



高等职业教育规划教材

房地产 经营与管理



隋凤琴 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



高等职业教育规划教材

房地产经营与管理

主 编 隋凤琴
副主编 李红雯 张锡宽
参 编 关世荣 佟晓虹 薛宝刚
主 审 王林峰 于燕



机械工业出版社

“房地产经营与管理”是物业管理专业的主干课程之一，也是开设房地产相关课程专业的必修课。本书分为九章，分别从房地产经营概述、房地产市场调查与预测、房地产投资决策和经营决策、房地产企业资金筹集、房地产开发前期工作、房地产开发和建设过程管理、房地产交易管理、房地产产权产籍管理、房地产税费九方面论述了房地产经营与管理的主要内容。为了提高广大学生的理论与实际相结合的能力，本书在编写过程中，侧重于学生实际工作能力的培养，压缩了理论知识部分的内容，基本理论知识以够用为原则，同时加大了实训部分的内容，且在每一章节都安排了相关的案例、练习题及思考题，以提高学生的实际动手能力和操作能力，为将来顺利就业打下良好的基础。本书既可以作为高等职业技术学院物业管理专业、房地产经营与估价等专业的教材，又可以作为相关行业的培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产经营与管理/隋凤琴主编. —北京: 机械工业出版社, 2006.1

高等职业教育规划教材

ISBN 7-111-18034-8

I. 房… II. 隋… III. 房地产-经济管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 145020 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 王世刚 李俊玲

责任编辑: 陈 俞 版式设计: 冉晓华 责任校对: 吴美英

封面设计: 陈 沛 责任印制: 洪汉军

北京京丰印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm $\frac{1}{16}$ ·14 印张·340 千字

0 001—4 000 册

定价: 21.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

“房地产经营与管理”是物业管理专业的主干课程之一。根据国家教育部调整专业结构、拓宽专业面的改革精神,本书在编写过程中既注意与物业管理专业其他相关课程教学内容的联系,又力求在内容上相对独立和结构上相对完整。本书既可以作为高等职业技术学院物业管理、房地产经营与估价等专业的教材,又可以作为相关行业的培训教材,还可以供相关从业人员参考。

鉴于房地产开发经营具有综合性、政策性和操作性强等特点,本书以房地产开发项目为对象,以相关法律法规为依据,系统地介绍了房地产开发全过程的有关知识和实务。全书共分为九章。第一章为绪论,首先从房地产经营与管理的对象——房地产出发,对房地产的基本属性、基本制度、房地产开发经营的基本活动及规律与特征作了总体性阐述,以初步了解房地产开发经营与管理的基础性、整体性知识;第二章介绍了房地产市场调查与预测的方法和内容;第三章探讨了房地产投资决策与经营决策的相关内容;第四、五章对房地产开发前期阶段的土地获得、拆迁安置、项目筹资及规划设计等重要内容作了详尽论述;第六章介绍了开发项目在建阶段的业务知识,包括房地产项目建设的基本程序以及招标投标、工程建设管理等内容;第七、八章主要从我国现阶段房地产商品流通的两种最主要形式——房地产交易与租赁出发,对房地产交易与租赁的内容、特点、相互关系、法律规范及产权、产籍管理等予以系统地阐述;第九章介绍了房地产经营与管理过程中涉及到的税费管理内容。

隋凤琴担任本书的主编,李红雯、张锡宽担任本书的副主编。全书由王林峰、于燕老师主审。本书的具体编写分工如下:第一、二、七章由隋凤琴编写,第三、九章由李红雯编写,第四、五、六、八章分别由关世荣、薛宝刚、张锡宽、佟晓虹编写。本书在编写过程中得到了马庆元教授的大力支持,并提出了宝贵的指导意见,谨在此表示真诚的谢意。

由于编者水平有限,加之编写时间紧、任务重,书中难免存在不当之处,恳请广大读者予以指正。

编者

目 录

前言

第一章 绪论	1
第一节 房地产经营的涵义、 特征与方式	1
第二节 房地产经营环境与风险	6
第三节 房地产经营目标	7
小结	11
课堂讨论题	11
复习思考题	11
第二章 房地产市场调查 与预测	12
第一节 房地产市场调查	12
第二节 房地产市场预测	21
小结	32
课堂讨论题	33
复习思考题	33
练习题	33
第三章 房地产投资决策和 经营决策	36
第一节 房地产投资分析	36
第二节 房地产开发项目可行性 研究	39
第三节 房地产经营决策	49
小结	54
课堂讨论题	55
复习思考题	55
练习题	56
第四章 房地产企业资金筹集	57
第一节 房地产企业资金筹集的 意义与方式	57
第二节 房地产企业资金筹集 渠道	59
第三节 房地产企业筹资决策	64
小结	76
课堂讨论题	77
复习思考题	77
练习题	77

