



中国房地产及住宅研究会

# 房地产企业 经营决策

中国城市出版社

# 房地产企业经营决策

包宗华 主编

中国城市出版社

(京)新登字 171 号

**图书在版编目(CIP)数据**

房地产企业经营决策/包宗华主编. —北京:中国城市出版社,1995. 11

ISBN 7-5074-0799-3

I. 房… II. 包… III. 房地产-企业管理-经营决策 IV  
. F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 19654 号

**中国城市出版社出版发行**

(北京朝阳区和平里西街 21 号 邮编:100013)

电话:4235833 传真:4214573

责任编辑:胡性慧,刘喜申

封面设计:申福强 责任印制:张建军

建设部政策研究中心科建照排部排版

北京市通县电子外文印刷厂印刷 新华书店经销

1995 年 11 月第 1 版 1996 年 5 月第 2 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:7.5

字数:180 千字 印数:3001—6000 册

定价:16.00 元

加強理論研究  
提高決策水平

譚家璉  
一九五九年  
九月五日

总结实践经验  
提炼理论精华

李振東

一九九五年九月五日

# 《房地产企业经营决策》编委会

主 编 包宗华

编 委 (以姓氏笔画为序)

|     |     |       |     |
|-----|-----|-------|-----|
| 王建国 | 王鹤鸣 | 司徒振给  | 刘海洋 |
| 刘群生 | 关林炳 | 许 昌 煜 | 权 力 |
| 施金铃 | 姜永强 | 郭 以 宁 | 殷友田 |
| 梁绍辉 | 章协镇 | 董 明 训 | 谢汉秋 |
| 蔡松涛 |     |       |     |

编 辑 吴惠琴 毛 立 李 蕾 李筱梅

封面设计 申富强

# 加强理论研究 提高经营决策水平

## (代 序 言)

中国房地产及住宅研究会常务副理事长兼秘书长 包宗华

1994年12月和1995年6月,中国房地产及住宅研究会召开了两次房地产企业经营决策理论研讨会。参加的单位以房地产百强企业为主,并邀请了一批在理论研究方面取得较多成果的地方重点企业。两次会议取得了比预想还要好的成果。这本《房地产企业经营决策》,收入了34篇论文,这些论文,汇集了各企业的新鲜经验和新观点,特别是如何渡过“低迷时期”的有效举措,都是“有的放矢”的。这些论文既有较高的理论水平,又有指导实践的可操作性。这本书的出版,就是两次研讨会取得丰硕成果的最佳证明。

### 一、企业经营决策理论研究的重要性

有的同志认为,房地产企业的领导工作繁忙,没有时间去研究理论。还有的同志认为,房地产企业每项工作都是实打实的,有没有理论一样干得好工作。这显然是对理论研究的误解,或者是把理论神秘化了。

人们进行任何一项工作,都有一个从感性认识上升到理性认识的螺旋式发展过程。即人们通过对实践的总结,上升成为理论,然后用这种理论去指导新的实践。只要我们总结的理论是正确的,经得起实践考验的,它就会指导新的实践取得优异的成绩。我们组织的两次理论研讨会的论文,都来源于各企业的经营决策实践,又通过对这些实践进行总结形成了经营决策的理论。企业的同志正在运用这些理论去指导新的经营决策活动,有的已经取得明显的效果。这些理论不

是神秘得高不可攀的,也不是脱离企业经营实际的空洞理论。我们认为,从实际出发开展理论研究活动,每个企业都应该进行而且可以进行得好,而且这也是提高企业经营决策水平的需要。

我国的房地产企业主要是近十年来陆续建立的,也有的是老建设公司转过来的。总的说来,属于新兴企业。新兴企业的长处是,它虽然也会受到计划经济体制不同程度的影响,但与其他老行业相比,影响要轻一些。目前我国的房地产企业,一般都具有机构精简、人员精悍、分配机制活、经营决策快、社会包袱小等相对的长处。新兴企业的短处则是,它处于初创和探索前进的过程中,在经营决策和制度建设等许多方面,还缺乏完整的理论、策略和机制。面对这种情况,房地产企业加强经营决策的理论研究,实质上也就是关于提高企业整体素质的研究,有着十分重要的现实性和迫切性。

