

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 访谈 Interview

总第 117 期 2022 年 4 月 25 日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 徐青青 美编:沈丽萍 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒®

复苏房地产，需要稳健千里马

——对话浙江兴悦控股集团有限公司董事长邵斌



浙江兴悦控股集团有限公司董事长邵斌 徐青青/摄

李 洁 / 文

上一次采访浙江兴悦控股集团有限公司董事长邵斌是在 2020 年 4 月。当时新冠疫情刚暴发不久，我们需要小心翼翼地，戴上口罩，隔开 4 米距离采访。再次访谈，时隔两年零六天，我们的口罩，还是没能摘下来。疫情冲击早已波及房地产行业。多年来，房企在高杠杆扩张中积患成疾，疫情之下，市场销售持续下滑，加重了回款压力。于是房企纷纷收缩投资规模减少拿地，地方政府财政收入也因此承压。

近日，上市房企密集公布 2021 年度财报。从最具标杆意义的头部房企销售规模数据来看，2021 年，高速扩张多年的房地产行业，首次出现了规模收缩信号。进入 2022 年，全国房地产销售仍未见起色。国家统计局数据显示，2022 年 1 月~2 月，全国商品住宅销售面积同比下降 13.8%、销售金额同比下降 22.1%。

近年来，主管部门反复强调“房住不炒”。3 月 5 日，国务院总理李克强在《政府工作报告》中指出，坚持“房住不炒”定位，“因城施策”促进房地产业良性循环和健康

发展。在宏观定调之下，房地产行业金融端、政策端纷纷释放回暖信号。

两年时间，伴随着中国房地产市场的变化，邵斌对行业发展有了全新思考。在他看来，未来 2 到 3 年，或许更长时间内，中国房地产市场将经历阵痛期，把 20 多年高速发展产生的后遗症慢慢去除，然后轻装上阵，房地产行业才能朝着健康的方向发展。

在本次访谈中，邵斌谈到了对目前中国房地产市场的观察、对未来的预判，以及房企的经营探索。他说：“在房地产行业，我们不能做黑马，要做千里马，要管理好团队、控制好成本、做好产品研发和创新，在规模可控的前提下稳步成长。”

以下是采访实录。

华东周刊：请从您的角度，谈谈中国房地产现状。

邵斌：2022 年对中国房地产行业而言，是一个具有代表性的时间点。之前的 20 年，中国房地产经历了高速成长期。1990 年一年中国新增房地产开发面积 1000 万平方米，2000 年达到了 1 亿平方米，2010 年新增商品房建设面积达到了 10 亿平方米，2017

年更是达到了惊人的 17 亿平方米，之后的三年基本稳定。

从房地产发展角度看，2022 年将是一个分水岭，会进入一个全新态势。目前，中国房地产处在一个比以往更复杂、更需重新定义发展方向的时刻。

华东周刊：中国房地产快速增长的原因是什么？为什么现在出现分水岭？

邵斌：在分析这个问题前，有一点值得探讨。很多业内人士，谈到中国房地产，会类比西方房地产的发展进程。但我觉得，中国房地产市场有其独特性。中国的文化、价值观与西方有别，中国的经济结构、人口基数和国外完全不同。对于国外市场，我们可以思考、探索，但不能完全用西方道路预测中国房地产方向。此外，中国幅员辽阔，各个地区经济结构不同，南北之间、东西之间都存在显著差异，因此，每个地区房地产行业都有自己的发展路径。

再看过去 20 年中国房地产快速增长的原因，这与过去 20 年中国经济的高速增长密切相关。

衣食住行是老百姓最重要的民生业态，

人们对住房有天然需求。随着中国经济发展，老百姓可支配收入的增多，居住需求也在提升。1978 年改革开放之初，中国人均住房建筑面积不到 10 平方米，到现在，全国人均住房建筑面积接近 50 平方米。老百姓的住居需求的提升，是支撑中国房地产发展的重要因素。

再次，中国房地产一直被视为有效投资渠道。20 年来，民众对投资房地产充满热情，房地产市场需求持续攀升。但随着未来房地产去金融化，强化消费属性，短期内开发规模将趋于平稳，甚至可能出现下行的趋势，所以 2022 年将是一个分水岭。

华东周刊：您说中国房地产市场目前比较难，难在哪里？

邵斌：这是中国房地产行业发展进程中必然面临的考验。过去 20 年的高速发展期，很多房企企业没有做好战略规划管理，过分依赖金融，盲目追求规模，等意识到风险时已经控制不住，纷纷出现问题。

举个例子，大房企可能同时运营 100 个项目，但实际的管理能力并不足以支撑每个项目都达到良性的管理结果。在庞大的管理体系、运营成本下，如果开发过程中房价不大幅上涨，100 个项目可能 70%~80% 不赚钱，为了同时支撑这 100 个项目的运作，企业只能通过高杠杆、高负债率来解决。随着财务成本的加剧，100 个项目可能都无法实现盈利，企业又只能继续依赖金融手段维持运营，这导致某些头部企业负债达到上万亿，冰冻三尺非一日之寒。

