



# 新冠肺炎疫情对房地产企业的影响 及应对措施

**IMPACT OF COVID-19 ON REAL ESTATE  
ENTERPRISE AND COUNTERMEASURES**



李明昊  
MINGHAO LI

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分  
二〇二一年一月



# 新冠肺炎疫情对房地产企业的影响 及应对措施

**IMPACT OF COVID-19 ON REAL ESTATE  
ENTERPRISE AND COUNTERMEASURES**



李明昊  
MINGHAO LI

本硕士学位论文提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分  
二〇二一年一月  
版权归正大管理学院所有

新冠肺炎疫情对房地产企业的影响及应对措施

李明昊

二〇二一年



## 摘要

论文题目： 新冠肺炎疫情对房地产企业的影响及应对措施  
作者： 李明昊  
导师： 池昭梅教授  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业（中文体系）  
学年： 二〇二〇年

新冠肺炎疫情传播速度快、感染范围广、防控难度大，此次疫情对经济社会发展带来了不小的冲击。房地产企业必然会受到经济和社会环境的影响，从 2020 年上半年房地产企业的销售情况来看，多数城市的房地产企业面临较大的下行压力。本文结合新冠肺炎疫情的演变情况，基于对房地产一线经理人和相关专家的调研，分析新冠肺炎疫情对房地产企业产生的影响，并从房地产企业整体视角出发，提出应对措施。

具体而言，首先，本文重点关注房地产企业在疫情影响下的发展情况，借鉴 PEST 分析模型和 4R 危机管理理论，分别为实施房地产企业影响调查及应对措施奠定理论基础。其次，研究采用问卷调查和访谈调查相结合的方式，通过问卷调查了解房地产一线经理人和相关领域专家学者对房地产企业发展情况以及整个行业走势的判断，分析新冠肺炎疫情影响房地产企业的路径、渠道及因素。通过访谈调查进一步了解新冠肺炎疫情对房地产企业产生的影响及应对方式。再次，基于理论分析和实践调研，从房地产行业视角出发，进一步总结和归纳新冠肺炎疫情对房地产企业的影响路径，明确房地产企业面临的困境和挑战，进而基于 4R 危机管理理论提出房地产企业的应对措施。

总体来看，新冠肺炎疫情对房地产市场短期影响较大，然而行业发展的基本面并没有改变。新的地产运行环境已经到来，未来房企需要有新的格局观，稳字当头、稳中求生、伺机而动、有所作为应该是新形势下企业的发展法则。重大事件必能推动重大改革，未来行业的稳健发展有必要在政府和行业协会指导下，寻求上下游合作方式共渡难关，相关的政策支持也应该适时、适度助力企业稳健经营。

**关键词：** 新冠肺炎疫情      房地产企业      影响      应对方式

## ABSTRACT

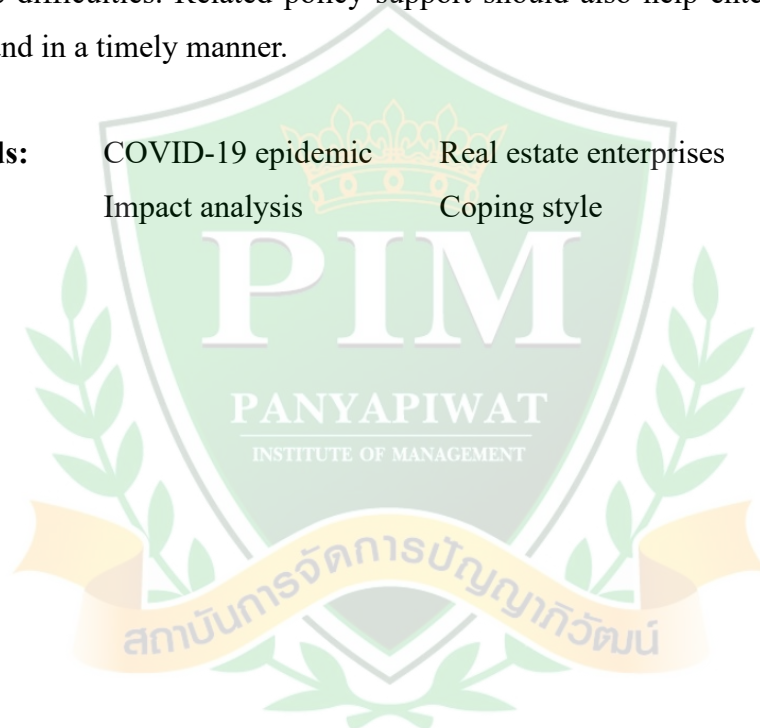
Title: Impact of COVID-19 on Real Estate Enterprises and Countermeasures  
Author: Minghao Li  
Advisor: Dr. Zhaomei Chi  
Degree: Master of Business Administration  
Major: Business Administration (Chinese Program)  
Academic Year: 2020

The spread of the COVID-19 epidemic is fast, the range of infection is wide, and the prevention and control is difficult. This epidemic has brought great impact on economic and social development. Real estate companies are bound to be affected by the economic and social environment. Judging from the sales of real estate companies in the first half of 2020, real estate companies in most cities are facing greater downward pressure. This article combines the evolution of the COVID-19 epidemic and analyzes the impact of the COVID-19 epidemic on real estate companies based on a survey of frontline real estate managers and related experts, and judges the trend of the real estate industry.

Specifically, first of all, this article focuses on the development of real estate companies under the influence of the epidemic. Therefore, it draws on corporate crisis management theory and strategic management theory to lay the theoretical foundation for the real estate company's response measures. Secondly, the research uses a combination of questionnaire survey and interview survey to understand through questionnaire survey, real estate front-line managers' judgment on the development of real estate enterprises and the trend of the entire industry; through interview survey to further understand the impact of the COVID-19 epidemic on real estate enterprises and Solution. Thirdly, based on theoretical analysis and practical investigation, we further summarize and summarize the short-term and medium- and long-term effects of COVID-19 on the real estate industry, point out the dilemmas and challenges faced by real estate companies, and propose countermeasures from the government level and the enterprise level.

Overall, the COVID-19 epidemic has a greater impact on the real estate market in the short term, but the fundamentals of the industry's development have not changed. The new real estate operating environment has arrived. In the future, real estate companies need to have a new view of the pattern. Steady words, survival, stability, waiting for opportunities, and doing something should be the development rules of enterprises under the new situation. Major events are bound to promote major reforms. The steady development of the industry in the future will require the guidance of the government and industry associations to seek upstream and downstream cooperation to overcome difficulties. Related policy support should also help enterprises to operate steadily and in a timely manner.

**Keywords:** COVID-19 epidemic    Real estate enterprises  
Impact analysis    Coping style



# 目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究内容与结构.....	2
1.3.1 研究内容.....	2
1.3.2 研究结构.....	3
第二章 文献综述及相关理论基础.....	4
2.1 文献综述.....	4
2.1.1 企业危机管理相关研究.....	4
2.1.2 新冠肺炎疫情对房产企业影响的相关研究.....	4
2.1.3 国外研究现状.....	5
2.1.4 国内研究现状.....	6
2.1.5 简要述评.....	8
2.2 相关理论.....	9
2.2.1 PEST 分析模型.....	9
2.2.2 4R 危机管理理论.....	10



## 目录（续）

第三章 研究设计与实施.....	12
3.1 研究设计.....	12
3.1.1 研究方法.....	12
3.1.2 研究工具.....	12
3.1.3 研究对象.....	14
3.2 调查结果的初步分析.....	15
3.2.1 问卷调查结果的描述性统计.....	15
3.2.2 访谈调查结果的初步分析.....	22
第四章 研究分析与讨论.....	23
4.1 新冠肺炎疫情影响下房地产企业的发展现状.....	23
4.1.1 资金链断裂，现金流中断.....	23
4.1.2 人口净流出区域房地产市场面临更大考验.....	24
4.1.3 房地产企业市场竞争更加激烈.....	24
4.2 以 PEST 分析模型透视新冠肺炎疫情对房地产行业的影响路径.....	25
4.2.1 疫情下的国家房地产政策调控引导行业发展方向.....	25
4.2.2 疫情下的经济环境变化限制房地产行业的发展.....	26
4.2.3 疫情下的社会消费因素变动给房地产行业发展带来变数.....	27
4.2.4 疫情下的房地产行业技术手段运用不充分.....	29
4.3 新冠肺炎疫情影响下房地产企业的应对措施.....	30
4.3.1 落实企业危机缩减管理.....	30
4.3.2 完善企业危机预警系统.....	30
4.3.3 增强企业危机应对反应能力.....	31
4.3.4 提高企业危机后的恢复能力.....	32



## 目录（续）

第五章 研究结论与展望.....	33
5.1 研究结论.....	33
5.2 研究展望.....	33
参考文献.....	34
附录 A.....	37
附录 B.....	41
致谢.....	42
声明.....	43
个人简历.....	44



## 表格目录

表 3.1 问卷调查内容与指标构成.....	13
表 3.2 问卷信度检验情况.....	14
表 3.3 问卷效度检验结果.....	14
表 3.4 问卷发放与回收情况.....	14
表 3.5 社会因素维度调查结果统计.....	21
表 3.6 技术因素维度调查结果统计.....	21



## 图片目录

图 1.1 研究框架图.....	3
图 3.1 新冠肺炎疫情可能对全国供地总量的影响.....	15
图 3.2 新冠肺炎疫情影响下全国货币金融政策走向.....	16
图 3.3 新冠肺炎疫情影响下全国楼市调控政策走向.....	16
图 3.4 房地产企业需获得哪些方面的支持（多选）.....	17
图 3.5 新冠肺炎疫情对 GDP 走势的影响.....	18
图 3.6 新冠肺炎疫情影响下对房地产市场的态度.....	19
图 3.7 与 2019 年相比 2020 年全国新建商品房销售规模可能的变化情况.....	19
图 3.8 2020 年全国新建商品住宅价格整体走势预测.....	20



# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景

新冠肺炎疫情是建国以来在我国发生的传播速度最快、感染范围最广、防控难度最大的一次重大突发公共卫生事件。自 2020 年我国新冠肺炎疫情爆发以来，对我国经济产生了一定影响，特别是房地产行业由于其自身特性，首当其冲的受到了新冠肺炎疫情的影响。在国家的行政命令下，为了防止新冠肺炎疫情进一步扩散，多数地区的土地交易暂时终止。加之国家延长了假期，并对人口密集处采取了相应的防疫措施，也在一定程度上影响了房地产销售。根据中原地产相关数据统计，自新冠肺炎疫情爆发以来，春节期间我国房地产开发商成交量比 2019 年下降了 95%，截止到 2020 年 2 月 4 日，新冠肺炎确诊人数最多的 10 个省份商品房销售面积占到全国销售面积的 60.31%，销售量占到全国总销售量的 61.78%。可见新冠肺炎疫情主要集中爆发在我国房地产开发密集区域，截止到 2020 年 12 月份，很多房地产企业都采取了降价措施，加速房地产销售进度尽快回笼资金，但销售情况并不容乐观，对房地产企业产生了严重影响。

近年来，我国房地产市场面临的不确定性持续增多，政策调控、供需态势、结构分化、生产要素（资本、土地、人力）等可预见风险已习以为常，此次突发性风险事件让原本狭紧的承压空间愈发缩小。国家和各地政府出台一系列政策，在财税、信贷等方面助力房企减负，但房企自身也需提升“免疫力”，以应对突发性风险事件。“企业免疫力”是企业应对突发危机并保持生命力不断发展的能力。基于此，本文结合当前新冠肺炎疫情的演变情况，重点分析其对房地产企业的影响，主要围绕两方面的问题展开：第一，新冠肺炎疫情对房地产企业产生了哪些影响？在供给端和需求端发生了哪些变化？第二，房地产企业如何应对新冠肺炎疫情带来的冲击，在短期发展和长期规划方面应采取哪些应对措施？

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

本文分析新冠肺炎疫情对房地产企业的影响，从短期影响和长期影响两个维度进行分析，结合数据调查，指出房产企业面临的挑战，进而提出应对措施，旨在为房地产企业发展和自身“免疫力”的提高提供参考。具体而言，研究目的包括如下几点：

(1) 结合现阶段新冠肺炎疫情的演变情况，基于问卷调查，分析其对房地产行业产生的短期影响和长期影响；

(2) 面对疫情带来的冲击和挑战，指出房地产企业应采取积极的自救措施；

(3) 新冠肺炎疫情对房地产企业的影响关系着经济社会稳定的大局，从政府层面来讲，指出其应为房地产企业提供政策支持和保障。

## 1.2.2 研究意义

新冠肺炎疫情在国内外蔓延，房地产企业的资金链受到严重冲击，这也势必会影响房地产行业的健康有序发展。基于此，本文结合问卷调查，搜集房地产行业专家对新冠肺炎疫情下房地产企业受到的影响的想法。从理论层面来讲，新冠肺炎疫情作为公共突发事件，分析其对房地产企业的影响，有助于丰富企业应对突发事件的相关理论研究成果；从实践层面来讲，本研究从现实问题出发，具有较强的现实指导意义和价值，能够切实为房地产企业应对新冠肺炎疫情的影响提供有益参考。

## 1.3 研究内容与结构

### 1.3.1 研究内容

本文共包括五个章节：

第一章为绪论。阐述新冠肺炎疫情与房地产企业发展的研究背景，指出本研究的目的及研究意义，明确研究的具体思路，阐明研究的具体内容和框架。

第二章为文献综述。该部分从两方面阐述，一是阐述国内外相关研究现状，梳理有关企业应对突发公共事件的方式和方法；二是指出企业战略管理理论和危机管理理论对企业管理的启示，为本研究奠定理论基础。

