

# 房地产巨头谁能活下来

■ 作者 张宁

中国房地产业的“大开发时代”正在进入尾声，曾经风光无限的房地产大佬们，如今都不得不开始寻找活路。

作为国内房企领头羊的万科，三年前曾喊出“活下去”，这三个字此后也成了房地产行业的热词；三年后，万科则吹响了“节衣缩食”的战时号角。

最近，万科集团内部发布了《关于万科集团总部“节衣缩食”和打造“战时氛围”的倡议》。万科的这份倡议书，可称为目前中国房地产集体生存状态的缩影。

## 万科要节衣缩食

万科的这份倡议书值得细看。

从内容来看，《倡议书》的核心思路是提升管理和工作效率，提高自身技能，减少不必要的费用支出。主要包括：转变黄金时代的惯性思维方式，在工作和决策中将经营理念贯穿始终；对不产生价值的动作和开支做减法，花小钱办大事；明确要实现的目标，形成行动方案并坚决执行；不给一线添乱，助力业务打赢；长期坚持，过程中及时复盘反思。

“房地产行业赚快钱、赚大钱的时代真的结束了，只能赚小钱、赚慢钱、赚长钱。”在此前的万科业务交流会上，万科董事会主席郁亮曾这样说过。

万科抛出这份《倡议书》的重要背景是，在国内楼市出现明显降温的情况下，尽管万科仍是房地产企业中的现金之王，但在今年1-9月，万科的经营性现金流同比下滑了96.35%，其中在第三

季度，万科经营活动产生的现金流量净流出为5562亿元。

11月3日，万科发布的2021年10月销售简报显示，10月份万科实现合约销售金额约为4195亿元，同比下降19.81%；合约销售面积约为2581万平方米，同比下降29.48%。今年1-10月万科累计实现合同销售面积32045万平方米，同比下降11.76%；合同销售额52107亿元，同比下降4.4%。

## 房企自救招数多

事实上，需要“节衣缩食”的不止万科一家。

今年房企三季报看上去大多寒意阵阵。在A股龙头房企中，仅有保利、招商蛇口两家大型房企保持了前三季度营收和净利润双增长，万科、金地前三季度归母公司净利润较大幅度下滑。中型房企中，中南建设、荣盛发展、华侨城A归母净利润跌幅达到了20%以上，而阳光城今年的三季报被两名股东投下反对票，要求管理层对公司经营恶化的情况作出合理解释。

易居研究院智库中心研究总监严跃进告诉《企业观察报》，在目前“三道红线”叠加“五档房贷”的影响下，房企的资金面和现金流安全至关重要。千方百计保证现金流安全是行业共识，抓销售、促回款、控支出、降杠杆……房企在竭尽所能开源节流。

也就是说，在“三道红线”和融资政策依然趋紧的大环境下，房地产大佬们想要活下去，就要在去杠杆的同时，开拓出新的融资渠道。

梳理近期国内大型房企的动态，可以看到碧桂园、中国金茂、融创中国、恒大等房企纷纷通过配股筹资、卖股权、卖项目、老板自掏腰包等各种招数自救：

11月18日有市场消息称，碧桂园服务拟通过配股筹资103亿美元。如该消息属实，这将是碧桂园服务近一年内的第3次配股筹资。今年5月24日，碧桂园服务配售1.39亿股股份，价格为每股7.525港元。去年12月11日，碧桂园服务配售1.73亿股股份，价格为每股4.5港元，上一营业日的每股收股价为4.805港元，发行价较市值折让6.35%。

除了碧桂园服务，11月14日晚间，融创中国公告称，公司将以每股15.18港元的价格配售335亿股股份，融创服务以每股14.75港元配售1.58亿股融创服务股份，折合约6.53亿美元。

值得一提的是，融创中国董事会主席孙宏斌还表示，将自有资金45亿美元以无息借款形式提供给融创中国使用。配售股份加上孙宏斌自掏腰包借款，此次融创中国一次性筹集资金约13.92亿美元，折合人民币约888亿元。

