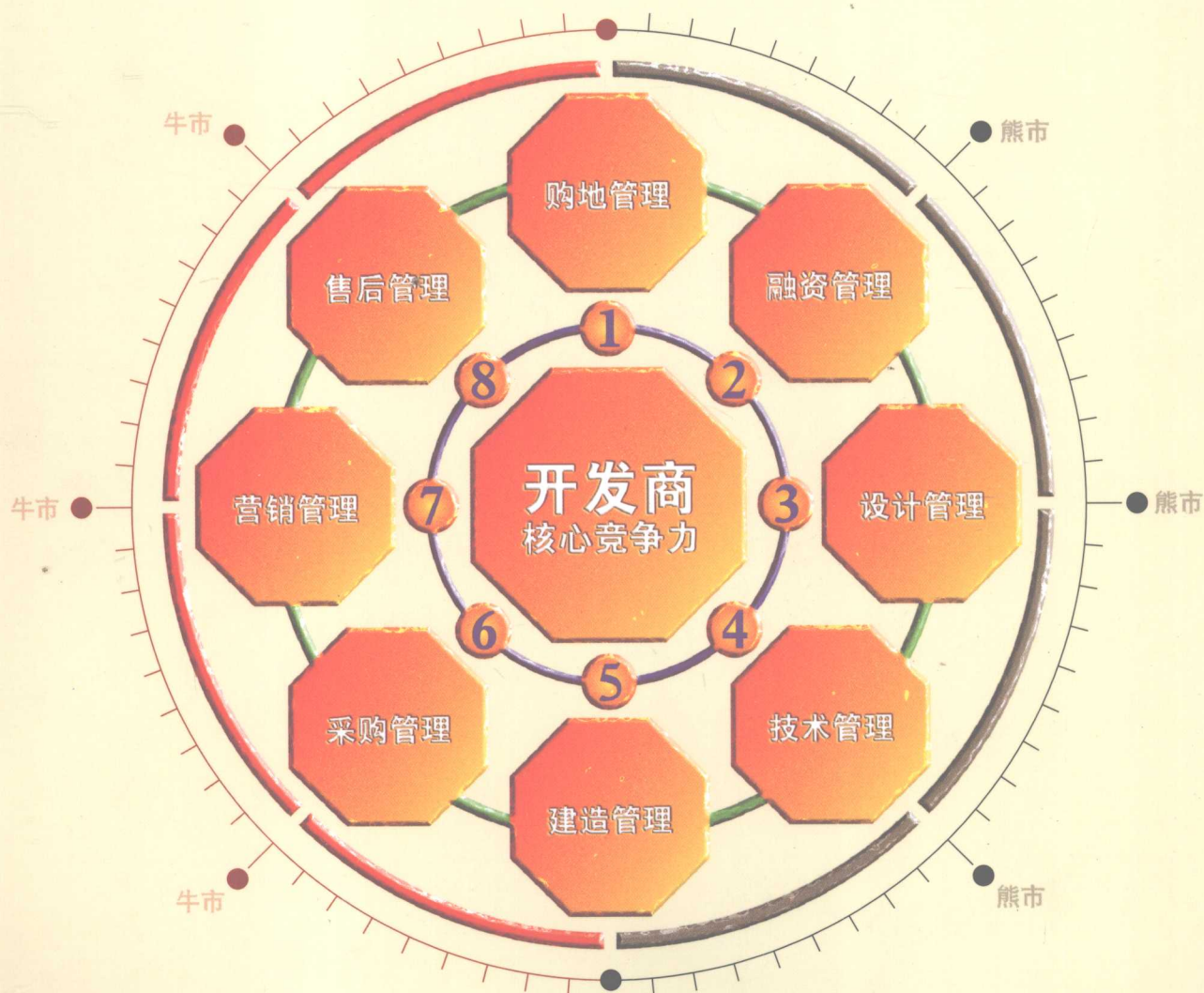


房地产开发管理

FANGDICHAN 实战技术

KAIFA GUANLI SHIZHAN JISHU

◀ 吴增胜 编著 ▶

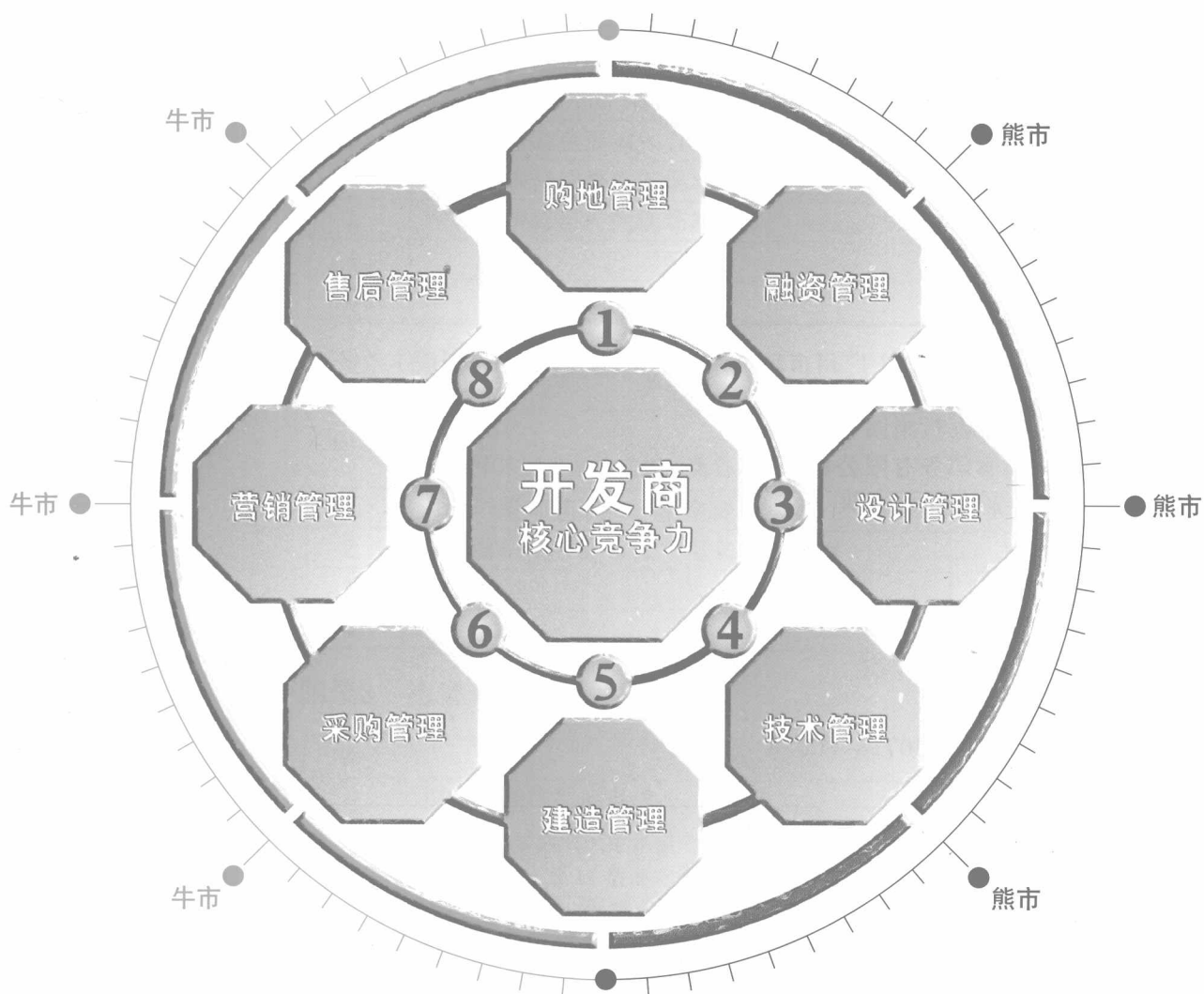


房地产 开发管理

FANGDICHAN 实战技术

KAIFA GUANLI SHIZHAN JISHU

◀ 吴增胜 编著 ▶



图书在版编目 (CIP) 数据

房地产开发管理实战技术 / 吴增胜编著. — 广州: 广东经济出版社,
2009.1

ISBN 978-7-80728-800-8

I. 房… II. 吴… III. 房地产业—业务管理—手册
IV. F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 126060 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11-12 楼)
经销	广东新华发行集团有限公司
印刷	广东广彩印务有限公司 (广东省佛山市南海盐步河东中心路)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/16
印张	35.5
字数	679 200
版次	2009 年 1 月第 1 版
印次	2009 年 1 月第 1 次
印数	1-1 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-800-8
定价	570.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮编: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻版必究 ·

上篇 房地产开发管理实战技术

第1章 房地产开发管理总论 /3	2.2.3 竞价购地的关键管理技术 /42
1.1 房地产资源整合与博弈分析 /5	2.2.4 间接购地的关键管理技术 /43
1.1.1 土地资源的分析 /5	2.3 购地的战略决策方式 /45
1.1.2 资金资源的分析 /6	2.3.1 三种购地模式对比分析 /45
1.1.3 人脉资源的分析 /6	2.3.2 依据开发商老板的直觉 /45
1.1.4 团队资源的分析 /7	2.3.3 依据管理团队协同作业 /46
1.1.5 技术资源的分析 /7	2.3.4 决策业务专项外包管理 /46
1.1.6 物料资源的分析 /8	2.4 投资咨询合同管理技术 /47
1.1.7 建造资源的分析 /8	2.4.1 投资咨询行业的资质管理 /47
1.1.8 客户资源的分析 /8	2.4.2 前期投资咨询业务的价格 /47
1.1.9 资源整合的模式 /9	2.4.3 资源的筛选与评价办法 /48
1.2 房地产企业管理方法论 /10	2.4.4 投资咨询合同中的关键管理技术 /49
