

粗放终结 生死攸关



【人物名片】

唐震 河海大学商学院副院长、博士后，教授，博士生导师，国际注册管理咨询师

引导变革需要“顺乎天而应乎人”，唐震认为，要敢于破坏旧规则，并成为新规则的制定者。

房企变革迫在眉睫

“房地产行业粗放式开发模式已经终结。”唐震提出，房地产企业面临内外双重困境，到了不得不革故鼎新的关键时刻。

外部困境在于，未来十几二十年里，市场对住房的基本需求会大幅减少。房地产行业的竞争越来越激烈，传统“买地+建房+售房”的粗放式经营模式和“一锤子买卖”的交易模式，难以满足市场需求和应对残酷竞争。

而房地产面临的内部困境是，房企正从过去十几年的“暴利商人”渐渐沦为产业链上的弱者，房企利润将被大幅度挤压，于是，变革迫在眉睫。

不过，变革也要有章可循。德鲁克提出变革“一定要放弃昨天”，在唐震看来，这与《周易·杂卦》中的“革，去故也，鼎，取新也”相契合。

态度决定产品定位

房地产如何变革？唐震建议企业变革前首要考虑“我的存在能给社会带来什么”。以学者的深邃和女性居住者的细腻，唐震给营造住宅的房企几点变革的建议。她认为，首先开发商需要定位自己是营造住房（house）还是在营造人居（housing）。

house意味着面向投资客，要替购房者考虑产品的投资价值和增值保值能力。这类产品首先可以考虑房地产证券化改革，比如地产信托、地产基金等模式发售虚拟的住房。其次向产业地产转型，创造新的业态形式，比如养老地产、旅游地产、文化地产。再次轻资产化转型，如专注于擅长的房地产开发某一环节，从全开发的高资金压力和高负债中解脱。

若开发商定位为housing的营造者，重视居住品质，享受生活的人群将是他们的“上帝”。这种模式下，企业整合众多优质教育机构、商业、酒店、娱乐休闲等资源为“一揽子”居住服务，并设计平衡的利益分配模式，如实现以持有物业的租金和其他社区服务运营为主要利润来源。

现代快报记者 周映余

打开“天窗” 放眼市场



【人物名片】

李东 东南大学经济管理学院副院长，兼工商管理系主任，教授、博士生导师，东南大学人文社会科学学部委员。获工学学士、经济学硕士、管理学博士。

对于“走在变革之前”的说法，可以引申到德鲁克的另一句至理名言“企业的本质在企业之外”。李东认为，企业之外就是市场，有市场才能有企业，一个企业的成功与否首先取决于市场的机遇。若想走在变化之前，正确把控市场变化才是最关键的。

作为房企，要做到“走在变化之前”，李东提出了三点实际建议：要了解客户是谁，不去主动研究自己的潜在客户，长此以往将被市场淘汰；要了解当下的市场实际需求，从宏观上制定正

见习记者 马文煜

确的战略目标，主动迎合市场；发掘消费者的潜在需求，让自己的产品被赋予更多的功能，以此满足买房人更多潜在需求。

李东直言不讳：“在国内房企中，我个人觉得龙湖地产这家房企做得就很高明。这家开发商作为后发企业，问世之初即面对市场上众多实力雄厚的竞争对手，近几年也取得了较好的口碑和业绩，其关键原因个人觉得还是它注重对客户需求的梳理，并将自己产品与市场紧密结合，这点是很多中国房企不具备的优秀品质。而目前对于大多数中国房企，‘营销近视症’是个普遍存在的问题。”

李东认为，出现“营销近视症”的根本原因，还是可以追溯到德鲁克提出的“企业的本质在企业之外”思想，其本质是企业制定发展方向时，不愿意主动做市场研究，而是喜欢模仿学习市场上取得较大成功的同行企业，这种模仿虽然很多人把它定义为标杆管理。

“但是在我看来，大量房企一味追求标杆企业，其结果就是导致产品同质化，削弱了企业自主创新能力的培养。打个比方，现在房企都是关上窗子不闻不问市场变化，而是喜欢自己在家照镜子，看同类。一家房企未来想在市场占据一席之地，就应该一直窗户大开，着眼市场实际动向，依据市场变化来制定自己的战略方向，把真正的营销做起来。”李东告诉记者。

