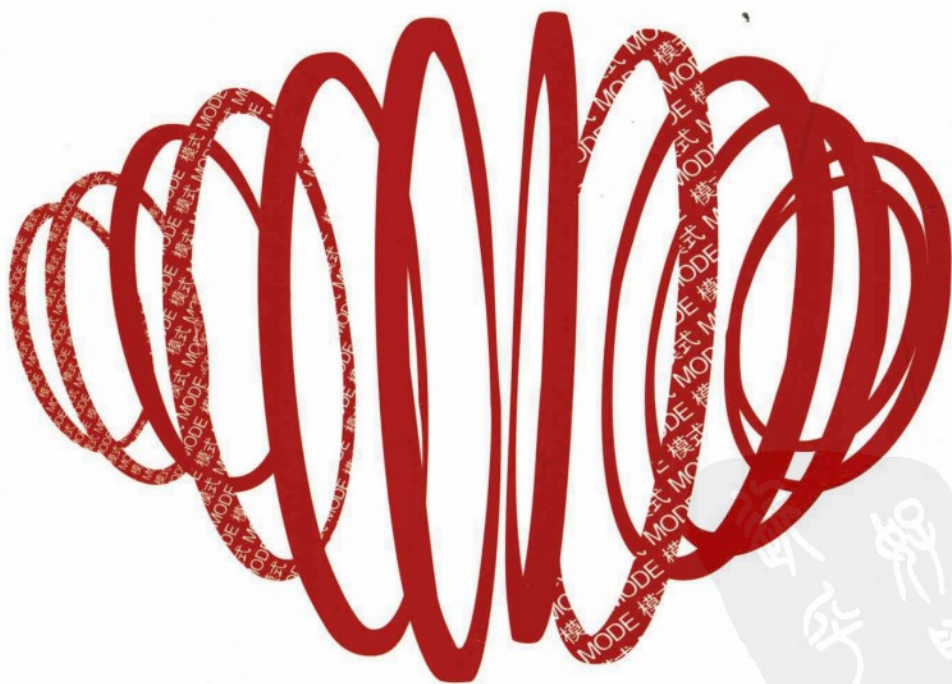


五度地产顾问
中国地产商业模式第一书

模式 决定一切

MOSHI JUEDING YIQIE
中国地产4大成功商业模式解析

何明 编著



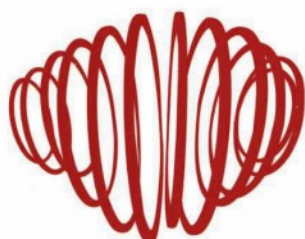
首次披露十余家全国一线品牌企业领先之道
融思想性、学术性、操作性于一体
集管理、品牌、产品、营销于一身

成都时代出版社

-
- 无论你碰到风险投资家还是思路投资家，直接而简短就会讨论到三个问题：第一个问题，你的商业模式是什么？第二个问题，你这个市场有多大？第三个问题，你的团队人员有什么特质？
-

- 商业模式是一项业务或多项业务为企业获取利润的能力及相关的设计。一个成功的商业模式是成功商业战略的核心部分，而商业模式的创新也意味着整个战略的变革。
-

- 从商业模式与心智模式互为表里关系，透视出中国企业的领先之道：基于对于行业未来有远见的英雄式企业领袖；基于中国市场体制的敏锐判断与果断行动能力；基于客户价值的销售实现能力；基于产业价值链的利益共同体。
-



ISBN 978-7-80705-762-8



9 787807 057628 >

定价：48.00元

图样在版编目(CIP)数据

五度地产顾问 中国地产商业模式第一书

五度地产顾问 中国地产商业模式第一书

何明 著

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第093333号

模式决定一切

中国地产4大成功商业模式解析

何明 编著

出品人：李...
责任编辑：李...
封面设计：李...
版式设计：李...
印刷：李...

