

一体化战略在房地产企业中的应用研究

■ 周 磊

(京基集团有限公司, 广东 深圳, 518001)

房地产包括土地、建筑物及固定在土地或建筑物上不可与之分离的部分,并包含这些实体附带的各项权益。从房地产的定义来看,房地产具有位置的固定性和不可移动性这两个主要特点,因此,站在经济学角度,房地产即是不动产。房地产企业指的是从事房地产开发、经营、管理及服务活动,并且以营利为目的进行自主经营、独立核算的经济组织。基于房地产的主要特点,房地产企业具有经营对象不可移动性的基本特征。从房地产企业的业务活动来看,无论是房地产开发、房地产经营还是房地产中介服务,其本质都是为客户提供某种房地产相关服务,因此,房地产企业的业务形态具有明显的服务性特征。从房地产企业的经营管理来看,房地产的开发周期较长,涉及开发项目众多,项目运行所需的资金量大,房地产企业在经营管理过程中需要投入大量的资金和人才,因此,房地产企业具有资金密集型的特点。

一、我国房地产市场及房地产企业的发展现状

结合我国房地产市场发展的实际情况来看,总的来说,当前我国的房地产销售市场较为低迷,房地产市场内部发展均衡性不足,房地产市场的刚性需求也不够稳定。近年来,在我国上层经济政策的宏观调控下,我国房价出现了环比下降趋势,在房地产市场中持有观望态度的人越来越多,这使得我国的房地产销售市场呈现低迷状态。同时,这种状态在我国一、二线城市的房地产销售市场中尤为明显。除此之外,近期有关房价降低的新闻报道逐渐增多,许多人抱着一种房价价格还未到达最低点的心理在房地产市场中等待房产价格继续下降,这导致房地产市场中的新房库存量远远超出市场需求量,我国的房地产销售量也明显下降,房地产市场受到严重影响。房地产市场内部发展的均衡性不足主要表现为,部分城市中的房地产经济出现泡沫化现象,比如,高端住宅的供给量远大于实际需求量,而低端实用性较高的住房却供不应求,这种发展不均衡的问题不仅在无形中增加了广大人民群众的购房压力,而且不利于维持房地产市场环境的稳定。另外,由于房地产行业具有一定的高收益性,一些

企业在高额利润的驱使下往往会忽略自身的实际情况,盲目投身房地产市场,不仅扰乱房地产的市场环境,而且使房地产市场的规范性有所下降。站在房地产行业的角度分析,房地产的需求主体仍是居民,而房地产市场的刚性需求应以居民的住房需求为依据,因此,不论是房地产行业的发展趋势还是房地产市场的刚性需求,都与当前居民的实际需求有着密切关联。在2010至2020年内,我国人口数量增速有所放缓,相较于城市的人口数量,我国农村人口数量的增长趋势更加明显,住房需求必然会跟随人口总量的变化而改变。因此,在城市化进程的不断推进中,我国房地产市场的刚性需求虽然有所增加,但是仍旧存在不稳定的问题。结合我国房地产企业的实际发展情况来看,近年来,随着我国社会经济的快速发展,房地产企业的竞争压力越来越大,房地产企业在发展中需要比拼企业在经营管理方面的综合实力,尤其是在房地产市场的高峰时期逐渐过去后,房地产的投资热度明显下降,再加上房地产行业自身具有高风险性,一些小型的房地产企业逐渐在经营管理中暴露问题,然后被市场淘汰,而大型的房地产企业要想在市场中持续占据优势地位,则势必要面临转型升级。

二、一体化战略的概念

(一)一体化战略的简要概述

近年来,随着我国社会经济的快速发展,市场形势发生巨大改变,企业要想适应当前的市场环境,必须进行转型升级,而一体化战略正是解决企业转型升级困难的关键途径。简单来说,一体化战略是指企业运用战略联盟的方式进行资源整合,充分利用各类优势资源,进一步优化企业的资源配置,以此助力企业的横纵双向同步发展,切实实现转型升级的目标。从企业的横向发展来看,地域限制是阻碍企业横向跨区域发展的主要因素,而一体化战略则能充分发挥资源整合的优势作用,帮助企业突破地域限制,将企业的横向发展范围扩大至全国,在减少企业生产成本的同时扩大企业生产规模,使企业能够面向全国的不同区域实行跨区域发展,提高企业在行业整体中的竞争优势,占据更加

