

从中国房地产市场看价值重组

张学 黄中飞

(武汉大学商学院,湖北 武汉 430072)

摘要 从中国房地产的历史演变和现状出发,以房地产销售代理业当前的价值重组趋势为重点,分析了我国房地产应如何在价值转移的浪潮中重组自己的核心竞争力,从而获得新一轮的竞争优势。以此为大家提供一种提升企业竞争力的思路。

关键词 价值重组 价值转移 投资者缺位

中图分类号 F270

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)03-158-03

1 我国房地产业的发展概况

纵观我国的房地产开发史,从市场的形成至今主要经历了从“卖房子”到“卖家居”,再从“卖社区环境”到“卖文化和生活方式”的四个阶段。在第一阶段,购房者的目的主要是拥有一个可以遮风挡雨的地方,随着人们生活水平的提高,设计简单,千篇一律的公寓式住宅已不能满足顾客对家的追求,一些开发商意识到了顾客对购房期望价值的转移,加大了对房屋内部设计的力度,并推出了“样品房”、“精品屋”等概念,迎合了顾客口味,从而获得了企业价值的提升。可是,好景不长,随着人们家庭观念的变化,愈加关注生活质量,尤其是对家庭周边生态环境的重视程度提高,使得社区环境成为房地产开发新的卖点。随之而来,由于人群的教育层次、收入层次的明显变化,购房者的个性特征愈加显著,就使得“文化和生活方式”成为当前房地产开发的热点。

房产市场的变化趋势,顾客价值的转移速度是伴随着社会经济发展水平产生的,作为房地产行业来讲,在我国尚属于一个新兴的,正日益走向成熟的行业,它必然会存在许多亟待解决的问题,也会出现新的现象。

2 我国的房地产业的价值转移

俗话说:大浪淘沙始得金。目前在我国工商部门登记的房地产开发企业就有10000多家,而相比之下,在日本,仅东京的房地产开发商最多时也曾突破2000家,但经过市场的不断淘汰,剩下的不过20来家。中国的房地产开发市场也必然且正在经历痛苦的竞争淘汰过程。其价值变迁正通过各种途径表现出来,就拿房地产的销售代理业来说,它原来是一种服务行业,代理商向开发商提供的产品应是无形的服务,其收到的也是由于人力资源的投入而获得的佣金。然而在房地产销售模式的演进过程中,代理商的资金投资越来越大,可开发商并不为代理商投入的资金支付使用费——利息,也不承诺归还代理商所投入的资金。那为什么代理商愿意向开发商经营的楼盘投入巨额资金呢?这决不会仅仅是为了争取得到代理业务,最终目的是获取差价,而差价是远远大于佣金的。这不正是一种投资行为的表现吗?显然,在目前盛行的包销代理模式下,代理商的业务行为已不是单纯的服务行为,而是服务与投资交织的行为,甚至是单纯的投资行为。产生这种转变的原因是什么呢?主要是由于我国房地产开发项目中经常存在的投资者缺位现象。作为投资者来说,它应该具有两个基本条件:即资本和风险规避能力。传统的资本主要是货币和实物,而现代经济的发展还

要求其必须具备知识和智力资本。房地产开发作为一种耗资巨大的事业,要求投资者必须拥有雄厚的资金实力,又因为投资的收益是伴随风险而产生的,因此要求开发商同时具备规避风险的能力,这种能力包括战略决策、投资管理水平以及影响这两点的市场分析能力、创新能力等。目前,我国房地产开发企业担当了开发投资者和管理者的双重角色,但却有相当数量的开发商并不具备投资资格。首先,很多企业并没有雄厚的资本,只是拥有一定的土地资源,其次这些企业缺乏投资决策和管理的专业人才,也没有形成高效的企业管理模式,根本不具备规避风险的能力。另外,由于我国目前尚未形成房地产开发项目直接投资的正常渠道,因而经济社会中的其他主体也不易进入房地产开发市场。这就造成了房地产开发项目中的投资者缺位现象。使得房地产开发市场的价值转移成为可能,从而势必产生新一轮的价值重组机会。而那些房地产销售代理商,由于长期在房地产市场上直接与消费者接触,同时不断从其参与的开发项目中吸取营养,也就逐渐形成了较强的市场分析能力和创新能力,进而掌握了相对较强的风险规避能力。一旦,因种种原因掌握了规模化资本的支配权,那么就势必成为左右房地产开发市场的一股新生力量,这股力量的诞生当然是靠削

