



浙江大学 房地产研究中心学术文库（第二集）

丛书主编 / 唐世定 樊文兴 贾生华

房地产企业集团化管理模式与 机制研究

唐世定 戚文举 / 著



FangDiChan QiYe JiTuanHua GuanLi MoShi
Yu JiZhi YanJiu



经济科学出版社
Economic Science Press

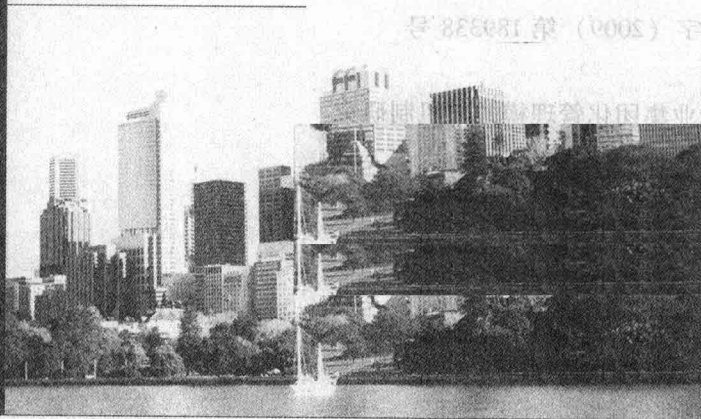


浙江大学房地产研究中心学术文库(第二集)

丛书主编/唐世定 樊文兴 贾生华

房地产企业集团化管理模式与 机制研究

唐世定 戚文举 / 著



FangDiChan QiYe JiTuanHua GuanLi MoShi
Yu JiZhi YanJiu



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业集团化管理模式与机制研究/唐世定, 戚文举著. —北京: 经济科学出版社, 2009. 12
(浙江大学房地产研究中心学术文库. 第二集/贾生华主编)
ISBN 978 - 7 - 5058 - 8690 - 2

I. 房… II. ①唐…②戚… III. 房地产业—企业集团—企业管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189338 号

责任编辑: 纪晓津 张 力
责任校对: 杨晓莹
版式设计: 代小卫
技术编辑: 董永亭

房地产企业集团化管理模式与机制研究

唐世定 戚文举 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787×1092 16 开 21 印张 350000 字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8690 - 2 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

代序

房地产“浙江现象”的内在动因

党的十一届三中全会以来，中国房地产业伴随着改革开放的步伐已经走过30年了，特别是在邓小平同志1980年发表关于建筑业和住宅问题的谈话、1992年南方讲话以后，随着城镇住房制度改革的深化，中国房地产业发生了翻天覆地的变化。1980年开始，浙江省部分市、县率先试行公有住房出售的改革，1992年房地产开发市场化步伐大大加快，1998~2004年浙江省房地产业出现持续、快速发展，全省房地产市场购销两旺，人气很足，被业内人士称之为房地产的“浙江现象”。为了更好地从理论与实践上探索“浙江现象”的内在规律，在房地产业改革与发展过程中发挥理论先导的积极作用，近年来，浙江省房地产业协会会同杭州市房地产业协会与浙江大学房地产研究中心联系行业的热点、难点问题，确定了一批能体现时代性、把握规律性、富于创造性的课题合作进行研究。2005年将当时主要的研究成果汇编成《浙江大学房地产研究中心学术文库》（第一集）共8本著作，由经济科学出版社出版发行，在学术界和产业界都产生了广泛影响。随着时间的推移，合作研究的成果又有了新的积累和提升，现在我们再次将其结集成册，以《浙江大学房地产研究中心学术文库》（第二集）为名予以出版，奉献给广大读者，我们期望它能为我国房地产业的改革发展起到添砖加瓦的作用。

2008年以来，在国内宏观调控和国际金融危机双重压力下，我国房地产市场出现持续低迷的局面。浙江省房地产市场也已步入调整期，成交量减少，但一些品牌企业的楼盘依然热销，全省