第五章 房地产开发的

前期工作	79
第一节 取得土地使用权	79
第二节 拆迁安置工作	86
第三节 城市规划与基础 设施建设	92
小结	101
课堂讨论题	101
复习思考题	102
练习题	102

第六章 房地产开发建设

过程的管理	105
第一节 工程项目的招标投标	106
第二节 工程项目管理	117
第三节 工程项目的竣工验收	121
第四节 工程合同	126
小结	135
课堂讨论题	136
复习思考题	136
练习题	136

第七章 房地产交易管理

第一节 概述	141
第二节 房地产交易程序、合同与 房地产经纪	145
第三节 商品房预售	157
第四节 房地产租赁	162
小结	167
课堂讨论题	167
复习思考题	167

第八章 房地产产权、产籍

管理	169
第一节 概述	169
第二节 房地产产权管理	173
第三节 房地产产籍管理	187
第四节 房地产产权、产籍管理机构 的设置	188
小结	193

课堂讨论题	194	小结	212
复习思考题	195	课堂讨论题	214
第九章 房地产税费	196	复习思考题	214
第一节 概述	196	练习题	214
第二节 房地产税收	197	参考文献	215
第三节 房地产收费	211		

第一章 绪 论

学 习 目 标

1. 了解房地产经营的涵义、特征
2. 掌握房地产经营环境与风险的有关内容
3. 熟悉房地产经营的目标与目标体系

第一节 房地产经营的涵义、特征与方式

一、经营

经营是市场经济的一个重要范畴。为了最有利地把商品销售出去，任何进行商品生产的企业都需要了解和研究市场，如消费者需要什么，他们容易接受何种价格和服务，有哪些竞争对手和竞争商品等。同时还要作广告宣传，实行良好的售后服务，以便赢得更多的顾客。当然，在商品生产中还要依据市场要求、销售对象、价格等因素，选择材料、设备、工具和生产工艺方法等，用最经济、最有效的方法把市场需要的商品生产出来。在市场经济中，所有这些对市场行情和消费者的了解研究，对竞争对手及竞争商品的选择等，都属于企业的经营活动。经营就是商品生产经营者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为实现企业目标，使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

二、房地产经营

(一) 房地产经营的涵义

房地产是房屋财产与土地财产的总称。在物质形态上，房屋财产总是与土地财产联结为整体的，“房依地而建，地为房载”，二者不可分离；在经济形态上，房地产的经济内容和运动过程具有内在整体性和不可分割性。所以，房地产是指固定在一定地域之内不能移动的房屋建筑和建筑地块合二为一的不动产。房地产不仅是人类社会最基本的生产要素，也是最基本的生活资料。房地产业就是从事房地产开发、经营、管理和服务的产业。房地产业以其高附加值和对市场的启动作用而成为市场经济中的先导产业和国民经济的支柱产业之一。

房地产经营是房地产经济活动的中心，是指房地产经营者对房屋的建造、买卖、租赁、信托、交换、维修、装饰及土地使用权的出让、转让等按价值规律所进行的有预测、有目标、有组织、有系统的经济活动。

(二) 房地产经营的种类

房地产经营的种类包括房产经营、地产经营、服务经营。

1. 房产经营

房产经营是对城市各种房屋,包括住宅和非住宅用房所进行的开发建设、买卖、租赁、信托、交换、维修等各项经济活动。

2. 地产经营

地产经营是指以城市土地使用权为对象的出让、转让、抵押的产权经营和以城市土地为劳动对象进行的“三通一平”、“七通一平”,把“生地”变成“熟地”的开发经营。

所谓“三通一平”,是指待开发区内道路、给排水管路、供电线路的通达和对施工现场的土地进行平整;而“七通一平”通常是指道路、给水排水、雨水、污水处理、电力、通信、煤气或天然气、热能管路的畅通和场地平整。“生地”是指处于自然状态的土地;“熟地”是经过开发,达到“三通一平”或“七通一平”状态的土地。

3. 房地产服务经营

(1) 房地产服务经营的概念 房地产业不仅向整个社会提供房产和地产这些物质产品,同时也向社会提供不可缺少的房地产服务。所谓房地产服务经营,是指房地产业在开发建设和经营管理过程中,在人们对房屋的使用过程中,所提供的一系列经营性服务活动的总和。

(2) 房地产服务经营的范围 房地产服务经营活动贯穿于房地产业全部经济活动的始终,即房地产服务不但包括“产前”服务,还包括买卖、租赁服务以及“售后”、“租后”服务。房地产服务经营的具体范围如下:

