

内容目录

第二章 2023-2028 年保障房市场前景及趋势预测	3
第一节 “市场+保障”双轨并行，保障房迈入新阶段	3
一、加快构建新发展模式，创造增量开发投资	3
二、保障房体系再次更迭，分为配售/配租两类型	4
三、配售型：此轮改革增量，政策细节有望明确	5
第二节 新加坡：如何实现“居者有其屋”	7
一、新加坡的组屋建设大致阶段	7
二、新加坡已经形成了多层次的住房供应体系	8
第三节 深圳：如何实施人才安居工程	11
第四节 保租房：关键解决钱、地两大问题	12
第五节 公租房：已实现双困家庭应保尽保	16
第三章 保障房企业商业模式创新策略及建议	16
第一节 商业模式创新的构成条件与特点	17
一、商业模式创新的构成条件	17
二、商业模式创新的特点	18
第二节 商业模式创新策略	18
一、设界（设定企业的边界）	18
二、重构	19
三、觅新	19
四、补缺	19
第三节 商业模式创新的方法	19
一、重新定义顾客，提供特别的产品和服务	19
二、改变提供产品、服务的路径	20
三、改变收入模式	20
四、改变对顾客的支持体系	20
五、发展独特的价值网络	21
第四节 商业模式创新的 12 条心法	21
一、提供“比别人更加懂我”的价值	21
（1）找准 who 和 what	21
（2）关注未被满足的需求	22
（3）从产品思维转换到价值思维	22
（4）建立价值标签	23
（5）激发对价值的感性认知	23
二、关注更高效率的变现	24
（1）交易过程精简化	24
（2）生产过程集约化	24
（3）考虑收入方式的转换	24
三、找到“突破天花板”的能力	25
（1）注重商业模式的可拓展性	25
（2）保证所有参与者的增量式收益	25

(3) 对内可复制	26
(4) 对外有壁垒	26
第五节 经营的创新方向	27
一、突出文化主体	27
二、拓展经营项目	27
三、适应目标顾客	28
四、引导消费潮流	28
第六节 八个创新模式	28
一、经营模式的创新	28
二、追求极致的创新	28
三、安全的创新	28
四、经营细节的创新	28
五、挖掘需求的创新	29
六、管理效率的创新	29
七、智能科技的创新	29
八、细节的创新	29
第四章 保障房企业《商业模式创新策略》制定手册	29
第一节 动员与组织	30
一、动员	30
二、组织	30
第二节 学习与研究	31
一、学习方案	31
二、研究方案	32
第三节 制定前准备	32
一、制定原则	33
二、注意事项	34
三、有效战略的关键点	35
第四节 战略组成与制定流程	37
一、战略结构组成	37
二、战略制定流程	38
第五节 具体方案制定	39
一、具体方案制定	39
二、配套方案制定	41
第五章 保障房企业《商业模式创新策略》实施手册	41
第一节 培训与实施准备	41
第二节 试运行与正式实施	42
一、试运行与正式实施	42
二、实施方案	42
第三节 构建执行与推进体系	43
第四节 增强实施保障能力	44
第五节 动态管理与完善	45
第六节 战略评估、考核与审计	45
第六章 总结：商业自是有胜算	46
第一章 前言	

现代企业的创新，需要人们运用新的理念、手段和方法来整合资源，以创造一种新的经营模式。创新的根本目的，在于迎合市场，满足顾客需求，最终赢得较好的社会效益和经济效益。

那么，经营的创新方向是什么？

创新模式有哪些？

下面，我们先从保障房行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这将为您的经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年保障房市场前景及趋势预测

