

押注“好房子”开辟新赛道 房企“双轮驱动”破局下半场

中经记者 方超 石英婧 上海报道

国庆中秋长假期间，“好房子”正成为上海楼市的最大成交驱动力。除价格因素外，大阳台、得房率等成为购房者关注的焦点。

据了解，就在9月26日，上海规划与自然资源局发布关于印发《关于进一步促进本市住宅品质提升的规划资源若干意见》的通知，从建筑高度、外立面要求、阳台设计与计容规则等多方面入手，为住宅品质提升指出了新方向，让上海市的“好房子”也更有规范可依。

在“好房子”备受市场青睐的背景下，转变发展方式、开拓新兴业务，正成为房企破局下半场的

“必答题”。

《中国经营报》记者注意到，近年来，房企正通过加码“好房子”建设、开辟新赛道等方式加速转型发展。其中，滨江集团(002244.SZ)、龙湖集团(00960.HK)、绿城中国(03900.HK)等房企正大力推进“好房子”建设，寻找新的市场增长点。

房企如何更好实践以“开发+经营”为代表的“双轮驱动”模式？同策研究院联席执行院长宋红卫日前向记者表示：“从房地产开发角度来看，房企要从规模导向逐步向利润导向转化，以实现盈利为核心目标，尽量维持较高的周转率。从运营角度来看，房企既要做到‘轻重结合’，也要实现‘长短搭配’。”

密集落地“好房子”项目

“好房子”所代表的“拼产品、拼选址”模式，正成为房企新的盈利突破口。

在政策支持、市场需求等多重因素刺激下，“好房子”潮流迅速席卷房地产行业。

“2025年，‘好房子’被写入《政府工作报告》，并提出了‘安全、舒适、绿色、智慧’四大标准。5月，住房城乡建设部发布的《住宅项目规范》国家标准正式实施，‘好房子’建设更加具象化并具备约束力。”克而瑞方面表示。

据了解，建发房产、绿城中国、中海地产、龙湖集团、华润置地(01109.HK)等知名房企已密集发布“好房子”战略。例如，建发房产此前推出了“文化一价值一策略一技术”四维一体的“好房子”体系框架；绿城中国则推出了《绿城中国好房子产品标准2025》，将“好房子”标准凝结为270条核心准则。

以产品力见长的滨江集团则提出了“五好体系”新标准，涵盖好建筑、好装修、好景观、好配套和好服务五大维度。滨江集团董事长戚金兴提出了判断滨江集团所开发住宅“好不好”的五大标准，具体

包括“业主入住后的满意度”“业主是否会发动家人朋友持续购买滨江的房子”等。

对于房企密集落地“好房子”项目的原因，中指研究院企业研究总监刘水向记者表示，这一现象与房企积极响应政策号召，履行社会责任；助力营销；以及追求更高的溢价和利润等因素相关。

“房企传统的产品难以满足市场需求，导致销售受阻。”刘水告诉记者，在市场调整周期下，房企以往“拼地价、拼规模”的发展模式面临挑战，利润空间被不断压缩。“而‘好房子’所代表的‘拼产品、拼选址’模式，正成为房企新的盈利突破口。依靠开发符合‘好房子’标准的优质项目，房企的盈利能力正在恢复。”

“好房子”如何助力房企销售业绩提升？克而瑞方面分析称，从监测的全国重点城市开盘区划和成交数据可以明显看出，产品力过硬的改善类产品和符合新规的四代住宅产品卖得更好，“好房子”正在领涨全国。

研发费用骤降超四成 我乐家居“原创设计”成色存疑

中经记者 方超 石英婧 上海报道

在定制家居行业整体承压背景下，我乐家居(603326.SH)逆势实现了营收、净利润“双增长”。

财报数据显示，今年上半年，我乐家居营收较上年同期增长1.80%，归母净利润则同比增长103.18%。而欧派家居(603833.SH)、索菲亚(002572.SZ)等上市公司正面临营收或净利润下滑的挑战。

在实现业绩逆势“飘红”背后，我乐家居今年上半年的销售费用、管理费用、研发费用分别下降16.73%、12.19%、43.47%。其中，研发费用大幅下滑超四成备受外界关注。

“公司通过优化组织效能、精准营销投入和聚焦研发方向，各项费用同比显著下降。”日前，我乐家居相关负责人在回复《中国经营报》记者采访时称，当前的费用优化并非简单的压缩开支。

