

张玉良：城镇化不能没有房地产

张玉良,出生于上海,高级经济师,曾于上海市人民政府农业委员会综合计划处、人事处、住宅建设办公室任职。后领衔创建上海绿地(集团)有限公司,任董事长、总裁至今。他被称为“红顶商人”,自喻为最懂政府的开发商;他 2000 万元起家,20 年时间将企业做到千亿级别;激进圈地遭遇增速质疑,是豪赌?还是战略?新型城镇化重磅来袭,是挑战?还是机遇?《财经面对面》对话绿地集团董事长、总裁张玉良。

不能说开发商血液里没有道德

记者:您是不是赞成十年调控越调房价越涨的结论?

张玉良:对于这个问题,我觉得要拿事实讲话。

第一,十年涨,房价十年上,这是事实,不是承认不承认,它是一个事实。

第二,怎么看这个问题?要全方位去看,有合理的,也有不合理的。比如整个物价在上涨,那你上涨的部分是应该的。你比如说三年前的房子是什么标准,今天的房子是什么标准,标准不一样。你承担房价合理的增加是应该的。当然这当中有很多不合理的,比如税负太重。还比如由于各方面的因素供不应求造成的过快的上涨,这是不合理的。反过来如果你不调控,或者可能房价更高,当然也有可能我们的方法更得当的话,那还不至于这么高。

记者:可能刚才您提到的这几条因素,还会有货币的发行量,可能还会有其它的等等。其中有一条,开发商在这里面有没有起到一定的推波助澜的作用?

张玉良:开发商是一个市场的主体之一,对于企业来讲,它遵循的是市场规律,你供大于求的情况下,肯定价格会下来。你供不应求的时候,它的价格肯定会走高,这是哪个企业都不能违背它的规律。也就是说房价增长过快当中,房地产企业也不是不得利,它也是得利者之一,这是不需要否认的。

记者:但是总理会说,开发商应该会流淌着道德的血。这种讨论完全是情绪化的吗?

张玉良:从精神层面来讲也应该,比如开发企业跟其它社会企业一样,都应该承担社会责任,你应该对整个改善民生做出贡献。我记得去年温总理开座谈会的时候,有我一个发言,我就讲我们这个行业的企业,除了要完成它的经济目标任务,压力很大。还有一条任务,我们都应该多流一些道德的血,这是应该的。比如我们坚持守法,坚持将社会经济增长放在重要位置,大量建设保障房。现在我们的保障房还有 600 多万平在建设,投了几百亿在下面,这些都是大公司社会责任的一部分,不能说血液里不流道德的血,我们也在努力做。当然不排除我们有些事情没做好,有一些问题的存在,但是跟我们的指导思想,跟我们企业本身所追求的宗旨是两回事。

转移大城市部分功能可有效降低房价

记者:美国有一档电视节目,出现了两个开发商,一个是王石,一个是张欣,但是王石在那个节目里发出了盛世危言,说中国的房地产有泡沫,而且是很难堪的结果。您作为业内,您怎么理解王石的这个声音?

张玉良:以我个人看,不能简单这么去看。我觉得中国房地产当中一线城市跟部分二线城市的房价过高,这是事实。三四线城市、少数城市有一些空置,这也是事实,但这不是中国全国性的。

第二,一线城市跟部分二线城市的房价偏高,有它的客观原因,比如人口的快速崛起,它是偏高,但它是实实在在的消耗,并不是高了没人买,或者高了空置了,是有符合这些还能消费的人的消费。也就是这个房价高是有一定的消费量在那里,不是说一点没消费量。

另外,我们要看一看什么样的情况下会形成泡沫,比如大家现在倒过来关注美国的底特律,由于经济、产业大幅下滑,整个城市的诚信没了,就业岗位也没了,经济也萧条了,那种情况下才会是泡沫导致整个崩溃。你看现在我们在一线城市,

会不会出现这种情况?北京、上海、广东,它的经济、城市的持续性,目前我们觉得这种状况下,跟它一样吗?完全不一样。

所以,简单地讲一些问题,说全国的经济会泡沫破灭,我想值得商榷。

城镇化不能没有房地产

中国经济企稳回升,随着城镇化被中央和地方寄予厚望,新型城镇化建设将成为中国经济增长的持久动力,基于对市场的看好,不少房地产企业豪掷重金,加快了在土地市场的布局,然而,城镇化是否会引领中国地产新格局,房地产行业又将如何应对这个重要机遇?

