

【最新资料, Word 版, 可自由编辑!】

前言	4
1 项目概述	4
1.1 项目内容	4
1.2 项目实施目的、方法和过程	4
1.2.1 实施目的	4
1.2.2 实施方法	5
1.2.3 调研过程	5
1.3 报告综述	5
1.3.1 宗旨	5
1.3.2 原则	6
1.3.3 方法	6
1.3.4 内容摘要	6
1.3.5 几点说明	6
2 企业概述	6
2.1 富房置换的创立及发展	6
2.1.1 公司创立	7
2.1.2 公司发展	7
2.2 企业现状及其评价	7
2.2.1. 综述	7
2.2.2 管理体制	8
2.2.3 组织结构	8
2.2.4 业务品种、流程及其管理	11
2.2.5 人力资源管理	15
2.2.6 财务管理及监督	16
2.2.7 企业文化建设与企业营销策划	16
2.2.8 经营管理综合评价	17
3. 企业发展战略设计	17
3.1 房地产中介市场及其发展	17
3.1.1 房地产特性及其市场特征	17
3.1.2 房地产中介及其特征	18
3.1.3 我国房地产中介行业发展现状及发展趋势	19
3.2 成都市房地产市场发展状况	20
3.2.1 自然特点	20
3.2.2 人文特征	20
3.2.3 成都房地产中介市场概述	20
3.3 企业发展战略目标的制定	20

3.3.1	战略目标的制定原则	20
3.3.2	企业发展长期战略目标:	21
3.3.3	企业发展阶段性战略目标:	21
3.4	企业发展战略实施	22
3.4.1	战略实施原则	22
3.4.2	战略实施步骤	22
3.5	企业发展战略内容	22
3.5.1	业务拓展战略	22
3.5.2	组织结构模式设计	26
3.5.3	人才战略	28
3.5.4	营销战略	32
3.5.5	资本运营战略	35
4.	企业内部管理建设	35
4.1	适宜不同业务领域经营模式的建立	35
4.1.1	机构营销模式	35
4.1.2	店铺式经营模式	36
4.2	组织结构的优化	37
4.3	业务流程的优化设计	39
4.3.1	业务流程优化设计出发点	39
4.3.2	业务流程优化	41
4.3.3	业务管理	43
4.4	内部管理制度完善	44
4.4.1	职务说明书	44
4.4.2	人力资源管理制度	45
4.4.3	考核奖惩制度	45
4.4.4	业务管理制度	46
4.4.5	财务管理制度	46
4.4.6	行政办公管理	46
4.4	信息系统的应用	47
4.5	考核及监督机制	47
4.6	激励机制	48
4.7	财务管理与资金监管	48
4.8	企业文化与对外宣传	49
4.9	市场研究与企业发展研究	50

前言

随着房地产市场化进程的加快，国内房地产中介企业已经从小规模、作坊式的个体运营模式向规模化、品牌化的大型现代企业方向发展。发达地区出现了一些拥有上百家分店的巨型房地产中介企业，而国外的大牌房地产经纪公司也开始纷纷抢滩中国市场。作为成都市大型房地产中介龙头企业的成都富力房屋置换有限公司（以下简称“富房置换”），面对巨大的市场发展潜力和激烈的竞争态势，如何抓住机遇、应对挑战？如何解决企业自身在迅速发展过程中出现的问题？

MLS 网络科技（中国）公司在深入调查、研究当地市场及企业状况的基础上，结合自身所积累的大量国际、国内房地产经纪企业发展研究经验，对富房置换的经营状况作以诊断，为富房置换企业管理提出一整套发展建设方案，并将在此基础上为富房置换量身定作一套具有较强开放性和扩展性的企业信息管理系统，为企业的顺利发展和全国性扩展提供基本工具和保障。

1 项目概述

1.1 项目内容

本项目包含以下内容

1. 企业经营管理状况调查
2. 企业信息化需求调研
3. 企业经营管理状态分析
4. 企业管理咨询及信息化解决方案
5. 企业信息化系统建设

1.2 项目实施目的、方法和过程

1.2.1 实施目的

分析富房置换经营状况及存在的问题，根据市场发展要求及行业经验提出有效的发展策略和实施办法，为企业实现信息化管理提供稳定的基础，为企业

顺利实现信息化管理提供保障，加深合作双方彼此之间的了解，增强企业间的联系与合作，优势互补，为企业发展提供有效的帮助。

1.2.2 实施方法

项目整体实施采用调研——分析——总结——实践——修改——正式运行的实施思路。对企业的调研主要采用访谈法、观察法、比较法和类比法，分析过程利用综合分析法、比较分析法、图表分析法等，对调研情况进行综合对比分析，最终形成《管理咨询报告》和《信息化需求报告》。

富房置换的企业信息化过程将在提交之后，根据企业调整情况进行分步实施。

1.2.3 调研过程

MLS 科技（中国）公司富房项目小组于 2001 年 11 月 6 日至 11 月 13 日对成都富丽房屋置换公司进行了一周时间的走访调研，与富房总部所有职能部门经理，包括经营一、二部，大宗业务一、二部，客户服务中心，财务部，发展研究部，总经理办公室，以及房屋银行部、加盟店管理等十个部门和权证中心、信贷科、房源科等三个二级业务管理部门主管等公司各中、高层管理者进行了全面、深入的接触和座谈，走访了三个直营分店和一个加盟店，具体了解了各分店的经营情况和存在的细节问题。经过一周的访谈，在富房置换特派协调人员陈斌及全体富房管理成员的大力配合下，小组成员顺利完成了调研工作，搜集了大量的企业经营管理资料和信息，了解了企业业务流程和基本运营，并在企业发展等问题上与富房置换高层管理者达成了共识。

1.3 报告综述

1.3.1 宗旨

本报告旨在理清企业经营状况，分析企业运营管理机制，为企业制定适宜的发展战略，为企业管理提供建设性意见，使企业能够尽快解决目前经营中存在的问题，走向顺畅的规模化发展道路。

