

# 海南楼市“大变局” 房企转身布局文旅地产

本报记者 郑炳巽 陈婷 童海华  
广州报道

近期的房地产市场，因海南省出台《关于建立房地产市场平稳健康发展城市主体责任制的通知》(以下简称“《通知》”)惊起波澜。“现房销售”“限购2套”等政策，让外界心生无数疑问：为何在疫情蔓

## “风起于青萍之末”

海南省3月7日出台的《通知》一夜之间便掀起了讨论热潮，其引发的轰动效应堪比2018年“4·22全域限购”政策的出台。

《通知》中提出的多条措施，“对在我省已拥有2套及以上住房的本省户籍和常住居民家庭(含夫妻双方及未成年子女)，停止向其销售安居型商品住房和市场化商品住房”“新出让土地建设的商品住房，实行现房销售制度”“加快发展旅游地产、商业地产”，进一步让外界意识到海南摆脱房地产依赖，推进经济结构转型的决心不会动摇。

对政策出台幕后有所了解的王路向记者透露，“政府内部在去年下半年就开始着手准备了，这是针对海南建设自贸港产业发展整体战略做的一个房地产长效调控机制。”

根据规划，2020-2025年，海南将初步建立起自贸港政策和制度体系，今年正是该关键阶段的开局之年。

风起于青萍之末。记者发现，此次海南楼市调控“大招”的出台，与之前的各项“去地产化”手段一脉相承，更是一系列调控发酵的结果。在海南从事房地产行业9个年头的赵璞对于该政策的出台，也表示“一点儿不惊讶”。

因为海南楼市的调控政策一直在路上。以2017年为例，该年4月份，海南实行“限购+限售”政策，暂停向购买第3套及以上商品住

延的当下，全国各地纷纷出台松绑政策，唯独海南省调控加码？

《通知》中指出要加快发展旅游地产与商业地产，鼓励存量商品住宅用地或项目转型发展为安居型商品住房、商业、办公等经营性房地产或租赁住房等政策，却似乎被外界忽略。但这些才是此次政策出台的核心逻辑所在。因为，



近30年来，过度依赖房地产给海南的产业结构以及相关领域带来太多的问题。 本报资料室/图

宅的居民家庭发放商业性个人住房贷款，居民家庭新购第2套房拿证满2年后方可转让。对无房和有房人员购房的公积金贷款比例进行调整，同时琼海实行限购。该年5月，海口、三亚多地相继加入限购行列。9月与10月，又有多个调控政策出台。2017年，针对海南岛内不同地区出台的调控指令，超过20条。

但是，2015年底中央明确将去库存作为2016年的五大经济任务之一，全国各线城市房价轮番上涨。海南房价在这轮浪潮中也从平缓上涨发展到暴涨，到2018年初达到顶峰。

赵璞指出，“拿海口来说，2014年时有个大房企进入当地直接低价卖房，引起其他房企争相加入，原本

2020年是海南建设自贸港的开局之年。

“限购展现了海南去地产化与加快经济结构转型、建设自贸港的决心，房价调控政策则有利于吸引岛外人才落户。”海口市房协秘书长王路指出背后的原因。与此同时，多家人驻海南的房企，也向《中国经营报》记者表达了对海南楼市的信心。

“限购展现了海南去地产化与加快经济结构转型、建设自贸港的决心，房价调控政策则有利于吸引岛外人才落户。”海口市房协秘书长王路指出背后的原因。与此同时，多家人驻海南的房企，也向《中国经营报》记者表达了对海南楼市的信心。

如前所述提及，《通知》中“鼓励存量商品住宅用地或项目转型发展为安居型商品住房、商业、办公等经营性房地产或租赁住房”。实际上，这一措施在此之前酝酿多时。

2019年1月28日，海南省自然资源和规划厅厅长丁式江指

## “内紧外松”为哪般？

稍微对海南有所了解的人，都会注意到海南一方面在加快推进“去地产化”运动，另一方面又不断放宽人才购房门槛。2019年年初，海口市进一步放宽了人才落户的学历、年龄等条件。同年6月，海南省宣布，普通人才尚未落户的，今后购房社保限制将由2年或者5年统一降低为1年。2019年10月，三亚下发红头文件，进一步完善人才住房政策，引发市场哗然。

