

学校编码: 10384 分类号 _____ 密级 _____

学号: X2013156373 UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中国房地产企业商业模式探析

——基于复地地产的分析

**Business Model of Real Estate in China:
A case study based on Forte Group**

许宏

指导教师姓名: 赵 蓓 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年6月

论文答辩日期: 2015年月

学位授予日期: 2015年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

房地产行业对于我国经济发展的重要程度不言而喻，不仅关系到我国经济、社会发展的方方面面，同时也与人们的生活水平息息相关。在近三十年的发展过程中，房地产行业经历了由发展初期到爆发式增长，而后逐渐回归理性的发展历程，也成为了改革开放以来市场环境变化的一个缩影。作为国民经济的重要组成部分，房地产行业受到来自于宏观经济、政策环境的显著影响，而作为市场经济的先行者，其同样需要经受市场环境的严峻考验。

改革开放及城镇化进程的逐步实施为房地产企业带来了前所未有的发展契机，爆发式的增长造就了一批行业龙头，财富快速积累。然而，在房地产企业爆发式增长的背后则是不断凸显的经济社会矛盾，随之而来的便是国家对于房地产行业一系列频繁而严厉的宏观调控，企业发展遇到了前所未有的难题。在这样的背景下，房地产企业逐渐认识到传统的发展模式已不能适应当今市场、政策环境的不断变化。如何转变发展方式，实现持续、健康、稳定的发展成为房地产企业不得不思考的问题。

商业模式，即企业实现价值创造的方式与方法。传统的房地产企业的利润来源主要依赖于整体价值链的两端：土地的增值以及房价的上涨，形成了“哑铃型”的价值创造方式，而该方式无论在供给端或是需求端均受到政策及经济环境的显著影响。同时，过于单一的利润来源也在很大程度上限制了房地产企业的进一步发展。因此，本文基于对我国房地产企业发展现状的分析以及对“复地地产‘蜂巢城市’”案例的探讨，提出了新形势下我国房地产企业商业模式创新的发展思路，以期为我国房地产企业的发展奠定一定的理论及实践基础。

本文认为，我国房地产企业的商业模式创新应注重对于整体价值链的重新定义与整合。在互联网及大数据的时代背景下，以消费需求为导向，以自身核心能力发展为前提，以品牌及项目开发为依托，以“平台化”发展为契机，充分整合内外部有效资源，形成“橄榄型”的价值创造模式，在为企业内外部利益相关者创造价值的同时，也力求实现自身的价值最大化。

关键词：商业模式；房地产企业；复地地产

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

It is no doubt to say that the real estate industry plays an increasingly significant role in the economy of China, and now has become prominent in our economic development, even closely bound up with people's living standard. In recent 30 years, the real estate industry has experienced from the initial developing period to explosive growth period, and then gradually returned to rational growth. It becomes a miniature of the market changes derived from China Economic Reform. As the most important part of our national economy, the real estate industry would be significantly influenced by the macro economy and the political environment, and should face the severe competition from the market as well.

China Economic Reform and the urbanization bring good opportunities to the real estate industry. The industry explosive growth has bred market leaders, resulting to wealth accumulation. However, the explosive growth of the real estate industry was followed by great social contradiction and frequent and severe macroeconomic regulations and controls, resulting to unprecedented difficulties to the enterprises. Under these circumstances, many real estate entrepreneurs aware that the traditional development model would not be able to adapt to the market and policies changes, and a new business model need to be established for the healthy and sustainable development of the real estate industry.

This article integrated theoretical insights from the literature on business model and the real estate industry based on a case study on Forte Group. In my opinion, the traditional value creation model that we called "dumbbell model" which focus on the land appreciation and sales price growth, was hard to adapt to the environment conditions especially to the political regulation. So, a new business model for the real estate corporation should be pronounced. The purpose of this article is to put forward some ideas for the business model innovation in this industry for the industry integration, by making use of the internet, the market demand and supply, the branded project and other resouces. Our purpose is to change the market into "Olive model", to create high value for stakeholders and maximize the value itself.

