

付佳明◎著

租售并举的 二元时代

中国住宅房地产发展的核心趋势、问题与解决方案

China's Residential Real Estate Development:
the Core Trends, Issues and Solutions



中国国际广播出版社

付佳明◎著

租售并举的 二元时代

中国住宅房地产发展的核心趋势、问题与解决方案

China's Residential Real Estate Development:
the Core Trends, Issues and Solutions



中国国际广播出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

租售并举的二元时代 / 付佳明著. -- 北京: 中国
国际广播出版社, 2018.4
ISBN 978-7-5078-4281-4

I. ①租… II. ①付… III. ①住宅—市场营销学
IV. ① F293.352

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 074149 号

租售并举的二元时代

编 者 付佳明
责任编辑 刘 晗
装帧设计 董满强
责任校对 有 森

出版发行 中国国际广播出版社 [010-83139469 010-83139489 (传真)]
社 址 北京市西城区天宁寺前街 2 号北院 A 座一层
邮编: 100055
网 址 www.chirp.com.cn
经 销 新华书店
印 刷 北京市金星印务有限公司

开 本 710 × 1000 1/16
字 数 128 千字
印 张 12.5
版 次 2018 年 7 月 北京第一版
印 次 2018 年 7 月 第一次印刷
定 价 45.00 元

CIP

中国国际广播出版社

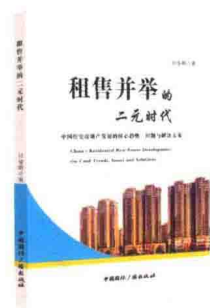
欢迎关注本社新浪官方微博

官方网站 www.chirp.cn

版权所有
盗版必究

作者简介

付佳明，现就读于美国密苏里州立大学，北京交通大学工商管理硕士；从业多年来，曾就职于多家知名房地产公司，参与一二级房地产项目运作，具有前期投资、产品定位、营销操盘等全流程管理经验。



责任编辑：刘 晗
装帧设计：董满强

前 言

什么是二元时代

故去的二元时代

最初提到二元时代，首先想到的是多年前炒得很火的城乡二元格局，或者城乡二元经济结构。新中国成立后最早提出在局部建立城市户口登记制度，之后随着城市的发展，大量的农村人口涌入城市，这给本就物质供应紧张的城市带来了很大的压力，因此逐渐开始了对农村“盲目流动”人员进城的限制，他们被部分劝说或者直接遣返回原籍。但大跃进和工业的发展过程中，仍然有农民以“临时工”的角色征招到工厂。大量农村人口的潜入，增加了住房、教育、医疗和粮食供应等城市发展问题。

与此同时，由于人口外迁、自然灾害等，我国农村地区出现粮

食减产等问题,为了深入了解各户情况,农村也正式开始了户口登记。城市与农村户口的分立,使得粮票布票、医疗、教育资源分配等出现了二元分立的差异,这种差异随着改革开放后城乡经济发展的不平衡,造就的城乡二元格局就此形成。

至今,原有的二元时代已逐渐被打破,美丽乡村的建设更让农村“旧貌换新颜”,所以本书提到的二元时代,并非过去城乡的二元格局。

今日的二元时代

本文的二元时代,是指我国房地产市场在“租售并举”政策引导下具有明确趋势的二元发展现状,一方面商品房用地“面粉贵过面包”等引发了改善型住宅为主的商品房供应趋势,另一方面租售并举的政策指引,带动了地产公司等大举进入长租公寓市场,租售并举将成为我国未来住房供给的主要形式,也势必带动地产行业向二元时代的转变。对比业内人士曾提出白银时代、镀金时代等的说法,我更倾向于二元时代的概括。不可否认,地产开发面临着巨变的开发环境,但言之黄金时代已去还远远过早,典型房企喊了声“前面有雷别过来”,自己闷声抢地、兼并整合的大戏这些年一直在悄然上演。

如周其仁老师在《城乡中国》中对城乡二元供地结构的描述,我国土地市场过去受城乡二元供地的结构限制。随着农村集体用地通过多种形式进入供应市场,将激发房地产市场新的发展契机。从国际经验上我们也可以看到,美国等发达国家已有百年的房地产市

场发展历程，随着 REITs 等金融工具的开发，房地产市场焕发了新的活力，至今更呈现了黄金发展的态势。因此，把格局再放大一点，我国房地产的黄金时代可能远远没有到来，又何谈所谓的白银时代，更何谈所谓的镀金时代。