除了碧桂园服务、融创中国配股融资之外，还有不少房企通过出售资产的方式回笼资金。

11月16日，中国金茂发布公告称，公司全资附属公司天津东辉与青岛青悦汇签订产权交易合同。天津东辉同意向青岛青悦汇出售其所持项目公司90%的股权，代价为24.28亿元。

今年以来，光明地产、中交地产、华润置地、华侨城、上海城开、上海地产、保利发展等多家国有房企亦挂牌转让旗下股权。

下股权。

而高调宣称要用10年时间向新能源汽车行业转型的中国恒大，也一直在靠变卖资产求生。今年6月份以来，中国恒大陆续出售恒腾网络股份，至今累计出售恒腾网络386亿股，套现额超100亿港元。

## 房地产业何去何从

中国房地产未来该怎么样走？

在10月22日的万科业务交流会上，谈及对房地产行业的新感悟和看法，郁亮归纳为16个字：尊重常识，回归常态，阵痛之后，仍有机会。

“尊重常识很重要，今天有许多事大家都觉得看不清楚，也很迷茫，在这种情况下，我认为常识能发挥很大作用，帮助我们在迷茫中找到一些判断依据。以‘物极必反’的常识来看，房地产业过去几十年的黄金发展就不是常态。”郁亮说，“我们对行业的看法是要尊重常识，要相信不正常的发展是不可持续的，一定会回到常态。回归常态发展的过程有阵痛，但我们相信天下没有做完的生意，阵痛之后我们仍有机会。”

“房地产业已开始回归常态——回到民生行业，赚快钱、赚大钱的时代真的结束了，只能赚小钱、赚慢钱、赚长钱。中国的房地产业情况肯定比日本要好，从城市和客户的需求维度来看，仍有很多机会。未来这种服务会越来越精细，每一个值得改进的地方都是业务发展的空间和潜力。从这个角度来看，围绕城市同步发展，围绕客户同步发展，仍有巨大机会。”郁亮说。

对此，北京腾景大数据应用科技研究院高级研究员韩阳也表达了相似观点：从统计数据看，近十年来，逻辑上与房地产业联系较为密切的建筑业在行业间关系强度中的表现，反而不及租赁与商务服务业、居民服务、修理和其他服务业及批发零售业等服务类行业。这表明中国房地产业正朝着服务化、精细化和专业化方向发展，战略、法律和咨询等商业服务的重要性正得到行业从业者的重视，而且这种转型在近十年间更加明显。

“可以预计，我国房地产业将迎来从‘大开发时代’到‘大运营时代’的变革，更多相关企业也将进一步由单纯的‘房地产开发商’转型为‘综合服务运营商’，服务类收入占公司整体收入的比重将不断升高。”韩阳说。

值得注意的是，11月10日以来，常州城建、北京住总、保利发展、光明地产等共25家房企及城投企业宣布在银行间市场融资，所涉金额达287.8亿元，这一信号被市场解读为房地产业融资环境正在逐步“解冻”。

如何正确理解这一信号？克而瑞等多家房地产研究机构均认为，房地产融资政策边际松动意在帮助房企缓解流动性困难，避免房企债务危机无序扩散进而引发系统性风险。监管部门此举主要意在维稳和鼓舞市场信心，而非鼓励房企重新扩大投资。同时金融机构风险偏好仍低、地方加强预售资金监管等也有可能会制约政策松动的效果，短期内房企新增投融资难有明显放量。■

上接》01版

# 上海国资改革出现大动作

而新成立的上海国投将有助于解决上述问题的同时，进一步深化国有资本投资运营改革。不仅可以进一步引导上海市国资委从原来的“管企业”“管资产”向“管资本”进行转变，而且通过改革国有资本授权经营体制，以“管资本”为纽带，进一步加大授权放权力度，将部分穿透式管理的审批权限予以下放，通过授权让企业自主经营，从而起到推动上海市国资委内部职能的优化调整作用。

