

一个“被离职”地产操盘手的 16 年：加减杠杆的起落间 “燕郊类”城市就是赌场

■本报记者 王丽新

2018 年春月初至时,缺席陪伴孩子成长,疏于照顾父母,背着一个梦想奔走于多个钢筋水泥楼盘之间,用 17 年努力工作的杨庆,恰逢不惑之年,引咎离职了。

当他再次听到老板指责称,“打折的房子你怎么还卖不出去”的时候,已经身居千亿房企一方诸侯的杨庆不想再用“市场下行期,买涨不买跌”等各种语言体系试图解释了,因为他知道,老板不想听,老板想要的只是销控表上的房源编号被一道划掉,因为那意味着已经卖掉了,钱可以回到老板的口袋里了。

“落袋为安”,是行业动荡期时,每一个老板心头那抹“急迫”。2018 年,高杆杠运营累积多年的房地产行业,在去杠杆大势下,进入了“生死时期”。今年年初,在“裁员”年度大戏的大幕尚未拉开之时,“身先行”的房企就已经开始“拍戏”了。

杨庆是今年第一波“被离职”的房地产职业经理人。16 年房地产奋斗史,在他眼中,最大的喜悦来自于女儿骄傲地跟同学们说,“这是我爸爸盖的楼”。

地产操盘手眼中的“加杠杆”

17 年前的夏天,那个怀揣梦想,刚刚大学毕业,背着一书包“未来”来到北京的少年杨庆,开始了某政府挂职人员的人生首份“工作”。一年之后,一个偶然的机会,杨庆进入了一家房地产公司,给一位新任高级副总裁做秘书,自此开始了“东跑西颠”的地产生涯。

从副总裁秘书到北京某项目的客服经理、从销售经理到一方大员,杨庆仅用了 6 年时间。2006 年,这家公司启动了全国化战略。彼时,2006 年—2010 年,是早期有实力的房企全国化布局的启动和扩张期,因为,这一批房企在积累去香港上市的筹码。

杨庆抓住了这一波机会。但他没能来到更有潜力的城市。2008 年,杨庆成为公司第二批外派人员,到东北某个城市主导重量级项目。他回忆称,当时当地市场特别差,销售压力非常大,去了不但要内部负责人事,还要外部负责市场、营销和政府打交道。

庆幸的是,杨庆的心态比较好,再加上这本来就是他的家乡,大学也是在



这里读的,甚至老婆也是这里遇见的。不得不说,杨庆对这个项目的各个方面进行了大刀阔斧的调整,最终也算达成所愿。

在他看来,操盘一个市场下行期的项目,是挑战是压力,但获得的经验,也是财富。杨庆认为,在躺着卖房子的时代,房地产是没有营销的,真正的营销能力要从竞争的市场中修炼而来。

值得关注的是,彼时,房企纷纷开启全国化战略布局,因握有大量土地储备和全国化的品牌影响力,一批房企先后登陆资本市场,地产行业加杠杆的指数不断攀升。杨庆看的很明白,他认为地产实际上是金融的分支,其本质不是用现金流来推动的。比如拿一块地的土地款,三分之一是自有资金,剩下的三分之二其实都是配资。整个链条加起来,加杠杆的比例小一点的可能是 1:6,高的甚至达到 1:9。

三、四线城市的赌博式投资

加上了杠杆的地产行业,如同插上翅膀,迅速起飞。伴随着这一波土地红利机遇,杨庆的公司拿地眼都不眨,杨庆也迅速从管理一个项目,到一方“区首”,到城市公司总经理,再到集团总裁助理。在杨庆 16 年房地产奋斗史中,他曾目睹中国房地产商是如何利用从土地红利到人口红利,赚得“盆满钵满”得,也目睹了有些开发商又是如何踩错调控节奏,导致多年喘不过气,甚至遭到生死危机的。

2013 年,杨庆再一次接下了“临危受命”。这一次,他的担子更重了。2011

年,北京限购,楼市一片哀鸿,在北京重仓土地的房企一时间几乎“团灭”。无奈之下,有些开发商在三、四线城市买了不少地,这些地很多都是协议买来的,有的项目在开发时受到了诸多阻碍,也有项目在没上市时,就面临着数亿元亏损的定局,这是已经算好的盘子,按着写好的剧本去完成,似乎就可以交差了。

