

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.17.076

房地产企业战略管理的实施分析

茹国洪

(浙江绍兴首创阳光置业有限公司,浙江 绍兴 312000)

摘要:在我国经济社会不断发展进步的过程中,房地产市场也逐渐变得越发成熟,与此同时市场竞争也日益激烈,作为房地产企业,想要在市场当中站稳脚跟,取得一定的领先优势,便需要充分认识到管理在自身发展过程中具备的重要价值和作用。尤其是战略管理,其能够对企业正确发展,不断增强核心竞争力有着关键作用。因此,本文便针对房地产企业战略管理的实施做出分析和探讨。

关键词:房地产企业;实施;战略管理

对于企业战略管理而言,其主要指的是通过相应手段和措施,来制定、实施以及控制企业经营战略的一个过程,一般可以分为战略分析、制定、实施以及控制四个主要内容,这四个内容之间并不是一个线性过程,在实际实施战略管理时,各个内容之间需要互相作用以及互相衔接,通过一个科学高效的战略管理能够显著提高房地产企业战略成效,增强企业核心竞争力,有助于推动企业实现健康长远的发展。

一、房地产企业战略管理实施的必要性分析

(一)房地产行业具备的特殊性决定了企业必须实施战略管理

一是,对于房地产企业而言,其属于一种系统集成化的组织,唯有科学合理的实施战略管理,才可以有效地将土地、资金、设计以及建筑、监理等诸多元素进行有机整合,从而生产出属于自身的房地产产品^[1]。

二是,房地产在实际开发过程中,需要涉及的工序非常多,例如:土地开发、资金筹集以及营销策划等等,对于这些工序而言,有可能在实际运行过程中出现交错重叠问题,通过开展科学合理的战略管理,能够保证各个工序之间产生良好的协调性,高效顺利地开展下去,同时还可以促使产品的价值能够有效突显出来。

三是,对于房地产企业而言,其实际开发产品的过程中,需要用到大量的资金,同时有着较大的风险性,并且资金周转周期相对较长,期间容易出现很大的变数,稍有不慎,很有可能导致资金出现短缺问题,进一步加大风险,这就要求企业必须要落实好战略管理工作,通过前期分析以及中后期管控,降低风险出现的概率。

(二)属于企业转换经营模式不断向好发展的重要举措

长期以来,我国房地产企业大多数都采用的是“征地”“贷款”“开发”以及“销售”这种较为传统的经营模式,而且大部分房地产企业实际上只从事项目开发,对于房地产资产经营方面的企业相对较少,同时对于注重自身核心竞争能力培育的企业相对来讲仅存在极少部分。由于房地产行业具备着较强的周期性特征,再加上市场竞争越发激烈,导致一旦进入到低谷时期,一些缺乏竞争优势以及抗风险能力相对较差的企业很容易面临非常大的风险。所以,这就要求房地产企业,必须要切实迎合外部环境变化,根据自身实际情况,积极主动地落实好战略管理工作,推动自身经营模式得到及时有效的转变,

从而不断培育自身的核心竞争力。如此才可以保证自身的竞争优势能够有所突显,在市场当中站稳脚跟,获取到长远健康的发展。

二、企业战略管理概念研究

对于企业战略管理而言,其主要指的是企业在宏观层次上,借助分析、预测、规划以及控制等措施,对自身内部的人力资源、财力资源以及物力资源等开展科学合理的利用,以此来达到优化管理以及不断提高自身经济效益的目的^[2]。企业战略管理大体上能够分为以下几点:一是战略分析,二是战略制定,三是战略实施,四是战略控制。

对于战略分析而言,主要指的是企业对自身目前所处的环境以及相对竞争地位开展预测、评价和比较工作,以此来确定企业自身的发展使命以及发展目标。其中外部环境以及内部条件分析属于主要工作内容,通过对外部环境开展分析工作,可以帮助企业准确了解和掌握自身目前所处的市场环境,正在出现哪些变化,再通过对这些变化的研究判断其对企业而言是机遇还是威胁,从而做出科学合理的利用或者应对。

通过对内部条件开展分析工作,能够帮助企业有效了解自身实际情况,例如:战略能力以及目前拥有的各项资源情况等,有助于明确战略目标,合理制定发展战略。

对于战略制定而言,主要指的是最终的战略决策,其需要结合企业目标开展科学合理的选择和制定。相对而言,战略分析,主要是为了明确“企业现阶段的情况”,而战略选择和制定,主要目的是为“企业未来走向指明方向”。通常情况下,战略制定阶段一般包括战略的制定以及备选方案的评估两个内容。

对于战略实施而言,主要指的是对已经制定好的战略进行执行。过程中,企业需要对目前现有或者潜在的内部资源以及外部资源,开展分析、整合工作,同时对组织结构等也做出适当的调整,并且对可能出现的利益再分配以及企业文化的适应问题等做出科学合理的处理,进一步加强企业文化管理,从而保证企业战略能够成功实施。

对于战略控制而言,其主要包括规划控制、组织控制、宣传控制以及战略成本控制等多个方面的内容。其中规划控制一般需要受到战略规划以及战略部署的制约。对于组织控制,主要指的是公司治理结构,一般情况下,不同的公司以及不同时期的同一公司,其实际发展战略会存在一定的差异性,

