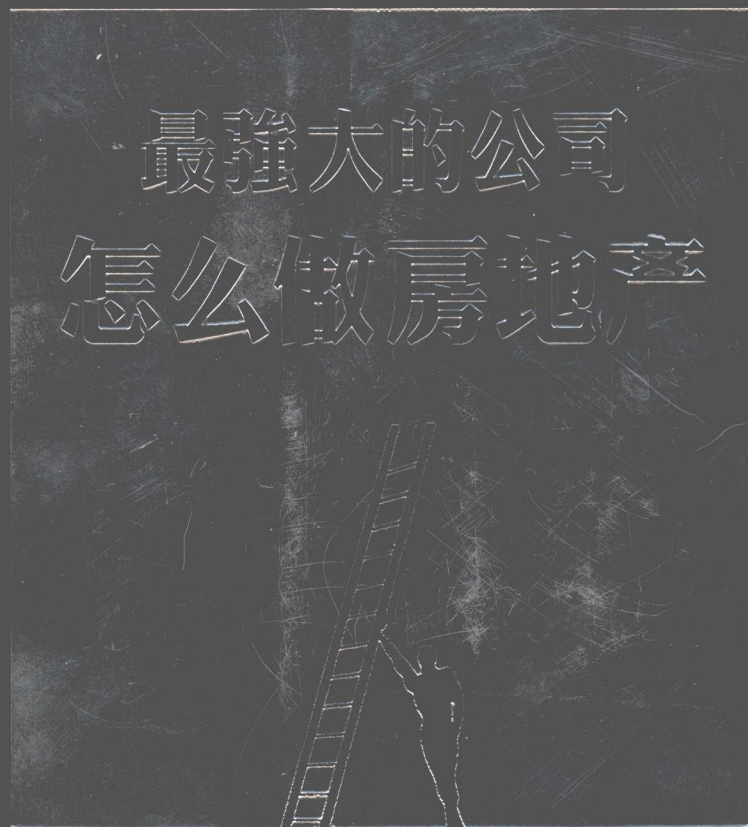


第一本房地产商业模式专著



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

【上册】

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>

编委会

联合出品:

上海易居房地产研究院
决策资源集团房地产研究中心

主 编:

张永岳 喻颖正 章伟杰 丁祖昱

张 燕 陈啸天

编 委:

王 咏 吴传鲲 梁永光 张连杰

罗 俊 房 磊 章俊杰 滕 敏

谭 敏 周 斌 肖 涛 刘丽娟

执行主编:

程杰元 张 斌

美术编辑:

谢小玲 李林发

技术支持:

绝佳思维利器 赢取地产天下
 **决策情报**
房地产整合服务系统
DECISION INTELLIGENCE
一流企业的资源中心

法律顾问:

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

媒体支持:

 **新浪房产**
house.sina.com.cn

 **地产界**
www.winfang.com

21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD

 **中国房商网**
Winfang.com

《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

最强大的公司怎么做房地产 *How to do the real estate with the strongest company*

序言

学习 超越 领先

大到一个国家，小到一个企业，从落后到领先，以学习的方式达成超越和领先是一条必由之路。因为实践证明，学习是在最短时间达成最大收益的最优选择，本书就是一本供房地产企业管理者使用的学习用书。

我们知道，榜样的力量是无穷的，从昔日“学习雷锋好榜样”，到今日企业管理学之书以《向万科学习》之名出版，不难看出万科在房地产企业中拥趸甚众。而万科未尝没有自己的榜样，早期，它以香港新鸿基、日本SONY为自己的榜样，目前美国Pulte Homes则是万科最新的标杆。学习，而后超越，万科就是实例。

