房地产变革的时代已经到来

——许仰东谈上海房企面临的七大挑战

地产评论员 卿香

从地产主编、市场策划专家,到今天的房地产开发管理者,许仰东陪伴上海房地产业走过了18年的风雨历程。他在见证上海房地产业发展的同时,冷静、理性地提出他独有的“许氏地产观点”。

在房地产面临调控的今天,如何看待上海房地产企业未来的发展?本报房地产事业部独家对话地产大师许仰东,他鲜明地指出了未来十年上海房企面临的七大挑战。

01 开发布局挑战:上海概念、全面布局

问:许老师您曾在1996年文汇报发表了整版评论《上海房企何时走出上海》,被称为第一篇全面批评上海房企缺乏全国战略的媒体特稿。在今天房地产调控的大背景下,您是如何看待未来十年上海房企的开发布局的?

许仰东:南方地产企业早在上海房企之前便开始了全国性布局,浙江企业系也早早冲出本地,在全国布局。未来十年,上海房企在开发布局上必须抛弃“还是上海好”的陈旧观念,尽快利用自身资金、技术、品牌等优势,在中国足够辽阔的区域内寻找新的市场源,这是未来十年对上海房企生存、发展的第一个挑战。

对于上海大型房企来说,上海房地产市场已不足以容纳其开发量,重庆市场一手商品房流量现在已是上海的一倍!对于中小型上海房企来说,正日益在本地缺乏竞争性能,未来十年,这些企业只有两种选择,一是退出房地产领域,二是离开上海,在全国市场寻生机。这被前十年的事实所证明,以上海置业为例,有相当一段时间缺乏异地开发的兴趣,但目前其在沈阳、江苏、海南项目已远远超出在上海市场容量。

中国有2800个县级行政区,拥有极其广泛的投资机会,上海农工商已把投资触角伸向县级市以下的城镇,大华集团近年也在湖北、陕西、江苏进行了布局,而象爱法、明佳、中邦等企业纷纷枪占苏中、苏北市场,但总体而言,上海房企在全面市场的布局,仍显得被动及无奈。未来十年,要立足地产,必须走出上海,这是上海房企面临的开发布局挑战。

02 盈利模式挑战:薄利多销、长线发展

问:您曾把上海和外地商品房比为“鱼翅”和“面条”,即释放的价值不同。长期存活在上海楼市的房企,是否能适应新一轮市场格局?是否意味着上海房企要改变盈利观念?

许仰东:是的。上海房企在未来十年必须要经受一段心理调整期,即经历盈利模式的挑战。

在地产市场需要野心的时代,第一代上海骨干房企并没有把握住机会,当年的中房上海公司、中星集团、新黄浦集团、中华企业公司等,虽然起步早、资源多,却并没有在本土有足够发展,上海地产在 黄金十年的阶段,被境外、外地企业逐步占领了市场;在地产市场需要雄心的时代,第二代上海骨干房企也并没有在本土真正实施资产迅速膨胀,象爱建房产、农工商房产及大华集团等一批实力企业,并没有在核心板块中取得本土开发商发展优势,而浙商系房企在第二轮上海地产市场中得到了长足发展;在地产市场需要耐心的今天,上海房地产企业似乎缺乏这种战略布局及异地长线发展的耐心。

我一直认为,这轮房地产调控对房地产企业盈利模式的冲击是巨大的,特别对于长期成长于上海这样一线市场的开发商更是革命性的心理冲击。习惯于高流量、高地价、高房价、高成长性的开发,继而转向低投入、低收入、低利润的三四线城市,有时,做好“面条”比做好“鱼翅”还难!

学会低利润、长线开发,是上海房企未来十年盈利模式转变的巨大挑战,也是不得不进行新的生存方式调整的一个痛苦期。未来十年应该放弃“大上海”旧观念,树立“小城镇”新思维!

