

开 发 商

决策论

樊鹏喜 孙德宏
中国建筑工业出版社

3

(京)新登字 035 号

本书是一部有关房地产开发商决策的理论著作。本书以现代市场决策学为观念,在对近年来我国房地产市场运行中诸多重要现象进行条分缕析,并使之上升到一般理论性的基础上,建立起了房地产开发商决策的理论体系。

全书共分十章,分别为:导论·市场亦非市场,房地产市场与开发商决策,开发商决策的概念与现状,影响开发商决策诸因素分析,开发商决策过程及其原则,实验性分析,开发项目决策的优序数学分析,影响决策的房地产价格评估,房地产项目优选决策模型,建立科学的公司决策系统。

开发商决策论

徐顺喜 孙德宏 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

北京顺义板桥印刷厂印刷

*

开本:850×1168毫米 1/32 印张:8 字数:159千字

1996年12月第一版 1996年12月第一次印刷

印数:1—1,500册 定价:20.00元

ISBN7-112-03091-9

TU·2378 (8225)

目 录

第一章 导论·市场亦非市场	1
第二章 房地产市场与开发商决策	33
第一节 中国房地产市场发展的回顾	33
第二节 对本周期房地产市场的检讨	40
第三节 公司决策与开发商的盈亏	48
第四节 开发商必须重视公司决策	52
第三章 开发商决策的概念与现状	56
第一节 开发商决策及相关概念的建立	56
第二节 开发商决策及现状	60
第三节 目前开发商决策面临的两个现象	69
第四章 影响开发商决策诸因素分析	78
第一节 影响开发商决策的因素	78
第二节 影响开发商决策的外部因素	80
第三节 影响开发商决策的内部因素	107
第五章 开发商决策过程及其原则	115
第一节 建立科学的开发商决策过程	115
第二节 开发商决策应遵循的原则	123
第六章 实验性分析	131
第一节 1995: 消化中渐现“合适位置”	132
第二节 1996: 继续消化与内涵发展并举	139

第三节 具体项目中的开发商决策分析	170
第七章 开发项目决策的优序数学分析	174
第一节 层次分析法 (AHP) 简介	174
第二节 层次分析法的求解方法	179
第三节 影响决策因素的 AHP 分析	181
第八章 影响决策的房地产价格评估	192
第一节 房地产价格	192
第二节 土地价格评估	195
第三节 房产价格评估	215
第九章 房地产项目优选决策模型	226
第一节 项目优选决策的指标体系	226
第二节 决策方法和模型	227
第三节 房地产项目优选决策模型的应用	231
第十章 建立科学的公司决策系统	237
第一节 建立科学的公司决策系统乃当务之急	237
第二节 如何建立科学的决策系统	243
后记	252

第一章

导论·市场亦非市场

我们正式酝酿和思考写一本《开发商决策论》这样的书已有很长时间了。但当正式讨论全书的写作之时，我们愈来愈感到，开发商决策问题确实不是一个简单的技术性问题。这一问题不是一般的复杂，尤其是中国的房地产市场，它既是“市场”的，也是“计划”的，更准确地说，它是“转型期”的。因此，在这种情况下讨论开发商决策问题从理论上讲颇为麻烦，主要是无从依据，既不能用纯粹的市场经济的理论来讨论，也不能用纯粹的计划经济的理论来讨论，而“转型期”的经济理论又正处在“各说各的道理的阶段”……但实践不能等。于是，谈这一时期的开发商决策的技术手段则必须首先说清楚一些问题的基本理论。这些基本理论大多是我们的研究结果，可能还较为粗糙，但毕竟还自成一说，可供读者参考。

为此，在本书的导论部分，我们首先从感性的、理性的几个方面初步的谈谈我们对当今乃至今后一段时间里中国房地产市场及其相关问题的基本观点。

一、从社会热点回归市场本身

严格地说，近年来我们很多人开始知道这世界上诸多“神奇”的事物中，还有一件事情，这就是房地产。

“房地产”这事情确实神奇。在人们的印象中，它可以使你“瞬间”成为百万、千万，甚至亿万富翁，亦可以使你“瞬间”从这百万、千万，甚至从亿万富翁中“掉下来”，乃至一文不名，负债累累……

