# 我国房地产开发企业成长的障碍与对策

来源：网络 作者：心上花开 更新时间：2024-01-21

*[摘 要] 房地产开发 企业 的健康成长是房地产行业持续 发展 的不竭动力。我国房地产开发企业发展迅速，但也面临一些突出的 问题 。本文 分析 了我国房地产开发企业的现状，运用企业成长 理论 ，分析制约房地产开发企业成长的诸多因素，并试图从...*

[摘 要] 房地产开发 企业 的健康成长是房地产行业持续 发展 的不竭动力。我国房地产开发企业发展迅速，但也面临一些突出的 问题 。本文 分析 了我国房地产开发企业的现状，运用企业成长 理论 ，分析制约房地产开发企业成长的诸多因素，并试图从企业的治理结构、融资渠道、核心竞争力等方面提出相应的对策。

[关键词] 企业成长；治理结构；融资渠道；核心竞争力

一、引言

房地产开发企业是通过开发符合市场需求的房地产来获取最大化利润的 经济 组织，是我国房地产企业的主体，通过组织开展投资决策、规划设计、风险控制、市场营销等活动，向 社会 提供符合市场需求的房地产商品，其运行的状况直接决定了房地产行业的发展状况。在我国当前宏观调控措施频频出台的情况下，房地产开发企业的前途和命运引起了人们的普遍关注。本文从理论上探讨和 总结 房地产开发企业成长的障碍因素，并试图提出相应的对策，这对于指导房地产开发企业的实践具有十分重要的意义。

二、我国房地产开发企业的现状分析

2.国有、集体房地产开发企业数量逐年减少，民营、股份制企业不断增加。1998年我国房地产国有企业、集体企业和民营及股份制企业分别为0.80万家、0.45万家、0.75万家； 202\_年国有和集体企业分别为0.46万家、0.22万家，与1998年相比，分别减少了42.7%、51.4%，而民营及股份制企业则为2.63万家，增长了252.9%。国有房地产企业所占比重由1998年的39.9%下降到202\_年13.8%，集体企业由22.7%下降到6.7%，民营及股份制企业则由37.4%上升到79.6%。截至202\_年底，房地产中央级企业数 目前 已缩至12家。

三、房地产开发企业成长的 影响 因素

在企业成长的有关理论中，Edith T. Penrose基于资源的企业成长理论，强调中小企业成长的速度是由内部管理能力决定的；Gibrat发现新兴的小规模企业成长速度更快；David C. McCleand 主要分析企业家特点、企业战略与中小企业成长的关系，强调企业家型的中小企业表现出更强烈的成长欲望和成长业绩；以William R. Sandberg为代表的一批学者 研究 企业家、企业战略、产业结构、组织结构等因素与中小企业成长绩效之间的关系，结论是企业战略和产业结构特点直接影响中小企业的成长。事实上，企业在成长的过程中也伴随着各种挑战和危机，各种因素成为企业发展壮大的障碍。上述企业成长的理论同样适用于房地产开发企业，房地产开发企业具有一般企业成长的共性，同时又具有鲜明的个性。

1.制约企业成长的一般因素

(1)治理结构的限制。要促使中小企业快速成长，需要相应的组织机制。根据张玉利教授和任学锋博士在对天津市万户小企业进行调研之后得出的结论：比较而言，有限责任公司、股份有限公司、私营企业、独资企业等性质的中小企业成长速度更快，全民所有制中小企业成长性最差。处于不同行业的中小企业存在着成长性的差异，但不明显。我国房地产行业由于发展的时间比较短，中小型企业占到了绝大多数，企业在由小到大的发展过程中，治理结构的选择显得十分重要。在房地产企业创办初期，由于企业规模较小，功能明确，业务单一，采用集权型的组织结构和家族式管理有其必要性，优点是权责清楚，指挥统一，运作效率高。但随着企业发展到一定规模，企业业务日趋复杂，机构逐渐趋于膨胀，管理成本增加，管理效率下降，又会成为更大竞争力形成的阻碍。尤其是那些已经完成了原始积累，开始新一轮高速增长的企业，这个问题显得更为突出。