1.3.2 原则

本报告本着尊重现实、严谨规范、科学发展的原则，依据管理学的基本原理和房地产的专业特性，为企业内部调整和改善治理结构提供方向性建议和操作模型，仅供企业管理层参考。

在企业管理模式设计上，本报告紧密结合地方市场状况及国内市场发展趋势，紧密结合企业实际情况，使管理体系具有可操作性、前瞻性和自我完善性

1.3.3 方法

本报告主要使用说明、列举和图表等方法进行阐述。

1.3.4 内容摘要

报告正文共分四部分，第一部分是对项目的简要说明；第二部分对企业经营管理状况进行概括描述和评价，提出目前企业经营管理中所存在的主要问题；第三部分从战略的角度对企业发展提出建议，设计企业发展战略模型；第四部分从战术的角度对企业经营管理的各个方面提出具体建议，设计企业阶段性管理模式。

1.3.5 几点说明

一、本报告仅对企业管理提出战略指导性思想，阐明企业管理提升方法，提供相对于现状的改进原则，不涉及企业的具体经营、人员素质鉴定、人事安排建议等具体问题。

二、本报告不涉及企业股本构成分析和设计，在企业投、融资策略方面只进行方向性评述和建议。

三、由于无法了解企业的财务报表，因此本报告在财务方面只进行定性的阐述，而无法进行定量分析。

1 企业概述

2.1 富房置换的创立及发展

2.1.1 公司创立

成都富力房屋置换有限公司原为富力产业股份有限公司下属的经营部门，于1999年底开始开展二手房买卖和房屋租赁等房地产中介业务。随着业务量的不断增加和市场形势的发展，于2000年正式注册为富力房屋置换有限公司。主要经营内容包括房屋租赁、二手房买卖、整盘包装、策划及代理等。

2.1.2 公司发展

富房置换在成立后的短短一年时间里由仅有一家店几个人的小公司，发展成为拥有十四家直营门店、四家加盟店，业务涉及二手房交易、租赁、商品房代理和大宗业务经营的多品种、多门店的地区性中大型房地产中介企业。目前企业拥有员工 名，其中管理人员 名，经纪人 名，年营业额 万元的，位居成都市场中介企业的前列。

业务的迅猛发展和市场占有率的提高虽然为企业带来了较好的声誉和效益，但发展过快也使企业在经营管理中存在的问题迅速暴露出来，并随着分店数量的增加而愈加明显。主要表现在：由于自身信息化程度低，信息系统建设滞后而使企业在信息处理、传递和管理等方面不能满足业务需要，严重制约了企业的发展；由于企业发展时间短、发展速度过快，企业管理层从业务经验和管理经验上准备不够充分，企业管理没有整体思路，管理制度建设极不完善，使企业管理者成为“救火者”，穷于应付日常的管理问题而无法自拔；由于信息不畅和细节管理不当使企业市场反应速度减慢，工作效率降低；由于机构的重复设置使企业内耗增加，员工之间、部门之间矛盾增加。企业内部管理和企业信息化建设程度严重制约着企业自身的发展。

2.2 企业现状及其评价

2.2.1. 综述

富房置换由富力产业股份有限公司的一个部门发展为一个独立运营的有限责任公司，虽然成立的时间较短，但是由于企业建立之初即应用了现代企业

管理制度理念，使企业在法人治理结构安排上较为科学、合理，企业管理起点较高，管理体制先进，企业文化建设好，管理队伍年青化程度高，企业前期发展较为顺畅。

富房置换在发展过程中逐步探索适合于企业自身特点和地方市场特点的经营道路，初步建立起了一整套业务管理流程和企业管理组织架构，建立了相应的业务和行政管理制度，并根据市场发展作出过几次调整。目前富房置换实行总经理负责制，由两位副总经理分管不同部门，协助总经理完成企业的全面管理工作。下设经营一部、经营二部、大宗业务一部、大宗业务二部、房屋银行建设部、加盟店建设部、客户服务中心、发展研究部、网络部、财务部、总经理办公室等十一个职能部门。对各分店采取两层管理，分部门指导的管理方式。以下分别从管理机制、组织架构、人员管理、激励机制及财务管理等几方面分别进行对企业经营管理作出整理和评价。

2.2.2 管理体制

管理体制在这里指的是企业制度安排的基本依据，即企业所有权、决策权、经营权和监督权的表现形式。它是企业组织机构建设的根本依据和出发点，也是决定企业管理模式和发展前途的关键点。

目前富房置换实行的是董事会领导下的总经理负责制。总经理负责公司的全面管理和日常决策，重大决策由总经理提议，董事会执行。日常执行由两位副总协同总经理共同完成。经营层的决策基本采用民主集中的形式，由经理层共同讨论形成决议。

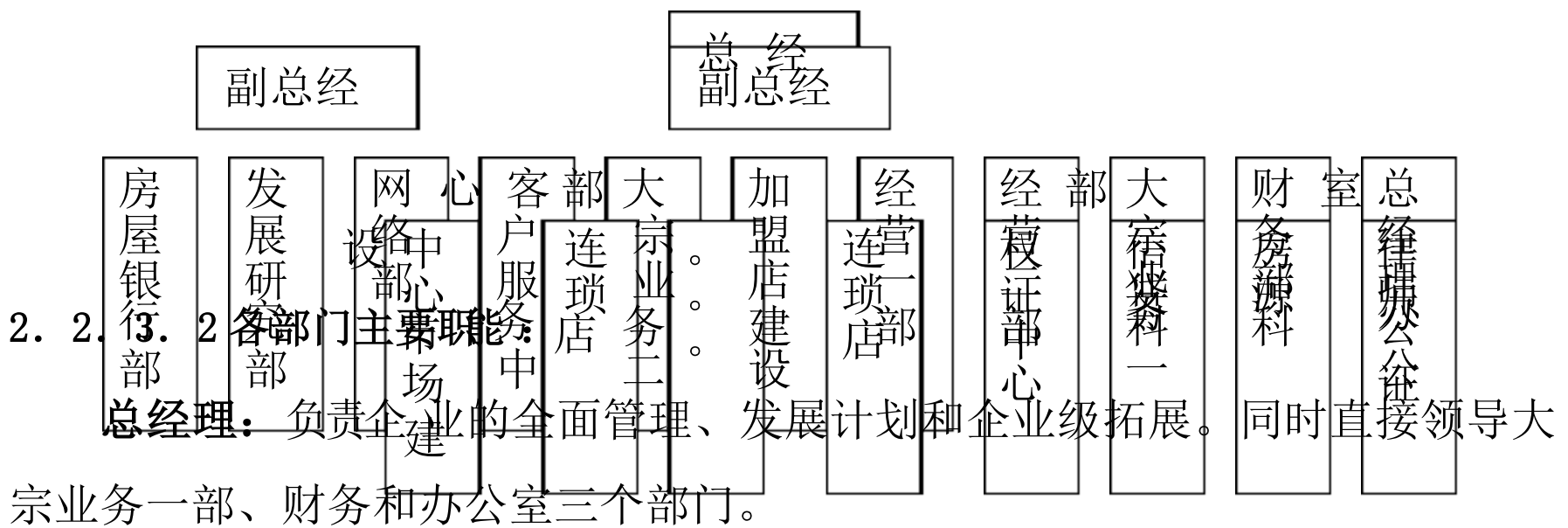
由于本次调研不涉及富房置换的股本结构和股东构成，因此无法对其法人治理结构进行更深入的了解和分析。从了解到的情况来看，目前的管理体制基本适应于企业创立期和发展初期情况，但是从长远发展方向上看它还不符合现代企业管理的要求，非科学、非规范的决策体系，薄弱的监督体系以及狭隘的分配机制将最终成为企业发展的严重障碍。

