

形势·模式·胜势

——中国房地产企业发展战略研究

孙文博 谭 天 著

The Situation, Mode, Winning
—China's Real Estate
Enterprise Development
Strategy Research

中国建筑工业出版社

形势·模式·胜势

孙文博 谭 天 著

——中国房地产企业发展战略研究

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

形势·模式·胜势——中国房地产企业发展战略研究 / 孙文博, 谭天著. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-112-17690-8

I. ①形… II. ①孙…②谭… III. ①房地产企业 — 企业发展战略 — 研究 — 中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第018906号

近二十多年来, 中国的房地产业始终是社会关注和讨论的焦点之一。笔者编写此书, 着重论述了房地产行业的前景, 列出房地产企业可供选择的发展模式, 解决房地产企业打造自身能力的问题。全书共三部分, 涉及房地产行业、企业、从业人员等多层面, 是房地产管理人员的优质学习材料。

责任编辑: 郇锁林 周方圆

责任校对: 李欣慰 党 蕾

形势·模式·胜势 ——中国房地产企业发展战略研究

孙文博 谭 天 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

北京京点设计公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

★

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 19 字数: 336 千字

2015年5月第一版 2015年5月第一次印刷

定价: 46.00元

ISBN 978-7-112-17690-8

(26995)

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)

开宗明义,“形势、模式、胜势”讲的就是房地产行业的趋势研判、路径选择以及管理优化,按中国传统文化来讲,对应的分别是“势、道、术”三个层面。我认为,这种体系化的逻辑结构及上下承接的分析脉络正是本书的价值所在:明大势以知进退、观同业以拓视野、察自身以补不足。比之单着力于论述某一方面,相信本书能给关注房地产行业的有关人士带来更多的体会与启发。

在“形势”部分,作者注意把握大势,大处着眼,通过对宏观经济走势、人口总量及布局、货币供应趋势、城镇化进程、政府调控目标及居民投资行为等影响房地产中长期发展基本因素的全面分析和探讨,提出对未来行业走势的看法。从企业要不要进入或扩大在房地产业的投资这样一种战略决策来说,这是很有意义的。除趋势预测的基本结论外,其间对每个问题的研究也具有一定参考价值。

我认为“模式”部分是本书最大的亮点,原因有以下三点:首先,研究方式是创新的。目前市面上的模式研究多以企业为研究对象,如“万达模式”、“恒大模式”,而本书则是以取地方式为研究对象,系统分析了各种可能且现实存在的取地模式,并列举了各个模式下的代表性企业。其次,以取地方式作为分类标准触及了我国房地产开发的核心与本质。因为取地可以分解为两个问题,一是土地从何而来,这就涉及如何与政府打交道;二是土地上盖什么、卖给谁,这又涉及对市场趋势与格局的判断。任何一个房地产企业的战略,都绕不开上述两个问题。最后,本书的案例选取。为了突出模式特征,书中不以规模大小、知名度高低为案例选取标准,给我们带来大量各具特色、自成一派的开发企业。其中,不乏部分大家平时甚少触及,但现实中客观存在的案例。

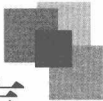
不同于其他专业性很强的学术著作与面面俱到、包罗万象的工具书,在

“胜势”方面，作者更多的是以项目负责人的身份与大家分享管理过程中的经验与“痛点”，虽不算全面、系统，但更鲜活、生动。

当然，本书的部分观点、分析和论述仍有可琢磨、推敲、提升之处，但这并不影响本书在方法、结论等方面可能给读者提供的众多参考和借鉴意义。因此，我乐意向大家推荐此书。

行业资深专家 上海易居房地产研究院副院长 杨红旭





前言

Preface

近二十多年来，中国的房地产业始终是社会关注和讨论的焦点之一，发展模式多种多样，是非功过众说纷纭，行业前景扑朔迷离。

从2007年开始，笔者先后作为康佳集团投资发展中心、营运管理中心的负责人，参与了集团一些房地产项目的拓展工作，主要负责市场调研和谈判。2010年，调到集团房地产事业部主持工作，参与领导和组织了康佳集团研发大厦、水月周庄、总部基地更新改造、光明产业科技园等项目的开拓和建设，获得了房地产项目发展建设的一些直观感受和经验，特别是对于教训总是印象更深刻一些。