第一节 “市场+保障” 双轨并行，保障房迈入新阶段

一、加快构建新发展模式，创造增量开发投资

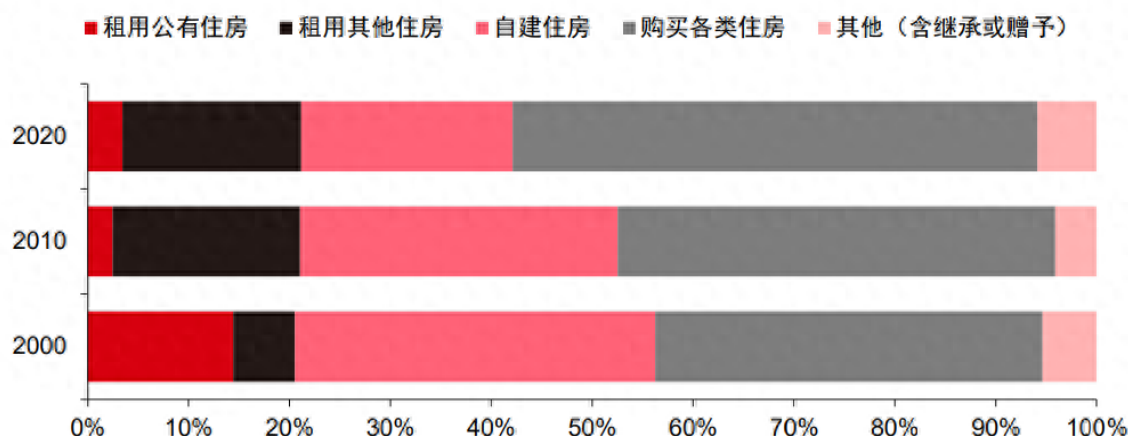
新一轮保障性住房规划建设即将启动，这是构建地产新发展模式的应有之义。2023 年 12 月 20 日，住建部接受新华网采访时表示将“启动新一轮保障性住房规划建设”，预计保障性住房建设或进入新阶段。实际上，早在我国房改初期就有提出过建立保障和市场双轨制的住房供应体系。“十四五”规划纲要再次强调“完善住房市场体系和住房保障体系”的目标。我们认为，之所以启动新一轮保障性住房规划建设，是因为当前商品房和保障房的“双轮驱动”存在一长一短的情况，保障性住房建设相对滞后。特别是在一二线大城市，房价收入比普遍在 20 倍以上，导致新市民、青年人住房难题难以解决。因此，规划建设保障性住房，是在新形势下适应中国式现代化建设新要求，完善住房制度和供应体系、重构市场和保障关系的一项重大改革。

在地产开发行业高速增长的红利大幅消减下，包括保障房在内的三大工程可能是为房企创造增量开发投资的重要来源。中央经济工作会议再次强调，加快推进保障性住房建设、“平急两用”公共基础设施建设、城中村改造等“三大工程”，构建房地产发展新模式。我们测算，三大工程平均每年对地产投资的拉动有望超过万亿，能为行业带来可观的增量需求空间。据国家开发银行 2023 年 12 月 19 日披露，国家开发银行实现福州市双龙新居保障性住房项目首笔贷款发放 1000 万元，这标志着全国首笔配售型保障性住房开发贷款成功落地。国家开发银行此次向福州市双龙新居保障性住房项目授信 2.02 亿元，专项用于支持福州新区滨海新城 700 套配售型保障性住房建设。在上述政策

落实落细的背景下，我们认为地产投资后续有望边际企稳。

此外，推动新一轮保障性住房规划建设有助于满足我国广阔的租赁住房需求空间。当前租赁住房已经成为我国住房供给体系的重要部分。根据第七次全国人口普查数据，截至 2020 年，全国居住于租赁住宅中的城镇家庭户合计约 6121 万户，占城镇总家庭户的比例约 21.1%；分租赁住宅类型看，租住于非公有住房的租赁家庭户比例达 83.7%。自如研究院携手新华网共同调研编撰的《2021 中国城市租住生活蓝皮书》预测，基于我国城镇化率平均 2% 的增速，2030 年中国租房人口将达到 2.6 亿，住房租赁市场规模近 10 万亿元。但是在此过程中仍存在诸多难点。一方面，根据七普数据，截止 2020 年，我国城镇家庭户住房来源中仅 21% 左右是租赁，以购为主。另一方面，根据《2021 中国城市租住生活蓝皮书》，租赁住房的房龄 20 年以上占比达 65.3%；30 年以上占比达 27.3%。其中，约 40% 存在质量、环境、配套错配等问题。为此，推动新一轮保障性住房规划建设能够帮助缓解租赁住房品质不高、需求不够的问题。

