

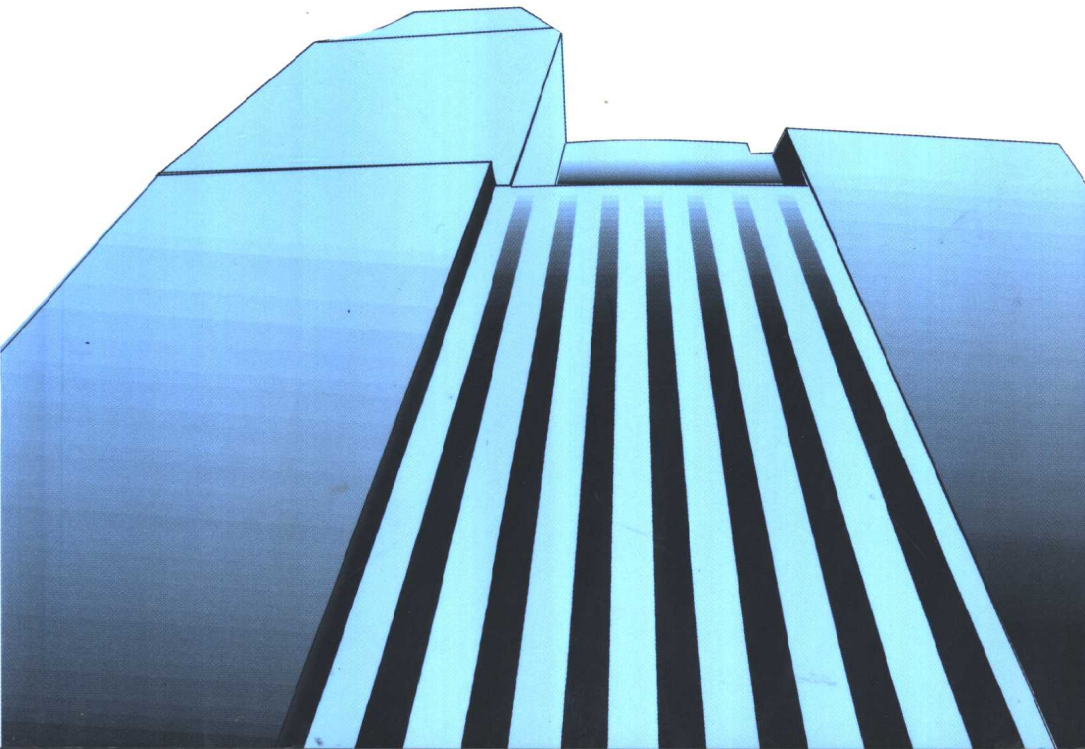
东方房地产研究丛书

上海人民出版社

打造房地产企业 核心竞争力

房地产企业信息化的理论与实践

彭加亮◎著



东方房地产研究丛书

打造房地产企业 核心竞争力

· 房地产企业信息化的理论与实践

彭加亮◎著

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造房地产企业核心竞争力:房地产企业信息化的理论与实践/彭加亮著.

—上海:上海人民出版社,2003

(东方房地产研究丛书)

ISBN 7-208-04826-6

I. 打... II. 彭... III. 信息技术-应用-房地产业-研究-中国 IV. F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 089050 号

责任编辑 周 峥

特约编辑 李 卫

封面装帧 陈 楠

· 东方房地产研究丛书 ·

打造房地产企业核心竞争力

——房地产企业信息化的理论与实践

彭加亮 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.75 插页 2 字数 242,000

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-3,100

ISBN 7-208-04826-6/F·1060

定价 20.00 元

《东方房地产研究丛书》
编辑委员会

顾 问：桑荣林
编委会名誉主任：蔡育天
编委会主任：张永岳
编委会副主任：陈伯庚 顾志敏
编 委：蔡育天 张永岳 陈伯庚
 顾志敏 龙胜平 彭加亮
 吴伟良 崔 裴 李 岚
 孙斌艺

总 序 言

21 世纪初,党的十六大召开,确立了全面建设小康社会的奋斗目标,同时,中国又成功地加入了世界贸易组织,标志着我国的改革开放和现代化建设进入了一个新的发展阶段。新的形势对房地产业的发展提出了新要求。《东方房地产研究丛书》就是在这个背景下编辑出版的。

