

企业战略篇：复盘 2015，房企战略观察与趋势解读

文/克而瑞·研究中心

- 社区服务，家居定制，利润低也要先做布局！
- 并购捡宝，旧改淘金，只因土拍价高伤不起！
- 金融、文化、健康竟不是忽悠股民？旅游、养老、产业也能玩出新花样！
- 2016 年，资本市场带新业务起飞，去库存要靠互联网思维！
- 大数据时代来临，还会有哪些变革？

2015 年是房企多元化转型的落地年，在龙头绿地、万科、恒大的带领下，房企在积极探索的物业、金融等行业均有实质性进展。主业方面，受到各城市房地产市场分化影响，重点城市地价快速上涨，使得房企纷纷在二级市场寻求并购机会，并积极参与旧改，控制土地成本。此外，房企并未放弃传统的旅游、养老和产业地产，希望找到可持续发展的新模式。2016 年，房企与资本市场的结合将更为深入，转变思路、去化库存、大数据应用将成为未来趋势。

一、业务结构：产业链服务端寻机会，主业与新产业协同发展

2015 年房企的业务结构进一步多元化，跨界领域也有更大范围的拓展。和去年相比，今年房企都更加明确自己未来的业务方向，不再进行多个领域的盲目试水。在经过深思熟虑之后，更多的企业选择在某一个领域做出深度。

1、向房地产下游延伸，提供一站式服务

1) 物业管理技术升级，打造社区线上平台

2015 年房企在传统的物业管理业务方面做出了一些新动作，总体来看，有这样两个大方向：一个是业务的升级以及业务范围的拓展，比如万科目前正在研制机器人，希望未来能够代替安保人员；彩生活升级小区安保服务系统等等。这些动作的目的一方面是为了提高物业服务的质量，另一方面也是希望更好的控制人力物力成本。另一个方向是物业服务被分拆出来作为主业之一单独重点发展，并且多家房企都提出了未来将物业板块单独拆分上市的计划。今年 10 月 23 日，中海物业成功在港交所上市，此外万科、碧桂园等也都明确表达了拆分计划。

除了物业管理，今年还有更多的房企进军了服务范围更广泛的社区行业。从去年开始，就已经有诸多的互联网公司看好未来的社区业务潜力，因此纵览今年房企在社区方面的动作，可以将它们划分为两类：一类是自己运营，整合房企现有的资源，推出 APP 应用，例如当代置业的“爱助家”，新城地产的“新橙社”等等；另一类是和已经在做社区业务的企业进行合作，这类通常是一些小房企，自身的项目数量不多，与其自己从零基础开始投入，不如与已经有一定积累的企业合作，比如 SOHO 中国与 58 同城合作，共同运作旗下 20 个项目的社区管理。

表：2015 年重点房企物业&社区方面动作一览

企业名称	具体动作
万科地产	万科发布睿服务 2.0 产品，强调新技术与现场管理结合，且进一步实现了对物业服务在新技术条件下的精细理解，将大大降低规模化推广成本。此外，万科还提出到 2017 年 30% 的万科物业管理员将由机器人来取代。
中海地产	物业分拆上市，10 月 23 日，中海物业于香港交易所主板挂牌，这是继彩生活之后，国内物业管理领域第二家实现在港上市的企业。

彩生活	与奇虎 360 共同打造智能家居保安服务系统，合作的主要目的在于推广 360 云智能保安设备应用及引荐保险公司，为住宅社区打造综合智慧家居保安服务系统。此外，彩生活旗下的彩空间还与顺丰嘿客店跨界合作，将彩生活的专业服务与顺丰的供应链品质效率做连接，创造出新社区商业业态。
当代置业	孵化项目“爱助家”，从社区、物业、商家三方面发力，建立社区 O2O 平台，连接社区业主、物业公司、周边商家等并提供良性沟通的新型关系服务，打造 O2O 居家生态链。爱助家在今年 4 月登陆京东众筹，并获得京东入股，已完成天使轮融资。
世茂房地产	全国首单物业费资产证券化项目获批，7 月 10 日“博时资本-世茂天成物业资产支持专项计划”获上海证券交易所无异议函，这意味着全国首单物业费资产证券化项目正式出炉。
新城地产	推出“新橙社”，这是新城社进军社区 O2O 的首款产品。目前 APP 端支持物业中心、小区公告、办事办证、生活缴费等功能，提供快递代收、维修等生活服务及社区团购。其线下服务终端“3Q 生活”也将随后开业，届时其线上线下的闭环更扎实。
SOHO 中国	联手 58 同城共同推出物业 O2O 用于旗下的 20 个项目。58 同城目前主打家政服务，如果未来能够打入房地产市场，除了保洁之外，还可以增加水暖，园艺、电力等工种。不仅房地产、物业公司能够大大降低运营成本，用户的物业费也能够有所降低，同时劳动者的收入也能提高。

资料来源：CRIC 整理

2) 合作家装家居企业，带来全产业链便利

今年房企还将目光投向了家居家装行业，在这个领域，房企均偏向于和已有的家装公司合作，为购房者提供全套家装服务。在这个领域，房企均偏向于和已有的家装公司合作，为购房者提供全套家装服务。8 月 24 日，北京万科和链家宣布共同成立新的独立家装公司“万科链家”，以 B2C 业务为发力点，涉足家装行业。万科和链家在市场上都有较高的品牌效应，并且此前双方也都已经有自己小规模的家装业务，达成合作能够实现资源（一手房+二手房）整合，进一步提升公司家装业务的市场份额。

除了实体家装，今年“互联网+”概念的兴起还将传统的家装与互联网挂钩，出现了一批家装建材网站，主要业务是家装定制化、一站式家装、智能家居等。海尔地产从 2014 年的年底推出了“云菜网”，通过这个页面，购房者可以自由选择不同价位的装修套餐，使家装设计更加简单便捷。今年 1 月 29 日，云菜网和专注于互联网家装产品研究的有住网达成

合作，联手颠覆传统的家装建材行业，抢占互联网家装入口。

表：2015 年重点房企家装家居方面动作一览

企业名称	具体动作
万科+链家	北京万科和链家共同宣布成立家装公司“精致万家”，进军装修行业。万科链家装饰公司独立于万科和链家，其中北京万科占股 60%，链家持股 40%。家装业务会以 B2C 业务为发力点，抓住线下。
万科+红星美凯龙	双方的合作从营销策略、产品规划到服务提供等各层面的资源整合，以实现对每一位会员及每一个会员圈层，在“验房、设计、辅材、主材、家具、家饰”等家装环节的全程跟踪、全程互动、全程服务和全程营销。此次合作，双方瞄准的是“一站式定制化”的家居消费体验，而目标是利用会员优势抢占家居市场万亿规模的蓝海。
红星美凯龙	携手易居中国、新浪乐居、星空地产、好屋中国，实现与全国 2000 家地产商的合作，合作范围涵盖 100 多个城市的楼盘。合作开启后，购房者可以从红星美凯龙得到专业家居设计指导、个性化家装定制方案、家装套餐等等，同时大规模的合作也将推动其服务体系从“一站式服务”升级为囊括设计、家装、家居、金融、物流、售后多个环节的“一站式全场景家装家居服务平台”。
凯德中国	与家装垂直电商齐家网战略合作，通过融合齐家网的整体互联网家装，为消费者提供标准化和定制化装修相结合的延伸服务，由单一的购房体验上升到全套的生活体验，一站式满足业主的个性化需求。
景瑞地产	提出模块化精装，为住户提供全面定制的精装解决方案，通过专业团队的精心设计、用心选材，以丰富、健康的装修产品满足住户多样化、个性化需求。
海尔地产	有住网与海尔地产云菜网宣布合作，共谋智能家居业务，抢占智能家居入口。

