

基于“曲江模式”的地产开发 企业战略创新体系研究

倪明涛

(西安曲江大明宫投资(集团)有限公司,陕西 西安 710016)

摘要:通过战略创新理论和“曲江模式”理念,从战略模式革新,资源互补协调,战略要素重组,组织创新推动等四个方面分析探讨了D公司的战略创新体系内涵,形成以综合性城市开发模式为核心的战略创新和再定位体系。为地产开发企业转变思路,调整战略,形成独特商业模式,提升长期竞争优势具有重要的管理理论和实践意义。

关键词:曲江模式;战略创新;综合性城市开发;房地产

中图分类号: F 293

文献标志码: A

文章编号: 1008-7192(2011)06-0060-06

A Study of the Strategic Innovation System of Real Estate Enterprises Based on Qujiang Mode

NI Ming-tao

(Xi'an Qujiang DaMing Palace Investment Group Ltd, Xi'an ShaanXi 710016, China)

Abstract: Based on the theory of strategic innovation and the idea of Qu-Jiang mode, this paper explores a new strategic innovation system of the Enterprise D from four aspects: the reform of strategic mode, the coordination of resource complementation, the reorganization of strategic factors, the promotion of organizational innovation in purpose of establishing a strategic innovation and reorientation system with a urban comprehensive development mode as the core. The study comes to the conclusion that it is of theoretical and practical significance for the real estate development enterprises to change the thoughts, adjust the strategy, form a unique business mode and upgrade the competence in the long run.

Key words: Qujiang Mode; strategic innovation; urban comprehensive development; real estate

一、引言

随着中国经济的不断腾飞,地产行业成为我国经济发展的重要力量^[1-2]。与此同时,地产开发行业的竞争也日益激烈。受到宏观政策和经

济政策的影响,许多地产开发企业正在逐步调整战略,改变商业模式,以求获得更高的利润和更长久的竞争力。因而,如何进行战略创新,形成新的可持续的商业模式成为地产开发企业面临的重要课题。

现有的大多数地产开发企业仍然关注于商

收稿日期:2011-07-14

作者简介:倪明涛(1968-),男,陕西西安人,西安曲江大明宫(集团)有限公司总裁,硕士,研究方向为房地产开发及战略管理。

业地产开发,通过常规的土地开发,建设,销售等模式进行价值增长;同时,部分的一些企业也逐渐开展了基于文化的地产开展模式,这一模式为地产开发企业供了新的视角和战略思路。但是,单一的商业地产开发模式和单一的文化地产开发模式面临的重要局限性在于价值链仍然无法延伸,利润增长仍然较为单一,无法使企业获得利润增长的同时又建立良好的品牌形象和口碑。基于此,本文以D公司为例,对该公司的基于“曲江模式”的地产开发战略创新进行研究分析,从而为地产开发企业如何进行有效的战略变化,形成独特的商业模式,提升长期竞争力提供理论支撑和实践指导。

二、理论基础

企业战略(Corporate Strategy)是关于企业发展的谋略。企业发展是成长、壮大的过程,其中既包括量的增加,也包括质的变化。企业发展也需要谋略,对企业发展整体性、长期性、基本性的谋略就是企业发展战略。“企业战略”是企业中各种战略的总称,其中包括发展战略、竞争战略、营销战略、技术开发战略等。这些战略的基本属性是相同的,都是对企业整体性、长期性、基本性的谋略,不同的只是谋划角度(Porter, 1985)^[3]。然而,在市场竞争日益激烈的情况下,企业不得不重视打破行规,进行战略创新,改变原有的竞争规则。战略创新可以包括:①战略模式革新。打破传统战略思考方法,尝试新的战略思路,设计出风格独特、与竞争对手迥异、令其难以模仿的战略模式^[4]。②资源的协同互补。制定战略的目的是为了取得竞争优势,利用竞争对手间的利益相关性和优势互补性,实现双方资源整合,结成战略合作,形成新的竞争力量^[5]。③战略要素重组。在新的环境中重新研究前人战略模式的合理性,扬弃这些战略模式,引入新思维,并对战略模式进行重组,精心设计自己独特的“战略群”,发挥旧有战略模式的综合效应^[4]。④组织创新和决策创新的推动。组织创新和决策创新涉及的企业内部的创新活动。通

