



新|闻|启|迪|财|智

# 新北京楼市周刊

## Estate Weekly



地产周刊订阅号

# B1-B4

2016.11.17

总第633期 今日4版 每周四出版  
新闻热线 64101886  
执行主编 赖大臣

# 后“郝时代” 中海地产去哪

11月15日晚间,中国海外发展有限公司(以下简称“中海地产”)突然发布公告披露,郝建民辞任公司执行董事、主席兼行政总裁,肖肖获选为主席并获委任为公司行政总裁。在过去的三年间,中海地产似乎只做了两件事,整合并购和人事调整,不过伴随着中海地产第三掌舵人郝建民的闪辞,中海地产能否回到正轨,借机弯道超车追赶万科成为外界关注的焦点。



## 中建元老皆出走

伴随着11月15日郝建民的闪辞,让近两年中海人事动荡进入了高潮。在过去的两年间,由于此前中建地产的并入,让中海地产一直忙于处理人事问题,期间以陈谊为首的中建元老纷纷离职。

2015年11月,中海地产美国公司副总裁朱明辉正式从中海地产辞职,他曾经担任中建地产北京公司总经理及中建地产北京区域公司执行总经理,在中建地产同中海地产整合后,作为中海地产美国公司初创成员被外派至美国纽约,参与中海地产在海外的第一个开发项目。

随后,2016年1月19日,中海地产发布公告称,公司执行董事兼总裁陈谊请辞,公告中称,陈谊辞职是因为“需要投入更多时间于其他事业发展及个人事务”。而此前陈谊为中建地产元老人物,尽管公告中未提及过多,但是在此之前陈谊曾在信中表示,“到本月,因历史原因负责总公司代建项目的最后几十名同事最终并入中海体系。两年并入所有事项完成,至此我忠义二责已了”。

记者了解到,虽然中海地产与中建整合后,陈谊名义上为中海地产总裁,但分管的业务只有中海地产的投资拓展部,主要负责管理中海地产在美国的公司,只在纽约有一个商住混合项目。即使这样,在2015年底这个拓展部也最终被裁掉。

按照此前的说法,中建与中海合并后,中建地产房地产业务的所有相关人员

都是降半级录用,待遇跟着级别走,而当时不少中建的人已选择了离职。除了中建“老人”,原属中海的高管也在这场央企整合中难以找到自己的位置。而这也与整合后郝建民的一系列改革有关。

从2014年开始,中海地产在总部层面成立了战略管控委员会,由郝建民任委员会主任,同时成立专业化工程公司与营销公司。在这场变革后,中海形成了总部集权的二级管理模式,战略发展、业务扩张都由战略管控委员会决定,结束了以前的“诸侯制”,形成了“中央集权”制,各大分公司的权力被削减。

在过去的两年间,中海地产集团副总裁、营销公司董事长曲咏海,中海宏洋助理总裁、副总建筑师范逸汀,中海地产执行董事郭勇以及阚洪波等高管纷纷离职。

而这次正当中海地产与中信地产合并收尾之时,郝建民也正式卸任,这个掌权中海地产三年的强权人物,在过去接过了很多人的辞职信,这次不知自己该作何感想。

## 并购的得与失

曾经是万科的导师,曾经是所有地产企业学习的榜样,从管理到利润以及低成本融资,全是中海地产给业内的显著标签,不过最近几年中海地产却成为了业内有名的并购王。

2015年3月24日,中海地产发布公告表示,公司与中建股份已就拟注入资产达成协议,338亿元地产资产注入中海地产,其中包括1092万平方米土地储备。同

日,中海地产前任主席孔庆平宣布卸任,郝建民接任主席职务,中海地产原总经理陈谊获委任为中海执行董事、总裁。也就是说,在中建地产整合之路上的主导者实为郝建民。

2016年9月22日,中海地产发布公告披露,中海地产收购中信集团物业组合交易全面完成,根据该报告,最终代价确定为370.8亿港元,相当于人民币310亿元。

对于中海地产而言并购经验可谓异常丰富,从中海宏洋、中建地产到中信地产,中海地产凭借着整合资源获得了非常充沛的土地资源,而且代价低廉。以2014年为例,当年中海地产新增土地面积1174万平方米,拿地金额高达424亿元。而通过收购相对要低廉许多,2016年,中海通过增发配股的方式收购中信楼面面积3155万平方米的土地资源,折合地价仅3550元/平方米。这些项目主要分布在一二线城市,合计权益建筑面积2352万平方米,相当于中海去年底土地储备的57%。低廉的土地获取让中海地产可以保持较高的利润,而在收购过程中没有采用现金的方式也为企业节省了大量现金。不过快速的整合也给中海带来过长的整合周期,例如中建地产的整合历时两年多,而且目前来看并不成功,未来中海地产可能过多的精力还将放在内部整合上。

## 重回第一梯队的梦想

随着郝建民和陈谊的辞职,中海地产内部整合显然没有达到最美好的预期,而接下来还有中信地产的整合,依然是对中

中海地产的一个考验。

“其实现在正是房地产调整的关键时期,中海地产可以安静下来进行内部调整,未来一段时间市场主旋律将是并购和收购。同时,对于央企负责人的离任,一般会早有安排,不会出现太多动荡。”上海同策机构研究总监张宏伟向北京商报记者表示。

在张宏伟眼中,趁着市场低迷处理内部问题,未来把精力放在外部扩展上,中海或许还能实现弯道超车重回第一梯队。

北京商报记者了解到,2007年之前,万科和中海一直是中国房地产业的前两名,随后被保利追上,而在郝建民的时代,中海地产2013年排名第五、2014年排名第七、2015年排名第六,今年目前排名第六。

内部人事变动让中海地产并没有过多地参与今年的土地争夺,截至前三季度,中海在土地上的花费仅为217亿元,与其他企业形成了鲜明的对比,因祸得福地躲过了高地价。而通过并购中建和中信,在过去的三年间,中海地产获得了4000多万平方米的优质土地,未来发展潜力巨大。而且最为恐怖的就是中海地产的盈利能力。今年前9个月,中海地产实现营业收入1065.9亿港元,经营溢利达到351.6亿港元,手握现金1517.8亿港元,负债率仅为16%。

相比而言,万科的业绩就显得有些黯淡。“如果整合好内部资源,未来中海追赶第一梯队还是没有压力的。”张宏伟表示。

北京商报记者 赖大臣