

学校编码: 10384  
学 号: 10520111152964

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

万科品牌案例研究

The Case Study of Vanke' Brand

张 晓 航

指导教师姓名: 黄 合 水 教 授

专 业 名 称: 新 闻 与 传 播 专 业 硕 士

论 文 提 交 日 期: 2014 年 4 月

论 文 答 辩 日 期: 2014 年 5 月

学 位 授 予 日 期: 2014 年 月

答 辩 委 员 会 主 席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 5 月 日

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 内容摘要

自从 90 年代住房货币化改革以来，中国房地产行业迅速发展并成为国民经济的支柱行业，短短的二十余年时间，涌现出了一批优秀的房地产开发企业，2013 年财富中国 500 强里，共有 36 家房地产企业上榜，仅次于金属行业和机械设备制造行业，可见房地产企业在国内企业界已经成为一股举足轻重的势力，研究房地产企业的品牌建设具有一定意义。

万科企业股份有限公司 1988 年开始涉足房地产业务，2013 年，销售额突破 1700 亿，市场占有率行业第一，品牌资产也在行业内遥遥领先。因此，本文将万科作为案例研究的对象，从品牌的角度，结合行业特性及与其他房企的对比，探析万科的经营行为与经营结果的关系，试图为其他房企提供借鉴。

本文的研究目标为探析万科品牌建设成功的原因。文章首先从经营状况及品牌状况两个方面论述了案例选择的典型性，证明其品牌建设成功，其次梳理了万科的发展历程，最后一部分则是根据大量二手资料，相关理论以及与其他房企的对比对万科品牌建设成功的原因进行了探析。

本文发现，万科可以获得持续成功的原因主要包括：优质的产品与服务，有意识的品牌建设行为，创新的品牌传播手段，标准化的品牌传播活动，细致的客户关系管理。

将原因分析与经营成果在时间上建立联系，本文发现，开始有意识的进行品牌建设，使用多种品牌传播手段是导致万科可以在 01 年后可以实现较高增长率的主要原因。而标准化的品牌传播活动、产品生产，细致的客户关系管理则是其 07 年后仍然可以保持高增长的关键因素。

最后，基于案例分析，本文认为，标准化与创新是房企获得品牌成功的关键因素。

**关键词：**万科地产；品牌；案例研究

## Abstract

Since the government opened the real estate market in 1990s, the real estate industry grow rapidly and became one of the most important industry of China's economy. In the last twenty years, a lot of real estate company arisen. In the Fortune China's Top 500 company list, there are 36 companies in the real estate industry. Discuss their brand construction is important.

China Vanke co. took part in the real estate industry since 1988. In 2013, its sale volume exceeded 170 billion RMB and it is the biggest company in the industry. Hence, this article take Vanke as an example to do the case study for find out some useful idea for the real estate company.

This paper focus on analysis the reason why Vanke success. First, this paper proved Vanke's success. Then reviewed the history of Vanke and divided its history into three period, the first period is from 1993 to 2001, Vanke started its real estate business and did well; the second period is from 2002-2006, Vanke developed rapidly and became China's biggest real estate company, the third period is from 2007 till now, Vanke maintained its market position and advanced its market share.

Based on a lot secondary data, this article tried to find out the reason that make Vanke's success from an brand perspective. Came out with conclusion which is the proper product is the fundamental reason and effective brand marketing is the key element of its success which included creative brand communication, the s Standardization of brand construction, and CRM.

Based on the case study, Standardization and innovation is the key element of the success of real estate company.

**Key words:** Vanke; Brand; Case study

目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究意义 .....	1
1.2 研究方法.....	1
<b>2 为什么研究万科</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 经营状况</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 成长速度.....	4
2.1.2 盈利能力.....	6
2.1.3 运营能力.....	7
2.1.4 历年荣誉.....	9
<b>2.2 品牌现状</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 市场表现.....	11
2.2.2 品牌忠诚度.....	12
2.2.3 品牌资产.....	13
<b>2.3 小结</b> .....	<b>16</b>
<b>3 发展历程</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 多元化时期（1984-1992）</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 专业化时期（1993 至今）</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 第一阶段（1993-2001） .....	20
2.2.2 第二阶段（2002-2007） .....	21
2.2.3 第三阶段（2008 年至今） .....	22
<b>4 成功原因探析</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 优质的产品与服务</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2 有意识的品牌建设行为</b> .....	<b>25</b>
<b>4.3 创新的品牌传播手段</b> .....	<b>27</b>
4.3.1 联动项目品牌.....	27

