

中国房地产 研报

战略协同、求新求变，助力华发股份逆势突围

作者沈晓玲、张少贤

战略协同、求新求变，助力华发股份逆势突围

导语：房地产行业发展进入新阶段，华发股份趁势突围，公司实现跨越式发展，行业地位节节攀升，她究竟是如何做到的呢？

2022 年，**华发股份**突出重围步入中国地产行业 20 强，其用 5 年时间从 50 强开外稳步提升，以每年平均上升 8 个位次速度在成长，在今年一季度甚至以行业第 8 的成绩打开了今年的良好开局。

深挖这家企业能获得如此成绩单的原因，我们可以从两个方面来看：

一方面，其**领导层能够从战略的高度把握问题**，在暂时的纷乱中看到重点，并持续完善战略方针，最终形成了以“产品力、配套力、服务力”为核心竞争力，“销售力、交付力、运营力、成本力”专项能力提升的“七力”模型；

另一方面其**执行层以踏实专注为基础**，各部门不厌其烦保持高频沟通，协同作战，我们可以用一句话概括——“天下之至拙，能胜天下之至巧”。

比如在土地投拓阶段，其以“聚焦深耕核心一二线城市”为准线，每块新增土地都是运营、营销、成本、投拓四部门协同审慎决策。

比如为保证项目利润，在销售阶段，市场营销管理中心与战略运营管理中心、财务管理中心形成“三中心联审”，一盘一策地落实“销量与利润并重”发展策略。

而为保持对市场变动的高度敏感和及时反应，华发股份的复盘和数据晾晒机制贯穿在各个环节。

当然踏实勤奋并不代表没有创新力，相反在执行的过程中，我们发现这是一家具有**实验精神和开放态度**的企业。面对新形势和新技术，企业营销打法持续创新：

目前已经完成抖音获客矩阵的搭建，并已取得实质性成效；

为高效完成广告投放客户闭环，数字化营销平台也已于今年 6 月底完成上线；

同时为保证新环境下一线获客能力的主观创新力，其正在推动数字化试点城市，并匹配资源支持如数字化营销专项编制、线上自获客额外佣金激励政策及专项赋能培训。

一、行业洗牌逆势提升超 30 位，强抓回款夯实基本盘

1、全国排名再创新高，2023 年上半年权益销售排名 TOP11

自 2020 年开始，行业格局开始出现明显变动，根据 CRIC《中国房地产企业销售 TOP100 排行榜》的多维度数据来看，2020 年-2022 年百强房企销售规模、百强房企销售金额门槛均出现了不同程度的下降，从百强房企权益销售金额榜单门槛变动情况来看，从 2020-2022 年分别以-4%、-7%、-36%的同比幅度变动，与行业持续筑底的情况不同，华发股份权益销售规模以 24%、9%、-6%的同比增速扩张，截止 2022 年底，华发股份进入权益销售金额 TOP20，不仅如此，根据 CRIC《2023 年 1-6 月中国房地产企业销售 TOP100 排行榜》，华发股份权益销售金额排名稳中有进，继续提升至 TOP11 的位置，展现出良好的市场竞争力和抗周期能力。

在销售额日趋增加的情况下，企业加大资金管控力度，争取按揭资源并持续实现银行按揭放款零积压，银行按揭平均放款效率持续提升，按揭回款量稳定逐步增加，2022 年实现回款 723 亿元。再加上受到市场及金融机构认可，较宽的融资渠道和增加的回款，为企业在投拓、开发阶段提供更大、更稳定、自由度更高的基础。

图：201-2023 年 6 月华发股份权益销售金额榜单排名情况



数据来源：CRIC 中国房地产信息决策系统

2、热销项目层出不穷，超四成新开项目首开效率可达开盘即罄

华发股份稳中有升的行业排名，与其在开发热销项目的实力密不可分。一方面，华发股份参与开发的热销项目在全国项目榜单上榜上有名，根据 CRIC《2022 年中国房地产企业项目销售 TOP100

排行榜》，全国百强销售项目中有 6 个由华发股份参与开发，累计销售金额超 450 亿元。另一方面，华发股份新开项目的去化速度也是不容小觑，从 CRIC 监测情况来看，2022 年 7 月至今新开项目共 18 个，其中 44% 的项目开盘当日售罄，超七成项目在首开当月的去化率在 70% 以上。

