

# 祥生的自救难题

年报难产后，祥生的自救之路也被堵上。近日，华润万象生活公告称，终止此前宣布的收购浙江祥生物业服务股份有限公司全部股权交易。此次交易的终止，也意味着祥生控股集团通过出售物业资产“回血”的计划落空了。对于净负债率已达168%的祥生而言，在迎来杯水车薪的地产纾困稳保产业基金“他救”之后，如今留给它最大的一条自救之路也被堵上了。



## 两个坏消息

近期，祥生控股集团接连传出两个坏消息。

3月21日，祥生控股集团公告称，预计无法按照港交所的规定在2023年3月31日前刊登2022年全年业绩，股票将于4月3日上午9时起停牌，直至年报发出。

年报之所以“难产”，祥生控股集团方面的解释是——缺人、缺“时间”。由于随着多个部门（包括财务部及运营管理部）的关键团队人员近期辞职，人力不足，导致祥生控股集团及其核数师难以对集团截至2022年12月31日止财年年度合并财务报表进行审计工作。

另一方面，祥生控股集团董事会及管理层的投入大量时间及精力处理针对公司的清盘呈请，并与集团的国内外债权人进行磋商，以寻求令人满意的债务重组方案。

2022年9月，因涉及未偿还债务5000万美元，祥生控股集团遭债权人提交清盘呈请。彼时也因此有过短暂停牌。

根据港交所《上市规则》，若上市公司持续停牌18个月，港交所便有权将其除牌，截至目前，已有十多家在港上市内地房企

存在除牌风险。目前也有成功复牌的案例，停牌近一年后，佳兆业在众多出险房企中率先复牌，但也有房企逼近除牌“大限”，如2021年9月20日停牌的新力控股。

地产分析师严跃进表示，阻碍复牌的原因，最主要是年报“难产”，但对于深陷流动性危机的出险房企而言，复牌的首要任务，还是在债务化解方面取得重大突破。

为筹措资金纾解债务压力，祥生控股集团也走上了“卖子”求生之路，于2022年9月选择向华润万象生活转让全部物业股权及关联方债务，交易代价约10.37亿元，但最终未能如愿。

3月28日，华润万象生活公告称，终止此前宣布的收购浙江祥生物业服务股份有限公司全部股权交易。此次交易的终止，也意味着祥生控股集团通过出售物业资产“回血”的计划落空了，这对于深陷流动性危机的祥生来说无疑是雪上加霜。

## 重找买家并不容易

历时近半年时间，祥生控股集团的“卖子”计划还是以失败告终，如今交易中止，祥生控股集团旗下的物业板块也面临或自营、或重寻买家的命运，但二者的状况都不

容乐观。

北京商报记者了解到，2021年5月，祥生控股集团旗下的祥生活服务向港交所递交了招股书，当年11月22日通过聆讯，但仅过了不到一个月，通过了港交所聆讯的祥生活服务招股书转变为“失效”状态。

彼时祥生活服务回应称，祥生活服务上市不是目的，只是促进公司稳健发展的手段之一。未来将持续关注市场动态，选择更好的时机推进上市计划，以获得市场予以更优、更合理的估值。

高估值的预期，推动当时不少房企积极分拆旗下物业上市，一时掀起了“物管”浪潮，大鱼吃小鱼的并购也屡见不鲜。

据中指研究院数据显示，2021年物业管理行业已披露相关信息的并购交易达77宗，涉及并购方36家物业企业；交易金额约362.5亿元，相比2020年全年交易总额大幅增长约243%。

但进入2022年后，物管企业估值出现大幅回调，收并购热度也有所减弱。2022年，物管行业的并购交易仅31宗，交易金额约106.3亿元，相比2021年全年交易总额大幅收缩约70.8%。

“可以看到当前物企并购热情有所下降，行业整体的并购数量和金额也在减少。

头部物企之前“吃”得够饱，经过上轮热度后，对于规模追求也回归理性。”中国城市房地产研究院院长谢逸枫指出，物企与房企母公司关联度很高，虽然市场正在转好，但各大房企还存在流动性紧张的情况。目前有能力出手的也仅有头部几家，因此祥生控股集团再次“卖子”短期内并不容易找到合适的买家。

