

## 摘 要

中国的房地产在经历了 20 世纪 90 年代末期的低谷后，在新世纪初显示出勃勃生机，全国各地都出现了不同程度的房地产热潮，与此同时，中国的房地产发展已经逐渐成熟，相关政策法规也在逐步完善，房地产行业的竞争也日趋激烈化和有序化，房地产行业将进入品牌时代、规模化发展时代。

华建房地产公司是一家在北京市房地产市场起步，在近年来开始加速发展并取得了骄人成绩的房地产公司。随着最近所获得的大资金的支持，华建房地产公司面临着身处这样一个房地产蓬勃发展而又竞争激烈的大背景下公司的未来该向何处去的发展方向选择问题。

本文通过对全国房地产市场及北京市房地产市场相关数据的收集、整理和分析，结合对房地产业发展相关的政治、经济、法律、政策等相关资料的分析，并在对华建房地产公司内部情况进行多角度分析的前提下，运用战略管理相关理论与方法，为华建房地产公司提供了包括继续巩固在北京的发展、有步骤有选择地进行跨地区发展、房地产产业链多环节发展以及向投资型房地产集团发展等未来发展方向的建议并对为公司未来发展提供支持的一系列管理系统提供了相关的建议。

本文运用战略管理外部环境、内部实力、使命目标战略“三假设”进行结构安排，运用 SWOT 分析、以及“持续竞争优势、业务演化发展、市场竞合互动”之战略三维构架等方法及结构对公司未来发展方向提供了分析与建议，在理论论证的同时考虑了现实的可行性，希望能为公司未来的发展方向定位提供帮助和启示。

关键词： 竞争分析 产业链 非均衡 外部环境

## Abstract

Chinese real estate industry shows great vitality in the early of a new century after going through depression in the late of ninty twentieth. A good variety of real estate heat is spreading all over the country. Meanwhile, development of Chinese real estate is becoming more and more mature and relevant policies and laws are perfected step by step. The competition of real estate industry is having trended toward more fierce and regular and it will step into an era of brand and scale.

Hua Jian Real Estate Co.. is one that kicks off in Beijing real estate market and has sped up in recent years, it also has acquired a lot of achievements. With the support of a large amount of capital, Hua Jian Real Estate Co.. is facing a problem of deciding its own future direction of development in a background of a prosperous, fiercely-competitive and risky real estate industry.

Through collecting, arranging and analysing related data of the whole country and Beijing's real estate market, by means of analysing politics, economy, law, policy material about real estate industry's development, and on the precondition of analysing Hua Jian Real Estate Co.'s inner condition from various angles, this article which adopts theories and methods about strategic management, provides Hua Jian Real Estate Co..suggestion about its future developmental orientation on how to consolidate its own development in Beijing, on how to enforce trans-regional development and real estate industry chain development in various aspects gradually and selectively, and on how to transfer itself into a investment real estate group. This article also offers relevant advice on a series of management systems that support company's future development.

Using "Three Hypothesis" namely, outer environment of strategic management, inner strength, task goal strategy in structural arrangement, applying SWOT analysis, strategic three-dimension framework of "sustainable competitive advantage, evolvment of business, mutual competition and cooperation of markets" and other methods and structure , this article which takes practical feasibility into consideration, puts forward some analysis and proposal on company's future development. We hope sincerely it will give you some help and enlightenment when you decide your company's future developmental orientation.

**Key words:**

**competition analysis ; industry chain ; unbalanced ; outer environment**

# 1 公司介绍及内部条件分析

## 1.1 公司介绍

华建集团公司成立于 1960 年，是有相当声誉的综合型国际贸易集团公司。现有全资及控股企业 9 家。注册资本 7.5 亿元人民币，资产总额超过 40 亿人民币。

华建房地产开发有限公司成立于 1993 年 6 月，是华建集团在房地产领域的全资子公司，专业从事房地产开发和经营，并已经进入了物业管理、装饰装潢、二手房中介、投资顾问等相关领域。到 2001 年为止，华建房地产已开发和待开发面积将近 300 万平方米，其中建设规模 5 万平方米以上的项目 9 个，总投资超过 15 亿元的超大型公建项目 3 个。

华建房地产开发有限公司自成立以来先后在上海、大连、青岛、广州和南通等地参与投资了 10 多个项目，积累了丰富经验，取得了不俗的业绩和影响，树立起较为良好的市场形象。

1996 年，华建房地产公司通过了 ISO9002 质量体系认证，成为全国率先通过质量认证的房地产开发企业之一。同年，华建房地产业务重点转向北京地区。其项目成功开发和销售使他们同时被评为 1999 年度北京写字楼和住宅十大畅销楼盘，华建房地产成为京城房地产业中唯一获此殊荣的企业，一举跻身北京最具开发实力和市场竞争力的大公司。华建房地产的品牌就此在京城业界内外迅速提升。

日趋成熟的管理、不断增强的实力和卓越的产品品质终于结出丰硕成果，2000 年华建房地产开发有限公司由国家建设部审定为房地产开发企业一级资质，同时获得北京市房地产土地开发权。进入 2002 年，华建房地产先后担纲西长安街 5A 级高档写字楼三个新项目的开发建设，更与北京市朝阳区携手打造北京商务中心区（CBD）核心区的一级土地开发，为今后的长远发展打下了坚实基础。



## 1.2 公司文化建设及经营管理理念介绍

### 1.2.1 公司文化建设

华建房地产开发有限公司自成立以来，在激烈竞争的房地产市场上站稳了脚跟，在生产经营过程中，公司始终重视企业文化建设，把企业文化建设作为提高公司整体管理水平的重要措施，坚持以人为本的指导思想，不断增强企业的凝聚力，培育团队精神，充分调动员工群众的积极性，使企业步入良性发展的轨道。公司的企业文化可以用“朝气、创新、可靠”来概括：朝气是指公司员工队伍的年轻、有生命力、可塑性强、容易接受新事物，具有很强的创造力；创新主要是指公司强调组织运行架构的创新，高效、朝气的运转机构对公司来说是一项重要的企业资源，也是各项经营管理目标实现的有力保证。可靠有如下几个方面的含义：

一、公司对股东要有回报，要求公司的发展必须保持可持续性。

二、公司以顾客为中心，提供综合价格质量性能比高的可靠产品。

三、公司要对全体员工负责，要能经受市场、时间的长期检验，要不断提高企业的抗风险能力，要让员工得到满意的回报

四、公司对合作的企业，如供应商、施工方等，一直坚持不拖欠任何工程款项，目标是建立一个互相信赖的合作伙伴关系，形成共赢的发展态势。

公司在企业文化方面有的四个倡议：珍惜今天，坚定信心，超越自我，同舟共济。

### 1.2.2 公司经营管理理念

公司充分认识到房地产市场的特质“不充分、不完全的竞争市场，市场永远是无穷大的”将企业工作中心浓缩为“效益、发展、稳定”六个字，关于建筑产品，公司的经营理念包括以下几方面：项目策划三论“项目选地，追求共同性；项目定位，追求差异性；项目设计，追求唯一性”。项目销售三论“好产品自有好市场；普通产品狠抓营销；在运动中把握市场”。利润三论“利润是终点和起点；合理看待开发利润；冲击上游下游利润”。公司在项目开发建设上的制导思想为“快速启动、滚动发展、争创效益”。公司认为要永远保持强烈的忧患意识：先求生存、后求发展，忧患者生、安乐者死。

在管理方面，目前公司仍处于信息专制型模式，沟通渠道还不是十分合理和畅通，公司正通过各种方式将公司的管理向开放式、扁平式和流动式的管理方式转变。公司制订了“对上争取宽松环境、对下灵活处理机制、保持合理人才流动”的原则，争取在业务上淡化等级观念；机构精练，富有效率；柔性分工，给员工充分的创造空间。公司根据公司自身的特点及房地产行业的特点，制订工作标准如下：

- 成败论英雄，凡事重结果，因为就房地产而言，成败可能不仅仅是利润的问题，而是生存的问题。
- 实干胜雄辩，干工作要摸得着看得见，不要理论家，而要更多的能将构想付诸实践的实干家。
- 各谋其政、各司其职、少说废话、少操闲心，将精力全部放在工作本身。最忌怨天忧人而从不检讨自己，鼓励员工在做好工作的同时不断充实自己、提升自己。

大胆进行人事改革是华建房地产开发有限公司取得成功的基础。1995 年在华建房地产公司在京单位率先实行劳动合同制。1997 年作为华建房地产公司在京单位劳动用工制度试点单位，率先提出了“四岗制”用工办法。1998 年作为华建房地产公司工薪改革试点单位：率先打破薪点工资为主的公司管理办法。引进先进的管理理念是公司一直坚持的方针。1997 年，在房地产开业中率先引进 ISO9002 质量认证，制定了“把握市场，营造优美环境；以人为本，提供优质服务”的管理理念。



## 1.3 公司优劣势分析

### 1.3.1 优势分析

公司经过几年的精心运作，在北京住宅开发、写字楼开发领域的项目均获好评，入选北京“年度明星楼盘”，建立了华建房地产的项目品牌和公司品牌；初步形成公司的核心骨干，并积累了房地产运作经验；员工的凝聚力较高；已形成的围绕房地产开发的近10家控股子公司，经营范围涉及房地产开发上下游以及中介服务等领域，积累了一定经验，使公司可以根据市场价值变动快速调整策略，发展经营性业务，平滑公司整体收益；随着新股东增资，公司资金方面实力进一步增强，从净资产及总资产看目前已达到国内中型房地产开发企业规模，并且通过下一步股份制改造及谋求上市将进一步拓展公司未来发展平台；股东的资产实力、世界性的声誉及品牌效应以及在全国范围内的影响力、网络关系，使华建房地产在开发业务获取资金、跨地域发展以及与其他公司合作、联盟等方面获得一定便利。

### 1.3.2 劣势分析

#### a. 资源方面：

总资产、净资产规模处于北京市第二梯队，但与第一梯队的差距仍然较大（为城市开发、华润、天鸿的三分之一左右）；增资扩股后的收益水平难以伴随净资产倍增快速放大，净资产收益率较市场水平偏低。另外现有资产结构不合理，资产质量需要进一步优化；土地储备较北京市前3位开发商处于绝对劣势；随着公司规模迅速膨胀，人力资源成为关键制约瓶颈，公司依靠核心管理层的个性化管理较多，业务执行层的专业化能力不足以适应未来竞争。

#### b. 技能方面：

对客户需求把握以及通过项目运作满足客户需求的能力较突出，但稳定性及控制能力尚有所欠缺；在开发环节中，前期市场分析研究的控制管理、项目中资金管理、成本控制及质量管理，以及销售管理、物业提升价值等方面均有待改善；公司在资本运作及存量资产经营管理方面投入不足，发展缓慢。

c. 管理体系方面：

公司历史创业快速发展，使公司难以认真思考并清晰规划公司未来战略发展；公司受到国企管理模式的影响，尚不是完全市场化运作，尚未形成绩效管理的体系来实现有效考评，薪资体系不具有市场竞争性；公司运营系统不完善，特别在公司运作流程方面，依赖关键人员经验判断以及责任心，尚未形成清晰、完善的体系，组织结构变化频繁，本部部门职责划分不清，运营与支持部门配合不畅。

## 2、外部环境分析

### 2.1 宏观经济与政策

#### 2.1.1 经济发展

全球经济复苏的减缓为中国经济增长带来一定程度上的负面影响,预计 2002 年北京市人均 GDP 增长率低于 2001 年 11% 的增长速度,但 9% 的增长速度仍显示出较强的经济增长势头,2002 年城镇居民人均可支配收入与 2001 年相比增长了 6%,为房地产的进一步发展提供了良好的基础。

表 2.1:北京市人均 GDP 及城镇居民人均可支配收入状况表

|                 | 2001 年<br>数值 | 2001 年<br>增长 | 2002 年<br>预测值 | 2002 年<br>预测增长 |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| 北京市<br>人均 GDP   | 24452 元      | 11%          | 26653 元       | 9%             |
| 城镇居民人均<br>可支配收入 | 11577.8<br>元 | 8.5%         | 12272.4<br>元  | 6%             |

(资料来源:IMI 统计年鉴;北京市政府工作报告)

#### 2.1.2 政策变化

表 2.2:北京市房产相关政策变化情况及对房地产市场的影响

| 政策       | 政策变化内容                                                         | 对房地产市场影响                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 开发<br>方面 | 北京将成立土地交易和土地储备中心,采取控制地价、建大量经济适用房等措施;土地出让方式将由协议出让方式为主向招标采购为主过渡。 | 从根本上控制土地的供给;主要开发资源透明化,房地产市场将进一步得到规范;需求量上涨引发北京周边地区房地产开发热潮。                                                                             |
| 流通<br>方面 | 房地产二级市场全面放开,允许已购公房上市出售,并在交易税费上给予优惠;但在北京缺少二、三级市场支撑的市场供应体系。      | 将逐步建立以面向中低收入者的中低档住宅为主体的多层次的住房供应体系;将降低开发商的财务成本,促使房价下降,并刺激居民购买需求;将促进个人住房消费及住房投资;增强北京房地产相对其它城市的竞争力;市场流通不畅,市场存在高风险,同时也制约了一级商品房市场的交易规模和数量。 |



|        |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 销售方面   | 98 年以来实行住房制度改革和住房分配货币化；利息下调和房地产税收优惠政策：个人购房贷款利率和公积金贷款利率的降低，会吸引城镇居民贷款购房；对空置房的税费减免；对个人出租住房予以减税；国有职工首次购房可免交契税；入世后建材关税将由 22.5% 降至 17%。                                            | 降低房价，刺激需求；从根本上控制土地的供给；主要开发资源透明化，房地产市场将进一步得到规范；需求量上涨，引发北京周边地区房地产开发热潮；将逐步建立以面向中低收入者的中低档住宅为主体的多层次的住房供应体系；将降低开发商的财务成本，促使房价下降，并刺激居民购买需求；将促进个人住房消费及住房投资；增强北京房地产相对其它城市的竞争力。 |
| 城市规划方面 | 2002 年北京市将拆除 84 万平方米的危房，动迁居民 6.4 万户；城市总布局的基本方针是：改变人口和产业过于集中在市区的状况，从现在起城市建设重点要逐步从市区向远郊区作战略转移，市区建设要从外延扩展向调整改造转移；大力发展远郊城镇，实现人口和产业的合理布局，进一步加强与首都周围的城市和地区的协调发展；北京市将会出现一些按功能划分的区域。 | 中低价位的住宅今年将有 400 万平方米左右的缺口；将会带动二级市场，使其活跃，放大成交量；部分城市居民区向外转移。                                                                                                           |
| 金融政策   | 多层住宅主体封顶、高层住宅完成主体结构三分之二，银行才发放贷款；国外金融业的进驻，将有助于促进房地产证券化以及贷款/担保形式多样化；推出以个人购房抵押贷款为重点的多项住房金融政策，包括放宽个人贷款额度，简化个人贷款担保方式等。                                                            | 央行抬高贷款门槛，新政策催生现房时代，没有资金实力的房地产商将逐渐淘汰出局；公积金贷款手续简化了，贷款多了，买房更方便了。                                                                                                        |

(资料来源：北京城市规划网；国务院发展研究中心)

### 2.1.3 中国加入 WTO 的影响

#### a. 对市场带来的影响

部分原材料，半成品价格下降，智能化设施成本下降，汽车，交通成本下降。外资企业进入中国步伐加大，金融和保险业的创新将促使房地产开发和消费中的风险和资金成本下降，法律、会计、建筑设计、城市规划等方面先进的服务方式和理念引进将使房地产市场发展更为成熟与完善。

#### b. 对行业竞争带来的影响

海外资金和发展商进入大陆房地产业的成本大大下降，有可能形成外资及外商进入中国房地产市场的高潮；国际开发商具有强大的市场竞争力，必将运用雄厚的资本实力大量吸收国内的专业人才；具有成熟的专业知识和丰富行业经验的房地产相关专业服务机构将进入中国。

#### c. 引发房地产业的变化

大量建材和新型材料的进口等将降低房地产行业的建设成本，房价趋向合理化；房地产需求量增大；房地产咨询和物业管理的水平和质量提高；行业整体素质提高，房地产行业产业化、现代化步伐加快。

#### d. 给房地产企业带来的挑战

房地产市场竞争加剧，集中度将不断提高；更多在外观、户型和小区设施等方面相对落后的积压房将面临长期积压风险；国内房地产商面临人才竞争和考验；与外商合作的开发商将面临来自国际承包商的巨大压力；房地产专业服务机构面临激烈的竞争压力。

