

## 从企业看行业

## 中海 整合的烦恼

## 人事斗争的代价

在郝建民掌舵的三年间,中海似乎只做了两件事,整合并购和人事调整。随着郝建民辞任,颜建国履新,仍有两席董事职位未定,中海能否获得重生仍未可知。如何解决人事变动对企业经营造成的不利影响;如何解决与中建、中信整合后的企业发展问题;如何将中海的“纸面规模”变成可看见的硬实力,都是颜建国就任后不得不面对的考验,中海整合也将成为行业集中度不断提升背景下的企业样本。

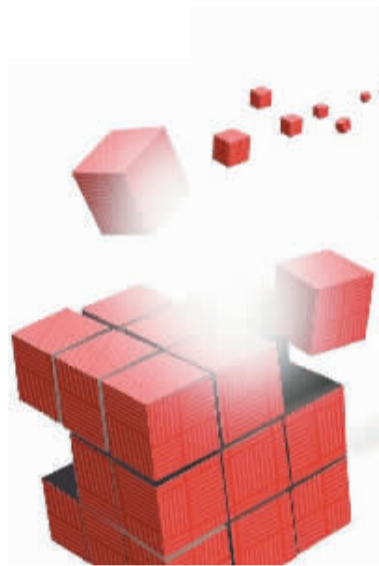
## 空间:两席董事职位未定

郝建民辞任,颜建国履新,持续近两年的中海人事动荡看似尘埃落定,但仍然有两席董事职位没有任命。颜建国的回归,或许并不意味着中海地产人事动荡的结束,颜建国就任后中海的人事调整或仍将持续。

实际上,中海人事动荡已持续了近两年时间,而郝建民的闪辞导致中海人事更替问题再度成为业内关注的焦点。郝建民辞任后,年过花甲的肖执掌中海时间不会长久成为讨论的焦点,而龙湖地产执董颜建国的一份辞呈,似乎拨开了迷雾。当时,关于颜建国将回归自己老东家中海接替郝建民职位的传闻随之出现。

随后这一传闻也被中海的一则深夜公告证实。12月7日晚间,中海发布公告称,经提名委员会提名,颜建国新任执行董事兼任行政总裁职位,而公司主席肖肖决定不再兼任公司行政总裁职位,转为主席一职。

值得注意的是,当日晚间公告显示,中海地产由四名执行董事组成。这其中肖肖为董事局主席,颜建国任行政总裁,罗亮为副总裁兼总建筑师,聂润荣任财务总监。



有业内人士分析认为,颜建国被任命后,中海仍有两席董事职位空缺,有可能是为颜建国未来组成新班底预留一定空间,但这也意味着,对于中海地产而言,颜建国的履新或许并不是人事动荡的终点,未来可能存在公司架构的调整,而新一轮人事动荡似乎也在所难免。

## 角力:央企整合的人和关系

中原地产首席分析师张大伟认为,人事更替是央企整合中难免会遇到的问题,对于正在或即将涉及整合的企业来讲,如何保证团队稳定是一大考验。央企整合是大势所趋,但是因为央企的历史遗留问题非常多,整合过程相对复杂且会出现一些问题,这些都应该引起相关企业注意。

郝建民执掌中海的三年,中海整合了中信及中建,整合的收尾工作正是颜建国上任后需要解决的问题,包括公司管理层人员的稳定、企业文化的统一、公司架构的调整以及产品线的定位。

“因处在央企整合阶段,中海出现人员更替甚至高管流动是正常的现象。”同策咨询研究部总监张宏伟在接受北京商报记者采访时表示,从整合角度来看,整合双方之间利益博弈一直在持续,过程中

## 中海整合大事记

2014年开始

中海成立战略管控委员会,形成二级管理模式

2015年3月

中建股份338亿元资产注入中海

2016年9月

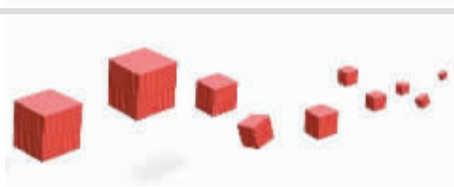
中海中信整合完成,代价370.8亿港元

2016年11月

中海执行董事、主席兼行政总裁郝建民辞任

2016年12月

任命颜建国为中海执行董事兼行政总裁



人事变动不可避免,这也不是短时间内可以调整好的事情,两年的时间去稳定公司人事,对于中海来说是“晚痛不如早痛”。

有业内人士认为,颜建国的紧急上任正是出于稳定团队的考虑,这是颜建国上任中海行政总裁后需要解决的第一件事。当然这也包括整合后统一企业文化的问题,企业价值观、发展战略等需要明确下来,这也是稳定团队的重要一点。

另外,对于公司架构的调整也是颜建国履新后需要解决的问题。在郝建民时代,中海成立战略管理部,并从原来的三级架构开始向集团、地方两级架构方向进行改制。事实上,有较多房企在公司战略调整中,都向两级架构改革。在张宏伟看来,中海公司架构调整可以提高企业运营效率。

据一位熟悉中海的业内人士介绍,中海整合中建、中信时,只留下一二线核心城市优质项目,未来并不存在开发压力。在整合时,中海也做了项目结构和城市布局的调整,这对于颜建国履新后产品线的定位做好了铺垫。

此外,另一个值得注意的点是,整合中信后,中海股权结构发生了变化。除原大股东中建以外,中信因资产置换持有中海地产10%的股份,成为中海第二大股东。业内人士认为,在人事动荡时期,时值

