

“新千亿”拓城规模落后三年，仍处布局扩张期

——千亿房企近三年新进城市研究

克而瑞研究中心

❁ 导 读

探索仍在继续，千亿房企布局了哪些新城市？

◎ 研究员 / 沈晓玲、汪维文、查明仪、齐瑞琳

竞争压力加剧，政策监管趋严，房企想要实现业绩突破需要更加高效的管理和运营，对城市的选择和项目的定位都提出了更高的要求。过去三年千亿房企的投拓节奏如何？他们新进了哪些城市，在城市选择上有何特点？区域分布上是否各有特色？我们梳理了全口径销售金额已经突破千亿的 35 家房企的城市布局情况，整理了这些房企在 2018 年至 2020 年中期新进驻的城市情况。对这些千亿规模房企的布局逻辑进行分析，发现随着布局的逐步加深，整体上千亿房企的进驻节奏是在放缓的，但各个企业之间又各具特色。

01

城市深耕规模受限
城市拓展增长效果明显

- 1、城市深耕有天花板，依赖少数城市难突破（略）
- 2、增加城市布局，可助房企快速突破规模（略）
- 3、扩张带动增长，新进城市是推增长利器（略）

02

进驻节奏放缓 三四线城市下沉最多

首先我们将千亿房企作为一个整体，研究总结出近三年布局节奏和新进的具体城市情况。但实际上对于不同规模和布局的房企而言，新进驻城市的节奏和打法也会有所不同，对此我们对 35 家千亿房企进行了分类。将在 2017 年及之前实现千亿突破的房企认定为“老千亿”房企，在 2018 年及 2019 年实现千亿突破的房企认定为“新千亿”房企。同时根据房企区域销售额划分区域性和全国化房企，认定标准为若房企在起家的大本营区域销售额占比超过 70%，则认定该房企为一家区域性房企，若大本营区域销售占比在 70%以下，则认定企业为全国化房企。