表：华发股份入围 2022 年中国房地产企业项目销售 TOP100 清单

排名	城市	项目名称	企业简称	销售金额（亿元）
4	广州	越秀和樾府	越秀地产；华发股份；陕国投；	153
29	上海	华发四季半岛	华发股份；	70
52	上海	海上溪云	仁恒置地；华发股份；	65
56	杭州	江月望云	建发房产；华发股份；	61
91	苏州	狮子山澜庭（澜院）	苏高新集团；仁恒置地； 苏高新股份；华发股份；	50
94	上海	华发 建发·缦云	建发房产；华发股份	49

数据来源：CRIC 中国房地产信息决策系统

二、横向部门积极协同，综合管理能力保障“七力”提升

华发股份统筹多部门积极联动，其强大的综合管理能力是助力企业行业排名的快速上升的利器之一。企业在土地投拓、项目销售、产品交付等全流程阶段均由多个横向部门协同完成，保障公司“产品力、配套力、服务力、销售力、交付力、运营力、成本力”七力全面提升，效率、质量两手抓，“既快又好”。

1、“三中心联审”机制保证项目利润，“一盘一策”提升项目流速

从项目销售阶段来看，华发股份发现“找到保证利润和快速去化的平衡点”是企业长期稳定发展的基础，故企业的运营策略从保流量、保现金流向销量与利润并重转型。在项目策略上采用“一盘一策”，根据市场形势变化，灵活调整销售策略。具体来看，市场营销管理中心与战略运营管理中心、财务管理中心形成“三中心联审”，共同快速推进联审销售政策机制，每半个月各大区针对

在售重点项目按销售价格、流速、利润等情况分为五类，坚持“有减损必弥补”的策略，落实“销量与利润并重”的模式。

2、运营、营销、成本、投拓部门联动，土地研判精准提速

稳健的战略布局为华发股份的发展提供支撑，近年来华发股份聚焦深耕北京、上海、广州、深圳、珠海、杭州、成都、苏州、西安、南京、长沙等 11 座核心一二线城市，并不急于扩张战略版图进驻三四线，每块新增土地都是多部门协同管理下，审慎判断的结果，尽力避免由于边缘市场波动影响产品表达的情况发生。

为提升项目运营力、销售力、成本力，在土地投前阶段，运营、营销、成本部门便已介入投拓，从项目运营、销售的角度为土地研判进行支持，及时对标头部、竞品项目动态，优化投前产品定位适配度。通过了解目标地块周边项目竞品以及头部企业相关信息，及时关注竞品项目产品力的表达方式，有针对性的提升项目产品力，从而提高出价能力；及时关注竞品项目的推盘节奏，提前制定项目铺排计划，实现平均 6.9 个月的项目开发周期。

运营、营销、成本、投拓四部门联动，让企业在土地研判中更加精准、更加高效。据 CRIC 统计，华发股份上半年获取项目 11 宗，位于上海、广州、杭州、成都、南京、苏州、长沙 7 个城市，均为重点深耕城市的核心板块，持续保持稳健的投拓风格。

图：土地研判阶段四部门联动



数据来源：CRIC 中国房地产信息决策系统

3、全周期开展客户研究，助力华发特色产品力迭代升级

产品力作为华发股份贯穿行业周期的重要实力，从项目开发前、中、后三个阶段得以彰显，拿地后快速落实定位、以客户需求为导向提升产品力、多板块协同提升客户满意度分别从三个阶段合力提升华发特色产品力。

第一阶段：产品定位快速落实，高频沟通保证项目定位精准。土地投拓阶段的四部门联动，为“拿地即定位”的高效落实提供现实可行性，使得企业实现“拿地一周内完成产品力会议定位汇报”、“拿地 10 天内完成定位与概念方案决策会”的快节奏落位方案。从投前提升研究深度，对重点项目设计方案进行多方比稿，持续优化方案精细度，到投后与参拍企业、竞品项目在品质、价格上多方位比对，师其长技，投前投后深度研究、及时复盘、良性循环，持续提升产品精准定位快速落地的能力。

