

对绿城转战刚需的几点担忧

2015 年 01 月 27 日

CRIC 研究中心

<http://www.cricchina.com/research/>

分析师/房玲，蔡建林

近日宋卫平披露了回归绿城后对绿城发展方向的思考，并提出未来绿城将逐渐由房地产开发商变成城市生活服务商。具体来看绿城转型的内容，一是产品结构转型，把豪宅比例从 40%-50%降低到 10%-20%，提高刚需占比，面向都市“白领”市场。二是设置社区金融，采用信托、众筹、业主入股等方式进行资金筹措，同时帮业主进行资金管理，既给业主带来丰厚的回报，又帮助绿城发展。

转型是 2015 年房企的主旋律

随着房地产市场调整的推进，似乎不提转型都“不好意思跟人打招呼”。不少大中型地产商纷纷提出自己的转型计划，无独有偶，纷纷都强调服务的重要性。万科提出城市配套服务商转型，其中，要做消费体验地产，打造社区生活中心（包括发展社区商业）、社区养老及旅游度假。万达王健林在公司年会上正式宣布万达要向“生活消费及文化娱乐综合型平台提供商”转型，成为一家以服务业为主的跨国企业，到 2020 年，集团服务业的收入、净利占比将力争超过 65%。绿地也在近期宣布要加快大消费大金融布局。花样年更是较早就布局社区服务，并分拆了彩生活上市。绿城在此时宣布生活服务商转型，也是符合大趋势的。但是就绿城转型的发展前景我们还是有点担忧。

对绿城转型刚需的几点担忧

首先，提高刚需占比，将面临市场环境的挑战。当前我国城市住房需求结构已开始发生显著变化，刚性需求触顶回落的态势已逐渐显现，而改善型需求逐步抬头。据 CRIC 研究结果显示，十大重点城市（包含北京、上海、广州、深圳、杭州、苏州、沈阳、天津、长沙和武汉），90 平方米以下需求成交占比在 2012 年开始触顶回落，由最高的 35%降至 2014 年下半年的 32.28%；而改善型需求更为集中的 90-120 平方米户型产品在普通住宅中的成交占比呈现稳步上升，由最低的 29.5%升至 2014 年下半年的 33.12%，逐渐成为市场主流。绿城在这个时候提出转战刚需市场，似乎有点晚了，与市场趋势有所差异。

其次，打造刚需的企业太多，产品同质化，市场竞争激烈。纵观 50 强房企的产品，万科、绿地、保利、恒大、碧桂园等等企业大都以刚需产品为主，产品同质化竞争趋于白热化。经过多年的发展，这些企业在

刚需产品的打造上已经具备一定的优势，绿城这个时候进入刚需市场，想要脱颖而出，面临的竞争与挑战压力也比较大。

第三，从企业自身角度来看，绿城的转型面临的成本控制压力也比较大。绿城在成本管控上一直比较欠缺，虽然做的是高端产品，但毛利水平却不及其他相近规模的房企，在管理费用控制上也相对较弱。如果转做刚需产品，首先面临的问题是刚需的价格敏感度较高，如果价格偏高很难被市场接受，但在没有品牌溢价的情况下，按照绿城现在的成本控制体系，很可能会面临利润空间进一步受到压缩的可能。

第四，从管理角度来看，转战刚需之后绿城的执行力能否更上也值得担忧。宋卫平在绿城内部“一言堂”管控风格明显，绿城在执行力上也一直比较欠缺，做刚需要讲究快，然而绿城的周转却相对较低。2013 年总资产周转率 0.25，处于行业平均水平，2014 年中期总资产周转率 0.10，低于行业平均水平。如果转战刚需，还是现在的管理模式与执行力，周转跟不上也将削弱企业的竞争力。

最后，绿城高端品牌形象或将面临冲击。使用绿城品牌向刚需转型，极有可能损害绿城的高端品牌形象。不管是青岛的“65 折事件”，还是绿城业主对融创接手他们项目的“抗议”，都一定程度上反映了业主们对绿城品牌的“偏执”，绿城转型刚需，不排除会导致原有高端客户的流失。

表：绿城及相近规模房企毛利水平对比

企业名称	2009	2010	2011	2012	2013	1H2014
华润置地	35.89%	39.46%	39.62%	37.64%	28.17%	30.56%
龙湖地产	29.29%	33.77%	40.55%	40.09%	27.80%	30.94%
雅居乐	39.08%	45.76%	53.85%	41.37%	35.60%	35.36%
世茂房地产	36.40%	38.60%	40.60%	33.53%	35.28%	34.10%
富力地产	31.60%	37.70%	41.70%	40.76%	41.76%	33.92%
绿城中国	26.50%	30.50%	33.70%	30.27%	30.27%	25.67%
融创中国	28.30%	43.30%	33.60%	25.83%	24.60%	22.43%

数据来源：企业财报

另外，此次转型的言论中提到“帮助绿城业主进行资金管理，保证业主每年 25%到 30%的增长”，绿城如何实现这么高的收益也让人质疑，是不是会加大绿城的资金成本？这些也值得担忧。我们不清楚这次转型言论，又是宋卫平的“一言堂”决断，或者是一时的激动，亦或者内部经过充分地探讨，但我们认为转型步子可以迈得小一点，先做一些试点，寻找更加适合方向。在转型的同时，也从企业管控等方面做出相应调整，那样的话我们很乐意看到一个崭新的绿城。

免责声明

数据、观点等引用请注明“由 CRIC 研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。

关于克而瑞信息集团（CRIC）

克而瑞信息集团，隶属于易居（中国）控股有限公司。作为中国最大的房地产信息综合服务商，以现代信息技术为依托的房地产信息及咨询服务为主营业务。克而瑞信息集团拥有中国房地产最大的信息数据库，构筑中国房地产上下游企业（包括开发商、供应商、服务商、投资商）和从业者信息的桥梁，形成资金、信息通路、营销、人才等各类资源的整合平台，为企业提供房地产信息系统、信息集成和解决方案的全面信息综合服务。

关于 CRIC 研究中心

CRIC 研究中心是易居旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，组件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。