有利的市场地位。从企业的纵向发展来看，一体化战略能够整体延伸企业的上下业务链，无论是企业的供应、生产和销售，还是企业的经营、管理都能在一体化战略的应用下得到拓展和延伸，将企业的各项发展要素由原本的依靠市场相协调转换为依靠企业内部互相协作来实现。如此，不仅可以加快企业的成长速度，而且可以充分利用企业的物力、财力及人力等资源。

（二）一体化战略的主要优势

一体化战略是基于我国社会经济不断发展进步而出现的产物，正随着我国社会经济水平的持续提升而优化创新。当下，各个行业领域的企业都面临着更高的发展要求，传统的企业发展模式不仅无法满足企业的实际发展需求，而且会对企业的成长和进步造成严重阻碍。相较于传统的企业发展模式，一体化战略的优势包括以下三个方面。第一，应用一体化战略能够有效降低企业成本。一体化战略在企业跨区域发展中的应用，可以最大程度地整合资源，以助力企业充分利用各类优质资源，减少企业在扩大自身生产经营规模过程中的不必要开支。其间，扩大生产经营规模能够为企业增加一定的经济效益，因此，从企业的整体经济效益角度来看，应用一体化战略能够在一定程度上降低企业的成本。第二，应用一体化战略能够大幅提高企业的技术水平。产业链技术是实现企业一体化的主要技术支持，企业在应用一体化战略时必须掌握一定的产业链相关技术，并利用产业链技术将自身的供给状态和需求状态维持在一个稳定的正常范围内。因此，应用一体化战略能够为企业增加科技力量，大幅提高企业的技术水平。第三，应用一体化战略能够大大增强企业的核心竞争力。应用一体化战略能够较好地平衡企业在行业上下游产业链中的利益关系，帮助企业巩固自身在行业整体中的地位，并切实提高企业的业务水平，提升企业的总资产回报率，逐步达到增强企业核心竞争力的目的。

三、如何在房地产企业中有效应用一体化战略

（一）房地产一体化的概念

简单来说，房地产一体化就是在房地产行业运用一体化战略进行资源整合，以此促进房地产企业的横纵双向共同发展。在房地产行业的横向发展中运用一体化战略有助于房地产企业冲破地域限制，将企业发展范围扩大至全国，并通过不断复制成功产品线的方式帮助企业实现跨区域发展。在房地产行业的纵向发展中运用一体化战略，能够通过

战略联盟的方式使房地产企业的投资决策、项目策划、设计及人力资源等一系列的经营管理活动得以自主开展，在极大程度上提高了企业的经营效率，有助于企业实现多区域布局。近年来，随着我国社会经济的高速发展，我国房地产行业规模日趋扩大，由于房地产企业正朝着跨区域发展、多区域布局的方向成长，因此，一体化必将成为各个大型房地产企业顺应的发展趋势。

从我国房地产行业的发展历程来看，房地产行业的发展高峰时期已经逐渐过去，房地产的投资热度也在逐步降低，因此，房地产企业不得不面对销售量下滑、经济效益不断下降等问题，一些房地产企业势必会因为并购、破产清算等被市场淘汰。从房地产一体化的可行性角度分析，在上述背景下仍然能够立足市场的房地产企业必然都具备较强的综合实力，无论是经营管理水平还是资金力量都处于相对优势的地位，因此，对于这些能够适应市场形势变化的企业来说，其抵御风险的能力更高，能够承担应用一体化战略早期可能产生的各种风险，其不仅具备应用一体化战略的综合实力，而且能够充分发挥一体化战略的应用价值，使企业获得更好发展。

（二）一体化管理模式在房地产企业中的有效应用

通常情况下，房地产企业在转型升级的过程中会对企业原有部门进行重组或新增其他部门，因此，在房地产企业中应用一体化管理模式时，需保障企业的一体化效果，并保障企业总部设置部门职位的全面性。但是，由于企业的部门设立应以企业的实际情况为基础，对于那些设立难度相对较大的部门，或者对企业而言并无太大实用性的部门，可使用战略联盟的形式弥补企业部门职位设置的全面性，助力企业总部实现一体化。