见习记者 马文煜

技术可学 求本不易



【人物名片】

周海炜 河海大学商学院分管MBA和国际认证的副院长、战略管理专家。

“从严格意义上来说，德鲁克并不是管理学的学术研究者，而更适合被称为管理学思想家。”周海炜开门见山。

创新是企业发展的精髓

周海炜的评价或许可以解释，为什么在经历了几十年的荡涤之后，德鲁克的管理思想从一开始的美国管理界“非主流”，演变到今天的全球管理学思想基石。

变革与创新一直贯穿在德鲁克的管理思想体系中。企业是现代社会的细胞，企业存在与发展的价值决定它的社会意义，这不仅要求企业持续不断创造出需求，同时也要把握社会发展动态，从而决定战略方向。

现代快报记者 杜磊

以上世纪40年代为例，德鲁克当时就预见工人的未来，并在90年代见证工业社会的结束和后工业社会的兴起。周海炜解释，德鲁克的这种前瞻性是因为其从宏观角度把握了社会发展的趋势，作为社会组成部分的微观企业，其未来发展以及趋势自然都可以根据外部环境加以预见。

人本是中国企业的短板

不过在周海炜看来，德鲁克管理思想中最精髓的部分，也是中国企业最需要学习的部分并不是战略决策、组织管理到营销这些管理与经营技术层面的方法，而是技术和方法背后深层次的人本精神及其文化内涵。他直言，中国与西方企业之间存在的差异性，使得西方体系很难解释这种具有凝结了中国传统文化和特色的组织、在沟通、管理过程中遇到重重困惑。

周海炜解释，以儒家思想为代表的中国传统文化，其本身包含着丰富的管理思想，以传统组织为基础。而德鲁克的管理思想认为管理应该是自己管理自己，并保证管理者人格的完整性，这与中国传统文化中包括宗法、家族、上下级以及师长在内的严格等级管理关系相冲突。

中国企业的管理创新不仅要思考对于社会的经济贡献，还要思考对于现代社会建设应该负有怎样的责任。“虽然中国传统文化并不缺乏深厚的人本思想资源，但对于个性、人性、人本理念的执着，仍是我们管理中最缺乏的。”周海炜坦言，学习德鲁克的管理思想，在用的层面上达到并不难，但想在质的层面上做到很难。

现代快报记者 杜磊

从饥饿营销 到体验营销



【人物名片】

胡恩华 南京航空航天大学经济与管理学院院长助理，MBA中心主任，战略人力资源管理专家，博士，教授，博士生导师。

“如德鲁克所说，我们只能走在变化之前，房企的营销模式未来也将面临巨大挑战。”胡恩华认为，现在地产企业的营销任务几乎都是由代理公司操作，房企缺乏对市场的培养，更缺少对自身营销人才队伍的培育，目前国内房企自身营销团队素质参差不齐。而饥饿营销的路线在中国已经走了很多年，随着买房人理性程度日益增加，营销方式的转变也迫在眉睫。

营销战略应当符合总体战略

胡恩华说，从企业战略管理角度分析，企业战略分为三个层次，即企业总体战略、竞争战略和职能战略。营销战略属于职能战略范畴，其有效组织和实施应该围绕企业总体战略而开展，但目前房企的营销战

略常常背离房企的总体战略，这是现在房企营销中普遍存在的问题。

营销的目的是提高房企的销售额、市场占有率和提升房企的美誉度，但现在很多代理营销公司却把营销当做了目的，为了营销而营销。举例来说，代理营销公司在卖房时，为了造成市场火爆的假象，如雇佣房托和采取“自产自销”方式，让内部人员先认购，再分批次退房，许多“日光盘”“时光盘”都是营销公司自己炒作出来的，对开发企业来说，有了光鲜的数据，但同时也让买房人对市场信息造成了误解，从而引发市场“劣币驱逐良币”等一系列恶性循环。

