

房地产开发与经营论文(优质5篇)

范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？接下来小编就给大家介绍一下优秀的范文该怎么写，我们一起来看看吧。

房地产开发与经营论文篇一

房地产投资项目具有资金投入大，建设周期长，本钱核算环节多，投资风险高等特点。这就更需要精打细算，规避风险，力求以最少の本钱耗费获取最大的经济利益。房地产开发企业的本钱核算工作是一项复杂的会计核算工作，这是由房地产项目的特性所决定的。进步开发项目的本钱核算质量，是房地产开发企业确当务之急。如何进行本钱核算，显得尤为重要。

一、房地产开发本钱的组成

房地产开发本钱是指房地产企业为开发一定数目的商品房所支出的全部用度。就其用途来说，大致可分为三部分：

- 1、土地、土建及设备用度。这是房地产开发本钱的主体内容，大致占总本钱的80%。其中最重要的是土地用度。土地用度主要包括置换本钱、批租用度、动迁用度等。房产商在决定是否开发一个项目前，必须将预计的土地用度通过土地面积和容积率的换算，计算出未来所开发的每平方米商品房所占的土地本钱（俗称楼板价），以此来进行项目的可行性评估。
- 2、配套及其他收费支出。主要是指水、电、煤气、大市政和公建配套费，学校、医院、商店等生活服务性设施也是不可缺少的。其他收费支出中有些虽属于押金性质，如档案保证

金、绿化保证金等，但难以全部收回。这类收费项目种类繁多，标准不一，很多项目由垄断性企事业单位执行，随意性很强，标准普遍偏高。配套及其他收费项目是房地产开发本钱中受外界因素影响最大的一块用度支出，一般占项目总投资的10%~15%。

3、治理用度和筹资本钱。房地产开发与其他行业相比，有建设周期长、投资数额大、投资风险高等特点，因此，大多数开发企业必须通过借款来解决资金需要，这样就产生数额较大的利息支出。如何把这部分用度核算好，对正确计算开发本钱将起到非常重要的作用。

二、加强房地产开发企业的本钱核算策略

1、加强房地产企业本钱核算的规章制度建设和组织落实。

房地产开发企业不仅要遵守国家的有关法规和制度，还应该结合企业的实际情况、行业特点，建立和健全企业的规章制度，加强和完善房屋本钱核算的规章和制度建设，使本钱核算工作有法可依、有章可循，从而保证本钱会计资料的真实、可靠，促进企业本钱核算水平和会计信息质量的进步。同时，房地产开发企业应该考虑自身规模大小和开发项目的规模特点等因素，在保证本钱会计工作质量的条件下，公道地设置会计机构，配备必要的本钱核算职员。每一房地产项目应由专人负责本钱核算工作，大型项目应设立本钱工作组专门负责本钱猜测、本钱决策、本钱计划、本钱核算、本钱控制、本钱报表编制和分析等主要工作，使本钱核算和治理有机地结合起来，形成算为管用、算管结合的有效机制。本钱工作组的工作方式也应根据项目具体实际，确定分别采用集中和非集中工作方式。

2、确定本钱核算对象。

对于建设一个现代的多功能小区，其本钱核算对象就显得复

杂。这就需要本钱核算职员深进实际，研究分析总体项目的特点、治理要求、经济用途、标准、建设交付期以及预决算的主体分项确定。本钱核算对象的设置必须坚持“便于核算，利于治理”的原则。一般来说，房地产开发企业在确定本钱核算对象时，应结合开发工程的地点、用途、结构、装修、层高、施工队伍等因素，分别做如下处理：一般的开发项目，应以每一独立编制的设计概（预）算或每一独立的施工图预算所列的单项开发工程作为一个本钱核算对象；同一开发地点、结构类型相同的群体开发项目，假如开竣工时间相近，又由同一施工队伍施工，可以合并为一个本钱核算对象；对个别规模较大、工期较长的开发项目，可以结合经济责任制的需要，按开发项目的一定区域或部位划分本钱核算对象。比如，大型项目首先要分批分期，在分批开发的商品房中再按经济用途和建设标准适当分类，对区内公共建筑配套设施中属于营业性公建设施，应单设本钱对象核算，这样就会形成多个本钱核算对象。

3、设立公道的本钱核算项目。

正确划分本钱项目，如：土地征用及拆迁补偿费、前期工程费、基础设施费、建筑安装工程费、公共配套设施费和开发间接费等。可以客观地反映产品的本钱结构，便于分析、研究降低本钱的途径。按现行房地产开发企业会计制度规定：开发本钱属一级科目，在该科目下企业应根据自己的经营特点和治理需要，确定本钱项目，进行明细核算。本钱项目不宜开列太多，对于发生次数较少的本钱用度，特别是单笔发生的用度，应尽量合并；对金额较大并陆续发生的用度应单独设立科目核算。土建用度如属于合同发包的，还应该按合同进行明细核算，以便随时了解工作量进度和付款情况，为工程的竣工决算提供资料。

