



热门文章

用多元线性

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

间借贷利率

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2006年11月]基于顾客心智的房地产企业战略管理创新

【字体 大 中 小】

作者: [邓宇] 来源: [本站] 浏览:

一、引言

改革开放以来,我国的房地产业飞速发展,据不完全统计,目前,我国有房地产开发企业2.2万人,房地产经纪机构约2.5万个,从业人员20多万人;物业管理企业达2万多名,从业人员200多万人。房地产业的发展极大地拉动了我国GDP增长,为全球经济不景气下中国经济的长做出了巨大贡献;但同时,在房地产发展的过程中也暴露了许多问题,尤其是房地产价格个焦点问题,国家也在不断出台各项措施加大对房地产市场的宏观调控力度,以上海为代表点市场房地产销售都受到了明显的影响,市场一度十分悲观;但以北京为代表的全国各大城然表现了较快的上升,理论界和市场上对于调控的方向、对房地产市场未来走势的分歧越来越其实,对市场悲观也好、乐观也好,在当前来看并不重要。万科就放言,他们并不怕调控,越好;仔细品味,不无道理:中国房地产业走过了最初的粗放型发展之后,面临的真正问题展模式该如何去调整 and 变化:真正敏感的开发商已经看出本轮房地产业调控是为了规范现行为,减少房地产市场不和谐因素对整体经济的消极影响,从中长期看有利于行业内的优质业;今后经营性土地的使用权必须通过公开方式进行转让,并且要求开发商在获得土地后3~完土地款,因此房地产开发商今后的竞争将首先是资本实力的竞争,行业门槛将大大提高。认,国际资本对国内开发者的“挤压”力度将会越来越大,尤其是对一些中小开发企业来说金融化和国际化将大大恶化他们的生存环境,原来主要依赖的“人脉关系”将被迫让位于资从中国内地及香港与美国龙头地产公司的规模、盈利能力和风险控制能力的全面比较,我们开发企业提高自身资质刻不容缓,而提高资质的最好办法就是对企业实施战略管理。战略管理是研究企业高层管理者如何在特定的环境下有效地制定、实施和评价企业竞争战略以企业能充分利用自身优势,抓住外部机会和避开外部威胁,达到企业竞争目标的动态过战略管理强调企业战略定位与企业运营系统效益的统一,它被认作是现代企业普遍的成功之企业的战略管理,就是指房地产企业使用战略手段对经营活动进行管理,是一个使战略作作的动态过程。战略管理着眼于组织的远期发展方向,致力于对市场营销、财务管理、生产术研发及信息系统进行综合的管理,以实现企业价值的最大化。一般为认为,战略管理涵盖了业使命、目标,研究制定战略举措,直到战略执行、战略评估等的全过程,具有战略分析定、战略实施、战略评价、战略控制等多种功能。

二、目前房地产业所处的战略态势分析

(一) 战略趋同

问题的根源出在人们未能分清运营效益 (operational effectiveness) 和战略 (strategy) 把运营效率等同于战略。对生产率、质量和速度的追求,催生出大量的管理工具和技巧,比量管理、标杆法、时基竞争、外包、结盟、企业再造以及变革管理等;大量的中小企业由于定位或定位混乱,盲目以行业内的成功企业为标杆,结果在取得初步成功后把主要的精力放率的提高上,在市场上形成大量的战略趋同,同质化竞争激烈,结果迷失了自己,很快在竞北,无法继续做大做强。

(二) 集中度将会上升, 毛利率会降低

随着调控的深入,行业整合将会加速,集中度将会上升,毛利率的降低是必然的。近几年作大的万科的销售净利润率是10%,净资产收益率是12%~16%。随着市场集中度的提高,品更多的追求企业的整体效益和可持续发展,追求企业的市场份额和行业地位,而不是像从事发的小企业一样过多地追求某个项目的利润率。宏观调控政策的后续效应和房地产市场竞争使得行业的利润率下降。但是,房地产业的高投入、高风险行仍使得行业利润率高于社会平率。

