

# 內房崩塌 沒有一個爛尾樓是無辜的

「買了房以後，我一門心思賺錢還貸，再也沒去過施工現場。」到了2020年7月，有業主在微信群裏發了幾段視頻，陳亮才發現，工地上早已雜草叢生，幾十秒的視頻裏見不到工人，這才慌了起來。他在一年前以550萬元（人民幣，下同）購買的泰禾·杭州院子，曾是杭州市的熱門豪宅盤，六次開盤六次售罄，卻因「賬上沒錢」停工爛尾。

大公報記者 俞書

「最開始大家的反應都是難以置信！」陳亮掰着手指算道：「就算按每平方米5萬元的均價算，光是房款就能收35億元左右，這還不包括業主們額外繳納的上百萬車位費和地下庭院的改造費，怎麼算都不可能沒錢請工人吧？」

## 「不懂金融，就搞不好房地產」

錢，究竟去了哪裏？記者輾轉找到時任泰禾杭州分公司的員工，得到了一個匪夷所思的答案：作為彼時泰禾華東區最大的「現金牛」，杭州院子的購房款只有部分被打入銀行監管賬戶，其餘多數都被時任財務總監以各類名目抽調，轉入集團賬戶了。「作為子公司員工，以往獎金主要來源於項目的簽約銷售額。印象中從2018年開始，考核變成了回款額，導致各層領導爭相抽資為集團輸血。」

2018年，正是泰禾的巔峰時刻，以1303億元的銷售額躋身內地房企20強，但也恰恰是這艘巨輪陷入困境的初始。

在此之前，這個名不見經傳的福建房企一路攻城略地，僅用二十年時間就擠進了銷售額的「千億俱樂部」。「泰禾最大的競爭力是什麼？」在某次年會上，創始人黃其森問公司高管。產品、設計、營銷……未等大家一一講完，黃其森倏然拍着桌子，提高聲調說：「泰禾最大的競爭力，就是有钱！」

「不懂金融，就搞不好房地產。」這是黃其森的口頭禪。作為內地房地產老闆中少見的高材生，他有着建築系本科、經濟學碩士的學歷，而八年的銀行從業經歷，更助力其在資本市場長袖善舞，將金融槓桿發揮到極致。土地抵押、股權質押、信託、私募、美元債等市面上各式各樣的融資手段，他幾乎都試了個遍。

## 錯判形勢 瘋狂擴張釀苦果

2017年，隨着國家大力度推進去槓桿，「房住不炒」成為關鍵詞。然而，黃其森堅信「情況沒那麼嚴重」，認為這反而是泰禾逆市超車的好時機。為此，他一口氣收購了46個項目，共花費495億元，而這一金額已超過了泰禾2016年全年400億元的銷售額。現實很快讓他嘗到了苦果，在房企融資進一步被收緊的過程中，「泰禾垮了」的流言在業內開始悄然傳播。

事實上，作為頂級中式豪宅——「院子系」的締造者，泰禾在購房者中的口碑並不差，哪怕當其被爆出資金鏈緊張的傳聞時，那些花上千萬元購買豪宅的業主們依然選擇了相信。2018年末，泰禾·北京院子二期推出疊拼別墅，蔡女士賣掉自己與家人的兩套房，湊齊1200萬「搶」到了豪宅的入場券。「那時候微博上已有零星傳言，說泰禾有地方項目延期交付了，但我想購房款進的是監管賬戶，沒什麼好擔心的。」

然而，誰都沒想到，監管賬戶的錢原來並不安全。據北京朝陽房管局反饋的信息，北京院子監管賬戶的資金缺口很大。按照規定，該賬戶需要10億元以上的餘額，但被泰禾多次抽調後，只剩下2.27億元。「從我們拿到的支取紀錄來看，2018至2019年間，泰禾先後挪用70億元購房款，用於償還集團的各項債務。」蔡女士憤怒地說，這些錢足以建成二期的所有樓盤了，「但截至目前，我的疊拼還只有一個大坑！」

