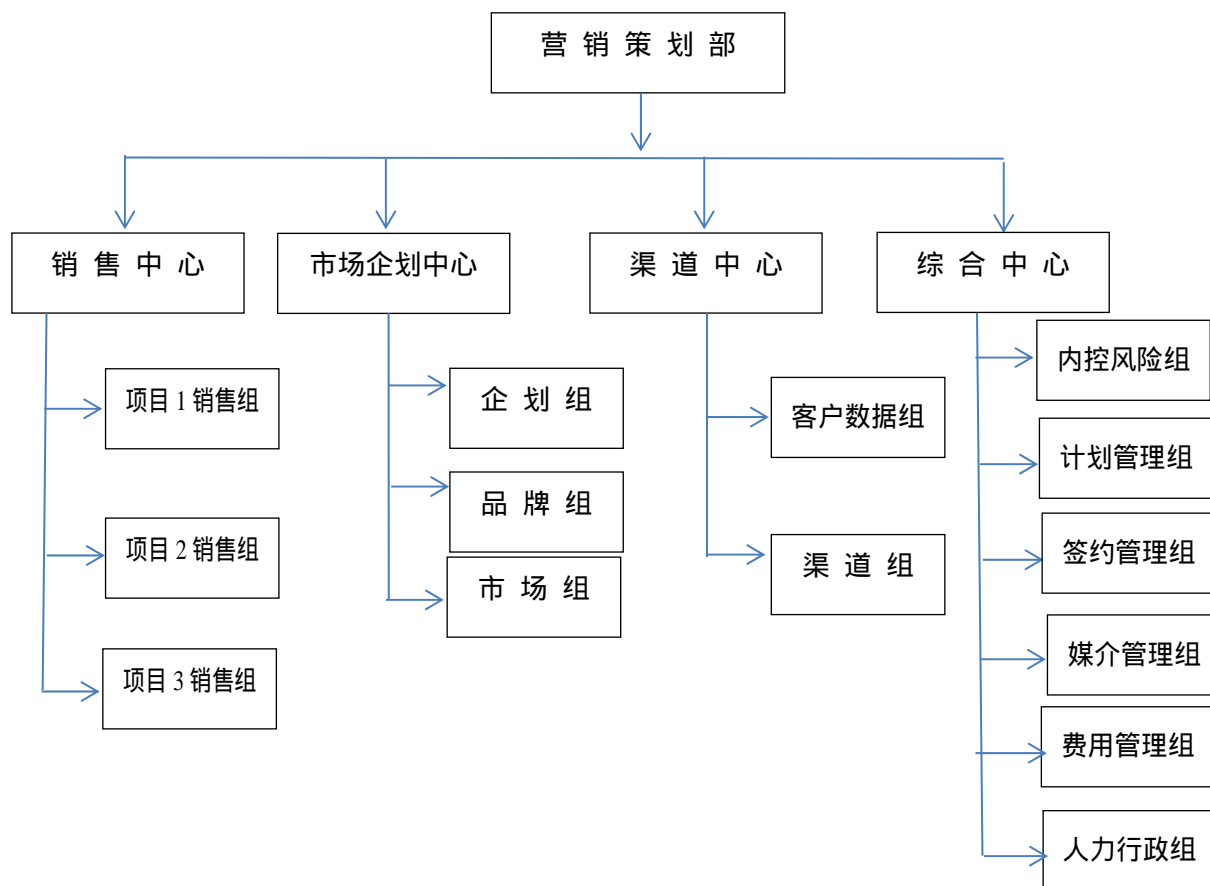


图 6.1 DC 集团营销策划部组织结构优化图

1. 营销中心。各项目中设销售组，直接负责一线销售任务，主要职责是负责面对面销售，确保销售落地，同时负责现场管理和群众满意度调查。

2. 市场企划中心。主要职责为对市场进行研究，制定企业产品整合营销战略，同时负责品牌的推广和项目关键节点企划等。

3. 渠道中心。主要职责为负责客户的数据分析及销售渠道的拓展工作，尤其是大客户的业务拓展和企业合作业务拓展的研究。

4. 综合中心。主要职责为负责营销策划部的综合事务，负责风险管控、计划管理、签约管理、费用管理、系统管理、营销公司人力行政管理等工作。

## 6.2.2 按照制定的营销战略分布实施

营销公司在组织结构调整后，应立即着手营销战略的制定和策划。通过召集企业的高层管理人员及营销公司的相关管理人员一起进行头脑风暴，对集团今后的营销战略定位进行研究探讨，对提出的观点进行详实的记录，会后通过相关数据比对、分析等多种方式对观点进行论证。总经理结合各方意见，形成最终的营销战略方案，并通

过管理人员层层下达，推进战略实施。对于营销战略的实施，要充分考虑各相关部分的利益问题，不宜损害大多数实施者的切身利益，影响战略的有效推进。除此之外，还可适当采取奖惩措施，对完成效果好的员工给予奖励，对不配合工作的员工给予惩罚。

### **6.2.3 及时做好效果反馈并适当修正方案**

企业营销战略的制定不是一劳永逸和一成不变的，要针对在实施中遇到的问题及时对战略进行修正。因此，要建立有效的反馈机制，将问题及时反馈到方案制定者的手中，以便对战略进行修改。此外，由于市场环境的复杂多变、竞争对手的推陈出新，企业的战略也需要不断变化，以适应市场、消费者的需求。营销战略也必须随企业战略的调整而调整。因此，企业对消费者的研究、对市场的研究是永不停息的。