1、布局城市数量增长 6 成，但新进城市节奏放缓

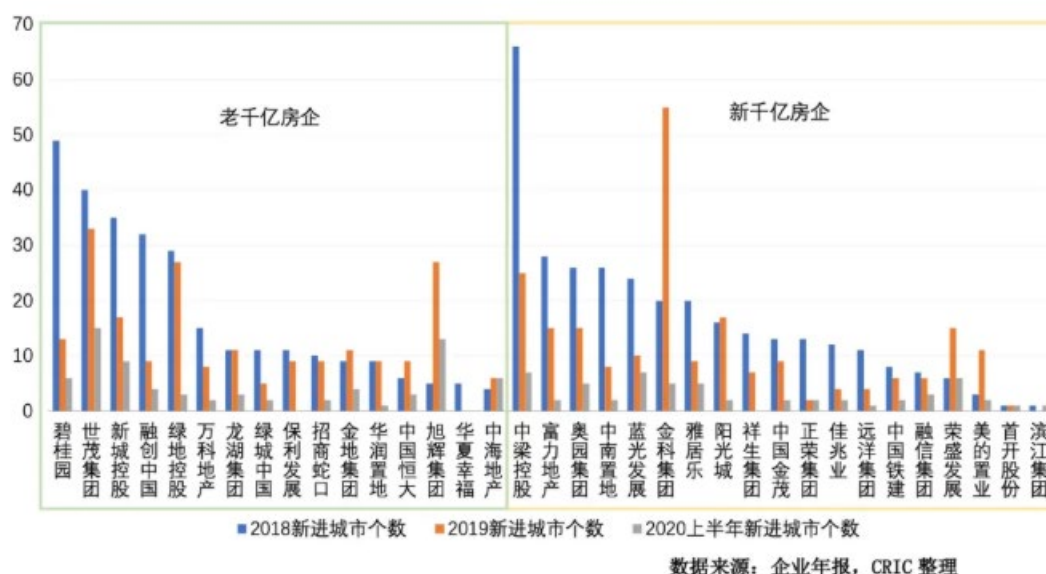
1) 城市拓展节奏放缓，31 家千亿房企实现全国化

对于 35 家 2019 年实现千亿销售的房企，统计 2018 至 2020 年上半年新进驻城市的平均数目，可以发现进驻节奏在逐年放缓。具体来看，35 家房企在 2018 年新进驻城市数量的均值为 17 个，在 2019 年减少至 12 个，在 2020 年上半年仅为 4 个。房企新进驻城市节奏放缓有以下几个原因：首先，千亿房企所布局城市已经形成了一定的规模，所在市场的项目土储能保证有效的供应；其次，已分布城市市场仍有持续深耕的空间，已建立的各类资源也可实现持续合作，后备有保障；最后，新进驻城市会加大管理半径，熟悉市场和建立团队等需要投入时间和财力，而有节制地拓展城市相对能控制成本，在融资收紧的背景下显得更为重要。值得注意的是，

虽 20 年上半年新进城市数目减少部分原因来自疫情影响，但据 CRIC 监测，下半年以来房企投资态度仍较为谨慎，预计全年数值将低于 2019 年水平。

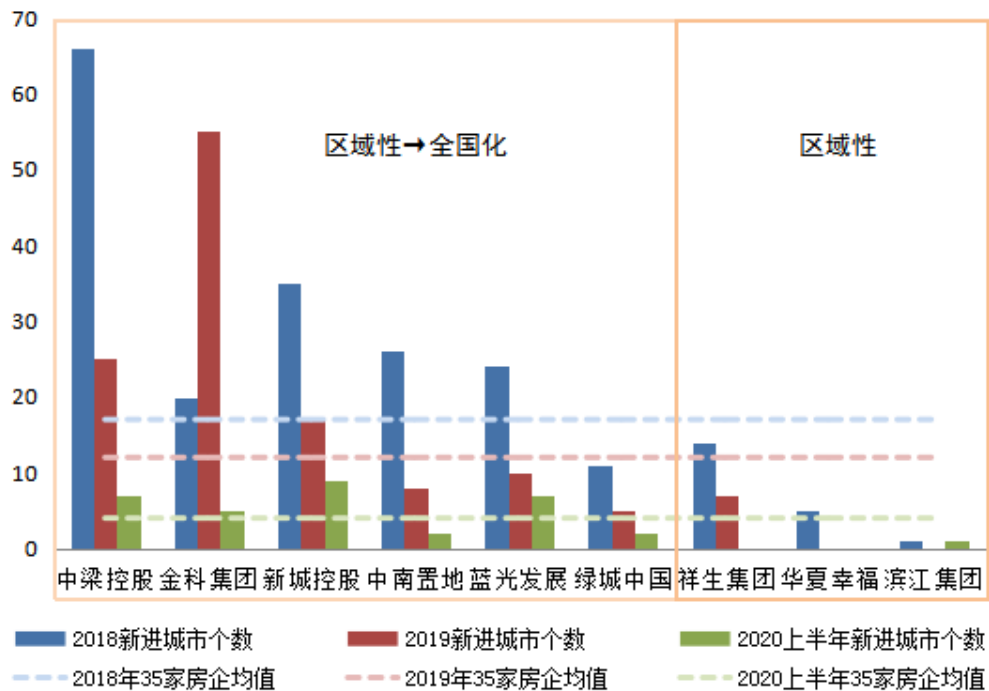
老牌千亿房企多为平稳扩张，新晋千亿房企异军突起。在 2017 年以前实现千亿销售的房企，由于投资方向和策略较为成熟，从扩张态度上来看，多表现平稳。从 2018 和 2019 两个完整年度来看，除碧桂园、新城、融创和旭辉外，其余房企在 2019 年新进城市的数量与 2018 年相比没有明显的浮动，且其中近半数维持了 10 个左右新进城市的节奏，绿地和世茂则达到了年均超 20 城和超 30 城的水平。对于 2018 年才实现千亿销售的房企来说，一方面为了扩大辐射范围，积极补充土储资源以冲规模，其中近七成房企在 2018 年新拓展了 10 个城市以上，以中梁拓展 60 城以上最为激进。另一方面，受投资策略的影响，存在部分年份新进城市数量突然增长的情况，金科、荣盛和美的在 2019 年新进的城市数量就明显高于 2018 年水平，呈现了成倍式的增长。比如，金科在 2018 年提出“三圈一带”的布局策略后，基本实现了全国重点城市的布局，于是在 2019 年由核心城市向外拓展形成城市圈，因此数目快速增长。

