



STUDY ON INTEGRATED MANAGEMENT MODEL
OF REAL ESTATE ENTERPRISE

房地产企业 一体化管理模式研究

刘晓君 李玲燕 高志坚 颜维成 高 沂 等著

中国建筑工业出版社

房地产企业一体化管理模式研究

刘晓君 李玲燕
高志坚 颜维成 高 沂 等著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业一体化管理模式研究/刘晓君等著.
北京:中国建筑工业出版社, 2014. 2
ISBN 978-7-112-17742-4

I. ①房… II. ①刘… III. ①房地产企业-企业
管理-管理模式-研究 IV. ①F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 027112 号

责任编辑:张 晶 吴越恺

责任设计:张 虹

责任校对:陈晶晶 赵 颖

房地产企业一体化管理模式研究

刘晓君 李玲燕

高志坚 颜维成 高 沂 等著

*

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

北京科地亚盟排版公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 17¼ 字数: 357 千字

2015 年 4 月第一版 2015 年 4 月第一次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978-7-112-17742-4
(26992)

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)

内容提要

房地产开发企业一体化管理模式是指房地产开发企业基于自身的资源优势、核心能力、项目特点、历史经验、企业文化等差异化特点,以节约交易成本、将规模做大做强为目的,在资源一体化或价值链一体化整合的战略下所采取的标准化、程序化管理方略。本书对我国房地产开发企业一体化管理模式产生的背景和必然性、一体化的前提条件、一体化管理的影响因素、一体化的实施路径等进行了全面的阐述。从房地产开发企业一体化管控模式、跨区域发展模式、一体化设计管理、一体化施工管理、一体化营销管理、一体化财务管理、一体化人力资源管理、一体化品牌管理和一体化物业管理等九个方面对房地产开发企业一体化管理模式进行了系统的理论研究和案例分析。本书可作为高等学校房地产开发与经营专业本科生的参考用书,可作为房地产开发与经营研究方向研究生的学习用书,也可作为科研院所研究人员的资料用书,还可作为房地产开发公司经营管理人员的借鉴用书。

前 言

1990年国务院颁布了《中华人民共和国城镇土地使用权出让和转让暂行条例》，这标志着中国房地产业的肇始。24年来，中国房地产业开启了在宏观调控中前行、在房地产泡沫破裂中成长、在国际金融危机中崛起的航程。中国房地产业的快速发展，拉动了内需，改善了市场需求结构，使房地产业成为中国经济支柱产业之一，支撑了中国经济连续多年的高位增长，为中国经济的起飞和跨越式发展做出了卓越的贡献。中国房地产业在经济体制改革的大潮中顺势而上，在政府宏观政策调控下曲折前行，在此过程中造就了一大批业界精英和企业领袖。他们以高瞻远瞩的视野、深谋远虑的理念、追求卓越的坚持和与时俱进的创新精神，为中国房地产业的发展和中国经济增长做出了巨大贡献。

房地产开发企业一体化管理模式是在中国经济体制改革过程中、新型城市化快速推进背景下，房地产开发企业为满足商品住宅的有效需求，以提高产品质量、节约交易成本、规模做大做强为目的，基于自身的资源优势、核心能力、项目特点、历史经验、企业文化等差异化特点，在资源一体化或价值链一体化整合的战略下所采取的标准化、程序化管理方略。这种一体化的管理模式有着明显的历史必然性，在特定的历史时期代表了房地产企业管理现代化的前进方向。

作为从事房地产投资经济研究三十年的理论工作者，有责任和义务将中国房地产企业走过的历程记录下来，将引领房地产企业成功的典型管理模式总结出来。怀着这样的使命感，我们于2010年4月在西安中冶建研置业有限公司的支持下开始了“房地产一体化管理模式研究”的工作，研究工作采用项目管理方式，项目负责人为刘晓君，主要成员为李玲燕、高志坚、颜维成、高沂，同时吸纳了11位研究生参与此项工作。

