

【房地产全线转型之产业】

# 白银时代的房地产救赎

实习记者 李霖轶

2014年,房地产业的“黄金时代”挥手远去。房地产企业不得不转型谋划“突围”,在楼市下行的“白银时代”。

据中国指数研究院新出炉的地产行业统计,全国商品房销售额全年同比下降近8%,销售均价同比下跌近5%。业绩直观体现在公司财务报表中,截至2015年1月6日,共有30家上市房企公布2014年业绩快报,其中4家首亏、5家预减、4家略减,总体来看,业绩下滑数量占比达到43.3%。

## 房企涉足新业态

转型升级已然成了大势所趋,房企正在面临“生存还是毁灭”的戏剧性选择,部分一线房企早已进入“转型期”,当然,也有竞争力相对较弱的中小企业退出房地产业。甚至,上市公司佳兆业集团内外交困,正面临前所未有的挑战。

中国社科院近日发布的房地产绿皮书指出,2014年中国住房投资投机全面退潮,大中城市房价由全线上涨到普遍下跌,商品住宅进入相对过剩,成交量萎缩,库存水平攀升,预计2015年住房市场将整体衰退。

商品房的销售滞缓,加上5.7亿平方米的库存。现有的房子已经足够多,商品房的需求已大不如前,房企们开始尝试新业态,涉足养老地产、产业地产、文化地产等新兴领域。

随着我国老龄化社会的形势加快,万科、保利地产已开始推进养老地产项目,九华山庄也摇身一变,部分旅游地产转为“养老酒店”。同时,保险资金进入房企也成为行业的亮点。据统计,目前中国人寿保险和中国人保寿险布局最为积极,分别现身8家和5家上市房企的前10大股东名单。招商地产、金地集团、保利地产、华侨城等地产企业成为险资增持重点。

在香港上市的绿地集团正积极布局海外市场。今年绿地以2408亿元的销售成绩力克万科,荣升“新科状元”,其中海外地产项目贡献巨大。目前绿地在境外9个国家13个城市都有投资项目,2014年海外投资在200亿美元以上。万达同样是走国际化路线。万科、碧桂园等千亿房企也已纷纷进军海外房地产市场。

【房地产全线转型之案例】

# 全产业链让养老地产不再“看上去很美”

养老地产领域的制度缺失、配套难题让很多开发商感到迷茫,他们找不到可供参考的体制框架,由此带来的商业模式依然含糊不清。

本报记者 陈昌成 实习记者 李霖轶

一场颠覆性的自我变革正在北京九华山庄全面展开。这场变革九华集团没有给自己留有后路,却由此完成了一个漂亮的谷底大反弹,跃上新的产业高峰。

以温泉旅游业务响彻京城的九华集团如今又一次开创出了目前全国规模最大的民营养老机构。记者近日获悉,正在建设的九华养老项目共规划7栋养老酒店,一共3150套精装适老公寓,计划分三期推向市场。其中,一期开业的5号楼与15号楼近800套公寓目前已出租超过80%,二期9号楼310套公寓正在对外出租。

## 二次创业

事实上,九华集团提出“养老”概念是在2010年,正处于公司传统业务发展至顶峰阶段。

居住在九华附近的司机告诉记者,“来九华办会展的人特别多,连周边的酒店、旅馆都会住满人。”数字显示,在会展市场最旺盛的时候,九华会展全年接待的活动总量可以占到北京市场的1/5。而比会展业务“资历”更老



本报记者 林瑞泉/摄

李嘉诚在多元化发展中算是“老前辈”,其“长和系”旗下涵盖港口及相关服务、地产、酒店、零售、基建、能源、电讯、财务及投资等众多业务,值得一提的是,李嘉诚进军LED,这让业界对李嘉诚的“下一步棋”充满期待。

恒大集团同样选择的是多元化跨界发展,目前已投资近70亿元建设及并购22个生产基地,转战粮油、乳业、畜牧产业,全面布局大兴安岭生态圈。

## 新渠道的互联网思维

移动互联网改变生活,也改变了人们的消费方式,使得传统商业模式正在发生一次前所未有的革命性颠覆,以O2O为核心的互联网模式正成为地产白银时代的行业新模式。

北京房通网科技有限公司副总裁杨皓在接受《中国企业报》记者采访时表示,“房通网砍掉中间环节、直接对接客户,按照城市、片区、小区、套房四级构造网站体系,这样客户不仅能在网站看到心仪小区全部的在租在售房源,而且所有信息均是100%真实、100%唯一。思源又重构运营模式,无门店、扁平化管理大大缩减了企业成本,房通网与公司内部各系统间的完美配合极大程度上提升了资讯效率、运作效率、管理效率、资源匹配效率以及交易匹配

