

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200215013

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

A 房地产公司企业竞争战略研究
**The Study on Corporation Competitive Strategy of A
Real State Corporation**

陈 晓 雯

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2005 年 2 月

论文答辩时间: 2005 年 3 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

中文摘要

本文从战略的角度，对 A 房地产公司近七年来经营情况进行了总结和回顾，并在充分分析当前房地产市场特别是厦门房地产市场所处的外部环境和内部环境的基础上，对 A 房地产公司今后的进一步发展进行了研究和探讨，提出相应的竞争战略及其战略实施步骤。

本文主要包括五个部分，第一部分是企业概况，介绍了企业目前的发展情况和组织架构状况；第二部分房地产的行业环境分析，主要分析中国房地产业的发展历程和特性，及其目前房地产市场的前景，并着重用“波特五力竞争模型”对厦门房地产行业进行分析；第三部分用 SWOT 模型分析 A 房地产公司的优势、劣势，面对的机会和挑战进行分析；第四部分用竞争战略理论分析了 A 房地产公司必须采用聚集差异化战略；第五部分研究竞争战略的实施步骤，主要包括：创建品牌、提高企业的创新能力、加强人力资源管理、优化物业管理、实行资本运作、整合价值链等步骤。

本文认为：对厦门的房地产开发商而言，市场竞争环境越来越激烈。厦门市政府调高基准地价和中国人民银行收缩银根，以及材料商的提价，给开发商们带来的成本增加，无疑会被开发商们传递到购房者的身上，势必导致房价的进一步上升。面对这种情况如果开发商没有及时调整战略，将在市场竞争中处于越来越被动的局面。通过对房地产内外环境的分析，A 房地产开发公司选择的竞争战略是目标集聚和标歧立异战略，即公司集

中自身的优势，专心打造小高层商品住宅产品，在此基础上创造品牌差异化优势，提高核心竞争力。A 房地产开发公司选择聚集差异化战略，是希望通过实行该竞争战略，提升企业的核心竞争力，增强企业可持续发展的能力，在厦门及福建省内的区域性市场建立起 A 房地产开发公司的品牌。在未来的 10 年内，实现年均开发量和销售量达到 10 万平方米，并获得高于行业平均利润的利润。成为厦门及福建小高层产品的第一品牌。

关键词： 房地产； 竞争战略； 品牌

Abstract

The article was planned to make a research and summing-up basing on the A real state co' realizing expanding scale in 7 years for the strategic point of view. The article studied the current real state market, especially studied external and internal circumstance of the real state market in Xiamen. Base on it, the article would make a strategic consideration to A real state co' further development, and advance the corporation's competitive strategy and the strategic measure.

The article includes five chapters:

Chapter 1: Introducing A real state co' general situation and the organization structure.

Chapter 2: Analyzing the development and characteristic of the real state market and its foreground. Analyzing the marketing potence of suppliers, customers, potential entrants, main competitors etc. To analyze the external circumstance is the precondition of making a strategic decision.

Chapter 3: Analyzing the competitive advantage and disadvantage of the company. Analyzing the opportunity and treats of the company.

Chapter 4: Base on the competitive strategy theory, analyzing the A real state's strategic choice: focus and differentiation.

Chapter 5: After analyzing the above-mentioned strategic elements, A real state co should make the concrete measure of realizing the strategy. The measure includes setting up the brand, innovation, human resource improvement, etc.

A real state's strategic choice is focus and differentiation. The company will focus on one product, and set up the brand to improve its own core competence. The company's target is that in the next ten year, its revenue can

achieve its goal, and its profit is higher than the market average level.

Key Word: Real State; Cmpetitive Sratgey; Band

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 企业概况	3
第一节 企业的发展	3
第二节 A 公司的组织结构情况	7
第二章 房地产的行业环境分析	10
第一节 中国房地产业的发展历程和特性	10
一、中国房地产业的发展历程	10
二、房地产市场的特性	12
第二节 房地产行业的前景	13
一、房地产行业的前景看好	13
二、2004 年全国房地产行业的情况	15
第三节 厦门房地产行业的发展环境分析	16
一、新进入者的威胁	17
二、现有竞争者的竞争	19
三、替代威胁	20
四、买家的侃价能力	22
五、供方的侃价能力	22
第三章 A 房地产公司的 SWOT 分析	27
第一节 企业的优势分析	27