早在 1998 年,东方房地产学院在国家教委高等教育出版社的支持下,与上海房产经济学会合作,组织上海的有关专家编辑出版了一套《高等学校房地产经济系列教材》,共八本,满足了当时专业教材紧缺的需要。到现在已经五年过去了,随着国民经济的发展,近几年来房地产业出现了新的繁荣局面,丰富的实践经验需要总结提高,也有许多新矛盾、新问题需要进一步探索和研究。适应新形势的要求,这套丛书就当前和未来房地产业发展中的重点问题开展研究,企求从学术理论的角度对我国房地产业的深入发展作出积极的贡献。

这套丛书共有:《市场化改革与房地产业》(作者:蔡育天)、《国际房地产初探》(作者:张永岳等)、《城镇住房制度改革的理论与实践》(作者:陈伯庚、顾志敏、陆开和)、《现代房地产市场研究理论与方法》(作者:孙斌艺)、《房地产金融与投资分析方法》(作者:龙胜平)、《打造房地产企业核心竞争力》(作者:彭加亮)、《房地产企业战略管理基础》(作者:吴伟良)、《物业管理企业品牌连锁研究》(作者:彭加亮)、《经济理论与房地产研究论文集》(作者:陈伯庚)、《居住文化杂论》(作者:张永岳)。丛书的性质

2 打造房地产企业核心竞争力

是研究性的学术专著,力求理论性和实践性相结合,既富有创新见解,具有前瞻性,又包含可操作性的对策思路,集知识性、理论性、实践性和研究性于一体。读者对象主要是各类房地产企业的管理层、从业人员及从事房地产经济研究、关注中国房地产业发展的理论工作者、大专院校师生和实际工作者。

本丛书从2001年8月启动,2003年8月完成,前后花了三年时间出齐。由于水平的限制,难免有疏漏和不足之处,希望读者指正。

华东师范大学
东方房地产学院院长 张永岳

引 言

房地产企业在未来的发展中靠什么？是资金，品牌，关系，土地储备？这些都是需要的，但不是决定企业发展的关键因素。对于企业来说，最重要的是其是否具备核心竞争力。目前，上海房地产企业经过 20 世纪末期的一轮房地产周期后，正处在发展的良好时期，市场供需两旺，企业也在市场繁荣中得到理想收益。可是，在上海的企业当中，思考自身未来的发展，研究提高核心竞争力的企业还为数极少。我们应当设想，假如市场再遇到 1995 年前后低潮时期的情况，我们的企业将如何在激烈的市场竞争中发展？因此，作者认为，在目前市场大好形势下，正是考虑企业未来发展的时候。提升企业核心竞争力，是摆在上海房地产企业家面前迫切的工作重点。

从外部条件来讲，中国已经加入了世界贸易组织。我们必须看到，未来国际跨国公司要影响中国的房地产行业，已不会是大量成立房地产项目公司，探索性了解市场，从房地产开发、销售、物业管理等方面来介入中国的房地产业。它们很有可能将控制房地产资金方向，从更高层面上来影响中国的房地产行业，以及中国的房地产企业的发展格局。这将是巨大的影响，而且是深远的。毕竟中国房地产企业还在发展的初期，企业从规模上还没有办法和国外大型房地产企业相比。我们的企业在与其共存中应尽快学习，实现跳跃式快速发展。

从内部条件来讲,通过上一轮房地产市场的周期性发展,优胜劣汰之下,大部分有市场适应能力的企业留了下来,它们再也不是初入行业单凭勇气和财力,它们已经具备了一定的进一步发展做大的经验和信心。同时,由于近两年良好的市场形势,企业也具备了一定的经济实力,聚集了一定的专业人才,积累了一定的行业发展的经验,它们不再满足于一两个项目的成功,而是着眼于可持续性的发展,在目前的大好市场环境下,通过发展积累实力,提升核心竞争力,企业将在全球市场环境下,在市场波动中占据主动,获得发展。

