

新时代房企发展面临四维转型

随着房地产市场整体环境的变化,传统的以获取土地为中心的赢利模式越来越难以支撑房地产企业的持续发展。这就要求房地产开发企业根据企业所控制或拥有的资源与核心竞争力等对传统的赢利模式进行创新与转型,促进企业的持续发展。

十九大报告提出,坚持“房子是用来住的,不是用来炒的”的定位,意味着房地产功能将发生转变,由其过度衍生的投资投机属性回归到基本的居住属性。当前,中国正迎来第三次消费结构升级,消费者对于品质生活的强烈需求,将是新时代房地产高质量发展的最大驱动力。同时,消费结构升级也将使房地产市场绿色产品的增值效应更加明显。面对宏观经济的巨大变革,房地产行业发展即将进入新时代,房地产开发企业的发展战略也将面临开发理念、盈利模式、产业方向、产品结构等多维转型。

转变开发理念

树立城市运营商的理念。所谓城市运营商,是指围绕城市的总体发展目标和发展规划,充分运用市场化的机制和手段,通过发挥企业产业优势和资源优势,结合城市发展的特殊机遇,在满足城市居民需求的同时,使自己的开发项目能够成为城市发展建设的有机组成部分的经营开发商。当前房地产行业已经进入了以资产管理为主的阶段,随着城市发展脚步的加快,政府在土地出让时也附加了如产业化等运营上的要求。同时,一些具有新概念、新定位、新功能的新城建设也在加大布局建设。如雄安新区的建设、粤港澳大湾区世界城市群建设等,都为房地产企业提供了参与城市空间再造的机遇。在坚持“房住不炒”的前提下,房企把发展模式向城市运营商转变,最终能够把经济效益和社会效益有机统一起来,从而获取更多的发展空间。

向土地综合经营者转变。在房地产业初期,房地产企业比较重视土地获取与开发、房地产产品的生产和销售,而忽视了对产品规划和物业管理等。经过20多年的发展,房地产商品化程度已大大提高,企业间竞争也越来越激烈,消费者对房地产商品的结构、建筑风格与环境以及物业管理等方面提出了更高的要求。尤其是中央提出加快住房保障体系建设,大力发展住房租赁市场的发展方向,房地产开发企业从单纯的土地开发者向土地经营者转变,从而改变开发的短期行为模式,最大限度地体现土地的价值,并给公司带来平稳的现金流,保证公司的持续性发展。

参与城市更新与空间再利用。城市空间再利用是指对城市中心区的旧楼进行改造再包装的工程。这种房地产商业模式在欧美等发达国家早已成熟,但在国内,由于政府和发展商醉心于造新城,因此在这方面相对比较滞后。随着房地产逐步进入存量房时代,新增土地供应量逐步紧缩,盘活存量土地是未来发展的重点方向之一。房地产开发企业从单纯的索取土地向城市空间的再利用转变,从而在竞争激烈的土地争夺之外打开一个新的发展空间。随着国家的土地政策从紧,这将成为房地产开发企业新的利润增长点。近年来,上海通过城市更新盘活大量工业仓储用地。不少老厂房、老仓库

在更新改造后,都焕发了新的活力和生机,土地价值也得到了体现。

转变盈利模式

随着房地产市场整体环境的变化,传统的以获取土地为中心的赢利模式越来越难以支撑房地产企业的持续发展。这就要求房地产开发企业根据企业所控制或拥有的资源与核心竞争力等对传统的赢利模式进行创新与转型,促进企业的持续发展。

向低成本规模化发展战略转变。房地产企业在发展过程中单独依靠圈地就能获取暴利的时代已经过去,因此低成本策略将是保持企业具有核心竞争力的一种重要策略。针对开发

周期长、资金流量大、流程多的房地产企业来说,需要拥有严格的成本管理制度,制定科学合理的管理方法和管理程序,特别注重规模经济发展对降低企业成本的重要影响。在房地产资产化和消费结构升级的双重压力下,房地产行业市场集中度也不断提升,越来越多的中小房企将被迫面临被收购的境遇,房地产行业呈现规模化聚集与并购频发的局面。在成本控制方面,大型房企可以凭借规模化优势来控制开发及运营成本,规模化达到一定程度后也有利于降低成本。因此,房地产企业在发展过程中需要准确把握行业发展趋势,在充分发挥规模化优势的同时,积极向低负债、低杠杆、低成本、高周转的“三低一高”发展模式进行转变。

向持有型物业运营转变。随着第三产业的加速发展,市场对商业、写字楼等物业的需求将迎来快速释放过程,从而为持有型物业提供了广阔前景和良好机遇。未来房地产市场将逐步进入存量房时代,房企也通过买地卖房以赚取资产升值收益的重资产模式走向赚取增值服务收益为主的轻资产模式。随着房地产开发企业的资金实力大大增强,不少房地产开发商可将持有物业纳入未来发展的战略规划。房地产开发企业投资商业地产并进行持有,为企业提供长期稳定的现金流,可以有效提高房企抵抗房地产行业周期性风险的能力。

向轻资产运营转型。从重资产模式转向轻资产模式,从以获取资产升值收益为主,转向以获取增值服务收益为主,也是房地产开发战略转型的方向之一。在房地产市场宏观调控政策的影响下,房地产价格上升速度明显放缓,行业利润率、杠杆率逐步下滑。在此市场背景下,一些大型房地产企业也在纷纷提前布局轻资产。实现轻资产运营,需要企业对整条供应链有较强的把控能力。当前房地产市场的轻资产化尚没有一个固定的模式,各大企业也在根据自身优势积极探索轻资产业务。从未来发展趋势看,这一