另一方面，依靠新成立的上海国投，丰富股权持有、股权管理、股权投资等国有资本投资运营功能，采取股权注入、资本运作、收益投资等运作模式，以及市场化、专业化的操作，为上海市国有产业结构调整乃至国有资产配置找到最优的答案，加快在新时期进一步提升国资的市场竞争力。

2016年以来，上海地方国有企业资产总额从168万亿元增至超25万亿元，不到5年增长约50%。今年1至8月，上海地方国有企业实现营业收入251万亿元，利润总额2507.3亿元。从上海国盛和上海国际这两家成立至今业绩来看，基本保持了营业收入和净利润的两位数增长，大幅超过上海市国资委的平均水平。

## 提升资本运营专业程度

据了解，目前上海市国资系统成立的这三家资本投资公司，在涉及领域方面其实各有侧重。

上海国盛主要负责运营上海市市政方面的国资企业。上海国盛全资控股上海建筑材料（集团）总公司、上海蔬菜（集团）有限公司等大量民生相关企业，推动完成了一批市属国有企业集团和政府部门下属企业、资产的市场化重组与处置，妥善解决了上述企业的历史遗留问题，盘活国有资产存量，激发国有资本活力，促进国有资产保值增值。

近几年，上海国盛又集中打造了一批服务于上海重大战略任务为功能的千亿级“基金集群”。意图发挥好上海国资委赋予的“立足上海，服务

长三角，配置全球资源”这一战略平台优势，引导带动社会资本共同参与和支持国资国企改革、产业转型升级和区域协调发展。2017年以来，上海国盛先后发起设立上海国企改革发展股权投资基金、上海国盛海通股权投资基金、上海军民融合产业投资基金、长三角产业创新股权投资基金和长三角乡村振兴股权投资基金等大型产业基金，总规模超过800亿元，成为落实国资国企改革、战略性新兴产业发展、军民融合发展、长三角一体化发展、乡村振兴、民企纾困等战略要求的主力军。

同时，为更好地对接落实国家战略，上海国盛也参与投资了诸如民用大飞机、新材料、高端装备、半导体、集成电路等一批“卡脖子”或是填补空白的项目，真正成为上海国有资本践行上海市政府地区发展方略的有效抓手。

上海国际则主要承担运营上海国有金融资本的任务，是浦发银行、上海农商银行、上海信托、国利货币、国泰君安、上海证券、太平洋保险等区域金融类企业的第一或主要股东。成立以来，上海国际和旗下的金融服务类企业积极参与城市现代化建设和浦东开发开放，为上海重大项目提供了完善的投融资服务；推动上海金融业发展与变革，为国际金融中心建设做出了贡献；服务上海国资国企改革发展大局，积极发挥了国资金融平台的功能和作用。

新成立的上海国投相关负责人透露，尽管目前公司还处于明晰权责界面，优化工作机制的阶段，但未来的投资、运营侧重点很可能会放在制造类企业的运营及实体产业投资方面。

上海市国资国企改革发展研究中心专家认为，如果上海国投保持这种定位，说明上海市国资委有计划形成一种按服务类型划分的国有资本投资三级监管运营架构。这种架构不同于央企层面按产业类别划分，更加符合区域经济发展的客观现实。这种按服务类型划分的国有资本投资三级运营监管架构的建设经验，相信对其他地区国资监管和运营有着非常不错的借鉴价值。■

# 绿色金融怎么搞 这家化工巨无霸这样做

10月末，中共中央、国务院发布《关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》，专门强调要积极发展绿色金融，为绿色产业发展提供资金支持。

在不久前的第四届进博会“绿色金融助力可持续发展”分论坛上指出，如今石油化工行业受到的最大发展制约就是能耗和排放，这要求企业必须进行绿色转型，在这一过程中，如碳交易市场等绿色金融手段可以成为助力。同时，企业在通过产品和技术创新达到减排目标的过程中，金融行业同样可以参与其中，提供资金支持。此外，能源化工企业在绿色转型过程中面临着保障供应、财税政策以及国际标准和国内标准差异等多重金融问题，需要找到最快、最好的解决方案。

