

论制度创新与房地产企业的科学发展

文/张晖

在新的历史时期、新的政策背景、新的体制下构筑起来的新兴的中国房地产业开始于20世纪80年代初期,90年代发展壮大,近20年的发展取得了令人瞩目的成就。加入WTO后,中国房地产业亦步入长期的、高速增长的历史时期,到2010年,我国的房地产业要通过第三个10年实现占gdp10%发展目标。目前,我国房地产开发企业约有2.7万个,从业人员100多万,物业管理公司2万个,从业人员200多万人,房地产经纪机构2.5万个,从业人员20多万人。至2005年底全国城镇人均住房面积城市达到26平方米,全国房地产开发完成投资已经超过1万亿元大关。

与此同时国内房地产企业面临着国际市场中生存竞争的巨大挑战,房地产企业要贯彻科学发展观的要求,从根本上解决国内企业自身在经营管理方面的诸多问题,必须以市场为导向,寻找、积累、整合资源并且形成核心竞争力。

一、科学发展观要求房地产企业制度创新

房地产企业要贯彻科学发展观,实现全面协调可持续性发展,就必须打造核心竞争力,而打造核心竞争力,则要依靠制度创新。核心竞争力即核心能力或核心专长,它是企业独特拥有的、为消费者带来特殊效用,使企业在某一市场上长期具有竞争优势,获得稳定超额利润的内在能力资源,是竞争对手在一段时间内难以超越的竞争力,能使企业保持较高的增长势头。

企业的核心竞争力是由核心资源、核心技术、核心产品和核心能力组成的。在房地产领域,资源包括土地与资本,技术产品都是标准化、工业化的,没有很大的差别,各企业的核心竞争力的差别就体现在不同的核心能力上,而核心能力则主要是由其制度决定的:一个好的制度可以聚集人才,并在良好的环境下运行,使企业具有持续地进行产品研发、最快地吸纳新技术和选择市场创新策略的能力,从而不断地提升企业的核心竞争力。

从理论和实践方面来说,企业创新活动都是系统性的,企业在不同的发展阶段有不同的战略重点,一般是:技术(产品创新)——营销(市场创新)——理念(文化创新)。中国房地产企业在创新活动中已有所建树,无论是技术创新,还是服务创新,其基础都是企业的制度创新。如果他们不与制度创新相协调,其结果不是有名无实就是事半功倍,同时也只有解决好这个问题,才能更好的进行产品和市场的创新,为文化创新打下基础。企业没有创新就难以生存发展,没有人才更不能活,所以企业离不开创新,创新离不开人,实现人才资源的机制和建立有效的企业运行模式是制度创新的重要内容,制度创新是企业核心竞争力中的核心。

二、我国房地产企业进行制度创新的主要问题

对照科学发展观的要求,我国房地产企业在以下几个方面存在比较突出的问题:

(1)企业数量多,规模小,资质低,抗风险能力差。在我国,房地产企业由于起步晚、基础差,与国外同行业相比差距很大。目前我国住宅产品只是美国的5%,劳动生产率仅为发达国家的30-40%,而单位能耗却是同等条件下发达国家的3倍。这与2010年房地产要实现10%发展目标还有一段很大的距离。而且据统计资料,我国目前有近3万家房地产企业,但达到一级资质的企业只有几百家,占房地产企业总数的比重很低,房地产企业“小、散、差”的问题已影响到了房地产产业的快速发展;

(2)大部分国有企业依旧靠在政府的怀里,政企不分,责权不明,既无压力也无动力,不论是市场份额,开发规模,还是在市场中的地位和竞争力都在渐渐地下滑,其根本原因在于机制问题。首先,国有房地产企业的产权主体单一,加之国有资产管理部人没有人切实地对国有资产负有增值保值的责任;其次,国有房地产企业的用人机制较僵化,缺少一种市场化的激励和奖惩机制,使得国有企业难以出现和留住优秀的经营者,要改变这种现状,必须进行企业制度创新;

(3)看重眼前利益,企业缺乏发展后劲。由于房地产固有的投机性和相对较高的利润空间,企业在创业初,可能利用一两次市场机会使企业获得发展。当企业进入成长期后,面临的是提高企业整体素质、实力和规模经济的发展要求。而许多房地产企业在发展到一定规模后,缺乏长远打算,忽视了企业发展战略研究,只是片面追求企业目前利润的最大化,短期行为严重,使得企业缺乏持久竞争力,经营和规范上不了更高层次,导致企业发展速度缓慢。

三、对房地产企业进行制度创新的几点建议

制度创新,一般是指制度主体通过新的制度构建以获得追加利益的活动,其实质是产权体系的重新安置过程。具体到房地产企业,既是解决企业的所有制问题,房地产企业的制度创新应适应WTO的规则和新经济发展的趋势,同时也应重视中国国情,通过改革创造人才、经营者、股东的利

