



顶级集团 赢利战略全解密

地产一流名企 赢利模式

易居中国·决策资源房地产研究中心 编著

三剑客经营之道



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS



易居中国·决策资源房地产研究中心 编著

地产人书库丛书
HTTP://BOOK.WINPANG.COM

顶级集团 赢利战略全解密

地产一流名企 赢利模式

三剑客经营之道



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

地产一流名企赢利模式/易居中国·决策资源房地产研究中心编
著. —天津:天津大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5618-2862-5

I. 地… II. 易… III. 房地产业—企业管理—经验—中国
IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 187838 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
网 址 www.tjup.com
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 170mm × 230mm
印 张 20
字 数 389 千
版 次 2009 年 1 月第 1 版
印 次 2009 年 1 月第 1 次
印 数 1 - 3 500
定 价 68.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

编委会

编著单位:

易居中国·决策资源房地产研究中心

编委:

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
章俊杰	刘丽娟	贺颖红	向芳
周斌	黄晖	成文冠	孙权辉
阙文芳	谭敏	肖鲲	张斌
张亚辉	顾芳恒	关春燕	仲文佳
樊永亮	李石养	胡洁贞	黄晴
李林发	谢小玲	李白玉	陈小桦
黄国舜	何炼明	陈明辉	李海维
程桂华	陈楚	黄陈卫	潘永彬
王晓丽	梁艳	劳敏	喻含思

执行主编:

仲文佳

美术编辑:

谢小玲 潘永彬

技术支持:

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问:

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

媒体支持:



《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟

南方楼市

一流地产赢利之道

缘起1：伟大企业的伟大之处

当代中国是一个需要产生强势地产企业的时代，而且也产生了越来越多的强势地产企业。万科、金地、中海等一批企业在不到20年的时间里就成长成为中国地产界的行业先锋。究竟是什么力量让这些企业在成长中得以领先？它们凭借什么傲视群雄？它们所展示的经营之道和管理模式对成长中的中国地产企业有何启示？

伟大的企业之所以伟大，是因为它们能够看到别人看不到的东西，将洞察力与策略相结合，描绘出独一无二的企业愿景。

用创造性模仿来装备企业

广州万科的蓝山面市后，标榜“COPY的年代，原创的价值”。作家普鲁斯认为：天才，甚至最伟大的天才，来自对优势的智力因素和交际修养进行改造和转换的能力。用比较商务的时髦词汇说，这叫“创造性模仿”。

“创造性模仿”由哈佛商学院教授李维特率先提出。此后，比德·杜拉克又从战略高度对其进行了精辟阐述，认为创造性模仿是“创造性仿制者在别人成功的基础上进行再创新”。创造性模仿仍具有创造性，它是利用他人的成功，因为创造性模仿是从市场而不是产品入手，从顾客而不是从生产者入手。它既是以市场为中心，又是受市场驱动。

当今地产最简便的创意方法就是“空运”——只要是非本土、非本领域、非本类的东西，都会有“在他处”的魅力。该类工具有“目标”，能找到最适合自己的借鉴项目，而且该工具轻便有效，成本较低。

让文化为产品代言

日本的产品设计家平岛廉久认为，商品提供给消费者的价值有两种：一种是硬性商品价值，是指产品实际能提供给消费者的功能；另一种是软性商品价值，是指能满足消费者感性需求的某种文化。在同质商品大量涌现的现代，人们在购买商品时，挑选的不是硬性商品价值，而是能满足人们感性追求的软性商品价值。

麦当劳卖的仅是汉堡包吗？答案是否定的，它卖的是快捷时尚的饮食文化。柯达卖的仅是胶卷吗？不是，它卖的是让人们留住永恒的纪念。中秋节吃月饼是因为月饼的味道好吗？不是，我们吃的是中国民族传统文化——团圆喜庆。从中我们可以发现，产品深处包含着一种隐性的东西——文化。对于地产企业来说，一流的地产企业更早就明白了：它们向消费者推销的不仅仅是单纯的房子，更应该能给消费者以文化上的享受。

