

房地产公司 战略管理

曾肇河 著

STRATIGIC MANAGEMENT OF REAL
ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES

中国建筑工业出版社
CHINA ARCHITECTURE & BUILDING PRESS

房地产公司 战略管理

曾肇河 著

STRATIGIC MANAGEMENT OF REAL
ESTATE DEVELOPMENT COMPANIES

中国建筑工业出版社
CHINA ARCHITECTURE & BUILDING PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产公司战略管理/曾肇河著. —北京: 中国建筑工程出版社, 2007

ISBN 978-7-112-08356-5

I. 房... II. 曾... III. 房地产业-企业管理 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 153685 号

责任编辑: 戚大庆 岳建光

责任设计: 赵 力

责任校对: 王 侠 孙 爽

房地产公司战略管理

曾肇河 著

*

中国建筑工程出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京密云红光制版公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 15½ 字数: 300 千字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

印数: 1—2500 册 定价: 35.00 元

ISBN 978-7-112-08356-5

(15020)

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)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>



作者简介:

曾肇河 出生于1955年3月,毕业于重庆建筑工程学院,获学士学位。后获得澳大利亚梅铎大学财务工商管理硕士(MBA)、清华大学高级工商管理硕士(EMBA)学位。专长:企业战略规划、预算、投资、财务、资金、法律管理。现任中国建筑工程总公司副总经理、党组成员、总会计师、总法律顾问。曾任中海集团董事、总会计师,香港上市的中海发展有限公司执行董事兼财务总监。曾任中国建筑统筹管理协会会员、中国工程咨询协会高级会员;现任中国建筑学会建筑经济分会副理事长、重庆大学客座教授;国家建设部高等学校工程管理专业指导委员会委员,国家教育部工程教育专业认证专家委员会副主任,中国投资协会大型企业委员会副会长。

代表性著作、论文有:

- [1]开创建筑公司的蓝海战略, 建筑, 2006.12
- [2]公司投资与融资管理, 中国建筑工业出版社, 2006.3
- [3]建筑公司战略管理, 中国建筑工业出版社, 2005.7
- [4]建筑业企业价值链管理探索, 建筑经济, 2004.6,7
- [5]如何制订跨国经营战略, 国际经济合作, 1992.5
- [6]高层建筑外脚手架, 中国建筑工业出版社, 1987.8

本书根据西方管理学的理论和笔者多年在中国最大的建筑与房地产公司从事战略、投资、融资等工作管理的经验，对房地产公司战略管理的理论和实践进行了全面而且深入浅出的介绍和论述。

全书共 10 章，从战略管理理论、方法与原则；外部环境分析；购买力分析；内部资源分析；目标、策略及计划；投资管理；融资管理；营销管理；风险控制；绩效管理等多个方面进行深入讨论。本书不但介绍了房地产公司战略管理的理论及其应用，而且针对房地产公司战略管理中涉及到的宏观经济分析，价值链分析，购买力分析，市场营销策划等问题进行了具体的分析论证。本书所介绍的理论、方法和案例，都是笔者在工作实践中运用过或深入研究过的，对房地产公司的战略管理具有重要的理论和实践指导意义。

本书可作为房地产公司董事长、总经理、财务总监等高层管理人员，从事公司战略管理、投资与融资管理等相关的业务人员，以及高等院校相关专业师生参考。

前言

以 1987 年深圳市率先试行土地使用权有偿出让作为标志，中国内地的房地产行业出现不过十多年的时间。但是近年来，房地产业已经迅速发展成为了国民经济的重要支柱产业，为改善中国居民的住房条件，促进中国经济的持续快速健康发展做出了巨大的贡献，特别是从 20 世纪末开始获得了迅猛发展。据统计，房地产投资额从 1997 年的 3178 亿元猛增到 2004 年的 13158 亿元，平均年增幅在 22% 以上，远远高于宏观经济的整体增速。到 2005 年，我国的房地产投资已占到整个 GDP 总量的 10% 左右。由于行业发展的历史不长，所以中国内地的房地产公司也都比较年轻，经营管理都处在学习积累阶段。而且房地产行业投资回收期相对较长，与宏观环境的快速变化形成了强烈反差。经过多年的理论与实践探索，笔者认为良好的房地产公司战略管理能全面、系统、准确地回答和解决这些问题，促进公司高效、持续、安全发展。房地产公司战略管理涉及范围广、时间跨度长、影响因素多，选准了成效甚大，选不准损失惨重。所以，笔者认为应着重从以下几个方面去开展工作。

