

原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名： 于浩 日期： 2018.4.1

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解山东大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权山东大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

(保密论文在解密后应遵守此规定)

论文作者签名： 于浩 导师签名： 王子亮 日期： _____

中文摘要

万通公司是一家成立多年的民营企业，从 1992 年进入房地产业，通过十多年的发展，在广西成为大型房地产开发商之一。但是，跟同期许多其它快速发展的房地产公司一样，万通公司也被过快的的发展速度冲昏了头脑，在没有明确的竞争战略指导的情况下盲目扩张，进行多元化发展而忽视了本身主营业务房地产的发展。万通公司目前面临着企业发展的瓶颈，如何突破瓶颈，如何重新继续发展等诸多战略问题，因此研究并制定其房地产业务的竞争战略对公司的进一步发展有着重要的意义。

本文从房地产开发商的角度通过实证研究，结合战略管理理论、房地产学、经济学等基础理论，并运用各种分析工具对广西万通房地产有限公司的运营状况进行系统分析。论文通过运用迈克尔·波特的“五种竞争力量模型”、“SWOT”、“内部因素评价矩阵”分析方法对公司所处的行业的外部环境和内部环境进行了深入地研究，为公司房地产业务竞争战略的制定提供了可靠的依据。

论文从万通公司基本情况入手，通过对万通公司面临的国家宏观发展环境、产业环境及自身优劣势的分析，得出企业主业房地产的竞争战略，既把主业房地产做大做强，把公司的主要精力集中在广西地区房地产项目的投资与开发，同时主营业务采取差异化战略，通过在产品设计、组织结构、品牌管理、企业文化等方面的建设使自身企业产品与竞争对手产品具有明显的区别，形成与众不同的特点从而使企业产品具有强有力的竞争力。

最后，论文阐述了万通公司房地产业务层竞争战略的具体实施方案和保障措施，分别就组织结构、人力资源、成本控制、品牌管理、企业文化等方面做了详细论述。

关键词：房地产；竞争战略；环境分析；差异化战略

ABSTRACT

Wantong company is a private enterprise which engaged in real estate industry for several years. It becomes one of the largest real estate companies in Guangxi after more than ten years development. But Wantong company also developed too fast without explicit competitive strategy guides as other companies. Therefore, Wantong company is facing many strategy problems, such as how to break the bottleneck, how to redevelop. So, it has significant meanings to study and choose the competitive strategy for it's real estate business.

This paper starting from the angle of real estate companies, combining strategy management theories, real estate theories, economics, using various analytical tools to carry on system analysis of Wantong company. This paper uses Michael Potter's theory of "five competing strength models", "SWOT" and "Internal Factor Evaluation matrix", analyzes the external and internal resources of the company and provides a dependable basis for competitive strategy establishment.

After analyzing the macro environments, industry environment, opportunities and challenges, the paper points out the direction for the company based on the current situation of Wantong company. The company's real estate business competitive strategy is the differentiation strategy. Which means to put the main resources in real estate market. The company's real estate business competitive strategy is differentiation strategy. Which means to adopt vertical integration for primary business, reduce the management cost and reasonable integration exterior resources and internal resources of the company, make the products not only have good quality but also have the competitive price.

Finally, the paper explains the execution and guarantee scheme of the company's competitive strategy, planning separately on institutional framework, operation, human resources, cost control, brand strategy and company culture etc.

Keywords: Real estate; Competitive strategy; Environmental analysis; Differentiation

第一章 绪论

第一节 论文研究的背景和意义

2005 年的房地产市场随着国家宏观经济调控成果的逐步显现, 市场机制不断健全, 在宏观调控措施和市场自身调节的双重作用下, 公开透明的市场环境使房地产市场高收益与高风险并存, 投资更趋理性。2006 年 5 月 17 日, 国务院总理温家宝主持召开国务院常务会议, 正式提出了促进房地产业健康发展的六项措施, 即“国六条”。此后, 囊括了九部委的调控大军在短短 6 个月中陆续出台 13 个房地产调控政策, 涉及住房结构、土地管理、税收、信贷、市场交易秩序, 甚至反腐等各环节, 一场史无前例的调控风暴正全面袭来。

从土地供应方面看, 2007 年 10 月 10 日公布的《招标拍卖挂牌出让国有建设用地使用权规定》(39 号令) 明确将工业用地也纳入了招拍挂的范围, 并明确如土地受让方未缴清全部土地出让价款, 不得向其发放国有建设用地使用权证书。39 号令从更细致的层面规范土地市场, 是对土地市场政策规范的一种补充, 有助于规范土地招拍挂程序; 打击囤积居奇、哄抬房价的行为; 抑制土地出让过程中的权利寻租行为。

从金融政策方面看。对房地产业有影响力的金融政策大致包括三方面: 利率政策、汇率政策和信贷政策。2007 年国家对于房地产投资信贷政策进一步偏紧, 一方面提高了按揭贷款的门槛, 降低按揭的成数, 另一方面在贷款总规模上有所控制。这可能会影响到一部分消费者购房欲望和决心, 会对市场造成一定冲击。自 2007 年 3 月 18 日至 2007 年 12 月 21 日, 金融机构一年期存款基准利率不断上调, 一年期贷款基准利率提高到 7.47%。

从市场供需状况看。2007 年广西市房地产市场的供方结构发生较大变化, 大型有实力的开发企业土地和资金优势明显, 占据较大的市场份额, 而中小型企业规模在规模和实力都不够的情况下, 只能以合作开发为主, 市场竞争空前激烈。随着城市化进程的加快, 在地价、建安成本和楼盘品质不断提高及强有力的需求支撑下, 房价仍稳中有升, 但增幅较上年明显趋缓。市场投资利润不断缩小及二手房营业税收政策的出台有效抑制了投资、投机行为。

由于土地成本的加大,不管是以前协议出让的土地(“8.31”大限导致协议出让土地的成本也增加),还是通过“招拍挂”竞得的土地,只要项目所在地段较好,开发商都会朝着高品质楼盘的方向开发,从而为高房价提供有利的支撑,最主要的是可进一步提高其利润空间,所以中高档楼盘仍旧是开发的热点。

当前,我国房地产业已经保持了连续 5 年的持续快速增长。对房地产业下一步的发展走势,社会各界仁者见仁、智者见智,从不同的角度分析,得出了不同的结论,有些结论之间甚至针锋相对。房地产业的发展对于促进道路、交通、市政配套等城市基础设施建设和改善市民居住条件起到了重要作用,使城市面貌日新月异,呈现出一片欣欣向荣的景象。

万通公司是一家从事房地产业多年的民营企业,通过十多年的发展,在广西成为大型房地产开发商之一。目前,万通公司面临着企业发展的瓶颈,如何突破瓶颈,如何重新继续发展等诸多战略问题,研究其主营业务房地产业的竞争战略对公司的进一步发展有着重要的意义。

第二节 论文的研究思路

本文研究的对象是进入房地产行业多年的万通公司房地产业务的竞争战略。针对公司业务层制定的竞争战略,必须对公司外部环境和内部环境进行实事求是地分析,其中最重要的是对行业竞争环境、公司的竞争力、资源、内部优势和劣势、市场地位以及核心竞争力等进行分析。

通过对万通公司所处行业的特点、发展状况以及前景、市场主要竞争对手等的分析,通过运用 SWOT 分析,迈克尔·波特的五种竞争力模型对房地产产业的竞争环境进行分析从而提出了房地产业务的竞争战略,指明了公司房地产业未来发展的方向。即把主业房地产做大做强,逐渐剥离其余副业,把公司的主要精力集中在广西地区房地产项目的投资与开发,同时主营业务采取差异化战略,通过在产品的设计、组织结构、品牌管理、企业文化等方面的建设使自身企业产品与竞争对手产品具有明显的区别,形成与众不同的特点从而使企业产品具有强有力的竞争力。

依据迈克尔·波特的三大竞争战略(总成本领先战略、差异化战略、集中化战

略),提出了公司的业务层的竞争战略及具体的战略目标,最后探讨万通公司业务层战略实施的具体措施。

本文采用了理论与实证研究相结合、定量研究与定性研究相结合的研究方法,并借助大量图表进行分析。

第三节 相关理论综述

一、战略管理理论综述

亨利·明茨伯格把战略管理学家按其观点分类,划分为十大学派^①,分别为:设计学派,把战略形成看作一个概念形成的过程;计划学派,把战略形成看作一个知识的过程;定位学派,把战略形成看作一个分析的过程;企业家学派,把战略形成看作一个预测的过程;认识学派,把战略形成看作一个心理的过程;学习学派,把战略形成看作一个应急的过程;权利学派,把战略形成看作一个协商的过程;文化学派,把战略形成看作一个集体思维的过程;环境学派,把战略形成看作一个反应的过程;结构学派,把战略形成看作一个变革的过程。从性质来看,十大学派可以归为三大类:设计学派、计划学派与定位学派属于说明性的学派,以理性主义为特征,主要致力于战略的制定,即战略进程中理性与说明性的一面;其后六大学派强调非理性因素,注重对战略制定过程中行为因素的研究;结构学派综合了上述学派的观点,认为企业战略制定过程是一个典型的由一系列因素构成的集合的形成过程。在理论与实践影响较大学派是设计学派、计划学派与定位学派。

1. 设计学派

设计学派代表了有关战略形成过程的最具有影响力的观点,其主要观点是战略应该寻求实现公司的内部能力与外部环境的匹配。设计学派的起源可以追溯到两本有影响力的书:伯克利加州大学的菲利普·塞斯尼克(Philip Selznick)1957年出版的《经营中的影响力》(Leadership in Administration)与麻省理工学院的阿尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred·D·Chandler)1962年出版的《战略与结构》(Strategy and Structure)。前者引入了特色竞争力的概念,认为应制定“深入

^① Porter, M. The competitive advantage of nations, New York Free Press, 1990

组织社会结构的战略”，后者则建立了有关经营战略以及经营战略与结构相互关联的思想。1965 年出版的哈佛商学院的集体著作《经营策略：内容与案例》(Business Policy: Text and Cases)则最全面最清晰地介绍了设计学派的思想。设计学派建立了著名的 SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)模型。该模型考察了企业面临的威胁和机会(外部评价)以及企业本身的优势和劣势(内部评价)，充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。设计学派提出的战略制定过程如图 1 所示：

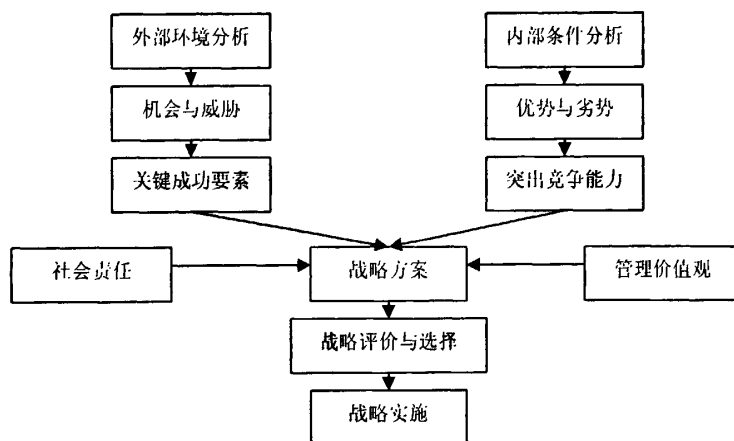


图 1 战略制定过程模型

为了实现战略“匹配”的作用，设计学派提出了以下几个战略管理的基本性质：战略管理(特指战略制定)是一个有控制、有意识的思维过程。战略管理不能凭直觉，也不能具有应急性；战略管理是首席执行官的责任，CEO 就是战略家；战略必须具有独特性，具有能够指导整个组织的效力，同时保持简单的特性。

设计学派对于战略管理理论的发展做出了很大贡献，尤其是 SWOT 模型的建立充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。但是，设计学派将战略管理静态地划分为两个阶段，从而割裂了战略形成和实施间的动态联系，只能是对管理现实的初步反映。

2. 计划学派

计划学派与设计学派的出现时间大体相近，其最早的代表著作当属安索夫 1965 年出版的《企业战略》。安索夫提出，战略应当包括四个构成要素：产品与市场范围，即确定企业在所处行业中的产品与市场的地位。增长向量，企业经营的

方向和趋势。协同效果，即大于由公司各部分资源独立创造的总和的联合资源回报效果。在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时，可以实现各因素的联合、共享和节约，产生 $2+2>4$ 的效果。竞争优势，是指企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手的能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。这不仅发展了战略理论，而且对当时西方企业的管理活动甚至现在的企业管理都起到了很重要的指导作用。从战略要素的内容可以看出，设计学派和计划学派都将市场环境、定位和内部资源能力视为战略的出发点，并且这两个学派对于战略形成的看法也是很相似的。

同设计学派相似，计划学派也把市场环境、定位和内部资源能力视为制定战略的出发点。不同于设计学派的是，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、详细具体的、正规化的过程。该过程可以分解成几个主要的步骤，每个步骤要考虑大量的因素和各种技巧。原则上是由主要领导人承担整个过程的责任。在实践中，则由计划人员承担实施的责任。需要详尽清楚地阐明这一过程形成的战略，以便具体地落实目标、预算程序和各种运作计划，并加以实施。基于这样的理念，计划学派引进了许多数学、决策科学的方法，提出了许多复杂的战略规划模型。计划学派在最大程度上追求战略决策过程的正规化、条理化。

相对于设计学派那种松散的战略形成框架，计划学派则列出了一系列精心设计的步骤和必须考虑的因素。安索夫最早描绘的战略计划模型使用了 57 个小方块和大量的箭头及图解详细地描述了战略决策的过程，充分地体现了这一点。在以后的十年中，计划学派的理论得到广泛的推广。在斯坦纳(Steiner)、艾考夫(Ackoff)等人的推动下，该理论进一步与实践相结合，产生了如经验曲线、增长一份额矩阵、市场份额与获利能力的联系(PIMS)等概念和研究方法，大大丰富了战略管理理论。

根据计划学派的要求，战略要从层次上划分为公司战略、业务战略与职能战略，各层次战略在目标与进程上也应该进行相应地分解：战略制定也需要从责任上进行分解。计划学派对战略管理提出了以下要求：战略制定过程应该是有控制的、自觉的与正规的过程，这一过程可以被分解为许多独特的步骤，需要采用许多复杂的技术；组织中最高领导人对整个战略管理过程负责，组织内设立专职的计划人员，负责战略的具体制定工作；战略管理过程是一个完整的程序，需要从

目标、预算、日程与操作等方面层层分解，以便于得以实施。

3. 定位学派

定位学派的创始人是迈克尔·波特教授。1980年，迈克尔·波特提出，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；每个行业的结构又决定了企业的竞争范围，从而决定了企业潜在的利润水平。在这种思路下，企业战略的核心是获取竞争优势，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力，即行业的吸引力；二是在行业内的相对竞争地位。因此企业要获得竞争优势就必须选定有吸引力的行业，战略管理的首要任务就是选择具有潜在高利润的行业^①。

相对于战略的制定过程，该学派更集中于对战略内容(差异化，聚焦，总成本领先)的研究上。它在战略形成方面的意义在于，在制定战略时给出了分析的一种优先顺序，使企业可以在行业的范围内系统考察所面临的机会和威胁，合理选择适用的战略。此外，定位学派将战略分析的重点第一次由企业转向了行业，强调了企业外部环境，尤其是行业特点和结构因素对企业投资收益率的影响。围绕这一命题，该学派采用了各种方法和技巧，分析企业所处行业的状况。其中，最著名的方法是波特行业五种竞争力模型。这一模型说明行业的盈利能力主要取决于供应商、购买者、当前的竞争对手、替代产品及行业的潜在进入者五种因素。企业需要考虑的第二个战略任务就是如何在已选定的行业中进行自我定位。企业的定位决定了其盈利能力是高于还是低于行业的平均水平。在行业不理想、平均盈利能力低的情况下，定位适当的企业仍然可以获得较高的盈利。此时，企业可以结合具体形势，选择适当的战略，以增强或削弱其在行业内的竞争地位。差异化、聚焦、总成本领先等三种战略则为最常用的一般战略^②。波特教授在其80年代出版的两本著作《竞争战略》和《竞争优势》中详尽地说明了这种战略过程。其他方法和技巧如行业吸引力矩阵、价值链分析等一系列分析技巧，也有助于企业选择行业并制定符合行业特点的竞争战略。