2.2.3 组织结构

企业的组织结构是企业全体员工为实现企业目标而进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系，从表现形式上来说，就是企业的部门设置及其相互之间的管理层级关系和联系。

2.2.3.1 组织机构

以下是富房置换目前的组织结构图：



副总经理：两名副总经理分别负责八个职能部门，同时形成对十七家分店的管理、指导和监督。其中吴总主要负责常规业务管理，孙总负责新业务品种的开发、业务拓展以及售后服务等。

经营一部：十四家直营分店的常规业务管理。

经营二部：下设权证中心、房源科和信贷科三个二级管理部门，分别负责房源管理、权证办理、按揭手续办理及其它与业务相关的事务性工作。同时在各分店中设置管理员职位，直接由房源科和部门经理领导，以实现对各分店的房源统一管理和监督。

加盟店建设：负责四家加盟店的常规业务管理和加盟店拓展。

房屋银行部：负责管理全部分店中开展的房屋银行业务。目前主要工作内容集中在售后、统计和宣传方面。

发展研究部：企业策划和房地产项目策划，市场研究和营销策划等。此外还负责业务统计和合同管理。

大宗业务一部：主要负责投资顾问及大宗业务手续代办等实施难度较大、专业性要求较高的业务。

大宗业务二部：负责大宗业务开拓、项目策划、营销策划及个案地盘销售代理等大宗业务的拓展及执行。

客户服务中心：刚刚成立，主要负责员工培训、服务质量检查等工作。

总经理办公室：负责行政办公事务、人员的招聘、企业文化建设及企业资产管理等工作

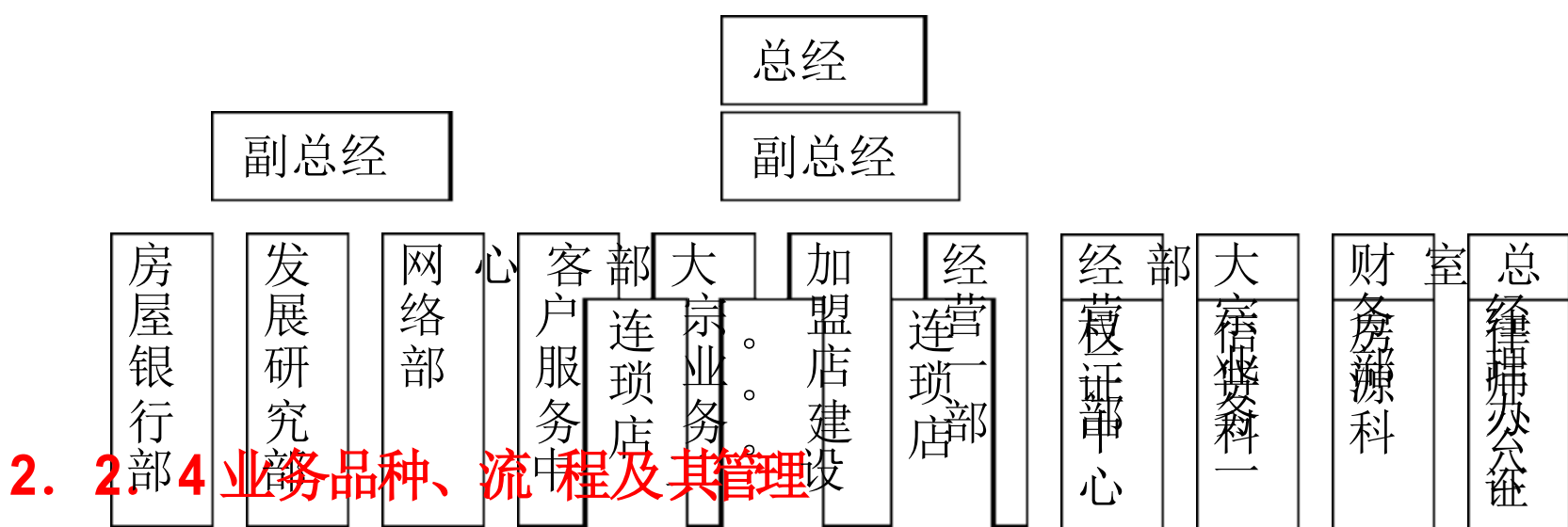
财务部：全面负责企业的业务结算和企业内部财务管理工作。

2. 2. 3. 3 评价

从以上组织结构图及对各部门职能的描述中不难看出，目前公司的组织结构基本上属于直线职能制形式。这种组织结构形式在一定程度上减轻了上级主管的负担，并且发挥了一部分权力制衡作用，但是这种结构形式最大问题是妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，容易形成多头管理，造成一定程度上的管理混乱。业务多部门指导，政出多门，管理部门之间存在较多内耗。比如经营一部、经营二部、加盟店建设和房屋银行，其工作性质大致相同，所管理的对象也基本相同，使得管理制度难以推行，业务执行困难重重。

