

企业不动产经营丛书

主编 任纪军

不动产 经营

Corporate Real
Estate Operation

任纪军/著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业不动产经营丛书

主编 任纪军

不动产 经营

Corporate Real
Estate Operation

任纪军/著

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不动产经营/任纪军著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-634-X

I. 不... II. 任... III. 不动产—经济管理
IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083163 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京银祥印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:张 马

技术编辑:杨 玲

责任校对:超 凡

787mm×1092mm/16

28.25 印张 472 千字

2006 年 9 月第 1 版

2006 年 9 月第 1 次印刷

定价:58.00 元

书号:ISBN 7-80207-634-X/F·550

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836



任纪军

- 中国社会科学院研究生院经济学博士，中国人民大学企业管理学士
- 曾就职轻工业部经济调节司
- 曾在中国社会科学院工业经济研究所从事产业研究
- 历任投资公司、房地产投资公司项目部副总经理、财务部总经理、副总裁
- 兼任多家企业的高级咨询顾问
- 著有《破解乱局——重整中国房地产经济》、《房地产投资基金——组织、模式与策略》等
- 累计出版专著、发表论文达百万字
- 联系邮箱：jijunren@sohu.com

企业不动产经营丛书

《房地产投资基金——组织、模式与策略》

认知房地产基金的运营方式

掌握房地产基金的经营策略

导引企业向房地产基金转型

- 房地产基金的盈利模式
- 房地产基金的投资策略
- 房地产基金的资金募集策略
- 房地产基金的国际经验和案例
- 上市房地产基金的路径选择
- 房地产商如何获得基金投资
- 中国房地产企业的战略转型

《不动产经营：成败评说》（即出）

企业不动产经营的成功经验和失败教训

- 沃尔玛：主业经营与不动产经营共同成功的范例
- 迪斯尼：主业经营与不动产经营的成败得失
- 巨人大厦：巨人集团的墓碑
- 亚细亚：失败的主业经营、成功的不动产经营难挽败局
- 不动产经营的渐进式战略：忠诚投资公司
- 从渐进式战略到以价值为基础的战略：太阳微系统公司
- 成功的企业多元化的不动产经营战略：李嘉诚
- 成功的不动产周期投资策略：徐展堂
- 导致企业破产的收购：三菱土地公司购买洛克菲勒中心

前 言

不动产是世界财富的一个重要组成部分，不动产占到全部财富的 40%~50%。世界 500 强账面价值中总资产的 1/3 是不动产。不动产被称作是世界上最大的生意，不动产的建设、买卖和租赁以及对自有住房者所带来的估算收益占了富裕国家国内生产总值的 15% 左右。不动产经营是企业（包括非营利组织）经营管理的重要组成部分。但是，我国企业不动产经营水平很低，许多企业尚未形成不动产经营的理念，在大专院校的工商管理和房地产教学中也缺乏企业不动产经营的内容，国内也没有相关的专著和教材。国外关于企业不动产经营的研究成果也不多。

江山如此多娇，引无数英雄竞折腰。虽然国内外关于企业不动产经营的理论研究和教育培训滞后于实践，但是在企业经营的实战中，不动产经营依旧丰富多彩、各领风骚，其成败得失有目共睹。

沃尔玛早期把空间位置作为主导优势，以后逐步形成了包括分销网络和理货能力等以能力为代表的主导优势，最终形成了基于能力和空间位置的竞争优势集合——低价优势。沃尔玛是主业经营与不动产经营共同成功的范例。

