



 **CRIC** 克而瑞



地王从成功解套到卖出高价的七大招数

文/杨科伟、房玲、马千里、谢杨春、柏品慧

CRIC 研究中心

2016 年 5 月



目录

一、 不足半年“地王”已达 72 幅之多，数量超 2013 年全年	3
二、 超七成“三高”地块在二线，南京、苏州、合肥遭“猎剿”	5
三、 他山之石以攻玉，盘点“地王”从解套到高价的七大招数.....	6
1、精准定位：契合市场主流需求，打造标杆实现差异化.....	6
2、以价换量：低价开盘凸现性价比，扩大影响以加速去化.....	7
3、产品溢价：产品力决定客群分布，保障溢价空间.....	7
4、择机入市：时机至关重要，热销、利润可双赢.....	9
5、囤地待建：正视成本压力，继续等待时机.....	9
6、更改规划：拔高提升项目档次，增容降低成本.....	10
7、合作开发：强强联合，合理利用资源.....	11
四、 总结：将错就错、亡羊补牢终是小术，以道御术方为根本.....	11

2016 年以来土地市场一直高温不退，从年初的杭州信达地王开始，“面粉贵过面包”似乎成为了市场的常态，南京、苏州、合肥、杭州、上海等城市地王纪录屡被刷新。如上周末的南京 88 亿元地王，出让条件极为苛刻，但最终还是被世茂以 115% 溢价率竞得。

地价的快速攀升，来自对价格快速上涨的信心，但自 2016 年 3 月底以来，不仅行业政策面出现反复，要求“稳房价”；“权威人士”更是直接对“加杠杆去库存”全面否定。行业宏观背景的不确定性，让我们不免对这些新晋地王捏一把汗。

虽说行业周期总在轮回，类似情况也并非首次出现。在以往的地王潮中，确有不少项目口碑与业绩双双获利，但也有部分地王“解套”遥遥无期。诚然，地王解套获利关键在于踏准行业周期变化节奏，但在“将错就错”之后的前期定位、产品设计、销售推广、社区服务等所有环节中，项目运营者的作用同样不可忽视。正基于此，本文希望以史为镜，看看哪些“地王”如何从解套走到高价盈利？

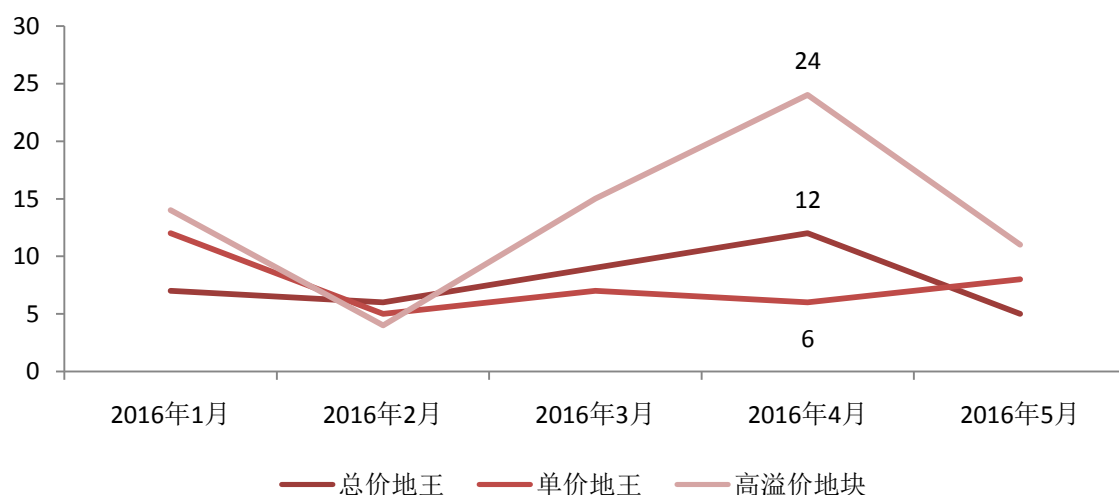
一、 不足半年“地王”已达 72 幅之多，数量超 2013 年全年

2015 年以来，行业信贷面持续趋宽，销售持续向好，热点城市库存量一路走低，使得一、二线城市土地市场热度一再升温。2016 年年初以来，热点城市总价、单价“地王”数量已经达到了 72 幅之多，而在上一个“地王年”的 2013 年，全国“地王”数量也只不过仅 60 幅。

