

重庆房地产企业核心竞争力差异化分析及对策

赵雪燕¹ 周翔宇

(重庆大学贸易与行政学院, 重庆 400044)

【摘要】:重庆市房地市场竞争激烈,企业核心竞争力的作用日益凸现。通过对重庆市房地产企业核心竞争力差异化分析,提出提升核心竞争力建议,以促进重庆市房地产企业的持续健康发展。

【关键词】:房地产企业;核心竞争力;差异化分析

【中图分类号】:F270 **【文献标识码】**:A **【文章编号】**:1671-0924(2006)03-0033-03

1、地产企业核心竞争力的界定

房地产企业的核心竞争力是房地产企业多方面技能与运行机制的有机融合,是房地产企业在开发、经营过程中积累而成的,不易被竞争对手效仿的,能带来超额利润的独特的资源和能力。

可以说房地产企业最重要的核心竞争力来自于四大资源和四大能力,即人力资源、资金资源、土地资源和品牌资源;技术创新能力、资本运作能力、资源整合能力和营销策划能力。在实践过程中,房地产企业价值链中任何一个环节上的优势都可能成为企业战胜其他竞争者的比较优势。

从重庆市房地产企业经营运作的实际出发,其核心竞争力可以简化为2个能力:一是发现和把握市场有效需求的能力;二是满足有效需求的能力

2、重庆房地产企业核心竞争力差异化分析

重庆市1995年至今,累计开发量在1000万平方米以上的大型开发企业不到总数的30%,而占总数60%的小型开发企业,年开发量只有几万平方米。2005年重庆房地产企业由于受到政策的调控与市场竞争的挤压面临着大洗牌和大淘汰。

另一方面大规模的城镇化进程为房市提供了源源不断的现实需求和广阔的市场利润。随着国家宏观调控的深入,银行贷款出现了明显的向优秀企业集中的情况,重庆房地产企业提高自身核心竞争力迫在眉睫^[1]。

2.1 资源的差异性分析

2.1.1 土地资源储备。土地资源是房地产开发的核心生产资料,是房地产企业的命脉。目前,重庆大型的房地产企业各自拥有数量不等的土地资源储备。2001年来自福建的融侨集团一举拿下南岸铜元局450公顷土地。

¹收稿日期:2005-06-14

作者简介:赵雪燕(1973-)女,四川成都人,工程师,主要从事地产经济研究。

现在重庆房地产市场超过 150 公顷的大盘超过 20 个。相比较而言，一方面中小型房地产企业资金压力增大，另一方面由于 2004 年 8 月 31 日的土地大限，政府对协议出让经营用地“叫停”，对房地产企业的实力要求比过去提高 10 倍，中小型房地产企业以往通过划拨获得土地已经不可能，再加上缺乏战略眼光和忧患意识，土地资源极有可能成为束缚其发展的“瓶颈”。

2.1.2 资金的较量。房地产业是资金密集型行业，投资金额大，回收期限长，房地产企业发展需要有雄厚的资金实力做后盾。目前，重庆市多数房地产企业自有资金不足，融资渠道单一。

因为政策限制，房地产企业用股权进行融资的情况极差，重庆近 2 000 多家房地产企业中用公开发行股票融资的仅有为数不多的几家。用私募方式进行股份化的企业也为少数；绝大多数企业为有限责任的注册资本股权融资，使股权融资的手段未能充分发挥作用。从重庆市大多数房地产企业的债权融资情况看，没有企业债券的发行，没有不动产基金和不动产信托基金的支持，没有抵押信贷的证券化，使企业债权再融资都集中于银行，银行成为惟一的债权融资窗口。

对中小型房产企业来说，资金来源渠道的单一使得企业开发规模小，水准低，配套设施不完善，难以实现集约化经营，抵御风险的能力差，资金链条十分脆弱，这直接制约了重庆市房地产企业的健康、持续发展^[2]。

2.1.3 品牌优势。品牌是房地产企业信誉、素质、服务和文化品位的一种标志，其核心是产品怎样“特别”，而不是产品怎样便宜。重庆地产 2004 最受尊敬十大房地产企业评选活动中，入选企业中仅有 2 家不是本土房地产企业，由此可见作为地域品牌的龙湖、南方、华宇、渝开发等在重庆人心目中知名度是非常高的。

尤其龙湖凭借一贯的创新精神及专业开发优势，树立了良好的企业品牌形象。地域品牌的优势是许多外来企业无法达到的。房地产开发中最重要的因素是本地策略，重庆本土房地产企业深谙此道，凭借“天时地利人和”开展本土化战略，让消费者感觉到他们是自己人，能够与之亲近。

但在全国范围，甚至更大区域来看，本土房地产企业的知名度相对于和记黄埔等大型房地产企业是远远不够的^[3]。重庆市房地产企业的品牌经营仍然处于起步阶段，相当多的企业品牌意识十分淡薄。一些房地产企业在品牌经营的过程中存在很多问题，主要包括：品牌定位不合理。只注重楼盘品牌对企业品牌关注较少。

