

张永岳 周建成 主编

克而瑞(中国)信息技术有限公司图书策划中心 策划
上海易居房地产研究院

跨越

KUAYUE

→ 房地产企业如何应对金融危机

● 分析失败企业诟病
拉响步入歧途的警钟

● 挖掘成功企业法宝
点亮走出迷雾指引灯

中国建筑工业出版社

张永岳 周建成 主编

克而瑞（中国）信息技术有限公司图书策划中心 策划
上海易居房地产研究院

跨越

KUAYUE

→ 房地产企业如何应对金融危机

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨越——房地产企业如何应对金融危机/张永岳等主编. —北京:
中国建筑工业出版社, 2009
ISBN 978-7-112-11306-4

I. 跨… II. 张… III. 金融危机-影响-房地产业-研究-中国
IV. F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第169195号

美国次贷危机在全球迅速蔓延, 在此轮危机中, 房地产作为各个国家经济的主体支撑力量, 与金融行业休戚相关, 因此也成为受金融危机影响最深的行业之一。

房地产企业该如何应对金融危机, 本书给出了答案。首先通过10大热点话题分析了金融危机的起因、影响、历史等内容; 其次根据国内外房地产业现状, 重点剖析国内房地产业的软肋, 提出解决之道; 最后, 列举国内外房地产企业跨越金融危机失败和成功的案例, 使读者从中受到启发, 找到适合自己的逆市经营之道。

本书适合正经受金融危机影响的房地产企业, 以及欲投入到房地产行业的公司和机构阅读、思考、借鉴。

* * *

责任编辑: 封毅

责任校对: 张虹 关健

跨越

——房地产企业如何应对金融危机

张永岳 周建成 主编

克而瑞 (中国) 信息技术有限公司图书策划中心 策划
上海易居房地产研究院

*

中国建筑工业出版社出版、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

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 19 3/4 插页: 1 字数: 480 千字

2009 年 11 月第一版 2009 年 11 月第一次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978-7-112-11306-4

(18552)

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)

编委会

策划单位:

克而瑞(中国)信息技术有限公司图书策划中心
上海易居房地产研究院

编委:

周忻	张永岳	丁祖昱	陈小平
张燕	金仲敏	彭加亮	龙胜平
喻颖正	刘文超	于丹丹	黄子宁
吴洋	章伟杰	金雨时	李战军
陈春林	崔裴	陈啸天	吴传鲲
杨红旭	孙斌艺	陶磊	仲春晓
回建强	刘顺玲	段芳	郭亦木
刘丽娟			

主编:

张永岳 周建成

执行主编:

周海平 廖资衡 罗克娜

装帧设计:

潘永彬

美术编辑:

杨春烨

专业支持:



专业网站:



全球金融危机下 中国房地产企业的持续发展

毋庸置疑，当前我们身处全球金融危机之中。

发端于2007年的美国次贷危机（简称：次贷），迅速由美国次贷市场蔓延至美国整个金融市场，由美国金融市场传导至全球金融市场，由全球金融市场延伸到全球整个经济领域，最终演变成为一场席卷整个世界经济的全球金融危机。人们避之唯恐不及，无人能够逃出它的阴霾，它就像狂暴的西风一样，横扫全球的每一个角落。

金融链条一环扣着一环，恶性事件一起连着一一起，不断上演着崩溃的悲剧。一声声响亮的泡沫破裂声，萦绕在金融业、房地产业、高科技产业、制造业等各个行业。各国政府及国际组织开始采取紧急行动，构筑金融危机的防波堤。美国经济发展研究局局长曾对温家宝总理说，这次全球金融危机是二战以来最严重的经济危机。

环球同此凉热，中国亦难独善其身。受全球金融危机影响，中国GDP增长率已经连续五个季度下跌；能源需求增幅明显下降；近七万家企业倒闭；居民就业率下降；失业人口达2000万；股票总市值急剧下降；社会财富缩水严重；玩具、家具、服装、钢铁、化工、造船等众多行业普遍面临生存考验。