一、项目开发的市场运作能力较强.....	27
二、建立了企业团队文化.....	29
三、较为稳固的战略合作伙伴.....	30
第二节 企业劣势分析.....	31
一、资金实力较为薄弱.....	31
二、缺乏土地储备实力.....	32
第三节 企业面临的机会.....	33
一、厦门整体居住环境的优化.....	33
二、闽南经济的发展带动住房消费.....	35
三、闽南人传统的置业理念.....	35
第四节 企业面对的威胁.....	36
一、政策多变性.....	36
二、土地市场的风险.....	38
第五节 采用 SWOT 分析公司的战略发展方向.....	39
第四章 A 公司竞争战略的分析.....	40
第一节 竞争战略理论.....	40
一、竞争战略的定义.....	40
二、波特的三种基本战略.....	40
第二节 A 房地产开发公司的竞争战略的选择.....	42
一、选择聚集差异化竞争战略.....	42
二、集聚差异战略的可行性分析.....	43
二、聚集差异化的战略目标.....	44
第五章 A 房地产公司的战略实施.....	46
第一节 创建品牌，形成企业核心竞争力。.....	46
一、建立主副品牌策略.....	47

目 录

二、建立品牌识别系统(VI).....	48
三、自上而下的树立品牌意识.....	49
四、集中资源宣传品牌.....	50
第二节 提高企业的创新研发能力.....	51
第三节 加强人力资源管理，提高企业核心竞争力.....	53
第四节 优质的物业管理，提升企业核心竞争力.....	55
第五节 实行资本运作，提升公司资金实力。.....	57
第六节 整合价值链，提升公司核心竞争力。.....	58
参考目录.....	60
后 记.....	1

前 言

新中国成立的四五十年间中国几乎没有房地产业，因此也就没有房地产市场，处于计划经济中、并在物品短缺的年代人民享受的是福利分配房屋，因此国家或代表国家的政府部门配给给个人的住房，大部分属于解决居住问题的住所。改革开放后房地产市场作为新兴产业在迅速崛起，人们已不再满足人者有其屋的最低要求，民众在追崇更环保、更舒适的商品住宅。房地产业应运而生，并已经成为拉动国民经济发展的重要支柱。

A 房地产公司成立于 1998 年，是厦门市一家私营企业。作为一家在房地产行业中迅速发展起来的企业，它同样也经历了行业中起步、发展、规范与再发展的过程，尤其是经历了近几年来国家对房地产行业的逐步开放，继而又严格控制的给房地产行业带来的机遇和挑战后，A 房地产公司在短短七年的发展多次较好地把握了市场机会，迅速发展为厦门一家中型规模的房地产开发专业公司。

本文详尽介绍了厦门房地产市场的现状、并着重分析了该行业如何顺应整个国民经济的发展而又迅速提升的过程。在市场经济中每一行业都有其发展、整顿、再发展、再整顿的规律，本文力求探寻行业发展的规律，以指导企业的后续发展。

作为岛内不可再生的资源，厦门市的土地已经极其匮乏，房地产业在土地资源匮乏、土地价格高涨、资金门槛的抬高、原材料价格上浮及市场日趋饱和的压力下，必然引发行业内的激烈竞争。厦门房地产业每年重新洗牌，被出局的肯定是那些缺乏实力、管理差、售后服务低劣的公司。在

此严酷的形势下， 作者从 A 房地产公司所处的行业竞争态势和公司自身的优劣势出发， 利用"五因素法"和企业"SWTO"分析， 对 A 公司的竞争环境做出分析， 建议 A 公司选择聚集差异化战略， 并提出了战略实施的方案。

本文的研究结果希望能为 A 公司今后的可持续发展战略提供有益的参考。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 企业概况

厦门 A 房地产开发有限公司，成立于 1998 年 4 月，注册资本 6 千万元，是一家私营性质的房地产专营企业。股东成分比较简单，两位股东各占 90% 和 10% 股份。该公司成立七年来，发展迅速，资产增长快，利润率高于同行业水平。曾多次被评为省市诚信企业、纳税大户。在 2004 年的一次行业排名中，A 房地产公司进入二十强。

第一节 企业的发展

A 房地产公司成立于 1998 年，正逢国家调整住房政策，房地产行业获得很好的市场机遇。A 公司的第一个项目是“元盛综合厂房”，项目地点位于厦门某开发区，占地面积 6 千平方米，建筑面积 1 万 2 千平方米，建筑物为厂房、综合楼各一幢，该项目已于 2000 年初竣工。这个项目从经济效益上分析是盈亏基本持平，但从该项目的开发中，A 公司获得了一定的开发经验，建立了企业团队，并选择了住宅产品作为企业将来的发展方向。1999 年下半年，A 公司开始寻找合适开发住宅产品的土地。

