

许家印致辞“揭秘”恒大发展模式 企业文化功不可没

26 日，恒大集团在广州举行了系列活动，庆祝企业成立 20 周年，来自全球的 1800 多位重量级嘉宾出席。作为恒大集团的掌舵手，许家印当天在的庆典上致辞并回顾了恒大 20 年跨越发展的历程及成就。

■ 宗和详

26 日，恒大集团在广州举行了系列活动，庆祝企业成立 20 周年，来自全球的 1800 多位重量级嘉宾出席。作为恒大集团的掌舵手，许家印当天在的庆典上致辞并回顾了恒大 20 年跨越发展的历程及成就。在表达了对社会各界长期支持的感谢的同时，许家印也特别对恒大全体员工 20 年的努力拼搏与付出表示了由衷的感谢。

活动当天，包括广东省委、省政府副省长许瑞生、贵州省委、省政府副省长刘远坤等全国各省市多位政府领导；郑家纯、马云等 80 多位各界精英等众多重量级嘉宾出席。此外，全国政协副主席董建华、黑龙江省长陆昊、腾讯董事会主席马化腾、英国安德鲁王子、哈佛大学校长福斯特等政要、精英和国际友人先后发来贺电贺信 300 多份。

商界领袖的人文情怀

在恒大创立之初，或许连许家印也不曾想到，恒大仅仅 20 年就取得了如此成就，这家公司今天已成为总资产超过 7500 亿、年销售规模超 3000 亿元、业务涵盖地产、金融、互联网、健康、旅游等的现代化企业集团。

■ 陈才源 康灿华

“汽车之家”创办于 2005 年，目前已经发展成为我国访问量最大的汽车网站，在其快速发展中，形成了独特的企业文化，这也成为了保障其长远稳定发展、决胜同行的重要因素。

汽车之前世今生

汽车之家创始人李想，最早创立了显卡之家和泡泡网，经历 21 世纪初期的互联网泡沫洗礼后，成立了汽车之家网站，打造专业的汽车信息整合平台，其独特的视角和企业文化核心，使得汽车之家打败了众多竞争对手，目前已经成为全国访问量最大的汽车网站。汽车之家成立之初，我国汽车网站并不多，并且主要集中在汽车公司宣传方面，很少有汽车网站从消费者角度对汽车进行评测和客观的分析，反而有着大量的新闻稿和软文充斥其间。同时，李想团队在将泡泡网发展到一定阶段后，遭遇了发展瓶颈，在市場方面很难获得突破，并且盈利能力也出现了大幅度下滑。

在这一背景下，李想和他的团队决定更换领域，在维持泡泡网的同时，以泡泡网的团队为基础建设汽车之家这一专业网站。李想和他的团队也是看到了当时汽车网站的一个机遇，即，很少有汽车网站进行客观的评测，因而李想决定，汽车之家网站要从消费者角度出发，为消费者提供全面、客观的信息，而不是仅仅为汽车商家进行宣传。当时，我国的汽车市场还处于卖方市场，汽车供不应求，许多合资品牌汽车都是加价销售。而到了今天，则转变为了买方市场，汽车市场供应量大于需求量，众多汽车品牌开始减价销售。在这一转变过程中，汽车之家的经营模式、经营理念和企业文化也随之改变和调整，并最终形成了当前较为成熟的企业文化内涵。整体而言，其核心企业文化内涵有三点，市场导向的客



● 庆典现场

庆典上，许家印短短 8 分钟的致辞，深入剖析了恒大发展过程中的诸多重要决策，不仅凸显出了恒大 20 年来积累的“过人之处”，同时也反映出许家印作为一个白手起家的掌门人所具备的远见与胆略。“当时，没有钱买地，是从银行贷款 500 万，支付了土地定金。首期没有钱开工建设，是靠施工单位带资达到销售条件。为了公司起步发展，我们以每平米 2800 元的亏本价开盘。”许家印在致辞中道出公司初创时的艰难。但越是这种艰苦的环境，越是能衬托出其率领公司获取成功的能力与精神。

正如上述所言，恒大最终通过努力获得了 8000 万的启动资金。这种为实现目标而攻坚克难的印记，可谓贯穿了恒大的 20 年，也为其带来了多次跨越发展：三年从零开始跻身广州 180 强、三年完成全国布局、十年深拓全国 180 个城市，目前的恒大已是行业规模第一的龙头企业。

当中不得不提的，是许家印为恒大注入、可确保公司高速发展的“内核”。例如会针对不同阶段实施相应的发展战略，并每三年制定一个“三年计划”，同时在管理和运营上实施紧密型集团化管理模式、标准化运营模式以及民生地产的产品定位。