但杨庆的不甘心,让他拒绝了按照写好的剧本“演”。在他主导的几个项目中,有一个项目就是要亏损数亿元的“剧本项目”。“那一年春节回家前,我到处去见人,求指点迷津,整夜睡不着,想着如何破题”。杨庆表示,“某天夜里,灵光一现,我查找了这个城市 10 年的规划,这让我见到了一丝曙光。最终,项目按照新的城市规划,改变了层高,利润一举回正。”

多年之后,他尚能回忆起这份“破题”的喜悦。正如多年之后,他依然能清晰地记得,当年他跟妻子带着女儿开车路过自己盖的楼盘时,跟妻子闲谈中称,“这是我盖的楼盘”,没想到刚刚会说话的女儿记住了,以后逢人便说,爸爸盖的楼很漂亮。

没想到的是,三、四线城市是有些房企的“摇钱树”,却也是有些房企的“滑铁卢”。2011 年前后重仓三、四线城市的房企,多数没有等到 2016 年以来的火爆,甚至由于过多布局三、四线城市,严重拖垮企业前进的脚步,个别在三、四线城市做高端改善项目的房企,更是曾一度陷入生死危机。

杨庆称,中国的房地产市场,有句话称,“四线城市叫火葬场”,像燕郊、海南这样的投机市场城市叫赌场,加减

杠杆的起落间,涨得快,降得更快,有去无回的也快。“我外甥刚毕业,家里给了 200 万元,然后他买了四套房,加了大量杠杆,现在都还不起了。”房地产泡沫一旦被戳破,可能很多年都恢复不过来。

杨庆也没有等到这些市场恢复过来,打折的房子也卖不出去了。不惑之年,他离开了“金融+杠杆”的房地产市场,庆幸的是,他没有像更多端着枸杞保温杯的,选择不多的中年人一样,他找到了事业的第二个起点。

地产职业经理人离职的下一站

杨庆离开后,没有复制职业生涯路径,没有再次选择进入一家房地产开发商。他进入了一家投资公司。

在他看来,去杠杆的政策对地产行业有着巨大的影响力。实际上,踩不对调控政策的点,已经让不少房企付出了惨重的代价。更重要的是,房地产增量市场的“戏份”已经不多,天花板就在那里,赛道已不在。下一个地产时代,不再是开发时代,而是资产运营的时代。

用杨庆的话说,房地产的未来创新将来自于“地产+金融+产业+服务”,换句话说,当房地产市场进入“负周期”或者慢周期时,资产的增值涵盖不了融资成本的时候,在房地产领域,“金融+杠杆”是有危险的,资本金可能都会被吃掉。在房地产接下来的周期内,应该是“运营+杠杆”的时代,考虑好退出机制,通过后端运营提升价值,再退出换得收益。

现在的杨庆,组织了一个 40 人左右的团队,以房地产基金的方式对一些项目进行投资,其中大多是股权投资,甚至控股控盘。在他看来,中国多数房地产基金公司的背景都是开发商的附属企业,资金多用于投资自身体系里的项目,甚至充当这些开发商变相表外融资的基层输血通道。

但在真正的不动产投资领域里,资本加资产真正两方面属性都有的,且两方面能力都很明显很强的企业较少,现在在国内有,但都没做起来,也不是特别大。目前,杨庆的团队已经握手好几个投资项目,其母公司的业务管理规模也达到了 800 亿元,能给他提供做资产增值背书。

杨庆称,“迈出这一步,是挑战,但也是我的机会”。或许,这也是今年大量被离职的地产职业经理人的事业第二路径。(文内杨庆为化名)

房企融资规模进一步扩大 华夏幸福拟募资最多 60 亿元

■本报记者 王 峰

随着销售总量见顶以及调控的持续,房企对于资金的渴求也是越来越高。

据 Wind 数据显示,今年前 11 个月,房企累计境内发债 5632 亿元,同比增长 66%;累计海外发债 3220 亿元,同比增长 12%。

而进入 12 月份,房企在融资方面也继续保持着年内一贯的高频,仅 12 月 11 日当天,便有多家房企公布了融资方案。

华夏幸福融资 60 亿元

12 月 11 日,华夏幸福发布公告称,公司关联方平安资管拟设立“平安-九通基业基础设施债权投资计划”,将募集的委托资金以债权投资的方式投资给公司全资子公司九通投资。投资计划预计总募集规模为 12 亿元至 60 亿元,共分不超过 3 次募集,年利率暂定 8.32%/年。投资期限为三年,在投资计划满三年的前 3 个月至 6 个月之间,偿债主体与受托人可以协商是否对投资

