

福州市 X 房地产企业发展战略探讨

莆田学院 林鸿熙 重庆大学经济与工商管理学院 杨俊

[摘要] 随着我国经济的迅猛发展,房地产业也已成为国民经济中的支柱产业,房地产企业要想寻求长远地发展,就必须制订出适合实际情况的发展战略。本文采用波士顿咨询集团(BCG)矩阵、战略地位与行动评价(SPACE)矩阵的分析方法,对 X 企业进行了全面系统的战略分析,给出了 X 企业未来的发展方向和具体的战略措施。

[关键词] 发展战略,房地产,战略实施

一、引言

中国大陆的房地产业诞生于 19 世纪 70 年代末,经过短短 20 余年特别是近 5 年的发展,已逐步成长为国家新的经济增长点和消费热点,对扩大内需、促进消费、拉动国民经济增长发挥了重要作用。伴随着房地产业的发展,国内的房地产开发企业也经历了从无到有、从弱到强的快速成长过程。加入 WTO 后,中国经济与国际经济接轨的步伐进一步加快,对外开放程度和政策透明度进一步提高,具有百年历史的国外房地产企业的进入,为中国房地产业的发展带来了新的机遇和挑战。

X 房地产公司创建于 1995 年 11 月,系民营企业。公司现有总资产 6 亿元,主要经营房地产开发,业务涉及房地产、道路施工等领域。公司成立以来,始终坚持打品牌、创特色、出精品的经营方针,成功开发了新城商业批发市场等商业营业用房项目;参与投资建设了市区环城路东段等公共设施项目;开发兴建了城市花园、御景花园、凤凰山别墅等一批具有现代文明特征、城市社区风貌的高标准住宅小区。这些项目的成功开发,不仅产生了明显的经济效益,也产生了积极的社会效益。

回顾过去,展望未来,X 企业的发展历程是极其辉煌的,但成功的背后依然隐含着许多问题,在发展战略上,公司仅仅提出了总体目标,而没有相应措施,高层对战略意义认识上不去,中层对战略根本就没有认识,公司经营似乎有一种走一步看一步、摸着石头过河的感觉。美国未来学家托夫勒说:“对没有战略的企业来说,就像险恶气候中飞行的飞机”,X 企业要想寻求更大的发展,就必须制订出适合公司实际情况的企业发展战略。

二、战略分析

制订 X 企业的发展战略,首先必须对 X 企业进行全面系统的战略分析。波士顿咨询集团(BCG)矩阵法是专门为企业制订战略而设计的。X 企业的房地产产品有“新城商业批发市场”这类的商业营业用房和城市花园、御景花园这样的普通住宅,还有凤凰山别墅这样的高档住宅和市区环城路东段等公共设施项目;根据 X 企业不同开发产品的市场份额与该产品同区域最大竞争公司的市场份额之比。其多种产品的相对市场占有率和年销售额增长值如表 1:

表 1 X 企业多种房地产产品相对市场份额及平均销售增长率

Table 1 The compare market share and average sells growth rate of X company

房地产产品	相对市场占有率(%)			产品销售增长额(%)		
	2002 年	2003 年	平均	2002 年	2003 年	平均
商业营业用房	64.98	67.53	66.255	58	75	66.5
普通住宅	15	18	16.5	28.7	33.9	31.3
高档住宅	21	19	20	- 1.2	- 1.45	- 1.325
公益设施项目	52.2	63.8	58	23	12	17.5

五、信息共享实现途径

经济与技术相背离是实现信息共享的主要障碍。在市场经济条件下,企业间信息共享只有在互惠互利条件下实现。因此,在竞争性企业间还难以实现信息共享。但是,企业与相关政府部门之间、非竞争性企业之间(如制造企业与金融企业、物流企业等),上下游企业之间,经济目标与信息技术目的可以协调一致,企业可以在这些领域实现信息共享,使信息技术发挥更大的作用。公共信息共享的实现则有赖于法律政策和组织管理机制的进一步完善,而现阶段,组织协调机制的建立和完善对信息共享显得尤为重要。在一个地区内,政府应在财政上给予相应支持和倾斜,首先协调解决部门之间的信息共享问题,然后逐步实现政府与企业乃至全社会的信息共享。