图 1：2000-2020 年我国城镇家庭户住房来源



二、保障房体系再次更迭，分为配售/配租两类型

我国保障房体系经过多次更迭，大致可以分为以下阶段：阶段一（1994-2006 年）：以经济适用房为主、以廉租住房为辅的住房保障体系。1994 年 7 月，国务院发布《关于深化城镇住房制度改革的决定》，明确指出“建立以中低收入家庭为对象、具有社会保障性质的经济适用住房供应体系和以高收入家庭为对象的商品房供应体系”的住房双轨体系。为了进一步满足城镇低收入居民的房屋需求，1998 年国务院发布《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，首次提出了“廉租住房”的概念，并明确要建立以经济适用住房为主的住房供应体系，对不同收入家庭实行不同的住房供应政策。其中，最低收入家庭租赁由政府或单位提供的廉租住房；中低收入家庭购买经济适用住房；其他收入高的家庭购买、租赁市场价商品住房。

阶段二（2007-2020 年）：逐步形成产权类以共有产权房为主，租赁类以公租房为主的住房保

障体系。经适房在实践中存在产权界定不清、倒卖购房资格等问题，并未完全真正覆盖中低收入群体。为此，政策持续在探索新的产权型保障房类型。一是从 2007 年开始逐步试点推广的“两限商品房”，即“限套型、限房价”的商品。2008 年 3 月 26 日，北京市人民政府发布了《北京市限价商品房住房管理办法（试行）》，规定了两限房的供应对象、资格审核、房源分配和销售等。二是 2007 年江苏省淮安市就开始推行共有产权住房，提出低收入住房困难家庭购房时，可按个人与政府的出资比例，共同拥有房屋产权。2014 年，住建部将北京、上海、深圳、成都、淮安、黄石等六座城市列为共有产权住房试点城市。同年，住建部、发改委等部委联合发布了《关于试点城市发展共有产权性质政策性商品住房的指导意见》，对共有产权住房的规划及发展做出了原则性的规定。此后，经适房、两限房逐步退出历史舞台。租赁性住房方面，2014 年起各地廉租房建设计划调整并入公租房。

阶段三（2021-2022 年）：明确以公租房、保障性租赁住房和共有产权住房为主体的住房保障顶层设计。2021 年 7 月 2 日，国务院发布《关于加快发展保障性租赁住房的意见》，确立了此后我国要构建以“公租房、保障性租赁住房和共有产权住房”为主体的住房保障体系。新增的保障性租赁住房主要致力于解决新市民、青年人的阶段性住房困难，重点利用存量土地、存量房屋，主要是在人口净流入的大城市的老城区、园区或者交通便利的区域建设小户型、低租金的保障性租赁住房。

阶段四（2023 年-至今）：新一轮保障性住房体系可以分为配售型保障房、配租型保障房两部分。根据 2023 年 12 月 20 日住建部答新华网问，新一轮保障性住房体系可以分为配售型保障房、配租型保障房两部分。其中配租型包括公共租赁住房、保障性租赁住房，配售型保障性住房，按保本微利原则配售。此轮增量看点可能主要在于配售型保障房。

三、配售型：此轮改革增量，政策细节有望明确

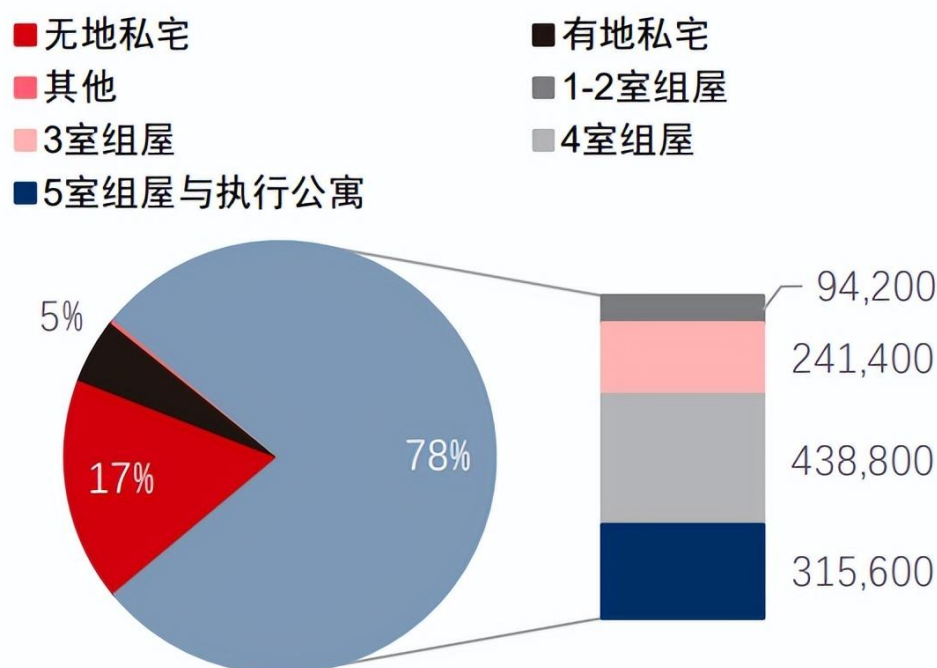
配售型保障房的政策细节尚未完全确定，但新加坡模式和深圳等地方经验或可提供借鉴意义。根据 2023 年 12 月 20 日住建部答新华网问，以及参考国内外经验，我们认为后续可重点关注配售型保障房以下内容：

