

# 研究札記

把脉、洞察  
借鉴、提升

第16期  
2015.12

CRIC 研究中心

## 关于CRIC研究中心

克而瑞·研究中心，是易居中国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各领域全面研究及企业专项课题的深入探索。迄今为止，我们已经连续六年成功发布中国房地产企业销售排行榜，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；还包括对宏观、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。每月研究成果出品超过百余份，规模以百万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。



此处为折裁  
封面的  
剪线

研究札记

第  
**16**  
期

## 寒冬过后，未来已来

“丁祖昱：2016年将是行业相对稳定，市场扑朔迷离、企业竞争最为激烈的一年。”

趁着政策东风、股市回暖，2015年的中国房地产市场再次回到2013年的高点。与此同时，对更多的房地产企业而言，在挨过了前一年的“寒冬”之后，同样迎来了企稳回增的一年。

展望2016，房地产作为经济“稳定器”的作用依然不改，不过过去行业爆炸式增长的势头却难以再现。取而代之，去库存和行业升级将成为接下来的主旋律。

从“做大做强”到“做强做大”，从卖房营销到需求定制，从地产主业到多重跨界……当转型进入深水区，房企的多维度变革无疑将愈演愈烈。

掘金大数据时代，拥抱互联网金融，围绕创新“房地产+”的八爪鱼战略，或将在更多的房地产企业身上呈现。

强者生存的定律之下，企业竞争最激烈的一年来了。

本期关注  
P103

## 2015房企营销 道与术

互联网思维的运用不断创造出新的营销模式。把握营销中的道与术，房企开拓新局面的可能正在不断涌现。

07/ 微言堂

十大盘点  
大佬看市  
地产热评

33/ 市场把脉

### 2015年 中国房地产市场总结与展望

行业篇：高库存压力下，2016年投资难有明显改观  
政策篇：支持“房产下乡”运动将成来年年政策核心  
城市篇：一二线强、三四线弱贯穿全年，来年格局难改  
土地篇：供需双降价新高，分化加剧地王烧，明年继续  
营销篇：2015年十大营销事件盘点及趋势展望  
战略篇：复盘2015，房企战略观察与趋势解读

武汉：被数据解读蒙蔽 而引发的楼市前景误判

解密2015年房企拿地攻略



---

103/ 特别关注

**2015房企营销道与术**

房企营销之术（上中下篇）

7天125亿，难以复制的恒大模式

融创营销管理“道与术”

绿地办公 创新服务及销售模式全解

聚焦产品营销

大盘营销全方位实例解析

营销与互联网+

盘点房地产O2O营销六大模式

---

147/ 企业纵深

房企三四线城市发展六大策略

2015绿色地产企业战略调查报告

从中国平安地产布局看“地产+金融”

你所不知的万科物业“睿服务”

当代置业：地产工科男的生存法则

---

197/ 更多

研究专题卡

关于研究中心

---

## 编委会

Editorial Board

----- 2015年第四期 -----

总第十六期

出品单位： 克而瑞研究中心

总 编： 丁祖昱 张 燕

主 编： 孟 音 林 波

责任编辑： 崔 琳

编 辑： 罗 雯 李吉春

撰 稿： 杨科伟 朱一鸣 房 玲 沈晓玲

董 妍 陈开朝 马千里 蔡建林

傅一辰 柳启慧 杨晶晶 余仁花

江怡珊 谢杨春 陶 媛 尹 鹏

俞倩倩 王青青 余露晴 陈桢颖

孙 月 李姝婧 王晓晨

设计总监： 何 玮

媒体支持： 新浪乐居 中房网 地产人网

官方网站： [www.cricchina.com/research](http://www.cricchina.com/research)

新浪微博： [weibo.com/cricyanjiu](http://weibo.com/cricyanjiu)

邮件地址： [research2@cric.com](mailto:research2@cric.com)

联系电话： 021-60867824 021-60867863



扫一扫加入研究微信帮，  
你也是房地产行业的百事通！

### 版权声明

本刊物内容为克而瑞（中国）信息集团所有，未经许可，不得转载！

### 免责声明

本刊中的内容和意见仅供参考，并不构成对所述市场交易的出价或评估。我司及其雇员对使用本刊中内容所引发的任何直接或间接损失概不负责。



微言堂

## 微言堂·2015年房地产大事记

- 2月28日** #央行年内连续5次降息# 2015年第1次降息始于2月28日，截至2015年末，央行已连续降息5次，年初时贷款购房，5年期以上基准利率为6.15%，目前已降到了4.9%，下调了1.25个百分点。
- 3月1日** #不动产登记暂行条例实施# 《不动产登记暂行条例》于3月1日正式落地实施，全国所有城镇都必须将其纸质房产档案录入电子信息库，并建立本地的住房信息系统；全国所有地级以上城市的住房信息系统都必须与住建部联网，不得以任何借口推延。
- 3月30日** #3·30新政# 3月30日16时58分央行官网联合住建部和银监会发出正式文件《关于个人住房贷款政策有关问题的通知》，二套首付下调至4成，首套公积金首付2成；与此同时，财政部大幅缩短二手房交易营业税免征年限至两年。
- 5月14日** #“万万合作”# 5月14日，万达与万科宣布建立战略合作关系，计划在国内外项目开展深度合作。未来双方合作主要通过联合拿地、合作开发的形式来进行，即由万达投资项目中商业部分，万科开发项目中住宅部分，充分发挥各自优势，实现互利共赢。
- 6月** #深圳房价暴涨# 3 30 CRIC  
显示，5月深圳商品住宅市场成交面积67万平方米，环比上涨46%，同比更是大涨158%。前5月累积成交面积接近去年同期两倍，较2013年楼市高峰期亦大幅增长20%。
- 8月27日** #“限外令”取消# 8月27日，住建部等六部委联合出台《关于规范房地产市场外资准入和管理的意见》，放宽了外资投资房地产和购房的限制。11月11日，商务部、外汇局发布《关于进一步改进外商投资房地产备案工作的通知》，进一步简化了外商投资房地产企业管理。

**10月29日 #全面实施二孩政策#** 十八届五中全会提出：坚持计划生育的基本国策，完善人口发展战略，全面实施一对夫妇可生育两个孩子政策，积极开展应对人口老龄化行动。这是继2013年，十八届三中全会决定启动实施“单独二孩”政策之后的又一次人口政策调整。

**11月10日 #房地产定调去库存#** 11月10日上午，习近平在中央财经领导小组第十一次会议上强调“要化解房地产库存，促进房地产业持续发展”。这是习近平十八大以来首次提到房地产行业，并为房地产行业定调。

**11月20日 #时隔13年住房公积金“大修”#** 11月20日，国务院法制办公室发布了《住房公积金管理条例（修订送审稿）》，针对缴存制度不完善，城市之间资金无法融通，资金提取、使用和保值、增值渠道偏窄，管理效率和服务水平不高等问题进行了修改和完善。

**12月12日 #国家版居住证暂行条例出台#** 12月12日，国务院公布《居住证暂行条例》，规定居住证持有人在居住地依法享受劳动就业，参加社会保险，缴存、提取和使用住房公积金的权利。同时还为居住证持有人列出了六大基本公共服务和七项便利。

**12月23日 #万科与安邦结盟#** 2015年7月以来，宝能系旗下的钜盛华及前海人寿持续增持万科，并取代华润成为万科第一大股东，引发万科股权大战。12月23日晚间，万科与安邦同时在官网发表“结盟”声明，“万宝之争”出现逆转。

**12月30日 #“招商局蛇口”上市#** 招商局蛇口控股于2015年12月30日在深圳证券交易所上市，股票简称为“招商蛇口”，股票代码为“001979”。招商系“史无前例”的资产重组，有望给已经掉出房企第一梯队的招商地产，带来新的发展契机。

## 微言堂·2015年十大地产关键词

- 去库存** “去库存”是2015年政策主基调，稳定住房消费、支持自住和改善住房需求是房地产政策调整的主要方向。经过一年多努力，部分城市库存压力虽大为缓解，但整体库存有增无减，注定了2016年“去库存”仍是房地产政策的核心。
- 互联网+** “互联网+”概念已然成为中国经济新一轮转型升级中最大的风口，2015也是“互联网+”在房地产行业全面深化的一年，龙头房企纷纷跨界寻求与大型互联网公司合作，房企运用互联网渠道进行营销动作愈发纯熟，互联网带来的大数据整合也为房地产行业带来了无数机遇。
- 险资** 年底的“万宝之争”可谓是2015年房地产行业的“贺岁大戏”，最终以万科与安邦结盟告一段落。险资企业“入侵”房地产领域已非一朝一夕，从安邦举牌金融街到安邦、生命人寿“抢夺”金地……“野蛮人”的身影越来越频繁地出现，“万宝之争”绝不会是最后一场战役。
- 轻资产** 从2014年开始，随着多家房企宣布转型轻资产运作模式，“轻资产化”一词变得炙手可热。在市场新常态下，房企所持有的资产升值速度放缓，持有大量资产已不能为企业带来更多的利润，反而成为了一种负担；而轻资产则意味着投入少、收益大、资金回流快、受市场干扰小等等，房企也因此逐渐意识到了“现在不减重，未来徒伤悲”。
- 供给侧改革** 12月21日闭幕的中央经济工作会议，将“供给侧改革”提高到了新的高度，并明确了2016年改革的5大任务：去产能、去库存、去杠杆、降低企业成本、补短板。

- 地王** 临近年末，以北上广为首的全国多城纷纷出现了土地出让大潮，各地总价地王和单价地王纪录频频被刷新，北京土地市场成交金额也突破2000亿创造历史纪录。
- 顶豪** “顶豪”在2015年末成为行业热词。从10月开始，北京、上海等地单价10万左右的项目集中入市，刷出了房价的新高度。12月24日，融创中国北京壹号院签约2套四居，签约价212856元/平方米，打破了万柳书院刚刚创下的20.3万元/平方米的成交单价纪录。
- 并购重组** 2015年房地产行业屡现并购潮，典型如“收购王”融创，继收购绿城、佳兆业失败后，先后出手中渝置地、天朗、雨润等公司资产。此外，恒大、保利、万科等房企亦动作频频。另一方面，集团业务重组也牵动着地产界的神经，几乎贯穿全年的招商系重组终于在12月30日告一段落，“招商局蛇口”正式取代“招商地产”上市。
- 城市更新** 由于新增土地资源的匮乏，旧改成为深圳、上海、广州等城市住宅、商住等用地供应来源。住建部政策研究中心主任秦虹表示，城市有机更新在存量房时代最具投资价值，并将激发城市活力，再造城市繁荣，“相信传承与再生将会再续一个城市的传奇”。
- 离职创业** 2015年出现了大批离职的房企高管，比较有代表性的如：前万科集团副总裁毛大庆创立优客工场，原世茂房地产副总裁蔡雪梅创立Elab订制平台，绿地总建筑师胡京计划打造“90后的写字楼”，中海地产营销董事长曲咏海成立创投公司等。

## 微言堂 · 2015年房企十大创新方向

**地产金融** 由于金融能够很好的和房地产主业形成互补关系，因此一直是房企转型的焦点之一。房企发展金融业务主要是和银行以及现有的金融机构合作，或者成立自己的金融公司，整体来看2015年房企在金融产业方面的动作主要包括：发展互联网金融，设立房地产相关基金，入股保险、信托公司等。

**物业管理** 2015年房企在传统的物业管理业务方面做出了一些新动作，总体来看有两大方向：一是业务的升级以及业务范围的拓展；二是物业服务被分拆出来作为主业之一单独重点发展，中海、蓝光和花样年均剥离了旗下物业管理类业务单独上市，此外万科、碧桂园等也都明确表达了拆分计划。

**办公创新** 办公楼市场创新呈现两大趋势。一是产业化，即在办公楼里提供企业扶持等服务。如绿地为办公楼业主和入驻企业推出了企业服务平台；二是互联网化，即联合办公、众创空间等创新模式。这一模式针对的主要是创业型或创意型企业，如毛大庆创立的优客工厂、SOHO中国的3Q模式等。

**酒店式  
房屋托管** 海花岛与恒大酒店集团，一呆集团、广州私享家、深圳红璞公寓、途家等签定合作协议，为业主提供免费酒店式托管服务。这一模式此前便有房企如保利、绿地、富力、万达等使用，均是和服务商合作，将旗下挂上旅游物业平台进行出租。国家对于酒店式托管类业务十分支持，服务商未来几年的发展有望提速。

**绿色地产** 近年来，绿色地产在国内平稳发展，并因节能、环保、用户体验舒适等优势受到好评，以朗诗地产、当代置业、中国金茂等为首的房企更是在产品方面有较深的造诣。

**家居与家装** 2015年房企还将目光投向了家居家装行业，与家装公司合作，为购房者提供全套家装服务。另外，“互联网+”概念的兴起则将传统家装与互联网挂钩，2015年初易居、小米、万科三家不同领域的明星企业不约而同宣布进军家装行业，一时间成为市场热议的焦点，互联网家装的发展潜力也被普遍看好。

**城市运营商** 万科将“三好住宅”“城市配套服务商”定为其未来发展方向，并推行合伙人制度；华夏幸福进行业务重构，打造电商产业园；招商将体验式综合体、特色产业园和健康地产作为新业务发展方向……在未来发展中弱化房地产属性，成为房企转型的一大重点方向。

**需求定制** 随着行业的不断变化，市场由“产品导向型”发展为“客户导向型”；加之互联网浪潮，房地产的大数据时代已然到来。房地产营销方式不断革新，企业的关注点开始回归本源，如绿地推出定制概念的“百年宅”项目，杭州万科光璟项目推10套家装定制样板间，杭州景瑞·悦西台推出eplus服务模式等。

**消费产业地产** 在跨界、转型思维下，房企瞄准旅游、文化、健康、养老、体育、教育等几大消费产业，将消费与投资进行一体化的整合，打造消费产业地产，如恒大的足球、万达的文旅、万科的教育、绿城的养老、华业地产的医疗等等。

**战略区域开发** 随着我国经济改革的逐渐深入，我国一带一路、京津冀一体化、长江经济带等战略的提出和建设，以及粤闽浙三大自贸区的挂牌，形成了打造中国经济升级版的有力支撑，为区域房地产产业的发展带来了战略机遇，也形成房企转型升级的强有力风口。

## 微言堂 · 2015年房地产十大风云人物

- 王石** 在万科与宝能系股权争夺期间，王石以及万科管理层的应变举措屡遭市场人士的质疑。而随着安邦倾向万科的表态，“宝万大战”已进入到了下半场，最新剧情围绕着中小股东的分散股权展开，万科再次进入“王石时间”。
- 王健林** 10月26日揭晓的2015福布斯中国富豪榜中，王健林重新夺回中国首富之位，财富从2014年的132亿美元增至300亿美元。对于万达目标，王健林称，到2020年将万达带入世界一流跨国企业，每年保持15%的增长率，2020年大概资产2000亿美元，收入1000亿美元。
- 许家印** 在2015年，恒大可谓是最高调的一家房企。恒大前10个月率先超额完成全年销售目标，并且把2015年销售目标上调至1800亿。此外，恒大足球队再次夺得亚冠联赛冠军、海花岛的盛势营销等事件也为恒大集团锦上添花。不论是地产、足球，还是其它多元化领域，在许家印的带领下，恒大发展的脚步快得惊人。
- 孙宏斌** 从绿城到佳兆业，再到雨润集团，孙宏斌频繁活跃在面临危机的企业收购中。虽然多次收购失败，但融创在并购重组方面的过人之处已深受市场认可与称道。无论是“搅局者”，还是“白武士”，从客观结果来说，孙宏斌帮助很多公司度过了最危险的时刻。
- 周忻** 过去的15年，易居中国董事长周忻4次带队到美国资本市场敲钟，2次提出私有化，并不断通过投资等方式衍生出围绕地产业务的新产品。周忻最担心的就是易居有一天会OUT，他希望易居就像一个八爪鱼一样，这个头就是房地产，而其他触角就是围绕房地产做出的创新和尝试。

**任志强** 离开了华远的任志强在2015年保持着“退而不休”的生活状态，依然活跃在地产圈。在11月的CREDIA年会上，任志强再次建言，他认为最有效的去化政策是减免税收，在政策条件允许的情况下，用房贷利息冲抵个人所得税，引发广泛讨论。

**丁祖昱** 他是地产界最勤奋的建言者，也是马拉松的布道者。由丁祖昱主笔的微信公众号“丁祖昱评楼市”，连续两年从不间断写尽房地产的大小事件，在业内产生了极大的影响力，被任志强指定为“接班人”。

**毛大庆** 2015年初，毛大庆选择离开万科地产，创建自己的优客工场，历时1个半月就融资超过2亿人民币。虽然离开了任职多年的万科，但毛大庆还是没有脱离房地产行业，他说希望用自己对房地产行业的理解，用新的模式推动房地产行业轻资产的转型。

**李嘉诚** 据有关机构统计，这两年李嘉诚在大陆抛售物业和资产的金额已经接近千亿元。李嘉诚在大陆拿地之后“慢开发”的模式饱受诟病，外界认为李嘉诚是变相囤地。2015年底李嘉诚赴美做手术前对一名儿子说，其基金会80%多的项目要focus(专注)在大中华地区。

**姚振华** 如果没有频频举牌龙头房企万科，深圳宝能投资集团董事长姚振华不会受到如此之多的关注。而就是这位靠“卖蔬菜”起家的人物，挑起了一场足以载入史册的股权大战。大家最好奇的地方可能在于，他是如何这么有钱而任性的？虽然宝能系屡次声明“信用良好”，却并不能令市场信服。

## 行业展望

### 丁祖昱：2016将是企业竞争最为激烈的一年

趁着政策东风、股市回暖，今年的中国房地产市场再次回到2013年的高点。成交面积、金额创下新高，改善性需求脱颖而出，最高层对房地产去库存和拉动经济的追求使得市场呈现上扬态势。

展望2016年，政策红利仍将延续，市场成交总量仍将维持高位，城市分化依旧，房企集中度将进一步提升。简而言之，2016年将是行业相对稳定、市场扑朔迷离、企业竞争最为激烈的一年。

——易居（中国）执行总裁、克而瑞信息集团董事长 丁祖昱

### 王健林：未来10年房地产业仍将是“火车头”

房地产现在占国内GDP的12%-13%，是7万多亿，再加上相关产业，估计占到中国GDP25%到30%左右。不论其他产业的产量有多大，如果房地产业这样的“火车头”不能正常运转，中国经济这辆“火车”就会陷入困境。未来10年房地产业仍将是中国经济增长的“火车头”，在未来5-10年还找不到可以取代这个行业的“大火车”，房地产业在经济下行之际是最后的“救命稻草”。

——万达集团董事长 王健林

### 李铁：中国房地产去库存和调整周期会远长过预期

需要消化过度放大的库存，恐怕就不是简单的我们想象的一两年、两三年，有的地方恐怕要花五到十年。我们得承认这个波动的周期需要一段时间的，另外我们要调整过度追求盲目性利益为导向的发展机制，特别是断掉政府财政利益需求这一块，把政府调动资源来推动房地产这一闸门关掉。

——中国城市和小城镇改革发展中心主任 李铁

## 陈淮：6个关键位置决定房地产一定是支柱产业

房地产是连接短期经济运行与长期战略实现的核心关键，是连接工业化与城市化两化之间的核心，是连接投资与消费的核心，是连接城市与乡村的核心，连接实业与金融的关键点，是连接传统与创新的关键点。如果你不能改变房地产业这些连接地位，那么房地产业一定是支柱产业。

——住建部政策研究中心原主任 陈淮

## 巴曙松：行业有望明年触底，一线城市没什么好担心

2015年宏观经济“有惊无险”，如果房地产业投资增速下行趋势止住，对于经济的拖累作用会明显改善。从宏观来看，经济并没有出现太大的波动，但微观出现了非常大的变化。

以房地产为例，不同城市、不同业态、不同的产品分化较大。房地产行业什么人都能赚钱的时代已过。如果项目在一线城市没有什么好担心的，但如果在三四线城市库存压力下就比较危险。

——中国银行业协会首席经济学家 巴曙松

## 苗乐如：新增需求将成为行业发展的新动力

从金融政策的降息降准、公积金对中低收入居民的覆盖、棚户区改造、地方政府给予购房补贴、限购松绑、降低住房交易环节的税赋到市场流传的“以房贷利息折抵个人所得税”等一系列楼市利好政策来看，其实际目的都在于降低购房门槛，鼓励住房消费或成为未来政策走向。

房地产业仍是“十三五”期间中国经济的支柱性产业，城市居民的改善型需求、二孩政策及新型城镇化带来的新增需求将成为行业发展的新动力。

——中国房地产研究会副会长兼秘书长 苗乐如

## 房价走势

### 任志强：2016年房价将继续上涨

如果按眼下的趋势判断，2016年房价又会上涨，短期政策无法熨平市场的波动。从长期来看，中国的房价会呈现出螺旋性上升的状态。宏观数据对个人购房者和投资者没有太大的参考价值，房地产是地域性很强的行业，一个地区的房价与人口流动、经济发展密切相关。如果是为了自住而购买，任何时候都是好时机。

——原华远集团董事长 任志强

### 高盛：户籍改革有助中国楼市复苏

曾在2014年经历房价最大降幅的“一线城市”，以及“其他二线及大型三线城市”均实现了最强劲的交易量复苏，除此之外，其余城市的住宅销售复苏依然呈疲软态势。

过去十几年，人口迁移和人口结构一直是推动中国房地产市场发展的决定性因素，其中前者的影响因素甚至占到了70%。户籍改革和城镇化的推进将对房地产市场的复苏有着重要影响。

——高盛房地产投资研究部主管 王逸

### 穆迪：2016年国内房产销售将降至0%-5%水平

2015年全年，全国房地产销售额增速将高于10%，但2016年将降至0%-5%的温和水平。原因是支持性货币与监管政策的效果将反映在2015年的销售额上，与此同时，2015年的强劲销售额也导致基数升高。

国内发债的增加对房地产开发商的信用状况具正面影响，因在国内发债有利于降低平均融资成本、增强流动性、扩大融资渠道并延长债务到期期限。

——穆迪公司11月27日报告

### 郎咸平：房价一定暴跌是胡说八道

过去有很多专家指出，房地产行业面临产能严重过剩，因此得出结论，房价一定会暴跌。我认为这是胡说八道。从近段时间的实际情况看，房价确实在小幅下跌，但是没出现暴跌，而且交易量迅速上升，超出所有人预料。

房地产行业从2014年开始，进入常态化发展。只要是常态化地产，就一定符合经济学规律，价格涨时需求下跌，价格跌时需求上升，而不会出现一直暴涨或暴跌的现象。

——经济学家 郎咸平

### 张五常：中国经济缺乏弹性 要防止房价急跌风险

高楼价是反映经济实力增长，除了会引发财富不均问题，我并不反对楼价上升。导致高房价的原因除了供需不平衡，还在于居民对未来的高收入预期，房价就是年收入和积蓄除以利率的反应，对未来的预期收入高，因此房价才会走高。

未来收入预期是可以改变的，预期一旦反向，房价就会急跌，关于房价急跌的危险，上世纪80年代的日本就是前车之鉴。房产税政策如果导致卖盘大增，很可能触发房价大跌。

——经济学家 张五常

### 社科院：地价房价走势背离 楼市风险进一步加剧

2015年土地市场尤其是一线城市虽开局火热但整体惨淡，前三季度土地市场低位运行，第三季度降幅趋缓市场企稳，9月份全国土地市场尤其是一线城市涨势明显。预计未来一年土地市场成交总量或会萎缩，价格或继续保持高位调整态势。

当前房地产地价累计涨幅明显，地价与房价走势背离幅度不断加大，楼市风险进一步加剧。

——中国社会科学院《中国住房发展报告（2015-2016）》

## 城镇化之路

### 陈锡文：农村集体建设用地入市并不好

城市只给了农村劳动力流动就业的权利，没有给他们家庭迁徙的条件。如果索性把他们的家都给你端掉，回都回不去，将来怎么办？这确实不是一个简单的土地使用问题。

当然，不是不许改，怎么改不是谁说了算，最后无非要从最长远最根本的利益去考虑。因此，集体建设用地应该大大节约，应该提高效率，但不是将城乡捆绑到一起，城乡用地增减挂钩，我不赞成。

——中央农村工作领导小组办公室主任 陈锡文

### 丁祖昱：农民去库存？短期内靠不上

让农民买房，这个招数实际是和11月11日总理所说“加快户籍改革，带动住房、家电消费”相匹配的。这部分人拿到户口，就能成为潜在的购房群体，相比之前只能回家买房、或在老家周边县城买房有了巨大的转变。但即使如此，今天要期望农民马上成为去库存主力并不现实，购买力、区域选择、政策配套都是问题。

——易居（中国）执行总裁、克而瑞信息集团董事长 丁祖昱

### 胡葆森：城镇化还有15年的路要走

按照克强总理的政府工作报告上讲，中国还要解决3亿人口的问题。就整个国家来讲，未来的城镇化在15年左右。

所以，房地产这个行业是不会有问题的，还是一个朝阳产业。因为还有3亿人口，如果人均30平方米，还有90亿到100亿平米的住房在未来15年内要解决。我们就处在这样一个大的时代背景下。

——建业集团董事长 胡葆森

## 周其仁：中国应建造紧凑城市

上海老外滩，田子坊，北京的锣鼓巷，还有中国宋庄，成都的宽窄巷，都是在不大的空间里加密并获得成功的。如果扩城、建城蔓延，下一步是不是就是紧凑作为对冲，要集聚为先、人气为王、便利为重，要转变观念和策略，更多地利用市场机制，改革吸引民营企业投资的游戏规则，更多地吸引、依靠民间的力量。上述故事都不是完全政府主导开发的，都是民营企业在那里挑大梁，不单单是盖一个房，而是一片区，一个城市的激活，这些经验对其他地区同样有借鉴意义。

——北京大学国家发展研究院教授 周其仁

## 孟晓苏：城镇化将带动房地产业未来20年的发展

中国房地产未来将从五个方面解决：一、城镇化，将带动中国房地产业未来20年的发展；二、改善型住房，现在小户型不好卖，很多老百姓需要改善住房；三、棚户区改造；四、人口问题，未来中国启动二胎政策，还会进一步地增加人口红利；五、养老、度假、旅游，都需要房地产开发。

——中国房地产开发集团理事长 孟晓苏

## 倪鹏飞：城乡一体应坚持共同而有区别的战略原则

要使农民工真正有意愿又有能力购房还需采取切实的以下五策：第一，借鉴曾经的蓝印户口制度，给购房家庭落户并享受优质服务等公共服务。第二，探索实施商品房共有产权制度，实施住房产权分割出售。第三，建立普惠住房金融制度，实现政策性和商业性覆盖农民工。第四，允许和鼓励农民工转让土地承包权，出售和出租住房。第五，改进地级以下城市的基础设施与公共服务。

——中国社会科学院城市与竞争力研究中心主任 倪鹏飞

## 创新与房地产

### 周忻：房地产+教育将是一盘很大的棋！

教育是未来一块非常大的蛋糕。任何一个行业只要跟教育结合，都有可能下一盘很大的棋，包括房地产。

做服务行业的一定要记住一点，任何的服务链条都是红海竞争，因为门槛低。如果你想要做出成绩来，唯一的办法就是成为行业的领先者，或者领先者之一。

——易居（中国）控股有限公司董事局主席 周忻

### 林峰：永远没有战略的蓝海，只有红海或血海

地产行业也存在着很多创业，比如在办公、公寓、装修等领域，都有几十家公司在做，也一定会有成功者，但相信也只会寥寥无几的成功者。房地产公司的基因和风投基金不一样，风投精选出来的创投企业也只有百分之十的成功率，没道理你自己投的会更高。永远没有战略的蓝海，只有红海或者是血海。但是血海之后还会有一个光明的未来。

——旭辉集团总裁 林峰

### 冯仑：互联网带来了更高的竞争成本

三年前甚至是十年前，最先完成“互联网+”的企业获得了超额利润，他们今天已经成为当红企业，成为“独角兽”。

但当全民都在讲“互联网+”的时候，当互联网已经成为任何一个企业都必须有的基本配置、必须付出的基本成本的时候，其实互联网带给我们的已经不是独特的竞争优势，而是一个比原来没有互联网的时候更高的竞争成本和门槛。

——万通集团董事长 冯仑

## 任志强：“互联网+房地产”的根在房地产

房地产行业改不了也转不了，互联网盖不出房子，建房子还需要建筑工人去盖，地产70%投资还是在住宅。

互联网只能是补充，绝对不是替代。我们要搞清楚是互联网+房地产，还是房地产+互联网，互联网的东西都是虚拟的东西，一定要嫁接在实体上，然后才能把人与人互联互通，所有的都有基础，都要有根，根就在房地产。

——原华远集团董事长 任志强

## 毛大庆：中国房地产与互联网结缘的时代刚刚开始

房地产行业在转型过程中，必须坚守其基本的商业逻辑，而非病急乱投医，甚至在一知半解的情况下，追求、套用“互联网思维”。房地产开发的黄金时代或许告一段落，但是以房地产为基础的资产运营、增值服务、资产证券化、共享经济等新兴领域正在迎来最黄金的发展时期，同时有创新能力与核心优势的房地产企业也正在迎来大浪淘沙的发展时机。

——优客工场创始人 毛大庆

## 王健林：电商烧钱是个错误模式

“所谓的烧钱模式，一定要先把流量做起来”，这个想法完全错误，违背了商业规律。商业的铁律就是盈利才能支撑持久。中国最早成功的几个电商都是烧钱模式，似乎颠覆了这个铁律，大家就认为中国电商一定是要烧钱。错。

万达最大的失误是在一开始把公司定义在电子商务上，起名字有问题，还是想卖东西。将来我们公司主要是卖钱，不是卖货，卖理财产品，和银行机构合作等。

——万达集团董事长 王健林

## 国家首次公开40重点城市投资、销售数据

【事件】12月12日，国家统计局首次公布了重点、非重点城市实际销售增速，1-11月40个重点城市商品房销售面积增长10.1%，增速提高0.9个百分点；非重点城市增长5.7%，回落0.3个百分点。

【CRIC点评】针对城市之间的不平衡，我们认为一方面应继续引导中小城市购房积极性，从根本上加强中小城市的宜居性，加强交通、医疗等基础设施建设力度，提升行政效率，并导入更多工作岗位。另一方面对于重点城市，也应继续加大资金支持力度来保障民生改善。

## 人民币加入SDR对中国楼市的4大影响

【事件】12月1日，国际货币基金组织宣布，将人民币纳入SDR（特别提款权）货币篮子，2016年10月1日正式生效，成为可以自由使用的货币。根据SDR篮子的最新权重，人民币所占份额排名第三。

【CRIC点评】人民币加入SDR，是人民币国际化的重要里程碑，而对于中国楼市而言，将产生以下三大影响：减缓外汇占款下滑，货币宽松刺激更佳；房企境外融资的成本和风险将降低；房企海外投资将更加便利；中国居民海外置业更便捷。

## 沪新建商品房库存降至新低

【事件】截至11月底，上海新建商品住宅存量为1151万平方米，比年初降低11%，这一数字也创下年内新低。

【CRIC点评】截至12月中旬，上海商品住宅的成交量已接近1300万平方米，不仅远高于去年全年的成交量，甚至高于2013年全年的成交量，稳坐2010年以来的成交量首位。CRIC数据显示截至11月底上海商品住宅消化周期不足6个月，一线城市中最低。若这一问题的不到有效解决，仅仅从市场供求关系来看，上海房价也将继续快速上涨。

## 政治局会议：加快农民工市民化扩大有效需求

【事件】12月14日，中共中央政治局经济工作会议指出，要化解当前房地产的高库存，要通过农民工市民化，推进满足新市民为出发点的住房制度改革，扩大有效需求。

【CRIC点评】在当下的提升户籍城镇化率的中央指导精神下，为农民进城买房适当提供一些政策便利，不仅能够增加有效的住房需求，也能加快户籍城镇化的进程，可谓一举两得。如要依靠鼓励农民进城购房来促进库存去化，最根本的问题还在于解决农民工在当地的就业问题。

## 国务院修改计划生育法、担保法和物权法有关规定

【事件】12月2日，国务院常务会议明确在全国统一实施全面两孩政策，并对奖励保障等配套制度作了调整完善。会议还通过试点调整实施物权法、担保法有关规定的决定草案。

【CRIC点评】北京大兴区、天津蓟县试点物权法、担保法调整，推进农村承包土地经营权和农民住房财产权抵押贷款，将为农民进城提供一定的资金保障，加速城镇化进程。两项政策长远来看，都将助力房地产需求的持续增长，但收益多以三四线城市为主，一二线城市则相对有限。

## 个税综合计征利好中产阶层的改善住房消费

【事件】12月初，有关“房贷利息抵个税”的讨论甚嚣尘上，消息一出，人人叫好，房地产板块迎来久违的大涨。

【CRIC点评】虽然个人所得税改革是当前经济发展的需要，也是势在必行的一项改革。但由于操作层面上吗，计算十分复杂，而个税改革法律的调整和修订也需要较长过程。因此，在个税改革的道路上依然困难重重，实施起来需要从长计议，短期两三年内不应对此有太多奢望。

## 深圳公布2015年第四批城市更新计划

【事件】12月14日，深圳市发布关于《2015年深圳市城市更新单元计划第四批计划》的公告。共计12个项目新纳入城市更新范围，拟拆除重建面积共计130.45万平方米。

【CRIC点评】值得一提的是，此次公布的城市更新项目中包含一大批城市基础设施和公共服务用地，反映了政府出让思路的转变。整体上，此次供应以住宅为主，是深圳政府从供给侧使力来改善未来住宅供应量的一个举措。中长期看，应该有助于缓解房价上升压力。

## 上海首发规模最大公积金贷款证券化

【事件】11月底上海低调发布了沪公积金第一期个人住房贷款支持证券1号的发行办法、发行公告和发行说明，目前国内规模最大的公积金个人住房贷款资产支持证券正式出台。

【CRIC点评】公积金贷款证券化将充盈地方公积金资金池、撬动商业贷款，利好行业去库存，还将加快推动公积金制度嬗变。公积金贷款证券化本质上与美国“两房”无异，无疑将这一制度的作用进一步发挥出来，还原它本来的作用，甚至未来成立专门的住房贷款银行，从而进一步推动公积金制度的嬗变。

## 碧桂园计划2016年在昆明投资400亿

【事件】12月中旬，昆明市与碧桂园集团西南区域达成投资协议，碧桂园集团2016年计划开发6个项目，投资超过400亿元。

【CRIC点评】碧桂园目前在云南的布局较少，仅有曲靖碧桂园一个已售项目，此项目在2013年首开时获得了2小时8亿的好成绩，可见碧桂园在云南是有潜在市场的。但基于雅居乐等众多旅游大盘在腾冲、瑞丽等地销售遇阻，碧桂园本次的投资也更为谨慎，6个项目均是昆明本土开发商合作建设的，以此降低集团自身的风险。

## 朗诗轻资产业务将超总利润50%

【事件】12月9日，朗诗绿色地产表示，未来朗诗轻资产业务利润占比将超过集团总利润的50%，且今后在境外市场会有更多的投资。

【CRIC点评】随着公司借壳上市满两年，朗诗近来动作颇多，其未来的业务布局及发展模式也愈发明朗：重点一是轻资产化，如先后联手平安、路劲基建等。另一个重点是境外项目的拓展，朗诗与路劲合作主要是为了集团能够更加快捷的进入香港市场，而和平安的合作重点之一则是美国及其他国家的海外合作。

## 绿城服务与优客逸家达成战略合作

【事件】12月22日，优客逸家与绿城服务宣布共同注资成立浙江绿城优客资产管理有限公司，将在社区物业服务、园区服务、金融服务、产业链整合等领域展开深入合作。

【CRIC点评】安邦此次增持万科股票，一来是自身投资需求，从它之前在金地、金融街、远洋上频频出手可以看出；二来，也有借宝能系增持万科热度之嫌，一举两得，以达到影响股价、宣传自身产品的效果。作为险资，投资获利是根本，因而我们认为安邦的目的也并不在于控股。

## 恒大人寿背后，许家印的金融帝国初建成

【事件】11月21日，随着广州恒大足球队再次问鼎亚冠，恒大队员胸口的“恒大人寿”又一次“许家印式”地成功吸引了人们眼球。

【CRIC点评】对于恒大来说，进军保险是大金融布局的第一步，却是最为关键的一步。恒大的金融疆域，正逐渐拓宽。从中长期战略角度来看，金融将是恒大集团未来在房地产主业外，重点布局的两大板块之一。恒大人寿带来的低成本资金，能支撑恒大健康的发展，而金融创新是经济发展的趋势，有望为恒大带来新机会。

## 上海国土局连发三条土地出让监管办法

【事件】12月9日，上海国土局接连发布了三条有关上海市土地出让交易的通知，内容涉及到上海市土地交易市场监督管理办法等。

【CRIC点评】上海发布三条监管办法一定程度上使得上海土地交易更为严格。一线城市面粉贵过面包的趋势愈演愈烈。虽然此次发布三条土地监管办法虽然不会让土地市场有明显的降温，但可以反映出政府对待土地市场“疯牛”的态度，即并不希望土地市场高溢价推动房价过快上涨而造成泡沫，一定程度有助于市场恢复理性。

## 一线城市单月出让金首超千亿元

【事件】11月一线城市土地出让金已经超过1000亿元，创下有史以来的新高。

【CRIC点评】下半年一线城市土地市场一直表现得非常火热，一方面是由于四个城市集中供地，在量上有大规模增长，另一方面则是由于房企普遍回归一线，房企争抢导致价格攀升，量价齐升致成交金额不断攀高。11月月成交中，以地王遍地的北京贡献最大，成交面积和成交金额均创历史新高，楼板价贵过房价已是常态，已经显现出非理性争抢的局面，建议企业理性应对。

## 信达73亿夺上海新江湾城地块

【事件】11月25日，信达以72.99亿元竞得杨浦区新江湾城N091104单元C1-02(D7)宅地，溢价率81.69%，楼板价49152元/平方米，刷新区域楼板价，成该区域单价新“地王”。

【CRIC点评】信达是一家以房地产开发为核心，以商业物业经营管理、房地产金融业务为主的国企。此次信达以高价拿下上海新江湾城地块，主要是企业有母公司信达资产带来的资金优势，未来十分有可能会通过开发、资本运作而获取收益。

## Project 项目 瑞安房地产变现沪项目赚逾6亿人民币

【事件】12月10日，瑞安房地产公布，向独立第三方Bayline Global出售位于上海企业天地3号物业99%间接权益，估计交易收益6.22亿元。

【CRIC点评】7月24日，瑞安以约66亿人民币售出企业天地1号、2号楼，此次出售的企业天地3号楼也是在企业的计划之内，不排除此次交易所得款有出于资金周转的目的，但从企业历年财务来看，债务仍然处于可控水平，可能更多的是出于盈利层面的考量，保证盈利水平是企业最直接的动因。

## 恒大海花岛首期认筹超2万组

【事件】据CRIC监测，截至12月10日上午10点，恒大打造的中国海南海花岛认筹量已超过2万组，达到20148组。

【CRIC点评】项目实现高认筹量并未偶然所得。从企业角度，内部从上而下的高执行力便于资源调配、管理，服务于项目营销各阶段，销售有序；从项目自身营销而言，在开盘前期，注重大力度的造势和广渠道的拓客策略，蓄客有道；产品层面则基于客户细分丰富品类，把脉需求。