图：新老千亿房企 2018-2020 上半年新进城市数量



近三年间，共有 6 家积极布局城市的房企实现了从区域到全国化的转变，3 家房企继续保持区域深耕不变。由于实现千亿需达到一定的项目数量支撑，所以大部分房企都是以全国化的身份踏入千亿行列。以 2017 年至 2020 年中为区间，在这期间共有中梁、金科、新城、中南、蓝光和绿城 6 家房企从区域转变为全国化布局，且大部分在实现全国化当年即实现了千亿。他们每年新进城市的数目基本都超出了均值，更有甚者，比如中梁在 2018 年新进 60 余座城市，比当年 35 家房企均值多出 20 多个城市，这也使得中梁跃升为全国性质的千亿房企。对比来看，虽坚持深耕的房企不多，但祥生、滨江和华夏幸福也成功跻身千亿，他们在近三年新进城市几乎都在 10 城以下，且多为深耕区域内城市，“区域聚焦，城市深耕”的打法对单城产能的要求较高，若想规模再升级仍需适当外拓。

图：新晋全国化房企 2018-2020 上半年新进城市数量及 35 家千亿房企均值



数据来源：企业年报，CRIC 整理

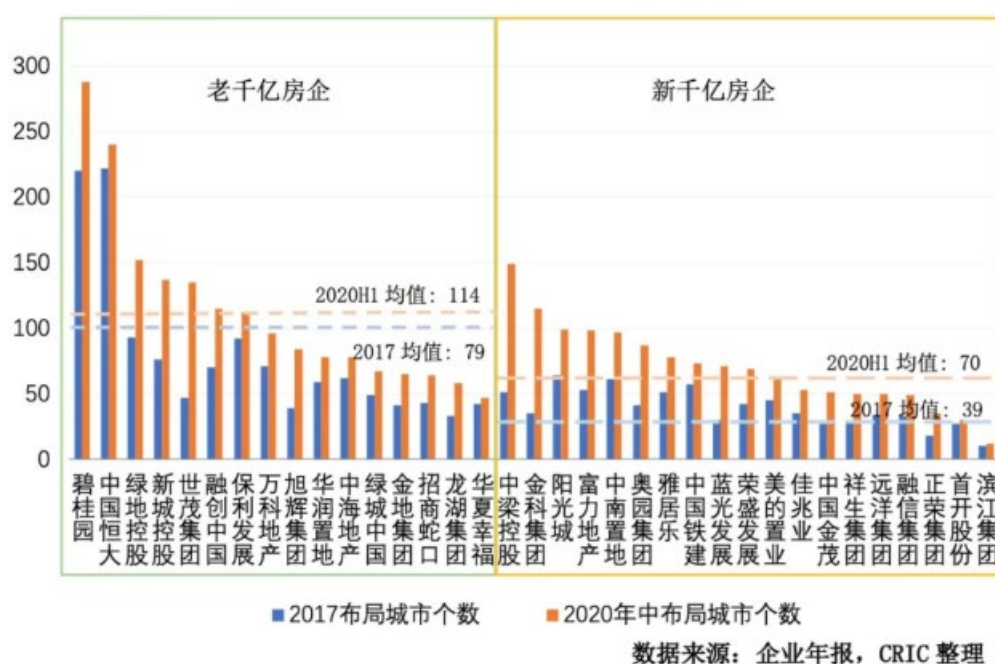
2) 布局城市总量两年半增长 6 成，“老千亿”领先近三年

对于这 35 家房企，分别统计 2017 年布局的城市个数以及 2020 年中布局的城市个数，发现均值由 57 上升至 90，增长近 6 成。增速高的主要是 2017 年布局城市较少的房企，据统计，6 家增速超 100% 的房企中，有 5 家 2017 年布局城市数量均位于 30 至 50 之间。进一步说明了对大部分房企而言，拓展城市数量是规模扩张的必要条件。除此之外，即便对于 2017 年布局城市就已达 70 座以上的房企而言，他们也在持续开拓新市场。

