

第二讲 接管新公司及市场分析

主讲人：王秀燕
谭立元



公司架构



总经理

心态开放

亲历亲为

团队协作

换位思考

销售部

前期部

财务部

预算部

市场部

工程部

设计部

投资部

相关链接

房地产开发企业资质等级标准

| 资质等级 | 注册资本(万元) | 从事房地产开发经营时间(年) | 近3年房屋建筑面积累计竣工(万m ³) | 连续几年建筑工程质量合格率达到100%(年) | 上一年房屋建筑施工面积(万m ³) | 专业管理人员(人数) | 其中 | |
|------|----------|----------------|---------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------|------------|---------------|
| | | | | | | | 中级以上职称管理人员 | 持有资格证书的专职会计人员 |
| 一级 | ≥5000 | ≥5 | ≥30 | 5 | ≥15 | ≥40 | ≥20 | ≥4 |
| 二级 | ≥2000 | ≥3 | ≥15 | 3 | ≥10 | ≥20 | ≥10 | ≥3 |
| 三级 | ≥800 | ≥2 | ≥5 | 2 | | ≥10 | ≥5 | ≥2 |
| 四级 | ≥100 | ≥1 | | 已竣工的建筑工程 | | ≥5 | | ≥2 |

第1节 接管新公司

成立新公司

- 相互介绍，角色定位，明确岗位职责
- 竞选总经理
- 总经理组织召开公司成立大会
- 给公司“起个好名字！”



明确分工

10 分钟

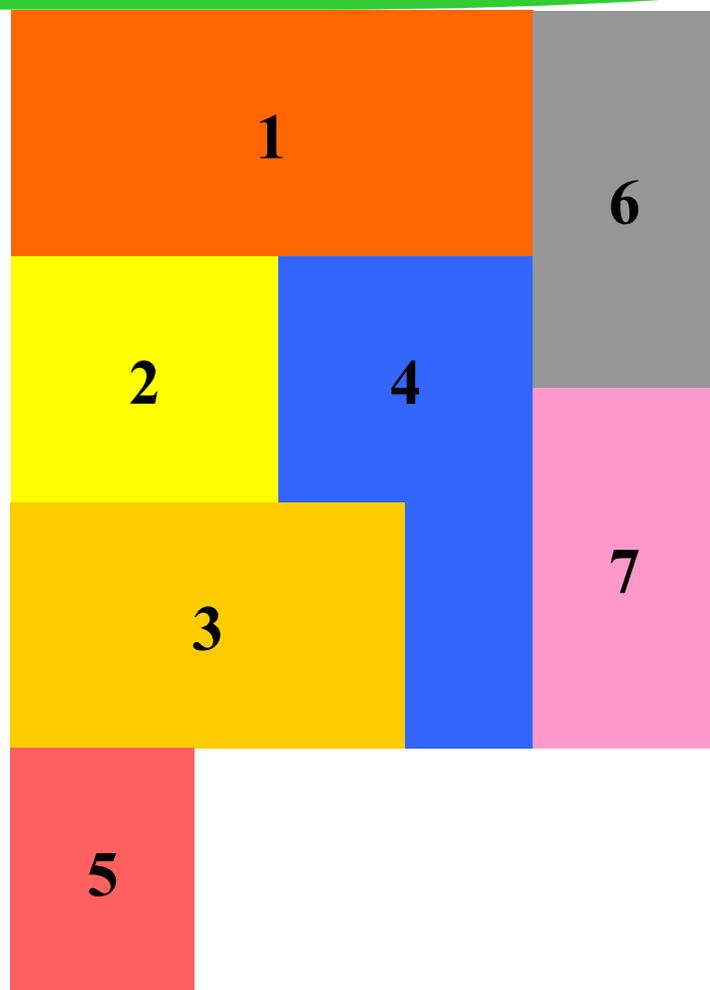


就职演讲

- 请每个公司的**总经理**上台演讲，表述各自公司名称的含义，以及愿景、本年度目标，同时展示自身团队，时间是五分钟。

第2节 市场分析

项目 1：土地情况



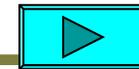
市场信息

- 下发并仔细阅读市场信息（10分钟）；
- 对信息进行公开讲解（5分钟）；
- 公开答疑（10分钟）。

召开经营会议

1. 公司战略定位
2. 地块的选择
3. 项目定位
4. 投融资计划确定 [房地产融资渠道.doc](#)
5. 公司合作意向谈判（本期不考虑）
6. 财务预算：计算出需融资数额