“元盛花园”是 A 公司的第一个商品房项目，该项目位于厦门新市区，占地 2 万平方米，建筑面积 4 万平方米，其中商场 2 千平方米，住宅 3 万 8 千平方米，该项目于 2000 年初获得土地红线，2002 年竣工。由于当时公司对项目的市场定位比较准确，房型设计创新，所以项目在 2001 年开盘时，不到一个月就销售一空，销售收入为 1 亿 2 千多万人民币，上缴

税收 600 万元。“元盛花园”的开发成功，使 A 公司对自己的市场运作能力树立了信心，同时对厦门的房地产市场也充满了信心。当时虽然国家对土地市场化的政策尚未出台，但厦门岛内土地资源稀缺的情形已日益严重，所以 A 公司大胆举债购进土地，乘房地产的大市而上，奠定了一定的实力基础。

“元盛山庄”项目位于厦门某生态公园南麓，总用地面积为 10 万平方米，总建筑面积 12 万平方米，其中包括别墅、小高层住宅及商铺，是厦门目前较大的高尚住宅小区之一。A 公司在 1999 年获得这个项目，当时地块周边还是农田，地价相对低廉。在市场的定位上，A 公司几易其稿。并选择在 2002 年下半年正式动工，2005 年底完工。由于 A 公司在合适的时间，以合适的价位，推出合适的产品，使该项目获得较好的经济回报，树立了项目的品牌形象。该项目总投资 5 亿元，预计销售收入可达 8 亿元；至 2004 年底，该项目已完成销售收入约 7 亿元，上交税收约 5000 万元。

“元盛广场”和“元盛新城”也在 2004 年动工，这两个项目具有区位优势。其中

“元盛广场”，项目位于厦门金融街的黄金地带金融街，背靠九龙山、可近观员当湖，远眺西海域，用地面积约 2 万平方米，总建筑面积为 6 万平方米，设计为 12 层至 21 层的小高层住宅，其中一、二层为商场共 7000 平方米，有停车位 240 个。该项目总投资约为 2 亿 6 千万元，预计销售收入可达 4 亿元。“元盛新城”，项目是厦门市老城区十大旧城危房改造项目之一，位于市区繁华地段。总占地面积为 6600 平方米，建筑面积为 22000 平方米，小高层住宅。该项目总投资 1 亿 2 千万元左右，预计销售收入 2 亿元人民币。

“某旧村改造”，该项目是厦门市城中村改造项目之一，总开发面积为 30 万平方米，总建筑面积约为 48 万平方米，以小高层住宅为主。

从 A 公司开发项目的情况介绍中，可以看出该公司的发展历程主要体现在两个特点：

1、发展速度较快

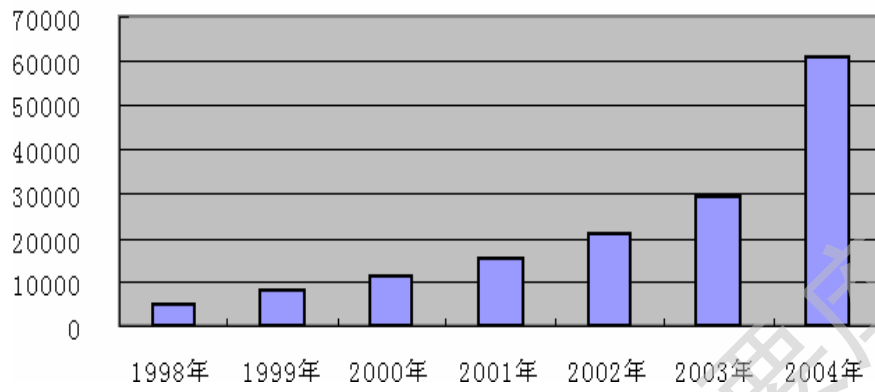
A 公司成立的前两年几乎没有什么业绩，从 2000 年才开始进入真正意义的房地产行业。短短 4 年时间开发了 4 个项目，开发总量约 25 万平方米，营业额约 15 亿。同时，A 公司签约了“某旧村改造”项目，为今后的企业发展储备了 48 万平方米的土地。对于一个中小型的房地产公司，这样的增长速度是惊人的。

