

## 摘 要

2008 年,受国际金融危机及国内经济放缓的影响,房地产销售低迷,房价涨势逐步回落,房地产市场进入调整阶段,调整程度逐步加深。2009 年开春市场有所回暖,但未来走势仍未明朗。两会中的中国政府态度还是意在维“稳”,维持目前的现状,提出近期内不会出台新的利好政策。当前的形势对于所有的房地产企业都是严峻的考验,但其中也蕴含着发展机遇。面对严峻的经营环境,处于成长期的明日集团制定适合其的发展策略,便迫在眉睫。

综合采用文献调研、统计调查、归纳分析、专家访谈等研究方法,结合战略管理的相关理论,选取 A 房地产集团作为研究对象。参阅大量国内外文献,本着理论与实践相结合的原则,并考虑到公司目前所处的发展状况及可能的发展空间,对公司的发展战略进行了研究。本次战略研究的主要研究内容包括:明日集团的政治、经济、社会文化、技术环境,以及当前全国房地产市场总体状况和市场结构、行业竞争态势。还包括明日集团的经营现状,优、劣势及竞争力分析。针对明日集团的具体情况,结合内外部环境分析指出公司房地产发展定位,提出具体的发展战略。为保证企业发展战略得到顺利实施,提出了明日集团塑造企业品牌和企业文化、企业日常运营管理等战略实施建议。

房地产行业是竞争性行业,所需资金量大,占用社会资源多,而且涉及到国民非常敏感的住房问题。本文将明日房地产集团作为标本进行分析研究,其战略发展规划研究不仅对所研究房地产有现实的指导意义,而且为房地产行业的发展趋势等一系列问题提供了参考性。

**关键词:** 房地产企业 明日集团 发展战略

## Abstract

Affected by the international financial crisis and the slow down of domestic economic growth over the course of 2008, real estate sales was in the doldrums, house prices came down gradually, then the real estate market entered an adjustment phase and is being gradually adjusted. Although the real estate market become warmer in the Spring 2009, but the future trend remains unclear. The attitude of the Chinese Government during the NPC and CPPCC sessions is to remain steady and to maintain the current status, there will be no new good policy to be put forward recently. For all the real estate businesses, the current situation is a severe test, also a new opportunity for development. Facing the tough business environment, it is imminent for Mingri Group that at the growing up stage to formulate development strategies suited to themselves.

In this Thesis, the author use many research methodologies such as paper review, investigation, induce analysis, field review, with the guide of the theories in strategy management field, choosing Mingri Real Estate Group as the research object. With the analysis of inter and outer conditions of Mingri Group, and using the analysis tools in strategy management such as SWOT and PEST, to get the conclusions. The analysis including:

The political, economical, social and technological conditions of Mingri Group. And the state of current real estate market of the nation; the structure of the market and competition at the local and national level. Then the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Mingri Group. And then the author Put forward the strategy of Mingri Group based on the analysis above, and also the advices to implement the strategy.

Real estate is a competitive industry, which need large scale capital and other resources. Housing is a sensitive issue for the whole society. In this thesis, choosing Mingri Group as the research object, but the conclusions are meaningful for the whole real estate industries.

**Key words:** Real estate industry Mingri Group Development strategy

---

# 西南交通大学

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并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。本人授权西南交通大学可以将本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、缩印或扫描等复印手段保存和汇编本学位论文。

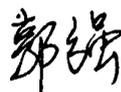
本学位论文属于

1. 保密，在年解密后适用本授权书；
2. 不保密使用本授权书。

(请在以上方框内打“√”)

学位论文作者签名：

日期：2009.5.26

指导老师签名：

日期：2009.5.26

# 学位论文创新性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文，是在导师指导下独立进行研究工作所得的成果。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研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。



2009.5.26

# 第 1 章 绪 论

## 1.1 问题的提出及研究背景

受国际金融危机及国内经济回调的影响，2008 年房地产销售低迷，房价涨势逐步回落，房地产市场进入调整阶段，调整程度逐步加深，2009 年开春市场有所回暖，但未来走势仍未明朗，两会中的中央政府对房地产的态度还是意在维“稳”，维持目前的现状，提出近期内不会出台新的利好政策。当前的形式对于所有的房地产企业都是严峻的考验，但其中也蕴含着发展机遇。成长中的明日集团即将迎来第三个五年规划，近年来集团业务稳健增长，同时随着企业不断扩张，也带来管理、资金、企业发展的等一系列问题，面对复杂的内外形式，明确集团的发展战略迫在眉睫。

2007 年 9 月底开始的严厉宏观调控政策推动下，中国大中型城市房地产市场普遍进入下行调整轨道，房价回落，成交萎缩。作为对前一阶段房地产过快发展的反弹效应，这种归位调整从 2008 年开始就面临超调隐忧，直击置业主力的抑制政策令供求失衡、接踵而至的自然灾害使过度观望情况日渐显露。在下半年更遭遇了罕见的全球性金融危机。

由于外围经济环境不断恶化，我国进入降息周期，并推出一系列救市措施，保增长扩内需调结构。政府财政投资和内需发展走势成为中国经济抵御外部不利因素冲击的关键，相对当前受困于经济危机的主要国家，充裕的财政支付能力和巨大的内需空间正是中国的优势所在，然而，在社会保障、公共服务体系在近期内难有较大改观的背景下，意图立即启动居民消费未必可行。而兼具居住、保障和投资等多重功能，同时影响广泛的房地产自然成为内需启动的重中之重，由房地产市场牵引内需启动是下一轮救市大计的必然之选。

继上世纪 90 年代房改政策之后房地产再次担负起拉动内需的重任，这也给 2007 年第四季度以来持续低迷的楼市带来生机。而身陷困境的房地产市场究竟能否在 2009 年承载如此重任，解除内忧、克服外患，无疑正是各方关切所在，有专家认为过程未必一帆风顺，但多赢结局可以期待，2009 将是中国房地产市场激活之年。

从需求层面考察，2008 年房地产市场成交低迷根本原因并非住房需求萎缩，旺盛的房地产需求从未改变并且依然存在，只是由于 06-07 年房价过快上涨及随后的房价下降，而开始持币观望。

一般认为上一轮房地产市场转入低迷始于 2007 年 9.27 房贷新政，中央严厉的调控政策强压下了那一个繁荣周期。事实上在当年中期国内主要中心城市已经开始出现量价分离，主流置业者追涨的热情明显减退。当然，2007 年 9 月的政策转向和 2008 年 9 月后逐渐显现的金融危机也是不能忽视的外部因素。但我们认为前期房地产市场成交大幅下降的本因在于：房地产业过度依赖金融杠杆，导致地价房价间的自激式上涨，脱离了需求基本面，房地产价格超出现实市场需求承受范围。“927 新政”令房价调头向下更进一步加重置业者的观望情绪。

而从房地产市场需求基本面来看，中国新增城市人口的置业需求和原有居民改善居住品质的换房需求仍在持续增长，也有伴随着城市化进程和城市经济发展继续增长的巨大空间。所以 2009 年房地产市场面临的核心问题就是激活持币观望的置业需求。城市居民足够的购买力是置业需求激活的第一前提，购买力与购房成本的匹配是激活需求的关键。近年来我国大中型城市居民可支配收入基本可保持每年 10% 左右的增长，储蓄率也在逐年增加，到 2008 年 10 月我国居民储蓄总额已超过 20 万亿。同时房价在 2008 年普遍有了较大幅度降低，尤其中小户型产品增多更有利于降低住房总价。业界呼吁已久的房贷政策也于 2008 年年底开始松绑，预计在 2009 年贷款利率仍有较大下浮空间，此外房地产交易相关税费也在陆续下调或减免，并且可能依据激活需求的需要继续调整。预计 2009 年房地产置业者购买力相对增加幅度应在 20% 以上，已经降至甚至低于两年前楼市繁荣量价平衡时期的水准。而且整体利率的下调也有助于促进住房消费需求释放。而此时，房地产企业出于促销目的实行的降价措施也将很快获得市场回应。从 2008 年底救市新政出台以后的成交情况来看，不少城市房地产市场已经有明显回暖，在 12 月达到全年月度销售量的高峰。部分发展商略作降价促销即获得置业者热烈回应。这表明虽然由于房价下跌导致追涨性置业者退场，但当房价回落至主流置业者购买力承受区间时，以自住为主要目的的需求即会走出观望入市购房。

供应层面来看，2009 年内房地产市场供大于求的局面尚无法逆转，但将有明显缓解。因为造成供求失衡的主要因素，在 2009 年已经有了彻底改变。正如前文所述，2007 由于房地产市场受金融市场驱动，大规模圈地、上调房价、追求利润和销售目标，但这种基于地价与房价自激的产业扩张方式在 2008 年最终导致大规模的供求失

衡、楼盘滞销。在 2008 年房地产企业增持土地规模已经大幅缩减，国内规模较大的房企中，除万科、保利等极少数企业外基本没有在 2008 年增加土地储备。同时，多数企业明确提出了以销定产的开发策略，2009 年房地产市场新增住宅供应将有较大大幅缩减，而以消化存量住宅为主。

政府计划内的保障型住宅在 2008 年对房地产市场供应有一定影响，但总体规模不大，预计在 2009 年，虽然中央政府规划建设保障型住宅规模有所扩大，但从投资额度来看实际供应增幅有限。而且鉴于 2008 年土地财政收益情况及当前供求形势，地方政府执行意愿和能力均不能高估。

虽然存量商品住宅对 2009 年房地产市场营销仍将是比较严峻的考验，但供求压力缓解，并逐渐趋向平衡却是必然。

从中长期来看，2009 年激活房地产市场是中央政府拉动内需的必要举措，也是导流银行系统金融“堰塞”风险的必要措施，更是完善城市住房机制的必然要求。正如当前宏观经济层面的救市政策最终还是要落实到发展方式的转型和经济结构的调整，楼市新政同样要立足于对房地产市场机制的发展和完善。回顾 2008 年房地产市场的轨迹，可以看到，当初严厉调控政策的干预，旨在纠正房地产业明显偏离市场现实的发展趋势，令其回归市场基本需求面，避免更大风险。否则，或在市场逆转时，房价从高位下跌，造成较大比例按揭负资产，房地产复苏过程将更加漫长，也就不可能再被赋予撬动投资、拉动内需的重任了。

但另一方面，房地产的调整和转型同样不能在市场休克的条件下进行，市场的根本在于循环，以完善的梯度消费机制和税收机制，促进各种层次需求合理释放，使社会各方面、各层次的利益和谐共存。而在提振经济、保增长的背景下激活房地产市场正可谓恰逢其时。2009 年将是中国房地产的激活之年。

## 1.2 研究的目的和意义

企业发展战略和规划是决定企业经营活动成败的关键，是企业全体员工的行动纲领。基于企业的经营管理现状，根据量力而行、比较优势、规模经济和可持续发展的原则，对企业规划进行科学合理的计划和预测，目的旨在对今后工作形成清晰有力的指导，确定今后的发展方向，从战略角度在企业内统一认识，调动一切积极因素，形成强大的合力，保证集团健康、持续、快速发展。

面对竞争日益激烈的新市场格局，明日集团要想取得竞争优势和稳健发展，就必须认真分析当前形势，正确定位，准确进行市场预测，对公司自身优势资源进行合理

配置和调整,研究和制定一套科学合理的企业发展战略,以提高自身相对于其他竞争对手的实力。本文希望从战略的高度明确公司长期发展的思路,尽可能有效地比竞争对手占有更为持久的发展优势。在此之前,明日集团对本企业的发展战略并没有做系统的研究,过去有企业的质量方针和质量目标,没有提出过企业的使命和明确的战略目标。因此,对明日集团的发展战略研究具有现实意义。

当前,世界已进入“战略制胜”的时代。企业发展战略研究也越来越受到学术界的关注,更成为企业家“最占时间、最为重要、最为困难的事情”。纵览国内外文献,研究企业(包括民营企业)发展战略问题的学者很多,而且这些研究也很有启发,但还很不够,尤其对中小民营房地产开发企业在现今的市场条件下,如何抓住机遇,顺利实现企业发展战略目标的还比较少。基于此,笔者试图运用企业战略管理的有关理论,并结合自身多年的经营管理经验,对明日集团经营环境、产品、市场等方面进行战略分析,并据此来选择适合明日集团的发展战略,进而提出具体的战略实施方案。以期做到趋利避害,充分发挥既有优势,在新的战略方案指导下,解决明日集团可持续发展的方向和途径问题,为企业提供新的发展空间,顺利实现明日集团的战略目标。应该说,本文的研究是有一定的理论意义和现实意义的。这种意义不仅表现在战略对于明日集团发展的指导意义上,还表现在战略的制定过程是公司利益相关者实现有效沟通并达成共识的过程。同时,还可以为其他中小民营房地产企业制定发展战略提供一点思路。

### 1.3 研究内容及研究方法

明日集团是一家具有较长开发历史和开发经验的房地产企业,但是对企业的长远发展战略研究的并不深入,针对这种情况,本文通过对明日集团的多次调研及人员沟通,结合战略管理的相关理论,选取明日集团作为研究对象。参阅大量国内外文献,本着理论与实践相结合的原则,并考虑到公司目前所处的发展状况及可能的发展空间,对公司的发展战略进行了规划。

对明日集团的发展战略研究,首先从理论研究入手,主要包括企业战略管理理论以及相关战略分析工具。其次,对明日集团的发展现状进行具体分析,重点研究明日集团发展的外部环境,包括外部环境分析、行业竞争态势分析(五力竞争模型)及存在的机会和威胁,对外部环境、内部发展条件进行分析。再次,结合内外部发展环境分析,对明日集团整体发展进行定位,确定合适的总体发展战略。利用 SWOT 分析确定适合明日集团的经营战略,最后给出该具体战略的实施建议。

论文在研究过程中将规范研究与实证研究相结合、定量研究与定性研究相结合，综合采用文献调研、统计调查、归纳分析、专家访谈等研究方法，针对明日集团的发展战略进行了研究，并针对战略实施提出了相关建议。论文在写作过程中，查阅了大量战略管理方面的经典文献；在外部环境分析、行业竞争态势分析时，运用了统计调查的方法；在对公司内外部环境分析的过程中，对公司内外部专家进行了访谈；综合上述研究方法，论文进行了归纳分析，得出了最后的结论。本论文的研究框架如图 1-1 所示。

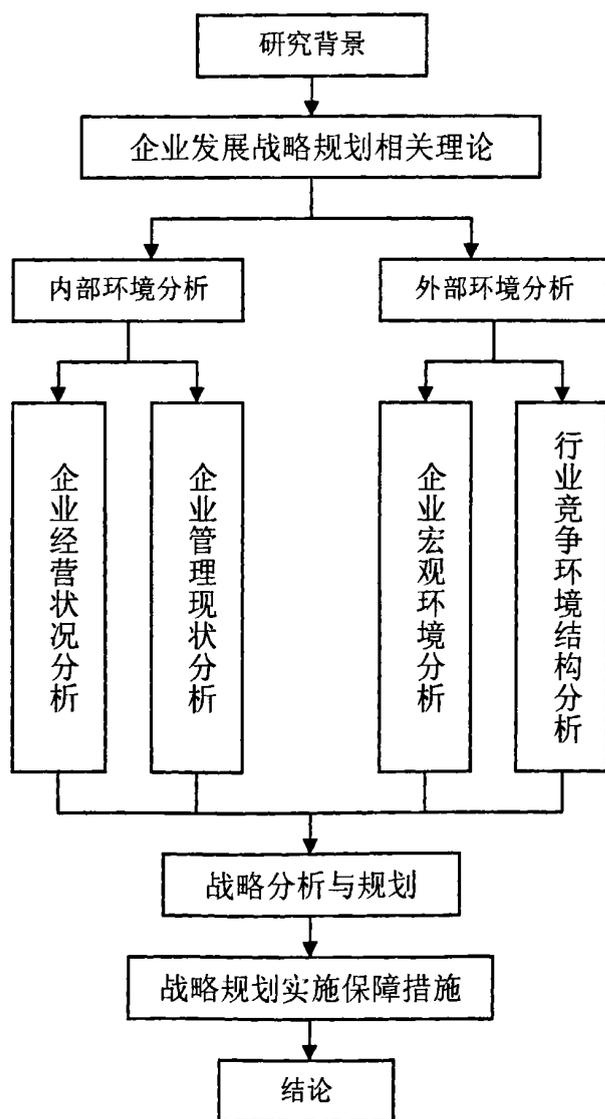


图 1-1 论文研究框架图

## 第 2 章 企业发展战略相关理论与分析模型

### 2.1 企业发展战略相关理论

#### 2.1.1 企业战略管理的理论基础

企业战略作为一种理论来研究,最早起源于 20 世纪 60 年代的西方理论界,是研究企业如何动态地适应内外环境变化的理论。该项理论发展时间虽不长,但却产生了多个学派,形成各种鲜明的观点和思想,如以安德鲁斯和安索夫以及波特等主要人物为代表的主观派理论、客观派理论,上世纪 90 年代至今以明兹博格(Henry Mintzberg)为代表的全面战略概念(5P 模式),都有力的推动了全球企业和世界经济的发展,催生了大批跨国企业的诞生<sup>[1]</sup>。

纵观各派理论观点,可以归纳用企业战略管理研讨框架来描述,即过程、内容和绩效模型。企业战略管理过程包括企业战略的形成和实施;企业战略管理内容着重分析是什么因素构成企业战略优势。现阶段战略管理内容由两大学派组成,一是结构学派,二是资源学派。结构学派代表人物波特把产业组织理论应用于企业战略管理,资源学派的核心论点第一次把企业内部组织机构、管理、控制和协调机制看成是一种企业战略资源<sup>[1]</sup>。作为对行业结构学派理论的补充和完善,则较全面地构成了战略管理的内涵,已经成为目前国内开展战略管理的企业较多采用的基础理论。

#### 2.1.2 企业发展战略的定义

企业战略是企业发展的行动纲领,是企业经营思想的体现,是一系列战略性决策的结果,又是制定中长期计划的依据。关于企业战略的概念,笔者比较同意中国学者刘冀生教授的观点,他在《企业战略管理》一书中把企业战略定义为:“企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况,为求得企业生存和长期稳定的发展,为不断地获得新的竞争优势,对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋略。”<sup>[1]</sup>

