

策划词 | CEHUACI  
有人认为港台开发商在过去经受了“失落的十年”。汤臣一品的天价豪宅深受指责，以长实、和黄为首的港商的长期开发模式成为众矢之的。而以万科为首的绝大多数内地开发商追求货如轮转的开发模式，并在“黄金十年”获得了非凡的成长。但数轮调控中，无数的开发商因为资金链断裂而倒下。反观港台房企，其投资时机和拿地价格都恪守纪律，量力而为。



# 冷静克制 量力而为 港台地产商摆脱负面标签

稿件撰写 陈哲

## A. 一个萝卜一个坑

提及港台开发商在内地的开发经历，汤臣一品是一个绕不过的项目。1992年，正值浦东开发开放。台湾商人汤君年到内地投资，而后在浦东拿下数幅地块。其中一幅，毕十年之功打造成汤臣一品，在当时万元楼盘尚少的上海，这个天价住宅项目成为异数。

更不幸的是，汤臣一品开盘之际，汤君年刚去世，又正值行业调控启动。这个项目因为“价格虚高”经受了无数道德的谴责。据汤家二代掌门人汤子嘉回忆，“甚至有些来自强力单位的电话，打到我们客户那里去，质问为什么要买汤臣一品。”汤臣一品在受质疑后很多年中，由于销售惨淡，集团长年亏损。到2008年，“第二代”汤子嘉正式从母亲手中接过公司管理权，并开始谋划改变现状。一方面，将汤臣一品的推售户型进行调整，加快销售力度。2009年6月到2012年5月，该项目共成交65套住宅。而此前的4年时间里一共才卖掉4套。另一方面，汤臣走出上海，布局天津等新的区域。

值得注意的是，汤臣公司旗下最支柱的项目汤臣一品去化艰难，但企业仍能维持惨淡经营。个中原因，是汤臣集团并未因市场尚佳，而希望通过扩大投资规模来平滑公司利润。



汤子嘉  
到内地近二十年，近年汤臣一品销售大有起色时才开始向外地拓展。

## B. “置身市场之外”

除了在规模扩张上量力而为，更值得一提的是，香港房企在浸淫香港地产数十年后，对行业周期的准确把握和高度克制。作为香港老牌十大房企，恒隆与汤臣同于1992年进入内地。只在上海一地，恒隆苦心经营恒隆广场和港汇恒隆两大项目长达12年之久，并一度将两大项目的无杠杆年回报率做到27%。直到2005年，恒隆才开始向其他城市拓展。

恒隆曾确定在2005—2007年三年间拿下18个项目的计划，但实

际到2008年，这项计划只完成了一半。对此，投资者认为其拿地太过审慎，恒隆集团主席陈启宗回应道：有人讲股东给我薪水就是为了让我不做什么也不做——所指的是我没有为业务购置新地块。但正因为知道何时不买，才会知道什么时候该买。毕竟，为股东带来回报的不是购买土地，而是我们是否以合适的价钱在合适的时间购买合适的地块。

恒隆曾就长沙一幅地块做了6年的功课，但由于其间土地高涨、政府提价，陈启宗果断放弃。“在许多情况下，例如市场过度炙热，政府要求更高价，我们宁愿待市况降温才完成洽谈，所以放慢进程。要单方面加快进程，并不现实。”

恒隆之所以能够踏准节奏，更重要的是能够善于根据市场预判来配置公司内部的资源。

2010年三季度，恒隆配股融资110亿港元。有人质疑陈启宗，手头那么多现金，为什么还要找钱。陈启宗的回答是，熊市迟早会重临，我们应该做好准备趁底价购地。事实证明，由于开发费用沉淀了大量资金，恒隆截至2011年年中的现金少于110亿港元，若无此前集债，恒隆将已经处于净负债状况。

熊市中手握重金，在投资市场的竞争中颇具优势。2011年6月，恒隆参与了昆明市政府旧址地块的竞标，这幅被认为是当地最好的商业地块，引来了4家内地开发商、1家新加坡房企和恒隆。“当时我认为胜算不高。”陈启宗坦言。不过，由于技

术原因，政府在竞标前取消拍卖。到当年9月再次推地时，市场下挫，融资环境紧张，4家内地房企都退出竞争，最终恒隆以35亿元拿下这幅地块，“如果再迟一点，拖几个月，估计唯一的竞争对手也可能退出，交易价格会更便宜。”

## C. 囤地捂盘的背后

港商对待项目稳扎稳打风格，也是其在地产投资时一个突出的特点。

比如汤臣集团，上世纪90年代在上海投资20亿美金买地和建设，直到14年后上海公司才向集团贡献利润。而上海商业标杆的恒隆广场，更是花费了恒隆地产10年时间和资源。

但这种长期开发模式，在地价飙升时期，容易造成外界这样一种认识：开发商凭借土地升值就能获得巨额利润。

李嘉诚旗下公司长江实业和和记黄埔在内地常常因“囤地”而备受质疑。常见诸报端的东莞“海逸豪庭”项目，据报道，和黄1999年拿下该地块，但因种种原因，一直未能开工，并于2007年因闲置过长被罚7915万元。但此后，该项目继续晒了5年太阳，直到今年才正式开发。前后仅囤地时间，就超过13年。

