

房地产 高效风险防范

·从四大房地产风险节点出发 以最清晰的脉络阐释风险 以最有效的方式化解风险·

彭勇◎编著



中国建筑工业出版社

房地产 高效风险防范

彭 勇 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产高效风险防范/彭勇编著. —北京: 中国建筑工程出版社, 2010.7

ISBN 978-7-112-12100-7

I. 房… II. 彭… III. 房地产—风险管理 IV. F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第093376号

本书是一部以房地产项目的业务流程为中心, 展开剖析房地产企业风险的管理类图书, 从经营管理、开发环节、外在因素、企业扩张四个管理节点揭示房地产企业存在的风险, 并从金融、政策、市场、开发、设计、施工、销售、物业管理等多个角度进行风险化解。本书能够为房地产企业管理者提供一个风险管理框架, 帮助开发商应对种种挑战, 采取到位的风险缓解措施, 将房地产企业的风险控制在既定水平。

为了使读者轻松阅读, 把握重点, 在编写体例上列出“本篇观点”、“本篇重点”、“风险管理要义”, 使重要内容得以强化, 一目了然。

本书适合房地产企业从业人员阅读, 也可供大中专院校房地产方向的师生借鉴参考。

责任编辑: 封毅

责任设计: 李志立

责任校对: 兰曼利

房地产高效风险防范

彭勇 编著

*

中国建筑工程出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 11¹/₂ 字数: 288 千字

2010年7月第一版 2010年7月第一次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978-7-112-12100-7

(19361)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

防范风险就是累计财富

根据美国损失控制协会对于美国企业的统计，未设置风险管理系统的企业，70%在遭受巨灾后5年内会结束营业。对于已建立企业风险管理系统的企业而言，在面临损失事故时将具有更大的竞争优势。

一个成功的企业风险管理系统是由公司政策、发展策略、资源管理、组织架构、操作程序及营运上各项关键参数所发展而成，而企业建立与提升风险管理能力，除了能有效降低灾害发生后之严重性之外，更能提升企业相关人员风险管控与灾后复原的技能与专业，落实管理运作之必要基础。

严格说来，房地产的风险管理是一个涵义相当广泛的话题，对于不同的房地产开发商来说可能具有不同的内涵。而总体来说对风险的管理需要进行：风险管理规划、风险识别、风险分析（定性、定量）、风险应对规划、风险跟踪等一系列活动。目的在于：保证项目的目标受到最小的影响，目标的利润最大化，项目风险在可控之中。

要实现成功的房地产风险管理，决策层需要认识到风险管理的重要性，在项目规划时予以重视，并做详尽的风险管理规划。

一般的房地产企业管理流程都是以房地产

业务为中心进行设计的，在实施中按照房地产项目的业务流程进行管理，管理的重点是房地产项目相关的业务。而风险管理的对象是将来的、发不发生不可知、发生时间也不可预计的事件，如果还以管理“任务”为中心，就成捕风捉影了。等到风险事件发生时，有一半的可能是管理者还没有发现！所以，对于风险管理要采用“以流程为中心”的管理方式，这一流程应该能使决策层、管理层有效地应对突发事件及相关风险和机会。

而《房地产高效风险防范》正是一部以流程为中心展开剖析房地产企业风险的管理类图书。该书能够为企业管理者提供一个风险管理框架，以便其明确地考虑风险变化，帮助开发商应对种种挑战，确保有到位的风险缓释措施，将风险限定在既定水平。希望本书能够帮助房地产企业管理者洞悉风险，抢占先机，化危机为转机。

最后，本书能够顺利出版，凝结了很多亲朋好友的鼎力支持，在此，感谢王栩、王建军、刘洋、冯少南为本人提供大量的珍贵资料，感谢徐承华、温桂兰、徐磊、贾楠、黄阳对本书文字内容的把控，感谢胡泊和杨继明设计出大气美观的封面。

