

# 天誉置业濒临清盘 资本大佬余斌地产之路到头？

本报记者 陈婷 赵毅 广州报道

蛇年开工已过一周，位于广州天河区CBD商圈的海航大厦33楼仍不见有人办公的迹象，左右两侧人口大门紧闭，且从内外各上了一把锁。四扇玻璃门还各贴着一张“免职通知”，内容涉及该公司一名高管，落款时间为2025年1月27日。透过玻璃门往里看，接待前台

## 早已资不抵债

“尽管公司在过去两年半的时间里做出了努力，但仍未能获得任何资金来支持重组及解决公司的财务问题。”

拉响流动性警报两年八个月后，面对债权人提出的清盘呈请，天誉置业不再选择“抵抗”。

根据公告，天誉置业董事会于2025年1月24日通过决议，在原定于2025年1月31日举行的百慕大法院聆讯上不再寻求进一步延期，并且不会反对百慕大法院在聆讯上作出的任何清盘令。与此同时，天誉置业董事会确信公司的重组已不再可行，并认为清盘才符合公司债权人的最佳利益。

“尽管公司在过去两年半的时间里做出了努力，但仍未能获得任何资金来支持重组及解决公司的财务问题。更糟的是，即使能获得重组资金，但在中国房地产市场持续低迷的情况下，公司业务已恶化，无法按最初计划产生预期的销售收益以履行百慕大计划及香港计划项下的付款义务。”2025年2月3日，天誉置业如此公告称。3天后，天誉置业又收到一名债权人向香港高等法院提出的清盘呈请，天誉置业方面对此亦表示“无意反对”。

天誉置业以房地产开发业务起家，在经过26年的发展后，于2022年6月走到债务违约的边缘。

彼时，余斌在公告中称，尽管公

依次放着两台电脑，还有一盆绿植，会议室里椅子整齐靠边摆放。景物依旧，但人事已非。

近日，《中国经营报》记者走访天誉置业（控股）有限公司（0059.HK，以下简称“天誉置业”）总部时看到上述这般景象。连日来，这家创立29年的老牌粤系房企先后宣布终止债务重组、不反对“被清盘”、资金不足未能开展年终审计



天誉置业广州总部大门紧闭，工作日无人上班。

陈婷/摄影

司2021年年初已果断采取收缩战线举措，暂停所有拿地投资，大力推进以广州为中心的“重新聚焦粤港澳大湾区发展战略”，同时坚决开展资产处置、加强资金回笼等稳定现金流措施，但公司的融资环境未能得到任何预期改善、合同销售认购金额下降，“公司现阶段面临着史无前例的巨大流动性压力”。

2022年8月，天誉置业开始推进债务重组。“考虑中的债务重组旨在为公司提供长期、可持续的资本结构；提供足够的财务灵活性及足够的恢复空间，让业务稳定下来；保护所有股东的权益，并为其争取价值最大化。”天誉置业方面表示。

工作……市场唏嘘之余，创始人余斌亦被置于聚光灯下。

余斌的地产之路在行业内是独特的一笔。医生出身的他，通过资本运作曾拥有两家上市房企，其中一家“绿景控股”还是从恒大实控人许家印手中接下的，但该公司已于2022年退市，如今天誉置业也走到了命运的十字路口。

2025年2月11日，天誉置业公

根据此前公告，天誉置业拟就于2022年7月8日到期的2.47亿美元票据、2023年12月16日到期的2.92亿美元票据、三笔2023年到期的港元债券、合计2000万元的2023年美元债券、其他无抵押债务及中期债券等进行债务重组，但直至2024年9月，重组仍在推进中。天誉置业方面称，其与各债权人和顾问一直在进行建设性沟通，以达成经各方同意的债务重组，但重组生效的日期仍有待厘定，还须获得大多数债权人的批准。彼时，天誉置业在2024年中期报告中表示：“董事有信心取得所需的计划债权人支持并完成债务重组计划。”

但如今，在距离重组协议截止

告由于流动性压力和财务状况恶化，公司在过去两年中每年大幅裁减员工人数约30%，公司所持有的低水平现金及现金等价物正用于维持基本经营活动。

对于公司后续业务开展计划及偿债安排等相关问题，记者致电天誉置业广州总部及香港办事处，均无人接听。记者同时致函天誉置业方面，但截至发稿未获回应。

日期（2025年3月31日）还有近两个月的时候，天誉置业方面宣布终止推进重组，“公司董事会合理真诚地认定，在终止日期之前，不存在成功完成相关计划的合理前景。”此外，由于资金不足，公司未能开展2024年度的年终审计工作，或将不能按照相关规定如期发布年度业绩。

财报显示，截至2024年6月30日，天誉置业的银行及其他借贷总额约133.26亿元，其中约87.53亿元是需在12个月内偿还的即期银行及其他借贷，而公司持有的现金及现金值项目为6550万元，受限制现金为9270万元；公司总资产约205.52亿元，总负债约236.57亿元，净资产约-31亿元。