同时，作为尚处于开创阶段的新兴业务负责人，为了提出康佳集团发展房地产业务的战略思路，从2011年起，我组织事业部相关人员对房地产行业进行了较为全面、深入的研究。

在这些经验教训和研究成果的基础上，我们整理编写了这本书，试图主要回答三个问题：一是房地产行业的前景究竟如何？二是房地产行业有哪些可供选择的发展模式？三是房地产企业如何打造自身能力？

第一个问题也许是最有争议的，特别是处于当前这样一个市场迷茫和困惑的时期，看多看空者都能找到一大堆的理由和依据。本书主要是从比较宏观的角度，谈一些自己对中长期趋势的看法。为什么是中长期呢？我们认为，对于一个企业或个人是否进入、退出此行业这样的战略性决策而言，中长期的趋势显然更有意义；同时中长期趋势是由经济社会生活中的基本因素、基本面所决定的，可预期性更强一些。

第二个问题是本书的核心所在。通过对行业状况的分析研究，比较全面地整理归纳了房地产企业的主要经营模式。一般行业的经营模式，核心是客户细分和定位，即企业立足于满足哪些客户的哪些需求。中国房地产企业的首要问题则在于，以何种方式取得土地，以及取得什么样的土地。当然这也是与客户需求相关联的。本书对房地产企业开发模式的分类和描述，以土地获取方式为主，同时兼

顾了客户需求问题。

第三个问题，涉及房地产企业内部管理的方方面面。所谓内圣而外王，有了正确的形势判断，有了合适的模式选择，还需要做好内部的管理、打造好自身的能力，才能将正确的战略落到实处，才能在市场竞争中立于不败之地。在房地产行业的黄金时代过去从而进入白银时代、青铜时代以后，这一点将显得尤其重要。对此问题，我们并不想做一个教科书式的罗列和宣讲，市面上这类书籍已经太多了。在此，我们只是根据自己多年来从事这个行业的经验教训，包括学习其他企业的心得体会，讲一下自己的感受和注意事项，有的内容就是根据自己的一些内部发言直接改写的。它们当然不可能是全面、规范、非常体系化的论述，但可能是鲜活、生动、发自内心的，可能更具体、更有启发性。

对于想要进入和已经处于这个行业的企业与人员来说，这三个问题是最为核心的，具有战略意义和价值。我们期望，本书能够对大家有所借鉴。



目录 Contents

第一部分 雾里看花：中长期房地产行业发展形势

第一章 改革开放以来房地产业发展历程简要回顾	2
第一节 房地产业发展成熟的基本历程	2
第二节 房地产市场供求和价格波动	5
第二章 中长期我国房地产行业仍然面临庞大的市场需求	9
第一节 中长期中国经济增长趋势	10
第二节 中国人口与人均住房面积的变化趋势	24
第三节 居民投资理财与货币供应量对房地产需求的影响	26
第四节 关于我国城镇住宅基本需求量的估计	29
第五节 未来政府调控的方向与措施分析	31
第六节 关于房地产泡沫的看法	38
第三章 黄金时代的终结与市场格局分化	40
第一节 黄金时代终结的主要因素	40
第二节 房地产市场格局的分化趋势	42

第二部分 八仙过海：房地产开发的发展模式

第一章 市场竞争取地与普通住宅开发	62
第一节 品牌开发企业：基于产品线的目的性拿地	63

第二节 联合体：地价压力下的联合开发.....	73
第二章 工业及物流产业拉动型	74
第一节 工业与地产交换型.....	74
第二节 工业园区综合开发型.....	76
第三节 商贸物流拉动型.....	90
第三章 商旅文体产业拉动型.....	96
第一节 商业地产.....	96
第二节 旅游地产.....	103
第三节 文化地产：万达.....	113
第四节 艺术地产.....	117
第五节 体育地产.....	122
第六节 教育地产.....	125
第四章 医疗养老拉动型地产.....	131
第一节 医疗拉动型地产.....	131
第二节 养老地产.....	136
第五章 政策与形象拉动型	141
第一节 形象地产：绿地超高层建筑.....	141
第二节 城市更新改造.....	148
第三节 造城运动：世纪金源.....	154
第四节 绿色建筑.....	157
第五节 保障性住房.....	173
第六章 合作及收购	178
第一节 直接转让房地产开发项目.....	178
第二节 以股权重组的方式实现项目转让.....	180
第三节 合作建房模式.....	183