王路认为，这一“内紧外松”的现象看似相互背离，实则却是相辅相成。他指出，“这些年来，海南的楼市动荡，一是内需支撑不住，二是外部需求受宏观经济影响很大。所以海南需要引进人才增加人口，同时也为改善产业结构。”

## 转型布局新风口

熟谙海南市场的头部房企项目负责人周肖指出，“现房销售，至少会增加半年左右的开发周期。由于本项政策是对新出让土地的约束条件，对目前现有项目的房企主体影响较小，但提高了企业后期拿地的财务要求。”

不过，另一家头部民营房企内部人士李凯对记者透露，因为公司在海南已有商业、旅游地产方面的布局，因此“对海南市场仍比较看好且不会退出，对政策的利好也保持期待。”

如前所述提及，《通知》中“鼓励存量商品住宅用地或项目转型发展为安居型商品住房、商业、办公等经营性房地产或租赁住房”。实际上，这一措施在此之前酝酿多时。

2019年1月28日，海南省自然资源和规划厅厅长丁式江指

## “内紧外松”为哪般？

稍微对海南有所了解的人，都会注意到海南一方面在加快推进“去地产化”运动，另一方面又不断放宽人才购房门槛。2019年年初，海口市进一步放宽了人才落户的学历、年龄等条件。同年6月，海南省宣布，普通人才尚未落户的，今后购房社保限制将由2年或者5年统一降低为1年。2019年10月，三亚下发红头文件，进一步完善人才住房政策，引发市场哗然。

王路认为，这一“内紧外松”的现象看似相互背离，实则却是相辅相成。他指出，“这些年来，海南的楼市动荡，一是内需支撑不住，二是外部需求受宏观经济影响很大。所以海南需要引进人才增加人口，同时也为改善产业结构。”

出，“鼓励和引导存量商品住宅用地转型用于以旅游业、现代服务业和高新技术产业为主导的产业项目。”同年3月24日，海南省便将该意见落实为政策出台。

王路认为，“近30年来，过度依赖房地产给海南的产业结构以及相关领域带来太多的问题。如果海南想建设自贸港，就必须放弃房地产龙头老大的地位，聚焦发展旅游业、现代服务业、高新技术产业。”

2018年政策收紧后，海南房地产行业步入冷静期。公开数据显示，2019年海南省房屋销售面积829.34万平方米，同比下降42.1%；销售额1275.76亿元，同比下降38.8%。同时，在拉动经济增长“三驾马车”之一的投资领域，2019年海南的房地产开发投资大幅下降22.1%。

值得一提的是，排名前20的房

## “内紧外松”为哪般？

稍微对海南有所了解的人，都会注意到海南一方面在加快推进“去地产化”运动，另一方面又不断放宽人才购房门槛。2019年年初，海口市进一步放宽了人才落户的学历、年龄等条件。同年6月，海南省宣布，普通人才尚未落户的，今后购房社保限制将由2年或者5年统一降低为1年。2019年10月，三亚下发红头文件，进一步完善人才住房政策，引发市场哗然。

王路认为，这一“内紧外松”的现象看似相互背离，实则却是相辅相成。他指出，“这些年来，海南的楼市动荡，一是内需支撑不住，二是外部需求受宏观经济影响很大。所以海南需要引进人才增加人口，同时也为改善产业结构。”

地产企业中超过一半均已布局海南。记者发现，不少房企近年来的布局，也已积极转向文旅、康养等服务和商业运营，有的甚至已深耕多年。

2009年，号称“中国第一盘”的雅居乐清水湾项目登场海南三亚。此后10年间，雅居乐以清水湾项目作为起点，探索观光式旅游、体验式度假、沉浸式生活等场景。

2015年，恒大拿下位于海南博鳌乐城国际医疗旅游先行区的相关地块发展医疗和康养行业，设立海南博鳌恒大国际医院有限公司。在旅游地产方面，恒大更布局有儋州海花岛项目，涵盖国际会议中心、酒店、影视基地、博物馆群等28个业态。