相应的治理结构也需要做出改变,避免战略同质化以及管理同质化。对于战略成本控制,其不但针对经营方面,同时也针对企业发展态势以及发展主动权等方面,通过战略成本控制,可以保证企业发展速度以及规模等能够与所处的宏观环境产生良好的适应性,从而避免过于保守或者过于冒进等问题出现。

三、房地产企业战略管理的实施研究

(一)注重全面分析房地产企业所处的内外外部环境

对于房地产企业而言,想要在激烈的市场竞争当中站稳脚跟,并赢得持续发展,便需要结合内外外部环境,制定一个科学合理的发展战略。这也是战略管理的一个首要工作,对此应充分做到以下几点:

一是,房地产企业应全面、客观地对自身目前所处的外部环境做出分析。例如:宏观经济形势、现行国家政策、目前市场竞争态势、市场需求变化以及市场竞争对手的真实情况等,对这些外部环境开展全面系统的分析,属于房地产企业选择发展战略的重要参考依据和前提。

二是,对自身内部条件做出正确分析。例如:分析企业自身的优势以及劣势分别是什么?在实际发展过程中如何做到扬长避短等,对内部条件做出分析,能够对企业具体选择什么样的发展战略产生直接影响。

三是,在通过对内外外部环境的充分分析之后,房地产企业可以在此基础上对一些适合自身条件的发展模式做出选择。例如:针对资金以及技术实力较为雄厚的房地产企业,可以选择专卖店模式或者做高端产品的精品店模式;对于资金较为雄厚,并且对整个行业极为精通的房地产企业,可以对百货公司模式进行选择;对于希望缩短资金周转周期,并且又希望能够获取较高利润的房地产企业,则可以对万科式的平价超市模式进行选择等。

(二)注重结合内外外部环境变化情况合理实施企业发展战略

通常情况下,房地产企业领导层能够有效把控企业的内部环境,所以内部条件具备着相对的稳定性,而一个企业面对的内外外部环境相对较为平稳,则有助于其既定的发展战略顺利高效地实施。但是,这种稳定是相对的,而变化则属于绝对的,甚至有时企业很有可能面对非常大的内外外部环境变化,所以,房地产企业如何科学有效地对发展战略的实施开展控制工作,逐步增强其在不断变化的环境中的灵活性显得极为关键。对此,应充分做到以下几点:

一是,房地产企业应注重在战略制定与控制之间以及在战略实施与控制之间打造一个较为完善的战略控制体系。

二是,注重对战略目标开展实时有效的评估。

三是,在企业内部需要建设和完善与企业战略目标保持一致的企业文化,并且建立健全相应的激励机制以及行为准则,同时还需要保证三者之间保持良好的协调性以及一致性,能够有效适应内外外部环境产生的各种变化。

(三)注重持续完善企业内部的产业结构

房地产企业在实时战略管理的过程中,需要立足长远,重点突出企业的趋势把握、发展方向以及远景规划,要将战略管理充分服务于企业自身发展的全局。对此应充分做到以下

几点:

一是,立足于宏观环境以及国家政策,借助资产证券化以及信托等方式,积极主动地将产业从以往较为传统的开发性行业逐渐向着资产性经营转变。

二是,结合企业实际现状以及市场具体情况等,针对客户开展细分工作,准确把握好市场客户对于房地产产品的现实需求,同时对于一些自身不具备优势以及市场需求不大的领域,房地产企业需要及时退出,而对于一些具备较大市场潜力,并且自身优势较为明显的领域,需要及时有效地进入,并逐步增强和发展。

三是,对于企业内部,房地产企业需要注重加强财务分析力度以及风险控制力度,不能一味地追求对大盘土地的开发,应充分意识到对多个小型公寓的开发,一样能够获取到相同的利润,这样还能够降低开发风险出现的概率。

(四)注重创新经营模式

通过对权变理论进行分析,能够发现,对所有的企业而言,实际上并不存在统一的以及在所有情况下都是“最完美”的组织结构。一个合适的组织结构可以在规模经济、信息流动、交易成本以及代理成本等多方面内容之间开展有效的平衡工作。所以,对于一些初级阶段的房地产企业而言,由于目前还不具备房地产开发方面的一切优势,因此,可以将前期市场调研以及后期营销等交给中介代理商来完成,其不但能够促使项目规划设计、包装以及营销等变得更加专业化,并且能够有效节省精力开展资本运作。

四、结语

综上所述,本文针对房地产企业实施战略管理的必要性以及企业战略管理的概念做出了分析和研究,基于此对房地产企业战略管理的实施提出了几点建议,以此来保证房地产企业发展战略能够顺利高效地开展,推动房地产企业实现健康长远的发展。

参考文献

[1]赵莹.基于房地产经营管理战略转型思考[J].经营者,2017,31(12):70-71.

[2]王秀玲.基于“SWOT”分析的房地产企业项目部战略管理研究[J].山西建筑,2017,43(22):207-209.

作者简介:茹国洪(1966-),男,浙江绍兴人,汉族,研究方向:房地产企业管理。