- 1) 房地产开发、投资咨询和价值评估。
- 2) “拆迁、安置”服务。
- 3) 买卖、租赁服务。
- 4) 房屋修缮、装饰服务。
- 5) 居住区环境服务及管理。

三、房地产经营的特征

房地产经营与一般商品经营相比,虽然都属商品经营,都要受供求规律、价值规律、竞争规律的影响,但由于房地产商品的特殊性,房地产经营表现出不同于一般商品经营的特点。

(一) 房地产产品生产周期长、经营风险大

房地产产品属于不动产,在房地产经营过程中,其产品生产周期长、资金投入大、生产环节多,而且在全部投入产出过程中只要有一个环节发生障碍,就会影响整个经营活动的正常进行。同时,房地产开发的资金筹措时多采用贷款等方式,开发商往往要承受沉重的利息负担。此外,房地产经营的效益、房地产市场的运转受社会政治、经济、消费心理、市政建设、法律规定等各方面的影响较大,由此带来的风险也较大。

(二) 房地产经营具有区域性

由于房地产经营对象具有空间的不可移动性,这样不同地区的房地产供求很难相互影响,在不同区域即使规格相似的产品,其价格相差也会很大,因此房地产经营只能局限在一定区域内。

(三) 房产与地产的权属转移同步化

国家在征用土地时,与之相应的房屋产权也向同方向发生转移;在房屋使用权发生转移

时,房屋所占用附带土地的使用权也随房屋同时转移。在经营流通过程中,房产与地产在产籍方面是相互认证的。通过房屋的产籍可以界定相应的地产面积、界址和使用者;反之,通过地籍也可以确认其房产的区位等。

(四) 房产与地产的价格相互隐含,且房地产的价格具有较大的刚性

在房地产交易活动中,房屋或土地在出租、出售时,房价、租价与地价、地租总是相互隐含在一起的,且由于土地供给的有限性,房地产的价格在较长的时期内,会保持不断上升的趋势。

(五) 房地产经营兼有垄断性和竞争性

垄断性主要体现在国家对城市国有土地使用权出让的垄断经营,即一级地产市场由国家垄断,城市土地批租只能由代表国家的土地管理部门进行。竞争性则体现在房地产经营中存在着众多的经营商,他们之间既合作又相互竞争,活跃了房地产市场,也提高了房地产经营的效益。

(六) 房地产经营必须符合国家法律、法规的规定

房地产经营必须遵守国家的土地管理法、房地产管理法等有关法律、法规。例如,在房地产交易中当事人必须到房地产交易管理部门办理所有权的转移、变更手续后,其房地产交易行为才能成为合法有效的交易行为;否则其房地产交易行为属于无效的交易行为,不受国家法律保护。再如,土地使用者获得土地使用权后,经营时必须严格遵守合同约定的土地用途,不得随意更改土地使用性质等。

四、房地产经营方式

(一) 专项经营

房地产专项经营是指一个房地产企业只从事或主要从事某一方面、某一环节的经营业务。这种经营方式的优点在于专业化程度高、经营项目单一、经营要素集中,因而有利于在专业方面取得较好效益,如开发公司、经营租赁公司、建设公司等。

(二) 综合经营

房地产综合经营是指一个房地产企业从事多项房地产经营业务。这种经营方式的优点在于回旋余地大,能提供一条龙式的配套服务;弱点在于容易使企业分散精力,顾此失彼。

(三) 集团经营

房地产集团经营是指将具有各种经营职能的房地产企业组成企业集团,或者在一个总公司下设若干子公司从事多方面的房地产经营业务。这种集团或总公司具有雄厚的经济实力和完善的经营职能,能够实现从土地到基础设施、房屋开发、设计、工程管理、销售、出租、修缮管理等全面服务,具有较强的竞争能力和抗风险能力。

(四) 跨国经营

房地产跨国经营是世界经济不断发展,国与国之间经济联系日益密切的必然结果。房地产跨国经营包括国与国之间合资、合作经营,国际投资,国际营销等多种形式。

【案例 1-1】 倾情铸造房地产业辉煌

在大连,人们把足球看作这个城市的名片,而制作这张名片的就是万达集团。退出足坛的万达集团,近年来不仅为大连而且为中国制作了一张更为耀眼的名片,那就是万达集团在中国首创的订单商业地产模式。万达的订单商业地产模式是一项重要的产业创新,对中国商

业地产的健康发展影响深远,带动行业朝着健康的方向发展。

(一) 创造订单地产新模式

住宅房地产开发是万达集团的支柱产业之一,公司至今累计开发量超过 1000 万 m^2 。万达集团房地产企业管理有限公司是建设部审定的一级房地产开发企业。1999 年开始,万达集团实施跨区域、规模化发展战略,目前已在北京、大连、长春、吉林、南京、南昌、成都、昆明、上海、宁波等城市进行规模住宅开发,成为房地产行业的龙头企业之一,业界有“南有万科,北有万达”之称。