房地产市场相对比较平稳，浙江房地产市场前景总体看好。那么，房地产“浙江现象”的内在动因究竟何在呢？

一、改革推动

房地产“浙江现象”的发展动力，首先，来自全省住房制度改革进展顺利。浙江人对住房是商品的观念确立得比较早，特别是温州等地的老百姓住房消费理念比较贴近市场。各级政府在实施提租、出售公房、建立住房公积金制度等房改措施时，几乎没有遇到什么阻力。1997年省政府颁发《浙江省关于进一步深化城镇住房制度改革实施方案》后，全省各地即停止福利分房，激起了群众的购房热情，促进了住宅与房地产业新一轮的发展。与此同时，浙江省城镇国有土地使用权的改革先行一步，比较规范。1993年9月浙江省人大常委会通过和颁布了《浙江省房地产开发管理条例》，该条例是全国第一部省级人大颁布的房地产开发管理条例，对房地产开发规划、房地产企业的设立与管理、房地产开发项目所需土地使用权的获取都作出了明确的规定，如“房地产开发项目所需土地使用权通过出让方式取得的，一般应采取招标或拍卖方式。因特殊情况通过协议方式出让的，应经上级人民政府批准”。根据条例规定各地又进行了成功的探索，杭州市在全国率先建立土地储备中心，实行土地储备制度，为“招、拍、挂”做了不少基础工作，并在其他城市推开。其次，浙江省人大又对条例修订了两次，为全国开发管理条例形成作出了贡献。不论是住房制度改革还是土地制度改革，浙江坚持大胆探索，令行禁止，有效地保证了浙江房地产业的健康持续的发展。

二、需求拉动

改革开放以来，浙江社会经济良性发展，居民收入快速提高，为住宅与房地产业快速发展奠定了基础。1978年浙江省国内生产总值为124亿元；1998年增长到4980亿元；2008年增长

到21000亿元。2008年城镇居民可支配收入达到22727元、农民人均纯收入9258元。城镇居民可支配收入连续8年、农民人均纯收入连续24年列居全国各省区第一位。

1998年,浙江省第十次党代会上作出“不失时机地加快城市化进程”的重大战略决策。率先制定城市化发展纲要,科学编制和修订城市规划,合理调整行政区划,制定落实配套政策,加强城市建设和管理,大力整治环境,引导产业和人口集聚。省委、省政府的决策,大大推进了全省城市化进程。全省11个中心城市都实行了行政区划调整,在全省范围内开展了县(市)或城镇体系规划编制,并在户籍、土地、投资等方面出台了一系列配套政策,从而使人口和产业迅速向城市集聚,1998年城市化水平为36%,2007年提高到57.2%,扩大了城市居民的住房需求。随着城市化进程的加快,包括“水、电、路、讯”等在内的基础设施的建设投资迅猛增长,全省许多城市积极进行旧城改造和新区开发,扩大了房地产市场的需求。

事实表明,改革开放以来,浙江省房地产市场发展是基本健康的,其中需求是决定因素,需求中有自住的需求,包括新置业和改善型需求,还有因城市基础设施建设和旧城改造带来的住房需求,也有投资性需求,这些需求促进了浙江省的房地产市场购销两旺。

三、政府带动

房地产业是一个新兴的行业,也是国民经济的支柱产业,政府对市场的引导和带动是十分重要的。浙江省各级政府对房地产市场的政策取向上,立足于行业平稳健康发展。1997年,为了促进住房成为新的经济增长点和消费热点,省政府出台《关于加快住宅建设,促进住宅流通和消费的通知》,提出了10条政策措施。随后,省住房改革委员会出台《浙江省房改房进入市场试点暂行办法》,逐步开放二手房市场。同年,省财政厅下发《支持促进我省住宅流通和消费有关契税改革问题的紧急通知》。

由于各项政策到位，特别是浙江省各级金融机构认真贯彻执行国家扩大内需的各项方针政策，成了浙江省房地产业快速发展的强大支撑。

2004年上海、江浙一带不少城市出现了市场过热、房价上涨过快的势头，省委、省政府出台一系列宏观调控政策，先于全国进行调整，随后，认真贯彻“国八条”、“国六条”，提出“稳定房价、加强保障”的工作方针，坚持“以居住为主、以市民消费为主、以普通商品房为主”的住房政策，基本实现了“稳定房价，稳定供给需求，稳定消费预期和市场信心”的工作目标，保持了房地产市场相对比较稳定的发展态势。全省房地产投资和投资性购房得到遏制，自住消费成为市场主流，房价增幅回落。房地产市场转型调整步伐加快，呈现出由投资市场向消费市场转变、由卖方市场向买方市场转变、由短期投资为主向长期投资为主转变、以土地盈利为主向以产品竞争力为主转变。房地产市场供需关系格局发生了明显的阶段性变化，房地产市场竞争规律和价值规律作用开始不断发挥。

