



双轮驱动 复地运筹后十年

——专访复地集团董事长张华

地产评论员 冯燕

1992年,复地集团在上海诞生。二十年的发展历程令复地拥有了其他房企少有的历史积淀,它经历了房地产行业所有的风云激荡、波诡云谲。但对于复地而言,依然有壮志未酬。在部分房企已经进入千亿时代之际,曾经领先行业的复地却在百亿徘徊。这当然不可能是复地对于自身的认定,甚至不是人们对于复地的期待。作为发轫于上海的本土房企,当行业在宏观调控之下出现重新洗牌之时,复地的后十年已经有有了一个气势恢宏的开局。

设定百亿目标 进入第一阵营

“到2019年,复地的税后利润将达到100亿元的规模。”复地集团董事长张华平静而坚定地表示。复地从来都不是一家高调的企业,当复地有了十年百亿这样的目标,其背后的思考、精算或已超过人们的想象。事实上,复地集团第一次提出了“十年百亿”的发展目标,是在2010年,当年,被称为史上最严厉的调控开始。在很多人看来,十年百亿,几乎等同于挺进千亿房企的另一种表达。正如复地集团副总裁蒋朝光所言,过去十几年,房地产行业的平均利润率为15%,作为标杆的万科则为12%,而未来,在房地产行业利润率更趋于常态的情况下,按照目标,十年后复地销售过千亿无疑。为实现这样的目标,复地对于年度销售额亦有既定步骤。“去年,我们是在12月28日完成全年销售目标,今年希望能在28日前完成。”谈到今年销售额的完成情况,张华依然信心十足。据了解,复地今年计划完成销售为150亿元。张华也坦言,“目前的销售情况距离全年目标尚有一些距离,主要因为多数项目在年末形成去化。但最近几个月复地的月销售额都超过10亿元,而部分楼盘去化率更达到80%左右。”显然,在年度剩余的一个多月时间内,复地将

发起一轮年末冲刺。对于复地来说,未来不仅要进入行业第一阵营,还要在整个复星地产系中保持龙头地位。“十年之后,复地管理的资产规模将达到2000亿以上”,张华如是称,这在复星管理的万亿资产帝国中也将占据非常重要的地位。而在复星庞大的地产系中,复地以完成母公司地产行业50%利润的表现稳固着自己领先的地位优势。

发挥复星基因 转动资本魔方

十年百亿的目标下,另外一层考量也必不可少。面对调控的现实状况,如何实现年度销售额的几何级数增长?在房地产行业发展的黄金年代,激进的年度销售增长不足为奇,亦造就了诸多市场传奇,但在行业回归理性之时,复地如何实现在别人看来“不可能完成的任务”。“复地不仅是一家房地产开发集团,更是一家房地产开发和投资集团。”在张华的表述中,复地的与众不同使得复地特有的发展模式得以体现。2010年,当复地十年目标既定的同时,其战略规划也随之浮出水面——形成投资和开发“双轮驱动,齐头并进”的成熟模式,成为国际一流的开发投资集团。2010年6月,复地全资成立的复地投资集团成为国内首家房地产集团旗下的房地产金融全面解决方案提供商。开发业务+投资业务的双轮驱动,将使复地摆脱传统房地产扩张模式所不得不依赖的高速市场,也使复地在未来拥有了加速发展的“魔法”。这样的“魔法”是复地对于投资领域、地产基金的先知先觉,也是复地源于复星的血脉基因。时光回溯至2011年4月,配合复星集团实施私有化,复地集团从香港联交所退市,正式成为复星集团的全资子公司。这是一次市场反映极其正面的退市,由此复星与复地的联系更加紧密。