4、正确的进行本钱的回集、分配与转结。

对于单一的房地产项目由于本钱对象简单，回集本钱用度就

轻易得多，通过分配间接计进本钱对象的内容就相对较少。然而一项大型综合性小区开发就显得十分复杂，本钱核算对象比较细化，很多本钱用度不可能直接回集到各个本钱核算对象，就需要采用一定方法和程序进行分配，再间接地回集到各个本钱核算对象。直接回集的本钱用度主要是建筑安装工程用度，其他本钱用度则需要定期进行分配，而对于间接分配的用度需要在日常回集时按各自本钱项目的详目分别回集核算，然后按各个本钱对象和对应本钱项目进行分配。例如：大型综合性房地产项目的本钱核算对象直接回集项目的建筑安装工程用度；土地征用及拆迁补偿费日常发生的本钱用度可不按本钱对象直接分配，而在此本钱明细科目中分详目回集，每月末按各本钱对象的实际占地面积计算比例分摊当期所发生的用度，在分配时无需按详目分摊，若本钱治理需要可以再按详目结构还原。前期工程费、基础设施费、公共配套设施费和开发间接用度中的现场治理性用度则按各本钱对象的建筑面积计算比例分摊。当月发生的各项本钱用度，其回集和分配程序同土地征用及拆迁补偿用度。对于利息支出则按各本钱对象回集的上月末本钱实际发生额计算比例分摊；对于预支款项中若属于预决算范围的按合同支付的款项，应直接进进本钱项目回集，并及时取得发票；对于工程决算后欠付的款项应按标准预提，包括应付未付的商品房维修基金等。

5、重视项目竣工本钱结转核算。

已完土地开发项目应根据其用途，采用不同的方法进行本钱结转。比如：

(1) 为销售或有偿转让而开发的商品性建设场地。开发完成后，应将实在际本钱转进“开发产品——土地”账户。

(2) 开发完成后直接用于本企业商品房等建设的建设场地。应于开发完成投进使用时，将实在际本钱结转计进有关的房屋开发本钱中。

(3) 房地产开发项目竣工验收取得交付使用许可证后三个月内，应当取得经过审价后的工程决算书，这样本钱核算职员即可按照各本钱核算对象所回集的用度核对各项合同和工程决算书确定的价款支付情况，按权责发生制要求计提相应的本钱用度，从而结转完工实际总本钱，并计算各独立核算对象的单位本钱进行完工开发产品的明细核算。若属于出租经营的项目，则转进出租开发产品的明细核算。商品房的预售业务在前，竣工交付在后，工程决算若不及时完成，本钱核算则不可能真实和及时，进而影响企业盈利水平的正确性。商品房销售本钱核算应按配比原则，以各个独立销售单元（独立核算对象）进行明细核算，以每平方米建筑面积本钱为销售本钱转账依据结转销售本钱。

房地产开发与经营论文篇二

我们在工程开始施工前，要对工程管理和成本管理进行明确的分工，形成一个完善的成本责任制，从而使成本管理体制更加规范化、标准化。项目经理及施工队长是施工成本管理的主体，需要把成本进行合理的分解和细化，认真落实到每一个管理人员和施工人员的身上，保证每一项工作都有专人来负责，从而使成本管理可以形成一个责任分明、目的明确、分工合理的责任体系。所以，企业要每一个部门、每一个员工的职责和他们的工作范畴都进行详细的规定，赋予他们一定的权力，能够让他们更好地履行责任，合理的实施奖罚制度，对那些表现优秀的员工一定要给予奖励，从而提高员工的积极性，进一步增强他们的责任感。

3.2建立工程设计经济责任制，控制工程造价房地产企业在设计开发项目的方案时，就应该建立设计经济责任制，从而来更好的控制工程造价。建立设计经济责任制可以进一步提高工程设计人员的成本意识，从而既保证设计质量还可以有效的控制成本。在这里，需要设计人员对开发项目的预算定额、费用定额以及建筑材料的预算价格进行充分的了解，在此基础上，根据开发项目的投资估算合理的来控制工程的初步设

计和概算，进而通过对工程的初步设计和概算来有效控制开发项目的施工图设计以及概算，进而可以做到合理的限制投资金额。同时房地产企业的工程造价管理部门要配合设计部门的工作，能够为设计部门提供准确的基础资料，还要与设计人员一起优化设计方案，限制投资的金额，提供可靠的财政数据，从而可以有效的降低工程造价。