1.2.1 房地产的核心竞争力 /11	2.5 土地出让合同管理技术 /50
1.2.2 管理元素的集成技术 /12	2.5.1 国家示范文本 2000 版土地合同解读 /50
1.2.3 管理方法的三大指标 /12	2.5.2 土地出让合同补充协议合同的解读 /53
1.3 房地产合同管理总论 /13	2.5.3 国家示范文本 2008 版土地合同解读 /55
1.3.1 合同的分类管理 /13	第3章 资金融资管理 /59
1.3.2 业务合同的族群 /15	3.1 房地产企业资金运作特点 /61
1.3.3 合同履约博弈的规律 /17	3.1.1 房地产资金运作特点的分析 /61
1.4 合同版本的管理与选择 /19	3.1.2 开发商资金管理集成的技术 /61
1.4.1 合同版本系列的分析 /19	3.1.3 资金来源与融资代价的构成 /62
1.4.2 合同版本的选择原则 /20	3.1.4 收入能力与变现能力的管理 /63
1.5 现实环境下的合同管理策略 /21	3.2 房地产开发企业主要融资方式 /63
1.5.1 弹性合同与刚性合同 /21	3.2.1 传统的银行贷款 /63
1.5.2 阴阳合同与黑白合同 /22	3.2.2 股票市场的融资 /67
1.5.3 合同边界的设置与应用 /23	3.2.3 信托资金的融资 /68
1.5.4 严格控制合同签约模式 /24	3.2.4 其他方式的融资 /69
1.6 提高合同执行力的关键技术 /25	3.2.5 实践的融资渠道 /70
1.6.1 重组合同文档的布局 /25	3.3 融资业务合同的集群管理 /71
1.6.2 提取合同的导读纲目 /27	3.3.1 合同族群与逻辑关系 /71
1.6.3 核心条款的前附技术 /28	3.3.2 担保方式与合同关联性 /71
1.6.4 合同责任的归集技术 /28	3.4 融资合同的关键管理技术 /72
1.6.5 提升管理表格的合同地位 /31	3.4.1 全面预算, 形成资金需求计划 /72
1.6.6 建立合同履约评审机制 /32	3.4.2 分析金融市场, 编制融资方案 /73
1.6.7 共管账号的应用技术 /33	3.4.3 合约谈判, 签订融资业务合同 /73
第2章 购地战略管理 /35	3.5 垫资合同的关键管理技术 /73
2.1 购地战略管理技术 /37	3.5.1 垫资合同的本质内涵 /73
2.1.1 购买土地的战略意义 /37	3.5.2 垫资合同的谈判技巧 /75
2.1.2 土地市场政策重点解读 /37	3.5.3 垫资合同的风险管理 /77
2.1.3 土地市场博弈格局分析 /38	第4章 规划设计管理 /79
2.2 土地新政下的购地策略 /40	4.1 规划设计的集群管理技术 /81
2.2.1 对土地储备进行分类管理 /40	4.1.1 规划设计集群管理方法 /81
2.2.2 合理选择土地资源获得方式 /40	4.1.2 规划设计业务管理模式 /81

