

中国房地产企业新常态下运营模式转型分析

邱达奇

中梁地产集团南区公司

摘要：我国的房地产企业在开发房地产项目时，最传统的方式就是采用重资产开发模式，也就是一土地所有权为核心，开发商掌控者整个项目开发的全流程，甚至最后的物业管理环节都是开发商在运作。这样的模式也被称为是“香港模式”。而这样的模式需要房地产企业投入大量的资金，这样就造成现金流的利用效率特别低，特别是对中小型房地产企业而言风险很高，特别容易发生资金链断裂的情况，因此急需转型发展。下面本文就中国房地产企业新常态下运营模式转型进行分析。

关键词：房地产；运营模式；转型

一、运营模式相关概念

运营模式本身并没有一个确切的定义，由于我国房地产业的发展，也有不少专家学者对运营模式进行过深入研究。罗珉研究认为，运营模式是一个企业形成及运转的基础条件、经营方式和措施。简而言之，运营模式就是企业以何种方式赚取利润，与企业的战略计划和措施密切相关。重资产运营模式也并没有公认的定义，它是相对轻资产运营模式而言的。重资产模式主要是指，在房地产企业运营过程中，企业资产中的非流动资产占比非常高。重资产运营模式的企业，资金很大一部分都用来购买原材料，构建厂房等资产，这些资产很难瞬间变现，所以重资产运营的房地产企业有两种极端情况，一种就是具有相当规模的大型企业，这样的企业由于具有雄厚的资金实力，这样的高占比的固定资产反而是企业能力的象征，能够让客户对企业产生信心。另外一种就是中小企业，这样的企业资金实力不足，时刻都承担着巨大风险，而我国房地产企业大多数都是具有显著的重资产运营特征，因为他们的产业报表中的资产大部分是土地和开发成本，随着市场变化和通货膨胀，企业的资本性支出也在不断增加，资金断裂随时可能发生。轻资产运营模式就是充分利用自己的外部资源，减少自己对项目的现金流投入，从而能够将企业资金压力分散开来。实际上，轻资产模式就是充分利用财务的杠杆效应，以最少的资金投入赚取最大的利润。而轻资产的主要特征主要是两个方面：①轻资产运营模式的企业固定资产及存货所占总资产的比重较低，现金和流动资产比较多；②轻资产运营企业比较中期自身品牌价值，注重品牌建设和营销能力的构建，同时与在其他方面有优势的商业伙伴合作开发项目来减少本企业的投资成本。

二、我国房地产运营现状及问题

国内的房地产运营模式基本上都是借鉴香港发展起来的轻资产运营模式，虽然这样的模式让我过的房地产企业进入了飞速发展的30年，但是其弊端也在渐渐显现出来。国内房地产主要运作模式其实就是先投资去竞拍拿地，拿到土地之后就进行项目融资，筹到钱就开始建设开发，项目封顶即开始售卖实现资金回笼，然后投资者再利用赚到的钱进行其他的房地产项目开发。这样的运营方式也让我国的房地产企业十分重视土地储备，使得土地固定资产在企业资产结构中占比很高，因为在项目开发中土地是最基本的生产要素，如果没有了土地其他的都无从谈起，同时由于国家控制土地造成土地资产的稀缺，也拉高了企业拿地成本。由于房地产项目的开发持续大量资金投入，使得项目运营资金密集度高，并且大多数中小企业只能依靠高息借款来保证自身现金流。因为我国目前的金融市场还不算很发达，银行机构往往倾向于将钱借给国有企业等大型企业，而我国房地产企业发展到现在的规模，仅仅依靠企业自身的资金流想维持项目的运转几乎是不可能的，银行对房地产企业的支持较少，所以私有房企往往只能通过股东借款或者其他高息贷款渠道自筹资金，这也使得

我国房地产企业有息负债率很高。根据统计年鉴，2015年中国房地产开发投资总额达125203亿元，其中国内银行贷款仅仅只有20214亿元，其中大部分为自筹资金和其他企业资金。这种高负债率表明中国的房地产公司已经到了变革的时刻。

三、恒大轻资产案例分析

恒大地产集团是一家房地产企业，成立于1997年2月8日，总部位于中国广州。2009年11月5日恒大于香港联交所上市；恒大的主要业务主要是房地产开发和物业服务，随后恒大规模的发展继续扩大，渐渐成了我国最大的专注于住宅开发的房地产商。近年来，随着经济新常态的出现，国家产业结构不断优化升级，消费者的消费观念也在不断升级，人们已经不再仅仅要求有片瓦遮身了，人们对品牌的要求和重视程度越来越高。恒大抓住这样的趋势，提出了“轻资产、重运营，极致服务”的口号，恒大多方布局，对自己开发的小区精心规划和设计，不断开发精品住宅，同时提供优质的物业服务，取得了较高的客户满意度，不断扩大自身在国内和国际的品牌影响力，《2018年中国房地产品牌价值研究报告》指出，恒大积极践行“城乡建设与生活服务商”实现了品牌价值720.56亿元的巨大突破。同时恒大以“打造商业地产平台”为目标，发展多元业务，如物流地产、深入探索养老服务、长租公寓市场等，从而走上了全面轻资产的运营模式。

恒大轻资产转型主要的战略手段就是实行“小股操盘合作开发”战略。这样的策略也是恒大在于美国著名房地产企业铁狮门合作开发项目过程中摸索出来的一种业务模式。其主要的方式就是减少固定资产的投入，以品牌输出和管理模式输出为主。恒大不再拥有控股地位，往往只占股份的1/10甚至更少，但是，恒大能够利用自身的专业研发能力、先进管理体系以及强大的品牌营销能力，与持有土地的开发商和有资金的投资者进行合作，共同开发项目，恒大输出自己的品牌，则需要自己负责项目的全部流程而合作方不得干预和决策，最后，合作双方按照提前约定好的合同分配收益即可。

近年来，恒大并没有投入大量的资金去购买土地以及投入大量资金购买原材料建造房屋，仅仅是利用自身品牌影响力，同时利用合作方的土地和资金来建设属于恒大品牌的房地产项目，全过程也是按照自身品牌标准建设，这样恒大就可以最大限度降低自己资金投入，充分发挥财务杠杆作用，利用外来资源结合上自己品牌，从而是企业获得较高了投资回报。这样的轻资产运营让恒大资产结构也发生了很大变化。恒大由于品牌化经营，扩大了融资渠道，降低了自身运营风险。

四、研究结论和建议

通过分析恒大轻资产运营模式的策略和效果，我们不难发现，轻资产模式确实降低了恒大的融资风险和经营风险，轻资产运营模式确实是能够让房地产企业平稳运营并且实现可持续发展，这将是我国房地产企业未来转型升级的重要趋势。在轻资产运营模式下，企业在确保在自己的品牌下的项目都有一个统一的管理标准和质量标准，牢牢掌握自身对全程运营管理的控制权，努力开发和设计出可复制的精细化管理模式，扩大品牌在市场上的占有率，进一步提升品牌价值。

参考文献

- [1]丁红梅.我国房地产企业财务风险管理问题研究[J].哈尔滨师范大学社会科学学报, 2018, 8(2): 59-66.
- [2]蔡国庆.我国房地产企业财务风险类型及防范研究[J].现代商贸工业, 2019(6): 117-118.