

房企探索地产新领域，“变革”呈现多元化

2014年07月22日

CRIC 研究中心

www.yanjiu.cric.com

研究员/沈晓玲、杨晶晶

行业所处政策经济环境、行业增长变化趋势、顾客群体以及其对产品使用方式的变化、技术能力的提升等均推动了行业的不断前进以及企业的战略“变革”。于是，企业战略制定者需要判断行业驱动的主要因素，充分考虑未来行业发生的变化对公司经营可能产生的影响。随着中国房地产企业领导人在运营经验的积累，房企对自身战略的调整从“一拥而上”逐渐走向理性分析，开始探索符合自身的战略模式。

◆ 企业以往的策略调整宽度较窄，且略显“盲从”

在2007年以前，房地产行业基本属于顺风顺水，房企更多考虑的是将非房地产业务进行剥离，同时夯实在房地产领域的基础，在深耕本土市场之后，不断扩大地域范围。而在经历了2007年行业高潮，又艰难渡过金融危机扫荡的2008年，房企已经开始对未来发展路径提出了担忧。

第一次调整：渡过了2008年后，为保证自身足够竞争力，房企提升对住宅产品成本控制和设计流程的关注度。可以看到，恒大以四大产品线，定位不同客群需求，推动全国化布局迅速铸成，而专攻于绿色科技地产的朗诗，打开产品设计新思路，在当时市场环境下成为众多房企学习标兵，不断有房企研究。**第二次调整：为保证现金流的持续流入，房企纷纷涉足商业地产领域。**2010年“国十条”出台，上海、重庆相继进行房产税试点，让房企从2009年的美好中惊醒，房企意识到在中国市场上存在政府这个无形的大手，仅仅通过住宅销售很容易陷入绝境。由此，建造不受政策影响的产品为房企所认可，商业地产迅速升温。据统计，在2010年年报中，大多数典型房企表明将商业地产作为未来重要的增长极，其中万科、龙湖、远洋等主要开发住宅的企业纷纷成立了商业地产运营中心。**第三次调整：为规避限购政策，“回归三四线”战略被众多房企采纳。**2010年中旬开始，政策调控密集出台，令敏感的房企早早嗅到市场波动，面对一、

二线城市严厉的限购政策，房企纷纷转战三、四线城市，逐渐加大对三、四线城市的投资力度，将这些城市作为今后发展的战略要地。

◆ 市场化背景下，房企“变革”呈现多元化格局

行业成熟度不断提升，针对单一领域的产品开发已难以满足房地产企业业绩与规模的双扩容。行业处于调整期，房企所采取的“变革”方式也更为多元化。传统物业格局正被新的设计理念打破；原本专注住宅领域的房企，开始寻求其他产业和地产的结合；更有房企改变经营理念需找全新模式，或嫁接创新营销，或变动股权结构，或输出品牌效应。

“变革” NO.1 —— 地产产品变革：通过“以人为本”的理念塑造产品，以巩固地产领域地位。典型如世茂房地产着力开发设计复合型社区。按照世茂理想化的产品设计，以往企业是将全家所有的居住需求放在一个房子中解决，而现在是拆开实施，同一社区内建立不同的老年人、青年人楼栋，既能满足一家人靠近居住的需求，又能在不同楼栋附近提供符合相应年龄层的服务。除了在住宅产品上的调整外，旅游地产、养老地产的设计也开始从满足客户体现的角度出发。

“变革” NO.2 —— 地产和其他产业的结合：通过将地产与其他产业结合，寻找新的利润增长点。面对房地产行业日益激增的竞争压力，行业之外占据资源优势的领域成为房企争相涉足的对象。**产业地产领域**，华夏幸福从中获利颇丰，将布局从环北京区域扩展至江浙一带，并已成气候；**物流领域**，万科将打造一流物流产业园区和生活服务配套项目，助力社区服务提升；而**金融领域**，在万科与徽商银行强强联合之后，绿地宣布与中国信达资产打造“大金融”，万达计划建设金融集团，房企牵手金融的动作愈加频繁，规模也愈加壮大，不难判断，涉足金融领域，将成为行业发展趋势。

“变革” NO.3 —— 经营模式的创新：房企依靠自身资源，在运营上寻求新的机会。在这条道路上，有两家房企值得借鉴，分别为万科和绿城。万科的“**小股操盘**”模式一经公布，便受到业内持续关注，该模式是在项目中引入万科品牌和产品体系进行营销，且后续业主资源由万科来主导运营，但万科并不入股。万科担当品牌输出的职能，通过输出管理、盘活无形资产，实现借助别人的资源发挥自己的优势。与万科品牌输出类似，绿城同样输出产品，以高品质产品优势，实现**代建业务**遍地开花，4年之间间接代建项目60多个，总建面超1600万方。