与历次金融危机一样，实体经济与虚拟经济紧密关联，由于房地产业在国民经济中占据着支柱产业地位，使得许多国家的房地产业，成为这次全球金融危机中受冲击最为严重的产业之一。美国房地产市场衰退持续了近3年，目前仍然没有明显好转迹象，销售低迷、房屋积压、房价下跌的局面仍在继续。在全球金融危机的冲击下，使得主要依靠贷款维系资金链完整的欧洲房地产市场受到了严重影响。法国房屋建筑市场2008年第三季度出现了

序言

严重恶化，房屋建筑许可证发放量和新房开工量均出现大幅萎缩。英国经济也已进入衰退期。在信贷市场继续紧缩、消费者实际收入下降和失业率不断上升的背景下，英国房地产市场在短期内将无法走出低谷。在亚洲，金融危机不仅导致日本经济出现衰退，也使刚刚有所好转的日本房地产市场再次遭遇寒冬。

中国房地产业在此次全球金融危机中也同样面临着严峻考验。就土地市场来说，由于房地产市场持续低迷，开发商受到资金紧张和信心不足双重压力影响，土地流标现象频现；前期高价拿到的地王项目的企业处境尴尬，为避免更大的损失，纷纷退地。就住宅市场来说，在2007年房地产市场经历了一轮高涨之后，绝大部分省市的房地产市场在2007年第四季度开始进入调整期。经过一年的持续调整后，仍然处于低迷状态，除个别城市外，大部分城市房价普遍呈现继续下滑走势。就房地产企业来说，开发企业存货普遍，存在巨大去化压力，资金难以及时回笼，同时由于融资困难，企业资金压力巨大。资金压力成为企业目前最严峻的问题。

种种迹象表明，中国房地产市场已处于深度调整阶段，企业生存面临重大挑战。在这种背景下，如何实现企业的持续发展，成为每一个房地产企业的管理者都必须直面的问题。大到国家，小到企业，从落后到领先，从弱小到强大，从身处逆境到化解危机，以学习的方式获得超越和领先是一条必经之路。因为实践证明，学习会在最短时间内达成收益最大化。

虽然我们身处金融危机之中，但是也要看到，我国房地产业起步晚，发展的时间还比较短，展望未来尚有巨大的发展空间。尽管本书有很多不足之处，但我们仍希望，本书的出版能给众多的房地产企业以启示，有助于大家在应对危机时能够实现很好的跨越，从而为我国房地产行业和企业健康持续发展尽到绵薄之力。也希望读者能够对本书提出宝贵意见，以便今后进一步修改完善

是为序。

张子会

起始于美国的金融危机幕后4大元凶

元凶 1：过度消费的投资者

正是无限制扩张的消费和透支欲在背后使坏。美国依靠资本市场的泡沫来维持消费者的透支行为，市场被无节制地放大了。

元凶 2：贪婪的金融从业者

华尔街打着金融创新的旗号，推出各种高风险的金融产品，不断扩张市场，造成泡沫越来越大。

元凶 3：力度不严的监管者

亚洲国家的传统经济增长模式，给了美国实施宽松倾向政策且输送流动性的无限动机，让其有足够的流动性。

元凶 4：百依百顺的亚洲国家

美国较为宽松的监管制度一定程度上也导致了这次风波，而整个监管体制显然已经无法跟上金融创新的速度。

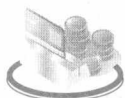
[次贷危机大事记]

- 2008-09：雷曼兄弟破产
- 2008-09：美国政府接管“两房”
- 2008-06：贝尔斯登被收购
- 2007-08：欧美股市全线暴跌
- 2007-04：美国3月成屋销量大跌
- 2007-02：抵押贷款风险浮出水面

[事件影响]

次贷引发的全球金融危机，危害还将继续扩大，由虚拟经济扩散至实体经济，全球经济景气周期下行已成为定局。

在此轮危机中，房地产作为各个国家经济的主体支撑力量，与金融行业休戚相关，自身存在着6大生存软肋，使其在金融风暴中受的影响更加明显。



软肋1

压力巨大的资金链

受到政策的限制，房地产开发企业的银行贷款和自筹资金比率分别超过20%和30%。银行贷款限制着企业的开发规模及节奏，自1997年政策限制之后，开发企业资金链更趋紧张。