第三章为研究设计与实施。该部分阐述研究方式和研究对象，并对问卷调查和访谈调查的结果进行描述性分析和初步统计。

第四章为研究分析与讨论。该部分重点分析新冠肺炎疫情对房地产企业的影响，房地产企业面临的主要困难，疫情影响下房地产企业的应对方式以及政策建议。

第五章为结论与展望。对本研究进行总结和归纳，并提出下一步研究的展望。

### 1.3.2 研究结构

遵循理论与实践相结合的思路，本研究的主要结构框架安排如下：

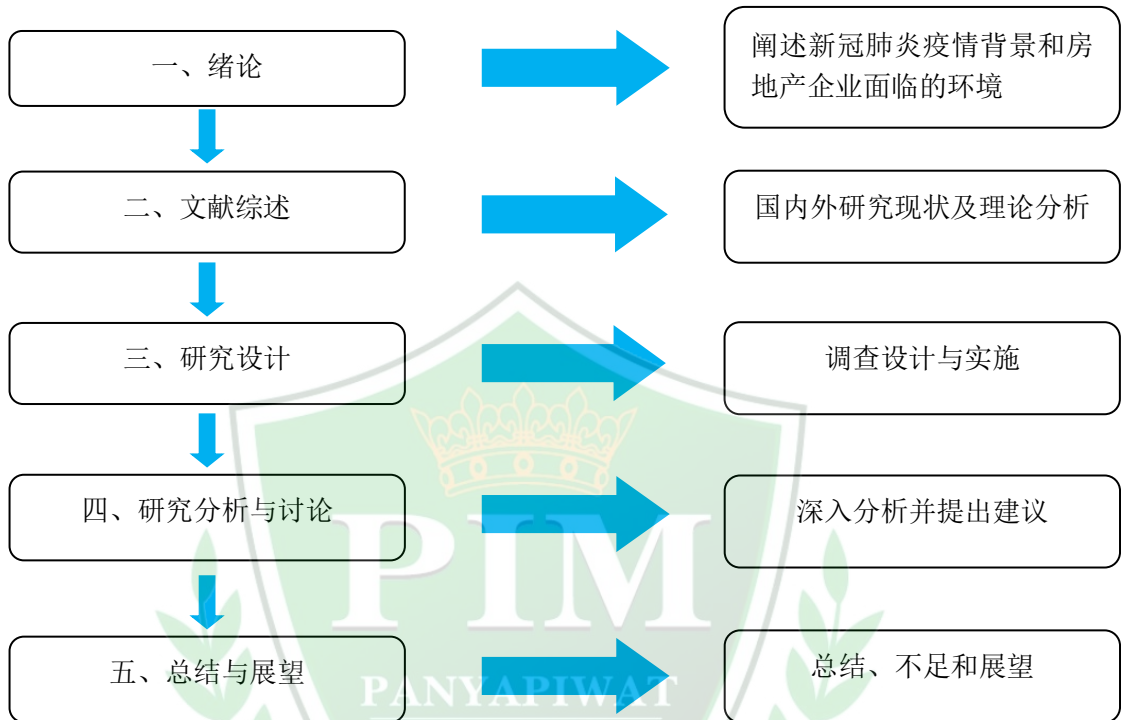


图 1.1 研究框架图



## 第二章 文献综述及相关理论基础

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 企业危机管理相关研究

国外学者关于企业危机管理的研究较早。美国学者 Steven Fink（1986）认为，企业危机管理是一种“艺术”，这种艺术帮助企业对风险、不确定性进行有计划的消除，使企业能够掌握自身发展的主动权。日本企业界有关研究人员从企业经营的角度，将企业危机管理定义为针对企业经营存在极端威胁的突发事件事前预防和事后处理。Yongchang Ren（2015）通过实证分析指出，管理层和企业的利益直接相关者彼此对企业利益的一致性和相互依赖的程度非常，管理者的影响力不能完全低估管理层和利益直接相关者对于整个企业的实际影响力。V. A. Zolotova 等（2018）通过对实证的分析，证明在企业危机沟通中管理者采取主动危机暴露的策略对于组织和企业危机的评价都具有正面的影响。

在国内近年的研究中，陈世平等（2017）从企业危机沟通回应策略对员工情绪和行为影响的角度，得出企业发生危机后，企业管理者会对危机进行框架定义。谢起慧等（2017）基于技术接受模型（TAM）比较了政务微博和政务微信的危机沟通机制，发现政务微信受危机情景影响更多。张雪旻（2019）研究指出，当今社会，企业所处商业环境越来越复杂多变，企业需要处理多种多样危机的威胁，例如自然灾害、人为灾害、产品质量问题和财务问题等等，这些都属于企业危机的范畴。企业要想保证长期有效经营，就应提高自身的忧患意识，并且具备有效预防和处理危机的能力。

#### 2.1.2 新冠肺炎疫情对房产企业影响的相关研究

自新冠肺炎疫情爆发以来，学者对疫情影响进行了讨论和研究，并提出了一些政策建议。

麻红萍（2020）指出，新冠肺炎疫情对房地产市场冲击很大，给房地产行业带来损失已不可避免。基于房地产行业庞大的上下游产业链条以及与经济的关联性，这将给整个宏观经济带来不利的影响保持房地产市场稳定，是对宏观经济平稳健康发展的重要贡献。应加大政策支持力度稳定房地产业发展，同时，房地产企业应加强内功，在资金能力尧投资能力、营销能力等方面下功夫，实现企业可持续发展。

张舒（2020）指出，当前全球经济不确定因素增多，突发性风险明显强化，但阶段性冲击终会过去，在当今新经济、新常态、新技术交错影响下，企业要面对的境况愈加多变。为应对未来不断出现的突发性风险事件，重塑自身的“免疫力”，是企业的生存发展根基。

李学锋等（2020）指出，全球范围新型冠状病毒肺炎的爆发，给国内外社会和经济造成严重影响，国内各大城市出现商品房零成交的现象。同时，2020年房地产企业或迎来短暂的融资政策松动窗口期，商品房价格整体也将略有上升。

成立，魏凌（2020）专门研究了武汉房地产行业的实际情况，研究指出，尽管新冠疫情在短期内严重影响了武汉的经济发展秩序，但在经济基础、产业结构、城镇化等基本面良好的支撑下，预计武汉房地产市场会加快向理性发展回归，长期来看还会有更大的发展空间。并建议武汉市政府在新冠疫情过后进一步优化产业结构，提高城镇化质量；坚持房地产调控定力，维护房地产市场稳定；加快土地制度改革，从供给侧激发房地产市场活力，促进疫后恢复。

郭莹辉（2020）认为，本次疫情对于产业地产商也是重大的战略调整机遇，抓住有限的政策窗口期重塑商业模式，找准市场切口渡过生存难关。疫情之后，建议政府重视产业园区与城市运营的作用和贡献，加大政策改革力度使其成为产业就业与城镇高质量发展的重要助推器。

### 2.1.3 国外研究现状

新冠肺炎疫情对全行业产生了剧烈冲击，对房地产企业的影响也伴随疫情的不同发展阶段呈现不同的表现形式。疫情通过何种途径对房地产行业产生影响、房地产企业又将如何转为危机等等都引起不同学科领域专家学者的关注与重视，基于不同视角与工具的研究也越来越丰富，本文主要从危机管理的角度就该问题展开研究。

国外学者关于企业危机管理的研究开始的比较早，他们主要侧重于对企业危机管理的影响因素和后果进行研究。在企业危机管理的影响因素方面，Yongchang Ren（2015）通过实证分析指出，管理层和企业的利益直接相关者彼此对企业利益的一致性和相互依赖的程度会成为企业危机管理的重要影响因素，管理者的影响力不能完全抵过管理层和利益直接相关者对于整个企业的实际影响力。V. A. Zolotova 等（2018）则通过实证方法的分析，证明在企业危机沟通中管理者采取主动危机暴露的策略会对企业危机管理产生一定程度的影响，这对于组织和企业危机的评价都具有正面的影响。

在企业危机管理的后果方面，日本企业界有关研究人员从企业经营的角度切

入，认为企业危机管理的是针对企业经营存在极端威胁的突发事件事前预防和事后处理，如果危机能够得到及时处理，那么企业就将能够摆脱这一威胁并继续保持稳定发展。美国学者 Steven Fink（1986）认为，企业危机管理是一种“艺术”，这种艺术的最终目的是为了帮助企业应对风险，有计划的消除各种不确定性，最终结果是为了使企业能够掌握自身发展的主动权。

对于新冠肺炎疫情对房地产企业的影响，学者们也有各自不同的观点，集中表现为以下看法

1.例如（廖卫明）2019 研究提出。现金流：安全性至关重要。从资金流入角度看，疫情发生后，各地销售中心陆续关闭，销售回款无法实现。对融资性流入的影响表现在两方面，一是存量项目正常贷款会延后，二是新增项目减少导致新增贷款无法落实。从资金流出角度看，首先，融资性支出存在约定期限内刚性兑付问题。房企面临合同到期无法履约的还贷风险。其次，工程款支付压力。疫情导致进场施工延误，但工程款仍必须按合同要求支付。尽管有商榷的空间，但是履约风险依然巨大。最后，对于可持续发展的公司而言，投资必不可少，但在现金流有限且必须强调安全性的前提下，谨慎投资与科学选择尤为重要。

2.例如麻红萍（2020）提出对商品住宅供应的影响从房地产市场供给角度来看，疫情将使房地产投资、土地、成交、新开、新开工面积在受到极大限制，人员、物资、资金流动不畅，商品住宅攻击总量将大幅下降。对商品住宅需求的影响新冠肺炎疫情会使购房需求短期大幅下降成交量出现断崖式下跌但疫情更多是影响购房需求节奏而非总量这种影响体现为一种延迟效应即购房需求只会延后不会消失疫情过后购房刚需将出现报复性增长购房需求的短期压制会在未来较长时间内得到平滑。疫情使房地产企业资金紧张状况加重同时受商品住宅供给节奏与数量的变化影响疫情下房地产企业投资节奏把握的精准度要求相比以往会更高一般来讲房地产开发项目需要 2-3 年的开发建设周期开发商在安排项目时间进度计划时会设置缓冲期如果新冠疫情在半年以内能得到有效控制房地产开发商的投资计划不会受到严重影响。对房地产企业销售的影响疫情会使房地产企业短期销售大幅下滑同时会带来无法按期交付的风险受疫情影响项目在预售合同期内无法竣工交付出现合同违约风险引起购房者投诉导致房屋买卖双方矛盾加剧，给社会稳定造成一定影响。

#### 2.1.4 国内研究现状

在企业危机管理方面，国内学者主要关注企业危机管理的影响因素以及不同类型的沟通机制受危机影响的不同程度研究。首先，关于企业危机管理的影响因



素，国内学者的研究侧重于从内因与外因两个角度展开。例如张雪暘（2019）等的研究指出，当今社会，企业所处商业环境越来越复杂多变，企业需要处理多种多样危机的威胁，例如自然灾害、人为灾害、产品质量问题和财务问题等等，这些都会成为影响企业危机管理的因素。企业要想保证长期有效经营，就应提高自身的忧患意识，并且具备有效预防和处理危机的能力。基于疫情背景下对房地产企业的影响，企业自身要树立一种危机意识，制定一系列相关举措降企业损失降到最少，例如孙洪波（2019）等的研究指出，危机往往是突发的，但危机管理对策可以提前筹划。在疫情之后，房地产企业需要反思自己应对危机的能力，提高自己的市场竞争力。具体来说，一方面，房地产企业在进行战略规划的过程中，不仅要有短期盈利的方案，还要有长期持续盈利的方案。而确保企业可以在比较长的时间里稳健发展、持续盈利，就需要加强企业的风险识别、风险预测、风险抗击能力。第一，企业要准备一定的风险准备金，以备不时之需。第二，企业要认真评估投资比较大的项目，不要抱有侥幸心理，要立足于企业的长远发展进行理性投资；另一方面，企业要制定“突发事件紧急预案”，并认真落实“突发事件紧急预案”的培训、学习工作，确保企业在遇到突发情况时，马上有备选方案可以执行，减轻突发事件对企业的影响比如加大政策支持力度，加大汇款与融资，探索多种销售渠道，抓住投资节奏，推动技术革新。其次，关于不同类型的沟通机制受危机影响的不同表现，国内一些学者也尝试从较小的角度切入展开研究。例如谢起慧等（2017）基于技术接受模型（TAM）比较了政务微博和政务微信的危机沟通机制，发现二者受危机爆发的影响的表现形式及可承受程度均存在较大差异，并且最终得出结论，认为政务微信受危机情景影响更多。

关于新冠肺炎疫情对房地产企业的影响的相关研究，国内学者在疫情爆发后进行了一系列讨论和探究，并提出一些政策建议。这些观点基本可以分为两大类，一是新冠肺炎疫情对房地产行业产生巨大冲击，需要一定的时间回复常态。麻红萍（2020）指出，新冠肺炎疫情对房地产市场冲击很大，给房地产行业带来损失已不可避免。基于房地产行业庞大的上下游产业链条以及与经济的关联性，这将给整个宏观经济带来不利的影响。保持房地产市场稳定，是对宏观经济平稳健康发展的重要贡献。应加大政策支持力度稳定房地产业发展，同时，房地产企业应加强内功，在资金能力尧投资能力、营销能力等方面下功夫，实现企业可持续发展。张舒（2020）指出，当前全球经济不确定因素增多，突发性风险明显强化，但阶段性冲击终会过去，在当今新经济、新常态、新技术交错影响下，企业要面对的境况愈加多变。为应对未来不断出现的突发性风险事件，重塑自身的“免疫力”，是企业的生存发展根基。李学锋等（2020）指出，全球范围新型冠状病毒

