

中建集团是如何摆脱开发商拖累的

■ 张凤玲

中建集团掌舵者，开年很忙。董事长郑学选延续了此前的走访节奏，2024年2月，现身西安、北京等地，拜会陕西省委书记赵一德、省长赵刚，调研中建二局，考察基层地产项目，强调要做实做稳，当好集团高质量发展主力军。

总经理张兆祥先是奔赴香港，2024年1月12日，拜访了香港特区行政长官李家超，然后调研了中海集团，强调中海要继续深耕地产主业。

在去年花费千亿拿了1200万平方米土地之后，中建系房企今年仍在寻找机会继续进击。2024年1月4日，北京首轮土拍。中建壹品22亿元拿下羊坊地块，中建信和38亿元拿下大瓦窑地块。

中建继续进击的背后逻辑，是对其他产业业务进行战略升级，要把销售回款落袋为安，要打造新的增长曲线。

更高，更核心

战略升级首先指向市场聚焦，聚焦两个方向：一是进击高端房产市场；二是深耕一二线城市核心地块，挖掘存量市场。

目前，中建集团的地产板块包括中海和旗下八个局的地产业务。中海是全国最赚钱的房企，净利率长期维持在20%以上。而中建下面的八个局都已经拥有独立的地产品牌：中建智地（中建一局）、中建玖合（中建二局）、中建壹品（中建三局）、中建地产广州（中建四局）、中建信和（中建五局）、中建地产天津（中建六局）、中建七局地产（中建七局）、中建东孚（中建八局）。

在一线城市土地市场上，但凡优质地块，中建系几乎全面出击。

在北京市场，2022年年中，顶流太阳宫地块出让时，中建玖合以66.8亿元

摇中。2023年2月，中建东孚拿下朝阳区小红门地块。2023年4月，中建玖合以40.4亿元拿下朝阳区孙河地块。2023年7月，中建智地以27亿元拿下昌平区北七家地块。2023年8月，中建壹品以38.18亿元拿下大兴新城地块。2023年10月，中建东孚以75.9亿元摇中丰台郭公庄621宅地，中海发展以54.4亿元拿下郭公庄614宅地+L08养老用地。

据企业观察报统计，近两年，中建系在北京市场拿地已经花费900亿元。其中，中海拿地大约400亿元，而中建超过450亿元。

拿地之后，中建系已经打造了属于自己的流量产品。

比如，中建智地拿下了通州、房山、顺义、朝阳等近10宗地块之后，在房山地区，中建智地打造的京西印玥、学府印悦都是房山楼盘销售榜上的常客，其在顺义打造的中建宸庐、望京打造的中建宸园等，都是高端豪宅项目。

再如，中建壹品操盘的海淀的网红项目——中建壹品·学府公馆，盛况一时，2022年开盘10个小时、714套住宅售罄，卖了112.3亿元。

北京另一个网红项目——中建玖合府开盘当天，412套房源实现“日光”，网签金额超过80亿元。

这一波操作，让中建系在北京高端市场崭露头角。中建壹品、中建智地、中建玖合，已经挤入了北京房企销售榜前十。

高管换血

业务升级的前提是人的升级。

中建系高管升级由来已久。

早在2019年3月，中建智地董事长从任传彬变更为樊飞军，并于当年9月新增董事吴国强。当年12月，中建智地注册资本从1亿元变为36亿元。

2020年，吴国强从中建智地副总经理升任为总经理，并开始频繁出现于公

众视野。他是推动中建智地快速发展的关键人物。

不久后，“中建智地”这一名字正式诞生。2020年6月，“中建一局集团房地产开发有限公司”更名为“中建智地置业有限公司”。两个月后，该公司注册资本又增至186亿元。

2020年8月，中建智地召开品牌发布会，对外公布新品牌，时任中建一局董事长罗世威出席发布会，提及要“打造房地产行业的地标”。几个月后，中建智地推出北京首个项目“京西印玥”。

2021年，京西印玥成为北京年度销售冠军，成交1051套、销售额近33亿元。

之后，中建智地又推出“中建宸庐”，开盘劲销88亿元。

这样的变化也发生在其他各局。

公开资料显示：2023年2月，中建三局公布，周圣接替李琦任总经理。3月，中建六局宣布，段辉乐接替郭建军任总经理；中建七局宣布，郭建军任董事长，董文祥任总经理。5月，中建八局宣布，李永明不再兼任董事长，由周可璋接任。

这样的变化，也发生在集团高层。

2023年9月，华润置地总裁吴秉琪空降中国建筑，担任副总经理。吴秉琪曾经在华润摸爬滚打30年，据说其能力和情商都很高，强调业务导向，不喜欢派系斗争。

目前中建集团、区域、城市公司都抢夺项目，在集团做管理，需要目视八方，不爱搞派系斗争的吴秉琪就是合适的人选。

与此同时，中建系旗下八个局的地产业务正在大规模增长，但它并不需要另一个中海地产。中海地产与华润置地的销售规模、盈利能力相近，但业务模式不同。杭州亚运会等大型赛事背后，都有华润置地的身影，而城市运营业务是中海地产的短板。从中建系地产转型的步伐来看，这也可能是中建集团看中

