

金成集团：小而美中的大智慧

黄丽丽 金长青



博鳌金湾实景

存量时代，产品如何制胜？

“房地产纯靠运气的时代已经过去了，存量时代，靠的是城市与地段的选择，靠的是开发者的产品力和服务力。”——金成集团董事长吴王楼

1996年，当金成集团创始人吴王楼漫步在蒋村的乡间小道，听着蝉噪蛙鸣时，他

不会想到，随着杭州城市发展不断西进，城西会成为与武林和湖滨、钱江新城并肩的“第三中心”。可以预见，随着总投资72亿元的杭州西站投入使用，杭州城市的版图也将随之改变。

26年的时间，可以让一个区域成功崛

起，让一家企业发展上市，也足以改变人们对一个城市格局的认知。

“在20多年前的老杭州人的眼里，城西大约是武林往西约12到18公里范围，超过这个范围就是乡下了。”吴王楼回忆，“但是我和绿城创始人宋卫平一直都认为城西有足够的空间。而且越是处女地，发挥的空间余地越大。”

于是，从金成花园、嘉南公寓开始，金成集团“一路向西”，成为大城西片区最早一批拓荒者之一。放眼现在的大城西片区，金成项目遍地开花，西溪海、江南春城（闲林山水、竹海水韵、白云深处、庭院深深）、英特学府、江南府、未来海、英特尔湾等，几乎占据闲林的半壁江山。

住宅是人的身家所系。城市规划专业毕业的吴王楼，不满足于造一座房子，他更多地思考，如何打造一种生活方式，如何为一个城市的发展、城市的人和这片土地留下什么。

为了“让业主都买得起房，读得起书”，2005年，金成集团与浙大合作建立了幼

园，也由此拉开了金成教育的序幕。此后，金成外国语学校、金成英特外国语学校、青少年宫城西活动中心……金成集团建立了从幼儿园到高中，从课内到课外活动场所的教育体系，教育板块成为金成集团“一纵两横多翼”格局中的重要“一横”。

为了“让活力长者能快乐地度过晚年生活”，金成集团从欧美、日本等国家的项目中汲取经验，与浙江中医药大学联合成立“康养产业研究院”，目前已形成金成健康人居服务、佰乐汇养老服务、爱护家医疗健康管理服务、康养研究四大核心产业。

“从单纯的房地产开发商到美好生活服务商，房企的属性改变了。未来房地产的发展不会只靠资本、靠运气，更多靠的是房企的产品力和服务力。房地产行业的调整期，就是房企整体回归产品本身的时候。这对金成来说，是考验，更是机遇。”吴王楼说。

为者常成，行者常至。金成延续了“杭派精工”的工匠精神，不断延伸美好生活的场景和服务，丰富人们的日常生活和精神世界，使人与建筑、人与城市之间形成温暖共鸣。



安吉慢谷合院实景

乡村振兴，房企如何赋能？

故乡是一个人的羞耻处，也是一个人最大的隐私。我把故乡隐藏在身后，单枪匹马去闯荡生活。——乡土作家刘亮程《一个人的村庄》

西天目山，其一支往东北迤邐而来，在杭州西北部散落开高低错落的七个山峰。西北茫茫竹海里汇流而出的双溪，又横亘在这些山峰的南面。它们一起围合出一个古老的村落，叫小古城。

这是摘自一本书的其中一个段落，书名就叫《小古城》。作者朱早先是吴王楼的高中同学，也是小古城·慢谷项目最早的负责人之一。这个有着7000年农耕文明的乡村，成为了吴王楼寻回乡愁的理想地，也成为了金成集团助力乡村振兴的试验田。

2010年前后，正是房地产高歌猛进的时代。金成集团为什么不乘势而上，反而把目光投向乡村？

在吴王楼看来，乡村是一个人的最终的归宿。就像乡土作家刘亮程所说：“乡村是中国人的祖地，中华农耕文化基因的‘根’在这里。我们都会寻找那条通向乡村的道路，那是留给每个中国人的后路。”

当共同富裕成为人民共同的向往和追求，振兴乡村成为企业共同的责任。

吴王楼倡导“生态、生产、生活”三生融合，把现代农业与旅游、休闲、体育、养生等产业融合，打造“文旅休闲产业的新高地、生态和谐的新样板、共同富裕的示范村”。

2013年，小古城农文旅综合项目慢谷正式开园，成为集民宿、观光度假、农耕体验、农旅文创于一体的乡村度假胜地，拉开了乡村振兴和美好旅居相结合的新型发展模式帷幕。老杭大民宿、阳光农场、金色池塘、茶经餐厅等成为现代人回望与体验乡村的“窗口”，阳光菜园、农产品包装配送中心、生态水稻基地等则成为当地老百姓的致富“源泉”。

建筑学家楼庆西说，保护古村落，比保护故宫还难。难在历史的脉络难寻，难在让古建筑宜居，难在让古村落真正活起来。

但是在小古城，金成·慢谷的品牌张力正逐步显现。据统计，去年小古城村接待游客32.6万人次，村集体收入达992万元，村民人均收入49326元。以慢生活为出发点，金成集团还落地大理慢谷、安吉慢谷等慢



江湖鸣汇中央景观效果图

系列产品，使IP的影响力持续放大。

“老杭大民宿已经成为我们老杭大人的聚集地。我们进来时都怀着一个愿望：给老百姓带来实实在在的幸福。”吴王楼说，乡村振兴，企业毕竟是“外来者”，必须与老百姓、地方政府之间打好配合，合作共赢。