计划延期三年。

据悉,上述资金用于的投资项目包括偿债主体下属固安九通新盛园区建设发展有限公司作为项目方投资建设的河北省廊坊市固安高新区综合开发 PPP 项目;偿债主体下属南京鼎通园区建设发展有限公司作为项目方投资建设的南京市溧水区产业新城 PPP 项目。

华夏幸福方面表示,公司已于 2018 年 9 月 26 日与中国平安签署战略合作协议,建立全面战略合作伙伴关系,公司已成为平安集团的重要战略协同企业。本次交易基于公司独特的产业新城业务模式和业务发展需求,由平安资管按照公司个性化和多元化金融需求提供金融服务,设立投资计划募集资金,为公司下属公司所开发的 PPP 项目投入建设资金,推进项目开发,是平安集团与公司大力推进全面战略合作关系中“一站式综合金融服务”合作的重要落地成果,符合公司战略发展需要。公司与平安集团将继续按照战略合作协议约定及双方各自的业务特点和优势,进一步推动双方在金融服务、实业协同发展与其他业务方面的合作。

同时,九通投资还拟非公开发行公

司债券,规模不超过 50 亿元,拟用于偿还公司债券、偿还有息债务、补充产业新城业务流动资金等。

此外,11 月 30 日,华夏幸福公告称,其境外间接全资子公司 CFID (CAYMAN) INVESTMENT LTD 于当日向境外专业投资人增发 1 亿美元的高级无抵押定息债券,票面利率为 9%,将于 2021 年 7 月 31 日到期。

民生证券分析师杨柳表示,惠誉对华夏幸福的主体/债项评级为 BB+,展望稳定,预计其海外融资可持续性较强。而在海外债券表现不佳的背景下,华夏幸福今年累计已发行美元债券达 10.5 亿美元,发行美元债的额度在行业中排名前列,体现公司较强的海外融资能力。

内房股融资加速

在华夏幸福发布公告的当天,在港交所上市的世茂房地产也对外宣布,公司将发行本金额 5.7 亿美元的额外票据,该额外票据将与 2021 年到期 2.5 亿美元票据合并及组成单一系列,利率 6.375%。除非根据额外票据条款提前赎回,否则额外票

的收入来自于渠道费,贝壳新房平台全国平均一单交易是 160 万元,而从整个行业看,渠道费水平一般为 2.5%。潘志勇表示,贝壳新房与传统电商模式最大的不同是,更强调交易效率,即服务更多经纪公司,更多客户,更多房地产商。“实现闭环服务,连接更多力量,通过线上+线下,贝壳新房能够闭环用户和开发商开发多个转化漏斗。”这是贝壳新房实现新房电商闭环的秘密所在。

值得一提的是,从整个市场环境来看,去化是开发商最为关心的问题,贝壳新房平台营销模式也是聚焦于提升去化率。潘志勇表示,“新营销”主要以

据将于 2021 年 10 月 15 日到期。

据悉,10 月 9 日,世茂房地产曾宣布发行本金总额 2.5 亿美元优先票据,票面利率 6.375%。

对于本次海外融资,世茂房地产表示,公司拟于中国境外使用发行额外票据所得款项净额为其现有债务再融资以及作为业务发展及其他一般企业用途。同时,金隅集团也在 12 月 11 日晚发布公告称,已成功发行 2018 年度第六期超短期融资券 20 亿元,利率 3.59%,期限 197 天。

而除了上述几家房企外,同在香港上市的佳兆业宣布,在 12 月 11 日与中国民生银行达成战略合作,双方将在资本市场业务、境内外共同投资等众多领域加大合作,综合金融服务预计总规模达 200 亿元。

民生银行相关负责人表示,该行与佳兆业集团一直保持着良好的合作关系,一直视佳兆业为最重要的合作伙伴之一。签订战略合作协议后,双方将开展更广泛、更深入、更务实的合作,在传统商业银行业务的基础上,发挥地产金融专业化经营优势,有效整合各项金融资源,为佳兆业集团提供全面、高效、创新的综合金融服务和支持,助力佳兆业更好更快发展。

人店模式(经纪人+经纪门店拓客),直通车模式(把线上的销售线索和线上的流量直接通达达到开发商的案场和开发商的置业顾问,其转化率是传统直接转化到经纪人方式的二倍以上),开发商的去化成本也会降低)和新网销模式。