记者:你怎么具体理解新型城镇化这么一个特别庞大的概念?因为有一些言论会认为新型城镇化可能解救了中国的开发商。

张玉良:城镇化不是房地产化,这个结论是对的,但是城镇化也不能没有房地产,这也是事实。所以,要客观去分析。

城镇化从目前中央的规划来看完全正确,城镇化关键是以人为本的城镇化。现在大家都说我们有近两亿的农民工进了城,其实是伪城镇化,这个观点我是非常赞同的。大量的农民工跑到我们城市来以后,表面上是在城市工作,实际上不是真正城市的人。城市是剥夺了他们的很多利益,他可以为这个城市创造就业做贡献,但是得不到这个城市的医疗,得不到这个城市的养老,得不到城市子女的教育,所以实际上是不公平的。

当然,这个事情我们国家正在推进,去改善它。但从本质上讲,应该首先在建设的时候就要考虑这些问题。现在我们要发展新型城市,我们确实需要一揽子考虑,你这个城市就业怎么样,你有没有可能在这个地方为城市的人口积聚创造就业?同样,这些城市除了就业以外,还要有完整的生活功能,以人为本的功能,它的基础设施、生活设施、医疗、教育等等,还有这个城市是不是生态,是不是可持续,是不是能够让他们在比较坏的环境里生活,这可能是未来我们要的新型城市化。

记者:有一些言论会说过去的十年是中国房地产的黄金时代,在新型城镇化的背景下,有另外一个十年的白银时代。从商业的嗅觉上,您怎么判断?

张玉良:中国这个发展阶段决定了这个行业未来前景依旧。至于黄金还是白银,我认为都是这个产业是需要的阶段。全世界的城市发展都有一个基本的经济规律,这个规律就是房地产还需要。至于怎么完善它、改进它,那是另外一个问题。所以,我对未来十年,第一,中国的城市化还将会继续,城镇化不是房地产化,但是也不能没房地产,不可能没有房地产,它依旧有强大的市场,依旧有人口积聚。房地产哪儿来的?是经济结构调整,是人口的积聚才产生的市场。如果经济不发展了,如果这个城市人口不进来了,我看没必要、也不可能没有房地产。现在我们的状况不是这样,它是一个规律。

因此,从这两点来看,我认为未来中国十年房地产依旧是一个规律,会看好。当然,我们要调结构。因为不是所有的城市未来都是发展的地方,这跟宏观政策有关系,跟经济规律有关系。现在大家普遍感到三四线城市的市场购买力不足,因为三四线城市有的没有产业,有的是消费能力,有的人口更多的不是积累,是在流出,在流出的城市哪有新增的需要呢?没有这个需要。反过来,城市就业机会多,经济持续力强的,自然就有市场。从这一点来看,作为企业来讲,也要顺应市场规律。

绿地将半壁江山转到商业地产

2012 年对于绿地集团来说,是不平凡的一年,随着楼市的回暖,成交量的上升,这家中国首次入主世界 500 强的房企,以 1078 亿元的销售收入,打破了由万科独霸千亿俱乐部的局面,跃居为全国房企销售金额排名第二的企业,然而,在绿地高速扩张的背后,业界不免传出质疑的声音。

记者:绿地在 2010 年房地产板块的销售额是 650 亿,2011 年是 776 亿,去年是超过了 1000 亿,接近 1100 亿靠拢。这种速度或者规模的发展,您满意吗?是超出预

期吗?

张玉良:近几年来我们在房地产主业这个板块上成长得比较快,得益于几条。

第一条,整个房地产行业,我们国家的发展阶段,创造大量市场。

第二,我们得益于主动调整结构,适应市场需要。我们的增长一是主要在商业地产上;二是在产品结构调整上。

第三,得益于我们有好的商业模式,跟我们有好的企业运营结构,这样使我们比较有能力去平稳的促使我们的主业进一步做强,进一步把产品领域更拓宽,企业的运行更稳定。所以,我对前期的增长还是比较满意的。

记者:一般的业内人士会计算上一年销售额的 1/4 用来拿去扩展是比较正常的速度。但是绿地之前公布的年度的计划,看起来是很激进的,为什么会有这样一个状态?您做决策的依据是什么?