对于企业发展战略的内涵,德鲁克曾有个简单的解说,企业发展战略的问题就是

回答“企业是什么？企业的未来应该是什么样”的问题。面对纷繁复杂的战略管理观点和方法，笔者认为企业的发展战略就是企业基于自身利益和可持续发展目标，在分析自身所面临的内、外部环境的基础上，对自己的生产经营和资本运营所进行的自主选择和自我设计，是适应企业内外形势所作出的企业总体发展规划。其实际上就是规定了一个企业在未来一段时期内，确定企业应该怎么走的一个带有长远性和全局性的统筹规划<sup>[1]</sup>。

对于如何实施战略管理，王玉教授在其《企业战略鼓励——理论与方法》一书中作了如下论述：“将战略管理视为一个完整的系统活动过程，其大体上可以分为“战略分析”、“战略选择”、“战略实施和控制”三个部分”该观点将战略管理更为具体化，也就是说可以把研究企业发展战略的过程划分为三个阶段，每个阶段的内容和应用的研究工具既有内在的联系而又有所不同<sup>[2]</sup>。

### 2.1.3 企业发展战略理论的实践思想

依据国内外关于企业发展战略理论的研讨，我们可以看出，作为贯穿于企业一定时期内决策或活动的指导思想，战略研究的重心是设计企业生存与发展的“计谋和策略”，关键就是要在对竞争环境、竞争对手和企业自身调研的基础上，分析并识别未来的机遇与威胁，分析和识别自身的优势与劣势，从而形成自己的战略思想和目标<sup>[1]</sup>。

结合明日集团当前发展状况，本文将紧扣第一章中拟订的三个重点研究内容，来进行明日集团发展战略研究。具体可从以下几方面着手：

在战略分析阶段，通过对公司所处的宏观环境、行业竞争环境的结构分析以及对公司自身实际的剖析，进而选定公司的发展战略目标；在战略选择阶段，紧紧围绕公司发展战略目标，制订出能符合企业使命、内部优势和劣势、环境威胁和机会等方面要求的战略方案；在战略实施与控制阶段，根据制订出的战略方案，提出具体的实施措施，以保证战略的有效落实<sup>[1]</sup>。

## 2.2 常见战略分析模型

### 2.2.1 关于 PEST 模型

作为分析宏观环境的常用工具，PEST 分析模型就是对企业所处环境的政治(P)、

经济(E)、社会(S)和科学技术(T)等影响因素进行分析,其意义在于评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响,其结果影响企业行业选择,影响业务态度,服务于公司战略<sup>[1]</sup>。

### 2.2.2 关于五力竞争模型

说到战略管理理论,就不能不谈到迈克尔·波特(Michael E. Porter)的“五力竞争模型”,这是一种为企业制定战略提供竞争优势分析的工具。笔者曾先后阅读了迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》等著作。在《竞争战略》一书中,波特提出了行业结构分析模型,即所谓的“五力竞争模型”。他认为:“一个行业的竞争状态是各种竞争力量共同作用的结果,这些竞争力量主要包括五个方面:现有的竞争者、潜在的竞争者、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品的威胁。”<sup>[4]</sup>其结构如图 2-1 所示。

该理论揭示了对企业利润产生威胁的五种竞争力量,指出了公司战略的核心,应在于选择正确的行业,以及在行业中争取最具有吸引力的竞争位置。因此,如何通过五种竞争力量的分析确定合适的定位就成了企业取得优良业绩的关键。

由此,本文对明日集团发展战略的研究,同样需要应用五力竞争模型对公司所处的环境进行客观分析,在掌握行业内竞争态势的基础上做出准确而恰当的战略定位,进而提升自身的核心竞争力。

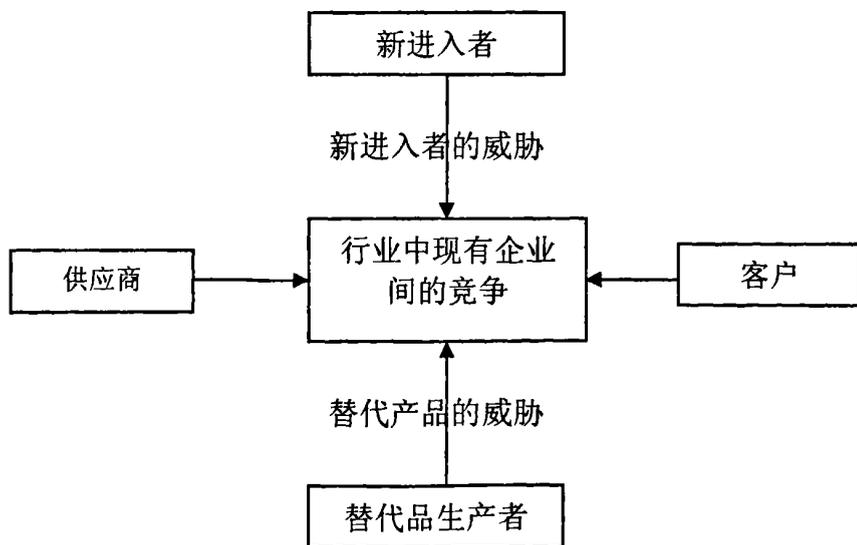


图 2-1 行业竞争五力分布图

### 2.2.3 关于 SWOT 分析模型

SWOT 分析法最早是由美国战略学者安德鲁斯提出的，这里的 S 代表企业的内部优势 (Strengths)，W 是指企业内部的劣势 (Weakness)，O 是指企业外部环境的机会 (Opportunities)，T 是指企业外部环境的威胁 (Threats)。所谓 SWOT 分析，就是将与研究对象密切相关的各种要素进行全面、系统、准确的研究，把所有的内部因素（包括组织的优势和劣势）都集中在一起，然后用外部的力量（面临的机会和威胁）来对这些因素进行评估，本着使优势和机会最大化以及使劣势和威胁最小化的原则，制定出相应的发展战略及对策等<sup>[3]</sup>。SWOT 分析法的概念图如图 2-2 所示。

王玉教授在《企业战略管理》一书中论述战略选择模型时，也对 SWOT 分析模型作了如下描述：“SWOT 分析模型的基本目的是根据企业各项业务经营面临的强势、弱势、机会和威胁等四个要素来选择业务战略<sup>[5]</sup>。其理论基础是有效的战略能够最大程度地利用业务优势和环境机会，同时使业务弱势和环境威胁的作用降至最低。”

作为现代企业进行战略规划时经常采用的一种分析方法，SWOT 分析模型实际上就是将对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，从而分析和确定企业本身的竞争优势、面临的机会和威胁，进而制定出企业最佳战略的方法。因此，明确企业的优势和缺陷，了解企业所面临的机会和挑战，对于制定企业未来的发展战略有着至关重要的意义<sup>[2]</sup>。

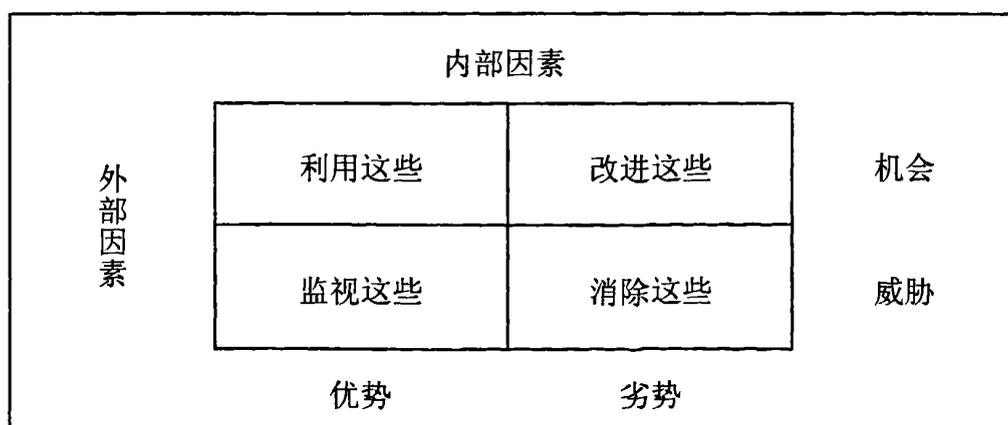


图 2-2 SWOT 分析法的概念图

明日集团在经过始创阶段、调整阶段后，将进入新一轮快速发展阶段。面对现阶

---

段前所未有的严峻挑战，如何对未来战略定位；如何理顺公司同外部环境的关系，抓住机遇借势发展；如何将已有的“看家本领”形成公司的核心竞争力，实现公司跨越式发展，就成为公司亟待解决的问题。因此，本文引入了 SWOT 分析模型这一高效的思维工具，旨在对公司发展现状做出科学判断的基础上，紧紧围绕公司发展目标，进行全面的发展战略分析和选择，使最后选择的战略能符合公司发展的实际需要，进而促进公司的长足发展。

---

## 第 3 章 明日集团内部环境分析

### 3.1 明日集团简介

明日集团 1988 年成立，集团总部位于福州，是一家以房地产开发为核心，以物业管理等相关行业为配套的专业化房地产集团，公司为三级架构管理，集团——区域公司——城市公司，目前共设有福州、泉州、成都、南昌四个区域公司，区域公司另下设漳州、南安、抚州、宁德四个城市公司。以“正直构筑繁荣”为企业核心价值观。奉行“构筑新都市，共享好生活”的经营理念，立足闽赣，面向全国。分别在福建、江西等地投资开发了大批房地产项目，累计总投资达 150 多亿元，房地产开发总面积 370 多万平方米。集团获得国家一级房地产开发资质。于 2006 年和 2008 年连续三次被评为“中国房地产百强企业”的荣誉称号。

集团先后投资开发了大湖之都、红谷现代城、赣西第一街、丽景山庄、丽景滨江、明日·时代、彼岸生活等大型房地产项目，参股投资了融信第一城、观桥御景、交通花园等房地产项目。其中位于南昌市“大湖之都”项目荣获 2003 年全国“人居综合大奖”，2007 年“中国名盘”、“全国优秀户型”，“2008 年消费者满意楼盘”等荣誉，是目前为止南昌市乃至江西省最大的楼盘之一。

发展至今，明日集团取得较大发展。2008 年全集团在建项目 13 个，在售项目 8 个（2 个项目售罄，3 个项目 09 年公开），年度完成销售面积 36 万 m<sup>2</sup>，合同金额 17.1 亿元，收入 16.05 亿元，2005 年度实现净利润 2.55 亿元，截止 2008 年末，整个集团资产总额达 30.4 亿元，负债总额 18.8 亿元，资产负债率 62%，净资产 11.55 亿元。

谋求企业经济效益、推进品牌建设和企业文化建设的同时。集团十分关注公益事业。先后为社会公益事业捐赠 2000 多万元，受到地方政府和社会的一致好评。

### 3.2 明日集团运营能力分析

运用财务状况分析方法，通过对公司经营指标变化的分析，从成长能力、盈利能

力、运营效率和偿债能力四个方面对公司经营状况进行分析。其中，应用到了行业标杆来作为参考，是上市企业综合 10 强企业，包括：万科、陆家嘴、招商、金地、金融街、中华企业、北京城建、苏州高新、亚泰集团、中国国贸。

### 3.2.1 成长能力分析

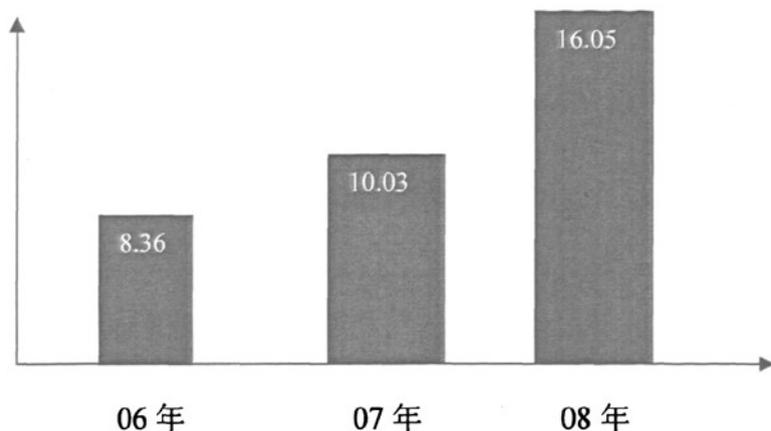


图 3-1 年度销售收入图 (单位: 亿元)

由图 3-1 可见，集团销售收入增长较快，07 年比 06 年增长 20%，08 年较 07 年增长 60%，达到 2.88 亿元，两年平均增长率达到 40%。

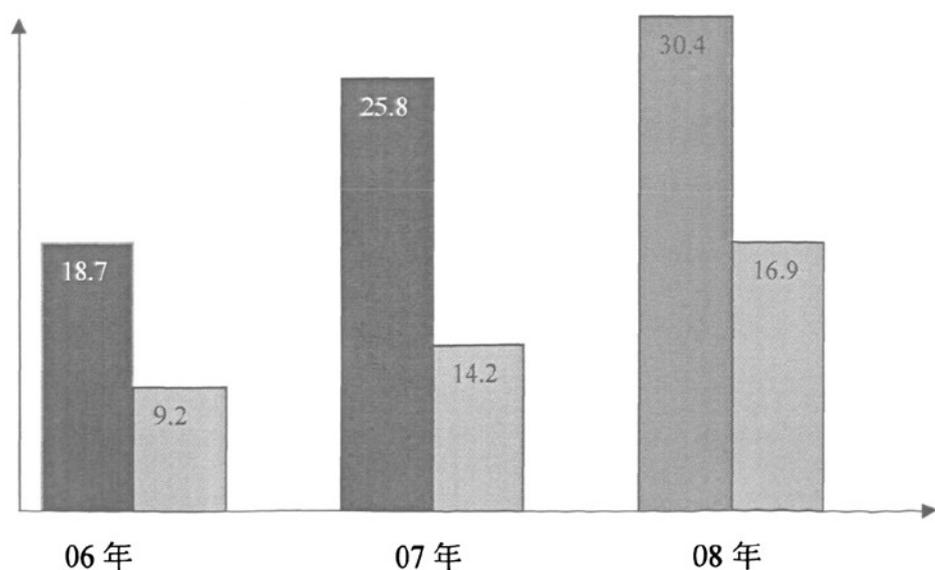


图 3-2 年度资产对比图 (单元: 亿元)

■ 总资产      □ 净资产

由图 3-2 可见, 07 年末总资产相比 06 年增长 38%, 08 年同比增长 18%, 07 年末净资产比 06 年增长 54%, 08 年同比增长 19%。集团总资产及净资产均呈稳步增长趋势。

### 3.2.2 盈利能力分析

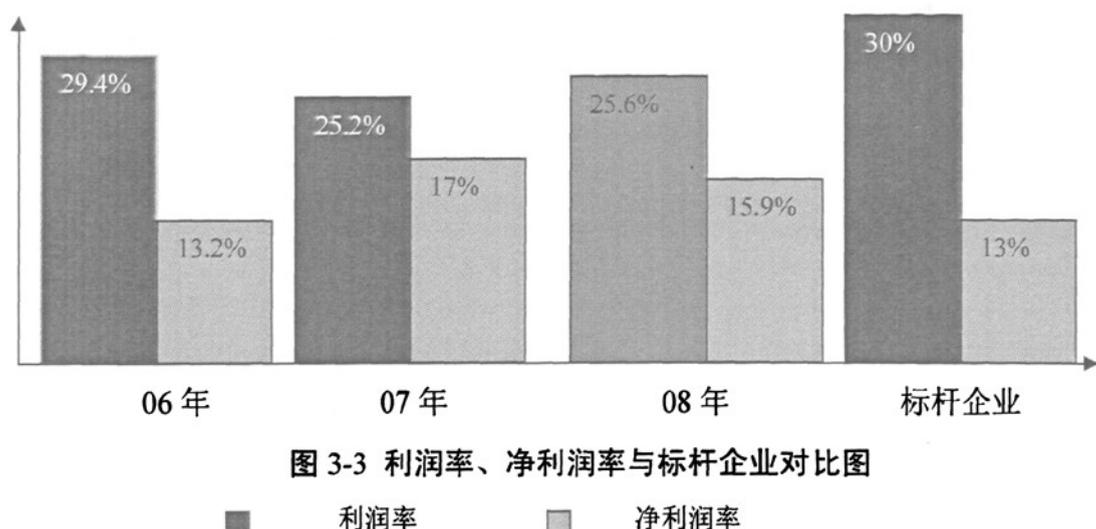


图 3-3 利润率、净利润率与标杆企业对比图

■ 利润率      □ 净利润率

由图 3-3 可见, 企业利润率和净利润率较好, 反映出企业收益状况良好。但由于土地按内部定价计入成本造成利润率相对偏低, 但也反应出在房产增值方面企业创造能力偏低。同时, 由于土地溢价利润计入其他业务利润, 在净利润率中, 土地增值的收益被体现出来, 反应出企业在总收益能力的创造上比行业标杆要好。另外, 利润率偏低与净利润率偏高, 反应当前企业在房产增值方面的能力偏弱。

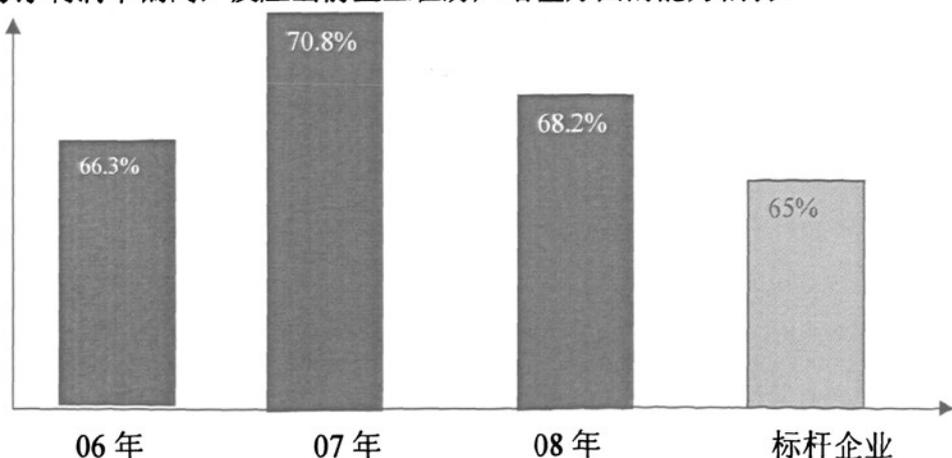


图 3-4 公司成本比率与标杆企业对比图

公司成本比率=业务成本/销售收入，该指标表明企业产品市场竞争的激烈程度，同时通过横向比较能够判断企业是否具有成本优势，通过纵向比较能够判断企业是否积极采取成本策略。由图 3-4 可见，公司业务成本比率 05 年略有下降，显示在成本控制方面有所提高。由于目前将开发项目土地按内部定价计入成本，企业的业务成本率会有相应增高。