潘志勇称,贝壳新房在传统的直销模式下,开拓了新网销模式。众所周知,开发商有非常多的直销团队,但传统直销团队最大的问题是很难有直接的客源,不得不四处拓客。在贝壳平台线上流量持续大量增长的情况下,“我们希望逐渐引入纯粹的线上去化队伍,就是线上的直销队伍,根据初步设想来看,其人均转化率是传统经纪人的 3 倍-5 倍。”

年内多家房企更名去“地产” 难改房产销售业务核心地位

■本报记者 王 峰

随着中国房地产行业告别高速增长阶段,房企们也纷纷开始谋求转型。而将企业名称中的“地产”两字去掉,无疑是最具象征性的手段。

对此,有业内人士指出,虽然当前有不少房企纷纷进行了更名,但从实际情况看,房地产销售仍是其绝对的核心业务,多元化也基本是靠房产销售输血来发展。且短期看,难以形成匹敌地产业务的规模。因此,这些企业虽然更名去掉了“地产”两个字,但本质上仍是地产公司,能否最终转型成功,还需要数年时间来验证。

奥园更名“去地产” 主业管控能力亟待加强

11 月底,中国奥园发布公告称,基于长远的业务策略,公司名称正式由“中国奥园地产集团股份有限公司”,更改为“中国奥园集团股份有限公司”。

2018 年前 11 个月,中国奥园完成合同销售 738.9 亿元,较 2017 年同期增长约 115%,已超额完成此前制定的全年目标 730 亿元。

中国奥园管理层表示,公司提早布局,目前已涵盖地产开发、商业运营、物业管理、健康医美、文旅养生、跨境电商等板块,随着各板块规模的不断扩大,形成了“一业为主、纵向发展”的业务格局。据悉,截至 2018 年 6 月 30 日,奥园的土地储备总建筑面积约为 3001 万平方米,分布于 60 个境内外城市。公司 2012 年至 2017 年合同销售年复合增长率达 54%。

不过,就在中国奥园加速扩大规模,并决心转型的同时,公司对主营业务的管控能力,也有待提升。

11 月 6 日,广东省住房和城乡建设厅网站发布《广东省住房和城乡建设厅关于公布 2018 年各地查处第四批违法违规房地产开发企业、中介机构和物业服务企业名单的公告》。中国奥园旗下的合创泰富位列其中,其违法违规行为包括,未在销售现场公示规划部门审批的总规平面图、分层平面图、前期物业服务合同等;未按“一房一价”的规定要求公示,价格公示不规范。

同时,根据住建部官网的信息显示,12 月 3 日下午,在广东省茂名市电白县金源海湾文化城项目一期一区,发生高处坠落事故,最终造成 1 人死亡。而该项目的建设单位为茂名金源海湾

广宇发展单月销售下滑逾六成 前 11 个月揽金仅 204.50 亿元

■本报记者 王 峰

12 月 11 日晚,广宇发展发布公告称,2018 年 11 月份,公司实现销售金额 10.12 亿元,实现销售面积 7.59 万平方米。

由于去年同期,公司的销售金额为 27.08 亿元,销售面积为 30.25 万平方米。这意味着,今年 11 月份,广宇发展上述两组数据分别下降 62.63%和 74.91%。

而 2018 年前 11 个月,广宇发展累计实现销售面积 162.53 万平方米,同比下跌 28.55%;销售金额 204.50 亿元,同比下跌 9.52%。

有业内人士指出,在其他龙头房企的销售数据继续保持稳定增长的情况下,基数并不算大广宇发展,销售出现大幅下滑,无疑会令市场感到一些失望。

此前,为缓解资金压力,广宇发展在 10 月中旬宣布,拟向全国银行间市

百城土地储备去化周期上行 十一城消化周期超三年

■本报记者 王丽新

昨日,上海易居房地产研究院发布《中国百城土地储备报告》显示,截至 2018 年 11 月底,易居研究院监测的 100 个城市土地储备为 111826 万平方米,环比增长 2.0%,同比增长 13.6%。观察历史数据,2016 年 7 月份全国 100 城土地储备规模位于历史低位,随后土地储备规模总体步入上行通道。当前全国 100 城土地储备规模大体相当于 2015 年 4 月份的水平。

报告认为,2018 年 11 月份,100 个城市土地储备去化周期为 18.6 个月,这也意味着按照目前商品房销售的节奏,市场需要 18.6 个月的时间才可以消化完这些土地储备,该数值相比 10 月份 18 个月有所扩大。从趋势看,土地储备去化周期正走出 13 个月的历史低位水平,总体保持上行。从原因上看,近期该曲线上行和商品房交易行情降温的因素有关。