## 国内首个社区商业孵化平台花落金科

【事件】11月21日，金科社区商业全国布局战略迎来重大利好，国内首个社区商业孵化平台——有为工厂，花落金科廊桥水乡。

【CRIC点评】首先不同于万科和华夏幸福的产业孵化，金科的社区商业孵化平台服务对象主要为预备入驻社区商业的创业型商家，而非办公企业主。通过为社区商业内创业型、中小微企业提供一个与金融类、服务类等第三方资源平台的对接，提升商家的品牌力和存活率，最终提高社区商业活性。其次做孵化平台增加了企业的收入来源，为金科多元化战略再添一笔。

## 上实联袂美国资本打造WE+众创空间

【事件】12月8日，由上海实业(集团)有限公司以及美国柯罗尼资本联袂打造的WE+众创空间正式开业，同时表示2015年内将在多城市完成近5万平方米的联合创业办公空间打造。

【CRIC点评】目前联合办公势头正盛，优客工场、SOHO、3Q等品类繁多，相较于这些，WE+具有两点明显的优势，首先WE+是由上实集团与美国柯罗尼资本牵头，资金层面无虞；其次，上实集团坐拥国资背景，且集团下有房地产资源，WE+可以低成本盘活存量或获取新的项目空间。

## 平安好房重金补贴抢滩直租市场

【事件】平安好房11月23日宣布，将投入6亿补贴杀入租房市场，并推出租房APP安安租。

【CRIC点评】继新房、二手房、海外房产，平安好房又介入租房领域完善了其业务链条，同时借助平安在金融领域的优势，平安好房“互联网+房地产+金融”的服务全链条逐渐形成。就租房业务而言，安安租打造的是信息对接平台，直接连接房东和租客，免去了租房中介服务费。不过能否得到市场的认可，还有待验证。

## 福星股份推出物业众筹新模式

【事件】10月26日，湖北福星科技股份有限公司公告成立物业公司。仅1个月的时间，该物业服务平台的服务规模已达3000万方。

【CRIC点评】福星推出了一个新的模式——物业众筹。地方性房企若想在物业管理领域分一杯羹，倒是适合进行区域抱团，采用众筹思想和上述的架构组建“统一管理、利益共享”的物业管理平台。若运作良好，可伺机向外进行收购拓展；退一步讲，也可考虑转让出售给大型物业管理平台，获得相应的溢价收益。

Listed 上市

## 华侨城文旅科技公司借壳ST宏盛上市

【事件】12月14日，深圳华侨城股份有限公司发布以9.6亿元的价格出售深圳华侨城文化旅游科技股份有限公司60%股权的公告，受让人为ST宏盛。

【CRIC点评】此次华侨城将文旅科技注入到ST宏盛，是一次双赢的资本运作。双方目的非常明朗，华侨城方面，希望通过剥离文化旅游业务，改变长期以来该部分市值被低估的状况，从而提升集团整体市值；ST宏盛方面，则希望通过注入新的业务改变目前财务困境，借此脱星摘帽。

## 新城控股B转A正式上市交易

【事件】12月4日，新城控股（股票代码：601155）正式A股上市交易，当日开盘后遭遇二次临停，一天加起来开盘交易了不到半小时，获当日涨幅为198.88%，市值已逾500亿。

【CRIC点评】未来的新城主要有以下4大看点：业绩增速发展，主力一二线城市，2017年500亿不是梦；融资渠道拓宽，高息债得以替换，利率负债率双降；商业注入A股，推动业务发展；A主操盘，H重金融投资，明确分工更利于金融发展。

## 美易家新三板上市

【事件】11月25日，花样年在其上市六周年之日披露，间接附属公司深圳市美易家商务服务集团股份有限公司的挂牌申请获得批准。

【CRIC点评】美易家能成功在新三板挂牌上市，主要得益于两方面原因：一是资本市场看好其未来发展前景，美易家能够盘活存量房，打造线上线下相互融合的度假租赁分享体系。二是其扩张速度较快，业绩表现不俗。截至2015年6月30日，美易家在管理和服务的项目合计35个，管理面积845万平方米。



# 丁祖昱评楼市 预见行业趋势

每日原创猛料，麻辣评楼市，新鲜观地产。



## 关注方法

- ① 微信扫描二维码
- ② 查找微信公众号【丁祖昱评楼市】
- ③ 搜索微信号“dzypls”

## 丁祖昱先生简介

丁祖昱，华师大世界经济博士生，2011-2012年度上海市十大青年经济人物，闸北区政协常委，国家住房和城乡建设部房地产市场监测专家。现任易居（中国）控股有限公司执行总裁，克而瑞信息集团CEO，上海易居房地产研究院副院长，北京中房研协技术服务有限公司总经理。

市场把脉



# 2015年中国房地产市场 总结与展望

文/克而瑞研究中心

2015年，房地产行业完成了从黄金十年到白银十年的过渡，与此同时，金融变革与互联网+来袭，轻资产与O2O并存，对企业而言，今年也无疑是中国房地产行业转型发展的关键之年。

展望2016年，行业如何发展，市场如何走向？大数据背景之下，新的一年，企业又将着力聚焦未来发展？

研究中心通过六大篇章解读过去一年行业发展，预测来年楼市走向。

**行业篇：**高库存压力下，2016年投资难有明显改观

**政策篇：**支持“房产下乡”运动将成来年政策核心

**城市篇：**一二线强、三四线弱贯穿全年，来年格局难改

**土地篇：**供需双降价新高，分化加剧地王烧，明年继续

**营销篇：**2015年十大营销事件盘点及趋势展望

**战略篇：**复盘2015，房企战略观察与趋势解读



## 高库存压顶，2016投资难有明显改观

### » 要点提要 «

行业销售回升得益于政策推动，2016年政策红利仍将持续全年成交接近历史峰值，2016年销售难再惊艳，平稳为常态开发投资“跌跌不休”，企稳迹象或在2016年下半年显现新开工低迷致未来新增供应减少，为消化存量赢得宝贵时间土地总量锐减与分化并行，2016年整体规模维持今年水平

在经济新常态下，2015年处在“白银时代”变革风口的房地产业表现差强人意，开发投资、土地购置面积、新开工等指标早早进入“寒冬”，在全年宽松政策推动下购房需求开始释放，商品房销售显著好转并创新高，但销售与投资背离的现象并没有扭转，高居不下的库存问题仍是2016年制约房地产开发投资回升的阿喀琉斯之踵，着力解决城市间的供求关系不平衡以及产品结构性供应过剩的问题仍将是行业调整的核心。

## 2015年总结

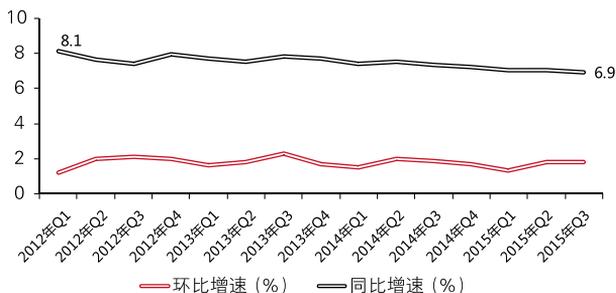
### 行业环境：稳增长是第一要务，行业受益于政策青睐

在经济增速下滑之际，房地产行业依旧是被作为拉动经济增长的重要抓手，成为经济增长的“稳定器”。以往来看，每年中央对于房地产态度将直接成为行业未来走势的风向标。

2010、2011年，中央称部分城市房价上涨压力仍然较大，限购大幕全面执行，行业政策收紧，进入全面调整期。2012年中央在

强调调控主基调不变的其情况下，政策面上有所放松，在行业基本面出现好转。2013年，政府对市场调控态度“模糊”，房地产行业政策大环境持续缓和，行业迎来顶峰。而在经济增速的下滑，压力加大的2014年，放开限购，行业进入筑底回升的时期；2015年全面支持自住和改善型购房需求。政策在向房地产行业不断倾斜的情况下，全国的商品房销售面积增速也开始转正，三季度在出现小幅向下调整后，市场继续走高。可以说，经济增速超预期部分与房地产市场回暖有莫大关联。

图：2012年1季度-2015年3季度GDP同比、环比增速



数据来源：国家统计局

### 商品房销售：面积或略低于2013年峰值，金额规模再创新高

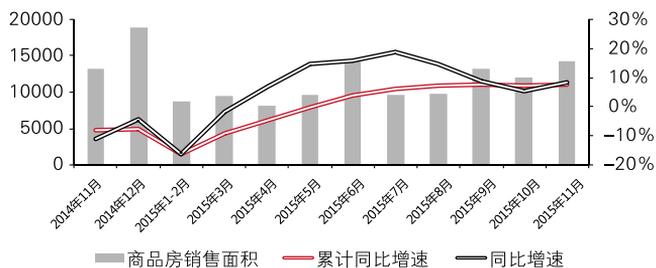
利好政策不断落地，促使改善型需求集中释放，今年商品房销售筑底回升。1-11月份，商品房销售面积109253万平方米，同比增长7.4%，增速比1-10月份提高0.2个百分点。从全年走势看，在3月商品房销售降幅持续收窄，1-5月销售额同比由负转正后，三季度销售面积开始同比正增长，实现了2014年年年初以来的首次双双正增长，四季度在政策刺激力度加码作用下，销售面积增速加速上行。

据此推算：往年统计数据结果看，12月份往往是全年最高，通过对2012-2014年12月销售面积占全年的平均占比16%测算，预计2015年12月销售面积为2.08亿平方米，2015年全年销售面积将达到

13.01亿平方米，略低于2013年最高峰，但全年商品房销售面积达到13亿平方米几无疑问。

图：全国商品房销售面积月度走势

单位：万平方米



数据来源：国家统计局

在商品房销售增速不断回升的推动下，1-11月商品房销售额达到74522亿元，累计同比增长15.6%，已超过2013年同期，与之相比增长了6.5%。与销售面积测算方法相同，按2012-2014年12月销售面积占全年的平均占比16%测算，12月销售额为14194亿元，全年将达到8.87万亿元。今年销售金额规模将超过2013年的8.14万亿元，再次创下历史纪录。

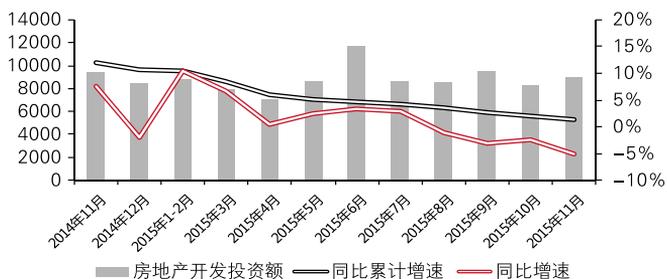
### 开发投资：累计增速屡创新低，连续4月同比跌幅加速

1-11月份，全国房地产开发投资87702亿元，同比名义增长1.3%。全年走势来看，房地产开发投资累计增速从年初开始下滑，屡创新低，已经连续22个月下滑，并无企稳迹象；从单月房地产开发投资额看，自8月跌入负增长区间后，连续四个月负增长，11月更是同比回落5.11%，跌幅较10月扩大2.57个百分点，有加速回落之势，并无企稳之意。

房地产开发投资下滑因素较多，从市场供求角度来看，一方面是供应端是招拍挂土地紧缩所致；另一方面则是需求端方面房企投资谨慎所致。

图：全国房地产开发投资额月度走势

单位：亿元



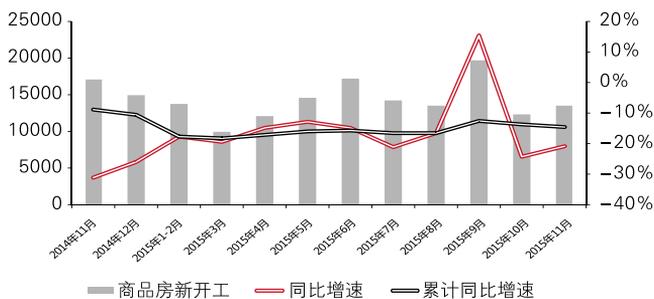
数据来源：国家统计局

### 房企新开工：降幅继续扩大，全年维持低位负增长

整体来看，虽然商品房销售市场回暖明显，增速不断走高。但开发企业加快去化仍然是的主要任务，新开工积极性不高；对于库存压力较大的地区，除了高企的待售库存，巨大的在建面积潜在供应量也是阻碍房地产新开工的关键。1-11月，房屋新开工面积140569万平方米，同比下滑14.7%，其中住宅新开工面积97077万平方米，下降15.3%。11月单月新开工面积较去年同期回落20.89%。

图：房企新开工面积月度走势

单位：万平方米



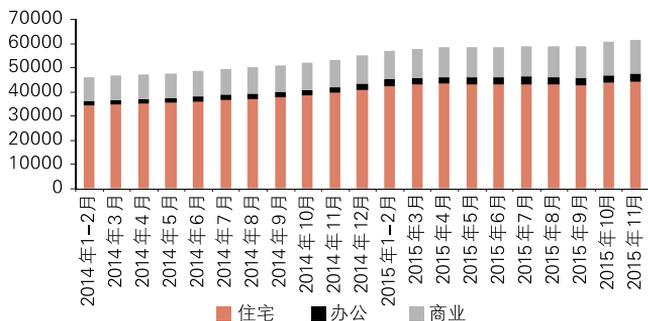
数据来源：国家统计局

## 商品房待售量：库存持续增加创新高，结构性过剩矛盾突出

11月末，商品房待售面积69637万平方米，比10月末增加了1005万平方米。其中，住宅待售面积44093万平方米，占比约63.32%，办公楼待售面积3136万平方米，商业营业用房待售面积7310万平方米。整体来看，房地产行业整体库存高企、结构性过剩的问题依旧。

图：全国商品房各类物业累计待售面积

单位：万平方米



数据来源：国家统计局

## 2016年展望

展望2016年，明年政策红利仍将延续，房地产行业或有更大力度政策出台行业政策面更加宽松毋庸置疑。但在人口红利逐渐减退的环境下，且需求旺盛的区域仍仅集中在部分一、二线城市中，预计在去库存的大环境下，行业各指标强势反弹可能性不大，整体将维持平稳和分化的趋势。

### “大消费”与“去库存”，房地产行业延续转型新格局

房地产行业库存问题就是供需错位，没有形成有效供给，这也是“供给侧改革”的一个重点。如何化解广大三、四线城市的房地产库存，尤其是在常住人口净流出、存量住房需求饱和的城市，将

成为明年甚至未来二、三年行业不得不面对的现实。

因此，即便有资金面史无前例宽松、全面放开二胎、刺激农民进城买房等利好支持，2016年房地产行业也不会出现“大V型”反转，仍是以去库存、调结构为核心，呈现出小幅震荡、稳步前行态势。

### 行业指标并不会强势反弹，以平稳运行为主

#### 销售总量仍将维持相对高位，同比增速将显著放缓

从2015年全年的市场表现来看，政府所采取的一系列政策支持对今年行业整个销售面起到了很大的拉动作用，持续的政策放松和充足的购房者信心将继续支持行业稳步发展，我们预计，明年全国房地产行业销售面积和金额会保持平稳，总量维持相对高位，与2015年水平持平或略有下降，预计年销售面积维持在12-13亿平方米，销售金额预计在8-9万亿元之间。在2015年的高基数水平下，明年销售同比增速将会显著放缓。

#### 开发投资增幅将在下半年有所回升，但不会大幅度扭转颓势

根据目前的房地产行业开发节奏和库存情况来看，2016年上半年房地产开发投资额仍会继续回落，维持低位运行。预计到下半年开发投资增速将会触底回升，一方面虽然高位库存会延迟投资传导效应，但良好的销售行情势必会带动房地产开发投资额在下半年增加。尤其是一、二线城市存量房快速去化后，住宅开发投资活动必然会逐步增加；另一方面，在于2015年的开发投资持续下滑，造成可比基数大幅下降，出现同比增幅回升。但毕竟市场表现好的城市的拉动作用有限，整体开发投资同比增速并不会大幅上升。

#### 新开工量将缓慢复苏，整体仍维持低位

一方面，经过一年的政策托底，市场销售有了显著好转，同时当前宽松的信贷环境，为房地产开发企业注入新开工的动力。另一方面，在房地产销售情况明显改善下，新开工面积持续过低会导

致部分供应增量不足。因此，新开工面积不断下滑的态势将得到缓解，但整体仍是相对低位。

城市间的分化特征在新开工量上同样会有所体现，即一线城市和部分基本面较好的二线城市新开工量仍有上升的空间，尤其是在房价上涨的拉动下；而多数三、四线城市会经历一个长期的调整过程，短期来看，在库存压力下依然会新开工不足，整体新开工面积会维持低位水平。但由于今年新开工规模已达到近两年低位，预计明年新开工同比增幅由负转正的可能性也是存在的。

#### **土地市场分化特征进一步加深，整体规模维持2015年水平**

在高库存的现实压力和“有供有限”政策指导下，预计土地购置面积指标并不会出现起色，整体企业土地购置规模维持2015年水平。由于2015年基数较低和销售回升的影响，同比增速或将转正。

从企业土地购置意愿和投资热点来看，土地购置指标会在城市间加深分化特征，尤其是在二线城市中分化特征显著。在一线城市和部分二线城市，市场需求基础较好，地王频出，明年政府也会继续加大土地供应满足企业拿地需求；而在市场供求仍存在去化压力的二线城市和三、四线城市，即便在鼓励农民进城买房等等一系列政策的刺激下，无论是从企业资金出发，还是从去库存考虑，土地购置面积和金额并不会出现较大规模的上升。



## 支持“房产下乡”运动将成来年政策核心

### 》 要点提要 《

降首付、减税费、调公积金等措施使改善需求集中释放

2016年资金面延续宽松，商业贷款首付比例和利率仍有下调空间

公积金仍将是刺激利器，异地互认和ABS有望全年铺开落实

房贷利息抵扣个税最快下半年落地，中高收入人群购买力大幅提升

鼓励农民购房将是政策核心，户籍、税费、补贴等配套措施要井喷

“去库存”是2015年政策主基调，稳定住房消费、支持自住和改善住房需求是房地产政策调整的主要方向。中央及地方各级政府从供应端实施“有供有限”，从源头控制商品房供应；同时从需求端入手，多手段并施，千方百计去库存。经过一年多努力，部分城市库存压力虽大为缓解，但整体库存有增无减，注定了2016年“去库存”仍是房地产政策的核心。

## 2015年总结

### 调供应：土地执行“有供、有限”，总体效果显著

为缓解供求矛盾，3月底，国土部、住建部联合发文，要求各地对土地供应有供、有限，调节结构性过剩矛盾。此次政策调整，两部委可谓从源头上抓住了行业库存过高的病灶，对症下药。

总体而言，政策效果显著，土地供应过猛的势头得以有效节制，全国300多个城市土地供应量同比大幅下滑36%。其中，绝大多数库存过高城市确实有依文而行，2015年土地供应同比大幅下滑；但是北上深、苏州和长沙等应增未增，供不应求的矛盾仍将持续；常州、泰州、南宁、宁波和青岛等或应减未减，或减少供应力度不足；部分城市也未能依两部委要求，落实到地块，且多数城市下半年集中供地的做法仍然十分普遍。

## 促需求：多手段并举促需求，千方百计去库存

年初，中央定调稳定住房消费，中央及地方政府因地施策、多手段并进，全力刺激需求，化解库存压力。总体来看，市场成交回升明显，主要城市供求关系普遍有所改善。

### 1、降首付、减税费、予补贴，改善型需求提振最为明显

在两会“支持自住和改善型需求”的指导下，中央多次下调购房首付比例：其中，“3·30”政策，各地响应积极，对需求提振十分明显，特别是改善需求尤为突出；“9·30”政策，各地方政府虽也积极响应，但效果却相对平淡。而各级地方政府不仅积极响应中央政策，还因地制宜，在税费减免、财政补贴、提高普通住宅标准等方面多管齐下，全力刺激需求入市。

### 2、公积金政策力度空前，提高使用效率与刺激需求兼顾

在这“去库存”之年，公积金政策的出场率也极高。年内，中央涉及公积金政策的就达4次，调整内容涉及下调首套普通住房公积金贷款首付比例和二套房首付比例、放宽住房公积金用途、放宽提取条件、督促各地落实异地贷款业务、放开公积金融资渠道；11月，公积金管理条例还迎来了13年来的首次大修。而各级地方政府，不仅争先恐后落实中央政策细则，而且还在提高公积金贷款额度、放开商转公、简化流程等方面多有努力；而公积金额度相对紧张的城市还出台了公转商贴息政策。总体而言，今年公积金政策调整的方向主要在于支持住房需求、扩大公积金覆盖范围和提高公

积金使用效率。

### 3、五次降息、降准，购房成本大为降低，但银行执行不力

2015年宏观经济层面承压，央行不仅持续向市场释放流动性，而且接连降息，仅年内就经历了5次降息5次降准，基准利率降至历史最低水平，购房成本已大幅下降。同时，多次降准，市场流动性宽松，也使购房者申贷难度大为降低。目前，可以说是购房的资金环境较为宽松的时期。

### 4、打通商品房与保障房流通通道，加速库存去化

在今年去库存的大背景下，保障房政策也由此前的加大保障房建设力度转向加强货币化安置，支持回购商品房用作保障房，以及鼓励企业租赁房源等等。其中货币化安置，各地方政府响应者甚众，力度也较大，货币化安置比例最低的也达到50%，多个省市还对接受货币化安置的家庭给予额外的补贴，对于库存去化具有较大的促进作用。

### 5、取消限外、鼓励农民进城，寻找购房需求新增长点

此外，年内政府在寻求楼市新的增长点，也做了不少的努力。取消限外和鼓励农民进城买房均是亮点。但前者覆盖群体有限，影响几乎可以忽略不计，后者还需从根入手，引进产业，增加就业，配套政策落实才是鼓励农民进城的长久之策，才是使农民工成为楼市需求新增长点的对症之方。

## 2016年展望

房地产市场经过一年多的调整，虽然在政策推动下，行业成交规模再创历史新高，部分城市库存压力已大为缓解，但整体库存量仍在不断攀升，城市分化加剧，多数二线城市和三、四线城市库存高企的状况没有显著改善。因此，2016年房地产行业政策中，以“去库存”为核心的分类调控、刺激需求、控制供应政策仍将会层出不穷。

### 资金面将继续宽松，首付和利率有进一步降低空间

**政策效果：★★★★★ 落地可能性：★★★★☆**

目前，一方面，宏观经济依然承压，仍需充裕的流动性支撑经济增长；另一方面，人民币加入SDR，同时美国进入加息通道，都将加速国内资金外流，央行为对冲资金外流对国内流动性造成的影响，也将进一步向市场释放流动性和调低基准利率。因此2016年央行仍有降息降准的可能。房地产行业也将从中受益，资金面继续保持宽松。

同时，目前宏观经济增长仍需房地产行业托底，支持自住和改善型住房需求仍将是楼市政策的主要着力点，商业贷款首付在政策面仍有进一步下调的空间，如首套房首付比例降至2.5成甚至更低并扩大至限购城市，二套房首付降至3成等等；而在政策执行层面，由于资金面持续宽松，银行切实落实政府首付下调政策的可能性更大。

### 公积金仍是调控利器，异地互认和ABS有望全面铺开

**政策效果：★★★★★ 落地可能性：★★★★☆**

公积金制度改革深入推进，仍将是地方政府楼市调控的一大利器，除了首付比例和贷款利率可能继续下降外，异地互认将是这一政策落地效果的关键，随着数据系统的完善和公积金制度的完善，异地互认的范围将进一步扩大，部分省市之间省外互认有望实现，

全国实现全国统一、互认指日可待。同时，武汉、常州和上海ABS试点成功给其他城市以很好的示范作用，更多城市或将陆续效仿。

### 个税改革：房贷利息抵扣个税有望提前落地

政策效果：★★★★ 落地可能性：★★★★

据悉，个税改革方案在财政部内部已经完成，2016年有望上报。而其中的房贷利息作为个税抵扣项的政策，将大幅降低个税缴纳额，从而提高购房者购房能力。该项政策而对高收入家庭购房能力将有显著提升。在各方稳定住房消费、全力去库存的当前，这项政策或许有望提前落实。

### 从严执行土地有供有限，不排除暂停部分城市土地供应

政策效果：★★★★ 落地可能性：★★★★☆

当前，库存问题尚未解决，而2015年土地财政依赖又是地方政府落实土地供应有供有限政策的一大障碍。针对这一矛盾，2016年中央或将加大“有供有限”政策执行力度，对于库存较高人口外流严重的城市，甚至可以暂停其土地供应。从统计局公布的数据来看，乌兰察布、榆林、遵义、盐城等20个三、四线城市不仅土地消化周期畸高，同时人口外溢严重，单纯的需求刺激型政策对于这些城市库存问题可能于事无补。

### “新市民”购房：鼓励农民进城买房，促进三四线去化

政策效果：★★★ 落地可能性：★★★★★

12月中旬，中央高层于中央政治局会议上正式提出，通过农民工市民化来扩大有效住房需求。住建部也已组织各地房管部门负责人进行培训、研究去库存方案时，鼓励农民进城买房也是一大主要方向。一方面，加快农村土地流转，盘活农村土地的同时，增加农

民资金来源，为其进城提供经济基础，对此，日前财政部已明确农村土地流转试点由浙江、宁夏两省，扩大13个省份，2016年试点省份将有序推进；另一方面，农民购房优惠政策及配套政策将陆续落地，如购房与户籍制度挂钩等方面户籍制度改革、购房税费减免、购房补贴及配套的社会保障和子女教育等等将陆续跟进。

### 保障房：进一步疏通商品房与保障房流通通道

政策效果：★★★ 落地可能性：★★★★★

近来，在住建部的多次内部会议上，部长陈政高特别强调，要下决心打通商品房和公租房、棚改房的通道。因此，在全年保障性住房建设和城镇棚户改造指标规模不变的情况下，加大收购存量商品房力度，控制新增保障房建设规模将是2016年去库存的主要手段。同时继续强化棚户改造货币化安置也将是一大政策重点。疏通商品房和保障房的流通通道，实现住房保障和去库存双赢。

### 房地产税：推出条件尚不具备，短期暂无落地可能

政策效果：★★★★ 落地可能性：暂无

从立法层面来说，房地产税立法程序目前尚未完成；从技术层面来说，不动产登记制度全国尚未全面落实，不动产登记信息管理基础平台2016年也无法正式投入运行，房地产税征收的前提条件尚不具备；再者，从当前形势来看，宏观经济增长尚需房地产托底，而房地产税开征对房地产行业将产生抑制性作用，与国家政策方向也南辕北辙。因此，2016年房地产税落地暂无可能。



## 一二线强、三四线弱贯穿全年，明年格局难改

### » 要点提要 «

45城供应量创三年新低，库存压力下2016年仍将维持低位  
成交量再创新高，部分风险城市表现亮眼，预计来年成交高位震荡  
房价上涨加快，2016年上海、深圳、南京等仍将持续领涨  
一二线库存压力持续走低，三四线城市仍难见实质好转  
大户型改善产品迎合需求高峰，促农民买房将释放更多刚性需求

2015年中国楼市虽在年初小有波折，但二季度之后，随着各项给力新政的推出，房企与购房者入市信心均明显回暖，2010年以来积压的改善需求也得到了持续释放。而在聚集了绝大部分高收入人口的重点城市，得益于改善性需求推动，其商品房市场成交面积更是显著上涨，不少城市得以从高库存困境中解脱出来。2015年年末，中央又一次喊话“去库存”，其本意虽是调节供求关系提升经济效率，解决三四线城市目前的高库存风险，但对于房地产行业也意味着下一轮成交放量的机会。

## 2015年总结<sup>①</sup>

### 市场综述：成交重回2013高位，改善需求释放为最大亮点

2015年房地产市场又一次再现了低开高走，但与2014年不同，今年的“低谷”仅仅维持了三个月，在二季度以后，得益于中央330

① 以下各章节内容有删减。

新政的落地支持、央行的信贷政策调整配合，以及地方支持政策的持续推进，楼市迎来了长达9个月的销售旺季。纵观二至四季度的市场表现，不论是在市场传统淡季的7、8月，还是在去年成交基数大幅上涨的四季度，2015年市场销售情况均显著好于去年同期。

与2013年的行业见顶不同，今年成交上行最大动因不再是积压的刚需，而是来自改善性需求释放。从政策面来看，中央仍然认为房地产行业是支柱产业，不过对投资面支持度不大，重点还是放在了去库存上，今年以来住建部、央行、地方政府多次发布的利好政策，诸如“330”新政、多次降准降息，地方加大二套房公积金支持力度等新政都极大刺激了市场改善性需求释放，并成为二季度以来成交回暖的最有力背书；从企业角度来看，为应对越来越多元化的居住需求，房企越来越重视户型定制、百年宅等个性化服务，而大数据技术的日趋完备，也为企业拓客带来了更多便利；在购房需求方面，得益于二套房首付比例调整、营业税五改二等新政的推出，改善性需求迎来了集中释放，年内三房、四房产品大受欢迎，而一二线城市快速上行的房价地价，也进一步坚定了改善性需求出手购房的决心。

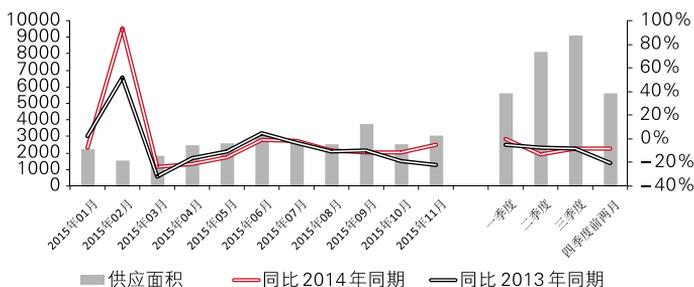
### **供应：整体供应创近三年新低，仅少部分城市同比上升**

今年整体市场供应仍延续下降之势，且降幅比去年进一步扩大，供应量创近三年来新低。据CRIC监测，1-11月45重点城市商品住宅供应面积28536万平方米，同比去年同期下降7.7%，较2013年更是下滑了10.1%。

从月度表现来看，全年商品住宅供应相对平稳，没有出现大的波动，其走势明显可以分为三个阶段：第一阶段，1-6月，稳步上升期，其中重点是3月末的“330”“营业税5改2”等重磅政策出台，市场信心不断回升，因而推盘量不断攀升。第二阶段，7-8月，短暂下行期，一者因为市场进入传统推盘淡季；二者，前期政策效力开始递减，市场观望情绪上升。第三阶段，9-11月，高位盘整期，“金

九”本是传统推售旺季，适逢“双节”，历来也是全年供应量较多的月份之一，再加上“双降”等政策效应，一定程度上提振了市场信心。

图：2015年1-11月45个典型城市新建商品住宅分月供应情况 单位：万平方米



备注：重庆为商品房数据。

数据来源：CRIC2015

表：2015年1-11月45个典型城市分能级新建商品住宅供应情况 单位：万平方米

城市能级	2015年前11月	同比2014年同期	同比2013年同期
一线	3616	-4.8%	8.7%
二线	19520	-8.2%	-13.3%
三四线	5400	-7.9%	-8.5%
合计	28536	-7.7%	-10.1%

备注：1，重庆为商品房数据；2，各城市数据详见文末附表一。

数据来源：CRIC2015

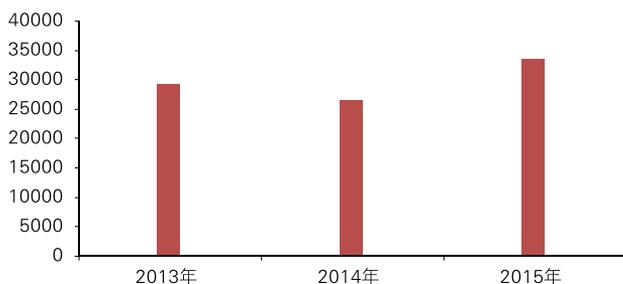
- 1、一线城市表现最为稳定，仅深圳高于去年同期
- 2、二线供应降多增少，仅南宁、郑州等高于去年同期
- 3、三四线城市分化突出，常州、无锡供应大幅下滑

## 成交：沪深等城市领涨，部分库存压力城市亦有亮眼表现

2015年楼市成交在政策推动下再创新高，据CRIC监测的重点城市数据来看，2016年商品住宅成交面积为33814万平方米，同比大涨27%，也明显高于2013年高点，楼市成交再创历史新高。

图：2015年52个典型城市新建商品住宅年度成交情况

单位：万平方米



备注：2015年12月数据为重点城市前20天日度数据累计估算而得，与实际成交存在一定误差。

数据来源：CRIC2015

今年楼市大爆发主要还是受政策推动，而成交大幅上涨城市主要得益于改善型需求的崛起，如深圳、上海、南京、杭州等，在我们看来，这部分城市有以下两个共同点：一者，从宏观面来看，这些城市经济都比较发达，经济活跃度较高，尤其是在经济增速“换挡”下仍能保持较高增速，对外来人口具有相当的吸附能力，购买力充足；二者，从房地产发展来看，这些城市基本都进入了改善型需求释放期，在今年偏向改善需求的政策利好期中受益最大。

表：2015年52个典型城市分能级新建商品住宅成交情况 单位：万平方米

城市能级	2015年	同比2014年	同比2013年
一线	4424	39%	7%
二线	20706	21%	12%
三四线	8684	36%	24%
总计	33814	27%	14%

备注：1，2015年12月数据为重点城市前20天日度数据累计估算而得，与实际成交存在一定误差；2，各城市数据详见文末附表一。

数据来源：CRIC2015

### 房价：增速显著加快，深圳、南京等热点城市快速上行

得益于居民购房预期的增强，以及改善性需求的快速释放，2015年国内房价再次迎来了快速上升期。并且在供不应求的一二线城市，房价快速上行现象更为明显。至11月底，全国288房价指数达到1105.4，同比上涨2%，再度回归到正增长区间。就市场数据来看，全国62个重点城市平均均价达到9746元/平方米，同比涨幅达到8%，远高于去年同期约2%的同比增速。

图：一手房288交易价格指数变化表

日期	指数	环比	同比
2014.11	1083.7	-0.27%	0.04%
2014.12	1080.9	-0.26%	-0.68%
2015.01	1080.5	-0.10%	-1.22%
2015.02	1079.9	-0.06%	-1.62%
2015.03	1079.7	-0.01%	-1.71%
2015.04	1079.6	-0.01%	-1.69%
2015.05	1080.3	0.05%	-1.61%
2015.06	1083.3	0.28%	-1.27%
2015.07	1088.7	0.50%	-0.65%
2015.08	1093.7	0.46%	0.07%
2015.09	1098.6	0.45%	0.77%
2015.10	1102	0.31%	1.41%
2015.11	1105.4	0.30%	2.00%

数据来源：中国房地产测评中心

- 1、一线城市：售价领涨全国，深圳房价上涨最快
- 2、二线城市：武汉、合肥、南京等区域中心房价快速上涨
- 3、三四线城市：南通、泰州、三亚房价仍低于去年同期

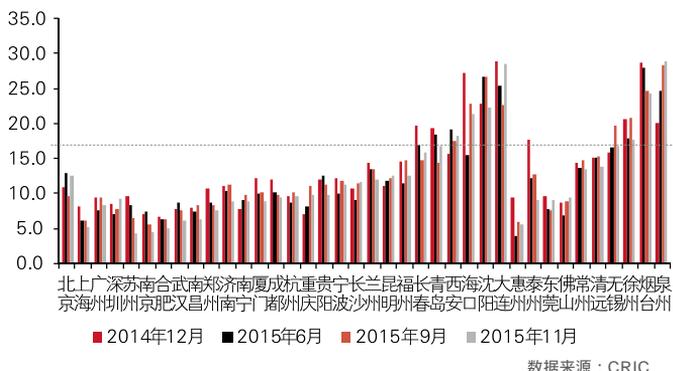
## 供求关系：40城市市场整体供不应求，去化压力明显减轻

在供应紧缩、成交放量的市场背景中，2015年多数城市的库存压力均有所减轻，部分压力城市库存得以进入合理区间，如杭州、宁波；而原来库存压力就已经不高的南京、苏州等市，在今年的去库存周期中，更是出现了城市新增供应不足、倒逼房价地价快速上涨的景况。

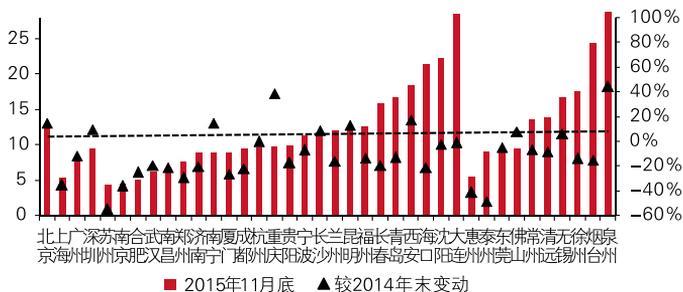
- 1、供求比全线回落，上海、南京等市供不应求现象显著
- 2、多数压力城市存量回落，北京、郑州等库存不降反增
- 3、消化周期持续走低，上海、苏州等市已低于半年

在全年“控供应、促需求”的市场大环境中，2015年各城市消化周期延续了2014年年的低位，并且得益于成交的大幅放量，苏州、合肥、南京等需求旺盛城市消化周期更是跌入了半年以内的低位。但需要指出的是，海口、沈阳、大连等部分高库存城市消化周期仍然处于18个月警戒线以上，库存去化依然承压。

图：2015年典型城市新建商品住宅消化周期变化走势



图：2015年11月末各城市商品住宅存量消化周期及较2014年年末变化 月



注：库存消化周期=期末新建商品住宅存量/前三个月月均成交量

数据来源：CRIC

## 成交结构：大户型成交占比回升，经济型别墅成交抬头

2014年是政策调整大年，房地产市场在限购取消，限贷松绑、公积金政策调整、税费补贴调整、降息等等一些列组合拳的轮番刺激下，各类产品成交结构也悄然发生变化：从户型来看，二房和三房依然是市场主力，然而，受政策影响，特别是限购取消的影响，三房及以上大户型成交占比有所回升，主力户型二房和三房面积小型化趋势仍在继续；别墅市场，200平方米以下经济型别墅成交占比快速提升，二线城市表现尤为明显。

### 1、三房及以上成交占比上行，一线城市四房表现更佳

### 2、户型小型化暂停，一线城市80-90㎡降幅最为明显

在改善性需求集中释放的行业背景下，连续数年的需求户型结构小型化趋势终于停下。2015年，90平方米以下面积段产品成交占比同比减少2.79个百分点，达到36.63%，其中70平方米以下面积段产品成交占比同比减少1.53个百分点，降幅最大。一线城市因房价较高，去小户型化的表现稍好于二线城市，主要表现在70平方米以下面积段产品成交占比同比增加0.52个百分点。但80-90平方米面积段产品同比减少1.55个百分点，降幅最为突出，一线城市刚需置业呈现两极分化现象。

表：90m<sup>2</sup>以下面积产品成交变动情况

面积段	一线城市			二线城市			28城市		
	2014年	2015年	涨跌幅	2014年	2015年	涨跌幅	2014年	2015年	涨跌幅
≤70	6.97%	7.49%	0.52%	6.18%	5.36%	-0.82%	12.93%	11.40%	-1.53%
70-80	6.78%	5.66%	-1.12%	6.67%	5.51%	-1.16%	6.61%	5.57%	-1.04%
80-90	22.43%	20.88%	-1.55%	19.17%	18.97%	-0.20%	19.88%	19.66%	-0.22%
小计	36.19%	34.03%	-2.16%	32.02%	29.84%	-2.18%	39.42%	36.63%	-2.79%