Key Words: Business Model; Real Estate; Forte Group

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

1. 绪论.....	1
1.1 研究背景及内容	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究方法	2
1.2 研究目的及意义	2
1.3 论文内容与结构	3
2. 理论回顾与概念界定	4
2.1 商业模式的定义	4
2.2 商业模式的构成要素及其内在联系	8
2.3 商业模式的评价体系	14
小结.....	16
3. 中国房地产市场分析	17
3.1 房地产行业发展历程	17
3.2 近期房地产市场发展状况	20
3.2.1 政策环境	20
3.2.2 经营数据分析	22
3.3 房地产行业面临的挑战	27
3.3.1 资金链的挑战	27
3.3.2 战略模式的挑战.....	27
3.3.3 运营管理的挑战.....	28
3.3.4 市场营销的挑战.....	28
3.3.5 人才队伍的挑战.....	29
3.4 国内房地产企业经营模式概览	29
3.4.1 单一住宅的房地产开发模式.....	29
3.4.2 稳固现金流的商业地产模式	30
3.4.3 混业经营的多元化模式	31
小结.....	31
4. 复地案例分析	33
4.1 复地集团背景介绍	33
4.1.1 历史沿革	33
4.1.2 发展瓶颈与痛点分析.....	34
4.2 复地集团商业模式升级转型的尝试	35
4.2.1 组织架构调整优化（内部降本增效）	35
4.2.2 业务范围及运营能力（外部产业资源整合）	36
4.3 启示——践行“蜂巢城市”理念，打造新型城镇化解决方案	37
4.3.1 蜂巢城市概念	37

4.3.2	蜂巢城市落地的关键.....	37
4.3.3	拥抱移动互联，开发地产行业万亿蓝海.....	38
4.3.4	社区 O2O.....	38
4.4	复地地产“蜂巢城市”商业模式解析.....	38
小结.....		40
5.	房地产企业商业模式创新思路.....	41
5.1	基于消费者需求的营销“个性化”.....	41
5.2	基于大数据时代的社区“资源化”.....	42
5.3	基于供应链整合的企业“平台化”.....	44
5.4	基于互联网发展的结构“虚拟化”.....	46
6.	结论.....	49
6.1	结论.....	49
6.2	创新与不足.....	50
6.3	未来研究展望.....	51
参考文献.....		53
致谢.....		56

厦门大学博硕士学位论文摘要

Contents

1. Introduction	1
1.1 Background and Methods	1
1.1.1 Background	1
1.1.2 Methods.....	2
1.2 Research purpose	2
1.3 Contents and Structure	3
2. Literature review	4
2.1 Definition of Business Model	4
2.2 Framework of Business Model	8
2.3 Evaluation system of Business Model	14
Summary	16
3. Real Estate market analysis	17
3.1 Development history	17
3.2 Development Status	20
3.2.1 Political Environment.....	20
3.2.2 Business condition	22
3.3 Challenges	27
3.3.1 Capital Chain.....	27
3.3.2 Strategic Model	27
3.3.3 Operation Management.....	28
3.3.4 Marketing.....	28
3.3.5 Human Resource	29
3.4 Real Estate Business Model in China	29
3.4.1 “Residential Property” mode	29
3.4.2 “Commercial Property” mode	30
3.4.3 “Mixed Operation” mode	31
Summary	31
4. Case Study	33
4.1 Background of Forte Group	33
4.1.1 History	33
4.1.2 Problems in Development	34
4.2 Transfrom and upgrade	35
4.2.1 Organization Reform.....	35
4.2.2 Operation Reform	36
4.3 Implications: “The Hive City”	37
4.3.1 Concept of“ The Hive City”	37

4.3.2	Key of “The Hive City”	37
4.3.3	Mobile Internet in “The Hive City”	38
4.3.4	O2O	38
4.4	The business model	38
	Summary	40
5.	The future of Business Model in Real Estate	41
5.1	“Individuation” based on customers	41
5.2	“Resourcezaion” based on Big Data	42
5.3	“Platformization” based on supply chain	44
5.4	“Virtualization” based on Internet	46
6.	Conclusions	49
6.1	Conclusions	49
6.2	Innovations and Deficiencies	50
6.3	Future direction	51
	References	53
	Acknowledgements	56