出版发行：成都时代出版社

地址：成都时代出版社

电话：(028) 86613330

网址：www.chengdu.com

成都时代出版社

规格：160mm×230mm

印张：12

字数：300千字

2008年6月第1版

2008年6月第1次印刷

ISBN 978-7-80702-782-8

48.00元

成都时代出版社

成都时代出版社

成都时代出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

模式决定一切 / 何明编著. — 成都: 成都时代出版社,
2008. 6

ISBN 978-7-80705-762-8

I. 模… II. 何… III. 房地产业—企业管理—中国
IV. F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 032222 号

模式决定一切

MOSHI JUEDING YIQIE

何 明 编著

出品人 秦 明
责任编辑 蒋雪梅
责任校对 李 航
封面设计 周晓东
责任印制 莫晓涛

出版发行 成都传媒集团·成都时代出版社

电 话 (028) 86619530 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)

网 址 www.chengdusd.com

印 刷 成都蜀通印务有限责任公司

规 格 160 mm × 230 mm 1/16

印 张 15

字 数 200 千

版 次 2008 年 6 月第 1 版

印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数 1—2000

书 号 ISBN 978-7-80705-762-8

定 价 48.00 元

著作权所有·违者必究。举报电话: (028) 86697083

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (028) 85011398

序 言

商业，商业模式，对一个企业人、商业人、职业人最为重要的是心智模式的探索与突破。每个企业都有自己相对习惯与固化的心智模式，而这一模式会决定我们的成长模式、发展模式甚至生存模式。

商业模式是一项业务或多项业务为企业获取利润的能力及相关的设计。一个成功的商业模式是成功商业战略的核心部分，而商业模式的创新也意味着整个战略的变革。

任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。

哈佛大学教授约翰逊（Mark Johnson）、克里斯坦森（Clayton Christensen）和 SAP 公司的 CEO 孔翰宁（Henning Kagermann）共同撰写的《商业模式创新白皮书》，把这三个要素概括为“客户价值主张”，指在一个既定价格上企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务。“资源和生产过程”，即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式。“盈利公式”，即企业用以为股东实现经济价值的过程。

地产界曾经流传这样一个“段子”：万科说它在造一座城，华侨城笑了；华侨城说它专注于一个地方，建业笑了；建业说它会玩足球，万达笑了；万达说它会搞写字楼，SOHO 笑了；SOHO 说它赚

模式决定一切

了暴利，世茂笑了；世茂说它第一桶金来自金融业，招商笑了；招商说它的母公司招牌大，华润笑了；华润说它擅长并购，华远笑了；华远说它口气大，珠江笑了；珠江说它像建筑商，中海笑了。

从接下来的阅读中，我们发现：万科仅仅是代表中国地产四大成功模式之一例。只不过，万科是“做得好，说得也好”的典范或者说榜样。

当然我们知道并不是所有的企业都是这样的典范和榜样。因此，我们有必要把那些做得好、说得不怎么好或者基本不怎么说的成功企业和成功模式介绍给大家。

经过 20 多年的历练，中国房地产终于胶合为“资本时代、品牌时代、规模化、城市化”的四维“地产魔方”，而这必然是房地商业模式的路径选择与商业逻辑。

当然，我们会从中感受到同一商业模式下不同企业的真实的不同的商业设计与路径。因为“地产魔方”的确可变化出不同的“真相”。

对中国房地产知名企业商业模式的解析，不但可以使我们看到产品、品牌、营销等方面的精巧构思与高超技法，更重要的是，它使我们思考：商业模式的选择与设计如何与企业的战略目标、战略资源、运营能力相匹配。

然而商业模式与心智模式的关系则往往被忽视。每个企业处在不同的城市区域，有着不同的资源背景、不同的市场机会，但是对于一个企业家及其企业来说，远见与定见，则是最重要的心智。

从商业模式与心智模式互为表里的关系中，透视出中国企业的领先之道：基于对于行业未来有远见的英雄式企业领袖；基于中国市场体制的敏锐判断与果断行动能力；基于客户价值的销售实现能力；基于产业价值链的利益共同体。

因此，对于一个渴望成功的企业，关注国际模式、城市区域特点及那些行业意见、领袖的语录，也是非常重要的。这就是我们在说了商业模式之后还需要说的东西，即心智模式。

007	市肆运营 章三第
008	同不众已同同
009	凡凡非聚不; 同中 OHOS
010	同同合同同同
011	凡不品安; 同同
012	凡金我个同同同
013	同同同; 入同同; 同同
014	同同同同
015	同同“同同”; 同同