[参考文献]

- [1]浙江大学数字浙江课题组。“数字浙江”建设规划,研究报告,2002。
- [2]浙江大学数字嘉兴课题组。“数字嘉兴”建设规划纲要。研究报告,2003。
- [3]浙江大学数字平湖课题组。“数字平湖”建设规划纲要。研究报告,2004。
- [4]杨开忠,沈体雁。数字北京发展战略研究,北京规划研究,2001 年 2 期,P26 - 31
- [5]张志红。加快“数字江苏”建设,推进全省信息化建设。江苏测绘,2001,P3 - 7



根据 BCG 矩阵理论,结合 X 企业实际情况,画出波士顿矩阵分析图 1:

如右图所示,落在各矩阵单元的产品有以下的特征:

1、高增长率、低市场份额的“问题”型产品,如 X 企业的普通住宅项目的开发,这类产品通常市场的需求特别大,对现金需求量特别大而且现金创造能力差,企业必须采取强化战略(如市场渗透、市场开发或产品开发)来扶持他们,使之漫漫转变为“明星”类产品。

2、高增长率、高市场份额的“明星”型产品,如 X 企业的商业批发市场等商业营业用房项目,需要大量投资以便保持或加强其在市场上的主导地位,企业可以采取一体化战略、市场渗透、产品开发及合资经营战略。

3、低增长率、高市场份额的“金牛”型产品,如 X 企业的公共设施项目,企业应该有效管理,以求尽可能长时间的保持其强势地位。但如果其转而处于弱势时,企业应考虑采取收缩和剥离战略。

4、低增长率、低市场份额的“瘦狗”型产品,如 X 企业的别墅等高档住宅项目,自从国家控制别墅用地的审批以后,该产品就处在低增长率、低市场份额的地位竞争,对这类产品,收缩战略可能是最佳战略。

在对 X 企业波士顿矩阵分析的基础上,进一步用 SPACE 矩阵对 X 企业进行战略匹配。战略地位与行动评价(strategic position and action evaluation, SPACE)矩阵是企业制订发展战略时采用的一种重要的分析方法,建立 X 企业 SPACE 矩阵的过程如下:

1、通过对 X 公司的财务优势、竞争优势,其所处环境的稳定性和其所处产业优势的调查研究、归类、整理、分析,并通过选取有较高专业水平或丰富实践经验的各层管理人员共 20 人,结合行业、企业的状况共同讨论、交流、补充、归纳、统计、整理,选择构成 X 公司财务优势(FS)、竞争优势(CA),其所处环境的稳定性(ES)和其所处产业的优势(IS)的一组关键变量,并对构成 FS 和 IS 轴的各变量给予从 +1(最差)到 +6(最好的)评分值,对构成 ES 和 CA 轴的各变量给予从 -1(最好)到 -6(最差的)评分值,如表 2 所示。

2、将各数轴所有变量的评分相加,再分别除以各轴变量总数,从而得出 FS、CA、IS、ES 各自的平均分数。

3、将 FS、CA、IS 和 ES 各自的平均值标在各自数轴上。

4、将 X 轴上的两个分数相加,将结果标在 X 轴上;将 Y 轴上的两个分数相加,将结果标在 Y 轴上。标出 X、Y 数值的交点。

5、自 SPACE 矩阵原点至 X、Y 数值的交叉点画一条向量。

表 2 X 企业 SPACE 矩阵分析表

Table 2 The SPACE matrix of X company

序号	财务优势 (FS)	评分
1	财务风险	3
2	偿债能力	3
3	盈利能力	2
4	现金流量	2
合计	FS 总评分	10
序号	产业优势 (IS)	评分
1	城市化进程的加快使房地产具有更好的发展势头	4
2	国家住房消费政策的提出	4
3	各行业的兴起使市场房地产的需求进一步增大	4
4	商业房地产投资势头看好	5
合计	IS 总评分	17
序号	环境稳定性 (ES)	评分
1	国家扩大内需,积极促进房地产业的发展	- 2

