

现代地产企业持续经营的第1要素

所有长寿公司的强项 Conjuncture & Gain

贺宏朝 编著

危机赢利

美国著名危机管理专家斯蒂夫·芬科认为：“市场经济条件下的企业主体，如果没有建立起一套行之有效的危机防御管理体系，那么这个企业肯定不能经营长久”。

所有长寿公司的强项

贺宏朝 编著

危机赢利

Conjuncture & Gain

美国著名危机管理专家斯蒂夫·芬科认为：“市场经济条件下的企业主体，如果没有建立起一套行之有效的危机防御管理体系，那么这个企业肯定不能经营长久”。

图书在版编目 (CIP) 数据

危机赢利：现代房地产企业持续经营的第一要素/贺宏朝著. —北京：企业管理出版社，2004.5

ISBN 7-80197-069-1

I. 危... II. 贺... III. 房地产业-企业管理-研究-中国 IV. F229.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041786 号

书 名：危机赢利：现代房地产企业持续经营的第一要素
作 者：贺宏朝
责任编辑：肖震东 技术编辑：赵勇 爱明
书 号：ISBN 7-80197-069-1/F·070
出版发行：企业管理出版社
地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044
网 址：<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷：保定市西城胶印有限公司印刷
经 销：新华书店
规 格：787 毫米×1092 毫米 16 开本 20 印张 200 千字
版 次：2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷
印 数：1-5000 册
定 价：39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言

危机赢利时代的地产游戏规则

一个全新的地产竞争时代已经来临

当我写下这篇文章的时候，“非典”已经离我们渐渐远去。打开报纸、杂志，上面关于 SARS 的讨论也慢慢随之销声匿迹。伤好了谁也不愿意再去揭疤，这本是无可厚非，毕竟一切应该向前看嘛。然而在我的脑海里，似乎总有一丝隐忧挥之不去。回首那段阴霾弥漫的日子，SARS 所过之处，无不深深留下灾难的影子和痛苦的呻吟，轰轰烈烈的房地产业亦未能幸免。在这场不期而至的危机面前，许多平素颇具包装头脑的开发商和策划大师们都变得束手无策，以往那些屡试不爽的项目运作套路面对 SARS 却显得苍白无力。联系起这些年来不断升级的物业管理纠纷、愈演愈烈的业主维权行动、一些昔日被媒体众星捧月的明星地产企业昙花一现般地在人们的视线中转眼消失等等光怪陆离的现象，人们开始惊呼：中国楼市正在步入一个从未经历过的发展谜局。

如果说灾难与危机正是通向某种坦途的出口，那么这个出口往往浮现于痛定思痛后的冷静。当我们从项目存在构件上已经不能找到解决这一谜局的答案的时候，不妨去关注一下项目之外的一些竞争手段，我们就会发现：

如果把以前靠区位优势、产品设计、项目包装和物业管理等外向型竞争要素去赢得市场的地产发展阶段定义为“卖点赢利时代”，那么通过危机管理，去获得企业的持续性发展，就可以称为地产发展的“危机赢利时代”。现

在我们已经步入了这个赋予地产商更多创业激情、融合更大机会与挑战的全新地产竞争时代。

危机赢利是一场无法避免的生死游戏

按照著名管理学家对危机管理的定义,它所涉及的具体任务包括危机的预防和危机的处理。前者的作用就好比城市的消防系统,尽管不一定天天都有火灾,但消防人员必须长期处在对隐患的关注到火灾爆发前的待命状态。后者是危机一旦爆发,企业能够迅速地将其控制在最小的破坏范围,并迅速提出从危机到转机的工作计划。正如美国著名咨询顾问史蒂夫·芬克(Steven Fink)所说的:“企业主管都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样,为危机做好计划,知道自己准备好之后的力量,才能与命运周旋”。