资料来源：CRIC 整理

2、重点布局大金融，探索文化教育健康

1) 金融：并购获取牌照，试水互联网金融

由于金融能够很好的和房地产主业形成互补关系，因此在近两三年金融行业一直是房企转型的焦点之一。房企发展金融业务主要是和银行以及现有的金融机构合作，或者成立自己的金融公司，整体来看 2015 年房企在金融产业方面的动作主要有以下几个：第一，发展互联网金融，比如绿地和奇虎合作、万达收购快钱等；第二，设立房地产相关基金，在此方面

当代置业、北京城建、中天城投等多家企业均和银行有基金合作；第三，入股保险、信托公司等，例如绿地入股杭州工商信托，万达入股百年人寿，恒大成立自己的人寿公司等等。

表：2015 年重点房企金融产业动作一览

企业名称	具体动作
绿地集团	绿地拟共投资 9.5 亿元合计持有杭州工商信托近 20% 股份，成为其第二大股东，此举意味着绿地将首次进入金融信托业务领域。
绿地香港	12 月 9 日绿地定增 301.5 亿元，拟分别用于房地产投资、金融投资及偿还银行贷款。据公告内容，本次绿地控股非公开发行股票募集资金扣除发行费用后主要用于三个方面：投资国内公司已有资质且未来前景较好的地产项目；拓展绿地控股的金融业务，合作成立投资基金、进入互联网金融业务领域等；偿还银行借款。
北京城建	北京城建投资发展股份有限公司拟出资 8.4 亿元，投资城建股权投资基金。该基金将主要投向北京城建在北京及外埠的地产项目，投资期限为两年。
当代置业	当代置业与喜神资产等共同搭建起中国第一个绿色科技建筑价值链金融及轻资产孵化平台，即“绿民投产业基金”。据了解，该基金是专注绿色地产示范项目、绿建价值链孵化器和互联网金融的股权投资基金。此外，当代还与平安大华签战略合作协议，成立专项资产管理计划等方式为当代节能提供金融服务，包括资产管理计划投资、融资筹划、资产证券化以及应收账款及股权质押融资等合作方式。
建业地产	与中原银行签署战略合作协议，未来将在授信、地产全产业链金融、社区银行等领域全方位展开合作，同时双方还将发起成立河南首个地产并购基金。
首创置业	与 8 家交易对方订立投资协议成立合营公司，目的为发展互联网金融资讯平台，订约方将成立一家合营公司，合营公司经营范围包括金融信息服务，项目投资，投资管理，应用软件服务，数据处理，制作、发布广告及市场营销等。
雅戈尔	与中信签署战略合作协议，在金融业和投资领域，将向相关方提供资本运作、财务资助等金融服务；整合金融工具，提供定制化的创新型投融资方案及通过协议合作和/或设立合资企业、投资基金等方式进行对外投资活动。
中天城投	成立上海虎魄股权投资基金管理合伙企业(有限合伙)(虎魄基金)。公司表示，该母基金成立后，将逐步成立产业并购子基金、金融投资子基金、大健康投资子基金、能源投资子基金，上述投资方向均符合公司现有及未来业务发展方向。

资料来源：CRIC 整理

2) 文化：体育投资迎风口，跨界娱乐促消费

恒大的足球、万达的文旅，两家大型房企的文化跨界使得今年文化产业得到了多个房企的关注。随着经济的发展以及人们生活水平的提高，人们在影视、娱乐、体育、旅游等方面的消费投入也越来越多，这使诸多房企都看到了文化产业的发展潜力。从具体的跨界情况来

看，影视和体育受到了房企们的青睐，有较多商业项目的房企偏向于发展院线，比如泰禾、世茂、保利等等，而今年冬奥会的申请成功则促使另外一些企业更加看好体育行业的发展，如万达、佳兆业等。

表：2015 年重点房企文化产业动作一览

企业名称	具体动作
恒大地产	恒大文化产业集团股份有限公司在中国新三板挂牌上市。
万达集团	成立万达体育控股有限公司。万达体育会依托盈方和 WTC 的优势，将重点放在三个核心业务上：观赏性体育(媒体&营销业务)、大众参与性体育(休闲运动业务)以及服务(制作、数字和服务业务)。
泰禾集团	成立泰禾文化公司，将为旗下泰禾剧场、泰禾奇幻世界、永泰泰禾文化旅游等项目提供专业的后期运营。
佳兆业	通过公开竞标的方式获得深圳龙华新区观澜体育公园 11 年运营管理权。佳兆业集团总裁郑毅表示：“文体产业是佳兆业集团重要发展战略，也是公司轻资产化运营的有效尝试。集团已于 7 月成立文化集团，进军包含文化、体育等业务在内的‘大文化’领域。”
建业地产	与江苏一德集团旗下文化品牌“艾米 1895 电影街”签订战略合作协议。此举标志着建业集团在谋篇多年的文化产业领域迈出了关键的第一步。艾米 1895 是基于互联网云平台的一种全新的国际电影文化互动形式，以打造创新电影文化为主思路，以“专属、定制、24 小时”为产品特色，为消费者创造多元化的文化娱乐空间。
荣盛发展	荣盛发展与星星国际影城确定了荣盛发展南京项目的租赁合同以及合资协议，双方确定荣盛南京项目双方共同投资、兴建、运营影城业务。此举意味着荣盛成功迈出了进军文化产业的第一步。
三湘股份	宣布收购张艺谋“印象系列”旅游文化影视作品的制作主体公司观印象艺术发展有限公司 100% 股权。

资料来源：CRIC 整理

3) 教育：课外活动有需求，留学市场受关注

学校作为住宅项目的重点配套之一也一直是房企关注的重点，过去房企大多是和当地城市的重点中小学合作，在项目中引入教育资源。而今年有部分房企提出要做出自己的教育品牌，主要可以分为两个方向：一是以万科为首，走差异化路线，比如放学后的孩子看管、户外营地活动等等，这些类型在当前的市场上较为缺失，但却有大量的需求存在，因此比较容

得到客户的青睐，迅速铺开展发展；另一种是以海亮、碧桂园为代表的，做的是传统的小学中学教育，这类教育比较难以和公立学校竞争，因此企业更为看重的是出国留学市场，学校的目标客户群通常是未来希望能够出国读书的学生，提供专业的 K12 教育体系。

