

管理课堂 | Guanli Ketang



◎恒大地产集团董事长许家印

恒大地产：中央集权管理下爆发式扩张

从某种意义上来说，恒大地产集团正在挑战中国规模型房地产企业所能够承受的极限。

8月30日，亲赴香港出席恒大地产中期业绩发布的恒大地产集团董事局主席许家印心情不错。在历经三年的上市曲折之后，许家印终于可以在可披露的书面数字上寻找到“恒大帝国”的影子。

2010年中期，恒大营业额上涨1142%，达207.3亿元。营业额一举超过万科中期公布的167.66亿元，考虑到恒大项目均价远远低于万科，这意味着在过去一年抑或半年中，恒大是中国建房子建得最多的房地产企业。

2010年的中期业绩对于恒大的意义在于，围绕着许家印，一个规模庞大的中央集权式的地产企业日渐成型。

中央集权

在广州天河立交旁的天伦大厦，在天河CBD边缘，建筑本身并不起眼。

2007年，已经开始全国扩张，并筹划上市的恒大地产将总部搬至这里，并在此建立了一个超过2000人的集团总部。

许家印在此通过其2000人的管理团队对全国数十个项目做出指令。8月30日，许家印言及集团依然是租用写字楼办公的时候亦感羞涩。

“我们刚刚买下了珠江新城的佳兆业广场，有自主的产权，未来那里将成为集团新的总部。”许家印说。

然而，许家印对其收购佳兆业珠江新城项目的另一个解释是，随着恒大地产总部规模的膨胀，天伦大厦租用的写字楼已经不能满足需求。

在恒大总裁助理柯鹏看来，2000人的总部队伍所起的作用亦仅仅是神经末梢的传递与协调功能，恒大真正意义上的大脑仍然是许家印本人。

超过2000人的总部团队的核心责任是将许家印本人的各类指令在最短时间内落实为可执行的细节，下达区域公司所辖项目进行执行，并同时各项目所遇到的情况反馈给许家印本人，以便其作出决策。

这是恒大模式的核心所在，许家印本人通过总部队伍全程控制区域公司从拿地、融资、报建、规划设计乃至采购和营销的各个流程。并将每一个流程环节标准化、制度化，并同时考核。

即便是各区域相对灵活的营销亦为许家印本人亲自控制。恒大制定了一整套营销广告策划模板，制度细致到每一个环节，其中甚至包括售楼处的布置与摆放。整个营销由总部品牌中心指导、监督、检查，品牌营销中心直接对接许家印。

“甚至到每一个广告都要由他（许家印）亲自过目。”柯鹏表示。

为强化集团总部对项目所有环节的控制，在采购层面，恒大甚至专门成立物流配送公司，其核心作用是，集团主控招标采购，然后通过物流公司将各个项目所需要的各类建材配送至项目所在地。

规模化

恒大也许是当前总部集权度

王老吉：成长奇迹引发品牌争夺战

□ 李临春

健力宝因股权之争导致的没落刚刚尘埃落定，王老吉的好戏又悄悄开始。相信很多人都希望相关部门以市场机制来引导和解决股权相争，不要让“王老吉”成为第二个健力宝。

加多宝华山一条路

1995年名不见经传的香港加多宝集团从广州羊城药业租赁了“王老吉”的商标使用权，前面7年，运作平平，谁也没有把它当一回事儿。直到2002年，王老吉销售额扶摇直上达到18亿元；2003年冲到6个亿，势不可挡。而2003年羊城药业的年营业收入只有2.57亿元，不及王老吉的一半，这让羊城药业如鲠在喉，管理者感到了巨大的压力。

于是，踢加多宝下船的计开始酝酿。2004年3月，为“理顺品牌关系”，羊城药业改名为“王老吉药业”，



同年11月，在广州市政府的撮合下，王老吉药业重组，引入香港同兴药业1.69亿元入股（排斥了加多宝参股的可能）。引资后，同兴药业与原大股东广州药业股份有限公司各占王老吉药业48%的股份，其余39%为自然