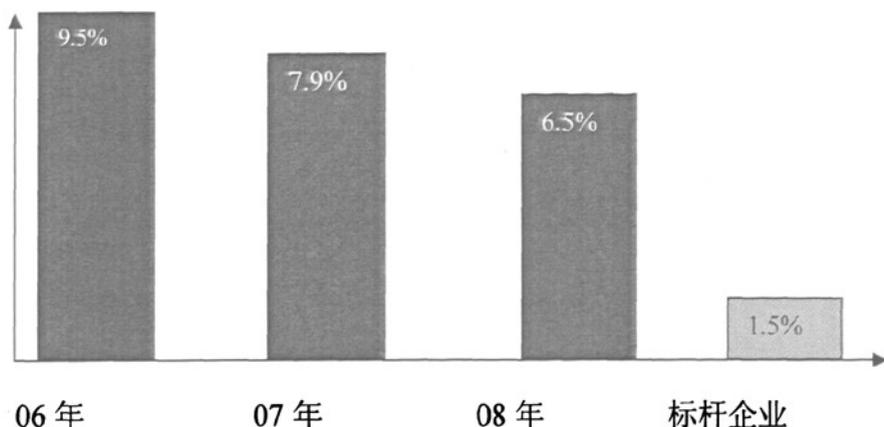


图 3-5 财务费用比率与标杆企业比率图

财务费用比率=财务费用/销售收入，该指标反映企业融资成本的高低，由于融资结构不同在财务费用率方面差距会较大。财务费用率越低，说明企业融资能力强。由图 3-5 可以发现，集团财务费用逐年降低但与行业标杆的 1.5% 的财务费用相比，劣势较明显，有提升空间。而财务费用之所以较高，一方面是因为融资渠道单一，导致债权融资成本较高；另一方面是由于资产周转率较低，导致创造收入的能力降低，贷款沉淀在项目上的时间较长。

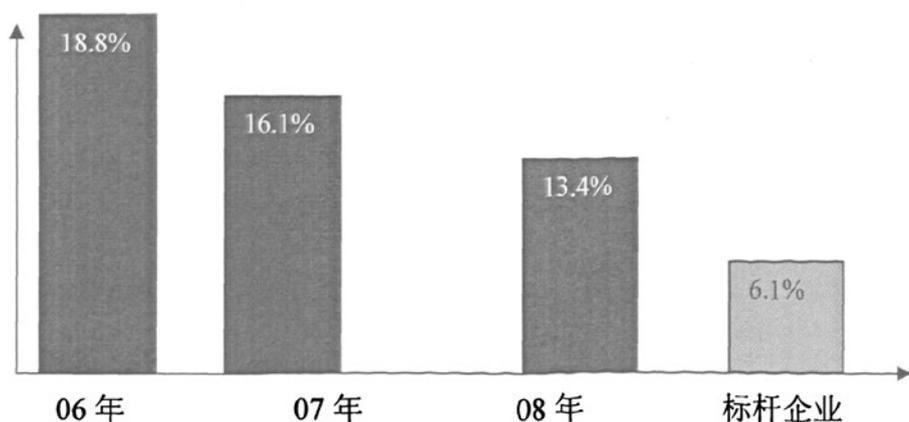


图 3-6 管理费用比率与标杆企业对比图

管理费用比率=管理费用/销售收入，该指标反映企业管理能力的高低，由于管理水平的高低会造成管理费用差异。管理费用率越低，说明企业管理能力强。由图 3-6 可见，集团管理费用逐年下降，但同标杆相比管理费用仍然较高。管理费用率远高于行业标杆，集团在管理费用的控制方面仍然需要提高。

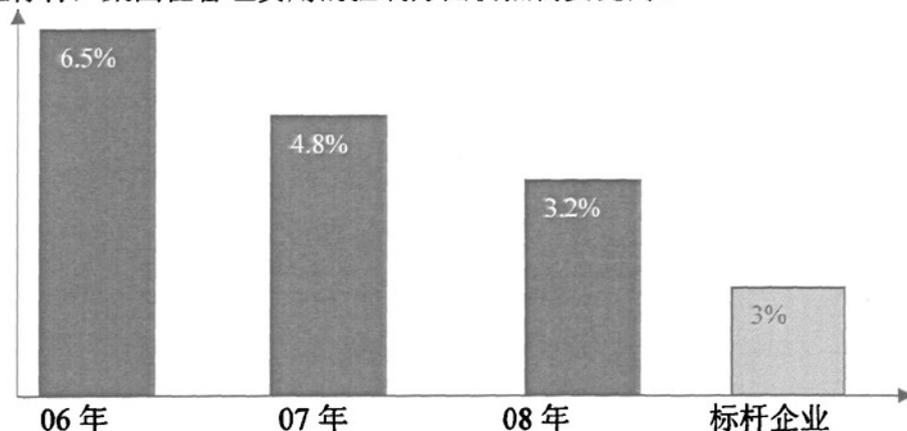


图 3-7 营业费用率与行业标杆对比图

营业费用比率=营业费用/主营业务收入，该指标同样反映企业管理水平的高低，营业费用率越低，说明企业管理能力越强。由图 3-7 可见，在营业费用方面，集团呈下降趋势，从 06 年的 6.5% 降低到 08 年的 3.2%，降低 51%，接近行业标杆。

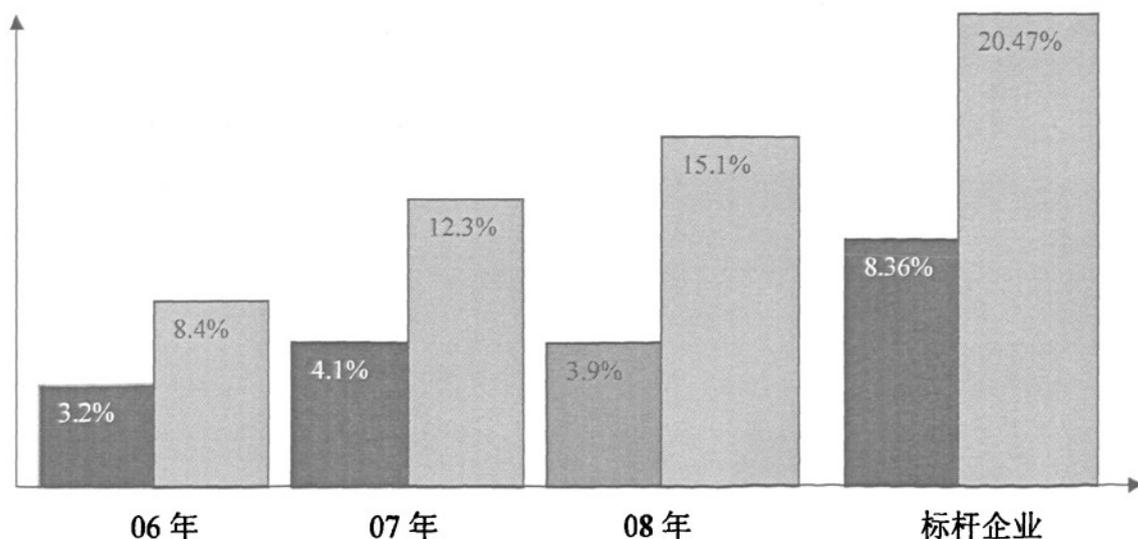


图 3-8 总资产回报率与净资产回报率与标杆企业对比图

■ 总资产回报率率      □ 净资产回报率率

总资产回报率 (ROA) = 净利润/总资产, 净资产回报率 (ROE) = 净利润/净资产, 指标越高, 表明资产的利用效率越高, 说明企业在增加收入和节约资金等方面取得了良好的效果, 否则相反。由图 3-8 可见, 总资产回报率与净资产回报率较低, 主要原因是目前资产周转效率较低, 同样的资产创造利润的能力较标杆要低。

### 3.2.3 运营效率分析

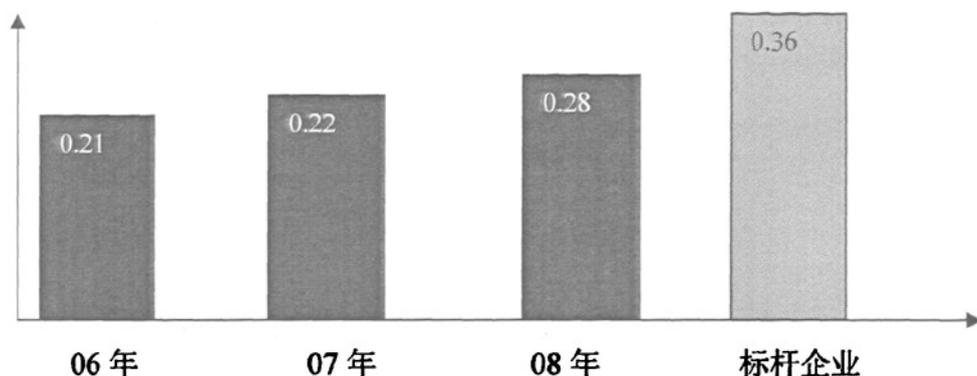


图 3-9 总资产周转率与行业标杆对比图

总资产周转率 = 销售收入/总资产, 该项指标反映总资产的周转速度, 周转越快, 说明开发与销售能力越强。由图 3-9 可见, 总资产周转率呈逐年上升趋势, 但仍低于行业标杆, 开发周期较长。随着房地产拿地成本的逐步增加, 集团应考虑加快开发速度, 提升资产周转率。

### 3.2.4 偿债能力分析

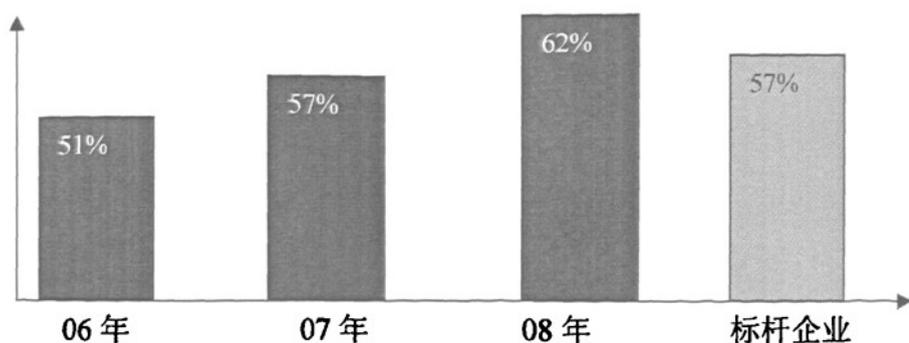
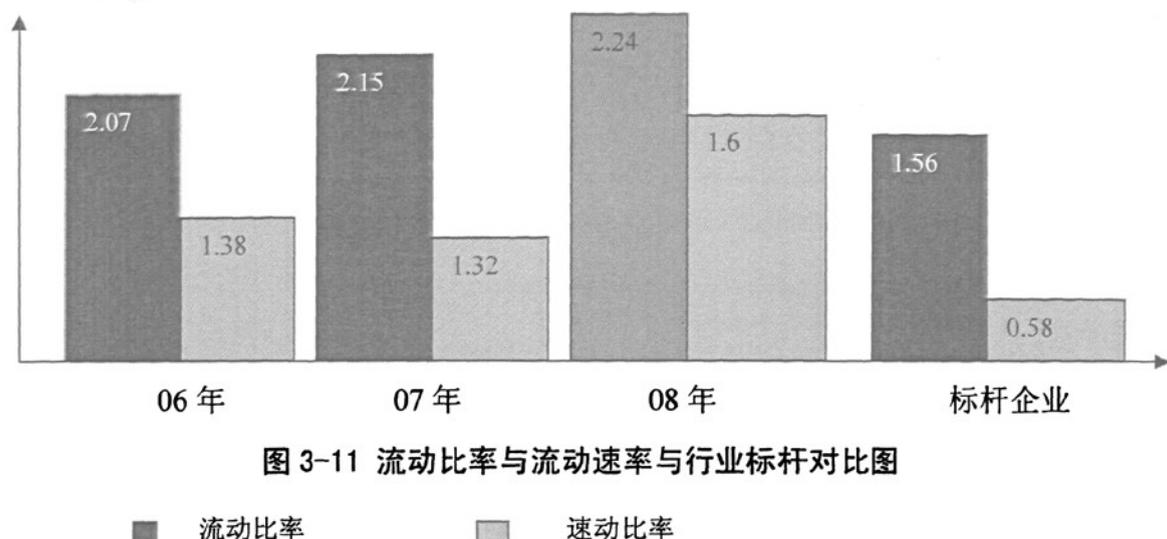


图 3-10 负债率与行业标杆对比图

负债率 = 总负债/总资产, 该项指标反映企业偿付到期长期债务的能力。由图 3-10

可见，集团近两年总资产负债率呈逐年上升趋势，但与行业标杆相比差异不大，考虑到集团目前的融资渠道来源只有银行，目前的负债情况较好。但考虑到企业未来的融资需求，过高的资产负债率将会对企业的再融资能力产生影响。



流动比率=流动资产/流动负债，速动比率=(流动资产-存货)/流动负债，该项指标体现企业的偿还短期债务的能力。流动资产越多，短期债务越少，则流动比率越大，企业的短期偿债能力越强。从通常的企业管理来看，流动比率为 2，速动比率为 1，反映企业具备了较好的偿债能力。如图 3-11，由流动比率与流动速率与行业标杆对比图中的数据可以看出，集团目前资金较为充裕。而行业标杆的比率较低体现出行业整体的战略趋向扩张，大量的资金进入到资产领域，导致比率下降。其次，流动比率与速动比率较行业标杆好，显示集团偿债能力不错，但是速动比率较高，反映资金利用效率还有提升空间。

### 3.2.5 财务分析结果

通过对明日集团财务状况进行分析，得出集团财务分析结果，如表 3-1 所示。

表 3-1 明日集团财务分析结果

财务指标	特征	体现的问题
业务构成 成长能力	主营业务收入高速增长	集团总体增长较好
盈利能力	1. 资产回报率偏低 2. 管理费用和财务费用偏高	1. 房产增值方面的盈利能力不足 2. 公司内部管理潜力需要挖掘 3. 融资结构需要提升
运营效率	总资产周转率相对行业标杆水平较低	项目开发周期较长, 应针对不同业态进行调整
偿债能力	1. 总资产负债率较好 2. 流动比率、速动比率高于行业标杆企业	1. 集团负债偿还能力较好 2. 可适当增加土地资源储备

### 3.3 明日集团管理能力分析

#### 3.3.1 投资管理能力分析

经过多年的市场运作, 明日集团依靠领导者在投资决策方面的敏锐眼光获取的巨大的发展, 但随着集团管理复杂程度的不断上升, 需要建立更为系统的投资分析体系来为领导者决策提供依据, 控制风险。一个完整科学的市场研究与投资体系, 将能够大大降低企业在项目投资方面的风险。随着项目的不断增多和房地产市场的不断规范, 明日集团必然会逐步发展到快速大范围跨地域产品复制发展的阶段。早期通过良好的政府关系以及社会关系获取土地的方式也将逐步减少, 明日集团未来的发展需要从机会型向职能型转变, 以提升企业的可持续发展能力。

#### 3.3.2 设计管理能力分析

目前, 由于长期以来对技术管理的认识不足, 集团的技术力量严重匮乏, 很多项目缺乏资深技术人员进行技术把关, 成本控制没有技术上的有效支持, 只片面追求低

成本，导致项目的品质不太理想。

正基于此，集团及时成立了规划设计部，配置了各类专业人才加强对子公司技术管理，有效提升了项目的质量管理水平和科学成本控制。子公司也进一步加强了技术队伍，形成了集团与子公司多级质量管理体系，不断完善项目的技术管理水平。

由于集团项目比较分散，基础设施技术管理还未得到有效重视，下一步还需加大技术人才队伍建设。

### 3.3.3 工程造价管理能力分析

经调查分析，明日集团的成本管理存在的较多问题，其成本管理动态性还不够强、成本控制没有形成系统性、成本控制对项目实施过程中管理力度不够、成本控制队伍建设还须加强。

集团在工程进度与质量控制方面也存在问题，主要是工程进度不能按计划落实，在项目实施过程中存在较大偏差，进度普遍滞后。而且，工程质量控制不到位，无论是设计质量还是施工质量都存在的一定缺陷，从而限制了项目品质的提升。

### 3.3.4 营销策划管理能力分析

在房地产营销管理策划方面，目前集团已初步建立集团营销策划管理体系，组建了营销策划部，直接加强项目营销策划力量，有力地推动各开发项目的营销、策划工作。理顺营销策划工作流程，明确了营销策划过程中各个环节的责任。加大销售策划代理合同的审核把关力度，对合同中可能出现的问题及解决办法提出合理化建议，有效规避合同风险。协调理顺与代理公司的合作关系，对合作过程中出现的重点、难点问题及时提出改进措施，并通过有效制约措施，积极要求代理公司加大对项目合作的投入。理清项目招商的整体思路，着手开展项目招商的前期工作，积极与国内知名的商业运营公司接触，探讨项目商业运营的途径和方式等。

### 3.3.5 人力资源建设能力分析

#### (1) 总体人员状况分析

---

经过多年的发展,明日集团已在闽赣地区的房地产和基础设施行业取得了巨大的成就,也凝聚了一大批人才,对 2006-2008 年集团和各公司人力资源状况的统计情况可见表 3-2、表 3-3 和表 3-4 (各表数据截止时间:2008 年 12 月 31 日)。

表 3-2 年龄结构表

合计	29 岁以下	30—39 岁	40—49 岁	50 岁以上
171	58	78	30	5
比例%	33.9%	45.6%	17.5%	3%

表 3-3 职称结构表

合计	高级职称	中级职称	初级职称	无职称
171	15	79	31	46
比例%	8.8%	46.2%	18.1%	26.9%

表 3-4 学历结构表

合计	研究生及以上	本科	大专	中专及以下
171	7	71	73	20
比例%	4.1%	41.5%	42.7%	11.7%

根据对 2006-2008 年集团和各公司人力资源年龄结构、职称结构、学历结构状况的统计,整个集团人员的总体素质正在逐年提高,队伍呈现年轻化、专业化的趋势。但从年龄、职称、学历等进行分析后,也发现集团的人才总量相对不足、结构不尽合理、高素质复合型人才缺乏等,这与集团的需求还存在一定距离。