2008年，浙江省省政府为应对国际金融危机对本省经济带来的不利影响，促进房地产市场平稳健康发展，确定“加强保障、稳定市场、促进发展”的工作方针，努力实现“在加强保障中促进市场稳定，在稳定市场中促进行业发展”的目标。全省各级政府先后出台了保持房地产市场健康稳定发展的政策措施。

政府带动不仅在政策层面上引导市场健康发展，还根据房地产开发存在的问题，抓好试点，以点带面，示范引路。为了提高住宅建设的质量，湖州市政府从1992年10月开始住宅小区试点，试点小区马军巷小区荣获国家最高奖项——鲁班奖，东白鱼潭小区以一流的规划和一流的建筑质量荣获2000年“迪拜国际改善居住环境最佳范例奖”，小区接待业内人士参观考察上万人次，推动了全省住宅建设水平的提高。杭州市政府总结绿城、南都、金都住宅试点经验，于1999年提出“住在杭州”的

城市住宅品牌，通过几年不懈努力取得明显成效，2002年杭州市人民政府荣获“联合国人居奖”。

四、企业主动

企业是房地产开发的主体，浙江省房地产经济以民营经济成分为主，国有企业改制进展顺利，灵活的运行机制，提高了作为开发主体的企业主动性。浙江省房地产企业坚持走房地产品牌创新之路，涌现出一批强优房地产品牌企业。

前一段时间，面对楼市成交的萎缩、销售的滞缓，加上紧缩的货币政策，使得一些企业资金链紧绷，浙江开发企业不怨天尤人，而是苦练内功，创新发展。像绿城等企业在这轮房地产宏观调控中大有“强者更强”的态势。他们的楼盘“淡季热销”，经营业绩也逆势而上。浙江省房地产企业在坚持“注重品质、追求品牌”上，已经走出了一条有浙江特色的路子，为房地产浙商对全国市场的开拓奠定了基础。浙江房企创新具体体现在：一是理念创新。对于企业的经营来说，理念的创新比经营手段的创新更为重要。浙江房企品牌建设之所以能够取得成功，其根本原因在于理念的创新探索和成功运用。二是产品创新。产品以品质为核心和基础。企业要壮大，必须坚持“以人为本”，不断地进行产品的研发和创新，提高住宅品质。产品创新还体现在对科技的使用上。三是服务创新。在产品日趋同质化的时代，浙江省许多房企开始将目光转向服务的创新。企业从售前、售中、售后提高服务质量，进而提高品牌价值。四是营销创新。随着房地产市场由卖方市场进入买方市场，企业实现了“以产品为中心”到“以消费者为中心”的转变，许多企业建立了消费者俱乐部以实现体验式营销、异地营销、事件营销，现房或准现房销售也成为许多公司采用的新的营销模式。五是管理创新。许多房地产企业往往在多个地区拥有多个项目，这就需要完善的管理机制和公司治理结构。浙江省房企导入了ISO9001质量体系认证、CRM系统等，完善的人才体制，重视人才的引进和培养，培养一批优秀

的项目人才，使他们在公司对外开拓、品牌延伸的过程中起到了中流砥柱的作用。

资金是房地产业的血液，目前，企业比较单一的传统贷款模式面临严峻的考验。近年来，自绿城中国控股有限公司在香港联交所成功上市，广宇、滨江也相继在 A 股市场上市，对这些房企的长远发展产生重要影响。

五、行业助动

行业协会是市场经济体制中不可缺少的重要组成部分，它在沟通政府和企业中发挥了桥梁作用。长期以来，浙江省房协认真履行行业协会“自律、代表、服务、协调”的基本职能，充分发挥协调市场主体利益、规范市场经济秩序、促进政府职能转变的作用，其主要做法：

一是提出政策建议，反映企业呼声。协会组织会员单位参与讨论浙江省省人大、省政府制定、颁发的房地产法律法规，提出修改意见和建议，对浙江省相关的房地产工作依法实施、有序发展起到了积极的作用。