人持有，重组后并入广州药业股份公司增发上市。

现在，加多宝创造了两项奇迹，一项是把租来的商标做成了家喻户晓的超级饮料品牌；另一项是把单一的产品做到了超百亿的巨量。

有传说“王老吉”商标的租期到2020年，但从国家工商总局的查询显示是到2013年。届时商标使用权一旦被收回，加多宝将“四大皆空”。

加多宝没有更多的选择，谋取“王老吉”商标续用权势在必行，不然就得灭亡。

加多宝最有可能的是：在香港二级市场收购王老吉药业母公司“广药”的股权，并达到控股的目的。

“广药”能坐以待“控”吗？

没有加多宝就没有今天的王老吉，但是加多宝的迅速壮大，实力已经超越了做爹的王老吉药业。爷爷广州药业和曾祖父广药集团，能让这个

外血统的曾孙接班吗？

答案显然是不可以的，但是上市公司如何规避股权的办法并不多，我认为有两种可能：

第一种方案：拆分广州药业旗下的王老吉药业单独上市，将加多宝吸入的“广药”股份折算进去。但是大幅减持后，广州药业集团所持的股份折算已经所剩无几，这样加多宝肯定是赢家，可以控股王老吉药业了；广药集团则可以用金蝉脱壳之计，保护“广州药业”旗下的其他子品牌，彻底“割清”复杂交错的关系，某种程度上来说“广药”也是赢家。

第二种方案：做大“白云山”股本后，再将“广州药业”和“白云山”重组合并，大大稀释“广州药业”的股权，再次踢加多宝下船。

从“白云山”和“广药”股价走势来看，第二种方案的可能性极大，不过会抬高相互损耗的代价，赢家将不会是“广药”和加多宝。

奥的斯中国总裁戈伟奇：全球化是方向 创新性是力量

“‘博’对今天的企业意味着应该在全球化的方向，在更大的舞台上审视自己。”谈到这届中国最佳商业领袖奖的主题“领导力·博”时，去年中国最佳商业领袖·创新人物奖的得主，奥的斯电梯(中国)投资有限公司总裁戈伟奇颇有感触地说，“经济危机之后，企业的构架和方向都在发生变化，作为企业的领导者更要思考今后的定位”。

全球化是方向

作为奥的斯电梯中国公司的首位华人总裁，这已是戈伟奇在中国执帅的第三年。经历经济危机后，戈伟奇认为企业更要思考到底以本国市场为主，还是以世界市场为主。在他看来更多的中国企业应该在以本国市场为主的前提下开拓国外的市场。

“全球化的市场意味着自由竞争，这样中国的企业会取得更多的进

步，比如国外的法律，政策和文化背景都不一样，如何在不同的商业理念和管理机制的环境下做好企业，这将会给中国企业带来长足的进步。”戈伟奇这样认为。

戈伟奇透露奥的斯中国刚刚完成对日本市场的产品出口，这是戈伟奇带领奥的斯中国迈向全球化的重要一步，这不仅对公司的中国市场还是国际市场都将大有裨益。众所周知，日本市场是全球对质量要求最为苛刻的市场，而这也使得奥的斯的员工和管理层对质量的定义和要求都大大提高。

此前，中国吉利收购美国沃尔沃也是体现中国企业对未来定位的思考。尽管对这一收购行为世界各国有不同的意见，但这也正说明经济危机后中国企业开始探索全球化之路。

理所当然，企业全球化的方向也意味着企业领导者需要具备更多更

广泛的才能，这样方可领导企业屹立在世界的舞台上。戈伟奇认为领导者首先要具备更宽泛的视野：“全球化的背景要求领导者需要站得更高看得更远。”

只有创新才有力量

带领奥的斯中国走向全球化只是戈伟奇努力工作的一部分，同时戈伟奇表示继续推进公司的创新也是他日后工作的重点。“只有创新才有力量，企业才会有更大的发展。”戈伟奇这样强调创新的重要性。

