

6 公司调查 Investigations

融创绿城联姻两年：中国合伙人的新样本

■ 刘科 报道

4月18日下午,50岁的融创中国控股有限公司(01918.HK,以下简称“融创”)董事长孙宏斌穿着黑色西装,打着红色领带,出现在了无锡蠡湖香樟园新闻发布会的现场。

蠡湖香樟园是融创集团与绿城控股集团有限公司(03900.HK,以下简称“绿城”)合作开发的第一个项目。2012年1月,绿城将该项目51%的股权出售给融创,是年6月,融创与绿城合作成立上海融创绿城房地产开发有限公司(下称“融绿”)以来,目前两家联姻已近两年。

这场并购在当时备受瞩目,而如今的成绩单则令双方股东振奋:2014年第一季度最新出炉的上海房企排行榜:融绿项目以44.26亿的成交额位居上海房企第一名。此外,2013年,融创绿城以网签155亿元的销售业绩挺进中国房企50强以内。其中,上海区域以112.07亿元的网签业绩跻身前三强,直逼绿地、万科。

两年以来,合作拿地开发成为国内房企发展的常规动作,但迄今为止,成功者寥寥,近有雅居乐与星河湾最近在常州的合作尴尬,还有朗诗和保利在南京“同而不合”的先例。

眼下融创和绿城的合作案例,或许会打破类似的怪圈。

可售货值翻番

孙宏斌与绿城董事长宋卫平,有着相似经历的两个性格男人选择联手,看上去颇有“惺惺相惜”的味道。

这也给融创与绿城的合作注入了复杂的情感因素。

并购发生之际,正值绿城最为艰难的时期,高峰时,绿城的净资产负债率一度达到148.7%。孙宏斌在双方联姻之时曾坦言,“这个行业,绿城要是死了,不公平。谁死也不该绿城死,就它认真造房子,就它把房子盖得好。”

如果说融创与绿城的合作有雪中送炭的味道。那么,对于融创而言,也有着其自身的考量。一直以来,融创欲进军上海市场却不得其门,而绿城在上海经营多年。孙宏斌在当时认为,绿城的危机是资金链的困难,其所收购的项目各自问题都不大。“30多亿元在上海你只够拿块地,让市场认可至少要等到3年后,要立住脚还得5年、10年。”

是年6月,上海融创绿城控股有限公司,注册资金20亿元,双方各以10亿元现金持有合营公司50%的股权。

而后,绿城将旗下5个城市的9个优质地产项目相应股权注入合营公司,其中包括:上海玫瑰园、上海黄浦湾、上海玉兰花园、苏州御园、苏州玫瑰园、无锡玉兰花园、无锡茉莉花园、常州玉兰广场及天津蓝色海岸。

为此,融创支付了33.72亿元作为合作对价,以当时的市价估计,9个项目的总货量为450亿元。

融创和绿城合作的第一个项目是无锡蠡湖香樟园。资料显示,香樟园项目位于无锡市滨湖区太湖大道以南、鸿桥路以东、隐秀路以西;总占地面积22.26万平方米,总建筑面积约74万平方米,地上建筑



● 融创和绿城合作的第一个项目是无锡蠡湖香樟园

面积约52.5万平方米。该地块由绿城集团在2009年8月以29亿元的价格拿下,是无锡名噪一时的“地王”项目。

2012年1月20日,绿城公告称以5100万元的价格,将无锡绿城湖滨置业有限公司51%的股权转让给融创,而湖滨置业拥有的即香樟园项目。

根据双方的约定,合营公司除了经营现有的9个项目外,还将在苏南区域开拓新的项目。成立以来,融绿公司一直高调拿地。

去年6月,融绿以12亿元收购了浙江金都房产持有的浙江金盈50%的股权,从而融创绿城间接拥有了位于杭州西湖区转塘街道的高尔夫艺术墅项目50%的股权,现在该项目已经被更名为之江一号。