40分钟



知识链接： 房地产公司战略定位

- Jod·Ross&Michael·Kami：“没有战略的企业就像一艘没有舵的船一样只会原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归。”
- **房地产公司战略**是指房地产公司为了生存和发展，面对不断变化的经营环境而进行的**总体谋划**，是**指导公司经营活动的指导思想**。它包括**房地产公司战略目标及实现目标的主要方针、产品和市场范围、增长方式、竞争优势、协同作用**等内容，是体现公司资源配置与环境相互作用的基本模式，是由**公司层次、业务单位（分公司）和公司职能部门战略**组成的分层次的战略体系。

房地产公司战略——公司增长战略

房地产公司的增长战略

| 战略 | | 定义 | 产品与市场对应关系表 | | | 综合开发，以 与置业公司联 |
|-------|--------|---------------|---------------------|------|------|------------------|
| 一体化战略 | 前向一体化 | 获分销商的控制权 | 产品 \ 市场 | 现有市场 | 新市场 | |
| | 后向一体化 | 获承包商的控制权 | | 现有产品 | 市场渗透 | |
| | 横向一体化 | 获竞争者的控制权 | 新产品 | 产品开发 | 多元化 | |
| 加强型战略 | 市场渗透 | 扩大销售网络，提高市场份额 | 顺驰社区置业网 | | | |
| | 市场开发 | 同类产品进入新市场 | 万科进入上海、北京、辽宁等市场 | | | |
| | 产品开发 | 开发新产品进入同类市场 | 天津万隆进军天津大胡同商用市场 | | | |
| 多元化经营 | 集中多元经营 | 围绕房地产开展新业务 | 开展物业管理、装饰、清洗等业务 | | | |
| | 横向多元经营 | 开拓与房地产无关的新业务 | 天津房地产开发集团经营旅馆、饭店 | | | |
| | 混合多元经营 | 为现有用户提供新的服务 | 在居民小区开超市提供便民服务 | | | |
| 防御型战略 | 合资经营 | 组建新公司 | 吸收外资、私人资本、法人资本组建新公司 | | | |
| | 收缩 | 通过减少资本，对企业重组 | | | | |
| | 剥离 | 出售小公司，部分出售 | 万科出售怡宝蒸馏水公司 | | | |
| | 清算 | 全部出售 | | | | |

租房 二手房 小区 全知道

请输入查找的小区名、地段

找房子



首页 | 租房 | 二手房 | 经纪人 | 新房 | 小区 | 装修 | 圈圈 | 全知道

天津 [其他城市]

城市首页 | 网店 | 贷款 | 专题汇总

顺驰(中国)不动产张裕通过全房网成交幸福里 恭喜! 顺驰(中国)不动产申鸿鹏通过全房网成交宜白南里 恭喜! 顺驰不动产段碧文通过全房网成交华育里 恭喜! 顺驰不

天津租房信息: 34679套 天津二手房信息: 39302套

我要出租

我要买房

我要求租

我要卖房

天津顺驰 新年有礼

活动时间: 2011年1月1日



租房

求租

二手房

求购

装修图库

小区

经纪人

全知道

成交客户办件查询

区域选择: 区域不限 街道选择: 街道不限 户型选择: 户型不限 出租方式: 整租

楼层: - 层 租金: - 元/月 小区/道路:

搜索

房地产公司战略——公司竞争战略

- 成本领先战略
- 差异化战略
- 聚焦战略
- 市场追随战略
- 品牌竞争战略

战略风险：

1. 技术、政策规定的变化限制其发挥作用；

好处：

1. 顾客对好的产品忠诚性，导致顾客对产品价格变化的敏感程度降低。
2. 增加边际收益。
核心：集中资源于一个或几个目标市场。

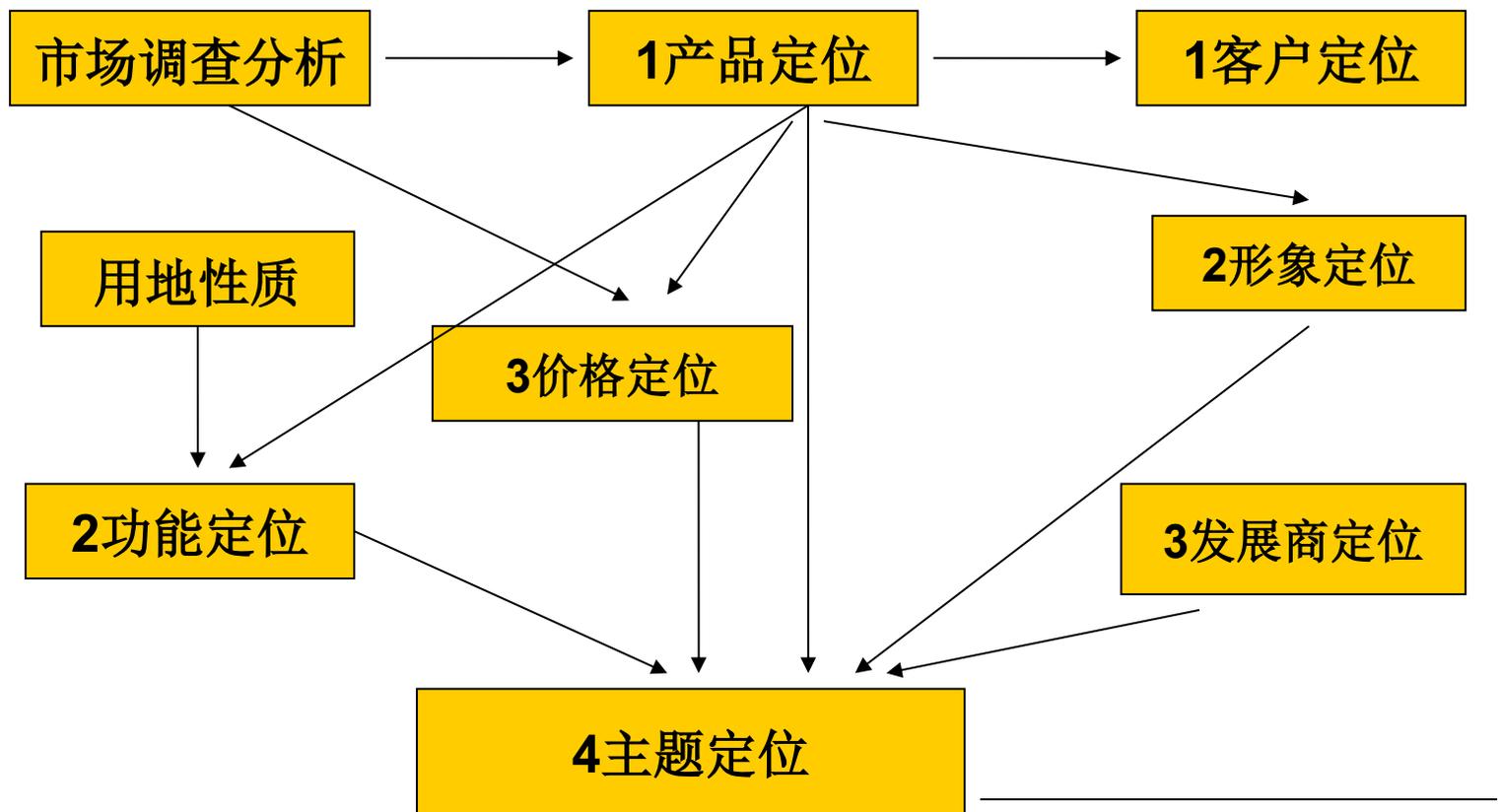
2. 增加边际收益。
可分两种：

风险：

1. 放弃获得较大市场份额的机会。
2. 为了形成差异化而增加成本。
3. 模仿使建立的差异不断缩小，使公司面临困境等等。
一是基于低成本的聚焦战略；
二是基于差异化的聚焦战略。

