



# “以客户为中心” 系统性转型助力住宅房企适应新常态



张伟明，石俊娜，徐巍

2016年中国住宅市场经历了不平凡的一年。不少房企销售上了新台阶，市场整体销量打破几乎所有人的预期。但在繁荣表象下，房企也深刻意识到了政策市难以为继，大趋势上的增速放缓仍是现实。本文将围绕这一主题，尝试着为住宅房企，尤其是中小型房企如何应对新常态下的变局提供一个系统性方案。我们将通过解析企业价值创造来源，寻找突破点。本文提出“以客户为中心”的转型方案，将业务模式重塑作为突破口，帮助房企兼顾短期价值创造和长期业务发展。

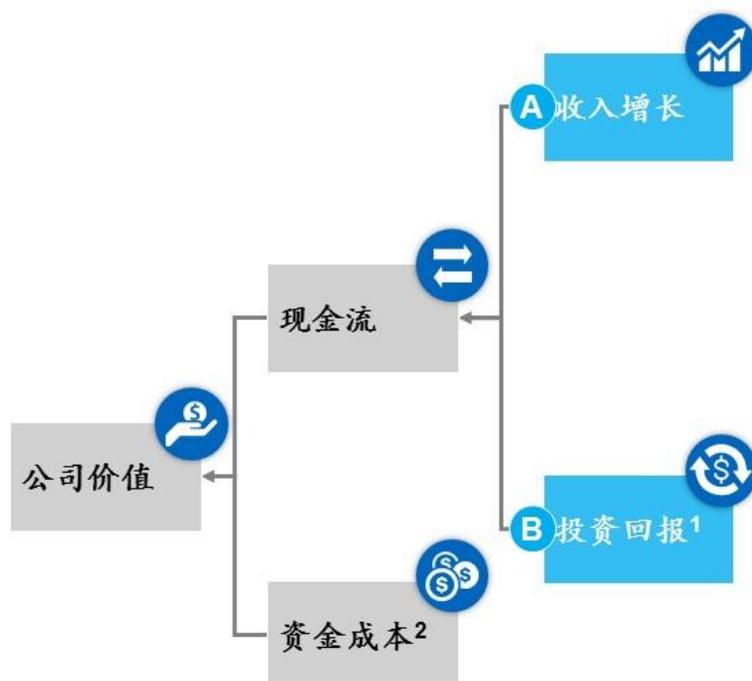
新常态下，房企曾经依赖的行业共性价值驱动因素难以持续

企业价值作为企业经济效益和经营能力的综合体现，也是股东收益的最终来源。简单来说，可以把它看成企业现金流按照资金成本的折现（见下图）。资金成本大小取决于公司体量规模和融资手段，更多是财务问题，本文不做展开。现金流的两大驱动要素收入增长和投资回报率提升是房企在黄金时代运营的重要目标。而这一切在新常态将难以为继

。

## 房企住宅业务价值分解

## 黄金时代驱动因素



- 人口红利
- 城镇化
- 住房改革
- .....
- 低价拿地
- 高周转

1 资本回报率 ROIC = 扣除调整税后的净营业利润 NOPLAT / 投入资本 Invested Capital

2 资金成本很大程度上取决于房企规模和回报

资料来源：麦肯锡

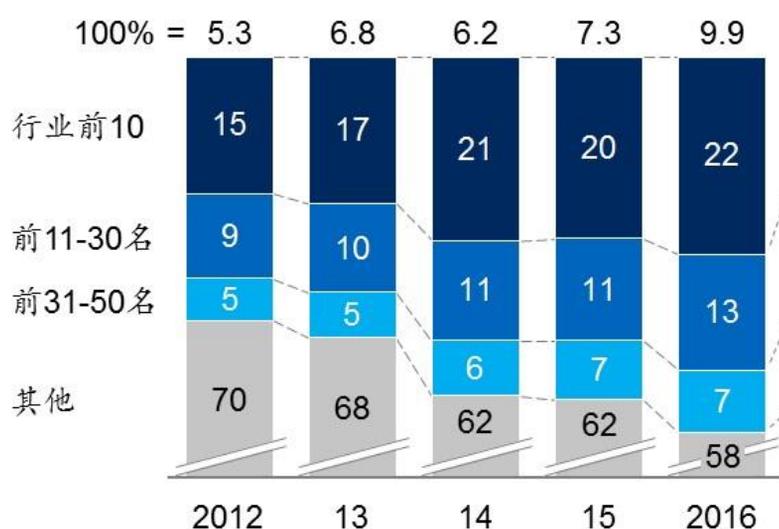
收入增长方面，城镇化、人口红利和制度因素造成的行业共荣期逐渐结束。例如刚需人口占比逐年下降，预计从 2005 年的 25% 降至 2025 年的 19%；未来十年社会赡养比 1 上升一倍，拉低购买力；住房改革特殊历史时期结束，预期未来将有更为成熟的调控政策，遏制过度投资。