益共同体。此外企业制度创新离不开管理的配合，管理创新本身有助于制度创新的目标的实现，管理的有效性成为保证制度创新顺利进行的关键。

1. 健全企业内部治理结构，重构企业的组织管理体制。按照现代企业制度的要求，通过制度创新促进资本所有权与经营权的分离，让具备专业和综合管理能力的人才来营运企业，真正实现资本和“知本”的结合，处理好授权和控权的关系，通过系统化的监督机制和激励机制，规范企业的委托代理关系，完善企业内部组织结构，真正确立企业所有者、决策者、经营者三者之间各自独立、权责分明、相互制衡的关系。明确股东会、董事会和经理层的职责，形成有效制衡的公司法人治理结构。用完善的制度规范人们的行为，把管理由“人治”引向“法治”，再引向“以人为本”的管理，建立专家治理、理性经营的学习型组织。

2. 创新条件吸收一批具有高知识水平和创新能力的人才。房地产企业应当坚持“以人为本”的管理思想，建立健全用人机制，努力营造出一种尊重人才的氛围和能够发挥人才积极性、创造性的体制，获得持续性发展的人力资源。如通过完善内部分配制度，给予人力资本所有者一部分企业剩余索取权，使其地位有实质性提高；建设积极向上的企业文化，树立“能力本位”价值观，增强企业的亲和力和凝聚力；加强人才开发和职业培训，促进企业文化与商业文化的整合，造就一批有技术、会经营、善管理的复合型人才。

3. 引入知识管理模式与平台，在企业内部营造出创新的环境。进入知识经济时代，房地产企业的发展更多的依赖于其所拥有无形资产，而不再是有形的物质资产，知识在价值创造过程中作用并渗透到了企业生产管理的各个方面。房地产市场竞争的焦点，将从当今的价格竞争、质量竞争，提升到企业品牌、产品知识含量的竞争。因此，我国的房地产企业在与境外大型房地产企业的竞争中，要立于不败之地，必须引入和实施知识管理，建立房地产知识体系与动态管理系统，保证将企业员工的知识进行整理和综合，并激励员工进行知识创新，实现知识的共享和再利用，最终使知识资产增值，把知识、技术、品牌、文化等无形资产的管理作为管理提升我国房地产企业的综合竞争力。

4. 推进知识产权的营运，让技术、管理等生产要素与企业分配结合起来，建立业绩考核制度。让知识产权这种无形资产参与企业分配，建立起一种风险共担、收益共享的新型激励机制。改制后的房地产企业一定要突破“股东至上”的观念，克服平均持股的新“大锅饭”现象，让资本所有者、创业者、管理者共同拥有企业剩余索取权，通过技术股、企业股、管理股、股票期权等制度创新的实施，调动广大技术人员、企业者、管理者的积极性和创造性，使企业发挥最大的生产潜力，实现资本最大限度的保值增值。

5. 通过并购、重组等方式促使房地产企业上市，只有形成规模，才能克服目前开发商整体水平不高、资源分散、利用率低等弊端。通过产业重组，在产权、资产、专业分工等方面进行整合，每个地市都能形成一两家大的规模、有影响力的房地产产业集团。通过允许房地产企业实行银行债转股，鼓励职工入股，房地产企业境外融资，建立产业投资基金，形成规模筹资、规模开发；促使企业积极以市场为导向进行新产品、新技术的研究以及新材料、新工艺品的应用，以增强市场应变能力。证券市场是房地产企业融资的一个良好渠道。企业转体改制后，要通过规范化的运作进一步开发证券市场，允许一部分品质优良的房地产企业上市，进行股份制改造，整合优良资产，组建跨地市、跨行业、跨所有制的房地产业集团，按上市要求进行规范，做大做强。

四、结束语

我们不能再将房地产作为传统的资源性产业去看待，认为土地资源是最稀缺的生产要素，这种观点已难以适应社会进步和市场的变化，如今市场竞争必然使土地资源、资金资源高度聚集，企业的规模和市场份也会趋向于集中，如何整合资源产生最大效益成为企业生存发展的关键，因此在新经济时代，企业唯有通过企业的创新活动以降低企业成本，提高企业效益，才能在竞争中立于不败之地。

制度创新是房地产企业核心竞争力中的核心，房地产企业的制度创新应适应全球经济一体化和新经济发展的趋势，并充分重视人才资源，真正体现“以人为本”的理念，如实施期权制、全员持股等制度创新计划，以塑造企业的核心竞争能力。

实际上，市场竞争将迫使房地产企业选择制度创新，尤其面临着中国外企业纷踏而至，国内房地产企业首先要打破旧的体制束缚，引进国外最先进的企业管理理念和运行模式，与国际接轨，才能在此基础上更好地进行产品开发，在技术、营销、文化等环节全面创新，从而提升企业竞争力，实现科学发展（作者单位：葫芦岛市房屋产权监理处）

相关链接

浅谈对无形资产的认识及管理
供应链风险及其防范
企业管理者应善抓“前点、拐点、重点”问题
浅析企业如何有效实施供应链管理

简析科学发展观中的哲学思想
论制度创新与房地产企业的科学发展
自动化专业走工商贸结合的创新模式的探索

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心