数据来源：CRIC

### 3、各能级城市别墅市场表现分化，一线大面积产品更火爆

## 2016年展望

在此背景下，2016年国内楼市成交量价是否还有望再攀高峰？目前一、二线强、三四线弱的楼市格局是否会有所改观？

### 供应：供应维持低位，一、二线城市供应或小幅回升

一方面，目前整体楼市供过于求的基本面并未改变，而政府也一再强调推动楼市去库存；而另一方面，2015年土地成交量持续回落，成交建筑面积再创新低，因此我们预计，2016年楼市整体供应将继续维持低位，或有进一步小幅下降可能。而就各能级城市来看，一线及南京、苏州、武汉、合肥等库存压力较低、市场较为平衡或已经供不应求的城市，在“有限有供”调节下，为了满足市场需求，若适度增加土地供应，并控制房价非理性上涨，新增供应仍有较大回升空间。

### 成交：整体成交量在近两年水平之间，一线成交持续领涨

2015年楼市在政策刺激下再创新高，展望2016年，我们认为，一者，今年经济增速下滑，明年稳定经济增长形势更加严峻，因此维护楼市健康稳定势在必行。二者，今年改善型需求集中爆发提前释放，来年回归常态会有小幅下降。三者，三、四线城市库存压力仍不可小觑，从行业层面来看，可调整的空间并不大，而且，推动农民工买房、新型城市化等政策主要着眼于长期，短期内对其楼市发展并无实质推动，因而，我们认为2016年楼市成交量将在2015年基础上应市回落，但其基数会在2014年水平之上。

而从重点城市来看，一线及南京、武汉等成经济基础强势、人口吸纳能力较强、土地消化周期较低、规划利好进入兑现区的城市仍将持续热销；而今年库存压力减轻的宁波、青岛、昆明等压力城市，明年若找不到新的需求点，市场成交表现或将出现反复。

### 各线城市价格分化进一步加剧，三四线房价仍有下行可能

整体来看，在行业投资额不断下滑、新开工不见起色之下，我们预计明年未来各城市房价分化将进一步加剧。一线城市和需求旺盛的二线城市房价上涨动力仍充足，去化压力大的二线和三、四线城市则堪忧。一线城市房价上涨主要基于三个方面，其一，地价推动房价，北京、上海等地接连拍出地王推动周边房价上升。其二，在中央“控供应”的方针下，开发商会愈发珍惜来之不易的一线城市投资机会，项目运作也会更多的注重利润率而非周转速度；其三，需求基数保证去化。在庞大的需求人口基数下，开发商在一线城市开发项目更有底气卖出高价。

但对于深陷库存压力之下的二线和三四线城市，例如哈尔滨、青岛，我们认为未来房价上行空间仍然有限，甚至还有回落的可能。此类城市大多拥有这三类特征，其一，商品住宅库存、土地库存过高，其二，人均住房面积较大，改善型需求并不强烈，其三，对外来人口吸纳能力不足，多依赖本地居民购房。

## 去化压力持续走低，但部分城市还是难见实质性好转

得益于政策面对需求的持续支持，2015年房地产行业去化压力持续走低，并且就年底中央的屡次表态来看，行业的去库存方针还将继续深化执行。在此背景下，我们认为2016年各线城市去化压力将持续走低。不过对于沈阳、大连等土地库存较高、去化压力较大的城市而言，短期内市场供大于求的现状还是难以得到好转。

但是基于以下几点市场客观原因，我们认为来年的去库存步伐或不及2015年如此显著，其一，需求高峰已过，2010年以来积压的改善需求已经得到释放。二，房价上涨制约新增需求释放，在最迫切的改善需求释放后，未来新增需求对价格的接受度如何，还是要打上一个问号。三，三四线需求释放应是长期过程，目前中央虽然多次强调三四线城市去库存并加大补助，但目前的事实是，大部分三四线城市的城市没有能力满足大批量农民进城后的工作生活需要，库存问题根本上还是经济发展问题，并非一朝一夕可以解决。

## 改善需求将现回落，新型城镇化将释放更多刚性需求

我们认为在成交结构上，2016年国内商品住宅市场将向小户型偏移。但各线城市的成因存在差异：一线城市和部分二线重点城市是因为改善需求高峰已过，未来刚需产品成交占比相应上升；三四线城市和部分非核心二线城市则是受去库存政策影响，新型城镇化、农民进城购房、租房会带来更多刚需，推升刚需产品成交占比。



## 供需双降价新高， 分化加剧地王烧，明年继续

### 》》 要点提要 《《

供应规模锐减，2016年着力去库存，供应总量保持低位  
成交量跌价涨，热点城市土地争夺激烈，地王频现  
2016年成交规模仍将平稳，城市强者恒强，价格再攀新高  
政策加强供应端调控，2016年土地出让模式将更多元化  
城市更新的旧改土地将是未来一线等重点城市供应主力

2015年土地市场整体呈现量跌价涨的态势。受国土部“有供有限”的指导思想，多数城市降低2015年的土地供应量，因此部分热门城市本就不多的土地受多家房企争夺，溢费率飙升，单价和总价地王频频被刷新；而那些库存量偏大的城市，地块仍多以底价成交，城市之间差异极其明显。

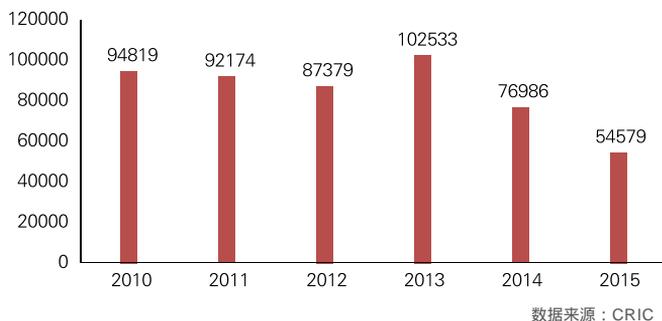
## 2015年回顾

### 成交面积：整体成交量继续下行，二线城市跌幅最大

2015年全国300城经营性土地成交受供应所制约，成交规模较2014年再度缩水，只有2013年成交规模的一半，成交建筑面积54579万平方米，同比下降29%。

图：2010年-2015年全国300城市土地成交建筑面积走势

单位：万平方米



## 二线城市成交面积占比48%，三四线占比升7个百分点

2015年成交建筑面积同比全线下跌，其中二线城市跌幅高达39%，一线和三、四线城市的土地成交建筑面积同比亦下浮15%左右。

表：2015年各能级城市成交建筑面积及占比情况

城市能级	成交建筑面积 (万平方米)		成交建筑面积占比	
	数值	同比	数值	同比
一线	3914	-13%	7%	1个百分点
二线	26029	-39%	48%	-8个百分点
三四线	24636	-17%	45%	7个百分点

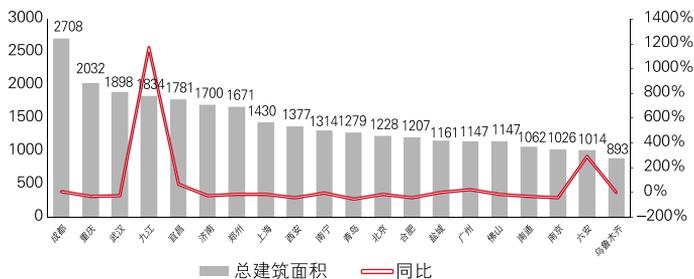
数据来源：CRIC

## 成都居成交面积榜首，多数城市成交规模同比下滑

2015年，成都以2708万平方米的成交建筑面积荣登成交面积榜首。今年榜单门槛较去年相比下降32%，为893万平方米；冠军成交量亦同比下降12%。

图：2015年全国300城土地成交建筑面积TOP20榜单

单位：万平方米



数据来源：CRIC

### 土地价格：整体楼板价和溢价率攀升，二线上行最明显

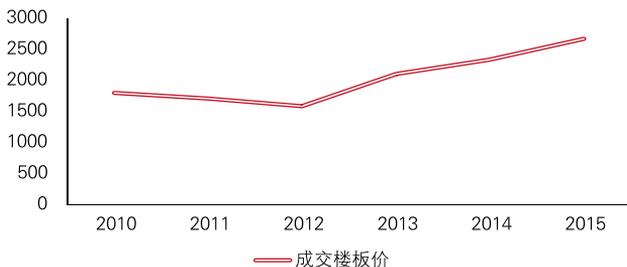
土地供应规模的减少使部分热门城市的土地更加抢手，不仅仅一线城市频爆地王，热门的二线城市的楼板价亦屡被刷新。

#### 楼板价：整体价格持续上扬，一二线涨幅显著而三四线平稳

2013年起全国整体成交楼板价便处于上升通道，即使是楼市遇冷的2014年也未能挡住其上涨的势头，2015年更是达到了2676元/平方米的历史新高。

图：2010年-2015年全国300城土地成交楼板价走势

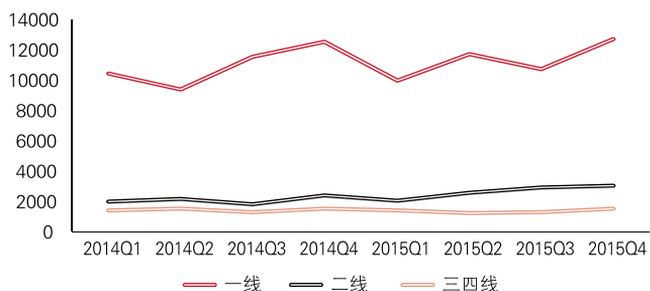
单位：元/平方米



数据来源：CRIC

1、一线城市楼板价持续高位，二线城市上行明显。一线城市的土地成交楼板价独占鳌头，长期维持在10000元/平方米以上，二线和三、四线则在2000元/平方米左右徘徊。

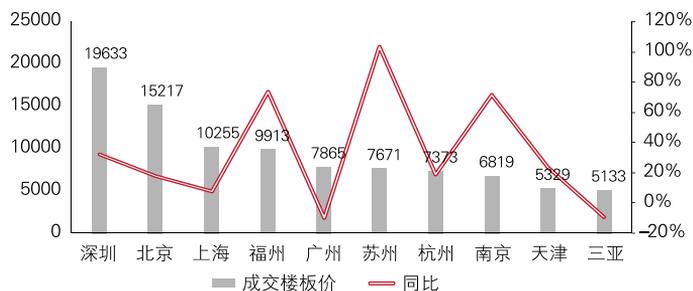
图：2014年-2015年各能级城市成交楼板价走势 单位：元/平方米



数据来源：CRIC数据

2、深京沪当仁不让居前三位，仅广州、三亚楼板价同比下浮。深圳、北京和上海仍牢牢占据榜单前三位，同为一线广州被福州赶超，仅居于第五位。城市分化的趋势已然蔓延至一线城市中。

图：全国300城土地成交楼板价TOP10榜单 单位：万平方米



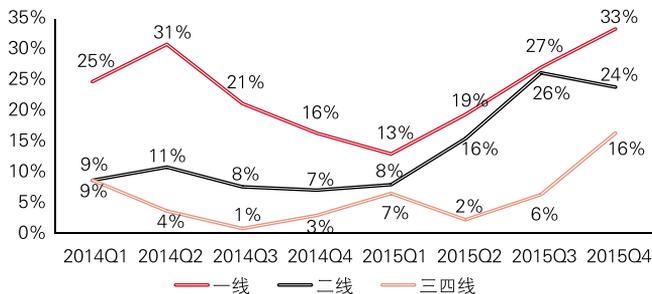
数据来源：CRIC数据

### 溢价率：全国水平相对稳定，一线最高但二线涨幅较快

2015年，全国土地市场溢价率较去年有所上升。溢价率TOP20城市多为华东一、二线城市和珠三角三四线城市，基本都是今年土地市场最热的区域。一季度全国土地市场整体溢价率延续去年下半年不温不火的状态，此后逐季升高，三、四季度开始发力，快速攀升至22%、26%。

一线城市土地市场溢价率最高，为25%，其后是二线城市19%，三四线城市7%；但从涨幅看，二线城市最高，同比上升了11个百分点，其后是三四线城市，上升3个百分点，一线城市涨幅微弱，只涨了2个百分点。

图：2014年-2015年一、二和三四线土地成交溢价季节分布



数据来源：CRIC

### 地王：TOP10门槛提高，最高总价和单价大幅下降

2015年，全国总价和单价地王频出。TOP10地王门槛有不同程度的上升。从区域分布看，TOP10总价地王全部集聚在一线北上深3个城市。其中，上海最多，有4宗地王入榜，其后依次是北京3宗，广州2宗，深圳1宗。TOP10单价地王分布于一、二线。上海最多，有5宗单价地王上榜；北京和杭州各有2宗单价地王入榜，南宁也有人榜。

表：2015年全国总价地王TOP10排行榜

排名	城市	地王名称	总价
1	深圳	深土交告〔2015〕14号宝安龙华新区A811-0319地块	113亿元
2	广州	2015挂-0527（海珠区广纸片区地块）	89亿元
3	上海	2015年67号公告闸北区上海火车站北广场以北地块	88亿元
4	上海	闸北区市北高新技术服务业园区N070501单元09-03地块	88亿元
5	北京	丰台区花乡白盆窑村1516-0665等地块	86亿元
6	北京	丰台区南苑乡槐房村和新宫村1404-657、659、1401-607 地块	86亿元
7	北京	丰台区南苑乡槐房村和新宫村1404-669、670、665、 666、668地块	83亿元
8	上海	杨浦区新江湾城N091104单元C1-02（D7）地块	73亿元
9	广州	2015挂-1028（天河区广州国际金融城起步区地块）	71亿元
10	上海	闸北区市北高新技术服务业园区N070501单元10-03地块	71亿元

数据来源：CRIC

表：2015年全国单价地王TOP10排行榜

排名	城市	地王名称	单价
1	上海	2015年78号公告杨浦区平凉社区02C1-12地块	49236元/m <sup>2</sup>
2	上海	杨浦区新江湾城N091104单元C1-02（D7）地块	49152元/m <sup>2</sup>
3	杭州	杭政储出[2015]15号	48025元/m <sup>2</sup>
4	北京	朝阳区太阳宫乡0301-615、0301-616地块	46337元/m <sup>2</sup>
5	北京	朝阳区孙河乡北甸西村2902-18、2902-19、2902-27地块	45120元/m <sup>2</sup>
6	上海	闵行区莘庄镇闵行新城MHP0-0303单元01-01-15A地块	43790元/m <sup>2</sup>
7	上海	长宁区新华路街道49街坊11/3丘B1-06地块	40879元/m <sup>2</sup>
8	杭州	杭政储出[2015]16号	40538元/m <sup>2</sup>
9	上海	闸北区市北高新技术服务业园区N070501单元09-03地块	38062元/m <sup>2</sup>
10	南宁	良庆区五象新区总部基地GC2015-151号地块	35625元/m <sup>2</sup>

数据来源：CRIC

## 2016年展望

展望2016年：总量上，全国土地市场供应和成交总量仍会低位徘徊；结构上，各线城市进一步分化；房企方面，联合拿地现象将更频繁；政策上，政府会加强供应端调控，同时提高土地“变性”和户型变更灵活性，以促进行业转型和增强房企行情适应能力。

### 供应总量：去库存强调供应端管控，总量将稳定在低位

受楼市行情持续向好影响，地方政府有加大土地供应的动力。但在供求失衡的大背景下，地方政府土地供应仍会延续“有供有限”的调控思路。各城市土地供应量的涨跌将继续分化，两相中和，全国土地供应总量仍会稳定在低位。

从城市能级看，一线城市土地供应量会小幅上涨，内中环内的供应越来越少，郊外环占比会继续上升。二线城市的土地供应量预计会有一定程度的放量。至于三四线城市，地方政府迫于财政压力有加大供应的需求，但迫于库存压力仍会普遍控制供应。

### 成交总量：低位徘徊，一线平稳、二线放量、三四线下滑

在较大的去化压力下，房企普遍遵循谨慎的拿地策略。2016年这一状况不会改观，全国土地成交总量徘徊不前仍是大概率事件。但增速有望止跌回升，因为受成交惯性上升拉动，越来越多的房企需要补充土地储备库存，拿地力度应该不会小于2015年。据此研判，2016年全国土地市场成交总量有望“止跌回升”，但增幅不会很大。

按城市能级看，一线城市土地市场预计仍会延续今年的热度，二线城市土地供求持续整体回暖，供应和成交会有一定程度的放量，城市间的分化会进一步加剧，三四线城市受需求端低迷影响，成交会有所下滑。

### 成交价格：热点城市继续上升，高库存城市维持平稳

热点城市（包括一线城市和杭州、南京等二线城市）受商品房高去化带动，土地出让楼板价会继续上升，这些城市因为短期内楼市风险相对较低而吸引到更多的房企抢地。在激烈的竞争下，热点城市总价地王和单价地王的峰值和频度都会大概率超过2015年。

高库存的二线和三四线城市，成交楼板价会维持相对稳定。一方面，房企缺少在这些城市拿地的热情；另一方面，受热点城市土地市场的火热行情影响，高库存城市地方政府也缺少降价的意愿。因此，高库存城市土地市场会呈现不温不火的状态。

### 出让模式：限价地块和旧改地块将成热点城市的主流

热点城市的限价供应比例会大幅上升。为调控房价，热点城市的地方政府会加大供应端的价格调控。如北京、广州，地方政府会采取诸如限制土地出让最高单价或限制商品住宅出售最高售价，或同时限制最高单价、售价和用途，以吸引符合产业导向的企业集聚。为加强供应端调控，地方政府土地出让模式会变得多元化。

另外，随着一线和重点二线城市中心城区新增土地供应越来越少，城市更新越来越成为拓宽土地供应的主要来源。在深圳、广州之后，越来越多的城市将加入这一行列。以上海为例，近两年中内环土地供应主要来源于旧改；武汉的城市更新项目已在2013年推完，实际出成效还要再等几年。

### 属性结构：提高土地“变性”灵活度，加强针对户型供应

围绕房地产打一场库存歼灭战，越来越多的地方政府会提高已出让和未出土地的“属性变更”灵活度——即在房企缴纳相应的补偿金后，根据自己的需求变性土地。

但与此同时，政府会根据本区域各类需求的趋势变化，灵活调整某一时期特定类型户型的供应比例。比如上海，为加强刚需和改善供应而提出调高中小户型的供应。



## 2015年十大营销事件盘点及趋势展望

### 》 要点提要 《

金茂联姻乐居，资源整合+平台效应=吸金  
理财类众筹以“宝宝”产品出击，获得客户关注  
码上专车轻松看房，整合地产营销O2O闭环  
万科试水淘宝卖房，线上5折拍卖助力去库存  
碧桂园要求集团员工微信传播“不扯蛋，周一见！”  
恒大召开记者会，公开宣布“无理由退房”  
万科携手乐居实惠，开启O2O精准营销时代  
中信携手新房直通车，线上秒杀，线下成交  
景瑞地产推出“ePlus”，提供私人定制方案  
保利董事长宋广菊微博发布“保利是个P”  
【彩蛋】许式营销利剑出鞘，恒大海花岛轰炸各大渠道

2014年地产营销格局被“全民营销”、“金融平台”搅起千层浪，房企跟风加入，拓客渠道铺开，金融产品层出不穷，而2015年，房企在延续了大规模营销风的同时，则别出心裁的开展了诸多“接地气”的营销活动，全方位把脉客户需求。

盘点了2015年房企热门营销事件，我们发现，主要呈现出层级高、规模大、跨界广、方向准、手段新这五大特点，展望2016，未来营销除了继续强调规模效应之外，将回归本源，立足于客户需求的基础上，实现产品升级。

## 2015年总结

营销特征：互联网浪潮下，内外部资源全集结

**层级高：自上而下集团布控，强调统一执行<sup>①</sup>**

**规模大：房源多+优惠大，规模效应促推广**

**跨界广：与第三方全面合作，资源整合共享**

在地产行业，营销并不是房企的独角戏，跨界联姻随时上演，互利共赢。总结2015年，房企跨界营销主要有三大方向：**电商、金融及服务**。

首先，**电商平台优势明显，万科、保利等龙头房企持续关注**。2015年以来，龙头房企频频合作电商，对方的资源平台效应为房企所重视，如京东、淘宝，储备各类用户，不乏有房企需要的客群，双方建立连接，实现资源共享，用户可转化为业主。如此，保利联合京东，3天吸金15亿，而金茂携手乐居，“双11”再收金41.88亿。

其次，**合作金融公司，恒大、金茂推金融产品实现多方共赢**。如恒大与搜易贷发起“恒大购房宝”，将应收购房款做保理业务，提前锁定资金回笼，搜易贷与投资人则相应各得所需。金茂联手汇联金控打造“金茂宝”和“金茂Q易贷”两款金融产品，不仅在客户理财、贷款需求中发挥作用，而且推动金茂旗下房源去化。

最后，**万科、绿地等加入跨界服务，提升看房体验从中获益**。体现于跨界服务，房企较为依赖合作第三方的资源优势，典型如乐居和滴滴打车推出的“码上专车”看房、微信与支付宝的线上快捷支付，房企引入这些资源，服务于客户体验，实现自身受益。其中，“码上专车”推出，吸引万科、绿地、中海等房企加入，滴滴打车针对有需要的客户提供专车接送看房，提升客户看房体验，对房企而言，则助于增加客户案场到访、促进销售。

<sup>①</sup> 以下两章节内容有删减。

表：2015年典型跨界营销案例汇总

跨界主题	房企	合作方	活动时间	营销内容
电商	保利地产	京东	2015-3	保利联合京东开展“保利房展会”，旗下10城26盘参展，3天吸金15亿。
	万科、保利、远洋、绿地等	链家	2015-9	链家联合房企举办覆盖北京、上海等12座城市的购房优惠活动，“9亿元”让利购房者。
	中国金茂	乐居	2015-11	再启“双11光盘节”，覆盖1888套房源，1.3亿额外优惠，收金41.88亿。
	万科地产	淘宝	2015-12	万科在淘宝1212当天上线江浙地区160套房源，部分5折起拍，最低起拍价为12万元。
金融	越秀地产	大麦兄弟	2015-9	推“广粤宝”，包含“众筹宝”和“认筹宝”，可享高利率收益。
	恒大地产	搜易贷	2015-10	推“恒大购房宝”，针对北京恒大翡翠华庭优选购房人群进行的应收购房款保理业务。
	中国金茂	汇联金控	2015-12	上线“金茂宝”和“金茂Q易贷”金融产品，分别面向客户理财和首付贷款。
服务	万科、绿地、中海等	乐居、滴滴打车	2015-7	“码上专车”为项目提供定制看房二维码，购房者扫描后即可预约，享受免费专车看房。
	中国铁建	申通快递	2015-8	天津中国铁建合作申通快递，扫描申通快递送货员手中的专属二维码即可获得礼盒。
	凯德	微信、支付宝	2015-8	北京凯德Mall·翠微接入支付宝及微信支付，使用支付宝钱包或微信支付，便捷结算。

数据来源：企业公布、CRIC整理

### 方向准：基于客户需求而发，有效客户积累

梳理2015年房企精准营销，可以看到，**宣传层面**，如万科、泰禾与实惠合作，定向“摇一摇”引发广泛参与；**带客层面**，如乐居和滴滴打车发起“码上专车”，绿地、中海等加入，线上、线下对接；**锁客方面**，如保利、远洋、金茂等，引入金融资源，缓解客户资金压力捆绑客户。

宣传准，**面向目标项目，释放针对性话题活动**。谋求宣传准，关键点在于发力项目定向营销，以万科、乐居及实惠合作为代表，**覆盖特定区域客户，发起针对性话题活动，项目达成精准宣传**。从2015年1月26日起至30日，上海万科携手乐居、实惠发起“万科有爱”主题活动，10个项目加入实惠APP“摇一摇”，每日变更活动内

容，仅限上海区域用户，5天吸引57万人次参与。此后，31日线下案场活动接力进行，再度引来2600多名客户到场“摇一摇”。如此，通过定向客户送福利，项目宣传落地。

**带客准，落地看房服务，线上客户直通线下售楼处。**以往房企营销侧重线上卖力宣传及线下强效成交，而线上与线下并未形成有效对接，乐居联合滴滴打车上线“码上专车”，可将线上客户直通线下售楼处，减少客户流失。目前，绿地等多家房企已参与进来，客户扫描意向楼盘定制二维码，即可预约看房，滴滴打车提供专车接送，至售楼处，将有售楼人员专门接待。我们认为，“码上专车”以专车服务打通线上、线下链条，将有效客户带至案场，在实现O2O营销闭环的同时，确保带客精准。

**锁客准，打造金融产品，从迎合客户资金之需稳住置业意向。**随地产与金融行业结合愈加紧密，金融资源作用于房产销售，发挥金融属性，成为房企锁客的利器。总体看来，实现有效锁客，房企操作方式往往以金融产品出击，吸引客户购买，由此捆绑客户。目前，房企主打金融产品涉及三类：众筹型、理财型及贷款型。其中，**众筹型以当代置业“全盘众筹”为典型**，合作无忧我房、工银瑞信，项目未建前启动筹资认购，客户坐享认筹周期筹资收益，待选房时，可低价置业，如项目拿地后即能锁客。**理财型侧重以高收益让客户愿意提前出资，顺势拢住客源。**如碧桂园携手汇理财推“认筹宝”，以顺德碧桂园试点，1万元起投，期限1个月至3年，至项目开盘，除本金外，客户还可获得5%-10%的现金收益，颇具诱惑力。**贷款型重在为客户提供置业过程中资金解决方案，定向锁客。**如金茂合作汇联金控打造“金茂Q易贷”，客户可享受最高不超过首付款50%的贷款额度，替客户交给房企，缓解了首付交纳之急，也帮助了企业锁定客源。

表：2015年典型精准营销案例汇总

方向	营销主题	典型房企	活动时间	活动内容	
宣传准	实惠“摇一摇”	万科	2015-1	万科上海的10个项目打包，于事实上发起以“万科有爱”为主题的摇一摇活动，持续5天。	
		泰禾	2015-2	客户参与上海泰禾红御“实惠摇一摇”，凭中奖信息至售楼处领取奖品。	
带客准	码上专车	绿地	2015-8	客户扫描长沙绿地项目二维码，就能享受免费专车接送，抵达售楼处，有专门置业顾问迎接。	
锁客准	金融产品	众筹型	当代置业	2015-1	携手无忧我房、工银瑞信推“全盘众筹”，锁定众筹价，项目未开建先以众筹方式圈定客源。
		理财型	碧桂园	2015-7	联手汇理财推“认筹宝”，1万起投，期限1个月-3年，至项目开盘，享5%-10%收益。
		贷款型	中国金茂	2015-12	携手汇联金控上线“金茂Q易贷”，提供最高不超过首付款50%的额度，替客户支付给房企。

数据来源：企业公布、CRIC整理

## 手段新：模块定制化服务，差异化打动客户

受限于成本控制、技术条件和操作经验等问题，目前国内的个性化定制还是倾向于以模块化定制为主，开发商提供有限选项供购房者选择，目前主要的服务内容大体可分为三类：户型改造、家装定制、物业升级。

**一是户型改造。**开发商一般会从面积段选择和户型功能性拓展等方面来展开，与传统的房地产开发模式不同的是，随着客户预判准确性的提升，开发商对客群区分开始细化，只针对某一类客群需求的户型设计应运而生，比如25平米左右，只为满足单身白领生活需求的万科米公寓；而绿地的“百年宅”则较好的迎合了一二线城市房价居高不下，购房者渴望一套住宅满足家庭不同生命周期的需求。

**二是家装定制。**相比于户型定制的专业性，家装定制作为房地产行业下游，受到了诸多房企的追捧，万科、保利、华润及景瑞等均有参与，以景瑞推“ePlus”定制、万科与红星美凯龙合作相对落地。景瑞的“ePlus”定制算是开发商自己主导，与战略入股企业品宅合力打造**硬装定制**模块，而万科联姻红星美凯龙则属于合作模式，充分发挥了第三方家居建材供应商优势，提供如床、沙发、窗帘、电视柜、餐桌等**软装服务**。

表：户型定制部分项目情况

方向性	企业名称	典型项目/产品线	城市	基本情况
户型面积	万科地产	万科米公寓	/	为满足单身白领生活需求而设计的极小户型公寓，面积在15-25平米，突出特点在收纳功能设计和户型灵动性改造，利用率较高。
户型功能性	金地集团	金地自在城U公馆	上海	可变速户型设计，U型厨房紧邻大门入口处，客餐厅的一体化提高了就餐空间的伸缩性能；通过增添赠送面积，可变为N+1房设计
户型功能性	绿地集团	绿地百年宅	/	突出特点为：一是空间可变，以适应全生命周期使用功能的变化。通过将剪力墙外置，尽量减少住户内结构墙，提高户内空间分隔的灵活性和将来空间变化的可能性，尽可能的满足住户在全生命周期的家庭生活需求；二是干式技术，SI理念强调通过S(skeleton支撑体)和I(infill填充体)的分离，如墙体与管线分离、轻钢龙骨隔墙等干式技术，保证结构与设备管线在不同生命周期的维护和更换的便利性；三是选用工业化集成部品，通过采用整体厨卫等工业化的部品系统，既顺应了产业化发展方向，同时保证了建筑品质要求，并将舒适健康性和适老通用性完美结合。

数据来源：企业公布、CRIC整理

表：家装定制部分项目情况

方向性	企业名称	典型项目/产品线	城市	基本情况
硬装	景瑞地产	景瑞·悦西台	杭州	与其战略投资的住宅全装修定制综合服务商——品宅合作，针对项目硬装展开定制服务，装修费用在10万左右。
软装	万科地产	万科·光璟	杭州	项目本身为精装交付，万科又别出心裁的与红星美凯龙合作，提供了软装定制服务，项目共提供了10套样板房装修方案，购房者可通过任意搭配组合，形成独一无二的装修风格，依据购房者选择材料不同，装修费用在5万-10万不等。

数据来源：企业公布、CRIC整理

三是物业升级。随彩生活分拆上市市值走高，房企开始抢食物管领域“蛋糕”，我们看到万科、中海已行动起来，均加码物管体系升级，但总体来说，此类定制尚属探索阶段，未来的定制化发展方向可能会在以下三个领域：升华保洁、维修等基础物业服务、扩充社区物业基础服务和延伸至如金融、社交等新的领域。

表：物业服务可定制化的模块

定制方向	服务内容	定制要求
传统服务	报修、清洁卫生、社区公告、访客管理、投诉建议、物品借用等便民服务，等等	便捷化、全面化
基础服务	快递管理、装修服务、家政服务、社区互动、接送小孩上下学，等等	个性化、精准化
新的领域	资产管理等金融服务，社区论坛等社交服务，在线商家引荐等O2O交易服务	精细化、多元化

数据来源：企业公布、CRIC整理

## 2016年展望

**新方向：立足于客户需求，产品升级回本源**

### 延续大规模营销，强势宣传提升关注度

从2014年开始，房地产全民营销走入人们的视野，万科、恒大、碧桂园等龙头房企开始关注“大营销”。到2015年下半年，“大营销”逐渐走向成熟。恒大海花岛项目在全国28座城市设置直销展厅，恒大地产旗下全国近300在售项目联销，团队人数达15000人；中国金茂的“双十一光盘节”，有全国12座城市的26个项目参与线上活动，加入金融、服务和智慧三大板块，多盘联动吸金效果显著。

随着房地产市场的不断发展整合，行业集中度的进一步上升，单项目的单盘作战已经不能满足于大型房企的扩张需求，未来这种由上而下，从集团层面牵头的全国性统一营销动作将会越来越多的被运用，在快速揽金的同时有望提升企业品牌价值。

### 充分调研客户需求，大数据促进精准营销

运用大数据进行客户识别，可以实现主动营销、科学营销。借助线上线下渠道获得客户数据后，企业可以将这些大数据进行分

析，提取潜在购房者的身份特征、偏好、行为特征等影响购房的因素，为客户“画像”，对于企业内部目标客户群体，房企可以直接有针对性的推送广告，提升营销效率，同时节约营销成本。从而为正确的项目定位和产品规划提供数据支撑，使营销决策更加科学，为项目未来的良好去化奠定基础。

而行业与市场的变化、房企的去化压力是推动房企应用大数据实现营销模式变革的主要动因。在营销的各个阶段，房企可不断的使用大数据描摹、金融产品等促进成交，加快资金回笼，从“客户在哪儿，客户需要什么”的角度出发，针对性的提供服务，从而实现精准定价、精准广告、精准锁定客户等，这必将成为2016年房企营销创新的重点方向之一。

### 回归产品本源，模块定制带来营销升级

随着“互联网+”营销的不断升级，产品定制方式已引起多家房企的关注。一方面，房地产开发模式追求高周转，快速开发、快速复制，市场批量化、模式化产品随处可见，产品存在创新空间；另一方面，90后客群正在崛起，为新生代购房主力，他们对产品要求不再局限于南北通透、够不够住，个性化介入置业考虑因素。

因此，个性化需求定制的房地产产品必将逐渐成为主流，也许未来一套不能“做选择题”的房子会真正变成去化难的“不动产”。2016年，这种从社区改造、物业服务等外部的个性化需求定制，到户型、软装硬装等内部的个性化需求定制必将成为房企营销的主要竞争点。



## 复盘2015，房企战略观察与趋势解读

### 》 要点提要 《

社区服务，家居定制，利润低也要先做布局！

并购捡宝，旧改淘金，只因土拍价高伤不起！

金融、文化、健康竟不是忽悠股民？旅游、养老、产业也能玩出新花样！

2016年，资本市场带新业务起飞，去库存要靠互联网思维！

大数据时代来临，还会有哪些变革？

2015年是房企多元化转型的落地年，在龙头绿地、万科、恒大的带领下，房企在积极探索的物业、金融等行业均有实质性进展。主业方面，受到各城市房地产市场分化影响，重点城市地价快速上涨，使得房企纷纷在二级市场寻求并购机会，并积极参与旧改，控制土地成本。此外，房企并未放弃传统的旅游、养老和产业地产，希望找到可持续发展的新模式。2016年，房企与资本市场的结合将更为深入，转变思路、去化库存、大数据应用将成为未来趋势。

## 2015年回顾<sup>①</sup>

### 业务结构：产业链服务端寻机会，主业与新产业协同发展

2015年房企的业务结构进一步多元化，跨界领域也有更大范围的拓展。和去年相比，今年房企都更加明确自己未来的业务方向，

① 以下各章节内容均有删减。

不再进行多个领域的盲目试水。在经过深思熟虑之后，更多的企业选择在某一个领域做出深度。

## 向房地产下游延伸，提供一站式服务

### 1、物业管理技术升级，打造社区线上平台。

2015年房企在传统的物业管理业务方面做出了一些新动作，总体来看，有这样两个大方向：一个是业务的升级以及业务范围的拓展，比如万科目前正在研制机器人，希望未来能够代替安保人员；彩生活升级小区安保服务系统等等。这些动作的目的一方面是为了提高物业服务的质量，另一方面也是希望更好的控制人力物力成本。另一个方向是物业服务被分拆出来作为主业之一单独重点发展，并且多家房企都提出了未来将物业板块单独拆分上市的计划。今年10月23日，中海物业成功在港交所上市，此外万科、碧桂园等也都明确表达了拆分计划。

除了物业管理，今年还有更多的房企进军了服务范围更广泛的社区行业。从去年开始，就已经有诸多的互联网公司看好未来的社区业务潜力，因此纵览今年房企在社区方面的动作，可以将它们划分为两类：一类是自己运营，整合房企现有的资源，推出APP应用，例如当代置业的“爱助家”，新城地产的“新橙社”等等；另一类是和已经在做社区业务的企业进行合作，这类通常是一些小房企，自身的项目数量不多，与其自己从零基础开始投入，不如与已经有一定积累的企业合作，比如SOHO中国与58同城合作，共同运作旗下20个项目的社区管理。

表：2015年重点房企物业&社区方面动作一览

企业名称	具体动作
万科地产	万科发布睿服务2.0产品，强调新技术与现场管理结合，且进一步实现了对物业服务在新技术条件下的精细理解，将大大降低规模化推广成本。此外，万科还提出到2017年30%的万科物业管理员将由机器人来取代。
中海地产	物业分拆上市，10月23日，中海物业于香港交易所主板挂牌，这是继彩生活之后，国内物业管理领域第二家实现在港上市的企业。
彩生活	与奇虎360共同打造智能家居保安服务系统，合作的主要目的在于推广360云智能保安设备应用及引荐保险公司，为住宅社区打造综合智能家居保安服务系统。此外，彩生活旗下的彩空间还与顺丰嘿客店跨界合作，将彩生活的专业服务与顺丰的供应链品质效率做连接，创造出新社区商业业态。
当代置业	孵化项目“爱助家”，从社区、物业、商家三方面发力，建立社区O2O平台，连接社区业主、物业公司、周边商家等并提供良性沟通的新型关系服务，打造O2O居家生态链。爱助家在今年4月登陆京东众筹，并获得京东入股，已完成天使轮融资。
世茂房地产	全国首单物业费资产证券化项目获批，7月10日“博时资本-世茂天成物业资产支持专项计划”获上海证交所无异议函，这意味着全国首单物业费资产证券化项目正式出炉。
新城地产	推出“新橙社”，这是新城社进军社区O2O的首款产品。目前APP端支持物业中心、小区公告、办事办证、生活缴费等功能，提供快递代收、维修等生活服务及社区团购。其线下服务终端“3Q生活”也将随后开业，届时其线上线下的闭环更扎实。
SOHO中国	联手58同城共同推出物业O2O用于旗下的20个项目。58同城目前主打家政服务，如果未来能够打入房地产市场，除了保洁之外，还可以增加水暖，园艺、电力等工种。不仅房地产、物业公司能够大大降低运营成本，用户的物业费也能够有所降低，同时劳动者的收入也能提高。

资料来源：CRIC整理

## 2、合作家装家居企业，带来全产业链便利。

### 投资方式：并购、联合拿地控成本，参与旧改寻出路

2015年，房企的拿地模式发生变化，收并购模式愈发增多；同时一线城市拿地，房企更倾向于合作模式，缓解资金压力的同时规避开发风险。城市旧改方面，凭借发挥空间大、市场热度高、利润可期等优势，热度明显增强，众多房企争相进入。

### 寻找并购：实现成本控制，推进规模快速扩张

### 参与旧改：支持力度大，盈利空间可期

由于新增土地资源的匮乏，旧改成为深圳、上海、广州等城市住宅、商住等用地供应来源。以深圳为例，一方面，旧改项目大多处于老城区核心地段，具有极强的稀缺性，市场需求旺盛，未来销售不成问题；另一方面，深圳政府也在大力支持旧改，允许开发企业自主制定和实施改造计划，允许土地性质转变等，给予企业很大发挥空间，充分调动了房企的积极性。

因而，越来越多的房企着眼深圳存量房，原先佳兆业等地头蛇割据，如今恒大、碧桂园等外来房企大鳄争相抢夺。旧改已成为深圳恒大储备的主力，项目多达15个，预期总建筑面积770万平方米，可售面积达461万平方米，货值高达两千多亿。同时，碧桂园也在进击深圳旧改，虽未正式在深圳取得旧改项目，但一方面收购太东集团开发毗邻深圳的大亚湾百万平米地块，另一方面积极与深圳多加企业谈判磋商收购项目事宜。万科亦是虎视眈眈，今年10月收购绿景中国地产股份成为其第二大股东，而绿景中国是深圳城中村重建的先驱，拥有多个大型旧改项目。