### 2.1.4 北京申奥成功的影响

#### a. 与奥运相关的规划

北京市将在未来 5 年对城市基础建设投入 1800 亿巨资，建设快速交通网络、治理环境、建设信息化和改造生活设施，将

北京提前 10—20 年建设成为国际化大都市。奥运村将成为北京市区规模最大、环境优美的综合社区；大量居住和商务会议设施勾勒了完整的奥运经济圈。

**b. 带来的影响**

全北京范围的区域配套设施、城市交通状况和环境得到全面改善；吸引众多国外投资机构进驻；对商务配套设施的需求增加。

**c. 引发房地产业的变化**

带来北京房地产市场的长期利好和强势的增长预期；外资和外地房地产商进入北京，行业竞争加剧；高档物业的建设从东部向北部转移；高档住宅楼、商务公寓和办公楼宇需求增加。

## **2.2 中国房地产行业分析**

### **2.2.1 行业特点**

- a. **周期性：**房地产业属固定资产投资范畴，受国家宏观经济政策的影响非常大。产业表现出与国民经济的发展相关并具一定先导性的周期性。
- b. **产业关联性：**房地产与国民经济的许多行业如钢铁、水泥、木材、玻璃、塑料、家电等都有着密切关系，房地产业的发展对这些产业的诱发系数达到 1.7。此外，房地产业也促使物业管理、房地产评估、房地产中介等新兴行业的发展。
- c. **地域性：**房地产是不动产，不能象其它商品那样通过房地产在地区之间的流动来达到供求平衡或缩小地区间价格差异。房地产市场的供求状况主要受当地经济发展水平的影响，不同区域表现出相当的特性。
- d. **受产业政策影响大的特性：**政府对土地资源的开发和使用计划直接影响到土地的供应，从而影响到房地产业的开发状况；政府的各项税费会影响到房地产的价格，从而影响到房地产的销售状况；政府对房地产交易所采取的政策会影响到房地产的流通状况。

### **2.2.2 行业发展状况**

2001 年，在全国固定资产投资中，房地产开发投资增长 31.4%，远高于基本建设投资，和更新改造投资，房地产已经成为中国经济的支柱型产业和经济增长的推动力。

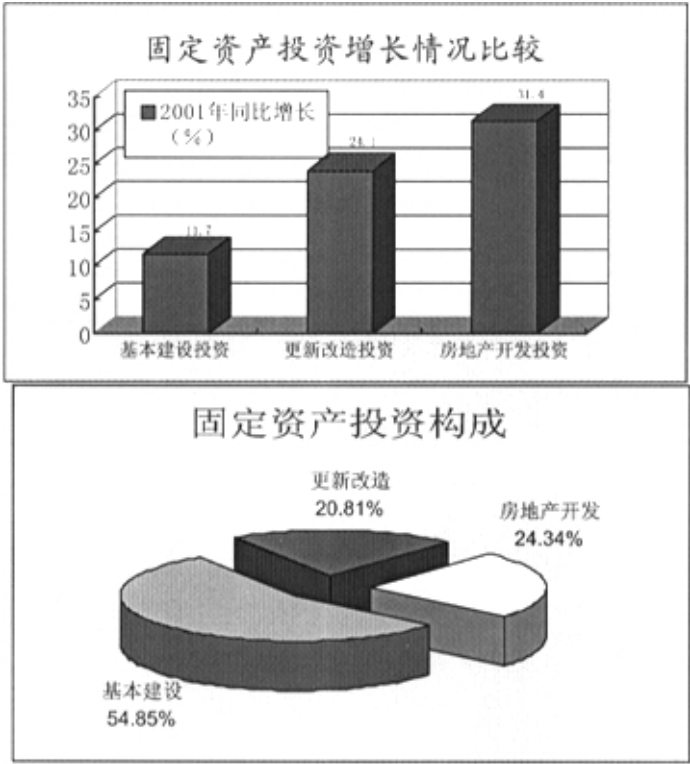


图 2.1 三类固定资产投资增长情况比较及构成比例

从 GDP 增长趋势看，西部地区、华东、华北增长最快，相应的住宅需求增长将会领先其他地区。其中西部地区经济增长速度较前两年上升，平均增长速度为 8.41%，但整体发展也不平均，其中，青海、甘肃、宁夏表现突出。其主要原因是国家发展西部的倾斜政策，大力推进工业经济结构，带动整个地区经济增长；东南沿海地区经济增长速度渐趋平稳，平均增长速度为 7.81%，三大经济圈的经济增长速度依然很高：围绕京津唐、长江三角洲、珠江三角洲地区的城市化进程飞速发展。；经济增长速度较慢，平均增长速度为 6.89%，但整体发展不平均，其中，云南，江西、山西的增长速度为全国末列。

表 2.3：2001 年全国主要区域及城市 GDP 增长率



| 地区    | 华南   | 东北   | 华东   | 西南   | 华北   | 西北   | 上海   | 北京   | 广州   |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| GDP   | 7.47 | 7.87 | 8.06 | 8.21 | 8.37 | 8.61 | 10.2 | 11.1 | 12.7 |
| 增长(%) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

(资料来源:国务院发展研究中心)

从房地产投资方面看,2001年前7个月,西部地区投资351亿元,比去年同期增长40.3%;销售额154亿元,增长47.8%;东部地区投资1973亿元,比去年同期增长29.4%;销售额1167亿元,增长41.2%。中部地区投资328亿元,比去年同期增长36.7%;销售额133亿元,增长30.3%(数据来源:国务院发展研究中心)。由此可见,西部地区的房地产投资增长较东部和中部地区快,中国西部大开发战略的实施对于西部房地产业的促进作用已经有所显现。

四大板块是2002年中国房地产发展的热点:

大西部板块:2001年经济增长高于全国平均,固定资产投资增长高出全国一倍以上,十五期间国家计划向该区域投入数千亿资金,必将带来诺大的开发效应。

京津板块:特殊政治地段,大北京概念提出后引发大规模的投资,加上奥运影响,京津板块将是奥运第一受益者。

江浙沪板块:人均GDP较高,投资增长速度高出全国31.9%,供需比例基本协调,政策引导较好,将进入下一轮大的发展期。

深粤板块:外商港商购买力旺盛,土地便宜,具有得天独厚的优势。2001年空置率下降很快,销售旺盛。

### 2.2.3 竞争态势

中国房地产行业集中度较低,中小规模企业和项目型公司数量庞大,由于行业竞争激烈,导致平均利润降低并出现两极分化的现象,上市公司及经营情况好的大型房地产集团盈利情况较好。2001年上半年,22家房地产上市公司主营业务收入为53亿元,同比增长16.77%;主营业务利润为45.39亿,同比增长22.17%;平均每家上市公司实现净利润为2527万元,同比增长56.62%。其中深万科、深振业、深长城、华侨城、中华

企业的中期净利润增长率均超过 70%。随着业绩的两极分化加剧，导致市场将进一步集中，虽然在一些地区仍然有一些小房地产商依靠各种手段获取有竞争价格的土地而获得利润和生存空间，但随着相关政策的逐渐完善，市场机制的逐渐健全，这类小房地产商由于不具有竞争优势将面临被大型房地产商兼并或淘汰出局的局面。

表 2.4: 三大城市房地产企业状况比较表

| 城市 | 房地产企业<br>总数（家） | 房地产开发<br>投资完成额<br>（亿元） | 平均规模<br>（万元） | 商品房销售<br>额（亿元） | 平均规模<br>（万元） |
|----|----------------|------------------------|--------------|----------------|--------------|
| 北京 | 1713           | 689.3                  | 4024         | 302.3          | 1765         |
| 上海 | 3312           | 612                    | 1848         | 410.7          | 1240         |
| 广州 | 1100           | 280.5                  | 2550         | 202.3          | 1839         |

（资料来源：国务院发展研究中心）

许多大型房地产集团在北京、上海、广州、深圳等多个直辖市以及东南沿海经济较为发达的城市发展房地产业务，新鸿基、和记黄埔、新世界等颇具实力的港资开发商也纷纷进入内地大城市发展，此类地区房地产竞争已经十分激烈。另一方面，这些大型房地产公司在大举圈地、开发的同时，在管理能力、营销能力及人力资源等方面也越来越重视，因此，新一轮的竞争将是综合的多层次的。

## 2.2.4 未来趋势

中国经济将继续保持 7% 以上的增长速度，我国的我国的人均国民生产总值已经达到 300 美元~1000 美元的区间，进入房地产大发展阶段。城市化进程加快，到 2010 年城镇人口将增加到 6.36 亿，预期至少将新增加住房需求 33.48 亿平方米。我国的人均住宅面积虽已从改革开放初期的 7 平方米增加到目前的约 16 平方米，但与 20 世纪 90 年代初期主要发达国家人均 43 平方米建筑面积相比还有很大的上升空间。

随着中国加入 WTO 后对于房地产业综合有利效应的逐渐显现，加之国家取消不合理收费、调整税收及金融政策、理顺房地产二三级市场流通政策等的积极举措的实施，中国的房地产业将会得到更大的发展，



并将迎来供需两旺的局面。当然，目前部分地区由于供需结构存在一定比例的失衡，需要用市场及政策手段进行调控。

房地产公司的竞争将进入品牌竞争阶段，综合实力强的大型房地产集团公司将在竞争中通过购并、重组等手段逐渐壮大。随着法制的进一步完善和政策的进一步透明化，那些依靠当地政策、资源以及人际关系等优势依存的小型房地产公司将逐渐被淘汰。与此同时，大型房地产公司将谋求在更多的地区复制发展房地产业务，获取规模优势及有利的竞争地位。随着中国西部大开发政策的逐步推进，以及西部经济的进一步发展，中国西部将成为房地产发展新的增长点。中国的房地产经过十多年的发展，已经由粗放型进入集约型发展阶段，随着市场的不断成熟以及市场规模的不断扩大，房地产产业链将更加丰富，分工将更加细化，产业链各环节孕育着越来越多的市场机会。

## 2.3 北京市房地产行业分析

### 2.3.1 行业总体发展现状

#### a. 行业结构状况

以下的一系列数据大致可以反映出北京市房地产企业“数量多，规模小，两极分化严重”的总体情况：至2001年8月，北京市房地产开发企业已达到1713家，其中包括国有企业、集体企业、私有企业、联营企业以及外商投资企业等多种形式。其中外省市在北京的房地产投资商达83家，如广州的珠江、深圳的金地、大连的万达、福建的天润等。北京市场上在售的项目共约950个，仅掌握在510个开发商手中。北京市场上有项目的企业平均开发规模为21万平方米。如果以全部开发企业计算，平均规模不足3万平方米，由此可见，近1200家开发企业并未进行房地产项目的开发运作。规模最大的前100家企业，其项目占到市场全部在售项目总规模的62%，平均开发规模66.3万平方米，剩余400余家企业所占市场份额不足40%，平均开发规模9.9万平方米。

表 2.5：2001 年北京不同开发规模项目构成

| 建筑面积（平方米）  | 项目个数 | 占比    |
|------------|------|-------|
| 10 万以下     | 100  | 50.3% |
| 10 万~30 万  | 68   | 34.3% |
| 30 万~100 万 | 26   | 12.9% |
| 100 万以上    | 7    | 2.5%  |

(资料来源：北京市城市建设综合开发办公室)

由此可见，北京房地产市场目前中小规模项目仍占据相当比例。

### b. 价格总体状况

北京市的房地产平均价格近年来一直处于 5000 元/平方米以上的高位，远远高于全国平均水平，甚至高于上海与广州，与深圳基本持平，主要由于以下因素：

- **土地：**北京作为首都的特殊地位，导致地价较高，加之北京的土地供应处于各权力主体的割据失控状态，炒地现象严重，导致土地价格偏高。
- **建造成本：**北京位于华北地震带，建筑都须按八级裂度设防。住宅楼必须考虑冬季 4 个月的采暖期，须设取暖设备并铺设热力管线等。这些因素增加了建造成本。
- **综合费用：**市政基础设施建设资金转嫁到了消费者身上；历史上的行政划拨用地无序、无规则进入土地市场，抬升了房价；从房地产税费构成看，存在许多不合理因素。
- **其他因素：**在北京，集团购买在商品房销售中长期保持绝对优势。单位购房最显著的特征是首选位置，其次才考虑价格。只要是地段好的城区，不管房价多高，房子总会有单位买家来接，这一所谓的“市场”传递出的信息，导致北京房价始终处于扭曲状态

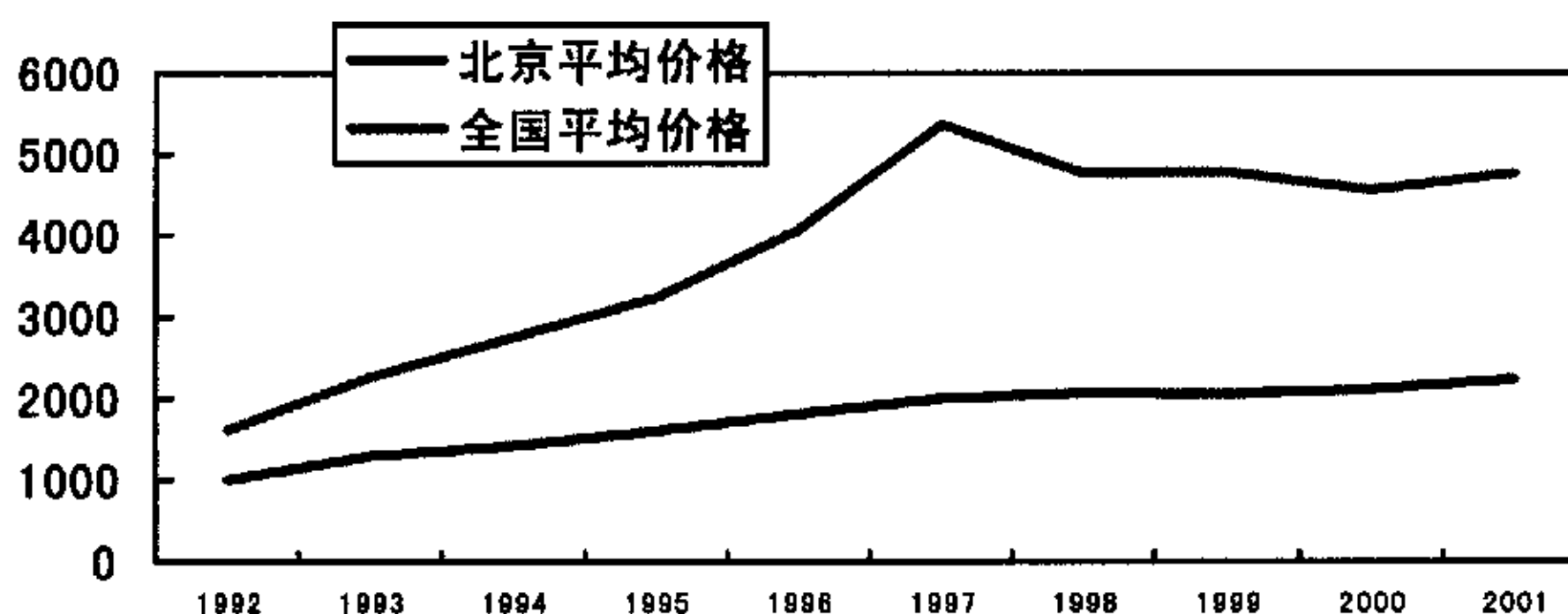


图 2.1 北京市与全国房地产平均价格比较图

(资料来源：国家统计局)

