

People

房地产,以前是个大利场,现在还是个大名场。是追名还是逐利,有时看时机,有时看开发商的个性。大公司,家大业大,考虑得也要更多,种种关系、种种脸面、种种更深层次的东西,有时甚至不惜牺牲些利益,名最重要;小公司,家族经营,富甲一方足矣,无须名扬四海,但求偏安一隅,利在名上。

责任要紧



上海外高桥开发公司总经理施伟民



◎记者 李和裕 ◎编辑 王颖

在上海浦东陆家嘴、张江、金桥、外高桥这四大开发区中,地处东北部的的外高桥最近风头正劲——就在上月,外高桥国际贸易示范区的揭牌为外高桥的产业发展又添了一把柴;而在昨天,备受上海楼市关注的“森兰·外高桥”项目土地的转让成功也标志着外高桥的城市化步伐继续向前迈进。在施伟民看来,像外高桥股份这样的上市公司要继续做大做强,正是要把握住不同于传统房地产开发的“产业开发”时机。

目标简单化

前一阶段想接触到施伟民的人很多,我们的地块正式挂牌后,有的开发商可是坐飞机半夜到这来看地,施总依然亲自接待。”有工作人员私下告诉记者。早在7月底,施伟民就在浦东土地交易中心亲自为公司旗下的森兰项目进行土地推介。这个项目被业内视作“浦东的新江湾城”,当时吸引了近40家开发商到场,工作人员事先准备的项目说明书被一抢而空。不过,在施伟民眼中,外高桥可不是另一个新江湾城。

浦东的四大开发区,都是以绿地相隔,森兰项目就是其中的一块楔形绿地。所谓楔形,用上海话说就是“嵌进去”的意思,森兰项目即嵌于外高桥与金桥之间。由于绿地规划属控制性,自浦东开发十多年来也没有大的动作,直至两年半之前市政府正式批复规划,并指定由我们来开发建设,这就是我们的机遇。”施伟民坦言。

往往在产业发展达到一定水平之后,区域的城市化需求也会应运而生。”施伟民表示,森兰项目与新江湾城的产业基础不同,外高桥保税区、外高桥港区等为未来的生态港城的建设提供了产业支撑,而包括森兰项目在內的港城建设又将提升区域环境和功能,满足产业发展背后的社会需求,由此说,产业发展和房地产开发是可以互惠互利的。

而在看到产业开发的施展空间后,施伟民倒把目标想得简明通透。房地产开发也是“仁者见仁、智者见智”的。环保人士在我们这看到的是生态,如3.35平方公里的森林公园,绿化和水域面积相当于3个大宁绿地、2.5个世纪公园;房产商则在此基础上看到了土地价值,规划于森林公园里的国际社区,土地价值自然得到提升;而我们的目标,还是严格按照政府的要求进行开发,为整个上海增加一片“森林”,为浦东打造一个生态港城。”

求理性发展

国民经济发展靠消费、投资和进出口“三驾马车”,外高桥股份也有自己的“三驾马车”。施伟民强调,外高桥股份并非是纯粹的房地产开发公司,公司主营业务包括了工业不动产、物流和贸易、商业房地产开发三方面,并且前两项占公司净利润的70%以上,为航运中心服务是我们的主要任务,森兰项目这样的房产开发只是主业之一。”不过,施伟民也指出,房地产二级市场的市场化味道很浓,受波动也大,而像外高桥股份所做的产业开发战略,不管市场高潮还是低潮,都要全力推进,高潮可加快、低潮可放慢,受

市场波动较小。

而对于今年房地产市场的突然回暖,施伟民仅将其视作一种幸运。有预期,但没想到那么快,算是我们运气好吧。流动性充裕加上土地资源稀缺,也使得很多城市地价创新高,这是由市场决定的。地价攀高可以说是利弊互现,对我们一级开发商来说是有利于回笼资金的,但从后市考虑,建安成本、预期利润等上升,地价也必然影响到未来房价。好在外高桥的地价和房价的占比还不算离谱,要知道,有些区域地价与房价已经“倒挂”,成交土地的楼价高过周边房价。”