这种组织结构在设计之初显然是为了加强对基层店的控制，减少管理层次，但从实施结果来看它在实际上弱化了对各分店的业务管理和总体协调，降低了规模优势的发挥。

这里根据我们的调查将其实际执行情况画出：



2. 2. 4 业务品种、流程及其管理

目前富房置换主营业务包括：房产租赁、二手房买卖和大宗业务代理。

2. 2. 4. 1 业务品种

在租赁业务中在常规租赁业务之外，开展了房屋银行业务；在二手房买卖中有一般代理、权证代办、包销（差价房）等业务内容；大宗业务主要是尾盘、

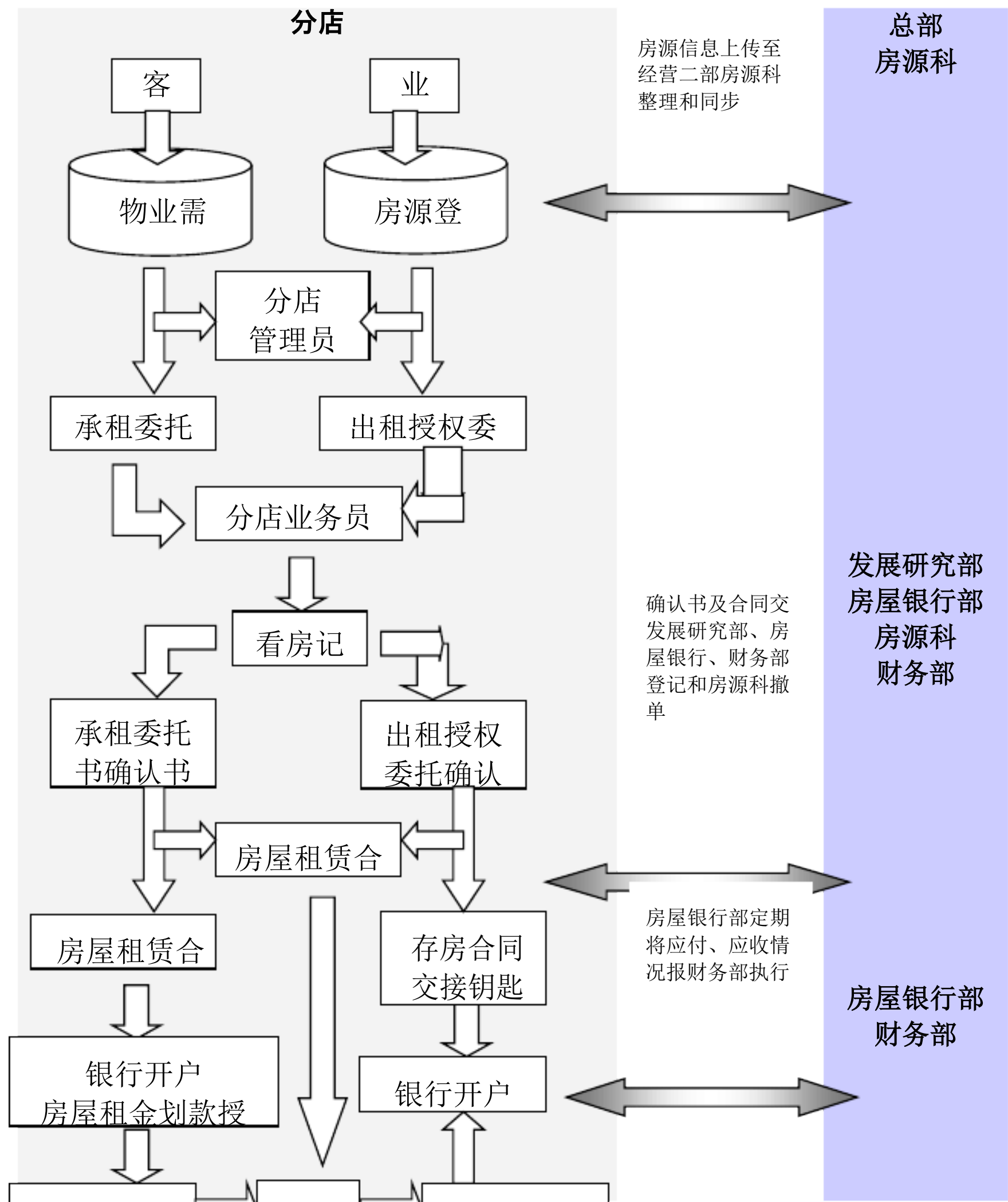
烂尾楼和大业主的整盘包装和代销；此外大宗业务还涉及一部分土地及开发项目的投资、转让策划和代理执行等。

2.2.4.2 业务流程

这里我们将其日常业务（不包括大宗业务）目前所执行的业务流程以流程图的形式表示如下：

2.2.4.2.1 租赁业务

租赁业务（包括一般租赁和房屋银行）流程图



租赁业务是房地产中介业务中产生最早、交易过程最清晰、最简单的业务品种。在这项业务的日常管理中关键要解决的问题有三个：一是企业资源的独占性；二是如何防止客户的私下交易；三是对业务人员个人行为的管理。