作者简介:张学,武汉大学商学院企业管理2000级研究生。

收稿日期:2002-07-30

弱现有房地产开发商的市场价值而获得的。

3 房地产行业重组的趋势分析

从以上房地产营销代理模式的转变,我们可以看到这样一个趋势:开发项目对投资者的必然要求会诱使某些具备条件的主体进入这一角色。房地产开发是一个投入巨大,同时具有很大风险的行业,因而需要有真正意义上的投资者来实施开发行为。如果由于市场机制以外的其他因素造成投资者缺位,市场机制也必然会使各种其他主体以变通的方式来承担开发角色。

那么,作为房地产的投资主体,他们会怎样转变呢?我们从投资者具备的基本条件知道,投资者应具有资本(货币资金或实物)和智本(规避风险的能力)。因此,智本与资本的组合适是一个必然趋势。组合方式可能是通过资本购买智本,也可能是通过智本吸引资本、驱动资本。因此,我们可以推断,我国房地产开发市场的投资者将趋于两类:一是经历多年运作已具备了雄厚资金实力的大开发商,通过资本运作加强智本集聚,实现资智的再组合;二是一些以营销策划和代理或咨询代理起家的机构,通过知识的运作,吸引了足够的资本,或建立了良好的杠杆机制,有能力驱动巨额资本,因而进化为投资者。同时我们还可以考虑到这样一点,由于房地产行业与土地资源相关,带有强烈的地域性,因此项目开发中的智本需要从本土的环境中培养。加入WTO后,自海外进入的资本会主动寻找国内本土土长的智本进行联合,这就使得地产开发商的身份必然会产生变化。

现在我们再来看一下房地产开发项目的流程:①投资决策,包含土地取得、市场调研、战略定位、市场细分及定位、产品策划、投资估算、效益和风险分析、经营模式融资模式策划。②产品开发,主要包括规划、设计。③组织生产,主要是产品施工及项目管理。④销售,包括销售方案策划、市场推广、房屋销售。⑤售后服务,主要是物业管理。我们从许多成功的开发项目上发现,项目的前期,也即以上第一、二阶段的成就就决定了项目是否成功,因而一些精明的开发商告诫:要将工作的70%花在前期工作上。另外我们还发现以上五个阶段工作拥有不同的

专业特点。因此,房地产开发企业要强化内部营销力量,加强自身的智力资本的运作能力必将成为此行业价值重组的主要趋势。而在项目开发的第二阶段,由于其专业特点,开发商仍会委托给规划、设计机构。第三阶段完全是根据第一、二阶段的要求而进行的项目控制过程。这一程序化工作可以由开发商自己承担,也完全可以将其委托给善于管理开发项目的专业公司。“销售”阶段是实现项目收入阶段,所以非常重要,但只要前面三个阶段工作完成得好,销售阶段的工作不会从根本上影响项目的全局,所以它本可以外部化,但值得重视的是,由于这一阶段是与市场需求主体直接接触的阶段,开发商如果长期脱离这一阶段,会逐渐丧失对市场的敏锐嗅觉,从而影响以后项目的投资决策水平。所以有远见的开发商不会放弃销售工作,反而会更进一步加强。加强与相关销售代理公司的联系,这也是房地产行业目前的重组趋势之一。在售后服务,也即是物业管理阶段,由于是专业性质完全不同于以上若干阶段,从分工的专业化角度考虑,开发商将其外部化,从而集中精力和资源从事新项目开发的趋势,也将成为行业中价值重组的重要表现。

以上就是在中国加入WTO,房地产服务贸易市场对外开放后,中国房地产行业可能出现的基本裂变、转移和重新组合趋势,它使得开发商会加大智力资本的投入或拥有相关智本的企业会在外来资本的支持下,加强对房地产开发市场的渗透,从而使得房地产开发企业必将向两个方向分流:要么成为包含房地产投资、开发项目管理、销售、物业管理的综合性企业;要么成为专做“代甲方”的开发项目管理公司,犹如制造业中专做“来料加工”的工厂,成为实质上的服务性企业,而能独立存在于房地产中介服务行业的,将主要是广泛进行房屋居住活动的经纪机构和承担经济签证业务的房地产价格评估、房屋质量鉴定、房地产教育培训等机构。

