



地产周刊订阅号

B1-B4

2018.2.8

房企新联盟

从昔日的大手笔拿地开发，到兼并收购模式大行其道，房企的扩张脚步从未停下。2018年伊始，一宗宗房企之间甚至房企与跨行业企业的合作频频上演。连日来，包括华夏幸福签约旭辉及阳光城、合富辉煌与保利成立合资公司，腾讯、苏宁、京东、融创联合收购万达商业14%股权、碧桂园牵手宝龙等，一场房企的另类扩张模式正在通过合作与联盟的方式上演。

联盟潮的新趋势

2月6日，市场传出消息，宝龙地产与中国金茂达成合作协议，共同成立项目公司联合开发位于南京市江宁区的G71地块。这是宝龙在此前刚刚与碧桂园签署战略合作协议后，又一次牵手其他房企。

事实上，连日来结成联盟的绝不仅以上几家地产公司。包括华夏幸福接连签约旭辉及阳光城与东原3家房企、合富辉煌与保利成立合资公司，腾讯、苏宁、京东、融创联合收购万达商业14%股权等，新年伊始，房企联姻不断。

值得一提的是，这一轮房企合作与以往以“联合拿地”为核心内容的合作不同，而是升级到了两家公司之间的战略合作层面。对于合作的具体内容，联盟组合并未对外透露，但是显而易见的是，合作将不仅仅局限于单一项目的开发上，而是将更加深入和全面。

在易居研究院智库中心研究总监严跃进看来，地产企业之间的连横合纵正是企业对行业和市场变化的积极应对之策。“调控政策压力下，地产行业调整压力较大，单纯依靠住宅开发或者单纯依靠自身，已经无法适应未来市场发展的需要，开发商渴望通过寻求新的业务板块发掘以寻找新的盈利增长点。但往往企业各有所长，缺乏复合型开发的能力，因此寻找在某些领域内有优势的合作伙伴取长补短就显得至关重要。”

近两年，地产企业在商业地产、产业地产、养老地产、长租公寓、联合办公、社区配套等与地产行业直接相关的行业投资日益加大，并形成一定的行业规模，甚至在家装、文体、娱乐、旅游、健康等跨界新业务板块也逐渐布局。相当一部分房企在业务转型上以“N+X”的形式推进，其中X代表企业尝试投入发展的新业务板块。



此外，值得一提的是，结盟模式还可以分摊风险，这对于多数开发商而言确实也是非常需要的。“在新业务领域的投资规模很可能决定企业未来在该领域内的话语权，”一位地产公司负责人表示，象征性地投入还不如不投资，但在一段时间内无法取得回报时，开发商也不得不考虑降低风险，由此寻找领域内专业的合作伙伴快速切入更为理性。当然合作也能分担资金压力。

抱团与互补

房企间的联盟近几年并不是新鲜事儿，在联合拿地、共同开发项目上，它们早已积累了经验。但是这一次的联盟和此前的联合拿地相比，呈现出了不一样的特点，首先是企业间的差异化显著；其次是企业间的行业跨度大；三是合作企业不求实力对等只求资源优势。

从近来联姻的企业与合作的内容来看，企业差异性最为显著。资料显示，1月25日-27日，华夏幸福公司先后与东原集团、旭辉集团和阳光城3家房地产公司签订战略合作协议，宣布将在拿地、开发等多层面开展合作。有相关知情人士透露，华夏幸福近年来在商业地产领域内发展迅猛，与3家企业的合作是为了在住宅开发上实现加速周转。因此，寻求其他3家以住宅开发见长的企业援手，不失为理智之选。当然，合作伙伴也正看中了华夏幸福的商业地产开发资源和能力，双方各取所需。