这三大战略管理流派的形成和发展做出了奠基性的贡献，但是也存在相应的缺陷。设计学派注重机会分析，认为在同行业中竞争的大多数企业一般控制着基

① 波特(Porter, M. E.)著，陈小悦译，竞争战略，华夏出版社，1997年

② 波特(Porter, M. E.)著，陈小悦译，竞争优势，华夏出版社，1997年

本相同的资源和实施基本相同的战略，一般管理技术是一种可以任意转移的能力，但却忽略了对内部条件的分析。计划学派过分强调理性思维、数量方法和精密模型的运用，忽略了战略思维的非理性方面以及环境变化对企业的影响。定位学派更是将企业的成败归结为企业外部的行业因素，过分依赖对行业的选择，相对忽略了企业内部因素，尤其是企业内部资源、核心竞争力对企业战略选择的影响。在这些思潮的直接影响下，美国在上世纪六十至八十年代出现了以购并为主的多元化发展浪潮，但结果并不理想。

二、战略管理理论发展趋势

在多年战略管理实践的基础上，战略管理理论逐步由静态转为动态：由战略制定与实施相分离转为相结合：由单一转向综合。面对技术创新加剧、竞争日益激烈、顾客需求多样化、网络对社会生活方式以及商业活动的巨大冲击，战略管理理论面临新的挑战。

如今战略管理理论更加注重强调组织层次的宏大远景目标、核心价值、使命等对企业变革与长期发展的激励作用，更加注重战略的未来导向和长期效果，这是上世纪末以来发展的一个基本趋势。这体现在如下理论的发展中：哈默和普拉哈拉德 1989 年提出了“战略意图”(Strategic Intent)概念，彼得·圣吉于 1990 年提出的共同愿景(Shared Vision)，柯林斯和珀斯于 1994 年提出的“愿景型企业”(Visionary Company)等。

战略管理理论的重点已经由追求短期、外在的竞争优势转向追求持久的、内在的竞争优势，已经由目前的产业与产品竞争转向为创造未来而竞争，战略管理的均衡与可预测范式开始被不均衡与不确定性所取代。这一趋势中具有代表性的是伦敦商学院的哈梅尔与密西根大学的普拉哈拉德于 1990 年在《哈佛商业评论》上发表的文章《公司的核心竞争力》。他们在这篇文章里提出，核心竞争力是企业可持续竞争优势与新事业发展的源泉，它们应成为公司战略的焦点，企业只有把自己看作是核心竞争力、核心产品和市场导向的事业这样的层次结构时，才能在全球竞争中取得持久的领先地位。^①

在动态环境下，战略形成与发展理论进一步深化，战略管理理论也朝着动态

① Porter, M. The competitive advantage of nations, New York Free Press, 1990

化的方向进一步发展,也是战略管理理论发展的一个重要趋势。在这种发展趋势中具代表性的是布格尔曼和葛洛夫于 1996 年提出的“战略转折点”管理理论,该理论的最大贡献,就是针对动态环境中的新战略意图的制定与形成过程,提出了以战略矛盾、战略转折点、战略认知为基础的基本分析框架,明确了高中层管理者在其中的作用方式和适应性学习组织在转型式战略变革中的重要性。

创新和创造日益成为企业战略管理的新重点,战略管理理论的逐渐丰富和完善是战略管理理论发展的又一趋势。其中有较大影响和代表性的有德·博诺于 1996 年提出的超越竞争理论(Sur/Competition),莫尔 1995 年提出的企业生态系统使用演化(Business Ecosystem Convolution)理论、达韦尼 1994 年提出的超竞争(Hypre/Competition)模型等,这些理论从不同的角度提出了新的观点,如德·博诺是从价值创造与创造性思维角度分析的,莫尔是从企业生态系统均衡的演化角度分析的,达韦尼是从竞争创新角度分析的。

总之,战略管理的范围正发生变化,“为未来而竞争”新的战略观正在形成。传统的战略管理理论要求企业通过适应和内部调整的方式去面对竞争性挑战,而这种新的战略观要求企业具备更前瞻的眼光和更强的战略主动性;传统的战略管理理论要求企业通过定位和战略规划去发现未来,而新的战略观要求企业勇于预见、善于预见并积极构造战略架构;传统的战略管 A 理论要求企业通过能力配合和资源分配方式动员起来面向未来,而新的战略观要求企业更关注能力发展和资源积累:传统的战略管理理论要求企业通过适应现有规则、在产品上领先或作为单个实体参与竞争等的方式领先到达未来,而新的战略观要求企业塑造新的产业规则、在核心竞争力方面领先、合作与竞争并重等。

三、企业战略的分类

企业战略按照战略态势来分,可分为发展型战略、稳定型战略、紧缩型战略、复合型战略四种。

1. 发展型战略

发展型战略强调的是如何充分利用外界环境中的机会,避开威胁,充分发掘和运用企业内部的资源,以求得企业的发展,这一战略成功的前提是,企业的外部环境和内部资源条件较为匹配。其特点是:投入大量资源,扩大产销规模,提

高竞争地位，提高现有产品的市场占有率或用新产品开辟新市场，这是一种从战略起点向更高水平、更大规模发动进攻的战略态势。发展型战略主要包括企业竞争战略、多元化战略、一体化战略、跨国经营战略、战略联盟等。

2. 稳定型战略

企业处于竞争十分激烈的环境中，进一步扩大发展的竞争阻力和资源条件都不容乐观，而放弃又会使企业处于更为不利地位的情况下，企业选择投入少量或中等程度的资源，保持现有产销规模和市场占有率，稳定和巩固现有的竞争地位，这是一种偏离现有战略起点最小的战略态势。稳定型战略主要包括不变战略、近利战略、暂停战略和谨慎前进战略等。

3. 紧缩型战略

紧缩型战略是指当企业外部环境与内部条件的变化都对企业十分不利时企业只有采取撤退措施，才能抵住对手的进攻，保住企业的生存，一边转移或积蓄准备东山再起的战略。紧缩型战略主要包括转变战略、撤退战略及清理战略三种。

通俗地讲，发展型战略就是向前进攻的战略，稳定型战略既不前进也不后退，是固守阵地的战略，而紧缩型战略其实向后撤退的战略。因此，发展型战略是个长期的战略，而稳定型及紧缩型战略是短期的调整型战略。长期执行稳定战略，长期地固守阵地，企业就要萎缩。长期执行紧缩战略，长期向后撤退，企业就要破产。所以，执行稳定型及紧缩型战略只能在一年内甚至只有几个月的战略期限。

4. 复合型战略

所谓复合型战略是指上述三种战略的复合型战略，是指在大型企业中有较多战略业务单位，这些业务单位分布在不同的行业或产业群中，它们所面临的外部环境和所需的资源条件完全不同，因此不同的战略业务单元会采用不同的战略，以保证整个公司战略目标的实施。

四、战略的层次

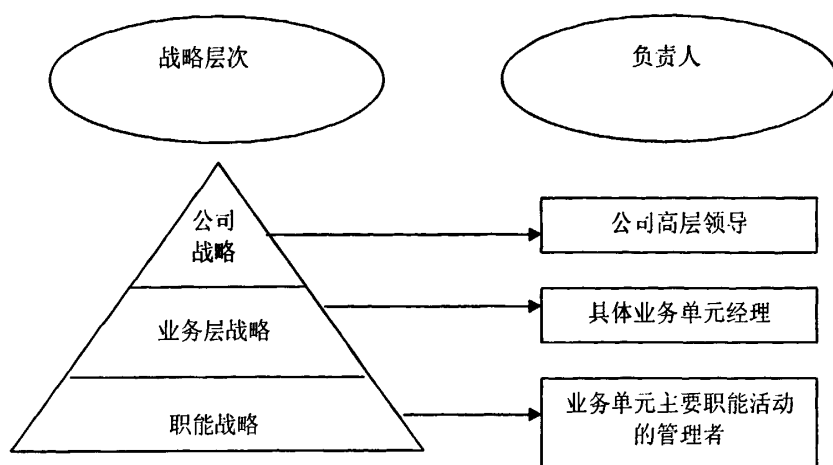


图2 战略决策金子塔

1. 公司层战略

所谓公司层战略是指以公司整体为统筹规划对象，研究整个企业生存发展的一些基本问题。如企业是否要进行多元化经营、应该进入那些行业等。公司战略通常应由公司最高层领导主持制定，并对业务层战略具有指导意义。通常公司层战略有一体化经营、多元化经营、建立战略联盟。钱德勒在《战略与结构》中指出公司采用一体化策略，通常是为了强化原来的或核心事业的竞争优势。一体化策略又可以分为前向一体化和后向一体化。前向一体化是为了加强同分销商的联系；后向一体化则是为了更好的控制供应商。根据将进入的行业与现有行业在价值创造活动上是否有关系，多元化策略可分为相关多元化和非相关多元化^①。战略联盟就是企业之间形成一种合作伙伴关系，使他们的资源、能力和核心竞争力都能结合在一起共同使用，从而获得两者在设计、制造、产品或服务发送上的共同利益。战略联盟将在 21 世纪的企业合作中扮演重要角色。

2. 业务层战略

业务层战略是在公司战略的指导下，从事某一特定具体行业的经营单位所制订的战略计划，是公司战略下的子战略。波特认为业务层战略是指一整套相互协调的使命和行动，旨在为客户提供价值，并通过对某一特定产品市场的核心竞争力的利用来获得某种竞争优势。业务层战略的精髓在于“选择以不同于竞争对手

① 艾尔弗雷德·D·钱德勒，战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章，云南人民出版社，2002 年

的方式采取行动或选择采取不同于竞争对手的行动”。^①通过上面的定义，可以看出业务层战略就是我们通常所说的竞争战略。波特把竞争战略描绘成“采取进攻或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地应对五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益”。^②

3. 职能战略

职能战略指的是管理者为特定的职能活动、业务流程或业务领域内的重要部门所做的策略规划，是为贯彻实施和支持公司层和业务层战略而服务的。通常包括生产策略、营销策略、财务策略、人力策略和研发策略等。从上述分析中可以看出，战略层次就像是树干、树枝和树叶的关系。公司层战略是树干，决定了企业的发展方向，是所有战略的基石；业务层战略是树枝，构成了树木的整体框架，是战略层次的中间环节；职能战略是树叶，是战略层次中的最基本单位。通过执行职能战略，一个企业总体战略的意图、效果才能显现。

①波特(Porter, M. E.)著，陈小悦译，竞争战略，华夏出版社，1997年

②波特(Porter, M. E.)著，陈小悦译，竞争战略，华夏出版社，1997年

第二章 万通公司概况

第一节 公司简介

广西万通公司原为广西万通企业发展总公司，于 2001 年底改制为现名。公司 1992 年在广西南宁注册，以资本投资和宏观管理的经营方式开展业务。控股和参股的企业有：广西万通房地产有限公司、广西万通制药有限公司、万通购物广场、万通宾馆、南宁万怡物业管理有限公司、南宁颐之食健康食品有限公司、北京银信光华房地产开发有限公司、济南阳光 100 房地产开发有限公司。

广西万通公司已经形成了以房地产开发为主业，涵盖制药、食品、宾馆、物业管理、商场租赁等领域的大型民营股份制企业集团，现有员工 1500 人，总资产 5 亿元人民币。广西万通公司从一开始就建立了现代企业制度。将产权进行了明晰化，规范了内部管理流程，对人才的培养倾注了大量的心血。十年来聚集了一大批年青、优秀的职业经理，为公司的发展打下了坚实的基础。经过前 6 年的摸索和积累后，从 1998 年起，公司将业务主力定位于房地产的开发上，努力提高专业水准，不断在创新上进行实践，以自己的实力在业内形成了房地产开发领域的核心竞争力，通过与全国优秀的大企业强强联合，实现了由广西到北京，再由北京到全国的飞跃，初步树立起具有全国知名度的房地产品牌形象。

公司根据全国业务分布较广的特点，不断在体制创新、管理创新、业务创新中寻求发展模式，已逐渐形成了特有的高效、有序的管理模式。目前公司在全国各地的八大房地产项目同时运作，每个项目都得到了市场的认可，且都成为了当地知名的明星楼盘。

公司一贯重视企业文化的建设，定期出版《万通》企业内刊、各楼盘客户通讯、设立了公司的网站等，注重企业内部、企业与社会及企业与客户之间的不断沟通与交流。

第二节 公司主要业务

1. 房地产

房地产是万通企业的主导产业，1995 年在南宁开发万通空中花园（2 万平方米）、万通购物广场（2.5 万平方米）、万通宾馆（4000 平方米），1998 年开发南宁欧景庭园（7 万平方米）；1999 年开发南宁澳洲丽园（13 万平方米）；2000 年开发柳州经典时代（16 万平方米）；2002 年即将动工的项目有南宁欧景城市广场（15 万平方米）；南宁半山丽园（9 万平方米），万通房地产已成为广西最具创新、最受客户信赖的专业房地产公司之一。1998 年广西万通参与投资北京现代城，创下了当今全国最具影响力的知名品牌之一。2000 年在北京投资开发阳光 100 国际公寓，成为新千年北京最耀眼的明星楼盘之一，荣获北京双十大明星楼盘称号，并获中国建设部创新风暴综合金奖。香港凤凰卫视在中国房地产十年回顾中，将阳光 100 “与大师对话”、“米娅计划”称之为代表中国房地产发展历程十大事件中的二大杰作。2001 年，广西万通又与山东兖矿集团（A、N、H 股上市公司）共同投资，一次性付款 5 亿人民币，购置山东济南市区 1500 亩土地，用以开发 200 万平方米，济南市区规模最大、配套最全、最具国际品质的济南阳光 100 国际新城，成为新千年济南房地产界的最大新闻。2002 年，广西万通与清华上市公司诚志股份共同投资南宁民族大道欧景城市广场项目（15 万平方米），并聘请世界顶级建筑大师之一的 DCM 约翰·丹顿担纲首席设计师。2004 年广西万通在青秀山边，开发半山丽园项目，同样聘请世界顶级建筑大师之一的 DCM 约翰·丹顿担纲首席设计师。2005 年，万通公司进入桂林，在风景甲天下的阳朔首次尝试旅游房地产的开发。广西万通与香港戴德梁行合作成立的广西万怡物业管理公司，在广西管理的物业面积已超过 40 万平方米，正在成为广西最专业、服务最佳的物业管理公司之一。

2. 制药

广西万通制药有限公司为广西知名的现代中药制药企业，是广西高新技术企业，现有职工 300 人，年产值 4000 万元人民币。拥有万通炎康片、金钱草颗粒二大自主开发、独家保护的国家中药保护品种，及 140 余种准字及健字号药品，万通金钱草颗粒还列入国家高科技火炬项目，公司产品畅销全国。

3. 商场租赁

万通购物广场位于南宁市人民西路 80 号，地上 7 层，总建筑面积 2.5 万平方米，全中央空调，双自动扶梯，为南宁大型商场之一。商场 1996 年底开业，2002 年由综合百货转型家居商场，对外招租。力争成为南宁市规模最大、品味最高，引领时尚的高档家居主题商场。随着人民路的拓宽改造，万通购物广场将迎来新的发展机遇。