在屡屡创造商业奇迹的同时，许家印更

愿意将恒大过去 20 年取得的成绩归结为所有恒大员工的努力。当他设身处地地对在场的员工表示“你们为了公司，亏欠家庭常年无休”“为了恒大，你们失去太多太多”时，显现出这位商界领袖鲜为人知的情怀。

恒大企业文化与价值观

回顾恒大的发展历程，不能不提及它的企业文化：许家印强调，企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力，是构筑企业核心竞争力的重要组成部分，它深深熔铸在企业的生命力、创造力和凝聚力之中，是影响企业实力消长的长期性、基础性、战略性要素。恒大的企业文化已经深入到企业肌体，他们内化于心、外化于行，在公司发展中发挥着重要作用。

企业文化建设，包括企业指导思想、经营哲学、管理风貌、价值体系、传统作风、文化氛围以及企业精神等多重内涵，是企业的软环境建设，是保证企业统一思想、鼓舞士气、建立良好人际关系，保证总体战略目标实现的深层次的精神动力储备，是企业发展的上层建筑。

恒大的企业精神、企业作风和企业宗旨共同构成恒大企业文化的精髓，是公司十余



● 许家印向获奖员工表示祝贺

年发展历程中理论与实践高度结合的产物，是多年来集体智慧和经验的结晶，是我们无往不胜的战斗法宝。

许家印认为，企业之间最根本的竞争是文化的竞争。“企业文化创新”是一切创新的源泉和动力，文化创新将极大地促进管理创新、产品创新、服务创新。只有构筑宽泛多元的企业文化才能真正培育企业的核心竞争力。

恒大发展战略的科学性，为企业文化建设提供了强有力的保障。企业文化是制度文化，用制度规范企业的运作和员工的行为。这就要求公司要继续严格推行“失职问责制”，做到“失职三不放过”。

做领导的重要关心员工，要提倡树正气，教育员工要有无私奉献的精神。做员工的要专心工作，你的工作做好了，有水平、有能力、有贡献，又忠于公司，自然而然就受到提拔加薪。各级领导要一点一滴去营造这个氛围。

恒大多年的高速发展，除了决策没有失误、超前的目标计划管理、良好的企业文化营造的良好氛围、严格的管理体系、精心策划和严密计划的资金计划管理体系之外，还有另外一大法宝，就是通过企业文化建设所形成的扎实高效的工作作风。有高效、雷厉风行的作风，恒大一年可以做别人三年的工作。

“汽车之家”胜在独特的企业文化

户需求至上，以维护消费者利益为核心、不断进取的创新意识。

汽车之家独特的企业文化

市场导向的客户需求至上。汽车之家成立之前，李想主要做的是专业化的电脑硬件网站，如显卡之家和后来的泡泡网，围绕在李想周围的团队，其核心理念也是为消费者提供专业的技术信息和咨询。但是在成立汽车之家后，李想和他的团队转变了经营理念。他们逐渐认识到，技术和专业并不能对消费者形成较大的粘性，相反，很多消费者和网站浏览者并不具有较高的专业技术知识，特别是对于消费者来说，他们更需要的是针对自己需求的相应的建议。例如在汽车选择方面，很多消费者并不了解汽车专业知识，那么在浏览汽车之家的过程中，其真正的需求也就是通过一些专业人士的评测、评论来对自己的购买行为起到参考作用。因而汽车之家在企业文化方面，也从专业技术为核心的原始团队文化过渡到了市场导向的客户需求至上，把客户需求放在网站内容调整原则的第一位，建立起相应的经营模式。

在网站内容方面，汽车之家初期主要依靠同其他网站建立转载协议来维持基本的框架内容，但随着汽车之家的发展，开始不断丰富有内容。例如在汽车产品评测、汽车推荐、汽车评论方面，都由专业人士来提供自有内容，然后根据消费者不同层次、不同用途的需求，进行相应的评述和汽车产品推荐。然后在这一基础上，根据消费者需求，进行有导向的内容优化，从而实现市场导向的客户需求至上这一目标。并且在企业文化方面，也树立了相应的客户需求导向内涵，如，有着专门的团队，会针对汽车市场需求的变化情况，在网站评测内容方面进行相应的调整，如当前我国汽车 SUV 市场火爆，网站就偏重于 SUV 市

