

6 变革管理 Change Management

编者按 从1995年创始至今,绿城一直由宋卫平掌舵,可以说绿城自始至终打上了宋卫平鲜明的个人烙印。融创入主绿城之后,自然会对绿城进行“改造”。在国内房产界中,融创也是一家非常有个性的房企。在营销上,融创“狼性十足”,凭借庞大的销售团队以及高出同行一筹的销售激励机制,创造出令同行惧怕的销售生产力。相比之下,一向信奉产品主义的绿城,尽管其产品品质在业内有口皆碑,但是其营销能力一直是短腿。融创的到来,绿城原先的营销体系可能最先接受改造。以融创中国董事长孙宏斌的性格和管理思维,一定要对绿城动一次手术,方能成为市场发展新动力。此外,融创的一些管理方式和理念,也将不可避免地进入绿城。绿城和融创,这两家风格各异的房企,将经历一场磨合,直至一个全新的绿城脱胎而出。

“狼性文化”融化“完美主义” 孙宏斌大刀阔斧“改革”绿城

融创中国收购绿城中国四个月以来,绿城内部正在发生微妙的变化。

在孙宏斌对绿城大刀阔斧的改革中,调整布局成重要内容。据记者了解,一方面,绿城将收缩三四线城市项目,减少低周转项目持有数量;另一方面,绿城未来或将进入福州、厦门等五个新的城市。

“绿城正在发生的变化和未来的运作方式,已初步显现出孙宏斌给绿城画出的新版图。而孙宏斌‘改革’绿城的核心,是要加大对绿城的掌控能力,注入新的企业基因。”全国工商联房地产商会理事李骁表示。

“不在价格上站岗”

虽然楼市持续低迷,但今年6-8月绿城的销售额由去年同期的147亿元,增长至162亿元,增幅10%。

杭州房地产独立评论人顾晓立认为,绿城销售额增长的背后,与融创“狼性”基因的注入有直接关系。

“绿城以前对外坚称不降价,即使搞促销,也是以回馈老客户的方式,力度不大、范围较小。融创团队进入绿城后,在定价上随行就市,该促销就促销,一点都不含糊其词。有了新的营销思路,也就不难理解绿城的业绩为何会逆市增长。”顾晓立表示。

“项目价格不再给别人站岗”,这正是绿城改变销售思路的一种既形象又直接的阐述。在8月份绿城年中业绩会上,孙宏斌表示绿城楼盘的品质一定不会比原来差,但价格会更加灵活。

“市场不好,别人都降价跑量了,我们不能一直守着价格不动,给别人站岗。价格本来就应该随行就市。”孙宏斌在年中业绩会上说。

6月份绿城内部的“反腐”,所蕴含的“改革”味道则更浓重。

今年5月份,融创收购绿城的消息刚刚正式公布,绿城的官网上就贴出了一封“关于在绿城工程系统内实施廉政督查的公开信”,要求对绿城工程系统中与合作单位“吃、拿、卡、要”的现象展开专项整治,对违规、违法的员工进行严厉惩处。

有业界人士告诉记者,绿城“反腐令”虽由原绿城董事长宋卫平所出,然而身后却隐现孙宏斌与宋卫平的共同意愿,其着眼点在于节约采购成本,进而对各地分公司的项目成本进行制约。

“绿城以前与合作方采购的‘返点’成数是比较高的。发出这封信后,返点成数会有所降低。这在某种程度上节约了项目不必要的开支。”一位不愿具名的分析人士告诉记者。

百度取道金融再战大众消费业务

在互联网向传统行业渗透的当下,百度似乎再度窥到了大众消费业务的门径。9月21日,百度旗下金融业务部门推出大众消费平台,联合中影股份、中信信托、德恒律师事务所的项目“百发有戏”,采用影院众筹模式打响圈地金融类大众消费业务的第一枪。

