

第一本房地产商业模式专著

最强大的公司 怎么做房地产



10大地产巨头的赚钱模式

Pulte Homes SOHO中国
中海 金地 富力 万达 万科
合生创展 阳光100 碧桂园

随书附赠
经典实战
案例光盘

上海易居房地产研究院 决策资源集团房地产研究中心 联合编著
大连理工大学出版社

第一本房地产商业模式专著

最强大的公司 怎么做房地产

10大地产巨头的赚钱模式

〔下册〕

上海易居房地产研究院 联合编著
决策资源集团房地产研究中心

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

最强大的公司怎么做房地产/上海易居房地产研究院等联合编著. —大连: 大连理工大学出版社, 2008.4

ISBN 978-7-5611-4038-3

I.最… II.商… III.房地产业-企业管理-经验
IV.F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第041181号

出版发行: 大连理工大学出版社

(地址: 大连市软件园路 80 号 邮编: 116023)

印刷: 广州培基印刷镭射分色有限公司

幅面尺寸: 215mm × 280mm

印 张: 51.5

附 件: 光盘一张

出版时间: 2008 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 房 磊

美术编辑: 谢小玲

责任校对: 张昕焱 武 毅

书 号: ISBN 978-7-5611-4038-3

定 价: 520.00 元(上、下册)

发 行: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

E-mail: a_detail@dutp.cn

URL: <http://www.dutp.cn>



➔ 中国最大的房地产商务平台和地产人社区

中国房地产企业决策操作系统

让地产企业插上互联网的翅膀！

三大平台颠覆传统运营模式，构建领先驱动力！

01 企业商务平台

助您迅速找到合作商机、专业服务公司、建材部品及最合适的人才；

02 企业管理平台

以最领先的互联网管理平台提升管理效率，并构建成本竞争力；

03 知识管理平台

实现企业经验、知识的沉淀及共享，并快速获取最新的竞争情报与培训学习素材。

地产通

房地产乙方赢利工具,迅速帮您赢得15000家地产商客户

- ▶ 树立企业品牌，向众多地产商推广您的企业
- ▶ 及时为您传递开发商项目及招标信息
- ▶ 拥有地产商数据库的客户管理系统，高效锁定目标客户
- ▶ 拥有在建拟建楼盘信息库，快速找到目标项目
- ▶ 企业知识管理平台实现企业智慧的沉淀与内部资源共享

中国房商网的优势

- 商机无限 每天新增招标采购、拟在建项目、供应及服务信息数千条
- 访问量高 每天50万的访问量
- 客户量大 拥有15000多家开发商及100000多家配套及服务商
- 专业性强 已有数十万的职业地产人士加入，拥有中国最全面的房地产知识库
- 影响力大 借助《地产界》和《决策情报》的专业服务整合房地产产业链，迅速获得各类必须资源





决策地产商学院

DECISION REAL ESTATE BUSINESS SCHOOL

决策地产商学院秉承优良传统，致力于为地产企业构筑学习型组织，激发地产企业持续发展的潜能，整合集成房地产优势资源，助推地产企业快速发展，在房地产开发、设计、施工、物业管理、策划销售及房地产配套等领域提供全方位的优势培训服务；全面提升房地产行业的整体水平，努力推进中国住宅产业化进程。

决策地产商学院根据决策资源集团国内领先的研发中心研究成果设计的课程，向广大房地产行业人士传达最新理念和方法的Open Courses(公开课程)，又提供按照房地产公司的具体情况及行业特性为公司量身定做的能够最有效满足其知识需求及实战技巧的Custom Programs(企业内训)

最权威——决策地产商学院联合中国房地产协会、中国房地产及住宅研究会、亚太房地产研究中心、新浪网房地产频道、房商网等专业机构和媒体共同打造。

最专业——决策地产商学院纵跨“投资开发、策划代理、专业大研究”三大领域，独具“资源+专业”特色。

最具影响力——服务全面、实效，长年为近两万家国内地产开发企业服务。

决策地产商学院2008年度企业培训学习套餐《决策卡》

——以更低的成本实现全方位的企业培训学习

卡 类	消费标准	均价 (天/人)	原 价 (元)	现 价 (元)	节 省 (元)
单次学习	1天	1190元	¥1,190元	¥1,190元	¥0元
套餐A	10天	980元	¥11,900元	¥9,800元	¥2,100元
套餐B	30天	800元	¥35,700元	¥24,000元	¥11,700元
套餐C	60天	600元	¥71,400元	¥36,000元	¥35,400元