4. 宾馆

万通宾馆为二星级涉外宾馆，9，4000 平方米，100 个客房，三层写字间，配套齐全，已经成为南宁接待旅游团队的主要宾馆之一。

第三章 万通公司房地产业务外部环境分析

第一节 宏观环境分析

一、国家宏观经济因素

自 1995 年上半年经济增长 10.3% 以来，一直到 2003 年，我国经济同比增速均没有再上到两位数的台阶。从 1997 年开始，我国经济受到亚洲金融危机的冲击和国内有效需求不足的影响，增速开始回落。1997 年，经济增长速度为 8.8%，1999 年跌至 7.1%，此后另有所回升，但直到 2002 年，经济增长速度一直在 8% 或以下。为有效拉动经济增长，中央坚持扩大内需方针，实行积极的财政政策和稳健的货币政策，遏制了通货紧缩趋势。2003 年，我国经济活力明显增强，经济增长速度回升至 9.1%。承接着经济增长的巨大惯性，在不断增强的内在活力和一马当先的投资需求拉动下，2004 年上半年经济增长速度逼近 10%，创下 1997 年来的同比最高纪录，这是自 2003 年以来我国经济进入上升周期的自然延续。由图 3 我们可以看出，我国经济从 2003 年开始发展速度持续增长。经济学界普遍认为，经济开始进入新一轮周期的上升期。^①

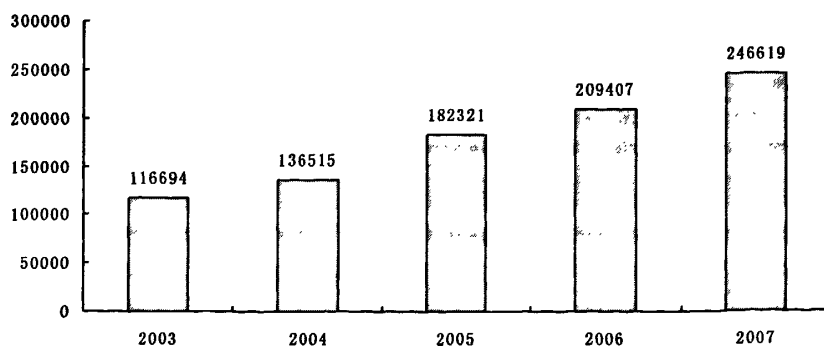


图 3 2003-2007 年全国 GDP 增长状况（单位：亿元）

① 牛凤瑞主编，中国房地产发展报告，社会科学文汇出版社，2004 年

可以说, 2003 年以来的经济高速增长, 是多年积蓄之后必然出现的结果, 是国际国内经济因素共同作用出现的新趋势。经济进入新一轮增长周期的上升期。作为近年来我国经济增长主要推动力的固定资产投资, 依然保持强劲增长。在宏观调控政策措施的作用下, 2006 年下半年, 投资增幅明显回落, 但由于在建规模较大、新开工项目较多, 投资依然会保持较高增速, 对经济增长的推动不会明显减缓。作为经济增长的最终动力, 消费市场稳中趋旺。随着中央支持“三农”政策的逐步落实和粮价的恢复性上涨, 农民人均现金收入增幅有望接近或达到两位数。在城市, 住房、汽车等消费继续快速增长。我国刚刚跨入全面建设小康社会的新征程, 2003 年, 人均国内生产总值首次突破 1000 美元, 进入工业化、城镇化加速发展, 消费结构向发展型、享受型升级的新阶段, 住房、汽车、电子通信等高成长产业群正在成为产业升级和经济增长的主要动力。同时, 地方各级政府刚刚换届, 各地改变面貌、加快发展的积极性很高。经济的快速发展有其合理因素。针对经济运行中出现的投资增长过快、货币信贷增长过猛、基础性产品价格上涨过高、煤电油供应紧张等问题, 中央从 2007 年开始出台了一系列宏观调控政策。当前, 投资增长过快的势头得到遏制, 货币信贷增幅明显回落, 基础产品价格上涨得到抑制, 农业生产出现“拐点”, 部分过热行业生产增速明显回落, 经济运行中的不稳定、不健康因素已经得到抑制, 国民经济继续稳定增长。^①

二、国家政治及法律因素

宏观调控是政府针对市场“失灵”, 从宏观管理层面利用经济的、行政的和法律的手段, 在宏观经济的总量、速度、结构等方面进行调整, 控制经济向着协调健康的方向运行。由表 1 可以看出, 央行从 1993 年开始, 频繁提高银行存款利率, 尤其是在 2007 年 3 月 18 日开始连续六次调高存款基准利率, 紧缩房地产开发信贷, 有力约束了房地产信贷增长过快的势头。

^① 牛凤瑞主编, 中国房地产发展报告, 社会科学文献出版社, 2004 年

表 1 央行历次调整利率时间及内容

次数	调整时间	调整内容
1	2004 年 10 月 29 日	一年期存、贷款利率上调 0.27%
2	2005 年 3 月 17 日	提高了住房贷款利率 0.18%
3	2006 年 4 月 28 日	金融机构贷款利率上调 0.27%到 5.85%
4	2006 年 8 月 19 日	一年期存、贷款基准利率上调 0.27%
5	2007 年 3 月 18 日	上调金融机构人民币存款基准利率 0.27%
6	2007 年 5 月 19 日	一年期存款基准利率上调 0.27%; 一年期贷款基准利率上调
7	2007 年 7 月 20 日	上调金融机构人民币存款基准利率 0.27%
8	2007 年 8 月 22 日	一年期存款基准利率上调 0.27%; 一年贷款基准利率上调 0.18%
9	2007 年 09 月 15 日	一年期存款基准利率上调 0.2%; 一年期贷款基准利率上调
10	2007 年 12 月 21 日	一年期存款基准利率由现行的 3.87%提高到 4.14%, 一年期

央行近两年来的持续加息对于开发商来说, 财务成本增加可能迫使他们考虑加快项目开发的周转期, 居民购买力下降引起的价格下跌可能使得企业减少盈利甚至亏损。此外, 还会增加土地储备的成本和风险。这也使得开发商必须寻找新的发展模式。

从央行 2003 年出台的“121 号文件”, 到“贷款风险管理指引(征求意见稿)”, 直至 2004 年 10 月发布的提高项目资本金比例, 国务院宏观调控措施步步指向房地产业, 并且一步比一步更加严厉。“121 号文件”对开发商自有资金的要求是 30%, 10 个月后, 在投资规模继续扩大, 宏观调控措施效果不明显的情况下, 国务院采取了更加严格的调控措施, 不仅针对房地产开发全过程(即从获得土地到施工企业垫资再到发放个人住房贷款)都采取了相应的紧缩信贷政策, 还大大提高了开发企业资本金比例。同时在一系列行政性措施中, 连续出台了与房地产市场相关的多项重大政策, 如对房地产项目坚持适度从紧的供地政策; 积极调整土地供应结构, 加大普通商品房土地供应, 限制高档商品房土地供应; 提高房地产开发项目资本金比例; 清理固定资产投资项目; 停止非农建设用地审批半年等。应该看到, 管住土地, 看住信贷, 控制项目的作用是相当大的。进入 2007 年, 部分行业投资过快增长的势头得到控制, 总体经济运行较为平稳, 宏观调控效果得以体现。

三、广西经济因素

20 世纪 90 年代以来,广西经济发展保持了较高的增长速度,工业化进程和城镇建设加快,小城镇迅速崛起,产业非农化和人口城镇化的进程明显加快,人口结构日渐合理。2000 年第五次人口普查资料显示,广西居住在市镇的人口为 1263 万,其中城市人口 633 万,占总人口的 13.3%,镇人口 630 万,占总人口的 13.3%,人口城镇化率为 26.6%。与 1990 年第四次人口普查相比,人口城镇化提高了 13.2 个百分点,平均每年增加 1.3 个百分点,快于总人口年平均增长(1.1%)速度,也高于全国同期人口城镇化率每年上升 1 个百分点的水平。1990 年广西人口城镇化水平在全国排第 28 位,到 2000 年,广西人口城镇化水平虽然仍低于全国 36.1%的平均水平,但人口城镇化与全国的差距,已由 1990 年的 11.4 个百分点缩小到 2000 年的 9 个百分点,广西人口城镇化水平在全国排位也由 1990 年的第 28 位上升到第 22 位。2006 年,广西城市化水平达到 29.1%,与全国城市化 37.7%的平均水平进一步拉近。与 10 年前相比,广西城镇密度加大,人口结构日趋合理。^①

房地产业是宏观环境的晴雨表,由于中国—东盟博览会在南宁的永久性落户,广西尤其是省府南宁市更是营造了一种中国与东盟良好发展关系的环境,系列东盟概念楼盘陆续开工,而即将动工建设的东盟商业区,东盟经济园区等大型项目也将更大的刺激广西房地产的发展。根据广西社会科学院 2004 年做出的预测,中国—东盟博览会在短期内将对广西 GDP 增长提升约为 1.6 个百分点,并将对广西经济活动的宽领域、多层次产生直接或间接的长期影响。2008 年 1 月 28 日,据广西自治区统计局新闻发布会上的消息,经济持续快速增长, GDP 年增量突破 1000 亿元。初步核算,全年生产总值(GDP)达到 5885.88 亿元;比上年增长 14.9%,增幅提高 1.3 个百分点,增速连续 6 年超过 10%,为 1995 年以来最高水平。GDP 年增量首次突破 1000 亿元,达到 1057.37 亿元,经济扩张明显加快,综合经济实力进一步提升。经济快速运行的持续性和稳健性进一步增强。三次产业对经济增长的贡献率分别为 8.3%、53.5%、38.2%。按常住人口计算,全区人均 GDP 达到 12408 元,增长 13.6%,增幅创 1995 年以来新高。如图 4 所示:

^① 邹文康,广西房地产发展分析报告,广西民族出版社,2005 年

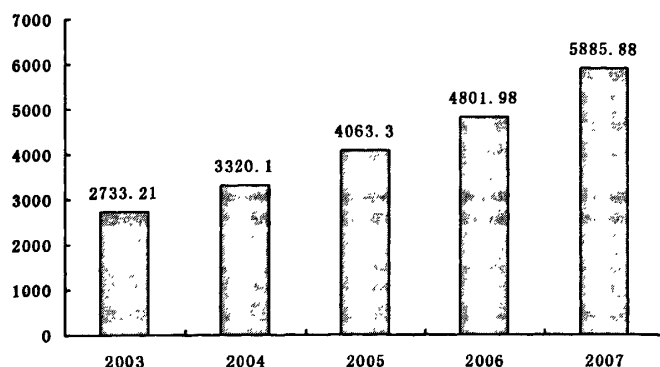


图 4 2003-2007 年广西 GDP 增长状况 (单位: 亿元)

第二节 产业环境分析

国家政策对房地产业的影响从前面的房地产周期分析可以知道, 此轮房地产的发展是在 90 年代中后期时候开, 到今年已接近十个年头。由于近两年房地产价格上涨过快, 投资结构和投资区域不够合理, 致使国家近两年来把房地产市场调控作为加强和改善宏观调控的重要内容, 同时采取了一系列措施。包括严格房地产开发信贷和土地管理, 提高房地产开发项目资本金比例, 控制城市拆迁规模, 取消个人住房贷款优惠利率的政策等。应该说, 国家系列政策的出台, 使房地产市场调控取得了一定成效, 房地产开发投资、信贷和土地供应过快增长的势头得到一定控制。

2002 年全国的房地产公司有 50000 多家, 平均每个公司的资产不足 2000 万元, 具有一级资质的不足 1.44%, 平均开发量不到 10000 平方米, 经营规模小、成本高、效益差、无充足的资本支持。2007 年只剩下 2000 家左右, 形成 100 个左右经营收入在 100 亿元以上的跨地区经营的大企业。由此分析, 目前房地产行业的集中度并不高, 行业未来发展将会有一个大規模行业整合和淘汰的过程。

事物的发展总是两面性的, 国家对房地产的宏观调控政策也是个“让人欢喜让人忧”的过程。对在过去非规范市场中已淘到金, 积累了资源, 壮大了队伍, 完善了运作模式的房地产商而言, 他们损失并不大。虽然这种政策使得这类大型房地产公司短期内整体盈利水平会下降, 但随着国家准入门槛的提高, 房地产的无序竞争将得到控制, 长期来看还是利大于弊的。特别是国家政策出台后一些小

型房地产商纷纷寻求合作或者转让股权和土地资源，对大型房地产商更是一个利好，起码节省了前期运作土地的成本。而对刚想跨脚迈进，或者一只脚已迈进房地产的新人来说，那就是进退两难了，估计很难摆脱被收购甚至被兼并的命运。而国家对房地产政策的出台，也标志着中国房地产正式告别了“得土地者得天下”的尴尬阶段，房地产开发从此揭开了新的篇章。

第三节 行业竞争结构分析

美国哈佛大学的迈克尔·波特教授称影响行业内竞争的经济力量为“行业(经济)结构”(1980)。行业结构决定了竞争程度，是行业的获利能力的决定性因素。因此行业竞争分析，即行业结构分析，是制定战略的基础。迈克尔·波特教授在《竞争战略》中提出了五种竞争力，如图 5 所示。

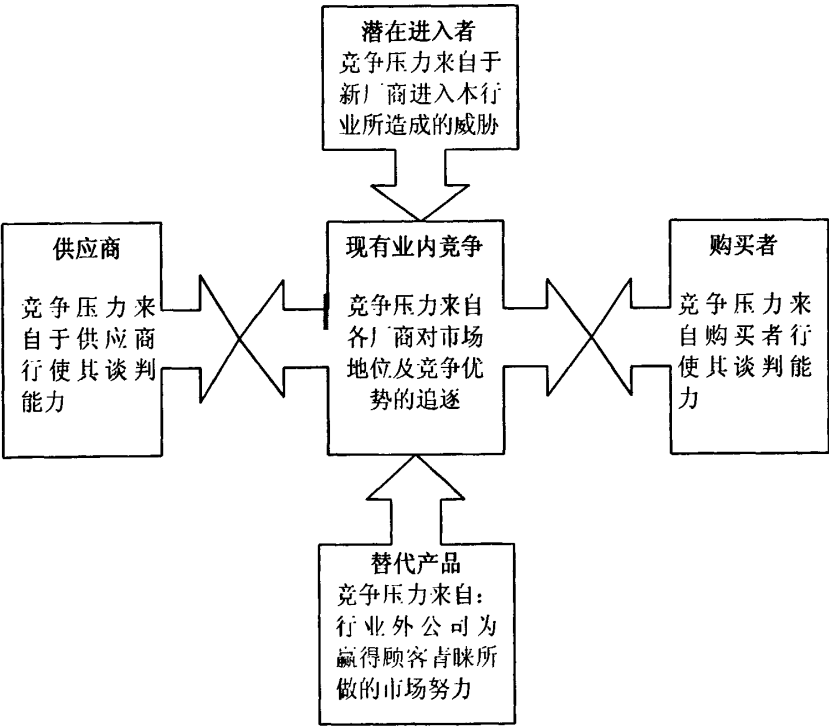


图 5 五种竞争力模型

1. 潜在进入者

今后几年可能对房地产市场造成冲击的进入者主要是国外房地产商。加入 WTO 以前，由于高关税壁垒，以及我国房地产业市场化程度低和房地产市场的区域性

特征形成的进入障碍，使国际上实力雄厚的房地产公司主要小规模集中投资于高档房地产项目，我国房地产公司基本没有真正感受到国外房地产商的竞争压力，甚至在某种程度上国内房地产企业更有优势。加入 WTO 以后，不仅与房地产业相关的关税降低有利于海外房地产公司登陆中国房地产市场，而且由于我国市场开放程度不断提高和房地产市场日趋发达对海外房地产公司更具有吸引力，使海外资金和发展商进入大陆房地产业的成本大大降低，获利空间增大，有可能形成外资、外商进入中国房地产市场的高潮，导致中国房地产市场的全球化竞争格局。发达国家的房地产业较为成熟，海外的房地产发展商是在市场经济环境中成长的，善于开拓市场，具有机制优势和丰富的运作经验，专业化程度高，管理水平先进，资金实力雄厚，建筑设计技术和建筑技术水平高，建材质量好，以及采用大规模、社区型的房地产成片开发方式，具有强大的市场竞争力。他们一旦大举进入中国房地产业，必将对我国房地产市场产生较大冲击，促使房地产的市场集中度不断提高，房地产市场由低水平垄断竞争格局逐步转变为寡头垄断市场。在这场争夺市场的竞争中难免要淘汰一大批成立早、规模小、管理差的开发企业，但市场的变化也为我国实力雄厚的企业发展房地产业提供了难得机遇。