可喜的是,许多房地产企业的领导,在繁忙的日常事务中,始终保持着冷静的头脑。他们定期或及时地组织干部对企业的经验教训进行总结和理论研究,分析形势,提出企业的战略决策。例如,有的企业在1993年的房地产热潮里,通过冷静的分析,得出了这种“过热”的局面必将转“冷”的正确判断,从而制定了“抓紧当前的热”、“预防即将到来的冷”的策略,防患未然。因而在这两年多的“冷迷”期中,仍能保持稳定发展。这种例子在本书的论文中为数不少。它雄辩地证明了理论研究对于正确地进行企业决策的重大作用。它还严肃地告诉房地产企业的领导,决不能只热衷于处理日常事务,而要“冷热结合”,定期地“冷”下来,进行工作总结和经营决策的理论研究,以进一步提高决策水平。

还要指出的是,企业的同志亲身长期地参加实践,由他们来进行理论研究,能够更好地做到理论密切结合实际,从而研究出更多的能够正确指导实践的理论,这是提高房地产业理论研究水平之必需,是保证房地产业健康发展之必需。也是本研究会决定每年都要召开企业经营决策理论研讨会的主要原因。

## 二、企业经营决策的内容

企业的经营决策,主要包括选定决策目标,并为达到目标的策略进行综合性分析研究和多方案比选,从而选择实现目标的最佳方案。

企业经营决策内容,大体上可以分为以下四组。

(一)宏观决策与微观决策。由于近年来许多专家把宏观决策解释为政府的全局性决策,因而对企业来说,本身就不会有政府行为的宏观决策,而是如何深刻理解政府的宏观决策并用以指导自己的具体决策。从这个意义上说,企业的决策都属于微观决策的范畴。

(二)全局性决策与局部性决策。全局性决策包括企业经营方向的确立与改变,企业的整体发展战略,以及企业制度的改革等带有全局性的决策。局部性决策则包括各全局性决策中每个环节决策和每个项目的决策等。

(三)长期决策与短期决策。长期决策一般是指对本企业五年以上发展战略的决策。例如北京城市建设开发集团总公司的论文中提出“再创十年辉煌”的战略,就属于长远决策。短期决策多是年度(也可以是两年或者特定的某一阶段)要达到既定目标的决策。

(四)全过程决策与阶段性决策。许多工业行业在生产出产品以后,这些产品就转入商业行业,它们的阶段比较少。而房地产业的特点则是,房地产的开发建设、进入市场流通过程(含出售与租赁)、售后的服务与管理等全过程,都属于房地产业。适应这个特点,许多房地产企业不仅承担开发和销售业务,而且还陆续增加了房屋出租和物业管理等业务,从而使企业的业务贯穿了房地产业经营活动的全过程。这样,房地产企业就需要首先研究全过程的决策,如把经济效益和保证质量的要求贯彻全过程的决策,以及各阶段间最佳衔接的决策等。同时,又要对针对每个阶段的特点,作出不同的决策。广东珠海经济特区华发集团公司许雪艳同志的论文就论述了如何进行分阶段决策的问题。汕头集团公司蔡松涛同志的论文提出,在房地产经营中要注重四个P,把好五个关。这是从另一角度来研究如何分

“段”决策的论述。北京宣武总公司陈君远同志的论文，则专题论述了房地产经营的第一阶段，即土地开发阶段的决策问题。这三篇文章各有特色。

企业经营决策的内容还可以从其他角度来划分，但主要是以上四组内容。经营决策的目的，归根结底是为了使企业的经营活动能取得最佳的经济效益、社会效益和环境效益。

### **三、研究市场是企业经营决策的基础**

我国正处在由计划经济向社会主义市场经济转轨的过程中。建立市场经济体制对房地产企业提出了新的转变要求：从服从政府转变为面向市场，从执行计划转变为自主经营，从“吃大锅饭”转变为自负盈亏，从政府所属国有企业包揽一切转变为多种所有制企业并存的多家经营，从“各有势力范围”转变为统一市场的激烈竞争。固然，由于政企分开这个问题还没有彻底解决，上述各项转变也不彻底。但是，把企业推向市场这个总趋势是确定无疑的，以上各项转变最终也会圆满完成。即使在当前，市场的变化已经开始对企业产生着决定性作用。能否透彻地研究市场已经成为企业经营决策正确与否的基础条件。天津房地产发展(集团)股份有限公司和湖北宜昌中兴公司姜永强同志的论文分别提出了“以市场为导向”和“让决策服从市场”的正确论点，就是因为房地产业生产的商品，必须通过市场来实现其价值，并通过市场来检验企业经营决策的正确性。