软肋2

左右命运的政策力量

从我国房地产业的发展历程看，其复苏、成长、调整都与政府政策有着密切关联。从大环境判断，国家宏观的政策方向是保持房地产健康向上的发展趋势，政策在强化、措施在细化，调控效果将逐步显现。



软肋3

简单粗暴的盈利模式

全国范围内疯狂的囤积土地，积极寻求海外上市融资的渠道；但土地开发的步伐放缓，越来越多地把盈利压在土地之上。



软肋4

土地，寒冬的沉重包袱

房地产企业的竞争中，谁能掌握更多的稀缺资源，就意味着谁具有更大的竞争力。在市场环境持续恶化的情况下，资金链紧张，土地储备成为开发企业巨大的包袱。



软肋5

大而全的战略布局

大而全的战略布局导致开发企业精力分散、投资难以集中、冗员过多、负担过重等一系列问题，将是最考验企业管理能力及资金的行为。



软肋6

公信度极低

房地产业掌握了很多社会资源，且关系到国计民生，正因为敏感的地位，致使行业公信度普遍偏低。

房地产过冬的 4式“御寒术”

第1式

裁员、减薪

采用这样的方式，迅速达到改善财务状况的目的，砍掉一些管理费用，减少支出，降低用工成本。



第2式

收缩战线、合作转让

房地产开发企业缩减开工面积，把有限的资金更好地用在“刀刃”上；缩小投资规模，寻找项目合作或转让，积极“瘦身”。



第3式

促销、打折

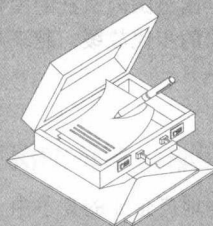
在金融危机越演越烈的阴影笼罩之下，消费者观望的趋势越来越普遍，为打动消费者，以缓解开发企业资金缺口，楼市打折、促销狂潮一浪接着一浪。



第4式

“剩”者为王

在逆市生存下来，坚持到最后的企业必定是强者。只有生存才有发展的资本。前三件“棉袄”也就为逆市过后，还有重新发展的机会。



保暖“加减法”

加法：扩大融资和投资多元化，增加套房附加值，加大推售促销力度

减法：减少开工项目，降价销售，裁员减薪

1 第一部分：金融危机来袭全球接受考验

004 第一章 与金融危机相关的10个热点话题

- 005 话题1：什么是金融危机
- 008 话题2：金融危机是否可以根治
- 010 话题3：历史上是否出现过金融稳定期
- 012 话题4：谁能挽救金融危机
- 016 话题5：美国次贷危机爆发过程
- 029 话题6：引发金融危机的其他因素
- 039 话题7：中国经济在全球危机下受到哪些冲击
- 043 话题8：遭受金融危机各国出招救市
- 049 话题9：爆发金融危机的3大隐患
- 054 话题10：危机会持续多久

2 第二部分：房地产企业生存遭遇挑战

058 第二章 房地产业——金融危机的“堰塞湖”

- 059 金融危机——另类地震
- 064 房地产业成金融危机“堰塞湖”
- 071 各地房地产业垮坝时对经济危害

077 第三章 房地产业的信心危机与迷茫

- 078 牛市熊市大比较
- 082 地产行业云雾弥漫前景不明
- 085 调整，房地产企业发展的必经过程

087 第四章 房地产企业的6大生存软肋

- 088 软肋1：倍受压力的资金链
- 092 软肋2：左右命运的政策
- 096 软肋3：简单粗暴的盈利模式
- 101 软肋4：寒冬的沉重包袱——土地
- 105 软肋5：大而全的战略布局
- 106 软肋6：房地产业公信度极低

108 第五章 地产企业“过冬”的4件“棉袄”

