

<<房地产企业战略管理基础>>

图书基本信息

书名：<<房地产企业战略管理基础>>

13位ISBN编号：9787208047143

10位ISBN编号：7208047146

出版时间：2003-10

出版时间：上海人民出版社

作者：吴伟良

页数：365

字数：270000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<房地产企业战略管理基础>>

内容概要

本书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。

本书的第一章：“企业战略管理概论”构成了本书的第一层次的内容。

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成、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。

<<房地产企业战略管理基础>>

书籍目录

前言第一章 企业战略管理概论 第一节 企业战略与战略管理的含义 第二节 设定企业宗旨与目标 第三节 企业外部环境分析 第四节 企业内部分析和SWOT分析 第五节 企业战略设计概论 第六节 企业战略实施框架第二章 房地产企业的战略观念 第一节 核心能力观念 第二节 从竞争到合作 第三节 房地产企业战略与企业文化 第四节 房地产企业战略与企业信息化第三章 房地产开发经营战略中的组织形式 第一节 房地产开发战略的项目管理特征和组织结构 第二节 房地产企业经营合作的战略环境 第三节 房地产企业战略合作的组织形式：专业联盟 第四节 房地产企业战略合作的组织形式：联邦化 第五节 联合企业的收益分配技术第四章 房地产开发经营战略中的投融资决策 第一节 房地产开发经营战略中的投资决策 第二节 房地产开发经营战略中的融资决策 第三节 房地产企业投融资优化途径与技术第五章 房地产开发企业的品牌战略基础 第一节 房地产开发企业的品牌竞争 第二节 房地产开发价值链分析与企业品牌创建 第三节 房地产品牌的文化承载 第四节 实施品牌战略的理念与成功因素第六章 房地产营销战略基础 第一节 房地产营销的战略环境 第二节 房地产营销战略的内涵和实施基础 第三节 房地产营销策略 第四节 房地产营销理念第七章 房地产中介战略基础 第一节 房地产中介企业战略实施的驱动因素分析 第二节 房地产中介企业战略实施的制约因素分析 第三节 房地产中介企业战略实施的基础第八章 房地产物业管理战略基础 第一节 物业管理企业的宗旨和目标 第二节 物业管理行业的战略环境 第三节 物业管理企业工作的竞争战略和发展战略参考文献

<<房地产企业战略管理基础>>

章节摘录

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,很多人感到商场和战场,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战略理论与实践体系。

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‘策略规划’,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。

房地产开发企业建立专业联盟的动机主要是基于自身的核心能力问题,希望通过专业联盟来弥补自己所不擅长的方面。

专业联盟属于强强联合,将联盟企业内的资源优势集中起来,整个在企业内部。

通过专业联盟可以带来以下好处: (1)降低风险。

通过专业联盟各成员单位在项目中利益与责任的分配,使项目的风险降到最低成为可能。

(2)降低成本。

专业联盟可以迅速获得市场信息并降低收集处理成本;联合作业还可以减少项目管理费用和节省资源。

。

(3)建立有形关联。

<<房地产企业战略管理基础>>

在业务的价值链之间，存在着有形的企业品牌、专业信息或专业人员等方面共享的可能性。

(4)建立无形关联。

在业务的价值链之间，存在着无形的基本技能或管理专有技能等方面转让的可能性。

(5)产生协同作用。

有效的专业联盟所产生的效益要大于各联盟企业自身努力创造的效果，即： $1+1>2$ 。

(6)组建核心能力。

它是相关专业技术的有效集合，是企业间与各部门间有效合作的结果，是项目各单项资源整合的结果，是专业联盟竞争优势系统能力的最佳组合；是房地产企业创造价值的基础，是房地产企业生存发展的源泉。

(7)争取效益最大化。

通过专业联盟的资本化市场运作，提高项目运作效率，实现效益最大化。

(8)提高进入障碍。

联盟的合作是专业的合作，是强强联手的经典举措，低成本高回报的优势将提高新进入者的障碍。

另一方面，上海房地产业已进入了大众房地产市场的新时期，这是指个人消费者为市场消费主体，中等、中低收入者为市场购买主力的时期。

大众房地产市场的一个主要特征是购买主力开始注重居住环境，而且追求质优价廉。

这使住宅市场呈现两大特征：其一是大、中型生态小区正在成为建设主流；二是行业平均利润率水平渐趋稳定。

这将驱使房地产企业走向规模经营。

因为居住区开发有一定规模，才能以较低的造价，做到较好的环境和综合的功能，造成价廉质优使消费者青睐的产品。

大、中型居住区开发不仅在融资、圈地和营销方面，而且在新技术和新材料的开发、应用和采购方面，都可赢得规模效益，形成竞争优势。

当前在上海，一般大、中型生态小区项目占地10万平方米以上，即使分3期投资，平均而言，一期需投入2亿元，假如开发商可依托融资而仅需1/3的自筹资金，也需要7000万元。

