

策划词 | CEHUACI

2011年的最后一个月,绿城通过项目股权腾挪和产品促销,回笼现金超过百亿。这成绩似乎要将过去一年所有的非议,统统翻过。绿城再次从调控的风暴眼中逐渐消停,但此番已物是人非。宋卫平一口气转手五个项目股权,降价策略也渐渐明朗。更重要的是,他似乎决意放弃以往又好又快思路,开始考虑品质、规模和财务的三方平衡。

宋卫平摈弃“高负债”战略 加速“做减法”意谋“三方平衡”

稿件采写 陈哲 周亚霖

虽然代建业务的壮大并非坦途,由重转轻或许会让宋卫平离最初目标渐远,但两轮调控中的危局,无疑让绿城变得更富弹性。

百亿救急

1月5日晚,绿城在业绩快报中披露,公司在2011年12月中敲定了四个项目股权的转让,其中包括将湖滨置业51%的股权授予孙宏斌的融创。

资料显示五个项目股权总售价仅为13亿元左右。其中湖滨置业项目融创出资仅5100万,而当初项目土地款29亿元,市场对此表示不解,甚至有人质疑宋卫平臭棋。

绿城中国首席财务官冯征在接受采访时表示,目前只是股权交易,但实际的情况是,绿城后期投入的资金肯定高于注册资本。融创方面亦称,“我们入股相当于平价进入。”

冯征告诉记者:“包括外滩地王在内,5个项目的转让,能够给绿城带来直接现金回流40多亿。这些项目如果接着做,还得再投40个亿。”

而在销售方面,去年最后一月绿城共取得合同销售面积约28万平方米,合同销售金额57亿元,成为当年成绩最佳的月份。绿城全年累计实现销售金额353亿元(包括人民币22亿的协议销售额),总销售金额中归属于集团权益金额约为233亿元,约完成年初目标的64%。

冯征说,业绩回升主要还是因为优惠幅度较大。据其介绍,自从11月以来,绿城的优惠幅度达到10个百分点左右。“虽然相比其他房企,绿城优惠力度并不算太大,但已经足以帮助促进去化率。”



◎宋卫平近照

销售和腾挪双管齐下,绿城一个月内进账百亿。而根据公司最新财报,短期借款亦为130多亿。

这笔回笼现金无疑将在落账后大大改善负债状况,冯征说,“公司最危险的时刻已经过去。”

未来绿城还会继续出售项目,“目前还有几个项目在谈,跟之前的几个基本以成本价出让不同,因为公司资金上已经不太紧,这些项目股权的出售更为从容,转让会有利润。”

运营减法

宋卫平在2011年《绿城房地产集团2012年度工作设想》上,提出2012年的重点是加强销售。

将销售作为重点,背景是去年囤下的巨量存货。记者获悉的数据是,2012年绿城可售项目总额达到1000亿元,2011年存货就达到700多亿。而2011年的上年存货只有200亿元。

“以前的项目好卖,公司对项目的营销不太重视,绿城内部也做了

反思,要在营销方面多下功夫。”一位绿城高管说,“此前项目不打折的原则,现在已经没有那么死咬不放,公司高层基本接受随行就市的策略。”

对待营销问题的态度转变,实际反映宋卫平等高层,在公司运营尤其是财务运营思路有所调整。

此前有人在微博上评价宋卫平,认为其“1、没有财务概念;2、没有成本概念;3、没有财务成本的时间价值概念”。尽管此言似乎有些绝对,但仍然引起了许多观察者的共鸣。

绿城的设计成本、材料用工成本,都令很多开发商难以望其项背。“比如说绿城玫瑰园现有的260多套别墅,每个户型大概只有两三套,这些设计都出自大师之手,设计费一项就差距巨大。而上海很多同规模别墅区,户型则只有几种。”中房信分析师薛建雄说。

本轮调控中绿城遭受的种种质疑,令公司内部高层进行了反思。“以前一直注重做加法,可能后面要做减法。当然这不是说降低产品和服务的水平。但是在一些项目,尤其是二、三线城市的项目,要合理定位。”一位绿城项目老总说。

2011年,绿城内部搞过两次全年的专项培训。一次是工程精细化,针对工程系统人员。另一项培训就是针对成本管理体系,绿城组织了80个培训班,3766人次参训,3708人参考,几乎覆盖公司全员。目标是促进成本咨询项目落地,确保成本管理体系有效运行。

“从财务角度看,最大的调整,是宋总更加注重风险控制,提出‘最好的房地产公司不一定就是最大的’这个概念。”冯征说。

这可能是真正会让绿城面目一新的转变。

以前绿城通过高价买地、高负

债率来扩张市场份额,因为负债率高,跟金融机构融资议价能力差。“2011一年,光利息成本就有30多个亿,这对很多地产公司而言,无疑是非常可怕的数字。”冯征说。

在资金层面,2008年的那场危机,被很多观察者认为远基本本轮调控严重。但当年政策骤然松动,令绿城起死回生,宋的高负债战略得以延续。此番调控深且长,绿城终于妥协。

冯征坦陈,“如果绿城通过项目腾挪后存活,在行业新一轮的上升周期中,仍然坚持高负债扩张,那么公司今后还会在扩张和濒死之间挣扎,投资人的信心恐怕要进一步萎缩,绿城会越来越难。”

【决策者说】.....