迪斯尼的主题公园在美国获得了辉煌的成功。然而，全世界经营最成功的却是日本的东京迪斯尼，其一年最高的参观人流量记录远高于美国本土。但是迪斯尼公司并不拥有东京迪斯尼的所有权，其巨大的主业经营特别是不动产经营利润落入一家日本房地产公司手里。迪斯尼公司开设欧洲主题公园时，决定通吃主业经营与不动产经营的利润。虽然迪斯尼公司像东京迪斯尼那样，对传统的迪斯尼乐园的模式进行了修改，以适应欧洲人的口味。不幸的结果是，欧洲迪斯尼公园内的大美国主题伤害了欧洲旅客的感情，其旅馆房间与欧洲人通常喜欢的类型不同，而且更贵。欧洲迪斯尼毁掉了迪斯尼成功的经营模式。今天，迪斯尼在汲取这些经验和教训之后，又雄心勃勃地进入了香港地区，它能否获得成功？迪斯尼在主业经营与不动产经营中的成败得失将如何演绎？我们将拭目以待。

成功者的经验给我们启迪。回首李嘉诚成功的企业多元化的不动产经营，船王包玉刚舍舟登陆成功转型经营房地产；再看徐展堂通过空间的错位获取不动产周期性上升的盈利，喜达屋饭店集团内部发展和外部收购相结合。其智慧、胆略和韧性，令人叹为观止，从中获益良多。

失败者的教训也为我们敲响警钟。回首特郎普失败的多元化赌场经营，导致三菱土地公司破产收购洛克菲勒中心，印尼苏玛集团疯狂投资造成惨败；再看巨人集团主营业务和房地产开发双双陷入困境，导致巨人迅速土崩瓦解，巨人大厦成了巨人集团的墓碑；审视郑州亚细亚成功的不动产经营难挽主业经营的败局。面对这些败局，我们不禁扼腕叹息，前车之辙，后车之鉴。

抖一时机灵，乘一时运气易；修一世之功，领一世之先难。不动产经营的领悟和掌握，竞争优势的赢得与持续，不仅需要管理者在实战中历练，而且需要理念的更新和知识的完备。知识是管理者取得成功的第一要素。在经营实战中，经营理念和经营战略至关重要。缺乏新的经营理念，就跟不上时代的潮流，不能做大做强；没有有效的经营战略，就无法使经营理念付诸实施，只能在竞争中落败。细节工作可以通过有效的执行力，由下属实施操作。唯有理念和战略，不是他人可以越俎代庖的，需要管理者领悟和运营。

为此，我萌生了出版《企业不动产经营》丛书的想法。一是填补我国企业管理理论中关于企业不动产经营的空白，二是重点从不动产经营理念和经营战略的层面，更有效地推动我国企业不动产经营水平的提高。由我来担当《企业不动产经营》丛书主编，力争出版一套企业不动产经营顶级水平的丛书。

《企业不动产经营》丛书的第一本是《不动产经营》，是企业不动产经营的基本知识读本和操作指南。丛书的第二本是《不动产经营：成败评说》，与《不动产经营》构成姊妹篇，读者可以通过看故事、读案例，从成功者那里感悟成功的精髓，从失败者那里领悟失败的教训，从中学到不动产经营的真谛。此书通俗易懂，适于中小企业家、民营企业家和低层不动产管理人员。丛书的第三本是《房地产投资基金——组织、模式与策略》。房地产投资基金是房地产投资融资的最佳运营平台，此书的目的是使读者认知房地产基金的运营方式，掌握房地产基金的经营策略，并导引企业向房地产基金转型。以后还将陆续出版其他有关企业不动产经营的著作。我深信《企业不动产经营》丛书将会不辱其使命，成为行业顶级水平的丛书，满足企业不动产经营管理者专门化的需要。

《企业不动产经营》丛书的读者群是有实际经验的经理，即大中型企业、事业单位的企业家和从事资本经营、不动产管理的经理或主管，以及专门从事不动产投资的公司或基金的管理者。也可以作为大学房地产专业本科高年级和研究生的教学参考用书。