危机与商机永远同在,好的危机管理,同时也是创造商机的开始。在本书第一部分中,我们讲述了一个故事,说的是:“南宋绍兴十年七月的一天,杭州城最繁华的街市失火,火势迅猛蔓延,数以万计的房屋商铺置于汪洋火海之中,顷刻之间化为废墟。有一位裴姓富商,苦心经营了大半生的几间当铺和珠宝店,也恰在那条街市中。火势越来越猛,他大半辈子的心血眼看将毁于一旦,但是他并没有让伙计和奴仆冲进火海,舍命抢救珠宝财物,而是不慌不忙地指挥他们迅速撤离,一副听天由命的神态,令众人大惑不解。之后,他不动声色地派人从长江沿岸平价购回大量木材、毛竹、砖瓦、石灰等建筑用材。当这些材料像小山一样堆起来的时候,裴姓商人又归于沉寂,整天品茶饮酒,逍遥自在,好像失火压根儿与他毫无关系。大火烧了数十日之后被扑灭了,曾经车水马龙的杭州,大半个城已是墙倒房塌一片狼籍。不几日朝廷颁旨:重建杭州城,凡经营销售建筑用材者一律免税。于是杭州城内一时大兴土木,建筑用材供不应求,价格陡涨。裴姓商人趁机抛售建材,获利巨大,其数额远远大于被火灾焚毁的财产。”

这是一个久远的特例,然而蕴含其中的经营智慧却亘古不变:“第一、公司遇到危机并不意味着就只有坐以待毙;第二、并不是每一场危机都只会给企业带来破坏”。洛克希德·马丁公司前任 CEO 奥古斯丁说过:“每一次危机的本身既包含着导致失败的根源,也孕育着成功的种子。发现、培育以便收

获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。”

还是拿这次 SARS 事件来说吧,在绝大多数地产企业为 SARS 所造成的损失扼腕心痛的时候,一小部分企业譬如说万科、中远却逆势走强,销售不但没有受挫,反而继续保持良好的增幅,其危机控制意识不失为中国地产商们学习的榜样。中体奥林匹克花园管理有限公司总裁郭钧先生对此有一段精彩的论述:“SARS 的爆发虽然是偶然的,但房地产企业的发展和演变是必然的,不过扮演这个使命的东西这次正好是 SARS 而已。即使没有 SARS,房地产企业、产业和市场也一定会发生变化。如果说这次 SARS 之前所有市场的变化,都是由某些单个企业的敏感性来判断,现在不用了,信息上大家都平等了,如果这个时候还慢一拍,这个企业出局的速度就大大加快了。”

理性面对当前中国地产企业实现持续性发展的共同成败基因

由于曾经做过几年经济专题记者的便利,在与不少企业家促膝交谈的过程中使我有机会对中国的企业生存环境有了一个比较切身的体会,我能够深刻地感受到:“在中国做一个地产商的不易,要做一个持久成功的地产商更是难上加难”。因此,无论此时是傲立潮头还是折戟沙场,我们都应该以一种未雨绸缪的心境去面对,成功的定义始终不会停留在过去的时间节点上,这正是这个行业所普遍缺乏的经营心态。

“在危机中创造转机”,这是本书的写作主线,也是我们对身处“危机赢利时代”的地产商们的美好祝愿。我无法预测,有多少人在看完这本书之后,会立即在自己的企业里建立危机预警机制,但是我们知道,将当前中国地产企业实现持续性发展的成败基因予以完整、客观地解读已是刻不容缓。

但愿兴业房产、武汉外滩花园、北京御苑花园这样的悲剧在中国地产企业的身上不再重演。

贺宏朝

2004 年 3 月 1 日于广州

目
录

C O N J U N C T U R E & G A I N

自序：危机赢利时代的地产游戏规则

第一部分：为中国地产企业寻找长寿的“基因”