近年来，中国中化通过旗下产业金融平台中化资本，在绿色金融领域持续探索，通过股、债、产业孵化等多种手段推动绿色金融业务发展。在国家提出碳达峰、碳中和目标，绿色金融建设发展迈入新历史时期之际，中化资本抓住经济转型发展机遇，按下绿色金融“加速键”。

## 从无到有 成功孵化中化环境产业

在绿色金融的发展道路上，中化资本迈出的第一步是产业孵化。早在2011年，中化资本旗下中化商务就设立了中化节能环保控股（北京）有限公司，开启了公司环境产业的发展历程。

多年来，中化资本从产融协同、产业基金、市场开发等方面为环保产业的健康发展注入金融力量。

目前，中化环境已经发展成为中国中化环境科学领域的综合业务平台，也成为国内工业环保领域的领先企业之一。围绕环保产业链，中化环境形成了涵盖废水处理、固废处理、土壤修复、大气治理和环境监测的业务布局，打造出一批标杆示范工程，也成为中国中化在主业领域绿色低碳发展的主要服务者和参与者，保障并提升中国中化绿色发展质量和水平，助力国家“双碳”目标达成和美丽中国建设。

未来，中化环境将从无害化向减量化、资源化方向延展，进一步在环境治理、节能低碳、资源循环三个领域布局，积极推动化工产业绿色低碳发展。

## 股债联动 多措并举助力绿色产业

绿色企业和绿色项目受到社会各界青睐，但它们在发展初期对资本需求量大，中短期又缺乏足够的现金流或盈

利能力，在传统金融机构面前融资实力欠缺。融资难、融资慢等问题正成为绿色企业和绿色项目的发展瓶颈。

要打破这一瓶颈，就要采用更加灵活有效的金融手段。中化资本作为国内绿色金融业务起步较早的企业之一，近年来，通过旗下中国外贸信托等非银金融牌照，以灵活创新的金融工具，精准解决绿色企业和绿色项目面临的融资难、融资慢问题。公司先后创设中化绿色基金、中启资本，并通过股权纽带对绿色企业输送各类型战略和市场资源，更有效地支持绿色企业做大做强、健康发展。

工业园区废水方面，中国外贸信托发起设立信托计划，用于河北省宁晋县经济开发区污水集中处理厂项目建设。

固废处理方面，中国外贸信托发起多支信托计划投资于动物固废处理和餐厨垃圾处理行业。

其中，锦江环境内蒙古包头餐厨垃圾项目通过创新性的交易结构设计，既满足了客户需求，也符合资金端风险管理要求，助力餐厨垃圾循环处理；投资的广州东部生物质处理厂项目作为全球最大的综合有机废弃物处理设施，处理规模达2040吨/天，已经成为广东乃至全国依托源头的精准分类及垃圾处理循环经济模式标杆项目。

城市水环境方面，中国外贸信托通过金融手段助力钦州市城市水环境、供水等项目。

钦州市作为北部湾经济区的领头城市，肩负着“一带一路”和中国—东盟合作示范区政策落地的重要使命。外贸信托参与推动多个钦州市城市水环境项目，助力北部湾经济区绿色、健康发展。

股权投资方面，中化资本设立中化绿色基金、中启资本等产业基金，以金融手段促进产业绿色可持续发展。

中化资本旗下基金与中化环境联合投资收购山东京泰污盐项目，掌握了国内领先的危废污染资源化处置技术（首家可量产并且回收率高达98%）。此外，中化资本已投出包括山东葛泰环保项目、天一化学、长远锂科、康鹏科技、海正生物等绿色企业在内，循环经济、废水处理、重金属危废处理、环保新材料等方面积极布局，与公司环境产业形成良好协同效应。■

（文章来源：中国中化）