

董事会大改组 千亿金地的决心与考验

本报记者 陈婷 赵毅 深圳报道

告别掌管25年的前董事长凌克，金地集团(600383.SH)近日迎来新任一把手。

公告显示，3月17日，金地集团第九届董事会选举徐家俊为公司第九届董事会董事长。徐家俊现任金地集团高级副总裁、

老将上任董事长

金地集团方面表示，徐家俊在地产多业态经营方面拥有丰富和全面的管理经验，熟谙资本市场，在金融与资本运作等相关领域获得了广泛认可。

由徐家俊正式接棒新任董事长之前，金地集团总裁黄俊灿在凌克辞职后已经代行董事长职务5个月。彼时，市场视其为凌克的接班人，有望带领公司向新发展。

但据近日公告，金地集团新任董事长另有人选，而黄俊灿也不再参与新一届董事会董事提名，他的第九届董事会董事任期已经届满。作为地产黄金一代的金牌职业经理人，黄俊灿自1992年大学毕业后就加入金地集团，从一线工程师一直做到集团总裁。

金地集团方面告诉记者，黄俊灿由于个人发展原因，不参与第十届董事会董事提名。而据接近金

多管齐下降负债

通过出售资产、打通融资渠道等方式，金地集团在2023年的债务规模有所下降。

调整后，金地集团第十届董事会成员人数从第九届的14名减少至11名，金地系背景的管理层从6名减少至2名，但生命人寿方面的席位从1个增加至3个，其话语权在未来企业经营中有望逐步扩大。

值得一提的是，金地集团于去年12月通过修改章程新增的副董事长职位由季彤担任。市场对此并不意外，毕竟，福田投控此前已对金地集团的经营陆续提供支持。截至2023年年末，福

田投控对金地集团持股7.79%。生命人寿对金地集团的持股比例为21.69%。

2023年12月29日，金地集团公告将总部原址的百万平方米综合体——深圳金地环湾城项目的51%股权转让予福田投控，交易对价约32.5亿元。交易完成后，金地集团不再持有项目公司股权。

就上述交易，金地集团预计可收回资金超过30亿元。“此次项目股权出售事项，将提高公司资产周转率，为公司的一般营运资金带来

额外现金流入。”黄俊灿彼时表示。福田投控伸出援手背后，金地集团近年面临偿债高峰压力。信达证券引用Wind数据指出，2024年，金地集团境内公开债到期本息约180.8亿元，境外公开债到期本息约5.04亿元。

通过出售资产、打通融资渠道等方式，金地集团在2023年的债务规模有所下降。年报显示，截至2023年12月末，金地集团有息负债919.06亿元，同比下降约20.2%。其中，银行借款占比为

75.52%，公开市场融资占比为24.48%。债务融资加权平均成本为4.36%。

3月20日，金地集团方面对外表示，已将3月22日到期的“16金地02”债券兑付资金全额汇入指定银行账户，本息兑付共计约11.39亿元。这是金地集团近一个月以来偿付的第三笔公开市场债务。此前一个月内，金地集团获得两笔总额65亿元的银行贷款，并顺利偿付了两笔总额共计35亿元的公开市场债务。

等6人被提名为第十届董事会非独立董事候选人，吴鹏程、李普伟等4人为第十届董事会独立董事候选人。

至此，金地集团新一届董事会结构基本成形。其中，来自富德生命人寿保险股份有限公司(金地集团第一大股东，以下简称“生命人寿”)、福田投控的候选董事分别为3席、1席；来自金地经营团队的候选董事为2席；独立董事候选人4位；中小股东代表董事1位。