1. 绪论

1.1 研究背景及内容

1.1.1 研究背景

2014 年三月份，第十二届全国人民代表大会第二次会议在北京顺利召开，其中关于房地产市场的政策走向再次引起了人们的普遍关注。房地产作为我国发展的重要支柱，关系到人民生活的方方面面。改革开放以来，随着我国经济逐渐由计划体制向市场化制度转变，房地产市场经历了近三十年的高速发展，市场环境、发展模式、产业规模均发生了翻天覆地的变化。自 1998 年初开始，我国房地产市场经历了一个快速发展的“黄金十年”，市场出现强势井喷，需求不断攀升，房价不断上扬，造就了一批如万科、恒大、招商、保利等行业巨无霸，并逐渐发展成为房地产市场的龙头企业。然而，作为资源集约型的房地产市场，土地与资金是其最为倚重的两项资源，而无论是土地或者是资金均受到国家宏观政策、经济环境的显著影响。随着 2008 年全球金融危机的爆发，并加以“国十条”、“国八条”等强势宏观政策的介入，我国房地产市场也受到了一定程度的影响，资产负债率显著上升、销售利润率出现下滑、增长速度放缓。同时，房地产市场价格的不不断上扬与国民消费水平之间的不匹配也加剧了市场矛盾，对社会的稳定产生了不利影响，一系列不利因素预示着房地产市场正逐渐进入下行空间，如何实现其健康发展成为了人们不得不考虑的问题。进入 2014 年，随着两会的召开，房地产宏观调控思路逐渐明朗，“弱化行政干预，强调市场的作用机制”成为了主旋律，房地产市场在经历了十年的高速发展之后进入了调整阶段。据国家统计局统计，2014 年全年，房地产开发投资累计完成额 9.5 万亿元，同比上涨 10.5%，其中新开工面积 17.96 亿平方米，竣工面积 10.75 亿平方米；而销售方面，全年累计销售 12.06 亿平方米，累计销售额 7.63 万亿元，分别同比下降 7.6%与 6.3%^①。由以上数据可以看出，2014 年投资开发面积较去年出现了增长，而销售情况则出现了放缓，在全国各地一系列市场放松政策相继出台，投资性需求得到有效压制，而自住型需求得到有效保障的背景下，

^①数据来源：中华人民共和国国家统计局网站

全国房地产市场正逐步回归理性。

然而，随着房地产行业市场化进程的进一步加快，对于房地产企业而言，同样面临着一系列的机遇与挑战。如何把握市场逐渐去行政化所带来的改革红利，快速抢占市场先机，成为了摆在所有房地产企业面前的难题。依靠土地增值、房价高速上涨实现企业快速获利的传统商业模式已不能适应改革的不断深入与细化，寻求商业模式创新，转变增长方式势在必行。

商业模式，作为企业实现价值创造的方式与路径，是其获得并保持持续竞争优势的有效保障。随着信息技术的不断发展，传统的商业模式不断被取代与颠覆，新的商业模式的诞生为企业带来了新的发展契机。此时，如何借助互联网思维与大数据的时代背景，创新商业模式，深入挖掘市场需求，寻求价值创造的突破口，对于所有企业来说都是十分重要的，房地产企业也不例外。但是，房地产企业有其特殊性，与经济、政策环境的高关联性，对资源的高度依赖性，决定了其发展模式不同于其他企业。对于传统的房地产企业而言，其价值来源主要依赖于所购置土地的增值以及所开发项目的销售，处于整体价值链的两端，而忽略了对价值链中间庞大资源的充分利用，形成了“哑铃型”的价值获取模式，进而受到政治与市场环境的显著影响。换言之，土地作为房地产企业的供应端，受到政府宏观政策的影响，土地的供应直接影响房地产企业的开发成本，并且超出了房地产企业的控制范围，而销售端又受到市场环境的影响，激烈的市场竞争以及宏观政策调控同样限制企业价值的进一步挖掘。因此，随着时代的不断发展，房地产企业应逐渐弱化对于价值链两端利润来源的倚靠，而加强对于中间价值的深入挖掘，转变发展方式，形成“橄榄型”的价值创造模式。

1.1.2 研究方法

基于以上市场环境背景，本研究以房地产企业为研究样本，基于案例分析的研究方法，尝试探讨新形势下中国房地产企业的商业模式选择，以求为构建房地产企业价值创造模型提出相应的建议。

