



本报记者 张玉 石英婧 上海报道

从1978年改革开放到现在,40年弹指一挥间。40年里,中国房地产企业发展经历了从萌芽阶段到野蛮生长再到逐渐成熟,百舸争流,变化诡谲。

风云变幻的房地产市场,慢慢就意味着退后。公开数据显

“住宅+商业”双轮驱动

王振华提及,新城控股始终坚持“住宅+商业”双轮驱动的战略。

淡蓝色衬衣搭配深蓝色裤子,王振华给人的第一印象是低调、谦和,有感染力。

1993年,新城控股成立,王振华和几个伙伴经历了艰苦的创业期。“我们以农村包围城市的方式开发建设,那个时候,公司加起来只有5个人,共100万元资金,我们从一栋楼开始,建了中凉新村共八期项目。”

1998年,新城控股进入常州市区,并在很短的时间里迅速占据了常州市房企的领先地位。随着团队及资金实力的逐步增大,年轻的新城控股得到了快速成长。2001年,新城实现B股上市,成为江苏省最早上市的房地产公司之一。

“1441”布局 战略下沉三四线

在下沉的过程中,要通过组织架构的相应变革,来做细、做深、做透。

2018年,新城控股的销售目标是1800亿元。在王振华看来,公司要实现更大的发展,首先要从战略上进行调整。在布局上,新城控股坚持“1+3”的全国化布局模式,但要把工作做得更细。

“随着一二线城市持续严格调控,我们在战略下沉,适当增加进入三四线城市。”在王振华看来,未来3~5年三四线城市都有比较好的机会。“就新城来说,现在土地储备的比例在一线城市大概10%,二

示,2004年首批百强房企中仅19家继续跻身2017年开发百强,81%的公司已经被挤出百强名单,淘汰率达81%。2003年,百强企业市场占有率总计仅14%,截至2017年,这一数据已达到47.7%,强者恒强的趋势愈加明显。

大潮退去,才知道谁在裸泳。

2009年,新城将管理总部搬迁到上海,并从战略上进行改变,由原来仅在常州地区发展辐射到沪宁线,并走向全国化,实现“1+3”布局战略——以上海为中枢、长三角为核心,向珠三角、环渤海和中西部发展。

2012年新城控股上级公司新城发展在香港上市,2015年新城控股在A股上市,成为首家成功实现B转A的民营房企。也正是从这一年开始,新城业绩迅速增长。数据显示,2015年,新城控股累计销售金额为319亿元,2016年达到650亿元。

2017年,新城控股共实现合同销售金额1264.72亿元,同比增长94.39%;销售面积928.28万平方

对话新城控股王振华：“戈壁滩上”的“骆驼志”

从1993年发轫于常州、2008年突破百亿元到2018年成为中国房地产企业前10强的有力竞争者,新城控股集团董事长王振华坦言,新城一直在思考,在不断挑战和实现目标以后又树立新的目标。“新城人前面永远有一座山,要攀登一座又一座高山,跨越一座又一座高山。”

米,同比增长61.44%,成功跻身千亿房企行列。另据最新数据,今年1~6月份,新城控股累计实现合同销售金额约953.11亿元,比上年同期增长94.17%,累计销售面积约774.56万平方米,比上年同期增长118.25%。

王振华提及,新城控股始终坚持“住宅+商业”双轮驱动的战略。“未来我们在住宅开发、商业运营上,会继续不断提升核心竞争力。”8月1日,新城控股集团旗下第80座吾悦广场落子南京雨花台板桥核心区域。自此,吾悦广场正式迈入“80”时代。

据介绍,新城控股现已形成了以商业品牌“吾悦广场”为引擎的商

“发展到一定程度、到了一定规模以后,很多企业会遇到瓶颈,很难再往前跋山涉水。我们虽然实现了千亿目标,但还要思考如何把新城推到新的高度,大家要有个归零的心态,重新出发,实现二次创业。”在集团成立25周年之际,王振华接受了《中国经营报》记者的采访。

业版图,每一座吾悦广场的设计,都融入了所在地的自然人文、历史传统等特色元素,形成了“千城千面、城城不同”的风格,着力打造“有情怀、不复制、具规模”的吾悦广场,为消费者提供优质的社交和购物体验。“我们提倡吾悦广场在规划建设上,一定是和当地的文化相结合,这样才有生命力。如果没有文化的东西,生命是很短暂的。”

