

E-House

# 恒大海上威尼斯： 开发休闲旅游地产行业

Sponsored by



2018年6月



# 恒大海上威尼斯：开发休闲旅游地产行业

中国城市房地产价格的不断上涨以及养老地产需求的增加都推动中国消费者寻求其他的投资选择，这一趋势也带来了中国旅游与休闲房地产业的增长。鉴于这些项目的资本要求较高，投资周期较长，开发商仍对这一市场颇为谨慎。恒大集团耗时十年投资的启东海上威尼斯项目表明这样的谨慎可能并不明智。该项目距离上海市中心仅90分钟路程，并以创纪录的速度销售一空。这主要是由于其明确的价值主张和有针对性的营销渠道。随着中国房地产市场的竞争日益激烈，海上威尼斯项目提醒人们，产品质量和销售策略的重要性一如既往。

## 恒大集团：中国一流的房地产综合企业

恒大集团（以下简称“恒大”）成立于1996年，是中国最大的房地产集团公司之一，总部位于广东省广州市，毗邻香港。截至2017年12月，该公司在228个城市拥有766个项目，年营业收入达到488亿美元。截至2018年第一季度，按照销售额排名，恒大地产位列中国第三大地产开发商。

恒大的创始人许家印先生抓住了完美时机。亚洲金融危机爆发之后，他能够以大幅折扣获得土地，从而在中国最具经济活力的省份之一开发低成本和基础性的房地产。

经过十年的高速增长，恒大从一家地区性企业成长为中国首批全国性私营房企之一。随着竞争愈演愈烈，恒大地产从廉价住房转向酒店，文化旅游和其他地产领域，也包括休闲地产。

1. 恒大年度报告(2017)，第8页和第16页。
2. Reuters. 2018. "Evergrande lays out Aggressive targets in Quest to enter Global Elite," March 26. "<https://www.reuters.com/article/us-evergrande-results/china-evergrande-lays-out-aggressive-targets-in-quest-to-enter-global-elite-idUSKBN1H21BZ>". Accessed March 30, 2018.
3. 《艰苦创业 高速发展第一个三年计划》恒大集团官网-关于恒大。网址：<http://www.evergrande.com/en/about.aspx?tags=5>，2018年3月3日浏览。

## 以休闲为投资机会：理解新的房地产板块

尽管麦肯锡预计中国家庭的平均收入将从2010年的4000美元翻倍至2020年的8000美元，但可支配收入的显著增长并未能跟上城市房价的飙升。

例如，上海的二手房市场价格在过去两年大约翻了一番。房地产投资的资本要求也快于收入的增长。这就

给中国新一代中产阶层带来了一个难题：大多数家庭想要购买第二套用于投资和休闲的物业，但只有非常富有的人才能负担在中国大城市的多套房产。此外，政府为了限制投机行为而采取了政策干预措施，包括限购和配额制度，这也给所有人带来了更大的监管障碍。

图1 - 恒大在江苏的项目旨在成为上海附近的顶级度假



来源: <http://www.travel62.com/Italy/946.html>

- Magni, Yuval Atsmon and Max. "Meet the Chinese consumer of 2020." Accessed March 03, 2018. <https://www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/meet-the-chinese-consumer-of-2020>.
- Ding, Ding, Xiaoyu Huang, Tao Jin, and W Raphael Lam. Assessing China's Residential Real Estate Market. Working Paper. Interational Monetary Fund, November 16, 2017.

虽然城市家庭拥有多个房产并非易事，但它们仍然是中国不断扩大的消费领域（包括旅游业）的主要推动力。根据中国国家旅游局的统计，2016年国内出行次数达到惊人的44亿次，是全国人口的三倍以上。

中国最大的在线旅行社携程指出，国内旅游业每年增长10%，是出境游增长率的两倍。旅行者的愿望其实也是逃离拥挤的城市中心。例如，上海黄浦区的密度现在每平方公里超过4万人，约为纽约市人口密度的两倍。

