

《房地产企业战略管理与核心能力再造》

课程背景：

房地产企业发展都会经历初创期、生存期、发展期、成熟期、衰退期、二次创业期、稳定期等几个关键阶段。在这个过程中，企业的战略目标、发展路径（盈利模式）、资源配置（资源与市场定位）、竞争策略（核心能力与产品组合）、公司治理等一直处在不断的调整与适应过程中。公司战略的调整，既是为了应对未来环境变化而进行的主动变革，又是为适应市场竞争变化而做出的被动调整。与企业其它管理类业务的细节性复杂不同，企业战略管理属于动态性复杂，具有跳跃性明显和创新难度极高的特点。

主动预见并经长期谋划而产生的战略思想，往往源于企业家本人的对环境变化的直觉判断或天才灵感。这些战略思想无法学习、无法讲授、也无法模仿，只可研究和总结；因经营环境发生变化造成公司对企业战略问题的思考，属于企业战略管理培训课程需要回答的问题。企业战略管理培训课程可以为公司高管团队进行理论梳理、理念更新，并起到统一思想、提高认识、理性决策的作用。

基于本人长期从事企业战略管理研究和EMBA、MBA和学历硕士讲授《房地产企业战略管理》授课经验来看，全世界MBA的战略管理教材内容都很空洞。换句话说，根本不存在放之四海皆有效的企业战略管理课程。战略管理课程必须基于具体的行业特征和授课人的从业经历，才能就自身熟悉行业的企业战略问题结合战略管理思想梳理清晰剖析透彻。

如何从战略的视角对发展不同阶段企业选择合适的目标和定位？企业发展路径如何随内外部环境变化进行适时调整？市场资源以什么样的方式进行整合，才能实现资源供给和需求方的共赢？企业如何选择适合自己身的竞争战略？企业可持续发展中各类业务如何进行组合设计并实现平衡？

企业的核心能力是什么？为什么技术和产品可以模仿复制而核心能力无法复制，甚至无法学习？滋养和培育核心能力的到底是企业文化还是规章制度？有多少类似于“狼文化”的糟粕思想被奉为企业圣经？企业家格局如何影响着企业核心能力？

公司文化如何挖掘、培育和再造，才能为战略的长期有效性提供软支撑？为什么大多数二次创业战略都是失败的？如何在二次创业战略中进行组织再造和路径选择？

在网络自媒体通过“复制粘贴”创造海量信息和移动互联网资讯过度供给的时代，公司高管对企业外部环境变化的真相如何做出客观理性地判断？宏观环境变化趋势、市场竞争态势、产品（技术）发展趋势得等等，这一切变化背后的真相是什么？企业战略决策是基于哪些客观因素做出判断？

凡此种种问题，《房地产企业战略管理与核心能力再造》将为公司团队，打开一扇通往上述问题的理性大门。

《房地产企业战略管理与核心能力再造》课程，由重庆大学刘玉峰教授主讲。其本人在多年从事企业战略管理教学研究的基础上，结合自身多年在大型从事房地产公司从事高管的切身经历，结合自身管理经验，通过引用大量真实的案例，设身处地的为学员解析房地产企业战略管理与公司治理结构方面的管理密码。

课程收益：

1. 通过房地产企业战略管理课程学习，扩大公司高管的管理视野，提升管理者的管理格局，能够学会通过预见外部环境变化来把握公司不同时期经营管理中的战略重点，快速应对并抓住机会。企业战略管理课程学习，尤其是对于刚刚从中层升迁到高层的管理者，有助于迅速提升其从专业管理向全面管理的成长和过度，从过去“正确地做事”过渡到“做正确的事”，培养公司高管“看本质抓重点”、快速决策、及时应对、合理处置的战略管理能力。

2. 为房地产企业家提供了全新的战略思维：在纷繁复杂的战略管理学派中，从帕拉哈拉德、安索夫、申德尔等人所倡导的资源配置学派“核心能力论”，到迈克尔·波特、明茨伯格、波士顿咨询公司（BCG）所坚持的市场结构主义学派“多元化业务组合”理论，在“外延式发展”先做大后做强和“内涵式发展”先做强后做大之间，到底什么样的战略路径是最适合自己的？