目录CONTENTS

- 1 第一篇 经营风险：识别和防范企业管理中的三大风险**
- 2 管理风险：进行可行性研究并建立经营风险管理系统**
 - 2 一、房地产开发经营风险的类型
 - 13 二、明确房地产经营风险管理方法
 - 14 三、进行房地产开发经营的可行性研究
 - 17 四、建立完善的经营风险管理系统
- 18 金融风险：根据自身情况理智融资，降低风险系数**
 - 18 一、房地产开发中的多种金融风险
 - 23 二、寻求多种房地产融资渠道
 - 34 三、对房地产企业资金管理进行规划
- 36 治理风险：完善风险管理措施，建立科学的管理机制**
 - 36 一、现在企业存在的问题及其背后动因
 - 37 二、警惕房地产企业内部风险管理的棘手问题
 - 38 三、完善风险管理措施，提高企业抗风险能力
- 45 第二篇 外在风险：敏感防御政策风险和市场风险**
- 46 政策风险：及时防御政策风险对房地产企业造成的损失**
 - 46 一、房地产所面临的政策风险以及应对措施
 - 50 二、房地产开发中的行政法律风险及防范

57 市场风险：多渠道应对，化市场危机为企业生机

57 一、两大招数化解资金链断裂

59 二、退地减少支出化解利润降低问题

62 三、寻求合作，规避独自开发风险

64 四、减、停开工项目，降低新开工项目难控制的风险

68 五、在危机中生长，充分利用房地产市场风险

73 第三篇 开发风险：注重进行项目开发全程风险防范

74 投资决策：把握投资位置、时机和物业类型的风险防范

74 一、房地产投资决策的玄机注定了风险的存在

75 二、房地产开发投资决策阶段的风险分析

78 三、房地产决策风险管理的内容

82 运行分析：项目开发前期运作的风险防范

82 一、房地产开发风险类型

84 二、房地产开发风险的动因分析

86 三、房地产开发风险防范的具体办法

87 四、进行系统化风险管理的主要内容

89 五、特别关注：如何规避商业地产开发风险

94 产品设计：房地产开发项目设计质量风险分析

94 一、设计质量风险防御

目录CONTENTS

101 二、设计不当风险防御

105 三、设计进度风险防御

109 工程管理：建筑工程施工阶段的风险防范

109 一、工程施工常见风险及防范措施

112 二、建筑工程施工现场管理

119 三、工程变更索赔的风险管理

121 项目销售：营销管理及销售法律的多重风险防范

121 一、浅析房地产市场营销管理

125 二、销售过程中的法律问题规避

134 物业管理：物业管理服务的风险防范对策

134 一、物业管理风险的来源

134 二、物业管理风险的种类

136 三、各类物业管理风险的防范

145 第四篇 扩张风险：注意企业高速扩张中的急刹车

146 企业高速扩张的致命伤

146 一、警惕企业扩张中的八大风险

148 二、案例解析——宅急送的战略之误：从快速扩张到陷入困境

- 150 三、聚焦房地产企业扩张之路的现状与风险
- 153 四、案例解析——从“顺驰”神话终结看企业快速扩张的致命伤

159 企业高速扩张的风险防范

- 160 一、规模扩张的基础：标准化运行体系
- 162 二、规模扩张的关键：选择合适的管控模式
- 163 三、规模扩张的保障：绩效考核和目标管理
- 165 四、规模扩张的难点：企业快速扩张的现金流风险管理
- 167 五、规模扩张的长久之计：人力资源的系统化管理
- 169 六、规模扩张示范：海尔集团在扩张中的风险防范

第一篇

经营风险： 识别和防范企业管理中的 三大风险

本篇观点

在现代市场经济的进程中，每个企业在经营中都有发生风险的可能性。对于房地产企业来说，目前所面临的国家宏观经济政策的调控、动荡多变的市场环境、市场竞争越演越烈，都给企业的生存与发展带来较高的风险，因此，如何化解和减少风险是房地产企业必须进行研究的，这就需要进行风险管理。