房地产开发商已经开始回应这两个驱动因素：日益富裕的城市家庭希望购买更便宜的房产和进行国内旅游。恒大地产是顺应这一市场趋势的先行者，并已经投资了几个备受瞩目的地产旅游项目，其中最著名的是位于江苏省和热带岛屿海南（临近广东省）的项目。在江苏，恒大在距上海仅100公里的地区开发了1500英亩的旅游地产项目，包括威尼斯风格的酒店、水族馆、住宅楼、私人海滩和其他设施。

在海南，恒大正在建设一个投资额超过240亿美元的人工岛。

## 旅游地产只适合有勇气的开发商

一个运行良好的旅游地产项目能够为一家综合性房企的产品组合锦上添花，因为这类项目依赖并能够展示地产企业广泛的专长和产品，包括住宅楼、写字楼、酒店、商场、基础设施和其他配套设施。与北京市中心的一个地产项目相比，一个成功的旅游地产项目能够更有力地证明一家房企的能力和品牌。

在财务上，旅游地产的目标是提高一大片区域的总体价值和人口。通常情况下，企业获得廉价土地所节省的成本将大量投资于打造该地区能够提供的各类产品和服务并最终提升其受欢迎程度。因此，虽然城市住宅项目可能需要几年时间才能建成，但一个旅游地产项目要达到一定的成熟度往往需要十年或更长时间的投入。对于恒大海上威尼斯项目而言，开发商花了七年时间才完成了基础设施建设。

当然，项目质量和良好的地理位置对项目的成功至关重要，但归根到底影响消费者购买休闲物业决定的还是公司的营销和销售战略。与城市项目相比，旅游地

图2 - 恒大在海南的人工岛旨在改造海南的沿海景观



来源：恒大官方网站

6. "China's domestic tourism growing faster than outbound traffic in H1 2017." ChinaTravelNews. August 20, 2017. Accessed March 03, 2018. <https://www.chinatravelnews.com/article/116748>.
7. "Shanghai struggles with growth." [http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2013-07/11/content\\_16762602.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2013-07/11/content_16762602.htm) Accessed March 03, 2018; Density Using Land Area. Accessed January 3, 2018. <https://www.census.gov/population/www/censusdata/density.html>
8. 恒大内部数据

产必须有明确的价值主张，以证明投资于非日常住宅的合理性。

## 海上威尼斯：上海的蓝色海洋

2005年，恒大以低于每平方米150美元的价格收购启东1100多万平方米的土地。

启东位于南通市东部，距离上海仅90分钟路程，长期以来被定位为承接上海不断增长人口的外溢地区（见下图红色部分）。恒大在启东的基础设施和海岸线建设方面投入巨资，旨在将启东重新打造为上海的周末海滨度假胜地。最引人注目的是，它修建了水下防波堤以防止海滩受到侵蚀，并种植藻类净化启东沿海海域。种种努力之后，启东的海水终于变得湛蓝，恒大随即将其宣传为上海“蓝色海洋”和城市居民的首选海滨度假地点。启东的住宅产品多样，从40平方米的小型公寓到650平方米以上的别墅。

为了吸引投资，海上威尼斯项目包括威尼斯风格的运河，花园，酒店，运动场和其他配套设施，为居民提供度休闲度假的体验。

## 精准的产品和营销战略带来成功

2016年10月初，恒大地产开始销售海上威尼斯项目的第三期。仅仅在第一天，恒大地产就以24亿元人民币（3.8亿美元）的价格售出了4000套住房，在此阶段有超过一半的单元签约。

南华早报介绍说“90%的新单元（第一天开盘）在三小时内售出……所有的小型公寓都在第一个小时内抢购一空。”

恒大对于第三期的销售投入了近3800万美元进行营销，其战略性的市场定位，精准的客户群拓展和全面的营销活动都给公司带来了丰厚的回报。

图3 - 启动距离上海仅90分钟车程



来源：谷歌地图

图4 - 海上威尼斯度假村的海景设施



来源：恒大官方网站

9. Ocean Flower Island, Hainan, China. Accessed March 03, 2018. <http://www.oceanflowerisland.com/en/index.aspx>.

10. 恒大内部数据

11. 恒大内部数据

12. 恒大内部数据

## 恒大海上威尼斯的客户群

鉴于巨大的资金需求和较长的投资周期，旅游地产需要严格的分工，包括确定其客户群。作为一个行业，旅游地产通常针对短途度假者，退休人员和投资者群体。

对于居住在中国最富裕城市之一的上海市民，旅游已成为他们的家常便饭。上海统计局指出，52%的上海居民2016有旅游计划，其中超过60%的游客更倾向于休闲的自助游。然而，对于短途海滨旅游，上海人并没有太多选择余地。海南岛距离上海有四个小时的飞行距离，而日本的冲绳岛则要求签证和较高的预算。上海的游客，特别是那些预算和时间都有限的群体，就成为周边短途海滩度假游的理想客户。