篇首故事 中国第一家上市地产公司的陨落轨迹/2

案例分析 兴业房产盛极而衰的五个致命因素/4

中国房地产企业最缺乏的成长元素/7

危机管理，在失败的源泉中寻找成功的种子/8

“非典”带给中国房地产业的启示/10

启智典故 街市失火售建材获利/12

瘟疫中的百万商机/13

第二部分：如何增强地产企业的危机免疫能力

篇首故事 中国地产第一连锁经营品牌的权属纷争/15

后续情节 奥园集团企业改革着力两方面的突破/19

案例分析 奥龙搁浅留给中国地产界的两条铁训/21

别等下雨才买伞/23

企业危机预控四步曲/24

立此存鉴 万科经营“减法”为哪般？/29

金地快速反应市场的“三板斧”/30

第三部分：量身设计地产企业的危机应对技巧

篇首故事 危机公关，潘石屹为何热衷于写信/40

案例分析 信件公关背后的玄机/47

房地产业竞争进入危机赢利时代/48

危机赢利时代地产竞争的三个特性/49

非常规化的危机处理流程操作/52

步步为营式危机应对技巧选择/56

案例主范 非典时期，万科保持销售高速增长的秘方/63

第四部分：十种发生频率最高的地产企业危机解决方案

1. 赢利能力危机/66

暴利孤岛正在塌陷/66

中国地产企业赢利水平低下的深层原因/67

全面提升地产企业赢利能力的实用对策/68

策略专题 地产企业如何建设有竞争力的自主品牌/70

立此存鉴 万通地方经营生活节的深度战略意图/71

案例示范 学习“西点模式”，万科重塑品牌战车/77

200万到30亿，金地集团续写14年资本裂变传奇/85

2. 投资风险危机/87

房地产投资市场有虚火/87

泡沫性投资环境是孕育投资风险的温床/90

饱和市场环境下的企业投资对策/95

成功地产商应该具备的企业经营艺术/97

案例分析 武汉外滩花园，一炸惊雷/102

五项措施防范地产项目步入同质化迷局/105

案例分析 荣丰·2008 的市场定位策略/106

策略专题 目标客户细分的两种实施方法/108

如何开发差异性房地产产品/110

案例分析 金地格林小镇,豪宅潮流下的突围/112

3. 企业诚信危机/115

诚信危机陷阱,不可忽视的悲哀/115

愉快地赚取业主口袋中的 MONEY(金钱)/117

立此存鉴 阳光欧洲城“零距离”树立物业形象/120

案例示范 “富力半岛花园”打人事件”过程启示/131

市场杜绝“狼来了”效应/135

企业信誉危机的最终归属——品牌塑造/143

4. 人力资源危机/145

企业并不是一条船/145

地产企业人力资源管理中两类最致命的危机/146

解危之道:人力资源的激励和控制/153

策略专题 人才储备的主要方式/154

案例示范 现代城应对“挖人事件”的快速排雷行动/162

5. 企业融资危机/167

121 文件搅动了楼市的资本暗潮/167

炮轰之下,谁的资金链条会断裂/169

亮出地产企业融资的压轴底牌/169

立此存鉴 首创上市一波三折,暴露房企四大“先天危机”/171

案例分析 奥园集团借壳诚成与狼共舞/177

借壳,沙河股份主导深圳地产牌局/179

万科可转债实施演示/185

三种可行性融资方式的实施条件及优劣对比/187

