

## 土地评价、决策及并购拿地风险规避

本课程主要从决策过程、决策依据、决策方式等前期决策角度来讲述风险规避，并对土地价值评价方法进行讲述。时间为一天。

张飏先生简介：

北京师范大学 国家软实力评估中心 副主任

北京大学 北大与企业发展促进会 城市运营主任专家

中国抗衰老促进会 教育专家委 总干事

华城智汇（北京）城市规划管理公司 董事长

张飏先生是著名的实战派专家，主持过土地运营、产业地产、文旅养老方面三百多多平方公里七百多万平米的开发，近年来在清华大学、北京大学、人民大学等多家院校主讲城市运营、新型城镇化、产业地产、房企转型等主题课程，曾任华润、中信、中交、中铁等多家大型央企和地方政府顾问。

张飏先生因在城市、产业、土地等环节优秀的专业水准，被在北京师范大学设立的国家软实力评估中心聘请为副主任，在国务院批准的副部级国家同类唯一专业协会组织中国抗衰老促进会聘请为教育专家委总干事，张飏先生还担任北京大学北大与企业发展促进会城市运营主任专家和华城智汇北京城市规划管理公司董事长等职务。

**第一章、土地的决策工具和决策阶段：**

1：失败案例：北京南六环某项目拿地决策

2：常见问题：

3：决策工具：是否存在某一种工具可以简单判断该不该拿地？

战略选择和行动评估矩阵、SPACE 矩阵决策法

4：成功案例：天津蓟县某项目

Space 矩阵、客户分析图、产品定位、竞拍策略

5：使用矩阵决策工具问题之一：怎样解决老板、官员、操盘手不同视角维度

解决方案：二度决策法

一度决策：城市和区域决策

二度决策：地块和项目决策

6：使用矩阵决策工具问题之二：能不能从大量的宏观信息和微观信息中选择项目相关信息

一度决策：SWOT 的具体定义，决定决策因子设定

二度决策：财务及产业、竞争与市场两个体系决定决策因子的设定

## 第二章：进入城市和区域决策的评价和风险

### 拿地决策的内涵

作为一种交易行为，交易对象和议价能力是开发企业决策的前提，

拿地划分为主动拿地和被动拿地两大类别，（在没有议价能力，被迫进入竞拍市场时，其行为称为被动拿地），同时，拿地决策也划分为主动拿地决策和被动拿地决策两大类

#### 1、形成主动拿地的三大方向

提升交易对象等级

形成议价能力

提前确定价格

## 2、被动拿地进行决策的主要依据和评估方法

区域规划主导方向

区域人口来源依据

区域内土地供应状况

区域内建筑产品供应状况

企业现金支付能力

限价竞拍策略

企业开发能力。

## 3、主动拿地进行决策的主要依据和评估方法

前期决策的核心依据：能否形成排他性、能否构造开发企业的土地议价能力，  
能否最大限度压缩土地溢价。

前期决策判别要素：涉及两大类别的要素

外部关键要素：

宏观政策及产业导向

区域经济和城市发展

行业周期

竞争关系

需求特性

内部关键要素

企业战略

产业资源

融资能力

运营及营收能力

人力资源与组织管控

## 第二章、土地外部关键要素六因子评价、及风险规避

### 1、宏观政策及产业导向评价

范畴：中央及国务院在任期内的主导经济政策和产业政策

部委及省级政府对政策的解读和细则

意义：构造与地方政府的交易地位

操作：是否从先期的项目产业定位达成与政府政策和产业方向对接，能否形成  
与更高层的政府机构进行对话的基础

案例：万达地价与万达拿地决策

### 2、区域经济和城市发展评价

范畴：年度主导方向和产业政策，以及大型规划，主要指标和事件

意义：直接赋予地方政府的

操作：是否符合城市规划方向、城市化主要问题的针对性方案

案例：长株潭城市群，绿心规划与华侨城拿地决策

### 3、行业周期评价

范畴：政府任期与行业周期的奇妙吻合

意义：房屋成交量与成交价格周期、开工量与土地供应量周期、土地价格与房

价周期

操作：下降区间拿地，上升区间卖房

案例：融创豪宅的拿地决策，顺驰普通住宅的拿地决策

#### 4、竞争关系评价

范畴：三类不同企业的市场占有率和价格体系

意义：在不同区域中，三类不同企业存在各自生存空间

操作：选择自己独有生存空间进行拿地

案例：河南建业的土地布局

#### 6、需求特性评价

范畴：入住与投资、土地与开发企业投资、建筑产品与开发企业

意义：梳理常住人口和投资性购房两个市场的占有率

操作：寻求常住人口和投资性购房两类不同市场的空缺点

案例：华夏幸福基业，幸福城、孔雀城。

### 第三章、土地内部关键要素六因子评价、及风险规避

企业战略

产业资源

融资能力

运营及营收能力

人力资源与组织管控

#### 1、企业战略评价

概念：核心竞争力、产品和市场战略

范畴：核心竞争力与土地的关联定位、产品和市场战略的吻合

意义：拿到能做好的土地

操作：设定拿地条件，先行进入与企业战略匹配的土地

案例：合众人寿的拿地

## 2、产业资源评价

概念：新型城镇化带来产城一体

范畴：产业与地产结合，产业用地与商住用地结合，公共建筑与民用建筑结合

操作：联合体构成产业优势，

案例：亚特兰蒂斯项目

## 3、融资能力评价

概念：现金杠杆

范畴：基金、信托、银团

操作：拿地联合体

案例：万科招商联合体

## 4、运营与营收能力评价

概念：内部操作周期

范畴：规划、施工图、工程管理、营销等

操作：预售许可证节点控制

## 5、人力资源与组织管控评价

概念：总部控制与项目控制

范畴：产品标准化与资源控制

操作：形成项目公司的标准配置最低门槛，最大化利用总部资源

#### **第四章：并购类土地的其他风险规避**

本章论述除上述内外各六因子风险之外的风险，以上诸项均为系统性风险，其规避方式在上述内容中予以讲述。

- 1、主体资格瑕疵及风险
- 2、税务风险
- 3、或有债务风险
- 4、在建工程及应付款风险
- 5、权证风险
- 6、股权交易程序风险
- 7、履约风险