中国地产商90%以上有经验无智慧

中国房地产一轮又一轮的高潮，终于令最乐观的“出来混的人”也不得不思考什么时候该还了。从1997年至今的十余年光景，尤其是上海等地犹如旧梦的疯狂，造就了无数发达的企业家。大家纷纷讲述自己打中靶心后的快感与心得：市场如此之好，以至于随便打到哪里都是靶心。所以重要的不是如何瞄准靶心而是如何在事后画出靶心。西奥多·列维特说：“经验来自我们做过的事，指挥来自我们做糟的事。”如此而言，中国地产商90%以上有经验无智慧。

中国地产当前的商业智商，比较起传统而言，恐怕只能算是少年阶段。从毫无关联或者截然相反的事物中立出内在的逻辑关系，就地产行业基本上还停留在以满足温饱为主。一些地产同行们的确没想象力到了“超乎大家想象力”的程度。除了跳跃而霸道地“拉郎配”，我们还需要“平衡、结合、集成、延展”。经济学家汪丁丁说：“当我们努力要为两个含义完全冲突或者出乎意料地不相关的概念的结合体赋予现实意义时，我们的努力更经常地导致新概念、新产品或新商业模式的诞生。”而我们地产商的努力还远远不够。

缘起2：应被时代铭记的企业家和他们的企业

但是，总有一些高智慧的地产企业家引领着这个时代，他们成为更多地产企业的标杆。也许不久以后，会有很多的企业超过他们，但是不会有人磨灭他们的贡献，毕竟他们成就了房地产的一个时代。

一流地产企业家话成功

王石：万科的成功，在于认真思考，执著创新

“我们盖房子，赚钱再少也有个东西放在哪儿，人们可以住在里面生活，将来人们会说，哦，那是王石他们做的。”

“有理想未必能够做出优秀的企业。时光是公平的，它淘洗一切，包括企业家身上披挂的彩带，留下真正有价值的事物。作为万科的董事长，如果说个人冀望于某一天被人说起，那一定不会仅仅是因为万科跨了很多地域、盖了很多房子，应该更多地是在中国大陆房地产发展的历程上，在中国新兴企业的探索道路上，万科能认真思考、执著创新，并留下一串对后人富有建设意义的脚印。”

凌克：理性决策，重质重责

“别的公司崇尚强权人物的一锤定音，金地则遵循一套理性、科学的投资决策体系。”凌克直言，“最大的决策权当然在我手里，但关键是决策层要保持理性，不要头脑发热。”

“金地的任务是为白领阶层和成功人士提供精品住宅。金地品牌的核心价值是以优良的质量、优异的环境提升生活品质，即‘高品质、好环境、新生活’。至于金地品牌的个性，形象地说，他是一位专业、进取、有责任感的成熟男子。”

孔庆平：成功在于跨领域经营

“香港给了中国海外许多的成功经验，也给了中国海外难忘的挫折教

训。中国海外成功与失败的经验告诉我们，不要将宝押在一棵树上，也不能摊大饼，跨领域去经营。我们将以承建为基础，地产为引导，基础投资为后备，进行百年经营。”

用数据说话

万科：20年收入增加150倍

万科作为中国房地产行业的龙头企业，1992年上市时销售收入仅为6.6亿元，而2006年销售收入已经高达178亿元，增长27倍。

2007年，公司实现营业收入355.27亿元，同比增长98.27%；实现利润总额76.4亿元，同比增长122.50%；归属于上市公司股东净利润48.44亿元，同比增长110.81%；每股收益0.73元，同比增长87.18%。

万科当前的战略目标是到2014年实现销售金额1000亿元，占全国住宅市场销售的份额从目前的1%增长到3%。我们认为，万科将用比预期至少短两到三年的时间完成这一战略目标。也就是说，20年的时间里，万科的销售收入规模将有望增加150倍。

金地：净利润同比增长103%，优于大市

金地集团公告2007年收入同比增长110%至74.9亿人民币，净利润同比增长103%至9.65亿人民币，基本符合预期。董事会宣布每股派息0.05元人民币，并以1:1的比例资本公积转增股本。

2007年，金地集团实现销售面积108.2万平方米（同比增长48%），销售收入同比增长91%达到97.5亿人民币；结算面积89.24万平方米（同比增长39%），结算收入为72.8亿人民币（同比增长119%）；已售未结转面积达49.88万平方米，金额计43.16亿人民币。因此，2008年开发收入预期中的33%已被锁定。