我们要做“代建长工”

由高负债向轻资产,绿城的抓手是代建。

2010年9月25日,绿城房产建设管理有限公司成立,截至2011年12月28日,绿城房产建设管理有限公司已签约代建项目61个(2011年新增39个),总占地面积约900万平方米,总计建筑面积1200余万平方米,预计总可售金额近1200亿元。过去一年,绿城建设共有23个代建项目开工,总建筑面积300余万平方米。6个项目开盘。截至2011年12月28日,年度销售额度达13.8亿元。

但与公司2010年数百亿的销售相比,这一数字并不突出,并且其盈利能力要远小于开发业务。

“代建业务,按销售的5-7个点提成,净利润也就2个点,一年做200亿,业绩贡献也就6个多亿而已。”一位绿城高管说。由此可见,在今后3-5年的时间里,代建业务无法成为绿城业绩的主要贡献者。

“有人认为这是公司的一个转型,但我不这么认为,只能说是一种业务范畴的延展和创新。”冯征说,“但这个模式,解决了市场份额和品牌在扩张的同时,不再被资金压力所牵制。绿城由此多了一项业务范畴。”

宋卫平在内部动员绿城建设公司员工时说,绿城建设处在创业时期,苦干是其基本特征,绿城建设就是一个“长工”,在向“东家”“讨生活”。端正“态度好”、“会干活”、“善学习”三个基本态度,发挥绿城的经验优势,突出品质、进度、成本、效益四方面的优势。

宋卫平说,今年的代建业务重点,是造更多的保障房。

此外,宋卫平在新年设想中还着重提到服务。这或许是轻资产模式的重心。据悉,绿城构建的“绿城园区生活服务体系”是提供包括健康、文化教育、居家生活三大服务系统,现已在全国100多个不同品类绿城项目中得以全面推广和实施。

有责任感的企业家赢得口碑,论公众形象——柳传志最优 马兴瑞、张瑞敏居二、三

新希望拿出更多的财富回馈社会。多年来,赢得公众的普遍赞誉。杭州娃哈哈集团董事长宗庆后将以娃哈哈旗下产业红利注入的形式,成立以他个人名字命名的“宗庆后慈善基金会”,推进他一直以来宣称的“造血”式行善进程。此举也换回了公众的高度评价。

此外,排名飙升最快的企业家属国美电器董事长张大中,他从2010年排名484位飙升至13位,这与他临危受命,接掌国美的表现不无关系。

柳传志公众形象最优

在企业家公众形象满意度调查中,联想公司董事长柳传志赢得了最高公众的评价。尽管全球经济面临高度不确定性、甚至为担忧和恐惧所笼罩,联想集团当家人柳传志仍然通过自己的声音和行动传达出了一位企业家宝贵的信心、决心和勇气。作为联想集团的创始人,柳传志从联想集团退休后仅持有联想集团0.58%的股份,但他却帮助现任联想集团董事长杨元庆完成了购买联想集团8%股份的举措。进入2011年,联想连续超越宏碁和戴尔,市场份额在全球PC厂商中排名第二。多年来,柳传志带领联想公司坚持以“不污染环境、不伤害他人,不伤害未来”为前提,持续创造了“绿色利润”的联想。

康菲中国董事长垫底

榜单上下跌最狠的则是比亚迪董事长王传福和中石油董事长蒋洁敏。比亚迪在王传福的领导下曾一度飞速发展,王传福2010年排名第29位。但2011年中国车市忽然“急刹车”,扩张过快的比亚迪也陷入资金链紧绷、业绩低迷的窘境,裁员风波更是将该企业推向风口浪尖,王传福排名跌至487位。

蒋洁敏则从47跌到了484位,原因在于中石油2011年事故频发,蒋洁敏也因大连“7·16”输油管道爆炸火灾被处以警告处分。同样身为“两桶油”的最高领导,中石化董事长傅成玉领先蒋洁敏400多位,名列48位。

“达芬奇”造假一案真相目前尚无定论,深陷其中的达芬奇家居总经理潘庄秀华在榜单上位列496名。此外,康菲石油中国董事长穆怀礼排名末位,蓬莱油田发生溢油事故后,这家公司的形象跌至谷底。

(本报综合报道)

