

正荣地产行政总裁李洋：答好“好房子”建设时代命题

本报记者 杨让晨 张家振
上海报道

在房地产行业深度调整期，市场需求也正从“住有所居”向“住有宜居”转变。

在落实交房任务的同时，如何向市场提供满足更高层次生活需求的好房子，也成为房企谋求转型发展的要义所在。8月23日，在国新办举行的“推动高质量发展”系列主题新闻发布会，住房和城乡建设部部长倪虹表示，人民的幸福，最朴素的理解就是安居乐业，安居就是要住好房子”。归纳起来，“好房子”有四个特征：绿色、低碳、智能、安全。

适配客户需求打造“好房子”

“目前，市场上不缺房子，缺的是有品质的‘好房子’。”

李洋在硕士研究生毕业后的第一份工作即投身房地产行业，并于2018年加入正荣地产，出任合肥区域常务副总经理、总经理及郑州区域总经理；此后历任正荣地产控股股份有限公司总裁助理、副总裁，执行董事兼常务总裁和总裁职务。

2021年，李洋还带领正荣地产成立营销公司，并出任董事长。彼时，李洋表示，当前，房地产业已进入“专业能力驱动”的管理红利时代，正荣地产营销公司化，既是应对房企营销“内卷”的一种“突围”，也是培育营销未来竞争力的顶层设计。“营销公司化变革所引发和倒逼的组织提效、业务优化、利润增长等，将成为营销下一步高质量发展的一大战略。”

在李洋看来，近年来，随着房地产市场深度调整，居民对住房品质的需求正日益提升，从“住有所居”到“住有宜居”转变。房地产市场需求也已随着时代的发展而发生深刻变化。

同样发生重大变化的还有市场供求关系。李洋表示，目前，国内房地产市场供求关系已经发生重大变化，从供方市场向需方市场转变。“改善型住房市场行情相对较好，体现出购房的核心需求已经从采光通风、生活配套、物业服务、容积率等传统关注点，更多地向小

据介绍，在房企融资方面，商业银行已按照审批程序通过了“白名单”项目5300多个，审批贷款金额近1.4万亿元，资金正在按照项目的工程进度陆续发放到位。

对于房地产政策调整新动向，《中国经营报》记者日前专访了正荣地产集团有限公司（以下简称“正荣地产”，06158.HK）执行董事、行政总裁李洋。在他看来，建设“好房子”中的绿色、低碳等要求与ESG发展理念不谋而合。“绿色转型是房地产业发展的必由之路，房企关注的重点主要集中在推广清洁能源、减少材料浪费、实施绿色工程、内部精细管控等几大方面，以此达到节能减排的目的。”

区景观、社区功能空间、绿色建筑、智慧园区、人性化服务等更新、更高的方向延伸。”

“现在，购房者更愿意为品质买单。”李洋表示，对房企而言，未来需要转变开发理念和设计思维，运用新技术、新材料，为客户打造更有品质的房子，提供更懂生活的服务，与时俱进并长期开展探索实践。

记者注意到，近年来，我国房地产行业进入转型发展新阶段，“好房子”成为了购房者关注的重点话题。目前，从国家到地方也出台了一系列政策，满足市场日益增长的高端改善需求，打造好房子、好小区、好社区、好城区。

“目前，市场上不缺房子，缺的是有品质的‘好房子’。”李洋对记者表示，对正荣地产而言，“好房子”建设不仅是一道时代命题，也是一直以来探索和实践的重点。“多年来，公司住宅业务始终立足‘改善大师’定位，把握不同城市、不同区域客户的改善需求，来做产品开发和社区运营。”

“好房子”如何定义？李洋告诉记者，对于购房者而言，除了户型、空间、智能化等因素外，“好房子”可能还囊括了生活便利、环境优美、交通方便等配套要求。“房企要做的，就是从不同客户的核心需求出发，打造与其适配的‘好房子’。”

继续推进“幸福交付计划”

“对正荣地产来说，品质是支撑企业可持续发展的‘基本盘’与‘压舱石’。”

在市民从“住有所居”到“住有宜居”转变需求面前，如何建设“好房子”也成为房企需要解决的问题。



李洋
正荣地产执行董事、行政总裁

ESG理念推动企业治理能力提升

“提高ESG评级，能够为公司带来诸多好处，比如有利于公司获得融资成本更低的绿色债券。”