深圳是房企抢夺旧改项目的主战场，上海、广州等地旧改热度亦有所增强。上广两地城市更新办法已于今年年内出台，上海在十三五期间将进行5000万平方米的旧改，今年10月广州全市纳入“三旧”改造的用地面积高达58896万平方米，旧改市场空间巨大，众多标杆房企成为旧改大军。8月，上海最大体量的旧改项目安康苑完成签约，签约率高达95%，主要由珠江投资操刀，珠江合生模式再次引人关注。广州的旧改项目亦在同步推进，万科尤为青睐，8月，其在广州的首个城中村改造项目启动，11月又再次先后投得白云区田心村旧改项目和文冲旧改二期项目，可见万科有意在广州旧改市场争得一席之地。

表：2015年标杆房企重点城市旧改布局

城市	房企	时间	事件
深圳	恒大	/	15个旧改项目：深圳罗湖建设集团城市更新项目、蔡屋围项目、福田华强北项目、大鹏葵新白石岗城市更新项目、吉厦城市更新项目、南山大新村城市更新项目、南山向南村城市更新项目、南山丁头村城市更新项目、大鹏葵涌三溪西片区城市更新项目等，预期总建筑面积770万平方米，可售面积461万平方米。
	碧桂园	11月	收购太东集团旗下地产平台太东地产，开发位于大亚湾的数个项目；目前正在深圳与多家企业进行谈判磋商收购事宜
	万科	10月	收购绿景中国地产17.81%股权，成为其第二大股东
上海	珠江投资	8月	主力签约最大体量的旧改项目安康苑
广州	万科	8月	文冲旧改一期项目启动
		11月	竞得白云区田心村旧改项目和文冲旧改二期项目
	保利	7月	鱼珠巨无霸旧改项目（鱼珠港综合体项目）启动
		9月	中标天河区新塘、新合公司“城中村”改造项目
	绿地	6月	广纸片区旧改（绿地越秀海玥项目）
	越秀	6月	广纸片区旧改
	雅居乐	9月	广纸片区旧改
金融街	9月	广纸片区旧改	

资料来源：CRIC研究中心整理

## 联合拿地：缓解资金压力，分散开发风险<sup>①</sup>

### 产品细分：探索新模式拯救传统旅游、养老、产业地产

2015年房企的开发思路、产品细分领域的运营模式不断清晰。第一类是以旅游度假、主体乐园为代表，产品线特点大而全，涵盖物业多样化，开发周期长；第二类是以养老地产、社区养老的开发为代表，属于蓝海市场，但产品专业化程度高，房企暂未探索出成熟的盈利模式，无法进行规模化复制；第三类是产城运营模式下，借助与政府的合作开发，园区配套住宅获高毛利。

### 旅游地产：调高小面积占比、“主题乐园+商住”受热捧

一直以来，旅游地产面临开发周期过长、回款慢的尴尬境遇；

<sup>①</sup> 本小节内容略。

2015年，房企对旅游地产产品及运作方式进行了优化：一是户型配比上，调高小面积产品占比，达到快速去化回笼部分资金，保证现金流，如占地15.4平方公里的绿地长岛项目，项目规划开发以旅游度假为主，已从推出的住宅类产品结构看，主力户型面积段集中在135平方米以下，主打80平方米的度假型别墅。二是丰富产品线，2015年“主题乐园+商住”的业态组合受热捧，以往旅游地产开发多围绕自然资源展开，而迪士尼项目落地，推动浦东川沙板块楼市迅猛发展，让旅游地产看到新的开发运营思路；今年以荣升发展推出“盛行天下”计划、碧桂园参与“平安文旅荟”开发为代表，一方面欲通过主题乐园、文旅综合体的开发运营，获得收入，另一方面，“游乐园+商业+住宅”的模式，可以为商住物业，快速去化加码。

表：2015年标杆房企涉足旅游地产、主题乐园大事件

房企	城市	事件
荣盛发展	—	荣盛发展推出的“盛行天下”计划，将旅游地产与公司资源进行整合；并将市场细分为大北京、大黄山、大中华、大海南、大上海、云贵川六大区域，现已在秦皇岛、神农架、黄山、海南等地区获取项目，同时预备扩充海外市场。
碧桂园	南京	“平安文旅荟”由中国平安、碧桂园、海昌集团、艺术北京、砂之船奥特莱斯六家企业联合打造；按照规划，平安将扮演从融资、拿地、建设、到后期运营等，提供一系列金融服务的“金主”，而目前透露的消息来看，碧桂园主要负责商业配套部分。
绿地	石家庄	携手天山集团，共同开发天山·世界之门，定位规划燕赵魂、金融心、创业谷、自贸港、未来城五大板块，涵盖燕赵文化步行街、燕赵大型实景剧场、燕赵主题乐园、大型旅游娱乐mall、娱乐体验主题购物中心、超五星级酒店、会展演艺、总部经济等高端业态，打造出400万平方米燕赵文旅综合体。
恒大	海南	恒大海花岛预计投资总额1600亿，规划业态涵盖住宅、商业、会议、酒店集群、主题乐园、植物园林等；首次开盘推出22-86㎡公寓、45-223㎡洋房、68-125㎡高层、169-588㎡别墅产品。

资料来源：CRIC研究中心整理

恒大海花岛是2015年旅游地产成功运营的典型案例，从目前销售情况看，仅10天的蓄客，认筹量达到4万组；由于认筹数量过多，从12月19日至12月28日，总计10天，恒大采取了分组团分批次解筹的方式，推盘及到访量安排均采用橄榄型的节奏，每组认筹2人登岛，12

月19日首日超过6100套，金额超过30亿。从市场反应看，旅游地产通过加入主题乐园等丰富产品线，受到认可；另一方面，其持有型物业比重也会增大，未来通过资产证券化的形式变现，或成趋势。

**养老地产：两种开发运营思路“内嵌式或轻资产”**  
**产城开发：商住开发高毛利、产业运营是关键**

## 2016年展望

### 未来趋势：觅资本、去库存，迎接大数据时代

经历了一年的新业务试水期后，房企的转型思路将更为清晰。在经济增长需求、政策面宽松、主要市场回暖、资金宽裕等多重因素共同作用下，我们认为，房企在2016年将加快和资本市场的结合，采用创新互联网思维去化库存，大数据的应用和分析则将成为正确把握客户需求的关键。

### 借力资本市场，改善现金流加快转型

在本届政府大力推动金融改革的背景下，2016年，房地产行业的金融本质将更加显现。房企将会利用好宽松的资金面，进一步尝试发行金融创新产品，获取更多渠道的资本支持，以改善现金流，加快新业务转型。

#### 资产证券化：金融改革下的产品创新

房企在经历了黄金十年的发展后，资金大量沉淀于土地、在建工程等存货中。这些存货可能短期内无法直接带来收入，但未来有一定盈利空间，房企能够通过资产证券化的方式来将这些存货未来的收益变现。

世茂共进行了两次金融创新，包括物业费ABS和购房尾款ABS。物业费ABS即“博时资本-世茂天成物业资产支持专项计划”，是

首只以物业费收入为基础资产的资产证券化产品，其实质是世茂将一定期限内稳定的物业费收益打包转让给资产管理公司，后者面向投资者发行资产支持受益凭证，偿付来源是物业费未来的现金流。

“汇添富资本-世茂购房尾款资产支持专项管理计划”的操作模式与物业费ABS相同，只是基础资产为世茂旗下位于一、二线城市的物业公司对其购房者的购房尾款应收账款。

万科则尝试突破类REITs业务。鹏华前海万科REITs封闭式混合型发起式证券投资基金，本质是信托基金，即由专门投资机构进行房地产投资经营管理，并将投资综合收益按比例分配给投资者，以前海万科企业公馆的租金收益权为基础资产，发行规模上限为30亿元。前海万科企业公馆总占地面积约9万平方米，项目总建筑面积约6万平方米，由前海开发与万科联手打造，是前海首个通过BOT土地开发模式为企业提供超甲级实体办公场所的创新项目。此外，绿地旗下云翔大厦亦通过REITs手段实现出表。

通过这些资产证券化手段，房企能够改善现金流，增加流动性，有更充足的现金去把握当前市场上出现的机会，将更多的精力放在提高运营能力上。2016年，房企和金融机构的合作还将增加，自建金融平台的业务也会逐步延伸，带来更多的金融创新产品。

## 建立创新模式，加大存量物业利用<sup>①</sup> 掘金大数据分析，了解客户真实需求

本文为《2015年中国房地产市场总结与展望》报告删减版，如需完整版，请联系我们。

① 以下两小节内容略。



房地产行业独家研判，  
第一时间新鲜奉上。

## 关注方法

扫描 微信二维码

查找公众号 克而瑞地产研究

或者 “CRICYJZX”



# 武汉：被数据解读蒙蔽而引发的楼市前景误判

文/克而瑞研究中心研究员 杨科伟、余仁花、江怡珊、陶媛

**VIEW** 让人称奇的是，土地成交量长居高位，但商品房供应并未出现大规模爆发，市场也基本处于供求平衡状态。武汉房地产市场到底风险几何？

武汉作为中部地区的经济和人口重镇，其房地产市场热度颇高，2014年商品住宅成交面积超过1600万平方米，跃居全国第二。然而，其土地市场表现又不禁让人对武汉房地产市场忧虑重重。2010年，武汉市土地成交量暴增，其后便居高难下，且年成交量均高达商品房年成交量数倍之多，土地消化周期一度达到3.6。

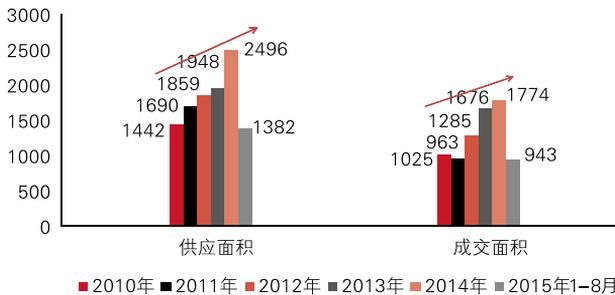
## 土地成交远超楼市成交规模，引各方担忧

武汉近年土地市场成交火爆，为什么商品房供应量在需求旺盛的情况下却不见井喷？这与武汉特有的城中村改造土地出让模式有关。

### 多个积极因素促使武汉商品房成交逐年上行

根据CRIC监测数据来看，武汉近年商品房市场呈现供求两旺态势。供应方面，2010年起年供应量便处于千万平方米以上的高位，2014年达到历史峰值，为2496万平方米，2015年也有望再度突破2000万平方米；成交方面，2010年至今基本在千万平方米以上，2014年更是达到了1774万平方米的成交量。2015年有望再创新纪录。

图：2010年-2015年8月武汉商品房供应和成交面积走势 单位：万平方米



数据来源：CRIC整理

虽然武汉商品房供应量和成交量长期维持高位，且逐步攀升，但与土地成交量相比，显然两者规模和增速均远不及土地成交规模和增速。2010年土地成交量爆发，达4276万平方米，同比增幅高达206%，对当时商品房年成交量仅1000万平方米左右的武汉来说，已是天量。之后便居高不下，2012年更是高达4931万平方米。土地消化周期便长期处于1.5以上，2012年一度高达3.64，意味着过去3年成交的土地建筑面积分别需要11年方能消化完全，其去化压力可见一斑。

图：2009年-2015年8月武汉土地成交建筑面积走势 单位：万平方米



数据来源：CRIC整理



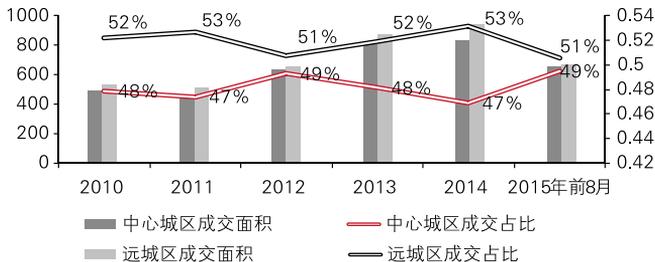
## 从各区域供求变化看武汉楼市爆发点与风险

具体分析武汉市商品房整体市场特征之后，我们通过对各区域的供、求两方面的分析，不仅可以更细致地分析楼市发展的内在原因，还能具体了解武汉楼市爆发点和风险点所在。

### 过往远郊城区成交总量维持过半趋势

总体来看，以远城区成交占比相对较高，基本在50%以上，而中心城区成交占比则基本在48%左右。这主要是，一方面是对着地铁等交通设施建设力度加大，远城区的楼市热度有显著的提升，另一方面是远城区的房价相对较低，更受刚性需求青睐。

图：武汉市中心城区和远城区成交面积及占比走势 单位：万平方米



数据来源：CRIC整理

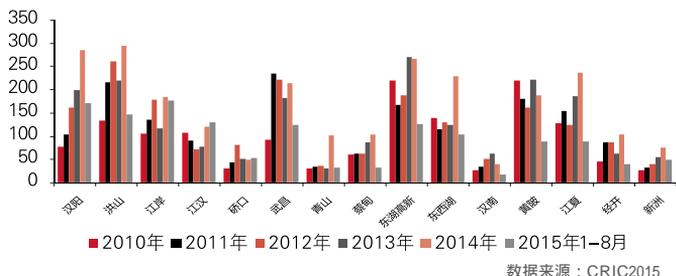
### 商品房新增供应向中心城区集中趋势已成

从区域来看，中心城区商品房供应集中度较高，基本在50%以上，远城区供应仅占全市39-50%。其中汉阳区、洪山区、江岸区和东湖高新区是主力供应区域，且四区贡献度相差不大。

从各区供应趋势来看，商品房供应明显呈现出向中心城区聚集的趋势，供应占比逐步攀升，至今年前8月中心城区的商品房供应837万平方米，占全市供应的的占比已超六成，其供应比重较2010年扩大了21个百分点。相对而言，远城区供应比重直线缩减。

图：武汉市各区域供应面积及走势

单位：万平方米



## 住宅供求相对平衡，商办物业供应过剩

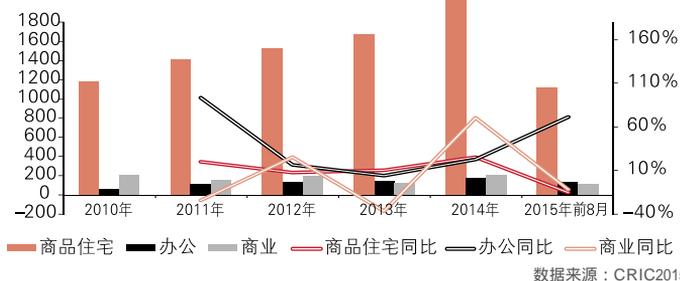
从武汉房地产市场产品结构来看，住宅、商业和办公市场的发展趋势和未来前景都不尽相同。

### 供应走势：住宅、办公稳增，商业呈区间震荡

从商品房供应的产品结构来看，住宅和办公供应量均呈稳步上升的趋势，特别是办公涨势迅猛，2011年供应爆发，达119.9万平方米，是2010年的近两倍，此后同比涨幅基本在20%以上；而住宅2013年和2014年供应涨势相对突出，同比涨幅均在20%以上，不过今年前8个月供应明显放缓，同比上年同期下滑25%；而商业供应则基本118-212万平方米之间震荡，并无明显增长。

图：住宅、商业和办公供应面积及同比走势

单位：万平方米



## 住宅成交规模稳升，办公猛涨后始现下滑

从商品房成交的产品结构来看，2010年至今，住宅和办公成交涨势非常迅猛，其中，商品住宅2012年开始快速攀升，2012年和2013年成交同比涨幅均在30%以上，2014年同比上涨8%，成交量达到历史最高，为1601.7万平方米。与住宅市场供销两旺不同的是，近年受住宅等政策变动及供应波动较大影响，商办市场表现进一步分化，且市场成交量都有下滑的苗头。

总体来看，商品住宅成交涨势相对较为稳定，办公涨势最为迅猛，但已进入下滑通道，而商业市场因开发周期、政策变化和供销结构等因素影响，成交量涨势微弱并逐步下滑。

图：商业和办公成交面积及同比走势



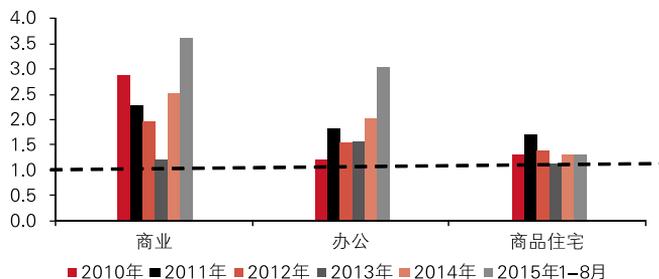
数据来源：CRIC2015

## 住宅供求基本平衡，商办供应过剩形势严峻

从供求比来看，商品住宅供求关系相对健康，其中2010年和2011年由于限购等市场调控影响，成交走低，致供求比明显偏高，分别达1.30和1.70，其后供求比基本维持在1.1左右，供求相对平衡。

而商业和办公供过于求的形势较为严峻，其中商业2010年至今除2013年因供应较低，供求比为1.23外，其余年份均在2以上，且2014年和今年前8个月均呈进一步攀升的走势。而库存方面，商品住宅库存消化周期基本维持在10个月左右，供求相对平衡。

图：各产品类型供求比走势



数据来源：CRIC2015

## 前景：多重因素缓释，过量新增供应不足为惧

武汉城改土地开发建设周期较长，近年天量土地成交将在未来缓释，且多集中在市中心区域，短时或有供应激增压力，但长期来看，风险不大。

### 毛地出让模式将缓释中心区域供应激增压力

武汉城中村改造多为“毛地”（未经一级开发、平整拆迁的土地）出让，房地产开发企业开展土地开发前，需等待村民的拆迁补偿完毕之后才能进行，城改土地从成交到形成商品房供应最快也需3年时间，部分土地由于补偿协议难以达成和补偿资金难以到位等影响，拆迁进程十分缓慢。

土地成交与商品房成交之间存在巨大的时间差，后续仍有大批供应等待入市，据CRIC监测数据显示，近十年上市的商品房面积仅土地成交建面的42%，仍有超过1.3亿平方米商品房等待入市。且集中在市内七区，市中心区域由于其完备的配套、优越的地理位置和较强的升值空间，使其对市场需求的吸引能力具有天然的优势。且考虑到武汉市场整体需求相对强劲，因此，市中心区域商品房供应虽有短时激增的风险，但总体去化压力不会很大。

### 城改新增需求将对楼市形成长期支撑

多年轰轰烈烈的城中村改造，武汉城镇化得以快速提升、也为企业提供一场浩大的房地产开发饕餮盛宴的同时，也制造了大批的“富豪村民”，这对房地产而言，无疑会形成巨量的购房需求。而当前，城中村改造已接近尾声，最晚2016年可基本完成改造，而武汉因“城中村”改造形成的大批量的购房需求也将枯竭。

但长期来看，作为中部地区历史经济文化重镇及中国重要的交通枢纽，武汉经济在中部地区始终位居前三，在全国也属前列。强劲的经济发展水平和四通八达的交通网络，对周边而言，犹如巨大的磁场，流动人口源源不断的汇集于此。这些对房地产行业而言，不仅对房地产开发企业形成巨大的吸引力，而且也为房地产市场需求提供了强大的经济支撑，也是房地产市场需求总量的重要保障。

### 商办压力需经济发展化解，长远仍存较大空间

目前武汉商办市场发展水平尚处于较低水平，从长远来看，其商办市场仍存较大空间。首先，武汉作为中部地区的核心城市、全国的交通枢纽，经济增长强劲，人口导入能力于中部地区也属首屈一指，这为武汉商办市场的发展提供基础保障。其次，强势的经济增长，对贸易、金融等等诸多产业有着强大的吸引力，各产业资源的快速流入，必然需要大批商办物业作必要的支撑，近年武汉商办市场快速发展也正是基于此，不过是发展速度稍显过快而已。

本文为《武汉：被数据解读蒙蔽而引发的楼市前景误判》  
报告删减版，如需完整版，请联系我们。

## 《武汉：被数据解读蒙蔽而引发的前景误判》

### 一、土地成交远超楼市成交规模，引各方担忧

- 1、多积极因素促使武汉商品房成交逐年上行
- 2、土地成交远超楼市成交规模，消化周期持续偏长
- 3、土地成交多来源于市内七区城市旧改
- 4、城改多以“毛地”出让，无法形成短期供应井喷

### 二、从各区域供求变化看武汉楼市爆发点与风险

- 1、中心区供应制约，过往远郊城区成交总量维持过半
- 2、各区域供求比多在1.1左右，远郊表现好于中心区
- 3、商品房新增供应向中心城区集中趋势已成

### 三、住宅供求相对平衡，商办物业供应过剩

- 1、供应走势：住宅、办公稳增，商业呈区间震荡
- 2、住宅成交规模稳升，办公猛涨后始现下滑
- 3、商住供求基本平衡，商办供应过剩形势严峻

### 四、前景：多重因素缓释，过量新增供应不足为惧

- 1、毛地出让模式将缓释中心区域供应激增压力
- 2、城改新增需求将对楼市形成长期支撑
- 3、商办压力需经济发展化解，长远仍存较大空间
- 4、楼市与经济发展水平错位，3-5年房价上升可能性大

### 作者简介

- 杨科伟，CRIC研究中心市场研究经理，擅长房地产政策及宏观市场分析  
电话：021-60867828 邮箱：yangkewei@cric.com
- 余仁花，CRIC研究中心市场研究员，擅长房地产市场研究  
电话：021-60867865 邮箱：yurenhua@cric.com
- 江怡珊，CRIC研究中心市场研究员，擅长房地产市场研究  
电话：021-60867859 邮箱：jiangyishan@cric.com
- 陶媛，CRIC研究中心市场研究员，擅长房地产市场研究  
电话：021-60867871 邮箱：taoyuan@cric.com

# 解密2015年房企拿地攻略

文/克而瑞研究中心研究员 沈晓玲、杨晶晶、谢夏成

**VIEW** 白银时代来临，行业洗牌加剧，大鱼吃小鱼现象频出，反映到企业拿地策略层面，同样上演着“你情我愿”的收购模式。

典型企业来看，华润置地可谓是今年“地王专业户”，年初至今，企业已经在北京、上海、武汉及福州四地拿下5个地王，总成交金额超300亿。华润之外，碧桂园、金融街等亦倾力投资，其中碧桂园首进上海、深圳，成立一线事业部，高调回归一线城市。

不过，并不是所有房企都在追捧地块，房企拿地各有考量。通过梳理30家典型房企<sup>①</sup>2015年1-11月拿地明细，分别从拿地总体表现和亮点房企两个层面来解析2015年房企在土地市场如何抉择。

## 规模：单价大幅攀升，“面粉贵于面包”

2015年，随着首套房贷利率调整，降息、降准交替推进，房地产市场加速回暖，能够抓住这股行情的房企往往赚的盆满钵满，增加土地储备成为既定战略。

## 房企拿地建面小幅上升3%，拿地总价上升17%

通过梳理30家典型企业的拿地明细发现，2015年1-11月拿地总量和总价较同期均有所上升，拿地总量同比上升了3%，拿地总金额

<sup>①</sup> 保利地产、保利置业、碧桂园、当代置业、富力地产、恒大地产、华润置地、佳兆业、金地集团、金科集团、金融街、金隅股份、龙湖地产、绿城中国、绿地集团、荣盛发展、融创中国、世茂房地产、世茂股份、首创置业、首开股份、万达集团、万科地产、新城控股、旭辉集团、雅居乐、远洋地产、招商地产、中海地产、中信地产。

同比上升17%。从单个企业来看，万达、绿地、中海、世茂等房企下滑体量较大。

图：2013-2015年1-11月30家房企拿地情况



资料来源：CRIC

### 平均楼板价同比上涨13%，高达3794元/平米

2015年1-11月，30家典型企业成交均价从去年的3358元/平米上升至3794元/平米，涨幅为13%。而参考2015年1-11月全国商品房销售均价仅较上年同期上涨8%，部分地区或出现“面粉或将贵于面包”的现象。成交均价超过1万元的房企数量明显增多，由14年的金融街、金隅2家增至金融街、华润、首开、首创、龙湖等6家，其中金融街突破20000元/平米的单价，高达22570元/平米。京沪两城成为抢滩之地，保利首开华润“地王专业户”

一线城市地王频出，京沪两城尤甚。据CRIC监测，2015年1-11月北京、上海、广州、深圳、南京、合肥、厦门、福州、苏州等多

表：2015年1-11月拿地平均单价破万的房企梳理

企业名称	建筑面积 (万平方米)	总价 (亿元)	楼板价 (元/平米)	楼板价同比
金融街	62.99	142.17	22570	45%
首开股份	150.14	289.69	19295	131%
首创置业	181.13	343.78	18980	230%
华润置地	389.19	496.22	13082	277%
保利置业	47.10	55.79	11845	136%
龙湖地产	322.21	327.87	10176	49%

数据来源：企业公布、CRIC监测

## 市场把脉

城市均出现了总价、单价地王。但北京、上海两个一线城市尤甚，其中北京7宗总价地王，5宗单价地王,2宗双料地王；上海4宗总价地王，3宗单价地王。

表：2015年1-11月地王项目情况

时间	地块	建筑面积 (万方)	成交总价 (亿元)	受让方
1月	北京白盆窑村宅地	41.87	86.25	华润首开平安
3月	上海闸北高新技术园区NO70501单元10-03地块	20.22	70.52	华润华发联合体
4月	北京中关村永丰产业基地	20.87	56.40	首创置业
6月	上海闸北高新技术园区NO70501单元09-03地块	23.11	87.95	华润华发联合体
7月	上海火车站北广场以北地块	32.62	88.15	金融街
8月	北京丰台区南苑乡石榴庄村地块	16.64	50.25	中铁建方兴联合体
9月	北京孙河乡北甸西村2902-18、2902-19、2902-27地块	14.37	64.83	保利首开联合体
9月	北京朝阳区南区1106-657地块	15.90	42.50	龙湖、保利、首开
10月	北京丰台区南苑乡槐房村和新宫村1404-657、659、1401-607地块	25.42	85.95	天恒、中粮、中瑞凯华联合体
11月	北京丰台区南苑乡槐房村和新宫村1404-669、670、665、666、668地块	23.94	83.40	华侨城(招商、华润已退出)
11月	上海虹口提篮桥街道HK324-01号地块	12.67	32.60	上实
8月	上海杨浦清凉社区02C1-12地块	3.51	17.30	阳光城
9月	北京孙河乡2902-L01、2902-L02地块	5.59	29.40	懋源地产
9月	上海宝山大大场121601单元B3-03地块	12.05	34.65	滨江&平安
10月	北京丰台区樊家村6号12号2号地块	20.38	49.50	葛洲坝
11月	北京朝阳区常营乡1201-602、603地块	11.75	33.00	北京世博宏业首开
11月	北京通州区台湖镇B-07地块	11.78	18.73	北京泓博泰成
11月	北京门头沟区永定镇MC00-0017-6018、6020地块	20.27	57.00	杭州致全、中交地产、平嘉投资
11月	北京昌平北七家镇GZT-05-2等地块	18.75	25.24	国瑞兴业
11月	上海杨浦区新江湾城NO91104单元C1-02(D7)地块	14.85	72.99	信达地产
11月	北京平谷区平谷新城05街区PG-005-099、103、104地块	18.44	20.25	北京天利海
11月	北京石景山苹果园交通枢纽M、N地块	12.34	35.40	华远、上同致远

数据来源：企业公布、CRIC监测

保利、华润、首开为“地王专业户”，连续入账地王。30家企业中，保利、华润、首开等房企积极争夺地王，其中保利是年内入手地王项目最多的房企，1-11月，保利分别以总价247亿元夺得北京3宗、福州1宗、佛山1宗共计5宗地王项目。

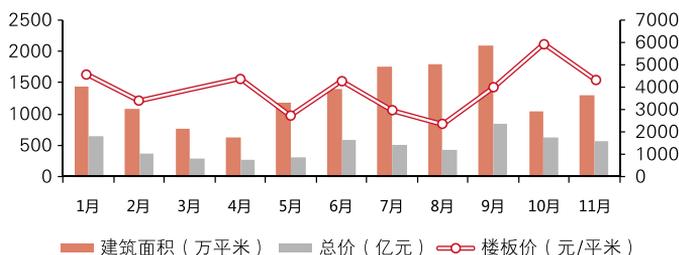
## 节奏：5月为节点，拿地呈现“先抑后扬”趋势<sup>①</sup>

1-11月中，房企各月度拿地节奏整体呈“先抑后扬”，4月触底后5月开始反弹回升，9月至最高点后，10月开始又有所回落。

### 4月为最低位，9月以2105万平米居首

企业于上年末、本年初大量补仓后，并受一季度市场成交下滑的影响，房企自2月开始明显放缓拿地节奏；自5月市场回升之后，房企的拿地信心显现，拿地总量回升至1月水平，均在1000万方以上。尽管10月、11月开始回落，但仍然均能保持在1000万方以上。

图：2015年1-11月30家房企拿地情况



数据来源：企业公布、CRIC监测

<sup>①</sup> 该章节内容有删减。

### 房企全年节奏各异，拿地策略不一

- 1、以招商为代表，看好下半年市场积极拿地
- 2、以华润为代表，单月集中布局获取意向地块
- 3、以万达为代表，每月入账土地保持平稳节奏

### 布局：攻城掠地，房企挡不住一线城市的诱惑

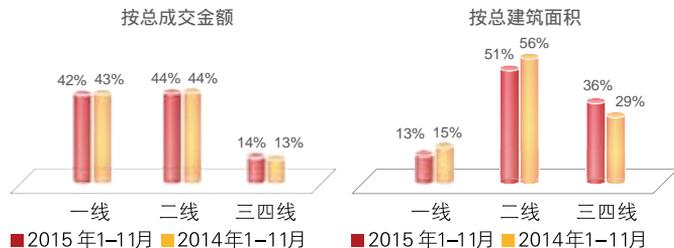
从城市分布角度来看，相比于2014年同期，一线及三四线城市成交比重变化最为明显。2015年典型房企逐鹿一线城市，无外乎加大对北上广深四地的布局。

### 金额、面积比重虽下滑，难掩一线城市投资冒进

金额层面，2015年1-11月份，三四线城市金额比重为14%，较去年同期增加1个百分点，二线城市同比持平，一线城市则同比减少1个百分点；面积层面，三四线城市面积比重同比增加7个百分点，达到36%，二线城市从56%下滑至51%，一线城市较去年同期减少2个百分点。

虽然一线城市金额、面积比重表现不及去年同期，但难掩土地价格高走、地王频出现象，一线城市投资力度冒进，三四线城市布局比重大增，反映房企土地策略动向。

图：2014/2015年1-11月30家典型企业新增土地储备城市能级分布



数据来源：企业公布、CRIC监测

## 房企重金投入土地市场，北京地位难以动摇

### 1、四大一线城市而言，北京最受典型房企追捧

从单城市投入规模来看，北京最受房企重视，2015年1-11月典型房企在北京累计新增土地体量达799.73万方，在四大城市中居首，同时房企拿地总投资金额高达1366.14亿元，以54%比重领先，远超其他一线城市投资力度。

表：30家典型房企一线城市新增土地储备金额及面积分布

城市	总金额 (亿元)	金额 比重	总建筑面积 (万平方米)	面积 比重	布局房企
北京	1366.14	54%	799.73	42%	华润、首开、保利、万科、首创、龙湖、旭辉、绿地、金地、绿城、金融街、恒大、金隅、万达、世茂、远洋
上海	777.88	31%	603.45	31%	融创、万科、绿地、旭辉、华润、金融街、金地、首创、新城、保利、龙湖、招商、保利置业、当代置业、碧桂园、世茂
广州	316.06	12%	482.07	25%	万达、保利、万科、富力、碧桂园、远洋、中海、招商、绿地、金融街、雅居乐、华润
深圳	74.87	3%	42.75	2%	万科、碧桂园
总计	2534.95	100%	1927.99	100%	

备注：布局房企按在该城市新增土储降序排列。

数据来源：企业公布、CRIC监测

### 2、三四线城市，东莞、佛山、无锡维系房企需求

典型房企未纷纷规避三四线城市布局，部分潜力城市关注度超一线城市。我们选取典型房企新增土地储备在百万方以上的三四线城市，并结合投资总额与房企参与度两项指标，可以发现，三四线城市中，佛山、东莞、无锡最为抢眼。具体而言，三个城市拿地体量均在200万方以上，且至少有三家典型房企在当地扩容土储。对比之下，如都江堰、廊坊这类城市，虽新增土地储备体量可观，但进驻典型房企较少（都江堰布局房企为万达，廊坊是荣盛发展与金地），并不具有代表性。

表：30家典型房企合计新增100万方以上三四线城市分布情况

城市	总建筑面积（万平方米）	总金额（亿元）	布局房企
佛山	492.40	172.08	保利、碧桂园、万科、中海、招商
东莞	322.90	99.42	万科、碧桂园、保利、中信、招商
都江堰	290.20	13.78	万达
廊坊	245.34	28.98	荣盛发展、金地
无锡	219.62	33.93	万达、万科、新城
泸州	186.68	28.90	碧桂园、恒大
句容	128.83	6.14	碧桂园、招商
滁州	122.14	5.90	富力、碧桂园
柳州	102.77	15.27	万达、恒大、碧桂园

备注：布局房企按在该城市新增土储降序排列。

数据来源：企业公布、CRIC监测

我们认为，当下市场风向普遍判断三四线城市风险大、去化难，而如佛山、东莞、无锡之所以为典型房企重视，在其明显的区位优势、不错的市场发展前景。据克而瑞发布的最新《中国城市房地产市场投资前景测评》报告，东莞、佛山、无锡悉数进入中国城市房地产投资前景TOP20城市，分居第12、15及19名，在三四线城市中处于前列，其投资前景甚至好于多数二线城市。

表：东莞、佛山、无锡城市投资前景指标对比 单位：亿元、元、人/平方公里

城市	前景得分	前景排名	GDP	全国排行	城镇人均可支配收入	全国排行	人口密度
东莞	56.5	12	5490.02	22	46594	1	3376
佛山	54.1	15	7010.17	18	38038	14	1916
无锡	48.2	19	8070.18	11	38999	12	1774

数据来源：根据国家统计局数据整理计算，CRIC

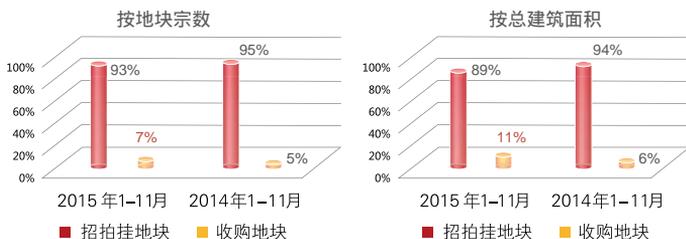
## 策略：房企倾向低成本拿地，收购方式大行其道

对于房企而言，获取土地资源一般有两条路径，其一是在土地一级市场拿地，其二便是以收购策略获取地块。

### 房企所获取的地块中，收购宗数的比重增至7%

剔除未有明确拿地方式信息的地块，对30家典型房企新增土地获取方式进行梳理，可以发现，相比于2014年同期，2015年以来房企拿地依然以招拍挂方式为主，但却明显加大收购模式扩容土地储备。从新增土地地块宗数来看，2015年1-11月，典型房企收购地块比重达到7%，同比增加了2个百分点；从新增土地储备来看，招拍挂方式获取地块比重明显下滑，收购地块比重则从去年同期的6%提升至11%。采取收购策略增加土地储备，是一种相对低成本的拿地方式，在并购潮推进背景下，这种拿地策略将更为常见。

图：2014/2015年1-11月30家典型房企新增土地成交方式比重分布



备注：仅统计有公布拿地方式的地块，无明确信息的不计入。数据来源：企业公布、CRIC监测

另一方面，梳理2015年1-11月份兼顾招拍挂、收购方式获取土地的房企拿地明细，从土地成本角度，所涵盖的12家房企中，以城市能级划分，有7家房企收购方式新增的土地平均楼板价均低于招拍挂方式获取的地块平均楼板价，差额普遍在千元以上，其中，龙湖、招商在一线城市差价最大，超过8000元/平米。

## 市场把脉

表：30家典型房企各能级城市收购、招拍挂土地成本对比 单位：万平方米、亿元、元/平方米

企业名称	城市能级	收购			招拍挂			差价 招拍挂-收购
		总价	建面	楼板价	总价	建面	楼板价	
碧桂园	一线	11.03	9.75	11313	34.83	66.94	5203	-6110
	二线	20.00	77.54	2579	53.40	249.96	2136	-443
	三四线	1.04	3.92	2654	247.57	1916.76	1292	-1362
当代	一线	-	-	-	17.35	9.24	18777	-
	二线	0.10	33.00	31	4.50	5.46	8242	8211
恒大	一线	-	-	-	15.70	17.64	8898	-
	二线	56.00	150.00	3733	205.85	721.35	2854	-880
	三四线	-	-	-	28.77	230.66	1247	-
龙湖	一线	15.21	15.96	9528	106.57	60.12	17726	8198
	二线	28.29	35.74	7914	177.80	210.39	8451	538
绿城	一线	-	-	-	57.00	20.27	28117	-
	二线	-	-	-	16.36	8.19	19984	-
	三四线	1.42	31.00	458	10.69	49.08	2179	1722
荣盛	二线	-	-	-	7.91	79.14	999	-
	三四线	2.30	37.72	610	37.52	348.73	1076	466
融创	一线	67.86	111.60	6080	-	-	-	-
	二线	53.83	327.54	1643	58.53	102.19	5728	4084
万科	一线	60.65	114.48	5298	110.94	107.43	10326	5029
	二线	30.45	122.72	2481	347.65	864.40	4022	1541
	三四线	9.92	44.10	2250	110.29	305.81	3607	1357
新城	一线	-	-	-	19.23	19.40	9910	-
	二线	-	-	-	102.62	276.04	3717	-
	三四线	16.32	70.15	2326	37.93	288.70	1314	-1013
旭辉	一线	37.73	46.35	8141	52.51	71.49	7345	-796
	二线	57.99	115.54	5020	99.27	161.30	6154	1135
远洋	一线	3.50	7.87	4447	29.03	29.41	9871	5424
	二线	22.78	45.84	4969	11.24	31.11	3613	-1356
招商	一线	24.10	16.87	14285	30.10	12.93	23277	8992
	二线	8.97	75.96	1181	54.99	90.49	6076	4896
	三四线	0.88	14.08	625	6.27	9.94	6307	5682

数据来源：企业公布、CRIC监测

## 倚重收购策略布局土储，快速获取意向地块

融创模式：合作或收购公司，顺势揽入项目

远洋模式：抢做“接盘侠”，入驻城市核心区

本文为《解密2015年房企拿地攻略》报告删减版，  
如需完整版，请联系我们。

全文  
概要

## 《解密2015年房企拿地攻略》专题导览

上篇：四维度总览拿地“全景图”

### 一、规模：单价大幅攀升，“面粉贵于面包”

- 1、房企拿地建面小幅上升3%，拿地总价上升17%
- 2、平均楼板价同比上涨13%，高达3794元/平米
- 3、京沪两城成为抢滩之地，保利首开华润“地王专业户”

### 二、节奏：5月为节点，拿地呈现“先抑后扬”趋势

- 1、4月为最低位，9月以2105万平米居首
- 2、房企全年节奏各异，拿地策略不一

### 三、布局：攻城掠地，房企挡不住一线城市的诱惑

- 1、金额、面积比重虽下滑，难掩一线城市投资冒进
- 2、房企重金投入土地市场，北京地位难以动摇

### 四、策略：房企倾向低成本拿地，收购方式大行其道

- 1、房企所获取的地块中，收购宗数的比重增至7%
- 2、倚重收购策略布局土储，快速获取意向地块

下篇：亮点企业各有“心计”