然而，2000年上海2549家开发企，平均资本金只有5300万元，可见，普遍缺乏开发大、小型生态小区的能力是上海房地产开发企业的现状。

产业集中度低，缺乏规模经营已成为制约上海房地产行业在大众房地产市场的新时期取得大发展的一个瓶颈。

因此，“大”，即发展大企业，提高产业集中度，实现规模经营是21世纪初上海房地产行业的一项紧迫课题，是上海房地产市场发展的一个基本方向。

2，上海房地产市场的发展也需要小企业的“美好之处” 需求的人性化和多样化也是大众房地产市场的主要特征。

在新经济时代，对于满足顾客的人性化和多样化需求，小企业有优越之处。

借用哈佛大学商业管理教授Kanter的五个“F”的说法，小单位更快、更专注、更灵活、更友好并更好玩(faster, more focused, more flexible, more friendly and more fun)，也就是小单位更能够接近顾客，经营灵活更便于适应变化，较少官僚性而较多人性。

而且，在较小的群体中，人有更多的机会展现自己，更易激励员工与组织一致。

因此小企业对外更易体现“人本服务”，以创造附加值，对内更易体现“人本管理”，以减少管理成本，从而有可能形成独特的竞争力，在市场上争得一方立足之地。

当前上海房地产市场上，一些民营企业的突出业绩，以及一些转制企业的效益提高，正是对小企业具有不可忽视的美好优越之处的佐证。

小企业的“美好之处”是时代造就的。

新经济不同于传统经济，传统经济是资源经济，小企业的资源弱势明显。

如今是信息化时代，计算机与网络技术的迅猛发展，提高了小企业应用信息资源的能力，而且信息化时代市场多变，不确定性增多，也显现出了小企业的更灵活、更有活力；传统经济倚重第二产业，以产品标准化的规模经营为这个产业提高效益的主要途径，小企业的竞争弱势明显。

<<房地产企业战略管理基础>>

在新经济时代，产业结构的调整是退二进三，提升服务产业的比重，推动专业化的发展，而专业化服务的一个关键成功因素是实现“学习经验曲线”效应，这是小企业也能拥有的。

另一方面，日益明显的知识经济的倾向，使“智本”的作用们比“资本”在日益强化，而“智本”的载体是人，小企业的较多人怀，也可能使其拥有“智本”优势。

3. 上海房地产市场的发展需要解决“大而小”的矛盾前文论述了，在新形势下上海房地产市场的发展需要企业做大，也需要小企业的“美好之处”。

然而，上海房地产市场面临若干“大而小”的两难矛盾。

主要的表现有：上海房地产行业处于成长中期，其趋向是行业走向集中，但若按市场方式，通过竞争集聚资本、做大企业，则已没有自然发展的时间和环境，因为支柱产业的目标和巨量的城市建设任务要求它高速增长，满足各阶层居民的需求和抗衡境外企业大规模的进入，要求它超常发展。若按制度方式，就像上阶段已开始的通过组建企业集团的方式形成大企业，却出现了成本高举，缺乏效益和市场活力的问题。

现在，国有企业改革已步入改制阶段，实质上要解决的仍是“大而小”的矛盾。

每个企业都有其具体的商业伦理，它应属于企业文化的范畴，是企业文化的一部分，更是其价值观的源泉所在。

商业伦理是处在人内心深处的东西，是内核而非表象。

企业具体的商业伦理也就是企业文化，需要吸取共性的商业伦理并与自己的企业相结合。

对房地产开发企业来说，一方面，讲企业伦理是企业的社会责任，另一方面，企业可以尽量将伦理优势转化为竞争优势，不断提高经济效益。

在竞争愈演愈烈、企业与利益相关者关系日益密切、人们对生活质量的要求越来越高、环境保护意识不断增强的现在和将来，讲不讲企业伦理对企业的长期生存和发展的影响越来越大。

将伦理优势转化为竞争优势能促使企业更积极、更坚定地履行道德责任，从而把企业伦理与企业管理的结合落到实处，有利于企业的可持续发展。

现代企业强调社会责任，企业应主动承担社会责任。

从企业伦理学的角度来看，盈利是企业的存在的目的，但不应该是唯一目的。

企业不是所有者的私人财产，而应该是社会的一分子。

房地产促销策略，是指房地产开发商为了推动房地产租售而面向消费者或用户传递房地产产品信息的一系列宣传、说服活动。

通过这些活动帮助消费者认识房地产产品的特点与功能，激发其消费欲望，促进其购买行为，以达到扩大销售的目的。

房地产营销促销策略主要可以分为广告促销、人员促销、公共关系、网络促销。

.....

<<房地产企业战略管理基础>>

媒体关注与评论

前言 我国房地产行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。

.....

<<房地产企业战略管理基础>>

编辑推荐

本书系统论述了房地产企业战略管理的基本理论和方法。书中对房地产企业的战略观念、人文管理、信息化、组织模式、品牌战略、营销策略和投融资技术等重要问题做了详细的介绍和分析。

本书注重理论的实践性和可操作性，在理论论述中充分结合了上海房地产企业的经验分析。特别是书中有专门的一部分为案例分析，这对企业管理工作者会有积极的启发作用。

<<房地产企业战略管理基础>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>