### c. 供需总体状况

下图显示了近 10 年来北京市房地产投资的总体情况，可见，最近两年北京的房地产投资呈加速上升趋势。

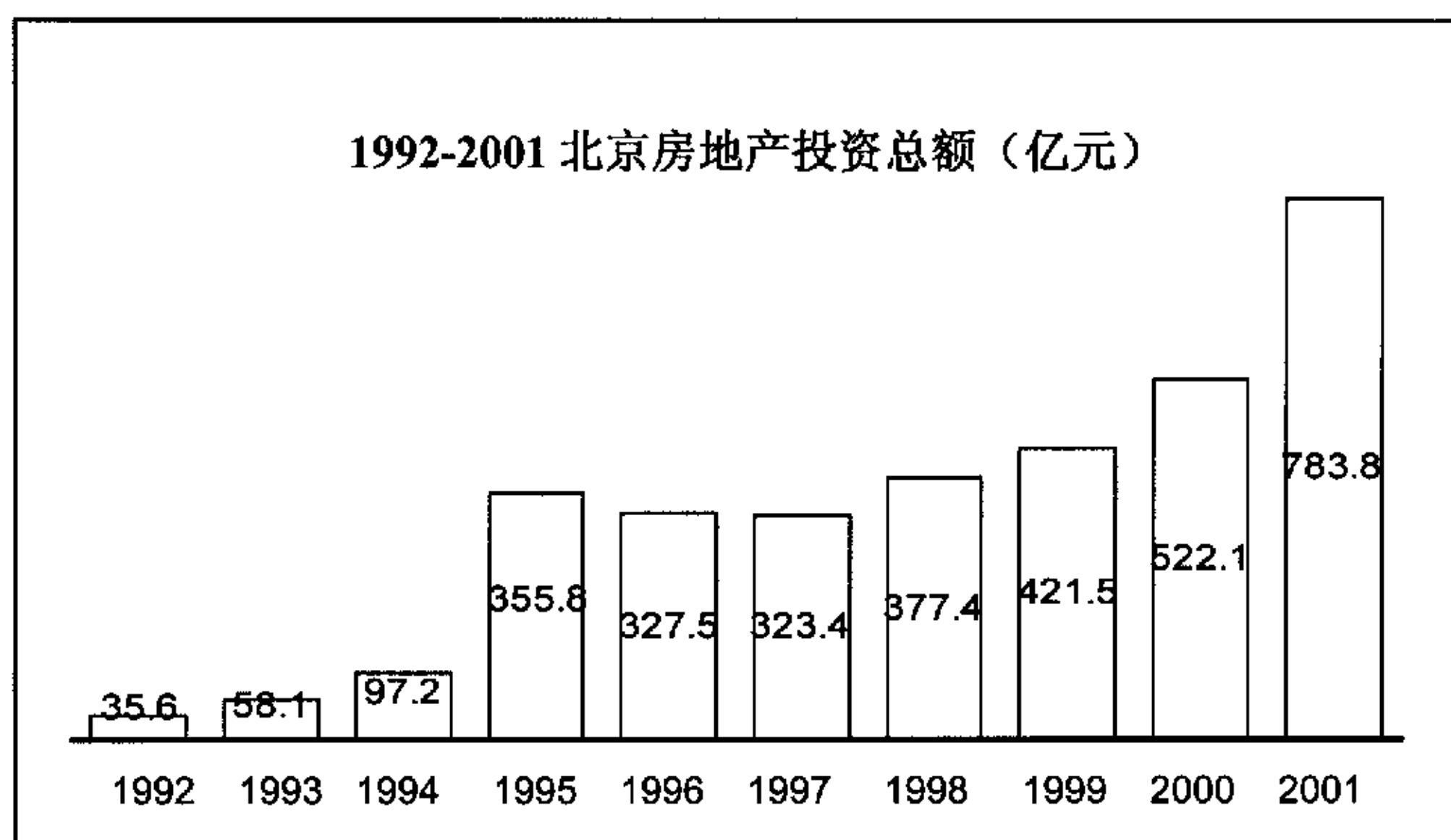


图 2.2：北京市房地产投资情况

（资料来源：建设部房地产业司）

下图显示了北京市房地产近年来竣工及销售情况：

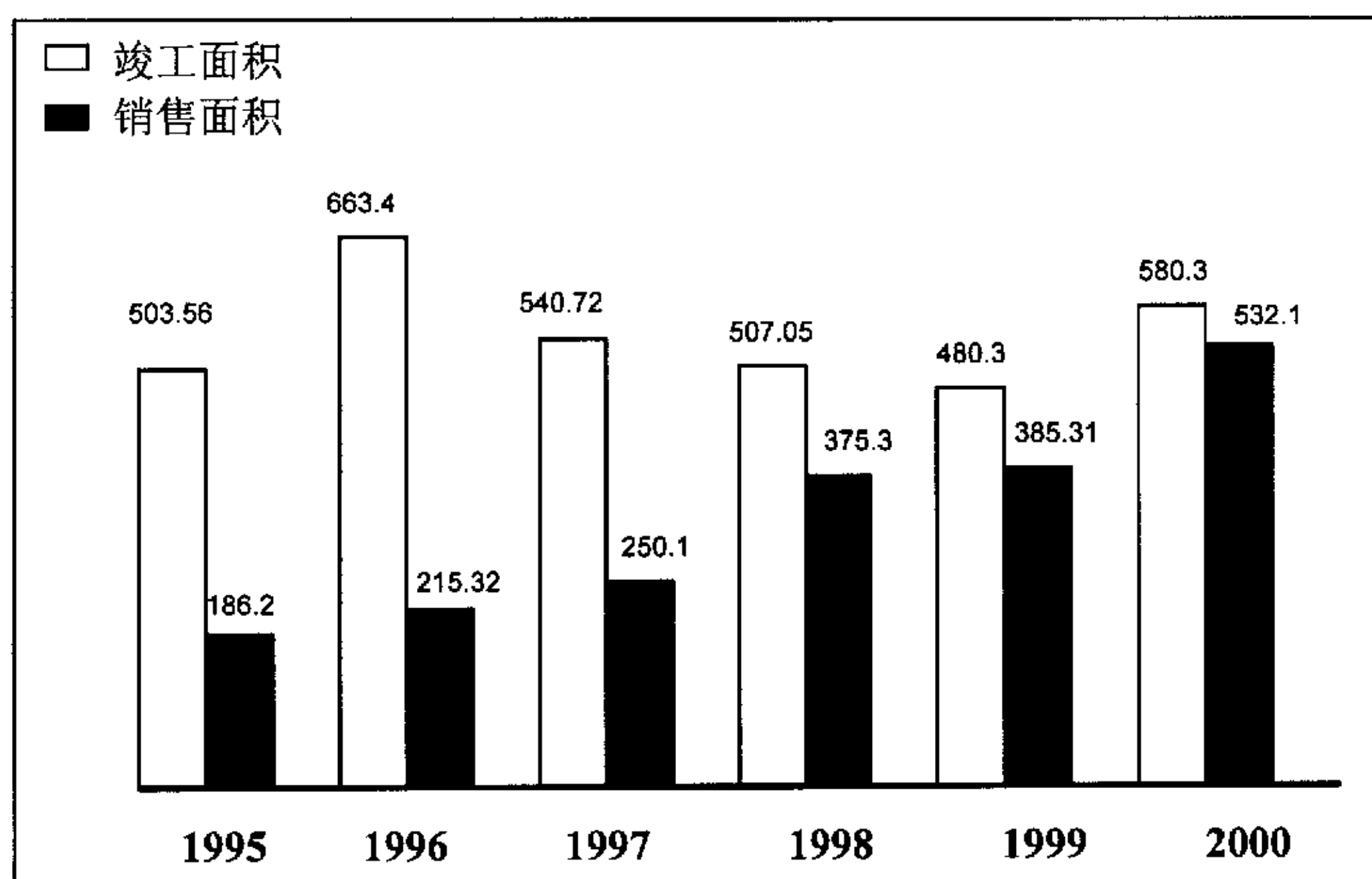


图 2.3：北京市房地产竣工面积与销售面积对比图（单位：万平方米）

（资料来源：中国统计信息网）

由上图可见，虽然商品房销售面积占当年竣工面积百分比有逐渐递增趋势，即各年当年消化状况逐渐好转，但空置面积还保持逐年累加递增的趋势。



## 2.3.2 北京市写字楼市场发展状况

### a. 写字楼市场供给情况分析

2002年北京拟、在建写字楼面积将达到1200万平方米以上。其中的30%、即360万平方米左右将在今年推出，是2001年市场供应量的一倍。加上2001年未消化的一部分存量，市场形式不容乐观。

相对于总量供应的增加，中央商务区的供应量却明显呈锐减趋势。据统计，2002年北京写字楼市场预计将有39.4万平方米的甲级写字楼供应，比去年减少26.2万平方米。值得一提的是，尽管朝阳区内的甲级写字楼供应达19万平方米，占新增总供应量的48%，但中央商务区内的甲级写字楼新增供应却为零，与去年供应的13.4万平方米形成鲜明对比。

从区域分析来看，朝阳区独占鳌头，南城潜力不容忽视。以下是2002年北京写字楼市场城区供应量分析：

朝阳区2002年将有金地、万达、财富中心等大型项目入市，供应量达150万平方米以上；西城区的项目主要集中在金融街及附近区域，计有中证大厦、金融城等项目推出，供应量达50万平方米；海淀区2002年供应量为60万平方米左右。宣武区、崇文区这两个区域以前一直是高档项目的禁地，项目较少。荷华国际、中环广场两大项目均为前几年的存量，预计将于2003年推向市场。随着南城市政的改造，也出现了如中融城市广场这样的大型综合项目。2002年供应量约为20万平方米。丰台区的项目多集中在西客站周围，如海天广场等，且大多为中档项目。今年供应量约在20万平方米左右。在北京各区还有一些面积稍小或潜在的拟、在建项目。它们在今年的供应量约合计20万平方米。

### b. 写字楼市场需求情况分析

今后的北京写字楼市场将受到三大不确定因素的制约，形式不容乐观：一是中国的入世效应是否能迅速体现；二是美国经济能否尽快真正复苏；三是北京经济能否继续保持10%以上的经济增长率。

WTO的影响力毋庸置疑，中国入世的成功必定会吸引大量资金拥入北京，但由于许多跨国大公司早已进入中国，它们在中国已经从办事处阶段过渡到合资或独资公司阶段，因此，即使他们在今年有更换写字楼的需要，也大多只是从A写字楼搬到B写字楼；并且由于它们在华业务基本不会出现飞

速增长，所以在面积需求方面不会有很大改变。而外资银行、保险业则由于我国开放的循序渐进性而暂无大作为。

美国经济的发展状况较大程度上影响着全球经济的发展。从美国经济的发展趋势来看，由于恐怖事件、跨国公司财务丑闻及伊拉克战争局势等综合因素的影响，美国经济的复苏将面临严重的考验，即使美国经济会在 2003 年出现复苏，由于房地产市场发展的滞后性，写字楼市场的真正转机也将出现延缓。最后，就北京经济在 2002 年的发展情况来看，北京已经连续几年保持了较高的经济增长率，经济增长速度对写字楼市场的发展起着相当重要的作用。写字楼市场租金基本与 GDP 的增长率呈正比关系，即在 GDP 增长率高的年份，写字楼市场的租金也会保持一个比较高的水平，反之亦然。

### C. 北京写字楼市场区域分析：

随着北京成功获得 2008 年奥运会主办权，北京写字楼市场的重点区域正逐渐发生变化，以往为人们所广泛关注的四大重点区域：CBD、金融街、中关村、长安街沿线正逐渐由“三老一新”代替，这就是 CBD、金融街、中关村与奥运村。

CBD 区域正日益成为北京高档商务区的象征之一，入世的成功使其地位愈加巩固。但相对于该区域巨大的市场潜力，单凭国贸大厦、嘉里中心等老项目已远远无法满足需求，2001-2002 年仅有北京财富中心和世纪财富中心两个新项目开工，更使 CBD 的楼价水涨船高。

经过多年的开发培育，金融街已成为金融、证券、保险、电信等机构的首选办公场所。相对于 CBD 的开发薄弱，金融街的写字楼基本处于开发、销售两相宜的阶段，加上受申奥成功利好因素的影响，金融街将于 2006 年基本完成建设。因此，金融街写字楼的供应量将从 2002 年开始逐步加大。2002 年，中国证券大厦、富凯大厦的建设进度都将加快，而原为写字楼与酒店双塔设计的中证大厦为了满足供应量需求，更将改为全写字楼设计，并于 2002 年三月正式开盘。

相比之下，近年来中关村区域的写字楼市场表现并不景气。2001 年中关村区域共有写字楼项目 36 个，供应面积达 108.6 万平方米。但甲级写字楼仅有科技会展中心等几家。代替长安街沿线成为四大区域之一的奥运村，依靠北京申奥成功的优势，发展十分迅速，并且前有亚运村的成功范例，奥运村将会在京城写字楼市场扮演重要角色。但由于申奥成功以后，该地区的项目



审批已冻结，解冻须待奥运村规划方案正式通过以后。因此，算上开发需要的时间，正式进入市场最快也将会是 2003 年下半年。

#### d. 写字楼市场客户主体分析

从 2001 年下半年开始，高科技企业的需求量出现回落，而传统行业，如电信、金融等行业重新成为写字楼需求主力。外资企业在租赁市场上仍然表现出强大实力，占据约 40% 的市场份额。

2001 年，许多实力雄厚的中资机构扮演主要角色，吸纳了多半的市场份额。其中金融机构与电信公司构成了中资机构需求的主体。随着中资机构国际化进程的加快，今年的北京写字楼市场仍将是中资机构的天下。

今年北京写字楼客户群呈现如下特点：第一，东区和西区客户群出现“东移与西移”的互动迹象。如在今年的 CBD 大战中，CCTV 的“东迁”和部分高科技外企、上市公司的“西移”就证明了这一点。第二，外地机构，包括外地政府驻京机构和投资集团进京的步伐逐渐加快。

#### e. 北京写字楼租金售价历史走势情况及分析

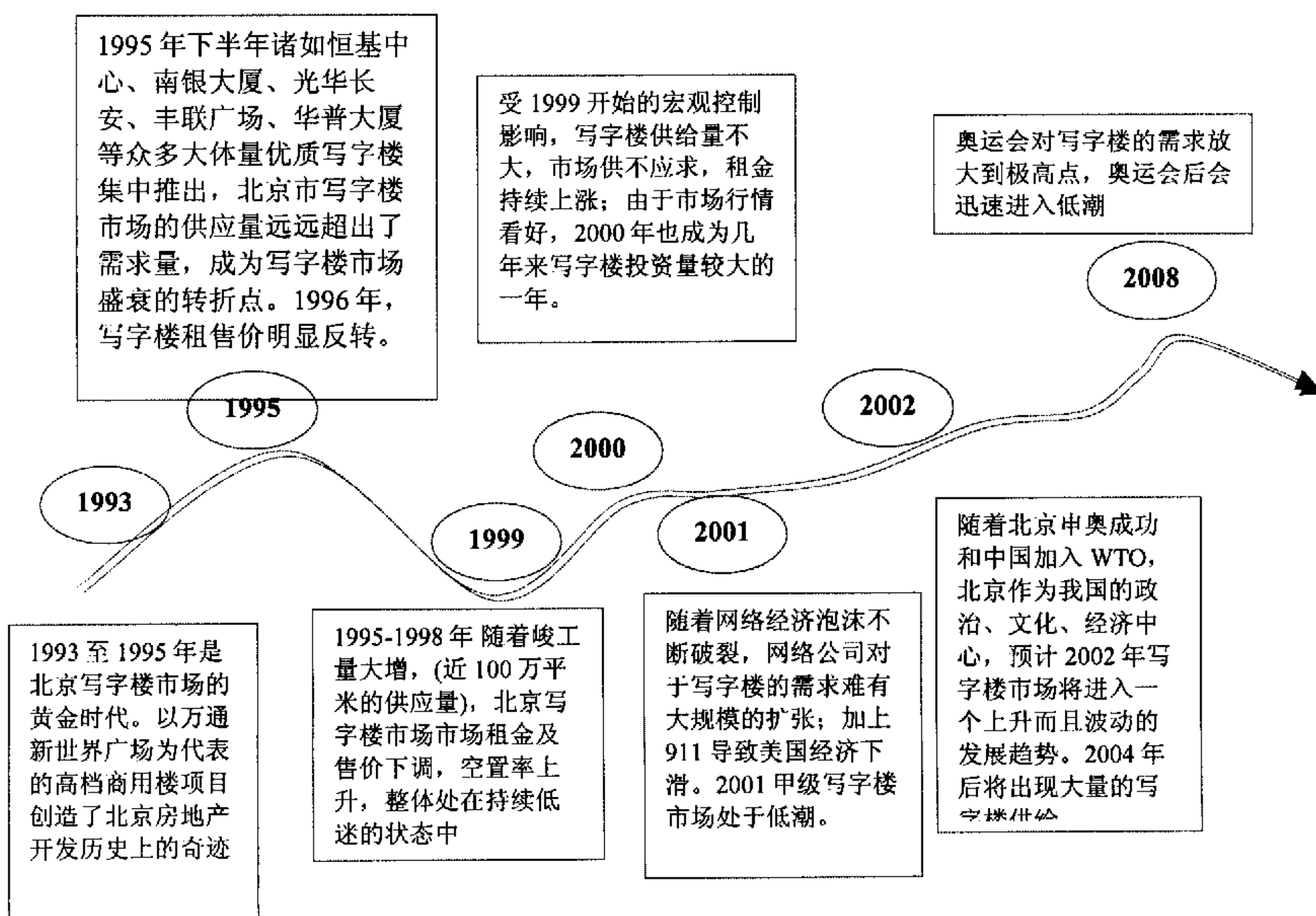




图 2.5：北京写字楼租金售价历史走势分析

(资料来源：戴德梁行)

### 2.3.3 北京市商业用房市场分析

#### a. 商业用房市场的界定

商业用房市场是地区房地产市场的重要组成部分之一，商业用房主要指直接从事零售业服务的建筑物，即通常意义上的商铺和店铺等。一般来说，商业建筑的规模等级是根据其建筑面积和营业额的大小来划分的，本文为了简化问题，按商铺和店铺的建筑面积将其划分为大、中、小三种类型：

大型商铺（或店铺）一般是指建筑面积在 10000 平方米以上的商业建筑，通常分布在城市一级或二级商业中心内，该类建筑的装修和设备都比较高档；中型商铺（或店铺）一般是指建筑面积在 5000—10000 平方米的商业建筑，通常分布在城市二级或三级商业中心内，该类建筑的装修和设备为中档水平；小型商铺（或店铺）一般是指建筑面积在 5000 平方米以下的，分布在城市各级商业中心内，尤其是居住小区内的商业建筑，如便民连锁超市、临街商铺等。

#### b. 北京商业用房市场的供需分析

随着北京市住宅市场和写字楼市场的升温，北京的商业用房市场显示出稳中趋旺之势。近年来，北京的整体经济运行良好，国内生产总值年增长率一直在百分之十左右，居民对消费品的需求逐年上升。与此同时，居民的消费价格指数近几年持续下降。目前北京的消费品市场逐渐走出低迷，形成了城市假日消费市场、晚间消费市场、家居消费市场、服装消费市场等。这些良好的发展势头大大推动着北京商业用房市场的发展。

