



丁盟:大开大阖

□ 晚报记者 陈森浩 李子 陈燕/文 吴琳/图

在迪欧咖啡的二楼,丁盟和我们几个记者坐在一起,从明净的玻璃向外看去,丁盟念兹在兹的“郑州国贸中心”就近在咫尺。在我们的谈话中,他总是不时地用目光去扫描他的“国贸中心”,在我们看来还停留在概念上的那片土地,但在他的眼中,已是整个大厦。

从术到略

一件事如果战略错了,战术再精巧也是徒劳无益的,相反,如果战略对了,即使是战术上有一些瑕疵也还可以补救。国贸中心是在正确的道路上作出
的正确选择,兼具战略和战术双重内涵。——丁盟

丁盟最幸运的是他地产的启蒙点很高。我们这么认为,业界也是如此的“传言”。
在建筑业,年少轻狂的大学生用了仅5年的时间,从基层到郑州联盟新城总经理,快速完成了一个刀锋转换,谈及此,丁盟不胜感慨,这是他人生重要的一次转折,从此他选择了一条和父祖辈截然不同的道路。从他在此期间担任的职务来看,除了2003年被委任为建业集团助理总裁外,一路走来,都是独当一面的正职,(建业集团企业发展部经理、建业集团投资中心总经理、建业集团财务中心总经理、郑州联盟新城总经理)2005年8月,31岁的丁盟接受田太广(河南新田置业有限公司董事长)的召唤,加盟新田,并出任总经理,全力打造把丁盟誉为郑州“王冠上的明珠”

的郑州国贸中心。
以前在建筑业,是在地产前辈的耳提面命中增长才干的,也有过让人难以企及的风光,在建筑业做联盟新城时,丁盟与日本设计大师黑川纪章有过激烈的碰撞。丁盟说,黑川名贯中西,单是名头就够吓人的了,但是做项目,一定要实事求是,黑川再优秀,也没有我更了解中国,了解郑州,与他争论是正常的,如果唯唯诺诺,盲目相信权威,可能项目就会泯灭很多应有的附加价值,这是对公司对客户的极端不负责任。在建筑的这段时间,丁盟也许更关注产品的“术”,对于一个贪大的人,这可能远远满足不了他的胃口。
丁盟坦言,他是一个“永无止境”的人,在郑州,建一座让整个郑州的商业板块发生重大变化

的标志性建筑,他在他的上司田太广的指导下成为这个开创性工作的一位“领衔主演”。
我们极力去做正确的事情,有人却把错误的事情当作正确的事情,你认为建一座国贸中心是在做正确的事还是把事做正确?记者抛出了第一个问题。
丁盟对这个问题的回答显然非常圆润甚至有些圆滑,他说,你提出的事实上是一个战略和战术的双重问题,一件事如果战略错了,战术再精巧也是徒劳无益的,相反,如果战略对了,即使是战术上有一些瑕疵也还可以补救。国贸中心是在正确的道路上作出的正确选择,兼具战略和战术双重内涵。在战略上首先我们自问,在农业路和花园路交汇处能不能形成一个以国贸中心为中心的商业圈?其次,郑州需不需要这个“国

贸中心”?
就像孔子所讲的教育要“因材施教”一般,做房地产项目也要“因材施教”,也就是说项目地块一定要符合其所处区域的商业格局及氛围。从单纯的地域位置看,郑州国贸中心占据两条城市主干道:贯通郑州南北的迎宾大道花园路与纵贯东西的总部大道农业路,处于发展成熟的城市中心区,是两条中心轴线之上最为纯粹意义的城中村项目,项目启动基础非常优越。
从郑州商业业态分布来看,郑州国贸中心南面临郑州三大商圈——二七商圈、紫荆山商圈、黄河路商圈组成泛中心商业带,西北向为中原硅谷——文化路科技市场和高等学府组团的科技、文化带,沿花园路向北则是呈“十”字形的汽车商业带。