为什么说房地产市场即将步入二元时代

首先，从政策的角度看，我国自 20 世纪 90 年代逐渐取消福利分房制度后，市场中逐渐形成了以商品住房供应为主，兼有公租房、经济适用房等保障性住房的供应结构。而随着多年来房地产市场的不断发展，受投机投资等多种需求影响，近年房地产市场产生了波动变化的不稳定状态。为了房地产市场的稳定和可持续发展，我国坚持多种宏观调控并举，但房地产市场的量价走势始终呈现周期性的螺旋式上升。

另外，随着经济的转型升级和大都市圈的发展，劳动力不足和人口老龄化等潜在问题将成为制约我国城市未来发展的重要问题。如何实现有关部门政策目标中 1 亿流动人口的城市安居（我国城市现有流动人口约 2.47 亿），既是发展经济的重要课题，也是房地产行业供需结构调整的客观要求。基于这样的发展背景，十九大明确了政策基调——“房子是用来住的、不是用来炒的，坚持加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度”。就此原有商品房和政策性住房为主体的住房供应结构，将逐渐转变为以租售并举为主要形式的二元体系：商品房和政策性住房继续通过销售的方式满足市场住房需求，同时租赁型住宅也将成为多主体供应、多渠道

保障的重要主体。

其次，从土地供应的结构看，我们也可以发现这样的二元趋势。随着近年来我国房地产市场“去库存，调结构”的政策引导，一二三线房地产市场相继出现一房难求的火爆局面。随着市场中存量房源的快速销售，各地产公司为了获得未来发展的土地储备，不断推升地王的价格门槛，各重点城市的土地市场出现地王频发的现象。为了整体市场的稳定，为了保障人民的住房需求，各地政府纷纷增加土地供应以平衡地价，同时在土地拍卖过程中增加两限房（限未来商品房最高销售价格、限平均销售单价）、自持租赁型地块（限制使用功能）、公租房或规定7090户型比例等指标要求。各地招拍挂的土地指标中，出现了传统可售型土地指标与自持租赁型指标并存的发展方向，我国租赁并举的二元住房保障体系将逐渐进入历史进程。

再次，从未来住房产品的供应看，各重点城市现已成交的土地指标及属性决定了未来供应的住房无非只有两类。一类是传统性商品房的供应。由于土地资源的稀缺，且土地指标含有定量的限制性指标（配建、公租房或者经济适用房等），它们的建设需依靠可售型住宅的用地指标来分摊成本，所以房子还没盖，实际地皮的价格已经比临近的现房都贵很多，“面粉贵过面包”。这类住宅的开发一般情况下更可能采用豪宅的产品定位。另一类是政策型商品房和租赁型住房。由于政策型住房往往有户籍或者工作居住证（高新技术企业认定、其他高层次人才）等的要求，所以满足城市流动人口（农民进城务工、大学毕业生等）需求的更可能是租赁型住宅，比如长

租公寓(long-term rental department,区别于我国商改住的“公寓”,国外长租公寓只是对平层住宅的一种称谓)。

综上,无论是从政府“坚持加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度”的政策导向,还是从现有土地供应及未来住房供应的角度分析,我国的房地产市场的确即将进入租售并举的二元时代。

如何应对二元时代的到来

历史的车轮从不会因为一类人或者一个时代而停止它的更迭,变化是唯一不变的真理。作为吃穿住用行中的住,永远是离不开的话题。地产开发企业如何把握当今的趋势,决定了企业未来的发展角色或生死;地产行业的从业者如何了解和适应这样的趋势,也就至关重要。因此本书希望大家了解的即是这样的一种趋势,谈论的就是这个时代背景下地产开发的核心问题。

顺应市场需求永远是企业发展的第一要义,而如何理解政策引导下的市场趋势,并更新企业发展的核心能力,决定了地产开发的成败。如前文所述,二元时代的市场需求是什么?企业发展所需要的核心能力是什么?

习近平总书记在十九大报告中提出,我国已经进入了中国特色社会主义新时代,我们所面临的社会主要矛盾是“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。这体现在房地产市场中,一方面是人民日益增长的经济生活对高品质改善型住房的需求,另一方面是大量流动人口融入城市所产生的住房需求(政

策房或者租赁型住宅等)。因此,如何在既定的市场条件下满足改善型市场需求和租赁需求,就好比“共同富裕,安居乐业”大船的船头和船尾。企业需要通过满足日益增长的改善型需求来获得市场利润,也需要通过满足政策红利下的租赁需求来实现企业的综合效益最大化。

综上,本文分析了中国房地产市场的最新趋势,提出了未来房地产开发的两种核心模式。第一种是传统型地产开发,将呈现以单一销售为主要形式的改善型供应模式,在重点城市呈现豪宅化趋势;第二种以租住为主要形式的创新地产开发,以长租公寓的开发为代表,将呈现火热发展的局面。

