

6 经营故事 Business Story

富力低调收购恒基兆业 7 个项目 交易金额达 86 亿港元

■ 田国宝

记者经过多方求证,得知富力地产收购恒基兆业辽宁 7 个项目的事宜于今年 5 月下旬开始启动,7 月签署正式收购协议,到 8 月初,所有项目已经完成交接工作。截至目前,7 个作为标的的项目公司中,除了大连项目外,已经有 6 个完成工商登记变更。

在 8 月底完成交接后,由于富力方面对所收购项目公司员工的安置与此前恒基兆业的承诺出现分歧,项目公司员工公布了相关交易事项,这一收购交易浮出水面。

富力收购恒基兆业的辽宁 7 个项目,与广州 2 个项目作为整个资产包同步进行收购,同时,这笔交易完成在富力收购万达 77 家酒店交易前夕,前后时间相差不到半个月。

两份声明文件

6 月初,富力地产开始进入位于辽宁的 7 个项目公司做尽职调查,“到这个时候,我们才知道辽宁项目要转让给富力,在这之前,公司(恒基兆业)没有对我们透露一点消息,对员工安置问题也没有任何说法。”一位恒基兆业沈阳项目公司员工表示。

6 月底,富力地产与恒基兆业举行了辽宁项目转让交接大会,当时辽宁 7 个项目的大多数员工参加了这一会议。在会上,富力地产宣布,收购完成后将按照富力的标准重新接收原来恒基兆业的员工,这引起了一部分员工的不满。

对于富力 and 恒基兆业在洽谈收购项目事宜之初是否对员工安置有明确的约定,目前双方均没有透露详细情况。在 8 月 20 日,富力地产曾针对安置情况发给员工一份声明,9 月 1 日当天,恒基兆业也发给了员工一份相应的声明。

富力(沈阳)房地产开发有限公司下发的《致恒基(辽宁)全体员工的一份信》中表示,在员工关心的去留问题上,富力在遵循双方大协议的前提下,一贯秉承“以原岗留用为主,充分尊重个人职业选择”的原则。信中富力方面表示,在分别与每位员工交谈之后,对于大多数员工不愿加入富力继续任职的决定,富力表示充分尊重。

同时富力表明两个态度:第一,富力按照原来恒基及各项目公司的规章制度统一发放工资,按时缴纳五险一金至 2017 年 8 月 31 日,9 月 1 日之后,对于不愿意留任的员工,富力将不再安排具体工作并停止响应考勤,终止劳动合同。第二,对离职员工的补偿问题,“因 7 月 3 日恒基在未与我司进行任何沟



通的前提下对各位做出‘2n 经济补偿’的问题,请各位自行与恒基协调解决,我司将尽力提供必要的协助”。

据恒基沈阳项目一位员工介绍,多数员工不愿继续留任的情况属实,因为富力接手项目后,需要按照富力的标准与员工重新签署劳动合同,“对我们的收入和工作力度都有很大的影响,而且很多员工也都不认同富力的公司文化,所以选择离开。”

据其介绍,在交接大会上富力表明将按照新标准接收员工后,原恒基兆业辽宁 7 个项目的员工集体向恒基公司总部要求按照原有标准对员工进行补偿。

在获得恒基兆业的肯定答复后,随后项目公司员工开始协助富力和恒基兆业完成项目交接工作,“8 月底完成交接工作后,富力的公开信不承认恒基答应的标准,我们很多员工都在恒基工作了十多年,现在等于被抛弃了。”

9 月 1 日,恒基兆业以恒基中国地产有限公司名义发布给员工的声明文件中显示:第一,员工与项目公司劳动关系一直持续;第二,若项目公司与员工解除劳动关系而无合法理由,属于违法解除劳动合同,按照法规项目公司应向劳动者支付经济赔偿;第三,若项目公司未有支付赔偿金或其所支付的赔偿金额未达到法定标准,可按法规向劳动部门或法律途径寻求咨询,若通过申诉程序后未能达到法定标准,恒基会按照承诺补贴计算至 2017 年 7 月 5 日的经济赔偿金额的不足部分。

辽宁 7 个项目已完成交接

据恒基兆业地产方面透露,5 月底,富力

与恒基兆业双双签署了收购框架协议,收购事宜涉及 9 个项目,其中包括广州 2 个项目和辽宁 7 个项目,涉及交易金额 86 亿港元,按照当前汇率,折合成人民币约为 71.82 亿元。