区域内郑州市动物园、文博广场、丹尼斯卖场、中环百货、咖啡馆、电信部门、电器卖场、博物馆、影院、酒店、学校等各种配套设施齐全优越,业态基础深厚,日常生活、休闲、健身、娱乐、求知、交际等城市生活、娱乐功能一应俱全,已经逐渐形成一个位于城市核心区域、跳出传统商业竞争思路、注重多业态错位、更加理性而富有生命力的新商圈,即花园路-农业路-经三路商圈,而就在这样一个商圈里,唯一缺的就是一个能左右大局、集千万宠爱于一身的“定海神针”,因此,未来的城市地产综合体——郑州国贸中心一旦脱离地面,必然会成为一个对郑州的商业格局“加分”的地标性建筑,它的价值就在于“丰满”城市功能,确立全新的城市中心。



从减法到加法

小时习武,丁盟曾经问过父亲一个问题:怎么样才是把招式做到位了?父亲回答:很简单,当你动作做到一定幅度,感觉胳膊特别累、腰特别酸、腿特别痛的时候,那就说明动作做到位了。进步的过程常常是痛苦的,但人只有不断地给自己加码码,才有提高的可能。

丁盟告诉记者,习武对他最大的影响就是“习惯跟自己过不去”,如果把这句话进行一下包装,那就是“喜欢挑战自己”。在郑州国贸中心的运作上,他已放出豪言:“郑州国贸中心要做郑州城市建设的样板,提升城市品牌的价值和内涵。”
但是,再华美的豪言也要从目标的天空回到落地的地面,丁盟透露说:他在房产运作的规律或者说战略上,信奉要“按照地块的价值做项目”,或者说“红线内要服从于红线外”。
在如此优越的地段,做如此体量(56万平方)的集商、住、办公为一体大型楼群综合体,这本身是一大优势,但如果操作不当,就有可能尾大不掉,成为巨大的包袱。记者不无担心地提出了疑问。

丁盟并没有直接回答问题,而提出了一个由田太董董事长提出的“商业战略联盟”概念,他说未来的国贸中心,在与各知名商家合作的过程中实施差异化、互补、共存、共荣的方式,在国贸中心不搞同质化竞争,使国贸中心的业态布局更加合理。丁盟讲了一个他自己亲历的故事,有一次,他到一家商贸中心购物,在路过一家美容店的时候却闻到一股臭味,原来在这个美容店的隔壁是一家宠物店,气味就是从这里传来,这给他一个启示,商业地产不能为招商而招商,要充分考虑到他的协调和合理配置,不能一“招”了事,在商业的关键节点上要具备战略眼光和举轻若重的能力!
丁盟给记者们描绘了一下未来的国贸中心

从我到你们

CEO要承担的是责任,而不是权力,你不能用工作所具有的权力来界定工作,而只能用你对这项工作所产生的结果来界定,CEO要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责。——彼得·德鲁克

从我到你们,一个字的距离,一个人称的转换,丁盟走了7年。
他说,多年前,他担任总经理的时候,与下属之间的沟通语式常常是“我认为……”而多年后,他发现自己的这一习惯已经逐渐改变为“你认为……?”丁盟笑着说,以前由于年少便身居重要位置,踌躇满志,自信到自负的程度,凡都认为自己是对的,逞强好胜,喜欢指指点点,可是现在想想实在是幼稚到可笑,一个人总会有其局限性,圣人尚且一日三省吾身,况我等凡人?集思广益才是正途,多听别人的意见,善用他人的智慧补自己的遗缺,尤其是像国贸中心这样的项目,干系甚大,靠三两个人脑袋一热,就草率拍板定案,吃亏的会是自己。
丁盟引用了德鲁克的一段话说,CEO要承担的是责任,而不是权力,你不能用工作所具有的权力来界定工作,而只能用你对这项工作所产生的结果来界定,CEO要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责。因此作为这个项目的负责人,每天都会有一种戒惧的心态,不能想当然,因为这当中有更多的责任在里头。

