

# 摘要

随着我国加入 WTO 和世界经济结构的大调整，经济全球化的进程不断加速，企业内外部的经营环境正在发生深刻的变化，如何在竞争激烈、多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身特点的企业战略。美国著名管理大师彼得·德鲁克曾指出：“对企业而言，未来至关重要。经营战略使企业为明天而战”。据调查，到 20 世纪 80 年代中期，95% 以上的美国大型企业都积极推行了企业战略管理，经营成功的中小企业大多也结合自身特点进行了战略管理，由此可见企业战略管理对于企业生存和发展的重要性。

本论文通过运用 PEST、五力模型、SWOT、波士顿矩阵、价值链等战略分析工具和方法对天津建投公司内外经营环境做出系统分析，识别建投公司外部的机遇与威胁和内部的优势和劣势，制定了保证战略实现的支持性战略，并在此基础上对其今后的发展战略及战略的实施提出了可行性的建议。

关键词：房地产 企业战略 市场分析

# ABSTRACT

As China's access to the WTO and the world economic structure adjustment, the process of economic globalization accelerating, Corporate internal and external business environment is undergoing profound changes. How intense competition, changeable market environment achieve long-term survival and sustainable development, has become the most important issue which the enterprise faces now . Whether the enterprises established the changes in the external environment and adapt to its own characteristics of the Enterprise Strategy is the key of the Resolving this issue. American Management • master Peter Drucker pointed out: "For enterprises, the future is essential. Enterprise business strategy to tomorrow war. " According to the survey, the 20th century to the mid-1980s, more than 95% of large U.S. companies are actively promoting the strategic management of enterprises, Most of the successful operation of SMEs also features a combination of their strategic management. This shows that as enterprise survival and development, Enterprise Strategic Management is very important.

In this paper, Thanks to the existing strategic analysis tools and methods ,such as the PEST, five-force model, SWOT, Boston matrix, the value chain and so on, we have made systems analysis to Tianjin building company inside and outside business environment, identified the building company external the opportunities and threats and internal strengths and disadvantages, established to accomplished backup strategy of the ensuring strategy, and on this basis, put forward the feasibility suggestion for future development strategies and strategy implementation.

**KEY WORDS:** Real Estate, Enterprise Strategy, Market Analysis

## 独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得天津大学或其他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。

学位论文作者签名：付强 签字日期： 年 月 日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解天津大学有关保留、使用学位论文的规定。特授权天津大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：付强

导师签名：韩

签字日期： 年 月 日

签字日期： 年 月 日

## 第一章 序 论

进入 21 世纪，国际经济形势发展日新月异，经济全球化趋势日趋明显，科技革命和知识经济迅猛发展，产业结构调整步伐加快，国际竞争日趋剧烈。随着我国加入 WTO 以后，国内市场国际化、企业竞争国际化是大势所趋。如何在竞争激烈、多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已经成为当今企业面临的首要问题。

“兵者，国之大事也，生死之地，存亡之道，不可不察也。”战略一词源于兵家学说，作为军事用语，战略是指对于战争全局的筹划或对事关全局的重大战事的筹划。企业实行战略管理，是管理上的一次飞跃，西方企业管理的实践也证明，科学的制定经营战略是企业适应外部经营环境的变化、合理配置内部资源和争取产品在市场上竞争优势的重要手段。随着企业对有关战略管理理论的需求增加，各种经营战略理论应运而生。<sup>[1]</sup>有关学者将研究企业经营规律的经营战略理论分为：竞争战略学派、资源配置战略学派、目标战略学派。这些经营战略理论的主要学派从不同角度阐述了企业战略管理的侧重点。现代企业应在具体分析自身的实际经营状况的基础上，综合考虑经营战略理论的各主要学派的观点，以制定符合自身企业实际的经营战略，尤其是战略定位问题是其中的关键，以使他们的企业在愈加变幻多段的经营环境中保持竞争力。

本论文从战略管理的历史发展开始，通过对天津建投公司内外部环境分析，建设性的提出了天津建投的发展战略架构，包括天津建投的战略目标及实施阶段划分、战略成长方式等。在论文中采用了调查研究、现存资料研究、比较研究、定性和定量分析相结合的方法。

## 第二章 战略理论及公司情况简介

### 2.1 战略理论：

#### 2.1.1 战略的定义及战略发展历史：

战略原意为作战的谋略，指对战争全局的筹划和指挥。<sup>[2]</sup>是在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。依据双方的军事，政治、地理等因素，综合考虑战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。随着社会的发展，战略一词逐渐被广泛用于军事之外的领域，战略被赋予了全新的含义，即指重大的、带全面性的或决定全局的谋划。

在企业经营管理中，战略指最高管理层为求得企业长期生存和不断发展而进行的全局性、长远性的总体筹划，它包括企业所确定的一定历史时期的经营总目标和实现这一目标的基本途径和手段，具体为：企业的意图(Purpose)，企业的目标(Goal)、企业的战略(Stratgy)和企业的政策(policy)。<sup>[3]</sup>是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体规划。

二十世纪五十年代末，美国学者戈登与豪厄尔通过对美国工商管理学院课程研究后提出应该开设经营政策课程的建议。当时的经营课程就是战略管理的前身，它主要分析企业的长远发展规划、如何建设新厂、如何进行技术改造和开发新产品等问题。

二十世纪六十年代初，美国著名管理学家小阿尔福莱德·D·钱德勒发表了著名的《战略与结构》一书。他对战略定义以及环境、战略与组织结构之间的关系作了开创性的分析。<sup>[4]</sup>钱德勒将战略定义为“确定企业基本长期目标，选择行动途径和为实现这些目标进行的资源分配”。哈佛商学院的教授安德鲁斯和安索夫也相继提出了自己的构想，<sup>[5]</sup>以安德鲁斯和安索夫为代表人物的经典战略管理理论是建立在对企业内部条件和外部环境系统分析的基础上的，<sup>[6]</sup>安索夫认为企业战略是企业为适应外部的环境，对目前从事或将来要从事的经营活动所进行的决策。但这些研究成果仅仅是为企业战略管理建立了一个框架。

1971年，美国管理学家肯尼斯·安德鲁斯在《公司战略思想》一书中首次提出了公司战略问题，阐述了制定和实施公司分析的方法。安索夫在《战略管理思想》一文中正式提出了“战略管理”的概念，为后来战略管理理论的发展奠定了基础。此外，许多战略管理组合的分析工具，如波士顿咨询公司的经营组合矩阵、

通用电气的战略经营规划网、霍福尔产品—市场发展矩阵等也相继形成。

在整个 20 世纪 80 年代,<sup>[7]</sup>波特的著作《发展战略》、《发展优势》对战略管理的理论和实践产生了深远的影响,形成了以定位为基础的战略管理理论。<sup>[8]</sup>波特认为“选择有别于竞争对手的不同的企业活动,或者选择用不同的方式进行相同的活动,从而传达与提供出一套独特的价值组合”。<sup>[9]</sup>构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业,行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。在这两本著作中,他从“产业组织论”的观点出发,分析了行业内部的市场机遇与竞争因素,将企业行为与特殊外部环境的分析有机结合,<sup>[10]</sup>提出了一整套竞争战略的理论与方法。另外,<sup>[11]</sup>明茨伯格在对战略理论进行梳理和深入研究的基础上提出了 5P 概念,仍没有摆脱这种选择性核心思想的影响。<sup>[12]</sup>McKensey 公司的“7-S”理论为企业进行环境分析提供了有利的帮助。<sup>[13]</sup>他们认为企业战略的关键在于培养核心竞争力,只有当企业的资源、知识和能力同时符合有价值、不可模仿、难以替代的标准时,它们就会成为企业的核心竞争力,进而形成企业持续的竞争优势。

进入二十世纪九十年代,<sup>[14]</sup>战略管理理论的新发展表明,在全球经济趋向于一体,企业规模越来越大,管理层次越来越多,管理幅度越来越大的背景下,企业战略的模式正在发生巨大的变化,一种新的“为未来而竞争”的战略观正在形成。<sup>[15]</sup>在 1990 年彼得·圣洁的著作《第五项修炼》中,从组织角度对战略管理理论进行了全面的阐述。<sup>[16]</sup>1990 年,普扣哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心竞争能力》一文,1994 年两人又合著《发展大未来》,正式提出了核心能力理论,构成了 20 世纪 90 年代西方最热门的企业战略理论。美国的 W.纽曼认为<sup>[17]</sup>“公司战略把确定长远的目标以及为此而采用的主要行动,作为自己的主要任务”“真正的战略是较长远的规划,它确定了公司发展方向与趋势,也规定了各项短期计划的主基调”。<sup>[18]</sup>而美国的卡尔.w.斯特恩则认为“魅力维持差异化,是企业长期战略的精髓所在”。

进入 21 世纪以来,越来越多的学者敏锐地感受到知识经济条件下知识在价值创造过程中的作用,<sup>[19]</sup>认为在知识经济条件下企业应该将知识看成是最有价值的战略资源,并提出了以知识为本,强调创新性的战略。

国内外学者对战略的解释不一,但对战略管理的理解却大体一致。如以下几种说法

(1)、战略管理涉及对有关组织未来主向作出决策和决策的实施,<sup>[20]</sup>它包括两个方面:战略规划与战略实施。

(2)、战略管理是一整套决策和行动,<sup>[21]</sup>旨在制定和实施有效的战略以有助于完成公司的目标。

(3)、战略管理是一系列的决定公司长期绩效的管理决策和行动，<sup>[22]</sup>包括战略的形成、实施、评价和控制。

(4)、企业战略管理是指在企业总体战略的形成过程中，<sup>[23]</sup>以及在企业行动时贯彻落实这些战略的过程中制定的决策和采取的行动。

(5)、战略管理可以被定义为制定、<sup>[24]</sup>实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学。

上述几种说法的共同点在于战略管理是一个过程，可以大体划分为二个阶段一为战略制定阶段二为战略实施阶段包括实施与评价。管理者应做到“精心制定战略，认真实施战略”，“谋定而后动”。

### 2.1.2 战略的类型：

战略类型是指该产业中的企业，选择何种竞争方式以求生存及发展，故称之为企业战略。由于内容大多强调市场定位、建立竞争优势和战略决策的内部一致性，所以又称为“竞争战略(Competitive Strategy)”。战略类型可以表现为企业如何选择竞争型态以加强竞争优势，进而可对未来企业活动的选择作适当的指引。由于学者研究的目的与对象不同，其界定的战略类型亦不相同。

在各种战略类型中，Miles & Snow(1978)与 Porter(1980)提出的战略类型较常被引用。Miles & Snow 系根据企业因应环境问题、企业问题、技术问题与管理问题的不同，将事业战略分为四类；<sup>[25]</sup>而 Porter 提出了赢得竞争优势的三种最一般的基本战略：总成本领先战略、差异化战略、集中一点战略。

1、Miles & Snow 的四种战略类型：Miles & Snow(1978、1984)依据组织对环境变化的反应，提出四种战略类型：

防御者战略：采取此战略的组织只专注于单一、有限的产品或市场，采取保守的成本控制、提高专业领域效能以防御其市场地位，较少从事新产品的发展、新市场的开拓。

前瞻者战略：此型战略的组织积极进行新产品、市场开发，也就是随时寻找新市场机会与新产品发展，不断开拓较宽广的市场范围，而成为同业中新产品进入市场或新技术开发的先锋。

分析者战略：采取此战略的组织其产品一方面在稳定市场，一方面在变动的市场，因此，结合上述二者战略，以确保核心市场为目的，并同时经过产品发展来寻求新市场定位。

反应者战略：采取此战略之组织面对环境改变时，很难迅速的去适应或改变，无一定的战略可言，是一种毫无竞争优势的战略类型。

2、Porter(1980、1985)的三种基本竞争战略：<sup>[26]</sup> Porter 发展了极具代表性的一

般性的竞争战略，即成本领先、差异化及集中化三种战略模式，并认为此三种企业战略的任一种皆可为企业带来竞争优势。

**差异化战略：**此战略重点在利用品牌形象、技术、服务等特性，让顾客认识到其产品的独特性，以提升产品的价值，但并非忽视成本，只是成本不是其主要的战略目标，因此在此战略下，企业会投入大量的研发、广告及促销费用，加强对渠道的掌控和服务，以持续创造产品差异化的特性。

**成本领先战略：**通常只有市场占有率最高的企业才会采行此战略，因产品的同构性相当高，使得顾客在选购该项产品时，将价格视为唯一重大的考虑因素，因此，企业可在不忽略其它功能情况下，以规模经济和低成本取得竞争优势，其中包括积极从事规模设备的建立、从经验中追求成本的下降、严格控制成本、提高产能利用率、建立有效率的采购性系统、较有利的原料获取方式、生产流程与分销系统等，并尽量降低研发的投资及销售费用，皆在达成比竞争者更低、更具竞争力的生产成本。

**集中战略：**集中战略可分为成本集中战略与差异化集中战略，其出发点在针对特定目标、产品类型或地理区域，选择上述二种战略之一来满足特定顾客群的需求，以获取竞争优势。此战略是将焦点集中在某一特别的购买团体、产品线或地理区域，低成本和差异化战略是将注意力放在整个产业上，而集中化战略是将焦点放在某特定市场，并认为如果针对狭窄的战略目标全力服务，将可以比目标广泛的竞争者做的更有效用或效率。同时可采取低成本、差异化战略甚至是二者兼具。

Porter 提出的战略类型则为组织取得竞争优势的方式；而 Miles & Snow 提出的战略类型则为组织改变产品 / 市场以因应环境的程度。此外，Porter 的分类方式一直由理论与实务界所引用，地位至今不衰。基于前述的理由及本研究目的，本研究拟采用 Porter 的分类方式。

发展战略属于公司层战略，主要是是确定经营活动的范围及其资源配置，它限定了公司活动的范围，<sup>[27]</sup>它涉及公司内部各个部门和分公司进行资源调配，多数倾向于大公司应用，特别是多元化经营的公司，对于小企业来说也同样需要。公司层战略的实施，<sup>[28]</sup>不仅仅是公司高层如总部自己的事，它必须依托并通过经营单位的执行才能取得实实在在的效果。郭朝阳公司发展战略主要包括密集成长战略、多样化成长战略、一体化成长或两个战略和战略联盟四种。

## 2.2 公司简介:

天津建投公司自 1993 年成立以来,在天津市政府的领导下,与各级政府配合,广泛地开展了以全市危陋平房改造为主要内容的土地整理工作,为天津市圆满完成“三五八十”工作目标做出了巨大贡献。截至 2007 年 7 月,公司共签订 57 个土地整理拆迁协议,涉及占地 796.33 公顷,其中已完成 502.03 公顷。在可出让地块中,公开出让的土地拆迁面积为 181.89 公顷,协议出让的土地拆迁面积为 25.07 公顷。

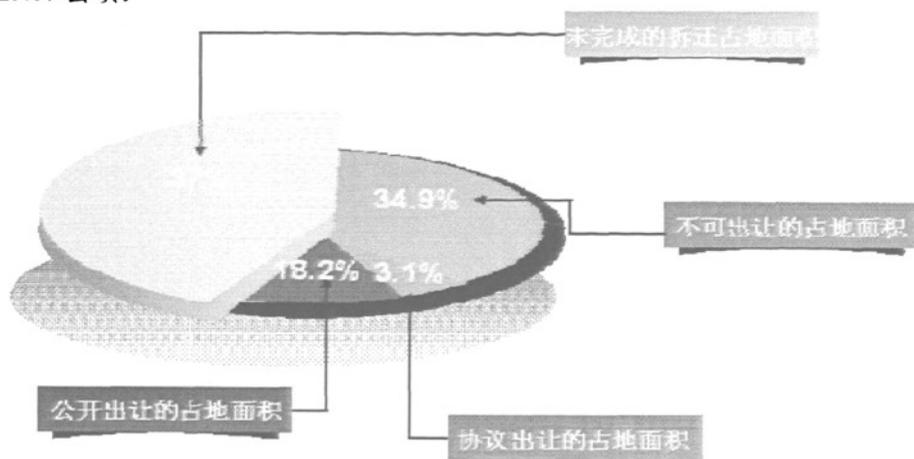


图 2-1 天津建投土地使用分布图

在拆迁项目上,截至 2007 年 7 月,公司累计签订了 57 个地块的拆迁委托协议,目前完成的项目总数为 32 个。按地域分布,在红桥区 and 河东区的项目较多;从总投资规模来看,河东区、河北区和红桥区位居前三;从拆迁类型来看,主要以平房和公建为主;从完成率来看,河北区和河东区待拆面积较大。

建投市内六区项目数量分布

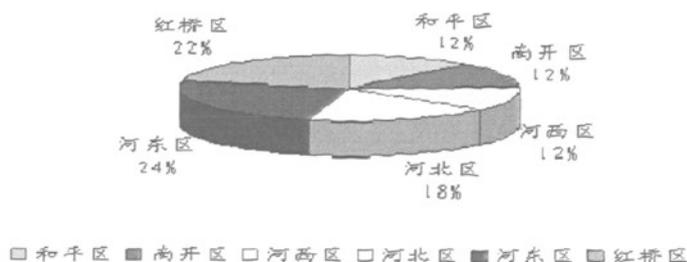


图 2-2 天津建投市内六区项目分布图

公司土地整理 30 公顷以上的地块分别分布于南开区老城厢、河东区新开路华昌大街以及万辛庄大街、红桥区小伙巷,河北区八马路、东丽区金钟河大街等。



图 2-3 天津市区建投项目分布图 注：黑色为 30 公顷以上的地块；紫色为一般的地块。  
(图中不能概括全部的地块)

公司近期工作成果：2003 年至 2007 年 7 月，经市政府批准，公司累计签订地块拆迁委托协议 57 项，实测占地总面积 796.33 公顷，协议拆迁补偿费总计 225.2 亿元；其中启动拆迁 55 个地块，实测占地总面积约 767.4 公顷，协议拆迁补偿费总计 218.1 亿元。至 2006 年底，公司已完成拆迁整理面积 439.3 公顷，实施了 23 个地块和四个独立项目的绿化工程，完成绿化面积近 144 万平方米，累计滚动支出约 119.6 亿元，其中拆迁费实际支出 98.1 亿元，绿化工程投资 5729.5 万元。截至目前已出让 24 宗土地，总出让面积 206.96 公顷，出让金额为 104.6 亿元，其中政府收益 20.9 亿元、配套费 7.87 亿元、拆迁补偿费 75.8 亿元。按协议规定应回收拆迁补偿费 56.8 亿元，从整体看，大额贷款运作达到预期效果，已形成良性循环，并取得良好的社会效益和经济效益。