中海：资产增长 从100万到200亿

中国海外集团有限公司是由中国建筑工程总公司1979年投资100万港元在香港建立的一家小型分支机构发展而来的。如今，当年的小公司已经逐步发展成为年营业额近150亿港元、资产超过200亿港元的以建筑、地产为主体的企业集团。

2004年至2006年，中海地产连续3年被国内权威机构评为中国房地产行业领导公司品牌第一名，品牌价值数十亿元。

主 编

2008年9月9日

房地产企业
创新管理方案

1 ❖

时间管理

管理要点：在房地管理过程中，时间管理的范畴不仅包括资金的运作管理，同时包含开发流程的时机的管理。

执行要点：在这个过程中，关键是控制工程形象节点和销售的快速资金回笼。房地产开发每一个环节都需要时间投入，节约时间就是节约成本。



房地产企业
创新管理方案

2 ❖

形象管理

管理要点：形象和品牌蕴含着无形价值，在房地产开发过程中，导入形象管理并不断创新形象管理的内涵，对开发商在市场上的作为有相当大的帮助。

执行要点：一是守信；二是走近消费者；三是为民办实事；四是在每个时期都领先一步。

房地产企业 创新管理方案 3 ❖

人才管理

管理要点： 在房地产开发企业中环节多，知识技能要求复杂，工作难度相当大，培育一支有专业素养、创新精神和能破解难题的队伍非常重要。

执行要点： 一是将企业建设成学习型企业；二是人尽其才；三是通过凝聚力工程团结干部员工；四是民主化管理。

房地产企业 创新管理方案 4 ❖

合作管理

管理要点： 在房地产行业里大而全或是小而全的企业正在减少，这与行业分工密切相关。在现今状况下，合作就是要双赢、多赢。

执行要点： 在房地产开发过程中，开发商需要与很多工作单位一起才能将项目做好。利益是合作的前提，信任是合作的基础。

房地产企业 创新管理方案

5

价值管理

管理要点：在市场经济条件下，房地产企业管理的核心应从生产管理转向价值管理，这是企业生存和发展的要求所决定的。

执行要点：以一定价值的投入，提供更多的满足消费者的价值，并形成以价值工程管理为核心的价值管理体系。

房地产企业 创新管理方案

6

成本管理

管理要点：成本是一种目标概念，它是产品同质化后，企业竞争要追求的目标。成本构成的优势，最终表现为价格的优势。

执行要点：一是按项目编制资金收支和按年度编制企业全部资金的收支预算；二是对项目开发的各个环节加强会计管理；三是认真做好为管理所需的台账，实现项目进展与资金流动的同步运作。

CONTENTS

目录

CHAPTER 1 一流地产名企的商业模式

第一节：万科的商业模式：保持固有经营传统，加强战略调整 / 4

- 5 / 一、六大制胜策略助推万科领先于行业
- 20 / 二、万科在新时代新背景下作出两大战略调整
- 25 / 三、突破四大管理劣势，实现效益猛增
- 27 / 管理瞭望台
- 30 / 本节思考

第二节：金地的商业模式：发挥优势，拓展价值，调整战略 / 31

- 32 / 一、探究金地商业模式不可复制的三大理由
- 36 / 二、五大核心竞争力巩固金地企业优势
- 39 / 三、力创新高，实现三大价值链拓展
- 40 / 四、两大战略调整，保证项目快速滚动开发
- 43 / 管理瞭望台
- 45 / 本节思考

第三节：中海的商业模式：专业化、规模化、集团化 / 46

- 47 / 一、两大战略部署，确保中海创新发展
- 48 / 二、三大胜战策略使中海利润激增
- 55 / 管理瞭望台
- 58 / 本节思考

CHAPTER 2 一流地产名企的发展战略

第一节：万科发展战略：加减乘法战略换算提升企业业绩 / 62

- 62 / 一、企业战略摸索：以多元化的加法稳定企业经营
- 64 / 二、确定业务领域：依靠专业化的减法打造专业化经营
- 68 / 三、确定战略空间：依靠精细化的乘法领跑地产
- 72 / 管理瞭望台
- 74 / 本节思考