(2)缺乏高素质的人力资源。企业的日常运作与预期目标最终是靠人的努力来实现的，企业之间的竞争实质上是人的竞争。中小企业的经营者(许多也是创业者)自身的素质在很大程度上决定着企业的竞争力状况，与此同时，员工队伍的素质与能力在很大程度上也制约着企业的业绩与发展前景。随着企业的发展壮大，尤其是当企业从单一产品生产经营模式向跨地域、跨行业生产领域转型，实行多元化发展时，就更离不开管理人才 (包括技术工人)、 科技 人才和市场开拓人才。一支训练有素、团结进取的人才队伍不仅能使成长中的企业轻松度过发展过程中的难关，也是企业更进一步发展和壮大的保证。

(3)企业文化难以建立。优秀的企业文化是成功企业的共同特征。企业文化能在企业内部凝聚共识、减少内耗，形成共同的价值观念，锻造一支团结、协调的员工队伍。而这对于生存环境瞬息万变、企业行为短期化发展中的中小企业来说更是难能可贵。房地产企业特有的地域性、流动性，使得企业必须面对不断变化的新环境、新任务，如何修炼出独特的企业文化是十分具有挑战性的一项任务。

2.影响房地产开发企业成长的特殊因素

(1)融资能力的限制。企业的发展和壮大，离不开充足的资金支持，这一点对房地产企业尤为重要。房地产开发活动需要大量资金的先期投入，且回收期长，如果没有 金融 支持，房地产很容易发生资金周转困难甚至财务危机。从国内外来看，银行贷款普遍是房地产企业的一项重要资金来源，大约占企业开发投入总额的1/4-1/3。当前，我国房地产开发资金约有60%来源于银行贷款，房地产开发资金对银行的依赖程度较大。在我国房地产行业中，有能力利用直接融资的企业寥寥无几，房地产开发资金直接融资占较小比例。

(2)政策环境影响大。由于我国房地产市场制度的不完善，房地产行业发展明显受到政策的影响。为解决近年来我国房地产行业发展中暴露出来的问题，规范行业发展，国家出台了一系列旨在促进房地产业规范、健康发展的政策。202\_年以来，国家先后出台了《关于进一步加强房地产信贷业务管理的通知》、《关于促进房地产市场持续健康发展的通知》、国土资源部《关于加强土地供应管理，促进房地产市场持续健康发展的通知》、建设部等7部委联合发布的《关于做好稳定住房价格工作的意见》等一系列重要政策措施。上述措施直接调控对房地产开发企业息息相关的银行信贷、土地供给、市场秩序等，对房地产开发企业的影响十分显著。

四、实现房地产开发 企业 健康成长的对策 分析

1.不失时机地推动企业治理结构的升级和演变。对于创立时间不长的中小型房地产开发企业而言，伴随着企业业务的扩展，如何实现企业组织结构的相应变化是十分重要的课题。一般来说，这类企业的组织结构普遍存在着规范化、标准化、职业化程度低的 问题 ，经营决策高度集权，企业内部关系复杂。这些问题如果得不到妥善解决，终究会成为企业进一步 发展 的掣肘。

企业组织结构整体形态主要有以下几种：直线型结构、职能型结构、直线职能型结构、事业部结构、矩阵结构、 网络 型结构及集团控股型结构。 目前 ，国内的房地产企业较多沿用职能型组织结构，但也有部分公司正在实现由职能型向事业部结构或矩阵结构转变。房地产开发企业中较多采用的是U型组织结构和M型组织结构(曹振良，200

