

国有企业房地产投资战略布局与风险防控研究

王 宾¹ 刘会彩² 张文彬¹

1. 中铁置业集团有限公司, 北京 100071

2. 北京中铁慧生活科技服务有限公司, 北京 100038

[摘要] 文章基于近三年房地产行业发展态势, 结合国内外经济政治环境, 借助克而瑞、中指研究院等权威数据, 深入探讨国有企业房地产投资战略布局与风险防控。研究构建“精准聚焦、多元协同、风险可控”的战略框架, 从政策背景、核心内容及对国企布局的影响三个维度展开分析, 提出国有企业应综合考量政策导向、人口流动、城镇化进程及市场分化特征, 优化投资布局, 强化风险防控措施, 旨在为国有企业在房地产领域的可持续发展提供理论依据与实践参考。

[关键词] 国有企业; 房地产投资; 战略布局; 风险防控; 高质量发展

DOI: 10.33142/mem.v6i4.17475 中图分类号: 文献标识码: A

Research on the Strategic Layout and Risk Prevention of Real Estate Investment in State-owned Enterprises

WANG Bin¹, LIU Huicai², ZHANG Wenbin¹

1. China Railway Real Estate Group Co., Ltd., Beijing, 100071, China

2. Beijing China Railway Intelligent Life Technology Service Co., Ltd., Beijing, 100038, China

Abstract: Based on the development trend of the real estate industry in the past three years, combined with the domestic and international economic and political environment, and with the help of authoritative data such as CRIC and Zhongzhi Research Institute, this article deeply explores the strategic layout and risk prevention of state-owned enterprise real estate investment. Research and construct a strategic framework of "precise focus, diversified collaboration, and controllable risks", analyzing from three dimensions: policy background, core content, and impact on the layout of state-owned enterprises. It is proposed that state-owned enterprises should comprehensively consider policy orientation, population mobility, urbanization process, and market differentiation characteristics, optimize investment layout, and strengthen risk prevention and control measures, aiming to provide theoretical basis and practical reference for the sustainable development of state-owned enterprises in the real estate field.

Keywords: state-owned enterprises; real estate investment; strategic layout; risk prevention and control; high-quality development

1 概况

近年来, 房地产行业在国内外复杂经济政治环境的影响下, 经历着深刻变革。从国际环境看, 全球经济增长乏力, 贸易保护主义抬头, 地缘政治冲突加剧, 给房地产行业带来诸多不确定性; 在国内, 经济发展进入新常态, 增速换挡、结构调整、动力转换, 房地产行业也从高速增长阶段转向高质量发展阶段。同时, 人口结构变化、城镇化进程推进以及市场需求的多样化, 使得房地产市场呈现出明显的分化特征。国有企业作为房地产市场的重要参与者, 其投资战略布局与风险防控不仅关乎自身的生存与发展, 也对稳定房地产市场、推动经济高质量发展具有重要意义。因此, 深入研究国有企业房地产投资战略布局与风险防控, 具有重要的现实意义和理论价值。

1.1 研究背景与意义

房地产行业作为国民经济支柱产业, 在“房住不炒”政策基调下, 正经历从规模扩张向质量提升的深刻变革。2022—2025 年, 行业面临销售增速放缓 (2024 年商品房销售额同比降 2.1%)、区域分化加剧 (一线城市土地溢价

率 12.7% vs 三四线城市 4.2%) 等挑战。国有企业作为行业主力 (2024 年市场占有率达 65.3%), 其投资行为需兼顾政策导向与市场规律, 通过战略布局优化与风险防控升级实现可持续发展。

本文基于近三年房地产行业发展态势及国内外经济政治环境, 结合克而瑞、中指研究院等数据, 构建“精准聚焦、多元协同、风险可控”的战略框架。通过分析政策背景、核心内容及对国企布局的影响, 提出国有企业应综合考虑政策导向、人口流动、城镇化进程及市场分化特征, 优化投资布局, 强化风险防控措施, 以实现可持续发展。