但施伟民同时指出,从产值、税收以及对GDP的贡献来看,房地产都不容置疑地是国家的支柱产业之一。由于我们国家人多地少,所以地价容易走高,这也是国情所致。作为特大型的国际大都市,上海人口这么多,居住条件这么局促,每一个人都希望改善居住。要解决房价虚高和楼市泡沫的问题,除了增加供应,还能有什么选择呢?”施伟民说,上海土地的稀缺性成为很大的难题,除非上海外扩,这又是不可能的。上海既没山,也没有更多闲置的地,这些我们不能改变。同时,动拆迁的成本居高不下,推高了土地的刚性成本。动迁成本直线上升,地价怎么可能理性呢?作为一级土地开发商,我们看到了这个难题,但不希望成为土地价格推动的始作俑者。尽管市场好了,地价上升,我觉得还是要理性,因为这个土地不仅仅是市场问题,还关系到民生问题。

让利他人

外高桥股份已经做出了利益的取舍。就拿此次推地来说,公司似乎将合理利润空间留给了其他开发商。此前的推介会上,外界一度猜测森兰项目地块将给出不菲底价,但从公告来看,森兰项目的4幅打包住宅地块总建筑面积近16.21万平方米,12.19亿元的起始价和7521元/平方米的起始楼价,仅略高于一年前新加坡仁恒房地产获得的森兰项目第一批土地的价格。

如果单以商业的眼光来选择,公司也会自己来开发国际社区,毕竟住宅的盈利要高得多,但基于国际社区的规划目标及从可持续建设角度看,森兰项目需要多元化投资,获得的土地款也还会投入到森兰项目和外高桥产业配套中去。”1990年就投身于浦东开发、对外高桥建设也已倾注了10年心血的施伟民直言:外高桥是上海建设国际航运中心的重要区域,除住宅外的商业商务区还是会由我们自主主导建设,为的就是完善航运配套,并将一部分升级的产业功能如跨国公司营运中心等引入,换一家投资主体就可能没有理解得那么深。”

好在昨天,仁恒又以26.14亿元的总价、1.58万元/平方米的楼价再次获得森兰项目地块,欣喜地打算“规模开发”。一年多时间里,外高桥地价翻番的事实印证了施伟民对楼市的继续看好。毕竟政府很看重房地产业对国民经济的推动力,未来我们的投资步伐也会加快。毕竟外高桥的城市化水平还很低,如与金桥相比差5年左右,但我们把这一差距视为潜力、化为动力。当然,我们也深刻认识到,在此过程中需要肩负起应有的责任,做到在保民生的前提下维护公司股东的利益。”

「家」企业



江苏中大房地产集团董事长谈义良

◎记者 李和裕 ◎编辑 王颖

相比像外高桥股份这样资产规模几百亿的大公司,中大地产的创始人谈义良眼下正在盘算的不过区区5亿。我们这明年就要拆了,准备投资建造160至180米高的昆山第一高楼,也是为了公司的资产考虑。”谈义良坐在办公室里向记者娓娓道出自己的计划和经历。在他眼里,“偏安一隅”的中小型企业也应拥有适合自己的管理模式和企业文化。

知识化经商

趁着今年楼市回暖,很多房企老板也都忙个不停,而谈义良却告诉记者,自己光上半年就在外玩了2个月。我对自己的团队很放心。”虽然只是这么一句简单的说明,但背后也蕴藏着谈义良的良苦用心。

作为改革开放后的第一批大学生,谈义良已经形成了自己的一套运营理念,出生在被称为“教授之乡”——江苏宜兴的他首先便是肯定学习和知识的作用。商界对浙商谈得比较多,他们很多是从“草根”做起,对市场的敏锐度很高,也很有魄力,值得大家学习。而我们江苏商人却是完全不同的风格,更保守、理性且知识化。比如初创企业家中,我很喜欢柳传志。而拿我的家乡来说,出了不少学者,家长对孩子的教育也是把读书放首位,而不是从小耳濡目染地学做生意。但如果能把这种知识性与经商很好地结合,我认为企业更能具备持久性优势。”

后来我还去复旦读EMBA,自己听了课再回来为员工讲课,要把学费赚出放大3倍的效用。”谈义良笑言:平日中高层开会也会讨论企业核心价值观方面的问题,甚至于一边看电视,一边思考民族工业、民营企业的发展。”

谈义良也在把东方的“家文化”融入企业管理中。他并不是要做一个专制的“家长”,只是认为如果真能营造出“家庭氛围”的话,团队的协作性和凝聚力会更高。有的管理者觉得如今的大学生挺叫人犯愁,我倒觉得大学生很好用,关键是你如何去引导和改造他们,除了给予较高的待遇,我更鼓励他们利用企业平台去展示自己,乐于他们把事业做大。至于管理层,我更要求他们从自己的小家做起,因为家庭和睦能够保障工作效率。”