经过四年多的潜心研究，项目组公开发表研究论文6篇。并以项目研究成果——专著《房地产企业一体化管理模式研究》呈现给读者。

本书由刘晓君总体策划、系统设计、组织撰写、全书统稿等工作，各章参与撰写的人员有：第一章，李玲燕、张晨曦；第二章，颜维成、胡伟；第三章，张

宇飞、高沂；第四章，王少文、张晨曦；第五章，唐寒冰、胡伟；第六章，王少文、杨兰兰、高志坚；第七章，李萍、张宇飞；第八章，鲁春辉、王斌；第九章，兰德星、王斌；第十章，温番方、杨兰兰。

在项目研究和本书的撰写过程中，西安建筑科技大学校友李军委、聂远莉、毛金龙、李立、李冰、邵亚男、杨星，中天集团有限公司副总裁赵向东都给予了无私的帮助和支持，在此对他们表示诚挚的感谢！

作者

2014. 10. 23

目 录

1 房地产企业一体化概述	1
1.1 房地产企业一体化的背景及现状	1
1.2 房地产企业一体化解析	6
1.3 房地产企业一体化管理模式的运行	13
参考文献	18
2 房地产一体化企业管控模式	19
2.1 房地产企业一体化管控模式概述	19
2.2 房地产一体化企业管控模式及其演进	21
2.3 房地产一体化企业管控模式选择	29
2.4 房地产一体化企业管控模式的构建	33
2.5 案例分析	41
参考文献	45
3 房地产一体化企业跨区域发展	47
3.1 房地产一体化企业跨区域发展概述	47
3.2 房地产一体化企业跨区域发展的影响因素	50
3.3 房地产一体化企业跨区域发展的进入方式	54
3.4 房地产一体化企业跨区域发展的实施	57
3.5 案例分析	59
参考文献	63
4 房地产一体化企业设计管理	65
4.1 房地产一体化企业设计管理概述	65
4.2 房地产一体化企业产品设计模式	67
4.3 房地产一体化企业设计管理内容	74
4.4 案例分析	81
参考文献	85
5 房地产一体化企业施工管理	87
5.1 房地产一体化企业施工管理概述	87
5.2 房地产一体化企业施工战略联盟的构建与管理	88
5.3 房地产一体化企业施工过程管理	100
5.4 房地产一体化企业施工后评估	114
5.5 案例分析	118

参考文献	124
6 房地产一体化企业营销管理	125
6.1 房地产一体化企业营销管理概述	125
6.2 房地产一体化企业营销模式	127
6.3 房地产一体化企业营销管理关键因素	131
6.4 各开发环节一体化营销管理	136
6.5 案例分析	146
参考文献	150
7 房地产一体化企业财务管理	151
7.1 房地产一体化企业财务管理概述	151
7.2 房地产一体化企业财务管理模式的选择	156
7.3 房地产一体化企业财务管理的实施	159
7.4 案例分析	170
参考文献	184
8 房地产一体化企业人力资源管理	186
8.1 房地产一体化企业人力资源管理概述	186
8.2 房地产一体化企业人力资源管控模式	187
8.3 房地产一体化企业人力资源管理体系	191
8.4 房地产一体化企业资源共享及规划配置	203
8.5 案例分析	209
参考文献	213
9 房地产一体化企业品牌管理	215
9.1 房地产一体化企业品牌管理概述	215
9.2 房地产一体化企业品牌竞争力影响因素	218
9.3 房地产一体化企业品牌管理体系	224
9.4 房地产一体化品牌竞争力提升路径	237
9.5 案例分析	239
参考文献	243
10 房地产一体化企业物业管理	244
10.1 房地产一体化企业物业管理概述	244
10.2 房地产一体化企业物业管理模式	249
10.3 房地产一体化企业物业管理影响因素	253
10.4 房地产一体化企业物业管理的实施	256
10.5 案例分析	271
参考文献	275

1 房地产企业一体化概述

伴随着我国经济的快速发展,中国房地产业也经历了急风暴雨式的高速增长。在政府不断出台的宏观政策调控下,房地产市场经历了多次重新洗牌,市场结构逐步优化,市场集中度不断提高。如今已有不少房地产开发企业成为跨区域、跨行业发展的全国甚至全球性企业集团,社会影响和核心竞争力正在日益提高。但随着我国城镇住房制度改革全面深化和行业内涵式发展的不断推进,我国房地产开发企业开始面临新的挑战。我国房地产行业在不断转型升级的过程中,企业面对的市场竞争日益激烈,不少房地产开发企业开始探索一体化的管理模式,希望通过规模化、集团化、标准化的经营提高资源的利用率,做到人尽其才、物尽其用、降低成本,从而达到增加效益、提高知名度、树立品牌的目的。