### 一、华润：2015年“最奢侈”的房企

- 1、耗资300亿，4城攻下5地王！
- 2、重点布局一线，地块升值前景可观！
- 3、手握403亿元港币，敢于出手土地市场

### 二、碧桂园：高调转战一线城市布局

- 1、首度进入上海、深圳，成立一线事业部
- 2、引入平安做后盾，资金实力护航土储扩张
- 3、主战场依然在三四线，偏好10-30万方中等地块

### 三、旭辉：“小股操盘”策略发光发热

- 1、获取地块中，24宗有17宗权益比重不足50%
- 2、与香港置地等实力伙伴合作，低投入撬动大收益
- 3、“小股操盘”助力“激进”拿地，冲击500亿销售目标

### 四、金融街：全力挺进一线做商办

- 1、收获地块全部在一线且集中于商办
- 2、发展商办物业，兼顾产品优势与客户资源
- 3、商办平均租金111元/平/月，现金流可观

### 五、融创：收购的感觉是极好的

- 1、20宗地块中有17宗以收购方式获得
- 2、经历过往收购失败，融创更看重把握控股权
- 3、收购二线城市在售项目，低成本撬动高利润

---

## 作者简介

- 沈晓玲，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、应急策略研究  
电话：021-60867867 邮箱：shenxiaoling@cric.com
- 杨晶晶，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867869 邮箱：yj.yangjingjing@cric.com
- 谢夏成，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867873 邮箱：xiexiacheng@cric.com

**特别关注**





特别关注

# 2015房企营销 道与术

在市场剧变的大背景下，2015年的房地产企业多方寻求创新与突破，在营销层面发力尤为显著，且颇有成效。

一方面，传统的营销模式从未过时，房企通过更加精细化的营销管理依然颇有建树，恒大、融创、绿地等房企均给出了成功的范例；另一方面，互联网思维的运用不断创造出新的营销模式，颠覆着传统的行业规则……

正所谓不破不立，面对大趋势的转折，房企如何打好逆势下的营销战？各种营销模式怎样结合运用才能释放出最大的效能？把握营销中的道与术，房企开拓新局面的可能正在不断涌现。

房企营销之术 | 上

## 7天125亿，难以复制的恒大模式

文/克而瑞研究中心研究员 朱一鸣、傅一辰、李姝婧

**VIEW** 结合互联网在无时间空间限制、及时快速、低成本等方面优势，房地产营销可以变得更为多元、便捷、低成本和高效，呈现出多种多样的线上线下结合的O2O营销方式。

恒大2015年的销售表现亮眼，尽管房地产市场成交情况起伏较大，但恒大销售业绩屡破集团单月销售记录：6月达247.5亿元，10月更是高达258亿元，已完成全年销售目标的103%。另据了解，国庆7天假期，恒大全国项目的认购额达到125亿元。通过梳理发现，假期内恒大并无单盘销售超过10亿元的项目，这个数字是全国各地大量项目累计达到的。

那么，恒大的销售模式究竟能否复制？对此，我们调研了深圳恒大帝景、上海恒大御景湾、成都恒大华置广场等国庆假期内较具代表性的热销项目，从集团整体策略、项目营销策略和特殊项目营销策略三个角度分别剖析恒大销售表现出色的原因。

### 集团整体策略是项目热销基础

标准化率高、执行力强是恒大的特点，这一点在销售方面体现得尤为明显。

恒大形成了其他房企很难做到的“快速周转”、“严控成本”和“强势品牌”等特质，使得恒大的项目在“熊市”时依然保持稳定的销售节奏，并随时能借“牛市”大规模热销。

在售项目多、分布范围广，高效执行下推盘时机灵活<sup>①</sup>

营销声势大、成本管控强，品牌影响在三四线最突出

### 1、重点城市建立深耕优势，简单粗暴契合文化

尽管恒大的布局分散，但单省市的深耕力度也不逊于一些区域型房企。同时，恒大“简单粗暴”的传统营销手段与部分地方文化十分契合，带来的口碑效应显著，

以省会城市为布局中心，辐射其他地级市。根据中报，恒大15年上半年销售贡献最大的区域为河南省的70.49亿元，占比8.1%。恒大在河南省每个地级市均有布局，目前有18个在售项目，其中有7个项目位于省会郑州。这样重点城市带动整个省的立体布局，更容易形成规模效应，辐射人群范围广，影响力大。

形象定位“财大气粗”，简单粗暴契合文化。如恒大在郑州的品牌影响力最强，被当地人定位为“土豪”“牛逼”，除了房地产外，恒大足球、恒大冰泉、恒大粮油等集团旗下其他业务宣传均声势浩大，产品口碑出色。在装修方面，恒大也会选择当地人喜爱的色调和心目中高档的品牌。对于当地人来说，购买恒大的产品甚至会达到“有面子”的效果。

### 2、在小城市公信力更强，成本管控带来灵活定价

在中西部、环渤海一些能级不高的城市，树立了良好的品牌口碑，塑造出了“大品牌、低价格”的形象，对销售业绩起到了极大的推动作用。

小城市大品牌，公信力强客户有信赖度。恒大在三四线城市的销售均十分出色，去化率维持在60%左右，首次开盘便能去化30-40%，竣工的时候的去化率能达到80-90%。以邯郸为例，当地除了恒大外均为本土小房企，购房者对恒大品牌认知度、信赖度高。

<sup>①</sup> 本小节内容删。

调控下，大量本土小房企遇到资金链危机倒闭，客户在买房时担心烂尾、无法按时交房等，愈发向品牌房企倾斜，并且预计这样的趋势还会继续。

定位首改，成本管控优势带来低价格。在品牌口碑的基础上，恒大在三四线的项目定位基本为首改，户型在120平方米左右。同时，集团有十分完善的管控体系，严格的公司规章制度加上统一采购压低了成本价格，使得恒大能在保障高利润的情况下定价更低，如邯郸恒大名都，定价比周边竞品低5%，进一步加大了项目竞争力。

### 3、集团性大型营销支持，项目联动给予优惠暗示

恒大是推出集团范围营销活动最多的千亿房企。大范围的活动影响大、效果显著，但需要强大执行力予以配合才能进行。折扣方面，单省多地的项目一旦进行联动营销，对购房者心态的影响不可忽视。

无理由退房直击痛点，家居券辅助销售。4月，恒大宣布旗下所有住宅项目“无理由退房”，在市场平淡的情况下对于低能级城市的购房者效果极佳。十一假期前，恒大集团与15家知名品牌家居企业建立合作联盟，在广州举行了合作签约仪式，业主在购买恒大所有住宅楼盘后，就可以免费获得最高20万的“品牌家居券”，实现拎包入住。如在深圳，恒大帝景是第一家推出拎包入住的房企，是很大的卖点，案场执行情况也不错，间接给予购房者“大便宜”的感受。其他房企闻讯后也曾前往售楼处学习，但由于是集团活动很难复制。

多盘联动折扣，更具优惠心理暗示。9月，恒大湖北公司借区域公司成立10周年之机，推出了“5城15盘齐开，购房特享开盘85折”活动，宣传效应甚至辐射了湖北省外的全国其他城市。此外，多项目、大规模的活动更易给人“优惠力度大”的暗示，正如淘宝“双11”活动能吸引大量消费者一样，从心理角度看，一些原本正在犹豫的购房者很可能会因活动而决心签约。

### 项目营销策略：大开大合，大活动，大品牌

这样的营销投入看似“不计成本”，但实质能带来更多倍的利润，费效比高。

大部分恒大的项目会采用“大开大合，大活动，大品牌”的“恒大模式”，宣传、拓客力度大，并通过活动为项目聚拢人气，来访量远高于周边其他项目，再通过挤压、暴力的开盘模式，转化成交的情况也十分理想。

#### 拓客：区域客户全覆盖，宣讲和团购锁定大客户<sup>①</sup>

- 1、周边区域密集推广，交通沿线以点带面
- 2、根据定位寻找大客户，进行针对性营销

#### 宣传：恒大式“暴广”有奇效，大型活动聚人气

- 1、全渠道广告造势，显著提高项目知名度

“酒香还怕巷子深”，恒大惯用打法是全渠道铺开。好处在于：一方面扩大品牌影响力、项目知名度，增加溢价空间，另一方面投放频次加大，转化为来电来访的客户基数加大；常见宣传渠道，“线下”以户外广告T牌、报广、派单、活动展板（公交、地铁）为主，“线上”以网络、电视、电台、短信、电开、自媒体为主；恒大针对不同城市、不同能级、消费习惯差异等因素，不同渠道的投入比重，也会有所侧重。

一二线城市人群，网络接受信息的频次占比高，并且手机端的“低头族”数量不断扩大；针对这一特点，恒大营销渠道投放，重点放在“线上”，主要入口是房地产分类信息网站（如：乐居、搜房）、电子邮件、微信软文等；在品牌落地、蓄客开盘等关键的营销节点，配合以纸媒、电台等方式的宣传。据上海恒大御景湾的负责人介绍，

<sup>①</sup> 本小节内容略。

国庆期间来访客户渠道统计，房产电商网络的费效比最高。

三四线城市人群，尤其是中老年人，在互联网滞留时间短，碎片化的网络信息接收能力弱；针对这一特点，“接地气”直接面向终端购房者的宣传，效果最佳。恒大河南公司针对“郊区大盘”的营销推广，通常项目筹备期，DM单页、户外广告T牌、高炮等地方，醒目释放咨询电话、认筹优惠、价格区间、户型预告等“关键字”；项目蓄客期，扎实“地推”，对政府、国企等进行集中宣讲，小商贩、个体户、养殖户等进行挨家挨户的“扫街”，同时，加大商场外展、手机短信等渠道的宣传投入；开盘后，加大“老大新”力度是关键，三四线城市家庭买房喜欢抱团，口耳相传速度快，开完后做好客户回访和服务很重要。值得注意的是，无论哪一种销售渠道的口径释放，面向消费者的一定要“单刀直入”，不能晦涩，恒大常用广告关键词，价格“开盘必特价、特价必升值”，装修“9A精装”，社区环境“世界级皇家园林”等等。

## 2、案场活动规模浩大，高来访推动高成交

恒大擅长做“大排场”活动，渲染气氛，为后期开盘和优惠折扣的释放预热；如：河南举办首届海陆空亲子冒险嘉年华，活动内容包括，海冒险（水上步行球、水上碰碰船、水上自行车），陆冒险（卡丁车、乐吧车），空冒险（气垫攀岩、儿童蹦极）等；河北邯郸的恒大名都，国庆前举办“迪斯尼狂欢嘉年华狂欢盛宴”，各类儿童娱乐项目和文艺演出等，统计日均人数2000-4000人，活动9天，加总到访人数超2万；同时，十一期间配合85折优惠信息的释放，购房者积极性被调动。

到访人员构成分析，一方面，“精准客户”多来自一二手联动、电话约访等，要求每名置业顾问至少邀约10组，说辞上强调“可以带上家人朋友，到现场不光有活动，还有礼品相赠”；到访后，要有专人接待、跟谈，在现场火爆气氛带动下，最好能当场落定，不能直接转化的客户，要清楚了解其需求，以便日后跟进。另

一方面，“潜在客户”可通过大媒体网站合作、组织看房团、小蜜蜂外拓等渠道带来，增加现场活动火爆气氛，对有意向了解的到访者，要及时留下联系方式。

活动安排上，一定要拿出“诚意”，假期得来不易，如果像周末暖场活动，只设有小的抽奖环节等，很难聚拢人气，像上门就送米、面、油，对很多刚需客户还是有号召力的；要“老少皆宜”，长假期是聚拢家庭成员一起到访，做出买房决策的大好时机，要抓住；要有“折扣”释放，如果给出黄金周“限时”特惠价格，会促进观望客户的转化。

### 开盘：营造气氛挤压客户，折扣力度带来惊喜

#### 1、多样手段引发“哄抢”，逼定迅速决策

恒大大部分项目在开盘前及开盘当天均会对客户进行“挤压”，造成紧张、抢手的氛围，使得购房者更急于签约，“尘埃落定”。

开盘前恒大会开始营造氛围，如深圳恒大帝景的认筹时间并不长，从认筹到转筹只用了15天，最后在十一长假升筹，给客户压迫感很强。当时正好还有台风影响，恒大销售团队便借此渲染了气氛，劝客户减少出门次数。在认购时，采取了从小到大的顺序，先进行170平方米项目的认购，未买到的客户很多直接转向了190平方米，使得所有户型都有较高去化率。

一般来说，恒大首次开盘都会采用“暴力式”，即让购房者全部站在一房一价表下选房，高压环境下，购房者眼看表上的房源一套套减少，购买欲望更为强烈。在一些项目小加推时，恒大也会采取该模式，如太原恒大滨河左岸在十一期间为了促进成交就进行了小型挤压式开盘。

#### 2、开盘日报价低于预期，提高解筹率

对于恒大“开盘必特价，特价必升值”的口号，业内都不会陌生，恒大的项目开盘时折扣力度大，低于客户心理预期，促进成交。

这一招看似“老土”，但在实际操作中确实能达到极佳的效果。

如深圳恒大帝景，开盘时折扣达9.1折，在深圳这样的力度十分罕见，客户普遍感受到了“惊喜”，因此当天早上便去化了90%。又如太原恒大滨河左岸，蓄客时间仅两周，认筹量不大约为40%，但看到开盘85折再加上气氛烘托后，有部分原本未认筹的客户也决定购买，最终解筹率反而达50%。

此外，恒大部分项目还采用了垫首付方式，如在华北部分城市，首付仅需3%，剩余费用要在3年内还清，每半年支付一次，无须利息。一方面，降首付也相当于降低了购房门槛，另一方面，对于有投资理念的购房者来说，若将这笔延迟支付的用于理财则回报率可达9%。

## 特殊项目策略：差异化营销<sup>④</sup>

恒大的营销模式并非一成不变，更不是“只会卖三四线城市的刚需大盘”。

在一些特殊项目上，恒大会采取差异化策略，如：对于收购项目，恒大会调整定位，迅速开盘；对于旅游地产，恒大的营销力度是刚需大盘的“升级版”；对于一线城市的项目，恒大则会在标准模式的基础上，与当地市场偏好进行融合。

收购项目：速开盘，新定位，立价值

旅游地产：大广告，大场面，大客户

一线城市：重产品，快节奏，强体验

本文为《7天125亿，恒大模式真的能复制吗？》报告删减版，如需完整版，请联系我们。

<sup>④</sup> 本章节内容略。

## 《7天125亿，恒大模式真的能复制吗？》导览

### 一、集团整体策略

- 1、在售项目多、分布范围广，高效执行下推盘时机灵活
- 2、营销声势大、成本管控强，品牌影响在三四线最突出

### 二、项目营销策略

- 1、拓客：区域客户全覆盖，宣讲和团购锁定大客户
  - (1) 周边区域密集推广，交通沿线以点带面
  - (2) 根据定位寻找大客户，进行针对性营销
- 2、宣传：恒大式“暴广”有奇效，大型活动聚人气
  - (1) 全渠道广告造势，显著提高项目知名度
  - (2) 案场活动规模浩大，高来访推动高成交
- 3、开盘：营造气氛挤压客户，折扣力度带来惊喜
  - (1) 多样手段引发“哄抢”，逼定迅速决策
  - (2) 开盘日报价低于预期，提高解筹率

### 三、特殊项目策略

- 1、收购项目：速开盘，新定位，立价值
  - (1) 整合原团队和恒大人员，保证快速开盘
  - (2) 根据市场情况，重新进行定位及定价
  - (3) 赋予项目高价值，扩大目标客户范围
- 2、旅游地产：大广告，大场面，大客户
  - (1) 营销成本虽高，利润依然丰厚
  - (2) 集中释放需求，开盘场面火爆
  - (3) 老带新高折扣，团购加速去化
- 3、一线城市：重产品，快节奏，强体验
  - (1) 依托本地文化，注重产品打造
  - (2) 应对市场竞争，节奏短平快
  - (3) 强化现场体验，各环节细分专业

### 作者简介

- 朱一鸣，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、融资及财务分析  
电话：021-60867872 邮箱：zhuyiming@cric.com
- 傅一辰，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业战略、痛点研究  
电话：021-60867827 邮箱：fuyichen@cric.com
- 李姝婧，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867876 邮箱：lishujing@cric.com

房企营销之术 | 中

## 融创营销管理“道与术”

——狼性精神助开拓，赏罚并举重执行

文/克而瑞研究中心研究员 沈晓玲、俞倩倩、陈桢颖、王晓晨

**VIEW** 在融创，营销是一个压力比较大的体系，大浪淘沙，适者留下。究竟其在选拔精英人才和团队凝聚力培育方面是如何找到平衡点的呢？

随着房地产行业逐步过渡到白银时代，房屋的同质化竞争加剧，开发商“闭着眼睛卖房子”已一去不复返，传播模式的变革，新老媒体的交替，都使得有效到达的传播难度越来越高。

就目前的房企竞争现状来看，融创的强项在于营销，或许源于老板本是代理出身，自身对销售有着特殊的情结，公司的高管也几乎都是营销出身，可以说一以贯之的营销思维决定着这家房企的战略方向。

本文着重从核心理念、执行重点、排兵布阵、激励机制几个维度阐述了融创的狼性文化，同时结合生动案例来形象解读，希望对处于营销瓶颈的其他开发商有所裨益。

**核心理念：狼性销售贯穿始终，提倡争做第一<sup>①</sup>**

**执行重点：着力客户描摹，展开四大拓客方式**

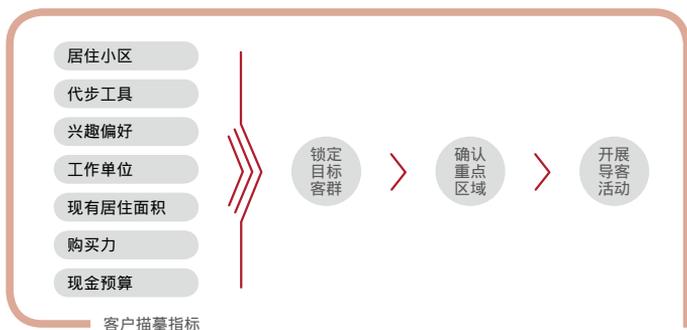
孙宏斌曾在微博中说过，“所有的动作都应该指向促进销售这一根本问题，所有的奖励都应该参照解决这一根本问题的效果。很多所谓的调研、策划、活动、广告、培训都因远离这些根本问题而变得莫名其妙”。

<sup>①</sup> 本章节略。

### 概念介绍：客户描摹锁定潜在客户

融创一般会在拿地伊始开始做项目研判，开盘初期会基本确定潜在客户群，当有一定成交量后便会反复进行客户描摹。客户分类的具体指标包含以下几项：客户目前的居住小区、代步工具、兴趣偏好、工作单位、现有住房的面积、购买力大小、现金预算，根据以上这些指标，销售人员可以基本判断出潜在客户群的区域，通过策划和渠道的通力协助，在一些目标客群的重点区域展开导客活动。

图：融创客户描摹导客过程



资料来源：根据《深圳城市更新办法》及《实施细则》分析整理

客户描摹作为融创案场较为重要的一个基本工作，将由渠道人员、销售人员、策划人员和销管人员来负责执行，在每周或是每两周都会将客户描摹做一个详尽的阐述，主要因阶段性不同，客户描摹的结果也会不同；并且由于不同面积段的成交结构存在差异，也增加了描摹结果的多变性。

### 渠道构建：纵向网点布局，直击目标客群

就其案场人员安排上，策划推广仅有2人，余下的20多人均为渠道销售人员，足见其对销售的重视。总体来说，融创的拓客策略，以巡展、CALL客、派单、大客户拜访4大方式为主。为求提高拓客效率，团队组织需要给销售人员提供整体的专业培训。

图：融创客户描摹导客过程



巡展——以商圈摆占为主，涉及展架、展台、DM单、户型图等传统物料，地点往往选择项目锁定的目标客群集中的区域。例如，在做绿城玉兰花园的蓄客营销活动的时候，融创认为，浦东区域积累了改善型需求的客户，因此所有的营销工作会向这个区域“施力”，其中就主要挑选了陆家嘴区域、上海联洋广场以及碧云社区作为巡展的地点。

CALL客任务——从公司自身资源进行分配，各小组分开CALL客。客户来源包括前期来访来电客户、通过巡展派单等拓客活动搜集到的客户信息、项目数据库等。各小组通过循环CALL客来筛选有效客户，并根据潜在意向程度进行客户分类，周期性间隔（如一个月左右）进行再循环CALL客。同时，融创也会与中介合作，委托他们拨打客户电话。因为他们手里有完整的数据库，客户划分上也有比较详细的资料。至于CALL客技巧、口径、说辞等方面，融创会进行专门的内部培训，以求提高CALL客的成交转化率。

派单——派单十分讲究准备工作，包括发单员对产品服务的了解、派发的时间及地点选取和发单技巧等。派单前，派单员要熟悉产品的特性、活动主题及服务内容，这样才能有助客群锁定和提高派发效率。从时间上看，上下班高峰期派单的主要时间段。从

## 特别关注

地点选取而言，融创以“目标客群相对集中区”为主，通常会选择去大型活动广场、交通节点、售楼处门口等地点派发单页，尤其是高收入阶层集中区域、竞品项目等是其派发的重点。融创在项目重要节点，围绕主要客户区域实行大量人员覆盖，对竞品进行直接抢掠，表现其十足“狼性”。发单过程中，一要保持礼貌、微笑、友善和热情，二要注意不要挡路，侧立于出入口，三要主动且有针对性地去派发，这就需要派单员了解楼盘定位，并学会观察，对潜在客户进行发单。最重要的是，如果有客户上前咨询，一定要做登记，这也是做好渠道资源上的积累，随时准备好为项目输送客户。

大客户拜访——选取意向度较高的客户拜访，可向公司申请拜访礼品。预算方面，但凡与销售有关的拜访商务活动，融创都会提供支持。礼品支持标准一般在200-300元/人，其他约客户吃饭、喝茶、打的等费用，渠道人员只要凭借有效凭据，可作报销。公司会大方地提供费用方面的拓客支持，一定程度上可促进员工在渠道拓客的积极性。

## 排兵布阵：以“项目制”为核心建立营销团队

融创各项目的营销团队在人数、架构上会略有调整，但始终贯彻以项目制为核心的运行机制，即团队需要负责项目从营销策划、实行到管理的全过程事宜。

### 概念：据项目调整营销团队，着重渠道构建

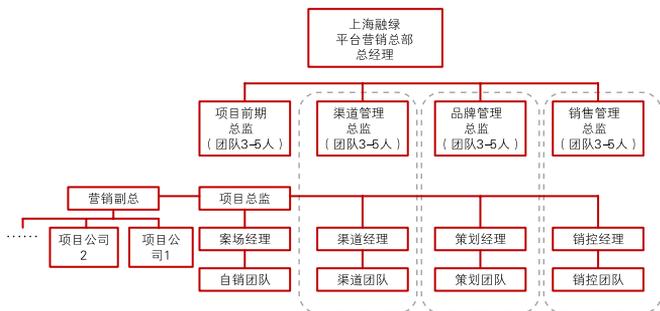
融创各项目的营销团队需要负责项目从营销策划、实行到管理的全过程事宜，因此在团队中就会包含渠道、品牌、销售等管理团队。另外，因融创营销模式重于“渠道”二字，这一点从架构及人员安排上也能有所体现。不同的项目运用不同的渠道团队，甚至在销售期间的不同阶段，融创会根据需要立即重组实行渠道模式。在架构设计上，也着重于“渠道”团队的人员安排。

## 区域的团队组织：实行管理层的放权

区域层面，以上海区域的融绿营销组织架构为例，平台总部划分了项目前期、渠道、策划、销售管理四个职能的管理团队，负责整合及支持工作，主导项目前期工作。

融创以“项目制”为核心建立营销团队，实行管理层的放权。在项目的团队设计方面，项目总监统管整个项目，带领案场、渠道、策划和销控4名经理。其中，渠道、策划和销控工作需要平台总部协作。在工作汇报和管理权限方面，除了在销售量、销售价格及费用方面，总部会有所把控并要求定期实行工作汇报之外，项目总监拥有项目的自主管理权，可自行决策人员招聘、预算等方面的事宜。

图：上海融绿平台的营销组织架构



数据来源：CRIC

## 项目架构：以需求为导向单独成立渠道团队

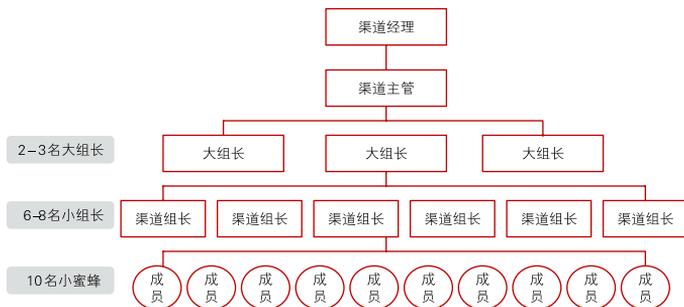
虽然在通常情况下，案场团队可独立承担渠道职能，不会明确设立“渠道”及“案场”团队的划分界线，但是，当盘量较大或项目有需求时，项目会单独形成渠道团队。

项目层面，渠道组会承担融创拓客的主力团队，部分项目就会着重增加渠道人员数量。以单个项目为例，渠道经理统管渠道主管，而渠道主管一般则需要管理2-3名大组长。在大组长的带领下，形成多个渠道小组，每个渠道小组设有小组长。在该项目中包含了6-8名

## 特别关注

小组长，分别配备约10名左右的“蜜蜂”成员（比例约为：90%小蜜蜂，10%老蜜蜂），按此计算，“蜜蜂”成员就约60-80人。

图：项目渠道组织架构



数据来源：CRIC

效果点评：首先，项目制的组织特性提供了管理者的自主权，增加团队灵活性，有助提升管理效率及执行力。其次，架构着重强调了一线人员的配置，整个团队以“小蜜蜂”为主，一方面，成本上可以有所控制；另一反面，有利于激发其活力。再者，扁平化的管理架构使各层级的管理半径更小，对于各职能的管理更为聚焦，人员管理更加直接，有助提高效率。最后，据了解，在融创的营销团队中很少有非正式编制的员工。高比例“正式编制”的特点正是吸引人才的特点之一。对组织来说，高数额的编制人员体系增加团队的稳定性，便于工作分配、人员管理等方面的工作。对员工来说，能享受到额外的补贴和奖金收入等福利，会更受激励。

## 激励机制：高薪资待遇与残酷淘汰制并行<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 本章节略。

## 结语

## 坚持渠道为王，打造狼性冠军团队

融创对于营销的理解，简单概括起来就是一句话：客户在哪儿，找到他，然后把项目价值点告诉他让他买。

## 统一核心价值观，注重营销文化打造

由于融创的老板本是做销售出身的，他把自己即定位成营销人，因此融创的营销在这个企业具有特殊的地位，虽然很多企业对于营销都很重视，但是融创对于营销的重视大家非常难理解。事实上，融创营销文化主要体现在以下四点：

第一，冠军精神或是冠军的意识这样的愿景。其旗下的项目销售团队在每个区域或者城市必须要争第一名，团队也要有这样的自信与张力。

第二，强烈的目标感和决心。是否有决心把项目卖好，是否有决心把这个指标实现，这个很重要，距离考核即使只剩下一天，也要有单日完成1个亿销售奇迹的决心。

第三，狼性。以高于行业水平的佣金提点及全民营销的方式，调动销售人员的积极性，最大限度的激发销售员对金钱的渴望。

第四，营销管理。融创有一个工作标准，每人每天会设立工作日志，将工作内容分解到每人每天，无论你是销售员还是销售管理人员，这个分解从月初的总和就要超过你这个月的指标。

## 找对客户，提升执行效率

融创对于营销的理解，简单概括起来就是一句话：客户在哪儿，找到他，然后把项目价值点告诉他让他买。这样确定一个清晰的目标，对提升销售执行的效率是很有必要的。

在客户定位方面，融创有一整套系统的方案与丰富的经验，从拿地就开始做研判，调研项目的客户在哪里，之后在项目有一定成交量时，融创会反复进行客户描摹、客户的分类。然后依据这

个模型判断出的客户特征，通过渠道、策划进行各种导客活动。

### 营销案场要有适度决策权

俗话说，将在外君命有所不受，商场如战场，胜败乃一瞬间之事，战机不可失。因此集团对于项目，在相应的指标考核之外，案场也需要有适度的自主决策权。例如两个对街的竞品楼盘，其中一个楼盘突然要转天开盘，那么等这个时候再上报集团做反馈显然已经晚了。所以如世茂房地产，旗下项目的案场经理均具有适度的自主决策权，然后会根据负责人的经验来进行随时调整，如提前开盘、提前定价。同时，事件完成后再做充分的经验总结，反馈给集团，然后下发给所有其他案场进行学习。

### 销售员管理奖惩分明，充分调动内部积极性

融创营销管理中，高底薪、高佣金为奖，残酷的高淘汰制为惩，籍此打造出了行业最强的营销团队。同时不计成本的提供各种项目资金支持，以高激励、高惩罚、高淘汰模式为销售管理核心，最大限度的激发销售人员的狼性潜能，在工作中不断突破，以达到融创的冠军精神，在多个城市或区域，均卖到地区前三的水平。

### 确保企业名牌，不可唯利是图

在注重营销的同时，也要注意企业品牌与产品品质。白银时代，房地产逐渐进入下半场，买方市场中“产品为王”是共识，同时企业的品牌形象也是极为重要的，以往在各种高强度、高激励的措施下，营销人员的“过度狼化”不可避免的会在某个细节上影响企业品牌，加之不断扩大、素质参差不齐的地推渠道队伍也有可能加大融创团队管理的难度。因此，在大力度狼性营销的同时，如何确保品牌形象不被影响也是当务之急。

## 《解析融创营销管理的道与术》框架导览

### 一、核心理念：狼性销售贯穿始终，提倡争做第一

- 1、营销定位：属于集团核心战略，重中之重
- 2、营销本质：客户是谁，在哪，找出来，成交
- 3、营销目标：每个区域城市，所在项目销售必须第一

### 二、执行重点：着力于客户描摹，展开四大拓客方式

- 1、概念介绍：客户描摹锁定潜在客群
- 2、渠道构建：纵向网点布局，直击目标客群

### 三、排兵布阵：以“项目制”为核心建立营销团队

- 1、概念介绍：根据项目调整营销团队，着重渠道构建
- 2、区域的团队组织：实行管理层的放权
- 3、项目的团队架构：以需求为导向单独成立渠道团队

### 四、激励机制：高薪资待遇与残酷淘汰制并行

- 1、高激励：高于行业水平的待遇激发销售人员狼性
- 2、高淘汰：招聘人数翻一番，大浪淘沙、适者生存
- 3、报销及时：卖房为第一要务，不计成本拓展渠道

### 五、总结建议：坚持渠道为王，打造狼性冠军团队

- 1、统一核心价值观，注重营销文化打造
- 2、找对客户，提升执行效率
- 3、营销案场要有适度决策权
- 4、销售员管理奖惩分明，充分调动内部积极性
- 5、确保企业名牌，不可唯利是图

## 作者简介

- 沈晓玲，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、应急策略研究  
电话：021-60867867 邮箱：shenxiaoling@cric.com
- 俞倩倩，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867870 邮箱：yuqianqian@cric.com
- 陈桢颖，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867876 邮箱：chenzhenying@cric.com
- 王晓晨，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867873 邮箱：wangxiaochen@cric.com

房企营销之术 ▽ 下

# 绿地办公 创新服务及销售模式全解读

文/克而瑞研究中心研究员 朱一鸣、傅一辰

**VIEW** 绿地是办公楼项目最多、产品线最齐全的房企，在全国各大省市均有布局。办公楼销售对绿地的规模扩张整体业绩起到了极大的推动作用：2014年，绿地的金额为2408亿元，其中1296亿元来自商办销售，占比达53.8%。

当全国的办公楼销售都存在巨大问题之时，绿地能保持较快的去化速度，根本原因在于充分了解和把握地方政府和入驻企业的需求，随着经济形势和人们生活习惯的变化，与时俱进不断升级创新服务。此外，绿地通过集团资源和办公物业开发经验积累，也创立了独特的销售渠道和模式。

## 绿地办公产品线及发展策略

从整体而言，绿地的办公产品发展时间较长，自全国化道路开启时就是集团研究和投入的重点，并始终跟随市场需求和经济形势不断升级。

### 绿地办公三大产品线<sup>①</sup>

绿地的办公产品线齐全，分布于全国各个省市。针对不同的区域规划、地理位置和人口类型，绿地均有合适产品的成功案例，这也

<sup>①</sup> 本小节略。

使得绿地在与地方政府谈判勾地时，能获得更优的条件。根据产品定位，绿地办公产品线主要可分为三大类型：

- 1、绿地中心系：城市核心区地标产品
- 2、绿地启航系：远郊低密度创意办公产品
- 3、绿地未来系：大体量产城融合类产品

### 绿地办公发展策略

在扩张过程中，也借了房地产行业黄金十年和三四线城市新城开发需求，绿地办公楼销售情况十分良好，对整个集团的业绩和规模有较大贡献。绿地坚持精准把握市场变化、及时应对，进一步强化办公楼开发、运营能力，兼顾规模与效益，巩固和扩大在该领域的领先优势。在这战略背后，是绿地又一次领悟了经济发展所需，提前进行了创新业务的拓展和布局。

成长逻辑：做政府所想，为市场所需

当前问题：库存量过大，同质化严重<sup>①</sup>

应对策略：服务创新，定位城市运营

为应对市场挑战，绿地2014年便开始花费大量精力研究和调查客户需求，并开始试水办公楼中的“企业服务平台”，从开发型企业向服务型、平台型企业方向发展。

企业服务平台是绿地为办公楼业主和入驻企业提供的增值服务平台，共包括三个层级、六大板块、十九大服务功能，是绿地基于自身品牌，整合企业内部和对外合作资源，包括政务、金融、招商等，提高办公楼的软性价值。截至2015年9月，绿地已经在24个城市发布了企业服务平台。

企业服务平台背后的逻辑，实质上是绿地利用目前地方政府希望经济发展和人口导入，以及国家对中小企业和创业企业发展的鼓励，将政府的产业需求、中小企业的融资需求、金融机构的投资需

---

<sup>①</sup> 以上两小节略。

## 特别关注

求整合嫁接，整合协调产业链上不同主体，形成生态圈。

如绿地在北京的房山区打造了三盘联动的“绿地智汇产业城”，形成了产业发展与城市发展相互促进的良性互动格局，“房山模式”已成为楼宇经济的典范被列入了政府工作报告。绿地在调研北京市场时发现，北京近两年推出了很多新的商务区，承接产业扩张和新兴产业发展。传统商圈如金融街等由于产业布局过于集中，产生了交通拥堵等问题，租金也逐年快速上涨。同时，部分企业规模扩张，也有外迁和外溢的需求。而在市区周边，则只有住宅用地，缺乏产业，交通呈现单向拥堵。“房山模式”试点以绿地房山项目为载体，包括绿地缤纷城、绿地新都会、绿地启航社等，整体项目分为A、B、C三区，建筑面积超过100万平米，其中A、B两区已经售罄，已进驻企业600多家。B区将打造成文化创意产业园区，并在其中建立中小企业发展与扶植平台。项目中建立了一站式政企服务大厅，针对入驻企业需求设立招商、政策、资金、物业四大服务窗口，提供服务。以工商注册为例，京津企业服务平台与北京市房山区工商局开展合作，为所有入驻到绿地项目的企业专门开通了“绿色通道”，并安排雷锋岗，利用午休时间由企业服务平台工作人员带队统一、集中到工商局为企业办理工商注册。

由此可见，绿地通过企业服务平台，将所销售的办公楼价值导向应市场需求做出改变，办公楼卖点从“投资价值”转向了“服务价值”，符合当下趋势。

## 绿地办公创新服务两大方向

如果说企业服务平台是当前绿地办公楼价值的核心，那么平台所提供服务则遵循了两大主线：“产业化”和“互联网化”。

通过推出类似产业地产的扶持服务和基于“互联网+”思维的模式创新，绿地办公楼同时惠及了地方政府、办公楼业主和入驻企业，

进而推动了销售。

### 产业化：提供政务和资本对接，扶持企业成长

传统的产业地产一般位于市郊，占地面积广，企业数量和规模大，同时包含了能满足办公和生产需求的物业。园区运营方会为入驻企业提供产业孵化、政策扶持等一系列服务。而绿地的办公产业化，则更像是将产业地产运营提供的服务“移植”到办公楼中，并予以升级。对于企业来说，既享受到了产业服务，又没有规模上的限制，门槛更低。

- 1、政务搭桥：同时促进政府招商和企业报批<sup>①</sup>
- 2、资本运作：引入金融机构，拓宽融资渠道

绿地企业服务平台为入驻企业提供了各类金融和资本服务，包括银行授信，绿地合作金融机构的贷款利率优惠，投资机构“阶梯收益”扶持，补贴生产环节经营成本，人才引进津贴等。与上海创新工场合作，引入风投资金；与中信银行、中国银行搭建绿地信贷服务窗口，另有自持营利性创业投资成长基金。

运作方式一：签约各大银行，为入驻企业提供授信。绿地与各大银行合作，通过企业服务平台为入驻办公楼的企业提供贷款，目前总授信额度已达1600亿元，解决中小企业贷款审批缓慢、融资难的问题。

当代旗下自设研发设计院，自主研发了地源热泵系统、天棚辐射知冷知热系统、外围护结构保温系统、高性能外窗系统、全置换新风系统、隔音降噪系统等绿色科技系统等。最新的成果如恐龙1号，主要为“新风+净化”功效，半小时能把150平方米居室内的PM2.5值降至5以下。

#### 案例：

绿地香港广西公司与中国银行、建设银行、邮储银行、招商银行、桂林银行、浦发银行、光大银行、南洋商业银行等八大银行签署了全面战略合作协议，八大银行向绿地企业家俱乐部提供联合授信

<sup>①</sup> 本小节内容略。

## 特别关注

100亿元人民币，双方将围绕融资理财、海外投资、第三方支付等领域开展业务合作，为企业提供一站式、全方位的金融服务。此外，绿地香港与银行达成战略合作，成为各大银行全行性重点战略客户，银行将为绿地及五象总部基地量身定做综合金融服务，并特别提供绿色通道。作为全行性重点客户，在授信、结算服务、现金管理、全产业链金融支持等方面为绿地中心提供全方位服务，将提升双方在各自领域的品牌优势和竞争优势。

合肥绿地中心设置于绿地中心营销中心二楼的300平方米的企业服务中心已正式对外开放：绿地联合招商、浦发、建设、徽商四大银行，组建金融窗口，解决企业成长道路中所遇的金融困境问题；与招商银行联合推出“招行绿地联名卡”服务，提供专属八大权益，帮助中小企业稳健发展。

绿地京津企业服务平台与中国银行、中信银行等开展合作，设立融资服务窗口，专门为企业提供金融咨询，量身定制金融服务产品。

点评：

拥有国企背景的绿地自身的融资成本便极低，同时，绿地在高速扩张时需要大量资金，期间也与各大银行均已建立了良好的合作关系。借此优势，绿地能为入驻企业争取更高的授信额度，成为了其办公楼强于竞品的又一独家优势。此外，绿地在办公楼中设立服务窗口，让企业更便于获得量身定制的金融理财服务。

