

热点城市群雄割据，看房企竞抢市场

——和昌集团的苏杭之路

2016 年 12 月 14 日

克而瑞研究中心

www.cricchina.com/research/

在当前去库存的大背景下，一二线城市仍为大多数房企想要避险的港湾。而土地供应有限，房企拿地成本高企，活跃在这些土地市场上的多为背景深厚的央企、国企，财大气粗的规模房企，甚至保险公司。但有这么一家房企，刚露头角却凭借高效、凌厉的拿地手法，短短两年间已在苏杭两地获得 6 个项目，并以其扎实的产品力获得了市场的认可。那么让我们来谈谈这家发家于中原，却积极开拓热点城市的房企——和昌集团，他是如何在这两城落地开花，以给当前房企提供一种发展思路。

1、速度快——入杭 3 个月拿地，6 个月建成团队，7 个月斩获 3 地

对于房企来说，现金流尤为重要，因此在市场成交高峰期需有较快的开发速度，以推动资金的快速回笼。在这方面，业绩优异的房企表现普遍突出，例如碧桂园，多数项目从拿地到上市时间为 6-8 个月甚至更快，竣工交付的时间一般为 1 年到 1 年半左右。还有阳光城，从拿地到销售的建设开发周期一般也在 6-8 个月，并作为绩效考核指标。而和昌集团在这方面同样表现不俗，有着较高的拿地效率，如在今年 3 月集团指派一名部将只身一人进入杭州，6 月便通过招拍挂拿到第 1 幅地块，8 月团队组建完成，9 月即通过并购拿到第 2 幅地块，10 月又通过合作方式取得第 3 幅地块，在杭州土地市场高热，竞争激烈的情况下，作为一家新进入房企短时间内拿下了 3 幅地块，行动之迅速可见一斑。同时其项目开发速度也相对较快，和昌今年 2 月份在苏州收购的 200 亩地块，目前该地块别墅项目“苏州紫竹云山墅”样板间已对外开放，预计再过一段时间即可发售。

2、手法准——招拍挂与收并购并举，积极寻求企业间合作

从拿地方式来看，由于市场竞争激烈，如果想要快速进入新的市场，除了积极参与招拍挂之外，收并购和企业间合作也成为了新的方式。而且这些新的方式不仅能够降低成本，同时企业间合作还能分散风险。例如“收并购之王”融创前 11 月以收购共获得近 1300 万方土地储备，为全年总拿地建面贡献了近 5 成。与之相似，和昌集团在苏州的第二个项目紫竹云山墅便是通过收购获得；而在杭州布局的 3 幅地块，将招拍挂、收并购以及企业间合作逐一运用。更值得一提的是，通过多样化的拿地方式，和昌集团在今年上半年即揽入 15 宗地块，且均在二线城市，收获颇丰。

3、产品好——着力产品打造，注重客户体验

产品力的打造包含两个方面，一个是产品规模开发和复制的能力，一个是产品质量的控制和客户体验。

为了实现产品规模开发和复制，降低研发时间成本的同时又可快速开发，提前形成自己的产品线尤为重要。例如龙湖就有明晰的产品线，而且其在进行产品设计的时候采用“80%复制+20%创新”策略，更为产品具备了当地客户的需求要点。目前和昌集团也开发出了云端系、城邦系、匠心系及云舒系四大产品系，覆盖刚需、改善、高端、休闲旅游等主流需求，实现了产品的标准化，能够满足不同客户群体的需求，为其规模化发展打下了基础。

而在产品质量的控制和客户体验方面，是产品乃至企业能否获得市场持续认可的基石。例如绿城的产品受到业内外广泛认可，老客户具有很强的粘性。而和昌在产品质量控制和客户体验的态度也极其坚定。据了解，和昌集团在 16 年开展了“和新计划”：入户调研 4 万条老业主反馈，最终确定 800 个需求，并安排专人在已入住社区的硬件设施修缮、软件服务提升等方面进行集中解决；在之后的项目产品打造中，根据实际情况，参考调研来的业主反馈，使新项目更接地气。如苏州紫竹云山墅项目，针对南方多雨现象，给新的别墅项目房顶设定了较缓的坡度，方便雨水泻出。

4、服务美——“和”文化贯穿全公司，打造百年老店

要进入一个新的城市，策略战术很重要；但是要在一个城市深耕，继而获得市场持续认可和关注，经营很重要。从一开始，和昌就带着“和社区”的理念开始全国化布局。其“和”文化贯穿项目开发、户型设计等硬件建设到物业管理、邻里生活等软服务，从而为客户描绘了一个美好和谐的生活场景。这家企业将业主房屋与社区看做一个整体，并给与相当大的投入，如杭州和昌府拿出三分之一做中心花园，提升项目的舒适度。

总结：在房地产行业竞争加剧，利润压缩，资源集中的背景下，其他房企想要在夹缝中寻求机会，必须要有果敢的选择，快速的决策机制，精准的战术以及充沛的战斗热情。更重要的是，在这些能力之上，企业得学会控制，让自身的产品和服务能够经得住市场的检验，这样才能在时代的浪潮中获得一席之地。

免责声明

数据、观点等引用请注明“由克而瑞研究中心提供”。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。

关于克而瑞研究中心

克而瑞研究中心是易居旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，组建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。

