

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年高品质住宅市场前景及趋势预测	4
第一节 正值四大发展契机，高品质住宅迎发展浪潮	4
一、政策面两大契机：住有所居转向住有宜居，单轨制转向双轨制	4
(1) 政策导向的变化：住有所居转向住有宜居	4
(2) 供应体系的变化：单轨制体系转向双轨制	5
二、基本面两大契机：刚需主导转向改善主导，快周转转向高品质	7
(1) 需求主体的变化：刚需主导转向改善主导	7
(2) 供给主体的变化：快周转模式转向高品质模式	7
第二节 品质住宅概念形成、标准细化，成交趋势显现	9
一、高品质住宅定义：高品质住宅标准逐步提升并细化	9
二、高品质成交趋势：大户型成交占比提升，房价韧性更强	9
三、高品质住宅筛选：四大可量化维度作为筛选指标	10
第三节 高品质住宅渗透率低，高品质新赛道空间广阔	11
一、高品质供给：估算高品质住宅渗透率 24%，并高能级城市更低	11
二、改善性需求：预计改需占比达 44%，对应市场规模 6-8 万亿	13
三、高品质赛道展望：优质房企受益格局优化、品质提升双重红利	14
第四节 优质产品力房企，受益品质提升+格局优化	14
一、高品质受益房企：拿地强度+产品力，优选优质产品力房企	14
二、高品质受益房企简介	15
(1) 滨江集团：深耕大杭州区域，品质住宅标杆	15
(2) 建发股份（建发国际）：厦门头部国企，中式品质标杆	15
(3) 招商蛇口：央企标杆，聚焦核心城市，加码品质产品	16
(4) 华润置地：地产+商业标杆，优质发展典范	17
(5) 绿城中国（绿城管理）：品质房企，代建标杆	17
第三章 高品质住宅企业管理创新策略及建议	17
第一节 企业管理的分类和意义	17
一、企业管理的分类	17
二、企业管重要意义	18
第二节 新形势下企业经济管理创新模式研究	18
一、新形势下经济管理中存在的问题	18
(一) 企业中的经济管理模式比较单一	19
(二) 部分企业存在内部监管力度差的情况	19
(三) 部分企业面临着经济管理制度缺失的状况	19
(四) 财务经济管理风险的问题	19
二、新形势下经济管理的创新型策略	20
(一) 企业需要重视创新财务经济管理理念	20
(二) 企业需要制定出契合时代发展的战略	20
(三) 企业需要集中利用财务管理模式	20
第三节 创业型企业管理模式创新策略	20

一、企业管理模式对于企业发展的影响	21
二、当前创业型企业管理模式创新所存在的主要问题	21
(一) 创业型企业管理工作者管理模式创新意识较差	21
(二) 管理理论与现代社会经济发展存在偏差	22
(三) 管理模式缺乏人性化	22
(四) 企业内部奖励惩罚制度不合理	22
三、创业型企业管理模式创新的有效策略	22
(一) 针对管理者进行培训, 提高管理创新意识	22
(二) 在原有管理模式中进行创新	23
(三) 结合企业实际情况调整企业管理组织结构	23
(四) 在企业内部建设完善的惩罚与奖励制度	23
第四节 新市场环境下企业管理的路径创新策略	24
一、明确企业总体工作要求	24
二、借助国家政策加速企业成长	24
(一) 积极争取政府扶持资金	24
(二) 积极申请国家认可实验室	25
(三) 加强知识产权管理	25
三、建设绿色化智能化国际化企业	25
四、建立完善的质量体系	25
(一) 建设产品质量管理体系	25
(二) 建立质量管理责任制	26
(三) 制订质量标准汇编	26
(四) 先进检测设备作为企业发展的保障	26
(五) 先进加工工艺、设备是质量保障	26
五、构筑人才与团队高地	26
(一) 注重知识型人才引进	26
(二) 提高员工素质与团队活力	27
第五节 企业管理中存在的主要问题分析	27
一、对企业管理重视不够, 管理体制不健全	27
二、缺乏明确的长期发展战略规划	27
三、缺乏经营理念及企业文化	28
四、管理机制不灵活	28
五、缺少员工激励	28
六、特色不突出	28
第六节 对于企业管理问题的解决对策探讨	29
一、进一步健全企业管理体制	29
二、制定长期的企业发展目标	29
一、对消费者进行一定的心理研究	29
二、对市场进行开发	30
三、树立自身的创新性理念, 进行品牌经营	30
四、进行多元化的手段进行宣传	30
第四章 高品质住宅企业《管理创新策略》制定手册	30
第一节 动员与组织	30
一、动员	31