张玉良:我们觉得一个企业的发展速度,一是要根据环境、外部的市场条件、宏观的经济环境。二还要根据自身的能力,这个能力包括你的资金支撑能力,包括你的管理能力,包括你的产品开发能力。有能力的情况下就应该快一些,没有能力的情况下就应该慢一些。所以,我们是按照自己的能力,按照自己的可能,来确定我们的发展速度。我至今还认为,我们发展的速度跟我们发展的能力是相匹配的。

记者:我记得去年您说过绿地的商业地产可能占整个结构的 40%左右,到现在为止绿地在商业地产上投资的规模和额度大概是多少?

张玉良:今年它的比例,出售的部分,不出售的除外,会到 45%—50%,也就是半壁江山转到商业地产,转到城市服务产业当中去,这是跟国家的经济结构调整,跟整个宏观经济背景相适应的。反过来说使得我们更好的增长,因为住宅地产的比例下降,不等于我们不增长,只是住宅地产增长的速度慢一点,商业地产增长速度更快一些,所以比例会调整,总量都在增长。

记者:这一部分持有和出售之间的比例是多少?

张玉良:持有跟出售是按照我们的业务结构跟我们自身的条件、现金流去思考的,现在在我们基本上 70%—80%是出售,20%—30%是持有,用于长期经营。

记者:绿地融资的能力是业内很羡慕的,可能您有特殊的背景或者是渠道,能不能简单介绍一下绿地的融资模式?

张玉良:关心绿地的融资,实际上很简单,跟一般企业没什么大的差别。我们主要是两个方面的工作,一个是融资的方式我们更加多元,除了银行贷款、项目贷款,我们的经营性物业贷款,因为我们大量持有物业,还有我们的信托,还有我们的发债,还有其它一些股权投资。

第二,我们还是周转比较好,资金在于流动。我以前讲过,一千个亿两年流转一次,它的功能是 500 亿的功能。同样一千亿市场规模,一年流转两次,那么就是 2000 亿的规模。

记者:但是银行间接融资这上面,我看到有一份报告是这样写的,绿地有良好的银行关系,可以获得大额度的授信,绿地在各地的重点项目上买了多家银行组成的强大的银行地基出现,在全国扩张的

策略下,绿地最初每个省的原始投资 1—2 个亿,通过杠杆能够撬动 10—20 个亿的效益。这段描述是不是真实的绿地?

张玉良:这些是过去,现在形势已经发生了比较大的变的。但是有一点,银行看好绿地,这是没有变化。我觉得金融机构对绿地的看好来自于几个方面:

第一,确实绿地 20 多年来一直比较平稳有序的增长,持续的增长。

第二,银行普遍认为我们的业务结构比较好,包括我们的产品结构的配比,我相信金融机构是认同的,因为它有短、中、长,有现金流符合他们配比机构需要的现金流的结构配比。

当然还有更重要的一条,这个企业运作比较规范。虽然它有国有背景,但是它的规范运作性,我相信金融机构也是看到的。我本人也在这个企业干了二十多年,也算是规范运行者的一个代表人之一。

在这种背景下,金融机构对绿地的信任这是事实。但是过去讲的一个亿撬动 10 个亿、20 个亿,现在情况就发生变化了,当然我们也会注意它的杠杆效应。

记者:能介绍一下绿地产地板块的融资成本大概百分之几?

张玉良:我们成本总体是比较合理的,基本上是在银行的既定期利息上下左右。

记者:加权平均还是所有的?

张玉良:加权平均也这么多。6—7 这样的平均成本。

记者:我点开绿地的官方网站,它有一张图特别有意思,在层峦叠嶂之间有很多超高层建筑在山顶上,背后是不是有绿地在 17 个城市有超高的地标性的建筑,为什么绿地会钟情于这种方式去发展?

张玉良:目前超高层确实是绿地一个产品的品牌。从多年实践来看,这个品牌、这个产品,我们认为是成功的。所谓成功有几个:一个就是这样的一些在各地城市发展当中,创造一些有影响力的建筑,这是这个城市的需要。有人会认为大概是领导需要,我想这不仅仅是领导需要,是一个城市整体发展的需要,城市需要有点高点。比如举个例子,你做一个规划当中,要有波浪起伏的地方,你要有一个天际线,这个天际线会让这个城市很美,这个天际线会让人感到一种精神的支柱,或者是精神的一种高度,这个高楼跟我们整个国家的经济结构,跟我们整个国家的经济发展水平是相适应的。