(三) 外资全面流入, 本土企业的风险与日俱增

近期国际资本和跨国公司大规模进入内地市场,对所有开发商都提出了新的挑战。恒基地产埔、长江实业、老虎全球基金、盛阳基金、新加坡凯德置地、澳大利亚麦格理银行、摩根士外优秀公司最近都纷纷将内地的房地产投资作为投资重点,并且他们已经不再仅仅局限于北等少数区域。国家外汇管理局日前首次披露,外资在中国房地产市场中的比例约为15%。而融市场司的一项调查结果显示:仅2005年,外资流入上海房地产市场的总量超过280亿元,地地产开发的约180亿元,占全年房地产开发总额的14.8%。

至少我们可以预期,随着这些国际资本全面介入房地产开发过程、并在最终消费者中比例急剧提高,必然会对房地产开发模式、产品质量要求、风险控制乃至销售策略等方面都产生重大影响。目前国际资本加大进入我国力度,其主要原因有二:其一,随着我国经济日益融入全球经济,我国的投资环境得到了极大改善并得到越来越多的国际资本认同,而很多跨国公司在经过多年的摸底探路后,也获得了较多的内地投资经验,因此国别风险(包括政策风险)明显降低。其二,由于我国经济一直处于高速发展阶段,国内提供的投资机会远远优于其他发达国家和地区,资本逐利的天性就必然导致部分资金加速流入我国市场,房地产市场自然就成为其中一个重要的载体,人民币升值预期也在一定程度上起到了催化剂的作用。

目前的宏观调控和房地产行业调控无疑为这些资本提供了极佳的进入机会,而国内房地产公司无论在资本实力、风险控制还是规范运作等方面与这些公司的差距明显,更何况国民的心智中“洋品牌”有着天然的美誉,如果本土开发企业不能尽快树立自己品牌的核心竞争力,就将不可避免地边缘化,并最终将被踢出市场。

三、基于顾客心智的房地产企业战略管理创新

(一) 战略定位创新——品牌聚焦

进行科学的战略定位是房地产企业战略管理的基础和前提。近两年来定位理论的鼻祖杰克·特劳特及其中国伙伴邓德隆、陈奇峰(2004)陆续发表了“制造中国十大泡沫品牌”、“中国与世界10大品牌之比较”、“警惕打造品牌的四大误区”等文章,从“定位论”视角出发,认为海尔、TCL、春兰等国内知名企业因为违反了“定位”专一,模糊了“顾客焦点”,所以其品牌是“泡沫品牌”,并且特劳特本人于2004年在中国也出版了一本名为《什么是战略》(“Trout on Strategy: Capturing Mind—sha

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment biography discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment biography discover

re, Conquering Markets”)的专著,他从创造顾客的角度出发描述定位,强调它应该是能够建立于顾客心智的品类或特性概念,他指出:企业必须在外部市场竞争中界定能被顾客心智接受的定位,回过头来引领内部运营,才能使企业产生的成果(产品和服务)被顾客接受而转化为业绩;定位选择不仅决定企业将开展哪些运营活动、如何配置各项活动,而且还决定各项活动之间如何关联,形成战略配置。建立品牌则是在顾客心智中进行定位的最好方法,因此,品牌战略定位的最终目标是在顾客心目中树立起良好的品牌形象,这个品牌形象既包括企业形象,也包括产品形象。万科的“减法”已经有口皆碑,可惜企业界许多人以为,是万科早期进入太多领域而后期被迫作减法。所以有一种认识,万科的减法模式,只适用于像万科这样有太多业务领域且运作不力的企业。中国在发展房地产市场20年后的今天面临的巨大变化,就是市场的扩大和竞争的增多,看一看各大城市如雨后春笋般的地产项目和品牌即可知道,品牌很容易失去焦点,丧失竞争力。万科品牌的竞争力就在于不断地凝聚焦点,即使运作顺利的业务也做出舍弃,其出售的怡宝饮用水、万佳百货,都是资产、赢利及前景很好的业务。如今万科已在人们心智中建立起了强势品牌,拥有着强大的心智地位,适时发力,将赢得飞跃发展。