本篇重点

1. 进行可行性研究并建立经营风险管理系统
2. 考量自身，理智融资，降低风险系数
3. 完善风险管理措施，建立科学的管理机制

管理风险： 进行可行性研究并建立经营 风险管理系统

► 任何经营管理活动都是有风险的。所谓经营管理风险，就是经营管理者在经营管理活动中由于受到各种因素的影响，无法实现预期的目标，从而造成经营管理损失或失败的情况。

Section 1

房地产经营管理的特殊性，决定了房地产经营管理具有更大的风险性。

1. 房地产位置的不动性或固定性，在地域上决定了房地产对市场供求的不可调剂性；
2. 房地产投资时间的长期性，决定了房地产经营对市场供求变动的不灵活性；
3. 房地产投资经营的固定性，决定了房地产投资经营的不易变现性；
4. 房地产市场信息的分散性，决定了房地产市场的不充分性和变现的困难性。

房地产经营管理风险，在不同阶段有着不同的表现形式和作用。

一、房地产开发经营风险的类型

为了认识房地产经营管理风险的本质和规律，提高对房地产经营管理风险分析的认识水平，加强对房地产风险的管理，根据一定的标准可以把房地产经营管理风险划分为不同的类型。

类型一：房地产经营管理自然风险

房地产经营管理的自然风险，是由房地产经营管理过程中自然灾害，诸如地震、洪水、风暴、火灾等造成的房地产破坏和损害而形成的风险。

类型二：房地产经营管理社会风险

社会风险主要是指由于人文社会环境因素的变化对房地产项目的影 响，从而给房地产项目带来损失的可能性。房地产项目的社会风险因素主要有城市规划因素、区域发展因素、公众干预因素、住客干预因素和社会治安因素等。

（1）城市规划风险

城市规划的变动对已经建成的、正在建设中的以及将要建设的房地产项目商品的价值将会产生影响。城市规划对房地产的影响主要是由容积率变化、建筑覆盖率变化、用途的相容性三方面的原因引起。其负面影响是给房地产项目开发商带来经济上的损失。

（2）区域发展风险

区域发展风险是指由于周围环境的房地产项目发生变化而影响该房地产项目商品的价值和价格，为开发商带来损失的风险。区域发展风险主要体现在两个方面，近邻地区发展风险和类似地区发展风险。所谓近邻地区是指一特定的房地产项目所处的相邻区域范围。近邻地区中社会、经济和各类设施的变化，都会给房地产项目带来一定的风险；所谓类似地区是指与某一特定的房地产项目所处的区域相类似的其他区域。类似地区经济的繁荣与发展，一方面有可能形成区域经济规模协同发展，优势互补，共同繁荣，另一方面，也有可能分散购买力，使项目竞争力下降。

（3）公众干预风险

公众干预风险是指由于某项房地产的兴建影响到周围居民的利益而使公众自觉地进行干预，阻止该项目的发展，从而可能给房地产开发商带来各种形式的损失。

（4）住客干预风险

住客干预风险是因住客不愿意搬迁，或未能达成协议，致使干预或阻止工程的顺利进

经营风险： 识别和防范企业管理中的三大风险

展，从而造成工期延长、成本上升的损失。

(5) 治安风险

人们对居住、购物、消遣都希望找一个治安状况良好的地区，如果建筑物所在地区的治安状况不佳，则光顾的消费者将会大为减少，从而间接地影响房地产的价格。

类型三：房地产经营管理经济和市场风险

房地产经营管理经济和市场风险，是由房地产市场状况的变动引起的，或者说是由市场运行状况的不确定因素引起的。在市场经济条件下，市场是各种经济运行状况的集中表现，市场运行中的各种不确定因素非常之多。国内外社会经济变动、经济政策变动、居民收入水平的变动都会影响到房地产市场的运行，这类风险可以分为以下几类：