（1）保障对象：重点针对住房有困难且收入不高的工薪收入群体，以及城市需要引进的科技人员、教师、医护人员等这“两类群体”。标准是根据申请人的家庭收入、住房、财产等因素按顺序配售，从最困难的群体做起，逐步拓展范围。《关于规划建设保障性住房的指导意见》明确指出，“支持城区常住人口 300 万以上的大城市率先探索实践。”因此，我们以 35 个常住人口 300 万以上的城市作为观测样本。基于七普数据，我们测算 2020 年样本城市中租赁家庭户的占比约为 29.4%，折合对应约 4000 万套。科技人员、教师、医护人员三类人员占全部就业人员的比重约为 5.1%。覆盖面其实并不低。

(2) 土地来源：按划拨方式供地，以确保较低的保障房价格。《关于规划建设保障性住房的指导意见》明确，一方面，此前商品房和保障房都是通过招挂牌供地，此次政策要求“保障性住房以划拨方式供应土地，仅支付相应的土地成本”。从新加坡模式来看，低价的土地是组屋价格保持在居民可接受范围的前提条件，根据新加坡国家发展部，HDB 拿地成本仅为市场价的 20-30% 左右。另一方面，政策还鼓励“要充分利用依法收回的已批未建土地、房地产企业破产处置商品住房和土地、闲置住房等建设筹集保障性住房”。

(3) 交易限制：实施严格的封闭管理，禁止违规将新建的配售型保障性住房变更为商品住房流入市场。无论是深圳的人才房、安居房，还是新加坡组屋，都设定了较为严格的交易限制。我们认为，为抑制投机行为，未来配售型保障房或将设定较短入住期，只有当满足最低期限后才可出售，同时转让对象也限定为符合条件的同类人群或者是政府回购。

图 6：2022 年新加坡住房供应体系组成（按户数占比）



目前，部分城市已经开始筹备配售型保障房项目，逐步进入规划建设阶段。根据 2023 年 12 月 20 日住建部答新华网问，目前大部分城市已按要求报送了 2024 年的建设计划和建设项目，住建部正在会同有关部门督促地方将建设项目落实到具体建设地块，同时做好后续项目储备。其中上海、济南、青岛、福州、长沙等不少城市已经开工了一批项目。2023 年 11 月 29 日，深圳人才安居集团发布 8 个保障房项目前期工程招标公告，指明“原招标项目名称（深圳市第一批配售型保障性住房）”；2023 年 12 月 27 日，福州市首个配售型保障性住房项目，并获得全国首笔保障性住房

专项贷款的滨海双龙新居举行开工仪式等。

第二节 新加坡：如何实现“居者有其屋”

新加坡组屋制度成功实现了“居者有其屋”目标，是配售型保障房制度的典范。高人口密度下，新加坡自从 20 世纪 60 年代起便开始探索建立组屋制度。根据新加坡统计局数据，截至 2022 年 12 月，新加坡房屋自有率高达 89.3%，解决了绝大多数人口的住房需求。同时，组屋制度也帮助抑制了不少住房投机问题。从 2009 年 1 季度至 2023 年 3 季度，私宅价格攀升 136.5%，远高于 78.4% 的组屋价格增幅。

一、新加坡的组屋建设大致阶段

阶段一（1960-1963 年）：“房荒”背景下，组建新加坡建屋发展局。1959 年新加坡开始自治时，只有 9% 的新加坡居民居住在条件较好的政府公寓，其余绝大多数居民生活在贫民窟和棚户区，居住条件较为恶劣。在“住房荒”背景下，1960 年 2 月，新加坡建屋发展局