肺炎的爆发，给国内外社会和经济造成严重影响，国内各大城市出现商品房零成交的现象。同时，2020年房地产企业或迎来短暂的融资政策松动窗口期，商品房价格整体也将略有上升。

二是虽然疫情对社会生产带来比较大的负面影响，但是疫情只是暂时性的短期影响因素，伴随疫情的控制与消亡，这些不利影响最终也会得到解决。与此同时，在疫情期间能够更大程度的考验地产商的危机应对与处理能力，真正有实力的房地产商也很有可能会把握机遇，转为危机。例如成立，魏凌（2020）专门研究了武汉房地产行业的实际情况，研究指出，尽管新冠疫情在短期内严重影响了武汉的经济发展秩序，但在经济基础、产业结构、城镇化等基本面良好的支撑下，预计武汉房地产市场会加快向理性发展回归，长期来看还会有更大的发展空间。并建议武汉市政府在新冠疫情过后进一步优化产业结构，提高城镇化质量；坚持房地产调控定力，维护房地产市场稳定；加快土地制度改革，从供给侧激发房地产市场活力，促进疫后恢复。郭莹辉（2020）认为，本次疫情对于产业地产商也是重大的战略调整机遇，抓住有限的政策窗口期重塑商业模式，找准市场切口渡过生存难关。疫情之后，建议政府重视产业园区与城市运营的作用和贡献，加大政策改革力度使其成为产业就业与城镇高质量发展的重要助推器。

综上所述，研究企业危机管理的相关内容在当今国内外学界的一个热点问题，新冠肺炎爆发对社会生产产生的影响也是国内外学者普遍关心的一个现实问题。但是大多数研究侧重于基础理论和新冠肺炎疫情对社会产生的实际影响研究，将二者结合起来，从危机管理的角度切入，更细致的考查突发公共危机事件与房地产行业产生的影响二者之间内在逻辑演进的硕博论文还比较少。可见，目前学界对危机管理研究与新冠肺炎疫情对全行业产生影响的研究虽然已取得丰硕成果，但是在将二者结合起来综合考量并进行深入探究方面仍有较大的研究空间和研究价值。

### 2.1.5 简要述评

综合上述学者的研究可以看出，新冠肺炎疫情对房地产企业的影响受到学者的高度关注，归纳学者的观点，可以得出如下几点：

（1）新冠肺炎疫情必然会对房地产企业短期发展造成一定的冲击，房产企业需加强内部的危机管理，提高自身的应对能力；

（2）新冠肺炎疫情对房地产企业的长期影响要小于短期影响，且受政府调控政策和措施的影响较大，因而，疫后恢复阶段，房地产企业应把握好政策改革带来的发展机遇。

(3) 虽然有部分学者专门研究了新冠肺炎疫情对房地产企业的影响，但由于此次疫情属于突发事件，且与非典相比具有许多不同，其影响和波及范围也更为广泛，现有的学术研究成果仍比较薄弱，可供参考的文献资料相对较少。

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 PEST 分析模型

PEST 分析模型是在对企业所处的宏观环境背景进行分析的时候会经常用到的一个模型，它通常是通过对政治 (Politics)、经济 (Economic)、社会 (Society) 和技术 (Technology) 这四个方面的因素的分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略制定产生的影响。

政治因素主要考量的是企业与政府之间的关系，是指对组织生产经营活动具有实际和潜在影响的相关政治力量和法规政策等因素。当政府出台了与行业相关的新的法规政策时，企业的生产经营活动也必须按照这一系列规定作出相应调整。处于竞争环境中的企业必须要了解政府对本行业发展所作出的规划、思路及政策路线，把握政治环境的动态变化。此次新冠疫情背景下，国家相继出台了一系列和房地产行业发展密切相关的政策方案，各房企必须在了解、理解这些政策的基础上开展生产经营活动。

经济因素主要是指一国的经济制度、经济结构、产业结构、经济发展水平和经济发展趋向等因素对企业发展的影响。因为企业是宏观经济环境下的微观主体，所以以盈利为目的的企业必须要能够把握国家经济发展趋势，预测行业发展前景，以实现自身利益最大化。新冠疫情对我国经济发展的冲击是直接而沉重的，在经济发展因疫情而短暂暂停的状况下，房地产企业如何在这样一种大环境中得以保持发展潜力，无疑是整个行业都需要去面对的现实问题。

社会因素是指社会成员的文化传统、价值观念、教育水平和风俗习惯等因素对企业生产经营的影响。构成社会环境的要素很多，主要包括人口规模、人口结构、收入分配、消费结构等等。本文中主要考虑新冠疫情背景下消费结构的变化对房地产企业的发展产生的影响。从供给侧和需求侧两方面入手，分析了社会消费因素的变化给房地产发展带来的变革。

技术因素主要强调科学技术水平的发展带来的社会生产生活方式的转变，这里不仅包括那些引起革命性变革的新技术发明，还包括了与企业生产有关的新技术、新工艺的出现及应用。本文主要阐述了新冠肺炎疫情下，线上经济发展繁荣，但是房地产企业却存在对科技手段的运用不充分，难以最大限度利用新技术实现



自身的发展的状况。

### 2.2.2 4R 危机管理理论

4R 危机管理理论由世界著名的危机管理与组织专家罗伯特·希斯 (Robert Heath) 于其著作《危机管理》中最早提出,他将整个危机管理的过程划分为缩减力、预备力、反应力和恢复力四个阶段,基于这四个不同的维度对同时期的危机管理要点进行剖析。整个危机管理的思路为一条完整的线索,即:做好预防工作,降低风险,缩减危机的攻击力与冲击力;开展危机防范预警工作,做好危机应急处理准备工作;采取措施应对危机,以最小的损失消除危机;分析危机产生的影响,制定针对性的恢复计划。

缩减力是所有有效危机管理的核心环节,它贯穿于危机管理的全过程。其意义在于通过采取一系列措施,降低危机爆发的可能性及其可能带来的负面影响,通过对危机源的前期识别,从根源上降低危机爆发的可能性。危机缩减管理主要从环境、结构、系统和人员这四个方面入手。建立与环境相适应的有效预警信号,保证危机缩减工作开展的流程与结构的合理性,确保系统有效运转,提高人员反应灵敏度,只有将这四个方面的因素综合考量使其能够协调高效运转,危机缩减管理工作才能有序开展下去。

预备力是指在危机情况出现之前应该做好的准备工作,希斯在该理论中将预警和监视看作预备力中相互依存的两个方面。它们共同监视一个环境,并对环境中可能出现的每个细小变化做出反应,并将信号传送给系统。一个完善的危机预警系统可以直观地评估危机可能造成的不良后果,从而警示危机主体在最短的时间内做出应对反应。通常危机主体可以通过采取多种措施提高危机管理预备力,诸如成立危机预警管理小组、制定危机管理计划、完善危机监视系统等。

反应力通常是指在危机发生时主体所制定的决策及采取的措施,其内涵比较广泛,包括了关于危机的沟通工作、与媒体的协调工作、相关决策的制定、与利益攸关方的沟通等等。对危机的反应能力在多数时候是因人而异的,它主要取决于危机信息的完整度与相关度、预警系统的可操作性以及个人的危机处理经验。在危机管理的反应力层面,危机管理主体需要解决的问题是,获取更多真实全面的信息以了解危机的性质及程度,从而制定出可获得更多时间应对危机的方案。

恢复力是指在危机得到控制后为了防止其负面影响进一步扩大所采取的一系列措施,主要是为了总结经验,为日后的危机管理提供参考依据。此阶段危机管理主体采取的措施主要是为了快速恢复其形象,以在最短的时间内弥补损失。同时,有效危机管理的最后一个流程还应包括危机总结,危机管理主体需要对危

机爆发的所有过程进行分析总结，尤其是对危机产生的后果与负面影响进行剖析。这样既可以方便制定出高效及时的恢复方案，帮助企业尽快走出危机困境；又可以提炼危机管理要点与应对方法，为今后的危机管理提供经验与事实依据。

突发事件是人们对难以预测事件的通称，它通常被看作危机的前期阶段。如果突发事件在发生之后不能得到及时应对与处理，则很有可能会导致危机的爆发。在企业的生产经营过程中，由于生产过程的复杂性和涉及主体的多样性，可能会面对各种各样的突发状况，所以企业危机管理在很多时候就显得很有必要。2019年12月以来，湖北省武汉市爆发了新型冠状病毒肺炎疫情，新冠肺炎来势汹汹，传播范围广、速度快，对社会全行业造成严重的负面影响，房地产企业更是首当其冲。此时，以4R危机管理理论为参考，迅速做出反应，采取措施，快速高效的制定危机应急方案，切实落实危机管理措施，可以帮助房企更好的处理危机情形，在一定程度上降低新冠肺炎的爆发对房地产企业造成的不良后果。



## 第三章 研究设计与实施

### 3.1 研究设计

#### 3.1.1 研究方法

本研究采用文献研究法、问卷调查法和访谈调查法。

##### (1) 文献研究法

基于对有关企业战略管理、企业危机管理、房地产企业经营管理、疫情对房地产行业及企业的影响等相关文献的搜集、整理和分析，为本研究的开展提供理论指导，奠定理论基础。

##### (2) 问卷调查法

为了解新冠肺炎疫情对房地产企业产生的短期影响，以房产企业一线经理人，相关领域专家、学者为调查对象，实施问卷调查。问卷内容的设计主要围绕疫情影响下的楼市情况、房产企业的营销情况、新建商品住宅价格走势、房产的开发、政策支持情况，等等。采用电子问卷的形式，通过网络发放并回收。

##### (3) 访谈调查法

新冠肺炎疫情具有突发性，也具有许多不确定性，在分析其对房地产企业的影响时，需要以专家的分析 and 研判作为指导。因此，本研究通过对专家的访谈调查，旨在进一步了解房产企业可能面临的形势，并搜集了专家学者提出的一些政策建议和企业的应对策略。

#### 3.1.2 研究工具

问卷调查旨在了解新冠肺炎疫情通过哪些途径和渠道对房地产企业产生影响，从行业整体的视角出发，新冠肺炎对房地产政策、经济发展、社会环境、技术手段运用等产生了一定的影响，进而影响了房地产企业的经营、管理和服务。

##### (1) 问卷内容设计

在设计调查问卷时，本文基于 PEST 分析模型，分别从政治、经济、社会、技术四个维度设计问题。共设计了 15 个封闭式问题和 1 个开放式问题。具体调查指标如表 3.1 所示。

表 3.1 问卷调查内容与指标构成

一级指标	二级指标	三级指标
新冠肺炎对房地产企业的影响路径	政治因素	1.就全国整体来说, 您认为新冠肺炎疫情对政府供地总量会带来哪些影响?
		2.新环境下, 您如何看待 2020 年上半年房地产融资政策的走向?
		3.新环境下, 您如何看待楼市调控政策走向?
		4.为应对新冠肺炎疫情带来的影响, 您认为如下哪一项业务能够确保开发商平稳度过疫情及影响期?
	经济因素	5.受新冠肺炎疫情影响, 您认为今年以来各季度 GDP 走势如何?
		6.与 2019 年相比, 您预计 2020 年全国新建商品房销售规模变化情况如何?
		7.与 2019 年相比, 您对 2020 年楼市的态度是?
		8.您认为受新冠肺炎疫情影响, 2020 年全国新建商品住宅价格整体走势如何?
	社会因素	9.从全国范围来看, 您认为新冠肺炎疫情对人们房产的购买意愿的影响程度如何?
		10.您认为新冠肺炎疫情是否对人们房产购买的行为习惯是否产生一定影响?
		11.您认为新冠肺炎对房地产企业投资布局策略调整是否有一定影响?
	技术因素	12.新冠肺炎疫情是否对房地产线上营销渠道拓展产生较大影响?
		13.新冠肺炎是否加速了房地产企业服务智慧化转型升级?
		14.新冠肺炎是否推动了房地产企业重视健康产品的打造?
		15.受新冠肺炎疫情影响, 房地产企业是否更加注重利用现代化技术提升物业服务水平?