4.3.2 CEO 营销.....	29
4.3.3 事件营销.....	31
4.3.4 新媒体应用.....	31
4.4 标准化的品牌传播活动.....	33
4.5 细致的客户关系管理.....	37
4.6 小结.....	40
5 案例的启示 .....	42
6 论文的不足之处 .....	43
参考文献.....	44
后 记.....	46

厦门大学博硕士论文摘要库



## Contents

<b>1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 The Significance Of The Research .....	1
1.2 The Method Of the Research .....	1
<b>2 Why choose Vanke</b> .....	<b>4</b>
2.1 Condition .....	4
2.1.1 Growing speed .....	4
2.1.2 Earning capacity .....	6
2.1.3 Operation Capability .....	7
2.1.4 Honors .....	9
2.2 Current situation of brand .....	11
2.2.1 Market performance .....	11
2.2.2 Brand loyalty .....	12
2.2.3 Brand equity .....	13
2.3 Summary .....	16
<b>3 Development review</b> .....	<b>17</b>
3.1 Diversification period (1984-1992) .....	17
3.2 Specialization period (1993 till now) .....	18
2.2.1 First stage (1993-2001) .....	20
2.2.2 Second stage (2002-2006) .....	21
2.2.3 Third stage (2007 till now) .....	22
<b>4 Successful reason analysis</b> .....	<b>23</b>
4.1 Solid Product and service .....	23
4.2 Conscious brand behavior .....	25
4.3 Creative brand communication .....	27
4.3.1 Link the project brand .....	27

4.3.2 CEO Marketing.....	29
4.3.3 The Event Marketing.....	31
4.3.4 Use New Media.....	31
4.4 Standarization of the brand construction.....	33
4.5 Careful CRM.....	37
4.6 Summary.....	40
<b>5 Enlightenment of the case .....</b>	<b>42</b>
<b>6 Deficiencies of the study .....</b>	<b>43</b>
<b>References.....</b>	<b>44</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>46</b>

s

# 1 绪论

## 1.1 研究意义

国家在 1998 年停止福利分房，将房屋的获得完全交予市场，随即全国商品房市场迅速发展，并成为国民经济的支柱产业。市场的扩张是由产品提供者和产品购买者构成的，随着国内住房需求的高速上涨，国内房企获得了前所未有的发展空间和市场机遇，房企在数量上和在质量上都快速发展，逐渐成为中国企业的一股重要势力，纵观 2013 年财富中国五百强，有 36 家房地产企业上榜，仅次于金属行业和机械设备制造行业的上榜企业数。万科企业股份有限公司在中国房地产发展浪潮中成长为全球规模最大，销售额最高的房地产企业，名列财富中国 500 强第 38 位，是榜单中完全没有国家背景的第一大企业，同时还是中国第一批上市企业中唯一每年均保持盈利的企业，其经营和发展不可谓不成功。

由于房地产产品的高价值性，消费者在购买房地产产品时普遍卷入较高，又由于房地产产品之间的差异化程度逐步缩小，行业充分竞争，地产品牌已经成为影响消费者决策的一个重要因素。

因此，本文对万科进行案例研究有助于认识房地产企业取得品牌优势的原因，而通过透析内在的因果关系，梳理万科有益的品牌行为，则可以为其其他同样想建立品牌的房企提供借鉴。

## 1.2 研究方法

本文作为单一案例研究，主要采取了二手资料分析法。

案例研究最初应用于法学领域，然后在管理学领域应用较为广泛，特别是 MBA 之类出于指导实践目的的研究类型，目前，受限于各案例间区别较大，案例研究并无绝对通行的研究范式。

Yin(1994)认为案例研究是对当下某一种于现实环境中的现象或主体进行考察并分析其背后原因的一种经验性的质性研究方法，是一种经验型的探究。欧阳桃花(2004)则将案例研究定义为通过详细描述典型案例、分析其为什么在某个时

