

评司论企 | 投融两端受限，房企未来如何脱颖而出？

“三条红线”融资限制近期引发了市场的高度关注，此前限地价、限房价等一系列政策已经给房企投资端带来了诸多限制，“三条红线”政策出来之后进一步给企业融资端加上了枷锁。未来房企之间的竞争将更加考验自身的产品力、运营能力和营销能力，产品能否获得更多的市场认可从而更好的实现去化？资金能否更快的实现周转？在此背景下，产品力打造和升级成为房企发展常态和共识，提升运营能力和营销能力也成为了房企积极努力的方向。

01

聚焦一二线，深耕成熟区位

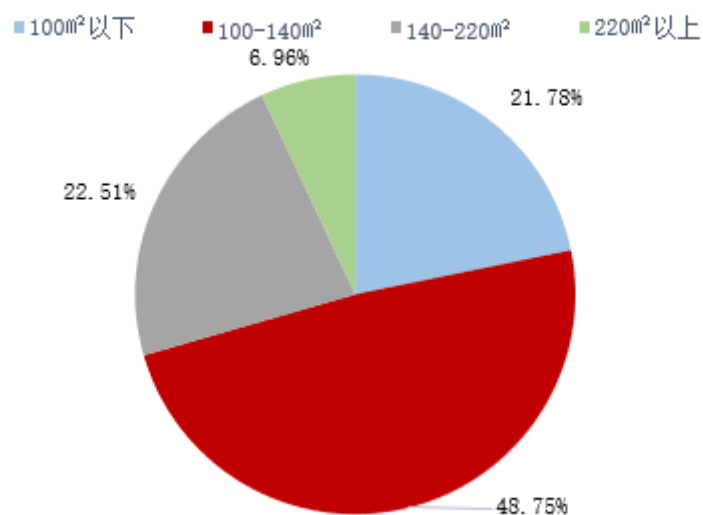
项目去化更有保障

随着房地产调控的持续以及行业集中度的加速提升，房企投资更加聚焦与理性，回归一、二线城市成为房企普遍的选择。疫情过后，一二线核心城市的市场也是快速回暖，为企业业绩增长提供了更好的支撑。此外，从 7、8 两月，易居代理 27 个重点监测城市共计 325 个项目首开去化情况来看，**热销项目大都位于主城区核心地段**，所在片区及板块住房供应紧缺，但市场需求坚挺，并有强劲购买力支撑；远郊刚需盘去化则普遍不畅，尤其是那些交通出行不便、生活配套尚不成熟的项目，市场需求更为羸弱。可以看出，**核心城市、成熟区域的项目优势更加凸显，布局这些区域的企业项目去化也更加有保障**，正荣就是其中之一。

一直以来正荣定位为“改善大师”，聚焦一二线核心城市，优先选择城市相对成熟区域，重点打造适合改善型客户的产品，这也成为了企业上半年在疫情影响下仍能实现首开项目平均

去化率高达 70%的重要因素。上半年正荣约 77.4%的销售额贡献来源于一二线城市，对销售规模贡献 TOP10 的城市基本以核心二线为主。从产品户型看上，正荣累计销售面积以 100-140 平的**刚改户型占绝对份额**，占比高达 48.75%，其次是改善型（140 平以上），占比约 30%，而刚需比例最小。截至 2020 年上半年末，正荣总土地储备面积约 2740 万平方米，**其中 76%位于一二线城市**，从区域来看，重点于长三角、中西部、海西区域的土地补充，这将为后续的销售业绩高增长和去化提供强有力保障。

图：2020 年 1-9 月正荣成交面积结构



数据来源：企业公告、CRIC 整理

02

物业回归居住品质

产品迭代或成房企核心抓手

房地产野蛮生长期过后，住宅回归居住本质，尤其是疫情过后，人们对房子的需求也发生了不少变化。越来越多的规模房企积极调整升级发展战略，进一步聚焦产品迭代更新和产品力打造，塑造竞争壁垒，为未来规模扩张夯实基础，正荣也不例外。

正荣持续关注人居体验，聚焦产品更新与迭代，比如疫情过后，正荣地产营销管理中心客研部邀请了覆盖 5 大城市圈、涵盖主力购房年龄段、购买力及不同行业的客户参与调查，挖掘疫情影响下客户的真实需求变化趋势。研究结果发现，家庭结构和客群定位影响客户对功能空间及舒适度的追求差异，**刚需、刚改客户注重功能性，而改善客户更加注重舒适度、仪式感。**整体来看，**疫情之下居家办公需求放大，成为主要痛点，而通风采光、私密性是最核心需求。**基于此次客研结果，**正荣研发出抗疫新品——“安家 2020”户型**，138 平米四房三卫创新户型，满足家庭不同代际各成员的需求。比如，客研结果表明厨房北侧增加工作阳台的需求提升，相应地次卧带阳台需求被弱化，多阳台设计成为趋势。除此之外，双入户流线、餐厨一体化、超级客厅、情景主卧和情景次卧+0.5 卫等配置都被更新迭代至此次设计的抗疫新品户型中。**未来正荣还将持续做客户深度研究，不断开发、迭代标化户型、园林主题等。**