敏感动荡时间段,处理好与大股东、几支团队的关系,其重要性不言而喻。

## 业绩:“纸面规模”的转化

今年,央企疯狂拿地,却并未看到中海的身影,但中海通过整合中建、中信后,获得了极大规模的土地储备。资料显示,在过去的三年间,中海地产通过并购获得了4000多万平方米的优质土地,总土地储备超过7000万平方米,在这国内房企中排名前列。

但是从销售额来看,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。据亿翰智库发布数据,截至今年11月30日,中海销售额1848亿元,相比恒大与万科的3471.1亿元和3368.9亿元相差甚远。

有业内人士分析认为,如何将“纸面规模”转变为硬实力是中海不掉队的关键所在。整合后的央企一般会拥有充足的土地储备,如何转化为销售规模是央企整合后亟待解决的问题。譬如招商蛇口的整合,该公司完成整合后,也具备充足的土地储备,但销售规模暂时并未大幅上涨。

不过,“利润王”是中海的标签,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%。“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。

易居研究院智库中心研究总监严跃进认为,未来建议中海在业务探索模式要“野蛮”。中规中矩的发展模式,节奏是跟不上一些创新力度强的企业。在销售规模做大的过程中,要尝试做轻资产,比如在一些大型商业、文化等产业方面都值得企业去进行合作开发。这样能够优化资产结构和提高企业估值。

不过,张宏伟认为,中海的软实力在于企业的盈利能力和运营效率。中海目前的销售规模虽然达不到3000亿元,但净利润较高,单有规模却没有高利润是没有意义的。尤其是对于上市公司来讲,考核的不是规模,而是盈利能力和利润,盈利能力强则公司估值和市盈率也会提高。

北京商报记者 彭耀广/文 宋媛媛/制表

## · 资讯 ·

## 潘石屹参投10亿美元新能源基金

北京商报讯(记者 彭耀广)12月12日,由微软创始人比尔·盖茨牵头成立的突破能源联盟宣布成立“突破能源风险投资基金”,SOHO中国董事会主席潘石屹夫妇参投。据悉,初始资金募集超10亿美元,将会专注于清洁能源创新项目。该能源基金将于2017年开始投资项目。潘石屹表示:“盖茨在基金中所占比例很大,我们所占的份额与之相比很小。盖茨和我们都认为,首先决环境问题要依靠科技突破的思路和方法;其次解决全人类共同的环境问题需要人人参与。”

## 乐居推出房产首播App

北京商报讯(记者 彭耀广)互联网及大数据的运用,也给房地产营销带来变革。12月9日,乐居控股发布了2017年“1+1+7”全新业务战略并推出了自主研发的房地产家居行业首个营销引擎——“云眼营销引擎”,与腾讯、微博和分众建立深度合作伙伴关系,为房地产家居行业提供基于大数据的智能化、精准化、场景化、效果化的整合营销解决方案。同时,乐居还发布了与易居集团共同研发的国内首个专业房产直播App——“首播”,并开始上线试运营。乐居控股CEO贺寅宇介绍,乐居的“1+1+7”业务战略,由91乐居会员服务与折扣平台、乐居阳光电商平台及七大基于大数据的精准营销产品组成。

大鹏之动,非一羽之轻也。招商银行各大项子品牌业务,共同成就了招行这一轻型银行样本,这里面既有传统动能的锐意革新,又有财富管理、投资银行、交易银行、资产托管、资产管理、票据、金融市场等战略性业务新动能的培育壮大。

交易银行是商业银行围绕企业的经营经营活动,提供覆盖企业交易行为全过程的一揽子综合金融服务,其关键在于“以客户为中心”。招商银行围绕“为客户创造价值”的思路,在结算与现金管理、跨境金融、供应链金融、互联网金融、贸易金融等领域,通过创新的产品、专业的服务、高效的系统,为

客户提供便捷的一站式解决方案。

值得一提的是,通过深入分析产业互联网交易模式下客户交易需求,招行构建了完全基于互联网思维的“E+账户”产业互联网金融解决方案。“E+账户”是互联网下开放式金融账户体系,突破了传统的银行账户体系金融服务边界,开拓了基于互联网账户的广义“存、贷、汇”新疆域。

众所周知,现金管理是交易银行领域的一项基础性、战略性业务,具有赢者通吃的特点。而现金管理是招行的金字招牌。在传统现金管理的优势基础上,招行又创新推出全球现金管理(GCM)服务体系,紧密联动永隆

银行、香港分行、纽约分行等境外平台,结合跨国企业在招行开立的境内、外各类账户及其应用,提供全球账户统一视图,跨境汇划、跨境资金集中管理、双渠道货币兑换、汇率管理、单证结算及财富管理等综合服务,为跨国集团企业提供“一户通全球”的便捷体验。

招行坚持“以产带融”,针对不同行业的供应链管理和经营特征,设计集客户结算、融资、理财和增值服务于一体的创新金融服务体系,重点打造了智慧票据池、付款代理等“杀手

铜”级产品。此外,招行还抓住人民币国际化、“控流出、扩流入、稳预期”等宏观政策导向和市场机遇,加速升级跨境金融业务模式,打造集境内外、离在岸、本外币、投行行为一体的得天独厚的体系优势。

交易银行是专业要求极高的业务,惟其专业、方能长久。而无论是对发展趋势的判断,对政策机遇的把握,对业务板块的布局,对技术产品的创新,对客户价值的挖掘,都能看到招行深厚的专业功底,这正是招行竞争优势的所在。