
《新形势下的房地产资本运作与运营管理创新》课程大纲

【课程背景】

当前，我国经济进入新常态，结构性矛盾凸显，经济下行压力较大。十九大报告明确提出在经济增长质量、金融改革、环境治理、房地产调控等方面要有新的突破。随着房地产市场调控的持续加压，房地产行业进入深度整合。地产行业集中度愈发明显，百强房企不是在并购合作，就是在并购合作的路上。百强房企也通过并购合作跨入“千亿”阵营，实现“千亿”梦。房地产并购也是企业获取土地、寻求融资的重要途径。并购能够满足众多企业包括扩张规模、占领异地市场等不同的需求，能够带来非常大的机会。通过并购来整合资源、扩大规模似乎成了国内知名地产开发商的共识，但并购是柄双刃剑，利用得当如虎添翼，反之则后患无穷。因此房地产企业的土拓和财务及相关决策部门，在作出并购决定前，一定要充分了解投资并购模式，做好土拓路径的设计、运营模式创新及财税筹划，才能助力企业的长期健康发展。

房地产是国民经济的压舱石，同时是典型的政策导向性产业，受宏观调控影响较大。“两会”作为中央政策风向标，一直以来都受到社会各界的高度关注。2019年“两会”已落幕一个多月，房地产政策走勢明朗化，目前一季度房地产出现了新的市场表现。在目前国家供给侧结构性改革的背景下，展望2019全年，在“房住不炒”、管控风险、强化保障等目标指引下，地方房地产政策将延续什么样的基调呢？新形势下作为投资人如何投资新的地产项目呢？房地产形势越来越严峻，并购重组已成为地产行业的主旋律，2019如何并购重组，如何土地拓展，应关注哪些经营风险与财税风险呢？在房地产行业日益金融化、投行化、互联网化的今天，如何进行基于大数据的地产模式创新？后地产时代物业服务崛起，房地产大数据战略如何布局？宏观经济持续下探，在当前财政与货币政策下，房企如何融资突破？房地产开发商如何才能保证健康持续发展成为每家房企须思考的重要课题。本课程将为您全面解读十九大房地产经济政策、2019“两会”房地产定调与政策亮点、一季度房地产市场表现与趋势分析，互联网+房地产投资模式创新、新形势下的资本运作与运营管理、创新大数据战略、投融资创新。

【课程对象】

- 1、房地产企业董事长、董事、监事、总经理、副总经理；
- 2、房企财务总监、法务总监、土拓总监、投资总监、法务总监、财务主管；
- 3、房企人力、战略、工程、设计、成本、营销、风险等部门主管；
- 4、会计师事务所、金融、证券、投资等行业高级管理人员。

【课程亮点】

- 1、深入理解我国当前宏观经济与房地产最新政策；
- 2、了解近期房地产市场走势与土地拓展模式；
- 3、掌握房地产五维创新融资方式与风控策略；
- 4、掌握房地产项目投资策略与并购重组问题；
- 5、掌握房地产金融化与互联网化盈利模式与大数据战略；
- 6、了解跨境收购、后地产时代的物业服务资本化策略；

7、掌握地产合作开发形态、业务运营模式创新路径。

【课程特点】

- 1、观点新颖、具有很强的系统性，论述精辟、充满激情、贴近企业；
- 2、寓教于乐、案例前沿，实践集成、注重实效与实用性；
- 3、案例丰富、深入浅出，注重实效、应用性强；
- 4、内容通俗易懂，自由轻松学习，深受政府和企业好评。

【课程模块】

一、十九大经济政策与房地产市场展望

（一）“新时代”：与时俱进中的历史方位新判断、新指南

- 1、我国发展新的历史方位；
- 2、实现中华民族伟大复兴的现代化“中国梦”目标；

（二）“不平衡”：关于我国社会矛盾的新判断、新分析

- 1、十九大形成的关于社会主义矛盾的新判断；
- 2、人民日益增长的美好生活需要和不平衡、不充分的发展之间的矛盾；

（三）“供给侧结构性改革”：着力化解社会主要矛盾的主线

- 1、强调的“供给管理”，更多地侧重的是结构优化问题；
- 2、以“全要素生产率”支撑我国的现代化进程；

（四）十九大经济政策框架与房地产发展趋势

- 1、新时代中国特色社会主义发展的战略安排；
- 2、五大发展理念与现代化经济体系建设；
- 3、中国房地产市场和行业现状、供需影响因素；
- 4、中国的城镇化与房地产市场、总体判断分析；
- 5、十九大后房地产机会、挑战与发展趋势；

