

硕士学位论文

DF 房地产公司拿地策略优化研究

Research on land acquisition strategy optimization of DF real estate company

学科专业

工商管理

学科方向

作者姓名

指导教师

DF 房地产公司拿地策略优化研究

摘要：对于房地产企业而言，拿地是开展相关项目的第一步，只有采取适宜的拿地策略，才能获取所需的优质地块，继而提升企业的利润回报率，促进企业的长远发展。但是在房地产企业的拿地上，目前在土地出让形式、土地获取等方面均存在一些问题，给企业项目的运作带来不利影响。基于此，本文结合实际情况，对 DF 房地产公司拿地策略的优化做出了分析。

本文以拍卖理论、博弈论、房地产开发的相关理论为基础，对 DF 房地产公司拿地策略优化的环境进行分析，实施拿地的策略进行诊断。通过对公司拿地情况进行调查，分析存在的问题及原因。基于这些分析，来进行 DF 房地产公司拿地策略优化的方案设计，并分析方案的具体内容。

通过分析发现，DF 房地产公司在拿地上还存在一些问题，包括土地出让形式问题、土地获取机制问题、拿地模式单一问题。基于此，本文提出了适宜的优化策略，包括革新土地出让形式、优化土地获取机制、丰富拿地模式，以此来为 DF 房地产公司拿地策略的优化提供一定的借鉴。

关键词：房地产公司；拿地策略；拍卖理论

Research on land acquisition strategy optimization of DF real estate company

Abstract: For real estate enterprises, land acquisition is the first step in the development of related projects. Only by adopting appropriate land acquisition strategy can we obtain the required high-quality land, and then improve the profit return rate of the enterprise and promote the long-term development of the enterprise. But in the real estate enterprises, there are some problems in the form of land transfer and land acquisition, which has a negative impact on the operation of the enterprise projects. Based on this, this paper analyzes the optimization of land acquisition strategy of DF real estate company based on the actual situation.

Based on auction theory, game theory and real estate development theory, this paper analyzes the environment of land acquisition strategy optimization of DF real estate company and carries out the diagnosis of land acquisition strategy. Through the investigation of the company's land acquisition, the existing problems and reasons are analyzed. Based on these analysis, the paper designs the scheme of land acquisition strategy optimization of DF real estate company, and analyzes the specific content of the scheme.

Through analysis, the money company still has some problems in land acquisition, including the form of land transfer, the problem of land acquisition mechanism and the single mode of land acquisition. Based on this, this paper puts forward appropriate optimization strategies, including innovation of land transfer form, optimization of land acquisition mechanism and rich land acquisition mode, so as to provide some reference for DF real estate companies to optimize land acquisition strategy.

Key words: real estate company; land acquisition strategy; auction theory

目录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.3 研究内容与方法.....	4
1.3.1 研究内容.....	4
1.3.2 研究方法.....	4
2 相关理论.....	5
2.1 拍卖理论.....	5
2.2 博弈论.....	6
2.3 房地产开发相关理论.....	6
2.4 土地供应理论.....	6
3 DF 房地产公司拿地策略优化的 SWOT 分析.....	8
3.1 外部机会分析.....	8
3.2 外部威胁分析.....	8
3.3 内部优势分析.....	8
3.4 内部劣势分析.....	8
3.5 小结.....	9
4 DF 房地产公司现行拿地策略的诊断分析.....	10
4.1 现行拿地策略介绍.....	10
4.2 调查方案设计.....	11
4.3 调查结果分析.....	11
4.4 存在的问题及原因分析.....	13
4.4.1 土地获取理念存在的问题及其原因分析.....	13
4.4.2 土地获取机制存在的问题及其原因分析.....	16
4.4.3 拿地模式较为单一及其原因分析.....	18
4.5 小结.....	20
5 DF 房地产公司拿地策略优化方案设计.....	22
5.1 方案设计的原则.....	22
5.2 方案的主要内容.....	24
5.2.1 推动革新土地出让形式.....	24
5.2.2 优化土地获取机制.....	27
5.2.3 丰富拿地模式.....	31

6 结论与展望.....	34
6.1 结论.....	34
6.2 展望.....	34
参考文献.....	35
致谢.....	37
附录 DF 房地产公司拿地调查问卷.....	38

1 绪论

1.1 研究背景与意义

房地产业和居民住房息息相关，是推动我国国民经济健康发展的支柱性产业，涉及经济和社会等多个层面。我国部分地区房地产市场近两年的发展出现了诸多问题，例如缺乏良好的市场秩序、科学的供应结构，商品房的价格涨幅过高、过快等等，这些局部性和结构性问题的存在，如果不加以重视，就有可能对我国宏观经济的健康发展造成致命的打击。国务院相关部门在针对我国房地产业展开深入调研的过程中，归纳和总结了有效调控房价的方法，并据此制定了各项针对性的房价控制政策，以便于抑制我国房价的过快过高增长，消除我国房地产市场发展过程中的不健康因素。

政府出台推动房地产市场健康发展的各项政策和方针，一方面有利于避免房地产市场在发展过程中出现较大波动，另一方面可以满足我国中低收入家庭的住房需要，以求加速建成和谐社会。由此可见，我国政府将出于政治和经济这两个层面出台房地产市场的宏观调控政策。

在政府出台一系列打压房地产价格的政策下，恒大地产遭遇了前所未有的财务危机，究其根本，就是盲目采取了无序的扩张。随着住房商品化改革和城市化进程，中国房地产市场经历近 40 年的蓬勃发展，如今也迎来了拐点。恒大地产以往通过高杠杆、高负债，“漫无目的”的在二三线城市疯狂掠地，企图通过囤积土地坐等升值后再开发售卖的模式已经行不通了。这种近似于“庞氏骗局”的打法，恒大持续了多年的打法也即将失灵。采取恒大打法的房地产商在中国不在少数，这种打法已经偏离了基本的商品生产销售模式。商品的生产销售模式基本是依照购进原材料、生产加工、销售，然后用赚取的利润继续扩大生产，而房地产商的基本套路是买地、抵押融资、再买地、再融资，直到土地（即原材料）涨价后再建房子（生产）销售。据报道，恒大地产的负债率已超过 100%，欠债规模达到了 1.95 万亿，已经是资不抵债的状态。如何策略性地判断拿地时机、拿地方式，在土地使用权取得过程中应该采取何种策略是摆在房地产开发商面前迫在眉睫的问题。

土地使用权取得过程中，招标采购挂牌的方式加剧了市场竞争，而原本出价方式并未将竞争因素考虑在内。从另一角度来看，在开发商和政府博弈期间，前者高层管理人员一般会根据自身管理水平将自身能够承受的最高拿地价格测算出来，在此过程中却并未将政府意向考虑在内，因此并未从互利共赢角度入手和政府建立合作，也并未从换位思考角度探寻得到土地的方式。在开发商经营发展

中,土地为其生存根本,然而在拍卖土地时若出价过低,则难以获得所需要的土地;出价过高,最终会使其利润过低、亏损,甚至出现土地出让合同执行的违约情况,并因此和政府出现争议,显然不利于开发商发展;开发商在竞拍土地的过程中,激烈的企业竞争也容易提高土地成交价格,显然冲动性举牌也是各开发商增加土地成本的主要原因之一。所以对于房地产企业,需要采取合理的拿地策略,本文的分析进一步丰富了相关理论。

我国实施的是土地全民所有制和劳动群众集体所有制,因此国家享有城市市区的土地,而农村和城市郊区的土地,除法律规定属于国家所有以外,将全部属于农民集体所有,即使有个人或者企事业单位拥有土地使用权,所有权仍然归农民集体或者国家所有。根据《房地产管理法》,我国仅可以出让国有土地,任何土地都只有按照国家相关法律法规转化为国有土地以后才可以出让,且出让的方式只能是有偿出让。房地产开发用地,主要指的是国家政府以收取一定出让金的方式,将国有土地的使用权按一定年限交付给房地产开发企业使用。正因如此,房企在得到土地使用权后,还要根据相关要求和规定支付相应的使用权出让金。

城市的土地进入市场化经营以后,政府部门会通过投标竞拍的方式,组织招标会和拍卖会,在会议上以一定形式投标或竞拍土地使用权,开发商可以在招标会和拍卖会上投标或竞拍土地的使用权,随后将该土地用作商业、娱乐和商品住宅等经营使用。一般情况下,会有多个竞标人竞拍同一地块,房地产开发企业就必须找到以最低成本获得土地使用权的方法。

国内房地产近年来发生了较大变化,历经了宏观调控期和快速发展期,房地产企业和房地产市场在 2021 年的整体环境比最初预期较好一些,且日益复苏的资本市场和国内健康、持续发展的经济对房地产市场也产生了一定影响,促使其步入回暖阶段。金融市场在 2021 年将进入全面开放阶段,在原本银行资金的基础上,房地产市场中也涌入更多的外来资金、外资银行和境外基金等,国家也开始增加了廉租房、中低价位商品房和中小户型等土地出让。通过分析国内房地产产业可以了解,其开始向规范化、品牌化和规模化方向转型和发展,市场细分和注重效益也成为了房地产行业的主要增长方式,由以来政策调控转变为企业自身和市场调节,这种转变方式当前社会环境也较为相符。

目前全国范围内已经展开了土地市场化经营,为国家带来更多的土地收益,这无疑也更有利于我国土地资产的合理配置。目前,我国各级政府都尤为看重土地收益,甚至将其称为当地政府的第二大财政收入。在现代产权制度得以贯彻落实以后,城市土地所有权和土地经营权被分离,城市土地也正式进入了市场化经营阶段。本文结合这些情况,通过对 DF 房地产公司的拿地策略进行分析,能够为其他房地产公司的拿地提供一定的借鉴,具有一定的研究价值。

我国在建立并实施土地储备制度以后, 将由国家政府统一供应土地资源, 这就导致企业很难如过去一般轻松获得土地资源, 在抬高了房地产市场的门槛以后, 房地产市场的竞争格局和未来发展格局也发生了变化。未来房地产企业必须深刻的了解房地产市场的发展走向, 尤其是要掌握政府、企业之间的关系; 房地产开发企业必须了解拿地政策, 关注拿地过程中存在的问题, 本文的研究, 对房地产企业未来的发展具有较强的现实意义。

1.2 国内外研究现状

(1) 国外研究现状

Yaneva (2020)^[1]对于日韩和欧美等国关于房地产调控政策的实施展开了深入的分析, 他发现各个国家都会根据本国国情来制定宏观调控政策。例如美国就建立了独立的土地使用权、土地所有权和土地受益权, 美国政府在进行土地调控时, 结合了土地规划、土地用途管制和土地征用等多种手段。日本实施的是土地私有制, 因此主要采用土地交易管制、土地税收制度等政策来加强土地资源的宏观调控。而韩国在不同历史时期所采用的土地政策各有不同, 例如当韩国的土地市场发展过热时, 为了避免土地市场中出现投机手段, 也为了避免土地市场的价格波动过大, 韩国政府有机结合了供给扩大政策和需求调控政策, 确保其实施的土地政策具备高度灵活性, 此举也更有利于推动韩国地方经济的健康发展。

Kumar (2016)^[2]研究了英国政府稳定住房市场开发商拿地行为的政策和方针, 他发现, 如果开发商存在过度竞买土地的行为, 就有可能导致房地产行业的发展出现较大波动, 甚至会导致整个土地价格出现大幅度波动。

Weaver (2020)^[3]指出, 日本的土地规划体系可主要被划分为两个层次, 第一层次为土地利用基本规划, 主要对府县区域土地进行管理, 第二层次为国土利用规划, 主要对市町村、全国进行管理。

Kalinin (2019)^[4]指出, 日本政府主要采用地价监视区制度, 对某区域的土地交易情况进行实时监测, 该项制度的贯彻落实能够避免日本某区域土地价格的过快增长。例如当日本某区域的土地价格上涨幅度过高, 或者在土地市场中存在大量的投机行为时, 日本政府就会立即实施交易许可证制度, 由政府负责对土地交易价格和土地交易目的进行严格审核, 只有通过审核以后, 该土地才能够在市场中自由买卖^[5-6]。日本还针对较大规模的土地交易建立了申报劝告制度, 即日本相关部门在发现有大规模土地交易并不合法时, 审查部门就可以对交易双方发起终止交易的劝告函, 如果交易双方不听政府劝告, 政府将会对其实施惩处^[7-10]。