双方交易涉及 9 个项目中既有已经建成的项目,也有土地和待拆迁部分,据恒基兆业 2017 半年报显示,交易完成后,累计为富力地产增加了 362.32 万平方米的建筑面积。

记者了解,双方签署框架协议后,富力给恒基兆业支付了 11.24 亿元订金,7 月上旬相关交易就已经完成,8 月底,涉及辽宁 7 个项目已经全部完成交接工作。

据原恒基辽宁项目公司员工介绍,从 7 月中旬起富力正式开始接收 7 项目,“先接收沈阳两个项目,后又陆续接收大连、铁岭和鞍山的项目,我们主要配合富力方面做交接工作,交接工作进行了一个多月。”

本次交易涉及辽宁的 7 个项目中,其中沈阳有 2 个项目,其一为沈阳恒金房地产开发有限公司开发的沈阳国际金融中心项目,7 月 4 日,恒金地产股东由恒基中国变更为永顺基有限公司,8 月 15 日,法人和高管全部变更为富力地产人员。

沈阳的第二个项目为沈阳恒高房地产开发有限公司开发的金河湾住宅项目,7 月 26 日,公司股东由恒基中国变更为逸峻有限公司,同时法人、董事、监事等全部变更为富力地产人员。

永顺基和逸峻均为富力地产海外公司。铁岭 2 个项目中,其一为铁岭恒莲房地产发展有限公司所属的莲花湖地块项目,其二为铁岭恒湖房地产有限公司所属天水河西侧地块,两家项目公司股东均为福富发展有限公司,7 月 25 日,两家公司法人和高管均

如何破局中国乳企“奶源危机”

■ 孙国强

中国的乳业行业正在面临着重大挑战。由于进口大包粉的冲击,近年来,国内奶牛养殖业跌入低谷期,倒奶、杀牛现场不时上演,西部牧业(300106.SZ)、原生态牧业(01431.HK)和现代牧业(01117.HK)等上市公司也纷纷陷入连续亏损境地。

伴随着近些年中小牧场的不断退出,奶牛数量的锐减,意味着原奶的基础体量比原来收缩了 50%多,这对于一个行业来说,整个根基变得不稳。乳业的上游奶源供给事实上已经出现危机。

近几年,随着蒙牛、伊利国际化布局,以及进口奶粉在中国市场份额的增长,国内乳业上下游都存在巨大竞争压力。这导致的直接后果是进口奶、进口奶粉在中国市场持续增加,本土大量中小牧场退出产业领域。

奶源危机

自 2008 年以后,国内乳企都在自建、自控奶牛养殖牧场,虽然从源头上保证了奶源品质,但同时也让不少企业背上较重的财务负担,辉山乳业(06863.HK)危机就是最好的注脚。

为此,业界不断思考,乳企如何能够在用最少资金的情况下,最大程度地撬动养殖行业崛起,从而起到“一两拨千金”的作用。

现代牧业、辉山乳业类似的全产业链乳企,养殖头数达到了 20 万头,当然这些乳企资本驱动做得也非常好。但随着整体快速推进,其实整个行业进入了一个分化阶段,就是上游的中小牧场在大量退出,大型牧业巨额亏损。

三聚氰氨时,是上游的奶源品质不好。现在,品质好了,养牛的却在减少,或者养牛的都在亏损。这影响到了产业的根基,发展出了问题。

当一个产品依赖进口的时候,那价格就容易出现大幅上涨。现在虽然蒙牛、伊利、光明品牌做得非常好,但中小牧场在退出,大型牧业在巨额亏损,如果产业链条持续不下去,上游的奶源出现短缺,又会回到中国乳业 2000 年前后的状态,历史又一个轮回,全国上下高喊得奶源得天下,却也得花巨资和时

间重新建立奶源。

没有奶源,奶粉、牛奶就没有原料,不可能大部分、长期依赖进口。从农业角度讲,这是一场巨大的危机。所以今年 1 月,由农业部等五部委共同发布的奶业“十三五”规划,第一次明确奶源战略定位,为食品安全标志性产业,现代化代表性产业等。其中就明确提出,到 2020 年,中国乳业奶源自给率、100 头以上规模养殖比重达到 70%。中小牧场的转型升级仍将是今后五年国内牧业发展的核心主题。但目前奶源自给率已经远远低于 70%,在 60%左右,前两年在 80%,下降快速非常快。

