

核心阅读

面对波诡云谲、跌宕起伏的市场环境,中国铁建房地产板块继续以稳健的步伐一路高歌,以丰厚的利润回报率,领跑着中国铁建新兴创收板块。2013年,板块实现销售额、营业收入再创历史新高,对中国铁建的利润贡献率持续增长。

一年来,中国铁建房地产业通过苦练内功,管理提升,使发展质量、整体实力再升级。

做好风险管控,是房地产业健康发展的基石。针对去年土地交易市场火爆、风险加大的现状,中国铁建进一步强化了对土地获取源头的把控,坚持不追高、不追涨、不做地王。全年新获土地20宗,其中,在北京、上海两个一线城市有4宗,新增土地规模创下历史新高。目前,围绕环渤海、长三角、珠三角,实现了在45个城市的区域布局,其中一、二线城市的占有率达到90%。

加强过程管控,使房地产板块的专业化能力再上新台阶。去年在系统内先后推出的工程管理、园林景观、物业服务等标准化手册,形成了中国铁建房地产业标准化管理体系一套比较完整的体系,全面提升了地产项目的整体质量。2013年,大部分项目通过组建物业管理团队,提高了业主的满意度,提升了中国铁建品牌的美誉度。

推进板块间的战略协同,房地产板块的引领作用进一步彰显。房地产集团与铁四院合作开发的武汉汉阳知音大道项目,与中土集团合作开发的大连东北特钢A、B地块项目等,为整合各板块资源,发挥各方优势,实现“大地产”发展格局进行了有益探索。

回首过去的一年,房地产板块管理升级之路可谓亮点频频,精彩纷呈。今天,本版将对此进行集中展示。

审慎决策防风险

本报北京1月15日讯(记者王秉良)二十二局集团资本经营业务板块从2004年组建时初具雏形,到目前利润贡献率达到50%,和工程板块平分秋色,实现了双轮驱动、协调发展。特别是其中居于绝对优势地位的房地产业,近年来更是积累丰厚、日益成熟。谈到成功的经验,该集团董事长刘国志认为,首要的是积极、审慎地把好决策关,“有所为、有所不为”,确保采到“富矿”,淘到“真金”。

按照“规范运作、效益优先、风险可控、结构合理”的原则,该集团根据企业资金实力和融资能力,把握好新上项目的节奏和总体规模,对于经济指标不符合要求、风险不可控的项目坚决不涉入。

该集团为了确保决策科学性,让领导班子成员身处地调查研究,不是听汇报、凭感觉决策。他们在海南文昌开发的“书香小镇”是我国第一个融合图书文化、出版产业与旅游休闲的文化产业项目,规划占地1586亩,建筑面积120万平方米。项目投资规模巨大,该集团让领导班子成员到现场办公,经过认真考察后召开党政联席会,再确定项目的投资开发事宜。

审慎不是裹足不前,看准了就果断出手。2007年下半年,二十二局集团拍下保定280亩地块,这也是中国铁建的“第一拍”。当时的房地产市场前景并不看好,保定又是三线城市。然而,经过6年的开发,连续5期开盘销售,都创造了保定市单个楼盘单日销售量和销售均价的纪录。

该集团目前有房地产开发项目9个,土地一级开发项目1个,总规划建筑面积约260万平方米。这些项目都在稳步推进,效益可期,企业正在这些富矿中“分步”“掘金”。

营销管理赢市场

本报南京1月15日讯(记者张勇)“都说抢过年回家火车票,我看抢‘江佑铂庭’房子更难。”这是十四局集团南京“江佑铂庭”项目一位客户的切身感受。该项目依靠全方位营销管理,打造精品工程,赢得市场和消费者青睐。项目住宅产品先后14次开盘,多次取得开盘售罄的佳绩,被南京媒体誉为“日光盘”、“时光盘”。

“江佑铂庭”项目位于南京市浦口区新浦路,由十四局集团凯华置业公司南京分公司开发建设。项目总建筑面积约27万平方米,总户数1842户,包括18幢16-18层高层住宅楼,是中国铁建地产项目抢滩南京的开篇力作。