4 启示

从房地产市场的价值重组,我们看到,当市场环境发生变化,使得企业当初据此作出决策的市场假设不成立,迫使企业必须积极主动地沿着价值重心偏移的方向,将自己

的核心能力进行重新组合,以适应新环境的挑战,具体如何操作,笔者觉得应从以下几个方面来考虑:

4.1 培养预见价值转移的能力

只有提前预知行业价值转移的时间、轨迹和速度,企业才能比竞争对手更早地对价值转移所带来的威胁和机会作出反应,这包含以下内容:

首先,理解你的顾客。这涉及到顾客财富、顾客权利及顾客需求。①顾客的财富。当前高收入层人群的增多,以及消费者手中可用于购置房屋的支出增加,对房地产业绝对是一个扩大市场的机会。然而,尽管顾客财富不断增长能够增加企业的总收入和利润,但是,如果因此就认定顾客财富的增加一定会平均地导致企业利润的增加是一种危险的观点,这种观点使一些企业在总扩大的同时,仍步入破产边缘。②顾客权利。当顾客对开发某种房型的开发商的关注程度增加,而在这一类开发商所提供的服务差别化下降时,顾客就获得了相当的选择权。市场从开发商转向了顾客,只有以加强顾客权利为前提采取一些富有新意的行动,比如提供给顾客内部装修的选择权、房屋配套设施的选择使用权等,否则价值流出不可抵挡。③顾客需求的成熟度。旨在改变顾客需求的种种规划,能够使我们拥有有关价值转移的预见能力。我们知道顾客的需求是依靠产品或服务的特性和效用得以满足的。而顾客的需求、财富和权利都是通过顾客的决策支持系统来形成偏好。因为需求能显示出顾客想要的产品或服务,那么需求偏好当然就是最能验证经营策略、营销方式有效性的标准了。

这里值得强调的是,顾客偏好的重大变化和顾客决策系统的变化对新的营销策略的诞生和推行来说都是一个极好的机会。当前房地产市场顾客的需求正从实用型转向投资型或两者兼有型转化的过程。在其中,也许一些一线营销管理人员能体会到:当需求刚出现时,顾客关注的是产品的效用,当需求成熟时,顾客关注的则是低成本。这给我们一个启示:对于顾客用于自住的房产,投资于性能的改进将一无所获,因为得不偿失,客户不会对此特别在意。然而,如果在降低成本方面进行开发,则可能为投资者带来惊人的回报。同样,在对于顾客用于投资或其他用途的房产上,对其外型设计、配

套设施的改进上进行投资也能产生巨大收益。

第二,扩展竞争视野。这是发掘行业中新的价值增长机会有效的方法之一。我们知道,顾客在驱动价值的转移,而顾客及其偏好并不存在于空气之中,其演变过程往往受到所选择的新产品/服务的影响。为了预见价值转移,公司最好能将其视角从狭小的井中观天转变到关注竞争领域里的方方面面。这样,人们就可能把那些向顾客提供新产品或新的营销方式,从而引发价值转移的现有的、潜在的以及尚在圈外的竞争者及时辨认出来,从而及时实施自身的价值重组,以适应市场新环境。

对开发商威胁最大的不是他眼前的竞争对手,而是在项目开发圈边缘或之外的营销咨询、销售代理机构。这些机构正如我们前面讲到的正逐步从服务提供者的角色演变到项目投资者的角色,不断吞噬着原有房产开发商的利润空间。

第三,对应用性策略模式的再思考。企业最关心怎么做的问题,而根据经验,可得出这样一些结论:①中间模式的失败。以房地产行业而言,经营方式通常是从常规的产品销售转向旨在突出顾客个性的营销模式,而后者通常是将价格、销售、物业管理和房屋信息等结合在一起。因此建议企业在实施价值重组时,应根据自身的实际情况选择重点。②关注新顾客群的出现。新顾客群往往是导致行业价值发生转变的主要原因。为什么过去成功的经营策略现在不能用了?许多情况下都是由于市场上涌现出一股有影响力的新生力量。开发商就必须以全方位的视角看待顾客,辨认新出现的顾客群,并且对他们的财富、能力和基本需求做出评判。③重视价值链中的价值转移。房地产项目开发的价值链涉及到多个环节发生变化,都将直接影响到项目的成败。如在施工环节,在建筑材料方面,价值从铝合金转移到塑料型材,开发商根据这一变化对战略作出及时调整,就能把握先机。④重新定义产品/服务。对房地产开发商来说,他们所提供的产品不仅仅是满足顾客的居住需求,而且应该上升到顾客对生活环境的向往,他们所提供的服务也不仅仅是方便顾客,而应该提升到企业文化、企业形象的展现。这些都需要开发商在对自身所能提供的产品和服务作出重新