成本管控大幅压缩研发费用

受房地产市场深调影响，与其密切相关的全屋定制家居上市公司正面临着业绩挑战。

不过，我乐家居在今年上半年交出了一份业绩逆势增长答卷。财报数据显示，2025年上半年，我乐家居实现营业收入6.69亿元，同比增长1.80%；实现归母净利润9231.01万元，同比增长103.18%；扣非净利润则为7588.88万元，同比增长201.73%。

“今年上半年业绩增长，主要源于三方面举措的协同推进：产品端坚持高端化与原创设计，提升高附加值产品占比；渠道端优化布局，强化重点城市与存量市场覆盖，推进核心城市旗舰店建设，提升终端竞争力；运营端深化成本精细化管控，通过供应链优化与生产效率提升，保障盈利质量。”我乐家居相关负责人告诉记者。

经销商、直营店毛利率双下滑

公开资料显示，我乐家居成立于2004年1月，对外宣称以“原创设计”为核优势，专注从事整体厨柜、全屋定制家具产品的设计、研发、生产、销售及相关服务，坚持“设计至美，高端定制”的品牌定位。

在我乐家居推出的一系列降本举措中，研发费用大幅下降颇受行业关注。

财报数据显示，2025年上半年，我乐家居研发费用同比大幅下降43.47%。而我乐家居CEO汪春俊日前表示，我乐家居在过去20年间做出了三次最为正确的战略选择，其中包括“选择原创设计、自主研发”。

在对外强调“原创设计”优势和“高端定制”品牌定位的同时，我

打响差异化“突围战”

改善型需求虽然在当前新房市场的占比较大，但刚需群体始终是房地产市场的重要支撑力量。

克而瑞监测数据显示，2025年上半年，总价1000万—3000万元的新房豪宅成交套数达19561套，同比增长25%；总价5000万元以上的新房豪宅成交套数为621套，同比增长51%，增幅显著。

“‘好房子’号召倒逼房企产品升级，新房豪宅产品力优于二手房。”克而瑞方面认为，“对于购买力相对雄厚的中高端改善客群而言，新房豪宅有着二手豪宅不可比拟的产品力优势，户型创新聚焦空间功能复合化、场景延展、景观交互。”

“目前，‘好房子’市场呈现出‘豪宅化’倾向，以及与‘高单价’‘大户型’绑定的现象，确实在一定程度上可能会加剧市场的结构性矛盾。从市场需求结构来看，改善型需求虽然在当前新房市场的占比较大，但刚需群体始终是房地产市场的重要支撑力量。”刘水分析认为。

经营性业务有待提升

大多数房企都在向代建、商业运营等轻资产领域转型，但常陷入同质化竞争。

在加码“好房子”赛道的同时，多家房企也在积极探寻代建业务、城市更新等新业务，发力“第二增长曲线”。

据了解，滨江集团通过对外输出品牌，拓展代建业务，对开发业务起到了一定的补充作用。滨江集团方面表示，2025年上半年，其在南京市新增1个代建项目，计容建筑面积约5.7万平方米。滨江集团相关负责人向记者强调：“我们主要是专注房地产开发业务。”

龙湖集团相关负责人则向记者表示，2025年上半年，其新增代建类项目62个，总建筑面积约852



日前，联发集团发布新潮产品品牌，为年轻刚需群体打造“好房子”。图为联发环岛新潮项目营销中心。 本报资料室/图

刘水进一步表示，当大量资源集中于打造这类“豪宅化”的“好房子”时，可能导致刚需住房供应相对不足。“在刚需群体购买力本就有限的情况下，会进一步拉大住房供需差距，使得刚需群体购房难度增加，从而加剧市场的结构性失衡。”

据了解，多家房企已通过战略调整、产品创新等措施，打响了住宅市场差异化发展的“突围战”。

“房地产行业有没有给优秀年轻人提供一、二线城市的商品房，这是一个很重要的命题。”联

发集团董事长王文怀强调，“‘新青年产品’就是我们坚定选择且要长期深耕的方向——不是盲目跟进，而是发现市场机会，主动定义需求，激活市场的增量。”

日前，联发集团发布了新潮产品品牌，并已在厦门市、上海市、南京市、深圳市四城推进6个新青年“好房子”样板项目。联发集团方面表示，将“以更懂年轻人的方式，打造专业化产品系，让年轻人能住上‘好房子’”。

