

# 年销售 1500 亿带来的成就感 比不上 80 多岁乡村老奶奶的亲切笑容

## 滨江集团开启第四个重要的 7 年,企业发展与社会公益并重



戚金兴

本报记者 史一方

“这是村里种的包心菜,特别好吃,雪压过的,有甜味。”“这是村里养的小花猪肉,可香了。”“做菜用的是村里产的山茶油,品质高又健康……”

眼前的戚金兴,正兴致勃勃、如数家珍地给记者介绍一样样农产品,不认识他的,哪里会想到他是一家千亿房企的掌门人,还以为是杭州淳安县王阜乡胡家坪村的一位村干部呢。

去年,他几乎有一半的时间都待在胡家坪,埋头于“乡村振兴、共同富裕”的事业中。

但这并不妨碍戚金兴继续带领滨江集团创造辉煌。克瑞数据 displays,2023 年,滨江全年销售金额高达 1534.7 亿元,位列全国房企排行榜第 11 名。这一排名,刷新了滨江自身的历史。



胡家坪村

### 滨江创造自身最好成绩 两代“大将”顺利交接班

2020 年,滨江的全国排名尚在 30 名左右。短短三年时间,滨江就半只脚迈进了 TOP10,距离第 10 名仅 0.8 亿元的微弱差距。

但戚金兴十分谦逊,他说:“逆水行舟,并不是滨江前进得有多快,只不过是一些兄弟企业停滞了或者后退了。”

在大本营杭州,滨江的领头羊位置无可动摇。透明售房网数据显示,无论是销售操盘榜还是股权权益榜,2023 年滨江分别以 1156.48 亿元和 606.82 亿元蝉联杭州的双料冠军。

稳健、高质始终是滨江的经营底色。去年全年,滨江回笼现金 730 亿元;其权益有息负债余额不到 360 亿元,相比 2022 年下降了 110 亿元;其平均融资成本更是从 2022 年的 4.6% 下降到了 2023 年的 4.2%。

去年,滨江豪掷 577 亿元,拿地 33 宗,新增货值 1030 亿

元。其中 27 宗在杭州,在杭州的市场占有率高达 25%。

正是以滨江、绿城为首的民企和本土房企的积极投资,撑起了健康的杭州土地市场。

创造这一切的,是一个仅 1080 人的精干团队,人均 GMV 在 1.4 亿元以上,战斗力如此之强,令整个滨江引以为傲,也让其他房企羡慕不已。

团队如此稳定,滨江也顺利实现了大将的交接班。戚金兴的左膀右臂朱慧明和朱立东都到了退休年龄,功成身退。张洪力接任滨江集团总裁,余忠祥接任滨江服务总裁,两人也都是老滨江人,此前皆为滨江集团执行总裁,均为 70 后生人。

掌门人戚金兴笑着说:“过去,他们帮我分担了三分之一的工作,我希望他们在接任总裁后,再帮我分担三分之一,让我有更多的精力从事乡村振兴的工作。”

### 主动卧倒,匍匐前进 开启新一轮产品力提升计划

戚金兴说话特别善于打比方,而他的比喻又十分接地气。在前几天的媒体恳谈会上,说到房地产的前景和滨江的应对,他再度金句频出,抛出了“池塘论”和“主动卧倒论”。

他说:“我老家在三堡,小时候有个老池塘,很多人说池塘里没东西了,但其实还是有货。你得不怕辛苦,得有精准的能力和眼光,因为在池塘淤泥里面,可能有甲鱼,也可能有黄鳝或泥鳅,甚至还有不太值钱的螺蛳、河蚌等。而且,即便现在没什么鱼,但小鱼是会长大的,过几年又变成大鱼了。老池塘,就是现在的房地产市场。一个房地产企业,得度过这几年没什么鱼的阶段。”

那么这个阶段,滨江准备怎么做呢?戚金兴说:“说句大实话,现在的经济环境,我们的战友倒得差不多了,留下来的都有点伤。我们只有主动卧倒,匍匐前进。这不是悲观,主动卧倒就是为了随时可以起跑和冲刺。”

本轮房地产调整的周期或许较长,尽管滨江拥有健康的体魄,但戚金兴不打算盲目扩张。TOP10 并不是他追求的目标,在他看来,滨江的市场站位是保持全国销售额的 1% 以上,即如果全国房地产销售额 12 万亿元,那么滨江就要保持 1200 亿元以上的规模。

虽主动卧倒,滨江却要趁机勤练内功,积蓄能量。戚金兴说,新的一年,滨江将继续减少有息负债,降低杠杆。

与此同时,以品质著称的滨江,今年会将很大一部分精力投入到新一轮产品力提升中。“滨江要从高端产品品质的标准制订者,发展成所有产品类型品质的标准制订者。”戚金兴说。这也意味着,无论是豪宅改善还是刚需产品,滨江都将带动整个行业“卷”品质。

滨江还组建了代建团队,希望让更多人甚至保障房居民享受到滨江品质。

### 滨江的下一个 7 年 企业发展与社会公益并重

2024 年是滨江企业发展史上第四个重要 7 年的开始。之前每一个重要 7 年,滨江都像是跑赢了一场比赛,成功晋级到下一轮。如今滨江再度蹲在助跑器上,静静等待枪响。

当戚金兴凝心静气,抬头朝前望向跑道的同时,内心不再仅仅是对冲刺的渴望,背上更多了一份社会责任。

“企业赚的钱,来自社会,也要回馈社会。”戚金兴说。

过去两年,滨江投入超过 5 亿元,用于胡家坪村的公益改造。两年过去,胡家坪村焕然一新。滨江出资新建和改造了盘山道路;修建了水库,解决了村里的干旱缺水问题;6 个自然村的村容村貌改造完成;滨江建造的文化礼堂、幼儿园、村民食堂、医疗站、托老所、邻里中心、健身休闲中心,其硬件设施标准之高令人羡慕不已。

滨江建了酒店、民宿,引入旅游,带动消费,还解决了胡

家坪村农副产品的销路,不仅增加了村里的集体收入,还吸引了不少村民返乡就业。

戚金兴表示,滨江新的 7 年,企业发展要和社会公益并重。接下去,滨江要将王阜乡的 15 个行政村全部进行改造,让 5676 户村民、17000 多人享受到“乡村振兴、共同富裕”的成果。

“做公益是积福,做这种正能量的事情,能够激励全体滨江人更加努力,经营好企业。”戚金兴说,“滨江在建 1500 万平方米,通过精细化管理,每平方米节省一元钱,就多 1500 万元可以用于公益,融资成本减少 0.1 个百分点,就省下几千万。企业发展和做公益就会形成一种持续的良性循环。”

戚金兴说,他现在最大的成就感,不是滨江销售了多少亿,而是当他走在胡家坪村,80 多岁的老太太看到他,尽管叫不出他的名字,但露出最亲切的笑容。