过组织创新和决策创新提升决策的知识信息共享效率,带动战略创新^[5]。

简单地说,曲江模式就是“文化+旅游+城市”的城市经营模式^[6-7]。目前,曲江模式声名远播,颠覆了传统房地产开发的万科模式、华侨城模式、万达模式,超越了现行开发区的西安高新模式、天津泰达模式。形成了产业发展集群化、集群发展园区化、园区发展国际化的良好态势城市经营模式,使得西安迅速跃升为中国西部最重要的旅游集散地和全国文化产业发展的龙头。从战略创新理论角度来看,曲江模式彻底阐释了战略创新的体系要素,为地产开发企业提供了重要的理论指导和现实依据。具体地讲,曲江模式首先从城市经营角度出发,提出了新的地产开发理念,这一思路打破了原有的地产开发仅仅关注商业绩效的束缚,从更高层次提出了地产企业参与城市经营,革新思路,创新模式的发展战略。其次,“文化+旅游+城市”的经营模式,有效地推动地产企业间的战略联盟合作,可以带动在文化、旅游、城市规划等不同产业具备不同优势的企业进行战略合作和资源互补,推动各个行业具备优势性企业竞争能力的提升,也使得进入这些战略联盟的企业很好地完成了战略转型和价值链再造。再次,曲江模式的理念进一步使得原有的地产开发企业必须进行战略要素重组。因而,曲江模式更多关注的是品牌价值,社会价值。企业必须从文化、旅游、城市经营几个方面打造企业品牌形象和竞争优势,这使得原有的地产开发企业不得不进行战略要素重组,设计更加全面、系统化的要素组合来完成新的地产开发模式。从战略创新的整体性上来看,曲江模式是地产企业进行战略创新的一种实践,同时,也是地产企业进行战略创新的践行一种思路和依据。

三、战略创新的案例分析

为了更好地阐释曲江模式下的地产开发企业战略创新体系,下面将以D公司为案例,分析其如何践行曲江模式,进行战略创新体系的设计与建立。

1. D公司的基本情况

D公司是由西安曲江新区管理委员会投资设立的国有独资公司。注册资金28亿元。承担西安大明宫遗址区保护改造的项目招商、投融资、基础设施建设、土地开发和经营管理工作。D公司的组建运营,旨在搭建平台,确保大明宫国家遗址公园建设及周边城市改造工作的及时开展,确保大明宫遗址区19.16平方公里保护改造项目的顺利实施,更好地保护中华历史文化遗产、促进城市提升及民生改善,使遗址区周边的生态环境、产业环境、城建水平得到明显改善。D公司自成立以来,在遗址公园建设、投资与投资管理、招商融资、市政道路建设、集团子公司组建等方面取得了一定的成绩。目前,公司资产总规模约81.13亿元人民币,净资产28.8亿元。

2. D公司战略创新

D公司在快速发展的同时,面临着战略的调整和转型,这需要企业不断识别和认知自身条件,善于运用成功经验,成功实现战略创新^[3]。目前,在曲江模式思路的指导下,D公司已经彰显出自身的独特优势,形成了自身的“综合性地产开发模式”。这一模式是曲江模式的重要践行,成功地完成了企业战略创新,形成了新的战略体系与思路,并在经营过程中逐步建立起自身的独特竞争优势。D公司的战略创新主要表现在以下几个方面。

(1)战略模式革新。D公司依据自身的资源条件和发展基础,目前已经打破了单纯进行商业地产开发和文化地产开发的模式,形成了独特的综合性地产开发模式。这一模式形成了以城市运营、投资管理、房地产开发、文化旅游、园林绿化及物业管理为主的产业框架体系,是曲江模式的重要体现。综合性地产开发模式从根本上打破传统的地产开发模式的战略思考方法,尝试新的地产开发与城市经营的战略思路,形成了独特的企业经营风格和优势。

除此之外,战略模式的革新还表现在以城市运营为主导,以文化旅游地产为核心的发展思路。同时,将城市运营和社会责任为企业核心理念,通过提升品牌公信力,提升企业竞争优势。