4.1.3	规划合同族群逻辑分析 /82
4.2	前期策划合同的管理技术 /85
4.2.1	前期策划市场分析 /85
4.2.2	策划合同的履约管理 /85
4.2.3	策划合同的商务管理 /87
4.3	工程勘察合同的管理技术 /88
4.3.1	勘察合同版本的选择 /88
4.3.2	勘察合同的签约管理 /88
4.3.3	勘察合同的时效管理 /89
4.3.4	勘察合同的违约管理 /89
4.4	规划设计合同的管理技术 /90
4.4.1	设计单位的资质管理 /90
4.4.2	设计资源的评价系统 /92
4.4.3	设计单位的选择模式 /93
4.4.4	设计合同的边界管理 /94
4.4.5	设计合同的分割技术 /95
4.4.6	设计施工一体化的管理 /96
4.4.7	设计合同的商务管理 /97
4.4.8	设计合同的技术管理 /99
4.4.9	设计合同的时效管理 /101
4.4.10	设计合同的违约管理 /102
4.5	施工图审查合同管理技术 /103
4.5.1	政府管控所必备的程序要求 /103
4.5.2	施工图审查的资源市场分析 /103
4.5.3	施工图审查的价格行情分析 /104
4.5.4	施工图审查合同的履约管理 /104
第5章	技术外包管理 /105
5.1	专项业务外包的管理技术 /107
5.1.1	双重特性业务的分割 /107
5.1.2	合同属性执行力评估 /107
5.2	招标代理合同的管理技术 /108
5.2.1	资质管理与经营范围 /108
5.2.2	招标单位的选择模式 /108
5.2.3	招标代理的价格行情 /109
5.2.4	招标代理的时效管理 /110
5.2.5	招标代理的风险管理 /111
5.3	造价咨询合同的管理技术 /112
5.3.1	资质与经营范围的规定 /112
5.3.2	单位的筛选与评价办法 /113
5.3.3	造价咨询业的价格行情 /113
5.3.4	造价咨询合同责任管理 /115
5.4	监理服务合同的管理技术 /117
5.4.1	监理资质与行政许可管理 /117
5.4.2	监理市场的博弈格局分析 /118
5.4.3	监理单位的选择签约模式 /119
5.4.4	监理服务的价格行情分析 /120

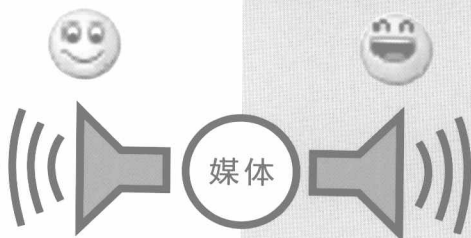
5.4.5	监理合同商务谈判的管理 /123
5.4.6	监理合同的时效责任归集 /124
5.4.7	监理合同的违约责任归集 /126
5.4.8	开发商与监理人博弈谋略 /126
第6章	建造施工管理 /129
6.1	建筑承包市场的资源管理 /131
6.1.1	建筑行业资源市场分析 /131
6.1.2	建筑业的法人管理 /131
6.1.3	选择承包商的量化管理 /134
6.2	建造合同的签约管理技术 /136
6.2.1	建造业务合同逻辑关系的解析 /136
6.2.2	建造业务合同的分割管理技术 /140
6.2.3	建造业务合同的边界管理技术 /145
6.2.4	现实环境下总包合同管理策略 /146
6.3	建造合同的编制管理技术 /151
6.3.1	建造合同版本简介 /151
6.3.2	国内示范本的解读 /153
6.3.3	港式合同版本解读 /154
6.3.4	省级合同版本解读 /156
6.4	质量控制的关键管理技术 /157
6.4.1	施工质量标准的内涵 /157
6.4.2	质量控制节点的设置 /158
6.5	建造合同时效的管理技术 /161
6.5.1	建造合同时效管理的概述 /161
6.5.2	示范 99 版合同时效管理 /161
6.5.3	示范 07 版合同时效管理 /164
6.5.4	广东 06 版合同时效管理 /165
6.5.5	港式总包合同的时效管理 /170
6.5.6	FIDIC 红皮书的时效管理 /172
6.5.7	建造合同的工期控制管理 /174
6.6	成本控制的关键管理技术 /176
6.6.1	房地产成本控制的特点 /176
6.6.2	建造合同的计价方式 /177
6.6.3	结算控制关键管理技术 /179
6.7	变更控制的关键管理技术 /181
6.7.1	变更权与程序管理 /181
6.7.2	变更类型与管理对策 /183
6.7.3	变更后果的管理技术 /183
6.8	支付控制的关键管理技术 /184
6.8.1	价款支付条件的设置 /184
6.8.2	支付控制的不同模式 /185
6.9	建造合同风险和危机管理 /186
6.9.1	对合同索赔风险的控制 /186
6.9.2	对合同争端风险的控制 /188
6.9.3	对现场签证的变革管理 /189