目前，金成正着力探索园区与项目、园区与园区之间循环经营的模式，在实现效益更大化的基础上，将收益通过土地流转、就业等方式与当地百姓共享，从而形成项目、人、乡村之间的良性循环。

或许，在房地产的上半场，由于过度追求“高效率”和“快周转”，“小而美”房企的生存空间一度被压缩。但是到了下半场，随着商品住宅回归“居住属性”，追求“高品质、高品位、高满意度”的企业一定有它的发展空间。

地产界，或许更应该少一些功利心。在这方面，金成更像是一个笨拙的“慢跑者”。但只要确定了方向，慢也一样能够抵达。

“希望数十年之后，大家想起杭派房企，除了绿城和滨江，也有金成的一席之地。”吴王楼说。

几年前，商业演讲中流行一句话：大潮退去，才知道谁在裸泳。

经历过高歌猛进的20多年发展期，从黄金时代、白银时代到青铜时代，眼下房企似乎到了“剩者为王”的时刻。越来越多的开发商从“规模”和“速度”的追求中自省：

“快”一定是好的吗？“高负债、高周转”的“快”最终反噬的是谁？

“小”就一定不好吗？如果以规模论输赢，那么房企中的“大象”为何会倒下？

带着诸多疑问，我们迎着夏日的骄阳，来到总部位于杭州市杭大路的金成集团。

这家诞生于杭州城西蒋村的企业，似乎浸润了江南独特的烟雨，将杭城从容、精致的文化镌刻于骨，从而滋养了金成集团数十年如一日对“杭派精工”品质传统的坚守，走出了一条“体量不大、却对品质精益求精”的“小而美”之路。

“过去二三十年，金成集团更像一个慢跑者。我们曾经有机会成为一家千亿房企，但我们没有这样做。现在到了市场重大调整期，我们更希望自己是‘杭派精工’的传承者、乡村振兴的参与者、美好生活的引领者。”2022光荣浙商、金成集团董事长吴王楼说。

今年，被业内人士判断为房地产行业深度调整的一年，和行业新旧发展模式转型的一年。已形成“一纵两横多翼”发展格局的金成集团，除了房地产这一核心板块外，已叠加了教育、康养、农业等板块，完成了从开发商到地产商再到美好生活服务商的转变。



2022光荣浙商、金成集团董事长吴王楼



杭州英特外国语学校



浙江中医药大学-金成康养产业研究院揭牌仪式

金成集团主要荣誉

- 2019年12月 荣获“新中国成立70周年·城就典范”及“2019品牌房企”。
- 2020年8月 荣获“慈善贡献奖”。
- 2020年10月 荣获武汉市江岸区抗击新冠肺炎疫情“先进集体”。
- 2020年11月 荣获“十大浙江本土品牌企业”。
- 2021年9月 荣获“杭州市慈善事业发展促进工作行政奖励先进集体”。
- 2022年1月 荣获“2021年度文旅集团影响力品牌”。
- 2022年6月 荣获“2022浙商全国500强”。
- 2022年7月 入选“2022光荣浙商”，连续3年荣获“全国地产100强”。

面向未来，金成如何定位？

一片树林里分出两条路——而我选择了人迹更少的一条，从此决定了我一生的道路。——美国诗人罗伯特·弗罗斯特《未选择的路》

吴王楼身上令人“不解”的选择有很多。比如，放弃余杭建局的“铁饭碗”下海从商。比如，在房地产市场最好的那几年，投资几亿元用于乡村建设。比如，不久前，吴王楼给浙江大学教育基金会的沈善洪基金捐款500万元。

这让人想起稻盛和夫的人生哲学：在大路上跟着别人亦步亦趋没有趣味。若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。我却凭着自己的意志，反而仍走那无人通行的泥泞小路，而且坚忍不拔地走到今天。

在房地产行业规模论盛行的年代，年销售额在千亿元以下就可以称之为“小”房企。不过度追求攻城略地，坚持用匠心打造高品质产品，用善意与初心营造有价值、有品位的生活，“小”而不失“美”即是金成集团所追求的。

多年前，金成集团在新疆乌鲁木齐的项目开盘，将“杭派精工”带到大西北，让新疆人民感受到了来自江南的精细和匠心；前不久，金成集团位于琼海的博鳌金湾提前交付，东南亚园林、体验式幸福农场、商业街以及金湾会馆等优质配套打开了滨海旅居生活新图景……

产品的品质，映射出公司的个性。从蔚蓝色的南海岸到广袤的大西北地区，金成集团从“长三角经济圈”向外延伸，不断构建起

了辐射全国的“全生命周期产品体系”，逐步升级成为国内领先的以复合型地产为基础的美好生活服务商。

“公司的发展不是短暂的百米冲刺，尤其是对房企而言，每一套住宅都是公司留给世界的作品。”吴王楼说，规模为王阶段已经过去，未来房企的健康比规模更加重要。他给金成的定位就是“小而美”，不做规模最大的，却要做美誉度高的、受社会认可的企业。

在他的言传身教当中，金成集团上下热心公益、勇担责任，先后向余杭区慈善总会、浙江中医药大学教育基金会、浙江大学德水基金、张曦艺术与考古教育基金、浙大未来乡村研究基金等机构捐款超过9000万元。集团旗下的英特教育基金会、房产板块、建