分城市来看,100 个城市中,有 11 个城市的土地储备去化周期大于 36 个月即三年,意味着此类城市未来土

地产开发有限公司,其大股东为广州郡峰置业,隶属于中国奥园。

对此,有分析人士称,当前中国的房地产市场已进入相对成熟的阶段,市场对于公司的监管不断提升,业主对房屋质量的要求也越来越高。部分房企在发展多元化业务的同时,主营业务的能力更需不断提升,毕竟只有根基稳固才能让企业更好的发展。

完善自身业务生态 转型仍处探索阶段

除中国奥园外,包括保利、龙湖、万达、时代、朗诗等品牌房企,纷纷在今年将公司名称的“地产”两字去掉。而恒大、远洋等巨头也在稍早前便完成了上述动作。

龙湖在更名公告中表示,集团现已涵盖地产开发、商业运营、长租公寓和物业管理四大主航道业务,未来更将深度探索及参与城市空间和服务的重构。

龙湖 CEO 邵明晓表示,当下中国正在进行产业升级和经济转型。首先是控制杠杆,第二是不不断强化房地产投资属性,第三个是各个城市,尤其大城市都在做产业升级。这个大背景下,龙湖的战略方向依然是围绕房地产主业,也就是空间营造,为客户做更好的服务。

同时,保利在更名后也对外宣布,集团将用做平台的思维,主动链接、主导整合、主推赋能,把产业的边界打通,将资源的价值提升,自主进化成不动产生态的神经网络。

可以说,当前房企纷纷更名,背后更多是企业多元化的转型和战略发展定位的升级。

而国泰君安分析师谢皓宇则指出,当前房企的转型方向已基本确定。主要分为两个方向。一个是围绕房地产的服务产业,例如社区消费、物业服务、房地产金融等;另一个是“产业+地产”,例如物流地产、养老地产、旅游地产等。前者是基于存量地产控盘后服务市场,后者是地产领域里的新产品线,当前的盈利模式主要以出租和销售为主。在经历了此前的多种业务摸索期之后,当前龙头房企已基本明确战略定位,成立相应的事业部开始发展。

不过,需要指出的是,虽然龙头房企们面对行业天花板,纷纷开启自身业务生态系统的完善工作,但转型是一项长期的工作,大部分仍处于摸索阶段,能否成功还要看各自的资源整合能力以及对市场变化的准确把握。

场交易商协会申请注册发行金额不超过 10 亿元的中期票据,期限为 3 年至 7 年。

同时,值得注意的是,10 月 15 日,广宇发展决定出资 500 万元成立山东鲁能物业服务有限公司。

广宇发展表示,设立山东鲁能物业业是为推进公司住宅物业自管,打造公司物业服务品牌、支持公司产品销售,结合区域项目开发的需要,进一步减少关联交易问题;且拟成立的山东区域物业服务公司主要负责山东区域项目管理。

据悉,截至 2018 年 6 月 30 日,广宇发展的物业服务签约面积共 657.06 万平方米,实现物业服务面积共 222.22 万平方米。

此外,由于实施了重组,公司 2018 年前三季度共实现营业收入 144.48 亿元,同比增长 49.89%;归属于上市公司股东的净利润 23.07 亿元,同比增长 225.09%。

地和商品房供应将充足。这 11 个城市包括张家口、石家庄、肇庆、漳州、九江、赣州、郑州、徐州、岳阳、桂林和保定。当然值得注意的是,此类城市购房政策总体偏紧,若未来市场交易有反弹,那么去化周期压力会比预计的要小一点。

同时,众多城市土地储备去化周期较短,这会使得此类城市未来两年房价涨易跌难。其中有 30 个城市土地储备去化周期小于 12 个月,此类城市更需要增加供地和鼓励房企拿地。

易居研究院智库中心研究总监严跃进表示,2018 年 11 月份,全国百城土地储备规模继续上升,但是同比增幅曲线却是在下行的。今年上半年房企购地表现还比较积极,这利好土地储备规模的上升。但是下半年随着房地产市场降温,房企购地意愿明显减弱,各地土地流拍案例增多,这都抑制了土地储备规模的上升。

严跃进预计,当前商品房销售市场下行的趋势不改,所以从土地储备计算公式的角度看,土地储备去化周期依然会上行。