

美高檔大型住宅營建公司 Toll Brothers 的成功之路



圖為 Robert Bob Toll (左) 與 Bruce Toll (右)

Toll Brothers 於 1967 年在賓夕法尼亞州 Horsham 市成立，1986 年公開上市。經歷 30 多年的發展，Toll Brothers 公司已經發展成全美唯一一個專供高檔住宅的大型住宅營建公司。2007 年總收入達到 46.5 億美元，目前擁有約 4,329 名員工。業務區域覆蓋了美國 21 個州的 50 個市場。

Toll Brothers 致力於全美高檔住宅的開發，服務對象為豪華住宅購買者、第二物業業主、活躍的中老年以及退休人士。2005 年平均住房售價為 65.7 萬美元，居於全美前 20 位住宅開發商之首；而且 98% 以上的住宅售價在 30 萬美元以上，比許多住宅巨頭的頭均售價還高。Toll Brothers 也因此成為

運用到高級住宅建造中，在為業主提供了大量的選擇和不同的戶型的同時，又能夠得益於其標準化的建造流程和規模採購的低價，因而造價比別的住宅營建商低。為進一步降低造價，該公司還自己經營木材加工、建材及抵押貸款業務。Toll Brothers 在 1986 年上市並籌集到 4000 萬美元，為該公司進入新英格蘭地區提供了充裕的資金。並在 1987 年將業務擴展到馬薩諸塞州和北特拉華州，1988 年進入馬裏蘭州。在業務策略上，Toll Brothers 住宅先建造中價住宅以打開新市場，紮根之後再進入高檔市場。由於地域擴張的良好勢頭和較高的利潤率，該公司年營業額從 1985 年的 7500 萬美元到 1988 年的

公司在專注高檔市場的同時再次擴展了其產品線，推出了連排式住宅及活躍長者社區住宅。進入 2000 年，Toll Brothers 在科技網股泡沫破裂之後抓住了低利率造成的房市大熱，進一步擴張其地域。2003 年購入佛州 Richard R. Dostie 公司及 Manhattan Building 公司。到 2004 年財政年度為止，銷售收入達到 4 億美元，增長 58%。由於其均價 63 萬以上的高檔住宅受利率影響較小，即使在 2005 年受利率調升之後，公司業績仍有亮麗的表現。

長年以來，無論市場如何起伏跌宕，競爭如何激烈，Toll Brothers 公司住宅產品的銷售均價、利潤率

不過這並不代表該公司在「好地段」拿地是隨心所欲的。除了詳盡的市場調查與土地分析，拿地前還經過嚴密的競爭分析與盈利預測分析。但與其他主要建築商的土地策略不同，Toll Brothers 公司是根據全國每塊地塊的現有土地交易利潤率來分配買地資金，而不是根據地理區域或產品類型。在評估收購價時，該公司從不會因為「好地段」未來房價可能會上漲而同意支付更高的費用，他們相信：對市場前景抱有過高期望是許多住宅開發商支付地價過高的原因之一。另外，只有在確實能獲得批發並確定公司能夠在該地塊上進行建造後，該公司才會確定購買地塊的所有權。此前，公司將一律通過土地開發協議控制成本。

公司內由各路精英組成的「審批團隊」一年會三次詳細審評公司土地策略，根據市場情況制定與調整公司的季度、年度及長期拿地計劃，並決定何時將土地期權轉為土地持有權。

「好地段」的好產品即使在市場全面走低的時候也是受歡迎的。能夠在「好地段」持有土地，Toll Brothers 公司已領先一著。

二、造好房：一體化的設計定制體系
下一步是體面化的精品。這實際上是一個一體化的設計營建服務過程——Toll Brothers 公司集建築師、工程師、土地開發和營建施工隊為一體，形成一個特有的設計定制體系。

在產品設計方面，該公司建立了專門的設計公司——Toll 建築設計公司，位於全國 6 個分支機構的 200 多名員工已為客戶提供了 1100 多個戶型平面與 3800 多種內飾設計。不僅如此，無論是構造、內飾還是傢俱，該公司都能提供比競爭者更符合高檔市場需求的個性化選擇；(附加加構造方面就有例如溫室、酒窖、工具房或儲人套房等等上千種選擇；對地板、窗戶、傢俱等方面的升級選擇更是琳瑯滿目。公司專有的工程設計公司則負責提供土地測繪、規劃、景觀設計，配合營建施工、土地平整等工程設計。