2. 供应商

房地产产品主要由土地和建材构成，在房地产产业链中，土地供应和建材供应是重要的两个环节，其中土地以其稀缺性和巨大价值量的特点在房地产产品的价值构成中占最重要的地位，从某种角度讲，房地产产品的竞争是对土地资源的竞争。因此，土地的资源储备、土地供应的政策以及市场要素直接影响到房地产开发企业的竞争优势的形成，乃至整个房地产业的发展。总体看来，土地供给存在以下两个新特点：土地的供给总量虽有波动，但是近期将持续增长。理由在于：在中央提出“把住宅产业建设成国民经济支柱产业”的背景下，土地供给直接关系到市场住宅的供应情况。一级市场的调控直接影响房地产价格构成，为了促进住宅投资与消费，必须在源头上平抑房价。土地供应直接关系到地方政府的财政收入。因此，在可预见的今后几年里，土地供应将在现在的基础上保持稳定增长。土地市场政策，经过修订之后，除了国家机关用地和军事用地，城市基础设施用地和公益事业用地，国家重点扶持的能源、交通、水利等设施用地和法律、行政法规规定的其他用地以外的用地均需按规定办理有偿用地手续。政策的修订意味

着转轨时代的结束。一段时期以来,我国经济发展处在“计划经济”与“市场经济”的双重影响下,这一点在房地产市场表现尤为突出。大量划拨土地未经补交地价便流入价值巨大的商品房市场,国家蒙受巨大损失。随着改革的深入,种种源于政策与制度漏洞的非法或不合理利益将因为制度的日趋完善而得到控制。政策的修订建立了“有偿使用”的核心标准。可以预见,房地产市场的规范化发展是一个必然趋势。

3. 购买者

市场需求的数量、质量、方式等因素是影响企业经营绩效的重要参数。对需求的分析从以下两个方面入手。

(1) 需求的质和量。由于经济的飞速发展促使我国居民收入的稳定增长,各地城市化水平不断提高,梯级消费观念日趋加强,所以近几年房地产市场的需求迅速增加,对房地产市场的有效需求持续增强,形成了稳定支撑的基础。

(2) 需求的方式。住宅消费是居民一生中重大消费,因此在住宅的选购上呈现以下特点。信息参考广泛,消费者在购买住宅时,有关住宅供给的信息来源较广泛。决策时间长,调查表明,住宅购买者从产生购买动机到最终完成购买,耗时间最少的为1至2个月,最长可达1年以上,平均耗时为6个月。在住宅购买过程中,购买者所表现出来的惊人耐心和经过漫长过程是其他商品的购买不能比拟的。后验性强,住宅是消费性商品中最具有后验性的典型商品,无论是住宅的品质,还是其功能,都必须通过消费者入住使用后,才能做出准确的判断和评价。另外,作为预售方式为主的住宅销售方式,使得消费者买在先,发展商造在后,完全排除了消费者直接鉴别住宅品质的过程,这就使得住宅这种商品更具有后验性的特点。专业性强,消费者在购买住宅时会涉及到很多专业知识,如地段的考察与评价、同类楼盘的识别与比较、房型与平面的评价、建筑结构的识别等等,而上述每一个环节又都包含了许多方面的因素。

综合以上,有效需求总量的增加将直接促进房地产行业的进一步发展,而需求方式的特点决定了在竞争日益激烈的市场中,降低消费者的搜寻成本、谈判成本,提高满意度、提高安全感是企业必须面临的挑战,这同时也给企业竞争制胜提供了重要策略思考。

4. 替代产品

房地产产品的替代性主要表现在四个方面，价格替代、区域替代、质量替代、服务替代。价格替代导致市场细分。随着住宅开发建设的逐年深入，工薪阶层已经成为购房主力，近几年的成交价格区段呈“枣核状”分布，说明购买中等房价住房的居民占绝大多数。从市场供应来看，这类住宅的供应量最大，因此其替代性最强。而高档住宅由于需求少，供应相对较少的原因，替代性较弱。区域替代指由住宅所在的区域因素决定的替代。区域因素包括交通、教育条件、商业设施和生态环境等，城市的发展均呈区域性，在这些区域内的住宅由于多是新近、成批开发，因此在规划、房型和价位上十分接近，具有很强的替代性；这些区域之间的替代性也很强。而在市中心区域，受基地面积和周边配套设施的制约，区域替代效果不明显。质量替代是指由居住区规划或住宅质量所决定的替代。近期市场上有很多以绿化、水景为卖点的商品房产品，但特点并不突出。在规划条件普遍看好的背景下，房屋质量本身的决定性更强，但由于住宅产品的“后验性”特点，质量好的优势必须由企业声誉来承载。服务替代是指由开发商提供的服务所决定的替代。服务主要包括购房服务和物业管理。

5. 现有业内竞争

近今年高速发展的房地产行业，吸引了越来越多的企业投入到这个行业，在广西地区，具有二级以上开发资质的企业超过 30 家。其中和万通公司成立于一个时期的广西江宇集团、南宁市房产业开发总公司、广西荣和企业集团有限责任公司、广西恒大企业集团是目前万通公司最强有力的竞争者。

(1) 广西江宇集团成立于 1996 年，是一家以房地产投资为主，集住宅地产、商业地产、建筑工程、商业运营、物业管理等为一体的大型现代企业集团。江宇集团多年来一贯坚持专业、稳健、求实、创新的精神，选择了一条对环境、资源、生态充分保护利用的可持续发展的开发模式和发展道路，率先倡导了“花园中建城市”、“规划就是财富”、“环境就是优势”等现代发展理念，悉心打造精品项目。先后与国内外著名的城区规划、房地产规划、园林规划机构和大师合作，相继开发了东方明珠花园、都市绿洲、东方曼哈顿、锦绣江南、枫林蓝岸别墅小区、塞纳维拉花园等精品项目，并赢得了社会各界的高度认可。“规划与时俱进，紧扣城市化建设”是江宇多年来的拓展模式，成功的策略使江宇的每一个项目都成为城市发展的坐标，极大提升了江宇品牌影响力。

(2) 南宁市房产业开发总公司(表 2 中简称总公司)于 1992 年 9 月 13 日成立,是直属南宁市政府领导下的国有企业,旗下有 3 家控股子公司。拥有十几年房地产开发的丰富经验和雄厚的实力。作为一个专业的房地产开发公司,南宁市房产业开发总公司从开发建设解困房、安居房起步,成功开发江滨花园、共和路 168 综合楼、望仙坡小区、新兴苑小区、东区、南区和合作开发的江南新兴苑等项目,已建成面积 35.5 万平方米,正在开发建设新新家园、富宁新兴苑等项目,在建面积 20 万平方米,公司成立以来累计投资 8.25 亿元,在业界声名卓著,现已跻身全区房地产开发领域前列。

(3) 广西荣和企业集团有限责任公司成立于 1993 年,是一家以房地产开发和不动产经营为主,以高科技、金融、教育和旅游酒店业为辅的股份制现代企业集团。在北京、上海等地已投资房地产开发和不动产经营项目。正在开发的中国大西南特大型、高品质的山水生态社区——荣和“山水美地”项目,堪称东盟领事馆区、东盟商贸城、“中央商务区”和“中央生活居住区”的地标性模范建筑群;同时位于南宁市中心东葛路原自治区党校地块的开发项目已经启动。历经十四年艰苦创业的荣和集团正扬起风帆,开始了现代企业发展战略的世纪之航。

(4) 广西恒大企业集团有限公司(前身为南宁市恒大有限责任公司)成立于 1995 年,是恒大集团的核心企业。广西恒大企业集团,国家房地产开发一级资质企业,是一家以房地产开发为龙头,涉及建筑安装、物业管理、装饰装修、餐饮旅业、商贸、广告等多领域的综合性企业。恒大企业集团依托全程优质的管理与服务,高效务实的作风以及科学严谨的现代化运作,使公司自创建以来业绩骄人、信誉卓著,成功开发了北湖安居小区和恒大新城两个大型房地产项目。1995 年起开发的北湖安居小区总建筑面积约 28 万平方米,住户 3000 多户,成为当时南宁市乃至广西规模最大的住宅小区之一,并被评为“中国房地产成功开发经营模式典范”。继北湖安居小区之后,恒大新城是恒大集团公司又一成功开发的大型住宅小区。小区目前规划占地约 418 亩,总建筑面积约 52 万平方米,住户达 5000 余户。

为了充分了解竞争对手信息,万通公司于 2007 年 10 月,对主要竞争对手广西江宇集团、南宁市房产业开发总公司、广西荣和企业集团有限责任公司、广西恒大企业集团进行了系统信息采集分析。这四家企业同万通公司建立于同一时期,

目标客户群相同，公司总体实力相当。其中广西江宇集团，广西恒大集团的主要经营战略是成本领先战略，通过协调各部门，尽量减少自己的生产和经营成本，使得集团利益最大化。南宁市房产开发总公司由于其企业性质的特殊性，政府直属企业，因此在土地成本上具有一定的优势，从而使得该企业盈利能力较强。荣和集团主要采用差异化战略，其差异化竞争战略主要表现在营销差异化，荣和山水美地是第一个电视台直播开盘盛况的楼盘，在南宁各界造成了轰动的影响。因此，万通公司如何在这里面脱颖而出，如何抢占市场份额是目前其主营业务面对的主要问题。而解决这个问题的首要任务就是确定公司主营业务的竞争战略。为了给战略的制定提供详细依据，作者通过平衡计分卡导向的竞争对手分析框架工具(如表 2 所示)，对四大竞争对手及本公司房地产业务的市场占有率、流程，学习和创新能力、盈利能力等方面进行了详细比较。

表 2 平衡计分卡导向的竞争对手分析框架

平衡计 分卡	总分	指标	分 数	竞争对手				本公 司
				江宇	总公司	荣和	恒人	
市场	40	• 市场占有率 • 品牌 • 宣传费用	20	14	16	16	15	16
			10	7	7	8	7	7
			10	5	6	8	8	7
流程	20	• 物流管理 • 质量管理 • 客户满意	10	7	8	8	8	7
			5	3	4	4	3	4
			5	3	3	4	4	4
学习和 创新	30	• 培训 • 新产品流程推出	10	8	8	9	8	9
			20	18	16	18	17	18
财务	10	• 盈利能力 • 公司成长性	5	4	5	5	4	4
			5	3	3	4	4	4
总分	100		100	72	76	84	78	80

通过表 2 可以看出，万通公司在培训及市场占有率方面在同类竞争对手中居于领先地位，但是领先优势不明显，而在品牌、宣传方面存在不足。在选择其房地产业务的竞争战略时，如何发挥其在竞争对手中的优势，弥补不足是选择竞争战略的首要考虑因素。

第四章 万通公司房地产业务内部环境分析

广西万通房地产开发企业是一个发展迅速的民营企业，因此，与行业内的其他民营企业一样，广西万通公司具有某些民营企业与生俱来的优势，同时也不可避免的带有民营企业的一些问题。

第一节 资源状况分析

一、企业有形资产分析

对企业有形资产的分析，主要从企业总资产、现金、未售商品房、在建工程、应收账款、库存材料和土地储备这几个方面分析。以下表3是从2007年5月公司财务报表（以广西各项目为基础）中摘录的几项数据。

表3 万通公司企业主要有形资产

现金	5235.8万
未售商品房	2656.7万
在建工程	58181.3万
应收账款	6542.8万
土地	11465.1万
库存材料	837.3万

广西万通公司现有资产 8.5 亿，而 2006 年的净利润仅仅 6000 万，资产净利率仅 4% 左右，比房地产行业其他企业偏低，说明企业的资本利用率不高，还可以大大控制成本。企业的现金流量小，只能满足小范围开工的需要。广西万通公司经营中所面临的主要问题还是土地储备问题，公司开发地段属于区域的中心区，由于动迁政策的变化，土地前期开发成本上升较大，兼之市场所能提供的适于动迁居民商品房房源短缺，现有的土地存量资源经营成本较高且开发难度加大，新批的土地其边际收益与往年相比呈下降趋势。面对上述困难，广西万通公司将积极寻求新的土地储备，并进一步强化项目开发的效益优先意识，调整地块的规划，努力降低开发成本，增强项目盈利能力。

二、企业无形资产分析

广西万通公司的无形资产是在长期的经营过程中逐步积累起来的，虽然不能直接转化为货币，但却能给企业带来高效益，具有很大的价值。包括企业商品专利权、商誉、员工价值、企业文化等等。广西万通公司的商标专利权未经评估，但在此前开发的商业批发市场、澳洲丽园、半山丽园等项目在南宁市有了良好的社会效应。公司重视开发楼盘的位置和质量，消费者购买广西万通公司开发的楼盘比较放心。口碑好，自然“一传十，十传百”，很多新业主就是由老业主的介绍过来的。综上所述，广西万通公司的商誉一直不错，这也是广西万通公司开发的楼盘供不应求的原因之一。

良好的企业文化可以使企业凝聚力增强。经调查分析，广西万通公司正是缺少一种优秀的企业文化。于是一方面他们有很强的集体主义精神，另一方面个人发展趋向于平均化，没有很强的进取锐气。加强企业文化建设是企业发展战略研究的主要内容之一。无形资产可以提升企业产品的品质和价值，促使企业产生更多的有形资产。广西万通公司需要进一步努力提高对无形资产的拥有度，在今后的发展中，无形资产的拥有在某种程度上比有形资产的拥有更为重要。

此外，同样的资源，使用方式的不同，产生的价值也是不一样的。因此，广西万通公司要科学地使用现有资源，使其产出最大化，只有更合理地使用这些资源，广西万通公司的竞争优势才能更明显地增强。

三、企业人力资源分析

随着现代化管理体制的不断深入和企业信息化的不断加快，人们逐渐意识到人力资源是企业中最为宝贵的资源，当企业产品差异化越来越小、成本控制越来越接近时，企业的竞争就转化为人才的竞争，一个企业人力资源管理水平的高低，最终决定着企业的竞争力。广西万通公司作为一家民营企业在人力资源上有一定的优势，但也存在着不少问题，其中归纳起来有以下几个方面：

(1) 招聘过程还不够规范。万通公司招聘员工没有详细的招聘计划，企业“现用现招”，多次在不同人才市场重复地寻找需要的人才，这样既费时费力，又难以招到适合公司的人才。公司在招聘过程中很多时候更看中应聘者一些表面的东西，往往凭经验办事，重学历不重能力，重言谈不重实绩，甚至有时还以貌取人。

(2) 人员培训还不到位。万通公司培训制度不完善、不健全，缺乏系统性和

科学性，往往过于追求学以致用，对员工的培训效益和价值不做评估，很少注重员工能力的训练，具有被动性、临时性和片面性。

(3) 留不住人才，员工流动频繁。保证一定比例的人才流动，对企业而言是有益的也是必要的。据专家测算：优秀的企业人才流动率为 15% 左右。但过高的人才流动率对企业是一种巨大的损失，他们往往带走公司最新的成果或产品，或者带走企业的客户。要留住人才的关键在于激励方法，而万通公司没有一套完整的激励办法，忽略了很多非货币的激励方法(如目标激励、培训激励、自我实现激励等)，导致留不住需要的人才，企业人员流动频繁，公司不得不陷入招聘—流失—再招聘的恶性循环中，加大了公司人力资本耗费，提高了人力成本；另一方面也使企业正常的经营秩序难以维持，影响企业目标的实现。

四、企业品牌分析

万通公司在 1990 年进入房地产市场，在发展初期，没有对自己的产品形成自己特有的品牌，而是采用开发一个楼盘，命名一个新名称。这就造成了在南宁开发了多个成功楼盘，但是民众对万通公司的认知度不够。在近年，万通公司开始逐步采用阳光 100 的品牌，但是同时还有其余品牌楼盘在建，譬如说半山丽园等，造成品牌使用混乱。