## (2) 管理层和经营层的骨干人才队伍分析

随着项目开发量的增长,三年间集团和各公司人员构成比例发生了变化。其中管理层总人数变动不大,子公司经营层总人数增加了 10%,集团、各公司骨干总人数增加 29%,这说明经营层和骨干作为企业的生力军正在不断壮大。在三年间,集团管理层有 77%来源于内部的培养,子公司经营层有 61%来源于内部的培养,集团和各公司骨干有 43%来源于内部的培养。这组数据在一定程度上只能反映管理层、经营层、骨干数量上较为稳定,但是我们也要看到由骨干真正上升到管理层和经营层的人数却

不多,这说明对骨干人员的培养需要质的提高。只有由下至上做好队伍的建设,才能在长时间内保证一支稳定的人才梯队。

### (3) 明日集团人力资源需求缺口分析

具体而言,根据集团五年发展规划,应重点围绕企业管理、经营和骨干人员的需求进行集团未来五年的人员配备预测。主要依据目前已有项目未来五年开发量与每年总计划开发量的差额,即新项目的开展为着眼点进行预测。在人力资源规划上应该具有前瞻性,一方面采取人员的滚动开发,另一方面应在新项目落地之前的 3-6 个月进行储备。

### 3.3.6 财务管理能力分析

截止 2008 年末,整个集团资产总额达 30.4 亿元,负债总额 18.80 亿元,资产负债率 62%,净资产 11.55 亿元,存量土地 1123 亩(按现行市场价)。2005 年度完成销售收入 16.05 亿元,2005 年度实现净利润 2.55 亿元;2008 年度融资规模达 15 亿元,其中长期银行信贷 12.5 亿元,短期银行信贷 2 亿元,其他 0.5 亿元。

### 3.3.7 资金及融资管理能力分析

集团目前进行房地产开发、基础设施建设的资金来源,主要由自有资金、银行贷款、建筑企业垫资和预售款四部分组成,主要的融资渠道为银行贷款。随着集团业务快速发展,为适应不断变化的宏观政策局势,在激烈的市场竞争中立于不败之地,应努力保障资金链的充足延续,进一步扩大融资渠道,从单一的银行贷款发展为多种渠道并行,为集团业务发展保驾护航。

### 3.3.8 企业文化建设能力分析

明日集团在企业文化的制度建设方面取得了巨大的成果。在理念层,建立了正直构筑繁荣的公司价值基础。在制度层,建立了《员工行为准则》,对员工行为进行指导。在行为层,通过公司内部的公司文化的宣传走廊和定期的员工活动,增强了明日员工的归属感。

---

当前明日集团企业文化工作的重点，是要在企业文化的灌输渠道上作进一步挖掘，加强在领导表率、企业制度、培训和沟通机制等方面的工作，解决企业文化与员工行为落实的问题。坚决贯彻执行“正直构筑繁荣”的企业核心价值观、积极奉行“构筑新都市、共享好生活”的经营理念，通过加强企业文化建设，培养员工对企业的忠诚度，支撑核心技术的整合和竞争优势的发挥。

### 3.3.9 品牌建设能力分析

通过近几年的努力，明日集团的品牌价值不断提升。2005 年集团及各子公司共获得荣誉近 20 项，集团也连续两届蝉联“全国房地产开发百强企业”，极大地提高明日品牌的知名度。与此同时，简讯、视线、网站等各种文化平台得到进一步充实，全年共出版简讯 69 期，138 篇；视线全年出版 7 期，发表各类文章 100 多篇，成为员工心灵交流及为企业提供合理化建议的重要阵地；网站内容更加丰富。

明日集团目前品牌战略目标是继续保持和提高产品/服务质量的前提下，尽快提高品牌美誉度，提升明日集团房地产业务的品牌价值。通过构建“明日集团”品牌，将“明日集团”塑造为中国最具价值与影响的一流房地产企业品牌。具体目标有：①建立“明日集团”品牌的良好社会公众形象；②改善“明日集团”内外部形象管理，提高企业效率；③帮助增强“明日集团”属下项目与楼盘在公众心目中的认同感，以期带动销售；④为“明日集团”迅速而长远的发展提供坚实的形象支持；⑤创造“明日集团”巨大的品牌（无形）资产。

## 3.4 明日集团亟待提升的能力分析

通过对明日集团各项能力的分析可以发现，人力资源建设，投资决策、项目策划、规划设计和工程管理是明日集团最紧迫、最需要提升的方面。

### （1）人力资源管理水平有待提升

人力资源是公司运作状况的显示器，许多经营管理的问题往往也会暴露在人力资源的数据上。任何企业的发展都离不开人才，房地产行业尤其如此，由于现实中房地产专业人才的匮乏，加上地域的局限性，明日集团目前的人才短缺现象比

较严重，在关键的投资决策，项目策划和工程管理方面人才尤其缺乏<sup>[12]</sup>。

企业由于受传统观念的影响，对人力资源管理缺乏正确认识。把人力资源管理等同于人事管理。把人力资源管理部门看成单纯的消费部门或行政职能部门缺乏“以人为本”的管理思想，未能充分利用人才。以人为本就是以人为中心，公司和我国大多数民营企业一样，仍然没有摆脱传统人事管理观念的影响，没有真正地树立“以人为本”的管理思想，传统的人事管理主要是以事为中心、讲究组织和人员的调配，它要求因事择人，过分强调人适应工作，而不重视员工潜能的开发和利用<sup>[13]</sup>。它只重视物质的奖惩，忽视了对人的重视和尊重，忽视了人是管理之本。

集团由于缺乏规范的招聘规程，在招聘时没有详尽周密的招聘计划。其招聘呈现出“现用现招”的特点。企业多次重复性地到当地人才市场上去寻找企业所需要的人才，这样既费时又费力，造成了招聘成本过高，而且企业难以招到满意的人才。

同时，人员培训不到位。一是培训观念错位。集团并没有真正认识到人员培训是人力资源开发的重要手段，把培训资金作为企业的成本而非长远投资，对培训资金加以控制和节约。即使有少量的员工培训，但对于员工培训的效益和价值不作评估，难以达到预期目的。二是培训制度不健全，缺乏系统性和科学性。而且企业的培训往往“头痛医头脚痛医脚”，具有被动性、临时性和片面性，缺乏系统性和科学性。

因此，集团有必要建立系统的人力资源体系，规范人才招聘程序，重视员工培训，强化绩效和薪酬管理。在大力引进外部优秀人才的同时加强内部人才的培养，结合员工个人特点和意愿，基于企业需求给予员工有效的职业规划，促进企业人才的成长。

## (2) 投资决策能力有待提升

集团属于房地产开发企业，所以外部市场环境经常会出现意想不到的不利变化，由此引发多种风险。比如，严重的通货膨胀、物价上涨，诱发建材价格上涨，工程造价跟着上涨；货币发行政策和银行信贷政策，如银行紧缩银根对房地产商就意味着筹资或变现风险。另外，房地产供求形势的变化有可能使销售难度增加，促销成本加大，期房销售几乎成为不可能。同时，房地产政策及由此形成的大气候，如当前银行对房地产业的支持重点从开发变为购买，这会不利于刚开发并需持续投入的房地产项目的开展<sup>[14]</sup>。

房地产投资决策阶段是房地产开发过程中一个最重要的环节,也是具有最大不确定性和机动性的阶段。该阶段主要通过对国家、地区和地方的政治、经济和社会发展趋势的研究,综合考虑市场的供给、需求等经济环境,制定自己的房地产开发策略,以确定房地产开发经营的区域、类型和时机。决策中对风险的估计、分析正确与否将直接影响到房地产投资项目的成功与否。风险在房地产投资活动中,就是投资者的设想和实际结果之间不一致的可能性。要降低这种可能性就需要做出比较正确的假设,而正确的假设只能通过市场调查,尽可能获取详尽的信息,然后作充分的市场研究才能做到<sup>[10]</sup>。

然而,由于当前明日集团的信息化水平较低,缺乏先进的信息获取采集手段,造成企业所依据的信息不够准确,或前期调研不细,对购买力及项目的销售前景预期过于乐观,这些都会导致在运用中出现与当初的估计有较大偏差,从而导致后期的成本变化,在预期基础上加大了项目的开发成本。集团决策者很容易主观上对房地产市场供求形势,房地产政策,金融政策的理解、判断或把握上出现偏差。比如过分地相信自己会容易将项目转手,而实际并未如愿;或者在决策项目时只考虑、分析了一时的市场供求形势,而没把开发的周期因素考虑进去,或者对市场的估计及项目自身的优势的判断过于乐观,最终导致销售困难;还有可能由于经营实力(开发实力、管理能力、行销能力)不足,项目运作中难于实现预期的经营业绩。

投资决策能力既是明日集团过去发展的优势,又是面对行业竞争加剧所最急需提升的能力。经过多年的市场运作,明日集团依靠领导者在投资决策方面的敏锐眼光获取的巨大的发展,但随着集团管理复杂程度的不断上升,需要建立更为系统的投资分析体系来为领导者决策提供依据,控制风险。因为正确的房地产开发投资决策不仅取决于决策者个人的素质、知识、能力、经验以及审时度势和多谋善断的能力,而且与认识和掌握决策的理论知识、基本内容和类型,以及与应用科学决策的理论方法有着密切的关系<sup>[15]</sup>。

### (3) 项目策划能力有待提升

项目策划能力是房地产企业最核心的核心竞争力之一,一个健全的整体策划应该兼顾首尾,以项目定位与策划指导销售策划等多方面的工作。

明日集团不够重视深入、系统地市场调查,使前期策划缺乏现实、科学的市场导向。集团对前期策划有时仅立足于主观或片面的市场信息,容易导致决策失误,开发项目的区位、类型、档次和配套设施等脱离市场需求,产品结构的不合理。由于缺乏足够的规划和环境意识,往往造成前期策划的实施过程失控。明日集团的营销策划工作的重点应当从目前的销售策划环节向价值链前端拓展,在市场研究、产品策划方面为公司决策提供有力支持<sup>[16]</sup>。摆脱以往单纯依靠外协单位的被动局面,与设计队伍共同开发集团的产品线,共同推动企业的产品标准化进程。

明日集团项目策划主要由策划部负责实施,项目策划环节应按如下标准化步骤进行:①策划部首先要对地区房地开发现状及市场需求进行认真地分析和研究,同时也要及时掌握国家和各城市最新的房地产政策,在此基础上寻找有开发价值的土地,并制定出初步的策划方案。②在土地尚未购买之前,为了保守商业秘密。策划部仅向总经理提交策划方案、总经理在与三位总监讨论之后,如果认为项目可行,会立即责成运营部购买相关土地。③土地购买以后,由策划部负责召开项目策划会议、总经理、总监及工程、销售部门负责参加会议。在会议上对策划方案进行具体讨论,并进行决策。④通过的项目策划书由运营部具体实施。运营部寻找设计院进行总体规划,包括规划设计和建筑设计。规划设计指总体地皮规划,各建筑及车库摆放位置,其中的绿化设计由专业的园林景观设计完成,建筑设计是指具体的建筑外观设计及住宅结构设计。设计完成后由总经理召集策划部、销售部、工程部、预审部、运营部各部门负责人、主要工作人员举行会议就具体设计进行讨论并提出修改意见。返回设计院进行修改,直至最后通过方案。⑤图纸设计完成后,策划部就应着手在开盘发售前完成详细的营销策划。⑥在项目主体一层完成后,由销售部办理预售许可证,策划部制定出售价,由销售部根据营销策划进行具体销售<sup>[6]</sup>。

#### (4) 规划设计能力有待提升

随着房地产业的大力发展和人民生活水平的提高规划设计管理越来越受到房地产开发企业的重视。房产商应该是一个资源整合者,在一系列的合理运作中来实现资本的增值。要做到这一点就要提高自己的核心竞争力,核心竞争力除了管理先进外,还有就是对规划设计的重视<sup>[9]</sup>。

规划设计能力是企业产品研发工作的基础。由于长期以来对技术管理的认识不足,集团的技术力量严重匮乏,很多项目缺乏资深技术人员进行技术把关,成本控制没有技术上的有效支持,只片面追求低成本,导致项目的品质不太理想。设计管理者应更能看出和发现一个方案的问题所在,眼光要更敏锐、更有前瞻性。管理者作为全过程的统筹人,一定要清楚应该让设计人员在哪个环节发挥作用,决不能将所有的问题交给设计人员,想办法调动设计人员的积极性,使他们的才华施展出来,这是集团设计管理者所要努力的方向。当然,做为一个资源整合者,集团可以咨询或委托专业公司参与项目的规划设计。未来企业需要从作项目向作产品转变,规划设计能力的提升将至关重要。

#### (5) 项目工程管理能力有待提升

房地产工程项目是房地产开发经营企业的“窗口”,生产和管理的基础,提高经济效益的源泉。以房地产工程项目管理为中心,提高工程项目的运作质量,是房地产开发企业生存和发展的永恒主题。当前明日集团的工程项目管理仍然存在诸多问题,不能适应形势发展的需要<sup>[11]</sup>。

近年来集团每年开发的大小工程项目,在房地产工程项目规模、含金量基本相同的情况下,之所以有的原本微利的项目却获得较高的经济效益,而有的本应盈利的项目反而亏损,关键取决于项目经理和项目管理层的素质。因此,应该实行项目经理职业化管理,选准项目经理,建好项目管理层。坚持精干高效,结构合理的原则,按照德才兼备的原则公开选拔,竞聘上岗,做到不拘一格,唯才是举,量德而用。

多年来,集团一直未能摆脱效益低、积累少、资金紧张的困扰,存在粗放经营、重干轻管、先干后算、干而不算等问题。因此,集团应加强房地产工程项目管理,切实转变观念,强化成本意识,建立健全项目责任成本集约化管理体系。此外,项目评估、项目经理负责制的实行力度不够一直是堵塞项目效益流失的第一道关口。企业对项目评估、测算的地位和作用认识不足,评估、测算的权限不明确、方法不科学。而且评估、测算滞后,激励、约束不到位,缺乏动态跟踪考核,造成项目管理失控,项目盈亏到竣工时算总帐。应提高认识。在思想上切实把项目评估、测算作为加强项目管理的基础,加强评估、测算的组织领导。成立专门的领导小组,有专人负责,有科学的评

---

估、测算指标体系<sup>[8]</sup>。应认真进行项目运行中的监督、检查、指导和考核。帮助项目经理及时纠正经营管理偏差,确保项目目标实现。

项目工程管理能力是当前企业的劣势所在,也是最急需提升的能力环节。目前集团尚存在工程进度不能按计划落实,在项目实施过程中存在较大偏差,工程质量控制不到位等一系列问题。产品是关系到一个企业能否持续经营的一个重要因素,有效提高工程管理能力才能根本解决产品质量问题,提升企业品牌形象。

## 第 4 章 明日集团外部环境分析

### 4.1 宏观环境分析

宏观环境分析是战略管理过程的第一步。宏观环境对企业的生产经营而言,是不可控制的,只能去适应。这些因素直接或间接影响企业的战略,通过考查与预测宏观环境诸因素将对企业产生的影响,从中发现未来的机会和威胁,以便制定战略赢得企业的生存与发展。

#### 4.1.1 企业政策环境分析

2008 年 12 月 22 日,温家宝总理在经济工作会议上强调,必须把“扭转经济增速下滑”作为宏观调控的最重要目标。随后央行百日内第 5 次降息、第 4 次降低存款准备金率,凸显出政府“保增长”的决心。同时,也侧面反映出国际金融危机对中国实体经济的影响和冲击还在继续加深。

房地产新政出台的背景是为应对愈演愈烈的国际金融危机,其根本目的是挽救市场信心,刺激购房需求,扩大内需,防止经济增长过快下滑,从而维持国内金融市场的稳定。历次政策均将“加大保障性住房建设力度”放在首位,表明今后将以保障民生为前提,建设保障性住房已经成为基本国策,是未来中国房地产住宅市场发展的大方向。

在目前全球经济危机恶化,国内经济增速放缓,市场观望气氛依然浓郁的情况下,消费者的信心难以在短期内恢复;而在市场信心不足的情况下,宏观调控难以起到立竿见影的效果,短期内不会对楼市有明显的提振作用。

①财政政策:以降低购房者的置业成本为主要导向,通过减少消费者的购房交易成本、月供及税费等措施,减缓其购房压力,从而促进住房消费,提高房屋成交量。

②金融政策:近期政府的救市政策以“放松”(原先的紧缩政策)和“鼓励”(刺激购房需求)为主,主要针对“中低价位、中小套型”的普通商品房住宅市场,因此,部分首次置业的刚性需求将得到释放,对整个房地产市场将起到一定积极影响。出于

对投机、炒房行为的担忧，政府对改善型置业需求的限制尚未完全放开，因此，新政府对非普通类住宅市场的利好有限，加上政策执行的后滞性，新政见效需要一段较长的时日。

从社会资金的供给面来看，银行资金今后一段时间内仍是房地产开发企业融资的主要渠道，但应提前考虑拓宽融资渠道，以应对可能出现的货币紧缩政策。在融资渠道上，信托融资的门槛被大大提高，许多房地产积极寻求但同海外资金的合作机会。总之，央行稳健的货币政策增大了房地产获得资金的难度，积极拓宽资金来源的渠道势在必行。

③土地政策：在国家原有土地管理法规的基础上，出台了大量土地市场管理和整顿政策，中央对土地一、二级市场的管控力度加大。土地政策的不断加压，使得房地产企业的拿地成本不断攀升，迫使企业必须增强内在融资能力、成本控制能力和开发增值能力。

④产业政策：从技术方面来看，国家自 1999 年来一直在致力推进中国住宅的技术进步和住宅产业现代化工作。

目前中国房地产行业的工厂化生产程度很低，导致生产周期过长，依然采用传统的生产方式，即一个生产周期包括设计、招标、基础、主体、围护、内装修（外装修、管网同步）、收尾、交付等 11 个环节，生产周期通常大约需要 20 个月，而工厂化生产方式只有设计、选择、工厂制造（管网同步）、拼装、景园、收尾、交付等 8 个环节，生产周期仅需要 5 个月（如日本）。有效的提升自身的工厂化生产能力，缩短开发周期，降低开发成本，是国内房地产领先企业努力的方向。