效益。”

李超是众多购房者中的一员,虽思想较为前卫的“80后”,他在接受《中国企业报》记者采访时,对网上购房不自觉地表现出担忧,“买房毕竟是件大事,房子的格局、朝向、位置,甚至周围的环境都得要实地去看看,在网上看房很方便,闲的时候就可以搜索看看,而且价格上还有优惠,实地看了之后不合适也可以不买嘛。”

从事房地产经纪两年的王燕告诉《中国企业报》记者,使用互联网后,看房的人“直线上涨”,客户由之前的几十人突然涨到上百人,但大多数购房者和李超想法相同,“有些购房者还要看风水,买房在这方面还挺讲究的,它又不像小商品,在看房这一块,还像之前一样,服务态度好就行。”这对线下的服务要求甚高。

从最初的房企只是通过互联网上发布资讯,到不久前的“双11”房企试水“网上售房”,万科、恒大、富力、华远、绿城等全国知名房企都已进驻网络交易平台,包括淘宝房产频道、新浪乐居房产电商频道、搜房狂拍团、搜狐焦点房产等。SOHO中国将借助O2O推出移动办公产品SO-HO3Q,也就是短租房。

北京思源理想控股集团有限公司董事长陈良生告诉记者,思源将以房地产业务为基础,结合互联网技术,倾力打造一个覆盖全国的思源平台,构筑以立足房地产流通领域的线

下服务平台、以社区人口综合服务为核心的社区通平台和网上网下互动的O2O平台的平台思源,形成互联网科技、房地产服务和投融资三足鼎立的业务发展格局。

此外,众多房企还投入开发了APP,仅世茂集团便推出“世茂e社区”、“世茂走起”、“世茂e酒店”,“世茂云平台”四款APP,招商地产搭建智慧社区的服务平台“到家网”,以延伸开展社区资产经营、养老服务、社区商业等专业业务,实现专业经营收益。

在多次“取经”后,万科的互联网战略也开始不断推进,西安万科等部分万科城市公司“万客通”上线,并提出“全民经纪人”。2014年6月26日,万科在旅游地产领域互联网创新运营模式成功落地,将以天津万科·北戴河小镇作为起点,展开首次战略合作。这是万科联合途家共同建构大北京配套服务平台的尝试。

在互联网时代,电商无疑是房企聚集零散需求、扩大用户量,以此提高交易额的重要武器”。更有专家认为,O2O才是地产电商的出路。

专家表示,互联网是这个时代的趋势,在这个“大风口”下,让猪飞起来和让猪不摔下来是两个同等分量的问题,这需要房企在转型期抓住机遇的同时,拥有过硬的产品、服务和管理模式。如此,才可以在战况激烈的“转型期”中杀出重围。

九华养老已经深刻地意识到,养老产业最终拼的不是硬件配套,而是软性服务。在九华“再创业”的过程中,从硬件到服务,再到管理,全部加入适老化的设计。

据了解,小到各处的防滑设施,大到服务团队接受专业养老培训,九华的“全程医养”理念已经得到了养老群体的高度认同。“养老酒店的体检中心、医保医院和康复中心,三大实体配套为老人搭建了病前、病中、病后三道健康保障。入住老人的房间设有与护士站连通的紧急呼叫系统、楼外备有24小时的999急救车。”张银介绍。

张银坦称,业态的多元使得九华养老区别于其他养老机构的“闭环”状态,综合适度的管理,很好处理了老人不想远离社会,又耐不住喧哗的问题。已经把自己定位于“居委会主任”的张银表示,“九华养老酒店颠覆了很多老人对养老的认知,住在这里的老人无论论在哪个养老生命周期,都有属于自己的生活和乐趣。”

九华养老的管理模式慢慢已成体系。在未来的发展规划中,硬件资源已难复制的九华养老将对外“输出管理”、“输出品牌”,据悉,国内已有多家企业正在和九华商谈合作。

【房地产全线转型之访谈】

# PPP 模式下的产城转型：少一些孤灯只影的鬼城

本报记者 陈昌成 实习记者 李霖轶

张敬东慢慢开始意识到,房地产过去十年间的“野蛮开发”是错误的,起码不适合现阶段的开发方式。

从亚运会到大运会,从奥运会再到世博会、园博会,作为国奥集团董事长,张敬东所创立的“国奥村”“国韵村”“国惠村”系列更具盛名,但在国奥转型新型地产的现阶段,国奥毅然决然选择归零,跳上“新踏板”,在房企转型的大浪潮中独辟蹊径,通过PPP模式在北京怀柔建立了中国影视产业示范区——中国影都。