对于房企而言，建设绿色低碳的“好房子”，既是房地产行业实现转型发展的要求，也与市场火热的“双碳”目标、ESG理念不谋而合。

截至目前，正荣地产累计有22个项目获得中国绿色建筑二星或三星设计标准认证，绿色建筑总建筑面积约240万平方米；56个项目采用装配式技术，采用装配式构件项目总建筑面积约350万平方米；实施海绵城市的项目也达到63个。

在李洋看来，践行“双碳”目标，是房企参与建设绿色低碳社会的责任担当所在。“对于房企而言，对内要加强绿色建筑的品质建设，完善从规划、设计、施工到

李洋告诉记者，不同房企对“好房子”的解读或有不同，但行业朝着建设更安全耐久、健康舒适、绿色低碳、智慧便捷的“好房

子”目标前进的方向没有发生变化。“对正荣地产来说，品质是支撑企业可持续发展的‘基本盘’与‘压舱石’，从‘基本居住’向‘宜居生活’升级，是必须抓住的产品导向趋势。”

李洋进一步表示，“好房子”包括两个层面，一是建造端，二是社区服务端，从这两个层面去提升居民的居住体验。“在建造端，需要洞察到‘好房子’背后的新质生产力本质，通过引入新技术、新材料和新工艺提升品质和效率，在产品设计和建造材料、工艺做法等方面精益求精，确保房屋质量可靠；社区服务端则要从客户的生活需求出发，提供能够解决痛点，让生活更美好、更有温度的服务。”

得益于此，正荣地产的客户满意度也位居行业前列。据中指研究院发布的《2024年中国城市居民居住满意度调查报告》，正荣地产的客户满意度得分为84分，显著高于71.6分的行业均值。

ESG评级，能够为公司带来诸多好处，比如有利于公司获得融资成本更低的绿色债券。”

相关资料显示，正荣地产在ESG融资方面已接轨国际。“公司于2020年8月订立了符合国际资本市场协会绿色债券原则的《正荣地产绿色债券框架》，并由独立环境、社会、企业管治（ESG）评级机构Sustainalytics进行独立外部审查，打开了通往海外绿色债券市场的大门。”正荣地产方面进一步表示，公司的绿色债券获得了由香港品质保证局颁发的“绿色金融发行后认证证书”，标准普尔授予正荣地产绿色融资评估E1/86的评分，其中E1为标普整个评价体系中的最高级别，并且86分的

在落实交房要求方面，正荣地产相关数据显示，今年上半年，正荣地产继续推进“幸福交付计划”，于全国累计品质交付约13500套新房。据亿翰智库日前发布的《2024上半年房企交付研究报告》，正荣地产也获得了“保交付企业典范”称号。

对此，李洋告诉记者，在本轮房地产市场调整之初，就会同经营班子及时研判行业形势，重新梳理经营逻辑，果断决策，聚拢资源，聚焦“保交房”，“公司从一开始就以保民生为核心工作，并利用政府提供的政策资金支持，以及包括国企收储保障房在内的方式回笼现金流，以推动项目交付。”

“对于项目交付品质，公司也始终坚持标准，并在内部成立了品质管理委员会，定下了相应的考核管理制度。为避免仓促交付可能造成的质量瑕疵，公司总部还会对项目实施‘拉闸’机制。通过这些措施，来保证项目的交付品质。”李洋对记者表示。

评分，分别高于当年全球及亚太房地产行业的78分和75分。

李洋表示，这些是对公司绿色建筑实践和绿色债券的认可，有助于成功发行债券，并降低融资成本。此外，2020年诚信绿金（北京）有限公司给予正荣地产“BBB”的ESG评级，为参评的内地产企中获得最高等级。2021年，正荣地产获MSCI上调ESG评级，由“BB”上调至“BBB”，在房地产开发和园区开发行业企业中居于前列。

李洋告诉记者：“ESG涵盖环境、社会及公司治理多维度，以ESG评级提升为标尺，落地ESG管理各项标准和要求，也能够推动公司综合治理能力的全面提升。”