定位的基础上才能实现。

4.2 突破惯性思维

在企业为适应市场变化,积极着手进行价值重组时,要克服的最大障碍就是企业自身的思维定势。对企业来讲,由于其先期策略的成功,在其组织的思维模式和企业文化中就形成了统一的规范,价值及行为标准,当大量繁杂的内部性事务逐渐挤占了管理者的时间和精力后,管理者在做出决定时往往就不加考虑地“按传统办事”,即我们所说的惯性思维,其做出的决定可想而知,缺乏新意和竞争力。为此,要想让企业在新一轮的价值重组中领先竞争对手一步,首先,就是要拥有强有力的领导者。决策者不应受过去经验的束缚,他在重视诸如销售利润及市场价值等经济指标的同时,更需要了解的是公司增长的源泉来自何处:是满足顾客对时尚的追求,还是满足顾客将来的打算?

第二,实施制度化战略。在企业内部只有制度化的东西才有生命力。对一个企业而言,拥有优秀的管理人才并不是解决惯性思维阻碍企业发展的唯一办法,企业自己也可通过建立各种组织结构、企业文化或工作流程,来防范惯性思维及其造成的损害。其中较为重要的就是建立反对制度。要鼓励企业形成一种敢于质疑的企业文化,这也是企业内部创新的动力源泉之一,应作为企业长期战略看待。

第三,工作的开展。计划容易,操作才是艰难的。另外,企业还必须变换信息来源。不要把焦点放在自己和主要竞争对手的财务数据上,应转而去收集有关客户的财务状况、购买条件、系统成本等方面的信息。在人力资源方面,如果企业总是从本行业中招聘人员会产生思想观念的“近亲繁殖”,其结果使客户的变化难以察觉,而跨行业招聘的人才将会对此产生不同的新思想、新观点。因此,企业除了加强与本行业的风险投资家和金融业经理的联系外,还要不断总结现有经营策略的成败。

4.3 价值重组的实施

企业在预见到了行业将要发生的价值转移,并且突破了自身的惯性思维后,怎样才能把价值进行重新组合,从而获得新一轮的竞争优势呢?

首先,将顾客纳入到战略制定的过程中。企业自成立起,都应不断围绕顾客来调

整自己的营销策略,顾客永远是企业一些工作的中心。第二,争取新的相关核心力量。就房地产业而论,原先赖以生存的房型设计能力,项目管理能力已逐渐失去顾客的关注,而销售方式、付款渠道、房屋相关信息却开始占据一些顾客价值取舍的主体地位。第三,在传统的组织体系中,保护新制定的经营策略。新的经营策略反映着不同的行为规范和价值取向,要求在未来的工作中采用不同的方式,就有可能与企业现有价值观产生冲突,这也是一些企业不愿实施新的经营策略的原因。另外,新的经营策略与现有框架混杂在一起,也会很快为旧的经营方式所牵制并丧失其用武之地。所以精明的企业家已放弃了在传统的组织体系中保护新的经营策略的做法,而是让新的经营策略从基础的组织体系中分离出去,直到他们羽翼丰满,站稳脚跟后,再将其融进企业的整体结构中去。

5 结束语

我们知道赢棋主要取决于棋手迅速看棋和算棋的能力。市场如棋盘,商业竞争的实质与棋赛如出一辙,要使经营策略获得成功,一方面必须保证内部各组成要素与消费者最关注的需求相适应,另一方面又要协调各组成要素的关系,以确保企业的经营策略成为一个相互联系,相互促进的整体。

总之,价值重组的行动是一种高风险、高回报的战略,并将最终决定企业的前途。

参考文献

- 1 崔裴. 从营销模式演变看业态发展趋势[J]. 中国房地产,2002(2)
- 2 陈英. 居住人文叫响房地产业[J]. 中国房地产,2002(3)

(责任编辑 焱 焱)