最新数据显示,新城控股集团目前在全国65座城市共布局80座吾悦广场,截至2018年底,吾悦广场开业数量将达41座。2017年,吾悦广场租金及管理费收入超过10亿元,今年会翻1倍,达到20亿元的规模,未来几年还会保持快速



新城控股董事长 王振华

增长。在住宅产品端,为满足不同客户群体的多维度需求,新城控股对住宅开发产品持续进行优化和升级,确立了包含新中式、现代、大都会三种建筑风格的典雅住宅,并与原有的“乐居”“圆梦”“尊享”三条产品线交错匹配,形成更丰富、更具广泛适应性的新一代住宅产品体系,更好满足居住需求。

据王振华介绍,除了聚焦房地产,大的新城体系内还涉猎了儿童乐园、电影院线、养老地产等。“像我们的威信大厦模块化建筑基地,装配率可以达到98.5%,也是绿色地产的示范企业,我们未来也会继续在产业链上下游进行延伸。”

资放到表内,加强监管,所以出现了资金紧张情况。快速销售、提倡高周转、实现资金的快速到位是新城确保现金流安全的第一步。其次,新城借助境内外双融资平台,通过发行美元债、公司债、ABS、ABN等多种方式实现融资。2017年,新城控股平均融资成本为5.32%。据了解,今年上半年,新城控股已发行总额度13亿美元的美元债,6月份,总额47亿元的私募债发行也已获交易所审批通过。

同时,规模化发展离不开对融资渠道的拓展。王振华解释称,今年的金融监管政策要求把表外融

奋斗者文化就是创业文化

站在“千亿元年”的节点上,王振华提出,要以归零心态,实现二次创业。

25年来,随着新城的不断成长,王振华也对企业家精神有了更深的了解。在他看来,爱党爱国、持续创业、开拓进取、创新发展、责任担当、服务社会是企业应该具有的职业精神和素养。

王振华表示,企业经营和社会责任是统一且密不可分的。“把企业做好以后可以增加就业、多纳税,为社会贡献主要是三个方面:多养人,即多吸纳人就业;多交税;多做慈善。”

事实上,如何把企业和公益密切联系在一起,在办好企业的同时把公益事业提到比较高的位置也是王振华一直在思考的事情。截至目前,新城对中国教育、扶贫、救灾、拥军、体育等社会公益事业的捐助,累计已经超过2亿元。

站在“千亿元年”的节点上,王振华提出,要以归零心态,实现二次创业。“站在新的起点,我们提出‘二次创业’,倡导奋斗者文化,是希望全体新城人能够以归零心态,再次出发,永葆创业激情,从这座山再跨越另一座更高的山峰。”

新的发展阶段,新城将思而奋进,寻找走得“快”与“远”的平衡。这位不断拼搏、永葆激情的掌门人用“骆驼精神”作为新城的标签。“新城有执着的决心和信心,我们倡导‘骆驼精神’作为新城的一个图腾。大家都知道骆驼有耐力、有决心,坚持朝着一个方向,而且有组织、有纪律地前行,它一定会达到自己心中的目标。”

一位融创业主跨越1800公里的“走心”公益行动

文/秋田

融创太容易“走心”了。

马洪前,融创的一位业主,今年已经是第二次到访位于贵州黔东南州的芳武村了,因为路途遥远,她和义工伙伴们甚至不能在当天赶到村子里,但为了赴约,马洪前一行第二天一早继续徒步了6个多小时山路,抵达了芳武村。

这是马洪前与芳武村的孩子们的约定,去年离别时,马洪前给孩子们留了话,“明年再来”。

时隔一年,马洪前再次见到芳武村的孩子们时,她觉得亲切,但又觉得孩子们一夜之间都长大了,百感交集。

马洪前特别喜欢融创的公益行动,她感到温暖,芳武村的偏远、贫困,孩子们的成长环境也艰苦,但她说,“看着孩子们健康茁壮地成长,定期与他们重逢,自己能参与其中,这是一个快乐的过程。”

又一次的重逢

马洪前到访芳武村的身份是融创在全国范围内招募的一名志愿者、一位义工,2017年,马洪前在芳武村待了一个礼拜,融创安排的支教活动让她有机会陪着孩子们相处、接触,慢慢熟络。