2、产品类型从多样化向单一化转移

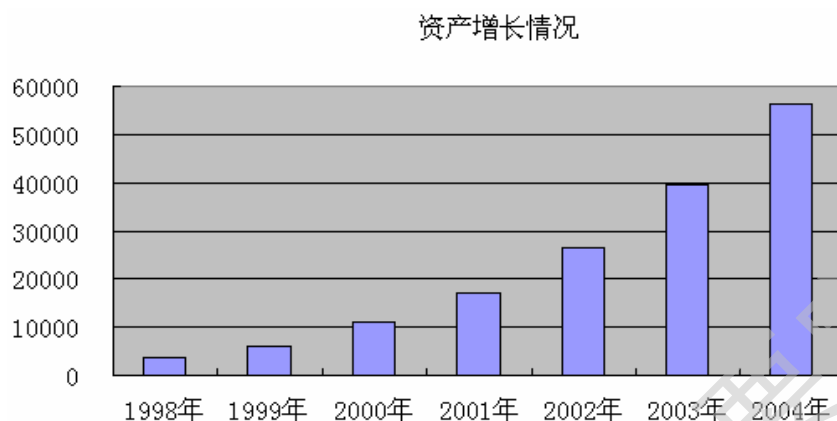
A 公司初创阶段，开发的产品多样化，从综合厂房、商场、多层住宅、别墅、小高层住宅及商铺。而从 2003 年开始，A 公司主要开发小高层住宅项目。标志着该公司近年来的房地产开发项目已经从多样化向单一化转移。

图一 历年营业收入图表

收入增长情况



图二 历年总资产增长图表

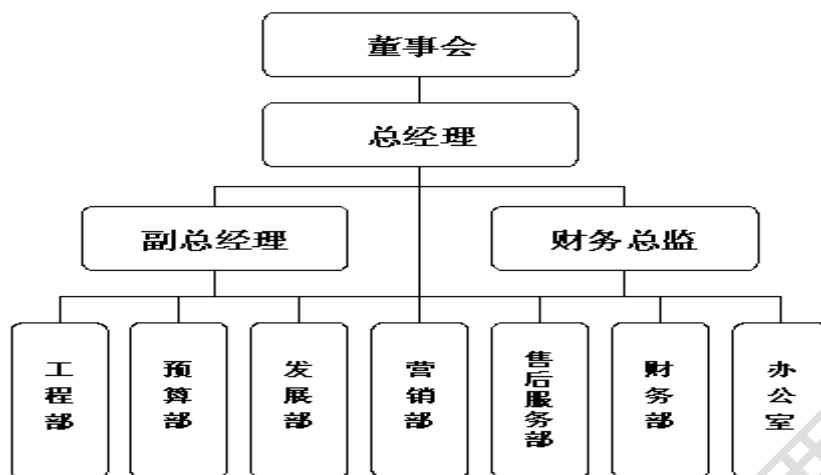


资料来源：根据 A 公司财务资料整理

第二节 A 公司的组织结构情况

A 公司是一家私有股份制公司。公司最高决策机构是董事会，总经理为职业经理人，三年一聘。总经理之下有一位副总经理主管预算和工程建设，一位财务总监主管财务和营销。该公司以预算管理为主线贯串所有的职能部门。A 公司的组织结构为直线职能制，人员约四十人，属于短小精干，反应快速的企业组织。

图三 公司组织结构图



A 公司的组织结构方便总经理垂直管理，所以其公司的运作模式与一般的房地产企业的运作模式有一些不同。A 公司是根据房地产的景气指数及企业的实力等因素确定每年的预算目标，然后确定项目开发面积、定价，把大目标分解为子目标，分配到每个职能部门。A 公司的发展部负责项目的前期市调、定位、企划工作，营销部负责产品的销售、市场反馈、客户服务工作。A 公司认为这部分工作最能体现房地产公司的竞争力，所以高度重视，总经理亲自挂帅，投入的人力、资金等资源最多，从中培植企业的核心竞争力。

而项目的规划设计、施工建设则发包给专业公司，A 公司的工程部主要是监督管理，控制质量、投资、工期三大指标。预算部则监控预算目标的实施过程。

A 公司组织内部的沟通机制建立得比较完善，每个工作日的上午有一个 15 分钟的部门经理通气会，由总经理主持；每周各部门例会，主管副总、总监都会参加，听取员工的意见。公司内部网络系统也给员工建立了很好的沟通平台，方便员工之间的交流。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库