

学校编码: 10384
学号: 20051300242

分类号_____密级_____
UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

万 科 企 业 品 牌 战 略 研 究

Research on Brand Stratagem of Vanke's Enterprise

张 军

指导教师姓名: 陈培爱 教授

专 业 名 称: 传 播 学

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 5 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

内容摘要

随着人们对于住宅品质要求的提高，消费者潜意识下越来越需要企业品牌作为自身购房专业知识欠缺的补充，而企业跨区域扩张的需求和市场竞争残酷性的加剧，又加深了房地产企业对“资金和土地逐渐聚焦向强势品牌”的市场规律的认识。

房地产行业已经从产品竞争、价格竞争、服务竞争，逐渐过渡到现在的品牌竞争阶段，不过目前房地产行业仅仅处于品牌竞争的初级阶段，真正的地产企业品牌屈指可数。在这样一种背景下，只有真正成功实施品牌战略管理的房地产企业，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，最终实现企业的可持续发展。

通过长期坚持不懈的品牌建设，万科地产取得了令人瞩目的成绩。无论是品牌知名度，还是市场占有率，万科无疑已经成为中国房地产业的领导品牌。万科企业品牌之所以能取得如此高的成就，离不开科学品牌战略的实施和独特品牌策略的执行。本文运用理论与实践相结合的方法，基于品牌战略管理的基本理论，紧密联系万科企业所处行业的特点和万科品牌发展的实际情况，重点从基于顾客的品牌资产、品牌定位、品牌营销、品牌维护、品牌延伸等五个方面，对万科企业品牌管理状况进行研究、分析，总结出规律性的认识，以期为业界同行提供借鉴。

关键词：万科；企业品牌；房地产品牌战略

Abstract

Along with the increasing in people's demand of residence quality, consumers need enterprise brand as the complement of the lack of profession knowledge while buying buildings. Moreover, the expanding need of enterprise and deepening of market competition make the enterprises clearly realise the market rule that fund and land have gradually focus on the stronger brand.

So far, the competition in real estate industry has transited from price competition, product competition and service competition to brand competition presently. However, nowadays the real estate market has still been on the first stage of brand competition, there is fewer real enterprise brand. In this instance, only the real estate enterprises that successfully implement brand strategy can stand out distinctly and keep on developing in the intense competition.

Through long-term brand strategy, Vanke have got excellent achievement. Not only the brand popularity but also the market share, Vanke undoubtedly have already become the leadership in the real estate in china. The main reason that Vanke acquires such accomplishment is the successful implement of brand strategy. On the basis of brand management theories and Vanke's professional characteristics brand development, this paper mainly from brand property, brand position, brand marketing, brand maintenance and brand extension to do research in Vanke's brand management, in order to offer the reference for other companies in the real estate.

Keywords: Vanke; enterprise brand; real estate brand stratagem.

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 文献综述与论文框架.....	1
2 品牌与房地产品牌.....	4
2.1 品牌与品牌战略涵义.....	4
2.2 房地产品牌涵义与价值.....	5
2.3 房地产品牌认识论.....	6
2.4 房地产品牌的特殊性.....	7
2.5 房地产品牌的现实意义.....	8
3 万科企业品牌战略背景及万科企业品牌资产.....	11
3.1 万科企业发展概况.....	11
3.2 万科企业品牌战略宏观环境分析.....	14
3.3 万科企业品牌竞争对手分析.....	17
3.4 基于顾客的万科企业品牌资产.....	21
4 万科企业品牌定位的识别和确立.....	29
4.1 品牌定位与房地产品牌定位.....	29
4.2 万科企业品牌定位策略.....	30
4.3 小结.....	32
5 万科企业品牌营销沟通.....	34
5.1 品牌营销沟通的内涵.....	34
5.2 万科企业品牌营销沟通目标与内容.....	34
5.3 万科企业品牌营销沟通策略.....	36
5.4 小结.....	41
6 万科企业品牌维护.....	42
6.1 品牌维护与房地产品牌维护.....	42