(1) 市场供求风险

供求风险是指市场供给大于需求时，导致的房地产项目产品滞销。房地产项目的价值通常比较大，所以受供求影响的幅度很大，房地产项目所承担的供求风险比在一般市场情况下要大些。而需求不足一般表现为市场购买力不足，这是整个房地产项目中最重要、最直接的风险之一。

(2) 财务风险

通货膨胀和利率增大时，会引起各种建筑材料的成本上升以及劳动力和管理费用的上升，增加房地产项目的开发成本，消费者的购买欲望会降低，这无疑会给房地产开发带来损失。开发费用变化风险包括项目开发的前期费用、建筑安装工程费、区域配套工程费等，都会随着时间推移和项目发展发生变化，另外资金变现风险、税率变动风险，也会对房地产开发的成本和收益产生影响。

(3) 地价风险

地价风险是指因地价的变化而对开发商带来更多的开发成本，增加了房地产项目的成本，提高了房地产项目的市场价格，也间接给房地产开发造成损失。地价风险包括许多种，主要可以分成一般地价风险(包括经济性地价风险、心理性地价风险和社会性地价风

险)、区域性地价风险、个别地价风险三类。

(4) 工程招标风险

工程招标风险主要是指由于招标方式、招标条件以及招标过程的一系列不确定性变量所引起的项目成本增加的风险。

(5) 国民经济状况变化风险

国民经济的发展状况,决定着房地产市场的活跃程度。经济发达,则房地产市场繁荣;经济停滞,则房地产市场萧条。房地产项目开发具有时间性长的特点,使得房地产对经济的发展状况的敏感情况具有滞后性,从而给房地产项目开发带来损失。

类型四: 房地产经营管理技术风险

房地产经营管理的技术风险,是由于科学技术的进步引起的风险。当代已经进入了知识经济时代,在知识经济时代,科学技术发展十分迅速。科学技术进步引起了建材的品种、质量和性能的变化,也促使建筑技术的提高、建筑结构的革新等,从而使建筑业和建筑产品科技含量大大提高,不断地使存量房屋等建筑物贬值,由此造成了房地产经营管理的技术风险。

(1) 建筑材料改变和更新的风险

新建筑材料的不断出现、国家政策导向、消费需求导向、装潢潮流的变化或其他原因可能会导致建筑材料的更新和改变。如果建筑材料需要更新和改变,一方面会迫使施工工艺随之变换,另一方面有可能影响到原有的设计,因此会造成建设成本增加。此外,材料更新可能导致材料成本上升,或者造成原有材料的浪费。这些增加的成本或浪费的材料变成了开发项目的损失,其中一部分损失还会转移到房地产项目商品的消费者身上。

(2) 建筑施工技术和工艺革新的风险

新的施工技术或工艺由于其在技术应用上的不稳定性,增加了项目失败的可能性,还会增加试验成本。因此,这样的损失一旦出现就会增加项目开发的成本。当然,建筑施工

经营风险： 识别和防范企业管理中的三大风险

技术和工艺的改变产生的风险是一种低概率风险。

(3) 建筑设计变动或计算失误风险

建筑设计变动或计算错误可能会增加房地产项目开发成本或造成其他损失。设计变化主要是指建筑物设计的风格、流派等的变化。这种变化将影响施工成本、材料成本以及建筑物形成后的出租和销售量。可以说，建筑设计的准确度就直接影响房地产项目的质量和可靠性。

(4) 设备故障或损坏的风险

这类风险主要存在于施工过程中，它将影响到房地产项目施工的顺利进行，造成工期延长，成本增加。

(5) 建筑生产力因素短缺风险

建筑生产力因素包括建筑技术工人、建筑原材料及半成品、建筑期需要的流动资金等。这些因素的短缺会直接影响建设工期，从而增加房地产项目的开发成本。

(6) 施工事故风险

施工事故风险是指因施工过程中出现各种事故而造成项目破坏、人员伤亡、机械设备损坏等损失以及由人员素质、材料质量、机械设备质量、施工方法和环境问题引起的项目质量问题。这类事故一旦发生，便会发生事故处理费和各种补偿费，同时影响整体工作气氛且延迟工期，这些损失造成开发成本的增加。