丁盟谈到领导者必备的能力上,他提出了制定目标、过程纠偏、做好服务三大任务。制定目标是为工作人员制定方向,让他们在指定的方向上充分发挥自己的主观能动性和专业特长,更出色地完成工作,过程纠偏是在员工工作过程中纠正员工过失或偏离目标之处,使员工按照正确的目标工作;做好服务是为员工提供出色完成工作和自我发展的平台。但在这个工作中,作为管理者应采用的工作方法就是多听少说。
一个在工作中强调“多做少说”的人,而且有时候他做事情的方法迥然不同于他人。例如,郑州国贸中心作为复合建筑群,包含了L3的精品公寓,L3的生态办公,L3的黄金商业带,于是,丁盟就在郑州国贸中心预选了一个商铺,他说:“这样一来我就不仅是开发商了,还是客户(你们)中的一员,作为开发商要学会换位思考,更

的场景:在商贸中心,你早上来上班,可以先到餐饮部选择既便宜又卫生的早点,中午可以在自己购置的小户型房间休息,喜欢逛街的女孩子可以到商场买自己喜欢的衣服,写字楼上如果需要办公用品,一个电话就送货上门,白领休闲娱乐可以到咖啡厅、健身房、美容馆。可以说,在国贸中心,能为消费者提供一站式的打包服务,如此精细化的操作,再加上优越的地段,是一个具有典型街区形态的SHOPPING MALL,实在找不出我们不成功的理由。
有加必有减,这在国贸中心的户型规划上体现得很明显。2005年,在规划郑州国贸中心公寓楼的户型设计时,有的人提出要建120平方米以上的大户型。这么抢手的地段,这么高档次的项目,建大户型才能体现高端项目的气度嘛!但是,包括董事长田太广的企业高层对此却有另一番看法。作为黄金地段的一个复合型地产,兼有写字楼、商业、公寓等项目,虽然120、140平方米的大户型在这样的绝佳地段以及丰富的配套环境下也能卖出去,而且也能卖的很好,但是,很多购房者是把这里作为第二居留地,他们在这里办公、饮食、休憩,需要的并非一步到位的锦绣豪宅,而是一个居停身心的车马驿站。据此考虑,小户型一定是更符合客户的需求以及感受的,而且今后的入住率和出租率都会很高。郑州市先于国家“90、70政策”的第一个全部90平方米以下精装纯正酒店公寓,独领风骚!

■ 八卦老总

你讲究“做事要适度超前”,这话如何理解?
“做事要适度超前”是一种工作方法。“超前”就是要有创新、有创造、有进步,在与竞争对手竞争的过程中脱颖而出,但创新、进步要掌握度,这种坚持不懈的创新要在特定周边环境来实现,不能做脱离周边环境,不切实际的创新,所以“适度超前”。
在房地产行业或商界,你最欣赏的一位领导者是谁?
王石。欣赏其坚忍不拔的精神,规范的、透明的人性化管理。
你毕业于武汉大学国际投资专业,请问你本人是如何投资的?
个人投资是在国贸投资商铺,目的是通过角色互换,体验项目运作者和投资者的不同,把国贸做到最好。
你最喜欢、对你影响最大的一本书或一部电影是什么?
王石的《道路与梦想——我与万科20年》
你在工作中最开心的是什么,最头痛的是什么?
如果非要回答的话就是:积极平和的心态对待工作!
据说你很喜欢唐代柳宗元的一篇著名寓言《蝜蝂传》,认为现代社会的人的负重,如蝜蝂这只小虫,不知知释放压力。那么你个人在烦恼、郁闷的时候如何释放压力?你认为现代人最应该丢弃或遗忘的是什么?而最应该坚持或保留的又是什么?
通过听音乐、运动释放压力。
最应该丢弃或遗忘的是自我徇私的欲望,它是现代人自我价值实现的绊脚石。
最应该坚持或保留的是梦想,梦想是自我价值不断实现的动力之源。
你的口头禅或者座右铭是什么?
“四不”。即“不厌倦、不松懈、不满足、不妥协”。对自身的修正、改造、完善,提高不厌倦;对自己制定的目标不松懈;对自己取得的阶段性成绩不满足;面临困境不妥协,要逆流而上。