## (2) 问卷信度与效度检验

为保证调查问卷的可靠性和有效性, 对本问卷进行了信度与效度检验。其中, 信度检验采用重测法, 抽取 30 名调查对象, 在间隔 20 天之后进行重测, 得出相关系数  $r$  值为 0.84,  $P < 0.01$ , 说明本次问卷调查具有可信度。



表 3.2 问卷信度检验情况

重测对象	重测问卷数量（份）	重测时间间隔（天）	相关系数	P
调查对象	30	20	$r \approx 0.84$	$P < 0.01$

在效度检验方面，邀请 6 位专家相关领域专家进行效度检验，并作出必要的修改。检验标准从“非常有效”到“无效”，共分为五个级别。专家评价结果为“有效”。具体检验结果如下所示：

表 3.3 问卷效度检验结果

评价度		非常有效	比较有效	基本有效	不太有效	无效
内容效度	人数（人）	3	2	1	0	0
结构效度	百分比（%）	50.00%	33.33%	16.66%	0.00%	0.00%

### 3.1.3 研究对象

问卷调查对象选取对房地产企业行业发展较为了解的专家、学者和企业一线经理人。一方面，专家、学者对房地产企业行业发展有一定的研究，能够从宏观视角对房地产企业受疫情影响的情况及影响路径进行分析，其观点具有一定的科学依据，能够为本研究提供有益数据。另一方面，房地产企业经理人对疫情以来的企业运营与管理及市场的变化情况有更为切实的体会，因而，其能够从实践层面反馈一些有效信息。此外，为补充问卷调查的不足，研究过程还针对一些重点问题进行了访谈调查，访谈调查主要以房产领域的专家和学者为主。本次问卷调查样本的实际选取情况如下表所示：

表 3.4 问卷发放与回收情况

调查对象	发放数量	回收数量	有效问卷	回收率	有效率
房产经理人	500	457	452	91.4%	90.4%
专业、学者	200	175	174	87.5%	87%
合计	700	632	626	90.2%	89.4%

如表 3.4，本次调查共发放 700 份问卷，回收 632 份，其中有效问卷为 626 份，问卷调查的有效率为 89.4%。在 626 份有效问卷中，男性占比 61%，女性占

比 39%；在年龄分布上，在 30-40 岁之间的人数最多，占比 41%。

此外，参与深度访谈的专家学者共有 5 人，其中包含 2 名房产企业中高层管理人员和 3 名高校教授。

## 3.2 调查结果的初步分析

### 3.2.1 问卷调查结果的描述性统计

#### (1) 政治因素

新冠肺炎疫情通过影响政治环境和政策走向，进而对房地产企业及行业发展产生一定的影响。调查主要围绕供给总量、货币金融政策、楼市调控政策等方面展开。

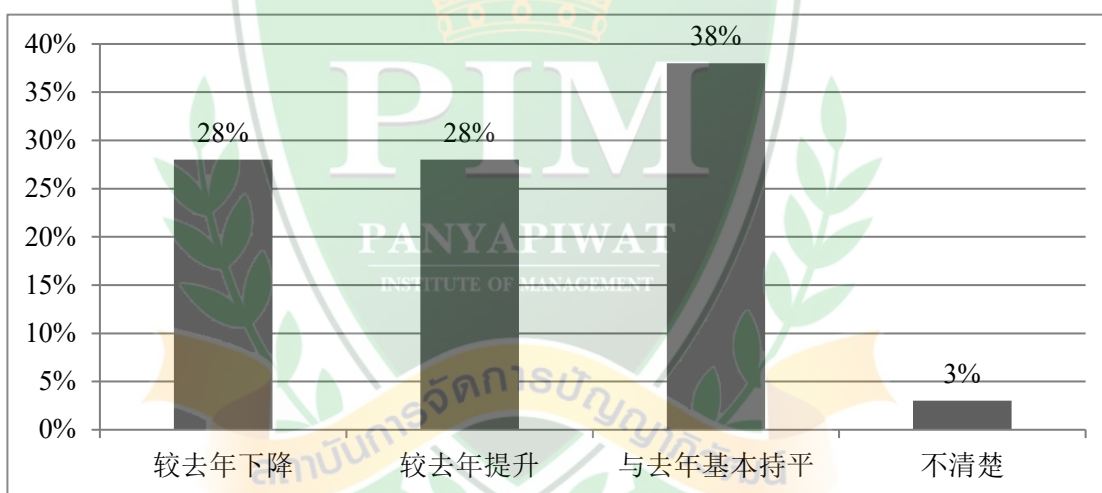


图 3.1 新冠肺炎疫情可能对全国供地总量的影响

虽然当前在国家政策推动之下，土地供应量仍呈现稳中有升的态势，但在疫情严重地区工地总量略有下降，调查结果显示（图 3.1），在调查中有 28% 的人认为，2020 年的全国工地总量会略有上升；有 38% 的人认为全国工地总量会受到疫情的影响与去年持平。综合调查结果来看，多数人认为全国工地总量不会呈现下降趋势。

相比 2019 年，2020 年房地产市场发展的政策环境存在适度宽松的可能从总体的金融政策来看，调查结果显示，有 96% 的调查对象认为受疫情影响，2020 年整体的货币金融政策相较于 2019 年有进一步宽松的空间。从实际的政策动态也印证了这点，2 月，人民银行、财政部、银保监会、证监会、外汇局等五部门联



合印发《关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知》，重点是加大货币信贷支持力度，进一步强化金融对疫情防控工作的支持。

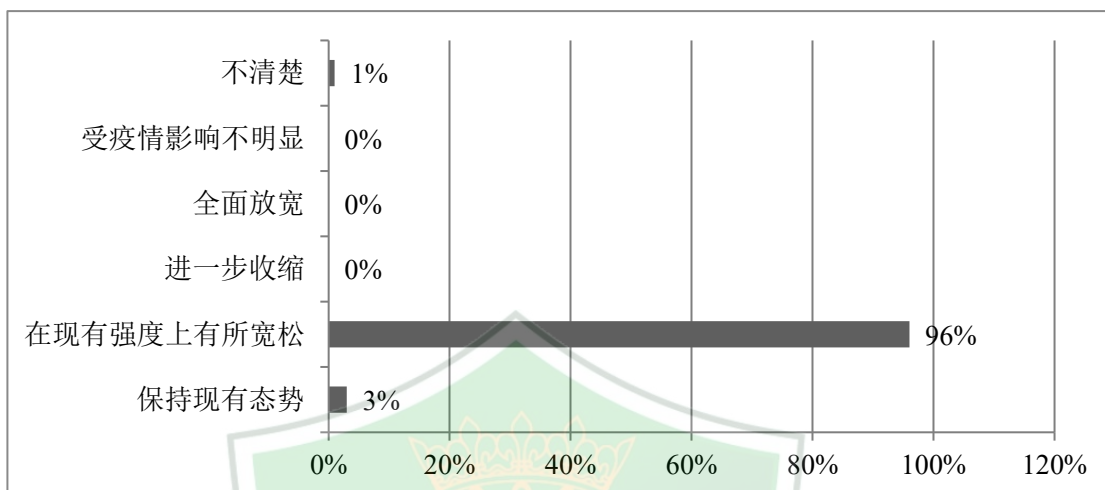


图 3.2 新冠肺炎疫情影响下全国货币金融政策走向

调查数据显示，从房地产融资政策来看，随着当前行业销售开始逐步下行，叠加疫情突然出现，2020年上半年房地产企业流动性将面临挑战，在大的金融政策进一步宽松的基调下，未来针对房地产企业融资继续收紧的可能性不大，房地产行业融资政策有望迎来适度宽松。从具体的融资渠道来看，从过去以往的经验来看，都是疫情会利好债市，现阶段无论从境外和内发债都有一轮机会。企业可以借助一季度、二季度窗口，对公司债，海外债有一个安排，积极抓住上半年的融资窗口期。同时，疫情比较严重地区企业也应把握疫区金融政策下的融资机会。

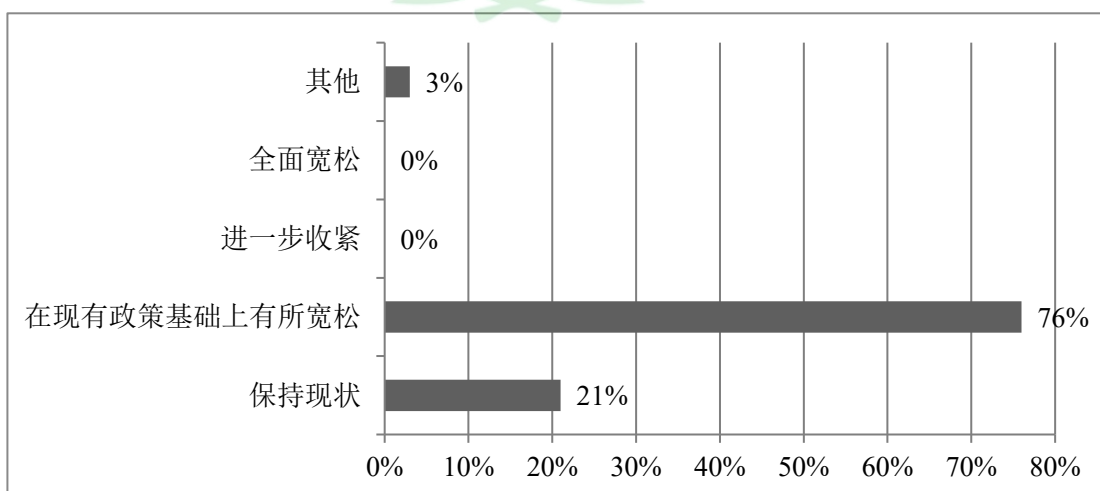


图 3.3 新冠肺炎疫情影响下全国楼市调控政策走向

从楼市调控政策来看,调查结果显示(图 3.3),有接近 75%的调查对象认为,面对新的环境,2020 年楼市调控政策整体将在现有基础上有所宽松。但同时也有 20%的调查对象认为楼市调控政策将继续保持目前的状态。值得注意的是,均没有调查对象认为楼市调控政策会进一步收紧,或者全面宽松。综合来看,当前我国房地产行业管理政策经验已较为丰富,能够及时应对新的形势。我们认为,2020 年“因城施策”仍将是行业调控主基调,本轮疫情过后行业调控尤其是重点疫区政策或将出现灵活调整,但整体不会与中央层面“房住不炒”定位出现冲突。

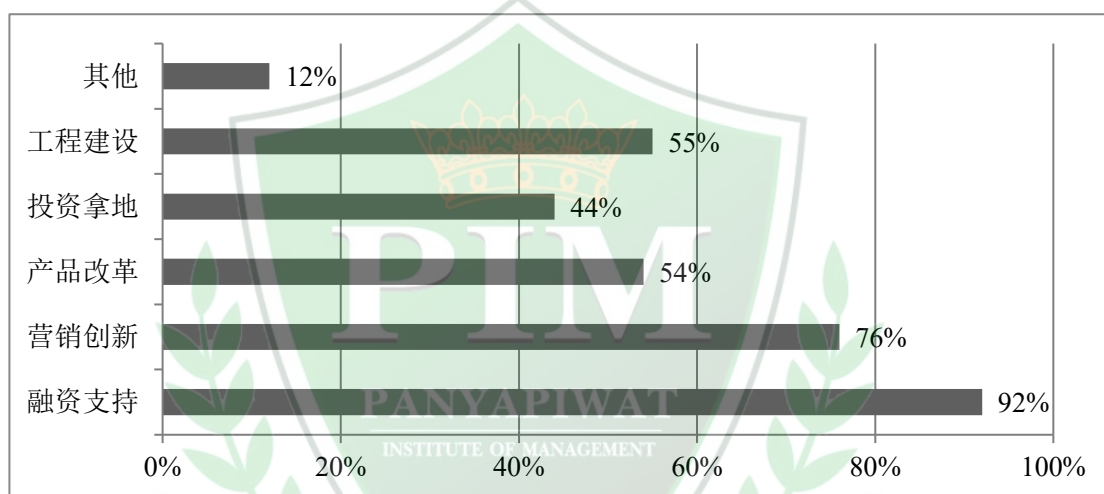


图 3.4 房地产企业需获得哪些方面的支持(多选)

如图 3.4 所示,融资支持将是确保开发商平稳度过疫情及影响期的核心。约 92%的调查对象认为,融资支持有助于缓解当前房地产企业的经营压力,确保开发商平稳度过疫情,其次营销创新也是房地产企业渡过难关的一个重要方面。

从近期开发商要防范的风险来看,排在前两位分别与资金的收支有关,一个是销售停滞影响现金流,一个是到期债务偿还进一步施压现金流。因此,如果一段时期内房企的资金有出无进或者出的多进的少,就需要进一步的融资支持。从整个行业的情况来看,当前部分房企采取了快周转策略,资金回笼受限将对这类企业带来更大影响,亦在一定程度上增加了整个行业的运行风险。

## (2) 经济因素

与 2003 年的非典相比,新冠肺炎疫情影响范围更广,对经济增长的影响更大。特别是对旅游、餐饮、交通、住宿、运输等行业产生的冲击最为明显,而这些行业一般都属于服务型行业,对于拉动消费至关重要,可以说在新冠肺炎的影响下,势必会影响我国经济增长速度。

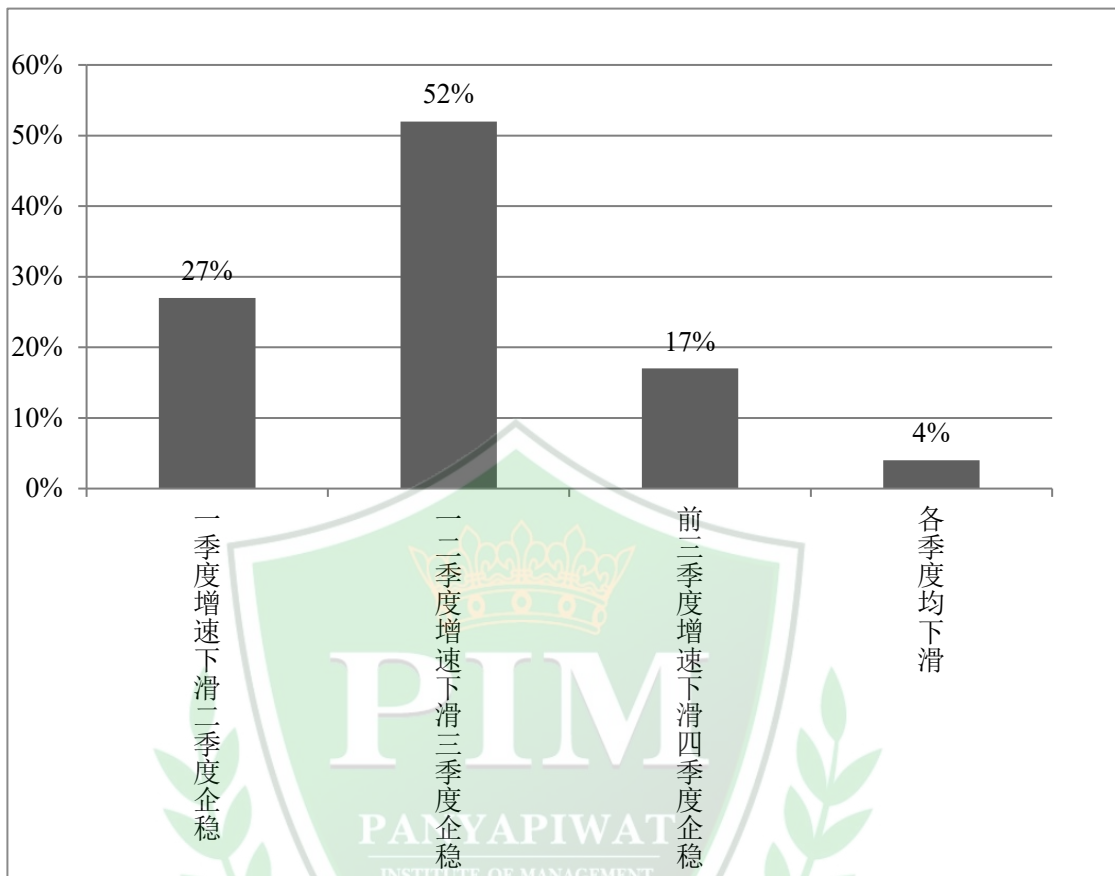


图 3.5 新冠肺炎疫情对 GDP 走势的影响

2020 年 GDP 的走势必然会对房产企业产生一定的影响，调查结果显示（图 3.5），半数以上（52%）的调查对象认为我国 GDP 一、二季度增速将呈现同比下滑的态势，三季度整体企稳，整个经济企稳的时间可能会有所延后。

