

策
划
词

继 9 月初宣布在粮油、乳业、畜牧业跨界投资 1000 亿元后,恒大地产多元化的版图再添新军。9 月 29 日,恒大宣布,与河北张家口市政府签署太阳能光伏发电项目战略合作协议。根据协议,恒大将投资约 900 亿元在当地建设 920 万千瓦太阳能光伏发电项目。在国内光伏行业复苏缓慢、企业盈利能力仍然薄弱的大背景下,恒大进军新能源领域似乎稍显仓促,但许家印显然信心十足:在签署上述协议后不到一周,恒大通过入股的方式进入国藏集团,为新能源的发展打造资金平台。

恒大多元化再添新军 两记重拳击向光伏产业

【评论】

许家印的猎物为何如此多变?

当恒大冰泉还是一个新品牌时,恒大地产的主席许家印已经以令外界目不暇接的节奏开始新一轮收购布局:恒大粮油、恒大乳畜、恒大整形……而在粮油、乳业、畜牧三大集团成立不到一个月,恒大的多元化策略又获突破。9 月 29 日,恒大董事局主席许家印率集团高管团队赴河北省张家口,与张家口市签署了太阳能光伏发电重大项目战略合作协议。10 月 7 日晚,恒大又与赛维前董事长亲自挂帅的美国 SPI 联手,收购国藏集团,获得光伏企业的香港上市平台。

没有人会质疑恒大的决心和财力,以及将随之而来的铺天盖地宣传攻势。从恒大冰泉的个案来看,在一次次轰炸中,我们知道了恒大冰泉 20 天砸 13 亿广告,30 天内 57 亿元订单的惊人业绩;但它一年做出一九九次改变广告主题的举动也同样让同行们望尘莫及。从“天天饮用,健康长寿”到“健康美丽”再到“长白山天然矿泉水”、“我们搬运的不是地表水”、“做饭泡茶”、“我只爱你”,中间再穿插“一处水源供全球”、“出口 28 国”、“爸爸妈我想喝”,让人眼花缭乱。打破理论的营销手法几乎挑战了所有营销人的专业眼光。不过快一年过去了,恒大冰泉的销售额是否能达到预期中的 100 亿元?许家印还没对外界揭开这个谜底。

自恒大冰泉后,恒大足球的胸前球衣广告成了恒大集团推售新品的第一喉舌。恒大问鼎亚冠之后,一场地方足球俱乐部的赛事,已然成了全国上上下下的期待。

恒大粮油亮相亚冠,也成功复制了恒大冰泉的经典营销手法,刚一出生就获得了全国知名度。在大气磅礴的宣传稿中,人们知道了短期内恒大粮油已经获得了 3500 名经



销商 119 亿元的订单。也许是吸取了恒大冰泉前期待位多变的经验,恒大粮油重点突出了“全程管控”、“有机粮油”、“反转基因”三个特点。美中不足的是,虽然在新闻稿中人们得知它独占地拥有 22 个位于大兴安岭生态圈的生产基地,但却没有在哪条新闻中发现任何一个生产基地公布了详细地址。按照一名农业记者给恒大的公开信中的说法,如果恒大粮油的基地并没有将土地承包经营权全部集中起来,那么可能还是走“收购+加工+贴牌”,而即使世界上卓有名气的规模化农业企业,也很难在“公司+农户”的模式下实现 100% 的全程管控。

此外,还有媒体报道称,恒大集团董事长主席许家印本人高度重视三大产业集团的联合招聘,在 8 月 26 日(恒大半年报召开当日)凌晨 3 点 15 分,在香港连夜亲自审定了全球招聘的所有计划。在人数方面,恒大计划招聘超 1,800 人。

至于传说中的恒大整形,如今尚未出台明确的规划与叙述,但应该其营销手法与产业链打造与恒大冰泉、恒大粮油差不多。从远期规划看,许家印将来希望赚的,将是业主生活链条上每一个环节的钱;物质上的包括粮油奶,精神上的包括恒大音乐及影视等文化产业,服务上的包括丰胸美容。恒大的逻辑是恒大最大的资源就是遍布全国的业主,他们的生活消费与其买别人的,不如买我的。



内蒙古领导陪同许家印一行考察。

豪掷 900 亿 恒大跨界光伏发电

9 月 29 日,恒大与张家口市政府签署太阳能光伏发电重大项目战略合作协议。恒大将建中国规模最大太阳能光伏发电项目,在张家口投资约 900 亿元,建设 920 万千瓦太阳能光伏发电项目。

