



【评司论企】扎根城市更新 20 年，佳兆业发展之路

2019 年 6 月 20 日

克而瑞研究中心

www.cricchina.com/research/

研究员/沈晓玲、汪维文

导读：6 月 19 日，李克强主持召开国务院常务会议，部署推进城镇老旧小区改造工作。与此同时，已涉足城市更新 20 年的佳兆业于 6 月发布城市更新白皮书《城市运营核心逻辑——美好生活的责任与荣耀》。那么作为旧改之王的佳兆业，在城市更新之路上有何过人之处？本文将从企业发展的角度来探讨。

佳兆业城市更新业务始于成立之初，被誉为旧改之王。1999 年，成立之初的佳兆业实业在深圳龙岗区拿下了总建面 58 万平方米的烂尾楼地块，年内成功将该地块转化为土储，第二年依托该项目打造的桂芳园项目面世，成为佳兆业城市更新的首个项目。随后在 2001 年，2004 年佳兆业又成功转化了深圳可园、深圳佳兆业城市中心等项目，集团城市更新走上发展快车道。截止至 2018 年末，佳兆业共拥有城市更新项目 120 个，总占地面积约 3000 万平方米。佳兆业在这涉足城市更新业务 20 年内成功转化了超过 1100 万方的城市更新项目，更值得一提的是，2008-2018 年十年间每年平均转化旧改项目建筑面积 94 万平方米，被誉为业界的旧改之王。

组建专业城市更新公司，以推动集团的城市更新业务发展。2011 年，佳兆业集团集中优势资源组建了国内第一家专业城市更新公司——佳兆业置业发展（深圳）有限公司。2013 年，随着战略布局在全国的深入及业务的持续发展，佳兆业置业集团成立，标志着佳兆业城市更新业务实现集团化运营。2015 年，佳兆业置业集团更名为佳兆业城市更新集团（深圳）有限公司。随后 2018 年业绩会中，佳兆业主席明确表示，佳兆业是一家城市更新企业，再次将城市更新业务战略地位上升至更高层面。在专业化运作之下，城市更新为佳兆业的发展提供了土地成本、拿地渠道、企业形象打造等多方面优势：

➤ 城市更新帮助佳兆业建立土地成本优势

根据 2018 年数据，佳兆业的土地成本占销售均价比值仅为 30%，在目前土地价格上涨的情况下土地成本控制较好。具体项目上来看，佳兆业城市更新地块同样优势明显，以佳兆业 2018 年内转化的广州小坪村项目为例，2018 年 12 月，企业以总投资额不少于 74.3 亿元拿下该城市更新项目。根据项目规划及企业公告信息，该城市更新项目规划计容总建面 168.0 万方，其中归属于企业的可售面积 50.0 万方，相当于企业以 14852 元/平米的平均楼板价拿下了 50.0 万方的住宅用地，根据克而瑞

土地数据，与同期招拍挂市场相比，该项目的土地成本不足同期成交的住宅地块二分之一，具有明显的成本优势。

表：小坪村城市更新项目土地价格与周边相比对比情况

地块名称	项目类型	建筑面积(万方)	土地总价(亿元)	楼板价(元/平米)
新市街小坪村“城中村”改造项目	住宅	50.0	74.3	14852
黄石西路第三煤矿有限公司地块	住宅	4.2	14.9	35281
棠景街三元里大道地块	商住	28.2	53.8	19098

备注：小坪村项目总建面为 167.97 万方，本次计算按照企业公告数据，仅计入归属于企业的已转化部分

数据来源：CRIC 整理

➤ 城市更新帮助企业建立土地储备获取渠道和总量优势

截至 2018 年末，佳兆业共拥有未纳入土储的城市更新项目 120 个，总占地面积约 3000 万方，如此巨大的储备量，未来将会持续转化为企业土储，为企业发展提供支撑。从分布来看，城市更新项目中近三分之二的土地位于粤港澳一线城市，为企业带来了拿地渠道优势。以深圳为例，在本次 6 月推出宅地供应之前，深圳招拍挂市场已经近半年未有宅地供应。而从具体数据来看，2018 年深圳供地计划显示，城市更新土地占商品房土地供应总量 40%，因此借助城市更新可以帮助企业在核心一线建立纳储优势。

表：佳兆业粤港澳城市更新项目明细数据

城市	占地面积(万方)	项目个数
深圳	954.2	81
广州	951.0	12
中山	699.0	16
惠州	343.0	4
东莞	17.0	3
佛山	13.3	1
珠海	12.7	2
总计	2990.2	119

数据来源：CRIC 整理

➤ 城市更新项目由于体量和产业优势，有利于企业打造标杆项目

对城市发展来说，佳兆业的这种城市更新可以通过嫁接产业资源有利于城市空间的再造，从而推动某些“洼地”升级改造，带动周边区域的发展，提升企业形象。例如佳兆业的深圳盐田城市更新项目、惠州佳东江新城、深圳大都会大厦等项目均为百万方大盘，而深圳盐田城市广场更是规划成为了集商业、办公、酒店、住宅四位一体的百万方大型综合体。这类大型项目由于规模较大影响范围广，配套设施建设比较彰显企业实力，成功打造这一类型项目十分有利于提升企业在当地的影响力。

城市更新将会对佳兆业的业绩提供持续支撑，三年左右会迎来一波爆发期。从历史销售数据来看，2018年下半年，佳兆业城市更新项目坂田城市广场、龙岗未来城、平湖佳兆业广场、盐田城市广场等为企业贡献了近300亿的销售业绩，2019年新增城市更新项目货值近600亿元，相比2018年再度提升。从转化土储能力来看，2018年佳兆业通过城市更新转化新增土储57.0万方，未来两年内预计可转化土储163.5万方，之后会迎来一波爆发期，预计三到五年期间可以通过城市更新转化土储850.0万方。另外值得注意的是这些待转化项目均位于土地稀缺、价值较高的广州、深圳、上海一线城市，因此随着未来的持续转化，手握大量一线优质土地资源的佳兆业竞争力将持续增强。

表：佳兆业城市更新五年内可实现供地项目汇总情况

	城市	总可售面积（万方）	总可售货值（亿元）
1-2年内供应	上海	21.0	84.0
	深圳	143.5	825.4
3-5年内供应	深圳	592.0	3134.2
	广州	258.0	1350.6

数据来源：CRIC整理

我国房地产发展逐渐步入“存量时代”，城市更新业务市场前景广阔。现阶段我国的房地产市场已经由增量市场逐步向存量市场转变，房地产市场发展之初留下的老旧建筑逐步进入了更新周期。尤其是在一线城市，由于发展较快，原有的破旧城中村、老旧工厂、烂尾楼项目等已落后于时代，部分落后产业需要更新优化，因此改造的需求更高。从市场需求角度来讲，已形成集团化运营的佳兆业城市更新业务未来前进十分广阔。

城市更新开发周期较长，受政策波动影响较大，企业应注意风险。从目前国内的房地产市场发展来看，我国的城市更新业务具有巨大的发展空间。虽然这一业务虽然具有项目体量大，成本低的优势，但是同样具有开发周期长，周转慢，受政策波动影响大，异地复制困难等缺点。企业想要在拓展新的城市更新业务一方面需要与当地政府接洽，另一方面也可能涉及原著居民搬迁等问题，且由于是大体量项目，也对企业的开发能力提出了考验。

免责声明

数据、观点等引用请注明“由易居企业集团·克而瑞研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。

>>>关于克而瑞研究中心

易居企业集团的专业研发部门，组建十余年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止，已经连续第8年发布中国房地产企业销售排行榜，引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域；还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份，规模以万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。