

“长期主义”给龙湖带来了什么？

本报记者 詹方歌 卢志坤 北京报道

“我刚好到龙湖满十四年，从大学毕业到现在……到了这个岗位之后，邵总也是我多年的教练，他目前在副董事长岗位上给我很多的帮助。”龙湖集团执行董事兼首席执行官

布局高能级城市

“坦率地讲，过去3到5年，高杠杆、没有足够自律的公司可能会压力大一些。对于龙湖而言，我们依然是按照自己的节奏在做。”

业绩会上，陈序平针对全行业性的销售额下滑作出回应：“1月份以来，像上海、北京、杭州、成都核心区、南京这些高能级城市，我们已经明显感觉到市场的回暖。当然在有些低能级的城市，市场还在持续下降，龙湖近90%的土地储备布局在高能级城市，所以整个市场从最核心的城市向二线城市逐渐回暖，我们有信心慢慢地把销售提起来。”

布局高能级城市是龙湖近些年最为明确的拿地策略。截至2021年底，龙湖集团总土储合计7354万平方米，权益面积5047万平方米，约85%的货量集中在高能级城市的价值区域。年报数据显示，2020年，龙湖的平均权益收购成本

做大与做强的取舍

“我们整体的现金短债比6.1倍，如果把300多亿元的监管资金去掉，我们还有3.9倍，非常安全。”

稳健的经营理念使得龙湖在行业库存去化速度变慢、监管资金又迅速收紧的双重现金流挑战之下，仍旧能获得厚实的“安全垫”。

2021年，龙湖集团平均借贷成本为4.14%，相较2020年度的4.39%进一步下降，创历史最低水平。“三道红线”方面，2021年龙湖集团净负债率46.7%、剔除预收款的资产负债率67%、现金短债比达到6.11。龙湖方面表示，集团已经连续6年达到“三道红线”全绿。

“不是说我们战略上有多么高明，其实还是经常有磕磕碰碰的，

官陈序平在3月25日龙湖召开的2021年业绩发布会上说。这也是龙湖集团宣布新任CEO后的首次业绩发布会，龙湖集团董事会主席吴亚军在会上评价陈序平为“慎言但是勤思”。随后，会上大部分问题被抛向这位年轻的首席执行官。

为每平方米5687元，而在2021年这一成本上升至每平方米6485元，平均拿地成本有明显增长。这一点也部分指向公司持续布局高能级城市。

陈序平同时表示：“我们也很庆幸过去几年没有盲目下沉……现在来看，因为整个产业的原因，包括人口的流出、整个市场供大于求，我们预判这些低能级城市在今年的市场是很难恢复的。”

布局高能级城市客观上带来的较高拿地成本，龙湖则通过精准拿地、合作开发来进行风险平衡。“坦率地讲，过去3到5年，高杠杆、没有足够自律的公司可能会压力大一些。对于龙湖而言，我们依然是按照自己的节奏在做。”龙湖集团执行

不是我们特别能识别周期，我们也不知道政府要制定‘三道红线’的规定，也不知道突然去杠杆这么猛……如果认为长期要出问题，短期的行为就一定要把它砍掉，这就是我们用价值观去判断这个公司有没有问题的一个很重要的原因。”业绩会上，龙湖管理层表示。

不是投机成功，而是“长期主义”的另一个佐证发生在2015年。当时，不少房企凭借“去库存”带来的市场利好迅速扩张，有关龙湖是否“掉队”的讨论声不断。时任龙湖CEO的邵明晓在期中业绩会上表

2月末，年仅40岁的龙湖“仕官生”陈序平接任龙湖CEO一职，前任CEO邵明晓结束两届任期，升任龙湖集团副董事长。业内人士普遍认为，目前的市场环境仍处于周期底部，但从龙湖2021年的财务和业绩情况来看，陈序平此时接手的仍

董事、副董事长邵明晓表示。

2021年，22个试点城市开始实行集中供地，上半年土地市场火热。正如邵明晓所说，此时龙湖并没有过多出手，更多以观望姿态出现。“比如上半年我们就没有过多出手，我们上半年拿了8个TOD项目，主要是天街；全年拿到122个项目，总共2355万平方米。”邵明晓说。

以北京为例，2021年第一批集中供地中，龙湖与不同合作伙伴共报名四个地块，但并未有所斩获，直到第二批供地中才与北辰共同拿下门头沟永定镇地块。据市场消息，该地块也是北京第二批供地中最早公布案名的项目，从成交到公布案名仅37天。