任纪军

2006年5月于北京

目 录

第一章 不动产经营概述 / 1

第一节 不动产的含义和特征 / 1

- 一、不动产的含义 / 1
- 二、不动产的特征 / 3
- 三、不动产投资的优点和缺点 / 7
- 四、不动产投资同时具有债券和股票的特征 / 8

第二节 不动产经营的概念和类型 / 11

- 一、不动产经营的概念和内容 / 11
- 二、企业不动产经营的产业类型 / 12
 - ◆案例 1.1 零售业革命：空间竞争的结果 / 15
 - ◆案例 1.2 铁路带动房地产升值：亨廷顿的大规模房地产开发 / 16

第三节 不动产经营的市场和中介机构 / 19

- 一、不动产经营的市场 / 19
- 二、不动产经营的中介机构 / 22

第四节 不动产经营的风险和陷阱 / 27

- 一、不动产投资的风险 / 27
- 二、不动产经营的陷阱 / 30

第二章 企业战略和不动产经营战略 / 37

第一节 资源支撑持续的竞争优势 / 37

- 一、资源支撑持续的竞争优势 / 37
- 二、空间位置与一般性竞争战略 / 42

第二节 资源整合、战略整合和优势整合 / 45

- 一、资源整合 / 45
- 二、战略整合 / 47
- 三、不动产优势和能力优势的整合 / 50
- 四、主导优势与辅助优势的整合 / 53

第三节 企业的不动产经营战略 / 60

- 一、主业经营和不动产经营的关系 / 60
- 二、主业经营和不动产经营的战略整合 / 64

第四节 企业多元化的不动产经营战略 / 69

- 一、企业多元化的类型 / 69
- 二、企业多元化战略 / 71
- 三、企业多元化的不动产经营战略 / 74
- ◆案例 2.1 李嘉诚多元化的不动产经营战略 / 80

第三章 企业不动产决策战略 / 83

第一节 渐进式战略 / 83

- 一、渐进式战略：初创企业和高成长企业的选择 / 83
- 二、渐进式战略的优点与缺点 / 84
- 三、更理性地运用渐进式战略 / 87
- ◆案例 3.1 不动产经营的渐进式战略：忠诚投资公司 / 88

第二节 标准化战略 / 90

- 一、标准化战略 / 90
- 二、标准化战略的优点与缺点 / 93
- 三、采用标准化战略赢得竞争优势 / 96

第三节 以价值为基础的战略 / 97

- 一、以价值为基础的战略 / 97
- 二、以价值为基础战略的优点与缺点 / 104
- 三、运用以价值为基础的战略获得竞争优势 / 107

第四节 企业不动产决策战略的有效实施 / 108

- 一、把战略分析应用于不动产决策 / 108
- 二、企业不动产决策战略的有效实施 / 110
 - ◆案例 3.2 从渐进式战略到以价值为基础的战略：
太阳微系统公司 / 111
 - ◆案例 3.3 在业务部门层面选择合适的不动产决策战略：
美林公司 / 121
 - ◆案例 3.4 组合运用三种不动产决策战略：思科公司 / 123

第四章 企业不动产的管理 / 127

第一节 企业不动产的资产管理 / 127

- 一、企业不动产的资产管理 / 127
- 二、不动产的企业价值评估 / 132

第二节 企业不动产管理 / 134

- 一、企业的概念和不动产资产的持续管理 / 134
- 二、不动产管理 / 136
- 三、不动产战略规划 / 140
- 四、企业不动产经理的职责 / 147
 - ◆案例 4.1 克瑞格·威尔逊成功的不动产战略规划过程 / 151