一、分析把握宏观经济环境对房地产公司发展至关重要。从国内外房地产公司发展的正反经验证明，关注宏观经济环境分析，对房地产公司的发展是至关重要的。有一种观点认为：房地产公司经营的成败，四成取决于对宏观经济环境的分析；三成取决于对行业发展趋势的判断；剩下三成，才是公司内部管理水平的高低。做好前面两项已有七成把握，从军事上讲，打战有七成把握就可以下决

心了，从事商业活动则可以要求高一些。而内部条件的掌握，比外部环境的把握要容易得多，对于一个理性的经营管理者尤其如此。所以，把握公司所处的国内外整体市场环境和行业发展趋势，是房地产公司管理的头等大事。

二、研究产业价值链，寻找价值增长空间。房地产行业涉及的产业链条很长，其价值链自身也包含了多个价值增值的环节，例如土地购置、规划设计、项目施工、市场营销、物业管理等多个环节，房地产公司必须认真分析自身的资源条件，采取正确的策略，加强在某一个或几个价值增值环节上的核心能力。例如有的公司可能长于资本运作，通过前瞻性的土地储备，使公司的长远发展获得保证；有的公司可能长于市场营销，通过宣传造势，提高项目的盈利水平；有的公司可能长于成本控制，可以通过降低施工成本获得较大的利润空间。但是，对于大型的房地产公司而言，往往是将这些能力综合在一起，形成品牌、人才、服务相互支撑的综合实力，这才是优秀的房地产公司的核心竞争力的充分体现。

三、公司发展要与自身资源条件相适应。房地产公司的发展需要大量的资金、资源投入，而房地产项目的投资回报周期也比较长，一个中等规模的项目从购置土地到全部交付使用，往往需要3~5年的时间。在这么长的时间内，宏观的经济环境，市场的供需情况往往会发生较大的变化。所以，公司的各项资源储备必须能够抵御一定程度风险的发生。一般情况下，首先必须做到控制公司的借贷资本比例，同时预估市场价格发生较大变动的情况下，公司的资产价值仍然能够保持正常的运营。保留足够的财务弹性，在市场快速发展的情况下可能会失去一些机会。但是，要成为一家基业常青的房地产公司，不应为眼前的暴利所迷惑。李嘉诚的长江实业借

贷资本率仅为 18%~22%，也就是自己有 100 亿元，再借银行 20 亿元左右组合起来去发展。所以 1998 年亚洲金融风暴期间，别的公司濒临破产，他的公司可以在地价下降五到七成的过程中大量收购土地，令人不得不佩服他高超的财务控制能力和对未来发展的远见卓识。

四、运用蓝海战略，选择正确的发展方向。战略管理的理论众多，其中以迈克·波特提出的战略理论为代表，波特的理论关注于对环境的审视，以及公司自身的分析，从而采取相应的战略措施。要么以低成本取胜，要么选择差异化或集中焦点策略，决不能卡在中间，导致竞争力的丧失，公司的战略也要围绕这三种策略展开。欧洲工商管理学院的 W·钱·金教授和勒尼·莫博涅教授认为波特的理论是在现有市场中竞争的红海战略理论，对于现代企业来说，更重要的是必须发现充满机会、但尚未开拓的蓝海领域。在 2005 年他们合著的《蓝海战略》一书中，批判了波特的红海战略理论，提出了蓝海战略的模型和寻找蓝海的方法。

笔者的体会是，红海战略是公司战略管理的基础，蓝海战略是对公司战略管理理论的发展和创新，作为房地产公司的战略管理者必须在时刻关注环境的变化，发现房地产公司的蓝海。SOHO、Town House、小户型等等，都曾经是房地产公司的蓝海，也给首先进入这些领域的公司带来了丰厚的回报。

