

房地产 企业经营战略研究

党文娟 / 著



西南交通大学出版社

SWJUP [Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

房地产 企业经营战略研究

党文娟 / 著

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

房地产企业经营战略研究 / 党文娟著. —成都:
西南交通大学出版社, 2011.7
ISBN 978-7-5643-1226-8

I. ①房… II. ①党… III. ①房地产企业—企业战略—研究 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 116326 号

房地产企业经营战略研究

党文娟 著

责任编辑	秦 薇
特邀编辑	左凌涛
封面设计	原谋书装
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	4.875
字 数	135 千字
版 次	2011 年 7 月第 1 版
印 次	2011 年 7 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-1226-8
定 价	18.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

在房地产市场日益规范化的今天,房地产企业的竞争更加激烈,房地产企业经营战略的科学与否直接决定着企业的成败,经营战略对房地产企业起着全局性的决定作用。正确、科学的经营战略成为企业决策层关注的头等大事。

房地产企业经营战略是从宏观、总体、长远的角度来分析房地产企业如何来制定自己的经营战略以达到战略目标。在我国,企业经营战略的研究仍处在初级发展阶段,对于具体到某一行业的经营战略研究更缺乏专业性研究。我国的房地产业刚刚起步,房地产企业在正规化的市场竞争中需要科学的指导。尤其是房地产业是一个高投入、高风险、投资回收期长的行业,关于如何指导房地产业规避风险、增加利润的宏观理论研究更为迫切。

笔者根据全国房地产行业普遍存在的问题,分析原因,提出了对房地产企业经营战略的研究。以期房地产企业调整管理理念,树立战略决策新理念,抓住机会,迎接挑战。

本书的不足与疏漏在所难免,恳请批评指正。

党文娟

2011年3月于重庆

目 录

引 言	1
1 房地产企业经营战略概述	7
1.1 战略思想发展沿革	7
1.2 房地产企业经营战略概念	15
1.3 房地产企业经营战略特征	19
1.4 房地产企业战略与战术、策略的区别	22
1.5 房地产企业战略与规划、计划的区别	23
1.6 房地产企业经营战略研究现状和误区	24
2 房地产企业外部环境分析	29
2.1 房地产企业外部环境概述	29
2.2 房地产企业宏观外部环境分析	31
2.3 房地产企业中观外部环境分析	48
2.4 房地产企业微观外部环境分析	56
3 房地产企业内部环境分析	63
3.1 房地产企业内部环境概述	63
3.2 房地产企业人员素质分析	65
3.3 房地产企业资金状况和资金筹措能力	70
3.4 房地产企业公关能力和对法规的利用能力	71



4	房地产企业经营战略制定	81
4.1	房地产企业经营战略现状	81
4.2	房地产企业经营战略制定及其实施步骤	83
4.3	制定房地产企业经营战略的要求	86
4.4	房地产企业经营战略实例	88
5	房地产企业经营战略评价和选择	108
5.1	房地产企业经营战略评价	108
5.2	房地产企业经营战略选择	110
5.3	房地产企业战略转型	118
6	房地产企业经营战略实施评价与控制	127
6.1	战略绩效评价基本内涵及其整体思路	127
6.2	房地产企业经营战略实施控制与评价的内容	130
6.3	房地产企业战略实施控制与评价的作用	131
6.4	房地产企业经营战略实施的控制系统	132
6.5	实现房地产企业经营战略控制的条件	133
6.6	房地产企业经营战略实施的控制方式	133
6.7	房地产企业战略控制基本特征	136
6.8	房地产企业战略实施控制存在的问题及影响因素	137
6.9	房地产开发企业精品战略解读	139
	参考文献	143
	后 记	149

引言

改革开放以来,我国房地产业蓬勃发展,越来越多的投资者热衷于房地产项目的投资开发。但房地产业在我国仍是一新兴行业,许多投资者对其内涵认识仍然不够。在国人的印象中,神奇的“房地产”可以使你“瞬间”成为百万、千万甚至亿万富翁,亦可以使你“瞬间”从这百万、千万甚至亿万富翁中“掉下来”,乃至一文不名,负债累累……