- 1、选择以上各类型卡只限于消费决策地产商学院举办的2008年房地产公开培训课程，最新公开课信息请关注<http://www1.winfang.com>首页季度公布！
- 2、选择以上各类型卡，具体优惠如下：
 - 套餐A：一次性购满10天培训，全年可享受公开课8折优惠！
 - 套餐B：一次性购满30天培训，全年可享受公开课7折优惠！
 - 套餐C：一次性购满60天培训，全年可享受公开课6折优惠！
- 3、本卡自购买之日起一年内消费有效；
- 4、本卡费用包含培训费、教材费、培训期间的午餐、茶水等费用，不包含交通、酒店住宿费等其它费用；
- 5、本卡最终解释权归主办单位所有。



□联系我们：

联系人：成老师 孙老师 电话：020-61073296 61073210 传真：020-61073299 E-mail:cheng323@21cn.com

目录 Contents



第一篇

Pulte Homes——万科的标杆

在中国房地产行业，万科是公认的学习对象，而万科的学习对象则是美国最大的房地产企业Pulte Homes。

Pulte的口号是：一旦加入我们的家庭（购买住房），你将享有Pulte提供的终身服务。Pulte最具优势的竞争力是拥有完善的客户细分和客户满意导向体制。它以产品的标准化流程满足市场需求的个性化，以终身服务锁定客户，始终提供超越期望的客户体验，引领Pulte走向53年持续成长之路。

01节 成功之道——Pulte商业模式分析

Pulte Homes公司奉行一贯的价值理念：在最佳的地点为居住者提供超一流的住房和服务！公司的口号是：一旦加入我们的家庭（购买Pulte住房），客户就将享有Pulte提供的终身服务！

6 一、Pulte鲜明的六个发展阶段

11 二、目标——市场份额占20%

12 三、经营与管理四点精要

02节 管理理念——永远以客户为中心

Pulte Homes公司管理的内容主要包括公司的管理、企业文化管理、人力资源管理和项目管理等几个部分，管理理念体现了高度的客户意识、精品意识和绩效意识。

14 一、管理核心理念

16 二、企业文化核心理念——客户满意第一

17 三、人力资源管理核心理念——职员是最有价值的资源

18 四、项目市场调研及规划设计管理理念

20 五、项目销售管理



03节 客户细分——11种客户产品线

Pulte 的客户细分体现了很强的客户导向，11种客户产品具有广泛的针对性，基本涵盖了有能力购房的大部分客户。

- 21 一、细分11类客户
- 22 二、通吃11类客户
- 23 三、以终身服务锁定客户



04节 客户服务——应用客户模型追求卓越品质

客户分割模型让Pulte Homes拥有了最多数量的目标客户群体，使Pulte Homes成为增长潜力最大的住宅开发商，因为Pulte Homes并不依赖于任何一个单一的客户群体来运营业务。



- 26 一、应用细分的客户分割模型
- 27 二、客户服务以细节体现专业
- 28 三、客户服务七步走

05节 竞争力来源——三大核心能力

始终坚持“能力第一，机会第二”、始终提供超越期望的客户体验并注重长期持续的股东回报是Pulte Homes为行业企业树立的学习标杆。

- 30 核心能力一：始终坚持“能力第一，机会第二”
- 31 核心能力二：始终如一地提供超越期望的客户体验
- 32 核心能力三：注重长期持续的股东和人才回报

专题

Pulte Homes前总裁谈公司53年持续成长战略
——某媒体访Pulte Homes公司前总裁约翰·盖勒格先生



目录 Contents



第二篇 万科——领军力量

王石运营万科的智慧分作三个单元：

第一，在一个刚刚步入市场化的国家，万科号称阳光操作。作为远见，这种逆势而为今日成为万科广泛合作、整合资源的独特标志。

第二，更新企业高层血液的同时，不压制管理者，令万科拥有一批独立人格与自我追求的精英。

第三，善于学习并以他人之长检讨万科之短。

万科新的管理团队正以清晰的三大战略着眼点发力：产品定型化、组织运营结构改革与业务板块分包、产品制造环节的工厂化。

以上种种，已经将万科置于超越对手的发展平台。

专题：地产之盐

01节 成功之道——万科商业模式分析

以创造健康丰盛的人生为价值观的企业文化为万科提供了发展动力，职业经理人团队、持续创新的产品、追求激情的企业理想、“客户第一”的市场理念构成了引领万科持续成长的商业模式。

