

 北京百年建筑文化交流中心 编

4 | 实战型房地产 EMBA 课程精选 Executive Master Business Administration 融资与管理

EMBA



清华大学出版社

内容提要

《实战型房地产EMBA课程精选》系列书包括《市场与战略》、《策划与设计》、《工程与营销》和《融资与管理》四册。该系列书通过对清华大学“实战型房地产EMBA研究生课程班”课程讲座内容加以梳理、浓缩和提炼,把房地产界著名学者、高级管理者和行业精英的观点或经验,用案例模式呈现给房地产及相关行业职业经理人,是他们获取房地产理论知识和操作经验的宝贵途径。

本书是其中的《融资与管理》,浓缩了14个专题,涉及我国房地产开发中的金融运作、财务会计报表、动态财务管理、房地产的纳税筹划、领导力与团队建设等诸多内容,并通过对实际案例及政策法规的分析对本书主题进行更深刻地诠释。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

融资与管理/北京百年建筑文化交流中心编.

—北京:清华大学出版社,2005.6

(实战型房地产EMBA课程精选)

ISBN 7-302-10951-6

I.融... II.北... III.①房地产—融资②房地产—经济管理 IV.F293.30

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第043044号

主 编:朱文俊

副 主 编:朱一原

主任编辑:杨 茜 (13661275496, 010-65539037-教材部)

编 辑:张春丽 刘亚会 朱梦茜 杨 巍

设 计:李青蕾

书 名:实战型房地产EMBA课程精选—融资与管理

作 者:北京百年建筑文化交流中心(北京·清华科技园创业大厦7层707室,邮编100084)

<http://www.archi100.com>

出版者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编100084)

<http://www.tup.com.cn>

责任编辑:徐晓飞(xuxiaofei@tsinghua.edu.cn,13301035599)

印装者:北京雅昌彩色印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:205×260 1/16 印张:11.75

版 次:2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-10951-6/TU·263

定 价:80.00元

Real Estate

Executive Master Business Administration

实战型房地产 EMBA 课程精选

4 融资与管理



北京百年建筑文化交流中心 编



清华大学出版社
北京

前言

与美国200多年的房地产业发展的历史相比,中国房地产业的发展仅仅经历了20多年的时间,政策法规和理论等的建设还处于起步期。然而,房地产业作为国民经济的支柱产业,已经为中国经济的发展做出了重要贡献。中国的房地产管理部门、开发商和相关行业的专业人士,为推动中国房地产业的发展付出了艰辛的劳动。

目前,中国的房地产金融政策和土地政策正进行着深刻的变革,它将为房地产业持续健康的发展带来深远的影响。这些变革,将考验着房地产企业的领导者们,能否带领自己的团队成为专业的管理团队;能否带领自己的团队,成为一个学习型的团队。

作为中国房地产及相关行业的知识更新服务机构,我们从2002年3月开始,与北京现代管理学院、清华大学房地产研究所、清华大学继续教育学院等几家单位,分别开办了五期实战型的房地产(EMBA)研究生课程班,近500名来自全国各地的房地产开发商和相关行业的专业人士参加了课程班的学习。我们的培养目标是,通过本课程的教学,使学员们系统了解十门主要课程所涉及的基本理论和最新研究与实践成果,掌握房地产市场研究、选址研究、产品策划与设计、市场营销、项目管理、投融资决策等关键环节的管理技术和手段,具备作为一个房地产企业的领导者,独立领导一个房地产专业团队,进行房地产开发、房地产投资和房地产顾问服务等的能力,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

经过两年多的教学实践,我们不断完善课程设置、精选授课师资,教学质量得到了学员们的普遍好评。在第五期班的102名学员中,有50%来自老学员们的推荐。前不久,本课程还被推荐参加了清华大学优秀教学成果奖的评比。

为了进一步提高教学质量,我们对所积累的大量资料进行了认真的梳理、编辑,经过艰苦工作,在各位授课老师的鼓励和帮助下,终于将这套《课程精选》编辑完成。我们希望,这套《课程精选》不仅能对所有学员们起到温故知新的作用,也希望能帮助其他房地产企业的领导者们更新知识,为企业提供较为专业的和理性的发展思路,为中国房地产及相关行业的健康发展起到一定的推动作用。

欢迎有关专家和读者给我们提出宝贵意见!