3.3要大力加强团队建设，完善员工激励制度。房地产开发项目企业是由很多专业组合而成的，只有各个团队之间相互合作，才可以有效地避免工程中那些常见的问题的出现，从而降低开发的成本。此外，人员的素质对一个企业来说十分重要，所以要加强对团队人员素质的培养。由于每一个人都有自己独特的想法，同样技术服务企业亦如此，如果想要在付出很少的前提下，获得最大的收益，这样的话肯定就会大大的降低服务的质景。所以，这就需要企业加强对团队人员的专业知识的培训，只有这样才能有效的避免投资浪费现象的发生。况且一旦员工的素质得到了提高，还能够促进企业成本控制思想的落实工作的进行。根据实际的工作经验，如果只是空洞的说教或者采用强迫的方式来灌输这一思想的话，并不会取得很好的效果。员工成本思想需要靠激励的管理制度和管理模式来进一步得到提高。

4 结语

成本控制是一项综合性的工程，它需要各个部门人员的共同合作，齐心协力才能够顺利的完成。所以，在今后的工作中，企业要落实“以人为本”，给全体员工树立成本意识，还要落实成本管理责任制，制定好收入和支出的分配，按照成本费用来进行管理。此外，还有制定相关的考核标准，把工资和绩效结合起来，按照规定奖罚，有效的成本费用管理目标责任通过企业管理的控制系统落到实处，从而进一步降低工程的成本，提高企业的经济效益。

房地产开发与经营论文篇三

摘要：工程造价的控制作为房地产开发企业成本控制的主要组成部分，在企业的成本管理中影响至关重要。本文按工程项目的建设时序，分别从设计、招标和合同签约、施工、结算四个阶段对其进行浅析，重点阐述控制的要点和措施。

关键词：房地产；工程造价；控制

前言

房地产开发项目的工程造价涉及金额通常以数百万、数千万、数亿甚至数十亿计，其占企业成本比例可达50%以上。作为企业成本控制的主要组成部分，工程造价的控制至关重要。如何降低工程成本，提高企业工程投资收益，有效地控制工程造价是关键。

一、以设计阶段为重点的造价控制工程造价控制贯穿于项目建设全过程。

建设工程全寿命期费用包括工程造价和工程交付使用后的经常开支费用(含经营费用、日常维修费用、使用期内大修和局部更新费用)以及该项目使用期满后的报废拆除费用等。工程造价控制的关键在于前期决策和设计阶段，在执行控制时要特别注重此阶段的造价控制。

设计阶段的主要经济指标有：容积率、建筑占地面积、单方钢筋含量、单方砼含量、窗地比、建筑周长面积比。

控制要点：合理的产品技术经济指标、设计周期、设计质量。

控制原则：经济合理性最大化。

控制具体措施：

1、尽量采用设计方案招标。这样可以保证设计方案的先进性、合理性，有效减少因设计质量问题出现的工程洽商、变更。引入竞争的同时可降低设计费用。

2、实行限额设计。开发商应对设计方案提出限额设计要求，并为之创造外部条件。在设计中凡能进行定量分析的设计内容，均要通过计算，充分考虑施工的可能性和经济性。如前所提的指标中，按照经验数据来分析控制用钢量、用砼量这些重要指标，对项目是有指导性价值的。若项目指标超出经验数据，则项目需要作出调整。这个过程需要公司的决策层、造价部门和设计方通力沟通合作，造价部门更要快速反应。以求合理地使用人力、物力和财力取得较好的投资效益。

3、加强图纸会审、洽商变更管理。设计、工程、造价人员会同监理人员组成联合小组，对设计图纸的技术性、安全性、合理性、经济性(包括建成后的物业服务成本)等进行会审。提出明确的审查意见，并督促设计修正。洽商应杜绝不合理的设计洽商、变更。分清责任方，减少由于设计人责任心不强所发生的洽商和施工单位利用设计洽商增加工程造价。

二、工程招标、合同签约阶段的工程造价控制项目招标和合同签约是对项目具体控制的必要手段。

招标成本控制要点：获取竞争性低价成本、尽量采用工程量清单方式、集中采购。

招标控制原则：全面招标原则、合理低价中标原则、透明公正原则。

招标环节具体控制措施：

1、应组织设计、工程、造价、财务人员成立联合招标小组，就招标范围、招标内容、招标条件等进行详细、具体的策划，拟定标书，开展招标活动；对投标单位应对其资质、经济实力、

技术力量、以往施工项目和施工管理水平等进行考察，提出考察意见；对投标情况进行评估，提出书面评估意见。

2、同等条件下，应尽量选择企业(工程)类别高而取费较低的单位。

3、对垄断性质的工程项目(如水、电、气)应尽力进行公关协调，最大程度降低造价。

工程类合同包含土地、前期(规划、设计、勘察、监理、造价咨询)、施工(建筑、安装、装饰、市政等)、采购、园林环境、营销六类合同。合同的主要经济条款包括：合同价款、付款进度、总包管理配合费、采购保管费、保修金、材料供应方式、变更与签证、竣工验收与结算。