业绩放缓叠加“创始元老”离职 代建龙头绿城管理征战下半场

本报记者 郭阳琛 张家振 上海报道

“25岁，初见绿城：手中无剑、心中无剑；34岁，代建谋生：手中有剑、心中无剑；44岁，艰难上市：手中有剑、心中有剑；47岁，学会放手：手中无剑、心中有剑；今始，退隐江湖：手中无剑、心中无剑。”在辞任绿城管理（09979.HK）执行董事及董事会副主席后，李军发出了这样的感慨。

“我与李军相识、共事多年，工作和私交都很好。大概两年

绿城“老人”回归家庭

李军无疑是一名绿城“老人”，自2002年加入绿城以来任职超过20年。

记者了解到，2010年，李军担任绿城瑞安玉园总经理，这是绿城首个商业代建项目；2014年，李军成为彼时绿城最大代建平台——绿城鼎益公司执行总经理。此后，李军主导组建绿城管理并出任集团董事、总经理，带领绿城管理于2020年7月成功登陆港交所，稳坐代建行业的“头把交椅”。

不过，李军与绿城以及代建的联系定格在了2024年。8月23日，绿城管理发布公告称，因个人原因，为投入更多时间在家庭及子女教育方面，李军已辞任执行董事及董事会副主席。同时，执行董事王俊峰被任命为新的授权代表，公司联席秘书谷冀湘则被委任为法律程序文件代理人。

“近期，李军正式提交了辞呈。我们尊重他的个人决定，而

前，他就与我交流了个人中长期的打算。虽然我与亚东主席（指绿城管理董事会联席主席张亚东）一再挽留，但李军依旧比较坚持他的决定。”在2024年中期业绩会上，绿城管理董事会联席主席、非执行董事郭佳峰回应道。

《中国经营报》记者注意到，在李军离任的同时，绿城管理2024年中期业绩多项指标增速放缓甚至首次出现负增长，也映射出房地产行业下行带来的阵阵寒意。

且内部也及时做了相应的工作安排。”谈及李军的离开，郭佳峰在业绩会上解释。

值得一提的是，就在一年前，绿城管理曾发布一则人事调整公告：李军获委任为董事会副主席，继续担任绿城管理执行董事，同时将不再担任绿城管理行政总裁。

绿城管理方面在公告中表示，随着中国房地产代建行业进入新的发展阶段，对绿城管理内外部的工作都提出了更高的要求。为持续保持行业领先地位，李军在统筹公司全面管理工作的基础上，会将精力聚焦在绿城管理的战略发展和竞争策略方面，推动商业模式创新，并负责董事会日常工作。

与此同时，绿城管理非执行董事张亚东获委任为董事会联席主席，继续担任非执行董事；郭佳峰由董事会主席调任为董事会联席主席，继续担任非执行董事；执

财报数据显示，2024年上半年，绿城管理新拓代建项目代建费为41.9亿元，同比下降18.1%；收取代建费为14.14亿元，同比下降27.7%。

中指研究院研报分析称，随着代建企业入局增加，2023年房地产代建行业发展迅速，新签约规模增速高企。但随着竞争加剧和受服务型行业固有特征的影响，2024年上半年，代建规模化发展日益减弱，长尾分布特征加强，企业间分化显著。

行董事王俊峰获委任为行政总裁，负责公司经营管理工作。

对于一连串的人事变动，张亚东在2023年中期业绩会上特意回应称：“是为了给李军配人，并不是换了李军。”

尽管已经辞任，但李军与绿城管理的联系并未中断。记者梳理发现，2021—2023年，李军共计增持绿城管理股票十余次，斥资总额超过5000万港元。

在绿城管理上市后的首次业绩发布会上，李军曾直言：“我了解这家公司，而且长期看好这家公司，我会把在绿城赚到的每一分钱都买成绿城管理的股票。”郭佳峰也表示，李军虽然离开了公司，但其本人依然看好代建行业的未来，并会以股东身份一如既往地支持公司发展。

对于李军离职情况，绿城管理公共关系负责人在回应记者采访时称：“相关情况以公司公告和业绩会披露的内容为准。”

代建费同比下降近三成

财报数据显示，2024年上半年，绿城管理实现收入16.7亿元，同比增长7.8%；毛利润8.6亿元，同比增长6.7%；净利润4.91亿元，同比增长6.3%；归属于公司股东的净利润为5.01亿元，同比增长5.8%。公司经营活动现金流量为7750万元。