虽然“新千亿”房企近三年在新进驻城市方面较为活跃，但从布局总数的均值来看，并未追平与“老千亿”房企之间的差距，到 2020 年中仍未追上“老千亿”房企 2017

年的水平。2017 年，“老千亿”房企平均布局的城市数目就达到 79 个，约为“新千亿”房企当年均值的两倍。至 2020 年上半年末，“老千亿”房企数值上涨约 44% 至 114，而对“新千亿”房企而言，虽大增 79% 至 70 个城市，但仍不及“老千亿”在 2017 年的水平。这说明“老千亿”房企相较“新千亿”房企的辐射范围更广，优势显著，甚至能达到领先三年的水准。值得注意的是，碧桂园和恒大的城市进驻数量遥遥领先，2017 年均约为 220 个左右，碧桂园更是在 2018 年大举新进约 50 个城市，2019 和 2020 年也保持了高于行业均值的拓展速度。至 2020 年中，碧桂园布局城市数量接近 290 个，成为布局城市最多的房企。“新千亿”房企中，中梁凭借近三年的积极表现，成为阵营中唯一超出 2020H1 “老千亿”队伍均值的房企。

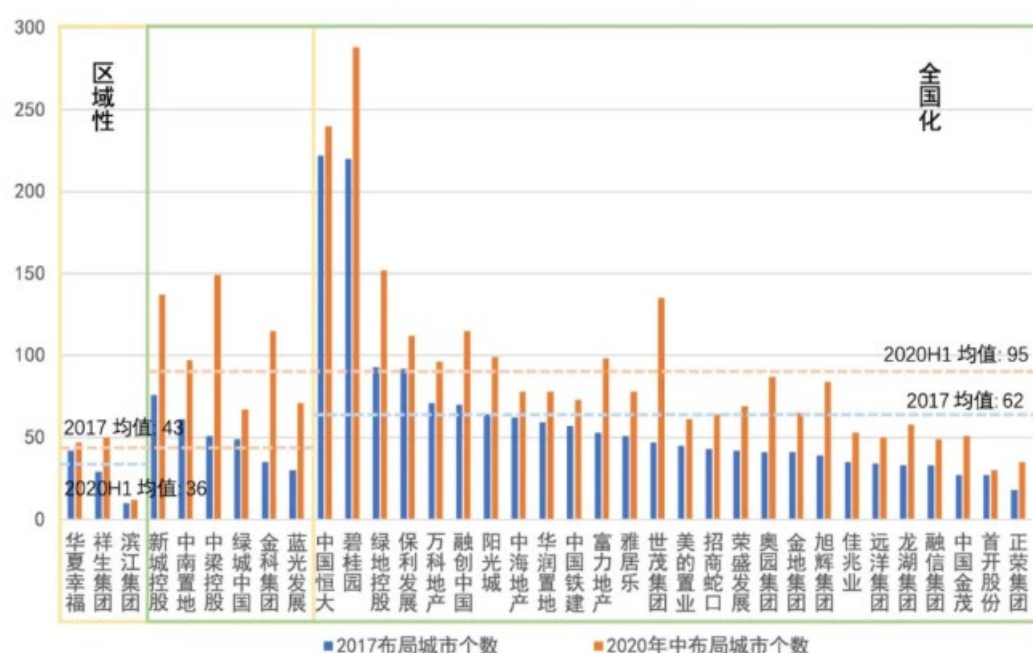
图：新老千亿房企 2017、2020 年中布局城市数量及均值



区域性房企平均布局约 40 个城市，2020 年中全国化房企平均布局的城市数目已是区域性的两倍有余。2017 年，区域性房企平均布局 43 个城市，至 2020 年中，

由于 6 家房企实现全国化，统计剩余区域性房企平均进驻城市数量为 36 个，相比三年前甚至有所下降。然而，全国化房企的城市数量变化显著，由 2017 年的 62 个城市增长约 52%至 95 个。一方面，全国化城市大跨步拓展城市，扩大辐射范围，另一方面区域性房企坚持城市深耕。截止至 2020 年中，全国化房企平均布局的城市数目已是区域性的两倍有余，预计未来差距将持续拉大。

