

揭秘：房企进入北京的另类方式

2016年4月20日

克而瑞研究中心

www.cricchina.com/research/

研究员/朱一鸣、李姝婧

近期，蓝光发展发布“关于受托开发管理顺鑫蓝光牛栏山项目”公告，引起了研究猿注意，本文将从业务模式、合作方式、合作收益、合作筹码四个维度，解析规模200亿的中型房企，蓝光如何在激烈的一线土拍市场中找到立足的生存样本。

合作对象：牵手本地国资企业

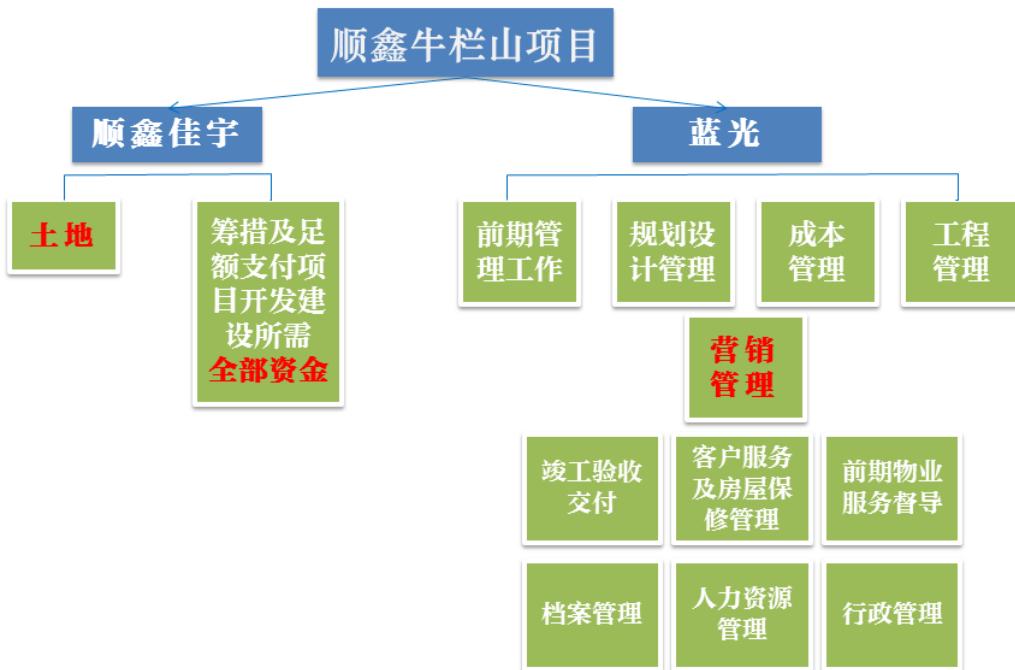
在京城的土拍市场直接抢地，对于规模200亿的蓝光来说，无论是政商关系还是开发风险，存在的不确定性过高；而通过合作开发分担风险与资金压力，为中小企业弯道超车提供了好的机遇。蓝光本次合作伙伴为顺鑫佳宇，有一级土地开发和商品房建造销售经验，目前竣工面积约200万方；更重要的是，**其母公司顺鑫集团背后的实际控制人为顺义区国资委**，是北京第一家农业类上市公司，业务涵盖生物酿造、营养牛肉、安全农品、健康地产、环保水利生态建筑等多条产业链。

另外值得注意的是，地块位于顺鑫集团大本营顺义区，其在**板块内的产业人口稠密**，也可为项目快速去化加码。

合作方式：轻资产代建

顺鑫佳宇作为委托方提供土地和筹措开发资金，而其在房地产市场研究、客户资源积累和营销、物管团队培养等方面的欠缺，会掣肘土地价值变现；同时，品牌实力主要凸显在农业领域，房地产品牌知名度与认可度较低，产品溢价空间有限。

图：顺鑫蓝光牛栏山项目受托开发管理范围



资料来源：企业公告

蓝光作为受托方根据合同的约定履行受托职责和义务，组建项目管理团队，在合同约定或甲方特别授权许可的范围内代表甲方行使项目日常经营管理权，实现经营目标；具体来看，受托范围包括前期管理工作、规划设计管理、成本管理、工程管理、营销管理、竣工验收和交付管理、客户服务及房产保修管理、前期物业服务督导、档案管理、人力资源管理和行政管理共计 11 项。

与顺鑫集团达成合作，为蓝光提供现成的土地和充裕开发资金，这样以来在本项目上蓝光可实现轻资产，人力、物力及可控的费用集中指向后期营销。

合作收益：明确 50 亿销售目标，预估代建收入超 3.25 亿

收益由“管理费+佣金费+营销费用”三部分组成。采取“多劳多得、按点提佣”的方式分配，其中，管理费用按照项目销售额的 3.5% 计取，销售佣金费按照销售回款的 2% 计取，营销费用按照项目销售额的 3% 计取，就是说项目销售额和销售回款额决定蓝光本次操盘的收益情况。根据牛栏山项目实际情况，双方