“变革” NO.4 —— 营销模式的拓宽：利用新媒体实现品牌和信息的高度扩散。 电商营销迅速崛起，从 PC 端到微信、微博，再到口袋 APP，电商营销将项目销售融入到客户日常的生活当中，弥补了传统销售模式的局限性，为房企销售打开新局面，营销“变革”一蹴而就。

“变革” NO.5——组织架构的变革：管理层借力合伙人制度牢牢掌控企业运营话语权。 在业内，万科首推事业合伙人机制，集团层面成立盈安合伙公司，短期内持续增持万科 A 股股票，增加管理层的股权比重；项目层面一线公司管理层和项目管理人员必须跟随公司一起投资。如此，通过合伙人制度，管理层实现对企业经营权的把控。对于股权较为分散的企业而言，万科事业合伙人机制，不仅可有效避免股权分散带来的风险，而且也可激励管理层和防止优秀人才过度流失。

绿地进行地铁投资开发，城市运营战略进一步深化

2014年7月22日

CRIC 研究中心

www.yanjiu.cric.com

分析师：傅一辰

7月21日，绿地地铁投资发展公司在沪揭牌成立，绿地集团与申通地铁、上海建工等沪上企业签署战略合作协议，由绿地牵头组成联合体在全国多地开展地铁投资开发业务。

绿地联合体将作为投资方，承担工程资金投入、规划设计、工程建设、设备运营等职能，而政府则将在工程竣工后进行赎回。双方可约定以地铁沿线的土地抵作回购资金，由绿地先期介入参与地铁沿线区域的综合功能开发，打造地铁上盖城市综合体及配套服务设施。

绿地进行地铁投资开发将降低其土地成本，帮助其获取更多核心地块。该模式的优势在于：1，可以跳过招拍挂流程直接获取地块，在无其他开发商竞争抬高地价的情况下降低成本；2，所获地块均是地铁上盖或周边地块，地铁的建成对于项目价格有很大的带动作用；3，绿地将先期介入项目开发，项目的施工进度和开盘时间节点可与地铁开通时间协调，资金分配和回笼灵活。

此外，我们认为，该事件体现了绿地集团的战略清晰，未来高速而可持续的发展可期，主要体现在以下三方面：

第一、展现集团雄厚背景，增加品牌公信力

绿地介入地铁开发展现了其政府谈判能力。地铁投资开发战略，最终的服务对象是地方政府；合作方申通地铁、上海建工等也是有实力的大型国有企业。绿地倡导“做政府所想”，进入全国各地开发时，均能与获取低价优质的地块，进行超高层地标、产业园区等的建设，自身获利的同时拉动当地经济的发展。

在中国，获取政府支持能提高企业信用度。一方面，尽管绿地的杠杆率较高，但在国内还是海外的资本市场上，绿地均能获得多元化的融资渠道以及较低利率的资金；另一方面，也有利于绿地在与下游企业的合作中，款项支付的时间更为灵活。此前，张玉良跟随习近平主席出访韩国、和各地政府要员经常性的互动，均是给绿地的投资者和合作方吃下的“定心丸”。

第二、巩固城市运营商地位，分享城镇化红利

绿地深度参与城市建设是其作为城市运营商的又一大进展。早在2006年，绿地便提出了站在“城市运营商”的高度，对花桥东侧进行了整盘规划、建设和管理，成功完成了“造城”。之后绿地在全国各地参

与旧城改造、新城建设、旗舰型综合体的开发中，分享了城镇化、城市化的红利。

此番，绿地作为城市运营商的参与将并不限于一个区域或板块内配套的开发，而是深入渗透到城市中，打通并掌握城市的交通命脉，对于一座城市未来可能的中心和枢纽进行的提前布局。在当前土地成本上升，房企品牌集中度提升的情况下，将为绿地的可持续发展提供保障。

第三、集团战略领先，多元化发展提速

绿地的地铁投资战略也从侧面证明了其较高的眼界和定位。我们可以看到，在绿地今年发布的一系列合作和战略中，被提到“集团”层面的仅有海外投资、金融、产业地产和地铁投资开发，而一些其他房企拔高的概念如互联网、社区服务等，绿地仅以事业部为单位进行操作。

除地铁投资外，绿地今年在多元化发展中取得重大进展的还包括：1，国际化，在悉尼、洛杉矶、加拿大、马来西亚、巴黎等新增项目；2，金融领域，组建金融产业链，打造“大金融”，与信达合作资产管理；3，产城一体化，与南航合作在多地进行空港新城建设。

最后，我们认为，**该模式风险小，收益稳定，但并非适用于所有企业。**要达成与政府的合作需要较强的谈判能力和背景，门槛高，更适合有国有企业背景的企业、产业运营能力较强的企业或在产品上有特长的企业等。

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。