

陈振江 著

房地产企业

实用经营

36策

中国建筑工业出版社

房地产企业

实用经营

36策

陈振江 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业实用经营 36 策/陈振江著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2008

ISBN 978-7-112-10453-6

I. 房… II. 陈… III. 房地产业-企业管理
IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 169631 号

本书通过 7 个方面 36 个重点, 详细描述了房地产企业开发经营管理的实践经验。从房地产开发的拿地、设计、施工、销售、纳税、财务及其他环节这 7 个方面的具体做法入手, 指出房地产企业经营者如何合理、优化地操作项目, 打造精品楼盘, 规避经营风险。每个重点就是一策。

书中地产业行文生动流畅, 可读性强, 为从事房地产开发经营的专业人士指出了一条现实可行的成功捷径。

* * *

责任编辑: 封 毅
责任设计: 郑秋菊
责任校对: 安 东 孟 楠

房地产企业实用经营 36 策

陈振江 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 6¼ 字数: 180 千字

2008 年 12 月第一版 2009 年 4 月第二次印刷

定价: 20.00 元

ISBN 978-7-112-10453-6

(17377)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前 言

随着我国一拨又一拨改革大潮的风起云涌，房地产作为新兴产业，如雨后春笋，发展势头非常迅猛，至 2007 年底全国房地产企业（以下简称“房企”）已达五万余家。其中不少业外人士也纷纷涉足房地产业，欲在这个大舞台上纵横驰骋，大显身手。但是，许多中小房企，特别是转轨企业，因经验不足、实力不强、操作不规范、管理水平不高等原因，产品质量长期在低档次徘徊，引发大量的投诉，降低了房企的公众形象。

2003 年以来由于房价的急速攀升，引发巨大的民怨。国家认为这是一个关系国计民生的敏感的政治问题，于是在连续几年里，先后出台了一系列严厉的调控措施。2007 年入冬以来的宏观调控更是进一步深入，其政策组合拳重重出击之后，房价只涨不跌的神话终于被打破。一时间，银根全面抽紧，闲置土地无偿收回，节能工程必须实施，网上公开销售，二手房税率提高等，致使 2008 年的房市极度低迷，众多房企倍感彻骨严寒，于是艰难救局，行业洗牌力度空前。

不幸的是，美国次贷危机造成的“两房”（房利美和房地美）困境对美国金融业造成了重大伤害，2008 年 3 月，有 85 年历史的全美第五大投资银行贝尔斯登公司宣布破产，9 月雷曼兄弟又宣布破产；同时，美国各地方银行更是陷入倒闭浪潮中，至今已有 9 家地方银行破产倒闭，曾经不可一世的华尔街金融巨头纷纷倒下。纵观这场世界性灾难的根源，就是 2001 年 IT 泡沫破灭后，美联储为抵御经济衰退大幅降息，宽松的利率条件刺激并吹出了一个又一个房市泡沫，最终泡沫破灭造成金融危机。这场金融灾难

迅速波及全球，对我国原本 2008 年已极度脆弱的中小房企来说更是雪上加霜，一时间，各房企纷纷寻求突围之法。

有幸的是，我国政府这五年来，一直在加紧对房市的宏观调控，及时抑制泡沫。目前，面对国际金融危机，我国央行已宣布下调贷款基本利率和银行的储备资金以拉动内需，各地方政府也纷纷出台救市政策。虽然现在从中央到地方都对房地产政策调整表现出了积极信号，但是“90/70”政策、保障性住房以及抑制房地产泡沫政策依然是今后长期的政策宗旨，国际经济衰退和房地产销售市场的停滞也是不争的事实。所以，今后的中国房企还是困难重重，必须脚踏实地先走出重围，渡过难关，再图谋发展。

房地产是一个极具诱惑，但变化多端、不易驾驭的行业。二十多年，大浪淘沙，有人凭着自己的智慧抓住机遇，横刀立马，驰骋疆场，历经艰辛，最终获得成功，跃上人生巅峰；有人路遇不测而折戟沉沙，败走麦城，从此销声匿迹，令人扼腕叹息。此间种种，谱写了一篇篇中国现代房地产商人的沉浮录。

在我国严厉的宏观调控和这次国际金融风暴面前，我国中小房企明显暴露出在抵御风险能力方面的薄弱。其原因是多方面的，主要是不少企业因从业时间短，开发经验缺乏；或急功近利，求胜心切；或战线过长，现金流短缺，致抗风险能力差。于此，笔者将在地方房地产业协会和建筑业协会任职期间所接触的一些房企的案例加以汇集，并积自己二十年操作房企之亲历，对如何严密决策、规范管理、规避风险、进退有术等，写成《房地产企业实用经营 36 策》，旨在就房地产行业的健康发展与各位同仁共同探讨。如能对行业发展有所裨益，便是作者的心愿。由于写作水平有限，书中缺点和谬误在所难免，敬希专家和读者不吝指正。