表：2015 年重点房企教育行业动作一览

企业名称	具体动作
万科地产	万科教育在一年内实现从 0 到 1 的质的突破后，又实现了从 1 到 10 的量的积累。现在社区营地已经覆盖广州几大片区，广州万科教育与澳洲老牌顶尖国际名校——艾文豪精英学校签署了合作协议，明年，广州万科国际学校即将落地万科云城。
碧桂园	碧桂园去年以来就研究教育板块上市的事情，当前已经成立了工作组在推进这项工作，将会赶在明年上半年的窗口期在 A 股分拆上市。
海亮地产	7 月 7 日，浙江海亮教育集团成功在美国纳斯达克上市，定价 7 美元，共计发行 285.8 万股，总融资 2000 万美元。

资料来源：CRIC 整理

4) 健康：开设社区医院，探索医养结合

大健康也是今年房企多元化的方向，主要集中在医疗行业。随着社会老龄化加速，养老和医疗将发展成为社会的重点产业之一。恒大地产、荣盛发展等均成立了自己的大健康业务子公司，恒大计划在自己的社区内开设医院，而荣盛则是将医疗与养老结合，重点发展养老养生、康复医疗业务。此外，世纪金源则是和专注科技医疗的赛伯乐联手，整合资源共同发展医疗产业。

表：2015 年重点房企健康产业动作一览

企业名称	具体动作
恒大地产	6 月 18 日恒大健康旗下首家互联网社区医院正式开业。恒大方面称该院是全国首家互联网社区医院。未来，恒大健康将向社区聚集，开发设立多个互联网社区医院。
荣盛发展	设立康旅投资公司，经营范围为旅游度假设施建设、养老养生、康复医疗、文化体育、生命、生物工程的投资、研发等。
华业地产	拟搭建金融平台为医疗健康业务提供充足的资金支持，根据公告，该金融平台投资方向围绕医疗健康及医疗供应链金融产业，包括但不限于收购三甲医院应收账款及质押融资，单独或与其他金融机构合作成立医疗供应链基金、信托计划、有限合伙

企业等，快速推进公司医疗健康产业并购、投资和医疗供应链金融的业务进展。

世纪金源

与赛伯乐联手布局健康产业，设立第一期 130 亿规模的金源·婧·赛伯乐基金，并打造 30 万平米的国际创新中心，首批将包含 5 栋总部基地的样板展示和 10 家入驻企业。

资料来源：CRIC 整理

二、投资方式：并购、联合拿地控成本，参与旧改寻出路

2015 年，房企的拿地模式发生变化，收并购模式愈发增多；同时一线城市拿地，房企更倾向于合作模式，缓解资金压力的同时规避开发风险。城市旧改方面，凭借发挥空间大、市场热度高、利润可期等优势，热度明显增强，众多房企争相进入。

1、寻找并购：实现成本控制，推进规模快速扩张

今年以来，房企拿地模式发生变化，过去房企拿地以招拍挂为主，如今收并购企业或项目的比重明显加大。

融创作为公认的“收购王”，今年以来动作不断，5 月拿下上海融绿，7 月收购中渝置地成都 7 个项目，8 月收购武汉美联地产旗下项目公司武汉塔子湖置业有限公司，8 月底先后收购上海枫丹 38%的股权和天朗位于济南、南京、成都的 6 个项目，并与天朗成立合营公司共同开发天朗在西安的储备项目，9 月又出手重组雨润。

恒大亦化身“并购狂”，今年年内已耗资 400 余亿收购项目。自许家印提出抓住时机“大上 100 个项目”以来，恒大收并购项目速度惊人，先后取得三江航天地产、中渝置地股权之后，又从华人置业、中渝置地、信和置业等知名房企手上拿下多个大型项目，12 月初再次以 135 亿大手笔收购香港新世界位于海南海口、湖北武汉、广东惠州三大城市的 4 个超大型项目，总建筑面积近 400 万平方米。

除融创、恒大外，保利、万科等房企亦有所动作。保利低价并购上置集团超 30%的股份；万科收购绿景中国地产股份，成为第二大股东，并收购多个项目，如深圳“最奢侈的黄金烂尾楼”正顺广场项目，上海的上置·绿洲雅宾利花园以及联合李锦记收购的瑞安企业天地 3 号楼。

表：2015 年标杆房企重大收并购事项

房企	时间	涉及企业	收并购项目	金额	单位
融创	5 月	绿城	上海融绿	155	亿元
	7 月	中渝置地	成都 7 个项目	32.06	亿元
	8 月	武汉美联	武汉塔子湖置业有限公司	/	/
	8 月	上海枫丹	38%股权	13.24	亿元
	8 月	天朗	位于济南、南京、成都的 6 个项目	5	亿元
	8 月	天朗	成立合营公司共同开发天朗在西安的储备项目	/	/
	9 月	雨润	合作重组	/	/
恒大	5 月	三江航天地产	67.08%股权	16.07	亿元
	6 月	中渝置地	高原国际有限公司 92%股份（其名下唯一资产为重庆中渝物业发展公司）	55	亿元
	7 月	华人置业	间接全资附属公司爱美高集团	65	亿港元
	10 月	信和集团	重庆御龙天峰	35	亿港元
		华人置业		17.5	亿港元
		中渝置地		17.5	亿港元
12 月	新世界	海口美兰项目	135	亿元	
		位于武汉中央 CBD 范围内两项目			
		惠州惠阳项目			
保利	6 月	上置集团	30%以上股份	0.25	港元/股
万科	5 月	美洲联冠置业	深圳正顺广场项目	33.8	亿元
	10 月	绿景中国地产	17.81%的股权	6.6	亿港元
	11 月	上置集团	绿洲雅宾利花园项目	5.48	亿元
	12 月	瑞安	企业天地 3 号楼	5.7	亿元

资料来源：CRIC 研究中心整理

房企热衷收并购项目，一是可以避免招拍挂市场上的土地高溢价，大大缩减土地购置成本，缓解自身资金压力；二是被并购项目部分已处于开发过程当中，前期繁琐的开发流程已完成，能够有效提高项目周转速度，缩短工期；三是还可以共享资源，利用被并购企业或项目的当地认可度和政府便利性，实现项目的快速去化，达到资金的及时回笼，并完成企业品牌在新进区域的快速进入，推动规模扩张。

2、参与旧改：支持力度大，盈利空间可期

由于新增土地资源的匮乏，旧改成为深圳、上海、广州等城市住宅、商住等用地供应来源。以深圳为例，一方面，旧改项目大多处于老城区核心地段，具有极强的稀缺性，市场需求旺盛，未来销售不成问题；另一方面，深圳政府也在大力支持旧改，允许开发企业自主制定和实施改造计划，允许土地性质转变等，给予企业很大发挥空间，充分调动了房企的积极性。因而，越来越多的房企着眼深圳存量房，原先佳兆业等地头蛇割据，如今恒大、碧桂园等外来房企大鳄争相抢夺。旧改已成为深圳恒大储备的主力，项目多达 15 个，预期总建筑面积 770 万平方米，可售面积达 461 万平方米，货值高达两千多亿。同时，碧桂园也在进击深圳旧改，虽未正式在深圳取得旧改项目，但一方面收购太东集团开发毗邻深圳的大亚湾百万平米地块，另一方面积极与深圳多加企业谈判磋商收购项目事宜。万科亦是虎视眈眈，今年 10 月收购绿景中国地产股份成为其第二大股东，而绿景中国是深圳城中村重建的先驱，拥有多个大型旧改项目。