(2) 国内研究现状

靳万一 (2016)^[11]指出, 目前国内商业地产主要采用三种方式拿地, 第一是

以保利、万科和中海为代表的土地市场公开拍卖的拿地方式；第二是以复地、绿地和星河湾为代表的挂牌获取方式；第三是以恒大、华侨城和万达为代表的向地方政府直接拿地方式，而这种拿地方式更适合于长周期的大规模土地开发，例如旅游产业；第四是以参与地方政府旧城改造为基点的拿地方式。钱巍（2019）^[12]研究了香港地区的开发商的拿地方式，他发现香港地区的开发商更关注自身的经济条件，在此基础上衡量自身的土地获取策略，同时还会综合性的考虑拿地的利率成本以及长期的土地持有成本。

陆晓潇（2019）^[13]在研究中发现，香港主要采用拍卖出让的方式来出让土地，另外还有 1/4 左右的土地是以招标方式出让的。一般情况下，拍卖出让主要指的是住宅用地或者商业用地，而招标出让主要指的是工业用地或政府用地等盈利性不强的土地。高菲娴（2018）^[14]指出，为避免市场需求发生变化后，与土地出让计划出现脱节的问题，香港政府主要采用了勾地表制度，例如开发商可以对勾地表中的地块出具书面申请，并预报地价，由政府部门对开发商所提出的书面申请进行审核，审核通过以后，该地块就可以进入公开拍卖环节。

李清雅（2018）^[15]在研究中发现，在我国众多的房地产开发商中，能够大量拿地并囤地的多以央企为主，这是因为央企本身属于上市公司，且拥有极其雄厚的资金实力，因此央企在大量囤积土地以后，可以在楼市和股市获得双丰收。卞文志（2018）^[16]简要地介绍了以出让或转让方式获得土地的方法，此处的出让主要指的是协议、招标或者挂牌交易，转让主要指的是购买划拨、购买控股等有偿货的土地的方式，事实上，出让和转让这两种获得土地的方式，都代表开发商已经全面调整了原有的土地获取策略，且开发商目前已经不仅仅局限于一级市场获得土地，有不少开发商纷纷转向二级市场，获取更多的土地资源。孙璐璐（2017）^[17]认为目前有不少房地产开发商开始在二三线城市获取土地资源，以便于将有限的资金用在刀刃上。邓小刚（2017）^[18]认为有不少开发商为了避免过度竞争，在拿地上选择实施逆市拿地策略。

宋建（2021）^[19]指出，政府在管理商业开发土地时，主要根据土地供应制度基本要求将国有土地使用权出让，常用的方式包括公开“招拍挂”等。在土地拍卖市场竞价中，房地产开发企业一般会根据拿地成本分析结果作为是否拍卖土地的主要因素。并且在研究中应用了假设开发法研究了最高楼面价。即可通过这种方式在土地使用权竞价中估测出自身能够承受的最高价。鲍海君，王犁苑（2021）^[20]在研究过程中，选择了万科为研究对象，同时利用蒙特卡罗模拟决策方法对模型可行性进行了验证和分析，在此基础上将房企每月储备的土地开发量和土地储备规模计算出来。在市场周期不断变化的环境下，上述模型丰富了原本的分析方法，也成为了分析土地储备决策的重要手段之一，合理应用不仅有利于降低土地

投机行为，而且对有序健康发展也会起到促进租用。

（3）研究述评

综上所述，国内外学者纷纷研究了企业拿地政策，探讨了土地政策、土地所有权、土地出让等相关各方面的内容，这为本文提供了一定的借鉴。但是这些研究较少探讨房地产企业拿地方面的具体内容，在这方面的理论和实践都不完善。本文则在此基础上，结合 DF 房地产公司的实际情况，基于相关理论和研究目的进行了深入分析。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以拍卖理论、博弈论、房地产开发的相关理论为基础，对 DF 房地产公司拿地策略优化的环境进行分析，实施拿地策略的诊断。通过对公司拿地情况进行调查，分析存在的问题及原因。基于这些分析，来进行 DF 房地产公司拿地策略优化的方案设计，并分析方案的具体内容。

1.3.2 研究方法

（1）文献法

在知网或万方等学术网站中搜集了关于房地产公司土地方面的文献资料，在整理和筛选中加强了对相关知识的了解，同时也形成了本文后续研究的理论基础。

（2）理论与实践结合法

本文结合房地产公司拿地方面的一些理论，以 DF 房地产公司的实际情况为基础，来对其拿地策略展开深入的探讨。

（3）问卷调查法

通过问卷调查的方式，来了解 DF 房地产公司目前拿地的一些情况，获取第一手资料，为后文相关观点的提出提供佐证。

1.4 技术路线

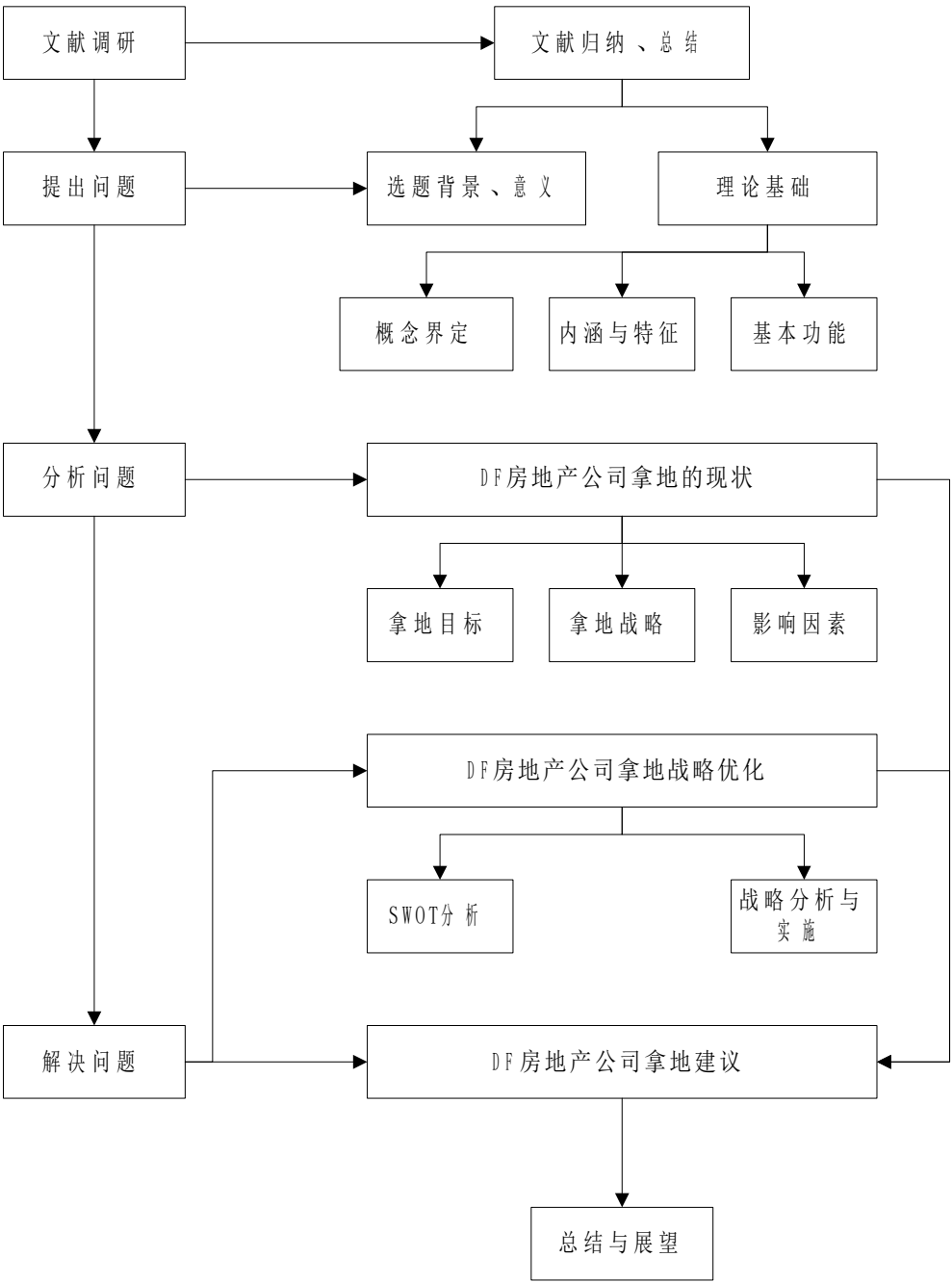


图 1.1 技术路线图

2 相关理论

2.1 拍卖理论

(1) 拍卖的定义

拍卖是最早形成的一种价格竞争机制,通过有效的机制设计,可以帮助卖方获得最大化期望收益,同时能够找到最理想的购买者。McAfce(1987)认为拍卖是一种由市场参与者共同参与的市场机制,拍卖会明确资源价格的确定机制。经济学上开始研究拍卖的时间最早始于1956年,而展开关于拍卖的系统性研究的时间是20世纪70年代,当时有不少博弈论学者开始研究在信息不对称的经济环境下,拍卖对于实现经济主体之间的良好博弈所产生的价值。不少主流经济学家基于博弈论和实验经济学理论,展开了关于拍卖理论的深度分析,而拍卖理论在近20年里也开始在中高级微观经济学领域中发展成为一个专门的理论体系,有不少学者也展开了关于拍卖理论的深度分析。

(2) 拍卖的四种标准方式

在实际生活和市场交易中,拍卖因不同规则而表现出不同的特点,目前社会上主要有4种拍卖方式,主要包括英式拍卖、第一价格密封拍卖等,而学术界也将上述4种拍卖方式称为标准拍卖。

①英式拍卖:这是一种价格,由低到高逐次升高的拍卖方式,竞标者或拍卖者可以自由竞价,最高者得。这是一种公开价格方式,竞标者可以在拍卖过程中,先了解他人的叫价,然后根据他人叫价再出价。

②荷式拍卖:这也是一种公开拍卖方式,但在竞拍过程中,价格会由高到低逐次递减,知道有竞标者愿意支付价格以后,代表拍卖成功。

③第一价格密封拍卖:所有参与拍卖的竞标人都需要事前写下投标书,投标书上包括自己的出价,然后将投标书密封以后交给拍卖人,由拍卖人负责收集所有竞标人的投标书,并对所有投标书中的出价进行对比,价高者得。所有的竞标人只有一次出价机会,且不了解竞争者的出价^[21]。

④第二价格密封拍卖:其过程和第一价格密封拍卖相似,但并非价高者得,出价最高的竞标人可以只支付所有竞标者第二高的价格,1961年,Vickrey根据分析结果首次提出了第二价格密封拍卖方式,所以这种拍卖方式也被称为Vickrey拍卖。

2.2 博弈论

博弈论组成要素相对较多,包括支付、战略、信息等,博弈规则主要包括结果、参与人和行动等,一般可以根据该规则对双方均衡点作出合理的预测,就是

博弈理论的分析目的。

博弈论非常注重信息与博弈顺序的重要性,认为信息和博弈顺序是影响博弈的两个主要原因。在博弈过程中,参与人掌握的信息多寡及传递决定了其行动空间和最优战略的选择;同时,在博弈过程中,参与人的行动次序对博弈最后的均衡有直接的影响^[22]。

博弈的划分可以从上面讲述的两个角度进行。根据参与人行动顺序可以将博弈分为静态博弈和动态博弈两种,其中前者主要指双方在博弈中同时行动,或双方在博弈中行动顺序虽不一致,但后者对前者行动并不了解;后者主要指双方在博弈中分为后行动者和先行动者,并且先行动者的行为会被后行动者作出博弈行为作为参考^[23]。根据参与人对其他参与人关于支付函数、战略空间或者特征的了解,可以将博弈划分为两种类型:其一是完全信息博弈,指的是参与博弈的每一个人都充分了解其他参与者的支付函数、战略空间和特征;其二是不完全信息博弈,即参与博弈的双方并不了解。将上述这两个角度结合起来,此时在得到类型不同博弈后,也可得到相应的均衡。

分析可知,土地投标报价博弈具有以下特征:

- (1) 参与土地投标报价博弈的参与人,都并不了解博弈的全部内容;
- (2) 参与人在公开招投标活动中,只有开标以后才能了解竞争对手的报价信息,尽管参与各方会分先后递交标书,但却并不了解各方标书中的报价,因此也可以被看作是个参与方同时采取行动^[24]。

综上所述,土地投标报价博弈和静态博弈并不完全相符,因此对土地投标报价博弈进行描述时,可参考不完全信息静态博弈理论和贝叶斯纳什均衡理论等。

2.3 房地产开发相关理论

房地产开发除了包括前期的土地规划、土地立项、土地拆迁、土地建设和土地销售等等环节以外,还包括物业管理等经营环节,这实质上是房地产企业获取、加工以及流通管理土地资源的全过程。房地产企业在开发土地时将主要被划分为多个环节,土地开发前期是决策期,包括整理和获取土地资源,做好土地的定位方案^[25]。土地开发中期是执行期,项目规划到项目竣工都属于土地开发中期。土地开发后期试运营期,主要指的是土地交付使用以后的物业管理过程,同时也包括土地在后期的整体推广营销过程。

