

# 恒大模式：深度解码人性

**提要:**如果存在所谓的恒大模式,就是深度解码人性。从社会底层一路走来,许家印对人性有深刻洞察。恒大的管理、营销、文化,都体现了这个时代的金钱观,暗合了社会潜意识,这才是恒大这架商业机器高速运转的内核。

王志纲工作室广州公司总经理云亮把企业分为三类,央企、国企是“圈养动物”,万科、联想属于“放养动物”,而恒大属于“野生动物”。万科、联想等一批具有理想气质的标杆企业,在创业初期都曾得益于体制,起点比一般创业者要高得多。而从红海中拼杀出的恒大更像一架纯粹商业机器,它没有温情脉脉的理想主义,但更讲效率。它能体现原始的资本冲动,攻击性很强,企业文化更务实乃至至于迎合社会。

## 高速运转的机器

“我敢说,没有一家地产公司执行能力能超过恒大。”易居中国北京公司一位高管说。他曾经建议恒大做一个活动,只用了三天的时间,邀请了全国 200 多家媒体,活动如期成功举行。记者曾经在机场偶遇恒大一位副总裁,他早上从广州赶到上海,一天办了 5 件大事,晚上赶回广州,第二天周六还要继续上班。走进恒大广州总部,就像走进一个压力锅,人人都很忙,空气里有一种紧张的氛围。恒大一位资深副总裁曾经对许家印说:“许总,我们除了会干活,别的都不会了。”

高速运转的恒大,就像一架紧绷绷、上满了发条的机器。它的节奏和密码掌握在许的手中。据说恒大普通员工每周工作时间超过 60 小时;中层超过 80 小时;高层超过 90 小时。许家印本人就是工作狂,他经常在凌晨打电话召集开会,早上 8 点还要正常上班,一些员工只好租房住在公司附近,或者住在公司员工宿舍。恒大有一套极为严密的管理制度。许家印亲自起草了一本厚厚的《恒大学习资料》,员工人手一册,其中有几万条规章制度,内容涵盖了吃穿住行。

## 非常慷慨的老板



据说 30 年前乔布斯埋下了一个“时间胶囊”,里面装入了诸如丽莎鼠标、啤酒之类的日用品。最近有人把它挖出来,因为时间跨度太大,人们并无那种恍若隔世的感觉,但全世界的媒体都一本正经地作了报道。

这就是明星企业家的明星效应,乔布斯已经死了,但他的传奇还在被世界各国的人们说道。与此同时,很多人发现苹果公司已经失去了原有的创新能力,随着竞争对手在产品研发上后来居上,市场对苹果的表现越来越失望。然而在一些人心中,苹果是乔布斯的呕心沥血之作,仍然代表着某种时尚。

但这些只是最表面、最容易观察到的东西。那么,到底是什么让这套严苛的组织方式高效运转的呢?

“许老板非常慷慨,这是他的优点。”广州地产业的一位职业经理人说。恒大的奖励很惊人,比如地区分公司如果完成业绩,会拿出销售额的 1% 来奖励老总。他举例说,一家分公司完成了 20 亿的销售,那么老总能够拿到 2000 万的奖励,“这太刺激了”。但是一旦出错的惩罚机制也很惊人,副总级别高管也有可能被降级,甚至要在几百人的大会上检讨。恒大足球的奖励机制也很惊人,赢一场奖励 500 万,平一场不奖不罚,输一场惩罚 300 万。2013 年,恒大发放给球队的奖金高达 1.3 亿元。

对于金钱和人性的关系,许家印理解透彻,运用精妙。每逢年底,恒大都会拿出巨量的现金,奖励员工。当那些码成堆的钞票放在眼前时,有人一次能领走上百万,它刺激的不仅是眼睛,更是心脏。

恒大的形象总是与巨额金钱连在一起。1000 万欧元年薪请来大师级足球教练里皮,7 亿造一所足球学校,凭空砸下 13 亿的巨额矿泉水广告,恒大新办公楼的企业形象展示厅据说也花了上亿。这样的数字屡屡出现在媒体上,与金钱崇拜的社会潜意识相呼应,形成了巨大的冲击力。

恒大项目开盘总是明星云集。2011 年 6 月 25 日恒大举办的清远旅游城开业暨恒大扶贫捐款仪式,是记者参加过的最难忘的活动。主席台上坐着一众省级领导,台下有 20 多位恒大项目所在地的市长,还有 10 多位当红影视明星,10 多位排球、足球明星。空气中有一种癫狂的情绪,权力、财富、成功的符号都在闪闪发光,人群一阵阵激动。一位挤来看热闹的老太太因为天热而晕倒。

