

2015 中国经济创新力(二)

# 地产业网络狂欢:借新卸“负”



编者按

过去一年,房地产领域变得有些复杂。在不断深化改革的过程中,不是房企想变不想变的问题,而是必须选择变才能继续生存。不管怎么变,创新求发展的理念和路径不会变。

房地产需求基础还存在,要靠创新供给来满足;中国市场规模大,细分市场最有价值;房地产市场将逐步走向成熟,梯级滚动消费市场正在形成;行业整合和调整依然持续,资本实力和专业化能力考验开发企业。一元复始,万象更新。进入2015年,房地产业又将呈现出哪些新趋势?

## 花样年软硬通吃 三大社区平台都想上市

■ 张晓玲 报道

此前由于运作彩生活的成功,花样年俨然成为地产商轻资产转型的标杆。但花样年主席潘军并不满足,彩生活之外,潘军有了更宏伟的目标:做全世界最大的社区服务平台。他还要打造其他三个社区服务平台,还可能送上市。他要怎么做呢?

### 土地不值钱了

对比地产业务与彩生活平台业务,潘军感慨,彩生活创立12年,账上没有任何资产,办公楼都是租的。手中只有现金,只有管理模式和团队,典型的轻资产模式;市值却一度高过了花样年地产,后者辛苦15年,养了几千名员工,囤了1000多万平米的土地,还积累了几百亿的物业、酒店、商场。

“投资者为什么不给地产高估值,他们认为这是重资产不可持续,模式错了。”潘军说,地产的模式一定要变。“现在拿到的全是四线城市的土地有什么用?很多应该进行减值拨备,继续减值的话很多公司可能净资产都没有了!”

潘军找到了社区服务这个专业化方向。花样年旗下的彩生活2014年6月在香港上市,其主打的商业模式是社区消费O2O平台,潘军称,彩生活希望打造一个新的入口,整合社区范围的所有线上和线下服务。

未来,社区里的居民通过一个彩之云APP,足不出户就完成所有的社区消费行为。平台因拥有社区商家和消费者的数据,从而具备触达和影响他们的能力,除了从导流(量)、促成交易中获取提成外,平台本身还蕴藏着巨大的广告价值。

不只是住宅社区,花样年最新的社区O2O规划还包括商业、商务、养老,总共四个基于物理空间的O2O平台,里面的垂直应用业务则是社区金融、文化旅游、社区教育、社区制造(地产开发)。

花样年旗下的地产集团,正在把业务拆分成地产基金和代理建设公司,建立全新的

## 中粮大悦城:创新但不“唯新是从”

■ 王营 报道

商业地产是一个需要持续创新的行业。中粮大悦城创新的方法论包括“从产品、服务、数据、营销、文化”五个维度。

中粮集团副总裁、中粮置地董事长周政说,大悦城2014年全国客流量预计突破1.1亿人次,比去年同比增长10%,总营业额突破100亿元,同比增长20%。

### 创新障碍:模仿

商业地产过去这一年并不好过。电商以更猛烈的方式持续冲击着百货业态甚至新型购物中心。商业地产的难题是“如何持续吸引客流,并转化成购买力?”但这个行业存在的普遍问题却是同质化。

中粮置地控股有限公司执行董事兼总经理韩石告诉记者,目前商业地产行业存在的普遍问题是产品、营销、思维的同质化。

对于产品的同质化,韩石深有感触。“2007年西单大悦城刚问世的时候,我们是这个行业第一家明确提出要聚焦18-35岁新兴中产阶级目标客群的商业。这几年,定位各类客群的商业都在市场上扎堆,整体来看,在年轻客群这个定位区间上,大悦城的模仿者众多。2007-2008年西单大悦城初获成功的时候,又流行把建筑做成‘大盒子’形态。此前两年开始‘组合式盒子’,这两年则是‘盒子+街区’的形式受到更多青睐。还有就是品类和品牌的同质化,H&M,ZARA、优衣库,MUJI、GAP、绿茶、外婆家这样深受消费者欢迎的品牌,几乎成为各大购物中心招商的首选标配,也提示大悦城无论在品类的大气营造,还是品牌的小气候营造上都要寻求突破。”