定价权保卫战

客观来讲,中国乳业需求还在增加。虽然这几年增长在放缓,但还是在增长通道中。供给在下降,需求在增长,空档就是外资乳企的市场。外资乳企在中国市场份额持续扩大后,中国乳企的定价权就会丧失。

如果奶源供给越来越少,另一个更关键问题是,一线品牌在国内降低奶源基地时,大部分用国外奶源,还能在中国立足吗?“十三五”奶源规划出台很及时,站位也很高,但现在一定程度上还没有扭转整个行业的趋势。就中国乳企来说,原来依托于中国的原料和市场,现在依托国外的原料和中国的市场,因为中国的养殖成本高。那么,中国的牧业就出现失守状态,以此传导下一步可能乳业也会失守。那么,就会从跨国背奶粉,转变为跨国背牛奶。

对于中国目前中小型牧场大量退出的问题,事实上是利益连接机制出了问题。

目前,中国的中小牧场成本高,效率低是普遍现象。一头奶牛普遍一天的生活成本是 140 元左右。国外的成本非常低,首先不用圈养,天然牧场,饲料一部分来自天然草场,光这两方面成本就会下降很多。

传导至牛奶成本,国内的牛奶成本几乎比国外高 50%。比如新西兰的牛奶成本是 2.6 元左右,国内牛奶成本价是 3.5 元左右,而收奶价格是 3.4 元左右,所以基本是全行业亏损。而人家新西兰还能够有利润。

由于国外乳品价格非常低廉,加之国内复原乳(注:奶粉勾兑还原而成的牛奶)盛行,

乳企都在疯狂购买进口大包粉,导致国内奶源销路受阻。仅仅几年时间,国内奶源就从“供不应求”变成了“供过于求”,长此以往,中国奶源的供应就会被挤压。

所以,中国乳业的整个上游产业竞争力跟国外乳企没法比。

牧场成本过高

目前,奶业在整个国民经济中占比并不高,只达 0.5%。整个奶业是农业的附属产业,下游连着加工品牌市场,上游连着种植、养殖、农户,所以它是一个中轴产业。一度在国际上,衡量一个国家农业的发达程度,就看奶业、草业,奶业是整个农业现代化的标志。如美国,乳业很发达,草业如苜蓿草、叶脉草种植也很发达,这是农业现代化的标志,说明这个产业发展很好。

因此,要扭转这一现状,就必须解决牧场成本高、效率低这两个问题,中国的牧业就能生存下来,乳业的基础就还在。这是一个整体产业设计的问题,比如牧场,首先要有社会化的服务体系,有兽医中心,繁育中心,供应链中心,信息化中心。

国外为什么养殖成本低?因为上述这些中心都已经发展为社会化服务模式,牧场把牧场养殖的事儿做好,养牛的只管养牛,配种的有配种公司,保健的有保健公司,国家会给社会化服务体系大量补贴。虽然是社会化,但国家建起了这一体系,这样成本就会很低。中国现在是企业办社会,很多方面比较薄弱,所以在国际上没有竞争力。政府的政策要对接,兽医要自己养,配种员也要养,成本很高。成本高最终是牛奶的生产制造成本高,丧失了国际竞争力。

客观上讲,因为成本低,国外奶粉价格确实有优势,国内乳企从国外进口后,企业利润会做得很好,企业整个年报非常漂亮,但国内牧业的年报就非常糟糕,形成剪刀差。

“整合 + 托管”牧场模式

其实,在国外看的是整个产业体制,比如乳业的、牧业的,再去看利润率是多少来衡量。但国内,乳业看乳业的,牧业看牧业的,这样不对称状态下,不管那一边出了问题,就是

变更为富力地产人员。

鞍山 2 个项目的公司同样于 7 月 25 日变更到富力地产名下,其中鞍山恒体房地产有限公司恒基凯旋门住宅项目,目前已经更名为富力凯旋门;鞍山恒营房地产有限公司名下的营子城项目还没有正式启动。本次交易涉及 1 个大连项目,即恒基兆业和碧桂园合作开发的金石滩项目,至截稿前,该项目工商注册资料还没有做任何变更,不过据恒基辽宁公司员工介绍,目前大连项目已经完成交接工作,“四个城市,沈阳最先开始交接的,大连是第二个。”

