



杨凡：强势中，有宽容

——郑州中凯置业有限公司董事长杨凡

强势的表象

杨凡的房地产行业生涯，和大多数的成功者一样，是从一名普通“水手”开始的。

10年前，杨凡是上海中凯集团的一名普通的销售人员，凭着自信、果敢和对房地产专业的阅读能力，逐渐成为一名地产管理者，在上海中凯企业集团麾下，杨凡转战不同类型的房地产区域市场：从杭州到上海，从重庆、南昌到郑州，具有操作中国房地产一线、二线、三线城市三种不同市场形态的经验。

对这段经历，杨凡说：“十年里，我走过了一条完整职业之路，这使得我对房地产的了解在横向与纵向的维度上都更加开阔，迈过专业本身，从地域和行业发展角度看问题。”

十年积淀，养成了杨凡独特的管理风格。郑州中凯集团的一位追随杨凡多年的经理，也是杨凡的朋友在评价他时只用了两个词：强势、宽容。他告诉笔者，董事长的决策能力令人叹服。房地产行业千头万绪、千变万化，杨凡却总能“一眼看透，一语说透，一步做透”，也就是说，他不仅能敏锐判断出市场走向及战略节点，并且能适时做出决策，进而率领团队循势而为。

杨凡主持会议，在会议之初，每个参会者都可以畅所欲言，各抒己见，“但坚决不允许有保留意见。”如果议题或措施一旦确定，团队中的每一个人必须无条件的执行，成功了成绩是大家的，失败由决策者也就是我来承担。在强势中带着些豪侠之气。在杨凡的团队里多是一些血气方刚的年轻人，感恩杨总之为人，上下无不将土用命。

对此，杨凡认为，在国内建立市场化经济并高速发展的今天，在战略上完全踏空而失败的公司并不多，更多的公司是在几乎同样的战略方向下，因执行力的强弱不同而拉开了距离。因此“决策既定，坚决执行”是我们这个公司的“铁律”——杨凡说这话时，声音不高，但语气很坚定。

作为这一“铁律”的补充，杨凡告诉笔者这样一个企业案例：东北有家大型国有企业因为经营不善导致破产，后来被国外一家财团收购。厂里的员工翘首盼望外方企业能带来一些先进的管理方法。出乎意料的是，外方企业除了将

财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换成了本国企业派出的人员外，其他的根本没有任何变动——制度没变，人员没变，机器设备没变，外方只有一个要求：把以前制定的制度和标准坚定不移地执行下去。不到一年，企业扭亏为盈。

但杨凡本人也有其“独断”的一面，他往往忍受不了迁延日久而又没有结果的讨论，对故弄玄虚而又不知所云的言辞更是深恶痛绝，有一次在会议当中，他曾粗暴的打断别人的谈话，直接下指导棋。“就这么定了。”于是，决策马上就转到执行程序。

“市场瞬息万变，没时间在那里坐而论道，也许我们的决策或我本人的决策并不是最好的，如果大方向上是对的，很多东西可以在执行层面上进行修正，如果因为议而不决失去了市场机会，那才是最致命的！”谈及此，杨凡不由得提高了声调。

“生命何其短暂。对我们来说，追求卓越的工作效率，卓越的创新意识，卓越的生活质量，乃至卓越的生命历程，哪敢有一丝懈怠？”

宽缓之律

强势“铁律”、对执行力的高度要求，似乎表明杨凡是一个“鹰派”人物，以刚硬作风见长。对此，杨凡并不完全认同，他认为，行事可以使用霹雳手段，但用人育人要多些宽缓之道。

对于个人在郑州中凯团队的角色担当，杨凡曾有过这样的精彩描述：“一方面，我要作为‘尖兵’，不断地向上攀升，找到最新的天空，甚至是戳破头顶上覆盖着的某一块‘天空’，把中凯的企业愿景扩展到最大化；另一方面，我要一点一点地向下积淀，沉到员工的心里，在郑州中凯培育出一片广袤而丰沃的企业文化土壤。”

正因为此，杨凡笑称自己在中凯“既当司令，又当政委”。这位“杨政委”会经常与员工沟通、谈心、做思想工作。“惟以胸怀宽广，方可掌控全局”杨凡说。

公司有位员工颇得杨凡赏识，迷上炒股，杨凡发现后并没有批评他，而是帮他分析股市，在股市跌之前告诉他抛出手中股票！其听从劝告，半月后，股市连续跌停，其前期

收益得以保存，因此非常佩服杨总的目光，当面致谢。杨凡经常对员工讲，他本人鼓励风险投资，每个人的合理收入都应该得到尊重。作为专业房地产公司的一名员工，有正确的理财观念、专业的理财知识，本事就是一种技能。为此，杨凡还专门请银行投资处高级投资师和证券公司资深证券师对全体员工进行多场专场培训，内容涉及股票、基金、黄金等。鼓励员工以正确的观念投资炒股，我想这也许能代表其宽容的正面。

