

文章编号:1006—2106(2004)03—00115—04

# 国有大型企业利用划拨土地 加强房地产项目开发的思考

姜洪友\*

(中国铁路工程总公司,北京 100055)

**摘要:** 本文结合当前国有大型企业的一些实际情况,仅就国有大型企业利用划拨土地加强房地产项目开发进行了一些分析和研究,在项目策划、项目规避风险研究和项目投资决策等方面提出了一些观点和看法。

**关键词:** 国有大型企业; 房地产; 项目; 开发; 划拨土地

**中图分类号:** F27 **文献标识码:** A

## 1 前言

近年来,随着市场经济的发展,国家对土地管理越来越规范,先后颁布和下发了《国务院关于加强国有土地资产管理的通知》、《关于加强土地供应管理促进房地产市场持续健康发展的通知》、《关于在京中央单位利用划拨土地开发建设管理暂行办法》等文件,国有大型企业如何依据有关政策利用好、开发好划拨土地,加强房地产开发,使其更好地为企业生产经营和改革发展服务,从而产生更大的经济效益和社会效益。要做好这项工作,必须对房地产在企业中的地位和作用有明确的认识,必须做好项目的策划,必须注意规避项目风险,必须做好投资决策。

## 2 房地产在企业中的地位和作用

### 2.1 房地产是国有资产的重要组成部分

多少年来,房地产始终是国有企业资产的重要组成部分,尤其是改制后的企业,房地产在国有企业总资产中占有相当大的比例。据了解,某国有企业的所属企业改制后国有资产总计为60亿元左右,其中土地资产就占30%左右,最高的改制企业已达到60%左右,土地在国有股中占有这么大的比例,足以说明其地位是不可动摇的,同时土地又是不可再生的资源,是要增值的。

### 2.2 房地产是企业发展壮大的物质基础,也是重要的生产要素

国有大型骨干企业,除一些新兴高科技企业外,较大多数都具有一定规模和历史,土地和房产都有相当数量,土地和房产从某种意义上讲是不可分割的,这是一笔非常宝贵的财富。这些资产要珍惜,要把它盘活,让它产生效益。要围绕企业改革和发展来做好这篇大文章,思路要宽、眼光要远,事实证明,企业到了最困难的时候,土地还能救企业的命。国家无偿划拨给企业的土地,企业有责任也必须要把它管理好,使用好。真正把房地产作为企业发展的一个支柱产业,发展壮大,创造效益。

### 2.3 房地产管理是企业不可或缺的重要组成部分

尽管房地产管理尤其是土地开发利用,在国有大型企业中越来越引起重视,但必须看到在有些企业重视还远远不够,作为拥有相当数量土地和房产的企业,任何时候,都不能没有房地产管理,不论机构如何调整,改革如何发展,这项管理是不能少的。从某种意义上讲,房地产管理的好坏关系到企业资产管理,关系到员工的切身利益,关系到企业的发展。

## 3 房地产项目策划

国有大型企业利用划拨土地进行房地产项目开

\* 收稿日期 2004—06—20 姜洪友 工程师 男 1962年10月出生

发,必须进行项目策划。

### 3.1 市场调查是房地产项目策划的基础

在当前房地产为买方市场的前提下,发展房地产首先要项目开发前做好策划,要进行市场调查。当对收集到的市场信息进行简单的分析、整理后,报告才能摆在决策者的面前,报告要重点阐述对当前产品形态和消费者消费行为的描述,分析市场上热销与滞销的原因,得出自己的结论并建议决策者考虑开发哪种产品。

### 3.2 可行性研究是项目开发的先决条件

决策层根据一份简单报告就决定开发某种产品,并认为这个产品一定符合消费者的需求,这是主观因素,是远远不够的。一份可靠的、信息量大、准确反映市场特点及消费者需求的调查报告不会如此简单。一般的经济活动都要求出具可行性报告,房地产开发也不能例外。对于数千万乃至数亿资金的项目,可行性研究报告主要有几个方面即:经济可行性与技术可行性,至少应该包括以下内容:宏观政治经济环境分析、本地经济发展与政治环境、房地产市场供需分析及发展预测、项目所在区域市场环境分析、目标消费市场评价与总体开发策略、项目品牌塑造及形象树立方案、项目投资分析报告等。最终为项目开发解决以下问题:在这个地段开发哪类项目、该类项目应在哪个位置、谁会来买、经济效益如何、为什么?尽管数年来成功与失败的都有,决策层也相对谨慎了一些,但由于不自觉的自信,更可能产生“就这样做”的固执,其结果往往十分可怕。