图：区域性和全国化房企 2017、2020 年中布局城市数量及均值



数据来源：企业年报，CRIC 整理

2、热门城市选择趋同，新进热点城市集中三四线

1) 长三角、珠三角进驻热度高，“新千亿”仍处布局扩张期

补漏中西部二线城市，持续进驻长珠热点三四线城市。从我们梳理的 2018 年-2020 年中期城市新进驻房企数量来看，单城进驻房企数量最多为 12 个，有 3 个以上房企进驻的城市达到 115 个，其中有 29 个城市的新进房企数量超过 8 家。就城市能级分布而言，由于千亿房企早期布局已经相对较多，因此近三年进驻的二线城市基

本算补漏，故较少只有 5 个，例如贵阳、昆明、石家庄这类二线城市房企相对进入时间较晚，福州则是土地条件放宽，推地积极，多家品牌房企新进抢滩，主要为 2018 年进入。合肥因长三角一体化政策利好吸引房企进驻。进入热门城市的区域分布较为平均，29 个热门城市中长三角和珠三角城市数分别为 8 个，中西部为 7 个，环渤海 6 个。其中更为热门的 3 年来新进房企数量 10 家以上的 9 个城市，有 4 家集中在长三角，分别为浙江省的台州和温州，另外徐州和阜阳则为大型铁路交通枢纽，地理位置利好。

表：2018年-2020年中期近三年千亿房企新进热门城市

排名	城市	新进房企数量	城市能级	大区
1	台州	12	三四线	长三角
1	温州	12	三四线	长三角
1	贵阳	12	二线	中西部
2	阜阳	11	三四线	长三角
2	襄阳	11	三四线	中西部
2	徐州	11	三四线	长三角
3	威海	10	三四线	环渤海
3	福州	10	二线	珠三角
3	许昌	10	三四线	中西部
4	茂名	9	三四线	珠三角
4	昆明	9	二线	中西部
4	江门	9	三四线	珠三角
4	济宁	9	三四线	环渤海
4	九江	9	三四线	中西部
4	淄博	9	三四线	环渤海
5	湖州	8	三四线	长三角
5	衡阳	8	三四线	中西部
5	宿迁	8	三四线	长三角
5	漳州	8	三四线	珠三角
5	湛江	8	三四线	珠三角
5	肇庆	8	三四线	珠三角
5	合肥	8	二线	长三角
5	清远	8	三四线	珠三角
5	洛阳	8	三四线	中西部
5	泉州	8	三四线	珠三角
5	烟台	8	三四线	环渤海
5	绍兴	8	三四线	长三角
5	石家庄	8	二线	环渤海
5	潍坊	8	三四线	环渤海