3. 为房地产企业家提供了解决战略问题的思考方法和分析工具。

4. 通过理论学习和案例讲解，为企业家提供了批判性思考并梳理自身企业战略问题的机会。

适合对象：

适用于企业董事长、董事、总经理、副总经理、总经理助理、战略规划等部门总监等高层管理人员。

课程特点：

1. 适用性。适用于任何不同规模和性质企业高层，无论是国有企业和还是民营企业；
2. 实战性。提供了战略管理的各种工具和方法并且辅以案例、互动等形式；
3. 通俗性。用简单的言语和现实的案例解释深奥晦涩的专业术语；

课程大纲：

第一章、房企管理的本质和战略管理

- 1.1管理的本质是什么？管理思想的4个流派；
- 1.2管理是如何解决问题的？组织的出现，从“乌合之众”到“狼性组织”，管理的有效性；
- 1.3管理工作的细节性复杂和动态性复杂，项目管理、经营管理、战略管理
- 1.4 项目管理、经营管理、战略管理对管理者的个人能力和素质要求；
- 1.5不同行业的战略问题：房地产行业的战略问题，工程承包行业的战略问题，处于分散市场企业的战略问题，居于行业垄断地位行业的战略问题
- 1.6案例：刘邦和项羽的战略思维，恒力化纤整合石化上下游的战略；

第二章、房地产企业核心能力再造

- 2.1房地产企业战略管理两个学派：市场结构主义学派和资源配置学派
- 2.2市场结构主义学派的业务组合和多元化战略
- 2.3 资源配置学派的核心能力论
- 2.4 房地产企业核心能力再造：战略目标、路径、资源整合
- 2.5案例：联想与华为的战略对比：“外延式发展”先做大后做强和“内涵式发展”先做强后做大之间的战略选择；

第三章、房地产企业的战略

- 3.1房地产企业战略管理的外部环境分析
- 3.2 房地产企业的核心能力和资源整合
- 3.3 中国房地产市场的“非市场性”特点；
- 3.4 中国房地产企业核心能力：融资能力和快速周转，本质上讲，房地产是商品不是艺术品。
- 3.5 案例：龙湖和绿城地产为什么打不过碧桂园？

没有了王石的后万科时代是百花齐放还是瞎折腾？

曾经大举进军矿泉水和粮油的恒大地产为什么退出了？

为什么万达地产的成功转型在世界地产界创造了一个奇迹？

死看多的任志强和高杠杆的融创集团，是如何看透了中国地产的“底牌”？

第四章、房地产企业经营模式选择与战略的匹配

- 4.1公司治理结构决定经营模式，公司治理结构与公司的战略愿景，
- 4.2公司治理结构要解决的问题
- 4.3公司治理结构伴随公司发展的调整 and 适应过程
- 4.4新的战略定位和目标下，公司治理结构的调整

4.5案例：重庆某工业地产开发商三个发展时期，企业的战略对标、公司治理结构调整；

第五章、房地产企业盈利模式与战略选择

5.1盈利模式是表象，“打法”才是绝密

5.2 基本竞争战略和实施条件

5.3 战略落地和执行的精髓：目标长期稳定下，对战略路径时刻进行动态和灵活性调整。战略目标的长期稳定性和战略路径的动态灵活性，恰恰是战略执行和落地的精髓，也是战略管理高度艺术性的表现。（林彪和粟裕作战的战略精髓）

5.4 惰性和求稳导致战略溃败：对环境反应的惰性和对既得利益结构长期的维持，是战略溃败的开始。

5.5 我们需要什么样的舵手来驾驭战略执行和落地

5.6 案例：曾经走核心能力的诺基亚和一直坚持多元化的GE；华夏幸福；重庆财信集团从地产到环保产业。

第六章、房地产企业文化软实力对战略的硬支撑

6.1力挽狂澜的企业家和企业家精神，企业家精神与企业文化

6.2企业文化的软实力表现在哪些方面

6.3企业战略的长期实施为什么需要良好的企业文化

6.4企业文化的挖掘、提升、再造到对战略落地的硬支撑

6.5案例：华为的企业文化，倪润峰之后的长虹和柳传志之后的联想，ISIS组织