万通公司所开发的每个楼盘在南宁都属于比较成功的楼盘，但是，正是由于这种品牌的不连贯性，造成了公司知名度和美誉度的欠缺。口碑效用没有得到更好的利用。

第二节 能力状况分析

一、内部组织结构

战略的变化往往要求组织发生相应的变化，原因主要有两个方面：第一，组织结构在很大程度上决定目标和政策的建立，制订目标与政策依赖的组织结构形式会对所有战略实施行动产生重要影响；第二，组织结构决定着企业的资源将如何配置，组织结构的变革是战略实施的重要组成部分。广西万通公司根据工作的实际需要设计了职能型组织结构，董事会下面设总经理和总经理室，直接领导人力资源部、审计核算部、财务统计部、经营营销部、工程材料部、设计策划部、对外联络部、客户服务部这八个职能部门，如图 6 所示。

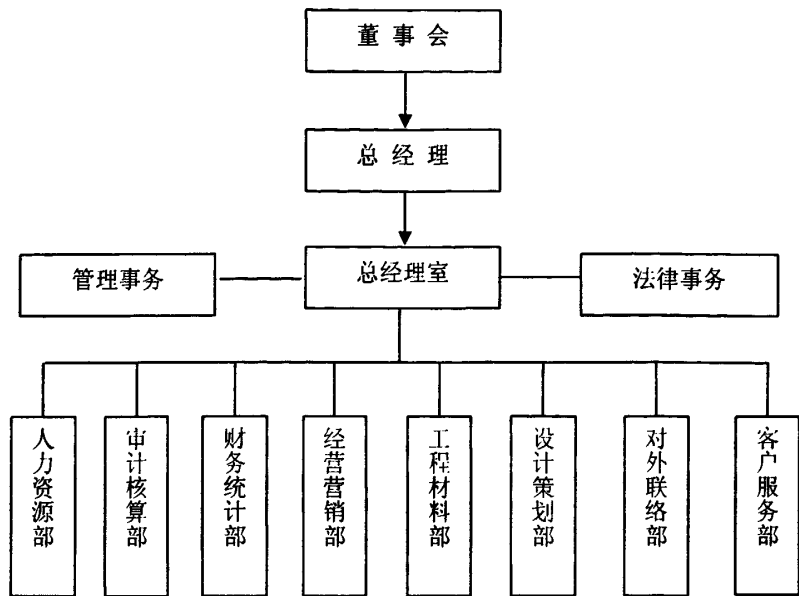


图 6 万通公司组织结构图

二、获取资源的能力

广西万通公司获取资源的能力主要是指企业获取资金和土地的能力，两方面都是房地产企业运行的必备因素。在企业融资方面，广西万通公司现在的融资主要有两个途径：利用良好的资信度来获取银行更多的贷款，企业与当地几家银行有过几次成功贷款的经验，而且和银行保持着很好的联系；房地产企业自筹资金，包括在广西万通公司内部集资和商品房的预付资金。在解决土地资源问题方面，广西万通公司利用良好的社会关系，多种渠道争取有发展潜力土地的审批，另外企业还主动接触土地储备多但没有开发能力的企业，力争合作发展或一次性买断。总的来说，企业获取资源的能力相比主要竞争对手而言较强。

三、项目分析判断能力

广西万通公司领导对项目的可行性分析非常重视，一个项目投资开工前，公司前期规划部门进行有效地市场调研，找准市场定位，并拿出项目投资可行性研究报告。从前面开发的几个项目如澳洲丽园、城市广场等可以看出，调研工作有效地降低了企业的开发风险。

四、项目规划建设能力

广西万通公司每年都要派几名公司设计员工去国内优秀的高校、设计院或房地产公司实地参观学习，有一定的项目规划建设能力，而且由于前期的市场调研工作中设计人员没有参与，不知道企业产品开发的理念，所以广西万通公司没有一味的把设计工作全权委托，而是将产品定位思路完整及时地传达给设计者，并同时参与设计中的讨论工作。

五、销售能力

广西万通公司专门设立了经营营销部，公司本身能有效地参与和控制销售活动，有较强的销售能力，对阳朔碧莲庄等开发项目，广西万通公司还聘请了代理公司进行销售，企业自己的经营营销部也参与销售过程，这样即能控制整个销售过程，协助完成销售任务并有效控制销售开支，而且能在和专业销售代理公司的合作中学习很多销售知识。

六、售后服务能力

对售后服务，好的物业管理能使产品顺利升值，广西万通公司的员工有最深体会。完善的物业管理机制正是广西万通公司一大特点和开发商品房一大卖点。企业前期与知名物业管理公司合作形成伙伴关系，以物业管理公司的品牌来提升企业产品知名度，并且企业尽力让业主满意，与大部分业主关系很好，能协调与业主之间的矛盾；企业还经常召开业主座谈会，在有效交流和沟通基础上使业主信赖，这样能主动帮助公司宣传房地产产品。同时，万通公司有专门的业主俱乐部，主要负责每周组织业主活动，例行的每周的羽毛球比赛，还有高尔夫比赛，都进一步的加强了业主对万通公司的好感，提升了企业形象。

七、研究与开发能力

广西万通公司在自己的研发能力上还有很大的缺陷，许多楼盘的设计是由外国设计师设计，本身企业内部研发能力不强，国内外很多优秀的房地产企业都有自己的产品研发中心，这是值得广西万通公司学习的地方。

八、管理能力

管理的重要性与企业规模成正比，只有严格地规范管理才能使更多的人按一定的规则办事。对于我们这样一个迅速成长型企业，最容易忽视的就是管理。

万通管理机制运行的结果，就是要不断形成自己独特的、整个企业能够共同遵守的规则，并且逐渐让这些规则在应用中得到完善与推广，再使其进一步上升为“企业标准”，然后在这些“标准”的基础上形成企业运作的系统平台，最终使企业的所有事务从“一事一议”的决策方式向“程序化”与“标准化”转变。

第三节 VRIO 模型分析

VRIO 模型以企业资源和能力的定义及资源异质性和资源不可流动性两个假设为基础，建立一个普遍实用的分析框架，即“VRIO”框架。它由一系列 4 个问题构成：(1) 价值 (Value) 问题；(2) 稀有性 (Rareness) 问题；(3) 可模仿性 (Irritability) 问题；(4) 组织 (Organization) 问题。这四个问题的结果决定一个特定企业的资源或能力是优势还是劣势。

通过对公司内部情况分析，除了售后服务能力和企业获取资源能力能为公司提供持续的竞争优势以外，项目判断分析能力、项目规划建设能力、销售能力和公司规模处于行业正常水平，而人力成本、研发能力则处于劣势，低于正常水平。如表 4 所示：

表 4 万通公司 VRIO 模型分析

资源或能力	是否有价值？	是否稀有？	是否容易为竞争对手模仿？	是否为组织利用？	竞争意义	经济绩效
公司规模	是	否	否	是	暂时优势	正常或低于正常
人力成本	是	否	否	是	竞争劣势	低于正常
组织结构能力	是	否	否	是	暂时优势	正常或低于正常
获取资源能力	是	是	是	是	持续竞争优势	高于正常
项目判断分析能力	是	否	否	是	暂时优势	正常或低于正常
项目规划建设能力	是	否	否	是	暂时优势	正常或低于正常
销售能力	是	否	否	是	暂时优势	正常或低于正常
售后服务能力	是	是	是	是	持续竞争优势	高于正常
研发能力	是	否	否	是	竞争劣势	低于正常

第四节 内部因素评价矩阵分析

一、内部因素矩阵的原理

对内部战略管理分析进行总结的步骤是建立内部因素评价矩阵(IFE矩阵)。这一战略制定工具总结和评价了公司各职能领域的优势与劣势,并为确定和评价这些领域之间的关系提供基础。在建立IFE矩阵时需要靠直觉性的判断,因此具有科学方法的外表并不意味着就是一种万能的技术。对矩阵中因素的透彻理解比实际数字更为重要。与第一节描述的外部因素评价矩阵相类似,IFE矩阵可以按以下五个步骤来建立:

(1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素。采用10-20个内部因素,包括优势和弱点两方面。首先列出优势,然后列出弱点。要尽可能具体。要采用百分比、比率和比较数字。

(2) 给每个因素以权重,其数值范围由0.0(不重要)到1.0(常重要)。权重标志着各因素对于公司在产业中成败影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是弱点,对公司绩效有较大影响的因素就应当得到较高的权重。所有权重之和等于1.0

(3) 为各因素进行评分。1分代表重要弱点;2分代表次要弱点;3分代表次要优势;4分代表重要优势。评分以公司为基准。

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分,即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加,得到公司的总加权分数。

无论IFE矩阵包含多少因素,总加权分数的范围都是1.0到最高的4.0,平均分为2.5分。总加权分数大大低于2.5的公司的内部状况处于弱势,而分数大大高于2.5的公司的内部则处于强势。IFE矩阵应包含10-20个关键要素。因素数不影响总加权分数的范围,因为权重总和永远等于1。

二、万通公司内部因素矩阵分析

通过上述对企业内部因素的分析,我们可以集中选出内部关键因素中优势因素和劣势因素各5个,通过访谈形式与几位房地产专家进行了讨论以确定各个因

素的权数，再以问卷的形式对广西万通公司有关管理、技术和市场人员进行交流，让参与者根据其重要性进行排序，并得出因素的相对权数和广西万通公司对该因素的反应能力的评分，作对广西万通公司的内部因素评价矩阵，如表 5 所示。

表 5 广西万通公司的内部因素评价矩阵

关键内部因素	权数	得分	加权分数
优势因素			
1、获取资源能力强	0.13	3	0.39
2、项目市场调研出色	0.08	2	0.16
3、经营机制灵活	0.06	2	0.12
4、销售能力强	0.09	2	0.18
5、优质的物业管理水平	0.11	4	0.44
劣势因素			
1、财物状况不好，资产净利率低	0.11	2	0.22
2、土地储备不足	0.12	2	0.24
3、缺少优秀的企业文化	0.08	1	0.08
4、人力资源管理水平低，人才流失高	0.14	2	0.28
5、研发能力不高	0.08	2	0.16
合 计	1.00		2.41

万通公司的总得分为 2.41 分，略低于平均值 2.5 分，说明企业的内部条件整体情况不是很好，需要明显改进，这要求企业整合内部现有资源，调整组织结构，尽快完善财务状况，加大土地储备，把人力资源摆在首位，创造优秀的企业文化。

第五章 万通公司房地产业务竞争战略分析与选择

第一节 SWOT 分析

一、外部机会分析

1. 中国—东盟博览会对房地产形成巨大的需求

中国—东盟博览会是中国—东盟自由贸易区建设进程的重要合作机制和措施，旨在促进中国和东盟各国之间的全面经济合作，是促进广西与东盟合作的重要契机，它对广西社会经济发展的带动作用将通过贸易物流业、旅游业、交通运输业、中介业、饮食业、会展业、工业、高新技术产业等的影响，进一步提升广西房地产的购买力，形成新的巨大的房地产市场需求，使广西楼市整体走强。同时，将会吸引一大批房地产商进入广西，提升房地产的市场供给，推动广西房地产的产、供、销同步升级。

2. 国内房地产走势良好

1997 年、1998 年，国家为了走出上一轮经济周期长达 6 年的回落期，实施扩张政策，刺激内需，启动了新一轮经济周期。1998 年 7 月 3 日，国务院发出《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，标志着一个新的房改阶段的开始，即停止住房实物分配，逐步实行住房分配货币化，建立和完善以经济适用房为主的多层次城镇住房供应体系，发展住房金融，培育和规范住房交易市场。经过几年的发展，房地产业已经成为国民经济的重要支柱产业，2006 年，房地产投资占国内生产总值的比重达到 8.9 个百分点。目前，我国人均 GDP 已经超过 1000 美元，人民生活总体上已达到小康水平，居民消费开始快速增长，消费结构将加快转变，改善型住房消费发展的潜力很大。

3. 广西经济迅猛发展

近年来，广西经济发展势头强劲，2003-2006 年国内生产总值以 10.7%、15.1%、12.7%、13.6% 的增速一路向上攀升，人均 GDP 从 2003 年的 4901 元发展到 2006 年的 10240 元，职工人均货币工资也从 6000 元/年上升到 10000 元/年，在此期间，城乡居民储蓄存款余额达 1700 亿元。伴随广西居民购买力不断提高，广西加快了

城市化步伐,旧城改造、新区建设使广西的城市焕然一新,大大增加了房地产的容量。

4. 强劲有效的消费需求

自 1998 年起广西停止住房实物分配,逐步实行住房分配货币化以来,商品房的消费需求得到了极大的推进。一批批数量可观的城镇建设和旧房改造,也大大增加了房地产的需求。比如南宁市大面积旧城改造,集中造就了住房需求,动迁居民对住宅的需求量也一度告急。近三年,南宁改造了十几个旧城片区的危楼旧房,新建和拓宽了近百条城市道路,拆迁面积从 2004 年的 80 万平方米一跃到了 2006 年的 450 万平方米。城镇居民住房的升级换代也是近年广西房地产消费需求的主要方面之一,外来人员和进城务工经商的农民也成为房地产消费的有效需求力量。

二、外部威胁分析

1. 土地价格增长过快

广西部分地区土地价格在近年价格增长过快,特别是在 2003 年 7 月实施新的土地政策后,地价更是一路上飙升。2003 年南宁市区商品房用地购置费为 50 万元/亩,显著高于南宁市的商品房价格增长率,也明显地高于钢材、水泥砖石等房地产上游产品大额涨幅。目前,南宁市的国有土地拍卖价格呈现逐年增长的势头,从东部新扩城区一带地产来看,2006 年平均地价是每亩 400 万元。在商品房的成本构成中,土地费用一般占 15%-20%。但是,按照广西部分地区土地价格,土地成本在商品房中的比重要翻一番,将直接影响商品房价格。

2. 商业房地产投资过快

在城市化浪潮的推动下,近几年南宁的商业地产开发如火如荼。购物中心、商业街、超市等日渐熟悉的商业形态与遍地而设的招商广告无不预示着近年来商业地产的火爆局面。相对于其他房地产产品,商业地产开发更高的利润空间令众多开发企业趋之若鹜,作为城市的门面,商业地产也被城市决策者们大手笔地放入城市发展的版图中。2005 年商业房地产投资 10.38 亿元,占全年房地产总投资的 14%,同比增长 35.9%;2006 年商业房地产投资 16.03 亿元,占全年房地产总投资的 13.3%,同比增长 55.6%;2007 年上半年商业房地产投资就达 12.2 亿元,占上半年房地产总投资的 16.1%,同比增长 76.9%。同时,在 2007 年上半年空置房面积增幅的比例中,商业用空置房面积同比增长 11.1%,住宅空置面积增长 4.2%,

办公空置增长 3.8%。由此可见，广西商业房地产所占比重偏大，增速过快。

3. 投资结构欠合理

广西在投资结构上曾走过弯路。1992—1993 年的房地产热，在北海将大量资金投入了商业楼寓、非大众化的高档别墅，盲目地追逐高利，投资结构不合理及一窝蜂地上同一种产品，结果是大量商品房的积压和银行大批的呆帐坏账。1993 年下半年，国家出台了一系列调整房地产投资结构的措施，初步纠正了住宅占房地产投资比重过低的问题，

但是，房地产本身的结构，如城市中商业地产、工业地产、住宅地产、旅游地产之间的比重，又如住宅中租房与售房、不同户型档次房屋的比重等等。投资结构单一、开发建设的品种单一，在一定程度上制约了居民的需求。政府把房地产作为形象工程，比如几乎所有市、县，甚至区镇开发区，成片土地闲置，厂房空置。这些反映了投资比例的非理性，投资结构的失衡。

4. 区域发展不平衡

广西房地产发展的地区差异较大，集中在南宁市、柳州市和桂林市。2006 从开发投资规模和强度看，这三个市完成房地产投资占全年广西房地产开发投资的 77.8%，其中南宁市又占全广西的 32.8%。虽然从房地产行业内部来说，区域性差异是其不动产的主要特征之一，但广西房地产所表现出来的区域差异情况，已经超出了正常的范围。这种状况如果得不到及时调整，将会严重影响广西房地产业的持续、协调和健康发展。