从房地产企业的定义来看，房地产企业是以营利为目的开展各项经营管理活动的，因此，获取利润是房地产企业经营管理的重要核心，不论是房地产开发、房地产中介服务还是房地产经营等工作的最终目标都是为企业创收利润。因此，严格把控投资、项目进度、项目质量等工作环节成为了房产企业应用一体化管理模式的重要前提。在房产企业中应用一体化管理模式，能够助力企业总部各个部门获得该部门管辖范围内的最高管理权及最优资源，并引导企业总部下属的分公司各部门在总部部门领导指示下开展工作。由此可以看出，在房产企业中应用一体化管理模式不仅可以通过权力下放的方式

大幅提高企业经营管理分公司的效率,为企业的跨区域发展、多区域布局提供有力保障,而且有助于企业进行资源整合,进一步优化企业的资源配置。

房地产企业的经营管理包括五个部分,即决策、设计、施工、销售及运维。房地产企业应分析一体化管理模式决策,在一体化管理模式的运行中,如果房地产企业存在多区域、多项目投资的情况,应着重提升企业总部的决策水平。只有确保企业总部是从全局角度出发并科学、合理地下达每一个决策,才能保证一体化管理模式在房地产企业中的运行效果。

在设计方面应用房地产企业一体化管理模式应注意以下两点。第一,设计的大众化。设计的大众化并不单单指设计效果能够为大众所接受,更重要的是通过设计凸显企业品牌,使企业品牌达到大众化的效果,以便让房地产企业在不同区域的发展中获得大众化口碑。第二,设计的个性化。设计的个性化指的是房地产企业在不同地区发展相同品牌时,应以大众化设计为基础,并在设计中结合不同地区的地域特征增强设计的地域效果,在体现企业品牌设计多样性的同时,达到个性化的设计效果。这种既大众化又个性化的设计不仅能够节约企业的设计成本,而且有助于企业在不同区域中树立良好的品牌形象。

在房地产企业一体化管理模式下的房地产施工活动具有更高的灵活性,房地产企业不仅可以选择企业自有的施工队伍开展施工活动,而且可以提供技术人员并通过第三方渠道组建施工队伍进行施工。因此,房地产企业在跨区域发展中应用房地产企业一体化管理模式,可以让企业对自有的技术人员开展具有针对性的规模化培训,进而帮助企业在不同地区的施工中根据不同区域的实际施工需求合理进行人员调度。时间一长,不仅可以极大地缓解房地产企业的人员调度压力,而且能够促进企业的施工规模化、施工管理服从化,进一步提高企业的资源利用率和施工效率。

从销售的角度来看,销售工作的顺利开展离不开宣传工作的有力支持。结合我国大多数房地产企业的实际销售情况来看,相同企业、同一品牌的房地产产品,其产品的宣传策划大多由该区域分公司的销售部负责,这意味着即使是相同企业、同一品牌的房地产产品,在不同地区中的宣传策划也各不相同,这不仅会造成严重的资源浪费,而且会大大增加企业的销售成本。对此,应用房地产企业一

体化的管理模式能使房地产产品的宣传策划由企业总部进行统筹规划,企业总部能通过统一设计树立企业品牌形象,在节约销售成本的同时突出品牌优势,提高企业品牌的影响力,取得更理想的宣传销售效果。

在房地产企业的运营及维护方面,应用房地产企业一体化的管理模式可以让企业总部通过设施管理的方式对各区域的分公司进行集中管理,设施管理具有综合性的规划控制优势,因此,应用房地产企业一体化的管理模式能够大幅提高房地产企业在运营和维护中的科学性和集成性,并提升企业的整体跨区域运维水平。除此之外,在运维过程中应用房地产企业一体化的管理模式时,企业总部只需提供技术,具体操作可由各个运维团队负责,这大大提高了企业在跨区域经营管理中的运营维护效率。

四、结语

房地产企业是关乎我国房地产市场环境稳定性与健康性的关键因素,房地产企业的发展水平更是衡量国家经济发展水平的重要指标。因此,在我国社会经济快速增长的新形势下,房地产企业只有充分应用一体化的管理模式,提升企业自身的资源整合能力,才能不断扩大企业规模,在提升企业管理质量的同时,促使房地产企业迈上新的台阶。时间一长,我国房地产行业整体朝着良性可持续方向蓬勃发展,并为我国市场经济提供源源不断的活力。

【作者简介】周磊(1977—),男,广东深圳人,硕士研究生,京基集团有限公司,研究方向为金融机构、银行和房地产机构的经营管理。