深圳是房企抢夺旧改项目的主战场，上海、广州等地旧改热度亦有所增强。上广两地城市更新办法已于今年年内出台，上海在十三五期间将进行 5000 万平方米的旧改，今年 10 月广州全市纳入“三旧”改造的用地面积高达 58896 万平方米，旧改市场空间巨大，众多标杆房企成为旧改大军。8 月，上海最大体量的旧改项目安康苑完成签约，签约率高达 95%，主要由珠江投资操刀，珠江合生模式再次引人关注。广州的旧改项目亦在同步推进，万科尤为青睐，8 月，其在广州的首个城中村改造项目启动，11 月又再次先后投得白云区田心村旧改项目和文冲旧改二期项目，可见万科有意在广州旧改市场争得一席之地。

表：2015 年标杆房企重点城市旧改布局

城市	房企	时间	事件
----	----	----	----

深圳	恒大	/	15 个旧改项目：深圳罗湖建设集团城市更新项目、蔡屋围项目、福田华强北项目、大鹏葵新白石岗城市更新项目、吉厦城市更新项目、南山大新村城市更新项目、南山向南村城市更新项目、南山丁头村城市更新项目、大鹏葵涌三溪西片区城市更新项目等，预期总建筑面积 770 万平方米，可售面积 461 万平方米。
	碧桂园	11 月	收购太东集团旗下地产平台太东地产，开发位于大亚湾的数个项目；目前正在深圳与多家企业进行谈判磋商收购事宜
	万科	10 月	收购绿景中国地产 17.81% 股权，成为其第二大股东
上海	珠江投资	8 月	主力签约最大体量的旧改项目安康苑
广州	万科	8 月	文冲旧改一期项目启动
		11 月	竞得白云区田心村旧改项目和文冲旧改二期项目
	保利	7 月	鱼珠巨无霸旧改项目（鱼珠港综合体项目）启动
		9 月	中标天河区新塘、新合公司“城中村”改造项目
	绿地	6 月	广纸片区旧改（绿地越秀海玥项目）
	越秀	6 月	广纸片区旧改
	雅居乐	9 月	广纸片区旧改
	金融街	9 月	广纸片区旧改

资料来源：CRIC 研究中心整理

3、联合拿地：缓解资金压力，分散开发风险

一线城市拿地成本不断攀升，对于房企的资金和开发盈利能力要求高，房企越来越青睐于联合拿地、联合开发，以应对地价过高、开发风险过大。通过合作的方式拿地能够化竞争对手为伙伴，降低成本，增加拿地概率，同时也能分担资金压力，摊薄项目开发风险，实现利益共享，目前在一线城市已成为常态。联合拿地现象最为突出的是在北京，CRIC 统计数据显示，2015 年前 11 个月北京通过招拍挂方式共成交建筑面积 1195 万平方米，其中以企业联合体形式竞得的建筑面积 554 万平方米，占比高达 46%。另外，上海成交地块中由企业联合体竞得的建筑面积比例也达到 32%。

就典型房企而言，今年的地王“拥趸者”华润置地便是有力的例证。年初至今，华润共计新增 20 幅地块，半数均位于一线城市，其中高价地块基本都联合其他房企或险资企业竞得。年初先联合招商、九龙仓、平安获得北京丰台区亚林西居住区两幅住宅用地，后联合首

开、平安拿下北京丰台区白盆窑地块，3月、6月接连联合珠海华发共同夺得上海闸北区市北高新姊妹地王，11月底又联合未来科技城竞得北京市昌平区小汤山镇两幅地块。

表：2015年北京、上海联合体拿地明细

城市	成交日期	土地名称	土地属性	受让方
北京	2015-01-05	丰台区亚林西居住区一期(0501-613、614、660地块)	商住	华润、招商、九龙仓、平安
	2015-01-05	丰台区亚林西居住区一期(0501-626、627地块)	商住	华润、招商、九龙仓、平安
	2015-01-07	丰台区城乡一体化白盆窑村旧村改造一期二期	住宅	华润、首开、平安
	2015-01-07	平谷区马坊镇B01-01地块	商办	新华联、北京运河长基
	2015-01-16	朝阳区东坝南区1106-692、634、693地块	商住办	首开、龙湖
	2015-01-16	丰台区丽泽金融商务区D-10地块	商办	北京金鹏天润、北京金锐翔铖、北京菜户营科工贸、北京马连道、凤凰利华(北京)
	2015-01-16	通州区永顺镇0504-014地块	商办	北京建工、通州新城投资
	2015-02-10	顺义区仁和镇4-073F3	商办	瑞达鑫远、永同昌、旭辉
	2015-02-12	顺义区顺义新城26街区SY00-0026-6001、6003地块	商办	旭辉、金地、永同昌、K2
	2015-02-15	昌平区北七家镇(未来科技城南区)CP07-0600-0049、0062地块	商住办	未来科技城、金融街
	2015-03-30	通州区台湖镇4-1-020等地块和4-1-034等地块	商住办	首开、万科、平安
	2015-06-30	大兴区庞各庄镇PGZ01-01、PGZ01-02地块	商住办	旭辉、永同昌、天恒
	2015-07-07	大兴区瀛海镇区DX08-0002-0301地块	住宅	龙湖、首开
	2015-08-31	丰台区南苑乡石榴庄村0517-659等地块	住宅	方兴、中铁建
	2015-09-02	朝阳区孙河乡北甸西村2902-18、2902-19、2902-27地块	商住办	保利、首开
	2015-09-08	朝阳区东坝南区1106-657地块	住宅	保利、首开、龙湖
	2015-09-29	门头沟区永定镇MC00-0017-6021、6022地块	商住办	金地、电建
	2015-10-20	丰台区花乡四合庄(中关村科技园丰台园东区三期)1516-12-B地块	商办	中铁置业、中铁投资
	2015-10-23	中关村科技园区昌平园东区二期0303-07地块	商住办	龙湖、平安、兴昌
	2015-10-28	平谷区平谷镇、王辛庄镇PG00-0002-6011、6015地块	住宅	京投、北京基础设施投资
	2015-10-30	丰台区南苑乡槐房村和新宫村1404-657、659、1401-607地块	住办	天恒、中粮、首创
	2015-11-12	朝阳区常营乡1201-602、603地块	商住办	首开、保利
	2015-11-18	门头沟区永定镇MC00-0017-6018、6020地块	商住办	绿城、中交、平安
	2015-11-19	昌平区北七家镇(未来科技城南区)CP07-0600-0005、0026地块	商办	保利、未来科技城
	2015-11-23	昌平区小汤山镇(未来科技城北区)CP05-0801-0018、0020、0021地块	商住办	华润、未来科技城
	2015-11-23	昌平区小汤山镇(未来科技城北区)CP05-0801-0011、0013、0015、0017地块	商住办	华润、未来科技城