体验营销迎合未来市场需求

“作为公司最高层管理者，除了要有正确的价值取向，最重要的便是做到诚信化经营管理。”胡恩华说，房地产开发建设中有不少鲜为人知的潜规则、幕后交易、霸王条款，要做到“众人皆醉我独醒”很简单，但是当所有人都诚信的时候，你还坚守着诚信，有时候反而会被公众误以为是“不诚信”的，而如何将这种企业诚信化思想通过合适的营销手段传达给公众才是最值得思考的。

胡恩华建议，中国的房地产产业有自己的特殊性，地产企业在接下来的调整中，不能照搬国外模式，但是却可以借鉴其他行业的成功经验，例如美国苹果公司采用的就是一种体验式的消费模式，良好的口碑就是最好的宣传。这一思想中国的房地产企业完全可以借鉴，以诚信为立足点，把客户体验当做最主要的营销方式。具体来说，减少捂地时间，卖房房，公开开发成本，这些看似大胆的举动，才是最打动买房人的“广告”。

见习记者 马文煜

房价水涨船高 置业如何才能选对产品？

多家争抢，地价屡创新高，近期南京土地市场热度非凡。水涨船高，土地市场的热潮也带着楼市价格的上扬。在这样的热潮之下，置业究竟应该如何选择呢？

紫园作为城东板块的标杆项目，牢牢锁住高端置业人群的目光。尤其是其正在热销的叠墅产品，更以突出的综合素质受到市场认可。

选区位 紫金山门户位置升值潜力无限

紫园，与紫金山绝美山景仅隔30米，占据紫金山最受瞩目和敬仰的“门户”位置。作为城中山，紫金山片区的完善与便捷使这里更适宜生活居住。开车5分钟即可到中山门，步行3分钟即到2号线马群站，公共交通网络遍布小区周边，快速通达城市各个区域。同时，随着工商银行等大型金融、生活服务网点相继进驻紫园，加之项目周边8万平方米的大型商业综合体已初具规模，商业氛围更加浓厚，近距离地为业主提供一站式的购物休闲场所。

选产品 主城高性价比醇墅弥足珍贵

作为城东的标杆项目，新中式风格的紫园清雅大气，内在精工品质更是独树一帜。叠加别墅也都以墅级标准精工交付，4米高的气派门楼与独门独院的人户花园形成独特的双首层格局，整个空间布局富有层次感与线条美，彰显气派；豪华餐厅与6米挑空客厅相连，推窗见景，近赏内外双景观；特色空中露台，无论是凭栏远眺还是仰望星空，或是改造为阳光房，生活的灵动和空间的精妙让您幸福满满。特别值得一提的是紫园超高的附赠空间——客厅上方挑空部分稍加改造后可新增10



多平方米，相当于增加了一个房间。以一套285平米的户型为例，不仅赠送庭院，还赠送入户花园，赠送面积高达100平方米。也就是说，不到300平方米的购置面积，其最终使用面积接近400平方米，得房率超过130%。

选现房 无需过渡所见即所享

当前热销的叠墅不仅是紫园的收官臻品，也是环陵路上唯一在售的实景现房，醇熟景观已全部呈现。即买即住的现房优势，不仅让客户在买房时眼见为实，也为业主节省了过渡的时间和相应的经济成本，即买即可装修入住，当年即可住新家。据悉，紫园目前尚有少量花园洋房和地铁纯一楼旺铺，实景现房诚邀品鉴。

品鉴热线
025-85559999

愈是抽象 愈是精髓



【人物名片】

陈天明 南京大学商学院管理学博士。

陈天明早在1988年就开始接触德鲁克的思想，他这样评价德鲁克——他是一个非常伟大的管理思想家，而且是一个百科全书式的人物。

首部著作被雇主列为“禁书”

德鲁克从34岁才开始接触到企业管理，1943年他受美国通用汽车公司总裁斯隆的邀请，为通用公司的管理实践做一个总结。这就是他的第一本书《公司概念》。陈天明表示，严格来说这不是一本企业管理的书，而是作为一本政治社会学著作来写的，“他认为企业是一个社会组织，不仅仅是盈利机构，要把企业的社会责任作为一个非常重要的功能来研究。”

