

拿地加速 区域放权 挖掘新路

# 人事巨震后中海踩下加速器

昔日被称为“中国最赚钱的地产公司”的中海地产,已从行业三甲有力争夺者滑落至第六位。甚至如今仍面临业绩被行业榜首不断拉大、身后企业迅速赶超的紧迫现实。由此,去年底中海地产掌门人更迭以及公司旧将颜建国的回归掌印就显得颇受关注。

3月6日,中海公布了公司销售及拿地的最新信息。统计显示,中海2017年前两月销售涨六成至348亿港元、累计投109亿港元拿地均明显超出去年同期水平。今年以来,无论是土地市场拿地节奏加快还是区域管理制度调整,种种迹象表明,颜建国破题中海的变革正在进行时。

## 破题一 销售拿地双提速

中海仍将努力捍卫行业“盈利能力最强房企”的地位,即便它2016年的销售业绩再度从上一年的第五位滑落至第六位。

这在中海地产今年以来的数据上也有所体现。3月6日,中国海外发展有限公司公告披露,2017年前两个月,中海系公司累计合约物业销售约为348.15亿港元,同比增长64.34%;相应的累计楼面面积约为206.45万平方米,同比增长28.41%。此外,截至2月底,中海系公司录得已认购物业销售约为100.87亿港元,预期将于数月内转化为合约物业销售。

一位了解中海地产的人士介绍,颜建国上任后对公司营销提出新要求,即营销系统集中销售要追求高去化率,并要求进一步优化营销管控体系与激励机制,调动全员积极性与战斗力,提升营销效率。

土地方面,中海地产在郑州、北京、苏州、烟台、无锡收购多幅地块。截至今年前两个月,中海累计收购11个项目,土地面积93.73万平方米,总楼面面积306.63万平方米,拿地金额达109.29亿元。

“逆水行舟,不进则退,在碧桂园、恒大、融创等房企的爆发式增长面前,中海与榜首企业渐行渐远,是在扩张速度上做出积极应对的时候了,而且中海很可能打出一张张强硬的底牌。”一位楼市观察人士表示,规模至上的今天,中海不可能只安于“盈利能力”,扩展速度绝对至关重要。

事实上,颜建国回归之后,中海的拿地速度已有明显提速迹象。

统计显示,2016年中海连同附属公司

在全国共收购18宗土地,但前10月仅新增7宗,其中还有近3个多月无土地进账。但在2016年12月,郝建民辞任中海董事长并由颜建国接任后,中海就一改以往在土地市场的低调风格,在无锡、厦门、南京、苏州、佛山、武汉、重庆和南昌收购了9幅土地,应占楼面面积共约246.27万平方米,拿地金额高达174.4亿元。与此同时,中国海外宏洋连同其附属公司也在赣州、徐州、南通收购了4幅地,应占楼面面积约64.33万平方米,应付土地出让金约为33.86亿元。

业内人士表示,此前中海拿地略显保守,随着拿地节奏渐密,中海将驶入快车道。

## 破题二 权力适度下放

中海若要提速,企业管理架构的调整恐怕也势在必行。

此前孔庆平卸任中海地产董事长后,当时担任行政总裁五年之久的郝建民接过中海董事长的职位。郝建民接任董事长这个职位之后,在中海内部掀起一场改革,成立了战略管控委员会,由总部垂直管理,郝建民亲自担任该委员会的主任,中海地产北京公司的财务总监林晓峰是该委员会具体负责人。

据相关人士透露,郝建民时代,这个部门掌管着中海几乎所有的项目策划、项目定位、设计方案、营销及利润指标和工程,权力很大。中海之前的“诸侯制”变成“内阁制”。

据知情人士介绍,地方公司几乎没有实权,只有运作权。但决策都集中在上面导致流程太长,影响决策效率。

情况可能正在改变,据相关媒体报



道,颜建国回归后在内部年度总结会上要求2017年公司要全力确保销售、利润实现增长。并按区域划分,为各区域公司制定了2017年销售目标。其中,华南区336.4亿元,华东区328亿元,华北区292.4亿元,北方区192亿元,西部区166.5亿元。按城市划分,中海要在4个一线城市做到年销售额300亿元以上,在17家地区公司年销售额100亿元以上。

同时,中海新管理层要求将投资拿地列入地区公司考核指标,要求各地区公司要密切跟踪土地市场,保持投资连续性。

对此,业内专家指出,强化区域投资力度,意味着中海将重新放权于区域公司,这与郝建民时代策略相反。适度放权将有利于精准拿地,同时也能明显提高地方公司活力。增加地方“诸侯”的积极性,甚至有稳定地方高管团队的作用。但中海管理构架体系又将有所调整,对企业也是新的挑战。

