

恒大是怎样把 1 万套房子卖给上海阿姨的？

分析师/CRIC 研究中心 朱一鸣、傅一辰、孙月



2015 年，恒大的销售表现最为抢眼，1-7 月销售金额 1012.1 亿元，同比增长 26.3%，已完成 1500 亿目标的 67.5%。其中，6 月销售金额高达 247.5 亿元，打破了其单月销售记录。

强大的物业销售能力是恒大的优势之一，支撑其在不同的市场背景下均能把控节奏，如期实现回款，保障公司的财务安全稳定和规模扩张。无论在一二线还是三四线城市，恒大的项目基本都能做到开盘必热销数亿，远好于同地段其他项目。

深入研究后我们发现，恒大的销售能力与企业特点密切相关，前期拿地、产品定位、后期营销推广环环相扣，均是项目热销不可或缺的因素。

我们因此对恒大的标杆项目海上威尼斯进行了调研，该项目一期首次开盘当天便去化 2500 套，销售金额 20 亿元；目前，项目总共已经销售了超过 1 万套。我们将以海上威尼斯项目为例，深入解析恒大在项目销售上均能表现出色的三大原因。

一、前期准备：低土地成本带来配套提升空间

百万方以上的大体量项目开发更像是带有产业运营的“造城”，能否盘活整个项目是对房企的实力的考验。项目的建设周期长，且通常涉

及到商业、酒店、娱乐设施等综合开发管理，如果地价成本高，将占用房企大量资金，影响配套的打造，不利于后期销售和运营。

恒大海上威尼斯延续了恒大拿地成本低、与地方政府合作双赢的特点，因而在时间协调和资金使用上游刃有余，通过稀缺景观和完善配套提升项目附加价值，促进了销售。

1、充足资金打造前期土地和设施

恒大海上威尼斯项目总共 8968 亩，占地面积 600 万平方米，建筑面积 700 万平方米。恒大拿下地块的成本极低，每平方米楼盘价仅百元。

地价占用资金少，是进行长期投入的基础。恒大有充分的时间对土地进行前期规划和整理等，支撑了项目长达 10 年的建设周期。恒大 2005 年拿地后，先耗费了 7 年进行填海造陆、土地平整等基础工作，为后期能够更好地打造项目做了充分准备。2011 年起，恒大围建了 7.23 平方公里海域和绵延 3.5 公里海岸线，并从海南原版移植海沙，打造“蓝天、白云、碧海、银沙”的海岸景观。2014 年合拢后做海水生态，至今已基本完成。



净利润率超过 10%，高于恒大项目平均水平。在一些地价高的项目，房企为了保留利润空间，不得不尽力压缩成本，在建筑设计、选材

能省则省，影响了项目品质。旅游地产尤其容易出现规划和效果图十分诱人，后期效果却达不到的情况，交房后引起首次购买的业主不满，进而影响后期销售，甚至“烂尾”。海上威尼斯在土地成本上占有优势，因此有充足的资金进行围海、吹沙等工程，提升产品价值和对购房者的吸引力。2011年前，恒大在项目土地和基础建设等共投资30亿元；2012-2013年，恒大在项目的建设和装修等投入30亿元；2014年，恒大基本完成了整个围海工程，耗资12亿元。

2、发展旅游产业与地方政府互利



传统旅游地产可分两种，一种是土地位置依托当地成熟自然景观，房企进行建房和销售，后期不进行运营管理，对地方经济等作用有限；另一种则更接近于发展旅游度假产业，即在一些未经开发完全的景观资源上“造城”，打造包含住宅、酒店、度假设施等的综合体。

为当地带来人气，是地方政府发展旅游产业的基础。海上威尼斯中除了销售型物业外，还有五星级酒店、餐饮、会议、健身、娱乐设施等，并有海滩和游泳池等。除了针对购房者开放外，还能吸引旅游度假，和有会议论坛等需求的群体。物业销售为旅游度假带来人气基础，支撑项目商业运营，进而盘活整个区域。而整个区域的发展有带动当地旅游业的作用，因此更受地方政府欢迎，带来进一步合作的机会。