谢逸枫称，对于收购方来说，目前市场标的的不乏优质资产，考虑价格的同时，也会格外注重安全性。

据此前招股书披露，2018—2020年，祥生活服务分别实现营收245亿元、339亿元及459亿元。其中，祥生控股集团及其合营企业及联营公司，还有祥生控股集团创始人陈国祥控制的其他实体所开发物业提供的服务产生总收入分别为197亿元、312亿元、427亿元，分别占同期营收的80.4%、92%、93%。

可以看到，在母公司遭遇流动性危机后，依靠母公司存活的祥生活服务也难有“造血”能力。

## 自救之路难在哪

祥生控股集团的流动性危机距今已经爆发一年有余，从2022年3月正式“官宣”后，该公司的好消息并不多。

2022年3月，祥生控股集团公告披露，未能按期支付2亿美元债的1200万美元利息。但彼时，公告只是“流动性出现阶段性问题”，祥生控股集团也向外界传达了“绝对不躺平”的态度。但因该笔债券违约，导致后续祥生控股集团的其他优先票据交叉违约。

祥生控股集团发布的最近一期财报显示，截至2022年6月30日止的6个月内，祥生控股集团约68.62亿元的债务已违约或

交叉违约。截至2022年6月末，祥生控股集团约161.73亿元的债务将于一年内到期，同期现金及现金等价物仅为14.73亿元，资金缺口高达147亿元。

面对流动性危机，祥生控股集团也开启一系列的“自救”行动，包括但不限于资产变卖、折价促销等。“寻找合适的机会，出售若干项目开发公司的股权，以产生额外的现金流入。”被祥生控股集团作为改善财务状况的重要措施之一。有媒体不完全统计，2022年祥生控股集团累计对外出售超过17亿元资产，但与巨大的资金缺口相比，依然杯水车薪。现如今，最优质的物业资产也卖不动了。

销售方面，2023年前2个月，祥生控股集团累计实现合约销售总额约33.19亿元，同比下降47.8%。

在业内人士看来，销售承压、资产出售受阻，目前祥生控股集团只能通过债务重组获得喘息。对于出险房企来说，在重组谈判过程中，最重要的还是有优质资产的增信，不然也不容易打动债权人。

2月20日晚间，祥生控股集团发布公告称，公司正就5笔美元债启动重组程序，合计超过6.4亿美元。北京商报记者注意到，其中有4笔美元债已是逾期状态，合计约4.4亿美元，另一笔美元债将在2023年8月到期，金额为2亿美元。

美元债重组、被债权人申请“清盘”，祥生的自救博弈还在继续。

祥生的自救之路有多难？就物业收购暂停的影响、美元债重组等问题，北京商报记者试图与祥生控股集团方面取得联系，按照官网上的电话打过去后——“对不起，您所拨打的用户未接电话”。

北京商报记者 王寅浩

# 北京第二座世界城登C位 中骏TOD战略的轨迹与决心

220家国内外知名品牌入驻、开业当日客流达20万人次、销售额2000万元……日前，由中骏打造的22万m<sup>2</sup>城市综合体——西长安中骏世界城开业即交出令人艳羡的成绩单。业内人士预计，作为中骏商管创新奥莱的首个落地项目，西长安中骏世界城有望成为北京消费季期间，京西商圈最具“内能”的创新消费场景与空间。同时，对中骏而言，打造长安街又一商业新地标，标志着中骏TOD创新综合体开发战略在京的又一次崭新兑现与成功布局。

## 助力消费季 京西再添打卡商业地标

凭借着100%招商率和99%开业率，北京西长安中骏世界城开业当日即迎来纳客高峰，创下客流超20万人次、销售额近2000万元、累计注册会员人数超20万人的首秀佳绩。

中骏商管相关人士分析，在品牌选取上，项目打破了传统奥莱模式，以“高性价比+新潮个性化”为标准。在总共220家知名品牌中，区域首进品牌120余家、重点品牌50余家、网红及创新品牌30余家，其中15%的品牌代表了行业的新趋势、新内容。

同时，有别于传统购物中心店铺与公区的“界限分明”，项目在定位、主题、空间上全面打造无边界、沉浸式体验。引入卡通尼北京首家非洲主题儿童乐园，满足家庭亲子、社交、沉浸体验需求。引入威波豪斯冲浪俱乐部，创新地将冲浪运动搬到购物中心，构建出“运动+社交”新消费场景。