## “土豪”做派的营销

事实上,这种华而不实的“土豪”做派对销售确实很有效。盛大的开盘仪式之后,恒大项目通常热销,明星们给房子贴了金。

在当下,成就一个品牌的要素无非这么几个:专业机构认可,出入上流场合,名人代言。在某些专业机构的年度评选中,恒大一直高居榜首,许家印有令人眼花缭乱的社交身份,明星代言更不在话下。如同恒大每个项目都有显得十分豪华的喷泉和雕塑,在这些最容易看见的部位上,恒大下足了功夫。

对人心和人性的洞察,让恒大准确地迎合了社会心理,这是恒大的营销招式获得成功的重要原因。它的广告底色大部分是金色的,咖色的字体,奢华感很足,广告词中少不了“奢华”二字。壮丽的喷泉、霸气的雕塑是恒大项目的标配,很符合普通人对“奢华”的想象。恒大号称“开盘必特价”,这是用最便宜的价格,买到人人渴望的奢侈感。

“恒大是这样一家公司,她要多拿,钱要多拿,但是几乎没在产品上下功夫。”和恒大有交集的一位投行人士说。在百度上,可以看到重庆、增城、长沙等多地业主给许家印写的信,都是投诉质量问题。他也不看好恒大 2013 年底进军北京、上海的行为,“在三四线城市恒大的产品还可以,但是到了一线城市它没有竞争力。”

“声誉到了共产主义,但是公司还在原始社会,这本身是风险。”上海华彩咨询公司董事长白万钢说,过快地膨胀,恒大没有沉淀、来不及转身,没有从品质上提升自己。

与恒大在产品上相对小投入对应的,是它在宣传和舆论上的大投入。恒大品牌部门是最重要的部门之一,它和销售部门平级,地产行业仅此一家。在其他地产公司,品牌部门

不属于核心业务部门,万科深圳总部品牌部门只有 5 个人,而恒大相同部门有 30 人。这个部门也是花钱最大方的部门,恒大的对外形象全部由这个部门炮制。

“许家印找到了一条通往消费者的捷径,群众对事物的理解是由外而内的,那就把群众看重的表面东西做足。”一位观察人士说,恒大的做法如同只吃第 6 个烧饼、但是享受到了前 5 个烧饼的好处。

恒大有一句口号“运动就是生产力”,不定期搞运动是恒大内部管理的一大特色。每次运动都要树立典型,开除一些员工。一位员工回忆,午餐时间一个年轻员工在电梯里扔苹果玩,恰好被许家印看见,随后这位员工被开除,成为作风散漫的典型。“(搞运动)经常是一些看上去很可笑的理由,弄出些天威莫测的意味。”这位员工说。2010 年恒大开展了历时 3 个月的“质量月”活动,在此之前还搞过类似的抓营销、抓产品、“清除三类人”运动等等。这类运动可以用集中清理恒大发展中的问题,确实很有用。

从社会底层一路走来,许家印对人性有深刻洞察。恒大的管理、营销、文化,都体现了这个时代的金钱观,暗合了社会潜意识,这才是恒大这架商业机器高速运转的内核。

白万钢认为,恒大地产和足球的成功,都是在对大势做出判断之后,以巨额投入和强大的执行力,将相对优势最大化,以时间换空间。“这两个行业的共同点都是先烧钱、再挣钱。靠投入,赌一把;喘口气,再投入,再赌一把。”恒大采用的是一种高度集权的管理模式,这套刚性化管理体制,恰恰与房地产行业准金融、决策点集中的特点合拍,因而恒大实现了浓缩的、爆发式发展。他认为,许家印做足球是在重复房地产行业本质。在快速消费品矿泉水上,许家印用的还是这一套,但是否有效还有待观察。

(黄秋丽)

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

## 第六届河南煤矿安全生产科技进步奖开始申报

记者近日从河南煤矿安全监察局获悉,为贯彻落实《国家安监总局关于加强安全生产科技创新工作的决定》精神,有效防范和坚决遏制煤矿生产安全重特大事故,鼓励和引导企业研发、采用先进实用的安全技术和产品,促进煤矿安全生产适用技术和新装备、新工艺的推广应用,进一步提高煤矿企业安全保障能力,根据《河南煤矿安全生产科技管理办法》河南煤矿安全监察局决定组织开展第六届煤矿安全生产科技进步奖申报推荐工作。

申报推荐工作紧紧围绕当前有效防范和遏制煤矿重特大事故为主要目标,突出科技成果的关键性、先进性、适用性,在煤矿安全生产科技研究和开发应用中,具有创新性的技术、产品、工艺、装备和材料,对于防范和遏制事故,提升煤矿企业安全生产水平效果显著,发现或阐明自然现象特征和规律,具有重要科学价值的科技成果。