第七章 其他拿地与开发模式	185
第一节 人防工程的商业经营——人和地下商业.....	185
第二节 小产权房及军产房.....	188
第三节 滩涂、林地、海岛等用地上的物业开发	190

第三部分 内圣外王：房地产企业如何提升组织能力

第一章 内部组织与管理	194
第一节 进、育、用、留——队伍建设面面观.....	195
第二节 组织架构——因时而变，动态调整.....	208
第三节 流程制度指引——规范整合的核心工具.....	212
第四节 文化建设——内部整合的人文基础.....	219
第二章 各开发环节的管理	221
第一节 利用与控制——外部资源整合的核心.....	221
第二节 项目拓展.....	227
第三节 定位策划.....	236
第四节 规划设计.....	240
第五节 施工组织与进度控制.....	243
第六节 营销执行.....	249
第七节 客户服务与物业管理.....	256
第三章 全流程支持与控制	259
第一节 非传统渠道的资金筹措.....	259
第二节 质量与安全管理.....	264
第三节 成本控制.....	266
第四节 税务筹划.....	280
第五节 证件办理.....	284
主要参考文献	294



第一部分 雾里看花：中长期房地产行业发展形势

房地产是一个产品生产周期很长的行业，从取得土地使用权到开发建设直至最后销售清盘，大的项目往往需要七八年甚至十多年，小的项目一般也要三五年时间，房地产开发企业为了持续稳定发展，往往需要提前多年囤积土地资源，因此对于战略布局、项目投资等重大问题来说，需要特别关注中长期的行业发展形势。对于把握开发节奏、制定营销策略等事项来说，短期形势当然也很重要。但由于受一些暂时性、偶然性因素的影响，短期形势往往复杂多变，需要随时注意跟踪分析，显然不适合通过写书的方式来回答。

那么，中长期是指多少年呢？我们想放眼于未来十到二十年这个时间段。

预测未来之前，让我们简要回顾一下改革开放以来房地产行业的发展历程。

第一章 改革开放以来房地产业发展历程简要回顾

我们所称房地产行业或者产业，当然是指改革开放以后走向商品化、市场化的房地产开发建设，而不包括改革开放前城镇居民“等国家建房，靠组织分房，要单位给房”的福利分房体系，也不包括农村居民自建自住的自建房建设。

我们从两个方面对改革开放以来的房地产行业做一大致描述：一是体制机制、组织形式、开发方式等方面的变化；二是市场供求和价格方面的变化。

第一节 房地产业发展成熟的基本历程

这里，我们主要是按照时间顺序，列出一系列我们认为房地产业发展中具有标志性意义，特别是大行业范围内首次出现的事件，以展现中国房地产行业从无到有逐步发展成熟的过程。

1978年，理论界开始提出住房商品化、土地产权等观点，改革开放总设计师邓小平作为高层领导第一个提出了住房商品化的想法。当年9月，谷牧副总理在全国城市建设住宅会议上传达邓小平的指示，就提到“解决住房问题能不能路子宽些，譬如允许私人建房或者私建公助，分期付款”，“把个人手中的钱动员出来”。10月20日，邓小平在视察北京前三门新建的公寓住宅楼时，问居民住宅可否成为商品，并自言自答说，“如果房子算商品，我这几年还有点积蓄，想买套房子给朴方”。

