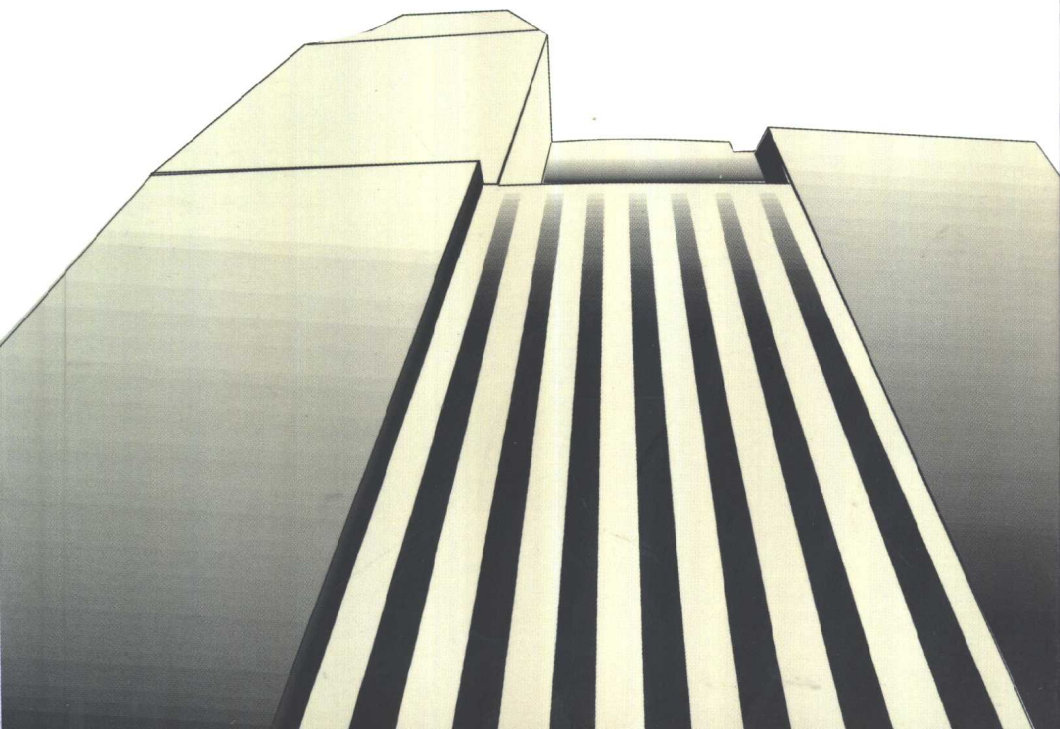


东方房地产研究丛书

上海人民出版社

房地产企业 战略管理 基础

吴伟良◎著



东方房地产研究丛书

房地产企业 战略管理 基础

吴伟良◎著

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业战略管理基础/吴伟良著.

—上海:上海人民出版社,2003

(东方房地产研究丛书)

ISBN 7-208-04714-6

I. 房... II. 吴... III. 房地产业-企业管理

IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 055423 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 ·

房地产企业战略管理基础

吴伟良 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 12 插页 2 字数 270,000

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-04714-6/F·1028

定价 21.00 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

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

前 言

我国房地产业的发展是与我国二十多年市场化改革的历程相一致的。尽管房地产业在全国各地的发展还不平衡,但从总体上说,我国房地产市场正在趋于成熟。房地产市场信息的制造、传播以及供需双方信息互动的速率不断加快;政府主管部门不断出台规范市场的法律、法规、条例和办法;市场环境正变得愈来愈公平和公正。市场的迅速发展推动房地产行业迅速成长,促使房地产市场集中度逐渐提高,不断将市场中企业的竞争提升到新的层次。在新的发展阶段,房地产企业要立足于市场,不仅要凭借自身的实力,更要注重智谋,讲究战略。企业的战略观念和战略管理水平的高低正在成为影响企业生存和可持续发展的核心动能之一。它驱使企业从战略的高度去认识环境的变化、去整合企业资源,致力于核心竞争能力的培植、经营理念的提高和管理模式的创新,以把握机遇、应对挑战、竞争制胜,去取得可持续的发展。本书将这些影响房地产企业竞争与发展的战略观念和行动问题,以及一些相关的理论和方法归纳为房地产企业战略管理的基础。

