

大中城市房地产规模化开发模式研究

研究生：周海宁

导师：江孝感

东南大学

摘 要

目前中国的城市化水平接近 40%。从珠三角到长三角，伴随着经济的高速发展，这些沿海大中城市已进入飞速提高城市现代化水平的关键时期。在这一阶段，城市的扩张已经成为城市发展最显著的一个特征。而城市的扩张对房地产造成的最直接的一个影响就是催动了“大盘时代”的到来。中国房地产经过 15 年的市场洗礼后，又进入了一个崭新的发展阶段。目前，以住宅为主的房地产业已成为国民经济的支柱产业，促进房地产持续健康发展的意义十分重大。而在大中城市快速扩张的背景下，开发“市郊化”已成为解决城市快速扩张与土地紧张间矛盾的主要手段。要在“市郊化”过程中开发第五代住宅产品，规模化开发必将成为最主要的一种手段。

因此，对房地产规模化开发模式进行研究不仅对沿海大中城市，而且对中西部的大中城市的房地产业发展具有重要且深远的指导意义。此外，该课题的研究对政府发挥“第三只手”作用，完善相应的产业配套政策和监督机制也具有积极的借鉴意义。

本文首先简要分析了国外房地产市场的发展特点和中国房地产市场的发展历程、现状与趋势。然后对国内外现有的房地产规模化开发模式进行比较分析，推导出房地产规模化开发的四大趋势。随后，本文对房地产规模化开发的优点、必然性、关键问题、基本条件等都进行了相应剖析，并归纳和对比分析房地产规模化开发的三大模式，即复合地产模式、品牌连锁模式和可持续发展模式。最后，本文以深万科为案例，对房地产规模化开发的进行了实证研究。

关键词：房地产 规模化 开发模式

THE RESEARCH OF LARGE-SCALE REAL ESTATED EVELOPMENT PATTERNS IN BIG OR MEDIA-SIZED CITIES

Graduate: ZHOU Hai-ning

Supervisor:JIANG Xiao-gan

South East University

ABSTRACT

At present the urbanization rate in China approaches 40%. From Zhujiang River Delta to the Yangtze River Delta, with the economical the high development of the economy, these coastal big or media-sized cities enter into the high speed development phase, in which the expansion of cities becomes remarkable, whose direct effect on the real estate is the arrival of "the large-scale time". The Chinese real estate passed the 15 years market baptism, and entered into a new development phase. At present, the housing real estate industry has become the pillar industry of the national economy national , and promoting real estate industry to develop healthily is extremely significant, but in under the background of big or media-sized cities fast expansion, developing "suburbs" become the main method to solute the contradictory of fast expansion and the land tense. To develop the fifth housing product in "in the suburbs", the large-scale development will be the most main method. Therefore, the research in large-scale development pattern not only has the high guiding sense to the development of real estate in the coastal big or media-sized cities, but also for the government to display the "the third hand" function, consummating the corresponding industrial necessary policy and the inspector general mechanism.

This paper consists of five chapters. Chapter1 is the introduction. It elaborates the topic background, the significance and the article related theory, the analysis method and the innovation spot of this research proposition. Chapter2, real estate industry summary. It Counts the development course of Chinese real estate industry, describes the Chinese real estate industry current development characteristic, takes the status and the basic function of real estate industry in the current Chinese national economy, analysis the future development tendency of Chinese real estate industry. Chapter3, existing real estate large-scale development pattern research. First, it carries on the analysis comparison with the overseas developed countries. Next, it carries on the analysis comparison with the domestic existing property development pattern. Finally through the above domestic and foreign developments

pattern analysis comparison, offers the trends in four aspects which include "the relations in large-scale development and real estate industry development", "governmental function in real estate large-scale development", "relations in real estate large-scale development and enterprise brand", "the industrial alliance". Chapter4, real estate large-scale development pattern research. First, through analyzing the merit and the inevitable of the large-scale development pattern proposes the condition and the difficult problem in the large-scale development. Next, through the comparisons of some domestic outstanding real estate enterprises' large-scale development pattern proposed three types of large-scale developments pattern: 1, compound real estate pattern, 2, brand chain-like pattern, 3, sustainable development pattern; taking these three types as aim, carry on the case analysis to the "Zhongti Olympia garden", "the brand of the Zhouhai real estate enterprises", "new village business street of Qifu" to. Chapter5, case applied research. Through carrying on the SWOT analysis, the competition strategy analysis, large-scale development analysis to Wanke, demonstrate how can Wanke implement the large-scale development, based on the external environment and internal resources.

In the end of this paper is conclusion. The study shows that, large-scale development is inevitable to Chinese real estate industry. The property development enterprise should embark on the enterprise strategy development angle, choose the most suitable large-scale development pattern, and take this as the goal to promote enterprise core competitive power, consummate external resources and internal condition as soon as possible, realize the large-scale development, and then the enterprise will adapt the future intense market competition day by day.

Key word : Real estate Large-scale; Development pattern

东南大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位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。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名： 周海宇 日期 2006.4.28

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名： 周海宇 导师签名： 江孝威 日期： 2006.4.28

第一章 绪 论

第一节 论文的选题背景

1、目前中国的城市化率接近 40%，而长三角地区作为中国经济最活跃的一个区域，早已超过这一水平。按照西方发达国家的发展经验，一个国家或地区的城市化率从 30% 上升至 70% 的过程，正是这些城市进入高速发展阶段、飞速提高城市现代化水平的关键时期^①。在这一阶段，城市的扩张已经成为城市发展最显著的一个特征。而城市扩张对房地产造成的最直接的一个影响就是催动了“大盘时代”的到来。

2、“大盘时代”的到来，意味着中国房地产经过 15 年的市场洗礼，又进入了一个崭新的发展阶段。在这个更高层次、更复杂的平台上，开发商要想长袖善舞，就必须懂得新的房地产市场开发的游戏规则，探索新的开发思路，优化整合企业资源，准确领悟政府宏观政策走向，深刻理解区域和城市的发展走向，全面关注与城市同步增长的相关产业，熟练使用各种复合开发工具，适度超前地把握与经济社会发展同步衍生的多元化需求……总之，“大盘时代”的到来，使得房地产开发商将面临诸多全新的值得业内人士深思的课题和领域。

3、房地产行业经过多年的发展，竞争日益白热化，资金实力、开发能力和技术水平已成为企业能否在竞争中生存并发展下去的主要因素。房地产行业的发展已经出现了从以数量扩展为主的粗放型增长方式向以数量和质量并重的集约型增长方式的转变的趋势。“大盘时代”的到来，将促使房地产企业在经过新一轮的重新“洗牌”后，逐步走上规模化经营的道路。在竞争中得以生存发展的企业，一定不会将视野还局限在研究户型、容积率或者园林景观等问题上，而是具有深邃的战略眼光，善于整合资源跳出地产做地产，尽可能优化土地和开发项目的潜在价值。

4、房地产行业的住宅产品在经过多年的更新换代后，已经产生了第五代产品。与前几代产品不同之处在于，第五代住宅产品强调利用自然、地理、文化、社会等大环境资源，使得楼盘与城市空间、用地环境形成良好整合，从而向客户输出一种环境和一种生活方式。这种超越楼盘本身的营销理念是一种可持续发展理念，它对楼盘与周边环境和各种配套设施间的关系所表示出的关注程度是前所未有的。第五代产品的出现，是房地产开发走向系统化战略规划层面的必然结果。所以从某种意义上说，第五代产品是房地产开发企业整合企业资源与能力，应对“大盘时代”的要求，适应房地产规模化开发需要的历史产物。

注① (英) K.J.Buton:《城市经济学:理论和政策》,北京:商务印书馆 1984 年版,第 5 页。

第二节 论文的选题意义

1、党中央、国务院一直关心居民住房问题，十分关注房地产业的发展。胡锦涛总书记指出：住房、汽车、电信、旅游、环保等行业发展很快，与提高人民生活水平和质量密切相关。这些领域市场潜力大、产业关联度大，对促进结构调整、拉动经济增长有重要作用。要完善政策，促进其健康发展。《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》（国发〔2003〕18号）明确提出：促进房地产市场持续健康发展，是提高居民住房水平，改善居住质量，满足人民群众物资文化生活需要的基本要求；是促进消费，扩大内需，拉动投资增长，保持国民经济持续快速健康发展的有力措施；是充分发挥人力资源优势，扩大社会就业的有效途径。目前，以住宅为主的房地产业已经成为国民经济的支柱产业，促进房地产业的持续健康发展意义十分重大。因此，选择一个能反映房地产业未来发展趋势的课题进行研究，其意义不言而喻。

2、房地产企业走上规模化经营的道路，不仅仅意味着其所承担的开发项目在数量上会有很大的增加，也意味着其所承担的项目的平均规模也在不断扩大，还意味着企业的管理模式、项目开发模式等一系列机制都将随之发生根本性的变革。房地产的规模化开发，将是这些企业在发展中正在面临或将要面临的一个基本命题。该命题是否能够成功破解进而被企业熟练掌握，关系到它们能否在激烈的竞争中得以生存和发展。所以，研究该命题具有很强的紧迫性和重要性。

3、房地产住宅产品在进入第五代之后，与楼盘相关的各项资源之间将会进行更为密切的整合。在城市快速扩张的背景下，开发“市郊化”已成为解决快速扩张与土地紧张间矛盾的主要途径。要在“市郊化”过程中开发第五代住宅产品，规模化开发是最主要的一种手段。所以，研究该课题对于建设第五代住宅产品将发挥重要的影响力，同时也将促进“市郊化”能够走上持续健康发展的道路。

4、沿海大中城市的房地产发展状况以及在发展中所形成的各种经验教训对其他城市的房地产发展具有很高的借鉴意义。这些城市在扩张中所出现的“房地产规模化开发”是它们必然会面对但又最难把握的课题，所以，研究该课题对全国大中城市的房地产规模化开发能产生重要的指导作用。

5、中国的城市化进程一方面给房地产企业的规模化带来了机遇和挑战，另一方面也给整个社会经济的和谐发展带来了许多隐患：第一是城市土地交易在很大程度上已将真正的土地使用者排除在外，成为土地贩子间赌博赚钱的筹码。土地价格如脱缰野马，一方面使投机者大发横财，另一方面使城市公益性建筑只能挪到低价区去，造成居民的孩子就学困难，社会公益设施不能合理配置。第二是普通住宅只能修建到远离市区的偏僻地方，远距离上班又造成“钟摆式”交通拥堵、污染加剧等城市病。第三是土地投机、囤积居奇、阻碍了城市的健康发展。无论是工商界还是社会组织，谁掌握了土地方面的权利或占有土地，谁就热衷于促使其价格上涨，谁就可以从中获取巨额利润，造成富者

不劳而获而愈富，贫者愈贫，出现了新的贫富不均等严重的社会问题。第四是地价的剧烈波动必然引发大量的资金外流，迫使日元汇率大幅波动。例如，日元与美元的比值 1996 年 6 月的最低点与 1995 年 4 月的最高点相比贬值了 46%，从而严重影响了日本财政体制的稳定运行，诱发了通货膨胀或通货紧缩。所以研究该课题为政府完善相应的产业配套政策和监督机制具有积极的借鉴意义。

第三节 论文的主要内容及创新点

本文以房地产规模化开发模式作为研究对象，全文共分为六部分。

绪论，阐述本研究命题的选题背景、选题意义、相关理论及分析方法等。

第一章，简要论述了房地产业的基本概念和主要特征，并分析了国外房地产业的主要特点和房地产业的发展历程、发展特征，并以房地产业在当前中国国民经济中的地位和作用为依据分析中国房地产业未来的发展趋势。

第二章，对现有房地产开发模式的分析。通过对全球三种房地产开发模式和国内现有房地产开发模式的比较分析，归纳出房地产规模化开发的未来发展趋势。

第三章，通过对房地产规模化开发模式的优点、发展必然性、发展中的关键问题和基本条件等因素的分析，更为全面地揭示出房地产规模化开发的内在要求，在此基础上，对房地产规模化开发的模式进行归纳和比较分析：复合地产模式、品牌连锁模式与可持续发展模式。

第四章，案例应用研究。在以上分析研究的基础上，本文以深万科作为案例研究对象，对其进行 SWOT 分析、竞争战略分析和规模化开发分析，展示了深万科是如何依据外部环境和内部环境资源来实施房地产规模化开发的。

最后，文章结论。研究表明，中国的房地产规模化开发是未来发展的必然趋势。房地产开发企业应从企业战略发展的角度出发，选择适合自己的规模化开发模式，并以此为目标提升企业核心竞争力，尽快完善内外部资源条件的整合，实现房地产规模化开发，以适应日益复杂和激烈的市场竞争环境。

综上所述，本文的创新主要集中在：通过对房地产规模化开发的产生和发展的必然趋势进行阐释，剖析了房地产规模化开发的基本理论，从经验层面和理论层面对房地产规模化开发的几种模式都进行了比较和分析，以期对正在或将要实施房地产规模化开发的企业提供一些有价值的指导意见。

第四节 论文采用的相关理论、分析方法及思路

房地产规模化开发近年来随着房地产业的发展逐渐兴起并引起人们重视的一个课题。在这一领域,目前并没有建立专门的理论对其进行分析研究,还处于基础理论的建设阶段。基于此,本文采用实证研究与规范研究相结合的做法,对大中城市房地产规模化开发进行了比较深入的分析研究。在整个研究过程中,本文借助了熊彼特竞争理论、规模经济理论、“整体产品”理论和可持续发展理论对现今房地产规模化开发的形式和过程进行了分析研究,并结合房地产发展的趋势和要求,提出了规模化开发的基本模式。

一、相关理论

1. 熊彼特竞争理论

著名经济学家约瑟夫·熊彼特认为,在不同时期,不同市场均由一两家具有技术优势的厂商所控制^①。随着新的创新取代原有技术,主导厂商经常面临对其技术优势的竞争。即使当主导厂商没有被另一家厂商所取代,进入的威胁也使它时刻保持警惕。当一家公司支配一个市场时,它使边际收益等于边际成本,其产量将低于完全竞争下的产量。但是,如果它希望保持其地位,势必将一部分利润重新投资到新产品的研究和成本更低的新生产工艺的开发上。因此,依据熊彼特的观点,不完全市场竞争在垄断方面的缺点——产量的降低——完全可以被垄断利润所资助的研究开发的优点所抵消。

熊彼特竞争理论能很好地解释房地产业规模化开发与建设竞争市场之间的悖论,分析规模化开发的优点。

2. 规模经济理论

规模经济强调企业生产规模扩大产生的成本节约和利润提升^②。规模经济在为企业带来产品成本降低的直接效益的同时,还可以给企业带来竞争优势,提高企业知名度、美誉度,增加企业无形资产;可以给企业带来融资渠道的拓宽和融资能力的提高;可以提高原材料供应的可靠性,为企业赢得价格、质量和营销优势。规模经济理论研究的成果表明,企业生产规模存在适度性。这种适度性也被叫作经济规模,即单位产品成本最低的生产(经营)规模。影响企业最优规模的因素有三类,即技术经济因素、地理因素和经济环境因素。

规模经济理论能够为房地产规模化开发建立一个分析框架,指导开发企业建立正确的发展战略方向。

注① (美)熊彼特:《经济发展理论:对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察》,北京:商务印书馆1990年版,第187页。

注② (美)斯蒂格利茨:《经济学(第二版)》(上册),北京:中国人民大学出版社2000年版,第325页。

3. “整体产品”理论

西奥多·李维特将整体产品定义为四个层次,即基础产品、期望产品、附加产品和潜在产品^①。营销学大师菲利普·科特勒对此进行了修正,在“基础产品”前又添加了“核心利益”,即顾客真正所购买的是基本服务或利益。他认为营销者必须将核心利益转化为基础产品,即产品的基本形式,并在第三个层次上准备一个“期望产品”,即购买者购买产品时通常希望和默认的一组属性和条件。最后一个层次是“附加产品”,即包括增加的服务和利益,它能把公司的提供物与竞争者的提供物区别开。

“整体产品”理论是分析房地产规模化开发能否获得成功与是否拥有市场竞争力的基础理论,并能由此推导出相应的企业差异化竞争战略。以此为基础分析房地产规模化开发模式,能比较清晰的解释各模式的优劣与改进方向。

4. 连锁经营理论

连锁经营是把现代化大生产和专业分工的原理应用于流通领域的一种商业经营与组织形式,它一方面将流通领域相互独立的职能有机地统一起来,另一方面又在企业内实行更为细致的分工和专业化^②。这样连锁店在各个经营分支的作业安排不再是传统的职能混合式,而是实行了科学的专业化分工。连锁企业的专业分工主要是通过标准化管理实现的,通过数据采集、定性定量分析、现场作业研究,制定出既简便可行,又节省时间、费用的标准化作业程序。这样不仅会大大提高企业的营业效率,保证专业分工优势的发挥,而且还可以有效地保持企业的经营特色,以标准化的作业为消费者提供品质稳定的产品与服务,以此确立连锁企业在市场竞争中的优势。