变革的时代.doc

项目定位与策划



万科：“大道当然，
精细致远”

案例：

利益分析法：北京商住项目客户定位分析

| 利益细化 | 年龄区间/岁 | 经济收入区间 (万元/年) | 行为特征 | 预测符合利益的产品 |
|------|--------|------------------|--------------|-----------|
| 物业出租 | 30~45 | 30~60 | 理智型，喜欢投资商铺赚钱 | A区商铺 |
| 经济实用 | 25~40 | 15~50 | 经济型，倾向实惠 | B区、A区 |
| 环境安静 | 45~80 | 25~55 | 习惯型，注意健康 | E区 |
| 治安良好 | 30~50 | 15~40 | 疑虑型，自我保护意识强 | C区 |
| 购物便利 | 25~45 | 15~40 | 理智型，讲究效率 | A区 |
| 高档宽敞 | 30~50 | 50以上 | 感情型，喜欢享受 | D区 |

提交融资计划单

时间：5分钟

**拆借数额、年限、及最高年回
报
(不低于年8%)**

第3节土地拍卖模拟

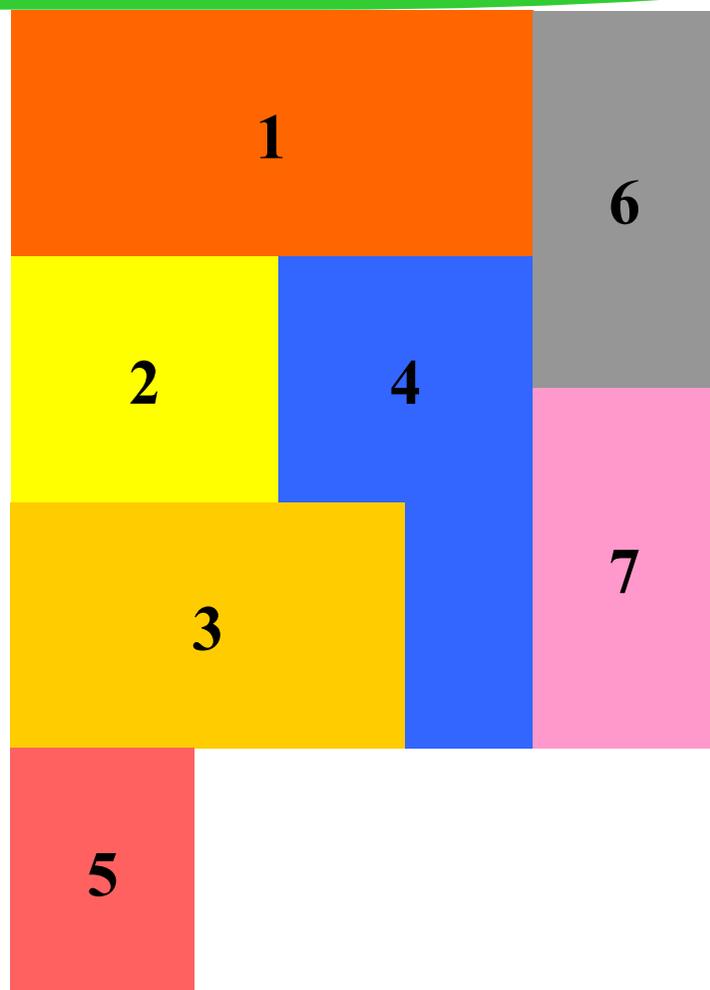
时间：15分钟

拍卖顺序1—7号地

只允许一个公司开发一块土地，

但合作的两公司可开发三块土地

项目 1：土地情况



抵押贷款

时间：5分钟

贷款额不超过购得土地价款的60%

提交贷款申请表（融资计划单）

市场调查

- 市场调查是企业了解目标市场需求和竞争对手行动的真正有效手段；是企业获取、分析、评估市场信息的重要手段与工具。
- 没有调查就没有发言权
- 市场调查是动态的，永远贯穿于整个项目的营销过程。

