

浅谈工程项目风险管理之烂尾楼—以南宁市房地产为例

潘琪敏

泰国格乐大学国际学院

DOI: 10.12238/jpm.v4i6.6054

[摘要] 本文旨在探讨南宁市房地产开发项目中烂尾楼问题的风险管理措施。通过对南宁市过去十年的房地产开发数据进行文献分析,发现在建项目数远超竣工项目数,存在烂尾风险。为了减少烂尾风险的发生,本文通过案例分析对比南宁两房地产项目,发现资金管理问题是风险存在的主要问题。基于此,本文提出了针对开发商资金风险管理措施,包括加强债务管理、加强市场风险管理、加强财务管理等。因此,加强风险管理措施是预防烂尾楼问题的重要手段,南宁市房地产开发企业应积极推行风险管理措施,提高项目的质量和竞争力。

[关键词] 烂尾楼,风险管理,分散风险

On the unfinished building of project risk management—take Nanning real estate as an example

Qi-min pan

International College of Gle University, Thailand

[Abstract] This paper aims to discuss the risk management measures of the unfinished buildings in the real estate development project in Nanning city. Through the literature analysis of the real estate development data of Nanning city in the past ten years, it is found that the number of projects under construction far exceeds the number of completed projects, and there is a risk of bad end. In order to reduce the occurrence of unfinished risk, this paper compares the two real estate projects in Nanning through case analysis, and finds that the management problem of funds is the main problem of the risk. Based on this, this paper puts forward the capital risk management measures for developers, including strengthening debt management, strengthening market risk management, strengthening financial management, etc. Therefore, strengthening risk management measures is an important means to prevent the problem of unfinished buildings. Nanning real estate development enterprises should actively carry out risk management measures to improve the quality and competitiveness of the project.

[Key words] rotten tail building, risk management, risk dispersion

1.引言

随着城市化快速发展,房地产项目数量大量涌现,对城市经济和人民生活水平产生积极影响。但是,由于各种原因,一些项目未能按期完成或被迫停工,导致“烂尾楼”现象。这不仅给投资者和购房者带来经济损失,也影响城市形象和声誉,因此,烂尾楼的风险管理成为备受关注的问题。本文以南宁市房地产为例,从项目管理角度探讨烂尾楼的问题,分别对烂尾楼的概念和特点进行定义和分析,通过以南宁市融创江南书院为案例探讨烂尾楼产生的原因和风险因素对项目管理的影响,并提出对策。最后,以南宁市美的新希望锦云湖光项目为例,探讨烂尾楼风险管理的具体实现方法,展望未来的研究方向。本文旨在为相关部门和人员提供参考和建议,加强项目管理能力,预防和解决烂尾楼现象,提高城市房地产开发的质量和效益。

2.案例分析

工程项目是一个复杂的系统工程,由项目的策划、设计、

施工、验收和运营等多个环节组成,涉及的周期长且易存在风险。尤其是在建设过程中,由于各种原因,可能会出现烂尾楼现象,这给城市的形象和经济带来不良影响。因此,探索工程项目风险管理对于避免烂尾楼现象具有重要意义。

2.1 工程项目风险管理的概念和方法

工程项目风险管理是指通过制定相应的措施,预测、识别、评估、控制和应对项目风险,从而保证项目成功实施的过程。常用的工程项目风险管理方法包括风险识别、风险分析、风险评估、风险控制和风险应对等。

2.1.1 烂尾楼现象的定义和特点

烂尾楼现象是指在建设过程中,由于各种原因,工程项目未能按期完成或被迫停止,导致建筑物只建造了一部分或没有建造完成。烂尾楼的特点包括未完成的建筑结构,工地被废弃,建筑物内部空间空荡,对城市的形象和经济产生不良影响等。

2.1.2 工程项目烂尾楼现象的原因分析

工程项目烂尾楼现象的原因很多,主要为以下几点:

(1) 项目规划不完善。在项目实施前, 如果项目规划不完善、缺乏前期调研、分析和评估, 那么就难以准确评估项目风险, 从而导致后期项目进展受阻, 最终导致烂尾。

(2) 资金不足。资金是项目实施过程中最为重要的要素之一。如果项目资金不足或出现资金链断裂, 就会导致项目进度受到限制, 最终导致烂尾。

(3) 项目管理不善。项目管理不善是导致烂尾的另一个重要原因。如果项目管理不规范, 不及时发现和解决问题, 就会导致项目进展受阻, 最终导致烂尾。

(4) 政策环境不利。政策环境也是影响项目实施的因素之一。如果政策环境不利, 比如政策变化频繁、政策执行不力等, 就会对项目实施造成影响, 从而导致烂尾。

(5) 其他因素。还有一些其他因素, 比如技术难题、合作方的变故等, 也会导致项目烂尾。

2.1.3 烂尾楼对各方的影响

(1) 烂尾楼对经济发展的影响: 烂尾楼会对经济发展产生消极影响, 因为这些未完成的建筑物无法投入使用, 浪费了大量资源和资金。此外, 由于烂尾楼通常位于城市的核心位置, 因此会影响周围地区的开发和利用, 阻碍城市的经济发展。