在商业地产领域,营销被复制模仿的现象也很普遍。韩石表示,这些年大悦城很多创意都在不断被模仿和复制。包括主题展览、新媒体营销、大数据指导下的精准营销、与电商平台合作O2O等。

韩石认为,同质化的根本是思维的掣肘。但任何一个商业项目的成功都是多元因素铸

就的,只学表象,没有深入研究背后的商业逻辑,风险系数非常高。

轻资产开发模式。“我们以后是基金买地,不是花样年地产集团100%拍一块地,而是一块地,四五个人联合一起来合作。”潘军说。在住宅社区平台,彩生活将继续通过收购兼并方式进行轻资产扩张,进一步扩大规模;针对于那些非彩生活管理的“解放区”(大量不接受兼并的小物管社区)也不会进行任何线下物业资产收购,完全依靠建立物业联盟和互联网扩张。在其他业务领域如商业管理、社区金融、养老服务等方面,则进行品牌和管理输出。潘军问,未来什么最牛?不是软的也不是硬的,是软硬结合的。苹果手机就是。最近还有一款手机卖得也很牛,华为的mate7,因为它的很多软件系统芯片是自己生产的,它的应用比三星更有价值,是一个软件硬件结合的范本。

未来的地产商将会是什么样子?“地产开发+平台服务,就像华为手机,软硬结合。”潘军拿出他的香槟色mate7说,作为开发商,如果光能盖房子,没有对客户后续的延伸能力就没有价值。土地在任何时候都不会缺,只要有专业的服务能力,了解用户,又能够产生高的开发力度,你就最牛。

### 传统产业5年后逆袭

有趣的是,潘军提出了一个传统行业5年后逆袭的观点。

潘军说,O2O未来五年内一定是线下颠覆线上,过去是线上把线下给颠覆了,是因为线下的人都没搞明白就被颠覆了。但是当线下的思维发生转变的时候,线上优势就没那么明显了。因为,线上的企业管理难度不大,推新服务非常简单,比如说要在线上推一个游戏服务给几千万人用,可能一个团队工作8个人工作1个月就可以推出来。但在线下推一项新的服务给1000万人,可能要组织10万人,也未必能做好。

潘军认为,所有的服务、所有的需求,最终都要变成面对面,而这些能力,线下的企业是有优势的,具备用户思维,行动能力又强的,就能胜出。

## 方兴的网络狂欢:还是营销的事儿

■ 荆宝洁 报道

2014年12月12日,北京中化大厦九层培训教室。从早晨9点,到下午6点,视频会议持续了一整天。

这是方兴地产营销体系的视频会议,连接了北京、上海、长沙、重庆等地。主题从“双十一营销案例分享”到“互联网时代的新闻传播”。易居中国执行总裁臧建军也出现在视频会议中,他演讲的主题是“新形势下的渠道营销”。

在此之前的“光棍节”(11月11日),方兴地产卖了42.68亿的房子,约相当于方兴地产2014年前十个月销售额的38%。12月12日,方兴地产再推出互联网营销大作战,联手淘宝房产线上建立品牌馆,并与房拍拍合作推专场拍卖会,首次试水房地产电商双平台模式。

在拥抱互联网的道路上,方兴并不孤单。

### 从“百团大战”到“淘宝卖房”

2014年7月,方兴地产在全国范围发起了一次颠覆传统销售模式的百团大战计划。

所谓“百团大战”,是单个项目组建二三百人的行销队伍,利用一切资源和力量,通过4S店、高尔夫球会、银行、保险公司、证券公司、大型企业、商会等多种渠道,更加主动地拓展客户。