(7) 信息风险

信息风险是指因信息不精确或错误、信息短缺、信息处理缓慢、信息传递错误等造成项目损失的可能性。

类型五：房地产企业经营过程中的各方博弈风险

房地产项目的开发涉及多个方面，如土地、资金、建筑、消费者等。一个项目是否盈利，和成本、售价、销售率有很大关系。建筑成本的形成和资金的获取分别是开发商与建

筑商、银行相互博弈的结果, 售价和开发商与竞争对手、开发商与经纪公司、开发商与消费者等博弈有关。通过竞争导向制定价格离不开开发商之间的竞争博弈, 同样, 需求导向定价更需要开发商与消费者间的博弈分析作为指导。资金是否充足、及时, 融资成本高低取决于开发商与银行之间的博弈。因而, 房地产项目商品价格、成本是博弈结果的一种表现形式, 对项目的风险有直接的影响。

正是如此, 把握房地产项目博弈的规则、博弈的参与者、参与者的目的、决策及行为方式在房地产项目决策中至关重要。房地产项目参与者包括房地产开发(投资)商、置业投资者、房地产消费者、承包商、各种经纪公司、房地产专业人员、政府等。由于他们在市场中所处的地位和扮演的角色、参与目的不同, 其博弈的行动方式、博弈目标内涵和博弈的策略也各不相同(表1.1)。

表1.1 开发商与各博弈方之间的博弈关系分析表

博弈方	博弈内容	引起的原因	所处阶段
开发商、银行	资金	金融政策变化风险	开发前期、建设阶段
		财务风险	开发前期、建设阶段
		法律风险	开发前期、建设阶段、销售阶段
		融资风险	开发前期、建设阶段
开发商、开发商	土地	土地使用政策改革风险	开发前期、建设阶段
		地价风险	开发前期
		城市规划风险	决策阶段、开发前期、建设阶段
		投资地点选择风险	决策阶段、开发前期
	开发量	市场供求风险	销售阶段
开发商、经纪公司	服务质量	价格	销售阶段
		财务风险	销售阶段
		信息风险	销售阶段
		合同管理风险	销售阶段
		沟通管理风险	销售阶段
开发商、消费者	交易量	财务风险	销售阶段
		市场供求风险	销售阶段
	交易进度	财务风险	销售阶段
	项目质量	施工事故风险	销售阶段
	地理位置	城市规划风险	销售阶段
		区域发展风险	销售阶段
		治安风险	

经营风险： 识别和防范企业管理中的三大风险

整个博弈围绕项目开发商展开，在项目开发的过程中，开发商之间竞争博弈不可避免，但必要时也需合作来实现共同的发展；银行与项目开发商之间的博弈的焦点是贷款与不贷款的关系，实质上是资金借贷关系；经纪公司和项目开发商是委托代理的关系，同时，经纪公司在销售的过程中与消费者直接联系，他们之间存在着买卖与租赁的关系；项目开发商与消费者之间是通过经纪公司实现销售的，他们之间也存在着买卖与租赁的关系。

以下对房地产项目中，四个主要的博弈方进行详细分析。

（1）银行

银行贷款是房地产项目开发的主要资金来源，主要体现在它向房地产企业、项目建筑承包商和消费者按揭提供贷款。银行的贷款政策和监管房地产项目资金使用情况，对房地产项目的开发起着非常重要的作用。贷款利率的调整也直接影响着房地产项目的开发成本。银行和房地产企业的博弈直接影响着房地产项目资金链的供应，是房地产项目的风险源之一。