纵观 2016 年以来至今的单价地王 TOP10，均出自北京、上海、南京、杭州等一、二线城市，其中南京、北京、上海、杭州各有 4、3、2、1 幅地块入榜，面粉贵过面包似乎已经成为常态。

与往年不同，2016 年总价地王更多的出现在了二、三线城市，并且大多溢价率较高，综合考量投资机会和房价上涨速度，资金实力雄厚的企业也越来越多的愿意在二线城市投资。反而是一线城市的总价地王，房企在溢价率上表现的更为谨慎，一方面是由于限制条件较多，另一方面是“顶豪”项目价格进入滞涨期，未来销售不容乐观。

图：2016 年以来重点城市地王数量一览



注：数据截止至 2016 年 5 月 13 日，地王定义为所处板块的最新高价

数据来源：CRIC

表：2016 年单价地王 TOP10

排行	地块名称	城市	楼板价 (元/平方米)	土地属性	成交日期	拿地企业
1	大兴区黄村镇四街、五街、六街村	北京	47000	综合;	2月23日	绿地集团
2	杭政储出[2016]1号	杭州	45368	综合;	3月23日	绿城中国
3	2016年第03号建邺区 NO.2016G14	南京	45213	纯住宅;	5月13日	葛洲坝
4	2015年第20号 建邺区 NO.2015G68	南京	42561	纯住宅;	1月29日	上海建工
5	将台乡驼房营村 1016-34、36 等地块	北京	41417	综合;	2月3日	绿城、九龙仓、中交
6	门头沟区龙泉镇 MC00-0003-0026 等地块	北京	41000	商住;	2月26日	中骏置业
7	松江区泗泾镇 SJSB0003 单元 12-01 号	上海	38291	纯住宅;	5月11日	融创中国
8	泗泾镇 SJSB0003 单元 10-05 号地块	上海	37675	纯住宅;	5月11日	格力地产
9	2016年第03号建邺区 NO.2016G12	南京	37027	纯住宅;	5月13日	电建、金茂
10	2016年第03号建邺区 NO.2016G13	南京	36890	纯住宅;	5月13日	电建、金茂

注：数据截止至 2016 年 5 月 13 日

数据来源：CRIC

图：2016 年总价地王 TOP10

排行	地块名称	城市	土地属性	成交总价 (亿元)	溢价率 (%)	成交日期	受让方
1	2016 年建邺区 NO.2016G11	南京	商住	88	115	5月13日	世茂房地产
2	滨湖区 BH2015-09 地块	合肥	商住	77	290	3月24日	文一地产
3	闸北区天目社区 C070102 单元	上海	商办	69	0	1月20日	华侨城、华润
4	2015 年建邺区 NO.2015G68	南京	住宅	65	140	1月29日	上海建工
5	南海区 TD2015 (NH) WG027	佛山	商住	64	137	1月22日	时代地产
6	同安区 2016TP02	厦门	商住	54	150	4月22日	保利地产
7	将台乡驼房营村 1016-34、36 等地块	北京	综合	51	2	2月3日	绿城、九龙仓、中交
8	2016 年鼓楼区 NO.2016G01	南京	商住	48	86	3月18日	招商蛇口
9	2016 年江宁区 NO.2016G16	南京	商住	48	126	5月13日	中南集团
10	2016 年江宁区 NO.2016G09	南京	住宅	48	163	4月15日	北京嘉诚