房地产连锁产品是近年来一些知名的房地产开发企业为市场所提供的一种新型产品。通过对品牌成熟且品质较高的产品“克隆”,不仅能保持较为快速的规模化开发效率,同时还不会降低产品质量,是房产规模化开发的一条有效途径。

5. 可持续发展理论

20世纪70年代初,围绕着“增长极限论”而展开的大争论,导致一种新的发展理论——可持续发展理论^③。它要求改变单纯追求经济增长、忽视生态环境保护的传统发展模式,由资源型经济过渡到技术型经济,综合考虑社会、经济、资源与环境效益,积极控制人口增长。通过产业结构调整 and 合理布局,应用高新技术,实行清洁生产和文明消费,协调环境与发展的关系,使社会经济的发展既满足当代人的需求,又不会对后代人的需求构成危害,最终达到社会、经济、生态和环境的持续稳定发展。

使用可持续发展理论研究房地产规模化,主要是要解决房地产业开发与人口适度增长、生态环境的关系,通过系统分析房地产规模化的产生、运行机制及发展趋势等问题,指导房地产规模化运作朝着综合性、系统性和全面性的方向发展。

注① (美) 菲利普·科特勒:《市场营销管理》(亚洲版·第二版),北京:中国人民大学出版社2001年,第113页。

注② 陆强华编著:《连锁经营》,北京:中国工人出版社2000年版,第43页。

注③ 2003年世界银行发展报告:《变革世界中的可持续发展:改进制度、增长模式与生活质量》,北京:中国财政经济出版社2003年版,第155页。

二、分析方法

本文以上述五种理论作为最基本的分析工具，将规范研究与实证分析相结合，对我国大中城市房地产规模化开发的基本问题进行论述和研究。在研究中，本文将遵照“提出问题—分析问题—解决问题”的基本框架，对房地产规模化开发的几种模式进行研究。

三、论文的撰写思路

在整个研究过程中，本文注重将规范研究与实证研究相结合。对于房地产规模化开发的研究，本文从房地产业发展的基本属性和发展趋势着手，特别是对中国房地产业未来的发展趋势进行了比较系统的分析。在此基础上，本文对国内外现有的房地产开发模式进行了系统的梳理和比较分析，从中总结出房地产规模化开发的未来发展方向。紧接着，本文从规范研究的角度，对规模化开发的优点、必然性、关键性问题和基本实现条件等问题进行了分析论证，并综合上述研究成果，提出了房地产规模化开发的三种模式，即复合地产模式、品牌连锁模式和可持续发展模式。最后，本文以深万科为例，对房地产规模化开发进行了更为具体的分析。

第二章 房地产业综述

第一节 房地产业基本现状

一、房地产概念界定

房地产，即房屋财产与土地财产的总称。从物质形态上看，房产依附于地产，房产相联，不可分割；在经济形态中，其经济内容和运行过程也具有内在整体性和统一性。因此，房地产即是由房屋建筑和建筑地块组成的有机整体，是房屋财产和土地财产在经济方面的商品表现形式。房屋财产和土地财产都属于不可移动，或者一经移动就要丧失极大价值的物体，因此俗称不动产^①。

按照用途的不同，房屋财产可以分为两大类：住宅房屋和非住宅房屋。住宅是居民最重要的生活资料与发展资料，是人们从事社会、经济、政治、文化活动所需要的最基本的物资条件之一。非住宅房屋又可分为四类：（1）生产用房，是指物资生产部门作为基本生产要素使用的房屋；（2）营业用房，是指商店、银行、旅馆、邮局、饭店等各种经营性服务业等第三产业所使用的房屋；（3）行政用房，是指党、政、军机关和工、青、妇团体、民主党派等使用的办公用房与辅助用房；（4）其他专业用房，指文化、教育、科技、卫生、体育活动用房，外国驻所在国机构用房，宗教事业用房等。

土地财产是指明确所有权的土地，简称地产。它既包括住宅和非住宅附着物的土地，也包括已开发和待开发的土地。

二、房地产业概念界定

房地产业是指从事房地产开发、建设、经营、租赁、抵押、信托以及装修等经济活动的行业。它具有流通和服务两种职能^②。从房地产运行的全过程及其业务范围来分析，房地产业运行的全过程可以分为生产、流通、消费三个环节：①生产环节，是指通过对自然状态的土地投入人类劳动，进行房屋和城市基础设施建设，获得房地产的过程。其前提条件是获得可供开发的土地；②流通环节，主要有买卖、租赁两种方式；③消费环节，是指经过市场交易活动，房地产转移到使用者手中后，即进入消费环节。

房地产与房地产业具有联系又有区别。从联系上看，房地产是房地产业的基础，房地产业投资建设及其经营管理和服务的对象是房地产。因此，没有房地产就没有房地产业。从区别上看，房地产是一个自然属性的不动产，而房地产业是一个具有社会属性的运行机制，是人们直接参与的一种生产活动，是由生产、流通和服务等三方面环节所组

注① 周汉荣：《中国房地产业务大全》，北京：中国物价出版社 1993 版，第 12 页。

注② 王洪卫：《房地产经济学》，上海：上海财经大学出版社 1997 版，第 7 页。

成的，是人们直接参与的一种生产活动。因此，房地产业是与人、社会以及生产紧密联系在一起，是与供人类居住的住宅和推动社会进步的经济紧密联系在一起。

房地产一般可以分为三大类：一是作为生产资料的房地产，包括土地及生产经营性用房；二是作为消费资料的房地产，主要是住宅；三是房地产服务。这其中，住宅是人类赖以生存的基本物资条件，是关系国计民生的集生存、享受、发展资料为一体的不可缺少的消费品。住宅的需求与供给、建设与分配、是国际公认的重大经济与社会问题。在城市建筑物的总量中，至少有一半以上是住宅面积。目前，我国的房地产开发，主要是针对住宅房地产的开发，国家很多政策的制定也主要是围绕住宅房地产展开的。因此，研究房地产业，必须首先研究住宅与房地产业的关系问题。

三、当前我国房地产业的发展特征

1. 房地产业正在成为国民经济的支柱产业。

房地产业在国民经济中具有先导性和基础性作用。由于房地产业对国民经济其他行业具有巨大的关联作用，为实现某一经济增长目标可以适度考虑优先发展该行业。早在1996年的中央经济工作会议上，中央就提出住宅建设要成为国民经济新的增长点和新的消费热点。1998年秋，国务院领导再次强调1999年住宅建设要为经济增长作出更大贡献，住宅建设是经济发展的动力。1999年11月召开的全国经济工作会议决定2000年仍要将房地产业作为拉动经济增长的主要行业来抓。由此可见，政府对房地产业对经济的拉动作用十分看重。

可以说，当今中国的房地产业是新的经济增长点，内需市场的新亮点，它不仅仅是经济发展的结果，更是经济发展的动力。长期以来，很多专家学者都认为房地产业在国民经济发展中起着“基础性”和“先导性”作用；更有一种流行的形象说法，将房地产业称之为国民经济的“寒暑表”。有的专家学者甚至还认为房地产业完全有条件成为我国今后经济发展的主导产业进而成为支柱产业之一。

按建设部制订的计划，至2000年中国房地产业年增加值占GDP的3.5%，2010年占5%，至2020年可望达到10%左右^①。那时房地产业将进入国民经济支柱产业的序列。

2. 房地产业基本实现商品化。

房地产业在一定意义上说，是投资开发、经营房地产商品的产业。因此，房地产品的商品化是房地产业发展的前提和基础。随着中国土地使用制度和住房制度改革的深化，以及房地产市场体系的进一步发育与规范，房地产品的大部分已进入市场流转，基本实现房地产品的商品化。2004年，全国实现商品房销售额10376亿元，比上年增长30.0%，其中销售给个人增长30.4%，所占比重为93.3%^②。

注① 《房地产业呈现五大特征》，载于 http://www.bjfang.com/news/news_detail.asp?col=trends&id=1768

注② 国家统计局：《中华人民共和国2004年国民经济和社会发展统计公报》。

3. 房地产的开发建设基本实现产业化和工业化。

中国的房地产业正在大量增加科技投入,开发企业和建筑企业的素质正在不断提高,城市规划设计、建材生产供应及建筑施工工艺等正在逐步走向标准化、系列化和机械化,房地产开发建设的产业化与工业化基本实现。

4. 房地产中介服务体系正在逐步实现社会化。

中国的房地产中介服务体系目前还处于起步阶段。无论就其发展规模和管理体制来看,还是从人员素质和功能作用来看,与发达国家相比水平还很低。随着中国房地产业的发展 and 社会主义市场经济体系的逐步完善,再经过 20 年的发展,一定能够逐步建立起比较完善的社会化的房地产中介服务体系。

5. 居民住宅正在实现自有化。

居民住宅基本自有化是住宅商品化的必然结果。目前中国城市居民住宅的自有化率还比较低,全国平均约为 30%左右,其中小城市和城镇比例高些;大中城市比例低些。随着中国房改的进一步深化和住房分配货币化的逐步实施,居民住房自有化率必将逐步提高。据估算,到 20 年代前后,可能达到 50%以上。

综上所述,当前中国的房地产业在市场经济的大环境中已经表现为成熟行业。房地产行业的竞争日益激烈,正在逐步趋向于成本导向和服务导向,行业的准入门槛越来越高;整个行业的经营理念正从产品观念与推销观念向市场营销观念过渡,在经济较为发达的地区,已经出现了秉持社会营销观念的城市运营商;房地产产品的研究、开发与应用的难度越来越大,消费者对房地产产品的选择余地越来越大;缓慢的增长、更老练的买主、越来越突出的市场占有率,以及所需要的战略变化的不确定因素和种种困难意味着短期内行业的利润经常下降。

第二节 国外房地产业的发展特点

一、城市化进程的加快促使房地产业的发展

纵观世界各国的房地产市场发展史可以发现,房地产市场的快速发展与该国的城市化进程有着密不可分的关系。以美国为例。19 世纪后半叶,工业化浪潮席卷整个美国,尤其是城市,使得都市地区犹如磁石一般吸引着国内外农村地区的大量移民,这些移民在迅速扩张的都市中寻找在工厂、商店和办公楼中的工作机会,以及更新更好的城市住宅。城市人口的急剧膨胀与人们对住宅和商业地产的巨大需求极大推动了美国房地产市场的发展。在芝加哥,从 1830~1894 年,城市人口增加了 334 倍,地价上涨了 832 倍^①。而高耸的写字楼、城市中心旅馆、城市公寓、百货商店等在这一阶段就成为美国中央商务区的主要物业形式。二战后,1100 万退伍军人回到家庭所在社区,导致房地产住宅市

注① 李扬:《美国房地产价格趋势及其对中国的启示》,载于《中国地产市场》2005 年七月号,第 44 页。

场的供求状况严重失衡。借助政府的帮助，住宅建筑业以迅速的发展应对政府挑战。新竣工住宅的数量达到了前所未有的规模。20世纪50年代，就有1500万套住宅和公寓建成，超过了20世纪40年代的两倍，比30年代的五倍还多^①。到了20世纪70年代，美国的城市化率已上升到74%，服务型经济和白领劳动力的发展促进了新的写字楼建设，不断增加的收入以及不断变化的年轻人、老年人的生活习惯导致零售物业开发出现新的投资方向，在一些城市甚至出现了城市中心区住宅的建设与革新。美国的房地产市场由此进入一个新的快速增长时期。

二、政府部门对房地产业正在采取更为直接和广泛的公共干预

工业与贸易的发展促使了城市的繁荣，加强了城市从“步行城市”中转变出来，朝着工业场所和居民区分离的方向发展。随着越来越多的人移居到城市，城市变得也越来越大和越来越复杂，过度拥挤、交通堵塞、垃圾、污染、火灾威胁和公共健康与安全等都成为公众更重要的关注对象。对这些事务的关注导致了不同的解决方案的提出，出现了国家干预私人市场的新形式。政府开始增加提供市政服务，促使公共基础设施的发展，加强对城市的规划管理，规范私人房地产开发。

从20世纪60年代以来西方发达国家对房地产市场的政策实践来看，政府对房地产市场的干预可以归结为两种方式：数量干预和价格干预^②。第一，政府对房地产市场的数量干预，即对市场供应量的干预。政府通过城市规划、颁布土地法规、规定土地用途、征收土地使用转让税等途径来影响房地产市场的土地供给、平抑地价控制开发成本，从而降低房地产的市场价格；此外，政府还通过公共住房制度，维护房地产市场稳定，保障市民的基本生活水平，提高整个社会的福利水平。第二，政府对房地产市场的价格干预，即通过补贴、税收优惠等经济杠杆对房地产价格进行调整。从西方国家的房地产政策实践来看，二战后由于战争等原因使得住房短缺，在相当长的一段时间内，房地产市场最主要的矛盾是供给不足，因此政府对房地产价格的调节主要是向开发商提供优惠和补贴来刺激并降低价格，而当住房的供给增加到一定程度，市场的主要矛盾由住房短缺逐渐转变为贫困者的住房支出在其收入中比重过大，政府的补贴重点也随之向购房者和租户转移。

三、房地产金融证券化已成为国外房地产业的主要融资形式

房地产金融证券化是指将流通性较差的房地产经过一定的组合，产生稳定的现金流收益，然后再通过其中介结构，将这种收益权转化为可在证券市场上流通、信用等级较高的证券形式。实施房地产金融证券化的结果，不仅能解决房地产业从银行融资单一性

注① 迈克·E·米勒斯等：《房地产开发原理与程序》（第三版），北京：中信出版社2003年版，第157页。

注② 李正全：《发达国家政府干预房地产市场的政策、演变趋势及其借鉴意义》，载于《世界经济研究》2005年第5期，第63页。

的问题，减少银行风险，也极大地提高了房地产投资的灵活性和安全性。这种房地产融资方式自上世纪六十年代在美国首先推出后，随之在房地产市场和金融发达的国家广泛实行。

从世界范围来看，存在三大类型的房地产金融证券化模式：以房地产信托基金和抵押贷款债券为主的美国模式，以房地产公司股票和房地产受益凭证为主的欧洲模式，以及以信托型房地产证券和组合型房地产证券为主的日本模式。这些房地产金融证券化的成熟模式对于提高房地产资产质量、分散投资风险、促进房地产正常运转发挥了重要作用。

四、房地产发展泡沫化已成为金融危机的主要诱因

随着金融国际化与房地产金融化进程的日益深入，将购房作为投资已成为全球化的发展趋势。在很多发达国家，前几年的股市崩盘使得众多投资者损失惨重，再加上普通居民对经常亏损的养老基金失去信心，促使大量投资涌向房地产，形成房地产泡沫。放眼世界各国的房地产市场，房地产泡沫带来的战绩有目共睹：爱尔兰都柏林房价自1995年以来上涨273%，同期荷兰阿姆斯特丹的房价也上涨了一倍；英国房价在过去3年上涨了55%，西班牙房价在过去10年上涨了100%，南非房价在过去12个月上涨24%，而在美国东海岸的大城市，房价上涨速度比物价上涨快60%^①。

房地产泡沫的迅速膨胀是西方国家爆发金融危机的主要诱因之一。房地产泡沫破裂带来的危害远远大于股市泡沫破裂。房地产业与银行业极为密切的关系使得房价下跌必然导致银行不良贷款增加，出现大批死帐坏帐，从而诱发金融危机。而且，房地产泡沫的破裂对经济基础和金融体系欠佳的国家的负面影响更大。比如上世纪90年代出日本房地产泡沫破裂就重创了日本金融业，给企业和银行带来的损失以及给消费者支出所带来的负面影响，至今仍然制约着日本经济的发展。

第三节 中国房地产业的发展历程、现状与趋势

一、中国房地产业的发展历程

1. 我国在解放前实际已经存在房地产业。不仅当时的政府法规中有关于“不动产”的规定，而且在上海、天津、青岛等一些大中城市中，还出现了房地产大业主和专业性的房地产开发经营公司。它们占有土地，建造房屋，翻造旧房，或者出租和出售房地产，进行房地产的开发经营活动，并随着资本的集中和积聚，开始走上垄断，出现了房地产与金融业的结合，在整个社会经济中显出十分重要的地位。但是解放前房地产业的支持系统，是一个动荡的社会环境和萧条的经济背景，因而只能造就一个残缺的产业雏形。

注① 蔡菁：《西方国家的房地产泡沫带给我们的启示》，载于《大众科技》2005年第2期，第91页。

2. 新中国成立至 1956 年社会主义生产资料所有制改造之前，房地产业经历了一个短暂而缓慢的发育过程。在这一时期，在没收官僚资本的同时，承认一般私人所有的房地产所有权，并保护这种产权所有人的合法经营。国家允许城市室友土地和房产所有权的买卖、出租、入股、典当、赠与和交换。在这一时期，房地产作为一个产业还是基本存在的。