运作方式二：联手投融资机构，搭建股权服务平台。对于创业企业集中的办公楼，绿地则安排了展示、股权交易平台、新三板挂牌等资本市场服务，帮助这些企业从高息融资转为寻找战略投资者。

案例：

西安绿地联合建设银行、招商银行、民生银行、长安银行四大金融机构与西安金融家投资联盟、陕西省互联网行业联盟、西安新三板企业联盟三大权威成立了“绿地金融服务平台”。2015年4月15日，绿地金融服务平台与陕西股权交易中心强势联手，为陕西优斯达、陕西远成

医讯、西安陆科饮品公司、宝鸡金健数码针织有限责任公司等会员企业举办了股权融资活动，其中创新担保等二十余家投融资机构对参会企业信心十足。2015年4月29日，双方再次为德商时代网络信息发展有限公

陕西远成医讯等会员企业举办该活动。绿地金融服务平台作为区域性权益类聚集流转中心和多层次资本市场企业资源培育中心，将为企业提供展示、挂牌、交易及增值服务和上市绿色通道，整合企业股权服务多维优势，为绿地成长型企业提供健康的股权融资。

点评：

创业型企业与成熟企业不同，部分由于成立时间短，从事的是新兴行业，在外认可度不高，要通过银行等传统融资渠道贷款十分困难；若是通过民间借贷，则不但成本颇高，还容易陷入恶性循环或骗局。对于此类企业来说，更合适的是股权融资，让专业的投资机构对公司前景进行判断，一方面能让企业在健康的资本环境下稳定成长，另一方面也帮助创投机构等找到更多可选的投资标的。绿地提供的服务与企业需求完全契合。

3、成长辅助：组织专业培训，协助品牌和人力<sup>④</sup>

4、会员整合：通过企业家俱乐部寻找商业伙伴

**互联网化：结合集团资源，服务以人为本<sup>⑤</sup>**

在提供上文所述的偏“传统”服务的同时，绿地也兼顾了新生代的需求，让自己的服务更为“人性化”，满足更多种类的办公需求。一方面，通过智能化办公设施的研发，并嫁接国外先进的办公模式，使得办公租赁更为灵活便利；另一方面，则是与集团自身多元化业务相结合，为在办公楼中工作的人群提供商业配套、进出口商品消费、海外置业等各类服务，提高办公体验。

④ 以下两小节略。

⑤ 本节内容略。

### 绿地办公独家销售方式解析<sup>①</sup>

如果说产业化和互联网化创新能够提高绿地办公楼的口碑和附加值，进而促进成交，那么“大单”（以整栋为主）就是绿地办公销售的独门法宝。目前，绿地有两种大单销售模式：第一种为私人定制，即绿地按照企业需求设计和建造办公楼，整栋成交；第二种为资产证券化，即将一些现有办公物业销售给基金公司，基金公司打包成REITS等金融产品销售给投资者。

#### 办公定制：发挥全产业链优势，满足企业个性化需求

模式：内部技术与营销团队配合，外部加强与代理行联系

案例：绿地京津为阿里巴巴定制整栋总部办公楼

点评：扮演服务商角色，通过差异化吸引客户

#### 资产证券化：促进存量物业销售，加快资金周转

模式：资产打包发行REITS实现结转出表

点评：将优质办公物业变现，满足扩张需求

---

<sup>①</sup> 本章节内容略。

全文  
概要

## 《绿地办公创新服务及销售模式解析》导览

### 一、绿地办公产品线及发展策略

#### 1、绿地办公三大产品线

- (1) 绿地中心系：城市核心区地标产品
- (2) 绿地启航系：远郊低密度创意办公产品
- (3) 绿地未来系：大体量产城融合类产品

#### 2、绿地办公发展策略

- (1) 成长逻辑：做政府所想，配合经济需求
- (2) 当前问题：库存量过大，同质化严重
- (3) 应对策略：服务创新，定位城市运营

### 二、绿地办公创新服务两大方向

- 1、产业化：提供政务和资本对接，扶持企业成长
- 2、互联网化：结合集团资源，服务以人为本

### 三、绿地办公独家销售模式解析

- 1、办公定制：发挥全产业链优势，满足企业个性化需求
- 2、资产证券化：促进存量物业销售，加快资金周转

---

### 作者简介

朱一鸣，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、融资及财务分析  
电话：021-60867872 邮箱：zhuyiming@cric.com

傅一辰，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业战略、痛点研究  
电话：021-60867827 邮箱：fuyichen@cric.com

聚焦产品营销 · 上

## 大盘营销全方位实例解析

文/克而瑞研究中心研究员 沈晓玲、杨晶晶、谢夏成、王晓晨、俞倩倩、陈祯颖

**VIEW** 大盘模式曾一度是万科、碧桂园、恒大、中海等龙头房企快速赢得市场，助力其销售业绩逐年进阶的杀手锏。

2013年，碧桂园多个大盘项目获得热销，其中，马来西亚碧桂

94

开盘就大卖50亿元，丹阳碧桂园开盘当日热销20亿元，高淳碧桂园3小时光盘揽金15亿元，衡阳碧桂园开盘4小时售罄狂销13亿元，等等，助力其全年的销售额从上年476亿直接攀升至1060亿元，至此，企业成功晋升为千亿级房企。

如今，白银时代的来临，市场需求量增长速度的放缓，直接导致了大盘销售的难度加大。加上，行业间竞争加剧、购房者信心不足等各方面的因素，大盘模式面临着一个巨大的销售瓶颈。

怎样突破这些销售难题、做好营销工作，是大盘当下需首要解决的问题。本文根据大盘的特征，将营销分为推广期、开盘预热期、开盘、强销期/持销期、清盘期5个时段，阐述每个阶段的特征及面临的营销问题。最后，为大盘各阶段营销提可借鉴性的策略，特别是对一些共性方面的营销难题。

### 大盘项目概念及类型

随着中心区域的可开发地块越来越少，加之土地成本的考量，开发商便将视线转向城市副中心或是近郊等区域。广阔的土地资源为开发“大盘项目”提供了良好的条件。

概念：在房地产行业，普遍将逾百万方建筑面积的项目称之为大盘，如广州雅居乐花园（434万平方米）、启东恒大海上海威尼斯（1196万平方米）等。另外，大盘往往更追求打造优越的居住环境、丰富的产品类型和完善的配套设施等。

类型：依据地域特征，大盘可以分为三类——第一类，城市新区型（郊区）。如万科良渚文化村在的杭州良渚新城。这类项目通过配套资源、规划等优势进行高调营销，是郊区大盘不可或缺的“炒作”题材。另外，价格上更偏向于采取低开高走，随市而动的策略。第二类，环城经济圈型

目位于环首都经济圈，该区域一般多有建设新兴产业园区、现代物流园区等，人口的聚集性较高，因而会有集中的居住需求。在营销策略上往往要求将推广范围扩大，且力求醒目。第三类，三四线城市型。如旅游大盘顺德碧桂园项目，一方面迎合政府规划和提升当地经济的需求，另一方面是为了多元化转型，谋得新的盈利增长点。从营销策略上来说，通常着重于宣传配套、推崇新的居住理念，结合品牌和价格撬动市场。

营销优势：大盘具有产品线丰富、配套齐全等多重优势，所具备的营销优势主要有以下几点：第一，卖点明确且多样化。大盘具备包括性价比高、配套齐全、环境优美、未来区域升值潜力高等在内的多重卖点。第二，丰富的产品线，受众客群范围广。对整个大盘项目而言，因物业类型丰富，目标客户群相对复合，因此相对降低了精准营销的要求。立足于每期的主流客群，营销可兼顾其他类型客户的推广。第三，打造区域标杆，易引起市场关注。大盘往往可成为区域标杆，营造区域价值，因此易引起当地市场的关注，树立企业品牌形象，对于后市的销售可产生积极的推动作用。企业可强势推广配套及区域价值，引起客户对区域升值潜力的肯定，建立项目的市场影响力。

## 大盘项目五阶段营销攻略

大盘开发周期较长，依据开发体量的不同，短则3-5年，长则可达8年之久。

我们依据不同时段营销策略的差异性，将其分为五个阶段：前期推广期、开盘预热期、首次开盘期、强销持销期和尾盘清盘期。营销开展时，需特别注意时间的安排和推盘节奏把控，在各个阶段的营销策略中应充分结合项目自身特色，针对性的营销推广对策是十分必要的。

表：大盘各营销阶段的目标、媒介选择和宣传力度

营销阶段	目标	营销策略	媒介选择	宣传力度
前期推广期	打响品牌知名度、树立产品价值标杆	以价值打造、话题造势等方法为主推广宣传	户外媒体、报纸、电视、网络	较大
开盘预热期	赢得客户认可度，形成高认筹率	体验式营销，低价让利活动等方式多渠道拓展客源	平面媒体、户外、DM、广播、电视、网络、各种展会等	最大
首次开盘期	促成认筹客户成交，营造大卖之势	选对入市时间、价格低开高走、活动场面要大	平面媒体、广播、电视、网络	较大
强销持销期	保证后期加推制造销售氛围	产品据蓄客情况加推，造势宣传，多渠道精准拓客	平面媒体、网络	一般，保持连贯性
尾盘清盘期	快速清除尾盘，缩短项目回款周期	尾盘主要降价销售为主	平面媒体	减弱直至停止

数据来源：CRIC

### 前期推广期：线上线下齐上阵，扩大品牌影响力

前期推广的时间段为从项目拿地后至售楼处开发，时长一般是3-6个月。这个阶段，大规模的工程施工还在进行当中，销售工作尚属准备阶段，项目现场还未具备对外展示的条件，因此宣传的重点一般会集中在项目品牌的推广，旨在树立区域价值标杆，为后期的多轮销售打下坚实的基础。而宣传形式一般会选择传播面较广的媒体，如户外媒体、报纸、电视网络等，可以达到项目品牌建立和将大盘入市消息快速传播的双重目的。

### 1、目的：打响项目品牌知名度、树立产品价值标杆

由于大盘开发面积大，开发年限长，因此必须保持可持续发展的核心吸引力。前期宣传侧重于价值理念的倡导，因而宣传主题方面可从以下几点下手，一是与城市关联的，从城市层面出发、面对未来并基于区域发展趋势，拔高项目定位；二是加强项目的人文价值倡导，提升购房者的归属感；三是关注项目的体验度，通过前期铺垫旨在为消费者重新定义一种生活方式，演示并传递未来的生活场景，从而促进购买。

### 2、营销方法：以平面广告、话题造势等方法为主推广宣传

(1) 第一：借媒体、报纸、广告等宣传，达到目标区域内客户众所皆知

此阶段主流的营销手段为网络、媒体、报纸和广告，写字楼内部的LED屏、交通主干道上的高炮和商场外部的巨型广告牌都是不错的选择。如

线上线下相结合，1000万的营销费用集中轰炸（见表）。

类别	具体内容	详细介绍
线上宣传	电视广告	硬广植入
	电台广告	南京主流电台高峰期覆盖
	电影切片广告	电影院片头切片广告覆盖
	短信广告	每周发送
	报纸广告	整版软文或跨版发布
	新浪微博等博客宣传	覆盖主流微博媒体
线下宣传	地铁广告	地铁2号线品牌专列+部分灯箱
	户外广告	新街口、中山门等10块广告牌
	框架广告	写字楼电梯框架覆盖
	DM广告单直投	主要覆盖句容区域

数据来源：CRIC制作

二是宣传侧重于价值传导，强调项目周边和区域价值。“南京东”的宣传语代以期拉近南京人与项目距离，并且以“幸福”为系列，阐述了周边健全的配套、交通、人居和风景资源。

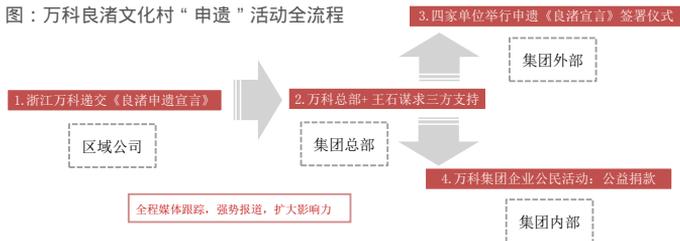
## 特别关注

三是利用微博等媒体制造良性舆论氛围，为项目造势。一方面引入新浪微博全程跟踪报道，为项目造势；另一方面，地产名博也为凤凰城“摇旗呐喊”，制造出良性的社会舆论。

(2) 第二：话题造势，品牌形象渗入客户心理，树立项目形象

主要是运用媒体力量以及消费者口碑，让楼盘项目成为舆论话题。如万科良渚文化村——依托文化遗址，“申遗”制造话题营销。其方法：一是单个项目发起，谋求万科总部支持。以浙江万科名义向万科董事会递交《良渚申遗宣言》策划方案，之后以万科集团名义与王石董事长个人名义作为发起单位，争取中华民族文化促进会、杭州市政府及良渚管委会的支持。二是充分调动内部员工积极性，开展全国推广。万科还开展了企业公民活动，号召全体员工对《良渚申遗》活动进行捐款。三是整合媒体资源对良渚申遗和良渚文化村项目进行强势报道。巧妙借助媒体资源，如政府官网、新浪乐居、搜房网等主流媒体。

图：万科良渚文化村“申遗”活动全流程



数据来源：CRIC制作

(3) 第三：设置道旗，售楼处准备开放，营销活动准备

即设置道旗、售楼处选址和各类后期营销准备阶段，为期大约1-2个月。此阶段的重要任务是将项目的初步信息进行有效传达，为售楼处的开放做足充分的准备。如恒大海上海威尼斯在市区设有售楼处，用电子楼书抢眼球。方法一是在上海市区设置体验接待处，拉近客户与项目之间的距离。在上海市区开设“3D海居体验馆”。

二是官方网站架构和电子楼书铺陈，带给购房者耳目一新的观

感。大不仅架构了项目官方网站，而且附有110页超详细的电子楼书说明。三是市区看房车体现了人性化，地铁广告设计引人注目。在人民广场博物馆处设置了看房车；在人民广场地铁站1号口出站通道设置的连排广告，与“道旗”作用类似。

**开盘预热期：增强客户的感官体验，大范围、多渠道蓄客<sup>①</sup>**

- 1、目的：赢得客户认可度，形成高认筹率
- 2、营销方法：开展体验式活动，导入客源、直推产品

**首次开盘：以大卖之势为后续销售做铺垫**

- 1、目的：促成认筹客户成交，营造大卖之势
- 2、营销方法：选对时间、低开高走、活动要大！

**强销期、持销期：把控好推盘节奏，实现精准化销售**

- 1、目的：保证后期加推制造销售氛围
- 2、推盘节奏：产品交替加推，蓄客情况可成依据

- 3、营销方法：线上造势宣传，多渠道拓展客源

**清盘期：以降价为主，低成本促销方式为辅**

- 1、目的：快速清除尾盘，缩短项目回款周期
- 2、营销方法：尾盘销售，降价是根本

<sup>①</sup> 以下小节内容略。

### 结语

保持“品牌形象+产品宣传”结合，后期品牌维护更重要

品牌宣传是项目营销阶段必不可少的环节，尤为在前期推广过程中，客户对一个项目的初步的定位往往通过品牌形象来判断。对于大盘营销，鉴于品牌形象更为影响整个营销阶段的价值定调，保持“品牌形象+产品宣传”颇为重要，一则品牌与产品无缝结合，客户可迅速获取项目认知，二则用产品之“实”补充形象之“虚”，印证项目宣传的价值。由此，我们看到永定河孔雀城美丽园将客群主力放在北京市场，为吸引北京客源，项目打出“每一个拼搏的北京人，都应该拥有美丽园”的口号，直击在京打拼的年轻客群，将美丽园的形象定位树立起来，同时品牌推广与产品宣传紧密结合，一张宣传单融入口号与产品图片，就可以让目标客群迅速匹配这个项目的形象、定位与心里预期的符合度。

不过，值得注意的是，品牌形象是需要长期积累的，不是营销推广期为了完成销售指标，说说就罢了，后期品牌维护对于项目意义更大。典型如句容碧桂园凤凰城，为吸引南京市内客群置业，在推广期品牌宣传做的很大，“低价、五星级居住区、国际学校”等等成为营销的卖点。随着房源不断去化，早一批业主入住，凤凰城不仅落实了建设五星级居住区，而且做到引入国际学校，其IB国际学校在2013年9月1日正式开学。后期品牌维护与其说是对前期品牌形象的落地，倒不如说是强化项目与业主之间的信任，增加客户黏度，形成庞大的忠实客群，是房企在销售之外的无形资产。

结合当地购房习惯推盘，注重首次开盘和后期的推案把控<sup>①</sup>

注意客户管理实现资源转化，使销售形成良性循环

不断调整产品推出策略，宣传、拓客向精准化迈进

本文为《大盘营销策略全方位实例解析》报告删减版，  
如需完整版，请联系我们。

<sup>①</sup> 以下三小节略

## 《大盘营销策略全方位实例解析》专题导览

## 一、大盘项目概念及类型

## 二、大盘项目五阶段营销攻略

(一) 前期推广期：线上线下载上阵，扩大品牌影响力

- 1、目的：打响项目品牌知名度、树立产品价值标杆
- 2、营销方法：以平面广告、话题造势等方法为主推广宣传

(二) 开盘预热期：增强客户的感官体验，大范围、多渠道蓄客

- 1、目的：赢得客户认可度，形成高认筹率
- 2、营销方法：开展体验式活动，导入客源、直推产品

(三) 首次开盘：以大卖之势为后续销售做铺垫

- 1、目的：促成认筹客户成交，营造大卖之势
- 2、营销方法：选对时间、低开高走、活动要大！

(四) 强销期、持销期：把控好推盘节奏，实现精准化销售

- 1、目的：保证后期加推制造销售氛围
- 2、推盘节奏：产品交替加推，蓄客情况可成依据
- 3、营销方法：线上造势宣传，多渠道拓展客源

(五) 清盘期：以降价为主，低成本促销方式为辅

- 1、目的：快速清除尾盘，缩短项目回款周期
- 2、营销方法：尾盘销售，降价是根本

## 三、总结与借鉴

## 作者简介

沈晓玲，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、应急策略研究

电话：021-60867867 邮箱：shenxiaoling@cric.com

杨晶晶，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867869 邮箱：yj.yangjingjing@cric.com

谢夏成，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867873 邮箱：xiexiacheng@cric.com

王晓晨，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867873 邮箱：wangxiaochen@cric.com

俞倩倩，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867870 邮箱：yuqianqian@cric.com

陈桢颖，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867876 邮箱：chenzhenying@cric.com

营销与互联网+

## 盘点房地产O2O营销六大模式

文/克而瑞研究中心研究员 房玲、蔡建林、尹鹏、柳启慧

**VIEW** 结合互联网在无时间空间限制、及时快速、低成本等方面优势，房地产营销可以变得更为多元、便捷、低成本和高效，呈现出多种多样的线上线下结合的O2O营销方式。

如今，互联网已经在房地产融资、采购、设计开发、营销及服务环节产生深刻影响。

本研究对房产电商模式、全民经纪人、众筹营销、理财产品锁客、首付贷促去化、房产托管等六大O2O营销模式进行解析和案例分析，总结对比分析其优势、不足、主要作用的交易环节和适用的范围，进而为房企O2O营销提供建议。

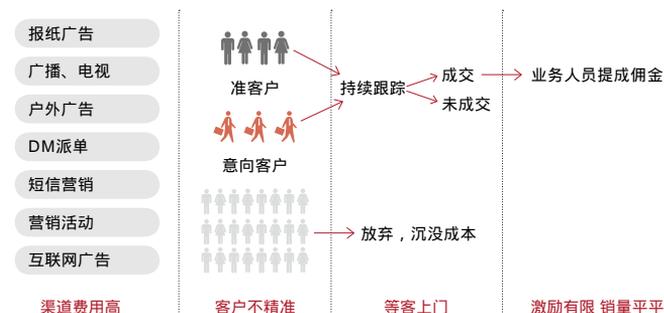
### 传统营销成本高效率低，O2O营销应运而生

房企的纷纷跟进O2O营销，确实能带来一定的优势：包括较好的传播效果、较低的成本和较高的效率，而且借助互联网手段，可以发挥个人的自媒体效应，并且在跨界融合、跨界营销上也更为容易。

进入白银时代的房地产行业面临新的环境，由过去的卖方市场转变为买房市场，而土地成本不断攀升，利润空间持续压缩，销售去化也不如过去容易，客观上要求房企强化营销。然而传统的房地产营销大多通过广告、活动等方式影响受众，促进潜在购房客户主动上门了解楼盘信息，案场的置业顾问再对意向客户和准客户进行跟踪推进，进而促进成交。

这是一种用尽各种渠道战、资源战、人海战的广撒网、漏斗式的传播和拓客方式。在新的形势下，效率越来越低，成本越来越高。

图：传统房地产销售模式示意图



数据来源：CRIC制作

成本越来越高。一是营销的中间环节过多，代理层次太多，广告、宣传推广公司以及电商都拉高了营销成本。二是中间商与第三方互联网及移动互联网平台（如房产电商）合作推广营销，房企难以自己掌握客户数据，客户营销维护成本越来越高。

转化率低，效果一般。由于营销推广目标的不精确，以及无针对性对的营销活动（如现场送礼等活动），不是使得客户到访率低，就是目标客户群的到访转化率低。

费效比不高，销售效率低。在传统销售模式下，等客上门，一旦媒体失效，大量的媒体广告无法带来足够的客户，使得客户获取成本高居不下，综合来看，营销费用普遍占比达到2%-3%，费效比不高。在营销推广的投入过多，也使得经纪人佣金比例低，激励有限，再次降低了销售效率。

恰逢互联网时代，越来越多的房企纷纷试水O2O营销，例如乐居电商、万科做全民营销、实惠跨界助力房企营销、京东房产众筹等等。所谓房地产O2O营销，即通过线上互联网（或移动互联网）在巨大流量、信息传播及时、不受时间空间限制、成本低廉等方面

## 特别关注

优势，基于资讯网站、社交网络、电商平台等方式，结合店面、案场、现场活动等线下资源，而进行的线上线下相结合的营销方式。

### 房地产O2O营销六大模式解析

以下我们将通过对如下6种O2O营销模式的研究，分析其运作方式和优劣势，探寻每种模式的应用。

#### 房产电商：线上传播拓客，线下服务锁客

房产电商模式是发展较早、模式相对成熟的房地产O2O营销。目前房产电商已经从单一的团购券模式发展出了服务延伸型电商模式（如码上专车）、一二手联动的电商模式（如链家的一二手联动）、大数据营销的电商模式（如链家网3H服务）以及以实惠模式为代表的非传统型电商模式。这一部分我们将就这5种电商模式就行研究，了解操作模式，分析其存在的优势及弊端。

##### 1、团购优惠带来的提前锁客可能

房产电商中最基本最普及的模式就是团购优惠券模式。主流的房产网站，如新浪、搜狐、网易等都有涉及。以下以乐居E金券为例，分析房产的团购优惠券是如何进行的。

乐居通过线上的网站平台发布项目信息，帮助项目进行宣传扩大影响，并同时配有团购优惠信息，购房者在完成看房后可以购买团购优惠券，其后凭E金券可在开盘时享受购房优惠。客户刷卡支付的资金归乐居所有，而开发商通过E金券购买数量来确定意向购房人数，为后期开盘定价做参考。

E金券这类团购优惠券相较传统营销的优势在于两个方面：其一，E金券带有确认购房权的功能，购买了E金券的客户基本包含所有的意向客户，开发商的开盘定价策略更有针对性，在蓄客理想的情况下开发商甚至可适当抬高价格，弥补E金券释放的优惠。其二，

图：E金券操作流程



数据来源：CRIC制作

E金券有提前认筹的功能，因为新房销售必须要拿到预售许可证，否则不允许售卖，而E金券这类团购优惠券既能帮住开发商提前锁客，又能避免无证销售的违规操作，可缩短取得预售证后的蓄客时间。

在实际的购房中，由于E金券帮助开发商充分了解购房群体数量，甚至会从定价中弥补回给出的折扣优惠，存在购房者知悉后的风险。不过从长期发展看，剔除发展中的问题，使团购优惠券有效惠及购房者是利于行业发展的。

## 2、看房专车带来的电商服务延伸

基于电商的基础上，为加强服务，又延伸出看房专车的服务，目前不少的平台都有与专车合作的尝试，包括乐居和滴滴合作、搜房和神州专车合作、房网和UBER合作等，看房专车不仅起到了广告宣传作用，而且有效提升服务质量，促进到访，可谓一举两得。

2015年7月，乐居宣布与滴滴打车合作，正式推出“码上专车”，再次创新互联网营销环节，改变了传统的带看模式。乐居通过自身的线上及媒体渠道资源，为开发商项目进行全面推广宣传，并在宣传页附上二维码，对相应项目有意向去往案场看房的客户，可直接扫描二维码，按提示填写个人信息及看房安排，审核通过后后会接到乐居客服反馈，确认客户信息，最后派出专车。

图：码上专车操作流程



数据来源：CRIC整理分析

## 特别关注

在传统的房地产营销时期，客户从出发地到案场只能自驾、打车或乘坐看房巴士，多数情况下新房项目较远，初次自驾到访路线不熟悉，打车费用又不菲，而看房巴士又有固定时间限制、车位有限，对初次到访的客户而言服务体验差。码上专车的推出，能够满足客户个性化的看房时间安排，而且乘车过程体验要好过传统的看房模式，客户初次到访就能对项目留下一个较好的印象。

### 3、电商+二手经纪人，拓宽渠道资源

传统电商在发展到一定程度后，开始有了更多的延伸，和二手经纪人结合进一步提高了二者的效能。传统的营销手段中本身也有一二手联动的结合，因为二手经纪人对于负责区域客群熟悉，本身手中也有不少资源，能够实现一手房成交的转化。而电商和二手经纪人结合既是一二手联动也是贯通线上线下，打通更多的渠道。

目前，链家在房产电商+二手经纪人结合上已经有所探索。链家做二手中介出身，旗下本身就有大量的二手门店及经纪人，2008年旗下的线上平台链家在线（也就是现在的链家网）正式推出。链家网的新房板块基本类似于传统的房产电商，提供房源发布和折扣优惠，在多了二手经纪人手后链家可以实现将二手经纪人手中资源转为线上电商平台成交客户，极大丰富了电商的渠道来源。

链家模式相对于传统模式的优势在于：一、线上平台的数据支撑，将房源和客户连接。二、线下二手团队的客户资源对线上平台补充，而且一二手房源意向客户可灵活转换。三、电商平台通过优惠手段帮助二手经纪人锁定客户。链家线上线下都是自己的团队，

图：链家电商+二手经纪人模式



数据来源：CRIC整理分析

方便协调，如果是不同公司之间的联手，则存在“飞单”的可能，这需要电商平台给予经纪人足够的佣金进行吸引。

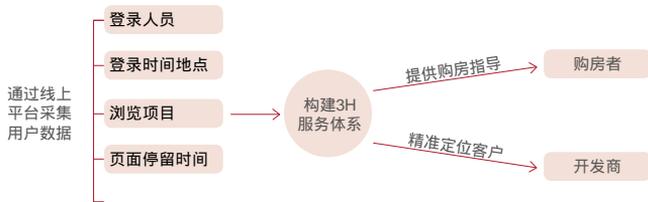
#### 4、基于大数据的O2O营销创新

通过线上平台的搭建能够积累大量的客户数据，通过用户的浏览时间、地点、网页停留时间等等来实现对客户需求的抓取，实现客户“画像”的绘制，进行大数据营销。不少电商平台也都考虑开展相应的业务，甚至连阿里巴巴也都有考虑将自身的客户数据资源整合，帮助开发商做营销的打算。

2014年万科、链家合作打造了“链万家”VHDM（V-Homing Data Mining System）系统，旨在通过对于链家线上平台数据的挖掘，帮助万科实现房源和客户的对标。“链万家”将为客户提供3H服务：V-hour（敏捷）、V-hunch（精准）、V-homage（感悦）。V-hour（敏捷）是指通过调用链家积累的大数据将好房子快速的提供给购房者；V-hunch（精准）则是通过数据挖掘工作分析客户的消费行为及偏好，为客户量身定制房源；V-homage（感悦）通过便捷、快速、个性化的服务提升客户的消费体验，其次打通产业链实现和房企的共赢。

和传统的营销过程中明源系统录入客户信息相比，链家基于大数据的营销优势更为明显。一、客户信息采集更为便捷，而且纬度更多，综合分析的可借鉴性更强。二、从客户被动选房变为向客户主动推房，灵活性更高。对于开发商而言成交的可能性被提高。

图：链家利用大数据构建3H服务



数据来源：CRIC整理分析

### 5、非典型电商“实惠”的营销逆袭

传统电商营销模式是通过线上优惠释放将客户转化为团购券购买者，但是还有一类电商模式不以团购券购买为目的，而是通过线上优惠释放、线下大型活动将大量人流导入案场。目前这一类的非典型的电商营销模式试水的企业较少，比较典型的案例当属实惠模式。实惠以APP形式与房地产营销嫁接，给购房者发放福利，以小利为开发商房产换取销售上的大利。

2015年1月，实惠和上海万科牵手，试水O2O营销。万科与实惠此次营销的主题定位“万科有爱，实惠万家”，活动时间持续5天，每天一个主题（“万科有爱，活力早安”、“万科有爱，闲适午后”、“万科有爱，浪漫一夜”、“万科有爱，健康入眠”、“万科有爱，调味生活”），并设置相应的奖项，通过实惠APP摇一摇活动派发奖品，中奖者则到案场领取相应奖励。同时为了保证线下的到访，活动最后一天在案场还举办了大型的抽奖活动。5天时间，活动参与人次达57万人次，线下活动共有2600人到场。

实惠模式的O2O营销基于实惠APP背后的用户，通过线上平台的活动迅速提升项目的关注度，通过一系列活动将人群导入案场，最终由案场人员完成客户鉴别和跟进。实惠模式相对于传统医学方式最大的优势在于APP庞大的用户量，而且营销模式新颖，对于外界的吸引力有保证，对于项目到访非常有帮助。不过因为是基于APP用户的到访，实际的转成交情况无法预计，进一步的客群数据分析保证成交是实惠模式可持续的重要环节。

在传统报广、拓客效果日渐下降的今天，电商逐渐显现出营销优势，如团购锁客、专车提高到访率，实惠增加来访数量，大数据营销精准定位等等，但是对于最终的成交，电商有很多不确定性，案场中现场人员的客户谈判能力以及开盘环节设置依然至关重要，这些是电商目前无法取代的。

全民经纪人：每个人都可能是销售人员<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 本小节内容略。

## 房企O2O营销总结与比较<sup>①</sup>

不同的O2O营销方式的各具优势，也各有不足，所作用的阶段和适用范围也不尽相同。

通过对各主要O2O营销方式的对比，我们有以下几点发现：对于房产电商，电商+服务，可以变异和创新出多种形态；全民经纪人可以补充拓客渠道，但平台拓客能力难以增长；推广型众筹需要房企巨大让利引爆关注，不过从效果上看逐渐式微；理财产品吸客本质是让利优惠，目前已经较为普及；首付贷产品面向准客户，需要房企提供补贴，踢临门一脚促进成交；房产托管提供增值服务创造收益，但适用范围有限。

表：O2O营销主要方式对比分析

O2O营销方式		优势	不足	适用范围
房产 电商	电商+优惠	房企必要合作渠道，利于提前锁客	同质化严重，特色不明显	大部分楼盘，尤其是品牌和产品认知度不高项目
	电商+看房专车	降低潜在客户到访成本，促进到访	作为补充，需与其他营销手段组合使用	交通不甚便利项目
	“实惠”模式	有利于营造案场繁荣	非意向客户占比大，转化率低	侧重宣传推广项目、培养未来品牌偏好客户
	一二手联动	增加客户渠道(二手)来源	客户容易转移购买二手房，造成流失	交由代理商项目、存量房源
	大数据营销	营销更加精准	客户数据掌握在房产电商手上，房企难以获取	中高端、高净值客户
全民经纪人	增加拓客渠道，投入精准	有“飞单”的风险	中高端、去化较难项目、库存或尾盘	
众筹 营销	推广型众筹	制造营销轰动效应，提高推广效果	传播目标精准度低，转化率低，不宜常用	联合其他营销方式进行
	理财型众筹	通过理财收益吸引潜在客户	参与多为意向购房者，拓客效果不佳	可使用金融产品较多，适用于大多项目
高收益理财吸客				
首付贷促成成交	缓解首付压力，促成成交	企业需要补贴一定资金		作为方便购房者的举措，适用于大多数项目
房产托管	为购房者提供托管服务，带来一定收益	适用范围有限		旅游地产、酒店式公寓等有一定投资性产品

资料来源：CRIC整理分析

<sup>①</sup> 本章节内容有删减。

## 《房地产O2O营销6大模式解析》专题目录

### 一、房地产营销迎来O2O时代

- 1、传统的营销方式成本高、效率低
- 2、行业变化，O2O营销应运而生
- 3、O2O营销助力销售，房企纷纷跟进

### 二、房地产O2O营销六大模式

- 1、房产电商：线上传播拓客，线下服务锁客
- 2、全民经纪人：每个人都可能是销售人员
- 3、众筹营销：钜惠推广与变相让利
- 4、理财产品：提前锁定潜在购房者
- 5、首付贷：缓解首付压力，助力去化回款
- 6、房产托管：增值服务促去化

### 三、房企O2O营销总结与建议

- 1、O2O营销模式总结与对比分析
- 2、房企O2O营销建议

本文为《房地产O2O营销6大模式解析》报告删减版，  
如需完整版，请联系我们。

### 作者简介

- 房玲，CRIC研究中心研究经理，专注房地产企业分析和土地市场研究  
电话：021-60867885 邮箱：fangling@cric.com
- 蔡建林，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867864 邮箱：caijianlin@cric.com
- 尹鹏，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867860 邮箱：yinpeng@cric.com
- 柳启慧，CRIC研究中心土地研究员，擅长土地数据采集及分析  
电话：18221073980 邮箱：liuqihui@cric.com

**企业纵深**



## 房企三四线城市发展六大策略

文/克而瑞研究中心研究员 朱一鸣、傅一辰、王青青、李妹婧

**VIEW** 无论是六大策略中的哪一种，均是建立在城市基础上的。未来城市间分化情况还会加剧，因而选对城市的重要性还将更加显著。

随着宏观经济结构的调整，房地产市场也愈发理性，各城市间分化加剧，为房企的布局策略带来了压力。一线和发达二线城市土地竞争激烈、价格高企，中型房企拿地不得不采用抱团的方式，小型房企几乎已经无法生存。三四线城市的分化情况更为严重，意味着风险和机遇并存：风险方面，主要包括库存量大，地方政府规划无法兑现，地方房企割据难以进入等；机遇方面，除了住宅的供应和需求外，部分城市有一定的经济能力和人口基础，但缺乏足够的商业和产业支撑，且竞争者相对少。

因此，我们根据三四线城市的经济指标，以及恒大、绿地、碧桂园、嘉凯城、建业等各类房企在三四线城市发展的经验，总结出了房企在三四线城市从布局规划到产品营销全过程的六大策略。

### 城市布局：结合自身特点，选择潜力城市加大并购<sup>①</sup>

如果按照规模来对布局偏重三四线城市房企进行分类，可以发现每一类规模的房企均存在一定的共同点。

<sup>①</sup> 本章节内容有删减。

千亿房企普遍有不同于其他企业开发模式，但总体标准化率高；绝大部分第二梯队的房企，如融创、绿城、富力等普遍偏重一二线城市或中高端项目，鲜有涉足三四线城市；第三梯队的中型房企则有不少布局三四线城市，央企和民企背景决定了不同布局；剩余的房企中，深耕三四线的以区域型为主。

### 龙头房企：发挥自身优势，采用独特模式

三四线城市的项目在千亿龙头恒大、万达和碧桂园的战略中均起到了重要地位，三四线项目的销售是他们起家 and 扩张的主要“功臣”，也是近几年业绩的重要支撑。但从具体策略来看，这三家房企的布局重点并不相同，均是自身优势和特点决定的。

恒大以普通住宅销售为主，定位民生、刚需，产品性价比高，成本控制能力强、标准化率高，周转速度快。因此，恒大布局城市的限制相对其他两家更小，只要对住宅有需求，恒大就能进驻。从土地储备占比来看，最大的是中西部和华北、东北。这些区域并非经济最发达的地区，并非主流房企布局的重点，但恒大却能成功在其中找到机会，在保证一定利润的情况下快速去化。由于三四线城市土地成本较低和更优的配套资源，再加上恒大知名度带来的品牌溢价、丰富齐全的产品线、集团对供应商的统一选拔和采购，相较于地方房企有明显竞争力。以恒大在伊宁为例，两个项目位置较为偏远，但却是城东十二五规划发展的重点，2012年首次开盘时单价为3900元/平方米，如今则已上涨至4900元/平方米。此外，恒大还与政府协商引入了较为优质的教育资源，提高了产品的附加价值。

### 中型房企：立足大本营，开拓其他经济区

如果说龙头房企均是全国化布局，那么第三梯队的中型房企布局则更为局限，深入挖掘非核心城市市场，与龙头和第二梯队布局错开，细分来看，民企和央企的布局策略不同。

民企的布局通常是立足大本营及周边城市，并在全国范围内再选择多区域个区域深耕。如荣盛发展的自河北廊坊起家，重点布局京津冀环渤海地区，同时在江浙皖等长三角城市深入发展。在城市的选择方面，荣盛发展重点布局“有发展潜力的中等城市”，并将其作为创造利润的中心和谋求发展、连接大城市与小城镇的桥梁，同时有选择地兼顾发展较快的小城市，扩展企业发展的新空间。未来，荣盛则将在三四线城市开拓旅游地产，并已在秦皇岛、神农架、黄山、海南等知名旅游区域获取项目，在三四线城市的开发模式更为多远。

金科则是以重庆大本营为基础，深耕中西部，兼顾环渤海。由于长期深耕带来了成熟的产品线和对文化、气候等的适应，金科在中西部如四川、湖南、贵州、云南等城市均有优势，在四川的三四线城市更是项目诸多。海亮自浙江起家，但布局最多的则是同在长三角区域的安徽，除了合肥外，还布局了蚌埠、安庆等多个经济情况较稳定的三四线城市，2014年，海亮在阜阳销售17.55，蚌埠销售6.45亿元，六安5.06亿元。

央企有些缺乏规律，布局通常和集团业务和资源相关，如中铁和中铁建，并没有明显的大本营，也无深耕的区域，仅是较为分散地布局，具体城市和集团铁路建设和相关业务联系紧密。这些企业背景强大、的土地成本低，因此即便布局城市房地产市场不够景气，也不会影响到企业的稳定运营和发展，但其布局相对缺乏参考价值。

### 区域房企：以省会为圆心，向周边城市展开布局

区域型房企仅在或主要在单省布局，以省会城市为中心，辐射周边的小县城，以及省内其他重要城市。在对规模没有要求的情况下，这样的布局优势在于节约管理成本，品牌效应，人脉积累以及整体影响力的放大化。

如建业地产，布局集中中原河南省，并在省内占据了龙头地

位，优势十分明显。且河南省内城市人口诸多，需求量较大。建业重点布局的为省会郑州，按照建业地产的“省域化”内部规划，是以郑州为圆心，半径数百公里的区域，以50或100公里为递增半径，如此一环一环地推下去。因此，除了郑州外，建业布局的其它均为三四线城市，按计划到2017年将进入40-50个县级城市。