杨凡说：“我本人就是在不停的犯错误和修正错误中成长起来的。”他自认资质天分并不好，如果不是边总（边华才，上海中凯集团董事长）一路提携，宽缓耐心育人，自己可能早就与房地产这个行业绝缘，更遑论今天承担这么重大的责任。所以当自己逐渐实现从管理者向领导者转变的时候，对于企业人才的培养是他思维的重镇。

在杨凡的《打造郑州中凯持续竞争力》文章中，开篇语写道：“企业是船，品牌是帆，人是根本。如何令一个年轻人走向成才的道路，能使他为企业所用，并发挥积极的作用。作为一名领导者，在培养人才问题上更是一名执行者，我一直都在思索……”

在这篇文章里，杨凡重点谈到了如何增强对各类人才的驱动力、推动力和牵引力。所谓驱动力实际上就是内驱力，人才的成长，本身必须要有学习的饥饿和成才的渴望，这是源动力；而推动力和牵引力是外界施加的，拿推动力来说，有领导者的督促和鼓励，有来自员工之间的竞争压力，还有企业文化的影响，这是一股推动企业人才成长的重要力量；牵引力就是方向性的问题，一个企业和企业的主要领导人，必须是方向感很强的人，是把队伍带上阳光彼岸还是带向泥沼，才真正考验领导者智慧。

外界对郑州中凯企业发展迅速，团队战斗力强方面的解读有各种版本，有的说空间透明，有的说待遇优厚，有的说杨个人魅力使然，不一而足。实际上支撑企业人才成长的就是这三种力量，这三种力量正是中凯企业的文化之源，也是郑州中凯团队执行的标准。

“管理是管理确定的事情，

领导者就是面对更多的不确定性，然后做出自己的判断，这种判断攸关企业发展，攸关人才生涯走向，生死之地，存亡之道。”杨凡对笔者说。因此杨凡多次强调：在企业发展方向、战略规划底定之后，首先想到的应该是员工，你只有打开员工的上升空间，才能激发他们发挥出无穷无尽的能量，才能集聚、创造出整个企业强大而永续不竭的“驱动力”。在内部人力资源管理上，杨凡强调建立健康的企业激励体制，不拘一格，大力提拔新人，并建立明确的晋升通道，让这些新人快速上升至核心岗位。

对企业内部员工采用宽缓之道，实际上在对待合作伙伴也是如此，杨凡说，现在市场上早已不是零和游戏，合作共赢才是主流，在对待合作商的问题上，有些地产企业会认为：我是甲方，我就应该如何如何。杨凡却对此持相反观点，他告诉自己的员工，看问题要从人性化、市场化的角度去考虑。你如果不给别人合理利润，别人是不可能做好的。中凯要给予合作方合理的利润空间，甚至要稍微高出那么一点点。

因此，在中凯就有了这样一个在外人看来很奇怪的现象：某项合作即将开始，或者进行的非常顺利，大家庆祝聚餐时，签单的不是合作方，而是中凯；某项账款需要结款时，无需合作企业三催四请，而是“立等可取”。

“一分付出一分回报。有制度规范，中凯与合作商之间的工作效率会很高。同时你给予别人合理利润、合理尊重，对方就会给予你合理价值，甚至是‘物超所值’。现在，有很多合作商都愿意跟着中凯做事情，而且积极性很高，提供的产品或服务品质也很好，这岂不是对中凯最大的促进吗？”杨凡说。

人脉就是财富。杨凡用企业的成功有力地证明了这句话。他告诉笔者：今后，郑州中凯还将在更深层的领域，以更宽广的胸怀，与有识之士进行房地产项目、品牌、资金、土地等多方面的合作，以共赢形式，创造属于更多人的上升空间。

2008，慷慨领军

2007年，中凯华府无疑

情，领导者领导的是不确定的事情。”这是杨凡的定义，也是他的感悟。

中凯·华府，这个2007年郑州最受瞩目的楼盘已棋至收官，从这个项目的操作运营中得到什么？是常人眼中的名利，还是项目带给自己的思考？作为董事长的杨凡将6个亿（销售额）的数字抛到脑后，远赴北京当起了学生，他需要在这个MBA班的旅途中沉淀思想。