二、2019“两会”房地产定调与政策亮点

（一）2019“两会”房地产政策主基调、六大亮点

- 1、2019年“以稳为主，一城一策”定调；
- 2、解读2019“两会”房地产政策六大亮点；
 - ①、深入推进新型城镇化，坚持城市群发展；
 - ②、落实城市主体责任，改革完善住房市场体系和保障体系；
 - ③、继续推进保障性住房建设和城镇棚户区改造；
 - ④、城镇老旧小区量大面广，要大力进行改造提升；
 - ⑤、新型城镇化提高柔性化治理、精细化服务水平；
 - ⑥、健全地方税体系，稳步推进房地产税立法；

（二）两会房地产政策对后期楼市的影响？

- 1、两会政策对后期楼市的影响；
- 2、房地产投资区域的选择和分析；
- 3、标杆品牌企业对城市区域的选择方式；

三、2019年一季度房地产市场表现与趋势分析

(一) 一季度宏观经济形势与房地产市场表现

- 1、近期全国房地产市场形势回顾：政策、投资、市场、土地？
- 2、一季度宏观经济形势分析：经济方面、货币信贷、房地产政策；
- 3、2019年一季度百城新建住宅价格指数变化？
- 4、一季度重点城市商品住宅成交规模情况？
- 5、一季度三四线城市成交面积情况？
- 6、一季度近期热点一二线城市市场情况？
- 7、一季度土地市场呈现哪些新的变化？
- 8、一季度，房地产地方调控主要特点？

(二) 2019年房地产市场趋势分析

- 1、2019年品牌房企市场发展趋势；
- 2、土地拓展模式创新与聚焦热点城市；
- 3、房企融资规模与政策趋势；
- 4、新形势下房地产企业投资发展策略：行业黑马逆袭成功，弯道超车的可能性；
- 5、地产高质量发展与现金流管理和效益；
- 6、中央和地产调控政策归纳与下一步预测、2019年房地产市场总体趋势；
- 7、2019年热点城市最新政策、行业策略建议与战略思考；

四、房地产战略定位与发展模式创新

(一) 2019年房地产发展战略定位

- 1、房地产行业总体战略思考；
 - ① 城市化进程与人口变化等对长期趋势的影响；
 - ② 政策、消费升级和竞争格局对短期趋势的影响；
 - ③ 阶段性机会的把握：三四线城市的机会与城市群机会；
 - ④ 结合自身的资源能力特点制定最适合自己的战略选择；
 - ⑤ XXX战略规划：战略定位与目标、商业模式、业务选择、成长阶梯、核心竞争力与战略举措；
 - ⑥ XX实操分享：行业黑马的投资战略与拿地模式（招拍挂、一二级联动、收并购、产业联动）；
- 2、地产投资模式与产业融合定位（地、钱、人）；
- 3、房地产大数据战略；
- 4、房地产可持续发展战略；

(二) 互联网+背景下的地产发展模式

- 1、互联网+房地产产业模式创新：
 - ① 互联网+房地产模式分析与实战策略；
 - ② 互联网+房地产六大模式；
 - ③ “互联网+”物业管理大数据；
- 2、创新租赁模式；
- 3、轻资产管理运作模式与平台模式：
 - ① 主流房企轻资产实务操作模式分析；
 - ② 当前我国房地产轻资产企业分类；
 - ③ 万科模式、万达模式、凯德模式、保利模式、远洋模式等优点、缺点；
 - ④ 花样年模式、红星美凯龙模式等优点、缺点；