华东周刊：进入 2022 年，房企销售持续走低的原因是什么？

邵斌：这要把时间拉长来看。首先，前几年房地产高速发展，开发总量过高，产生巨大库存；第二，老百姓的居住水平已经有一定保障，刚需减少；第三，疫情之下，经济持续下行，房产投资放缓。

更深一步分析，在中国，老百姓居住水平已经达到人均 50 多平方米，这个时候是否改善住房，要看钱袋子是否充足。经济下行，冲击各行各业，从财富层面分析，对底层的冲击更大。以兴悦为例，我们在中西部的城市，销售压力非常大。尤其是以旅游业为主要产业的地区，疫情管控下，游客锐减，老百姓买房需求必然下降。

同时，去年上半年某些区域房价上涨过快，国家进行了一系列调控。调控有必要性，主管部门一直强调“房住不炒”，房产不能被视为金融产品。过去，老百姓有闲钱就去投资房子，特别是一线城市和新一线城市，投资房产收益很大。目前，国家调控，疫情持续，房产投资也就大大下降了。

华东周刊：各地推出房地产松绑政策，对行业复苏会起到怎样的作用？

邵斌：作用肯定有。在经济发达地区，刚性需求是存在的。政府出台的相关政策，包括首付降低、利率下调、限购性政策取消等，会有一定刺激作用。但我觉得，房地产市场报复性反弹不会再次发生。

政策效果最好的应该是一线城市，经济核心地区——长三角地区、珠三角地区，重点地区的省会城市，如武汉、成都、郑州。再下沉，效果很难判断。

华东周刊：中国房地产市场有国企、央企、民企，他们扮演的角色是怎样的？

邵斌：房地产在整个经济结构中扮演重要角色，上下游产业链波及面很广。近期，很多民营头部建筑企业危机四伏，就是一系列问题带来的连锁反应。头部房企如果倒下 10 家，倒下 50 家，后果不堪设想。经济要保

持稳定增长，地产不能再出现问题。

中国的房地产市场需要软着陆，硬着陆会带来风险。特别是在当前环境下，需要央企和国企起到稳定市场的作用。

民企扮演什么角色？前几年，经常听到这样的形容，说又杀出一匹黑马，规模如何快速增长等。我认为，在房地产市场，不要做黑马，要做千里马，要走长走远。

未来中国房地产市场会往健康的方向发展，民营企业优势也会慢慢凸显——成本控制、市场调研、产品创新。每个阶段，不同企业承担的使命和责任是不同的。现在这个时候，需要央企和国企多参与，稳定市场。民企要勤修内功，寻求更多的发展机会。

华东周刊：房地产稳健发展，需要解决哪些问题？

邵斌：现在最重要的问题是，前 20 年高速发展，行业存在一些大毛病、小毛病。接下来 2~3 年，要把高速发展遗留下来的大毛病治理好，再用 3~5 年，把小毛病改掉，这是中国房地产转型蜕变的过程。

大病不言而喻，过去房企不惜高价拿地，再炒高房价，推高预期，没有考虑到市场端的实际需求，这是一种无序经营，从根本上伤害了市场。所以，要从源头控制，不能用金融的发展思路发展房地产。之后再治疗小毛病，对内变革企业运营管理模式，对外重拾市场信心。

这些问题慢慢解决后，首先房价不会大幅上涨，其次符合市场需求的产品更受欢迎。

房地产是实业，我完全赞同“房住不炒”，这是房地产行业长期发展的必然前提。

华东周刊：面对市场变化，房地产企业如何应对，兴悦集团是如何做的？

邵斌：在阵痛期，房企应该管理好团队，控制好成本，做好产品研发和创新，健康发展，重振信心。

这两年，兴悦在战略布局上做了大调整。第一，我们对省外的项目进行收缩，以前在云南、河南、江苏都有项目，未来会聚焦在浙江。兴悦是浙江企业，文化相通。第二，要确保规模可控、稳健发展。

2022 年，兴悦提出了“首个三年规划”，2022~2024 年要实现“四个拥有”：拥有一定的规模、拥有一定的品牌价值、拥有一套成熟且有自己特色的管理体系、拥有一支相对稳定的核心团队，最终实现兴悦“小而精致，规模可控、品质卓越、稳定健康”的发展目标。

目前，对于我们民营企业而言，机遇和危机并存，应该把握好当下的窗口期。

现在的危机在于，经济下行，地产市场信心不足。主流拿地的企业，基本是央企、国企和极少数的民企。但在市场如此动荡的情况下，兴悦还在持续发展，证明了我们前期战略的正确性，我们一直没有把规模打开，我们一直在稳健发展。

现在的机遇在于，如果找准方向，提升抗风险能力，度过阵痛期，就能赢得口碑和市场。数据显示，最高峰时期，中国房地产企业曾接近 10 万家，经过这次的行业巨震和市场洗礼后，只有极少数的企业有机会存活下来并坚守在这个行业。今年，兴悦在浙江计划运行 6 个项目，4 个项目将推向市场，这在 2022 年“寒冬”之下，是不错的成绩。

复苏房地产是一个长期过程，政策能短暂刺激，但根本还是要依靠市场。作为房地产企业，我们敬畏市场，尊重市场规律，坚持做高品质的、老百姓自己用来住的好房子，慢慢重塑市场信心，在这个过程中实现企业的稳定、健康以及长远发展。