同住宅、写字楼市场相比，北京商业用房市场的供应增长量较低，但其增幅逐渐平稳，规模与分布更趋理性化。从供应结构看，大型物业供应占的比重较大，如 1999 年全年，共有甘家口商场、方圆大厦等十多个大型零售物业竣工投入市场，面积达 29 万平方米，因此，大型商铺和仓储式超市是供应量的市场主力。中型商铺、小型商铺（或店铺）的供应量较平稳，主要位于中、小型商业街和新建或在建的住宅小区，尤其是一些大规模的住宅小区。除此之外，还有一些重新定位或重新装修的商场上市。另外，商业中心街面店出租情况不太理想，东单银街上出现著名品牌专卖店撤出现象。有关数据

显示，1999—2000 年间北京新增商业用房面积 60 多万平方米，使北京的商业用房面积累计达到 260 多万平方米。

从需求来看，北京市场对商业用房的需求结构呈现多元化趋势分布，从大型购物中心、高档综合商场、家居商场、电器商店等到各种中、小型专业店铺都有不同需求。大型商场的数量增长有限，但所占的面积比重较大：相对而言，小型商场和中、小型店铺的数量增长较快，年租赁成交量也较大，对商业用房的需求增长较快。按行业分类，北京市对商业用房的消费集中分布在超市连锁业、餐饮服务业、服装服饰业等行业。从近几年的发展来看，超市连锁业需求最为强劲。超市倾向于在新建或在建住宅小区，尤其是有规模的住宅小区附近建立商业网点。高档综合商场也是超市投资者的重新选择对象。对商业用房需求较大的另一行业是餐饮服务业。许多名牌餐厅饭店往往投入巨资铺设商业网点，达到竞争占领市场的目的。除了超市连锁和餐饮业以外，服装服饰业也是商业用房市场的重要需求者。地处繁华的大型商铺是许多服装品牌店的首选对象。

#### c. 北京商业用房的吸纳情况

北京商业用房市场供应量在 1999 年以前累计达到 260 多万平方米，近两年来北京大型商业用房的年供应量有所上升，1999—2000 年间北京新增商业用房面积 60 多万平方米，但同前几年相比，增长幅度要小得多。同期的年吸纳量也较前几年下跌达百分之四十多。但小型商铺（或店铺）及居民小区内的零售商铺的年供应量与吸纳量都有上升之势。总体而言，北京商业用房的空置率降幅较小。在新建的商铺中，出租率较高的只有北京国贸中心商场二期。其余项目业绩一般。

#### d. 北京商业用房市场的租金走势分析

尽管市场发展较为缓慢，北京各大商铺的发展商对租客挑选仍表现出谨慎的态度。据有关的调查，发展商一般只对非常合适他们定位的客户开出谈判租赁条件。在租金模式上，北京商业用房市场采用租金和提成交行的方法，最后收取两者之中较高的一种。近几年的市场发展资料显示，商业用房市场中的固定租金和最低保证金呈下降趋势，但下降幅度较小。

市场统计显示，在各类型的商业服务用房中，服装服饰业的租金较高，护肤品次之，美发美容业最低。这其中与不同行业的利润率有关，另一方面也与各商业用房的地段位置相关，不同地段区域特点不同，土地的商业价值也各不一样，因此不同商业用房租金也各有差别。从市场数据来看，经过改

造后的王府井地区的租金仍然是全北京市最高的。而位于北京城南的方庄、宣武门的租金则较低。当然除了地价的差异以外，还与各区域商铺的供需水平、竞争程度、商铺的行业特性有关系。

#### e、北京商业用房市场的未来发展预测

根据国外对写字楼、商业用房的租金变化与城市 GDP 的变化关系研究，结果表明二者的变化规律是超于一致的。从这个意义上说，商业用房市场的发展与整个城市经济发展趋势密切相关。商业用房的投资和消费依托于整个城市经济发展的变化和居民消费水平的增减。目前北京商业用房市场还处于发展的初期阶段，还不具备成熟市场的发展条件。但随着中国总体经济的好转，北京成功申办 2008 年奥林匹克运动会，中国加入世贸，预计北京居民的消费水平会有进一步提高，中资和外资的企业会对北京商业用房市场充满信心。位置好，品质优的大型商铺（或店铺）将是他们的首选对象。而小型零售商铺或街面店铺的发展将依然迅速，并随新建住宅小区向城市边缘外移。就租金走势来看，未来北京商铺的租金将会随城市 GDP 的增长呈上升趋势。另一方面，与住宅及写字楼市场相比，商业用房的市场表现出更大的复杂性及不规律性，发展商需对经济发展及产业发展进行深入研究才能在复杂的市场变化中获得商机。

### 2.3.4 北京市房地产行业发展趋势

- a. 随着资本涌入和外地大型房地产企业的大举进京，北京房地产市场总产能在不断提升，导致竞争日趋激烈。本地传统的大型房地产企业、外地具有实力的房地产企业和外资开发集团将成为未来市场的主要争夺者，它们在资金、土地、运作上的实力较强，使得小型的不具备独特优势的房企面临破产，同时促使北京地产市场资源得到进一步整合，使资源分配与流动更趋于良性和合理。
- b. 北京一些大的房地产开发公司手中有一定规模的土地储备，他们仍会通过土地交易中心向其它企业提供开发用地，获取土地增值收益。
- c. 土地交易将价格公开化，土地主将通过拍卖方式将获得最高的价格。



d. 北京市场稳定高速发展, 总供求仍然将大于总有效需求, 空置率高的同时大量潜在需求无法释放。但政府将通过二三级市场、金融、税收等政策来释放潜在需求。

e. 供需结构将趋于平衡, 但中端仍然竞争激烈, 房地产开发重点向两端转移, 供需结构将趋于平衡, 但中端市场存量巨大, 竞争仍然十分激烈。

f. 二三级市场将带动梯级消费, 给中端与高端市场带来利好, 给低端市场带来一定挤压, 同时供给市场已经有向中低端倾斜的迹象, 但由于低端潜在市场巨大, 5 年内难以影响低端供不应求的局面。

g. 包括升值转卖和出租两种形式, 出租是一种利润较稳定的投资, 上海的一些案例显示出租的利润率达到 7%, 远超过银行利率。吸引大批的个人投资与机构投资。

h. 由于中高收入阶层数量将有所增加, 加上二三级市场给中高端市场的促进和投资利润的稳定, 使中高收入购房将有效增长。

表 2.6 主流客户群体的需求趋势

|      | 一般定义                                                                                                                 | 需求特点                                                    | 供给特点                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 高端客户 | 此类客户是北京当地甚至是外地、国外的高收入人士                                                                                              | 注重生活方式<br>对环境的要求很高; 追求高贵典雅的品质; 对高档会所的需求;<br>要求更为细致的物业管理 | 要求创造生活品位, 引导时尚或者老成持重; 要求精心的规划、设计, 高品质的建造和细致的服务个性化强, 复制性较小 |
| 中端客户 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 购买人群为稳定中高收入者</li> <li>• 30-39 岁白领</li> <li>• 外地入京经商者</li> </ul> 户月收入 5000 元 | 对环境及社区配套有一定的要求; 对商场、休闲娱乐和运动健康功能要求较高;                    | 主要以大中型住宅小区为主; 产品供应相对缺乏个性化; 设计比较前卫, 品质较好。                  |

|      |                         |                                            |                                    |
|------|-------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|
|      | 以上                      | 低密度住宅深受欢迎；自用购房以大户型为主，但独居者和投资型买家以小户型住宅投资为主； |                                    |
| 低端客户 | 户月收入 5000 元以下但有固定的收入来源者 | 注重价格、交通满足基本的物业需求                           | 目前供应主要以经济适用房或非热点地区住宅为主；小区环境、房屋质量一般 |

### 2.3.5 房地产开发成本及利润构成分析

房地产开发的成本主要有拆迁费占 30% 左右、地价款占 10%、大市政配套占 5-10% 以及建筑安装费占 30%。京城房地产项目的启动费占总投资的比例由 25-30% 提高到 40-50%，北京房地产开发的建安费比其他城市高：高层住宅毛坯房的建安费在 800-1900 元/平方米，如精装修每平方米 800-1000 元，人防工程摊入建安费 100-200 元/平方米，合计每建筑平方米大致在 2700-3100 元之间。多层住宅的建安费 1200 元/平方米左右，加电梯精装大约 2000 元/平方米。如果一个项目有 10% 的房子积压就有可能赚不到钱。另外，如车库、会所等物业投资回收期长，也会影响收益。

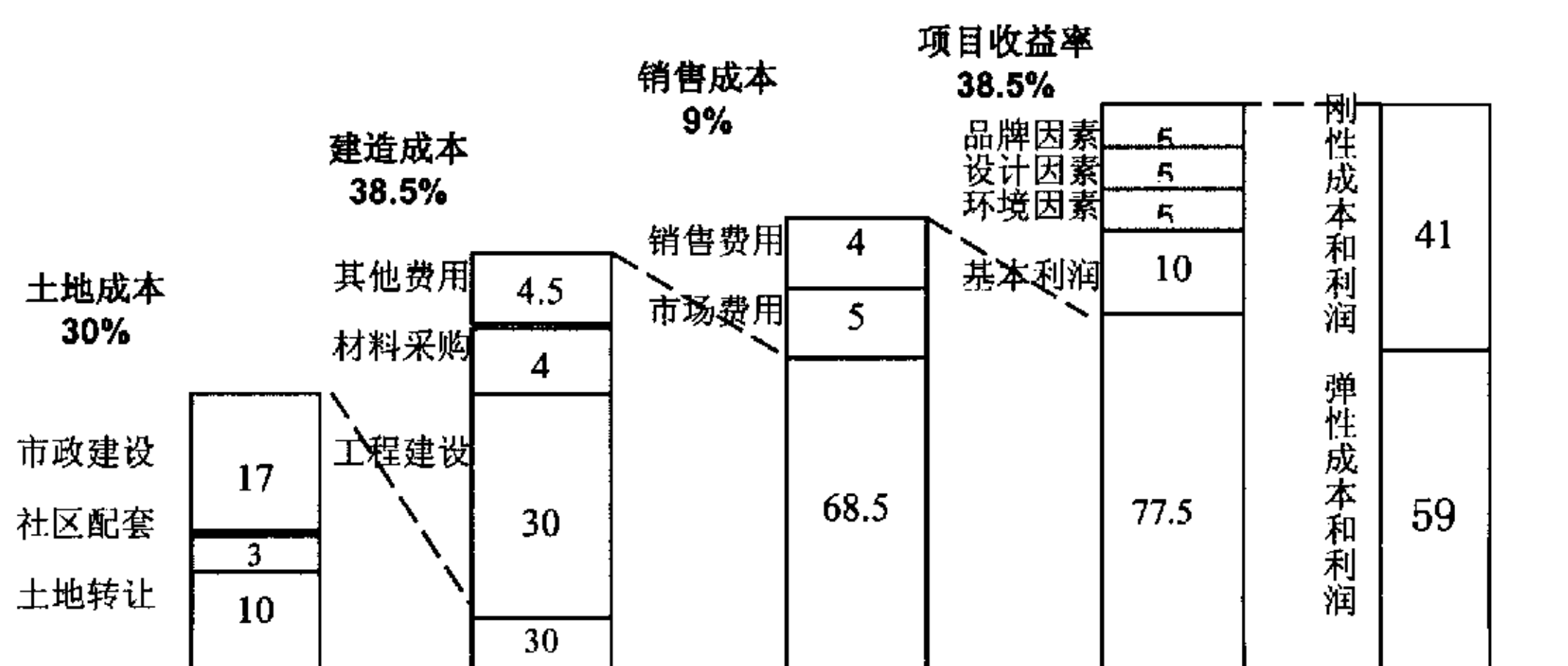


图 2.6：中高档(4000~8000 元/平方米)商品住宅成本及收益构成分析

(资料来源：戴德梁行市场调查报告)

上图中的弹性成本和利润是指可以根据不同开发公司的实力、经验、管理等因素而可能发生变动的成本和利润的部分；刚性成本与利润则是指不同的公司开发类似的房地产住宅项目基本不会产生太大变动的成本及利润部分。从上图分析可以看出，中高商品住宅项目开发的弹性成本占总成本的 59%，综合实力强的房地产开发公司可以通过在项目管理、人力资源、资金运作、规划设计等方面的相应措施降低弹性成本增加弹性利润，从而在房地产项目开发过程中取得竞争优势。

### 2.3.6 北京市二手房市场状况

北京市的二手房市场与上海相比还处于刚刚启动阶段。虽然北京市的可售公房面积为 9300 万平方米，150 万套，占公房总量的 75%，但由于前些年存在的产权关系复杂、卖房人需与产权单位按收入分成、交易税费居高不下、租金售价比过高导致房屋所有人惜售等因素影响，导致二手房成交极少，2000 年北京二手房成交 2100 套，但 2001 年二手房成交量比 2000 年上涨了 600%，为 14700 套，随着 2001 年 12 月 15 日起北京已购公房可以自由上市政策的出台，存量房得以释放并将使住房二级市场活跃起来，带动一级市场及相关产业的发展。

另外，税费制度的改革、银行对二手房贷款的相关有利政策的推出、购房者观念的转变以及相关服务的完善等都是促进二手房市场发展的有利趋势。

### 2.4 主要竞争对手开发过程中竞争要素比较分析

通过将房地产开发过程中的竞争分解为投资决策、设计规划、工程建造等九个方面的能力与水平，并与主要竞争对手的相关表现进行比较分析可以看出，华建房地产公司在物业管理、成本管理等方面能力较为薄弱，与主要大型竞争对手之间仍存在一定的差距；在工程建造控制、资金管理、员工素质方面处于一般的中等水平，有待进一步提高；在投资决策、规划设计、营销推广尤其是品牌管理方面已经达到较高的水平，处于市场较为领先的地位。综合来看，华建房地产公司在开发过程中的综合实力在主要竞争对手中处于中等偏下的水平，并不具备优势。



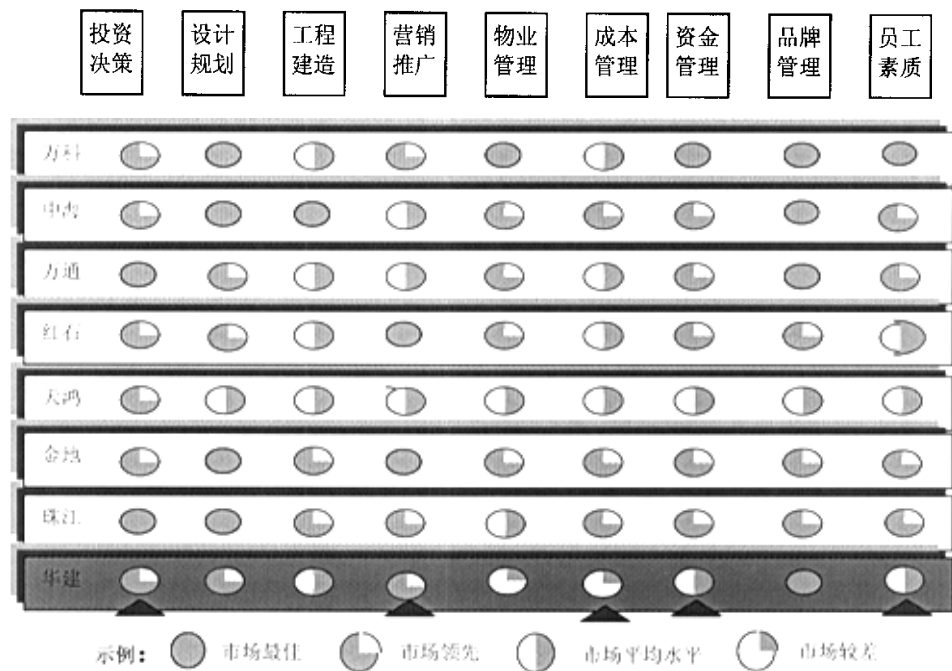


图 2.7: 主要竞争对手竞争要素比较分析图

2.5 相关其他因素对房地产发展的影响

2.5.1 居民观念因素的影响

| 观念变化                                                                                                    | 对房地产市场的影响                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>•住房商品化观念</div> <div>•负债消费观念</div> <div>•保值投资观念</div> <div>•对自然、人文环境要求的提高</div> <div>•可持续发展理念</div> | <div>•形成有规模的市场需求数量，造就房地产产业</div> <div>•将住房的潜在需求转化成为即时需求，迅速培育市场面，形成住房的消费规模，提供产业化生产基础</div> <div>•促进房地产证券化，使住宅成为财产类型的投资对象，促进购买</div> <div>•对环境和人文因素的考虑成为未来房地产项目成功的重要因素；郊区化成为可能的趋势</div> <div>•出现绿色住宅、环境共生住宅、生态住宅、节能住宅、智能住宅等一系列住宅理念</div> |