(2) 烂尾楼对城市形象的影响: 烂尾楼的存在会对城市形象产生负面影响, 影响城市的美观程度和整体形象, 甚至可能降低城市的国际竞争力。此外, 烂尾楼通常是建筑安全和管理问题的标志, 会给人们留下不良印象。

(3) 烂尾楼对业主和购房者的影响: 烂尾楼的存在会对业主和购房者产生负面影响。业主可能会失去他们的投资, 购房者可能会面临无法入住或退款等问题, 造成不必要的经济损失。同时, 烂尾楼可能会对周围环境和社区产生负面影响, 使业主和购房者的生活质量下降。

(4) 烂尾楼对施工企业和相关单位的影响: 烂尾楼的存在也会对施工企业和相关单位产生负面影响。一方面, 烂尾楼可能导致施工企业的声誉受损, 造成商业损失, 同时还可能面临法律和政府监管部门的处罚。另一方面, 政府和监管部门也可能因为烂尾楼而受到舆论压力和政治压力, 需要采取一系列措施来解决问题, 增加管理成本。

2.2 南宁市烂尾楼情况分析

2.2.1 南宁市近十年的开工竣工面积对比

从该图表数据可以发现, 近十年南宁市房地产开发企业的施工面积及竣工面积呈逐年增长趋势, 然而每年房地产开发企业的施工面积均高于当年竣工面积。尽管房地产开发需要时间, 但一般持续时间为三至五年, 但在2012至2021年这十年间, 南宁市房地产开发企业的竣工房屋面积总共只有6370.14万平方米, 远低于数据初始前两年2012年和2013年两年施工房屋面积7559.39万平方米。因此, 可以得出当前在建项目数远超竣工数的结论, 这意味着南宁市房地产市场存在着烂尾风险。

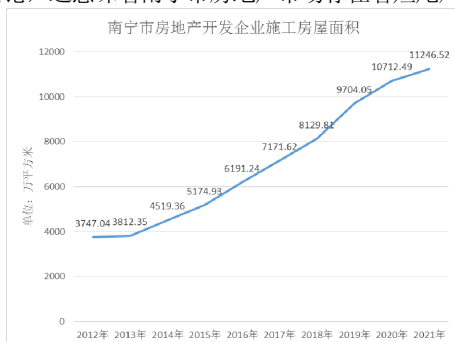


图1: 南宁市近十年房地产开发企业施工房屋面积
资料来源: 国家统计局

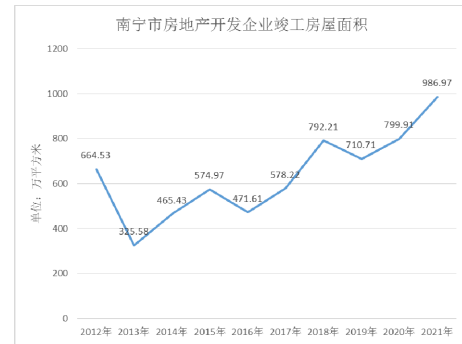


图2: 南宁市近十年房地产开发企业竣工房屋面积
资料来源: 国家统计局

2.2.2 案例分析烂尾楼项目

(1) 项目概况

融创江南书院是位于南宁市良凤湖畔(规划中)的住宅楼盘, 项目占地约82亩, 总建筑面积约23.9万 m^2 , 项目规划包括高层住宅、合院共18栋楼及一所12班幼儿园和一所36班小学。容积率为3.1, 绿化率为35%。该项目的建设单位(即开发商)为南宁融望房地产开发有限公司, 其为融创中国控股有限公司(以下简称“融创”)在南宁的一个项目公司, 施工总承包单位为重庆华硕建设有限公司, 监理单位为广西建业中天工程咨询有限公司。该项目于2021年初开工, 2021年8月开盘预售, 预计2023年10月交付, 2022年2月停工至今。

(2) 烂尾楼原因分析

融创江南书院烂尾根本原因就是资金不足。

① 开发商企业产生“路径依赖”