陈振江

2008 年 11 月

目 录

第1章 土 地

- | | | |
|-----|--------------------|------|
| 第1策 | “招拍挂”：取得土地开发权的唯一途径 | / 3 |
| 第2策 | 慎防土地招标文件宣传的陷阱 | / 9 |
| 第3策 | 切忌不自量力超高价中标地块 | / 15 |
| 第4策 | 容积率和绿地率的控制 | / 21 |

第2章 设 计

- | | | |
|------|------------------|------|
| 第5策 | 住宅小区总平面设计也要注意风水 | / 29 |
| 第6策 | 设计商业房面积不可过量 | / 33 |
| 第7策 | 临街商业房设计须考虑通天烟道等 | / 38 |
| 第8策 | 小区设计须重视公厕和垃圾站的设置 | / 42 |
| 第9策 | 建筑基础设计施工须严把质量关 | / 47 |
| 第10策 | 结构设计不宜采用全剪力墙 | / 52 |

第3章 工 程

- | | | |
|------|--------------|------|
| 第11策 | 工程发包的合同控制 | / 57 |
| 第12策 | 工程建设的质量和安全管理 | / 61 |
| 第13策 | 工程建设的进度控制 | / 68 |
| 第14策 | 消防工程的质量控制 | / 74 |
| 第15策 | 人防工程的质量控制 | / 78 |
| 第16策 | 总用电容量的投资控制 | / 83 |
| 第17策 | 竣工验收的程序控制 | / 87 |
| 第18策 | 质量投诉受理的专项控制 | / 93 |

第4章 销 售

- | | | |
|--------|----------------------|-------|
| 第 19 策 | 前期广告宣传不得信口开河 | / 99 |
| 第 20 策 | 预售合同必须详尽以防留下隐患 | / 103 |
| 第 21 策 | 预收款进账须规避政策的风险 | / 107 |
| 第 22 策 | 房价制定要合理 | / 110 |
| 第 23 策 | 商铺、车位定价策略及如何处置车位权属之争 | / 114 |

第5章 税 收

- | | | |
|--------|-------------------|-------|
| 第 24 策 | 售房收入营业税及附加税必须月缴月清 | / 121 |
| 第 25 策 | 土地增值税节省缴纳应提前筹划 | / 125 |
| 第 26 策 | 印花税须按时交缴不能忽视 | / 133 |
| 第 27 策 | 社会借款利息支付不忘代扣个人所得税 | / 136 |
| 第 28 策 | 项目完成须及时办结税务汇算清交 | / 140 |

第6章 财 务

- | | | |
|--------|-------------------|-------|
| 第 29 策 | 工程款支付的各项控制 | / 147 |
| 第 30 策 | 不可预见费：项目总投资测算时应计足 | / 152 |
| 第 31 策 | 现金流：项目运作的生命线 | / 156 |

第7章 其 他

- | | | |
|--------|-----------------|-------|
| 第 32 策 | 前期物管：项目纠纷和投诉的源头 | / 163 |
| 第 33 策 | 资质挂靠：后患无穷 | / 172 |
| 第 34 策 | 用人控制：房企的第一要务 | / 176 |
| 第 35 策 | 正确预测未来形势 | / 183 |
| 第 36 策 | 必须坚守法律底线 | / 187 |

第 1 章

土 地

第1策

“招拍挂”：取得土地开发权的唯一途径

自1998年开始，我国各级政府逐渐结束房地产开发土地有偿协议出让的途径，实施招标、拍卖、挂牌出让土地。从2002年开始，则一律实施“招拍挂”，并成为一条铁律，任何部门和企业都无权逾越。于是，实力雄厚的大企业横扫各地频频举牌，使出让地价越来越高，因而带来房价的虚高，引发民怨，导致国家严厉的宏观调控。小企业无力竞争便独辟蹊径寻找“回留地”从事开发，陷进了五花八门的拿地怪圈，许多公司因此被套。这些教训尤为深刻。

一、深刻的教训

（一）地块招标频创天价酿恶果

由于征地和报批的艰难，各地土地投放数量十分有限，一块土地出让都要求在省报上刊登邀约广告，有的甚至要求在全国报刊上登载邀约广告。而房企数量太多，一般一个县城就达几十家，正因为僧多粥少，遇有土地“招拍挂”，房企便跟风群起而抢之。于是地价出让连创新高，