- 109 第1件棉袄：裁员、减薪
- 113 第2件棉袄：收缩战线、合作转让
- 115 第3件棉袄：促销、打折
- 118 第4件棉袄：“剩”者为王

3 第三部分：跨越寒冬案例分析

123 第六章 跨越寒冬3大国外失败案例

- 124 “两房”国有化，新自由主义悲壮谢幕
- 144 URBAN CORP敲响日本楼市警钟

151 西班牙地产业狂飙猛进的二十年

158 第七章 跨越寒冬4大国内失败案例

159 东洲企业洗牌之年难逃困局

166 中天蒸发：显中介商生存危机

187 “玫瑰园”折射中国房企成长之痛

196 “黑马”顺驰成房产开发企业前车之鉴

212 第八章 中外顶尖房企成功跨越金融危机7大案例

213 4大秘诀助嘉德置地自如过冬

225 新鸿基：分散投资，减少地产风险

236 新世界，合并重组及上市为企业注入新活力

245 长江实业：平衡风险及注重企业架构成长青法宝

258 恒基兆业——成功秘诀在于4大策略灵活运用

271 万科：中国房地产行业的领跑者

282 创新商业模式，成就中国地产流通行业传奇

295 易居（中国）发展历程表

296 结语

302 后记

张永岳 周建成 主编

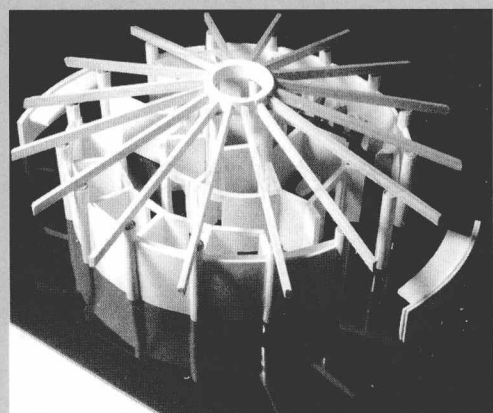
克而瑞（中国）信息技术有限公司图书策划中心 策划
上海易居房地产研究院

跨越

KUAYUE

→ 房地产企业如何应对金融危机

中国建筑工业出版社



这次席卷全球的金融危机发端于美国次贷危机，到2007年8月迅速升级为席卷全球资本市场的金融危机。美国经济发展研究局称：这是二战以来最严重的经济危机。次贷危机仅仅是直接原因，除此之外，虚拟经济与实体经济的严重脱节是本质原因，全球金融协调机构的缺失是制度原因，全球国际经济失衡是深层原因。

金融危机来袭全球接受考验

The whole world suffering from economic crisis

第一部分 The First Part

1

第一章

CHAPTER 1

与金融危机相关的10个热点话题

房地产业是近年来中国最为热门的行业。国家取消了福利分房制度之后，商品房市场的大门豁然打开。每个人都似乎看到了需求背后巨大的赢利空间。地方政府、企业、个人都投入到了房地产业的“运动”之中。这种畸形的全民炒房的做法是国家的悲哀，房地产业已经成为中国风险最高的行业，俨然是危机四伏的“堰塞湖”。

话题1：什么是金融危机

【金融危机就好比漂亮的女人，虽然你遇到时一眼就能认出，但是你却难以具体形容她。——美国金融危机史学家查尔斯·金德尔伯格】

金融危机难以精确定义

金融危机是什么？这似乎是一个金融学领域最简单的问题。

而事实上，哪怕你把这个问题抛给世界一流的金融学家，他都会认为这是一个“烫手山芋”。看似简单的问题，往往很难回答。大名鼎鼎的美国金融危机史学家查尔斯·金德尔伯格就曾直言不讳地说，“金融危机就好比漂亮的女人，虽然你遇到时一眼就能认出，但是你却难以具体形容她。”

危机在社会各阶层的具体表现

各个阶层的人都会通过各自的方式来识别和感受金融危机。富豪排行榜上的那些大企业家们会发现他们的“资本游戏”玩不下去了，难以再轻而易举地“圈钱”了；中小企业主们会发现越来越多的“尾款”收不回来了；写字楼里的白领们会逐渐发现，他们手头的任务越来越少，部门领导的脸色越来越难看；那些蓝领工人会发现自己的饭碗有丧失之虞，同伴已经重拾简历，积极寻找新的雇主了；哪怕是深居简出的老祖母在购置生活用品时也会变得格外谨慎了。