6. 企业扩张危机/188

围城外的美丽/188

圈地运动,企业扩张的第一把钳子/190

跨地域发展,企业扩张的第二把钳子/200

案例分析 地域扩张的三种成功模式/209

7. 产业结构危机/214

中国地产企业存在结构性缺陷/214

两股力量催生了这一怪胎/214

结构性危机带来的弊端/217

解决结构性危机的两条出路/219

案例示范 SOHO 中国海外上市建立信托/224

8. 产品创新危机/228

产品创新的第一根软肋:技术创新/228

案例示范 整合创新,锋尚国际公寓的成功之道/239

产品创新的第二根软肋:户型创新/244

9. 项目营销危机/255

“金手指”点化不去的伤痛/255

导致项目销售不畅的罪魁祸首/256

案例分析 “叠彩人家”从烂尾走向重生/257

雅居乐花园的剑走偏锋/261

营销危机三个“阵前征兆”/264

营销危机的处理对策/265

案例示范 榕苑借势营销绝处逢生/272

远洋天地,三大管理宝典解决“非典”营销危机/281

10. 配套供给危机/285

华南板块发展忧思/285

谁导演了这场“悲剧”/288

“华南现象”引发新一轮危机思考/291

杜绝配套设施重复建设的最佳良方/293

案例示范 香港地产商“夹地开发”给重复配套指明一条出路/299

策略专题 什么样的条件下适合联手开发/300

案例示范 华南板块:差异化经营突出重复性教育配套的重围/305

后记:对未来的探知路上

危机赢利

CONJUNCTURE&GAIN

平心而论,房地产出现问题是极为正常的事儿,而建筑本身就是一门缺憾的艺术。在这个过程中,只有树立塑造品牌的恒心与韧性,才是健康的心态,同时,学会危机管理更是不可或缺的。但这恰恰是中国地产企业最缺乏的。



第一部分

为中国地产企业寻找长寿的“基石”

篇首故事

中国第一家上市地产公司的陨落轨迹

1. 巨亏 6.54 亿元, 兴业房产跌进债务的深渊

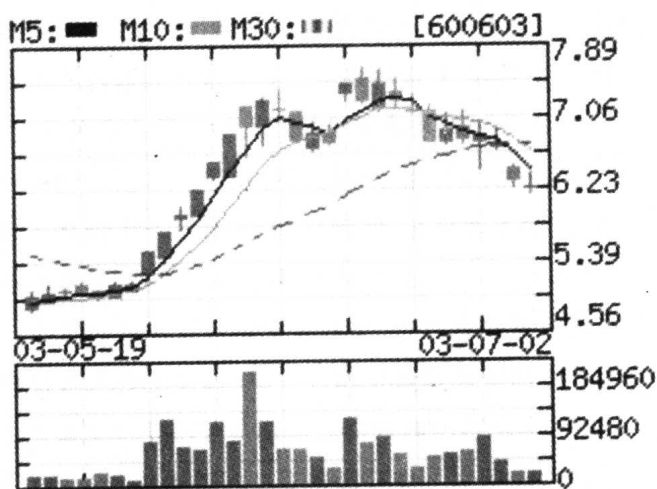
2003 年 3 月, 兴业房产(600603)公布的年报显示, 2002 年该公司全年实现主营业务收入 3336.7 万元, 净亏 6.54 亿元, 每股净资产为 -3.22 元, 每股税后利润摊薄为 -3.36 元/股(见图表 1)。早在 2002 年 3 月, 兴业房产因每股净资产仅 0.087 元, 低于面值被戴上了 ST 帽子。作为第一家被 ST 的“三无”概念股, 令人疑惑不解的是: 在诸多被炒得如火如荼的“三无板块”(全流通股)的上市公司中, 兴业房产可谓是一个另类。相比起爱使股份曾经过国发、延中实业、大港油田、天天科技和同达志远等东家的轮番变身, 中华实业经过的花落君安、华晨暗渡陈仓的起伏, 以及方正科技扑朔迷离的屡次举牌, 兴业房产却一直如死水微澜。论股本, 兴业房产为 19464.14 万股, 论股权的分散程度, 其第一大股东持股比例仅为 1.3%, 这两者在“三无板块”中都是最小, 若要在二级市场中收购, 其成本绝不会比“三无板块”的其它个股高, 但为什么一直没有公司染指, 或者说即使有公司有觊觎之心, 又或者是因为什么难言之隐知难而退了呢?