恒大集团董事局主席许家印曾明确表示,恒定要坚定不移实施多元化战略。8 月 28 日,恒大集团对外曝光其快消投资布局,拟通过恒大粮油、乳业和畜牧业三大产业,在大兴安岭打造绿色生态圈,总投资超过 1000 亿元。而对于此次恒大宣布进军太阳能光伏发电领域,业内人士意见不一。航禹太阳能执行董事丁文磊认为,无论是恒大还是其他集团,最终肯定要出现几家规模大、品牌硬的系统集成商。“大财团进入光伏电站领域,将推动电站资产证券化,加速政府出台更给力的政策。”

许家印三访张家口

许家印说,他 5 年内去考察过三次的城市,唯有张家口。6 月 26 日,许家印一行先后到张家口新区、察北管理区、张北县、崇礼县,对各地发展规划、区位、交通、产业及城市建设等情况进行了了解。

当地媒体报道,同在 6 月,恒大副总裁徐文带领高管团队对张家口的张北县馒头营草场、奶牛养殖示范区以及张北伊利乳业有限公司等进行考察,同时与张家口市政府拟在乳业项目建设等事宜进行商讨。这让外界一直以为恒大在张家口考察的只是乳业项目。

据了解,此次合作的恒大太阳能光伏发

电项目为中国规模最大。根据协议,恒大将在张家口投资约 900 亿,投资建设 920 万千瓦太阳能光伏发电项目。3 年以内,恒大将完成 20MW 分布式项目,3GW 农业光伏项目,6GW 地面项目。

对于在河北建设最大的光伏发电项目,有光伏业内人士向记者表示,张家口属于光照资源二类地区,是河北省光照资源最好的地区,目前已经有一部分光伏电站。“我认为这只是一个框架性协议,最后能完成的难度很大。其中最容易完成的是 20MW 屋顶项目,6GW 地面项目占地大约 18 万亩地也可以解决,但是农业大棚 3GW 项目,几乎不可能完成。”

此外记者获悉,今年是分布式光伏的元年,很多立志于做分布式光伏的业内企业,其实很早就想到和房地产开发商合作,也有很多年初就去找过恒大。“但是恒大的优势很明显在于开发分布式项目,而不是农业大棚和地面项目,不知道为什么要报那么大的一个目标。”上述人士表示。

恒大的意图

近年来,受国内房地产行业调整影响,恒大迫切希望发展多元化以抵消单一地产业务带来的风险。据恒大地产中报披露,上半年该公司营收同比上升 51.0%至 633.4 亿元,实现毛利 181.0 亿元,同比增长 58.0%,但与此同时公司上半年净负债也同比上升 77.1 个百分点至 190.6%。

易日收报每股 0.241 港元,折让 86.99%。其中,恒大将斥资约 9.66 亿港元。

资料显示,这次与恒大共同入股国藏集团的 SPI,是一家在美国加州注册的垂直整合光伏太阳能开发商,为商界、政府及公用事业客户提供全包头的光伏太阳能设施和住宅太阳能解决方案,并于今年开始在欧洲、日本和中国开展业务。

而国藏集团旗下主要有酒类产品、上市证券投资、铜杆、电缆及电线四大业务。

对于此次交易,国藏集团董事会认为,认购协议落实后,国藏集团可将筹集巨额资金来投资具有高度潜力的太阳能业务,在 SPI 的参与下,国藏集团的整体表现将有所改善。

不过,恒大方面则认为,对于恒大来说,在此时认购 SPI 股份以及与其联手入主国藏集团,还具有更深一层的意义。那就是,“可利用国藏作为平台发展新能源行业及在适当时候透过资本市场集资”。

有分析人士认为,由于投资光伏等新能源前期投入巨大,恒大这次入主国藏集团很有可能是想借壳国藏集团搭建新的、专门针对新能源的上市平台,藉此此打通国际融资通道,解决钱的问题。

强攻新能源

工信部 8 月 19 日发布的《2014 年上半年光伏产业运行情况》显示,2014 年上半年,我国光伏产业发展总体处于强势上升发展状态,预计下半年随着国际产业发展变化,特别是四季度由于冲刺 10GW 国内装机目标,我国光伏产业将出现大幅跳跃式增长。

许家印再施资本腾挪术 借道国藏集团强攻新能源

继 9 月 29 日与张家口政府签订 900 亿光伏发电战略合作协议后,10 月 7 日晚,恒大地产发布公告称,恒大地产、国藏集团及美国太阳能开发商 SPI 已签订备忘录,恒大将联合 SPI 集团以折让近九成的作价、合共涉资 12 亿港元认购国藏集团扩大后股本约 91.42%。

此外,恒大将同时斥资 3000 万美元(折合约 2.3 亿港元)认购 SPI 集团的 3.95% 股权。据恒大管理层表示,投资完成后,恒大将成为国藏集团第一大股东,并将利用国藏集团作为平台发展新能源,不排除在适当时候透过资本市场集资的计划。