房地产是什么？

是钱，是效益，是经济，是地位？

抑或还是生命？

从 1992 年初邓小平在南方谈话发表以来，中国房地产狂潮席卷全国，全社会各阶层、各领域不谈房地产者实不多见。房地产市场更成了人们最主要的话题之一。

此时的房地产和房地产市场已不仅是钱、效益、经济、地位等等……而是社会问题、政治问题。

不是吗？

一般的观点认为——

通货膨胀，直接影响社会安定，而产生通货膨胀的原因在于全社会固定资产投资过大，而固定资产投资过大的原因在于“房地产开发投资过热”。

分配不公，直接影响社会中人们的心理状态，而搞房地产开发，尤其是以“投机”为初衷的搞房地产买卖，所谓“炒地炒房”者，却“大把大把”地赚钱，很多人都成了“大款”。相反，“老老实实”干活的人却收入虽有增加，可增涨幅度非常有限，有的甚至失去工作

而下岗。

经济要持续、稳定发展，这关系到国家的经济秩序的是否正常、平衡，可金融秩序混乱，重点工程以及关系国计民生的基础工业、基础设施，以及农业、教育等等却资金紧张……而这些也与房地产市场有关：“收购粮棉的钱都拿去炒房地产了”……

房地产、房地产市场，不是政治又是什么？

也许，以上的部分说法“很不科学”，或者“有一定的片面性”，但不管怎样，很多人如此认为。

因此，曾经一度，我们也搞不大清楚房地产究竟是什么了。

因为，经济发展一“过热”，就是房地产“过热”；因为，通货膨胀一加剧，就是房地产市场在作怪。而另一方面，我们又不断地听到这样的强调：“房地产业是国民经济的先导性、基础性产业”，所谓“春江水暖鸭先知”，所谓“晴雨表”等等……同时，还有诸多这样的说法：“目前我国尚有四百万户居民仍是居住在人均不足2平方米或4平方米以下的住房特困户、困难户，“我国尚需大量的办公用房、三产用房”，而这些“只有靠房地产业的大发展”，“靠住房商品化来解决”……

房地产业、房地产市场，到底是什么？

——它更多地是个社会问题、政治问题，还是更多地是个经济问题，或者仅仅单纯地是个市场问题？

这是本书在全面展开讨论之前所必须提出也必须解决的第一个问题。在本书看来，不首先解决这个问题，我们实在无法来比较科学、公允地探讨我国的房地产业

和房地产市场中的一切问题，同时，也不可能撰写本书。

本书对此问题的基本观点是：

中国房地产业、房地产市场问题，从根本上讲，它更多地是个经济问题，具体地讲，它主要是个市场的问题，而更多地不是个社会问题，更主要地不是而且也不应该是个政治问题。作为一个社会发展中的经济现象，房地产业、房地产市场固然有其社会的，乃至政治上的烙印，但这就像今天我们社会上的任何事物、现象都有或重或轻的社会的、政治的痕迹一样，这些只能是其经济现象、市场现象自身所必然带有的痕迹，也就是说，那些与房地产市场本身有着这样或那样关联的社会的、政治的因素，只能是房地产现象的附着物、伴随物等等，而绝不是房地产本身的必然。

房地产市场，就是房地产市场。从房地产这种资产一进入市场成为商品，参加市场交换和流通，到它成为某一消费者所有的物业，它都主要是一种经济活动。

这一点，万万不可忽视。

这是我们探讨中国房地产市场（乃至探讨世界房地产市场）中一切问题的起点。当然，这更是我们探讨房地产市场最主要主体之一——开发商在市场运作中比如决策等问题的起点。

如果忽视，乃至否认这一点，进而更多地把中国的房地产业、房地产市场作为一个社会的、政治的问题来认识，那么，我们必将遭到客观事实的报复。

某种程度上讲，我们在这方面已尝过不少苦头。

改革开放以前几十年里，有房地产的我国基本没有房地产业，更几乎没有房地产市场。几乎所有的人们都把房地产业、房地产市场更多地看成是个资本主义，资本家的产物，因而把它基本上“消灭”了。于是，客观事实证明了的发展经济的最主要载体——市场，几近没有，经济发展停滞，人民生活提高缓慢……

