

行业CI丛书(第二辑)

安得广厦——

房地产开发企业及物业管理一体化的CI战略

李一平 编著

CI



中国
出版社

ANDEGUANGSHA
ANDEGUANGSHA
ANDEGUANGSHA
ANDEGUANGSHA

图书在版编目 (CIP) 数据

安得广厦：房地产开发企业及物业管理一体化的 CI 战略/李一平编著. —北京：中国经济出版社，1997. 5

ISBN 7-5017-3862-9

I. 安… II. 李… III. 房地产-专业公司-形象-设计
IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 07965 号

责任编辑：徐子毅 (010)68319280

封面设计：白长江

安得广厦

——房地产开发企业及物业管理一体化的 CI 战略

李一平 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编：100037

各地新华书店经销

北京市通县曙光印刷厂印刷

*

开本：850×1168 毫米 1/32 13.125 印张 282 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数：01—5000 册

ISBN 7-5017-3862-9/F·2762

定价：18.00 元

目 录



第一章 为房地产业把脉	(1)
一、房地产“热”起来了	(1)
二、房地产业面临的问题	(4)
三、房地产业呼唤 CIS	(26)
第二章 CIS 进入房地产业	(29)
一、麦当劳店面建筑的启示	(29)
二、房地产业的形象转换	(31)
三、形象奥妙	(39)
第三章 塑造房地产业新形象	(53)
一、房地产业背后的挑战与机遇	(53)
二、房地产业的定位	(117)
三、房地产企业理念识别的内涵及其实施	(133)
第四章 房地产企业的 CI 管理	(155)
一、房地产企业的内部环境	(156)
二、房地产企业内部的公共关系	(158)
三、房地产企业内部的正式与非正式传播	(164)
四、房地产企业行为识别中的规范管理	(168)

第五章 营销形象	(173)
一、房地产营销的基本方法	(174)
二、碧桂园之路——房地产营销中的策划 与媒体策略	(239)
三、房地产营销中的 BI 公关活动	(267)
第六章 房地产走向广告	(279)
一、房地产广告与 CIS	(279)
二、行为识别中的形象广告	(291)
三、成功的房地产营销广告	(296)
第七章 房地产行为识别新模式——物业管理	(307)
一、充满希望的物业管理	(308)
二、物业管理新思路	(334)
三、寓管理于服务之中	(349)
四、寓服务于管理之中	(364)
第八章 内真外秀——房地产企业的全新识别	(371)
一、视觉识别，看得见的世界	(371)
二、房地产不等于钢筋加水泥	(377)
三、标志——房地产企业形象的呈现	(382)
四、房地产企业的标准字设计	(392)
五、房地产企业的标准色设定	(396)
六、房地产企业造形与象征图案	(402)
七、房地产企业版面编排统一设计	(404)
八、房地产企业视觉系统的设计	(406)

第一章 为房地产业把脉



一、房地产“热”起来了

从 1988 年开始，尤其是进入 90 年代初，随着经济调整后的高速推进，中国各地出现了四处冒烟、村村点火的“房地产热”。从大西南的云贵高原到渤海之滨的山东半岛，从辽阔广袤的大漠边域到旭日东升的东南沿海，到处都在实行“圈地运动”，到处都在热衷房地产。中国房地产业成为与股市并驾齐驱的热点。房地产开发速度、价格升幅都相当惊人。其原因主要在于：其一是，投资房地产的保值增值功能与居民收入增长，资金寻求最佳投资场所的要求相吻合；其二是，众所周知的经

济高速推进与外资大量涌入的推动。就前一个因素而言，到1991年底，中国城乡居民储蓄存款余额达9000亿元，在物价居高不下、银行利率偏低，甚至出现负利率的情况下，居民的保值增值意识增强，而投身股市风险颇大，因而房地产自然而然就成为民众投资的焦点。房地产的不动产性质和中国房地产总体上的供不应求，使得投资房地产具有获得稳定的长期性收入，从而使货币具有保值、增值以及风险低等诱人的特点。房地产投资在中国的回报率一般在30—50%以上，有的甚至达到100%，像厦门的住宅商品房，1984年平均价格为每平方米397元，到1993年上涨至每平方米4500元。广州的五羊新城，1988年平均价格为每平方米800元，到1991年升至每平方米3000元。在百姓眼中，房地产投资已成为比股票和其他投资更可靠、也更直接获益的投资方式。