银行贷款是房地产开发商的重要融资渠道之一，银行对开发商具有重要意义。“商银博弈”主要是对资金的博弈，在博弈过程中，房地产开发商面临银行不贷款和追索的风险，这些风险主要集中在前期与建设阶段，主要风险有（图1.1）：

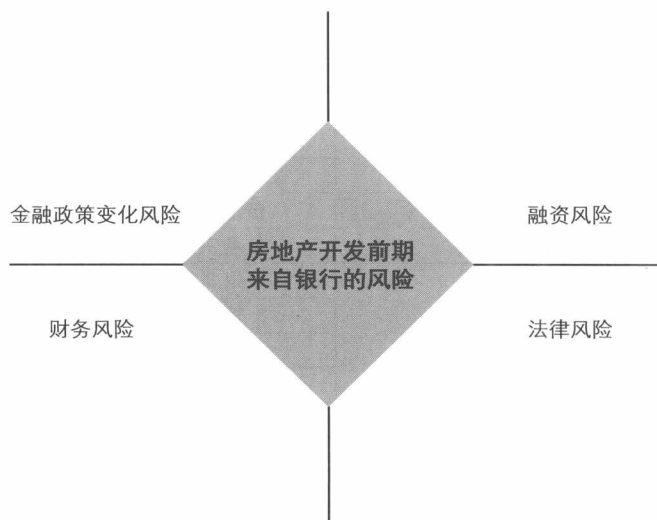


图1.1 房地产开发前期所面临的来自银行的风险

① 金融政策变化风险

政府改变金融政策，例如控制新增信贷总量的增长，银行就要加紧控制房地产贷款资

格审查,压缩信贷总量,从而增加了房地产贷款的难度,使项目无法进行或成本增加。

② 财务风险

对开发商来说,银行提高贷款利率无疑会增加企业的财务费用。房地产行业是一个资金密集型的产业,银行贷款利率增加意味着开发商向银行支付利息的增加,相应财务费用也会随之增加。

③ 法律风险

如果拖欠银行巨额贷款或延迟还款,将面临严厉的法律制裁的风险。拖欠贷款有恶意拖欠和策略性拖欠两种。如果开发商恶意骗贷,在项目完成后,恶意拖欠银行巨额贷款,而银行又选择追索贷款的博弈手段,项目开发商将面临严厉的法律制裁;在项目进行过程中,由于种种不可测的原因,开发商可能出现资金周转紧张状况,此情况下,拖欠贷款也会发生。只要银行采取追索的博弈手段,房地产开发商都将面临法律制裁的风险。

④ 融资风险

对于大多数项目而言,大部分资金来源于银行贷款,融资方式趋于单一化,如果在商银博弈中银行对项目拒绝贷款,项目无法取得预期的资金源,项目将无法继续进行,甚至导致项目以失败告终。其次,如果开发商在贷款过程中违约,其信用和信誉会降低,损害了开发商的长远利益,在下期项目开发中将无法有效筹集资金,还将造成社会信用缺失,严重破坏市场秩序,增加市场交易成本,降低交易效率,成为市场体系健康成长的重大障碍。

风险管理要义

房地产开发商提升银行对开发商信任度的举措

房地产开发商若无法取得银行的信任与合作,将无法保证项目开发的巨额资金到位,影响房地产开发项目顺利进行。因此,建议房地产开发商通过以下措施来提升银行对开发商的信任。

一,深入调查,分析确定银行所属类型,对于强硬银行,应尽量避免拖欠款项;而对于软弱银行,制定合理的策略性还款计划。

二,在资金周转困难的情况下,加强与银行的沟通,消除银行对开发商的恶意拖欠的误会,给银行良好的形象,尽力避免银行进行法律制裁,影响公司的信誉形象。

(2) 房地产开发商

房地产开发商是以通过生产房地产实物产品,在博弈规则许可的前提下,自主经