### 2.5.2 新技术、材料、工艺的影响

随着住宅科技的不断发展，新技术、新材料、新工艺不断出现，促进房地产业技术含量的提高，促进生产环节的现代化，推进住宅产业化。

### 2.5.3 金融创新的影响

推进住房消费信贷及住房建设信贷两方面的发展，通过新型金融工具及金融产品的推出，提升居民购房能力。

### 2.5.4 信息技术的影响

提高房地产商内部管理水平降低内外部成本，对房地产商的互动营销，客户需求分析和房地产产品设计提出了新的要求。

## 3、公司未来发展的战略思考

### 3.1 发展使命的确定

表 3.1 华建房地产公司 SWOT 分析：

|                                             |                                                |                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 华建房地产公司<br>SWOT 分析                          | 机会：<br>房地产市场未来需求大；<br>相关产业链行业发展潜力巨大；西部房地产快速发展； | 威胁：<br>房地产行业竞争日趋激烈；实力不强的房地产公司将被淘汰；单一开发模式面临风险加大； |
| 优势：<br>强大的资金支持；成功的开发经验；良好的品牌；有凝聚力的员工队伍。     | 利用资金优势进行房地产产业链多元发展；跨地区复制发展；                    | 提高管理水平及员工素质；巩固在北京的房地产发展；适当加大经营性项目开发；有选择地多元化发展；  |
| 劣势：<br>公司规模尚不大；管理制度不够科学；员工整体素质不高；无土地优势及政策优势 | 强化公司管理制度；与当地公司合作发展                             | 认清自身优势，有选择地进行发展；提高员工素质                          |

根据 SWOT 分析中外部环境及华建房地产公司自身内部条件的分析，建议华建房地产公司的使命目标如下：

华建房地产公司将以北京为发展核心，用 5-8 年的时间发展成为跨地区的全国性房地产企业集团，综合实力上进入全国房地产企业第一集团的行列，力争用 10-15 年时间将集团建设成为跨国经营的房地产集团公司；强化集团的品牌建设，塑造华建品牌成为中国房地产业的知名优秀品牌，提升品牌价值；拓展华建房地产公司在房地产领域的经营范围，使华建房地产公司成为房地产业综合集团公司。实现集团公司稳定、快速的发展目标。

## 3.2 发展方向的把握

### 3.2.1 跨地域业务发展，实现长期稳定增长

华建房地产公司以其在北京成功的房地产开发经营运作及新股东强大的资金及品牌实力，将发展成为跨国大型综合房地产集团作为其中长期战略使命目标。华建房地产公司应在目前经营状况及资金状况良好的情况下，尽快实现其业务在全国其他地区的开展。

华建房地产公司在全国范围内进行复制发展，理由如下：

- 可以将集团公司成立以来积累的成功经验及失败教训运用于新拓展区域的业务中，成功模式的复制可以使新拓展地区的业务得到快速、健康的发展。
- 在一个城市或地区发展房地产，需求市场有限，而且受地区经济波动影响，经营风险大。跨地区发展一方面可以拓展市场空间，实现营业收入的快速增加，另一方面，可以规避地区经济波动的风险，实现收益的稳定增长。
- 中国未来的房地产市场将在将在激烈的竞争中淘汰大部分实力不强的小型房地产公司，未来的房地产市场将是大型品牌房地产集团的市场。目前许多国内的大型房地产集团在进行不同程度的跨地区扩张，随着中国加入 WTO 国外的房地产公司也将加入中国房地产的竞争并迅速扩张，华建房地产公司应在目前拥有资金、经验、人力资源等优势的前提下，尽快实现多地区业务扩张，取得一定的在位优势。



- 国家西部大开发战略的实施使我国中西部一部分地区经济发展势头良好，当地的房地产也进入快速发展阶段，但目前的竞争还不像沿海一些城市一样激烈，华建房地产公司应尽早进入此类地区的房地产市场，抢得市场的先机。
- 跨地区发展可以使集团内资源及当地资源进行有效整合，提高效率及效益。
- 跨地区发展可以积累资金、经验，在实践中提高综合管理水平及相关能力，为集团跨国经营发展战略的实施打好坚实的基础。

### 3.2.2 跨产业链业务发展，实现盈利结构的优化

房地产业是一个综合性极强的产业，涉及的上、下游及相关行业遍及第二、三产业的多个产业领域。根据华建房地产公司的未来发展方向，集团应在现有的房地产开发、物业管理、二手房交易等基础上，从广度及深度上拓展产业链相关业务。理由如下：

- 广义的房地产业的市场是房地产相关产业链各环节市场的总和，要成为房地产业综合的大型集团公司，在产业链上寻找适合集团发展的环节进行市场拓展有利于集团规模的有效扩张。
- 房地产业各产业链之间存在一定的相关性，多产业链环节发展有助于集团发展过程中各组成部分的良性互动，降低经营成本及风险。
- 各产业链环节的市场空间及竞争情况不同，对资源需求情况也不同，集团可以通过选择适合自身的产业链发展组合实现收益的多样性及降低某产业链环节不景气造成的局部市场风险对于集团全局的影响。
- 集团目前在资金、技术、经验等方面已经达到一定的规模，通过能力匹配选择多产业链环节发展可以是集团内资源得到充分利用，提高经济效益。
- 在多产业链环节的理性发展有助于集团形成综合竞争优势，有助于集团公司实现大型房地产综合集团的战略目标。

### 3.2.3 以住宅开发为主兼顾其他方向的非均衡发展模式

华建房地产公司在产业发展方向选择上可以走“住宅开发为主，兼顾其他类型项目开发经营”的非均衡发展模式。理由如下：

- 在房地产业中住宅业态的产能及市场最大，涉及产业链范围广，相对写字楼、商业用房等资金周期短，市场波动风险小，并且与华

建房地产公司目前的资源、经验等相匹配，应作为华建房地产公司近期发展的主要方向及资本积累的主要途径，虽然竞争也相当激烈，但华建房地产公司已经在北京市场上形成了优良的品牌和较强的竞争力，可以依托自身的资金、人才、品牌等优势在北京及其他经论证可以进入的地区取得更大的市场份额和资金收入。

- 根据市场分析，北京写字楼市场虽然最近呈现出较好的表现，但未来几年的竞争相当激烈，未来的写字楼市场竞争在硬件水平普遍提升的前提下，将成为软件的竞争即物业综合服务，客户服务等方面的竞争，同时随着开发主体的多样化，以及市场容量的扩大，相关的咨询顾问、市场研究、租售营销及代理、中介服务等相关市场将更加广阔。华建房地产公司在写字楼业务上可以采用“慎重选择项目开发，优化现有项目管理、拓展相关服务业务”的策略进行发展。
- 商业项目市场最为复杂，风险最难控制，建议华建房地产公司在商业项目方面进行“客户导向型发展”，与大型用户如大型卖场、大型餐饮集团等进行联盟合作，规避市场风险。
- 随着中国房地产业的逐渐成熟发展，一些新兴的房地产边缘分支逐渐出现，如“旅游房地产”、“农业房地产”“分时度假”、“调差安家”等。华建房地产公司可以对此类市场进行研究，选择时机适时介入。

### 3.3 发展策略的选择

#### 3.3.1 住宅发展以中档及中高档市场为重点的策略

在房地产开发中，从销售价格及客户群体的角度来划分市场，可大致分为三类：高端市场、中端市场和低端市场。其中，高端市场的购买人群为国内少数最富有的阶层，及港澳台及海外客户，此类市场对房地产的地段、品质、环境等综合要求高，由于客户群体较小，相对风险较大；中端市场的购买人群主要为国内中产阶级，此类市场将是今后几年的主流市场，客户群体最多且较为稳定，风险较小；低端市场的购买人群主要为收入较低的家庭和个人，他们的购买目标为经济适用房或动迁房，但由于开发经济适用房对于房地产开发公司来讲利润率低于商品房项目，只有获得政府在批地、税费等方面有利政策的支持的前提下，才可能有一定的利润空间，但由于此类项目一般规模较大，收益也还是相当可观的。

虽然北京低档经济适用房及动迁房的需求量极大，不存在销售风险，但由于华建房地产公司在北京无政府及土地优势，较难获得低价的土地及政策上的倾斜与支持，开发低档住宅的利润空间小，因而不宜将其作为重点。

开发高档商品房虽然利润空间大，但风险也相当大，客户群体少，开发商竞争激烈，加之华建房地产公司在北京房地产市场正处于发展期，目前仍处于第二集团，尚不具备以开发高档商品房为主的综合实力。

建议华建房地产公司以“中档商品房开发为主，兼顾中高档商品房开发”的策略，理由如下：

- 目前中档商品房是市场需求的主流，市场潜力巨大。
- 随着中国经济的发展、WTO 的有利影响、北京奥运会的举办，北京购房者的购买力逐渐增强，在今后几年购房主力需求有上移到“中高档商品房”的趋势。
- 华建房地产公司拥有强大的资金优势、人力资源优势并在近年来在北京市场成功培育出较为优良的品牌形象。虽然中档及中高档商品房市场也是大多数发展商主攻的市场，但华建房地产公司凭借自身的综合优势，可以通过“降低成本，提升品质”的策略在目前的中档住宅市场形成与同类竞争者的比较优势，进而降低资金回收的风险，在今后几年中，通过集团对北京房地产业长期战略及资金的支持，以及集团在管理、组织结构、人力资源等方面的积极变革，进一步培育品牌、营销、客户等方面的竞争优势，在今后几年的开发中顺应购房主流需求上移的趋势，开发出“中档价位，高档品质”的住宅，获得在中高档市场的竞争优势。同时，中档和中高档的定位也可以满足集团对收益稳定的需求。

### 3.3.2 全国复制发展实施策略

根据各省人均 GDP 情况及前述市场分析中各地区 GDP 增长情况，华建房地产公司可以采取两种方案在全国其他地区进行发展，一种方案为在下图中属于住宅产业“发展”、“快速发展”“高速发展”的省区中各选择一至两个省区进行先期发展，积累不同经济发展水平地区房地产发展的经验，然后进行同经济发展水平地区的复制，当然还要考虑经



济发展在复制时参考经济发展水平高的地区的相关经验。另一种方案为选择在上图中标注为“高速发展”的多个省区同时进入发展，集中在房地产高速发展的地区培育同类市场的综合竞争力，然后逐步向“快速发展”、“发展”甚至是“起步”阶段的省区发展，考虑到经济发展的因素，这一方案可以迎合地区经济及房地产发展的梯度进步，以成熟的开发经营方式去逐步进入不同程度的市场。

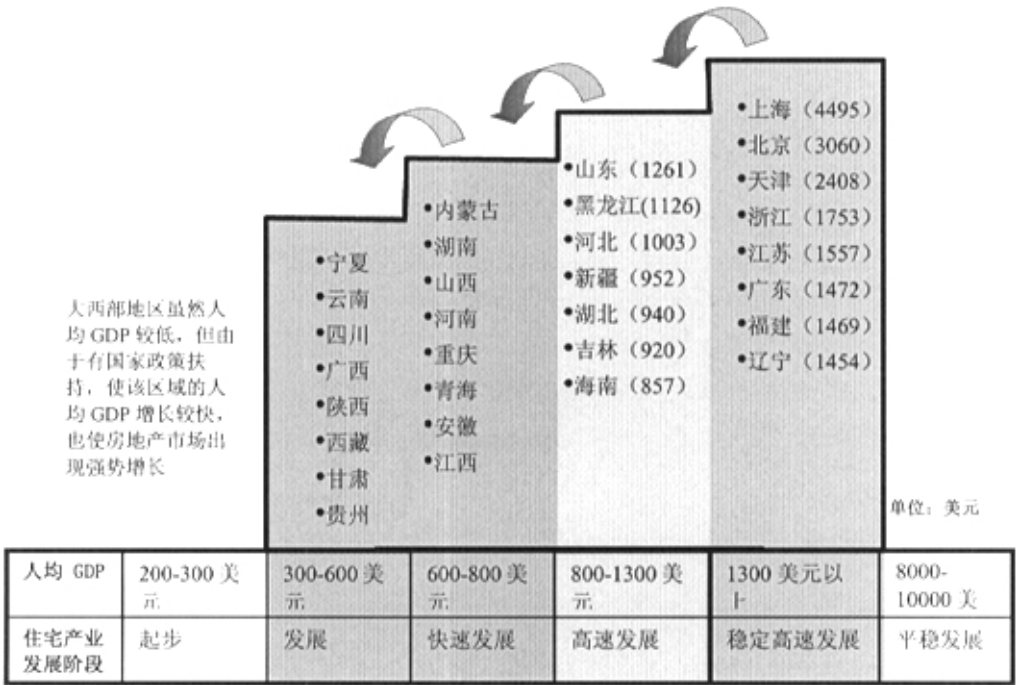


图 3.1：全国各主要省区 2001 年人均 GDP 水平及相应的住宅产业发展阶段  
(资料来源：2001 年各省统计公报)

根据各省人均 GDP 情况及前述市场分析中各地区 GDP 增长情况，华建房地产公司可以采取两种方案在全国其他地区进行发展，一种方案为在上图中属于住宅产业“发展”、“快速发展”“高速发展”的省区中各选择一至两个省区进行先期发展，积累不同经济发展水平地区房地产发展的经验，然后进行同经济发展水平地区的复制，当然还要考虑经济发展在复制时参考经济发展水平高的地区的相关经验。另一种方案为选择在上图中标注为“高速发展”的多个省区同时进入发展，集中在房地产高速发展的地区培育同类市场的综合竞争力，然后逐步向“快速发展”、“发展”甚至是“起步”阶段的省区发展，考虑到经济发展的因

素，这一方案可以迎合地区经济及房地产发展的梯度进步，以成熟的开发经营方式去逐步进入不同程度的市场。

为了降低运作风险，可以考虑与当地占有资源的相关组织合作开发当地房地产市场，华建利用资金、品牌等优势参与合资公司的经营与管理。同时，根据当地的市场发展实际情况，可以考虑选择合适的较为成熟的产业链环节进行适当的多元经营，培育并占领当地市场。

3.3.3 哑铃型产业链重点策略

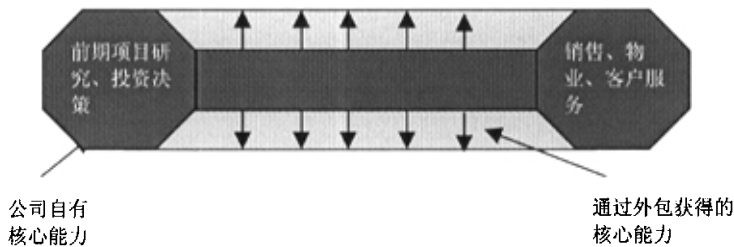


图 3.2 哑铃型产业链发展策略示意图

本节所指的房地产产业链前端是项目前期的市场分析、项目可行性研究、投资决策分析等项目开发前的一系列研究和决策工作，这些环节对于任何一个房地产投资项目来说都是至关重要的；房地产产业链的后端是指房地产项目建成之后的销售、物业管理、客户服务等方面，直接牵涉到项目投资的回收数量、质量及速度，关系到一个项目最终的成败，因此这房地产产业链两端所涉及业务的核心能力是需要公司自身重点培养的。而产业链的中间环节即规划设计、施工建造、甚至是开发管理部分目前市场竞争激烈，市场透明度高，需要一定的规模化运作才能产生行业内较高的利润水平，公司可不必自身发展此类业务，而通过成立相应的职能部门来协调、管理此类服务的供应商，共同达到此类业务领域的高水平。

如上图所示，由于公司自身重点发展的业务处于产业链的两端，而外包业务处于产业链中间，因此，称之为“哑铃型产业链重点发展策略”，当然，同样如上图所示，产业链中间部分的业务并不是不重要，应该通过科学有效的外包商管理最终实现与两端同等优良水平即“矩形”的市场表现。

### 3.3.4 向投资型房地产集团方向发展策略

随着中国经济的不断发展，中国的房地产业已经显现出快速发展、需求量巨大、需求结构多样的特征。房地产业发展的逐渐成熟导致竞争的加剧，中国的房地产已经进入了一个规模化竞争、品牌化竞争的崭新时代。在这样的大环境下，谁能在规模、品牌上获得成功的运作，谁将占领竞争中的先机。

依靠传统的方式在一地发展房地产获得成功及壮大后，再进行扩张发展的模式将会在快速变化的复杂的市场中失去机会，只有通过综合方式投资、融资等方面的资本运作，利用可以快速流动的资金实现对瞬息万变的房地产市场的成功把握，从而获得公司快速的成长，占领市场的领先地位。

华建房地产公司拥有实力强大的股东进行资金方面的支持，是很多其他竞争对手缺少的优势，公司在发展中可以逐步将重心由开发型公司向资本运作型公司转移，加快资金的流转速度，从产业链及地域两个方面迅速进行渗透发展，占领那些重要的、未来前景好的、容量大的、风险小的、直接进入困难的市场。如可以通过投资方式进入中国西部城市与当地有实力的公司合作进入当地市场，利用当地公司的相关的在政策、市场、资源等方面的优势，提高效率及投资成功的可能性。

当然，随着公司的逐渐转型，公司将需要从技术密集、劳动密集型向资本、管理、人力资源密集型转变。

## 4 公司未来发展的管理支持

### 4.1 管理制度的调整

#### 4.1.1 调整的依据

##### a. 根据公司重组进行调整

制度中应当相应对公司名称、公司股东方等事宜做出调整。

##### b. 根据现代企业制度进行调整

公司改制完成后，公司应根据现代企业法人治理结构对公司中相应的职责权限进行调整，从而使公司的制度更加市场化、标准化。

##### c. 根据公司发展设想进行调整

制度应随着当前公司战略远景、战略目标、业务模式的变化做出相应调整，制度的调整还要考虑公司目前组织的变动，对相应职责与权利进行调整。

#### 4.1.2 调整的原则

##### a. 分步实施，逐渐调整的原则

由于整个公司制度体系的建立，需要相当长的时间，并逐步根据公司运作情况进行调整，建议华建房地产开发有限公司的制度调整分步实施，首先完成对现有制度的调整，从而保证公司正常运营；然后逐步完善需要新建立的制度。

