

2015 年，房企转型之众生态

CRIC 研究中心研究员：房玲、柳启慧、尹鹏、蔡建林

2014 年，房地产市场跌宕起伏，波诡云谲。房企销售业绩明显下滑、房地产开发投资额增速创 10 年来新低……，房地产市场进入调整期，步入新常态发展阶段。面对市场新格局，包括万科、万达等龙头企业及中天城投、滨江集团等中小房企在内的众多房企均已提出战略转型计划，“互联网+”、养老地产、大金融等转型方向备受房企青睐。房地产行业的变迁正在促使房企加快转型，2015 年，转型助房企重新扬帆起航。

目前来看，尽管房企都在寻求转型，但转型方向却大相径庭。考虑房企转型各有各的做法，本文将结合房地产运作的各个环节，从开发模式的转型、产品战略转型、营销战略转型、管理战略转型、业务方向转型五个方面为切入点，对房企战略转型展开分析。

开发模式：向联合、复合型开发跃进

以开发模式作为切入点的转型方向，我们将从三种类型进行详细解析，一是房企改变传统的单打独斗方式，开始陆续选择合作开发；二是不在局限单项目开发，而是向区域综合开发转型；三是变重资产为轻资产，开始“减肥”。

1、单兵作战难为继，合作开发成主流

面对越来越复杂的市场环境，不少房企都由原来“单兵作战”的开发模式转为合作开发。目前房企联合开发主要有以下几种形式：一是强强联合型；二是“你出钱，我出力”型；第三种则是“抱团取暖”型。

强强联合主要适用于大型实力房企间的合作。实力房企拥有完善的管理体系、最顶尖的专业人才以及最丰富的管理经验，通过强强联手，这些优势可以迅速有效的进一步提升合作企业的综合实力，当然仅合作产生的品牌效应就是一个重大利好，能够在资本市场掀起巨浪。

表：部分强强联合型合作

合作企业	时间	事件
碧桂园与中国中铁	2015 年 6 月	中国中铁与碧桂园集团签订全面战略合作协议，双方战略联盟的首个合作项目中铁国际生态城·碧桂园天麓一号顺利启动。
万科与万达	2015 年 5 月	万科和万达宣布建立战略合作关系，计划在国内外项目开展深度合作。
富力与雅高集团	2015 年 4 月	广州富力地产与法国雅高酒店集团开启长期战略合作，将共创太原北城首个世界级 CBD。

资料来源：CRIC 整理

2、单项目开发独霸时代已过，转型区域综合开发成挑战

3、由重到轻，房企“减肥”进行时

产品变革：顺应市场化，产品个性化时代

产品转型方面本文则将围绕整体项目规模变化、户型大小变化、开辟社区商业这一“蓝海”等三个方面进行分析。其中试水社区商业备受业界“宠爱”，被视为真正的新的业绩增长点“候选人”。

1、郊区大盘“精致”化

2、户型“忽大忽小”，只求适应市场

3、传统商业受冲击，社区商业成投资热点

社区商业作为新一轮的投资热潮所在，具备便利、便捷、便宜、抗同质化的特性。所以，具备招商容易、投资回报周期短、难度相对较低的优点，当然前提条件是拥有足够的客流量。

表：部分向社区商业转型的房企

企业	时间	事件
世茂	2015 年 4 月	世茂集团召开 52+ 品牌发布会，宣布其 Mini Mall 战略。
绿地	2014 年 6 月	6 月 6 日，绿地在北京推出“智慧商业魔方——商办社区专属商业服务平台”计划，为旗下的商业办公楼项目提供包括社区餐厅、车辆服务、商务中心、休闲空间等服务，目的是使物业未来的商业价值高于同区域项目。
蓝光	2014 年 5 月	5 月 16 日，蓝光地产推出“红街·金种子计划”，宣布将打造第 4 代社区商业品牌——“红街”，成为了国内第一家提出街区商业模式的地产开发商。
万科	2013 年	自建自营，“五菜一汤”统一招商、运营。“五菜一汤”包括：绿色、时尚的社区菜市场幸福街市（汤），健康、便民的社区食堂第五食堂，丰富、齐全的品牌超市华润万家，以及服务快捷的洗衣店、药店和银行（五菜）。所有社区商业由万科统一招商和运营，以保证社区形象、管理品质和业主对生活配套的要求，切实解决社区居民的日常生活问题。

资料来源：CRIC

➤ 案例：世茂商业用 Mini 打开新市场

2015 年 4 月 16 日，世茂集团召开 52+ 品牌发布会，宣布其 Mini Mall 战略。相较传统的社区型商业诸如超市、菜场、药店、托儿所等单一、基础的服务功能，世茂围绕空间、业态、运营和数字营销四大维度进行了全方位创新。借助整合大数据运营平台的精准营销，世茂将关联业态的跨界混搭、生活服务的集群、O2O 等业界领先模式运用到社区商业，从