通过“政府决策、企业主导、全面开发、共同发展”的战略模式,实现经济效益和社会效益双丰收,实现文化旅游项目、城市服务功能和房地产项目有机融合,真正意义上实现城市价值提升,城市经营管理目标的完成。

(2)资源优势互补。Barney(1991)提出了资源基础理论(Resource-based View),这一理论认为,稀缺的,有价值的,难以替代的,不可模仿的资源是企业竞争优势的体现^[8]。在战略创新体系中,如何实现资源互补,形成资源优势基础是对企业发展至关重要的关键点。D公司在战略模式革新的同时,积极发展新的资源优势互补集合,来支撑新的战略模式。例如,D公司充分利用资本运作手段,采取多种方式收购优质资产,储备优质土地资源;与保护办招商局密切合作,及时盘活所收购的优质资产,加快资产变现;采取多种融资方式筹措资金,有效满足了综合性地产开发的资源(如资金、土地、人才等)需求。与此同时,D公司形成了明晰的产业框架体系,为革新的战略模式提供支撑,尤其专业化子公司间开展深度合作,可以有效完成资源优化互补,专业化分工更加明晰,更好地为新的战略模式服务。

(3)战略要素的重组。战略要素的重组强调了,在新的环境中重新研究企业之前战略模式的合理性,扬弃旧的战略模式,引入新的战略思想,并对战略要素进行重组,精心设计自己独特的“战略”群效应。在这一点上,D公司摒弃了原有拘泥于通过商业地产或住宅开发等方式获利的发展思路,形成了以城市运营为主导,多态项目协同开发的综合性开发之路。

首先,战略要素的重组体现在开发模式重组上,D公司以大明宫国家遗址公园建设为带动,以整体拆迁、整体建设为保障,进行区域开发,将城市文化与历史遗迹完美融合,提升城市文化价值,并带动地产价值。其次,在多业态项目管理上进行了战略要素重组,主要使企业在资源组合、运营管理、资本融合、项目开发、产品营销、客户服务等方面的能力进行了全方位整合,形成了企业能力的系统化,通过不同能力间的有效组合服务于不同业态的项目管理。再次,D公司完成

了价值链要素的重组。原有的价值链仅仅局限于大遗址保护为核心的地产开发及经营管理活动,而当前 D 公司逐步形成了以房地产业为主导,旅游、文化、园林、商业等产业全面发展的综合投资体系,完成了价值链的延伸和价值活动的有效重组,更加全面体系化地提升了企业的价值链管理能力和盈利能力。以上三方面的战略要素的重组,为 D 公司进一步开展新战略,实施新战略,创新经营模式提供了不可或缺的保障。

(4)组织创新的推动。组织创新的推动是战略创新的基础功能。一个有效的战略必须依赖于组织强有力的内部管理创新。组织创新包括了组织架构的创新,组织能力的创新,组织方式的创新等等。在以曲江模式为指导的战略创新体系下,D 公司的组织创新也表现较为明显。

首先,为了服务于新的战略发展,D 公司先后成立了置业有限公司、国家遗址公园管理有限公司、城墙景区开发建设有限公司、园林绿化有限公司、物业管理有限公司等多家子公司,为公司战略转型和模式创新提供了良好的组织体系和框架。同时,筹备组建曲江大华公司,为文化旅游项目、商业地产及各类文化设施建设有机结合的城市综合性开发项目进行专业化服务。这些集团公司架构增强了企业经营管理能力,能够更好地为多业态项目进行专业化管理服务。其

次,D 公司的内部管理架构更加明晰化,对集团内部的各职能部门进行了明确的分工,建立健全了集团化公司的内部管理架构,形成了矩阵式的组织方式,提升了内部管理效率。再次,D 公司为了确保资源优势,积极通过资源整合能力的组织创新进行资源获取,包括通过对外投资,参股入股,接收国有资产、项目转让等四种方式,提升企业资源优势。