轮房地产周期的高利润、高杠杆的黄金时期已经过去。从欧美发达国家房地产市场经验来看,轻资产运营是房地产企业发展的重要趋势之一,资产运营能力、服务能力将是下一轮房地产周期中企业重要的核心竞争力。

转变产业方向

泛产业地产开发。在房地产市场供给侧改革的大背景下,传统房地产企业将进一步加快转型,以房地产开发为基础,向物业、商旅、体育、金融等相关联行业延伸价值链,成为主要房地产开发企业转型发展的重要趋势。在过去几年,传统房地产企业的转型探索主要分为以下四类:第一,

提供社区服务,从前期开发向售后的服务延伸。例如万科物业服务全面市场化,新城地产利用互联网平台提供社区服务等;第二,全面布局金融业务。如万科涉足资产证券化,公募REITs基金;恒大通过收购中新大人寿、盛京银行股份涉足金融业等。第三,布局教育、医疗、养老、体育等其他综合行业。如远洋地产涉足高端私人诊所等。第四,“房地产+”的泛产业地产开发。如鲁能集团2015年提出的泛产业地产七大产品线。未来房地产行业不再是单一的行业,而是一种泛产业发展模式,房地产企业将会融合零售、办公、物流、仓储、养老、公共服务等不同细分领域,同时向金融、医疗、体育等房地产之外的行业拓展。关注特色小镇发展。2018年中国城镇化率已经达到59.58%,已经进入

了城镇化减速期。根据发达国家经验,这一发展阶段将逐步形成都市圈和城市群,环核心城市的卫星城及卫星镇将得到核心城市溢出的产业和人口资源,从而实现快速发展。2016年,住建部、发改委和财政部三大部委联合发布通知,到2020年,将培育1000个左右各具特色、富有活力的特色小镇,引领带动全国小城镇建设。在当前宏观政策环境日益趋紧、房地产市场竞争日趋激烈的背景下,大城市+特色小镇的发展模式有望成为推动区域经济发展的一种新模式,房地产企业应从发展战略的高度介入特色小镇这一城镇化模式,从传统的房企变身产业地产运营商,实现自身转型升级。

注重绿色地产发展。生态文明建设理念深入人心,绿色发展成为国策。尤其是当前正面临第三次消费结构升级,使得房地产市场绿色产品的增值效应凸显。在推进新型城镇化和向可持续发展的经济转型过程中,建筑行业将成为影响城市经济转型的决定性因素。从2013年国办发1号文《绿色建筑行动方案》至2014年3月《国家新型城镇

化规划(2014-2020年)》的提出,到2020年城镇绿色建筑占新建建筑比重要达到50%,再到新版《绿色建筑评价标准》的正式实施,从政府层面推行绿色地产已经成为房地产行业发展的方向。

转变产品结构

现在的房地产产品,无论是结构设计还是功能分布,与几年前都不可同日而语。过去十几年来,房地产产品形态发生了巨大的变化,而且这种加速升级换代的趋势还会持续下去。这种升级是房地产行业本身发展的必然趋势,也是中国进入新时代以后,我国社会主要矛盾的改变对房地产企业的要求。未来我国商品房市场和商业地产市场的竞争会越来越激烈,产品升级换代的速度会进一步加快。

功能多样化。所谓产品功能多样化是指一个房地产项目要兼具多种使用功能。例如,传统住宅项目的主要(甚至是唯一)的功能就是居住。事实上,除了居住需求和最基本的购物需求外,居者还有教育、健身、社交等其它需求。越来越多的房地产企业开始在做好产品硬件的同时,注重了社区软环境的打造,在社区、写字楼宇中设计了空间共享、交流互动等和谐元素,改善社区日渐疏远的邻里关系,激发社区活力,提高产品品位和吸引力。如,社区中的晨练场所、健身会馆、高端读书会等公共共享空间。此外,近期比较热的社区O2O也是为了满足住户的多样化需求。此外,住宅不仅是栖息之所,更是生活平台。鲁能开发的鲁能7号产品,为社区有机打造了体育元素,吸引了更多客户群体的关注。

需求智能化。在社会信息化进程日益发展的今天,人们对自己住宅的关注已不仅仅局限于居室面积、周边环境、交通等方面,而是把更多的兴趣和注意力放在与外界沟通、信息服务、安全防范、生态智能等方面。随着地产+科技的融合,房地产产品科技化趋势日渐明显。人们对智能、生态、节能、恒温、恒湿、恒氧等科技元素的青睐,将会加速房地产产品的转型升级。目前,房地产行业内明确提出“绿色地产战略”的房企有20多家。生态、节能等科技概念还是当下少数楼盘的亮点。但是在不久的将来,随着生态理念深入人心,这些都将成为房地产产品的标准配置。按现在日新月异的技术进步速度,或许在未来几年内,融合智能手机、智能家居的物联网概念将会成为房地产产品新趋势。

建设标准化。房地产产品标准化是指针对同一条房地产产品线,研究并固化形成相对统一的产品设计、配置标准,并应用于同一产品系列的不同项目中,以实现产品标准的复制应用,提高产品质量和开发效率。标准化开发模式就是同一产品线和产品系列下的不同项目,部分产品模块,比如大门、围墙、会所、户型、外立面等,在多个项目上进行复制。产品标准化能够实现资金快速周转,提升企业绩效。企业不仅应具有一定的产品创新能力,更要有高效的产品转化能力,即把创新产品转化为成熟产品,再把成熟产品转化为标准化产品。

除了功能多样化、需求智能化、建设标准化等趋势外,物联网、个性化、定制化也将是房地产产品的未来趋势。

(据《经济参考报》)