⑤“基金+代建”方式合作拿地开发、模式设计和方法；

4、华夏幸福商业模式：“产业新城”，其优点、缺点分析；

全产业链模式：

①五大案例解读地产全产业链模式突破；

②XXX商业管理公司、顾问公司、策划运营公司、物业管理公司、建筑公司、设计平台公司、建材公司、科技环保公司等；

XXX地产等企业的高周转；

7、3+1资本分拆模式；

8、新城镇化与创新地产项目投资逻辑；

①城市更新、旧改类项目背后的资本运作逻辑；田园综合体项目中的融资创新；

②长租公寓：单元盈利+复制规划+融资；文旅地产投资价值描述与规划；

③产业园区经营收益与投资收益模式；地产企业分拆主板上市；

④康养项目的内容经营资产价值规划；专业市场的资产价值与资本运作模式；

⑤集合店、快闪电的运营逻辑与商业机会；创内容企业的团队激励与业绩增长等等；

9、土地开发模式创新、特色小镇产业园区土地运营；

①一级开发：难点与瓶颈、核心价值、关键流程、一级开发政策；

②开发模式：阶段历程、十大模式、合资模式、PPP模式、政府采购、收益权模式；

③开发风险及规避、进入及退出机制、模式典型案例汇总分析；

④土地营销：意义与本质、价格策略、如何营销、XX案例；

⑤政企关系：政府对付开发商的三阶段论、开发商对付政府的四美计划、三种均衡关系；分类与技巧、五个一工程；

⑥应用案例分析：产业地产、新城新区、特色小镇、文旅地产等行业痛点与发展创新；

10、八大政策模式；

11、品牌地产案例分析：模式创新与财税风控；

12、泛地产生态链：金融、物业、商业、写字楼、产业园区、文旅、大健康等创新模式分析；

五、房地产融资规划与融资模式创新

（一）2019年房地产融资规划

1、房地产融资战略：（债权、股权和夹层投融资）；

2、房地产年度融资计划：资本结构、金融资源与渠道的梳理、开拓与计划；

3、房地产战略、年度经营计划与预算绩效协同；

4、地产开发的流程、评估方式、风险、开发成本及投资利润测算：

①房地产开发流程和关键节点

②三种房地产主要的评估方式

③房地产投资和开发的风险

④房地产投资开发管控的主要方式--四张表（成本和利润、现金流、工期、销售计划）

（二）房地产五维融资创新路径

1、房地产融资市场回顾分析：股本市场、债权市场、股债混合市场；

2、融资机构：券商投行、商业银行、信托公司、基金子公司、租赁公司、资产管理公司、保险公司、私募基金、产业基金、并购基金、交易所、金融产权交易所、第三方理财、互联网平台、金融控股平台等；

3、股本、债务与夹层融资方式比较、信用、担保与抵押融资方式比较；

4、资产性结构融资分析：

-
- ① 结构性融资：(开发贷、按揭、委托贷款、民间融资、融资租赁、保理商票融资、债权转让融资、特定收益权转让融资、包销融资、购房尾款融资等)；
 - ② 资产证券化：债券、上市、资管计划；ABS、ABN、CMBS、类 Reits；境内定增；
 - 5、价值融资分析（孵化、资本）：XXX 资产证券化案例分析、境内外上市、买壳、并购、合作融资；
 - 6、大数据资源融资创新（信用链融资）；
 - 7、平台融资创新（两类平台）、互联网金融、区域股交所、金交所融资产品；
 - 8、房地产私募基金、REITs、保险资金、资产支持票据、项目特定资产收益权、明股实债模式、公司债券、债务融资工具、短期融资融券融资、政府项目 PPP、海外融资（海外发债与内保外贷）；
 - 9、聚合融资创新（融资组合）案例分析；
 - 10、房地产金融创新（一）：趋势是，资产证券化+运营、资本+运营，地产业态决定融资模式；
 - 11 房地产综合融资创新设计（二）：股债混合、并购融资、轻资产出表、境外融资、私募基金、互金平台；前期融资--拿地决策之前需要考虑的因素；项目融资--施工建设期的资金方案设计；后期回款--销售期的资金管理与平衡等；
 - 12、并购融资创新：
 - ① 信托、私募融资结构及要点：价格、退出；
 - ② 股权融资、表决权的分配，及对赌协议；
 - ③ 房地产资产证券化和 REITS；案例：XXX 的交易结构和核心要点
案例：XXX 的特点及障碍
 - ④ 分析：并购中各种融资方案的异同、特点及障碍；
 - 13、城市更新项目融资创新方案：城市更新项目意愿征集阶段、拆迁安置补偿协议谈判阶段、城市更新计划实施阶段等；
 - 14、知名房企拿地策略和融资方式分析:1-5；
 - 15、融资风险防范：房地产债权、股权融资的风险防范及措施；
 - ① 抵押及质押，担保的风险与防范：土地评估与抵押、项目公司股权质押、集团信用担保、第三方担保等；
 - ② 财务与管理的风险与防范：项目公司与 GP 共管、财务流通，财务自主调拨与资料披露、项目退出与利润分配，项目公司结束等；