热门城市选取标准：近三年进驻8家及以上千亿房企的城市。

数据来源：CRIC 整理

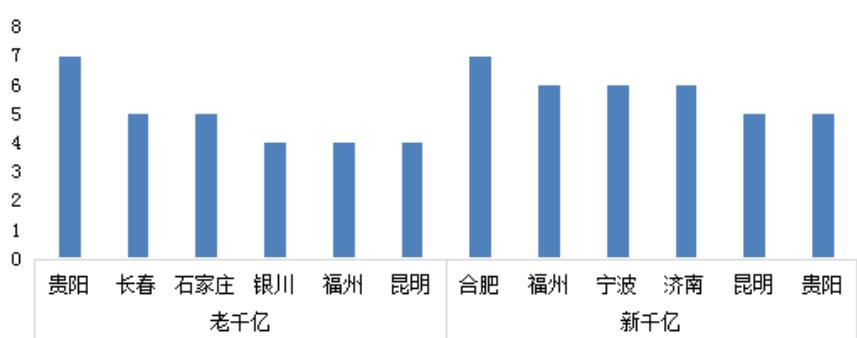
城市进入循序渐进，“老千亿”布局基本实现均衡，“新千亿”还在布局扩张期。

按照划分，“老千亿”房企有16家，“新千亿”房企有19家。选取近三年有4家

老“老千亿”进驻的城市，以及有5家“新千亿”房企进驻的城市为热门城市。“老

千亿”房企中除了新城和华夏幸福，其他都在 2017 年已经实现全国化布局，早期已经进入多数一二线城市和热门三四线城市，因此近三年新进入二线城市的房企数量相对较少，且进驻的热门二线城市主要集中在环渤海和中西部，而“新千亿”进驻的热门二线城市有合肥和宁波这样的长三角城市。三四线城市选择上，“老千亿”房企的区域选择更加均衡，而“新千亿”房企更加倾向进入长三角城市。近三年来“老千亿”进入的长三角城市相对不那么热门，“新千亿”则更多进入如温州、常州这类前景更好的城市。但也可以看出，台州和徐州最近三年对于“新老千亿”房企都是新进热门城市。