“百发有戏”是由百度金融与中影股份、中信信托、北京德恒律师事务所合作推出的电影大众消费金融平台。消费者在此平台通过为电影投资至少10元之后,可以获得与电影制作及后期相关各个环节的产品及参与权,还有望获得8%-16%的权益回报。

“百发有戏”与阿里巴巴3月上线的娱乐宝极为相似,通常被当做影视众筹的同类产品看待。据悉,娱乐宝为100元起投,在一

电商倒逼家居品牌渠道变革 三大趋势助力电商发展

不管愿意与否,家居行业正一步步迈入电商时代。在电商大势倒逼之下,家居品牌的渠道变革正在掀起,从原来在家居卖场简单的租赁展位到变身大型服务商、开设自主产权的品牌旗舰店以及与行业联盟联合投资,成为三大趋势。业内专家预测,这种渠道变革将为电商发展缩小瓶颈,并给传统家居流通渠道带来全新的冲击。

中秋前夕,在华耐家居集团、华美立家、中国建材品牌联盟、中国家居品牌联盟主办的“产业兴邦·中国家居建材渠道变革大梦想”媒体会上,华耐家居集团副总裁张志良宣布,发展电子商务、推动渠道变革,华耐家居走的第一步就是变身大型服务商。“未来



宋卫平(左) 孙宏斌(右)



者。

“节约成本也许只是一个不起眼的切入点。通过‘反腐’,孙宏斌更希望通过规范化的制度管理,平衡绿城分公司与总部之间的关系,进而提高绿城的运营效率。”李骁表示。

李骁还指出,孙宏斌未来对区域公司的掌控方面还将有其他动作。从内部进行廉政督查的动作看,已经可以看出孙宏斌希望公司运作得更加规范而严密。”李骁在接受记者采访时说。

调整布局

与此同时,融创团队已经开始对绿城项目展开全面摸底。据了解,7、8月份融创和绿城几乎所有的高管都在全国各地出差,了解项目情况。而对项目进行全面摸排的后续计划就是绿城将并行“收缩”与“扩张”两条路

线。

“今后绿城将聚焦在一二线城市。”绿城中国副董事长兼行政总裁寿柏年透露,之所以舍弃一些三四线城市,是因为绿城在这些城市所投楼盘的周转速度较慢。而这些城市购买群体的数量和能力有限,使绿城所做产品的溢价率较低。

而对孙宏斌和融创团队来说,未来管理的将是绿城、融创和融绿三家大型公司。而绿城与融创的平台企业——融绿公司未来将归到绿城旗下。

“融绿公司的方向基本确定,未来将由绿城来管理。如果仍然单独运作,管理有一定难度。融绿归入绿城后,随着管理半径的减小,融绿公司的效率也将提高。”孙宏斌表示。

不过,在三家公司的人事安排上,孙宏斌已着手“动刀”。

除了市场盛传的融创中国副总裁兼首

虽然是金融业务部分打造,但百度显然不想局限在金融层面。据介绍,百发有戏的模式与百度金融之前的“团购金融”、“百赚利滚利”等互联网金融理财产品的模式不同,百发有戏与电影票房明确挂钩,这也与其他电影类别金融产品收益方式不同。

值得注意的是,百度旗下爱奇艺的自制剧活动以及百度在电影行业的直接或间接投资都说明百度布局影视行业早不是新闻。金融业务再度以电影为突破口,是百度与合作伙伴开发大众消费平台的第一步。

事实上,百度和合作伙伴已经计划将消费金融的模式运用到更多领域。中信信托方

店最好足够大,能展示所有品类的产品,普通的家居卖场租金高、展示空间有限,华耐家居旗下的华美立家创新地推出“产权式品牌旗舰店”模式,以物业自持、统一招商、统一运营的模式,支持上游厂家及其独家经销商,以低廉的价格购买华美立家商铺产权,且租期长达2-3年,保证每个品牌在每个城市都有一个大的旗舰店全面展示。目前,华美立家已在13个城市建有以家居建材为主体的旗舰店,由于规避了高昂的流通费,对现有家居卖场二手租赁给品牌开店的模式形成全新的冲击。