第二阶段：及时调研、复盘突出竞品项目，围绕客户需求提高产品竞争力。产品定位落地后进入产品提升阶段，市场营销管理中心深度参与产品力提升专项小组会议，剖析竞品产品发展趋势，为项目产品提升方向提供思路，成都锦江大院就是突破产品难点、契合客户需求实现项目热销的典型项目。在拿地后，企业结合项目项目所在区位和客户特征，将项目精准定位在低密度、轻奢级的叠墅产品，为了打造出更适合目标客群的叠墅产品，成都公司与总部设计公司联合发放近千份调查问卷，并进行上百次的客户专访，深刻研究叠墅在产品细节上的缺陷，在产品设计上同时保证了上、中、下叠的实用型和舒适度，达到每一户都实现“面积均好”和“功能均好”的标准。在项目前期的多重努力，成都锦江大院在同类项目中脱颖而出，项目主力销售年份的两次加推分别实现了加推当日 95%、99%的去化水平。

第三阶段：依托“七力”打造高品质生活，实实在在提升客户满意度。在“品质优先”的发展模式下，华发股份在“产品力、配套力、服务力”为核心竞争力的基础上，持续关注在销售力、交付力、运营力、成本力方面专项能力的提升。

华发一直将产品品质作为公司发展“压舱石”，凭借“七力”不断修炼产品力内功，于今年 4 月将优+产品体系升级为 5.0 版本，以“三力十二优”价值底盘为内核，构建“七大质美生活场景”。另外，产品定位策略是否精准也是考验产品力的重要维度之一，需要真正把握市场和客户需求。为此，华发股份多部门协同共同研判，打造出具备差异化竞争力的产品，如上海华发四季河滨项目在定位阶段进行了大量调查研究，发现小面积叠墅产品存在市场空白，从而推出百平叠墅户型，在项

目首开当日推出的**350套**项目全部去化，三个月后的二次加推的**394套**加推当日去化率达到**超过95%**。

为持续提升完善特色产品体系，华发股份坚持长期主义，围绕客户展开全周期的研究，一方面战略运营管理中心、市场营销管理中心协同华发物业提升**服务力和客户满意度**，比如华发股份在销售案场开展了“神秘访客”调研，提高案场销售服务质量和客户满意度、排查销售风险点；在项目验收阶段市场营销中心积极参与，提前预警存在客诉风险的项目，2023年调研对象覆盖全国5个区域、27个城市公司、89个重点项目案场，从效果来看，2023上半年销售案场“神秘访客”表现为91分，较2022年全年表现87分提升4分，持续向行业标杆靠拢。二方面战略运营管理中心、市场营销管理中心、客户关系管理中心、工程管理中心协同提升**交付力**，据CRIC统计，2023年上半年华发股份全国共计交付31个项目，到访交付率97.6%，交付满意度同比2022年提升26%，其中武汉华发未来城和珠海华发悦谷两项目**交付满意度达100%**。三方面战略运营管理中心协同华发商业板块提升**配套力**，在全国打造“华发商都”、“华发广场”等标杆商业品牌，在社区配套上秉承“交付即开业”的原则打造全龄段、一站式生活，践行对城市生活的品质承诺。

三、践行精细化管理，保证市场敏锐度

保持较强的市场敏锐度，是华发股份应对市场变动迅速做出反映的基础，适当优化管理颗粒度，利于提升条线内的垂直沟通效率，提高与一线的沟通频率，更快感知市场风向变动，也能更快的做出应对举措。

1、各阶段定期复盘，以重点项目为专题强化督导

为保证决策的精准度以及对市场敏锐度，及时调整策略和战术，复盘贯穿在企业的每个环节。比如：

项目投前投后复盘，总结前期投资研判与定位经验。对于新获取项目，复盘投前投后定位、方案与实际销售情况，总结反思并进一步把控投资标准；对于跟进未获取的重点地块，对标外部标杆房企，复盘对比项目定位、规划方案、产品户型及营销操盘思路等，以案例形式深刻研讨，尽力避免同类情况的发生。

重点开发项目及时复盘，提高推售策略与市场适配度。对重难点项目，复盘项目拿地和定位阶段的决策与实际销售情况差异，为项目后续开发策略提供参考；对重难点项目，深入一线研判项目与市场，为项目后续经营思路提供策略参考。对于大盘新地块定位需复盘已开发地块，结合前期销