与 2003 年的非典时期相比，当前我国的宏观环境与房地产特点都发生了截然不同的变化。从宏观经济角度看，2003 年非典时期，我国经济仍处于高速发展期，加之非典对国外影响较小，因此国家可以利用有利的国际环境，快速的实现经济恢复。从房地产发展的情况看，当时房地产市场对国民经济影响还相对较小，因此恢复起来也相对容易。现阶段，我国房地产市场正处于阶段调整期，本身就存在着较大下行压力，加之在多年发展过程中，房地产企业规模越来越大，一旦不能快速回收销售款项，将势必扩大本次疫情对房地产行业产生的连锁反应。

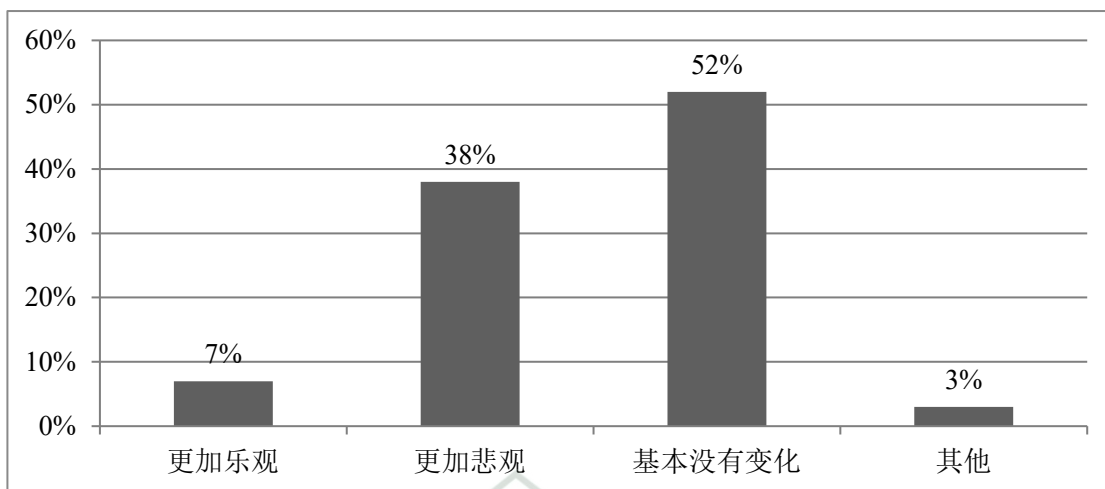


图 3.6 新冠肺炎疫情影响下对房地产市场的态度

当前调查者认为 2020 年的房地产市场发展并不乐。调查结果显示（图 3.6）有一半以上的调查者认为 2020 年的房地产市场于 2019 年房地产市场变化不大，仍然在政府的可控范围之内，一旦疫情过去之后，房地产市场会在较短时间之内恢复。但仍然有 38% 的调查者认为，2020 年的房地产市场并不容乐观。

综合看，调查者认为 2020 年的房地产市场行会呈现出稳中略带悲观的总基调。虽然当前新冠肺炎疫情对整个房地产市场影响较大。但随着疫情的结束，房地产市场会有所恢复。地产市场还处在调整的关键期，短期内会出现叠加效应，房地产交易规模会出现明显回落。而随着国家调控措施的不断完善，市场供需将会更为平衡。

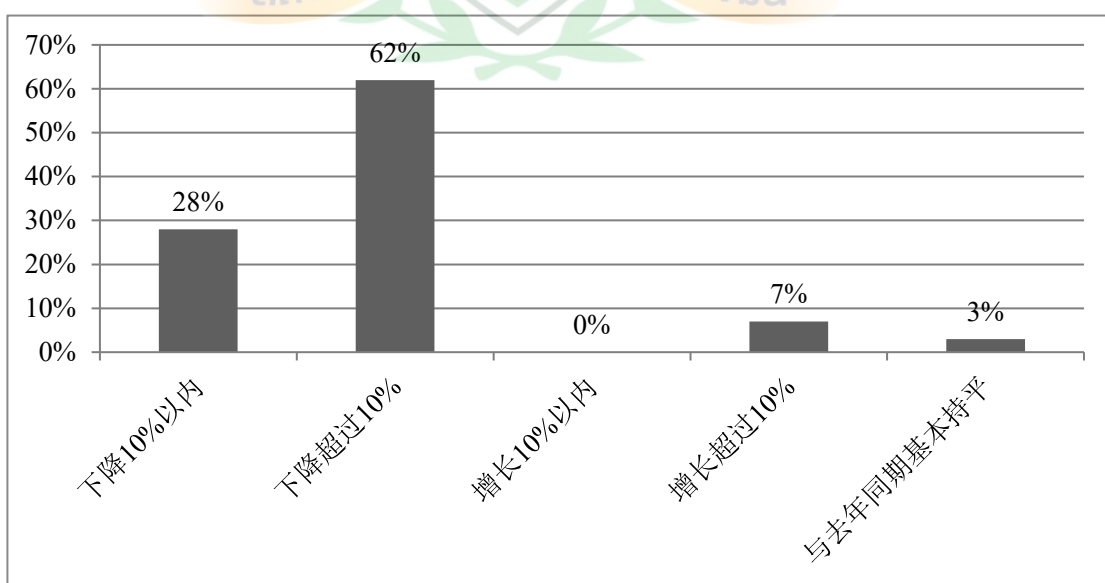


图 3.7 与 2019 年相比 2020 年全国新建商品房销售规模可能的变化情况

相较于 2019 年，2020 年一季度房地产新房销售面积下降较为严重。调查结果显示(图 3.7),有 28%的调查对象认为 2020 年全年新房销售规模将会下降 10% 以内；有 7%的调查对象认为 2020 年新房成交规模将会比 2019 年有所增长；但 72%的调查对象认为 2020 年新房销售面积将会下降超过 10%。

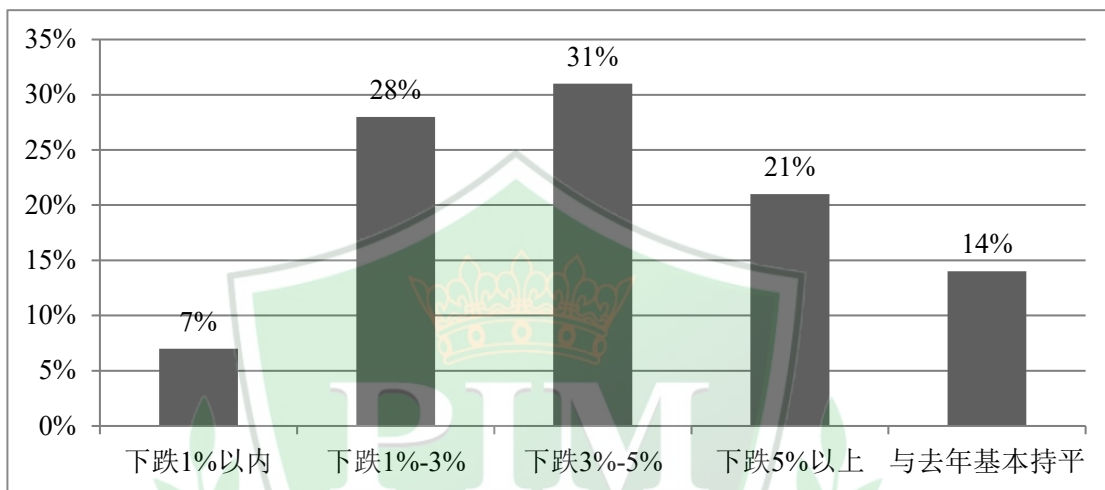


图 3.8 2020 年全国新建商品住宅价格整体走势预测

调查结果显示(图 3.8),有 14%的调查对象认为,2020 年全国新建商品住宅价格将会与 2019 年持平;有 86%的调查对象认为,2020 年全国新建商品房住宅价格将会呈现下跌趋势,并没有调查对象认为 2020 年全国新建商品房住宅价格会有所上涨。因此,当前房地产市场在短期内还无法实现各方面的预期,特别是在疫情的严重影响之下,各大房地产企业都采取了促销手段,通过降价的形式加速回款力度,以缓解房地产企业的现金流压力。

从整体看,未来很长一段时间,房地产企业为了快速回笼资金,尽快恢复工作,在没有国家强力政策的刺激之下,房地产价格都会略有下降。特别是在疫情发展过程中,很多房地产企业都通过价格策略,加大了促销力度。特别是对于三四线城市,由于人口购买力下降,未来价格战将会更加激烈。

### (3) 社会因素

在社会因素维度的影响方面,主要考察新冠肺炎是否影响人们的购房意愿、心理和行为,以及是否对房地产企业的战略布局产生影响等。



表 3.5 社会因素维度调查结果统计

题项	A 影响 非常大	B 影响 比较大	C 一 般	D 影响 不太大	E 完全没 有影响
9.从全国范围来看，您认为新冠肺炎疫情对人们房产的购买意愿的影响程度如何？	5%	21%	48%	23%	3%
10.您认为新冠肺炎疫情是否对人们购房行为习惯是否产生一定影响？	8%	22%	57%	11%	2%
11.您认为新冠肺炎对房地产企业投资布局策略调整是否有一定影响？	25%	33%	37%	5%	0

如表 3.5 所示，从全国范围来看，21%的调查对象认为新冠肺炎疫情对人们的房产购买意愿产生较大影响。22%的调查对象认为新冠肺炎疫情对人们的购房行为习惯影响也较大。33%的调查对象认为，新冠肺炎疫情对房地产企业投资布局策略的调整产生较大影响，此外，25%的调查对象认为这种影响是非常大的。从调查数据可以看出，新冠肺炎对人们的购房心理、行为习惯等或多或少的产生了一定的影响，这也是房地产企业不能忽视的，且房地产企业需结合市场需求等的变化进行调整。

#### (4) 技术因素

在技术因素层面，主要考察新冠肺炎对房地产企业向智慧化、数字化方向转型的影响。如是否加速了房地产企业向线上营销渠道拓展，是否有助于房地产企业开发过程中增加技术投入，推动服务的智慧化升级，等等。

表 3.6 技术因素维度调查结果统计

题项	A 完全 符合	B 比较 符合	C 一般 符合	D 不太 符合	E 完全 不符合
12.新冠肺炎疫情对房地产线上营销渠道拓展产生较大影响？	21%	45%	32%	2%	0
13.新冠肺炎疫情加速了房地产企业服务智慧化转型升级？	17%	36%	40%	4%	3%
14.新冠肺炎疫情推动了房地产企业重视健康产品的打造？	8%	23%	51%	10%	8%
15.受新冠肺炎疫情影响，房地产企业更加注重利用现代化技术提升物业服务水平？	17%	25%	43%	9%	6%



在新冠肺炎疫情爆发初期，受隔离政策等的影响，房地产企业营销逐渐向线上渠道拓展和延伸，开始尝试通过直播买房的方式吸引消费者。如表 3.6 所示，新冠肺炎疫情对房地产线上营销渠道的拓展产生了一定影响，半数以上的调查对象对这一观点是比较赞同的。此外，在推进房地产企业技术化、智慧化转型升级方面，也起到了一定的推动作用，加速了企业智慧化服务的发展。受新冠肺炎疫情影响，房地产企业更加注重利用现代化技术提升服务水平，这对于房地产企业未来发展来说，具有一定积极意义。

### 3.2.2 访谈调查结果的初步分析

疫情之下，每一个行业都有其自身的影响逻辑、恢复逻辑。在疫情未出现时，房地产行业本就处于稳步调整的通道，疫情之下，大大增加了房地产行业发展的不确定性。通过对专家访谈内容的整理，可得出如下几点认识：

(1) 从需求的角度讲，无论长期或者短期，中国居民购房需求不会因为利率提高、疫情影响而变动太多。考虑到中国居民心理稳定性和归属感的追求，面对即将结束的疫情，房地产市场的需求并不会因为暂时或持续上涨的还贷成本增加而降低。