对于市场的静态分析研究相对地说好办一些。例如，一个城市的经济实力如何，每年可以投入房地产开发的资金多少，每年开工、在建和竣工面积大体保持在什么的水平上，等等，通过查阅设计资料和调查研究，一般地就可以做到相对的“心中有数”。

对于市场的动态分析，则难度颇大，首先是对宏观经济走势的分析难度大。

人们都讲房地产业是一个风险性大的产业。许多发达国家的房地产业，都存在着周期性的衰荣更迭。由于房地产有着“经济寒暑

表”的特点,往往在社会经济繁荣期到来之初甚至稍前,它就会超前发展,并会较快地出现繁荣时期;而当社会经济萧条期到来时,它会首先遭受冲击,造成许多企业亏损甚至倒闭。这种衰荣更迭,在许多地多人少而经济周期性波动的发达国家,表现得特别明显。但对于地少人多而经济持续发展的国家,这种“周期学说”并不适用。例如日本从1960年至1990年的30年间,经济持续上升。国民生产总值增加17.4倍。经济发展快,就需要开发土地搞建设。由于日本国地少人多,政府严格控制土地供应,需求矛盾突出,造成了土地价格持续猛涨而不回落。又因土地价格是房地产价格的重要组成部分,因而房地产价格也持续猛涨而不回落。东京等6大城市在这30年间,土地价格猛涨64.1倍。房地产价格也相应地持续上升。在这30年中,土地价格有三次大涨,其余时期则为小涨。有人为了证明自己论述的房地产周期性见解之正确,把日本的三次大涨说成三个周期。这完全是牵强附会。因为这三次与平时,是大涨与小涨之别,而不是其他国家衰荣更迭的周期,不能混为一谈。由于土地价格猛涨对国民经济发展造成许多不利影响,日本政府从1990年开始采取宏观调控,压低土地价格致使近四年来土地价格稳步下降。这是政府行为造成的,也不能与衰荣更迭混为一谈。我国也是一个地少人多的国家,如果我国的经济能够实现党中央提出的持续稳定发展的局面,我国的房地产业也会长期持续稳定发展,而不会产生衰荣更迭。但这仅是我们提出的奋斗目标,现实还达不到这个要求,在一定时期内,还会产生波浪起伏的周期。

历史的事实是,建国以来,中国的经济发展已出现过多次波浪起伏。特别是十年“文革”时期,经济停滞,基本建设和房地产开发都处于低谷。而低谷期竟长达十年,是人们无法预测的。“文革”这十年属于特殊的政治原因造成的时期,只能引以为戒,而不能作为分析房地产业发展周期的借鉴。近几年经济发展出现的房地产业发展的波浪起伏,也是较难预测的。1988年至1990年,我国的经济还处于调整

期和过渡到新发展的时期，而 1992 年的下半年和 1993 年的上半年，则出现了特大发展高潮。这个高潮到来之突然，势头之迅猛，前所未有。而从 1993 年 6 月开始的宏观调控，压缩规模、抽紧银根，主要对象之一是房地产业，迄今已逾两年，又出乎一些人的预料。在 1994 年就有人“预言”1995 年会“松动”，实际上没有猜中。现在又有人“理直气壮”地讲 1996 年一定会“松动”。他使用的是“冷久必热”的推理。这种推理不属于绝对推理，只是有一定程度的可能性或者可能性较大。其原因在于从紧缩转向“松动”固然属于搞活经济的需要，但调控属于政府行为，而政府的调控决策受制约的条件甚多，其中还包含人的因素。总之，我国经济发展受着政治的、经济的多种因素的影响，而企业的同志又很难对影响国计民生的各种大问题都全面了解。这就会使各企业较难了解宏观调控的力度和时间，也较难掌握其对市场的影响。

