

曾运力

破解首购置业强大的秘密

曾运力 著



居住与商业中国系列丛书

中国物资出版社

居 住 居 居 居 住 住 列 居 住

营 运 力

破解首创置业强大的秘密

曹建伟 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

营运力：破解首创置业强大的秘密/曹建伟著. —北京：中国物资出版社，2006.4
(居住改变中国系列丛书)

ISBN 7-5047-2501-3

I. 营… II. 曹… III. 房地产业—经济管理—经验—北京市 IV. F299.271

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第022997号

责任编辑 王秋萍

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街25号

电话：(010) 68589540 邮政编码：1000834

全国新华书店经销

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印刷

开本：787×1092mm 1/16 印张：18 字数：245千字

2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷

书号：ISBN 7-5047-2501-3/F·1001

定价：38.00元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)



作者简介

曹建伟：资深商业评论人，资深新闻工作者，东北大学机械学院工学学士，中国人民大学新闻学院新闻学硕士，《21世纪经济报道》战略与管理版负责人。曾著有畅销经济管理书籍《长大》，并且在新加坡、韩国、中国台湾地区出

版英文、韩文和中文繁体版。同时著有长篇小说《灰商》，该部小说横跨六十年时空，描绘了一个商贾家族的三代传承。故事以祖辈的一场生意争夺开始，并且在家族内部和外部埋伏下了深刻的恩怨，然后又以孙辈的一场生意争夺结束。在一个虚构的生意年代，诸多的阶层因为生意而紧密地关联起来，诸多的阶层又因为生意而酿造出人间喜剧。

内容简介

《营运力》讲的是首创置业股份有限公司的运营之道。阐述了首创置业董事长刘晓光和首创置业在企业发展和资本运作道路上的探索经验，是地产业专业高端管理书籍。

居住改变中国企业联合会 策划
长城世纪广告有限公司

装帧设计：陈小雄

前言

资源整合和未来中国的地产竞争力

曹建伟这本《营运力》，讲的是首创的运营之道。我认识刘晓光已有几年，在我看来，资本运作乃至更广泛的资源整合一直是关乎中国地产企业健康发展的重要课题，很多人都在思考这个问题并进行探索。现在有了这本书来阐述晓光和首创在企业发展和资本运作道路上的探索经验，无疑是对这种思路的一种正面回馈。

首创开始做地产的1994年，万科也刚把房地产确立为自己的主力产业不久。虽然经营的重点不尽相同，但都发展迅速。首创置业2000万元起家，其净资产现在已急涨100倍。虽然首创现在的资产实力在业界还不是最强大的，但增长的迅猛和晓光的个人魅力却让人刮目相看。无论可为或是不可为，可复制或是不能复制，首创的发展路线对解答一些行业人士的疑问显然是有帮助的。

地产行业跟其他消费品行业不一样，很难形成一个全国性的垄断品牌，即使是现在被万科视为学习对象的美国标杆企业PULTE HOMES，在本国内也无法超过5个百分点的市场占

有率。当然，多个城市和局部区域的垄断优势也是会有的，正像现在首创的综合运营路线在北京具有广泛的影响力一样。中国幅员与美国相当，未来也会出现多个全国市场领先品牌和数量巨大的区域品牌；而我们跟美国不同的是，我们正处在一个房地产需求开始极度膨胀的临界点上，这块大饼足够支撑中国房地产行业继续高速发展十年。

目前我们面临着新一轮的宏观调控，房地产金融政策适当收紧，房地产企业重新洗牌将是不可避免的趋势。企业并购和企业联盟将成为常见的资源整合方式。一些资金实力不强，缺乏竞争力的中小企业将遭淘汰，能够生存下来的必然是股权资金雄厚、融资渠道广泛、房产质量和服务优良、经营管理成熟规范的企业，土地会越来越集中，品牌优势也会越来越突出。土地储备、项目开发和企业并购最需要的资金将会是任何一个欲发展壮大企业绕不过去的坎。因此更为广阔的资源整合便提上了议程。

首创很早引进了国际资本，包括新加坡政府产业投资公司，2003年成功在香港上市。刘晓光也说过，首创经营了这么多年，融资渠道已经由单一的银行贷款扩充到19种通道，并且还在不断地挖掘新的渠道。作为最早的地产上市公司之一，万