3. D 公司创新战略的再定位

战略创新是系统化的企业整体创新,它用于支撑企业未来长期的生存和发展。战略的创新必然引发企业对新战略框架下的企业定位问题的思考。这是企业战略目标和愿景的具体表现。D 公司通过上述的几方面的具体战略创新活动,逐步形成了以大遗址保护为切入点,谋求创新式发展,以城市价值为责任,开拓市场化发展,以文化项目开发为立足点,践行“曲江模式”,以开发模式推广为增长点,实现跨越式发展的新思路——综合性城市开发模式。这一发展思路要素企业在“文化”,“旅游”,“城市运营”三方面设立较高层次的战略目标,推动企业不断创新前进,完成创新战略下的新战略目标。通过对 D 公司战略创新具体内容的解读和梳理,对公司现状的归纳和总结,D 公司创新战略的再定位如图 1 所示。

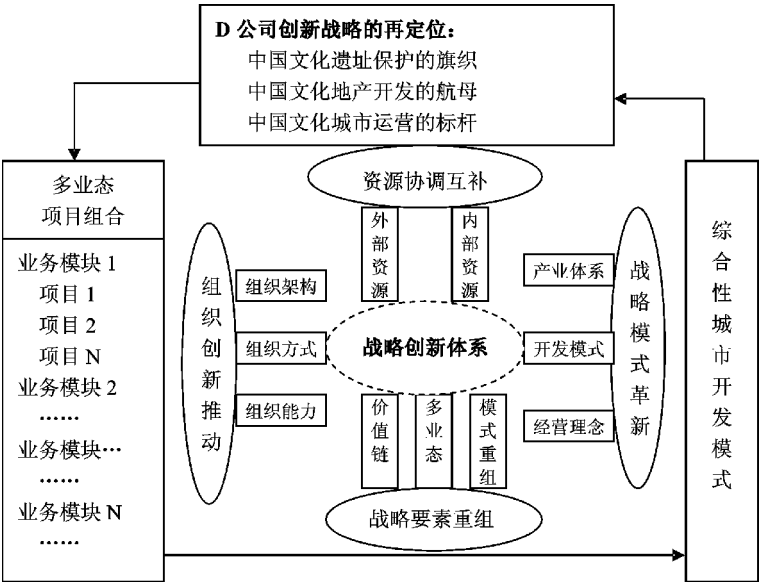


图 1 D 公司创新战略的再定位示意图

四、战略创新的支撑体系

通过上述的战略创新内容分析,D公司逐渐形成了较为清晰的新战略思路,形成了支撑新的战略目标的业务模式及战略定位。但是新的战略方案具体操作实施的过程中仍然将受到许多因素制约,以至于无法顺利实施战略方案所提出的各种建议及措施。因而,为了确保上述思路得到贯彻落实,使得公司能够持续健康发展,D公司必须设计相应的保障措施和策略。

首先,新的战略实施需要良好的资源支撑。资源包括了土地,资金,人力资源,社会关系,知识,信息等等,是地产开发企业的核心竞争能力的关键要素。因而,D公司应当继续坚持资源的统筹管理,积极对外开拓各种资源获取方式(如外部融资,土地获取,招贤纳士等),为公司未来发展打造良好外部资源基础。对内应当加强内部资源的优化协同(如知识管理,资本运作,人才培养等),发挥有限资源的无限价值,为未来业务发展和战略执行做好内部基础工作。

其次,制度要素是确保公司有效运行的重要保障。制度理论(Institution Theory)认为,文化,规范,规制是影响企业发展的三个层面制度要素^[9]。从这一点上来说,D公司必须要形成相应的组织文化,与新战略思想相统一,在文化的熏陶下,确保全体员工对新战略有更深刻的认识,能够更好的理解新战略,认同新战略,与公司价值观保持高度一致,从而调动全员工作积极性。通过注重员工培训和职业生涯发展,开展丰富多彩的企业文化建设工作,不断提升企业竞争软实力。此外,形成明文的规范标准及管理制度规制也是确保公司整体战略实施的基础,通过健全各类制度,来约束和规范经营管理中的各种行为,确保项目和业务的有序开展和顺利实施。

