



房地产企业战略突围的N种模式①

与13位卓越总裁巅峰对话

明源地产研究院◎编著



中信出版社·CHINACITICPRESS

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究系列丛书

中国地产研究系列丛书

房地产企业战略突围的N种模式①

与13位卓越总裁巅峰对话

编著：明源地产研究院

总编：王 斌

明源地产研究院◎编著

主 持：王 斌

编 审：王 斌

中国地产研究系列丛书·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

明源地产研究院·2015·中国房地产年度高峰论坛

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业战略突围的 N 种模式: 与 13 位卓越总裁巅峰对话 / 明源地产研究院编著.

—北京: 中信出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5086-4866-8

I. ①房… II. ①明… III. ①房地产企业—企业管理 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233176 号

房地产企业战略突围的 N 种模式: 与 13 位卓越总裁巅峰对话

编 著: 明源地产研究院

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 23

字 数: 300 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 2 月第 3 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4866-8 / F · 3275

定 价: 55.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

明源地产研究系列丛书

编审委员会名单

编委：明源战略研究小组

总编：姚武

主编：潘永堂

编辑：孙柳



白银十年的生存法则

黄金十年已然过去，白银十年悄然来临，房地产业正从过去卖方市场转向买方市场，消费者更加理性、成熟，甚至越来越“挑剔”……没有成功的企业，只有时代的企业。在买方市场主导的白银十年，房地产界越来越清醒地认识到，拿地即赚钱的时代已经过去了，做地产必须回到企业原点，扎实做好产品与服务，这才是白银十年的王道。而目前热火朝天的全民营销，只是房企为了快速卖房的一种渠道与理念创新，它或许只是一种短期行为，在更长的时间轴线上，房企要回答，消费者为什么要买你的房子？你的产品竞争力在哪里？你的服务有什么差异化？这些问题房企若不能直接回答并成功实践，未来的路将不再乐观。

成长型房企在保安全前提下死磕规模

地产进入千亿时代后，很多房企在回归产品与服务的同时，也发现规模是一个综合竞争力的表现。在过去几年中，很多房企在“规模战略”上频频出招。首先，很多房企主动舍弃部分利润，以价换量，快速出货，最终迅速拉升规模，涌现出N匹黑马；其次，很多房企在产品线上聚焦“主流刚需”市场，切实提升刚需、首置产品的结构占比，以此更快速地去化；最后，调整城市布局，许多



房企将主战场从过去的三、四线城市转向一、二线城市，而由于一线城市的相对高房价，这种高基数带来的规模增长更加事半功倍。某种程度上，城市布局结构的升级也是快速做大规模的一种策略。

规模房企强调从波动式向稳定式增长

大型房企具备较大规模后，会开始担忧过去大起大落的波动式增长，更希望转变到稳定式增长的轨道上来，走向内生的质量型增长。

什么是质量型增长？房企往往将其归集为提升 ROE（净资产的收益率），那么白银时代房企如何提升 ROE？根据杜邦财务体系，ROE 大小的核心取决于销售利润率、资金周转率和权益乘数三个指标相乘，房企提升 ROE，核心策略就是要迅速补课“最短板”，且改变能够改变的。

第一，对于销售利润率这个指标，房企其实已经很难改变。个中原因就在于房地产业经过十余年的市场化洗礼和内部竞争力塑造，无论是聚焦高端、高溢价、净利润 20% 左右的房企，还是追求薄利多销，净利润率仅 5%~10% 的房企，都已经形成各自领域的利润稳定性，因为这些企业不同的毛利率偏好，也对应着企业内部价值链（成本管控、销售）和外部价值链（供应商战略合作、优胜劣汰）的差异策略和多年实践。而在未来，房企要找到和巩固自己的利润区和生态链，比如与利润区匹配的团队、产品、供应商和客户群等，最终形成自己相对固定的生态模式。

第二，对于资产周转率这个指标，房地产企业尤其是百强房企之间的差距已经不大。应该说，过去企业独特的高周转能力还是企业的核心竞争力，但目前伴随房地产行业运营能力的整体提升，高周转已演变为房企的一种必备技能。对于高周转战略，开发商都在朝着将更多工作前置（比如更多把串行变成并行），更好地优化高层前期决策点，更好地实现设计、营销、成本的三大协同以及压缩技

