

融创入主“绿城制造”尘埃未落定

□地产评论员 蔡琦雯 孟子諄



宋卫平“黄龙托孤”孙宏斌“压力山大”？

宋卫平为什么选择融创作为接班人？孙宏斌又将如何面对几年来一直掣肘绿城的压力？

“有德者掌之”

对于孙宏斌接手绿城，宋卫平的回答是“天下本一家，有德者掌之。”

不过，目前的情况是，融创与九龙仓并列第一大股东。对此，北京华业地产股份有限公司副总裁陈云峰说，尽管股权相同，但不难看出，宋卫平更希望孙宏斌接班。持股比例只是一部分，但宋卫平更信任孙宏斌，也更信任融创。

孙宏斌也曾说过，他与宋卫平有很多相同之处，两个人都是性情中人，也都有理想主义情怀，还都有英雄

的浪漫主义色彩。而在2012年绿城转让项目给融创时，绿城方面也透露过，虽然有其他合作的企业也想接手，但宋卫平最终选择了和自己更像的孙宏斌。

而事实上，宋卫平虽然浪漫随性，倒也不至于在选择“接班人”的事情上儿戏，除了私人感情之外，孙宏斌在两家公司合作之后将近两年的时间里展现出对项目的管控、营销能力，才是他最终能够“入主”绿城的关键。

融创不只有“狼性”

从以前的合作也进一步证明了宋卫平选择孙宏斌的眼光。上海融创绿城公司成立一年多，即在2013年实现销售规模位居上海第三，并在今年一季度融创绿城项目以44.26亿元的成交额登顶上海房企销售第一。

当然，和宋卫平偏执于品质不同，孙宏斌的融创能够在顺驰的废墟上“浴火重生”，除了被人津津乐道的“狼性”营销，还有超出常人的成本把控和资本运作能力，而这正是绿城所缺乏的。

融创去年的销售额是547.3亿，2014年的目标是650亿元，计划增长18.8%。另外，从融创目前的布局来看，大多集中在一线城市的优质地段，并且可以看到融创也有意通过牺牲部分毛利率来赢得较快的周转速度。

融创中国的2013年年报显示，融创2013年的毛利率为23.3%，比2012年下降了2.5个百分点，且与目前在香港上市的房企毛利率相比偏低。

总体而言，融创中国比多数人想像得更健康，多数研究机构都给出了“买入”的评级。孙宏斌有实力在很长一段时间内成为绿城商业成功的幕后推手。

事实上，进入2014年以来，受到银行信贷紧缩影响，当前楼市“下行”似乎已经板上钉钉。地产界“躺着赚钱”的时代已经过去，行业急需融创这样有“干劲”的开发运营模式。

宋卫平依然有话语权

对于孙宏斌和融创中国而言，此次收购之后将

要面对的不仅是管理绿城旗下5000余名员工和体量超过2000万平方米的待售项目，还将不得不在“绿城制造”与“成本管理”之间找到平衡。

在曾经的房地产“黄金年代”，房价疯涨使得当年的绿城无论投入多么惊人的成本，最终的售价仍会有利润空间。

然而，中国房地产的镀金时代已经过去。当房价贴着地价飞行时，那种“不计成本”的品质营造，其腾挪空间越来越小。

未来孙宏斌手下的绿城如果延续这种开发模式，其路径或许并不理想；而若想让绿城变得更有“效率”，却又不得不面对搞砸这块“金字招牌”的舆论压力。

要知道，此次收购之后融创持有的绿城中国股份与九龙仓完全一致，占比均为24.313%。在未来的话语权争夺当中，宋卫平手中仍然持有的10.473%股权拥有着决定性的作用。

