

“2213”：土地出让“两集中”政策解读与房地产企业应对

王传宝 教授

时长：0.5-1天。可根据客户要求，调整课纲

一、22城“两集中”供地新政的推出

1、全国22城市一年只能出让三次宅地，房地产调控长效机制伸向土地供应

2、新政覆盖北京、上海、深圳、广州、南京、苏州、杭州、厦门、福州、重庆、成都、武汉、郑州、青岛、济南、合肥、长沙、沈阳、宁波、长春、天津、无锡等22个城市。

3、集中挂牌与集中出让，将如何传导到楼市？“双集中”制度对行业的影响重大，不亚于此前的三条红线和限贷政策。

4、双集中卖地政策，就像东北在冬天卖白菜一样，贵不起来，不像南方的蔬菜全年常有，能随行就市。这一政策对地方政府、对企业自上而下的压力都很大。

二、22城“两集中”供地新政进展和实施效果解读：基于北京、杭州等城市土地出让实践

1、北京首批集中供地解读

(1) 反思：“陪跑团”和“老白干”

(2) 房企面临未来更多的挑战：再战高标准，入围房企需提交高标准建设方案

(3) 中标经验：从北京集中土拍首日看，联合体成为拿地主体的主要形态

(4) 不能为拍地而拍地：提前算好拍地商业账

2、杭州首批集中供地解读

(1) 杭州楼市景气度依旧高涨：封顶的溢价率、刷新纪录的高自持率

(2) 土地市场的火热情绪迅速传导到了二手房交易市场

(3) 集中供地的火热程度远远超出房企的预料

3、深圳的首场集中供地解读

(1) 密集集中供地下，利润空间的压缩逼使房企投资逻辑分化

(2) 赚个流量

(3) 投资逻辑

4、广州首批集中供地解读：集中供地的竞争火力冷热分化

——67家房企围猎广州首批48宗宅地：马甲围地、开拍前竞价与远郊地块流拍

(1) 开发商比较踊跃

(2) 热点地块遭抢

(3) 马甲围地

(4) 六幅宅地流拍

(5) 谁是赢家

5、从7大城市集中供地来看，这场集中供地潮变成了一场“囚徒困境”

6、房地产企业的市场取舍：天津和长春土地市场遇冷

7、大买家：7个城市4600亿元成交金额中，央企和国企背景房企及联合体拿地金额2050亿元

三、22城“两集中”供地新政的反思

1、楼市“集中供地”的假象与真相

2、集中供地下房企分化加剧：龙头房企和国企的下半场

四、22城“两集中”供地新政之后的土拍市场，房地产企业如何应对？

1、22城宅地迎来集中竞拍，房企买地钱从哪儿来

(1) 降低融资成本，应对房企分化

(2) “拿地保证金融资”都是一个全新的融资概念

(3) 房企区域融资负责人四处寻找短期融资之道

(4) 资金调配

- (5) 保证金融资和前融需求开始大幅增加
- (6) 前融受制
- (7) 找钱
- 2、积极研判各地土地集中出让规则：以上海、成都为例
 - (1) 上海首批集中供地 52 宗 限定溢价率不超 10%
 - (2) 上海制定新竞价规则
 - (3) 上海设计机制，杜绝多个“马甲”“围标”抢地
 - (4) 成都新规：禁止“三条红线”超标的房企参与土拍
 - (5) 杭州：9 月底前，试点开展“竞地价竞品质”的土地出让方式
- 3、房地产企业应对：根据每个城市的供地结构，匹配合适的应对策略
- 4、不改就等死：土地供给集中制下小房企的生存之战
- 5、房地产转向城市更新领域
 - (1) 城市更新不是房地产开发
 - (2) 拆除重建、有机更新、综合整治三个概念辨析
 - (3) 案例：成都的猛追湾改造项目，是 EPC+O 模式（即设计、采购、施工及运营维护一体化的总承包模式
 - (4) 企业参与城市更新有五个关键点：科技为力、产业为核、文化为魂、设计为美、运营为要

五、22 城“两集中”供地新政的应对：“联合体”合作拿地，开展项目合作开发

- 1、合作已成常态，房企权益比呈下降趋势
- 2、房企合作开发中常见的五种模式
 - (1) 合资成立项目公司获取土地
 - (2) 与土地持有方进行股权合作
 - (3) 集团层面的战略合作
 - (4) 小股操盘
 - (5) 代建

2、房企在合作开发中扮演的角色

(1) 项目的独立操盘与联合操盘

1) 独立操盘

2) 联合操盘

(2) 项目的并表选择

1) 上市房企优先并表

2) 实际控制方优先并表

3) 股权一致则协商并表

3、不同类型房企规模发展的四种模式：合作开发对企业发展的作用及意义

(1) 独立操盘能力强、项目权益高的房企

(2) 品牌能力强、项目合作较多的大型房企

(3) 通过合作开发推进全国化扩张的房企

(4) 操盘及项目管理能力较强的房企

4、实际合作运营也同样会存在一些潜在的问题

(1) 在多房企合作特别是联合操盘的项目中，由于不同房企的开发要求、测算标准、对项目定位的判断不同，甚至是企业文化存在差异。都会不可避免地提高沟通成本、降低合作效率、进而拖延项目进度，在增加财务成本的同时也平添了风险。

(2) 由于合作开发项目涉及的企业主体较多，在项目后期竣工交房以及物业等问题上可能会存在的责任界定问题，也是不容忽视的。

5、房企在参与项目合作开发的前期，应该尽力规避潜在的风险

(1) 各合作方需要明确各自在项目开发中的职能和责任，以高效推进项目的有序开发。

(2) 需要做好财务核算和工程进度的管理。地产开发作为资金占用大、开发流程复杂、周期较长的系统工程，潜在的风险可能会带来较大的负面效果。

(3) 需要建立高效的沟通和决策机制，以降低因合作开发带来的沟通成本。

6、案例：卓越置业未来将以合作操盘模式开发北京 4 宗宅地

7、关于项目合作开发的极简解释

六、22 城“两集中”土地新政展望

1、到底缺不缺地？土地供应会不会加大？

2、蔡继明：《关于取消对城市建设用地不合理限制的建议》

3、土地供应会加大，但地方政府会继续采取“挤牙膏”的方式供地

4、“2213”土地出让“两集中”政策会继续“打补丁”

5、如果房价预期控制不住，会有更多的城市采取 22 城类似政策，比如西安和徐州

6、房地产企业“用脚投票”：多数房企开始战略收缩，投资的重心逐步向核心城市、核心地段倾斜

七、22 城“两集中”供地新政的学习与思考

——当前土地政策背景下，房地产行业/企业如何应对？

——深耕湖南、长沙市场的基础上，开拓 22 个城市及其都市圈市场

——研判长沙等城市集中供地、准备充足资金、联合体拿地……

——与 22 城 GDP 接近、市场潜力接近的城市，会成为房企拿地的潜在目标

——给国企的策略建议