但是，我们在当今的市场面前，也不应无所适从。广州城建总的施金铃同志把当前的经济发展阶段称之为“不完全市场经济”，并分析这种经济存在着市场不规范和仍然存在着行政干预过多这两大困难。文章的立足点则在于：要面对“两难”采取正确的经营对策。这是一种敢于有所作为的态度。本书汇编的论文中，不少企业介绍了他们在过热的 1993 年就看到了“转冷”的趋势，因而未雨绸缪，早作准备，使得这两年仍能稳中有升。他们的成绩说明，只要我们多做冷静的理论研究，在这种“不完全市场经济”面前，仍然是可以有所作为的。建国 46 年来，我国经济发展一直存在着波浪起伏。通过总结历史经验，我们提出了持续稳定发展的战略，其目的就是要避免或缩小这种波浪起伏。由于实现这一战略目标难度特别大，一时还难以完全如愿。为此我们在分析宏观市场时，应该考虑到这种波浪起伏，并把我们的决策建立在可以抗拒这种波浪起伏的基础上。例如，“热”的时候抓快上快销，“冷”的时候审慎地上项目，稳扎稳打。又如，开展多种经营，增加企业适应形势变化的能力等，都是有利于适应市场经济和竞争

需要的举措。

除了全国性的宏观市场形势外,每个城市又有自己“各有千秋”的市场形势。房地产的不动性和地域性,要求房地产企业着重地分析所在城市的市场形势。以 1995 年来说,少数城市的房地产开发规模稳中有升,一部分与前年持平,大多数城市将继续紧缩。各城市的情况不会一样。在城市中,不同的区域不同的项目也不一样。例如,好地段的房地产比边远地段好销;一般住宅比高档住宅好销;多层住宅比高层好销等。以上是指一般情况,但也会有特殊情况。例如有的城市在黄金地段建了数量不多的高级别墅,每平方米建筑面积售价高达 3200 美元,结果一销而光,这就是特殊情况。这里要强调的是,市场是在不断变化的,今年畅销的,明年可能滞销。通过对这种变化进行动态分析以掌握其走势,这就是决策研究的“艺术高峰”。总之,对本城市的市场情况,要从实际出发,进行切合实际的远近结合、动静结合的分析研究,使每个时期都能抓住主攻方向,又兼顾市场上可以卖得出去的其他品类,才能做出最佳的决策方案。中房上海开发总公司殷友田同志,深圳蛇口公司刘海洋同志和沈阳综合开发公司邸永利同志的论文,分别分析了上海、深圳和沈阳的房地产市场状况和走势,并且达到了一定的深度。这是一个令人高兴的良好开端。我们希望广大房地产企业,都把分析本企业经营范围城市房地产的市场形势列入本企业的重要议事日程。

市场是很复杂的,“不完全市场”则是更复杂的。每个企业除了确立服从市场,以销定产的原则外,还必须采取多方面的决策和策略。本书的许多论文都论述了采取多种促销活动的必要性和可行性。特别是保证质量和做好售后服务,确实是树立企业形象,赢得市场和客户的重要手段。杭州广宇集团公司王鹤鸣同志的论文,介绍了该公司除了以优秀的质量和服务赢得市场外,还积极主动并卓有成效地开展社会公益活动,从而得到了社会各界的支持,创造了有利于企业发展的和谐环境。有的同志会认为该公司的做法,是在“不完全市场经

济”的特殊情况下的特殊做法。我们认为,任何企业任何时候都生存于一定的社会环境之中,争取社会各界的支持,创造和谐的企业发展环境,在任何时候都是需要的。只不过是,每个企业都应该针对不同的历史条件,在法律允许的范围内,去确有实效地开展自己的工作,而不能脱离实际去生搬硬套别人的做法。希望各企业都能注意并适度地开展这方面的工作。“陕国投”的章协镇同志,既是投资者又是上海佳信房地产公司的总经理。由于身兼二职,就能从两个不同的角度来研究“选项”的问题。他在论文中论述的房地产项目选优与经营策略,就具有其特有的角度和深度,也为企业服从和适应市场,选择好项目,提供了新的经验和见解。

#### **四、改革企业体制是搞好经营决策的组织保证**

前面已经讲到,房地产企业虽然属于新兴的企业,但它们的建立特别是建立企业体制方面,受计划经济影响也不小。如果不改革,让旧的体制束缚企业的经营活动,企业就很难放开手脚去进行经营决策。因此,改革企业体制是搞好经营决策的组织保证。