2003-2007 年拆迁面积与补偿费

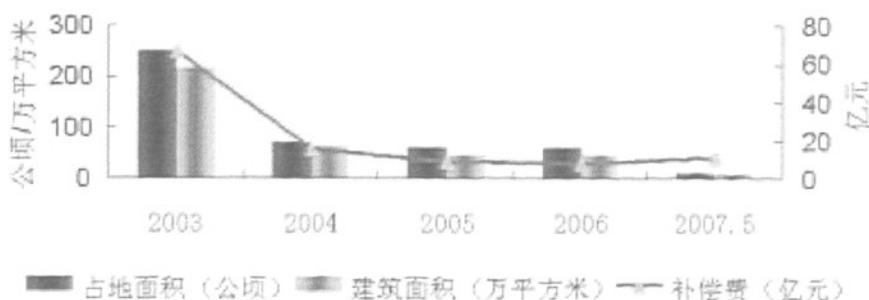


图 2-4 2003-2007 年拆迁面积与补偿费图

土地的公开出让，不仅激活了这些沉睡的黄金土地资源，真正做到了地尽其用，而且引入了大量资金，对整个城市的建设和发展起到了积极的带动和促进作用。

## 第三章 天津建投公司外部环境分析

企业是从属于社会大系统的一个经济子系统，其一切经济活动必然受到外部环境的影响和制约。企业的产生、存在和发展不仅是因为它们的产品或服务能满足社会的需要，而且也是因为它们能适应自身所处的环境。企业应能把握环境的现状，并能预测未来的变化趋势，才能在与外部环境的交互作用中趋利避害。

所谓企业经营战略的外部环境分为一般经济环境和行业运营环境，是指存在于企业周围，影响企业经营活动及其发展的各种客观因素与力量的总体，对于企业而言，它虽然是不可控的，但是在环境中感知变化却是非常重要的，这是因为环境的变化提示了企业战略需要变化的信号。企业收集认知外部环境的目的是想了解企业目前或将来受到哪些方面的挑战和威胁，又将面临怎样的发展机遇需要对哪些方面做出必要的反应或施加必要的影响，考虑到企业战略是对企业未来经营方向和目标的中长期规划与决策。因此，必须对企业所处的外部环境做系统的分析。中国加入 WTO 以后，多数企业都必须逐步参加到国际市场的竞争中，外部环境越来越深入地影响到企业的生存和发展。一方面，企业要受到环境变化的影响和制约。另一方面，企业须随时做出调整，以适应和利用外部环境的变化来加速自身的发展、分析企业的外部环境应从宏观环境因素和行业环境着手。

建投公司作为政府授权的土地整理单位，长期以来执行的是政府的部分职能，由于中心城区土地增值收益全部归政府所有，这种运营收益模式未能给公司贡献可供可持续发展的经营积累。中心城区的土地整理业务量在可以预见的未来将呈现逐渐下降趋势，且公司现有经营运作模式将面临愈来愈大的政策性调整风险。单一运作这个既没有盈利又存在诸多不确定性的业务，建投公司怎样才能把企业做大做强？是目前公司主要面临的发展问题。

### 3.1 宏观环境分析：

企业企业宏观环境是指来自企业外部，对采取所战略产生影响，发生作用的主要社会力量，即政治和法律环境、经济环境、社会文化和自然环境、科技环境等。

### 3.1.1 政治因素:

1、政治环境稳定: 政治环境包括一个国家的政治制度, 社会制度, 执政党的性质, 政府的方针、政策、法规法令等。当前国内根本政治制度为人民代表大会制度, 国家正在向民主化、法制化进一步发展。人民享有的广泛的政治权利, 社会政治环境稳定, 党与政府的政策方针等具有极强的时代性与先进性。目前中国正在执行“十一五”规划, 各级政府在第 十个五年计划成果的基础上, 继续大力进行建设和发展。

政府公信力: 南开大学“公共服务性政府构建指标”课题组调查了 1016 位 18 岁以上的天津市民, 调查显示天津市民对市政府的施政总体表现等方面评价的平均值处于中等略偏上水平。

2、政府所持的市场道德标准: 政府扮演市场监督与管理者的双重角色, 着力创建社会主义市场经济体制, 整顿和规范市场经济秩序。

### 3.1.2 经济因素:

1、国家与地区 GDP 增长预期--GDP 显著增长, 前景看好:

2007 年 5 月 30 日, 世界银行将 2007 年中国 GDP 增长预测由之前的 9.6% 上调至 10.4%。CEIC、高盛研究预测 2007 年 GDP 增长将保持 9.5% 在左右。

国务院批准同意了天津市十一五规划, 进一步明确了天津城市性质、定位和发展重点, 天津市将逐步建设成为经济繁荣、社会文明、科教发达、设施完善、环境优美的国际港口城市, 北方经济中心和生态城市。

2006 年, 天津市人均 GDP 超过 5000 美元, 这是一个重要的里程碑, 印证了天津市经济社会发展的成就, 意味天津从此进入一个新的发展平台。

依托区位优势, 资源优势, 交通优势, 及国家政策、资金支持, 滨海新区具备较大发展潜力。由于滨海新区的经济增长在天津市经济增长中占有举足轻重的比例, 因此天津市随着滨海新区开发开放的不断深入, 2006 年天津市经济保持了强劲的增长势头, 地区生产总值增长了 14.4%, 连续三年在较高增长平台上运行。滨海新区的快速发展, 对天津乃至全国经济发展都具有全局性战略意义。

2、人民收入增长显著, 消费结构趋于合理化:

天津 2006 年城市、农村人均收入增幅均在 10% 以上。城市居民人均可支配收入达到 14283 元, 年均增长 11.3%。消费结构向良性方向发展变化, 恩格尔系数下降, 人民生活水平提高。2006 年恩格尔系数为 34.9%, 比 2005 降低 1.8 个百分点。

3、利率持续上扬, 融资环境稳定:

2002年以来,天津市货币市场交易活跃,利率振荡上行。2002年以来,天津金融业与银行业运营稳健,信贷投放合理增长,证券业经营明显好转,保险业发展加快,金融改革创新不断推出,金融生态环境不断改善。天津市非金融机构融资金额大幅增加,融资渠道更加丰富。

### 3.1.3 社会因素:

1、人口继续保持低速增长,老龄化问题突出,城镇化水平较高:

2007年年末天津市常住人口1115万人,常住人口比2005年增加3.1%,人口继续保持低速增长。天津目前是全国老龄化水平前四位的城市之一。

城镇化发展标志性的指标是城镇人口比重,按照国家统计局新的城乡划分标准,目前全市人口城镇化率为75.1%,预计“十一五”末将达到80%。

2、人民群众的居住条件得到了基本改善,但依然存在较大的提升空间,住房需求持续旺盛,公民环保意识不断加强:

在居住条件上,2006年天津市居民人均住房建筑面积26.05平方米,农村居民人均住房面积26.43平方米,分别比2005年提高1.08平方米和0.37平方米。根据有关部分调查,居民对现住房的满意率尚不到20%,约有48%的居民提出在两三年内愿意换购住房;已购公房户中有67%希望通过换购住房改善居住条件和环境,不少的居民愿意投资住房,房地产行业发展空前繁荣,成为经济发展新亮点。在住房需求上,世界各国的经验表明,在人均住房面积达到30~35平方米之前,会保持较旺盛的住房需求。随着全国与天津城市化进程的加快,大量危旧房改造及房地产二级市场、租赁市场的发展,房地产市场还存在较大的发展空间。在环保意识上,居民环保意识显著加强,期望通过城市的环保与绿化提升生活质量。天津2006年新建绿地面积2172万平方米,建成区绿化覆盖率提高到37%;城市人均公共绿地面积8.88平方米;全市污水处理率达到75%,垃圾处理率达到85%。

### 3.2 土地一级市场分析:

土地一级开发是指由政府或受其授权委托的企业,对一定区域范围内的城市国有土地(毛地)或乡村集体土地(生地)进行统一的征地、拆迁、安置、补偿,并进行适当的市政配套设施建设,使该区域范围内的土地达到“三通一平”、“五通一平”或“七通一平”的建设条件(熟地),再对熟地进行有偿出让或转让的过程。土地一级开发的主要工作内容有收购:集体土地征用、划拨土地收回、出让土地回购;整理:建筑拆迁、土地平整、基础设施配套;储备:规划调整、地块分割、

临时使用；出让：出让（协议、招拍挂）、租赁等。土地一级开发主要有三种模式，政府主导模式：完全由政府建立的土地储备中心或国有控股或参股企业进行土地一级开发；企业主导模式：政府通过招投标的方式从多家企业中择优进行土地一级开发；政府企业混合模式：政府委托企业来做，但是政府负责管理与监督。土地整理行业在整个产业链中的位置如下图所示：

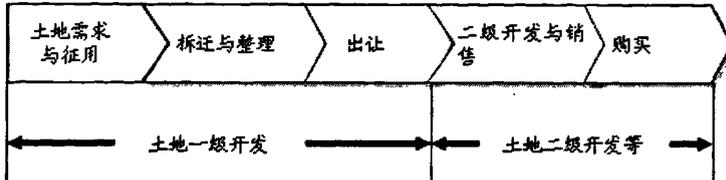


图 3-1 建投产业链分析图

在整个房地产产业链中，土地一级开发和二级开发相辅相成，相互影响。

建投公司在土地一级市场的业务是委托建筑拆迁、委托土地平整、土地储备出让前基础设施配套建设投资等。属于政府主导型模式。

### 3.2.1 产业政策变更：

在加快城市基础设施建设和城市改造过程中，拆迁是不可避免的，但是拆迁工作关系到被拆迁人的切身利益，影响到其拆迁后的生活质量，而拆迁工作是按照有关拆迁政策执行的。纵观近年来拆迁政策的演变，体现了人文关怀。一些深层次的问题摆到了政府相关部门的面前，如何解决好这些问题对于土地一级开发的规范化有着重要作用。

表 3-1 建投公司产业分析表

现 状	影 响
土地使用权与所有权的分离是我国土地管理制度的特色；拆迁涉及到很多复杂的社会问题，如被拆迁困难户需要给予困难补助，这是在拆迁补偿费之外的额外支出；	导致拆迁困难，需要解决很多额外的社会问题
制度的变化造成了利益相关者博弈的新格局；机构改革后主体性质定位不准，造成投资整理单位与政府的实质关系没有变，但法律上的关系已改变；	积极获取外部支持，处理好多方博弈，同时进一步明确建投战略定位。
责任人由各级政府转变成投资整理单位造成拆迁单位与投资整理单位之间的关系和责任的变更。	权责分配不合理，拆迁难度加大

产业链角色联系紧密，不同角色的需求存在差异，利益冲突要求土地一级开发投资方具有很高的外部协调能力与外部控制能力：

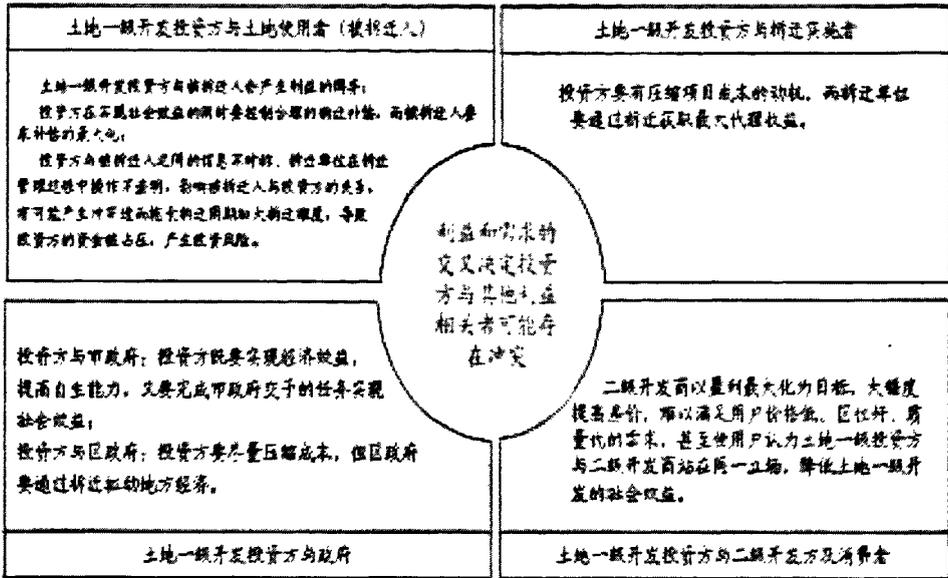


图 3-2 以角色为角度的产业链分析图

土地一级开发向二级开发的延伸可以成为获得利润的途径，但一级开发的重要性不容忽视。

目前的土地政策导向（特别是土地供给制度），导致土地资源的稀缺与供给的有序，土地资源的储备量和土地获取能力已经成为众多二级开发商关注的焦点。对于地产上市公司来说，投资者所观察的最重要指标就是土地储备量，正因为如此，上市公司增加土地储备成为最好的发展途径。加之目前上市公司很容易从公开市场上募集资金，充沛的资金也支持了其大量购地的行为。以下例举 4 大地产公司在土地一级市场的运作资料：

表 3-2 4 大上市地产公司资料表

万科	截至 2006 年年末, 已获取的规划中项目面积合计约 1851 万平方米, 规划建筑面积总计约 1222 万平方米。粗略统计, 仅在 2007 年 7 月份 1 个月内, 万科在全国各地拿地累计花去超过 60 亿元。
北辰实业	联合北京城开以 92 亿元的天价中标湖南长沙城北新河三角洲地块, 成为“中国地王”, 仅仅这一幅地王, 就给北辰带来了 380 万平方米建筑面积的土地储备。
金地	到 2006 年度报告披露时, 未结算的土地储备建筑面积超过 700 万平方米。这部分土地储备将可以保证公司未来 5 年的开发需要。
保利地产	频频拿地, 数据显示, 其现有土地储备 1000 多万平方米左右, 分布在全国 10 个城市, 至少保证了未来 3 年房地产开发的用地需求。

### 3.2.2 同行业分析:

#### 天津土地一级开发模式:

土地一级开发商和土地资源供给者合作, 完成土地整理工作, 如拆迁、七通一平、绿化等, 对土地价格有提升的作用, 从而使得土地经招拍挂后, 一级土地开发能够产生较高的土地溢价, 该部分土地溢价被政府用于城市基础设施建设, 土地一级开发商未取得应有的投资回报。鉴于历史原因及部分基础设施项目实施的需要, 除天津市土地整理中心外, 海河公司、天津市建设投资公司以及地铁公司等, 在天津市土地整理中心的委托下也从事土地收购整理工作。其中后述 3 家单位为天津城投集团下属子公司。

天津市土地交易中心对土地出让价款分配实行集中管理, 土地出让后, 天津市土地交易中心提取出让价款中包含的土地收购整理成本, 返还给土地整理投资单位, 其余部分扣除交易费用外作为政府收益集中用于或重新投入城市建设。下图显示了典型的天津土地一级开发模式, 虚线代表资金流动线路。

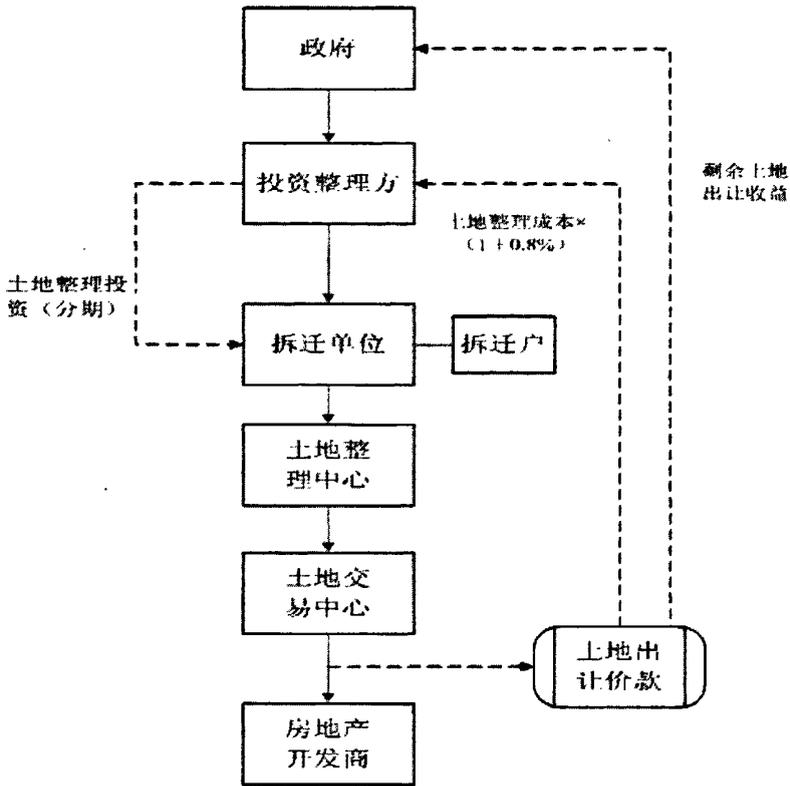


图 3-3 建投公司土地一级开发模式图

天津建投土地一级开发模式权责分配不平衡导致项目运作过程中产生了诸多问题：

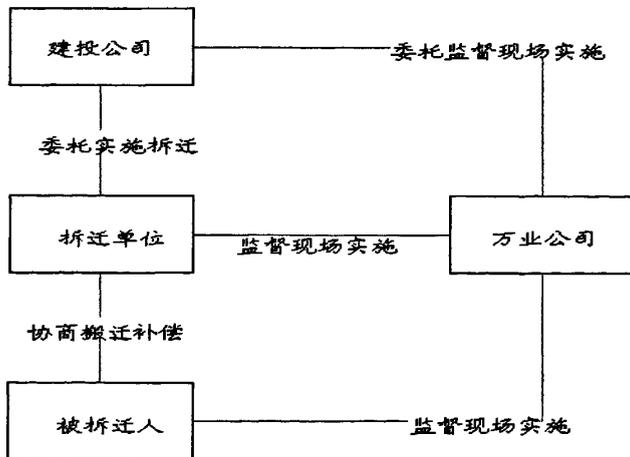


图 3-4 建投公司土地一级市场运作图

职责：建投公司的主要职责是完成政府交予的任务，并在实现经济效益和社会效益的同时维持自身的生存与发展；拆迁单位的职责则是为了获得最大代理

收益。

动机:建投公司的职责成为其控制成本,提升效率,压缩周期的动机,而拆迁单位不存在控制成本、提升效率、压缩周期的动机。

关系:建投公司对拆迁单位的选择权较小,难以保证拆迁单位的有效配合。

1、建投公司目前难以形成对拆迁单位的有效控制。

2、在进度控制方面,由于建投没有或目前不具备能力直接跟进拆迁全过程,拆迁中遇到的问题越复杂,拆迁单位越有可能提出更多的条件,增加拆迁成本。

3、拆迁单位控制补偿金和补偿方式,掌握与被拆迁人的谈判主动权,在进度控制方面建投公司处于被动地位。万业公司对拆迁单位的控制也只限于事后监督,处于被动地位。弊端:权责分配不平衡。建投公司承担了大部分的拆迁政治压力,但却没有对拆迁单位的控制权,导致拆迁单位把拆迁当作提高收入的好机会,在拆迁过程中不把完成拆迁任务作为首要目标。