在竞争激烈的房地产业中,万达集团的聪明之举是独辟蹊径、创新思维。2001 年是万达发展史上发生重大转型的一年。跨区域发展取得的巨大成功,令精明进取的万达人锻炼了身手,拓展了视野,坚定了信心,并积极探索出商业地产开发的新模式——订单地产模式(即先有订单后开发)。万达负责选择地点,合作方(均为跨国公司)提供租赁标准,万达根据订单开发建设,这样可保证开发的物业在短期内收到租金,降低投资风险。

目前,万达集团已和沃尔玛、时代华纳、欧倍德等 12 家跨国商业连锁企业签订了联合发展协议,在全国各大中城市投资建设万达商业广场项目。到 2004 年底,已开工建设 15 个万达商业广场,成为中国商业地产发展的领头羊。

万达创造的订单商业地产模式就是万达和世界知名的商业企业合作,在全国各大城市投资发展 Shopping Mall(购物广场),简单地说就是由万达负责建设购物广场,建成后将此商业房地产租售给世界知名的商业企业进行商业经营。目前已经开始这种模式的城市超过 10 个,这将成为万达未来的支柱产业,万达每年在全国的投资都有 30~40 亿元。万达积极与沃尔玛、时代华纳、欧倍德等世界著名企业广泛合作。迄今为止,万达已成功运作了多个商业地产项目。长春大型购物广场项目,引来了沃尔玛这只“洋凤凰”;上海项目则由上海市政府亲自邀请……万达商业广场遍及长春、长沙、青岛、济南、南京、南昌、天津、沈阳、北京、上海、南宁、武汉、大连等城市。“旺市出旺铺,旺铺托旺市”,万达以雄厚的实力为众多城市的税收工程、就业工程、商业水准提升工程和城市规划标志性工程作出了贡献。

中国加入 WTO 以后,跨国商业企业获准进入中国的流通领域,并在 2004 年 12 月 11 日以后取消地域限制。像沃尔玛、家乐福这些跨国商业企业都雄心勃勃进入中国,每年都要开好几家店。他们要进行快速地扩张,对各方面的要求都很高。其中,在目标城市的选地、买地及改造原有设施等这些跨国商业企业发展的一个瓶颈,而这正好是万达的强项。现在,万达的商业地产开发企业已经和 8 家跨国连锁企业签订了联合发展协议,这主要是由于万达比这些跨国公司更熟悉中国的市场,是他们在我国的发展链条上一个不可缺少的环节。这 8 家公司中,除了沃尔玛和家乐福是统一业态外,其他均是不同的业态,有经营超市的,有经营百货的,还有经营家具和装饰材料的。万达与客户签订了联合发展协议后,共同确定目标城市,在获得进驻公司的订单后,由万达负责选址,进行有计划地买地开发。

这种订单商业模式与住宅的开发相比,市场风险和收益风险几乎为零。这是因为要在先得到对方订单的情况下,才进行建设,而且与万达合作的企业在全球都有很强的品牌号召力。这些外资商业企业的优势在于整体的商业营运,而万达则可以为他们提供度身定做店面。正是独到的思维和创新的经营模式,使万达快速形成了以住宅房地产、商业房地产为两大支柱产业的大型企业集团。

(二) 发起中国信誉联盟

万达的楼盘一直坚持质量至上原则。从1997~2000年近4年的时间内,万达一直坚持三个保证:保证房屋不渗漏,如有渗漏赔3万元;保证面积不短缺,实行缺1赔3;保证可退可换。取消合格、保证全优、打质量牌,是万达赢得市场的一大绝招。为此万达集团还下发了《强化工程质量管理,落实三项承诺的若干规定》,使三项承诺上升为一套较完善的管理体系。

1996年年初,万达集团在全国房地产企业中率先提出三项承诺,从而闻名全国。三项承诺在全国房地产市场影响非常大,带动了行业风气的转变,并赢得了社会肯定。

万达集团成立16年来,始终坚持诚信经营的宗旨,得到了政府和社会各界的赞誉。万达集团还在国内倡议和发起中国信誉联盟,为建立中国企业的信誉摇旗呐喊。万达集团被国家工商总局评为全国重合同守信用企业,被辽宁省政府评为辽宁省纳税大户,被辽宁省银行同业协会评为守信金融客户,被辽宁省工商行政管理局评为辽宁省知名企业字号。