也许，在“风光”的入主形式后，孙宏斌面临的是一个有些“烫手”的绿城。



看好“孙宏斌的”绿城
陈晟
中国房地产数据研究院执行院长

房地产经历了多个发展阶段之后，需要精雕细琢的时代过去了，目前这种以“粗放型”发展为主流的模式，个人觉得宋卫平选择放弃，应该是有些心力憔悴了。这并不是他的理想时代，因此他选择退出。在有了资金后，他会去做符合自己心意的东西，例如他提到的蓝城、养老地产、代建等。

另外，房地产市场的变化也体现在金融的“身影”已经超过了产品的“身影”这一方面，资本起到了决定性的作用，对于宋卫平这样的以产品为主的操盘者来说，似乎也是无法接受的。

对于孙宏斌接手后的情况，我倒不认为会出现问题，但是产品品质可能会有变化，最难的是孙宏斌如何在运营和绿城品牌间找到平衡点。这就要求既不能盲目快速扩张，又得相对保证品质，相信融创入主后绿城的发展应该不会错。



此次收购更像“赌局”
蔡为民
知名房产专家

绿城这个品牌，在很多人心目中有着很多标签，但都和“优良品质”相关。并且，绿城品牌的魅力更多在于宋卫平的个人魅力，他对于品质的执着和坚持让购房者们安心、放心。

房地产和其他行业不同，品牌认知的转移能力较差，人们记住绿城的同时更记住了宋卫平。而孙宏斌“入主”绿城后，不仅面临品牌问题还将面临资金问题，在当前情况下，个人认为融创未来的输赢2年内即可见分晓。

虽然，孙宏斌有着一股干劲，敢拼敢闯，而且杠杆操作能力很强，这是他最大的优势。然而目前房企面临的最大问题就是融资成本太高，这大大压缩了房企获利的空间，加大了亏损的可能性，即使是孙宏斌也难扭转这样的大局面。当然，如果后续政策扶持或是市场转“热”，热钱进来了，金融环境宽松了，那么还是有机会的。因此，此次收购在我看来，更像是一场“赌局”。



谋事在人 成事在天
李战军
上海易居房地产研究院发展研究所所长

毫无疑问，现在不是市场的好时期。宋卫平给孙宏斌不到一年的时间，但我认为对于企业来说，一年时间很难到位。可以说，宋卫平很聪明，在市场“下行”时将担子放下了，可以说轻松了。

在这样的时刻，宋卫平选择了孙宏斌，是看中了孙宏斌的血性和干劲。对于融创入主绿城后，能否成功接手，我个人不予判断。但是宋卫平讲到的对于市场的观点，我很赞同。我认为市场还是应该自行调节，才能健康稳定。

当前的市场情况下，整个宏观经济下行，致使各个产业增长速度也都在下滑，而房地产在整个宏观经济下行的背景下增幅也有所萎缩。这个时候，孙宏斌的接手，我只能说“谋事在人，成事在天”。

为什么“受伤”的总是绿城

绿城虽然因卓越的品质而广受业内赞誉，但“不计成本”的开发模式却使其屡屡在市场低迷时遭遇打击。2011年如此，2014年亦如此。

“对市场的担忧是这次出售股份的重要原因之一，占到的比重可能在30%左右。”5月23日的发布会现场，宋卫平如是说。

今年第一季度，上海新建商品住宅共计成交206万平方米，环比大减43.8%，同比也下滑了33.5%。进入第二季度后，成交低迷的迹象仍无好转。4月上海市商品住宅共成交76.1万平方米，环比再降18.3%。宋卫平说，当4月份已经过去1/3的时候，绿城当月的销售额只完成了9%。压力，清晰地摆在了绿城的面前。

高成本、低利润的开发模式缺乏调整空间、宏观经济涨势放缓、中高端需求购买力萎缩，这些都可以归结为绿城运转不畅的原因。但在这背后，宋卫平一直以来的“在商不言商”或许才是绿城这艘航母屡屡“搁浅”的更深层原因。