目 录

141	同同本同 章四第
序 言	/ 1
第一章 品牌争霸	/ 1
如何持续领先?	
万科地产: 领跑者的姿态与心态	/ 4
如何成为主流?	
名门正派话“中海”	/ 25
如何做事?	
“理科金地”的做事之道	/ 40
第二章 规模攻略	/ 53
如何做大做强?	
合生创展: 除了大手笔, 还是大手笔	/ 56
如何发力?	
富力: 力道纵横	/ 63
如何把民牌做成名牌?	
恒大地产: 大众精品的制造者	/ 70

模式决定一切

第三章 营运城市	/ 79
如何与众不同?	
SOHO 中国:不跟你玩儿	/ 82
如何整合创新?	
奥园:泛而不凡	/ 98
如何做个好企业?	
卓达:做好人,讲政治	/ 110
如何突破?	
万达:“悍马”雄心	/ 130
 第四章 资本称雄	/ 141
如何做地产“商”?	
和记黄埔:李氏地产法则	/ 144
钱从哪里来?	
首创置业:地产就是金融	/ 153
如何花钱?	
宏宇集团:黄文仔的星河湾神话	/ 164
把钱投到哪里?	
世茂:“地产大王”的投资组合	/ 181
 第五章 影响中国	/ 193
全球地产的四种模式	/ 195
中国地产八大流派	/ 201
影响中国的 20 条“地产语录”	/ 211

第一章

品牌争霸



- ◎ 商业宣言：房地产的竞争最终是品牌之间的竞争。
- ◎ 核心价值：企业品牌化、产品精品化。
- ◎ 支持体系：管理先进、文化魅力、高价实现。
- ◎ 标本提取：万科、中海、金地。

第一章 产品概述

产品概述：本产品为一种新型材料，具有优异的物理性能，广泛应用于建筑、工业等领域。其主要特点如下：

- 1. 强度高：本产品具有极高的抗拉强度和抗压强度，能够有效承受各种外力作用。
- 2. 耐腐蚀：本产品具有良好的耐腐蚀性能，能够在恶劣环境下长期使用。
- 3. 重量轻：本产品重量较轻，便于运输和安装。
- 4. 施工方便：本产品施工工艺简单，易于操作。



产品概述

PDG

品牌化、精品化商业模式解析

要素	要点	典案分析			共同点
		万科	中海	金地	
1.客户价值。	价格、产品和服务。	价格高。规划超前、户型创新与生活方式演绎；创办《万客会》注重客户服务。提供优秀物业管理。	价格高。综合品质；过程精品；楼楼精品；选择主流地段；传播主流价值。提供优秀物业管理。	价格高。科学筑家，产品主义，注重环境、景观与户型，营造新潮生活。提供优秀物业管理。	高售价，高品质。品牌文化、物业管理和服务等综合物业价值高。
2.经营模式。	资源、能力和生产过程。	上市公司。成立建筑研究中心。住宅发明专利。规范、标准、透明化管理。企业内刊、客户管理突出。	大型国营上市公司背景。卓越的建筑施工企业出生。质量管理突出。	上市公司。拿地能力强。强凋制度管理，文化管理突出。	上市公司或者上市公司背景。企业管理、品牌建设、企业文化突出。
3.赢利模式。	成本结构和收入模型。	全国异地扩张，大批复制，适度利润率。	全国异地扩张，大批复制，适度利润率。	异地扩张。因“地”制宜，高利润高。	异地扩张。保证高品质下的成本控制。相对高成本、高利润率。

万科企业股份有限公司

如何持续领先？

万科地产：领跑者的姿态与心态

王石与万科



王石

万科企业股份有限公司董事长

王石，中国第一房地产品牌打造者、中国登顶珠峰最大年龄纪录创造者、中国改革开放“20年20人”入围者、2000年以来历次“中国经济风云人物”当选者、“丰盛人生”理念及“新住宅运动”倡导者。被称为中国房地产的“超级男声”。

创业至今的20余年时间中，王石取得了令人羡慕的成就。他是一个成功者，却能不为工作所累，活得潇潇洒洒；他为摩托罗拉做广告，登上了世界最高峰；他一手创立了万科，却亲自“卖掉万科”；他今天仍领导着这家优秀的地产公司，但已并非公司的所有者。