- 45 一、万科23年卓越发展历程
- 47 二、企业发动机和万科的“四个轮子”
- 62 三、精益求精，清醒认识企业的短板

02节 发展战略——多元化、专业化与精细化

战略管理是企业管理的首要环节。当企业处于发展初期，规模不大时，市场能力是最重要的；而当企业已经完成了资金的初步积累，谋求更进一步发展时，战略管理就成为重中之重，成功的首要条件是要有成功的战略。

- 66 一、前十年发展战略——多元化
- 70 二、后十年发展战略——专业化
- 78 三、下十年发展战略——精细化



03节 企业治理结构战略——以职业经理人为主导

万科的企业治理结构是独具特色的，在经营管理过程中，大小股东并不起决定性作用，这就保证了专业团队（职业经理人）的意志决定着企业的日常运营，这使万科始终走在专业化、规范化的正确轨道上。

- 81 一、“三者博弈”的独特治理结构
- 86 二、万科企业治理组织结构
- 90 三、阳光照亮的体制是万科管理的特色
- 92 四、万科治理结构亮点——职业经理人制度

04节 企业文化理念——创造健康丰盛的人生

深植于万科经理人当中的企业文化和价值伦理才是最重要的获胜基因。

- 97 一、系统的万科企业文化体系
- 99 二、追求理想与激情——万科企业文化特色
- 102 三、引入异质文化，补足企业文化短板
- 107 四、依靠企业文化实现持续有效管理

05节 产品战略——万科提供一种生活方式

万科形成了坚持以住宅产品开发为主体、产品创新为核心竞争力的产品项目运营体系。

- 111 一、不断更新产品，始终领跑行业
- 113 二、以产品质量优势承载市场竞争力
- 115 三、产品线把控“没有质量问题的房子”
- 116 四、独特的产品“概念营销”方式
- 119 五、率先探索住宅产业化研究道路

06节 品牌战略——赢得客户忠诚、保持行业领跑

万科客户的重复购买意向为63%，30%左右的业主由老客户推荐，70%以上的业主则受市场口碑吸引。从品牌美誉度及客户忠诚度角度来说，万科企业品牌在业界堪称第一。

- 126 一、从项目品牌到企业品牌的系统整合
- 129 二、品牌体系核心——建筑无限生活

案例

- 138 案例1：广州万科城——长在山里的房子
- 154 案例2：万科紫台——创造新的生活方式
- 167 案例3：万科·第五园——现代中式园林文化社区
- 183 案例4：万科·17英里——最稀缺临海高尚社区

目录 Contents



第三篇 富力——赢利专家

富力由一家从事建筑施工的包工队伍开始起步，走完销售额超百亿元的大型上市公司之路仅用了13年的时间，创造了企业发展的奇迹。

看过富力楼盘的人一般认为：富力的产品其实并不出彩，富力的成功在于它的商业模式，它走的是市场需求广泛的工薪阶层中高档产品路线，并占据行业内最长的产业链，在成本控制上狠下工夫，成为“一体化地产运营商”，这种商业模式非常简单、务实而有效。

01节 成功之道——富力商业模式分析

13年内由包工队起步到成长为销售额超百亿元的上市公司，富力无疑创造了中国房地产行业的奇迹。富力最有特征的赢利模式是一体化地产运营之道。

- 211 一、十三年跨过百亿大关
- 217 二、富力的赢利模式——一体化的地产运营之道
- 220 三、面向未来，稳健创新仍为企业成功之道
- 222 四、富力管理模式的隐忧

02节 发展战略——理性而务实

理性而务实是华南模式的典型特征，富力则把这种模式推向了极致，首个楼盘富力新居的成功使富力在初期把注意力专注于旧厂改造中档住宅这一模式，这种一个项目成功然后推广的做法使富力保持了稳健的快速发展之路。