如果把当前改革企业体制的工作加以高度概括,可以简化为抓住一个关键,进行两个机制转变,解决好三个问题。

抓住一个关键,就是要解决好政企分开的问题。由于政企不分已推行四十年,“积重难返”,政企分开的改革一直进展缓慢。但它又是改革企业体制搞活企业的关键环节,也可以叫做首要环节。因而希望中央和各级地方政府狠下决心,切实付诸行动,努力把这项改革推向前进。

实行两个机制转变,指的是转变管理机制和经营机制。管理机制改革包括政府对企业、总公司对下属公司的管理机制改革等内容。经营机制则要按建立现代企业制度的要求来实施改革,实行股东会为最高权力机构,股东会选举的董事会为最高决策机构,董事会聘任的经理班子为执行机构,以及股东会选举的监事会为监督机构的新机制。

解决好三个问题：第一，产权问题。国有企业实行股份制改革，第一项工作，或者叫基础性工作就是搞好清产核资，做到产权清晰，使国有资产不致流失。第二，人事问题。以前，国有企业的领导都是组织、人事部门来任命和调动的，现在改为由股东会选举董事会，董事会任命经理班子，就会产生一个新旧体制衔接或者叫“磨合”的过程。第三，“包袱”问题。在改革企业体制时一般都需要协助企业放下三个“包袱”：一是多余人员的处理问题，二是退休职工参加社会保险的问题，三是解决资金积欠的问题。这三个问题是压在一些老行业老企业身上的沉重包袱。房地产业属于新兴产业，所背包袱要相对轻一些，但也不同程度地存在着，有的还潜在着向不利局面发展的趋势，切不可掉以轻心。

广州珠江实业总公司的董明训同志、珠江实业开发股份有限公司的谢汉秋同志和深圳房地产(集团)股份有限公司的骆锦星同志，他们的论文着重研讨了企业制度改革的问题。他们的实践经验及其论点，都有一个特点，就是坚持从实际出发、实事求是的思想路线。他们的改革，在坚持建立现代企业制度这个大方向的前提下，其具体步骤和具体做法，则因时、因地制宜地去实施。他们的每项举措，既不生搬硬套其他企业彼时彼地的做法，也不拘泥于书本上写的一般情况下的做法，而是密切结合自己的实际去做出自己的改革决策。例如，在处理老三会(党委会、职工大会和工会)与新三会(股东会、董事会和监事会)的关系时，珠江实业公司采取了“共存”和密切相结合的办法。他们在改革管理机制和处理产权问题时，既有与其他企业改革相同的“共性”举措，又有结合自己实际的“个性”举措。总之一句话，他们对每一项改革，都进行了认真研究，最后采取一个切合本企业实际，有利于改革顺利进行的方案。这种既坚持大方向，又因地制宜进行改革的思路，值得各企业借鉴。

通过上述工作，就是要逐步建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

中国房地产及住宅研究会举行的两次企业经营决策研讨会,收获是丰硕的,应该给以充分的肯定。但也有不足之处,最突出的问题是参加研讨的企业还不够多。为此,中国房地产及住宅研究会决定今后每年都要举行企业研讨会,吸收更多的企业参加。主要目的是希望广大房地产企业的领导都重视理论研究,挤出时间亲自参加研究,及时地把本企业的实践经验上升为理论,并用新的理论去指导企业新的实践,做出更佳的经营决策方案,保证房地企业的健康发展,促进全国房地产业的健康发展。

# 目 录

## 加强理论研究 提高经营决策水平(代序言)

中国房地产及住宅研究会

常务副理事长兼秘书长 包宗华..... (5)

## 综合研究

### 注重经营决策 再创十年辉煌

北京城市建设开发集团总公司..... (1)

### 房地产企业经营决策的研讨

广东省珠海经济特区华发集团公司副总经理 许雪艳..... (7)

### 在房地产经营中注重四个 P 把好五个关

汕头经济特区建设(集团)公司总经理 蔡松涛 ..... (13)

### 从房地产行业的特点看战略决策的重要性

上海中华企业股份有限公司 ..... (18)

### 浅谈房地产经营决策的重要性

广东省潮阳市棉城房地产开发公司 ..... (23)

### 企业战略决策的重要意义和决策原则

北京市大成房地产开发总公司 王寿松 ..... (27)

### 全面提高房地产开发经营的决策水平

上海浦东新区房地产实业总公司 ..... (33)

### 房地产企业经营决策浅析