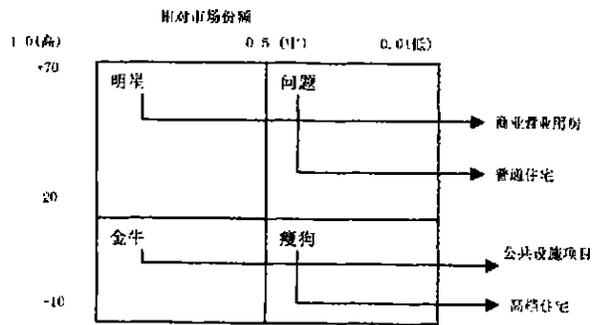


图 1 波士顿咨询集团矩阵分析图

Figure 1 The analysis of BCG matrix

序号	财务优势 (FS)	评分
2	国家住房消费信贷进一步完善	- 3
3	国家政策对房地产业的健康持续发展有利	- 3
4	房地产科技含量和综合技术服务不断增加	- 4
合计	ES 总评分	- 12
序号	竞争优势 (CA)	评分
1	整合资源能力	- 2
2	企业房地产销售能力强	- 2
3	房地产售后物业管理和综合服务能力强	- 1
4	企业在业主心中有不错的商誉	- 2
合计	CA 总评分	- 7

结论:

ES 的平均分为: $- 12 \div 4 = - 3$
 IS 的平均分为: $17 \div 4 = 4.25$
 CA 的平均分为: $- 7 \div 4 = - 1.75$
 FS 的平均分为: $10 \div 4 = 2.5$
 X 轴向量的坐标值: $- 1.75 + 4.25 = 2.5$
 Y 轴向量的坐标值: $- 3 + 2.5 = - 0.5$
 X 公司应该选择竞争型战略

X 公司的向量位于 SPACE 矩阵的竞争象限,如图 2 所示:

X 企业属于那种在高速增长的土地产业中拥有资源整合能力、售后服务能力等重要竞争优势的公司,企业应该采取竞争性战略,根据企业面临的实际情况可采用如下战略及其组合:市场渗透、市场开发、产品开发、前向一体化、后向一体化等或组合式战略。

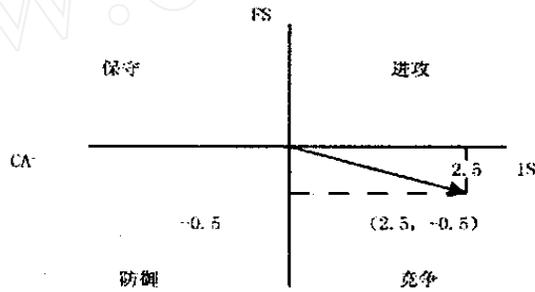


图 2 X 公司 SPACE 选择图

Figure 2 The SPACE matrix of X company

三、战略选择与实施

通过以上分析,得出

X 企业的几个备选战略,再考虑与 X 企业环境的适应情况和战略的可行性,概括 X 企业的发展战略为以下几个方面:

(1) X 企业应该对不同的房地产产品市场采用不同的战略,对已经涉及到的普通住宅商品房和商业营业用房等产品市场实行产品开发,市场扩张战略,利用自己的有利条件,不断扩大自己的市场份额;对别墅等高档住宅项目和公共设施项目,应采用剥离战略,避免资金设备的无效率占用和浪费,避免多余的无谓竞争,增强企业的盈利能力。

(2) 产品差异化考虑,继续保持企业的售后服务优势,进一步提高物业管理水平,和业主多进行有效交流,提高产品的设计质量和建设质量,培育自己的房地产品牌,吸引更多的购房消费者。

(3) 对解决企业中的资源瓶颈问题上,通过后向一体化兼并当地几个小规模问题原材料生产厂商,建立自己的建筑原材料生产基地,利用本地化优势,和国内外大资本集团合作,增加企业的资本来源渠道,分担项目开发中的风险,实现规模化效应。

为保证企业发展战略得到成功实施,X 企业应以塑造 X 企业品牌、提高核心竞争力、加强企业成本控制、提高企业盈利能力、着手企业信息化建设、建立优秀的员工团队、塑造房地产企业品牌、培育优秀的企业文化为保障。