(三) 打造国际级百年企业

在许多人看来,万达一直受到了业内和媒体的关注和追捧,已经很辉煌了。但万达对未来的发展却有着更长远的设计。2003年,万达正式提出百年企业的发展目标。万达集团认为,百年企业的标志有3个方面:强大的物质基础、良好的制度建设、优秀的企业文化。为此,万达集团提出了以“诚信、创新、自律、和谐”为核心内容的企业文化,制定了3本企业制度手册。

西岗住宅开发总公司是万达集团的前身,成立于1988年。1989年,万达迎来了一次最为关键的生存机遇——大连市北京街老城区改造。北京街改造工程占地7万 m^2 ,建筑面积12万 m^2 ,涉及拆迁800多户。不被业界看好的北京街小区的开发让万达赢得了宝贵的第一桶金;几万 m^2 的房子在一个月內销售一空,并创下当时大连住宅地产的最高价1600元/ m^2 。北京街最小的户型为85 m^2 ,最大则超过140 m^2 ,远远高于当时政府规定的居住标准。突破民用住宅的传统设计:调整户型结构,做明厅、明卫,增加洗手间、铝合金门窗……

1992年8月,万达成为东北三省首批股份制试点企业,大连万达集团股份有限公司正式宣告成立,万达由此真正地步入“万达时代”。

(四) 伴随着股份制的改造,多元化经营与品牌营销成为万达发展的主题

1993年,万达承接了大连市新开路的旧城改造项目。该项目占地20 hm^2 (公顷),建筑面积60多万 m^2 ,拆迁4800多户。不到2年,改造项目全部竣工,楼盘售罄。当大连人把“买好房,找万达”这样的句子烙在心里的时候,万达这个昔日貌不惊人的小企业,已茁壮地成长起来,创造了大连房地产业数十项第一,以一座座美仑美奂的建筑,为滨城的美化与文明作出了贡献。

一次深圳住宅交易大会上,万达出奇制胜地揽得来自全国各地的精英人才,积累了深厚的智力资本,由此拉开跨区域发展战略的帷幕。2001年,万达集团开发了长春明珠,这座在立面、户型、景观等方面均作了全新创意的精品楼盘,几乎一开盘就被抢购一空;万达集团又开发建设了成都花园,这座楼盘在立面、景观等方面标新立异,掀起成都房地产的旺市,取得了连续月销售过亿元的销售佳绩……

在辉煌的成就面前,万达人没有减缓前行的步伐,相反,适时地提出了创“国际万达、百年企业”的宏伟远景。万达人是理性而奋发的,百年的梦想,要靠一丝不苟、脚踏实地、不畏险阻、志在必得的精神去打造,要靠一代又一代勤奋敬业的万达人,用智慧、汗水、信念、执着和力量去追求,去圆梦……

(资料来源:新浪财经)

第二节 房地产经营环境与风险

一、房地产经营环境

房地产经营环境是房地产企业在项目投资建设期间和建成后使用期间所面临的基本影响因素。房地产经营环境是一个复杂的因素系统,时刻影响着房地产项目的成功与否,所以必须了解它、认识它,并利用它为房地产经营活动服务。房地产经营环境包括人为环境和自然环境两个方面,具体地讲主要包括如下内容:

(一) 政治环境因素

房地产经营和其他经营一样,时刻与所在国家和地区的政权稳定性和政策持续性紧密相连。只有稳定的政权、连续的政策才能吸引经营者和消费者,繁荣房地产市场。

(二) 法律环境因素

法律环境决定房地产市场的规模、水平和繁荣程度,是企业正常进行房地产经营活动的法律保证。只有有了良好的法律环境,房地产企业才可以大胆地在法律允许的范围内进行经营活动,消费者才可以放心地消费房地产产品,国家才可以获得税收收入,社会才能安定,房地产市场才得以繁荣。

(三) 经济环境因素

企业的经营环境与经济环境的联系最为直接、最为密切亦最为重要,经济环境的些许变化都会直接影响房地产市场的变化。由于房地产产品价格很高,交易额巨大,不论是房地产产品生产者还是消费者往往需要借助银行信贷来解决资金问题,而银行信贷是与经济环境紧密联系的。所以,经济环境的任何变化,都会引起房地产市场的波动甚至动荡。1997年亚洲经济危机的爆发,直接导致香港房地产市场一泻千里,使经营者和消费者饱受损失。

(四) 自然、社会环境因素

自然、社会环境因素包括房地产项目的自然条件、城市的基础设施条件、周围的环境质量等方面。

1) 项目的自然条件包括土地的地形、土地上的附着物、水文地质条件等。

2) 城市的基础设施条件包括为项目提供的给排水、电力、燃气、供热、交通等基础设施的情况。

3) 周围环境质量指项目附近的人口密度、受教育程度和文化修养,学校、医院、购物场所、娱乐休闲场所、公园绿地的密度和完善程度,地域内废气、废水、噪声等的污染程度等。

