

线上线下  
顺丰的大物流战略

A2 | 三精董事长刘占滨坠亡续:  
出事前已久未现身

A3 | 中国式众筹  
在静悄悄中探索

A4 | 重庆职业经理人市场  
潜力很大

B1

封面人物

## 宋卫平弃绿城:房地产就是一个“寄生”行业

5月23日,杭州黄龙饭店水晶宫。宋卫平宣布,绿城融创股权洽购联合新闻发布会结束。宋卫平和孙宏斌,背向而行,走向各自的新事业。宋卫平将专注于独立运营绿城建设,从事代建、养老和现代农业;而在10个月之后,孙宏斌将成为绿城中国的董事会主席,全面执掌原属于宋卫平的绿城。



### 3 出售原因: 看空中国房地产行业

张爱玲曾说,“出名要趁早。”这话被宋卫平在此次交易时套用,“出售要趁形势好的时候做。”

“趁着企业还好的时候,还没有被宣布这是一个治不好的病,交给老孙(宏斌),交给九龙仓,这才是地道的做法……绿城现在虽然不是很差,但是要摆脱整个市场的影响和摆脱整个行业的影响,绝非易事,不是一般人能做到的。”宋卫平在发布会上承认,绿城受宏观调控影响太大,“在这样一个环境里面,还有意义吗?老孙十分坚强,他能承受,可这超出了我的承受范围。这种房产不做也罢!我就交给老孙去做。”

在公开信中,宋卫平提及,6年前,绿城在无锡拿地,虽然盖起了当地出类拔萃的好房子,价格也不贵,但被限制的客户太多,成了难以消化的库存,“超强的工作量以及心血和理念并没有让绿城在行业的惨淡中得以幸免。这些年,只看到越来越多的束缚,未能有喘息之机。”

对产品品质的苛刻追求,成就了绿城的品牌,同时也埋下了隐患。在宏观环境好的情况下,可以靠终端的高价消化不合理的成本,但在宏观环境严酷时,这种隐患对绿城的去化形成严重冲击。

宋卫平称,“绿城主要营造舒适性以上需求的房子——我们把需求分为保障、经济、舒适和尊贵四个层级,约60%的客户是企业主。现在企业普遍不景气,他们的购买力在最近一两年里面已经下降了起码2/3,本来有10个企业主会过来买绿城房子,现在大概只有3个人,购买力大大缩水。”

宋卫平抱怨,“作为房地产行业的人,(我们)最担忧的,说实话不在于行业本身。虽然调控对我们影响巨大,倒还不至于把我们置于死地。但如果整个经济都不景气,就会把房地产行业置于死地。讲得刻薄一点,房地产就是一个‘寄生’行业,因为房地产行业只有在各行各业都繁荣的时候才繁荣,各行各业都不繁荣,房产行业的成长是不可能的。”

也许看空中国房地产行业的前景,才是宋卫平如此绝然地出让绿城中国股权的主要原因。“如果这样的情况不改变,中国房地产行业的前景是灰暗的。这个灰暗可能是一年、两年,最怕它要变成三年、五年。”

在联合发布会即将结束时,宋卫平以接近咆哮的方式,倾泻着他对调控的不满,也透露了他内心的隐秘。

“心里(很)愤怒,谁让你们把行业和市场弄成这个样子的?!我非常反感那些规定,地价不准超过150%,超过之后将竞拍保障房面积,这种地我永远不要去拿!所以,我们就转型做代建,做养老和现代农业。”

(周洲)



### 1 彻底隐退:仅保留少许股权

尽管在表面上,宋卫平多次强调“我不会离开”,但从5月23日下午17:47那一刻起,宋卫平一头扎进了他的新事业——蓝城;而孙宏斌也将在10个月成为绿城中国名副其实的掌舵人。

至于寿柏年,从绿城中国公告的措辞看,他仍担任执行总裁,且这一职务没有提及任期。宋卫平宣称的“老兄弟一起退”,在公告中,得不到印证。

5月23日,宋卫平一再强调,自己“不是退出,我很想退出,(但)退不出,不能够退出……绿城不会降价……我将对绿城的产品品质负责到底”,但从前一日晚间绿城中国发布的公告看,宋卫平比寿柏年退得更彻底;而调整后的董事会成员名单则显示,交易完成后的绿城中国,和宋卫平几乎无关了,他的这些承诺,还能在多大程度上兑现?