1.1 房地产企业一体化的背景及现状

1.1.1 房地产企业一体化产生的背景

自1998年7月国务院发布关于《进一步深化住房制度改革加快住房建设的通知》以来,在相关政策的刺激下,我国房地产业步入了飞速发展的阶段,房地产价格特别是住宅价格始终处于不断增长的态势。2012年全国住宅销售均价为5430元/m²,较1999年的1403元/m²上涨了387%,平均年增长28%。

房价的持续快速上涨带来了一系列社会和经济问题,主要体现在以下方面:

(1) 造成普通城市居民买不起住房。国际上公认的合理的住房价格与收入的比为6~7,而在我国的部分一、二线城市住房价格与收入的比达到10以上,北、上、广等一线城市甚至高于13,普通城市居民只能望楼兴叹。同时,过高的房价,加重了购房者债务负担。对于大多数工薪阶层家庭来说,购买一套住宅一般需要银行提供贷款,为了偿还银行贷款,只能降低家庭生活标准和消费水平,不利于国家增加消费、扩大内需和转变经济增长方式战略的实施。

(2) 妨碍了社会公平。房价的过快上涨,使得低收入家庭的居住权无法得到保障,无法体现社会公平,也妨碍了社会和谐与可持续发展。

(3) 诱发了房地产投机行为。过快上涨的房价进一步诱发了民间投机和炒房

行为,使得大量游资进入住宅消费领域,更加推动了住宅价格的上涨,形成恶性循环。

(4) 助长了不合理的需求。在房价快速上涨、投资回报率居高不下的虚假繁荣下,很多住宅项目极力开发大户型住宅,不仅继续推高了房屋的总价,而且助长了不合理需求,不符合我国人多、地少的国情,也不利于房地产市场的可持续发展。

(5) 加大了地方政府对土地财政的依赖。高房价增加了地方政府的财政收入,包括土地出让收入和房地产各项税收,土地财政占地方政府财政收入的比例逐年提高,促使地方政府大肆圈地,大量农田被征收,耕地面积逐年减少,威胁国家粮食安全。

房价的持续上涨对房地产行业持续健康发展也带来了一些不利的影响,主要体现在以下方面:

(1) 影响了产业的健康发展。随着楼市价格攀升,很多其他行业的企业也跟风搭车,拥入房地产市场,买地盖楼。由于其缺乏开发和管理经验,产品质量难以保证,但在信息不对称的市场条件下,却也能照样销售,赚得超额利润,却将大量的消费者投诉留给市场管理者,阻碍了房地产市场持续、健康和稳定的发展。

(2) 开发企业技术创新动力缺乏。在卖方市场条件下,受高额利润的驱使,开发企业无暇顾及产品创新和环境保护,只关心以最大的可能拿到土地,最大的规模开发楼盘,最快的速度推出产品,商品房建设及管理的精细化、智能化、生态化程度不高,产业发展的现代化进程迟缓。

(3) 引发了扰乱市场的行为。在高房价的诱惑下,有些开发商,囤积土地、捂盘惜售,采用欺诈手段,制造房源紧缺的假象,进一步哄抬住宅销售价格。

(4) 加速了房地产泡沫的形成。房价的高涨,进一步加剧了房地产泡沫,而房地产泡沫一旦破裂,会对国民经济带来无法估量的损失。

从2005年以来,政府通过采用各种财政政策、货币政策,对房地产市场,特别是住宅市场进行宏观调控,并且每年的调控力度不断加大,直到采取限制购买的措施抑制投资需求。

2005年和2006年,针对我国部分地区住房供应结构不合理、住房价格上涨过快的问题,中央政府相继发布了《国务院办公厅关于切实稳定住房价格的通知》(国八条)、《国务院办公厅转发关于做好稳定住房价格工作意见的通知》(新国八条)、《国务院关于促进房地产业健康发展的六点意见》(国六条)和《国务院办公厅转发建设部等部门关于调整住房供应结构稳定住房价格意见的通知》,加大了对房地产市场的宏观调控力度,要求调整住房供应结构,着力增加普通商品住房、经济适用住房和廉租住房供给。