由于受地方市场状况和企业发展时间较短的影响，富房目前并未把租赁业务作为经营重点，其经营占整体经营额的比例较低，相对管理力度较弱。

在开展常规租赁业务的基础上，富房积极引进了“房屋银行”经营模式，对企业经营进行了积极的创新。但是目前此项业务开展的不够顺利，这主要源于以下几个方面的制约：

第一，市场成熟度不高，客户群体对此项业务认知度较低；

第二，企业经营管理经验不足，业务人员缺乏相关的培训，阻碍了业务的广泛拓展；

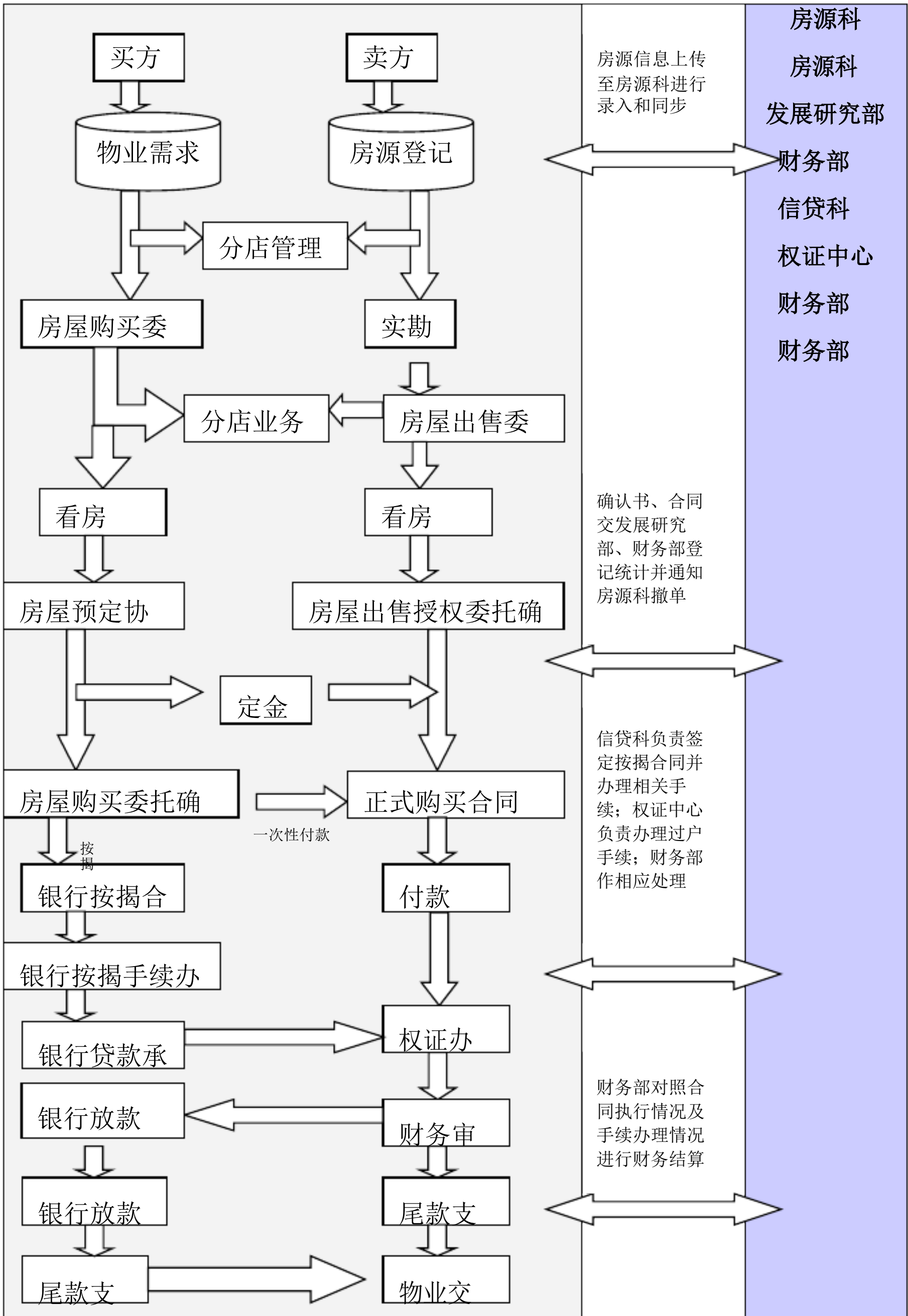
第三，分层次市场存在供需不平衡，在供小于求的情况，业务生存空间较小；

第四，信息来源渠道不畅，信息内部交流和传递受到严重制约，无法发挥规模效应。

在房屋银行业务管理方面，由于经验不足和信息管理瓶颈已经造成了管理程序复杂、表单冗长，管理人员工作效率低下、财务监管缺乏力度，极大地影响了相关人员的情绪和业务的拓展。

2.2.4.2.2 买卖业务

二手房买卖业务流程图



二手房买卖交易在国内开始时间并不长，由于我国商品房市场起步较晚，目前二手房交易涉及到比较复杂的产权关系问题。因此目前二手房交易业务管理的重点主要是业务人员业务技能的培训和企业与政府相关管理部门以及银行之间的关系理顺。

新生的交易品种由于存在着较大的法规管理空白和较大的市场需求空间，因而这项业务已经成为所有大型中介企业的经营重点。其交易过程中产生的大量资金流和相关代办业务产生的附加价值已经成为中介企业营业收入的重要来源。

企业对二手房买卖业务的管理难点在于企业经营者由于对交易过程中的细节问题不甚了解，因而难以制定有效的业务监管制度，容易产生“飞单”现象，此外企业还面临着由高收益率的非正常业务操作而产生的财务风险和法律风险。

富房置换在此项业务管理方面投入了较多的精力，制定了相对严密的业务流程，设置了相对业务分散执行和权力制衡的管理机构，并配合了相应的报酬体系，在一定程度上防止了“飞单”的产生，使企业收益得到了提高。

目前存在的问题是：一方面由总部集中对各分店进行直接的业务管理，使管理人员、财务人员经常面对大量的事务性工作，管理力度实际上被削弱，并且使整体办事效率降低；另一方面，由于在权证和按揭办理过程以及财务管理等业务关键点上管理不够严密，使得二手房合同执行管理方面存在着较为明显的漏洞，企业整体效益仍难以得到最大程度的保证。尤其是对于现金流的控制缺乏深度研究和挖掘，使企业丧失了大量的开源增效机会。

2.2.4.1.1 大宗业务：

由于企业的历史渊源和背景关系，富房在大宗业务方面开展的比较有力。大宗业务部在接到项目之后，经过有效的策划和包装，再充分利用企业内部资源和外部渠道推销出去。从企业长远发展来看，大宗业务将始终是企业一个高利润增长区，因此应积极利用企业各方资源开拓此项业务。目前大宗业务方面存在主要问题是机构的重复设置和人才的匮乏。