与宋卫平相比,绿城中国常务副主席

兼行政总裁寿柏年将在孙宏斌入掌绿城后,继续担任重要职务,而宋卫平除了持有10.473%绿城股权外,几乎裸退。

5月22日晚,绿城中国发布“更换董事或重要行政职能或职责的变更”公告。

根据此项公告,收购完成后,宋卫平在绿城中国的职务轨迹将由董事会主席调任为董事会联席主席,之后在2015年3月1日,再调任为董事会荣誉主席;而孙宏斌将获委任为非执行董事、董事会联席主席及董事会提名委员会主席,明年3月1日,调任董事会主席。

在“孙记”绿城的董事会中,非执行董事方面,“宋记”色彩褪尽,取而代之的是孙宏斌、吴海天和徐耀祥(吴、徐两位均是九龙仓高管);“宋记”干将罗钊明、郭佳峰和曹舟南全部辞任执行董事职务,仅剩宋卫平和寿柏年。10个月后,宋卫平仅将担任象征性职务,董事会荣誉主席。

在公开信中,宋卫平谈及自己做出此项决定的一大理由,是寿柏年因身体健康原因,很想退休,他作为寿柏年的兄弟,也便跟着一起退。“以我本心,并没有打退堂鼓的道理。但权衡再三,与老兄弟(寿柏年)共进退吧。”

奇特的是,交易完成后,看不出寿柏年有退休迹象。寿柏年将在孙宏斌主导的绿城中国担任执行总裁,并在“财务及投资委员会”中拥有投票权。“财务及投资委员会”由“投资委员会”改组而成,负责审批关于财务及投资的所有重要决策。

在联合发布会上,有一个小细节颇为耐人寻味:孙宏斌称自己是加盟绿城,而非入主绿城,并称“绿城还是绿城,绿城所有的都不会有变化”,宋卫平抢话,轻声说了句“现在说的好听,以后有变化也是可能的”。

### 2 “蓝城”代建:承担着“轻资产化”的转型重任

宋卫平透露,绿城建设将不再沿用“绿城”品牌,而改称“蓝城”。“绿城”的品牌,在房产开发业务方面,从今天开始,只有绿城中国可以使用。绿城控股其余的物业、教育、足球、医院,这些不在此内。为了避免纠葛,代建就用了一个新的名称叫做蓝城。

“退出”绿城中国后,宋卫平将主要经营绿城房产建设管理有限公司(以下简称绿城建设)。绿城建设主要从事代建业务,承担着绿城中国“轻资产”的转型重任。

“轻资产化”是欧美成熟房地产市场的主要商业模式。华高莱斯副总经理官衍奎表示,“中国内地房产商的比照参考模式来自香港,比如李嘉诚的全产业链模式,而在欧美成熟市场,主要以专业房产开发的轻资产模式为主。”

宋卫平不止一次在绿城中国内部会议上强调,房地产的本质是“服务性行业”,其价值应该源于产品开发与售后服务。

2010年8月3日,宋卫平推动轻资产化,迈出了实质性质的一步,成立绿城建设。2011年年初,王石也宣称,万科要做“服务型公司”。王石称,“以后万科将有别于其他房地产发展商,主要做规划、建设、销售,甚至物业管理,未来万科可以做行业内的一站式服务。”

值得一提的是,绿城建设的轻资产化发展模式,与依靠土地储备、重视规模扩张、强调资本投入以得到利润的房产开发“重资产”模式之差异,也体现在公司名称上。

绿城建设的全称是“绿城房产建设管理有限公司”,而非“绿城房地产建设管理



有限公司”,少了一个“地”字,经营模式便完全不同。

上海一位地产基金人士透露,“宋卫平一直在琢磨怎么做不需要太多本钱的生意。他这个人,造房子是一把好手,他的设计和品控能力都很强……他的缺点,不用多说,缺乏成本意识是一方面,资本运作能力也很欠缺。”

