

 明源地产研究院

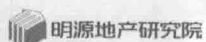
明源掘金存量地产研究系列

掘金存量地产^②

与14位新锐总裁深度对话

明源地产研究院◎编著

中信出版集团



明源掘金存量地产研究系列

掘金存量地产^②

与14位新锐总裁深度对话

明源地产研究院◎编著

中信出版集团·北京

图书在版编目(CIP)数据

掘金存量地产. 2, 与 14 位新锐总裁深度对话 / 明源
地产研究院编著. — 北京: 中信出版社, 2018.4
(明源掘金存量地产研究系列)
ISBN 978-7-5086-8792-6

I. ①掘… II. ①明… III. ①房地产业—经济管理—
研究—中国 IV. ① F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 050860 号

掘金存量地产②——与 14 位新锐总裁深度对话

编 著: 明源地产研究院

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 233 千字

版 次: 2018 年 5 月第 1 版

印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8792-6

定 价: 55.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

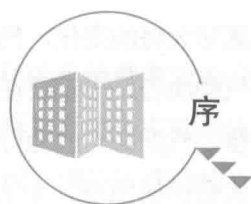
投稿邮箱: author@citicpub.com

明源掘金存量地产研究系列

编审委员会名单

主 编：徐 颖 刘 策

编 委：朱 昊



2017年，中国房地产市场进入存量时代的脚步明显加快，政策支持力度空前。7月，上海在全国范围内首次推出用途为“租赁住房”的地块，这些地块在挂牌开始就明确将全部用于建设租赁住房。随后，广州提出“租售同权”。2017年7月18日，住建部等九部门联合印发《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》，要求积极盘活存量房屋用于租赁，鼓励住房租赁国有企业将闲置和低效利用的国有厂房、商业办公用房等，按规定改建为租赁住房，探索采取购买服务模式，将公租房、人才公寓等政府或国有企业的房源，委托给住房租赁企业运营管理。数百万亿元的存量市场将是未来房地产行业的主战场，这一点在业内已成共识。

在国家政策的刺激下，在“房子是用来住的，不是用来炒的”定位下，开发商、运营商、地产基金等多股力量大举进入存量市场，各类利用存量房改建的长短租公寓、联合办公、商业园区纷纷出现，一些资产运营企业初具规模，各种商业模式也基本成型。从观望、思考到落地、深耕，2017年成为中国房地产发展史上新的里程碑。



经过几年的观望、研判、准备，开发商现阶段关注的重点是激活存量资源，找到切实可行的模式与方法，通过运营实现长期盈利。开发商想要真正从存量市场中赚到真金白银，有两个关键：第一，要敏锐地感知大势的变化，预判即将发生的事情，提前做出准备；第二，要有勇气和决心，一定要在新兴市场形成初期果断进入，并主动推动行业的进步，然后努力成为行业的领军人物，因为行业形势一旦明朗，成熟的模式会纷纷出现，龙头企业的地位也逐步稳固，这时候再进入为时已晚。此外，做存量与做增量有很大的差异，因此开发商要先“换脑”，用运营而非卖房的逻辑去构建模式；再“开刀”，以特有的定位和角度切入存量市场，逐步练就“独门绝技”，在行业中建立竞争优势。

他山之石，可以攻玉。《掘金存量地产：房地产存量经营新生态》自出版以来，作为国内领先的存量地产主题著作之一，在业内引起了高度的关注与极大的反响，也收到了来自行业专家、企业家等的宝贵意见和点评。在《掘金存量地产：房地产存量经营新生态》的基础上，本书通过与存量地产领域领军企业总裁的深度对话交流，深入解读14家存量地产运营领域的典型企业，从操作层面剖析它们的独特模式和执行方法，希望用真实的案例为同行提供些许启发。存量市场仍处于初期阶段，这些模式还需要不断地完善和打磨，但在精心“选种、播种、培育”这一系列的过程中，只有从实践中获取经验，时刻磨砺自己，才能提前尝到甜美的果实。