企业的核心竞争力表现在多个方面,以企业的管理为例,管理是企业核心竞争力的重要方面,也是企业发展的永恒话题。通过有效的管理,不仅可以最大化地发挥企业人才优势和其他资源优势,更重要的是可以提升企业的市场运作能力和市场竞争能力。在管理方面,上海的房地产企业可以说投入的精力和财力还是有限的。以组织结构设置为例,我们目前大部分企业的部门设置千篇一律,没有考虑到企业的个性和业务内容的方向,这往往造成在关键时刻公司内部出现问题,出现不必要的内伤。而在国外大企业内部,企业的部门组织设置本身就是一项重要事宜,不仅要花大量的精力,而且还要花一定的资金,请专门的咨询公司,根据行业发展特征、企业发展状况等来确定,形成公司内部比较良性的业务管理和合作流程,避免我们目前大部分房地产公司内部管理的不少头痛的问题。我们目前需要解决的是制度化不强的问题。在我们的企业,虽然需要有才能的人,但却不能给予相应的权力和运作空间,没有形成高度集权、充分授权、有效监控、良性互动的管理环境。在中国的今天,集权是有合理性的,但要学会充分授权(不是分权),正副职之间也要授权。同时,不监控就不能授权,否则会失控。我们不能寄希

望于道德约束,应当提供使人减少犯错误的条件。我们应当利用当前的大好时机,形成企业可持续性发展的基础,真正塑造出制度化管理的企业,这才是未来房地产企业立足于市场的根本。大企业常常以牺牲一定的效率为代价来保证秩序与规范,以此避免风险。另外,在用人制度方面,对于企业的人才,要形成贤者居上,能者居中,工者居下,智者居侧。上层应是贤者,以决策、用人;中层要能干,独当一面;基层要有各类专才;智囊则是企业的外围力量。

再比如企业的外部资源整合能力,企业的外部合作,也是企业未来立足于市场的重要核心竞争力之一。如果我们注意就可以发现,国外房地产业内有比较固定的合作链,一个开发企业在金融方面,在建筑、设计、销售、景观、物业管理等方面,都已经形成一个合作圈,这也是企业核心竞争力的重要方面。一个企业开发的房地产项目,不仅是企业的实力和品牌的表现,也是多年合作的关系企业的实力、品牌和信心的表现,它们给市场消费者以保障。企业间形成比较固定的市场合作关系,不仅在合作的市场成本方面,而且在合作的专业型方面,都可以形成比较有利的条件。在上海的一些企业中,这种合作还是很不够的。它们往往只关注于每一项目的成本最低化,最好是用别人的招投标资料,整理分析后请一家水平一般的公司来竞价成交。这虽然在一时节约了成本,但从长远看不利于这些上下游企业的合作积极性,以后也得不到它们的全力参与。由于每个项目都是与不同的企业合作,这不仅助长了市场不正当竞争,而且对自己企业的发展也极为不利。

核心竞争力的提高,没有一个固定的模式,也不是一成不变的。不同的企业,在不同的发展时期,对于不同的主营业务,企业的核心竞争力将会有很大的不同。上海的房地产企业,由于

有市场化的环境,有全国最先形成的市场化的初步格局,房地产二、三级市场发展活跃,一、二、三级市场协调发展,因此,最有可能孕育有中国特色的、大型的、具有国际竞争力的企业。我们的企业可以根据自身的实际,选择不同的方向,尽快找到切实可行的道路,来不断提升企业的核心竞争力。这样才能在未来市场的大潮中,成为航海能手,能够立足于市场而常胜。

在过去30年里,全球《财富》500强企业的淘汰率非常之高:1970~1980年,500强企业中有32%消失了;1980~1990年,这个数字提高到了47%;1990~1998年之间,更是达到了54%,即9年间有一半以上的企业退出了500强的行列。当我们审视这些数字背后的含义时就会发现,只有那些“创造了在市场竞争中不可取代位置”的企业才能够存留下来。而“创造不可取代位置”中很重要的一点,就是要比竞争对手能更快地获取和处理信息。

现在,企业所面对的竞争环境有了很大变化,信息技术就是促成这一变化的钥匙。对于企业而言,信息化的意义在于怎样让尽可能多的人在最短的时间内取得所需的信息,包括员工、上下游生意伙伴和客户。而企业在实现信息化之后,传统的商业模式也会被重新定义。为了在竞争中取得优势地位,企业必须从基础上改变自己的商业模式。企业对商业模式进行重新构建,不仅要使商业流程规范化,而且要改变管理消费者的方式,最大程度地提高自己对信息的处理和应用能力。