这部分业务由于涉及较多企业高级机密，因此在这里不作过多评论。

2.2.5 人力资源管理

人企业经营中最重要、最宝贵的资源。房地产中介业务最终是靠经纪人来完成的。因此房地产中介企业管理的核心问题是对经纪人的管理。人力资源管理包括对人员招聘、培训、激励和考核等方面的制度安排，它渗透在企业的各个方面，贯穿企业的整个经营过程。

富房置换目前并未设立专门的人力资源管理部门，人员的招聘、日常考勤及人员档案管理工作由总经理办公室负责，人员培训则由客户服务中心负责。公司目前还没有建立完整的考核和激励制度，只是由一些零散地与业务紧密结合的管理规定代替。显然富房在人力资源的管理上存在比较大的缺陷。

2.2.6 财务管理及监督

由于本次调研对财务部门的了解仅限于财务部门与业务部门的衔接，以及财务对业务方面的要求和管理，因此这里只就对财务管理中涉及业务管理的部分进行评述，不涉及企业的财务运营状况分析和资本构成分析。

目前富房财务部对所有分店所发生的财务事项进行直接管理。由于业务需要，目前各分店都有收款权，财务部门为各分店在银行开立存折，分店只能存入不能取出。这也是大部分中介公司在创立之初的一种常规作法。

目前财务管理所面临的问题是由于信息传递不畅所造成的财务与业务的严重脱节。财务监管无法实现。此外财务人员还不得不面对日常大量的业务核算和统计工作。

2.2.7 企业文化建设与企业营销策划

企业文化建设是富房经营的一大特色，统一的企业形象设计已经体现到了企业的各个方面，包括统一的色彩、统一的标识、统一的店面布置，以及统一的业务用语、统一的公文形式等等。企业领导层对于企业文化的建设极为重

视，自上而下、规范化的企业文化倡导是企业文化建设的有力保障。面对日益成熟的房地产市场，企业的文化建设无疑是企业品牌推广的一个重要手段。

但是应该看到的是企业文化建设并非只是体现在 VI 方面，形象的统一只是企业文化表现的一个方面，真正的企业文化是渗透在企业管理的每一个毛孔中的，是企业内在品质和企业作风的综合体现。深入人心、形成习惯的企业文化将被企业成员传播到各个角落，会使企业的发展过程变得更加顺畅和自然。

深层次的企业文化建设是一个长期的过程，需要精心的设计和逐步导入。

企业文化建设将有力地推动企业自我营销过程。目前富房还缺乏对市场的整体营销概念和实施策略，还没有正式开展企业营销过程。真正的市场营销行为应当是建立在对企业和市场情况的准确把握和科学分析基础之上的。在企业的信息系统建立之后，此项工作应该能够更加顺利地展开。

2.2.8 经营管理综合评价

从总体上来说，富房置换的经营管理存在以下问题：

一、企业发展思路和脉络不够清晰，业务重点不够明确，使企业管理缺乏条理性；企业扩张没有经过细致的市场分析，缺乏科学性和计划性，在一定程度上影响了经营收益。

二、企业内部管理制度和业务管理制度不够健全，调整过于频繁，使企业经营状况不十分稳定，受人员素质约束较大。

三、企业组织结构设计不够合理，企业办事效率不高，增加了内部矛盾和管理成本。

四、薪酬体系过于复杂，表面上很严密，实际执行比较困难，在一定程度上影响了部分员工的工作积极性。

五、人才机制尚待建立，人才的引进、培养、考核和流动都带有较大的随意性，对企业长期发展影响较大。

六、 乏完整的企业岗位责任制度，使考核和监督缺乏明确的依据。

七、业务流程安排及管理不够严密，缺乏高效的信息管理系统和传递通道，资源利用率较低。

八、市场营销没有整体思路，企业宣传力度较弱，难以形成品牌效应。

3. 企业发展战略设计

3.1 房地产中介市场及其发展

3.1.1 房地产特性及其市场特征

房地产即房产和地产的统称，是房屋与土地及其相应权属的通称。房地产商品交易，除了实物和货币物质上的交换之外，同时还伴随着其是权属的转移。

固定性、差异性、耐久
具的特性，房地产产品涉及
多领域和学科，其产品本身
售过程都体现出周期长、流

房地产市场

性和保值性是房地产独
自然科学、社会科学诸
的复杂性使其生产和销
程繁杂、费用高的特

点。在房地产的交易中房地产商品具有所有权和使用权可以分离的特征。因此通常将房地产市场分为三级市场，即以土地使用权为交易对象的一级市场，以房地产开发经营为核心的二级市场和以房地产的二次转让、出租为核心的三级市场。

房地产市场可以从狭义、广义两个层面来理解：狭义的房地产市场是指房地产产品市场；广义的房地产市场是指房地产再生产过程中所有交换关系的总和，它不仅包括房地产产品市场，而且包括房地产再生产过程中涉及的土地、资金、劳动力、信息、技术等要素市场。即它不是一个单一商品的市场，而是一个经营多种商品的市场体系，除了房地产产品本身之外，它还涉及生产资料市场、消费资料市场、金融市场以及劳动力市场等。

生产资料市

劳动力市场



3.1.2

金融市场 房地产中介及其

房地产中介实质上应称是房地产市场运作的介质体等活动的集合和系统。

中 介 市 场	一、 二、三 级市场	中 介 市 场
------------------	------------------	------------------

消费资料市

特征

为房地产市场中介，它系，是一系列中介引

狭义的房地产中介单指房地产经纪行为，即在房地产交易过程中从事居间、经纪、代理等有偿服务活动；广义的房地产中介是指房地产咨询、房地产价格评估、房地产经纪等活动的总称。我国《城市房地产管理法》规定：“房地产中介服务机构应包括房地产咨询机构、房地产价格评估机构、房地产经纪机构等。”

从以上对广义房地产市场的分析，我们可以看出，与房地产交易相关的事务还有房地产公证、房地产融资服务、房地产担保、房地产保险、房地产信托、房地产纠纷和仲裁等。这些活动所属的专职机构一般是财务公司、典当行、拍卖行、担保公司、公证处、保险公司、律师融会所以及资产评估事务所等。

房地产中介作为一种专门的行业，在其自身行为活动和机构运作等方面都表现出明显的行业特性。

一、经营对象的信息性。房地产中介企业运作的对象或资本是信息，或者是固化了信息的专业知识等。信息是房地产企业生存的根本，正是由于房地产交易过程涉及大量的信息传递和专业知识的传递，才使得房地产中介行为蓬勃发展，经久不衰。