在上述因素的推动下，到1991—1992年，中国沿海地区房地产日益膨胀，其主要热点地区为：深圳、广州、珠江三角洲、海南、上海和福建厦门等。

房地产热，热在哪里？

房地产公司层出不穷。截止1995年6月份的统计，中国已有房地产开发公司33482家。

外资大量涌入房地产业。香港、台湾、美国、澳大利亚以及东南亚等地区和国家的一些房地产集团、公司纷纷来中国大陆要求搞成片开发和旧城改造。1991年广州市经批准利用外资经营房地产合同12项，金额为2.2亿美元；广州市1992年初在香港举行的贸易洽谈会达成的外商投资项目中，以房地产开发为主的项目占30%左右。福州市1992年5月份在香港举行

开发经贸洽谈会，在所签订的 17 个利用外资项目合同或协议中涉及房地产开发的有 15 个，占 88%。

大设开发区，漫无目标地增加土地供应量。许多地方政府为了表现其改革开放的决心，盲目设立各类开发区，制定各种成片出让项目，搞出各种与现行法规不符的优惠政策，结果使得土地供应量大大超过正常需求。有的省份竟设立了 1000 平方公里左右的开发区。有的甚至把土地批租年限优惠到 90 年（国务院 1990 年颁布的“55 号令”规定土地批租的最高年限为 70 年）。

交易市场活跃。在广州出现通宵排队等候购房现象，曾创下 450 套房半天售完的纪录。内销商品房已无房可售，有价无市。外销行情更好，往往楼还未建便被抢购一空。购买广州商品房成为香港人的投资热门。

房价大幅度上升。内销商品房价受政策限制，价格上涨不甚高，广东番禺 1992 年初平均每平方米 1200—1400 元，几个月后升至每平方米 1600—2000 元。外销房价升幅大，广州天河区半年间从每平方米 3000—4000 港币升至每平方米 6000—8000 港币，翻了一番。黄金地段高级写字楼更达到每平方米 3000 美元。

房地产热的背后隐伏着危机。因为“到处有圈占的土地，却鲜见崛起相应的楼宇、厂房；即便能见到鳞次栉比的别墅花园、豪华住宅，也鲜见最终的住房。”地产、房产，在某些入市者手中，成为买空卖空的媒体。

终于，1993 年中，宏观经济开始紧缩，房地产市道跌落，成千上万的地盘落入套中，房地产业中存在的问题暴露无遗。

二、房地产业面临的问题

从总体上看，中国的房地产业的发展自 80 年代中后期以来，已收到了明显的成效，目前仍在进行的调整，显示出一个光明的前景。但是，房地产业的政策才刚刚起步，还处于一个不断探索与实践的过程之中，许多相关方面的改革还有待于进一步深化。因此，发展中国的房地产市场，还需要艰巨而不懈的努力。从这些年的情况来看，房地产界的发展主要面临着下述几方面的问题。

1. 房地产管理体制不顺

首先，从地产方面来看，我国目前的土地管理体制还没有完全理顺，主要表现在：一是部分地方仍然实行用地部门管地的做法，管地部门与用地部门起不到相互制约的作用；二是国有土地的产权代表不明确。国有土地权的出让，有的地方是土地管理部门出面，有的地方是开发区管理委员会或建设部门或房地产管理部门出面，签订合同。这种多个权力部门出面出让土地使用权的情况，既造成了土地所有权的产权代表不清，使国有土地的收益流失，又会造成房地产市场的混乱，导致房地产纠纷的产生。

随着住房制度和土地使用制度的改革，房产、地产正进入市场流通。如何处理房地产市场中房产与地产的关系问题，也是当前理顺房地产管理体制的一个难题。长期以来由于国有土地所有权的淡化，地产隐藏在房产中，地价通过房价表现出来。于是就出现了房地产管理关系上是“地随房走”还是“房随地

走”的争论。客观上，房产与地产往往是不可分割的，因此在房地产市场的建立与管理中，是以地为主体还是以房为主体，就存在着不同的认识。实际上，房地之争，正演化成为对土地使用权转让管理和房地产市场管理之争。在我国目前房产、地产分属土地和建设两个部门分管的情况下，这种争论已影响了我国房地产制度改革的进程以及房地产市场的发展。

管理体制的问题，直接促使了房地产热中土地“一级市场”脱离政府的垄断经营。通过对土地使用制度的改革，社会已经清楚了土地的生财聚财作用。原本“一级市场”即批租市场由政府垄断，但许多城市又组建了一批公司（并不仅是从事土地开发）来进行土地的开发、转让（名为转让，实为“批租”，因为政府给他们的土地是免费的，其转让年限也是根据批租年限确定）以及其他与地产无关的产业。在土地的批租过程中，行政划拨的数量远远超过批租的数量；在批租的土地中，协议批租的数量又远远大于指标和拍卖的量；指标与拍卖相比，指标的量又大于拍卖的量，如果用总的地价收入来除以同期土地的分配总量，所得的地价水平很低，既造成国家财产流失，又间接促成了房地产市场的混乱、无序。