但是，他的雇主斯隆却非常恼火，因为在他看来，德鲁克的《公司概念》严重跑题了。“据说在通用公司内部，以及通用公司赞助的麻省理工学院的管理学院里，都找不到德鲁克的《公司概念》这本书，斯隆是

不允许这本书在他能够见到的地方出现的。”

但是，正是这本“跑题”的著作让德鲁克进入了企业管理这个领域，成为企业管理的起点。

走在变化之前其实是创造环境

对于德鲁克的名言“我们不能左右变革，我们只能走在变革之前”，陈天明有感而发：“这句话的意思要引导变化、创造环境，而不是简单地适应环境。假如你完全没有办法预测变化，假如这个变化完全是由外界环境所决定的话，你怎么走在变化之前呢？”

陈天明以苹果公司举例：“乔布斯有句名言，‘我从来不研究消费者需要什么，消费者没有义务知道自己需要什么’。是企业创造了需求。”

持续成功的企业都是率先发起技术革命，再以技术开发市场、创造需求。“创新和企业家精神是通过企业的主动创新创造市场，创造企业的存在空间。”陈天明表示。

思维方式打开了，精髓就学到了

“德鲁克的思想中没有具体的细节如何执行，他的思想是高度的、抽象的。而越是抽象的东西越能够传承。”陈天明认为，每一个企业家都可以根据自己的理解来解读，“德鲁克的思想是启发人们的一种思维方式，对你的眼界、思维方法可能会产生一定的影响。至于具体采取什么方法，任何一个管理者，研究得越具体局限性越大，研究得越抽象影响力也就越大。”

“读德鲁克的书，了解德鲁克的思想，主要目的不是为了指导我们某个具体工作，而是影响你的思维方式，影响你考虑问题的方式。”陈天明表示。

现代快报记者 王欣



招商银行关于南京等十家分行系统升级期间暂停办理相关业务的公告

尊敬的招商银行客户：

为了提供更优质的金融服务，提升客户体验，我行将于2013年9月6日20:00至9月8日20:00对广州（含湛江、增城）、佛山（含江门、中山）、东莞、南京（含无锡、扬州、徐州、常州、泰州、镇江、盐城）、苏州（含南通、张家港、昆山、常熟、吴江、太仓）、长春（含通化）、天津（含滨海新区）、西安（含咸阳、榆林、宝鸡）、太原（含晋城、朔州、吕梁）、石家庄十家分行（统称：十家升级分行）实施系统升级。系统升级期间，我行业务可能会受到一定影响，其中：

- 一、自9月6日20:00开始，暂停在十家升级分行开立的个人账户（含一卡通、存折、存单、i理财）的账户信息维护、协议管理（如自助缴费、直付通、基金/招财金/外汇投资业务开关协议）等服务。
- 二、自9月6日23:30开始，暂停在十家升级分行开立的个人账户（含一卡通、存折、存单、i理财）的资金交易类服务，如存取现金、转账汇款、信用卡还款、网上支付、自助缴费、代发代扣、消费易/周转易/随借随还、理财账户及黄金专户转账等。
- 三、自9月6日23:30开始，暂停十家升级分行各分支机构柜台、本行自助设备、本行POS商户、本行网上商户等所有渠道服务。
- 四、自9月6日23:30开始，暂停我行一卡通（含公司卡）在广东省（除深圳市）、江苏省、天津市的银联跨行交易（含银联ATM、银联POS等）。
- 五、自9月6日23:30开始，暂停通过手机银行、掌上生活、PAD银行向我行信用卡跨行快速还款服务，以及通过广州地区他行柜台的广州银结通向我行信用卡转账还款的服务。

系统升级期间，我行个人客户的自助渠道口头挂失业务不受影响；我行信用卡在十家升级分行的自动还款服务、当地银联他行ATM和银联他行POS等渠道的业务不受影响。

请您提前做好相关安排，如因系统升级给您带来不便，敬请谅解。如有任何疑问，请垂询我行客服热线95555。

感谢您对我行一如既往的关心和支持！

特此公告。

招商银行股份有限公司
二零一三年九月二日