

我在华夏幸福的 500 天

500 天对于一家普通地产公司来说，可能平淡无奇，没有多少故事可讲，可偏偏我们不是普通公司，这 500 多天白驹过隙的日子，我们从充满潜力欣欣向荣的新城市公司，变成了退守三线城市的星星之火，从大家济济一堂变得纷纷择木而栖。

这些故事我一直都想写而不敢写，因为觉得一位成熟的职业人士应该用犀利的眼神洞察局势，了然于心，无需多言。然而当我得闲看完了《我在碧桂园的 1000 天》，太多华夏的感触也涌上我的心头，我想说的东西甚至呼之即出。CFO 吴建斌加入碧桂园之初就想着写一本书，酝酿了三年才写完，看来写写文章也不是什么不务正业的事。那么也请允许我，以一位菜鸟的角度写写华夏幸福住宅公司在华南区域开拓疆土失利的故事，我想它或多或少也是这个白银时代背景下，一些地产公司的缩影。我一直知道，大公司其实和散户是一样的，只不过他们是更大的散户，看不透形势，猜不准节奏一样会血亏。

01

招兵买马

16 年对于华夏幸福来说是一个大年。伴随环京房价暴涨，它是一匹黑马，一下冲到了前十。我就是这一年 12 月加入了华夏，去的是华南刚刚成立的新公司，在广州。华夏主要分产业事业部和传统住宅板块，我去的是后者。具体他们两者复杂的关系后面会详细提到。

华南新公司人员配置很高，总经理和副总的职级比其他分公司要高出一截，是住宅集团配置最高的公司。之所以会有这样高的人员部署，可能是因为上层非常看好华南这一大块蛋糕，为日后遍地开花做准备。事实上那时候很多家地产巨头都盯上了华南区域，旭辉，龙湖，新城，融创，虎视眈眈。16 年的社会大背景是深圳北京上海房价相继暴涨，相对而言，广州成为了一线城市中的价格洼地，即将迎来一轮补涨，而且那时候华南的土地市场日趋公开，透明，没有什么政商勾结的现象，也给了外部地产公司和本土公司分庭伉礼的机会。

华夏招人速度很快，也不惜血本。一般公司开拓新区域都会派老员工，而对于华夏来说，快速的扩张已经使其无人可派，除了人力部派人来协助了几个月，财务部属于集团直管外，其余管理班子全部为空降。不过换个角度来说，就算华夏能从北京或者河北调老员工过来，他们对华南的市场也是了解甚少，华北的经验在华南可能会水土不服。

初创伊始，一切都是新的。憧憬和冲劲是公司的主基调。我清晰记得我入职当天，我们的副总——一位行业内极具声望的大咖，激情洋溢地对我们说，他最看好的就是华夏幸福无法复制的商业模式，和政府签 3p 协议，建产业新城及各项配套，产城联动，导入人口，建配套住宅虽然利润率不高，但是因为政府会给土地费返还，住宅开发挣的是这个土地费返还的钱。这个模式是其他公司一时学不来的，因为华夏早在十年前就已经深耕固安，领先了市场十年。今天的固安就是我们未来的华南，广州公司未来也会发展成一个区域公司，未来的你们可能就是每个区域的职能负责人。副总指着他的办公桌说，这是他坐过的

最小的办公桌，但是他之所以来华夏，就是因为这里相当于创业公司，是难得一遇的大显身手的机会！

02

捷报频频

华夏定位是在我们称为“都市圈”的城市拿地，环广深的清远、佛山、中山、惠州、肇庆等都在我们拿地的目标之内。

华夏的 3p 协议是和政府合作开发，取 10 平方公里以上的土地，由华夏先行出资建设并进行招商运营，通过产业聚集，人口导入来打造大型城镇，政府会分期返还建设费，产业新城建设会给当地带来税收，所以对政府和华夏来说互利共赢。在签 3p 协议前，有个签署合作备忘录的环节，就是明确和政府达成合作的意愿，可以说是签 3p 协议的基础。这个环节可以说是遍地开花，捷报频频。佛山高明，惠州镇隆，肇庆四会，中山民众等地区政府都先后与华夏签订了备忘录。公司上下一片欣欣向荣的气象。

在北方，从签订备忘录到签定 3p 协议，可以说是水到渠成，自然而然的事。所以决策层认为华南也会同样顺利，在签署合作备忘录的城市都设立了“区域”来跟进地块具体工作。实际上当时哪里想到华南的政府老道狡猾，备忘录签后持观望态度，未必真正决定要合作，备忘录和 3p 协议之间存在着一条鸿沟。