品牌与渠道平台在建立自身渠道之时,采取互相参股、联合投资的方式,更强化了

席CFO黄书平将接管财务工作,以及在融绿公司负责苏南市场的田强出任绿城总经理的职位外,据记者了解,曾为上海融绿执行总经理的郑甫,或将负责绿城的营销;而融创杭州公司董事长陈恒六,也将被调至绿城的重要岗位。

“田强和黄书平的职位以公告为准。我们现在不能说太多人事方面的信息。一则正处于人事交替的敏感期,再者人员如何安排并没有最终确定;由于仍在调整和交接期间,所以存在很多变数。”绿城集团办公室人员告诉记者,预计9月底会有新的公告,人事最终安排以公告为准。(王海春)

▼ 数字

绿城8月销售创年内新高

根据绿城公布的数字,8月实现销售额72亿元。这一数字创造了今年绿城单月销售的新高。

记者统计绿城单月销售数据发现,8月无论是推盘个数还是推盘面积,明显低于3月,但销售业绩则高于3月,也明显高于推盘量大体相当的5月。

对于绿城业绩的增长,上海易居房地产研究院研究员严跃进认为,这离不开杭州等地放松限购的政策背景,购房者入市积极,倾向于选择品牌房企产品,绿城本身在杭州认可度高。

7月29日起,杭州主城区140平方米以上住宅放开限购,萧山、余杭区限购全面解禁。8月29日,杭州全面放开限购。杭州,本身是绿城大本营所在地,在售项目众多。

严跃进还表示,除市场原因,绿城不同于以往的价格调整,也迎合了购房需求的释放。

融创入主绿城大事记

●5月22日,融创中国与绿城中国发布公告,确认融创将收购绿城24.313%的股权。

●7月7日,绿城半年会。绿城融创创系班底亮相。田强出任绿城房产总经理,陈恒六、郑南出任副总经理。

●8月24日,港媒报道香港证监会认为,在融绿并购中,融创与宋卫平属于一致行动人。

●8月25日,孙宏斌现身绿城中期业绩会,否认一致行动人说法,表示将不会放弃收购。

面表示,下一步双方合作会扩展到地产、餐饮、农产品等其他行业,这具有很大的想像空间,这也是更大纬度与大众消费霸阿里的PK。有不愿透露姓名的业界专家认为,如果以淘宝、天猫的传统模式,百度、腾讯都已经没有机会挑战阿里,所以寄希望于O2O、移动金融等突破口,毕竟只要涉及钱,就能渗透到大众消费领域。“不过阿里在支付能力上比较有优势,而百度钱包的使用率并没有阿里支付宝高。百度若要在消费金融方面做好,线上支付是一个重点。百度的优势主要是流量导入,如果将这方面的优势发挥好,也可以抢占足够的市场。”上述分析人士坦言。

(北京商报)

地产巨头跨界抢食 砸23亿 大康牧业海外购牧场

近日,地产商上海鹏欣(集团)有限公司(以下简称鹏欣集团)控股子公司大康牧业定增募集资金不超过23.14亿元来收购新西兰两牧场的消息,再次振奋了乳业市场。加上之前恒大地产也高调宣布进军乳业,一时间,地产巨头跨界“养牛”再次引起乳业市场的关注度。

在业内人士看来,目前房地产行业及重工业等行业受经济增速放缓等影响开始走下坡路,企业面临转型,其中,大消费产业以及农牧业成为最受青睐的转型方向。上海鹏欣集团早在几年前就已经通过资本并购的方式涉足海外牧场,此次大康牧业巨资购买海外牧场,其目的就是资源整合。