战略管理是现代管理学科的一个重要范畴。国际上关于企业战略管理的研究开始于 20 世纪 60 年代,以后逐步形成了一系列的理论。企业战略管理是指企业在复杂多变的环境条件下对自己的发展愿景进行总体谋划及实施。它是围绕企业战略的

制定、实施与控制而采取的一系列手段与措施的过程。企业战略管理所涉及的内容包括开发新产品、开拓新市场、调整业务组合、改革组织结构等。这都对企业发展有着长远、全局性的影响。如今,房地产企业竞争发展的要义在于摆脱纯粹的以项目开发为中心的运作机制。通过积极实施战略管理,规划企业的主要业务与长期发展、规划企业的人才开发和资源整合、规划企业的组织建设与文化建设,谋划发展所长、克服所短的经营策略、竞争战略和发展战略,促使企业进入长期发展的良性通道。

房地产企业实施战略管理要求企业对战略管理工具有充分的认识,并以此为基础,从市场竞争规律与企业发展目标出发,树立先进的战略观念,建立战略管理系统,实施企业竞争战略和发展战略,协调各职能战略规范化地服务于企业的总战略。本书的写作即是基于这样的思路。为此,本书的内容形成了两个层次的结构,即由企业战略管理的一般概念引申出房地产战略管理的基础要义。

本书的第一章:“企业战略管理概论”构成了本书第一层次的内容。这一章较细致地论述了企业战略管理的基本理论、方法和程序,指出了企业图谋长远发展必须遵循的战略管理规律和必须坚持正确使用的战略管理工具。本书第二层次的内容由第二章至第八章组成。分别从房地产企业战略观念、房地产开发经营战略的组织形式、房地产开发经营战略的投融资决策、房地产企业的品牌战略基础、房地产营销战略基础、房地产中介战略基础和房地产物业战略基础几个方面对房地产企业的经营、竞争与发展所应重视的理念问题和具体职能战略作了详尽的论述。本书指出,面对新形势,房地产企业要取得新的成功发展,就必须正视自身的优势和存在的缺点,坚持制度创新、流程创新、观念创新和结构创新,对企业的经营、竞争和发展做出符合

经济环境变化的战略定位。这是房地产企业实现可持续发展的基本原则。

在本书的每一章,我们都加入了与各章内容相关的案例。其中也集合了编者近年来参与课题研究与实践调查所积累的大量管理实例。这些案例包括行业研究、标杆企业研究以及企业职能战略实施等多个方面,从中可以了解房地产战略管理在我国房地产企业管理中的实践运用与成果。

参与本书编写工作的人员还有秦云、杨杰、刘光东、宁周彬、稽惠娟、马露露、吴徽辉等。

由于水平有限、时间仓促,难免有不足之处,望读者能不吝指正。

编 者

2002年12月

目 录

前 言	1
第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略与战略管理的含义	1
第二节 设定企业宗旨与目标	6
第三节 企业外部环境分析	10
第四节 企业内部分析和 SWOT 分析	30
第五节 企业战略设计概论	41
第六节 企业战略实施框架	69
第二章 房地产企业的战略观念	75
第一节 核心能力观念	75
第二节 从竞争到合作	85
第三节 房地产企业战略与企业文化	91
第四节 房地产企业战略与企业信息化	99
第三章 房地产开发经营战略中的组织形式	116
第一节 房地产开发战略的项目管理特征和组织结构	116
第二节 房地产企业经营合作的战略环境	132