6.2 客户关系管理（CRM）与品牌、房地产品牌.....	43
6.3 万科企业品牌的客户关系管理.....	45
6.4 小结.....	49
7 万科企业品牌延伸.....	50
7.1 品牌延伸与房地产品牌延伸涵义.....	50
7.2 房地产品牌产品延伸与品牌地域拓展.....	51
7.3 万科企业品牌产品延伸类型与策略.....	54
7.4 万科企业品牌产品延伸效应.....	54
7.5 万科企业品牌地域拓展历程与模式.....	56
7.6 万科企业品牌地域拓展效应.....	57
7.7 小结.....	60
8 结语.....	61
参考文献.....	62
后 记.....	64

CONTENTS

1 Preface.....	1
1.1 Background and purpose of the research.....	1
1.2 Literature review and research framework.....	1
2 Brand and real estate brand.....	4
2.1 Meaning of brand and brand stratagem.....	4
2.2 Meaning and value of real estate brand.....	5
2.3 Epistemology of real estate brand.....	6
2.4 Particularity of real estate brand.....	7
2.5 Practical meaning of real estate brand.....	8
3 Analysis of Vanke's Enterprise brand background and brand equity...11	11
3.1 The survey of Vanke's Enterprise.....	11
3.2 Analysis about macroscopical environment of Vanke's Enterprise brand...14	14
3.3 Analysis about rival of Vanke's Enterprise brand.....	17
3.4 Vanke's Enterprise brand equity based on consumes.....	21
4 Indentify of Vanke's Enterprise brand positioning.....29	29
4.1 Brand positioning and brand positioning of real estate.....	29
4.2 Strategy of Vanke's Enterprise brand positioning.....	30
4.3 Summarize briefly.....	32
5 Vanke's Enterprise brand communications.....34	34
5.1 Meaning of brand Marketing communications.....	34
5.2 Aims and contents of Vanke's Enterprise brand communication.....	34
5.3 Strategy of Vanke's Enterprise brand communications.....	36
5.4 Summarize briefly.....	41
6 Vanke's Enterprise brand maintenance.....42	42
6.1 Brand maintenance and maintenance of real estate brand.....	42
6.2 CRM and real estate brand.....	43
6.3 CRM of Vanke's Enterprise brand.....	45
6.4 Summarize briefly.....	49

7 Vanke's Enterprise brand extension.....	50
7.1 Meaning of brand extension and extension of real estate brand.....	50
7.2 Products extension and expand strategy of real estate brand.....	51
7.3 Category and strategy of Vanke's Enterprise brand extension.....	54
7.4 Effect of Vanke's Enterprise brand extension.....	54
7.5 Course and pattern of Vanke's Enterprise brand expand	56
7.6 Effect of Vanke's Enterprise brand expand	57
7.1 Summarize briefly.....	60
8 Epilogue.....	61
Reference.....	62
Postscript.....	64

1 绪论

1.1 研究背景与意义

随着人们对于住宅品质要求的提高，消费者潜意识下越来越需要企业品牌作为自身购房专业知识欠缺的补充，而企业跨区域扩张的需求和市场竞争残酷性的加剧，又加深了房地产企业对“资金和土地逐渐聚焦向强势品牌”的市场规律的认识。

房地产行业已经从产品竞争、价格竞争、服务竞争，逐渐过渡到现在的品牌竞争阶段，不过目前房地产行业仅仅处于品牌竞争的初级阶段，真正的地产企业品牌屈指可数。在这样一种背景下，只有真正成功实施品牌战略管理的房地产企业，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，最终实现企业的可持续发展。

通过长期坚持不懈的品牌建设，万科地产取得了令人瞩目的成绩。无论是品牌知名度，还是市场占有率，万科无疑已经成为中国房地产业的领导品牌。万科企业品牌之所以能取得如此高的成就，离不开科学品牌战略的实施和独特品牌策略的执行。本文运用理论与实践相结合的方法，基于品牌战略管理的基本理论，紧密联系万科企业所处行业的特点和万科品牌发展的实际情况，重点从顾客的品牌资产、品牌定位、品牌营销、品牌维护、品牌延伸等五个方面，对万科企业品牌管理状况进行研究、分析，总结出规律性的认识，以期为业界同行提供借鉴。