北京百年建筑文化交流中心
董事长 朱文俊

2004年9月

序

中国房地产业,已经成为国民经济的支柱产业。随着中国房地产市场的日趋成熟,以及国际化程度的日益提高,房地产开发投资企业正面临着越来越激烈的市场竞争。如何提高市场竞争能力、建立核心竞争力、创建良好商业模式和企业成长模式、完善产品和服务、提升客户满意度,是许多企业高层管理者面临的巨大挑战。房地产开发投资活动本身,及其所依存的宏观社会经济环境,也呈现出日益复杂化的趋势。在这样的环境下,通过参加持续教育,不断提升自身的理论水平和实际操作能力,已经成为现代高级管理人员的迫切需要,甚至已经成为其工作和生活的重要组成部分。

《实战型房地产(EMBA)课程精选》丛书,正是在这种背景下应运而生的。本丛书的内容,主要来源于“清华大学实战型房地产(EMBA)研究生课程班”教案精选,包括《市场与战略》、《策划与设计》、《工程与营销》和《融资与管理》四个分册。

丛书主要面向房地产开发投资及房地产顾问服务行业的高级管理人员,内容基本依房地产开发投资的程序设置,涵盖了关键业务环节的理论知识和操作技能,力求反映当代房地产业发展的最新研究与实践成果。希望帮助读者更新知识与观念,提高其科学管理房地产项目和房地产专业团队的能力。

该丛书的主要特点是:

(1) 理论新颖:在各篇文章中,充分体现了房地产开发、房地产市场分析、房地产经济学、房地产金融与投资,以及规划与设计、项目策划、项目管理等领域,国际国内的最新理论研究成果;

(2) 目标明确:遵循房地产开发投资的业务流程,面向一线高层管理人员,以提高读者的实际操作能力为目标;

(3) 突出实用:通过对房地产开发投资过程中所需知识和能力的系统整合,重点介绍新观点、新思路、新方法和新技术,帮助读者提高在房地产市场上搜寻机会、把握机会、创造价值和实现价值的能力;

(4) 案例丰富:作者大多为具备丰富理论知识和实践经验的专家,其内容大都结合了国内外成功或失败的真实案例,便于启发读者独立思考,提升其实战中的应变能力。

该丛书的出版,是相关编著者辛勤劳动和智慧的结晶,也得到了清华大学出版社的大力支持和帮助。相信大家都有一个共同的愿望,就是希望借此丛书的出版,为中国房地产企业的成长和发展,为中国房地产业的持续健康发展,贡献自己微薄的力量。

愿以此为序,将此丛书推荐给大家。

清华大学房地产研究所
所长 刘洪玉

2004年9月 于清华园

致力行业振兴
共铸大好河山
杨慎

中国房地产业协会会长、建设部原副部长 杨 慎 题词

重视人力资本
提升竞争能力
顾云昌

中国房地产业协会副会长兼秘书长 顾云昌 题词



第一届 EMBA 学员毕业典礼合影



第二届 EMBA 学员毕业典礼合影



第三届 EMBA 学员毕业



第六届 EMBA 学员开学典礼合影



礼合影



第四届EMBA学员毕业典礼合影



第五届EMBA学员毕业典礼合影



第七届EMBA学员开学典礼合影

目 录

01 首创集团的投融资策略	刘晓光	12
02 房地产项目融资	刘洪玉	18
03 美国房地产投资信托发展的经验与启示	刘洪玉	28
04 财务会计报告的阅读与分析	黄振纲	36
05 房地产税费政策与税务策划	黄振纲	64
06 聚焦新型企业管理理念——税务筹划	王泽国	76
07 动态财务管理——开发成本控制	李鸿第	90
08 决胜未来的力量	冯 仑	100
09 企业绩效管理	麦伟强	110
10 领导力的提升与中层干部管理	王 颖	120
11 房地产开发企业的组织架构和内部控制	张文谦	130
12 企业文化与创新型领导	吴兆颐	136
13 太极管理系统的要素在房地产中的应用	许文胜	148
14 性格分析学与人力资源管理	陈丽娜	160

特别鸣谢以下老师对本书的出版所给予的大力支持



刘晓光



刘洪玉



黄振纲



王泽国



李鸿第



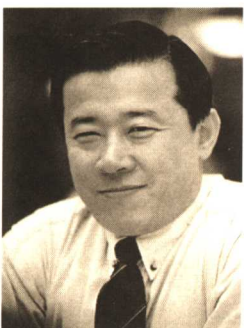
冯 仑



麦伟强



王 颖



张文谦



吴兆颐



许文胜



陈丽娜

时间：2004年5月22日 第三届班第七次课程

北京首都创业集团总经理
新资本国际投资有限公司董事局主席
首创置业有限公司董事局主席
北京首创股份有限公司董事长
主要代表项目：温哥华森林别墅、阳光丽景花园
第三置业、首创拓展大厦等