3. 1956 年开始的社会主义改造，在保留私房主少量自住房基础上，变私有房产为公有房产，对私营工商业占有的土地实行赎买后，实行了城市房地产公有制的过度，建立了以公有制为主体的房地产经济模式。这一时期的房地产业发展，对于社会主义改造的顺利进行，对我国社会主义经济建设、改善和安定人民生活、提高人民生活水平和质量等方面都起到重要的保障作用，尤其是为房地产业的发展积累了较为雄厚的物资基础。但是从市场角度来说，扩大再生产无法进行，致使房地产业长期萎缩，房地产业实质上处于“休眠状态”。

4. 1978 年党的十一届三中全会之后，至 1991 年邓小平同志南巡讲话之前，新兴的房地产业正式起步，并得到迅速发展。“土地有偿有期限使用并允许转让”、“房地产市场”等一系列振兴房地产经济的理论被确认。1982 年宪法正式明确规定城市的土地归国有，城市土地的国有化，解决了城市土地各种所有制并存的局面，为统一土地归口管理和实行城市土地的优化配置提供了条件。随后，国家制定和颁布了有关房地产行业类别、基本制度、房地产税收、房地产生产要素市场和交易市场的建立、土地使用权的出让和转让等一系列法律、法规，初步形成了从中央到地方的房地产法律体系，为房地产业的发展提供了法律法规依据。这标志着作为新兴房地产业的真正起步。

5. 90 年代初邓小平同志南巡讲话和党的十四大做出了关于建立社会主义市场经济体制的重大决策后，房地产业进入了高速发展时期，房地产业以“新兴产业”的姿态出现，产业的结构调整、运行机制和政策框架初步建立。1986~1992 年，我国新建城市住宅 9.5 亿平方米，投资达 2898 亿元，通过房地产综合开发完成的商品房屋投资 2100 亿元，平均每年施工面积 1 亿平方米以上。

但是，在 1992~1993 年上半年，新兴的房地产业出现了一些违背市场规律的现象，诸如盲目大量批地、炒卖房地产牟取暴利等，造成大批“烂尾楼”（以北海、海南为最）、银行贷款呆滞等。对此，国家在 1993 年 6 月开始对房地产实行宏观调控，使我国的房地产体系逐步完善，房地产规则逐步建立，房地产业逐步走向理性发展阶段。

6. 1998 年至今，我国的房地产得到更为迅猛的发展，并成为我国经济的增长点，进而成为我国的支柱产业。随着市场经济体系逐步建立和完善，国家采取了一系列措施来鼓励房地产业的发展，房地产业开始步入复苏时期。房地产开发规模以每年平均 20% 左右的速度增长，成为发展最快的行业之一。我国房地产的发展过程如下图：

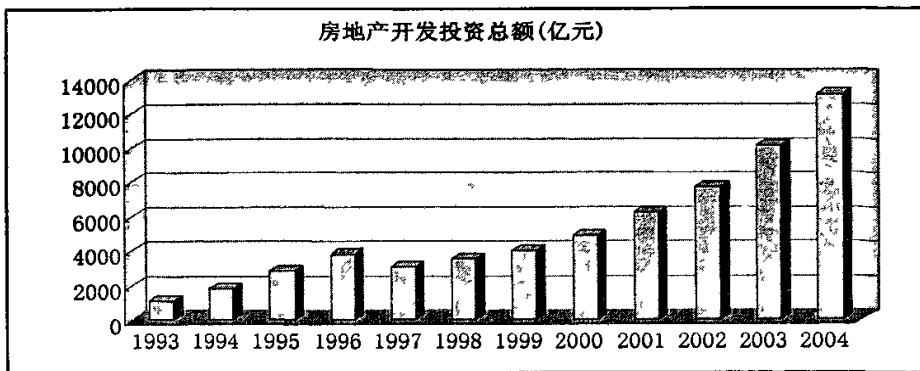


图 2.1 1993~2004 中国房地产开发投资总额变化图^①

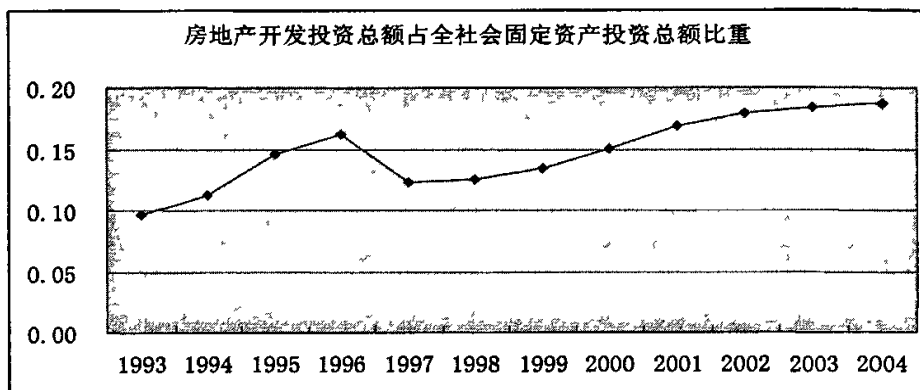


图 2.2 1993 年~2004 年中国房地产投资与全社会固定资产投资关系示意图^②

7. 进入 2005 年后, 由于房地产业发展过热, 房价涨幅过高, 国家又开始新一轮的宏观调控, 先后出台了老“国八条”和新“国八条”等一系列政策。房地产业的发展进入盘整阶段, 房地产投资有所回落。

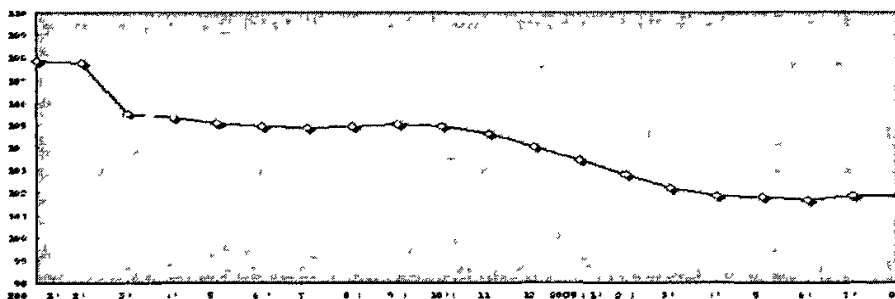


图 2.3 2004 年 1 月至 2005 年 8 月国房景气指数趋势图^③

注① 国家统计局:《中华人民共和国国民经济与社会发展统计公报》(1993 年~2004 年)。

注② 国家统计局:《中华人民共和国国民经济与社会发展统计公报》(1993 年~2004 年)。

注③ 国家统计局网站 <http://www.stats.gov.cn/>

二、中国房地产业的发展现状

1. 房地产开发投资量持续增长, 发展速度明显快于固定资产投资, 房地产开发投资的增长明显带动了固定资产投资增长。2004年全国房地产开发投资13158亿元, 比上年增长28.1%, 占全社会固定资产投资18.78%^①。

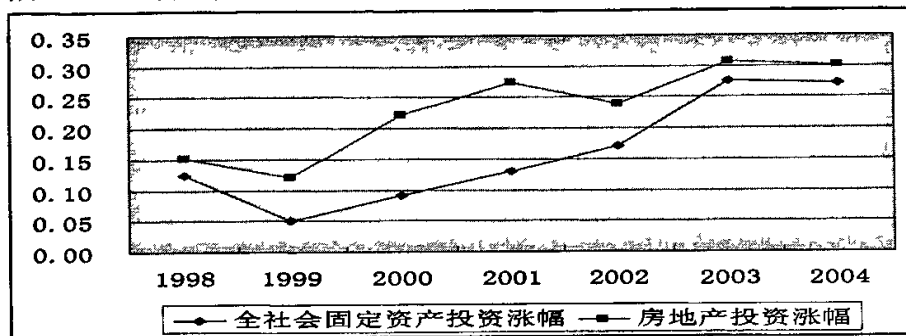


图 2.4 1998-2004 中国房地产投资与全社会固定资产投资涨幅对比图^②

2. 消费主体发生变化, 销售总量逐年上升。房地产销售增长快于投资增长, 1992年、1993年两者相差40到60个百分点; 1998年以来的情况恰恰相反, 商品房销售增长明显快于房地产投资增长, 两者之差最高年份达到25个百分点。2000年, 个人购买商品住宅1.32亿平方米, 占商品住宅销售面积的87.51%, 比99年提高7.9个百分点; 商品房销售额3572亿元, 与上年同比增长30.01%, 商品住宅销售额2954.12亿元, 增长35%。而到了2004年, 商品房销售额达到10376亿元, 比上年增长30.0%, 其中销售给个人增长30.4%, 所占比重为93.3%^③。

3. 房地产销售价格逐年上升, 消费信贷不断扩大。2005年1季度, 全国商品房平均销售价格同比增长12.5%, 增幅同比提高5.8个百分点, 其中住宅售价增长13.5%, 增幅提高7个百分点。国家统计局统计的全国35个大中城市的住宅销售价格, 1季度同比上涨10.5%, 环比上涨2.8%, 其中有8个城市的住宅销售价格同比涨幅超过10%, 分别是上海19.9%, 厦门16.5%, 成都14.7%, 青岛13.7%, 杭州12.4%, 济南11.9%, 宁波11.4%, 南京11.2%。房价上涨幅度明显高于居民消费价格和住房租赁价格的涨幅。房价的快速上涨促使了居民住房消费信贷也在不断增长。2002年以来, 居民个人购房贷款余额直线上升, 2004年底和2005年1季度末分别达到15922.3亿元和16743.7亿元, 余额同比分别增长35.1%和30.9%。虽然2003年以来个人购房贷款的增长率逐步下降, 但仍维持30%以上^④。

4. 房地产二级市场日趋活跃, 租赁市场渐成气候。以北京为例。2004年北京房屋租

注① 国家统计局:《中华人民共和国2004年国民经济和社会发展统计公报》。

注② 国家统计局:《中华人民共和国国民经济与社会发展统计公报》(1998年~2004年)。

注③ 国家统计局:《中华人民共和国国民经济与社会发展统计公报》。

注④ 中国人民银行房地产金融分析小组:《2004中国房地产金融报告》, 2005年8月。

赁市场成交总量较去年同期增长 27%，尤其是二居室，增幅达到 43%。租赁成交量持续增长势头稳步挺进，平均每季度以 7%左右的加速度递增。随着租赁市场逐步走向规范化和成熟化，中介公司的地位和作用尤显重要，品牌和实力成为各中介抢占市场先机的砝码。各公司尤其口碑颇佳的公司都加强了品牌建设，并从人才、市场运作、软性宣传上做文章，抢滩市场，从而也带动了市场的红火，消费者传统消费观的改变，促成了供需双方两个市场的繁荣。

5. 需求状况发生改变，住宅成为商品房供销结构中的主体。2002 年以来全国房地产新开工面积、施工面积都出现了快速增长的势头。2004 年 1~11 月份，全国商品房施工面积 80730 万平方米，增长 22.6%，新开工面积 3676 万平方米，增长 19.1%。与此同时，房地产供给结构发生很大的变化。我国房地产市场供给的主要构成部分是住宅、办公楼、商业用房等，其中住宅市场在房地产市场中所占的比重最大，商业用房市场次之，办公楼市场所占的比重最小。住宅供给平稳增长，住宅供给的内部结构发生变化，其中别墅和高档公寓所占的比例有所下降，安居工程所占的比例有所上升，办公楼市场供给有所增加。以江苏省为例。2005 年 1~4 月份江苏省用于房地产投资共计 404.51 亿元，其中住宅、办公楼、商业营业用房分别投资 305.55 亿元、13.2 亿元和 50.72 亿元，同比增长 47.8%、51.3%和-0.9%，住宅占整个投资的比重由上年同期的 72.9%提高到 75.5%^①。

6. 消费服务得到拓展，网络经济加快渗透。“上房置换”的卖旧买新置换代理，“贵州房屋租赁银行”的租赁代理，上海“金丰易居”的电子商务购房服务，成都等地的个人住房贷款担保公司等提供了各种花式的住房消费服务，大大方便了买卖、租赁双方，加快了市场的动作。南京的房地产网站等多家房地产网站的渗透，将网络技术运用到住宅产品的生产、流通、消费过程和对房地产市场的管理中，在开通不到半年的时间内，已有 34 万人上网浏览。信息技术的运用，有利于广大的消费者及时地了解政策法规、了解市场信息，也有利于提升住宅这一传统产业的科技含量。

7. 消费环境初步改善，管理工作逐步规范。“放心中介”承诺活动在全国范围内深入进行，困扰消费者的商品房虚假广告、面积缺斤短两、质量低劣等问题得到遏制，商品房的销售环节正在规范，住房的消费环境得到一定程度的改善；为改善房地产行政管理，让买房群众能方便快捷办理房屋交易手续，取得房屋所有权证书，建设部下发了《简化房地产交易与房屋权属登记程序的指导性意见》，并在济南召开的房地产市场工作会议上，就简化管理程序，减轻管理收费，管理部门和下属的事业单位脱钩等问题提出了严肃的要求。各地认真贯彻会议精神，改善管理工作，受到群众的欢迎。

注① 《江苏房地产开发投资现状简析》，中国房地产信息网：
<http://www.realestate.cei.gov.cn/files/20056/2005f6d3c15658393.html>

三、中国房地产业的发展趋势

从长期来看,中国房地产业无疑是前景光明的,但就目前和今后几年来说,楼市由“高位放量”的“上升筑顶”阶段转入到价格缓慢下跌阶段。近年房价上升速率过快、商品房供应结构不合理、银行房贷高速增长等现象,如果得不到及时调控必将成为新一轮住宅开发的风险积聚过程。楼价的上升应该是盘整式或呈波浪式、螺旋式缓慢上升,不经过小幅盘整而直线上升是不扎实的,否则楼价的大起必然隐含巨大的风险,况且房价的对比要考虑通货膨胀、科技含量、装修成本(全装修)、公建市政文化教育配套、生态环境改善及利息(贷款)等因素,不能简单论之。因此,未来几年我国房地产住宅产业的发展将步入一个高位盘整到缓慢回落的阶段,随着旧区改造节奏的适度调节,轨道交通网络的健全和延伸,中低价住宅供应的增加和住宅结构的日趋合理,以及房地产贷款政策的调整等,房地产住宅将逐步步入一个理性发展期。

随着整个宏观经济和市场环境的变化,“前大盘时代”已经终结,“后大盘时代”即将浮出水面。后大盘时代的第一个特点是具有浓厚的国土整治色彩。所谓国土整治是指在国家宏观战略的指导下,对土地进行科学规划、科学控制、科学治理、科学利用,从而实现土地资源的最佳配置和最大价值。其二,一批实力雄厚、品牌卓越的超重量级城市运营商将迅速崛起,他们的影响力将远远超越地产行业、超越特定地域甚至超越国界。其三,后大盘时代的来临宣告了房地产不等于新住宅运动,它将在更广阔的战略背景下,将城市运营、区域运营与泛地产的有机结合推向一个全新的境界。在城市居民收入日增的情况下,房地产的内涵与外延都将得到极大的拓展,房地产可以与旅游、休闲、教育、体育、会展、健康、工业、高科技等众多产业广泛嫁接,从而给城市经营者及地产开发商提供了很大的发展空间。其四,随着中国市场经济的纵深发展,政府的职能也会发生很大的转变——制订游戏规则,当好竞赛裁判,营造投资与发展的良好氛围等。于是从旅游、休闲、度假、会议、会展,到新型的园区经济、旧城改造、新城建设,都将给锐意进取的开发商提供巨大的发展空间。

在此大背景之下,中国的房地产市场将出现如下发展趋势:(1)融资渠道将呈现多元化趋势,上市融资、房地产信托、房地产基金等多种融资工具将被越来越多的开发企业所采用;(2)二手房市场将更加活跃,在不断规范的基础上逐步走向成熟;(3)政府将从土地出让、营销过程、直至企业内部管理等多个层面对房地产开发进行更加严格的监督和管理,继续规范房地产市场的运作,使得市场行为与政府行为共同发展;(4)新的物业管理法律规范已经开始实施,会慢慢对市场进行规范,在这一过程中,会产生相当大的发展空间与商业机会;(5)随着各项政策、法规对市场的进一步规范,同时消费者维权意识的增强与消费选择的理性化,房地产的营销会回归到三个基本层面:地点、产品与社区;(6)新房市场局部短缺现象依然会存在,而且可能会持续。

第三章 现有房地产开发模式分析

尽管目前房地产业尚未明晰界定房地产开发的具体模式，但根据产业发展背景、市场发展水平以及行业关联程度，我们可将其大致划分为几种较为典型的类别。概括而言，可以区分为国外房地产开发模式和国内房地产开发模式；而国外房地产开发模式又有美国模式、资源短缺的市场化模式和政府介入模式之分。国内房地产开发模式也可根据项目的实际开发操作特点进行细分，主要代表性模式有：碧桂园模式、顺驰模式及万达模式。