本书从存量地产领域领军企业总裁的视角出发，系统地总结和阐述存量运营最佳实践案例。在本书中，通过各位总裁的睿智分享，我们希望相关企业在掘金存量地产的过程中要把握好以下四个“度”。

定位是“眼”，要提高精准度 存量地产的类型和改造方向很多，包括办公、商业、公寓等；市场竞争主体的出身和背景也多种多样，主要包括开发商、专业运营商、互联网创业者等。存量市场的规模很

大，足以容纳各种主体采用不同的打法在里面施展拳脚。每家企业的背景、优势各不相同，任何一家都做不到灵活百变，所以必须依据自身的“DNA”来进行判断，确定自己的位置、可扮演的角色，以及能否创造独特的模式等。

内容是“肉”，要增加饱和度 客户理念的变化催生消费需求的升级，消费需求的升级又引发空间内容的变迁，最后再推动城市空间的再造，这是一个基本的逻辑。建筑是躯壳，内容是灵魂，资产运营的核心能力是内容运营。盘活存量地产的解决方案是为空间注入更有价值的内容，赋予冰冷的砖石以鲜活的生命，这样才能吸引并留住用户，获取更高的溢价。企业要通过对生活方式的理解和产品体系的构建，聚焦用户需求，打造个性化产品，构筑品牌文化，然后形成一个立体的多维生态圈，最后实现持续、高品质的运营。

资金是“血”，要降低黏稠度 不论是获取房源还是扩张规模，都需要持续、充足的资金支持，特别是想走轻资产路线的资产运营商，更需要进行金融创新。企业要根据自身的特点来打造有效的资金链，比如可以借助母公司的资金优势，也可以通过证券化产品实现退出，或采用加盟、合作模式降低资金占有率等。不管怎么做，目的只有一个，就是让资金来源更多、更稳定，让投资回报率更高，让整个资金链运转得更顺畅，因为企业首先要保证自己能生存，然后才会有未来。

运营是“骨”，要打磨颗粒度 除了资金和房源之外，租赁行业还有一个核心能力——精细化运营。精细化运营能力是企业生存和发展的基础，其核心是把选址模型、客户体验做好，将营建成本控制在合理的范围之内，为客户提供高性价比的产品，建立最佳收益模型（比如通过信息化系统实现整个门店在运营层面的无人化、无纸化，实现运营数据分析的精准化和每天的迭代等）。精细化运营可以提升客户体验，保证持续的收益。



时势造英雄，做任何事情都不能脱离时代的背景，成功需要自身的努力，但更重要的是顺应时代的潮流。时代的发展轨迹不是线性的而是波浪式的，每隔5~10年就可能出现一个大的跳跃，如果能够抓住这个机会，就有可能获得意想不到的成功。势变而道更，只有顺应时势，找到合适的方法，勇敢并坚定地执行，才能在新存量时代抢占先机。

时代造就了一个大舞台，这个舞台的幕布已经徐徐拉开，你是坐在台下看戏，还是亲自在台上表演一出好戏？

他山石，引美玉，壮自我，是为序，共创未来。

刘 策

2018年2月21日

目录

明源掘金存量地产研究系列编审委员会名单 / i

序 / iii

第一篇

公寓篇

第一章 旭辉领寓：开发商如何后来居上，掘金公寓万亿元大市场

一、谋定后动，领寓进入公寓租赁行业 / 3

二、怎样实现五年租赁20万间的战略目标 / 4

三、产品打磨，提供体面的租住生活 / 10

四、重点突破，缩短装修周期和出房周期，逐步形成差异化

运营优势 / 13

五、注重团队合理搭配及内部共享，三重激励覆盖全员 / 15

展望：有双重推动力，加速前进冲击20万间的目标 / 16



第二章 恺信亚洲：找准细分市场，成为改善型租赁龙头

- 一、定位：在新租赁时代做改善型租赁 / 19
- 二、模式：与开发商合作共赢，深耕高净值人群 / 24
- 三、拿房：以集中式房源为主，以公共设施附近房源为辅 / 28
- 四、产品：定制+高端，围绕两类客户的差异化需求做设计 / 31
- 五、运营：巧干而不蛮干，追求有质量的效率 / 34
- 展望：紧扣差异化需求，“小众”市场一样能产生大收益 / 40

