森林城市：碧桂园价值 2500 亿的战略转型

2016 年 2 月 24 日
克而瑞研究中心
www.cricchina.com/research/

研究员/朱一鸣、傅一辰

2 月 22 日，碧桂园森林城市作为独家冠名商亮相央视元宵晚会，成功完成了刷屏任务。

对于碧桂园来说，总投资 2500 亿元的森林城市大手笔推广不仅仅是一次项目营销，更是一次对集团品牌意义重大的宣传战略。

一、森林城市强势宣传并非碧桂园惯用营销模式，品牌转型国际化是最终目的

1）广告投放增加，宣传开支提高

碧桂园的项目通常以全渠道拓客为主，辅以旗下包括物业、教育等板块的员工和老客户进行“全民营销”，核心是通过对个人或团队的高激励机制增加销售量，销售人员的提成较高，但广告投放的费用并不高。

森林城市宣传时则进行了大手笔广告投放，包括冠名央视跨年晚会、元宵晚会等高价渠道。根据公开资料，同等规格的渠道和晚会冠名费在五年前便已过亿，碧桂园此番在央视的投入或超过 10 亿元。

2）蓄客时间较长，推广力度不减

碧桂园的项目从蓄客到开盘的时间较短，宣传拓客工作也较为集中，往往在一个月内完成；恒大的超级大盘海花岛从展示形象到大规模开盘仅一个月时间；绿地海外项目蓄客有数月周期，但推广方面以小规模宣讲会为主。

森林城市于 2015 年 12 月正式发布，最终开盘时间预计为 2016 年 5 月。在此期间，碧桂园持续保持宣传力度，如从元旦起便开始黄金时段在央视、凤凰卫视等各大主流频道播出森林城市宣传片。

3）从亲民城镇化，到高端国际化

碧桂园原本走的是“亲民路线”，开发的项目主要为一线或发达二线城市周边县城的大盘，并引入学校、医院、商业等配套，最终以城镇化、带来现代化城市面貌、花园生态为宣传口径。

在森林城市的推广中，碧桂园不断突出“国际”等关键词，在新加坡举行的发布会上邀请了联合国官员发言，并被颁布各类奖项；签约 NBA 成为猴年贺岁官方推广合作伙伴，“碧桂园森林城市”字样被印在球场中央。

投资力度、推广强度、和定位变化三方面都表明了，森林城市是碧桂园品牌转型高端化的关键一步。

二、品牌形象决定了碧桂园在一二线城市的发展，战略意义重大

1）品牌溢价提升是碧桂园布局优化的必要步骤

碧桂园起家于三四线，并通过在这些城市的项目销售迅速扩张至千亿。城市分化背景下，碧桂园 2015 年提出做大一线城市，首次进入上海和深圳，在苏州、杭州、南京等发达二线城市市区内的拿地力度也有所加大。

然而，碧桂园在北京与金茂合作拿下的两幅地王最终以退出为结局，多次在上海、杭州等土地市场铩羽而归，占有绝对优势的二线城市也远少于恒大。总体而言，碧桂园的布局转型需求并非迫在眉睫，因此投资较为谨慎。**更重要的是，由于三四线的形象已经固化，品牌溢价不足造成能承受的地价较低也是碧桂园在一二线推进缓慢的重要原因。**

2）人才引进、产品创新等多角度着手尝试改变

在千亿房企中，碧桂园最明显的优点是**企业创始人开明：**尽管为家族企业，但杨国强在培养子女的同时大胆聘请职业经理人掌舵，引入平安为股东等，使得碧桂园的发展好于雅居乐、合生创展等家族化企业；**谦虚学习对手长处：**如大盘营销借鉴恒大，金融创新模仿绿地，宣传口径对标万科等。

碧桂园已从各个方面入手期望改变形象，如积极引入高学历人才，当前已经拥有超过 250 名博士；在上海嘉定项目上尝试“众筹“创新模式，尽管有噱头之嫌，但符合互联网思维和大数据时代整体趋势；微信平台的文章风格较为活泼，贴合年轻人喜好等。

3）碧桂园在品牌固有思维上仍有改进空间

当前，碧桂园在打破一些品牌固有思维上仍有改进空间：1）如收看央视节目的基本还是三四线城市观众，不如在番茄台、芒果台投放显得更“时尚”；2）森林城市强调“新加坡旁”，沿袭了碧桂园在国内三四线

城市开发时“傍一线“的习惯，显得底气不足，海外形象的树立不妨学习绿地等上海企业；3）在市值管理、处理投资者关系等方面无法与国际大企业接轨等。

三、三四线积累深厚、需求待挖掘，依然是碧桂园增长的核心动力

1）对原有客户了解充分，项目开发有针对性

以森林城市为例，项目隶属马来西亚，购房者可选择加入马来西亚“第二家园计划”，即一人移民，全家均可移民。因此，**森林城市的规划均是围绕移民需求：**项目中引入了国际教育资源，针对留学群体；采用了产城融合模式，城中的产业保障了移民后能有工作和收入来源，在马来西亚持续生活。马来西亚人口中约有 30%为华人，**移民主要来自广东、海南和福建三省——碧桂园原有布局亦是以广东省为核心的华南区域。**

2）基建投资提速，利好与重点城市交界项目

受益于溢出的刚性需求，重点城市周边楼市有日益火爆之势，尤其当交通基建设施到位后，往返双城时间缩短，将大大促进成交量。如在广佛一体化利好下，佛山楼市和土地市场行情明显火爆（具体分析请点击《溢价率 176%，恒大为何在三线城市拍出了一线价》）。

从碧桂园当前产品和布局来看：其一，重点城市周边县城的超级大盘是碧桂园的强项；其二，销售占比最高的为广东省和江苏省，位于珠三角和长三角两大成熟发达的经济圈；其三，2015 年，佛山大本营、深圳周边东莞、南京周边句容等项目销售情况已经较好，随着重大项目建设推进，购房需求有望持续被挖掘。

关于克而瑞研究中心

克而瑞研究中心是易居旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，组建十年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止，已经连续五年发布中国房地产企业销售 TOP50 排行榜，引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域；还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份，规模已万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。

E-mail：research2@cric.com
电话：021-60867863