售情况，优化新地块定位与方案，提升优化产品力。

2、数据晾晒常态化，提高市场触觉

定期数据晾晒，能保证企业运营维持在目标方向，调整偏差。比如企业在管理营销费用时，会月度盘点各区域、城市公司营销费用的累计使用情况进行晾晒，并对有超支可能的区域和城市公司进行预警。为控制费率，针对各营销操盘项目渠道及全民营销的执行情况推进**熔断机制**。

销售回款作为华发股份 2023 年经营计划的另一大工作重点，股份总部切实加强各项目销售回款的全过程管控，2023 年上半年回款额超额完成，回款率再创新高，回款周期再度缩短，“三道红线”持续稳居绿档，为公司发展打下坚实基础。销售回款重点从以下方面发力：**第一**，加大销售回款监管力度，股份总部制定各阶段的回款任务目标后，迅速下达至各大区及城市公司，把任务落实到人。同时，**每周定期汇总、分析回款变化情况**，避免出现实际回款与预计回款差异较大；**不定期组织销售回款专题会议**，深入剖析问题原因、研究促回款措施等；优化考核制度，进一步强化考核。**第二**，做好销售回款政策审核，股份总部从销售回款源头做好管控，**在销售认购前对大区及城市公司拟呈批的销售回款政策及方案等严格审核**，切实把好审核关。**第三**，从实提高销售回款效率，股份总部以回款额、回款率及回款周期三项指标为导向，持续进行精细化管理。**第四**，做好销售回款赋能服务，推进各大区及城市公司采用**“线上+线下”相结合的跟进方式敦促客户履约**，同时做好帮扶指导。

四、营销打法求新求变，积极拥抱数字化营销

丰富多元的营销打法为项目销售锦上添花，近年来华发股份逐渐摸索出具有华发自身特色的数字化营销策略，目前已经形成线上营销闭环，同时在触达、获客等环节不断迭代升级，加强闭环运营的稳定性，持续为企业业绩拉升助力。

1、高频、多元营销活动，显著提升客户触达效果

2023 年上半年，华发股份举办了“华发返乡置业月”、“抄底焕新暖意购”、“华发股份 618 抖音惠购节”等营销活动以及“华发答谢客户全国巡回音乐会”、“华发股份优+产品体系 5.0 启新典礼”等系列品牌活动，获得大量市场关注。以仅**春节假期（除夕-大年初六）**期间为例，**销售额达**

到 12 亿元；企业 1 月总销售额跻身中国房地产企业销售榜第 7 位，跨入行业第一梯队，成就良好开局。销售根据 CRIC 统计数据显示，上半年权益销售金额同比提升 72%。

表：华发股份 2023 年营销活动

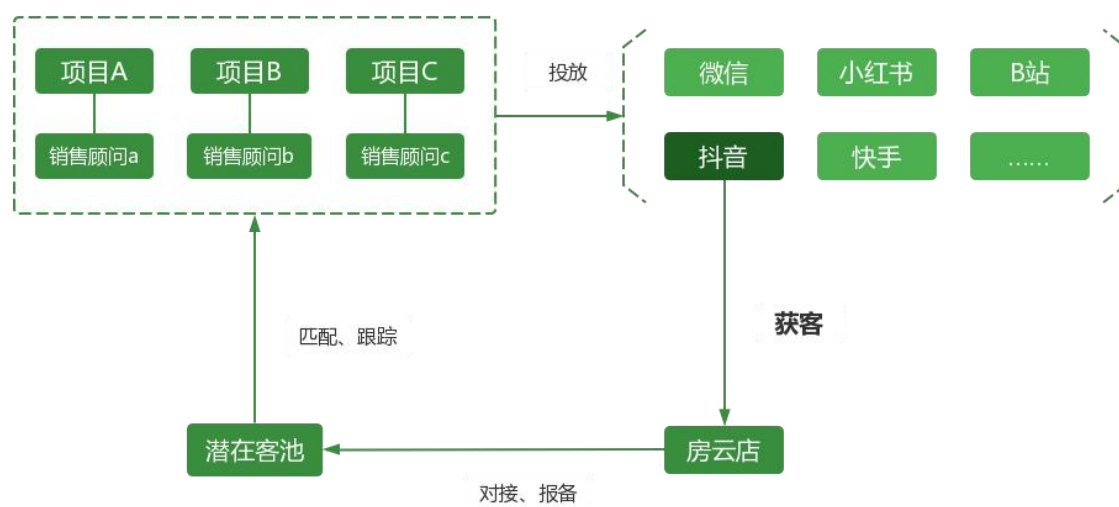
时间	营销主题	活动效果
1 月 4 日- 1 月 31 日	华发返乡置业月	仅春节假期（除夕-大年初六）期间，销售额就高达 12 亿元，1 月总销售额 122 亿
2 月 1 日- 3 月 31 日	抄底焕新暖意购	一季度总销售额达到 491 亿
4 月 15 日- 4 月 30 日	焕新经典盛启新章—— 华发股份优+产品体系 5.0 启新典礼	直播间总观看量约 598 万，总点赞量约 103 万
6 月 15 日- 6 月 30 日	华发股份 618 抖音惠购节	全国超 50 个项目、700 多个星主播的联袂策划，花样短视频+直播共同输出，活动完成超 123 亿销售额