合同成本控制要点：合同谈判、合同审批
合同控制原则：合法性原则、事前签订原则、利益明晰原则
施工合同谈判人员应具备工程、造价两方面专业知识，合同条件须符合招标条件，合同条款及内容概念应清晰，不得无合同开工。出包工程应严禁转包。

三、施工阶段的成本控制

施工阶段成本控制的要点：工程洽商、签证、索赔、变更的控制，工程质量的控制，工期控制。

控制的具体措施：

1、工程洽商、签证、索赔要反复对照合同及有关文件规定谨慎处理，分清责任方。

2、工程洽商、签证必须列清事由、工程实物量及其价值量，由甲方工程师、造价人员及监理共同签署。

3、工程洽商、签证按当时发生当时签署的原则，在事后5日内办理完毕，应禁止事后补签。洽商、签证内容、原因、工程量必须清楚明了。

4、因业主要求或因设计不当确实需要变更设计的，经设计、监理、甲方认可后方可办理，办理过程中须对照有关合同明确经济责任，杜绝盲目签证。

5、工程质量监控人员应要求监理单位密切配合、严格把关，一旦发现质量事故，必须组织有关部门调查、分析事故原因，提交事故情况报告及处理措施，明确事故责任并监督责任单位按照质检部门认可的书面处理方案予以落实，事故报告与处理方案一并存档备案。

6、工程进度款：原则上不向施工单位支付备料款。确需支付的应不超过工程造价的15%，并在工程进度款支付到工程造价50%时开始抵扣预付款。

7、工程、造价部门会同监理，对照施工会同及进度计划，审核工程进度内容、完工部位和质量证明等资料；后由造价部门整理复核工程价值量。

8、工程进度款支付达到工程造价85%时，原则上应停止付款，预留至少10%工程尾款和5%保修款。

四、竣工结算工程造价的控制

结算是具体将工程价值量化的工作，直接关系到合同各方的财务收支，稍有不慎，可能就会失之毫厘差之千里。

结算阶段的造价控制要点：严格审核结算工程量，合理确定结算单价。

控制原则：廉洁奉公、多级审核、准确高效、可复查性。

在确定工程造价时，应坚持以现行的工程造价管理规定为依据，按照合同约定，根据竣工图结合隐蔽签证、现场签证和设计变更详细核对工程量、审定价格、取费标准，计算工程造价。

结束语

综上所述，工程造价的控制是一个长期、庞杂、需要系统理论力一法支持、多部门协同的工作和学科领域。在设计、招标(合同签约)、施工、结算阶段以及这四阶段之外的环节还有很多理论、力一法、案例等因篇幅原因本文未尽其详，广大同仁在工作实践中的研究、总结、交流、探讨也将会积极地促进该领域的发展。

房地产开发与经营论文篇四

一、营销基本理论

营销战略主要分为市场细分理论、服务全面营销理论以及直接营销和人员推销理论：市场细分理论的目标主要是对市场进行细分、对目标市场进行定位与分析，从而制定具体的营销策略；服务全面营销理论，就是企业及时根据市场的变动建立全面服务的营销策略即实现外部、内部以及互动营销；直接营销和人员推销就是营销人员通过自身的努力工作，提高营销技巧，实现企业的营销。

二、国有数码印刷企业营销现状

通过分析国有企业的营销模式，发现国有企业在营销战略中存在很多的问题，这些问题的存在影响着企业的核心竞争力的提升：

- 1、市场定位模糊，市场细分不够合理。企业将经营重点放在了印刷图文等市场方面上，这样对于企业的长远发展而言没

有任何的作用，因为在某种程度上而言，印刷大批量的产品不仅不会增加企业的利润，反而会造成企业生产成本的上升，据有关数据研究发现，只有印刷500份以下的产品才是最经济的，因此国有企业将经营重点放在大批量的生产中是不合理的；其次国有企业对市场的把握不够准确，企业在具体的营销中侧重盈利因素比较高的，而忽视了盈利空间有限，但是未来市场空间巨大的新型市场，结果导致国有企业虽然能够保证业务范围的大而全，但是却导致很对设备一直处于闲置状态，影响工作效益的提升。

2、国有企业的整体营销战略不完善。通过调查，国有企业实施的是低价战略，虽然此种战略能够保证企业在市场竞争激励中获得一定的市场份额，但是此种模式也不会给企业带来巨大的经济利润，尤其是在当前的市场模式下，传统的印刷企业的市场价格已经非常便宜了，因此印刷企业与数码企业之间在价格上已经没有多大的差距了，因此数码印刷企业实施低价战略已经不具有市场优势了，因此国有企业实施的低价战略只会加剧同质化竞争的恶性循环，而不会给企业带来任何的促进作用。另外国有企业的营销模式也不够完善，目前国有企业的市场营销仍然是以人员营销模式为主，而忽视了互联网营销，没有与互联网技术相结合。