第7章 物料采购管理	/195	8.2.1	营销市场博弈格局	/230
7.1 供货资源市场的透视	/197	8.2.2	楼市主角动机剖析	/230
7.1.1 建材市场的分析	/197	8.3	营销合同族群式管理技术	/232
7.1.2 供货商选择模式	/197	8.3.1	营销业务合同族群分析	/232
7.1.3 物料的选择原则	/197	8.3.2	样板房营销方案的实施	/232
7.1.4 供货商评价系统	/198	8.3.3	样板房合同的集群技术	/233
7.2 供货合同签约管理技术	/199	8.4	房产测绘合同的管理技术	/234
7.2.1 供货合同的分级管理技术	/199	8.4.1	房产测绘的资质管理	/234
7.2.2 供货合同的定位管理技术	/200	8.4.2	房地产测绘价格行情	/235
7.2.3 供货合同的界面管理技术	/201	8.5	营销广告合同的管理技术	/236
7.3 物料供应方式的管理技术	/204	8.5.1	房地产业广告市场概要	/236
7.3.1 物料供应方式的类别	/204	8.5.2	政府对地产广告的监控	/237
7.3.2 物料供应方式的实施	/205	8.6	模型制作合同的管理技术	/237
7.4 供货合同编制管理技术	/207	8.6.1	建筑模型的作用	/237
7.4.1 不同版本的特点分析	/207	8.6.2	合同管理的要点	/238
7.4.2 选择合同版本的原则	/208	8.7	房屋销售合同的管理技术	/238
7.5 供货合同质量管理技术	/209	8.7.1	销售合同版本特点介绍	/238
7.5.1 供货质量标准的约定	/209	8.7.2	三大版本内容对比分析	/238
7.5.2 质量条款合同责任的分配	/209	8.7.3	销售合同示范文本解读	/239
7.5.3 合同全程履约的质量控制方法	/210	8.7.4	开发商承担的合同责任	/240
7.6 供货合同时效管理技术	/212	8.7.5	广州市一手预售销售合同解读	/242
7.6.1 供货合同时效控制的必要性	/212	8.7.6	广州市一手现售销售合同解读	/244
7.6.2 横向合同关系中的时效责任	/212	第9章 售后服务管理	/247	
7.7 供货合同造价管理技术	/213	9.1 为业主找个好管家	/249	
7.7.1 供货方式的分类管理	/214	9.1.1	售后服务的重要意义	/249
7.7.2 供货方式与合同计价	/214	9.1.2	售后服务阶段的划分	/249
7.7.3 关于采购单价的条款	/216	9.1.3	物管单位的资质管理	/250
7.7.4 采购数量的确定与控制	/217	9.1.4	选择物管单位的方式	/250
7.7.5 采购合同的结算	/217	9.1.5	选择物管单位的时间	/251
7.7.6 供货合同的变更管理技术	/220	9.1.6	物管服务的价格行情	/251
7.8 供货合同支付管理技术	/222	9.1.7	物管单位的选择标准	/252
7.8.1 供货支付途径的管理	/222	9.1.8	物业服务水平的衡量	/252
7.8.2 价款类别定义与管理	/223	9.1.9	签一个好的物管合同	/255
7.8.3 支付条件设置的关键	/223	9.2 交楼期售后服务的管理技术	/255	
7.9 供货合同风险管理技术	/224	9.2.1	建立质量问题快速整改机制	/255
7.9.1 工程变更风险的控制	/224	9.2.2	妥善处理延期交楼引起的违约事件	/257
7.9.2 合同争端风险的控制	/224	9.3 保修期售后服务的管理技术	/258	
7.9.3 供货违约风险的控制	/224	9.3.1	建立质量保修快速反应系统	/258
第8章 营销推广管理	/227	9.3.2	对保修协议书的合同边界管理	/260
8.1 房地产的营销模式	/229	9.3.3	对维修事件进行合理的分类管理	/262
8.1.1 从合同分割角度分类	/229	9.3.4	构建关联合同之间的逻辑责任链	/262
8.1.2 从样板展示角度分类	/229			
8.2 楼市博弈格局的演绎	/230			

下篇 房地产开发核心业务合同实战案例

附录1 项目合作收购合同 /267	附录9 双方单边供货合同 /439
附录2 项目贷款融资合同 /281	附录10 三方多边供货合同 /455
附录3 规划设计服务合同 /295	附录11 房屋面积测绘合同 /485
附录4 招标代理服务合同 /327	附录12 房屋销售代理合同 /489
附录5 造价咨询服务合同 /341	附录13 户外营销广告合同 /501
附录6 施工监理服务合同 /355	附录14 建造模型制作合同 /515
附录7 主体施工总包合同 /373	附录15 前期物业管理合同 /533
附录8 总承包管理与服务合同 /417	附录16 房屋质量保修合同 /547

地王囤地、楼王捂盘
股市圈钱、炒房涨价

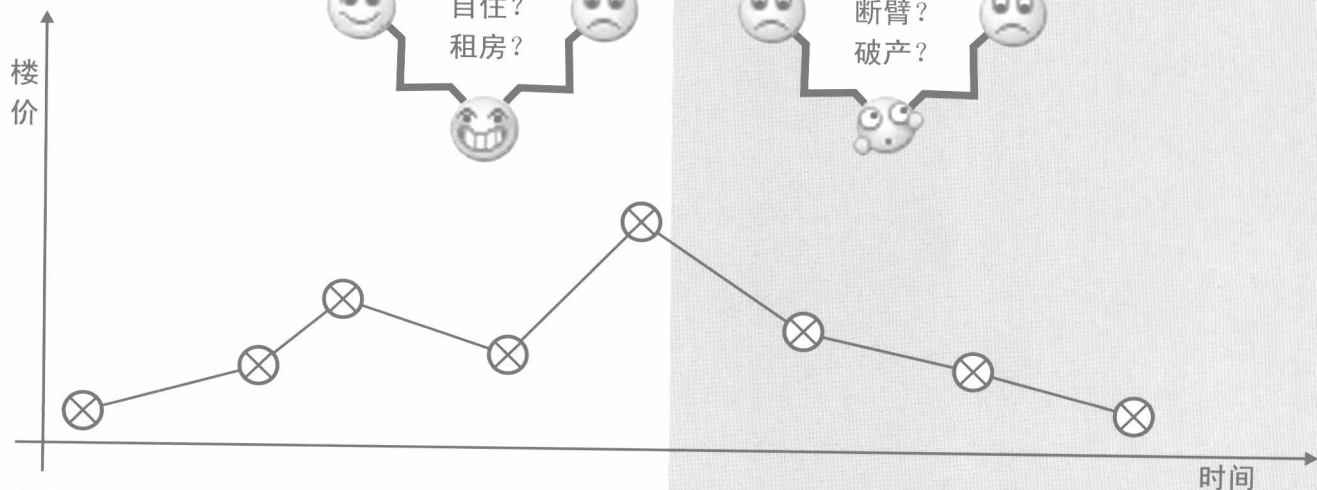
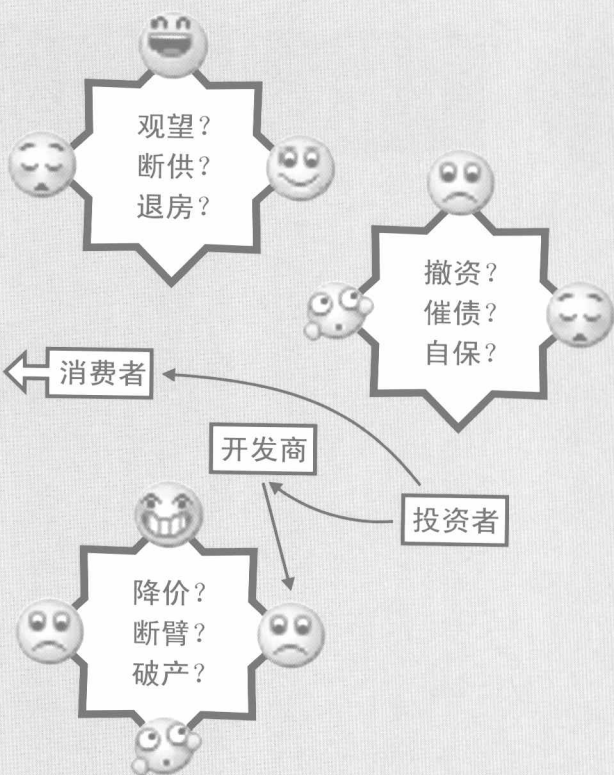
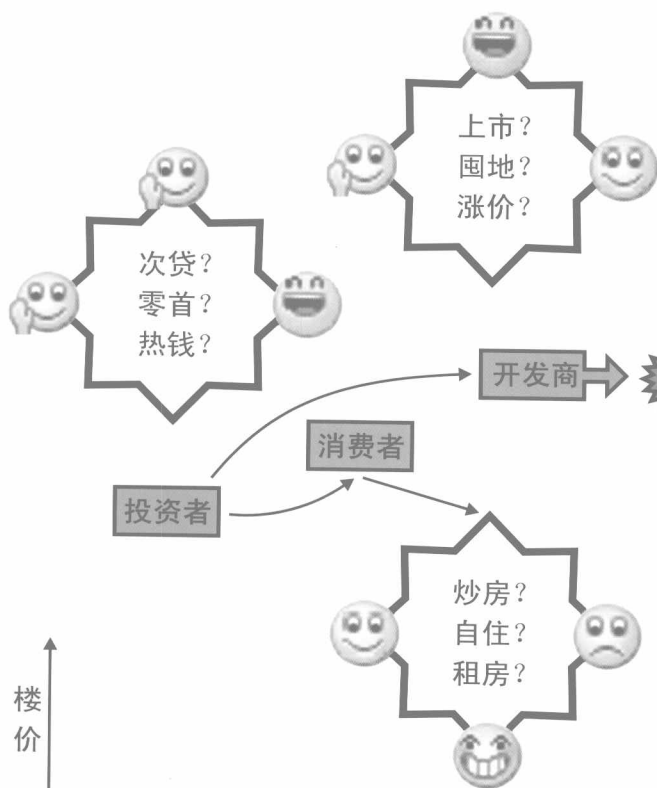


