



SOHO 中国潘石屹：多背一根柴就能安然过冬

对于今天的中国楼市，一向以坦白著称的潘石屹却表现出“想言而不能言”的无奈。在接受记者采访时，他只能笼统地说，“中国楼市一定会有一次大的起落”。至于上世纪 90 年代的海南房地产崩盘会否重现，潘石屹称“还不好说”。

在 2008 年那一轮房地产危机中，潘石屹向记者讲了“多背一根柴”的故事。“不知为什么，最近我常常会想到小时候的一个情景。我家在黄土高坡上，7、8 岁时，每到秋天，我们都要到山上去背高粱秆子，回家当

2008 年更严峻形势的时候，多背一根柴的经验再次让潘石屹的 SOHO 中国安然度过。

“我从北京到上海，一下火车，无数个电话打进来。都是需要救一把的开发商。现在很多开发商就差那么一口气。资金接上了就活了。”对于目前大多数房企的危机，潘石屹概括为“负债率高，手里没钱。”这两项叠加，房企在年底将遭遇最严峻的考验。

和激进型企业比较，SOHO 中国有几个原则：不大规模扩张、不做产业基金、不放贷。到今天为止，只进北京、上海这两个城市的 CBD 商业区，这是潘石屹多年来坚持的策略。在楼市快速发展期，很多投资者认为他过于保守。但在调控期，保守的模式却成为稳健发展的关键。“我们现在甚至不想再通过收购方式短期内获得项目，想从政府手里拿地，从规划到开发都自己做。把所有精力都放在产品上，哪怕周期长一些。”潘石屹称。

潘石屹对未来楼市的担忧，多集中在商业地产泡沫上。有专家曾在中国经济论坛 2012 年房地产回顾与展望论坛上谈到，未来中国将有 2.5 万个城市综合体。开发商受到住宅调控的影响，转而大量建设商业地产的趋势已经在 2011 年急速显现。同样是做商业地产的潘石屹表示，当沈阳市一条街上出现若干个城市综合体时，商业地产的过量局面将不可避免。商业地产不是没有机会，城市和地段的选择几乎是成功与否的全部要素。“因此对于 SOHO 中国来说，不要谈一线城市，一线城市还有深圳、广州呢，我们只做北京和上海。”潘石屹表示。



柴烧。回想起来，那地势山高坡深，7、8 岁的孩子总是累得满身是汗。小孩子真是不愿意背呀！邻家阿婆就对我们说，别玩了，孩子，赶紧背呀，秋天多背回一根高粱，妈妈冬天就多一根柴可以烧炕取暖。听到这样的话，不敢贪玩了，赶紧往家背……”

这段话令记者记忆深刻。当时的他以此来告诉自己以及所有企业家，在危机到来之前，多背一根柴就多一些过冬的能量。

今天，当楼市迎来了比

麦当劳“热得发烫”的秘密何在

最近，麦当劳就像刚出锅的薯条一样“热得发烫”。

麦当劳在 2003 年采取了一项战略，重点改进现有餐厅，并添加新的菜品。自那时以后，这家汉堡巨头就势不可挡。

即便是在最近的经济衰退期间，其增长也几乎没有放缓，第三季度收入和利润均超过分析师预期。麦当劳股票过去三年上涨 63%以上，周一收于 98.48 美元，许多分析师预计该股将很快突破 100 美元。上周麦当劳再次打破华尔街分析师的预期，公布第 103 个月实现全球同店

销售额增长。

那么，麦当劳成功的秘密武器是什么？一方面，这家总部位于伊利诺伊州奥克布鲁克(Oak Brook)的连锁巨头严重依赖中国等新兴市场实现新餐厅的增长。该公司上周报告说，其亚太、中东和非洲部门上个月的同店销售额同比增长 8.1%，是所有业务部门中最强劲的。

麦当劳将“为顾客提供极大的便利”作为推动增长的成功因素之一。在中国、埃及和韩国等国，用摩托车送餐就是这类便利措施之一。另一个便利措施是在现有

餐厅的外面增设“甜品站”或甜品窗口，路人可以直接在那里购买甜筒冰激凌，无需在店内跟吃午餐的人一起排长队。

麦当劳在全世界升级其餐厅、实现装饰风格的现代化，并增加了免费 wifi 以及平板电视之类的设施。它还延长了餐厅营业时间，以吸引那些在传统工作日没时间吃饭的顾客，并增加了双车道的穿梭餐厅，让更多的顾客排队速度更快。