## **6.3 DC 集团营销战略实施的保障措施**

### **6.3.1 制度保障**

制度保障是企业营销战略得以顺利实施的前提。任何好的方案的实施都离不开制度的保障，公司只有将战略实施上升到公司制度层面，才能避免政策的执行落实不到位现象。公司要自上而下推进，公司上层领导者以身作则，同时要根据执行情况，制定必要的奖惩措施，以激发员工的积极性。此外，由于营销战略的制定和执行可能会涉及到多部门人员的调整与职能交叉，随之而来的人事管理问题、考核问题、财务问题等都将接踵而来。因此，在企业营销战略制定前，公司要根据营销战略的需要制定出相应的人事制度、考核制度、财务制度等以促进和确保营销战略的有效实施。

### **6.3.2 人才保障**

人才是企业兴衰之基、发展之本。在以人为本的发展机遇面前，谁拥有高素质的人才，谁就拥有了核心竞争力、拥有了抢抓机遇、持续发展的资本。而企业营销战略的制定和实施同样需要更多人才的进言献策，集众人之智慧，发挥各自所长，为战略的制定提供更多建设性的意见，为战略的实施提供更多切实可行的操作方法。此外，销售团队的建设要特别加强。从具体实施方案的制定、策划、宣传、推广到实施，营销团队无疑是主力军，在营销战略的实施中起到至关重要的作用。他们还将直接面对消费者，将产品的价值、特征、优势等要素通过不同方式、不同媒介传递给消费者，

以得到消费者认同，实现营销的目的。因此，营销团队的建设要从招聘开始严格把关，确保销售人员的职业素质和能力，并加强销售队伍的学习和培训，以更好适应市场和多变的新形势。

### **6.3.3 技术保障**

企业营销战略的顺利实施同样离不开技术的保障。营销战略的制定过程中由于大多数为高层决策，有时难免会出现一些难以实施或过于理想化的策略。这就需要实施者充分发挥自己的聪明才智，在充分领会战略意图的前提下，灵活制定实施方案。同时依靠一些先进技术手段，可以解决方案实施中的很多麻烦，能有效提高方案实施效率，达到更为理想的效果。