而为商户、社区管理者带来实实在在的好处。

➤ 点评：大有可为

虽然目前众多房企都开始试水社区商业，但如何建立标准化可快速复制的社区商业模型成为当下房企转型的方向之一，而世茂的 Mini Mall 战略虽不是“万灵丹”，但毕竟开辟了社区商业模型的先河，将为其他房企建立适合自身企业发展现状的社区商业模型提供借鉴。

营销变革：站在互联网、大数据的风口

面对日益挑剔和更难挖掘的潜在客源，营销方面的转型是企业较为迫切的转型诉求，在 14 年当中出现的淘宝卖房、全民营销、众筹卖房等等的营销创新，都是企业对营销转型的探索。就目前的转型趋势来看，我们将其分为两大块，一是大数据营销、二是互联网金融营销。

1、大数据营销变革

大数据营销因为样本的丰富性，能够帮助开发商更加准确的理解客户，尤其在移动互联网的迅猛发展使得用户行为透过移动端传达出的用户需求更为精准。而这是在传统的房地产销售中较难实现。鉴于大数据营销的高效性，所有的房企都有介入必要。目前，在云客户这一块全民经纪人及微信端的应用较为广泛，但多数缺乏和后端数据分析的有效链接，对于大中型房企而言实力、资源、资金都能得到保障，建议进行大数据营销整个闭环建设；对于小房企而言，如果公司实力不足以完成整体建设不妨尝试合作资源对接，通过第三方实现大数据导入，完成战略制定。

2、众筹引发的互联网金融营销

管理转型：激发企业内动力

大多数的房企转型方式都是外部变化，不论是开发模式、产品变化、营销转变、还是业务拓展，都是企业的外围调整以适应发展，而内部管理方向的转型则是由内而外的改变，较为主流的管理架构转型当属合伙人制及企业瘦身，此外家族化企业的职业化也是一个趋势。

1、用合伙人制激发企业再创新能力

对于大中型房企而言，为应对市场风险，再次凝聚人心，合伙人制确实有较好的效果，但是否所有房企都适用须区别对待。传统的职业经理人制度对于小型房企或许有着更大的帮

助，专业的经理人能够带来先进经验和完善的规划，或许对于企业的扩张有着更好的帮助。但这并不意味着小型房企不能进行合伙人制发展，企业需要根据自身发展阶段和核心诉求判断哪种模式更利于企业在当下环境前进。

表：房企转型合伙人制事件汇总

企业	时间	事件
万科	2014 年 3 月	万科总裁郁亮正式提出万科在探索合伙人制
阳光城	2014 年 9 月	阳光城亦推出员工持股计划
碧桂园	2014 年 10 月	碧桂园版推出“同心共享”计划
龙湖地产	2014 年 10 月	龙湖推出限制性股份激励计划
越秀地产	2015 年 2 月	越秀地产发布“雇员奖励计划”
金地集团	2015 年 2 月	金地推核心员工跟投计划

资料来源：CRIC 整理

2、房企“瘦身”轻装上阵

3、职业化为家族企业发展破壁

总结：在传统的房地产行业发展遭遇瓶颈的今天，房企谋求转型变革已成为大势所趋，无论是在开发、产品、营销、管理、还是业务环节都能有突破的空间和方向，而房企要做到就是定位好企业自身，明确自身的优劣势，对劣势转型求提升，对优势转型保领先，盲目跟风只是企业内耗。尽管房地产行业的地位依然重要，但是生存环境的竞争变得更剧烈，对于企业的要求更高，而有效的转型也是帮助企业新的环境下保有更强的竞争力，而未来这些企业也将走的更远更好。

附：专题目录

一、房企转型的外在压力和内在动因

1、房企转型之外在压力

2、房企转型之内在动因

二、房企转型方向之一：开发模式

1、单兵作战难为继，合作开发成主流

(1) 强强联合型

(2) “你出钱，我出力”型

(3) 抱团取暖型

2、单项目开发独霸时代已过，转型区域综合开发成挑战

3、由重到轻，房企“减肥”进行时

三、房企转型方向之二：产品

1、郊区大盘“精致”化

2、户型“忽大忽小”，只求适应市场

3、传统商业受冲击，社区商业成投资热点

四、房企转型方向之三：营销

1、大数据营销变革

2、众筹引发的互联网金融营销

五、房企转型方向之四：管理

1、用合伙人制激发企业再创新能力

2、房企瘦身轻装上阵

3、职业化为家族式发展破壁

六、房企转型方向之五：业务

1、发掘房地产行业潜在价值

2、跨界寻求多元产业布局

七、总结