总体来看，增速放缓和调整中向上是我们对整个行业发展方向的基本判断，调控的初衷和需求的刚性都不支持行业走向房价持续下跌。面向未来，房地产企业应积极锻炼内功，增强自身在价值链各环节的增值能力，并积极同资本市场相对接，赢得行业竞争的优势。

#### 4.1.2 企业经济环境分析

超速发展的中国房地产行业经历数年的宏观调控后，非但没有朝着中央的既定方

向前行，反倒离高层的思想越走越远。2007年9月27日，《关于加强商业性房地产信贷管理的通知》颁布实施，一夜之间市场逆转，成交量大幅萎缩，供需双方进入僵持的博弈阶段。时至2008年，难以承受资金压力之重的一线市场首先倒下，紧接着，二线、三线、四线市场如同多米诺骨牌纷纷倒下，房价持续回落，行业发展进入下行轨道。

从经济学层面来看，此番市场低迷的原因在于消费市场萎缩，供大于求，是9.27房贷新政强压下了那一个繁荣周期。但从另一个角度来看，需求构成主要分为三类：自住者、投资者和投机者。新政颁布以后，最先退场的是敏感的投机者和投资者，接下来，专家、学者、业内人士、传媒等对新政的解读、猜测以及对后市的判断引发了自住者的观望情绪，而随后的房价下降、接踵而至的地震灾害和蔓延至国内的全球性金融危机，促使自住者由持币观望转向保守消费，消费需求进一步减少，引发恶性循环，击垮了市场的消费信心。其实，在07年中期，国内主要中心城市已经开始出现量价分离，主流置业者追涨的热情明显减退，专业的投资、投机者也已嗅出其中的危险信号，暗暗抛售。我认为，此番市场低迷的根本因在于房地产业过度依赖金融杠杆，导致地价、房价间的互激式上涨，脱离了需求基本面，过多的演变为投资、投机的工具，其价格更是超出真实需求所能承受的范围，9.27新政仅是那颗压垮骆驼的最后一根稻草。

外围经济环境的不断恶化，我国进入降息周期，中央、地方推出一系列措施，保增长、扩内需、调结构，政府财政投资和内需发展成为中国经济抵御外部不利因素冲击的关键。相对当前受困于经济危机的主要国家，充裕的财政支付能力和巨大的内需空间正是中国的优势所在。

#### (1) 市场调整逐渐进入稳定阶段

近年来，我国大中型城市居民可支配收入基本可保持每年10%左右的增长，储蓄率也在逐年增加，到2008年10月我国居民储蓄总额已超过20万亿。同时房价在2008年普遍有了较大幅度降低，尤其中小户型产品增多更有利于降低住房总价。业界呼吁已久的房贷政策也于2008年年底开始松绑，预计在2009年贷款利率仍有一定的下浮空间，此外房地产交易相关税费也在陆续下调或减免，并且可能依据激活需求的需要

继续调整，而且整体利率的下调也有助于促进住房消费需求释放。

而此时，房地产企业出于促销目的实行的降价措施也将很快获得市场回应。从 2008 年底救市新政策出台以后的成交情况来看，不少城市房地产市场已经有明显改善，在 12 月达到全年月度销售量的高峰。部分发展商略作降价促销即获得置业者热烈回应。这表明虽然由于房价下跌导致追涨性置业者退场，但当房价回落至主流置业者购买力承受区间时，以自住为主要目的的需求即会走出观望入市购房。

### （2）保障性住房建设规模逐步加大，短期内影响有限

按照国务院关于加大保障性住房建设规模的要求，2009-2011 年，全国将增加 200 多万套的廉租住房、400 多万套的经济适用住房，另外还有 220 多万户林业、农垦、矿区的棚户区改造，计划总投资 9000 亿元，平均每年计划投入 3000 多亿。保障性住房大面积入市，对商品房的打击是无法回避的现实。从长远来看，保障性住房政策对房地产市场的中长期发展影响有限，但短期内可能供应结构发生巨大变化，加剧市场疲软，消费者的刚性置业需求将会被分流，非普通住宅类产品的市场份额受到挤压，一手房市场竞争将更加激烈。但从投资额度来看，实际供应增幅有限，而且鉴于 2008 年土地财政收益情况及当前供求形势，地方政府执行意愿和能力均不可高估。

### （3）行业竞争逐步加剧

从房地产行业发展态势来看，行业门槛提高和整合加速将促进行业集中度逐步提高，规模化、专业化、跨区域化、资本结合等将成为业内企业主流发展趋势。与香港、美国等房地产发达的国家和地区相比，目前我国房地产行业的集中度很低，百强企业不过占全国市场份额的 18.06%。受政策导向等多种因素影响，未来行业集中度将迅速提高，在北京、上海等少数地区已初现集约化趋势，这一过程中蕴含着极大的机会，竞争将日趋激烈，并呈现出资本竞争、专业化运作和跨区域化发展三大趋势<sup>[8]</sup>。

①资本竞争：房地产是典型的资金密集性行业，地价的上升、出让面积的增大以及交易的招投标政策强化了资本的重要性，一系列宏观调控政策使房地产行业融资门槛大大提高，资本当之无愧地成为现阶段房地产企业最为关键的核心竞争能力。房地产业需要对外提高融资能力，对内加强资金运作能力<sup>[8]</sup>。

②专业化运作：拿地竞争日趋激烈，土地成本增加，房地产企业盈利空间将受到

挤压,房地产企业的竞争已开始由原来凭关系拿一手地获得丰厚利润的资源运作型向依靠专业化开发能力尽可能在房地产价值链各个环节挖掘出最大利润的专业化运作转变,团队成为企业的核心竞争力<sup>[8]</sup>。

③跨区域化发展:土地招拍挂制度打破了地区壁垒,一批有实力、有资信、有品牌的开发商在跨区域开发过程中将重整原有的房地产格局,获得更大的发展空间<sup>[8]</sup>。

### 4.1.3 企业社会环境分析

在社会文化环境方面,由于人们对生活质量更高的追求,居住已不仅是简单的起居栖息地,而是人性自然回归的港湾,人们对住房周围的环境要求也越来越高,交通便利,治安环境、购物、学校等都成为人们在购房时要考虑的重要因素,同时要求实现住宅的社会化和社区化,既要有良好的社会服务体系,又要营造社会文化氛围,创造富有特色的小区精神文明<sup>[9]</sup>。

#### (1) 供需关系逐步平衡

2009 年内房地产市场供大于求的局面尚无法逆转,但将有明显缓解。因为造成供求失衡的主要因素,在 2009 年已经有了彻底改变。2007 由于房地产市场受金融市场驱动,大规模圈地、上调房价和销售目标,但这种基于地价与房价自激的产业扩张方式在 2008 年最终导致大规模的供求失衡、楼盘滞销。在 2008 年房地产企业增持土地规模已经大幅缩减,国内规模较大的房企中除万科保利等极少数企业外基本没有在 2008 年增加土地储备。同时多数企业明确提出了以销定产的开发策略,2009 年房地产市场新增住宅供应将有较大幅缩减,而以消化存量住宅为主。虽然存量商品住宅对 2009 年房地产市场营销仍将是比较严峻的考验,但供求压力缓解,并逐渐趋向平衡却是必然。

#### (2) 城市化发展稳步前行

自我国城市化发展以来,房地产消费需求不但未曾改变,而且仍将继续保持旺盛。而从房地产市场需求基本面来看,中国新增城市人口的置业需求和原有居民改善居住品质的换房需求仍在持续增长,也有伴随着城市化进程和城市经济发展继续增长的巨大空间。据国家统计局统计,中国城市化率达 40.6%,进入快速发展期,根据世界发达国家发展进程分析,城市化率每年递增 1.2-1.5%。目前中国有近 3 亿农村人口在城市工作。经过多年奋斗,现已有部分收入较高者进入购房置业期。如果此类人群每年

有 5%的人购房，每年将会有 4-5 亿平方米的购房需求量（ $3 \text{ 亿} \times 5\% = 1500 \text{ 万} \times 25 \text{ m}^2 = 4.5 \text{ 亿 m}^2$ ）。

从社会因素来看，城市化进程的加快、城市格局的调整构成了对房地产长期增长直接拉动因素，为房地产业的发展创造了空间，同时居民需求形态的转变也对房地产产品提升提出新要求。根据我国城市化发展的要求，到 2025 年，平均每年需要增加住宅 3 亿平方米，这将成为我国房地产行业的巨大需求支撑点。同时城市化所带来的大量二线城市行政中心迁移，也为房地产开发商提供的巨大的市场机遇。在居民收入的持续增长的同时，恩格尔系数持续降低，都将带来推动居民生活形态和需求内容的变化。从房地产行业来看，对于住宅产品的需求也由粗放型阶段向国际化、人性化阶段出现转变。总的来看，我国目前的社会因素将对房地产行业的发展带来积极的促进作用。

#### 4.1.4 企业技术环境分析

房地产业是知识密集型行业，具有技术含量高，技术标准高和技术要求高的特点。伴随着经济和信息时代的到来，新技术、新材料、新软件等方面的科技进步，已对房地产业及相关联的行业产生重大影响，越来越多的企业开始关注技术创新。从市场需求的发展态势来看，地产科技含量势必要提高，真实的技术含量将成为市场真正的需求。

随着中国加入 WTO 以后，房地产从开发、运行到管理各方面都将得到整体的提高。具体表现在三个方面：

##### （1）房地产设计水平

在房地产设计水平提高及其相关产品科技含量方面，我国房地产设计水平与西方发达国家还存在很大差距，加入 WTO 后，我们可以更直接更快地学习国外的设计技术，缩小差距，提高我国房地产设计整体水平。

##### （2）房地产市场运作方式

我国房地产业处于市场化初期，没有较为成熟的运作模式，特别是中介市场不成熟一直是影响我国房地产业健康迅速成长的重要原因。随着国外发达的中介服务组织来争夺市场，国内的中介机构也将与国际接轨。比如房产评估，目前国内主观性很强的估价方式不符合科学的行业标准，必须根据国际通行的方法制定细化的标准与程序，客观地评估。美国 21 世纪不动产公司已经进入我国，无形中规范了国内中介交

易市场，加速国内中介市场的培育与成熟。

### (3) 物业管理

我国物业管理成本高、效益低，而西方发达国家有几十年甚至上百年的管理经验，通过 WTO，我们可以不断学习，在学习中成长，在成长中竞争，房地产物业管理水平能上一个新的台阶。

然而，明日集团公司目前所开发的项目技术含量不是很高，缺乏具有竞争意义的技能技术，这就需要公司立足于国内外先进的建筑理念与设计思路以及市场实际需求，进行技术改进，提高地产科技水平，打造精品工程。同时，紧跟信息化步伐，加强企业的信息化建设，提高信息化水平，以构建更强的市场竞争能力。

## 4.2 明日集团的行业竞争环境结构分析（五力模型分析）

### 4.2.1 行业内现有竞争对手之间的竞争

这里主要指同行企业之间的竞争，行业内各企业为了增强自己竞争地位而展开竞争，其竞争的激烈程度取决于以下因素：竞争者的多少及力量对比、行业的市场增长速度、产品的差异性、高固定成本或高储备成本、当用户转换品牌成本低时，竞争会加剧、各种各样的竞争者所执行的战略、行业的退出障碍<sup>[6]</sup>。

目前全国 5 万多家房地产企业，竞争很激烈。房地产企业包括房地产开发企业、房地产中介服务企业和房地产物业管理企业，在具体经济形势上，有国有、个体、外商投资等几种形式。房地产开发企业的发展过程中存在数量多、资质差、规模小的问题<sup>[6]</sup>。

房地产行业内的竞争表现在价格、质量（产品或服务）、交货期及理念等几个方面。要提高企业自身的竞争力，关键在于企业要建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。相比之下，明日集团在发展规模、技术、区位、人才和设计等方面都不具有优势，要取得优势，就必须改善产品结构，加快科技步伐，提高自身实力是在竞争中取胜的关键。

### 4.2.2 新进入者的威胁

所谓行业的新进入者指以前从未在行业中经营的厂商进入了该行业。潜在新进入者对该行业威胁的大小取决于行业进入壁垒高低和现有企业的反击程度的大小。若现

有企业的反击较猛烈，进入壁垒高，新进入者受到阻挡，则这种威胁较小。反之，若进入壁垒较低，现有企业反击较弱，新进入者较为容易地进入该行业，则威胁大<sup>[6]</sup>。

随着我国经济的持续发展，给房地产业带来了许多新的发展机会，投资环境也会进一步改善，今后的几年中，国外房地产业和投资者将加剧进入中国、国内一些新增民营企业也会发展壮大，许多中小型房地产企业、民营企业以及外资企业都看好中国房地产市场的前景，纷纷加大投资。再加上一些不规范的小房地产企业，都对明日集团的发展造成威胁。

#### 4.2.3 替代品的威胁

替代品是指那些与本行业产品具有相同功能，可以相互替代的产品。一般来说，替代品的价格越低，替代品的质量和性能越高，用户的转换成本越低，替代品带来的威胁越大，竞争压力越大。测评替代品竞争优势的指标有销售额和利润的增长率，渗透进入市场的速度，以及产品生产能力的扩大计划。房地产业的替代品威胁在目前来说不算大，从目前来看，在可预见的未来，还没有任何一种企业的产品能取代房地产业，这是全球的共识<sup>[6]</sup>。在建筑、电力、水利等行业虽有一些新工艺新材料的使用，但总体来说，房地产业仍然是国民经济的主要产业之一。

#### 4.2.4 供方的议价能力

所谓供方指供应商的总体。供应商总是希望提高产品价格和降低产品质量和服务质量来谋利，这同下游行业的厂商的意愿相违背。因而在供货谈判时少不了讨价还价，这同样也是一种竞争压力。供方议价能力的大小取决于下列因素：供方产业的集中程度、产品的差异性、供方多提供的产品在下游行业产品中的重要性、供货量、供方前向一体化的可能性、下游行业后向一体化的可能性。房地产业所需的供应“材料”大体包括土地、资金、建材三方面，相应的主要对应着政府、银行和提供各种建材的企业<sup>[10]</sup>。

目前我国房地产业集中度较低，产品差异化也不大，随着房地产业的发展，土地资源的紧张情况会加剧。国有房地产开发企业在土地资源方面具有自身的特有优势。资金方面，可通过自有资金汇集、银钧贷款、利用外资、预售房产、发行股票或债券等方式，加入 WTO 以后，融资渠道将进一步拓宽。房地产业是后向关联性很强的产业，在房地产的开发建设过程中涉及众多的建材企业，加入 WTO 以后，国外的建材企业也会进入中国，将会进步降低房地产企业的开发成本，提高产品质量<sup>[10]</sup>。

#### 4.2.5 买方的议价能力

买方指所有用户、顾客的总体。买方希望以尽可能低的价格购买可靠质量、周到服务的产品，并从中获利。这不完全符合产一钻生产厂商的愿望因而在购买过程中少不了讨价还价，这同样是一种竞争压力。买方议价能力的大小取决于下列因素：购买量大小、产品差异化、买方的转换成本、本行业的集中程度、买方后向一体化的可能性、买方的盈利水平、买方所掌握的信息<sup>[11]</sup>。

房地产商品根据用途不同主要可分为五大类：住宅、生产用房、营业用房、行政用房、其他专业用房。其中住宅占房地产商品的 70%以上。相应的房地产商品的消费者有政府、企业、个人等不同类型。而占买方主体的购房者处于弱势地位<sup>[11]</sup>。目前我国房地产业应当是一个资源的整合者。

另外，政府的行为并未列入竞争力量，却能对行业竞争产生一定的影响：政府目前已提高了行业进入壁垒。规定了新建企业必须达到相应的资金、技术、环保指标，政府可以并通过政策法规来影响房地产业竞争和对主要资源的协调。政府可颁布法规和执法监督，指导并约束行业之间和企业之间的竞争。政府还可通过宏观政策调控、减免税、补贴等方式来促进发展各地区的房地产业。通过政府行为将推动房地产业的联盟和重组，推动技术进步，并在土地和投资等方面进行协调，房地产市场也会进一步协调<sup>[11]</sup>。