无独有偶。1月29日，宝龙与碧桂园在广东顺德碧桂园总部签署战略合作协议。分析显示，宝龙与碧桂园均有着优质的土地储备和良好的开发资源，双

方在行业内各具优势，宝龙专注商业地产开发与运营，而碧桂园作为当前行业领跑者，在住宅开发与建设领域有显著优势。此外，从两家企业布局上看，碧桂园在全国布局优势显著，而宝龙则恰好在碧桂园薄弱的长三角有优势。

对于万达商业引入投资人“相互借力”的解读也非常多。“万达通过引入新的资本在实现为企业未来发展造势的同时，也能达到引入互联网线上公司，弥补其线上不足的作用”，同策咨询研究部总监张宏伟如是表示。

从合作内容上来看，本轮联合房企所涉及的行业跨度也超过以往。1月29日腾讯控股作为主发起方，联合苏宁、京东、融创与万达商业在北京签订战略投资协议，计划投资约340亿元。引入新战略投资者后，投资人将支持万达商业尽快实现1000家万达广场的目标，并推动万达商管集团上市。上述人士表示，几家企业除了资金实力强外，在领域上分别包括互联网企业、电商及物流平台、卖场、开发商，涉及行业类型多样，复合型极强。从而得到资本蓄势输血之外，还能实现引入线上资源，弥补劣势。

在跨行业、多业态布局方面，融创近来表现抢眼，在投资万达之外，公司还投资了乐视、链家等其他多种业态。在以往企业薄弱的商业地产上更快布局投资，不久前与爱琴海商业集团签订合作协议，加紧在西南板块商业地产投入。目前，融创投资商业地产包括邻里中心、主题商业、城市综合体及文旅商业等类型上，数量已达13个。

值得注意的是，以往房企合作中的“门当户对”已经不是本轮企业联合最看

重的标准，合作方更强调“专长”，而不是实力对等。以碧桂园联手宝龙为例，两家公司行业排名差距巨大。碧桂园5000亿元级别，宝龙则仅有200亿元级别。

另类的扩展

市场上还有另一种声音值得关注。随着并购机会减少，以及政策对并购的收紧，房企也希望通过合作来增加扩张机会，不排除一些企业通过先合作后收购的曲线方式寻求扩张。

“这两年全国所有适合并购的土地和项目都被筛了一遍，剩下的都是没油水或者股权复杂风险大的土地和项目。”一位楼市观察者分析，对于企业而言，没有规模就没有未来，而企业追求规模化必须寻找新的渠道。房企结成新的“联盟”，实现优势互补可以看做是另类扩张模式。

并购对象不断减少的同时，政府对并购的监管力度也在加大。

1月31日，上海银监局表示，由于银监会发布《商业银行并购贷款风险管理指引》以来，辖内商业银行并购贷款快速增长，尤其是投向房地产业及土地项目并购，与《指引》有关审慎发展并购贷款、支持优化产业结构的政策导向不符。由此下发《关于规范开展并购贷款业务的通知》以重申《指引》精神与政策导向。《通知》要求，贷款投向房地产开发土地并购或房地产开发土地项目公司股权并购的，拟并购土地项目应当完成在建工程开发投资总额的25%以上。

随着并购机会减少，并购成本上升，房企在公开土地市场上的压力也在加大。政策收紧的趋势仍在持续，各地土地政策也日渐苛刻，这让房企在土地储备上的焦虑依旧存在。

实际上，排名靠前以及上升势头明显的房企寻求合作的欲望最强烈，态度最积极。近期联姻的房企包括碧桂园、旭辉、华夏幸福、保利等在内，都是行业千亿级以上房企，在已经具备一定规模的情况下，仍保持对“量”的追求。

开发商需要另辟蹊径寻求新的扩展。企业往往通过先合作，后合并甚至兼并的手段来扩大自己的盘子。张宏伟分析，目前越来越多的房企寻求合作，或成立一家公司，或谋求特定区域市场，或合作开发一个项目，但企业合作带来加速市场集中度的结果不会改变。虽然目前多数的合作还处于初级阶段，但从长远来看，这些企业的合作前景还是会是并购。

北京商报记者 董家声