整个2013年,融绿在上海一共拿下6个项目,其中包括:上海玉兰花园二期一臻园、玉兰公馆、上海御园、盛世滨江、北外滩和香溢花城。在这些项目中,尤以位于上海卢湾区的盛世滨江(原名“丰盛皇朝”)最为瞩目。该项目原由香港新世界主席郑裕彤女婿杜惠恺持有,整个项目体量高达70万平方米。去年8月,融绿以80亿元收购了该项目,这个中国房地产行业迄今最大的收购案,按当时市价,该项目约有400亿元的货值。

数据显示,2012年融绿成立之初,在苏南区域各个城市的布局占比为:上海38%,无锡28%,苏州19%,常州15%。2013年,融绿在上海新增了这6个项目,由此融绿在上海的布局占比上升到65%。

3月20日,融绿以24亿元的总价一举夺得上海宝山区顾村镇N12-1101单元05-01宅地,折合楼板价20150元/平方米,溢价率83%,包括保利地产、招商地产、厦门国贸地产在内的15家开发商参与了现场竞买。

合作之初,融绿公司可售资源总货值67.5亿元,2013年末累计总可售资源增加至121.8亿,目前融绿平台可售资源已经高达1300亿元。销售金额和土地储备的排名均位居上海前三,成为在上海举足轻重的房地产开发企业。

专注中高端市场

孙宏斌曾说,选择拍档要“有钱有地有资源”。

对于合营公司成立后的掌控权,一向喜欢占主导权的宋卫平表示,后续项目的

管控权将由融创来主导。

对此,有人曾对融绿平台提出疑问:“融创主导下,品质会不会做减法?”孙宏斌说,融绿的发展模式在于定位中高端精品,坚持区域聚焦和高度市场化的营销策略。

绿城集团执行总经理、上海融绿公司董事长王虹斌给融绿平台的定位,发展运营中体现融创的战略,品质管控体现绿城理念。

以无锡蠡湖香樟园项目为例,2013年8月该项目突然宣布封盘升级,在接下来300天的封盘时间里,融绿追加2亿投资进行产品和服务的综合升级。

王虹斌说,除了其产品延续了绿城的高品质外,融绿还实现了高端精品产品高度贴近市场需求。

以苏州桃花源为例,该项目位于苏州金鸡湖与独墅湖之间的一座半岛,三面环水。2009年,绿城豪掷36亿元拿下该地块,楼面价达到2.8万元/平方米。

按照最初的设想,这块地原本计划开发为绿城集团旗下的玫瑰园系列,做法式别墅。但由于种种原因,上海融绿最终决定将其建造为中式别墅。

在保持了杭州绿城桃花源的设计风格和产品品质同时,将户型面积缩小,从而在单价相对不变的前提下,总价降低。这使得其一上市就取得非常好的销售业绩,今年一季度创造了20天销售8亿元的不俗数据。

“过去10年是刚需为王的时代,未来10年,中高端的刚改市场将会有更大的发展空间。”孙宏斌认为,经过10多年的住宅市场化,普通住宅的需求慢慢得到了满足。伴随着中国经济的高速发展与中产阶级的财富增长,住宅的升级换代将会成为未来10年主流需求,“因此融创绿城不能生产赝品,只能生产精品”。

抗风险能力也是融创绿城选择中高端产品定位的原因之一。有业内人人士这样分析,“中高端客户的典型特征是购买力强、价格敏感度低且有较为急切改善置业需求”。

1+1>2

在中国地产合伙人的圈子里,融创与绿城的合作并非孤例。2012年是房企频繁合作的一年,通过合作开发缓解资金压力成为房企争相效仿的经营模式,保利、朗

诗、雅居乐、星河湾等房企都尝试过合作开发的项目比例,但两年以来的事实证明,即便是当初看起来强强联手的开发合作,在市场的瞬息万变中,经受住考验的寥寥。

朗诗和保利在南京合作拍地,共同成立房地产项目公司,却各自开发销售,开房企“同而不合”的先例。雅居乐与星河湾在2012年牵手,尽管双方均来自华南地区,在企业文化、管理方式上有很多相似之处,但因成都、常州两地合作项目滞销,雅居乐与星河湾可能在后续开发中不再合作。