因此,我们提出了本书研究的重点,即如何通过信息技术的应用,通过企业的信息化管理,塑造和提升房地产企业的核心竞争力这一课题。本书中的案例主要来自作者自1997年以来在上房置换和“金丰易居”的实际工作和课题研究。6年以来,通过艰苦的努力,在社会各界的大力支持下,我们运用信息技术,

通过信息化管理,打造出了中国房地产中介代理行业内的第一品牌——上房置换,达到了房地产二三级市场的真正联动。在此基础上,我们又通过电子商务平台,集合了房屋置换、租赁、商品房代理、家庭装潢、权证代理、价格评估等房地产流通环节,形成全面的住宅消费服务。实践的成功来自于我们注重信息化管理,来自于我们善于利用现代化的信息技术来提升企业核心竞争力,这是我们成功的法宝,也是我们在市场上立足的绝对优势。通过本书的研究,希望能为中国的房地产企业,尤其是房地产中介代理企业的发展提供具有较高参考价值的成果。

目 录

引 言	1
第一章 网络信息时代中国房地产企业的机遇与挑战	1
一、目前我国房地产企业普遍缺乏竞争力	1
二、入世后房地产企业面临严峻挑战	3
三、房地产企业该如何应对网络信息时代	6
第二章 房地产企业核心竞争力的形成	22
一、网络信息时代房地产企业核心竞争力的概念和 内涵	22
二、房地产企业核心竞争力的表现方式	32
三、培育房地产企业核心竞争力	42
第三章 房地产企业信息化管理技术	55
一、制造资源管理(MRP II)	55
二、企业资源管理(ERP)	63
三、业务流程重组(BPR)	70
四、客户关系管理(CRM)	77
五、供应链管理(SCM)	83
六、地理信息系统(GIS)	88

七、虚拟现实技术	94
八、移动电子商务技术	97
第四章 构建信息管理需求模型	100
一、需求分析的概念	100
二、需求分析的法则	105
三、需求模型的构建	111
四、需求分析报告实例:关于“上房置换网”改造的 需求分析报告	122
第五章 房地产企业管理信息流程分析	136
一、企业流程再造理论	136
二、企业流程分析和重组	143
三、业务分析规范	146
四、管理信息流程分析实例	168
第六章 信息技术管理时代的企业制度文化	192
一、制度文化概念	192
二、信息技术时代企业制度文化的特征	195
三、制度文化与企业文化的关系	199
四、制度文化在企业中的功能	208
五、制度创新比技术创新更重要	215
第七章 “上房置换”的信息化管理模式	218
一、信息化提升了“上房置换”的核心竞争力	218
二、“上房置换”信息化管理的必要性和可行性	225
三、“上房置换”信息化管理需求模型	231

四、“上房置换”信息化的三个阶段	238
五、“上房置换”信息化管理模式的两大特点	242
六、“上房置换”信息化管理模式的创新	247
七、“上房置换”核心竞争力的发展	253
第八章 “金丰易居”电子商务管理平台	254
一、“金丰易居”电子商务平台的价值	254
二、“金丰易居”电子商务平台开发的背景	257
三、“金丰易居”电子商务平台的功能	260
四、“金丰易居”电子商务平台的框架结构	269
五、以务实的精神不断提升“金丰易居”的核心竞 争力	287
第九章 基于 WAP 的“移动房产”	294
一、WAP 与移动电子商务	294
二、“移动房产”及其价值	295
三、“移动房产”业务设计	298
四、“移动房产”的发展前景	314
主要参考文献	321
后 记	324

第一章 网络信息时代中国房地产企业的机遇与挑战

在网络信息时代,房地产企业要获得竞争优势,不为市场所淘汰,就必须尽快认识网络信息时代的特点和规律,据此构建企业自身的核心竞争力,并以之作为企业发展的生命线。这是每一个房地产企业刻不容缓的选择。