大康牧业巨资收购海外牧场

9月17日,大康牧业发布公告称,公司拟以9.69元/股,非公开发行股票不超过2.39亿股,募集资金总额不超过23.14亿元,扣除相关发行费用后的募集资金净额将全部用于收购并改造克拉伐牧场项目和洛岑牧场项目。其中,拟用募集资金7.02亿元收购安源乳业(含克拉伐牧场)100%股权;3.6亿元改造克拉法牧场;4.62亿元收购洛岑牧场;再花费7.9亿元对洛岑牧场进行改造。

数据显示,位于新西兰北岛的克拉法牧场,总面积约8000公顷,拥有16个奶牛牧场,这也是鹏欣集团2012年花费2亿纽币收购而来的。而洛岑牧场面积约1.4万公顷,公开资料显示价值在7000多万纽币左右,但是鹏欣集团目前仅签署了买卖协议,并没有收购完成。

大康牧业表示,公司此次收购新西兰牧场合计约2.2万公顷,加上受托管理的4000公顷新莱特牧场,使得公司成为新西兰第三大牧场所有者和经营者,未来这三个牧场的奶固体年产量预计可以达到1500万公斤。

对于这一动作,大康牧业给出的理由是,公司收购上述两个牧场后,将构建垂直一体化产业链,形成奶源自给自足。

而据了解,大康牧业全资子公司纽仕兰(上海)乳业有限公司(以下简称纽仕兰)主要从事进口婴儿奶粉和液态奶业务。在大康牧业看来,公司掌控上游优质高端奶源后,将不断推出适销对路的乳制品,实现产品结构升级。

值得一提的是,大康牧业的主营业务包括肉制品加工和养殖业,这些产业的发展空间与乳业相比有所逊色。而目前国家大力支持乳业发展,企业要想在乳业方面有更长远的发展,按照国家政策法规,必须具备上游奶源资源。

对此,乳业高级分析师宋亮表示,鹏欣集团早在几年前就在海外购买牧场,不过,这些牧场相对较小而且分散,通过大康牧业收购牧场,可以整合牧场资源,便于管理。

而对于鹏欣集团向恒大集团看齐,涉足乳业一事,宋亮表示,相对来讲,过去依靠重工业和房地产带动的经济增长已经较弱,未来最具有稳定性的是消费,因此无论是恒大还是鹏欣都在向消费相关行业转型,也是看到了政策的契机和未来资本投资的稳定性和安全性。

全球乳业看中国市场

聚焦国外市场,中国乳企不乏走出去构建奶源基地的案例,比如光明乳业、伊利股份、合生元、圣元乳业等。而国内市场,新西兰乳业巨头恒天然也正加快在国内市场共建牧场的速度。另外,一些不为大众所熟知的外资在国内建设奶源的案例也比比皆是。

乳业市场如此热闹,自然引来了众多关注的目光。不过,在热闹的背后,有一个共识,那就是全球奶制品都在看中国,不管是国外建厂生产的奶制品还是外资在国内建设奶源,它们最终的目标市场就是中国市场。大康牧业海外构建奶源,最终目标也是如此。

宋亮表示,乳业的国际化程度越来越高,有出去的就会有引进来的。中国企业远赴海外构建奶源基地的同时,也有国外企业进入中国市场建设奶源。两者的结合会对国内奶市场供给有较好的补充,满足消费者的需求。

在宋亮看来,进口奶大量进入中国市场,肯定对国产奶产生一定的冲击,不过,只要解决两者之间的资源平衡和价格体系构建问题,这一冲击并不可怕。“未来的进口奶多数是中国企业海外生产国内销售,因此受益的还是中国企业,这是不可怕的原因之一。另外,在未来的市场竞争中,本土化的乳企应该在液态奶市场中主要做高品质、高价位的高温巴氏牛奶。而进口液态奶走低价常温奶路线,这样既体现了资源价值,也能平衡进口奶和国产奶之间的竞争问题。”

同样,一位行业资深人士对记者也表示,中国乳制品市场还有很大发展空间,这也是全球乳制品企业看好中国的原因所在。只有充分的市场竞争,最终留给消费者的才是高质量性价比高的产品。

(夏芳)