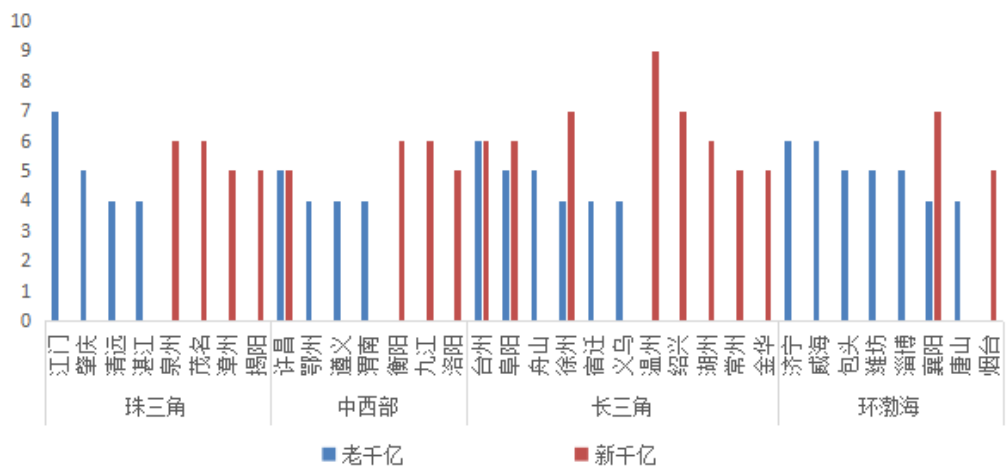
图：近三年“新老千亿”房企进入热门二线城市对比



热门城市选取标准：“老千亿”进驻热门城市为 4 家及以上“老千亿”进驻的城市；“新千亿”进驻热门城市为 5 家及以上进驻的城市。

数据来源：CRIC

图：近三年“新老千亿”房企三四线热门城市对比



热门城市选取标准：“老千亿”进驻热门城市为4家及以上“老千亿”进驻的城市；“新千亿”进驻热门城市为5家及以上进驻的城市。

数据来源：CRIC

2) 苏州、佛山等地级市热度赶超省会平均，热门城市布局选择趋同（略）

03

房企拓展各有特色
入驻城市打法多样

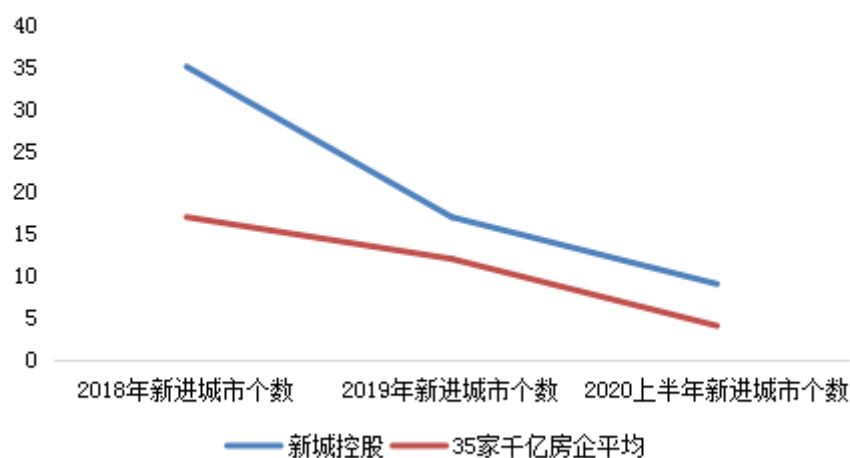
1、新城、碧桂园布局广泛，冒险精神十足

近三年，有一些房企新进城市数量多，且进驻多为其他房企较少涉足的城市，具有冒险精神，包括恒大、碧桂园、新城控股等。从新进入的城市来看，往往位于三四线且较为偏远。细分原因，大致有两个：一方面，碧桂园、恒大城市布局本就以三四线为主，熟悉市场打法。相比众多的本地小房企，头部房企自带的品牌效应也更

加明显；另一方面，新城控股则凭借旗下商业品牌吾悦广场开拓新市场，找到了合适的切入角度，厚积薄发。

以新城控股为例，可以对这类房企的特点和扩张路径有所了解。企业自 2015 年提出“上海为中枢，长三角为核心，并向珠三角、环渤海和中西部地区扩张”的“1+3”战略布局以来，投资态度较为积极，触角也向四处延伸。据 CRIC 监测，企业近三年进入城市个数分别为 35、17、9，明显高于 35 家千亿房企的均值 17、12、4，2018 年和 2020 年都达到平均水平的两倍。同时，布局城市的数目也在三年内实现了成倍的增长，至 2020 年中已基本完成全国重点城市群及重点城市的布局。从城市能级来看，采用的是下沉策略，近三年新进城市的 89%均为三四线城市，且新增土储建面在三四线的占比分别为 72.4%、63.0%和 72.6%。除此之外，这些三四线城市中，不少都鲜有品牌房企布局，比如云南保山市、贵州六盘水市、河南长葛市、山东莱芜市等。

图：新城控股 2018-2020 上半年新进城市个数



数据来源：CRIC 整理

新城控股之所以会选择这些城市，有两个具体的优势。一方面，成熟的产品线能与当地项目形成差异化竞争，据监测，新城在这些城市的住宅项目多定位高端，虽受众不多，但与品牌房企的身份叠加能起到更好的宣传作用；另一方面是出于“地产+商业”双轮驱动的策略，截止至 2020 年中期，新城共在全国布局了 139 座吾悦广场，其中大部分就位于三四线小城市，吾悦广场或大型综合体的项目性质能和住宅项目形成有效联动，加分不少。比如，新城在六盘水钟山区投资的项目就定位为集大型高端酒店群、特色商业街及高档宜居住宅区为一体的特色文旅项目，有望成为当地的新地标。

2、金地、华润稳扎稳打，年平均拓展 10 城

同样从新进城市数量来看，还有一类房企则表现出了和新城控股不同的态度，他们稳扎稳打，每年新进城市数量基本保持在 10 城上下。同时，新布局的城市没有集中在固定的区域，而是分布广泛，较为分散。这类房企包括金地、保利、华润等，两个原因造成了这样的局面：一是都为老牌国企，在行业积累了一定的储备资源，在深耕区域也有较为稳定的周转去化和项目供应，所以维持了相应平衡的城市投资力度。二是都为全国化房企，项目已覆盖四大经济区，所以新进城市分布在各大区域内部都市圈，且依照先核心城市后周边三四线的原则进行排布。

以金地为例，城市布局战略是阵地扎根与游击战结合，将深耕和广拓结合，抓紧深耕布局的计划阵地，同时关注阶段性的投资机会。具体来看，仍以一二线城市为深耕市场，2017 年布局的 41 座城市中，过半为一二线城市；接着在 2018 年新进的 9 个城市中，7 个为二线城市；在 2019 和 2020 年上半年又分别进入贵阳和福州

2 个二线城市。至此布局完全覆盖了所有一线城市和几乎所有省会城市。同时，为了把握三四线城市鼓励“去库存”的红利，以及在一二线城市趋严的情况下，加大了对三四线市场的投资力度，大都遵循以下两个原则：第一，本身有一定的经济总量和一定的人口总量；第二，在都市圈周围，可以承接这些大都市圈的外溢，或者有很多产业往大都市圈聚集。代表城市有南通、芜湖、台州、唐山等。