二、组织	31
第二节 学习与研究	32
一、学习方案	32
二、研究方案	32
第三节 制定前准备	33
一、制定原则	33
二、注意事项	35
三、有效战略的关键点	35
第四节 战略组成与制定流程	38
一、战略结构组成	38
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	42
第五章 高品质住宅企业《管理创新策略》实施手册	42
第一节 培训与实施准备	42
第二节 试运行与正式实施	43
一、试运行与正式实施	43
二、实施方案	43
第三节 构建执行与推进体系	44
第四节 增强实施保障能力	45
第五节 动态管理与完善	46
第六节 战略评估、考核与审计	46
第六章 总结：商业自是有胜算	47

第一章 前言

对于企业来说创新创业是企业的核心竞争力，因此，当前大部分企业管理者在企业发展过程中更加强调企业的创新能力，想要不断开拓企业的市场规模，为企业的生产与精灵注入新的血液。

企业想要获得长足的发展，除了要对企业的经营生产技术进行创新以外，还可以对企业的管理模式进行创新。企业管理工作是提高企业内部控制的有效措施，加强企业内部控制可以提高企业内部各部门的工作质量，提高企业的核心竞争力，企业管理模式创新也将会对企业未来的发展起到至关重要的影响。

这里我们将对企业管理模式创新策略进行探讨，结合企业的实际特点提出管理模式创新方案，希望和有效提高企业管理成效。

下面，我们先从高品质住宅行业市场进行分析，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 年高品质住宅市场前景及趋势预测

第一节 正值四大发展契机，高品质住宅迎发展浪潮

我们认为，我国住房需求中枢仍有支撑，并预计未来总量将呈现弱复苏、总体弹性偏弱，但预计需求结构将出现显著分化、并需求结构中具有较大弹性，其中预计改善性需求对应的高品质住宅将拥有广阔的成长空间，并且目前四大发展契机将进一步推动高品质住宅的发展浪潮，主要包括：1) 政策导向的变化：住有所居转向住有宜居、2) 供给体系的变化：单轨制转向双轨制、3) 需求主体的变化：刚需主导转向改善主导、以及 4) 供给主体的变化：快周转转向高品质。

一、政策面两大契机：住有所居转向住有宜居，单轨制转向双轨制

(1) 政策导向的变化：住有所居转向住有宜居

从政策导向来看，我国房地产行业政策导向总体呈现了“住有所居”向着“住有宜居”转变，这预示着高品质住宅将成为鼓励方向，具体大致可以分为四个阶段：

1) 住房改革早期尝试阶段（1978-1997 年）：住房数量得不到满足，品质也无从谈起。改革开放以来，我国住房制度改革经历了 1979-1985 年试点售房、1986-1990 年提租补贴、1991-1993 年“以售代租”、1994-1997 年全面推进房改，以及 1998 年全面停止住房实物分配制度等时期。尽管这个阶段中经历了几轮改革尝试，但直到 1998 年持续了 50 年之久的福利分房制度才真正退出历史舞台。也由此在 1998 年之前，政府或所在单位受财力所限，往往无法满足职工们的住房需求。在这个阶段中，住房数量得不到满足，住房品质也就无从谈起。

2) 住房改革全面推进阶段（1998-2009 年）：政策重视刚需产品数量，品质鲜有关注。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》，决定自当年起停止住房实物分配，建立住房分配货币化、住房供给商品化、社会化的住房新体制。2003 年开始，国土部发文推出限墅令，随后几年中，国土部、发改委、国务院等部委多次发文，从严限制别墅开发。2006 年，国务院发布的《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》，提出“7090”政策，要求 90 平方米以下的中小户型面积占比达 70% 以上。在这个阶段中，为了满足刚需主导的住房需求，政策更加重视刚需住宅产品的数量，住宅品质仍鲜有关注。