◆案例 4.2 太阳微系统公司不动产管理部门的职责和组织架构 / 157

第三节 我国房地产企业经营模式的战略转型 / 159

- 一、我国房地产企业经营模式的局限 / 159
- 二、我国房地产业面临升级和转型的关头 / 162
- 三、房地产企业经营模式战略转型的途径 / 163

◆案例 4.3 美国综合型房地产企业集团
——铁狮门·斯贝尔地产公司 / 165

第五章 经营场所经营 / 171

第一节 企业选址 / 171

- 一、企业选址决策 / 171
- 二、零售商业企业的选址 / 176
- 三、以知识为基础的办公场所选址 / 181
- 四、写字楼的选址 / 184

第二节 购置与租赁、新建决策 / 187

- 一、购置与租赁决策 / 187
- 二、购置与新建决策 / 192
- 三、出售回租 / 193

第三节 办公场所经营 / 196

- 一、办公场所的规划设计与工作效率 / 196
- 二、办公场所的布局和装饰 / 197
- 三、利用不动产及设施推进企业文化 / 199

第四节 不动产的翻新改造 / 201

- 一、不动产的翻新 / 201
- 二、不动产的用途改变 / 208
- 三、不动产的扩建 / 210

第六章 不动产融资和财务运营 / 213

第一节 不动产融资 / 213

一、财务杠杆及其作用 / 213

二、不动产抵押贷款融资 / 215

三、不动产高比率融资策略 / 217

◆案例 6.1 成也萧何，败也萧何：特朗普与财务杠杆的正负作用 / 219

第二节 不动产权益融资 / 222

一、不动产权益融资的来源 / 222

二、不动产权益融资的目标 / 225

三、不动产权益融资的策略 / 226

第三节 不动产的财务运营 / 230

一、不动产的避税 / 230

二、分期付款和以租代售 / 232

第四节 不动产估价 / 233

一、不动产估价 / 233

二、不动产估价的方法 / 236

第七章 不动产资本经营 / 241

第一节 不动产收购 / 241

一、不动产收购的动因 / 241

二、不动产收购的方式和成本 / 243

三、不动产收购 / 247

四、不动产的杠杆收购和连环收购 / 252

第二节 不动产出售 / 260

一、不动产出售的动因 / 260

二、不动产出售 / 261

三、“退二进四”的不动产经营策略 / 267

第三节 不动产的资产重组 / 269

一、不动产资产重组的动因 / 269

二、不动产的资产重组 / 270

第四节 不动产周期性投资策略 / 274

一、不动产的周期性特点 / 274

二、不动产周期性投资策略 / 277

第五节 积极管理的不动产投资策略 / 282

一、不动产需要积极的管理策略 / 282

二、积极管理的不动产投资策略 / 284

◆案例 7.1 成功的不动产逆向投资：收购索尼大厦 / 287

第八章 房地产投资基金 / 291

第一节 房地产投资基金概述 / 291

一、房地产投资基金的含义和特点 / 291

二、房地产投资基金的优势 / 294

三、房地产投资基金的类型 / 296

◆案例 8.1 香港新世界中国投资基金 / 300

第二节 世界房地产投资基金的发展现状 / 302

一、国际房地产投资基金的发展现状 / 302

二、中国房地产投资基金的发展现状 / 305

第三节 房地产投资信托的集中化策略 / 313

一、房地产投资信托的分类及其特点 / 313

二、房地产投资信托的集中化 / 316

三、房地产投资信托的集中化投资策略 / 319

◆案例 8.2 美国最大的办公房地产投资信托：EPO / 320

第四节 企业转型上市房地产投资基金的策略 / 327

一、我国发展上市房地产投资基金的路径 / 327

二、我国企业转型房地产投资基金的策略 / 329

第九章 不动产证券化概述 / 333

第一节 不动产证券化概述 / 333

一、不动产证券化的含义 / 333

二、不动产证券化的运作流程 / 336

三、不动产证券化的优势 / 339