记者手记

在路上

和丁盟握手时我想到武侠小说里高手之间的较劲,便禁不住多用了些力,他也很自然地加大了力度,他的手很肥厚,显得有些绵软,我不知道这双手是否可以单掌开砖之类的硬功夫,当记者问及于此的时候,他只是笑一笑,不说不行也不说不行,我总不能从包里拿出一块或几块砖头让他现场表演,毕竟我们是在采访。
我开玩笑地说,有一点可以肯定,丁总是郑州房地产界职业经理人中武术最好的一个!大家都笑了起来,场面轻松了很多。丁盟说,他是练外家拳的,讲究虎虎生风,一击致命,拳手不留情,但丁盟回答问题时远没有他所练就的外家拳法那样生猛,倒是内家拳那样的虚实就虚。
可能是有些准备上的问题,再加上他比我们约定的时间晚了15分钟,没有心绪上的缓冲时间,进入访谈稍显仓促,所以会出现应付不敦的现象,但是这个人很聪明甚至是很狡猾,当我们提出的问题难度稍大时,他并不急于回答,对于记者预设的陷阱有着异乎寻常的警觉,他往往很技巧地把问题推给了记者。您认为呢?您的观点呢?因为此前他说过刚入行的时候总是以我为主,现在的工作风格发生了转变,愿意更多的倾听别人的意见等等诸如此类,所以你就会想当然地认为这是他在征求你的意见,事实上丁盟是在为自己组织语言赢得时间,或者从记者的口中得到了他想要的东西,每当到这个时候,大家都会心照不宣的笑一笑。

但是如果你认为这个人心中并无坚持或心无定见,那就错了,他对自己主持的项目有一种执拗的坚持,我是最好。作为职业经理人的他谈起他的项目,语言流畅了很多,间或夹杂一些评论性的东西,他会毫不遮掩地用“我认为该如何,我觉得应该是这样”这样不容置疑的话,又回到了“以我为主”的时代了。
比如他说就目前郑州发展的态势来看,5年、10年后的郑州国贸中心必然会崛起为未来郑州的又一个商圈,国贸中心的产品品质加上他的综合优势,将肯定会改变它所在区位的商业格局,形成一个以国贸中心为中心,辐射周边的“商居一站式”综合体。他给人造成的印象就是如果你是商家,在这个地方投资一定是不二选择;如果你是普通消费者,这里一定是你消费的首选。事实上这是在商业中最老生常谈的一种方式,这里面的技术含金量并不高,但是往往他用这种逻辑上的强占,辅之以不同变换的手势和语言上的技巧,很清楚,很连贯,很直接表达了他的意思,最重要的是你从他的眼睛中看到了真诚,是基于现实基础上的说辞,即使他的话欠缺一些必要的过渡,显得不很圆融,有些许凌乱,但是你的理智仍然会非常自然的站在他一边。
他会很开朗地笑出来,表情显得很轻松,整个采访过程中都一直保持良好的风度,但记者还是准确的抓住了他在这个过程几次思想的游离,也从他沙哑低沉的嗓音里和他不经意间蹙起的眉头中感受到他的焦虑,作为一个年轻的企业经理人,他在接受又一个新的挑战,并且他想以自己的方式再成功一次,这是他的理想。
压力是显而易见的,但对一个男人的历练极为重要,一个人不经过世界上所有的热闹,他也没有资格在晚年享受心灵上的真正安静。