今年,马洪前还有一个新的任务和角色——“临时妈妈”,相应地,芳武村的孩子们也有新的惊喜——融创安排了孩子们离开村子,去往1800公里以外的上海开展一场研学之旅。

海洋世界、东方明珠塔、自然博物馆、上海电视台、迪士尼乐园、上海科技馆、上海中信大厦……这些地方会出现在芳武村孩子们的书本里、电视上,但可能在他们自己走出大山之前,几乎没机会一次性地出现在他们的童年生活。

18个孩子,46位临时家长,融创要让孩子们这一次难得的上海研学之旅,万无一失。

公益行动,其实并不是只有物资、善款捐赠,“走心”的是陪伴、体验、领会和共同成长。

今年融创组织开展的“英亩培养计划”,招募的志愿者、义工来自全国的四面八方,除了马洪前这样的融创业主,还有融创的员工,还有其他行业、背景的热心公益人士;除了物资捐赠,他们更觉暖心的,是有机会陪伴芳武村的孩子们一起相处,了解这些纯朴孩子们的内心日常。

马洪前的义工联盟里,还有一位特殊成员,是网球女双世界冠军彭帅,她的到来,给芳武村的孩子们带来了出乎意料的惊喜。为了这次芳武村之行,她仍然选择调整了紧张的训练计划,手腕带伤亲身来到了孩子们身边。

在孩子们眼里,这位网球世界冠军,与马洪前等几十名志愿者一样,也是一位和蔼可亲、没有距离感的大姐姐,大家很快地打成一片,彭帅手把手地教孩子们打网球,坐在一起围成一圈分享彼此的故事。

马洪前喜欢芳武村的这些孩子们,她有时候会问自己,“都说童言无忌,芳武村的孩子们为什么这样懂事?”

在马洪前跟前,这些孩子总是能像大人们一样,说出与他们年龄并不相符的话,“听起来让人觉得暖心、感动,又觉得心酸、揪心。”

马洪前和志愿者们这一次来到芳武村,要做的第一件事就是为孩子们更新“英亩书屋”,这是融创2015年第一次踏入芳武小学时,为学校建起来的第一座“英亩书屋”。

从小在艰苦的生活、学习环境里长大的孩子,愈发明白知识的重

要性,知识改变命运,不断地学习,是他们走出芳武村、走向更大世界的重要途径。

为了给孩子们创造更好的学习环境,马洪前和融创不仅带来了不少适合孩子们阅读的书籍,还准备了书包、文具、衣服、运动器材等学习和生活用品。

芳武村只有一所小学,目前只设有学前班、一年级和二年级,学校一共42名学生,师资力量、教学设施都十分匮乏,王文艾是芳武小学的唯一老师,他兼任了学校3个班级的全部课程和教学工作。

王文艾老师1996年从凯里师范学校毕业以后,在芳武村小学一待就是20年。芳武村的孩子大多是留守儿童,父母长年外出务工,缺少父母的陪伴,所以除了教学工作,王文艾老师还要给孩子们做饭,操心孩子们家里的琐事,不能让孩子耽误了学习知识。

王文艾老师告诉马洪前一行义工们,他和孩子们都很期待,也很感谢义工们和融创能来芳武村,给学校带来投影仪、多媒体电视和英亩书屋,改善了小学的教学条件,孩子们恨不得一有时间就待在英亩书屋。

今年上半年,融创在全国30个城市同步启动了“健走未来·为爱不止步”活动,逾3万名融创业主与融创一起奔跑,并将跑者的步数转化为爱心,最终达成30个城市、3亿步伐、30座英亩书屋的公益目标,这30座英亩书屋将在2018年全部落地完成。

因为融创业主里像马洪前这样关注暖心公益行动的志愿者越来越多,所以今年融创对之前的“英亩助学计划”进行了升级,组建了一支涵盖北京、华北、上海、西南、东南、华中、广深和海南八大区域的融创义工联盟,让这些“走心”

业主有机会走近更多的山区儿童,关注孩子们的童年生活与成长。

马洪前和志愿者们更新完英亩书屋以后,在芳武村的主要时间,就是陪伴这些孩子们,一起聊天、做手工、看漫画、做作业,“对这些孩子来说,没有什么比陪伴更重要的事情了。几个孩子围绕在自己身边,每个志愿者、每个孩子的脸上都在泛笑,感受到了满足、欣慰。”

一位临时的“妈妈”

芳武村的孩子们都渴望将来走出大山,但是真当马洪前询问这些孩子,“你将来想去哪里上大学呢?北京?上海?”孩子们都会思索一番,给出一个让她意外的答案,“我想去贵阳上大学,因为那里离家近。”