华南的第一个 3p 协议签得比较顺利，在江门（距离广州一百公里远的三线城市），地块面积是 20 平方公里，很大的一块地，站在那块地上往远处看，一直到远处的山头都是我们的地，3p 协议是框架协议，确定和政府合作开发整个区域，但是具体到其中的商业用地，住宅用地，还是需要通过招拍挂的形式公开取地。

华夏在江门的开发计划是，配套先行，先修迎宾大道，再建中央公园以及文体汇，让政府看到我们是诚意正心建产业新城，并且为整个新区域导入人气，也便于后期配套住宅的开发和溢价。

03

失之交臂的一块地

虽然开发产业新城的模式在华南是新的，但是碧桂园相当于是它的竞争对手，因为碧桂园拿地主要在三四线城市，和我们定位的区域比较接近，而且华南是碧桂园的大本营。

16 年底公司判断第二个能签下 3p 协议的地块在清远。清远这个城市与广州毗邻，自然资源丰富，依山傍水，可以说是广后花园。地块的位置也不错，靠近清远轻轨站，公司密切关注着首开区的位置。

之前住宅集团只开发 3p 协议范围内的地，相当于打“安全牌”，但是想要扩张，就必须像传统地产公司一样取地，这期间公司有去看一些些勾地的项目，但是集团始终没有让我们迈出独立取地的一步。

清远的市场供大于求，有众多在建项目，而且容积率普遍偏高，有些容积率高达 3.5。按理来说这些大兴土木的地方，房价是很难上涨的，但是由于次年（17 年）市场行情过好，也因为房价基数低，17 年房价几乎翻倍。所以说我们曾经有很好的机会，闭着眼睛都能赚得盆满钵满。

当大家紧锣密鼓地筹备着开发计划时，一天正在开会的时候，一个坏消息传来。清远备忘录范围内的一块土地被碧桂园以底价拿走了。出让时间设置得很短，只有两天时间，事业部甚至没去报名参加土地出让，没人知道这个消息，区域的负责人立刻被裁掉了。这件事让我们更加清醒地意识到，我们新公司在华南人生地不熟，不熟悉这边的游戏规则。

底价拿地意味着碧桂园这个项目利润率可观。也许是因为碧桂园和当地政府联络更密切，也许是因为当时的负责人盲目自信，疏忽大意。但是明确的是，我们错失了一个大好的机会，而且机不再来。

04

固安见闻

入职不久后，要去北京和固安培训。华夏常说的一个词叫“入模”，大家来自五湖四海，有不同的工作模式，好比有不同的形状，在华夏的容器里变成一样的形状。产业新城的工作方式，对所有人来说都是新鲜的，需要快速适应。这次固安之行干货比较多，我对华夏的开发策略有了更多的了解，也亲眼目睹了开发产业新城给固安带来的巨大变化。

在北京的培训很有意思，主要是做沙盘推演，根据基础背景信息，确定某产业新城的各项配套选址，并制定它的开发时序，年投资额。同时也要满足很多限制，比如政府对公建的要求，企业自身现金流的限制。检验我们开发策略优劣的是 Excl 测算表，把开发时序和投资额输入这张表格，会生成各项结果，每符合一项要求，就会亮一盏绿灯。当然这个题目比较难，几乎没有哪组的开发策略能完全满足要求。讲师也会分析每组投资策略的利弊。

说到华夏幸福的配套设施建设，曾经有四菜一汤的说法。四菜指的是规划展览馆，创业大厦，酒店，迎宾大道，一汤指的是中央公园(大部分是人工挖出来的湖)，但是后来创业大厦不再合适给当地政府办公，四菜一汤的说法也逐渐被人淡忘。

城邦之固，靖宁之安，固安是华夏幸福的大本营。我们去参观了固安卫星产业园，住宅区“英国宫”以及规划展览馆。事业部跟政府谈 3p 协议之前，也会带着他们来固安实地考察，眼见为实。这十年，固安的税收翻了十倍，城市化的推进可以说是有目共睹。幸福医院，幸福学校，幸福体育公园都在建设之中。未来的固安会更加焕发生机。