“刚需群体的‘好房子’市场前景同样广阔。”刘水向记者分析

称，尽管刚需群体的购买力不如改善型群体，但房企可以通过优化产品设计，如开发紧凑实用的户型，合理控制面积，在有限空间内实现功能最大化，在保证质量的前提下控制成本，为刚需群体提供性价比高的“好房子”。

“在‘好房子’战略引领下，房企要真正实现差异化发展。”刘水建议，房企应从打造优质产品竞争力、区域深耕与因地制宜，避免同质化竞争等方面着手。“产品品质和产品创新，是‘好房子’战略下的核心竞争力。”

快速摆脱这种路径依赖，对资产运营服务能力的培育重视不足。”

“此外，从传统开发销售业务转向经营性业务，需要建立涵盖招商、运维、金融等全链条的专业团队，但多数房企在这方面能力不足。”在刘水看来，运营管理能力是房企转型的关键，而资源获取整合能力则是转型的基础。

“在经营性业务中，房企需要从单一获取土地，升级为整合多元化资源，引入并构建上下游产业生态，以及通过多元化的金融工具（如REITs、不动产投资信托基金）来保障资金链安全。”刘水向记者表示。

万平方米；同期，代建业务实现营业收入约7亿元，同比增长65%。

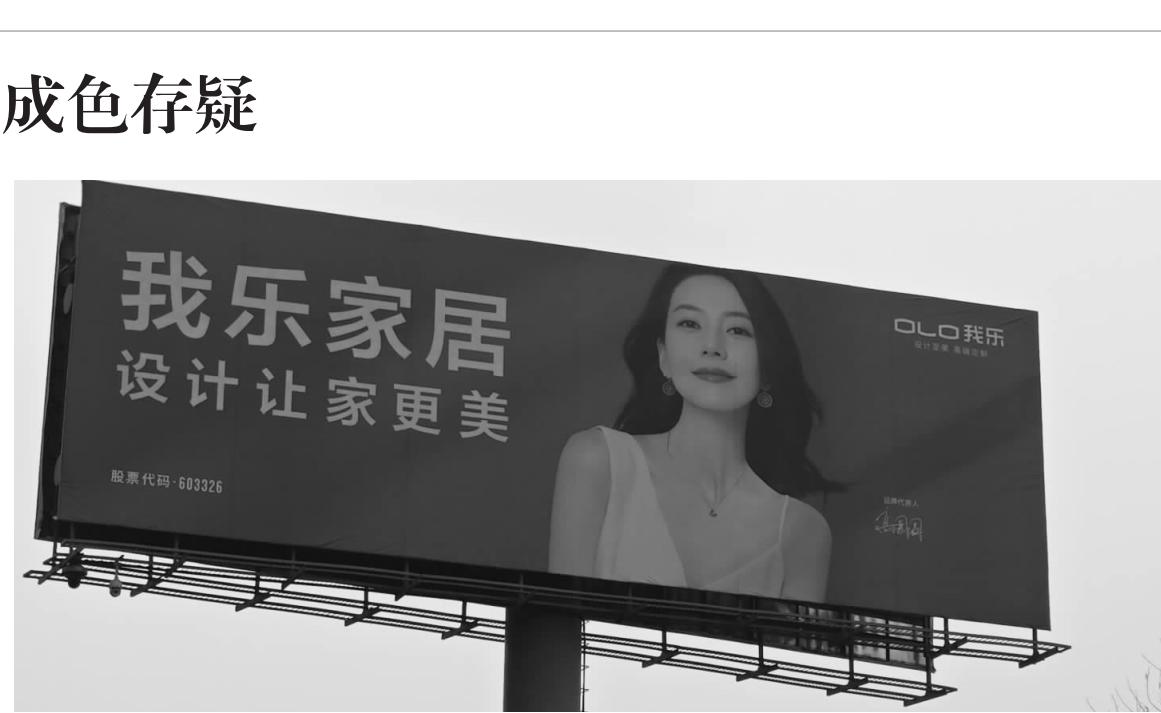
在商业地产领域，部分房企也不断取得业绩新突破。相关数据显示，2025年上半年，新城控股(601155.SH)实现商业运营总收入69.44亿元。新城控股方面表示，销售、收入、客流、会员消费均实现了同比提升。