本书将国内外领先的房地产企业加以梳理和选择，综合考量其管理理念、客户战略、企业战略、治理架构、文化理念以及核心竞争力，将其概括出Pulte Homes、万科、富力、中海、金地、碧桂园、合生、SOHO中国、万达、阳光100十种典型商业模式。纵览目前国内各规模、各层次房地产企业，这十种模式虽然不能成为对每一家企业都包治百病的灵丹妙药，但不可否认，众多企业面临的共性问题：资金、市场、战略、管理、人才、全国化等在本书中都可以得到有益的启发；个性的问题虽然不能期望以按图索骥的方式得以解决，但领先企业解决个性问题的方法与思路却能为每个企业示范性地提供解决的方法。

2007年，易居中国作为首只轻资产地产概念股成功登陆纽约证券交易所。作为一家一直专注于房地产流通服务领域的房地产服务企业，易居上市的成功，更大程度上可以解读为海外投资者对中国房地产及相关产业所怀有的信心与厚望。而本书的出版正是在这样一种前提下——易居与房地产图书出版领域的宿强决策资源集团共同携手——在信息决策领域为房地产企业所做工作的一部分。日后，我们还将剖析更多房地产企业的实战案例。成功和失败都是一种经验，我们将从多个方面为相关企业奉上更多的内容，以飨读者。



上海易居房地产研究院

2008.3

生意是一种天分

——大鳄们的房地产商业模式

1626年,荷属美洲新尼德兰省总督Peter Minuit花了大约24美元的小玩意儿从印第安人手中买下了曼哈顿岛。假如当时的印第安人会投资,并使24美元能达到7.2%的年复合收益率,那么到了2007年,印第安人能够在曼哈顿买上一套什么样的房子?

曼哈顿的房子当然很贵,所以中国房地产富豪们的财富还正当年少,即使在过去的数年间,房子已经成为最强势的敛财工具。倚靠国美成为中国首富的黄光裕,其身家很快被兄弟黄俊钦超越,后者以新恒基集团控制ST金泰,在牛市当头从A股大捞一笔。

在这个领域,最不缺的就是数目上的神奇增速。2000万起家的富力,10多年市值达300多亿。1992年方才上路的碧桂园,直到1999年前还只是守着顺德的一个老窝,今天市值逾千亿。

我常对外地来的地产界朋友说,在广州考察合生、富力、碧桂园们,看产品不是关键。富力值得称道的项目不多,容积率高,密度大,一梯八户,不求创新,品味一般,户型保守。碧桂园的别墅有着“悠久”的传统,不会有什么令人惊喜的亮点。合生的房子,也不好看……

那么,该看什么呢?没什么可看的广州地产大鳄们凭什么横行中国?没有一流团队与卓越战略的碧桂园何以一度在市值上超越万科?

管理学大师彼得·德鲁克说:“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”富力的项目看似创新不足,但是别有独到之处:

- 1、做对比做好更重要;
- 2、控制总面积,控制总价;
- 3、在产品设计上追求“简化、标准化”,控制成本,加快产出。

再看看碧桂园,以“纵向整合”将房地产产业链的资源聚集,拿最便宜的地,不怕远,但是要有规模,要有环境,要有快速交通。然后,集中优势兵力,以造城之势,以珠三角最朴素的现实哲学,迅速释放市场能量,进而通过五星级酒店、大型会所等相关配套,形成超大型社区的持续发展。

广州的开发商,胜在生于一个商业“蛮地”,胜在商业模式现实有效。

经历过巨人大厦生死劫的史玉柱,一直记得步步高创始人段永平的一句话:做企业就如同高台跳水,动作越少越安全。

好几年前,有次同行间讨论碧桂园是否具备创新能力,我说:勇于不创新也是一种创新。碧桂园坚持将一种

运作模式做透做足，发扬光大，所谓的“不创新”，令其自我复制的扩张步伐更为高效。

根据埃森哲的定义，商业模式至少要满足两个必要条件：一、商业模式必须是一个由各种要素组成的整体，必须是一个结构，而不仅仅是一个单一的因素；二、商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地串联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性的循环。