2. 经济体制改革不配套

经济体制改革的发展，在很大程度上限定房地产业的发展。房地产业跟随宏观经济的波动而起伏，这一特征在我国 1991 年至今的经济波动周期中得到了充分的验证。本轮经济周期也是我国 1988 年明确土地可以合法转让，房地产业由此步入正途以来的第一个周期波动。而且在这一轮经济周期中，改革开放快一些的地区和城市，房地产市场的发展程度也相对高一些。因

此，经济体制改革的相应迟缓，对房地产业的发展成熟可能产生一些负面影响。

①企业改革并没有实现促进企业成为一个自负盈亏的市场参与者的目标。“放权搞活”曾是前一时期经济改革的基本思想。但是，从进一步的研究表明，企业并没有从沉重的内部活动服务中解脱出来，也没有成为市场的主要参与者。目前的房地产经营企业虽然实现了企业经营，但仍然是地区、部门自成体系。各城市房地产开发公司是按地区划分，在政府直接控制下封闭性的行业性公司，是行政机构的附属物，政企不分，并未成为自主经营、自负盈亏的经营实体。部门内的生产、流通企业自管房地产是由附属的后勤部门经营，也没有从生产、流通中分离出来。房地产经营管理部门没有社会的专业性企业群体。房地产的所有权和经营权没有分离，直接影响房地产经营企业的积极性，房地产经营企业内无动力，外无压力，形不成经营机制。

②扭曲的价格体系和不合理的价格形成机制，困扰了理顺房地产市场价格的努力。在房地产市场中，住房的价格正成为影响房地产市场发育的一个主要因素。现在住房价格比较混乱，主要表现在低房租和高商品房价格之间的反差。在一些城市商品房售价高达每平方米建筑面积 2000—5000 元，而公有住房房租每平方米使用面积仅 0.13 元，这个巨大的差价，给理顺房地产市场中的商品房价格设置了很大的障碍，也增加了住房改革的难度。商品房价的形成，除了城市基础设施投资无正式渠道、建筑材料市场的变动以及房地产业的垄断等外，还有一个重要原因就是不被视为商品的土地价格变相涨价。在行政划拨的条

件下，政府对土地价格的失控，直接刺激了商品房经营者漫天要价，影响了房地产价格机制的形成，对房地产市场的运行产生了许多不良的作用。

③金融体制改革相对滞后，制约了房地产资金市场的发育。房地产市场的运行必然依托于其资金市场的运行，在金融体制改革虽已启动但尚未收得实质性进展的情况下，资金市场、信贷市场等金融市场一时不能形成，市场化的规范运作机制尚需时日，房地产的信贷市场、拆借市场以及抵押制度也无从谈起。以至于我国目前房地产业金融政策上存在这样一个“怪圈”。当贷款规模放宽时，金融业的资金就急剧向房地产业倾斜，违章拆借、乱搞贷款等现象层出不穷，加剧房地产业的膨胀。但一旦宏观调控，就首先向房地产业开刀，甚至明确规定银行不准向房地产业贷款，其具体表现就是：

首先，房产价值的货币化水平低。一方面，旧房的劳动投入基本上表现为实物形态，未能演变成价值并以货币的形式进入流通。在中国，城镇的旧有公房除一些城市因提高房租而使凝结在房屋中的价值进入货币体系的运动以外，但与房屋实际价值相比，仍是一种低房租状态，因而这部分房产仍在很大程度上游离于货币运动体系之外；另一方面，新建房产货币化的程度也不高。据国家建设部统计：近年全国城镇新建住房的商品率（个人购买面积与总销售面积之比）约在 30% 左右。

其次，地产价值也未完全进入货币体系内。中国城市土地的有偿使用，经过理论和具体工作部门的共同努力，已达成共识，但操作中进展缓慢，这表现为：a. 土地无偿使用的情况还相当普遍；b. 已实行土地有偿使用的城市，其收费标准往往偏

低；c. 土地有偿使用的大面积批租、招标投标方式的使用数量有限。到目前为止，所有批租土地的城市，其批租面积只占城市土地面积的很小一部分。

再次，房地产金融发展不平衡。有的城市和地区起步较早，有的城市则是最近几年才开始尝试；有的城市和地区房地产金融服务种类比较齐全，手段和方式也日趋多样化；有的则仅开发了如购建房贷款等比较单一的形式；中国的大城市及沿海地区的房地产金融发育较早且异常活跃；中小城市和内陆地区进展极为缓慢；有些地区的房地产金融业务甚至根本就没有开展。