第一节 国外房地产开发模式分析

国外不同房地产开发模式的差异其实质主要来源于不同国家或地区所拥有土地资源的多少。可开发利用土地资源是否丰富在相当程度上决定了房地产开发者的主体构成、经营导向、开发流程和制度保障等房地产开发运营中主要因素的建构状况。土地资源丰富的开发模式，主要以美国为代表；土地资源缺乏的开发模式则可分为以香港和台湾为代表的市场化模式以及以日本和新加坡为代表的政府介入模式。

一、美国模式

美国的房地产业，是一个没有短缺资源、没有过多政府限制和干涉的模式。其本质特征，是以实际研究消费群的购买力及需求细分为经营导向。它由金融产业链、开发产业链、中介产业链、流通产业链衔接互动形成的一套非常完整的价值体系，其中金融是龙头，流通是支撑，中介分层次，开发商是组织者、统筹者。

在美国经典的房地产模式中，金融产业是它的龙头产业，由三部分组成，最大的部分是基金，第二部分是投资商，第三部分是银行。大批的美国基金经理人，像掌控股票一样管理着大量基金，其中包括投资房地产，其主要操作手法是将物业买下，然后通过投资管理，使物业的平均收益提升至15%—20%以上；而美国大房地产公司主营业务均为物业投资，而非物业开发，因此美国真正的大地产商出于金融领域，也称房地产金融家；相对而言，由于有基金和投资商的支撑，在美国银行投资房地产的风险是最小的。

此外，还值得一提的是流通产业链。美国房地产的流通环节非常完善和专业。比如，给开发商卖房子的流通商，和给客户买房子的代理商，分别属于两个流通体系、两种资格，根本不许混为一体。这种流通体系就导致任何一个开发项目，如果没有大流通商接手，项目就一钱不值。如果两个流通商打破头要做你的代理，那最终将导致金融链中的所有部分高度评价你的项目。

二、资源短缺的市场化模式

该模式主要概括了香港地产与台湾地产的共性。

香港房地产基本上由政府 and 几个地产巨头把控资源，其结果是投资商和开发商合体，也就是金融环节与开发商环节合二为一。这种模式的优点极为明显，即能够产生规模优势，并且保证肥水不流外人田，把房地产开发过程中每一个部分的利润都赚取；但其缺点也显而易见，必须要求有足够的开发规模和资金以支持和维系整个利润链中各个公司的运行，必须要求有充足的人力资源和完善的管理制度作为保障，必须要求政府部门建立比较完备的土地监管体系、金融监管体系和房地产开发管理体系。与美国模式相比，香港模式对外部环境的要求更高，产业自发成长的能力较低。

台湾的土地在农民手里，因此在台湾几乎看不到大面积的地块。因为短缺资源是土地，所以贷款相对容易。于是，在台湾出现了一种所谓的“地产全程策划”，全程策划使得流通商和中介商合一，金融链和开发链被大大弱化，这是极其明显的因资源短缺导致的产业价值链扭曲。台湾房地产代理行业从 70 年代初开始起步，开始时是作为单纯的销售行业，但随着房地产开发行业竞争程度的加剧，代理行业也迅速向深度和广度扩展。代理公司业务不但包括了传统意义上的销售，而且还包括了项目前期的规划设计、中期的广告设计以及项目后期的客户维护和发展商品牌建立等诸多方面。由于台湾土地市场的高度公开，一个项目是否可以成功，很大程度上取决于发展商的抗风险能力和项目营销操作水平。故此，台湾代理公司在地产行业中处于相当重要的地位，在一定程度上比发展商更为强势。另外一方面，由于台湾代理公司注重自身消费者品牌的建设，所以在很多情况下，“品牌代理公司销售”可以成为项目的大卖点，代理公司是台湾消费者选择物业的重要砝码。台湾地产代理公司，通常情况下在前期介入项目，并参与项目全程操作，直接深入到产品的开发、策划、广告、品牌战略等诸多方面。台湾地产代理行业发展到 80 年代中期，形成了大代理公司对市场的相对垄断，目前位于前三位的代理公司占领了台湾 70% 以上的代理市场份额。

三、政府介入模式

新加坡和日本的房地产，是政府以市场化手段入市，属政府介入模式。与老百姓无碍。

战后日本元气大伤，百废待兴，尤其是住房市场，严重供给不足。为解决这一问题，日本政府采取了由政府、民间和个人共同集资的政策，通过立法的形式由政府强制执行。这种措施产生了良好的效果，使战后日本住宅建设在国民经济中所占的比例保持在 6%~8% 左右，住宅质量也不断提高。至 1981 年，全日本基本解决了供需之间的数量以及质量上的矛盾。此后，日本在继续开发新建住宅区的同时，加快了旧区改造工作，并提出了“向二十一世纪新城镇目标迈进”的计划，并在很多地区开始实施。政府在实现

最低居住水准的同时，提出了诱导性的居住标准，这种标准的居住面积比最低居住标准将近提高一倍。房地产业的高速发展逐渐产生了泡沫经济。这次泡沫经济的影响范围广、持续时间长、给日本的国民经济的发展造成了灾难性的后果。而日本政府不适宜的金融政策和落后的土地与税制政策，是这场经济危机爆发最主要的原因。但是需要指出的是，日本有着一套合理的对低收入阶层的补贴机制和政府资本介入房地产市场的机制，这使得金融产业链中大量现金流的投資空间极为狭小。因此日本房地产的泡沫，主要出现在房地产高端市场。

新加坡实施全民住房福利化，政府向地产商补贴资金，这就使得资本供给带有了非市场化的特色，金融产业链被打破，起不到主导作用，同时流通链也受到干预和约束。新加坡的民用住宅房地产市场主要由组屋和商品房两部分组成。组屋类似于中国的经济适用房，由新加坡政府投资建设并实行有偿提供，价格由政府统一规定；而包括高级公寓和私人住宅在内的商品房则由私人投资建设，按市场价格出售。此外，新加坡政府还严格控制土地供应。建屋发展局可无偿得到政府划拨的土地，而私人房地产开发商则必须通过土地批租，有偿获得土地使用权。政府通过这种方式在一定程度上照顾了中、低收入者的利益。而为了防止房地产开发商的炒作，新加坡政府还制定了细致周全的法律法规，对房地产市场进行严格监控，并开始征收房产税。这些措施对平抑商品房价、杜绝“炒房”现象都起到了很好的作用。

第二节 国内房地产开发模式分析

与国外房地产开发模式相比，土地资源的多少对国内房地产开发模式的影响不甚明显。国内房地产开发模式更多是根据大型房地产开发企业系列房地产项目的运营差异进行区分的，主要体现为开发理念、开发流程和开发规模的差异。其中，国内房地产开发模式中特色最为鲜明的有碧桂园模式、顺驰模式和万达模式。

一、碧桂园模式：规模化品牌扩张

碧桂园诞生于1992年，目前已经营造了十多个“环境优美，配套齐备，星级服务，严密保安”的五星级生活社区：超大型别墅城市凤凰城、清远假日半岛，华南板块大型成熟社区华南碧桂园、广州碧桂园、广佛都市圈超级经典别墅社区顺德碧桂园、碧桂花城、半岛碧桂园，均安碧桂园、凤南花园，还有泛珠三角区域的荔城碧桂园、五邑碧桂园、鹤山碧桂园、高明碧桂园等。按城市级模式规划的碧桂园各楼盘，已将社区的概念提升至城市层面，所开发的楼盘呈现出超级配套连锁、大、小环境自然融合的大社区格局，几乎每个楼盘都拥有星级俱乐部或酒店体系、康体设施、医疗系统、教育连锁、商业体系等，可谓领各地行业之先。

碧桂园的最大成功之处在于，它把品牌做起来了，并在强势品牌带动下，实行规模化生产、规模化营销，开辟了大盘担纲时代；为业内经营者在市场经济大环境中塑造品牌，并为品牌延伸提供了成功经验。其操作模式为：A 产品路线：工业化建造、规模化；B、企业运作：纵向一体化、建筑、装修、物业管理一条龙服务；C、营销策略：连锁化经营，在珠江三角洲大板块内扩张。

其次，碧桂园模式将“跳出地产做地产”作为其核心开发理念。早在 1994 年初，碧桂园就与名人辈出的北京石景山中学合办碧桂园学校，而且在住宅楼盘工程尚未开工前，先完成了五星级会所等配套设施的建设。以上两点成了广州，乃至全国不少楼盘争相仿效的房地产营销策略。建校达到了聚人气、积资金、增加知名度、美誉度的效果；“给成功人士一个五星级的家”的经营理念，则精彩演绎出“碧桂园”神话。

再者，碧桂园引导消费者接受“5+2”生活模式，即在市区工作 5 天，在郊区休息生活 2 天。后来，大凡在广州市区以楼盘（超过半小时车程）均非常推崇“5+2”生活模式。而随着大交通格局的奠定，这一模式又演化为“7+0”模式，即市区上班，郊区居住。郊区化居住的生活习惯的形成对于促进房地产的规模化开发具有积极作用。

二、顺驰模式：超常规的全国扩张

在短短几年时间里，顺驰已跻身中国房地产百亿元集团的行列。其超常规的扩张进程，时常引来业界对顺驰的关注和议论^①。令人感到惊讶之处表现在：①以远高于行业平均水平的成长速度（销售回款从 2002 年的 15 亿到 2003 年的 40 亿，再到 2004 年的百亿）；②在北京、上海等一些城市的战略性进入，以及在天津郊县环渤海区域和苏州、南京、武汉等二三线城市的大规模进入；③以高价拿地为特征的全国规模的快速扩张。

顺驰模式的最大特点是对于现金流的极端重视，其商业模式甚至可以直接以“现金一现金”来命名。其特点主要有：（1）用尽可能少的钱把项目做起来。顺驰在决定是否拿地时所考虑的重点不是地价总额，而是付款条件。虽然顺驰获得的土地大多是通过招牌挂方式获得的，与之前通过协议方式转让土地时的地价和起拍价相比往往都要高出很多。但与其后竞争对手通过招牌挂方式拿到的地相比，顺驰目前拥有的土地又具有成本优势。（2）“合理”拉长付款周期。顺驰拿地的价格往往与当地农民的预期有很大差距，在一些地方客观上造成了即将失去土地的农民和当地政府间的重新议价，从而导致政府有时不能交付土地，相应地顺驰就不一定会按照原来的时间表把土地出让金等及时交给当地政府，这为顺驰延期付款提供了一个极好的借口。（3）缩短回款周期。提前做好 70% 的准备工作 and 采用并联作业法，从而保证项目的尽快开盘，实现以项目销售回款来支持自身的快速滚动发展，是顺驰“现金一现金”商业模式的一大显著特色。

顺驰模式的第二个特点是建立稳固的合作伙伴关系。合作伙伴的资金投入，是顺驰

注① 张智杰：《房地产开发企业的“顺驰”模式研究》，对外经济贸易大学，2005 年 6 月。

在销售回款和银行贷款之外的重要资金来源。“合作伙伴的资金是作为股本金投入的，也就是说，这些合作伙伴和顺驰是风险共担的，要做到这一点，顺驰和这些合作伙伴必须有穿透性的信任”。

第三，顺驰强调地产开发与房产置业联动发展。成立于天津的顺驰置业于 2003 年 5 月 31 日正式确定了连锁经营全国化发展的战略。此后，顺驰置业开始一路狂奔，以惊人的速度在全国各大中城市完成布局。伴随着中介和开发业务的全国化进程，顺驰置业和顺驰地产的联动开始在全国范围内得到复制。顺驰置业一方面在为开发业务对外扩张打前战、搞侦察，另一方面又通过代理顺驰地产的房地产获利，将顺驰集团二级市场业务和三级市场业务之间的联动有效连接起来。据透露，2004 年顺驰置业为顺驰地产在天津、北京、河北、南京、上海、苏州、无锡等近 30 个项目提供了“联动”支持，通过顺驰置业连锁渠道所销售的商品房数量也占到了顺驰地产项目总销售量的 30%。客观上讲，顺驰置业在三级市场争当第一，恰恰为顺驰地产在二级市场的夺冠打下了根基，省去很多市场调研的麻烦

三、万达模式：联合纵横、订单地产

作为知名品牌，大连万达集团经过十几年的发展，已形成以大型住宅房地产、商业房地产、大型超级百货连锁店为三大支柱产业的大型企业集团，公司总资产 100 亿元，年销售额约 110 亿元。万达商业广场项目遍及上海、南京、天津、沈阳、青岛、济南、西安、长沙、成都等大中城市黄金地段。

万达模式的最大特点就是与国际零售巨头沃尔玛、百安居、百胜等结成了战略合作的伙伴关系，形成了独特的“订单地产”模式。其核心理念就是与世界一流商业企业合作开发大型商业广场。“订单”模式开发至少为万达带来三个方面的好处：项目号召力的提升，项目商业价值的提升，以及投资开发风险的减小。因此，尽管万达在同这些国际巨头的结盟合作过程中，在租金上作出了很大的让利甚至牺牲，但通过沃尔玛巨头们的良好经营和品牌影响力，万达在获取有限租金之外，最大限度地获得了高额的资产升值，从而使万达的资本实力日益增强，为其持续发展奠定了坚实的基础。

其二，万达凭借其实力和品牌号召力，一开始就高举起连锁经营的大旗，在全国各地攻城略地，连锁开发经营万达购物广场，使万达商业地产真正实现规模化开发，连锁化经营。连锁化发展和经营反过来又进一步加强了万达在政府、银行心目中的分量，巩固了万达与沃尔玛国际巨头们的结盟。

其三，万达凭借其强大的营销能力提升租金，吸引主力店进驻。万达集团每进入一个城市，都通过铺天盖地的广告，将万达“订单地产”中的国际巨头商家的品牌号召力、万达自身的品牌影响力、以及项目地段优势发挥得淋漓尽致，做足了卖点，极大地促进了项目的销售。因此，尽管万达商铺的售价高出当地同质商业物业许多，但仍然阻挡不

了商户的投资购买的热情。万达不仅自己的每个项目卖出了天价，成为商业地产中的明星项目，而且也极大的抬高和拉升了当地的其它商业楼盘的销售价格。

第三节 房地产规模化开发的趋势分析

一、房地产规模化开发将会促进房地产市场产生精细化分工的发展趋势。

万科公司近年来取得的巨大成绩使得不少专业人士和学术界人士开始研究比较美国的开发模式与香港的开发模式直接的优劣性，从而将房地产投资从房地产开发中区分出来，将其上升至战略发展的层面上进行讨论。国内大型的房地产开发企业，如万科、万通等都已借鉴美国经验，开始探寻新的房地产投融资途径。而且，扎实的市场调研、强烈的客户意识和服务意识和专业化经营方式等带有浓厚美国地产开发模式的做法正在被越来越多的开发企业所采用。这也就促使了房地产市场的进一步分工，提高了房地产市场的专业化程度。

二、中国的地方政府将在房地产规模化运作中扮演更重要角色。

如果说欧美的房地产开发模式向我们展示了规模化开发中市场运作的一面，那么，新加坡的房地产开发模式则提示我们地方政府在规模化开发中所应扮演的重要角色。中国属于一个政府主导型的发展中国家，地方政府是城市化进程的主导者和推动者，他们对城市发展的理解和所采取的政策措施，将直接影响房地产规模化开发的前景。房地产规模化开发的相关条件基本成熟的城市，一定有一个运作比较规范，懂得使用市场工具、法律工具和政策工具调控与监管市场的地方政府在背后支持。因此，在对一个城市房地产市场的评估中，地方政府的行政效率和公共政策环境，也将是重要的评估指标。

三、房地产规模化开发与开发企业的品牌建立和扩张必然具有密切关系，两者是相辅相成，互相促进的。

不论是碧桂园、顺驰还是万达集团，还是其他本文中没有涉及的房地产开发企业，但凡是房地产规模化开发的成功案例，必然伴随着一个房地产品牌的成功推广事件。房地产的规模化开发，必然是建立在品牌营销战略的基础之上，如此才能使得开发项目和开发企业在周期性较长、投入资金较大的规模化开发中始终保持市场领先定位，并形成项目前后期的相互推动、相互促进的可持续发展局面。

四、强强联手、合作共赢的规模化开发模式已经被开发企业所认可，必然将在今后的房地产规模化开发中占据重要的地位。

顺驰集团的地产开发与房屋置业的联动战略以及建立稳定合作伙伴关系的做法，万达集团的“订单地产”模式，万科的行业整合方式，上海复地与百安居的“一站式集体供材”模式等，都表明强强联手、合住共赢的地产开发模式已成为众多大型房地产开发企业的首选运营方式。

第四章 房地产规模化开发模式分析

第一节 房地产规模化开发的优点与必然性

一、房地产规模化开发优点

1. 规模化开发有利于形成规模优势，乃至产生规模经济效应。

生产力要素在不同层次上以不同方式组合进行组合，将形成不同的经济规模。在技术水平不变的情况下，N 倍的投入往往能够产生大于 N 倍的产出。在特定的限度内，项目规模的扩大，将导致单位产品成本逐渐降低，在客观上增加产品的附加值。这就是所谓的规模经济。