断供退房、潮起潮落
次贷危机、金融海啸

土地新政
税收新政
金融新政
规划新政
销售新政



调节土地供应量？延长土地开发期？降价卖地？
降低贷款利率和存款准备金率？
取消90/70规划设计指标限制？
降低第二套购房贷款首付40%？
提高公积金贷款额度，降低首付比例？
取消五年内二手房交易税5%？
减免房地产交易环节税费？
放松外资准入的规定？给银行注资担保？
政府采取多种救市方案？





上篇 房地产开发管理实战技术

第1章 房地产开发管理总论

关键管理实用技术

整合资源，为我所用。面对大量的资源信息，如何与形形色色的资源控制人进行经济利益与合同责任的博弈？

要想在楼市场立于不败之地，就必须熟知地产企业的核心竞争力是怎样形成的。那么，核心竞争力的构成因子有哪些？

能否量化管理方法的衡量指标？面对繁杂的管理环节，如何掌握管理元素的归集技术，使之成为相对独立又有内在联系的功能管理模块？

在现实的生存环境下，真的有必要签订阴阳合同或黑白合同吗？面对中式文化背景下的合同履约环境，如何提高开发商与资源控制人之间业务合同的履约执行力？

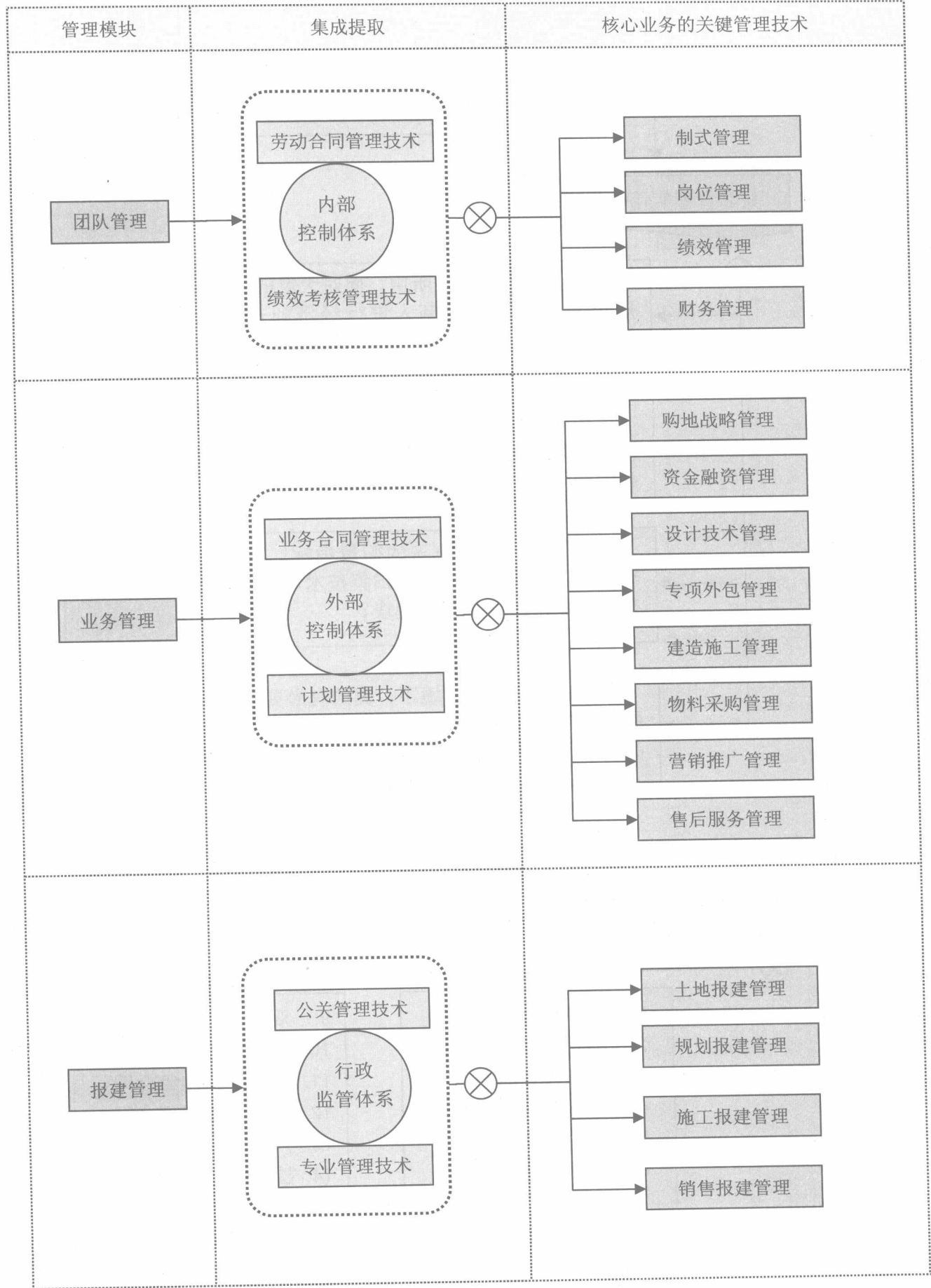
上篇

核心业务合同案例

1. 项目合作收购合同
2. 项目贷款融资合同
3. 规划设计服务合同
4. 招标代理服务合同
5. 造价咨询服务合同
6. 施工监理服务合同
7. 主体施工总包合同
8. 总包管理服务合同