二、以“服务”为企业行为的核心内容。房地产中介企业的“商品”就服务，服务质量是企业竞争力的重要衡量标准。以信息为工具不断开发新的服务品种是房地产中介企业进行企业创新的核心内容。

三、目的的报酬性，即房地产中介服务是有价值的，是以营利为目的的服务。

四、范围的广延性。由于中介服务本身作为一种居间活动就具有广泛的适应性，而房地产交易特性使房地产中介企业具有广泛的生存空间。

五、活动的非连续性。即房地产中介活动是针对某项交易而发生的，项目结束即意味着一次中介活动的终结。因此中介企业必须面对不断开拓市场的问题。

3.1.3 我国房地产中介行业发展现状及发展趋势

作为房地产商品流通过程的重要环节，随着我国市场经济的不断发展，我国房地产中介企业对于促进房地产市场的发展，提高专业水平，加速流通过程起着越来越重要的作用。

我国房地产中介企业的发展，从二十世纪八十年代后期到现在，已经从最初不被人们认可的小规模企业、个人行为占主要地位的模式，逐步发展为规范的市场运作，以品牌效应和规模效应为企业生存根本的市场竞争时代。

现在房地产市场一片景气，房价节节攀升，市场需求旺盛，为房地产中介企业带来了巨大的发展空间，但同时也对房地产企业的经营和管理提出了更高的要求。主要表现在以下几方面：

第一，新技术、新观念不断涌现，要求房地产中介企业开辟全方位的信息渠道，对信息全面、快速把握，并能及时进行信息处理，以对市场形势作出快速反应，引领时尚、把握商机；

第二，消费者素质不断提高，消费心理越来越成熟，加之信息通道较以往已大大改变，人们对中介服务质量要求越来越高，已不仅仅满足于信息的提供，而要求更多的专业化服务和增值服务。这使一些原始的中介服务手段无法奏效，某些规模小、靠钻法律空子为生的中介公司已无生存空间，而一些资金、品牌为背景支持的新型中介企业开始迅速占领市场；

第三，市场规模的扩大要求中介企业不断扩大规模，增加门店数量，保持市场占有率，而公司规模扩大与原始的管理手段和信息传递方式之间存在着严重冲突，管理模式和信息技术应用成为制约企业扩大规模的重要因素；

第四，房地产中介目前的经营方式使企业的发展过分依赖销售人员的个人能力。人员的流动经常会造成客户流失，而由工作性质决定的大部分从业人员个人素质不高的状况也影响了企业在消费者心中的形象。因此如何规范和管理销售过程、监督销售人员行为就成为企业的重要工作内容；

第五，房地产二级市场持续升温，而三级市场由于国家政策法规不够健全，政府相关部门的管理手段落后，严重影响了市场供给量，使得二手房市场一直处在蓄势待发的状态；巨大的市场潜力是人所共见的，随着国家房改制度进一步贯彻执行，中介企业必将面临巨大的商机。在这种情况下，房地产中介企业面临着行业调整、重新洗牌的形势，谁能在大潮来临之前作好充分准备，谁就成为新一轮市场竞争的赢家，因此占领市场，实行连锁经营和市场垄断将成为下一阶段中介企业的主要竞争形式。

3.2 成都市房地产市场发展状况

3.2.1 自然特点

3.2.2 人文特征

3.2.3 成都房地产中介市场概述

3.3 企业发展战略目标的制定

企业发展战略是从全局的角度，以发展的观点对企业未来所进行的全面规划，它具有全局性、长远性、对搞性和纲领性等特征，企业发展战略目标的制定是企业长期、稳定发展的起点和根本保证。

3.3.1 战略目标的制定原则

企业发展战略目标的制定应该遵循以下原则：

一、从实际出发的原则。企业制定战略目标应该首先对自身竞争优、劣势有清晰的了解和把握，同时透彻分析企业所处的宏观经济环境和微观市场环境。

二、系统性原则。战略目标应该站在企业全面发展的角度，对企业管理中涉及的各个方面进行系统规划。伴随着企业整个发展过程的是企业管理模式的不断改进，而企业管理本身就是一个完整的系统，牵一发而动全身。因此在制定战略目标的时候，除了要考虑业务模式的改进，同时必须考虑与之相适应的管理制度和人力安排，使整个系统协调发展。

三、阶段性原则。企业发展战略应该是分阶段进行的，应该是长远目标与近期目标的协调和统一。市场发展程度不同、企业成熟度不同，与之相应的战略也应该是不同的。阶段性战略应该具有阶段适应性和一定程度的前瞻性，使企业在适宜的目标驱动下，稳步提升。

四、开放性原则。即企业发展战略目标应该能充分适应环境变化、具有较强的扩展性，并应根据实际情况进行及时修正。

3.3.2 企业发展长期战略目标：

任何企业都应把发展成为国际型、多元化经营的跨国企业集团作为企业发展的最终目标，房地产企业也不例外。

富房置换作为以房地产中介业务为主营业务内容的房地产经纪公司应把发展成为国际知名品牌的房地产经纪公司作为企业发展的长期目标。

在此提了“企业差异性服务”特色经营的总体发展战略。“差异性”并非指业务范围和品种上的差异，而是带有企业自身文化特色增值性服务内容，是竞争对手无法效仿和实现的人性化服务创新。以此为核心思想来设计企业不同阶段、不同侧面的阶段性战略和专项战略。

3.3.3 企业发展阶段性战略目标：

企业的长远目标只能是企业发展的最高理想，企业要实现理想目标就必须制定现实可行的阶段性发展目标。根据企业发展战略目标的制定原则以及我们对房地产市场的分析，这里为企业设计如下的阶段性发展战略：