1.2 研究目的及意义

本研究旨在探析新形势下房地产企业的商业模式，力求构建适合于房地产

企业持续健康发展的价值创造模型，为市场实践奠定一定的理论基础。随着时代的不断发展，传统的商业模式不断受到冲击，新的商业模式的出现正颠覆着人们以往固有的思维惯式，创新成为这个时代的主题。作为与国民经济发展关系密切的房地产行业，对于其商业模式的思考逐渐引起人们的关注。房地产企业的发展受到政策及经济环境的较大影响，此时，如何实现商业模式创新，寻求新的价值增长点及利润实现方式，是其面对当今市场环境的切实需求。因此，本研究通过案例研究的方式，总结分析互联网思维下的房地产企业商业模式创新思路，为我国房地产企业的价值创造过程提供新的实践视角及思路参考，具有显著的实践指导价值。同时，作为与国民生活息息相关，并受政治经济影响较大的行业，房地产市场有其特殊性，对于该市场企业商业模式的进一步探究，有其理论意义。

1.3 论文内容与结构

全文主要包括以下内容：第一章，绪论。阐述本研究的研究背景、研究内容、研究意义、研究方法与创新等部分。第二章，文献综述。从商业模式的概念、模型构建以及评价体系三个部分回顾以往国内外学者的相关研究成果，尝试理清研究脉络，总结理论体系，界定相关研究边界。第三章，中国房地产市场分析。对我国房地产市场的发展历史、发展状况进行必要的总结，探析房地产行业的市场环境及发展规律，形成整体研究的行业环境背景。第四章，案例分析。以国内知名房地产企业复地地产为研究样本，探讨其在新形势下对于商业模式的新探索与新尝试，总结其“蜂巢城市”理念对于房地产企业商业模式创新的启发与挑战；第五章，房地产企业商业模式创新思路。基于第四章的案例分析，结合互联网及大数据的时代背景，立足于房地产企业自身的特点及优势，提出房地产企业商业模式的创新思路，为后续的理论实践奠定基础。第六章，结论。形成本研究的主要研究结论，并提出未来的研究展望。

2. 理论回顾与概念界定

2.1 商业模式的定义

对于商业模式的研究最早出现于经济学领域。1939年，Schumpeter (1939) 在其专著《Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process》一书中指出，“相比于价格与产品的竞争，来自于新商业、新技术、新供应源以及新商业模式的竞争将发挥更为关键的作用”。然而，在此之后，商业模式一词似乎渐渐淡出了人们的视线。直到二十世纪中期，随着信息技术及互联网时代的到来，传统的经营模式及价值理念不断受到新技术与新模式的挑战与冲击，新的商业模式的出现甚至开始颠覆人们已有的行为及生活习惯。

对于商业模式的关注首先来自于商业领域，新兴行业巨头如苹果(Apple)、特斯拉(Tesla)、谷歌(Google)以及阿里巴巴(Alibaba)等全球知名企业无不在传统商业模式基础上实现了颠覆式的创新，从而取得令人瞩目的成功。各种商业周刊及商业书籍也争相从不同维度对其进行分析与解读，并且乐此不疲。然而，到目前为止，对于什么是好的商业模式？不同企业成功的商业模式是否可以被其他企业所复制？等问题并没有形成很好的答案，而这也很大程度上阻碍了人们对于“商业模式”这一看似新兴词汇的了解。

管理学研究领域对于商业模式的研究则起步较晚，远远滞后于商业实践。Zott, Amit & Massa(2011)通过对1975年至2009年发表于管理学专业学术期刊关于商业模式的学术论文与商业期刊上的相关领域文章进行对比，发现对于商业模式的学术研究成果无论从数量上或者增长率上均远不及商业期刊。然而，随着商业实践领域不同商业模式的不断创新，并且推动着企业取得快速的发展，对于商业模式的研究越来越引起学者的广泛关注与兴趣。管理学大师 Peter F. Drucker 就明确指出：现代企业与企业之间的竞争，已不再是不同产品之间的相互比较，而是如何通过商业模式的创造赢得价值优势的竞争。世界顶尖管理学杂志《Long Range Planning》甚至于2010年专门推出了关于商业模式的特别专辑，分别从商业模式的定义、商业模式的起源、商业模式的用途以及商业

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.