周肖告诉记者，“当下出台的政策经优化调整后，海南的旅游地产将凭借其资源稀缺性，继续表现出稳定的市场需求。”

## “内紧外松”为哪般？

稍微对海南有所了解的人，都会注意到海南一方面在加快推进“去地产化”运动，另一方面又不断放宽人才购房门槛。2019年年初，海口市进一步放宽了人才落户的学历、年龄等条件。同年6月，海南省宣布，普通人才尚未落户的，今后购房社保限制将由2年或者5年统一降低为1年。2019年10月，三亚下发红头文件，进一步完善人才住房政策，引发市场哗然。

王路认为，这一“内紧外松”的现象看似相互背离，实则却是相辅相成。他指出，“这些年来，海南的楼市动荡，一是内需支撑不住，二是外部需求受宏观经济影响很大。所以海南需要引进人才增加人口，同时也为改善产业结构。”

# 郁亮时代的万科：危机感、换将与试错

本报记者 翁裕涛 赵毅 广州报道

“这场危机告诉我们一种疾病在没有特效药和疫苗之前，只有靠自己的免疫力和健康的基础战胜

## “非常好”与“活下去”

“我已经离开两年了，我只能这样说，根据我掌握的信息，万科的年报非常好。”

万科创始人、万科荣誉主席王石在2019年11月的新书发布会上如是说道。王石言论发出的第二天，万科A股价震荡冲高，当天涨幅超过6.07%，收盘时为28.65元/股，较上个交易日总市值增加超过100亿元。

出乎意料的是，2019年年报公布后，万科股价连续两天下跌，截至3月19日收盘时，为25.23元/股，两天累计跌幅达10.25%。

目前万科市值不及3000亿元，离郁亮当初设想的万亿市值仍有相当大的距离。与前任掌门王石的乐观形成鲜明对比，郁亮有很强的“危机感”。

2018年秋季例会，万科一改往日的画风，将主题词定为“活下去”，一张内部会议的照片流出，会场投射的“活下去”三个大字布满整个墙面。一时间，“活下去”成为行业的关键词被反复提及。尽管郁亮在后来的采访中不断强调，“当时的我们只是处于居安思危的考虑，让我们时刻保持清醒和警惕。”但仍不免大家对万科在白银时代如何活下去，如何活得更好保持观望。

2019年万科的业绩依然增长，万科实现销售面积4112.2万平方米，同比增长1.8%；全年销售金额6308.4亿元，同比增长3.9%。

然而有投资者认为万科经营绩效不及预期。2019年万科年销售额的同比增速首次降到“个位数”，毛利率也略有下滑。从财报上看，万科销售增速已经“三连

病毒。”万科2019年年度业绩发布会上，万科集团董事会主席郁亮摘下口罩，回应了媒体的首个提问。

在郁亮看来，万科应对危机的免疫力和健康基础体现为重视客



万科集团董事会主席郁亮 本报资料室/图

户和现金流为王，始终追求有利润的收入和有现金流的利润。掌管万科近三年时间，郁亮当初描绘的“万亿大万科”蓝图尚未成型，危机感已真实袭来。

策略，对仍存在风险的项目计提存货跌价准备。去年计提的存货减值准备，影响税后净利润11.4亿元，影响归属于母公司股东的净利润7.8亿元。

期内，万科集团房地产及相关业务的结算毛利率为27.2%，同比下降2.5个百分点，全面摊薄的净资产收益率为20.7%，同比下降1.0个百分点。

针对地产业务毛利率下降的问题，祝九胜指出，“毛利率下降是整个行业的趋势，但不等于ROE下降，万科更关注对股东的回报，提升对利益相关方回报的能力。”

规模对于这家龙头房企而言并非首要追求，郁亮深刻洞见了楼市已经转入“白银时代的深水区”，开发业务的规模增长早已见顶，希望通过新业务补充“万亿大万科”蓝图的剩余部分。