而整个区域的发展有带动当地旅游业的作用，因此更受地方政府欢迎，带来进一步合作的机会。

地方政府借人气在周边规划设施，进一步完善区域。在海上威尼斯第一期热销的同时，启东政府对包括项目在内的整个区域进行了规划，定位为旅游度假区，内部包括圆陀角旅游度假区、黄金海滩风景区等，规划了水上运动、小球运动、高尔夫运动、户外拓展运动等运动休闲功能，未来还将开发在海上威尼斯项目中发现的温泉资源。由于一期的开发和销售成功，为恒大增加了口碑和信用度，在后期合作中恒大也能更好地谈判，获取资源便利。

3、后期以销定产减轻销售压力

海上威尼斯一期共有10000套房源，首次开盘当天去化2500套，销售金额20亿元。2012年全年，项目共销售30亿元；2013年，项目共销售15.6亿元；2014年，项目共销售12亿元；2015年1-6月项目

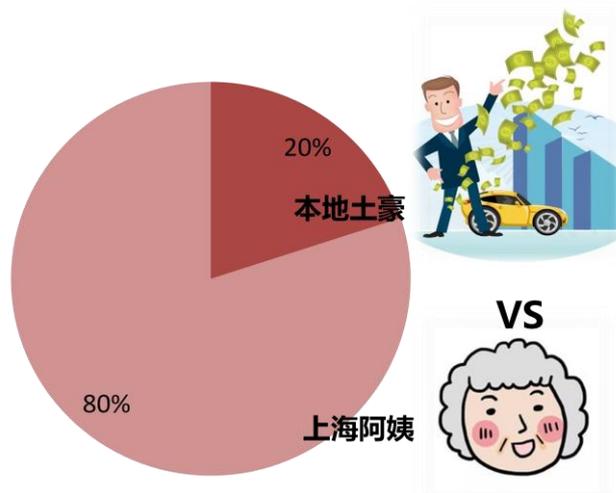
共销售 5 亿元，7 月封盘，8 月开盘计划推出 4000 套，销售 20 亿元。整个项目的 700 万方中，已经去化了七分之一左右。

未来将采取“以销定产”的灵活开发策略。在土地成本低，销售良好的情况下，海上威尼斯能够更快地收回成本，因而未来能够放缓开发速度，根据销售情况调整施工结点。这一方面避免了存量过大，为销售带来压力，增加空置量；另一方面则能更为灵活地规划，根据市场需求及时调整户型、装修标准、设计等，更贴合购房趋势。

二、产品定位：紧紧围绕上海客户的喜好

旅游地产实质上满足的是购房者的休闲和投资需求，因此成功的关键是找准目标客户群，围绕客户需求来打造产品，包括选址、户型、配套和景观、服务、宣传方式等。

从首次开盘至今的情况来看，恒大海上威尼斯的客户群中有 20% 为启东当地富裕人群，80% 的外地客户中有九成为上海客户；若按年龄层次分，35 - 50 岁的客户和 50 岁以上的客户各占一半，可见其定位精准，即是以上海中老年客户为主要目标，并围绕着他们的爱好和需求对项目进行设计。上海客户的购买力强，度假、养老等观念较为超前，成



功吸引这一群体对销售带来了极大的推动作用。

1、户型和配套能满足多种需求

旅游地产通常位于较为偏远的地区，因此在规划时不但要考虑不同类型客户适合的户型，还要为项目配备足够的商业、娱乐等配套，以和度假类购房者的需求契合。

物业类别和户型面积段全面。小高层公寓的面积段在 44-140 平方米，主要满足的是经济能力一般的养老人群，以及普通家庭的周末度假需求；花园洋房面积段在 141-206 平方米，能够满足希望多个老人一起长期居住的需求；别墅包括双拼和独联，主要能满足启动当地富裕人群，以及周边城市大家族的旅游度假需求，181-704 平方米的面积段选择范围广，购房者能根据自己的经济能力和居住人数来选择。