六、房地产投资并购、资本运作与风险控制

（一）房地产企业投资并购的交易模式

- 1、投资开发模式：招拍挂、收并购、勾地、合作开发；
- 2、房地产并购的内容和战略动因、股权并购模式分析；
- 3、股权收购、资产收购、合作开发、项目收购、项目投资等并购方式的优劣分析；
- 4、投资并购的交易流程管理，包括意向书、尽职调查、协议签署、资金共管、项目/股权完善、资金释放、项目交割、保证义务、尾款支付；
- 5、投资并购中的尽职调查要点；
 - ① 公司股权：是否真实出资、股权转让是否真实，股权安排，反收购措施；
 - ② 房地产开发的阶段：不同阶段关注点不同，项目的风险和债务不同；
 - ③ 土地资产瑕疵：土地取得程序的合法性，土地开发政策尽调；
 - ④ 项目公司债权债务问题：股东之间约定项目公司债务承担的有效性；
 - ⑤ 重大合同：施工、采购、借款、销售等；
 - ⑥ 三张报表视角的财务尽调分析：XXX 并购案例分析；

(二) 投资并购的交易方案设计与风险

- 1、一般股权交易，股权交易在法律上的合法性与税务上的风险；
- 2、收购部分股权、收购部分项目；
- 3、收购土地返售房产的交易与税务问题；
- 4、境外收购涉及的外汇和税务问题；
- 5、房地产收购合同要点：项目描述+价格及支付方式+交割+共管账户+潜在债务约定和处理；
- 6、以总包加包销方式的变更收购方案；
- 7、不同方式收购国有房地产或资产的程序及问题；
- 8、特色小镇的“经营”模式及与房地产“开发”模式的区别；

(三) 合作开发操作要点及核心条款设计

- 1、房地产合作开发的定位分析：共同投资、共享利润、共担风险；
- 2、合作开发的形态的比较：项目公司式、合伙式、合同式；
- 3、合作主体：合作方尽调六大维度：综合实力；经营理念、资信情况；经营能力、风险情况及管理情况；
- 4、公司设立：设立时间；入股时间；
- 5、法人治理：股东会、董事会职权及表决机制；总经理职权；非操盘方派驻人员职责；
- 6、操盘模式：单方操盘；联合操盘；保底收益；
- 7、退出机制：退出方式、退出时间；
- 8、僵局处理：僵局处理之万能公式；
- 9、核心条款设计：合作模式、项目公司设立与股比、项目公司经营管理、资金筹措与资金管理、利润分配、退出机制、法律风险；
 - 10、项目合作开发中的法律风险与全面防范：
 - ① 公司开发中决策权的约定和分配，谁负责操盘及如何界定各方的权利义务？
 - ② 项目定位、设计、施工、采购、造价、财务等权利的分配及监督权的行使方式
 - ③ 项目公司的融资及各股东的配合，股东借款义务的约定及未履行时的补救约定
 - ④ 开发中规划调整、成本增加、面积增减、政策改变时双方利益如何调整？
 - ⑤ 开发中因一方违约行为，导致开发延误、成本增加、交房逾期、质量问题等造成的损失、费用增加如何承担；
 - ⑥ 如何防止和解决开发中的债务问题；
 - 11、项目合作开发的多种变型及相应的风险要点与处理方案：
 - ① 代建加代销售的合作模式，操作优势、适用条件及要点；
 - ② 合伙开发，项目部式的管理要点和纠纷案例；
 - ③ 合同型开发被法院认定为房屋买卖、借款、租赁等的情形和处理方式；
 - ④ 合作加入方对原项目方式的尽职调查和谈判；
 - 12、项目合作协议案例解析；

七、房地产投资与并购、运营创新策略

(一) 房地产投资模式、土地拓展策略

- 1、2019 房地产投资模式；
- 2、土地拓展策略、模式案例分析：
 - ① 中小房企对全国不同分类城市的投资拿地与项目拓展策略；
 - ② 一线城市、强二线城市、中等二线城市、弱二线城市；三线城市；四线城市分析；
- 3、合作开发的模式综合案例分析；
- 4、不同房地产产品价值投资策略与风险控制；

① 住宅和长租公寓：

- ✓ 非房企背景长租公寓策略和案例分析（YOU+、魔方、蘑菇、青客和新派公寓等）；
- ✓ 房企背景长租公寓策略和案例分析（万科、碧桂园、旭辉、保利等）；
- ✓ 长租公寓与房地产资产管理和轻资产管理；
- ✓ 长租公寓的融资和房地产资产证券化；
- ✓ 新派和碧桂园公寓等长租公寓（类 REITs）资产证券化案例分析；
- ✓ 魔方公寓和保利等长租公寓（ABS）资产证券化案例分析；