在美国国内，麦当劳充分利用美国人爱吃零食的癖好，在一天中的大部分时间里提供鸡肉卷和小甜点之类的小

食。这令它得以在三餐之间原本没什么客流的分时段吸引顾客。

麦当劳还增添了大量新菜品，价格分为高中低不同档次，以吸引广泛的顾客。这家连锁巨头由此得以吸引各类人群，从热爱汉堡的快餐食品迷、爱吃沙拉的年轻妈妈到只想买份燕麦片当早餐的匆忙上班族。与此同时，诸如草莓柠乐、水果冰沙以及花哨的咖啡饮品这类高利润率的产品与售价 1 美元的汉堡这类低价菜品互为补充从而保证了利润。

(朱丽叶)

瑞尔齿科：不挣快钱

□ 殷泽

邹其芳的人生好像比大部分人都要慢一拍：16 岁做泥瓦工，25 岁上大学，37 岁赴美攻读 MBA，43 岁成立瑞尔齿科开始创业，在未获得投资前的 11 年间，仅开设了 11 家分支诊所。

问他为什么这么慢？邹其芳说，你知道我是建筑工人出身，知道打地基的重要性。一栋大楼能建多高，取决于地基挖有多深，而做企业也一样。

“任何事情都有规律，就像人一样，从小到大的每一个过程都不可能逾越，从没有见谁跨过童年而直接成年的，否则还能有什么乐趣。”

慢扩张

佳美口腔和瑞尔齿科同为中国牙科连锁机构里面的佼佼者。前者经历了 18 年的发展，至今已有 100 余家专业口腔医院和诊所，仅在北京地区就有 50 多家；而后者历经 12 年才开设了 16 家口腔诊所。即使在 2010 年和 2011 年两度获得 2000 万美元的机构投资后，瑞尔齿科也仅是提出将诊所扩大到 50 家以上的目标。

“一栋大楼能建多高，取决于地基挖有多深。”邹其芳意识到，这是一个不能快的行业，欲速则不达。他坚持自建诊所和自己培养医生，瑞尔齿科年收入不高，却获得了投资机构的青睐。

瑞尔齿科的慢，主要在于邹其芳的两个坚持：一个是坚持自建诊所；二是医生都由瑞尔齿科自己培养。

瑞尔齿科也曾试图通过收购来加快公司的扩张速度，但后来邹其芳发现这并不能让公司保持统一的价值

和文化。2006 年，瑞尔齿科收购了上海一家高端牙科诊所的 3 家店，但后来发觉“医生的做事方式不够严谨，技术层面不达要求”，最终不得不关掉其中的两家。

让邹其芳意识到，这是一个不能快的行业，欲速则不达。如今，邹其芳坚持所有的诊所都由自己投资，新开诊所都会从公司调骨干前去经营。

诊所要快速扩张，医疗人才的储备是必不可少。而要跟上扩张的速度，对外招聘成熟的医生则是最便捷的途径。但是，瑞尔齿科坚持不进行社会招聘，而是聘请一些大学毕业生自己培养。

邹其芳认为，瑞尔之所以发展慢，还有一个原因就是，独特企业文化的形成也是需要时间的，而这不可能在两三年内完成。在瑞尔齿科，邹其芳认为这永远是进行时而不是完成时，瑞尔的企业文化要不断进步。

邹其芳解释说：“我们相信，企业要长久发展，关键不是技术和资金，而是文化，是看培养的人做事理念是否一致，公司的文化能否传承。”

邹其芳非常重视员工的培训，他认为这是传承企业文化很重要的一种



方式。他坦言，一年前公司员工的培训都是由其亲自进行的，但现在员工多了，就不可能亲力亲为了。但是新员工的第一课还是由他来主讲。第一课很简单，就是双方坐在一起交流，谈谈彼此的想法。

企业文化一直是邹其芳所看重的。他认为，企业文化就是约定俗成的做事模式、价值观。在瑞尔齿科，就是指以人为本、互助互爱、关爱同事、注重团队意识，把每个人的潜能发挥出来为客户服务。

不挣快钱