首创集团的投融资策略

北京首都创业集团总经理 刘晓光

- 首创置业在香港的成功上市
- 首创集团的投融资构架
- 首创集团的商业运作模式
- 学员提问

一、首创置业在香港的成功上市

2003年6月19日，首创置业股份有限公司(2868.HK)(以下简称首创置业)在香港联交所挂牌交易，这宣告着首创置业在香港正式上市成功，也是自2003年3月SARS爆发之后第一家在香港上市的内地大企业。首创集团的业务范围包括六大产业，主要可以概括为房地产、基础设施、金融、贸易、酒店和科技六大板块，这六大产业中又以前三者为重。经过大规模的内部重组之后，首创集团在房

地产方面的业务主要集中在首创置业，要把首创置业做成一个亚洲级乃至国际化的公司，需具备几个标准：国际化的上市平台、国际化的合作伙伴、国际化的管理机制和经营理念、国际化的产业群体以及国际化的市场通道。

1. 首创置业选择在香港上市的原因

首创置业选择在香港上市有几个原因：第一，香港市场具有国际化的法律环境；第二，香港市场具有国际化的监管机制，这种监管机制是内地暂时无法比拟的；第三，在香港市场运作必须做到信息公开透明；第四，在香港市场可以搭建一个国际化的运作平台。

2. 首创置业的上市工作艰巨复杂

首创置业要想在香港成功上市，首先要经过北京市及国家各部门的层层审批，要符合香港联交所的规定要求，最后还要具备已取得土地证的充足的土地储备。为了满足以上条件，我们做了大量复杂而艰

巨的工作，包括组建国际化的团队、精心设计整体方案、艰巨的前期准备工作、通过复杂的国内审批程序、办理土地证以及引进战略和策略投资者等。就在首创置业冲破重重困难，取得上市初步资格证之后，面对我们的却是无情的资本市场。中国房地产的泡沫论泛起之后波斯湾又迎来了伊拉克战争，继而是内地的SARS疫情。我们天天关注着上海复地、SOHO 中国等公司上市的进程，最终看到的却是其上市计划逐个破灭。

3. 首创置业在香港成功上市的历程

包销商香港汇丰银行最初对于首创置业的上市计划是2003年6月中旬之后作“路演”，7月上市。但是在5月下旬，我决定将上市时间提前！必须占领资源，占领市场，抢占先机，如果再不抓紧，市场肯定要发生变化。于是，5月22日，我南下香港。当时SARS的阴影仍未消散，首都机场

冷冷清清。到了香港，我立刻约见了一些国际投资者以及一些香港媒体，重点介绍了首创置业的四个卖点：“第一，首创置业是一家高成长的公司，两千万资产起家，仅用8年时间，资产总额增长了120倍，净资产已达20多亿元，每年的利润增长率为66%，2002年净资产回报率为30%；第二，首创置业拥有建筑面积340万平方米的土地储备，其中70%的土地已经交了土地出让金，土地储备量称得上亚洲级别；第三，如果在五年时间内将土地全面开发，可以形成300亿元的销售额，估算毛利率为20%，则毛利润为60亿元；第四，首创置业计划用四年到五年时间将公司发展成为销售额上百亿元，利润七亿元至八亿元以上的亚洲级公司。”5月28日，我们回到北京。此时，一直在密切关注我们的香港之行、关注首创置业和市场互动情况的汇丰银行终于按捺不住，于是我们提前开始拉开战役，





主动出击。终于，2003年6月19日，首创置业在香港成功上市。总结首創置业成功上市的原因主要有以下几方面：(1)公司有实力、有卖点，跟中国内地其他的公司有区别；(2)细致的推介势力，“路演”前的推介扫清了一切障碍；(3)首创置业和汇丰银行对市场状况的上升势头做出了迅速反应，并为抓住适当的时机加快了上市发行的步伐；(4)定价时充分考虑了市场状况，例如可比公司股票的强劲反弹，因此，发行价格处于一个实际而且合理的水平。不足之处在于：如何面对公司未来存在的风险，如何确保管理层的稳定以及激励机制等。