由于房地产业发展中存在的一些问题，国家自 2003 年开始，连续出台房地产业的调控政策。尤其是 2006 年 5 月，国务院常务会议又提出了促进房地产业健康发展措施的意见。紧接着，建设部等九部委根据意见，制定出台相应的调控细则，提出了“90”“70”等具体的调控指标。未来政府可能采取限定房价的招标或拍卖的方

式，选择发展商开发限地价、限房价、限户型的“三限”住宅产品，再由政府将这些住房定向销售或廉价出租给特定人群，所以政府成为了这个市场上的采购者，也就是业主。土地由政府提供，不需要开发商有自己的土地储备，而规划、设计、施工由发展商完成，发展商将政府回购协议作为担保，向银行获取贷款担保，作为项目资金的来源，政府用售楼收入支付发展商垫付的资金以及合理的利润。这种做法，类似于香港的 PSPP (Private Sector Participation Scheme) 工程。此种模式下发展商所承担的风险非常小，但需具备一定的资金实力。面对新的市场机会，传统的房地产开发商和建筑承包商都要做出相应的调整，发挥彼此的优势，整合设计、规划、营销、施工及资本运作的的能力，提供优质廉价的住宅产品。这样一个新的细分市场，对房地产开发商或者建筑公司来说都可以算是一片蓝海。

所以，在房地产行业竞争越来越激烈的时代，善于发现蓝海，对公司保持竞争力十分重要。但是，公司寻找到蓝海之后，还是要通过传统手段提高公司竞争力，否则也会在新开辟的蓝海中被后来者击败。

五、战略执行推动公司发展。制定了明确的战略，还必须通过战略措施的推行，使美好的规划蓝图变为现实。在房地产公司战略执行中，投资与融资是公司战略的两个车轮，只有这两个车轮协调运转，公司战略才能如期实现。具体说来，推动战略执行的主要措施有以下几方面：

1. 提高投资与融资管理水平。公司重大的投资与融资决策，都必须在公司战略方针的指导下，围绕公司战略目标的发展方向，有计划、有步骤地实施。公司的生产管理、市场营销等工作出现了问

题，影响的是毛利率的高低、市场份额的增减、盈利的多少，但是投资决策一旦发生重大失误，将会影响公司的生存与发展。而宏伟的投资计划，令人憧憬的项目投资前景，如果没有资金作保障，那也只是纸上谈兵，公司战略则成了不切实际的幻想。面对复杂多变的环境和公司战略的调整和转变，要求公司财务管理必须具有战略思维，从公司长期和全局需要的角度出发，运筹好公司的资金，为公司开拓市场、扩大生产、调整结构等策略提供决策保障和资金支持。

2. 提高项目开发管理水平。房地产开发项目是房地产公司业务经营、获取收益的基础。项目开发水平的高低，决定了房地产公司的盈利能力。一个房地产开发的全过程，从机会研究、可行性研究、项目定位、市场营销、项目建设、项目销售等等，每一个环节都需要科学论证、精心策划才能保证项目开发获得成功。正是靠着一个一个成功的项目才能塑造出公司的品牌。

3. 建立风险控制体系。房地产行业是高投入、高收益、高风险的行业，而在公司战略与策略执行过程中，会遇到许多管理者难以控制的因素，从而导致损失，这就是战略管理的风险。这些风险分为市场风险、经营风险、财务风险、法律风险等。风险控制也就是对公司面临的各种风险的性质、高低，公司风险承受能力、风险管理能力等因素进行综合判断，在此基础上选择适合的风险管理策略和工具，包括风险回避、风险转移、风险保留、风险防范等进行全过程的管理。

4. 建立绩效管理体系。绩效管理是推动公司其他管理活动顺利开展的基础。战略和策略制定之后，还是要靠人的工作去推动。房地产开发是一个充满智慧、想象力和创造力的工作，充分发挥管理