3、国有企业的缺乏核心竞争力。截止到目前为主，国有企业仍然没有形成具有独特优势的竞争力：首先是国有企业的产品缺乏特色。无论是在产品设计还是在服务上，国有企业都没有形成独特的特点，很多产品都是沿袭其它企业的模式，导致企业在于其他企业竞争中缺乏竞争力；其次国有企业员工的素质技术不高，由于国有企业属于国有企业，因此员工对自身要求不高，他们的观念常常抱有“铁饭碗”的观念，因此他们不能主动的学习各种数码印刷技术，而当前数码印刷工作对操作人员的要求比较高，因此工作人员素质的缺陷阻碍了印刷企业的发展。

三、国有企业基于存在的问题制定的营销战略

基于国有企业营销中存在的各种问题，为了进一步提升企业的市场占有率，提高企业的经济利润，国有企业立足于企业内部的经营现状，并且结合市场因素，调整与制定了具有针对性的营销战略：

1. 准确进行市场定位。数码印刷企业要想获得可持续性的发展动力就必须对自己的市场价值进行准确的定位：一是数码印刷的市场主要是来自于个人消费和商业印刷，由于国有企业属于国有企业，因此在市场定位要以商业印刷为主，但是基于国企改革的需要，国有企业也要重视个人消费，因此印刷企业要基于数码印刷的特点，制定具有特点的市场定位；二是国有企业要将印后服务作为新的利润增长点，基于印刷技术的不断发展，我们相信在未来的印刷行业中，印前的工序会越来越简单，而市场客户的需求则会越来越复杂，越来越强调个性化发展，因此需要企业侧重个性化的服务，以标书为例，目前很多客户对标书的要求越来越严格，据不完全统计进行印后服务所获得利润要占到总印刷利润的70%，由此可见印后服务对企业的重要性。

2. 设计符合企业发展的营销战略。营销战略的制定的最终目的就是提升企业的盈利空间，因此基于当前企业所实施的低成本战略，国有企业应该对现有的营销模式进行调整：一是要增加现有产品的附加值，提高对产品的研发和设计能力，以此增加产品的附加值，以生产个性化、差异化的产品提高企业的盈利空间。比如数码印刷企业要基于数码技术的优势开展个性化的服务；二是企业要改变当前全面低成本的战略，而是采取差异化的成本战略，企业要及时根据市场的发展，调整价格体系，细化市场，通过资源优化配置实现价格体系的完善，比如企业要及时淘汰落后的生产产品，以此提高产品的市场价格，另外企业也要侧重新型资源的盈利空间，随着新型资源目前对企业的盈利贡献度不高，但是其未来的市场价值非常大，因此企业要加强这方面的投入。企业也要增加市场宣传，通过市场宣传提升企业的品牌价值，实践证明科学的宣传策略对企业的盈利空间的提升是非常重要的，因此

在竞争激励的市场中要加强对企业的宣传力度;三是制定多种途径的营销策略,实现企业的全面发展。企业在实施传统营销模式的基础上,要开展互联网营销途径,利用互联网的传播优势,开展产品营销。

3. 提高企业的核心竞争力。提高企业核心竞争力是增强企业营销的重要内容:一是企业要重视数码印刷技术。数码印刷企业要重视技术的发展,及时根据市场技术的发展,调整生产体系。当然印刷企业也要积极参加各种技术交流会,通过技术交流,掌握最新的技术发展动态,从而将市场中最新的技术、管理理念以及人才引入到企业中;二是人才的管理与培养也是数码印刷企业面临的一个重要课题,甚至成为近年数码印刷企业管理者头等关注的课题。从技能到企业文化,员工需要得到更多来自于企业的培训。通过此次调查分析看到,98%的企业都很重视对于新员工的内部培训,而新员工的来源主要是社会招聘或校企合作的学生。此外,他们都表示会根据员工岗位需求定期组织内部培训。与此同时,针对中高层的培养,越来越多的企业开始尝试聘请外部专家或为员工提供外部培训学习机会,以培养更多优秀员工,带动企业的良性发展。

4. 以互联网+战略为切入点,实现企业互联网发展模式。国有数码印刷企业要立足于当前,一方面要深化国企改革制度,转变传统的管理模式,构建现代企业管理制度,强化制度在企业管理中的作用;另一方面也要创新管理思维,采取积极的思维态势,拥抱互联网思维。比如国有数码印刷企业要大力发展电子商务,通过发展电子商务倒逼数码印刷企业的创新与变革,实现数码印刷业务的流程再造,满足企业发展的要求。同时国有数码印刷企业也要大力发展线下营销模式,线下结合线上着力于客户的需求,培养专业的顾问,深切的了解客户面临的问题,从专业的角度为客户的印刷品提供建议,利用企业专业的设备和严格的管理,为客户打造完美的宣传品,最终帮助客户在市场中有更好的发展,实现企业的可持续发展。