03 产品结构挑战:寻找个性、形成特色

问:南方系有万科为龙头的产业化特点、浙商系有绿城为代表的精品特征、东北系有万达为品牌的商业地产,上海房企有中国优秀的人才资源、产品,那么,未来十年上海房企在产品结构上是否面临挑战?

许仰东:上海海派文化的包容、开放,给上海房地产企业带来了许多成果,比如上海产品的多样、丰富。但同时也形成了不少障碍,直到广州星河湾在上海浦东第一个项目火红开盘,拉出巨大市场价差时,上海房企不得不承认在本土上了一堂现场课:上海房企产品缺乏特色!

未来十年,上海房企凭什么走出上海,在三四线城市有所作为?仅仅凭因地制宜、海派包容,或许难以生存发展。值得关注的是,部分上海房企已经在走个性,走特色之路上做了探索,比如上海绿地集团的超高层产品战略的特色,上海置业城镇化开发模式的多地实施,中邦集团探索艺术酒店、艺术地产的新思路,正在形成个性并在上海以外的市场进行模式提炼、复制和发展。

04 合作精神的挑战:互利共赢、抱团发展

问:在三亚我们能看到央企及北京地产群的组合,在上海我们能感受浙商地产群的力量,上海房企近十年来不断走向全国,是否存在上海房企散而广的现象?这是否与上海企业习惯单打独斗有关?

许仰东:上海房企不乏整合资源的能力,从绿地集团的发展可以看到这种整合的能量及潜力。但上海房企缺乏抱团习惯、缺少合作精神,也是不争的事实。

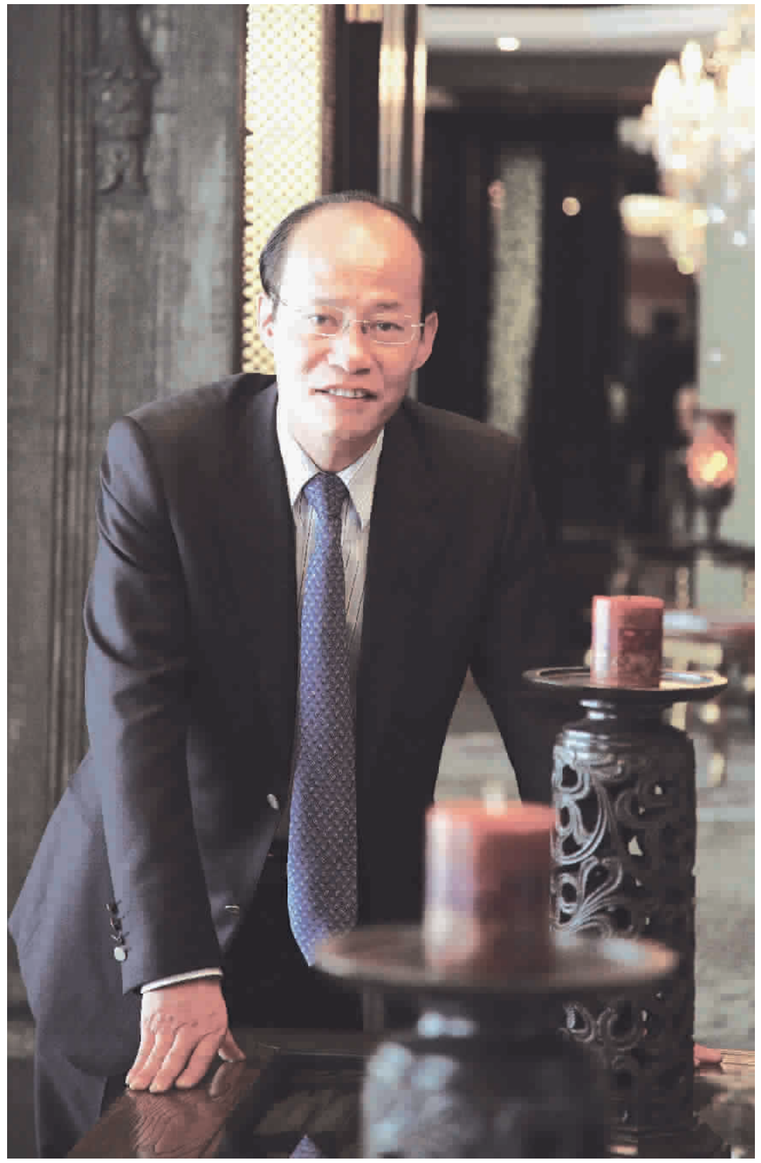
上海房企长期的“自我”习性,成就了单体的发展,但从“上海牌”集体能量的输出,与这一地位相距甚远。