市场调查各阶段的重点

- **项目定位阶段：** 地块研究、市场供求预测、产品规划与设计、拟目标市场的细化分析。
- **市场推广阶段：** 项目销售的反映情况、试探价格的反馈、全面研究目标消费者动机与特征，以便灵活调整策略。
- **销售阶段：** 整个营销计划的执行收效、与竞争对手的对比情况、购买消费者的真实特征情况与反馈意见。
- **三级市场调查阶段：** 区域供求、价格、竞争状况、消费者特征等。

点 评——市场调查误区

1. 轻视调研

- 第1种：消费者自己也不清楚想要的是什么——在他们没看到最好的产品之前。
- 第2种：更多表现在对调查方式及调查结果的怀疑上。
- 第3种：在产品差异化相对较大的情况下，消费者极其分散，目前什么样的产品都会有相当大的市场，系统的市场调查将是未来的事。

2. 轻信调研

3. 盲目调研

- (1) 贪多不要细
- (2) 只看结果不看过程

点 评——市场调查的方法

- 1.访问法：①问卷法②电话调查
③座谈会④实地抽样⑤网络或通讯
- 2.观察法：实地观察
- 3.实验法：将调查缩小到一个比较小的规模，进行实验后得出一定的结果，然后推断出整个市场情况

市场调查常用方法

| | 项目定位阶段 | 市场推广阶段 | 销售阶段 | 三级市场 |
|----------------------|---------------|----------------|----------------|------------|
| 常用 市场 调查 方法 | 1. 实地调查 | 1. 实地调查、座谈、谈访; | 1. 实地调查、座谈、谈访; | 1. 实地调查 |
| | 2. 座谈、访问; | 2. 实地观察; | 2. 实地观察、记录; | 2. 二手资料调查; |
| | 3. 现场问卷、电话调查; | 3. 二手资料调查; | 3. 成交客户情况调查; | 3. 网络调查; |
| | 4. 网络调查; | 4. 意向客户问卷调查; | 4. 网络调查; | 4. 其他 |
| | 5. 其他 | 5. 网络调查; | 5. 其他 | |
| | | 6. 其他 | | |

点 评——**市场调查内容**

1. 房地产市场客观环境调查分析
2. 区域状况分析
3. 竞争者调查分析
4. 消费者调查分析
5. 项目成本调查分析
6. 项目地块调查分析

点 评——宏观环境调查

1. 政治、经济、金融方面的政策与法律
2. 行业内新政策

五大城市限购令

| 城市 | 出台时间 | 主要限购内容 |
|----|-------|--|
| 北京 | 2月16日 | 对已拥有1套住房的本市户籍居民家庭、持有本市有效暂住证在本市没拥有住房且连续5年(含)以上在本市缴纳社会保险或个人所得税的非本市户籍居民家庭，限购1套住房；对已拥有2套及以上住房的本市户籍居民家庭、拥有1套及以上住房的非本市户籍居民家庭、无法提供本市有效暂住证和连续5年(含)以上在本市缴纳社会保险或个人所得税缴纳证明的非本市户籍居民家庭，暂停在本市向其售房。 |
| 青岛 | 1月29日 | 至12月31日该市及非该市户籍居民家庭，只能在市区范围内新购一套新建商品住房。 |
| 上海 | 2月1日 | 对在上海已拥有2套及以上住房的该市户籍居民家庭、拥有1套及以上住房的非该市户籍居民家庭、不能提供两年内在该市累计1年以上所得税缴纳证明或社保（城镇社保）缴纳证明的非该市户籍居民家庭暂停在上海向其售房。 |
| 济南 | 2月12日 | 至12月31日，济南市户籍及非该市户籍居民家庭，只能在市区范围内新购一套新建商品住房。 |
| 成都 | 2月15日 | 该市户籍居民家庭在主城区已拥有1套住房的，可再购买第2套住房，暂停购买第3套住房。外地户籍居民家庭在本市主城区无住房的，可凭该市纳税证明或社会保险缴纳证明在主城区购买1套住房，暂停购买第2套住房。不能提供该市纳税证明或社会保险缴纳证明的外地户籍居民家庭暂停在主城区购房。 |