同时，低价拿地，高周转模式不可持续。“面粉贵过面包”频频成为这两年土地市场的常态。下降的还有周转率，行业平均资产周转率在 5 年间从 33% 下降到约 20%。

在此环境下，中小型房企受影响尤甚

行业共性和平均数隐藏了一个更为严峻的事实：行业集中度逐年提高，强者越强。短短 5 年，行业前十的份额已从 15% 提高到 22%。留给中小房企的蛋糕份额将越来越小（见下图）。

不同梯队房企2012-16市场份额变化  
万亿元、百分比



代表企业

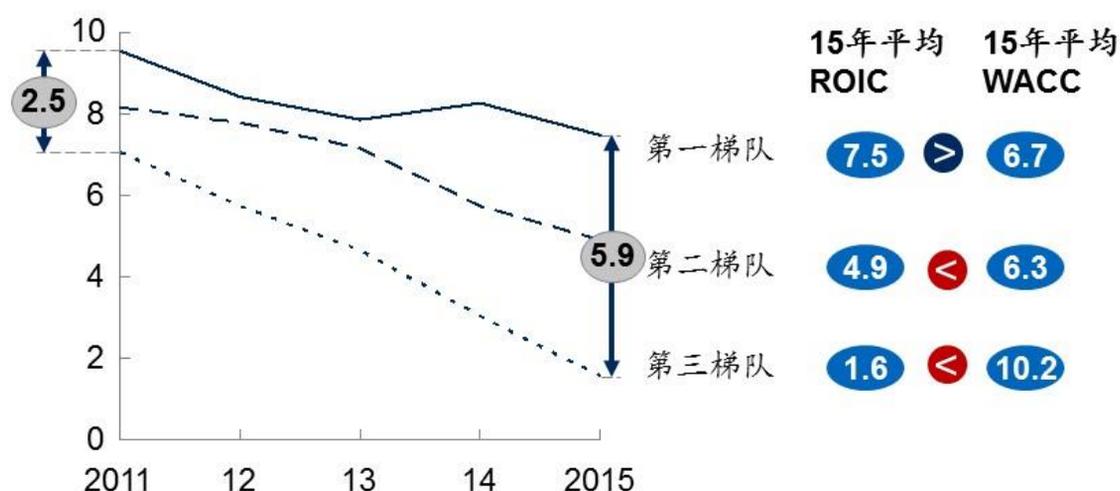


资料来源：小组分析

不同房企梯队间的回报差距正在拉大。根据 205 家上市房企的财务数据分析，2015 年销售千亿元人民币以上的第一梯队比百亿销售额以下的第三梯队投资回报高出 5.9 个百分点。而这一数字在 5 年前还只是 2.5 个百分点（见下图）。

## 不同梯队上市房企平均ROIC<sup>1</sup>和WACC (N=205)

百分比



梯队分类标准：

- 第一梯队：15年销售额千亿元以上，共6家
- 第二梯队：15年销售额百亿至千亿元，共38家
- 第三梯队：15年销售额百亿以下，共161家

<sup>1</sup> 中位数ROIC略低于平均数

资料来源：彭博；中国房地产测评中心

同时，高企的资金成本又是中小房企的软肋。即便是百亿销售额的第二梯队，15年的平均WACC也超过了当年投资回报，更不用说底部的小房企。资本市场对地产行业风险的谨慎态度，以及监管对地产融资继续收紧都极有可能在2017年持续。中小房企需要寻找突破口，度过地产冬天。