3) 品质住宅概念形成阶段(2010-2022年): 首次提出百年宅, 品质住宅概念逐步形成。2010年, 中国房地产协会首次提出“百年宅”概念。2012年, 财政部和住建部联合发布《关于加快推进我国绿色建筑发展的实施意见》, 宣布将通过政府财政补贴等方式全面提速中国绿色建筑发展, 支持绿色住宅。2021年“集中供地”土拍规则实施过程中, 北京、杭州、成都、苏州等多个城市提出了“竞品质”参拍规则, 其中主要对房企在绿色建筑、装配式建筑、共用部分、套内空间、室外环境等方面都提出了具体要求。在这个阶段中, 在房协倡导、绿色建筑、地方尝试等多方面的推动下, 品质住宅概念逐步形成, 但仍没有中央支持政策推出。

4) 品质住宅政策推广阶段(2023年以后): 下力气建设好房子, 高品质住宅进入政策推广期。2023年全年中, 住建部部长倪虹多次强调建造好房子, 并在全国住房城乡建设工作会议中明确表示要下力气建设好房子、在住房领域创造一个新赛道。同样也在2023年中, 安徽、河南、山东、江苏等省及下属市也分别正式推出了高品质住宅相关政策, 并细化对于高品质住宅的指引。此外, 4月末住建部发文废止限墅令, 9月苏州取消120平以上限购, 9月成都取消144平以上限购, 10月连云港支持建设带院落住宅等, 12月京沪放松普宅认定标准, 上述政策也意味着政府对于改善性需求和产品支持力度的提升。至此, 高品质住宅正式成为政府重要支持方向之一, 同时也预计未来将有更多相关政策出台, 推动进入快速发展阶段。

值得注意的是, 2023年以来, 从中央政府到地方政府, “好房子”和“高品质住宅”等关键词正在被高频提及, 表明了政府对高品质住宅的重视程度的提升, 甚至已经提升到了“在住房领域创造一个新赛道”的高度。中央层面: 住建部要求下力气建设好房子, 在住房领域创造一个新赛道。2023年全年中, 住建部部长倪虹多次强调建造好房子: 1月表示“以努力让人民群众住上更好的房子为目标”、6月表示“要为人民建好房子, 让人民群众住上更好的房子”、11月表示“提高住房建设标准, 打造‘好房子’样板”、12月表示“房地产已经从‘有没有’转入‘好不好’的时代、下力气建设好房子, 在住房领域创造一个新赛道”。

地方层面: 地方密集推出高品质住宅政策, 陆续细化高品质住宅的指引。2023年2月, 安徽省住建厅提到, 提高住房建设标准, 提升住宅工程品质; 河南省住建厅提到, 要“提品质、建好房”, 提高住房建设标准; 2023年6月, 山东省发布《山东省高品质住宅开发建设指导意见》; 山东省内, 济南市、日照市、淄博市等地相继发布高品质住宅相关政策; 2023年11月, 江苏省发布《高品质住宅设计导则》; 江苏省内, 无锡市、盐城市、连云港市等地相继发布高品质住宅相关政策; 2023年12月, 鄂尔多斯市住建局组织举行“推进高品质住宅小区”工作会。

(2) 供应体系的变化: 单轨制体系转向双轨制

从供应体系来看, 我国住房供应体系将逐步由单轨制转向双轨制, 而双轨制体系中产品力将成为市场竞争的关键因素, 也将更适合于高品质住宅的发展。我国住房供应体系将由原来的以商品房为主的单轨制逐步转向“保障房+商品房”并重的双轨制。商品房方面, 过去我国房地产行业政策导

向总体呈现了“住有所居”向着“住有宜居”转变，并且 2023 年中央政府和地方政府对于改善性商品房的限制政策正在逐步放松，将更好满足改善性需求。保障房方面，2023 年中央政府推出 14 号文，战略高度定位保障性住房，要求用改革创新的办法推进建设。因而，中央战略高度定位保障性住房，同时又要求商品住房回归商品属性，将综合推动我国住房供应体系将由原来的以商品房为主的单轨制逐步转向“保障房+商品房”并重的双轨制。