尽管如此，根据上市房企2025年上半年报数据，经营性业务在营收版图中的占比仍有待进一步提升。对此，宋红卫分析认为，在运营类资产方面，如果是房企开发建设投资，则属于重资产投资，而轻资产项目

由于资金回报周期比较长，短期内无法反哺重资产板块，可能会导致整体偿债能力难以显著改善。

“如果单纯做轻资产管理输出，传统房企又缺乏商业运营经验和品牌优势。”宋红卫还认为，当前，房地产市场竞争激烈，大多数房企都在向代建、商业运营等轻资产领域转型，但常陷入同质化竞争。

刘水则表示，从房企自身角度而言，重资产模式下形成的建设开发思维惯性是首要障碍。“长期以来，房企习惯通过大规模的土地储备、抵押融资来推动房地产开发业务，在向经营性业务转型时，难以



图为我乐家居户外广告牌。 方超/摄影

准营销投入和聚焦研发方向，各项费用同比显著下降。当前的费用优化并非简单的压缩开支，而是基于流程再造、数字化管理构建及提升费用使用效率的长期能力。”上述我乐家居相关负责人强调。

据了解，9月25日，我乐家居

召开2025年上半年度业绩说明会。在回答投资者关于“如何看待当前全屋定制市场的竞争格局”的提问时，公司管理层表示，全屋定制行业正从过去的规模扩张转向深度整合期，市场分化加剧。头部品牌凭借综合实力巩

固份额，缺乏核心竞争力的企业面临出清压力。在这一背景下，我乐家居坚持聚焦中高端市场的差异化竞争。“我们相信，这种聚焦高端定位和多品类的发展（战略），更能支撑公司在行业新阶段的稳健发展。”

另据记者了解，我乐家居正推出“千平大店计划”，而这类大店前期投入较高。对于投资者提出的“公司将通过哪些方式保障经销商盈利能力”问题，我乐家居管理层在2025年上半年度业绩说明会上表示，旗舰店作为终端运营样板，可以充分展示公司多品类的家居产品，更好地向消费者提供一站式的家居空间体验，有助于提升终端竞争力。

“公司选择经销商在核心城市开设旗舰店，并提供相应的开店政策支持，可有效减少经销商开店成本。同时，围绕业绩提升、均单值提升、运营能力提升三大维度强化对经销商和店长赋能，提高店效与客单值，有效增强经销商的盈利能力。”我乐家居管理层表示。

乐家居研发费用今年上半年缘何大幅下滑超四成？

“公司始终坚持‘高端制胜’与‘原创设计’的战略核心。今年上半年研发投入的变化，反映的是公司对研发效率和成果转化的深度优化。”对于上述疑问，我乐家居负责人向记者表示，“我们更加聚焦于核心产品线的迭代与关键工艺的突破，通过精准资源配置，确保设计创新与市场需求的高效对接。”

记者注意到，尽管普遍面临行业下行压力，但在我乐家居大幅压缩研发费用的同时，部分上市公司仍在加大研发投入。以欧派家居为例，Wind数据显示，今年上半年，其研发支出为4.29亿元，而2024年同期为4.18亿元。

对此，上述我乐家居负责人表示：“在行业普遍加大投入的背景下，公司更注重研发的‘质’而非‘量’。实践证明，公司新品市场表现稳健，高端系列认可度持续提升，这正是研发策略有效的体现。”

“我们深刻认识到，短期财务健康与长期竞争力必须协同发展。公司通过提升经营效率积累实力，正是为了能够持续投入创新、巩固品牌价值。”我乐家居负责人进一步向记者表示，“未来，我们将在保持运营质量的同时，确保对核心研发领域的投入，坚定不移地走高端化、差异化发展道路。”

值得注意的是，今年上半年，我乐家居的全屋定制业务毛利率同比下降了4.04个百分点。其中，经销店毛利率同比下降了4.01个百分点，直营店毛利率下降了3.83个百分点。

“公司通过数据模拟分析，调整产品结构，对部分产品主动降低毛利率水平，提高经销商在市场竞争中的活力，同时公司通过深化供应链协同与精益生产，提升成本控制能力，推动门店运营标准化与数字化，加快经销商盈利周期。”我乐家居负责人表示。

该负责人进一步强调，我乐家居始终坚持“高端制胜”与“原创设计”的战略核心，通过调整产品结构，逐渐向板木结合与实木大单牵引。

“我们相信，随着战略布局的逐步成熟，公司毛利率将回归稳步上升通道。”