- 225 一、资本市场和经营理念使富力稳健扩张
- 227 二、富力——华南房企的典型发展战略分析
- 231 三、富力地产的八大发展策略
- 232 四、富力项目开发与企业成长模式六大特色



03节 成本控制——一体化地产运营之道

占据产业链是富力控制成本、确保速度的一个重要因素，富力在房地产运营各环节均有自己的实体，这被称为“一体化地产运营之道”。

236 一、良好的成本控制奠定企业综合优势

238 二、富力成本控制的三大秘诀

04节 产品策略——客户导向的柔性理念

富力的产品实用，绝不花哨。在定位时就紧紧抓住城市工新阶层这一个广泛的客户群，使产品品质、价格特点与客户的需求相统一。

243 一、富力的产品战略

246 二、富力产品的十大特色

247 三、富力的产品成长八大亮点

248 四、产品开发全面升级四大战略

250 五、富力产品营销三大策略

05节 企业文化——富而思进，力创新高

多沟通，少埋怨；多自省，少斥人；严律己，宽待人；多绿灯，少红灯。这被富力人奉为“治家格言”。

253 一、企业文化之总体构架

255 二、企业文化之发展——富力用人理念

257 三、企业文化之重点——创新是企业生命之源

258 四、富力：让慈善捐赠成为习惯

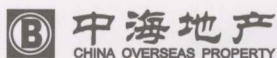
案例

260 案例1：富力银禧花园——国际水岸文明示范

267 案例2：富力桃园——缔造广州人满意的家



目录 Contents



第四篇 中海——行业旗舰

中海地产是国内房地产企业的“旗舰”。在房地产产品供不应求的大背景下，中海始终专注于产品质量、成本控制，始终以提供一流产品为企业宗旨，始终以稳健的发展战略赢得行业的尊重。

中海模式的显著特点是稳健战略和精品战略。

中海是最早在香港上市的内地房地产企业，其开发的地产项目涵盖港澳及内地地区，是国内领先的全国性房地产企业。

01节 成功之道——中海商业模型分析

稳健、专业而有深度，这是中海地产突出的“气质”。中海地产对于房地产专业有着惊人的专注态度，其精细的成本控制也有独到之处。

275 一、中海发展历程——从起步到超越

277 二、解构商业模式——四大核心竞争力

02节 发展战略——三驾马车并驾齐驱

稳定的现金流，还有承建、地产、实业投资三驾马车的并驾齐驱，成为中海地产核心竞争力的战略基础。

283 一、三驾马车——解析中海集团当下业务线

285 二、中海发展战略沿革

286 三、中海在内地的规模扩张策略

03节 产品战略——创新、精细、沟通

孔庆平一语道破中海地产的产品策略：“创新，创新，再创新；精细，精细，再精细；沟通，沟通，再沟通。”

291 一、中海产品概述



299 二、解构中海产品品质

302 三、“三位一体”——市场导向的规划设计管理体系

04节 融资战略——在扩张中保持稳健

中海地产的融资可谓得尽天时、地利、人和。其一再坚守的稳定财务原则与适度扩张、长线投资之间达到了较好的平衡。

307 一、长袖善舞——决胜资本市场

308 二、平衡规模与资金利用效率——中海稳健的财务原则

310 三、另辟蹊径——其他融资渠道

05节 成本控制——精打细算

中海地产的成本控制体现为有序有效。其成本是开发全流程条件下的控制，既注重关键环节，又不漏其他环节。

311 一、中海项目开发成本控制的总体思路

312 二、中海项目开发成本控制的具体办法及经验

案例

316 案例1：中海万锦豪园——千灯湖畔首席生态豪宅

325 案例2：中海·龙湾半岛——产品设计七大法则

329 案例3：中海·半山溪谷——盐田山野假日生活

353 案例4：中海·半岛华府整合营销策略——湾区别墅，比肩全球



目录 Contents

 **金地集团**
Gemdale 科 学 筑 家

第五篇 金地——产品教练

“文万科，理金地”是行业内专家对金地的评价。金地管理团队崇尚务实、理性、极少花架子，金地董事长凌克认为：企业的赢利能力必然靠扎扎实实的基础工作支撑起来，战略、产品、人才就是金地核心竞争力的三驾马车。