融创发展之所以快速壮大, 主要是因为敢于采取杠杆融资等手段, 可以说几乎所有的融资渠道都被利用了。但是在获得了巨额利润之后, 融创更愿意通过并购等方式扩大规模, 而不是降低负债率。这种现象从而产生了“路径依赖”。

② 开发商资金链断裂

融创中国控股有限公司是一家专业从事住宅和商业地产的综合开发企业, 其收入主要依靠房地产开发及销售, 因此收入来源相对单一。然而, 受到疫情的影响, 全国各地房地产销售持续低迷, 融创收入受到了重大影响。此外, 融创还面临着多重压力, 包括项目贷款和商业票据逾期、强制展期、部分项目停工以及裁员等。在房地产行业, 融资和销售是两个支柱。然而, 由于融创的销售下降和融资枯竭, 公司已面临着资金链断裂的风险。

③ 开发商未能按时给施工方及监理方结算款项

在施工过程中, 开发商融创无法按时结算款项, 导致施工方缺乏资金支持, 无法继续进行下一步工作, 被迫停工。这直接影响施工进度, 增加成本和风险。同时, 未能按时结算款项还会影响监理方的工作, 导致监理质量下降, 增加风险。

④ 银行贷款没有进入资金账户监管

其次, 银行贷款未能进入资金账户监管也会影响施工方的工作。许多购房者选择按揭贷款购房, 然而, 相应的款项流入开发商的账户, 开发商却挪用此笔资金用于他处, 施工方将无法得到资金支持, 进而影响工程的顺利进行。

2.3 风险管理措施研究

在中国房地产行业的发展中, 有些开发商因为财务压力、市场变化等原因, 出现了一些项目被迫“烂尾”的情况, 即建筑工程被迫停工, 项目无法按时交付。而融创集团作为中国的大型房地产开发商, 也未能幸免于此。这一事件再次提醒我们, 对于房地产开发商而言, 开发商风险管理措施是指为降低项目运营过程中遭受的风险, 开发商采取的各种措施, 以确保项目

顺利进行并获得预期回报。

2.3.1 现有风险管理措施分析

首先, 开发商需要制定完善的项目策划和管理方案。包括项目的市场分析、规划设计、施工方案、投资分析和资金筹措等方面, 以确保项目能够满足市场需求, 并在规划、设计、施工和运营过程中实现风险控制。其次, 开发商需要在资金管理方面采取有效的风险控制措施。例如, 规范资金使用、建立风险预警机制、建立资金监管机制等, 确保项目资金的有效使用和监管。第三, 开发商需要积极探索多元化经营模式。在传统房地产领域外, 可以探索商业地产、物流地产、医疗地产等新型业态, 以降低行业风险, 拓宽资金来源和增加盈利渠道。第四, 开发商需要重视合作伙伴的选择和管理。选择正规、有实力的设计、施工、物流等服务商, 建立合作伙伴的评估和管理机制, 以确保项目的质量和进度, 并降低与合作伙伴相关的风险。最后, 开发商需要加强对市场环境的分析和预测, 及时制定应对措施。例如, 在市场波动时调整销售策略, 适时推出优惠政策等。

这些措施有助于融创管理风险, 降低公司运营风险, 提高公司的抗风险能力。但是, 在当前的市场环境下, 这些措施还不够完备, 需要进一步改进和加强。

2.3.2 风险管理措施改进建议

针对开发商的风险管理措施改进建议, 旨在提高其风险管理水平, 减少类似融创烂尾楼事件的发生。

(1) 加强债务管理

开发商应该设立专门的债务管理部门, 建立完善的债务管理机制。债务管理部门要及时监控债务情况, 包括利息、本金、到期日等, 并制定具体的还款计划和应急预案。在与金融机构谈判借贷时, 应合理评估资金需求, 确保借贷规模和还款期限符合企业实际情况。

(2) 加强市场风险管理

开发商需要加强对市场风险的敏感度和预警机制, 及时把握市场变化趋势, 并对可能出现的风险进行预测和防范。

(3) 加强财务管理

开发商应加强财务管理, 确保资金的合理使用和有效运营。在投资决策和资金使用方面, 应坚持谨慎稳健原则, 避免过度融资和盲目扩张。开发商还应建立健全的财务预算和审计机制, 对企业的财务状况进行动态监测和分析。

(4) 加强项目管理

开发商应该加强对项目的管理, 包括项目规划、设计、建设、销售和运营等全过程的管理。在项目的建设和销售过程中, 应充分考虑环保、安全和质量等方面的风险, 并加强对供应商和承包商的管理。同时, 开发商还应加强与政府和社会的沟通, 及时解决项目中出现的问题和纠纷, 避免项目风险的扩大化。