1979年，住房制度改革开始启动，国家城建总局决定在西安等五个城市开展把新建住房以土建成本价向居民出售的试点。

同年，福州市撤销“私人建房”的禁令。12月，我国第一个商品房小区——广州东湖新村开工建设。

1980年，邓小平《关于建筑业和住宅问题的谈话》，再次明确提出住房商品化，“要考虑城市建筑住宅、分配房屋的一系列政策，城镇居民可以自己购买房屋，也可以自己盖房。不但新房可以出售，老房子也可以出售”。

当年1月,我国第一家房地产公司——深圳经济特区房地产公司成立,并开始与香港妙丽集团合作开发东湖丽苑(土地由政府划拨,政府通过房地产公司取得利润分成),主要面向香港“外销”,并引入了“预售”经验。

同年全国100多个城市开展了私人购买、建造住宅的工作。

开始进行土地资本化探索,国家明确对外资企业用地征收土地使用费。深圳开始引进外商独资经营房地产,出租土地。

1981年,第一家全国性房地产开发公司——中国房屋建设开发公司成立。各地纷纷成立房地产开发公司,多数还挂“统建办”等牌子,政企未分。

深圳国际商业大厦工程开始按照国际惯例实行公开招投标,建筑工程招标投标制度逐步形成。

深圳东湖丽苑项目成立全国第一家物业管理公司,开始对商品房小区实施综合性管理并提供有偿服务。

1982年,国家继续按照“提高租金,出售公房”的思路,推动住房制度改革试点。

1982年颁布的《中华人民共和国宪法》明确规定,城市的土地属于国家所有;对于集体土地,国家为了公共利益的需要,可以依照法律规定对土地实行征用。明确了城市建设用地的国有性质。

《深圳经济特区土地管理暂行规定》开始施行,规定了不同用途土地各自的最长使用年限,并对不同用途不同区域的土地按照不同的标准分类收取土地使用费。

1983年,国务院颁布《城市私有房屋管理条例》,规定了房屋产权登记制度,为房地产市场特别是房地产经纪业务的发展创造了条件。

最早的工业房地产——深圳上步工业区建成。

1984年,国务院决定“建立城乡综合开发公司,对城市土地、房屋实行综合开发”,“实行有偿转让和出售”。

国家计委等部委批准颁布《国民经济行业分类标准和代码》,首次正式将房地产列为独立的行业。

中国第一大房地产公司——万科公司的前身——深圳现代科教仪器展销中心成立。

1985年,房地产作为一个独立的产业部门,首次进入中国国民经济核算体系。

中国房地产业协会成立。

第一部分 雾里看花：中长期房地产行业发展形势

1986年，深圳华侨城建设全面动工，开创了旅游地产的新模式。

1987年，深圳市先后尝试以协议方式有偿出让土地和以招标方式出让土地，特别是12月1日，首次公开拍卖土地使用权——深圳水库附近的东晓花园建设用地。

1988年，第一次全国住房制度改革工作会议召开，国务院印发了《关于在全国城镇分期分批推行住房制度改革的实施方案》，掀起了全国的房改热潮。

万科进行股份制改造并开始介入房地产。

内地首家房地产中介公司——深圳市国际地产咨询公司诞生。

1989年，我国第一家房地产交易所——深圳市房屋交易所正式成立。

深圳市在全国首次实行房、地统一登记，将过去的土地使用权证与房屋所有权证两证合一发放为《房地产证》。

1990年，国务院颁布《城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》，对国有土地使用权的出让、转让、出租、抵押做出系统规定。