金地管理团队正以现代企业相互制衡的治理结构、具前瞻性的企业发展战略、客户导向的流程化产品开发、凝聚力和执行力强的人才队伍建设将金地打造成行业内极具竞争力的强者之一。

01节 成功之道——金地商业模式分析

一个企业的赢利能力必须依靠扎实的基础工作支撑，而金地核心竞争力的三驾马车就是战略、产品、人才。

379 一、19年持续发展之路

380 二、解构商业模式——五大核心竞争力

382 三、企业的价值链拓展

02节 企业治理结构——相互制衡、休戚与共

金地由单一的产权结构向混合型产权结构的转变，实现了企业产权结构的优化，达到了经济效益的明显好转。

388 一、产权改制——奠定企业发展的基石

390 二、员工持股——休戚与共的激励机制

391 三、企业上市——治理结构的第二次转型

392 四、科学规划金地内部组织管理架构

03节 发展战略——追求“快人一步”理念

金地“快人一步”的发展战略使其做到“每一轮大势的跌落能抛开一批对手，每一次行业经济的复苏能跑赢大势”。



- 394 一、金地愿景——做中国最有价值的地产企业
- 395 二、区域型企业——金地成长的初期
- 396 三、全国性扩张战略——多层次、高质量的有序扩张
- 397 四、2006~2010年发展战略——规模·速度·国际化
- 399 五、土地储备战略——优化结构、提高周转率
- 401 六、未来业务走向——参与多种业态开发

04节 产品战略——以客户需求为导向

金地使产品设计、质量管理、成本控制、物业服务等整条价值链的各个环节有机“科学”地结合，实现了客户价值最大化。

- 403 一、金地产品体系的三大核心竞争力
- 404 二、金地产品系列概述
- 406 三、金地产品定位——锁定中产阶层
- 408 四、产品收益结构的调整
- 409 五、客户导向——解读金地“新产品主义”
- 410 六、产品项目发展思路

05节 人才战略——高凝聚力、强执行力

金地拥有一个志同道合、有激情有胸怀、理性和内敛的管理团队，这是金地发展最核心的竞争力之一。

- 412 一、中流砥柱——金地管理团队三个特征
- 413 二、管理层忠诚度从何而来——长期激励机制
- 415 三、专业之道、惟精惟一——企业文化带动团队精神

案例

- 418 案例1：金地·格林小镇——线性景观引发住宅景观设计革命
- 426 案例2：金地·梅陇镇——“德式精简+时尚感”的新产品主义
- 442 案例3：金地·荔湖城——“新城市主义”的复合型现代城
- 483 案例4：金地名津——福田口岸国际复合型社区



目录 Contents



碧桂园
给您一个五星级的家

中国驰名商标

第六篇

碧桂园——潜行冠军

2007年4月，碧桂园在香港上市，不仅创造了新的中国首富，也把碧桂园的发展关注点从华南一隅放大了全国。碧桂园的商业模式极为简单有效，低成本在郊区拿地，以造城的大盘开发模式提升区域生活品质和商业价值，使楼盘升值而赚取利润。“碧桂园，给您一个五星级的家”反映了碧桂园高度的客户意识和精品意识，“一年一个碧桂园”则反映了其强劲的生产制造能力。在同行业一片惊奇的目光下，碧桂园正以“低成本土地、规模化生产、快速销售”的操作模式向全国进军。

01节 成功之道——碧桂园商业模式分析

低成本拿地、快速规模化开发、集中发力营销并快速销售成为碧桂园创造奇迹的三大法宝。碧桂园就是一个快速复制的成功模式。

509 一、从企业性格分析拿了四个第一的碧桂园

513 二、碧桂园的发家模式——像卖白菜一样卖房子

515 三、碧桂园特有的五大成功之道

520 四、碧桂园的三大隐忧

522 五、居安思危、精益求精的碧桂园模式

02节 成本控制——以速度赢取利润

碧桂园的成本控制策略是基于低成本土地的“一条龙”快速开发，即以速度快而有效实现成本控制。

527 一、低土地成本是碧桂园成功的不二法门

532 二、低成本规模制造彰显四大竞争优势

03节 品牌策略——创新是灵魂

碧桂园的品牌经历了从最初的为先富起来的人造房子到“给你一个五星级的家”，直到“人应