在河北，我也看到了巨大的南北差异。北方未开发的土地面积非常大，城市和城市之间过渡地带很宽阔。因为不缺地，而且政府没有足够的资金来进行开发，北方二三线城市政府

在签 3p 协议的时候比较爽快，开发产业新城对政府来说互利共赢。南方尤其是华南就很不一样了，华南各个城市未开发的土地面积有限，城市之间过渡地带狭窄，而且相对北方政府更富有一些，他们不愿意将大块的土地出让，而是倾向于切成一块块小蛋糕，因为一块地的开发会带来下一块地的溢价，政府不想这部分溢价被开发商挣走。

05

打一场心里无底之战

三个月的时间能给一个城市带来什么？

华夏想交出的答卷是建成一个 18 万平的中央公园和 4 万平建面的文体汇建筑，建成热闹非凡的当地地标。用我们公司总经理的话来说，文体汇之于江门就如同悉尼歌剧院之于悉尼。毫无疑问，我们要倾尽全力既保证品质，又追求速度。

前面讲到事业部和住宅公司有复杂的关系。一句话概括，我们是协同合作的关系，同一幢写字楼的楼上楼下。事业部负责签备忘录和 3p 协议，负责整个地块的三规（产业规划、战略规划、概念规划），相当于一级开发；住宅公司负责建设各项配套，维持现金流，依托于事业部，相当于二级开发。他们也有矛盾的地方，华夏的旗号是产业新城运营商，帮政府进行基础设施建设，招商引资，是政府的得力干将。而跟普通公司一样建住宅挣钱，则是华夏在形象上需要弱化的部分。所以在住宅的宣传上，只能出现孔雀城的名字，不能出现华夏幸福的任何 LOGO。低调是我们一贯的风格，对外宣传上，华夏幸福与住宅公司没有任何关联，不过政府对此还是心知肚明。

当事业部管完公园的方案之后，他们脸上的笑容逐渐消失。接下来要面对的是他们当中任何一位都没干过的活：压缩到极限的工期，不容许任何闪失。

谁来建设这个公园，事业部和住宅公司相互推搡了一段时间。事业部的同事以设计院，政府出身为主，干过实际项目的人比较少；而住宅公司的同事基本都来自万科，招商等成熟开发商，对实际项目驾轻就熟。从经验的角度来说，住宅公司有明显优势。但如果没有方案的决策权，从后期开始管理，无疑是接盘式的任务。接了这个任务，我们不仅要解决前期方案疏漏的各项问题，还将同时受事业部，事业部的总部的制约，风险高，责任重，权利轻。

我们的总经理几经权衡，接下了这个艰巨任务。普通的活谁都会干，能把难办的活干好才能崭露头角。他是一位年轻有为，敢为人先的领袖，博士出身的他有一份特有的儒雅，致力于让大家众志成城去打这样一场背水一战。

总经理将负责公园及文体汇施工的重任交给了设计部的同事，临时改为矩阵式管理模式，让设计同事去江门驻场。这是一个有争议的决定，让设计管施工的初衷是一切从效果出发，但是设计同事缺乏施工组织，进度管理的经验，而且同时管设计和施工，精力上可能顾此失彼。有时候我会开玩笑，按这个逻辑可以让营销的同事从设计管到施工再管销售，从根源上解决房子卖不出去的问题。

大部分开发商，比如万科，都是由工程部负责施工，设计只把控效果。也确实有开发商由设计管施工，比如龙湖，但是它的组织架构就是为这种模式而设置的，设计人员权责较大。而我们临时设置的矩阵管理可能无法支撑我们现在的复杂情况，这让大家隐隐担忧。

与此同时，我们在土地市场拿下了华南的第一块土地，总面积 104 亩，在公园地块的南侧。由于对这块地期盼得过久，已经比原计划的取地时间延迟了大半年（因为换市长，土地出让延迟），如同雨后甘霖，全公司欢呼雀跃。饭桌上，久经沙场的老同事闷了一整杯白酒说，从未想过拿一块地会让人激动成这样！

06

分秒必争的倒计时

2017 年 9 月 1 日至 11 月 30 日，90 天的工期已是铁板钉钉的倒计时。副总说，虽然我反对压缩得不合理的工期，但是转念一想，第 90 天我们一定集体在这通宵，而如果工期是 120 天，那么第 120 天的夜晚这里同样灯火通明。既然我们一定会奋战到最后一晚，那么工期长点短点又有什么区别？

作战的号角吹响，就一个字，干！18 万平的公园开挖面很大，一眼望不到头。整个公园分为五个标段，由不同单位同时施工。分这么多标段的目的，一个是工期紧，多个单位意味着更多可调动的资源，另一方面就是形成对比，相互促进。