数据来源：CRIC 中国房地产信息决策系统

2、建设华发股份抖音获客矩阵，打通系统实现线索闭环

在获取大量流量支持后，华发股份为提高流量变现效率、关注短视频/直播获客能力，开始搭建华发股份抖音获客矩阵，依托抖音房云店系统，将华发股份企业号、子公司企业号、销售顾问员工号绑定至房云店后台，做线索数据统一管理，并通过系统 API 接口，自动对接华发投放管理平台且报备至华发潜在客户池，实现线索闭环。自 4 月以来，华发股份依托抖音房云店平台，绑定营销自操盘项目蓝 V 账号超 70 个，绑定销售顾问个人账号超 1200 个，形成抖音获客矩阵。截止到 6 月下旬，企业依托抖音矩阵账号累计发布视频近 4 万条，点赞、评论、互动量累计超 90 万人次，全国累计直播近 2 万场，矩阵账号累计增量获客超 5000 组，并持续转化到访即成交中。

图：华发股份抖音获客矩阵



数据来源：CRIC 中国房地产信息决策系统

3、优化数字化营销平台，提高获客精准度

为实现投放优化-费效监控-线索闭环，助力精准投放获客，股份于二季度启动投放管理平台系统建设。依托统一、安全、智能、符合华发业务需求的一体化广告投放业务管理平台，用以提升广告投放业务管理能力，并基于大数据分析能力和一方数据开展进行精准广告投放及流量客户招揽，实现广告效率提升和效果优化。目前系统已完成4阶段产品功能开发，并开展珠海大区、华东大区武汉都荟天地、华南大区佛山滨江府项目试点，已于6月30日上线。

4、赋能数字化试点城市，推动试点范围扩大

华发股份以获客成交为导向，培育线上自获客能力，推动数字化试点范围扩大，并匹配资源支持如数字化营销专项编制、线上自获客额外佣金激励政策及专项赋能培训等，有效推动一线数字化营销工作试点落地。已开展数字化营销试点城市有珠海、武汉、南京，试点项目深圳前海·华发冰雪世界、佛山华发滨江府、绍兴HFC华发金融活力城。

总结：“学于古，则多看书籍；学于今，则多觅榜样。”在房地产行业处于深度调整的阶段，华发股份在本轮行业洗牌中逆势而上，的确值得大家借鉴。其整体销售规模的增长得益于华发稳扎稳打的执行和对市场环境的敏锐创新力。

而且这种执行力和创新力甚至在单个项目中也可可见一斑。成都锦江大院作为新进入板块的项目，华发通过踏实的执行和产品创新实现热销，迅速占据市场主导权，其 2022 年两次加推分别实现了加推当日 95%、99% 的去化水平。该项目在拿地之后，华发股份成都公司与总部的设计公司发放了将近千份调查问卷，做了不下百次的客户专访，以让项目定位更贴近客户需求。

正由于全公司自上而下，都全力以赴、认认真真、一丝不苟地完成各项任务指标，华发股份实现了“产品力、配套力、服务力、销售力、交付力、运营力、成本力”七力的快速提升，而“七力”的不断提升也将成为其稳健发展的基石。