（The Housing & Development Board，简称 HDB）正式成立，负责建设和管理公共住房。从 1960 年开始，HDB 会以每 5 年为一周期，制订发展计划。第一个建房五年计划（1960-1965）期间，HDB 共建设约 5.5 万套组屋，多为低标准、小户型房屋，实行只租不售的政策。

阶段二（1964-1970 年）：供应模式由只租不售转向以出售为主，保障标准从以小户型为主逐步拓展到大户型。1964 年，新加坡开始大力实施“居者有其屋”计划，组屋的保障方式从“只租不售”转向“鼓励买房”。1968 年，新加坡政府修改了中央公积金法，允许新加坡公民使用中央公积金购买组屋，提高公民住房购买能力。在上述两大计划实施后，新加坡居民购买组屋的比例由 1960-1965 年的 5.4% 上升至 1966-1970 年的 37.7%。同时，相较于阶段一，这一过程还增加了四、五房户型的供给。截至 1975 年，存量组屋中四、五房组屋的户数占比 9.3%，较 1965 年底的 3.2% 有明显提升。

阶段三（1971-1994 年）：建立转售市场增加流动性，范围逐步覆盖中产阶级“夹心层”。由于组屋是由政府出资建造，HDB 最早规定组屋不能转售。1971 年前，购买组屋的业主只能按照一定折价卖给建屋发展局，影响了居民购买组屋积极性。1971 年建屋发展局建立了组屋的转售市场，规定业主达到最低居住期 3 年后可以按市场价格将其住房出售给买主，但是出售后 1 年内不得再次购买组屋。同时，针对当时无力购买私人开发商建造的住房，且没有资格购买 HDB 组屋的中产阶级居民“夹心层”，HDB 在 70 年代成立了住房和城市发展公司（HUDC），提供与私人公寓相似且相对成本较低的住房（在 1981 年被 HDB 合并），HUDC 公寓从 1995 年开始逐步私有化。截至 1995 年，新加坡家庭住房自有率已从 1980 年的 58.8% 升至 90%。表明“居者有其屋”的目标已基本实现。

阶段四（1995 年-至今）：建设重心逐渐由满足住房基本需求转向提升居住品质。根据 HDB 官

网，1995 年，HDB 推出选择性整体再开发计划（Selective En bloc Redevelopment Scheme，简称“SERS”），选择部分老旧组屋重新开发以提高土地利用效率。同年，政府推出了执行共管公寓（EC）作为介于组屋与私人公寓之间的一种住房类型，由 HDB 提供低于市场价格 40% 的廉价土地，私人开发商建设与销售，价格约为私人住宅价格的 70%-80%。2005 年，HDB 会推出了私人组屋（Design, Build and Sell Scheme，简称 DBSS），是由私人发展商建造的公共住房，DBSS 后因定价过高促使政府于 2011 年 7 月停止该项目。同时，伴随组屋开始出现供过于求，该期间内政府也开始引入针对组屋购房者的直接财政补贴，且不断扩大补贴范围。

二、新加坡已经形成了多层次的住房供应体系

主要包括以下类型：一是普通组屋，由政府投资建设并实行有偿提供、价格由政府统一规定、一般以低于市场价出售或出租给中低收入者的公屋，年限 99 年。购买组屋可以申请各种购屋津贴和优先计划，所以大多数新加坡人都可以轻松获得组屋，目前约 80% 的新加坡人口居住在政府组屋中。从组屋类型来看，近年来改善型大户型大幅增加，新加坡统计局数据显示 2022 年大户型组屋（四、五室，含执行公寓）合计占比高达 70% 左右。除此之外，HDB 还推出了三代同堂组屋（3Gen flat），满足三代同堂的特定住房需求。从申购条件来看，HDB 针对各类群体设置了差异化的申购条件，涉及收入限制、年龄、身份等，确保组屋重点满足中低收入人群的住房需求，而非作为投资对象用于资产增值。从售价来看，根据 HDB，截至 2023 年 5 月，一套二居室组屋最低可以 12.5 万新币的价格买入（折合人民币约 68 万元），而处于成熟区的五居室组屋最高售价也不过 66 万新币（折合人民币约 356 万元）。