原本以为项目上的同事会像一支边防部队一样，遥远，艰苦，夜以继日。但是公司的团结超乎想象。广州办公室逐渐变成了空城，全公司的同事都来这个 100 公里以外的项目上办公，方便项目上的工作。项目上的办公楼非常简陋，租的是一幢厂房。从外面看，绝对不会有人相信这是华夏幸福的办公室。

这期间，事业部的总部派来了一支叫“重装旅”的小分队。事业部为了迎接他们的到来，搞了个七日会战，抢出了示范段。第七天的早上，伴随着第一缕阳光，一大片绿茵铺好，江门高新产业新城的 LOGO 熠熠生辉。

倒数 30 天，总经理安排公司领导层亲自上阵。成本，投资，招采，运营，设计的领导每人负责一个标段。平日忙着看地的投资总把目光投向了公园的土方和苗木。大公司病在这里是不存在的，管理层一马当先。但是说句后话，后来很多人评价这段时间为“打乱仗”，由于管理人员多，已经完全分不清谁是项目负责人了，管理边界模糊。相比于如何把活干精细，大家关注更多的是如何按时把活干完，时间紧迫，仿佛能听到秒表滴答作响。

项目上灯火通明，人头攒动，工程，设计，领导班子都在项目上忙碌。文体汇建筑主体施工接近尾声，精装即将进场。文体汇的功能相当于文化艺术中心，兼具博物馆，图书馆，咖啡厅，体育馆的功能。精装风格浓墨重彩，极具当地风情，其实江门是个很有文化底蕴的城市，大量华侨带回了南洋建筑风格，当地的碉楼在《让子弹飞》这部电影的场景中可见一斑。文体汇可临时作我们的售楼处使用，毋庸置疑，这将会是一个与众不同的售楼处！

景观施工难点除了面积大，还有专项复杂。大型儿童游乐设施，大型音乐喷泉，花境，雕塑等均需要进行专门的设计和施工，事无巨细，不容差池。公园作为新城轴线的终点，追求城市尺度，界面简洁大气，而文体汇区域则亲近怡人，鸟语花香。

项目上的变化翻天覆地，但时间仍捉襟见肘。和当初假想的最后一天通宵的场景不太一样，突破了极限工期，无论如何赶工也赶不出来。最后决策延长了十五天的时间来收尾完工。看到局部细节上不完美的地方，副总说，其实最厉害的不是解决问题的人，而是直接把问题扼杀在萌芽之中，不让问题产生的人。

董事长王老板即将第一次到访，这一次像一场大考，他提出的问题一贯刁钻，总经理仔细翻阅着一叠项目资料，大家严阵以待。但是考试从来不按套路出题。

王老板提前到了，避开了我们安排好的路线，避开了项目的亮点，径直走到了公园一个细节不精致，苗木不茂盛的区域。老板就是老板，他不曾来过这个项目，却对我们的一切了如指掌。他问了这个项目的单方成本，脸色阴沉了一点，事业部领导说，我们进售楼处看看吧。这句话让老板的脸色再度阴沉，因为他崇尚诚意正心为产业新城建配套，哪怕它作为售楼处使用，也应该是谦卑的，低调的。未踏进文体汇一步，王老板径直离开了。文体汇室内本应是整个项目最让人眼前一亮的加分项，大家深深感到遗憾。这一句不假思索的话，或多或少影响了我们公司的命运。

一方面是对公园效果不满（王老板崇尚美式高低起伏的大草坡效果），一方面是因为事业部在华南一年来只签了一个 3p 协议，恐怕早有微词，我们没有在王老板那里得到任何荣耀。不仅如此，还拉开了整改的序幕。三个月时间赶工，三个月时间整改。欲速则不达，真不如给够五个月的工期，一步到位。这件事给我们的另一个感触是，老板的钱不是那么好花的，花出去的每一块钱都必须换来更多的收益，比如换来更多的土地或者 3p 协议，否则这活也是没干好。

尽管后来王老板没发表过任何评论，但是公园和文体汇就在那里，草长莺飞，游客络绎不绝。次年总裁到访，对这个项目给了高度评价，几位老同事热泪盈眶。我没有资格盖棺定论，那么，就让未来更多的同行，市民来评价吧！

07

战略调整与高周转

每个公司高层的更换都会带来战略上的调整，华夏也不例外。18年初住宅集团总裁许总离职，接替他的的是曾在上海公司任设计总的傅总。这段时期，由碧桂园带头，拿地即开工，整个行业都兴起了高周转的浪潮。

