



随意的T恤、老式的方口布鞋、毫无半点架子的亲切招呼……5月28日当笔者如约与常绿集团董事长刘涛见面时,他的朴素和坦率令人印象深刻。聊起楼市起伏,他在轻松的谈话中经常会打比方,无论是面对本地企业发展的瓶颈,还是外来企业的抢滩,他思维敏捷,方向清晰。

草原上,一群土狼正全力围猎狂奔的羚羊,突然间,一群威猛的狮子闯入它们的领地。土狼们有的惊恐万状,有的落荒而逃,也有的躲在草丛里悄悄窥视……这就是近年来鹰城地产市场强手登陆、群雄争霸的情形。伴随着建业、名门等强势房企的进入,尤其是恒大、碧桂园、万达的到来,鹰城本土房企面临着前所未有的竞争压力。面对强大的“狮子”,“土狼”怎样才能不被“狮子”吃掉?能否找到与“狮子”和谐共存之道?

针对这样的问题,常绿集团董事长刘涛的回答让我们收获了一份意外的惊喜——面对“狮子”,“土狼”不仅可以不被吃掉,还可以变得更加强大,而且完全可以找到与“狮子”和谐共存之道。常绿是怎么做到的?且听刘涛——道来。

“狮子”来了,“土狼”怎么办?

——专访常绿集团董事长刘涛

A 变对手为老师

在刘涛眼里,企业像人一样,内在的修炼远胜过外表的粉饰。近期,常绿进入了中国房协评选的全国房企500强,对于这样的荣誉,刘涛看得很淡:“什么排行榜啊,不用在意,这些虚名抵不过实战中取得的战绩,这才是企业该看中的。”

因此,虽然常绿近年来走出鹰城在省内外多个市开疆扩土,打响了品牌,但他的标杆始终是国内最好的房企。2013年,当确认

恒大要进入鹰城后,常绿就开始研究恒大,并将恒大作为新的学习标杆。通过恒大一个个典型案例,研究恒大的战略策略、开发流程、作业标准、营销方式等等。

2014年,恒大名都正式登陆鹰城,并以雷霆之势横扫鹰城市场。不出意料,常绿的楼盘销售也受到影响。常绿立刻发动全体员工,寻找差距,上至高层,下至底层,人人参与,无

一例外,并明确规定:每个月要找出百条差距。为了寻找差距,常绿每个人都结合各自岗位、自身优势,八仙过海,各显其能,从不同的视角去寻找差距。

作为本土的标杆开发企业,常绿这些年的发展鹰城人有目共睹,但刘涛始终保持着清醒的头脑:“竞争有时候带来的不是坏事,而是另一种鞭策和逼你前进的动力,没有危机感的企业,

只会稍有成就就沾沾自喜,很难经得住风吹浪打。”在刘涛看来,如果把房地产企业的竞争比喻为一场战争的话,以前的竞争属于较低级别的游击战,大家都是土枪对土炮,而面临恒大、碧桂园等企业的入驻,“我们进入了高水平、现代化的电子战时代,稍不留神就可能在战争中被轻松干掉”。

唯一能做的,就是向强者学习。

在竞争中站稳脚步 寻找下一个“蓝海”

在恒大刚到鹰城之时,常绿的销售的确受到影响。但是短短两个月后,常绿便找到对策,扭转了被动局面。2014年下半年,受投资担保公司问题的影响,多家本地房企陷入困境,而常绿在规范经营、良性资金运作的道路上日渐平稳,同时在面对更强大房企的竞争中显现了自己的抗风险能力。今年以来,常绿在平顶山、南阳、焦作、鹤壁等市的多个项目都在稳步向前推进。相信经历过鹰城房企行业这轮大浪淘沙之后,常绿集团的实力将更加突显。

“土狼”虽然通过修炼可以变得更强大,但毕竟不是“狮子”。若与“狮子”硬碰硬,可能被打败,甚至可能会被吃掉。当“土狼”与“狮子”同处一片草原时,如何找到自己的生存之道?刘涛告诉我们,关键是跳出同质化竞争,实施差异化经营。无论是在鹰城本土市场,还是在南阳、焦作、鹤壁、郑州等外地市场,常绿都在努力打造差异化的产品、配套和服务。常绿还有一个更重要的战略选择,就是寻找“蓝海”,错位竞争。

“蓝海”在哪里?通过系统深入的研究,常绿认为,养老地产将是房地产行业下一个“蓝海”。为此,常绿已经着手推进一个上千亩的大型养老地产项目,并计划明年动工。刘涛信心满满、兴致勃勃地向我们描述了这一项目的基本构想和未来前景。在这个养老社区里,有专为老人们服务的食堂、医院、休闲中心、老年大学……更有无微不至的服务。无论哪个阶层,都能在这里找到适合自己的产品。富裕阶层可以住别墅;中产阶级可以住洋房;没钱的人也可以拥有一张床位。在一个拥有数十万老年人口的城市,这样的养老社区何愁没有市场?