事实上,大量的房屋供应市场,消费者的可选择余地越来越大,他们的购买由被动型向理性、货比三家的模式转化,现时的竞争已显现在开发的全过程,市场风云变幻,稍有不慎就可能造成无可挽回的失败。在房地产项目开发的全过程中,应始终牢记一条:开发者只是产品制造者,而消费者是属于在市场上反复比较后拿钱购买的那些人。因此,至于房屋具有何种功能、应该安排哪些配套设施、采用什么样的环境景观、户型面积、交楼标准等还是要让消费者说了算,有发言权的是消费者而不是开发者。

### 3.3 实施全程策划

要做好房地产项目,就必须按市场规律办事,要改变过去那种凡事自己来办,同时也不能效仿一般开发商聘请专业公司往往在项目已经进入实质阶段,即规划设计要点单位已经委托,甚至部分项目形象进度已做好基础,此时专业公司能够做的工作是对项目进行

诊断并提出新的包装、推广计划,这对项目内在素质支持是有限的。

事实上,前期策划花多少工夫都是值得的,这是项目的纲领性文件,是把前期策划的内容予以实施并在实际操作过程中加以完善。前期策划更能将产品、功能、环境、配套、开发策略等方面进行研究,任何所谓的全程策划,如果没能很好的前期策划,一般都具有致命的欠缺,这样的全程策划事实上只是营销、推广策划。

因此,这里强调的全程策划,是从取得土地开始的,销售代理机构或广告公司往往也提出全程策划或整合营销的概念,甚至全程策划报告中也包括一些前期策划的内容,但因为其不具有前期策划的能力,全程策划实际上只停留在营销策划、品牌包装及推广这样的层面。在前期策划过程中,消费者满意基础上的核心是产品及其形态,全程策划则以营销为主轴。

### 3.4 房地产开发的三个关键环节

房产作为一种商品,和其他商品一样具有生命周期。作为该商品的生产者,商品的生命周期只有三五年时间。此后,产品是消费者的,他们将使用70年~80年。

重要的是发展商占用巨额资金生产出的商品,肯定不高兴积压或造成库存,或者说希望减少积压,发展商更追求零库存。为此,必须在开发过程中把握好三个环节。一是调研策划并行。稳妥地做好前期策划工作,做到知己知彼,真正了解市场环境并对消费者进行准确描述;二是资源整合。在成本控制的前提下,与专业公司和业内知名企业合作,完成设计、施工、监理,并与著名的材料、设备供应商合作,完成整体成套设备、部品、材料的采购,直至物业管理公司接手服务;三是全程策划。重视项目工程进度与销售进度控制,将全程策划渗透到项目开发的各个环节,项目第一次公开亮相和正式接受内部认购的时机。在营销过程中,永远注意要把项目全貌展示出来,如果感觉没有到位,宁可推迟露面的时间。

### 3.5 从项目的优势中提炼卖点

提出任何营销概念,无论其具有多大的诱惑力与煽动性,都必须为其找到项目的营销支撑,否则这个概念对项目不是支持而是潜在的威胁。要从项目的优势中提炼买点,如此则项目形象自然和谐统一,品牌得到整合。

在营销推广过程中,要着力推向市场的多个概念,无论就卖点平铺直叙还是委婉的说辞,在市场追问的情况下,均应有有效、合理的理由。许多项目的卖点,都是在项目已实施后由负责营销的部门或公司挖空心思

去寻找,应在项目全程策划过程以及整体策划和营销策划报告中,对项目的卖点进行梳理,项目的卖点才能最后敲定并落实到媒体及宣传资料上。而事实上,卖点的确定,在项目规划及前期策划中,可以预先有目的地安排项目的主要卖点,这对项目营销具有更好的作用。

## 4 房地产开发的几大风险

房地产又叫不动产,有着不可估量的升值潜力,随着国家有关土地和房地产开发政策的出台及实施,给房地产行业消费注入了新的活力,因此,房地产在中国是一个朝阳产业,具有较大的发展空间,尤其是对划拨土地开发利用的政策更优厚,更是一个有力发展时机。但是,房地产同时又具有开发周期长、专业性强、投资规模大的特点,一旦市场判断错误或操作失误,又会具有高风险。在项目运作中应注意以下几点。