为了适应布局策略，产品方面，建业推出了十八城，平均都在一百万平方米左右，现在已签下了八座城市，下一步在三线城市都会推出这样的系列，商住比例保持在四六开或是三七开。同时，单省密集布局还有利于建立服务网络，建业资源包括分布在河南全省的商业设施，现在建成的有五十多个社区，一些已开业的商场，如洛阳一个商场就有600多个商家，集合体育、教育等资源，提供一个大的服务体系，整体向服务商转型。

## 开发模式：金融创新深入城市及产业运营<sup>②</sup>

细分到开发模式，企业在一二线、三四线不同能级的城市也体现出不同的运作模式。总结看来，主要有四大模式。

城镇商业：私募+REITs资本化运作，PPP打造服务平台

产城融合：一二级土地开发联动，产业发展推动城市化

在大城市有产业、人口转移需求，周边三四线城市政府因缺乏资金及产城一体化运作能力等无法承接的背景下，以华夏幸福、招商地产等房企抓住这一机遇，做起产业新城的开发与运营，无论是固安还是蛇口前海都是较为成熟的范本，总结三四线城市“产城融合”的开发模式。

<sup>②</sup> 本章节内容有删减。

### 1、城：一二级联动土地开发，小资金撬动大项目

具体操作上，房企在一线城市可辐射的、未开发郊县，先通过土地平整、园区基础设施建设等，获得两部分收益，一部分来源于政府结算费用，另一部分来源于土地出让后和政府约定比例的土地区值收益，而这部分结算收入成为公司获得土地开发的重要资金来源；同时借助参与土地一级开发的优势，在土地规划、出让的进程、限定竞拍条件以及通过对竞拍土地溢价收益分成等，形成在二级市场土地竞拍优势，一方面可以低价拿商住用地，另一方面形成竞争壁垒，房企拿地节奏富有弹性。

这种开发模式，使得房企低成本介入三四线新城市开发，而后滚动整个产业地产大项目的运营收益；以华夏幸福固安产业园为例，2014年销售毛利率仍保持35.8%，远超出普通住宅开发型房企。

### 2、产：园区产业孵化模式完善核心竞争力

与传统房地产开发“买地、建楼、卖房”不同，产业地产的核心诉求是“产城融合”，房企在“筑城”的同时，要求有强大的“产业孵化”能力，即就是整合人才、资本、技术、服务、政策等要素和资源，构筑产业链。

总结国内外案例，有以下维度值得借鉴：资本整合力，进入创投领域，针对不同生命周期的企业，公司可衍生开展VC、PE等股权投资业务，培育和孵化高新技术项目及企业；人才和技术整合力，硅谷除了拥有斯坦福大学、加州大学伯克利分校等著名研究型大学外，还有很多专科和技工学校，以及100多所私立专业学校，让企业与高新创新型技术、人才高度结合；服务整合力，括人力资源机构、技术转让机构、会计、税务机构、法律服务机构、咨询服务机构、猎头公司以及物业管理公司、保安公司等其他服务机构，不仅是企业技术创新体系的一部分，而且在整合各种创新要素，提高技术新能力等方面起着重要作用。同时，通过产业发展服务和园区综合服务，带来长期收益也很可观，以华夏幸福为例，2015年中期业绩显示，产业发展服务收入占总营业额的26.88%、物业管理服务和

综合服务分别占比0.15%和2.07%，仍有很大上升空间。

**城市建设：**参与基建和区域开发，发挥综合运营能力

**养老旅游：**引入特色产业，拉动消费和地方经济

**项目定位：**选址围绕大城市，丰富业态针对多种需求<sup>①</sup>

**产品规划：**小体量大面积，注重社区配套服务是王道

**工程管控：**加速周转严控成本，提高投资回报率

**营销推广：**定价先发制人，品牌塑造及口碑传播<sup>②</sup>

当市场走下行通道，之前花1000元营销费能解决的问题，现在花10000元也不一定奏效，尤其在竞争激烈、而需求弹性较低的三四线房地产市场，花式营销手段并不如价格优惠让人感觉实在！

**定价策略：**判断环境先发制人

定价也并不是简单的降价问题，一旦出现赤裸裸的价格战，购买热情很难被聚拢，后期价格恢复也很漫长，所以定价里面蕴含营销谋略与智慧！

判断不同竞争环境后，制定首开价格是先发制人、抢占市场的关键。打比方在高库存区域，新入市的楼盘会直接进入竞争压力区，建议第一时间以成本加利润算出价格，再结合竞争者的价格做调整；如果市场已出现领跑楼盘，果断走“高性价比”路线渗透市场，首次开盘拿出非中心房源，价格上与对手形成鲜明对比，让购房者感到区域、配套、楼盘品质等不相上下，我们的产品价格更实

<sup>①</sup> 以下三章节内容略。

<sup>②</sup> 本章节内容有删减。

惠；另一种情况，区域内竞争楼盘松散、未出现标杆，走“大哥”路线领跑市场，首次开盘价格稍高于市场均价，提升客户价值感知和认可度，一炮打响。

区域知名度增加、标杆楼盘地位逐步清晰后，可根据营销节奏适当调整价格。例如项目入市后首几次开盘，销售去化75-80%，并且伴随样板展示和配套等不断完善，每次开盘小幅上涨价格是讨巧的做法，可让客户感到项目保值价值强，口碑效应逐步加强；如果首开以“大哥”形象入市，定价高于市场均价，则可变相加大折扣力度、或在付款方式上做文章，加速观望客户的转化。

三四线城市楼市对价格极为敏感，“砸价销售”是无底洞，可能让房企赔了夫人又折兵；恰到好处的定价策略既能让项目树立领跑地位，又要保持在理性价格区间加速去化，是房企重要平衡术。

### 品牌运作：虚实结合引发关注

三四线城市规模小，好的事物全城追捧，差的事物也会共同抵制，房地产项目“聚焦”效应明显，成功品牌运作通常会吸纳巨大的购房需求。但同时区域消费理念相对滞后，对品牌认知度低，大房企品牌优势也会随之被弱化。怎样的品牌运作，才能让品牌房企“上山下乡”时充分发挥聚焦效应？

务实：首先，体验式营销样板展示一定要奢华并且生活化，眼见为实，样板的展示会让人们产生对未来生活的憧憬。其次，活动造势迅速提高企业及项目知名度，请明星主力楼盘亮相也是近几年常见手法。务虚：把品牌变成一个故事，最重要的是告诉消费者，为什么你需要我。通过“虚”“实”结合的品牌运作，创造体验和期待，而不是单纯销售一套房子。

### 口碑传播：充分利用抱团效应

## 总结建议：分散进入潜力城市，收购房企获取资源

对于房企来说，要在三四线城市掘金，更重要的是提前进行调研，要对市场的周期性有充分了解。

一方面，甄别出经济和人口状况良好，具有发展潜力的三四线城市的，避开高库存、高风险的城市。同时，寻找价值洼地，多采用并购或与本土小房企合作的，尽可能地将三四线城市低地价的优势发挥到极致，压缩成本，提高利润水平。

### 退出风险城市，进击潜力城市

房地产市场经历了2014年一整年的调整，开发商开始意识到一、二线城市的相对稳定性和抗风险性，于是纷纷选择回归。但一窝蜂的回归也会带来诸多问题，一、二线城市的房企竞争日益激烈，而土地稀缺，直接导致地价飙涨，地王频出，“面粉贵过面包”的现象也比比皆是。在此形势下，房企不随大流，选择具有发展潜力的三四线城市尤为重要。整个三四线市场冷热不均，分化明显，需谨慎甄别。

我们曾在《那些仍有房产开发投资前景的三四线城市》专题里选取249个三四线城市为研究样本建立模型对比分析以判断各城市房地产市场的投资前景与价值。根据房地产经济学市场供求的基本原理，从需求、供求、购买力和外部环境四大模块综合定量评价，分别考量城市的吸纳能力、抗风险能力、居民购买能力以及城市公共服务能力。

测算结果显示，249个三四线城市中，中山、株洲、泉州、金华、唐山<sup>⑥</sup>城市得分位居前五，具备以下特点：经济发展水平相对较高，人口导入能力强；基础设施投资和教育费用高于平均水平，软

<sup>⑥</sup> 详见《那些仍有房产开发投资前景的三四线城市》专题，排名前20分别为中山、株洲、泉州、金华、唐山、包头、台州、淮南、保定、汕头、邯郸、淄博、宜昌、湖州、临沂、襄阳、漳州、岳阳、威海、九江。

硬件环境优势明显；具名储蓄和收入水平较高，增长稳定；住宅成交量价水平相对较高，涨势平稳。对于此类潜力城市可积极深入，不过布局还是得靠近中心区，视发展情况未来可再层层扩张。

相反的，类似常州、鄂尔多斯等风险城市，要尽可能规避。已经进驻的，可借鉴恒大的方式：加强销售、提高去化，与政府协商，以退地方式撤出市场，保持风险控制。

### 地方房企常年割据，合作收购属良策<sup>①</sup>

#### “四面开花”分散布局，平滑城市风险

由于上述城市部分处于房地产市场起步期，部分处于成熟期。处于起步期的有如唐山和金华，市场活跃度低、规模小、进入壁垒不高，而处于发展期的城市，如泉州，活跃度高、规模增速快、进入壁垒相对较高。市场特征不同，机遇点与风险点均存在差异。因而房企在选择城市时可以“四面开花”，降低企业对个别区域的依赖性，借此平滑单个市场不景气给企业经营带来的风险，也可为市场向好时企业营业收入快速增长提供条件。

布局三四线且发展情况较好的房企基本都有这样的考量，如荣盛发展，目前已将房地产开发业务拓展到河北、江苏、安徽、山东、湖北、湖南、辽宁、广东、四川、内蒙古等9个省、1个自治区的21个城市，涉及房地产项目100余个，使得企业的营收相对稳定。

细分到不同类型的房企而言，也选择不同的布局方式。龙头型房企资金雄厚、品牌知名度高，可获得资源丰富，能够布局的选择较多；中型房企则资金、资源都相对偏少，抗风险能力相对有限，需谨慎选择城市布局；区域房企知名度相对有限，可选择布局大本营周边有潜力的三四线城市。

本文为《房企三四线城市发展的六大策略》报告删减版，  
如需完整版，请联系我们。

<sup>①</sup> 本节内容省略。

## 《房企三四线城市发展的六大策略》目录

- 一、城市布局：结合自身特点，选择潜力城市加大并购
  - 二、开发模式：金融创新提供资金后盾，深入城市及产业运营
    - 1、城镇商业：私募+REITs资本化运作，PPP打造服务平台
    - 2、产城融合：一二级土地开发联动，产业发展推动城市化进程
    - 3、城市建设：参与基建和区域开发，发挥综合运营能力
    - 4、养老旅游：引入特色产业，拉动消费和地方经济
  - 三、项目定位：选址围绕大城市，丰富业态针对多种需求
    - 1、土地选址：土地有“农村包围城市”的特点
    - 2、拿地方式：政商关系有“互为补缺”的特点
    - 3、开发模式：卖点有“多元化”的特点
  - 四、产品规划：小体量大面积，注重社区配套服务是王道
    - 1、社区体量：需求相对不足，小体量快跑为上
    - 2、户型结构：一步到位理念多，大面积受欢迎
    - 3、配套服务：商业配套近饱和，社区服务应上心
  - 五、工程管控：加速周转严控成本，提高投资回报率
    - 1、工期：缩短工程周期，提高周转速度
    - 2、成本：利用当地低物价，加强成本控制
  - 六、营销推广：首开价格先发制人，注重品牌塑造及口碑传播
    - 1、定价策略：判断环境先发制人
    - 2、品牌运作：虚实结合引发关注
    - 3、口碑传播：充分利用抱团效应
- 总结与建议：分散进入潜力城市，收购当地房企获取资源

### 作者简介

- 朱一鸣，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、融资及财务分析  
电话：021-60867872 邮箱：zhuyiming@cric.com
- 洪圣奇，CRIC研究中心驻香港分析师，专注服务资本市场  
电话：852-35210168 邮箱：davidhong@cric.com
- 傅一辰，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业战略、痛点研究  
电话：021-60867827 邮箱：fuyichen@cric.com

# 2015绿色地产 企业战略调查报告

文/克而瑞研究中心研究员 朱一鸣、洪圣奇、傅一辰、孙月、王青青、李姝婧

**VIEW** 近年来，朗诗地产、当代置业、中国金茂等为首的绿色房企因节能、环保、用户体验舒适等优势受到好评。

本文将分析绿色地产的概念和本质，深入研究绿色地产开发商的发展战略、产品特点和技术优势，以及绿色地产当前存在的问题。

## 绿色地产的本质和发展

什么是绿色地产？各国对绿色地产的定义和认识各有不同。相对于国外已发展成熟的技术，我国则日趋精进。

### 各国对绿色地产概念和评价的差异<sup>①</sup>

以人与自然和谐共生为出发点，绿色地产兼具社会性、技术性和经济性。

绿色地产的概念源于国外，自上世纪60年代美籍意大利建筑师 Paola Soleri “ ” 上便涌现了一批批对绿色地产的相关理论与实践的研究活动。

虽然关于绿色地产的定义，目前国际上因各国的国情、地理环境、国家发展及资源禀赋水平不同，尚未有明确统一的表述。但是绿色地产的最初出发点非常明确，这一理念的形成是为了建

<sup>①</sup> 本节内容有所删减。

筑主体与自然和谐共生，要求房地产开发的建筑能够作为可持续性的建筑。绿色地产是指在不打破开发商盈利目的的前提下，做到符合建筑美学，并以保障生态系统的良性循环为原则、以循环经济为基础、和谐社会为内涵、节能环保技术为支撑，按照绿色建筑标准建立起来的住宅小区、公寓和办公楼等商业地产项目。当然，人类的建造活动不可能对环境不造成负面影响，完全不破坏生态系统无从谈起，砍树、推平农田是不可避免的环节，绿色地产同样无法超脱，能做的只有降低这种负面影响。绿色地产需要在建筑的全寿命周期内，最大限度地节约资源（节能、节地、节水、节材）、保护环境和减少污染，为人们提供健康、适用和高效的使用空间，实现经济、环境、社会三者之间的和谐统一，达到与自然和谐共生的状态。

不难发现，绿色地产具备几个特征：一是节能，最低限度的消耗资源；二是生态，与自然和谐共生、保护环境；三是满足人们的使用要求，提供环保、舒适的居住空间；四是可持续发展。可见绿色地产就是要实现人、地产、自然的协调统一，这是房地产开发项目的绿色理念。基于此也可以看出绿色地产的三大特性：社会性、技术性以及经济性。社会性在于需要考虑社会价值观，考虑人们的生活消费水平，考虑人们的需求及道德问题。技术性在于必须借助现代的科学技术实现节约资源、减少浪费。经济性在于建筑师和工程师需要在地产项目的全生命周期内找到建设成本和后期的运营维

图：绿色地产特性



数据来源：企业公布

护成本之间的最佳平衡点。

国际认证标准各异，国内财政补贴支持绿建发展。国外绿色建筑起步较早，在绿色建筑迅猛发展的同时，各国政府也出台了配套的法律法规及评价标准，这些政策不仅指导了各国的绿色建筑开展，也为绿色节能的发展提供了有力的依据。

上个世纪八十年代，德国房地产界趋向于关注暖通空调系统的设计，以解决人均建筑面积不断增加而引发的需求问题；九十年代则开始关注建筑整体设计，将建筑相关的各个元素，包括外部环境、建筑构造、技术装备等协同考虑，并将高品位的建筑创作和综合新技术融为一体。现在，德国房地产界已经将重点放在建筑的整体现能源平衡上，不断开发可以调整建筑能源结构、降低建筑能耗的新技术，并在政府的支持下将这些新技术应用到办公和家居建筑中去。不少发达国家根据各自的特点，按照绿色建筑的理念进行了实践示范。

比较典型的如英国BRE的环境楼、英国诺丁汉国内税务中心、德国爱森RWE办公楼、德国柏林的新议会大厦、德国旋转式太阳能房屋、柏林Marzahn区节能住宅，以及法国巴黎的联合国教科文组织(UNESCO)的办公楼、美国匹兹堡的CCI中心、法兰克福商业银行、丹麦科灵市郊区住宅开发项目、澳大利亚悉尼的奥林匹克村、荷兰Delft大学图书馆、日本九州绿色高层住宅等等。这些绿色建筑通过精妙的总体设计，结合自然通风、自然采光、太阳能利用、地热利用、中水利用、绿色建材和智能控制等高新技术，充分展示了绿色建筑的魅力和广阔的发展前景。

目前，世界范围内建立的绿色评估体系已达 20 多个，其中较成熟且国际认可度较高的主要有英国BREEAM、美国LEED、日本CASBEE、德国DGNB等评价体系，这些评价体系代表性较强、影响力较广，已成为各国建立新型绿色建筑评价体系的重要参考。

表：国际典型绿色建筑评价体系

国家	体系	发布年份	更新年份	评价内容	评价种类
英国	BREEAM	1990年	2011年	管理、健康和舒适、能源、交通、水资源、材料、废弃物、用地与生态、污染	新建筑NC、改造 Refurbishment、生态建筑Ecohomes、社区 Communities、运营In-Use
美国	LEED	1998年	2009年	可持续场地、节水、能源与大气、材料与资源、室内环境质量、区位与周边、意识与教育、创新性设计、地区优先级	新建筑NC、既有建筑EB O&M、商业装修CI、建筑结构CS、住宅Homes、社区开发ND
日本	CASBEE	2003年	2010年	BEE=Q/L，其中：建筑质量Q包括Q1室内环境、Q2服务设置、Q3室外环境；环境负荷L包括LR1能源、LR2资源与材料、LR3场地外环境	新建筑NC，既有建筑EB、改造 Renovation、单栋住宅H（DH）、城市区域UD、热岛HI、临时TC
德国	DGNB	2008年	2010年	生态质量、经济质量、社会与功能质量、技术质量、过程质量、场地质量	新建、改造、升级

资料来源：CRIC整理

我国对于绿色建筑评价体系的研究是自20世纪90年代以来迅速发展，在充分吸收了国外先进评价体系优点的基础上，结合我国实际国情建立起多个立足于本国、具有中国特色的绿色住宅评价体系。例如由建设部住宅产业化促进中心制定的《绿色生态住宅小区建设要点与技术导则》、《绿色奥运建筑评估体系》、《现代房地产绿色开发与评价》及香港地区的HK-BEAM、台湾地区的《绿色建筑解说与评估手册》等等。我国国内现行最为普遍的是2006年《绿色建筑评价标准》（简称绿建），绿建实行星级标准，其评价标识由低至高分为一星级、二星级和三星级3个等级。

为支持绿色地产的发展，住建部还于2013年4月启动绿色建筑补贴政策，对二星级绿色建筑每平方米奖励45元，对三星级绿色建筑每平方米奖励80元，对绿色生态城区以5000万元为基准进行补助。

## 绿色地产国外发展成熟，国内技术不断更新<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 以下内容略。

## 房企研发绿色地产之路

朗诗、当代、金茂，绿色技术哪家强？

前期投入大，绿色地产近年才开始在房企中普及<sup>①</sup>

朗诗地产：细节贴心，注重客户满意度的“文科美女”<sup>②</sup>

城市布局：深耕长三角，拓展长江中上游和北方

产品方面，从最早的以南京朗诗国际街区为代表的恒温恒湿恒氧1.0系列，到以朗诗钟山绿郡、帕多瓦住宅为代表的的2.0系列；从最初的集中式系统，到户式化系统，朗诗建设的项目已经经过了一轮又一轮的技术升级。

2.0产品：以改善为主的四大产品线

朗诗主攻改善型产品，因此市面上的项目也均以大户型为主，但后来由于刚需市场需求旺盛、改善型市场销售遇阻，为了照顾到刚需市场以及自身盈利所需，朗诗从2012年开始研发刚需产品系列，最终形成了Y（刚需）、E（改善）、S（高端改善）和L（养老）4条产品线。在南京大本营朗诗主要做E系列和S系列，搭配少量的Y系列和L系列。

而在城市的因地制宜方面，朗诗根据各个城市气候的不同，推出了适配不同城市的针对改善型客户的E系列产品，调整的重点是户型以及舒适度解决方案，且项目间的技术运用也开始出现差别。比如成都绿色街区的户型面积调小，室内舒适度解决方案仅保留客户关注度最高的新风系统（过滤PM2.5）。

<sup>①</sup> 本节内容略。

<sup>②</sup> 本节内容有所删减。

表：朗诗四大产品线具体情况

产品线	针对客户群	产品定位	绿色设计	代表项目
Y型	首次置业	成本节约降低能耗	新风过滤系统；绿色保温技术；雨水收集装置	南京朗诗未来家
E型	首次改善	健康、舒适、节能、环保	新风过滤；地源热泵；隔音降噪；同层排水；天棚辐射；外维护体系；外遮阳体系	苏州朗诗科技城
S型	多次改善	健康、舒适、人性化、可持续	相对温度在20-26℃之间；相对湿度30-70%；每两小时置换室内空气过滤PM2.5	无锡朗诗天萃
L型	养老公寓	适老化装修	紧急按钮；防护处理；适光调整；数码锁；安全扶手；无障碍浴柜；折叠浴；减缓高差	无锡朗诗天萃配套

资料来源：企业公布，CRIC整理

### 3.0产品：从主动到被动的技术变革

2.0产品主打的是以主动技术为核心的绿色建筑，今年11月朗诗技术再升级，发布了自己的第三代产品，即朗诗3.0被动房。被动技术和主动技术的区别在于，房屋不再需要依靠系统、毛细管等技术，而是通过自身的建筑材料来达到室内的恒温恒湿，和主动技术相比，更加节能环保。

被动技术从德国引进，最初的试点位于朗诗长兴绿色科技研发基地，朗诗在园区内建造了一栋被动建筑布鲁克，目前该建筑的功能是酒店，让前来参观考察的客人通过实地入住感受被动房的保温功效。布鲁克的技术主要体现在墙体上，其墙体比普通住宅以及主动房的墙要厚很多，屋内的科技系统仅有帮助室内换气的微风，整个建筑的能耗非常低，但恒温恒湿的效果已经可以媲美主动房。之前该技术未能普及的原因是建筑材料国内稀缺，全部需要从德国进口，导致成本过高，但是去年朗诗在国内找到了合适的建筑材料，并在南京打造了一个全新的3.0产品——朗诗·熙华府。

11月21日，熙华府正式揭幕，该项目拥有86项客户价值：低能耗，是中国被动式建筑联盟首个认证的被动式建筑示范工程；精装修室内甲醛含量比肩全球最严苛的芬兰国家标准S1级；室内空气品质及时监控系统，随时随地可关注室内温度、湿度变化，监测室内

VOC和甲醛含量；超洁净新风系统，时刻保持室内空气洁净；南京首个口袋公园系统设计；等等。可以说朗诗3.0产品实现了健康、环保、舒适、节能等各个方面的全方位提升，未来将在上海、杭州、武汉、成都等多个城市陆续登陆。

综上所述不难看出，朗诗还是将重点放在改善型产品上。由于绿色地产自身的特质，比如前期研发投入大、建造成本相对较高，都更加适合改善人群。并且从市场的角度来看，对于我国大部分的购房者来说，房屋依旧是一个大件，对自身的收入和经济条件有较高的要求。因此刚需购房者更容易以价格为导向，不会过于青睐单价较高的绿色地产项目。从朗诗的业主构成来看，小户型中也仅有一部分是年轻的刚需客群，更多的还是以养老为目的的购房者。可以发现，朗诗在小面积的户型设计上也投入了较大的精力，比如在橱柜、收纳等细节方面都兼顾到了老年人的生活习惯。或许未来随着绿色地产的普及，朗诗会加大对刚需的关注度，但就现状而言，朗诗的产品仍旧是改善为主、刚需为辅的格局。

运营模式：以小股操盘和代建为主的轻资产模式比重逐渐加大  
特点和发展的：人性化是最大优势，南京以外城市溢价待提高

**当代置业：产品打造严谨，技术研发出色的“工科学霸”<sup>①</sup>**

城市布局：以北京为核心，发掘潜力二线城市

通过对科技系统的优化配比，当代共制定了六条产品线，以适应不同气候条件。

根据城市，当代进行产品线选择：在北京，普通项目采用最高科技配置万国府，保障性住房采用刚需配置满堂悦；山西（太原）和安徽（合肥）项目，考虑经济基本方面的优势和气候特点，采用的也是万国城和万国府的产品线；湖南（长沙）项目，整体处于南方冬冷夏热地区，但由于三个项目区位不同，各个分期针对的客户群体略有差异，整体体量较大，所以采用了万国府、上品阁和满庭春三条产品线配置；湖北、江西项目，地处南方冬冷夏热地区，采用

了满庭春产品线，自主开发的“恐龙一号”空气滤清系统最先在武汉项目实施；上海项目，原则上可以使用全部6条产品线，考虑到上海闵行项目为当代置业在新城市操盘的第一个项目，故相对保守的满庭春产品线，在未来深耕上海的过程中，将考虑根据区位配比其他产品线。

从现金流和利润的角度，当代的产品线还可细分为三类。第一类：能创造现金流也能创造利润的项目，满足10个月开盘，12个月现金流回正的原则；第二类：创造现金流的项目，满足8个月开盘，10个月现金流回正的原则；第三类：创造利润的项目，满足12个月开盘，18个月现金流回正的原则。

运营模式：合作开发占比上升，内部创业孵化渐成生态  
 特点和发展：产品和研发能力强，资金成本有下降空间

**中国金茂：深耕豪宅产品，资金实力雄厚的“商科精英”<sup>①</sup>**

城市布局：深耕一线和发达二线城市，选择核心地段

住宅智能化：以绿色为基底的科技豪宅

和普通绿色项目相比，金茂的绿色项目更像是“科技地产”、“智慧地产”，即除了12大绿色科技系统外，金茂还与腾讯合作互联网+，在项目中应用了智慧家居、智慧社区和智慧服务：智慧家居包括感应、物联、魔镜、健康、安全、娱乐、照明、控制八大系统；智慧社区则包括互联互通，移动支付、智慧物业，还包括了舒适模式、安防模式、离家模式、洗浴模式、回家模式、晨起模式、排队模式、就餐模式以及起夜模式；而实现这两个前端的前提是有一套完善的智慧工程系统做保障。

如在北京亦庄金茂悦，“魔镜”功能即卫生间的镜子上试穿新装、计算身体脂肪，“躺在浴缸里能用卫生间的镜子逛淘宝”；在

<sup>①</sup> 本节内容有所删减。

<sup>②</sup> 本节内容有所删减。

冰箱上可以玩游戏，看食物的卡路里，等等。

这些技术的应用，也与金茂自身的定位策略相呼应，即只做重点城市的高端改善和豪宅项目，并且更能抓住年轻一代“土豪”们的眼球。

商办节能化：庞大体量与技术创新

作为公共建筑，商办楼宇的节能环保一直受到重视，而金茂的绿色技术优势更为显著，领先于其他房企。

如金茂大厦，2012年成为全国第一家获得能源管理体系认证的商务楼宇；2013年通过了世界公认的独立第三方绿色建筑认证——LEED-EB金级认证，成为国内运行时间最长且高度最高的LEED-EB金级既有建筑。而金茂大厦的绿色基因是在建造时就埋下的：

首先是计算机辅助的设施管理系统。超高层的设施设备规模庞大，管线复杂。金茂大厦在设计建造之初，就引进德国标准，通过计算机辅助管理大厦的设施设备，所有设施设备的信息有六大模块16000多条记录，状况都可以在这套系统上进行记录和监测。

其次是能源管理系统。超高层由于其空调、垂直运输等原因，能耗比普通高层建筑大。金茂大厦建设之初就联合国内外研究机构开始做能源管理，通过技术和管理来节能减排。金茂大厦在能耗管理方面有许多创新管理，比世界范围内同类型的超高层建筑节能30%左右，早在2004年，金茂大厦就成功地将能耗占收入的比重控制在6%以内，一般的超高层建筑这个比例为10%左右。

最后是空气品质管理。金茂大厦有专门的空气品质小组，PM2.5平均水平保持在10~15微克。这一指数的国际标准大约为15~20微克，国内标准为75微克。

又如方兴在北海滩的项目星外滩，是全球目前唯一获得中国绿建三星、美国LEED、英国BREEAM三大国际权威机构高等级认证的超大项目，建筑总体量逾150万平方米，将于2017年全部建成。在建设过程中，项目遵循因地制宜、以人为本、历史传承、文化延续的开发原则，集中应用了多项绿色建筑规划理念和节能技术，如区域

集中式能源系统、冰蓄冷系统和江水源热泵机组、雨水和中水收集系统、过渡季节免费制冷、CO<sub>2</sub>监控室内新风、热回收系统、中水雨水回用、废弃物回收和可循环材料利用、采光天窗、下沉广场、分项计量、楼宇自控系统等多项低碳节能措施，节约了项目运营成本、提升了项目品质方面。

新城生态化：绿色从城市规划开始

经营模式：开发与持有稳步增长，顺应金融和服务大趋势

特点和发展：资金和品牌基础扎实，产品研发可加大投入

## 绿色地产发展存在的问题和建议<sup>①</sup>

问题：概念和评级制度混乱，不利绿色房企生存

建议：国家机构加大技术研发力度，共同推广绿色理念

本文为《2015绿色地产企业战略调查报告》报告删减版，  
如需完整版，请联系我们。

---

<sup>①</sup> 本章节略。

## 《中国绿色地产发展及企业战略调查报告》导览

### 一、绿色地产的本质和发展

- 1、各国对绿色地产概念和评价的差异
- 2、绿色地产国外发展成熟，国内技术不断更新

### 二、房企研发绿色地产之路

- 1、前期投入大，绿色地产近年才开始在房企中普及
- 2、朗诗、当代和金茂通过绿色地产走差异化道路务
  - (1) 朗诗地产：产品细节贴心，注重客户满意度
  - (2) 当代置业：产品打造严谨，技术研发出色
  - (3) 中国金茂：深耕豪宅产品，资金实力雄厚

### 三、绿色地产发展存在的问题和建议

- 1、问题：概念和评级制度混乱，不利绿色房企生存
- 2、建议：国家机构加大技术研发力度，共同推广绿色理念

### 作者简介

- 朱一鸣，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、融资及财务分析  
电话：021-60867872 邮箱：zhuyiming@cric.com
- 洪圣奇，CRIC研究中心驻香港分析师，专注服务资本市场  
电话：852-35210168 邮箱：davidhong@cric.com
- 傅一辰，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业战略、痛点研究  
电话：021-60867827 邮箱：fuyichen@cric.com
- 王青青，CRIC研究中心市场研究员，擅长房地产市场研究  
电话：021-60867878 邮箱：wangqingqing@cric.com
- 孙月，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867875 邮箱：sunyue@cric.com
- 李姝婧，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867876 邮箱：lishujing@cric.com

# 从中国平安地产布局 看“地产+金融”

文/克而瑞研究中心研究员 房玲、蔡建林、尹鹏、柳启慧

**W/WW** 险资对房地产的觊觎不是一朝一夕的事情了。不过今年以来，“野蛮人”在地产行业更加频繁出现。这其中，典型莫过于平安。

从险资大鳄到地产大亨，五大模式解读平安如何联姻地产行业，看险资如何布局地产，后续又将如何演进。

## 平安集团从险资大鳄到地产大亨

利益驱动、政策利好、业务促进，一系列因素推动平安房地产布局三大板块。

### 推动险资企业布局房地产的因素

险资企业的特点决定其收入来源中保险费用占到了很大的比重，而保费流入和保单到期有着相当长的时间间隔，因此保险公司手中长期握有大量现金，保监会数据显示截至2015年7月底，保险资金运用余额为10.17万亿，如此庞大的资金沉淀不仅有贬值风险，而且如果找不到投资出口也是资源浪费。

保险企业除了沉淀资金量大之外，投资收益也偏低。平安集团2014年总投资收益为5.1%，而像中国人寿、中国人保、太平洋保险等保险公司2014年的投资收益率也均在5%-6%左右，优化投资结构提高投资收益也是保险企业需要解决的问题。

房地产行业一直以来属于资金密集型行业，而且随着土地成本持续攀升，拿地难度增加，房企的合作意愿势必逐渐增强，险资的介入

能够很好的帮助房企拿地扩张、改善财务结构；此外房地产行业的投资收益率较保险企业的投资收益率相对可观，CRIC监测的135家A股上市房企2014年的净资产收益率达11.35%。

### 政策层面逐渐放松，险资迎来投资“春天”<sup>①</sup> 进军地产非单向投资，亦可反哺金融业务发展

#### 平安的地产布局

平安集团是险资背景的金融集团代表，本身业务繁多，最近两年在房地产行业也是动作频频。目前平安集团涉及地产业务的板块主要有平安人寿、平安银行、平安不动产、平安信托以及互联网金融，从从事的房地产相关业务来讲，主要有三个方向：房地产开发、房地产投资、房地产金融服务。

**房地产开发。**平安不动产是平安集团旗下负责房地产开发的主要公司，成立于1995年，但一直以来没有太多动作。2014、2015年是平安不动产爆发的两年，先是推出了养老地产项目品牌——合悦，随后又完成首个物流地产项目收购，紧接着从2014年下半年开始了疯狂的拿地。截至目前，平安不动产已经涉及住宅、城市综合体、商办物业、养老地产、物流地产、股债券投资等多个方面。

**房地产投资。**平安人寿及平安信托是平安集团旗下主要涉及房地产投资业务的两家公司。平安人寿一直以来都是平安的重点业务，但是却少有涉及房地产业务，但近年来却在海外商业物业投资及房地产企业股权投资方面有所动作，例如2015年1月平安人寿斥资30.54亿元人民币买下伦敦地标建筑Tower Place大厦，2015年4月入股碧桂园。平安人寿更多是涉及战略和海外层面的投资，而平安信托则是贴近房地产项目的投资。平安信托成立于1996年，从2005年开始从事房地产投资业务，涉及住宅、商业、办公、酒店等多种物业形态。

---

<sup>①</sup> 以下两节内容略。

房地产金融服务。平安银行和平安好房是平安集团旗下主要的房地产金融服务提供公司。2007年平安银行业务正式整合完毕，形成单一品牌“深圳平安银行股份有限公司”，为房地产企业提供融资服务一直是平安银行主要的涉及房地产行业的业务。2013年平安银行成立地产金融事业部，通过更为丰富的方式为房企提供融资服务。例如为恒大发行永续债、为融创设立地产并购基金等。而平安好房则是结合互联网的创新金融服务，涉及一、二手房销售、租房、海外地产、房贷及众筹业务等。

图：平安各板块涉及地产业务情况



数据来源：企业官网、企业公告、CRIC整理

## 五种模式看平安如何联姻地产

从平安单独拿地、合作拿地合、入股房企、投资物业收购、地产服务五个细分模式来详细剖析平安进军地产业务的发展情况。

### 单独拿地开发：有闯劲，但不适合

采用独立开发模式时，平安也将像其他开发商一样，从拿地到开发到销售更多的是依靠自己的团队进行，而不再是仅仅进行资金投资，操盘交给其他开发商。

作为金融集团，平安集团近几年却在地产行业动作频频，特别是2014年。2014年是房地产行业的调整之年，整体市场销售不景气，房企拿地就显得小心翼翼，而平安却开始“抄底”入市，旗下深

圳联新、杭州安丰置业、杭州安东置业及深圳平轩四个子公司斥资167.89亿元先后在广州、杭州、北京及苏州等一线及重点二线城市拿下6幅优质地块。由此可见，平安对于一线及重点二线城市的市场依然持乐观态度。

目前平安独立拿地开发的项目主要分为两大类，一是拿商业地

表：2014年至今平安独立拿地明细 单位：万平方米，亿元，元/平方米

拿地企业	城市	宗地名称	属性	拿地时间	建筑面积	总价	楼板价
深圳联新	广州	天河区黄云路华美牛奶厂AT1004010地块	住宅	2014/11/10	7.76	11.20	14433
深圳联新	广州	天河区黄云路华美牛奶厂AT1004015地块	住宅	2014/11/10	9.11	12.90	14164
杭州安丰置业	杭州	[2014]37号地块	商住	2014/12/24	18.96	26.99	14232
杭州安东置业	杭州	[2015]4号地块	住宅	2015/02/12	15.81	26.00	16448
深圳平轩	北京	丰台区丽泽路E-01、E-05、E-06地块	商业	2015/04/27	33.60	50.40	15000
深圳联新	苏州	苏地2015-WG-19号	住宅;商业	2015/09/17	29.46	40.40	13712
总计					114.70	167.89	

数据来源：企业官网、公司公告、CRIC整理

块，打造办公楼等商业地产产品。开发此类产品，平安经验较为丰富，毕竟平安前期建造过不少自用办公楼，如深圳平安金融中心大厦等。第二类是养老地产项目，其主打品牌为“合悦”系产品。

2014年3月31日，平安推出了第一个养老地产项目品牌——合悦。该项目属于养老、度假旅游综合性社区项目，包含合悦江南、合悦版纳、合悦乌镇三大项目，统称为“平安养生养老综合服务社区”。该项目分为养老公寓、亲情社区、度假休闲三大产品线，以上海客户为主要销售群体，并辐射杭州及浙江一些其他地区。总体来看，该项目交通相对便捷，整体产品规划也较为完善，但周边配套依然有待完善，相对来说精装修11400元/㎡的价格也偏高。

平安独立开发的“合悦”系产品并没有取得太大的市场反响，据悉合悦江南不论是品质还是销售情况都没有达到平安高层的要求，甚至在2015年春节后，合悦江南自动封盘。事实上平安打造的养生养

老综合服务社区项目表现的不尽如人意也在意料之中，一方面由于养老地产虽然极有发展潜力，但是受我国传统的“养儿防老”等思想的影响，养老项目销售难已经成为业界共识。另一方面相较于国内开发商，平安进入房地产行业起步较晚，在产品研发、设计等方面不及其他开发商经验丰富，这也在一定程度上削弱了该项目的市场吸引力。

综上所述，平安独立拿地在城市选择上偏好一线及重点二线城市，而从其选择养老地产项目首发可以看出，平安凭借雄厚的资金基础，在项目选择上更多的看重产业的未来发展潜力。另外，虽然平安看好一线及重点二线城市的房地产市场，但是未来预计平安不会大规模独立拿地，合作拿地可能更适合平安。因此，对于平安近几年独立拿下的地块中的住宅部分，我们认为宜引入经验丰富的开发商进行合作开发。

### 合作拿地：强强联合，未来拿地主流派

平安在独立拿地开发的同时，也加大了和房企合作的力度。总体来看，平安与房企的合作模式主要有三种形式：一是与房企组成联合体共同拿地，二是入股房企某个优质项目，三是与房企签订战略合作协议，成为战略投资者。事实上，这三种形式的具体合作方式均是平安出钱，房企出力。

首先，在合作拿地方面，平安通过与房企组成联合体共同拿地的方式已经在土地市场上引起巨大关注。截止目前，平安联合体已经耗资263.58亿元拿下148万方土地。从合作企业来看，既有招商、华润等国企，也不乏金地、朗诗、九龙仓等民企、港企。

合作拿地模式适合地块体量较大、总价较高的情况。平安主要关注一线城市及重点二线城市的地块，而这些城市的拿地成本在国内也是最高的，因此体量较大的地块拿地总价一般也会比较高，这不仅给单独拿地的企业带来巨大的资金压力，而且开发风险也比较大。所以，对于此类地块适合合作拿地。