# 松下电视机业务或“解散” 外资家电巨头沉浮录

本报记者 方超 石英婧 上海报道

“不卖松下电视机。”日前，在苏宁易购上海某门店中，家电销售专员宋昊（化名）向《中国经营报》记者感叹，“松下电视机可能有十年时间没有出现在我们卖场了。”

在中国电视机市场几乎失去存在感的松下，当下亦准备“动刀”曾经的支柱业务。多家媒体日前报道，松下集团首席执行官楠见雄规表示，对包括电视机在内的盈利能力低、增长前景不明朗的业务，集团将在2026财年结束之前，采取包括退出或出售某些业务、停产产品等措施。

楠见雄规一言，迅速引发市场

## 松下电视市占率已缩减至1%

公开报道显示，2月4日，松下集团对外宣布重大改革计划，包括可能出售其电视机业务、调整经营方向等来提升盈利能力。据悉，松下控股的改革计划还包括拆分销售家电和照明设备的零售连锁企业松下电器，集中力量发展人工智能数据中心之类的高利润业务。

记者注意到，在松下集团对外公布的经营改革（要点）中，也明确指出：“为突破生活事业范畴，在集团整体的解决方案领域创造协同效应，松下电器株式会社将发展性解散，旗下分社将转变为事业公司。”

松下或放弃电视机业务，迅速引发市场广泛关注。

公开信息显示，作为日本国民品牌，松下电视机业务发展历史悠久，早在1952年，松下就推出了第一台电视，播放节目为黑白色。此后通过推出彩色电视机、进入全球市场等措施，松下电视机在世界范围内声名鹊起，而作为第一批进入中国市场的外资企业之一，松下电视机也曾在中国市场获得巨大成功。

相关数据显示，2007年，松下电视销售额曾达到1万亿日元，但好

广泛关注，但松下方面回复记者称：“截至目前，包括出售或退出等相关事宜，均未作出任何决定。”进一步梳理可发现，在中国家电企业崛起的大背景下，松下、夏普、东芝、日立等曾经在中国家电市场“叱咤风云”的外资巨头，正选择逐步淡出家电市场。

“从家电产业竞争格局来看，目前家电领域头部企业已由原来由日韩主导逐渐向中国企业转变，日系品牌市场份额受挤压。”万联证券分析师潘云娇向记者表示，由于家电市场竞争激烈，日系老牌家电企业基于自身转型诉求选择退出或收缩传统家电业务。

景不长，松下电视机业务此后陷入亏损泥潭，市场占有率不断下滑。奥维睿沃数据显示，松下电视全球出货量已从2016年的631万台下降到2024年的202万台，全球市场占有率率退守到仅有1%。

“松下目前在电视机领域的竞争力很弱，最早做等离子电视，但后来等离子电视市场不好，全都关闭了。”家电行业分析师梁振鹏向记者表示，“松下自身无法生产液晶电视频板、OLED面板，所以它在电视领域没有核心技术，叠加这块业务长期亏损，松下关闭或者退出电视行业很正常。”

多位家电行业人士向记者介绍，松下电视机退出国内大卖场已有多时，而记者在淘宝平台“松下官方旗舰店”搜索发现，并无电视机产品，该旗舰店工作人员也表示，目前未出售电视机产品。

记者注意到，松下在多年前已陆续关闭旗下多家中国电视机工厂，2013年，松下关闭了位于上海的等离子电视工厂，而两年后的2015年，松下关闭了位于山东济南的山东松下电子信息有限公司，这家合资公司此前一直生产松下超薄型电视机。

## 巨头相继收缩家电战线

“之前大家买国外品牌，觉得有面子。”有行业人士向记者介绍，在20世纪90年代至21世纪初的近20年时间里，外国品牌特别是日韩家电企业，在中国市场优势极为明显。“不少中国家庭购买电视、冰箱等‘三大件’，对外资品牌更高看一眼。”

“那会儿电视广告里都是松下、索尼，需要凭票才能购买，当时我家买了一台14英寸的索尼彩电，一条街上只有一台，放学堂里街坊邻居当电影看。”一位上海消费者曾如此向记者回忆自家的电视机消费“历史”。

但在中国家电企业加速追赶、技术路线变迁等多重因素影响下，曾在市占率、影响力等方面领先中国品牌的外资家电巨头，“早已不复当年之勇”，在电视机、冰箱等核心产品领域纷纷退场。

以家电巨头云集的日本为例，公开信息显示，日本曾有东芝、索尼、松下、夏普、三菱、日立及NEC七大电视品牌，曾在电视机行业发展史上创下多个世界第一。

但公开信息显示，日本电视机品牌目前却只剩下松下和索尼。除了三菱、NEC十多年前就

## 能否打赢“翻身仗”

尽管优势不复以往，但亦有外资家电巨头谋求在华打“翻身仗”。

公开信息显示，2023年4月，松下中国就在战略发布会上表示，松下目标在2015年成为中国家电领域的“外资品牌NO.1”，其战略目标是，2025年销售额达到232亿元，市场占有率达到6.8%。

