

# 金鹰系主导变局 南京新百转向商业地产

■本版撰稿 快报记者 赵一蕙 陈刚 石成文/摄

“这次重组来之不易。”在金鹰系重组南京新百之际,当事方的很多人都发出过这样的感叹。从2004年的“一举成名”到如今,金鹰系掌门人王恒终于有望主导南京新百:通过资产注入将南京新百变成其地产运作的平台。而在南京新百2月20日宣布停牌重组前一天,其股价当天涨停至7.35元,较之1个月前涨幅接近50%。

## A 新老并存的新百

“现在南京新百的情况,就像这幢楼一样。”金鹰系某位人士向记者打了个比方。新与旧的交替,过去种种和将来种种的交界,在新百的这幢建筑上一览无余,尤其是在这样的时刻,几经辗转后,新百终于要接受第一大股东“金鹰系”的重组了。

这位内部人士所指的“这幢楼”就是南京新百近年花费相当精力续建的主楼(见右下图)。这幢主楼是在金鹰系登上南京新百第一大股东位置后才又开始续建的,其间经历长时间停工。2007年4月27日,南京新百发布公告,将启动主楼的续建,建成后的新百写字楼总高度将达到249米,为新街口第一高楼,2008年7月,主楼完成结构封顶。

“金鹰系人主之后,公司的确开始在主营业务上作出了转变。”金鹰系和上市公司相关人士都这样说。

自从2004年正式亮相对南京新百举牌以来,金鹰系在对南京新百这一壳资源的争夺上步步为营。经过二级市场的明争暗夺,金鹰系在2005年2月2日以24.55%的持股比例超过了南京市国有资产经营控股有限公司24.49%,坐上“第一大股东的席位”,但在南京新百的控制力上却没有取得突破。南京新百于2008年终于实施了股改,金鹰系通过旗下南京新百投资控股集团有限公司、金鹰申集团有限公司、南京华美联合营销管理有限公司以及南京金鹰国际购物集团有限公司共计持有

了29.98%的股权,而这4家企业对董事会均无控制力。

据南京新百相关人士介绍,目前南京新百董事会中,除了3位独立董事外有5位董事,金鹰系掌门人王恒担任董事长,还有一位分管地产的董事李桂菊,除这两位为金鹰系成员外,而其余3位董事均为南京新百的老员工。

在这样的情况下,作为上市公司的南京新百就有了“新旧交界”的现象。这家南京老牌百货店的主营业绩虽然没有大的突破,但依旧在新街口百货店的激烈竞争中占有一席之地,而另一方面,随着金鹰的人主,公司转而将主要精力放到了地产开发上,在续建新百主楼的同时,2007年公司还启动了芜湖新百主楼重建的前期准备工作。

## B 王恒的深谋远虑

终于在2009年的2月20日,南京新百发布公告,宣布正在筹划资产重组,公司股票即日起停牌。“这次重组都是大股东方面在操作,公司也不清楚。”公司相关人士表示。但从内部传来的消息是,这次南京新百的重组基本思路与金鹰主导的商业地产开发关系密切——那就是向上市公司注入商业地产。

长达多年的僵持之后,终于等到了这个结果。“这次的重组之所以能够启动,是因为当事人的各方,金鹰、国资委方面,政府都达成了共识,可以说都退了一步。”金鹰系内部人士这样告诉记者。

当年的南京新百,让王恒的金鹰系几乎“毕其功于一役”。2003年,南京商贸系统改制方案制定“1+X”方案,具体到南京新百,这1就是南京新百的5638万股,占公司总股本的24.49%的国

家股,作为对价之一,重组方则必须接受指定的非上市企业资产资源,金鹰系积极参与并拿到了“X”资产,相当于拿到了购买南京新百国家股的门票,同时为“保险起见”,还从二级市场增持,自2004年2月6日第一次举牌,历时1年斥资5亿终于获得了上市公司的第一大股东位置。但在投入巨资之后,金鹰系却因为种种原因无法取得对新百的控制力。

在收购陷入僵局及无法通过股改实现持股比例进一步扩大的情况下,金鹰系分拆了百货业务赴港上市,将其注入2006年3月初香港上市公司金鹰商贸之中。

直到2008年3月4日,新百再度启动股改,金鹰系最终还算是幸运地实现了又一步的迈进:金鹰系持有上市公司29.98%的股份,国资方面持股比例降至15.74%。

但今非昔比。金鹰系最为擅长的百货业务已装入了H股公司金鹰商贸。其实从那时开始,南京新百被推入了一个微妙的境地:它已不再是王恒的唯一融资平台。同时随着金鹰商贸的上市,还引发了同业竞争的新问题:H股和A股公司同时包含了百货业务,甚至金鹰商贸的门店与南京新百的东方商城同在新街口地区。

面对来之不易的A股上市平台及前期的巨大投入,王恒显然不会轻易作罢。这一点似乎王恒从金鹰商贸赴港上市成功后就开始考虑了。因为那一年,也正是南京新百开始发展房地产业务的那一年。“王恒先生最为擅长的就是百货和商业地产,而且金鹰的经营路线是非常灵活的。”金鹰集团新闻发言人,也是金鹰商贸的总裁助理唐喜庆表示。

## C 金鹰的“速成”功课

无论是基于哪种出发点,商业地产的开发并不似住宅销售这般的“捞快钱”。

“现在很多开发商开始明白商业地产的重要性,尤其是在这样的市场情况下,从事商业地产开发并且经营持有能够给企业带来一笔稳定的租金收入。”上海易居房地产研究院研究中心总监陈啸天告诉记者。

但这将是一个漫长的过程。“新鸿基用了30年的时间完成了主流住宅开发到开发持有的转变,而太古地产的时间更长,用了50年。”陈啸天说。

而成立不到20年的金

鹰系,是否摸到了商业地产开发运作的“速成”诀窍?