上海房企横向交流、合作、共享一直处于被动的状态,无论在大容量的重庆市场,还是发展较快的合肥市场,也无论在一直被上海房企关注的武汉市场,还是弹性、容量较大的山东市场,上海房企联手合作的习性远比不上南方系和浙商系。即使在多年呼声甚高的长三角对接大上海的潮流中,“上海牌”房企也处于一个中流影响力层面。

随着本轮调控的后十年发展,上海房企面临着新的挑战,这就是上海房企需要学习浙商系房企的共享、互利、互补、共进、联手的合作精神!

05 品牌力量的挑战:硬产品、软实力

问:“招金万保”已成中国地产品牌的某种定义,地产品牌随着全国市场的相互融合,会日益显示品牌力量,这是您长期关注的一个命题,您如何看待上海地产品牌的全国之路?



许仰东:10年前,我曾发起并参与上海房地产品牌评选活动,我一直认为一个优秀的市场应该与一批优秀的品牌匹配。但从上海地产品牌在全国的地位来看,仍然显得相对落后。

上海地产二十年确实成就了一批上海地产企业,但却没有成就上海地产品牌的全国影响力,更没有产生真正的品牌力量。去年我参加了几次全国地产项目上海招商会,招商单位列出的定向招商名单中,上海地产品牌企业不足15%,而南方系品牌企业占60%以上。

低调、务实,曾经是上海房企的优点,同时,也成为上海地产品牌难以成为全国地产品牌中坚力量的另一个原因。上海不少国家一级地产开发企业走出上海时,不被政府熟知,更不被客户熟知,即使把企业业绩反反复复在楼书中说明,仍难以被异地客户消化,这不能不反思,过去十年上海房企缺乏全国品牌拓展的群体。未来十年,如果上海房企仍习惯于“用产品说话”的思维,在异地市场的竞争力和附加值实现将成为制约。

06 海外市场的挑战:着力研究、谨慎介入

问:房地产从区域开发向全国融合,走过了十年之路,作为国际化都市的上海,上海房企是否能在海外市场赢得先机?上海房企是否具备未来十年打开海外市场的排头兵?

许仰东:中国房地产市场在过去十年中确实是“政策多变”的十年,这与中国房地产从小到大、由弱到强的过程有关。因此,上海房企从走出上海布局全国,是否能走出国门、融入世界成为后十年的热点?需要从政策、资金、人才等要素去考量。

自迪拜上海城在五六年前概念先行后,上海宝华集团赴澳大利亚、上海鹏欣赴非洲、上海绿地集团赴新加坡等一批房产企业开始关注海外房地产市场寻找商机。这些海外投资大多在起步阶段,还没得到市场验证。随着世界经济一体化的进程,上海房企走出国门的各种条件会逐步成熟,,无论是投资决策体系、投资信息通路 、运行人才等应该相对优先于其他地区,因此,着力关注有机会的海外房地产市场,利用中国散落投资商日益高涨的海外房地产投资热情和能量,谨慎介入海外房地产市场,是未来十年新的命题及挑战。

07 保障房的挑战:新板块、新机遇

问:中国保障房的开发正日益被关注,作为新的地产板块,您是如何理解与传统商品房的关系?这对上海房企未来十年发展有何影响?