尽管采取了一系列控制房价上涨的政策措施，但房价增长的态势没有被根本扭转。而中共十八届三中全会发布的《决定》被公认为“开启了中国改革开放历史新时期”。《决定》提出的关于土地、金融、财税等多项改革都与房地产行业紧密相关，对中国房地产市场产生了深远影响。

第一，从供给方面看，随着土地供应、银行信贷、房屋预售和个人按揭等一系列房地产业宏观调控政策的出台，加上政府紧缩的货币政策，房地产业的土地成本、资金成本、人工成本和各项税费正悄然提高，导致行业的平均利润率正在回归到房地产作为消费市场应有的水平。同时，也使行业中众多规模小、实力差的企业被兼并、重组或淘汰出局。

第二，从需求方面看，随着国家对土地、金融、信贷、房地产登记和房产税征收等调控力度的加大，以及房地产资本市场和产品市场的分离，房地产作为投资理财产品的功能逐渐弱化。但在房地产业转型发展过程中，消费者的消费行为越来越理性，对住宅产品生态绿色的使用价值追求越来越高。产品创新、管理创新、技术创新压力的不断增强，使房地产企业逐步告别暴利时代而进入微利时代，房地产业的经营成本提高，房地产企业之间的竞争日趋激烈，房地产市场逐步进入买方市场。

不同的政策环境产生不同的市场环境，不同的市场环境决定了不同的企业发展战略，不同的企业发展战略衍生出不同的房地产开发企业竞争策略和项目管理模式。也就是说房地产企业如何具体运作一个项目不仅体现该企业的发展战略思路，也说明企业的竞争策略。在竞争日趋激烈的“微利”时代，房地产企业的竞争能力已经不再仅由资金、土地、产品和服务的占有和使用决定，还体现在企业创造资源和有效整合资源的能力上，更体现在具体项目的运作模式上。

同时，我国的房地产业经过二十年的快速发展和政策调控，开发企业规模不断扩张，核心竞争力不断增强。许多开发商逐渐由本土化的城市公司发展成为跨地域、全国性的大型集团公司，开发的项目遍布全国各地，为了使多年积累的开发经验和失败教训不被归零，也为了大幅度降低开发成本，迎接房地产行业微利时代的到来，开发企业需要对管理模式进行固化，形成一套标准化的产品体系，实现标准化产品和标准化管理流程，使各项目的开发流程、工作流程规范化，实现企业跨越式、可复制的快速发展。

在卖方市场转为买方市场的背景下，许多房地产开发企业不约而同地尝试了一体化这种新一轮的商业模式。从纵向来看，开发企业或者将生产过程细分，或者向上下游产业链渗透，通过拉长产业链提升产业价值，或者在产业链结点上与协作企业形成战略联盟，提高产业社会化和专业化水平；从横向来看，开发或者沿着一二三线城市的路线跨区域发展，或者向大型区域综合开发等商业模式演变，形成了“住宅地产”——“住宅+商业地产”——“住宅+商业+产

业地产”——“住宅+商业+产业+旅游地产”的梯级发展方向。种种迹象表明,生存空间和利润空间的逐渐缩小,使中国房地产业的经营环境发生了十分深刻的变化。与此同时,房地产企业开发资源和整合资源的一体化管理模式应运而生。

1.1.2 房地产企业一体化管理模式的应用现状

香港的房地产开发是比较典型的一体化管理模式,从买地、融资、设计、建造到营销和资产管理等都是开发企业的业务范围,房地产开发企业是高度一体化的“全能型”企业,确切地说,这是一种高度纵向一体化的开发管理模式。由开发企业自己来协调住宅开发的全过程,从而实现企业的价值创造,这种管理模式的特点是开发企业是产品的“制造和加工”中心,其优点是可以通过大规模生产与经营来获得成本优势,从而以规模经济获利。香港房地产开发管理模式是我国大陆房地产市场起步时最主要的借鉴对象,比如合生珠江、金地、万科等国内一流房地产开发企业都是在这种模式下完成了房地产业的原始积累并实现了全国性大规模扩张,这些开发企业在促进国内房地产市场的快速发展、改善居民生活环境、拉动区域经济增长等方面起到了不可磨灭的作用。这种模式的应用的前提条件是大规模的土地储备以及资金筹备,否则,一旦遇到经济形势不好的时候容易造成资金链断裂。