场，推出相应的测评内容以及相关的新闻。

以维护消费者利益为核心。在汽车之家成立之初，大多数汽车网站的盈利模式并不是依靠网络用户群体，核心的盈利来源于汽车厂商的宣传，因而在网站内容方面，也就是依靠给汽车厂商做广告宣传、新闻宣传等等。汽车之家成立之后，管理团队先要打破这种汽车网站靠汽车厂商吃饭的局面，寻求进行差异化市场竞争，因而选择了维护消费者利益的企业文化内涵。以维护消费者利益为核心，在网站内容提供方面，从消费者角度出发，进行了相应的内容优化，把消费者利益放在第一位，而不是为汽车厂商进行宣传推广，甚至帮助汽车厂商打压竞争对手。正是由于汽车之家的这一企业文化内涵，也使得汽车之家能够在成立后得到了广大客户群体的认可，吸引了大量消费者。汽车之家的很多内容板块都体现出了这一特点，例如个性化的选车方案、汽车性能对比等等，都是从维护消费者利益角度出发，为消费者营造一个客观、理性的汽车分析环境，从而帮助消费者做出正确的购买决策。

事实上，汽车消费是一种大宗消费品活动，消费者在购买过程中需要进行长时间的选择和对比分析，而汽车之家作为一个汽车信息整合平台，也就为消费者进行汽车选择和对比分析提供了一个基础环境，在这一基础上，整合消费者的购买行为和购买意向，改变传统的分析模式，提供精确性指导意见，这些都是汽车之家企业文化中以维护消费者利益为核心的重要体现。同时，在这一过程中，汽车之家的管理团队也十分注重倾听客户的意见，例如在论坛版块，很多客户提出的一些意见都得到了汽车之家管理团队的高度重视和采纳，在客户意见的指导下，进行了多次板块调整和网站优化。

不断进取的创新意识。汽车之家的另一个重要企业文化内涵便是不断进取的创新意

识。作为一家互联网公司，创新就代表着生命力，在汽车之家的发展历程中，创造了多个行业创新标杆，例如当前汽车之家很多的分析板块和功能，对汽车网站形成了巨大的影响。在汽车之家发展的十余年发展历程中，创新一直伴随其左右，这种创新，并不仅仅是专业技术方面的创新，更包含着经营理念、管理模式等方面的创新。例如汽车之家的管理团队和业务人员都进行了多次调整，引进高素质的创新人才，提高其团队的创新意识，通过这种不断的进取创新，建立起了高水平的管理团队和业务团队。对于汽车之家而言，创新是一种企业文化的恒定追求，无论是在过去的发展过程中，还是在未来时期，创新都有着十分重要的位置，这一点在其经营管理中也得到了很好的体现。汽车之家在绩效考核中，最为注重的便是结果，以结果为导向，强调创新，而不是过程，在这一指导下，汽车之家形成了浓厚的创新文化氛围。

无论是在服务模式，还是在网站内容方面，注重实现差异性，以及不可模仿性。汽车之家作为目前我国最大的汽车网站，其竞争优势的保持，也正是依赖于这种创新力，经过多年不断进取的创新意识指导，汽车之家目前已经形成了具有较强竞争力的内容优势和模式优势，特别是在客户粘性方面，汽车之家建立了完善的客户交流平台，如综合性的汽车论坛等等，在业内都有着巨大的影响力。

汽车之家企业文化所带来的启示

从汽车之家的成功经验来看，其企业文化发挥了重要的作用。汽车之家企业文化的形成，也用了较长的时间。在这种企业文化的指导下，汽车之家从小到大的发展起来，成为我国最大的汽车网站。汽车之家企业的文化也给其他企业带来了启示，其中最为关键的便是差异性市场竞争的企业文化核心内涵。

中铁二十三局四公司 获中国铁建“老年健身家园”荣誉称号

6 月 22 日上午，中国铁建“老年健身家园”授牌仪式在中铁二十三局集团四公司成都机关隆重举行。原铁道兵政治部主任、中国铁建老年体协主席沈柏铭，秘书长汤友庭，中铁二十三局集团原董事长李洪奇、原党委副书记干天成、原工会主席高峰等老领导出席会议。四公司荣获中国铁建“老年健身家园”荣誉称号并进行了授牌。

中铁二十三局集团四公司现有离退休人员 578 人，内退人员 134 人，离退休和退养人员合计 712 人，养马河基地家属及子女约 2000 人。离退休人员中 60 岁以上的 535 人，基本进入老龄化。