## 監管「失明」 購房款成「提款機」

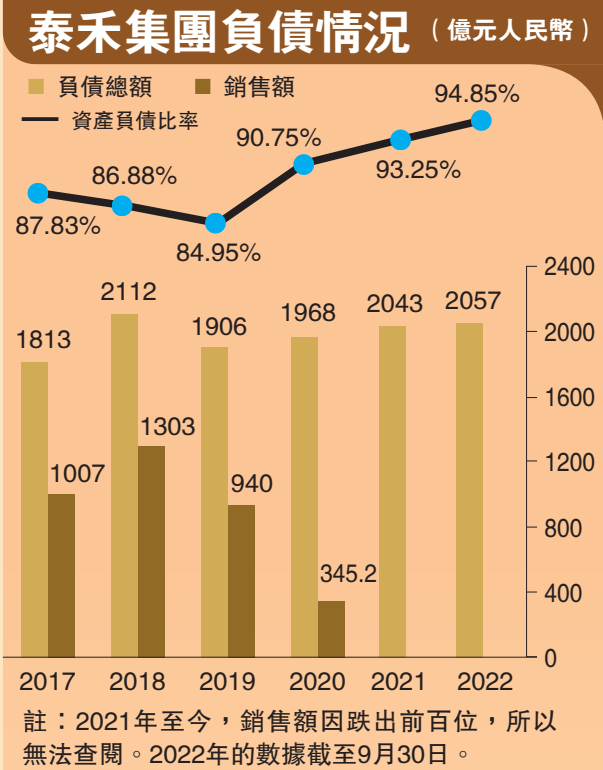
「監管賬戶上的錢被泰禾一筆筆地抽調，卻沒有任何機構對此負責，無論是房管局，還是監管銀行，都像是失明了一樣。」陳亮的經歷也是如此。到了2018年底，杭州院子的監管賬戶上只剩下1.17億元，恰好符合餘杭區住建局對於該項目工程進度與監管賬戶最低留存額的要求。「我們的購房款變成了泰禾的提款機，錢花完了，他們就讓房子爛尾，這樣的房企不崩塌才怪。」

2019年10月，杭州院子的業主們決定抱團維權，他們推選了律師小佳為群主，她很快組織了百餘位購房者，帶着聯名信一起趕到項目所在的信訪局，見到了該區住建局局長。當晚，泰禾華東區總經理盧國鵬趕到現場，當面簽署承諾函：樓盤於2020年2月底前交付；泰禾於2019年12月底前，將2億元打入五常街道監管賬戶，用於後期工程款的支付。然而，2019年很快過去，承諾的2億元依然不見蹤影。

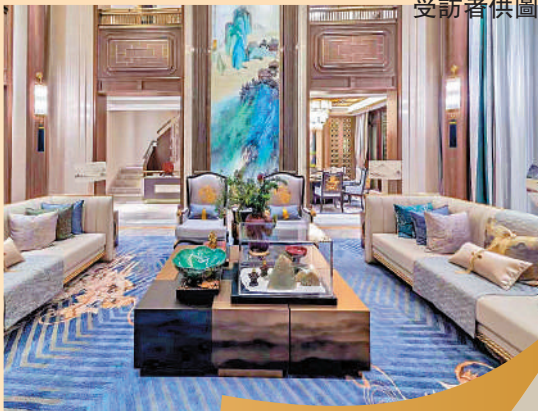
「我們不知道跑了多少地方，住建局、街道辦、監管銀行……泰禾到最後就兩個字，沒錢！」陳亮苦笑道，地產商可以拖，業主們卻拖不起。「通過調查我們發現，300多戶業主裏只有一小部分是付了全款，其餘絕大多數都像我這樣，只付了首付。考慮到房款此後都將打入政府設立的監管賬戶，大家便一戶戶去協商，請有能力的業主提前還一部分尾款，讓錢讓工人們先復工。」