社区内规划齐全主体基本完工。海上威尼斯共规划了十大配套，总体量达到 32 万平方米，包括：8.5 万平方米五星酒店、5.6 万平方米会议中心、2.2 万平方米饮食中心、2.6 万平方米娱乐中心、1.5 万平方米健康中心、0.4 万平方米商业中心、2.3 万平方米运动中心、3.5 万平方米羽毛球中心、4.4 万平方米网球中心和 1.4 万平方米的儿童娱乐中心等。

项目的十大配套主体已经完工，目前，酒店已经开业，完全对外运营，内部也有餐饮；会议中心的一楼暂为营销中心，2、3 楼则可举办会议，开业至今已举办超过 10 次会议，5 月还举办了政府招商引资会议，共有 700 人参会，预订住宿 400 多间；饮食中心已有一家上海餐馆和一家启东餐馆进驻并开业；健康中心 8 月开业，恒大酒店管理集团已进驻；商业中心中的恒大超市、商铺、药店、餐厅均已开业；儿童娱乐中心已经装修完；娱乐中心，将于 10 月 1 日整体完成。



2、价格对目标客户群有吸引力

和第一居所项目不同，旅游地产对于购房者来说并非刚性需求，因此价格就对购房者的决策起到了重要作用。价格低意味着购房门槛低，能够有能力承担的购房者范围就更大。

总价相比上海房价有优势。项目最低仅需元 28 万/套，公寓在 28-83 万元/套间，洋房在 148-182 万元/套间，双拼别墅在 205-385 万元/套间，独栋别墅则在 510-1760 万元/套间。购买海上威尼斯的大部分是精明的上海购房者，工资水平和消费能力更高。且相比上海境内的旅游地产动辄上千万/套的房价，启东的单价和总价都可谓十分“划算：同样的品质和材质的项目价格差距如此之大，海上威尼斯的价格能让前来看房的上海购房者有“惊喜”的感觉，不少上海购房者都直接付了全款。

无购房资格限制解决投资需求。一线城市要放开限购仍然没有时间表，一些购房者在上海境内已经有多套房源，受到限购影响无法继续购买，但依然有闲置资金希望进行投资。海上威尼斯针对上海购房者，却没有购房资格限制，消除了上海购房者最主要的购房障碍。

3、圈层效应和口碑传播作用强

旅游地产项目容易出现抱团购买的情况，“全民营销”、“老带新”等手段在旅游项目中十分常见，因此海上威尼斯等均为这些群体设立了相关优惠，以促进项目去化。

客户中 50 岁以上人群较多，适合“团购”。退休后，或计划退休的人群，在旅游和养老时更倾向于结伴，能相互扶持，也符合这一年龄层次中国传统思想中对“热闹”的喜好。因此，这一人群通常会“组团”选择项目，相中合适的项目后，一次便能成交多套甚至数十套，不仅一次性大量去化，也带动了现场的购买气氛。

口碑和圈层营销在成交中占据较大比例。二期开盘蓄水阶段，工作日平均每日到访 1000 组，周末平均每日到访 5000 组，基本都是购买了一期的客户介绍而来，或是老客户身边的亲戚朋友等组团看房。

4、自行打造稀缺景观资源

“选址”对于旅游地产的重要性不言而喻，在实际操作中，房企要注意的并不仅是景观资源，更要注意地理位置和目标客户群所在城市之间的车程。

距离上海的车程 1.5 小时，适合周末度假。海上威尼斯位于启东沿海，上海客户可以通过崇启大桥直接到达。对于周末度假者来说，这样的车程无论是自驾还是乘坐班车均十分适合。若车程超过 2.5 小时，则会影响购房者的度假体验，进而影响购房决策。



社区内海景经过围海过滤，资源较稀缺。由于江浙沪都位于长江入海口，水源污染较为严重，“海景”效果并不出色，这三地的旅游地产也以为主。海上威尼斯因此对海水进行了处理，变“黄海”为“蓝海”，碧海银沙整体效果已呈现，并已建成三个泳池：深五米的淡水无边泳池、海水泳池和儿童泳池，游艇码头的水上摩托艇也已配备完毕。此外，为了打造类似威尼斯的水景，社区内挖掘了大量河道，引入淡水，贯穿在建筑中，别墅家家户户有码头，购房者能够在河道里划船。