	2015-11-23	石景山区苹果园交通枢纽 M、N 地块	商办	华远、上同致远
	2015-11-24	房山区长阳镇 02 街区 02-2-02、02-2-06 地块	住宅	天恒、中粮
	2015-11-24	房山区阎村镇 04 街区 04-0005 等地块	商住办	天恒、中粮
上海	2015-01-30	青浦区朱家角镇张家圩路南侧 A6-1 ,A6-4 ,A7-1 ,A7-2 地块	商住	上海逸景、兆赫投资
	2015-06-19	杨浦区平凉社区 01E2-01、02 地块 (12、13 街坊)	商住办	首创、保利、山东黄金
	2015-06-17	松江区中山街道国际生态商务区 12 号地块	商住	绿地、上海锦段投资
	2015-06-08	浦东新区唐镇新市镇第三编制单元 C-13-6 地块	住宅	上海康桥实业、上海华能天地
	2015-06-03	闸北区市北高新技术服务业园区 N070501 单元 09-03 地块	住办	华润、珠海华发
	2015-06-03	宝山区大场镇 W121301 单元 38-02 地块	住宅	招商、平安
	2015-03-13	宝山区高境镇高境社区 N120301 单元 M1-17 地块	商办	上海景瑞投资、上海佳翎投资
	2015-03-05	浦东新区世博会地区 A 片区绿谷地块	商办	浦发银行、上海世博发展
	2015-03-20	闸北区市北高新技术服务业园区 N070501 单元 10-03 地块	住办	华润、珠海华发
	2015-03-26	杨浦区平凉社区 0215-03 地块	商办	上海环江投资、上海杨浦滨江投资
	2015-04-01	松江区新桥镇陈春路一号 A-1 地块	住宅	金地、平安、中电建
	2015-04-16	浦东新区唐镇新市镇 D-03-05a 地块	住宅	大名城、上海凯俊实业
	2015-04-16	浦东新区唐镇新市镇 D-04-07 地块	住宅	大名城、上海凯俊实业
	2015-01-28	青浦区徐泾镇徐盈路西侧地块	商住办	上海申通地铁资产、上海轨道交通上盖物业
	2015-01-21	浦东新区三林社区 Z000701 编制单元 04-01A 地块	住宅	上海界龙、上海三林房地产
	2015-07-01	长宁区华阳路街道 28 街坊 J1-3 地块	商办	上海新长宁、上海九华商业
	2015-07-28	宝山区淞南镇淞南社区 N120402 单元 N3-03B 地块	商办	同济建筑设计研究院、上海同济科技园、上海恒一投资
	2015-09-18	临港南汇新城 NNW-C4C-06 号宅地	住宅	万科、港城
	2015-09-25	宝山区大场镇祁连社区 121601 单元 B3-03 地块	住宅	滨江集团、平安
	2015-09-23	嘉定区徐行镇 16-01 地块	住宅	上海舜洲、禹洲
	2015-09-23	嘉定区嘉定新城 E26-1 地块	住宅	深圳威新、深圳新威时代
	2015-09-16	青浦区赵巷镇嘉松中路东侧 H3-02.H3-05 地块	住宅	上海建工房产、上海建工一建、上海友登实业
	2015-09-02	普陀区真如镇街道 W060802-B3-01a 东北块地块	住办	厦门福斯达装修、盛泰置业
	2015-10-29	徐汇区斜土街道 108-03 地块	商办	上海久事置业、上海西岸开发
	2015-10-28	松江区九亭镇 A 单元 11A-01A/15A-01A 号地块	商办	上海旭俊实业、苏州凯合投资
	2015-10-14	2015 年 99 号公告松江区车墩镇 SJC10022 单元 17-02/17-03 号地块	商住	金地、上海房地产发展、上海鑫普昌投资
	2015-10-10	松江区泗泾镇 SJSB0003 单元 05-04 号地块	住宅	上海同久投资、同济建筑设计研究院
	2015-11-25	杨浦区新江湾城 N091104 单元 C1-02 (D7) 地块	住宅	上海信达银泰置业、上海坤瓴投资
	2015-11-12	青浦区徐泾镇蟠中东路南侧 33-03 地块	商办	完美 (中国)、金鹰 (亚洲)

			投资
2015-11-06	奉贤区南桥新城 15 单元 05A-02A 区域地块	住宅	禹洲、厦门舜润

资料来源：CRIC 研究中心整理

不过，如今联合体不时面临“拆伙”，龙湖、碧桂园、招商、华润等房企接连退地，退出方失信事小，更严重的是给合作方增加潜在风险，带来更多的不确定性，项目的运作周期、运营布局都将受到影响。因而，房企在联合拿地规避风险的同时也要注意彼此间合作的稳定性，若能固定结盟对象，磨合并积累经验，长期优势方可凸显。

三、产品细分：探索新模式拯救传统旅游、养老、产业地产

2015 年房企的开发思路、产品细分领域的运营模式不断清晰。第一类是以旅游度假、主题乐园为代表，产品线特点大而全，涵盖物业多样化，开发周期长；第二类是以养老地产、社区养老的开发为代表，属于蓝海市场，但产品专业化程度高，房企暂未探索出成熟的盈利模式，无法进行规模化复制；第三类是产城运营模式下，借助与政府的合作开发，园区配套住宅获高毛利。

1、旅游地产：调高小面积户型占比、“主题乐园+商住”业态组合受热捧

一直以来，旅游地产面临开发周期过长、回款慢的尴尬境遇；2015 年，房企对旅游地产产品及运作方式进行了优化：**一是户型配比上，调高小面积产品占比，达到快速去化回笼部分资金，保证现金流**，如占地 15.4 平方公里的绿地长岛项目，项目规划开发以旅游度假为主，从已推出的住宅类产品结构看，主力户型面积段集中在 135 平方米以下，主打 80 平方米的度假型别墅。**二是丰富产品线，2015 年“主题乐园+商住”的业态组合受热捧**，以往旅游地产开发多围绕自然资源展开，而迪士尼项目落定，推动浦东川沙板块楼市迅猛发展，让旅游地产看到新的开发运营思路；今年以荣升发展推出“盛行天下”计划、碧桂园参与“平

“平安文旅荟”开发为代表，一方面欲通过主题乐园、文旅综合体的开发运营，获得收入，另一方面，“游乐园+商业+住宅”的模式，可以为商住物业，快速去化加码。

表：2015 年标杆房企涉足旅游地产、主题乐园大事件

房企	城市	事件
荣盛发展	—	荣盛发展推出的“盛行天下”计划，将旅游地产与公司资源进行整合；并将市场细分为大北京、大黄山、大中华、大海南、大上海、云贵川六大区域，现已在秦皇岛、神农架、黄山、海南等地区获取项目，同时预备扩充海外市场。
碧桂园	南京	“平安文旅荟”由中国平安、碧桂园、海昌集团、艺术北京、砂之船奥特莱斯六家企业联合打造，按照规划，平安将扮演从融资、拿地、建设、到后期运营等，提供一系列金融服务的“金主”，而目前透露的消息来看，碧桂园主要负责商业配套部分。
绿地	石家庄	携手天山集团，共同开发天山·世界之门，定位规划燕赵魂、金融心、创业谷、自贸港、未来城五大板块，涵盖燕赵文化步行街、燕赵大型实景剧场、燕赵主题乐园、大型旅游娱乐 mall、娱乐体验主题购物中心、超五星级酒店、会展演艺、总部经济等高端业态，打造出 400 万平方米燕赵文旅综合体。
恒大	海南	恒大海花岛预计投资总额 1600 亿，规划业态涵盖住宅、商业、会议、酒店集群、主题乐园、植物园林等；首次开盘推出 22-86 m ² 公寓、45-223 m ² 洋房、68-125 m ² 高层、169-588 m ² 别墅产品。