二是提倡服从大局，宣传调控政策。协会及时宣传、贯彻国务院、省政府有关房地产业宏观调控的政策、法规，定期召开会员单位会议，请有关领导和专家作专题报告，通过学习文件，传递信息，交流经验，把思想和行动统一到中央和省的决策与部署上来，坚定不移地落实各项调控政策措施。

三是提供购销平台，举办房产展销。为了进一步稳定房价，稳定供给与需求，稳定消费预期和市场信心，浙江省建设厅每年主办一次房地产博览会，具体由省房协等单位办理。自 1996 年开始举办的 15 届房博会是省城杭州房地产市场的盛会，其规模之大、组织之完备、影响之深远成了浙江房产市场一道亮丽的风景线。

四是提高研究水平，服务政府、企业。为了进一步提高驾驭房地产市场的能力，为政府出谋划策，也为企业决策服务，近年

来,协会与省建设厅职能处室、高等院校、研究机构、企业等合作,联系行业的热点、难点问题开展课题研究。研究的课题有《浙江省房地产业成长模式与演进趋势研究》、《浙江房地产开发企业核心竞争力研究》、《房地产周期波动中企业投资项目时机决策研究》、《房地产企业品牌价值形成机制与提升策略》、《房地产企业集团化管理模式与机制研究》、《浙江省城镇居民住房保障模式与政策研究》、《城市房屋拆迁模式与机制研究》、《浙江省城镇住房保障体系与房地产业发展“十一五”规划课题》、《浙江省城市中等收入家庭住房消费模式和政策研究》等。

五是提升创新能力,打造“浙商”品牌。为了推动房地产开发企业,发挥品牌效应,打造房地产“浙商”的知名品牌,向省外开拓市场,省房协将绿城等50家强优房地产企业老总撰写的开发、经验、管理的新理念、新观点、新举措、新做法的文章集结成册,与浙江人民出版社合作编辑出版了《创新品牌之路》一书,以探索房地产企业在宏观调控的背景下,如何注重品质,追求品牌,求生存、求发展,走出一条“做强、做优、做大”的创新路子,该书的发行受到业内人士的欢迎。

借着改革开放的强劲东风,凭着支撑浙江房产的内在动力,一些已形成良好品牌的浙江开发商正在向省外开拓市场,使浙商品牌得以扩张和延伸,使房地产的“浙江现象”在全国开花结果。

浙江省房地产业协会会长 唐世定

2009年8月

前言

改革开放以来，中国经济转轨、社会转型以及房地产业制度变革催生了中国房地产业在世纪之交的爆发增长。在此过程中，我国一批优秀房地产企业已经完成了资产、人才和能力积累，进入了大规模经营和跨区域发展的新阶段；一些成长性房地产企业也挥戈二、三线城市，实行异地、多项目开发，试图逐步向优秀房地产企业靠拢。同时，随着宏观调控的深化和行业成熟度的提高、房地产行业竞争的加剧，优胜劣汰将会进一步加快优势企业的扩张步伐，房地产企业集团化发展将会成为今后一个时期房地产企业的重要特征。

对于大规模经营和/或跨区域发展的房地产集团公司来说，管理模式创新和管理水平提升是面临的巨大挑战。在现实中，多数优秀房地产企业和部分成长性房地产企业都走上了集团化发展轨道，很多企业还积极进行多元化经营，但如何进行有效的集团化管理仍然面临很多困难。例如，集团公司的战略定位、职能设置、管控模式和运行机制如何明确、优化和实施；下属公司的积极性如何调动和发挥，下属公司的运作和发展如何有效控制；企业规模扩大过程中如何实现管理能力的快速跟进，协调不同部门、区域和项目之间的关系；等等。这些都是目前许多房地产企业面临的现实问题，迫切需要加强理论研究和实践经验总结，为企业提供决策思路 and 参考依据。

本书以世纪之交中国房地产业爆发增长为背景，以回顾企业集团化管理理论入手，在大量文献阅读和归纳的基础上，形成了具体的分析思路和研究框架。可以说，这方面已有的研究成果，为本项研究提供了最直接的理论和方法基础。在此基础

上,本书以业内优秀房地产企业为研究对象,以访谈、实地调研、专家研讨、资料查阅等方式,展开深度案例研究,形成了丰富的实践经验总结。概言之,本书分为专题研究篇和案例研究篇。由此,本书在以下几方面取得了一定的突破:

第一,构建了房地产企业集团化管理的基本模式,并阐释其演进规律。基于不同的价值创造过程,多元化公司对房地产子公司管理的基本模式可以分为行政控制型、战略控制型和资本控制型三种;基于价值创造过程的不同阶段,专业房地产企业对项目公司管理的基本模式可以分为全流程型、关键环节型、价值定位型和资本运作型四种。多元化公司对房地产子公司管理的基本模式随着环境层面因素、母公司层面因素和子公司层面因素的变化而呈现规律性的变动;专业房地产企业对项目公司管理的基本模式随着行业逻辑、成长阶段、空间拓展等因素的变化而呈现规律性的演进。

第二,识别出了房地产企业项目管理的主要模式,并阐明其与集团化管理模式的匹配关系。基于项目前期可行性研究管理、规划设计管理等构成的项目管理体系,结合企业实践,总结提炼出三种项目管理模式:项目经理部型、项目公司型和专业管理公司型。进一步研究发现:项目经理部型项目管理模式与全流程型集团化管理模式较为匹配,项目公司型项目管理模式与关键环节型、价值定位型集团化管理模式较为匹配,专业管理公司型项目管理模式与价值定位型、资本运作型集团化管理模式较为匹配。

第三,识别出了房地产企业资金管理的主要模式,并阐明其与集团化管理模式的匹配关系。基于资金管理关键特性、资金管理基本流程和资金管理核心内容,结合企业实践,总结提炼出五种资金管理模式:统收统支型、拨付备用金型、资金结算中心型、内部银行型和财务公司型。进一步研究发现:统收统支型资金管理模式与全流程型集团化管理模式较为匹配,拨付备用金型资金管理模式与全流程型集团化管理模式较为匹配,资金结算中心型资金管理模式与价值定位型、关键环节型集团化管理模式较为匹配,内部银行型资金管理模式与价值定位型、关键环节型集团化管理模式较为匹配,财务公司型资金管理模式与资本运作型集团化管理模式较为匹配。

第四,识别出了房地产企业项目团队考核的主要模式,并阐释其与集团化管理模式的匹配关系。基于项目团队考核的关键要素、核心内容、基本流程等,结合企业实践,总结提炼出四种房地产企业项目团队考核模

式：产品导向型、顾客导向型、财务导向型和平衡导向型。进一步研究发现：产品导向型项目团队考核模式与全流程型集团化管理模式较为匹配，顾客导向型项目团队考核模式与关键环节型、价值定位型集团化管理模式较为匹配，财务导向型项目团队考核模式与资本运作型集团化管理模式较为匹配，平衡导向型项目团队考核模式与全流程型、资本运作型集团化管理模式较为匹配。

第五，识别出了房地产企业信息管理的主要模式，并阐明其对集团化管理模式的匹配关系。基于信息管理的关键要素、核心内容、基本流程等，结合企业实践，总结提炼出三种房地产企业信息管理模式：项目中心型、客户中心型和资金中心型。进一步研究发现：项目中心型信息管理模式与全流程型集团化管理模式较为匹配，客户中心型信息管理模式与关键环节型、价值定位型集团化管理模式较为匹配，资金中心型信息管理模式与资本运作型集团化管理模式较为匹配。

第六，系统总结提炼出了业内典型企业集团化管理模式与机制的经验。研究结果显示，万科地产和绿城房产是采取专业房地产企业集团化管理模式与机制的典型代表，华润置地和中大房产是采取多元化公司集团化管理模式与机制的典型代表；基于房地产企业集团化管理的主要模式与机制，立足于自身实际，不同的房地产企业都可以通过开拓创新构建匹配的集团化管理模式与机制，进而实现持续发展。

本书内容是在浙江省房地产业协会、浙江大学房地产研究中心和浙江万科南都房地产有限公司合作课题研究基础上完成的。在课题主持人唐世定会长和贾生华教授的组织领导下，课题组开展了系统调研和专题研讨，万科地产、绿城房产、华润置地、中大房产等企业的参与和支持保证了研究工作的顺利开展。我们对课题组成员和有关单位表示衷心的感谢。