房地产开发与经营论文篇五

战略不是一个孤立的策略，而是一个动态的体系。在这个动态的体系内，有很多重要的组成因素，例如各种职能战略、企业资源和核心能力，这些组成要素在战略体系中的地位是有所不同的吗？是不是有些因素更加重要一些呢？是不是存在这样的关系：某些更具活力的战略因素影响或推动其他战略因素的存在形式呢？答案是肯定的，这种最活跃的因素就是战略驱动力。我在《创建竞争优势》一书中对战略驱动力做了详细的分析，战略驱动力是战略管理体系中最活跃的力量，影响并协调其他各种战略因素之间的关系。在战略驱动力协调下的战略体系才是一个活的体系，生机勃勃地推动企业经验，而不是僵硬的纸上谈兵。

1. 企业为什么会停滞不前

联想在经过长达的持续增长之后，在以后又陷入了连续4年的停滞状态；类似的情况也发生在华为、长虹等公司的身上，有些公司甚至更糟，例如康佳。在中小型企业中，某些企业依靠一个成功的产品象明星一样快速上升，当这个产品老化之后，又象流星一样坠落，来也匆匆，去也匆匆，企业生命与产品生命几乎同步，例如旭日升冰茶、沈阳飞龙等企业。

汽车的前进需要发动机提供动力，再经过机械系统传递到车轮。企业增长也需要动力，战略驱动力就是企业成长的发动机。战略驱动力是企业战略要素中最活跃的力量，战略驱动力能够带动了企业其他能力、资源和要素的运动，从而推动企业的增长。

随着企业的成长，企业规模变大，原有的战略驱动力可能动力不足了，这时就必须有新的战略驱动力来驱动企业继续前进，否则，企业就会陷于停滞。

联想在90年代中后期进入快车道，那个时期，营销能力是联

想发展的战略驱动力。联想的营销能力中，又以销售渠道管理能力为最优秀，“大联想”既体现了联想的渠道管理理念，也是联想渠道管理的成果，依靠这个深入、密集、覆盖广阔的渠道，联想最大限度抓住了90年代中后期pc行业爆发式增长的机遇，奠定了联想的成功。这个成功成为联想“贸工技”战略合理性的最佳论据。

但是当竞争的焦点从数量转向质量、从硬件转向增值服务，联想原有的战略驱动力一下子就显得过于动力不足，联想必须拥有新的战略驱动力才能驱动已经是大型企业的联想前进，这种新的战略驱动力不能是数量型的，而必须是质量型的，不仅仅局限在渠道管理，还必须包含技术创新，但联想恰好缺乏这种新能力，当旧的战略驱动力不足以驱动庞大的联想，而新的战略驱动力尚未形成时，联想顿时陷于尴尬的境地，在三年中几乎没有什么成长，20制定的战略目标几乎全部落空。虽然联想的管理水平和人员素质仍然维持在高水平，但由于缺乏提供动力的发动机，这些能力和资源无法充分发挥作用。

再来看四通公司，这个公司曾经是中关村的“弄潮儿”，在80年后期，当联想仅仅是一个微不足道的小公司时，四通已经依靠其汉字输入打字机这一独特产品而成为中关村知名度最高的企业，但是，自90年代以来，四通一直在困境中徘徊，现在和联想已经不在一个数量级上了，纵观十几年来来的四通，经常参与到一些重大的新闻或新兴业务中，但最后总是掉队，闹出的新闻很多，但是业绩却总是乏善可陈。在四通汉字输入打字机被淘汰后，四通始终没有拿出像样的产品，给人的感觉是“谁都知道四通，谁都不知道四通在做什么”，而形成这种局面的最根本原因之一就是四通的产权问题。产权结构问题一直困扰着四通，1992年以来，股份制改造的题目几乎年年列入议程，但始终未有实质性的进展，股份化成了公司的头号难题。产权不清带来的追求规模扩张、投资短期行为、决策不慎等弊端也日渐加深和尖锐。对于象四通这样的企业，产权结构的明晰化就是企业发展的战略驱动力，

缺乏这种战略驱动力，四通深陷泥潭，错过了很多发展机会，逐渐成为中关村的边缘企业。四通现象具有普遍性，很多国有企业也是如此，企业拥有很多资源，却总是不能转化为效益。