开发缓慢的背后，是长和系获得的巨额土地增值收益。比如和黄在上海已售完的御翠豪庭项目，2002年以协议出让的方式获得，当时的楼面地价约2497元/平方米；但该项目直到2007年首次开盘时，售价已高达36万元/平方米。到2009年，价格已涨到7万元/平方米，超过当初楼面地价的28倍。

德佑地产研究主任陆骑麟认为，“长和系在内地的模式，常常是第一个进入区域开发，最后一个开盘，其他开发商闻风而入，把周边配套做成熟，长实再坐享渔翁之利，并且稳赚土地溢价。”

不过，长和系一再向外强调，并无囤地行为，连超人李嘉诚也被迫亲自出面澄清。事实上，很多项目的低效，也源自政府规划更新或者拆迁进展不顺。

业内人士认为，所谓的“低效率”，其实是反映了香港开发商在地产界一种独特的运作方式。“囤地客观上是赚取了土地增值收益，但是集团对分公司不授权，对一些项目进行有选择的‘低效率’管理，则是香港房企的一种惯用策略。”中房信分析师薛建雄说。

更重要的是，长期开发模式对资金链、负债率的要求都极为苛刻。像长实这样的多元化企业，资金雄厚。而新鸿基、恒隆等地产商，在香港和内地都有稳定的现金流予以输送。

## 美的黄晓明：转型更多是做“减法”

王珍

最近，美的电器新闻不断。背后的核心是自去年下半年起启动的美的集团战略转型。下一步，如何转？

近日在“2012中国家用电器行业峰会”期间，美的集团副总裁黄晓明在接受采访时表示，美的现阶段转型更多是做“减法”。

今年一季度之后，美的冰箱、洗衣机的销售业务，从美的空调各地销售公司中分离出来，重新采取代理制。

最近，美的制冷家电集团的中国营销总部被放入美的空调事业部，即美的电器下面空调、冰箱、洗衣机事业部独立运营的架构进一步明晰。

有业内人士担心，美的营销架构变化频繁，可能会损失掉一些社会资源。黄晓明认为，美的适应变化的能力很强，调整后，效率更高，盈利更好，对经销商、厂家都有好处。

“这也是转型，产品类型简单化。”黄晓明表示，美的某些类别的产品砍掉30%-50%的型号，为的是集中资源、提高开发效率。“现在竞争不是看你有多少品类、产能，而是看你有多少销售、利润，消费者是否接受。”

“现阶段，美的更多做的不是加法，而是减法。我们希望做得更精一些，更透一些。”

黄晓明说，美的的“减法”包括：一是业务聚焦于白色家电；二是家电业“有所为、有所不为”，市场规模小、发展空间不大、附加值不高的产品砍掉；三是区域布局雏形已出来，尽量做好现有投资项目，短期内上新项目要谨慎；四是经营上，放弃对规模增长的盲目追求，调整组织人员，重点提高效率。

在国际化方面，黄晓明说，今年美的集团在海外市场稳打稳扎，销售规模基本持平，但质量比以前好，自主品牌占比提高，客户结构在优化，产品结构也在优化。下一步如何转？

“我们时时刻刻都在转型，做得不好改掉是转型，一个产业不做转到另一个产业也是转型，我们不是把过去的东西丢掉，而是把现有的东西改善、提升。”

黄晓明说：“说白了，就是从过去粗放向精细化走，从低端向高端走，这些不能一天两天，要长期坚持，如技术创新、质量提高、精益制造，都要日积月累。我们期望到2014-2015年，在现有的人员规模、产业规模的基础上，能够达到更高的规模和利润水平，人均产值、人均利润对比2010年能够实现翻番。”

# 五矿少帅姚子平 转型剑指电子平台

上接 A1 版

“这些年为什么没有建起来？我们也在研究，不是大家没有想到，业内的很多企业是很聪明的，特别是民营企业，他们在做很多积极的尝试。后来我们觉得，是他们能力达不到。而且，我们发现连五矿也没有这个能力。”姚子平说，“如果五矿也没有这个能力的话。我们号称是流通业的老大，那么没有任何一家企业能有这个能力了。”姚子平决定采取“走一步看一步、但是加快速度的方式”，尽快实现上述计划。凭借国内第一流通业老大的资历，他拉来了11家公司入股，成立了“中国钢铁物流e联盟”。加入联盟的公司，包括业内知名的信息提供商兰格钢铁。其实，最早姚子平是想收购兰格钢铁，以此发展自己的平台。

今年5月9日，在五矿发展的一次董事会上，又通过了独资设立五矿电子商务有限责任公司的决定，新公司注册5000万元人民币。五矿电子商务公司成为姚子平在电子商务业务的融资、投资、管理及运营平台公司。现在姚子平仍在全国寻找新的加