目前我国住房供应体系仍是以商品房为主的单轨制体系，虽然我国保障房建设已有 30 年之久，但目前住宅供给中保障房占比仍然比较低，其中保障房存量占比和增量占比都较低。在保障房存量占比方面，我们统计 2023 年末存量保障房（不含棚改）套数合计 3,967 万套，按照套均面积 70 平方米*估算，对应存量保障房（不含棚改）面积为 27.8 亿平方米，占比 2023 年末存量住房面积 344 亿平方米约为 8%。而在保障房增量占比方面，我们统计了 2021-2023 年全国保障房计划筹集套数合计为 563 万套*，按照套均面积 70 平方米*估算，对应增量保障房（不含棚改）面积为 3.9 亿平方米，占比 2021-2023 年住宅总供应面积（住宅销售面积+保障房计划筹集面积）40.5 亿平方米约为 10%。

图 3：我国保障房供应体系的历史沿革以及分类情况



原先的单轨制体系中，很难出现高品质住宅以及产品力企业。在原先的单轨制住房供应体系下，虽然有保障房的存在，但由于占比过小以及制度不完善，原先的保障房供应无法满足居民的住房需求，尤其是中低收入家庭的刚性住房需求，而这些刚需也就被迫地被挤压到了商品房市场去实现“住有所居”的目标，并进而导致了商品房市场中混合了“住有所居”的刚性需求、“住有宜居”的改善性需求、以及“投资炒作”的投资性需求，也就意味着原来的商品房市场混合保障、商品和投资三大属性，导致政府难以对三大属性对应需求进行拆分并精准调控，但政府又为了通过商品房市场实现刚性需求的“住有所居”的目标，同时政府也难以界定改善性需求和投资性需求的边界，也就导致不敢轻易放松改善性需求以免更挤压刚性需求，综合之下政府无奈只能采取单一房价管控的方式来粗糙管理，造成了“跌了要维护、涨了要限制”政策调控逻辑，而在过去这类的调控过程中，过去房

价波动依然较大导致了刚性需求并没有得到很好的保障，而改善性需求也没有得到合理的满足，对应的高品质供应也并没有良好的市场环境和政策环境得以快速发展。

而未来双轨制体系中，产品力将成为市场竞争的关键因素。在未来的双轨制住房供应体系中，随着保障房供应占比逐步且合理地提升，“保障房+商品房”并重供应体系逐步形成，这将有利于：一方面，刚性需求的“住有所居”将回归到保障房市场中来实现，并按照合理的房价收入比反向定价，不需要再通过笼统的价格调控来保护；另一方面，商品房市场也就能将保障属性分离出来、更专注于展现其商品属性，以此更好地满足改善性需求的“住有宜居”，与此同时商品房的价格体系则可以更大程度交由市场去定价，产品价格也将挂钩于产品品质，即使出现商品房价格上涨，也将推动土地出让收入以及税收收入提升，进而支持更多的保障房市场，住房供应体系也将更加完善。而在这样一个充分竞争的商品房市场中，尤其改善性需求的占比也在逐步提升，产品力将成为市场竞争的关键因素。

二、基本面两大契机：刚需主导转向改善主导，快周转转向高品质

（1）需求主体的变化：刚需主导转向改善主导

从需求主体来看，我们认为我国住房需求中枢仍有支撑，但需求结构将出现显著分化，住房需求将逐步由刚需主导转向改善主导，这也将推动高品质住宅的发展。从总量来看，目前我国人均住房套数已逐步趋近于饱和，预示住宅目标将由“住有所居”逐步转向“住有宜居”。一方面，按照七普数据估算，2022年末，我国人均住房套数达1.03套*，相比海外的1.02-1.19套已经趋近于饱和，从住的角度已逐步满足住有所居的条件，这预示未来住房需求中品质因素将更优先于数量因素；另一方面，按照1998年以后累计的商品住宅成交套数估算，我国人均商品住房套数（1998年以后）仅0.61套*，这部分差异代表着未来改善性需求的空间。