在各种报纸杂志的报道中,似乎世界上的富翁都与房地产有着千丝万缕的联系,于是,人们形成了这样一种不成文的“认知”——搞房地产都可以赚钱。从我国的“房地产热”中,确确实实感到了这种不成文“认知”对人们产生的巨大影响:目前,我国经济已经进入了一个全面建设小康社会的发展阶段,城市化正成为中国经济发展进程中一个很重要的组成部分。中国科学院可持续发展战略研究组发布的《2004 中国可持续发展战略报告》提出 2020 年我国全面实现小康社会的总体目标。根据远景目标,到那时,我国的城市化率将从现在的 36%提高到 55%以上,具有容纳 7~7.5 亿人口的城市容量,形成结构合理、功能互补、整体效益最大化的大、中、小“城市体系”。由此可以预见,中国的城市化将步入一个快速、持续、长期的发展阶段,这为我国的房地产业提供了一个相当广阔的发展前景。而且随着国民经济的健康快速发展,城镇居民的收入水平也在快速提高,这在客观上激发了人们改善自身居住环境的欲望,房地产市场的发展也使这种欲望转变为现实成为可能。2002 年我国城镇人均住房面积仅 22.77 平方米,与发达国家人均居住面积 45 平方米的差距很大。从长远的角度来说,我国房地产市场的潜力十分



巨大。这对我国房地产业的发展来说,无疑又是一个好消息。

房地产业,作为第三产业的龙头和我国国民经济的支柱产业,是目前我国两大经济增长点之一。国家正采取各种措施规范和促进房地产业健康发展,这为我国房地产业的发展又提供了一个很好的环境。综合诸多有利因素,可以预见,我国的房地产市场将会保持相当长时间的旺盛期。而相关数据显示,房地产的主要经济指标增长速度之快,增长幅度之大都是近年来不曾有的。2010年1至8月,全国房地产开发投资28355亿元,同比增长36.7%,其中,商品住宅投资19876亿元,同比增长33.9%,占房地产开发投资的比重为70.1%。8月,房地产开发投资达4490亿元,同比增长34.1%。1至8月,全国房地产开发企业房屋施工面积33.92亿平方米,同比增长29.1%;房屋新开工面积10.48亿平方米,同比增长66.1%;房屋竣工面积3.23亿平方米,同比增长10.7%,其中,住宅竣工面积2.62亿平方米,增长8.8%。1至8月,全国房地产开发企业完成土地购置面积25691万平方米,同比增长37.9%,土地购置费6017亿元,同比增长84.3%。1至8月,全国商品房销售面积5.27亿平方米,同比增长6.7%,增幅比1至7月回落3.0个百分点。其中,商品住宅销售面积增长4.1%,办公楼增长30.3%,商业营业用房增长33.3%。1至8月,商品房销售额2.64万亿元,同比增长12.6%,增幅比1至7月回落4.2个百分点。其中,商品住宅销售额增长7.5%,办公楼和商业营业用房分别增长56.5%和47.7%。2010年1至6月我国房地产开发主要统计数字见表1。

2010年上半年,广西房地产开发投资、资金到位继续保持高位运行,但随着国家调控政策的出台、实施,房地产投资、商品房销售增速较一季度均呈回落态势。全区房地产开发投资完成540.30亿元,同比增长63%,增幅比2009年同期提高43.2个百分点,比2010年一季度回落4.4个百分点,增速排全国第2位,西部第1位。从用途看,住宅投资382.39亿元,占房地产开发投资的比重为70.8%,增长68.5%;办公楼投资5.71亿元,增长52.1%;商业营业用房投资41.64亿元,增长66.2%;其他房地产投资110.55亿元,增长46.1%。