第四，房地产金融业务的开展面狭小。表现为：a. 房地产抵押贷款本应是房地产金融活动的一个重要环节，在国外是一种广为采用的融资方式，但这项业务在中国金融业虽已开展，但远不能说广泛，更不能完全适应房地产市场发展的需要。b. 住房储蓄作为一项专项储蓄，对于保证购房资金的来源具有不可低估的意义，但中国的专项储蓄业务还没有得到充分的开展，在银行的存贷款业务中，据粗略估计，专项储蓄仅占整个城镇储蓄存款的万分之六左右。c. 房地产债券的发行规模还很小，房地产股票发行还远远不能适应房地产经济发展的需要。即使目前已发行的少量房地产股票，也还存在着进一步规范化的问题。

第五，房地产金融业务的配套性较差。从目前情况看，房地产金融业务的发展，已经落后于房地产业的发展。银行提供的金融服务已经难以满足房地产业发展的需要。近年来，银行业务交叉，各家银行纷纷涉足房地产业，在房地产金融业务方面展开竞争，造成了房地产业资金的分散，加上各家银行信贷政策不统一，经济利益的不一致，使房地产金融工作出现混乱

局面，房地产金融的整体功能得不到充分发挥。因而，金融界和房地产界不乏建议设立专门的住宅银行的呼声。但至少在最近的将来，建立面向房地产业的专业的住宅银行还难以实现。

最后，中国房地产金融外向化程度较低。中国房地产未来的发展方向，将是一种外向型的、与国际市场接轨的产业，但从目前的现状来看，中国房地产金融的外向型发展极为缓慢，远远落后于现实发展的需要。

④由于现行工资制度极不合理，虽有改革，但职工收入仍偏低，所以工资制度不进行进一步的改革，与价格昂贵的住房进入市场分配是极不相称的。即使从1995年国家开始实行面向中低收入阶层的“安居工程”计划，仍存在这方面的问题，现行工资制仍将影响房地产市场的发育成熟和正常运行。

3. 法规不健全

首先，有关房地产的法规参差不齐。目前，各地颁布的各类土地及房屋物业管理法规不少，但全国性法规不多。其中绝大多数是地方性、部门性法规，而且多数只是“红头文件”，经过各级人民代表大会审议批准的甚少，因而其效力、权威性都大打折扣。

在内容上，这些法规大多属于土地转让与管理、房屋拆迁及房地产税费等方面。而房屋买卖、租赁、抵押、拍卖等方面甚少，显示出政府有关房地产立法重点偏于政府管理，而轻视房地产市场的运作保障内容。因此，各地面临不少楼花转让、物业买卖、屋宇出租等纠纷难以寻找法律依据，只能靠“房管局”之类的政府部门仲裁，甚至于法院拒绝受理这类纠纷案子。这方面的一桩典型案例是松雷大厦炒卖连环案（详见本节后附

录)。

且地区差异大，譬如在深圳，规定房地产转让须缴交印花稅、營業稅、所得稅、契稅、城建費、轉讓費、公證費、登記費、交易費等，名目繁多。但在北京、廣州等地，房地產轉讓却不須交納這些稅費。又如廣東省人大正式頒布法規，明令禁止樓花轉讓，但在相鄰的福建廈門、福州和海南等地，却明文規定樓花可以轉讓。甚至在廣東省境內的珠海特區，它也聲稱不受其限制。一般來看，往往在沿海開放地區，尤其是特區的房地產法規偏嚴，而內陸省份偏松。這成為近年來，一些內陸地區房地產業能夠勃興的一個重要原因。

其次，法規相互衝突、缺乏可操作性。譬如，國務院頒布的《城市私有房屋管理條例》中明文規定：機關、團體、部隊、企事業單位不得購買或變相購買城市私有房屋，特需購買須經縣以上政府批准。然而，一些城市公開行文規定，允許機關、團體、部隊和企事業單位購買私房，但必須交納罰款以後，才允許補辦房屋過戶手續等。再譬如，各地的房地產法規中都有一條：土地使用權出讓一般採用三種形式：拍賣、招標、協議。但在何種情況下使用哪種出讓形式，卻沒有詳細規定。