整体来看,可以将房地产开发程序归纳为下述几个阶段和步骤:①投资设想提出,主要指开发商综合考虑自身发展需求和当地经济发展选择目标地块,并从市场需求方面入手找出可建设地块。②投资设想细化。初步设计规划意向板块方案,并针对其初步规划方案的可行性和可能性展开深入的调研^[26]。③可行性研究。

根据地块位置,开发商企业需要对地块的可行性进行综合性的判断,包括地块开发的市场特点,地块周边的客户群体信息。④获取土地使用权。目前房地产企业可以通过招投标活动、拍卖会、挂牌或者收购并购等多种方式获取土地的使用权。⑤合同谈判和协议签署。根据市场调研结果,房地产企业需要设计好产品的最终方案,并根据其最终方案获得政府的建设工程规划许可,与总包方签署合同。⑥进行工程建设^[27]。房地产企业在工程建设期间,要加强预算成本管理和工期管理,确保能够按照规定的工期以及预定的成本完工。⑦竣工交用。在竣工验收以后,房地产企业还需要展开房地产产品的营销活动,同时要接入市政设施,便于住房使用者的使用。⑧物业资产管理。房地产开发商可以选择自有物业对房地产产品进行改造维护,也可以委托其他物业管理,加强物业资产管理可以做到物业资产保值增值^[28]。房地产企业在开发房地产时,在房地产市场和土地市场中有高度统一的表现。房地产企业在土地一级市场或土地二级市场中获得土地使用权以后,就需要加强市场调研综合性分析地块的特点,做好项目定位,在完工建设以后,需要根据房地产市场中的产品特征进行产品营销^[29-30]。房地产开发商在土地储备时,要尽可能储备拥有较大发展潜力和增值潜力的地块,才有利于房地产开发商在后续的土地经营过程中获得超额利润。由于地方政府会根据房地产市场和土地市场的发展现状调整其调控政策,因此在土地获取到产品营销的全过程中,房地产开发商往往需要根据政府政策的变化而调整其经营策略,才能避免因政府的政策影响,而无法获得预期利润^[31-32]。

2.4 土地供应理论

在市场环境下,国家每年会根据发展规划和需求情况制定年度规定土地规定,而政府根据该规定制定的计划供应土地即为土地供应。现如今,国内主要选择“招拍挂”的基本方式来出让土地,并且在土地公有制的影响下,出让的住宅用地主要指土地使用权,也可以将其称为有偿土地使用模式。这种土地供应方式在一定程度上规避了土地寻租等行为,并且透明化的土地成本也有利于最大化土地资源配置效率,在土地供应中应用竞价方式也可以确保最终成交价格和市场水平更为相符。我国在调控土地市场的过程中,调控内容不仅限于供应数量,而且还包括供应结构。商品住宅主要包括高档公寓、商品住宅房等,而住宅则包括廉租房、保障性住房等,政府制定的土地出让制度对住宅用地结构比重和数量有着决定性作用,因此根据保护耕地规模基本原则,政府可通过控制土地供应的方式调控市场各类住宅,从而保证土地资源利用率,然而从实际情况来看,政府出让的土地以普通商品房住宅用地为主。

3 DF 房地产公司现行拿地策略的诊断分析

3.1 现行拿地策略介绍

房地产市场瞬息万变，而国家调控地产的政策频频发生变化，DF 房地产公司基于珠三角中心城市，开始快速向周边的二三线城市提高影响力，希望能够推动公司的快速持续增长。目前 DF 房地产公司主要开发住宅产品，但同时经营全产品线，形成了多产业链组合投资格局。坚持有机结合资本运营和资产运营，坚持效益提升和经营规模扩大双管齐下，力求全面提高公司的滚动性开发收入和物业经营性收入，通过提高其开发效率、管理水平和产品素质等多种方式，全面优化其产品结构，拓宽融资渠道，扩大区域布局规模，以推动公司的稳定高速增长。DF 房地产公司作为成长型公司，要保证其每年的增长速度在 30%以上，这就要求公司的土地储备和销售规模都应当呈现连年攀升的发展态势。DF 房地产公司通过“立足珠三角，布局全中国”的战略转型，确立了“以深圳、东莞、惠州为中心城市，辐射珠江三角洲经济圈的拿地战略。

DF 房地产公司在一级土地市场上，及时跟上城市发展和规划的步伐，以便发现投资价值和商业机会，在此基础上及时得到具有优势成本的土地资源。在二级土地市场上，DF 公司开始对现有的内外部资源进行合理整合，以兼并收购、合作开发等多种方式来获取土地资源。另外，公司目前深耕一级土地市场，以主动出击的方式来获取土地资源。广东 HF 投资集团有限公司也对 DF 房地产公司的发展给予高度的支持，为 DF 房地产公司现在及以后的迅速发展提供了坚强的后盾。集团公司坚持“深耕东莞、立足广东、面向全国”的战略，逐步渗入到二三线城市的区域布局战略。公司战略目标制定了，但其战略规划却未能得到贯彻落实，尤其是公司在未能统筹规划资源和夯实基础的情况下，各项战略在实际执行过程中凸显出诸多问题。目前我国已经进入房地产黄金发展阶段的尾声，房地产市场日渐萎靡，这就要求房地产开发企业更要注重其战略的执行。

DF 房地产开发企业现行的拿地策略为：

（1）尽管公司也针对其战略决策，展开了 swot 分析，但并未建立科学的战略决策流程。目前房地产市场已经进入高点，公司在拿地过程中要做到谨慎，切忌盲目草率。

（2）拿地策略在公司的发展过程中是一项极其核心的战略，既要公司对外部宏观经济的发展做出科学的判断，又要根据其公司的内部资源，结合科学数据的统计分析，作出前期的预判。公司的领导者必须拥有远见卓识，要敢于听取各方建议，并能够根据外部宏观经济行业发展现状来做出清醒的决策。

（3）若未充分了解自身所掌握的资源以及优势，则无法快速的执行各项战

略，且公司的周转较慢，导致其产品建成以后很难在黄金销售期完成营销工作。

（4）集中获取土地资源，无法合理配置其各项资源，导致公司在发展过程中出现了内耗严重的问题，从而难以实现各部门的专业合作。

（5）在珠三角区域，土地资源过度集中，未能做到分散投资，且各项产品未能形成差异化，导致自己的产品反而出现竞争；

（6）未形成明显的竞争优势，尤其是未能凸显出其核心竞争力。在实施差异化竞争战略时，必须做好前期的市场调研，然后才能做出决策，差异化战略能够为企业的发展带来机遇，但同样也可能导致企业在后续发展过程中贻误战机。

（7）未及时剥离问题业务，面对自己竞争中存在的不足，未及时寻找合作伙伴弥补劣势。具体措施，可以拿项目选址与产品定位精准的其他公司进行股权谈判合作，力求实现和其他公司之间的强强联合，通过定位高端和抢占先机等多种方式，可以将公司自身的优势充分发挥出来，全面提升产品的核心竞争力，帮助公司摆脱困境。

公司的拿地方式如下：

（1）协议出让方式获得国有土地使用权：房地产开发商与政府国土资源管理部门通过博弈，签订协议方式，向房地产开发商出售土地使用权，在此过程中，开发商需要支付相应的使用权出让金。实际上，除经营性用地外的其他类型土地都可以采用这种协议出让方式，政府可以通过这种方式来实施扶持政策和优惠政策，例如工业项目、公益项目或者市政配套工程。

（2）招标方式获得土地使用权：政府的国土资源管理部门可通过公开招标的方式，向房地产开发商发送土地招标文件，要求各投标人必须在规定时间内向国土资源管理部门上交投标书，其中包括土地投标价格、初步建设规划方案、修正性详细规划条件和开竣工时间等等。政府组织在针对各投标人所递交的投标书进行评标和开标以后，即可在规定时间内向中标单位发送中标通知。房地产开发商在中标以后可以与政府土地管理部门签订土地使用权出让合同。

（3）拍卖方式取得土地使用权：国土资源管理部门委托拍卖公司对政府授权的土地使用权进行公开拍卖，土地使用权由房地产开发商报价最高者取得。拍卖土地使用权的特点：①在指定时间或公开场合展开土地使用权的拍卖活动；②可以邀请不特定的投标人；③为确保整个拍卖活动拥有投标保证金，需要由拍卖公司接受国土资源管理部门的委托，成立新的项目公司；④你拍卖的土地资源拥有明确的规划条件以及良好的区位条件。

（4）挂牌出让方式取得土地使用权：国土资源管理部门发布土地使用权挂牌公告，房地产开发商在规定时间内根据价高者得的基本要求拍目标土地，即土地使用权归价高者所有。整体来看，政府这种操作方式可保证公正、公平、公开

的出让土地使用权，为房地产企业竞争博弈营造公平的环境，并且在此过程中不仅可选择优秀开发商，而且也能得到相应的土地收益。

（5）股权并购取得土地使用权方式：房地产开发商可以通过股权并购的方式，直接获得房地产项目公司的股权或控股权，此时房地产开发商就拥有了房地产项目公司所享有的土地使用权。目前股权并购获得土地使用权的方式是二级土地市场中较为常用的一种合作开发形式，可以借助博弈并购股权来合作开发，开放商可选择这种方式实现合作共赢。除此之外，若要实现上述目的，开发商也要保证管控的精细化，同时形成成熟的开发模式。

3.2 调查方案设计

本文主要对 DF 房地产公司拿地情况进行调查，在总计发放的 90 份调查问卷中，最终回收了 80 份有效调查问卷，回收有效率为 88.8%。

3.3 调查结果分析

（1）企业拿地类型

经调查，企业拿地类型调查结果如下表所示：

表 4.1 企业拿地类型

	人数	百分比（%）
区域房地产市场	36	45.0
项目房地产市场	27	33.8
专业房地产市场	17	21.3

从上表可知，在企业拿地类型方面，选择区域房地产市场的占比 45.0%，选择项目房地产市场的占比 33.8%，选择专业房地产市场的占比 21.3%。由此可见，目前企业主要的拿地类型为区域房地产市场。

（2）企业拿地优势

经调查，企业拿地优势调查结果见下表所示：

表 4.2 企业拿地优势

	人数	百分比（%）
资源丰富	31	38.8
财力雄厚	24	30.0
人脉广阔	25	31.3

从上表可知，在企业拿地优势方面，选择资源丰富的占比 38.8%，选择财力雄厚的占比 30.0%，选择人脉广阔的占比 31.3%。由此，可知企业有着相对丰富的资源，这对于企业拿地有着较大的帮助，这也是得益于集团在本土市场扎根时

间比较长，在政府和其他企业间有较密切的联系。

（3）企业拿地方式

经调查，企业拿地方式调查结果见下表所示：

表 4.3 企业拿地方式

	人数	百分比（%）
招拍挂	42	52.5
项目拿地	28	35.0
其他	10	12.5

从上表可知，在企业拿地方式上，选择招拍挂的占比 52.5%，选择项目拿地的占比 35.0%，选择其他的占比 12.5%。由此，可知企业主要的拿地方式为招拍挂，其他的拿地方式则应用较少。

（4）企业拿地问题

经调查，企业拿地问题调查结果见下表所示：

表 4.4 企业拿地问题

	人数	百分比（%）
出让形式问题	20	25.0
获取机制问题	34	42.5
拿地模式问题	26	32.5

从上表可知，在企业拿地问题方面，选择出让形式问题的占比 25.0%，选择获取机制问题的占比 42.5%，选择拿地模式问题的占比 32.5%。由此，可知企业主要的拿地问题为获取机制问题，其次为拿地模式问题，这些在后续的拿地过程中均需要做出改进。

（5）企业拿地的影响因素

结合调查结果，归纳影响企业拿地的主要因素，具体如下表所示：

表 4.5 企业拿地影响因素

	人数	百分比（%）
城市因素	12	15.0
企业因素	42	52.5
项目因素	26	32.5

从上表可知，在企业拿地的影响因素上，城市因素占比 15.0%，企业因素占比 52.5%，项目因素占比 32.5%。由此，可知企业在拿地过程中，遭受企业自身因素的影响最大，其次则为项目因素，所以需要企业自身明确相关影响因素，并采取适宜的措施进行应对。

