

陈啸天

我的地产战略观

我的战略观—我的行业观—我的企业观

陈啸天◎著





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/陈啸天著. —上海:
上海人民出版社, 2016

ISBN 978-7-208-14236-7

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(2016)第 294459 号

责任编辑 李 莹

装帧设计 零创意文化

陈啸天:我的地产战略观

陈啸天 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)

世纪出版集团发行中心发行 上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 18 插页 2 字数 236,000

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-14236-7/F·2432

定价 58.00 元

陈啸天

亿翰股份（837350）董事长

中国房地产业知名的企业战略研究专家，拥有十八年中国房地产从业经验，长期致力于房地产市场和房地产企业的研究工作，深谙行业发展规律和房地产企业战略变革，形成了独特的关于房地产企业战略的方法论体系和分析框架，倡导并推动战略管理在诸多房地产企业的实施。

其创立的亿翰股份（837350）更是于2016年5月成为首只登陆资本市场的专注于中国房地产战略服务的企业。

受邀担任二十余家中国房地产企业家的私人企业战略顾问，为企业制定整体战略解决方案，提供企业战略运营策略建议。

策划出品：惟容广告

邮箱：abc52921605@126.com



我也来“装”一把

创业三年半之际，决定出版一本个人的小册子，顺道也想和大家谈谈一些感想：关于出书，关于创业，以及关于亿翰。

关于出书：行业战略观的缺失与亿翰的责任感！

2000年至今，个人从业近十八年了，作为一个行业研究者，目睹了政策的前抬后抑、行业的跌宕起伏、企业的进退腾挪和消费者的悲喜无常，凡此种种是学习的过程，也是一种人生感悟。

客观地说，过去近三十年尤其是近二十年的国家发展历程中，房地产对经济的推动、社会的发展以及城市的建设起到了非常重要的促进作用，行业也一直以“国家支柱性产业”标签而自傲，我们房企经常性地以“城市运营商”、“品质服务商”标签为企业价值诉求。但是，到了近期我们经常会听到很多不

解决问题，古人的办法是三招：明道、优术、取势！

亿翰股份虽能力有限，但还是希望能够在“明道”的范畴能够帮助到行业。道是理念、规律、原则，对于公司而言，可以理解为所要走的战略路线，就是要明确自己的战略和方向。亿翰希望能够帮助行业、企业以及从业者，清晰地认知到这个“道”，即我是谁、我在哪儿、我要去哪儿……

这个“道”就是亿翰所提出来的：房地产战略观。什么叫战略观？是为三观：观天（行业所处外部环境）、观人（我们的竞争对手）、观己（我的资源匹配）。

作为一个研究者，虽谈不上家国天下胸怀，但也希望自身所处行业能够积极地为国民经济做出贡献，同时带着闪亮的向上的形象，希望我们的合作企业在创造价值的同时也在推动社会的安稳健康，希望我们的合作伙伴同仁们在实现抱负的同时有着向善的天性。这是本书始终的出发点，也是亿翰的一点情怀和期望。

关于创业：战略引导下，跟着感觉走

很多人都问我，怎么会想到创业？创业做什么？怎么做出差异化？说实话，创业之始真得没完全想清楚，更多地是跟着感觉走，主要是考虑到两个方面的行业现象：第一，我关注到行业内绝大多数的人都属于眼皮朝下看的，什么意思？就是开发商也好服务商也好，大家都是盯着地块来提出各种解决方案创造价值的，很少关注企业战略及企业治理的问题。第二，2011年之后，随着行业需求震荡，大多数企业规模都上台阶了，我觉得对于规模化的房企而言，绝大多数的风险应该来自于企业端比如战略方向出问题、管理失控、节点踏反等等，项目层面操作的得失基本上是整不死企业，企业端的问题到了该解决的时候了。所以，当时就想着针对企业端而非项目端提出解决方案，按道理这个大方向是对的，那