近年来该公司投资 100 余万元，修建了怡康园、怡和园、怡心园，扩大活动场所 600 余平方米，添置了 8 组适合老年人的健身器材；同时，公司工会还给离退休职工新购置了录音机、VCD、功放等设备，建设费用共计 80 多万元。

在老年工作开展中该公司以离退休职工愉悦身心和快乐健身为宗旨，发挥基地功能，丰富活动内容，坚持将“日常活动与重大节日活动、小型活动与大型活动、户内活动与户外活动”有机结合，开展经常性的文化体育活动，做到天天有活动，活动不重样，以最大限度满足了广大离退休职工的活动需求。

在授牌仪式上，中国铁建老年体协主席沈柏铭讲到，“习近平总书记曾这样指出，‘尊重老干部就是尊重党的历史，关心老同志就是关心党的事业’。各级领导要站在尊重党的历史，关心党的事业的高度，自觉把老年体协工作抓好。一是在思想认识上要突出一个‘深’字；二是在组织建设上要突出一个‘全’字；三是在活动场地建设上要突出一个‘实’；四是在健身项目上要突出一个‘精’字。”

中铁二十三局集团原董事长李洪奇深情地说：刚才沈主席给四公司的授牌，授的是一块铁道兵的荣誉牌、铁道兵的精神牌、铁道兵的优良传统牌，授的是一块中国铁建世界 500 强在世界市场上的搏击牌，授的是中国铁建老年体协对四公司所有老同志老有所养、老有所医、老有所乐、老有所快的殷切希望和寄托的一块牌，我们一定要倍加珍惜这块牌……（周安才）

不难看出，汽车之家的企业文化内涵中，无论是市场导向的客户需求至上，还是以维护消费者利益为核心，都是从差异性市场竞争角度出发的，为了体现出这种市场竞争差异性，汽车之家多次进行内容调整，建立了较为完善的经营模式和管理模式。从而在当时的市场竞争中获得了差异性竞争优势，这也成为汽车之家能够在今后得到良好发展的一个重要基础。另一方面，汽车之家的成功经验也告诉我们，企业文化的建立，是应当同市场环境进行结合的，在不同的时代以及不同的市场环境下，针对具体的市场情况，建立起相应的企业文化，及时调整补充一些企业文化内涵，从而使得企业保持长久的生命力。同时，从汽车之家的企业文化内涵中也可以看出，企业文化的建立，也是一个持续性的过程，并不是一蹴而就的，因而在建立企业文化方面，应当借鉴这一经验。从管理者角度出发，继而延伸到管理层、业务团队以及企业全体员工，通过持续性的企业文化特点，建立起相应的企业文化。把握时代特点以及市场特点，将一些企业文化要素不断融入其中并进行丰富和调整，营造良好的企业经营环境和氛围，促使企业文化能够保持较好的生命力，这对于促进企业的长远发展也有着重要作用。

透过汽车之家的企业文化内涵可以发现，汽车之家的企业文化形成同其发展历程有着重要的关系，并且也体现出了显著的时代特点，其中的一些企业文化内涵，为促进汽车之家在市场竞争中获取差异性市场竞争优势起到了重要的作用。其他企业在企业文化建设中，也可以较好的借鉴汽车之家经验，注重人才的引进和管理模式的创新，为企业文化建设提供可靠保障，并以此，来保障企业在当前的市场竞争中获得更好的优势。

（作者介绍：陈才源，武汉理工大学经济学院产业经济学博士；康灿华，武汉理工大学经济学院教授）

便民服务

●四川申蓉圣飞汽车销售服务有限公司发票章 5101000023290 遗失作废。
●四川省龙蜀建筑劳务有限责任公司（统一社会信用代码 91510107562048401P）营业执照副本丢失，特此声明作废。
●四川明皓建筑劳务有限公司（统一社会信用代码 91510100582601315C）营业执照副本不慎遗失，特此声明作废。
成都和润祥实业有限公司经股东会决定解散本公司，请债权债务人自公告之日起 45 日内向公司清算组申报债权债务事宜。
注销公告
成都三味书屋教育咨询有限公司经股东会决议决定注销本公司，请债权债务人自公告之日起 45 日内向公司申报债权债务，特此公告。
●四川大学 刘晶 学生证 2013221010118 遗失

独家代理机构：四川博纳文化传播广告有限公司
QQ:2581962219 收费标准：(45 元/行/天(13 字 1 行))