2.1.4 人力资源。人力资源指的是劳动者投入到企业中的知识、技术、创新概念和管理方法的总称。具体讲，包括两类人：一是具有企业家素质的经营者，从某种程度上可以说，一个企业的经营者眼光有多远，决定了一个企业能走多远。

二是掌握核心技术的技术人员。重庆市实力较为雄厚的房地产企业自身拥有许多优秀的人才，如重庆建工集团拥有各类专业技术职称人员 7 118 人，其中高、中级职称人员 3 305 人；国家三级以上项目经理 1 555 人，其中一级项目经理 476 人。重庆同创集团置业(集团)有限公司现有骨干员工 100 多人，其中 80%以上的员工具有大专以上学历，博士、硕士、高级职称人员占 10%以上，并拥有重庆地产界的部分精英，而且将这部分精英作为公司的高层决策者

。但是重庆市仍然有相当数量的房地产企业的人力资源队伍在专业结构、知识结构等方面与企业的发展要求有较大差距，“外行人”做房地产成为重庆市房地产行业的奇特现象之一。

2.2 能力的差异性分析

2.2.1 资本运作能力。房地产市场化运作是将一切可以利用的资源加以整合，形成解决综合问题的合力。重庆市资本较为雄厚的房地产企业资本运作方面显得比较成熟，同创集团按照本企业的资本大小，覆盖区域选择恰当规模的房地产项目，快速运作，实现资本的快速回笼，缩短项目的建设周期^[4]。

而华宇集团按照房地产项目操作风险分散化原则，对不同地区、不同类型的房地产项目进行投资组合，达到风险的分散化。渝开发集团则加速房地产证券化，开辟新的房地产融资渠道。

相比之下，重庆市其他大部分房地产企业缺乏通过资本运作来提高企业生存和发展的意识，安于现状，这无疑对于企业的发展和壮大是相当不利的。

2.2.2 技术创新能力。技术创新包括新产品开发、新工艺应用、新技术推广、新材料运用等方面。重庆市华宇集团的华宇广场建筑设计理念打破传统楼盘功能单一的局面，首创重庆“一站式消费理念”，创造了全新住宅和全新商业共生的地产项目。

金科集团中华坊，采用两楼一底的方式设计，首次将青瓦白墙前庭后院的徽派建筑风格引入重庆，形成别具一格的院落住房体系。从重庆市许多本土房地产企业所传达的建筑理念中发现：技术创新融入了市场营销策划及本土化策略，以及更多的人文关怀。

同时也发现有些房地产企业认为技术创新是简单的天马行空，脱离实际的创意，忽视消费者的需求，开发楼盘过于炫耀技术创新却失去建筑的初衷—人们心灵停靠的港湾。

2.2.3 资源整合能力。房地产开发是一个十分复杂的系统工程，牵涉到投资分析、规划设计、建筑施工、营销策划、销售代理、广告宣传、物业管理等诸多环节，便捷地获得各类专业资源是房地产项目操作成功的关键因素。较成功的范例即重庆市金科集团以重庆市金科实业(集团)有限公司为母公司，先后成立了好来聚房产、弘景房产、华南房产、东城房产、搏展房产以及金科物业管理有限公司等6个子公司。

金科集团采用这种由几个小型企业共同挂名，每个小企业都具有独立法人，利用企业间的股权合作合理规避近9%的土地交易税费，使开发项目的前期成本大为降低。另外，这种重组给企业提供了一个共赢的契机。这种合作形式值得更多的房地产企业借鉴。

2.2.4 营销策划能力。随着房地产同质化趋势的增强，营销能力在企业竞争中的作用日益突出。重庆市房地产企业已经意识到现代营销，已从传统的漫天撒网式宣传变为对目标对象的直接诉求，企业不仅细分出自己的市场，而且进行营销手段上的创新。这一点在2005年重庆市春季房交会上得到了充分的展现：大大小小的房地产企业都来争奇斗艳“秀”一场，“交易”的本来意义已经退居二线，更多的是展示形象。

各大房地产企业更是不惜重金，制作精美的楼书，别具一格的展台，各式各样的纪念品，花样翻新的促销手段让消费者目不暇接，这是重庆市房地产企业成熟的表现。可以这么说营销策划其实玩的是策略，重庆市许多经济实力较弱的房地产企业，往往由于缺乏专业营销策划能力，让一些有潜力增值的楼盘沦为房市中的配角，不仅丧失了赚钱的机会，也丧失了提升企业品牌形象的机会。

3 重庆房地产企业提升核心竞争力的对策

3.1 大型房地产企业的发展对策

3.1.1 高绩效的居地产项目团队化管理模式。实行项目开发团队化管理，把在房地产开发企业中从事房地产项目开发的关键部门，关键技能人员结合在一起，使他们在项目开发的工作中成为一个拥有共同目的、绩效目标以及先进的工作方法，在工作中紧密协作并相互负责，并以此自我约束的一个团队，运用科学的工作模式和相关资源完成项目开发任务。