原绿城建设总裁曹舟南表示,“我们应该做自己更擅长的事情,围绕绿城产品,抛掉资本负重,做轻资产公司……代建是唯一不受财务限制的房地产开发模式。代建利润率约7%,而绿城集团的项目利润率也不

过9%。”

官衍奎则认为,在土地红利政策的驱动下,全产业链模式在短期内仍然是多数内地房企的选择,但从长期来看,代建模式可能是未来的发展方向。

绿城建设的代建模式,类似于目前万科正着力推进的“小股操盘模式”,即利用优势的品牌和运营能力,以不出资或少量出资,控制委托项目运作,在没有资金压力的情况下,赚取操盘费用和经营利润。

因此,深受资金压力困扰的宋卫平,曾不止一次地公开表态,未来绿城的重心将转移到代建上。

### 王石的“逍遥” 与绿城宋卫平的 完美追求

“胃出血,1500CC……不下火线,还要继续面对超强度的工作量。”宋卫平公开信中,想告诉外界绿城创业的苦衷。但万科王石对一家企业的理解是:“现代企业一定是制度化的,一定是职业经理化的,包括你的休息也都应该是制度化。如果你连休假都没有时间,说明你在管理上有问题。”

8年前,万科首度进入杭州市场时,宋卫平对当时万科造的房子不屑一顾,并多次在公开场合“奚落”万科。但8年来,宋卫平掌控的绿城几度告急,而万科却在王石的带领下,实现了从百亿到千亿级企业的跨越。

万科A和绿城中国,前者是国内销售规模最大的房企,后者以产品品质在业界独树一帜。但在中国房地产的黄金10年,绿城的董事长宋卫平活得很辛苦,万科的董事长王石在外人眼中却很自在逍遥。

从1994年白手起家,到绿城成为中国地产界的标杆企业,宋卫平虽然名利双收,但却做得非常辛苦,曾在坦言:“自己做了20年房地产非常辛苦,现在房地产的黄金期已经过去,因此也需要变化一下经营合作思路。”殊不知,宋卫平合作思路的变化,还包括出售绿城中国股权。

作为绿城的灵魂人物,宋卫平到底投入多少精力,一些细节可以佐证:在参观用3年时间打磨的绿城云栖玫瑰园样板房,宋卫平进门时,突然叫人拿来卷尺,弯腰在进门台阶量了起来,“轴线对称还有2厘米的误差。”

宋卫平的这种理想主义精神,使得很多项目的负责人都害怕他亲临现场,因为他总能看出不足来,然后推倒重来。当然,这种对产品品质的不断追求,也让绿城赢得了“中国好房子”的桂冠。

较宋卫平而言,万科的王石则显得“不务正业”,今天登山,明天跳伞,后天航海。没有王石的万科,看似无人驾驶,却在自己的轨道上高速运行。这说明万科已经建立了一套合理规范并执行有效的现代企业制度。

绿城是一家企业,但却不是一家现代意义上的企业。绿城在企业架构、成本控制、人才选拔、制度建设、风险评估、决策科学、财务运营等方面,都是缺失的,绿城的车头动力很足,跑得很快,但方向未必正确。

在很多人眼里,绿城的房子,已远远超出房子本身的居住功能,甚至可以视为一件艺术品,但这些都需成本作为代价。在一次媒体沟通会上,绿城执行总监曹舟南说,绿城成立17年来,平均利润率只有9%。

过去,绿城的房子卖得不错,一个是品质确实好,溢价空间大,另一个赶上了好时代。但巨额的开发投入,使得绿城的售价要远超前,这也使得绿城房子的比较优势逐渐弱化,这也直接导致了众多“绿粉”的离去。宋卫平在公开信中学到的无锡项目难卖的例子,除了受制于“双限”,还包含绿城只懂“绿粉”,却不懂对于“绿粉”之外的客户。

(李小平)

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

GMO 正能

GMO搪瓷承压式多能源储热水箱

www.gmoworld.com

电话:400-880-6155

苏通 SUTONG 苏通丝绸

http://www.stjse.cn 服务热线:0513-84889999