资料来源：CRIC 研究中心整理

恒大海花岛是 2015 年旅游地产成功运营的典型案例，从目前销售情况看，仅 10 天的蓄客，认筹量达到 4 万组；由于认筹数量过多，从 12 月 19 日至 12 月 28 日，总计 10 天，恒大采取了分组团分批次解筹的方式，推盘及到访量安排均采用橄榄型的节奏，每组认筹 2 人登岛，12 月 19 日首日超过 6100 套，金额超过 30 亿。从市场反应看，旅游地产通过加入主题乐园等丰富产品线，受到认可；另一方面，其持有型物业比重也会增大，未来通过资产证券化的形式变现，或成趋势。

2、养老地产：两种开发运营思路“内嵌式或轻资产”

作为未来的蓝海，养老地产是房企持续探索的市场，回顾 2015 年，房企养老地产的运

营主要有两种模式：**一种是内嵌房地产项目**，优势是增加项目附加、衍生价值，利于销售去化，不足在于涉及养老，意味着后期配套、服务上，都会产生大量成本，如果项目本身定位与养老客群内在关联低，如何解决“前期有卖点、后期无盈利”值得思考。**二是跳出开发商原本角色，轻资产运营**，选择出租场地的方式，在软件、硬件进行重新铺陈，更多的赚钱养老产业的服务费，而非土地、房屋的溢价，这种做法更以市场需求为导向，面临问题是，现阶段养老认知与需求，限制企业全面扩张。**总体来看，房企涉足养老地产，目前尚无盈利清晰、成熟、可复制的产品线，项目基本上面向中高端客群，投入仍处于小范围、试水阶段。**

表：2015 年标杆房企养老地产、社区养老事件汇总

房企	城市	时间	事件
绿城	--	1月	与京煤集团达成合作，发力养老地产，双方优势互补：京煤具备优势未产业外迁和关停之后的自用地，可作为养老产业发展的基础；绿城拥有养老品牌和运营模式。
保利	广州	7月	养老线上 O2O 平台“和熹健康生活馆”，不仅有老年用品，商场同时涵盖了老年药妆、功能食品、日化用品等。
	--	11月	与太平人寿拟成立股权投资基金，在养老地产开发上，保利地产发挥其开发经验、项目储备的优势，太平洋保险利用险资、客户资源等优势。
万科	上海	8月	上海万科联手上海地产集团、上海中医药大学，将三方各自在经营管理、项目获取、医疗护理等方面进行整合，成立三方合资公司—上海申养投资管理有限公司。

资料来源：CRIC 研究中心整理

大型房企偏好社区养老，青睐于内嵌进自身房地产项目。以保利“和熹会”为典型代表，首次试点选址北京，高档小区保利西山林语，投入运营后，入住率可以达到 90%；另外，保利将和熹会定位为非盈利机构，从政府部门获得的补助+税收减免。“**嵌入自身项目+高入住率+政府贴补**”，以保利为代表大房企的社区养老，相比较下属于**低投入型**；但由于**区域、项目、政策等方面的限制，目前仍未大规模展开。**

中小型房企偏好运营独立养老机构，以远洋椿萱茂为代表，核心是土地和房屋借靠租用，实现轻资产运营；成本重头在于硬件、软件配套和专业看护人员，具体来说，一是完成老年

公寓的选址后，**硬件、软件的配套花费**，如适老化无障碍设施、康复中心、室内外的娱乐活动中心等；二是，**培育人才梯队上**，分别来自酒店行业、医疗行业和养老机构，除了公开招募和培训外，还包括在护理院校的定向培养与培训。

最后，以绿城为代表，硬件配套精致、软件服务成体系的房企，有小股操盘、代建养老地产潜质。今年初，谋求深度发展养老地产的京煤集团与绿城达成合作，愿意将其产业外迁和关停之后的自用地作为养老土地，借助绿城的品牌和运营模式在北京展开业务，未来伴随养老需求的扩大，优质的产品可通过小股操盘、代建等方式不断被复制。

3、产城开发：商住开发高毛利、产业运营是关键

新常态下为突破发展瓶颈，传统房企转型产城运营服务商案例增多，通过在一线城市可辐射、未开发的郊县，与政府签订合作协议，拿地成本和节奏控制上可获优势明显，为后期商品房销售留足溢价空间。**目前企业在产业地产转型面临一些问题：一是产品线拉长，由住宅延伸至商业、办公等多种业态，对开发经验、人才储备等方面都存在考验；**我们看到为弥补短板、稳固发展，华夏幸福近两年实行“精英人才计划”，高薪聘请国内一线房企的核心管理层，今年7月就将原万科成都公司总经理张晋元收入麾下，担任分管华夏幸福的市场和战略管理。**另外，产城运营不再是单纯的房地产开发，后期产业运营是关键，**决定后期人口导入，单纯的房地产开发，可能造成“空城”。

表：2015年典型房企产城开发事件汇总

房企	城市	时间	事件
协信	—	6月	协信是重庆起家的传统房企，擅长商住开发，启迪是清华控股的子公司，有产业地产运营团队与经验，代表项目为清华科技园；新成立的启迪协信科技投资有限公司，“科技城投资开发”与“产业运营服务”将成为启迪协信的两大业务主线，另外还包括三条产品线，分别是科技城、科技园以及科技谷。联合打造的产业园中，环保行业、软件互联、大健康、文创教育“4”大板块。在产业配比上，根据产业特征、地块规模、区域等条件，选取产业培育发展几率高的“1”，进行“4+1+X”的产业组合策略。

	青岛	11月	启迪协信科技城集团以 3.47 亿获得青岛科技园项目，占地面积 2.58 万平方米，容积率为 4.3，楼板价为 3120 元/平方米
	深圳	12月	以底价摘牌深圳龙岗区龙岗龙城街道地块，该地块占地面积为 19.27 万平方米，总建筑面积为 77.58 万平方米，总投资额将达到 128 亿。

资料来源：CRIC 研究中心整理

2015 年除去老牌的产城运营商，以协信为代表的传统房企，也开始谋求转型；做法上一方面为弥补产业运营不足，与清华科技园的运营商启迪合作，确立了“科技城投资开发”与“产业运营服务”两条业务主线；另一方面，项目选址上，将青岛和深圳作为第一站，两城市经济活跃、产业培育土壤较为肥沃，降低了开发运营风险。

四、未来趋势：觅资本、去库存，迎接大数据时代

经历了一年的新业务试水期后，房企的转型思路将更为清晰。在经济增长需求、政策面宽松、主要市场回暖、资金宽裕等多重因素共同作用下，我们认为，房企在 2016 年将加快和资本市场的结合，采用创新互联网思维去化库存，大数据的应用和分析则将成为正确把握客户需求的关键。

1、借力资本市场，改善现金流加快转型

在本届政府大力推动金融改革的背景下，2016 年，房地产行业的金融本质将更加显现。房企将会利用好宽松的资金面，进一步尝试发行金融创新产品，获取更多渠道的资本支持，以改善现金流，加快新业务转型。