1.2 国内外经济政治环境影响

近年来, 房地产行业在国内外经济政治环境的双重压力下, 经历了深刻的结构性调整。2022 年以来, 全球经济复苏乏力, 国际贸易摩擦加剧, 国内经济增长面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。在此背景下, 房地产行业从高速增长转向高质量发展, 政策调控从“一刀切”转向“因城施策、精准施策”。

1.3 研究内容与方法

本文基于克而瑞、中指研究院等数据，结合近三年行业发展态势，从政策导向、人口流动、城镇化进程及市场分化特征出发，构建“精准聚焦、多元协同、风险可控”的战略框架。采用文献分析、案例研究与定量分析相结合的方法，重点探讨金融信贷政策、“好房子”标准及土地供应调整对国企布局的影响，并补充实证案例支撑。

2 国有企业房地产投资战略布局重构

2.1 政策导向驱动布局调整

近年来，房地产政策调控不断深化，从“房住不炒”定位的确立到金融信贷政策的动态调整，再到“好房子”标准的落地实施，政策导向对国有企业房地产投资布局产生了深远影响。2024年，央行、金融监管总局等部门出台多项政策改善房地产融资环境，如全国范围内推进房地产融资协调机制，“白名单”项目获批近万亿融资额度。但政策同时强调“房住不炒”底线，要求国企严格控制负债率。在这样的政策环境下，国有企业开始向符合政策导向的领域倾斜，加大保障性住房、城市更新等项目的投资力度。2025年中央提出“促进房地产市场止跌回稳”，央国企市场份额提升至69.8%。核心城市人口持续流入（广东、浙江2024年常住人口分别增加74万、43万），而东北、中西部部分省份人口减少（黑龙江2014-2023年减少546万人），区域分化显著。国企需优先布局经济发达、人口流入的一线城市及长三角、粤港澳大湾区等核心城市群，例如中海地产2024年在上海、广州、深圳斩获三宗“百亿地王”，通过核心地段优质资产获取稳定现金流。

2.2 人口流动和城镇化品质的提升

人口流动和城镇化进程是影响房地产市场需求的關鍵因素。中指研究院数据显示，2023—2025年，深圳、合肥、郑州等城市人口增量居全国前列，长三角、珠三角城市群人口吸附能力强劲。国有企业在投资布局时，优先选择人口持续流入、产业基础扎实的高能级城市以及具有发展潜力的城市群。

人口流动驱动：根据克而瑞数据，2025年一线城市可售库存出清周期低于10个月，而三四线城市普遍超过20个月，国企应避免进入库存高企区域。例如，泉州、绵阳等城市房价预计下行5%~8%，需审慎评估投资可行性。

城镇化品质提升：2024年我国城镇化率达67%，进入品质提高阶段。国企可参与新型城镇化建设，如蜀道集团在四川39个欠发达县域投资6176.18亿元，推动交通、清洁能源与新型城镇化项目融合发展。

2.3 产品结构：高端改善与保障性住房并重

“好房子”标准于2025年5月正式实施，要求层高不低于3米、4层及以上住宅必配电梯等38项核心指标，推动行业从“量”向“质”转型。消费升级趋势下，一线城市高端住宅销售额贡献率同比提升5.4%，上海、深圳核心地段中高端住宅价格预计上涨3%~5%。