间发生某事，并从中发现或探析现象的背后一般规律和特殊性，指导出研究结论或新的研究命题的一种方法。作为一种经验性研究，区别于实验研究、调查研究等非经验性研究的一个重要特征则是其回答的是“为什么”和“怎么样”的问题（Yin,1994;stake,2000），而不是为了回答“应该是什么”。

案例研究从操作方法上分为单一案例研究和多案例研究，单一案例研究大多数用于证实或证伪已有理论假设的某一个方面的问题，它可以用作分析一个极端的、独特的和罕见的管理情景（余菁，2004），一般认为，单一案例研究并不适合用于系统建立新的理论，但单一案例研究能够深入、深度的揭示某一案例的发展情况及其背后的背景，可信度通常较高。多案例研究则是指依托于同一研究主旨，在彼此独立的案例内分析的基础上，研究者将对所有案例进行归纳、总结，并得出抽象的、精辟的研究结论（余菁，2004）。

案例研究属于经验主义方法，是一种质性研究。经验主义学派的研究有 2 种逻辑：一是发散的对案例企业进行调查研究，没有理论框架的指引，通过归纳调查结果得出结论，再对结论进行分析，或是罗列出卓越企业的共同影响因素，或是对这些因素进一步归纳，形成具有理论框架的结论；另一种则是根据已有或是新建立的理论框架，对样本公司进行调查研究，最终得出的卓越公司的共同特征符合一定的理论框架或逻辑。第一种研究逻辑会更加客观，也容易产生新的发现，但是缺乏对这些要素内在关系的归纳和说明（李飞，2009）。由于房地产行业理论框架的缺乏，本研究在单一案例研究的基础上选择前一种逻辑，客观深入的剖析万科的发展历程及揭示其可以取得成功的主要原因。但本文对单一案例的研究仍然尽量加入与其他案例之间的对比，通过一定的比较来探析万科成功的原因。

本文采取二手资料分析法进行案例研究。

二手资料分析法是一种经济且有效的处理方式，本文收集了大量万科的内部资料及外部资料，主要包括以下几个方面：

- 1、企业官方网站：包含万科的发展历程，品牌介绍，项目介绍等
- 2、企业内部资料及文件：主要包含万科在营销管理、品牌传播、内部控制、产品设计等方面的内部指引文件，共计 187 份。
- 3、第三方机构对地产企业进行的调研研究：如如 INTERBRAND 针对万科进行的品牌资产调查，盖洛普针对万科进行的客户满意度调查；中国房地产

TOP10 研究组研究结果，万科各项目广告集锦等。

4、万科历年财务报表及年报。

5、CNKI 案例文献检索结果：主要包括各类期刊文章、硕士论文，分别从企业管理、产品、品牌、关系管理、财务等方面论述案例，共计 63 份。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 2 为什么研究万科

一般而言，案例研究选取案例遵循典型性原则，即选择在某一方面具有代表性的企业进行案例研究，这种代表性一般体现在企业经营结果的成功或者失败，本文选择万科作为案例研究，基于其经营的成功，具体由以下方面体现：

### 2.1 经营状况

2013 年万科集团总销售额突破 1700 亿元，继续保持全球规模最大房企地位，而在这背后，万科的成长路径和经营状况如何呢。本部分试图通过纵向的万科成长速度分析以及横向在盈利能力、运营能力等方面将万科与同行业其他典型企业进行对比两个方面梳理万科的发展历程和市场地位。

#### 2.1.1 成长速度

考察一家企业发展速度时，其发展的数量和质量是最重要的两个方面，前者关系到企业发展壮大的速度，后者则关系到企业是否可持续经营和经营质量，对于房地产企业，考察其经营的历史状况和路径可参考的指标主要为销售额增长率、销售面积增长率、营业收入增长率、净利润增长率、总资产增长率、净资产增长率等，万科 1988 年开始经营房地产业务，经过 20 年的发展，在 2008 年超过美国第一大房地产企业帕尔迪 (pulte) 进而成为全球最大房企，对于企业而言，二十几年并不算特别长的发展时间，而万科具备这样的发展速度不仅是因为国内住房市场需求爆发，更是万科专业化经营和实施有效品牌建设的结果，通过查阅万科年报，可以发现万科历年各项数值及增长率如下：