主要指标	2002 - 09 - 30	2002 - 12 - 31	2003 - 03 - 3
每股收益(元)	- 0.1668	- 3.3621	- 0.0321
每股净资产(元)	- 0.0217	- 3.2209	- 3.2333
每股资本公积(元)		0.5522	
每股未分配利润(元)			- 5.0926
流通 A 股(万股)	19464.19	19464.19	19464.19
总股本(万股)	19464.19	19464.19	19464.19

图表 1: 兴业房产 2003 年 4 月 26 日公布的 2003 年第一季度报

2. 兴业房产的陨落之路

历史上，兴业房产的声名显赫，它是我国第一家上市的房地产公司。1999年以前，公司业绩虽经过多次高比例送配，每股收益却一直稳定在0.25元之上。尤为难得的是兴业房产这种较强的盈利能力是在上一轮房地产处于全行业低迷的6年里（1993年~1999年）取得的。但为何当房地产业的春天到来之际，兴业房产却开始了陨落？（注：2001年每股收益-1.85元）



图表2:兴业房产2003年5月19日至2003年7月2日股价趋势图

3. 股东将兴业房产掏空了

从兴业房产2001年的巨亏追根溯源，可以发现公司治理结构存在的严重缺陷是其巨亏的根源。兴业房产于1992年1月13日上市，由中华企业公司（中华企业的前身）、上海纺织住宅开发公司（简称纺开发）、徐汇区城市建设开发总公司（上海城开集团前身）、交通银行上海分行、上海市房产经营公司和上海久事公司等六家单位发起设立，除交通银行上海分行为“公有制股份制金融企业”外，其余均为全民所有制企业。

从公司的股权结构分析，兴业房产上市后的第一年，六家发起人合计在二级市场出售套现了23%的股份。1993年以来，股东单位的持股比例在大部分时间里都在3%~4%以下，但六家发起人一直名列前六大股东，且持股总量基本稳定在20%以上。有理由相信兴业房产的股权结构是一种发起人分散持股、集中管理的松散型战略联盟。董事会的构成中引人注目的是，兴业

房产的董事长自上市以来一直由“纺开发”的法定代表人唐相道担任,他是我国上市公司中屈指可数的资格最老和任期最长的董事长之一,在兴业房产任董事长迄今已有 10 余年。这种超稳定的董事会结构和松散型战略联盟造成股权非常分散的兴业房产不可能在二级市场上被收购。事实上,即使在 1996 年,云南恒丰在二级市场上收购了 7% 的筹码成为公司的大股东,也不能对兴业房产实施控制,最终只能以失败告终。应该说兴业房产这种独特的治理结构为公司的稳定经营提供了一个坚固的屏障,避免了外部收购给公司正常经营带来的动荡。从 1993 年~1999 年,兴业房产在房地产行业持续低迷的不利环境中,每股收益仍保持在 0.25 元之上,资产负债率稳定在 30%~50% 之间,显示了较高的盈利能力和稳健的经营风格。但 1999 年却是兴业房产的一个转折点,开始了大股东“纺开发”向兴业房产的借款之旅。1999 年一次性借款达 2.67 亿元,上海立信会计师事务所在 1999 年度的审计报告中敏锐地发现大股东的巨额借款行为,出具了带解释性说明的报告。六大发起人单位对公司的经营管理情况应该说相当了解,但当发起人联盟内部的利益冲突时,才暴露出公司治理结构的缺陷。新制度经济学告诉我们,公司股权极度分散将导致“搭便车”现象。公司股东自身利益面临损失的危险时,都不愿意出面治理,而是选择成本最低的策略——抽身离开。这种消极的治理态度使得董事会不能形成对欠款方“纺开发”法人代表——也是兴业房产董事长的有效约束,每年都可以看见兴业房产的年度报告中写到公司董事会将采取一切措施催款,但投资者却发现“纺开发”的欠款越催越多,2001 年末,居然达到了 6.38 亿之巨。此时,原先一直很稳定的六大发起人股东单位只剩上海城开集团一家留守,仅持有 1.95% 的股份,位列第一大股东。