表 1 2010 年 1—6 月中国房地产开发投资完成额分省市统计汇总

地 区	住宅开发投资完成额		经济适用房开发投资完成额		房地产开发投资完成额	
	本期累计数 (亿元)	本期累计 数同期增 长 (%)	本期累 计数(亿 元)	本期累 计数同 期增长 (%)	本期累计数 (亿元)	本期累计 数同期增 长 (%)
北京	558	68	21	-30	1 251.56	39
天津	233	8	47	4	413.07	21
河北	786	51	12	8	993.84	51
山西	136	15	8	105	187.52	24
内蒙古	252	14	12	-48	371.93	21
辽宁	1 011.00	37	15	-34	1 394.44	36
吉林	245	18	15	10	326.53	26
黑龙江	156	43	4	-50	211.78	45
上海	518	44	49		845.28	36
江苏	1 338.00	27	51	-2	1 866.41	29
浙江	852	32	14	-36	1 262.31	35
安徽	662	27	9	-25	917.80	28
福建	387	42	6	-31	704.90	60
江西	216	19	5	-39	284.36	22
山东	1 081.00	38	18	-24	1 415.44	36
河南	635	36	26	26	807.89	37
湖北	385	20	17	-43	660.05	44
湖南	458	36	14	42	592.63	34
广东	1 067.00	30	10	275	1 507.92	33
广西	382	68	9	53	540.30	63
海南	185	78	0	-75	205.33	79



续表 1

地 区	住宅开发投资完成额		经济适用房开发投资完成额		房地产开发投资完成额	
	本期累计数 (亿元)	本期累计 数同期增 长 (%)	本期累 计数(亿 元)	本期累 计数同 期增长 (%)	本期累计数 (亿元)	本期累计 数同期增 长 (%)
重庆	429	49	25	3	616.39	42
四川	652	35	4	-16	942.69	44
贵州	134	34	8	-9	204.42	39
云南	278	17	5	-31	377.64	16
西藏	3	-21	0	-78	3.39	-36
陕西	408	19	16	-21	512.83	26
甘肃	74	26	6	-37	101.86	34
青海	28	18	1	35	40.97	45
宁夏	60	47	2	-64	80.81	49
新疆	83	41	3	-56	104.86	42

注：表中数据来源于德特市场研究网。

从构成看，建安工程完成 400.54 亿元，增长 73%；设备及工器具购置完成 5.93 亿元，增长 68.3%；其他费用 133.87 亿元，增长 38.7%。全区商品房销售面积 1 154.4 万平方米，同比增长 19.1%，增速比一季度回落 12.8 个百分点；销售额 406.7 亿元，同比增长 34.5%，增速比一季度回落 17.2 个百分点。商品房平均销售价格 3 523 元/平方米，增长 12.9%，增速比一季度回落 2.1 个百分点，其中住宅均价为 3 395 元/平方米，增长 12.9%；办公楼 8 956 元/平方米，增长 65%；商业营业用房 6 569 元/平方米，增长 3.8%；其他类型房屋 2 943 元/平方米，增长 6.2%。2010 年房地产调控力度之严厉，史无前例，且措施目标明确，直指打压高房价。同时，政府在调控房地产需求的同时，意在提高房屋供应，期望通过供需组合调节来达到降低房