三、营销推广：从细节开始打动购房者

恒大的项目大多聘用了代理企业，但与其他房企不同的是，恒大有套营销标准化流程，对代理销售人员进行培训，并派驻策划、后勤、后台人员加强集团层面决策在项目上的执行。

“开盘必特价,特价必升值”是恒大营销策略的核心，针对不同的项目，恒大会采用不同的优惠和活动。以恒大海上威尼斯为例，项目加强了“老带新”、“全民营销”等的力度，利用圈层传播，促成了大量中老年客户集体购买。

1、服务和场景拉近与购房者距离

购房者在参观旅游地产时，更容易被环境、细节等打动，也更有冲动购房的可能，因此从进入社区到签合同购房，每一个细节都十分重要。

服务注重细节，更易与购房者交流。走进海上威尼斯社区后，便可看到统一穿着热带风格服装的销售人员，而非普通项目的正式的衬衫、西装等款式，与项目的主题相符，也具有亲和力，更容易打动项目目标的中老年客户群。同时，销售人员基本都十分年轻，颇具学生气质，中老年群体打交道时也更容易被信赖。

现场活动与场景设施结合，营造出良好气氛。二期销售时，售楼处后的沙滩已经完工，并对游客开放。海上威尼斯举办了旅游节，并在沙滩上搭建场地，组织模特走秀、小提琴表演等活动，带动了整个现场气氛，聚拢了人气。



2、优惠活动直接有冲击力

恒大的项目有“开盘必特价，特价必升值”的口号，在优惠方面十分直接，但对目标客户群都颇具吸引力。

开盘当日优惠幅度达 15%。首次开盘时，公寓均价为 4400-6200 元/平方米，独栋均价为 17000-18000 元/平方米；二次开盘明显有所提升，公寓均价为 4900-6800 元/平方米，双拼别墅单价为 11000-15000 元/平方米，独栋价格为 16800-25000 元/平方米。这样的价格变动，侧

面反映了项目的升值前景和投资价值，让项目同时有度假居住和财务投资的作用。

除了传统的认筹优惠，全款折扣，按时签约折扣外，项目有 1%的老带新折扣，加强了圈层营销的效应，也利于更广的口碑传播。

3、沿袭恒大标准化和执行力

恒大在项目销售上的成功，归根结底还是由于其标准化、精细的营销体系，以及在具体操作中的执行。尽管在大多项目中都采用了代理机构，但恒大自身也会为此投入精力、人力和财力，外派策划、财务等人员，并对置业顾问按恒大标准进行培训等，确保每个细节都符合要求，执行到位。

恒大擅长的“爆破式营销”也被应用于海上威尼斯。在旅游地产中，营销投入普遍高于其他项目，但能收回多倍回报。以恒大海上威尼斯为例，在项目现场和上海等地的外场中，置业顾问约 40 多名，高于普通项目。项目刚推出时，可以看到上海各大日报、晚报和房地产专业报刊均刊登了项目大幅广告，部分甚至随刊物赠送了项目的介绍手册，里面有大量项目资料、规划图和照片；地铁、街道广告牌也均被恒大海上威尼斯占据。恒大在项目上下足了血本，但宣传效果和冲击作用也相应十分出色。

综上，从恒大海上威尼斯的整体情况中可以看出，恒大的销售表现出色并非偶然，依靠的也不仅仅是营销手段，而是从选址开始就体现出谨慎出色的管控能力，在上下多层次但又高效的决策前提下，定位、规划和协调合作同时展开，最终进行精确到每一个细节的管理。整个流程的各个环节都体现了恒大“强执行力”和“高标准化”的特色，虽然并非“独门秘诀”，却是基于恒大长期形成的企业文化，对其他房企来说颇具借鉴价值。