“地王”频出。以上市公司为主力的大型房企，横扫全国掀起“圈地”狂潮。以2007年9月份为例，山东省青岛李沧区延吉路地块，某地产公司经过很多个回合，以总价16亿多元的惊天价格拿下4万多平方米土地，楼面地价达到8300元/m²。某集团以44亿元天价，创下上海“地王”，楼面地价达6.7万元/m²。某商城公司以35亿元天价竞得武汉一块土地。某集团东莞公司以26.8亿元拿下东莞塘厦大坪地块。地价高带来房价普遍高涨，因而不不断引发民怨，于是国家不断出台政策抑制房价的过快上涨，也是造成这一轮宏观调控的主要原因。

（二）“回留地”沉陷资金难解脱

中小房企实力有限，无法与地产“大鳄”竞争，于是纷纷转到三线城市竞投便宜地块。但也有许多房企把眼睛盯住农民手上的“回留地”。所谓“回留地”，即是沿海一些地方政府征用城郊的农村土地后，返还10%或15%的用地给被征地村，作为农村“三产”用房或解决无房户住房之用。这些“回留地”一般无政策保障，再加上农民无钱无资质开发，于是村“两委”召开村民大会，统一意见后低价卖给房企，审批手续由房企自己去办。这样一来，不少房企买得土地后开始了漫长的审批之路，结果数年也批不下来，项目开发不起来，陷入的钱拿不回来，叫苦不迭。以下一个例子发人深省。

某公司在2000年6月经人介绍向一个村以45万元/亩，总计1600万元买到36亩耕地让政府征用，返回3.6亩临街“回留地”在手。该地按规划可建一幢1.4万m²、18层的商住楼。为了办审批手续，奔走于政府部门两年时间才勉强立

项。以后又用了四年时间报批用地手续却无法审批，其原因既有政府对“回留地”没有顺畅的审批途径，也有当地村民分到钱后，担心这幢楼一旦报建，就会影响当地村民的移民或“三产”等指标，于是人人不肯签字。为此公司召集村民开会无数次，每次请吃饭、发误工费补贴，但是村民还是无动于衷。公司审批无果就向村干部提出退地，欲收回购地款，本金不计利息，但村干部说钱已分光无法收回，公司被搞得进退两难。特别是村干部经常调换，老的干部说自己不在其位不谋其政，根本无法解决；而新任村干部堂而皇之地称新官不理旧事，或者以情况不清、底子不明来推诿。于是这个项目经过六年时间的奔走呼告一直审批未果，而项目所在地的中心区管委会又把原用地规划进行调整，把原地块改作一条人工景观河经过之用地，原选址更换到马路对面另一个村的“回留地”。为此又需和这个新的村的村干部接触，又要请数十户村民签名，村民又百般不愿意，使公司一筹莫展。可怜这1600万元本金所购土地，六年下来，按银行利息计算，本利已达2700万元，最后只好以1700万元作价与另一家房企合作。据说合作的这家公司与当地官员较为密切，活动能力较强，审批成功率高。结果这家公司也用了两年时间报批，至今仍没有成功。

上述例子并非个别，我国南方沿海城市普遍存在。有不少中小房企资金被“回留地”套牢，欲罢不能、欲哭无泪。一般一个县总有多家中小房企为此沉淀资金数亿元，至今七八年时间无法解套。

（三）“三三制”行不通的开发路

有的地方政府对农村补偿土地的开发也有政策，搞出

了三个三分之一的办法。即一栋楼三分之一的面积作为村第三产业用房，三分之一的面积作为村民建房，三分之一的面积作为房地产开发。有房企拿到这种项目欲要开发，一般都是房企出资免费代建村三产用房，村民的三分之一也有让房企收购后再出售，有三分之一已经是房地产开发的可以名正言顺地对外出售。苦的是村民住房三分之一不能上市交易，只好按村民的名义先办手续，然后作为村民住宅转让他人，走曲线迂回之路，犹抱琵琶半遮面，躲躲闪闪地好不艰难，且纠纷不断，很难有一个完美的收场。

二、拿地的方法

以上例子既提到了“招拍挂”恶性竞争的严重后果，又反映了以其他方式拿地的失败教训，有鉴于此，面对现实，必须总结出一条理想的拿地路子，因为毕竟土地是房企赖以生存的根本。但以何种形式拿地，如何低价拿地，如何拿到理想的地块，乃是房企决策层的头等大事。对此，笔者提建议如下：

（一）积极参与“招拍挂”是拿地的唯一方式

由于“招拍挂”出让开发土地已成国策，不可逆转，我们必须放弃各种非正常渠道拿地的思想，认定目标，积极应对，以免受骗上当，造成不必要的损失。其实，土地“招拍挂”的政策是国家土地寻租的必然手段，其好处是既体现了企业公平竞争，又杜绝了暗箱操作，不使政府职能部门官员产生腐败。因此，“招拍挂”拿地是今后项目开发的唯一途径，我们没有其他路子可选择。