做实业要“眼明手快”

虽说谈义良谈起他的团队管理,感到轻松又自豪,但他“工作狂”的本质并没有改变。在员工眼里,老板一旦回来上班,基本上是最早来最晚走,在公司里走路都是带小跑的。

工作是需要激情的,老板有精神,员工就有精神。”谈义良自己的确精神满满的样子:我上下班自己开车,工作时间一般朝7晚9。因为我喜欢打高尔夫,有时早上5点起床,5点半开车,打个2小时,8点前我一定到公司了。哪怕前一夜没睡好,一上班也就不感觉累了。觉得人在亢奋状态下,往往有更多新主意冒出来。”

而回想自己的创业经历,谈义良只认为是赶上发展时代的一种幸运,但事实上,亦是基于知识素养和事业热情积蓄下的一种快速反应呢。念大学、进机关、去国企,谈义良“下海”之前得到的历练已经不少,“1993年,我还在搞建材、环保的企业,五年之后出来成立工程建筑公司。其实当时这个市场也不好做,不过由于昆山驻扎了不少台湾企业,1999年有台企来找承建商,我发现造标准厂房再租给台企的收益不错,于是就从工业地这块挖到了“第一桶金”。到了2000年我们才正式做商品房这块,当然也的确赶上了好时候,后来房地产市场就逐渐红火起来了。”

在谈义良看来,开发商要在一方立足,最重要的是了解城市的产业和发展规划,并主动对接。比如我知道地方政府在某处进行产业布局,势必还将进行城市化开发,虽然眼下情况不佳,但土地成本低,又有政府的支持,我想好了5年人气可能还不足,但10年肯定能迸发出潜力。又如政府要造保障性住房,讲明了只有个位数的固定回报率,要是花几亿买下这片地开发商商品房销售的话,利润完全不同,但我还是愿意配合政府做承担社会责任的事,不亏。所以,我的想法就是要懂得做其他开发商不愿做的事。”

不能自乱阵脚

当然,楼市气象万千,房地产行业也处在整合潮中,谈义良并非没有顾虑。就在月初,谈义良参加了复旦大学首届EMBA毕业5周年庆典暨地产金融创新发展论坛,在座“一个阵营”里的学员们讨论得不是土地就是资金。对我们这样的中小企业,还是靠拿到土地来决定产品,不可能像一些只做住宅或只做商业的房企那样专业。与此同时,现在的土地市场,很多国企、上市公司在拿地,虽说今年的宏观政策较为宽松,但大企业的财大气粗导致了高价“地王”的频频产生,也使得中小企业掌握资源不易。房地产业“国进民退”的现象是值得注意的。”谈义良直言。

使谈义良感到庆幸的是,自己的企业并没有因为市场起伏而乱了阵脚。楼市好坏,目前对我们来说只是快点卖或放慢卖的区别。因为我们受到的“牵制”不多,公司一直保持小于25%的低负债率,向银行借得不多,赚了钱按期还款,这种“不差钱”的状态让员工们情绪也好。另外我们在昆山有6个项目,土地储备量够8到10年开发,而且土地款已经缴清,所以没什么后顾之忧,去年业绩未见下滑,6至7个亿,今年上半年依然平稳,完成了3.8亿。这点还要归功于我们的供应链管理,他们有一起参与公司培训,有的只做我们一家,可以说是一起成长的,也使得我们对产品的成本控制做得比别家好,如住宅比周边项目最起码低300元/平方米,那么市场不好的时候我们的项目就有价格优势。”

作为开发商,谈义良也有着属于自己的房产投资观。正是由于国内市场投资产品比较少,许多值得鼓励的投资行为变成了不值得提倡的投机行为。至少在公司内部,我是尽力减少投机的,比如住宅卖给员工,有价格优惠,但要约定房子是给自己或是家人住的;写字楼、商铺等自己员工购买,可以提前一天预定,但并无价格优惠,因为本就是长期投资型物业。即便是市场化销售,我们也会劝导期房的购买者不作更名,告诉他们我们产品的升值潜力远比炒卖要好,我们还争取控制团购以及写字楼的整层出售,因为如果不是自用的话,这些房源交房后很容易形成空置,影响项目的整体品质,而我们又难作处理。”