融绿案例,似乎有可能成为房地产行业的合作中特殊的一个。孙宏斌看重的是绿城的产品升值空间,宋卫平对融创中国的评价是“有锐气、有狼性、有激情、与中国房地产市场一起经过考验的公司”。

融创介入之后,绿城那些销售不畅的地王项目,一个个起死回生。2012年融绿销售额为90多亿元,2013年为155亿元。融创销售团队狼性十足,这正是绿城的不足。宋卫平也表示,和融创的合作达到了1加1大于2、3甚至4的效果。

2013年,融绿公司在上海市场以网签销售额112.07亿元的业绩顺利跻身2013年上海房企销售金额前三强,2014年一季度更是以网签销售金额26.56亿元成功登顶上海销冠。

王宏斌说,融绿能够快速发展,主要是三方面,一是战略,一是定位,一是品质。双方合作以后,没有去分谁是融创的,谁是绿城的,只是在体系架构上做了一次比较大的变化,“借鉴了融创内部的一些管理,从条线,从规划设计、研发、营销、财务、成本,还有物业、人力资源,方方面面成立一个非常强的平台公司。”

目前融绿的发展战略是“聚焦上海,精耕苏南”,融绿公司总经理田强介绍,目前融绿旗下19个项目,高度集中在沪、苏、锡、常四个城市,其中上海的项目超过一半,上海的货值储备高达千亿。

即使比过去谨慎了很多,孙宏斌仍然很容易被贴上“危险”、“冒进”一类的标签,他最大的变化,也许是学会了低头,懂得妥协。在回答很多提问时,他都会提到“平衡”这个词,在谈及竞争对手时,孙宏斌称“自己年轻时雄心壮志,现在老了”。

“绿城算一个,但是绿城和我是合作伙伴了,就不算对手了。”孙宏斌这么说。

资源争夺落下风 一汽马自达押宝阿特兹

■ 施璐玮 报道

在年初传出因技术转让协议到期而导致新车延迟上市的不利消息后,一汽马自达终于迎来了睽违三年之久的全新车型—ATENZA 国产车型“阿特兹”。

4月9日下线的阿特兹早被寄予厚望,一汽马自达原本指望首款搭载马自达最新创驰蓝天技术的国产车型称号能助其一扫销售市场上的颓势。然而人算不如天算,各种延迟之后被长安马自达CX-5抢先一年上市,面对长安马自达的紧紧逼近,一汽马自达能否保持领先优势,阿特兹的表现至关重要。

新老产品或同堂销售

“阿特兹将于北京车展上正式亮相,晚些便会上市销售。”一汽马自达市场部品牌传播室主任宋晓娟向记者表示。同时记者从经销商处了解到,阿兹兹预计会于5月6日进行全国上市,5月10日店头上市。

“目前我们已经调整了马6的销售价格,比年前优惠1000-1500元。”某一汽马自达经销商告诉记者。春节前夕的1月下旬,记者通过走访广州几家经销店了解到马自达6正在降价冲销量,最大的优惠幅度已达到4.8万元,2.0L手动款降至12.98万元,一汽马自达官方也跟随市场脚步进行了调价。

3月初,一汽马自达宣布,正式下调马自达6和睿翼2.0L车型的市场指导价,配置方面则没有任何变化。调整指导价后,马自达6的2.0L售价最高下调4.1万元,最低售价12.98万元。而这已经是马自达6六年来第三次官方降价了。