推荐单位应严格按照《办法》要求,依照《煤矿安全生产科技进步奖励推荐书》有关要求组织申报推荐工作,审查申报材料的真实性、符合性和完整性,确保推荐材料的质量,不得弄虚作假或剽窃他人科技成果。按照《推荐书》填写说明要求填写并提供有关材料,于 2014 年 3 月 28 日前将《推荐书》、技术证明、应用证明等有关资料一式 2 份,连同电子版报送至河南煤矿安全监察局科技装备处。

凡经河南煤矿安全监察局评审获奖的项目,河南煤矿安全监察局将负责推荐参评国家安全监管总局安全生产科技成果奖的评审活动。

(本报记者 任二敏)

# 企业家要学会“作秀”

宣传,也是企业的主要营销策略之一。我们不妨留意一下书店里的展示台,现在美国、日本、法国的企业家传记很多。美日企业家都被塑造成“创新大师”、“管理之父”或者“股神”,法国企业家则主要是些“时尚教主”。传记造星造神,再通过其明星与神的光环强化公众对其产品的认知与认同。制造明星效应,显然是一种企业营销策略。

国内否定企业家明星化,是因为人们基于一种扭曲的企业家明星化现实,误读了“企业家明星化”本身。国内企业家所谓明星化,本质只是娱乐化,通过不断制造话题,增加曝光率,把自己变成了名副其实的娱乐版新闻人物,跟他们的企业、产品没有关联性。

而在美欧日,企业家之成为明星,无非是因为他们在战略谋划、经营管理方面极为成功,其影响力既是大众传媒追捧的结果,很多时候也属企业家主动为之。索罗斯本是一名金融投机客,但他出版了一系列著作,向全世界推销他的价值观、社会哲学,把自己塑造成

“有理想、有追求、负责任”的投资家形象。

乔布斯更是花重金请前 CNN 董事长和《时代》杂志总编艾萨克森亲自操刀撰写《史蒂夫·乔布斯传》。这部传记向世人呈现了一名“伟大创新者”的铁汉形象,帮苹果赢得无数粉丝。企业家的此种明星化,传播了其企业文化与价值观念,属于高级的文化营销。

从这种意义上说,中国企业家不是“过度明星化”,而是明星化不得其法。企业家的社会影响力也是一种企业资本,在全球化时代,它已经成为一种核心竞争力。我们的民营企业 30 年白手起家,并不缺人生传奇、商战谋略,适宜开展文化营销。可惜的是,有的人只是在娱乐道路上狂奔,也称得上明星化了,但他们的企业实在是无福消受。

美欧日企业家明星化出场,其实是一种进攻的姿态。中国经济的全球化必须携文化的风雷,我们必须包装一批中国的明星企业家。“中国制造”要向价值链高端攀登,企业家明星化就是一个窍门。

(杨于泽)

## 教学二矿首次让职工代表评议领导干部

本报讯 2 月 18 日上午,郑煤集团教学二矿在二届四次职工代表大会暨 2014 年工作工作会议上,首次让职工代表直接评议领导干部。

该矿共有中层以上领导干部 80 名。过去,该矿评议领导干部都是在平地管理人员中进行,这在代表民意上有一定的局限性。职工代表是最“接地气”、最能代表民意的。今年,该矿把民主测评干部首次放到节后的职代会上,让职工代表直接评议干部。为干部考评工作提供更为合理的依据,这是该矿干部考评工作的一项改革。当天上午,该矿共向 98 名职工代表发放了测评表,评议标准分优秀、良好、称职、不称职 4 种。

(本报记者 任二敏 通讯员 刘运奇)

# 2014 全球最具创新力 50 大公司:小米居中国首位

近日,美国最具影响力的商业杂志《快公司》(Fast Company)撰文总结了 2014 年最具创新力的 50 大公司,谷歌、彭博慈善基金会、小米位列三甲。

此外,该榜单还标出了来自中国的最具创新力公司前 10 名,中国公司已开始在可穿戴设备、智能手机、移动互联网等领域展现出极强的创新力。

以下为 2014 年中国 10 大最具创新力公司:

1. 小米

虽然这家公司刚刚成立三年,但小米公司并非智能手机市场上的“初学者”。小米手机的“低价高配”策略在中国取得了显著效果,即使去年仅发布了四款智能手机,但小米手机销量接近 1900 万台,比 2012 年同期增长 150%。小米创始人雷军以全新的商业模式切入智能手表市场:小米手机并非如 iPhone 一样定位为高高在上的奢侈品,而是走大众化亲民路线;雷军以强劲的互联网营销和微薄的利润来销售自己的产品,然后依靠手机内置的软件服务来提供收入来源。去年小米营收达 52 亿美元,小米商店 App 下载量超十亿。

2. 北京华大基因(BGI)