●成都乾豪置业有限公司博舍酒店管理分公司遗失增值税普通发票（代码：5100152320，号码 06959307）声明作废。
●田涛，身份证号：武候区二环路南二段 21 号 1 栋 2 单元 9 楼 907 号房屋产权证监证 4425418 监证 4425419 遗失。
●四川省云福投资咨询有限公司成都分公司遗失通用机打发票（代码：151011313002，票号：01 043424，01043425，01043426，01043427，01043429，01043430，02930451-02930455），声明作废。
●刘义成购红湖公园城 2 栋 11 楼 2 号的购房发票，票号：0025063 维修基金 1639 元，票号 0042139 契税发票金额 5625 元，印花税 187 元，遗失作废。
●由成都市金牛区地方税务局 2012 年 2 月 9 日颁发给金牛区成源健康咨询服务部的税务登记证正本副本税号：513901198801225360 遗失作废。
●成都双辉商贸有限公司国税、地税税务登记证副本（川税字 510108331951716）不慎遗失，特此声明作废。
●由四川省成都市金牛区国家税务局和成都市金牛区地方税务局 2010 年 2 月 25 日颁发给金牛区恒材日用品商行的国地税税务登记证正本副本税号 510102197204124962 遗失作废。
●国药集团四川省医疗器械有限公司开给都江堰市人民医院的增值税普通发票（代码：5100151350，号码 04423877）遗失，声明作废。
●成都韩风缘餐饮发展有限公司成都嘉宝商业物业经营管理有限公司双流分公司水电预付金收据，票据号 9124，金额 14181.48 元，现登报声明。
注销公告
成都百合顺商贸有限公司经股东会决定解散本公司，请债权债务人自公告之日起 45 日内向公司清算组申报债权债务事宜。

●四川大学 贾燕南 学生证 201322101010109 遗失。
●成都比尔玛姆贸易有限公司不慎遗失营业执照副本（注册号 510107000859442），组织机构代码证副本（代码：33198614-2），声明作废。
●信息产业电子第十一设计研究院科技工程股份有限公司开给宜宾五粮液股份有限公司的增值税专用发票（代码 5100154130，号码 01381117，金额 350000 元）抵扣联遗失，特此声明。
注销公告
成都盛辉创意科技有限公司经股东会决定解散本公司，请债权债务人自公告之日起 45 日内向公司清算组申报债权债务事宜。
注销公告
成都格瑞特投资管理有限公司（510104000136022）经股东会决议决定注销本公司，请债权债务人自公告之日起 45 日内向公司申报债权债务，逾期按相关规定处理。特此公告。

●成都巨业装饰工程有限公司税务登记税号 510107752812191（国税）副本、税务登记证税号 510107752812191（地税）正副本、营业执照注册号 5101072009870 正副本、组织机构代码证代码 752812191 正副本遗失作废。
●王超位于成华区建业路 30 号 1 栋 1 单元 14 楼 1404 号房屋产权证（监证号：2534246）遗失。
●杜鹏遗失四川大学学生证学号 2012141222050，声明作废。
注销公告
四川省欲隆圣洁贸易有限公司变更为四川优达利科技有限公司，向公司登记机关申请变更法人及股东。将原法人周怀中变更为现法人梁敏，原股东周怀中、龙晓峰变更为现股东梁敏、吴昊。自 2016 年 6 月 2 日起变更前债权债务由周怀中、龙晓峰承担。与变更后的股东梁敏、吴昊无关。特此公告。
2016 年 6 月 29 日
●许涛 51072319890515235 低压电工证 51010112005142 遗失。
●四川省成都高新技术产业开发区国家税务局二〇一三年六月四日颁发的四川美宜佳医疗器械有限公司国税税务登记证正本川税字 510198064481325 号遗失，特此声明作废。
●成都盛灿商贸有限公司（注册号：510105000176350）经股东会决议决定注销，请债权债务人自本公告见报之日起 45 日内前往成都市青羊区方和路 100 号 1 栋 9 层 18 号向我公司清算组申报债权债务，逾期按相关规定处理。特此公告。
成都恒信捷贸易有限公司（注册号：510105000176350）经股东会决议决定注销，请债权债务人自本公告见报之日起 45 日内前往成都市青羊区方和路 100 号 1 栋 9 层 18 号向我公司清算组申报债权债务，逾期按相关规定处理。特此公告。
2016 年 6 月 29 日
●四川省地方税务局直属税务分局二〇一三年六月七日颁发的四川美宜佳医疗器械有限公司地税税务登记证正本川地税字 510109064481325 号遗失，特此声明作废。

律师提示：本刊物仅为供需双方提供信息平台，所有信息均为刊登者自行提供。客户交易前请查验相关手续和证照。本刊不对所刊登信息及其结果承担法律责任。