9. 双方单边供货合同
10. 三方多边供货合同
11. 房屋面积测绘合同
12. 房屋销售代理合同
13. 户外营销广告合同
14. 建造模型制作合同
15. 前期物业服务合同
16. 房屋质量保修合同

下篇



1.1 房地产资源整合与博弈分析

从房地产开发的客观规律来分析，从开发商需要整合的房地产开发所需的必备要素资源的角度来分析，在房地产开发企业经营的活动过程中，归纳起来可分为八大“要素资源”。图1-1演示了房地产要素资源的分类。

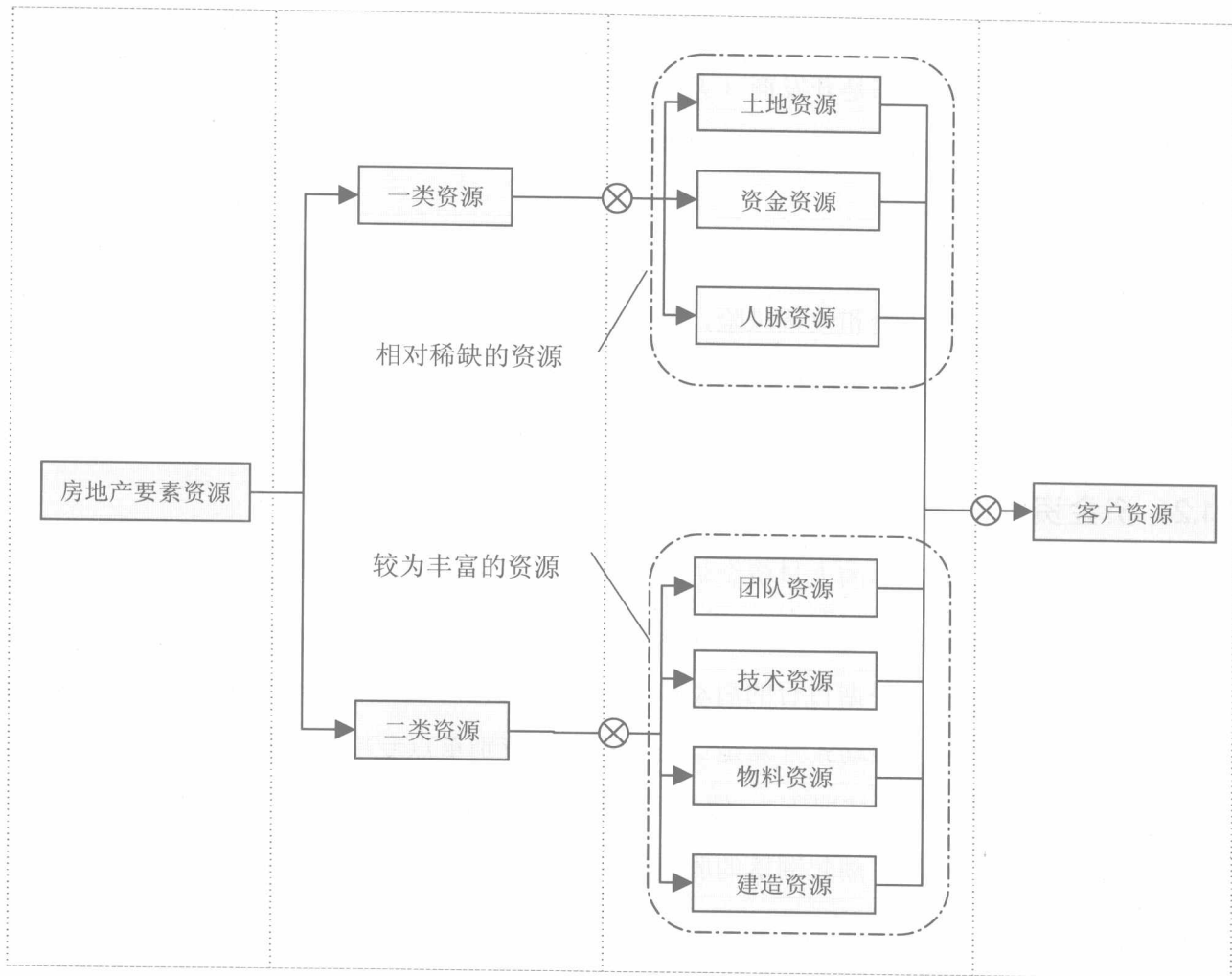


图1-1 房地产开发要素资源表

市场经济环境下，开发商整合社会资源的唯一手段是通过合同契约的方式，择优筛选出房地产开发所必需的要素资源。同时，开发商还要面对来自房地产行业同行的激烈竞争。房地产的开发过程就是开发商与资源控制人之间进行的，以“一对八”的资源整合博弈，开发商要想在资源整合与同行竞争两大博弈主战场中立于不败之地，扩大市场份额，形成房地产开发的企业品牌，充分对要素资源市场进行分析是必要的途径。

1.1.1 土地资源的分析

对于开发商来说，拥有与开发能力相匹配的土地的储备量是衡量一个开发商能否具备可持续发展的根本标尺之一，但土地资源掌握在政府的手中，政府不但是土地资源的控制人、

土地资源的得益人，还是房地产市场的管理人。政府的多重身份，导致开发商在与政府的博弈过程中处于弱势（寻求土地资源的投标人、被管理者）地位。

面对公众对房价日益高涨的不满，政府频繁出台宏观的调控措施，对房地产的开发经营形成了打压态势。土地政策的不断出台、土地供应量与房地产开发市场的需求量不匹配、土地的竞拍方式都将使开发商获取土地的竞争越发激烈。面对“地王”时代，如何与政府博弈，如何与房地产同行博弈，都是开发商（尤其是中小型开发商）值得刻苦钻研的生存之道。同样，面对潮起潮落的股市与楼市，开发商如何随波逐流，可进可退地适应市场的变化，也是开发商值得深思的生存之道。