## 第 5 章 明日集团战略分析与规划

### 5.1 SWOT 组合分析及战略分析

#### 5.1.1 SWOT 组合分析

##### (1) 优势 (Strength)

S1、拥有良好的政府关系。明日集团成立至今与各级机关，特别是地方政府形成良好的合作关系，这有利于企业长期稳定的经营发展。

S2、低价拿地，资本运作是明日集团的优势，也给企业前期发展奠定了良好的基础。这归结于强大的资金管理能力、敏锐的投资决策能力、高超的土地运作能力。

S3、在福建、江西区拥有的强势品牌，这为企业在这两区域继续深耕发展，提供良好的竞争优势，同时也为全国扩张奠定品牌运作基础。

S4、以及存量土地价格优势。目前集团拥有 1500 亩的土地储备，拿地成本低于市场价格，这使得企业近期有较为宽松的经营环境和灵活的经营策略。

##### (2) 机会 (Opportunity)

O1、中国的房地产行业从长期来看，是整体向上的趋势，企业的发展空间较好。

O2、宏观调控后，进一步规范市场，土地市场透明化和房价归于理性，塑造了一个有序规范的有利于房地产企业的健康发展。

O3、房地产市场竞争日益加剧，大鱼吃小鱼的局面逐渐明显，小开发商的出局给实力开发商扩大规模规模，提升市场份额创造了市场空间。

O4、房地产行业作为国家的支柱产业和地方的钱根，政府维持产业稳定发展的政策方向不会变，这是重要的政策支持。

O5、从金融环境上，开发商融资渠道进一步拓宽，给企业提供更加广阔的资本平台。

O6、中国经济整体趋于良好，且财政有较强的实力来稳定国家的繁荣发展。

### (3) 劣势 (Weakness)

W1、工程管理能力、成本控制能力、设计策划把控能力、资源缺乏整合，没有形成统一的业务平台。

W2、没有形成统一的品牌优势。目前品牌运作还停留在粗放式经营，缺少统一管理管理和整体运作，各地品牌也未形成良好互动，企业品牌仅停留在“看上去还不错”的前期阶段。

W3、人力资源管理中考核和激励不规范、关键人才储备不足。

W4、其中与房地产开发能力密切相关的工程管理、成本控制、策划和产品设计能力不足，这是当前明日集团主要的竞争劣势。

### (4) 威胁 (Threat)

T1、近期的宏观调控后，市场量价双跌，房地产企业经营环境从高歌回到煎熬，对于企业生存发展是个严峻考验。

T2、全球金融危机的波及，虽然政府提出 4 万亿的繁荣计划，但前景未卜，国民的消费信心不足，经济环境的不稳定，也影响了房地产市场的发展。

T3、国家土地政策和金融政策近年来有所加紧，提高了房地产企业的拿地成本和融资难度，这两项是房地产企业的命脉所在。

T4、万科等大鳄已顺利跨过百亿大关，竞争优势不言而喻，他们的扩张对于正在成长中的其他房地产企业来说，是个巨大威胁。

T5、外资窥伺国内房地产市场已久，他们的加入也提升了市场的竞争压力。

## 5.1.2 SWOT 战略分析

根据明日集团的上述分析，得出其 SWOT 组合分析及战略选择汇总表。如表 5-1 所示。

表 5-1 明日集团 SWOT 组合分析及战略选择

<p style="text-align: center;">内 部 因 素</p> <p style="text-align: center;">战 略 选 择</p> <p style="text-align: center;">外 部 因 素</p>	<p style="text-align: center;"><u>长处 (Strength)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 拥有良好的政府关系。</li> <li>2. 强大的资金管理能力、敏锐的投资决策能力、高超的土地运作能力。</li> <li>3. 在福建、江西区拥有的强势品牌。</li> <li>4. 存量土地价格优势。</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>短处 (Weakness)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工程管理能力、成本控制能力、设计策划把控能力、资源缺乏整合, 没有形成统一的业务平台。</li> <li>2. 没有形成统一的品牌优势。</li> <li>3. 人力资源管理中考核和激励不规范、关键人才储备不足。</li> <li>4. 与房地产开发能力密切相关的工程管理、成本控制、策划和产品设计能力不足。</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><u>机会 (Opportunity)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中国的房地产行业从长期来看, 是整体向上的趋势。</li> <li>2. 宏观调控后, 塑造了一个有序规范的有利于房地产企业的健康发展。</li> <li>3. 小开发商的出局给实力开发商扩大规模规模, 提升市场份额创造了市场空间。</li> <li>4. 政府维持产业稳定发展的政策方向。</li> <li>5. 从金融环境上, 开发商融资渠道进一步拓宽。</li> <li>6. 中国经济整体趋于良好。</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>S+O 战略选择</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 保持既有区域市场品牌优势, 扩大市场份额。</li> <li>2. 借助强大的政府资源, 在获取土地土地和政策支持方面取得优势。</li> <li>3. 应用资金、决策、土地运作能力, 适当加快企业拿地速度, 增加优质低价土地储备。</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>W+O 战略选择</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 引进国内优秀的管理咨询公司, 对于企业管理流程进行修正, 提高企业管理效能和运行质量。</li> <li>2. 练好内功, 提升企业的专业化能力。</li> <li>3. 完善人力资源体系, 加强绩效管理, 引进优秀人才, 提高企业人才素质。</li> <li>4. 优化企业品牌运作, 提升企业品牌价值, 为企业扩张奠定基础。</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><u>威胁 (Threat)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 近期的宏观调控后, 市场量价双跌。</li> <li>2. 全球金融危机的波及。</li> <li>3. 国家土地政策和金融政策进一步加紧。</li> <li>4. 万科等行业巨头给明日集团带来的威胁。</li> <li>5. 外资的介入加剧了房地产市场的竞争。</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>S+T 战略选择</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通过良好的政府关系和资源, 加强对政府政策的应对, 降低企业运营风险。</li> <li>2. 加强集团内部资源整合, 降低运营成本, 增强自身实力。</li> <li>3. 拓展融资渠道, 加强集团内部资金管理。</li> <li>4. 通过既有品牌优势, 强化在既有地区的市场份额和影响力, 形成区域行业军企业。</li> <li>5. 运用低成本土地的优势, 灵活把握经营策略, 提高企业在危机中的销售速度。</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>W+T 战略选择</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提高企业危机意识。</li> <li>2. 增强学习的氛围, 建立学习型企业, 解放思想, 缩小与国际国内优秀企业的差距。</li> <li>3. 加强企业营销策划能力, 及时调整营销策略, 提升销售速度和销售价格。</li> <li>4. 加强企业执行力</li> <li>5. 人才培养和引进战略</li> </ol>

首先, 根据明日集团优势和明日集团的外部环境带来的机会即 S1-S4 和 O1-O6 结合, 我们得出 S+O 战略选择: 保持既有区域市场品牌优势, 扩大市场份额, 借助强大的政府资源, 在获取土地土地和政策支持方面取得优势。同时应用资金、决策、土地运作能力, 适当加快企业拿地速度, 增加优质低价土地储备。

其次, 根据明日集团内部优势和面临的外部环境威胁, 即 S1-S4 和 T1-T5 结合, 我们得出 S+T 战略选择: 对外通过良好的政府关系和资源, 加强对政府政策的应对, 降低企业运营风险。对内加强集团内部资源整合, 降低运营成本, 增强自身实力。继续拓展融资渠道, 加强集团内部资金管理, 保证集团资金良好运行。同时通过既有品牌优势, 强化在既有地区的市场份额和影响力, 形成区域行业军企业。另外可运用低成本土地的优势, 灵活把握经营策略, 提高企业在危机中的销售速度

同时, 当在面临发展机会的同时又处在劣势环节中, 应该扬长避短即 W1-W4 和 O1-O6 爱结合, 我们得出 W+O 战略选择: 引进国内优秀的管理咨询公司, 对于企业管理流程进行修正, 提高企业管理效能和运行质量。练好内功, 提升企业的专业化能力。完善人力资源体系, 加强绩效管理, 引进优秀人才, 提高企业人才素质。优化企业品牌运作, 提升企业品牌价值, 为企业扩张奠定基础。

最后, 当企业在自己的薄弱环节要想获利, 可又在环境不利于集团发展时要有选择的放弃, 另想法子具体做法有即 W1-W4 和 T1-T5 结合, W+T 战略选择: 提高企业危机意识, 增强学习的氛围, 建立学习型企业, 解放思想, 缩小与国际国内优秀企业的差距。加强企业营销策划能力, 及时调整营销策略, 提升销售速度和销售价格。加强企业执行力和人才培养和引进战略。

## 5.2 明日集团战略的选择和制定

### 5.2.1 战略制定的原则

企业战略制定的依据有两个: 一是企业所处的外部环境; 二是企业的内部条件。制定企业战略从某种意义上说就是根据企业所处的外部环境和企业所拥有的自身资源, 构建和提升企业的核心能力, 并且使企业的核心能力与外部环境相适应, 从而让企业的资源和核心能力的潜能得到充分的发挥, 有效地实现企业的战略目标。

从上面分析的公司 STWO 态势来看, 只有增长型战略才能实现企业目标的完成。

而在战略的制定过程中需遵循以下原则<sup>[4]</sup>：

(1) 全局性原则：企业的发展战略要着眼于企业的全局和长远，根据企业总体的需要来制定，它是企业全局性、长远性、系统性的谋划，它所追求的是企业的整体效果，它所解决的是企业发展过程中的全局性问题，是企业行动的总纲领。

(2) 环境适应性原则：环境是多层次、宽领域并且分时段的立体结构，有国际的、国内的、地区和行业的，也有经济的、文化的和社会的，它随着时间的进展而不断变化的。特定时期的企业只是处在其中一个或几个特定的子环境当中，因而企业战略的形成必须与其所处的子环境相适应，即与其所处的环境的层次相适应，并且要随其所处环境的变化而变化，其中行业结构状况是企业战略环境中一个非常重要的子环境，任何企业只是在一个行业或几个行业内经营，其行业状况是构成企业战略的重要制约因素。

(3) 量力而行，循序渐进的原则：企业战略是企业现在所处的状态点向目标状态点迈进的方向、路径和方式，其起点就是企业现有的资源能力，特别是其核心竞争能力。企业所处的环境处于不断变化之中，企业之间的竞争日趋激烈，企业间的竞争是实力的较量，是能力的对抗。但市场由多个细分市场组成，因此企业争夺市场竞争的战场也有许多细分战场。企业到什么样的细分战场去战斗，必须根据自身能力，量力而行，否则只会是鸡蛋碰石头。同时企业争夺目标市场要循序渐进，要拿下一个细分战场后，再去争夺另一个细分市场。在巩固已有根据地的基础上再扩大战果，否则就会全盘皆输。所以企业战略的制定和选择要遵循“量力而行，循序渐进”的原则。

(4) 发挥优势的原则：企业战略是企业市场竞争中如何与竞争对手抗衡并战胜对手的行动方案。竞争是能力的较量，能力是企业资源整合的力量。每个企业拥有的资源都有限，优势是比较而言，而不是绝对的。因而企业要想用有限的资源赢得竞争优势，就必须充分发挥相对于竞争对手具有比较优势的那部分资源的潜能，做自己最擅长做的事，以己之长攻人之短，从而取得竞争优势。

## 5.2.2 发展战略的类型、特点及适用情况

企业通常的发展战略类型有稳定型发展战略、增长型发展战略、紧缩型发展战略

和混合型发展战略。

(1) 稳定型发展战略。稳定型发展战略实在企业的内外部环境约束下。企业准备在规划期使企业的资源和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。采用稳定型战略的企业一般处在市场需求及行业结构较小动荡的外部环境中,因而企业所面临的竞争挑战和发展机会都相对较少。该战略对于竞争激烈的明日集团不适合。

(2) 紧缩型战略。紧缩型战略是指企业从目前的战略经营领域和基础上收缩和撤退,且偏离战略起点较大的一种经营战略。紧缩型战略是一种以退为进的战略。对明日集团目前逐年向上发展趋势来看,该战略也不适合。

(3) 增长型战略。增长型战略是一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略。它以发展作为自己的核心内容,引导企业不断地开发新产品、开拓新市场,采用新的生产方式和管理方式,以便扩大企业的产销规模,提高竞争地位,增强企业的竞争实力。从上面制定的公司发展目标来看,只有增长型战略才能扩大企业规模,才能实现企业各项目标的完成。根据明日集团内外部环境的情况,以及公司发展现状和公司的发展目标来分析,公司目前处于激烈竞争的环境中,同时将会有更多的国内、国际竞争者的加入,竞争将更加残酷。所以,在目前阶段只有选择增长型战略态势,才能实现明日集团的奋斗目标,在现有的基础上向更高目标发展,只有通过制定增长型战略,企业才能生存和发展。

(4) 混合型战略。混合型战略就是将稳定型战略、增长型战略、紧缩型战略混合起来使用。按照战略组合的顺序不同,混合型战略可分为如下两种:第一、同时性战略组合,即不同类型战略被同时在不同战略业务单位执行而组合在一起的混合性战略。第二、顺序型战略组合,即一个企业根据生存和发展的需要,先后采取不同的战略方案,从而形成自身的混合型战略。建议明日集团暂时也不采取该战略。

### 5.2.3 明日集团的整体战略选择

根据明日集团内外部环境的情况,以及公司发展现状和公司的发展目标来分析,公司目前处于激烈竞争的环境中,同时将会有更多的国内竞争者的加入,竞争将更加残酷。通过对明日集团的 SWOT 环境与发展战略类型进行分析后,建议该集团采取

增长型发展战略。增长型发展战略是一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略。它以发展作为自己的核心内容，引导企业不断地开发新产品、开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，以便扩大企业的产销规模，提高竞争地位，增强企业的竞争实力。因此，在目前阶段只有选择增长型发展战略，才能实现公司的奋斗目标，在现有的基础上向更高目标发展，只有通过制定增长型战略，企业才能生存和发展。

明日集团确定了增长型发展战略的方向，下一步就可以顺应内外部环境变化，来制定相应的公司成长战略，确定集团的战略目标以及战略定位，并进行品牌规划。

选择增长型战略，对于明日集团而言，会起到以下积极作用：

(1)企业可以通过增长扩大自身价值。这种价值既可以成为企业职工的一种荣誉，又可以成为企业进一步发展的动力。

(2)企业能通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。由于增长，企业可以获得过去不能获得的崭新机会，避免企业组织的老化，使企业总是充满生机和活力。

(3)增长型战略能保持企业的竞争实力，实现特定的竞争优势。

当然，明日集团在增长型战略下，也会有一些弊端，分析如下：

(1)在采用增长型战略获得初期效果后，很可能导致盲目的发展和为了发展而发展，从而破坏企业的资源平衡。

(2)过快的增长很可能降低企业的综合素质，使企业的应变能力虽然表面上不错，而实质上却出现内部危机和混乱。

(3)增长型战略很可能是企业管理者更多地注重投资结构、收益率、市场占有率等，而忽视产品的服务或质量；重视宏观发展而忽视微观问题，因而不能使企业达到最佳状态。

因此，明日集团可以通过跨区域投资组合化解单一业务风险。由于房地产产品具有不可移动性和区域性，导致各个区域的房地产市场会有一定的区域性，使得各地的房地产市场冷热不均，表现为经济发达城市房地产市场较热，房价较高，价格增幅也比较大；而欠发达地区发展缓慢，房价上涨也比较慢。专业化经营的房地产公司可以通过在不同地区进行房地产开发投资组合，一方面以比较低的成本实现了规模扩张，

另一方面避免了其他工厂化生产模式生产产品的那种单一产品风险。

## 5.3 明日集团的战略目标

### 5.3.1 战略指导思想

明日集团战略指导思想：以投资价值最大化为指导，以进入中国房地产 30 强为目标，以“一主一辅”型投资格局为导向，以全面提升企业核心竞争力为动力，推动明日集团健康、快速、持续的发展。

明日集团战略指导思想具备以下含义：

①投资理念：投资价值最大化。明日集团战略根本出发点是以投资价值最大化，从而实现股东利益最大化；在未来的产业选择及业务组合的战略制定中，必须以此作为基本原则。投资价值并不单指投资回报，企业发展必须考虑短期利益同长期利益的相结合，追求总体回报的最大化而非单一的财务收益最大化。

②战略目标：中国房地产 30 强。实现 2013 年收入 73 亿元、利润 11 亿的财务目标，与华润、中远、招商等基本持平。进入 30 强不是企业终极目的，而是为激励企业发展，制定经营战略而设定的总目标。

③业务架构：“一主一辅”型投资格局。随着集团一系列经营性资产的产生，业务定位进入到“房地产开发为主，资产经营管理为辅”的“一主一辅”型格局。逐步实现房地产开发业务、资产经营业务两个方面的业务组合，建立持续发展能力。

④工作重点：全面提升企业核心竞争力。通过 5 年时间，全面提升明日集团在投资决策、项目策划、规划设计、工程管理、资本运作、人力资源方面的能力。形成高效、强有力的投资决策能力；产品研发能力、项目策划和项目管理能力等达到行业领先水平，形成初步完善的产品体系；具备高效的资本运作能力；形成行业优秀人力资源的高地。

### 5.3.2 集团未来五年的战略目标

明日集团未来 5 年战略目标是：成为以房地产为核心主业的企业集团，进入中国

房地产 30 强。

要实现如上的战略目标,结合房地产行业以及明日集团的发展趋势保守估计,明日房地产业务在 2013 年应实现利润总额约 11 亿元,收入约 73 亿元。

进入 30 强不是企业终极目的,而是为激励企业发展,制定经营战略而设定的总目标,它具有全局性、长远性、竞争性、纲领性四个特性。以 30 强为目标可以为明日建立一个全方位的学习标杆,未来明日集团要树立的 7 个学习目标为:备受尊敬的企业形象与地位、厚重的企业文化与价值观、卓越的领导人理念和人格、第一流的市场及财务业绩、企业核心竞争力的着力塑造、组织与管理的创新和控制与执行能力。

### 5.3.3 总体战略发展阶段

战略实施采用统一规划、分步实施方法,分为两个阶段进行落实。利用 5 年时间,提高自身综合能力,成为全国最具竞争力房地产开发集团。其中第一阶段三年,从 2009 年到 2011 年,是整合提升期,第二阶段从 2012 年到 2013 年,为战略扩张期。

#### (1) 第一阶段:整合提升期(2009—2011 年)

该阶段的战略核心任务为:①把握地产运作增值优势的基础上,大力提升房产增值能力;②积累房地产管理和运营人才资源,为快速发展创造条件;③成为在福建和江西区域具有高知名度和美誉度的房地产企业;④对集团内业务及资源进行整合,完成集团管理架构的组建并建立起市场化的管控体系及运营机制。

#### (2) 第二阶段:战略扩张期(2012—2013 年)

该阶段的战略核心任务为:①形成全国一流的产品开发能力和项目管理能力,在全国进行产品复制;②将明日集团打造成为房地产业内的人才高地;③成为在全国具有高知名度和美誉度的房地产企业;④对集团经营性资产进行整合,加强资本运营,以资本运营促产业发展。⑤推动明日集团上市。

### 5.3.4 分目标战略发展阶段

为了确保明日集团未来五年的总体战略目标能够实现,并且在实施过程中便于控制,将总体战略目标分解为财务目标、市场目标和管理目标三个部分。其中财务目

标是根据明日现有业务的计划收益情况进行测算修正后得出，市场目标和管理目标是根据明日现状分析提出的明日在未来五年内应该加强的关键点。

(1) 财务目标：2011 年销售收入达到 47 亿，净利润达到 9 亿，总资本达到 58 亿。2013 年销售收入达到 73 亿，净利润达到 11 亿，总资本达到 84 亿，实现上市计划。

(2) 市场目标：①2009—2011 年，巩固以江西和福建为核心区域发展优势，适度向其他二线区域核心城市扩张；年开发量为 120 万平米、年销售金额为 47.3 亿元、年土地保有量为 1500 亩左右。②2012—2013 年，巩固以江西和福建为核心区域发展优势，并在全国其他 2-3 个二线核心区域建领导地位；进军北京、上海市场，建立品牌、人才、资本运作高地。年开发量为 150 万平米、年销售金额为 70 亿元、年土地保有量为 1500 亩左右；在住宅和商业地产领域形成稳定的产品体系，在全国连锁复制。

(3) 管理目标：①2009—2011 年，加强集团管控平台建设，完善现有组织架构，实现集团资源的整合利用；形成高效、强有力的投资决策能力；建立较健全的产品研发体系；融资能力、成本控制能力、预算管理能力和达到行业领先水平；人力资源管理体系完善，形成充足人力资源储备，形成有利于企业发展的核心文化，建立系统化的绩效管理体系；建立和完善企业核心文化和价值观。②2012—2013 年，形成系统规范的管理体系，提高运营效率，实现管理模式的异地复制；形成初步完善的产品体系，实现产品的连锁复制；形成高效的战略规划能力；具备高效的资本运作能力；产品研发能力、项目策划和项目管理能力等达到行业领先水平；与品牌传播相结合，提升企业核心文化的对外影响力。

