

房地产开发 经营实务

殷友田 主编

人民出版社

责任编辑：杨素梅

装帧设计：陈宏智 王 俭

封面摄影：金宝源

责任校对：李兰亭

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发经营实务/殷友田主编

北京：人 民 出 版 社，1994.10

ISBN 7-01-002086-8

I. 房…

II. 殷…

III. 房地产业—经济管理

IV. F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第11982号

房地产开发经营实务

FANGDICHAN KAIFA JINGYING SHIWU

殷友田 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

中华印刷厂印刷 新华书店经销

1994年10月第1版 1994年10月上海第1次印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张11.875

字数：284千字 印数：5000册

定价：23.50元

编 委 会

主 编： 殷友田

副主编： 王诚悌

编 委： 殷友田 王诚悌 张鲁山 吴震国 袁 磊

作 者

导 论 殷友田

第一章 王鉴强 徐钧庭

第二章 吴少强 袁 磊

第三章 张鲁山

第四章 张治心

第五章 陆中信

第六章 桂国杰

第七章 朱宗安 王诚悌

第八章 费珊圭

第九章 吴震国

序

房地产业是国民经济的支柱产业之一,在经济发展中,越来越显示其重要作用。进入90年代,在党中央、国务院关于开发、开放浦东的战略决策和邓小平同志视察南方重要讲话精神的鼓舞下,上海的房地产业获得了前所未有的发展,房地产已成为中、外企业投资的新热点,也成为上海经济发展的一个新的增长点。

当前我国的经济体制改革正向纵深发展,社会主义市场经济体系正在建立和完善之中,上海的房地产市场也在逐步规范和完善。房地产开发经营环节多、涉及面广,是一项复杂的系统工程。我国《城市房地产管理法》的颁布和实施,对房地产开发企业提出了更高的要求,这就需要房地产开发企业在实践中不断研究、总结和提高,使经营活动更加符合国家的产业政策,实现经济效益、社会效益和环境效益相统一,为城市建设和人民生活服务。

中房上海房地产开发总公司成立十年来,为上海的住宅建设和旧区改造作出了应有的贡献。在成立十周年之际,该公司总结十年经验,编著了这本《房地产开发经营实务》。这是一件很有意义的工作。该书的出版可以对房地产开发经营企业起到帮助指导作用,并将有助于规范上海市房地产市场行为,提高房地产行业整体水平。

上海市副市长

袁克勤

1994年9月6日

前 言

在人类历史进入世纪之交的时候,中国的经济体制改革正朝着社会主义市场经济道路迈进。房地产业,承担着发展社会生产和改善人民生活的双重功能,发挥着国民经济的基础性和先导性作用,其重要地位正日益被众多有识之士认同。

中房上海房地产开发总公司是在改革开放浪潮中诞生的一家企业。公司成立于1984年,至今已满十载。十年累计竣工商品房139万平方米,经济效益、社会效益、环境效益均十分显著。总公司自有资金增长了数十倍,并拥有全资子公司、合资企业以及投资参股联营企业五十余家,初步形成了以房地产开发为主体,跨行业、跨地区、跨国界的多元化并举、多种经济成份并存的综合型房地产开发企业。十度春秋,经历了创业的艰苦,品尝了成功的喜悦,也积累了经验教训。为此,在总公司成立十周年之际,我们汇集了实践经验,不揣浅陋,编著这本《房地产开发经营实务》,谨献给社会各界人士和房地产同仁。