##### b. 为公司发展预留空间的原则

在制度的调整过程中应考虑到公司未来可能发生的变化，应为公司未来发展预留空间，尽量保证在新的情况下，公司制度的可行性。

#### 4.1.3 调整的建议

##### a. 对于华建房地产公司房地产开发有限公司规章制度体系的调整建议：

公司原有的制度体系      未来公司的八大制度体系

|        |        |                                   |
|--------|--------|-----------------------------------|
| 人事制度   | 组织制度   | 公司组织规程、组织职能、岗位编制、权限划分、重要职位说明方面的制度 |
| 财务制度   | 经营管理制度 | 战略规划、经营计划/预算的制定实施审核、投资、子公司管理制度    |
| 行政制度   | 业务运作制度 | 公司房地产开发管理、经营投资管理业务的相关制度           |
| 党纪工团制度 | 人事制度   | 公司人力资源的聘用、合同、考核、薪筹、培训、福利、任免等方面的制度 |
| 审计制度   | 财务制度   | 公司财务、会计方面的制度                      |
| 行政制度   |        |                                   |



## 审计制度

公司本部、下属公司财务审计方面的制度

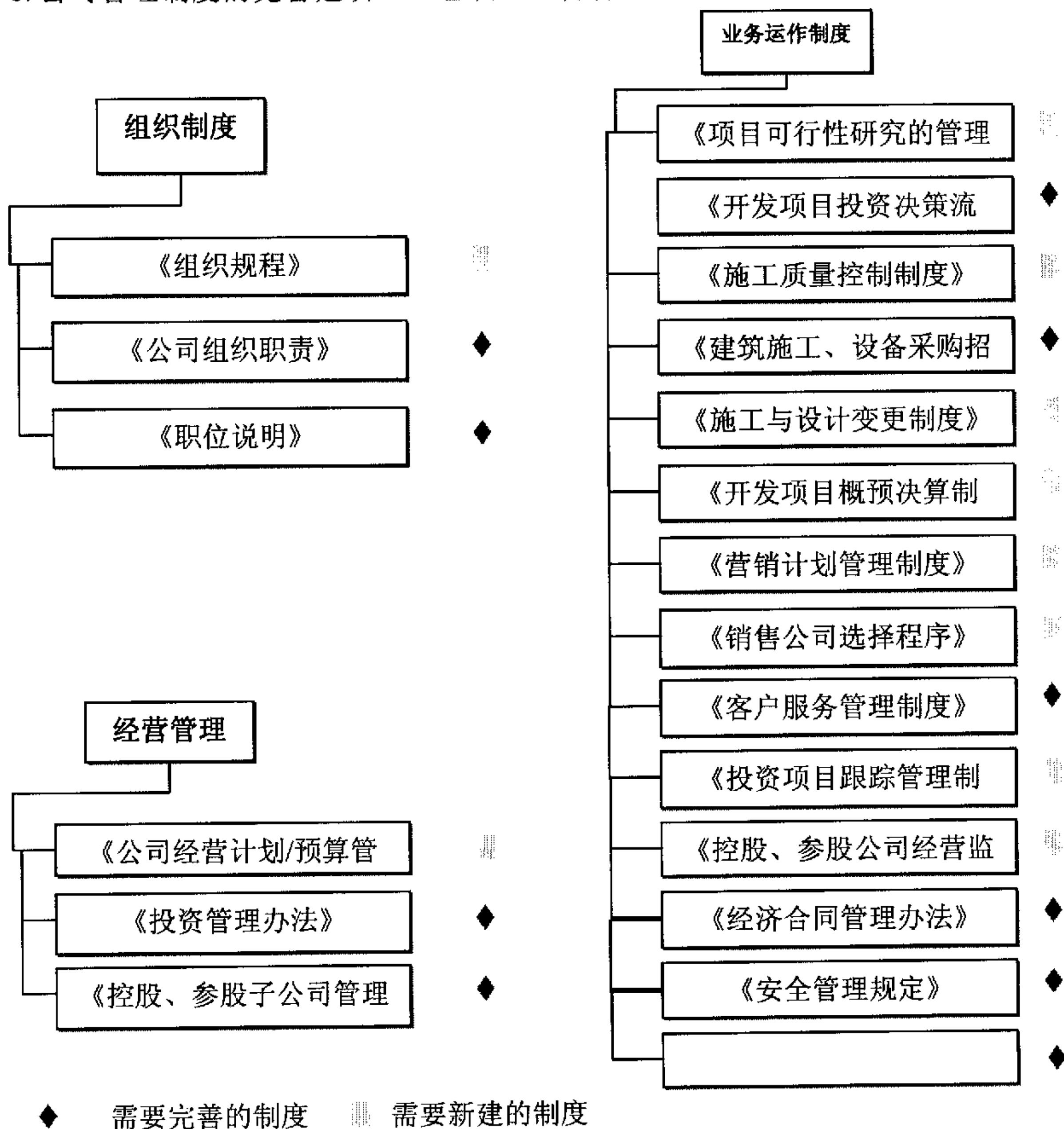
## 行政制度

公司沟通回报、行政事务（采购、车辆等）、企业文化、法律管理等方面的制度

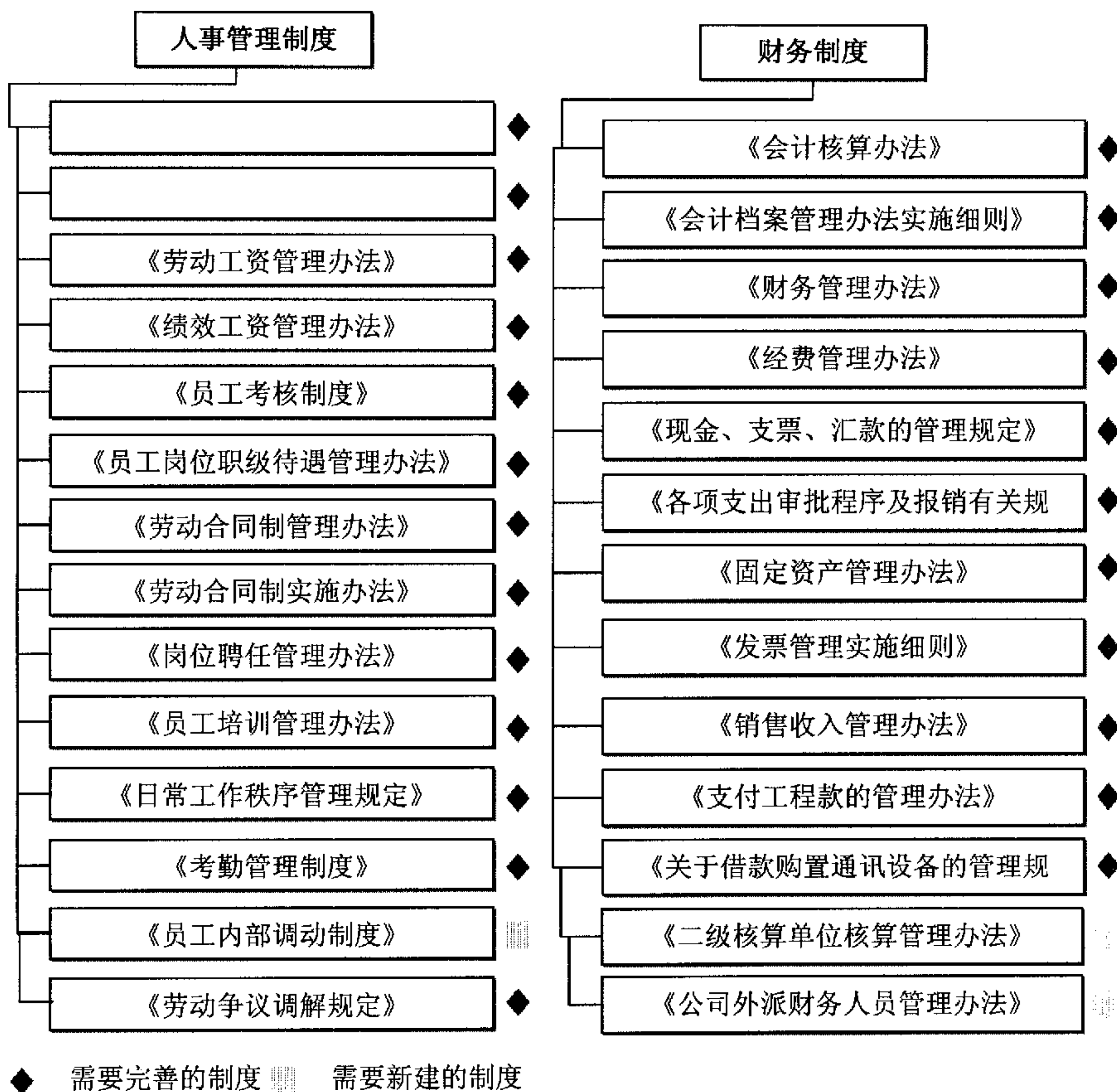
## 审计制度

公司党委、纪委、团委、工会涉及的管理制度

## b. 公司管理制度的完善建议——组织、经营管理、业务运作制度



## c. 公司管理制度的完善建议——人事、财务制度



## 4.2 组织结构的变革-事业部制

## 4.2.1 为何要建立事业部制组织构架

为了支持面向房地产开发和相关经营两大领域的业务设想，公司未来 3-5 年组织构架的发展方向是事业部模式，主要是因为：

事业部制有利于面向不同的业务领域专业化经营，保持专业发展方向，使经营规模相对较快的扩张；



事业部制有利于贴近客户，成为客户专家，为不同客户行为提供最高价值；

事业部制有利于两大业务市场竞争力的增强，便于适当时机将房地产开发业务剥离，独立运作。

#### 4.2.2 过度期组织结构设计

##### a. 过度期经营发展的重点

完善公司法人治理结构

提升公司战略、计划预算、人力资源、融资的管理能力

完善开发业务的专业化能力，提升各运作环节的市场化水平

完善计划预算体系，提高成本、质量、进度、收益、外包管理能力

实现多项目运作能力

建立公司的客户管理界面

完成公司资产质量的改造工作

选择时机适时拓展二手房交易

提升写字楼、公寓的经营管理收益

根据业务不同有针对性的下属子公司进行管理

提升资产管理业务的收益能力

##### b. 过渡期公司组织调整的重点

完善董事会管理机制，明确股东和经营层之间的管理分工

明确公司本部的战略、计划预算、人力资源融资的管理职责

针对房地产开发、资产运作两种业务专业化分工进行管理

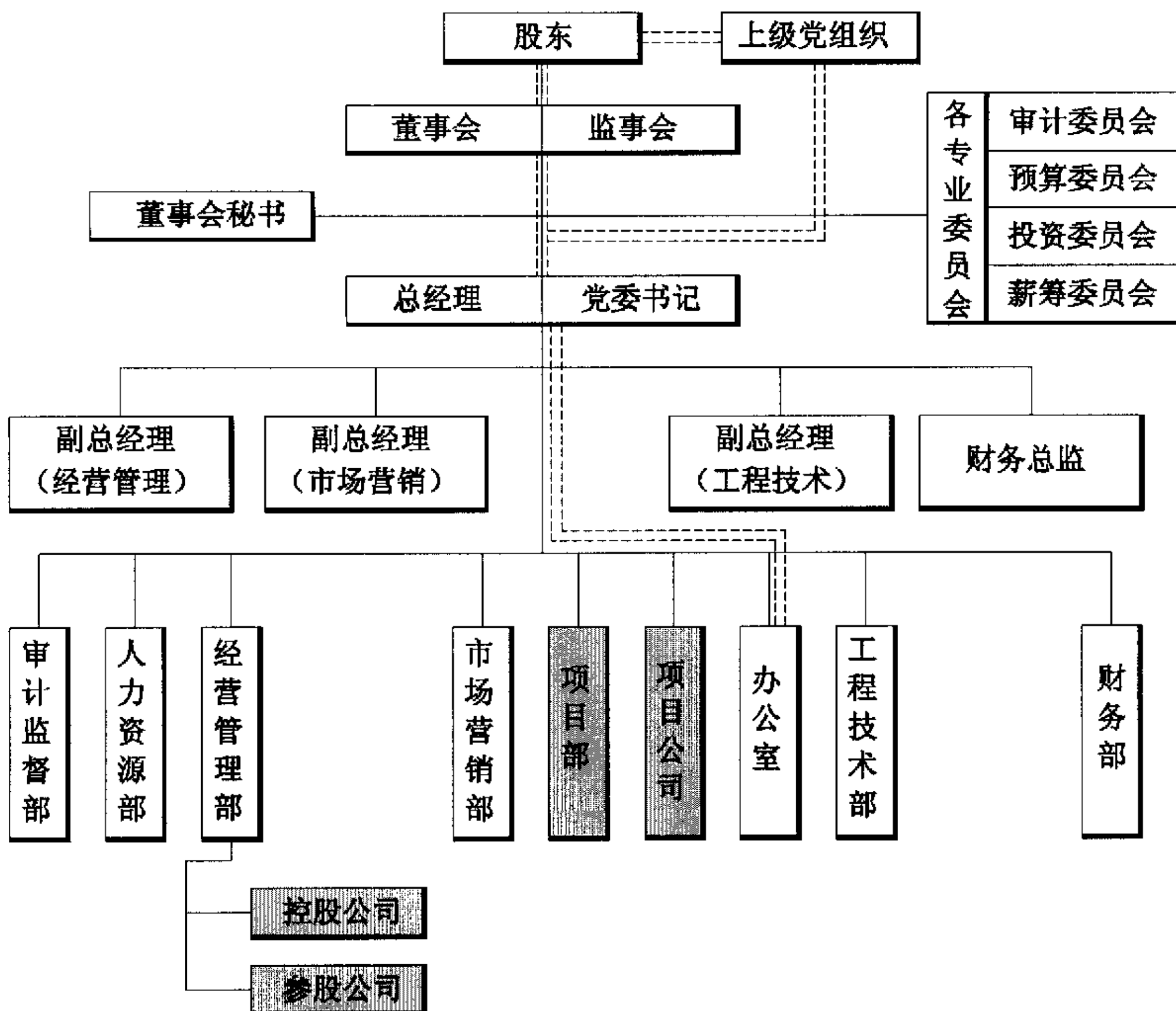
根据开发业务专业化分工，设立专业部门

增大项目部控制环节，在项目中的职责和权利，将高层管理人员从日常工作中解放出来，提高多项目运作能力

加强公司资产管理能力，对公司存量资产统一管理

根据下属公司业务特点和与公司主要业务的相关性，分别进行针对性的管理

##### c. 过渡期组织结构方案



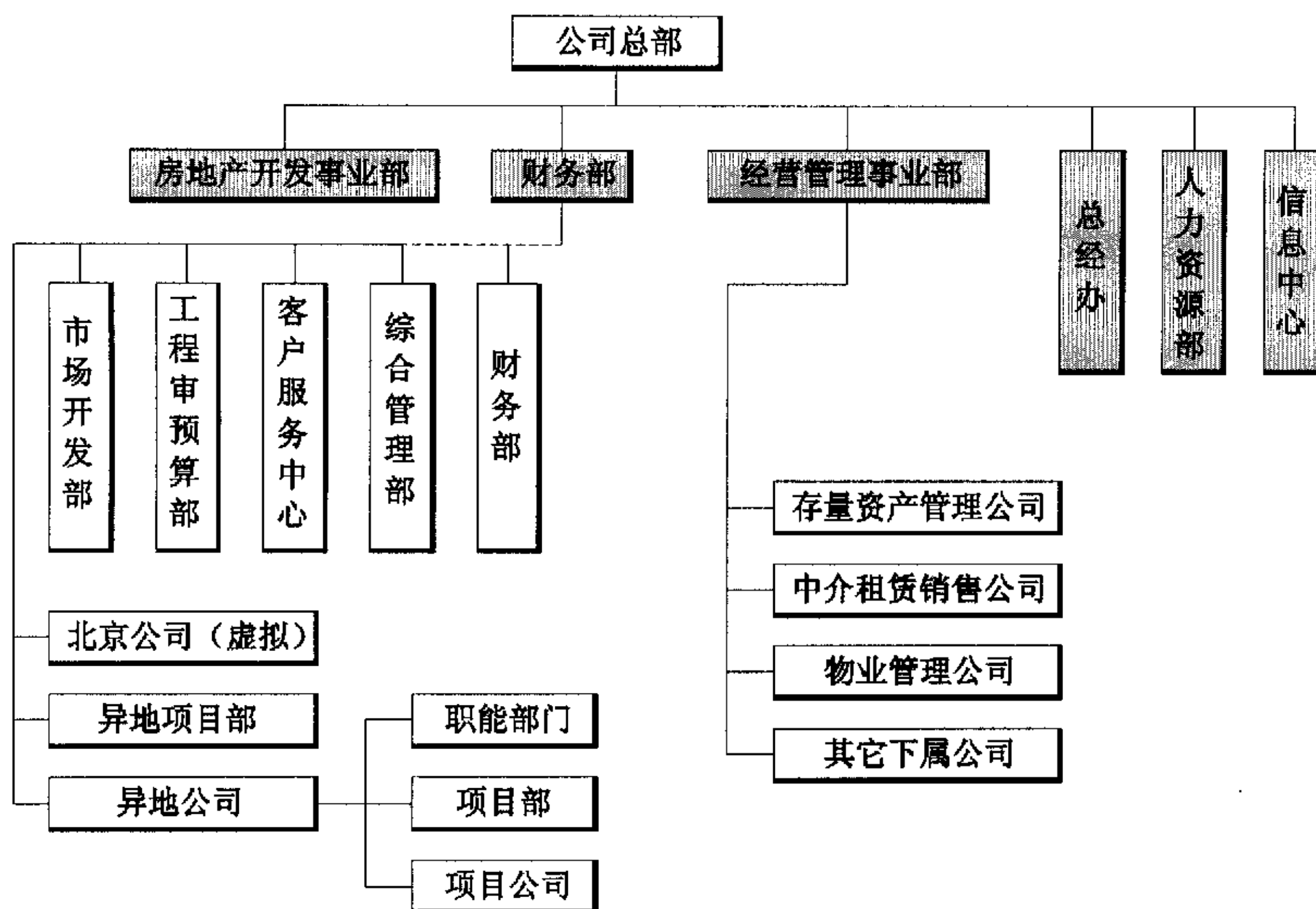
#### 4.2.3 事业部制组织构成的条件和内容

### a. 事业部制组织架构成型的条件

公司房地产相关经营管理业务已经初具规模，尚未成为公司资产收益的主力或与房地产开发业务并重。

房地产开发业务已经开始异地项目或整个区域扩展，并具有一定规模。当经营管理业务成为公司收益核心，或公司分拆上市时，建议房地产业务独立成为公司运作，成为公司经营管理的对象之一。