万科和王石都已是中国地产的“天王巨星”，了解万科，让我们先看王石：

1951年1月出生于广西省柳州市，1968年参军，服役于空军汽

车三团。1973年转业后就职于郑州铁路水电段,1974~1978年就读于兰州铁道学院给排水专业。毕业后,先后供职于广州铁路局、广东省外经贸委、深圳市特区发展公司。

1983年到深圳经济特区发展公司工作,1984年组建“现代科教仪器展销中心”,任总经理。1988年“现代科教仪器展销中心”改组发行股票,更名为“深圳万科企业股份有限公司”,1991年公司在深圳证券交易所正式挂牌上市交易。

1988年起,王石历任公司董事长兼总经理,1999年2月辞去总经理一职,任公司董事长。

2000年6月,发起并组织“新住宅论坛”上海大会,倡导和推动“新住宅运动”。

2004年,万科集团在北京举行万科成立20周年新闻发布会。在会上,王石正式宣布,万科已经完成了第一代管理层向第二代管理层交班的过程,万科成立的20周年将是管理层更新换代的转折点,以郁亮为核心的第二代管理层将全面替代以王石为核心的第一代管理层。

此外,王石还兼任中国房地产协会常务理事、中国房地产协会城市住宅开发委员会副主任委员、深圳市房地产协会副会长以及深圳市总商会副会长等职务。

万科企业股份有限公司成立于1984年5月,是目前中国最大的专业住宅开发企业。

1988年万科进入住宅行业,1993年确定大众住宅开发为公司核心业务,2001年通过股份转让成为专一的房地产公司,2006年其业务已覆盖到以珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈为重点的20多个城市。

2006年公司完成新开工面积500.6万平方米,竣工面积327.5

模式决定一切

万平方米，实现销售收入 212.3 亿元，结算收入 176.7 亿元，净利润 21.5 亿元，纳税 24.2 亿元。至 2006 年末，公司总资产 485.1 亿元，净资产 148.8 亿元。

万科认为，坚守价值底线，拒绝利益诱惑，坚持以专业能力从市场获取公平回报，是万科获得成功的基石。以理念奠基，视道德伦理重于商业利益，是万科的最大特色。凭借公司治理和道德准则上的表现，公司连续四年入选“中国最受尊敬企业”，连续三年获得“中国最佳企业公民”称号。

作为住宅行业第一个全国驰名商标，万科旗下的“四季花城”、“城市花园”、“金色家园”等品牌在全国备受追捧，迄今共为九万多户中国家庭提供了住宅。根据盖洛普公司的调查，万科 2006 年客户满意度为 87%，忠诚度为 69%。至 2006 年底，平均每个老客户曾向 6.41 人推荐过万科楼盘。

在企业内部，万科一贯主张“健康丰盛人生”，重视工作与生活的平衡，为员工提供可持续发展的空间和机会，鼓励员工和公司共同成长；倡导简单人际关系，致力于营造能充分发挥员工才干的工作氛围。2005 年，万科荣获“中国卓越雇主”称号。在对现有 1.3 万余名员工的调查中，对工作环境“非常满意”的比例在盖洛普全球数据库中位于第 87 百分位。

一、“走出去考察”与“关起门思考”

做中国房地产行业的领跑者，是万科不变的理想和追求。

因此，万科的选择，不可避免地让自己成为了中国房地产行业的寂寞高手。

缘此，王石是孤独的。他得“独自去偷欢”，去采花、采气、采蜜，去获取灵感。为此他走了很多地方，也练就了一手的好游记。

王石说：他在西点（美国西点军校）只待了两个多小时，但一下子把两年来思考的问题都解决了。王石一年里，有 1/3 的时间在休

假，有 1/6 的时间在游历、讲学。2003 年，从“8848”（作为中国业余登山队队员成功登上 8848 米的珠穆朗玛峰峰顶）下来的王石，即去游历欧洲。

“走出去考察，关起门思考”。在中国地产界，王石绝对是最大的“偷欢者”。但“偷欢”，已不仅仅是王石的个人爱好，更是万科的企业个性。有言道：“企业是企业家的企业”，企业的个性与企业家的个性总是一脉相承的。