国家建设部和上海市政府的领导十分关心本书的出版。建设部叶如棠副部长题写了书名,上海市夏克强副市长作了序,这是对我们莫大的鞭策和鼓励。

本书的导论,概述了房地产投资经营决策和策略,第一章至第九章按照房地产开发经营的程序,翔实地介绍了房地产开发经营各个环节的具体实施步骤及注意事项。

如果本书能够对关心和从事房地产开发的社会各界人士起到抛砖引玉的作用,我们将感到由衷的欣慰。

由于我们的视野和水平有限,错漏之处在所难免,尚祈读者不吝指正。

本书的出版工作蒙柳肇瑞、章德良两位先生鼎力襄助,谨致谢意。

编 者

1994年8月

目 录

导 论 房地产开发投资经营的决策和策略	(1)
第一章 项目选定	(18)
第一节 项目的论证和选定	(18)
第二节 可行性研究报告	(30)
第二章 土地开发	(39)
第一节 土地的所有权和使用权	(40)
第二节 房地产开发中土地使用权的取得	(52)
第三节 房地产开发中的拆迁	(81)
第三章 规划设计	(100)
第一节 规划设计必须遵循的几个原则	(101)
第二节 规划设计工作的基本程序	(104)
第三节 规划设计工作的基本内容	(111)
第四节 居住区规划设计及实例	(153)
第四章 工程项目管理	(189)
第一节 工程项目管理概述	(189)
第二节 工程项目的质量管理	(192)
第三节 工程项目进度管理	(203)
第四节 工程项目成本管理	(214)
第五节 建设工程合同管理	(220)
第六节 工程项目管理的其他内容	(230)
第五章 商品房销售	(238)
第一节 市场调查	(238)

第二节 房价策略	(246)
第三节 销售渠道	(248)
第四节 促销策略	(251)
第六章 物业管理	(258)
第一节 物业管理的形成和作用	(258)
第二节 物业管理的运作	(263)
第三节 公房出售后的物业管理	(279)
第四节 物业管理的综合效益	(284)
第七章 资金运筹和成本核算	(289)
第一节 资金的运筹	(289)
第二节 成本核算	(303)
第八章 综合计划管理	(315)
第一节 综合计划的内涵	(315)
第二节 经济指标体系	(320)
第三节 计划的编制和综合平衡	(324)
第四节 计划的管理和检查	(333)
第九章 房地产的中介咨询	(336)
第一节 中介咨询行业现状	(336)
第二节 中介咨询的作用	(337)
第三节 中介咨询业务运行	(342)
第四节 建立规范化的运行机制	(349)

参考书目

导论 房地产开发投资经营的 决策和策略

在我国由计划经济逐步向社会主义市场经济过渡的条件下,企业应当以取得最大效益为目标,房地产开发企业也是如此。1994年7月5日颁布的《中华人民共和国城市房地产管理法》第29条明文规定:“房地产开发企业是以营利为目的,从事房地产开发和经营的企业。”第24条又指出:“房地产开发必须严格执行城市规划,按照经济效益、社会效益、环境效益相统一的原则,实行全面规划、合理布局、综合开发、配套建设。”一个企业能否作出正确的决策,制订行之有效的策略,是直接关系到企业的最大效益能否实现的问题。因此,房地产开发企业只有遵照政府的有关政策、规范的规定,以市场为导向,积极、慎重地作出决策,制订策略,才能保证最佳效益的实现。取得最佳效益的全过程应该是:

调查研究→分析论证→投资决策→制订策略→跟踪实施。

房地产投资经营的决策和策略,有三个基本环节。

一、对投资环境与时机的论证是房地产开发企业 作出投资经营决策的前提

对投资环境与时机的论证是作出投资经营决策的主要依据。

(一)对房地产投资环境要进行三个方面的考察了解

1.政治局势是否稳定

如果在一个国家或一个地区进行投资,首先要考察这一国家或这一地区的政局是否稳定。因为稳定的政局,才能使经济快速发展;同时,政策法规也要完善,这样房地产才能有一个健康、稳步发展的大环境。如果政局动荡不安,必然导致经济衰退,投资也不可能取得较好的效益。1992年,东南亚的一个国家首都发生了一次动荡,直接影响了整个国家的经济,尤其是首都的经济。在此之前,1987年到1989年的几年里,那里房地产投资的利润非常高,有的地方、有的项目利润率高达1000%左右。由于发生动荡,造成股市大跌,经济滑坡,房地产投资商抽回资金,市场萧条。房地产价格下降,特别是一些高档的综合楼、旅馆以及公寓更是无人问津,这种局面持续了一年多,影响颇大。