实施“百团大战”计划后,方兴地产营销数据直线增长。2014年7月取得物业签约销售额3.98亿元,8月8.97亿元,9月达20.18亿元,销售面积同步大幅增长。

臧建军总结说,在客户对房地产主动关注度下降时,基于客户活动轨迹(居住、工作、娱乐等)即客户地图的人员覆盖、直接面对客

户的渠道能更好捕捉客户需求,促动客户来访的动作,最具实效。

“黄金十年,依靠广告轰炸为主的客户召集,辅以最超强的执行力,塑造无数营销奇迹,但市场与传播之变,老革命遇到了新问题。”臧建军分析。核心变化体现在客户成为稀缺资源。市场供求关系逆转,高库存、高压力成为共同难题,房地产买方市场初步形成,客户再也不像以前那样自动送上门。同时,信息传播环境巨变,移动互联网颠覆式崛起,传统媒体召集客户模式失效。因此召集客户,提高来访率是营销首要任务。

碧桂园、恒大等企业人海战术的成功,激发了全行业拓客热潮,但全民拓客的结果是形成了拓客红海,逐步变成了人员数量、执行力和激励力度的比拼。必须采取新的方式。

百团大战后,方兴开始酝酿“光盘节”。双十一那天的销售额高达42.68亿,却非一日之功。早前,方兴地产做了一系列铺垫,整合了六个平台,新浪乐居、特斯拉、平安好房、滴滴打车、百度、中国对外经济贸易信托等。

具体的操作方式包括,在每个项目现场抽取“100元秒杀50万元”大奖、100元众筹30万元购房优惠券、5折秒杀一套房等。从现场折扣到赠送特斯拉,方兴地产在全国11个城市的22个楼盘中拿出价值3.3亿元的4400套房进行促销。

方兴长沙项目营销负责人告诉记者,尽管长沙市场库存压力大,各家房企的日子都不好过,但方兴项目双十一促销活动,短期内还是提高了销售额。

方兴的随后进行的“双十二”活动,重点并不是增加销售额,而主要是答谢老业主。

### 营销背后的产品创新、管理变革

## 绿地大金融:借地方窝产地产蛋

■ 苏轲 报道

绿地集团正在搭建大金融平台,通过产融结合实现土地储备增长与产业地产模式重组。2014年,除了与多家金融机构签署战略合作协议之外,旗下绿地金融投资控股集团(简称绿地金控)与多地政府合作组建了地方金融平台。

亿翰智库研究总监张化东分析认为,绿地的大金融战略已超越其他企业“资产配置”的层面,具有明显的产业化战略特征。

### 借力地方政府

绿地集团近年在金融领域动作频频。组建绿地金融投资控股集团,投资入股锦州银行、上海农村商业银行和东方证券等金融企业,在上海发起设立了全国规模最大的小额贷款公司,还在重庆、宁波、青岛、呼和浩特等城市成立了小额贷款公司。

2014年6月24日,绿地集团与中国信达资产管理公司签署战略合作协议,双方将在资产管理、联合投资、资本运作与产业融合等方面开展全方位合作,计划3年内合作规模达到500亿元。2014年8月份,绿地与交通银行签署合作协议。

6月25日,绿地集团通过其境外全资子公司“绿地全球投资有限公司”(Greenland Global Investment Limited)在香港发行10亿美元高级票据,用于投资境外项目,并成为国家外汇管理局2014年6月1日执行新的跨境担保外汇管理规定后,第一家根据新规直接为海外子公司发债进行跨境担保的案例。与上述金融机构的合作以及境外融资,降低了绿地的融资成本。例如2014年发行的

10亿美元高级票据,4亿美元5年期债券票息为4.375%,6亿美元10年期债券票息为5.875%,低于多数国内同行的同期限债券票息。

一名长期跟踪绿地集团的分析师表示,绿地金融领域投资的广度和深度,目标是打造“大金融”,并非单纯对金融机构的投资,而是将在政策框架范围内,深度介入包括金融资产管理、信托、投资银行、小贷公司等业务。未来几年,绿地大金融板块有望快速提升规模和盈利。

与其他房企金融布局的最大区别在于,绿地大金融战略善于借力地方政府。

2013年8月29日,绿地集团与贵州省政府签署金融战略合作协议,拟在发起设立外资小额贷款公司、商业银行,组建金融资产交易所、金融租赁公司等方面开展合作,并计划于2015年10月底前组建贵州省金融控股集团。