另一方面，2021年龙湖所获取

以来，各部委出台了相关政策，尤其对于一些高风险地区的监管，各地抓得非常紧。从我们自身的数据来看，我们前年预售监管200多亿元，去年到了318亿元。最近六部委发声支持这个行业，我们感觉这个政策在不断修复，各地在执行力度上不再一刀切，而是根据风险状况、企业状态，包括红、橙、黄、绿的档次来判断。对于能够满足后续开发支出之外的资金，监管部门是同意企业以合理的方式调出，我们觉得这个形势未来会慢慢修复，最痛的时候应该说过去了。”

如今潮水退去，即便融资环境和监管资金政策双双收紧，龙湖仍旧留有存量。“龙湖始终把存量留得比较足，我们整体的现金短债比6.1倍，如果把300多亿元的监管资金去掉，我们还有3.9倍，非常安全。”龙湖集团执行董事、首席财务官赵轶表示。

赵轶同时提及，目前针对监管资金的政策也仍在调整中，“去年

旧是一个财务健康、发展稳中有升的房地产企业。

2022年前两月，诸多房地产销售情况遭遇大幅下滑，龙湖的销售额下滑幅度也超过40%。在这样的市场风浪中，这位新任舵手将把龙湖带向何方？

的土地多以合作模式进行开发。据悉，龙湖2021年收购的地块中，合作开发比例超过85%。相关数据显示，2021年龙湖新增收购土地储备总建筑面积为2355万平方米，权益面积为1338万平方米，权益面积占土储总面积的比例约为56.82%，而在2020年，这一比例则为71.95%。

有地产行业内人士对《中国经营报》记者表示，企业在不熟悉或新进入的城市拿地更易采取合作开发的模式，有利于积累当地资源。龙湖在2021年新进入的城市包括湛江、盐城、鄂州、宁德、湖州、金华6座，除盐城南海未来城项目为独立开发外，公司在其他5座城市的全部项目都采取了合作开发模式。

赵轶同时提及，目前针对监管资金的政策也仍在调整中，“去年



图中人物从左到右依次为：龙湖集团首席执行官陈序平、董事长吴亚军、副董事长邵明晓、首席财务官赵轶。 本报资料室/图

回归生意逻辑

在当前的大背景下，龙湖虽然不会缩减在其他业务上的投入，但是公司会让每一个业务都回归到生意逻辑，回归到现金流、利润的逻辑。

现金流的充裕，也为龙湖的地产板块提供了宝贵的库存去化时间和“少降价”的底气，公司房地产开发业务的整体毛利率也保持行业内相对较高的水平。

对此，陈序平表示，2021年龙湖集团的整体毛利率是25%，地产则为23%。2017年至2018年上半年土地市场比较热，这批项目现在陆续进入结算通道。因此地产开发的毛利率在过去几年呈下降趋势。他同时表示，如果土地市场高杠杆出清，而龙湖持续获得价格比较低的土地，地产板块的毛利在未来将得到修复。

“以后整个板块毛利率25%，新房销售20%以上，业务铺排更加全面稳定，风险下降。我们相信这种状态可能比大开大合、大涨大跌的高房价、高地价更稳定持续，我们也愿意接受这种状态。”赵轶说。

除地产开发外，龙湖内部的六大航道还包括商业运营、租赁住房、物业管理、房屋租赁、房屋装修。Wind数据显示，2018年至2021年间，龙湖开发业务所产生的营收占集团总营收的比例逐年下降，由93.89%降至91.57%。虽处于下降通道，但降幅不算明显。

陈序平表示，过去每年，龙湖都将销售回款的10%投入持有物业和其他的业务航道。“我们的这些投资性物业本身就有很高的现金流了，比如说我们的商业在去年达到80多亿元的租金收入，物业及其他有84亿元左右的收入，整个经营性收入188亿元。”他同时提及，随着这些航道所产生的现金流越来越高，或能够逐渐开始解决自身的发展和投入的问题，地产对其的纯粹投入便能够慢慢减少。

龙湖的长租公寓品牌——冠寓，自2017年开出第一家门店，历经5年，终于在2021年顺利实现了盈利。截至2021年底，冠寓累计开业房间数量达10.6万间，租金收入22.3亿元，同比增幅23%。龙湖方面表示，目前冠寓已经成为集团经营性收入的稳定贡献源，期末整体出租率为92.9%，开业超过六个月的房源出租率为94.3%。

陈序平同时提及，在当前的大背景下，龙湖虽然不会缩减在其他业务上的投入，但是公司会让每一个业务都回归到生意逻辑，回归到现金流、利润的逻辑。“争取做一个成一个，也能让未来的创新业务为利润增长提供新的贡献。”