图：正荣“安家 2020”户型



数据来源：企业调研

大营销体系

持续提升企业竞争力

除了地段和产品本身之外，项目加速去化和周转速度，也离不开营销的有利支撑。最早房地产营销以案场营销为主，手段单一，主要是传统的接待功能、客户跟进和常规推广。随着行业的发展，房地产营销手段也不断升级，进入 2.0 标准化营销时代，也是之前许多房企的惯用打法，营销动作、产品标准化，通过营销前置加速流量，以及产品标准化输出来提高整体周转效率。但是在目前的行业走势下，要进一步提高企业竞争力，不能只靠标准化的营销，对此正荣提出了**大营销（经营型营销）**的理念。

正荣的大营销模式，在标准化营销之上，增加了营销在整个经营体系前后端的介入，以“客户”为视角，从投拓建议、产品定位、运营节奏、后期服务等多方面介入，搭建营销逻辑，形成完整闭环，提升整体运营能力。正荣的大营销体系是脱离传统营销的全周期营销体系，将客户思维和经营效率贯穿始终，从注重产品打造，到注重客户生活体验，直击客户敏感点，升级迭代产品、服务。疫情后推出的“安家 2020”户型，某种程度上其实也是正荣大营销理念下的产物。正荣营销正是在大营销导向下，依托客户为核心，进行创新营销尝试，不断拓展媒体新形式，以“精准化”“粉丝化”特点，实现“低成本”的销售转化。年初的春风行动——【正荣置家】售楼处，斩获新客户 20 万、线上客户认筹转购率高达 92%、最终实现疫情期间百亿成交；618 直播，线上线下双管齐下，125 场次【超级荣主播】直播（自有销售人员客户互动直播，非明星直播）+1 场集团直播，以百万级成本撬动百亿成交。而近期举行的正好生活节活动，从促销到生活研发，呼应基于真实客户的出发点，推出低首付、买房抽车位、买房抽品牌车或家电礼包等，以老带新、亲友助力和两人成团等各类形式实现粉

丝流量二次变现回笼,进一步推动了企业业绩增长。9月正荣实现单月合约销售约159亿元,环比增长34%。

表：2020年以来正荣集团层面的营销活动

时间	营销活动	营销模式	部分优惠力度	活动效果
2020/2	【正荣置家】 【春风行动】	搭建平台+自 营流量	搭建线上售楼处 一千元认购金,支持无理由退房,推出如自购房源可享额外优惠2万或2%折扣,以及推荐他人购买,返还认购金+1万元奖励+1%佣金等六重福利优惠。	「正荣置家」线上售楼处3天搭建完成,获客超20万 「春风行动」线上锁客转化率高达92%
2020/6	618 半年度京东直播大促	强节点+线上 线下双管齐下	秒杀低门槛资格券,6.18折秒房、秒车位,特价房集中摇号,可享万元直播红包和最高享4999元清空京东购物车。	125场次【超级荣主播】直播 (自有销售人员客户互动直播,非明星直播)+1场集团直播,总共百万级成本,期间百亿成交
2020/9	正好生活节	粉丝营销	【一重大礼】豪车好房正好配齐： ✓ 买房抽车位使用权 ✓ 买房抽BBA品牌车使用权 【二重大礼】老友新邻正好一起： ✓ 老带新,新业主转介佣金上浮50%,老业主额外 ✓ 业主推荐到访100元/组,上限500 【三重大礼】好房好价正好置业： ✓ 限量秒杀8.8折起 ✓ 首期付款仅10%起 ✓ 限时1%额外折扣 ✓ 2人成团额外1万元优惠 ✓ 分享5人额外5000元助力优惠	活动进行中 (9.16-10.8), 9月销售业绩提速34%,百万成本撬动上亿传播

数据来源：企业资料、公开新闻、CRIC整理

总体来看,正荣的大营销理念,贯穿于项目的全周期,围绕客户需求,不断更新迭代产品,提升集团整体运营和营销效率,进一步促进项目去化。展望未来,正荣营销还将持续

进行营销组织变革，未来希望将职能与业务进行分离，让经营的人更专业，让业务的人更强悍，加强集团营销的授权，形成营销体系里的小运营，从而缩短整个决策流程，提高经营效率，从而进一步促进业绩增长。