“2023年北京消费季在本月已启动，北京将融合国际范、中国潮，营造繁荣消费



北京西长安中骏世界城实景图

氛围，满足群众多元化、品质化、个性化消费需求，持续推动消费提质升级。”一位商业分析师指出，北京正不断推出新激励举措，为消费注入新动能。而这些举措落地，必然需要特色空间与创新场景作为消费力释放的载体。由此，定位“北京首座TOD轻生活奥莱中心”的西长安中骏世界城，在填补京西商业类型空白的同时，更拓展了当地创新消费空间的版图。

## 超级TOD模式 打造城市会客厅

“西长安中骏世界城为新消费赋能，靠的不仅是奥莱定位和创新业态布局，它还是集交通枢纽与地铁接驳于一身的TOD项目，堪称京西新一代城市会客厅。”中骏

相关人士介绍，西长安中骏世界城作为中骏“一体两翼”战略模式下的标杆项目，正以“超级TOD模式”焕新城市活力，赋能城市发展。

整体设计上，西长安中骏世界城集合了地铁、公交枢纽中心、中骏天字系住宅、购物中心、方隅长租公寓等业态于一体。项目一层直通当地交通枢纽中心，汇集20条公交线路；二层与地铁S1线无缝连接。纵横的路网，为项目创造源源不断的人流与消费潜力。

同期开业的北京天峰方隅长租公寓以“高档一居租方隅”作为品牌定位。采用挑高星级会客大堂、极简国际化立面及全景落地窗设计。公区配置图书、台球桌、健身房等设施，配以24小时管家服务。

住宅配套上，继中骏在京西成功开发

“天字系”高端项目西山天璟之后，作为西长安世界城的重要组成部分，中骏天峰承接“天字系”高端住宅品质，以三面宽、南北通透的全明设计，成为京西城市精英的理想居所。

方隅公寓、中骏天峰为聚集大量时尚青年、商务白领，便捷的交通，让北京西长安中骏世界城成为天然客流引擎。至此，西长安中骏世界城将“站、场、人”三者有机融合，打造成一体化的TOD4.0模式，成为聚焦消费者生活、出行、休闲、购物等多元需求的超级综合体。

业内人士指出，西长安中骏世界城开业，让中骏实现了从CBD到京西，“一条长安街，两座世界城”的成功落位，是中骏稳健运营实力与业态持续升级能力的体现，也是中骏“一体两翼”战略优势的凸显。

## 未来云城 加速兑现的“双铁TOD”样本



中骏金辉·未来云城效果图

“钟爱一二线城市TOD开发模式拿地运营”，是当下外界观察中骏的一个特有视角和显著标签。以“做有质量的规模化”为座右铭的中骏，其TOD开发在全国已做得风生水起。

资料显示，中骏在北京、杭州、上海、合肥、福州、南昌等核心一二线城市开发的7个TOD项目先行范本均已落成或启动，企业的TOD版图正徐徐展开。截至目前，中骏累计TOD项目开发面积近400万平方米。

与此同时，中骏意识到TOD开发已告别“地铁上盖”时代，如今更考验的是产品塑造力、稳健的资金链以及多业态协同资源的运营力。

以中骏在北京正在打造的另一座超级TOD综合体项目——中骏金辉·未来云城为例，作为首个高铁、地铁双铁加持的未来TOD样本，项目正加速兑现。

据了解，中骏金辉·未来云城建筑面积40万平方米，以大兴高铁及地铁4号线等交通枢纽为核心，聚合长租公寓、活力商街、低密洋房等空间，一个微型城市正在此生长。项目外部以轨道串联医疗、生态、教育、商业多重城市资源；内部规划低密街区，覆盖多维度生活业态。方隅公寓匹配居住平衡规划；家乐坊商街定位家庭消费精品街区；写字楼则填补区域业态空白，承载南城产业发展。

事实上，“北京首个双铁TOD超级综合体”已得到了市场认可，项目2022年销售额高达45亿元。中骏金辉·未来云城正在向北京城市级TOD范本大步迈进。 图片来源：企业供图