将销售额暂定为 **50 亿**，本项目总体开发周期为 **36 个月**，预计 2019 年 12 月前完成合同约定建设内容竣工验收，如果目标达成蓝光可以获取 3.25 亿（管理费 1.75 亿+销售费用 1 亿）的回报，另外，完成全部销售回款后，蓝光仍可获得 1 亿元的销售佣金费，共计 **4.25 亿**。

合作开发成本大头主要花在人员和常规运营上。根据一个项目销售员的佣金占比为 20%、销售员基本工资和各种福利占比 20%、项目运营成本+北京公司各种运营成本+蓝光总部运营成本占比约合 17%、公关交际费用约合 10%、税收 7%，那么在 4.25 亿的收入中 74% 是成本，剩下毛利总计约为 **1.1 亿**。

收益结算以销售额为衡量标准。对比蓝城、滨江的代建公布的合作内容颇为相似，但各家企业因擅长点不同，委托方对其要求侧重点不同，会采取不同的结算标准。

举例来说，顺鑫寻求蓝光合作主要看重其营销执行力强、操盘项目通常周转速度快，**合作收益结算标准按照销售金额提点**；蓝城合作伙伴多看重其产品力、工程品质以及品牌知名度高，寻求合作结算方式通常是**按照工程造价的百分比**，如资本代建略高于商业代建能有 8% 到 10%，而保障房是政府代建，管理费最低为工程造价的 3%；同样以杭州为大本营，依靠工程品牌和品牌影响力做代建的还有滨江，合作收益通常在**项目合作前根据项目成本预算**，公布委托开发管理费，如滨江 11 月披露新增滨江华成·大江之星、滨江华成·钱塘艺墅、相江公寓五期三个代建项目，预估委托开发管理约合 1.78 亿。

我们认为，蓝光的代建模式侧重营销，更像是早期开发商与代理商的关系，开发商拿地后委托更加专业、资源整合能力更强的代理商，进行项目定位、产品设计并对后期的销售结果负责。

表：品牌房企项目代建情况

企业	代表项目	合作内容	合作收益
蓝光地产	顺鑫蓝光牛栏山	前期管理工作、规划设计管理、成本管理、工程管理、营销管理、竣工验收和交付管理、客户服务及房产保修管理、前期物业服务督导、档案管理、人力资源管理、行政管理	管理费用（3.5%销售额）+佣金费（2%销售回款）+营销费用（3%销售额） 预估销售额为 50 亿
蓝城集团	上海锦绣兰亭 南京岱山保障房	开发、咨询、设计、成本、营造、销售、税务筹划、物业服务等	--
滨江集团	滨江华成·大江之星 滨江华成·钱塘艺墅 相江公寓五期	项目定位、规划设计调整、工程管理、成本管理、项目销售、竣工验收和交付、前期物业咨询、档案管理等	预估委托开发管理费用约合 4000 万 预估委托开发管理费用约合 4800 万 预估的项目委托开发管理费约 9000 万元

资料来源：企业公告、cric 整理

合作筹码：蓝光发力点落于营销

项目指标匹配蓝光产品线转型要求。从以往项目经验看，蓝光擅长操盘刚需项目，项目定位和产品设计围绕“高周转”展开，即实现土地价值短时间变现，减少企业资金沉淀；14 年蓝光谋求产品线转型，调高中周转、中利润的中高端产品比例。牛栏山项目公布的规划建设指标与蓝光产品线调整思路匹配，一方面项目住宅容积率为 1.4 适合尝试中高端的“雍锦系”；另一方面建筑密度住宅 30%、商业 40%、绿地 30%，较高的商业配比帮助现金流快速回正。

本次合作蓝光发力点落于营销。营销团队执行力强。蓝光的营销团队分为两层，总部负责营销节点设计、创意策划、包装、广告表现、推广、活动等全方位营销策划，分公司仅为落地执行，架构扁平、权责明确；同时，通过职位晋升制、考核的末尾淘汰制、高额奖励及惩罚等培养富有“狼性”销售团队。

结合线上线下的营销渠道。营销渠道可分为两类，一是“自上而下”即线上的客户数据平台衍生出的实际到访量，开通全国 400 呼叫中心，平台完成设置 30 路终端，月话务量上万组，帮助客户解决实际问题，

同时积累客户数据为以后市场分析提供数据支持、销售提供 CALL 客资源；二是“传统线下”基于靠谱的客户地图逻辑、执行力强的地推团队。

总结：我们认为，白银时代各房企无论规模，参与一线市场竞争都是必然选择；然而，背景不同、规模不同、资源不同，土拍市场已对多数企业关上了大门；打开思路找出自己擅长走差异化道路势在必行。

蓝光此次进京，一方面业务模式上绕开竞争激烈的土拍市场，走联合开发、“轻资产”代建，另一方面不同于滨江、蓝城代建以输出品牌、工程品质为主，蓝光代建以输出营销见长，对销售结果负责，按照销售金额提点结算，收益较高。

免责申明

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。