而天津某 m 公司是 M 集团公司所属的项目公司,主要负责落实集团与政府联合进行土地一级开发的任务,其业务主要包括土地整理以及公共基础设施配套工程建设。它的一级土地开发模式为:

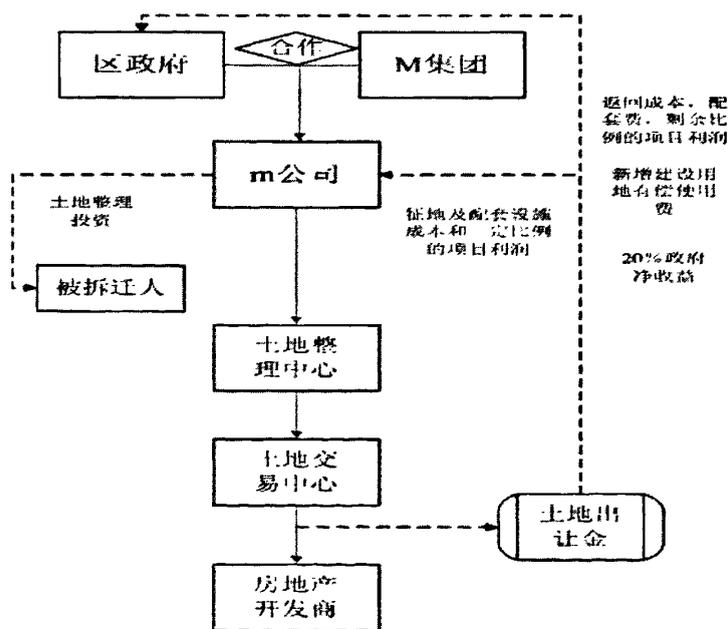


图 3-5 M 公司土地一级市场开发模式图

这种模式与建投土地一级开发模式的区别:

1. 区政府授权 M 集团下属项目公司 m 公司进行土地一级开发业务。在分配利润之前,区政府提取成本、政府净收益以及新增建设用地有偿使用费,然后扣

除 m 公司土地拆迁整理成本，剩余部分作为利润进行分配。

2.项目利润按一定比例分配给区政府和 m 公司，这样 M 集团就可从 m 公司获取较高的投资回报。而在建投公司项目中，企业只计提了土地整理成本的 0.8% 作为管理费，建投公司在市区的土地拆迁整理业务中所获得的“收益”相对很少。

这种模式对建投公司的借鉴意义：

建投公司现有土地整理业务不能盈利的现状使企业很难形成自生能力。建投公司完全可以利用自己在土地拆迁整理行业的经验和优势，拓展环外的土地一级开发业务。当然，建投在向环外拓展业务时，需要考虑以下几个方面的问题：如何争取相关部门的政策支持，获取项目；是通过与其他公司合作还是通过融资来解决资金不足的问题；如何运作项目，是自己开发还是对外分包。

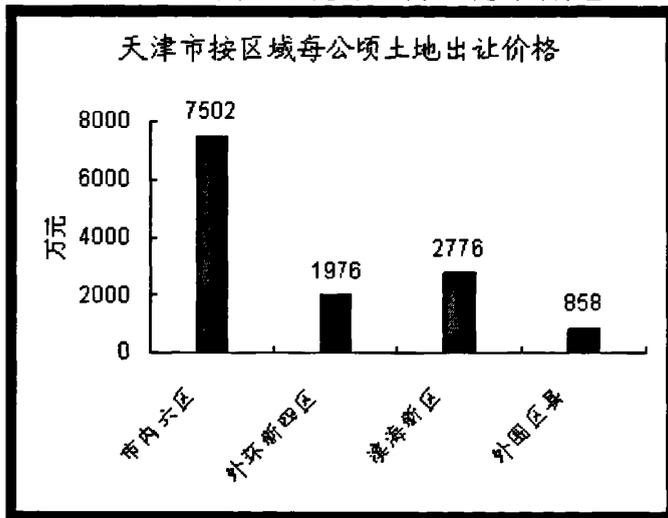


图 3-6 天津区域土地出让价格图

由上图可见，市内六区的土地每亩出让价格远高于外环新四区、滨海新区以及外围区县，最低的是外围区县。

总的来说，市内六区与滨海新区的土地出让的价值很高。当然这两地的土地整理的成本也相对较高。

但是在天津的土地整理模式中，对于建投公司来说，选择市内六区或者滨海新区为社会创造的价值贡献更大。而单纯从企业经济利益角度考虑，选择滨海新区和环外其他地区能够明显提高企业盈利水平。

竞争分析：受政策影响，目前天津市内各投资主体的综合实力与市场份额不成正比，不存在实质性竞争，但新的运作模式可能成为竞争加剧的驱动力，应引起建投关注。



行业竞争格局会发生变化：天津已经隐现土地一二级开发联动，另外天津 m 公司与区政府利润分成的运作模式已受到多方关注，如果土地整理与二级开发联动，土地一级开发将成为二级开发取得土地的捷径，或者土地一级开发能获得相应的利润分成，一级开发将成为各公司竞争的重要市场，建投应提高竞争力以适应可能出现的激烈竞争。建投公司应迅速提高竞争力，择机进入环外土地一级开发市场。

1、环外土地一级开发投资相对较少，尚有较大投资空间

近年来天津市城乡社会固定资产投资比不断加大，2002-2005 年分别为 7.63: 1、8.30: 1、8.97: 1、10.57: 1。

2、政府引导，企业政府共同参与

环外区县由于资金短缺，基础设施建设投资不足，地方政府迫切需要依靠民力，借助外力，多方投资。这种经济发展格局为很多有竞争实力的企业创造了机会。例如天津 m 公司的案例，这样的开发模式使该公司的盈利水平很高。

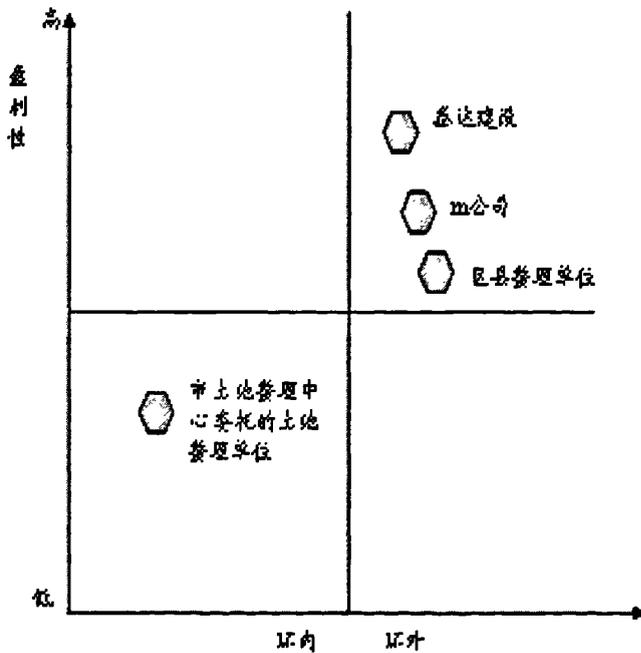


图 3-9 M 公司盈利分析图

建投公司环外拆迁市场拓展策略：

1、借鉴上述 m 公司与 M 集团的运作模式。

2、建投与环外当地区政府谈判或者合作，争取获得支持建立项目公司，项目公司作为建投公司的延伸，负责处理当地的土地一级开发业务。

3.2.3 市场特性分析:

经过调研以及进一步的总结分析,得到了天津市土地一级开发行业的六个最主要的成功要素。

表 3-3 行业成功要素分析表

<p><b>政府支持与公共关系:</b></p> <p>企业进行土地一级开发必须获得政府授权</p> <p>开发主体在土地一级开发的过程中(如行政审批,土地征用,拆迁安置和拆迁补偿),需要获得政府相关部门的大力支持和配合</p>	<p><b>资本运作与资金管理能力:</b></p> <p>企业融资的能力</p> <p>增加企业获利的能力</p> <p>控制资金的流动性风险,消除到期本息不能偿还的风险</p> <p>提高资金的使用率</p> <p>消除不利资金周转回收的负面因素</p>
<p><b>项目管理能力:</b></p> <p>收购补偿谈判以及规划的能力</p> <p>拆迁协调以及配套协调</p> <p>项目时间、成本和质量的管理与控制能力</p> <p>项目范围变更的管理能力</p> <p>项目文档或图纸的管理</p>	<p><b>经验与知识积累:</b></p> <p>行业特性决定了行业人才的稀缺</p> <p>企业在一级开发行业的管理经验</p> <p>企业内职能分工的精细化有利于技能提高与经验积累</p> <p>员工的工作技能和快速学习能力</p>
<p><b>资金规模:</b></p> <p>巨额的资金投入是土地一级开发行业必须具备的关键因素之一</p>	<p><b>特许经营权:</b></p> <p>是否能够取得部分城市特有资产的特许经营权对公司开展经营具有关键影响</p>

3.2.4 行业发展趋势分析:

3.2.4.1 未来市场容量分析:

土地一级开发行业的市场容量指的是在未来某一段时间内,某个区域可供拆迁对象的规模大小。研究土地一级开发行业的市场容量目的是研究行业市场空间的大小。一般而言市场容量较大,则具有较大的行业吸引力。土地一级开发行业由于受经济发展、城市规划以及建设用地需求的拉动,市场容量较大。

天津十五年内城镇建设用地规模趋势

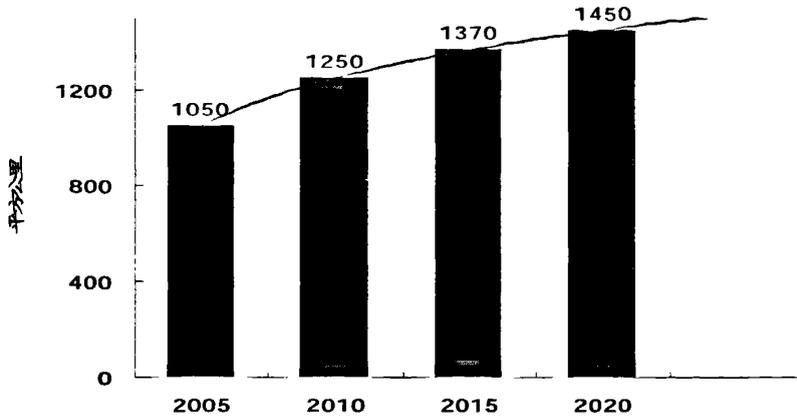


图 3-10 天津十五年内城镇建设用地规模趋势图

十五年内土地需求强劲，预计将持续拉动土地供给。建设用地需求拉动土地供给，进一步推动中心城区（小二层、简易房、城中村等）、环外地区及滨海新区土地整理与拆迁工作。

天津市中心区平房、小二层、简易房存量很多，主要分布在河北、红桥、河东区；城中村治理尚未正式启动，据 2005 年数据，全市各区现有城中村 98 个，因此，中心城区土地整理量在短期内不会减少。

天津市的规划方向已向环外、滨海发展，环外区县已成为土地一级开发的又一亮点。2007-2009 年间，完成 330 万平方米（占地面积 507 公顷）的平房片拆迁，其中建投占有 87 万平方米的份额，大约占 27%。5-6 年（2007-2011 年）内，天津市中心城区共有 2800 公顷需整理，其中 1700 公顷可以出让。20 年内（2007-2027 年），天津市中心城区可供整理的土地有 6700 公顷。

天津城市建设规划对未来细分市场容量的影响：近期外围组团的市场容量逐渐增大。

根据天津城市总体规划（2004-2008）

中心城区至塘沽城区：重点建设中心城区海河两岸服务型经济带、综合基础设施工程、公益性设施、生态型居住区、都市型工业园、四大风景区和植物园等；塘沽城区建设基础设施、开发区、保税区、临港工业区、天津港、散货物流中心、港口贸易经济区、森林公园、海水淡化基地等。

外围组团：重点建设八个外围组团、武清城区、西部双口镇和张家窝及王庆坨镇；东部空港物流加工区、东丽开发区、海河下游工业区、华明镇、东丽湖及开发区西区；南部的小站镇和八里台镇以及大港城区和油田基地、汉沽和宁河芦台镇为重点建设区。

其它地区：主要包括静海、宝坻、蓟县三城区以及大邱庄镇和团泊洼风景区南部、宝坻温泉花园城、知识森林岛等重点地区。

近期土地一级开发方向与布局：

1、中心城区海河大开发建设继续带动周边基础设施建设；结束市内平房的拆迁工作，逐步过渡到对楼房的拆迁工作；比较特殊的是“城中村”的拆迁工作也是迫在眉睫。

2、滨海新区的发展要求土地合理利用。随着滨海新区的发展，土地一级开发必须能够提供足够的土地供给。

3、外围组团是也是近期城市建设重点。新家园、西青大开发等都是重点项目。

根据天津城市总体规划（2005-2020）

2005-2020年天津城市《总体规划》科学确定各级城镇的建设用地标准，严格控制城镇用地规模，到2010年全市城镇建设用地规模控制在1250平方公里，2020年全市城镇建设用地规模控制在1450平方公里，中心城区和滨海新区核心区的城镇建设用地总规模控制在580平方公里。

中远期土地一级开发方向与布局：

(1)、城镇建设用地规模每年的增速都在减缓，表明建设用地拉动拆迁市场的力量将逐步减弱。

(2)、可以预见的远期，城镇建设用地增量将达到一定的限额，即增长缓慢，而土地一级开发企业将会把目标集中在新兴小城镇的建设上。

3.2.4.2 土地一级开发的市场规模变化：

在近期与中远期市场容量下，市场规模跟随市场容量变化呈现出一定的阶段特点。

(1)天津市近八年（2000-2007）拆迁规模变化趋势：1994年—2000年以成片危陋平房改造为主要目的——1994年-2000年累计拆迁1059万平方米，其中危陋房屋达836万平方米，天津市区内危陋房屋拆迁改造基本完成；2000年—2007年以基础设施建设为主要目的——前四年累计拆迁量为826万平方米，平均每年拆迁206万平方米；后四年累计拆迁量为1312万平方米，平均每年拆迁328万平方米。

(2)天津市未来（2008年以后）拆迁规模变化趋势预测：未来三年（2008-2010）房屋拆迁规模趋于稳定。2007-2009完成平房片拆迁331.3万平方米，目前尚未完成的约有254万平方米。2008年-2010年完成全部10个新家园项目拆迁与建设工作。这3年内，新家园项目每年的拆迁面积大约为220万平；中期（2010-2015）拆迁规模具有较大不确定性，但可拆面积依然很大，市内还有大量小二层、简易

房、城中村需要改造。随着城市基础设施建设的进一步发展，城市区域性拆迁与改造依然具有很大工作量；长期（2015年以后）市内拆迁规模将逐步减小，新四区、滨海新区及其他环外区县土地整理规模逐渐增加。

#### 3.2.4.3 未来市场投资收益趋势：

##### (1).土地一级开发模式变化对市场投资收益的影响：

环外土地一级开发已经出现了与环内中心城区完全不同的开发运作模式：土地一级开发商出资进行土地一级开发，与土地所在地政府对土地增值收益按照一定比例进行分配。这种模式有可能提高土地一级开发商的投资收益。

##### (2).产业链变化对市场投资收益的影响：

产业链变化包括：各单位均朝着产业链高利润环节发展；土地一级开发对控制土地供给与开发的重要性增大。产业链变化导致土地一级开发市场投资收益可能增加。

##### (3).法律对市场投资收益的影响：

第一，《城市房地产管理法（2007修订）》为了保障《物权法》实施，明确为了公共利益可以征收土地上的房屋，同时还应当保障被征收人的居住条件。拆迁整理人的社会责任随之增大，土地一级开发企业不仅要完成现有工作，更要进行二手房储备，或配建还迁房，保证拆迁工作的顺利进行，满足被拆迁人的需求。二手房的储备或还迁房配建有可能提高土地一级开发企业的投资收益。第二，《物权法》唤醒了百姓维护自己合法财产的意识，也增强了他们的法律意识。被拆迁人不仅会对拆迁补偿的费用提出异议，而且也会对储备地块运作的各个环节进行审查并提出异议。法律风险的增加带来拆迁难度的增加，可能降低投资收益。第三，《物权法》和《拆迁规定》都强调了被拆迁人的合法权益，如果不能妥善安置被拆迁人，拆迁周期就会受到影响，拆迁的成本就会越来越大，可能降低投资收益。

##### (4).行业发展的不确定性增加：

由于在如何界定公共利益的问题上存在诸多不同意见，同时《物权法》自出台之后并没有出台相应配套规定，其执行方式有待于进一步观察。虽然《物权法》及其配套规定会逐步得到完善，但目前政策的不确定性还较大。这种不确定性可能增加行业风险，进而降低投资收益。

未来的8-12年内，天津市的土地整理行业竞争重点仍在中心城区、滨海新区核心区以及外围组团。2020年以后，土地整理竞争重点将转移至“蓟静”带，即下图中的红色线条。