1.2 文献回顾与论文框架

1.2.1 关于万科企业品牌研究文献回顾

随着房地产品牌魅力的日益突显，理论界和实务界对房地产品牌的研究也在逐步增多，作为地产界的品牌精英、行业的持续领跑者，万科企业品牌的发展之路理所当然成为被关注的主要对象。期刊杂志、书籍作品和硕士论文都有不同程度研究万科企业品牌建设的成果，尽管篇幅不多，但对于本篇论文的成作起到了一定的启发和借鉴意义。综合归纳近几年有关万科企业品牌研究的文献内容，笔者发现主要呈现以下特点：

首先，从某个角度出发，深入剖析万科品牌的运作。如陈莉莉《万科的品牌困惑》一文，就万科品牌如何解决自身全国性品牌思路与选择地方性媒体推广策略之间的矛盾，提出自己的观点；毛蓉蓉《中国房地产企业标杆—万科品牌建设》文章谈到，万科通过树立标杆企业，实施有效市场营销，坚持管理领先带动技术领先、服务领先，不断提升品牌的影响力，逐步扩大市场份额；陈炳华在《至尊品牌，业绩骄人》文中认为，正是土地储备与品牌的力量保障了万科企业业绩的稳定发展；张立田的硕士毕业论文《地产行业的领跑者—万科案例研究》，从财务报表分析、宏观及微观因素分析三个方面对万科进行深层次的剖析；程海建的硕士论文《万科战略管理的加减法及启示》重点研究万科企业由多元化向专业化经营战略演变的发展历程。此类文章的研究只是涉及到万科品牌的某一个方面，有一定深度，但不够系统。

其次，把万科品牌的建设状况作为个案或论据，支撑论文的内容或者作者的观点。如王珍莲《房地产企业品牌建设》、李芦君《房地产企业品牌战略研究》、严钊《中国房地产品牌战略研究》等，这几篇文章为硕士毕业论文，主要是从宏观的角度研究房地产品牌，万科品牌的建设成果是依据论文的篇章，被安排在不同的位置，内容常常涉及到万科品牌定位、万科品牌营销等某个方面。

最后，万科企业编辑部收录相关人士对万科的言论和撰写的文章，编辑成书。主要有《白领 2005—万科周刊精选》、《万科的主张：1988—2004》、《为万科制造距离：万科 17 英里全程营销推广纪录》、《万科的观点》等。这些书中各篇章之间各自独立、互不联系，内容主要来自内部员工或业界专业人士对万科企业发展或品牌建设的理解、感想或点评，有利于人们更好地了解万科品牌的发展历程，同时起到一种对外宣传企业形象的效果，通常涉及面较广，但内容较散。

1.2.2 论文的组织架构

本文主要分为八个部分：

第一部分绪论，说明论文研究的背景及意义，进行文献综述，提出论文的组织架构；

第二部分理论综述，阐述品牌与房地产品牌战略的理论研究概况，为本文的万科企业品牌战略研究提供理论依据；

第三部分分析万科的企业概况与品牌战略背景，研究基于顾客的万科企业品牌资产，形成对万科企业品牌外在环境与内在发展状况初步认识；

第四部分结合品牌定位知识点，分析说明万科企业品牌定位是如何识别与确立，以及万科企业品牌定位体现出哪些特点；

第五部分万科企业品牌的营销沟通策略，重点研究万科企业品牌广告、公关宣传、企业家营销以及绿色营销等手段的运用情况；

第六部分分析万科企业品牌的客户关系管理，通过重点剖析万科集团的客户关系理念与业务的贯彻执行情况，研究发现万科的客户关系管理与企业品牌的提升和维护之间的必然关系；

第七部分为万科企业品牌延伸，重点研究万科企业品牌产品延伸和品牌地域拓展两个方面；

第八部分结语，通过对万科企业品牌战略的研究，梳理出一条清晰的万科企业品牌成长曲线。

2 品牌与房地产品牌

2.1 品牌与品牌战略的涵义

2.1.1 品牌的涵义

品牌的内涵丰富复杂，既表现为有形的、符号化的一面，又包含着无形的、精神的、文化的象征层面，因此国内外学者往往从不同的角度对品牌的定义进行诠释。

按照美国市场营销协会（AMA）的定义，品牌是用以识别某人或某群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和服务相区别的名称、术语、标记、符号或设计及其组合。