“一切为了销售”的全方位营销管理理念,始终贯穿于“江佑铂庭”项目开发建设的方方面面。

“我们从项目规划、户型设计、景观设计、推盘策略、开盘方案到交房和售后服务,都经过科学调研和精心策划,全力为客户提供最优质的产品和服务。”十四局集团凯华公司副总经理兼南京分公司经理王亚伟,对于市场调研和营销管理颇有心得。

在户型设计阶段,他们通过对架空层、自行车库、飘窗、露台、挑空层等设计在项目中的合理应用,在容积率不变的前提下设计出更多的使用空间,为客户创造了更高的附加值。

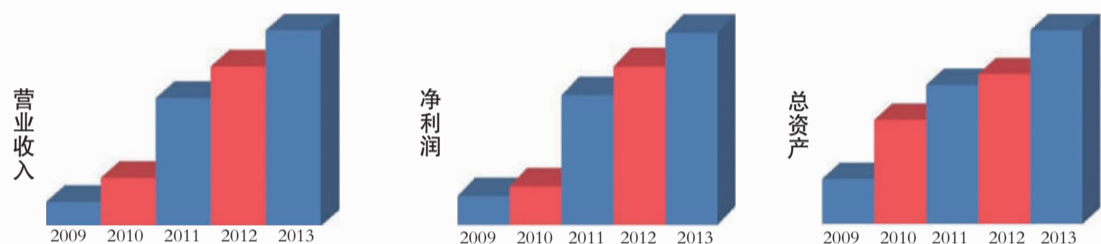
针对南京业主维权意识强、专业性强等特点,他们积极推行“样板引路”,广泛运用新技术、新工艺,确保工程实体质量,同时努力做好售后服务工作。项目成立了江佑铂庭售后服务咨询点,解答和解决客户提出的问题,不仅提高了售后服务的工作效率,同时增进了业主与公司之间的了解和信任。

科学的营销管理为项目创造了良好的经济效益和社会效益。该项目累计实现利润3亿多元,先后获评南京地产“最佳楼盘”、“最具性价比楼盘”和“品牌楼盘”,为中国铁建地产品牌赢得了良好声誉。

千锤百炼始成金

——房地产集团提升专业管理能力纪实

本报记者王 维 张 恒



也许有人会把近年来房地产集团强劲的发展势头,归结于中国铁建源源不断的资金投入;也许有人质疑,一旦离开母体输送的“养分”,房地产集团的优势何在?未来的路还能走多远?

那么,已挥别两年“断奶”期的房地产集团,在波诡云谲的市场大潮中,如今的发展步伐到底迈得怎样?我们不妨翻开他们2013年的业绩榜单:

经营业绩再列中国铁建榜首,人均实现净利润165万元,成为全系统利润贡献的主力军。其中,营业收入、销售额与去年相比均有大幅增长;净资产收益率远远高于同类优秀企业标准;6年前,以5亿元资本金起步的他们,如今已坐拥686亿元“家产”……

判断一个企业是否优秀,首先要考察它的管理水平、盈利能力。不难想象,一个拥有团结和谐的班子、相互补台的领导核心、科学严谨的管理团队的企业,又怎能惧怕市场风浪的撞击?

2013年,房地产集团在“现金为王、努力做大、两种模式、两个瓶颈”战略的引领下,用一个个坚实的足迹诠释了企业走向成功的真谛。

夯实“现金为王” 防范经营风险

对于房地产企业来说,管理中最大的风险还是来自资金。2013年,面对国内市场不确定性的加剧,房地产集团坚持“现金为王”的总原则,努力拓展资源渠道,提高资金使用效率,资产质量、总资产周转率,实现快速销售回笼资金。通过“银企合作”、“基金合作”等方式拓宽资金来源,用足资金杠杆;通过“联合拿地”、“股权合作”等方式拓宽土地获取渠道,降低拿地成本。

增强自我造血机能,向市场找资金,用市场的钱为出资方创造更可观的效益,使房地产集团从幼稚走向成熟,从总承包商惯性思维中脱胎换骨为成熟开发商。目前,房地产集团的总资产构成中,销售回款和外部融资已占到61.2%。

对房地产企业来说,土地是效益的源头,生存的根本,是最激烈的角斗场。

2013年,国内土地市场再度回暖,房地产集团不为外界诱惑所动,继续坚守着不追高、不追涨、不做地王的底线。全年获取的14块土地含金量高,预期可贡献销售利润81亿元,净利润率达15.1%。