## 5.4 明日集团业务战略定位

### 5.4.1 业务组合原则

实施资产组合管理的意义在于，可以有效的根据企业所处的外部环境以及行业的变化，根据自身资源能力合理调整投资业务组合，以避免处于单一行业发生巨大政策

或市场变化时导致的风险。

明日集团业务组合的原则：以资产组合管理的概念，形成合理的业务组合，逐步实现房地产开发业务、资产经营业务两个方面的业务组合，同时建立持续发展能力。明日集团在产业组合上，不应简单拘泥于当前的业务结构，而应在战略指导思想的指引之下，根据行业竞争的变化和对机会把握，及时调整业务组合，逐步形成两个方面的业务，建立持续的发展能力。

从当前明日集团的业务组合上看，房地产业是核心主业，随着一系列经营性资产的出现，明日将进入到资产经营环节，最终形成合理的产业组合。在业务组合上，当前为房地产开发的单一开发模式。随着集团一系列经营性资产的产生，业务定位进入到“房地产开发为主，资产经营管理并行”的“一主两辅”型格局。

#### 5.4.2 房地产开发业务规划

(1) 产品定位：以中高档住宅产品的开发销售为主，根据资源优势或集团核心主业的协同需要介入商业地产。综合考虑资金特点、市场规模、市场风险及盈利能力等因素，中高档住宅是明日集团房地产产品的较好选择。从内部资源和能力的角度来看，住宅物业更有利于明日集团形成标准化可复制的运作能力。在核心产品的基础上，探索多种物业的开发，但必须在战略资源的匹配上予以不同的重视程度。

(2) 区域定位：重点发展江西、福建区域市场，拓展中部和西南省会城市和区域中心城市，伺机介入北京、上海相关城市。考虑到跨区域发展所带来的资源和能力要求，明日集团要有计划地稳步推进跨区域业务，尤其在起步阶段不宜形成过大幅度的区域管理幅度和冒昧大规模进入不熟悉的市场。明日集团未来应采用三个层面的区域拓展思路，首先立足闽赣，其次拓展二线区域中心城市，择机进入上海、北京。

(3) 价值链定位：定位于专业的房产开发模式，大力增强在产品开发方面的核心能力，推动集团成为以房产开发为主，物业持有为辅，与金融投资型企业相合作的综合性企业集团。从房产开发型价值链来看，利润贡献和风险从前端向后端逐级递减，但各个环节都对房地产价值的实现产生重要影响。投资决策、市场定位、土地获取、产品策划和设计等价值链增值最大的前端环节是未来明日集团应当着力打造的价值

链重点环节。明日集团未来的发展，需要提升价值链自控环节的运作能力，并形成对其他外包环节的掌控能力，以保障价值的有效实现。

(4) 投资的标准：主要投资于金牛项目和明星项目，金牛型项目为运作型项目和大盘型项目等土地增值机会较大的项目；明星型项目为地价成本虽高，但处于城市核心位置，有利于提升明日品牌价值的项目。

(5) 基本运作模式：自主开发为主，战略伙伴协同开发为辅。

(6) 业务运作思路：土地成本较低的项目，可根据房地产行业形式适当放慢节奏，获取土地增值收益；招拍挂所获得的土地成本较高的项目，应加快开发节奏，尽快进入销售期。

### 5.4.3 资产经营业务规划

(1) 业务定位：公司房地产开发所保留的高档公寓、写字楼、商业物业等经营性物业资产。公司通过 BOT 形式获取的进入经营期的基础设施项目。

(2) 基本运作模式：高速公路等管理模式较简单的项目自主经营；酒店式公寓、写字楼、商业物业、电厂、水厂等品牌要求和技术要求较高的项目委托经营。

(3) 业务运作思路：资产打包整合，采用 IPO、信托或 REITS 上市的方式同资本市场相结合，为集团提供多元化融资渠道。

## 5.5 品牌规划

建立明日品牌的战略规划分为近期、中期和远期三个阶段，近期需致力于明日集团理念战略升级设计；中期应集中精力，实现明日集团品牌形象与社会传播；远期则需要将重点放在明日集团品牌理念扩张与战略项目发展上。

明日集团的品牌建设可以分下面三步进行：

第一步，战略设计。

本阶段应以企业核心价值观“正直构筑繁荣”为主轴，架构明日集团与时俱进的开放企业文化，打造升级战略模块。

本阶段的工作重点为设置理念课程，传播企业文化，增强企业凝聚力，提供企业

---

理念共识的平台；同时加强执行管理，制作员工手册、行为手册；另外必须充分利用企业传播工具，如企业内刊、网站等，充分完善企业文化建设，提升品牌影响力度。

第二步，推广策略。

本阶段的核心任务是树立品牌推广意识，通过核心副主轴价值观“正道和谐，共筑繁荣”，对外树立企业品牌的强势影响力。

主要工作则是通过媒体传播，即电视、广播、报纸、杂志、户外广告等方式，强化企业品牌的影响力；另外可以通过举办公关活动，包括活动赞助、公益资助、慈善捐赠等，提高企业品牌的美誉度和知名度；同时也需要充分利用企业刊物、网站等内部资源。

第三步，项目开发传递。

本阶段的特征是明日房地产多元发展、跨区域运营，主要工作是充分利用企业传播工具及资源为房产开发和推广服务。

---

## 第 6 章 战略规划实施保障措施

### 6.1 投资管理提升举措

在投资决策能力培养上,围绕公司的优势基础,形成以战略为导向,以系统分析为基础的投资决策辅助体系,降低决策风险。

在信息获取阶段,建立系统的信息来源和分析渠道。广泛收集优质楼盘、地产新政、城市发展、土地拍卖等信息。重点关注以下三类区域,同时多方面汇集各类渠道信息,制作每月剪报,供集团各部门传阅,并以电子文档形式发送子公司,以便提升全体员工的地产综合专业度,为企业战略发展提供专业决策。收集区域、收集渠道如表 6-1 和表 6-2 所示。

表 6-1 收集区域表

区域类别	具体区域
一类区域	北京、上海、广东、江苏、浙江
二类区域	福建(福州为主)、江西(南昌为主)
三类区域	重庆、成都、长沙、合肥、武汉、郑州等

表 6-2 收集渠道表

渠道类型	具体名称
专业网络	搜房网等
专业书籍	新地产等
专业报刊	中国房地产经营报等
房展会	北京、上海、广东
其他	住交会、地博会等高峰论坛

在可研分析阶段,明确各部门的专业配合责任,增加项目分析的科学性和可靠性,

为领导决策提供有力支持。与外部研究部门包括政府部门进行合作,建立市场信息库,对企业重点关注区域的市场供需情况、竞争对手信息、国家宏观政策等情况进行跟踪调研,提供区域投资选择。

## 6.2 设计管理提升举措

随着房地产开发走向成熟,房地产最终的核心竞争力会体现在产品的研发上,适应新生活方式的创新设计才是住宅产品最本质的技术优势与价格含金量的体现——“要用建筑品质来支持企业品牌发展”。作为房地产企业集团技术的核心部门,应当把工作的重心放在项目的前期上(其实项目成本控制的百分之八十也在前期上)。

在规划设计上,集团要加强对于产品研究和部品统一化的工作,并逐步增强总部对于产品设计方案统一管理。

在近期提高集团的规划设计能力的主要措施有:①充实加强集团建筑规划设计方面的人才;②组织研究国内住宅产业规划、设计的最新动态以及新技术、新材料在房地产开发中的运用实施,支持制定集团的产品和技术发展战略规划。③支持建立建筑设计、景观设计、室内设计、建筑设备材料等专业信息库,分享相关信息。收集和国内外楼盘技术资料,为集团的产品生产提供技术参考。④加强设计部门的衔接作用,加强同设计院、策划部门、工程管理部门的配合,确保将策划理念贯彻到后期设计,确保工程施工质量体现前期策划定位和设计思想;⑤协同市场营销部对现有项目的规划设计方案进行总结,分析集团开发的产品,找出产品缺陷,为不断提升产品品质打下基础。对市场反应好,能够体现集团未来产品导向的项目设计规划方案进行总结和推广;⑥开始着手建立统一的部品手册,形成每一类的标准图集和标准做法。通过整合使部品能够通用化和集约化;⑦视企业发展进程适时制定“集团保障产品质量的管理条例”,并进一步完善“集团设计招标管理条例”,制定实用细则,加大措施使条例能贯彻实施,从根本上堵住管理漏洞。⑧成立专家库,邀请国内外有水平的各类技术专家成为集团的技术顾问,为项目的成功运作和树立企业品牌提供科学决策依据。⑨对福州区域新增项目的设计方案统一到总部来进行。

在远期提高集团的规划设计能力的主要措施有:①配合营销部门形成系统的产品

线规划,形成集团的主力产品体系;②逐步形成集团对产品策划和设计方案的集中管理;③逐步实现设计的标准化,实现产品的区域复制;④对新技术,新工艺的总结和推广,进行新产品的开发和研究。

### 6.3 工程造价管理提升举措

在工程管理及成本控制上,在首先明确责任机制的基础上,建立对于问题处理的快速反应机制,并逐步提升总部对于大进度和大成本的有效管理。

近期提高集团的工程管理及成本控制能力的主要措施有:①在巩固完善当前的质量管理、合同管理、签证管理制度基础上,明确分工,提升工作效率;②进一步健全与完善集团的各项管理制度(主要是集团合同管理办法、集团工程发包管理办法、集团成本管理办法),并配合技术部出台集团质量安全管理办法,保证各项工作“有法可依”:对管理制度中存在缺失、遗漏或明显滞后的现象要及时补齐;确保各项管理制度的相互配套和有机结合,提高制度之间的互补功能与互动效应。对集团发展中出现的新业务或新事业,及时制定出相应的管理制度。

在远期提高集团的工程管理及成本控制能力的主要措施有:①集团能够对大的进度节点和成本进行有效的把控,对重大招投标和重大甲供物资能够进行有效的管理;②对施工过程中可能出现的进度质量问题进行及时总结,并能够针对性地提出可行性预案;③对施工中的新技术,新工艺进行及时的总结和推广,将各项目的成功经验进行传播和复制。

### 6.4 营销策划管理提升举措

在项目策划能力上,加强产品建设、全程策划和品牌管理方面的力度,并逐步形成总部对于策划定位、集团品牌建设的统一管理。

在近期提高集团的营销策划能力的主要措施有:

①产品建设。研究各地城市房地产状况,对产品销售状况和市场反馈进行及时总结,配合设计部门进行产品总结提升工作;通过整理图片、楼书等相关资料,向经营管理层和其他同仁交流考察学习的经验和启发;同时多方面收集平面广告,POP等资

料,作为后续开发产品的参考、借鉴;协助集团规划设计部收集整理户型、景观、建筑外立面等图片资料。

②加强前端策划环节工作。从目前的销售策划环节向价值链前端拓展,在市场研究、产品策划方面为公司决策提供有力支持;对福州区域新增项目的策划方案统一到总部来进行。

③强化对外部专业队伍的管理。与一流的销售代理、策划公司、商业运营等专业公司建立战略联盟合作伙伴关系,加强营销策划队伍力量;在新项目落地前,邀请专业公司参与介入,对产品/市场进行可研分析,从而降低项目入市风险,提高成功率;充分借鉴万科、顺驰、中海等国内一流房地产开发企业的运营经验,将项目策划推广等专业的工作交给专业的公司去做。与专业公司做到无缝沟通,充分调动其工作积极性,增加其工作责任感;

④加强对营销人员的培训。每年组织对发达地区优质项目进行不同专业的学习考察。集团各部门、各子公司提交各专业的考察计划,交集团经营管理层统筹安排,并分区域由各牵头公司分配组织。以老带新,由老员工指导新员工的工作开展,从而起到锻炼新人,熔炼团队的目的;充分学习合作公司的工作态度,积极提高效率,简化工作流程;子公司也应肩负培训新人的责任,通过项目实战平台,协助集团带动新人尽快熟悉工作。

⑤强化对企业品牌的宣传。负责集团企业品牌形象的宣传和提升工作,并开始加强对于福州区域的媒体资源的集中采购工作。

⑥建立商业运营体系。与专业商业运营公司建立战略联盟合作关系,充分借鉴其成功经验;收集各类商业业态资料,如餐饮、娱乐、酒店、超市、百货、IT等;学习万达的“订单模式”,与沃尔玛、百安居、麦当劳、必胜客等商业巨头联络,建立合作关系基础。

在远期提高集团的营销策划能力的主要措施有:①产品建设:协同集团设计部门对企业产品线进行规划和更新;②营销策划:集团对产品定位、全程运作思路、各节点的重要工作安排、价格策略、销售策略等营销策划方案的关键内容能够进行有效的把控;③品牌宣传:负责集团品牌的推广工作,对各子公司的项目品牌输出工作进行

审查，在媒体资源采购上，推动各区域子公司资源共享。

## 6.5 人力资源建设提升举措

为顺利实现集团的 5 年发展规划，必须重点做好人力资源规划，同时将主要围绕人力资源配置、人力资源开发、激励与约束、员工队伍建设和制度文化建设等方面为实现企业的发展目标提供人力资源保障，以建设德才兼备、团结高效的领导班子，积极进取、骁勇善战的员工队伍，严格规范、执行有力的管理制度，富有吸引力、与市场接轨的薪酬福利体系，继承和发扬明日传统的企业文化为目标。

提高集团的人力资源管理的主要措施有：

### (1) 优化激励考核机制

改变明日原有单一薪酬激励的激励机制，建立以绩效为基础，以薪酬、培训和职业发展为手段的激励体系。制定更加适合企业的绩效管理体系，增加公正性，提升绩效管理的激励作用。

建立以关键业绩指标为核心内容的绩效考核体系。通过关键指标的牵引，建立员工与企业绩效的有机联系，把员工的工作活动与企业的经营管理结合在一起，保证员工个人绩效对企业战略目标实现的贡献。要突破传统的简单财务指标考核的局限性，结合考虑客户满意、业务顺畅、学习创新等方面因素的作用，拓展激励考核的视野和方法。

企业内部要建立公平竞争的人员流动机制，要做到“能者上、庸者下”，适时地根据企业发展目标的需要进行人员的更换和调整，确保在岗人员是工作的最佳胜任者，是企业发展目标实现的最佳人选。

搞好企业员工的职业生涯设计。从人才的选拔之初就根据工作性质、岗位特点、人才性格、专业和特长为其发展指明方向，制定明确的目标即做好新聘员工的职业设计工作，为培养企业后备和骨干力量奠定坚实基础。

### (2) 完善集团的薪酬体系

完善薪酬体系，建立对内公平，对外有竞争力的薪酬体系，通过绩效与薪酬的挂钩，短长结合的对员工进行激励，建立浮动薪酬机制。

实现按岗定薪。进行岗位价值评估,确定各岗位在公司中的相对价值,以岗位价值,确定各岗位的薪酬水平,定期进行市场薪酬调查,确定公司的薪酬水平在市场上有竞争力。

薪酬水平逐步提升。员工薪酬水平计划在现有基础上随着公司效益的增长而逐步提高,争取到 2009 年使明日集团中层以上干部薪酬达到闽赣地区同行业的领先水平,2013 年达到全国同行业的领先水平,其他员工薪酬达到同行业中等偏上的水平。

短期激励与中长期激励相结合。针对关键核心员工量身定做个性丰富的薪酬方案,加大关键员工与普通员工的收入待遇方面的差距,使关键员工既能得到正常的薪资报酬,又同时可以参与分享经营利润。建立长期激励方案,通过利益的延迟满足和长期的利益保障来保留骨干,实现关键员工在企业的持续投入,如以分红权、股权和股票期权的形式增加企业的凝聚力。

(3)跟随集团发展,适度增加人员编制。

2009--2013 年是公司业务大发展的 5 年,多个大型项目同时运作,人员编制将在坚持“精简高效,适度从紧”的原则下,适当地增加。明日集团人员编制规划如下:

(4)优化员工结构

优化员工结构主要在年龄结构、职称结构、学历结构和专业结构四个方面。中层管理干部要进一步实现年轻化,专业技术人员则可适当增加年纪较大、经验丰富的人员。要有针对性地引进和培育资本运作、投资分析、规划设计、营销策划和企业管理等方面的核心专业人才,以强化明日集团的房地产、基础设施专业和管理型企业的特色。

(5)完善人才的招聘和储备机制

要让人力资源规划真正成为实现战略目标的保障,就应该完善人才的招聘和储备机制,投资管理、战略管理人才主要通过外部招聘的方式补充,而房地产专业人才则主要通过内部培养。

(6)优化招聘选拔机制

外部招聘人才的方法可以在短时间内补充专业人才,但是文化的融合性较差。明日目前在投资策划、战略管理、产品研发方面能力有待提高,只能通过外部招聘的方式解决人才问题。拓宽招聘渠道建立以校园招聘与社会招聘共同发展的格局,优化公

司招聘流程和方法，确保招到最合适的人才。

#### (7) 关键岗位的后备人才机制

内部培育的人才有很好的忠诚度，有很好的企业文化融合度，但需要较长时间，明日目前在房地产专业人才方面可以应用内部储备的方式进行人才补充。制定关键岗位后备人才规划，包括：招聘规划、培训规划（包括转岗培训）、转岗规划，让关键岗位有连续的人才梯队。

#### (8) 加强员工培训

建立绩效导向和发展导向的培训体系，为绩效不同的员工制定不同的培训策略进行激励：提升有潜力的员工能力，培养优秀员工向上发展。员工培训将进一步加大力度，增强培训的针对性、系统性和有效性。打造学习型企业，在集团内组织各类专业知识和综合管理知识培训，同时鼓励大家自我学习、自我提升，与公司一起发展和成长。

丰富培训手段，完善现有内外培训结合的同时，着力开发网上培训系统（远期目标是建立网上培训学院），从硬件和技术手段上提供保证，拓宽培训的广度和深度。至 2010 年，每年将投入不少于 50 万的员工培训经费，保证培训的经费需求。需要制定阶段性的详细培训计划，计划要落实到人，同时加强培训管理的计划、执行、考核、反馈和评估等基础性工作，建立每位员工的培训档案，强调培训的连续性和有效性。