## 破题三 掘金新业态

面对中海地产长期过于依赖住宅项目开发商的现实,新管理层也在寻求新的突破。业内专家表示,虽然中海向来以

企业高效、管理能力强著称,但在住宅以外的业务涉及较少,甚至被指最保守的地产公司。

对此,中海新管理层最近在内部提出巩固并提升传统住宅领域的市场份额与行业地位的同时,还必须提升商业地产开发与运营能力,用于尝试新的商业业态,以保证长期持续发展。这或许与颜建国在龙湖期间尝试转型经验有关,他要求新管理层勇于探索未知领域,捕捉市场新机遇,从而找到行业新转型之路。中海做强酒店、写字楼、商业中心等传统商业,也要试水长租公寓、联合办公等新商业业态产品线。

易居中国执行总裁丁祖昱认为,太充裕的现金和太低的负债率,事实上也是过分保守的体现。中海若能把自己资源、资金和专业优势更好发挥,将有望重新找回之前的辉煌。

当然,如何与中信等并购资源尽快完成磨合,也是新管理层需要绞尽脑汁的。一段时间内,中海大手笔进行外延式整合,先后吞并中建、中信等旗下地产板块,在具备规模上优势同时,企业内部也传出并购“消化不良”的传言。

北京商报记者 董家声

# 黄其森:不拿地王的泰禾如何弯道超车

“2017年是房地产平稳发展之年,企业收并购机会增多。”日前,全国政协委员、泰禾集团董事长黄其森在预测年内行业走势时表示,2016年是房地产市场的大年,全国商品房销售面积15.73亿平方米,较上年增长22.5%;商品房销售额达11.76万亿元,较上年增加34.8%,双双刷新历史纪录。2017年肯定无法超越这个历史高度,市场将有所调整。尤其是销售面积,“15亿”可能保持相当长时间的纪录。

今年整体市场将是持续平稳,有所调控、调整的市场,也不会出现大起大落。黄其森表示,泰禾今年会密切关注政策变化,顺势而为,在条件具备的情况下力争“弯道超车”。

实际上,泰禾抢开局的意图已十分明显。中国指数研究院正式发布的《2017年1-2月全国重点城市房企销售排行榜》显示,期内泰禾集团以59.97亿元拿下了北京区域的销冠,与第二名首

开股份21.8亿元的差距相对较大。领先优势非常明显。

相关人士表示,从泰禾推盘节奏可以注意到,该公司上半年选择了加快出货。毕竟如果上半年去化少,在未来出现不可控因素时,可能会打乱公司对市场的整体布局,特别是一线城市短期内不会放松价格管控为代表的限制性政策的情况下,到下半年才冲量风险会比较大。

事实上,类似于泰禾这样的开发商也具备“弯道超车”的基础。黄其森回忆,当年泰禾大手笔拿地时,业内曾质疑泰禾太过于激进。现在看来,这种策略是有前瞻性的。“有的企业策略讲核心地段、核心城市,我感觉这个就不是战略,谁都知道,但问题是,你能拿到地吗?”

幸运的是泰禾已经取得充足的优质土地储备,泰禾如今将收获近三四年来的公司在北京、上海等一线和核心二线城市大手笔拿地的战略举措带来的收益。

但在高举高打拿地之后,黄其森表示,去年以来的土地市场已经是非理性的,但目前政策调整,行业格局出现了变化,泰禾今年不会再拿“地王”。

资料显示,泰禾在重点战略布局的区域,如京津冀、长三角、珠三角等区域均不存在库存问题,且货值充足,溢价能力强。同时,泰禾方面表示,公司今年将进入一些二线核心城市,如郑州、武汉、天津、太原等地,这些城市同样需求旺盛。

值得注意的是,并购战略将是泰禾的重点战略之一。黄其森分析,今年整体市场持续平稳,但资金会比去年紧张,所以企业或项目收并购的机会也随之增加。这也是泰禾实现“弯道超车”的基础。

除了并购之外,泰禾也采用输出品牌、提供代建服务的形势,低价获取优质项目开发权。黄其森表示,今后企业之间互相参与特别难,国有企业改革是一个趋势和方向,可以把各种资源更好地整合在

一起。业内一些企业看好泰禾的操盘能力,尤其对高价地的操盘能力更强,有合作意向。另外,中小企业的资金有些困难,给大家有很多的这种合作的机会。哪怕小股操盘、控股都是多赢的局面。

另外值得关注的是,今年将是泰禾的多元化之年。按照黄其森的设想,房地产业是泰禾的主业,而且在全国已拥有大量客户,泰禾多元化的方向则是能够为业主提供服务的产业链业务。包括金融、教育、文化、医疗大健康、养老、旅游等是泰禾集团多元化布局的方向。去年,泰禾投资并购了美国阿莱恩斯公司,这家公司是全美领先的外包医疗健康服务提供商,服务于全美医院及医疗机构。按照黄其森的设想,泰禾未来五年内至少在医疗领域投资500亿元。目前,泰禾在国内已布局3家医院,包括妇女儿童医院、骨科医院和康复医院。

北京商报记者 董家声