二是 EC 公寓，重点满足中产阶层“夹心层”的住房需求，价格约为私人住宅价格的 70%-80%。EC 公寓于 1996 年推出，是介于普通组屋与私人公寓之间的一种住房类型。其属于公私合营房产，由 HDB 负责提供低于市价 40% 的廉价土地和购房资金支持，私人开发商负责项目开发建设与销售。根据 HDB，EC 申请家庭的总收入不得超过 16,000 新元，这一上限相当于新加坡家庭前 20-30% 的收入水平，重点满足中产阶层“夹心层”的住房需求。EC 公寓在居住满 5 年后可转售给新加坡公民、永久居民及单身人士，满 10 年后可转变为私人公寓，并在市场自由转售。

三是私人住宅，面向少数高收入公民及无法购买组屋的外国人，分为有地私宅和非有地私宅。80 年代后，伴随新加坡经济高速发展以及移民制度放宽，高收入人群及外国人群高速增长，政府开始逐步支持私有住房市场发展。私人住宅主要面向高收入公民及无法购买组屋的外国人，按照是否拥有土地所有权，可分为有地私宅和非有地私宅。其中，有地住宅可分为排屋（Terraced House）、半独栋（Semi-detached）、独栋（Bungalow）和优质洋房（Good Class Bungalow）。非有地私宅可分为大型公寓（Condominium）和小型公寓（Apartment）。私人住宅在购买资格、出售、转售等方面的限制较少。以 2009 年 1 月为基期 100，截至 2023 年 11 月，新加坡有地私人房产、无地私人公寓的价格指数已分别达到 296.2、251.5，远高于组屋转售价格（183.3）。

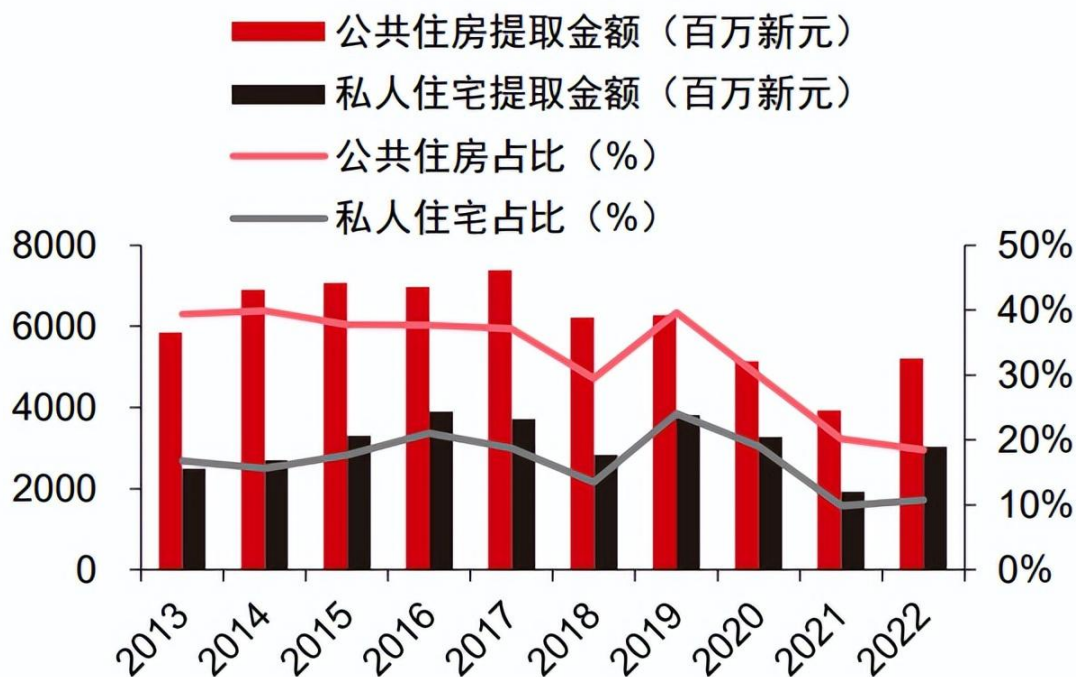
建屋发展局和中央公积金局在新加坡的保障房建设、运行中起到关键性作用。其中，中央公积金局（CPF）成立于 1955 年，是隶属于劳工部的半官方机构。其包括普通、特别、医疗和退休四大账户，集住房、医疗和养老于一体，雇主和雇员需要分别按照 17%、20% 的比例进行缴纳。HDB 成立于 1960 年，是国家发展部属下的法定机构，也是新加坡唯一的公共组屋建设和管理机构。此外，为了保证保障房政策的顺利执行，还需要国有投资公司和商业银行的协助。投资公司主要负责公积金的增值，商业银行则为购房贷款发放进行补充。HDB 和 CPF 是新加坡组屋模式的两大重要监管机构，共同保障居民“买得起房”。具体来看：