通过研究国内现有的一些规模化开发案例可以发现，房地产的规模化开发往往制造出超出“居住区”范畴的产品。规模化的房地产开发，往往位于城市的边沿地带或远郊，土地价格较低，有利于降低项目的平均成本，从而降低产品价格；规模化的开发，能够给予开发商进行整体规划和统筹建设的空间，充分考虑小区的配套设施、公共绿地和居民的活动空间，从而使在整体上提高产品质量，使居民充分享受居住区的生活便利和自然环境。这就是规模化开发所带来的规模经济效应。

2. 规模化开发有利于形成区位优势，提升板块价值。

实行规模化开发的房地产项目，往往会成为某一区域甚至整个城市的一个重要的生活与工作的核心区域。它对公共交通、学校、医院等公共设施和办公场所、超市、休闲娱乐场所等商业中心的巨大需求，将为政府与企业的投资创造出源源不断的机会，使得各种要素进行有效地整合链接。从某种意义上讲，成功的房地产规模化开发，并不仅仅在于它为开发企业直接带来的经济利润，更为重要的是它所产生的附加商业效应和为整个地区带来的社会效应。它可能改变城市居民的生活习惯与工作习惯，甚至产生新的产业链，从而推动城市的现代化进程。

3. 规模化开发有利于规模化经营的企业发挥集团优势。

房地产开发是一个涉及建筑设计、金融、法律、建筑施工、市场营销、物业管理等多方面的行业。一个房地产项目的开发，要求聚集各方面的人才，不能在某一方面有所缺失和疏忽，否则都可能导致项目的失败。因此，房地产项目对开发企业的能力要求很高，对企业的规模也有一定的要求。规模化的房地产开发，往往能够最大限度的整合企业的资金、技术、管理及人才优势和各种社会资源，将企业能量最大化发挥，建设企业

品牌和物业品牌。这在某种程度上将抬高房地产行业的准入门槛,提高房地产品的质量。

二、房地产规模化开发必然性

1. 有限的开发空间促使开发商将目光转移至近郊区域,这些地带广泛的开发空间为规模化开发在土地资源上提供了可能。

在房地产市场起步初期,开发企业在进行开发地块选址时,往往注重于“地段”。地段的好坏在很大程度上将直接决定项目能否成功运行。但是,良好的地段数量有限,且可供利用的空间也很有限,所以开发企业只能利用可能的空间进行规划建设,于是便出现了几千平方米的楼盘。随着中心区域地块越来越少,土地价格越来越高,加之借鉴国外房地产业发展规律,很多开发企业便把目光转向近郊区或城市副中心地带。这些地区拥有大片廉价土地,能够为房地产开发提供极为广阔的运作空间,而项目的规模化效应又能够以较低的成本为居民提供完善的生活配套和公共服务产品,将地段对项目的消极影响降至最低。如此,房地产开发逐步摆脱了“地段”对项目成功运作的限制,规模化开发成为房地产市场发展的一种必然趋势。

2. 市场竞争的优胜劣汰和政府部门的清理整顿,使得一些已经丧失市场竞争力的中小企业逐渐被淘汰,颇具经营实力和发展潜力的大型开发企业拥有了更为广阔的发展空间,这为规模化开发的出现提供了市场保障。

激烈的市场竞争与游戏规则的逐渐完善,导致企业经营大型化的趋势初现端倪。以广州为例,2000年广州市20%的开发企业通过良好的项目或大规模经营,获得了超过30%的投资回报率。与此同时,众多开发商在盈亏边缘苦苦挣扎,行业总体投资回报率已经下跌到10%以内。开发商在鼎盛时期的1675家已减少到1135家^①。根据中国房地产TOP10研究组完成的“2005中国房地产百强企业研究”显示,2004年中国百强房地产企业中主营业务达到50~100亿的有7家,30~50亿的有9家,10~30亿的有35家,10亿以下的共有49家^②。这些企业已逐渐成长为中国房地产市场的主要力量。

3. 大型房地产开发企业越来越丰富的规模化运作实践与经验教训为房地产规模化开发的深入进行提供了思想上和运作上的保障。

从碧桂园到祈福新村,从奥林匹克花园到星河湾,房地产规模化开发引起的是一场思维方式的变革。也就是说,房地产规模化开发必须站在战略营销的层面上进行,以战略规划为指导,将各种战术工具有机组合在一起,将各种战略资源有效整合在一起,围绕一个统帅全局的主题思想,将其渗透、融合、演绎在整个项目运作过程中。著名策划

注① 《广州房地产市场分析》,中国房地产信息网:

<http://www.realestate.gov.cn/manage/uploadfile/market/0000/0261/2001041202.htm>

注② 中国房地产TOP10研究组:《2005年中国房地产界百强开发企业研究报告》。

人王志纲先生将其归纳为“泛地产”理论^①，即“小盘是独奏曲，大盘是交响乐。它必须有一个主题和灵魂。因此，必须上升到泛地产的高度，来整合各种可以利用的资源。从中观层面说，今天的地产必将跳出单一地产的格局，也就是我们常说的复合型地产。从宏观上讲，但凡人类活动、居住的建筑环境和空间，都可以纳入泛地产的范畴，包括城市的规划和经济区域的开发。”

4. 城市扩张过程中对规模化效应的追求，导致政府和社会也倾向于支持规模化开发，这为规模化开发准备了较为良好的公共环境和政策支持。

房地产规模化开发对加快城市的现代化进程、对提升所在区域的地产价值、对影响和改变市民的生活和工作方式，都将产生不可估量的边际效应。这在现今成功的规模化开发案例中已得到证明。而且，规模化开发对各种社会资源的高度需求和有效整合，将会对一个地区乃至一个城市引发“牵一发而动全身”的重大影响。所以，房地产规模化开发，已引起了普通市民的强烈关注，已引起了政府部门的高度重视，已引起了理论界的热烈讨论。从总体而言，当前的舆论导向对房地产规模化开发的深入进行是非常有利的，其内在价值和积极作用获得肯定。虽然其中也掺杂着一些批评声，但这是一种新生事物在发展中所必然面临，也是必然需要的，对其发展有益无害。房地产规模化开发，已经通过实践和经验总结，不仅获得了社会的认可，还找到了前进的方向，已经成为房地产市场未来发展不可逆转的一个方向。

第二节 房地产规模化开发的关键问题与基本条件

一、房地产规模化开发的关键问题

1. 如何有效地提高土地的利用程度。

房地产规模化开发本质上依然是一种以利润为先导的市场行为。开发企业在社区内所建设的各项生活配套和其他公共设施虽然具有一定的公共性，但归根结底都是为吸引其目标客户群、实现营销目标的一种手段。因此，开发企业不会以超出项目范畴以外的更广阔视野来进行和履行其土地规划。相反，有可能出现各个开发项目都占用大量的土地来重复建设大型配套设施的现象，从而导致大配套的规模与规格互相攀比，郊区大盘的土地利用程度远远低于市区的土地利用水平，造成土地资源的极大浪费。因此，政府行政部门和其他社会公共部门需要对房地产规模化开发进行更高层次的规划和监管，以保证其对社会资源，特别是城市土地的合理开发利用。

注① 《王志纲论“泛地产”》，载于《中国经营报》2002年6月22日。

2. 如何对准公共产品进行有效运营。

公共产品的市场化运作是当今世界各国政府都在积极探寻解决方案的一个重大命题，其复杂性与宽泛性已着实困扰政府部门多年。房地产规模化开发，必然导致开发企业承担起某些本应属于政府部门的社会职能，提供某些社会属性极强的公共服务，如公共交通、医院、教育设施等。对政府部门而已，将这些职能与服务成功转移至市场部门，往往创造出公共管理的经典范例。但是，开发企业就必须正对曾经困扰政府部门的难题——如何对社区内具有公共属性的准公共产品进行市场化运作。显然，由于项目的时间跨度较长，这种问题不是靠某些概念设想或营销宣传就能够解决的，必须要有切实可行的运作机制。否则，不是维持社区运营的投入成为长期影响项目利润的包袱，就是社区内公共设施的运营达不到原先的要求和质量，从而导致项目的后期开发与销售将难以继续，开发企业的信誉和品牌遭受消极影响。从这个角度看，房地产规模化开发成功与否，在很大程度上与其准公共产品的能否有效运营密切相关。

3. 如何维持社会稳定。

房地产规模化开发，是企业办社会的一种经营模式。企业经营的最终目的是为了获取利润，而社会运作的根本目的是为了实现在公众利益。成功的规模化运作证明市场目的与公共目的是能够有机协调，但是也有相反的案例证明当规模化运作遇到盈利障碍时，其服务承诺的实现、服务质量和水平就容易受到冲击，严重的话会导致业主大规模性的“维权”行动，从而引发社会问题。另外，由于社区占地面积大，组织相对独立，政府的各基层组织难以直接介入，因此从长远意义上讲，如何维持社区内的社会稳定，也是开发企业在项目运作中必须承担的一项重要职能。因此，进行规模化运作的房地产开发企业，不仅要有很强的盈利能力，还必须具有一定的社会管理能力，必须建立相应的社会危机应急机制，及时妥善的处理社区内出现的各种社会问题，以维护其良好的企业形象和品牌。从这个意义上讲，房地产规模化开发要求开发企业具有比较高的综合素质和执行能力。

4. 如何确定合适的开发战略并保证其有效执行。

确定合适的开发战略并保证其有效执行，是房地产规模化开发成功的关键所在。如果规模化开发缺乏合适且富有特色的战略定位，社区建设就容易沦为漫无主题的一盘散沙，成为大而不当的混乱拼凑，其中可取之处也易于被竞争对手所克隆，丧失仅有的闪光点与竞争力；如果规模化开发没有正对不同层次的消费群并进行合理分区，推出不同定位的住房，项目的中期与后期运作往往容易失去持续推进的动力，开发战略方案将无法在预计时间内得以实现；如果项目的先期开发不能迅速产生市场效应，并形成持续的市场影响力，整个项目往往容易被拖成烂盘，不可收拾；如果缺少有序的开发步骤和产品升级方案，社区将缺乏建筑物本应具有的个性化，对楼盘的增值保值显然不利；如

果开发企业缺乏必需的执行能力,项目在长时间、大面积的运作中就无法形成人力、物力、财力环环相扣,势必导致混乱与溃败。总之,房地产规模化开发从规划到推广均面临着复杂而多变的挑战。每一个规模化开发项目,都是对开发企业一次严峻的考验。

二、房地产规模化开发的基本条件

以上分析表明,房地产规模化开发是一项综合性极强、牵扯部门与行业众多、对规范性运作要求极高的课题。能够参与其中的城市和组织与个人,都是已达到一定发展要求,具有一定运作实力,形成一定开发条件。所以,房地产规模化开发具有一定准入门槛。明了这些条件,是进行房地产规模化开发的必要前提。

1. 对城市的要求。

一般而言,能够进行房地产规模化开发的城市与地区都是已进入城市化进程加快阶段的地方,城市和地区的快速发展导致市中心土地的稀缺程度急剧上升,城市有向郊区发展的内在扩张要求。这是进行房地产规模化开发的基础条件。其二,城市已形成比较合理的产业结构和比较成熟的支柱产业,城市经济已具有一定规模;人民的生活水平已达到一定程度,具备一定的消费能力;城市对周边地区的吸引力正在不断加强,城市人口不断增加,第三产业逐渐繁荣,城市的开放程度正在加强。这些是吸引开发企业进行房地产规模化开发的必要条件。再者,城市已完成较为科学合理的城市规划,城市发展的骨架已经打开,向远郊发展的基本市政设施正在或已经配套完成。这是房地产规模化开发得以成功的首要保证。

2. 对开发企业的要求

有能力进行房地产规模化开发的一般都是大型或特大型的房地产开发企业。他们在经历若干大型房地产开发项目的锻炼和洗礼后,具有比较雄厚的资金实力和丰富的开发经验,拥有比较敏锐的市场嗅觉磨练出比较准确的战略规划能力和清晰的营销策划思路;形成了比较完善的项目开发流程、投资管理体系和工程建设管理体系;具备较强的公关能力,能与政府相关部门进行比较有效的沟通交流,获得政府支持和银行等金融机构的信任。此外,这种类型的开发企业一般都具有较高的社会知名度、比较健康的公共形象和获得社会认可的企业品牌,容易赢得消费者信任。

3. 对地方政府的要求

规模化开发不仅对房地产开发企业是考验,同样也是对地方政府的宏观和中观调控能力与监管能力的一次检验与评估。与西方国家的城市发展历程不同,中国的地方政府在城市发展中扮演了更为重要和直接的角色。地方政府的公共政策导向和战略执行能力几乎决定了所在城市现代化进程的速度和效果。可以说,地方政府是房地产规模化开发的最初发起者和积极推动者。因此,地方政府的行政能力与房地产规模化开发也是息息相关。

对地方政府而言,要顺利引入开发企业进行房地产规模化开发,必需具备以下条件:

构建科学合理的城市发展框架,加强对项目所在区域的规划引导和项目所在地块的科学规划;提高城市的经济活力,延展支柱产业的发展链,提高市民的消费能力和城市的吸引力;适当提高房地产行业的准入门槛,鼓励房地产企业走规模化、集约化的发展道路,推动房地产规模经济的发展;有效拓宽房地产项目的融资渠道,降低开发企业的经营风险,帮助其摆脱经营困境;加强对地产项目周边的市政配套建设,为城市的扩张奠定坚实的物质基础;能够对房地产开发企业和规模化开发的房地产项目进行有效的监督和控制体系,及时发现问题进行解决。

第三节 房地产规模化开发的三大模式比较分析

一、复合地产模式

几年前,复合地产对大家而言还是一个比较陌生的概念。但是今天,以广州奥林匹克花园为代表,产生了深圳万科四季花园、华侨城、北京SOHO现代城、锋尚国际公寓等各具特色的复合产品。这些楼盘以其超前的文化内涵、先进的科学理念、全新的生活水准赢得了市场,同时也昭示着中国房地产复合发展阶段的到来。

广东奥园集团董事长郭梓文经常说的一句话就是,要做好复合地产,首先必须在功能价值方面下功夫,如果连功能价值都做不好,那么就没有资格做复合地产。复合地产是一种功能价值的具体体现,是有形的、实用的、可见的、物质化的东西,主要体现在规划设计、户型设计、建材使用等方面。由此可见,复合地产作为一种全新的开发理念,是一种将房地产开发与创造消费者生活方式密切结合起来,将房地产业和其他相关产业进行整合的地产开发模式。复合地产将某种具有号召力又具有贴近性的生活方式完整地体现在房地产的规划、开发、运营和服务的整个流程之中,满足房地产对消费者的适用性功能价值,为消费者创造出充分体现生活感受和文化价值,使消费者享受到美的人居生活。一个成功的复合地产项目,应该在开发理念、功能价值、生活体现、系统工程、开发模式、资源整合六方面体现出特色,否则复合地产就不是完整的复合,而是有缺陷的复合。

(一) 复合地产的成功因子

1. 全新的开发理念

传统的住宅产品和一些能产生附加值的東西,如体育产业、旅游产业、休闲产业等复合之后,能对消费者产生不可抵挡的冲击力和诱惑力。尤其是一种复合产品在第一次进入某一个区域的时候,它基本上是无往而不胜的。传统房地产开发的建筑套路是一种标准工作,但是复合上去就成了自选动作,就会出现一些教育因素、一些艺术元素等。所有这一切如果都建立在对目标客户群的准确把握和适当理解上,使生产的产品和目标

客户群一致，那么这种效果产生的力量将是非常巨大的。这就是复合地产屡战屡胜的关键所在。

2. 相得益彰的连锁推进

复合地产既不是动工以后、开发以后、销售以后才开始实施的，也不是挂靠式、搭单式地进行的，应该在规划设计之前就把理念导入到每一个环节里去，从而把复合地产理念充分体现在生活的各个方面。只有将项目主题变成真正开发理念，落实到项目上的房地产才算是真正的复合地产。对于因内容主题较多，变成综合性主题的项目，要根据它的实力、竞争状况以及这个地区的经营状况来具体决定。所以无论是与体育产业、教育产业，还是休闲产业进行复合，主题一定都要鲜明，顾客群定位一定要准确。

3. “1+1>2”式的整合效应

第一，成功的复合地产项目往往具有很浓厚的人性化色彩。消费者很容易从中感知与他们生活密切相关的主题和价值，并能很融洽的参与其中。而与地产相匹配的产业主题，则能够有机渗透到项目的每一个角落和每一个毛孔，并被充分、完整的表达出来。第二，项目的个性化十足，不容易被模仿，具有很强的市场竞争力。

