

境外债重组迎关键转折 “不死鸟”佳兆业闯关

本报记者 陈婷 赵毅 深圳报道

佳兆业(1638.HK)历时四年
的债务危机被撕开了一道喘息的
口子。

4月8日晚间,佳兆业公告境
外债重组实施方案之一的“佳兆
业计划”生效日期已于2025年4月
7日落实,香港高等法院与开曼群
岛大法院的司法登记程序亦正式

完成。

2021年10月,佳兆业旗下理
财产品出现逾期兑付,公司随
于2021年12月宣布未能支付三
笔美元债利息,构成实质性违约。
直至2023年10月,佳兆业披
露境外债重组计划,其彼时给
出两种重组实施方案,分别为
“佳兆业计划”(包括佳兆业香港
计划、佳兆业开曼计划)和“瑞景

计划”(包括瑞景香港计划、瑞景
英属处女群岛计划)。

如今,随着“瑞景英属处女群
岛计划”于2025年4月7日在聆讯
上获批,佳兆业境外债重组各项
计划均已获得批准。

近日,佳兆业方面在接受
《中国经营报》记者采访时表示:
“有关重组后的战略方向,公司
管理层重申,将坚持‘保交付、稳

经营’的核心任务,优先推进已
预售项目的竣工交付,以修复购
房者信心,同时坚决响应国家关
于‘好房子’建设标准,不断为居
民创造高品质生活空间。此外,
佳兆业将探索新模式,通过
开发运营、大健康、大文旅、大资
管多元产业的发展,实现轻重资
产双轨运行模式,推动企业全面
升级与发展。”



图为佳兆业位于深圳一处综合开发项目。

截至2024年9月13日,佳兆
业范围内债务未偿还本金总额约
75.11%及瑞景范围内债务未偿还
本金总额约81.07%的持有人已加
入重组支持协议。

事实上,一年前的佳兆业仍处
于“最后一次机会”的重压时刻。
彼时,原定于2024年6月24日举行
对佳兆业的清盘呈请聆讯被香港
高等法院延期至2024年8月12日,
佳兆业据此获得近两个月的时间
来推进其债务重组计划。

值得注意的是,佳兆业曾于
2014年出现债务危机,随后通过
债务重组、金融机构出手、项目去
化回笼资金等措施“转危为安”。

走出危机后的佳兆业开始了新的
增长之路,并在业内获得“不死
鸟”之称号。

郭英成是佳兆业的创办人,自
1999年公司创立之时起担任董事
局主席兼董事。佳兆业官网显示,
郭英成在房地产、金融、投融资等
领域拥有卓越见识和丰富经验,其
是公司战略规划、战略发展的领
路人,同时重点负责金融集团控股、
香港地产公司的综合治理。

眼下,佳兆业试图重现“涅
槃”。郭英成在2024年业绩公告
中表示:“未来,我们将积极推进
本集团经营风险化解,加速重回
良性健康发展轨道。”

经营困境突围

截至2024年末,佳兆业在大湾区
有超过百个城市更新项目尚
未纳入土地储备,占地面积约3700万
平方米。

公告显示,2024年,佳兆业
营收约115.61亿元,同比下降
55.8%;毛利约2.38亿元,同比下
降86%,年内毛利率为2.1%;亏损
较2023年增加48.4%至约292.3
亿元。报告期内,佳兆业合约销
售额同比下降62.1%至约67.57
亿元。

佳兆业方面在公告中表示,
受房地产市场近年下行影响,公
司销售及预售表现持续承压,且
由于国内近年债务融资环境困难
且充满挑战,公司在通过境内发
行新公司债券及境外发行优先票
据等融资方面一直面临更大挑
战。与此同时,公司承诺向物业
买家按期交付物业,公司须优先
将可用资金投入预售物业的建设
工程,致使公司持续承受重大流
动性压力。

截至2024年12月31日,佳兆
业的流动负债净额约510.16亿元;
以优先票据、银行及其他借款、来
自关联公司及公司控股股东的贷
款等借款合计约1350.74亿元,其
中约1180.78亿元为流动负债;约
有1141.58亿元的借款已违约;公
司现金及银行结余约6.98亿元。

佳兆业方面对记者表示,公
司2024年度预计录得股东应占亏
损净额,主要由于房地产行业持
续低迷,导致物业销售收入减少,
融资成本增加,基于审慎原则,就
物业项目及预期信贷亏损增加减
值拨备。“随着国家坚决稳住楼市
利好政策落地及集团境外债务重
组正式获批,佳兆业有信心打开
经营修复空间,实现中长期可持
续发展。”

财报显示,佳兆业主要从事
物业开发、物业投资、物业管理、
酒店及餐饮业务、文化中心业务
及健康业务等,业务已覆盖粤港澳
大湾区、京津冀协同发展区域、
长江经济带等主要经济区域,进