从目前整个金鹰系的业务构成上讲,主要分为房产、商贸、投资、酒店、物业管理等五块,其商贸也就是最为人所熟悉的百货业务,在江苏、西安等地拥有13个连锁店,包括了南京新街口及珠江江店两家处于南京黄金地段,同时还经营管理着南京新百的东方商城。而其中,在中国香港上市的金鹰商贸拥有了金鹰系商贸的大部分业务,包括10家自有店以及一家管理门店。

而以整个金鹰系来看,无论是百货商场还是写字

楼,金鹰系商业项目几乎都是属于金鹰自营持有,这一点倒是典型的成熟商业地产开发和经营模式,和国内一些中小型开发企业将商用物业开发后分拆出售这样的“类住宅开发”截然不同;而从商业住宅分割出售、分割经营导致经营失败的众多例子可以看出,要想通过长期持有商业地产收到良好的效益,只有依靠整体经营这一条道路。从这一点上说,金鹰系在商业地产开发模式上的总体思路还是非常“正宗”的。

“集团所有的商业项目都是长期持有经营的。”唐喜庆告诉记者。

## D 谨慎的运作方式

“金鹰的珠江壹号大厦,在2008年上半年正式推出,现在写字楼入住率几乎为100%。”唐喜庆对于金鹰房产集团开发的写字楼招商十分具有信心。

但这个引以为豪的珠江壹号大厦,却是在王恒担任新百董事长后从上市公司处剥离的,转让理由恰恰是为了南京新百的主楼开发,面对同样性质的两个项目只能取其。

2006年6月1日和2007年8月28日,南京新百公告,将其及其子公司新百房产所持有的南京国际同仁发展有限公司(后更名为“南京珠江壹号置业发展有限公司”)70%和30%股权转让给泰州新鹏房地产开发有限公司。2007年12月17日,王恒100%控制的GEICO全资拥有的公司

“Rhine Team”的公司收购了珠江壹号置业发展的控股公司中国国际,从而拥有了对“珠江壹号”的股权。

从新鹏房产到中国国际,只是短短数月间,新鹏房产从泰州市鹏欣房地产公司的全资子公司,变成了中国国际控股的公司,最后完成了从上市公司到金鹰系之间的中转。

就这样,原本属于新百的这个“风险不确定”的项目,成了金鹰在珠江路的成功范例。南京新百目前手中的写字楼尚未开展招商,而从金鹰系和南京新百对这两个商业地产项目的态度中可以看出,其在持有型商业地产开发上,也是在走摸索尝试的保守路线,比起百货业的得心应手,金鹰系和南京新百都显得颇为谨慎。

## E 市场波动的考验

抛开在商业地产的开发经验不谈,另一个考验金鹰系的是,在如今商业地产需求下滑的情况下,将如何应对商业地产开发可能面临的风险,这次资产注入是否是行业的最佳发展时机?

目前,除了金鹰商贸自行持有的百货经营场所外,集团所拥有的写字楼或综合出租型商业地产项目,都可能成为注入南京新百的资产。

金鹰的房产集团公开资料显示,其在南京、上海、昆明等城市拥有潜力项目,未来3年开发面积将超过60万平方米,实现约80亿元的物业价值。按照3年60万平方米的计划来看,平均每年开发体量达20万平方米,几乎相当于新百主楼全部面积。

“目前金鹰在南京的主要大型项目在仙林地区,最近在江宁地区又将有一个大型的商业项目。”唐喜庆告诉记者。上述两项项目的建筑面积分别达12万平方米和15万平方米,这一体量在南京的商业项目中算得上颇具规模。但随着房地产市场的调整,仙林大学城部分项目开发选择了观望。据介绍,仙林地区部分土地2007年楼板价大约在5700元/平方米,而到了2008年调整至3200元左右。“金鹰依旧在这个时候选择将项目按照进度推进,如期完工。”唐喜庆表示。

拥有了金鹰商贸平台的金鹰系将如何

运用南京新百这个平台,如何处理两者之间的关系,如何利用其发展其商业地产项目,如何实现商业和商务结合的目的?这一切都是摆在金鹰系掌门人王恒面前的问题。



图片来源金鹰集团公司网站

## 王恒谈新百重组

昨日,金鹰集团网站发布王恒(上图)观点,明确谈及了此次金鹰商贸和南京新百两者之间的处理思路等问题。

### 同业竞争

如何解决金鹰跟新百同业竞争的问题,如何能够让这两个企业都越做越好,就变成最近两三年我们要学习要解决的问题。经过大家研究,现在解决的方法应该还是金鹰商贸主力做百货零售这一块,新百主要是盘活它的优良资产,在商业地产、商业投资,商业品牌和资源上面,更大地去发挥它的作用。

### 与国资合作

我们现在在新百的股权上面,跟国有股是合作得比较密切的,配合得比较密切的;也正是因为互相的配合比较融洽,比较密切,所以才有最近几个比较利好的事情发生。像新百主楼的建设也是非常顺利,不管是从它的效益、它的投入产出,还是它未来的定位,我想每个股东,国资集团、金鹰还有新百的管理层,都做到了一定的投入。

### 此次资产注入

在百货经营上,金鹰商贸是成熟并有竞争力的,就可以考虑将新百的相关资产注入到金鹰;在商业地产方面,有新百大楼这面大旗,有它的优良资产,就可以把金鹰的优良资产、房地产方面的优良资产,都注入到新百里面去。当然,事情的决定还是要经过一步一步审批,要符合证监会的条例和相关部门的审核,最终才能确定。