二、首创集团的投融资构架

首创置业的投融资构架是首创集团投融资构架中最精彩的部分，我们认为市场、资金、土地三要素的核心就是资金，如果能够灵活运用资金，使其能够与地产良好

结合，用地产的利润来支撑金融的市场，用金融的血液来进行地产的发展，将产生无限的力量。地产是资金密集型的行业，和金融紧密相连，一个好的投资体一定要有好的资源、好的项目、好的企业、好的未来，这样才能与资本市场接轨。首创集团在发展过程中，经过多年积累总结形成了资产与资本能够互动的核心的战略技术，形成了我们独特的战略思维。第一要有超常的商业技术，第二要有循环的金融和商业链条的不断滚动，第三要把任何一个产业作为金融投资的一个载体来运作，为了做金融而做产业，为了做产业而把金融做好，这是一个互动。首创集团用九年时间使利润总额增长了四十倍，净资产增长了十倍，发展如此之快，很重要的一个原因就是战略思维。我们创造了一个三角理论，一角是上市公司；一角是金融工具，包括证券、期货、保险、担保等；一角是产业平台。

首创集团下属很多子公司，每一个公司都要有创新的技术，要与众不同，出手不凡。经营任何公司都要把它作为一个金融的载体，比如对于一个房地产公司的经营我是这样理解的，房地产领域包括四个角：左角是国内的资产，包括北京有很多的项目；右角是国际的资产；上角是国际的资本市场，包括并购、发债、上市、基金；下角是国内的资本市场，包括A股、发债、信托、基金并购，四个角相互循环运转。这是一种经营理念，不仅适用于房地产公司，而且适用于其他任何公司。我们不断完善自身的投融资结构，包括自有资金、银行贷款、债券的融资、在国际市场的上市、国内市场的上市等，在房地产领域，我们大概有十多种手段，包括上市、融资、发债、信托、银行贷款、投资公司的组合等（图1）。

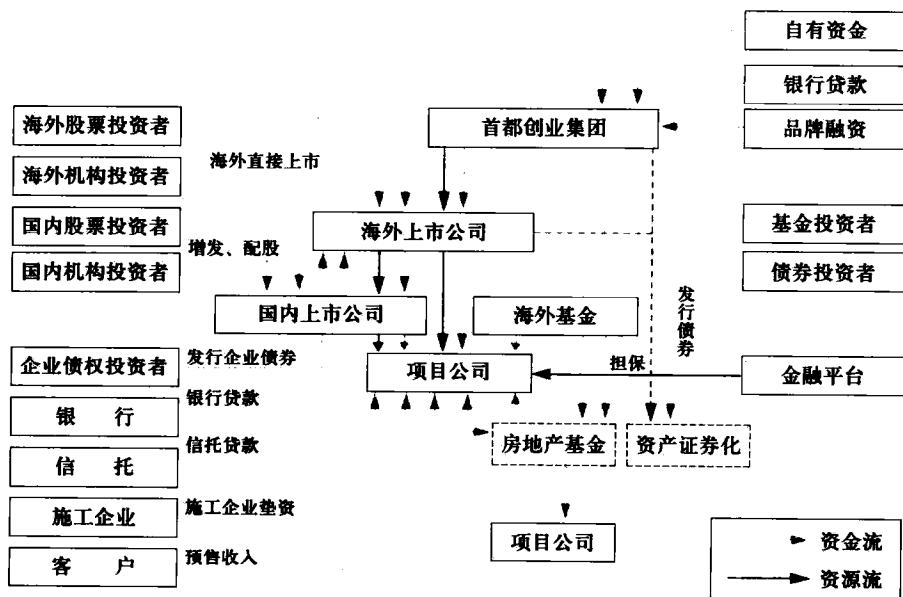


图1: 首创集团的投融资构架

三、首创集团的商业运作模式

首创集团正在探讨建立中国式的、完全规范化的中国房地产基金，用管理基金的方式来管理公司，并且为内地的开发商提供融资渠道。由于房地产基金法还没有出台，我们设想先采用有限责任公司的形式，由2家到50家的企业共同成立一个投资公司，投资规模为几十亿元人民币，理想投资规模为200亿元人民币，完全用基金管理公司的方式来运作。首创集团拥有很强的融资能力，这得益于它有最好的投资产品作为支撑。首创有国营的背景，有不同的融资方式，有强大的融资信誉、品牌和优质的产业项目，这些造就了首创的投资融资平台，包括策划平台、评估平台、人力资源平台、资金调度平台、审