

十招让房企顺利应对锁盘危机

2015年01月16日

CRIC 研究中心

www.yanjiu.cric.com

分析师/房玲, 蔡建林

近期佳兆业事件沸沸扬扬, 危机自深圳部分房源被锁后一步步恶化, 近日杭州部分房源再被锁。无独有偶, 荣超地产、花样年、中海地产、中粮地产等房企均有深圳房源被锁, 恒盛地产、华南城先后发布澄清公告否认公司领导人“被调查”传闻, 联想到此前的雅居乐、新鸿基、创鸿地产、协信地产等牵涉反腐的危机事件, 顿时风声鹤唳, 人人自危。房地产业锁盘危机来袭, 那么在这多事之秋, 房企该如何应对和避免可能出现的危机呢?

一、发生危机时:

1、及时调查事因, 积极公关安抚舆论

当危机出现时, 董事会及高管应及时调查原因, 评估事件影响, 制定应急处理预案, 包括但不限于危机处理安排、人事安排、资金安排等。并且要及时积极与媒体、投资者、合作伙伴和公众沟通, 及时进行澄清和说明, 稳定重要合作伙伴、重要合作金融机构, 争取支持, 协助度过难关。

荣超地产房源被锁一天, 就及时向媒体和外界澄清“被锁系误操作, 和企业没有关系”; 中海和花样年“躺枪”, 在事发后及时发布公告澄清被锁楼盘属“正常现象”, 并非企业违规所致。上述企业都在事件处理上很及时, 避免了一场危机。相反, 佳兆业在2014年11月28日深圳房源被锁定后, 并没有第一时间出来说明锁定细节, 直到12月21日才披露房源被锁细节, 任由外界猜测, 致使危机迅速恶化。

2、配合政府工作, 或可更快速度过危机

需要配合调查时, 积极与政府部门沟通, 以求尽快解决问题。本届政府反腐力度强大, 手法也很多, 如若牵涉相关案件, 配合调查恐怕是让企业更快脱离危机的办法。

雅居乐在危机时，董事长陈卓林及时配合调查，虽被指定居所居住 75 天，但其后重获自由，并使雅居乐最终得以从云南贪腐案中脱身，回归正常经营，相反佳兆业郭英成避走香港，使得事态急速恶化，导致佳兆业面临生死存亡。

3、做好人事安排，确保企业正常运作

如若涉案，涉案高管势必因“配合调查”或“避走它方”未能参与公司经营，为维持公司正常经营管理，需要安排靠谱的高管的接任或者可靠的经理人团队来稳定公司的经营。

雅居乐董事长陈卓林被调查期间，雅居乐先是调任非执行董事陈卓贤及陆倩芳为执行董事，并为董事会署理联席主席，以协助陈卓林履行公司主席及总裁职责及责任。而陈卓贤为陈卓林的弟弟，陆倩芳则为陈卓林太太。而协信被调查期间，则由职业经理人团队主持日常工作以维持了正常的经营活动。

4、做好资金预案，预防现金流出现问题

一旦出现大量可售房源长期被锁或者牵涉相关案件，现金流必将受到一定的影响。一是销售可能受影响，影响回款。二是可能触发提前还款协议，打乱资金计划；三是新的融资受阻，资金来源渠道减少，融资难度加大。四是资产变现被动，即使欲出售资产以缓解现金流紧张，也在谈判中面临被动，合格接盘者也难以寻觅。此外，若是房企采用滚动抵押融资的运作方式（即使用贷款开发物业，再用所开发物业抵押贷款开发新的物业，以此类推），这种高风险的运作方式可以使资产迅速放大，但一旦变现其中的资产，会影响到整个贷款链条，更加加剧资金流危机。

在面对危机时，一方面维持人事稳定，争取保持销售回款；另一方面争取相关融资平台的合作信任关系，维持融资，避免在危机时发难；三是避免新的投入开发，维持现金流的稳定；四是必要时引入新的股权投资者（靠谱的合作伙伴此时显得尤为重要），也是增强现金流的重要手段。当然不排除有“趁火打劫”者，但如果经评估可以帮忙度过危机也可考虑。

雅居乐事发时，资金链极为紧张，原定融资计划暂定，为了安抚机构和投资者及维持公司运转，雅居乐宣布陈氏家族向集团注资 2 亿美元，并不排除出售手头价值 200 亿元人民币的酒店及商业项目。而创鸿地产和协信地产都曾在危机期间甩卖过多个项目。相反，佳兆业郭氏家族却在危机时，转让公司股票，加剧了危机恶化。

5、安抚合作伙伴和债主，争取协助度过难关

当企业大量房源被锁或牵涉相关案件时，作为合作伙伴势必关心合作利益以及是否受相关牵连，不排除有合作伙伴选择退出或发难，债主更有可能因避免损失而申请诉前财产保全，导致资金冻结或资产查封，

及时与合作伙伴和债主沟通事件原因、处理进展、争取支持，可以一定程度上维持合作关系稳定，避免危机进一步恶化。

危机时佳兆业面临合作伙伴退出，多家金融机构申请诉前财产保全，数个银行账户现金被冻结和划扣，更进一步加剧了公司危机。关于债务违约的问题，其实佳兆业可以跟债权人进行谈判，对协议相关条款进行修改，缓解偿债压力，债权人的目的是按期拿回钱，而不是逼迫一家企业关门。据说雅居乐在其董事会主席陈卓林卸任期间就曾有过类似举动。