深圳在1993年一度推行“拍賣方式”，在熱過一陣以後，又轉而採用“協議為主”的方式；上海一度推行“招標方式”，但

押法、楼宇拍卖转让法、房屋产权仲裁法、房地产交易税法、楼宇增值税征收法、房屋监管法等。

房地产立法的完善将确保出现一个规范的房地产市场，从而促进房地产业的健康发展。

4. 房地产公司的发展不够规范化。

房地产公司随着房地产业的发展逐步壮大起来。大致经过了以下几个发展阶段：

第一阶段是酝酿阶段。这一阶段以统一规划、统一建设、统一管理等为特征，各地都成立了“统建”机构，并作为政府的一个职能部门。“统建”机构的成立为房地产公司的发展奠定了一定的基础。

第二阶段是过渡阶段。这一阶段，城市建设实行综合开发，各地的“统建”机构都改为综合开发机构，并开始实行企业化经营。

第三阶段是初步发展阶段。随着我国建筑业和基本建设体制的改革，对城市综合开发公司实行了工程承包，并赋予其相对独立的生产经营自主权。这给综合开发工作以强大的推动力，使综合开发事业蓬勃发展，房地产得到了复苏和发展。各类房地产公司也得到了发展。

第四阶段是迅速发展阶段。随着我国房地产制度改革的深入开展，房地产业得到了迅速发展。不同所有制、不同行业都成立了各类房地产公司。而且境外国家和地区企业也在我国纷纷开办房地产公司。我国的房地产公司迅速发展起来。

从目前情况来看，我国房地产公司主要有两类：一类是房地产开发公司；一类是房地产经营公司。另外，还有少量的房

地产投资公司。据统计，我国房地产公司有 33482 家，其中房地产开发公司约 2 万家，房地产经营公司达 1 万多家。在这众多的房地产公司中，许多都未经过严格的资质审查，既无雄厚的资本，也未经过专门训练，取得专门资质证书，使得房地产公司鱼龙混杂。大有“工农兵学商，一起搞开发”之势。以至于有的房地产公司从事房地产经营，但达不到规定竣工商品房面积所要求的比例；有的公司建房不搞配套设施，或是卖招牌、卖指标、卖批文、“炒地皮”等；有的公司开发任务不足，开发资金紧张，专业人员严重不足等等。房地产公司自身发展的不规范，也加剧了房地产市场开发经营的混乱，阻碍了房地产业的发展走向成熟。

5. 房地产交易机构紊乱。

据不完全统计，我国房地产交易所已达 1500 多家。从总的情况来看，绝大部分交易所的发展是健康的。但是，房地产交易机构也存在着“乱”和交易水平不高的问题。

从交易机构设置来看，从事房地产交易并进行交易管理活动的，不仅有政府房地产管理部门或由政府建立的房地产交易机构，而且还有各类开发公司，甚至与房地产无关的部门也建立了房地产交易所。

从交易机构隶属管理关系来看，有的房地产交易所是由所属房地产管理部门领导的，有的房地产交易所和政府的房地产行政部门毫无关系。至于没有得到政府认可的房地产交易所，更是各行其是，处于无人管理的状态。作为房地产管理部门或由政府认可的房地产交易所，它们的职能和业务范围也是各不相同的。有的是房地产交易管理机构，有的本身就是一个交易场

所，还有的两者兼而有之。另外，有的房地产交易所并没有把所有的房地产交易活动都管起来，即没有把房地产的买卖、租赁、抵押、交换等纳入房地产交易市场中来，这样，就给各种形式的非法交易留下了可乘之机。所以，在房地产交易的机构设置上，以及它们之间与政府主管部门的关系上，在它们的职能与业务范围内，往往呈现出一种十分不规范的状况。

其中典型的就是三级市场中的隐形市场，其形式主要有：

a. 在出租、出售房屋的价格中，隐含了一部分地租、地价。这主要是在某些城市的闹市区、商业繁华的地段，或城乡交汇的结合部，一些临街的铺面房屋出租、出让价格非常高，实则是地租隐含于房租、地价隐含于房价之中。

b. 直接出租或转让国有土地使用权。一些单位，甚至机关、部队、学校将过去无偿获得的土地使用权转手出让，土地收益归本单位所有，国家土地收益大量流失。

c. 以土地使用权入股，与其他中外企业合作、合资经营，这在特区、沿海开放城市尤为常见。实际上，这仍然是将属于国家资产的土地化为单位、部门所有。

d. 以土地使用权与其他单位联合建房，以地换房或收取各种名目的“劳务费”、“劳动就业安置费”等，连农民集体所有的地也不愿按政策征地，而宁愿以土地与城市需要土地的单位联营，或直接征收地租。

6. 市场机制扭曲

房地产市场的发育，必须充分发挥市场机制的作用，接受供求规律和价值规律的调节。但是，现行房地产市场是一种扭曲了的市场。其主要表现是：第一，在价值规律面前，是价格