吴秉琪的一个原因。

被逼的升级

中建集团为什么急于升级？因为受开发商拖累不小。

眼下，中国建筑旗下的八个局，涉及的开庭公告少则两三万份，多则上万份，与人对簿公堂已成家常便饭。

根据企查查数据显示：中建一局涉各类民事案件累计13万件，涉建设工程施工合同、票据追索权等，占比为30%；中建二局涉各类民事案件累计16万件，中建三局涉各类民事案件累计8000多件，中建四局、五局、六局和七局涉各类民事案件分别累计4000件、5000件、5000件和5600件，涉建设工程施工合同、票据追索权等，占比都超过20%；中建八局涉各类民事案件累计9000多件，涉建设工程施工合同、票据追索权等，占比也超过20%。

中建系与恒大的业务往来十分密集，恒大曾经也非常钟爱中建三局、四局、五局，这也导致了这家巨无霸的央企出现不少恒大的应收款。以至于有投资者直接在网上询问中国建筑董秘，中国建筑涉及恒大等违约房企的应收账款规模到底有多大。中国建筑在投资者关系平台上回答道：“公司旗下少数子企业虽在过去几年曾承接其（恒大）工程项目，但近年已少有承接新项目。公司正在积极采取相关措施确保公司权益不受影响。目前，公司生产经营一切正常，无重大风险事项需披露。”

如果恒大集团宣告破产，根据债务清偿的顺序，中国建筑这类的总承包商处于劣势地位。为了保全资产，中国建筑旗下三局、四局和五局，已纷纷起诉恒大地产。例如，中建三局第一建设工程（承包方）向恒大地产全资子公司佛山市南海俊诚房地产提起诉讼，讨要到期工程款2325122.41元及利息。中建五

局第三建设因为建筑施工合同纠纷，正式起诉恒大地产。

众所周知，房地产是一个资金高周转、高杠杆的行业，能花别人的钱，开发商一般不会动用自己的资金。所以建筑企业与开发商签订合同后，大多先垫付材料、工程等费用，等开发商把房子卖了再慢慢支付款项。

这两年，房地产市场遭遇前所未有的寒冬，这使得开发商的资金变得更加紧张，工程款结算周期变长，以至于一度出现商票逾期和违约兑付事件。

现金流必须掌握在自己手里，这是中国建筑“带资进场”，自己拿地盖房子销售的原因。

令人欣慰的是，中建系地产业务拓展颇有成效。

目前，八大工程局旗下的业务板块基本分为房屋建设业务、基础设施建设业务、房地产投资与开发业务、设计勘察与咨询业务、其他业务等。根据公开资料显示：这些工程局的房屋建设业务收入占总营收的比例基本维持在70%以上。

因此这些年，各个工程局仍在不断扩大地产开发业务规模，凭借着资金实力，近年来频频露面全国土拍市场，争夺市场份额。

以中建一局为例。2022年，营收前三的业务为房屋建设业务、基础设施建设业务、房地产投资与开发业务，营收占比分别为73.04%、18.62%、7.85%。其中的房地产投资与开发业务，占比有所上涨，2021年占比仅为4.5%。

从报表看，中建系八大工程局之所以拓展地产业务，主要在于该业务本身毛利率较高。其余业务毛利率大都不超过10%，但地产业务毛利率能达到20%左右。

因此，随着中建系的地产项目进入销售回款阶段，中建系将把现金流掌握在自己手中。届时，中建系的地产业务将成功实现升级。■

宗庆后之后，娃哈哈面临三大挑战

■ 本报记者 张恒

据娃哈哈官方消息，娃哈哈集团创始人、董事长宗庆后因病因治无效，于2024年2月25日10时30分逝世，享年79岁。

2月22日，娃哈哈官方微博曾发出一则声明，称“宗庆后先生确因身体原因正在医院接受治疗”，并表示“（宗庆后）目前情况稳定，娃哈哈集团各项业务正常运行”。

2023年4月，宗庆后先后卸任杭州娃哈哈非常可乐饮料有限公司法定代表人，杭州娃哈哈营养食品有限公司法定代表人、总经理。虽然他仍保留了集团董事长职位，但已在事实上退居二线。

仍值得一提的是，靠代销汽水、棒冰起家的宗庆后于1987年创立娃哈哈，这位曾经三轮做销售的大龄奋斗者在集团内部被称为“神一样的人”。娃哈哈“神一样的人”现在因病逝世，想必会引起娃哈哈甚至是中国食品饮料行业的震动。