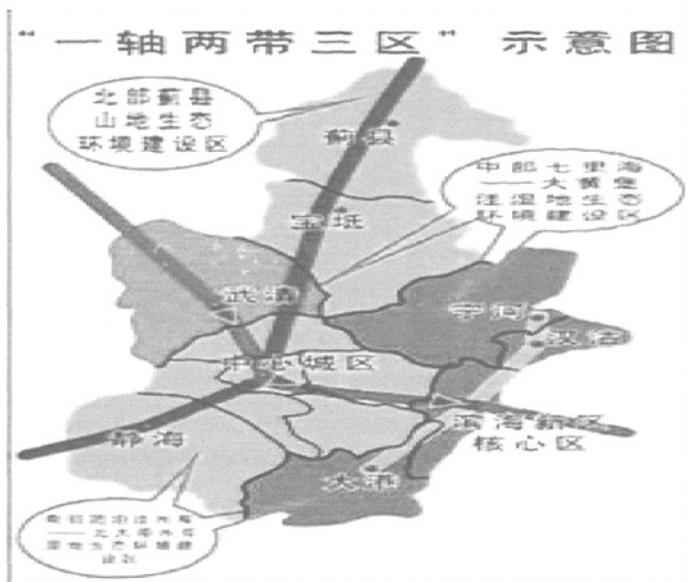


图 3-11 “一轴两带三区”示意图

天津市城市未来整体规划可以总结为“一轴两带三区”。所谓的“一轴两带三区”中“一轴”指的是左图中蓝线部分，即从武清至中心城区到滨海新区核心区。“两带”指的是汉沽滨海新区核心区以及大港一带，以及蓟县宝坻静海一带。“三区”指的是天津北中南三部的生态环境建设区。

天津市的建设总体规划（2005—2020）对于制定天津市城镇发展战略具有重要指导意义。土地一级开发是土地开发的第一步，是城市建设土地供应的重要保障。因此我们认为，土地一级开发行业的发展将追随天津市建设总体规划的方向而发展。

3.2.5 土地一级市场的机会与威胁:



图 3-12 建投土地一级市场机会威胁分析图

3.3 土地二级市场分析:

3.3.1 行业现状分析:

在过去的一年中, 随着密集的调控政策的出台, 虽然房价涨幅稍有回落, 但增速仍较快, 房价已成为各方关注的焦点。2006-2007 年是中国房地产大风大浪的一年: 在这一年里, 国家宏观调控政策频繁出台。土地、信贷等房地产产业链条各个环节都一并收紧, 地方政府、开发商、银行、消费者都在观望等待中作出了各自的反应。

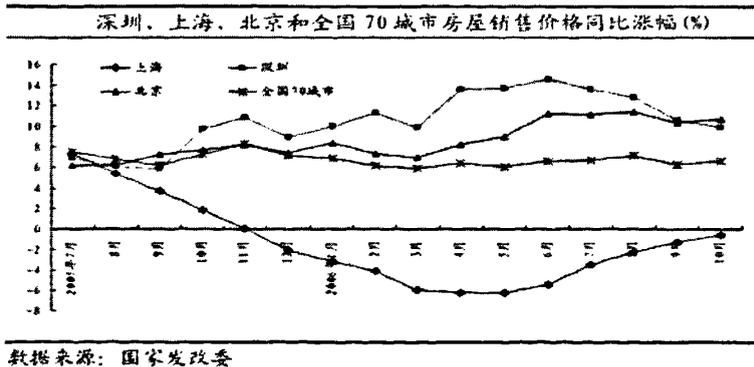
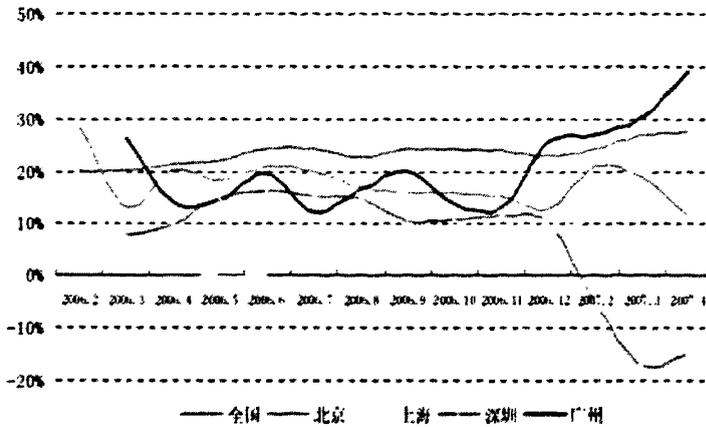


图 3-13 全国城市房屋销售价格增幅图 数据来源: 国家发改委

各城市房地产投资变化情况



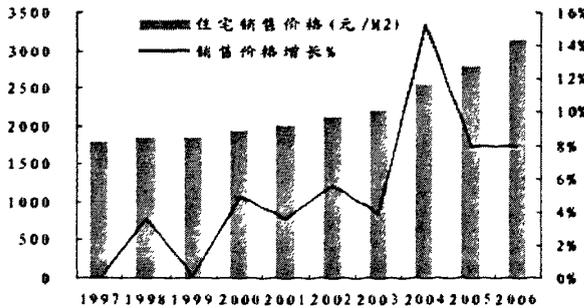
来源：国信证券研究所 搜房网数据研究院

图 3-14 各城市房地产投资变化图

政府各级报告中多次使用“投资增速平稳”“价格涨幅趋缓”等词；政府认为房价涨幅总体平稳，运作良好。建设部报告：房地产开发投资增速继续保持平稳；商品住房价格涨幅总体趋缓；商品住宅市场成交情况总体稳定。但存在以下几个问题：住房供应结构性矛盾突出；部分城市房价上涨仍然较快；部分城市需求偏大特别是跨地区购房量较大；外资进入房地产市场较快；房地产开发、交易、中介等形式较突出。

2003 年以来紧缩地根的宏观调控政策进一步导致了供需的不平衡，房价迅速上涨，从另一个角度说明当前房地产行业快速发展的主要动力来自于强劲的需求。

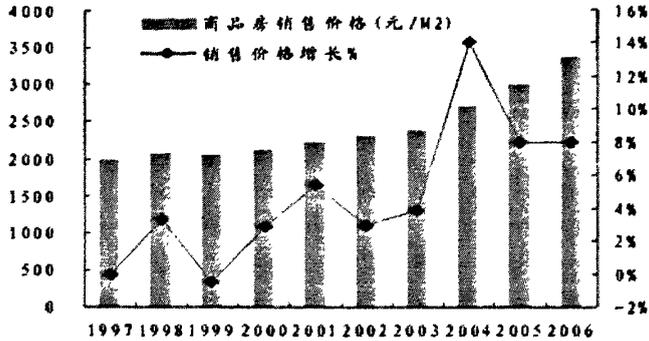
近 10 年住宅销售价格及增长



资料来源：国家统计局，国信证券经济研究所

图 3-15 住宅销售价格变化图 1

近 10 年商品房销售价格及增长



资料来源：国家统计局、国信证券经济研究所

图 3-16 住宅销售价格变化图 2

房地产市场呈供需两旺：2007 年 4 月份房地产行业分析报告指出，市场需求强劲，开发结构有所改善，投资在经历了 2006 年的短暂低潮后迅速回升。

1、房地产开发投资增速加快，完成投资 5264.61 亿元，同比增长 27.4%，同比加快 6.1 个百分点；房地产开发投资占固定资产投资的比重为 23.30%，同比提高 0.36 个百分点；分地区看，东部、中部、西部地区同比分别增长 24.3%、35.6% 和 32.5%

2、房地产开发结构有所改善，住宅投资同比增长 29%，同比加快 3.4 个百分点；经济适用住房投资同比增长 48.5%，同比加快 44.4 个百分点。

3、市场需求仍然比较旺盛，新建商品住宅销售面积大于竣工面积 2.02 倍，上一年度为 1.55 倍；销售面积增幅快于竣工面积，增幅 6.7 个百分点；现房销售同比加快 6.8 个百分点，期房销售同比加快 6.4 个百分点，商品住宅空置面积同比下降 0.8%。

4、房地产开发企业资金来源中贷款增长较快，到位资金 9552.3 亿元，较去年同期增长 26%，是完成投资的 1.8 倍，银行贷款到位 2155.9 亿元，较去年同期增长 24.6%，银行个人按揭贷款转为开发使用 999.64 亿元，较去年同期增长 66.7%，非银行金融机构贷款 166.5 亿元，较去年同期增长 65.4%，利用外资 158.5 亿元，较去年同期增长 91.7%，自有资金比例上升了 1910 亿元，占总投资的 20%。

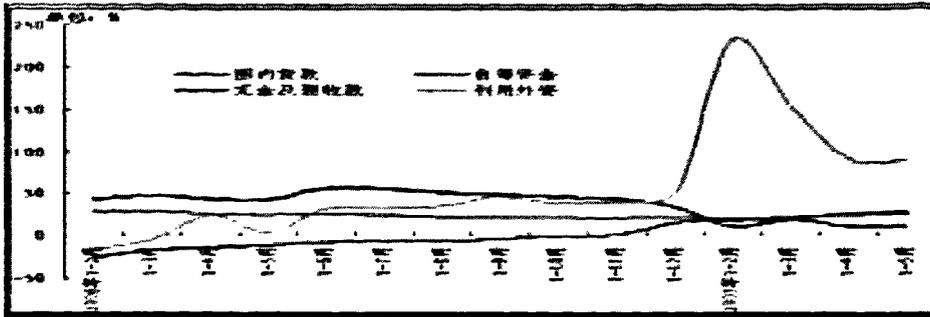


图 3-17 房地产行业资金分布变化图 数据来源：国家统计局，《中国经济景气月报》

2007.6

5、房价涨幅总体平稳，新建商品住房销售价格涨幅在 6.0%左右波动，4 月份销售价格较去年同期上涨 5.3%;较 3 月份上涨 0.7%，所有 70 个大中城市新建商品住房销售价格较去年同期均上涨。

### 3.3.2 房地产行业特征：

从各行业上市企业表现看，房地产行业利润率高，财务表现优异；根据其他方面的调研基本可以确认房地产行业的利润率较高的现实。

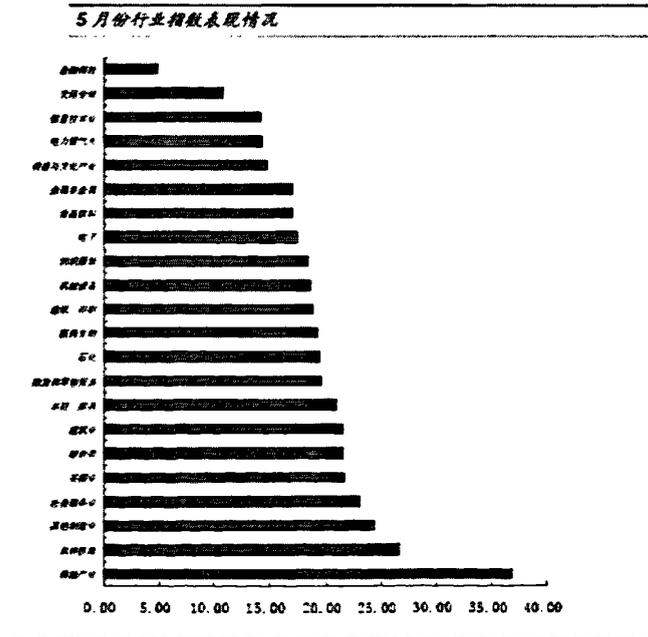


图 3-18 2007 年 5 月份各行业利润指数图

国际房地产业的项目平均利润率大约是 6%至 8%，而我国房地产行业的项目

平均利润率高达 30% 以上。如果考虑到房地产企业自有资金仅为项目总投资的 20% 至 30%、其余均为银行贷款和购房预付金的因素，其开发利润为自有资金的 100% 以上。

以住宅开发为主的房地产业是典型的资金密集型产业，金融业的支持必不可少；资金的问题也是建投公司实现转型的重要议题。

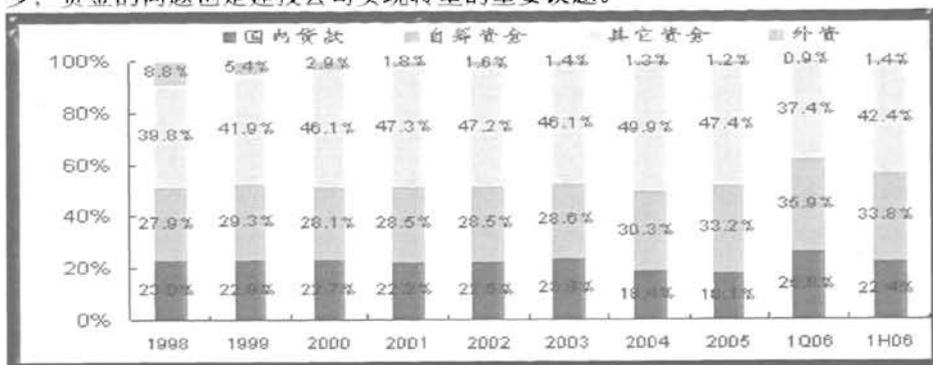


图 3-19 房地产行业资金分布图

银行贷款所占比例从 2005 年的 18.1% 上升到了 06 年上半年的 22.4%，预售款和其他资金来源从 2005 年的 47.4% 下降到 06 年上半年的 42.4%。自筹资金比例从 2005 年的 33.2% 上升到 06 年上半年的 33.8%。房地产开发商继续面临筹资渠道的限制。高额土地出让金门槛造成房地产开发商之间的不公平竞争，由于我国城市（尤其是较发达城市）的快速发展而形成土地资源的高度稀缺性，造成土地价格的急剧上涨。

房地产本身是一个高风险的行业，现关于“高房价”的争议此起彼伏，但基于政策的预期，中短期内风险很小，虽然利润率降低的风险较大，但整体发生亏损的可能性很小。当前及未来一段时期内房地产市场主要存在以下四大风险：

1、购买力不足的风险，国际上通常采用房价收入比来衡量居民的支付能力。据世界银行的研究，发达国家的房价与家庭收入比一般在 1.8:1-5.5:1 之间，发展中国家一般在 4:1-6:1 之间。而在国内这一比例（据新华社 2006 年 12 月 22 日发布的消息，北京的房价收入比已达 9.4:1，发改委统计数据也显示 2006 年南京的房价收入比接近 12:1）远远高于发展中国家的水平，预示居民购买商品房的支付能力相对较弱，存在购买力不足的风险。

2、政策调控风险，美国的房价从 1995 年开始到 2006 年持续上涨了 11 年，涨幅仅为 111%，而近三年来国内的房价持续快速上涨，有的城市涨幅甚至高达 500%。社会各方已认为房价涨幅过高，增长速度过快，过高的房价必然会引起各种社会问题，政府会采取各种措施加大调控力度。

3、资金链断裂的风险，房地产开发是资本密集型行业，但现大多房地产的

流动比率较低，自由资金不充裕，如果加大对房地产行业调控力度加大，房地产投资所需巨额资金的链条存在断裂风险。

4、市场风险，国内房地产上市公司市盈率过高，市场风险较大。一般认为，该比率保持在 20—30 之间是正常的，过小说明股价低，风险小；过大则说明股价高，风险大。而从 2007 年 7 月 25 日的统计表明，沪深两市 100 余家地产类上市公司中，市盈率在 100 倍以下个股仅仅占 1/3，可见市场风险巨大。

3.3.3 行业发展趋势预测：

在垄断供给的情况下，“价高者得”的成交规则将进一步推动地价上涨，同时带动房价上涨，因此提高土地利用效率将成为房地产调控的重点。在土地供给上，我国从 2001 年开始实行土地收购储备制度，在这一制度下，地方政府通过土地收购储备机构成为了土地一级市场的垄断供应者。严控 18 亿亩耕地已是国策，国土资源部通过严格测算得到结论，如果我国耕地面积少于 18 亿亩，将产生严重的粮食生产安全问题。2003 年以来我国对房地产行业的调控，把紧缩地根和银根作为抑制房地产投资增速的两个主要手段。建设用地需求方面仍在持续稳步增长。未来城市建设用地的供给增长将主要依靠对存量土地的盘活利用，以及诸如提高容积率等提高土地利用效率的方式来实现。

房屋的消费性需求依然旺盛，比例较大；房地产投资性需求有增长趋势，但政府已把抑制投资性需求作为宏观调控的重点。

**房地产需求因素分析**

因素	数量 (亿平方米)	说明
城市人口	3.5	01-05 年我国城市人口年均增长 1.36% 按 05 年的人口基数和 1.0% 的年增长率计算，中国城市人口每年新增的总量为 493.5 万人。
新建需求	3.2-4.0	我国 60 年代建设的大量住房约 50 亿平方米，已接近严重老化程度。按 1% 的折旧系数，这部分需求在 117-175 亿平方米之间。加之新建城镇建设用地政府严格控制，按 05 年 1 亿人口新增住房计算，每年产生的需求是 3.2-4.0 亿平方米。
改善需求	-	不同收入阶层的不同消费观念导致了不同的购房能力，这导致了住房消费的多样化，从而产生了改善性需求。这部分需求与住房消费总量成正比。
投资需求	-	不同购房动机导致了不同的购房行为，这部分需求是购房者在购房过程中追求价格升值而产生的。这部分需求与房价成正比，也与购房者的预期成正比。

来源：国金证券研究所

图 3-20 房地产需求分析图 数据来源：国金证券研究所

购买动机分析：中国人民银行统计司在全国 57 个城市对 2.28 万名城镇居民进行了买房意向的问卷调查，结果如图。

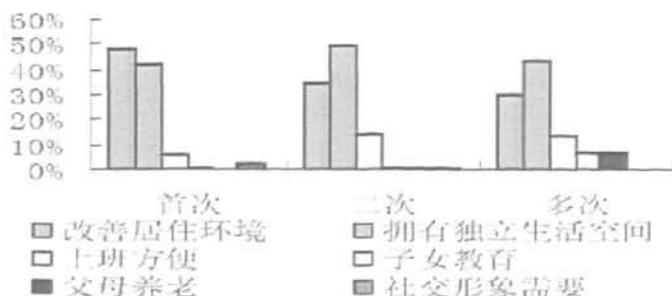


图 3-21 房屋购买动机分析图

富裕阶层偏好投资房地产（汇丰银行与万事达卡国际在广州、上海、北京的三地调查）65%的受访者认为房地产是最受欢迎的投资，远高于内地股票及人民币定期存款 35%及 34%的受欢迎程度；65%及 26%的受访者分别拥有 2 项及 3 项房地产。消费性需求与投资性需求的比重，决定了房地产市场的泡沫程度。投资性需求膨胀是诱发房地产市场泡沫的主要力量。