科也在不断地加强融资渠道多元化，除了银行资金和自有资金，通过资本市场、信托和与外资银行合作等方式融资的比例这些年都在不断增加，积极探索其他各种形式的股权和债权融资也屡有斩获。

实际上，海外融资不仅能增加公司的融资渠道，还利于提高项目的管理水平，这种更广泛的资源整合带来的效应远远大于单纯募集资金的功能。我们现在的企业家们受到的专业训练粗放并缺乏积累。但未来的消费者将越来越理性：他们的需求将由满足基本生存需要变为对生活价值的追求；他们的权益诉求将由单一的产品质量变为对居住体验的整体要求。所以企业经营由粗放走向精细成为必然的趋势，企业竞争也将一改对土地资源的依赖而更为依靠综合竞争能力，这就要求企业投入更多资源提升人才、制度、文化的优势，加强对包括资本运营在内的各方面资源整合。加入世贸组织后，中国企业必须“按国际惯例办事情”，这使我们大大减少了来自制度缺失的风险，在这个利好消息面前，如何掌握各自方向的核心竞争力，无论首创、万科，还是中国其他房地产企业，都还任重道远。

或许鲨鱼和鲱鱼的关系颇能与我们未来的图景类比。鲨

鱼是世界上最灵活的动物，永远对周遭环境保持高度警觉。在来回游走时，它更根据水温随时自我调适。“弹性”、“创新”、“行动”、“灵敏”是它的生存哲学，也是所有优秀企业的共性；而鲨鱼到哪儿鲫鱼就跟到哪儿。当鲨鱼猎食时，它就跟着吃一些残羹冷炙，同时还为鲨鱼驱除身体上的寄生虫，所以鲨鱼不但不反感它还十分感激它。如果把取得品牌优势的房地产企业比之为鲨鱼，那么鲫鱼则存在着多种可能性：它可能是强势企业的上下游客户，以专业来分享市场，也可能是在大公司楼盘旁边开发产品的地方品牌；事实上，依附并不是可耻的事情，而是有效利用资源的一种方式。这种资源依附是双向的，它可能会存在很多摩擦，和谐也未必永葆，但却可能成为我们前进的动力之源。

万科企业股份有限公司董事长 王 石

序 一

变革中国地产

曹建伟先生撰写《营运力》一书，主要探讨中国地产业未来行业发展大势，探讨外资对中国地产市场的投资价值。

在外国人眼中，中国的房地产业始于1998年。在此之前，国内的房地产业的主角是国有房地产开发公司，当时人们的住房主要来源于国营单位或大中型企业的福利分房。1998年，商业银行房贷的出现及更多的商业性房地产开发商的不断介入逐渐充实了国内商品房市场，中国房地产业的发展迈出了市场化步伐，几年间商业银行的房贷业务比较其他创收业务在银行业界迅速发展，房屋的分配制度逐渐被货币分房所取代。此前为了满足外籍人士的购房需求，在2000年以后，有中国特色的外销房市场也逐渐与内销房市场合一。在一定程度上表明了中国房地产业发展要走市场化、国际化的姿态。但总体上看，与国外成熟的房地产行业发展相比较，中国房地产业的运营还处于一个成长的阶段。

这个阶段产出的大部分房地产产品可以说是中国建筑史上的一个灾难。一方面为推进城市改造，造成对原来建筑的破坏，城市规划的不合理和盲目过快的发展，对未未城市的长远发展带来了无可估量的困难；另一方面，开发商的短线投资行

为，在短时间内建造了一批外观粗糙、过时，不能充分实现实用价值，没有太大投资价值的建筑群体，这些建筑将成为中国未来30年不得不承受的城市面貌。

中国对外开放带来国际市场成熟的营运理念，为中国的房地产业带来飞跃的发展。还在成长阶段的中国房地产行业，现在已经在谈房地产金融了，但是很多业界人士还不能领悟这个领域的实质意义，甚至难以分清房地产金融是属于房地产业还是金融业。很多开发商充满着梦想，认为房地产金融会带来更多的资金去实现他们驾驭超大房地产公司的梦想。公司发展盲目追求规模，是新兴经济中第一代管理层的普遍现象。没有一个长远稳健的发展策略，在环境变得逐渐以市场为导向之时，这些过分依赖政策支持及特殊关系的企业最终无法避免因过分扩张造成高负债，进而陷入资金困境的命运。