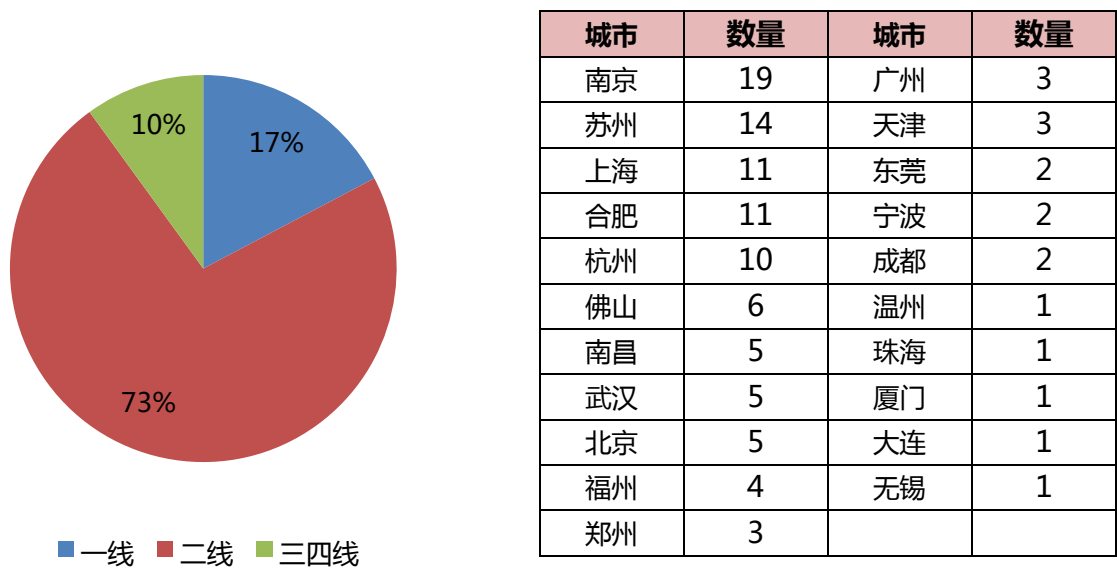
注：数据截止至 2016 年 5 月 13 日

数据来源：CRIC

二、 超七成 “三高” 地块在二线，南京、苏州、合肥遭 “猎剿”

与往年地王普遍集中于北上广深等城市不同，2016 年二线城市地王集中迸发、数量最多，“三高” 地块占比均超过七成，其中南京、苏州、合肥等热点城市更是地王频出，几乎 “逢拍必地王”。我们认为主要有三方面原因，其一是 “因城施策” 方针下的政策面差异，一线城市严格限购，预期降温，二线城市价格预期仍然普遍看好。其二，土地供应量的差异，一线城市新增城市建设用地的难度较大，二线城市边界仍在快速扩张，土地供应充裕。其三，二线城市市场仍有待培育、价格也有上涨空间。当下大热的南京、苏州、武汉等市场产品线还相对单一，高品质产品也有着更多的差异化生存空间。

图：2016 年 “三高” 地块分布



注：“三高” 地块即总价地王、单价地王以及溢价率超过 100%的高溢价地块

.数据截止至 2016 年 5 月 13 日

数据来源：CRIC

三、 他山之石以攻玉，盘点“地王”从解套到高价的七大招数

行业结构性过剩、城市市场加剧分化的时代，每一个城市甚至区域的市场瞬息万变，每一个项目操盘者想法和能力都千差万别，最终使得每一幅地王的“钱景”都充满不确定性。

“地王”即以收入囊中，那就只能顶住压力，在项目定位、产品设计、销售推广、社区服务等所有后继环节想着法地尽可能化解之前“冲动”的后果，最终形成一个良性循环的闭环。

1、精准定位：契合市场主流需求，打造标杆实现差异化

部分地王凭借精准客户定位、产品定位、区域定位等，利用自身的品牌地位以及对市场精确预判，在项目入市之后取得了良好的市场反应，使自身得以迅速挣脱困境。

【典型案例】

2014年1月28日，方兴地产以101亿元，溢价111.5%夺得了上海闸北区大宁路街道325街坊住宅用地，折合楼板价47609元/平方米。与该地块相近的三个盘，慧芝湖毛坯4.6万元/平方米，宝华现代城二手房挂牌价4.7万元/平方米，明园都市森林毛坯仅卖3万元/平方米（价格均为2014年初统计），而4.7万的楼板价已经比周边在售精装新房贵，而粗略估算需要7万元的售价。2015年4月1号，方兴大宁金茂府正式开盘，首次推出首次开盘价约为68090元/平方米。截止到今年4月，已推出的674套中卖出了643套，去化率达到95%，平均售价73112元/平方米。

纵观整个大宁金茂府项目开发过程，正是由于金茂府在多个方面的精准判断和定位，使得项目在市场占据先机。

第一，项目自身的地位判断——区域标杆。在金茂府开盘之前，大宁地区几乎处于新房供应的“断档期”，除了在中环边的象屿悦府，主要以二手房为主。另外，由于项目楼板价直接高过周边新房且区域发展空间较大，因此，金茂府选择做中高端项目，打造区域标杆。一方面是大宁地区的生活配套可以承接中高端客户；另一方面，在大宁区域并无同类型的竞品，打造区域标杆将赢得更多的关注，使项目成为中高端客户的唯一选择。