Toll Brothers 設立了一套特有的生產體系。公司首先對各種設計選擇進行成本預算，再進入材料採購及生產階段。雖然該公司只選用質量的因素，Toll Brothers 特此推出了貼心的「一站式」服務解決方案。

「一站式」服務包括前面提到的個性化設計與營建項目管理，及

的房產製作控制與配送系統——Toll 綜合系統 (TIS)，該公司在兩個高度信息化管制的工廠中每年為 5000 多套住宅生產和加工樓板、牆板、屋架，並負責配送門窗。由於有的項目距兩個工廠較遠，為了節省成本，該公司委託項目所在地附近的第三方房產製作製造商進行房產配件生產。而 TIS 系統能使 Toll Brothers 對此進行全程監控。

為了更好地管理營建銷售這一複雜過程並控制好成本，Toll Brothers 向各社區委派一名駐現場的項目經理。在更高一層經理的監督和支持下，各項目經理在現場的權限等同一名小住宅開發商，不僅對施工隊進行監督，而且直接和客戶接觸，參與營建決策，並對土地審批以及銷售狀況進行監督。該公司的項目經理擁有充足的資源支持 (例如公司的會計、風險管理和規劃) 協助項目經理，並跟蹤和衡量其進程，並為其控制風險。因此可以將精力集中於與客戶的溝通上，無需為法律、會計和其它事項分心。

Toll Brothers 公司將小開發商的靈活與創意和大開發商的資源與實力組合在一起，整合了各方資源，實現設計製造服務的一體化。

三、好服務：「一站式」解決方案
高檔住宅市場的客戶通常非常精明，而且往往會很挑剔。對於是否選擇由 Toll Brothers 公司建造房屋時，客戶服務的質量也成為決定性的因素。Toll Brothers 特此推出了貼心的「一站式」服務解決方案。

銷售、按揭貸款、產權移交，還有住宅保安、有線電視和寬帶網絡、綠化及高爾夫球場開發和管理等。這遠遠高於美國其它住宅開發商自主提供的服務範圍。

值得一提的是，Toll Brothers 認為監控施工不僅是產品質量的保證，也是客戶服務的重要環節。該公司推出了交房前的「兩步定向服務」。第一步為交房前的 5 天至 7 天，項目經理帶著客戶在現場參觀房屋建設情況，並提供一個具有 360 度房屋施工細節的清單。第二步為一個星期後，邀請客戶回到現場按照這個清單逐一檢查，直至滿意。房屋交付使用後的保修、隨訪、滿意度調研等更是跟蹤性服務的體現。

為了更好地完善客戶關係的維繫，Toll Brothers 投入鉅資開發了一套電子客戶關係系統——從客戶第一次走進銷售中心或訪問公司網站開始，一直貫穿到房屋的正式移交及售後。這期間無數的電話、邀請、進度報告等使客戶隨時掌握項目的進展。另外，面對新客戶，該系統能儲存、分析其購房請求並推薦產品或銷售服務人員。例如一個在北方居住的客戶想在南方尋找一套高爾夫社區住宅，其聯絡人員能馬上將該公司在亞利桑那的高爾夫社區產品信息與銷售人員聯繫方式告訴該客戶；如果該客戶半年還沒有買房打算，該公司的銷售人員又為其準備了在線互動式預期房消息。銷售管理層還能通過該系統監控銷售人員的進展。這一系統不僅提高了客戶服務質量，還選定了銷售的提升，一舉兩得。

源自：萬科週刊



圖為 Toll Brothers 公司開發的豪宅

過去十年內《財富》500 強中建築業企業平均淨利潤最高的房屋建築公司。截至上一個財政年度，公司業績再创新高：淨利潤率達到 13.8%，每股收益達到 4.78 美元。

Toll Brothers 公司由 Robert (Bob) Toll 與 Bruce Toll 兩兄弟一手創建。身為律師的兄弟 Bob 和會計出身弟弟 Bruce 一開始就形成了絕佳的拍檔。兩兄弟從第一套賣出兩棟住房起最初幾年每年建造 30 棟住房，逐漸成長為南賓州的主要建造商。截至 1979 年，該公司年營業額達到了 5000 萬美元。由於兩兄弟從一開始就把質量控制和顧客滿意度作為公司主要的目標，「在經營的市場中贏得了「夢想之屋建造商」的美譽。