建设部发布《城市房屋产权产籍管理暂行办法》，明确“城市房屋的产权与该房屋占用土地的使用权实行权利人一致的原则”。

1991年，上海建立住房公积金制度。

万科A股在深圳证券所挂牌交易，成为我国第一家公开上市的房地产企业。

深圳市不动产拍卖行承办了中国首宗房产抵押公开拍卖。

中国第一个业主管理委员会——深圳万科天景花园业主管理委员会成立。

1992年，第一个行业报纸《中国房地产报》获准正式公开发行。

1993年，《深圳经济特区房地产转让条例》通过，对房地产预售做了明确规定，成为中国大陆最早推行商品房预售制度的城市。

国务院发布《中华人民共和国土地增值税暂行条例》，决定自1994年1月1日起在全国开征土地增值税。

1994年，中国人民银行公布《住宅担保贷款管理试行办法》，给住房按揭业务提供了法律依据，促进了房地产金融的发展。

深圳市颁布首个物业管理法规《深圳经济特区住宅区物业管理条例》。

建设部制定《康居工程实施方案》，提出解决中低收入人群住房困难问题。

1996年，《中国房地产市场年鉴》创刊。

1997年，深圳市创新性地实行以电脑测算地价为基础的“公告基准地价”制度。

北辰实业在香港挂牌上市，成为登陆港股的第一家内地房地产企业。

1998年，以回龙观等为代表的首批经济适用住房项目在北京房地产交易中心集中展示，拉开了北京大规模开发建设经济适用房的序幕。

万科推出“万科会”，建立起开发商与客户之间的经常性沟通渠道。

1999年，中国第一个跨地域房地产垂直门户——搜房网正式成立。

2000年，传统的实物分配住房的制度在全国全面停止。

《上海市城镇廉租住房试行办法》出台，第一个实施廉租住房制度。

2001年，国务院明确规定，经营性用地必须采用招标投标的方式进行出让。

2002年，规范土地有形交易市场的第一部规章制度——《深圳市土地交易市场管理规定》颁布实施。

土地招拍挂制度全面实施。

2007年，物权法正式施行，动拆迁须进一步合法化。

2011年，经国务院同意，上海、重庆两市试点征收房产税。

2012年中共十八大报告首次明确提出，建立市场配置和政府保障相结合的住房制度，加强保障性住房建设和管理。

2013年，国家决定由国土资源部负责指导监督，建立全国统一的不动产登记制度。

国务院批转发改委《2013年深化经济体制改革重点工作的意见》，要求扩大个人住房房产税改革试点范围。

国务院印发《关于加快发展养老服务业的若干意见》，明确提出“开展老年人住房反向抵押养老保险试点”。

以上是从制度、方式、主体等方面列举的改革开放以来房地产业发展历程。这里没有包括政府的调控干预政策，虽然它们也属于广义的制度范畴，但由于其多着眼于对短期市场供求和价格的影响，而不是长期的市场制度建设，故将在下一节结合市场波动情况做简要概述。

第二节 房地产市场供求和价格波动

自房屋商品化、市场化以来，中国的房地产市场总体上呈现供给和需求持续量持续增长、价格大幅度上涨的态势，但也有过短暂或局部的调整。大体上可分为六个阶段。

第一阶段，房地产市场逐步发展起步阶段（1980～1991年）。商品房开发从部分地区逐步推开，供应量少，市场抢手。1980年第一个商品房小区广州东湖新村首期面向香港发售，很快被抢购一空。1982年，东湖新村第一批面向国内市场的商品房开售，开盘不久也被各大单位抢购一空。1981、1982两年浙江瑞安县分两批推出的280套商品房，也都在开盘后很快售罄。但由于传统非市场化的住宅供应分配方式仍占据主要地位，大多数城镇居民还处在等靠要的状态，房地产市场对整个经济社会的影响不大。

第二阶段：非理性炒作与调整推进阶段（1992～1997年）。1992年邓小平同志南巡深圳视察后发现特区市场经济变化很大，认为开发区的经验值得全国推广，于是他吹响了我国进一步改革开放的号角。同时，1992年房改全面启动，住房公积金制度全面推行。由此引发了第一次房地产热，房地产业急剧快速增长，月投资最高增幅曾高达146.9%。房地产市场在局部地区一度呈现混乱局面，在个别地区出现较为明显的房地产泡沫。市场上炒作盛行，从炒房到炒地甚至炒批文、炒手续，在沿海城市一带迅猛发展，特别在海南、北海、广州、深圳等地。1993年朱镕基总理到海南视察，发现海南的房地产市场已经失控，主要是土地市场形成了严重泡沫。于是从1993年下半年到1994年，政府出台了第一轮紧缩性宏观调控，房地产泡沫破裂，造成了大量的烂尾楼和银行呆坏账。此后，房地产市场一直处于相对低迷的状态，特别是1997年亚洲金融危机爆发后，香港等楼市暴跌，也加剧了内地房地产市场的萧条。