官方降价在促进销量上的效果也很快有了体现,据马自达公布的数据显示,2月份长安马自达销量为4635台,一汽马自达销量为5221台;3月份长安马自达为7105辆,而一汽马自达销量则达到了10282辆。

一汽马自达在3月调价时表示,睿翼和睿翼轿跑车2.5L将在这次调价后全部停产,但对于马6的归宿未有说明,记者询问一汽马自达相关人士也未得到回应。有业内分析人士表示:从一马的习惯性销售策略及目前薄弱的产品线来看,或许阿特兹上市后,一汽马自达仍会像当初让睿翼与马6同堂销售般,继续销售马自达6以保证销量。

“阿特兹的销量目标暂定为每月5000辆。”一汽马自达汽车销售公司市场部副部长小林圭接受媒体采访时表示。

“B级车的平行换代模式对马自达来说,市场认同度并不是特别高的。此前睿翼上市后,马自达6陷入一阵低迷状态。这几款车并没有明显的市场区分度,同堂销售只是将原有的顾客群进行分配,并未实现1+1>2的效果。阿特兹上市后,能否改变B级车市场的竞争格局还很难说。”汽车分析师张志勇对记者表示。

公司构架导致资源倾斜

马自达在中国的战略路线很清晰,一汽马自达负责中高端产品的销售,包括B级车、B级SUV、MPV;而长安马自达则负责中小型车型的生产与销售,主要为A0级、A级车等。随着创驰蓝天技术的布局,过去一汽马自达与长安马自达泾渭分明的区分边缘有慢慢模糊之势,一汽马自达曾经的绝对优势逐渐被拉小。

CX-5的市场表现也拉动了长安马自达的业绩,而这家去年脱离福特单飞成功的合资公司目前与马自达共享生产与销售两方面的利润;反观一汽马自达则是一汽轿车独享生产环节的利润,马自达只能得到技术转让费与销售公司的分红,这或许是数年来“马自达想从一汽轿车独立出去,但遭一汽强烈反对”的消息不绝于耳的根本原因。

因此对于成立合资公司的需求,马自达比一汽轿车更为迫切,4月4日有媒体引述接近一汽马自达的知情人士称,“一汽马自达确实将成立全面合资公司,目前已经进入了走程序阶段。”对此,宋晓娟向记者表示,并未听说相关消息。一汽轿车董秘办公室相关人士也表示,“目前与日本马自达公司只在销售方面成立了销售公司,其他方面的合资目前还不清楚。”

面对情况和构架不同的合作伙伴,马自达的天平难免有些倾斜。“基本上的方针是长马主要做A0级、A级包括三厢两厢、SUV等,一马基本做B级车、SUV以及MPV,以后马自达还是会按这样的思路来做,今后如果出现了像SUV如此火爆的细分市场,我们会和两个渠道坐下来商量如何进行分配。现在长马CX—5从价格趋向来看已经比原来的产品有提升,以后长马可能会提出来做更高端的车型。”马自达中国事业本部长渡部宣彦去年11月在广州车展接受记者采访时表示。

“从竞争格局来看,长马比一马品牌优势强。马自达本身品牌力偏弱,因此在中低端市场上更具吸引力。所以价格进入A级车区间的马6销量不错。”张志勇表示,越高端的消费者对品牌重视越高,因此马自达在B级车市场将面临艰难的竞争。

跟着阿特兹的脚步,一汽马自达旗下另一款国产新车CX-7也即将于今年上市,这两款新车能否帮助一汽马自达打开品牌上升的通道还有待观察。

中信推“薪金宝”可在ATM取现

■ 刘田 报道

银行“宝宝”军团在不断扩容的同时,功能也进一步升级。

记者了解到,中信银行携手信诚基金于4月28日将在其理财平台—“中信银行薪金煲”上推出第一只产品“薪金宝”,该产品最大的亮点是申购赎回全自动,并可直接在ATM上取现。

