

滨江集团有望成为后来者居上的一个范本



文/李坤军

11月17日,滨江集团董事长戚金兴去看了滨江·江南之星的示范区,当天,江南之星开放了多达8套样板房。有意思的是,这其中有两套样板房的户型,总共只有四套可售楼源。为四套房子做两个样板房,这样的做派确实很“滨江”。

按照惯例,董事长的到来,意味着江南之星就要开盘了,因为戚金兴早就定下规矩,对于任何一个项目,他一般只去三趟:第一次在奠基时;第二次在示范区和样板房开放时,还有一次就是竣工验收前。

然而今年的情况有些特殊,即便开放了示范区和样板房,也不一定意味着江南之星就要开盘销售了。因为对于滨江来说,今年手里正握有大把现金,对于推新盘,事实上没有那么急。与江南之星一道处于观望的,还有锦绣之城的二期以及华家池的新推房源。

如果不出意外,等到今年的年历翻完最后一页,滨江集团的全年销售额将突破300亿元。这是一个滨江集团从来没有触及过的高度。

300亿,在全国的房地产市场,并不是个大数字,放眼望去,“千亿级”的房企比比皆是。但这300亿背后蕴含的质量,也许会让很多全国性的房企自叹不如。作为规模上的后来者,滨江正用它掌控的“四有”,有望成为后来居上者。

有调控才会有变化

对于房企而言,其实就内心而言,没有人会喜欢调控,因为调控意味着原先既定的一切都要做出更改,这将涉及很多方面,是件烦人的事。而一旦应对出了差错,甚至有可能伤及企业。

然而,对于国内楼市而言,调控又是一件不可避免的事。房子在日常生活扮演的角色如此之重,以至于任何有可能导致的不良结果,都会让有关各方紧张,管控和纠偏就成了习惯性动作。

对于当下的调控,戚金兴说,这就像一个人刚跑完步,心跳来到150下,只有等它低下来后,才能接着再跑。而机会就躲藏在这一升一降中。如果没有调控,现在可能都是央企、国企的天下,因为前段市场的土拍市场,基本被他们垄断;没有调控,可能大者恒大,单边上扬的市场,无需变化创新,甚至光吃老本,就能固若金汤;没有调控,鱼龙混杂,谁都能轻易赚到钱,纯粹就变成了傻子市场。

因着调控,房地产市场有进有退,有人崛起,有人出局。调控本质上,更能反映出一家企业的能力以及背后管理层的运筹。

这或许是滨江面对的良机。

有资本才会有生产资料

调控带来了机会,但能否抓住机会,一大根本就是手中有没有资金。作为资金密集型行业,房企缺不得钱。

梳理滨江这些年的发展,“稳健”是最重要的标签。戚金兴曾说过,不要轻易打出最后一颗子弹,无论多艰难的环境,因为你不知道接下来的情况是不是更糟。因此,滨江从来不会用尽别人的钱,来为自己壮胆。

今年,滨江的发展战略有所改变,由过往的“稳健”,转向“积极进攻”,但在进攻前,有一个明确的前缀,那就是“在安全情况下”。这就像放风筝,放得高,但还要能收回来。

滨江转向“进攻”,源于手中充足的“粮草”。当下滨江手里到底有多少钱,从其第三季度财报中可以读出:经过近两年半时间的主动“去库存”,滨江目前账面上已躺有88亿现金,企业的净资产则达到创纪录的150亿。与此同时,滨江需要承担利息的欠债仅为57亿,负债率只占到净资产的38%,这在品牌房企中非常少见。

而就是这仅有的57亿有息负债中,开发贷款仅仅只占到11亿,剩下的46亿皆为中票或公司债这样的5年以上的贷款,并且利率极低。

整体负债低,同时负债结构又非常合理,这使得滨江在资本市场完全可以做到长袖善舞。除了仍可以增加的开发贷款和物业经营性贷款外,滨江还可以增发30亿的公司债和30亿的中票,加上去年已经过会但尚未使用的另30亿公司债和中票,滨江未来直接可动用的资金将超过200亿元。

在楼市高歌猛进之时,很多房企用足资金杠杆,在土拍市场气贯长虹,随着市场进入到盘整期,当时的气贯长虹,反倒成了压力。反观如滨江,当年的“稳健”,可能让其错过了一棵大树,不想在后来却遇上了一片森林。万科擅长低谷时拿地,现在滨江站到同样的攫取生产资料的节点。