许仰东:在国家大力推进保障房建设的大背景下,未来中国房地产将形成传统商品房和保障房两种结构,后者的力度、规模、容量及政策支持会大于前者。因此,保障房市场必然会影响到房企开发结构及房地产市场发展。

从目前保障房开发的现状来看,政府在鼓舞房企参与保障房开发的积极性并制定了众多政策。以前上海房企缺乏参与保障房的热情,这与传统商品房相对较高的开发利润及市场价格成长有关。随着传统商品房利润空间的挤压,而保障房较稳定的开发利润和政策性支持,会逐渐体现出吸引力,因此,未来十年,上海房企如何配置合理的商品房开发与保障房开发的比例,稳定企业盈利,保持合理的开发总量,变被动参与保障房开发为主动寻找保障房开发空间,是一个新的挑战。

保障房开发起步晚、力度大、政策扶持多,确实存在不少空间,这其实为未来十年房企生存方式的创新提供了机遇。

与产业同行的思想者

1994年,许仰东率先创办中国省市级日报第一个地产专刊并出任主编,引发了中国媒体对房地产业的关注热;

1999年,许仰东成为上海第一代本土化房地产营销策划专家,投身并创办专业营销机构,推动了中国规模最大、专业技术领先的上海房地产营销板块的发展;

2010年,许仰东投身首家中国房地产代开发企业的运行,开始全产业链、轻资产的探索与实践……

与地产同行,18年的风雨岁月,许仰东不断地用自身的产业思想,影响着行业,成为名副其实的上海房地产业的“许老师”。

人才观念:促产业发展

房地产业发展需要资金,更需要一批优秀的人才。不少媒体把广告经营作为介入房产行业的主力追求时,许仰东却把发掘、推进房地产人才作为重头戏。

1995、1996年,由他主持并组织的两届上海房地产“双十佳”评选,组合了上海市房地局、社科院上海房地产研究中心、上海市房地产业协会及众多高校房地产专家,对当时上海房地产优秀人才和优秀产品进行了第一次地毯式的考察、选拔,鼓励上海房地产业以人才为重心的产业发展之路,两年树立了20个上海房地产优秀人才标兵。

营销企划:思想决定行动

上海房地产业在市场化道路之初,许仰东运行媒体的力量形成了上海地产人才的关注高度,正是这些地产人才的标树,对上海房地产市场之路起到了巨大的推动。

作为中国房地产传媒最活跃的领军人物,许仰东始终围绕“人才”、“信息”、“交流”为三个跟随行业发展的地产传媒思想,先后组织了第一次京沪房地产企业家北京对话、第一次港沪房产领袖香港峰会等大型活动,他组织参与了《居住改变中国》、中国房地产主流媒体联盟等影响中国房地产业发展的思想交流系列活动,受到国家建设部领导及中国房地产业协会领导的关注。

代开发:全链轻资产拓荒者

2010年,许仰东出任中国第一家房地产代开发企业上海中凯房地产开发管理有限公司总裁。开始,他对房地产轻资产全链运营进行一次拓荒。

许仰东认为,中国房地产轻资产全链服务,不仅仅是策划与营销的服务,投资、开发分离的运作模式在国际上已成型很长时间,而中国总数达6.3万家房产开发企业,自行投资、自行管理的习惯会得到修正。随着基金的不断发展,中国房地产从一线市场从三、四线市场转移,中国2800个县级开发对技术、管理的输入价值会被市场重视,以双甲方为创新模式的全链轻资产服务将提供后十年中国房地产业的巨大空间。

不久前,在第四届中国房地产科学发展论坛上,许仰东代开发模式的主题发言引起了中国保障房专家组的关注,上海中凯开发管理在中国保障房领域的“代开发”模式也在全国拓展,东北最大的保障房代开发项目——40万平米大连泉水公租房居住区,今年底即将成为上海中凯开发管理的样板竣工入住。

以思想影响产业,许仰东又踏上了中国全链轻资产“代开发”的整合之路上,我们相信,这必将又是个值得关注的探索,许仰东永远是一个思想者、探索者、实践者。