第二，精准的产品定位——致力于改善型户型，同步市场需求变化趋势。在项目施工到开盘期间，市场经历了由“冰”转“暖”的过程，政策救市之下改善型需求集中爆发。而金茂府主打改善型户型，占比超过90%，满足了首改和再改需求。

第三，通过产品，精准的将客户分层，即将中端客户和高端客户分层，尤其是在产品细节方面，将注重性价比的中端客户和注重品质的高端客户分层，形成精确的客户定位。项目无论是小区品质、高品质精装或者科技住宅等，都在区域内出类拔萃。硬装配置高，软装也采用品牌家具；主打的科技住宅更是区域内无项目涉及。

总体来看，通过对区域、产品、客户的精准定位，方兴地王项目大宁金茂府得到了市场认可。在开盘策略上，金茂府同样也选择了以价换量的手法，通过先推出两栋位置并不算好的楼（位于高架边），以相对较低的单价突出项目的性价比，赢得市场和购房者关注，事实证明，以价换量的策略对于项目热销起到一定推动作用。

相比于大宁金茂府的成功突围，华润佘山九里、金地佘山天境、常发豪庭等在前期定位上失误，导致销售不尽如人意。尤其是客户定位和产品定位上，例如嘉定新城常发豪庭项目，2009 年以超过 4 倍溢价夺得土地，2012 年 8 月开盘，开盘价格低于整个板块的均价。而项目主推大户型（200 平方米），并未与以刚需为主的嘉定新城相融合是项目主要失误。

定位失误致使“被套”的地王项目情况

项目名称	拿地时间	楼板价（元/平方米）	溢价率	首开价格（元/平方米）	目前售价（元/平方米）
华润佘山九里	2009 年 9 月	11502	226.72%	52210	22819
金地佘山天境	2009 年 7 月	14499	222.18%	34219	34240
常发豪庭	2009 年 12 月	12076	425.04%	13095	15173

数据来源：CRIC 统计

2、以价换量：低价开盘凸现性价比，扩大影响以加速去化

单价地王地块由于拿地成本高，因而需要以较高的销售价格面世，以保证企业的开发利润，这类地王地块往往需要等待市场时机入市。但少数地王项目由于竞拍时对未来预期过于乐观，导致市场环境始终无法满足项目预期售价。此时，企业迫于外界压力或资金需要，只能拉低售价入市，以换取项目去化。

【典型案例】（内容略）

- 1、北京·紫荆壹号院
- 2、南京·正荣润江城
- 3、南京·正荣润锦城

3、产品溢价：产品力决定客群分布，保障溢价空间

部分企业拿地方式较为激进，敢于在市场高热时期拿地王，以绿城、融创及闽系房企为代表。当然，这类企业大都有着出众的产品溢价能力，客户对于品牌认可度颇高，往往能通过产品溢价保障项目的利润率水平。

【典型案例】

2009 年绿城销售业绩进入爆发增长期，全年实现销售金额 531.5 亿元，同比大涨 238%，业绩排名跃居全国房企第二名，董事长宋卫平更是放言目标 3-5 年内业绩全面赶超

万科。为支持业绩持续快速增长，加大土地储备力度，不惜重金拿地，成为当年地王“专业户”。2009 年底，绿城首次进入上海唐镇板块，以 379%超高溢价率夺下浦东新区唐镇新市镇 C-1-1a、C-1-5a 地块，楼板价 19040 元/平方米，当时区域售价在 1.4 万—1.5 万元/平方米，就有了现在的绿城玉兰花园，借以“鹤立鸡群”的产品力实现价值认同，正基于此，项目建造标准严苛。

首先，在社区营造上，低密度多层花园式住宅社区，法式古典主义建筑风格，外墙干挂石材，十字中轴对称景观轴，将东西方古典园林意境加以融汇，社区积极运用智能化实施，包括全屋地暖、新风、除尘系统，中央空调系统、直饮水系统、垃圾处理系统、不锈钢管供水系统、同层排水系统、外墙保温系统、家居智能安防系统、智能电梯控制系统等十二大科技系统，这些在当时尚无完全流行，为产品品质增色加分不少。