术工期等全面发力。总结起来就是，房企尤其是百强房企在高周转这一块可以提升的空间不大。

可见，就上述两个指标而言，一则企业已经定型，二则企业间差距不大，房企要做大 ROE，就只有从权益乘数即金融切入。事实上，国内房地产金融化才刚刚开始，对于房企而言，在此方面可以成长和提升的空间非常大。首先，可提升金融信用等级，不同房企的金融信用等级差异，使得融资成本差别大，比如目前很多中型房企融资成本达 15% 甚至更高，而中海、华润置地等大型房企融资利率才 3%~5%。其次，用更少的钱撬动更多资金杠杆，比如万科尝试的小股操盘模式，这种模式的意义在于，一则属于轻资产模式更安全，二则净收益率更高。当然，在这个过程中，也要找到与企业自身扩张或稳健战略匹配的融资策略，资产负债率太高很可能会再现第 2 个、第 3 个顺驰，太低又掣肘企业扩张成长，所以负债率合适安全最重要。

可以推演的是，未来房企要实现质量型增长，提升 ROE，能够做更大改良的空间还在于财务能力的提升。

房企未来之道：阳光互惠、持久共生

与政府合作：从“地下模式”到“阳光模式”

房地产行业初期，开发商跟政府合作，更多依靠人脉，依靠关系，甚至以寻租方式拿到地块。伴随房地产市场化程度提升和政府对“市场的归市场，政府的归政府”的调控定调，未来房企与政府的合作，将越来越“阳光化”。其核心表现就是房企与政府的合作，会从过去的人脉模式转变到房企以独特商业模式、独特资源去跟政府谈判。比如，朗诗用绿色环保地产以城市地标如超高层写字楼、中南集团以造城专家、华夏幸福用产业地产增加税收就业和经济增长等模式与政府沟通……“阳光化”将是未来房地产业政企合作的必然方向，但需要提醒的



是，阳光化的前期在于房企要提前形成有特色的商业模式，要有独特的核心竞争力。

与银行合作：开发商要“自强”，强化现金流与弹性经营计划

银行号称房地产的“银根”，其重要性显而易见。但银行考虑到自身风险和安全性，往往对于房企的贷款更多表现出一种“只愿锦上添花、不敢雪中送炭”的心态。房地产企业的内部经营一旦在经营性现金流上出现问题，银行就会马上严肃对待，甚至提前终止对企业的贷款。特别是在微利和多变的房地产白银十年里，市场风云变化，难以预测。我认为，未来聪明的房企不会固守一成不变的战略，而会更强调建立一种弹性的经营计划和现金流管理体系，强化内功，以应对多变的市场。另外，未来房企跟银行合作会更凸显规模效应，成长型房企必须迅速做大做强，才能拥有更多与银行谈判的筹码和资本。这就好比百亿之前，往往都是房企去找银行借款，而一旦越过100亿元规模，银行和其他金融机构就会主动找上门来，当然100亿元这个门槛标准，正在快速提升。

供方同路人：对伙伴更开放，倒逼房企内部管理变革

首先，房企要意识到，未来房企的竞争是供应链的竞争，这种供应链竞争核心表现为供应商结构的竞争，即你有什么样的供应商结构，你就有什么样的成本水平。某种程度上，未来大型标杆房企成本管理之间的竞争，将不再是简单意义上成本管理水平的竞争，而是转变为各自合作供应商数量、资质、结构和合作深度的综合竞争。

其次，房企必须打破甲、乙方思维，将供应商与开发商平等视为项目价值链上的不同部门，彼此合作也由过去的短期合作向长期合作方向迈进，而不是一味压榨供应商，否则最终利益受损的还是自己。比如，龙湖就把供应商当成“同路人”，始终强调与供应商一起成长，双赢持久。

最后，优秀的房企还可以尝试以更加开放的心态面对供应商，不少标杆房企尝试用外部价值链来倒逼或是主动刺激内部价值链的改善和优化。比如，对于变更和现场签证，供应商往往是最有动力即时录入合同的，优秀的企业完全可以把官网录入的接口开放，供应商就会很快录入合同变更或签证，最终倒逼房企内部管理变革和提升执行力。

客户平台化：有人流，有信任，就有“大未来”

移动互联网时代，房企尤其要在营销端加速变革创新。比如，在前端的策划销售环节，通过移动互联网做更多的营销创新，线上做品牌，线下做销售，完美打造 O2O 营销新模式，又甚至不排除未来整个营销关键节点在线上全部实现。而在后端社区维度做好服务创新，用移动互联网整合资源，打造社区平台，如花样年的彩生活平台就是先行者。花样年总裁潘军强调，“请不要叫我开发商，我们是社区服务商，我们只要牢牢掌握了社区终端，就等于掌握了未来。”事实上，开发商与业主同在一个小区，是最容易建立信任关系的，一则因为业主买房就自然对开发商品牌是相对认可的，二则开发商物业与业主同在一个小区，抬头不见低头见，只要用心服务与经营，是更容易建立信任关系的。有了人流，又建立了自身与业主的信任关系，那么后期各种各样的商业盈利模式就水到渠成了。