2.国民经济,尤其是房地产经济是否增长

房地产业属于先导性、基础性的行业。一个国家、一个地区整个宏观经济的发展态势,与房地产经济关系密切。一个国家、一个地区如果经济发展很快,那么,房地产经济必然增长较快,市场必然活跃,这样,也可带动其他方面的市场。在考虑房地产投资时,不仅要了解当地房地产经济是否增长,还要了解当地的物资供应、资金流向、政策导向等方面的现状与走势,因为这些都可能直接影响到房地产投资的经济效益。国际上的情况是这样,我国的情况也是这样。1992年,邓小平同志视察南方重要谈话的发表和中国共产党十四大的召开,我国国民经济以前所未有的速度加快发展,年增长率达到13%以上,房地产业发展非常迅猛,沿海城市的情况尤其活跃。当时,特别紧缺的是内销商品房。其中,地段较好,标准较高的商品房,更是奇缺,房价直线上升。从1993年第二季度以后,国家强化对国民经济的宏观调控,严格控制投资和信贷规模,以及资金流向,银行对房地产的贷款明显减少。房地产

市场出现房屋滞销,价格下降,有的地方甚至下降三成到五成。

3. 政策法规是否完善

房地产投资的回收周期较长,在起步的时候,除了已经颁布的政策法规以外,还要预见到今后有哪些政策法规有可能出台,以及这些政策法规出台以后将会对房地产投资经营者带来什么样的影响。我国政府对土地使用权的出让实行计划管理。银根的抽紧,税制的改革,都是国家根据经济和市场变化实行政策的调整。房地产投资商不仅要对本行的政策进行详细的了解分析,还要有预见性,并且贯穿投资经营决策的过程中。另外,还要对市政配套、金融市场和原材料供应等等投资环境作多方面的观察了解。

通过以上的考察、了解,做出调查报告并加以论证,从而确定在这一国家、这一地区进行投资的可能性。

(二)对投资经营房屋的类型要作具体分析

在决定对一个地区进行投资以后,究竟投资于哪一种类型的房屋,比如是投资于一般住宅、高档商品房,还是商业用房、工业厂房,等等,这就需要对这一地区房屋的需求情况作一些了解。

一般来说,对房屋类别的划分可有以下三种分类方法:

1. 按房屋的使用功能分

房屋按功能分有居住用房和非居住用房两大类。开发居民住宅、商业用房、办公楼或者其他用房,要根据当时的环境作出具体的分析。比如,我国实行土地批租政策以后,外商涌入,通过批租取得土地使用权,建设各类房屋。我国的房地产市场十分广阔,城乡居民的居住条件和城市环境尚需进一步改善,各方面对住宅需求量很大。同时,危房要拆除,旧房要改造,需要大量的动迁用房。经营者在决策的时候,就要对市场上需求量比较大,而且需求持续的时间比较长的房屋进行投

资,这样投资的风险就比较小。

2. 按房屋的流向分

建成的房屋按其流向可分为动迁安置房、公共和市政设施房、商品房、经营房等几种,因此,在旧区改造和新区建设的过程中,都存在房屋的流向分配问题。比如要保证基地的七通一平,就需要建设一批动迁用房;动迁用房建设的同时,还需要建设一批公建配套和市政配套设施。在保证这两种类型房屋的前提下,才能将余下的房屋作为商品房推向市场,收回投资,取得效益。或者将一部分房屋在市场上出租,取得长期经济效益。也可以用作自身办公,或开展多种经营,提高经济效益。

3. 按房屋产权权属分

房屋的产权分为公有(国有和系统或单位所有)以及个人所有两种。在计划经济的体制下,居民住房是福利型的,政府或单位直接将住房的使用权分配给用户。随着住房制度的改革,城镇住房中个人产权和单位产权的比重将不断上升。这是由于人们越来越认识到房屋产权的归属也包含着经济效益的问题。

总之,投资者必须正确选择究竟投资于何类房屋。这样,才能取得良好的投资回报。

(三)拟订调查报告,作出论证

在对投资环境和拟投资房屋的类型进行充分考察并掌握其基本情况的基础上,要认真、细致、周密地作出全面论证。

房地产从投入到产出的周期较长,仅以房屋建设而言,一般的高层房屋需要两年到四年,五、六层的房屋也要八个月到一年。其间,各方面的主客观因素都可能发生一定的变化,这些变化将对投资效益产生不同程度的影响,有的影响甚至是决定性的,不可逆转性的。因此在

论证时,既不能脱离实际情况,更需要具备一定的超前意识和预见性。在实践中需要特别注意以下两点:

1. 一个国家经济发展在地区上的不平衡性

如果一个国家总体的经济增长速度较快,投资环境较好,但是在这个国家特定的地方,经济发展的情况未必理想,那么在这个地方投资房地产就需要慎重考虑。比如在近几年中,我国沿海的房地产发展速度较快,其规模约占全国的70%;内地虽然土地资源丰富,但是发展速度相对较慢。反之,一个国家总体的经济增长速度不快,投资环境不好,但是在这个国家特定的地方(如保税区、经济特区),经济增长率很高,投资环境优良,那么在这个地区进行投资也就值得优先考虑。

2. 有些地区的经济发展具有一定的滞后性

一个国家的经济发展,有周期性,但是有些地区的经济发展节奏往往滞后一些。如美国的托管地塞班岛,它的经济发展周期比美国本土一般要慢一年左右。如果一个地区目前的经济增长率较高,但所在国家的经济情况不佳,这个地区的经济发展又具有滞后性,在一段时间以后转入低潮,那么对房地产发展商来讲,此时不是投资的好时机;反之,经济发展具有滞后性的地区,目前经济不景气,但所在国家的经济大势已进入成长期,那么,此时就有可能成为投资的最佳时期。

二、正确、及时地作出房地产投资经营的决策,

是房地产开发企业能否取得最大效益的关键环节

在对投资环境与时机作出充分的论证以后,如何进行决策,关系到房地产企业能否取得最大的经济效益,也是房地产企业在投资经营中成败的关键所在。

(一)决策的类型

过去,社会上有一种说法,我国的房地产投资是没有风险的,房地产是稳赚钱的,赚大钱的。但事实证明,房地产投资在我国也是有风险的,有时有的项目投资风险还比较大,搞得好,可以赚大钱;搞不好,可能亏本,甚至大亏本。

房地产投资决策有确定型、风险型、不确定型三种类型。

1. 确定型

指房地产项目的投资没有什么风险,只是利润多少的问题。成立较早的房地产开发企业大体都经历过这一阶段。我国在计划经济体制下,土地是由政府调拨的,对征地、吸劳养老、青苗费、蔬菜保护费等等费用政府都有规定,容易控制,建造的房屋又是适合大多数居民居住的一般用房,这些用房的社会需求量很大。当时,一个房地产企业只要能向国家争取到这样一块划拨土地,建造的房屋不愁卖不出去,因此也就能比较稳当地取得一定的经济效益。这种类型为主体的决策就叫确定型。

2. 风险型

指投资有风险。应该这样认为,不是所有的房地产投资商都能获取丰厚的利润。随着市场经济成分的增加,政府减少土地划拨,房地产企业要通过其他形式取得土地。土地的地段好坏,土地的成本高低,建造的房屋是不是符合市场的需要,都会给房地产投资带来一定的风险。比如,在上海市长宁区有一块原由一家工厂使用的土地,拆迁户较少,只要将工厂移建到其他地方,同时拆除少量居民房以后,就可以建造一般的商品住宅。但是,厂方要求获得64%的房源,而房地产开发商进行全额投资,只能获得36%的房源。在这种情况下,能否取得经济效益,要看市场的情况如何。在这块基地上,发展商经过两年的努力,利润率只有10%。应该讲,这就是一个风险型的投资决策,因为搞得不

好,就要出现亏损。

3. 不确定型

指在各方面因素都不明确的情况下,作出投资经营的决策。在房地产热的影响下,不少人认为房地产投资能赚大钱,纷纷办公司、搞项目。在上海,房地产企业从1991年的94家发展到1993年的1600多家。在这1600多家房地产企业中,有的看到别家企业赚了大钱,认为自己也稳能赚钱,忽视了市场及政府的政策这两个基本因素。他们在1992年房地产热中,也圈了一些土地,特别是在市郊,圈了一批花园别墅用地。结果造成资金积压,企业陷入了困境。这种投资决策,称为不确定型。