上接 A1 版

企业家犯罪报告发布 落马国企高管案均贪腐 3000万

“除第一类犯罪外,后三类犯罪都不是有意识主动犯罪,法律不清晰、制度不完善这些因素,使得企业家的落马非常悲情。”田文昌认为,与国企企业家相比,民营企业家的“悲情”成分更大。“国企企业家的主要犯罪类型是贪腐,而民营企业家的多是在融资问题上犯罪,前者是钱多,后者是没钱。”

除在获取资金、资源上不如国企企业家外,田文昌认为,在司法审判上也存在对国企企业家量刑轻、对民营企业量刑重的倾向。他建议应对立法做更加细致明确的规定,营造对国企企业家、民营企业一视同仁的司法环境。

凡客陈年:挫折因“头脑发热”

崇晓萌 文 / 图

在去年接连传出巨亏、甚至资金链断裂的大背景下,凡客诚品在今年伊始似乎是在用事实传递企业“不差钱”的信息。近日,凡客诚品高调召开主题为“挑战与信心”年会,其CEO陈年出人意料的在讲话时公开“认错”,称去年遇到的挫折源于管理层“头脑发热、决策失误”。

凡客“豪华年会”举办,4000人出席的超大规模、三位代言人及多位影视明星悉数登场、全部VC/PE投资人携手拜年……凡客诚品为年会砸下“血本”。

比斥巨资举办的年会更引人注意的是,即使仍有处于上市“静默期”的顾虑,陈年在年会上依然进行了颇为高调的演讲。除例行的鼓励、感谢外,陈年还在演讲中公开“认错”,对去年遭遇的波折进行反思。陈年认为,去年凡客诚品经历的众多挑战,其“主要根源是我们头脑发热、决策失误。这些失误,不但给合作伙伴造成了一些误解,也在某种程度上伤害了同事们的情感和上进心”。陈年代表管理层向大家致歉,尽管他并未明



确指出其决策失误具体体现在哪些方面,但据业界猜测,陈年所说的决策失误可能与去年的疯狂扩张不无关系。去年,曾有知情人称,凡客诚品整个资金链存在问题——由于“疯狂扩张产品线”,凡客诚品的库存堆积相当严重。

与陈年致歉相对应的是,其致歉对象却对他表现出“一边倒”的支持。凡客诚品天使投资人、小米科技雷军认为,凡客诚品会发展得越来越好,“经历风雨不是坏事,好的企业会因此迎来更好发展”。凡客某事业部员工则认为,企业仍有大发展。“我认为今后还是积极的因素多一些吧,我相信凡客今后会做得更好。”陈年透露,和上年相比,凡客的整体收入实现了150%以上的增长。“最高一天订单超过了50万单,金额高达7000万。”凡

客诚品的“2011年成绩单”还包括:逾千万名实际购买用户、超过80%的二次购物贡献、1000万件VT、500万双帆布鞋、7000万件整体销售。陈年认为,这足以体现“凡客诚品的价值”。

去年,凡客诚品接连经历了上市遇阻和高管离职,并有传闻称其资金链几乎断裂,而凡客方面此前并未明确承认其存在决策失误。此次借年会契机,陈年虽然公开致歉,但重点似乎却不在于此。凡客诚品的年会,不仅邀请到雷军等“自家人”,还有创新工场李开复、当当网李国庆、天使投资人薛蛮子、徐小平等众多业界大佬。据其员工透露,此前,凡客诚品预订的年会场地是人民大会堂,但最终未能成行。

谈及今年,凡客并不似其他电子商务企业一样“存粮过冬”。陈年认为,“我们的合作伙伴需要的,肯定还是凡客诚品更多的产品订单、更多的设计需求、更多的推广创意,以及更多的广告投放”。在场有业内人士认为,这是凡客诚品将继续加大广告投放力度的强烈信号。“今年凡客应该会持续此前的‘烧钱’态势,继续开疆拓土。”该人士表示。

老总话道 | Laozong Huadao

一枪打了两只鸟

刘鹏凯 / 文 何兵 / 图



1、一名员工离岗与另一名员工聊天,老远见到巡岗的我就想溜回岗位,谁知一脚踩上一滩胶水,鞋被粘住动弹不了。



2、串岗是个明错,漏胶是个隐患,根子都在责任心上。一枪打了两只鸟儿,听起来是个笑话,可我笑不起来。



3、杜绝跑冒滴漏,这是一个令入头痛的问题。看来负责人不能光蹲办公室,只有常到现场巡检,才能发现问题。



4、于是,我们搞了个全员洗桶活动,一线工人下班后每人洗一只周转桶,管理人员下班后每人洗两只周转桶。我让大家在洗桶时反思:为何一枪竟打了两只鸟?



5、当然,我们安排洗桶的根本目的是要洗掉我们陈旧的思想,促使人的思想升华,从而在体验中实现我们的管理目标。



6、通过洗桶让大家有了健康的心态,大家清楚地知道“今天不负责任,明天的苦酒还是得自己喝;事情不论大小,要干就必须耍干好。”(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)