从结构来看，我们目前已进入到改善性需求释放的阶段，在品质住宅供给不足背景下改善正在快速累积。从年龄结构角度来看，40-59岁的年龄占比逐步提升，由2003年的25.7%提升至2021年的31.1%，对应的是70年代末-80年代末的高生育率阶段的出生人口；从受教育程度来看，1992-2021年，我国高中毛入学率从26.0%提升至91.4%；大学毛入学率从3.9%提升至57.8%。此外，持续了多年的独生子女政策逐步发生变化，在新生儿结构中二胎及以上占比由2010年的38%提升至2021年的55%，预计后续多孩家庭占比也会逐步提升，对于住房的房间数以及面积等方面会有更高的要求，而之前的产品与改善性需求的匹配度相对较低。

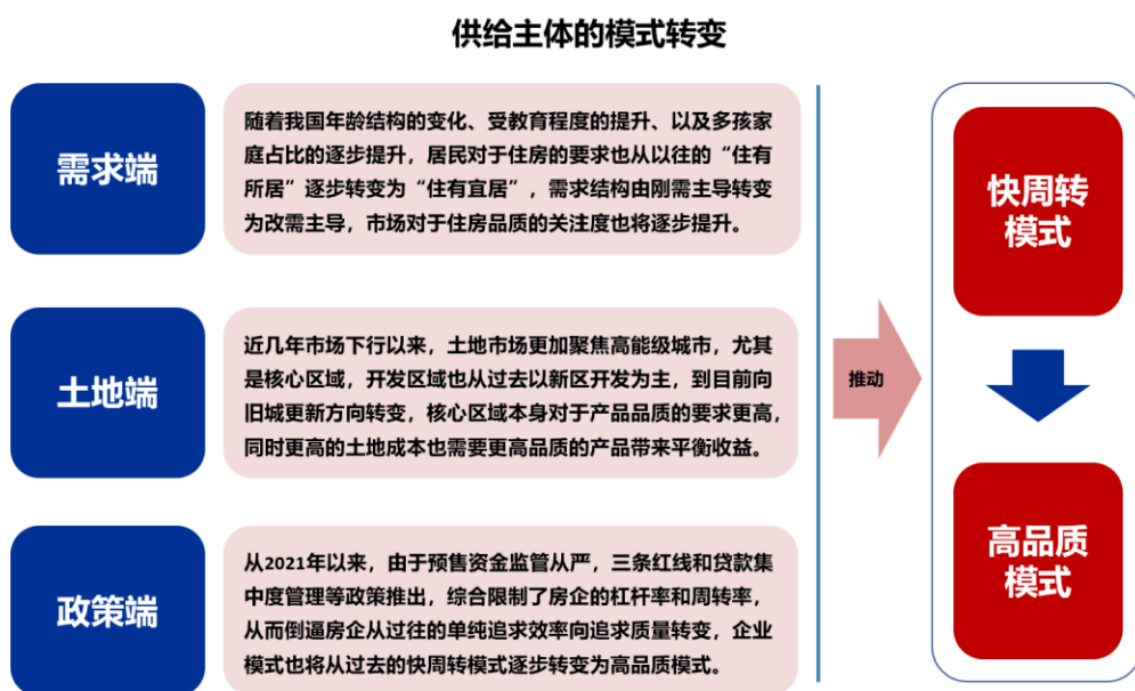
（2）供给主体的变化：快周转模式转向高品质模式

从供给主体来看，我国房企正由过往以刚需为主的快周转模式逐步转向以改善为主的高品质模式，而这也意味着高品质住宅正得到房企的重视。2021年之前，我国房地产行业更多是卖方市场

的经营模式。2014年之前的资源驱动阶段，主要是慢周转模式、囤地型的开发模型，对品质注重程度较低；2015-2017年的杠杆驱动阶段，主要是快周转模式，难以兼顾品质；2018年至今的经营驱动阶段，虽然房企在意识上有所转变，但经营模式的转变仍需要决心和时间，而从2021年开始的去杠杆背景下，房企资金压力加大，也制约了企业注重品质的能力。