一项 86 亿港元的低调收购

9 月 5 日,记者曾就收购事宜向富力地产方面求证,对方一直未进行回复。

恒基兆业地产 2016 年度报告显示,截至 2016 年底,辽宁 7 个项目中只有 2 个项目完成部分开发,其中沈阳金河湾项目二期完成开发面积 10.22 万平方米,鞍山凯旋门项目 2 期完成开发面积 12.08 万平方米,其他项目并未有相应信息公布。

而本次恒基兆业出售给富力地产的辽宁 7 个项目中,既包括已经开发未出售的部分,也包括未开发的部分。截至 2016 年底,恒基兆业沈阳土地储备建筑面积为 88.26 万平方米,大连为 85.54 万平方米,鞍山为 151.43 万平方米,铁岭为 80.83 万平方米。而恒基兆业 2017 年半年报显示,截至今年 6 月底,恒基兆业在沈阳还有 41.81 万平方米的存货,在大连还有 2.87 万平方米存货。

本次恒基兆业出售给富力的 7 个项目中,其中鞍山和铁岭为全部出售,沈阳和大连为部分出售。

辽宁 7 个项目实际剩余存货及货值还无从了解,不过据恒基兆业方面年报显示,沈阳国际金融中心建筑面积为 29.17 万平方米,金河湾建筑面积为 69.18 万平方米,其中已经建成 31.77 万平方米。

大连金石滩项目一期建筑面积为 29.73 万平方米,其中恒基兆业持有 50%的权益;鞍山凯旋门项目总建筑面积为 32.52 万平方米,其中一期销售中心和二期 11.15 万平方米已经建成,三期 6.6 万平方米处于在建状态。

铁岭莲花湖项目为名汇广场商业项目,占地 383.23 亩,总建筑面积为 49.52 万平方米,项目于 2011 年动工,后因为市场原因停工。目前鞍山营子城项目和铁岭天水河西侧地块两个项目还未正式启动,土地为毛地状态。(据《证券日报》)

中国的乳业产业出了问题。

在以色列一般的牧场,只需做好饲喂和挤奶两项工作。牧场其他工作如配种繁育、兽医保健、粪污处理、牛奶检测,甚至中小牧场的全日粮制作等全部由专业的服务机构完成。以色列奶业协会同奶牛养殖协会、国家繁育中心、兽医服务中心和区域性的饲料配送中心为奶农提供了完善的服

务。今年,国家层面和以色列签订了乳业三年行动计划,通过引入以色列管理系统,中国牧场成本、效率会得到有效管控,使得整个乳业根基逐步稳固。目前,这个乳业三年行动计划的落地企业就是中鼎牧业。

目前,中国奶牛总存栏中的 70%仍处在千头以下的中小牧场和养殖户,普遍存在着单产低、效益低、养殖水平低和成本高、风险高、管理难度高的“三低”和“三高”问题,直接制约中国奶业发展。

针对这些问题,我们所尝试的是通过“整合+托管”牧场模式,提高奶源基地的专业化程度,提升中小牧场的养殖和繁育水平,使牛群比例更加合理,接管牧场后,泌乳牛单产整体提升 30%左右,而规模化饲料集中采购使得饲喂成本下降了 10%左右,提高了每个牧场的盈利水平。

实际上,我们的杀手锏则是“五统一”,即供应统一、销售统一、技术统一、人力统一和财务统一,取消一切中间环节,降低成本、提高效率。举个例子,中鼎牧业通过细化分析饲料的综合成本,保证供应商合理利润的基础上,综合控制成品价格,确保公司与单体牧场相比,采购成本降低 10%—20%,有效提升资金周转效率。

目前,我们正在和国家发改委,农业部沟通,复制类似以色列模式的生产体系和模式,争取通过引进研发技术和信息化平台,将目前中国 70%的中小牧场上到一个平台。只不过以色列是国家的整个社会服务体系,中国的设想是由企业来做支撑。

如果这一体系能够建立起来,全中国的中小牧场都能够进入一个组织体系,这样所有的环节水分都会被挤出去。产品的品质提高了,生产效率提高了,成本降低了,国内的牧场、乳品就能跟国际接轨。虽然不可能到同一竞争层面,但可以缩小差距,争取更多的生存可能。

限制国企投资房地产同时,如何托起住房租赁市场?