### 4.1 位置风险

房地产行业有句行话:房地产的关键第一是位置、第二是位置、第三还是位置。的确,房地产又名不动产,土地不可移动,房子盖起来了就不能搬走,所以,位置至关重要。但到底什么样的位置才是好位置?是不是越靠市中心的位置就是好位置?这恐怕得打一个大的问号。

当然,我们也不能得出项目位置越差越好卖的结论。其实问题的关键是市场,许多项目因为没有市场而销售困难,位置差的项目因为有很大的市场而销售一空。同样的市场,位置更重要。但因为市场无形、位置有形,一般开发商在遇到位置好的项目,则兴奋而抵不住诱惑,以致忽略了市场或者竞争风险,招致失败的结果。

### 4.2 工程风险

工程上容易出现的问题第一是工程质量,第二是工期,工程的质量与工期直接关系到开发商的切身利益与信誉,如果在施工中出现不可预见的问题,就会影响工期,工期的拖延,直接关系到向客户的承诺,赔偿不说,为了赶工期,势必会引发工程质量问题。因此,在做项目之前,一定要详细了解项目的工程状况,作好现场的勘察工作,掌握场地周围市政管线的分布情况,地基处理,冬季施工等具体内容,做到科学合理的安排工期,留有余地。在选择施工单位和监理单位的时候,一定要按程序办事,严格把关。

### 4.3 销售风险

房子是卖得出去好还是卖不出去好?问这个问题往往会招来耻笑。实际上卖得出去不见得就是好事,关

键还得看销售率是多少。根据目前一般项目的情况,销售率达到60%以上,这个项目才可以说是立于不败之地。像销售率停留在40%的项目销售肯定不行。所以,在项目推出前,一定要把销售策划功夫做足,争取一炮打响,使销售率迅速达到60%以上的安全地带。如达不到目标要尽快调整策略,不要不死不活地拖下去,否则,对任何企业来说,这都是包袱,项目的运作都不能说是成功的。

### 4.4 设计风险

目前房地产设计环节存在的问题,第一是对设计的重视程度低,楼盘的设计方案只考虑国家设计规范和开发商的主观好恶,而忽视市场因素对设计的要求。

设计中经常存在的另一类毛病是房型太多,不管这个项目总共是多少房子,都假设全市人民是我的目标客户,都推出从一房一厅到六房三厅应有尽有,尽其选择,并洋洋自得地将它作为卖点登在广告上,其实这是非常危险的,一般项目都会有一、两个自己的主力房型,这样的房型会卖得很快、很多,而有的项目确无人问津。除了规模比较大的项目,要考虑市场容量问题而推出较多的户型之外,一般项目是不太适合做太多户型的,因为太多户型就会有不太好卖的房型,这种户型销售率就会比较低。

### 4.5 物业管理风险

物业管理在房地产各环节里的特点是滞后,滞后的含义有两个:一是出现问题一般是入住后才出现,二是如果发现问题,调整起来也慢,调整的效果要经过较长时间才能显示出来

物业管理的另外一个陷阱来源于销售承诺,如果承诺失言,就会给后期的管理造成不尽的灾难:诸如免费班车,一入住就开通24小时热水等等,所以,严格控制承诺环节和物业管理环节的配合是非常重要的。

### 4.6 供给风险

市场有两只手,一只只是需求,一只只是供给。对很多规模较小的项目来说,受宏观市场变化的影响其实并不大。但是,其他项目价位跟你差不多,价格性能比你更优越的项目的出现对你的影响则可能是致命的,因此,供给比需求更值得研究。当然,市场占有率比较高的公司又另当别论,不过无论如何,怎样提升楼盘的价格性能比,怎样在激烈的市场中去找到自己的定位并做出自己的特色,已成为摆在开发商面前日益紧迫的课题。

## 5 房地产项目投资决策

房地产项目的投资与其他领域的投资并没有本质上的区别,作为投资,都是为了获取最大投资收益。由于房地产业在国内发展的局限性,市场的诸多不确定因素:投资周期长、不确定性和风险程度高;市场供给缺乏弹性;市场需求的广泛性和多样性;市场消费的层次性和发展性等等。我们在进行房地产项目的投资分析时,需要根据房地产项目的实际情况,根据市场因素、经济因素等多方面的分析,力求做到项目决策的可行性、可操作性和有效性。