许总提倡大盘逻辑，而非传统公司的单盘操作。因产业新城拿地面积大，用造城的视角来分期布局配套：公园，文体汇，商业中心，学校等，并用一条绿道来串联整个区域，相比单盘项目，最大的优势就是配套统一规划，非常完善。为了实现大盘逻辑，住宅集团需要更多地介入事业部的工作，参与到前期的规划阶段，提高整个住宅集团的地位，从二级开发走向“一点五级”开发。

许总常提，要建每个人都住得起的房子，本身我们项目较偏，拿地成本低，售价对刚需客群比较有吸引力。事实上，每城市扩大的边界，永远都是刚需客群能买得起的地方。

傅总虽然是设计出身，但是他的头脑更接近生意人，大盘逻辑一词再没人提了。他考虑得更多的是高周转，现金流快速回正。他明确提出住宅集团只做产业新城域内的项目，不会去土地市场公开拿地。原先我们的住宅项目给许总预立项汇报过，但是因为傅总接任，正式立项时由他决策。这场汇报我们很大一部分产品逻辑受到了质疑和否认。

其中一个质疑是产品定位，我们的产品配置比竞品要高很多，但是傅总的意思是，我们只要比竞品强一点点就行，最节省成本，性价比高。第二个质疑是面积段，我们的产品规划了大平层，大平层去化速度慢，不符合高周转的策略，傅总想让我们缩小户型。第三个是底商，原本大盘逻辑统一规划了商业中心，未设计底商，现在可能不建商业中心，需要增加底商来满足一些基本的餐饮需求，第四个是我们的实体展示区，实体展示区和住宅楼施工组织会有交叉，对工期有影响，需要另找块场地，建临时示范区。

对于一个已经反复修改一年，即将进场施工高周转的项目来说，无亚于晴天霹雳。我们本可以一年做十个项目，而现在因为种种原因，一个项目做了十遍，我们公司最大的特点就是变数非常多，有些时候甚至没想清楚就开始行动，所以项目的推进艰难而折腾。

建筑设计院几乎罢工，补设计费也不愿修改。领导层出面，软硬兼施，项目才得以推进，做这个项目，设计院亏本了。在高周转的背景下，设计院的辛苦不言而喻。毫不夸张地说，后来我们的新示范区，从颠覆方案到完成施工图，只有七天时间。紧迫的设计阶段，如果那里没想清楚，就会引发实施阶段的灾难。

事业部又传来消息，他们和政府没有谈妥，现在政府不允许我们用文体汇做售楼处，对我们项目再一次带了冲击。这意味着一年的心血，斥资千万的软装，对销售都派不上用场，而是需要重新建一个小的售楼处，新的售楼处选在住宅的转角底商。因为时间紧，我们直接照搬了其他成熟项目的建筑外立面。

新示范区面积不大，但是我们又重蹈覆辙，历史总是相似，三十多天时间施工，大半个月的时间整改，产生了很多无效成本。在高周转的背景下，公司不得不激进，抢先开盘和销售。然而从后续的销售情况来看，快速开放了也没法快速销售，真不如从容地去推敲和打造精品。

从经营角度来讲，高周转是不可持续的，在市场容量一定的情况下，如果每家开发商都想着更快销售，一年做更多项目，那多余市场容量的房子是卖不动的。就好比本来一群羊在吃草，吃得快的羊有优势，但现在所有的羊一起卯足劲吃草，很快一片草原便被吃光了。

2018年初，华夏幸福集团邀请各大同行参加合作伙伴大会，主题是开放合作，与融创，阳光城等公司签署了合作备忘录。

如果仔细留意前十公司的业绩排名，会发现只有华夏幸福的流量金额等于权益金额，因为之前华夏幸福都是单打独斗，跟其他任何公司都没有合作关系，在复杂的，日益下行的白银时代下，广泛合作风险均摊，且可以缓解现金流压力。

开放合作大会结束后不久，很快集团为我们公司也谈妥了合作公司，是深圳卓越。说起来很巧，从我们公司成立之初，公司群的名字就叫“卓越共赢群”，如同一个预言，我们真的要与深圳卓越共赢了。

卓越也想进入江门市场，计划从第二个项目开始合作，持股 50%，由他们操盘设计及营销，由我司负责工程，也就意味着从下一个项目起，我们失去了对项目的掌控权。

得知这个消息之后，我们的副总毅然决定离开。留在华夏会过得很轻松，不需要再承担项目压力，照样拿着丰厚的工资，但这不会是一位大咖的选择。副总的离开让大家再次失去了一座灯塔。