由于受到市场需求总量的制约,美国的房地产开发企业更加注重项目的精细化管理,开发商追求的是单个项目的资本回报率而不是企业众多项目的规模效益,开发商对产业链进行高度的专业化细分,在每个节点上都与更为专业化的代理企业形成横向一体化的战略联盟。各代理企业专注于自己不同的分工领域,管理的精细化、标准化程度更高,经营模式相对成熟,企业利润也更加稳定,系统性风险大幅降低。

中国房地产行业的发展是由房地产市场化改革和经济快速增长需求驱动的,其兴盛和繁荣是近二十年的事情。在我国房地产市场快速发展过程中,市场主体也逐渐成熟。一些开发企业抢抓机遇,通过横向一体化的跨区域发展战略,迅速开拓市场,扩大企业规模,实现了做大做强。一批高瞻远瞩、深谋远虑的房地产企业通过纵向一体化管理模式的成功实施,在鱼龙混杂、良莠不齐的市场上脱颖而出,成为引领行业进步的市场领袖^[1]。

2004年,合生创展集团成为第一家年销售额超百亿的中国房地产企业。据2010年房地产统计数据显示,万科房地产企业实现年销售额超1000亿,取代美国Pulte Homes成为全球最大的住宅地产开发集团,国内10余家企业销售额超100亿。通过数年的跨越式发展,恒大集团从2004年仅在广州、佛山开发的区域性地产开发公司,发展成为覆盖全国100多个大城市、拥有200多个项目的全

国性开发企业^[2]。

近 10 年来,一体化管理模式在房地产行业迅速推广,已迈入全新的发展阶段。目前,包括万科、金地、龙湖、万达、中天等在内的一批大规模企业都在房地产开发中全面推行了一体化管理模式,并取得了令人瞩目的效果^[3]。

1.1.3 房地产企业一体化管理模式实施的必然性

到目前为止,我国学者对于一体化的研究主要集中于对一体化问题的理论研究综述和不同行业一体化策略实施的路径研究,且多以汽车、电力、钢铁、粮食等行业作为研究对象,对于房地产行业一体化的研究较少。

房地产企业不同于其他企业,有其自身的特点^[4],如图 1-1 所示。

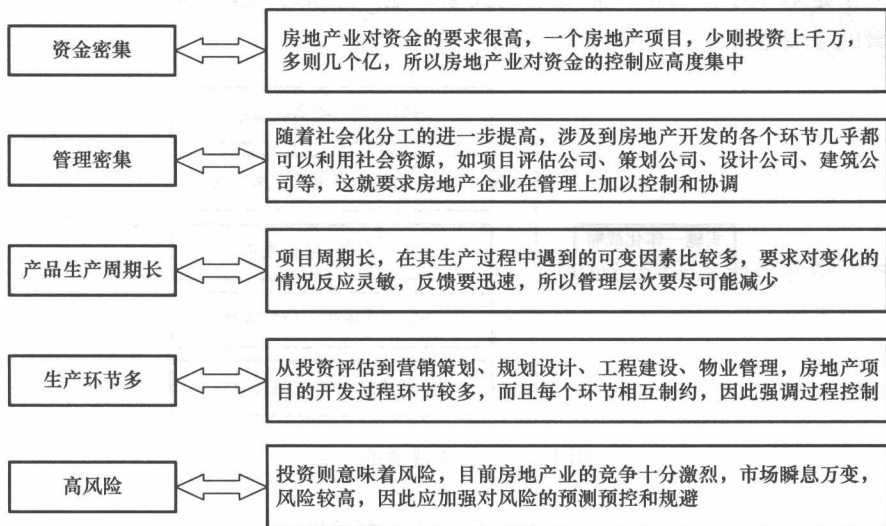


图 1-1 房地产企业的特点

结合房地产企业自身特点,并总结其盛衰起伏的发展历程,我国房地产行业正展现出以下发展趋势:

(1) 房地产企业的优胜劣汰进程加快,企业间分化重组加剧,行业资源日益集中,趋于经营规模化;

(2) 房地产企业正进行着大规模的跨地域扩张,多项目运营、集团化管控成为趋势;

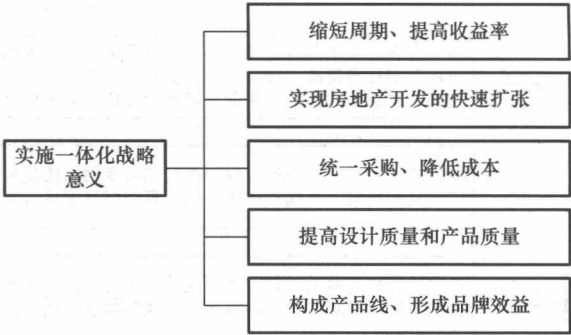
(3) 房地产企业业务间关联的复杂性加剧,粗放式经营正向精细化经营方式转化;

(4) 客户维权意识提高,全国扩张性房地产开发企业对品牌的关注度持续提高。

在这种房地产开发企业进行规模扩张的背景下，企业管理幅度和纵深的扩大成为必然。从集团—区域公司—项目公司—各部门的监管问题以及由于跨区域发展带来的不同区域和市场的风险控制问题给房地产开发企业的管理带来严重的挑战。

在多项目运作、集团化管理之下，企业如何提高持续的盈利能力，如何快速复制成功项目，如何在快速的规模扩张中控制风险，如何打通总公司、区域公司和项目公司之间的管理链条等问题，都需要企业通过一体化管理模式来解决。一体化的管理模式可以实现各地区项目的全面管控，提升开发企业的总体协同效益；可以进行全方位资源的整合，提升企业竞争力。因此，一体化管理模式是全国性布局的大型地产企业提升企业核心竞争力的必然选择。

无论是对中小型房地产企业还是大型房地产企业来说，实施一体化战略都有着显著的重要意义^[4]，如图 1-2 所示：



1.2 房地产企业一体化解析

1.2.1 房地产企业一体化管理模式的内涵

房地产企业一体化管理模式是指：跨区域发展的大型房地产开发企业基于自身的优势特色、核心能力、项目特点、历史经验、企业文化等差异化特点，通过产品创新、技术创新和管理创新提升企业集团凝聚力、影响力和管控能力，通过科学配置决策权限提高企业的协同能力和执行力，从而实现最大程度整合内外资源、节约交易成本、降低生产和管理成本、规模做大做强的目标。

房地产企业一体管理模式分为纵向一体化和横向一体化。纵向一体化是企业沿房地产产业链的上下游不断拓展业务范围，将投资决策、融资筹资、创意策划、规划设计、部品生产、材料供应、建筑施工、营销推广、物业管理、中介服

务等全部或部分业务自主完成,或者将产业链高度细分,在每个业务节点上开发企业与代理商形成战略联盟,实现充分的社会化和专业化。横向一体化是企业打破地域限制与产品限制,进行全国多区域多产品布局,将成功的产品线进行不断复制与拓展。

需要强调的是,房地产企业在纵向上采取的战略联盟是动态的、存在内部竞争的一种形式,并非一成不变的。例如,一家房地产企业经过长期的实践后,与设计单位 A、B、C 均达成战略联盟,此时三家设计单位之间是存在内部竞争机制的,且随着时间的推移,此三家设计单位有可能换成为彼三家设计单位。

房地产企业纵向一体化也可理解为价值链一体化,即企业通过对开发项目全过程的有效控制,或者通过建立与项目参与方的固定合作关系,降低交易成本和机会成本,在市场竞争中处于主动地位,最终达到增加各个业务活动利润、实现规模经营的目的。房地产企业的横向一体化也可理解为资源一体化,即企业利用已有的成熟、标准、可复制的经营模式和战略合作关系实现对资源的整合、优化和共享的过程,达到降低生产成本和管理成本、迅速扩大市场份额的目的。