### **6.3.4 资金保障**

企业营销战略的实施也离不开资金的保障。产品的研发无疑是非常重要的，但市场营销的投入同样必不可少，将直接决定着产品的成败，决定着企业的利润和成败。因此，营销战略的实施需要充足的资金保障，尤其是在销售团队打造上，更是要加大投入力度，确保营销策划者有充足的空间施展才华，确保一线销售人员素质、能力过硬，确保营销管理有条不紊的进行。

### **6.3.5 企业文化保障**

企业作为一个经济组织，以盈利为目的。企业文化的制定和塑造，也是在以促进企业盈利为目的前提下制定的，并辅以社会文化、人伦道德、愿景描述等形成的一种内部文化。企业文化要能够和企业的各种战略互为作用，包括营销战略，这样才能将其运用到管理行为中，产生实际的价值。因此，在企业文化中要体现出适应企业营销战略发展的一面，通过文化传播，使员工自然形成意识，促进营销战略的顺利实施。

## 第7章 结论和展望

### 7.1 主要研究结论

在大量理论和数据的支撑下，本文对企业营销战略进行研究和分析，为企业未来的发展和营销战略的制定和实施提供重要的参考和帮助。在论述过程中，本文引入了SWOT分析、STP营销理论、4P营销理论等，为研究提供了充分的理论支撑。SOWT理论的分析使我们看清企业内部的优势和劣势，认识到企业外部的机会和威胁；STP营销战略理论指引我们找到正确的营销战略分析方法，使我们在营销战略的前期充分了解细分市场，选择适合的目标市场，进而进行市场定位；4P营销战略理论通过对产品、价格、渠道、促销四个重要因素的系统分析得出适应企业发展的策略。本文通过分析和论证，得出结论如下：

(1)以消费者需求为中心，制定营销战略。DC集团营销战略的制定核心是要满足消费者的需求，无论从产品定位、定价、渠道，还是销售终端的营销、促销、服务等，都应该围绕着消费者进行，力争达到较高的客户满意度，最终赢得消费者青睐，抢占市场份额。

(2)选择正确的细分市场，明确自身的市场定位。由于房地产市场的盘子较大、市场细分类型多，结合DC集团的资金和技术实力的实际情况，企业不可能同时进入所有细分市场。因此，企业就要有所取舍，选择性的确定适合企业自身发展的细分市场，明确自身定位，有目标、按计划地逐步实施。

(3)加强各项保障措施，助推企业营销战略的顺利实施。制定适合企业发展的营销战略固然重要，但如何克服在战略推进中遇到的阻碍并将其落到实处，同样是企业面临的重要问题。企业要明确具体的战略实施措施，优化营销机构的组织结构，加强制度、人才、文化、资金等各方面的保障，确保营销战略按计划推进实施。

### 7.2 研究不足及展望

由于个人能力和资历有限，本论文中仍存在一些问题和不足，具体表现在：

首先，本论文涉及到的营销战略研究具有特定性和针对性，即是针对DC集团进行的营销战略研究。虽然具有一定的参考意义，但由于其集团自身的独特性，它的参考范围具有局限性，缺乏普遍代表性。其次，由于企业营销战略研究的涉及范围广、

难度大，对个人知识储备、阅历、思路等要求较高，而本论文的经历和阅历尚且不足，仍有许多部分未能分析到位、阐述的观点不够明确。最后，由于未直接从事房地产行业，本文的统计数据多来自于文献、网络和相关调研企业，部分数据的精确性还有待考证。

本次研究使我的理论知识得到巩固和充实，加强了大局意识观、分析能力和研究思维，对当前的房地产形势和企业生存发展之道有了新的认识，对今后的工作和生活起到指导作用。DC 集团作为三线城市中小型房地产企业，其如何制定营销战略，并顺利推动其实施？如何在复杂多变的环境下，得以生存和发展？这其中涉及的方方面面因素和问题，非一篇论文所能研究透彻。另外，由于本人知识储备和能力有限，论文中有些地方分析的不到位、不全面或是不准确，有些结论主观性过强，没能经过实践的检验。因此，还需进一步研究和论证。