**b. 未来 3-5 年公司组织结构图**



### 4.3 薪资管理的改进

#### 4.3.1 薪资激励方案设计的目的

##### a. 提高薪资水平的市场竞争力

目前的总体薪资水平与市场水平存在一定差距，通过提高薪资水平以保证员工薪资在同等规模的房地产开发公司中具有较强的市场竞争力；

##### b. 拓展专业人才薪资增长的合理途径

目前由单一职务序列决定薪资，使专业人员缺乏薪资拓展空间，不利于吸引和保留公司发展急需的专业力量，通过设置管理和专业两大职务序列，使得专业性人才和管理类人才在公司内同时具有充分的薪资增长空间；

##### c. 改进绩效工资的性能管理和激励作用

目前绩效工资比例设计过大，考核体系流于形式，导致绩效工资平均化，没有起到应有的控制和激励作用，通过改善薪资结构，降低绩效工资比例，配合有效的考核体系，真正发挥绩效工资的作用；

##### d. 依靠员工评价体系决定薪资的增长

目前员工薪资的增长取决于学历、职称、工作年限等资历性指标，与工作业绩和个人能力不挂钩，无法调动员工积极性，因此必须，建立年度的员工评



价体系，重点在于工作业绩、工作态度和发展潜力，并以此作为员工薪资的增长的主要依据决定，进一步调动员工积极性。

### 4.3.2 绩效激励体系的内容

#### a. 公司薪资范围的确定方法

华建房地产公司房地产的薪资水平应当在同等规模的企业中处于中上游水平，以保证足够的市场竞争力。

根据对北京房地产公司的调研核实资料数据的真实性。

根据“2001 上海房地产（建筑装饰）行业部分职位薪资行情”确定不同级别职务的薪资比例。

中高级和一般管理人员的薪资比例。

不同部门经理的年薪比例。

不同专业人员的年薪比例。

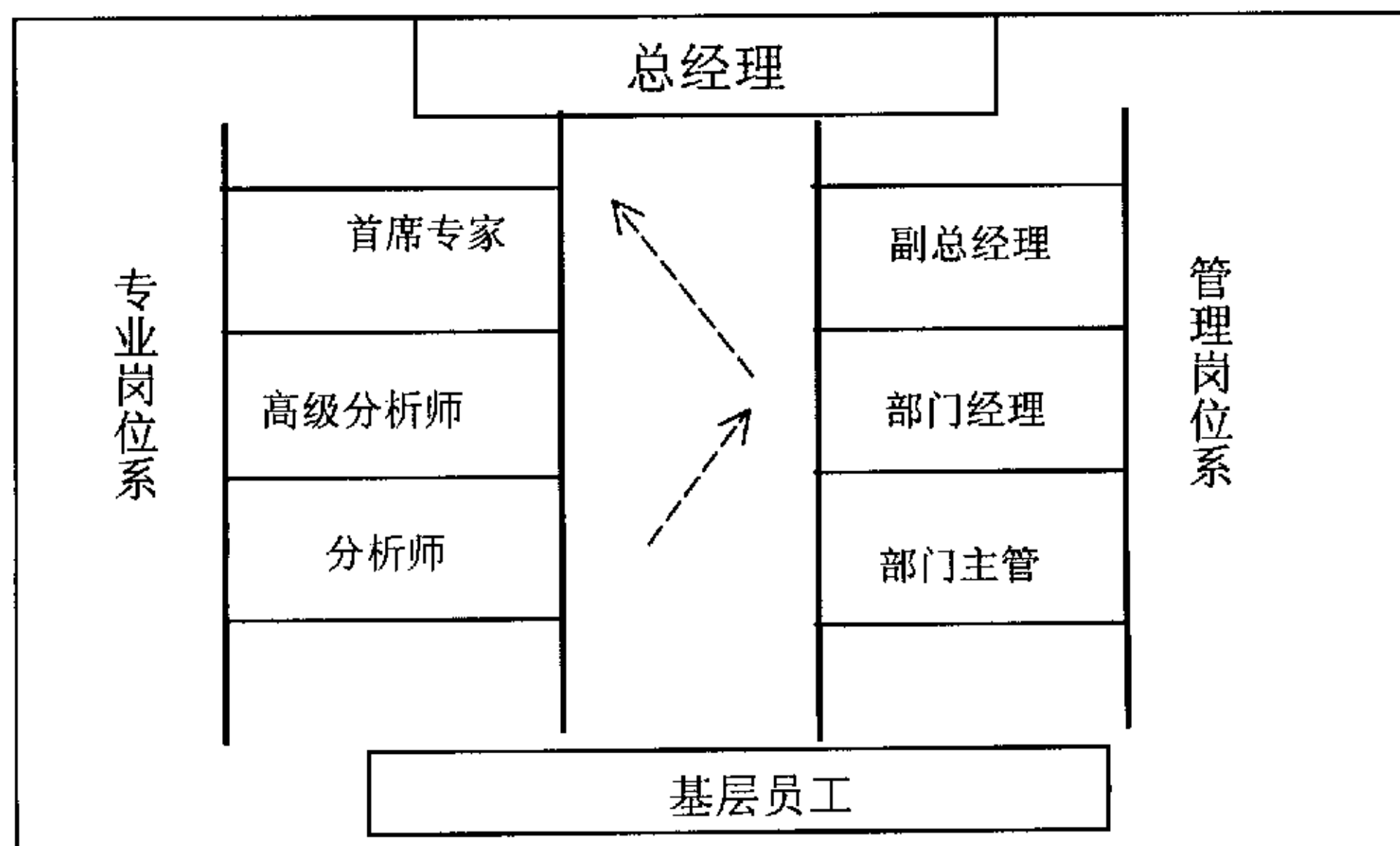
根据深圳市兰邦市场调查有限公司位“经理人”杂志进行的“2001 年度职业经理人薪酬调查”结果计算北京和上海相关薪资比例，进而确定北京 2001 年不同职务的薪资范围。

根据“2001 年度职业经理人薪酬调查”对 2002 年各岗位的预测薪酬确定北京 2002 年可能的薪资范围

#### b. 为专业人才提供足够的薪资拓展空间

配合公司专业化的战略目标，设置管理和专业两大职务岗位系列，为专业人才提供足够的薪资拓展空间，设置专门的专业岗位系列也是行业中优秀公司的普遍做法。万科、金地、万通、红石等房地产开发商都设置了管理和专业两大序列：

华建房地产公司房地产职务岗



其中：

总经理是公司内的最高岗位。

管理职务序列包括副总经理、部门经理和部门主管三个管理职级

专业职务序列包括首席专家、专业分析师和分析师三个专业职级

基层员工包括公司普通行政人员、文员、工人和基础技术人员

根据员工的专业性质、工作能力和公司及个人发展需要，员工从基层员工层面可以进入管理和专业岗位系列之一，也可以在两个系列之间灵活的交叉上升，即充分保证了员工在不同的工作岗位都能够得到足够的薪资激励，又保证公司能够根据业务发展的需要灵活地调整员工工作。

一般来说，由于管理岗位承担着更多的协调和管理职责，同一职级管理岗位的薪资比专业岗位略高，浮动比例也略大

### c. 工资总额重新划分

岗位绩效薪资体系（75%）

固定工资（55%左右）和绩效工资（20%左右）共同构成员工的年薪收入，各岗位的水平根据市场水平、岗位在公司中的重要程度和员工能力确定

绩效工资根据部门绩效达成情况和员工的工作效果情况决定

由部门负责人评定，总经理办公会通过，人事部分配

总经理奖金（25%）

年终奖励（15—20%）总额由公司整体绩效的达成情况决定，范围应该是管理层和核心员工；

高级管理层讨论通过，总经理发放；

由特殊贡献对公司的价值和员工付出的劳动决定；

员工或部门向人事部提案，总经理办公会通过，总经理发放。

### d. 将年收入作为员工薪资的规划对象

公司应当为员工提供基本的福利保障；对于特定人员提供岗位津贴或其他合理的补助

根据组织和岗位规划，结合公司运营状况和行业平均水平确定岗位的年收入总额；根据岗位和公司业绩的关联性确定年收入结构

实施绩效管理，根据员工业绩确定绩效薪资的具体数额

根据公司年度业绩完成情况和年度优秀员工评选，针对工作表现突出的优秀员工发放年终奖励

对于做出突出贡献的员工给予即时的特别贡献奖励

### 4.3.3 总经理奖金

#### a. 总经理奖金是对员工的有力激励工具和岗位绩效工资的有效补充

以项目形式开展业务的公司，如集团房地产公司，其特征为：公司和业务部门工作重点在项目不同阶段线性展开，员工在项目当中经常接受不同的工作，适用的管理方式为：灵活的绩效目标管理，指标管理到部门或者到个人，在公司年度目标确定的基础上，分阶段确定工作重点和目标，每个阶段调整下一期的业绩目标，适用激励方式为：绩效工资、阶段/年度奖励以及针对特殊贡献的奖励（即总经理奖），公司业务特点决定了华建房地产公司房地产应当以此作为绩效激励体系。

#### b. 总经理奖金的重要意义

将员工薪资与公司整体绩效合理联系

由于房地产行业特点，整个公司的业绩难以在每月或每季立即反映，目前每月根据公司业绩分配员工绩效工资有失公平，将整体绩效在年终汇总评定，并决定年终奖励的额度，以弥补岗位绩效工资与公司整体绩效缺乏联系的不足。

充分激励核心团队和业务骨干

在岗位薪资之外，为公司重要岗位人员提供有足够市场竞争力和激励作用的物质回报，建议总经理奖金设定一定的发放范围，针对公司核心团队和业务骨干（见后详细方案）；奖金额度取决与公司业绩和员工贡献，

岗位绩效薪资的有力调节器

在新的考核体系逐步完善的过程中，为防止试行过程当中出现的问题和绩效工资发放的再次平均化，用总经理奖金作为有力的调节工具。并且：将一部分薪资放到员工日常薪资之外，有利于公司根据公司每年的业绩情况和市场报酬水平变化，及时灵活调整公司的报酬水平；降低公司人力资源成本的刚性成分。建议董事会单独设立公司业绩奖励，以鼓励公司齐心协力完成甚至超越董事会下达的年度业绩目标。

## 4.4 流程优化、调整建议

### 4.4.1 流程调整的原则与要素

集团房地产需要强有力的流程体系支持业务运营，关键运营活动每一步要遵循“有章可循，责权清晰”的原则，有以下几个要素：

控制要点：在流程中的关键节点或是控制要点，都尽可能有高层集体讨论及决策。



责任人：流程每一步执行都要明确责任人，并与业绩指标考核结合，并有专门的流程专员流程维护和监督执行

配合关系：流程设计中明确了每个执行步骤中各个相关部门或人员的配合关系和顺序。

重要文档：流程执行步骤中出现的关键文件或文档，要明确编写负责人及监督执行情况。

#### 4.4.2 流程体系内容

##### a. 公司整体经营流程

包括：成本控制、资金管理、公司经营计划与预算调整流程、开发业务以及经营业务

##### b. 业务流程

开发业务流程，包括

前期决策——开发项目确定和流程项目核心人员任免流程。

方案设计——设计方案确定流程，规划设计确定流程，初步设计，扩初设计和施工图设计流程。

项目实施——项目资金预算流程，选择工程监理流程，选择施工单位流程，重大设备和材料采购流程，施工质量控制流程，供应商管理流程，洽商变更流程，项目整体验收流程，施工资金管理流程，单项工程结算流程，施工与销售进度配合流程，项目部专业人员调配流程。

销售及客户服务——营销计划制定流程，售房流程，客户接待流程，预定流程，退定流程，认购流程，签约流程，换房流程，退房流程，按客户需求施工变更流程，入伙服务流程，客户投诉处理流程，物业公司管理流程。

经营业务流程，包括：

公司战略——经营投资决策流程，管理提升配合及实施流程，控股及参股公司投资管理流程，控股及参股公司日常管理流程，公司战略拟定流程，年度经营计划拟定流程，投资研究分析流程和开发项目监控流程

投资发展——投资项目跟踪流程

资本运营——存量资产、控股，参股公司股权处置流程，董办事务处理流程，战略伙伴选择、引进流程，中介机构联络、选择、配合流程。

### 4.4.3 流程实施中可能出现的问题和解决方法

#### a. 可能会出现的问题：

部门或人员忘记流程程序或在流程中的角色

流程环节与实际情况有出入

流程的严格执行在一定程度上会牺牲当前的工作效率

#### b. 相应的解决方法：

建立流程管理意识、进行相关培训，流程专员和流程负责人对工作认真负责

根据实际情况和需要，动态调整流程

分析影响效率的原因，如果对公司长久发展有益的环节，可以暂时牺牲效率；对于确实严重损失效率而对公司长久发展无益的环节要及时修改

## 4.5 公司变革过程的管理及未来发展

a. 加强开发业务的管理，完善公司开发业务项目管理，重点工作在于运作流程体系完善，考评激励体系建立，项目成本、资金管理体系的完善及统一客户服务管理界面的建立；

b. 加强经营板块管理工作，重点在于对控股子公司的管理模式调整及本部经营管理体系、人才的培养建立；

c. 配合公司战略规划及业务要求，采取措施重点克服人力资源瓶颈；

d. 公司 IT 系统规划建设；

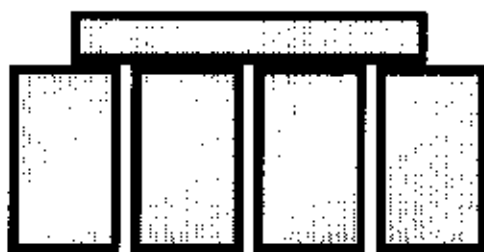
e. 考虑通过资本运作加大资源投入，在更高资源平台上迅速发展

## 4.6 控股子公司管理模式

### 4.6.1 近期可参照的三种控股管理模式

#### a. 金融控股型：

- 公司中心的角色



战略规划：审查战略规划

资本计划：提供每项业务所需资金

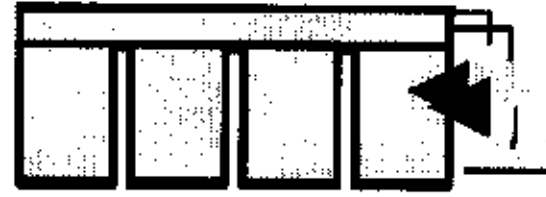
经营运作计划：审核整体的财务目标/结果

人力资源计划：为每项业务选出 CEO

集团子公司类型：与公司长期业务发展战略弱相关和参股的业务单元 总部管理控制部门：总部经营管理部

b. 多元业务总管型：

公司中心的角色：



战略计划：审查和批准战略计划

资本计划：审查和批准主要项目开支，分配资金

经营运作计划：确定财务目标，考核财务和经营业绩

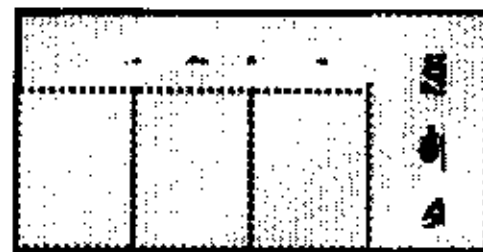
人力资源计划：选派总经理，制定“优秀经理人才计划”追踪和开发管理人才

集团子公司类型：与开发主业紧密相关的控股业务单元

总部管理控制部门：总部经营管理部

c. 具体运作型

公司中心的角色：



战略计划：直接从事领导战略计划的开发

资本计划：指导每个主要资本项目的准备工作，为项目安排落实资金

经营运作计划：确定详尽的财务和经营目标，考核整个业务的业绩

人力资源计划：选派总经理，直接参与详细的考核和提拔“优秀人才计划”