人员和专业人员积极性，促使他们围绕公司战略目标，牢固树立以客户为中心的理念，为社会创造最好的产品，为公司赚取最大的利益，也为自己赢得丰厚的回报。因此，房地产公司必须建立一个能够正确评价工作绩效，给予相应激励的绩效管理体系，为公司的快速高效安全的发展开发原动力。

做好了以上几项工作，房地产公司就可以制定正确的战略并顺利执行，公司的宏伟目标才能实现。但是，在加强公司各方面的管理，为公司股东创造价值的同时，房地产公司作为社会经济生活中的一员，还应担负起相应的社会责任。由于房地产业涉及土地、金融、建筑、原材料等多个经济领域和行业，对经济的影响力巨大，一旦出现问题，对我们国家经济的健康、可持续发展的威胁很大。日本、东南亚、中国香港等地由于房地产泡沫造成的危害就是前车之鉴。另一方面，由于房地产开发的巨大利益，诱使一些不法商人采取不正当的手段获取了巨额暴利，同时也破坏了房地产行业的整体形象，这也是不利于房地产行业的长远发展的。所以，在目前宏观调控逐步深入，房地产行业面临洗牌的时期，优秀的房地产公司应当着眼未来，既要不断提高公司的竞争力，获取更多的利润，也要承担起相应的社会责任，为国家的富强、社会的和谐、人民的安居乐业做出应有的贡献。



2006年10月底

目 录

第一章 战略管理理论、方法与原则	1
1.1 引言	1
1.2 战略管理的理论	2
1.2.1 竞争战略理论	3
1.2.2 蓝海战略理论	3
1.3 战略管理的原则	4
1.3.1 全局与局部统筹的原则	4
1.3.2 当前与长远兼顾的原则	5
1.3.3 适时调控与平稳运营协调的原则	6
1.4 战略管理的基本方法	7
1.4.1 PEST 分析法	7
1.4.2 五力分析法	7
1.4.3 SWOT 分析法	8
1.4.4 价值链分析法	9
1.4.5 平衡计分法	10
1.5 战略管理领导	10
1.5.1 道德与社会责任	10
1.5.2 眼光超前的素养	11
1.5.3 卓越的领导力	11
1.5.4 开拓进取的品格	12
1.5.5 依靠组织的力量	12
1.6 战略管理的过程和组织	13
1.6.1 战略管理的过程	13
1.6.2 战略管理的组织	15

第二章 外部环境分析	16
2.1 宏观经济环境分析	16
2.1.1 房地产与国内生产总值 (GDP)	16
2.1.2 房地产与消费品价格指数 (CPI)	19
2.2 金融环境分析	21
2.2.1 房地产与货币供给	21
2.2.2 房地产与利率	24
2.2.3 房地产与汇率	27
2.2.4 房地产市场与证券市场	29
2.3 政策环境分析	30
2.3.1 政策环境的重要性	31
2.3.2 近年来房地产业的调控历程	31
2.3.3 宏观调控的作用	33
2.4 社会、科技、文化环境分析	34
2.4.1 人口的年龄结构	34
2.4.2 家庭规模结构	36
2.4.3 科技环境	36
2.4.4 文化环境	37
2.5 行业环境分析	38
2.5.1 行业所处发展阶段	38
2.5.2 行业竞争态势	40
2.5.3 行业发展趋势	41
2.6 城市化发展趋势分析	45
2.6.1 我国城市化发展的状况和趋势	46
2.6.2 我国区域城市化发展的状况和趋势	47
2.6.3 城市化分析	49
2.7 国际环境分析	51
2.7.1 国际政治环境分析	51
2.7.2 国际经济环境分析	52