## 6.6 财务管理提升举措

对财务管理能力的提升，主要有以下措施：

(1) 加强内部会计控制与会计监督。①内部会计控制做到涵盖公司内部涉及会计工作的各项业务及相关岗位，并针对业务处理过程中的关键控制点，落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节。②内部会计控制保证公司内部涉及会计工作的部门、岗位的合理设置及其职责权限的合理划分，坚持不相容职务相互分离，确保不同部门和岗位之间权责分明、相互制约、相互监督。③财务部门对违反公司财务、会计制度的行为或事项，应当制止和纠正；对集团总部和项目公司预算执行情况进行有效监督。

(2) 完善成本（费用）管理。①根据公司的经营特点和管理要求，确定合适的

成本核算对象、成本项目和成本计算方法,进行严格科学的成本核算。成本核算对象、成本项目以及成本计算方法一经确定,不得随意变更,如需变更,需在会计报表附注中予以说明。②树立强烈的成本意识,利用各种有效的方法,加强对成本(费用)的控制,建立成本考核制度,编制年度成本(费用)计划,按月分析成本(费用)升降原因,努力降低成本。

(3) 完善财务会计报告与财务评价。①集团及项目公司财务部门应按国家会计制度和企业经营情况真实、完整、准确、及时地编制财务报告,做到会计核算方法、口径前后各期应当保持一致,不得随意变更。如实反映公司财务状况、经营成果和现金流量,提供真实、可靠的会计信息。②对于开发项目进行有效的财务分析与评价,考核和评价项目公司财务状况和经营成果的财务指标主要包括:每股收益、每股净资产、总资产报酬率、净资产收益率、资产负债率、流动比率(或速动比率)、应收账款周转率等。取相应的指标与行业标杆企业和本企业历年经营状况相比较,判断得失以提供给集团领导进行有效决策。

(4) 完善财务预算管理。①以集团发展战略和年度经营计划为基础,建立包含销售收入预算、开发成本预算、费用预算、预计损益表、投资预算、融资预算、预计现金流量表等的财务预算体系。②重点加强对于预算的跟踪分析和决算考核,遵循目标、时效,例外和分级考评原则保证每年的预算落到实处。发现预算偏差,及时推动相关部门进行问题处理。同时推动各公司预算执行情况与考核挂钩,以保证预算执行的力度。

## 6.7 资金及融资管理提升举措

对资金及融资管理能力的提升,主要有以下措施:

(1) 推进融资渠道多元化。融资渠道多元化指的是充分扩展房地产融资渠道,既包括资本市场,也包括货币市场,既包含债权融资,也包含股权融资。在债权融资中,既可以通过发行企业债券方式,也可以通过银行贷款的形式进行,还可以通过房地产信托来实现;在股权融资上,既可以通过上市发行股票融资,也可以通过合作开发融资,还可以通过房地产基金来融资。单就银行融资渠道来说,建立良好的银企关

系，除了加强和工行、农行、建行、中行四大商业银行的业务往来外，还要同交行、中信、光大、民生等商行和城市商行，以及其他金融机构密切合作，建立多渠道的银行融资方案。多元化融资是国家宏观调控背景下房地产业的必然选择，

(2) 强化资金统一管理。应充分利用集团各子公司之间资金供应与使用的时间差，加大资金调剂、拆借运作的力度，强化集团公司统一调度资金的管理，以便保证集团内各公司对资金的需求，同时降低资金成本，提高资金使用效率。

(3) 合理负债经营。应科学合理运用财务杠杆、适度负债经营，优化负债比和负债结构，防范财务风险。负债经营是现代企业不断发展壮大的一种手段，但也将对企业发展起到反作用，一旦负债过高，在财务杠杆作用下将会增加财务风险。所以负债经营也是一把双刃剑，要建立稳审慎的经营理念，把握好“量”和“度”即负债金额和负债结构的关系。合理的负债结构不但要优化总资产负债比，还要优化负债结构，即企业各类债务占总负债比重，如银行借款、企业债券、商业信用、租赁等。同时还要注意优化长期、中期、短期相结合的银行借款，避免资金集中到期而给企业带来支付压力。

(4) 优化股权结构。在今后五年的发展阶段，集团应努力通过多种方式，优化股权结构，避免关联关系影响融资规模。

(5) 加强保护资金链。资金链是保证集团健康、持续、快速发展的关键因素，所以要注意从土地运作、规划设计、报建施工、销售策划等各个环节来保护资金链。

①通过缩短开发周期来保护资金链。规划设计在先，土地运作在后，进一步加快资金运转效率，缩短从项目落地到四证齐全的时间跨度，使项目前期投入的资金不沉淀；

②采用大、中、小地块相结合的合理土地储备。小地块，可以快速实现现金流并放大，定位为主要城市的中高档项目，规模不大，一期即可开发完成，如红谷滩项目；中等地块，分两期开发；大型地块，符合公司长期战略目标，推动集团成为区域性的领导者，如大湖之都。三类土地要不断进行动态平衡，合理配置，相互推进；

③合理安排土地出让金的付款方式。进行土地运作时，既要比较土地价格，更要充分考虑土地款支付方式，可以说付款方式比价格更为重要，应结合集团实际发展状

况，采用最适合的支付方案；

④在实施中实行“快速回款，推迟付款”的原则，在签订销售合同，施工合同中尽量选择按这个原则制定相关条款。

## 6.8 企业文化提升举措

对企业文化的提升，主要有以下措施：

(1)完善企业文化的表述体系。将企业文化的表述体系与核心理念、制度体系和外观体现相结合。不断丰富和完善公司企业文化。要大力倡导诚信和创新的观念，强调团队合作和组织学习，增加人性化管理，尊重员工创造的价值，提高员工生活素质等文化内容，以适应集团不断发展的需要。

(2)建设企业文化传播渠道。渠道包括：新员工入职培训、公司企业文化手册、公司文化培训或研讨、企业内部刊物、举办各类体现公司文化的活动、完善公司上下级和同事之间的沟通渠道等。成立“企业文化宣讲小组”：成立宣讲小组，整理出一套明日的企业文化培训大纲，包括企业发展历程、核心理念和应用理念，分阶段在集团及各分公司进行企业文化和推广。

(3)加强对企业文化的宣传和沟通。宣传和沟通是企业文化贯彻、强化和内化不可或缺的环节，有助于员工认同企业远景目标、核心价值观和经营原则。

(4)建立企业文化监督机制。建立企业文化决策、管理机构，明确企业文化的主抓领导。监督公司企业文化的建设情况并对责任部门进行考核，企业文化划归某部门进行具体执行。健全企业文化监督管理机制，建立企业文化奖惩机制，对能够体现企业价值观，作出重大行为和贡献的员工予以额外奖励。每年对公司企业文化的状况进行评估，听取员工意见，对企业文化运作进行改进。根据年初设定的目标，对企业文化执行部门进行考核。

## 6.9 品牌提升举措

在品牌建设方面，集团需重点加强以下工作：

(1)强化集团对品牌的统一管理。品牌管理的具体职责内容包括品牌规划与监控、

品牌宣传操作两方面,这些职能应以集团为主来统一承担。品牌规划与监控工作包括:制定与审核品牌战略,制定与审核年度品牌宣传计划,制定与审批年度品牌宣传预算,制定品牌宣传规范,品牌审计,宣传规范执行情况检查,统一广告服务平台。品牌宣传操作工作包括:品牌分析,制定全国性品牌宣传计划,全国性品牌宣传执行管理。

(2)整合品牌传播资源,实现集约利用。在品牌宣传的操作中,集团和项目公司层面逐步建立统一的广告服务平台。在选择广告代理商上,通过招标,与少量优秀的广告公司建立长期合作关系。在媒体投放上,集中各部门的广告投放要求,统一进行媒体购买,实现规模经济效应。

(3)与高水平的专业推广公司合作,加强企业品牌宣传。主要有通过引进专业品牌推广公司,将集团品牌构建及推广工作系统化、专业化,规范 VI 输出系统(包括名片、胸章等)、优化办公环境装饰、优化宣传看板等,并优化企业内刊《明日视线》,实现内刊外化的推广目的;集团、子公司在各自所在区域,获得位置最佳的户外广告牌,竖立户外企业品牌形象及项目推广形象,有效的将品牌与项目、项目与项目之间形成推广互动,使之效果最大化;与网站设计制作公司、影视制作公司加强沟通,进一步推动和完善企业网站、企业宣传片等品牌推广工作。

(4)在“中国房地产百强”的基础上,力争下半年为企业和企业领袖再获殊荣,如“福建省著名商标”、“中国驰名商标”、“中国房地产卓越贡献十大人物”等奖项,为明日集团大品牌推广提供强大支持。

战略规划是明日集团立足闽赣,走向全国的指导方针,集团全体员工应围绕“正直构筑繁荣”的核心价值观和“构建新都市,共享好生活”的经营理念,全面贯彻落实科学发展观,团结一致,斗志昂扬,开拓创新,切实执行,为全面实现“三五”规划,成为全国一流的房地产开发企业的宏伟目标而努力奋斗。

## 结 论

本文在大量查阅和分析相关资料的基础上,综合运用企业战略管理、管理学原理和人力资源管理等相关学科理论知识及其分析工具和方法如 SWOT, 财务模型, 房地产企业战略模型等工具等对该公司的发展战略进行了研究。

首先,通过本文运用财务模型对企业的经营环境进行了分析,得出企业总体增长情况较好,资金情况良好,但是内部管理能力和房产增值能力需要提高。其次,文章先后对该公司所面临的外部环境和其现实的内部条件进行了分析。最后,基于前述分析及结论的基础上,通过运用 SWOT 组合分析方法,本文向明日集团提出了发展战略目标,并进行了战略选择和战略定位,并分别陈述了明日集团战略实施相关的保障措施。

本文通过对明日集团的战略研究,得出以下结论:

(1) 通过对外部宏观环境和竞争环境研究看出,国家的整体经济运营情况良好,房地产市场长期是向上利好走势,国际对房地产行业的长期支持等因素都对这个行业的发展起到推动作用。虽然短期内有国际金融危机、宏观调控、市场低迷的影响,但对于我国房地产的整体发展来看,积极因素还是大于负面因素。文章通过该公司面临的外部宏观环境和竞争环境的分析,得出了外部环境中机会大于威胁的论断。

(2) 通过对内部资源条件和竞争能力的研究,分析得出良好的政府关系、强大的资金管理能力和敏锐的投资决策能力、高超的土地运作能力、在江西区域拥有明日的强势品牌以及存量土地价格优势。政府资源、所拿的土地、资金和品牌构成了目前明日集团的主要竞争优势。

(3) 明日集团除了具备上述的一些优势和资源以外,与竞争对手相比也存在一定的劣势,这些劣势制约明日集团的快速发展。主要表现在:工程管理能力、成本控制能力、设计策划把控能力、资源缺乏整合,没有形成统一的业务平台、没有形成统一的品牌优势、人力资源管理中考核和激励不规范、关键人才储备不足等。其中与房地产开发能力密切相关的工程管理、成本控制、策划和产品设计能力已经成为了当前

明日集团主要的竞争劣势。

(4) 明日集团未来 5 年战略目标是成为以房地产为核心主业的企业集团，进入中国房地产 30 强；产品定位以中高档住宅产品的开发销售为主，根据资源优势或集团核心主业的协同需要介入商业地产；区域定位是重点发展江西、福建区域市场，拓展中部和西南省会城市和区域中心城市，伺机介入北京、上海相关城市；价值链定位于专业的房产开发模式，大力增强在产品开发方面的核心能力，推动集团成为以房产开发为主，物业持有为辅，与金融投资型企业相合作的综合性企业集团；投资的标准定为主要投资于金牛项目和明星项目；基本运作模式以自主开发为主，战略伙伴协同开发为辅；业务定位于公司房地产开发所保留的高档公寓、写字楼、商业物业等经营性物业资产，公司通过 BOT 形式获取的进入经营期的基础设施项目。

(5) 明日集团品牌战略规划分为近期、中期和远期三个阶段，近期需致力于明日集团理念战略升级设计；中期应集中精力，实现明日集团品牌形象与社会传播；远期则需要将重点放在明日集团品牌理念扩张与战略项目发展上。明日集团的品牌建设可以分为战略设计、推广策略、项目开发传递三步进行。

当然，本文仅仅提供了明日集团当前环境下的一些战略选择建议，只能起一个抛砖引玉的作用。战略的研究、制定和实施是一个长期的、动态的过程，因此，需要该集团的管理者团队在其追求公司成功的道路上，不断地学习，不停地思索，动态地修正其战略发展方向，科学地策划其战略发展规划，匹配以足够的资源，并坚决贯彻执行，才会迎来明日集团的更加美好明天。

## 致 谢

回顾两年的学习经历，我感到十分充实，在这期间，让我重新回到学生时代，也体会到岁学习就象一场没有终点的旅行，永无止境。学习的快乐只能从过程中体会，学习的价值却可以时时刻刻体现在我们的工作和生活中。

在西南交通大学工商管理专业学习的经历，使我掌握了多方面的知识，并尝试着将这些知识运用到我现在及将来的工作、生活和学习中去。

本次论文的撰写对我是一次很好的锻炼，加深了我对所学知识的理解，也提高了独立思考的水平，增强了系统运用知识和分析实际问题的能力。

在此，我要感谢在西南交大学习期间的每一位任课老师的悉心授教。特别感谢我的论文指导老师郭强副教授在我论文撰写过程中的悉心指导，他的启发和建议使我受益匪浅，也使得我的论文得以顺利完成。

---

## 参考文献

- [1] 董大海 战略管理 第 2 版 大连: 大连理工大学出版社, 2002
- [2] 余凯成 程文文 陈维政 人力资源管理 第 2 版 大连: 大连理工大学出版社, 2002
- [3] [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯著 组织行为学 孙健敏 李原 等译 第七版 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [4] 袁卫 庞皓 曾五一 统计学 第 3 版 北京: 高等教育出版社, 2000
- [5] [美] 戈登·唐纳森著 高新亮译 公司改组——从内部把握改革进程 北京: 中国对外翻译出版公司, 1999
- [6] 于志宏 袁冶 曾霞 邓鹤 各类合同的签订及其风险防范 湛江: 广东人民出版社, 1999
- [7] [美] 弗兰森 哈代克著 [台] 陈子仁译 新领导观 北京: 经济管理出版社, 1998
- [8] 周三多 陈传明 鲁明泓等 管理学——原理与方法 第三版 上海: 复旦大学出版社, 1999
- [9] 曹凤岐 股份制与现代企业制度 北京: 企业管理出版社, 1998
- [10] 武振业 叶成炯 周国华 井润田 生产与运作管理 成都: 西南交通大学出版社, 2002
- [11] 夏伯尧 大公司之梦——培育核心能力追求长盛不衰 北京: 当代中国出版社, 1999
- [12] [美] 彼得·圣吉著 郭进隆译 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务 上海: 上海三联书店, 1996
- [13] 林善浪, 中国核心竞争力问题报告, 中国发展出版社
- [14] [美] 拉瑟协会著 赵炯民译 创业不败 北京: 时事出版社, 1997
- [15] 崔树霖 孙飞 张新鹏 张冬梅 现代工商管理——中国 MBA 经典 北京: 中国财政经济出版社, 1998
- [16] 李光斗 品牌竞争力 北京: 中国人民大学出版社, 2004

- 
- [17] 吴必达 经理必做的 100 件事 北京：中国致公出版社，2000
- [18] [美]布瑞斯.巴勃著 刘阿钢 史芡译 没有任何借口 北京：中国社会科学出版社，2005
- [19] Dennis Lock 著 李金海等译 项目管理 第 8 版 天津：南开大学出版社，2005
- [20] 刘莹 管人的学问——管理者必备的六种方法 北京：金城出版社，2004
- [21] 张建华 向解放军学习——最有效率组织的管理之道 北京：北京出版社出版集团 北京出版社，2005
- [22] 汪中求 细节决定成败 第二版 北京：新华出版社，2004
- [23] 王子雄 中国民营企业失败原因分析 北京：中国工人出版社，2004
- [24] [美]杰克.韦尔奇 苏茜.韦尔奇著 余江 玉书译 赢 北京：中信出版社，2005
- [25] 安鸿章等 企业人力资源管理人员 北京：中国劳动社会保障出版社，2002
- [26] 李光斗 品牌竞争力 北京：中国人民大学出版社，2004
- [27] 吴必达 经理必做的 100 件事 北京：中国致公出版社，2000
- [28] Dennis Lock 著 李金海等译 项目管理 第 8 版 天津：南开大学出版社，2005
- [29] 刘春勇，媒体中国，四川人民出版社，2000
- [30] [美]布瑞斯.巴勃著 刘阿钢 史芡译 没有任何借口 北京：中国社会科学出版社，2005
- [31] Morgan Henrie, Project management: a cultural literary review, Project Management Journal 2005, 36
- [32] George stalk Wtalk, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, March-April 1992
- [33] Harrison. M, Operations Management Strategy, Pitman Publishing 1993
- [34] How We Built A Strong Company In A Weak Industry, Harvard Business Review, 2001/2
- [35] Whittington. R, What is Strategy and Does It Matter? Routlege, 1993
- [36] Michael E. Porter, Towards A Dynamic Theory of Strategy, Strategy
-

---

Management Journal, 1991/12

- [37] Gary Hamel, Strategy as Revolution, Harvard Business Review, July-August 1996
- [38] Peter F. Drucker, The Theory of Business Competences, Harvard Business Review, September-October 1994
- [39] Hampel Committee on Corporate Governance, 1997.
- [40] Harold K, Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity, New York; John Wiley & Sone, 1999
- [41] Professional Human Resource Development Roles & Importances, Willian. J. Rothwell
- [42] James Champy & Nitin Nohria: Fast Forward, Harvard Bussiness School Press, 1997
- [43] C. K. Prahalad and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990
- [44] 廖英敏 2009 年房地产市场形势分析与展望 中国发展观察 2009 年 3 月
- [45] 谢宇晗 2009 中国房地产激活之年 观点地产网
- [46] 中国房商网 [www.winfang.com](http://www.winfang.com)
- [47] 新浪地产 [www.house.sina.com.cn](http://www.house.sina.com.cn)
- [48] 观点地产网 [www.quandian.cn](http://www.quandian.cn)
- [49] 万科集团网站 [www.vanke.com](http://www.vanke.com)
- [50] 新鸿基地产网站 <http://www.shkco.com/>
-