再次,尽管组织创新的推动作用是战略创新的必备环节。但是组织的创新依赖于快速的学习和对外部环境的有效反应。因此,D公司应当建立学习型组织,推动组织成员的学习热情,提升组织整体的学习能力,能够更好地在战略实施

期间对外部环境进行快速反应,对突变情况进行有效应对。组织学习强调了组织成员进行外部知识获取,内部知识交流,知识吸收,知识利用,知识再创造的一系列过程,它是组织核心能力的重要组成部分。为了提升组织学习能力,组织常常进行文化宣传,培训,周期性交流等活动,加强组织内部知识和信息的转移和传播效率。从这一点上来说,D公司必须采用多种方式(如激励机制,人才培养,学习机制,合作交流等),提升组织的整体学习能力,发挥组织成员的潜能,提升组织的执行力和创造力。

最后,企业的内部管理是企业发展的基石。在快速扩张和发展的同时,D公司必须重视内部管理,苦练内功。应当加强团队建设、强化企业管理,继续提高资本运作能力,强力保障集团战略的稳步实施;严格规范招投标工作,有效控制项目成本;努力提高设计管理工作质量,不断打造精品工程;大力推进土地储备和投资项目的土地协调;时刻重视工程质量和安全生产管理等问题。通过一系列的内部管理能力的提升和规范,企业可以更加游刃有余地掌控内部运作的有效性,通过善于通过内部管理等来调整企业整体对外部市场环境的战略拟合度。

五、结 论

本文以D公司为例,分析研究了针对地产开发企业的战略创新问题。基于战略创新理论,以“曲江模式”为指导思想,分析探讨了D公司综合性城市开发模式下的战略创新体系,为D公司在激烈竞争的市场环境下进一步调整战略,执行战略,提升竞争优势提供了理论指导和实践依据。本文的研究结论对转型经济环境下的地产开发企业具有重要的管理实践意义,强调了地产开发企业在新的竞争环境下,可以从战略上进行创新,构建独特的商业经营模式,形成独特的核心竞争力,提升长期竞争优势。本文的研究为竞争环境下的地产开发企业提供了新的发展思路和理论依据。

参 考 文 献

- [1]杨同利,刘长滨,刘琳.我国房地产业可持续发展对策研究[J].城市开发,2000(12):39-41.
- [2]丰艳萍,刘长滨.我国房地产业可持续发展的研究[J].生产力研究,2009(3):143-145.
- [3]PORTER M E. Competitive Advantage[M]. Free Press;New York, 1985.
- [4]孙戈兵.产业融合环境下企业战略模式选择[J].中国国情国力,2010(4):21-23.
- [5]靳洪.企业战略创新能力相关文献综述[J].湖北经济学院学报,2011(2):102-107.
- [6]赵鉴光,吴广怀,马建昌,等.曲江模式[J].世界博览(看中国),2007(10):81-88.
- [7]锁言涛.一座城市的文化穿越:西安曲江模式[M].北京:中共中央党校出版社,2011.
- [8]BARNEY J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991,17(1):99-120.
- [9]PENG M. Institutional transitions and strategic choices[J]. Academy of Management Review, 2003,28(2):275-296.

~~~~~  
(上接第 8 页)

建立健全党内罢免或撤换制度应该从以下方面入手:①加强制度建设。依党章及党内有关条例制定科学、合理、可操作性强的罢免和撤换细则。②成立由纪委和组织部门共同组成的相对独立的机构,专门负责罢免工作。③制定包括受理、审核、申辩、取证、投票、结果的公示和运用

在内的科学、合理的罢免程序。④建立党内罢免的配套制度,如建立包括责任奖励制度在内的激励机制,保障监督机构和负责罢免和撤换机构的独立行使权力的保障机制等。⑤要积极开展试点活动,把基层和地方积累的成功经验加以推广。

## 参 考 文 献

- [1]韩强.程序民主论[M].北京:群众出版社,2002.
- [2]孙笑侠.程序的法理[M].北京:商务印书馆,2005:24.
- [3]崔裕猛.论党内民主程序建设[J].岭南学刊,2004(1):16-18.
- [4](英)彼得·斯坦,约翰·季德.西方社会法律的价值[M].王献本,译.北京:中国人民公安大学出版社,1990:97.