也正是创新开启了奥的斯电梯和世博会源远流长的历史关系。在第一届世博会上，奥的斯电梯创始人奥的斯先生演示了“无绳安全电梯”，那个时候所有的电梯上方都还是需要靠吊绳来维系安全，奥的斯先生发明的“无绳安全电梯”无疑是个创新之举，在行业内引起巨大反响。

但戈伟奇认为创新不仅仅局限于技术，“创新应该是个更广泛的领域，任何带给企业提升和促进进步的变革和变化都是创新。”

以戈伟奇为首的管理团队一直灌输员工如何做得和以前不一样，使得你所做的事情对员工自己更有兴趣，同时对公司的未来发展更有促进和帮助，对社会有更多的贡献。公司还专门成立委员会，让员工自己提案对公司有帮助的意见，一经采纳公司会立即实施，而且还有评估委员会评估提案效果，对效果好的提案公司会对员工进行奖励。

戈伟奇表示在他在任期间需要推进领导层的年轻化和创新性，培养一批有国际视野的年轻管理人员，他们需具备较强的接受新事物的能力和创新能力，戈伟奇希望通过这些变革，把奥的斯中国推向一个更高的层次。

(郑爽)

[上接 A1 版]

乘西博会商机 万贯网战全球

本届机电博览会的另一亮点是“中国五金机电航母舰队”战略计划正式推出。在中国经济快速发展的大背景下，在省市区政府部门的科学规划、全国五金机电行业商协会的指导下，经过市场专家、经济学家和万贯集团多年的研究和论证，“中国五金机电万贯航母舰队”应运而生。她整合了五金机电产业生产、销售、物流、配送、信息、电子商务等各个环节，使分工更细化、合作更紧密、产业更聚集、产能更高效，必将为推动全国及四川新型工业化进程做出新的更大的贡献！

今年是新一轮西部大开发的第一年，未来10年是西部大开发承前启后的关键时期，“十二五”规划的实施将给西部地区带来难得的发展机遇。本届博览会的隆重开幕，必将促进西部五金机电产业与东部地区及国际市场的大流通、大发展、大商贸，进一步巩固成都在西部五金机电市场的集散地位及西部五金机电的国际影响力，预示着成都乃至西部五金机电行业将迎来新一轮的发展良机。

本届机电博览会预计参会人员约30万，采购商20万人次，总成交金额1048亿，其中403亿为现场交易；645亿为合同、线下交易（外商成交现场12亿美金，合同线下约29亿美金）。参展商总数为2万多家（含分会场），会期搭建展位1500个（1218家）。

(本报记者 胥平 李洪洲)



◎图为10月22日上午，第十一届中国西部国际博览会国际采购团队代表百余人，对“环球生资网”(http://www.hqs365.com)进行了详细了解和调研考察。“环球生资网”，是万贯集团与中国著名的电子商务运营商金算盘公司共同投巨资、高起点打造的五金机电类全程电子商务平台。该平台将商务活动向上延伸到供应商、厂商，向下覆盖到经销商、终端买家，快速达到，多方协同，是国内外理念先进、技术领先、服务优质的网上五金机电产业集群。

最高的企业，但同时恒大抑或是中国房地产企业当中执行效率最高的企业。

也许在许家印本人看来，这样的执行效率保证了恒大能够在短短4年间将自己的规模扩大10倍甚至更多，也使得恒大本身能够在单一的指令与执行简单流程中规

避区域公司与总部之间的矛盾。

无论如何，恒大在此基础上不断地挑战着中国房地产企业快速扩张与规模化的极限。

然而规模化本身意味着高风险，化解风险的唯一方式也许正是流水化

的生产。

庞大的销售规模使得恒大对市场异常敏感，恒大保证销售顺畅的核心是两方面优势，其一是保持价格优势，用恒大的话来说，就是精装修楼盘卖同区域毛坯房的价格；其二是保证对

市场的敏感程度，也正是因此，恒大是今年4月国家首次房地产调控后最早宣布降价的企业。

“只有卖不出去的价格，没有卖不出去的房子。”许家印说。

(邹琼)