1992年前十来年，我们渐渐地有了些房地产业，有了些房地产市场，经济得到了很大的发展，人民生活水平也有了很大的提高。但不容忽视的是，此时我们并未更多地、主要地把房地产市场做为经济发展的重要载体之一。1992年以来，中国的房地产市场作为更主要是经济的“市场”而得到了巨大的发展，房地产业所焕发出来的巨大能量得到了迅速的释放，人们的居住水平由改革开放前的城镇人均居住4.5平方米迅速地增长到了今天的7.9平方米，而城市面貌得到了今非昔比的改善，房地产业所创造的价值在东南沿海的少数城市甚至占其总值的30%~40%……但不容忘记的是，也就是在1992~1995这四年多的时间里，我们也几度体验了“热”与“过热”之类的争论和反复。固然，市场自身的起伏升降无疑应该讨论，乃至争论，“过头”了当然也该检讨以及调整。但问题的关键是，我们的诸多争论事实上有一个根本的问题，即很多人士，包括很多专家和“业内人士”往往有把一个经济问题、市场问题简单地与社会问题、政治问题相联系起来的倾向，这包括“大上房地产是社会的政治的需要”，“大下房地产也是社会的政治的需要”……于是，本来在市场范围内就能

解决的问题便被搞得十分复杂起来了。

市场，就是市场。

不过，经过一段时间的实践，我们欣慰地发现，1995年的中国房地产市场终于比较明显地呈现出了这样的一种新的气象：

它几乎不曾出现过什么大的起落，其完成投资的增长速度是呈现着比整个经济增长速度高一倍左右，与全社会固定资产增长速度大体一致的状态发展——这种整整一年不曾有较大波动的现象，在近年中是罕见的。

透过这样一个客观事实，还有一个十分值得关注的迹象——

从房地产业、房地产市场的社会影响上看，房地产市场正渐趋“平静”（请注意，这里不是指市场自身的“淡静”）。尽管这一年里报章上不断有诸多报道和评论，尽管一些传媒也陆续推出“房地产专版”，但必须注意的是，诸文字已不见以往更多的对房地产市场是否“过热”之类（主要是把房地产市场作为社会问题来说）的说法，而主要更多地是从市场运行、运作的角度来分析市场中的诸重要现象和问题了——也就是说，1995年的社会舆论对房地产业、房地产市场的关注，已开始从过去更多的社会性、政治性转向了目前的经济性、产业性。或者也可以说，房地产市场在今天国人的眼中已经开始渐渐地成为一个正常的经济现象，而非社会现象，甚至政治现象了。

可以认为，今天的中国房地产市场正开始从“社会热点”渐渐回归其市场本身。

这一点在我们看来，十分重要，十分可喜。

如果一定要说，“中国房地产市场正在走向成熟”，那么它从“社会热点”开始回归其市场本身的现象应是其第一位的特征或表现。

二、宏观经济是制约房地产市场的第一因素

随着国家对房地产市场进行宏观调控以来，人们对我国房地产市场的认识开始逐步深化。这其中一个最为重要的认识就是，更多地认为房地产市场的发展是由一般的、简单的市场自身的需求所决定的认识开始逐步地转向其它。也就是说，人们渐渐地感到，简单地以市场自身的需求来看市场似乎有某种缺陷。

这一点已经明显地体现出了中国房地产市场在“转型期”之中的根本特征。

那么，近年来乃至今后相当的一段时间里，决定中国房地产市场发展的第一因素是什么？

本书作者几年来曾多次撰文提出：在现阶段决定中国房地产市场的第一因素，并不是市场的自身的需求，至少目前乃至今后一段时间里（具体地讲，在我国经济体制尚未进入比较完全的市场经济的整个经济体制的转型期里），决定中国房地产市场的第一因素是宏观经济的变化。

我们在本书里依然十分强调地贯彻这一观点。

按说，既然叫市场（房地产市场），那么，它就必然地应该按市场的规律来运行，即按市场的需求来发展。但过去的事实、将来一段时间的事实都已经证明，

或必然证明，这一认识显然并不是我们的事实。而且，如果坚持这一认识，至少开发商们必然遭受失败，而政府做出的各种有关房地产市场的决策也将出现失误。这从 1993 年中期国家对房地产市场实行宏观调控后市场变化的诸多事实中可以看得很清楚。