金地集团方面对《中国经营报》记者表示，公司第十届董事会候选董事将形成多元、均衡的董事会结构，能充分发挥混合所有制的优势。

据了解，为更好地保障中小股东利益，此次董事会提名还加入了一位中小股东代表董事王老豹，这一设定引起了市场广泛关注。截至目前，王老豹持有金地集团股份1005万股。

而原董事会成员，同时是“凌克时代”的6位管理层——黄俊灿、陈必安、孙聚义、林胜德、韦传军、罗胜均不再参与公司第十届董事会董事提名。

董事将由公司职工代表大会另行选举产生；独立董事候选人分别为吴鹏程、李普伟、谭旭明、刘中，四人专业背景多元，涉及律师、会计师等领域。

据了解，为更好地保障中小股东利益，此次董事会提名还加入了一位中小股东代表董事王老豹，这一设定引起了市场广泛关注。截至目前，王老豹持有金地集团股份1005万股。

而原董事会成员，同时是“凌克时代”的6位管理层——黄俊灿、陈必安、孙聚义、林胜德、韦传军、罗胜均不再参与公司第十届董事会董事提名。

董事将由公司职工代表大会另行选举产生；独立董事候选人分别为吴鹏程、李普伟、谭旭明、刘中，四人专业背景多元，涉及律师、会计师等领域。

据了解，为更好地保障中小股东利益，此次董事会提名还加入了一位中小股东代表董事王老豹，这一设定引起了市场广泛关注。截至目前，王老豹持有金地集团股份1005万股。

而原董事会成员，同时是“凌克时代”的6位管理层——黄俊灿、陈必安、孙聚义、林胜德、韦传军、罗胜均不再参与公司第十届董事会董事提名。

董事将由公司职工代表大会另行选举产生；独立董事候选人分别为吴鹏程、李普伟、谭旭明、刘中，四人专业背景多元，涉及律师、会计师等领域。

据了解，为更好地保障中小股东利益，此次董事会提名还加入了一位中小股东代表董事王老豹，这一设定引起了市场广泛关注。截至目前，王老豹持有金地集团股份1005万股。

而原董事会成员，同时是“凌克时代”的6位管理层——黄俊灿、陈必安、孙聚义、林胜德、韦传军、罗胜均不再参与公司第十届董事会董事提名。

董事将由公司职工代表大会另行选举产生；独立董事候选人分别为吴鹏程、李普伟、谭旭明、刘中，四人专业背景多元，涉及律师、会计师等领域。

据了解，为更好地保障中小股东利益，此次董事会提名还加入了一位中小股东代表董事王老豹，这一设定引起了市场广泛关注。截至目前，王老豹持有金地集团股份1005万股。

量入为出“活下去”

面对充满挑战的行业环境及日渐分化的市场行情，金地集团近两年的投资策略聚焦高能级城市。

眼下，金地集团所面临的不仅是自身债务带来的偿付压力，还有房地产行业仍处于深度调整的市场形势。

公告显示，2023年1—12月，金地集团累计实现签约面积877万平方米，同比下降14.01%；签约



徐家俊

金地集团新任董事长、高级副总裁、董事会秘书，兼任金地商置行政总裁

金额1535.5亿元，同比下降30.77%。根据克而瑞提供的2023年中国房地产企业销售TOP200排行榜，金地集团位居全口径销售金额第十。

根据年报，2023年，金地集团营业收入981.25亿元，同比下降18.37%。公司房地产项目结算面积486.34万平方米，同比下降21.13%；结算收入854.69亿元，同比下降21.72%。受市场下行影响，公司净利润8.88亿元，同比下降85.48%。报告期内公司房地产

业务结算毛利率为16.16%，同比减少3.8个百分点。

记者注意到，面对充满挑战的行业环境及日渐分化的市场行情，金地集团近两年的投资策略聚焦高能级城市。“严把投资标准，量入为出开展投资工作”“提高投资标准，量入为出优化配置投资资源”，金地集团在年报中如此表示。

年报显示，2023年，金地集团在上海、杭州、南京、西安等核心城市共新增土地储备约95万平方米，总投资额约125亿元。截至2023年年末，公司总土地储备约4100万平方米，权益土地储备约1800万平方米，其中，一、二线城市占比约73%。

分地区来看，金地集团2023年在华北、华东、东北的营收有所增长，其中华北地区的营收增幅最高，为31.37%。而公司来自华南、华中、西部的营收均出现不同程度的下降，其中西部地区的营收同比下降60.35%。

金地集团方面表示，公司将依据市场形势和公司现金流统筹情况择机补充土地储备，继续坚持投资主流地段、主流客户、主流产品的高流动性项目，同时做好投资资源的配比和调度工作，在确保长期稳健经营的基础上，实现较好的投资预期和投资项目收益。

截至2023年年末，金地集团总资产约3738.47亿元，资产负债率为68.7%，剔除预收款项后的资产负债率为61.3%，净负债率为53.2%，债务融资加权平均成本为4.36%。2024年1—2月，公司累计签约面积56.9万平方米，同比下降58.95%；累计签约金额106亿元，同比下降55.83%。