案例分析

兴业房产盛极而衰的五个致命因素

1. 巨额不良债权

截至2001年末,兴业房产的其他应收款7.46亿元中,有6.34亿元是对关联方上海纺织住宅开发总公司的应收款,公司在2001年发生的巨额亏损与此有直接关系。按照新会计制度要求,兴业房产在2001年末对上述关联方应收款计提了50%的坏账准备,计入管理费用,直接导致利润总额亏损3.6亿元,每股收益-1.85元,每股净资产骤减至0.087元(见图表3)。

图表3:兴业房产股份有限公司损益表

年份	1998年	1999年	2000年
主营业务收入(万元)	16167	33195	22596
主营成本(万元)	12681	28100	20008
净利润(万元)	3454	2713	403
应收帐款(万元)	0.28	2.96	4.08
存货(亿元)	—	4.3	6.3

2. 债务负担沉重

公司近三年的资产负债率一直在65%徘徊,2001年这一指标骤升至97.5%,公司已处于破产的边缘。因大量债务相继到期,公司现金流量匮乏,被迫将土地储备、在建项目、房产等存货变卖还债,导致公司的资产总额由2000年的11.45亿锐减至7.06亿。2001年末,公司负债总额高达6.88亿元,银行借款余额为4.91亿元,其中2.2亿元已逾期。

3. 连环担保,一损俱损

兴业房产与许多非关联公司形成了连环担保。2001年中报资料显示,兴业房产为非关联方担保3.99亿元,为关联方担保4.79亿元,两项合计高达8.78亿元,其中为英雄股份担保1.52亿元,为中国高科担保3000万元,为上海九百担保4000万元。此外,中西药业、金丰投资等上市公司也在其中。反过来,英雄股份为兴业房产担保4440万元,上海九百为兴业房产担保8000万元,中国高科为兴业房产担保9440万元。9月24日,兴业房产发布公告称,上海九百和中国高科被债权人中国银行上海市宝山分行分别起诉,因这两家公司为兴业房产向该行贷款本金人民币1000万元及利息和人民币3104万元及利息提供担保,兴业房产逾期未归还借款而承担连带清偿责

任。英雄股份则为兴业房产提供贷款担保本金 2000 万元及利息,承担连带清偿责任。法院已经对以上三事项实施了诉讼保全。另外,公司为上海纺织住宅开发总公司的关联公司海南和邦石油化工有限公司借款担保 100 万美元,此前,海南省海口市中级人民法院判决公司承担连带担保责任。为解决这一起诉讼,公司已还款人民币 272 万元,剩余款项尚在归还之中。这表明,兴业房产现金流发生了断层,同时也再次显示了上市公司之间相互担保的非偶然性。

4. 积弱不振,官司缠身

上述借款和对外担保中已经有 5.4 亿元涉及诉讼,兴业房产的存量房产和土地储备相继被查封、变卖,说明留给兴业房产资产重组的时间已经不多。

5. 现金流量严重匮乏

由于借款逾期、对外担保等因素,公司的存量资产已基本被法院查封或被用于反担保抵押。公司在变卖了 4 个多亿的存货后,2001 年的每股经营性现金流量净额仅为 0.23 元。投资性现金流量净额仅为 -39 万,筹资性现金流量净额为 -4074 万元(见图表 4),显示公司的对外投资能力已经完全丧失,面临密集的还款压力。因此,即使面对日益火爆的上海房地产市场,兴业房产已不能靠自身实力东山再起。

图表 4:兴业房产股份有限公司现金流量表(近似值)

兴业房产公司	1998 年	1999 年	2000 年
一、从客户处收到的现金(亿元)	1.34	0.64	1.14
二、支付给供应商和雇员的现金(亿元)	1.32	3.05	2.86
三、实际支付的所得税(亿元)	0.03	0.02	0.01
四、支付的利息费用(亿元)	0.15	0.30	0.44
经营活动现金净流量(亿元)	-0.16	-2.73	-2.17