(2) 从房地产供给角度讲，因为房地产短期供给缺乏弹性，所以短期供给不会迅速减少；相反房地产开发商会通过降价及早出售建成的楼盘，缓解资金供应链的压力并盘活资金；长期条件下，贷款利率上涨引起房地产企业的融资成本和开发成本增加，投资收益减少，房地产企业会控制投资规模，房地产市场供给减少。因供给减少的幅度大于需求减少的幅度，导致贷款利率增加，进而使房地产的价格上升。

(3) 疫情对房地产市场短期影响较大，然而行业发展的基本面并没有改变。新的地产运行环境已经到来，未来房企需要有新的格局观，稳字当头、稳中求生、伺机而动、有所作为应该是新形势下企业的发展法则。重大事件必能推动重大改革，未来行业的稳健发展有必要在政府和行业协会指导下，寻求上下游合作方式共渡难关，相关的政策支持也应该适时、适度助力企业稳健经营。

(4) 历史经验表明，在每一个重大“黑天鹅”事件过后，均会有企业实现弯道超车的现象，房地产企业只有从产品、服务、投资、财务、营销、融资、运营等方面都具备对重大事件的防御能力，才能回避每一次危机带来的生存风险，把握住每一次危机带来的发展机遇。

## 第四章 研究分析与讨论

### 4.1 新冠肺炎疫情影响下房地产企业的发展现状

#### 4.1.1 资金链断裂，现金流中断

房地产企业的资金链将受到严重冲击。销售回款（包括个人按揭贷款和定金及预收款）已经成为房地产企业主要的资金来源。2019年，销售回款在房地产开发企业实际到位资金中的占比达到了49.62%的历史高位，总计88640亿元。与此同时，由于融资限制，2019年国内贷款占比仅为14.13%，为历史最低点。由于部分房企负债水平较高，2019年前三季度总体负债率就已经达到了80.26%，如果不能快速回笼资金，可能诱发一系列问题。从长期来看，这对整个房地产业的发展来说其实影响不大，但对于房地产企业来说，特别是中小房企，因开发与销售的停滞会造成资金周转困难。融资性支付、工程款支付、土地出让金缴纳、税费等一系列支出都需要按照合同约定时间履行，但销售回款、租金等收入却难以实现，两方面因素叠加在一起极易导致资金周转困难，进而可能造成资金链崩溃。但这可以通过协商的方式解决，实际上很多省市都推出了以顺延和加大信贷力度为核心的政策，以保障房企的资金链和房地产市场的稳定。

楼市遇冷，不仅是对房地产企业现金流的考验也是对经营极限的考验。房企正面临资金链断裂的危险，房企的资金由银行贷款、外资、自筹资金、定金及预收款、个人按揭贷款等组成。其中的定金及预收款、个人按揭贷款需求是由销售后才可产生，按照数据显示，有两方面的体现。一方面，2020年到位的房产资金中，其中约48%为定金预收及按揭贷款的占比，自2016年起，在房企“高周转抢规模”的战略下，预收的定金及贷款的按揭占比逐年晋升，14年至15年增长至47%，2016年进一步提升至53%，而2019年则提升至55.2%，因而目前房企中，有一半以上资金源于销售的回款。另一方面，因为各地政府颁发的各种房地产调控政策，银行贷款对房企的支持正逐渐弱化（2003年到2019年比重从的22%下降至的12%）。在疫情对现金流进一步深化的情况下，房企融资过多，杠杆比率上升，支付利息的需求也相应增加。再加上假期工资和管理费用，入不敷出的资金让企业如热锅上的蚂蚁。对于大型房企来说，流动资金吃紧，如果不能使资金缓解，那生存境地将会变得十分危险。而对于获取现金流能力较弱的中小房企来说，此刻会有更多的忧虑和担心。

#### 4.1.2 人口净流出区域房地产市场面临更大考验

经济增长继续下行可能会加剧有效需求不足，进而导致房地产业出现一段时间的萧条。内需不足是过去几年讨论中国经济时经常提到的话题，具体到房地产业，它表现为去库存的压力。这种压力很大程度上是因为过去房价的增长速度与居民收入的增长速度不匹配造成的。按照经济学的“有效需求不足”理论来说，商品的总供给价格高于总需求价格时就会造成有效需求不足，而房地产业的现状正是如此。人们的购房需求其实并未得到满足，但因为价格因素使得消费意愿比较低。

以 2020 年 4 月的销售数据来看，一线城市商品住宅新增供应面积 190 万平方米，环比大增 49%，同比下降 24%。北京推盘节奏显著加快，4 月供应量为 58 万平方米，同、环比均保持增势；上海本月供应环比大增，绝对量在四个一线城市中居首，同比微跌 5%。二三线城市本月新增供应面积 2118 万平方米，环比增长 63%，同比下跌 5%，降幅较 3 月显著收窄。

对于人口净流出区来说，疫情造成的经济增长继续下行无疑会加剧这种有效需求不足，进一步降低人们的消费能力。假定，停工停产持续一个季度，这期间人们没有收入，完全依靠积蓄或者借贷维持生活。这样，即便疫情过去，人们的消费能力也无疑会下降，这对于房价高企的房地产业来说是不利的。对不同区域来说，三四线城市在错过了返乡置业之后，三四线城市整体面临的调整压力会较大，对一二线及重点城市群及强三线城市来说，市场韧性更强，恢复也会较快，需求会延迟入市，受疫情影响大的城市的恢复时间则更长一些。

#### 4.1.3 房地产企业市场竞争更加激烈

在新冠疫情爆发之前，房地产市场的发展潜力得到众多龙头房企认可。以武汉市为例，根据中指研究院数据显示，2016-2019 年武汉连续四年土地出让金超千亿，2019 年土地出让金为 1766 亿元，排名全国第五。但在新冠疫情爆发后，武汉市暂停了土地供应、房地产建设和线下销售，而在调控政策持续的情况下房企资金压力会进一步加剧。预计在新冠疫情过后，一方面住房消费需求的释放将比较缓慢，另一方面各大房企为获得现金流和在未来市场竞争中的主动权，在商品房销售市场和土地市场的竞争上会更趋激烈，大量缺乏核心竞争力的中小房企将逐渐被淘汰，行业集中也会进一步提高。

此外，房地产行业秩序受冲击。房地产已成为我国发展的支柱性产业之一，但实际发展过程与发达国家相比仍存在相对滞后的问题。受多方因素影响，房地



产行业没有健全、完善、统一的制度标准，在土地使用权的问题上也经常出现问题，开发商为了获取更多的经济效益而竞争激烈，这些情况不仅会侵害消费者的个人权益，还影响房地产市场的竞争环境。

## 4.2 以 PEST 分析模型透视新冠肺炎疫情对房地产行业的影响路径

### 4.2.1 疫情下的国家房地产政策调控引导行业发展方向

自 2016 年底中央经济工作会议首次提出“坚持房子是用来住的，不是用来炒的”的定位后，党中央一直将其作为我国房地产制度改革和房地产调控的核心思想。此次疫情大背景下，政府在房地产调控上更是继续坚持了“房住不炒”的定位，始终致力于保持房地产调控的定力，促进房地产市场在突发公共危机下的理性回归，努力维护房地产市场的基本稳定。由此可见，新冠肺炎疫情让中央对于让住房回归居住属性和剥离其金融投机属性的决心和意志更加坚定。

为缓解疫情的影响，增加房地产企业的存活率，地方政府也在积极作为，目前全国范围内已有四十多个省市相继出台了针对房地产业的优惠政策，其主要内容是延期缴纳土地出让金、减免税收公积金贷款、补贴购房契税、实行人才购房补贴等措施。例如，南京允许房地产企业延迟缴纳土地出让金。这些政策主要集中于解决当前房地产企业遇到的困难，防止房企现金流中断，这在一定程度上缓解了房地产企业面临的窘境。

长久以来，中国的房地产企业一直处于一种高负债、高速度地扩张发展模式之中，许多房地产企业在疫情之前就因融资限制和市场热度下降而承受着巨大的压力。此次疫情的突然爆发，更是使房地产企业在投融资方面面临巨大考验，所以各地政府也采取积极措施努力改善房地产行业投资环境，拓宽融资渠道。例如大力改革城市投资平台的功能和模式，对产业地产和城市运营商的战略定位进行市场化改革，以释放长期以来体制弊端的约束，改变招商不专业、办事效率低下、政府融资平台功能丧失及全国性平台企业严重亏损的局面。其次，大力鼓励传统开发商、央企基建商转型为产业地产开发商、城市片区运营商，这既解决了社会企业投资市场不足问题，也解决了地方政府迫切需要的产业导入、项目资金、团队能力等问题。再次，地方政府与社会化资本共同搭建“混合所有制”园区投资开发平台，并通过参股方式有效监督的前提下，通过 PPP、BOT、BOO 等财务模型以“政府购买服务”方式实现政企合作。最后，针对发展产业的各类投资开发平台企业（包括政府政策性平台、社会化平台）给予全国统一的公平待遇和系列政策优惠扶持，比如企业所得税参照高新技术企业减免，所投资项目融资贷款发放

快速审批且有中央政府财政专项贴息等。

新冠疫情过后，多地政府也在不断探索房地产行业发展新模式，以重新激市场活力。如加快土地储备制度改革，剥离土地储备中心的城市经营职能，将土地储备限制在公益性用地范围内。在科学规划、法律保障、严格监管的基础上，构建包括原国有土地使用权人、农村集体组织、非房地产企业等多元化主体共同参与的公平公开、自由竞争的土地市场供应体系。此外，当前的调控政策叠加疫情影响，需求端会受到较大的抑制，疫情得到有效控制后，需求可能释放，如果届时没有充裕的供给，可能因供需失衡造成新一轮的房价上涨。所以多地政府也更加注重强化供给与需求相结合的调控手段，合理适当地增加房地产市场的供给，并保障地价的相对稳定，从供给侧激发房地产市场活力，为疫后房地产市场的恢复和平稳健康发展创造有利条件。

#### 4.2.2 疫情下的经济环境变化限制房地产行业的发展

2019 年末起爆发的新冠肺炎疫情，迅速在全球范围内蔓延，其传播范围之广、速度之快都远远超出了人们的预期。疫情来势汹汹、发展迅猛，为保证全国人民的生命安全，我国政府不惜按下经济发展的暂停键，所以经济发展遭受冲击也是毋庸置疑的。据权威专家的预测显示，此次疫情对我国经济发展产生的影响大约在 0.2%-0.4%，房地产行业经过近些年的快速发展已经成为我国国民经济的支柱性产业之一，所以此次疫情对其造成的冲击程度也就不言而喻了。

从我国当前经济发展的大环境来看，进入 21 世纪第二个十年之后，我国经济发展正逐渐步入新常态，经济增长速度逐年放缓，并存在一定程度的经济下行压力，所以即使采取刺激经济的措施也难以形成明显的反弹效应。此外，疫情期间的人员隔离、大量工业企业停工停产以及对社会生产性活动的全面限制措施，完全打乱了经济发展节奏，诸如建材业的房地产上游行业发展一时也是陷入基本停滞状态，联动效应导致房地产行业必然蒙受巨大损失。

从产业结构的视角看，此次疫情对第二产业和第三产业的发展均产生了直接且深远的影响。而由于房地产行业涉及的内容比较广泛，所以很难确切的划分它是属于第二产业还是第三产业，如果按照建筑业的范畴去划分，那么房地产行业则属于第二产业。但是如果从房地产服务的角度去划分，如房产的销售、物业、宣传等这些倾向于商业化的内容，则其应当划分为服务业。但无论是第二产业还是第三产业，其作为传统产业所遭受冲击的广度和深度都是沉重的，即使后期各行业陆续复工复产，但由于多种条件的限制，包括房地产行业在内的多数行业的恢复性生产仍然面临巨大挑战，难以充分释放其活力。

从投融资角度切入，房地产行业本就存在的投资失衡及融资渠道单一等问题在此次疫情考验下暴露的更加彻底。疫情对投资的影响是直接明显的，作为资金需求量较大的行业，充满不确定性的大环境必然会给投资者参与投资活动带来更大压力，其考量因素也会只增不减，所以这就极大的限制了房地产行业的发展。同时，长期以来，我国的房地产融资机构都是以较为单一的商业银行为主的，受疫情影响，当前这一融资方式并不能全面的缓解房地产企业面临的资金问题。近年来，虽然市场上出现了一些房地产信托和基金公司，但由于银行的信贷资金对市场的垄断使得我国房地产金融在创新市场发展的比较缓慢，而且承担着不利于分散金融的风险。此次疫情或许能让更多房地产企业逐渐意识到想要多渠道获得资金，必须打破传统的银行渠道，推动金融创新，推动房地产抵押贷款证券化以突破当下的困境。

就房地产行业而言，在新冠疫情爆发之前，房地产市场的发展潜力得到众多龙头房企认可。以武汉市为例，根据中指研究院数据显示，2016-2019年武汉连续四年土地出让金超千亿，2019年土地出让金为1766亿元，排名全国第五。但在新冠疫情爆发后，武汉市暂停了土地供应、房地产建设和线下销售，而在调控政策持续的情况下房企资金压力会进一步加剧，同时，行业秩序也会受到冲击。预计在新冠疫情过后，一方面住房消费需求的释放将比较缓慢，另一方面各大房企为获得现金流和在未来市场竞争中的主动权，在商品房销售市场和土地市场的竞争上会更趋激烈，大量缺乏核心竞争力的中小房企将逐渐被淘汰，行业集中也会进一步提高。