通过投资更具前沿的基因组测序硬件和培训更多优秀分析师,华大基因的大量数据输出比其他研究机构或大学都具有意义。在世界范围内,华大基因加入了全球科学家协作的“动物、植物和人类基因组”解码项目。在中国深圳,华大研究出了人类最丰富的基因组序列,并利用先进技术大大降低了基因组测序成本(从 2003 年的 30 亿美金到现在的几千美金)。华大基因的目标组织全世界的生物信息,使这些信息有用且人人都能访问—就像谷歌一样。去年,华大基因以 1.18 亿美元的价格收购了总部位于美国加州的基因组测序设备制造商 Complete Genomics,以增强其竞争力。

3. 中国的奢侈品牌 Wild China、Mary Ching

由于政策因素影响,中国市场上的海外奢侈品牌已经感受到阵阵寒意,但来自中国本土的奢侈品牌正在快速崛起。这些品牌正在寻找他们的独特的体验与个性,例如精品旅游品牌“Wild China”推出的丝绸之路与茶马古道之旅,或者展示自己独特风格的 Mary Ching 品牌高跟鞋和拖鞋。麦肯锡预测,在 2022 年中国中产阶级和高收入者将占据总人口 45%。

4. 海尔

1984 年,传奇 CEO 张瑞敏来到这家濒临倒闭的青岛电冰箱公司,他将大锤交给员工并告诉他们,砸掉所有不合格的产品。三十年后,张瑞敏将海尔打造成世界领先的家电品牌,通过“消灭中层”推行管理革命。此外,海尔还创造了独特的内部人才储备和招投标机制,允许组织内部单位竞标项目提案,并投票选出不称职的领导。冒险者张瑞敏得到了回报:2013 年海尔营收增长到近 300 亿美元。

5. 腾讯

今年 1 月,中国互联网信息中心报告显示,曾经在中国社交网络市场中占据主导地位的新浪微博用户数量下滑了 9%,部分原因

是由于腾讯微信的崛起,目前腾讯微信注册用户超过四亿。微信无处不在,人们用它共享照片、谈论话题或者展开营销活动,这是中国第一款在世界范围内获得认同的社交软件,在全球十大最常用的 App 排行榜中微信排名第五。为了增强其在国际市场上的竞争力,腾讯宣布对其用户提供 10TB 的免费网盘。

6. 果壳电子

去年夏天,来自中国上海的果壳电子发布了搭载 Android 系统的果壳智能手表和新颖的 GEAK Ring 智能戒指,甚至连比比尔博·巴金斯(《魔戒》男主角)都有可能羡慕这些产品。一个智能手环能控制你们所有的智能设备,只要将 GEAK Ring 智能戒指和这些智能设备轻轻一碰,它就会通过 NFC 技术获得你身边的各种信息,还可以用来为你的智能手机解锁,或者传输联系方式等信息。更重要的是,这款“宝贝”只要 30 美元。

7. 幻腾智能

美国加利福尼亚的智能家居公司 Nest 刚刚被谷歌收购,而北京的幻腾智能也已获得 150 万美元融资。幻腾认为,未来消费者将通过智能手机控制和管理家电。幻腾公司有清华大学毕业生创办,该公司为中国消费者提供了价格合理的智能家居产品。幻腾公司的两款主打产品为售价 21 美元的节能灯和售价 43 美元的环境控制器,他们都可以通过手机 App 控制。前者可以控制节能灯的显示方式,后者则可以监测家中的控制质量—这对于长期生活在 PM2.5 超标环境下的中国居民非常适用。

8. 百度



百度被视为“中国谷歌”,和谷歌一样,百度已经开始在智能硬件设备发力。在发布小米 WiFi 之后,百度先后推出了小米路由器、小米影棒。最新发布的小米 i 耳机可以通过智能手机远程控制,并能将拍摄到的视频存储在百度云服务。在软件方面,百度也在引领新一轮潮流,比如百度实物翻译 App 和广东话翻译服务。

9. YY

《美国偶像》的口号是“让任何人成为明星”,现在它必须面对来自中国的竞争者。2005 年,YY 开始为游戏核心玩家提供视频服务,但很快他们发现了另一群用户—卡拉 OK 爱好者。现在任何一名 YY 用户都能对成

千万观众进行直播演唱,观众给“主播”的虚拟物品还可以兑换成现金,如 82 美分的玫瑰和 1000 美元的兰博基尼。令人意想不到的,《美国偶像》的营收还不到 YY 的一半。

10. 汉翔(触宝)

有一亿 Android 和 Win8 用户正在使用上海汉翔推出的触宝(TouchPal)中文输入法,索尼 NEX 系列微单相机所用的中文输入法也来自汉翔。不仅如此,汉翔还为奔驰 S 级豪华轿车的多媒体系统提供技术支持。触宝科技 CEO 王佳梁曾在 Facebook 上写道:“打字就应该像呼吸一样—它时刻都在发生,应该毫不费力。”

(来源:美国《快公司》杂志)