对于仍需向前发展的行业来说，“产品主义”应是最值得珍惜的荣耀；对于购房者而言，绿城拥有最负责任的态度。当市场繁荣时，“产品主义”不仅为绿城赢得了商业上的成功，更有业内的赞誉；然而当市场形势不利，绿城纵然有着“兼济天下”的胸怀却有心无力，这份责任感也就成为了屡屡掣肘绿城的关键。

“产品至上”到此为止？

从绿城的境遇来看，当下的房地产市场似乎正在挤压“产品主义”、“工匠精神”的生存空间。

2013年房企销售排行榜中，万科、恒大、绿地等以高速周转为主要特征的房企业绩节节高升，位居榜单前列。同策咨询研究部总监张宏伟认为，进入2014年，高周转企业优势将更加明显，这些房企在未来竞争中的优势将通过拿地、项目合作、收购项目等方式表现出来。因此，这类采用高周转模式的大型房企将主导未来市场的发展格局。

在调控政策的挤压和高周转房企的围剿之

下，执着于产品品质的绿城式房企急需一种更有成本意识、更具效率的开发模式，以此找到利润率与品质之间的平衡点。

在这方面，一些房企的尝试或许值得行业借鉴。4月开盘的绿地“百年宅”是绿地威廉公馆的三期产品，也是住建部百年住宅建设的试点。在提高品质的同时，项目的报价仅比之前提高了约2000元/平方米。据介绍，绿地正是通过前两期产品的快速跑量，在成本回收无忧的基础之上，再精工打造第三期产品，也因此缓解了项目的资金压力。

由此可见，更具成本意识，或许正是“产品主义者”未来的发展方向。

融创成“最合理”选择

2013年，市场环境的回暖让绿城重回巅峰，全年合同营销额达到621亿元。而在当时，孙宏斌的融创以超群的营销管控能力被认为是绿城的最佳拍档，成立仅仅一年多的融创绿城也被业内称作“强强联手”、“天作之合”。

然而进入2014年，市场急转直下。在绿城再度感到市场“寒意”之时，融创绿城却以44.26亿元的成交额登顶今年第一季度上海房企销售榜。

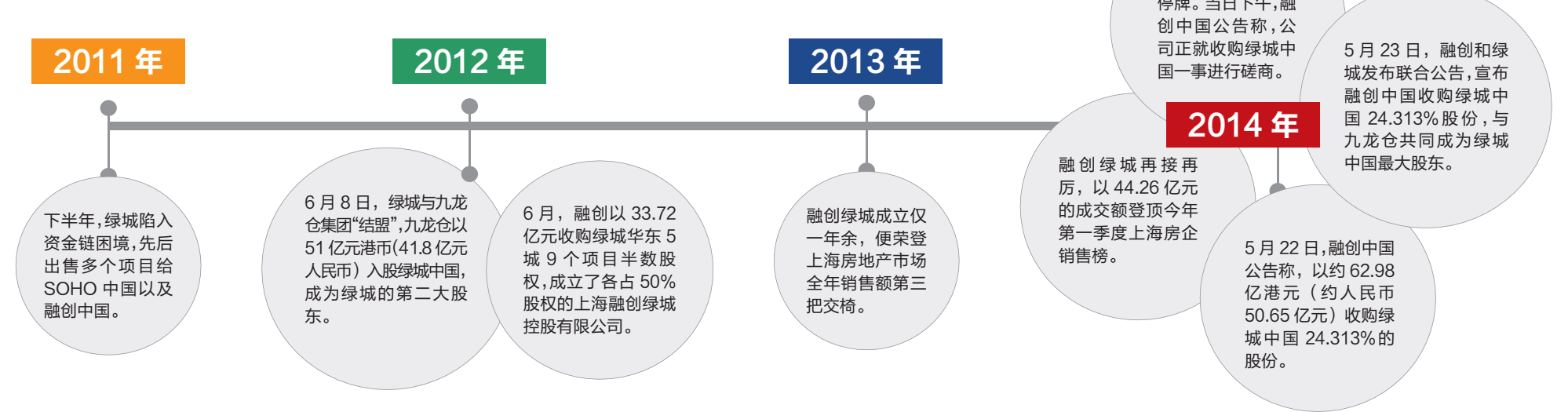
除了宋卫平和孙宏斌的惺惺相惜之外，正是这样的表现，让孙宏斌成为了绿城新的掌舵人。正如宋卫平所说，当下大多数企业都碰到了困难，绿城在经历了诸多艰难困苦后，面对调控的持续，需要更具战斗力的人带领企业发展。而在宋卫平眼中，孙宏斌就是那个“更具战斗力”的人。