5. 外来房地产商的入驻

由于房地产开发在一线城市的竞争已经达到白热化，众多房地产开发商都纷纷将自己的战略调整到二线城市。南宁作为中国—东盟博览会的永久举办地，又在西部城市中拥有较好的地理位置，因此，更是成为房地产开发商的首选之地。大型房地产开发商的到来无疑可以提高南宁楼市的设计及建设等品味，加速南宁的城市发展。但众多房地产开发企业的到来对本土企业的冲击也是巨大的。开发门槛的提高将导致一些小型开发企业被迫重新定位，竞争到最后甚至有可能被洗牌出局。

三、内部优势分析

1. 具有多年房地产开发的经验

万通公司于 1991 年正式涉足房地产，到今年已有接近 16 年的房地产开发经验，对房地产开发的运作流程、管理模式、成本核算等方面都有着较好的认识和了解，并在房地产开发经营中积累了宝贵的经验。而且，万通公司还通过和别的房地产公司的合作开发中学到了知识，获得了经验。这种知识和经验是万通公司的无形资产，也必将在今后的房地产开发中发挥出重要的作用。

2. 拥有房地产开发的专业人才

万通公司先后开发了万通空中花园，万通购物广场、万通宾馆等房地产项目，并且广西首次引进海外设计，开发了南宁欧景庭园、南宁澳洲丽园，南宁阳光 100 城市广场，半山丽园。柳州的阳光 100 经典时代的销售也创造了柳州房地产的一个奇迹。在这些开发这些项目的过程中，万通公司不仅积累了宝贵的经验，更是培养了一批房地产开发的专业人才。这种专业人才不仅体现在房地产的建设过程当中，从地段的选择、项目的可行性研究、项目开发的前期工作(包括报建、规划、设计等)以及市场营销等都有着专门的人才。虽然这些人才随着时间的推移和环境的改变已有部分离开万通公司，但直至现在并没有形成人才的断层，人力资源的保障将能确保万通公司今后房地产项目的顺利开展。

3. 房地产项目有一定的品牌知名度

万通公司于 1991 年开发南宁万通空中花园，万通购物广场、万通宾馆获得成功。由于开发时间早，地段好，加上获得的一系列荣誉，不仅增强了万通公司实力房地产商的地位，也提高了万通公司项目的品牌知名度。

4. 有较好的企业管理体制

作为一家较早的房地产公司，万通公司在发展过程中不断提高自身的管理水平和完善企业的管理模式。万通公司在经营过程中逐渐建立起了现代企业制度和逐步完善了企业的法人治理结构。这种组织结构确保了万通公司能够按照各负其责、有效制衡的程序有效运转。

四、内部劣势分析

1. 品牌不统一

虽然万通公司开发了系列楼盘，加上广告等公众效应，拥有一定的品牌知名度。但是，由于公司前期发展品牌战略不明确，造成公司楼盘不具有统一品牌，

群众的认知度较低，公司开发的楼盘可识别性较差。无法使民众对公司各楼盘的认知与公司的品牌达成有效的统一。

2. 战略方向不明确

万通公司自成立以来都没有制定自己的发展战略。在圈地时代，盲目像外扩张，反而忽略了对自己大本营南宁的经营与开发。由于战略方向不明直接导致了战术的混乱，万通公司目前面临困境的原因归结起来第一要素就是战略方向不明确的问题。

3. 过度扩张

万通公司在 1991 进入房地产领域后，在南宁建设了南宁万通花园后，1994 年就开始挥师北上，在北京开发了北京新世界广场。然后，万通公司开始了全国性的圈地扩展。2001 年济南阳光 100，长沙阳光 100 等大盘的开盘这也带来了一系列的问题，大量圈地造成了公司周转资金的困难，同时，多个楼盘同时开工给企业带来了一系列的管理问题。

综合以上的分析，用战略分析工具 SWOT 矩阵进行战略匹配，拟订战略组合备选方案，作为万通公司房地产业务战略调整 and 战略决策的依据，见表 6。

表 6 万通公司房地产业务 SWOT 矩阵分析表

	优势-S 1. 具有多年房地产开发经验 2. 拥有房地产开发的专业人才 3. 房地产项目有一定的品牌知名度 4. 有较好的企业管理机制	劣势-W 1. 品牌不统一 2. 战略方向不明 3. 过度扩张
机会-O 1. 中国—东盟博览会对房地产形成巨大的需求 2. 国内房地产走势良好 3. 广西经济迅猛发展 4. 强劲有效的消费需求	SO 战略 1. 差异化战略 (S1、S2、S3、S4、T1、T3、T4)	WO 战略 1. 重塑房地产良好品牌 (O1、O3、O4、W1) 2. 制定企业发展战略 (O1、O3、O4、W2、W3)
威胁-T 1. 土地价格增长过快 2. 商业房地产投资过快 3. 投资结构欠合理 4. 区域发展不平衡 5. 外来房地产商的入驻	ST 战略 1. 战略同盟 (S1、S2、S3、S4、T1) 2. 做好订单项目 (S1、S2、S3、S4、T1、T2)	WT 战略 1. 制定战略，做好项目开发 (W2、T1、T2、T3、T4)

第二节 战略选择的依据

通过前面几章对万通公司外部发展环境的分析以及万通公司内部发展因素及 SWOT 分析,我们充分的了解到目前广西万通公司在目前经营状况上所存在的优劣势。同时,中国的房地产市场目前的状况也是机遇与风险同在。如何在即将到来的激烈竞争中立于不败之地,关键在于尽快提高企业的竞争力,那么,战略的选择就显得更加重要。

因为战略选择除了可以明确公司下一步发展方向,确保战略目标的实现外,还可以避免战略管理中的几种错误倾向:企业“一味模仿、盲目跟风”;企业“集”而不“团”,“合”而无“力”;盲目搞多元化;“跟着感觉走”,企业无长远发展方向,且各部门缺乏协作精神。一个企业与竞争企业相比可能有许多长处与弱点,而决定企业进入市场的基本竞争优势为低成本或别具一格。因此美国市场营销学家迈克尔·波特认为基本的竞争性定位战略为:总成本领先(Overall cost leadership)战略,企业努力减少生产及分销成本,使价格低于竞争者的产品价格,以提高市场占有率;差异化(Differentiation)战略,企业努力发展差异性大的产品线 and 营销项目,使企业的产品及其营销服务等别具一格,成为同行业中的领先者;集中化(Focus)战略,企业集中力量于某几个细分市场,而不是将力量均匀地投入整个市场。^①

通过上几章的分析,通过多种分析工具,我们充分认识到了万通公司在房地产业务上面所具有的优势和不足,尤其是通过 SWOT 分析矩阵表格,我们清楚的发现,万通公司房地产业务的竞争战略应该着重使用 SO 战略中的差异化战略。差异化战略可以使企业产品与其营销风格别树一帜,进而打破万通公司房地产业务目前发展僵局,使之成为同行业中的领先者。

第三节 竞争战略的选择

通过对万通公司房地产的发展环境和公司内部优劣势分析,结合自身业务特点、内外环境以及整个中国房地产发展趋势,作者认为,万通公司的房地产业务

^① 波特(Porter, M. E.)著,陈小悦译,竞争战略,华夏出版社,1997年

的发展应该选择差异化战略进行发展。

差异化战略就是要为顾客提供与行业竞争对手不同的服务与服务水平。通过顾客需求和企业能力的匹配来确定企业的战略方向。差异化战略是以了解顾客需求为起点,以创造高价值满足顾客需求为终点。因此,在决定整体定位差异化的时候,必须要把顾客的需求、企业的核心能力以及竞争对手的服务水平三个要素综合考虑,做到三者的协调统一。产品差异化,指企业的产品在性能、质量上明显优于竞争对手。形象的差异化,企业通过塑造优势的品牌、成功的CI策划,借助公关传播,使企业在顾客心目中树立起优异的形象,从而对该企业的产品发生偏好。市场差异化,指由产品的销售条件、销售环境等具体的市场操作因素而形成的差异,包括在定价、分销、售后服务等方面形成自己的差异化优势。

1. 经营差异化:市场细分原则下的“缝隙经营”策略

在经营策略上要努力寻找市场机会,善于发现有一定经济效益的“缝隙”产品,充分发挥自己灵活性和适应性强的优势,拾遗补缺,填补市场需求的不足。

2. 产品差异化:精品战略之路

产品附加值决定企业利润。我国的房地产市场在经过政策的洗礼后,房地产开发的各项成本,尤其是土地成本开始飙升。因此,万通公司要通过走精品战略之路,来提高企业的竞争力,提高产品的美誉度和知名度,提高产品的附加值。精品是硬件和软件的结合体。作为房地产精品来讲,硬件就是指产品的市场定位、规划设计、建筑外观、产品质量和节能设施等生产过程的一系列要素;软件就是产品文化、居住文化、企业文化等。在市场竞争白热化阶段,设计理念创新、生活方式引领、服务内涵挖掘将使得产品更富有个性化色彩,成为市场瞩目的精品。

(1) 调整产业结构,加快新产品的开发步伐。准确判断每一个细分市场的规模、发展趋势、针对目标细分市场,开发新产品,适应不同地区市场需求。如针对柳州地区,桂林地区对住宅户型,商铺的不同要求,进行不同的新产品开发。

(2) 确立营销组合策略,走“客户大众化、价格合理化、渠道扁平化、服务优质化”的道路,建立完善的产品销售及售后服务体系。^①

3. 项目开发差异化:确定适合自己开发的房地产项目

万通房地产公司应注重对市场和消费者需求的研究,通过对市场进行细分,

^① 赵延军,薛文碧编著,房地产策划与开发,机械工业出版社,2006年

选择出产品将来可能面向的消费对象，从而确保自己开发的房产能够在市场中立于不败之地。应主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区域或某一地区市场，力求低成本，差异化开发。

(1) 成立专门的市场调研部门，建立一个可根据市场发展变化不断更新和扩展的营销情报库，为产品发展战略决策提供三大类信息：市场度量、顾客研究和竞争分析。

(2) 提高房屋户型开发设计，把握消费者需求，保证房屋户型的畅销，为市场占有率的提高提供销售总量的基础。

4. 区域差异化：定位上以进入二、三、四级城市为主

在现阶段，在中国经济最为发达的珠三角、长三角及环渤海湾三大区域，云集了许多大型房地产企业，且市场竞争相当激烈。在这种情况下，可以选择转战二、三、四级中小城市，这样做的好处有四个：第一，避开与大型房地产企业同城竞争，寻求新的适合自己的发展空间，通过空间的转换来取得竞争优势。第二，在经济欠发达的地区，由于其地价、房价总体较低，存在相当的上升空间，中小型房地产企业可以获得较高的投资回报率。第三，与经济欠发达的地区相比，经济较发达的地区开发企业在企业文化、技术水平及资金实力上都具有明显的优势。第四，可充分利用当地的优惠政策，解决资金和拿地上的难题。

第六章 万通公司房地产业务竞争战略实施与保障

企业在选择并制定了企业业务层发展战略后，如何发挥企业的优势和潜力，充分利用一切可利用的内部和外部资源，成功实施企业的发展战略，以求达到战略目标，是企业面临的首要问题。同时，现代企业的经营者必须具备创业精神，有能力根据企业内外部环境的变化，审时度势，趋利避害，调整发展战略，以求实现企业利益的最大化，本章对广西万通公司如何实施差异化竞争战略展开分析和研究。

第一节 外部资源整合

从目前来看，广西万通公司所面临的资源瓶颈和其他房地产企业基本相似，一是资金，二是土地资源。

(1) 资金问题。目前广西万通公司实行的市场渗透、产品开发战略急需大量的资金，解决途径有三种：外部融资，认真研究国家对房地产企业融资条件的优惠政策，利用贷款和集资方式取得现金；用企业手中现有资源或土地抵押来取得资金进行建设，然后将土地抵押转为在建工程抵押，通过卖一套解冻一套的办法来解决资金问题；利用良好的信誉，和进入本地的外面大资本集团合作，利用他人的资金优势弥补自己的不足。

(2) 土地资源问题，为解决土地问题，可从以下几个方面着手：南宁市有不少拥有待开发土地但无钱或无人着手进行开发的大中专院校和企业。广西万通公司可以通过多途径了解有关信息，与拥有土地但没开发能力的企事业单位合作开发。向外拓展，到竞争相对弱、土地资源相对充足的城市近郊地区进行开发。

(3) 资源整合。房地产的开发过程是一种整合过程。企业将流程进行外包，就是要扬长避短，将外包企业的长处和企业的优势结合起来，提升产品价值。广西万通公司要合理进行流程整合，使企业产品顺利增值。

第二节 企业组织结构改进

设计广西万通公司的组织结构，要结合广西万通公司的目标、环境、发展战略、所处的行业生命周期、现有的技术能力、准备致力营造的企业文化、组织结构设计的目标等因素。在动态竞争的环境中，广西万通公司要面临高度的环境不

确定性。广西万通公司要想获得竞争优势，就要通过企业内部的有效协调与战略联盟中的合作伙伴的有效合作来对外部环境变化做出正确、迅速的反应，所以具有较高程度的分权、较系统的资源协调能力、较为灵活的内在激励和更多非正式沟通渠道的组织结构更适合广西万通公司。

广西万通公司以前的组织结构(见图 6)属于职能型组织结构，整个机构较为扁平，是为了上下级之间更有效的进行沟通，提高信息传达的效率。但它有着自己的不足之处：第一是企业每个项目的独立性不够明显，第二是企业基本上没有什么研发能力。鉴于以上的分析，可以改进企业组织结构如图 7 所示，这样的组织结构有以下几个好处：

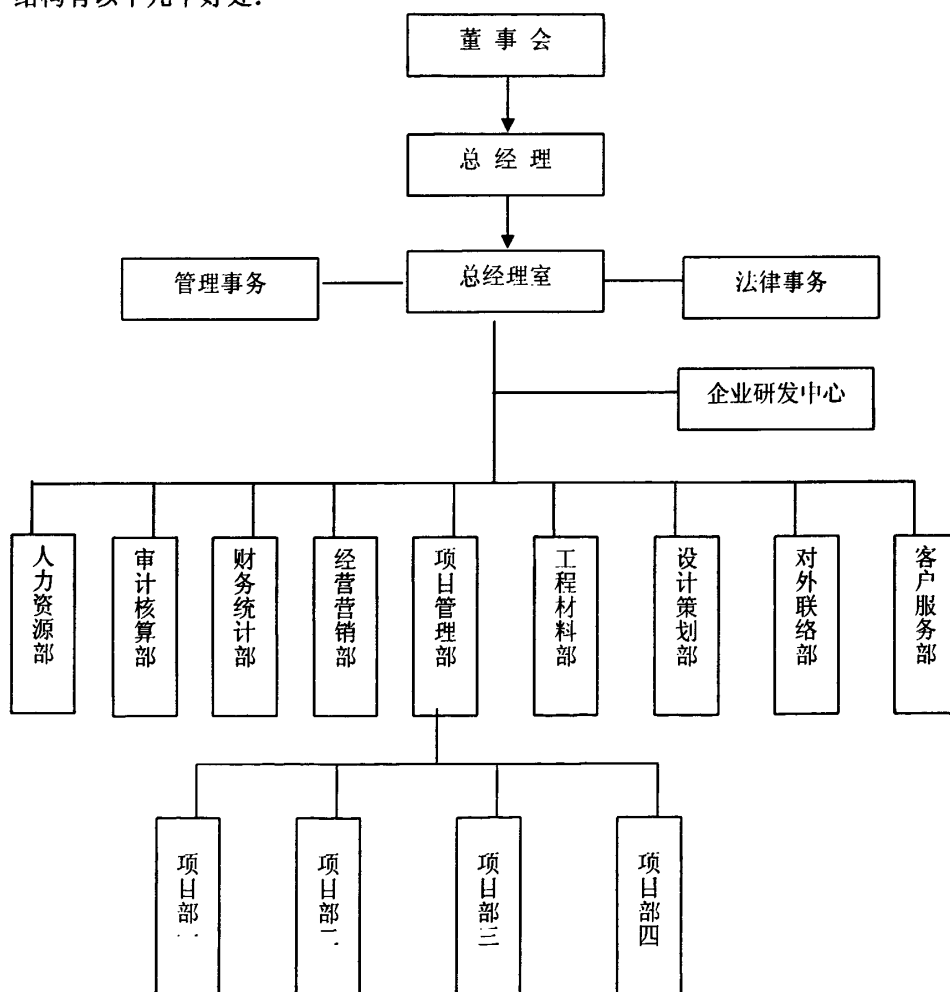


图 7 改进后的广西万通公司组织结构图

(1) 通过优化设计和有效控制管理幅度和组织层次,各职能部门的权责分明、互相协调、精干高效,有利于资源的统一调配,能有效控制企业成本,实现成本领先优势。

(2) 成立企业研发中心,中心专门从事对国外及发达地区最新建筑设计(包括房屋外观设计、户型设计)、新材料的应用、装饰前沿时尚以及科技发展等信息的把握,保持房地产产品设计上的创新和时尚领导者的地位。目前国内只有上海和广东少数几家房地产公司有这种机构设置。