在新常态下，中小房企应“以客户为中心”驱动个性化、可持续的价值创造

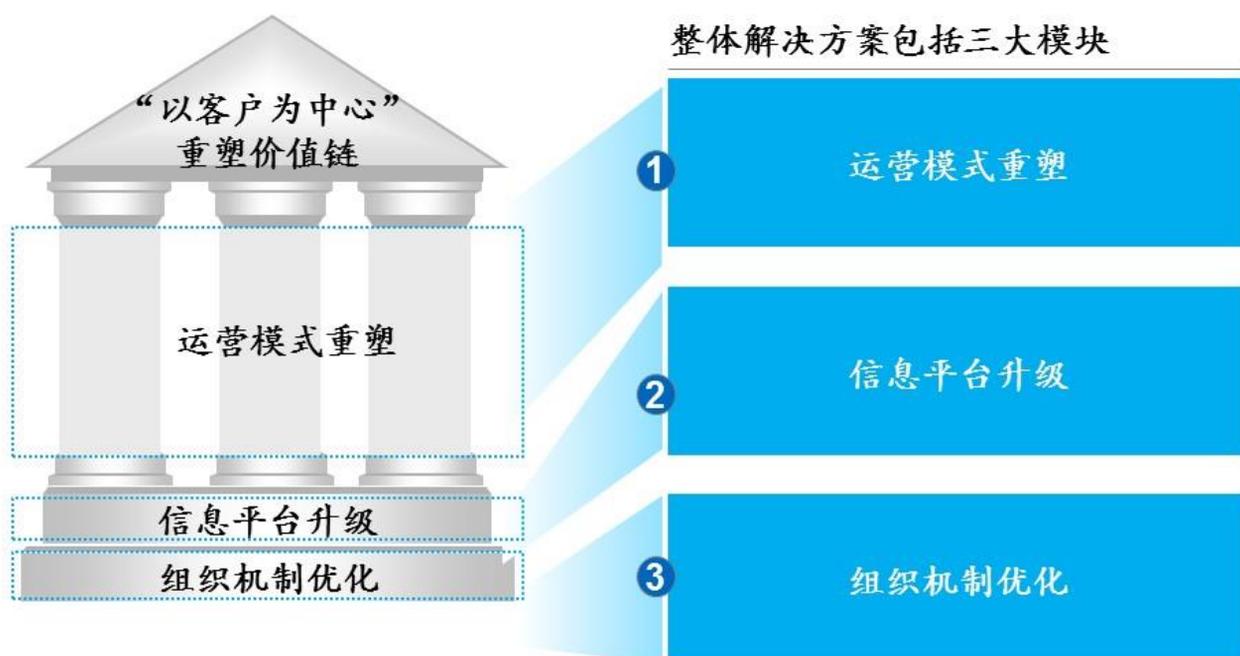
新常态下，客户及其多元化需求已成为房企的战略资源和价值来源。房企业务模式需要从土地导向的单一维度升级到客户经营导向的多维体系。

让我们再次回到收入增长和投资回报这两大抓手，寻找企业价值驱动手段。

“以客户为中心”转型方案可以系统性地改造房企价值链

“以客户为中心”的转型涵盖住宅房企全流程和全价值链。要想筑起体系化、系统化的竞争壁垒，房企需要做好长时间持续“作战”的准备。但对每一特定企业而言，应该梳理现存短板和业务需求，找准切入口，逐个突破，有条不紊地推进。

结合众多实践经验，麦肯锡建议，房企可从三个维度出发，实施和推广“以客户为中心”转型（见下图）：



资料来源：麦肯锡

运营模式重构有三大切入点：

通过梳理房企的价值链，我们发现了 3 个重构运营模式的切入点，分别针对投资拿地、产品设计、销售售后等三大价值链环节。

第一，数据分析发现价值洼地指导投资。

高企的拿地成本和凸显的库存压力要求房企必须科学决策，发掘价值洼地。作为住宅地产的前沿课题，大数据分析已经成为领军企业关注并开始尝试建立的能力，用于指导拿地和项目定位。如某龙头房企与高校及城市数据供应商合作搭建了大数据分析平台。各房企不妨根据自身情况，从行业领先实践中借鉴一二。

第二，客户价值导向的产品设计。

房企在产品设计上需了解客户价值感知：增加高敏配置，提高溢价；同时精简客户支付意愿低的属性点，降低成本。在这方面，麦肯锡积累了多种工具，用于客户洞见挖掘和产品属性优选。例如根据行业经验和实践总结出的设计属性点资料库、消费者调研工具箱和模板等。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_34010](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34010)