第三阶段：相对稳定发展阶段（1998～2003年）。1998年对中国房地产业来说是关键之年，分水岭就是上半年和下半年，很多开发商在1998年上半年都熬不下去了，把土地纷纷卖掉退出市场。但是到了1998年6月份左右，政策面开始发生变化，出台了一系列刺激房地产发展的政策，主要一个是取消福利分房，通过市场来解决住房问题，这种政策使得有效需求在短期内爆发，并大幅快速上升。还有价格政策，在这之前商品房的价格受到政府部门的管制，不能随便涨价。但是在这时候取消了这些管制，为市场自主定价提供了可能。随着住房实物分配制度的取消和按揭政策的实施，房地产投资进入平稳快速发展时期，房地产业成为国民经济的支柱产业之一。海南房地产泡沫破裂后，延续5年的房地产颓势就此得以扭转。1998年全国完成房地产开发投资3623亿元，比1997年增加13.79%，改变了上一年房地产开发投资负增长态势。1999年3月，北京春季房地产展示交易会在国贸举办，出现前所未有的观展人流，个人首次代替单位成

房展会购房主流。房地产零售时代来临，房贷成银行热门生意，个人购房比例持续上升。商业银行发放的个人住房贷款总量不断增长，贷款门槛越降越低。同时炒房风再次兴起。2001年7月13日，北京申奥成功。8月，第一支来自温州的火车炒房团前往北京，共有134人，创下了过亿元成交额。几天后，另一支火车炒房团前往杭州。温州炒房团开始成为一个新名词。

第四阶段：价格持续上扬，多项调控措施出台的阶段（2004～2008年）。2003年以来，房屋价格持续上扬，大部分城市房屋销售价格上涨明显，暴露出房价过高、结构不合理的问题，导致严重的社会矛盾，房地产业成为社会关注的焦点。随之而来出台了多项针对房地产行业的调控政策。据国家统计局统计，2004年一季度全国房价上涨19.1%。针对这一情况，新一轮宏观调控开始实施，主要是收紧土地与信贷两个闸门，并包括“保证中小套型住房供应”、“打击炒地”、“期房禁止转让”、限制外资进入房地产业等，但一直未能有效遏制房价上涨势头。2005年全年北京房价上涨20%多，商品房预售均价达6776元/m²；而在2000～2004年北京每年房价平均只上涨0.78%。2006年北京住宅平均销售价格达8050元/m²，比2005年上涨近20%。2007年国家又加大了调控力度，包括提高土地有偿使用费征收标准、要求对房地产开发企业土地增值税实行清算式缴纳、提高利率、规定廉租住房和经济适用住房等建设用地年度供应总量不得低于住宅供应总量的70%等。在持续加码的调控下，2007年第四季度开始，不断升温的房价开始快速回落，伴随这一回落的还有商品房的成交量。12月13日，万科董事长王石承认房地产市场拐点已经出现。随后数月，万科旗下一些楼盘的售价出现松动。2008年，国际经济环境的全面衰退迹象逐渐明显，国内经济也受到较大的影响，在持续紧缩的信贷政策下，房地产行业发展减速明显，行业内调整的深度与广度加大，资源整合的力度加强，整个行业伴随经济调整进入新一轮的全面调整期。2008年1月，因房市转淡，中天置业、长河地产、创辉租售等一批房产中介出现倒闭。2008年3月20日，因认购不足，恒大地产放弃在港IPO计划。2008年10月，全球金融危机爆发，中国房地产进入严冬期。

第五阶段：应急与投机催生房地产大泡沫（2009～2013年）。为应对全球金融危机，刺激经济增长，2009年国家对于房地产的调控政策又发生重大转变，由抑制转为支持，中国房地产市场很快走出低谷，进入大牛市。2009年从年初的黯淡，到3月转入大阳春，5月之后有越来越多的投资客进入房地产市场，象征着房地产市场步入炎夏。在热钱、炒作、人民币升值等多重因素的影响下，房价