需求旺盛的原因一：房地产行业面临的有利经济发展阶段：

到 2010 年，我国人均 GDP 将达到 19,270 元，当一个国家人均 GDP 在 800~4000 美元时，房地产进入高速发展期；世界银行曾有相关的研究，当一国人均 GDP 超过 300 美金时，住宅行业开始起步；当人均 GDP 介于 600 至 800 美金之间时，住宅行业进入高速发展阶段；而当人均 GDP 超过 1300 美金时，住宅行业将进入稳定发展期；当人均 GDP 达到 10000 美金时，住宅行业便会进入平稳期。人均居住面积为 20-30 平方米时，房地产进入高速发展期；

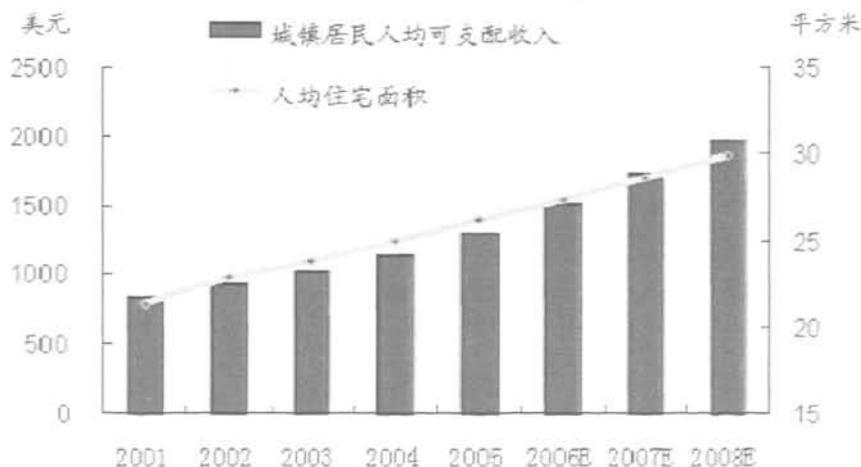


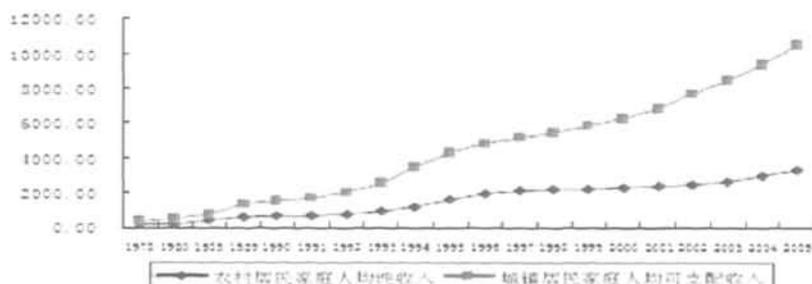
图 3-22 城镇居民可支配收入图

需求旺盛的原因二：居民购买能力增长较快：

经济高速发展，企业在 2006 年的收益水平都明显上升。收入分配的公平性得到高度重视，居民个人财富增速高于 GDP 增速。例：2005 年北京、上海及广

州的年收入逾 2.5 万美元的富裕家庭达 113 万户，预期到 2015 年将增至超过 390 万户。

我国城乡人均可支配收入变动趋势(元)



资料来源: 国家统计局

图 3-23 我国城乡人均可支配收入变动趋势图 数据来源: 国家统计局

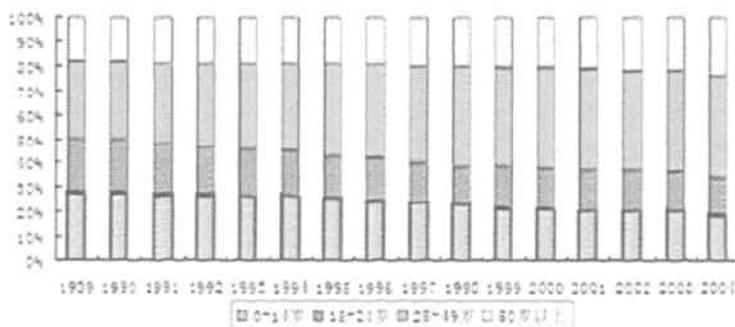
需求旺盛的原因三: 消费升级拉动房地产需求:

住房消费升级包含着住房品质提高的层面。在我国的存量住宅中, 大量的还是 60、70 年代建造的功能、设计都非常落后的建筑。我们认为在未来, 随着宏观经济和城市居民收入的不断增长, 旧房换新房的改善性需求仍然存在非常大的增长空间, 从而将继续拉动房地产行业的增长。

需求旺盛的原因四: 房地产行业发展存在人口红利因素, 如: 60-70 年代婴儿潮创造了自住性房地产消费的楼市繁荣, 也支撑了房地产投资的繁荣。

20-60 岁人口占总人口比例超过 60%; 26-44 岁年龄段人口有 4.2 亿, 就个体来说, 他们处于收入生命周期的高峰, 住房的消费意愿和能力最强, 商品房的投资理财理念比前几代人开化和强烈; 就群体来说, 他们是当前和未来社会、经济等领域的中流砥柱。

我国人口年龄结构变化趋势



资料来源: 国家统计局

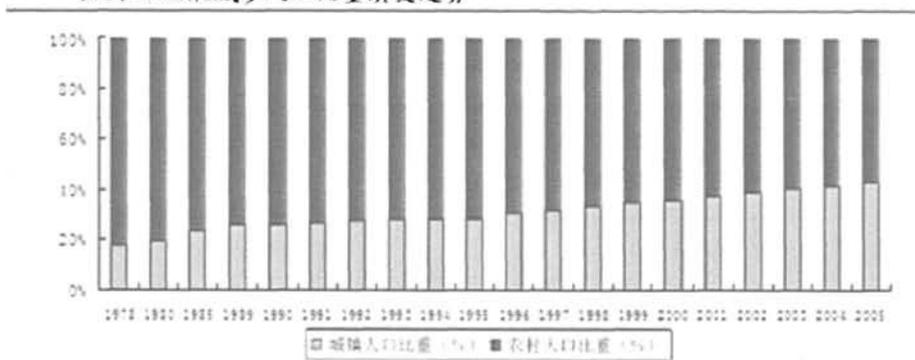
图 3-24 我国人口年龄结构变化趋势图 数据来源: 国家统计局

需求旺盛的原因五：城市化水平的提高将大幅拉动房地产需求：

城市化水平将由 43% 提高到 47%，4200 万农村人口进入城市；五年内预计能带来 11 亿平方米的住宅需求，每年 2 亿平方米；与发达国家 80% 的城市化率相比，中国的城市化率还有较大发展，预计城市化率每年增长 1%；城市化意味着非城市人口向城市的迁栖，也意味着城市人口占全国总人口的比重增加。大量的新增人口涌入城市，必然伴随着大量的新增住房需求。

我国的城市化水平到 2006 年为 43.9%，按世界城市化进程的“S”型曲线规律，目前我国正处于城市化的加速阶段。虽然和世界平均水平相比，我国的城市化水平还偏低，但是我国庞大的人口基数，致使我国的城市化水平即使每年仅提高一个百分点，也意味着每年全国将有 1300 万的人口涌入到城市中。

1978 年以来城乡人口比重演变趋势



资料来源：国家统计局

图 3-25 1978 年以来城乡人口比重演变趋势图 数据来源：国家统计局

利润预测：多重需求支撑房地产行业，且作为支柱产业，政策上不可能受大幅打压。我们长期看好中国房地产业的发展，但对利润率以为：

短期内---平均利润率较高的形势不会变，现政策将导致房地产行业的准入门槛和行业集中度的提高，今后土地资源会越来越多地集中于房地产巨头。未来的房地产业不可避免有新的进入者，但短期内不会对已经掌握了大量土地资源的企业形成威胁，而处于强势地位的房地产商没有理由降低房价，反而会利用垄断优势获取超额的利润。

中期内---平均利润率很可能会降低，但这将是一个多方角力的过程；从政府角度来看，大幅打压房价的可能性不大，但为了保证房地产行业的健康稳定发展，出台适当的调控措施是可能的，政府打压的力度主要取决于 GDP 对房地产业的依赖程度；在相当期长的一段时期内，住房需求旺盛的局面不会有大的改变。因此可以预测，政府主导的大规模的政策性（保障性）住房的建设不会对商品房的需求产生过大的冲击；针对不同实力的开发商，利润率有可能出现不同的情况。

实力开发商：利润率可能稍有降低，也可能会不降反升（掌握了大量土地资源，利用垄断优势）；弱小开发商：利润率可能稍有降低，但降幅不会太大。

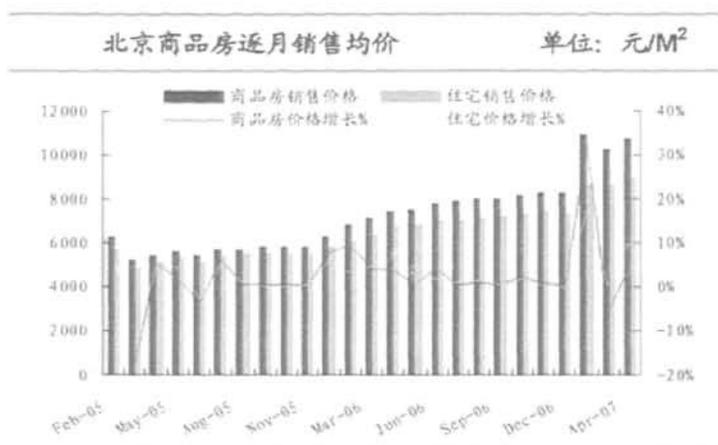
长期---行业平均利润率必将降低：经济学一般规律，任何行业很难长期获得超额利润。高利润必将吸引其他竞争者蜂拥进入，而房地产行业对于有实力的企业集团来说，资金不算太大的壁垒；目前房地产支柱性产业地位很突出，但远期，政府扶植起多个支柱产业，房地产的重要性必将弱化；产业经济的一般规律表明，任何产品要获得超额利润，必须具备技术或资源上的稀缺性，是稀缺产品。而房屋建筑没有高精尖技术，难以维持行业暴利；国际上，房地产是成熟的传统产业，行业利润接近社会平均利润，全球 500 强企业鲜有房地产商；房地产业重要的竞争环节是土地获取，关键的壁垒是资本；随着金融市场的不断完善，房地产开发商通过扩大规模可以获得更大的提升；建设和谐社会是社会主义建设的内在要求，针对当前房价的飞速发展，政府在短期内会通过各种方式协调各方利益，而在远期会采取更加有力的措施，保证和谐社会建设目标的实现（为了保证社会的和谐发展，中国香港、新加坡每年都有大量的政府提供的福利房、廉住房上市）。

#### 3.3.4 天津市房地产简析：

环渤海区域的价格上涨空间要大于其他区域，房地产的行业价值潜力巨大：

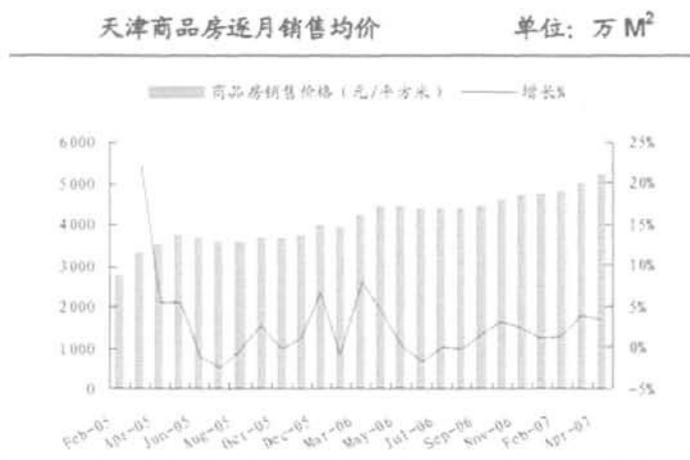
珠三角是最成熟的市场，经过近年来的价格波动，可能会享受健康稳定的成长。长三角受累于去年开始的紧缩政策，对价格调控措施比较敏感。以北京为中心的环渤海区域在 2008 年奥运会到来之前会有较稳定的发展前景。

京、沪、深等主流城市房价已处于相对高位，但随中国经济实力的增强，未来仍有较大的发展潜力。而绝大多数二线城市，包括天津，商品房市场才刚刚起步，未来的发展空间广阔。



数据来源: 国家统计局, 国信证券经济研究所

图 3-26 北京商品房逐月销售均价图 数据来源: 国家统计局

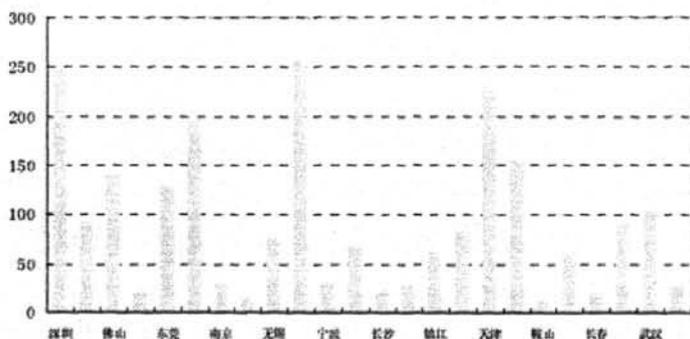


数据来源: 国家统计局, 国信证券经济研究所

图 3-27 天津商品房逐月销售均价图 数据来源: 国家统计局

天津房地产市场并未完全开发: 从各大开发商在天津的土地储备来看, 目前虽然开发商已经开始逐步重视天津房地产市场, 但与深圳上海等城市相比, 重视的程度还远远不够, 市场未被完全开发。

万科各城市项目储备 单位：万平方米



来源：国金证券研究所

图 3-28 万科各城市项目储备图 数据来源：国金证券研究所

成交量平稳：2006 年 12 月与 2005 年 12 月相比较，天津市商品房成交量稍有上升，价格同比上升了 0.5%（没有考虑边远项目），成交量基本保持平稳走势。

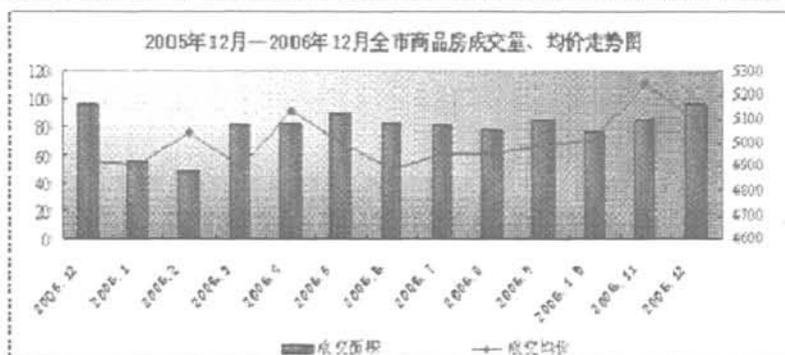


图 3-29 天津 2006 年商品房成交量、均价走势图 数据来源：内部资料

房地产市场区域性很强，竞争一旦加剧，必然要求大幅提升投资策划和市场营销能力。随着天津房地产市场逐步受到重视，建投公司应加强行业信息获取，分析的能力，以适应市场的激烈竞争。

### 3.3.5 政策性住房：

住房保障体制的突出使得政策性住房的供给将大量增加。建投公司欲介入政策性住房，一定要把握时机。

和其他城市比较，天津的政策性住房比例较低，发展空间较大。

十一五规划各大城市政策性住房比例

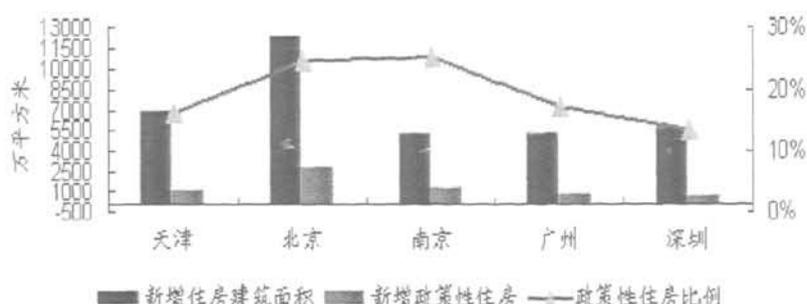


图 3-30 十一五规划各大城市政策性住房比例图 数据来源：国家统计局

通过配建实物还迁经济适用房解决被拆迁人的安置问题是建投公司进入二级开发市场的最佳机会。经济适用房又分为普通经济适用房、实物还迁经济适用房。普通经济适用房：是解决被拆迁人中低收入者还迁问题的主要房源，天津市房管局 2005 年 9 月 18 日发布信息，天津市经济适用房申请购买条件为：凡具有天津市中心城区非农业户籍，所居住房屋于 2003 年 1 月 1 日以后拆迁的；家庭上年收入低于市统计局公布的城镇单位从业人员人均劳动报酬 2 倍的（2007 年为 42000 元）；拆迁家庭实行货币安置的，拆迁补偿安置费评估价格低于 25 万元，且他处无住房的。实物还迁经济适用房：拆除原有建筑迁出被拆迁人，原地或异地建房安置被拆迁人，这种形式习惯上称为实物还迁，销售具有针对性，用于安置限定某拆迁区域的被拆迁人。余房只能卖给其他符合购买经济适用房条件的被拆迁户。

建投公司三年内的责任目标重点在平房的改造拆迁，由于剩余平房片的居住密度大，被拆迁人的经济条件较差造成拆迁难度大。为保证平房片改造拆迁的顺利进行，建投公司需要为拆迁配置相应数量的还迁房，解决被拆迁人的安置问题。

建投公司应密切关注政府相关规划及招标信息，根据《2007 年天津市房地产建设项目实施计划》的安排，列入经济适用房竣工计划的项目包括：北辰瑞景居住区一号地、河北区马场营房地块、河北区宜爽东道地块、河东区中山门煤建一厂地块、瑞景居住区 21 号地、瑞景居住区 23 号地。

列入基础设施还迁安置房竣工计划的项目包括：北辰区第二机床厂地块、南开区大园村还迁安置项目、河东区大直沽粮库地块、西青区罗浮路地块、西青区赵庄子地块、河北区重光道二期地块、河北区志成道粮贸运输公司地块、河东区南横街北侧一期、北辰区宜白道地块、河东区第一香料厂地块、西青区第二冷气机厂还迁安置用房、津南区咸水沽镇金华里项目、河东区王串场一号路一期地块。