从现今发展的趋势看，复合地产已经成为房地产规模化开发的主要模式之一，在房地产市场中拥有很高的话语权，具有相当的权威性，已成为房地产业的领军模式。

（二）案例分析：中体奥园

中体产业隶属于国家体育总局，现为 A 股上市公司，拥有奥林匹克花园品牌在房地产行业的独家使用权。这一背景为中体房地产业务的扩张起到了非常关键的作用。1999 年中体就开始建设奥林匹克花园，第一个项目在广州，与广东金业集团共同投资开发，当时双方各占 50% 的股权，项目大获成功。之后华新国际加入进来，项目又扩张到了上海和北京。其后，借助奥林匹克花园的金字招牌和本身的产业优势，中体在全国各地广泛招纳合作者，共同投资开发住宅项目。如今，“奥林匹克花园”已成为全国最具知名度的一个房地产品牌。

1. 中体奥园的运作模式

中体产业对旗下有三大业务：一是房地产开发，通过奥林匹克花园品牌运营向全国扩张；二是健身产业，与美国倍力合作，推广中体倍力品牌；三是体育赛事组织。中体产业以 BOT 方式建设、经营体育场馆，打包开发住宅及商业物业，在会所中经营中体倍力健身俱乐部等方式，将上述三大业务有机整合起来，构成了一个典型的“三合一”开发模式。

在三项业务中，奥林匹克花园品牌和商业赛事的组织是中体产业独有的优势。为了在房地产开发中充分整合这两方面的资源，中体奥林匹克花园管理集团之下成立了两个单独的实体，一是已运作了几年的奥林匹克花园品牌做普通住宅开发，另一个则是将大型体育场馆与房地产打包开发的中奥广场品牌。这个双品牌运作，就是中体房地产开发

业务能够再上一个台阶的关键。

目前广东奥园已开始将教育产业与住宅开发结合，而中体下一步选择的出路，就是将体育场馆运营整合进房地产。因为中体在奥林匹克花园品牌的推广过程中发现，不少地方政府非常希望中体能够发挥优势，同时进行体育场馆的管理经营。地方政府保证中体在大型商业赛事的组织方面具有一定程度的垄断地位，这有助于中体在体育场馆的运营中承诺一定数量的重大体育赛事；而中体也不失时机地要求将商业设施与体育场馆捆绑经营，通过体育场馆积聚人气，通过商业物业补贴场馆维护，通过每年一定数量的大型赛事为城市提供形象宣传。真可谓一举多得。

2. 中体奥园的成功原因

“奥林匹克花园”作为全国最著名的复合地产品牌，最先将房地产业与体育产业嫁接在一起，创造了一种全新的房地产开发模式，而且在项目的运作中，其核心理念彰显于其中每一环节，从而将“奥林匹克花园”这一品牌植入广大消费者的内心深处，产生了“1+1>2”的整体效应。这种效应又转化为品牌持续推广的强大动力：一是资源共享。无论是规划、设计、建材、采购、运动城管理等方面，中体奥园的开发模式均有可供选择的成功经验，这为每一次地产复合提供了基本保障。二是营销层面。凭借消费者对奥林匹克花园的认知程度，奥林匹克花园很容易先入为主，吸引眼球，大大降低宣传成本。这是品牌成熟之后所带来的边际效应。三是融资层面。有了奥林匹克花园的招牌，中体产业寻找合作者相当容易，用合作者的资金也成为最便利的融资渠道。四是政府关系。奥林匹克花园这样的房地产品牌，对中等城市地方政府的吸引力是不言而喻的。这也是目前奥林匹克花园更愿意到二、三线城市发展的原因之一。

凭借上述三大优势，中体携奥林匹克花园品牌迅速实现了全国扩张，目前在全国总共开发了 32 个奥林匹克花园项目，其中控股参股各半。除了少数城市如北京有两个项目外，其他基本上都是一城一项目，项目体量至少 30 万平米，从规模上看，超过了同样依靠品牌进行扩张的阳光 100。

二、品牌连锁模式

由于房地产经营的地域特征，房地产曾被认为是一个没有品牌的行业。然而，随着市场经济的发展，消费者品牌意识的提高，一些房地产企业开始尝试由产品经营进入品牌经营，站在品牌的高度来运作市场。有了品牌，就要充分运用品牌的扩张力跨越地域阻碍。这些品牌基本上运用了两种策略：一种是单一品牌策略，如奥园，在全国复制了广州奥园、南国奥园、上海奥园、天津奥园、沈阳奥园、北京奥园等楼盘，都统一以奥园命名；一种是副品牌策略，如万科、中海、珠江、美然、阳光 100 等，万科开发了万科-星园、万科-青青家园、万科-四季花城、万科-城市花园等楼盘，中海复制了中海-雅阁、中海-紫金苑、中海-馥园等楼盘……

房地产品牌连锁经营的本质就在于一个品牌核心价值的复制。这种复制并非简单的复制，而是包办了企业的思想、文化、管理等方方面面复杂的复制，是将其主楼盘（主品牌）所成功倡导的理念进行延伸和发展。曾经对奥林匹克花园的全国品牌连锁计划做出巨大贡献的郭梓文曾经说过：“追求高功能价值、高文化价值是最艰巨、最高难度、最富挑战性的”^①。可见，房地产品牌的连锁，也是一项复杂的工程。

（一）品牌连锁的成功因子

1. 强大的企业综合能力

品牌连锁的成功实行，不仅需要项目开发思维模式上的创新，还对企业的综合素质提出了很高的要求：首先要有权威性的品牌，获得消费者的广泛认可；第二必须有一套成熟的经营模式，能应对项目开发中所面临的各种挑战；第三必须有一套成熟的技术开发体系，能够持续进行技术创新工作；第四必须有一批成熟的职业经理的团队，确保开发战略得以坚定不移地执行。这四大条件，是支撑品牌连锁开发的基本条件。

2. 经典的经营理念

提炼品牌的经营理念，是品牌连锁的前提条件。没有一个品牌的经营理念，就无法将各个分散的楼盘“连”在一起，“锁”在一起。品牌的经营理念是品牌的精髓，它代表了一个品牌最中心、且不具时间性的要素。是否拥有经营理念，是品牌经营是否成功的一个重要标志。如，奥园的“运动就在家门口”提倡的是一种运动的、健康的生活理念。在这个理念的指导下，奥园在广州、上海、天津等地对品牌进行连锁，同时这些连锁品牌又共同为品牌的经营理念添砖加瓦。两者之间形成互动协调，共同支撑起“奥林匹克花园”的品牌形象和品牌价值。

3. 鲜明的统一风格

坚持统一的风格也是品牌连锁的关键要素。这种风格不仅是体现在建筑上，还体现在品牌形象上。品牌的风格一旦确定，就要跨越时间和空间的限制，始终如一的坚持下去。例如，万科的楼盘虽然分布在全国各地，但都坚持着统一的形象和统一的理念，因此尽管其名字不尽相同，但一看就知道同属万科。

（二）案例分析：中海地产

中海地产是中国海外集团有限公司房地产业务的品牌统称。中国海外集团以中国海外发展有限公司和中海地产股份有限公司为两大运营平台，倾力打造中海地产品牌。1985年，中国海外集团就已在内地进行房地产开发的尝试，88年正式进军内地房地产开发，先后在深圳、上海、广州、北京、成都五个中心城市开发数十个房地产项目，并逐渐塑造出“中海地产”，在行内具有很高的声望，在五个重点城市具有非常高的知名

注① 《房地产品牌连锁——“大个子”的游戏》，载于中国房地产报：<http://www.hnfdc.net/fcxw/show.asp?id=1091>

度和美誉度。截至 04 年 9 月,中海地产的发展区域遍布了全国 12 个中大城市,开发了总投资 300 多亿元的 50 多个房地产项目。

2004 年 11 月,在中国房地产 TOP10 研究组进行的 2004 年中国房地产品牌价值研究中,中海地产被评为中国房地产行业领导品牌,以 26.01 亿的品牌价值名列全国房地产企业榜首。2005 年 4 月,在由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所、搜房研究院推出的“中国房地产百强”企业家峰会上,中国海外发展有限公司荣登 2005 年中国房地产开发百强企业综合实力第一名。

1. 中海地产的运作模式

首先,中海建立了质量委员会、工程部、地盘三级质量监控体系,对工程管理的全过程进行严密的监控,确保楼宇建设的先进和质量保证。中海在每一个新楼盘开工之前,地盘就要编制施工组织总策划,分析施工的重点和难点,制定详细的实施步骤,明确提出高起点的质量管理目标,详细制定实现目标的方法、步骤和措施。而且,中海选择供应商时也执行严格的招标程序,并利用集团的资源整合优势建立“合格供应商供应库”,对合格供应商进行评估,有效杜绝无名无实的劣质供应商的加盟。再者,质量因素在选择施工单位时具有一票否决权。承建合同完成后,相关部门要对施工单位的履约情况进行如实评价,若质量方面有任何不良记录,都会被列为不合格承建商而不再启用。

其次,以良好服务赢取更多顾客信任。中海地产这一品牌的发展与壮大,也与中海物业息息相关。中海物业的国内总部设于深圳,始创于 1991 年,目前有香港、深圳、广州、上海、北京、成都、长春、中山 8 家分支机构,是全国公认的物业管理第一品牌,其规模、实力或管理水平都高居同行榜首。截至目前,中海物业累计管理物业总建筑面积超过 5000 万 m²,2004 年实现营业收入 5 亿元,高居国内榜首。

第三,通过建立绝对强势的区域性品牌,逐步向全国范围渗透的方式实施品牌连锁战略。中海品牌诞生于香港,辐射到澳门,光大于内地。品牌年龄超过 20 年,近三年平均销售额的增长率分别为 42%和 37.9%,体现出较强的持续发展能力,在全国范围内消费者心目中的认知度、忠诚度、美誉度等方面的第一品牌平均得票率达到了 7.2%,成为名副其实的房地产行业领导品牌。

2. 中海地产的成功原因

中国海外集团在打造“中海地产”品牌的过程中的某些做法,是其品牌营销战略获得成功的关键因素。这些因素主要有:第一,中国海外集团的强大企业实力。中海地产经过二十多年精心打造,已经形成了涵盖规划设计,物业管理,房地产开发,物业管理各个环节的发展态势,并在各自领域树立了优秀的品牌形象,这是中海品牌区别其他品牌实现强势竞争的最大特点。第二,中海以精品战略为先导,通过规范化、制度化和程序化的专业管理为产品质量提供了坚实的保证,因此,尽管中海是以低调宣传的方式入市,但仍然在消费人群中建立了强大的品牌效应。第三,中海地产以品牌优势建立行业标准,争夺话语权,进一步巩固其品牌效应。如他们对豪宅的重新定义,直接打造出以

“香蜜湖一号”为首的具有中海特色的八大豪宅。

三、可持续开发模式

由于规模化开发涉及的运作周期很长，因此所制造的产品必须满足消费人群的不断变化发展的需求，必须具有不同阶段和情况下的市场竞争力。所以，房地产规模化开发必然要面对可持续发展的问题。现今对中国房地产规模化开发的利与弊、优与劣的讨论，根本结底都是在对项目能否可持续运作发表不同的见解；现今房地产规模化开发是否成功，归根结底就是以是否实现项目的可持续运作为基本评判标准的。所以，可持续开发模式，是房地产规模化开发必需遵循的基本模式；房地产规模化开发的可持续问题，是项目运作最本质的问题。

所谓房地产规模化开发的可持续发展，是指规模化开发的可持久性，以及项目赖以支撑的资源环境的可持久性。因此，可持续发展的规模化开发模式作为一种新的发展思想和发展战略，目标是保证地产项目持久的发展能力和永续的发展状态。其主要内涵在于：（1）可持续的规模化开发应包涵质性发展和量性发展两个方面，二者不可或缺，不可偏废；（2）可持续的规模化开发强调发展的公平性，包括代内公平和代际公平；（3）经济、社会、生态的可持续发展是房地产规模化开发可持续发展的必要条件。

（一）不可持续开发的一般表现

1. 目标客户群定位过于单一。在规模化开发的房地产项目中，目标客户群过于单一将导致社区内的人群同质性严重。对于一个入住人口众多的房地产项目，过度同质化将会产生消极影响。

2. 项目规划缺乏科学依据。以传统的生产观念或是产品主义规划整个项目，往往导致最终的决策依靠开发商的意志决定，而非从消费者需求和地块固有条件、自然风貌与相关配套等客观条件出发。

3. 交通堵塞。房地产规模化开发必须在政府的总体规划下进行，政府的公建配套和市政道路规划要走在前面，如果一开始就没有好的交通规划，交通瓶颈一旦出现将很难解决，必然会使居住品质逐渐下降。

4. 生活配套规划不合理。规模化开发的项目的占地面积都很大，这就会产生有些业主离集中配套和社区进出口比较远、生活不方便等问题。

5. 工地规划不合理问题。规模化开发的房地产项目必然会面临后期项目施工对前期居住环境影响的问题，容易产生入住业主常时间面临工地的烦恼。

6. 住宅与经济活动的完全分离。这是“华南板块”房地产规模化开发所面临的最致命问题。十余个占地面积几千亩的住宅社区挤在方圆几十公里的区域内，没有与之相匹配的经济产业。几十万居民远离工作、就业地点，区域内生活配套设施不是没有运作起

来,就是价格太高,造成业主生活成本过高,缺乏可持续生活能力。

7. 社区内部环境与外部环境的协调问题。目前成都在建的许多规模化开发项目都在三环路外,处于城市的中间地带。不难想象,当这些社区建成后一定会成为当地的一道风景,但是风景以外又会是什么呢?会不会墙内是一座城,墙外是一块田?如果城外的环境与城里的反差太大,相信很多人还是很难坚持在那里生活。

8. 社区的能耗大、污染严重。小区泳池、大型水景、大面积飘窗等往往是开发企业吸引客户群的重要手段之一。这些看似华丽的住宅设施其实往往是社区节能的拦路虎。而开发商所采用的某些低成本建筑材料,也往往是会对人体健康产生严重影响。

(二) 可持续开发模式的基本内容

1. “组团开发、滚动发展”的房地产开发战略

房地产规模化开发,不仅需要包括对地产产品(设计、施工、建筑材料、环境、配套等)、文化(社区主题、建筑文化等)、服务(销售服务、物业服务等)和市场定位等进行科学合理的规划设计,更重要的是要具备市场应变能力和调整能力,即根据市场变化不断修订和调整市场战略规划,使战略规划更具现实性、超前性和示范性。以组团为单位进行项目开发,不仅有利于各种生活配套与景观园艺的规划安排,还有利于产品的升级换代,以及降低前期开发与后期开发之间的互相影响,更为重要的就是能够提高规模化开发的市场应变能力,保证地产项目的持续健康开发。

2. 技术领先战略

绿色、科技、人文已经成为房地产开发的三大要素,科技就是生产力,就是销售力,通过新材料、新产品和新技术提高楼盘科技含量以成为房地产开发企业在市场竞争中获胜的重要工具之一。规模化开发周期长,在整个开发过程中要注意采用领先技术,加强项目开发方法、开发技术和生产方式的创新力度,确保产品的节能性、环保性和生态性能能够得到进一步加强,从而确保项目的中后期能获得更大的比较优势。

3. 品牌营销战略

品牌是营销的灵魂和主线,更是房地产规模化开发项目成功营销的利器。品牌企业和品牌物业的优势体现在良好的口碑与良好的知名度、信任度和美誉度上,通过传播(大众传播、社会传播和媒介传播)来激发房地产买家的购买欲望,进而产生购买行为。品牌营销战略的实行,将有助于项目的前期开发促进后期销售,后期开发又带动前期升值。所以品牌战略对规模化开发项目的持续营销具有至关重要的意义。

4. 差异化竞争战略

房地产业正趋于成熟,产品同质化已成为一个现实摆在开发商面前。要解决这个问题,保证项目的可持续发展,就必需走差异化竞争战略,从而避免在同质化局面下的价格竞争。具体而言,就是要根据项目的固有特性和先天条件,以及开发企业的资源优势,赋予地产以不同概念、主题等战略意义以形成竞争优势,从而形成一种文化差异。也就

是说，应该采用复合地产的模式确保项目开发的可持续发展。

（三）案例分析：祈福新村的商业街

祈福新村，占地 7500 亩，自 1991 年建村至今已投入资金 160 多亿元，已发展土地逾 6000 亩，已售出逾 30000 个单位，成功吸引来自美国、法国、日本等 36 个国家及地区的精英成为祈福的业主，居住人口达 7 万多人，以其大环境、大配套、大交通的国际文化型社区而享有“中国第一村”的美誉，在消费者中广为传诵。13 年来，祈福新村获奖无数，其中包括全国名盘、全国名企、全国城市物业管理优秀小区、全国房地产领先企业、广州市销售第一名等，已成为中国房地产规模化开发中可持续发展模式的典型代表。