创造了郑州地产行业的一个奇迹，盛誉之下，中凯的下一页将如何掀开？面对笔者抛出的问题，杨凡沉思一两分钟，给了这样两个关键词“品牌为本，资本驱动。”

“8月份，华府项目热销，我主持召开了动员大会，宣布要在项目上再追加资金投入，全面升级。很多人，包括有些员工都不理解：房子卖的好，为什么还要大规模追加资金投入？我的回答是：做市场就是做人心。郑州中凯如果想打造一个优秀品牌，以很好的形象，长久立足，就必须把一定规模的资金投入品质完善上，为业主提供一个具备长期升值空间的作品，这样客户才能信服你这个企业，才愿意始终追随你这个品牌，而企业品牌的树立则应该是众多像中凯华府这样的优秀项目品牌效应叠加而成。一个企业如果眼睛直盯着客户的钱袋，不懂得或不愿意用企业利润回报客户，干一票就走，这样的企业一定会死在风暴来临之前。”杨凡言之凿凿。

对于资本运营，杨凡一直保持着浓厚兴趣。他认为，从长远来看，国家近期出台的宏观调控政策将促使整个行业更稳定地发展，防范一些大的危机出现。不过，这个行业也渐现“瓶颈”：一方面，由于近两年房地产业发展势头很好，吸引了很多实力雄厚的非本行业企业也来争抢这块“唐僧肉”，战旗漫卷，短兵相接，竞争更加激烈；另一方面消费者购买心理的成熟，比以前更加“认品牌”，从而促成了一个“强势品牌为王”的特征，弱势品牌逐渐会淡出地产市场，可以肯定预见，随着宏观调控政策的收紧，当我们听到关于房地产企业倒闭的消息，一定不要感到吃惊；再有，由于土地供应量逐渐收紧，地价上涨，使得地产开发商的生存成本越来越高。而能否拿到土地的根源还在于资本，一切还是在资本的驱动下进行的。因此，有实力企业的会实行重组、并购等，打通融资渠道，“用资本来说话”。

必须突破目前企业发展所遇到的瓶颈，“将品牌与资本对接，给企业以更强大的后劲”（杨凡语）。杨凡透露，2006年，中凯集团在资本整合上的运作已经展开，华平基金4000万美元入股中凯房地产主业；由于企业多年来的诚

信影响以及开发成果，也吸引了不少其他外来资金的流入；同时，在国内100多家筹备上市的房地产企业中，中凯集团的资产实力排名名列前茅，将于2008年酝酿上市。

中凯品牌的灵魂又是什么？杨凡对此问题的回答是：一个房地产开发企业最深远的任务就是通过项目高度的不断上升，来尊重一座城市，留给这个城市一种美丽，最起码你的建筑得给这个一种“说法”。企业的良心，是要用历史来考验的。中凯的产品目标就是一百年不落伍。“有好的品牌，广阔的开发量，再加上年轻、有朝气的团队，我相信，足以成就中凯的愿景……”

对于个人在中凯置业的角色担当，杨凡这样描述：“一方面，我要作为‘尖兵’，不断地向上攀升，在企业执行层面进行强势推动，找到最新的天空，把中凯的企业愿景扩展到最大化；另一方面，尽快适应企业快速的发展变化，由正确的做事转到做正确的事上来，由管理者转到领导者角色上来，多研究和思考市场和企业发展未来的不确定性，开阔视野，增强大局观；最后要常怀宽容之心，用人所长，给员工创造适宜快速成长的舞台。”

杨凡问答录：

- 问：2008年，郑州中凯的发展方向是什么？
答：扩张。立足郑州，坚守中原，继续发展。
- 问：您认为本阶段自己最大的责任是什么？
答：为企业发展寻求更多优秀资源，为中凯平台上的员工、客户、合作伙伴创造更大价值。
- 问：业余时间，您有什么兴趣？
答：金融、理财、NBA。
- 问：对您影响最大的一本书是什么？
答：史蒂芬·霍金的《果壳中的宇宙》。每每阅读，都让我深感自己的渺小。
- 问：您的理想是什么？
答：大的理想不敢奢谈，我希望能有自己有限的理想，影响周围的人，推动身边这个小团队向着更优秀的方向发展。
- 问：您认为自己最大的成功是什么？
答：我还没有成功。