驻全国超50个重要城市。

在深圳,佳兆业以“旧改之
王”著称。自成立之初,佳兆业专
注“再开发”细分赛道,瞄准烂尾
楼、旧改等棘手项目。时至今日,
佳兆业在产业布局上仍以城市更
新为平台,立足于“城市公共服务
商”的战略定位。

截至2024年12月31日,佳兆
业在全国48个城市合计拥有172
个房地产项目,土地储备达2231
万平方米,其中粤港澳大湾区土
储约1354万平方米,占比61%。
大湾区城市中,深圳、广州作为佳
兆业多年来深耕的重点市场,其
土储在大湾区市场中占比41%。

旧改方面,截至2024年末,
佳兆业在大湾区有超过百个城市
更新项目尚未纳入土地储备,占
地面积约3700万平方米,佳兆业
计划将城市更新储备补充为优质
资源,同时输出全流程更新服务
模式,赋能产业升级。

佳兆业方面对记者表示,公
司当前经营活动正常开展。佳兆
业始终坚持把“保交付、保品质”
作为首要经营任务,多措并举兑
现保交付承诺,履行企业责任,稳
固客户信心。2024年全年,佳兆
业在深圳、广州、北京、重庆、长
沙、汕头、洛阳等多个城市累计交
付25个项目,超万套房源,持续兑
现美好交付承诺,为业主打造美
好家园。

对于今年项目复工及房屋
交付计划,佳兆业方面称,将充
分挖掘现有交付资源,同时密切
跟踪“白名单”项目及闲置土地
收储等国家和地方政府的各类
扶持政策,全力争取外部资源支
持交付工作的顺利推进。同时,
公司将坚决响应国家关于“好房
子”建设标准,聚力提升产品品
质与服务,不断为居民创造高品
质生活空间。

全球贸易摩擦升级 家电企业开启隐形应对模式

本报记者 陈婧斌 广州报道

4月3日,美国总统特朗普
宣布新一轮加征关税措施,再
次引发中美贸易摩擦升级的担
忧。该政策一经公布,便在资

本市场掀起波澜,家电板块股
价波动明显。对于潜在的风险
以及应对措施如何,多数企业
暂未直接回应《中国经营报》记
者的采访。

尽管如此,在资本市场的

另一个阵地——投资者互动平
台上,家电企业则主动安抚投
资者情绪。在互动平台上,
多家企业对投资者关心的关税
问题作出回应,强调“关税成本
将由客户承担”“美国业务占比

相对较小”“对整体营收影响有
限”等观点,以减轻市场疑虑。

与此同时,部分家电企业
也借机启动股份回购计划,或
披露高管增持方案,以稳定市
场信心、提振股价表现。这些

动作不仅是对短期资本市场波
动的应对,更被视为企业对自
身长期价值的认可。

事实上,在此次关税政策
出台前,中国家电企业早已开
始构建全球化应对体系。记

者了解到,自2018年中美贸
易战以来,越来越多的家电企
业加快海外布局,通过设立海
外工厂、拓展本地市场,以规
避地缘政治风险,增强抗风险
能力。

家电巨头谨慎应对贸易摩擦

4月3日,美国总统特朗普公
布新一轮关税政策,引发全球市
场高度关注。当前,中国已跃升为全
球最大的家电制造国,美国此番“对
等关税”措施,业内的反应格外引
人注目。

尽管舆论与市场急切关注家
电企业的态度,但在记者采访中,
多数企业选择了谨慎沉默,并未直
接表态。

“关于具体关税政策的影响,
万和方面正组织专业团队进行综
合评估。”万和电气一位负责人向
记者表示。

其他家电龙头的回应亦显保
守。美的集团相关负责人称:“暂
时没有回应,如有消息将第一时间
通知。”格兰仕则明确表示:“集
团已决定不参与相关媒体采访。”
TCL实业回应称:“此次采访存
在一定风险,目前暂无对外沟通内
容。”而创维集团则以“正值股票回
购静默期”为由婉拒发声。

相比之下,在深交所互动易平
台,面对“关税大棒”带来的不确定
性,不少企业迅速作出回应,试图
安抚市场情绪。

“美国业务占比较低。”美的集
团在回应中直言,暗示其对整体经
营影响有限。创维数字也表示:
“目前美国市场在公司整体业务中
占比较小,对产业链与经营模式的
影响较为有限。”

万和电气则详细披露了应对
策略:“公司对美出口产品主要为

燃气烤炉、烟熏脱水类产品,交易
模式为FOB(离岸价),关税成本由
客户承担。尽管关税政策仍存高
度不确定性,但目前对公司影响处
于可控范围内。公司正积极与客
户沟通,共同制定应对方案,并持
续提升研发能力和产品质量,以优
化内部效率、降低生产成本,从而
减轻潜在影响。”