然而，即使有政府監管，賬戶裏的錢依然以不合邏輯的速度迅速減少。陳亮以「為工人發薪」為例，描述泰禾違規抽調資金的方法。「我們去查賬時發現，對方謊報了工人的數量，而且按照市場價的三倍來報工人薪資，這樣一天就能多抽幾萬元，一個月就上百萬了。」到最後，業主們只能每日排班去現場「數人頭」，再跟財務按照實到人數結薪。「這還算簡單的，其他用材方面的水就更深了。」

諷刺的是，把業主拖進深水的泰禾，最後也在深水裏奄奄一息。



▲泰禾的「院子系」頂級中式豪宅，曾一度贏得買家口碑與信心。



▲杭州院子的樣板房吸引買家投入巨資。受訪者供图

▲杭州院子樣板房的庭院只留出了位置，用簡易的繩網圍了起來。受訪者供图

▲爛尾時的泰禾·杭州院子。受訪者供图



## 「帶缺陷」竣工備案 金玉其外敗絮其中

### 苦不堪言

泰禾集團請來了舞獅隊，為業主們表演了一整套的「祥獅獻瑞」。「搞這些沒用的做什麼，還不如省點錢把小區的綠植再鋪鋪平。」陳亮站在裸露着鋼筋的院子裏，嘆了口氣說道：「其實就是做給其他爛尾樓盤的業主看的，顯示泰禾的保交樓成果，給他們一點盼頭。」

陳亮的手機裏還保留着第一次見到樣板房的模樣——古樸的院落、高雅的園林、四方合圍的門戶、下沉式庭院的設計……「你有沒有看過電影裏的王府，差不多就是那個

樣子。」陳亮的臉上浮現出一種神往的表情，「其實最開始沒打算買這裏的，還是有些超預算了，但我爸媽站在樣板房的庭院裏喜歡得不行了，說就它吧，錢再湊湊。」

如今，當年陳亮爸媽所站的庭院只留出了位置，應有的圍欄和扶手都不見蹤影，只是用簡易的繩網圍了起來，避免業主不小心跌落。「雖然合同裏簽的就是毛坯交付，但現在這個連毛坯都談不上，基本上就是在『裸奔』。」陳亮無奈地說，不僅如此，由於泰禾拖欠了數千萬元的工程款未支付，工人們顯然也無心認真開工。「幾乎每家每戶的防水都做得非常馬虎，屋子裏到處是返潮的水痕，牆面也是白一塊黑一塊的。」

即便如此，陳亮依然選擇了收房，為此

他還簽署了「放棄延期交付違約金」的承諾。「我現在每個月除了還這裏四萬多元的房貸，還要支付外面八千多元的房租，實在是不想抗爭了。」他告訴記者，現在的房子從文件上講叫「『帶缺陷』竣工備案」，這也是餘杭區住建局特批的竣工備案形式。

「由於泰禾牽扯諸多官司，考慮到杭州院子項目可能捲入泰禾的債務糾紛，為保證房子交付，因此對房屋竣工備案條件做了適當調整。」餘杭區住建局相關負責人坦言，政府部門為此召開了多次會議，經過綜合研判，允許項目帶缺陷通過，完成竣工備案。「當然，對後續房產公司的整改落實情況，我們也將繼續委託監測單位進行跟蹤複查，督促落實整改工作。」

◀2021年6月30日是原定的泰禾·北京院子二期收房日，但蔡女士購買的疊拼別墅還只有一個大坑。受訪者供图

## 成也金融 敗也金融

### 急功近利

2022年結束在即，從克而瑞最新發布的百強房企銷售排行榜來看，截至11月30日，全口徑銷售額達千億元（人民幣，下同）的房企僅有19家。「千億房企」的數量，從頂峰時期的43家跌至如今的不足20家，僅用了一年時間。在易居企業集團CEO丁祖昱看來，近年來內地房企危機頻發的主要原因，是全行業的過度金融化。「房企蛻變為準金融企業，喪失了實體經濟創造物質財富的本質。」