科学的项目审批制度、各级决策层的严格把关、土地经营管理工作前置,对土地潜在价值识别能力的提升,这一切构成了房地产集团成功获取土地的关键。

从2013年年初立项研究的145个项目,

到之后逐级递减到76个、63个,直至最终落地的14个项目,一套看似繁琐,但却环环相扣的审批流程,将一个高风险大、或是预期收益不大的项目挡在了门外。

为了防范土地购置风险,坚持现金为王,实现效益最大化,房地产集团规定,对有意向购置的地块,要提前半年开展土地前置工作。在和政府充分沟通的基础上,做好楼盘的整体规划设计,包括开发节奏、销售安排,以至各阶段的资金运作、施工安排等,之后还要在总经理办公会上做现场“模拟预演”,集中大家的智慧找问题、查漏洞。北京门头沟梧桐苑地块就是在这样的“诸葛亮会”中发现。按照当地政策,楼盘中建设部分销售要滞后于住宅,这将严重影响企业资金的快速回收。不符合中国铁建房地产板块“快进快出”的发展战略。他们当即与政府交涉,很快解决了这一问题。

一年间,14块土地的成功获得,使房地产集团的土地投资战略布局进一步优化。如今,在北京、上海、杭州、成都、合肥、贵阳、武汉、南宁、长沙、广州、徐州,他们已实现了多项目运营、滚动开发;大连、南京地块的成功竞得,更使集团在环渤海、长三角区域的市场地位得到巩固,为企业未来发展开辟了更广阔的发展空间。

突破发展瓶颈 创造最佳效益

在房地产市场竞争力进入白热化的今天,物业管理能力已成为企业核心竞争力的重要体现,在业内,甚至被公认为是企业品牌的另一半。如何创新物业管理模式,构建在物业管理上的竞争优势,对房地产集团是个全新的考验。

长期以来,由于缺少自己的物业管理团队,开发的项目只能委托外面的物业公司,由此产生的各种纠纷一直困扰着房地产集团的发展。2012年,他们下决心成立物业公司,经过一年多的发展,目前已拥有员工1500多人,管理着集团开发的20多个项目。起步虽晚,但起点要高。2013年,他们相继开通了“400”全国客服电话、在线客服系统平台、总经理短信投诉电话,只要买了房地产集团的房子,都可拨打,随时与各项目公司、集团主管领导对话。去年,一个项目遭遇暴雨,一位业主家中被淹,向物业公司高额索赔,该业主直接拨打了总经理投诉电话,后经多次登门到业主家沟通,并把他请到集团做客,最终给了对方一个满意的处理结果,那位律师业主心服口服地说:“你们能为消费者的利益着想,买你们的房子让人放心。”

消费者的一句放心换来的是企业品牌价值的提升。以房地产集团现有楼盘售价

每平方米比周边高出100元计算,那么集团一年就要多挣2个亿。而他们开发的北京国际城要比周边贵10%,周边房子卖不动,他们却开盘当天就卖光了。还有合肥国际城、成都国际城等卖价更是高出周边楼盘20%左右,照样好卖。“消费者愿意买我们的房子,一个重要原因就是物业搞得不好,在物业管理上舍得投入,让我们收获了事半功倍的效果。”

有实力的企业会赚钱,而优秀企业一定是“管钱”的高手。然而,成本管理一直是中国铁建的难言之隐。2012年,房地产集团出重拳补齐企业成本管理短板。电梯、入户门、散热器全部实现集中采购;在规划设计阶段就明确各类产品建造成本的控制目标;从拿地直到施工全过程,都将成本控制贯彻到岗,落实到人……

专业管理能力的提升,使房地产集团的品牌影响力、盈利能力再跃上新台阶。

打造城市公司 实现管理升级

2013年11月,房地产集团城市公司建设研讨会在激烈的争论声中拉开了序幕。把原有的二级管理模式变为三级管控,人为加长管理链条,这不是开倒车吗?对此,一些人想不通。