就干呗！

就这么着，这三年多下来，在领导们的关怀下、朋友们的支持下和同事们的努力下，行业内绝大多数知名的房地产企业战略都是我们亿翰股份参与完成的，这其中包含了（泰国）正大集团、深业集团、中国铁建、中房地产、光明地产、新希望地产、中梁地产、路劲地产、京投发展、亿利资源等一系列典型客户。当然，纯战略都是属于一次性的，三年一次五年一次的，对企业而言，很难把战略业务当成一种模式，比如国内外知名的战略类服务公司如麦肯锡、罗兰贝格、正略钧策、北大纵横等都属于跨行业的，都是希望通过跨行业才能实现业务的均衡性，但亿翰股份的选择则是垂直的，我们选择在房地产领域成为主要企业的年度性战略顾问服务商，截至近日，前百强房企中就有五十多家和亿翰股份签订了企业层面（非项目端）的战略顾问合作，我个人也担任了近二十家企业董事长（总裁）的战略顾问一职。从这一点来看，亿翰股份是成功的。

关于亿翰：一米的宽度，万米的深度

三年多时间的努力，我想用四个数字来表达亿翰：“1235”。

“1”：我们用三年时间打造了一个准资本化平台。2016年5月18日是个很好的日子，亿翰股份凭借“中国房地产战略顾问”这个模式成功登陆新三板，成为新三板战略服务第一股。

“2”：我们为企业打造了两个IP：战略、企业评级。就战略而言，“中国房地产战略服务领域领导者”是亿翰股份的身份标签，在中国房地产战略服务领域，就我们目前合作企业之级别、合作之数量、合作之连续性，亿翰当仁不让的是领导者。“一米的宽度，万米的深度”是亿翰的追求，就企业评级而言，亿翰智库每月定期发布的《中国典型房企月度销售业绩 TOP200 排行榜》等系列评级研究报告，其影响力已经从地产界、金融界蔓延到宏观、大宗、上下游产业的每

个角落，专业性、权威性、客观性得到充分的认可。亿翰股份未来将进一步围绕这两个 IP 进行系列化的服务延伸。

“3”：我们打造了三个圈层：总裁会、社区服务商、TOP100 项目操盘手。总裁会已经汇聚了国内主流房企 50 多位总裁，社区服务商已经覆盖了 100 多家典型房企，顶尖项目操盘手圈层我们正在卓有成效地推进。

“5”：我们有 5 块主要业务，分别是战略顾问服务、企业评级服务、品牌顾问服务、科技服务、存量资产服务。在此不展开，但想表达一个观点，亿翰并非咨询公司，而是战略服务公司，因为我们不仅仅是看市场波动，还关注竞争环境以及企业资源而从企业层面提出建设性解决方案。

陈啸天

2016 年 11 月 22 日

序

我也来“装”一把 //001

01

我的战略观

行业

资源的壳，市场的心 //003

讨论地产业或地产企业，最本质的东西是土地、资金和人（机制）。

房企终极模型：资源的壳，市场的心。

大周期，大循环 //007

现在我们回过头来看 2000 年以来的 17 年来房地产业的发展过程，可以清晰地分为 2000—2007 年的资源主导的“前八年”、2008—2015 年的能力主导的“后八年”和 2016 年开启的新资源主导的“新八年”三个阶段。