（6）企业拿地的竞争力

经调查，企业拿地的竞争力调查结果见下表所示：

表 4.6 企业拿地竞争力

	人数	百分比 (%)
非常强	4	5.0
强	20	25.0
一般	32	40.0
弱	24	30.0

从上表可知，在企业的拿地竞争力上，只有 5.0%的人认为非常强，认为强的人占比为 25%，认为弱和一般的人占比分别为 30%和 40%。由此，可知企业目前的拿地竞争力主要还是处于一般的水平，虽然有自身的优势，但是在激烈的竞争中，也能难以处于绝对的优势地位，所以这给企业的拿地带来了一定的影响。

（7）企业拿地的原则

经调查，企业拿地的原则调查结果如下表所示：

表 4.7 企业拿地的原则

	人数	百分比 (%)
长期战略原则	38	47.5
收益与风险匹配原则	30	37.5
市场调研原则	12	15.0

从上表可知，在企业拿地的原则方面，选择产期战略原则的占比 47.5%，选择收益与风险匹配原则的占比 37.5%，选择市场调研原则的占比 15.0%。由此可见，目前企业在拿地过程中，主要遵循的原则为长期战略原则、收益与风险匹配原则，这对于企业的拿地决策有着重要作用。

（8）企业拿地的策略情况

经调查，企业拿地的策略情况如下表所示：

表 4.8 企业拿地的策略情况

	人数	百分比 (%)
非常好	8	10.0
好	26	32.5
一般	41	51.3
不好	5	9.3

从上表可知，在企业拿地的策略情况方面，选择非常好的占比 10.0%，选择好的占比 32.5%，选择一般的占比 51.3%，选择不好的占比 9.3%。由此可见，目前企业的拿地策略整体上处于一般的范围，随着房地产行业环境不断变化，对于企业而言，需要进一步调整拿地策略。

3.4 存在的问题及原因分析

3.4.1 土地获取理念存在的问题及原因问题

很多房企在拿地过程中缺乏精准拿地的意识,精准拿地强调房地产开发商必须提前做好市场调研,通过拿地方式有效躲避土地储备危机,但如果房地产企业过度囤积土地,就会极大增加其现金流压力,如果大量的土地资源无法在短期内变现、获得产出,就有可能导致房地产开发商陷入资金危机。为了弥补之前的亏空,缓解现金流压力,房地产企业只能通过新拿的地实现市场下行,只有获得利润高的土地资源,且能够在短期内实现销售,才能为企业带来超额利润,弥补之前的资金沉淀。

在房地产市场上行阶段,房地产开发商往往具有较高的项目容忍度,这是因为每一个项目的立项都极其艰难,房地产开发商通常不会挑项目,只要求能够拿到项目。但是在房地产市场下行阶段,房地产开发商在拿地时将会秉持着高度谨慎政策,要严控拿地风险,不敢乱做承诺,但这也会极大的增加房地产开发商的产品价格。事实上,房地产市场下行阶段,要求投资人必须具备高度的投资敏锐度,要学会有效平衡风险和收益。

精准拿地,要求房地产开发商必须从集团战略层面,对于拿地策略作出综合性的判断,不考虑一城一地的得失,而是需要考虑拿地策略所带来的额外收益,包括品牌升值溢价、上市资本运作、融资成本下降等多方面的因素,都会对房地产开发商的拿地策略产生较大的影响。精准拿地就是要高度结合公司的战略规划和拿地策略,确保其拿地政策可以充分凸显出公司的比较优势。以利润为导向的小规模房地产企业也需要进行精准拿地,确保其拿到的土地资源能够在较短时间内变现,这是让小规模房地产企业得以良性运转的关键。

有些房企会选择联合拿地,这种方式能够做到合作方的优势互补,全面提高联合方的核心竞争力,但也有极其明显的弱势。合作方均为独立经济体,因此在双方所签订的合作协议中,往往会出现各种各样的漏洞,最终导致双方在联合拿地和后期的经营过程中出现“排异反应”,最直接的表现就是出现巨大的利益纠纷。例如杭州某开发商近期就与合作方就土地款的分配闹上法庭,两家公司在前一年合作拿地,并承诺由两家公司共同承担,但由于其中一家公司经营不善,未能交付其拖欠的土地款,两家公司在期限来临以后也就土地款闹上法庭,最终也导致双方的合作宣告终止。事实上,联合拿地往往要求合作,双方必须具备高度的契合度、默契,要经历一段漫长的磨合期,才能避免在土地规划后期出现各种各样的纠纷。

3.4.2 土地获取机制存在的问题及其原因分析

“溢价诚可贵，风控价更高”，可行性和具备较高的土地溢价空间是拿地的两大首要因素。城市的市场发展规模直接决定了项目的可行性，只有保证拥有较大的市场发展规模，项目在建设和后期运营过程中才具有较大的操盘面。房屋成交量可以直接的体现出一个城市的市场规模，而人口规模、人口结构和购房偏好等因素，能够间接体现出一个城市的市场规模。从人口规模来看，主要包括三方面的内容，其一是人口规模，市区的人口数量，以及市区对于下辖区县的人口集聚度；其二是自然增长；其三是城市的发展速度。从人口结构来看，要明确不同人口的购房需求，包括刚需、享受型和改善型等不同需求人口的规模。从购房偏好来看，部分城市居民更倾向于购买自住房屋，部分城市居民则更倾向于吃喝玩乐等消费，也有部分城市居民会选择投资房地产。通过对人口规模、人口结构以及购房偏好等多方面因素的综合考量，就能够对一个城市的房地产市场规模作出初步的判断，而其中最主要的参考数据就是这座城市的市场房屋成交量。

市场竞争的根源在于土地，因此需要分析土地形态的三个阶段确定竞争程度及趋势：决定长期竞争趋势的主要因素为政府土地供应规模、节奏以及土地资源稀缺情况；如果本身土地资源较为稀缺，且并未进行大规模的供应，那么住宅市场的供应就会出现短缺，此时就可以高度控制房地产市场的风险，而整个土地市场也拥有广阔的发展前景。开发商手中的在建未售项目以及存量土地规模，将在短期内决定房地产市场的竞争程度。市场的供求情况与在售项目的规模息息相关，同时，这两大要素还会对房地产市场的未来价格走向产生较大的影响。为了保证房地产开发商土地储备有价值，就必须保证其土地资源具备高溢价。城市给予土地溢价的机会在以下三个方面：第一，需求带动性，在城镇化发展进程中，客群加权城市化水平会在 45%~55%之间，这就会进一步带动城市需求水平的大幅攀升，房产价格也会随着城市化进程的逐渐加快而大幅上涨；第二，成本推动性，如果当城市发展，以旧城改造和拆迁作为主要的土地收储来源，那么就会大幅提升土地的成本价格，如果房地产开发商能够在此之前做好市场规划，无疑能够获得较高的土地溢价空间；第三，供给结构影响，每个城市的土地供应都会在一定时间内呈现上下波动的态势，而改变土地供给结构以及土地需求以后，就会大幅提高房地产市场的土地价格，如果房地产开发商能够提前做好布局，将会享有很好的土地溢价空间，这对于企业的长远发展很有利。

1) 缺乏明确的土地获取目标

在宏观调控中，中央政府和地方政府均制定了一系列政策方案，在一定程度上增加了开发商经济压力，房地产开发商往往很难提前预判市场的走向，在获取土地资源时会稍显盲目，例如，部分房地产开发企业在未明确土地获取目标的情

况下,就盲目获取土地,或者在遇到土地获取机会时,才开始针对土地与公司未来发展项目是否契合展开调研。但由于国家的调控政策本身瞬息万变,如果企业无法在短时间内做出正确的决策,就有可能丧失良好的土地获取机会;如果企业在做好调研之前盲目做出决策,未曾对公司的资金情况、政府的各项政策、消费者的观望心理或者银行的信贷紧缩政策做出正确的判断,导致公司获取的土地与公司未来的发展脱节,有可能会引发资金链断裂危机,这不利于公司后续的可持续发展。

2) 缺乏整体的土地储备计划

房地产开发企业必须从企业未来的长期发展出发来制定整体性的土地储备计划,这是因为土地资源本身具备稀缺性和不可复制性,再加上房地产开发商往往需要付出较高的成本才可以获得土地资源。因此土地资源并不是越多储备越好,而是要求房地产开发商必须对自身的内外部优劣势以及市场发展的机遇、挑战作出综合性判断以后,明确土地储备量,确保土地储备计划高度契合公司的发展需要。现阶段,在政府明令禁止土地“炒买炒卖”的背景下,土地的大量购置行为已不再是最佳的发展策略,如果房地产开发商想要实现持续、稳定的发展目标,就要根据企业的实际运行状况,从短期、中期和长期等各个角度出发来制定企业发展规划,并根据不同阶段的发展规划来明确其土地储备量,才能保证其土地储备工作不会对公司的资金链造成负担,同时又能够维护公司开发工作的持续性。

目前大部分房地产开发商在储备土地资源方面都存在盲目性,未能建立具备整体性和科学性的土地储备计划。这种随机性的储备规模和储备期,不利于房地产开发商的健康发展。比如,杭州市政府在出台土地储备制度之后,当地 77.78% 的土地只在不到 3 天的之内出售一空,土地储备中心仅起到转手作用。部分相关法律中规定,土地储备机构可根据有关法律法规来进行国有土地的整治和储备,并按照降低成本与宏观调控相结合的原则对储备期和整治量进行确定,进而在强化经营管理的同时,实现经营风险的有效防范。然而却并未对其中的储备期和储备量予以明确。除此之外,杭州市政府也并未明确土地出让数量,其具体数量都是根据地方财政需求和当地房地产市场发展需求来调整。因此,当地的储备量处于时刻变化状态。在缺少市场调控机制和长远规划的背景下,杭州市政府无法明确规定当地的土地储备量,进而也就无法制定各地块的储备期。

在土地供应计划、储备周期、储备规模等方面,因为缺少定量分析的运行环境和技术方法,所以出让、开发、收购等行为也就无法实施,进而无法制定相应的还款和筹资计划。由于政府在社会经济目标、贷款规模、土地储存量上并无前瞻规划,所以即便土地竞争目标得以实现,也无法控制自身的贷款规模和土地储

备量。除此之外，因为土地供应计划和储备量的随意性，所以导致政府既无法对土地市场进行合理调节，进而实现既定的社会经济目标，也无法在土地储备中规避因资金带来的财务风险问题。

3) 缺乏对自身经济实力的考量

在土地稀缺性的影响下，土地获取等同于经济实力上的竞争，所以企业的土地获取量主要由自身经济实力的强弱与否来决定。虽然企业经济实力可影响土地归属，但是当前的土地交易市场中不可盲目依托经济实力来争取土地开发权，还要根据土地实际价值来判断所付出的资金多少，如果因盲目竞争土地开发权而付出过多资金，企业将会陷入到资金紧张境地，甚至严重时还将因为资金链断裂而引发破产情形，这不仅会影响企业正常运作，而且还将影响企业的未来发展。比如，2011年武汉的汉钢地块竞拍，当时隔壁地块正处于开发阶段，其房屋销售价为每平米11500元，然而这个地块的楼面价每平米却高达8700元/m²。通过全国土地交易情况的查询可知，国内诸如此类情况非常多，然而竞得土地之后呢？如何对这块土地进行运作？甚至一些企业的土地竞争是在情绪不稳定的状态下进行的，当时只是一味拼价，然而在心情平复之后，发现如此高的价格根本不是自身能够承担的，所以土地竞拍中的退却情形时有发生。

4) 缺乏对整体市场布局的全局考虑

房地产开放商企业想要实现持续、稳定的发展目标，那么就要从土地获取层面出发来考虑企业市场布局。目前，国内的房地产市场主要分为四大层次，各层次的市场战略价值都是由所处城市特征来决定。在拿地布局上，房地产开发企业也要根据企业实际情况来进行，不可盲目拿地，一些时候虽然可能出现盲目拿地情况，其原因也是受当地经济发展所影响，这与企业利润最大化目标相契合。为了提升企业品牌效益，可在有限资源下通过合理布局来获取土地，然而不可忽视企业自身经济实力的承担上限。现如今，一些企业在竞争土地开发权时，并未考量自身经济实力，盲目进行市场布局，在全国各地疯狂抢地，如此行为引发的后果不仅会超出企业预期，而且还会因之带来后续的一系列问题。比如，早年的顺驰企业在房地产市场中曾是非常著名的后起之秀，然而由于该企业并未考量自身经济实力，盲目在全国各地进行土地布局，短时间内虽然让顺驰企业达到与一线房地产开放商同等水平，但是后期因为资金链断裂情况迅速崩塌，并被其他房地产企业所吞并。又如，河南建业，该企业的市场布局非常明确，即注重河南房地产市场的发展，只将当地作为主要布局目标，一切与企业发展目标相符的发展土地都视作抢占对象。综上，无论是市场布局方式如何，只要与企业发展目标相匹配的发展策略都可应用，换言之，选择与企业发展需求和目标相匹配的市场布局方式即可。