以销售为主要形式的传统地产开发呈现豪宅化趋势

由于近年来我国经济的结构调整和一系列的宏观调控,作为国民经济支柱的房地产行业发生了深刻的巨变,传统以销售为主导的地产开发模式面临着巨大的挑战。尤其是2015年至今,具有“控地价上限、限房价上限、开发商持有及自住商品房比例高”等特点的土地块供应逐渐由点及面,可建设的非政策性商品房用地日趋减少。在这种“面粉贵过面包”的背景下,高地价催生高房价,高房价催生高定位,北京、上海重点城市商品房供应市场呈现“被豪宅化”的趋势,其他重点城市也呈现改善型住房开发井喷的现象。豪宅化已经成为重点城市市场化商品房开发中不可避免的问题,豪宅项目的开发能力将成为标杆房企发展的核心能力之一。

房地产行业具有浓重的地域性,不同区域的客户对于产品的喜

好受到历史文化等多种因素影响。豪宅类产品的客户具有区别于以往主流购房客户的差异性，对该类客户的判断和了解也将成为当前地产开发环境下的重要难点。顶级豪宅作为豪宅中的巅峰之作，它的营销无论是对高净值客户的理解，还是在营销的体系，都对豪宅营销具有很强的借鉴性。因此，本书的上篇意在通过对顶级豪宅营销进行解读，试图以“更高的营销心法”促进豪宅营销的理解，提升豪宅营销的内功而非奇技。

以租赁为主要形式的长租公寓亟须 REITs 的加持赋能

随着我国地产行业的转型升级，标杆房企的业绩规模和行业集中度日益提升，在“大鱼吃小鱼，小鱼吃慢鱼”的整合趋势下，如何实现由传统单一销售的地产开发模式向多元化租售并举的创新地产模式进行战略转型，已是各家房企的必选之路。长租公寓作为租赁型住宅的形态之一，迎来了政策的持续红利和资本市场的大力支持，预计将成为未来几年最白炽化的市场焦点。但是在政策支持、市场快速发展的趋势下，长租公寓的市场进入又存在着哪些核心问题？

简单来说，快速发展的长租公寓市场虽然备受瞩目，但在实际运作中却存在着一系列的发展问题，比如房源选点问题、房源成本问题、远期租金的上涨预测问题、空置率和周转率问题、利润率问题等，这些问题考验着长租公寓运营者和投资者的眼光和能力。无论是行业内的原有投资机构，还是战略性抢滩的知名开发企业，当前都属于战略摸索阶段。长租公寓现有盈利能力有限，又面临着激

烈的市场竞争，只有规模化的兼并或者整合才是降低运营成本的可能，才是实现可持续发展的必然之路。当前阶段，如何能够寻找到有效的盈利模式、融资模式、退出机制，这些更决定着长租公寓是否可以实现所谓的“前期不赔就是赚”。只有从现有的窘境中寻找一条令各方都满意的光辉大道，实现企业价值的可持续增值，这才是当前阶段企业发展所需的核心能力。

REITs 被专家学者和业内认为是长租公寓实现规模化扩张和合理退出的最佳选择。随着证监会、银监会等监管机构的政策指引和国内外条件的成熟，REITs 的最终落地将助力长租公寓的未来发展。因此，本书的下篇将围绕长租公寓 REITs 为核心，重点阐述我国长租公寓 REITs 发展所面对的当前问题和潜在问题，力图通过中外理论和实践的研究，促进长租公寓 REITs 在行业的应用和发展。

本书的主要内容

本书以租售并举下的二元时代为背景，通过从传统销售型的顶级豪宅营销到长租公寓 REITs 的问题研究，深入解读了企业从事地产开发所须解决的核心趋势、问题和解决方案。从整篇结构看，上篇为顶级豪宅的营销心法，下篇为长租公寓的 REITs 研究。各章节主要内容如下：

第 1 章，中国地产的豪宅化。开篇重点分析了我国重点城市地产开发豪宅化的背景和趋势，通过“面粉贵过面包”“被豪宅化的地王危局”等阐述了顶级豪宅营销研究的背景和重要性。

第 2 章，顶级豪宅营销现状及问题分析。首先明确了豪宅产品

的特征及分类，并对豪宅营销的特点及目前营销中存在的普遍问题和案例进行了详细分析，具有较强的现实意义。

第3章，高净值人群具有怎样的置业行为。首先通过大量的深度访谈和成交数据（含福布斯排行榜多人置业数据），提出了豪宅客户的共性特征和置业趋势，指出了高净值人群个性化置业需求的变化和发展，得出了高净值人群置业特征、偏好和期望的结论，为下一步研究奠定基础。

