

宋卫平：现在不拿地 傻子才会想做第一

宋卫平将去年年底以来绿城转让项目比喻为“逃荒年代”的“卖儿卖女”，表示下半年不用为生存伤脑筋了

本来，这只是一场绿城与中国指数研究院联合举办发布会，绿城在该院2012中国城市居民满意度调查中获得“6+1”全项第一——去年，绿城曾在同样的调查中获得“4+1”。不过，宋卫平很清楚大家的关注点并不在几个第一上；作为发布会的主持人，宋卫平从一开始就将发布会变成一场恳谈会。

在一根烟接着一根烟的雾气缭绕中，宋卫平谈去年底以来绿城转让项目，他将这比喻为“逃荒年代”的“卖儿卖女”；在时不时露出的笑容中，宋卫平说下半年不用为生存伤脑筋了，并开始介绍自己将要拓展的养老地产与现代农业。

从去年年中净资产负债率的163%，到去年底的148.7%，再到今年中的93%，绿城和宋卫平穿越了断臂求生、“卖儿卖女”的“逃荒年代”。绿城和宋卫平下一步的方向在哪里？

记住伤疤，“现在不拿地”

相对于近期包括万科在内的许多房企频繁拿地，宋卫平9月10日回答本报记者的提问时坚称不拿地，“为什么要买地？绿城差点死在买地上。”

2009年，绿城斥资456亿元拿地，接近同期销售额的九成。宋卫平也在当年喊出用3到5年超越万科。但是时过境迁，宋卫平现在说的是“现在不拿地，傻子才会想做第一”。

两三年前在土地市场的狂飙激进，以及产生的资金

压力，在调控启动后，成了绿城不能承受之重，最终从去年年底开始，绿城不得不通过转让项目股权来救急。直到今年九仓战略投资和融创一口气接手9个项目50%的股权后，也就是今年6月，绿城可才算是真正度过了资金危机，直接体现就是净负债率的下降。而且在下半年九仓和融创的资金到位后，净负债率有望降到65%上下

的水平。同时，根据绿城9月12日

发布的数字，截至8月底，绿城今年累计销售额达到300亿元，完成了全年400亿销售目标的75%。

但在这样的背景下，宋卫平依然表示不拿地。宋卫平说自己喜欢极端。原来疯狂拿地，现在就是不拿地。宋卫平讲了越王勾践卧薪尝胆的故事，来告诫自己不要好了伤疤忘了疼。他说：“以后我们买地之前，都应该躺在稻草上想一想，然后问下自己：你还要去买地吗？”

心绪难平与几重担忧

宋卫平和媒体的恳谈会，气氛热烈。宋卫平会为打断记者的话而说“对不起”，也会带着一种期待，对在场比自己年轻得多的记者们说，媒体人对社会的判定和对企业的判定很重要，“你们描绘的城市是什么样，以后的城市就会是什么样。”但宋卫平在公司内部则是以脾气火爆著称。

宋卫平称好的企业最主要体现在客户满意度和员工满意度。被记者问起如何看待自己的员工满意度，宋卫平笑

着承认自己在这方面有不足，与自己的搭档、绿城常务副主席、行政总裁寿柏年相比会有很大的差距。但他也认为这是一种严格督导。他说自己现在的一个担忧是绿城的产品能不能一直做好。宋卫平对产品的偏执众所周知，“产品是工作者生命的转移”。当绿城获得城市居住者满意度全项第一后，他会感谢自己的团队，他也相信绿城总有一天会“终于不再是第一了”。但在这一过程中，宋卫平认为，

每一项工作都应作为标准的定格，然后做标准的翻新，这其中就要有严格的督导。

宋卫平还有一种担忧是对行业的困境。虽然在一些业内人士看来，这种担忧不乏受调控冲击后的情绪表达。“市场法则由谁说了算？”宋认为，在目前的市场环境下，绝大多数房企都在垂死挣扎。“2009、2010年买地的时候没人告诉我会限购。”他说，直到市场回归市场属性的时候才会买地。

向奔驰、苹果学习

对于宋卫平这样一个追求城市审美的人来说，绿城获评城市居民满意度全项第一是一个不错的印证。虽然这份榜单的客观性也受到一些质疑——例如在多项评比上看不到龙湖和中海的影子。而龙湖曾经是绿城的学习对象。

“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦。”宋卫平这样形容绿城如今获得这份满意度的不易。“我们向万科学过物业，向星河湾学过精装修，向龙湖学过弗拉明戈的建筑和下跃的户

型等。”而在行业外，向海尔学习过，向松下学习过。最近在向奔驰学习，向这家拥有127年历史的企业学习“非常稳定的质量、非常周到的服务”，还要向苹果学习经营者的境界。

在眼下，宋卫平身边有两个合作伙伴供自己学习，一个是九仓，一个是融创。

根据6月达成的协议，九仓在两次股份配售后将成绿城的第二大股东。在宋卫平看来，九仓的财务管控、稳健发展，包括敬业精神

等，都值得绿城学习。甚至对于九仓的投资，宋卫平不把它当作生意，而认为是“帮助我们”。

而在融创董事长孙宏斌身上，宋卫平既看到了性情，也看到了性情中的沟通技巧，更看到了融创的效率，“(9个项目)接手之后动作很快，看到户型太大，改！孙宏斌很多事情也会亲自亲为。”

不过宋卫平也表示，现在合作的几个项目都是孙宏斌说了算，“如果两三年后，项目管得不好，我再拿回来管”。

拓展现代农业和养老地产

无论是守着规划建筑面积达4000多万平米的土地储备，还是心存忧患、勤于学习，房地产已经成了宋卫平放不下的一部分。

不过在现有的业务之外，绿城还将拓展在养老地产和现代农业方面的业务。宋卫平透露，绿城现代农业公司将挂牌，计划先做两到三个5000亩的农场，并能辐射周边。宋本人希望，用10年时间做到几十万到百万亩现代农业。他笑称，现代农业和房地产业的一个共同点，都是一种“地

产”。这方面的业务将从宋卫平老家浙江嵊州起步。

“现代农业是争取做成，必须做成的是养老地产。”虽然宋卫平说自己数学成绩不好，但他记得现在中国已有1.68亿60岁以上的老人，这给养老地产带来了巨大的市场。

资料显示，2011年1月，绿城成立了颐乐教育投资管理有限公司，目前在全国已有17个颐乐学院，拥有老年学员超过千人。今年8月，绿城唯一拿下的一宗地，就位于浙江桐

乡乌镇镇，计划开发为养老地产项目。

“18年，太多的时候想放弃，但现在也放弃不了。”放不下的宋卫平想的还是做事。在回答记者“为什么性格里多极端，而缺少中庸的东西”时，宋卫平说，在中国这个国家里面，在现在这个时代，突破和变化是主旋律。你没有极端的的东西，事情是做不好的。“如果我能活一千年，我就选择中庸，可是我只能活一百年。”

本版采写/新京报记者 张旭



9月10日的绿城发布会上，宋卫平说，自己喜欢极端。原来疯狂拿地，现在就是不拿地。资料图片