3.4.3 拿地模式较为单一及其原因分析

房地产的土地使用权交易市场经常出现某块土地经过多轮竞价后,土地成交较超出前期总价或单价,进而成为当地的“地王”。而“地王”指的是社会群众或舆论对房地产土地使用权惊人拍价的谐称。按照政策和市场要求可知,住宅用地的出让方式主要分为拍卖和挂牌两种,由于参与竞争的房地产开发商并非一家,所以相互竞争下可能出现天价,而竞拍下的天价最终也会由实际房屋购买者所承担,最终导致当地房价的进一步上升。不仅如此,天价地王的出现还可能因为政府对土地财政依赖性和土地位置稀缺性。事实上,一个好的区位是影响房产增值的重要因素之一,好位置的土地竞争可以用惨烈来形容,而在房地产开发过程中,各方博弈的关注重点也在于土地资源的位置。在招投标和拍卖过程中,地王拍卖总价高且单价高,这些土地资源的拿地价格早已经超过了周边商品房的销售平米价格,这就会极大的增加开发商的资金成本压力,最终只会大幅提高商品房的价格,不利于房地产开发商的健康经营,也不利于房地产市场的健康发展。以招标拍卖挂牌方式获取土地使用权时,地方政府作为土地的垄断部门,利用市场手段进行土地使用权的集合竞价取得比评估的土地价格高几倍的溢价收益。

为了提升政绩和土地财政收入,一些地方政府会对土地进行不断整理,出让土地使用权,赚取高额的土地出让金为经济建设注入活力,以便于为地方政府获得更佳的成绩。不少地方政府甚至出现了集体用地或农业耕地违规处理的非法行为,最终导致群众为了维护自身利益而选择集体上访,爆发群体性事件;有地方政府会选择与房地产开发商签订一级土地整理合作协议,要求房地产开发商在土地资源的整理与开发过程中,对群体进行拆迁补偿。但我国颁布物权法以后,社会大众也产生了良好的保护财产权意识,出现违法强拆或者钉子户以后,就会极大的延长土地整理期限,甚至超过了合作协议中的规定,这时的政府与房地产开发商也将出现争议。由于政府既与房地产开发商签署了拆迁协议,又与当地居民签署了拆迁安置补偿协议,所以三方在博弈过程中会出现大量的纠纷,形成合作或者不合作的博弈关系。那么在拆迁整理土地资源的过程中,很有可能会出现各种各样的原因而导致拆迁整理无法按时完成,例如政府工作人员缺乏拆迁积极性;政府委托的下属拆迁公司,未曾积极主动的开展拆迁工作,工作效率极其低下;拆迁单位或个人所获得的补偿费用不足,拒绝拆迁。

在原有土地制度下,DF 房地产公司由于背靠广东 HF 投资集团有限公司,凭借自身在制度、资源、政策、人际关系等多方面的优势,保持自身在房地产市场的竞争力。通常,DF 房地产公司都是以协议转让方式取得土地开发权。但随着新土地制度的出台,政府针对城市存量土地采取了统一收购政策,并且通过公开招投标、公开拍卖等方式,将土地挂牌出让,保障土地交易的公平性。在统一

的管理制度性，土地供应模式相对固定，DF 房地产公司就难以凭借先前的优势在房地产市场站稳脚跟。因而也会使得 DF 房地产公司在土地资源的获得方面受到限制。随着土地供应市场化改革政策的出台，土地交易更加公平、公正和公开。新政策出台前，房地产开发商主要依靠自身的人际关系取得土地开发权，新政策出台后，房地产开发商则需要凭借自身的经济实力来获取土地开发权。土地供应市场化改革，使得土地交易进入公平竞争局面，房地产开发商要想取得土地开发权，就需要付出更多的成本。此后，房地产市场进入了一个全新的时代，即：微利时代。在以往，DF 房地产公司凭借低端经营策略与同行角逐，而在注重品质、品牌和性价比的竞争新时代，DF 房地产公司倘若沿用传统经营模式，势必容易陷入竞争危机。这种情况下，DF 房地产公司就需要积极适应土地新政策，创新经营模式，增强核心竞争力。

3.4.4 土地出让形式存在的问题及其原因分析

城市灰色土地市场中，未按照租金划拨的土地、未及时补交土地出让金通常为市场客体。从目前情形来看，我国很多城市在管理土地使用权时，实施的是“双轨制”，即：土地有偿使用和行政划拨并存的制度。在“双轨制”管理模式下，我国很多地区出现了地价“双轨”现象。其中，以公开招投标方式出让的土地价格，远远高于行政划拨的土地价格。“双轨制”背景下，城市土地出让价格出现了巨大的差异。由此，部分单位和个人利用制度的模糊性，开展土地灰色交易活动。土地灰色市场上，土地财产关系不明确，如此严重影响到了土地资产的正常流转，造成土地资源未得到合理使用。同时，灰色市场地价随机性过强，严重干扰了土地市场的正常运转，对我国城市土地市场的健康、可持续发展很不利。针对土地交易市场，制定和出台统一的管理制度，可以防止多头供地等现象的出现，保障土地交易市场的公平、公正性。但目前，部分城市仍然未落实土地集中供应政策，多头供地现象屡禁不止。如部分地区的城建部门未针对房、地实施严格的管理制度，造成地价评估被房地产评估的现象时有发生。个别市县甚至出于盈利目的，未按照法律制度规定对城市土地进行合理出让。这些现象的存在，势必会阻碍我国城市土地市场的健康发展，进而威胁到城市房地产市场的稳定性。

我国城市土地市场化经营方式主要有四种，即：协议经营模式、公开招投标经营模式、公开拍卖经营模式、挂牌出让经营模式。在实际经营活动中，同一块土地通常会被拍卖者叫出高价，但真正通过公开招投标、公开拍卖形式出让的土地并不多。从目前城市土地出让情形来看，我国城市土地以协议方式出让的价格，通常在 60 万元/公顷。相关数据显示：以公开招投标方式以及公开拍卖方式出让的土地价格，远远超出以协议方式出让的土地价格。协议经营模式下，城市土地

以协议方式出让使用权，其交易公开透明度不如公开招投标和公开拍卖形式，市场竞争性偏弱，因而最终的土地出让价格会低于公开招投标和公开拍卖的土地出让价格，如此不仅影响到土地经济效益的增长，而且容易出现徇私舞弊、暗箱操作现象，增加土地资产流失率。基于整体视角而言，我国城市土地市场化经营过程，仍然存在一些历史遗留问题，包括市场管理制度不规范、市场宏观调控力度不足、市场资源未得到优化配置等等。可见，城市土地市场化经营模式尚未发展城市，相关责任主体任重道远。

《招标采购挂牌出让国有土地使用权规范》中指出，中标人均是遵循“价高者得”的标准，而未将其他因素充分考虑在内，如开发商经营管理能力、开发商整体规划能力、房地产建设周期、房地产开发项目社会和经济效益等等。按照“价高者得”标准出让城市土地使用权，存在很多弊端。在土地进入市场经济环节之前，政府掌握了土地使用权，并且在土地出让竞争过程，政府是唯一的决定主体，如此就容易引发徇私舞弊行为，也容易造成房地产开发商做出贿赂官员或者恶性竞争等非理性行为。此时，土地出让价格暴涨，则成为一种必然现象。同时，地价上涨意味着住房上涨，高昂的拿地成本，终将由消费者买单。不断上涨的土地价格，会对房地产市场造成重大冲击，高价土地相邻的楼盘价格，势必会水涨船高。

将“价高者得”作为土地出让的唯一标准，会引发资源不合理配置的问题，进而影响到土地资源利用率，导致城市土地资源无法发挥出应有的社会效益。很多学者针对“价高者得”的规则展开了分析，并且提出了这种规则的弊端。2006年5月30日，国家土地资源部针对国有土地使用权出让问题，颁布了全新的规范，即：《招标采购挂牌出让国有土地使用权规范》，其中指出，针对综合目标性较强、符合公益建设标准、项目开发建设难度大且要求高的城市用地，可以通过公开招投标的方式出让其使用权。最终，由条件最优者取得土地开发权。在选定条件最优者的过程中，需要严格遵守公开招投标管理制度。其他土地使用权则同样可以按照公开招投标、公开拍卖等方式出让，并且出价最高者取得土地开发权。

（1）城市土地出让中的寻租现象

寻租理论强调：政府采取宏观调控政策干预市场，是保障租金来源的关键。换言之，政府是创造租金的主体，政府针对市场实施垄断政策，是稳定租金来源的关键。只要政府部门持续推行市场垄断政策，租金就能源源不断供给。东华大学经济学教授贺卫对租金来源进行了划分，具体包括三种类型：一是政府无意创租收入；二是政府被动创租收入；三是政府主动创租收入。其中，政府无意创租收入，主要指的是：政府针对“市场失灵”现象采取干预措施，维持社会经济生活的稳定性，由此产生的租金。此项租金建立在政府“主观愿望”的基础上，

是政府对市场经济进行干预的产物，是预料之外的租金收入。

1) 城市土地出让中的租金、创租、寻租及危害

国土资源部于 2002 年专门颁布 11 号令，提出经营性土地的出让只能采用招拍挂方式，此举旨在实现土地资源的市场化配置，并避免城市土地在出让过程中出现协议暗箱操作的可能。但即使 11 号令颁布，在城市土地出让中仍存在协议出让的情况，且人们还采取了新的协议出让方式，例如由于政府部门未能及时公布城市土地出让的信息和限定条件，导致内定关系人在城市土地招拍挂过程中，按照协商底价成交的情况出现。

招拍挂模式的出现，使得掌握了权力的政府腐败官员与开发商之间形成了权钱交易，政府腐败官员通过内定关系人的方式，与开发商达成内部暗箱操作交易，直接由寻租人按照底价成交，招拍挂形同虚设，而寻租人在与政府官员形成暗箱操作的关系以后，还可以得到减免土地出让金的优惠。例如原杭州市副市长许迈永，在杭州土地招拍挂过程中，与浙江坤和集团形成暗箱操作的关系，在收受坤和集团的巨额行贿款以后，许迈永在土地招拍挂过程中设置了限制性条款，以确保浙江坤和集团在招拍挂过程中可以以底价中标。原重庆市国土局副局长王斌，在土地挂牌交易过程中，设置竞标人与被拆迁人必须在拍卖 5 天内达成拆迁协议的条件，这种条件设置导致一般竞标人只能以失败告终。另外，在土地挂牌交易过程中，王斌还通过现场竞价时无限提价等多种方式，让其他竞争者在竞价时基本无缘中标，在与默契开发商形成合作关系以后，王斌还在土地挂牌交易完成以后，以退税的方式向默契开发商退还多出来的数额。寻租现象的存在，为寻租人和政府腐败官员之间进行暗箱操作提供了可能，尽管这种模式可以为寻租人带来可观的经济利润，但却并不能推动社会经济的健康发展，极大浪费了社会资源。我国在城市土地出让时，提出了挂牌出让的方式，但权力寻租现象的存在，是导致招拍挂模式难以发挥其应有的作用，例如在重庆市土地挂牌出让时，因存在土地腐败现象，导致土地的溢价率仅只有 0.84%，而这种腐败现象的存在，已经对社会风气造成了严重的破坏，不利于社会的健康发展。

在土地出让市场中，政府官员也具备利己性的经济人特征，往往也希望追求个人私利，希望通过土地招拍挂来获得自身的最大化利益。政府官员所享有的权利、地位、威望和名声等等，都成为了政府官员权力寻租的砝码，是政府官员谋求自身最大化利益效用函数中的变量，尽管在政府官员的目标函数中也可能有增加公共利益变量，但这一变量所能够产生的影响力有限。

因此，地方政府官员更希望利用手中的权力来获得自身的最大化物质利益，这实质上就是官员的权力效益，权力效益包括权利利他效用和权力利己效用，前者主要指的是对社会发展带来的有利效用，后者主要指的是为官员带来的个人私