总之，未来中国房地产会从增量市场转向存量市场，整个楼市也将从黄金十年转向白银十年，房企要想决胜未来，必须回归和重视产品与服务，在产品上强调差异化与高性价比，在服务上比拼细节与打造新兴生活方式。因为在未来，房地产卖的已不仅仅是房子，而是一种生活方式，一种更时尚、更健康、更绿色的生活状态，未来开发商，将定位于成为城市新兴生活方式的提供商。

明源地产研究院院长 姚武

2014 年 9 月 5 日



序 / V

| 住宅篇 |

第一章

“快鱼”海亮——成长型房企高周转最佳实践

第一节 海亮版高周转——只在预售前求快

一、海亮高周转的四大理由 / 009

二、海亮高周转的分段玩法 / 010

第二节 高周转落地术——拿地开工销售均快

一、高周转的“三个更快” / 012

二、高周转的“三个支撑” / 018

第二章

“黑马”阳光城——2年10倍的扩张传奇

第一节 审时度势——“三化”趋势下的抉择

一、巨头化：5 000 亿元的房企即将诞生 / 030



- 二、差异化：未来4类企业很吃香 / 031
- 三、大分化：政策、市场、企业、产品加速分化 / 031

第二节 谋定而后动——冲刺500亿元的四大谋略

- 一、战略做“减法” / 033
- 二、红海差异化 / 033
- 三、老板大度放权 / 033
- 四、向决策者要“执行力” / 034

第三节 黑马之道——2年业绩翻10倍的6张王牌

- 一、第1张王牌：“高周转+低成本”的运营策略 / 035
- 二、第2张王牌：“股+债”的核动力 / 042
- 三、第3张王牌：“丰富产品线+精选城市”的定位策略 / 044
- 四、第4张王牌：“扁平化+青年近卫军”的团队建设战略 / 047
- 五、第5张王牌：“信息对称+评价到位”的管理战略 / 050
- 六、第6张牌：独特的12字企业文化 / 052

第三章

“云南王”俊发——从区域走向全国的扩张棋局

第一节 走出云南——要做大必须全国化

- 一、区域市场占有率达25%后必须走出去 / 060
- 二、先入西南，再进中部，剑指全国 / 061

第二节 谋局全国——地、钱、人全盘开花

- 一、必须多拿地，拿对地 / 063
- 二、现金流安全不能系在一棵树上 / 066
- 三、用过硬的产品撕开新市场 / 069

四、让管理跟上扩张的步伐 / 070

五、“空降+回炉”突破扩张人才瓶颈 / 073

第四章

“河南王”建业——区域深耕的中国样本

第一节 省域化之路——天时、地利、人和的理性权衡

一、坚持省域化的三大理由 / 082

二、省域化落地四段论 / 084

三、追求 20% 复合增长率 / 085

第二节 省域化深耕——“省—市—县—乡（镇）”纵深发展

一、“省—市—县—乡（镇）”纵深选城逻辑 / 085

二、省域深耕的“圈地运动” / 088

三、多面出击的圈人策略 / 091

四、四级城市快速占位 / 094

五、省域化深耕更需合作做大 / 096

第三节 省域化突围——打造建业服务的“私人订制”

一、省域化下的“忧”与“优” / 098

二、以“私人订制”战略突围 / 099

第五章

汇邦地产——中国区县楼市的领军者

第一节 战略布局——先人一步深耕区县

一、中西部是新型城镇化的主力 / 111

二、汇邦要做区县龙头 / 112



第二节 区县攻略——汇邦的五大玩法

- 一、模式：合作开发与资源整合 / 116
- 二、产品：领先小半步、追求性价比 / 117
- 三、成本：总包包干与核心主材甲供 / 119
- 四、标准化：快速扩张下的“简易版”标准化 / 121
- 五、品牌溢价：超过 50% 的销售为“老带新” / 122

第三节 营销解码——“体验+顾问”提升口碑

- 一、与一、二线城市迥异的区县市场 / 125
- 二、区县楼市的营销法则 / 127
- 三、从感官到情感的多重体验式营销 / 129
- 四、橄榄型定价与前置开盘 / 131

第六章

华远地产——从利润向规模突围的运营王牌

第一节 二次创业——净利润高，规模受阻

- 一、回首往事：昔日北方“大哥” / 140
- 二、彼时二次创业：规模受阻，净利润却高 / 140
- 三、此刻与时俱进：从“利润型”向“规模型”突围 / 142

第二节 冲刺百亿——运营升级，向规模突围

- 一、规模下的“快周转”：拿地、资金、运营是突破口 / 143
- 二、总部做精：宁愿先严后松，不能先松后严 / 146
- 三、运营做强：三步完成运营升级 / 148
- 四、管理做实：绩效驱动，全员轮岗 / 154