第二块地的取地时间迟迟没有消息，双方急于开始合作，于是从当下的项目开始合作，卓越注入了资金，持股 50%，仍由我司操盘，但是许多事宜，如定价，付款需要卓越审批。华南地产圈子特别小，跳槽来跳槽去就是那一批人。双方管理层见面会上，几乎没有陌生面孔，都是昔日老同事相见。

卓越持股后，对我们的售价，利润率，去化速度都有要求。因为公司只有这一个项目，管理费用全部分摊在这个项目上，7%的管理费比例不忍直视（正常项目在 4%左右），对利润率也有影响。在他们的要求下，我们售价单方提高了近一千元。营销人员一筹莫展，售价和去化速度是矛盾的，价格上去了，认筹的人自然少了。卓越既要卖得贵，又要卖得快，无疑给我们出了道天大的难题。

09

退守三线

从 18 年 5 月份起，公司设置了班车，让所有人去江门办公，我们本来是九点上班，现在七点半要在公司楼下坐班车，到项目上刚好九点，晚上七点左右，班车再出发统一开回广州。每天早出晚归，在大巴上晃荡三小时。没过多久班车也取消了，这也在我们预料之中。改为动员同事在江门租房，住在江门。回广州正正经办公，吃幸福食堂的饭菜，都变为了一种奢望。现在的我们相当于项目公司。

对地产公司来说，土地代表了希望，代表了机会。中山的一个地块当时签下了 3p 协议，但是那个地块里没有住宅用地，不会给我们带来转机。这期间很多同事陆续离职，领导也不再挽留，因为找不到挽留的理由。印象比例深的一次部门聚餐上，七位同事欢送五位同事。并没有太多惆怅和悲伤，留下的人驻守岗位，离开的人各奔前程，一切按照正常的轨迹运转。

行业的转折点逐渐到来，监测数据显示 8 月全国的成交量都在萎缩，风向骤变。大部分地产公司资金链都变得很紧张，碧桂园从极致的高周转，改为以销定产，追求回款率，有很多大公司甚至开始“瘦身”。至此，极致的高周转逐渐退下历史舞台。

9 月份有个让人大跌眼镜的消息，卓越要退股，因为江门这个项目不赚钱，按卓越要求的售价，销售情况不理想，且第二块地遥遥无期。虽然合作协议很厚实，但却没有任何退股的相关条款，还需要总部出面去谈判如何赔偿，折腾了好一段时间。我前面说过，其实地产公司就跟散户一样，看不透形势，也会做出错误的判断。

回想当初我们入驻新办公室的那天，气象万千，还出现了彩虹，舞龙舞狮，欢声笑语。公司人最多的时候有五十多位员工，而办公室的工位却有一百四十多个，当时总经理对我们发展成区域公司深信不疑，曾经的目标是 2018 年完成 100 亿销售额。而 11 月的一天，广州的办公室惨淡退租，公司完全搬去江门。这一撤离令人唏嘘，一段峥嵘岁月彻底尘封为记忆。

在这个时代里，行业大势的变化比公司的反应快，而公司的变化又往往比个人的反应快。往往人还没缓过神来，时代就变了。时隔不到两年，欣欣向荣的新公司变成了退守三线的项目公司。至今第二块地是否会取，还是个未知数。

10

写在最后

从 0 到 1 之所以难，是因为融合了培养新团队的难、适应新模式的难、开拓新区域的难，直面高周转的难、受下行市场冲击的难。几乎碰到了所有新公司会碰到的问题。公司的过分乐观和走极端的行事风格让我们走了很多弯路，上层对公司是否能在公开市场拿地的踟蹰，也让我们错失了很多机会。我想，我们是走到了 0.5 这个位置：往后看，这一路摸着石头过河实属不易，往前看，只能缓慢前行静待时机，也许新总裁吴向东的加盟和深圳总部的设立，能给华南带来新的机遇。

在这篇文章里，我很少提及个人。因为个人不是扭转公司命运的关键。对于地产公司来说，换一个人面对同样的处境，他大概率会有同样的决策。很多时候不是人在做决定，而是形势使然。这里不存在英雄主义，决定地产公司命运的因素，首先是社会和行业大势，其次才是整个集团的战略与方向。地产公司最重要的是顺应时势，不断修正策略。

我喜欢作者加西亚·马尔克斯，他的纪实小说写得客观公正，我也尽我所能地去客观描述，但是管中窥豹，有很多局限，还请多包容