一个房地产开发项目,从提出到完成都必须经过以下几个阶段:项目设想、机会分析、可行性分析、投资决策、项目实施和项目总结。

一项房地产项目的开发时,除注意加强项目策划和规避风险,更重要的是决策,也可以说,策划和规避风险也是决策的保障。虽然房地产项目有很多种类,但是决策流程是大致相同的,一般应遵循以下几个步骤:

### 5.1 开发项目的选定

项目要围绕着市场转,市场决定项目,能否通过市场调研准确把握市场发展趋势,已成为项目选择的思考重点。

在选择开发项目时,首先应根据房地产项目的初步设想状况,对城市周边环境、区域房地产市场及走势、各类物业的市场状况等因素进行全面分析,重点对项目的自然条件、经济条件及市场特性等多方面的分析,确定具体的项目选址以及项目的开发用途,比如是建商场、写字楼还是住宅、公寓等。

在确定项目所要开发的物业类型后,就需对拟开发的目标物业进行特定的预测,进一步把握同类物业市场的动态及走势,市场潜力如何,竞争性的项目是什么,成交量有多少;市场的容量估计;通过分析各竞争项目的特点,明确自身项目的竞争优势,也就是我们常说的卖点。以此为基础,对物业类型进行进一步的市场调研和预测,开发项目的具体市场定位及目标客户,比如写字楼是面向国际化大公司,还是开发住宅楼,是面向商界精英,还是白领或工薪阶层等等;以及进入市场的时机和方式。

### 5.2 开发方案的选择与确定

在根据对市场的客观分析,确定了拟定开发项目的物业类型,物业目标客户后,根据客户的需求状况、购买行为、购买能力等方面进行详细的分析,按照分析的结果和自身资源条件,构思项目建设方案。

是采用高层还是多层,是采取何种建筑风格等等。在确定项目建设方案的同时,根据城市规划许可证的规定以及市场分析的指标,确定项目开发规模(总建筑面积、绿化面积、车位数量等各项经济技术指标)和开发建设周期。

### 5.3 对总收入或销售总额的测算

这一阶段最主要的工作是销售策划及销售方案的拟定。根据项目的供应量,租、售价水平,对未来市场的价格趋势的分析预测,综合考虑市场状况及拟开发项目的实际情况来进行项目的定价分析,以及对销售周期的客观预测分析到合理的项目销售收入,估计出实现销售收入的销售周期。

### 5.4 开发项目总成本的分析

正确的估算项目总投资成本,是进行项目经济分析的可靠依据,通常项目主要包括:一是土地费用。包括土地出让金、城市建设配套费、拆迁安置补偿费等;二是前期工程费。可行性研究费、勘察设计费等;三是房屋开发费。包括建安工程、附属工程、室外工程及其他相关费用;四是开发商管理费;五是融资费用及占用资金的利息;六是不可预见费;七是营销费用。

### 5.5 经济分析

主要分析房地产项目的成本和收益。经济分析一般以动态分析为主,主要进行项目现金流量分析,财务净现值、动态投资回收期、内部收益率以及对项目进行盈亏平衡分析、敏感性分析、风险决策分析等几方面的分析评价。

### 5.6 项目投资决策

通过上述市场分析以及经济分析,在法律可行、市场可行、经济可行的基础上进行项目的投资决策时,还需对开发商所拥有的开发资源进行综合分析,这里主要包括开发商的开发能力、管理能力、融资能力等因素。众所周知,拥有足够的资金是项目运作的前提条件,我们进行项目的市场分析、经济分析等可行性分析都是建立在能够获得开发资金的假设上面的,但是,在实际操作中,作为开发资金取得的来源渠道是很有限的,往往资金因素是取舍一个项目的关键因素。

在各方面条件都成熟的情况下,我们需要对多个项目的市场机会进行项目投资、项目建设周期、建筑技术、销售周期、资金筹措、收益状况等各因素进行比选,最终选择一个最适合开发商的项目及适宜的开发方

(下转第 106 页)

先,完善向关键岗位和有突出贡献人员倾斜的分配激励政策。逐步实行“特才特薪”,通过设立“技术创新奖”、“技术专家奖”,调动专家后备人才努力工作的积极性和创造性,建立一套行之有效的专家后备人才竞争激励机制。

#### 4.4 建立健全有效的考核机制

对专家后备人选的考核,主要考核其科技攻关能力、技术创新能力、成果转化能力以及实际效果,特别

要注重业内认可。每二至三年对专家后备人选进行一次全面综合考核,在考核的基础上,对专家后备人选适时进行调整,保持专家后备队伍的先进性。对考察评价为不合格者,取消其专家后备人才资格,退出专家后备人选库。

加强专家后备队伍建设是一项长期性的重要工作,要鼓励和引导专业技术人才立足现场,钻研技术,形成人人重技术、人人学技术的良好氛围。

## ENTERPRISE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT NEEDS IMPROVING EXPERT RESERVES TEAM

WANG Zi-guang

Chinese Railway Engineering General Co.