资产变现、组织瘦身 房企“大象转身”穿越周期

本报记者 郭阳琛 张家振 上海报道

房地产业迈入深度调整期，销量规模也呈进一步下滑之势。中指研究院最新统计数据显示，今年1—2月，全国新建商品房销售面积约1.1亿平方米，同比下降20.5%。

出售资产回笼资金

3月14日，世茂集团发布公告称，公司附属公司苏州世茂投资发展有限公司及南昌悦盈企业管理有限公司与深圳市坪山城投置业有限公司及项目公司深圳市坪山区域投宏源投资有限公司订立协议。世茂集团附属公司向后者出售项目公司60%股权及销售债权约5.86亿元，总代价约2.46亿元。

公告显示，项目公司主要业务为开发位于深圳市坪山区的住宅及商业综合项目。该项目第一期公寓大楼已竣工并可供销售，第二期包括一幢建筑面积11万平方米的甲级写字楼和建筑面积约3.69万平方米的商业综合体，已自2021年年底起暂停施工。

对此，世茂集团方面表示，由于上述项目的持续开发需要订约各方进一步投资，鉴于公司目前的流动资金问题，无法再进一步投资及支持该项目的持续开发。出售上述附属公司股权及债权可盘活集团项目，促进该项目复工施工。

无独有偶，旭辉控股集团出售了海外地产项目。公告显示，2月14日，旭辉控股集团间接全资子公司CIFI St Leonards Pty Ltd向独立第三方SH South St Leonards Pty Ltd出售位于澳大利

亚悉尼的16宗地块60%的权益，代价为6630万澳元(约合3.39亿港元)。

旭辉控股集团方面认为，出售事项可以缓解公司的境外流动资金压力并为业务营运提供资金，公司一直积极寻求出售境外资产的机会。受澳大利亚加息以及建筑成本上升影响，预期该物业的融资成本及开发成本将会上升。“出售事项可使公司避免产生额外成本及境外流动性进一步承压。”

相比之下，新世界发展选择了加速剥离非核心资产。3月1日，新世界发展与华懋集团同时宣布，双方签订商用物业买卖协议。新世界发展将向华懋集团出售位于香港特别行政区的荃湾愉景新城商场及停车场全部权益，总现金代价为40.2亿港元。该商用物业包括总面积约63万平方米的愉景新城商场和拥有1000个车位的停车场，有关交易将于4月前完成。

中指研究院研报分析称，从交易标的业务类型看，近期房地产行业进行的并购交易包括地产开发与商办两类项目。其中，数量较多、规模较大的为地产开发业务，占比超八成。“房企通过持续出售项目股权以偿还债务，加快回流资金。”

HK)、旭辉控股集团(00884.HK)等房企也接连出售海内外优质房地产资产。

与此同时，面对市场挑战和潜在机遇，多家房企正纷纷调整组织架构，以期进一步降本增效。近日，万科(000002.SZ)上海区域原15个城市公司重组为8个

人事“换防”激活潜力

除加紧出售项目和资产外，房企还通过人事调整进行内部挖潜，以期实现高效运营。

3月17日，万科上海区域调整了人事任命，8家地区公司中有6家由原城市总经理负责。另外，2位新任命的总经理分别为原徐州公司总经理任鹏飞和原扬州公司总经理徐鹏。其中，任鹏飞出任合肥地区公司总经理，徐鹏出任徐州地区公司总经理。除上述城市总经理外，剩余城市总经理则调任开发经营本部及商业事业部等。

对此，万科上海区域方面表示，公司坚持从“打仗仗”的队伍里选拔干部，在选定的一线公司总经理中，

强化区域深耕战略

记者注意到，万科上海区域重组后的8家公司分别为杭州地区公司、宁波地区公司、南京地区公司、合肥地区公司、无锡地区公司、徐州地区公司、上海公司和苏州公司。

其中，杭州地区公司下辖杭州市、绍兴市、嘉兴市等城市业务；宁波地区公司下辖宁波市、金华市、温州市等城市业务；南京地区公司下辖南京市、扬州市、镇江市等城市业务；合肥地区公司下辖合肥市、芜湖市等城市业务；无锡地区公司下辖无锡市、南通市、常州市等城市业务；徐州地区公司下辖徐州市、盐城