1) 资产证券化：金融改革下的产品创新

房企在经历了黄金十年的发展后，资金大量沉淀于土地、在建工程等存货中。这些存货

可能短期内无法直接带来收入，但未来有一定盈利空间，房企能够通过资产证券化的方式将这些存货未来的收益变现。

世茂共进行了两次金融创新，包括物业费 ABS 和购房尾款 ABS。物业费 ABS 即“博时资本-世茂天成物业资产支持专项计划”，是首只以物业费收入为基础资产的资产证券化产品，其实质是世茂将一定期限内稳定的物业费收益打包转让给资产管理公司，后者面向投资者发行资产支持受益凭证，偿付来源是物业费未来的现金流。“汇添富资本-世茂购房尾款资产支持专项管理计划”的操作模式与物业费 ABS 相同，只是基础资产为世茂旗下位于一、二线城市的项目公司对其购房者的购房尾款应收账款。

万科则尝试突破类 REITS 业务。鹏华前海万科 REITs 封闭式混合型发起式证券投资基金，本质是信托基金，即由专门投资机构进行房地产投资经营管理，并将投资综合收益按比例分配给投资者，以前海万科企业公馆的租金收益权为基础资产，发行规模上限为 30 亿元。前海万科企业公馆总占地面积约 9 万平方米，项目总建筑面积约 6 万平方米，由前海开发与万科联手打造，是前海首个通过 BOT 土地开发模式为企业提供超甲级实体办公场所的创新项目。此外，绿地旗下云翔大厦亦通过 REITS 手段实现出表。

通过这些资产证券化手段，房企能够改善现金流，增加流动性，有更充足的现金去把握当前市场上出现的机会，将更多的精力放在提高运营能力上。2016 年，房企和金融机构的合作还将增加，自建金融平台的业务也会逐步延伸，带来更多的金融创新产品。

2) 引入股东：捆绑利益互补资源

过去，房企与金融机构的合作都是以融资为目的，大部分合作集中的项目层面上，带来的影响也是短期的。当前，房企与金融机构合作有愈发紧密的趋势，股权合作的案例也将增

加。

中国平安入股碧桂园，成为第二大股东。中国平安投资了 62.95 亿元用于收购碧桂园增发股份，约占碧桂园总股份 9.9%。中国平安表示，参与碧桂园的增发是看好公司的发展前景和增长潜力，将和碧桂园一起在社区金融领域展开合作。碧桂园则称，双方可联手对接及开发 200 个现有项目及该等项目涉及的逾 350000 户业主的社区资源，借此加强社区产业链及发展涵盖人们全生命周期的综合业务平台。

中国金茂引入新华人寿，在战略层面合作。新华人寿以 27.81 亿元认购中国金茂配售股份，从而以 9.5% 的持股比例成为第二大股东。双方确立了三大合作方向：在房地产开发方面，共同投资、设计、探索养老地产业务，合作写字楼业务，并加强不动产联合投资；在资本运作方面，新华保险投资中国金茂发行各类金融工具，双方共同参与海外不动产投资、资本市场潜在收购等；三是渠道和客户方面，双方渠道和客户资源将进行共享。

对于房企来说，如果能找到对自身发展战略认同的投资者，那么股权合作能带来的利好大于普通战略合作。股权合作后，双方将拥有同样的利益诉求，合作层次会更深入，双方利益捆绑也更紧密。

3) 分拆上市：为新业务提供好环境

资本市场的环境宽松，尤其是新三板的改革正在进行中，为中小型创业企业带来了新机遇。而房企在转型时，往往会试点新业务，而这部分业务就能够通过分拆上市的形式独立实现融资能力。

恒大分拆旗下多元化业务在各交易所上市，包括恒大淘宝足球俱乐部、恒大文化登陆新三板，恒大健康和恒腾网络在香港借壳，未来计划将矿泉、乳业、粮油等快消品整合后在新

三板上市。恒大已登陆新三板的足球和文化产业运营较为成熟，尤其是足球产业为恒大带来了极大的品牌效应，在上市后，则将更注重盈利能力的提升，以及市场化运作的机制。而恒大健康和恒腾网络旗下的大健康和社区业务虽然起步相对较晚，但均是资本市场看好的“朝阳”产业，上市后发展将提速。

中海、蓝光和花样年均剥离了旗下物业管理类业务单独上市。物业管理行业由于和房地产的联系最紧密，并且又与发展社区 O2O 业务直接相关，因此自花样年分拆彩生活后受到了资本市场追捧，让其他房企也发现了其中的机会。当前，万科、碧桂园、富力等均表示有分拆物业上市的计划。

分拆上市有利于房企多元化转型，增加盈利点，让创新业务得到更好的成长环境和发展空间。如当前主题乐园业务被不少房企看好，华侨城便将旗下文旅科技公司分拆借壳上市，为其他企业提供咨询策划服务。随着新三板分层和转板制度的完善，房企分拆的业务的业务类型还会增加。

2、建立创新模式，加大存量物业利用

中央当前对于去库存十分重视，并酝酿推出相关政策。而在房企层面，通过互联网思维的创新服务模式来加强存量物业的利用，则将成为一大趋势。

1) 办公：提升后期运营获得双赢

办公物业去化的关键在于后期运营能力的提升。办公物业在严格调控时期曾受到投资型购房者的追捧，因而各地均有大量供应，造成了如今部分地区供过于求的局面，地理位置和交通情况较差的办公物业问题尤其严重。没有地段优势的办公楼，只有通过完善和提供多元

化服务来吸引企业入驻。因此，办公楼市场未来将呈现两大趋势。

产业化，即在办公楼里提供企业扶持等服务。如绿地为办公楼业主和入驻企业推出了企业服务平台，共包括三个层级、六大板块、十九大服务功能，包括政务、金融、招商等，如绿地智汇产业城中建立了一站式政企服务大厅，针对入驻企业需求设立招商、政策、资金、物业四大服务窗口，提供服务。以工商注册为例，京津企业服务平台与北京市房山区工商局开展合作，为所有入驻到绿地项目的企业专门开通了“绿色通道”。万科随后推出了星商汇，所提供的服务也类似。

互联网化，即联合办公等创新模式。这一模式针对的主要是创业型或创意型企业，联合办公即将办公空间分割为单个房间、多个工位乃至单个工位，并免费提供统一的前台、会议室、厨房乃至休闲娱乐设施等公共空间，以及融资、孵化机构等服务商，租赁期限的长短弹性灵活。房企均在办公物业中试水这一模式，如阳光 100 和毛大庆合作的优客工厂，SOHO 中国的 3Q 模式与绿地合作，等等。

运营能力的提升有利于整个办公楼市场的健康发展，改善原本散售式办公物业缺乏后期运营、管理混乱的局面，吸引更多企业入驻，提升办公楼价值。一方面，国家鼓励大众创业，会为带孵化和扶持服务的办公楼带来很大的市场；另一方面，入驻企业的需求会让企业推出更丰富、更人性化的服务，也使得后期运营创新成为趋势。