利。官员在土地市场中，利用自己所掌握的权力产生寻租现象和设租现象，收受开发商的贿赂，并通过暗箱操作的方式将城市土地出让的默契开发商，这就是政府的经济人特点。

2) 官员寻租行为的成本收益分析

在公共选择理论中，假设政府官员和寻租人都是理性经济人，在做出决策时，寻租人追求的是最大化经济利益，而政府腐败官员追求的是最大化个人效用，此处的个人效用除了经济利益以外，还包括集体利益和政治升迁等等内容。政府官员作为理性经济人，在权力寻租过程中，往往会对比分析成本和收益，通过与寻租人形成暗箱交易，获得寻租人所提供的财物或房屋等贿赂，为官员带来经济效用。但官员在城市土地交易过程中的寻租现象，一方面会导致其产生较大的心理压力，另一方面一旦被揭发就有可能面临坐牢或丢掉官职的代价，这都是官员寻租行为的成本，而国家法律和制度的完善程度，将直接决定官员寻租行为的成本。在国家缺乏完善的制度体系和法律体系的情况下，官员在寻租行为中所产生的心理压力，也就是心理成本往往直接取决于官员内心的考量。当官员的心理成本小于其寻租行为的收益效用时，官员就会继续在城市土地出让过程中增加租金；当国家建立了极为完善的社会财产公示监管机制时，官员的寻租行为收益将低于心理成本，这时官员也就不会在城市土地出让中寻租。

(2) 城市土地出让中寻租现象的制度成因

在探究城市土地出让中寻租现象时，国内外学者是通过建立数学模型来进行深入分析，并且从马克思地租理论、博弈论等角度出发，探讨寻租现象的制度原因。事实上，官员的寻租现象属于违法行为，本文接下来将从制度角度出发，探讨城市土地出让中寻租现象的原因，然后进一步分析对官员寻租行为进行罚款的意义。

1) 土地出让模式存在缺陷

首先，《招标拍卖挂牌出让国有建设用地使用权规定》中未曾提到过官员通过设置限定条件来排除潜在竞标人的任何禁止性条款，未来在加强土地招拍挂监管的过程中，要增加关于此类的禁止性条款。其次，未曾细化公布土地招拍挂信息的时间和范围等要求，例如要求土地招拍挂的公示时间应当在 10 天以上，且应当排除节假日，规范化土地挂牌信息的公示时间，并要求政府相关部门必须在土地招拍挂完成以后公布现场价格的信息和收益使用信息，就能最大限度收缩寻租人的操作空间。最后，《政府信息公开条例》公布以后，我国也应当尽快完善土地出让信息的公布方式及其配套机制，确保群众可以随时随地查询政府的公开信息，加强群众监督。

有学者和业界人士曾经探讨过，土地出让金是以收费还是收费的形式收取？

目前收取土地出让金的方式存在诸多问题,例如高额的土地出让金已建设成本的方式进入到开发商的成本中,这就会极大的增加房价,而房价的提升必然会由消费者买单。另外,国家在加强城市基础设施的建设,在城镇化发展进程中会促使土地增值,但国家却并不能获得土地增值部分,这就导致土地的资产要素作用难以充分发挥出来。美国林肯土地政策研究院和我国国务院发展研究中心,目前正在探讨将土地出让金改为土地税的形式是否可行。

我国广东和湖南等地目前已已率先开征物业税,旨在合并现行税和费用,包括房产税、城市房地产税、土地出让金和土地增值税。开征物业税以后,土地出让金将直接并入到物业税中,避免地方政府通过突击卖地的方式“寅吃卯粮”,且这种做法还能最大限度抑制城市房价的过高过快增长,确保我国中低收入家庭可以在城市发展进程中购房,提高人们的幸福生活指数。

2)土地管理制度存在缺陷

首先,政府领导人的行政干预,会对土地管理部门的管理工作产生一定的影响,在全力介入以后,土地管理部门会被迫违法,以便满足其部门升迁需要。因此,为贯彻中央政府的意志,国土部门必须建立垂直一体化隶属体系,以求加强对土地管理部门的管控。其次,要避免在主要官员手中过分集中土地审批权,采取民主决策机制,可以抑制权力寻租现象。

我国未曾构建系统和统一的土地使用权出让制度,只是在国家法律法规和宪法中零散的出现与土地使用权出让相关的内容,但这些内容都有不协调和重复之处。事实上,土地使用权出让应存在多头管理的问题,反而导致不同的法律法规相互矛盾,这就极大的增加了我国土地使用权出让的立法成本和司法成本。例如在商业和住宅等房地产项目中,我国明确规定应当以招拍挂方式,在公开土地市场中出让土地使用权,但目前在实际的土地出让中,仍然以协议出让为主,这就导致国有土地出让流转,很难形成有序的市场竞争。

我国各大城市都有无偿划拨土地,而土地划拨权将主要被掌握在划拨用地单位手中,而划拨用地单位和房地产开发商可以私下自主协商,政府很难有效控制二者的协商过程和协商内容。因此,无偿划拨的存在,导致协议出让仍然占比较高。从我国大部分城市的土地招拍挂,实际情况来看,协议出让的土地价格远低于招标地价、拍卖地价,这也使得房地产开发商更倾向于向政府的工作人员贿赂,寻求协议出让的可能,这也导致政府官员及其容易出现权力寻租行为和设租行为,一方面会滋生大量的腐败,另一方面也不利于土地交易市场的健康发展。事实上,在我国土地交易市场中严重的问题就是政府官员的寻租现象。

3)监督制度不健全

首先,同级人民代表大会未能充分发挥其监督作用,在对政府土地超拍挂过

程的监督中存在监督乏力和监督缺位的问题。其次,缺乏系统内部监督,在缺乏完善监督制度和监督体系的情况下,上级监督缺位,下级监督和同级监督难以发挥其应有的作用。最后,缺乏畅通的社会监督路径,群众监督和媒体监督在政府监督体系中显得尤为重要,但目前这些外部监督途径却受到排斥,难以对于政府官员的权力寻租现象形成遏制。

4)惩处制度打击不力

纵观现行关于城市土地管理的法律法规,可以看出目前关于土地出让违法行为还缺乏良好的惩处机制,即使出现土地出让违法行为,大多以罚款作为主要的惩处方式,违法者不必肩负刑事责任。

5)财政管理制度存在缺陷

我国在 1994 年实行分税制以后,增加了中央政府的财力,但由于下放事权,导致地方政府的财权与事权并不匹配,地方政府为了增加预算外资金,越来越依赖于土地出让所获得的财政资金。另外,地方政府也会强制性干预城市土地出让,以便于推动地方发展,但政府干预一方面会导致城市土地出让价格出现扭曲,另一方面也并不利于城市土地资源的合理配置。

6)政绩考核机制存在缺陷

目前,我国建立了以 GDP 为核心的政绩考核机制,为了拉动地方经济发展,我国地方政府必然需要加强房地产开发和基础设施建设,这也导致我国地方出现大量的形象工程和政绩工程。而地方政府只能通过房地产市场来弥补其形象工程和政绩工程上缺失的利益,这也是我国不少地方存在高房价和高地价的主要原因。

7)立法存在缺陷

目前我国还未能就城市土地出让的违法行为和腐败行为制定完善的法律法规,城市土地出让目前主要参照 2004 年新修订的《城市房地产管理法》和《土地管理法》,近 10 年来,未曾就相关法律作出修订和调整,这就表明我国城市土地出让存在立法滞后问题。

另外,现行的城市土地使用权出让制度存在极为浓厚的行政管理色彩和公法色彩,在特殊的经济体制之下,即使私权为本位的法律中也带有极为浓郁的行政色彩,再加上私法观念的影响,我国相关当事人缺乏良好的法律意识。如《房地产管理法》、《土地管理法》,这两大法律文件中都指出了不动产权管理,并剔除了“权利”色彩,这也导致两部法规在管理过程中逐渐沦为“限制权利”的法律。

各级政府部门在进行土地管理时,出现了管理交叉等问题,造成房地产开发项目中,存在项目收取费用过高、重复收费等现象。例如,房地产商在建设基础设施时,被收取了过多的费用,导致开发成本过高,压力大。这些因素的存

在，加剧了房地产泡沫经济现象。此外，土地管理部门既掌握了管理权，又具备经营权，在监督机制缺失的情形下，管理者容易做出过度使用权力的行为，造成土地使用人的权益受损，土地资源也被大量浪费。

3.5 小结

本章节主要围绕DF房地产企业经营状况展开探索，分析其拿地策略科学性，借助调查问卷，分析其中存在的主要原因，并且尝试探索问题成因；结合市场发展形势，分析DF房地产公司的处境。

4 DF 房地产公司拿地策略优化方案设计

4.1 方案设计的原则

(1) 注重市场调研与策划

房地产企业在制定投资决策的时候,会以获取利润为前提。但对于任何一家企业而言,能否实现预期利润目标,则取决于投资战略是否科学、可靠。在正式制定投资决策之前,房地产企业需要进行市场调研,了解整个区域内房地产市场发展情况,全面把握拟开发楼盘的信息,对项目进行准确定位,完善运营管理方案,做好营销推广工作,为楼盘的顺利租售做准备。房地产企业前期市场调研工作需要涵盖多方面的内容,如宏观经济发展状况、区域内房地产销售情况、拟开发楼盘基本信息、竞争楼盘销售情况、潜在客户资源信息等等。为了增强市场调研活动的科学性,房地产企业需要做好前期市场定位工作,综合考虑各项因素,制定科学的管理方案。其中,项目定位的重要性突出,难度大,房地产企业需要特别重视。而营销方案的可行性,往往会影响到房产最终的销量。当地产企业在制定营销方案时,需要基于实事求是原则,保障产品和服务质量,增强客户满意度,提升房子出售率和出租率。

房地产开发商在制定发展战略时,需要紧密结合市场经济发展形势,确保自身战略与市场发展动向相符。因此,为了保障决策的可行性和科学性,房地产企业就需要对市场进行准确预测,对自身进行准确定位。在以往的生产经营活动中,房地产开发商通常会忽视市场调研的重要性,存在较为严重的“闭门造车”现象。市场经济处于不断变化中,企业要想保障自身的决策可行性,就需要围绕市场展开充分的调研,了解市场发展规律,预测市场发展趋势,把握精准对手相关信息,锁定目标客户群体。有效的市场调研,可以帮助企业掌握市场动向,使得企业做出正确的判断,增强决策的科学性。

(2) 注重产品创新

房地产拿地决策时,投资者面临的重大风险在于:照搬以往经验,忽视了对市场经济发展形势的全面分析以及对经营决策的创新。无论何时,房地产企业都应该将创新置于首位,意识到创新是增强自身竞争力的关键。同时,在创新理念的驱动下,房地产企业还需要综合考虑风险与收益问题。从项目创新层面而言,房地产企业需要加强产品研发创新力度,如创新物业管理服务,增加附加产品,满足客户需求等等。目前,房地产市场处于供应较为充足的状态,消费者的消费选择也趋于理性。这种情况下,房地产企业则需要谨慎拿地,增强自身的市场分析与把握能力。在市场竞争日益激烈的情况下,房地产企业要想维持自身的稳定发展,就需要注重创新,推出具有特色的产品。房地产企业不仅需要给消费者提

供一个居住场所，满足消费者的居住需求，而且需要关注消费者的居住感受，满足他们的精神需求。因此，房地产商不仅要注重对房屋结构的建设，而且需要注重对良好居住环境的营造，关注整体的同时，注意细节，增强消费者的愉悦体验。因此，在未来的经营活动中，房地产企业务必要结合市场变化情况，更新产品内涵，彰显产品特色。

（3）收益与风险的相匹配

风险收益对称原则指的是：投资行为应该遵循高风险、高收益的原则，即：当某个投资项目面临着较大风险时，投资者需要考虑该项投资是否属于高收益项目。而某项投资的风险较低时，那么投资者也要做好收益率较低的心理准备。对此，在制定投资决策时，投资者需要全面分析风险与收益之间的关系，增强决策的科学性和可行性。安全性原则指的是：投资行为需要建立在安全、可靠的基础上，这是决策者进行经营投资时，需要考虑的首要因素。当某个投资项目虽然收益较高，但风险超出了自身的承受范围，那么投资者就需要谨慎做出投资选择，以此保证投资的安全性。

（4）注重长期战略

房地产土地投资的回收期长，因而很长时间才能将投资效益体现出来，因此，房地产企业在进行投资时，都是做好了长期回本创收的打算。可见，房地产投资与期货、股票等投资有着很大区别。通常，期货、股票短期内可见投资收益。房地产投资商不仅需要关注近期内的收益状况，而且需要立足于发展目标，明确中长期的收益状况。对此，房地产投资既要讲究战术，又要制定总体发展战略。在投资计划阶段，房地产投资商往往倾向于选择旧城改造这类项目，因而旧城改造投资收益期较短。