地区公司，并新任命2位地区公司总经理；金地集团(600383.SH)华东区域也针对营销条线进行了一系列人事“换防”。

对于出售资产的选择标准和今后进一步的“变现”计划，3月22日，旭辉控股集团相关负责人回复《中国经营报》记者采访时

表示：“公司下周发布财报，目前处于静默期，不便回复。”截至发稿，世茂集团和俊发地产方面暂未回复。

针对近期组织架构调整，万科上海区域方面表示，这是积极顺应长三角一体化建设趋势和行业变化的选择。“基于业务发展的

需要，公司进一步促进城市间资源的高效配置整合和人才的灵活调配，通过集中优势管理资源、提升效率。”

中指研究院方面分析认为，房企若要穿越周期，要提前预判新形势，升级盈利结构与管理模式。

事实上，这并非万科在2024年首次进行人事调动。在集团层面，今年1月，万科宣布成立商业事业部，万科7个区域的商业业务，印力集团统一并入商业事业部，原南方区域首席合伙人孙嘉出任商业事业部首席合伙人。3月初，原属商业业务板块的万科上海区域商置公司总经理王昂出任万科首席营销官。

3月17日，金地集团也召开董事会议，选举高管徐家俊为董事长，

记者梳理发现，此次万科上海区域重组中被合并的主要为三、四线城市，包括温州市、南通市、嘉兴市、芜湖市、盐城市和扬州市等，这些城市的房地产市场上升趋势普遍明显。

以南通市为例。据南通市统计局数据，2023年，南通市商品住宅销售面积同比下降15.8%，降幅较当年1—11月扩大0.9个百分点；商品住宅销售额同比下降15.1%，降幅比当年1—11月扩大0.3个百分点。

“房企通过合并、拆分等方式调整区域架构，以优化区域管理，提升管理效能。”中指研究院企业研

究总监刘水表示，一方面，部分房地产企业通过区域合并集中优势资源，打造强势组织；另一方面，部分房地产企业也会通过区域拆分、布局，提升区域竞争优势，强化重点区域深耕战略。

中指研究院研报进一步指出，在总部层面，房企应合并相似职能，使业务更加精细化和专业化，通过平台为区域公司赋能；同时，以业务优化为核心，支持重点业务发展，提升管理效能。部分企业选择成立独立的商业、产业、公寓公司或事业部，进一步推动优势业务发展。

记者梳理发现，此次万科上海区域重组中被合并的主要为三、四线城市，包括温州市、南通市、嘉兴市、芜湖市、盐城市和扬州市等，这些城市的房地产市场上升趋势普遍明显。

以南通市为例。据南通市统计局数据，2023年，南通市商品住宅销售面积同比下降15.8%，降幅较当年1—11月扩大0.9个百分点；商品住宅销售额同比下降15.1%，降幅比当年1—11月扩大0.3个百分点。

“房企通过合并、拆分等方式调整区域架构，以优化区域管理，提升管理效能。”中指研究院企业研

究总监刘水表示，一方面，部分房地产企业通过区域合并集中优势资源，打造强势组织；另一方面，部分房地产企业也会通过区域拆分、布局，提升区域竞争优势，强化重点区域深耕战略。

中指研究院研报进一步指出，在总部层面，房企应合并相似职能，使业务更加精细化和专业化，通过平台为区域公司赋能；同时，以业务优化为核心，支持重点业务发展，提升管理效能。部分企业选择成立独立的商业、产业、公寓公司或事业部，进一步推动优势业务发展。

记者梳理发现，此次万科上海区域重组中被合并的主要为三、四线城市，包括温州市、南通市、嘉兴市、芜湖市、盐城市和扬州市等，这些城市的房地产市场上升趋势普遍明显。

以南通市为例。据南通市统计局数据，2023年，南通市商品住宅销售面积同比下降15.8%，降幅较当年1—11月扩大0.9个百分点；商品住宅销售额同比下降15.1%，降幅比当年1—11月扩大0.3个百分点。

“房企通过合并、拆分等方式调整区域架构，以优化区域管理，提升管理效能。”中指研究院企业研

究总监刘水表示，一方面，部分房地产企业通过区域合并集中优势资源，打造强势组织；另一方面，部分房地产企业也会通过区域拆分、布局，提升区域竞争优势，强化重点区域深耕战略。

中指研究院研报进一步指出，在总部层面，房企应合并相似职能，使业务更加精细化和专业化，通过平台为区域公司赋能；同时，以业务优化为核心，支持重点业务发展，提升管理效能。部分企业选择成立独立的商业、产业、公寓公司或事业部，进一步推动优势业务发展。