由于开发规模大、离城远，祈福新村的生活配套大多都要“自给自足”，涉及商业零售、餐饮、娱乐、休闲等多个业态业种。自 1993 年起，祈福新村在开发二期及后续住宅产品的同时不断兴建、扩建商业街、食街、会所、酒店、综超等商业配套，已形成银行、邮电局、派出所、消防局、大型现代化肉菜市场、超市、200 多间店铺的大型商场、快餐店、食街及大型对外交通巴士总站等一系列完整的配套设施。

1. 祈福新村商业街的基本情况

经过多年发展，祈福商业街的功能和结构已逐步完善，不仅成为祈福社区商业的标志，也是华南板块住宅与社区商业完美结合的典范。其商圈的服务范围已经超出了祈福本身，对市桥、钟村镇等周边住区居民也有较大的消费吸引力。其发展历程如下表：

表 4.1 祈福新村配套发展一览表^①

时期	开发配套物业	状况	入住人口
1993~1995	食肆、首期会所、 商铺（简易型）	食街：临建、规模较少	5000~10000
1995~1999	食街（改造）、 商业街（雏形）	首期会所：2000m ² 临建商业街约 60~70 档	10000~50000
2000 年至今	商业街（改造）、二期会 所（总建 80000m ² 不夜 天）、酒店、西餐厅	商业街：扩建、翻新	50000 以上

注① 《祈福新村社区与商业配套考察及剖析》，载于 <http://www.chinahouse.info/Jch/2005-04/guangzhou.htm>

表 4.2 祈福新村商业街发展现状一览表^①

商业街位置	祈福新村正门左侧	占地面积	30000m ²
总客流量	平日每天 3 万人次， 节假日约 5~8 万人	总店铺数量	约 200 间
核心商圈居民人口	10 万人	通勤人口	5000 人
商业定位	购物、娱乐、饮食、多功 能商业街	商圈形象定位	社区配套型商业中心
主要业态	便利店、专业店、专卖店、超级市场		
主要业种	餐饮、发廊、冲晒、玩具、家居精品、五金、美容、电信、音响、家电、服饰、 洗衣、邮政、鞋帽、灯饰、布艺、旅游、花卉、电脑、银行、书籍、肉菜市场		
主力店	肉菜市场，面积 3000 平方米；超级市场，面积 5000 平方米， 其中食品类 40%、日杂类 30%、服饰类 20%、家电及其它 10%		
消费人群	祈福新村及周边地区居民		

2. 商业街的经营现状

因祈福新村有大量固定的居民作为核心消费群，且周边缺乏具规模的商业对手，目前祈福商业街及食街整体经营较为理想，商铺的转换率较低，有较多的候租客户。具体经营情况如下^②：

(1) 商业街：

- 超市租金：20~40 元/平方米*月；
- 专营店租金：60~100 元/平方米*月
- 店铺承租抢手，有 3~6 位候租者竟租
- 产品单价约在 80 元/件，单店(营业面积 20 平方米)的月营业额在 5000~6000 元/月

(2) 食街餐饮：

- 租金：20~40 元/平方米*月，或按营业额的 25% 提成
- 每天约翻台 2 次
- 客单价约 100~200 元/桌
- 满座率

平时——中午：70%；晚上：50%

节假日——中午：100%；晚上：90%

注① 《祈福新村社区与商业配套考察及剖析》，载于 <http://www.chinahouse.info/Ich/2005-04/guangzhou.htm>

注② 《祈福新村社区与商业配套考察及剖析》，载于 <http://www.chinahouse.info/Ich/2005-04/guangzhou.htm>

3. 借鉴与启示

(1) 大型近郊住区商用物业和社区服务配套设施的开发、营运,不能简单地以常规的物业投资回报和利润追求为目标,而是要从逐步提高土地价值和住区物业价值出发,建立住区开发与服务配套互动的价值链模式,追求稳定增长的长远经济效益、社会效益和品牌价值。

(2) 分阶段、摸索渐进的商业物业开发模式,较好的避免了一次性大规模开发所带来的市场供求失衡和定位失误。“分期开发、滚动发展、逐步积累”是规模化开发住宅社区商业比较稳健的开发思路。

(3) 一般规模的住区(规划人口2万人以下)的商业服务配套宜采取邻里中心模式,超大规模的住区(规划人口5~10万人)可采用社区商业开发模式,祈福属于后者,其开发理念和渐进式经营管理方法值得同类型社区开发商借鉴。

(4) 邻里中心和社区商业中心,投资强度虽不高,但成熟时间慢,盈利水平低,属于大众化日常消费生意,不可抱有暴利心态,需要开发商、经营户、业主的共同配合、细心呵护和耐心培育,获取稳定的现金流和长期物业保值升值利益。

(5) 社区商业的发展过程应鼓励业主置业投资或承租经营,就近安居乐业,创造一个合适的个人或家庭创业平台,营造具人性化和亲和力的商业服务氛围。

(6) 住宅开发为住区商业经营提供核心消费者,社区商业为住宅开发营造良好的配套卖点,逐步形成居住与生活配套互动、互利的共赢局面。

第四节 房地产规模化开发的流程设计

房地产规模化开发是一项系统性极强的开发工程,对房地产项目开发的各个环节都提出了非常高的要求。也就是说,房地产规模化开发必须以专业化运作为基础,通过制定适宜的开发战略,对项目进行全程指导,并在整个过程中加强监督和控制,及时调整战略部署,确保项目的正常运作。具体而言,房地产规模化开发的基本流程如下:

一、投资意向论证

由于房地产规模化开发对资金的要求非常高,因此,在整个项目正式启动之前,必须首先对项目的成本与收益,以及动态资金链进行预测,评估投资的风险,结合企业的实力评估项目的可行性,从而确定企业的投资意向。

二、项目调研

项目的市场调研标志着一个地产项目的正式启动。市场调研的结果直接关系到项目前期的战略定位和规划设计方向、从表面上看,该项工作比较简单,其实质属于信息收集与整理的工作,但是它的扩散效应非常大。如果市场调研的信息不准确,那么项目的后续一系列工作都将受到影响。

三、项目策划

从现今房地产规模化开发的实际运作中可以发现，项目的策划、特别是项目的全程策划已经引起了越来越多开发企业的重视。从某种程度上讲，该项工作是房地产规模化开发的核心工作。前期的策划是否符合市场需求，是否能引导项目的可持续发展，直接决定了该项目的成败。该项工作包括了对项目的战略定位、市场定位、产品定位、形象定位等一系列引导性的工作内容，并对项目的规划、施工和销售工作提出了具体的指导意见和建议。

四、规划设计

在对项目开发进行系统的论证分析之后，规划设计工作就浮出水面了。它将前期策划的要求和目标通过具体的形式反应出来。规划设计，是项目施工的具体指导性工作。规划的科学与合理，直接影响了项目的品质和可持续发展程度。

五、建筑施工与监理

在前期准备工作顺利完成之后，项目就将进入正式施工阶段。在这一阶段，主要需要对项目的资金链、开发进度和产品质量进行严格的监测，及时发现问题并解决问题，保证项目施工能够按照预先制定的计划顺利进行。

六、产品销售

在项目施工进入一个阶段之后，房地产产品就可以上市销售了。在这一工作中，开发企业如何制定合适的价格体系、选择适当的销售序列是关键的因素。需要指出的是，如果说在施工进行之前进行的工作属于规模化开发的战略决策工作，那么建筑施工与监理和产品的销售则是战略执行阶段最核心的内容。它们能否顺利进行，直接关系到项目的预期目标能否顺利实现。

七、项目的后续服务

由于房地产规模化开发一种周期性开发工程。前期产品的后续服务，例如物业管理，对后期产品的客户群体具有非常大的影响力。因此，物业管理也是目前房地产规模化开发企业越来越重视的一个环节。

第五章 案例的应用研究

第一节 深万科的企业情况综述

万科企业股份有限公司是我国首批股票上市公司和中国房地产业最著名的企业之一。凭借一贯的创新精神及专业开发优势,万科以良好的业绩、充满生气的企业活力及巨大的盈利增长潜力受到市场广泛认可。2004年,万科被评为“中国最具发展潜力上市公司50强”(第1位),2005年被认定为“2005中国房地产上市公司规模性TOP10”第一、“2005中国房地产上市公司财富创造能力(EVA)TOP10”第一,以及“2005中国最具投资价值蓝筹地产公司TOP10”第一。

万科股份有限公司成立于1984年5月,从经营贸易业务起家,1988年开始介入房地产开发领域。1992年底,上海万科城市花园项目正式启动,大众住宅项目的开发被确定为公司的核心业务,公司开始进行业务调整。从1995年开始,万科不断转让非房地产业务,逐步将公司资源向房地产集中。当年万科的业务结构就出现了较大变化,房地产开发业务收入和盈利占其总收入和盈利的比例分别达到50.6%和75.9%,房地产业务开始占据主导地位,走上了专业化开发房地产的道路。

2001年底成功转让万佳股权之后,万科全面完成了从多元化经营企业向专业房地产公司的转化的战略调整。同时,万科开始向二线城市扩张,截至2004年底,万科已进入深圳、上海、北京、天津、沈阳、成都、武汉、南京、长春、南昌、佛山、鞍山、大连、中山、东莞、广州、无锡、昆山、北海;2005年初,通过与南都集团的战略合作,进入苏州、镇江,目前万科业务已经扩展到21个大中城市,并确定了以珠江三角洲、长江三角洲和环渤海湾区域为中心的三大区域城市群带发展以及其它区域中心城市的发展策略。

第二节 深万科的SWOT分析

一、竞争优势分析

1. 企业规模优势

至2004年12月31日止,深万科总资产达到155.3亿元,净资产62.0亿元,是中国规模最大的房地产公司。同时,万科的足迹遍布国内21个中心城市。这也是其他房地产公司难以媲美的。

2. 专业化经营优势

万科已成为专业化经营城市居民住宅开发的房地产公司。万科公司总经理郁亮在2004年初的“万科华南万客会”成立的新闻发布会上表示,未来5~10年,万科将做好房地产业,不可能涉足其他行业;他同时向记者透露,万科在产品上下大力气搞住宅技术研究,并拥有自己的研发中心。万科地产将用5~10年的时间,完成住宅产业化之路。。

3. 经营管理能力优势

万科管理层具有很强的市场适应能力,对市场变化趋势的把握较准。这集中反映在两个方面:一是1995年后集中力量开发城市居民住宅,极大程度上回避了那些年写字楼市场低迷的风险;二是1998年开始加大了房地产开发力度,较早地把握了这一轮国内房地产行业景气回升的机会,很好地抓住了机遇。同时,万科的企业经理人队伍建设已经取得一定的成绩,并形成了一定比较稳定的企业经理人队伍。特别值得一提的是万科的董事长王石,其个人魅力可以说是万科一笔不小的无形资产。2004年万科被《亚洲货币》评选为“公司治理排名”中国地区第一。

4. 项目资源储备丰富

2004年,万科公司进入东莞、昆山和无锡三个新的市场。在珠江三角洲区域新增项目资源82.6万平方米,该区域市场的优势进一步确立;而随着长江三角洲区域的昆山、无锡等项目资源的获得,以及上海新的项目资源的充实,在该区域新增项目储备资源达到176.6万平方米,长江三角洲的布局也渐具规模;此外公司还在天津、成都等地获得了新的项目资源。

2004年末,由万科公司控制开发的项目资源储备总量由2003年末的建筑面积744万平方米增加至844万平方米,其中本年度新获项目资源储备合计397万平方米。上述总面积中,拥有权益的项目资源储备为752万平方米。

5. 经营环境、政策法规的变化有利于公司的发展

2003年6月,人民银行发布了《关于进一步加强房地产信贷业务管理的通知》,对房地产开发过程中的土地储备贷款、建筑施工企业流动资金贷款、个人住房信贷等七项金融政策进行了规范;8月,国务院下发了《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》,明确指出房地产业已经成为国民经济的支柱产业,并对健全市场体系、发展住房信贷、调控土地供应、整顿市场秩序、搞活住房二级市场等方面工作做了指导性的规定。上述政策的发布,为国内房地产业中长期的发展奠定了制度框架,将对规范房地产开发和交易行为、提高行业的集约化程度和整体水平、促进房地产业长期、健康的发展产生重要作用。房地产业的竞争进入了综合能力竞争阶段,有产生集中的趋势,为万科提供了扩展的机会。今年3月以来,国家加强了对房地产市场的宏观调控,挤压房地产泡沫,规范市场运作。万科作为规模较大、运作规范的房地产企业,将从市场的不断规范、理性化中得益。

二、竞争劣势分析

1. 运作模式缺乏创新

万科几十年固定不变的运作模式已使其略显疲态。缺乏创新能力，品牌和产品的克隆延续毕竟不能永远奏效。在其他竞争对手注重品牌的情况下，简单的复制将存在危机。

2. 土地成本偏高

万科属于最早开始遵守市场规则的，土地储备不少，参加拍卖不少，这无形中增加了万科的土地成本。

3. 产品价格偏高

由于万科的项目多数处于城乡结合部地区，各种配套设施的建设成本、“造城”的宣传费用等支出使得万科较难控制其营销费用。因此，万科产品的价格总是居高不下，使万科“只赚15%的利润”的说法不断受到质疑。

4. 万科的战略方向出现摇摆

万科有许多变成了处于“城乡结合处”的规模化项目，这与其早期提出的“关注普通人”相符合，但与“17英里”等项目的偏差就比较明显。虽然万科不断归拢发展主线，将产业从房地产又缩小到商品住宅，但在高端产品定位和营销方面，万科还是明显显得不足。

5. 维护客户的营销费用偏高

客户资源是万科的宝贵财富，而万科每年不断支付的客户维护费用也是一笔不菲的开支，这笔费用最终还是转移到营销费用上，这成为万科房价偏高的又一个理由。大量的客户关系的维持费用，颇让万科头疼，万科于是也面临着如何甄别客户价值、如何分离有意义的客户关系等问题。

三、机会分析

1. 中国的房地产市场正在朝规范化、专业化的方向发展。作为企业运作最规范、专业化色彩最强的房地产公司，万科公司在未来的市场竞争中将具有获得更大的竞争优势。

2. 房地产规模化开发正在成为中国房地产市场的主要发展趋势之一。万科公司在多年的房地产开发经营中已对此积累了丰富的实战经验，这将有利于他们顺应历史发展趋势，从中获益。

3. 随着消费者对房地产市场的认识越来越理性和专业化，地产品牌的影响力正在不断增强。深万科作为中国最知名的一个地产品牌和在众多客户群内的良好口碑，在未来的竞争中更容易获得消费者的青睐。

四、威胁分析

1. 从 1998 年开始, 万科进入房地产业务快速增长时期, 从近几年的结果看还是比较成功的。但如果规模继续扩张对万科的管理能力提出了很大的挑战。天津分公司在 2001 年和 2002 年两年亏损就显示出万科的管理在规模迅速扩张的情况下存在一定缺陷。这将是万科今后在不断拓展新市场的过程中必需面对的风险。

2. 近年来中国的房地产企业成长速度很快, 万科在上世纪 90 年代形成的竞争优势正在弱化。如上海绿地、合生创展等公司的“一城一策”战略, 就对万科的专业化和规范化运作模式形成巨大的压力。如果万科在其开发经营模式上不能及时进行创新, 其房地产龙头老大地位将受到严峻的挑战。

第三节 深万科的竞争战略分析

一、市场细分与目标市场选择方向

万科对其目标消费者人群是这样描述的: 他们追求身心的平衡, 生活在快节奏的社会里, 每天工作繁忙, 可是在下班之后, 他们还是会找消遣, 把自己放松下来, 喜欢按照自己的理想来营造属于自己的生活空间, 懂得用不同的方式去平衡自己的身心; 在充满压力与竞争的世界里, 他们渴望拥有一片属于自己的净土, 在那里能完全地放松, 享受情感与精神的交流。

针对这一目标群体, 万科将目标市场定位于商品住宅的主流购买群体——白领人士, 其主要消费特征为注重生活品质, 购买能力稳定, 购买需求受房地产景气周期的影响较小。这一目标市场定位使公司面对的市场风险远低于高档住宅的开发商。在深圳开发的天景花园、威登别墅以及上海的西郊花园是万科涉足房地产行业最早的项目, 在商品房市场刚刚启动的当时, 万科产品以优美的环境、小而精的设计以及亲和的物业管理, 受到追求生活质量的人们的普遍认可。万科明确提出, 建筑规范仅是设计的边界, 而设计的内涵必须来源于目标市场需求和设计师因地、因人制宜基础上的创造——把现代营销观念应用于项目的策划过程中。

二、万科产品深度扩展策略^①

万科的产品策略是以城市新区大规模住宅开发为主, 辅以城市旧区改造或中心区域中高档精品住宅开发。前者占据 80% 的业务比重。后者占 20%。从 1991 年开始, 万科在全国 13 个城市投资房地产项目。但开发品种涉及住宅、写字楼、商铺、酒店和保税仓等。由于缺乏整体开发思路和发展战略。公司资源迅速分散。不同的开发品种和项目