复星从3.8万元创业资金起步,到打造出管理总资产达1500亿元的多元化企业集团,原因就在董事长郭广昌所概括的“把握住了政策的脉络、跟上了国家经济发展的步伐,在合适的时间做合适的投资”。复地,无疑汲取了复星对于资本市场“长袖善舞”的优势,在充分整合资源、以持续获得高回报的房地产开发投资道路上,一路高歌猛进。目前,复地投资集团已经累计对外投资约100亿元、融资突破55亿元,管理资产总额约120亿元。而据今年4月刚入职复地的复地副总裁兼CFO叶剑生透露,“在未来,地产基金将为复地贡献相当比重的收益。”同时他还表示,“地产基金解决的并非复地的开发杠杆补充,而是补充公积金”。这也就意味着,地产基金解决的正是复地在新十年中的快速扩张。更值得关注的是,目前复地还在尝试做美元基金及“Blinded Fund”(盲基金),甚至开始尝试母基金。不同于目前市场上多数地产基金的某种信托性质,复地依托复星的跨行业特质,在地产投资发展上显示出充分的优势。对此,张华称,“必须明确的是,复星是以保险为核心的资产管理集团,所以从事地产基金对于复地而言不仅是融资,而更是一种战略思考,一种企业愿景。”

深耕已入区域 做强精品住宅

除了地产投资,地产开发依然是复地自身发展的重中之重,同时也是复地在复星地产系中重要的存在。1992年开始房地产开发业务的复地,目前已经在全国16个城市拥有开发项目,2011年年度销售金额超过120亿元。地产发展20年来的丰富积累,执着产品赢得的市场认同,都必然使复地的开发业务成为未来战略发展中最主要的利润贡献。虽然复地集团总裁陈志华也坦

言,“复地这几年发展比较慢,这是个事实”。但近两年来,复地的扩张开始明晰。而于2011年正式启动的精品工程,更使复地的产品力得到进一步的提升。“‘精品’并非指高端产品,而是指我们做任何产品都要聚焦客户需求、精准定位产品、追求产品品质及服务品质。”张华如是称。事实上,精品工程的推进在复地的开发业务中取得了令人满意的效果。今年,在上海,复地·御西郊的推出令高端市场为之侧目。此外,还有复地·新都国际、复地·中环天地、复地·金石湾等产品,显示出复地打造全产品线的丰富经验和优势。

对话张华 复地二十年

1992年,复地集团诞生;1999年,张华加盟复地。时光荏苒,2012年,当复地走过了20个年头,作为复地当家人的张华,对于行业、对于企业有着怎样的回顾和期许?

●链接

经历退市的董事长并不多

Q1:在复地二十年的发展中,哪些令你印象最深刻?

张华:我加入复地13年,伴随着房地产行业蓬勃发展的整个过程。印象最深刻的第一应该是,2003年复地走出上海,之后先后进驻16个城市,从地区性房企成为走向全国的集团企业;第二就是2004年2月4日复地香港上市,成为领先的对接资本市场的房企;其次,2011年复地退市更有意义。经历退市的董事长并不多,我是其中之一。

复地的退市回归非常正面,是复地发展中的重要环节;第四即是2009年12月,复地开始发展地产私募,成为较早介入地产基金的房企。

携产品优势,张华表示复地将坚持快速扩张,但对于扩张原则,则表示,“复地将深耕已进入的区域,而不会轻易进入陌生区域。同时,复地一旦进入就要做实做强,成为城市行业前5名。”资料显示,今年复地在成都、武汉、重庆等地共新增六个项目,新增土地储备量255万平方米。而对于上海,张华坦言,上海的土地成本较高,但“复地不会离开上海,因为尽管成本高,但利润可以达到预期,更重要的是,复地对于上海有一份感情。”事实上,上海对于复地,亦有此情结。

退有时是为了更好地进

Q2:复地20年来有哪些成就和经验?

张华:如果说成就的话,我想应该是复地创造的共赢。复地带给客户好的、物有所值的产品,得到客户认同;由此,复地也赢得了应有的尊重,成为行业里公认的优秀团队。如果说经验,我想退市经验应该还是比较珍贵的,有时,能退是为了更好地进。

行业进入平稳发展时期

Q3:未来房地产市场发展态势如何?

张华:房地产行业经历了发展和完善的过程。比如,当年的购房合同只有1页半纸,现在规范提升非常大,而土地供应制度,市场分配制度都发生了很大的变化。从目前市场环境来看,政策不会在短期内做反向调控,市场还是存在很多刚性、高端需求,后续5-10年楼市会正常发展,进入平稳发展时期。