## 用“绿科文”思路转型新城

“今年的地产圈很流行对之前的野蛮开发进行反省,我们也在反省,事实上,这个野蛮开发肯定会让我们付出一些代价。”张敬东在接受《中国企业报》记者采访时,谈到在十年间为中国经济带来巨大贡献的野蛮开发并没有口下留情,“之前的开发比较单一化,门槛低,产品定位相对简单,生产路线也比较简单,实际上我们2006年就提出去房地产化,我们现在在做的新型地产,目的让我们这个新城新区以及城乡统筹开发以后,能够少一些孤灯只影的鬼城。”

这是国奥转型的初衷,也是转型的部分原因,事实上,房地产进入销售、毛利下跌的“白银时代”,包括国奥、恒大、保利等实力雄厚的企业在内的房企们不得不进入“转型期”,为的是在未来市场抢占一席之地”。

张敬东坦言,国奥来怀柔做这件事情,并不想给当地人留下一个只会堆积钢筋水泥,只去追求建筑物的开发商印象,国奥希望通过对当地经济发展主体的定位,全面了解以后,用奥运会留下来的“遗产”、品牌等去和当地文化结合,结果输出的可能会是奥运会的初衷——绿色、科技、人文,形成未来的“绿科文新城”或者“绿科文新都”,按照张敬东的想法,这样的思路并不是只限于怀柔,可以在全国进行“复制”。

## 产城融合上的产业联盟

产业有了,城市也有了,接下来的重头戏便是产城融合了。

张敬东表示,在中国影都的发展征程中,围绕影视产业主题,第一步将把怀柔影城融入民族特色,创新发展,做成具备自身特色的文化新城,日后的历史名城。第二步把有形建筑 and 无形服务以及个性化、定制式的产业落位一条龙影视产业联合体,也就是产业联盟,落位在怀柔,同时在北京实现自己的核心力之后,再去并购合作全国的100多个影视基地,以中国影都北京总部为核心未来在全国各个省、市建立影视分中心,结合地区不同资源、专业重心,发展中国特色影都为产业核心的新型城镇化建设,通过政企合作实现公私合营方式,也就是PPP模式。

这样的合作模式有一个好处,在国奥制订计划之前,政府会把政策提前拿出来,发挥国奥的政策优势和招商的潜质,实现产业和空间双规划,传统影视产业和新媒体产业相结合,互联网、金融、文化等行业都在综合发展内。

据张敬东所说,国奥目前正在做资源整合、跨界,影视产业中根据企业需要提供服务,甚至可以线上线下结合,这样的平台公司将具备良好的包容性和市场穿透力。再加上国奥在人才、技术、商业人气等各方面的发力,极有可能打造出全产业链条企业。

这就意味着,从影视剧作品的创作、生产加工、后期鉴赏交易、审批、后期推广以及影视剧的连带效应,比如连带旅游业,中国影视之都和其他分中心可以建立很好的运营联盟。产城融合的基础上加上多城产业联盟,发展力量大一倍,这让最终在怀柔创造出中国影视品牌、中国好莱坞的目的也显得更近了。

对于各地大学城兴建热潮,张敬东表现出了隐忧。张敬东把大学城比喻为自由市场,大学凑一堆,仅是生硬地进行移植。没有把当地资源和经济发展结合起来。

## ppp 模式下的共赢

事实上,为加快促进中国(怀柔)影视产业示范区的集聚发展,由北京市和怀柔区每年共同出资2亿元出台了“1+1”政策,重点用于影视项目购地、购房、建房、工作室租金减免及影视活动、摄影棚、外景地建设等支持。

这些都是政府的“合作责任”,张敬东表示,企业从单一产业融资到融企、融智、融业全方位发展,政府基本适应企业的发展后,从指令型、行政型转向为执法型、疏导型、服务型的政府,最终实现企业和政府资源共享。

张敬东透露,在融资方面,中国影都将是众多影视基地未来整合的中心,这些影视基地之前是单一化、简单化、主题圈地化的基地,通过PPP模式,未来的品牌国奥可以针对全国各地的各个影视产业联盟的政策,引入更好的投资模式,形成以“中国影都”为中心的投资联盟。

而投资联盟必须是国奥和政府共同搭建。张敬东强调,“这不是其中一方可以做的,我们可以和政府搭建这个平台公司,融入更优良的资本,融入更好的专业化企业,形成金融加产业的双面合作。加盟企业可以进行个性化定制,结合不同城市不同区域的产业资源,根据影都在全国需要落位的方向补充功能。”在张敬东看来,国奥输出不同的品牌管理、服务,最终可以把过去拿文化当噱头的圈地运动做实,影视产业甚至可以盘活地方资源,扩充生存空间。