国家十三五规划的序幕已然拉开，宏伟的蓝图已然描绘，我国经济建设定将持续、稳步向前推进，房地产行业也必将越来越正规化、多样化、现代化，机会将与挑战并存，企业唯有不断总结经验，创新思维，合理制定并运用营销战略，才能始终处于不败之地。

## 参考文献

- [1] 吴健安. 市场营销学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2007.
- [2] 荆会芬. 房地产市场营销[M]. 河南: 郑州大学出版社, 2009.
- [3] 约翰尼·罗斯劳尔. 房地产市场营销[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [4] 弗雷德·R·戴维著, 韩德昌译. 消费者行为与营销战略[M]. 北京: 经济科学出版社, 2006.
- [5] 罗杰·A·凯琳, 罗伯特·A·彼得森著, 范秀成译. 战略营销[M]. 东北财经大学出版社, 2000.
- [6] 杰罗姆·麦卡锡著, 梅清豪译. 基础营销学[M]. 上海人民出版社, 2000.
- [7] 叶剑平. 房地产营销[M]. 北京: 首都经贸大学出版社, 2006.
- [8] 代雪蕾. 新形势下的房地产营销研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2013.
- [9] 刘鹏忠, 苏萱. 房地产市场营销[M]. 北京: 人民交通出版社出版社, 2007.
- [10] 威廉·M·申克尔. 房地产营销[M]. 北京: 中信出版社, 2005.
- [11] 菲利普·科特勒, 梅清豪译. 营销管理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2004.
- [12] 董藩, 丁宏, 陶斐斐. 房地产经济学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2012.
- [13] 陈钦兰, 苏朝晖, 胡劲. 市场营销学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2012.
- [14] 李国蓉, 沈滔. 房地产营销策略影响因素探析[J]. 经营管理者, 2016, (36): 311-312.
- [15] 武纯. 房地产营销策略的创新[J]. 企业导报, 2015, (24): 106.
- [16] 马驰. 基于顾客价值的某房地产企业营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 大连理工大学, 2016.
- [17] 赵金艳. 房地产企业营销策略创新研究[J]. 科技展望, 2016, (31): 224.
- [18] 顾楣. 浅谈我国房地产品牌营销现状及问题[J]. 现代经济信息, 2016, (21): 347.
- [19] 陈僊勤. 中小房地产企业品牌营销策略分析[J]. 经济研究导刊, 2014, (26): 146-148.
- [20] 郭欣. 房地产营销的创新及实践[J]. 现代国企研究, 2016, (20): 225-226.
- [21] 杨炯. 房地产体验营销浅析[J]. 科技与创新, 2016, (02): 31.
- [22] 郝胜春. 房地产营销策略之探讨[J]. 新经济, 2016, (23): 66.