价，保持房地产投资的双重目的。2009年下半年房地产开工出现大幅上升，预计2010年下半年住房供给会出现显著增加。此外，土地部门和银监会的新规则旨在防止囤积土地，并通过加速房地产开发投资以增加房屋供应。政府保障性住房的供应量将在2010年下半年和2011年创下新高。从目前的发展状况来看，中国的房地产业开始渐入一个国家宏观调控持续进行的阶段。宏观调控、房地产市场消化积压商品房仍为以后几年房地产业的基调。回顾改革开放以来房地产业的成长道路，往往是短期投机的多，长远打算得少。市场热的时候，忙着上项目，铺摊子；市场疲软的时候，又忙着找资金，搞促销。往往只热衷于能及时见效的短期炒作，寻求“短平快”的刺激，而不注重房地产项目口岸、规模、类型、档次等多方面的综合考虑。在市场需求旺盛的条件下，粗放经营即可获得高额利润；但在国家进行干预时，仓促上马的项目就显现出其弱点，由于其往往没有经过周详的市场调查，分析企业内外环境，缺少项目存在的有力依据和市场支持，导致其在市场竞争中处于一个尴尬地位。这是房地产企业领导阶层的决策失误或不进行科学决策所造成的。搞房地产开发对开发商有利可图，但这并不意味着只要搞房地产都可以盈利。房地产企业盈利与否并不取决于其是否搞房地产，而取决于其“怎样搞”。在房地产开发及整个项目开发过程中，开发企业的战略决策是否科学与正确，尤为重要。在国家宏观调控干预与市场竞争日趋白热化的今天，房地产企业应该充分认识到决策的重要性，认识到必须以最大的精力和才智来重视和制订企业战略决策。因为，纵观当今中国房地产企业的状况，企业经营已经进入“战略取胜”的时代。战略问题不仅被一些大型房地产企业所重视，而且开始为中小型房地产企业所关注。对此，企业家们共同的想法是：房地产企业成功的关键在于能以远大的目光洞察千变万化的经营环境，作出正确的企业经营战略。战略经营已成为企业迎接挑战、把握机会、发挥优势、持续发展的保证。面对新一轮经济周期，具有远见卓识的房地产企业领导者必须重视企业经营战略，在正确的经营战略的指导下率领企业摆脱困境，走向繁荣，从而促进房地产企业整体经



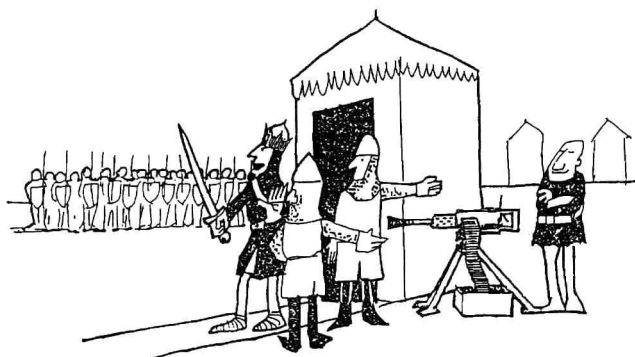
营目标的最终实现。

战略管理经过多年演化，已基本形成了一个相对健全的体系。在企业战略管理概念诞生初期，20 世纪 60 年代前后，最有影响力的战略规划派，形成了以 SWOT 分析为核心的“安东尼-安索夫-安德鲁斯”模式。20 世纪 80 年代，以美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位，其著作《竞争战略》和《竞争优势》对战略管理的理论和实践产生了深远影响。在《竞争战略》一书中，波特运用产业组织理论中的产业分析方法，提出了五种竞争力量模型。他提出了企业在特定产业中的竞争通用战略，即总成本领先战略、差异化战略和目标集中战略，这是企业获得竞争优势的三个基本点。波特所提出的行业竞争结构分析理论在过去 20 年里受到企业战略管理学界的普遍认同，并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要与广泛使用的模型。战略管理作为一门指导性极强的管理科学，将会对房地产项目的成败起到举足轻重的作用。因此，研究房地产的发展战略是非常有意义的。这将对发展商如何进行区域市场的分析、项目的投资决策、项目实施等过程起到积极的指导作用，给发展商的管理模式和管理理念带来一定的冲击。而且战略管理能指导发展商对项目开发、市场分析、自身差距等方面进行更加全面、有效的管理，这对当前众多的房地产公司而言具有非常大的实际意义。

1 房地产企业经营战略概述

1.1 战略思想发展沿革

“战略”一词来源于古希腊字“Strategos”，意指“将军指挥军队的艺术”（见图 1.1）。在韦氏字典中的定义为：“计划与引导大规模军事行动的科学”。此名词出现在企业文献上大约在 20 世纪 50 年代，由于竞赛理论的发展，且此理论强调战略的使用，“战略”一词方被运用在企业活动上。“战略”在企业经营上的意义为：“运用与分配企业的资源，以达成其目标；包括主要的行动方向以及行动方式”。