面对信息不对称下的土地二手市场，如何与土地转让博弈，如何与土地中介贩子博弈，以避免法律风险、财务风险和政策风险，都是值得职业经理人特别关注的焦点。土地资源的稀缺性、不可再生性，土地资源控制人地位的三重性，使得获取土地的能力成了开发商是否具有核心竞争力的标尺。

1.1.2 资金资源的分析

面对房地产开发所需要的大量资金流，面对众多的融资渠道如国内商业银行、海外投资银行、基金和股票市场、债券市场，甚至民间借贷市场等，职业经理人应通过精确测算房地产开发项目的现金流量，根据自有的启动资金，编制可行的融资方案，以不同的融资工具组合以形成楼盘良性循环的滚动式开发是当前开发商应特别重点专项管理的核心技术。

在“人找钱（没有钱的情况下），钱找人（有钱的情况下），钱找钱（资本运营）”通行的资本市场的游戏规则下，在潮起潮落的股市和楼市的跌涨振荡中，开发商能否“处变不惊”，从容面对“金融海啸”，将是对开发商适应市场能力的考验。开发商在与形形色色的投资者之间如何博弈周旋，也是职业经理人值得深思的问题。资金资源控制人为了放心地把钱借出来，开发商也就多次成了被“估值”的对象，看其有多少资产能被有效抵押。除非开发商自有原始雄厚的家底，否则，开发商的融资能力也必将成为衡量其是否具有核心竞争力的标尺。

1.1.3 人脉资源的分析

作为房地产开发经营企业，开发的产业链较长，从村长到市长都要打交道，甚至在施工过程中说不定会遇到各类垄断型控制性资源的霸王如“土霸”、“石霸”、“电霸”、“水霸”、“气霸”等，开发商都要与各路人马打交道；一个项目尤其是异地开发的项目更离不开当地政府的支持。开发报建程序的审批、地盘周边治安的维护等都是房地产开发必要的外部生存环境，其行业特点也凸显了维系与房地产各路资源控制人之间广泛的人脉关系是十分重要的管理手段。

在房地产开发过程中,政府各主管部门对开发的重要环节进行的监管将形成房地产的报建管理。虽然政府的政务办公日益公开透明、日益规范化和程序化,但毕竟凡事都“事在人为”,维系与官场各阶层的人脉资源的关系,在任何时候都是十分关键的。人脉关系并非开发商天生拥有的,感情和利益的双支撑体系都需要长期的培养和日常的维护。所以说,人脉关系的广泛程度,尤其是与政府关系的维系也是衡量一个开发商是否具有核心竞争力的标尺。

1.1.4 团队资源的分析

无论是集团化的企业还是项目公司的开发运营,开发商在企业运营和项目开发的过程中始终离不开管理团队的支撑。一个房地产企业必须将滚动开发过程中的开发经验通过总结、提取、归集形成宝贵的无形资产,从而避免同样的失误随着项目的滚动式开发,重复地再次发生。因为任何的管理失误都将付出高昂的代价,所以,维持管理团队核心人员的稳定并保持对企业的忠诚是值得房地产老板深刻考虑的问题。

面对房地产开发领域中的人才市场,“人流率”(人才流动的频率)特别高也是客观的事实。职业经理人与开发商总是双向选择、相互吸引的过程。职业经理人选择开发商时,要看对方企业的品牌知名度,看对方承诺的薪酬福利,就像恋爱中的女人选男人,看能否成为事业长久发展的依托平台。而开发商选择人才时,要看对方的学历、操盘管理的经验,就像恋爱中的男人选女人,开发商更看重其对老板的忠诚度。虽然开发商与职业经理人之间的博弈是不对等的,但整个团队的操盘管理经验、专业人员数量配置、操盘的管理模式能否与开发节奏、开发规模相配备等团队管理技术,都将对房地产企业的正常运营起着关键的“人为”作用。开发商老板能否构建稳定的操盘团队并形成与开发规模相匹配的内部控制模式,将是衡量一个开发商是否具有核心竞争力的标尺。

1.1.5 技术资源的分析

房地产开发资源市场中的技术服务专业的日益细分化,产生了众多的专项技术服务商,诸如房地产策划顾问、设计人、监理人、造价咨询人、招标代理人、销售代理人等。面对技术资源越来越开放的市场行情,开发商采取怎样的管理模式?是通过专业技术外包还是由自身的管理团队完成?选择技术服务商的标准是什么?技术成本优先还是技术品牌优先?往往都是开发商需要解决的管理问题。

开发商与各类技术服务商之间的博弈“尺度”怎样掌握?面对以人为本的技术服务商,尤其是关键性的技术专业服务商(如设计单位),设计师的设计成果直接决定了产品的档次并直接影响着未来房屋的市场销售。所以,开发商掌握与技术服务商之间的博弈技巧,将是衡量开发商是否拥有房地产开发关键管理技术的标尺。

1.1.6 物料资源的分析

开发商在房屋开发过程中，将面临大量的物料、构配件、设备、家具等房屋建造所需的采购管理任务，如何从繁杂的甚至充斥着大量的假冒伪劣的建材市场中选出与楼盘档次相匹配的物料和设备来，都将是开发商要花大力气做的事。

货物供应方式的合理选择将是房地产开发顺利进行的关键环节。一个楼盘的“四大采购方式”的分配权重如何确定？职业经理人能否根据房屋建造管理与采购管理的内在规律正确编制采购管理的策略方案，都是采购管理模块中重要的问题。开发商在与众多供货人进行“合同博弈”的过程中，制定一整套行之有效的采购管理办法是十分必要的管理措施。显然，职业经理人掌握的采购管理水平的高低，将是衡量开发商是否拥有房地产开发关键管理技术的标尺。

1.1.7 建造资源的分析

建筑行业中，建造技术也日益细分化，但其市场的竞争激烈程度将随着资源控制人背景的不同有所差异。面对竞争激烈的“非垄断资源型”的承包商，挂靠、围标现象几乎成了行业普遍存在的惯例，职业经理人关键是如何制定基于双赢策略下的招标管理技术以规避管理风险。面对城市供水、供电、供气等垄断性或半垄断性资源市场的行情，职业经理人也应发挥专业的管理技能与之周旋，以争取自身的合同利益。