2014年8月8日,贵州省绿地金融资产交易中心成立。据绿地方面透露,此后双方还将设立小贷公司、发起设立公募基金资产管理公司、地方资产管理公司,并计划在贵州发起成立首期50亿元的产业引导基金和国资国企改革基金,投向贵州省内国企改革,培育优势产业。

绿地金控是绿地集团与地方政府金融合作对接的桥梁,通过这一平台,绿地可以实现投融资渠道及盈利模式的多元化经营管理模式。最为关键的是,绿地通过这一载体,获得了包括银行、保险、证券、信托、资产管理等在内地多元化金融服务牌照。

据介绍,绿地金控2014年业务规模将达200亿元,计划实现利润超过15亿元;2015年的目标锁定业务规模超过500亿元,实现

利用互联网卖房子,在3年前几乎是不可想象的事情,如今却成为很多开发商的标准动作。先行者的忧虑在于,网上售房迟早也会变为红海。一位方兴地产员工对记者说,“同样的人员、同样的模式,再来一次,可能很难复制上一次的 success。”这亦是互联网时代的特点。

但在方兴地产营销管理部总经理李伟看来,所谓的全民营销,全民经纪人不能根本上变成需求的增量,无非是把客户从一个售楼处带到另外一个售楼处。抛开营销方式的改变,对于开发商最重要的事情是把房子盖好,把服务做好,服务于客户,服务于合作伙伴。

如果说创新营销手段是最快能看到成绩的方式,产品创新的过程则显得漫长。

2009年,方兴开始研究绿色科技战略。从北京广渠路金茂府到上海大宁金茂府,技术上的升级在于,除了地源热泵、毛细管网、新风系统以外,还增加了新型盐溶液和静电除尘技术和净水软水系统,从整体控温到分户控温。

类似的技术在国外已经十分成熟。国内有少数企业如朗诗集团和招商地产亦在研究房地产的绿色技术。但在卖房如卖白菜的地产黄金十年里,产品创新显然被忽视了。

记者了解到,下一步,方兴地产将研究如何进行自媒体营销,臧建军在演讲中也提到,未来房企要嫁接移动互联网工具,提高营销效率。基于老客户的口碑推荐,通过移动工具提升效率,基于客户素描的影响力,更强调社交媒体应用。

方兴地产还在探索,如何通过移动端,让客户参与到房屋的定位、设计;如何通过移动营销平台,变革销售人员的管理方式等。

### 落地产业地产

有了地方政府、金融机构的支持,绿地的产融一体化得以发力,金融创新最终落地于产业地产的打造。

“一手融资一手产业拓展。”绿地集团董事长张玉良此前接受媒体采访时称,绿地产业多元化最终是围绕房地产展开,而产业地产的投入将在近两年初显成效。这或许就是绿地做大金融布局的最好解释——以产业地产作为润滑剂,让金融落地产业基金,寻求产业地产新的利润增长点。

例如与交通银行的合作,将为绿地海外投资开发、地铁产业投资计划实施、旧城改造及保障房项目开发建设等业务,提供流动资金、并购贷款、财务顾问等综合金融解决方案。此外,交行还将支持绿地集团在信托、证券(基金)公司资产管理计划投资业务、产业整合基金计划等方面的新型融资模式,加强业务合作。

绿地所有的金融合作投资,均体现了产融融合的战略思路,在房地产、基础设施建设、能源矿产、汽车服务等领域,通过股权、债权或股权与债权相结合的方式对外投资。

2014年下半年,绿地集团在海外项目、新产业、融资等方面多管齐下。据记者不完全统计,目前绿地在产业地产方面的投资已超过460亿元。近年来先后启动全国多个空港产业城项目。比如日,绿地在南昌临空经济区投资的绿地国际空港产业新城,总投资约260亿元。绿地在呼和浩特白塔、海口灵山、昆明、济南、哈尔滨等地的空港产业城项目也在顺利推进。