

陈啸天
著

行业降维淘汰，企业升维精进

陈啸天 我的地产战略观 升维

上海人民出版社

升维

陈啸天
我的地产战略观

陈啸天 著

图书在版编目(CIP)数据

陈啸天:我的地产战略观:升维/陈啸天著. —

上海:上海人民出版社,2018

ISBN 978-7-208-15597-8

I. ①陈… II. ①陈… III. ①房地产业-研究-中国

IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 281372 号

责任编辑 李 莹

封面设计 夏 芳 吴宇舟

陈啸天:我的地产战略观

——升维

陈啸天 著

出 版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号)

发 行 上海人民出版社发行中心

印 刷 上海盛通时代印刷有限公司

开 本 720×1000 1/16

印 张 20.25

插 页 4

字 数 364,000

版 次 2019 年 1 月第 1 版

印 次 2019 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-15597-8/F·2574

定 价 98.00 元

文

前言一

从专业，到平台

关于本书内容的选择，有两个小故事在前：

其一，2017 年底，在业界都在轰轰烈烈讨论房产税之际，我们研究部同事也给我提交了一个关于房产税的研究成果，大致内容就是“房产税的出台不应仅仅理解成抑制房价和缓解地方财政压力之举，该政策的出台触及全社会所有大众利益，因而也必将会引发国家在政治、经济、社会三个维度改革的联动，综合考虑当下国际国内环境因素，全面出台应该尚待时间，短期更多是象征性质……”事实也证明我们研究部同事的判断是对的，尽管考虑到相关影响没有对外发布，但还是很欣慰我们研究部同事能够有自己独立的思考和判断能力，能够真正以战略的逻辑和更为宏大的视野去分析问题。（注：正式对外发布稿，仍旧删减了部分内容）

其二，2018 年 8 月，在举办第二届中国房地产业战略峰会（2018CRS 峰会）之际，我特邀仁恒置地的钟声坚先生来做发言，钟先生当时的主题是《善待土地，用心造好房，赋予建筑生命》，他讲道：“我们只是时间的过客，但留下来的建筑可以见证这些时代，成为永恒的生命……”这真的是非常精彩的演讲，当时我就想，能否在我出书的内容里，也把包括钟先生在内的诸多专家和企业家的思想也一并呈现

给大家。

因而，在本书创作过程中，我尝试着做一些改变，希望出书的内容能够适度多元，兼顾大家！因而最终的内容选取主要包括三个构成：

其一，为本人所写的两部分内容；区别于前一本书的内容全部为本人所写，这本书则做了大幅删减，仅包括两部分：一是关于行业的年度观点（考虑到2017年没有出书，本书就把两份年度观点都列入，争取以后能够每年出一本书，及时把年度的亿翰观点不仅仅是以会议发布，同样也能以书的方式及时向业界呈现）；二是在上一本书出版之后，我在每个季度写的致房企函系列（其中《改房企函十七：2018年，有些道理，我想和地方同仁说说！》中的观点，也是构成2017年度观点的组成部分，重复之处，望理解）。

其二，为亿翰的研究体系的部分研究成果的展示；当然基于出书的考量和一些众所周知的因素，尽量避免激进的观点，在内容筛选上做了一定的中性化的处理。

其三，为亿翰年度大会“中国房地产业战略峰会”上企业家和权威专家的精彩观点；这部分，考虑到我们大会是四天108项议程，内容实在太多，我们尽量采取观点提炼和图文并茂的方式。当然，限于篇幅，可能会有部分企业家和专家们的精彩发言没能一一展示，在此先表歉意。

我虽能力有限，但自认为仍是不缺家国情怀，出书和组织战略峰会都是同样如此！我希望这本书将会是一个多方思想的碰撞和思考，最终能够有利于激发业界朋友从一开始形成自己的认知，进而能够有利于业界逐步形成行业共识。一如2018年战略峰会上亿翰的初衷：我们希望能够搭个平台，让大家在这个平台上一起来思考和探索，推动行业在发展过程中积极地利国、惠民、造福社会。

这本书，其实也是一个平台，可能水平有限，但同样也承载着亿翰善意的初衷！

文 前言二

亿翰的使命： 构建引领行业发展的战略思想

亿翰，作为一家战略顾问企业，始终提倡战略至上，并非是为了一味地抬高战略地位之举，更重要的是，战略作为一个行业的存在，是有其清晰的使命：那就是，在每个行业发展的转折关头，能够以高度的战略理论和商业思想为行业引路。