天津“十一五”住房建设指标区域划分

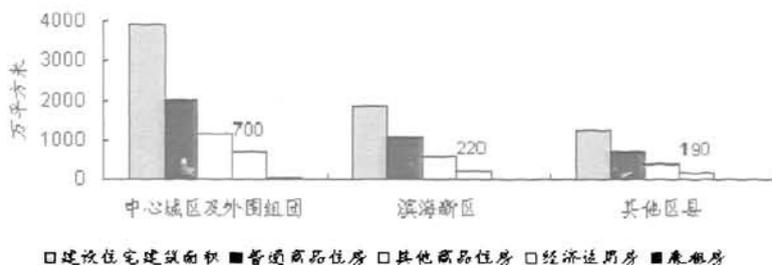


图 3-31 天津“十一五”住房建设指标区域划分图 数据来源：内部数据

增加政策性住房建设业务对建投公司有巨大的战略意义，应把握时机，及时介入。

- 1、满足土地整理业务内在的要求，可以形成资源配置的优化；
- 2、可以加速拆迁进程，达到统一资源调配与整合的作用，并获得更大的主动权；
- 3、与建投公司的战略匹配，有益于扩大建投公司影响力，塑造建投公司的自有品牌；
- 4、与现有主业关联度高，有益于以最低风险实现转型；
- 5、培养锻炼队伍，提升综合能力；
- 6、增强企业实力，改善流动资金不足的现状，提高融资及再融资的能力。
- 7、通过建设安置房来解决被拆迁人的后顾之忧，既是政府所倡，又会得到群众支持。

### 3.3.6 新家园：

为缓解市内购房需求而启动新家园项目，天津房地产市场向环外拓展：

1、新家园规划：新家园共包括 10 个居住区，坐落在中心城区外环线绿化带以外平均 5-10 公里范围内，规划建设总面积 4824 公顷，住宅建设面积 2586 万平方米，居住人口 81.96 万人。根据本市“十一五”住房开发建设分区域规划，东丽区华明、军粮城、大毕庄，津南区双港，西青区中北、张窝、大寺，北辰区小淀、双街、双口青光等十个环外新家园住宅开发用地规划 1600 公顷，住宅建设面积 1600 万平方米，重点主要放在满足中低价位、中小套型住宅建设的需求。

2、新家园 2007 年以后目标：启动 7 个新家园项目的土地整理和详细规划，开工建设华明、双港两个新家园。目前，本市已经完成控制性详细规划的华明、双港两个居住区，将立即启动基础设施配套，确保年内开工建设 350 万平方米。

3、政策：合理安排供地结构和规模，保障普通商品住宅用地供应，确保 90 平方米以下套型住房不低于 70%。采取限套型、限面积、竞房价形式，优先安排经济适用房项目用地；限制低密度、大套型高档次住房用地供应；继续停止别墅类房地产开发项目用地供应。

4、其他：规模方面：30%配建经济适用住房。

土地二级市场的机会与威胁：

外部机会 (O)

- 土地一级开发对政策性住房的需求增加，成为建投公司进入二级开发的有利时机
- 住房需求旺盛
- 虽然国家对房地产市场采取了各项调控措施，但房地产企业融资金额仍在不断增加
- 天津市房地产价值增值潜力巨大
- 天津房地产市场尚未得到完全开发

外部威胁 (T)

- 房地产盈利过高，市场风险大
- 公众对房地产业的不满导致政府调控风险增加
- 虽然居民购买力有了较大的提升，但仍然存在购买力不足风险

## 第四章 天津建投公司内部环境分析

企业内部分析的基本逻辑框架：

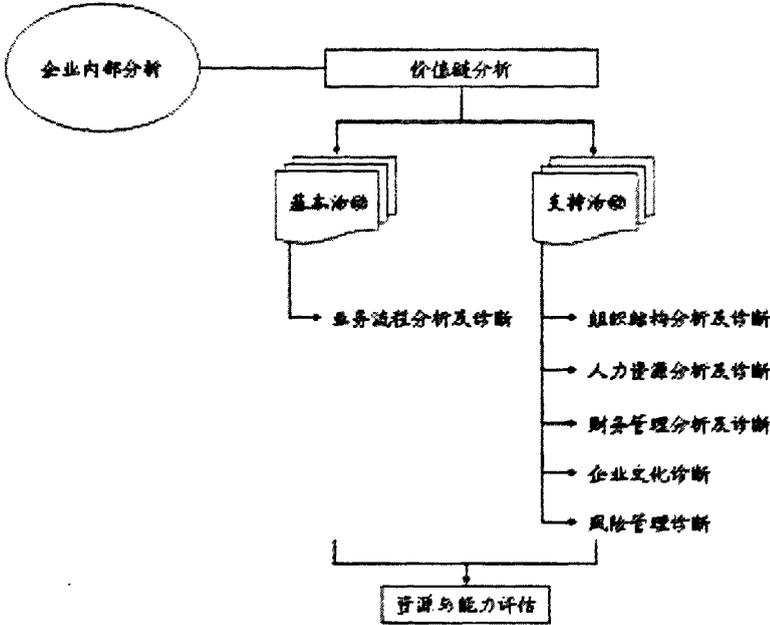


图 4-1 内部分析逻辑框架图 数据来源：内部整理

### 4.1 价值链分析：

企业促使内外价值增加的活动一般分为基本活动和支持性活动两种，这些活动构成了企业的价值链。价值链的各环节创造的价值大小不同，那些真正创造巨大价值的经营活动，就是价值链上的关键环节。企业要保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。

土地一级开发行业价值链的基本活动和支持性活动具体如下图所示：

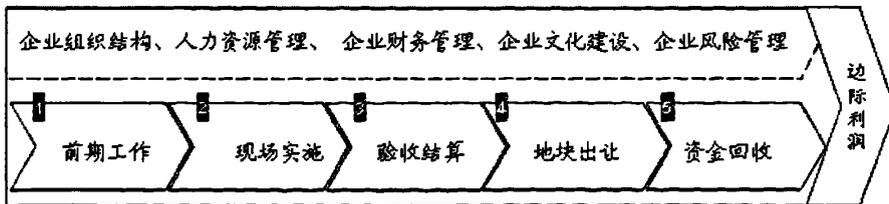


图 4-2 一级开发行业价值链分析图 数据来源：内部整理

**前期工作：**项目立项之前的所有工作，主要包括可行性研究、计划报批、前期调研、谈判、规划办件等等一些列工作。

**现场实施：**建投公司的主要工作是监督拆迁单位进行拆迁，并根据拆迁进度付款等等。

**验收结算：**建投公司的主要工作是对拆迁地块进行勘查验收，并支付尾款等等。

**土地出让：**建投公司的主要工作是进行土地出让成本测算、委托地块上市评估、核算挂牌底价、配合土地整理中心审计等等。

**资金回笼：**建投公司的主要工作是根据年度资金回收计划，向有关部门催缴并办理相关手续。处理延期或违约支付相关事宜等等。

通过价值链分析，建投公司可以深刻认识企业的内部流程，明确企业内部价值链中的优势与劣势环节，并根据企业的发展战略和企业内部的资源与能力水平，有针对性地提高“战略环节”的能力，构建企业的核心竞争力。公司价值链各环节的能力发展不平衡，在前期工作和现场实施环节具有较强优势，但在地块出让、资金回收环节上还有待进一步加强。前期工作的目的在于降低项目投资风险；资金按时回收的目的在于提高资金使用效率。提升上述两个关键环节的能力对提升公司整体价值将有明显贡献。

公司在提高价值链中各环节能力的时候，可以将企业经营目标与价值链中的关键活动和支持活动结合起来，通过关键活动和支持活动能力的提升促进企业经营目标的实现。

**缩短总周期途径：**总周期是指前期控规调查到资金回收的整个周期。由于建投公司在资金回收环节控制力弱，会出现资金回收困难的问题。公司可通过政府关系的维护可以提升与区政府谈判的优势、提升资金回收环节的控制力，以及监督效果，进而缩短总周期；通过流程的完善可以降低风险、提高效率，进而缩短总周期。

**控制合理的土地整理成本：**建投公司通过监督现场实施、控制进度、控制成本、完善资本运作保障资金拨付的合理性，避免大额资金沉淀，减少利息，进而控制合理的财务成本。通过完善流程提高效率，缩短总周期，通过改善资金回收情况缩短资金占用的总周期，减少利息，进而控制合理的财务成本。通过与区政府谈判能力、成本控制能力的提高，达到控制合理的区支配费用和拆迁补偿费的目的。

**控制管理成本：**管理成本主要是指公司内部日常事务支出。建投公司通过组织结构、流程、人力资源管理与后勤的完善可以提高工作积极性和效率，既可以降低管理的资金成本也可以降低时间成本。

社会综合满意度提高：建投公司通过与区政府谈判，保证合理的拆迁补偿费用，确定合理的拆迁方案，实现社会满意度提升。

创造更多的政府收益：建投公司的关键活动和支持活动，都可以带来推动业务的进步和发展，提高公司的竞争力，能够更好的完成政府交予的任务，为政府创造更多收益。

#### 4.2 流程诊断：

通过历时两周共 16 次的针对性访谈，绘制了建投公司土地整理业务的流程图。流程图包含 10 个模块，共计 13 张，较为客观地反映了建投公司土地整理业务流程运作的现状。依据我们的分析，业务流程中的关键环节包括：前期调研与分析，土地抵押、查封及纠纷问题查勘，与区建委谈判拟定拆迁地块价格，勘测定界，管线切改，按进度付款的审核，资金回收。

表 4-1 关键流程汇总表 数据来源：内部整理

	关键程度	可提升的空间	优、劣势
前期调研与分析	9	8	优
土地抵押、查封及纠纷问题查勘	8	9	-
与区建委谈判，拟定拆迁地块价格	8	8	优
勘测定界	7	7	-
管线切改	7	8	-
按进度付款的审核	9	8	-
资金回收	9	7	优

注：关键程度一指对整体流程运作质量与效益的影响大小，提升此环节对建投业绩的贡献大小；（从 1-到 10 重要性增强）

可提升空间一指的是建投能否提升此环节运作水平；取决于：环节现运作状态，是否存在较大问题，有多大的改进空间；建投的控制能力，是否有能力提升对此环节的控制；（从 1 到 10 可提升空间越大）和天津其他拆迁企业相比是否具有优势。

从战略、规划以及实施三个层面分析建投公司业务流程存在的问题：

- 1、受行业环境的影响，整体市场化运作水平和效率不高，长远目标不明晰，整体流程应以市场为导向，以战略为中心，而不应以短期目标或上级责任目标为导向；
- 2、流程环节间系统化布置水平低。多个并行流程之间缺少必要的统筹和协调。建议依据 80/20 原则，突出对关键环节的控制，在未来环外土地整理

业务中，也可以考虑成本效益原则，通过流程增加附加价值；

- 3、行业结构、政策因素导致了建投内部管理受行政和政府的制约，自主能力不强，社会负担较重，承担了部分非经营性压力，导致了运作程序经常发生变动，流程存在较大不确定性，许多流程环节存在临时性（比如，土地白证抵押及撤换工作），一事一议的事情经常发生。总之，建投公司现业务流程的规范性与灵活性都无法满足战略规划的需求；
- 4、由于业务的特殊性，行政决策、要件办理流程繁琐，周期较长，而建投公司在这方面的控制能力较弱，提升此类流程的运转效率比较困难；
- 5、具体流程环节分工不明确。在项目进行过程中，常常会进行人员的临时抽调，而被抽调人员往往对业务操作及其流程不甚了解，影响流程运作效率；因此，难以通过专业化提升流程效率，进而影响专业人才的培养。
- 6、流程的产出产品不明确，部分流程环节存在没有具体执行标准的情况，从而业务人员在执行过程中会出现工作标准不一的情况。部分环节责权不明确（流程执行人并不是流程负责人，权限范围狭窄），流程监控机制不完善；
- 7、人力资源管理体系特别是培训与配置体系不健全，无法保证正确的人做正确的事情，无法保证事情第一次就做正确，对流程的支持效率不高；
- 8、内部沟通不尽人意，存在信息孤岛问题，现信息化系统（OA）无法承担业务运作平台的重任；
- 9、现流程对风险的关注程度较低，依据战略规划的要求，风险管理体系建立势在必行，现流程需要做很大的改动；
- 10、现流程体系不严密，不完善，存在部分业务人员对操作流程不熟悉，不严格按照流程执行的问题；
- 11、部分工作与决策的同步性较差，工作进行时，前方负责人不具有管理权限，上报审批可能将导致决策延迟影响了效率（同时也影响到决策的可靠性）；
- 12、部分员工的项目管理能力还有提升空间（特别是时间管理能力），员工项目管理能力的提高将会整体拉升流程的运作效率。

### 4.3 组织诊断：

建投公司调整前（一室两部）的组织结构对环境的变化响应较快，组织授权适度，基本满足业务需求。组织结构的设计比同行业的公司领先一步，这是建投公司很重要的竞争优势，但内部资源的不足使得建投公司无法充分的利用外部的

市场机会，而且目前的组织结构还不能非常有效地分配和整合公司内部资源，无法满足战略的要求（如：体制的原因导致了执行力的欠缺）。

通过对建投公司主要负责人的访谈和对员工问卷调查的结果（问卷调查结果如下图所示）的分析总结，

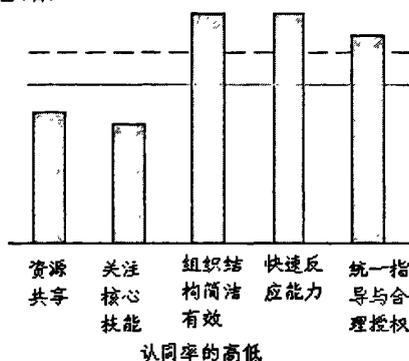


图 4-3 调查问卷分析图 数据来源：内部整理

注：青色的实线表示“行业一般水平”，蓝色的虚线表示“行业优秀水平”

认为建投公司当前的组织结构存在以下几个特征：

1. 基本上满足当前业务发展的需要；
2. 对企业内外部环境的变化响应较快；
3. 能过做到统一指导和合理授权的平衡；
4. 关注核心技能的建设及其优势的保持。

随着企业的不断发展壮大以及环境的快速变化，组织结构调整前，建投公司组织结构存在以下三个问题：

1、企业的信息支持系统还需要进一步的完善：建投公司在合同的谈判、签订和监督环节，年度投资计划的编制、落实和调整环节都需要及时将不同部门的信息传达到相关部门，以便管理层能够及时地根据情况变化作出响应的调整或应对。然而，由于部门间信息系统不完善，隶属于不同部门的信息不能及时有效的传达。

2、部门间的横向沟通不足：建投公司内部上下级的沟通和部门内部的沟通较好，但部门之间的横向沟通较少。

3、战略方向不明确影响了企业组织的建设：企业组织结构设计是以企业的发展战略为指导方向的，并为企业的战略实施提供组织保证。因此，建投公司需要明确企业未来的发展方向，确定企业的中长远目标。

组织结构调整后，通过计划合同部的建立，上述第一个问题得到初步解决。信息支持方面得到改善，但随着建投公司战略目标的明确和战略规划的实施，组织结构还有待进一步完善。

#### 4.4 人力资源诊断:

内部员工文化素质较高、年富力强、经验丰富。

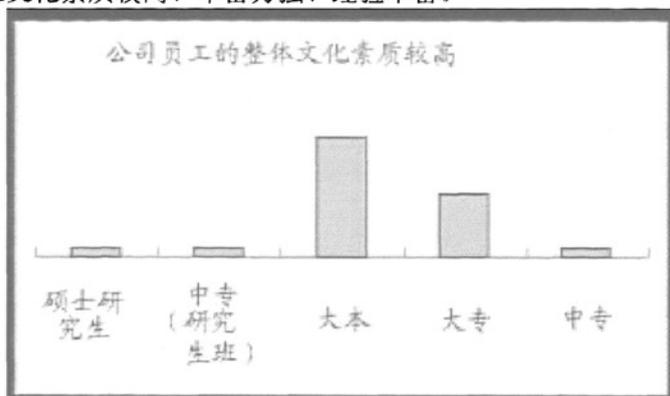


图 4-4 建投员工文化素质分析图 数据来源: 内部数据

团队年龄结构较为合理, 有利于经验的传承与对外部环境变化的及时响应:

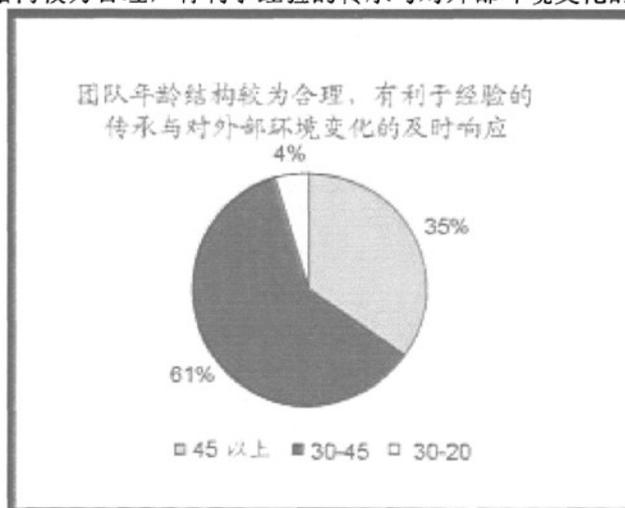


图 4-5 建投公司员工年龄分布图 数据来源: 内部数据

经过调研, 建投公司人力资源亟待解决的问题在于人员缺口(包括结构性缺口)问题和人员配置问题, 近期进行了较大规模的招聘, 但对上述两个问题的改善效果还有待于进一步观察。

公司的培训体系和考核体系有待于进一步加强和完善;

(1).培训现状:

1)、时间资源不足成为导致培训参与率不高的重要原因。

2)、建投公司鼓励员工参加培训, 但目前公司的员工培训动力主要来源于职称评定, 导致主动参与培训的动力不足且培训不能与公司的战略目标、员工的个

人发展紧密联系。

3)、无跟踪、评估、反馈措施：培训后无跟进、评估、反馈措施，不利于改进，培训体系有待完善。

(2).考核现状：

1)、在建投公司目前所采用的“德能勤绩”考核体系中定性描述较多，与战略目标不能紧密结合，且没能针对不同岗位，在评定时主观性较强；容易出现部门内采取总体平衡，轮流坐庄的做法。