商业篇

第七章

造城专家中南——全产业链下的蓝海战略

第一节 小平看市——行业已到转型时刻

- 一、借鉴：家电业是房地产业的“镜子” / 166
- 二、转型：行业发展阶段的必然选择 / 167
- 三、过渡：从“资源时代”到“能力时代” / 168

第二节 蓝海战略——在新城新区造城

- 一、用造城打开一片蓝海 / 169
- 二、打造非同寻常的全产业链优势 / 170
- 三、成为资源要素整合的赢家 / 171

第三节 造城模式——“1+N”城市深耕

- 一、以造城为核心研究战略布局 / 171
- 二、“1+N”城市深耕策略 / 174
- 三、高周转+中利润 / 176
- 四、产城结合打造城市内生力 / 177
- 五、“中南式”管理创新 / 180
- 六、“颠覆式”人才理念 / 182

第八章

商业先锋宝龙——经营九变 打造宝龙“商业帝国”

第一节 变革之路——宝龙商业地产的3次转型

- 一、第一个5年：首创多业态购物中心 / 192



二、第二个5年：专注商业地产的4个玩法 / 192

三、第三个5年：均好中突出产品差异化及低成本 / 194

第二节 商业之痛——模式浅泡沫大

一、模式之浅：卖住宅赚自持物业 / 195

二、成本偏高：融资成本在8%~9% / 195

三、管制稍松：盲目扩张 / 196

四、竞争太激烈：区域市场只认前4名 / 196

第三节 宝龙九变——打造一个新宝龙

一、盈利之变：住宅商业平分秋色 / 197

二、布局之变：转战一、二线城市 / 198

三、产品之变：做宽做好做小 / 201

四、成本之变：严控三大管理费用 / 204

五、融资之变：用境内资产在境外借外币 / 206

六、平台之变：打造资产与运营管理双平台 / 207

七、电商之变：成为顾客与商场的即时纽带 / 209

八、人才之变：标准化+商学院突破人才瓶颈 / 211

九、管理之变：从粗到精不断打磨 / 213

第九章

体验先锋官益田——中国中高端体验式商业缔造者

第一节 商业突围——2002年先入蓝海

一、以商业地产为突破口 / 224

二、益田商业地产的DNA / 225

三、双轮驱动，商业板块在未业3~5年上市 / 226

第二节 益田路线——聚焦一、二线，志走中高端

一、聚焦一、二线核心城市 / 227

二、不可或缺上海 / 228

三、成熟 1 个，开拓 1 个 / 228

四、选址哲学：人口×购买力×消费意愿 / 229

第三节 体验先锋官——个性化定位+体验突围

一、Lifestyle 的创新产品 / 230

二、做商业地产的体验先锋官 / 233

三、益田“修正式”定位法 / 238

四、强大运营力：“1358 成功法则” / 243

| 跨界篇 |

第十章 地产+文旅

文旅跨界世嘉——羊毛出在兔子身上的地产玩法

第一节 跨界创新——让羊毛出在兔子身上

一、中小房企：不变革就是等死，变革才有出路 / 256

二、世嘉调头：文旅跨界找到旅游地产的蓝海 / 257

第二节 模式深耕——建标准设门槛

一、构建运营标准，掌握细分行业定价权 / 261

二、打造模式门槛：自己可复制，别人难复制 / 262

三、价值最大化：做强研发、做好品牌输出 / 262

四、注重现金流及其与资本的对接 / 262



第十一章 地产+文化

文商跨界一德——用文化武装商业

第一节 跨界——用创意文化发掘商业“洼地”

一、商业地产的核心在于商业 / 272

二、商业的核心在于人 / 272

三、用文化创意跨界商业 / 273

第二节 革新——用先进的文化创意意识“换脑”

一、发展文化创意产业的问题 / 274

二、做文化创意先要“换脑” / 274

第三节 玩法——根据人的需求反向做产品

一、战略模式：做好“轻资产” / 276

二、休闲度假：做消费者的“代表” / 277

三、注重体验：“1912”都会文化商业街区体验取胜 / 279

四、把握需求：“艾米 1895”成为挖掘隐性需求的大赢家 / 281

五、文化引擎：商业地产新动力 / 282

第十二章 地产+绿色

绿色朗诗——守正出奇 从绿到深绿的战略突围

第一节 趋势——下一个10年“巨人”也可能倒下

一、海啸下的“强者不一定恒强” / 293

二、开发商对市场要有敬畏之心 / 294

三、昔日中国台湾、日本的泡沫与今日中国大陆很相似 / 295

四、万科的速度与规模很难被二度复制 / 296