2. 三种战略驱动力

战略驱动力可以分为三个范畴：新业务，新市场，新能力。

即使新业务、新市场、新能力而获得的销售总量可能小于原有的销售总量，获得的利润也小于原有的利润总量，但是他们只要在全局增量中占据了一个很高的比例，就足够成为推动企业成长的主要力量，也就是说，他们成为了战略驱动力。

战略驱动力不同于战略的地方是，战略涉及到更复杂、更全面的内容，而战略驱动力是各种战略要素中一种最活跃的要素、发挥领导型作用的要素，战略驱动力能够发挥提纲挈领的作用，推动其他战略要素发挥作用。企业在制定发展战略或竞争战略时，必须明确哪个要素或哪些要素是企业的战略驱动力，以及这些战略驱动力如何能够有效地推动企业的长期发展，并最终实现战略目标。

(1). 新业务——企业的第1种战略驱动力

新业务包括同行业内的新产品，例如宝洁公司开发植物配方的洗发产品；还包括完全新的行业，例如联想集团进入手机行业。

企业在自己的行业内，开辟新的细分市场，通过新的细分市场的业务增量来推动企业成长，新的细分市场的销量可能没有原有的老市场的销量大，总体利润也小，但是这不妨碍新的细分市场成为战略驱动力。以宝洁公司为例，宝洁公司在洗发水市场的主要产品海飞丝、潘婷、飘柔等都属于化学配方，但是宝洁在国内的主要竞争对手重庆奥尼公司推出的奥

尼皂角则以中草药配方独树一帜，在市场上切割出来很大的一块市场份额。于是宝洁收购伊卡璐，伊卡璐弥补了宝洁公司产品结构的空白，打击了主要竞争对手，压缩了他们主要盈利空间；伊卡璐的业务量和对利润的贡献都在宝洁的产品结构中占据了重要地位，成为宝洁公司新的战略驱动力。

除了在已有行业内进入新的市场细分之外，更具挑战性的选择是进入新行业，通过开展新行业的业务为企业发展提供驱动力，这种战略就是“多元化战略”。成功的多元化能够为企业提供巨大的战略驱动力，纵观国内外大多数大型企业，几乎都有多种业务，绝少局限在单一产品领域内；另一方面，失败的多元化不仅不能给企业带来战略驱动的力量，还会将企业拖垮，例如美国的卡马特，国内的春都等企业，都是多元化的失败案例，但是即使有这样的风险，当企业在原有业务领域内发展到一定程度后，多元化战略仍然是不可避免的选择，不走这一步，企业无法继续成长。多元化没有错，关键要看选择的艺术和执行的能力。

(2). 新市场——企业的第2种战略驱动力

从销售的地理分布角度划分，新市场分为三种：

第一种是从现有区域市场向新的区域市场的推进，例如，七喜电脑以广东为基地，向整个华南地区、再向华东、西北等区域市场推进，这些后来的市场就是新的区域市场。

第二种是从高级市场向低级市场推进，即从城市市场向农村市场推进，从一二级市场向三四级市场推进；或者从低级市场向高级市场推进，即从农村市场向城市市场推进，从三四级市场向一二级市场推进。后开发的市场就是“新市场”，不断增加的新市场推动着企业从区域性企业成长为全国性企业，联想、华为、长虹、海尔都是如此。

第三种就是从中国国内市场向国外市场推进，这就是国际化

战略。很多企业开发国内市场是分步骤的，例如，一直到1988年，长虹公司主要还只是偏居西南市场的一个地域性公司，从90年代开始，逐渐加强对全国各地市场的开发，以后成为全国性的领导公司。长虹通过在区域市场上的逐步扩张来发展企业，越大、越多的区域市场，就意味着越大的销售和越多的盈利。新的、成规模的区域市场就是这样成为企业发展的战略驱动力。

国内手机厂商的主要市场一直是二、三级城市市场和乡镇市场，随着国产手机市场占有率超过50%，他们必然会加强对国内一级大城市的市场开发力度，与国外厂商正面交锋。在新的市场，企业找到了新的战略驱动力。如果没有一二级市场的表现，国产手机不可能在占据50%以上的市场份额。

绝大多数企业在基本完成国内市场的开发，国内市场的业务趋于稳定后，就会开始加强对国际市场的开发。通过国际市场的开发，释放自己的产能和延长产品的生命周期。中国企业和外国企业都是如此。“桑塔纳”汽车是德国大众公司70年代推出的一款车，而且是一款不成功的、很快被淘汰的车型，但是在中国找到了大放异彩的机会，一款车型卖了20多年，占据中国中档轿车市场近50%的份额。中国企业也在通过国际化战略来发展自己，联想、华为都提出了国际化的目标，但目前还普遍没有进入收获季节。