(5) 风险分散

开发商要进一步扩大业务范围, 降低对房地产业的过度依赖, 从而实现多元化经营, 分散风险。

(6) 增强企业内部风险意识

建议融创加强企业内部文化建设, 营造风险意识强烈的企业文化氛围, 提高员工风险意识和风险管理能力。同时, 加强员工的风险管理培训和教育, 提高员工对风险管理的理解和实践能力, 全面提升企业的风险管理水平。

总之, 开发商应该加强对企业风险的认识和管理, 建立健全的风险管理体系和制度, 加强内部控制和监管, 规范经营行为, 遵循合规经营原则, 以提高企业的稳健性和可持续性。

2.3.3 风险管理措施成功实践案例

南宁市美的锦云湖光项目是位于南宁市良凤湖畔住宅楼盘, 项目占地约 70 亩, 总建筑面积约 20.19 万 m², 容积率为 3.1,

绿地率为 35%, 总户数 1580 户。该项目建设单位 (即开发商) 为南宁市美昕房地产开发有限公司, 其为锦云湖光是新希望地产 (以下简称“新希望”) 与美的置业 (以下简称“美的”) 于共同投资的子公司。该项目于 2020 年 9 月开工, 2021 年 4 月开盘预售, 预计 2023 年 6 月交付。岂止为今并未出现停工现象。

在疫情的背景下, 中国各地楼盘销售量急剧下降, 房地产市场的民营企业频频面临暴雷的风险。对于这些民营企业而言, 风险管理至关重要。相比频频暴雷的融创, 美的与新希望在投资不擅长的房地产领域中, 依旧保持稳步前行, 主要原因有三个。首先, 他们的收入不单一, 美的与新希望各自拥有自己的实体经济。美的的主要收入来自制造业, 占比基本达 80% 以上, 而新希望的营业收入主要来自饲料、禽产业等, 其饲料业务占比基本达 50% 以上。因此, 当他们名下房地产行业受到重创时, 不足以撼动其整体收入, 扛风险能力较强。其次, 美的和新希望共享资源。他们的合作可以实现资源共享, 包括土地、资金等方面, 从而降低项目的开发成本, 提高投资回报率。最后, 风险分散也是重要的因素。美的和新希望共同开发同一项目, 可以将投资风险降低一半。这种风险分散的策略可以帮助企业更好地应对外部经济环境的冲击, 降低经营风险。因此, 这种合作模式不仅能够使各方资源互补, 同时还能够降低项目开发的风险, 提高投资回报率。

3. 结论

对于开发商来说, 风险管理是一个非常重要的环节。通过本次烂尾楼事件的分析, 我们可以得出以下结论: 一方面, 开发商应该在项目开发前对风险进行充分评估, 并制定相应的风险管理措施, 以保障项目的可持续发展。另一方面, 开发商应该对外界环境进行及时监测和分析, 以便随时调整风险管理策略。在实施风险管理措施时, 开发商应该注意分散投资, 降低风险集中度, 同时采取适当的保险措施来防范意外风险的发生。最终, 通过有效的风险管理措施, 可以帮助开发商降低风险, 提高项目的成功率, 并促进行业的健康发展。

[参考文献]

- [1] 古文 (2016)。浅谈城市烂尾楼产生原因及对策。四川水泥, No.235(03), 344。
- [2] 李岭 (2017)。NJ 市 JH 公寓楼项目风险管理研究 (硕士学位论文)。南京理工大学, 南京市。
DOI:10.27241/d.cnki.gnjgu.2017.000140。
- [3] 秦蕾 (2021)。“房住不炒”背景下郑州烂尾楼现象研究。时代报告, 2021(03), 118-119。
- [4] 宋亦桐 (2022)。防烂尾风险! 商品房预售资金监管升级。北京商报, 2022-08-08(007)。DOI:10.28036/n.cnki.nbjxd.2022.001614。
- [5] 孙婉秋 (2022)。融创走过至暗时刻。国际金融报, 2022-12-05(011)。
DOI:10.28403/n.cnki.nifnb.2022.001167。
- [6] 袁宝明 (2018)。苏州市 GZ 商业地产开发项目风险管理研究 (硕士学位论文)。苏州科技大学, 苏州市。
- [7] 曾勇 (2015)。工程建设项目风险应对。中国武汉决策信息研究开发中心, 决策与信息杂志社, 北京大学经济管理学院, 决策论坛——如何制定科学决策学术研讨会论文集 (下), 2015:159, 152。
- [8] 钟源 (2023)。融创模式创新破解纾困难题。经济参考报, 2023-02-20(003)。
DOI:10.28419/n.cnki.njjck.2023.000600。