当前房地产市场呈现明显的分化特征，不同城市、不

同区域的市场表现差异巨大。国有企业为适应这一特征，形成了“精准聚焦、多元协同”的布局策略。在精准聚焦方面，依据市场潜力和自身优势，聚焦核心城市和核心区域，例如华润置地上海、深圳等城市推出单价15万元/平方米以上豪宅项目，满足高端改善需求。在多元协同方面，国有企业推进业务多元化，实现住宅开发与保障房建设协同、商业与产业地产融合、轻资产运营与资本运作结合。例如，上海地产集团在松江G60科创走廊建设人才公寓，通过政府补贴与市场化运营实现盈亏平衡。联投置业打造“柠月”全龄乐养品牌，构建涵盖颐养社区、乐龄中心的康养产品矩阵。保利发展在南宁参与保障性住房收购，同时通过“保利商业”品牌运营购物中心，2024年租金收入同比增长12%；高端改善市场：国企需加大200平方米以上高端产品供给，如中海地产“藏峰系”在深圳福田项目实现单价15万元/m²，去化周期较竞品缩短40%。金隅集团通过全产业链优势，在望京云尚项目实施三星级绿色建筑标准，节能率达80%以上。华润置地与保利置业合作开发香港启德“滢璟”项目，推出高端临海大宅，单价达7.8万港元/平方英尺，还在国内布局产业园区代建项目。

3 全周期风险防控体系构建

3.1 政策风险：动态跟踪与合规管理

3.1.1 政策背景与合规要求

2025年金融监管总局推出八项增量政策，包括修订并购贷款管理办法、扩大保险资金长期投资试点范围等，强化对房企合理融资需求的响应。国企需严格遵守《中央企业全面风险管理指引》，在投资决策前完成合规性审查。

政策的变化可能给国有企业带来较大风险。一方面，金融信贷政策的收紧可能导致企业融资难度增加、融资成本上升，影响项目的推进和企业的资金链安全。例如，若政策进一步严格限制房地产企业的贷款额度和贷款期限，国有企业可能面临资金短缺的困境。另一方面，土地政策、税收政策等的调整也会对企业的投资收益产生影响。如土地出让方式的改变、土地增值税政策的调整等，都可能增加企业的成本，压缩利润空间。

3.1.2 防控策略

国有企业应建立专门的政策研究团队，密切关注国内外经济政治形势和房地产政策动态，深入分析政策变化对企业投资布局的影响。提前制定应对策略，合理调整投资计划。例如，在金融信贷政策收紧时，积极拓展多元化的融资渠道，降低对银行贷款的依赖；在土地政策调整时，优化土地获取策略，提高土地利用效率。

3.2 市场风险：分散投资与精准研判

3.2.1 市场分化与压力测试

2025年房企债务到期规模达5257亿元，较2024年增加428亿元，市场波动加剧。从市场需求来看，受经济形势、人口结构变化等因素影响，房地产市场需求存在不确定性。例如，经济下行时，居民购房意愿下降，可能导致商品房库存积压。从市场竞争角度，随着房地产市场的

发展，市场竞争日益激烈，国有企业不仅要面对其他国有企业的竞争，还要应对民营企业 and 外资企业的挑战。在部分城市，一些民营企业凭借灵活的经营策略和高效的运营模式，在市场竞争中占据一定优势，给国有企业带来压力。

3.2.2 防控策略

情景模拟与压力测试：构建“乐观-基准-悲观”三情景财务模型，测试销售价格下跌 20%、30%、40% 时的项目 IRR 变化。例如，某三线城市项目在价格下跌 30% 时 IRR 降至 6%，低于国企 8% 的投资收益率红线，应果断放弃。

区域风险对冲：核心城市项目占比不低于 60%，新一线城市控制在 30% 以内，严格限制非都市圈内三四线城市投资（占比不超过 10%）。

3.3 财务风险：优化融资与现金流管理

3.3.1 融资环境与资金压力

2025 年房企到位资金同比下降 3.7%，自筹资金占比 33%，需通过资产证券化提升流动性。国企平均融资成本 4.1%，较民企低 2.3 个百分点，可优先使用信用优势获取低息贷款。

3.3.2 防控策略

融资渠道多元化：发行公司债、引入保险资金等。例如，中国建筑与太平洋保险合作设立 300 亿元城市更新基金，期限 10 年以上。

现金流四色管理：建立动态监测指标，绿色（安全）、黄色（预警）、橙色（重点关注）、红色（危机）分级响应。例如，某项目回款率 < 50% 时，触发应急预案，申请展期或资产证券化融资。