2) 旅游：分时度假颇具想象空间

旅游地产是库存的“重灾区”，酒店式托管则有望对这些存量物业进行有效利用。

酒店式房屋托管，是指购房者把一定年限的房屋的使用权转让给服务商，服务商对房屋使用权商业化经营的一种过程。服务商会统一进行招租和管理，实际租赁所得双方分成；期

间购房者不再享有房屋使用权，但会与服务商另按实际情况约定一定期限的房屋入住权，或分时度假权。

如果物业在空置时间能租赁给他人，其价值便能最大化发挥，增加了投资属性，显然对购房者更具吸引力。分时度假的想象空间更大，一旦形成规模、制度和产业链，人们在购买了一个旅游项目后，每年都能前往各城市不同的旅游项目免费居住。

海花岛与恒大酒店集团，一呆集团、广州私享家、深圳红璞公寓、途家等签定合作协议，为业主提供免费酒店式托管服务。这一模式此前便有房企如保利、绿地、富力、万达等使用，均是和服务商合作，将旗下挂上旅游物业平台进行出租。海花岛的体量大，交房后产生的分时度假需求必然将迫使服务商主动寻找更多的旅游项目签约上线，进而形成良性循环。

国务院办公厅在 8 月发布的《关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见》中指出，将放宽在线度假租赁等新业态的准入许可和经营许可制度。由于这种模式有利于提高社会资源的使用效率，因此，国家对于酒店式托管类业务十分支持。服务商未来几年的发展有望提速。

3、掘金大数据分析，了解客户真实需求

无论是房地产行业，还是其他行业都已经进入了大数据时代。海量、繁杂但却有重大价值的数存在于现实环境和互联网中，如何处理和分析将成为关键。房企越来越意识到大数据的重要性，并希望从中发现客户的真实需求，继而精准营销，提供个性化服务，对自身产品进行改善，提高竞争力。

1) 住宅：从精准营销到户型定制

房企探索住宅大数据最早用于营销，且主要通过与第三方平台合作的方式。不过，大数据有越来越多地被运用到住宅开发的其他流程中的趋势，包括产品、拿地等方面。

在产品方面，房企主要利用大数据了解客户对户型设计的需求。绿地越秀海玥推出众筹定制，经过对置业需求的洞察，绿地提供平台，建立讨论群收集客户需求，让客户定制自己想要的户型、装修配置、立体商业功能、软性服务等，成为“自己的房子自己一手定制”的置业达人。同时，绿地越秀还通过交认筹金提供理财收益的方式，消除了客户对定制时间周期等问题的后顾之忧。中海亦在豪宅项目天钻中推出户型功能定制体系，可以针对户型某一个功能空间进行独立设计，另可定制精装修风格、色系、家装、配套等。

在拿地方面，对大数据的应用主要体现在个别指标分析和建模综合分析。上海融绿对市场的判断和投资决策都是基于大量的针对性数据分析。融绿应用的数据库比较多元，其中包括公司自己开发项目的积累，如销售数据、客户需求特征等；其次是外部购买，数据来自重点城市、特定区域和全国范围。为了更好地利用这些数据，融绿在公司内部成立了一个 10 人以上的大数据专门团队，成员各有分工和侧重点。

在营销方面，房企利用大数据进行客户识别，并基于客户分析和描摹。中海已经形成了较为完整的体系：云客户+大数据+新生态。其中云客户是指所有依托云平台，与中海有关联的客户统称，包括新老业主、粉丝等。大数据是指整合云客户全触点数据，通过挖掘与分析，支持营销决策，精准营销。新生态指“以云客户为中心，大数据精准营销”的解决方案。

大部分的房企还是专注住宅开发，因此大数据在住宅中的应用发展速度将进展最快。尤其是在产品定制化方面，既能满足对客户大数据的收集和应用，又能有利于户型设计人性化，及随着不同年代的客户变化而升级换代，因此房企在这一领域的挖掘力度还将加大。

2) 商业：从业态规划到消费促进

在商业地产领域，房企主要对大数据进行三个方面的应用，一是运用经营数据进行大数据分析，进而为经营决策提供支持；二是基于最终消费者及其相关行为数据进行大数据分析，进而进行精准营销；三是基于租户或业主的相关数据进行大数据分析，进而提供针对性服务。

万达广场大数据主要应用于开店与业态规划，目的是利用大数据进行趋势研究，从而帮助购物中心提升资产价值，减少错配。可以直接从数据库信息（商户数据、客户数据、交易数据、动态行动数据等）中提取最有效的信息，对购物中心做出合理的规划和业态组成，同时可以对它后期所有的营运策略作出针对性的指导，对于推广方向也可以给出明确的意见。

绿地 GClub 全球会员平台主要用于促进消费，在服务用户、方便用户的同时，也收集他们的个人资料和行为数据。GClub 向会员提供集成无线应用、商旅服务以及不动产、汽车、能源、消费、金融甚至足球俱乐部等全方位资源。同时，GClub 还将通过对客户交易数据、行为数据等大数据的分析挖掘，实现精准化、个性化营销，营造鼓励客户持续性消费的商业环境。

卓越的大数据应用则是针对租户和业主，提供个性化服务。通过建立以大数据为核心的商办 O2O 平台，基于卓越集团多年来积累的用户数据和卓越 E+ 本身带来的用户资源，充分利用大数据思维，丰富用户画像，获取用户真实需求，反推服务优化；进而在服务层面不断升级，形成了全生命周期的丰富产品体系。

在电商不断冲击实体商业、消费者年轻化的背景下，专注开发商业地产的房企对大数据的应用可谓迫在眉睫。只有了解了客户需求，才能对商场进行正确的规划，进而推出合适的服务，加强客户体验。

3) 社区：业主大数据最具挖掘潜力

房企在社区服务或 O2O 平台运营中能够获取业主大数据，进行个人资料、社交资料、使用数据、消费数据的分析，得知用户潜在需求和偏好，从而进行大数据精准营销和针对性服务。

社区服务方面，花样年的彩之云 APP 利用互联网平台，将已有的社区资源通过大数据进行整合，开展社区金融服务可以丰富彩生活的增值服务，带来新的盈利。按照花样年的设想，未来在获取了业主的消费信息后，将会对业主家里的人口数、什么时候买的生活用品形成记录，后台经过数据分析后将会在一定时间后通过 APP 提醒业主置办该物品，防止出现“缺粮”的情况。而业主回复需要后，生活用品将会快速送到业主家里，方便业主生活。

社区健康方面，恒大健康已经开设了第一家社区医院，并计划未来覆盖 400 多个社区服务 400 万业主。恒大将收集业主的身高、体重、血压、心电、心率等生理指标，对社区居民进行生理指标的测量和动态监测，并将数据同步更新到个人健康档案和后端云平台，对应的“家庭医生”一旦发现异常状况，可以第一时间将信息推送给用户。通过服务来掌握海量的业主个人健康信息，形成一个大数据库平台，通过整合医疗机构进行高效对接，大幅提升医疗效率。

目前来看，虽然提出发展社区 O2O 业务的房企众多，但取得实质性进展较少，业主使用登录平台更多还是使用基础物业服务，对于其中的增值服务功能使用甚少。在更长的培养和积累期后，如果用户活跃度有所提高，大数据的价值能更多地被挖掘。