点 评——区域房地产状况分析

1. 住宅房地产调研分析（××市）
2. 商业房地产调研分析（××市）

均围绕：供求关系、需求、价格、竞争、营销渠道五个方面情况分析

点 评——消费者调查与分析

1. 基本资料调查：职业、性别、年龄、收入、教育程度等
2. 购买者动机调查：心理因素、需求因素等
3. 购买人群分析：人群细分

点 评——竞争者调查

**竞争者的产品性能、质量、
价格、营利状况等分析**

点 评——项目成本调查分析

房地产价格的构成：①土地价格②开发成本
③利润及税费

土地价格构成：①出让金②拆迁补偿
③市政配套费等

开发成本构成：建安费、设计、监理、绿化
等

点 评——项目地块分析

1. **地理位置**
2. **地形、地貌、地质情况**
3. **公共及市政设施**
4. **区域环境：地块周边环境**

点 评——土地的选择

1. 交通条件：项目不同，要求不同。
2. 市政配套设施：道路、水、电、气等。
3. 环境：是否有污染。
4. 土质：地基问题。

点 评——土地的价值

1. 此宗土地可建设什么样的项目？
2. 项目产生的利润大小
3. 土地的升值潜力大小
4. 获取土地的成本大小

点评——土地的取得

- 1. 拍卖
- 2. 招投标
- 3. 挂牌
- 4. 行政划拨
- 5. 协议

国际评标标准：
价格、方案、贡献、负担

①工业用地或科技园用地；②基础设施建设或“实物地租”；③危改；④工业企业的搬迁和改造；⑤开发商转让公司或项目；⑥收购拥有大量土地的企业；⑦土地置换等。

中国最大“地主”碧桂园土地储备已达45平方公里

中国网 china.com.cn 时间：2007-09-17 发表评论>>

国务院发展研究中心发布的《中国房地产企业竞争力研究报告》显示，最大的开发商土地储备达45平方公里。

国务院发展研究中心昨（16日）天发布的《中国房地产企业竞争力研究报告》显示，随着国家土地和房地产金融调控政策的不断调整，房地产企业不断进行融资渠道创新，资本规模急剧扩张，土地购置面积也越来越大。在许多二三线城市，越来越多的房地产企业难以拿到土地，规模较大的跨区房地产企业往往具有明显的竞争优势。可以预计，未来地块的规模化开发与企业经营的规模化扩张趋势将愈演愈烈。

全国最大的“地主”是碧桂园，今年7月末，该公司总土地储备量已经达到了惊人的4500万平方米。其土地储备量超过土地储备量第二的房地产企业近一倍。但碧桂园的土地主要集中在二三线城市和一线城市的郊区，因而其资产价格相对低廉。而万科是拥有接近500亿元人民币的资产规模，资产负债率为59%，超过1500万平方米（2007年上半年）的土地储备规模以及中国首家销售额突破200亿元的房地产企业。又如新世界在全国各地的土地储备已达1753万平方米；越秀投资房地产业五年保持了300亿左右的资产规模，土地储备达600万平方米；华润置地去年基本盈利为6亿港元，其总土地储备量也达到819.9万平方米。富力地产最新公布的公告显示，截至7月11日，富力地产全国的土地储备量约为2092万平方米。跨区发展、资源占有与规模化、品牌效应以及融资能力已经成为房地产企业竞争力的四大核心要素。