第4章，基于7Ps服务营销理论的顶级豪宅营销策略。通过大量查阅文献、市场数据，结合国内外关于置业行为和豪宅营销的相关理论，确定了以7Ps服务营销理论为研究框架，以高净值人群的置业行为特点为分析基础，以北京典型顶级豪宅营销实例作为论据支撑的整体策略和措施。

第5章，井喷之势的长租公寓。首先分析了的政策背景和行业现状，进一步描述了我国长租公寓市场的亿级人口需求和万亿级的市场潜力。

第6章，长租公寓发展的窘境和未来。描述了长租公寓发展中面对的诸多核心问题，论证提出REITs不仅是解决长租公寓窘境的最佳途径，而且具有助力长租公寓未来发展的实施可行性。

第7章，REITs理论发展及模式研究。首先对REITs的起源发展和国际模式进行论述，之后以中国落地的日渐成熟为题，详细地讲解了我国对REITs模式的理论研究，对国内REITs的发展模式和案例进行了重点解读，提出了我国REITs发展的问题和困境。

第8章，我国长租公寓REITs模式设计。本章主要是回答

REITs发展的模式问题,提出我们该选择的发展道路和路径,引出我们还需要做的准备工作,并对目前长租公寓企业REITs所忽略的风险防治提出自己的一些建议。

综上,本书的上篇提出了基于高净值人群置业行为的顶级豪宅营销研究。文中提出豪宅营销的渠道管理应该以拉引策略为主,推动策略作为辅助,构建大渠道拓展体系和全面拦截体系。豪宅营销的客户体验管理应该建立两个场景、九大触点的豪宅展示体系,通过加强对“内部人”的人本服务,实现精细化服务流程的细化管控。而在影响客户期望管理的过程中,豪宅营销应采用以客户体验为中心的会员制营销模式,在产品包装、定价和服务中力求价值与价格相吻合,强调在客户“买时”和交付后的“住时”实现客户期望的全流程管理。本文不仅分析了各项策略提出的背景、问题、案例等,对具体的管理和执行体系也进行了图例和讲解。

本书的下篇提出了长租公寓发展背景下REITs模式的研究。文中通过对我国长租公寓的市场及未来发展问题研究,结合国际国内最新发展的理论成果和模式研究,提出我国应该借鉴中外成熟经验,在发展初期率先确认契约型REITs的法律地位,支持权益型和混合型REITs的收益模式,指出我国REITs可以从私募、类公募到公募型实现募集资金方式的转变,并认为我国REITs的下一步应尊重客观的实际国情,从现有类REITs的模式中进行调整,形成具有中国特色的REITs发展道路。提出REITs在未来发展中,需要通过立法或者行业规章进一步明确各方主体的责任,确定交易的合理方式,打通REITs投资对大众投资者的退出通道。最后,研究和提出了

REITs 潜在风险的应对办法，提出应该坚持政府监管、法律约束与行业自律相结合，走中国特色的社会主义监管道路，提供了从经营风险控制、管理风险控制、外部监管策略到道德风险防范的系列建议。

我国房地产市场正处于租售并举下二元时代，在二元时代的转型过程中，无论是房地产企业，还是身处这一转变中的每一个人，我们都需要深刻理解这一趋势和变化，做好自身或资产的投资规划和优化配置。由于学术水平和数据资料等的限制，本书对国内二元时代的论述还不够全面，主要是从置业需求的两极出发，分别研究顶级豪宅和长租公寓的核心问题及解决方案。希望本书的一些思路、方法和观念对于地产转型期的人们有一些启迪和思考。

付佳明

2018 年 1 月

于美国密苏里州立大学

目 录

上篇：顶豪元年的营销心法

第一章 中国地产的豪宅化

1. 为什么要开发豪宅 / 003
 - 1.1 日益增长的豪宅需求 / 003
 - 1.2 “面粉贵过面包”的供应趋势 / 006
2. 什么影响顶豪项目成败 / 007
 - 2.1 被豪宅化的“地王”危局 / 007
 - 2.2 豪宅营销成为房企传统开发模式的关键 / 010

第二章 顶级豪宅营销现状及问题分析

1. 什么样的房子才能冠之“顶豪” / 013
 - 1.1 顶级豪宅及其特征 / 013
 - 1.2 顶级豪宅分类 / 015
2. 顶级豪宅营销究竟有何不同 / 016
 - 2.1 营销策划 / 017
 - 2.2 销售签约 / 019
 - 2.3 售后服务 / 021