回顾过往，亿翰已经在房地产的诸多细分领域提出了相应的战略理论，在此择选一二与诸位同仁共享：

● **2016年** 关于创新，亿翰提出“房企创新（转型）的四步递进法”：守正道，微创新

2014年，行业在没有任何政策“打压”背景下，自动往下掉（客观事实则是，2012年政府“救市”，长达20个月的需求集中释放，规模之巨，导致后续需求疲软的正常市场反应），行业恐慌之际，各家企业纷纷提出行业过了最高峰，下一步必须要转型创新！



图1 亿翰智库·企业创新四核递进路线图

在这一背景下，亿翰向行业率先提出房企创新的基本理念：守正道，微创新！即在稳定主业的基础上，以主业为核心来开展创新动作，并且提出房企创新的四步法（也是四核递进路线图）：内核，坚守主业是核心；次核，围绕开发主业周边而打造“房地产+”软实力实现企业差异化；三核，在诸多核心业务之外的相对优势机会点中选取部分进行微创新；四核，在前三步基础上真正找到一两个企业发力点，实现转型/创新的水到渠成！

注意，在此我们提出的是坚守主业基础上的微创新，而非赌博式拍脑袋之举，这期间最为可惜的一家企业当数王健林先生的万达，其反应最大，做出了恐怕是其商业生涯最为失败的决策：转型轻资产！这个动作直接导致企业不再是“守正道，微创新”，直接是企业节奏停顿！抛弃开发主业转而变成商业运营为主！随着2015年初国家基于中美竞争压力再度大救市，直接意味着战略节奏全然踏反，（近千亿的规模）再想掉头已来不及，随后的抛售与融创接盘之果客观上是此时种下的因！

● 2016年 关于最新行业发展主导逻辑，亿翰提出“三八理论”：我们认为行业新一轮发展逻辑由资源主导

行至2016年初，由于政策大救市，市场再度爆发式增长，几乎所有企业再度基于政策红利而疯狂，行业发展与企业动作被宏观因素所扭曲与变形！

在总结前期各轮房地产起伏规律基础上，我们提出了行业发展的三波段，即“三八理论”：一个人，一个企业，一个行业，乃至一个国家，要想真正意义上做大做

三八周期：纵观2000年以来中国房地产发展脉络，行业经历了“资源主导、能力主导、回归资源”三大发展阶段，资源再次主导核心竞争力。

	资源主导	能力主导	回归资源
经济运行逻辑	· 城镇化红利全面快速释放 经济高速增长	· 经济增长开始减速，呈周期性 波动 · 房地产是稳经济的重要抓手	· 经济增长持续放缓，开始结构 转型 · 新旧增长动能转换
政府治理逻辑	· 出台土地招拍挂制度 · 分税制下，土地财政是地 方经济发展的源头活水	· 出台限购限贷政策 · 调控频繁，引发行业震荡	· 建立房地产长效机制；分类治 理增强中央对房地产控制 · 推动跨行业整合，引导房地产 服务于脱虚入实
行业发展逻辑	有土地，有资金，就能顺应 城镇化红利持续成长	2000～2010年 产品能力 2011～2013年 管理能力 2014～2015年 创新能力	政治、资本、产业等有助于资源 获取的派生性资源成为企业争夺 焦点
典型成功企业	2000年 大多数房企	2008年 绿城 蓝光 彩生活 星河湾 旭辉 蓝城 仁恒 碧桂园	2016年 碧桂园、恒大等传统大型房企 华夏幸福等产业型房企、国企等

图2 亿翰智库“三八理论”模型

强，在战略方向和发展道路选择不出现重大偏差情况下，最重要的就是四个字：“能力”+“资源”。根据这个理论，我把行业近些年来发展分为三个阶段，正好大致是每八年一个周期，现在到了第三个波段，也就是行业发展开始由资源进行主导。

基于中国政体结构的客观情况，资源主导的过程本质上也就是政府主导的过程，这个过程中政府确实发挥了巨大的能量，比如五限（限购、限贷、限价、限售、限离）等等，房企得益于中美博弈下政府的救市红利，同样也受限于政府主导下经济转型的约束之困，这个波段中，至今有很多企业被困局中。

从资源走向能力，再到资源主导的这个发展逻辑，已然开始走了一个闭环，但又不是简单的重复，因为当下的“资源”不再是第一轮资源的概念，如果定义第一轮资源是原生资源的话，那当下“资源”我更愿意称之为衍生资源，即不再是简单的资金、土地等，而是产业资源、社会资源、资本资源、文化资源等。