## 新旧交替 前线“换将”

将老将派去重要的“前线”，以及在内部实行“大江大海”计划，成为郁亮近年来人事任命的显著特征，他指出，“在万科的用人传统中，一直鼓励优秀的将领去前线带兵打仗。”

去年5月，万科原南方区域首席执行官张纪文改任海沙教育事业部首席执行官，这位自2001年加入万科的“老将”，如今在开拓万科的教育业务。

南方区域作为万科“重镇”，自张纪文2009年接棒以来多次位居销售业绩第一。2018年南方区域销售额为1434.68亿元，占比23.64%，在四大区域中滑到第三，是四大区域中唯一下滑的区域。而在2017年，南方区域还稳居第一。

即便2019年万科委任原财务

## 万亿市值蓝图下的新业务

“万科的对手是我们自己。”郁亮说道。

中信证券去年发布研报显示，万科A新业务总价值最保守估计超过1200亿元，其中万科物业持股部分、物流地产以及商业办公持有业务估值分别超过400亿元。以万科3000亿市值计算，新业务占据万科全部市值的比例仅在三分之一左右，离郁亮当初设想的一半还差不少。

为鼓励新业务的发展，郁亮对内部架构开始了更多的变革。早在2012年提出地产白银时代的万科，就已经开始了“五位一体”变革，主要包括“战略、机制、文化、组织、人”等五个方面。时至今日，万科对外“修枝剪叶”，对内则不断调整组织架构。

继去年将张纪文派去开拓教育新业务后，万科第二次派重要将领去带领新业务发展，此次被委任的是原首席运营官、原执行副总裁张旭，他在辞去原职务后，将主要负责万科物流业务的发展。

负责人孙嘉取代张纪文，担任南方区首一职，就财报数据来看，南方区域的表现也并不突出。

2019年南方区域、上海区域、北方区域、中西部区域的房地产销售占比分别为20.20%、32.42%、22.54%、23.88%，南方区域的排名继续下滑。

针对南方区域的业绩表现，祝九胜认为，需要再多给一点儿时间，不光是经营能力能够提升，即售开发业务的量、数额以及万科重视的回款率、回款质量、经营质量都会有更大的提升。

“孙嘉作为更年轻的合伙人，他去了南方区域以后也符合我们的用人传统，让更年轻的奋斗者能够传承公司，让更奋斗的人能够在一线。”万科的管理层多次强调重视年轻人，希望通过

## 万亿市值蓝图下的新业务

“疫情之中物流迎来大发展，张旭主动举手去拓展物流业务，同时他将继续负责牵头海外业务。”据郁亮透露，张旭是18年前万科在“海盜行动”中从中海地产引进的人才，先到武汉工作了10年，表现十分优异，8年前调到总部，张旭在总部兼顾发展海外业务的同时，孵化出来了物流业务。

万科发展的五大新业务商业地产、物流仓储、冰雪度假、海外业务、长租公寓，转型的新业务虽多，但目前大部分还处在成长期。

2019年财报显示，万科除了地产开发业务以外，其他业务中仅有物业管理业务披露了营收数据。报告期内，万科物业实现营业收入127亿元，同比增长29.7%，累计签约面积6.4亿平方米，同比增长26.1%。

开展不过两年时间，万科城中村改造项目“万村计划”逐渐被边缘化，这是万科在多元化业务上试错的一个缩影。

2018年11月初，据媒体报

建设自贸港是一个高度市场化的行为，更是一件艰难的事情，海南可以向新加坡等国际成功的案例学习。”

“现在海南的旅游地产和商业地产还是低级别的，功能性不大。如果一下进来很多人的话，这些需求跟不上他的服务需求。但是，往好的方向看，那就是发展的空间很大，有很多可能性。当海南产业更加丰富了，就会吸引更多人才。不过这确实需要一个周期，所以现在出台的政策，方向是对的。”

记者同时向海南省住房和城乡建设厅致函询问新政策具体如何服务于自贸港建设等，截至发稿未获回复。

(文中赵璞、李凯、周肖均为化名，董紫玲、本报记者钟广莲对本文亦有贡献)