另外,房地产项目的自然、社会环境因素,还包括当地的语言文化、宗教信仰、风俗习惯、家庭组成、消费观念等。

房地产项目的自然、社会环境因素直接关系到房地产产品能否顺利地被消费者接受,所以绝对不能忽视其作用。

二、房地产经营风险

房地产经营风险是指房地产项目在经营过程中实际价值与估计价值或预测价值之间存在

的负差。这种差异越大, 房地产经营风险就越大。在房地产项目的经营过程中, 应尽量避免经营风险, 把损失的可能性降到最低。

房地产经营风险是由项目在经营过程中存在的不确定性因素引起的。这些不确定性因素主要包括政策风险、市场风险和企业风险。

(一) 政策风险

政策风险主要是指国家经济政策和产业政策变化带来的经营风险。如优惠政策的变化、贷款利率的提高、各种税率的调整等, 都可造成政策风险。

(二) 市场风险

市场风险是指房地产市场条件的改变所引起的风险。如新的竞争对手的出现, 市场供求状况的改变、经济景气状况的变化以及币值的变化等。

(三) 企业风险

企业风险是指企业自身的经营风险, 包括由于信息、决策和经营过程中存在的问题以及由此可能造成的风险。

【案例 1-2】 房地产开发企业管理不善案

2004 年 11 月 24 日, 原上海市福瑞房产开发公司的两位副总经理赵某和沈某, 分别被上海市二中院以贪污罪、挪用公款罪一审判处有期徒刑 15 年和 6 年, 并处没收财产人民币 10 万元和 5 万元。

经审理查明, 赵某、沈某于 1994 年 3 月~1994 年 6 月间, 在福瑞房产开发公司以参建形式, 向上海市美丽房地产开发经营公司购买余杭路商品房、委托上海凤凰房地产公司销售黎平路商品房以及与上海颀景开发实业公司共同投资开发民航龙华居住小区商品房等业务中, 经事先共谋, 利用职务便利, 用签订虚假中介咨询服务协议书等手段, 先后将福瑞房产公司的 39.5 万元公款解入私营企业上海升发信息咨询有限公司银行账户予以侵吞。赵某于 1994 年 2 月~1996 年 7 月间, 单独以签订虚假协议书、编造虚假理由、制作虚假凭证和开具阴阳支票等手法, 先后将福瑞房产公司公款计 160 余万元解入升发咨询公司和上海惠新商务有限公司账户中予以侵吞; 此外, 赵某还在 1993 年 12 月间, 擅自将福瑞房产公司公款 20.8 万元, 用于升发咨询公司的注册验资。经有关证据证实, 升发咨询公司和惠新商务公司均是由赵、沈两人以其亲属个人名义私自设立的公司, 该公司由两被告人实际控制并操作。法院经审理后认定, 赵某单独或共同参与侵吞公款 160 余万元, 沈某共同参与侵吞公款 39.5 万元, 此后实际共分得 30 余万元, 两被告人的行为均构成贪污罪; 同时, 赵某还擅自将 20 余万元的公款用于私营公司注册资金验资经营活动, 其行为又构成挪用公款罪, 应以两罪并罚予以惩处。