事实也证明我们的判断是对的。

● 2016年 关于企业模型，亿翰智库提出“房企终极模式”：资源的壳，市场的心

最早提出这个概念可以追溯至2012年，其实并非是针对行业所有房企而言，而是在研究保利地产这家企业的时候所提出。亿翰智库认为，保利地产的模型非常有意思，那就是作为国企，具备非常好的一个保护壳，因为在2008年国际金融危机之际，当所有房企不愿拿地的时候，保利地产低位圈了很多很好的地，从而成就了2009年四万亿元救市之后的连续四年高速增长，从而一步迈入规模企业之列。为什么呢？因为作为国企，资本界其实很多时候对你的负债率并不那么看重，民营企业可没这个待遇！所以说这个保护壳非常好，当然好处不仅在负债率这个指标上，而是在媒体关系处理、土地获取、银行借贷等各个方面都会体现出来。同时，保利地产在具备国有属性的同时，我们关注到其市场化的程度其实也丝毫不低，甚至很多方面比一般性民企反倒是更为灵活！基于此，当时我们提出保利地产成功之道在于：资源的壳，市场的心。

如果我们以保利作为代表性样本来拆解房企，我们会发现所有房企本质上都是土地、资金、人才三个基本生产要素构成，其中土地、资金属于基本资源方，而人才则属于市场方（其实就是代表了市场化机制）。国企往往在土地、资金端具有优势，而其机制（即市场化）方面却是非常的僵化，反应迟钝！而很多民营企业则是反过来的。亿翰智库的研究很自然地就会认为，如果有企业能够不但在资源上有优势，同时还在人才（也就是市场化的机制）上也具备非常强的竞争力，这岂不是无敌了！于是2016年，我们把这个结论推广到行业。

大家看看，近年来国企提出混改，是不是就是希望增强市场化的活力？很多民企纷纷谋求国企的入股，是不是就是在增加资源的厚度？

所以，“资源的壳，市场的心”作为（开发为主的）企业终极模式，今天仍然成立。

● 2017年 关于行业发展的新路径，亿翰智库提出“B2G理论”

亿翰智库与行业同仁经常一起思考，是不是住宅市场就能完全代表房地产业的全部？那我们所看到的产城、PPP，尤其是最新的长租公寓等细分市场到底该怎么分

析，它们与住宅市场之间又该如何界定相互关系？

这是个很有意思也非常有意义的课题，带着这个题目，亿翰智库专门进行了深入的研究工作，很快我们得出了非常惊人的结论，并且结论的意义远远超出了行业细分市场分类问题，而是深入到探讨行业未来走向的命题。

我们认为，如果把一家房企比作成一个人的话，那么他应该就面临着双边市场：左手从政府那边拿地、借钱（资金主要是银行的，银行就国家的）、配资源等，主要是与政府发生关系的业务，我们称之为 B2G 市场，然后，房企作为一个整合商，整合策划机构、设计机构、施工单位等，把从政府那边获取的资源组装成产品（主要是住宅）；右手则是把这些产品即住宅卖给消费者，这就是典型的 B2C 市场了。

按照这么个分类，我们思路就一下子清晰了很多，过往 20 年，中国房地产市场基本上是单边市场发力，也就是说主要是 B2C（卖住宅）为主的发展模式，由于住房改革利好、人口红利、城市化推动等，所以 B2C 得以蓬勃发展，政府也乐见其成，因为地价、房价双双上行，政府在卖地收入、卖房税收等方面进账颇丰。而 B2G 市场尚未找到发展契机；而之所以近年来我们说房地产业开始进入双边市场，也就是说 B2G 开始发力，住宅市场在 2016 年以后很明显开始进入存量阶段了，随之而来的地方政府的财政和税收立即面临巨大压力，政府开始出手了，所以，前几年发展比较缓慢且始终不成形的产城、产业园、PPP、特色小镇、古镇开发以及长租公寓开始登堂入室，这些我都称之为 B2G 市场，即和政府高关联的市场。

我们定义 2017 年，中国房地产业正式进入了 B2G 时代。

在此补充两点：

其一，B2C（即开发住宅业务）仍旧会有 8—10 年的规模行情。

其二，B2G 客观上才是中国房地产业真正长效机制，因为它改变了政府与企业的站位，不再是对立而是协同，更重要的是 B2G 模式兼顾了企业利益与社会利益，唯此，房地产业才有望行业长青、企业长存。

提出 B2G 市场非常有意义的战略思想，很具有实际应用价值，所以当我们向行业推广的时候也确实得到大量企业的认可，很多企业都开始用这个概念，甚至有企业直接成立 B2G 事业部。作为战略思想创造方，亿翰智库非常欣慰。