与此同时,一些企业也通过资
本运作传递信心信号,试图稳定投
资者预期。

4月8日早间,美的集团公告
称,将以集中竞价方式回购A股
股份,计划投入金额在15亿元至
30亿元之间,回购价格上限为每
股100元,预计回购股份占总股本
的0.2%至0.39%。公司表示,此次
回购将用于实施股权激励或员工
持股计划,以保障长期发展战略
的落地。

值得注意的是,这一轮回购属
于美的集团此前公布的“50亿至
100亿元回购计划”的延续。若后
续按上限执行,该集团自上市以来
累计回购金额将达400亿元,刷新
A股家电行业的历史纪录。

在此之前,创维集团也已于
4月27日率先启动大规模股份回
购。公告显示,其旗下凯易公司代
表创维集团发起自愿有条件现金
要约,拟以每股3.11港元的价格回
购最多3.5亿股股份,总金额约
10.89亿港元,占公司总股本的
15.67%。

加速全球化布局应对地缘挑战

自2018年中美贸易战爆发以
来,地缘政治的不确定性促使中
国家电企业加快全球化布局步
伐。通过设立海外工厂、拓展本
地市场,这些企业一方面规避国
际贸易壁垒带来的风险,另一方
面也增强了整体抗风险能力和供
链韧性。

美的集团在投资者互动平
台表示:“目前,公司业务已覆盖
全球200多个国家和地区,在海
外设立了22个研发中心和23个主
要制造基地,布局遍及北美、南美、
亚太、欧洲以及中东和非洲等十
多个国家。未来,公司将持续推
进海外制造基地建设,推动新工
厂落地投产,以强化全球制造体
系。”

同样加快海外产能布局的还
有万和电气。公司在互动平台表
示:“泰国工厂一期已实现投产,
二期预计将在2025年4月试产。
我们始终坚持‘国外+国内’双市
场驱动战略,以全面提升企业的
风险抵御能力。”

TCL集团的全球化战略更
具前瞻性与系统性。TCL集团
创始人、董事长李东生在2025年
3月举办的“全球产业链供应链
合作专题研讨会”上指出:“作为
一家全球化科技产业集团,TCL
集团顺应经济全球化趋势,完成了
从‘中国制造出口’向‘全球产
业链布局’的战略转型。目前,
我们在全球拥有38个制造基地、

46个研发中心,并在主要海外市
场建立了5个区域经营中心。通
过优化全球业务组织结构,TCL
集团不仅有效规避了各类贸易
壁垒,也赢得了更多海外市场的
认可与信赖。”

这一轮海外布局的战略效
果已开始显现。根据《2024年中
国家电(白电)出口年度报告》数
据,2024年我国家电产品累计出
口额达1286.4亿美元,同比增长
14.8%,显示出海外市场的强劲需
求和出口增长的持续动能。

从出口目的地来看,对美国
市场的出口依旧位居首位,达约
235亿美元;日本以约75亿美元
位居第二。与此同时,出口至墨
西哥、巴西等拉美国家以及阿联
酋、沙特等中东“一带一路”市
场均保持良好增长趋势。

从区域分布来看,对欧美等
传统发达市场的出口呈现回暖
态势,而拉美、中东和东盟等新
兴市场则成为增长主力。其中,
对拉丁美洲的出口同比增长
33.1%,达128.6亿美元;对东盟出
口为148.7亿美元,同比增长
19.8%;中东和北非市场合计出
口104.3亿美元,同比增长
16.6%;对非洲出口为58.2亿美
元,同比增长17.9%。

然而,尽管当前出口表现亮
眼,中国家电企业在海外扩张过
程中仍面临不少挑战。特别是
在全球贸易保护主义抬头、各国

关税政策频繁调整的背景下,海
外布局的复杂性和不确定性也
在增加。

家电行业分析师梁振鹏向
记者表示,目前中国家电企业普
遍采取“海外建厂”策略来规
避关税影响,此举在短期内成效显
著。“通过在目标市场本地化生
产,不仅可避免进口关税,还能
降低物流成本,提升产品竞争
力。”他指出,但同时也提醒道,
“未来在海外产能布局方面,还
需密切关注国际贸易政策变动,
优化全球供应链管理,并加强与
当地政府的协同合作。此外,企



2024年5月9日,万和电气泰国基地启动建设。

本报资料室/图

业还应注重技术水平与生产效
率的提升,从根本上增强全球竞
争力。”

梁振鹏指出,家电企业要实
现长期稳健的国际化发展,关键
在于打造更加多元、灵活且具有
抗风险能力的全球供应链。
他建议企业应摒弃对单一生
产基地或供应商的过度依赖,构
建多节点的供应链网络,以提升
其稳定性与弹性。同时,要深化
与海外本地供应链企业的合作,
建立互信共赢的合作关系,借助
本地资源和政策支持,提升整体
运营效率和响应能力。