“拿错了地，盖好了房子，做好了品牌。”这是关于万科的一句著名的话。万科总是在别人不敢涉足的“禁区”，做出精彩、惊人之举——独享着“偷欢者”的乐趣。

万科总是能凭一个楼盘的力量带动一个片区的地产发展。万科的每一次动向都成为影响行业的方向。万科，以理想主义的精神把企业愿景确定为：成为中国房地产行业的领跑者。

为了实现这个愿景，万科对自己确定了以下九点要求：

- 不断钻研专业技术，提高国人的居住水平；
- 永远向客户提供满足其需要的住宅产品和良好的服务；
- 展现“追求完美”之人文精神，成为实现理想生活的代表；
- 快速稳健发展我们的业务，实现规模效应；
- 提高效率，实现业内一流的赢利水准；
- 树立品牌，成为房地产行业最知名和最受信赖的企业；
- 拥有业内最出色的专业管理人员，并为其提供最好的发展空间和最富竞争力的薪酬待遇；
- 以诚信理性的经营行为树立优秀新兴企业的形象；
- 为投资者提供理想的回报。

模式决定一切

二、主题年与标杆管理

“云中下棋，闲庭信步，胸有成竹，从容不迫，紧张备战，独自去偷欢”，那是勇敢者的游戏。

必须要有敢为天下先的勇气和特立独行的性格，更要有独家独门的过硬秘技。

最基础也是最重要的是：专业技术。必备和必修的课程是：职业素养。

万科，绝对不是中国天生条件最好的地产商，但万科绝对是全中国最职业、最专业的地产商。万科是中国推行职业化最成功的企业之一。

万科的职业化、专业化精神，已成为中国地产界、企业界学习的榜样。中国地产界的思想家、万通董事局主席冯仑写过一篇《学习万科好榜样》的文章，曾在业界广为传颂，影响甚隆。

万科职业化、专业化的修炼，早在1995年就开始明确以主题年的方式，对企业经营管理中的重点环节逐个突破，对企业文化进行引导和灌输。

1995年：“资金年”；1996年：“质量管理年”；1997年“客户年”；1998年：“职业经理年”；1999年：“团队精神年”；2000年“职业精神年”；2001年“网络联盟年”；2002年“客户微笑年”；2003年“生活无限年”；2004年“成就·生活·梦想年”……

20世纪90年代，万科以SONY、新鸿基为学习榜样。其直接的成果：打造出成为“万科生命线”的物业管理品牌和万科营销的利器“万客会”。

2002年，万科在经营管理方面追求的目标是西点模式。王石解释说：所谓西点模式，简单来说就是斯巴达（严格治理军队）+雅典（艺术、灵活）=严格纪律下的艺术。万科一直强调企业文化、人文情怀，但缺少像斯巴达那样的东西。

而后，万科把全面质量管理提上议事日程。2003年的“磐石行动”更把质量管理上升到“质量文化”的高度，并提出了以“质量文化、携手供方、关注客户”为内涵的全面质量管理。

同时，万科提出了“精细化战略”。万科的分公司老总也开始大量启用有建筑学历背景的职业经理人。

其实，在我们直观感受到万科品牌与人文的影响时，却很少注意到万科的严肃的专业努力：

万科除了有大家熟悉的品牌和社区文化以外，其实建筑设计已处于全国领先水平。1999年，万科建立了建筑研究中心，现在万科拥有140多个建筑设计师，万科项目成功与否的判断标准是有多少人参观。

万科不仅能营造温馨的社区文化，更能提供优质的居住产品。万科继树立起品牌领先、人文领先大旗之后，建筑领先的第三面大旗即将树立。

为了进一步丰富产品线和进行新一轮扩张，现在，万科选择了美国最大房地产公司 Pulte Homes 公司为学习标杆，开始由产品导向战略转向客户导向的发展战略。

应当说“标杆管理法”，是万科领先同行的又一法宝。

万科标杆——帕尔迪公司

1. 比尔·帕尔迪的商业传奇

1950年，18岁的比尔·帕尔迪出售了他开发的第一栋房产——五间带走廊的平房。

1956年，24岁的比尔·帕尔迪成立了帕尔迪公司。

50年后，比尔·帕尔迪的公司成为全美排名第一的地产商，业绩每年持续增长。

2. 帕尔迪公司的成功之路

1950年比尔·帕尔迪出售的第一栋房产——五间带走廊的平房，