其次，入股优质项目。目前来看，平安入股项目最多的企业是

表：2014年至今平安与房企合作拿地明细 单位：万平方米，亿元，元/平方米

合作企业	城市	宗地名称	属性	拿地时间	建筑面积	总价	楼板价
金地、朗诗	上海	宝山区宝山新城顾村A单元08-07地块	住宅	2014/12/03	18.11	26.80	14797
金地	杭州	杭州余杭翁梅项目	商住	2014/12/23	22.23	7.77	3497
招商、华润九龙仓	北京	丰台区亚林西居住区一期(0501-626、627地块)	住宅、综合	2015/01/05	15.96	44.90	28140
招商、华润九龙仓	北京	丰台区亚林西居住区一期(0501-613、614、660地块)	住宅&其他	2015/01/05	17.86	42.00	23514
华润、首开	北京	丰台区白盆窑村旧村改造一期二期项目	住宅&其他	2015/01/07	41.87	86.25	20600
金地、电建	上海	松江区新桥镇陈春路一号A-1地块	住宅	2015/04/01	11.68	20.12	17226
招商	上海	上海大场项目地块	住宅	2015/05/31	12.93	30.10	23277
金地	杭州	余政储出201512号地块	住宅	2015/06/16	6.88	5.64	8199
总计					147.52	263.58	17867

数据来源：CRIC整理

招商地产旗下的招商局置地拥有的项目。2014年10月，招商局置地宣布继续与平安不动产合作开发南京G16号土地。事实上这并不是招商局置地与平安第一次合作开发项目，之前平安不动产还分别就南京G14号土地、广州番禺土地、南京G09号土地与招商局置地进行了合作。由于合作的形式多是对项目进行增资及向股东提供贷款，因此与平安的合作已经为招商局置地带超过10亿元的融资。而对于平安来说，入股招商局置地南京和广州的优质项目，一方面可以获得可观的后期投资收益，另一方面可以加速广州和南京的金融布局。

入股优质项目的方式虽能一定程度上为企业带来可观现金流，但并不是所有房企都能得到平安的青睐。首先入股项目要位于一线及重点二线城市，其次开发商要具有一定品牌效应，或是国内知名大开发商，或是区域内数一数二的房企。最后项目自有属性要较为优越，如地理位置较好，升值空间大，利润空间较足等。

第三，战略合作。目的是互利共赢。相较于合作拿地和入股项目，战略合作属于长期深层次的合作。平安出于长期利益的考量，

也与不少房企建立了战略合作。如平安不动产与滨江集团签订战略合作协议，平安银行与多家房企组成的平安文旅荟等。

总体来看，平安在合作对象选择上，对企业的性质没有特别的要求，国企、民企、港企均有所合作。而吸引平安合作投资的是企业“之长”，或财务状况稳健如招商，或产品极具特色、发展空间较大如朗诗，或背后有强有力母公司提供优质资源如华润，或区域品牌影响力较足如滨江。而在城市选择方面，平安一直秉持着选择核心城市核心地段（包含重点二线城市）的原则。在合作方式上，平安则是一个备受房企欢迎的“好伙伴”，因为平安只负责拿钱，并不参与开发和运营，这在一定程度上避免了出现多头领导、领导层意见不同所带来的损失。

入股房企：合适房企寥寥<sup>②</sup>

投资性物业收购：核心城市地段，主办公辅商业

房地产服务：地产+互联网+金融，造一体化综合服务

## 房企合作险资的借鉴之处<sup>①</sup>

大型房企、潜力业务更合险资胃口

借势发展，险资可为房企远航“东风”

---

<sup>①</sup> 以下小节略。

<sup>②</sup> 本章内容略。

### 结语

平安的地产布局只是险资企业进军地产的冰山一角，未来“野蛮人”的身影将在地产行业更加频繁的出现。作为即将流入地产行业的这股庞大资金，对于房企而言是机遇与挑战并存，引流得当可助企业腾飞，但防范不佳亦可被其吞噬。因此需要房企了解险资，共同做大份额，才是王道。

本文为《从中国平安的地产布局看“地产+金融”》报告  
删减版，如需完整版，请联系我们。

全文  
概要

## 《从中国平安的地产布局看“地产+金融”》导览

### 一、平安集团从险资大鳄到地产大亨

- 1、推动险资企业布局房地产的因素
- 2、平安的地产布局

### 二、五种模式看平安如何联姻地产

- 1、单独拿地开发：有闯劲，但不适合
- 2、合作拿地：强强联合，未来拿地主流派
- 3、入股房企：合适房企寥寥
- 4、投资性物业收购：核心城市地段，主办公辅商业
- 5、房地产服务：地产+互联网+金融，造一体化综合服务
  - (1) 房产电商：互联网手段开拓房地产营销新渠道
  - (2) 好房宝：购房/认筹款理财，提前锁定潜在购房者
  - (3) 好房贷：解决购房者首付问题，助力开发商资金回款
  - (4) 房产众筹：构建众筹联盟平台，三种众筹先后开启

### 三、房企合作险资的借鉴之处

- 1、大型房企、潜力业务更合险资胃口
- 2、借势发展，险资可为房企远航“东风”

---

### 作者简介

- 房玲，CRIC研究中心研究经理，专注房地产企业分析和土地市场研究  
电话：021-60867885 邮箱：fangling@cric.com
- 蔡建林，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867864 邮箱：caijianlin@cric.com
- 尹鹏，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究  
电话：021-60867860 邮箱：yinpeng@cric.com
- 柳启慧，CRIC研究中心土地研究员，擅长土地数据采集及分析  
电话：18221073980 邮箱：liuqihui@cric.com

# 你所不知的万科物业“睿服务”

文/克而瑞研究中心研究员 沈晓玲、杨晶晶、陈桢颖

**VIEW** 万科物业“睿服务”PK彩生活、中海物业、中奥到家有何制胜法宝？本文从发展状况、平台对比、服务亮点、扩张模式和激励策略5大维度来解析万科物业如何做大做强。

自彩生活2014年上市，市值远超母公司后，其他房企相继跟进，其中，万科物业研发“睿服务”体系，并输出“睿服务”，成为物业转型的着力点。

相比于彩生活，万科物业“睿服务”采取了更“轻”的模式，铺开物业管理规模，也利于物业分拆上市计划。值得注意的是，彩生活、中海物业及中奥到家均有开发物管服务体系，“睿服务”有其特殊性，但并不单一，通过对比分析，我们可以揭开“睿服务”的部分真面目，这也是此文择题的本意。

## “睿服务”的发展状况

成长之路：20余年经验；2014年创收19.88亿；业务覆盖61个城市103.4百万 $m^2$ ；十年技术研发视点。

### 发展历程：20余年服务经验

始于附属模式，又经独立发展，二十余载的行业经验积累奠定了“睿服务”的基石。从1990年涉足物业管理行业到1992年正式成立，又从2008年完成与地产业务分离，自负盈亏，开启独立经营的业务模式到如今推出“睿服务”服务体系，可以说万科物业见证了

行业发展的风雨历程，在国内物管行业的起步也领先于多数企业。

通过二十多年的物管运营经验的积累，万科不仅获得了高度的客户认可及品牌溢价，而且对于科技提升物管服务效率，万科物业更是将其上升到了战略高度。通过将物联网和移动互联网技术结合，不仅有助传统物管服务的升级，而且拓展O2O增值服务发展服务管理规模，增加了新的盈利途径。

表：物管公司成立与发展历程

物管企业名称	事件
万科物业	1990年，万科集团开始正式从事物管业务，接管天景花园。 1992年，万科物业正式注册成立，起步于深圳。 2008年，万科物业完成了与地产之间的建管分离，一线物业公司由附属的组织模式改为独立的经营实体。
中海物业	1986年，中海物业（香港）成立，起初在香港提供物管服务。 1995年，中海物业（内地）、广州中海物业和上海中海物业成立，开展中国物管业务。
彩生活	2002年，深圳市彩生活物业管理（“彩生活”的前身）开业，旨在为花样年在物业发展方面创建一个补充业务分布。 2004年，业务开始扩展至深圳以外的其他中国城市。 2011年，彩生活服务集团有限公司（彩生活）成立。
中奥到家	2005年，中奥物业在广州成立并展开营运。 2006年，中奥物业开始于广州以外地区设立分行办事处，拓展业务。

数据来源：企业年报、招股书（草稿）、CRIC

## 财务状况：2014年营收19.88亿元

从近3年财务指标来看，万科物业的综合收益逐年上升，至2014年达到19.88亿元，领先于其他3家物管公司，同时净利率也呈逐年上升趋势，不过毛利率却有走低现象。

“睿服务”的轻资产输出模式有助于改善毛利率。万科物业“睿服务”体系仅输出品牌、技术和标准，不输出人员，将改善人员管理成本问题，万科也曾公开表示，未来十年将做到30%的物业服务由机器人替代。在智能化的物管体系下，人员管理成本降低，物管服务面积和收益逐步扩大，因此物管业务的毛利率将得以改善。

对比之下，采取酬金制的彩生活财务数据最为“华丽”，万科物业有望调整以往的混合收费模式，偏重酬金制。一，就服务范畴、标

准、费用等方面，业主可有自主权，而且业主也能了解到物业收取的费用都用在了哪里，有助提升业主与物管公司的理解和沟通。二，双方签订合同，在确保服务获得业主满意的同时，物业公司在本成本基础上附加利润，可保证服务都能有盈利。三，通过提供迎合业主需求的增值服务，增加盈利途径。需要注意的是，在该收费模式下，依然考验物管公司与业主的协商能力、服务质量和成本把控，毕竟若出现亏损需要业主承担上涨的物管费，影响业主关系和口碑。

表：物管公司财务水平对比

年份	指标	万科	中海	彩生活	中奥到家
2012年	收益（亿元）	8.59	11.56	1.97	1.97
	毛利润（亿元）	1.34	1.83	0.94	0.38
	毛利率	15.60%	15.85%	47.72%	19.29%
	净利润（亿元）	0.40	0.49	0.45	0.13
	净利率	4.71%	4.26%	22.84%	6.60%
2013年	收益（亿元）	14.71	14.75	2.33	2.90
	毛利润（亿元）	3.08	2.74	1.44	0.78
	毛利率	20.94%	18.55%	61.80%	26.90%
	净利润（亿元）	1.79	0.68	0.45	0.33
	净利率	12.19%	4.64%	19.31%	11.38%
2014年	收益（亿元）	19.88	17.31	3.89	3.61
	毛利润（亿元）	3.12	3.31	3.10	1.21
	毛利率	15.69%	19.09%	79.69%	33.52%
	净利润（亿元）	2.63	0.78	1.50	0.56
	净利率	13.24%	4.48%	38.56%	15.51%
	单位净利润（元/平方米）	2.55	1.71	0.73	4.44

数据来源：企业年报、招股书（草稿）、CRIC

### 业务覆盖：上亿方管理面积

从现有规模以及未来扩张计划来看，万科物业的发展目标直指“占据行业领先地位”。截止到2014年，万科物业的管理项目达457个，布局国内61座城市，管理面积约103.4百万平方米。以2014年为节点所统计的数据来比较，万科物业的管理服务面积虽然少于彩生活，但是依然远超中奥到家和中海物业。

此外，万科物业不再限制于仅服务万科社区，将向外输出“睿服务”物管服务，以求达到规模效应。自2014年9月，万科物业正式发布“睿服务”宣布将对外合作后，天泰物业、中南建设、首创置业等多家物管公司先后与其签约，迅速加大了万科物业的服务面积。万科物业甚至设定2015年托管外部约6000万方项目，打造10个合作标杆，到2017年，托管规模约2亿平方项目的目标。

表：物管公司管理业务布局

企业名称	城市（个）	社区数量（个）	管理面积（百万平方米）
万科物业	61	457	103.4
彩生活	110	1265	205.3
中奥到家	27	149	12.6
中海物业	29	199	45.5

数据来源：企业年报、招股书（草稿）、CRIC

### 服务平台：10年技术研发形成“睿服务”

在互联网时代的推动下，万科同许多物管公司一样，为求提升物管服务效率而推出了O2O移动服务平台。据了解，万科物业从2006年就开始研究安全技术、信息化和任务平台的建设，后来又设立智能科技中心，推出五大科技运用（云生活、社区一卡通、安防与停车管理、设施设备远程管理、移动APP、智慧之家），自主研发“物业设备远程监控管理系统”（EBA）并已在多地进行了成功的应用试点。

在此基础上，万科物业“睿服务”体系逐步形成，推出了“睿平台”，同时，也构成了万科物管新局面。一方面，通过技术平台，从原本相对粗放的静态管理模式中释放出“活力”，转向更科学化的动态管理，提升服务效率，另一方面，由仅仅万科社区的管理扩张到与其他物业联盟管理，轻资产模式下的规模扩张有望助推利润增长、品牌的建立以及实现资本化。

## “睿服务”的服务平台

借助移动互联网，打造传统物管为主O2O为辅的APP平台。

9以万科物业、彩生活为代表的物管公司积极应用移动互联网，各自打造物管APP，并将业务整合添加至APP中，形成平台化的服务模式。万科“睿平台”打造“住这儿”和“助这儿”两款APP，分别供业主和物业员工使用，实现需求和解决方案的联通。

图：万科物业“睿平台”物管APP



经试用和比较“睿平台”两款APP和其他APP发现，这些物管APP所植入的服务主要涵盖了两大模块：传统物管服务及社区O2O增值服务。

传统物业服务：万科物管APP覆盖较为全面，注重业主需求<sup>①</sup>  
社区O2O增值服务：非物业服务重点，APP界面布局待改善

① 以下两小节略。

## “睿服务”服务亮点<sup>①</sup>

面向业主，通过“住这儿”实时监督物业存在问题  
针对员工，以“助这儿”响应需求并参与标准化管理

## “睿服务”扩张模式

策略：签约物管公司托管物业项目，输出“睿服务”  
模式：轻资产模式运作，“睿服务”降成本但收入单一

## “睿服务”的激励策略

引入事业合伙人机制，为万科物业持有管控策略。

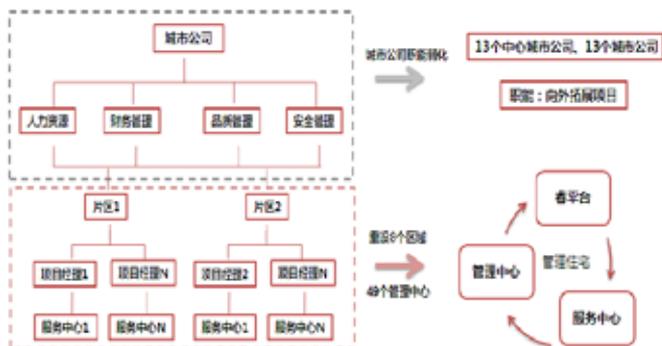
为加速市场化之路，“睿服务”内部推广不只是一试与升级，其内测版合伙人制度在2015年年初悄然开展，并于6月份提出物业层面的事业合伙人计划，以股权激励调动基层员工能效。而如彩生活、中海物业及中奥到家这三家物业公司，在物业管控层面并未涉及类似的激励机制，事业合伙人计划是万科物业特有的管控策略。

## 开展内测版物业合伙人，重调组织体系

从2014年底开始，万科物业市场化进程提速，原有的科层制架构向扁平化调整。具体操作体现在将18家物业公司规划为13个中心城市公司、13个城市公司及49个管理中心，城市公司不再单独划分片区公司。其中，中心城市公司和城市公司的职能定位为向外拓展项目，相应的人力资源、财务管理部门等原有的职能也随之弱化，管理中心则负责管好住宅项目，内外分工，各司其责。

<sup>①</sup> 以下两章省略。

图：万科“睿服务”体系组织变革



2015年初，万科物业于内部启动合伙人制度，带来物业管理体系大变革。首先，万科物业成立新的统筹部门，命名“住宅运营中心合伙人决策委员会”，由万科物业9位元老级员工、来自一线公司的总经理坐阵，设置8个区域，将357名物业管理的项目经理分配于49个管理中心，平均每个管理中心至少有7名项目经理负责，将原来的一个项目经理负责自己的“一亩三分地”转变为一群项目经理管理多个项目，提高管理效率；其次，将合伙人概念引入到“睿服务”实践过程中，项目经理成为物业合伙人，需要交纳一定的“风险保证金”，与公司共负盈亏，强化物业合伙人的竞争意识，利于“睿服务”体系形成高效的管理模式。

万科物业合伙人类似于集团层面实施的项目跟投制度，一方面交纳保证金，确保管理团队的稳定性，另一方面合伙人拥有更多决策权，可以根据实际情况调整物业服务，实现效益最大化。

## 引入事业合伙人计划，调动一线员工能动性

内测版物业合伙人仅实施半年时间，万科物业已将关注点转向了事业合伙人。相比于前期合伙人面向项目经理，激发物业团队斗志，事业合伙人则是针对整个物业体系员工，员工持有部分股份，与物业板块分享收益或共担风险。

2015年6月，万科物业公开表示将引入事业合伙人，提出相应的股权激励方案。而早在2014年，万科集团层面已实施事业合伙人制度，员工持股成为重要的组成部分，此次万科物业再谈事业合伙人，同样提出员工持股，无疑是想在稳定股价的同时加速物业板块的壮大。根据万科物业公开资料，可以判断，此次事业合伙人计划完全是体系内的股权激励。第一，覆盖人员方面，只面向物业体系内员工；第二，员工持股层面，由万科物业业务的主体增发10%股份，涉及的员工遵循自愿购买，未设购买标准；第三，权益及收益来看，2015年年内，10%股份中的3.3%按参股份额比重分配于员工，剩余股份需满足考核指标后转让给员工，持股员工则根据万科物业资金流情况享受相应的分期返本及派息分红。

事业合伙人运用于物业业务，物业市场化再推进。首先是内部机制增效，持股计划调动一线基层员工积极性，且股权比例控制在10%，兼顾入股门槛的认可度和管理层的可控性。其次是提升物业的竞争性，优化“睿服务”运营，短期为市场化发展铺路，长期利于万科计划中的物业板块分拆上市。

表：万科“睿服务”事业合伙人计划

指标参数	详细情况
参与原则	不强制，遵循自愿
覆盖人员	万科物业体系员工
持股方式	万科物业业务的境外或境内主体向万科物业员工参与设立的一个或多个持股主体增发股份
持股比例	计划为10%，员工具体投资标准未公布
股权分配	3.3%的股份在2015年内分配给物业员工，剩余6.7%的股份在满足设定的考核指标后，再转让给物业员工
收益回报	根据万科物业的资金流情况分期返本和分红

数据来源：CRIC

### 结语

## 基本物管服务是基石，多元化运作是方向

万科物业的朱保全曾说过，“物业服务企业做经营千万不能本末倒置，应始终把做好客户委托的基础服务工作放在首位”。

### 向社区增值服务方向发展，要先做好基本的物管服务

“千里之堤，溃于蚁穴”，企业若要发展增值服务，必须先保证物业管理服务的品质。虽说传统的物业管理在盈利上有发展的局限性，需要企业去通过推出更多的O2O增值服务去培养出新的盈利模式，但如果连最基本的物管服务都没有做好，将会严重影响业主满意度、物管品牌的口碑和今后的规模扩张，更别提能否提升物业溢价或是从增值服务中获得可观的收益了。因此，一方面，企业需要多加关注员工素质和专业培训，毕竟人与人的沟通是提升物管服务的本质。另一方面，企业要定期进行系统维护及升级，以免影响服务。尤其对于万科物业来说，智能化系统是其重要“卖点”，势必关乎其品牌口碑。

### 万科“睿服务”做大做强的方向是多元化运作

做好传统物业服务是企业口碑的保障，而如何扩大规模，获得新的盈利增长点则需要凭借多元化的运营模式。从“睿服务”中值得借鉴的是：第一，科技化管理，讲究业主需求的回应速度，提升服务效率；第二，标准化输出，轻资产模式运营，减轻人工及资金投入的压力，且利于规模扩张；第三，引入激励机制，增强团队凝聚力，统一发展目标利于发展。但是，万科物业“睿平台”还在一个探索阶段，软件页面设计和增值服务的拓展都需要进一步改善。尤其是社区O2O增值服务方面，这将是万科物业的发展方向，企业也愿意但能否实现真正的O2O效应，值得拭目以待。

本文为《你所不知的万科物业“睿服务”》报告删减版，  
如需完整版，请联系我们。

## 《你所不知的万科物业“睿服务”》导览

### 一、“睿服务”的发展状况

- 1、发展历程：20余年服务经验，08年起自负盈亏
- 2、财务状况：2014年营收19.88亿元
- 3、业务覆盖：上亿方管理面积
- 4、服务平台：10年技术研发形成“睿服务”体系

### 二、“睿服务”的服务平台

- 1、传统物业服务：万科物管APP覆盖较为全面，注重业主需求
- 2、社区O2O增值服务：非物业服务重点，APP界面布局待改善

### 三、“睿服务”的服务亮点

- 1、面向业主，通过“住这儿”实时监督物业存在问题
- 2、针对员工，以“助这儿”响应需求并参与标准化管理

### 四、“睿服务”的扩张模式

- 1、策略：签约物管公司托管物业项目，输出“睿服务”
- 2、模式：轻资产模式运作，“睿服务”降成本但收入单一

### 五、“睿服务”的激励策略

- 1、开展内测版物业合伙人，重调组织体系
- 2、引事业合伙人计划，调一线员工能动性

### 六、总结

- 1、向社区增值服务方向发展，先做好基本物管服务
- 2、万科“睿服务”做大做强方向是多元化运作

## 作者简介

沈晓玲，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、应急策略研究

电话：021-60867867 邮箱：shenxiaoling@cric.com

杨晶晶，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867869 邮箱：yj.yangjingjing@cric.com

陈桢颖，CRIC研究中心企业助理研究员，擅长房地产企业研究

电话：021-60867876 邮箱：chenzhenying@cric.com

# 当代置业： 地产工科男的生存法则

文/克而瑞研究中心研究员 朱一鸣、洪圣奇（香港）、傅一辰

**VIEW** 业内绿色标杆房企素有「南朗诗，北当代」一说。本文通过实地调研，一探当代置业的生存状况，及其为突破限制所采取的措施。

10月，我们实地调研了当代置业、朗诗集团和中国金茂等绿色建筑标杆房企和旗下标杆项目。其中，当代置业给我们留下了十分特别的印象：企业氛围年轻、创新，对产品用材精心选择，建筑设计现代化，甚至充满信心地带我们参观了位于地下室的，控制整个绿色科技系统运营的机房和锅炉房——简而言之，就是严谨直率的“技术范”、“工科男”。

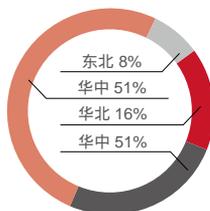
事实上，在企业研究的过程中，我们发现大型企业的产品和运营已经基本形成了标准化模式，目前最值得关注的是多元化和转型方向；而中小型房企能在当前的市场环境下立足则往往有独特的生存之道，产品和运营方面均有不少亮点可挖掘。

## 当代置业的生存状况如何？

当代置业为北京起家的民营房企，产品定位为“绿色+舒适+节能+移动互联的全生命周期的生活家园”。业内在谈论绿色科技标杆房企时，素有“南朗诗，北当代”一说。

虽是“北当代”，但在当代2015年中报公布的443.97万平方米土地储备中，华北和东北合计占比仅24%，小于华东和华中区域。

图：当代土地储备区域分布



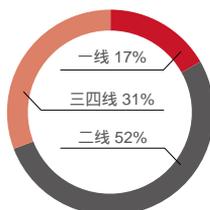
数据来源：企业公布

从历年财报中可看出，当代是在2013年上市后才加大了在华中和华东的布局，并新进入了上海、武汉和合肥三个城市，但在华北并未进入新城市，布局有向中部和南部倾斜的趋势。这主要是由于，当代在扩大规模的过程中，面临了三大限制：

**资金限制：**当代的资产规模限制了其在北京的发展速度。截至2015年6月30日，其总资产为158.8亿元，2015年上半年的销售金额为43.67亿元，且综合融资成本较高为11.2%。大本营北京似乎已是央企、国企和规模房企的天下，要争夺动辄数十亿的土地对于当代来说已经比较“吃力”，若是“硬着头皮”举债拿地利息将吞噬利润，进入更多的新城市发展是必然选择。

**市场限制：**北京周边城市经济相对落后，不适合房企发展。一般来说，房企扩张时首先会偏向大本营周边的城市，如同为绿色地产开发商的朗诗从大本营南京扩张时，首选的是无锡、常州等，地区文化更接近，也有品牌影响力外溢的优势。但长三角城市经济普遍发

图：当代土地储备城市能级分布



数据来源：企业公布

达，而华北大部分城市与北京有一定差距，因此当代不得不把“眼光放远”，精选其他区域的城市。

定位限制：当代的绿色理念更易被高能级城市人群接受。绿色地产的概念包含了节能和舒适，均需购房者有一定层次，对居住体验有要求，并具环保意识。因此，当代重点选择的还是一线和二线城市。

### 为突破掣肘，当代作了哪些应对措施？

随着人的需求变化，绿色科技还在不断研发和推出，如果要做将新技术商业化的“先行者”，就要承担技术应用时出现小缺陷的风险。同时，相比普通项目，绿色地产开发对企业的要求更高。

#### 对策一：强化绿色技术，提升产品品质

当代并没有低成本土地供试水，每一个项目都必须成功，因此对产品的苛刻及花费的功夫远大于其他房企。同时，通过差异化定位，当代能够吸引特定客户群，有利于品牌溢价的提高。

专注绿色技术，使得当代在研发方面较为领先。据官网介绍，建筑能耗仅为目前中国普通型住宅达到同等舒适度所需能耗的1/3，全年室内温度控制在20到26间，PM2.5净化率在95%以上，相对湿度控制在30%-70%以内，室内噪音低于国家标准5分贝。

当代旗下自设研发设计院，自主研发了地源热泵系统、天棚辐射知冷知热系统、外围护结构保温系统、高性能外窗系统、全置换新风系统、隔音降噪系统等绿色科技系统等。最新成果如恐龙1号，主要为“新风+净化”功效，半小时能把150/m<sup>2</sup>居室内的PM2.5值降至5以下。

根据招股书，当代有五个核心技术系统：

外部保温系统	提升隔热性能	外墙系统	混凝土外墙外普通岩棉或其他高性能隔热材料板制成的绝缘层，外墙的隔热层与装饰玻璃间有一层流动空气，加强隔热及令绝缘层保持干燥
		外窗系统	铝合金断桥窗，装备隔热断桥技术，玻璃为低辐射镀膜玻璃，确保热量冬天不泄露，夏天不进入
		外遮阳系统	防止强烈阳光直接进入室内，帮助房屋在夏天保持凉爽
冷却供暖系统	分隔干湿空气，保证室内空气温度和湿度适宜	冷却供暖顶板系统	提供恒定温度湿度、持续流通的新鲜空气且没有外部噪音。水管置于混凝土地板中，温度（随季节变化而变）十一的热水或冷水将注入水管，混凝土底板散热和吸热
		整体新鲜空气置换通风系统	高性能通风及空气质量控制，室外新鲜空气经过过滤、湿度增加或吸收后流入市内，污浊空气可由废气通风系统排出。新鲜空气系统电脑控制，长时间控制也可确保市内空气质量及温度恒定，无噪音
地源热泵系统	运营地下可再生能源于冬天供热夏天制冷，使用的低温热源为可再生能源地热能，相对稳定，可高效运作，大幅减少维修费用		
proBA	节能控制及智能家居系统，包括通讯平台及感官设备，基于不同项目能耗及节能诊断的监测平台，提供高效节能控制策略，控制建筑的温度、湿度、新鲜空气和两度，根据需要提供适量能源		
优化水处理系统	四个供水系统：冷水系统、热水系统、再生水系统及饮用水系统；两个排水系统：废水系统及污水系统。回收本地废水再生利用，用于园林灌溉、水景及重测，改进庭院工程的水质及降低换频率，回收、处理、使用雨水而达致水资源多用途使用		

数据来源：CRIC整理

同时，在业内，当代以对产品的“苛刻”闻名，如本次调研参观的北京当代MOMA，且不论其采用了高空大跨度悬挑结构并配置了绿色科技系统的空中连廊，光从细节方面便能看出用心和考究，外墙采用了航空专用的耐高温隔热材料以达到被动节能效果，室内墙体采用了吸音的天然石材，甚至连电梯内点缀的樟木也由董事会主席张雷选购，在具装饰感的同时有防霉、杀菌作用。该项目也成为了北京一大地标，有不少名人购买和居住。

### 对策二：细化产品系统，适应不同区域需求

根据不同的地理位置、环境和天气，当地人对绿色技术的需求也不同，如华北空气污染较严重，注重空气净化功能；长三角多雨季，除湿功能更实用等，需要对系统进行改动和重新配置。

当代的产品线目前能覆盖“北方”和“南方夏热冬冷”两个最主要的地理分区：中国北方地区大多为温带季风气候，特点是一年四季分明，夏季温热多雨，冬季寒冷干燥，代表城市为北京、太原，且兼具了严重空气污染的问题。南方“夏热冬冷地区”共涉及16个省、市、自治区，约有4亿人口，是中国人口最密集，经济发展速度较快的地区，热湿是夏季的基本气候特点，冬季气温虽然比北方高，但日照率远远低于北方，该地区冬季的基本气候特点是阴冷潮湿，没有政府提供的中央供暖。

通过对科技系统的优化配比，当代共制定了六条产品线，以适应不同气候条件。

根据城市，当代进行产品线的选择：在北京，普通项目采用最高科技配置万国府，保障性住房采用刚需配置满堂悦；山西（太原）和安徽（合肥）项目，考虑经济基本面的优势和气候特点，采用的也是万国城和万国府产品线；湖南（长沙）项目，整体处于南方夏热冬冷地区，但由于三个项目区位不同，各个分期针对的客户群体略有差异，整体体量较大，所以采用了万国府、上品格和满庭春三条产品线配置；湖北、江西项目，地处南方夏热冬冷地区，采用满庭春产品线，自主开发的“恐龙一号”空气滤清系统最先在武汉项目实施；上海项目，原则上可以使用全部6条产品线，考虑到上海闵行项目为当代置业在新城市操盘的第一个项目，故将选用相对保守的满庭春产品线，在未来深耕上海的过程中，将考虑根据区位配比其它产品线。



### 对策三：布局理念先进海外城市，研发新技术

房企在布局海外前要学习当地法律政策，同时也要了解文化，需耗费一定成本，因此大部分试水海外的均是大型房企如绿地、万科、万达等，但当代和朗诗却不约而同地选择了美国进行布局。

当代置业在美国共有两个项目，其中休斯顿常青藤MOMC广场为EB-5投资移民项目，除销售型物业外，还包含老年住宅、节能老年公寓、节能老年酒店、节能老年写字楼，老年商场、电影院、剧场、会议中心等；温哥华YU为当代节能与UBC大学战略合作项目，六层长方形绿色住宅，内有大型开发庭院，106套联排式住宅和公寓。

当代选择海外布局，主要原因是：国外对于绿色地产的认知度和接受度更高，无需耗费更高的成本向购房者进行知识普及；能与国外学校和机构合作，加强产品研发，学习先进理念；海外资产的价值稳定，对于中小房企来说很适合作为上市公司资产配置的一部分；EB-5项目中，EB-5资金占专案开发总资金的20%-30%，银行贷款占30%-40%，公司自有资金约占30%-40%，压力相对较小，也更贴合中国购房者移民需求。

### 对策四：引入合作企业，减轻单项目资金压力

对于有产品特色但资金实力相对弱的企业来说，合作开发是分散风险、发挥优势的最佳方式，朗诗已经明确表示要轻资产化，当代也逐步增加了合作项目比例。

根据2015年中报，当代的30个项目中有12个是合作项目，且大部分是上市后新获取的项目。从合作对象来看，主要分为两种：

与房企合作。如当代和北辰有两个合作项目，分别位于北京顺义和武汉，当代分别持股50%和45%，项目均采用了当代的绿色技术；当代与旭辉在北京共同开发当代旭辉墅，股权各半；当代与三盛宏业共同开发上海松江颐景园，当代持股35%，当代的绿色技术与三盛宏业的园林特色能够结合；今年8月，当代以1020万元的价格向陕西卓立收购了位于西安的一幅地块50%的股权，该地块总建面33万平方米。

与基金合作。当代自设了绿色产业基金，专注绿色地产示范项目、绿建价值链孵化器和互联网金融的股权投资基金，首期规模有望突破10亿元，通过与金融机构进行股债配资，有望管理资产规模超过50亿元。此外，当代还与民生加银、华融资产等进行了合作。未来，当代的将主要采取三种融资手段，按比例排序分别为：境外股权融资、项目股权融资和境内股权融资。

## 结语

对此，我们有三点建议：1、轻重并举，利用好产品优势，多通过共同拿地或入股方式与其他房企合作开发，尝试代建等轻资产手段；2、引入股东，如对房地产行业看好的险资、投资机构等，愿意支持当代进行新技术的研发和试水，将更多新技术商业化；3、与其他绿色企业加强合作，共同推广绿色建筑，在更大范围传播理念。

## 作者简介

朱一鸣，CRIC研究中心企业研究经理，擅长房地产企业战略、融资及财务分析  
电话：021-60867872 邮箱：zhuyiming@cric.com  
洪圣奇，CRIC研究中心驻香港分析师，专注服务资本市场  
电话：852-35210168 邮箱：davidhong@cric.com  
傅一辰，CRIC研究中心企业研究员，擅长房地产企业战略、痛点研究  
电话：021-60867827 邮箱：fuyichen@cric.com



中国内刊品牌价值100强  
连续三届“好杂志”特等奖  
中国主编年会优秀内刊

## 《研究札记》

读者俱乐部招募进行中

 **CRIC** 研究中心

【“好杂志”免费赠】即日起，关注CRIC研究中心官方微信，回复关键字“#内刊#+个人姓名、公司名称、职位名称、详细地址、联系电话”加入《研究札记》读者俱乐部，信息确认后，即可获得最新期刊（纸质）一本。



# 2016 研究专题卡

系统化的房企情报定制方案

咨询热线: 021-6086 7863

预测走势 预警风险 提供借鉴

10大类别、50余个精选专题，量身定制的专业服务。

● 白金专题卡：

提供『定制报告+自选专题』报告35份

● 普通专题卡：

提供『定制报告+自选专题』报告11份

## 白金专题卡

定制专题 5份

从自选专题列表中挑选 30份

## 普通专题卡

定制专题 1

从自选专题列表中挑选 10份

十大类专题：根据需求，在专题列表自由选择。

宏观  
研究

市场  
研究

企业  
管控

项目  
借鉴

营销  
案例

产品  
案例

运营  
模式

企业  
深度

企业  
融资

盈利  
模式

## 2016年部分专题预告

类别	名称
市场研究	供给侧改革启大幕，城市去库存效果及趋势
	十大城市返乡置业情节评比
	2015年那些“化险为夷”的三四线城市有何妙招和努力
	“二胎”放开对住房需求增量和分布影响研究
宏观研究	中国城市房地产市场投资前景与风险测评
	个税按家庭综合征收对中高端改善购房需求影响分析
	加快户籍改革带动住房消费对房地产市场需求增量研究
	城市旧改中的PPP模式政策及实践研究
项目借鉴	旧改模式——居民住宅城中村改造
	看许家印花了1600亿的海花岛是怎么玩的
营销案例	合作途家，能帮助房企卖房吗
产品案例	迪士尼效应后，房企如何掘金主题公园
	社区养老产品创新和模式研究
运营模式	国外短租平台airbnb模式探究
	大数据下商业地产的变革——从收租模式的转变说起
	2016年，为什么开发商一定要做长租公寓？
企业管控	物业管理中的成本控制
企业深度	诚品书店：文创地产深度剖析
	从恒腾看互联网定制家居的未来空间
	绿城养老模式解析
	旅游地产：途家的短租模式
	以瑞安为典型的旧改模式研究
	金科商业的第三代新模式
	海尔集团交互定制平台——众创汇
红星美凯龙的家装定制服务方案	
企业融资	资产证券化在房地产的应用
	房企掘金保险业的原因与方法分析
	房企资产证券化创新模式解析（绿地）
盈利模式	登陆资本市场？链家的野蛮生长路径
	什么样的房企适合被并购？房企并购策略研究

# 关于克而瑞研究中心

建十年以来，一直致力于对房地产行业各领域全面研究及企业专项课题的深入探索。迄今为止，我们已经连续六年成功发布**中国房地产企业销售排行榜**，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；还包括对**宏观、市场、企业管控、项目借鉴、营销案例、运营模式、企业深度、企业融资、盈利模式、产品案例**等十大研发方向的深度拓展，成果出品超百余份，规模以百万字计，为房企、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。

**四**大研究领域，**十**大研发方向，**百**余研究成果，**千**家房企服务经验

## 克而瑞研究中心主要成果不完全列表

类别	成果	简介	出品时间
市场	市场周报	以周为节点，汇总一周内市场新动向，内容包括成交情况、土地成交、最新政策等。	每周一
	每月8P	每月初对月度经济、政策、住宅市场、土地、企业五方面进行盘点和分析，具有较强的时效性。	每月1日
	中国城市住房价格288指数	定期监测和计算288个地级以上城市月度价格变动趋势，形成中国房地产288价格指数（一手房）；定期监测和计算60个城市月度价格变动趋势，形成二手房价格60指数。	每月1日
	市场月报	对全国35个重点城市住宅市场月度市场进行的整体分析，包括城市、项目表现、企业及重点项目营销手段研究。	每月15日
	购房者信心指数报告	在对全国50个以上城市购房者的访问，汇总5000份以上的问卷的基础上，建立起供应、成交、经济走向、消费环境、购买力等五个维度的信心指数体系。	每季度首月中旬
	市场年报	汇总整个年度房地产市场风云变幻，从市场、政策、企业等方面多角度深入盘点年度全国房地产市场。	1月

类别	成果	简介	出品时间
宏观	事实与观点	对每日热点进行的深入评论。	每日17:30
	快评	对业内重大政策、事件进行及时的分析和深入点评。	不定期
	热点事件短评汇总	全国25个城市当月热点事件短评汇总。	每月5日
土地	全国土地月报	主要内容包括月度土地整体市场走势、土地政策、企业拿地、重点地块排行等，提供30个重点城市、5大区域的土地成交、供应、流拍、溢价数据等等。	每月15日
	土地年报	总结年度全国及重点城市土地市场，对供应、成交、价格、结构等数据进行的全面盘点和深入研究。	1月
企业	企业研究简报	建立在对15家标杆企业24小时监测的基础上，从土地储备、企业推案、销售业绩以及包括营销表现、人事变动等在内的企业动态，第一时间反馈刚刚过去的一个月中标杆企业的最新动向。	每月15日
	上市房企业绩评析	对单家A股上市房企财务报告进行专业点评分析。	三-四月 七-八月
	企业研究年报	汇总整个年度房地产企业发展，从企业销售、拿地、布局、战略等多角度深入盘点，并对主流的开发企业进行重点分析。	1月
	企业销售TOP100榜	每季度对全国TOP100企业销售业绩排行，并对行业格局、企业业绩、重点企业等进行深入分析。	每季度首月上旬
营销	营销动态	内容包括项目和企业盘点、30家重点企业营销动态、营销案例点评等。	每周一
	营销创新案例	选择当月1-2个创新的营销项目案例进行深度剖析。	每月5日
	产品创新案例	每月选取1-2个产品创新项目进行深度剖析。	每月5日



# 研究札記

 **CRIC** 研究中心

联系地址：上海市闸北区广延路383号秋实楼10楼

联系电话：021-60867863

传真号码：021-60867392

E-mail: [research2@cric.com](mailto:research2@cric.com)