第三节	房地产企业战略合作的组织形式:专业联盟	142
第四节	房地产企业战略合作的组织形式:联邦化	159
第五节	联合企业的收益分配技术	168
第四章	房地产开发经营战略中的投融资决策	173
第一节	房地产开发经营战略中的投资决策	173
第二节	房地产开发经营战略中的融资决策	188
第三节	房地产企业投融资优化途径与技术	211
第五章	房地产开发企业的品牌战略基础	228
第一节	房地产开发企业的品牌竞争	228
第二节	房地产开发价值链分析与企业品牌创建	236
第三节	房地产品牌的文化承载	246
第四节	实施品牌战略的理念与成功因素	254
第六章	房地产营销战略基础	265
第一节	房地产营销的战略环境	265
第二节	房地产营销战略的内涵和实施基础	272
第三节	房地产营销策略	283
第四节	房地产营销理念	305
第七章	房地产中介战略基础	315
第一节	房地产中介企业战略实施的驱动因素分析	315
第二节	房地产中介企业战略实施的制约因素分析	319

第三节 房地产中介企业战略实施的基础·····	322
第八章 房地产物业管理战略基础·····	330
第一节 物业管理企业的宗旨和目标·····	330
第二节 物业管理行业的战略环境·····	336
第三节 物业管理企业的竞争战略和发展战略·····	344
参考文献·····	361

第一章 企业战略管理概论

“战略”一词,老少皆知。人们在谈论足球比赛时使用战略,在谈论个人的发展前途时使用战略,在谈论企业经营的时候使用得就更多。制定战略和实施战略已成为企业核心的管理职能,强有力地执行一个科学、缜密的战略已是企业竞争制胜、经营成功的重要保证。为了使房地产企业家能正确应用战略管理的理论和方法,有必要先对战略管理的有关概念做一些扫描性的介绍。

第一节 企业战略与战略管理的含义

在各种有关战略管理的专著中我们可以看到多样化的战略与战略管理的定义。下面将通过对一些代表性观点的介绍,来分析战略与战略管理的实质含义。

一、企业战略的定义

战略(strategy)源于军事理论,英语中的 strategy 来源于希腊语 strategos,意为“将军”。战略原本是指战争中指挥者带全局性或决定性的谋划,随着企业竞争的日益激烈,很多人感到商场如战场,战略一词也就被广泛地应用到企业管理中来。但商

场毕竟不是战场,企业战略也不同于军事战略。时至今日,企业战略与战略管理在相当大程度上已经脱离了它早期所带有的浓厚的军事竞争的色彩,成为一个比较完整的企业管理理论与实践体系。

很多学者都认为,真正为企业战略下定义的第一人是美国著名管理学家钱德勒(Alfred Chandler)。他在其《战略与结构》(1962年)一书中,将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。

观念产生于企业以往的经历与经验,这些经历与经验沉淀下来固化为思想观念。这些观念就是企业的“性格”。它一旦形成,就会植根于企业成员的思想之中,成为企业文化的重要组成部分。从此意义上,战略是企业文化的一种反映,有什么样的企业文化就会形成什么样的战略。如果设计的战略与企业文化不相兼容,则要么战略不能成功,要么需对企业文化进行变革。

在近期的有关战略的专著中,专家们对战略的定义依然是多样的,其中主要的有:

战略是达到战略目标的管理工具。更严格地说,战略是组织行动的模式和用于达到组织目标和实现组织宗旨的管理方法(Thompson, Strickland, STRATEGIC MANAGEMENT, 1992)。

战略主要涉及组织远期的发展方向和范围,理想的情况下,它应当使资源与变化的环境,尤其是它的市场、消费者及客户相匹配,以便于达到预期期望(Cerry Johnson, Kevan Scholes, EXPLORING CORPORATE STRATEGY; 3rd ed.)。

战略指的是高层管理者的计划,这个计划是为了获得与企业宗旨目标相一致的产出(Wright, pringle, Kroll, STRATEGIC MANAGEMENT, 1994)。

战略是开发核心能力和获得竞争优势而采取的一系列的整合和协调行动(Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, STRATEGIC MANAGEMENT, 1995)。

战略是实现长期目标相互作用以实现组织目标的计划(RICHARD L. Daft, ESSENTIAL OF ORGANIZATION THEORY AND DESIGN, 1998)。

战略是实现长期目标的方法(F. R. David, CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT, 1997)。