这里的事实是，1993 年六七月份，我国房地产市场的需求仍然是很大的。历年来建设部部长在每年的“世界住房日”时的电视讲话中所提到的“尚有×××万房居民仍属于住房困难户”的局面，以及达到小康每年又要新建×亿平方米住宅的诸文件、讲话中，都十分清楚地说明了这一点。但需求没变，可市场变了：一度热潮滚滚的市场开始冷冷清清，一度狂升的房地产市场价格开始猛降，一度热火朝天的东南沿海的房地产市场开始“淡静”，一度供不应求的房地产商品开始“积压”（后叫“空置”）……

何以市场需求未变，而市场却变了，而且变化甚大？

这种事实简单地用市场供求关系的变化来解释显然解释不通。

那么，换个角度提问：这种变化应不应该？

不能否认，对此的回答，至今仍有不同的说法。但宏观调控三年多来，多数人的认识还是较为统一的：这种变化是应该的。而且还有一些学者经过诸多论述得出结论：这种变化不仅是应该的，而且还是市场的必然。

何以是“必然”的？

如果意气用事地说，因为“政府有权”，所以这变

化就是“必然的”，那么，它不仅不符合客观事实，而且也是于事无补的。问题的关键在于：这种变化是否有其客观的规律在其中？讨论一个已经过去了的既定事实时，讨论其是否应该如此固然有其价值，但讨论其为何如此则价值更大。相对前者而言，后者的价值甚至是前者的无数倍。

那么，我们就来简单探讨一下这个问题。

首先，迅猛发展的中国房地产市场无疑对中国经济的迅猛发展起了重要的作用，而且提供了众多的发展契机——这是任何人也否认不了的事实。但同时，我们也应看到另一方面的事实：90%以上的土地批而不建，事实上，当时国家的财力也不可能开发建设如此之多的土地，于是只能是大片土地“晒太阳”；大批房地产开发公司成立了，可近一半的企业并无任何开发实绩，倘若这是些个体私营的公司能够真正地做到“自负盈亏”也就罢了，政府完全可以采取“你赚钱我高兴，你倒闭我同情”的态度，但问题的关键是，这些企业的绝大部分是国有资本在运行，即从根本上讲，亏损的钱不是你公司的钱，而是国家的钱，也可以说是百姓的钱；房地产开发所需资金巨大，于是很多地方、很多部门便千方百计搞钱投资房地产，于是农业出现“白条子”增多现象，邮政甚至也出现了“绿条子”现象，且有泛滥的趋势，与此相伴生的是，基础工业、基础设施资金严重不足，经济秩序混乱、金融秩序混乱，以及近年来一直困扰经济和社会发展的通货膨胀等现象又开始出现，并大有进一步恶化的趋势……

以上现象的产生，当然不能一味地把板子打在房地产业的身上，但不可否认的是，这一阶段的房地产市场问题确实不少，至少是相对整个国民经济这个“大市场”而言，房地产市场是“单兵独进”地“超前”了。

于是，以 1993 年中期为时间界限，中国房地产市场由“热”到“冷”的变化是“必然”的。

以上是一般性的道理。或者也可以说，经过一段时间，尤其是变化后的事实的证明，很多人是可以想清楚

这个道理的。但，要把这个“必然”说得更令人心服口服，似乎仅有这些“一般性”的道理还不够：

1. 既然是“市场”，那么其变化就应该是“看不见的手”来起作用，那只“看得见的手”（政府干预）太大显然不符合“市场的原则”。

2. 市场调节完全可以达到政府宏观调控所欲达到的目的，既然市场有需求，政府就不该管。

其它的类似观点还可以说出不少。

对此，我们本书的观点与上述观点，尤其是其“理论依据”虽也有些相同之处，但结论却有着本质的区别。第一，上述观点是建立在一个真正的市场经济体制下才能成立的，而我们目前的经济体制显然还远远地不是“真正的市场经济”。这不是应不应该的问题，而是承不承认现实的问题。我们现在的经济体制是从计划向市场转变的体制，这个转变是计划成份渐少、市场成份渐多的一个过程。这需要一定的时间。也就是说，在这个过程中，我们将根据现实条件尽可能地发育、发展市场。而把这一过程的一切原则按“真正的市场体制”下