1. 房地产企业的价值链一体化内涵

房地产企业的价值链一体化是房地产开发企业通过整合房地产业链上各个价值主体和各个价值活动采用价值链一体化延伸形成的产业价值创造和增值结构模式,见图 1-3。

在图 1-3 中,竖向箭头表示房地产企业的价值链一体化后各个价值创造环节的各个价值形态,即各价值创造环节的阶段性房地产价值成果为:投资意向+资金+土地+规划设计方案等资源与智力成果→建筑成品→营销成品→服务成品→用户使用。围绕着每个价值创造环节创造的价值成果,横向箭头表示房地产开发企业的价值链一体化通过价值活动完成各个价值成果的价值活动:市场调研活动从住宅市场获得需求者的需求信息,同时这些信息传递给房地产开发企业、前期策划公司、规划设计单位等产业链上的各个价值主体,进而房地产企业作为价值建设的经营者、管理者,整合资金使用、土地获得与开发、规划设计、工程咨询、工程建设、工程监理、营销推广等活动,最终将产品与服务推向市场,销售或出租给用户,同时将物业服务提供给用户,进而用户可将其拥有的房地产推向房地产业的存量市场进行交易。

房地产企业的价值链一体化是通过价值链上各价值活动的纵向延伸,实现能力扩张,从而产生更大的价值流出。房地产开发企业通过价值链一体化形式实现在不同环节的价值创造活动的扩张,形成涵盖融资、市场研究、前期策划、营销推广、物业服务甚至施工建设等专业技术的房地产开发集团公司,从而房地产开发各业务单元借一体化实现价值链纵向延伸,扩大价值创造空间,从而促使房地