集团子公司类型：房地产开发业务的子公司/项目

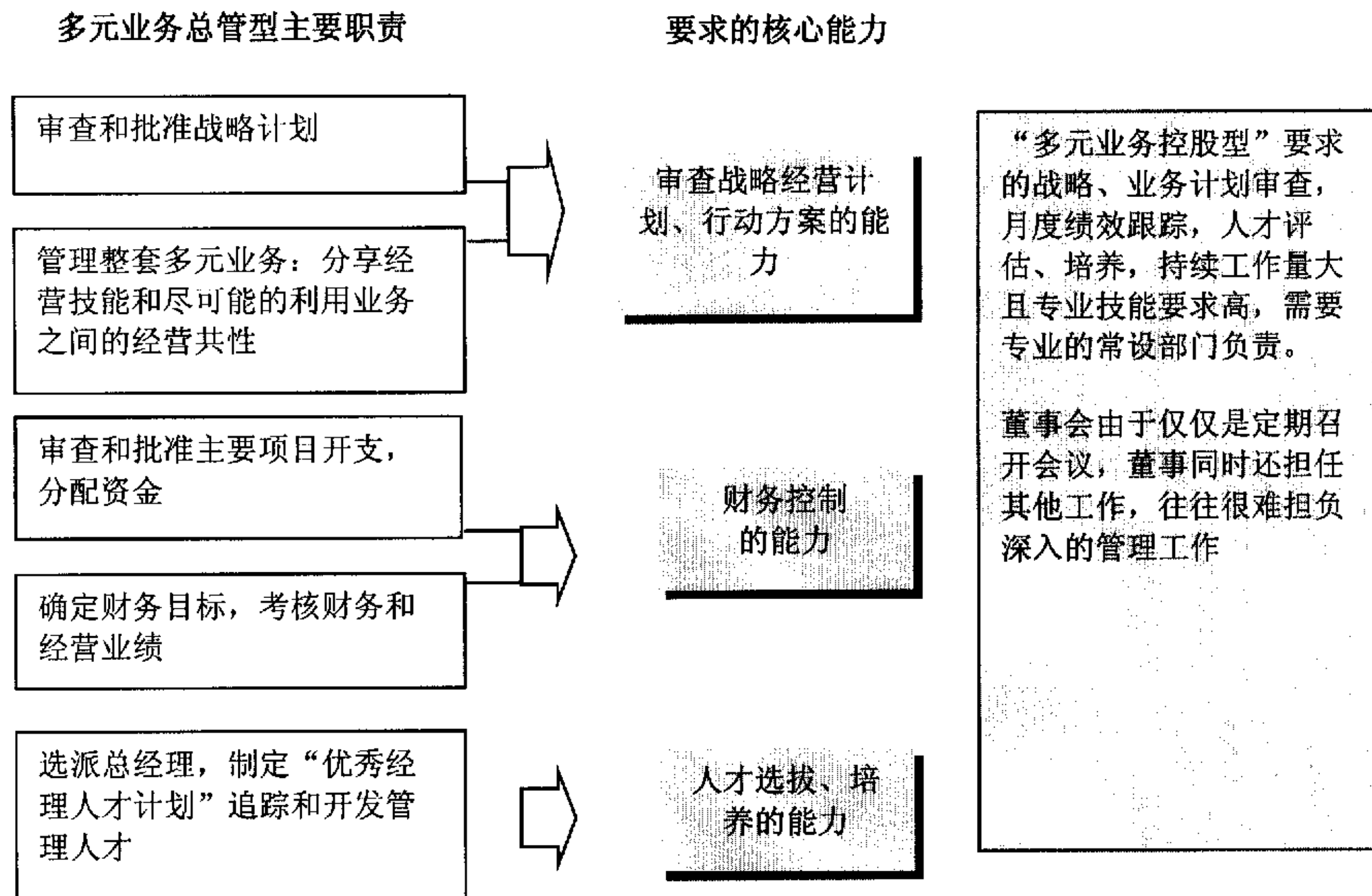
总部管理控制部门：总部高管及总部各职能部门

注：华建房地产公司房地产目前状态并不能简单归并为上述三类控股公司中的一类，而是兼顾几种类型的特点，相对增加了控股管理的难度近期可以参照以下三种控股模式，对下属的不同业务进行不同的管理模式。

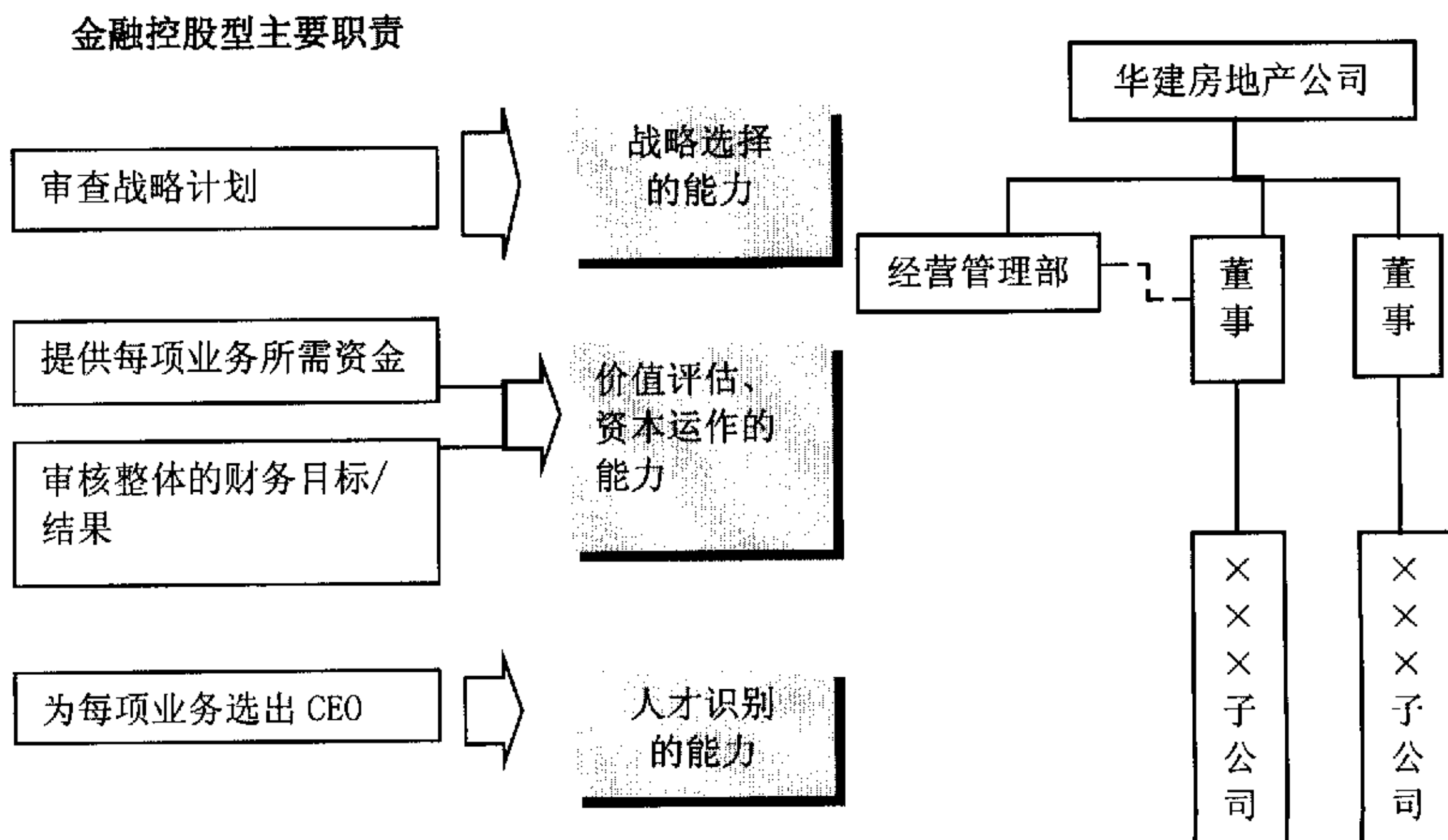
#### 4.6.2 经管部主要负责子公司的分类和管理

- a. 类型一：公司的未来战略业务重点，拥有公司未来发展的战略性资源，经营性业务是公司未来重点培育的业务方向，建议采取“多元业务主管型”的管理模式，控股公司主要承担以下职责和培养以下能力：





b. 类型二：并不是公司战略重点，没有公司需要的战略性资源，对与公司主业相关度低，属于未来非战略重点的子公司，建议采取“金融控股型”的管理模式，控股公司主要承担以下职责和培养以下能力：



PCL XL error

Error: InsufficientMemory

Operator: EndFontHeader

Position: 146277

46-A

4.7 成本、资金管理建议

4.7.1 成本管理的概括

成本管理不是单纯指在任何环节都努力削减成本，其核心是全面预算管理，即事先管理、过程管理、动态管理；并非只有基于完全准确的预算，才能进行成功的成本管理，事先管理、过程管理、动态管理是通过概算—预算—实际发生三个环节，从成本的角度进行动态规划、分析和控制；成本管理能够帮助管理层动态掌握成本的变化，通过不断积累经验型数据，建立自身的成本标准体系。

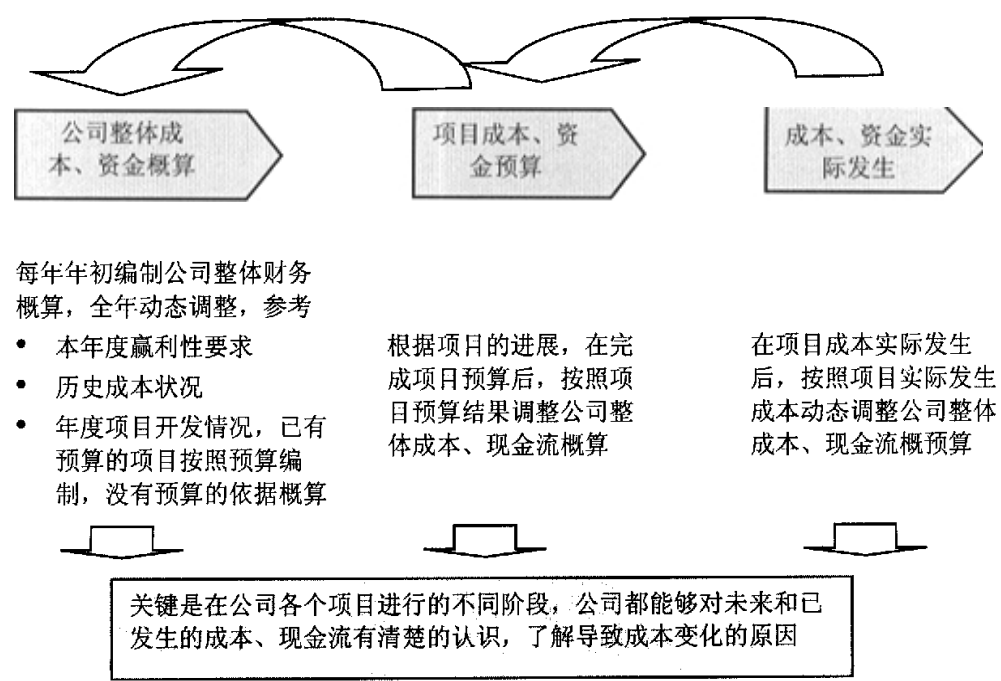
4.7.2 造成成本失去控制的潜在原因

- 销售成本支付给销售公司的提成高于行业水平
- 财务费用：由于历史上融资通道不通畅，货币资金量较大
- 采购外协：采购及外协成本过高
- 施工设计：以往未能成形的失败产品、施工困难的设计方案、质量和功能过剩以及种种设计缺陷。

以上种种原因造成总成本过高，更严重的是，由于项目预算与实际支出脱节，成本计划又缺乏动态更新，往往是项目开发结束后才发现成本过高。

4.7.3 全面预算管理的流程

全面预算管理核心通过概算、预算、实际发生三个时点进行公司的整体成本、资金测算和控制





注：在项目预算完成后和成本实际支出时，关注的核心是对预算的准确度及公司整体成本计划的影响，调整公司整体成本概算，关注单项支出与最初概算的偏差程度，更重要的是关注其对公司整体成本的影响。

#### 4.7.4 成本管理成功的关键因素

a. 流程和制度的保证：

从整个项目开发流程中选择成本管理的关键结点，制定项目预算完成、成本实际发生后的预算调整流程。

b. 经验和历史数据的积累：

房地产周期长、投资大，对各成本项的预测需要经验积累

c. 预算管理人才的培养：培养既对房地产开发工程设计、进度了解，又具有财务管理知识的预算管理人员，避免项目开发和成本管理脱节

d. 通过全面预算实现资金管理与成本管理类似，也是通过概算、预算、实际发生三个过程实现动态管理

e. 以全面预算为基础，结合华建房地产公司房地产现实情况资金管理应该首先重点考虑改善负债结构和融资渠道；优化负债结构：适当降低资产负债率以控制风险，增加长期负债和结算性负债在总负债中的比例。；改善融资渠道：从全面预算中估计公司的总现金流出状况，与公司的融资能力匹配考虑；从资金角度，将住宅开发适度按“阶段”分拆；充分考虑住宅开发与写字楼开发对资金需求的不同特点，设计公司的总体开发计划。

f. 从流程和制度保证通过全面预算管理进行成本管理和资金管理

预算管理流程包括：《公司预算管理流程》；《公司预算（成本、资金）调整、分析流程》。

预算管理制度包括：《预算管理制度》（预算体系，预算的内容，预算的编制，预算控制与差异分析，预算的考核）以及《预算管理的权限体系》。

## 参考文献

1. 项保华《战略管理-艺术与实务》第1版 北京 华夏出版社 2001年
2. 迈克尔·波特《竞争战略》，《竞争优势》 北京 华夏出版社 2000年
3. 菲利普·科特勒《营销管理》第9版 上海 上海人民出版社 1999年
4. 《中国房地产》期刊 (ISSN1001-9138) (2001.1-2002.10)
5. 《住宅与房地产信息网》 ([www.realestate.gov.cn](http://www.realestate.gov.cn))
6. 《哈佛商业评论》中文版期刊 社会科学文献出版社 2002.10
7. 国务院发展研究中心信息网 ([www.drcnet.com.cn](http://www.drcnet.com.cn))
8. 北京市发展计划网 ([www.bjpc.gov.cn](http://www.bjpc.gov.cn))
9. 中国统计信息网 ([www.stats.gov.cn](http://www.stats.gov.cn))
10. 中国年鉴网 ([www.china-almanac.org.cn](http://www.china-almanac.org.cn))
11. 钱德勒《企业规模经济与范围经济》 中国社会科学出版社 1999年中译本
12. 孙黎 编《变革家——当代管理大师新思维》，中国经济出版社，1998
13. 《中外房地产导报》期刊 (半月刊) 国土资源部、建设部 ISSN1004-9053
14. 《房地产研究与动态》期刊 东方房地产学院 (双月刊)
15. Gerry Johnson 等著《公司战略教程》，华夏出版社，1998年中译本。
16. 汤姆森 等著《战略管理》，北京大学出版社，2000年中译本。
17. 斯托尔克等，《企业成长战略》，哈佛商业评论精粹译丛，中国人民大学出版社等，1999年中译本。

## 后 记

在这样一个金秋的十月，我的 MBA 论文完稿了，这其中除了有我自己的努力外，还与很多人的支持与帮助是分不开的。

首先要感谢我的导师许晓明教授，无论是在理论学习阶段，还是在论文的选题、资料查询、开题、研究和撰写的每一个环节，他给了我许多专业上的指导，虽然由于工作原因他到了澳门讲学，但他仍通过长途电话对我的论文写作给予仔细的辅导，使我在论文写作过程中受益匪浅。

两年多的复旦 MBA 学习生活就要结束了，这里要感谢陆雄文、桑赓陶等多位 MBA 任课教师，他们治学严谨，学识渊博，品德高尚，平易近人，他们生动的教学使我在课堂上学到了许多有用的知识并对我的工作起到了很大的帮助作用。还要感谢 2000MBA（1）班的所有同学，是他们让我在这两年多的时间里学到了书本以外的工商管理知识、技巧与经验，并成功地运用于工作中和论文的写作中。

还要感谢我在复旦 MBA 的同学王伟、徐兵、宋斌，由于在整个 MBA 学习的过程中，我们组成了学习团队，经常就所学的课程进行深入的探讨，加深了我对许多课程知识的理解，这也许正是 MBA 学习的关键所在吧！

最后，我愿在未来的学习和工作过程中，以更加丰厚的成果来答谢曾经关心、帮助和支持过我的所有老师、同学、同事和朋友。



## 论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外,不包含其他人或其它机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名: 高永焱 日期: 2002.10.28

## 论文使用授权声明

本人完全了解复旦大学有关保留、使用学位论文的规定,即:学校有权保留送交论文的复印件,允许论文被查阅和借阅;学校可以公布论文的全部或部分内容,可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名: 高永焱 导师签名: 陈永明 日期: 2002.10.28