一、巩固地方市场，逐步提高地方市场占有率，力争达到地方性垄断经营；

二、巩固强势业务，逐步拓展相关业务领域，大力发展高利润率区业务；

三、逐步进行企业多元化发展，将业务领域扩大到贸易、文化以及金融等其它领域。

这里对企业阶段性发展战略进行定性的描述，富房可以根据自身的情况进行进一步的定量目标设计。战略目标的量化设计有利于企业对自身发展作出清晰的、科学的评价和改进。

3.4 企业发展战略实施

企业发展战略目标就象一幅设计蓝图，要把一张图纸真正变成摩天大厦还是需要一砖一瓦的累积。这就需要企业根据不同阶段的战略目标制定相应的分策略，并采取有效的行动措施，使各项策略得到贯彻。

3.4.1 战略实施原则

企业发展战略的实施应当遵循：先整体后局部，先计划后行动，先制度后推广，自上而下，贯彻坚决，及时检验，及时调整的原则。

3.4.2 战略实施步骤

分析战略要素—制定战略目标—明确战略重点—分解战略环节—设计战略过程—完善基本管理体系—选聘合适人才—计划执行—行动检验—信息反馈

3.5 企业发展战略内容

企业发展战略包括：业务拓展战略、内部组织结构模式设计、人才战略、市场战略和资本运营战略等。

3.5.1 业务拓展战略

企业的业务拓展战略是企业发展战略规划的起点。企业必须根据市场情况作出正确的市场定位，发现企业的竞争优势和盈利点。业务创新是企业生存和

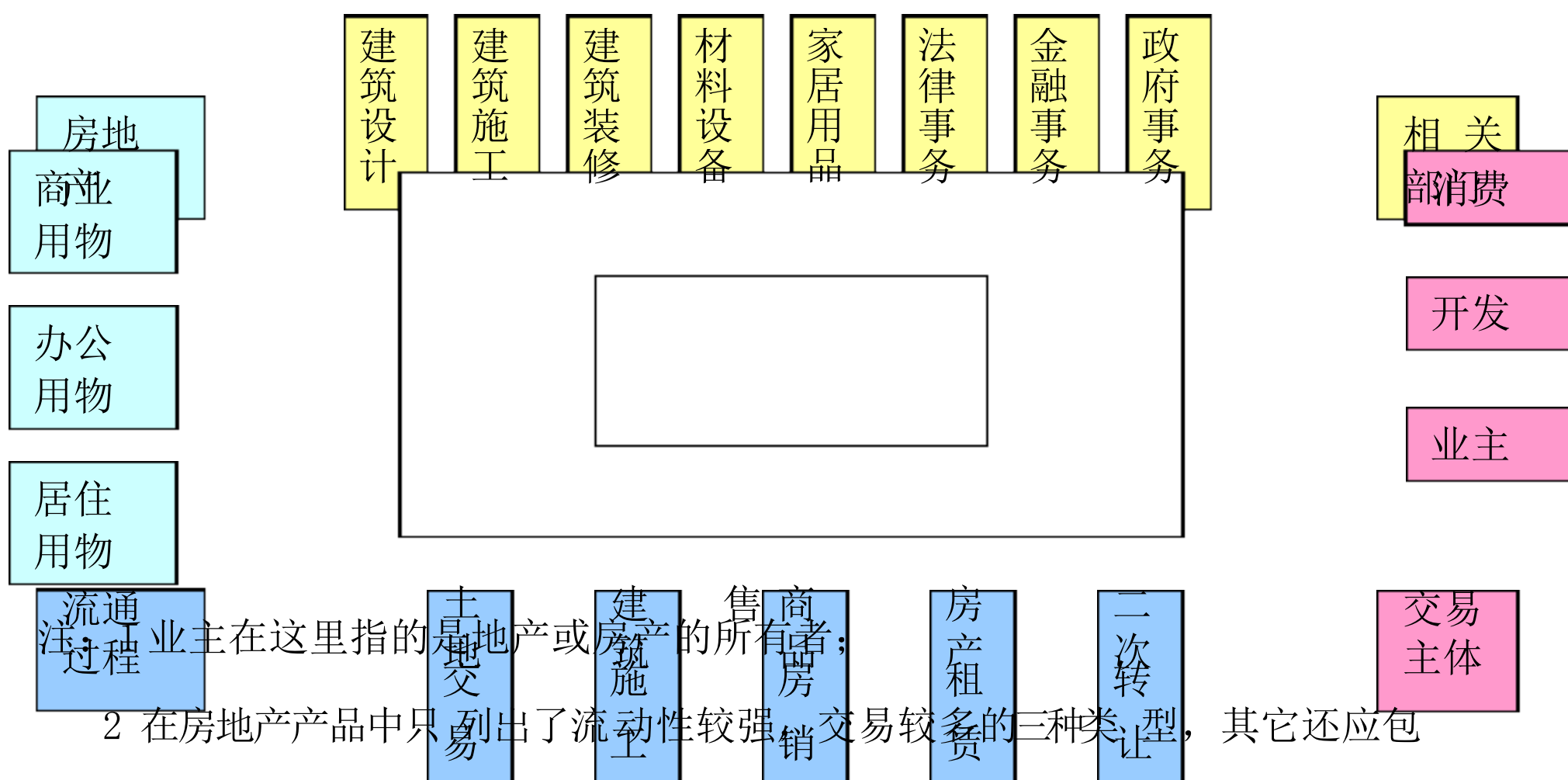
发展的基础，没有市场前景的企业战略只能是空谈，同时，业务战略需要相应各方面的战略作为保障，才能真正实现。

上面已经对房地产市场和房地产中介市场特性进行了分析，根据“差异性服务”的总体战略目标，我们将富房的业务拓展战略设计为：“全程核心能力营销模式”。即将房地产交易所涉及的整个过程与企业自身各个组成部分充分结合，将各个组成部分全部培育成企业独特的核心竞争能力，在营销服务的同时营销企业的核心能力，从卖服务到卖企业。

3. 5. 1. 1

· 业务拓展战略设计思路

下面以盒状图将可能产生的房地产中介业务点列出：



如上图所示，中介业务作为种居间业务将可能发生在盒状线的各个节点上，即会产生从资产评估、项目投资策划、营销策划、代理销售、权证代办、置业担保…直至贸易代理、文化传播等不同业务领域，以及不同领域中因不同产品对象和客户群体而产生的企业定位的不同层次，即有专门以办公用物业为主要服务对象或以居住用物业为主要服务对象的不同档次服务内容。