但近几年中，需求端、土地端、政策端的综合变化也将进一步推动房企由过往以刚需为主的快周转模式逐步转向以改需为主的高品质模式：1) 从需求端来看，随着我国年龄结构的变化、受教育程度的提升、以及多孩家庭占比的逐步提升，居民对于住房的要求也从以往的“住有所居”逐步转变为“住有宜居”，需求结构由刚需主导转变为改需主导，市场对于住房品质的关注度也将逐步提升。2) 从土地端来看，近几年市场下行以来，土地市场更加聚焦高能级城市，尤其是核心区域，开发区域也从过去以新区开发为主，到目前向旧城更新方向转变，核心区域本身对于产品品质的要求更高，同时更高的土地成本也需要更高品质的产品来平衡收益。3) 从政策端来看，从2021年以来，由于预售资金监管从严，三条红线和贷款集中度管理等政策推出，综合限制了房企的杠杆率和周转率，从而倒逼房企从过往的单纯追求效率向追求质量转变，企业模式也将从过去的快周转模式逐步转变为高品质模式。

图 13：供给主体从快周转模式转变为高品质模式



值得注意的是，对于房企而言，长久以来，由于卖方市场下的经营模式，市场没有给予高品质产品足够溢价，房企对于住房品质的忽视，导致房企普遍缺乏供给优质产品的能力，同时产品力的打造也需要较长时间，最终导致了优质产品力房企稀缺，并且考虑到本轮供给出清过程中部分产品

力房企的掉队，将造成后续产品力房企更为稀缺的局面。

第二节 品质住宅概念形成、标准细化，成交趋势显现

一、高品质住宅定义：高品质住宅标准逐步提升并细化

过去 20 年，我国房地产行业快速发展，政策端更加强调支持刚性住房需求。2006 年，国务院发布的《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》中提到，自 2006 年 6 月 1 日起，凡新审批、新开工的商品住房建设，套型建筑面积 90 平方米以下住房（含经济适用住房）面积所占比重，必须达到开发建设总面积的 70%以上。直到 2015 年，房地产“7090”政策才逐步退出，因此在过去很长一段时间我国新建住宅都以小户型刚需产品为主。但从 2017 年开始，虽然放开了户型面积的限制，但由于各地住房限价政策的推出，高端改善产品仍然受到限制，因而高品质住房在过去很长一段时间总体供给相对有限。2010 年，中国房地产协会提出“百年宅”概念，但 2020 年之前，全国关于高品质住宅标准的提法相对较少，并且较模糊；2021 年“集中供地”土拍规则实施过程中，北京、杭州、成都、苏州等多个城市提出了“竞品质”参拍规则，品质住宅概念逐步形成，但仍没有中央支持政策推出；直到 2023 年，住建部部长倪虹多次强调好房子，同年，安徽、河南、山东、江苏等省及下属市也分别正式推出了高品质住宅相关政策，并细化对于高品质住宅的标准，其中，主要包括：套内卧室、卫生间等要求（对应面积要求）、容积率要求（对应居住密度）、绿化率要求（对应居住环境）、车位户数比、住宅层高标准等方面，并且多地鼓励装配式装修和精装修交付等。综合来看，高品质住宅标准不仅包括面积，也包含了容积率、层高、绿化率、车位比等更为细节的指标。但考虑到部分指标难以量化，后文中我们仅选取部分可量化指标进行分析，其中主要包括房屋年限、房屋面积等。