启东的地理位置也是上海退休人口的理想之选。2017年上海60岁以上的老年人口占全市总人口的31%，比例高于世界其他主要城市。

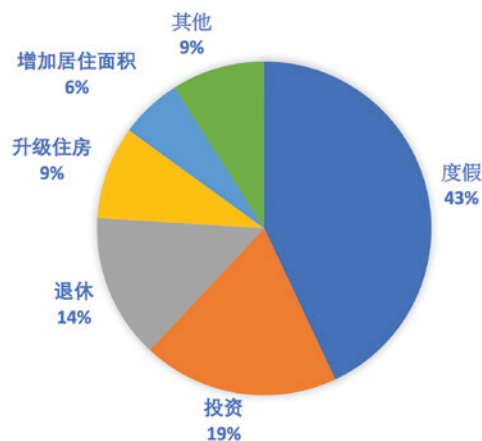
预计到2020年上海的老年人口将达到530万人，是推销养老住房的理想地点。然而，由于不断增加的人口密度和住房负担，大多数老年人要么与成年孩子共同居住在城市里，要么更倾向于定居在城市附近更舒适也更便宜的区域，而现在选择后者的老人越来越常见。只要这些区域能够提供基本设施，老年人就能享受更愉快的生活方式。

海上威尼斯刚好符合这些要求。到2016年底，上海市中心的房价超过每平方米5万元人民币（7500美元），而海上威尼斯的房屋售价低至每平方米6000元人

民币（950美元）。整套房价低至35万人民币（合55000美元），与上海市区形成了惊人的差异，这也是让多数城市中产家庭很难忽视的差异。此外，启东的房产不受配额限制，这意味着客户可以用一个名字购买多套住房。

海上威尼斯也瞄准了启东当地的居民和来自中国其他地区的买家。恒大的全国性品牌和海上威尼斯的配套设施也吸引了一部分希望提升生活水平的启东居民，尽管对于其中许多人来说，这意味着要支付高于启东其他地区的房屋溢价。海上威尼斯的目标客户还有国内的投资者，包括来自香港，澳门和台湾的富有人士。绝大多数情况下，这些被吸引投资于海上威尼斯的客户将其视为理想的度假地点。

图5：客户调查：购买海上威尼斯物业的主要原因



来源：恒大内部数据

13. 恒大内部数据

14. Li, Sandy. "Shanghai investors rush to buy homes China Evergrande's project near Chongming Island." October 10, 2016. Accessed March 03, 2018. <http://www.scmp.com/property/hong-kong-china/article/2025718/shanghai-investors-rush-buy-homes-china-evergrandes>.

15. "Shanghai caps population at 25 million but experts doubt it will work." December 27, 2017. Accessed January 8, 2018. <http://www.scmp.com/news/china/policies-politics/article/2125739/shanghai-caps-population-25-million-2035-experts-doubt>.

16. Li, Sandy. "Shanghai investors rush to buy homes China Evergrande's project near Chongming Island." October 10, 2016. Accessed March 03, 2018. <http://www.scmp.com/property/hong-kong-china/article/2025718/shanghai-investors-rush-buy-homes-china-evergrandes>.

