

项目开发建设的运营管理

现象很重要，

比现象重要的是数据；

比数据重要的是理解，

比理解重要的是结论，

比结论重要的是执行，

永远重要的是目标.

版权所有，不得翻印

项目开发建设的运营管理

正向思维：

经历很重要，

比经历重要的是经验；

比经验重要的是上升到理论，

比理论重要的是标准，

永远重要的是优化与发展.

逆向思考：

目的 目标（KPI） 计划 执行方案

版权所有，不得翻印

我们面临复杂系统的环境

1、我们自以为我们能预测未来。事实上，客观环境和条件是动态变化的。

2、我们自以为我们的预测是正确的。其实我们的认识是有限的。

3、有时我们认识能力导致复杂问题简单化了；有时我们把简单问题复杂化了，无法把握本质。

4、简单中思考复杂；复杂中寻求简单。

5、越复杂系统改进空间越大。

版权所有，不得翻印

企业关注的问题

最关心

投资与收益；机遇与回报；竞争优势；业绩增长。

最　怕

风险（不确定性）：政策、市场、技术、进度、成本、人 ••••

最大的风险

失控，企业-“三控”；项目-“三控” “二管” “一协调”

最有效的办法

全过程、系统、企业层面的集成运营管理

版权所有，不得翻印

定位

行业定位

制造业？ 服务业？ 金融业？ 集成？ 服务？ 投资？

全生命周期的价值链和利润链

公司定位

领跑者 跟跑者 追跑者 差异化领先者 .....

专业化 多元化(纵向、横向)

项目定位

地块时空定位（动态属性） 产品定位（产品.....极品）

个人定位

专业 管理 操作 集成(整合) 到位不越位 补位不抢位

版权所有，不得翻印

房地产运作的境界

- 挣钱——生产经营型
- 赚钱——竞合　整合　重组
- 生钱——资本运作
- 來錢——资金资本+智力资本

版权所有，不得翻印

项目开发建设的运营管理

核心能力1：

周小川：每次危机都呈现出不同的特征，核心能力在于能迅速判断问题的本质，并采取相应的措施（准、快、狠的折腾）。

例：1、预售条件变化

2、供电政策变化

3、90/70 政策

4、……

版权所有，不得翻印

项目开发建设的运营管理

核心能力2

1、发现及挖掘动态的需求　2、及时满足需求的能力

核心能力3

1、概念能力　2、整合能力　3、技术能力

版权所有，不得翻印

项目开发建设的运营管理

核心能力4 ：平衡能力（匹配能力）

- 资金平衡：现金流平衡（生存及安全）
- 土地、客户、产品/区位、品味、价位
- 供需平衡（存、供、销）
- 系统平衡：复杂系统、自平衡系统、简单系统
- 资源平衡：供需平衡、内外平衡

版权所有，不得翻印

项目开发建设的运营管理

管理层次

1、技术层面：工具，效率，质量，成本
2、科学层面：体系、系统、规律、方法论
3、哲学层面：认识论、本质、目的
4、文化层面：价值观、价值认同
5、艺术层面：精神（作品、精品、极品）

版权所有，不得翻印

运营战略与管理

运营战略

运营管理

版权所有，不得翻印

运营战略与管理

运营战略与管理之间关系

版权所有，不得翻印

运营战略与管理

1、运营战略影响因子

版权所有，不得翻印

运营战略与管理

1.2 资源——“由内向外”

- 运营资源和流程
- 无形资源
- 工艺流程和例行程序
- 能力
- 动态能力
- 决策领域

版权所有，不得翻印

运营战略与管理

1.3市场、资源影响因子相结合

⇨运营战略该如何选择？

版权所有，不得翻印

风险定义

1、风险是一种不确定性

(说、算、看 / 人、事）

2、风险是损失或伤害

（赢与亏，多与少，局部与总体）

3、风险是预期与结果之间的差异

成功（满意）= X =结果-预期　　X：大于零；等于零；小于零

4、最大的风险因素是人

能力与价值观矩阵（四种人）

5、最大的风险是战略风险

版权所有，不得翻印

战略风险

- 行业风险

  利润、成本、供求、政策、经济周期

- 竞争对手风险

  国际、国内，差异化，独一无二

- 技术风险

  更新、创新、流程（弹性）

品牌风险

变质、崩溃。重新定义

- 客户风险

  客户分析、服务系统，市场试验

- 项目风险

  备选方案

- 发展停滞风险

  重降、价降重增，无新产品，

  创新、创造需求。

版权所有，不得翻印

风险来源

- 政策风险

  土地、贷款、预售、按揭、配套

- 市场风险

  “玉佛城”价格调整（黄金/陷阱）

- 技术风险

  “瑞南新苑”“御景圆”

- 进度风险

  “金钟广场”—金融风暴

- 合约风险
- 成本风险
- 质量风险
- 人的能力及信用风险

版权所有，不得翻印

风险评估及应对方法

- 如何识破美丽的谎言，
- 如何避免虚构的成功，
- 如何绕过隐蔽的陷阱，
- 如何发现深埋的金矿。

版权所有，不得翻印

风险评估及应对方法

- 识别与评估风险

  严重性、发生概率、时间、动态

- 量化风险
- 寻找机遇
- 缓解风险的计划

- 应对风险五层次

  以不变应万变，忽视风险

  以实力换时间，降低风险

  培养洞察力，感知风险

  增加灵活性，适应风险

  寻找不对称性，消除风险

版权所有，不得翻印

方向比方法重要 方法与态度一样重要

方向－做什么

做正确的事；应该做什么，能够做什么，必须做什么。

方法－怎么做

企业：首先住宅房产一流，然后向边际房产发展。

- 部门：投资（趋势、时空、时点），
- 产品（顺应市场，引领消费，区位、价位、品位统一，产品—极品），
- 市场（客户系统—类别、需求、途经）
- 服务（满足需求，创造需求）
-

版权所有，不得翻印

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/205040034220011124