# 浅 谈 房 地 产 企 业 的 运 营 功 能

来源：网络 作者：风华正茂 更新时间：2024-01-18

*摘 要 以迈克尔·波特的竞争战略 理论 和价值链理论为基础，结合当前房地产 企业 发展 的实际情况，从SWOT、运营的成本、价值链等方面对房地产企业运营功能进行了 分析 。关键词 房地产企业 运营功能 SWOT 价值链1 实行企业运营功能分...*

摘 要 以迈克尔·波特的竞争战略 理论 和价值链理论为基础，结合当前房地产 企业 发展 的实际情况，从SWOT、运营的成本、价值链等方面对房地产企业运营功能进行了 分析 。

关键词 房地产企业 运营功能 SWOT 价值链

1 实行企业运营功能分析的理由与意义

由于房地产企业与一般工商企业相比具有以下特点，因此房地产企业实施企业运营功能分析具有更加重要的意义。

（1）房地产是高风险、高回报的产业。房地产投资回收期较长，一般超过1年以上，有的甚至达3～5年，经营期间受市场供求关系和国家宏观政策 影响 较大，对 经济 走向和市场供求预测不当，往往形成住房大量积压，给房地产企业带来沉重甚至是毁灭性的打击。

（2）房地产属于不动产。住宅产业产品经营、价格形成机制以及分销、促销方式与家电等标准化产品具有很大的差别，这就要求房地产企业必须进行企业运营功能分析，制定独特的营销战略，开展卓有成效的企业经营活动。

（3）住宅产业属于新兴产业，具有强烈的扩张需求和潜力，而在企业扩张中，如何树立适应市场环境意识，增强环境适应性，把握正确的经营方向，选择正确的进入领域，分散经营风险，显得非常重要。这就要求房地产企业必须实施有效的运营功能分析与投资战略管理。

（4）在知识经济的新形势下，房地产企业已从发展初期的资金密集型逐步转向技术和知识密集型，传统的圈地、投资、促销的粗放型发展模式已难以确保竞争优势。这就要求房地产企业必须合理安排企业有效资源，特别是加强人力资源管理，实施管理创新和技术创新，以保持市场的领先者地位。

（5）房地产产业链条很长。前后关联建筑、家电、冶金、轻工、化工、机械、建材等50多个产业，并且与 金融 、保险、商业等关系密切。因此，在房地产企业的成长过程中，可以通过实施企业运营功能分析，形成以住宅为主体、以相关产业为链条的产业群，实现持续协调发展。

2 运营功能的分析结构与模式

房地产企业要对企业运营功能进行分析，企业必须明确自己竞争优势的来源和形成竞争力的关键因素是什么。只有这些 问题 都明确后，企业才能做出根据本企业的运营功能结构，制定发展战略选择的决策。

2.1 SWOT分析模式

所谓SWOT模式，就是著名战略管理专家安德鲁斯(K，Andrews)在20世纪70年代提出的企业战略综合分析框架。后经过迈克尔·波特等人的充实和深化，使之成为企业战略分析和选择的重要指南。其中，S代表的是strengths，优势的意思；W代表的是weakness，劣势的意思；O代表的是occasions，机会的意思；T代表的是threats，威胁的意思。

这种分析 方法 的基本出发点是企业的战略应该以己之长，克敌之短，利用机会、避免威胁，既能积极地进攻，又能积极地防御。好的企业战略就是要使企业通过发挥自己的长处来抓住机会，避免威胁达到积极的进攻，或能够使企业利用机会和长处来克服自己的弱点和避免威胁的打击。通过企业运营功能的SWOT的分析，形成四种企业可以选择的策略，即SO战略、WO战略、ST战略和WT战略。SO战略就是企业利用内部长处去抓住外部机会的战略; WO战略就是利用外部机会改进内部缺点的战略;ST战略就是利用企业的长处去避免或减轻外部威胁打击的战略; WT战略就是企业直接克服内部弱点和威胁的防御性战略。

波特认为，将一个企业作为一个整体来考察是无法了解企业竞争优势的来源的。企业运营功能分析的关键是认识到企业不是机器、货币和人员的随机组合，如果不将这些资源组织系统到日常的工作之中，保证生产出最终顾客认为有价值的产品或服务，那么这些资源将毫无价值。换句话说，企业的运营活动和它们之间的联系是企业的竞争优势的源泉。

2.2 运营功能的成本优势分析

企业运营功能的成本优势分析弥补了房地产企业在成本分析上的不足。因为企业的成本行为和它的相对成本地位产生于企业的每一项运营活动。每种运营活动都有自己的成本结构，其成本行为有可能受到与企业内外的其他活动之间的联系和相互关系的影响。如果企业在从事运营活动时取得了低于竞争对手的累计成本，成本优势就由此产生。

根据企业运营功能分析，企业可以通过控制成本驱动因素获取成本优势。它包括如下几个方面 内容 ：

（1）控制规模。就房地产开发而言，项目规模越大就越容易获得规模效应，从而可以直接在销售上获得收益。

（2）控制时机。房地产是一个投入产出周期比较长的产业，而市场又瞬息万变，所以房地产销售的时间性非常强。

（3）控制地理位置。房地产开发中，有一句格言说的是, 第—是地段、第二是地段、第三还是地段,可见房地产开发对地理位置控制的重要性。

2.3 运营功能的价值链功能 分析

根据迈克尔·波特的价值链 理论 ，任何 企业 运营功能的价值链都包括9种基本价值活动，这9种基本价值活动是企业竞争优势的根本来源。要找到企业的关键优势和劣势，就要从这些基本活动的分析开始。