## 海上威尼斯产品：构建价值主张

旅游地产需要提供更全面的产品，特别是硬件设施，以推动消费者作出更多冲动型购买决策。园林绿化，便利设施，物业维护和高质量基础设施都证明了“远距离”购房的合理性，也让购房者确信当他们不在时投资房也能得到妥善维护，并且他们每次到访都能获得一致的体验。买家因此投资了海上威尼斯的有形和无形资产。相比之下，城市房地产的价值压倒性地受到宏观经济趋势的驱动。例如，深圳的公寓价值在很大程度上取决于其在深圳的位置，而不是公寓本身的设施或设计。

根据调查，分别有超过43%和14%的客户将度假和退休列为购买海上威尼斯物业的首要原因，恒大需要做的不仅仅是把海上威尼斯的位置推销为吸引投资的卖点。基于消费者的动机，恒大更需要确保居住体验。尽管该公司尚未公布其海上威尼斯设施背后的成本数字，但其提供的产品表明，恒大地产已经投入重金打造该地区的良好度假体验。

海上威尼斯包括温泉公园，水疗设施，体育俱乐部和儿童主题公园。水疗设施和儿童主题公园的面积均超过14000平方米，相当于美国的两家沃尔玛商店。

其体育俱乐部拥有超过24000平方米的奥运会标准泳池和60多种运动场地。

海上威尼斯重视设施是为了消除客户心理障碍的明智选择。半人工海滩和综合设施以“低成本”和“轻松生活”推动了冲动性购买。类似主题公园的环境将住宅产品定位为私人专属体验的“入场费”。这样一来，客户感觉他们购买的是可以随时享受的专属体验，而非仅仅是一套只有周末和假日才会利用的房产。

图6 - 海上威尼斯温泉公园俯瞰私家海岸线



来源：恒大官方网站

## 有针对性的精准营销推动购房热

与传统住宅相比，旅游地产营销面临着更具挑战性的消费者拓展。城市地产往往位于目标客户群附近。相比之下，旅游地产需要花费更多的时间和路途才能前往参观。如果没有实地考察，消费者只能看到购买价格，而无法看到投资所能带来的无形资产的价值。因此，旅游地产的营销策略在很大程度上取决于如何提高消费者的购买意识。然而在中国火热的房地产行业，这并非易事。仅在2016年，中国就新建了超过1000万套新房，这意味着成千上万的房企在争夺主要广告渠道，每家企业都试图赢得潜在买家。

海上威尼斯为提高购房意识的营销活动主要集中在让潜在消费者通过两个不同的渠道访问启东。为了锁定上海的退休人士，海上威尼斯重点使用了上海电视台，广播和报纸广告进行宣传，因为老年人仍然是这些传统媒体的忠实用户。而为了接触到喜欢旅游并有意购买周末度假屋的白领阶层，海上威尼斯也大举投资了微信，在线视频广告和公交媒体。

17. "Our Retail Divisions." Accessed February 5, 2018. [https://corporate.walmart.com/\\_news\\_/news-archive/2005/01/07/our-retail-divisions](https://corporate.walmart.com/_news_/news-archive/2005/01/07/our-retail-divisions).

18. Ciemiński, Robert. "China's Trillion Dollar Housing Market: A Few Figures To Think About." Forbes. July 14, 2016. Accessed March 03, 2018. <https://www.forbes.com/sites/robertciemiński/2016/07/12/a-trillion-dollar-market-chinas-housing-market-a-few-figures-to-think-about/#695f3a1a5362>.

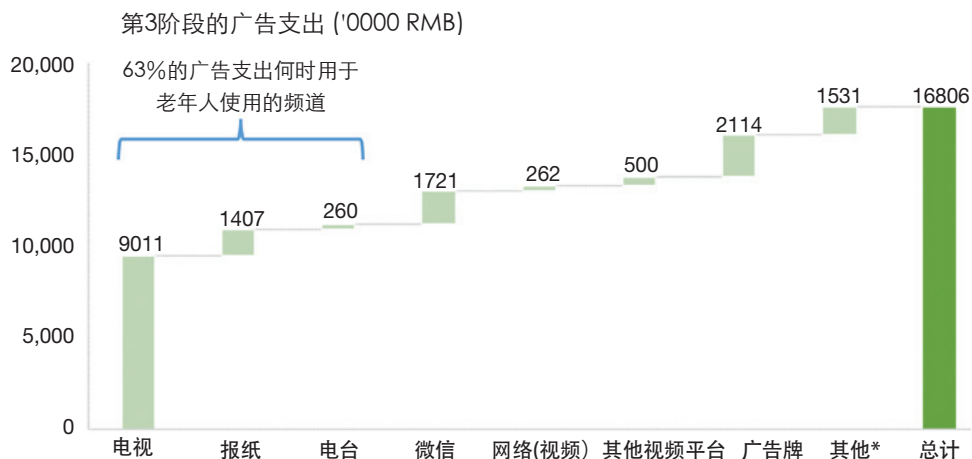
一旦潜在消费者的兴趣被激发，他们就可以参观数个海上威尼斯展厅中的一个。在上海，海上威尼斯展厅设置了数十个互动式三维投影来重现海威尼斯的海岸线，并将其重点推介为上海“唯一的蓝色海洋”。<sup>1</sup> 展厅还展示了大部分房型，并且突出了海上威尼斯相比上海本地市场的独特规模和价值主张。恒大还在整个华东地区建造了其他11个展厅，以吸引附近的消费者。