本书由唐世定和戚文举署名，一方面是因为我们在课题研究和成果形成过程中发挥了关键作用；另一方面也是为了对书稿的质量负责。书稿是在共同讨论的提纲基础上，由戚文举写出初稿，唐世定修改定稿。对于本书中不可避免的 errors 和不足之处，敬请读者批评指正。

唐世定 戚文举

2009年9月24日于杭州

目 录

第一章

世纪之交中国房地产业爆发增长	1
第一节 世纪之交中国房地产业爆发增长的表现	1
第二节 世纪之交中国房地产业爆发增长的背景	16
第三节 新世纪中国房地产业持续发展面临的挑战	41
第四节 21 世纪中国房地产企业的集团化管理困境	59
小结	62

上篇：专题研究

第二章

房地产企业集团化管理的理论、经验及模式	65
第一节 房地产企业集团化管理的理论基础	65
第二节 房地产企业集团化管理的国际经验	70
第三节 房地产企业集团化管理的基本模式	79
第四节 房地产企业集团化管理的模式演进	93
小结	104

第三章

房地产企业项目管理体系与机制	105
第一节 房地产企业项目管理的关键特性	105
第二节 房地产企业项目管理的基本流程	107
第三节 房地产企业项目的核心内容	109

第四节 房地产企业项目管理的主要模式	124
小结	128

第四章

房地产企业资金管理体系与机制	129
第一节 房地产企业资金管理的关键特性	129
第二节 房地产企业资金管理的基本流程	130
第三节 房地产企业资金管理的核心内容	138
第四节 房地产企业资金管理的主要模式	145
小结	149

第五章

房地产企业项目团队考核体系与机制	151
第一节 房地产企业项目团队考核的关键要素	152
第二节 房地产企业项目团队考核的核心内容	155
第三节 房地产企业项目团队考核的基本流程	162
第四节 房地产企业项目团队考核的主要模式	164
小结	168

第六章

房地产企业信息管理体系与机制	169
第一节 房地产企业信息管理的关键要素	170
第二节 房地产企业信息管理的核心内容	177
第三节 房地产企业信息管理的基本流程	181
第四节 房地产企业信息管理的主要模式	188
小结	194

下篇：案例研究

第七章

万科地产的集团化管理模式与机制	199
第一节 发展历程与战略演变	199

第二节	股权结构与治理结构	209
第三节	组织结构转型与现状	215
第四节	关键要素管理机制	223
第五节	借鉴与思考	237

第八章

绿城房产的集团化管理模式与机制	240
第一节 成长历程与发展战略	240
第二节 股权结构、治理结构与组织结构	246
第三节 核心管理机制	251
第四节 借鉴与思考	258

第九章

华润置地的集团化管理模式与机制	261
第一节 发展历程与战略演变	261
第二节 管理模式与组织结构	268
第三节 母子公司协同机制	276
第四节 借鉴与思考	281

第十章

中大房产的集团化管理模式与机制	286
第一节 发展历程与战略演变	286
第二节 治理结构与组织结构	293
第三节 核心管理机制	299
第四节 借鉴与思考	305

参考文献与资料来源	309
-----------------	-----

第一章

世纪之交中国房地产业爆发增长

伴随着改革开放的逐步深入,尤其是1998年加快房地产市场化改革以来,我国大陆房地产业实现了世纪之交(1997~2007年)的爆发增长。世纪之交房地产业的爆发增长在供求表现和历史贡献两方面都表现得异常突出。这一高速增长期得益于经济转轨、社会转型和房地产业制度变革。然而,在新的世纪里,我国大陆房地产业和房地产企业都面临着严峻的挑战和亟须突破的困境。

第一节 世纪之交中国房地产业爆发增长的表现

世纪之交,我国大陆房地产业的爆发增长既直接表现为供给、需求、房价三方面,又间接表现为推动国民经济增长、促进产业结构优化、带动社会就业、增加政府税收等贡献。

一、供求表现

市场分析通常从供给、需求和价格三个方面展开。为此,我们从供给、需求和房价三个角度,描述世纪之交我国大陆房地产业爆发增长的供求表现。

(一) 供给分析

房地产业供给分析主要是考察房地产企业在当前和未来可以提供的住房情况,可以从房地产开发企业土地购置与开发、开发投资额、房屋建设等方面展开分析。