(二)房地产投资经营的六个基本要素

1. 土地是基础

房地产是房屋和土地的统一。房屋建造在土地上,土地是根本。投资者建造房屋,一定要寻找最佳的建房基地。因此,除了考虑土地的经济成本这一基本条件外,还要根据不同的使用功能选择建房基地。从根本上说是一个选择地段的问题。海外人士称之为“地段,地段,地段”,也就是只有选择好地段,才能适应房地产市场的变化,取得最佳经济效益。基地的来源可分为以下几种方式:一是市政府及土地管理部门调拨;二是利用自己原有基地挖潜改造;三是在区、县的国有土地上投资;四是社会上一部分企业以土地使用权与发展商联合经营;五是通过批租土地向国家取得土地使用权;六是通过投标的方式取得土地使用权。

2. 资金是关键

房地产业是个资金密集型的行业,资金运筹的好坏将直接影响到前期工作和工程进度的快慢,也影响到能否扩大规模进行再发展。因

此,任何企业都必须量力而行,不能盲目扩大规模,造成半拉子工程,使自己陷入困境。从实际情况来看,在开发一个基地的过程中,自有资金要占总投资的30%左右,银行贷款或其他方面融资占30%左右,开工以后,投资达到一定比例,可以开始预售,预售收入资金占40%左右。

3. 规划设计是提高经济效益的重要环节

由于房地产市场对不同类型、不同规格的房屋有不同的要求,因此在同一块土地上,如何进行规划,建造什么样的房屋,以及房屋内部布局的设计是否合理,将直接影响到房屋的销售与效益。同样一块土地,建造不同的房屋,在市场上的销售情况就不一样;同样类型的房屋,运用不同的设计、布局,在市场上的价格和销售情况也不一样。所以,认真研究房地产市场的供需情况和发展趋势,使规划设计富有科学性、合理性、创造性和预见性,是十分必要的。这里主要强调两点:首先,在房屋的立面上下功夫。房屋的立面设计要有超前意识,争取在10年到20年内不落后。比如在上海市普陀区有一块基地,地段并不好,开发商针对周围的多层房屋立面千篇一律,运用了当时比较新颖的立面设计,用料也比较讲究,房屋建成以后,虽然房价较高,却能很快销售一空。其次,要在房屋的平面布置上下功夫,使平面布置多样化,适合不同层次用户的需要。比如,在上海市徐汇区的康健新村,有花园别墅、高标准侨汇房和一般商品房。一般商品房的客厅有12平方米,有18平方米,也有20多平方米的。北京的一家中央直属单位,认为其中的一幢高层住宅,平面布置合理,客厅较大,适合北方人的生活习惯,一下子花了2000多万元买下。

4. 施工、材料、设备、质量是降低成本的主要渠道

房屋是耐用消费品,对房地产开发企业和房屋的用户来说,质量是生命。因此在工程设计、施工上必须统筹安排,在质量、工期上都要

有较高的要求。在这方面,房地产开发企业要处理好三方面的关系:

(1)工期与销售的关系 既要根据市场现状和走势来安排工期,也要根据销售合同来安排工期。

如果在一段时期内,市场需要某种类型的房屋,就要抓紧建设。对于已经订立销售合同的房屋,一定要根据交付日期倒排工期,确保按时交房。

(2)质量与企业信誉的关系 房屋质量好,企业信誉自然提高,从而促进企业的商品房销售工作。因为房屋的质量好,返修率低,客户就会产生对开发企业的信任感,该开发企业的商品房就能在市场上受到青睐。

(3)降低工程成本和经济效益的关系 在周期较长的房地产开发过程中,建筑材料、装修材料的价格以及其他各项费用都会有较大变化,要事先注意成本的控制,对前期建设、建筑安装、施工、市政和公建配套等成本都要加以控制。成本控制得好,经济效益就高;反之,经济效益就不好,甚至亏本。

5. 销售是获取良好经济效益的终结途径

房地产投资经营是否能获得经济效益,到底能获得多少经济效益,都要在销售完成以后才能作出最终的评判,所以销售是房地产投资取得良好经济效益的终结途径。

在销售中要重视定价合理。价格太低,开发企业利润就低;价格太高,销售就会出现困难。因此,要结合房地产市场的实际情况和社会经济承受能力作出综合分析,合理确定价格。

要进行多种形式的销售,可以采取联建、参建、预售等形式。在销售中也要重视技巧和手段。比如,通过新闻媒体和广告促进销售,采用分期付款和一次性大量购买给予一定的优惠,等等。

通过委托专业化的房地产中介咨询机构进行商品房预销售,可拓