(3) 在组织结构的优化过程中,底部采取项目部制组织结构,同时进行部门重整和岗位重整,既保证每个项目部运行时本身的独立性,又保证企业资源的统一安排和协调,而且由于企业实行信息化,加大组织结构的深度时不利于上下级传递信息的缺点也被降到了最小。

第三节 人力资源管理

一、建立人才吸纳机制

对一个企业而言,人是最基本的因素,在竞争日趋激烈的今天,企业已经意识到了重视人力资源的重要意义。企业的竞争实际上就是人才的竞争。人才吸引到公司并不难,而如何为我所用,如何激发其发挥出自身最大的潜力却是太难了,因此吸纳机制中,吸不是重点,纳才是难题,广西万通公司在建立人才吸纳机制应注意下列几个问题。

(1) 立足现实面向未来,多渠道全方位地吸引高级人才。广西万通公司地处沿海省份,但所在区域经济并不不如广州、江苏等地发达,人才渠道并不宽裕,能够引来的人才素质也不可能很高,但为远期发展考虑,广西万通公司应进一步打破常规,拓宽思路,在更宽广的人才市场上招贤纳士,不仅要招纳高级别的技术人才,而且也要聘用高层次的管理人才。

(2) 抓本质,看主流,量才录用。衡量人才的最基本标准就是能力与品德,在这两个大的前提下,其余的个人习惯、工作作风、个人性情已是瑕不掩瑜,只要能在接受企业文化上没有大的出入即可量才录用。

(3) 各级管理人员应虚怀若谷,坦诚相见,以诚换诚,推心置腹,而不能敝

帚自珍，抱有成见甚至怀有敌意，只有将广西万通公司的事业发展壮大，才是硬道理。

(4) 及时引导外来人员了解、接受本企业的经营理念、习惯作风等企业文化，经常行思想上的交流与工作上的沟通，尽快使其融入公司的大家庭。

(5) 针对各级人才的不同需求采取灵活多样的激励政策吸引留住人才。

(6) 开展旨在提高现有人员技能素质的职业培训，使现有人员在为公司服务的同时能够得以自我发展。

(7) 为公司各级人才提供风险适当的工作挑战，激发其自身的工作热情。

二、改进激励措施

广西万通公司员工的收益与本地区企业相比还是比较有吸引力的，但与同行相比效果没有那么强烈，而且也没有考虑到各层次人才的个性化需求，同时激励的形式也欠得当。企业应在以下两个方面进行改进：

(1) 根据人员类别，提供不同激励。人力资本是对高级人才的一种统称，其所拥有的技能也是一种能够带来超额附加值的本钱，这种资本极易流失，因此适应高薪金高奖励的激励方式；人力资源是对中级人才的一种泛指，其所拥有的技能是企业也是其个人的一种资源，这种资源同样也是宝贵的，而且也比较容易流失，因此适宜高薪水来使之不致流失，奖金适宜较低的水准；劳动力是对初级人才的概括，创造性不强，较难流动，最适宜的激励方式是低薪水高奖金，比如计件工资、销售提成等，用以激发其持续的工作努力。根据上述划分广西万通公司应对现有人才进行归类管理，针对不同类型采取不同的激励措施

(2) 改进现有激励形式。现在管理人员的报酬是月薪制，每月进行考核，根据公司总体的绩效系数和个人考核系数作为其工资系数发放，似乎是公平合理，然而奖金与底薪没有分离，没有彻底体现出奖优罚劣的本意，而且按强化理论解释，正强化的频率固定且数额固定就失去了应有的效果，激励力不强。广西万通公司在激励上应作如下改进：一是确立年薪制，以年薪作为管理人员底薪，高到足以养家糊口，低到仅能维持生计。二是执行年终奖金制，年初到年终定期对各类管理人员进行考核，年终综合考核，根据总体考核结果发放浮动范围较大的年终奖金，高到足以使其保持持续的工作激情，低到合适的人才不致另谋高就。三

是研究不同类别人才、不同背景人才的个性需求,在福利等方面进行不同形式的激励^①。

三、完善绩效考核体系

广西万通公司应分别按照层次、部门、工作性质设立不同的工作目标,制定不同的考核细则。

(1) 高层人员应设立年度综合经营目标,包括财务指标如销售额、利润率,营销目标如市场占有率、品牌知名度,生产开发目标如楼盘质量总体走势、年度总开发任务,管理目标如内部协作、工作效率,人力资源目标如员工士气、员工流失率等,以一年为周期年终考核,难以量化的部分由董事会进行模糊处理。

(2) 中、基层管理人员应指标明确、期限短,明确到可以详细评价其绩效好坏,期限短到逐月逐季都可以进行评估。

(3) 营销人员的考核重要指标在于客户满意度或忠诚度、客户资料的真实与全面情况、竞争对手掌握情况、业务人员工作情况等;开发人员的考核重要指标为事故发生率、质量稳定率、开发总面积、开发人员管理情况;行政人员的考核重要指标在于部门间的协作情况、信息传递情况、员工满意度、流失率、士气、工作效率等。

第四节 企业文化管理

要使广西万通公司的文化对房地产经营业绩有更大的促进作用,必须培育比以前更有效的企业文化,应该从三个方面进行企业文化的改革:

1. 提高企业文化与环境的适应性

只有当房地产企业文化适应于企业环境(这里的企业环境可以指房地产整个行业的客观运行状况,也可以指房地产企业的经营策略本身)时,这种企业文化才是最好的、最有效的文化。房地产企业文化适应性越强企业经营业绩成效越大。反之,企业经营业绩成效越小。随着房地产市场环境的变化,市场竞争日益激烈,就会引发房地产企业文化与市场环境的不适应性。那些对市场环境适应程度不高的房地产企业文化都带有某种官僚作风,公司员工缺乏风险精神,企业没有创新

^① 万奇,浅谈现代企业团队与个人绩效的管理,管理科学文摘,2005年第1期

能力，信息不灵。因此广西万通公司应及时进行企业文化的改革，应通过增强员工之间的相互依赖、激发员工工作热情，通过提倡发现开拓新的企业发展机遇，来适应房地产行业竞争激烈的市场环境。

2. 提高组织成员的认同度

企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式对房地产企业来说，往往是房地产企业全体员工所共有的，往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。房地产企业中的成员对企业的价值观念、行为方式有着共识。新员工也会通过培训、讲授企业经营思想而接受本企业文化的观念。因此，企业成员中共同的价值观念和行为方式使得他们愿意为企业出力。正是这种自愿工作或献身企业的心态使得企业成员工作积极努力。广西万通公司可以通过让企业员工参与企业决策、对员工的贡献加以表彰这两个手段来达到此目的。让企业中所有成员接受这种文化，并深深感受到自己是企业的一员，这样组织成员才可能有强烈的使命感、责任感与荣誉感，愿意为企业文化的调整而出计献策，承担改革的风险。广西万通公司对组织成员的认同度高时，才使员工们方向明确，目标一致，同心协力。这种协调性、积极性、组织性及统一性才会有助于广西万通公司经营业绩的增长。

3. 加大管理人员的促进力度

在房地产企业文化的调整与形成过程中，管理人员的促进是十分必要的。管理人员要十分注意房地产企业经营环境的相关变化，并据此进行有计划的调整，使企业经营、企业文化与客观外界变化环境保持协调稳定。管理人员必须具有卓越的领导才能，能认清企业文化改革的迫切性，制定出与市场经营环境相适应的经营策略，并据此树立明确的投资发展方向。管理人员既要能进行发展方向的决策，又要有从事决策后的实施能力。广西万通公司高层管理人员可以通过部门经营权下放给部门经理并与他们沟通价值观念，让他们能发挥其领导才能，并且管理人员重视员工的自身行为、积极鼓励、嘉奖各种员工获得的成绩。另外，动员广西万通公司中层和基层管理者对企业文化进行促进也必不可少，成功的房地产企业文化的构造者，不仅来自于房地产企业管理的高层，也会来自于房地产企业管理的中层和基层，没有这些管理人员的帮助和促进，成功有效的房地产企业文化是不可能出现的。

第五节 企业信息化建设

一、万通公司信息化建设中的几个要点

信息化已经超越了其他技术手段，成为新世纪竞争取胜的战略武器，房地产开发项目是房地产企业展现实力的窗口，广西万通公司与国外许多房地产企业相比，差距最大的不是传统的技术领域水平，而是在企业的信息化管理手段上。所以，广西万通公司要重视企业的信息化建设，注重信息化建设战略实施中的以下要点。

(1) 全面应用信息技术，提高经营管理效率。广西万通公司应采用现代信息技术进行企业管理，以大力提高企业资源和能力的利用效率，降低成本和费用，增强企业对市场动态环境的应变能力，提高企业的整体竞争力。应在市场研究、设计、工程管理、物业服务、电子商务、财务管理、人力资源管理等专业领域全面应用信息技术，可以采用 ERP 这样的全面解决方案，并通过局域网、广域网协同工作，实现远程办公。

(2) 建立商业智能与知识管理系统，提升企业竞争力。通过实施商业智能解决方案，广西万通公司应把大量的数据转化成为商务智能信息，实现客户关系最优化，并协助完成各类决策，以提高企业的收益率。

(3) 利用互联网建立开放式的合作平台。广西万通公司应通过网络整合战略联盟伙伴及其他上下游企业，整合社会资源，提高动态环境的适应能。企业应鼓励顾客通过本企业网站了解企业和开发的产品，并给顾客带来附加值，由此在一个激烈竞争的市场中提高顾客的忠诚度

二、万通公司信息化建设的作用

通过企业信息化建设，作用主要体现在以下几个方面：

计划准确，广西万通公司使用的资源多达几百种，单纯依靠人工和经验无法精确地做出计划。

销售和生记录更加完整，信息利用率提高。具体房地产开发项目所发生的全部工作以前虽然都有记载，但手工方式经常导致混乱，查找和统计分析困难。

职能部门之间沟通更加流畅、迅速。以前承担每一项业务的职能部门之间缺乏高效快速的沟通渠道，经常导致一项业务制约影响其它业务。

决策和调整更及时。依靠计算机我们可以对开发项目的进度计划根据实际情况及时进行调整。

成本监控力度提高。通过企业自己的网站与 INTERNET 相连,广西万通公司能尽早及时地搜集营销及开发中的各种信息并进行分析,因而能对项目成本进行有效的控制。

对项目进行准确的成本核算和成本分析。相比以前,现在企业数据记录完整,统计及时,可以做出准确的成本核算,进而进行成本分析。

第六节 企业成本控制

市场经济条件下的房地产企业经营的根本目的是为了赚取利润,而利润是靠获取的收益补偿成本后得到的。在短期内,企业所定位的产品价格是受市场约束的,市场的需求因素也是企业发展的外在因素,是企业所无法改变的,因此实施成本控制就成为实现利润最大化的重要途径。

一、万通公司房地产开发成本的组成

广西万通公司的开发成本是指企业为开发一定数量的商品房所支出的全部费用。就其用途来说,大致可分为四大部分:建安成本;土地成本,土地费用的大小是评价一个房地产开发项目是否可行,是否有预期利润的最主要经济指标;配套设施费,主要是指水、电、煤气、市政和公建配套费,配套设施费是房地产开发成本中受外界因素影响最大的一块费用支出;规划设计费。

二、万通公司房地产开发成本管理

1. 明确房地产开发企业的成本管理职责

根据本单位业务发展规划、开发能力和市场情况确定项目开发计划,组织立项调研、选址和前期策划,提出立项建议和开发设想,提交立项可行性研究报告,履行立项审批程序。客观、认真地进行项目成本费用测算,编制项目成本费用计划,确定项目及每个单项工程的目标成本,分解成本费用控制指标,落实降低成本技术组织措施。遵循基本建设程序,进行项目实际操作,对房地产成本实行项目经理负责制和全员全过程控制,对可控成本、变动成本和成本异常偏差实行有

效监控。保证将成本控制在目标成本范围之内。正确处理成本、市场、工程质量、开发周期、资源、效益之间的关系,防止和杜绝重大工程质量事故,努力缩短开发周期,严格控制项目的质量成本和期间费用,加速投资回报,提高投资回报率。组织项目开发成本费用核算,及时、全面、准确、动态地反映项目成本、费用情况,按规定编报成本会计报表等有关资料。坚持成本报告制度,保证成本信息交流的及时、有效。熟悉、掌握国家和当地有关法规政策及市场需求,用足用活各种政策、资源,提高成本控制的预见性,努力寻求降低成本费用的途径。定期或不定期分析成本结构、差异及其原因、监控措施及其效果、经验教训^①。

2. 实施成本监控

广西万通公司可以建立以管理监控为中心的房地产成本监控系统。实行总经理领导下、项目经理负责、各职能部门具体实施的运行机制。监控中心应树立成本管理意识,对房地产成本实行全过程监控。根据管理的需要,房地产公司应制订和完善各方面内容的成本管理制度,如招投标管理制度;合同管理制度;工程(质量、进度、监理、现场、工程盘点、竣工验收移交)管理制度;预决算(包括概算、设计变更、现场签证、结算、款项拨付)管理制度;费用控制制度;材料设备管理制度等等。

3. 控制房地产开发环节的成本

(1) 立项环节的成本控制

新项目立项时须提交《立项请示》和详细的《可行性研究报告》,并经立项听证会讨论通过。《可行性研究报告》除应具备地块基础资料、周边环境及其发展趋势、合作方背景、合作方式及条件、初步规划设计方案、开发节奏及市场定位等基础内容外,还应包括以下内容:成本费用估算和控制目标及措施;投资及效益分析、利润体现安排;税务环境及其影响;资金计划;《竞投方案》(仅限招标、拍卖项目);投资风险评估及相应的对策;项目综合评价意见。

(2) 规划设计环节的成本控制

总体规划设计方案(必须包括建造成本控制总体目标),应首先上报“规划设计方案听证会”进行审查,通过后进入下一设计阶段(如单体设计、施工图设计)。每一阶段都须要求设计单位出具《设计概(预)算》,并在与上一阶段的概(预)算进行认真分析、比较的基础上,编制《建造成本概(预)算》,确定各成本单项的控制

^① 邢业平著,《房地产开发经营管理》,经济科学出版社,2002年

目标,并以此控制下一阶段的设计。设计、工程、预算人员应会同监理人员组成联合小组,对施工图的技术性、安全性、周密性、经济性(包括建成后的物业管理成本)等进行会审,提出明确的书面审查意见,并督促设计单位进行修正,避免或减少设计不合理甚至失误所造成的投资损失浪费。

第七节 品牌管理

对房地产企业而言,项目开发是有时限的,企业品牌却是永久的,不受地域限制的。品牌对企业的长远发展非常有利。所以广西万通公司不能把目光停留在项目管理阶段,而是要从战略的角度出发,努力以产品来彰显个性,提高企业品牌形象广西万通公司以前在品牌的认识上出现了不少误区,企业领导认为开发几个知名项目、做几个明星楼盘就能建立企业品牌,把项目品牌等同了企业品牌。所以广西万通公司塑造企业品牌,首当其冲的是要加强品牌意识,树立品牌资产观念,认识到品牌是一种无形资产。广西万通公司可以从以下几个方面开始塑造品牌:

(1) 品牌的统一化。万通公司从事房地产事业十多年,在前期并没有认识到品牌对整个公司发展的重要性,因为开发的各大楼盘,都是有总经理随机命名,造成了公司品牌过多过杂。万通公司由于前期没有统一品牌,造成很多消费者只知道楼盘名称,而不知道开发公司的尴尬情况。近年来,万通公司也认识到这个问题,在品牌问题上开始着手进行统一,但是由于少部分在建工程,仍旧采用独立品牌,因此,在以后项目开发上面,万通公司应该尽力避免单一品牌出现。

(2) 准确的品牌定位。房地产企业应根据自己的资源和能力,根据市场的细分情况和消费者的需求,找准市场的切入点,进行一个准确而明确的品牌定位。例如碧桂园的“大规模,快速生产、价廉物美的房屋工厂”,其针对的市场主体是买得起房但又不是很有钱,对价格比较敏感的一批人。万科则是典型的“沃尔玛模式”,在不同城区的郊区大规模的拷贝,产品极其单一化。

(3) 创立领先品质。品质是品牌的根基,强势品牌在同类品牌中所占据的特殊地位对消费者的重大影响力归根到底来自于顾客感知质量因素。一个品牌,不管是在创立初期,还是已成为一个意蕴丰富的成熟品牌,其心理性的附加价值都根源于品牌的卓越品质。房地产企业在打造产品或服务品质的同时,应准确切入

目标市场的需求,从建筑设计风格、规划设计、建筑质量、配套设施和物业管理等方面去充分反映和满足消费者的需求。^①

(4) 构筑全方位品牌传播策略。品牌传播,是通过富有成效的广告运动等传播形式向消费者展示项目卖点和传播企业理念的系统活动,是积累品牌资产的重要途径。因此,房地产企业品牌的传播应将短期促进项目销售目标和长期企业核心理念传播结合起来,采用大众媒体、互动式媒体和寄件式媒体等形式的组合模式,构筑全方位的传播策略,而不是仅仅集中在项目推广时期,忽视了品牌定位和品牌形象的传播。

(5) 正确实施品牌延伸战略。万通房地产企业的品牌的延伸战略可以以下方式进行。由住宅地产向商业地产延伸,例如成功开发了澳洲丽园等多个住宅产品的万通公司,将品牌延伸到商业项目中;由最终产品向房地产产品整个价值链延伸,即由房地产开发向设计、施工、物业管理、会所管理等延伸;跨区域延伸,即房地产企业将旗下拥有一定知名度和美誉度的品牌跨区域运用。

(6) 产品设计的差异化。产品的设计一定要体现创新。目前南宁市场上流行的跃层、退层,还没有挑层。挑层产品一般高度为 5.2 米,卧室可根据消费者需要分割成上下两层,得房率在 150%左右(建筑成本与标准层差不多)。花 100 平方米建筑面积的钱,可以得到 150 平方米的使用面积,相信挑层产品会受到欢迎。产品细部也要体现创新,如在厨房预埋电话插头、设煤气泄露自动探测器、电梯间加装手机信号放大器等等,这些细节创新能吸引顾客的注意力,减低其对产品价格的敏感性,从而使消费者不会转购其他公司产品。^②

(7) 实施绿色营销。所谓绿色营销,是指企业在整个营销过程中充分体现环保意识和社会意识,向消费者提供科学的、无污染产品的销售方式,引导并满足消费者的有利于环境保护及身心健康的消费需求。这是房地产企业取信于社会,提高其竞争优势的关键。广西万通公司可试着把“绿色”的理念融入设计之中,在节水龙头、节能灯上探索;对进入住宅小区的常规能源进行分析优化,避免多条动力管道入户;对住宅的围护结构、供热、空调系统进行节能设计;充分选用自然资源,如自然采光以节约电能,尽可能地采用太阳能热水器;使用高科技环保

① 凯文·莱恩·米勒,创建评估和管理品牌资产,中国人民大学出版社,2004 年

② 郑华著,房地产市场分析方法,电子工业出版社,2003 年

建材(如塑钢窗),建造“以人为本”的住宅。

(8) 保证施工建设质量。产品质量就是生命,这句话在房地产产业里面意义尤为突出。广西万通公司可以通过后向一体化兼并一些小规模的建筑材料厂。这样,既可以在建筑选材上,保证质量好、质感强的材料,又可以控制原材料的成本,做到价格适中。

(9) 进一步加强物业管理。企业应该转变物业管理观念,将物业管理提升为物业服务,坚持以“服务”为一切物业管理活动的核心理念。

① 物业服务应在房地产开发前期介入。提供优质的售后服务是项目立足于激烈竞争的房地产市场的必要条件,物业服务的水平和质量在很大程度上体现在物业服务公司对项目内容的熟悉程度。广西万通公司应在房地产开发的前期介入,以便对土建、管道走向、设施建设、设备安装等物业情况了如指掌,这样方便于今后的养护维修工作。

② 引入先进的智能化设施。企业可以迎合时代的潮流和智能化的要求,引入先进的智能设施,如设立计算机信息智能处理中心,以便更有效的进行物业管理。

③ 物业管理应广泛接受业主的监管。客户服务部设立 24 小时热线服务,并由专人负责,以保证不漏掉任何一个投诉电话,并对相关人员进行专门培训,要求对业主的投诉在规定时间内予以解决,做到从接听电话、信息反馈到处理结果全过程的程序化和标准化;组织一定数量的业主成立业主委员会直接参与物业管理的监督,以增强业主对企业的信任和团队意识。

第八节 营销管理

一、传统营销基本策略

(1) 设置户外广告。房地产推出时机确定后,先竖立大型围墙型宣传牌,预告房地产即将推出,诱导消费者购屋欲望。户外广告还包括霓虹灯塔、指示路标、气球等。

(2) 邮递说明书。针对目标市场,邮寄具有说服力、激发好奇心的说明书,吸引潜在购买者到公司或工地参观。预售说明书的制作应附有平面配置图、透视图,将产品格局、面积标示清楚、取信于消费者。

(3) 以报纸、电视为主媒体、以本地市场为目标,广为宣传,制造声势,塑造产品独特形象。广告时机主要放在星期六、星期日及法定节假日,版面应有显著生动的文字和画面诉求,大型版面效果最佳。电视广告费用十分昂贵。一般只选择本地电视台的黄金时间插播。

(4) 布置精致样品屋。由于预售房地产的产品还没存在,消费者很难从一片荒芜的空地上激起美丽的幻想,平面图上的几何图形也不具空间感,房地产企业可先设计样品屋,表现完美格局和完善生活机能,并加强装修与施工,让消费者产生具体的临场感。消费者很容易被美丽精致样品屋所吸引,根据国外经验,看了样品屋而产生购买决策的人数很多。

(5) 采取海报张贴方式。海报是房地产众多广告媒体费用较低廉且最重要的媒体。房地产海报印制精致美观才能引起消费者购买欲望。海报除张贴于特定目标外,也可选择特定地区,作挨家挨户的密集派送,很能配合房屋产品区域性的市场需要。

(6) 设置接待中心展厅。接待中心展厅是购屋者与销售人员接洽的第一现场。布置舒适气派,且设置模型、图表说明的接待中心,可以让顾客产生良好的印象,得到详实的信息。接待中心也象征房地产公司的企业形象,应讲求稳重、整洁和高格调。并选择能力高、反应机智、经验丰富、服务热情、熟悉市场行情及居民习性的销售人员留守现场,进行产品说明与销售。

(7) 建立直销店。房地产销售渠道的另一方主要方式是由母公司以连锁的形式在各地设立直销店,负责某地区的销售业务。直销店应设立在交通便利地点,方便区域内顾客上门。这种销售方式的优点是人员精简,讲究服务质量,强调企业形象。缺点则为等待顾客上门,缺乏积极性,潜在顾客容易被采用入海战术为主的中介公司所拦截,销售额较小。

(8) 派员销售。这种销售方式即由公司派大量销售人员到市场主动寻找开发,即采取人海战术,主动出击。推销人员携带产品说明书、广告传单上门推销。优点是针对性较强,销售效果较好,服务成功率较高;缺点是这种零散的组织形式,需要人员多,管理难度大,而且易因从业人员良莠不齐而侵害消费者的利益,引起购屋纠纷,危害企业形象。

二、网络营销基本策略

在具体的营销策略上,房地产企业也可以从网络技术上发现巨大的能量。

(1) 网页宣传策略。房地产企业或房地产项目的网页,可以涵盖项目书的全部内容,利用先进的互联网多媒体技术,可以多角度、多层次、全面地介绍项目的情况。一个完整的网页应该包括文字介绍、图片、声像等内容,具有信息检索、信息拷贝下载、信息在线打印、提问、转发、下载有关法律合同文书、在线预订等功能。例如:在介绍项目的网页中可以通过色彩的变化来表现某个房间一天 24 小时的光线变化情况,利用三维动画技术可以 360 度地展示项目周边的实际情况。可以说,网页技术可以弥补纸媒介的不足,能够更加逼真的显示项目的真实情况,并且所提供的内容更加丰富和全面。

(2) 网络公关策略。在制定市场营销策略阶段,我们可以采用如下方式来开展网络公共关系:一是建立企业自己的发布平台或应用现有的网络平台发布企业信息;二是设立专门的制度,由专人负责网络公关,或拓展现有的公关人员的业务内容;三是利用网络无地域限制的特点,与各个门户综合型知名站点、房地产网站、新闻媒体、网络社区开展信息互换、共享服务;四是建立反馈意见处理制度,在了解顾客评价的基础上,改进与顾客之间的关系;五是不定期的举行网络活动,激发访问者参与的积极性。

(3) 网络广告策略。房地产企业的网络广告策略首先要明确企业网络广告的目标。不同的目标对应的广告策略、广告设计和广告预算都不一样。其次,要确定广告的互动程度,即广告设计成是单向还是双向交流,一般而言,网络广告大部分为双向交流。最后要确定广告的形式和整体发布方式,企业常用的网络广告形式有网页、专业销售网、旗帜广告、视觉广告、三维动态广告、文字链接和电子邮件等。

对房地产企业而言,网络广告具有极强的互动性,可实现多种交流功能,例如查找、咨询、提出意见等,其针对性大大高于一般的传统媒体。同时,网络广告还具有声音、图像、文字、动画等多种表达方式,可以传递丰富的信息。网络广告的成本低,效率高,消除了时间和空间的限制,几乎可以影响到每一个有购买欲望的消费者。

结 束 语

由于我国的房地产业起步较晚，目前房地产市场仍处在发展阶段，法律法规及房地产相关的配套体系还不尽善尽美，市场仍有待于完善。我国房地产企业的实践需要进一步总结，要加强这一方面的理论研究，尤其是加强房地产企业发展战略的研究，否则，不利于我国房地产业和房地产企业的发展。我们可以从我国房地产初期发展所造成的重大失误和损失，以及当前我国房地产业面临的一系列问题中，清楚地看到这一点。

企业主营业务竞争战略的正确与否，对企业的方向、未来与发展至关重要。本论文通过回顾万通公司的发展历程和分析其所开发的房地产项目，结合现代的企业战略管理分析方法选择出适合企业业务层的竞争战略，之后加以分析和评价，最终得出一套完整的可供执行的战略，并给出实施这一战略路线的支持措施，以谋求万通公司保持竞争优势和持续发展。但理论与实践存在一定的差距，究竟哪一种业务层竞争战略最适合万通公司，还有待于企业自身在实践中去总结和验证。尽管本文属于典型的个案研究，具有很强的针对性，但对于区域性十分强的房地产企业的发展也具有一定的借鉴意义。

由于作者的理论与实践有限，不当之处欢迎大家指正。

参 考 文 献

- [1] Porter, M. The competitive advantage of nations, New York Free Press, 1990
- [2] Porter, M. On competition, Harvard Business School Press, 1998
- [3] Porter, M. E. Competitive Strategy. Free Press, New York, 1980
- [4] 波特(Porter, M. E.)著, 陈小悦译, 竞争战略, 华夏出版社, 1997 年
- [5] Fred R. David, 李克宁译, 战略管理, 经济科学出版社, 1998 年 6 月第 1 版
- [6] 迈克尔 A. 希特, R. 杜安·爱尔兰, 罗伯特 E. 霍斯基森著, 战略管理: 竞争与全球化, 机械工业出版社, 2005 年
- [7] 刘冀生著, 企业经营战略, 清华大学出版社, 2003 年
- [8] 艾尔弗雷德·D·钱德勒, 战略与结构: 美国工商企业成长的若干篇章, 云南人民出版社, 2002 年
- [9] Cliff Bowman, Strategic Management, 中国人民大学出版社, 1997 年
- [10] 牛凤瑞主编, 中国房地产发展报告, 社会科学文汇出版社, 2004 年
- [11] 邬文康, 广西房地产发展分析报告, 广西民族出版社, 2005 年
- [12] 徐二明, 企业战略管理, 中国经济出版社, 1998 年
- [13] 广西年鉴社主编, 2006 年广西年鉴, 2006 年
- [14] 迈克尔·波特著等, 未来的战略: 22 位顶尖策略大师对竞争战略本质与策略的思考, 四川人民出版社, 1999 年
- [15] 亨利·明茨伯格, 布鲁斯·阿尔斯特兰德, 约瑟夫, 兰佩尔, 战略历程: 纵览战略管理学派, 北京机械工业出版社, 2002 年
- [16] 安德鲁·埃贝尔 凯萨琳·萨莫斯·卢斯, 核心能力战略, 东北财经大学出版社, 2003 年
- [17] 迈克尔·阿姆斯特朗, 战略化人力资源方法, 华夏出版社, 2004 年
- [18] 凯文·莱恩·米勒, 创建评估和管理品牌资产, 中国人民大学出版社, 2004 年
- [19] 王革非, 战略管理方法(企业成功从战略开始), 经济管理出版社, 2002 年
- [20] R·爱德华·弗里曼, 战略管理利益相关者方法, 上海译文出版社, 2006 年
- [21] 赵延军, 薛文碧编著, 房地产策划与开发, 机械工业出版社, 2006 年
- [22] 王新军, 王霞编著, 房地产经营与管理, 复旦大学出版社, 2005 年

- [23] 丹尼斯·J·麦肯齐, 理查德·M·贝兹著, 房地产经济学, 经济科学出版社, 2003 年
- [24] 邢亚平著, 房地产开发经营管理, 经济科学出版社, 2002 年
- [25] 厉以宁著, 西方经济学, 高等教育出版社, 2003 年
- [26] 栗文忠主编, 中国房地产经营谋略, 作家出版社, 2002 年
- [27] 郑华著, 房地产市场分析方法, 电子工业出版社, 2003 年
- [28] 国家统计局, 2006 年中国大型房地产与建筑业企业年鉴, 2006 年
- [29] 蒲晓晔, 明茨伯格眼里的未来管理学, 管理学家, 2006 年第 12 期
- [30] 吕志译, 企业战略的发展简历, 管理学家, 2006 年 11 期
- [31] 万奇, 浅谈现代企业团队与个人绩效的管理, 管理科学文摘, 2005 年第 1 期

致 谢

三年来，在山东大学这所著名高等学府的浓厚学术氛围中，我从许多教师身上学到了终生受益的知识和做人的道理。在此，我向管理学院的领导和所有老师表示崇高的敬意和衷心的感谢。

这篇论文是我在山东大学学习的总结，是在我的导师王子亮教授悉心指导下完成的。在本文的写作过程中，王老师在繁忙的教学和科研工作中，给出了许多具体的指导，提出了许多宝贵的修改意见。王老师严谨治学的科学态度、渊博的知识，使我深受教育和感动，它必将对今后的工作和学习产生重大影响。在此特向王子亮教授表示最诚挚的谢意。

另外，万通公司的许多同事给我提供了所需的资料数据，谨在此向他们表示感谢。