**Abstract:** In order to carry out the talents development strategy of General Co. it requires to improve selection and management of high-level talents for making General Co. larger and stronger, especially to improve expert reserves team and it also requires for realizing “Three Striving Targets” and “Two Fundamental Changes” of General Co. With the situation of more serious talents contending and changeable market, improving the works of training and selection of expert reserves team is a basic and strategic work for rising competition ability of General Co. in market and making General Co. becoming large-scale enterprise group with international competition ability team.

**Key words:** expert; reserves team; enterprise; sustainable development; requirement

(上接第 118 页)

式,提出项目开发计划,确定市场技术计划、财务计划、管理计划。才能正式进入项目的实际操作。

依据国家有关土地和房产政策,进一步加强土地管理,是当前国有大型企业的一项十分重要和紧迫的工作。房地产在企业中的地位和作用是不能忽视的,土地不仅是资产,更重要的是资源。围绕企业生产经营,利用划拨土地进行房地产项目开发,必须注重项目策

划、项目规避风险研究和项目投资决策分析。注重项目策划、项目规避风险研究最终是为项目投资决策服务的,项目投资决策要遵循项目的选定、方案的选择和确定、对总收入或销售总额的测算、项目总成本的分析、经济分析和投资决策等步骤和环节。本文仅就国有大型企业利用划拨土地加强房地产项目开发进行了一些分析和研究。

## THINKING ON REAL ESTATE DEVELOPMENT THROUGH ALLOCATED LAND BY LARGE-SCALE AND STATE-OWNED ENTERPRISE

JIANG Hong-you

Chinese Railway Engineering General Co.

**Abstract:** Aiming at those of how to utilize and develop allocated land well by large-scale and state-owned enterprise, this paper describes the location and role of real estate in enterprise, presents the ideals on planning real estate, avoiding the risk of real estate and making decision of investment for real estate.

**Key words:** large-scale and state-owned enterprise; allocated land; real estate; development

# 国有大型企业利用划拨土地加强房地产项目开发的思考

作者: [姜洪友](#)  
作者单位: [中国铁路工程总公司, 北京, 100055](#)  
刊名: [铁道工程学报](#) ISTIC PKU  
英文刊名: [JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)  
年, 卷(期): 2004 (3)

## 本文读者也读过(9条)

1. [施金亮, 经琪](#) [论房地产品牌与企业诚信](#) [期刊论文]-[上海大学学报\(社会科学版\)](#) 2003, 10 (4)
2. [李胜会, 任青华, LI Sheng-hui, REN Qing-hua](#) [水电工程施工项目前期策划工作浅议](#) [期刊论文]-[四川水力发电](#) 2006, 25 (z1)
3. [宏观调控下的房地产开发策略](#) [期刊论文]-[华北科技学院学报](#) 2005, 2 (1)
4. [李礼岳](#) [房地产开发企业如何控制项目成本的分析](#) [期刊论文]-[现代商业](#) 2009 (32)
5. [旷开萃, KUANG Kai-cui](#) [房地产开发企业成本收益研究](#) [期刊论文]-[建筑管理现代化](#) 2006 (4)
6. [黄腾飞](#) [试论业主项目经理的前期策划工作](#) [期刊论文]-[天然气与石油](#) 2002, 20 (4)
7. [高峰, GAO Feng](#) [建设项目前期策划分析的重要方法——方案比选](#) [期刊论文]-[科技情报开发与经济](#) 2007, 17 (27)
8. [中国房地产TOP10研究组](#) [百强企业强者愈强——“2008 中国房地产百强研究”报告摘录](#) [期刊论文]-[建筑经济](#) 2008 (5)
9. [罗文, 马卫, 薛华, LUO Wen, MA Wei, XUE Hua](#) [我国房地产开发企业核心竞争力研究](#) [期刊论文]-[科技和产业](#) 2006, 6 (2)

引用本文格式: [姜洪友](#) [国有大型企业利用划拨土地加强房地产项目开发的思考](#) [期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2004 (3)