的原则来套，无论如何是不行的。

第二，既然是“向市场转变”，那么，就有其诸多“转变”过程中的特点，这特点的最为重要的一点就是，目前我国房地产市场中运作的资金绝大多数是国有资金，对具体的房地产开发公司而言，它事实上根本无法做到自负盈亏（这又是一个“真正的市场”之所以成立的必然条件之一），那么，在“真正的市场”的条件并不成立的前提下，要求按“市场规律办事”肯定也就无法必然成立了。

第三，所谓“市场”绝非是可以一个产业、一个行业所能单独存在的，即若干“小市场”的集合不能是市场经济，市场经济的市场是个互相关联、协调的“大市场”。固然，1993年6月前的中国房地产市场的运行给人们展示了市场的魅力和价值的一面，1993年6月后的中国房地产市场的运行给人们展示了市场的无情的一面——这些对正在“转型期”的中国经济当然有其无法估量的价值。但也必须指出，在房地产市场迅猛发展的同时，资金市场滞后，产业结构严重不合理，劳动力市场基本没有建立起来，消费市场与此尚难接轨等等一个大市场远未成型之类的关键问题也都存在着。这些问题一方面无法支撑着房地产市场的迅猛发展，另一方面，虽然迅猛发展的房地产市场在带动着这些市场的发展是事实，但更大的事实却是，这些问题不仅制约了房地产市场的发展，而且是房地产市场的迅猛发展已使这些问题变得更加尖锐起来，更加混乱起来，进而甚至导致了整个“转型期”经济的混乱。

第四，退一步，我们再看看“需求”部分。不可否认，相当一段时间里，中国房地产市场的消费者主要还是集团消费，这其中“国有集团”还是占有极大的比例的。宏观经济的困难，很大程度上体现着国有企事业单位的困难，那么，这些（当然是其中的一部分）困难的“集团”有多大能力去消费房地产商品？这是不言自明的问题。

……拿“真正市场经济”的原则来评论“转型期”市场变化的“应不应该”，不管结论如何都是没有价值的，甚至是有害的。

因此，当前，乃至今后一段时间里，制约我国房地产市场的第一因素不是市场自身的简单需求，而是宏观经济的变化。

因此，不管宏观经济的发展变化，而只是一味地强调市场自身的需求，在理论上是没有依据的，在实践上则是有害的。

这是本书对房地产开发商们最重要的忠告之一，也是房地产开发商对项目进行科学决策的最重要的出发点。

三、我们的国情要求房地产市场有个转变

现在，摆在中国房地产市场面前最直接层面的客观事实是：

1. 一般地讲，社会生活和经济发展确实需要大量的（这几乎是难以用数字来表达的）房地产作为支撑，但同时，新近公布的调查统计数字却表明，市场上大量

242

的商品房屋在“空置”或“积压”。

据建设部房地产业司 1995 年 4 月公布的《1994 年全国房地产开发统计年报》称，至 1994 年底，全国“空置”商品房屋 3289 万平方米；

据国家计委、国家统计局、建设部、国家工商局四个部门 1995 年底公布的“房地产开发建设及经营情况快速调查”称，至 1995 年 6 月底，全国商品房屋空置面积已达 4232 万平方米……

2. 虽然市场经济是优胜劣汰的经济，虽然 1993 年下半年起的宏观调控也确实淘汰了不少的房地产开发公司，

虽然从 1994 年以来我国房地产市场相当淡静，甚至很多人士称已走进低谷，但是，从绝对数上看，房地产开发公司仍呈不断增多的态势，而且，“目前的 3 万余家开发公司里不少企业一直没有从事房地产开发，还有的实际上只是空架子，没有任何业务活动。真正有房地产开发经营活动的占三分之二左右”● ……

3. 宏观经济和社会发展形势并不容十分乐观。

第一，国民经济的首要基础——农业形势依然严峻。据国家统计局预测，1995 年农业增加值在国内生产总值中所占比重约为 18%，而 1991 年至 1994 年则分别为 24.5%、21.8%、19.9%、18.8%，而“七五”期间为 26.3%……这一数字表明：农业的比重是呈逐

● 参见《经济日报》1996 年 2 月 6 日，《国家四部门对去年房地产情况的调查》一文。