● **2018 年** 关于中美贸易战大背景下房企的出路，亿翰智库提出“升维策略”

当下，中美博弈之际，各行各业都面临巨大的冲击和深远的影响，房地产业自不能例外，由于房地产业及其上下游占中国 GDP 权重高达三成以上。其实，2015 年伊始国家为了提前应对美国影响，就启动了连续的应对策略，房地产业至今已经有了近连续四年的轮动行情，其对就业的贡献、对地方财政的支撑、对经济的维持和对货币的圈蓄作用始终在释放。

而正是因为房地产业作为先头手段（工具）的使用，直接使得今时今刻地产业已经开始加速进入明显的降维淘汰波段，即房企主要业务的住宅开发三要素全面失去弹性，比如土地这一要素，从最早不高于房价三成逐步提升，直到今日底价拿地房企都算不过来账，弹性没了；比如资金受限于国家去杠杆，房地产业明显进入钱荒且贵；比如人才越来越贵，房企都觉得吃不消了。这三个要素全面失控，既是过往三年中房地产经济价值提前释放的后遗症，也是房地产业历经 20 年进入高位以后的必然，三个要素都没有弹性，自然就相当于行业开始降维打击，不适应的企业必须出局。

行业降维打击背景下，企业怎么办？通过多方调研和访谈，以及亿翰智库内部的反复研讨，我们终于得出“升维”应对挑战之策略。

除了以上之外，还有诸如可具体应用在各个细分领域的战略思想，如“企业语言体系”“内核成闭环、外核有主线”“战略三逻辑”“价差体系”“价格测试”“企业品牌可死、产品品牌可活”“三补三坚持”“投资的新二八法则”等等，亿翰智库的这些思想在很多企业和很多方面都得到了很大的应用。每一个战略理论或是思想的提出都是基于现实问题的出现，亿翰智库致力于为行业、企业提供解决方案而殚精竭虑所得，也许有些思想有其时间、空间、企业特质的应用局限性，也许有些思想的提炼和表述并不那么全面和精准，甚或有些根本就不那么完全成立，但亿翰智库的使

命不在于为大家简单地解读数据，而是希望能够积极构建引领企业与行业发展的战略思想，我们将会持续为之努力，我们也真心希望这样的思想性成果能够利国、惠业、兴企。

目录

前言一 从专业，到平台	/ 001
-------------	-------

前言二 亿翰的使命：构建引领行业发展的战略思想	/ 003
-------------------------	-------

01 年度观点	/ 001
---------	-------

· 综览全局 · 一篇道尽全年跌宕起伏

2018年度观点 行业降维淘汰，房企升维精进	/ 003
------------------------	-------

2017年度观点 从房产走向地产，B2G有大未来	/ 024
--------------------------	-------

02 致房企函	
---------	--

· 鞭辟入里 · 洞见企业肌理与脉络

致房企函之十三 不焦虑，不懈怠，一切安好	/ 039
----------------------	-------

致房企函之十四 地产业，你就是个载体	/ 050
--------------------	-------

致房企函之十五 2000年以来，美国因素主导中国房地产业的三轮巨变	/ 055
-----------------------------------	-------

致房企函之十六 行业新占位：从“助推器”走向“稳定器”与产业载体	/ 067
----------------------------------	-------

致房企函之十七 2018年，有些道理，我想和地产同仁说说	/ 072
------------------------------	-------

致房企函之十八 财富再分配，有担当者有大未来	/ 088
------------------------	-------

致房企函之十九 中美博弈之际，关于房地产业四点思考	/ 096
---------------------------	-------

03 研究札记

· 战略先导 · 把脉行业现在与未来

一文读懂房产税的三大问题	/ 105
僵局、破局与颠覆性改变	/ 116
年报综述：穿越牛市的盛宴	/ 126
棚改不改大势，未来仍有机会	/ 151

04 企业聚焦

· 比学赶超 · 在对标中寻找答案与出路

龙头之争：万科vs碧桂园	/ 167
闽系战团：房企中的劲旅	/ 179
华南五虎+粤港澳“四小龙”：战略决定格局	/ 190
新城控股：“双赢”背后三大利器	/ 205
华夏幸福：独特PPP建产业高壁垒，无需转型的房企	/ 219