② 办公楼（短租等）；

③ 商场；

④ 宾馆、旅游和养老；

⑤ 物流和工业厂房等；

⑥ 特色小镇、文旅地产、乡村振兴等项目：

- ✓ PPP 投资融资；
- ✓ 项目债权融资策略（银行贷款、信托、资管计划、债券、融资租赁、保险资金）；
- ✓ 项目股权融资策略（上市、房地产私募基金）；
- ✓ 项目资产证券化（债权、股权和收益权）；

⑦ 产业地产三大模式与产业价值孵化；

(二) 房地产并购模式、运营创新策略

1、房地产十大并购模式分析

2、产业地产、文旅地产、养老地产等创新模式；

3、地产业务运营模式创新；

① 弯道超车的管理支撑——房地产企业组织和运营体系变革；

② 为什么行业黑马都有庞大的土地投资团队？为什么企业规模化时都会进行区域化转型？

③ 为什么企业在区域化转型同时都会进行标准化建设？快速发展阶段的组织变革和运营提升？

④ 从管理标准化到产品标准化：系统的力量；如何实现快速开发：从 588 到 456: 房地产开发流程的变化逻辑？

⑤ 规模化发展下的运营体系升级：从管计划到“以财务管理为中心、现金流为主线、项目收益最大化”的运营升级；

⑥ 运营管理模式升级与价值再造：

案例（1）：XX 地产五高战略背后的管理运营支撑；如何制定适应于高速发展的简单高效的流程与运营体系？

案例（2）：高周转及大数据视角下看房地产的未来和运营管理大数据逻辑：运营大数据管理、大财务工具应用分析；

案例（3）：互联网+大数据模式，销售模式创新，地产大数据+的未来；

案例（4）：房地产企业战略-年度计划-预算-绩效管理=大数据线管控模式的创新，资金链的管理；

4、房地产项目人才战略与考核激励机制及财税风控；

5、民营和外资企业并购；

6、国有房地产或资产并购：

① 收购的程序和国有资产监管的要求：清产核资、评估、产权交易所公开转让；

② 利用代建方式；

③ 国有股东的决策和股东优先购买权及通知方式问题；

④ 特色小镇的“经营”模式及与房地产“开发”模式的区别：

土地成本的避免和小镇中原物权的承受方式；

⑤ 收购国有资产的案例分析（要求和关键点）；

7、租赁市场政策红利、集体经营性建设用地；

8、跨境收购的核心要点：

- ① 跨境收购返程投资的限制及规避；
- ② 境外股权转让及案例分析：XXX 交易模式；
- ③ 境外收购外汇的出境及利润的分配问题；
- ④ 境外收购综合风险分析；

9、房地产并购运营创新综合案例分析：

- ✓ 土地或项目的并购方式、并购流程和主要风险；
- ✓ 尽职调查、估值、对价和溢价处理；
- ✓ 融资和支付方式、审计和法务；
- ✓ 并购合作后运营整合要点、并购风险分析；
- ✓ 万科、融创、碧桂园、金地等综合案例分析。

(二) 房地产投资金融化策略与转型升级

1、房地产金融化盈利模式；

2、物业服务资本化策略；

① 竞争分析：万科物业、绿城物业、碧桂园物业、中海物业、保利物业、彩生活物业、雅生活、恒大物业、金地物业、龙湖物业、金科物业。

② 万科收购耀江物业；彩生活收购开元国际、万象美；嘉宝股份收购绿宇、东景物业等分析；

③ 雅生活收购紫竹物业、中海物业收购中信物业等案例分析；

④ 并购对赌协议；

3、XXX 五大品牌企业金融化策略；

4、产业地产品牌企业商业模式创新路径：XX 地产商业模式分析；

5、中小房地产企业融资误区、如何突破企业瓶颈？重新塑造企业的资金供应链？

6、构建资本运营中心：小企业：合资合作，兼并；中等企业：新的定位，突出优势，顺势而为；大企业：整合资源，兼并联手，国际资本；

7、中小地产公司资金运作、转型与升级：

① 住宅开发企业转型背后的资本运作；

② 民营地产企业轻重资产结合模式；

③ 单一住宅开发模式转向文旅、园区、养老住区等多种物业类型开发运营的资本逻辑；

④ 资产证券化和产业地产融资等新业务板块；新科技领域的投资；

⑤ 产业地产、产业基金模式；运营模式转型等；

⑥ 创新运营背后的成本控制与税务筹划；

8、地产集团顶层设计与金融化模式布局六大策略；

八、总结与答疑：