3)，实际上就是职能型结构和事业部结构。

职能型结构能够充分发挥专业化分工的优势，将具有相近专业技能的人组合在同一个工作部门中，有利于相互之间的交流沟通。同时，各职能部门围绕着组织的总体目标开展工作，有利于高层主管的集中决策、统一指挥。但是，这种组织结构下各职能部门之间缺乏协调，特别是当职能部门也能对下级单位发布指令时，会破坏命令的统一性。事业部制的优点在于建立了一种绩效导向型的体制，总公司关注和考核各事业部的经营效果而非营运过程，既鼓励了各事业部经理积极进取的精神，又使总公司的高层主管摆脱了日常管理事务，能够集中精力于组织的长远发展和战略规划的决策，从而实现了集中决策、分散经营，使企业的经营更加灵活。其缺点在于增加了管理费用，如果事业部独立性过强，会削弱组织的整体实力。

同时，房地产企业对环境依赖程度非常大，受 政治 、 经济 、人文、技术等诸多因素 影响 ，这就要求组织结构具备高度开放性、有效协作性和分权等特征。房地产企业经营过程中的大量工作是根据不同的环境和信息，提供不同的解决方案，任务具有较强的变化性和多样性，这就要求组织设计不能过于规范化和集权化，而要求中等控制幅度和大量的横向沟通。在这种情况下，矩阵制和网络型组织结构能够更好地适应不断变化的市场环境。

2.建设企业顺畅的融资渠道。202\_年以来，随着土地市场交易的不断规范化及“121号”文件抬高房地产企业资金门槛，以往房地产企业“大项目、小资金”运作方式已不适应现行规则，如何融资成了房地产企业最先需要解决的核心问题。房地产开发企业的资金来源于两个方面：自有资金和外来的债务型或权益型资金。目前，房地产融资除银行贷款外，可以采用的还有信托融资、发行企业债券、发行股票并上市、股权投资、产业基金等。现在我国房地产企业的自有资金只占到很小的一部分，绝大多数资金来源于外来的债务型或权益型融资。过分依赖于银行资金，不仅增大了资金成本，也使企业面临较高的风险。为降低资金使用成本和分散风险，房地产开发企业需要积极规划建立多元化的融资渠道，信托、上市、基金等都可以成为企业的资金来源。企业通过多渠道组合融资，为企业发展提供充足稳定的资金支持。

3.积极打造企业的核心竞争力。 现代 企业的竞争，不单纯是规模与价格的竞争，最根本的在于企业核心竞争力的竞争，竞争的实质是看谁能赢得持续的领先优势。这就要求企业以不断提高核心竞争力作为长期制胜之本。房地产企业的竞争力指标体系可以概括为硬力系统和软力系统(曹振良，200

3)。硬力系统是指房地产开发企业所拥有的生产要素、企业规模及区位状况所构成的综合体，具体包括聚积力、资本力、劳动力、 科技 力、区位力和产品力；软力系统是指房地产开发企业的内部运行环境的综合体，具体包括制度力、管理力和文化力。房地产开发企业可以从上述硬力和软力两个层面，积极打造核心竞争力。其中，通过积极塑造企业文化以构建企业核心竞争力具有突出的意义。企业内部活的因素是人，企业文化对企业内部资源的整合，最关键的是对人力资源的整合，对企业员工精神的塑造。同时，通过企业文化的创新，可以发现、选择、利用外部资源。创建企业文化应从建设开放合作的文化、 学习 型文化、适应性和能动性的文化等入手。房地产开发企业以企业文化建设为突破口，全面塑造和提升企业品牌形象。同时，实现管理理念的创新、企业制度的改善、科技的进步和产品的升级，积极打造企业核心竞争力，这是实现企业持续发展、不断壮大、走向成功的根本途径。

参考 文献 ： [2]谭力文.管 理学 原理[M].武汉：武汉大学出版社，202\_.

[3]牛凤瑞，等. 中国 房地产发展报告[M].北京： 社会 科学 文献出版社，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！