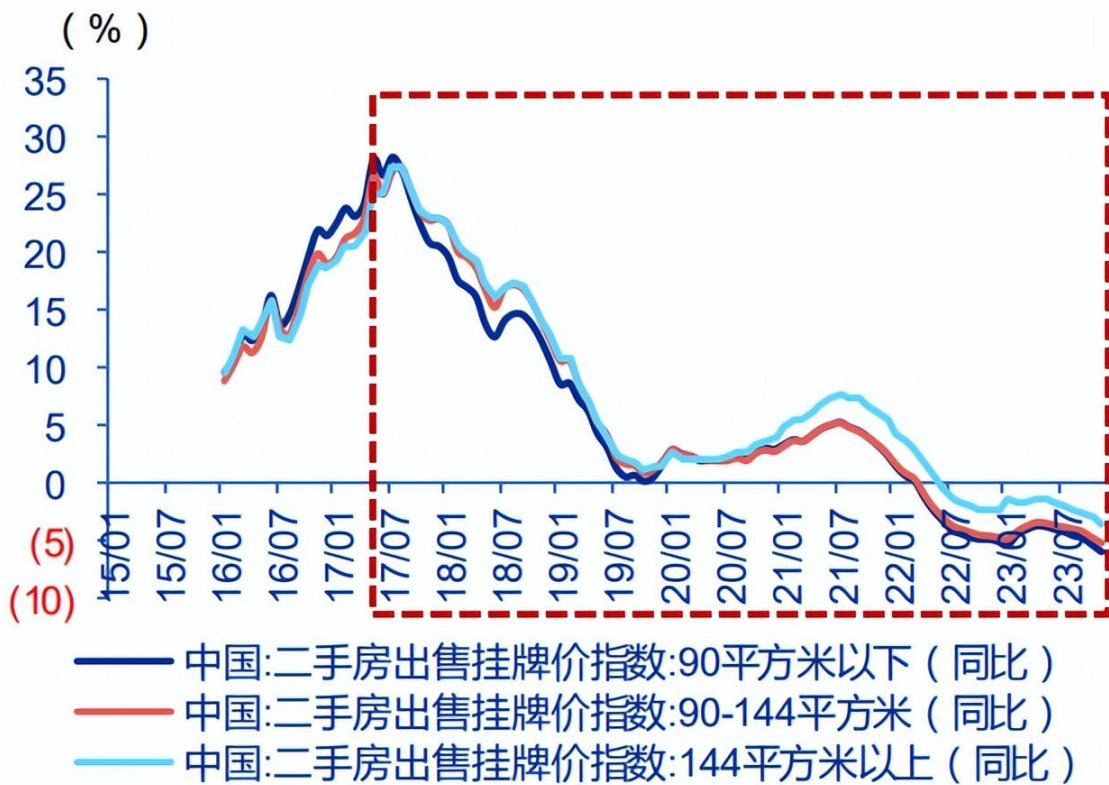
二、高品质成交趋势：大户型成交占比提升，房价韧性更强

从实际成交结构来看，成交面积和成交价格的变化均反映市场需求逐步由刚性需求转向改善性需求。成交面积结构方面，从深圳、上海、无锡商品房住宅成交套数的结构占比来看，刚需占比逐步下降，刚改及改善性需求占比逐步提升，尤其在 2022 年销售总量大幅下降的背景下，刚改及改善性需求占比呈现出更显著的提升。目前，深圳、上海、无锡的商品房刚改+改善性需求占比已经分别从 2011-12 年的 15%、51%、80%逐步提升至目前的 63%、66%、86%。

成交套均面积方面，2006 年，国务院发布的《关于调整住房供应结构稳定住房价格的意见》，提出“7090”政策，要求 90 平米以下的中小户型面积占比达 70%以上，2006-2015 年，商品住宅成交套均面积呈下行趋势；直到 2015 年，房地产“7090”政策才逐步退出，同时商品住宅成交套均面积也从 2015 年开始逐步提升。

成交价格结构方面，从二手房出售挂牌价格指数来看，2015-2018年，小户型（90平方米以下）二手房价格走势更强，2018年3月至今，大户型（144平方米以上）二手房价格走势更强，成交价格走势的变化也反映了市场需求逐步由刚需主导转向改善主导。从二手房出售挂牌价格同比增速来看，2017年7月之前，小户型增速领先大户型，2017年8月开始，大户型增速反超小户型。

图 18：二手房挂牌价格指数同比



三、高品质住宅筛选：四大可量化维度作为筛选指标

如前文所述，高品质住宅的标准涵盖范围较广，但考虑到其中很多指标无法量化，我们选取部分可量化的维度作为筛选指标，并对高品质住房进行定义，我们将：1）建成时间（对应房屋的新旧程度）、2）房屋面积（对应房屋的面积大小）作为核心筛选指标；并将：3）限价背景（对应限价政策背景下对于品质影响）、4）出险企业（对应目前出险企业因资金问题对于交付品质的影响）作为次要筛选指标。具体筛选如下：1）房屋年限：我们认为1999年及之前建成的房屋住宅年限较长，2000年及之后建成的房屋住宅建成年限相对较短，定义为年限较新的高品质住宅；

2）房屋面积：根据七普数据，我们估算2020年末户均人口约2.62人，参考主流城市目前对于普通住宅的定义标准普遍为单套住房建筑面积144平方米以下，因此我们将人均住房面积50平方米以上的部分（按照户均人口2.62人，对应户均131平方米）定义为面积较大的高品质住宅；

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/737050141050006114>