和碧桂园不进城一样，“生地不碰，郊地不拿”是富力当初做房地产的宗旨。大家搞郊区大盘时，富力仍然把眼光盯在市区内，一是认准了工薪阶层的市场定位，二是判断中国居住郊区化条件不成熟。模式不同，水平参差不齐，就财富而言确实殊途同归。

美国著名投资商罗伯森曾说，商业模式就是一块钱在你的公司里转了一圈，最后变成了一块一，这增加的部分就是商业模式所带来的增值部分。

你的公司具备了不管白猫、黑猫、家猫、野猫的商业模式，下一步，就是去找到尽量多的“一块钱”去你公司里转上几圈。

所以，碧桂园、富力、合景泰富、方圆、奥园、时代等等，广州大大小小的公司们都纷纷上市，或者在上市的路上。

然后，复制，沿着时间的轨迹增长。

“生意是一种天分”，很多人不会赞成这句话。谢国忠说，有钱人有钱，无非是因为他们离钱更近；也有些人说：像我这样离钱也很近的只是不屑去做。

专注本身就是天分的一种。这是上帝造物时的普遍安排。天分和聪明是两回事。很多地产商因太聪明而漂泊，他们有很多个“时钟”，无法聚焦，步伐混乱。

即使当年顶尖聪明的马晓春，也难以逃脱李昌镐的“石佛”手心。

成功的商业模式都是简洁的。

“生意是一种天分”的另外含义是：每个企业都有自己的出生背景和性格，每个企业的商业模式只有与其基因匹配时，方能释放能量。冯仑说“学习万科好榜样”，不是指要像王石那样玩地产。

你是谁？你要去哪里？说来说去，房地产企业的商业模式，最终也回归到自我认知的哲学问题。

大鳄们都上市了，没上市的公司呢？当上市大鳄们用股市圈到的钱不计成本地抢地，未来还有生存的空间吗？

我还是要用自己那个“现金流、空间流、时间流”的理论来回答这个问题。对于大多数的中小房地产企业而言，当我们被大鳄们的“资金”和“土地储备”挤到墙角的时候，惟有利用“时间”这个武器反击，打一场旷日持久的战争。

找到自己的“制胜基因”。即使看起来是很细微的一点，然后深耕细作，培育核心能力的“种子”，自我复制。

和生命的传承一样，复制是商业模式的核心。源于企业性格的核心能力，来自资金的推动力，基于空间的快速复制。

世界是不公平的，所以上帝最后洒下均匀分布的时间。所有商业模式推进的横轴，都是貌似公正的时间。可时间，恰恰又是商业模式里最容易被忽视的力量。

回到文章开头。假如当时那些印第安人用24美元投资，并找到一种年复合收益率为7.2%的商业模式，而且他们没有机会上市融到更多资金，那么到了2007年，这些印第安人能够在曼哈顿买上一套什么样的房子？

答案是：到了2007年，这笔钱将变成7.66万亿美元。

这些印第安人，将买下不止一个曼哈顿。





贯穿于企业资源开发、研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等每一个环节上的创新都可能变成一种成功的商业模式。

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极其重要的。

**对于目前的商业环境来说，
商业模式是企业一种非常好的
概念性战略分析工具。**



影响企业商业模式的9条元素



价值主张 (Value Proposition)

即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值，价值主张确认公司对消费者的实用意义。

消费者目标群体 Target Customer Segments

即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分（Market Segmentation）。

分销渠道 Distribution Channels

即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场，它涉及到公司的市场和分销策略。

客户关系 Customer Relationships

即公司同其消费者群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理（Customer Relationship Management）即与此相关。

价值配置 Value Configurations

即资源和活动的配置。

核心能力 Core Capabilities

即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

合作伙伴网络 Partner Network

即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成合作关系网络，这也描述了公司的商业联盟（Business Alliances）范围。

成本结构 Cost Structure

即所使用的工具和方法的货币描述。

收入模型 Revenue Model

即公司通过各种收入流（Revenue Flow）来创造财富的途径。

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商业模型分析

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



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 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——中海商业模式分析

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



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