第三章 城家公寓：公寓行业的精细化运营楷模

- 一、定位：打破行业不赢利现状，走精细化运营之路 / 42
- 二、核心：打通线上线下，找准收益和体验的平衡点 / 46
- 三、执行：精细化运营落地的八个关键 / 51
- 展望：不断加大技术投入，结合消费升级获取客户信赖 / 57

第四章 新派公寓：中国私募公寓REITs开拓者

- 一、新定位：让年轻人住在都市中心 / 60
- 二、新产品：30平方米做精品，从内到外提供家的体验 / 63
- 三、新模式：四轮驱动，私募REITs多元化收购 / 67
- 四、新品牌：用故事做标签，可复制的资产标准化 / 72
- 五、新团队：专业技能多外包，借助外部资源来运作 / 74

六、新思考：坚定方向，不和投资人对赌 / 76

展望：首单公寓类REITs成功落地，打通自持物业资产

证券化发展道路 / 78

第五章 湾流国际：“存量资产+地产金融+互联网”模式践行者

一、金融是未来核心能力，存量市场被严重忽视 / 79

二、三轮驱动：把金融、存量资产和互联网联动起来 / 82

三、运营体系做支撑，应对快速扩张的挑战 / 90

展望：行业不会被一家垄断，走适合自己的路就是正途 / 96

第六章 未来域：场景化内容运营商

一、定位转变：不是公寓运营商，是资管集团 / 98

二、模式内涵：让B端资产增值，让C端住得舒适 / 100

三、运营核心：内容+产品，构建潮流生活方式 / 103

四、未来挑战：品牌、人才、文化、资金 / 113

展望：努力活下去，希望成为公寓行业的苹果公司 / 114

第七章 窝趣：用“加盟+项目保底”模式突破轻资产运营困局

一、管理为刀，独辟蹊径开辟轻资产之路 / 117

二、加盟+项目保底，做到基本四年就回本 / 122

三、“3+2”战略平台，支撑全链条服务体系 / 129



四、看好未来，轻资产扩张还需跨过两道坎 / 138

展望：轻资产模式一定能生存，未来有望跻身市场前列 / 140

第二篇

联合办公篇

第八章 WE+：通过规模化建立联合办公行业的护城河

一、转型：三大变化催生新型办公空间 / 143

二、模式：没有规模就没有未来 / 146

三、布局：围绕中心城市与地段做扩张 / 149

四、运营：破解市场化难题 / 153

五、裂变：在规模化过程中衍生新的模式 / 160

展望：快速形成完整产业链，提供全球化无缝办公体验 / 162

第九章 氪空间：致力于成为联合办公服务佼佼者

一、看市：需求补缺，抢占先机，解除中小企业办公之痛 / 165

二、卡位：用产品做基础，借助资源建立壁垒 / 168

三、盈利：工位收入定生死，增值收入保盈利 / 172

四、管理：激活90后团队，实现快速扩张 / 180

展望：做联合办公服务佼佼者，将极致进行到底 / 182

第十章 方糖小镇：共享空间的社群运营楷模

一、挖需求：新型办公的核心内涵是社交 / 185

二、做社群：先连接再共创的C2B模式 / 190

三、保增长：高效运营实现有质量的增长 / 197

展望：未来形成中小企业生态圈，相互协同，共同发展 / 203

第十一章 共享际：用社群激活空间的生活方式发明家

一、混合催生创新，用新内容满足精神需求 / 204

二、培养社群思维，基于社群创造新商业模式 / 209

三、打造超级IP，重新定义生活方式 / 214