第二节：金地发展战略：全国性扩张，国际化运作 / 75

75 / 一、确定战略主线：依靠政府支持，严抓产品品质

77 / 二、全局扩张战略：区域化发展，全国性扩张

80 / 三、未来发展方向：走国际化发展之路

83 / 管理瞭望台

84 / 本节思考

第三节：中海发展战略：加快资本运作，扩大开发规模 / 85

85 / 一、企业战略起步：席卷珠三角

91 / 二、爆发战略雄心：稳步扩张版图

93 / 三、强化企业实力：增加土地储备，加强资本运作

95 / 四、增加资产收益：实现从100万到200亿的资产突破

96 / 管理瞭望台

98 / 本节思考

CHAPTER 3

一流地产名企的人力资源管理

第一节：万科员工能力最大化的人力资源管理方式 / 102

102 / 一、创造透明、公开的企业文化理念

109 / 二、精选优质人才的人员选拔机制

115 / 三、保障绩效管理系统稳步提升企业业绩

120 / 四、明确部门岗位职责，设定人力资源部目标

121 / 管理瞭望台

125 / 本节思考

第二节：金地的人力资源管理：团队管理制度化、模型化 / 126

126 / 一、解密金地低人才流动率的五大原因

131 / 二、界定母子公司高层领导胜任能力模型

137 / 三、组建人员绩效考评体系

144 / 管理瞭望台

第三节：中海的人力资源管理：建设富有特色的人力资源品牌 / 146

- 146 / 一、确定高度的战略定位
- 148 / 二、建立强力的人力资源组织保障体系
- 157 / 三、创建牢固的人力资源品牌
- 161 / 四、加强人才管理和团队建设
- 162 / 五、注重绩效考核与激励
- 168 / 管理瞭望台
- 170 / 本节思考

CHAPTER 4 一流地产名企的产品策略

第一节：万科的产品策略：打造行业标杆 / 174

- 174 / 一、万科行动：保证产品质量及速度，关注低收入人群
- 182 / 二、开发策略：以质量赢得市场
- 184 / 三、产品营销战略：发起社会意识形态的反思运动
- 188 / 管理瞭望台
- 200 / 本节思考

第二节：金地的产品策略：科学经营，创新产品 / 201

- 201 / 一、产品理念：用创新和科学铸造居所
- 204 / 二、开发策略：做足充分的前期准备
- 207 / 三、质量保障：建立“三位一体”的质量保证系统
- 209 / 四、营销策略：先做产品，再找卖点
- 212 / 管理瞭望台
- 222 / 本节思考

第三节：中海的产品策略：走不可复制的精品路线 / 223

- 223 / 一、开发类型：中海四大产品模式步步升级
- 225 / 二、开发价值观：关注主流人群，建筑主流产品
- 226 / 三、开发策略：创新模式，打造精品

234 / 四、质量保障：从过程入手，严把质量关
240 / 五、营销策略：因地制宜的另类营销手段
245 / 管理瞭望台
249 / 本节思考

C **CHAPTER 5** **一流地产名企的物业管理机制**

第一节：万科的物管机制：透析客户，创新服务 / 253

254 / 一、明确万科客户服务
256 / 二、分析客户，是为了更好地服务客户
260 / 三、把客户关系管理作为“第五专业”
263 / 四、用信息化手段实现客户畅通交流
266 / 管理瞭望台
269 / 本节思考

第二节：金地的物管机制：专业化管理和人性化服务有机结合 / 270

271 / 一、锁定金地物业市场拓展规划要点
271 / 二、从“管理”到“服务”——金地物业的变奏曲
274 / 三、“分级管理”的管控模式变革正式启动
276 / 四、细化物业服务体系工作流程
281 / 管理瞭望台
283 / 本节思考

第三节：中海的物管机制：管家式服务、世界级水准 / 284

284 / 一、框定中海物业管理模式
287 / 二、完善物管水平，推出“大管家”服务模式
292 / 三、成立管委会，研究制定中海物业“世界级”品牌发展战略
296 / 四、中海物业判断，产业化是未来物业管理行业的基本形态
298 / 管理瞭望台
302 / 本节思考

Chapter One 第一章

一流地产名企的 商业模式

商业模式这个话题在现在的市场竞争中已经变得越来越重要。

依靠引入新的商业模式来保持持续的变革和创新能力，

对于企业在快速变化的商业环境中存活并发展是至关重要的。

对于目前的商业环境来说，商业模式是一种非常好的概念性战略分析工具。