而此前，娃哈哈集团就已经被自身活力不足、遭竞争对手赶超、继任者雷声大雨点小等问题困扰了。

旧疾未愈的娃哈哈

宗庆后是草根出身，幼年家贫的他初中一毕业就开始赚钱贴家用。

这一出身让他敢想敢拼，硬是从承包校办企业发展到三次登上《福布斯》中国内地首富之位。

1988年的那句接地气的广告语“喝了娃哈哈，吃饭就是香”成为无数80后、90后的回忆。

但是孩子终究要长大，怀旧不意味着留在昨天。“接地气”是宗庆后创业时的优势也是娃哈哈今日业绩下滑的重要原因。

中国食品产业分析师朱丹蓬认为娃哈哈品牌缺乏高大上的调性，即使娃哈哈多元化布局一直没有停止过，但治标不治本，没有好的产品、包装，没有个性化的产品，很难打动新生代消费群体，新生代消费者喜欢个性化的产品。

可以想见，近年来娃哈哈在童装、商业地产、白酒业的跨界失利也与这甩不开的“接地气”有关。

的确，即便在春晚派小妮姐咬着吸管嚼AD钙奶植入广告，也只是在战术上要了一个花招，靠几天的热搜还是很难破局。此外，娃哈哈的原创能力也总有隔靴搔痒之嫌。例如，今日国人皆知的娃哈哈纯净水，它的本体就是娃哈哈当时制作果奶、八宝粥等一类食品的原材料，宗庆后由国外引进反渗透技术加以制作，娃哈哈纯净水也就应运而生。简言之，就是在旧基础上引入新技术缝合产品，技术含量确实偏低。

据统计，娃哈哈推出过的新产品多达300余种，但上线匆匆，下线也匆匆。人们所熟知的娃哈哈产品，无非是纯净水、爽歪歪、AD钙奶和营养快线，其中最年轻的营养快线也是2005年上市的产品，产品老龄化问题突出。

更有甚者，娃哈哈多年里还推出了很多饱受诟病的疑似仿冒产品，这在一定程度上也损伤了娃哈哈的品牌形象。

上述种种，为后来的多路竞争者超车制造了条件。

2023年10月24日，胡润研究院发布了新版胡润百富榜，农夫山泉创始人钟睺眙第三次成为中国首富。就在同一榜单上，宗庆后位列31。

鲜为人知的是，1991年，身为娃哈哈海南、广西两地总代理的钟睺眙被宗庆后开除。

继任者建树有限

尽管宗庆后曾公开表示对职业经理人制度的基本认同，但目前，以“企二代”继任家族企业基本已成为娃哈哈今后的定局。

娃哈哈的企二代自然是有“娃哈哈公主”之称的宗馥莉。

资料显示，宗馥莉初中毕业后就赴海外接受教育，在美国商科毕业后回国进入娃哈哈，并从基层管理岗位做起。2007年，入行不久的宗馥莉在宗庆后的

支持下另辟蹊径，一举带起了宏胜饮料集团，其销售额一度占娃哈哈总销售额的三分之一。

这条学习和晋升之路也明显是接班人的固定路线。

不过除此之外，宗馥莉为人所知的一大动作多是2017年欲买下中国糖果控股有限公司——有业内分析人士解读，这是在为娃哈哈借壳上市铺路。

曾经，资本江湖有一句顺口溜：永不上市四大家，华为、顺丰、老干妈，还有一个娃哈哈。

白手起家的宗庆后对上市始终持谨慎态度。他曾说过诸如娃哈哈现金流充裕，没必要上市融资；娃哈哈已经完成全体员工持股，股东会影响员工利益；上市公司的规则要求与娃哈哈的公司治理结构不匹配，影响效率等理由。

但自2013年营收超过782亿元后，娃哈哈的营收连续下降，到2017年已萎缩了300多亿元。

营收连年锐减想必是宗馥莉首次拥抱资本市场的一大动因，但此次收购后来以失败告终。

同在2017年，顺丰已在A股成功上市。

2023年12月12日—14日，娃哈哈集团“健康饮品，共创未来”2024年全国销售工作会议在杭州举行。会上，对于娃哈哈2024年的发展规划，宗馥莉提

出“真正打开销售新通路”，概括而言就是开拓新市场、兼顾发展新老产品、坚持大健康发展战略。总体来看，新意有限，突破力度稍弱。

宗馥莉如想守住企业及开疆拓土，当真是任重道远。

娃哈哈的三大问题

困扰娃哈哈的问题可以总结为三条。

一是新增收点尚不明确。营收连年下滑的娃哈哈获得新生的必经之路一定是创新旗下产品，这比跨界自救更明智。但从公开信息看，娃哈哈目前尚未研制出这款“保命丹”。

二是新老掌门人交接未真正完成。宗庆后做了退居二线的工作，宗馥莉做了上位的各种准备，可惜交接接力棒的那一幕并未真正到来。对于继任者而言，这无疑是一次不能失败的履新助长。

三是家族企业转型尚未完成。传言，宗庆后在公司里事必躬亲，他是带领一群部长维系着偌大的娃哈哈。海外留学的宗馥莉在这一点上与父亲的分歧极大。但目前来看，娃哈哈似乎还未走出“宗庆后时代”，此刻，接棒不稳的宗馥莉想必已倍感棘手。

现在，宗庆后逝世的这一导火索恐怕会同时引爆上述三个问题，这一局面对于娃哈哈的继任者及未来发展之路将是一次重大的挑战。■