注① 李鹿嘉, 李清立:《房地产市场细分与产品策略选择的实践性探讨》, 载于《北京交通大学学报》2004 年 3 月, 第 50 页。

也不能形成规模效应和品牌效应。从1993年起,万科走上了“减法”之路,投资重点集中至深圳、上海、北京、沈阳和天津,投资品种集中于住宅开发。经过7年的调整,万科确立了以房地产为核心业务的发展战略,并将居民住宅作为房地产的主导开发方向。2001年,公司成功转让万佳股权,全面完成了专业化调整战略,成为单一业务的房地产公司。

三、万科伞状品牌策略

从1992年开始,万科公司先后在上海、北京、天津、沈阳、深圳、成都等地推出大规模的居民住宅小区,形成了“万科城市花园”系列品牌。凭借规模优势,万科引入国外先进的规划设计理念,配套完善,注重绿化、环境和社区文化的营造,强调人与人的亲情和沟通,充分体现人的价值,项目整体风格更为成熟和细致。在项目规划中,不盲目跟风、追求高容积率,保持了顾客对万科房地产的高满意度,公司也得到较好的利润回报。“建筑无限生活”即是万科企业品牌的口号。

第四节 深万科的规模化开发分析

一、现有的开发模式

万科的开发模式可以概括为:专业化+规范化。万科强调专业化,不仅只做住宅,而且只做一种住宅。在有万科的各大城市,在相似的位置,你可以看到具有非常相似的体量、外立面、户型和景观环境的住宅,而且无一例外地由招牌式万科物业来管理。走进小区内,你会发现连业主都是相似的。我们甚至可以把这种住宅类型命名为“万科型”住宅。万科就是以统一的产品,快速在全国复制出“万科型”的生活方式。万科的专业化可谓走到了极致,为他在管理上提供了便利和优势。复制产品,以及相应地对项目操作方式、管理模式、运做流程、组织机构、考核激励,甚至管理人才等进行复制,是万科在短时间内迅速完成市场扩张的基本手段。

二、跨区域扩张模式

万科发展策略是集约化发展。从区域发展策略上来说,万科推出3+X的发展模式,3是指珠三角,长三角,和环渤海地区,这三个地区占了商品销售住宅71.7%的份额,理所当然成为万科的重点,目前万科基本完成了这个区域的布局。X是指中西部地区的重点城市,像武汉、成都这样的中心区域城市将成为万科发展的新增增长点。

三、融资渠道的拓展

万科的融资渠道极为丰富,这使得它有能力在短时间内完成全国范围内战略布局的一个重要原因。具体而已,这些渠道有^①:

1. 上市发行股票和债券进行融资

1988年12月,万科在进入房地产市场之时就公开向社会发行股票2,800万股,集资人民币2,800万元,使得资产及经营规模迅速扩大。1991年1月29日,公司A股在深圳证券交易所挂牌交易。同年6月,该公司通过配售和定向发行新股2,836万股,集资人民币1.27亿元。万科由此开始了跨地域房地产业务发展。1993年3月,万科发行4,500万股B股,该等股份于1993年5月28日在深圳证券交易所上市。B股募股资金45,135万港元,主要投资于房地产开发,使得房地产核心业务进一步突显。1997年6月,公司增资配股募集资金人民币3.83亿元,主要投资于深圳住宅开发;2000年初,公司增资配股募集资金人民币6.25亿元,陆续投资于深圳、上海及北京的住宅项目及零售业务;2002年6月,公司发行可转换公司债券,募集资金15亿,进一步增强了发展房地产核心业务的资金实力;2004年9月,该公司还在资本市场,公司获得了股东和投资者的持续支持,成功完成了19.9亿元可转换公司债券的发行。

2. 通过债券信托融资

2003年12月,在深圳“东海岸”项目中,万科与新华信托合作开发了2.6亿元的“集合资金信托计划”。

3. 通过营销信托融资

2004年7月,在深圳“17英里”项目中,万科同样是与新华信托合作开发了2亿元的“集合资金信托计划”。

4. 境外融资方面

2004年7月,万科从德国Hypo集团旗下HypoRealEstateBankInternational(HI公司)处为中山“万科城市风景花园”项目融得3500万美元。

5. 2004年9月24日,万科公开发行总额为19.9亿元的可转债

6. 与海外公司建立合作关系

2004年11月21日,成都万科房地产有限公司与新加坡政府产业投资有限公司(GICRE)全资子公司新加坡RecoZiyangPteLtd.(简称“RZP”)签订股权合作协议,共同开发成都东方新城项目。该项目由成都万科负责操作,合作双方共享收益、共担风险。

7. 参与行业整合

2004年万科年报表示:“公司也面临了宏观调控对行业金融环境带来的变化,并及时捕捉到这一变化给部分公司带来的资金困境,开始积极推进万科的合作策略,并从合作中获得了相当不错的项目储备资源,使公司的可持续发展依然保持行业领先。”2004年,

注① 万科网站 <http://www.vanke.com/main/>,

万科一半以上的新增项目资源是通过合作方式取得的。2005年3月，万科与南都的合作签约，使它在长三角区域的土地储备一次性增加了219万平方米。

四、品牌效应与其开发规模间关系

据中国房地产TOP10研究组在今年9月发布的中国房地产品牌量化评估报告显示，万科品牌价值达到32.08亿元，继续蝉联中国房地产行业的领导品牌。

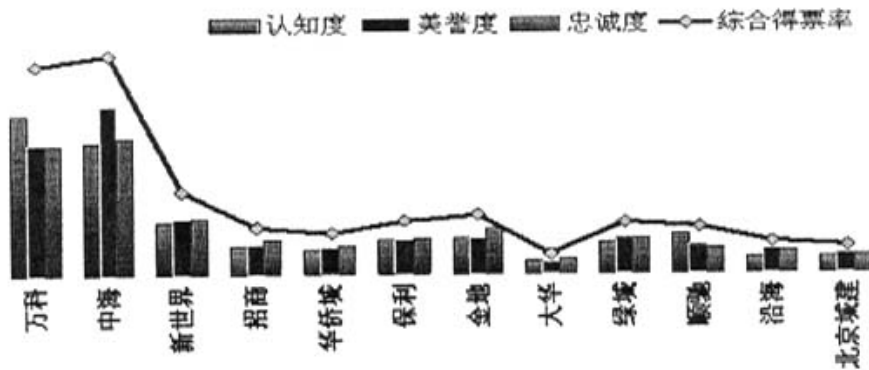


图 5.1 2005 年全国性房地产公司品牌评选得票率^①

从2000年起，万科再度开始了稳健而有步骤的新城市扩张战略。在全国十多个城市的开发，形成了“万科地产在中国”的开发格局。在新一轮的扩张中，万科已形成了全国性思维模式，优势突显，公司与开发城市之间已形成互动的资源网络，项目之间遥相呼应，理念、资金、人才的流动与共享，品牌效应呼之欲出。万科的品牌效应已经成为其在房地产规模化开发中最重要的竞争和营销工具，在万科的公司发展中占据了重要的战略地位。

第一，万科品牌有力地促进了公司战略布局的完成

万科2004年的全国商品房市场份额达到了0.88%，在全国商品住宅市场的份额已经达到了1.06%，是首个商品住宅市场份额超过1%的公司。借助品牌的强化过程，万科已经完成了全国重点城市的业务布局，进入的城市数量已经达到21个，主要集中在中国的三大经济圈，项目资源储备已超过800万平方米。品牌连锁效应已经形成。

第二，万科品牌为房地产规模化开发营造了良好的外部环境

万科的品牌效已成为该公司的核心竞争力。其专业的开发模式、丰富的项目运作经验和熟练的公关技能，使得它在开发新市场时往往事半功倍。各地方政府欢迎万科公司在其所辖城市进行房地产规模化开发；万科在任何一个城市的房地产项目往往都会成为当地重大新闻而家喻户晓；普通市民对万科的房地产项目会进行持续性的强烈关注。这些都使得万科的项目在前期准备阶段就获得较大的知名度和美誉度，极大地促进了万科

注① 中国房地产TOP10研究组：《2005中国房地产品牌价值TOP10研究报告》，载于搜房网：<http://news.soufun.com/>

项目的成功运作。

第三，万科的品牌效应能够帮助其规模化开发拓展融资渠道

由上文所阐述的万科融资渠道分析可见，万科具有非常广泛的融资途径。这些业绩与万科的品牌效应具有非常密切的关系。万科品牌所代表的专业化、规范化与优良的业绩的健康形象，是其完成融资业绩的根本原因。此外，据调查，万科在各地的房地产项目的平均售价，与当地平均水平相比，一般都高出 20%~30%。即使这样，万科的住宅产品依然会在当地受到热捧。这种较高水平和较快速度回笼资金的局面，对于万科减轻资金压力，顺利进行规模化开发具有非常重要的作用。

结 论

一、中国的房地产业走规模化开发这条路是必然的

首先，中国地少人多，就土地资源占有率而言，中国是一个贫困的国家，土地资源的有效利用必然导致房地产规模化开发成为中国政府对房地产行业发展必然的政策引导方向。其次，随着中国市场经济的日趋完善，市场竞争必然会导致资源的合理配置，市场将引导房地产走规模开发，房地产行业那些具有资金实力，规模开发实力的企业必然会对行业内其他中小型开发企业进行兼并、重组。第三，规模化开发也是房地产开发企业自身成长的需要，企业需要通过实现规模经济来追逐利润最大化；而且，辛苦创立的品牌需要不断有规模化产品来维护和提升。

二、现阶段房地产规模化开发可采用的开发模式

1. 主要依靠“整体产品”理论进行运作的复合地产模式；
2. 以连锁经营的基础理论为指导的房地产品牌连锁开发模式；
3. 借助已逐渐成熟的可持续发展理论在房地产开发中进行产品更新与升级的规模化开发模式。

以上这三种模式并不是独立存在的，相互直接有所交错，有所综合。在实际的地产开发运作中，这三种模式互相配合、优化组合，往往能够产生规模经济效应。

三、实现房地产规模化的途径

1. 在政府方面，应充分发挥“第三只手”的作用，促进房地产业的良性发展，为企业创造房地产规模化开发的最佳市场环境。具体而言：

- (1) 通过宏观调控产业政策积极推动房地产规模经济的发展；
- (2) 适当提高房地产的进入门槛；
- (3) 有效拓展房地产项目的融资渠道；
- (4) 加强对房地产项目周边公共服务产品的配套投入；
- (5) 加强对项目所在区域的规划引导和项目所在地块的科学规划；
- (6) 建立对项目的监督与控制体系。

2. 在企业方面，实现房地产规模化开发重点需要注意自身是否能够满足以下条件：

- (1) 比较雄厚的筹融资能力；
- (2) 比较强大的公共能力和较好的公共形象与品牌形象；
- (3) 比较敏锐的市场判断与预测能力；
- (4) 准确的项目战略定位能力和清晰的营销策划思路；

- (5) 比较完善的项目投资管理和工程管理体系；
- (6) 贴和市场的广告策略和科学的销售管理体系。

致 谢

2003年至2005年，是我终生难忘的三年时光。在此期间，我有幸再次回到母校，成为东南大学的一名学生，再次接受东南大学良好学风的熏陶，聆听厚德博识的师长的教诲，同时，有机会结识一批志趣相投的同学，通过彼此的交流与切磋，不断自我提高与完善。

在此，我真诚地感谢东南大学的所有师长，感谢他们对我的教诲使我终身受益，感谢东南大学给了我机会又结识一批好同学、好朋友，他们的帮助使我人生的成长受益匪浅。我尤其要向我的导师江孝感教授表示衷心的感谢。在我论文酝酿、开题、撰写和修改过程中，江老师给予了我全面的指导。从论文的选题、资料收集、论文结构安排及文字表达，无不悉心指导，他的严谨的治学精神、负责的教学态度值得我终身学习。

我还要感谢南京圭谷咨询顾问有限公司的黄骏，他给我的论文写作提供了很多有价值的资料。此外，我还要感谢我的家人，在三年的学习中，他们给予我很大的支持。

最后感谢所有曾关心、支持和帮助我的人！

参考文献

- 1、[美] 斯蒂格利茨. 经济学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000年.
- 2、[美] 菲利普·科特勒等. 市场营销管理(亚洲版·第二版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001年.
- 3、[美] 迈克·E·米勒斯等. 房地产开发原理与程序(第三版)[M]. 北京: 中信出版社, 2003年.
- 4、[英] K.J.Buton. 城市经济学: 理论和政策[M]. 北京: 商务印书馆, 1984年.
- 5、[美] 熊彼特. 经济发展理论: 对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察[M]. 北京: 商务印书馆, 1990年.
- 6、陆强华. 连锁经营[M]. 北京: 中国工人出版社, 2000年.
- 7、世界银行. 变革世界中的可持续发展: 改进制度、增长模式与生活质量[C]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003年.
- 8、周汉荣. 中国房地产业务大全[M]. 北京: 中国物价出版社, 1993年.
- 9、王洪卫. 房地产经济学[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1997年.
- 10、[英]迈克尔·布鲁顿等. 英国新城建设与发展[J]. 国外规划研究, 2004, (12): 78—81.
- 11、仇保兴. 国外城市化的主要教训[J]. 城市规划, 2004, (4): 8—12.
- 12、何远平等. 美国房地产开发经营及房地产价格评估考察[J]. 中外房地产导报, 2003, (9): 48—49.
- 13、孙群郎等. 美国现代城市的郊区化及其原因[J]. 安徽大学学报, 2002, (5): 65—69.
- 14、吴颖. 浅析美国城市郊区化[J]. 城市开发, 2004, (9): 35—37.
- 15、巫文勇. 从国外房地产融资模式看我国房地产金融证券化[J]. 世纪桥, 2005, (3): 96—97.
- 16、阎春林. 对城市居住功能郊区化的思考[J]. 新建筑, 2004, (6): 55—57.
- 17、李正全. 发达国家政府干预房地产市场的政策、演变趋势及其借鉴意义[J]. 世界经济研究, 2005, (5): 63—72.
- 18、袁剑等. 房地产开发企业规模化经营思考[J]. 城市开发, 2002, (12): 29—32.
- 19、张跃松等. 国内外房地产市场运行的比较分析[J]. 沈阳建筑大学学报, 2005, (4): 104—106.
- 20、周一星. 就城市郊区化的几个问题与张骁鸣讨论[J]. 现代城市研究, 2004, (6): 8—12.
- 21、曾祥明. 论房地产开发的整体产品模式[J]. 重庆工学院学报, 2003, (10): 80—83.
- 22、龙镇辉. 论连锁企业的规模经济条件[J]. 南方经济, 2004, (9): 57—59.
- 23、李扬. 美国房地产价格趋势及其对中国的启示[J]. 中国地产市场, 2005, (7): 44—48.
- 24、张中梅. 日本房地产的发展变迁及其相应的政策变化[J]. 北京房地产, 2005, (1): 118—120.
- 25、邵谦谦等. 日本房地产泡沫的成因分析及对我国的经验借鉴[J]. 中国房地产金融, 2003, (5): 42—46.

- 26、潘和平等. 我国房地产业健康发展的的问题与对策研究[J]. 安徽建筑, 2004 (1): 25-27.
- 27、陈琦辉. 我国房地产业开发趋势规模化的探讨[J]. 中国房地产金融, 2002, (3): 29-30.
- 28、蔡菁. 西方国家的房地产泡沫带给我们的启示[J]. 大众科技, 2005, (2): 91-93.
- 29、王建新. 新家坡住房政府分配为主, 市场出售为辅[J]. 中国地产市场, 2005, (5): 50.
- 30、侍得广等. 中国房地产业可持续发展研究[J]. 现代城市研究, 2004, (2): 59-61.
- 31、华伟. 中国房地产业的回顾与展望[J]. 探索与争鸣, 2004, (2): 31-32.
- 32、李鹿嘉等. 房地产市场细分与产品策略选择的实践性探讨[J]. 北京交通大学学报, 2004 (3): 50-61.
- 33、国家统计局. 中华人民共和国国民经济与社会发展统计公报
- 34、中国人民银行房地产金融分析小组. 2004 中国房地产金融报告.
- 35、中国房地产 TOP10 研究组. 2005 年中国房地产界百强开发企业研究报告.
- 36、中国房地产 TOP10 研究组. 2005 中国房地产品牌价值 TOP10 研究报告.
- 37、王志纲论“泛地产” [N]. 中国经营报, 2002-6-22.
- 38、Ann Langley. The roles of formal strategic Planning. Long Range Planning 1998(3)40.
- 39、Karl Sterne. George Stoke (young). Perspective of Company Strategy: New Management Sight -world of Boston Consultant Incorporation.
- 40、Michael Porter. Competitive Advantage. 1985 Free Press.

作者在学期间发表的论文

- 1、“企业发展的多元化战略选择”，《现代管理科学》，现代管理科杂志社，2005年7月。