通过垫资实现直接取现

目前工商银行、平安银行、中国银行、兴业银行、民生银行、广发银行等均推出了类余额宝产品,这类产品均对接货币基金产品,并可以实现“T+0”赎回。而中信银行的“薪金宝”则是申购赎回采取“全自动”模式,客户可设定一个最低金额,超出部分将自动申购货比基金,而客户在需要使用资金时,也无需再发出赎回指令,可通过ATM直接取款或直接刷卡消费,而中信银行的后台则会自动实现货币基金的快速赎回。

中信银行薪金宝宝贝后对接的是信诚薪金宝货币基金,与传统的“T+0”赎回货

币基金相比,薪金宝无须手动发出赎回指令,而直接可以在ATM取现或进行消费。不过,从其后台来讲,这一功能仍由基金公司垫资完成。

据了解,信诚基金将在中信银行开设一个垫资账户,用户取现或消费时,资金将从垫资账户支付,同时发出货币基金赎回指令,货币基金T+1日赎回后的资金将直接进入垫资账户。

与目前大多数基金公司采取自有资金垫资不同的是,信诚基金是通过中信银行授信的形式来实现垫资,中信银行为信诚基金提供垫资资金,信诚基金支付一定的资金费用。通常来说,由于货币基金当天收益归垫资方所有,货币基金收益通常能够覆盖一定的银行授信成本。

不过,既然是通过垫资形式实现ATM取现和刷卡消费,那么也就是存在垫资额度的问题。薪金宝目前设置的单个账户单日快速变现总额度为100万元,但并未透露总限额具体数字。

信诚基金副首席运营官陈逸辛表示,如果客户快速变现申请超过当日快速变现总限额时,客户交易将失败,或将显示为“余额不足”。“我们将根据产品运行情

况来灵活设置垫资额度,理论上最高可以达到基金规模的10%。”

从目前来看,不少基金公司“T+0”赎回的货币基金在月末、季末和年末都出现了垫资额度已满而暂停该功能的情况。微信理财通已经对快速取现进行一定限制,一天最多只能进行3次快速取现。

“这主要大多数基金公司都是用自有资金垫资。”一位基金业内人士表示,基金公司自有资金比较有限,有的基金公司还找了股东方来进行垫资。为了解决自有资金额度限制,基金公司都开始找银行授信,但真正能谈下来的并不多,因为银行不原意做。

薪金宝的优势在于通过银行授信来解决垫资问题,但是对于基金公司来说,仍需支付一定的垫资费用。如果货币基金收益率不断下滑,无法覆盖垫资费用的时候,基金公司仍需在垫资额度和成本之间寻找平衡。

银行积极性有待观察

从目前来看,虽然不少银行都推出了“T+0”货币基金产品,但多数银行都显得非

常低调,真正大范围推广的银行并不多。

因为对于银行来说,如果客户的资金都用于申购货币基金,那么其活期储蓄将大幅减少,这无疑影响其存款指标考核。更重要的是,不少银行“T+0”货币基金产品是由个金部主导推广,同一批人马既要拉存款又要卖货币基金,显然动力不足。

相对而言,股份制银行在这一方面更为积极。“对于股份制银行而言,存款占比本来就比较少。”上述基金业内人士指出,推广这种业务虽然会涉及原有活期储蓄转化为货币基金,但股份制银行更希望的是通过这项业务来吸引新的客户。

目前民生银行和兴业银行都通过直销银行的形式上线了“T+0”货币基金产品,通过单独设立部门的形式来推广这类产品。不过,中信银行日前在“薪金宝”项目的态度仍不明朗。目前“薪金宝”的宣传推广主要由信诚基金在进行,中信银行并未正面介入。

也有分析人士指出,今年以来中信银行在互联网金融领域一直动作不断,之前和支付宝、微信的虚拟信用卡业务遭遇临时叫停,这也许是其目前在互联网金融业务保持低调的原因之一。