[上接 A1 版]

如今，年近60的陈立恒最大感慨是人生50出头才悟到要做品牌：“要是我30多岁时就知道要做品牌，很执着去做，不是很好吗？”他像乔治·阿玛尼(Giorgio Armani)和路易·威登一样以自己的名字来做品牌，并认为这是最好的对拥趸负责的方法。

管理创意

现在，陈立恒不仅是法蓝瓷总裁，也是设计总监。因为总是奔波于全球各地的客户、秀展和工厂，其与设计团队相处的时间其实不多。为此，他特意设计了一套制度，让台北20多位设计师，不论资历深浅，每半年到一年都有机会当负责人，充当设计团队与他之间的桥梁。

通常，设计负责人召开会议让设计师们相互切磋设计，选出可以打样的图后，就由负责人与陈立恒确认。陈会根据自己的经验来讨论这些设计是否符合不同国家消费者口味，给予修正建议。这套流程是对法蓝瓷设计师们领导和沟通能力的很好磨炼，他们几乎都是没有本科或硕士学历的职业学校毕业生，却能设计出打动所有人的作品。

为了让这些有经验却没学历的设计师们理解国际精品品牌的要求与水平，陈立恒曾伤透脑筋。他最终决定，只要经费许可，无论到国外参展、比赛还是见客户，都带设计师出去见世面。一次在香港机场，陈要求身边几位设计师，趁着不到一小时的转机时间，到各个欧美精品店去观察，然后在飞机上一个一个汇报。

“卖钻石的蒂芙尼(Tiffany)会用厚重的木门营造尊贵神秘感，而想吸引年轻消费者的迪奥(Christian Dior)大门一定永远敞开着。”陈立恒指出，在这些讲究精品的行业中，一扇门的开合和一束灯光的照射都是学问，设计师必须尽量弄懂。

不仅设计和学习设计是学问，管理设计师也是学问。创意人都很有个性，有些人大器晚成，有些人没法团队合作，这些都是考验陈立恒当老板的管理手法。法蓝瓷曾有一位设计师，一两年都没有任何建树，陈看在眼里急得都想开除他。但就在他的忍耐到达极限前，这个长期表现漫不经心的设计师提交了两张图，使法蓝瓷突破了既有格局。回想起这段故事时，陈不无感慨地说：“好险，我忍得下去。”

文化拼图

近年来，法蓝瓷业绩增长大好，其中关键之一就在于全球跨界合作。比如在美国市场，法蓝瓷一个令人意想不到的渠道就是迪士尼乐园。大小朋友都对《爱丽丝梦游仙境》的主题茶壶、彼得·潘与小鹿班比造型的瓷杯瓷盘赞不绝口。远看非常中国风的爱丽丝茶壶拿在手上把玩时就可发现，其中配色、花纹和图案都与迪士尼元素和精神一脉相承。对那些年纪已大的迪士尼拥趸，购买这种迪士尼授权法蓝瓷制造的精品瓷器是保留童年梦境的最好方法。

让一向取材于花鸟鱼虫等自然元素的法蓝瓷尝试做人偶，陈立恒心里也没底。但出人意料的是，第一年做的6个单只售价2300元人民币的限量版Lanvin瓷娃娃很快销售一空，此后两年也是如此。这让陈认识到，“法蓝瓷也可以很时尚”，以及如何以限量创造流行。

“法蓝瓷的成功在于充分发挥中华文化底蕴。”台湾建筑界宗师汉宝德对记者分析说，法蓝瓷、琉园和琉璃工坊等品牌，都是台湾文化创意产业品牌发展的成功案例：他们懂材料、有品位，更能用西方人习惯的方式，讲述中国的传统故事。陈立恒更表示，“下一波的竞争就看文化的力量”。(方儒)