



鑫苑模式启示录

在中国房地产发展的历史中,成立于1997年的鑫苑(中国)可以称得上是一个“现象”。始终处于上升期的鑫苑模式在今天已然被事实所证明。然而,其更大的意义在于,它给行业提供了一种借鉴:在机遇与挑战并存的转折点上,那些胸怀鸿鹄之志的中小房地产商如何在一个复杂的生存环境下,选择一条符合自身发展的道路。

晚报记者 梁冰 整理



相关链接

鑫苑荣誉

2009 中国房地产企业品牌价值20强
中国中西部房地产企业品牌价值TOP10
中国华北房地产企业品牌价值TOP10
中国房地产海外上市标杆企业
改革三十年中国最具价值地产上市公司
中国值得尊敬的房地产品牌企业
2009 房地产企业运营效率TOP10

鑫苑大事记

1月12日,鑫苑(中国)置业董事长兼CEO张勇以人大代表身份出席了河南省第十一届人民代表大会第二次会议。会上,他作了关于郑州市2008年度房地产形势的分析报告,得到与会代表的一致认同;

2月9日,鑫苑下发了《三大纪律、八项注意》,对公司组织纪律进行了总结和阐述。鑫苑《三大纪律、八项注意》是公司思想建设和作风建设的基本要求,也是公司健康发展的行为准则;

3月17日至18日,鑫苑物业顺利通过ISO9001质量管理体系年审,确保鑫苑物业管控体系科学、服务品质不断提升;

3月17日,河南鑫苑被评为2008年度郑州市房地产开发优秀企业,鑫苑物业被评为2008年度物业管理先进单位,成为为数不多的置业、物业同时上榜企业;

5月底,鑫苑股价升至7.10美元,以高出1亿美元的市值首次超过世界第一大汽车制造商美国通用,并超过中国酒店业首个海外上市企业如家快捷酒店;

8月10日,鑫苑(中国)置业董事长张勇在京拜会河南省委常委、郑州市委书记王文超。同日,郑州市经济技术开发区领导一行6人专程来到鑫苑总部参观考察;

9月8日,鑫苑荣获“2009中国房地产企业品牌价值20强”,品牌价值34.76亿元人民币;

9月23日,鑫苑以1.38亿元成功拍得郑政东出(2008)017号土地,用事实彰显了鑫苑强大的企业实力和坚定的市场信念;

10月23日,鑫苑集团再次力压五家知名房地产公司,最终成功拍得郑政东出(2009)017号土地。这是鑫苑继9月23日竞拍成功后再次斩获郑东新区地块。

10月27日,集团董事长张勇亲自挂帅,力克六家当地企业,最终以人民币21250万元,成功拍得江苏徐州原农场A地块,编号2009-70的土地。

11月11日,中共中央政治局委员、中央书记处书记、中央组织部部长李源潮到鑫苑名家社区视察;

11月28日,鑫苑物业荣膺“2009中国物业服务百强企业”,并以鲜明的服务特色荣膺“2009中国特色物业服务领先企业”。

鑫苑速度 势不可挡

2003年以前,鑫苑公司在河南地产界尚名不见经传,在发展的初期,那些二线城市的中小开发商曾经面临的艰难在鑫苑(中国)身上几乎都没能幸免。不过,好在亿元销售额对于房地产企业来说根本谈不上是天花板,按部就班稳扎稳打的步伐,让鑫苑(中国)在2005年的销售收入首度逼近了5亿元,在郑州市场的占有率达到了第一位。

在不俗业绩的背后,鑫苑(中国)打造好了一个独特的商业模式:不存地、不存房、零库存。在靓丽的业绩和良好的商业模式综合作用下,鑫苑(中国)开始进入国际资本的视线,从2006年8月起陆续获得了国际投资基金1.4亿美元的注资。一个更具国际化视野和更具开拓力的鑫苑(中国)诞生了。

在资本的推力下,鑫苑(中国)迈出了走出郑州的脚步,冷静地选择二线城市迅速复制自己的发展模式,开始推行“全国化”战略。2006年11月17日,鑫苑(中国)置业有限公司正式注册成立。此举被视为鑫苑(中国)全国化战略布局的初步形成。一时间,鑫苑(中国)在合肥、济南、苏州等二线城市遍地开花。

鑫苑(中国)董事长张勇表示,通过文化、制度、团队和发展模式的复制,保证公司在其他二线城市的运作能够全面复制河南鑫苑的成功。

在接下来的2006年和2007年,一个中国房地产商的“火红年代”。获得巨额注资、锁定二线城市的正确战略方向和多年锤炼出的执行能力,使鑫苑(中国)的腾飞没有悬念:2006年销售收入一举突破10亿元,2007年前三季度又达到16.4亿元;净利润分别达到1.26亿元和2.7亿元。就这样,势不可挡的鑫苑(中国)一路狂奔后,于2007年12月成功出现在纽约证券交易所……

在百舸争流的房地产大潮中,不到5年时间,鑫苑(中国)由一叶扁舟悄然成长为今日的巨舰。截至2008年,鑫苑(中国)累计完成住宅开发面积160余万平方米,在建工程达200余万平方米,创造销售合同收入年均复合增长率86%的发展奇迹,目前已经初步形成了覆盖西南、华东、长三角和中原地区的全国战略构架。