在战略管理实践与理论研究的 40 多年时间里,专家们对战略的定义是多样的,这是因为他们的战略观点各不相同,呈现出“战略观念丛林”的状态。但企业战略管理的实践,也需要一个简要的战略定义的指导。笔者认为,美国战略专家汤姆森和斯迪克兰德在《战略管理——概念与案例》(1998 年)一书中陈述的观点,可作这样的简要战略定义:

“战略是公司前进的路径地图,是公司经营的蓝图,是公司展开业务的一道命令。战略是公司管理层制定的‘战略规划’,公司依此建立在其市场领域中的位置,成功地同其竞争对手竞争,满足顾客的需要,获得卓越的公司业绩。”

二、企业战略的基本特性

(1) 战略的全局性。战略的出发点是企业的总目标。战略决策对于企业整体事业的影响至关重要,它涉及企业的各个领域,主要包括公司的产品和服务、客户或用户、市场区间、技术和设备、销售或营销方式、配送方法、自然资源、资金回报或利润、规模和成长速度等;

(2) 战略的环境性。系指战略与企业环境的密切关系。企

业考虑战略的一个基本前提是企业与环境的不可分,企业应用战略来应对变化着的环境;

(3) 战略的竞争性。企业战略是竞争的产物。企业制定战略是为了把握内外环境条件,提出对抗竞争的整体性的方针、政策和策略;

(4) 战略的复杂性。战略的组成部分十分复杂。因为环境的变化常给企业带来新奇的条件组合,致使战略的组成部分是非结构化的、非程序化的、非常规的和非重复的;

(5) 战略的层次性。战略存在于不同的层次。企业通常有公司总体战略(我们将从事什么业务)和业务战略(在每一项业务中我们将如何竞争);

(6) 战略的思考性。系指战略包含不同的思考过程,有概念性的思考,也有分析性的思考。大多数人认为战略决策的核心是由企业领导们的概念性思考决定的。

三、企业战略管理的概述

1. 企业战略管理的定义

由于战略定义的多样化,企业战略管理的定义也是多样化的。我们这里仅引入一个已具有普遍共识的简要定义:企业战略作为过程展开就是企业战略管理。

2. 企业战略管理的五项任务

企业战略管理的过程,包括五项相互联系的管理任务:

(1) 提出公司的战略展望,指明公司的业务使命,使整个组织对一切行动都有一种目标感。

(2) 建立目标体系,将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准。

- (3) 制定战略,以达到期望的组织目标。
- (4) 有效实施和执行选择的公司战略。
- (5) 评价公司的经营业绩,调整公司的战略展望、长期发展方向、目标体系、战略及其执行。

3. 战略管理过程的四个阶段

企业战略管理的五项任务,将通过战略管理过程的四个阶段来实施完成,如图 1-1 所示。

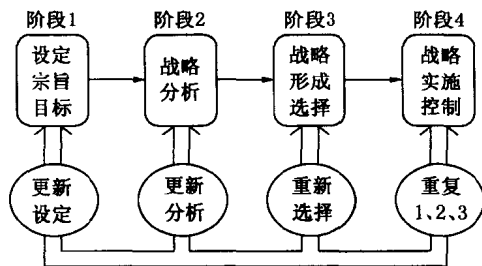


图 1-1 战略管理过程的四个阶段

在企业战略管理过程的第 1 阶段,主要实施完成战略管理的前两项任务:通过设定企业宗旨,来提出公司的战略展望和指明公司的业务使命,并依此建立目标体系。

在企业战略管理过程的第 2 阶段,将作出战略分析,它是战略形成和选择的基础。战略分析要了解企业所处的环境正在发生哪些变化;这些变化会给企业带来哪些影响;更多机会还是更多威胁。战略分析还要了解企业内部环境、资源、竞争能力等。

在企业战略管理过程的第 3 阶段,将形成战略和作出战略选择。战略制定者应能从战略分析的结果出发,形成多个战略方案,并根据一定的标准对它们进行评估,并选择最能支持和加强企业实力的,最能克服企业弱点的,最能利用外部环境变化所带来的机会的,而又能使企业面临的威胁最小化的战略。经过