然而,在会上,领导班子以不容置疑的口气宣布:从今天开始,集团正式向城市公司管控模式推进,今天就是一个里程碑,是推进的起点。

从项目公司到城市公司,两字之差,却是一次管理的飞跃,一次企业脱胎换骨的蜕变。目前,房地产集团拥有项目公司20多个,地块46个,总资产每年都以20%的速度递增,面对如此大的体量,如继续采用集团直管楼盘的管理模式,已力不从心。扁平化管理带来的却是效率的低下。

而城市公司的生命力就在于效率高、成本低,解放企业生产力,实现多细胞分裂,几何级数扩张。随着企业规模的迅速扩张,适度增加管理层次,减少管理跨度,是每一个成熟企业必须经过的成长阶段。

从2013年开始,房地产集团将逐步建立起由集团、城市公司、项目公司构成的三级管控模式。按照“集团是投资中心,城市公司是利润中心,项目公司是成本中心”的定位,将集团的部分管理职能和相关权力、责任下放到城市公司,使城市公司真正独立承担法人责任。

永不知足,不断自我锤炼。在未来两年,房地产集团将向行业排头兵新目标迈进。



深度观察

战略必须更加关注 行业发展趋势

北京师范大学房地产研究中心主任、博士生导师 董 藩

在市场化程度不断加深,开发商竞争日趋激烈的今天,发展战略的科学性显得尤为重要,已成为核心竞争力体现的体现。而要制定出一个科学的发展战略,开发商必须把握住行业发展趋势,顺势而为。

在发展战略的制定过程中,开发商过去关注的内容更多是客户的需求(比如他们的偏好,竞争对手的情况,产业的价值链和这个价值链在一定时间内会发生的变化,以及行业的政策等等)。在此基础上研究市场定位,如何拿地,如何调整产品结构,制定营销以及结盟等方面的策略。但今天从实践来看,由于房地产这个行业还不成熟,再加上价格上涨以及征地、拆迁、补偿过程中必然引发的冲突,使得调控不可避免,在市场化与行政规制的摩擦与相互妥协中把握好市场的发展趋势,已经成为能否制定出科学的发展战略、能否在市场竞争中快速发展的关键一环。

随着区域发展不平衡的显现和户籍制度的放松,人口与财富会出现空间上的大整合、大迁移,这对房地产市场会带来怎样的调整?房价在区域间、城市间的差距是否会进一步拉大,进而影响到开发投资的空间布局?未来十年不同规模公司的市场边界会发生怎样的变化?开发规模随着城市化进程的推进与旧城改造的开展,又会出现哪些变化?住房自有化与私有化率的演化轨迹如何?绿色、低碳技术对房地产业的影响广度与深度如何?……这些重要问题体现出的不仅是房地产业的发展趋势,还会对未来中国社会产生深刻影响,无视这些发展趋势,仅仅盯着产品和企业内部管理,显然已经无法适应行业发展要求了。

中共十八届三中全会对全面深化改革作出总体部署,中国未来一系列经济、社会制度要发生变化。这也将对房地产业的发展继续产生系列影响。无论是中国铁建房地产集团这样的央企,还是大大小小的民营开发商,谁不关注这些深刻变化和行业趋势,想成为赢家,显然已无可能。

(房地产集团总经理吴仕岩对此稿有重要贡献)



2013

大事记

7月15日,中国铁建下发《关于加强棚户区改造相关市场开发工作的通知》,要求系统内有条件的单位,全方位参与棚户区改造项目的开发和建设。

7月29日,房地产开发部起草完成了《关于进一步加强房地产业务管理的指导意见(讨论稿)》,发挥全系统资源优势,合力发展房地产业务的思路取得共识。

9月30日,房地产板块销售金额突破200亿元,销售面积206万平方米。房地产板块坚持以一二线城市为主,城市发展目标更加清晰。

2013年11月27日,中国铁建制定并发布《房地产业务优先发展城市名单》,房地产板块坚持以一二线城市为主,城市发展目标更加清晰。

板块间战略协同实现突破:房地产集团与铁四院合作开发武汉汉阳知音大道项目,与中土集团合作开发大连东北特钢A、B地块。

全年在13个城市成功获取20宗土地,新增土地储备规模创下历史新高。首次进入大连等城市,使房地产板块国内进入城市扩充到45个。