表：金地集团 2018-2020 上半年新进城市明细

年份	新进城市能级	
	二线	三四线
2018	太原、长春、哈尔滨、石家庄、呼和浩特、合肥、厦门	南通、清远
2019	贵阳	廊坊、威海、台州、芜湖、鄂州、襄阳、九江、江门、漳州、湛江
2020H1	福州	唐山、淄博、舟山

数据来源：CRIC 整理

这种投资拓展的策略有以下两个好处：一是能合理控制管理半径，及时调整组织架构。在统一的战略布局下，城市数目较为稳定地增长，能对局势做出更准确的预判，更合理地分配和调度资源；二是所在市场能保证稳定的去化。选择人口支撑稳固的二线和重点三四线城市，购房人群相对较多，且能覆盖从刚需到改善类型的产品，房企项目去化有保障。

3、滨江、祥生立足核心区域，外扩有限（略）

4、阳光城、融创收并购拿地占比超过 6 成（略）

5、打造标杆立足新进城市，中海热衷高溢价拿地（略）

04

新进城市扩张减慢

挖掘城市机会是重中之重

整体上而言，目前规模房企的全国化第一阶段已基本实现，这也是企业进驻城市放缓的一个重要原因。城市间的市场出现明显分化，经济更加发达，需求支撑更强的长三角和珠三角始终是房企的投资热土，中西部区域由于早年房企布局较少，叠加部分城市有政策加持，发展前景较好，近年来新进驻房企数量有所增多。

1、城市扩张冲刺千亿，立足之后稳固发展（略）

2、进驻强城可积极，进驻弱城看发展

热点一二线城市可把握机会积极进驻，但需量力而为。在新进城市的选择上，首先要明确，不同能级之间的进驻门槛差距较大，高能级城市虽然需求支撑强，但像深圳这种土地供应少，地价高竞争激烈的城市，房企进驻以城市更新为主，壁垒较高。一些热度一直较高的二线像杭州、南京等各大省会以及苏州、宁波这类经济实力强叠加人才政策利好，人口持续增长的城市，可以把握机会积极进驻。另外近年来长三角一体化政策加持的合肥，产业升级的贵阳，以及土地供应增加，入局机会增多的福州、石家庄等都是房企新进驻的较好选择。

三四线城市机会多，重点在于挖掘增长空间。三四线城市涵盖更广，机会也更多，首先像台州、温州、无锡这些热点区域的强三四线城市，以及承接外溢需求的嘉兴、佛山、清远等环一线城市，都是房企追逐的热点，同样可以择机布局。但企业在三四线投资更加需要关注的是一些成长性高，或者是政策利好的城市。比较典型的就是近年房企新进驻较多的许昌和襄阳，许昌主要是得益于郑许一体落地，近 3 年有 10 家房企进驻，而襄阳则由于地理位置优越，新规划了多条高铁线，因此在近 3 年有 11 家房企进驻。在 2020 年 10 月 16 日，中共中央政治局召开会议，审议了《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》，规划有望辐射周边泸州、宜宾等多个城市，建议房企持续关注政策动向着机布局。

3、产品城市相依托，收并购进驻降风险

产品策略与城市及地块相匹配。目前行业视角向产品回归，规模房企也都在着力完善自有产品系，覆盖更多客群的需求。在新进驻城市时，针对不同的城市以及土地情况，房企定位需更加灵活，既可以选择以刚需入手，逐步加深布局，也可以高溢价拿地打造标杆产品建立口碑。

收并购策略更为稳妥，合作方选择多样。目前房企间资本流动增加，收并购合作的机会也更加多样。在新进入城市时，若本土房企占据较大优势，可以选择与当地房企合作开发的方式进驻，也可以选择与其他成功在当地布局的规模房企合作，另外若是地块总价较高，资金压力较大，也可以选择与金融机构合作减小债务压力。

控制管理半径，逐步扩张。一些区域性房企在全国化早期由于经验不足，若是扩张幅度较大，容易存在管理失衡的问题，因此我们建议房企可以以大本营为中心，逐步向外发散，循序渐进。或是通过区域下沉，城市事业部来平稳过渡降低风险。