二、危机预防：

6、强化风控，减少高风险业务投资

日常运营上，一方面，企业事前就应该建立健全风险管理体系，其中就应该包括房源被锁和法律风险预警和处理。另一方面，如今大部分地产业务的规则相对透明，并且在新一届政府的努力下也会越来越公正透明，不靠政商关系也可以在市场占有一席之地。对于旧改等高风险业务谨慎进入，对于一些较为模糊的地带应有条件切入，更要避免采取违法手段。随着房地产微利时代的到来和推进，房地产并购机会增加，这亦是企业切入市场的重要方式，风险也相对较小。

7、谨慎选择伙伴合作，加强稳定性

在危机发生时，往往是一些纯利益追求者容易赶紧“收拾东西撤场”，佳兆业屋漏偏逢连夜雨，就在最困难的时候遭遇龙岗项目合作伙伴退出并追回已支付费用。因此企业在选择合作伙伴时也应该慎重，然而财务投资者常有，长期战略合作者不常有，房企在日常合作中应该“且合作且珍惜”。

8、保持高管团队的稳定性

稳定的高管团队是企业经营的重要保障，同时高管人事管控也是企业风险管控的重要关键，可以有效避免道德与法律风险的出现。一方面，“知根知底”的高管更容易避免风险，另一方面，由于高管团队稳定的经营，持久的政商合作，也可以避免使用违法的竞争手段，最后，即使真遭遇危机时，核心团队也不至于大难临头各自飞，更能帮企业共度难关。

9、业主或可帮助度过难关

一家受业主喜欢的公司，在危机时，能够更好得到业主的主持。业主的支持可以一定程度上减缓销售的急速下降，另一方面在企业处理危机时可以起到一定的正面影响作用。企业在日常经营中，以购房者为中心，做好房，重口碑，赢得购房者认可，形成高的美誉度，往往可以更好帮企业度过危机。

10、引入国资战略投资者

近期牵涉到反腐的主要是民企，由于在政商合作和市场竞争中处于弱势，往往容易铤而走险。长期来看，房地产作为高风险行业，如果引入一定的实力国资，在与其他国资背景房企竞争中或可提升一定的竞争力，减少牵涉腐败的风险。

最后，企业还是应该规范经营，如自身不存在违法违规行为，而出现外部因素性锁盘，应及时对外澄清，避免和降低可能的影响，如遇特殊性锁盘、牵涉反腐事件，还是积极配合调查来得好，“法网恢恢，疏而不漏”，新一届政府不予余力的反腐努力，必将净化房地产行业新空气。

附表：18245 套深圳被锁房源一览表（截至 2015 年 1 月 16 日）

房地产企业	楼盘名称	管理局锁定套数
中国长安汽车集团深圳投资有限公司	福安雅园	4147
深圳中海地产有限公司	阅景花园	3039
深圳招商房地产有限公司	招商锦绣观园	2334
深圳市福田房地产有限公司	锦鸿花园	2246
深圳市新生辉投资有限公司	茗语华苑	1746
深圳市惠明盛房地产投资开发有限公司	香林世纪华府	1538
卓越置业集团有限公司	西乡安居花园	730
深圳市森之润投资发展有限公司	爱心家园	648
深圳市富通房地产集团有限公司	永福苑	526
深圳市长城 投资控股股份有限公司	长城里程家园	513
深圳冠洋房地产有限公司	山海美域花园	330
深圳华侨城房地产有限公司	香山里花园（一期）	98
深圳市辉豪乐投资发展有限公司	云尚公馆	81
深圳市家乐实业发展有限公司		
深圳市桐林房地产开发有限公司	桐林公寓	43
宝城物业管理（深圳）有限公司	宝安山庄（一期）	41
中粮地产（集团）股份有限公司	中粮鸿云花园	40
汇丰房地产开发（深圳）有限公司	港丰大厦	39
深圳市天居基业投资有限公司	笔架山公园	27
深圳市富腾投资发展有限公司	关山大卫华庭	20
深圳市荷康城房地产开发有限公司	荷康花园	18
深圳一治南方实业有限公司	一治广场	13
深圳东部华侨城有限公司	东部华侨城天麓八区	12
深圳市宏发房地产开发有限公司	宏发君域花园	6
深圳市中航长泰投资发展有限公司	中航天逸花园	4
深圳市深润川实业有限公司	鸿威鸿景华庭	3
深圳市绿景房地产开发有限公司	绿景香颂花园	1
深圳市创展置地实业发展有限公司	爱地花园	1
深圳市世纪旭源投资发展有限公司	旭源瑞景轩	1

数据来源：网上资料整理

免责声明

数据、观点等引用请注明“由 CRIC 研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。

关于克而瑞信息集团（CRIC）

克而瑞信息集团，隶属于易居（中国）控股有限公司。作为中国最大的房地产信息综合服务商，以现代信息技术为依托的房地产信息及咨询服务为主营业务。克而瑞信息集团拥有中国房地产最大的信息数据库，构筑中国房地产上下游企业（包括开发商、供应商、服务商、投资商）和从业者信息的桥梁，形成资金、信息通路、营销、人才等各类资源的整合平台，为企业提供房地产信息系统、信息集成和解决方案的全面信息综合服务。

关于 CRIC 研究中心

CRIC 研究中心是易居旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，组件十年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止，已经连续五年发布中国房地产企业销售 TOP50 排行榜，引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域；还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份，规模已万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。