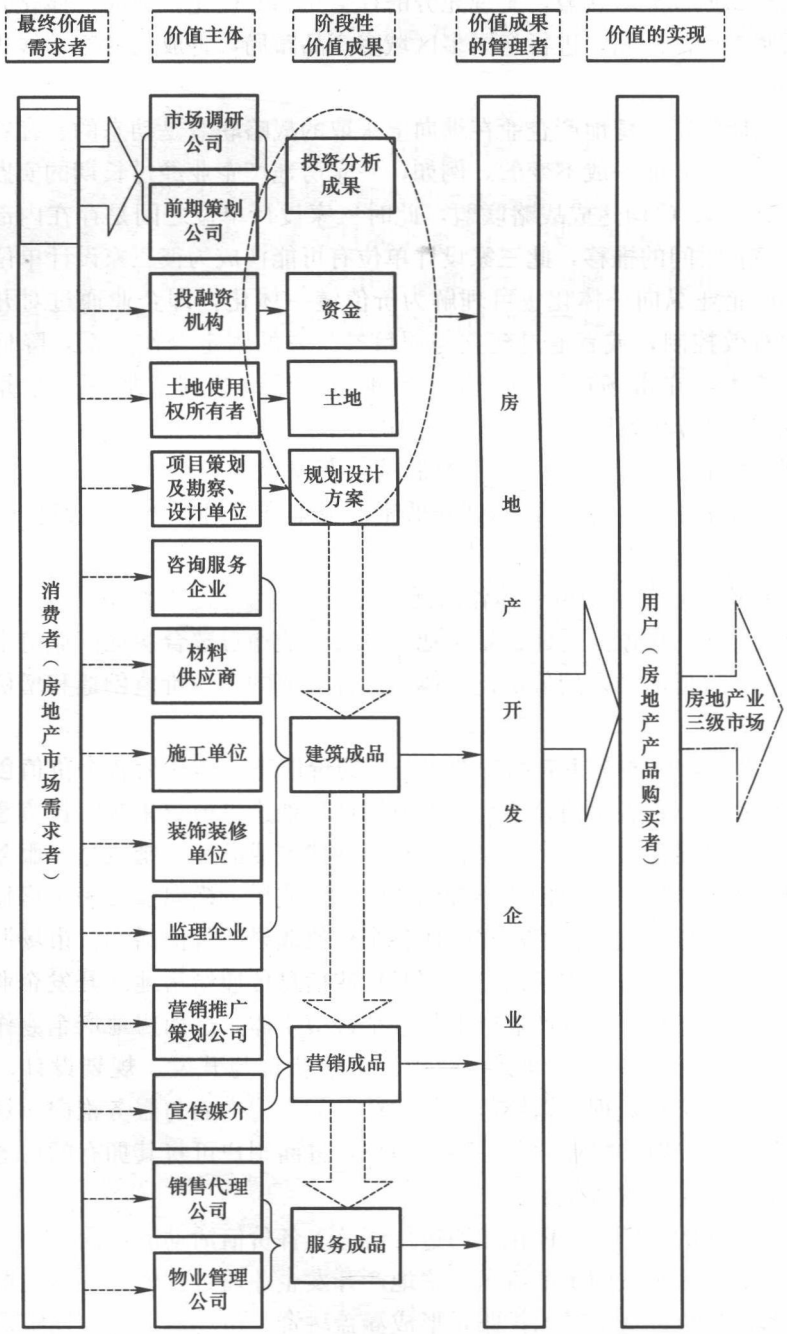


图 1-3 房地产业价值链纵向延伸模型示意图

产开发企业通过高效的信息传递、技术交流以及较低的交易成本获取更高的产业价值空间。当然，在延伸价值链上各个环节需要有效连接、相互影响，保证价值的合理流动，并以房地产项目为核心，各环节在业务空间上有效拓展，实现价值增值最大化。

2. 房地产企业的资源一体化内涵

房地产企业的资源一体化是在持续研发、稳定做强房地产开发企业的基础上，以品牌运作为核心向多产业、多领域扩张，其价值流围绕品牌展开，价值流上的各个环节都是基于房地产业而形成的品牌进行的，价值链由各价值单元拓展而成，价值流在横向拓展的过程中形成。房地产业价值链横向拓展一般运用相关多元化的发展模式，常见的有多产品、多区域拓展两种模式（见图 1-4）。

就房地产企业的资源一体化多产品拓展模式而言，主要针对房地产项目的多样化而展开，房地产项目主要可以分为：居住房地产项目、商业房地产项目、综合房地产项目、工业房地产项目和特殊用途房地产项目。其中居住类房地产项目包括普通商品房、高档商品房、保障性住房等；商业房地产项目包括各类商场、购物中心、超级市场、店铺等类型的商业用房、写字楼、酒店、酒店式公寓、主题公园等；综合房地产项目包括住宅、旅游景点、商业、服务、办公、文教、医疗卫生和体育用房等城市综合体；工业房地产项目包括工业厂房、仓储用房、工业园区、工业写字楼等；特殊用途房地产项目指项目的经营活动需要得到政府特殊许可的房地产，包括高尔夫球场、飞机场、汽车加油站、车站、码头等。房地产开发企业的资源一体化多区域拓展主要是指将房地产业发展至全国范围内的多个区域房地产市场，当前我国的市场一般划分成：长三角区域、珠三角区域、环渤海区域、中原区域、沿江区域、东北地区、西南地区、西北地区。当然，多房地产项目、多房地产区域市场的拓展模式是相互交融的，一类房地产项目可以在多个房地产区域市场拓展，一个房地产区域市场也可以展开多类房地产项目的运作。

值得注意的是，房地产企业的资源一体化在拓展价值空间的目标基础上，还有降低经营风险的考虑。通过实行横向拓展培育新的价值生长点，从而解决房地产企业利润来源有限、经营模式单一的弊端。此外，房地产企业的横向拓展还需重点关注房地产产业链上节点企业竞争优势的获取，而获取竞争优势一般有两条基本途径：一是企业拥有竞争对手所没有的稀缺资源，凭借着这些稀缺资源，企业可以实行差异化竞争，以获得竞争优势；二是企业扩大规模、增加资金投入，以此形成竞争优势。

对于房地产业来说，最稀缺的资源是土地、资金、信息、专业技术等。所以拥有对手不可能拥有的土地、资金、信息和专业技术等稀缺资源，形成好的房地产项目，竞争优势则不难获得。同时在提高开发企业集团管控能力的前提下，通