05 峰会撷英

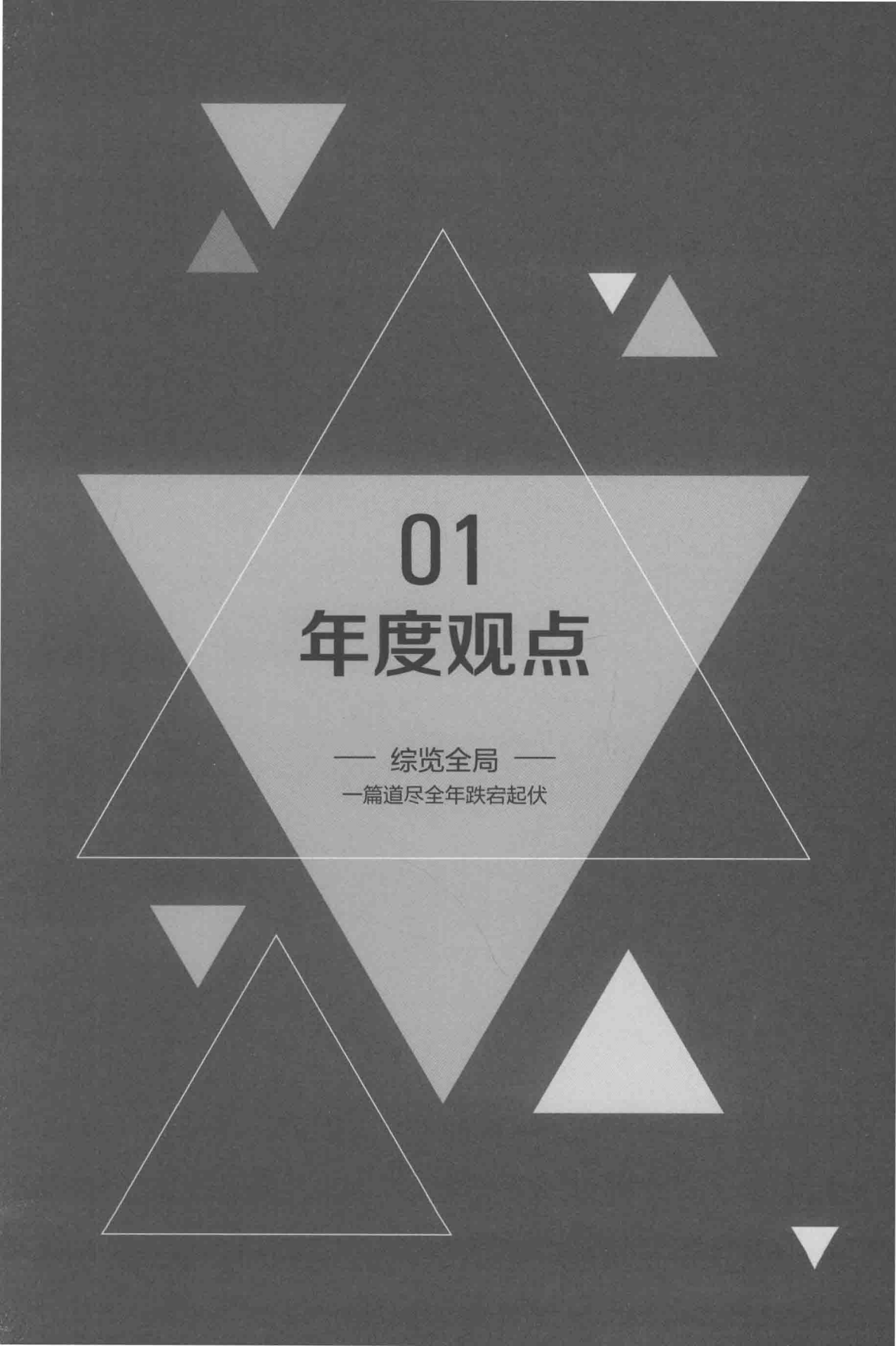
· 嘉宾云集 · 成就资源联结纽带

中国房企百强峰会	/ 244	中国租赁住宅百强峰会	/ 272
中国商业地产百强峰会	/ 261	中国产城运营商百强峰会	/ 276
中国社区服务商百强峰会	/ 266	中国特色小镇运营商百强峰会	/ 279

附录 2018 中国房地产业战略峰会 108 议程	/ 284
---------------------------	-------

2017 中国房地产业战略峰会 108 议程	/ 296
------------------------	-------

后记 真好!	/ 306
--------	-------

The background is a dark gray with several geometric shapes. A large, light gray inverted triangle is centered, containing the main text. It is surrounded by several smaller triangles of varying shades of gray and white, some pointing up and some pointing down. A thin white line forms an upright triangle that overlaps the central inverted triangle.

01 年度观点

—— 综览全局 ——
—— 一篇道尽全年跌宕起伏 ——