Toll Brothers 在賓州經營了 15 年之後，決定進軍他鄉。1982 年進入新澤西並在 80 年代中期成為了該州高級住宅的主力建造商之一。1987 年，該公司年營業額達到了 1 億 3000 萬美元。公司的成功擴張得益於三點：第一，公司從 1984 年起對公司管理進行了大幅改革，加強了運營和財務控制；第二，公司大量雇用年富力強的项目經理，並賦予他們足夠的自主權；第三，公司把商品房規模建造效應

2 億美元。1989 年美國的住房市場進入衰退期。Toll Brothers 雖然難免受挫，但其謹慎的管理使其成為最健康的倖存者之一。該公司把握機會頻頻動用手中現金向其他發展商和銀行低價購買儲備土地，當房屋市場復蘇，該公司再將其開發並以高價銷售。經歷了此番衰退後，Toll Brothers 進一步加強運營管理並採取了保守的開發策略，逐漸把業務擴大到東北其他地區和中大西洋。

Toll Brothers 在 90 年代成為全美範圍內的高檔住宅第一開發建造商。其專用的二次置業者市場在 80 年代末 90 年代初的住房市場衰退中所受影響較小，並且在 90 年代中逐漸恢復。在延續其嚴格成本控制和質量管理的宗旨下，該公司年營業額躍升至 1994 年的 5 億美元。Toll Brothers 在 1995 年並購了 Geoffrey H. Edmunds & Associates，進入南方兩州市場；1999 年購入芝加哥 Silverman Companies，公司在這一階段先後進入佛羅里達州、加州、德州、北卡羅萊納州、北弗吉尼亞州、北卡羅萊納州、北弗吉尼亞州、北卡羅萊納州。

然而正是 Toll Brothers 公司的過人之處。2005 年該公司的土地儲量增加到 8 萬多個單位，比 2004 年的 6 萬個也增加了 38%。而在地價高昂的加州，Toll Brothers 公司更是得意地開出了「加州模式成功秘方」：供地限制 + 人口增長 + 高收入 = 持久強勁需求 + 最少的競爭 = Toll 盈利。

該公司雄厚的資金、接近完美的開發業績、較強的政府關係使該公司比其他建築商更早地得知地產消息。在好地段，不少住宅營建商只能在社區的道路及基礎設施建成後才買一小塊地進場開發，Toll Brothers 卻能更早地獲得土地的控制權，有通曉全局的優勢。加上其團隊對法律法規的精通、出眾的規劃設計能力，使 Toll Brothers 比其他公司更容易得到批准。



圖為 Toll Brothers 公司在南加州開發的豪宅

ETrace International

提供了 3D 動畫的服務，如虛擬旅遊、FLASH、插圖及互動虛擬旅遊。我們的目標是要為我們的客戶提供一個靈活的、創造性的、把未來的項目型成與現實最接近的圖像的可能性。我們的首要任務，是為我們的客戶提供最經濟實惠的定價，具備全球競爭力。我們獨特的設計是針對客戶的需要和預算，訂做其 3D 動畫服務。我們用國內和國際的技術結合，可確保我們的客戶最可靠的完工時間和效率。我們期待著與您合作！

Tel: 626-529-5804 Fax: 626-529-5804
Call: 909-762-0143 www.etraceinternational.com

Email: admin@etraceintl.com or etrace.info@gmail.com
308 E. Ben Bernardino Rd., Covina, CA 91723

**★穩賺不賠★
如何投資美國房地產**

如今房價慘跌，而出租公寓卻逆勢上揚，為什麼？因為在美國自用住房與收租地產是兩種不同的投資市場！

如何在此市場低迷之時，購買出租公寓，購物商場或辦公大樓，而穩賺不賠，如何在美國搞土地開發，而大賺其錢！

林亞伯

請洽具有 23 年經驗的房地產投資顧問 林亞伯 626-277-7168

**25 年專業經驗
專業、誠信、負責
倉庫租售**

電話: (626) 252-4248
傳真: (626) 285-8081

David Lin (林)

802 E Mission Rd., San Gabriel, CA 91776