第二,我们的专业技术、专业能力都是应用了世界一流的技术、一流的能力。再加上我们的经验,它在技术层面上能做好、能做到。如果没有这个,也做不成。

第三,从它的商业模式来看也是成立的。我们有出租的部分,我们也有持有的部分。这样它的现金流能够比较正常,它的营利模式也能实现。当然对于超高层的建筑来看,我们认为在合适的地方建合适的楼,这也是现在、未来的需要。所以,绿地会继续做。

记者:但是有担心会说绿地的建筑最后只剩地标的意义,可能楼里边没有商

户,没有写字楼的工作人员,可能是纯粹只成了一个地标。这种担忧有吗?

张玉良:是多余的,我们所有建的都是在都是住得满满的,凡是酒店,都竣工完了就开业。凡是商业,竣工完了就开业。凡是住的办公楼出租的,全满了。它的租金、市场号召力很强,所有大公司,只要在这个城市里头,都会到这个写字楼里上班去。

记者:你们把你们的超高层建筑放在这个地方,之前会做哪些市场的调研或者分析?有哪些结论是支撑你做这个决定的?

张玉良:我觉得是两方面,一方面首先政府的规划导向,如果没有政府规划导向,你想做也做不成。

记者:政府会主动找过来要求绿地做还是绿地主动做。

张玉良:是结合互动的,首先政府有导向、有规划,这个地区、这个城市需要放什么地方。第二,我们要看市场价值。因为超高层的投资每平方米的成本很高,这种成本如果放在附加值很低的地方,可能不能产生它的市场价值。所以,它一般来讲是需要在城市中心地段,一般来讲需要在交通便捷的地方,这样才能实现它的市场价值。

中小企业成长要学会利用环境

记者:问一些您个人的问题,您在集团的工作当中,是那种事必躬亲型的领导人吗,您现在是属于什么样的工作状态?

张玉良:我是属于用管理的角度来看,大事要管的,小事最好不用管,比如说重大投资决策,整个企业的工作氛围,干部的精神面貌,还有重要能源的配置,这些你可能都要管,以下的所下面他能办的事,就不要我来办。这样可以极大的调动您的手下,您的团队的积极性,他会有非常强的自豪感。您看,这家公司,这个集团,他全部都赐给我了,他的责任就更大,反过来对他的效率提升,对他自身动力的增强,会更好,因此我主张操作层面的,一般运行的都让手下去干,你自己要干好的事情,那就是一个投资的方向,所谓的商业模式,投资战略。

记者:在今年两会上,有一些很知名的开发商就亮相两会,是焦点问题,在外界看来是有政治诉求或者相应的在政协和人大有一定的职位,反过来对公司是一种宣传或者对自己是一种保护伞,您这些方面没有动作吗?

张玉良:我觉得眼下最重要的事情是做好自己的事情,应该把更多的精力做好自己的事,才是最好的本职。

记者:您对现在的营销环境感到满意吗?

张玉良:总体上,中国整个国内的商务环境不断在提高,更加注重市场化,更加注重公平,提供一个平等的,更加法治的环境去让企业生长,让企业去发展。当然内在的问题,不同的企业有不同的看法。有的企业认为现在垄断越来越厉害,现在有一些不公平、不公平的平等竞争的壁垒也比较多,在这里讲,可能中国现在认为大企业仍有生产空间,中小企业困难更多。这些状况也是存在的,但是任何一个企业都是从小企业到大企业进来的,关键看它是不是垄断,是不是公平公正,如果是公平公正的环境,你没有竞争力,只能你自己努力。绿地只有 20 年,我们也是从二千万人民币起家的,有的企业能成长起来,有的企业不能成长起来,一定要靠自身的努力,环境在这里,你要去利用好环境,当然我讲的利用是正面的,不是搞歪门邪道地利用环境。中小企业只要找准自己的位置,也是可以成长的。总书记都讲,会给大家一片所有的人、天空、空间、梦想、机会,我相信中国的政府会不断地为各类所有制企业创造好的环境。

当然对于垄断性的行业,大家有一些议论,我觉得也要客观讲。尤其国计民生的项目,当然是垄断,垄断应该按垄断管理,垄断不能按市场管理。反过来市场不能按垄断管理。还是要更加分类对这些企业进行管理和进行要求,这才是中国能够更好有它的商务环境,它的发展氛围。

(来源:新浪财经)