“Don’t bother me with new ideas, I’ve got a battle to fight”
new way of fighting

图 1.1 战略

除了军事上的运用之外，在经济社会中，“战略”更多地运用在了企业的经营中，主要用来描述一个组织打算如何实现自己的目标



和使命。现代战略理论萌芽于 20 世纪 30 年代,形成于 60、70 年代,繁荣于 80、90 年代,至今仍在不断发展。

1.1.1 早期战略思想阶段(1930—1960 年)

企业战略的思想是随着西方企业管理理论的发展而逐渐形成的。最初有 3 位奠基人:泰勒、法约尔以及马克斯·韦伯。这一阶段的研究侧重于组织内部活动的管理,从管理职能、组织方式等方面研究效率问题,还没有涉及组织活动的效果问题及企业战略理论的研究,被称为“古典管理理论阶段”。战略管理大师钱德勒将“战略”定义为:“确定企业的长期基本目标与目的,选择企业达到这些目标所遵循的途径,并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行的管理”。这一定义虽然侧重于企业成长方法和资源管理,但为企业战略研究指明了方向,因此在战略管理领域得到了普遍的认同。

这一阶段企业战略理论尚处于萌芽期,萌发了一些关于企业战略的思想观点,但还缺乏对企业战略概念的深层次探讨。

1.1.2 战略理论丛林阶段(1960—1980 年)

1965 年,美国学者安索夫把企业战略研究向前推进了一大步。他提出企业战略必须按严格步骤有序地进行:战略环境分析、战略目标设定、战略方案拟订、评定与选择、战略计划的实施及其反馈控制系统等。安索夫开创了战略规划的先河,建立起企业战略理论的基本框架,他的贡献成为现代企业战略理论研究的起点。1972 年,安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了“战略治理思想”一文,正式提出了“战略治理(Strategy Management)”的概念,1979 年他又专门写了《战略治理论》一书。安索夫认为,企业战略治理,是将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营治理业务。企业战略治理对于企业发展起到了重要作用,研究企业战略治理理论的发展历史,有利于人们自觉加强企业战略治理,不

断提高企业竞争力，对企业发展具有积极作用。企业战略治理理论的发展，可以分为四个阶段：第一个阶段是早期战略思想阶段；第二个阶段是传统战略理论阶段；第三个阶段是竞争战略理论阶段；第四个阶段是动态战略理论阶段。

此后，很多学者基于不同的理论基础、研究方法和研究角度对其进行研究，战略理论发展进入丛林阶段。在这一发展阶段，主要的研究学派有：

1. 计划学派（Planning School）

计划学派的产生以安索夫 1965 年出版《企业战略》为标志。安索夫将“战略管理”明确解释为：“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境与内部条件的分析，对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。他提出“战略四要素”说，认为战略的构成要素应当包括产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同效应。计划学派认为，战略的形成应当是一个受到控制的、有意识的、详细具体而正规化的过程。原则上，决策者对整个过程承担责任，并尽可能详尽清楚地阐明这一过程形成的战略，以便具体落实战略目标、预算程序和各种运作计划。计划学派继承了设计学派 SWOT 分析的思想，但克服了设计学派过于主观的分析方法，引进了以决策科学为代表的数量分析方法，提出了许多制定企业战略的数学模型和定量分析工具。计划学派代表人物安索夫（Ansoff）1965 年出版的《企业战略》堪称经典，申德尔和霍夫的《战略管理》（1979）亦是重要文献。此外，在斯坦纳（Steiner）、艾考夫（Ackoff）等人的推动下，计划学派的理论与实践紧密结合，产生了如经验曲线、增长一份额矩阵、市场份额与获利能力关系 PIMS（Profit Impact on Market Share）等概念和研究方法，进一步丰富了战略管理理论。