(二) 战略联盟创新—获得市场主导权

品牌不是建立在市场、渠道或工厂里,而是建立在顾客心智之中。万科品牌之所以具有强大力量,是因为它们在房地产领域的领先地位,获得了全国顾客的公认。品牌的最大价值,就在于被顾客认知为品类的主导,从而在市场上获致追捧。当一个品牌在市场上处于强势地位时,可以通过合并扩大市场主导权。然而所谓的互补性合并(垂直合并),只会整条价值链上带来更多竞争,对顾客心智很难有什么直接或实质性影响。以获得市场主导权为目的的合并,涉及到顾客与心智,真正有助于品牌打造,万科在此做出了示范。8月3日,曾经联袂上演中国地产行业有史以来规模最大的一次战略合作的万科与南都,再次签署了一份股权转让协议,万科集团以17.6566亿元的总价受让南都集团持有的浙江南都60%、上海南都30%以及苏州南都21%的股份。转让完成后,加上去年3月受让的股份,万科将拥有浙江南都80%、上海南都100%和苏州南都70%的股份。本次交易使万科一次性获得项目资源269.2万平方米,其中杭州项目174.1万平方米。在万科的住宅产业化计划里,未来生产的住宅部件90%以上都是在工厂生产完毕,然后到现场组装。这就意味着要在布点密集的区域形成规模化发展,使生产和运输的成本降低。万科已决定一年内在浙江市场投入30亿元人民币,进一步奠定在杭州乃至浙江地产市场的领跑者地位。

(三) 战略配称——优势可持续的关键

房地产业具有自己独特的价值链构成,涉及规划设计、土地开发、建筑安装、房产销售、物业管理等多个价值环节。在整个价值链系统中,都需要庞大的资金资源及多技能支撑。这些环节共同构成了消费者的价值链。消费者的价值能否实现以及在多大程度上实现,就依赖于整个价值链系统的效率。任何一个环节出现问题,即使其他环节完美无缺,也将影响购房者的购房意愿以及价值实现。基于房地产企业的这种独特特点,在众多运营活动中建立战略配称,不仅是获得竞争优势的关键,也是保持这一优势的关键。竞争对手要复制一批环环相扣的活动,远比仅仅复制某个特定的销售队伍策略、某项工艺技术或者某套产品性能困难得多。因此,建立在活动系统之上的定位要比那些建立在个体活动之上的定位更容易持久。当各项活动形成互补时,竞争对手除非成功地复制整个系统,否则就难以从模仿中获得多少好处。这种形势将推动竞争向“赢家通吃”的方向发展,建立了最佳运营活动系统的企业将赢得竞争。一旦企业在内部运营上围绕某个定位形成了战略配称,最佳地向顾客提供出独具价值的产品或服务,进而在顾客心智中也建立了定位认知,第二、第三公司的模仿与复制不但得不到好处,反而会因此将先行企业推向更大成功。一方面,追随创造了更大的市场而领导者自然获益最大;另一方面,因众多追随者的跟进,使得领导者建立的标准更加重要,从而使其领导地位也更为牢靠。例如,什么是一流的物业呢?万科物业。大量以万科物业为标杆的企业反而加强了万科的领导地位。你可以复制万科的物管模式吗?当然可以,但你能同时引进它的先进的工业化住宅生产方式,能以同样的成本运作吗?你肯定不行了,当然全学来也可以,但你永远是追随者,而在消费者的心智中第一永远是最好的。

参考文献:

- [1] 杰克·特劳特 什么是战略 [M] 北京:中国财政经济出版社 2004.10
 - [2] 邓德隆,陈奇峰 中国与世界10大品牌之比较 经济观察报 2004-07-19
 - [3] 詹姆斯·柯林斯,杰里·波勒斯 基业长青 北京:中信出版社 2002
- (作者单位:宁夏大学资源环境学院)

【评论】 【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

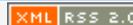
重写评论

[评论将在5分钟内被审核,请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德,遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