世界很大,“蓝海”辽阔。只要善于学习,勇于开拓,纵有狮子和老虎出没,“土狼”何愁不能找到自己的生存空间?而不断强壮自己的“土狼”,谁敢说不能成为明天的“狮子”?

B 不比不知道,一比吓一跳

一个月的目标是一百条差距,几个月下来,差距越来越小,但找差距的脚步没有停下来。常绿人认真地找差距,认真地总结、分析。这些差距包括流程的差距、标准的差距、营销的差距、产品的差距等等。

最多的差距是细节上的差距,比如人家的园林里,每一棵风景树都挂着一个牌子,上面清晰地标示着树种名称、原产地、习性等等。比如人家大厅的烟灰缸总是干干净净的,里面的烟头不超过一个,因为工作人员会随时清理。而常绿的烟灰缸却常常堆满了烟头,只有打扫卫生时才去清理。

刘涛将这些不起眼的细节比作女孩的举手投足,看似微不

足道,却显示着她的文化修养、家庭教养,形象素质的高低就区别在细微间。

表面上的那些体现服务细节的差距还好缩短,而最大的差距还是速度上的差距。人家从动工到开盘,甚至收回投资,仅仅需要6个月;而常绿却至少需要一年半。这个速度在本市同行中算是很快的,常绿也曾以此自傲。而面对强手,却是乌龟见兔子。

速度差距背后则是综合实力、品牌形象、开发流程、操作标准、产品品质、营销能力等诸多差距。

刘涛说,有些差距是能看得到的,有些差距是我们先天缺失的,但是只有在学的过程中,才能找到调整的方向。

C 找到差距怎么办?

能改的立刻改。

不能立刻改的则从长计议,创造条件,逐步整改。

在名师的引领下,常绿每天都在改变,每天都在进步。然而常绿人没有满足,一刻也没有停止追赶强者的脚步。当确认中国地产行业又一传奇缔造者——碧桂园即将进入鹰城之后,常绿人又立刻着手预习功课。像研究恒大一样,全面研究碧桂园,并组织相关人员赶赴周口,现场考察,深入调研碧桂园周口项目的每一个环节、每一个细节。

为了打造一支可与“狮子”共舞的“狼之师”,在向强者学习的同时,常绿还采取了一系列自强之举。

进一步强化优胜劣汰机制。在常绿,没有人可以轻松混日子,哪怕稍有懈怠,就可能遭到淘汰。今天是经理,明天就可能是职员。今年可以收入百万,明年可能就颗粒无收,一切全凭业绩说话。

进一步提升实战能力。常绿人的学习方式具有鲜明的常绿特色,那就是实战性。常绿规定各类学习始终围绕市场,强调学习的实战性,并用大量时间操练如何实战。比如根据市场需

要,设置各种规定情境,让员工以不同的角色进入其中,演练成绩列入员工考评指标。

进一步提升整个团队凝聚力。交流方能交心,交心方能同心,同心方能合力。为此,常绿集团定期或不定期举办“常绿大讲堂”。名曰大讲堂,实为大交流,即通过走出去,在轻松愉悦的特定情境之中,围绕设定的主题,大家敞开心扉,畅所欲言,展开智慧碰撞、情感交流。仅2014年,便先后在革命圣地井冈山、六朝古都洛阳举行了两期“常绿大讲堂”。

所有的一切,都是在打造整个团队的战斗力,接受挑战。“打造一个像恒大、碧桂园一样的企业,打造一个能够在竞争中建立快速反应机制的团队,能够在未来两三年中实现上市,这是我们领导层给员工树立的企业愿景,只有这样大家一起奔着这个目标去努力,企业才有活力。”刘涛说,这就是他的追求。

常绿这些年的迅猛发展,其实与掌舵人刘涛的性格不无关系,他喜欢迎接挑战,不满足于小富即安,他对跟随他多年的员工充满责任感,因此不能让企业在竞争中被淹没。



常绿集团董事长刘涛