对芳武村的孩子们来说,似乎翻过眼前的那座高山,或者更远处的大山,似乎就有一个更大、更明亮的新世界,它可能是省会贵阳,可能是大城市上海,但殊不知,接下来几天充当“临时妈妈”的融创业主们,要带他们跨越1800公里,将是数不清的大河与大川。

融创为2018年“英亩培养计划”创新地设计了一“进一出”全面探访模式,其中带着芳武村的孩子们们出山去往上海开展一场研学之旅,就是“英亩培养计划”的重要环节。

走出芳武村,刚到村子所属的剑河县,孩子们便迫不及待地问马洪前和义工们,“到上海了吗?”马洪前会一路上不厌其烦地跟孩子们说,从剑河县出发去上海,要继续乘坐4个小时的大巴到贵阳,然后再坐3个小时的飞机才能到上海。

一听到有机会坐飞机,孩子们又兴奋不已。

7月23日晚的上海,空气清新、霓虹闪烁,耀眼的东方明珠塔静静地伫立在黄浦江畔,诉说着这座国际化大都市的繁华和荣耀。

刚刚告别一场肆虐的台风,这里迎来了18名从芳武村跨越了1800公里远道而来的小客人。

抵达上海以后,乘坐大巴前往酒店的途中,细心的马洪前和义工们发现,孩子们突然变得沉默寡言,他们只是拉长着脖子从车里往外看,黑炯炯的小眼珠四处搜寻,仿佛一下子要把上海从里到外看个遍、看个透,小心翼翼地不留一处地把上海记在小小的脑袋里。

从7月23日一直到7月27日为期5天里,参观长风海洋世界、东方明珠塔、自然博物馆、上海电视台、迪士尼乐园、上海科技馆、复旦大学、上海中心大厦……孩子们的行程被安排得满满当当,马洪前和其他义工们要像父母一样,一直陪伴在孩子们身边。

对马洪前来说,这只是待在上海这座巨大城市的普通的5天,但对孩子们来说,可能是回到芳武村以后跟爷爷奶奶、爸爸妈妈、王文艾老师和小伙伴们津津乐道、不断被提及、回忆、憧憬和向往的几年。

马洪前和融创都希望,在这短短的5天时间里,要让孩子们不断开拓眼界,感受到最多的欢乐,进而从诸多的事物、建筑、景观、游乐场、科技馆里,在孩子们树立起正确的世界观、人生观、价值观的过程里,产生一点点的影响,这件事情的本身意义非常。

海洋世界,是孩子们上海行程的第一站。这里到处都是他们不曾见过的各种海洋生物,白鲸、企鹅、海狮、鲨鱼……马洪前和义工们耐心地给孩子们普及各种鱼的种类、习性以及所需要的生活环境等各

方面知识。

那些甚至以往从课本上都不曾见过的“奇怪”生物,不但丰富了孩子们的想象力,也让他们第一次明白,这世界原来除了高山,还有大海和这些种类繁多的海洋“精灵”。

在东方明珠塔263米高的观景大厅,马洪前鼓励孩子克服恐惧走上透明观景台,山里的孩子胆子会更大一些,孩子们克服恐惧的过程并不需要太长的时间,在义工们不断的鼓励下,孩子们踊跃地迈开脚步踏上观景平台上。

像克服恐惧一样,在马洪前和义工们的陪伴下,也许只需要一句鼓励、一声叮咛,这些长期留守的孩子就能瞬间熟悉这个城市和他们的“临时爸妈”。

如马洪前的一位义工伙伴所说,融创每年组织的公益行动,尤其是今年的“英亩培养计划”,能够让大家都真实地接触到这些孩子们,而不只是单纯的物质捐赠,“从埋一颗种子,到发芽长大,大家可以全程参与进来,持续关注这些孩子们的成长。”

到目前,融创“英亩培养计划”已经覆盖全国34座城市,共有超过5万人参与捐助,帮助了5750名贫困地区的儿童,同时,还捐建了30余个爱心图书室和3万本少儿图书。

未来,融创计划将英亩培养计划以及即将开展的美丽乡村振兴计划、古建筑保护等都纳入专业体系,将企业公益从单一的捐赠,向复合、可持续生长的产业扶持、教育扶智等升级。

此外,随着融创公益体系的不断成熟,融创中国义工联盟的招募也将成为一种长效机制,让更多的融创业主关注和参与到融创的公益行动。