目前，国外的房地产公司可分为房地产企业和房地产金融企业两大类。国外的房地产企业管理比较科学，充分考虑风险及资本负债比例等问题，而且持有一定比例长期投资资产，为公司创造稳定的物业收入，将房地产开发业务控制在一定比例内，避免房地产开发业务的不稳定性造成对公司业绩的影响。其开发业务也不集中于产生短期收益的住房开发，而侧重于能产生长期效益的商业物业的开发。除了以开发方式创造收益外，更以高质量的物业管理配套，在房地产开发完成后的阶段通过经营管理创造更高的效益。

在房地产金融企业里，则是以房地产投资管理为主，以ING房地产为例，作为全球最大的房地产公司，它在全球拥有接近

600亿美元的资产，其中超过70%是投资管理业务，20%是房地产融资贷款业务，小于10%为房地产开发业务，在投资管理业务中30%为自有资金，70%为第三者资金，其中包括全球有名的机构投资者。而在其他房地产金融企业中，房地产金融包括的领域不仅有房地产投资管理，还有基金管理、房地产证券化、信贷证券化、资产管理等多个领域。而房地产开发在房地产基金、房地产金融领域中只扮演着一个角色。

中国房地产企业正处于一个需要转变经营理念的发展阶段。目前在全国登记在册的几万家房地产业公司，可以说全部都是房地产开发公司。这些公司都有一个共同点，没有一个可产生长期稳定收入的业务，完全是依赖机遇性的房地产开发项目产生短期收益。个别比较有力的企业虽拥有自己的土地储备，但储备量也不过能满足2~3年的业务前景。而且整体资本比例太低，负债较高，这样的一个行业还不具备进入房地产国际舞台的条件。

随着国内房地产体制的改革，整个房地产行业将进入一个整合期，资本实力低的企业将被淘汰，将出现一批有经验，有实力，有品牌的开发商。这并不代表小开发商不能生存，项目规模与资本比例是表现房地产公司实力的指标，大开发商在项目规模与资本比例上失衡时，也会出现实力不足的问题。对小开发商来说，强化品质、品位和品牌这三个方面，建立有效的风险管理体制将是在新环境中取胜的方向。

目前全球主要的房地产金融公司都关注着中国市场，都希望在这个市场上扮演一个角色，中国的房地产行业目前又正在

向房地产金融方向探索，但这个领域却迟迟打不开。以ING为例，在全球资产比例中，在中国的投资只占ING投资组合的不到1%。其中主要的原因是中国的房地产行业在体制不健全中发展太快，短线的经营理念创作了一批既没有投资价值也没有改造空间的产品，令国外的房地产金融企业裹足不前。国内房地产公司在目前资本实力不足的情况下，只能针对眼前的短线利润，不考虑长远增值，开发出的物业标准偏低，追求快套现的操作方面，令物业后期没有很好的经营，导致回报偏低。而海外资金则更加青睐于投资回报稳定、有长远增值潜力的物业项目，因此目前海外资金还很难在国内找到很好的收购对象，无法在国内建立一个优质的投资组合，使房地产金融业在中国的发展难以开展。

然而中国的市场开放态度始终是积极的，如何实现中国房地产业与海外房地产金融公司的双赢局面是目前所有人都关注的焦点。更多的房地产公司显然不愿放弃这次契机，多方面的有识之士都在积极尝试。目前我们已经欣喜地发现，无论是从大环境还是小环境，都在为这次房地产业的改革创造好的气氛。国家的相关税制法规、公司的运营机制都在积极地调整，更多的人开始关注房地产金融的理念。相信在多方的努力下中国房地产业的发展已经开始步入一个崭新的发展阶段。

ING亚太区CFO 关博仁

序 二

从1978年中国的房荒开始，一场关于中国住房问题的争论至今仍在继续。20多年的改革实践中，不断涌现出一批优秀的企业和企业家，用自己的毕生精力和身躯构筑着居住改变中国的康庄大道，用创新的不屈的探索指引着实现美好生活的圆梦之路。也许社会中的群体可以从中找到可鉴之光，如果所有的经营群体都能具有这种舍身奉献的精神，中国社会的崛起就不是件太难的事情了。