其次，户型设计颇具亮点，以 176 平米 3 房户型为例，充分满足了主人的尊贵品质。第一，动静分离，十字动线设计，符合生活习惯；第二，**主卧全套房设计**，并和餐厅、客厅等动区有所区隔，最大程度保护主人隐私。最为亮眼的是，**衣帽间男女相互分开**，提高了衣帽间的使用效率。第三，**客厅采用横厅设计，配上南向超大阳台**，空间感十足，彰显主人生活品质与尊贵感。整体市场好评不断。

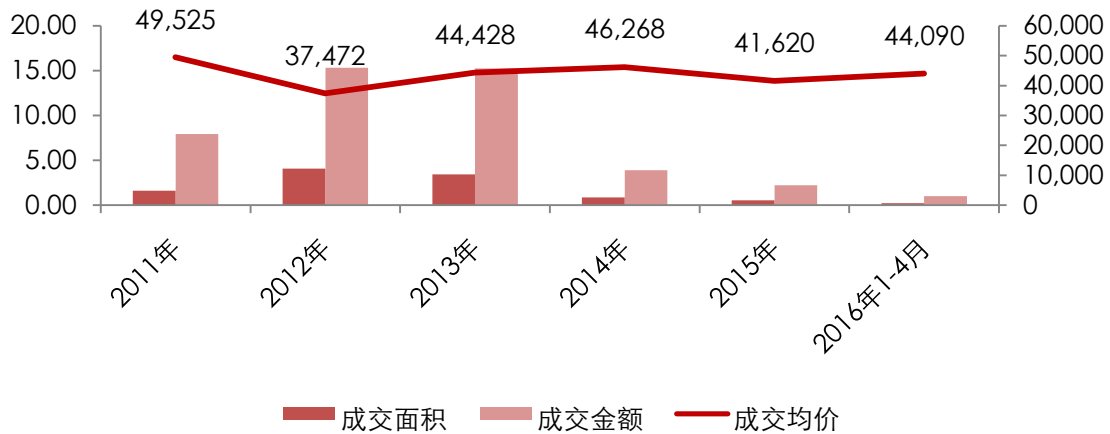
图：绿城玉兰花园 176 平米 3 房户型



数据来源：CRIC

首开售价 4.6 万元/平方米，相较于 1.9 万元/平方米的楼板价，房价地价比 242%，从成交数据来看，绿城玉兰花园首开去化表现尚可，单月销售金额突破 3 亿元，较高的产品溢价能力有效保障了项目的利润空间。

图：绿城玉兰花园开盘以来季度销售走势（万㎡，亿，元/平方米）



数据来源：CRIC

与此同时，绿城玉兰花园后续营销压力大，本身运作有两大“硬伤”：首先，**入市节点不佳**。2011年1-2月，“新国八条”、“沪九条”先后落地，受新政影响最大的便是高端需求，同年4月底，绿城玉兰花园首次开盘，可谓是逆市而行；其次，**2011年唐镇板块发展不成熟**。虽然2009年地王诞生后，唐镇板块价值迅速提升，2010年房价同比实现翻番，但受制于周边生活配套欠缺，购房群体还是以刚性需求为主，高端客群对唐镇价值认可度较低，也在一定程度上影响了绿城玉兰花园的去化表现。

4、择机入市：时机至关重要，热销、利润可双赢

正所谓时机便是商机，选择一个相较好的入市时机在很大程度上决定了项目的成败，部分地王擅于选择入市节点，从而能赢得不错的销售业绩，赚得盆满钵满。

【典型案例】（内容略）

- 1、天津·復康路十一號
- 2、广州·保利红馆
- 3、广州·金融街·融穗华府

5、囤地待建：正视成本压力，继续等待时机

房企争夺地王项目时往往建立在对未来市场乐观的预期之上，但过高的楼板价使得部分地块在拿地后迟迟未能顺利入市，典型的案例有合景泰富崇文菜市场地块。还有部分地块由于项目体量大，同时涉及地块整理、拆迁等问题，大大延迟了项目开发速度，如南京中冶下关地王。