（5）合理选择拿地时机

土地获取能力，关乎到房地产企业的发展前景。由于房地产市场投资收益期较长，成本投入大，因而企业要想保障投资收益率和投资安全性，就需要选择合适的投资时机。换言之，投资时机选择的合理与否直接影响房地产开发企业的投资，与房地产市场下滑时期相比，房地产企业往往能够在市场上升时期寻找到更多的机遇。因此，企业在选择土地获取时机的时候，需要综合分析行业发展整体状况，了解行业大环境，分析行业波动周期，制定科学的土地开发计划。具体而言，企业在进行获取时机选择时，需要综合考虑以下几项因素：

1) 尽量避免多个地块同时获取

土地与其他商品有着很大的区别，结合土地政策展开分析，可了解到，我国土地的特征在于：占用资金量较大、投资变现能力弱、收益见效慢等等。不少房地产企业在开发建设楼盘的过程中，会陷入资金链断裂危机。同时获取多块土地，

意味着房地产企业需要消耗大量资金，此时，企业则面临着更大的财务危机。严重的情况下，企业的经营风险将持续加大。为了有效应对这类风险，房地产企业就需要整合内外部资源，对各项资金进行合理调配，同时尽量分散土地获取时间，制定科学的资金分配计划，让财务收支处于平衡状态。

2) 获取地块开发周期的多样化

从目前状况来看，我国部分房地产企业凭借自身雄厚的资本，会同时启动数个开发项目。在管理多个开发项目时，企业需要关注每个项目的实际开发周期，确保获取土地开发周期的多样性，分散风险。事实上，很多房地产企业都会同时进行数个开发项目。为了降低土地开发风险，企业需要制定科学的土地开发计划，合理安排开发周期，防止出现财务压力过大的情形。此外，不同开发周期的项目，应对经济波动的敏感度不同，相比于开发周期较短的项目，开发周期长的项目，更不容易受经济波动的影响。倘若企业同时进行数个周期较短的项目，那么其收益水平必然会受到经济波动的影响。但倘若企业同时开启数个周期较长的项目，那么意味着企业则面临着资金回流慢的问题，此时，企业也面临着较大的资金链断裂危机。因此，在制定经营发展战略的过程中，企业需要合理安排开发项目，让周期长的项目和周期短的项目之间，形成相辅相成的关系，以此降低经营风险，维持收支平衡，促使企业获得长远、稳定发展。对于房地产上市企业而言，收支平衡更为关键，同时稳定的收益率，还有有助于企业良好品牌形象的塑造，并增强企业的市场竞争力和融资能力。

3) 适时“反周期”拿地

与其他行业类似，房地产行业同样需要经历四个阶段，即：经济萧条阶段、经济复苏阶段、经济发展阶段和经济衰退阶段。从理论层面而言，房地产开发商为了提升土地获取成功率，就需要结合内外部发展形势，适时开展“反周期运动”。

“反周期”指的是：在市场复苏之前，企业可以适当地获取土地，进入紧急萧条期之后，企业则可以积极获取土地。但需要注意的是：企业不能过度追求“反周期”定律，否则容易适得其反，造成投资经营失败。对此，企业在选择土地获取时机的时候，需要综合考虑各项因素，合理开展“反周期运动”。以 DF 房地产公司为例：该公司有着较强的抗风险能力，在行业发展形势不断变化的情况下，公司能够保持理性拿地的态度，维持稳定运营。2007 年之后，房地产市场进入低迷期，企业拿地成本下降，盈利空间大，前景可观。但在 2015 年—2019 年之间，DF 房地产公司未进一步获取土地，造成发展受阻。可见“反周期”有着较大的拿地抗性，公司决策需谨慎。

4.2 方案的主要内容

1. 转变土地获取理念

DF 房地产企业可以将部分市场引力大、利润高的产品作为重点投资对象，然后适当增加投资，彰显优势，保持较高的市场占有率。此外，针对部分产品市场引力小、利润低的产品，DF 房地产企业则可以适当撤离，将资金尽快收回。需要特别注意的是，房地产企业在进产品组合选择时，需要以分散风险为原则。各房地产企业都有自己的产品差异性和核心竞争力，它们凭借各自的优势，取得了可观的收益。房地产企业倘若盲目地追求产品多元化投资，则容易出现资金过于分散的问题，影响到新业务的进展，增强项目开发成本，对企业的长远发展很不利。对此，房地产企业在进行产品组合选择时，需要明确核心业务，基于此，灵活选择相关业务，突出企业的专长。

2. 完善土地获取机制

DF 房地产公司在现有体制约束下，需要不断完善内部激励与约束机制，做好人员管理工作。1) 针对内部管理人员，企业需要完善培训机制，鼓励他们积极学习最新的管理知识和方法，提升他们的管理能力，同时完善人才选拔机制，突破行政任命制的限制，营造公平的竞争环境，推行市场化运用管理模式。2) 改善薪酬管理制度，提升员工的基本工资待遇，增强物质条件的吸引力，推出薪酬和股权激励相结合的制度，引导员工将个人职业前景与企业命运相结合。针对专业技术人才，企业需要适当提高待遇，增加奖励项目。3) 企业不仅需要完善内部员工激励制度，而且需要积极引进外部人才，营造公平的竞争环境，实施人力资源市场化运作模式，同时让内部员工产生一定的危机感，以此促进人才结构的不断优化，为企业的长远发展，创造良好的条件。

现代投资组合理论指出：不同的消费者，在消费能力、消费偏好等方面存在较大差异，同时，房地产商品在同一时间的供需关系也会不断变化。因此，在同一时期，不同产品的收益有着密切的联系。房地产企业可以结合内外部发展实际情况和消费者需求，推出不同的商品，稳定收益率，降低风险，防止投资收益率出现过大的波动，如此，拿地风险也可以控制在合理范围内。房地产企业在对产品项目进行选择时，可以综合考虑各种类型，如灵活组合工业、住宅地产的投资比例，以此分散风险。DF 房地产企业在制定产品开发计划的过程中，需要综合考虑自身的实力，同时考虑市场经济发展状况。换言之，DF 房地产企业要想制定出科学性、可行性较强的项目开发方案，就需要综合考虑各方因素，做好前期的市场调研工作，了解自身所处的竞争环境，对自身进行准确定位，锁定目标客户群体。房地产开发企业在日常运营过程，需要重点关注利润率、市场容量等各项因素，借助技术研发、增强市场竞争力；通过稳定材料来源，保障产品质量；

通过增强推销能力，增加产品销量；通过优化投资组合，稳定投资收益。

3.丰富拿地模式

(1) 联合体拿地模式

联合体拿地指的是：两个及以上房产开发商展开合作，共同竞拍同一块土地。联合体拿地形式主要包括以下几种：一是，联合体各方合作组建项目公司，并且以项目公司名义竞拍土地。二是，各方联合参与土地竞拍活动，成功拿地之后，再组建新项目公司负责土地开发项目。联合体拿地优势体现于：

1) 新时期，大型房企进入本土房地产市场的门槛降低，但独立拿地风险较大。进入新市场之后，房地产企业可以选择与扎根较深的本土房企进行合作，以此降低运营风险。比如，武汉水墨清华与旭辉集团在2017年9月达成合作协议，前者将武汉的4宗土地开发权以38亿元的底价卖给旭辉。又如，新合鑫与恒大在2017年12月达成合作协议，前者将郑州3宗土地开发权以12.22亿元的卖给恒大。上述案例表明：大型房企在进入新市场之后，选择与本土中小型房企展开合作，可以提升房产开发成功率。

2) 优质地块竞争对手对，竞争形势激烈。以联合体竞买方式参与市场竞争，可以缓解激烈的市场竞争局面，防止过度溢价现象的出现，保障投资收益。例如，国瑞于2018年1月30日选择与世茂建立合作关系，组成联合体，最终以4.8%的低溢价率，取得丰台区大面积地块，消耗资金31.25亿。成功获取土地之后，联合体内的各家公司以合作方式，共同开发土地。

概括而言，常见开发形式有分为如下几种：

1) 一方负责控股并表，一方负责操盘。持股比例在50%以上才可单独开展财务报表合并活动。并表方所记录的项目开发业绩、负债、收入等各项数据，会随着项目的推进而产生变化。操盘方在享受股权分红收益的同时，还可以取得额外的管理费收益，如项目管理费、人员管理费等；企业若具备较强的操盘能力，还可以向并表方提出增加分红比例的要求。操盘企业因不对财务报表进行合并，因而通常会在利润中计入项目盈利。大多操盘方为民营企业，在这种运作模式下，民企可以充分发挥自身的优势，让资金得到最大化的利用，进一步扩大品牌的影响力。

2) 小股操盘，其余分红。按照企业会计准则的规定，当目标企业持有股权在50%以下时，母公司将对目标企业持有半数以上表决权，但满足下列条件中的任何一条时，操盘方就可以独立开发项目，并获取项目主要收益，其余企业只能分红。①与目标企业达成协议，对目标企业持有半数以上表决权；②按照公司章程，对目标企业的财务起决定权；③掌握目标企业董事会任免权；④掌握目标企业董事会半数以上表决权，可单独对财务报表进行合并。

3) 共同操盘。联合体各方在组建新项目公司时, 需要按照股权比例进行权益划分, 结合出销量对工作人员进行合理安排, 发挥各自的优势, 共建合作开发模式。联合体拿地风险体现于: ①地价上涨风险。从目前状况来看, 联合体拿地目的在于整合各方主体的优势, 减少溢价现象的出现, 增强市场竞争力。但倘若竞拍环节出现了多家联合体, 即: 各个竞价方都是联合体, 此时, 各方凭借自身的资本优势, 争相竞价, 那么更容易引发溢价现象, 从而增加开发成本。②退地风险。联合体成功取得土地之后, 受各项因素的影响, 可能会出现各方主体利益受损的问题。如, 联合体中各方主体在市场定位、价值目标、市场理解、资产规模等方面都存在差异, 如此意味着各方的选择也会存在差异。这种情况下, 个别主体可能因自身最大化利益目标无法顺利实现而选择退出联合体。2015 年, 金茂与碧桂园以合作形式, 耗资 51.8 亿元取得北京丰台区两宗地块的开发权, 此次土地竞拍活动中, 溢价率超过了 140%, 达到了 2.9 万元的综合楼面价。因此, 碧桂园在两个月之后, 选择退出此次合作开发项目。

(2) 股权合作拿地模式

股权合作指的是: 借助股权收购等方式取得土地使用权。股权合作是比较常见的一种拿地模式。

股权 A 作主要的操作手段: 1) 投资方以新项目公司名义参与土地竞拍活动, 合作方借助股权收购的方式, 加入项目公司, 共同开发新项目。2) 投资方将土地作价, 以这种方式入股新项目公司, 合作方出资共同开发新项目。

股权合作的优势体现于: 一是, 部分企业或个人虽然成功取得土地使用权, 但由于实力不足, 造成无法独立开发新项目, 此时就容易出现土地被闲置的问题。以股权合作等方式共同取得土地使用权, 并且共同开发新项目, 可以减少土地闲置现象的发生概率, 使得土地资源得到最大化利用, 同时还可以增加项目开发收益。合作方可以以较低的价格收购闲置土地, 从而节省拿地成本。二是, 部分企业在取得土地使用权之后, 为了降低项目开发风险, 会主动寻求合作方, 借助对方的资源, 增强自身的项目开发能力。例如, 滁州金鹏于 2017 年 10 月 12 日, 耗资 1.56 亿元获得蚌埠市蚌挂(2017)67 号地块使用权, 9%的低溢价率。之后, 金鹏成立“蚌埠悦鹏置业有限公司”, 并且与蚌埠中梁签订合作协议, 双方合作开发新项目。股权合作模式的特征包括: 1) 一方控股并表, 一方负责操盘。2) 小股负责操盘, 其余股东取得分红收益。3) 合作各方共同操盘。

股权合作风险包括: 1) 合法性风险。在正式实施股权合作模式之前, 需要明确地块使用权归属、地块开发期限要求等各项信息, 当地块性质出现变动时, 开发项目也需要做出相应的挑战。在前期市场调研工作中, 企业需要重点关注地块性子变更、地块开发周期要求变动、地块归属权确认等相关问题, 保障各环节手

续的合法合规性。2)债务风险。倘若未成立新项目公司,企业则需要针对地块所属的项目公司,需要开展过往债务情况调查活动,确保项目公司不存在不良贷款、烂账等情况。3)财务风险。合作开发项目活动中,投资方需要做好资金监管工作,安排专门人员负责监管内部资金,确保专款专用,防止出现资金被随意挪用的现象。