值得注意的是,恒大在此次入主国藏集团前一周才刚宣布,在张家口投资约 900 亿元建设 920 万千瓦太阳能光伏发电项目。隔了一个黄金周,恒大向光伏行业打出两记重拳。

10 月 8 日,恒大集团内部人士表示,相较于其他产业,恒大新能源已经在实业投资和资本运作两方面同时取得实质性突破,以后恒大在国内甚至全球新能源的投资都将由新的上市公司来完成。

借壳国藏

根据恒大与国藏集团的联合公告,国藏集团将向恒大配发约 308.13 亿股股份,占扩大后股本约 73.59%,向 SPI 配发约 74.64 亿股股份,占扩大后股本约 17.83%;认购股份合共相当于国藏集团全部已发行股本约 1064.92%,占扩大后股本约 91.42%。

而以每股认购价约 0.03135 港元计算,总认购价为 12 亿港元,较国藏集团于最后交

对于恒大光伏产业来说,它所选择的合作方 SPI 也很有意思。

中国光伏企业的两个主要代表——无锡尚德已轰然倒下,而在江西新余市政府全力支持下的赛维 LDK,面临一百多亿元的短期债务压顶,2013 年亏损超过 13 亿元,仍在破产边缘喘息。2011 年 1 月,赛维 LDK 发布公告称以约 3300 万美元的价格收购 SPI70%股份,成为 SPI 的大股东。2014 年 8 月 29 日,赛维创始人、原董事长彭小峰辞去公司职务,业界称他此后已将精力集中于 SPI 集团的打造上,他的期望是将 SPI 打造为中国光伏电站的运营平台,首当其冲的是要将 SPI 推动上市。而对于退市边缘的母公司赛维来说,SPI 一旦成功,也可以改善赛维的业绩:如果这个故事讲得通,则 SPI 可以顺利在美国市场融资,买很多项目,提高赛维 LDK 的销售,并同时 SPI 作为下游,反向输入利润给赛维 LDK。SPI 搭上了恒大集团顺风车,将是彭小峰“曲线救国”的巨大转折点。

而从恒大的各种新布局来说,尽管方向让人眼花缭乱,但有一点却是共通的:许家印选择的全是中国所致力于扶持的新兴产业,恒大抓住“民生工程”与他从前的恒大音乐紧抓“文化产业”不放,有异曲同工之妙:紧跟中央政府的导向。

从近期的经济背景看,自去年以来,多地银行收紧开发贷,银监会要求银行根据重点企业、重点地区排查风险,强化“名单制”管理,防范个别企业资金链断裂可能产生的风险传染,而今年 2 月以来,兴业银行等更是出现暂停开发贷的报道。今年 9 月的建行中期业绩报,则强调了该行近几年年度开发贷款增量总量控制在 300 亿至 400 亿,这“杯水车薪”里还包括大量的保障房、棚户区改造、政府的土地储备等政策贷款。也就是说,如今房地产的新增开发贷已经申请不易,尤其是在销售风险大的三四线城市——这正是恒大的主战场。

但新兴产业的贷款却受到银行扶持,比如截至 2013 年末,工行在战略性新兴产业领域的贷款余额已达约 2600 亿元,当年新增 449 亿元,增幅 21%,是信贷增长最快的领域之一。在很多农牧业占较大比重的地区,比如吉林、黑龙江、张家口等地,当地银行甚至新创了专门的养殖业贷款。这种对产业倾斜的金融政策转变,作为嗅觉灵敏的企业家许家印不可能捕捉不到。

其实许家印进驻民生产业,与王健林乘坐私人湾流飞机在海外一路攻城略地的逻辑类似——王健林致力于打造的是个国人境外旅行的产业链,在国内则希望将万达广场顾客的所有消费纳入彀中,不管是 B2C 还是 O2O。而从这一点上看,王健林与百度、腾讯投资 50 亿元成立万达电商,但腾讯与百度只是各持股 15%,倒更像是王健林借这个公司向两者融了一笔资,而且有了更紧贴世界潮流的股东背景;将来万达电商境外上市也更容易水到渠成。这和许家印与擅长资本运作的彭小峰联手,突然收购了一个香港的光伏企业上市平台的举动非常类似。与王健林喜欢打造一个快速迭代的商业生态系统不同,许家印更擅长颠覆,包括他以“开盘必特价”在房地产业异军突起,以大量营销投放树立矿泉水、粮油乳业的品牌等等都是如此。

总体来说,恒大现在有钱有品牌又有执行力,的确可以颠覆和重塑很多传统产业。它的劲敌可能正是自己:如果不能让核心优势覆盖到新增的业务半径和管理半径,没有平衡好新业务和房地产主业的现金流,这些短板就会成为它的阿喀琉斯之踵。

(吴晓波)