实行项目开发团队化管理的工作主要有以下几项:①成立一个专门的项目开发团队。②在企业内建立起高度协调与沟通机制,发挥团队协作效应,创造高绩效。③通过培训与制定制度,强化项目开发团队人员的团队意识。④建立科学的授权与全程控制制度^[5]。

3.1.2 导入 CS 战略。CS 是“(Customer Satisfaction), 的缩写, 意为“顾客满意”。CS 战略指企业为实现顾客满意度最大化, 以建立信息系统为基础, 适时地把握顾客明确和潜在的需求, 综合地测定顾客满意度, 并根据调查分析结果改善产品、服务及企业文化的一种经营战略, 它要建立的是顾客至上, 实现顾客完全满意, 从而效益倍增的革命系统^[6]。它主要由 4 个环节构成:①建立 CS 经营理念, 制订并实施员工教育和培训计划。②与顾客建立有形的关系纽带。③建立顾客数据库, 从而了解顾客在住宅从开发、建设、销售到物业管理全过程中, 对各主要环节上的需求、期望或满意程度。④建立反馈改善系统。

3.1.3 企业创新。企业创新是提升房地产开发企业核心竞争力的根本。在新经济时代, 房地产开发企业持续发展就必须不断地创新, 即实现观念、制度、技术、管理、经营和产品等方面的创新, 并在创新的基础上, 形成自己的核心竞争力。

3.1.4 本土化策略。本土化不是一句概念, 不是外来建筑符号和本地建筑元素的简单加减, 它是建筑文化和本地居民生活的对接, 以符合本土居民的基本需求为特征。本土化策略最重要的就是培养品牌亲和力, 房地产企业应做好市场调研, 真正树立“双赢”的理念引导房地产开发, 以为业主创造价值、为社会创造财富、为后代创造文化的高度责任感, 精心打造物业, 贡献房地产精品。同时企业应严格进行开发项目的规划设计, 从美化城市景观和构筑美好的城市天际线的角度加强片区的开发规划, 强调楼盘的个性与相邻楼盘之间的统一性、协调性、整体性和区域性。

3.2 中小型房地产企业的发展对策

3.2.1 避免与大型居地产企业的正面冲突。主题经营要有特色。一个城市不可能只有花园洋房和别墅, 经济环境的发展决定了必须要有大量的经济适用房, 而中小型房地产企业在市场定位时一定要避免与大型房地产企业发生正面冲突, 要做到专、精, 应发挥比较灵活、见缝插针的优势, 开发处于市场空白的小型项目。

如果说大开发商主要瞄准外地一线城市, 那中小开发商可以转战周边二、三级中小城市, 避开与大型房地产企业同质竞争, 寻求新的适合自己发展空间。

3.2.2 抓消费者的心理开发主流户型。调查显示, 重庆市消费者现居住面积明显偏小。消费者对 60-80 平方米和 80-100 平方米的房屋最为青睐。同时值得中小型房地产企业注意的是消费者除对几个必备的功能房需求较大外, 对“车库”的需求也较为明显。建筑形态中小高层(选择率为 32%)还是最受欢迎的产品。

八成多的消费者选择平层, 两室和三室仍是消费选择的主流户型。中小型房地产企业应充分利用市场调研的结果, 扎扎实实的作好楼盘建设规划, 对户型设计精耕细作, 尽量迎合大多数消费者的需求, 靠“准”取胜^[7]。

3.2.3 全面展开合作。谋求同其他中小企业联手。中小企业应打破墨守成规的做法, 引进新思路, 眼光要适度超前。在土地资源越来越少的情况下, 开发郊区大盘对房地产企业综合开发能力和资金实力要求很高, 留给单个中小企业可操作的空间并不大。这种情况下, 中小企业可以通过联合来达到发展的目的, 增强自己的实力, 加大自己在地产市场上获得成功的机率。

中小型房地产企业与其它中小企业建立战略伙伴关系, 共同集资参与土地招投标, 缓解彼此间资金压力。与实力雄厚的房地产企业合作。由于市场环境变化非常快, 中小企业按照以前的速度成长不能应对新的竞争, 这就要与一些品牌好、操作规范、实力雄厚的企业合作, 这样比较容易获得土地。中小企业还要学习先进企业的开发理念和管理方法, 加速企业成长。

参考文献:

- [1]张挚.团队协作创造绩效奇迹[M][5.1]:金版电子出版社,2003
- [2]汪洪涛.居地产经济论[M].上海:同济大学出版社 2003
- [3]孙平.居地产企业经营新理念[J].中国居地产,2003(2):39-42
- [4]刘志平.居企亟需构建核心竞争力[N].中国居地产报,2002-06-14}
- [5][美]威廉姆·B·布鲁格曼.居地产金融与投资(第十版)[M].大连:东北财经大学出版社,2002
- [6]孙卫东.如何提高市场的竞争力[J].开发与建设,20以(6):65-67.
- [6]邓莉,母小曼.西方城市用地规划对完善我国土地储备制度的启示[J].重庆工商大学学报(社会科学版)2003(6) 31-33