鑫苑模式 快速复制

支撑鑫苑(中国)公司的正是“不存地、不存房、零库存”的商业模式。

围绕这一商业模式的生产运营方式是“快速拿地、快速建设、快速销售”。这一生产运营方式大大缩短了项目的开发周期,现金流能快速回正,从而避免了因开发周期过长积累的政策和经济风险,也保证了投资者的利益。

张勇表示,“通过‘招拍挂’,只要资金充足就可以快速拿地,拿地后3个月就可实现交割,第4个月开始建设,第5个月做贷款,第6-8个月现金流就可回正。”

事实上,从房地产行业发以来,一直存在一个现象:相当多的开发商采用“囤地卖楼”

的开发模式,从土地增值中赚取收益,造成低下的资产周转效率。

“‘快’是鑫苑模式的最大特点,鑫苑(中国)所有的土地都是通过政府公开拍卖渠道获得,一旦买下便可进入快速开发,继而快速销售并回收资金,大大缩短了开发周期。”张勇说。“在我们看来,土地只是原材料不是资本,我们并不从土地上获利,所以从不进行大量的土地储备。”

公开市场拿地可能没有协议拿地那样令人眼红的低廉成本,但是,在透明公开的商业行为下,也节省了很多时间成本和人力成本,避免了很多不必要的麻烦。

鑫苑坚挺 领悟市场

恰恰就在鑫苑(中国)携上市之利开疆扩土之际,一场史无前例的金融危机从大洋彼岸的美国华尔街发端,迅速蔓延全球,中国的房地产行业自然不能幸免。

在多年后,房地产历史的记述者不会忘记给2008年涂上更多的冷色调,这是整个行业的悲情年份:银根收紧、楼市成交低迷、土地流拍,一时之间整个房地产行业江河日下。许多房地产企业生存举步维艰,鑫苑(中国)也多少感受到了一些行业冷风的吹拂。

仅仅不到一年前,鑫苑还在纽约鸣锣开市,一年之后这个被称之为全球资本市场心脏

的地方已然是一地鸡毛。在纽交所上市的鑫苑(中国)还能继续得到资本的青睐吗?走出郑州后在异地发展是否会遭遇水土不服?各种疑虑和不安的猜测开始蔓延。一贯低调的鑫苑(中国)保持的沉默让这些猜测衍生出各种各样的版本,其独有运营模式的生命力也面临空前的考验。

不过,即使在房地产行业的冬天,那些已经形成自己核心竞争力的企业,也不会被市场波动的风浪吞噬,反而能从行业的调整中学习领悟一个行业的进化论。

和整个行业一同感受市场的潮起潮落,鑫苑(中国)经历了一个完整的房地产发展周期。

鑫苑蝶变 愈发成熟

再好的市场也有风险,再坏的市场也有机会。经历了一波行业调整的洗礼,年轻的鑫苑(中国)逐渐走向成熟。如今,这家荣誉披身的企业表现出越来越安全和宽广的发展道路。

回过头看,鑫苑(中国)的过冬体会:一是得益于其在危机之前在纽交所上市,给自己成功披上了一件保暖衣;另外,对于房地产行业而言,2008年的行业低谷短暂得简直称不上“冬天”。

据张勇总结,鑫苑(中国)企业的战略思考体现在三个方面。其一,中国房地产行业格局极度分散,这就意味着机会。其二,企业发展的要素是原材料、资本、人才团队,其中土地最值得反思和总结。“我认为在中国做住宅产品,土地只能作为原材料。”张勇说。其三,过去房地产企业长期实现的利润都是由土地增值获取的,其中所含的运营非常少。目前,鑫苑(中

国)正在学习价值链管理、成本管理、运营价格预计、宏观经济波动、供需结构、供需链条等等因素。“回到内部要提高企业的生产运营力度,向其他生产型产业或服务型行业学习,学习它们的运营效率、规模化。”张勇说。

这个年轻的地产品牌正在展现出其旺盛的品牌活力。年初,鑫苑(中国)置业再次入选房地产百强企业,并以高效稳健的运营效率获得“2009中国房地产公司百强企业运营效率TOP10”全国第6名的殊荣。

数据显示,包括鑫苑在内的运营效率TOP10企业2008年总资产周转率均值为0.59,高于同期百强企业0.35的平均水平,存货周转率均值为0.77,而同期百强企业为0.44。

由此可见,这个高速发展的企业已经从房地产的起伏调整中领悟到行业的进化论,正在冷静思考企业的未来,从而完成一个成长企业向成熟企业的蝶变。

鑫苑印象

中央领导:

鑫苑的社区党建、社区文化、社区环境,尤其是和谐的社区氛围给我留下了深刻印象。希望鑫苑在和谐社会建设和经济建设中,努力走在时代和社会的前沿,为中国人居品质的改善,为河南经济的快速发展做出新的贡献。

《第一财经日报》:

鑫苑在中国房地产市场是一个“年轻的明星”。“快开发”模式成就其成为首家纽交所上市中国房企,是河南地产界的“一匹黑马”。

河南财经学院教授 刘社:

鑫苑是一个发展非常迅速的房地产企业,也是河南房企的优秀代表。从鑫苑的身上可以看到新一代房企新型发展模式的影子,“不存地、不存房、零库存”的快速开发模式,值得业内借鉴。

市民高先生:

鑫苑这几年的发展很快,也很稳,是第一个在美国上市的中国房地产企业,为我们河南争了光。目前,鑫苑开发的项目不仅在郑州很多,在全国也是遍地开花,为当地的经济建设作出了贡献,也将河南民企的形象带到了全国。