面对一个楼盘的群体工程或一个单位工程，合同的分割技术将是职业经理人需要重点掌握的管理技术手段，建造施工合同不同的发包签约模式决定了在房屋建造过程中的合同管理主角——“开发商、总包人、监理人”三大巨头，在合同履行过程中所采取的“合同博弈策略”是不同的。建造管理与采购管理中所关联的合同签约人诸如总包人、分包人、供货人之间的合同利益、合同责任、合同风险如何分配，如何在市场竞争差异化明显的建筑承包市场中掌握符合开发商利益最大化的博弈策略，将是衡量开发商是否拥有房地产开发关键管理技术的标尺。

1.1.8 客户资源的分析

开发商投入巨资购买了前面所述的“七大”房地产要素资源，终极目标就是争夺房地产客户资源。开发商采取的营销手段日益多样化，不再局限于媒体广告、户外广告、样板房展示等传统的促销手段。利用现时流行的短信广告、网络广告都是与时俱进的营销管理方法。在股市、楼市“双牛”的市场行情下，开发商盖出的房子往往不愁卖。但股市与楼市一旦逆转进入“双熊”的状态，开发商如何随机应变，适当改变营销管理模式？是坚持既定的营销

策略还是将营销外包给专业的销售代理商？是锁定一手楼市的客户资源还是采取全体总动员“一二手联动式”的营销手法？这些问题都是开发商应随市而思的问题。

消费者不管是处于何种购房动机——自住、租赁或是投资，房地产客户资源的整合将不囿于区域的限制，分布是广泛的，客户的购买能力是多层次的。用尽可能的手段去抓住客户的心理，激发其购买的冲动才是房地产营销术之本；在与同行之间争取客户资源的过程中，不断扩大市场的占有率才是房地产企业可持续发展的根本之道。但只有向市场推出符合客户真正需求（无论是刚性需要还是弹性需求）的产品类型，并能提供优质的售后服务的开发商，才能永远锁住客户“芳心”。所以，房地产的营销推广管理和物业售后管理也是十分重要的房地产开发管理的技术。

总之，开发商作为房地产开发产业链中的龙头，属于资源整合型和资金密集型企业，在与“八大”资源控制人之间的“合同博弈”中，如何根据资源的稀缺性、资源的可控制性进行理性的分析判断，并根据其资源分布特点分别制定不同的合同谈判方案和博弈策略，在市场经济的游戏规则中或在资源垄断的条件下合理分配各自的合同责任和合同风险，平衡各类资源控制人之间利益的“纳什均衡点”，是开发商股东、老板及房地产职业经理人都应掌握的核心管理技术。

1.1.9 资源整合的模式

根据房地产开发所必需的资源要素，结合资源的内在特性，可以将房地产开发要素资源分为一类资源与二类资源，开发商在整合资源的过程中应考虑两个基本因素，一是合理的价格，二要素资源的品质应与开发楼盘的档次相匹配。

面对众多的房地产开发要素资源控制人，职业经理人应根据资源的稀缺性和可控性确定不同的资源整合模式（见表 1-1）。要素资源整合模式主要可分为被选模式、竞标模式、比选模式和指定模式，根据不同的情况也可以再次进行细分（详见表 1-2、表 1-3 所示内容）。

表1-1 资源整合模式分类表

序号	整合模式	整合模式的特点分析
1	被选模式	开发商在资源选择时没有主动权，处于被选地位。例如客户资源，开发商只能利用大量促销手段吸引客户
2	竞标模式	面对一手的土地资源，开发商只能以投标人的身份去购买，但买哪个城市、什么地段将由开发商决策
3	比选模式	开发商有主动的选择权，根据资源市场的分布可进行七选一、五选一或至少三选一
4	指定模式	开发商直接指定的资源控制人一般存在特殊的社会关系，其合同履行管理有一定的难度，开发商应平衡交易成本与直接成本的权重

表 1-2 是对一类资源整合模式的归纳总结，表 1-3 是对二类资源整合模式的归纳总结，

职业经理人在具体的资源选择时，可根据当时的资源市场博弈格局的变化灵活选用。

表1-2 一类资源整合模式

序号	资源要素	整合模式	资源整合的策略
1	客户资源	被选模式	符合消费者市场需求的产品，合理的营销推广手段
2	土地资源	竞标模式 比选模式	对政府出让的土地，开发商只能以竞投人的角色进行竞标；对于收购项目，开发商应根据信息来源的不同采取比选模式，比选时应注重财务、法律、政策三大风险分析
3	资金资源	比选模式 指定模式	开发商应根据信息来源的不同，采取比选模式。在比选时应注重融资成本的高低，同时应进行债务风险分析与股权控制力的分析
4	人脉资源	培养模式	根据人脉资源能带来的附加价值大小，进行定向培养，进行必要的感情、金钱方面的长线或短线投资

表1-3 二类资源整合模式

序号	资源要素	选择模式	资源选择标准的策略
1	团队资源	猎头模式 广告模式 引荐模式	根据人才的需求，可灵活采用各类选择模式找到适合企业所需要的各类专业人才和管理人才，对管理团队进行分类管理，差异化的选择模式才能确保用人的安全性
2	技术资源	比选模式 指定模式	房地产开发市场中的各类技术服务商是以人为本，不宜以最低价中标。不同的技术服务商选择的策略不同，应开发商资源评价的权重分析，否则可能得不偿失
3	物料资源	比选模式 指定模式	面对繁杂的建材市场，建立价格信息库是十分重要的，招标模式是理想的资源选择方式，应注重管理成本与管理风险的权重关系；对于设备类资源，选择时应侧重品牌与开发楼盘档次的匹配性、品牌与设备成本的匹配性
4	建造资源	比选模式 指定模式	对于市场化程度高的承包商的资源选择宜采用招标模式，应合理分配其财务能力、技术能力和建造成本的权重；对于垄断型承包商的选择，宜用比选模式，除了考虑其财务能力、技术能力外，还应综合考虑其“交易成本”和建造成本之间的关联度。关系模式不宜采用，否则，合同关系与社会关系难以理清

1.2 房地产企业管理方法论

从房地产开发企业整体运行的角度来看，站在企业管理的高度，评判开发商管理水平的最高境界为“技术先进、经济合理”。职业经理人在制定各种企业管理方法时，一定要综合平衡管理质量、管理效率与管理成本三者之间的辩证关系。同时，管理方法的制定必须与房地产企业的组织构架、管理人员的素质、企业管理环境、企业整体管理制度体系、专业的管理工具等外部管理环境相匹配。

房地产企业制定管理办法的根本目的在于提高开发商的核心竞争力，因此，在制定企业管理办法之前应对企业的核心竞争力的构成因素进行深入的研究。只有弄清了房地产开发企