◆案例 9.1 不动产证券化使美国房地产公司绝处逢生 / 341

第二节 商用不动产抵押贷款证券化 / 343

一、商用不动产抵押贷款证券 / 343

二、商用不动产抵押贷款证券化市场 / 348

附录 1 企业不动产管理者国际协会概况 / 353

附录 2 我国关于企业不动产经营的法律法规 / 355

《中华人民共和国城市房地产管理法》 / 356

《中华人民共和国土地管理法》 / 366

《中华人民共和国土地管理法实施条例》 / 382

《中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》 / 392

《城市房地产开发经营管理条例》 / 398

《城市房屋租赁管理办法》 / 405

《城市房地产转让管理规定》 / 413

《物业管理条例》 / 417

参考文献 / 429

后 记 / 435

第一章

不动产经营概述

第一节 不动产的含义和特征

一、不动产的含义

(一) 不动产的含义

1. 不动产的含义

不动产又称房地产 (Real Estate)，是指土地以及土地上的永久性的附着物，及其所有者权利。

划分财产的方法是将所有财产划分为不动产权益和动产权益。不动产是不能或者不可移动的资产，它永久定着于其所在位置，固定设施属于已附着于不动产的动产项目，因而转变成为不动产。动产权益是指可以移动的财产，更确切地说，它是指所有不属于不动产权益的任何财产。

2. 企业不动产的含义

企业不动产或者公司不动产，不是指那些不动产投资者，而是指使用不动产作为营业场所的企业的不动产活动。

虽然企业的核心业务不是不动产投资，但是不动产的用户很多都是企业，它们必须对不动产的使用做出许多决定，因为不动产通常是企业经营的一个组成部分。例如，不动产可以用作办公场所、仓库、生产场所，等等。除了使用不动产以外，许多企业还可能因为很多其他原因选择拥有不动产，这些原因包

括：拥有而不愿租赁业务经营场所，投资不动产作为除了核心业务之外多样化经营的一个手段，继续保留曾作为业务经营地点的不动产而不出售，购买不动产作为未来业务扩大规模和迁址的地方等。因为这些原因，企业目前已经成为商用不动产的最大拥有者。据统计，在美国，企业用户控制着 75% 的商用不动产。更引人注目的是，《财富》500 强的账面总资产中的 1/3 是不动产。^[1]

既然有这么巨大的企业财富集中在不动产上，就有必要考察企业是如何经营不动产以及如何对不动产进行投资和融资的。

(二) 不动产的地位和作用

1. 不动产在世界财富中占支配地位

不动产被称作是世界上最大的生意。根据一项估计，不动产的建设、买卖、租赁以及对自有住房者所带来的估算收益，占了发达国家国内生产总值的 15% 左右。不动产还占大多数经济体中有形资本总额的 2/3 左右。

不动产在世界全部财富中占据支配性地位。美国的不动产占财富的比重为 38.9%，而全世界的不动产占财富的比重接近 50%。^[2]

2. 不动产管理对企业的成功至关重要

今天的首席执行官们认识到，企业资产负债表中的主要部分是不动产，并且在激烈竞争的市场环境中，不动产管理对一个企业的成功是至关重要的。按照市场价值估算，不动产占一个企业总资产的 25%~40%。不仅从成本或价值的角度来看不动产很重要，而且能够在合适的地点拥有功能合适的空间，并能够使用合适的设施，这对企业的经营业绩和雇员的工作质量也是至关重要的。把握企业不动产的价值极为重要，因为企业总是试图在满足其空间使用要求的前提下，尽可能地减少房屋空间使用上所花费的成本。实际上对许多企业而言，空间成本是仅次于工资的第二大成本。在 20 世纪 90 年代，美国企业为了降低经营成本进行了很大的努力，企业不动产经理是这项工作中的一个主要参与者。对企业不动产资产价值的准确评估，可以确保其在资产负债表中能够得到适当的反映。有效的不动产管理可以提升股票的价值，并且使企业被以获取其不动产为目标的人并购接管的可能性最小化。

3. 不动产逐渐变成传递服务的工具

客户租赁不动产不仅仅是利用空间，还有其他的需求。因此，不动产管理者需要经营不动产，向客户提供越来越多的配套服务，使不动产逐步成为提供