2)、年终奖金是与绩效考核相联系的主要激励手段，形式比较单一。绩效考核没有帮助员工以其为依据进行自我完善和实现长效激励。

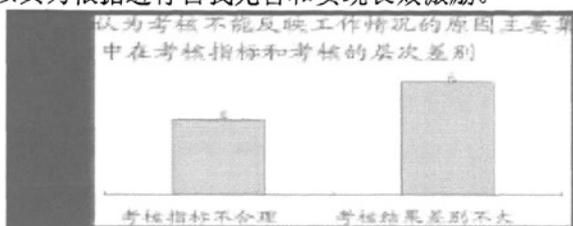


图 4-6 建投公司考核调查分析图 数据来源：内部整理

#### 4.5 财务管理诊断：

建投公司是从事拆迁、土地整理业务的专业化公司。土地整理业务需要先期垫付巨额土地整理成本，能够得到较低成本的大额资金是该类业务成功运作的关键因素之一。因此，提高资金使用效率，严格控制成本开支是企业取得行业竞争优势的一项必需具备的能力。

建投公司对拆迁业务资金运作较为成功，但因建行“百亿拆迁资金”专款专用的政策性限制，其他项目运作仍存在巨大的资金缺口：

建投公司目前的资产负债率虽然已经高达 98% 以上，但由于这些贷款是由升值概率非常高的土地作为抵押，而且建投公司运作的项目都是风险非常小的项目，因此在如此高的资产负债率的情况下，建投公司的融资能力依然非常强大，超过了普通的房地产开发商。

公司在财务管理方面还存在资金使用计划性不足、项目核算不及时、内部控制不完善等问题，资金使用效率有待提升，财务信息有待完整，内部控制有待完善。

(1)、未编制资金预算，存在资金链断裂、贷款利息不能按期支付的风险：由于未编制规范的资金预算（资金使用计划），建投公司资金的流入、流出、周转在时间上、数量上存在较大的随意性。由于每季要支付建行贷款利息约

1.27-1.48 亿元（按 6%-7% 的贷款利率计算），如果出现不可预期因素，会造成没有能力支付到期债务的资金风险。

(2)、资金使用效率有待提升，寻求加快地块出让与资金回收的途径：6 个月的总资产周转率及存货周转率分别为 4.4% 和 5.2%，年周转率在 10% 左右，说明拆迁项目资金占用时间较长，资金周转率较低。

(3)、拆迁项目成本核算不及时：

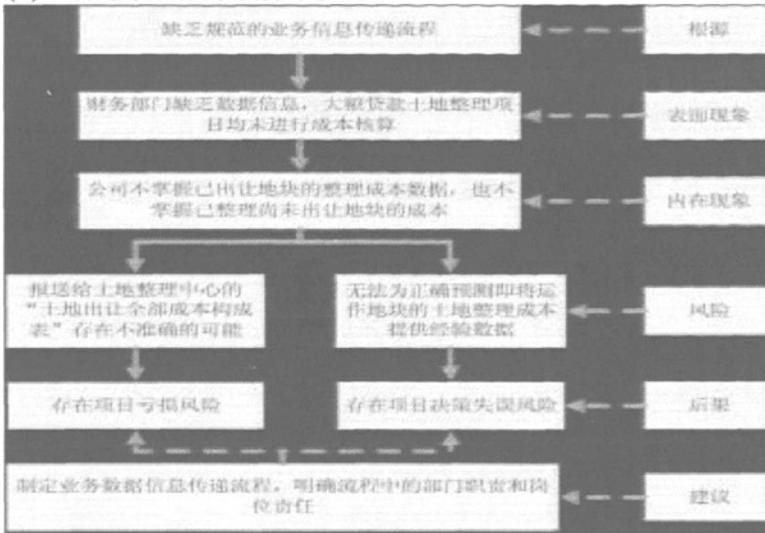


图 4-7 建投公诉项目成本分析图 数据来源：内部整理

项目成本分析：受体制等多方因素的影响，很难压低征地拆迁补偿安置费用，但应提升整体的营运水平，权衡难易程度和紧迫性，注重能力的培育。

#### 4.6 企业文化诊断：

随着企业的不断发展壮大，企业文化的作用变得越来越重要。建投在成长的过程中，已经初步形成了一定的企业文化。但是，随着企业规模的壮大以及外部环境的不断变化，原有的一些企业文化逐渐不再适应企业未来的发展需要。

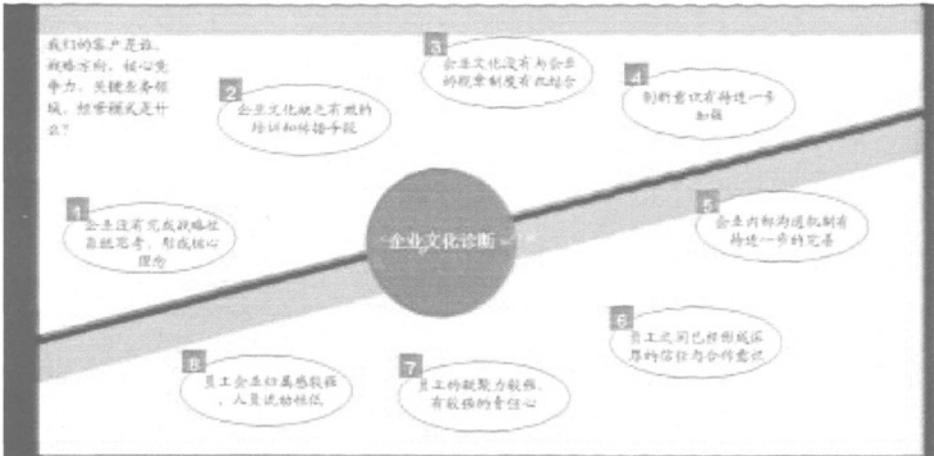


图 4-8 建投公司企业文化诊断分析图 数据来源：内部整理

公司应当加强企业文化建设，促进企业的经营能力、竞争能力、创新能力的提升。

#### 4.7 风险管理诊断：

公司在经营过程中面对着各种各样的风险，但公司尚未形成包括风险识别、风险评估、风险控制在内的风险管理体系。公司已经对所面临的风险有了一定认识，但尚未提到一定高度。

表 4-2 建投风险管理分析汇总表 数据来源：内部整理

政策风险	财务风险	市场风险	法律风险	管理风险
目前我国对土地一级开发的理论缺乏深入系统的研究，土地一级开发实践尚处于起步阶段，在实施过程中存在法规不配套、机制不健全等因素。政策本身的不稳定直接影响到土地拆迁整理行业，可能会带来项目运作难度的增加、土地整理成本的上升，以及竞争的加剧。	在企业经营规模逐步扩大导致资金需求大幅增长的情况下，有限的融资能力会产生资金紧张、制约生产发展的可能，财务部门也因此承担着资金管理的风险。公司管理效率较低导致了会计信息由产生、传递、审核等全过程的管理不到位，造成会计信息的真实性、完整性无法得到保障，信息传递的及时性受到影响，进而影响决策的科学性与合理性，增大决策失误的风险。内控体系不完善或不健全导致出现监管漏洞，进而资产损失风险。	依据目前获取的信息，拆迁市场容量的降低是土地整理企业面对的一个巨大挑战，潜在市场的开发也受多方面因素制约。  土地一级开发企业逐步接触市场，且这些企业如果想进入二级市场，则需要更多地与市场、企业接触，这些过程都蕴涵着市场风险。	第一，建投公司对现有员工在政策法规法律、专业知识、风险认知等方面的培训没有完全到位。第二，被拆迁人法律意识在逐渐提高。第三，拆迁工作本身的复杂性。上述三点都可能产生法律纠纷，产生法律风险。	管理制度体系不健全造成了监督措施的不到位，削弱了运营监管与财务监管的控制力。公司规模的扩大，对企业管理层的管理能力要求也随之提升，企业管理层如果不能随企业发展的要求提升管理能力，企业就会面对巨大的管理失控风险。

#### 4.8 资源与能力评估：

由前面的分析我们知道，天津市土地一级开发行业的六个关键成功要素是政府支持与公共关系、项目管理能力、资金规模、资本运作与资金管理能力和经验与知识积累和特许经营权。公司要在行业内取得成功，必须在六个关键成功要素上培养核心资源，构建核心竞争能力。下图将土地一级开发行业各竞争要素按重要程度以及建投公司拥有程度进行综合分析，以此揭示出企业真正的竞争实力。

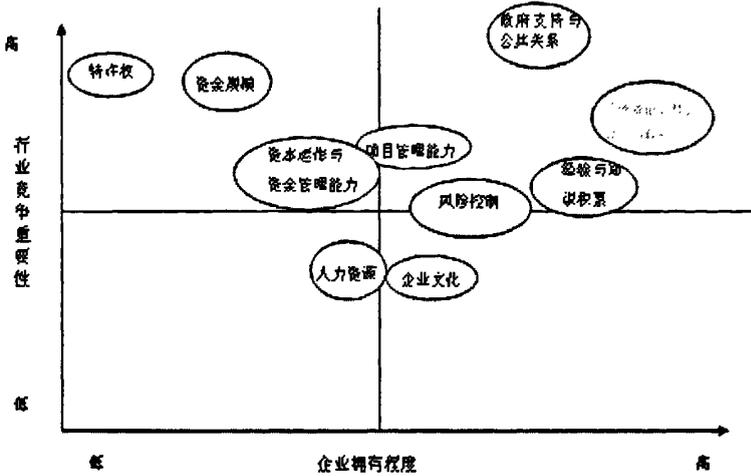


图 4-9 建投公司竞争要素分析图 数据来源：内部整理

如图所示,建投在“政府支持与公共关系”、“经济效益、社会效益与政府认可”、“经验与知识积累”这三个要素上做得非常成功。但在“资金规模”和“资本运作与资金管理”上还有待于进一步的加强。

此外,公司还应当利用划入城投之机,充分依靠城投集团资金规模大、信誉好的特点,利用城投集团独有的资源,为公司经营创造条件。如取得城投集团拥有的部分特许经营权,利用集团规模提供融资担保,等等。

优势与劣势:

优势(S)	劣势(W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府的支持</li> <li>● 城投集团强大的资源支持</li> <li>● 社会关系良好,社会影响力较强</li> <li>● 多年的土地一级开发与整理经验</li> <li>● 组织结构有效,对环境的变化响应较快</li> <li>● 内部员工素质较高、年富力强、经验丰富、忠诚度较高</li> <li>● 公司业务保值功能较强,公司融资能力强</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 业务单一,风险系数高</li> <li>● 当前业务不具盈利性,公司缺乏发展后劲</li> <li>● 人员缺乏,人力资源管理体系不健全</li> <li>● 业务流程存在缺陷,对外部拆迁单位控制力度不足</li> <li>● 资金管理水平存在一定差距,收款控制力不足</li> <li>● 资产负债率高,存在资金风险</li> <li>● 风险意识不到位,风险管理体系不健全</li> <li>● 缺乏企业文化有力的支持</li> </ul>

## 第五章 建投公司 SWOT 综合分析及公司总体战略规划

### 5.1 建投公司 SWOT 综合分析:

根据对天津建投公司的内外部分析,可以得到以下 SWOT 综合分析矩阵:

	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
内部能力	1.政府的支持 2.城投集团强大的资源支持 3.社会关系良好,社会影响力较大 4.多年的土地一级开发与整理经验 5.员工整体素质较高,年富力强、经验丰富 6.公司业务保值功能较强,公司融资能力强 7.组织结构简单,对环境的变化响应较快	1.业务单一,风险系数高 2.当前业务不具盈利性,公司发展缺乏后劲 3.资金管理水平有待于进一步加强,资金回收控制能力较弱 4.资金运作能力有待于进一步提高 5.人员缺乏,人力资源管理体系尚未健全 6.风险意识不到位,风险管理体系不健全 7.缺乏企业文化有力的支持
外部因素		
机会 (Opportunities)	SO 战略 (发挥优势,利用机会)	WO 战略 (利用机会,弥补劣势)
1.未来土地一级开发业务保持较大市场容量 2.土地一级开发对政策性住房的需求增加 3.天津市安置房储备不足 4.天津隐现新的盈利模式 5.产业链联结性强,存在延伸的可能性 6.环外土地一级开发业	1.抓住机遇,拓展环外土地一级开发市场,增强企业的自生能力 (O1, O4, O6, O7, O8, S2, S3, S4, S5, S6, S7) 2.利用公司从事土地一级开发的优势,及时介入政策性住房建设领域,一方面扩大企业的盈利能力,另一方面为将来进入激烈竞争的房地产市场打好基础。(O2, O5, O8, O9, O10, O11, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7)	1.拓展环外土地一级开发业务,择机进入土地二级开发市场,增强企业的盈利能力 (W1, W2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11) 2.利用从事土地一级开发项目风险较低的特性以及城投集团的强大资源支持,增强企业资金运作的能力 (W4, O1, O4, O6)

<p>务处于起步阶段</p> <p>7.战略合作的可能性较大</p> <p>8.有可能获得政府支持性政策</p> <p>9.住房需求旺盛</p> <p>10.环渤海区域房地产价值潜力巨大</p> <p>11.天津房地产市场还未完全得到开发</p>	<p>3.一旦时机成熟，积极拓展房地产业务（O5,O7, O9, O10, O11, S2, S3, S4, S5, S6, S7）</p>	
<p>威胁（Threats）</p>	<p>ST 战略（利用优势，回避威胁）</p>	<p>WT 战略（弥补劣势，回避威胁）</p>
<p>1.政策变化的不确定性较大</p> <p>2.市场竞争强度呈增强趋势</p> <p>3.项目运作难度加大</p> <p>4.土地整理成本提高</p> <p>5.经济因素的不利影响（如：通货膨胀）</p> <p>6.房地产盈利过高，市场风险大</p> <p>7.政府调控风险的可能性增加</p> <p>8.仍然存在购买力不足风险</p>	<p>充分利用公司拥有的各种传统优势去规避威胁，加强企业品牌与服务意识，进一步培育和构建企业的核心竞争力（S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3, T4）</p>	<p>1.加强企业财务成本控制，提高资金的使用率（W3, T2, T4）</p> <p>2.完善财务管理体系，建立规范的资金使用计划，同时加强对资金回收环节的控制（W3, T1, T4, T6）</p> <p>3.加强企业人力资源建设和企业文化建设，完善风险管理体系（W5, W6, W7, T1, T4, T6）</p>

## 5.2 公司总体战略规划：

### 5.2.1 公司战略定位：

天津建投成为天津城投集团中主要的土地一级开发商，并利用土地一级开发优势，积极开拓创新，成为城投集团中重要的土地二级开发商，为城投集团实现城市的市场化运作创造最大价值。

(1)、城投集团的任务与使命：主要承担城市建设的重大项目，担负着经营城市资源、融通社会资金、投资城市建设、服务经济发展的重任。

(2)、公司在城投集团中的位置：公司目前是城投集团中既具有城市土地整理职能，又具备房地产开发资质的企业。

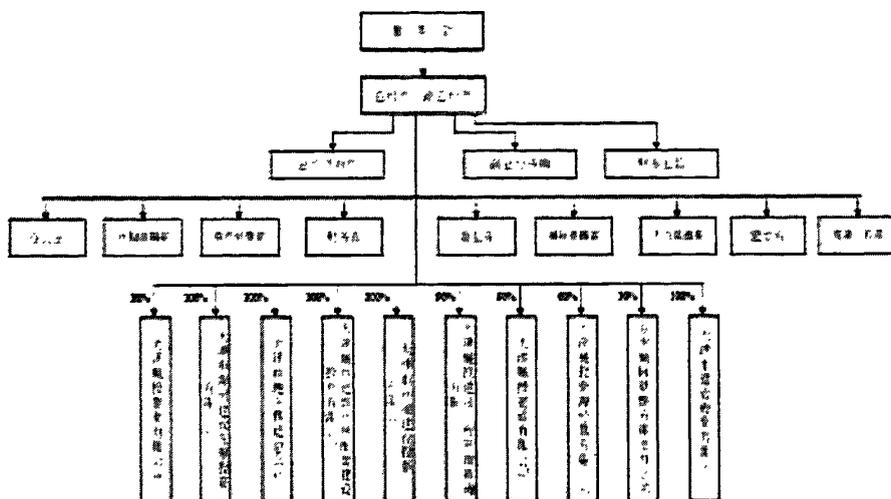


图 5-1 建投公司公司结构图 数据来源：内部整理

(3)、城投集团其他主要子公司的职能：海河公司：主要是负责海河开发范围内市政基础设施建设的投融资；海河流域范围内的土地整理；资产经营；房地产项目的开发、经营、销售与招商；商贸、旅游等服务业的投资与经营等。管网公司：主要是负责中心城区道路、地下管网及配套设施的投资建设和经营管理。地铁公司：主要是负责城市轨道交通项目的前期规划、投资开发、建设、设计、监理运营；地铁沿线站点的土地整理与开发；市政工程及工程前期服务等。环投公司：主要负责绿地、公园、园林景观等公益性项目的投资建设及其配套设施的经营管理。

(4)、公司战略定位的依据：建投公司与集团下的海河公司、地铁公司、环投公司同样具有土地整理职能，但建投公司的土地整理不存在地域限制，可藉此优势向环外地区发展，并可充分利用此优势开拓房地产业务。

### 5.2.2 公司战略目标：

依据战略定位确定的“三步走”战略：前向一体化产业延伸战略。

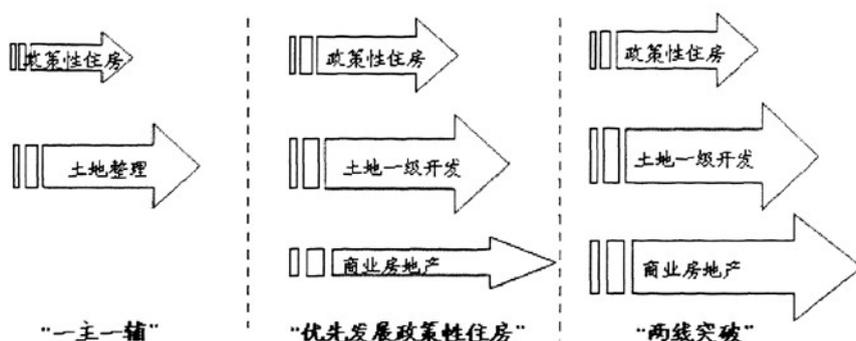


图 5-2 建投公司战略发展图 数据来源：内部整理

表 5-2 建投公司战略发展规划表 数据来源：内部整理

业务	2008-2009 年	2010-2012 年	2013-2015 年
土地一级开发	巩固优势，积极进行拓展	巩固并控制规模，获取固定回报	维持既有规模
政策性住房	力保项目的开展	继续扩大规模	巩固既有规模
商业房地产开发	培养人才，打基础	积极进行拓展	实现跨越式发展