表：部分两年内未开工地王信息

城市	地块名称	拿地企业	土地属性	成交日期	建面 (万㎡)	总价 (亿)	楼板价 (元/㎡)
南京	下关区滨江 1 号地和 3 号地	中冶置业	商住	2010/9	400.00	200.34	5,009
北京	崇文菜市场（含西侧地）地块	合景泰富	商办	2011/6/27	1.62	7.10	43,712
南京	浦口七里河西侧、兴隆路以北地块	世纪金源	住宅;	2010/10/29	30.79	20.30	6,592
无锡	XDG-2009-77 地块	富力地产	住宅;商办	2010/12/27	23.36	13.18	5,641
青岛	市南区香港西路南、东海二路东 I-A-2005-10 地块	绿城	住宅	2010/1/22	22.70	40.41	17,800
成都	高新区铜牌村 11 组，双河村 3 组， 灯塔村 8 组，花荫村 9 组地块	保利	住宅;商业	2011/1/7	15.16	8.41	5,550
苏州	苏地 2010-B-33 号	中华企业	住宅	2011/1/7	2.44	7.40	30,290

数据来源：CRIC

6、更改规划：拔高提升项目档次，增容降低成本

企业还会采取更改土地规划的方式来降低风险，主要有两方面：一是更改建筑高度，保持容积率不变，二是直接更改容积率，增加建筑面积。第一种方法虽然不能使拿地成本降低，但是可以增加项目的层高、加大楼间距或者增加绿化面积，更利于企业进行高端产品打造，从而拉高销售价格，进而实现项目溢价。第二种方法，建筑面积增加，直接降低了项目的平均楼板价，而且未来可售面积也得到增加，对企业未来的销售利润空间有双重推动。从更改规划的地王来看，目前主要以第一种方法为主，比较容易通过政府审批。第二种相对较少，国企、央企等企业更容易获得该方面的审批。

表：历年来更改规划地王（部分）情况及更改内容

城市	地块	拿地企业	成交日期	总价 (亿)	楼板价 (元/㎡)	规划更改 时间	规划更改内容
北京	黄村孙河组团地块	金融街	2007/9	12.03	4,675	2009/6	容积率 1.5、控高 18 米，调整为容积率 2.1，控高 30 米
北京	门头沟新城冯村地区(一期)居住项目	华润置地	2007/12	15.00	5,243	2009/6	三地块容积率分别从 1.0、2.0、2.5 调高到 1.4、2.1、2.8
广州	天河区珠江新城 D8-C3 地块	越秀地产	2009/6	3.45	15,324	2010/4	将 100 米的建筑高度调整到 156 米
广州	珠江新城商业地王 D3-4 地块	合景泰富	2009/9	4.65	13,538	2010/9	将总高度由 100 米调高为 135.9 米
广州	科学城 KXC-F8-1-1 地块	雅居乐	2009/10	43.41	7,074	2010/2	建筑高度由 55 米调整为 100 米，建筑面积扩大约 80%
广州	亚运城	富力，碧桂园， 雅居乐	2009/12	255.00	5,820	2011/3	建筑限高由 120 米调整为 170 米

7、合作开发：强强联合，合理利用资源

总价地王地块多数只是成交总金额远超平均水平，地块的成交楼板价并不高，对外部市场走势的要求略低，但对拿地企业的资金实力要求高，主要是地价的支付以及后期项目运作的资金周转比较困难，这类地王地块大多可以通过引入合作方来实现解套。

【典型案例】（内容略）

广州亚运城（富力、雅居乐、碧桂园、中信、世茂）

四、 总结：将错就错、亡羊补牢终是小术，以道御术方为根本

对于高价拿地后的应对方式，本文总结了多种途径，也给出了不少成功案例以供参考。但必须明确的一点是，一切所谓“解套”的手段都是对之前过高估价的修正，并且是否能成功解套，也需要市场配合。没有真正“人气”，纵有千般手段也难以保本，最终的结果只能是“捏着鼻子”赔本慢慢卖。

诚然，在当前热点二线城市市场火爆、前景认知严重趋同的情况下，土地争夺白热化，供不应求使得地价上涨也是规律使然；并且在行业规模见顶，业内整合加速的大环境中，赖以开发-销售模式生存的房企也确实有必要继续扩大规模，但我们还是希望能够保持理性，在城市进入、区域选择上不要盲从热点，应当合理评判自身的溢价能力和板块的发展空间。毕竟在地王潮的击鼓传花中，谁也不知道自己那一拍是不是敲下了最后一棒，毕竟也并不是每一个城市都能像北上深一样无论多高的价格都能找到承受者，最终画出一个漂亮的螺旋式上升发展轨迹。