- [23] 高丽君. 当前房地产市场营销策划中的问题与对策研究[J]. 商, 2016, (26): 132.
- [24] 范光洪. 房地产差异化竞争策略探讨[J]. 居业, 2016, (02): 70-71.
- [25] 肖凡. 基于文化策划的房地产营销策略[J]. 企业改革与管理, 2016, (03): 104.
- [26] 肖凡. 基于消费心理的房地产营销策略分析[J]. 科技与创新, 2016, (08): 38.
- [27] 刘辉. 房地产企业竞争力评价及提升策略研究[D]: [硕士学位论文]. 浙江大学, 2011.
- [28] 赵工浩. 关于房地产营销策略的思考[J]. 中国房地产业, 2015, (09): 211.
- [29] 洪成表. 我国房地产市场分析探讨[J]. 中外企业家, 2015, (15): 25-26.
- [30] 陈怡. 房地产企业市场营销策略的制定与实施[J]. 经营管理者, 2015, (15): 268.
- [31] 费璇. 房地产营销策划的误区分析及对策探究[J]. 商业经济, 2014, (12): 54-55.
- [32] 吴晓峰. 房地产行业的营销策略研究——以万科地产为例[J]. 商, 2014, (16): 40-41.
- [33] 张秉存. 我国房地产营销策略及创新发展[J]. 中外企业家, 2014, (26): 28+30.
- [34] 陈欣彤. 探讨房地产市场新营销策略[J]. 商, 2014, (24): 76.
- [35] 高锴. 浅析我国当下房地产市场营销的发展方向[J]. 经营管理者, 2014, (14): 256.
- [36] 王笑晖. 营销策划在房地产项目开发中的应用[J]. 中华民居(下旬刊), 2014, (08): 185.
- [37] 李妍. 我国房地产市场营销管理研究[D]: [硕士学位论文]. 吉林大学, 2016.
- [38] 罗新林. 新型房地产营销策略研究[J]. 财经界(学术版), 2014, (18): 128.
- [39] 贾卓. Y 房地产公司 R 项目营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 陕西师范大学, 2016.
- [40] 魏玉华. 探析市场规范下的房地产营销策划[J]. 门窗, 2014, (09): 444-445.
- [41] 张霞. 浅析房地产企业的整合营销传播策略[J]. 现代经济信息, 2014, (20): 398.
- [42] Jieming Zhu, Loo-Lee Sim, Xing-Quan Zhang. Global real estate investments and local cultural capital in the making of Shanghai's new office locations. 2006.
- [43] 陶大慧. 试论我国房地产营销策略及创新[J]. 现代经济信息, 2014, (20): 390.
- [44] 张小翠. 经济下行压力下烟台市房地产营销策略探析[J]. 市场论坛, 2014, (11): 63-65.
- [45] 张新海. 房地产营销策略研究[J]. 上海企业, 2014, (04): 79-81.
- [46] 缪育田. 房地产市场低迷形势下的营销策略探讨[J]. 现代经济信息, 2014, (11):

395.

- [47] 彭怡歆. 房地产营销策划理论浅析[J]. 经营管理者, 2014, (14): 257.
- [48] 雷成红, 张东伟. 房地产市场营销管理[J]. 科技视界, 2014, (03): 237-238.
- [49] 石磊. 威海华夏房地产公司营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨理工大学, 2016.

## 致 谢

本论文是在我的指导教师刘佳教授的深切关怀和悉心指导下完成的，从选题、开题、收集资料、撰写到最终定稿，每一步都离不开老师的鼓励和教诲，每一章节都凝聚着老师的汗水和心血，在此我由衷地感谢刘佳老师对我的指导和帮助。虽然由于地域原因，我不能经常向老师当面请教，大多数的指导也是通过电话或邮件进行的，但我仍能感受到老师知识的渊博、思维的敏捷、治学的严谨、为人的谦和。由于工作原因，本人时间有限，有时会影响到论文进度，而每次当我把论文发给老师后，她总能在百忙之中抽出时间，仔细地帮我批阅并及时反馈。老师的指导和建议往往能扩宽我的思路，使我少走了很多弯路，顺利地完成了整篇论文的研究和撰写。在和老师的沟通交流中，我受益良多，不仅学到了专业的知识，也学到了她在学术上严谨的态度和钻研的精神。在此论文完成之际，我由衷地向刘老师表示最诚挚的感谢和敬意。

此外，我还要感谢吉林大学管理学院和文泰商学院的各位领导和老师，感谢我的同学们，在他们的关心、帮助和陪伴下，我克服了各种困难，顺利地完成了学业。同时，我还要感谢为我提供内部资料的 DC 集团，让我的论文得以充实完善。最后我还要感谢审阅论文的老师，感谢你们的付出，真诚希望你们多提宝贵意见和建议。