3.4 运营风险：完善内控与标准化机制

3.4.1 运营管控与品质提升

运营风险贯穿于房地产项目开发的全过程。在项目前期的规划设计阶段，若对市场需求把握不准确，设计的产品不符合市场需求，将影响项目的销售。在项目建设阶段，可能面临工程质量问题、工期延误等风险，增加建设成本。在项目销售和运营阶段，营销策略不当、物业管理不善等问题，也会影响企业的品牌形象和市场竞争能力。

3.4.2 防控策略

加强项目全生命周期管理，从项目前期规划设计、建设施工到销售运营，每个环节都要制定严格的管理制度和标准流程。注重产品创新和品质提升，满足消费者对高品质居住的需求。加强团队建设，提高员工的专业素质和业务能力，提升企业的运营管理效率和服务水平。

4 结论与建议

4.1 研究结论

战略布局：国有企业需以“精准聚焦、多元协同”为原则，优先布局核心城市与城市群，优化产品结构，创新城市更新与资产证券化模式。

风险防控：构建“政策-市场-财务-合规”四位一体管理体系，强化动态监测与应急处置能力，尤其关注现金流

安全与合规性。

政策响应：紧跟金融信贷政策调整（如首付比例降至 15%、房贷利率市场化），把握“好房子”标准落地机遇，提升产品竞争力。

4.2 对策建议

在当前复杂多变的国内外经济政治环境和房地产市场形势下，国有企业房地产投资战略布局与风险防控至关重要。通过构建“精准聚焦、多元协同、风险可控”的战略框架，国有企业能够更好地适应政策导向、人口流动、城镇化进程及市场分化特征，优化投资布局。同时，针对政策风险、市场风险、财务风险和运营风险等，采取强化政策研究、完善市场监测、优化财务管理、提升运营管理水平等一系列风险管理策略，有助于国有企业降低风险，实现可持续发展。未来，国有企业应持续关注市场动态和政策变化，不断调整和完善投资战略布局与风险防控措施，在房地产领域发挥更大的作用，为稳定经济增长、推动社会发展作出贡献。

【参考文献】

- [1]中国房地产 TOP10 研究组. 2025 年房地产百强企业研究报告[R].北京:房天下,2025.
 - [2]国务院国资委.中央企业全面风险管理指引[Z].2006.
 - [3]国家统计局.2025 年 1—3 月份全国房地产市场基本情况[EB/OL].[2025-04-16].
 - [4]金融监管总局.关于推动房地产发展新模式的融资制度改革意见[Z].2025.
 - [5]中指研究院.2025 年中国房地产市场形势与国企投资策略白皮书[R].北京:中指研究院,2025.
 - [6]克而瑞.2025 年房企债务到期规模报告[R].上海:克而瑞,2025.
 - [7]光明网.“好房子”建设按下快进键助推居住品质提升[EB/OL].[2025-05-03].
 - [8]中国房地产业协会核心城市土拍延续高热,供给侧缩量提质稳预期 [EB/OL].[2025-05-06].
 - [9]张鹏.更大力度挖掘内需潜力 推动经济持续回升向好[J].河南日报,2025(5):12-15.
 - [10]金隅集团从“住有所居”到“住有优居”金隅集团打造新时代“好房子”的国企答卷[EB/OL].
- 作者简介：王宾（1979.3—），毕业院校：北京交通大学，所学专业：土木工程，当前就职单位：中铁置业集团有限公司，职称级别：正高级工程师；刘会彩（1979.6—），毕业院校：大连海事大学，所学专业：工商管理，当前就职单位：北京中铁慧生活科技服务有限公司，就职单位职务：商务管理部（招标采购部、法律合规部）部长，职称级别：中级经济师；张文彬（1997.11—），毕业院校：韩国世翰大学，所学专业：经营情报学，当前就职单位名称：中铁置业集团有限公司，就职单位职务：运营管理部主管，职称级别：工程师。