再平衡中的裂变：四逻辑 //012

基于房地产行业内外变动，以及企业运营信息不对称的推动，房地产企业已经出现新一轮战略性竞争格局与态势。

企业

企业战略的三个层面 //018

房地产企业的战略需要关注三个环境：宏观行业环境、行业竞争环境以及自身资源环境。

99% 的房企都需要解决的“闭环和主线”问题 //020
房企的理想模型应当是“内核成闭环，外环有主线”。

三招看懂房地产企业：三性 //024
以前怎么赚钱、以后是否还能赚钱，以及是否有技术门槛，三招看懂房地产企业。

房企的四种利润及其他 //027
土地升值、产品溢价、品牌溢价及周转提升，是房企四种利润的来源。

母子型公司的发展之痛 //033
绝大多数母子型公司的地产板块死于母体过早要求协同。

房企转型的四种模型 //035
规模型、利润型、资产型、跨界型，每一种转型对房企来说，都不啻于一次重新创业。

再平衡中的裂变：企业转型三维度 //042
未来的企业竞争应该集中在空间的挖掘能力、业务的整合能力和资源的组织能力。

房企投资模型建设的三种新路径 //048
投资始终是每家房企的头等大事，几乎每块地的投资都牵动着董事会的神经。

城市

从价格体系到价差体系 //051
如果一个城市的分类需求都能够得到差异化非常明显的产品体系去满足，那么这个城市的房地产市场理论上就是相对成熟的。

房企城市布局的三维思考：“1+3+4” //056
对小企业而言“机会就是战略”，对大企业而言“有战略才有机会”。

02 我的行业观

任何市场回暖的前提：完成三个空间的价格测试 //065

供方和需方在经过几轮的磨合之后，最后会在某个价格点上实现供需双方的默契，这就是所谓的“价格测试”。

三四线兴废之根本：企业估值逻辑剧烈反复 //069

简单算算，其实企业估值逻辑和三四线城市的兴废基本上是同步的，短短这几年时间已经经历了六波反复。

在三四线，吃“三碗饭” //074

简单地讲，在三四线要有好收成的确不容易！毕竟，贫瘠的土壤上要想着有产出，所花精力肯定不一样。

致房企函之一

未来，已来 //083

对房地产业而言，中短期的四大背景的变化和三大关系的调整注定行业的多变，而中长期城市（镇）化的推进依旧不改行业进入整体上行通道的趋势。

致房企函之二

天变，顺变 //095

环境变化对于无准备的企业来说是个灾难，而对于有准备的企业则无异于一个重大机遇。

致房企函之三

守正，出奇 //107

所谓守正，就是对于行业的基本面要有信心，所谓出奇，就是对于企业的发展性要有格局、有创新。

致房企函之四

归来，归去 //121

在房地产行业，真正体现企业与企业之差的还是在战略上，在对周期把握能力以及快速调整企业节奏与行业节奏相匹配的战略能力差别之上。

致房企函之五

风雨之际，向死而生 //140

行业利润率将加速恶化、行业集中度将加速强化、企业发展路径将进一步同质化，这三大趋势同时出现就意味着行业的洗牌真正开始来临。

致房企函之六

守正道，微创新 //156

永远不要相信，今天我看到人家一个很好的东西明天我复制也可以做得更大，所有的创新都是一个水到渠成的过程。

致房企函之七

问题在经济 //174

这篇文章，主要想表达一个意思，问题往往在问题之外。

致房企函之八

存量时代，战略为王 //183

企业经营面临着三个环境：企业资源环境、行业发展环境和竞争环境。能够胜出的企业无一不是在某项环境上具备超强优势，或者能够在多个环境建设上具备综合优势。

致房企函之九

品牌，更是战略 //201

企业的价值观演化为两个部分，对外表现为企业品牌，对内则表现为企业文化。

致房企函之十

品牌六性 //212

品牌部门可以在这一轮大契机下构建双中枢的角色定位：融合资源，打开门欢迎，留下来共赢。

致房企函之十一

行业开启新环境 //222

新的资源主导阶段的到来，带动行业将全面围绕“资本+资源”模式进行调整。

致房企函之十二

投资十八辩 //228

两个周期逻辑，四种资源逻辑，三个思维逻辑，四个策略逻辑，两个逆向思维，三个协同思维，加起来，一共十八个要素，即十八辩。

致房企函特稿

目前的房价问题，没那么复杂：控一线，稳二线，拉三四线 //240

确实，房价问题，没那么复杂，关于答案，我只说一个“字”：一个理论+四个背景+双断双续。。

03

我的企业观

万科的成长系数 6 倍！你们呢？ //247

万科在 2014 年 417 个项目，能够平均达到 5 亿的销售额，不佩服不行！

碧桂园的“阴谋”：挑战万科？ //255

我对碧桂园的战略可以汇总成一句话：碧桂园准备提前挑战万科龙头老大位置！

金茂成功的关键：从产品走向品牌的战略转换
时机的把握 //266

很多战略简单理解就是这样：在正确的时间做了正确的事。

后记

不焦急，不懈怠，一切安好！ //272

01

我的战略观



资源的壳，市场的心

讨论地产业或地产企业，最本质的东西是土地、
资金和人（机制）。

房企终极模型：资源的壳，市场的心。

讨论地产业或地产企业，最本质的东西是什么？我认为，是土地、资金和人（机制）三要素，这三个要素的构建方式决定了一个企业的基本特征。基于对这三个要素占有程度的不同，我把房地产企业分成了国有企业（这里包含央企）、民营企业和资本化企业三大类。下面我们来看看这三类企业各自的优劣势。

三类企业，三种活法儿

首先，我们来看国企。国企的优势在于土地和资金上面，而劣势就在于它的人，也就是它的运营机制、管理机制。因为土地的优势，国企拿地会便宜，融资的成本会低，资源的属性会特别强。“地便宜、钱便宜”，它怎么活不下来？企业运