（1）内部后勤。内部后勤指的是与接收、存储和分配相关的各种活动。对于房地产开发而言，内部后勤主要 内容 是建筑材料的验收、搬运、仓储、库存控制和向建材供应商退掉不合格产品等。由于建材质量好坏直接 影响 到开发项目的质量，因此所有建材必须要供应商出具质保书、合格证、市场准入证。进入工地前，均由质检员抽样送到有关部门复试合格后使用。

（2）生产经营。生产经营是与投入转化为最终产品的相关联的各种活动。在房地产产业中就是建筑施工的活动。包括对施工队伍和监理单位的选择、施工过程的管理及工程的验收等活动。建筑队伍的好坏同样是关系到工程质量的一个重要因素，因此，在施工队伍的选择必须要考察他们的资质、业务素质、管理水平、施工机械等要素。监理单位可以协助企业对工程施工进行管理，它的选择同样重要。

（3）外部后勤。外部后勤是与集中、存储和将产品发送给买方有关的活动。由于房地产产业产品具有不可移动性，因而对开发企业来说，几乎不存在这一部分活动。

（4）市场和销售。市场和销售是与提供一种买方购买产品的方式和引导他们进行购买有关的活动。广告、促销、销售队伍、报价、渠道选择、渠道关系和定价都是这部分活动的主要内容。

（5）服务。这是与通过提供服务以保持或提高产品价值有关联的活动。如提供购房按揭、贷款担保、看房车辆、物业管理等。

（6）采购。采购是指对用于企业运营活动所投入的购买活动，而不是外购本身。采购在企业的运营活动中普遍存在。它不仅仅包括原材料、储备物资、易耗品等有形资产的采购(如开发企业的建筑材料、办公设备)，还包括人力资源、战略咨询(如售楼人员、规划设计、策划咨询)。采购活动对企业运营的全面成本和运营的差异化常常有着举足轻重的影响。改进后的采购行为对于成本和质量产生强烈的影响而且也强烈地影响到其他接收和使用这些投入有关活动的成本和质量。

（7）技术开发。房地产开发项目的设计施工很大程度上要依赖于设计科研单位和建筑施工单位，这容易给人造成误解，认为设计施工的技术开发与房地产企业的运营功能无关。但开发商仍然可以通过市场调查，根据市场需求，用战略的眼光来要求规划设计，用质量标准来推动施工单位对先进技术的采用。

（8）人力资源管理。人力资源管理包括所有类型人员的招聘、培训、开发、报酬的活动。人力资源管理通过提高雇员的技能、积极性以及控制雇员的雇佣和培训成本，对企业的竞争优势起到重要的作用。但在当前的房地产开发企业中，高素质的专业人才少，很多企业连本科以上学历的土建人员都没有，更是缺少懂住宅产业 法律 法规的人。销售人员很少有培训的机会，急功近利的做法十分普遍。人力资源的管理将是影响房地产企业运营管理的一个重要 问题 。

（9）企业基础设施。企业基础设施由大量的活动组成，包括总体管理、计划、财务、 会计 、法律、政府事务和质量管理。基础设施通过对整个企业运营功能的价值链而不是单个活动来影响企业的竞争优势。

2.4 运营功能的差异化分析

在企业的运营功能分析活动中，差异化的来源越多，企业就越有竞争力，因为来源的增多，一方面使得竞争对手不易进行模仿，另外一方面也容易打动消费者的心。下面列举一些 方法 。

（1）建筑风格。建筑是凝固的 音乐 ，这句话表明了建筑风格对人们的吸引力，建筑风格也是房地产开发永恒追求的主题。要赋予房地产项目以良好的建筑风格，必须要遵循三个原则：与目标消费群的审美情趣相吻合、有个性、不断求新求变。

（2）付款方式。对我国 目前 的房地产产业而言，付款方式的差异性来源有三个方面:一是尽量以宽松的付款方式让更多的人买得起并产生实际购买:二是使更多的人选择有利于开发商的付款方式进行购买，保证资金的回笼;三是通过付款方式的设计吸引购房者早交定金。

要做好第一点，必须要在增加付款方式上下足工夫，如尽量减少购房者的首期付款额，延长付款期限等。要做好第二点，主要是通过各种付款方式的折扣、优惠等设计进行控制。在实际的房地产开发中不少的企业采用“蚀两头赚中间”的做法，前期的销售中，制定了较大的优惠政策，以吸引购房者，形成人气。后期蚀本是为了完成项目的销售，这也是对付款方式的灵活运用。

（3）配套设施。在房地产项目开发中，充分利用项目周围的边角余料增设休闲娱乐设施、牺牲一部分建筑面积专门修建配套设施。如利用小块绿化用地设置园林小景、利用天台做天台花园等。这些都是增加产品差异化，提高效益的做法。

随着企业的 发展 和 社会 环境的变化，企业的内部条件和外部环境是会发生变化的。因而，进行企业运营功能分析是房地产企业的生存根本。在市场处于不断变化发展的动态过程中，房地产企业更要因势利导，仔细分析行业中竞争作用力的变化，深入进行企业运营功能分析，不断寻求企业和外部环境的有机动态结合，从而不断地调整企业的行动。对企业的战略进行调整和控制，使企业获得持续发展的空间。

参考 文献

1 迈克尔·波特. 常桦编著. 完全竞争战略[M].北京： 中国 纺织出版社, 202\_

2 [美]理查德·B著，蔡斯，任建标译.运营管理[M].北京：机械 工业 出版社, 202\_

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！