接下来是召集潜在客户对海上威尼斯进行实地考察。为了加大人流，海上威尼斯提供免费参观巴士，并组织了数十项现场免费活动，如马戏表演，与中国前国家队队长范志毅的足球比赛，或有范冰冰（一位中国

颇具名气的明星）参加的酒店开业盛典。在海滩啤酒节期间，海上威尼斯平均每天吸引1万余名游客。<sup>2</sup> 这些活动的共同目标是将海上威尼斯描绘成一个人人皆可享受的胜地。

然而，海上威尼斯最强大的营销工具可能是口碑传播。根据对海上威尼斯访问者的调查，超过58%的人表示，他们是在家人或朋友的推荐下前往的。<sup>3</sup> 超过50%的购买者表示是由海上威尼斯的业主推荐的。这样的口碑推荐也有助于激发并提醒海上威尼斯的现场员工，他们与现有和潜在业主的日常交流对项目的整体成功至关重要。

图7 - 海上威尼斯的广告大部分投放在电视媒体以吸引老年人并提高品牌知名度。“其他”包括酒店和营销中介



来源：恒大内部数据

19. 《恒大打造3D海居体验馆》，2012年5月15日。网址：[http://news.ifeng.com/gundong/detail\\_2012\\_05/15/14534522\\_0.shtml](http://news.ifeng.com/gundong/detail_2012_05/15/14534522_0.shtml)，2018年1月8日浏览。

20. 恒大内部数据

21. 恒大内部数据

22. 恒大内部数据



## 销售：采取行为营销战略来提高销售转化率

正如市场营销对于吸引潜在买家的重要性，强有力的销售战略对于最终的成交也是至关重要。海上威尼斯的销售战略在这方面特别引人注目，在第三期开盘日便迅速将潜在客户转化为购买者。实际上，海上威尼斯的第三期已超额认购，这要归功于恒大充分利用高需求推动了快速成交。

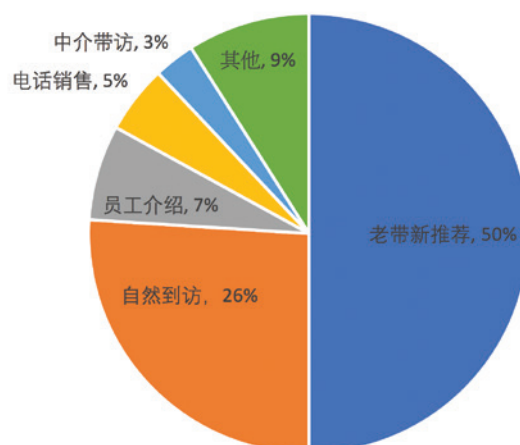
具体来说，恒大对潜在客户实施了摇号买房以显示房源极度紧张。在销售大厅之外，一块直播大屏幕实时更新“中奖”客户以及剩余房源。每个小时有大约600名中签客户被邀请进入销售大厅完成交易。<sup>4</sup> 这种销售策略向客户表明：开盘日并非选房日，而是购房日，不然就有可能失去他们在摇号中的有利位置。