资金需求方面，居民购买组屋的资金来源主要包括 HDB 或商业银行贷款、提取公积金、住房补贴三种类型。一是购房贷款。新加坡中央公积金局并不发放个人购房贷款，居民购房贷款的发放由 HDB、邮政储蓄银行或商业银行提供。HDB 贷款最多可贷房产价格或价值的 80%。HDB 贷款年限一般不超过 25 年，贷款利率 2.6%，比现行公积金普通账户利率高出 0.1 个百分点，为保障优惠每季度审查一次。二是提取公积金，包括公共房屋计划（PublicHousingScheme，简称 PHS）和私有物业计划（PrivatePropertiesScheme，简称 PPS）两种计划。提取的公积金可以用于支付购房首付款，也可以用于偿还购房贷款本息，支付印花税、律师费和其他相关费用（如公寓升级费用）。三是住房补贴，包括增强型公积金房屋补助金（EnhancedCPF Housing Grant，EHG）、邻近住房补助金（ProximityHousingGrant，PHG）以及家庭补助金（FamilyGrant，FG）三类。

资金供给方面，政府补助和中央公积金共同帮助解决 HDB 赤字问题。一方面，HDB 常年维持较高的资产负债率，政府补贴是维持正盈余的关键。从 1960 年开始拨款至 2022 年，HDB 累计获得的政府补助金为 483.54 亿新元。其中，仅 2022 年，HDB 收到的政府补助就高达 53.89 亿新元。另一方面，除了雇员个人提取外，其账户中其余约 80% 的公积金主要用在住房和基础设施建设以及投资，保障了公积金用于住房补贴的可持续性。新加坡财政部（TheMinistryofFinance, MOF）通过新加坡金融管理局（MonetaryAuthorityofSingapore, MAS）发行特别新加坡政府债券

（SpecialSingaporeGovernmentSecurities, SSGS）。中央公积金局会购买 SSGS，政府出售债券所得资金的一部分再以优惠贷款的形式提供给建屋局，另一部分会由新加坡政府投资公司（GIC）管理并和其他政府基金一起被用作长期投资。此外，CPF 有提供中央公积金投资计划（CPFIS），该计划允许公积金成员将普通账户和专门账户中超过一定比例的公积金通过购买股票或共同基金的形式投资于资本市场。

图 10：新加坡 CPF PHS 和 PPS 提取情况



资料来源：CPF，中信证券研究部

交易机制：新加坡政府对转售、转租均设定了较为严格的交易限制，抑制投机行为。出售方面，从 1971 年起，新加坡开始允许居民向市场出售组屋，但要求转售家庭必须居住满 3 年，且出售组屋 1 年内禁止再次购买组屋。1973 年，居住时长被延长至 5 年，“禁购期”也被延长至 2.5 年。此后，政府不断优化转售市场，一方面既保证组屋出售退出的通道；另一方面也通过二手交易税等形式抑制投机行为。目前，HDB 根据组屋类型、购买方式等规定了组屋销售的严格要求，例如从建屋发展局购买的组屋需持有满 5 年，黄金地段公共住房需满 10 年。同时，组屋出售还需满足所在街区或社区的最短居住期限（MOP），种族融合政策（EIP）和新加坡永久居民（SPR）配额等要求。出租方面，2003 起新加坡政府开始逐渐放宽对整个公寓转租的限制。HDB 同样对于最短租期、租户数、种族配额等方面设定了一系列要求。只有新加坡市民在满足一定条件后能对外出租组屋，但是永久居住居民不可以。组屋所有者可在住满最少居住年限 5 年后，转租整个公寓，但如果组屋是在 2010 年 8 月 30 日之前购买的无补贴公寓（从公开市场购买，无住房补贴），居住期满 3 年即可。

土地供应：低价的土地是组屋价格保持在居民可接受范围的前提条件。1966 年新加坡政府修订《土地征用法》，明确规定当有公共利益需要或用作住宅等情况下，政府可将土地强制征收为国有，其后该法案经过多次修订。目前组屋用地的征用已经不由 HDB 直接负责，而是由土地管理局

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/10700311000006113>