企业与人一样都要有一种精神，这种精神是一个企业的灵魂。这种精神集中表现在思想中的不断创新，与其说地产企业的核心是在盖房子，不如说房地产企业的核心是在创造一种打破传统思维概念的精神、一种文化、一种理念、一种生活方式和生存的尊严。

中国几千年的传统文化中早就有“富而有礼”的观念。司马迁在《货殖列传》中所说的“仓廪实而知礼仪”，恰恰是指经济基础是道德的基础，这与马克思所说的物质极大丰富的社会才能实现按需分配的共产主义或许是同一种道理。中国住房制度的改革正是伴随着中国产权制度的改革而出现的。满足人民日益增长的消费欲望和追求，则首先以住房制度的私有化为显著的标志。

如何使中国的城市面貌随着房地产的建设面更新，如何使中国城镇居民能享受有舒适环境的住房，对所有的房地产开发企业提出了新的挑战。中国落后于世界发达国家是一种不可否认的现实，但也能借鉴他人经验、可以站在他人成果的肩膀上创造后发优势。是传统的按照中国习惯性的老路，找地、贷款、挖坑、卖房，还是充分地利用国际资本和引入国际经验，在众多平行发展的竞争群体中脱颖而出，给了企业家们多种生存方式的选择。

中国同样有着几千年约束着人们思维突破的“道高一尺，魔高一丈”的传统文化，这种“官不逼，民不得反”的儒家思想统治着中华民族的历代王朝，并遗传给了刚刚进入改革时代的新中国。更多的人是随着这种巨大的惯性推动力，沿着前人走过的路和前人画出的线而爬行。但改革又有哪一次不是突破了原有法律和规章，用实践证明这种“魔高一丈”的突破，才推动了法律与规章的改革，以适应历史发展的潮流。小岗村的土地承包制是先于宪法的冒险，中国的三资法是先于宪法的突破，连市场经济、对私有财产的保护及民营经济的发展也是先于宪法和规章的探索。实践是检验真理的唯一标准的马克思理论，让这些冒险与突破最终成了中国改革的必然，成为最终的法律与未来。

房地产企业的改革和中国经济改革的大潮同步，是建立在对陈旧体制的冲击上，用魔一样的变术，打破原始思维约束的条件上而获得成功的。就像鲁迅先生所说的：天下本无路，但走的人多了，自然就有路了。首创置业就正是率先向前跨出这一步的领头人。

许多企业在勇敢地向前跨出这一步，但一些企业取得了成功，一些企业跌倒了再也爬不起来，也有些企业则失去了站起来的体会，同样的探索却有着不同的结果。这正是在于思想上的认识领先与创新并非是一场赌博，而是凭借扎实的内功、完善的法人治理结构、优良的管理团队、巧妙的战略安排、透明的财务制度和企业家超前的改革冲动。当所有的优势汇集成一种精神时，才能形成冲击市场的力量，才可能从失败中获取经验，而不重蹈覆辙。

出书的目的是不是要告诉世人，我们曾经做过什么和怎样去做的，而是将这些案例当做他人再上一层楼的阶梯。每家企业的自身条件千差万别，更不可套用，借齐白石的一句名言“学我者生，似我者死”以告诫世人。重要的不是首创置业已经或者正在做什么，更不在于他们曾经做过什么，那些都已是过去的事情了，重要的是始终贯穿于企业发展历程的创新精神。

原始积累谁都走过，倒卖项目而发财被称为“投机”，借

壳上市已成历史，与国际资本结合更是惯例。但能将所有的工具与办法有机和有效地组合在一起就不是谁都能做的了，成功也恰恰就在于这种资源的有效配置而产生的倍数效应。这就如同一个交响乐队之中，也许每个不同的乐器都由最优秀的专家执器，但未必能奏出好的乐章，还需要一个灵魂性的人物，这就是指挥，一个乐队的好坏在于这个指挥是否能让所有的乐手都按一个统一的步调，协调发挥每一种乐器的优势，让企业的精神在跌宕起伏的音节中充分地展现出动人的美感。

这个指挥就是——刘晓光。

北京市华远集团总裁 任志强

2005年8月11日