

强化管理方可“剩者为王” PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_BC_BA_E5_8C_96_E7_AE_A1_E7_c123_289207.htm 这两年的房地产市场，让每个身处其中的人都感受到太多变化：政策宏观调控、利率上涨、831大限、国八条新八条的出台、海外地产基金进入……所有的这一切都让很多开发商手足无措，感受到了冬天的寒意。政策大幅的调整变化，意味着房地产行业暴利的终结。经历了拿着土地找资金的无奈，鸡蛋换粮票的权变，银行信贷收紧、信托等新式融资方式难以解决资金难题，资金已经成为中国的房地产企业脖子紧勒的绳索，让人无法顺畅呼吸。土地招挂拍的市场化运作大大增加了房地产企业拿地的成本，使得原先能够通过土地的增值获取超额利润的房地产企业趋于薄利，中国房地产市场从2000年以来已经持续五年快速增长，未来几年会不会进入一个实质性的调整期？所有房地产企业都面临着巨大的生存压力。海外房地产企业开始大举进入中国市场，有着数十年的行业经验、成熟的项目运作模式以及雄厚的资金实力。与海外房地产企业相比，中国的房地产企业从总规模上而言可以说是差得太多。从2005年蓝筹地产的入围企业的总资产来看，位于前列的万科集团只有155个亿，而金地只有近60个亿，在未来以资金实力作为核心竞争能力的房地产行业，中国企业将如何应对海外企业的竞争确实是个难题。好在当前大部分外资更多着眼于成熟项目的投资，自行开发的公司只占少数，中国房地产企业还有时间快速壮大自身实力。如此一来，利用提升自身管理能力，提高管理效率，打造与资本对结的平台，加快自

身实力的提升就成为关键。而前些年由于房地产行业处于快速上升期，丰厚的土地增值利润空间在制造了许多超级富豪的同时，也冲昏了不少房地产企业的领导人的头脑。行业门槛低、启动资金少、高额的收益吸引着众多企业纷沓而来进行地产淘金时，却很大程度上忽视了企业的管理，因为通过管理来提升运作效率和降低成本带来的收益，与地价增值相比实在是九牛一毛。回顾中国房地产行业近年的发展历程，房地产企业竞争有三大核心要素：土地、资金与管理，那么我们根据各阶段行业核心竞争要素及行业的成熟度的不同，可以将中国房地产业近年的发展分为三个时期：1、土地致富的关系时期：土地资源是最核心的竞争要素，运作模式最重要的是政府关系运作，拿到价格低廉的土地。这一时期行业相关政策的不完善，土地转让方式以协议转让为主，成就了众多地产富豪空手套白狼的发家史；2、拿地找钱的资金时期：资金实力成为生存的关键。国家的宏观调控、金融政策的收紧让所有房地产企业倍感资金压力，土地政策的完善使转让模式开始转向公开招挂拍商业化运作，大大增加了房地产企业的拿地成本，在这一时期缺乏资金实力、专业化运作不足的房地产企业将被洗牌出局；3、打造核心能力的管理时期：管理水平成为房地产企业持续发展的关键。管理完善、运作专业、品牌良好的企业不仅会形成较强的市场竞争力，而且成为国内外资本追逐的对象，与资本的成功对接也使企业拥有很强的拿地实力，这一时期拥有高水平管理的企业将脱颖而出，成为未来房地产市场的整合者。通过上面的分析，我们可以看出，今后房地产竞争的核心要素将更多的聚焦在管理上，管理水平也决定了企业的经营业绩和融资能

力，管理水平将更大程度上成为中国房地产企业未来成败的关键。管理在未来将给中国的房地产企业带来什么呢？管理水平的提升将直接提高房地产企业的市场竞争能力，明晰的战略管理，建立完善的管理体系，形成专业化的运作能力，提高品牌的知名度，会使房地产企业在激烈的市场竞争中更好的把握消费者需求，建造高品质的产品，从而立于不败之地。管理是未来与资本对接的基础，作为资金密集型的房地产行业，要快速发展需要大量的资本，靠自身积累是远远不够，必须与国内、国外的资本进行合作。经过了2004年资金困境的艰苦历练，企业都认识到中国市场上不缺钱，无论是银行、民间资本、海外基金，依然看好中国房地产未来的发展，而欠缺的是对接资本的平台。这个平台是搭建于企业良好的管理水平之上的，要有清晰的经营模式、专业的管理团队、高效的运作流程、良好的品牌形象。谁能够提升自身的管理水平，成功搭建资本对接平台，谁将会在未来的竞争中抢占先机。细看中国房地产行业，企业数目众多，行业集度低，管理水平良莠不齐，稍加分析不难得出当前大多数中国房地产企业在管理上主要存在以下几个方面的问题：1、战略管理不畅，尚未明确自身的发展方向；不少房地产公司是靠机遇和关系拿到了一块好地，赚得盆满钵满，但后续项目的目标区域、产品定位没有清晰的认识。进入房地产行业可以凭借一次机遇，但要在房地产行业持续经营则须要有明确的战略方向。2、项目管理粗放，项目运作没有规范的管理模式和运作流程，运作中部门配合及成本控制水平较差，不同项目运作良莠不齐，企业高管大部分时间在救火，处理突发事件。3、研发管理不足，专业化运作能力不够；没有将

每个项目的成功经验及不足及时总结，无论是在产品的定位、设计、运作经验等更多依赖企业领导人或项目负责人个人能力。4、人力资源管理欠缺，没有形成良好的激励管理体系；既难以形成稳定的管理团队，又无法留住高水平的人才，在企业扩张过程中面临人才危机。管理的失衡最终将导致资本困局，现金流开始吃紧；资金的逐利性决定了其锦上添花的特性，管理规范、战略明晰、业绩良好的企业更容易获得资金支持，资金困境更多是由于企业的盈利模式不清、管理水平低下造成的，管理是因，资金吃紧是果。当房地产行业排头兵的万科在大力推行精细化管理，进一步加强企业内部规范运作；近年房地产新锐的阳光一百在努力借鉴其他行业管理经验，来完善内部管理体系时，更多的中国房地产企业紧抱旧皇历，仍在炫耀自身的关系网如何强大，让人不免多生几分担忧。当一个行业逐步走出暴利阶段时候，才意味行业开始走向成熟，更意味着残酷竞争真正开始。在整合成为主流趋势，行业逐步迈入成熟，海外资本大举进入之际，管理水平的高低将成为国内房地产企业一决沙场胜负的关键。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com