曾有機構調查過泰禾的融資渠道，發現極為龐雜，但普遍利率高企，2018年平均融資成本達到8.52%。丁祖昱一針見血地指出：「這些高成本資金一度為泰禾在土地市場不斷鯨吞壯大提供了彈藥，但也使其在遭遇嚴厲的樓市調控後失去了控制。」

2017年底還能僅憑一句「目標銷售額2000億」就把泰禾股價瞬間拉高2倍多的黃其森，2018年便嘗到了過度金融化的苦果：集團應付款暴增、拖欠程度迅速上揚；多地「地王」項目延期開工，監管賬戶挪用狀況百出；股權高密度質押，債務高企；期待「白武士」接盤，拋售多地項目資產……最終，「融資續命」的模式難以為繼，泰禾集團於2020年7月公開債務違約，成為全國第一批暴雷房企。

復盤泰禾故事，你會發現，這儼然是內地民營房企激進擴張的縮影。由於市場「以規模論英雄」，房企的大小決定其融資能力、融資成本及現金流獲取渠道的高低多寡，倒逼中小房企加速衝規模，否則將被市場淘汰。也正因為此，泰禾等中小房企呈現明顯的「大躍進」特徵，短時間內大量拿地或者併購項目，實現業績及規模的迅猛膨脹。

「『三道紅線』的實施加速了房地產行業去槓桿的進度，過度依賴金融化手段的房企軟肋盡顯。」丁祖昱說，所幸的是，今年11月以來，內地房地產市場利好頗多，從「金融16條」到信貸、債券、股權融資「三箭齊發」，合力托舉房地產市場，紓困方向也從此前「救項目」轉換至「救項目與救企業並存」。他感嘆道：「時至今日，再也沒有房企將躋身『千億俱樂部』喊作口號。如何在寒冬中找到出路，成為了當下最緊要的事。」

## 業主內訌 利益面前無完人

伴隨着監管賬戶裏的錢越來越少，一排骨樓房也漸漸成型。就在勝利的曙光即將到來時，業主群的分裂卻開始了。群主小佳及她的族擁者們希望向法院申請項目公司破產，她們認為，樓盤交付前申請破產，扣押的資產變現後第一順位會被先用來蓋房子。但也有很多業主不同意，這裏面包括了陳亮。在他看來，樓盤只差一點兒就能完工了，為什麼要走到破產這一步？一旦項目公司破產，後續的維護誰來保障？

「業主們開始陸續起訴，彼此都覺得對方陣營是要坑自己，起訴的認為沒起訴的是妨礙他拿應得的延期交付違約金，沒起訴的認為起訴的是妨礙他最終建房。」很快的，原本團結一致對外的300多人的微信業主群被棄用，兩派業主們分別建立了各自的大群，大群裏的人又根據不同的利益再建了一個個小群。「哪怕是起訴的業主們，每個人的想法和訴求都不一樣。」

「杭州院子共有300多戶業主，因延期交付產生的違約金，少的有三四十萬元，多的有五六十萬元。一部分業主已起訴開發商，並向法院申請了財產保全，查封了杭州院子剩下的7套房源。」餘杭區五常街道相關負責人告訴記者，如果要實現品質交付，可以考慮將剩餘房源銷售，以便回籠充裕的資金。「不過，要賣房的話，首先要取得業主的理解和支持，撤訴或轉移保全。」

但這對業主而言，都是一個兩難的決定：如果撤訴或轉移保全，就是放棄了追索違約金的權利；如果不撤訴或轉移保全，一旦開發商宣告破產，也會影響到小區品質和後期升值。

今年5月6日，餘杭區法院發布公告稱，裁定受理杭州泰峪房地產開發有限公司破產清算案，而泰峪就是泰禾旗下的全資子公司，也是泰禾、杭州院子的操盤方。記者了解到，此次破產清算的原因，正是因為部分業主起訴開發商後，法院查封了杭州院子剩餘的房源，導致外債無法償付。