品牌形象理论的代表者大卫·奥格威则认为，品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌的属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合。

著名市场营销专家菲利普·科特勒指出，“一个品牌可以表达六层含义：其一是属性，一个品牌首先给人带来特定的属性；其二是利益，一个品牌不仅仅限于一组属性，顾客不是购买属性，他们是购买利益，属性需要转换成功能和情感利益；其三是价值，品牌体现了该制造商的某些价值观；其四是文化，品牌可能附加和象征了一定的文化；其五是个性，品牌还代表了一定的个性；其六是使用者，品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一种消费者，使用者将代表一项产品的价值、文化和个性”^[1]。

从传播学的角度，品牌实质上是传递一种信息，它首先代表某种特定的属性，但又不仅仅限于一种属性，因为消费者购买的是商品的利益而不是购买其属性。品牌能够提供一定的价值，象征一种文化，品牌能够代表一定个性，体现购买和使用这类产品的一类消费者。可见，品牌是个复杂的符号，一个品牌不单单是一种名称、术语标记、符号或设计、或它们的组合运用，更重要的是品牌所传递的价值、文化和个性，它们确定了品牌的基础。

2.1.2 品牌战略的涵义

品牌战略，是指“企业通过创立市场良好品牌形象，提高企业和产品的知名度，并以知名度来开拓市场，吸引顾客，扩大市场占有率，取得丰厚的利润回报，培养忠诚品牌消费者的一种选择”^[2]。品牌战略是企业寻求发展中的一个重要的战略方针，要实施有效的品牌战略，必须树立强烈的品牌战略意识，明确品牌内涵和品牌定位，制定合理的品牌营销沟通策略，维护好品牌与消费者之间的和谐关系，保证全方位提升品牌价值。概括起来，品牌战略的内容包括四个方面：品牌定位、品牌营销、品牌维护、品牌延伸。

2.2 房地产品牌的涵义与价值

所谓房地产品牌，是指“由房地产开发经营者在进行房地产产品开发经营的同时，有计划、有目的地设计、塑造，并由社会公众通过对房地产产品的品质和价值认知而确定的标志，是公众对房地产产品的理性和感性知识的综合”^[3]。

房地产品牌主要包含两层含义：一层是房地产企业精心设计、创造的识别体系，是房地产产品在消费者心目中留下的一种综合印象；二层是为社会公众提供合理的、人性的“建筑空间”，并赋予其具有现代精神、个性化的生活方式及价值。可以说房地产品牌既是一种企业商品的标志，一种无形资产，也是一种文化，表现出一种产品项目的附加值。

按照信息传递主体的不同，房地产品牌大致分为企业品牌、项目品牌和物业品牌三个部分，企业品牌是房地产品牌的载体，是房地产企业信誉、素质、服务和文化品位的一种标志，是企业对消费者的一种承诺，也是消费者对企业实施有效监督的手段；项目品牌是房地产品牌的关键，是企业品牌的具体体现，是企业品牌的基础。作为房地产企业，要有项目积累，才能形成企业的品牌。物业品牌是房地产品牌的重要内容，是项目品牌的必要延伸。三者相互联系、相互作用，同时各自又表现出不同的特点：企业品牌的塑造具有一定的战略性和持久性，但往往需要有超前的和长远的意识，并且投入非常大；相对企业品牌的优势，项目品牌则表现出短暂性和单一性，但项目品牌的易塑性很强，通常短期内可以起到很好效果；物业品牌是应房地产项目品牌的后验性特点而产生的，它对于维护企业品牌和项目品牌具有不可替代的作用。