一、目前我国房地产企业普遍缺乏竞争力

从目前中国房地产企业的现状看,普遍存在着人力资源匮乏、企业规模小、管理水平低、项目运作能力差、资产负债率高等问题。尤其是一些中、小房地产企业,在经营手法和市场竞争方式上,大多处在相互模仿的阶段,在所有制、规模、效益三个方面明显表现出市场竞争力的不足。^①

首先,在所有制问题上。20世纪80年代末90年代初是中国房地产企业发展的初期,国有房地产公司占了绝大多数;随着改革的深入和市场的发展,国有房地产企业的比例逐渐缩小,90年代中期下降至不到50%;到90年代末21世纪初,房地产国

^① 参见丰雷,《中国房地产开发企业现存问题及发展趋势》,fang.homeprc.com。

企业的比例已经降至 20%。然而,即使是只占总数的 20%,由于其占有的土地、人才、资本等社会稀缺资源的数量巨大,国有房地产企业对市场的影响仍然举足轻重。由于机制体制等问题,国有房地产企业存在着诸如预算软约束、代理人内部控制和激励机制不合理,人才浪费和效率低下等问题。同时,由于房地产企业市场化进程不长,民营企业则表现为要么是家长式的家族企业管理,要么是照搬以前国企做法,也表现出与市场化主体的差距,市场化产权结构的现代企业管理还没有建立。可见,企业的竞争力不是改制可以全部解决的。所有制改革只给予企业主要经营者的动力,并不是企业内力的全部,必须让房地产企业充分认识到这些问题。

其次,在企业规模上。目前中国房地产开发企业“散、小、差”的特点已是众所周知。据有关的统计资料显示,全国房地产开发企业平均净资产不足 1 000 万元,具有一级资质的仅占 1% 多一点,二级资质的不到 10%,大多数是小公司或者项目公司,缺少大型房地产企业集团。即使是规模较大的开发公司也是资本少、市场份额小。据有关资料,上海最大的房地产开发公司也就 100 亿元左右的资产规模。据统计,全国房地产开发企业平均每家每年的开发量只有 1.6 万平方米,即使是最大的房地产开发企业所占的市场份额也不足 0.5%。

一般来讲,房地产业具有所需资金量大、高投入、高回报、高风险的特性,房地产开发企业属于资金密集型、管理技术密集型、人才密集型企业,上述特点决定了房地产开发行业的进入门槛应该较高。从国际经验看,一般大型房地产开发企业或房企集团是市场舞台的主角,占据市场的绝大部分份额,如香港“五大”地产商,企业资产市值都在百亿美元以上,“五大”占据了香港楼市的半壁江山。与国际市场相比,国内房地产业进入门

槛过低、房地产企业规模过小等问题比较普遍。在这一规模水平下,企业对竞争力的投入和关注就有限了。

第三,在企业效益上。从《中国统计年鉴》中的数据看,与“经营总收入”、“商品房销售收入”等指标的稳步增长相比,我国房地产开发行业的“营业利润”以及“平均利润率”等指标波动剧烈,不容乐观。我们简单地用“营业利润”除以“经营总收入”得到房地产“行业平均利润率”,可以明显地看出,1992、1993、1994年是中国房地产业发展的高峰,表现在行业利润率上是12%左右;而从1994年开始房地产企业经营利润和行业平均利润率都迅速下降,1996年行业平均利润率仅为0.91%;1997、1998、1999三年更是出现“全行业亏损”,1999年我国房地产行业平均利润率为-1.16%;2000年才开始“扭亏”,为1.62%。

从以上三个方面来看,中国房地产企业的竞争力普遍缺乏,在市场化不断发展的今天,企业的发展面临严重挑战。

二、入世后房地产企业面临严峻挑战

加入WTO,使我国在130多个成员中享有多边的、无条件的、稳定的最惠国待遇,在最大范围内享受有利的竞争条件,拥有相对稳定、规范的外部环境,从而促进国民经济的快速发展。但同时,我国也相应承担削减进口关税、开放服务贸易、扩大对知识产权的保护范围、放弃对引进外资限制等义务。这对我国的房地产业发展来说,虽说是机遇与挑战并存,但一个客观的现实是:加入WTO对国内众多的房地产企业来说将面临一场严峻的挑战。因此,提高房地产企业的市场竞争力已是刻不容缓。