（二）必须在房市最低潮时参与“招拍挂”拿地

当房市处在最低潮时，地块经常流拍，这时，房企必须千方百计筹措资金参与“招拍挂”争取低价拿地。因为一个项目从前期的设计、审批、主体结构封顶约需二至三年时间，待到新的高潮来临时，你才开始售房，效益必定很好。所以，房企必须坚持低潮时拿地，高潮时售房的原则，而绝对不能颠倒过来，因房地产市场二十几年来无不都是波浪式前进。在房市高潮时，千万要保持冷静，不能被眼前暂时的高房价迷失方向，更不可与人“天价”强抢地块，一般超过标底价30%的地价，就已是风险环生，如果以底价一倍的价格中标地块，必定是失败的项目，决不可取。

（三）“招拍挂”拿地的技巧

1. 千万不能到一线城市去与地产大鳄竞投地块，应该转移二、三线城市寻找项目。因为你如不是上市公司，与大公司竞争是鸡蛋碰石头的行为，非失败不可。

2. 拍卖和挂牌土地规定需要三家以上竞争才有效，在房市极端低潮只有你一家公司参加招拍挂时，你可借用别的两家公司资质，凑成三家同时打入保证金，以略高于标底价由自己的公司中标。这样做没有违法，只是打了政策的擦边球。

3. 遇到有三至四家公司竞争时，一般别的公司肯定会找你商量，要求你放弃中标，由他独家公司中标，但给你一些“好处”，这时千万不能应允，防止落下个“串标”嫌疑，要负法律责任。但可以数家公司用口头协商，其中不管哪一家公司中标时，大家联合参股开发，平分业绩和利

润。如果中途合作不愉快，也可以由一家公司总承包开发，其他公司仍然可以分到业绩，也可以分到包干利润。这样做可以拿到合理地价的土地，又不用负任何法律责任。

综上所述，土地“招拍挂”已是房企拿地的唯一途径，且政策又十分刚性，既然如此，各房企必须断绝变相拿地的念头。要认清形势，多方面分析，周密策划，以良好的心态去积极参加“招拍挂”拿地，以合理价格拿到自己理想的地块。

慎防土地招标文件 宣传的陷阱

自从土地实施“招拍挂”出让后，地方政府有关部门对准备实施出让的地块广做宣传，有的夸大其词，不少房企听信宣传，一头扎进，“天价”中标，结果被牢牢套住不能解脱。为什么政府部门的宣传也有不可靠之处，很重要的原因是：土地出让金是地方财政收入的主要来源。

上世纪90年代初，我国实行国地税的分税制，90年代末期，省级以下地税稽征机构分设。从各地的情况看，地方各级财政的总收入中，中央与地方的财政分成各占一半左右。与此同时，随着农业人口大量向城市、集镇流动，城市化建设规模的不断扩大和进程的日益加快，地方各级财政都需要加大对基础设施建设的投入力度。而从各地的情况看，目前地方财政的收入在解决了公务员、行政事业单位人员、教师、离退休人员的工资和各类补贴后，只有少量的余额。而大量基本建设资金的投入，主要是靠政府经营土地来获取的。即便是税源比较充足的县市都是如此。如东南沿海的某县级市，2007年的财政收入达46.9亿元，为全国综合经济实力百强县之一，其地方可用资金约23亿元，仅仅是解决了公务人员的办公经费和工资，而每年的

城市化建设的资金自 2000 年以来年均达 20 亿元以上，全都来源于土地的“招拍挂”收入。由此可见，任何一个地方的政府都需要高价格出让土地。

一、陷阱

（一）“新的行政中心”周边地块成为最大的诱惑

在土地“招拍挂”过程中，一些地方部门为了把准备出让的地块能拍个理想的价格，就对该地块的地理环境进行大量宣传，当地有关部门一般都会制作很精美的标文予以介绍。比如地块邻某条区间道路，就会被说成是紧邻某某商业景观大道。地块旁边有一条污染严重的小河流，可能还有一个乱坟岗，却被说成是有山有水的风水宝地。更有甚者，有的地方有关部门无缘无故在地形图上画上一个红五角星，标上一句话，称该地块与规划中新的政府行政中心为邻。于是，这个宣传成为很大的诱惑，大量房企见报后，纷纷打进保证金，欲出高价中标地块。经过一番激烈竞争，终于天价中标，但未等进场施工，不到半年，当地把新的行政中心五角星又标到几公里外的别的地块招标。你中标的地块本来所处位置是政治、经济的中心，一下子变成了城乡结合部。于是地价立即大跌，造成项目进退两难，开发亏损。

（二）规划易地，迫使房企走投无路

某公司于 2000 年联合其他公司以 4.5 亿元中标一个 145 亩的地块，该地块原标底价只有 2.68 亿元。就因为标文里面的地形图上标有红五角星，说是新的市政府就在那