值得一提的是，对于市场近期高度关注的松下是否放弃电视机业务的传闻，松下迅速作出了公开回应。

退出电视机业务外，2016年，夏普被鸿海精密收购，而在2018年，日立宣布将退出日本国内电视机销售业务，东芝电视机业务则被出售给中国公司。

“电视技术的发展在经历了日系品牌主导的CRT与PDP时代后，于21世纪初，进入到LCD电视时代，日系品牌在电视市场的占有率持续收缩。”奥维睿沃数据显示，以索尼、夏普、松下为主的日系品牌市场占有率自2017年起陷入到持续衰退，2024年全球出货占比仅有5.1%。

记者日前实地探访苏宁易购上海某门店发现，在硕大的电视机销售区域，外资品牌仅剩下三星、索尼、夏普三家，有家电销售专员对记者表示，即使是外资家电品牌，目前也皆在国内生产，甚至不少产品是中国工厂代加工。而在日本国内，相关报道显示，2024年，中国电视机企业在日本市占率首次超过50%，索尼和松下市场份额均低于10%。

记者注意到，除了日本企业外，近年来，不少欧美家电巨头也收缩业务战线，如美国通用电气家电业务出售给中国企业，德国

## 创始人资本腾挪

2006年，余斌以借壳的方式完成天誉置业港股上市，同年，余斌看中许家印手中的壳公司“琼能源”，斥资近8000万元买下并更名为“绿景控股”。

天誉置业接二连三的“躺平”动作背后，公司管理层近年几经变动。

2023年4月，也就是天誉置业遭遇流动性压力近1年后，余斌辞去公司行政总裁的职务，继续担任公司执行董事和董事会主席。金志峰获委任为行政总裁，将监督公司的策略规划及企业发展。根据公告，金志峰于2019年4月加入天誉置业，2019年10月担任公司执行董事。但就在2025年1月，金志峰辞去其在天誉置业的所有职务，其辞职后将投入更多时间在个人事务上，由王守坤任公司新一任行政总裁。据悉，王守坤2020年加入天誉置业，曾在万科物业、融侨物业等企业工作多年。

但记者注意到，时至今日，天誉置业官网“行政总裁致辞”一栏显示的落款仍是余斌，其“灵魂人物”的地位非同一般。

根据公开资料，余斌本科毕业后曾在广州黄埔区中医院担任医生，3年后（1991年）“弃医从商”，到广东省国际信托投资公司担任房地产开发经理，1996年创立天誉置业的前身，其房地产之路从广州起步，先后拓展至深圳、惠州、中山等粤港澳大湾区城市及南宁、桂林、昆明、徐州、贵阳、南昌等全国核心城市。在广州，天誉置业有豪宅开发商“顶流”之称，旗下项目包括广州天誉半岛、广州天誉花园、广州天河威斯汀酒店及海航大厦等。

2004年，余斌开始资本运作，其收购香港上市公司“人人控股”的股权后逐步注入房地产资产，两年后将其更名为“天誉



松下电视机产品近年来已淡出中国家电大卖场，但冰洗业务依然存在。图为苏宁易购上海某门店中的松下洗衣机展柜。

方超/摄影

西门子多年前就宣布彻底退出家电领域。

将时间拉回2014年9月，西门子彼时对外表示，为了更专注于公司核心业务，其宣布将以30亿欧元价格向罗伯特·博世公司出售所持合资企业博西家电全部50%的股份。

受到外界关注的是，外资家电巨头纷纷退出家电市场的原因

纳入考量范围进行研讨，截至目前，包括出售或退出等相关事宜，均未作出任何决定。”

“此次松下电视机业务调整或是基于自身转型需求，主动出清盈利弱或竞争力弱的板块，为其他高盈利或潜力较大的业务领域提供子弹。”潘云娇向记者分析。记者注意到，松下近年来已持续加码电池、能源等领域。

在行业人士看来，在技术加

何在？

“中国企业现在做家电产品已经非常厉害，国外企业没有利润可赚了。”在记者近日实地走访家电市场中，一位行业人士如此向记者感叹。而梁振鹏则向记者分析，日本家电巨头没有成本优势。“决策链条过长，公司管理机制对市场终端反应速度非常缓慢，经营效率低下，竞争不过中韩企业。”

速迭代、中国企业竞争力越发凸现的情形下，外资家电巨头保持目前市场份额已属不易。而Counterpoint Research研究分析师Sujeong Lim此前也表示：“中国企业已主导Standard LCD市场，它们将力争夺取韩国和日本企业曾占优势的高端电视市场。”从领先全球到如今的“步步败退”，数十年间，外资家电巨头的兴衰浮沉，给全球化企业亦带来诸多启示。