2. 设计学派（Design School）

设计学派的观点始出于塞日尼克，发展于钱德勒，后由安德鲁

斯 (K.Andrews) 做了精确的界定。肯尼思·R·安德鲁斯的“战略”定义是:“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式,和为达到这些目标所制定的主要政策和计划;通过这样的方式,战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型”。安德鲁斯认为,战略形成过程实际上是把企业内部条件与企业外部环境进行匹配的过程,这种匹配能够使企业内部的强项和弱项与企业外部的机会和威胁相协调。设计学派建立了著名的 SWOT 战略形成模型。从以上分析可知,设计学派把战略形成看作是一个主观概念作用的过程,主张战略形成应当深思熟虑,严谨缜密;同时,战略应该简明清晰,易于理解和传达,便于执行、检验和不断改进。设计学派的代表作包括菲利浦·塞兹尼克 (P.Selznick) 1957 年出版的《经营管理中的领导力》、阿尔弗雷德·钱德勒 (A.Chandler) 1962 年出版的《战略与结构》,以及肯尼斯·安德鲁斯 1965 出版的《经营策略:内容与案例》和 1972 年出版的《公司战略概念》。

3. 定位学派 (Positioning School)

定位学派把战略形成看做是一个分析的过程,强调外部环境分析的重要性。波特指出,企业在考虑竞争战略时,必须将企业与所处的环境相联系;行业是企业经营的最直接的环境;行业的结构决定了企业的竞争范围,从而决定了企业的潜在利润水平。定位学派的代表人物是迈克尔·E.波特,其 1980 年出版的著作《竞争战略》中的许多思想被视为战略管理理论的经典,比如 5 种竞争力 (进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力和现有竞争对手的竞争)、3 种基本战略 (成本领先、标新立异和目标集聚)。该理论以哈佛学派的传统产业组织理论为基础,具有较强的系统性,同时又融合了建立竞争优势的具体途径,贯穿了理论研究与实务操作,因此波特的竞争战略理论备受理论界和产业界的青睐,被认为是 20 世纪 80 年代处于主流地位的企业战略理论。

4. 企业家学派 (Entrepreneur School)

企业家学派把战略形成看做是一个预测的过程，一个构筑愿景的过程，是企业家对企业未来图景的洞察过程。企业家学派认为，战略是企业家个人价值观念的体现，企业家通过发挥自己个人的影响力和能力，决定战略的选择及行动；战略制定的主要任务是积极寻找新的机遇。该学派不仅将战略形成过程集中在一个领导身上，而且强调领导人与生俱来的心理状态和人格特质，强调战略远见、个性化领导能力、前摄等概念。该学派的主要代表作有：富兰克·奈特 (Frank Hyneman Knight) 的《企业家精神：处理不确定性》(1967 年)，熊彼特的《经济发展理论》，以及柯林斯和摩尔 (Collins, Moore) 撰写的《组织的缔造者》。

5. 学习学派 (Learning School)

由于组织外部环境变化的不可预测性和组织本身所固有的适应性，一些学者开始把研究的重点转向组织在各种不可预测的环境因素约束下的战略形成上，由此产生了学习学派。它形成于 20 世纪 50 年代后期。学习学派把战略形成看做是一个应急的过程，将战略视为一个复杂的、进化的、渐进的和想象的过程，注重分析战略在组织中实际上是怎样形成的。学习学派认为，环境是复杂、不可预测的，只有通过组织学习，企业才能应对环境的不确定性；战略决策者的职责不是制定战略，不是预想深思熟虑的东西，而是管理组织学习的过程。因此，学习学派认为战略是一个学习及自然形成的过程，战略的基础是描述性的而不是说明性的。学习学派还强调文化、政治等在战略形成过程中的作用，这些观点为高层管理人员的决策提供了更全面的视野。学习学派的代表作主要有：查理·林德布罗姆的《“蒙混过关”的科学》(1959)、詹姆斯·布雷恩·奎因的《应变战略：逻辑渐进主义》(1980) 和彼德·圣吉的《第五项修炼》(1990)。

6. 文化学派 (Culture School)

文化学派将战略形成看做一个集体思维和社会交互的过程，它