记者注意到，绿城管理的营收、利润等重要财务数据增长率已跌至个位数。而在2021—2023年同期，绿城管理营收同比增长32.6%、16.4%、23.1%；毛利润同比增长51.0%、23.7%、27.0%；净利润同比增长82.8%、33.4%、31.3%。

绿城管理新拓代建面积增速同样明显放缓。财报数据显示，报告期内新拓代建项目合约总建筑面积为1740万平方米，同比增长1.1%，而2023年同期增速高达30.6%。新拓代建项目代建费为

看好中长期行业发展空间

“从短期来看，代建行业规模增速放缓，蛋糕变小，一部分出险房企进入代建赛道加剧了行业竞争，部分企业对于代建费只求‘能发工资就行’，差不多呈现出‘0利润’的竞争趋势。”郭佳峰在业绩会上感慨道。

中指研究院统计数据称，2023年，典型代建企业净利润率均值为23.9%，较2022年下降1.4个百分点，连续两年下降。房地产代建项目收入通常按节点收取，但人员成本并非按节点投入。部分刚入局代建的企业，由于项目尚未经完整开发周期，净利润率前期为负。

作为行业龙头企业，绿城管理的利润率也受到波及。财报数据显示，2024年上半年，绿城管理的毛利率为51.5%，同比下降了0.5个百分点；净利率为29.4%，同比下降

41.9亿元，同比下降18.1%，2023年同期增长约26.3%。

“代建行业已经从前几年高歌猛进，进入到增长放缓、阶段性减弱周期。”绿城管理副总裁程敏表示，今年代建行业出现了非常明显的变化：规模增速下降、费率下降。据统计，今年上半年，整个代建行业规模同比增长仅3%，而2023年全年增速是56%。“如果剔除一些低单价业务，预计传统全过程代建业务量相比去年大概有10个百分点以上的下降幅度。”

在程敏看来，这与整个房地产行业深度调整息息相关，本轮调整周期之长、量价跌幅之大超出预期。具体而言，一是委托方对市场不看好，观望情绪浓厚，纷纷暂缓拿地；二是拿地委托方鉴于市场情况、资金回笼等压力选择暂缓开

了0.5个百分点。分业务来看，受影响较大的主要是政府代建板块，该业务毛利率为40.4%，同比下降了4个百分点。

对于代建行业的现状与未来，绿城管理执行董事、行政总裁王俊峰认为，短期内，行业规模增速放缓、竞争加剧，进入了深度调整期，必将面临优胜劣汰，且速度会越来越快。新入局时间不长的企业，没有时间建立完善的代建管理机制，遇到问题也缺乏经验。在市场比较困难的情况下，通过依靠低费率获得的项目会面临较大考验。

但绿城管理仍对代建行业中长期发展持乐观态度。郭佳峰在业绩会现场算了一笔账：过去两年，城投公司是代建行业的大客户，拿地非常多，但开工量只有

发，特别是托底拿地的城投公司；三是在收购商品房政策下，很多省市对保障房、安置房的开发计划做了调整。

值得一提的是，受房地产行业下行影响，绿城管理部分地区销售去化出现滞后，进而影响到代建费回款进度。据公司管理层透露，绿城管理周转天数已由2023年度的24天上升至今年上半年的28天；收取代建费14.14亿元，同比下降了27.7%。

对此，程敏解释称，很多项目由于销售、资金回笼不畅等问题，导致委托方面临的资金压力较大，代建费收取进度有一定的滞缓。“我们会跟委托方站在一起共渡难关，提升项目兑现度，促进销售，加强回款。同时，通过一线团队激励机制、尾盘项目金融工具等方式保障回款。”

20%左右。拿地未开工的面积约为3.3亿平方米，在短期内开工并有代建机会的占比约为15%，大概有5000万平方米的规模。

“随着房地产市场企稳，会有更多的存量资金进入市场，存量土地持有方也会有委托（代建）的需求。在房地产纾困和‘保交楼’方面，也存在大量的代建机会。”郭佳峰表示，就整个房地产行业而言，未来每年新房市场规模在8亿—10亿平方米。如果取中间值并按照发达国家30%的代建参与度计算，房地产市场每年有2亿—3亿平方米的代建空间。

“2023年，房地产行业代建规模约为1.8亿平方米。从中长期来看，代建行业的业务需求量很大，企业的生存空间和上升空间也很充裕。”郭佳峰进一步表示。