海上威尼斯还提供了经济奖励并简化了合同流程，以最大限度提高转化率。例如，在开业当天，海上威尼斯提供高达20%的到期折扣，以促成冲动性购买。销售代理团队负责随时联系各大银行的抵押贷款部门来验证贷款。<sup>5</sup> 数十个合同律师也在随时待命，用准备好的交易材料来完成现场交易。尽管如此，海上威尼斯第三期获得成功的关键是其推荐购买项目。

在第3期开盘前的几个月，恒大地产向海上威尼斯第一期和第二期的业主推出了老带新推荐政策。成功介绍新客户的老业主可以获得高达15000元人民币（2300美元）的购物优惠券并可以享受最高免收9年物业管理费的奖励。与此同时，被推荐的客户可再享受交易价格2%的折扣。毫不意外，第三期超过50%的销售额是通过现有业主推荐达成的，远远超过了其他购买渠道的回报。事实上，出乎恒大的预料，超过40%的老客户推荐了至少一套成交房，更有4%的老客户推荐了超过5套。

23. 恒大内部数据

图8 - 第三期成交渠道



来源：恒大内部数据

## 出色的产品，营销和销售必不可少

恒大成功运营海上威尼斯项目让其竞争对手面临着一个严峻的形势——即中国地产业的容错空间正在缩小。高昂的土地成本，更大的监管压力，激烈的竞争环境（从国有企业到大型私营企业）正在降低利润率，而巧妙的营销策略也会更快地抢走市场中的潜在买家。此外主要市场的信息透明度和成熟度更高，这意味着房地产开发商不能随意地启动项目并期望获得丰厚的回报。

海上威尼斯提出了一个有针对性，清晰的价值主张，以满足一个尚未被解决的需求。由于其对基础设施和海岸线的投资，海上威尼斯成功吸引了还未被重视的短途旅游度假者，退休人员 and 受制于房价上涨以及限购政策的上海地产市场的投资者。由此我们得到了一个明确的经验：如果开发商期望从目标客户群体获得高于市场的回报率，则需要进行充分的市场调研。旅游地产行业尤其如此，因为一方面该行业的总资本支出和投资周期带来了较高的财务风险，而另一方面消费者的偏好对这类投资的价值主张至关重要。

传统的大众媒介营销，例如登有照片的模糊广告牌，不再能让中国消费者产生共鸣。多年来一成不变的房地产广告，以及对地产开发商常常难以达到期望的不满，已经引起了更多消费者的怀疑。因此，开发商不仅需要区分他们的营销渠道以吸引最适合特定项目的客户，更为重要的是通过更加个性化，定制化的销售渠道来实现这一点。例如，口碑营销通过潜在买家更信赖的熟人推荐打消客户的疑虑。邀请消费者参加免费活动也可以保证消费者能够在没有经济损失的情况下考察他们对房产的兴趣。最后，随着海上威尼斯营销策略的成功广为人知，其他开发商如果希望保持竞争力，就别无选择地需要模仿其做法。

## 旅游地产的风险与应对措施

旅游地产是当今地产业高管间日益流行的话题。一些备受瞩目的项目已经带来了大幅高于市场的回报，有助于开发商的产品组合多样化，同时展现了开发商的能力。然而，与其他项目类型相比，旅游地产仍然面临更大的资本和开发风险。

尽管前期土地成本较低，但是建成一个旅游地产项目需要投入大量后续资金。此外，缺乏基础设施建设经验的开发商可能会面临相当大的利润压缩，尤其是如果这些建设被外包出去。长期的投资，通常需要十年或更长时间，也意味着未来收益的严重缩水。总而言之，这是一个更适合大型地产商的业务领域。规模较小的房企可能缺乏品牌资产，吸引客户的营销力或能够为潜在买家提供大幅折扣的资金储备。

## 结论

海上威尼斯第三期的销售业绩令人惊叹，这强烈地提醒我们商业基础的重要性：即拥有强大的产品，提供精准的营销，并拥有一支优秀的销售团队。尽管业界有理由将土地收购和融资成本作为关键性竞争优势，但房地产业日益激烈的竞争以及旅游地产业的崛起凸显了以上这些基础的重要性。它们可能无法挽救战略失误的项目，但却能产生一座海边“鬼城”与一座海上威尼斯新城之间的天壤之别。