以上分析可以得出，房地产品牌实质上是产品品质、产品创新、服务质量、建筑科技、生态环境、居住文化、企业形象、企业实力等诸多因素的综合体现。

2.3 房地产品牌认识论

2.3.1 房地产“无品牌”论

持此观点的人认为房地产企业做品牌无任何意义可言。主要基于三个原因：一是当前国内大部分城市的商品房供不应求，房地产行业依旧处于卖方市场；二是房地产是一次性品牌和永久性产品的结合，房地产产品无忠诚度可言；三是“地理位置”胜过“企业形象”，“位置”和“价格”是消费者购房时的首选条件。这三个原因的存在，致使房地产行业根本做不出品牌，因而房地产品牌也就无意义可言。

2.3.2 房地产“难创品牌”论

持此观点的人认为打造房地产品牌的难度远远大于其他生活消费品。一是从行业的角度看，由于房地产行业缺乏规模的产业龙头和产业链下游企业，我国房地产企业的最大市场规模是2%左右，远远小于作为龙头企业10%的标准，形成不了市场集中度和规模效应，真正的品牌打造便受到限制。而产业链不稳定、缺少下游企业，严重制约技术的进步和市场的规范，导致开发商混乱竞争的局面，难以形成有特色的品牌；二是从消费者的角度看，由于品牌成功建设有赖于消费者的品牌意识，而在房地产行业，消费者的品牌意识淡薄；三是房地产产品周期性长、一次购买等等的独特性又加大了品牌创建的难度。

2.3.3 房地产品牌论

业内多数人持房地产品牌论，他们的观点是：房地产产品的一些特殊性、行业发展的限制，说明了房地产品牌创建的难度非常大，但是我们并不能因此消极对待甚至否认房地产品牌，房地产品牌的价值体现已经越来越明显，为什么同质的楼盘，万科能多卖1500元？为什么万科、中海等地产大鳄所到之处往往先声夺人，倍受媒体市民的关注和青睐，令对手“未战而身先寒”？这就房地产品牌展现出来的魅力。品牌的打造是市场、行业、消费者对房地产企业的要求，也是21世纪房地产企业竞争的最有力武器。从长远的角度看，随着我国土地交易、金融政策日趋规范

和透明、消费者品牌意识的日益成熟，加上国外开发企业的强势进入，房地产市场将由供不应求向供求平衡转变，开发商不可避免要逐渐进入品牌竞争时代。

2.4 房地产品牌的特殊性

房地产行业的发展经历地段竞争、规划竞争、概念竞争之后，逐步进入品牌竞争阶段，房地产企业的品牌意识不断增强，房地产品牌效应越来越明显。但是就国内目前房地产企业品牌建设现状来看，并没有人们希望的像普通消费品一样的完全进入品牌竞争的阶段。这主要源于房地产品牌的特殊性原因。

2.4.1 房地产品牌的地域性

房地产行业的地域性、楼盘项目的不可移动性，成为塑造全国性房地产品牌的最大障碍，即使是地产界的行业领导者中海和万科，也只能称得上是一线城市的领导品牌，其建设全国性品牌之路还很长。房地产品牌的地域性主要表现在三个方面：

一是不同的地区具有不同的风土人情，这就需要房地产企业开发项目时，必须深刻了解当地居民的消费习惯。

二是土地的稀缺性，土地是房地产企业的主要资源，如果缺少土地，房地产企业的发展便无从谈起。这导致了房地产品牌的产品具有强烈依存性。这在一定程度上影响了房地产企业品牌打造的动力。

三是房地产行业是个政策性很强的行业，受当地政策的影响，房地产企业在品牌拓展过程中，通常面临着土地资源、开发许可证获得以及销售渠道方面的困难，其品牌影响力甚至赶不上当地一般房地产企业。

2.4.2 房地产品牌的后验性

品牌的后验性是指对品牌的一些品质，消费者需要经过一段时间使用后才能清楚了解，从而导致对品牌的评价具有滞后性。对于房地产品牌的体验，消费者只有通过日后居住环境、物业管理服务等才可以慢慢体现出来。

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库