第三节 房地产经营目标

一、房地产经营目标

房地产经营目标是指房地产企业在一定时期内, 从事生产经营活动要实现成果, 也是企业一切经营活动的依据和归属。

二、房地产经营目标体系

由于房地产企业经营活动的复杂性,任何企业的经营目标都是由一系列目标指标构成的。这些目标指标相互联系,有机结合,组成了房地产企业经营的目标体系。

房地产经营目标体系可以从功能、层次、时间三个方面进行分类。

(一) 按功能分类

房地产经营目标体系按功能大致可以分为五类。

1. 生产性目标

生产性目标是指企业根据经营战略和需要而制定的产品生产及项目开发建设目标。

2. 市场性目标

市场性目标是指根据市场调研结果和竞争需要而制定的与市场直接相关的经营目标,如产品租售比例、新市场开发目标等。

3. 发展性目标

发展性目标是指企业为了长期发展,而在资本积累、新产品开发、人才竞争、新项目投资等方面所制定的经营目标。

4. 服务性目标

服务性目标是指企业为树立自身形象,提高企业知名度而制定的一系列目标,如售后服务、物业管理等目标。

5. 效益性目标

效益性目标是指为了提高企业经济效益而制定的目标,如利润率、商品房销售率、空置率等目标。

(二) 按层次分类

房地产经营目标体系按层次可以分为三类。

1. 战略决策目标

战略决策目标是企业经营最高层次的目标,是决定企业发展方向、生产规模的基本目标,由企业最高决策层制定。

2. 职能部门目标

职能部门目标是战略决策目标在各职能部门的分配和具体化。

3. 车间、班组目标

车间、班组目标是职能部门目标的执行目标。

(三) 按时间分类

房地产经营目标体系按时间可以分为四类。

1. 长期目标

长期目标是指10年以上的目标。

2. 中期目标

中期目标是指5年左右的目标。

3. 近期目标

近期目标是指1~2年左右的目标。

4. 短期目标

短期目标一般指年度目标。

【案例 1-3】 房地产开发企业经营目标的建立与实施

一、建立经营目标的必要性

经营企业尤其是经营具有一定规模的大型房地产综合开发企业，建立公司的经营目标实在是太重要了。经营目标不仅是三年、五年的长期战略目标，而且是能够细分并落实到每个子公司（部门）、每个开发组团、每种产品（每类商品房）、每个可出售项目（含现售和预售）、每个可出租项目的月度、季度和年度的经营目标。经营目标要有定性的考核内容、责任人和定量的考核指标，其最后的物理形态是一个 Excel 表格，并以最终的经过量化的目标体系作为考核指标。企业经营目标要做到明确每个子公司（部门），在每个考核时段，每种产品（商品房），每个可出售或可出租项目增长多少，支撑增长所需要的成本为多少。经营目标只有通过建立起一个严格的经营目标体系和认真严谨的执行计划，才能体会到其必要性。尤其是当企业发展到具有相当规模时，经营目标成为非常重要的管理手段。没有详细严谨的经营目标，管理者就没有办法进行考核与检验，也没有办法造就一支优秀的管理队伍，从而也无法实施管理发展。

二、建立经营目标的措施

（一）建立层级负责制

经营目标制定应由企业主要负责人即总裁、总经理亲自挂帅，直接参与和协调整个订立过程的工作。不能把目标制定工作当成某个职能部门的职责，或者把目标制定工作放给具体的业务人员来做。大型房地产综合开发企业，其子公司的经营目标一定要对母公司负责，实行层级负责制。各个公司（部门）的经营目标都要客观反映企业（部门）的实际经营状况，不能敷衍了事，更不能为应付上一级部门（集团）的检查，制定虚假经营目标。公司的经营目标一定要由其最高负责人承担，因为公司负责人最终要给投资者回报，要对经营目标进行检验。如果不是目标的拥有者，没有参与目标的制定，这个目标就很难有效实现。

（二）目标量化

经营目标订立过程一定是一系列的量化过程，即经营目标必须数字化。所有目标的指标必须规范，一定要有数字。例如，经营收入（或销售利润）的指标目标一经确定，如何定位产品销售的目标市场，职能部门之间的关系是什么，职能部门的目标如何考核，所有这些都必须有量化考核的目标。经营目标不仅需要结果，而且还要有一个根据月度、季度或规定时间间隔来做的按开发组团和商品房地理位置及品质档次划分的目标（销售额和销售利润等经营指标）明细分解过程。这个分解不仅应包含要完成的目标由哪几个开发组团和哪几类商品房构成，每个开发组团或哪类商品房，什么时段能回笼多少资金，产生多少效益。这样的目标分解是经营目标的一个非常重要的步骤。一切目标必须按开发组团、商品房类型、时段、地理位置等几个标轴做下来，这样的目标才能有承担者，才能落到实处。

（三）提高对数字化管理的认识

制定经营目标最重要的是统一思想，一线人员与职能部门的管理人员、子公司经营者（子公司总经理）、与集团公司总裁在认识上难免会有差异，有些人也许认为制定经营目标的过程会耽搁一线经理们的时间，与其花这么多时间做“表格”，不如把做目标的时间用在产品开发和商品房销售上，这种认识差别可能会严重影响公司经营目标的实现。因此，公司的

主要负责人要把大家的认识，统一到制定经营目标本身就是对市场认识的过程上来。要明白没有一个成功的企业，不是在严格的经营目标之下管理发展起来的。多做几年，持之以恒，将会发现企业是可以实现数字化管理的。没有明确详细的经营目标的公司，公司做得好，却不知道为什么；公司做得不好，也发现不了问题。公司如果没有明确详细的经营目标，就不会知道哪个“开发组团”的产品在哪个地方给你最好的利润点，哪一类商品房有成长性，哪一类商品房虽然成长不好但收入比较大。这些问题非常关键，因此经营目标制定得越及时越好。如果企业没有一个明确详细的经营目标体系，就没有办法管理一家有规模的房地产企业，更没有办法使企业在管理中发展。