盟者。据说，下一个联盟的新成员是另一个世界500强企业、全球最大的钢铁贸易公司日本美达王株式会社。

## ◎野心

姚子平对联盟所具有的吸引力毫不怀疑，他说，“全国各地的物流企业、贸易企业和金融企业，应该都会有动力参与到这个网中来。”

在他看来，钢厂现在面临着空前的困难，一定时期内，他们很难有翻身机会。过去钢厂是强势的，钢厂的销售方式主要有三部分：一是直供，二是自己的销售体系的零售，三是贸易商的代理。2011年贸易商跟着钢厂干了一年，全部亏损，今年开始协议量大幅下降。协议量销售占到40%，这是贸易商全额预付款的，这对于维持钢厂的资金链条的安全是至关重要的。这个变化，会让钢厂在资金链方面面临很大的压力。但如果钢厂生产完之后，直接进入到了他的体系中来，钢厂首先就可以拿走80%的汇款。然后可以挂到他的全国电子商务平台进行交易。

至于银行，他一直希望能够做大金融物流的业务。“我们不仅有一

套严格的斩仓的流程，而且可以实现24小时的监管。”姚子平说。

现在银行、钢厂都已经有了典型的代表性的企业在和五矿商谈。这其中有一个特殊的客户是，上海期货交易所。上期所希望，有一家企业能够提供跨地区、跨品种的交割。

在姚子平的计划中，全国交易的电子平台可能会从区域化的试点开始，然后逐渐铺开至全国。这样的网络，一方面要靠联盟加盟企业的销售网络覆盖，另一方面或许将通过收购的形式实现。

这个庞大网络编织起来并不简单，但在姚子平看来，却也并不复杂。“需要的是先操作起来。我们会先找一家做得比较好的企业，信息化做得好的企业，有仓储的数码化改造的能力，有进一步发展的潜力，我们可以把它收购过来，收购过来就成为我们的能力了。”

你明白他在暗示什么吗？“如果是网络的话，我认为中钢对我们联盟和体系的价值不大，因为中钢的那些东西，我们都有。而且我们的网络体系比中钢还要多。”姚子平说。从去年至今，姚子平先后找到工

信部和商务部的有关司局谈他的计划。他得到了来自政府的支持，在商务部的指导下，五矿与中国金属材料流通协会正在联合起草有关中国钢铁物流的标准，姚子平希望这个标准将来能够成为强制标准。这一点对于他的网络和电子平台交易，至关重要。

如果仅仅以为五矿和姚子平目前所做的一切，就是为了建成一个全国钢材电子交易平台，那就低估这个人和这家公司的野心了。“我们是从钢材入手的，将来这个体系成熟之后，这上面当然可以跑很多其他的东西。马云的那个网上面就跑了很多东西。”

虽然多次提到阿里巴巴的模式，但姚子平却说，“我不敢比马云。但是我认为，我的任务成功后，我们的事业会超过马云的事业。”

电子平台的计划对于姚子平和这家中国最大的金属流通商来说，是转型的最终方向。姚子平深知，很多人都对这个平台抱着怀疑的态度，但他觉得这就是未来的方向。而眼下这一轮钢贸的危机，正在加速这个转型。他押宝在此，“一个商业模式的成功就会导致你的巨大成功；如果不成功，就会失败。”

## 老总话道 | Laozong Huadao

# 会说话的眼睛

文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1. 工厂生产区的每个要害部位、要害设备都贴有一只大大的“眼睛”标识，这既是安全屏障，又是一道风景。



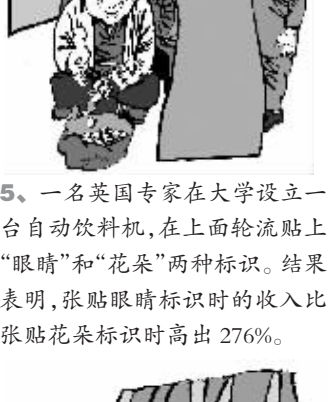
2. 安全检查组来到工厂，询问张贴“眼睛”标识的目的是什么。我笑道：“项庄舞剑，意在安全啊！”



3. 我们边走边聊，车间里，一只只“眼睛”标识注视着我们。



4. “嘿！这眼睛还真会说话。用眼睛标识约束安全行为，既醒目，又形象，值得推广、值得推广。”老专家赞赏有加。



5. 一名英国专家在大学设立一台自动饮料机，在上面轮流贴上“眼睛”和“花朵”两种标识。结果表明，张贴眼睛标识时的收入比张贴花朵标识时高出276%。



6. 数字表明，人们在取饮料时看到“眼睛”标识，会更积极地付钱。同样，用于安全管理，生动形象的“眼睛”所表达的警示效果更好一些。（作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长）

西部当选 雄厚资金 CCI 成功千万里 融资零距离 雄厚资金支持各类项目融资借款，两百万起贷，可免抵押，个人、企业不限，地域不限，手续简单、审批快、利率低、放款迅速。 电话：028-68000368