多重因素叠加下，新冠肺炎疫情对经济发展的负面影响会被进一步放大，整个经济发展大环境的萧条显然并不利于房地产企业的向好发展，无论供应链还是需求端，都在这一特殊时期展现出其脆弱性。上游供应链的断裂及本行业自身发展的暂停直接导致生产建设难以为继，而经济增长下行压力也在很大程度上加剧了有效需求不足的现状，两者综合作用下的房地产业发展必然陷入萧条。资金链、销售额、成交率等房产发展的多个指标均展现出经济社会变动条件下的行业发展现实，不难看到，此次疫情对经济社会发展的不良效应在房地产行业得到极大地影射。

#### **4.2.3 疫情下的社会消费因素变动给房地产业发展带来变数**

作为拉动中国经济增长的“三驾马车”之一，消费已连续六年成为我国经济社会发展“主引擎”，其在国民生产总值中的作用日益重要。尤其随着疫情在世界范围内的蔓延与发酵，投资和出口对中国经济增长的贡献率出现大幅下降。中



国虽然具有庞大的内需市场，但是疫情造成的一系列连锁反应也使得这一巨大潜力被抑制和冻结。无论是供给侧还是需求侧，都表现出极强的不稳定性和脆弱性，房产市场的低迷消费境况也难以避免。

从供给侧来看，由于多数企业在疫情期间销售收入大幅减少，而成本消耗却仍在继续，所以其资金流动性的压力就会增大，这最终会导致企业流动性生存能力下降。具体到房地产行业，自 2019 年中房企融资政策大幅收紧以来，房企资金链普遍紧张，房企纷纷下调项目售价回收现金流，多家品牌房企爆出资金危机。伴随 2020 年伊始新冠肺炎疫情的爆发，加之房地产信托业务监管趋严，房企前端融资受到很大的限制，这些都会严重破坏房地产行业供给侧的稳定。据国家统计局发布的数据显示，全国房地产开发投资 10115 亿元，同比下降 16.3%。其中，住宅投资 7318 亿元，同比下降 16.0%。中部地区下降尤为明显，为 25.9%。在需求端，1-2 月份商品房销售面积 8475 万平方米，同比下降 39.9%。其中，住宅销售面积同比下降 39.2%，办公楼销售面积同比下降 48.4%，商业营业用房销售面积同比下降 46.0%。

另外，疫情背景下房地产行业的供应链稳定性也会受到严重冲击。供应链的有序运转是企业生存发展的关键，如果上游企业无法保证稳定生产，下游企业就会面临原材料供给不足的困境。以建材业为例，其作为房地产业的上游企业，如果受疫情影响不能保证充足的建材材料供给，那房地产的开发与建设进度必然也难以开展。上下游企业间由于疫情防控风险等级不同而产生的复工复产进度脱节，也会带来相关行业生产停摆和产品滞销等问题。同时，还需要注意的是，上游企业还有可能存在由短期冲击转向长期负面效应的风险，如果下游企业不能从上游供应商那里获得足够的生产原料，那么它们就不得不将供应链从上游企业转走，而这种路径往往都是不可逆的。所以，疫情给供应链带来的负面影响将对全社会供应能力造成冲击。

从需求侧来看，内需不足是过去几年讨论中国经济时经常提到的话题，具体到房地产业，它主要表现为去库存的压力，这种压力很大程度上是因为过去房价的增长速度与居民收入的增长速度不匹配造成的。而疫情期间的停工停产直接影响到人们的收入来源，这期间民众完全依靠积蓄或借贷维持生活，最终会导致居民收入的增长速度进一步降低，所以房产的市场需求价格也就随之下降。疫情造成的这种经济增长继续下行无疑会加剧有效需求不足的现状，进一步降低人们的消费能力。所以社会现实就是，人们的购房需求其实并未得到满足，但因为价格因素使得消费意愿比较低。

以 2020 年 4 月的销售数据为例，一线城市商品住宅新增供应面积 190 万平

平方米，环比大增 49%，同比下降 24%。北京推盘节奏显著加快，4 月供应量为 58 万平方米，同、环比均保持增势；上海本月供应环比大增，绝对量在四个一线城市中居首，同比微跌 5%。二三线城市本月新增供应面积 2118 万平方米，环比增长 63%，同比下跌 5%，降幅较 3 月显著收窄。就区域划分来看，一二线及重点城市群及强三线城市市场韧性更强，恢复也会较快，但是需求仍会延迟入市；三四线城市在错过了返乡置业之后，整体面临的调整压力会较大；而那些受疫情影响大的城市的恢复时间则更长一些。所以我们不难看出，即便在疫情逐渐消退的时期，各类型城市人们的消费能力也呈现下降趋势，这使得对消费能力要求本就很高的房地产业的发展会面临极大的挑战。

#### 4.2.4 疫情下的房地产行业技术手段运用不充分

在此次新冠肺炎疫情的防控过程中，人工智能、大数据等先进科学技术手段的运用在多个领域发挥了积极作用。虽然房地产企业在面对疫情状况下也努力探索利用新科技新技术引导行业正常有序发展，但是在科技手段运用上存在的一些问题还是被暴露出来。

例如，受疫情的影响，发展线上售楼服务平台成为各大房企的救命稻草。中国房地产业协会发布文件，建议各协会成员建立线上售楼平台，通过互联网线上交易平台为消费者提供相应的销售服务。但是因为房产交易具有特殊的属性，且当前线上交易平台正处于初级发展阶段，所以单纯的线上房产交易并不容易实现。不得不承认的是，当前绝大多数消费者仅凭线上对房产的展示就做出购房决定的可能性很小。但是如何革新技术，打消顾客的心理顾虑，满足消费者需求，仍然是个棘手的问题。

疫情时期本应是发展、培养用户线上购房习惯的好时机，房产企业可以利用当下正火热发展的 5G、VR 等技术搭建线上平台开展新型营销模式，但是由于过往销售模式的束缚，多数房企并没有建立成熟的线上销售研发团队，更没有专业化的技术服务平台。这种情况下，想要在一朝一夕打开线上消费群，培养客户忠诚度，释放线上消费潜力恐怕也是阻力重重。虽然外国科技管理和服务部门在疫情期间一直大力推行在线服务，并且取得了一定成效，但是房企对此类措施的适应度普遍不高，科技手段在房地产行业发挥作用的效用仍然很有限，其对房地产经济发展的刺激作用显然不足。当前我国科技发展速度很快，如何将科技的附加值真正体现在产业领域的成绩单上，仍然值得行业内的所有企业去深入思考。

### 4.3 新冠肺炎疫情影响下房地产企业的应对措施

基于 4R 危机管理理论，结合调查数据分析结果，从缩减、预警、反应、恢复四个维度提出相应的应对措施。

#### 4.3.1 落实企业危机缩减管理

评价危机管理有效性与否的最核心标准，就是看危机缩减管理是否落实到位。避免时间、人力、物力的浪费，全力降低风险，可以大大缩减危机的产生及冲击力。我们从环境、结构、系统和人员四个方面去考量危机缩减管理，使其内置于这四个环节，作为企业持续运转和管理的一部分，将有利于降低风险威胁，减弱危机冲击造成的成本上升的不利局面，最终达到保证企业持续经营的目的。所以真正有效的管理，是从企业组织产生时就开始的。

面对突发变化，房企原有经营关系与公司治理的清晰程度极大地影响了企业在恶劣环境下的承压状态。当前环境下，大部分房企都要面对库存和偿债带来的现金流压力，很多中小房企还陷入了较多法律关系的纠缠，比如产权多次抵押、关联担保等问题，这些问题导致其所面临的状况更加复杂严峻。所以准备就绪状态对于做好危机的预备工作是十分必要的，房企应积极建立和保证与环境相适应的报警信号。

房地产行业的诸多环节都与服务业牵连甚广，所以房地产企业的经营模式以及从业人员的素质与风险意识也会在很大程度上影响到企业危机管理对策的提出与落实。房企应该保持简单、分明、有活力的有机状态，在经营要素、文化理念、组织结构上保持清晰的头脑。在经营要素上，具体到每块土地、每个资产、每个协议等，保持独立权属与简单的关系，避免牵连甚广，难以有效解决问题。重视坦诚透明的企业文化的营造，组织架构扁平与决策链条精简，员工充分沟通与信任。在日常经营中严格规范边界，避免漏洞与问题之间的纠缠与共振，增强系统的反脆弱性。这样才能在危机爆发的整个过程中调动各方能力协调应对危机。

#### 4.3.2 完善企业危机预警系统

危机预警与监视作为危机管理中同一个过程的两个方面，共同协作监视一个特定的系统环境，对每个细节的变化做出反应并将信号传递给其他系统。完善的企业危机预警系统可以更加直观地评估突发事件的可能性并在第一时间将不良信号传递出去，给相关方带来更充足的应急反应时间。所以企业危机预警系统于企业发展而言，具有十分重要的意义。

对于预警的信息的接受与反应，每个主体的表现会有一些的差异，这主要取



决于过往经验和信念以及预警信息的特性。新冠肺炎疫情作为一个突发性公共卫生事件，想要在事前对其进行预测并非易事，所以此类预警信息就有明显的模糊性。同时，与此类似的突发事件在过往经历中发生的频率又是极低的，所以危机预测难度只会更大。但是房地产企业仍然可以通过多种途径进行危机的防范工作。例如，房企可以挑选各方面的专家，组建专业化的危机管理团队，制定精准的危机管理计划，开展日常危机管理工作。同时，建立完善的危机管理系统以便能及时了解危机爆发的前兆，争取充足的时间去化解危机。

透视整个疫情期间的房地产行业发展，我们不难发现，虽然同样面临这样一种突发状况，但是危机预警做的好的企业能够在第一时间及时作出反应，采取多种措施积极应对与化解风险。例如在销售板块，风险防范意识强的企业就能够预见未来房地产市场可能遭遇的不良境遇，积极采取降价促销或者其他一定程度上降低利润率但却可以转化风险的措施。完善的预警系统对应的是精准的化解方案，所以理应得到企业的高度重视。

#### 4.3.3 增强企业危机应对反应能力

危机反应管理涵盖的内容非常广泛，着重强调在危机来临时，企业应该给出一定的策略性方案解决危机状况。一般情况下会分为确认危机、隔离危机、处理危机和总结危机这几个步骤，其中最重要的还是危机的处理过程。即企业要选择合适且有效的途径最大程度的降低可能蒙受的损失。

结合此次新冠疫情来看，房地产行业受到影响最严重的环节应当还是销售环节，在人们消费能力普遍下降且消费心理发生转变的情况下，如何实现有效需求的增长关乎行业的整体利益。能够及时对疫情做出反应的房企会选择尽早采取行动稳固顾客群、开发新客源，以保证企业在特殊环境下仍然可以得到一定程度的运转经营，维系企业生存。

例如，为缓解疫情对线下售楼部造成的影响，部分房企先人一步建立线上售楼服务平台，为顾客群提供了参考的新途径。在疫情背景下，这种模式能够有效减少线下看房、选房的几率，同时又可以提高看房、选房的效率，可谓一举两得。此外，线上售楼服务平台的房产展示、相关咨询等服务也会为疫情结束后的成交累积一定的基础。销售房产本来就不是一件一挥而就的事，通过线上售楼服务平台收集潜在用户的数据，且经过大数据的分析针对不同潜在用户设计相应的、合理的营销方案，以此来提高成交量不失为疫情下的一种意外收获。此外，积极推动 5G、VR 等新技术在房屋销售领域的应用，加大力度促进房屋销售，拓展线上服务，也有利于打造线上销售展示平台与引流平台，搭建网上房交会。

#### 4.3.4 提高企业危机后的恢复能力

危机一旦被控制，迅速挽回危机造成的损失就上升为危机管理的首要工作。一方面，企业要制定出针对性的恢复计划，着手后续经营与形象的恢复和提升；另一方面，是对危机管理结束后的总结，为今后的危机预警与管理提供经验支持，避免重蹈覆辙。新冠疫情作为社会性的危机事件，企业难以凭借一己之力去规避风险，但是却可以进行必要的探索与发掘，抓住危机带来的机遇，实现企业在危机后的反弹与发展。

在严峻的疫情影响下，线下房产售楼处的客流量呈指数式下降，多数房地产房企不仅仅推出线上售楼服务平台，还积极实施降价促销的自救措施。恒大集团在二月十六日首先宣布开启降价促销模式：二零二零年二月十八日至二十九日期间，全国范围内的一部分在售住宅楼盘、公寓、写字楼可享受七点五折的购房优惠政策；在整个三月期间，可享受七点八折的购房优惠政策。除恒大集团打折促销的自救措施之外，“无理由退房”的活动也首次被融创集团创新推出。北京区域成为首个试点，消费者在疫情期间可参加“30天无理由退房”的活动。这些房企有财力雄厚、资源丰富的大型房企，愿意通过牺牲项目的一部分利润，以达到引人注目的营销效果；有现金流即将中断的求生欲望强大的房地产企业，希望通过降价促销活动迅速获取现金流缓解疫情下的生存压力。但无论是哪类企业，都在积极探寻困境里的机遇，努力实现化危为机的可能性。

同时，受疫情影响，房地产企业资金链普遍受到影响，部分房企第一时间打破传统的银行渠道，积极开拓多元融资平台，以保证企业正常的生产经营活动的有序开展与运行。无论是线上售房平台的搭建，还是销售手段的革新，亦或是运营理念的转变，所有这些都是房企在疫情后应该总结反思的宝贵经验。唯有不断增强自身的危机后恢复能力，才有可能突破困境，提升能力，实现企业的长久良性发展。