■ 谭浩俊

湖北省国资委日前下发“关于谨慎投资房地产的通知”,通知非常简洁,具体要求只有两条:一是从 9 月 5 日起,省出资企业及其各级子企业对房地产新增投资持谨慎原则,严控风险;二是省出资企业及其各级子企业所有在建、在售房地产要加快建设进度、销售进度,确保资金尽快回笼,降低杠杆。

就目前市场的基本状况来看,只要不随意放松调控政策,不出台诸如鼓励房地产市场发展等方面的政策,不让开发商、银行、房产中介、炒房者等打擦边球,房价再次反弹、市场再度火爆的可能性是不大的。而且,随着住房租赁市场的发展、租赁住房投放数量的增多、居民住房观念的转变,推动房价上涨的内在动力也会逐步减弱,理性消费、理性投资意识会逐步增强。

在这样的情况下,如果能够让开发企业、特别是国有开发企业也更加理性一些,对房地产市场的稳定是相当有效的。更重要的,限制国有企业投资房地产,绝不只是对房地产市场有利,对企业自身、对经济结构调整、对社会资源高效利用等也有非常重要的作用。

近年来,房地产市场出现的“地王”,很多是国有企业。为什么地方政府喜欢拉国有企业参加土地的竞标,最主要的原因就是可以把地价拉高,从而给地方政府利用“土地财政”创造条件,其实也是抓住了很多国有企业不讲代价、不讲成本这个弱点。应当说,限制国有企业投资房地产,对房地产行业的市场化是有积极影响的,能够更好地推动房地产市场的转型。

限制国有企业投资房地产,对于国企去杠杆作用也很大。有房地产业务的国企,大多杠杆率要高于其他国企。在土地价格已经很高、市场也趋于平稳的情况下,如果允许国企继续投资房地产,就必然会进一步提高企业的杠杆率,使去杠杆的目标难以实现。而一旦市场继续低迷,很多企业还会面临资金链断裂的风险,限制国企继续投资房地产,毫无疑问对国企去杠杆是有积极影响的,是能够更好地推动国企转型升级和健康发展的。

限制国企投资房地产,还有利于金融“脱虚向实”。金融“脱实向虚”,已成为经济发展中非常突出的一个问题。而“脱实向虚”的一个重要标志,就是资金过度向房地产领域和开发企业倾斜。这其中,国有开发企业是非常重要的一个方面。凡是有房地产业务的国企,没有一家不是杠杆率很高、贷款规模很大的。不仅如此,在企业内部,也是房地产业务大量挤占其他方面的资金。尤其是目前市场行业不是太好的情况下,挤占现象更为突出。而为了缓解企业资金紧张矛盾,企业又会通过各种方式到银行融资,最终又转到房地产业务上,形成恶性循环。所以,从这个角度来讲,限制国有企业投资房地产,也能推动金融“脱虚向实”。

当然,解决国企投资房地产的问题,决不是湖北一个地方就能起到决定作用的。从央企到地方国企,有房地产业务的企业很多。在楼市调控刚刚开始时,国资委曾经表态,让 78 家有房地产业务的央企退出房地产市场,结果,迄今为止,退出企业寥寥无几,而且,有房地产业务的企业还更多了。这也意味着,在如何实现战略定位、产业定位方面,很多国企还是没有能够真正做到该进的进、该退的退,没有能够把战略重点放到事关国计民生的方面去,而是继续与其他所有制企业在房地产领域争利。

面对从事房地产业务的国企数量还很多、规模也很大的现状,我们希望,在限制新增房地产投资的同时,能够用活国企的房地产存量业务,亦即将其手中的存量土地和存量房源,拿出来从事住房租赁业务,建设租赁住房,发展住房租赁市场,而不是再去从事商品房开发业务。

要知道,在现行房地产业务格局下,住房租赁是很难实现收支平衡的。既然是国有企业,不妨在利益方面做些让渡,多发展一些房地产租赁业务。而对从事房地产租赁业务可能出现的利益损失,地方政府可以通过一定的政策予以扶持,譬如税收优惠、规费减免等,从而让国企从事住房租赁业务不会受损过多。如果国企能够更多进入住房租赁市场,倒也不失为一种有效选择。既退出了房地产开发市场,又托起了住房租赁市场,真正是一举多得。

总之,对国企从事房地产业务进行限制是必须的,也是有效的,是符合当前房地产市场变化要求和国企去杠杆、促转型等方面的目标的。期待有更多地方能够出台相关政策,能够共同为房地产稳定、为国企去杠杆创造更好的条件、做出更加务实有效的努力。