4.调整土地出让形式

一是,深耕已有市场:目前,DF 房地产公司在华南、华北、华中等区域站稳脚跟,因而该公司未来一段时间内,将朝着这些区域继续迈进,推行深耕战略,进一步扩大市场份额,依托现有市场资源,对周边区域产生辐射效应。

二是,开展逆周期拿地活动。DF 房地产公司的资本相对雄厚,财务状况良好,融资能力较强,但在土地竞拍活动中,公司也不能盲目溢价。对此,DF 房地产公司可以实施逆周期拿地策略,即:选择在市场低迷时期获取土地。我们要基于理性思维,提升资金利用率,以最小的资金消耗取得最大面积的土地。

三是,对城市发展战略进行准确定位。DF 房地产公司在很多经济发达的城市开发了项目,为了进一步站稳脚跟,就需要进一步拓展市场。如武汉、郑州德国城市,被国家列入中部崛起战略范畴,DF 房地产企业可以紧随国家政策,积极开发中部地区的市场。因此,中部地区的省会城市,将成为房地产开发商重点抢夺的领域。

四是,合作拿地。土地市场目前进入了低迷时期,地方政府为了增加财政收入以及加快当地房产建设,纷纷引入了一些全新的概念,如推出以节能环保为主题的房产建设项目、主题公园建设项目等等。房地产企业可以与当地政府展开合作,以期利用较少的成本拿到更多的土地。此外,房地产开发商也可以积极加入城市基础设施建设项目中,凭借自身的优势,与政府部门展开合作,如此不仅可以成功拿地,还可以营造良好的口碑。

新土地使用制度的实行,给房地产开发商带来了诸多机遇,但同时也带来了新的挑战。土地买卖市场化改革,给开发商提供了公平、公正、公开的竞争机会,符合条件的开发商都可以在市场上寻找机遇,如此就摆脱了以往凭借人际关系拿地的局面。随着政府宏观调控的不断深化,我国房地产行业也开始改变发展走势,并步入新的发展阶段。而对于房地产开发商而言,如何在新政策下站稳脚跟,则是一种重大挑战。

为了在激烈的市场竞争中维持生存与发展,房地产开发商就需要注重对经营模式的创新。在获取土地使用权时,需要摆脱以往的观念,增强自身的实力,彰显出自身的资本和能力优势。

此外,企业需要采取措施进行深化改革。目前,企业要想提升市场竞争力,

就必须提升自己的实力。新一轮房地产政策的出台,使得很多实力偏弱的房地产开发企业被淘汰。征地政策的出台以及招拍挂制度的知识,使得拿地流程日益规范。房地产企业在激烈的市场竞争形势下,需要不断整合内部资源,优化人才结构,做好市场调研工作,增强自身发展实力。只有不断地进行改革与创新,房地产企业才能够增强自身的竞争力。

防止恶性竞争。房地产企业在土地竞拍活动中,通常会实施加码策略。但为了节约成本,房地产企业则可以尝试改革拿地策略,注重对土地使用潜力的挖掘,制定全新的发展战略;主动与政府部门展开合作,提出土地出让计划,获取政府部门的支持;积极开展挂牌交易活动,全面了解地块性质,把握各项指标;合理安排资金投入,在把握地块实际价值的基础上报价;突出自身的优势,增强核心竞争力。

房地产企业在竞拍土地的过程中,需要对出让土地进行准确估价,确保报价的合理性。究其原因在于:土地竞投价格的科学、合理性,将对企业后期项目开发收益造成直接性的影响。但由于房地产企业在竞拍土地前,忽视了对市场的调研,造成拿地后无法通过项目开发满足自身的收益需求。对此,将土地竞投价格控制在合理范围内,是房地产企业需要重点关注的一项工作。

5 结论与展望

5.1 结论

本文主要对 DF 房地产公司拿地策略优化进行分析,通过分析发现,的那个钱公司在拿地上还存在一些问题,包括土地出让形式问题、土地获取机制问题、拿地模式单一问题。基于此,本文提出了适宜的优化策略,包括革新土地出让形式、优化土地获取机制、丰富拿地模式,以此来为 DF 房地产公司拿地策略的优化提供一定的借鉴。本文的结论主要如下:

(1) 在企业拿地类型方面,选择区域房地产市场的占比 45.0%,选择项目房地产市场的占比 33.8%,选择专业房地产市场的占比 21.3%。在企业拿地优势方面,选择资源丰富的占比 38.8%,选择财力雄厚的占比 30.0%,选择人脉广阔的占比 31.3%。在企业拿地方式上,选择招拍挂的占比 52.5%,选择项目拿地的占比 35.0%,选择其他的占比 12.5%。在企业拿地问题方面,选择出让形式问题的占比 25.0%,选择获取机制问题的占比 42.5%,选择拿地模式问题的占比 32.5%。在企业拿地的影响因素上,城市因素占比 15.0%,企业因素占比 52.5%,项目因素占比 32.5%。在企业的拿地竞争力上,认为弱的人占比为 30.0%,认为一般的人占比为 40.0%,认为强的人占比为 25.0%,认为非常强的人占比为 5.0%。在企业拿地的原则方面,选择产期战略原则的占比 47.5%,选择收益与风险匹配原则的占比 37.5%,选择市场调研原则的占比 15.0%。在企业拿地的策略情况方面,选择非常好的占比 10.0%,选择不好的占比为 9.3%,选择一般的占比为 51.3%,选择好的占比为 32.5%。

(2) 目前 DF 房地产公司在拿地策略上还存在一些问题,包括土地获取理念滞后、土地获取机制不完善、拿地模式单一、土地出让形式存在缺陷等。基于此,本文在拿地策略的优化方案中,提出要转变土地获取理念、完善土地获取机制、丰富拿地模式、调整土地出让形势等,以期为企业的拿地提供一定的借鉴。

5.2 展望

目前,很多地方政府都将土地出让收入作为重要的财政收入来源。部分经济发展水平偏低的城市,更加注重发展房地产行业。知名房地产企业进入二三线城市,可以帮助当地政府增加财政收入,而且能够改善当地居民的生活环境,并会给当地带来更多的就业率,提升地方政府的业绩。在未来的研究中,本文则将进一步探讨企业拿地方面的内容。

随着地价的增长,行业集中度不断提高,房地产企业在拿地过程中面临着较

大的竞争。对房地产企业来说，在拿地过程中除考虑自身发展因素外，还需保证拿地过程完全合规合法。在土地资源稀缺和一线房企不断挤压市场空间的背景下，如何通过企业特点的运用来低价获取土地，进而确保自身持续性发展，这成为各企业战略研究的重中之重。上文提及的拿地方式一些是获得政府认可的，一些则是通过市场实际验证的，其操作行为都是合法合规的，故而可作为广大房企探究低价拿地方法与方式的重要参考。

参考文献

- [1] Yaneva D . Development Of Marketing Strategies In Bulgarian Enterprises[J]. Entrepreneurship, 2020, 8.
- [2] Kumar T P P . Marketing Strategy – Corporate Social Responsibility of Creating Jobs[J]. 2016.
- [3] Weaver. Social Enterprise and the Capability Approach: Exploring How Social Enterprises Are Humanizing Business[J]. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2020.
- [4] Kalinin O . Investment marketing strategy for diversified enterprises[J]. Economic Analysis, 2019(29(4)): 146-152.
- [5] Larina Y . Innovation and marketing strategies of enterprises on the innovative food products market[J]. 2017.
- [6] Ratnadianti A , Fahmi I , Hannan S . Digital Marketing Strategy of Small and Medium Enterprises for Snack in Bogor City[J]. Jurnal Manajemen dan Agribisnis, 2020, 17(1).
- [7] Milanese M , Gigliotti M , Runfola A . The International Marketing Strategy of Luxury Food SMEs: The Case of Truffle[J]. Journal of Food Products Marketing, 2020(1): 1-19.
- [8] Finotto V , Mauracher C . Digital marketing strategies in the Italian wine sector[J]. International Journal of Globalisation and Small Business, 2020, 11.
- [9] Konovalov V B , Tikhonov A I , Fursov V A , et al. Marketing planning in industrial enterprises in the context of import substitution strategy[J]. International Journal of Applied Business and Economic Research, 2017, 15(12): 171-182.
- [10] 靳万一, 任二营. 房地产企业拿地纳税筹划实例分析[J]. 注册税务师, 2016(5): 44-45.
- [11] 钱巍. 房地产投资拿地小议[J]. 时代金融, 2019, No.742(24): 134-135.
- [12] 陆骁潇. 中小型国有性质房地产企业低价拿地策略研究[J]. 住宅与房地产, 2019, No.553(30): 14-15.
- [13] 高菲娴. 新形势下房地产开发企业拿地策略的研究[J]. 中国房地产业, 2018, 000(003): P.50-50.
- [14] 李清雅. 房地产企业不同拿地模式涉税分析[J]. 西部财会, 2018, 000(007): 19-21.

- [15]卞文志. 房地产市场降温,房企拿地更趋理性[J]. 城市开发, 2018, No.542(18): 82-83.
- [16]孙璐璐. 新形势下房地产主流企业拿地策略研究[J]. 纳税, 2017, 000(015): 136-136.
- [17]邓小刚. 房地产开发企业土地增值税税收筹划探析[J]. 当代会计, 2017, 000(012): 32-33.
- [18]宋建. 假设开发法拿地成本案例分析[J]. 2021(2013-4):77-79.
- [19]鲍海君, 王犁苑. 基于 MCS 的房地产开发企业土地储备系统决策研究[J]. 2021(2012-1):46-50.
- [20]唐宇萱. 中国房地产企业融资现状分析[J]. 智富时代, 2016(8).
- [21]陈玥. 房地产企业并购案例分析--以融创,万达"世纪并购"为例[J]. 价值工程, 2018(8): 19-22.
- [22]施华丽. 浅析房地产业融资的困境及出路[J]. 纳税, 2019(24).
- [23]丁园园. 浅谈新时期房地产企业建设成本管控存在的问题及解决措施[J]. 建筑工程技术与设计, 2018, 000(027): 856.
- [24]卢燕. 房地产企业土地增值税纳税筹划问题探析[J]. 中国市场, 2018(23).
- [25]张友涛. 房地产开发企业建设用地新型获取途径 r——国有工业用地等其它建设用地变性为城镇商业住宅的法律依据[J]. 中国房地产业, 2018, 000(026): 23,25.
- [26]刘亚军. 浅谈房地产企业的成本管理[J]. 工程技术(引文版), 2016(5): 00052-00052.
- [27]董云. 浅析房地产企业资金管理存在的问题及对策[J]. 纳税, 2020, v.14; No.259(07): 155-156.
- [28]姜静. 房地产项目并购流程分析及风险防范建议[J]. 企业改革与管理, 2019, No.360(19): 50+53.
- [29]孙妍瑜. 试析房地产开发企业项目建设成本管控[J]. 经营者, 2020, 000(004): 110-111.
- [30]黄家贵. 高周转模式下房地产企业现金流管理问题及对策——以 H 股上市房企 A 公司为例[J]. 投资与创业, 2019, 000(006): 82-83,86.
- [31]庄媛园. 房地产企业工程造价过程中的阶段性管理[J]. 门窗, 2018(6): 160-160.
- [32]许晓汀. 有关房地产企业如何开展全面预算管理探讨[J]. 建筑工程技术与设计, 2017, 000(013): 4680-4680.

附录 DF 房地产公司拿地调查问卷

您好！

感谢您百忙之中填写问卷，此次问卷调查目的在于：了解 DF 房地产公司拿地方面的一些情况，继而为本研究提供一定的依据。本问卷采取匿名形式，请大家放心填写，谢谢！

1.您的性别？

A.男 B.女

2.您的年龄？

A.<30 岁 B.30-40 岁 C.>40 岁

3.您是在公司中什么岗位任职？

A.行政管理岗 B.销售岗 C.物业管理岗

4.企业拿地的类型？

A.区域房地产市场 B.项目房地产市场 C.专业房地产市场

5.企业拿地的优势？

A.资源丰富 B.财力雄厚 C.人脉广阔

6.企业拿地的方式？

A.招拍挂 B.项目拿地 C.其他

7.企业拿地的问题？

A.出让形式问题 B.获取机制问题 C.拿地模式问题

8.企业拿地的影响因素？

A.城市因素 B.企业因素 C.项目因素

9.企业拿地的原则？

A.长期战略原则 B.收益与风险匹配原则 C.市场调研原则

10.企业拿地竞争力如何？

A.非常强 B.强 C.一般 D.弱

11.企业现行拿地策略如何？

A.非常好 B.好 C.一般 D.不好