表 1: 万科集团近十年主要财务指标

年份	销售额 (亿)	销售面积 (万平)	营业收入 (亿)	净利润 (亿)	总资产 (亿)
2013	1740.6	1517.3	1354.2	151.2	4792
2012	1418	1298	1031.1	125.5	3788
2011	1210	1060	717.8	96.3	2962
2010	1026	847	507.1	72.8	2156
2009	630	668	488.8	53.3	1376
2008	479	557	409.9	40.3	1192
2007	523.6	613	355.27	48.4	1000
2006	212	322.8	179.2	21.6	485
2005	140	231	106.1	13.5	219
2004	92	164	76.7	8.8	155

资料来源: 万科财务报表 (2004-2013 年)

表 2: 万科近年主要指标增长率

年份	销售额增长 率 (%)	销售面积增 长率 (%)	营业收入增 长率 (%)	净利润增长 率 (%)	总资产增长 率 (%)
2013	22.75	16.90	31.34	20.48	26.50
2012	17.19	22.45	43.65	30.32	27.88
2011	17.93	25.15	41.55	32.28	37.36
2010	62.86	26.80	3.74	36.59	56.70
2009	31.52	19.93	19.25	32.26	15.41
2008	-8.52	-9.14	15.38	-16.74	19.12
2007	146.98	89.90	98.25	124.07	106.35
2006	51.43	39.74	68.90	60.00	120.57
2005	52.17	40.85	38.33	53.41	41.61
2004	50.82	33.33	20.22	62.96	47.05

资料来源: 万科财务报表 (2004-2013 年) 增长率= (本年数据-上年数据)/上年数据

由表 2 可知, 万科常年保持高速增长, 甚至在 2006 年至 2007 年之间其营业收入提高了一倍以上, 在最近的九年之中, 万科的销售额、销售面积、营业收入、净利润、总资产的平均增长率为 43.81%、30.29%、35.78%、41.41%、50.23%<sup>1</sup>。是全国性房企中增长速度最快的企业之一, 企业规模效应的提高随之而来的是管理的难度, 万科可以常年保持快速增长说明了其优秀的管理能力, 这是其成功经营的重要标志。

<sup>1</sup>资料来源: 万科财务报表 (2004-2013 年)

### 2.1.2 盈利能力

盈利是企业的天职，也是考察一个企业经营状况的重要方面之一，企业的盈利能力一般通过净利润率及净资产收益率等表现，净利润率是指扣除所有成本、费用和企业所得税后的利润率，该指标越高，说明企业的盈利能力越强；净资产收益率则是指净利润与平均股东权益的百分比，该指标反应股东权益的收益水平，一般情况下，指标值越高，说明投资带来的收益越高，万科作为中国第一批上市公司中至今仍常年保持盈利的公司，其具体盈利指标如下：

表 3：万科历年净利润率及净资产收益率

年份	净利润率 (%)	净资产收益率 (%)
2013	11.1	19.6
2012	12.2	19.6
2011	13.4	18.1
2010	14.3	16.4
2009	10.9	14.2
2008	9.8	12.6
2007	13.6	16.5
2006	12.0	14.4
2005	12.7	16.3
2004	11.4	14.1
2003	8.5	11.5

资料来源：万科财务报表（2003-2013 年）

由表 3 可知，万科的净利润率始终保持 12% 上下，通过对变化值的观察，可以发现万科的盈利能力长期保持在一个稳定的水平，并没有因为规模的迅速增长而导致利润下降。另一方面，净资产收益率（ROE）作为评价一家企业利用自有资金水平的重要水平，万科在这一指标上近年屡创新高，说明其利用股东权益即自有资金盈利能力在不断提高。提高的原因主要在于万科近年推行的“小股操盘”模式，即万科不对项目拥有全部股权，而是通过输出管理和品牌的方式进行项目运作，这种轻资产的运作模式对万科净资产收益率的提升有很大的帮助，而这种模式的应用也体现了万科具备较强管理能力和良好的品牌效应。

招保万金被普遍认为中国房地产上市公司四强（内地上市），分别是招商地产、保利地产、万科地产、金地地产，笔者将这四家企业的盈利能力简单对比如下：



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库