展望：继续增加连接，共振才能产生最好的商业模式 / 219

第三篇

综合篇

第十二章 高和资本：盘活商业资产的大金融家

一、模式背景：根据市场变化不断演进 / 223

二、模式内涵：改造+资管，从证券化突破 / 227

三、模式运作：收购+资管/运营+证券化的闭环 / 232

展望：做商业一定要向资管角度转变，证券化才是正确的存在方式 / 242

第十三章 艾佳生活：用共享经济打造互联网大家居生态圈

一、做定位：让客户在房屋交付当天能开伙做饭 / 245

二、建模式：提取滴滴公司和苹果公司的成功基因 / 247

三、造平台：构建C2C生态圈，最终实现C2M / 253

展望：五年之内争取做到1 000亿元，让合作者全体共赢 / 266

第十四章 路劲物业：用“性价比”切入存量物业市场的生力军

一、用性价比赢得口碑，以增值服务获取利润 / 267

二、四个方向降本增效，保证整体的性价比 / 270

三、增值服务都与客户生活密切相关，未来会做共享经济 / 277

展望：继续落实管控模式，塑造真正的核心竞争力 / 278

| 第一篇 |

公寓篇

| 第一章 旭辉领寓：开发商如何后来居上， 掘金公寓万亿元大市场 |

目前，公寓运营商普遍陷入投入重、利润薄、回报期长的泥潭，无论是规模增长还是盈利，都遇到了很大的困难。而旭辉领寓（以下简称领寓）作为公寓行业的后起之秀，却在短短的半年时间内实现了超常规发展，其规模已超过7 000间，且单店全部赢利。这是一般公寓运营商2~3年才能实现的目标。除此以外，领寓更是提出五年租赁20万间集中式公寓，进入行业前三名，并且首次公开募股（IPO）的宏伟目标。雄心勃勃的背后，底气到底从何而来？领寓创始人兼首席执行官（CEO）张爱华女士（如图1-1所示）从领寓切入长租公寓市场的动因、规模增长、产品打磨、运营、团队管理等几个方面，进行了详细的阐述。



图1-1 领寓创始人兼CEO张爱华女士

一、谋定后动，领寓进入公寓租赁行业

领寓为什么要进入公寓租赁市场？除了公寓拥有万亿元大市场这个众所周知的原因之外，领寓既有自身发展的思考，也有对租赁市场的战略判断。

1. 支撑“二五”战略，需要找到足够宽的新跑道

首先，领寓“二五”战略目标需要新业务来支撑，长租公寓是最佳落脚点。领寓“一五”战略中的500亿元销售目标早已实现，其“二五”战略目标是：进入房地产行业第一梯队，实现3 000亿元销售额，从房地产行业的前20强进入前8强。这无疑会对规模增长提出更高的要求，除了地产开发业务外，还有什么样的新战略能够跟主业相辅相成，提供新的跑道呢？随着目前房地产市场由增量市场转向存量市场，答案显然在存量市场之中。

存量有办公、商业、长租公寓几种业态。办公是一个很成熟的市场，它对区位的要求比较高，主要是在核心地区、核心地段进行战略性持有；而商业对位置的要求更高，挑战也更大，领寓对商业介入得不多。这两种业态已经非常成熟，在现有的地产管控模式下运营就可以了。长租公寓则介于办公和商业两者之间，且对消化存量资产有很大的帮助，同时长租公寓市场现在处于发展初期，正在进入上升周期，因此，旭辉集团（以下简称集团）专门成立独立公司来大力发展长租公寓业务。

其次，长租公寓会是足够宽、足够长的新赛道。过去的20年是中国房地产蓬勃发展的20年，长租公寓可能也会有这样长的周期，这也是领寓选择进入这个行业的原因。如果一个行业只有3~5年的生命周期，或者类似互联网行业变化得太快，那么我们就无法准确地判断这个