三、通过经营目标造就大批基层经营者

房地产企业是一个资金和技术密集型的企业，项目开发尤其是开发高标准的大型项目，需要很雄厚的资金和多专业种类的技术人才。基于财力和技术等诸种因素的限制，有些项目别人可以做，但不一定适合“你”做。能做什么，不能做什么，如果没有一个既定的经营目标，没有一个把粗的概念细化的量化思考过程，做决策以拍脑袋为主，其结果可想而知。一个有规模的大型房地产综合开发企业，在管理层里挖掘一批目标实现者，授权他们在规定的时段内完成一个商品房开发项目或完成一项任务，是十分必要的。

一个每年通过房地产开发和商品房销售来运筹和回笼几十亿资金的企业，必须要有一批由经营目标造就的产业经理或管理者。公司可以通过经营目标的建立和组织实施，培养或者强制培养一批既能“做目标”，又懂经营的基层经营者（产业经理），使他们在这个过程中树立非常严格的管理约束意识。管理意识最重要的一点就是资金投入后，企业通过什么渠道可以赚回更多的钱。假如一个集团企业的目标利润是10亿元，成本是多少？集团总裁和产业经理（或子公司总经理）考虑的问题是不一样的。总裁考虑的重点是集团企业可持续发展的战略，谋求更大的发展；产业经理应考虑的是如何使资金花得更有效，尽可能“开源节流”赚取更多利润。但不管是创业者抑或是产业经理，只要集团的目标利润一经确定，集团总部及其职能部门、各子公司都应依据目标利润的编制原则，利用类比法、指标法，考虑价格时效差、地区差等因素，制定出包括销售额、开发成本、销售费用、管理费用、财务费用和有关开发指标等的公司的经营目标。

这些目标要按月、季、年或规定时间间隔分解落实到各开发单位和职能部门，并按细分后的目标分别对各相关部门制定出考核指标，公司以这些分解的目标和指标考核体系来确保目标利润的实现。对此公司要有统一的思想，统一的认识，同时又要看到在这个过程中，哪些人适合“做目标”，哪些人可以做执行，避免目标做出来之后却难以执行。

四、目标管理可以有效促进房地产企业的发展

西方很多房地产企业可以通过目标管理方式，形成企业的规模效益。我国的房地产企业尤其是大型房地产综合开发企业目前管理之所以有一些问题，可能也是因为没有实现从目标上管理企业。经营目标是企业最重要的工作主线，只有把经营目标做好了，公司管理的基础才会做得更好。企业最核心的问题就是管理问题。房地产市场很大，技术也有不少创新，但如何能够管理好一家有一定规模的大型房地产综合开发企业，要解决很多基本问题。而经营目标是非常具体的——虽然看起来很乏味，但却是有有效解决问题的手段。公司负责人必然会思考怎么在一个经营目标里来管理企业，这种“目标文化”建立得越早越好。经营目标体系是企业发展非常重要的基础。

企业主所以要有经营目标,是因为资本市场需要有预见性的目标预测值,它要求投资有一个回报目标,投资人把钱投向企业的时候,他要知道什么情况下他可以得到回报。一个公司,尤其是经营有道的公司,其每个开发项目都应有经营目标。否则即使企业开发了很好的商品房,问询的顾客不少,销售也不错,但如果企业连经营目标都没有,又如何吸引未来投资者不断把资本投向企业,支撑公司的项目开发和经营发展呢?

广州市城建开发集团通过企业经营目标的建立与实施造就大批基层经营者,满足了项目开发尤其是开发高标准的大型项目对多专业种类的技术人才的需求。同时,目标管理还可以有效促进房地产企业的发展,房地产企业通过目标管理方式,形成企业的规模效益。

(资料来源:广州市城建开发集团)

小 结

本章介绍了房地产经营的范围、特征、经营方式,在房地产经营过程中所处的环境和所面临的各种风险,以及为避免风险而需要建立的房地产经营目标体系。

1. 房地产经营范围:房产经营、地产经营、服务经营。
2. 房地产经营方式:专项经营、综合经营、集团经营、跨国经营。
3. 房地产经营过程中所处的环境:政治环境、法律环境、经济环境、自然和社会环境。
4. 房地产经营过程中所面临的风险:政策风险、市场风险和企业风险。
5. 房地产经营目标体系。
 - (1) 按功能分类:生产性目标、市场性目标、发展性目标、服务性目标、效益性目标。
 - (2) 按层次分类:战略决策目标、职能部门目标和车间、班组目标。
 - (3) 按时间分类:长期目标、中期目标、近期目标、短期目标。

【关键概念】 经营 房地产经营 房地产经营环境 房地产经营风险

课堂讨论题

- 1-1 大连万达集团为什么能在房地产领域获得巨大成功?
- 1-2 分析说明房地产企业建立经营目标的必要性。

复习思考题

- 1-1 管理在房地产经营中的重要作用有哪些?
- 1-2 环境因素对房地产市场的影响有多大?