按照战略规划，经过几年的发展，公司净资产规模和利润将会得到较大幅度的提升，预计 2012 年企业净资产规模将达到 5.3 亿元，实现净利润 1.2 亿元。具体如下图所示。

单位：万元

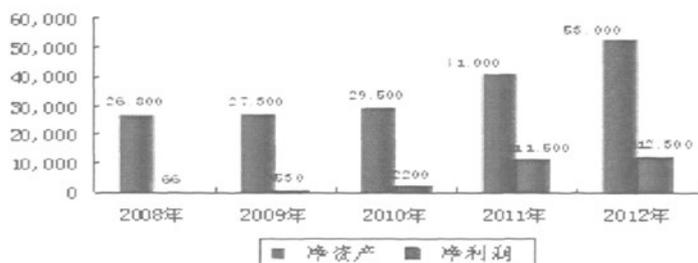


图 5-3 建投公司 5 年计划预期图 数据来源：内部整理

### 5.2.2.1 分业务战略目标-中心城区土地拆迁整理：

根据天津市总体发展规划，2007 至 2009 年中心城区土地整理面积共计 330 万平方米，建投公司的目标是在这 3 年分别实施土地整理 62、70 和 80 万平方米。2010 年后，天津市现存的大片平房区将全部完成改造，虽然剩余的零星地块、

城中村、工业地块、基础设施建设及改造征用地块尚有很多整理拆迁工作可做，但每年的整理面积将会有有一个逐渐下降的趋势，建投公司 2010 至 2012 年的中心城区土地整理目标分别为 60、50 和 40 万平方米。

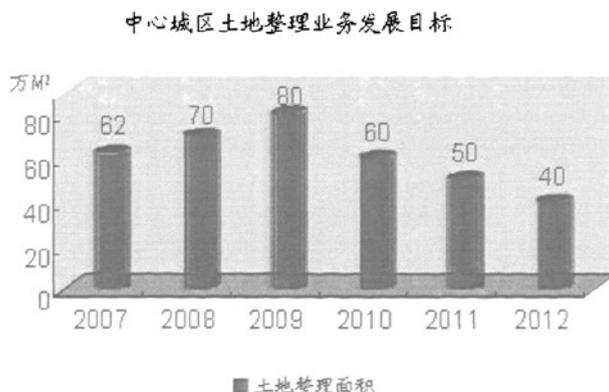


图 5-4 建投中心城区土地整理业务发展目标图 数据来源：内部资料

#### 5.2.2.2 分业务战略目标-环外土地一级开发：

依现有政策及运作实务，与中心城区土地拆迁整理相比，环外土地一级开发能够获得较高的利润。公司可参考北京首开集团等土地一级开发商的运作模式，采取走出去战略，与天津市环外各区、县政府合作开发环外一级土地市场，增加企业的盈利能力。下图表列出了建投公司未来 5 年环外一级土地市场开发的预期经济指标。

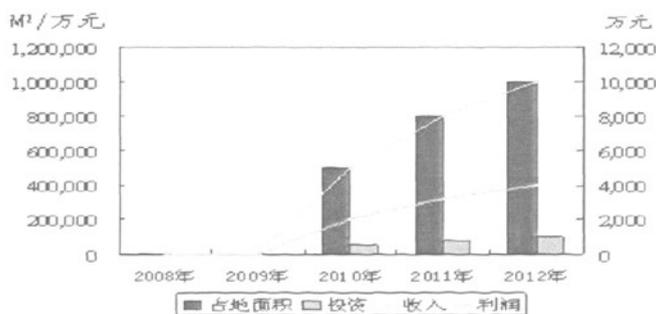


图 5-5 建投公司未来 5 年一级市场开发预期图 数据来源：内部数据

#### 5.2.2.3 分业务战略目标-政策性住房建设：

公司应利用现有优势，积极谋求进入土地二级开发市场的政策支持，并抓住机遇适时、适度进入政策性住房建设领域。本战略规划设想公司从 2008 年开始

介入政策性住房建设领域，预计通过 5 年左右时间的发展，政策性住房业务将成为公司稳定的利润及现金流来源之一，从而形成以土地整理为支撑，以政策性住房建设为核心的业务组合。下图列出了公司未来 5 年政策性住房建设的预期经济指标。

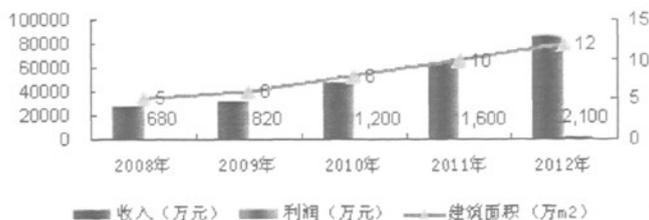


图 5-6 建投未来 5 年政策性住房预期指标图 数据来源：内部数据

#### 5.2.2.4 分业务战略目标-商品房：

通过两年政策性住房的建设，建投公司在资金、人才以及其它能力的储备上，应当已经具备了进入竞争激烈的房地产市场的必要条件。因此，本规划建议建投公司从 2010 年开始介入商品房开发市场，进一步拓宽企业盈利能力。作为房地产业的新进入者，公司在开始阶段应该采取跟随战略，进而力争在 5 年后进入天津市房地产业前 20 名，并取得 5% 的市场份额。下图列出了建投公司 2010 年至 2012 年商品房开发业务的预期经济指标。



图 5-7 建投公司未来 5 年商品房建设目标图 数据来源：内部资料

#### 5.2.3 公司的纵向一体化业务发展战略：

根据前面的 SWOT 分析，我们提出了公司短期、中期以及长期的战略目标。为了实现“三步走”的战略，建议从公司拥有的资源与能力出发，采用“集中资源、逐个突破”的纵向一体化业务发展战略。

根据对公司目前状况的基本判断，选择多元化增长战略不利于公司的长远发展，而应选择纵向一体化发展战略。

(1)、受资金实力、内部资源、专业人才方面的限制，公司进行非相关多元化将面临巨大风险；

(2)、当市场关联性不大时，无法获得协同效应，必将增加经营风险和营销成本，不符合公司低成本转型的思路。

### 5.2.3.1 公司如何选择潜在业务：

确定纵向一体化增长战略后，公司在选择潜在业务时，应着眼于企业的综合优势和放大效应，对潜在业务进行综合性评估和战略的协同性分析。

表 5-3 建投公司业务综合评估表 数据来源：内部整理

	行业吸引力	资源与能力	战略协同力	市场关联度	成本、壁垒	风险
商业地产	高	高	低	中	高	中
经适等低端住宅	低	低	很高	很高	很低	很低
商品房	中	中	高	高	中	中
高端住宅	高	高	低	中	高	高
旅游地产	高	很高	很低	低	很高	很高

### 5.2.3.2 土地整理、政策性住房、房地产业务的具体定位：

根据公司目前的资源和能力，在战略规划中这三块业务是按照三步走的策略来实施的。土地整理、政策性住房、房地产业务的具体定位如下：

(1)、土地一级开发业务是立足点，是公司的核心业务。是公司今后相当一段时期内赖以生存和发展的基础，必须坚持稳定发展。

(2)、政策性住房建设是突破点，是公司的支持业务，是构建房地产业务发展的根据地，首先重点发展，短期取得突破。

(3)、房地产业务是未来的盈利点，是公司的种子业务，是做大做强的重要依托，需要积蓄力量，待机发展。

### 5.2.4 公司能力提升：

一体化经营的核心在于强调企业的可持续增长能力。这种可持续增长能力不仅要求企业持续不断地创新以推动业务的发展，而且要求企业培育具有适应持续变革的组织架构和管理机制。

## 5.2.4.1 核心能力培育计划:

企业竞争力的不断增强是企业各项能力不断提高、业务螺旋式上升的过程；能力平台随业务层面的不同而不同，公司应不断随业务的变化而丰富自身的能力平台。公司要实现成功转型，塑造持续的竞争优势，保证公司战略目标的实现，需要在已有能力的基础上构建符合企业未来发展的核心能力，具体包含以下几个方面：

表 5-4 未来公司发展核心统计表 数据来源：内部整理

战略规划	2008-2009	2010-2012	2013-2015
企业能力			
①融资能力			
②项目管理能力			
③资金管理能力			
④人力资源开发能力			
⑤绩效管理能力			
⑥风险管理能力			
⑦学习与创新的能力			
人员规模	总数：50 人 (综合管理人员 20 人) (土地整理 15 人) (其他业务拓展 15 人)	总数：80 人 (综合管理人员 25 人) (政策性住房、商品房方向 33 人) (土地整理 22 人)	总数：100 人 (综合管理人员 30 人) (政策性住房、商品房方向 45 人) (土地整理 25 人)

## 5.2.4.2 核心能力培育具体策略:

(1)、融资能力：在提升公司财务管理能力的同时，优化公司资产结构，形成公司优良资产，提升偿债能力；通过盈利能力的提升增强企业的融资能力；提高内部管理水平，增强资本控制能力与资金管理能力，注重企业内部挖潜；加强与金融机构的沟通，提升资信等级；研发、丰富融资创新手段；通过品牌建设提升中远期融资能力；争取获得政府和上级主管部门更多支持。

(2)、项目管理能力：提升供应商管理水平，对分包商进行定期评估，实施专

业化管理；拟定质量管理计划，确定质量标准；调查抽检，制定进度、质量激励措施；加强预算管理，完善项目成本核算方法，全面分析成本构成，建立对项目的内部控制和审计体系；进行业务流程优化，通过专业化分工、信息化支持，提升技能和效率；形成项目控制和评价体系，完善项目中的流程管理和过程控制；完善项目计划的制定、实施和监督，协调全部项目内部的变化过程，做好全程变化控制。

(3)、资金管理能力：简单的集中报账、费用控制无法满足公司战略的要求，建议建立效益导向的资金使用机制；建立规范的资金管理制度，通过预算管理加强财务控制，以现金流管理为核心，加强资金的管理；形成集中统一的资金管理信息平台，完善信息传递渠道，对财务数据进行集中分析和处理，从而达到有效的管理、监督和控制。加强资金的授权管理，强化资金使用和调拨的审批流程，明确财务审核责任。结合战略规划提升资金管理能力，包括重要管理活动操作流程设计、考核和激励机制、专业技能培训等。

(4)、人力资源开发能力：依据战略规划设置部门和岗位，编制完善的岗位说明书；建立科学的招聘流程，按照岗位说明书的要求配置人员；建立完善的内部培训和外部培训机制；逐步建立包括工作轮换、晋升和淘汰在内的具有激励作用的用人机制，鼓励先进、鞭策后进，优化人员配置和人员结构；建立员工职业生涯开发体系，实现员工个人目标与公司目标的统一。

(5)、绩效管理能力：加强全体员工的绩效管理理念培训，提高员工对绩效管理的认识，明确绩效管理不是为完成绩效考核任务，而是为了将来提高部门的业绩和个人的业绩；建立业绩管理流程，并结合业绩管理流程，进行战略目标分解（从公司到部门，从部门到个人）；建立绩效管理体系，中期初步建立 KPI 指标体系，远期进一步完善，结合激励制度建立平衡计分卡指标体系；进行《岗位说明书》编制，提取关键绩效指标，设置绩效指标的相关参数，固化每个绩效指标取得的方案，完成对评价人的培训，使被评价人熟悉了考核体系。依据关键管理流程进行绩效考核。

(6)、风险管理能力：提高内部风险意识，宣传和贯彻相关理念；确立明晰的风险管理架构（风险管理策略、风险管理解决方案、信息系统和监督体系）；依据风险识别、风险评估，在流程控制的基础上建立完善的内部控制体系。

(7)、确定学习的理念和价值观，把学习与创新作为公司的核心理念进行塑造，将学习与创新融入企业文化；鼓励员工通过学习提出解决公司实际问题的创新思路，对创新行为进行多方面的激励；建立团队学习机制，通过部门内学习、部门之间的学习以及向联盟伙伴和竞争对手学习等方式，提升企业和员工的学习能力；结合现档案管理工作，构建知识共享与交换平台，建立共享的知识库（管理

技能，各类技术规范、标准、规程，政策法规等)、建立内外部资源共享机制，促使知识显性化、促进知识和技术的转移扩散。

#### 5.2.5 提升市场运作水平:

在对公司所处内外部环境进行深入分析的基础上，利用企业的优势资源和核心能力，多维度提升公司的市场运作水平。

(1)、从价值链来看：改善价值链关键环节的能力，有助于增强企业的竞争能力。土地整理业务价值链中现场管理和资金回收这两个环节提升的潜力较大。

(2)、从业务流程来看：公司目前业务流程的运作效率尚有提升空间，应采用 80/20 原则对前期调研、资金划拨、管线切除等关键环节进行优化。同时通过流程管理落实内部控制，逐步实现业务流程的标准化、信息化。

(3)、从项目地域看：土地整理业务从以市区为中心逐步向环外辐射，扩大影响力，彻底摆脱 8‰ 的限制，增加企业盈利能力。

(4)、从产品角度看：可以考虑进行创新，拓展公司的业务，提升服务层次，从而增加企业的自生能力。应充分利用从事土地一级开发业务的优势，逐步进入政策性住房和商品房市场。

(5)、从品牌角度看：品牌是企业重要的无形资产，市场化程度较低的运作模式让忽视了品牌的塑造，但未来政策性住房和商品房的建设是需要品牌的，应该围绕公司发展战略制订相应的品牌战略。

(6)、从运作模式看：公司要积极借鉴和探索适合企业发展的业务模式，增强企业的市场开发能力，丰富企业的盈利模式。例如，政策性住房业务可以结合政策及市场环境变化出采购、自建、出售、出租等各种业务组合，不同的业务组合会产生不同的运营及收益模式。

#### 5.2.6 提升管理水平:

通过改善企业管理的关键环节和加强企业的重要支撑体系，提升公司的管理水平。

由于受机制等多方面因素的影响，公司的激励措施是较为薄弱的环节，欲做大做强必须建立和完善绩效管理体系和激励制度。目前公司管理制度不健全，重要管理活动的操作流程尚不完善，建议通过管理活动流程的设计与优化提升公司管理竞争力。

调整管理模式和组织结构；逐步建立以客户和市场为导向的运作机制和组织结构。

## 第六章 结 论

本章就前五章的研究发现做一总结，在前几章中对天津建投做了一个大体简介、企业竞争战略理论分析，并重点分析了天津建投公司所处的外部环境和公司内部环境，提出了天津建投的总体发展战略。

从回顾战略管理的历史发展开始，通过对天津建投的内外部环境分析，对天津建投进行了战略规划，同时提出了实施战略规划所需要的支持性战略与战略实施的障碍。

本论文以天津建投公司为战略管理应用对象，提出了在天津建投公司发展战略的架构，探讨了天津建投公司如何逐步建立竞争优势。

本论文试图以战略管理理论体系为基础，为进一步研究战略的实践者和理论研究者与实践、学术研究中提供素材和提出假设提供参考意见，并为天津建投导入战略管理，提供一般性的实施方案。

## 参考文献

- [1] Arthur.A.thompson,jr, A.J.StricklandIII. Strategic Management Concepts and Cases[M], 机械工业出版社, 2003年。
- [2]于文明著,《企业战略管理精华读本》,安徽人民出版社,1990年。
- [3][美] Gerry johson Kevan schole著,金占明、贾秀梅译,《公司战略教程》,华夏出版社,1998年。
- [4][美] 埃尔弗莱德.D.钱德勒著,《战略与结构:美国工业企业史的若干篇章》,云南人民出版社,2002年。
- [5][美] 安索夫著,《企业战略论》,北京经济学出版社,1994年。
- [6]周三多,邹统轩著,《战略管理思想史—论战略管理丛书》,复旦大学出版社,2003年。
- [7]高登第著,李明轩译,《发展论》,中信出版社,2003年。
- [8][美] 迈克尔·波特著,陈小悦译,《竞争战略》,厦门大学出版社,2005年。
- [9] porter, Competitive advantage[M], 2000年。
- [10]陈幼其编著,《现代企业战略管理》,华东师范大学出版社,1996年。
- [11][美] 明茨伯格等著,《战略过程:概念、情境、案例:第4版》,中国人民大学出版社,2005年。
- [12]张玉利主编,《管理学》,南开大学出版社,1997年。
- [13]陈小平,《传统战略的终结:战略整合模型研究》[J], 管理学前沿, 2001.(16):12-18。
- [14] 汪涛、万健坚著,《西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势》[J], 外国经济与管理, 2002.(3):21-24。
- [15][美] 彼得.圣吉著,《第五项修炼》,科学出版社,1990年。
- [16]宋云、陈超著,《企业战略管理》,首都经济贸易大学出版社,2000年。
- [17]《经济白皮书2000年中国经济预测与展望》,中国经济出版社,2000年1期。
- [18][美] 卡尔·斯特恩著,波士顿顾问公司译,《公司战略透视》,上海远东出版社,1999年。
- [19]陈一君著,《战略管理—理论与实务》,西安交通大学出版社,2006年。
- [20][美] L.L.拜亚斯著,《战略管理》,机械工业出版社,1998年。
- [21] W.F.Glueck, Strategic Management and Business Policy , Addison-Wesley , 1980年。
- [22] T.L.Wheelen and J.D.Hunger, Strategic Management and Business Policy , Addison-Wesley , 1983年。
- [23][美] R.莫克勒著,《战略管理》,国际文化出版社,1996年。
- [24][美] F.R.戴维著,《战略管理》,经济科学出版社,2001年。
- [25] porter .Michael .E, What's the strategy[J] , Harvard Business Review , 1996:

211-212。

[26][美] 迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争优势》，华夏出版社，1997年。

[27][美] 罗伯特·格兰特著，《公司战略管理》[M]，光明日报出版社，2001年。

[28] 郭朝阳，《公司层战略：基本内涵及其演变轨迹》[J]，厦门大学学报（哲学社会科学版），2005.(2):34-41。

## 致 谢

本论文的工作是在我的导师林盛教授的悉心指导下完成的，林盛教授严谨的治学态度和科学的工作方法给了我极大的帮助和影响。在此衷心感谢两年来李文强、赵颖老师对我的关心和指导。

林盛教授对于我的科研工作和论文都提出了许多的宝贵意见，在此表示衷心的感谢。

在工作及撰写论文期间，刘强、庄志平等同事对我论文中的建投公司战略研究工作给予了热情帮助与指导，在此向他们表达我的感激之情。

在撰写本论文的过程当中，我参考了大量的文献资料。在此向这些文献的原作者表示真诚的感谢。