换句话说，在目前的市场环境下，两者仅仅在项目上的合作对于绿城来说远远不够，绿城需要孙宏斌对其施加更多影响力。也因此，未来在孙宏斌的带领下，绿城或许将走上大刀阔斧的改革之路。

中国房地产数据研究院执行院长陈晟表示，目前一线城市的房地产市场中，产品溢价占比越来越少，资本溢价占比越来越高。对房企而言，更需要的是注重营销、快周转模式，因此绿城过去的模式或很难维系。未来孙宏斌或许不会完全坚持宋卫平执着品质的做法，但凭借销售和快周转的强项，他就是目前绿城最需要的人。

“收购事件”始末

融创与绿城的故事始于2012年6月，两家公司达成战略合作，成立上海融创绿城控股有限公司。当时业内预测，宋卫平未来会把上海融绿的主导权交给孙宏斌；但很少有人会想到，宋卫平会在今年以转让股权的形式，把整个绿城交给孙宏斌。



接手绿城，融创面临三大难题

对于融创收购绿城，业内人士认为这仅仅是“战争”的开始，对于融创而言，只有解决收购后将面临的难题，才能成为最后的赢家。

难题1 现金流压力

业内人士认为，此次收购或将影响融创的现金流，使其突增负债，而这也是收购后，融创首先要面对的难题。据了解，此次收购，融创中国斥资约62.98亿港元(约合人民币50.65亿元)。这部分收购资金的支出将是影响融创现金流的一大因素。

“融创不但要应对自身去年高速扩张的资金压力，还要应付收购绿城的这笔巨资，如果不处理好资金问题，未来颇具风险。”克瑞瑞上海机构研究总监薛建雄认为。

然而从好的方面来说，融创可以综合利用绿城在全国各地的土地储备、相关资源，进一步深耕既定的区域市场，这个过程也有可能促使融创快速在国内市场成长发展。

难题2 维持高标准的“金字招牌”

除了资金压力，在接手绿城后，如何保持“绿城”这个金字招牌也是融创要面临的第二大难题。

上海易居房地产研究院研究员严跃进认为，“理想主义”、“精品立市”等策略，依然是城市所需求的。这也是绿城一直不轻易改变此类理念的原因，融创只有很好地继续延续此类模式，才能给“绿粉”信心。中原地产数据研究总监宋会雍也认为，对孙宏斌来说，接手绿城给自己也设置了一个蛮高的标准，关键是如何实现左右两大品牌的协同发展。

就连孙宏斌也坦言，接手绿城后压力很大，融创面对的问题除了产品品质之外，还有管理半径的加大。他希望外界能降低期待值。

难题3 不容忽视的九龙仓

另外，收购后的绿城治理结构有些“尴尬”，两个联席大股东，两个联席董事会主席，这期间如何处理好与九龙仓的关系将是融创面临的另一难题。

对此，宋卫平表示对此架构不认为有太大的问题，他说，“不管是名誉董事长还是联席董事长，我最起码还是里面的股东，我只会赞同一些对客户负责任、对员工负责任、对社会负责任的管理管控，不管它是融创的还是九龙仓提出来的。”

据了解，绿城之前除了卖给九龙仓的股份以外，还欠下相当一部分债务，如果三年内绿城不能把债买回来，九龙仓的债很可能转换成增资扩股。届时，九龙仓的股份就有可能变成40%以上，那么融创地位就岌岌可危了。