有中心占据才会有都市圈市场

滨江过去有一句话:做区域品牌领跑者。如今,滨江还会自谦地说自己还是区域性品牌,但这个区域的界限,正在被广阔的都市圈取代。

中国目前发展最好的都市圈,就是长三角、珠三角和京津冀,无论从哪个维度去衡量,它们都占据了中国经济半壁以上的江山。因此,对于任何一个胸怀全国的企业而言,布局这些区域是重中之重。

从今年开始,滨江提出了一个“三点一面”的战略,所谓“三点”,即杭州、上海和深圳三地,所谓“一面”,即长三角富裕城市。

杭州是滨江的大本营,其重要性不言而喻,无论何时何地,杭州都是滨江的重要“粮仓”。除去奥体区域,滨江目前在杭州仍坐拥400—500亿的货值,这足够支撑其在未来很长一段时间内,仍是杭州市场TOP3房企。

杭州之外,滨江首先发力的是上海市场,目前在上海已拥有四个项目。按照戚金兴的计划,到2018年,上海市场将会为

滨江提供200亿左右的销售业绩。

8月9日,滨江则首次走出长三角,与深圳安远控股签订合约,共同设立公司,滨江控股70%,拟开发深圳龙华区安丰工业区地块,预计该项目整体销售货值超200亿。

而无论是上海,还是深圳,滨江开拓的步伐不会停滞,只会加快。两个城市,滨江潜在的合作项目各自都会在三个以上。

北上深杭,是中国城市的形象代表,更是中国经济繁华的表征,如今三地落子,唯独京城还是空白。不过有消息传出,滨江也正在积极谋划北上。

综观全国性房企的演进,由发迹之地,到北上广深等都市圈核心城市,再到其他城市,是基本路径。而这其中,能否在都市圈核心城市立足,是最为关键一步。滨江走稳了这步,也基本给自己勾勒出了一个全国性房企的轮廓。现在说千亿销售,可能为时过早,但就其体格而言,其实是大概率之事。

有品质才会有长久拥趸

战略也好,规模也罢,说到最为核心的一点,就是要有谁来买你的房子。当然,怎么卖出房子,各个房企的套路并不一致。但在一个消费升级的时代背景下,品质也许更是更关键的一点。

国内的房地产市场,仿佛有个悖论,规模做大的,品质一般;在品质上更有追求的,规模似乎又很难做大。

现在对于滨江来说,要挑战的就是这个悖论。即在保证品质的基础上,又追求一定的规模。

滨江能这么做,是源于杭州这个市场的特殊性。很长一段时间里,杭州本土房企两耳不闻窗外事,一心只做匠心房。这样的企业运营理念,让杭州的房子错过了前一轮的急速爆发,却一直成为品质的教科书。那些外来房企来到杭州,鲜有不在品质方面学习本土房企的。

滨江的品质毋庸置疑,在杭州已经历多年的检阅,如今输出这样的品质,在上海、深圳等市场,自然大受欢迎。事实上,这些城市的房价更高,购房者对于房子的附加值也更为关注,在这样的城市卖滨江式的“品质房”,其溢价能力甚至超越杭州。

有品质基础,融资渠道又宽广,与此同时,滨江还不拘泥任何形式的发展,无论从土地市场公开竞拍,还是与其他房企合作、代建等多种方式,只要有合适的地块都会去尝试。这在很多人看来,滨江具备了弯道超车的可能。

在消费品领域,我们看到,一些企业规模很大,但因为产品老化,或者落伍,发展渐渐放缓。相反,另一些企业,当下规模一般,但产品非常具备竞争力,在市场上渐渐占据更多话语权。消费品因为单次消费金额低,这样的转变来得更早。房地产市场虽说标的物总价高,但因为要用上十年、几十年,对于好房子的追求其实更甚,品质房企一旦做好如滨江这样的品质与售价之间的平衡,对于市场的杀伤力一定非常大。

而根据戚金兴的要求,今后,在每一个滨江的案场,都会在醒目位置写上这句话:滨江房产,做行业品质引领者,区域品牌领跑者。当然,更多的时候,它要被刻在每个滨江人的心头。