## 第五章 研究结论与展望

### 5.1 研究结论

基于文献资料查找、问卷调查和访谈调查，通过对新冠肺炎疫情影响下房地产企业发展环境的分析，得出如下几点结论：

(1) 短期内疫情对整个经济影响面大，企稳的时间可能会有所延后，受整个经济环境的影响，2020年新房价格走势缺乏上行动力。新冠肺炎疫情影响下房地产企业面临严峻的挑战，主要面临资金链断裂和融资困难。加大营销力度、创新营销方式和争取更多融资支持，是企业当下及今后将采取的核心应对措施。政策方面，政府可出台放松限购、降低首付和贷款利率等刺激购房需求释放类政策，增加资金流动性、加快商业按揭放款等以缓解企业资金压力。

(2) 一般来看，疫情只是一个短期现象终将过去，疫情对房地产行业长期影响一定会显著小于短期影响。此外疫情对房地产行业的影响主要取决于其疫情持续时间和相关政策应对力度，因此在分析疫情对房地产行业影响时要考虑房地产行业相关政策对疫情的应对因素。

(3) 企业要从适应甚至继续推行房地产销售模式的“数字转型”到调整房地产企业自身的内部结构组成，从做好金融的预判到加强房地产企业与建筑部门的沟通，从了解客户需求到调整企业计划，这些措施都能很好应对当前房地产行业的挑战。疫情结束后，我国经济开始复苏时，房地产企业应及时根据政府的政策调整产业结构，根据企业自身状况找到合适的生产需求平衡点，这是房地产企业可以得到复苏的重要举措。

### 5.2 研究展望

关于新冠肺炎疫情对房地产行业的影响，短期预判来看，市场量价存在下调的压力但仍具韧性，随着疫情得到控制将回归平稳运行态势。本研究虽然结合实际调研情况，分析了当前房地产企业面临的挑战和困难，指出了房地产行业发展的趋势和政策取向，但由于房地产企业发展受到的影响因素较多，不同城市的情况存在一定差异，新冠肺炎疫情的走向还有许多不确定性，为此，关于此方面的研究还需要进一步深入探索。

## 参考文献

- 杨博野. (2020). 新冠疫情冲击下的浙江房地产形势分析. *浙江经济*(4), 46-49.
- 李学锋, 赵启明, & 王艺霏. (2020). 新冠肺炎影响下 2020 年房地产市场变化分析. *辽宁经济* (5), 8-9.
- 贾康. (2020). 新冠疫情对中国经济的影响及对策分析. *经济研究参考*(6), 80-85.
- 纪宏奎, & 赵辉. (2020). 疫情防控十二项政策惠及房地产. *税收征纳*, No.385(05), 24-25.
- 赵奉军. (2020). 大规模财政刺激、过度反应与房地产市场. *中国房地产*, (13), 24-26.
- 刘铮. (2020). 疫情对房地产业的影响与对策. *中国房地产*, (13), 10-15.
- 郭莹辉. (2020). 新形势下产业地产的发展及政策建议. *中国房地产*, (14), 10-12.
- 王晶晶. (2020). 全球疫情下中国经济“S”型发展. *财富时代*, (05), 41.
- 马文静, 刘龙辉, 王正阳, & 张梦琦. (2020). 疫情下房地产企业的破局之路. *财富时代*, (05), 93-94.
- 麻红萍. (2020). 新冠肺炎疫情对房地产行业影响及对策研究. *湖北经济学院学报(人文社会科学版)*, (17), 23-24.
- 余廉, & 张倩. (1996). *企业管理滑坡探源*. 北京: 人民交通出版社, 178-198.
- 王德迅. (2013). *日本危机管理体制研究*. 中国社会科学出版社.
- 张雪彤. (2019). 企业危机管理研究——以波音公司为例. *科教文汇*, (12), 191-192.
- 刘美好. (2019). 浅析企业战略管理中的使命定位. *北方经贸*, (6), 146-147.
- 郭丛辉. (2019). 基于战略管理背景下的企业绩效评价分析. *财会学习*, (17), 200.

- 卢智. (2013). 企业战略管理理论的嬗变与新趋势. *河南科技*, (2): 225-226.
- 黄燕芬, & 张超. (2017). 加快建立“多主体供给、多渠道保障、租购并举”的住房制度. *价格理论与实践*, (11): 67-69.
- 余锴楨. (2017). 企业危机管理中的知识管理方法与策略探究. *经济管理*, (25), 71
- 黎琼洁. (2016). 关于企业危机管理的若干思考. *管理世界*, (12), 104.
- 林敏华. (2019). 房地产公司财务管理与成本管控的联动策略探讨. *企业改革与管理*, (21), 119, 122.
- 李婷. (2019). 房地产开发企业预算战略管理. *商讯*, (36), 115, 117.
- 王好. (2019). 房地产企业财务风险及应对策略探讨. *山西农经*, (23), 142, 144.
- 孙仲亮. (2019). 房地产开发企业计划运营与绩效管理的结合运用分析. *住宅与房地产*, (34), 14-15.
- 郭家锐. (2019). 基于风险管控的企业财务战略思考. *中国商论*, (24), 124-125.
- 王作波. (2019). 房地产企业全面预算管理模式的构建研究. *财经界(学术版)*, (24), 18-19.
- 刘芳. (2019). 探讨房地产企业如何实施全面预算管理. *财会学习*, (36), 102, 106.
- 林艺泉. (2019). 房地产企业现金流管理思路探讨. *财会学习*, (36), 203-204.
- 王若键. (2019). 房地产运营管理体系优化研究. *地产*, (19), 33.
- 肖璋. (2019). 房地产开发企业融资和现金流管理的优化研究. *中国集体经济*, (04), 147-148.
- Alves, J. R. (1978). The prediction of small business failure utilizing financial and nonfinancial data.
- Argenti, J. (1976). Corporate planning and corporate collapse. *Long range planning*, 9(6), 12-17.

Ren, Y. (2015, October). Empirical Mode and Enlightenment on Urban Public Crisis Management of Developed Countries. In *International Conference on Education, Management and Information Technology* (pp. 615-619). Atlantis Press.

Steven, F. I. N. K. (1986). *Crisis Management: Planning for the Invisible* (pp. 32-36). New York: American Management Association.

Zolotova, V. A., & Dmitriev, O. N. (2018). Conceptual interpretation of first and second kinds of errors at management mode selection under conditions of its possible crisis state. *Russian Engineering Research*, 38(4), 291-294.



## 附录 A

### 《新冠肺炎疫情对房地产企业影响路径的调查问卷》

尊敬的女士/先生：

您好！为了解新冠肺炎疫情通过哪些路径和渠道对房地产企业产生影响，特设计此问卷。请您结合工作的实际情况以及您对房地产行业的了解，对如下问题进行解答。您的回答对本研究的开展至关重要，非常感谢您的参与和帮助！

性别：\_\_\_\_\_ 年龄：\_\_\_\_\_

#### 一、政治因素

1.就全国整体来说，您认为新冠肺炎疫情对政府供地总量会带来哪些影响？

A 较去年下降

B 较去年提升

C 与去年基本持平

D 不清楚

2.新环境下，您如何看待 2020 年上半年房地产融资政策的走向？

A 保持现有态势

B 在现有强度上有所宽松

C 进一步收缩

D 全面放宽

E 受疫情影响不明显

F 不清楚

3.新环境下，您如何看待楼市调控政策走向？

A 保持现状

B 在现有政策基础上有所宽松

C 进一步收紧

D 全面宽松

E 其他



4.为应对新冠肺炎疫情带来的影响，您认为如下哪一项业务能够确保开发商平稳度过疫情及影响期？（多选）

- A 融资支持
- B 营销创新
- C 产品改革
- D 投资拿地
- E 工程建设
- F 其他

## 二、经济因素

5.受新冠肺炎疫情影响，您认为今年以来各季度 GDP 走势如何？

- A 一季度增速下滑二季度企稳
- B 一二季度增速下滑三季度企稳
- C 前三季度增速下滑四季度企稳
- D 各季度均下滑

6.与 2019 年相比，您预计 2020 年全国新建商品房销售规模变化情况如何？

- A 下降 10%以内
- B 下降超过 10%
- C 增长 10%以内
- D 增长超过 10%
- E 与去年同期基本持平

7.与 2019 年相比，您对 2020 年楼市的态度是？

- A 更加乐观
- B 更加悲观
- C 基本没有变化
- D 其他

8.您认为受新冠肺炎疫情影响，2020 年全国新建商品住宅价格整体走势如何？

- A 下跌 1%以内
- B 下跌 1%-3%
- C 下跌 3%-5%
- D 下跌 5%以上
- E 与去年基本持平
- F 上涨

### 三、社会因素

9.从全国范围来看，您认为新冠肺炎疫情对人们房产的购买意愿的影响程度如何？

- A 影响非常大
- B 影响比较大
- C 一般
- D 影响不太大
- E 完全没有影响

10.您认为新冠肺炎疫情是否对人们购房行为习惯是否产生一定影响？

- A 影响非常大
- B 影响比较大
- C 一般
- D 影响不太大
- E 完全没有影响

11.您认为新冠肺炎对房地产企业投资布局策略调整是否有一定影响？

- A 影响非常大
- B 影响比较大
- C 一般
- D 影响不太大
- E 完全没有影响

### 四、技术因素

12.新冠肺炎疫情对房地产线上营销渠道拓展产生较大影响？

- A 完全符合
- B 比较符合
- C 一般符合
- D 不太符合
- E 完全不符合

13.新冠肺炎疫情加速了房地产企业服务智慧化转型升级？

- A 完全符合
- B 比较符合
- C 一般符合
- D 不太符合
- E 完全不符合

14.新冠肺炎疫情推动了房地产企业重视健康产品的打造？

- A 完全符合
- B 比较符合
- C 一般符合
- D 不太符合
- E 完全不符合

15.受新冠肺炎疫情影响，房地产企业更加注重利用现代化技术提升物业服务水平？

- A 完全符合
- B 比较符合
- C 一般符合
- D 不太符合
- E 完全不符合

16.您认为此次新冠肺炎疫情能够给房地产企业业务发展方向带来哪些启示？  
您的建议是？

---

---

---



## 附录 B

### 《访谈提纲》

- 1.您认为新冠肺炎疫情对房地产企业产生了哪些影响？可以从供给和需求两方面分析。
- 2.您认为房地产企业当前面临哪些困难？
- 3.您认为后疫情时代，房地产企业应如何突围？
- 4.您认为房地产企业在疫情期间和疫情后的走势将如何？



## 致谢

忠心感谢导师池昭梅教授对我本人的悉心教导与栽培，让我在工商管理硕士领域学到了更多的专业知识，也让我在专业道路上有了更加广泛的一面。同时我也要感谢院校领导对我的辛勤培养与教育。

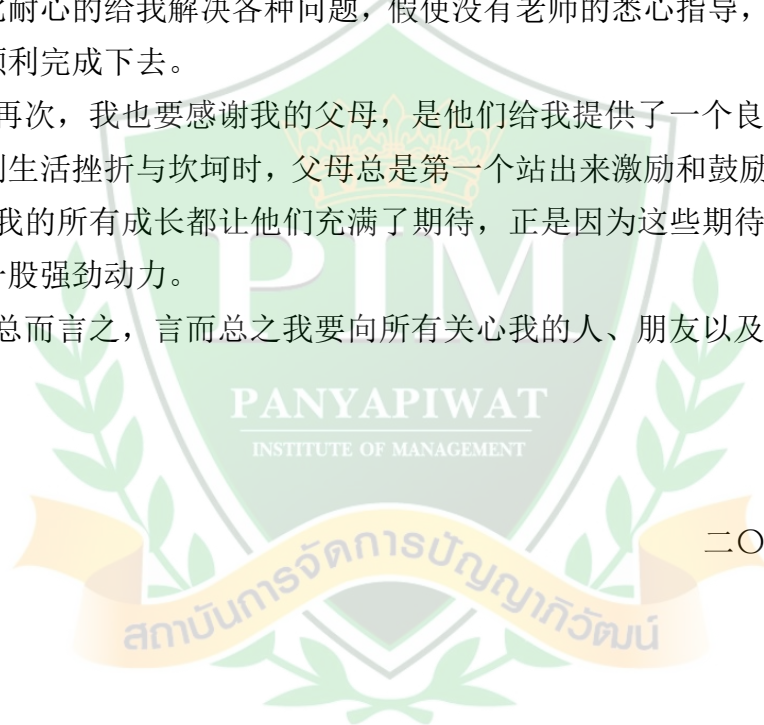
在我刚开始着手论文的时候我心里充满了各种忐忑与不安，对于论文该从何下手也毫无头绪，幸运的是我找到了，在老师的指导下找到了写论文的思路，从而进一步完成本次论文任务，在论文写作的过程中每当遇到疑难问题，池老师总是无比耐心的给我解决各种问题，假使没有老师的悉心指导，我想我的论文可能无法顺利完成下去。

再次，我也要感谢我的父母，是他们给我提供了一个良好的学习环境，在我遇到生活挫折与坎坷时，父母总是第一个站出来激励和鼓励我的人，回首这20多年我的所有成长都让他们充满了期待，正是因为这些期待将会对我的未来发展是一股强劲动力。

总而言之，言而总之我要向所有关心我的人、朋友以及池老师表示深深的谢意。

李明昊

二〇二一年二月一日





## 声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日



## 个人简历

姓名：李明昊

学历：

2021 年 工商管理硕士 Business Administration  
Panyapiwat Institute of Management

2015 年 学士学位 音乐表演专业  
郑州大学西亚斯国际学院

职业：学生

工作地点：无

E-mail: 794699568@qq.com

专业能力/特长：舞蹈