2.7.3 全球房地产走势分析·····	53
第三章 购买力分析 ·····	55
3.1 居民收入分析·····	55
3.1.1 收入的边际约束作用·····	55
3.1.2 近年居民收入状况 ·····	56
3.1.3 对于购买力的影响 ·····	59
3.1.4 收入的调查方法 ·····	61
3.2 房价收入比分析·····	63
3.2.1 房价收入比现状 ·····	63
3.2.2 其他影响房价收入比的因素 ·····	64
3.3 房地产消费信贷分析·····	66
3.3.1 首付比例 ·····	66
3.3.2 房贷利率 ·····	67
3.4 租买房分析·····	68
3.4.1 资金充裕客户的购房分析 ·····	69
3.4.2 按揭贷款客户的租买房分析 ·····	69
3.4.3 忽略首付机会成本的租买房分析 ·····	71
3.5 外来人口购买力分析·····	73
3.5.1 国内非本地人口 ·····	73
3.5.2 华侨和外资 ·····	74
第四章 内部资源分析 ·····	78
4.1 品牌资源分析·····	78
4.1.1 房地产品牌的特殊性·····	78
4.1.2 房地产品牌的构建要素 ·····	79
4.1.3 房地产品牌的重要性·····	79
4.2 财务资源分析·····	80
4.2.1 资产负债表分析 ·····	81
4.2.2 利润表分析 ·····	84
4.2.3 现金流量分析 ·····	86

4.2.4 财务资源综合分析	88
4.3 人力资源分析	90
4.3.1 人力资源供求分析	90
4.3.2 人力资源策划	92
4.4 价值链分析法	93
4.5 SWOT 分析法	96
第五章 目标、策略及计划	98
5.1 战略目标选择	98
5.1.1 战略目标	98
5.1.2 地区布局目标	100
5.1.3 办公楼地产产品目标	101
5.1.4 商业地产产品目标	102
5.1.5 住宅地产产品目标	103
5.2 策略选择	104
5.2.1 产业竞争策略	104
5.2.2 房地产公司的蓝海战略	108
5.2.3 土地储备策略	111
5.2.4 品牌发展策略	113
5.2.5 市场营销策略	114
5.2.6 人力资源策略	114
5.2.7 融资策略	115
5.2.8 科技研发策略	115
5.2.9 成本控制策略	115
5.3 中长期计划	116
5.3.1 中长期计划编制原则	116
5.3.2 中长期计划编制方法	116
5.4 年度预算	119
第六章 投资管理	122
6.1 项目投资机会研究	122

6.1.1	机会研究的目的	122
6.1.2	机会研究的内容	122
6.1.3	机会研究的要求和投入	124
6.2	项目可行性研究	124
6.2.1	投资项目可行性研究的步骤	124
6.2.2	可行性研究报告编写	125
6.2.3	财务评价	127
6.2.4	股权结构安排	129
6.2.5	税收策划	130
6.2.6	项目进度计划	130
6.2.7	风险分析	131
6.2.8	评价结论	133
6.3	项目投资后评估	134
6.3.1	项目后评估报告的编制程序	134
6.3.2	项目后评估方法	134
6.3.3	项目后评估内容	137
6.4	投资管理体制	138
6.4.1	投资管理组织架构	138
6.4.2	投资管理决策程序	139
6.4.3	投资管理团队建设	139
第七章	融资管理	141
7.1	股权融资	141
7.1.1	股权融资的种类	141
7.1.2	股权融资的条件	142
7.1.3	股权融资的特点	143
7.2	债权融资	143
7.2.1	发行公司债券	143
7.2.2	银团贷款	144
7.2.3	项目贷款	145

7.2.4 流动资金贷款	146
7.2.5 短期融资券	146
7.3 抵押融资	148
7.4 房地产信托投资基金 (REITs)	149
7.5 融资管理组织	151
7.5.1 融资的组织和权限	151
7.5.2 融资管理工作的内容	152
7.5.3 对融资人员的素质要求	153
第八章 营销管理	154
8.1 市场调查	154
8.1.1 市场调查的内容	155
8.1.2 市场调查的方法	162
8.1.3 市场调查的具体步骤	164
8.2 项目定位	166
8.2.1 客户定位	167
8.2.2 产品定位	168
8.2.3 宣传定位	168
8.3 规划设计	169
8.3.1 概念设计	169
8.3.2 方案设计	170
8.3.3 初步设计	170
8.3.4 施工图设计	170
8.4 项目实施	171
8.4.1 项目招标与投标	171
8.4.2 项目施工	171
8.4.3 项目竣工验收	172
8.5 项目销售	173
8.5.1 客户积累	173
8.5.2 价格策略	174