除了销售这个角度以外，“新市场”还包括采购、制造、研发等方面的含义。

在采购方面，以戴尔、惠普、沃尔玛等跨国公司为代表全球采购，随时发现全球各地的采购利益，通过在新的低成本采购市场的采购来降低成本，提高供应链的管理水平，塑造新的竞争优势，这是“采购的新市场”。台湾新竹，弹丸之地，却是全球pc[]笔记本、手机的采购重镇，中国惠州、东莞、上海—苏州之间都形成产业链生产基地，能够满足一个产业链内80%以上零配件的采购。“全球采购，销售市场组装”已

经成为很多跨国公司的一种战略。根据这种战略，跨国公司在世界各地，按照性价比分别采购不同的零配件，然后运输到销售市场所在国家或地区，再组装成成品。这种战略可以一举实现多种目标：第一，采购零配件比采购成品更有弹性，可以实现最低成本采购；第二，零配件比成品更便于运输，运输成本也更低；第三，可以实现最低库存，因为零配件库存比成品库存更容易调节和控制；第四，能够更好地避免贸易壁垒；第五，能够减少进口关税，因为零配件关税总是低于成品关税；第六，在销售市场组装为成品时，可以实现一定程度的本地化、个性化制造。有些企业，例如沃尔玛，采购成本在全部成本中所占比例很高，采购成本的降低能够大幅提高企业盈利；有些企业，例如耐克、戴尔，自己不直接生产，主要依靠外包的oem□因此，采购成本的降低或者转化为最终利润，或者获得低成本优势。所以，仅仅依靠“采购”这个环节，就可以为企业带来巨大的战略驱动力。

在制造方面，制造基地的转移也能为企业提供战略驱动力。在国内市场，娃哈哈、纳爱思都通过在各地建立多个生产基地，就近采购原料，就近供应市场，提高了供应链管理的质量和订单响应速度，如果没有这些靠近销售市场的制造基地，这些企业在这些市场的竞争力就会大幅下降，甚至无法开发这些区域性市场。例如啤酒、水泥，这两种产品由于运输成本和保存时间的限制，存在一个销售半径，企业只能在制造基地为中心、特定销售半径内的区域销售，一旦超出这个区间，就会由于无法运输或运输成本过高而丧失竞争力。因此，要开发某个区域市场，必须首先在这个区域市场内建立制造基地，所以，每一个新的制造基地就为企业提供了一个新的业务增长点，当这些新的区域市场大到一定程度时，就成为企业战略驱动力的来源。

跨国公司利用中国市场廉价的土地和人力成本，把制造基地转移到中国来，就大幅降低了成本，提高了竞争力。而那些不这么做的企业的日子就很难过，例如索尼公司通过提高运营效率来降低成本，但是由于效率提高而降低的成本，远远

少于在中国制造而降低的成本，所以，虽然索尼的生产效率非常高，但是其成本仍然要高于三星等主要竞争对手，这是索尼在最近5年来陷入经验困境的重要原因之一。

上述这种全球化或者全国化的做法，可以有效提高竞争力，通过把企业各种经营活动在更大地理范围内重新布局，可以使企业更好地、更有销量地利用大地理范围内的资源和竞争优势，从而塑造本企业的竞争优势。例如，把制造基地选择在劳动力和土地成本低的地方，可以使企业获得更多的低成本优势，全球采购更能降低企业成本，在某些特殊的国家或地区建立研发基地可以提高本企业的研发水平。所有上述的一切活动，都可以为企业提供战略驱动力，使企业能够获得更多的竞争优势。

(3). 新能力——企业的第3种战略驱动力

能力是指企业固有的、内在的管理或运营水平，具有什么样的能力，就会有什么样的表现，新能力使企业能够在现有的内外部条件下，有更好的表现，获得更好的业绩，从而推动企业发展，所以新的能力能够成为企业的战略驱动力。

哪些力量可以称之为能力呢？哪些力量能够成为新能力而发挥战略驱动力的作用呢？

技术创新能力、成本控制能力、合理组织和有效执行能力、信息管理能力和精细化管理能力、企业文化的力量、企业家精神、经营理念等这些力量都是企业能力的体现，当企业由于从无到有、从弱到强地而获得其中某种能力时，这种能力就是新能力，当这种新能力能够对企业经营产生明显的促进作用时，就成为企业的战略驱动力。形成新能力不涉及固定资产的投资，但是却能对企业的经营管理发挥巨大影响力，也就是在这个意义上，我们说：管理是企业之本。

总之，一个企业通过开拓新业务、发展新市场、培育新能力，

就可以扭转企业成长乏力的局面，增强企业成长的驱动力，使企业摆脱停滞、下滑的困境，走上持续发展的道路。这三种力量是构成企业战略驱动力的完整结构，在一个特定时期，企业要选择一种特定的战略驱动力来驱动企业；如果能够同时形成多种战略驱动力，那企业的成长瓶颈必将被彻底打破。

来源：慧聪网