

陆新之◎编著

Alliance of

Enterprises in China

中|国|式

企业  
联盟

轻资产服务业的并合之道

揭示首家地产服务业上市公司  
世联地产的成功之道

破译山东房地产代理业龙头  
信立怡高的成长基因

山西出版集团  
山西人民出版社

陆新之◎编著

Alliance of

Enterprises in China

中|国|式

企业  
联盟

轻资产服务业的并合之道

山西出版集团  
山西人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中国式企业联盟:轻资产服务业的并合之道 / 陆新之编著. —太原:山西人民出版社, 2010.4

ISBN 978-7-203-06782-5

I. ①中… II. ①陆… III. ①房地产业 - 中介组织 - 企业合并 - 研究 - 中国 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 062223 号

## 中国式企业联盟:轻资产服务业的并合之道

编 著: 陆新之

责任编辑: 郝文霞

装帧设计: 久品轩

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038(邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 北京凯达印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 180 千字

版 次: 2010 年 4 月第 1 版

印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06782-5

定 价: 33.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

# 前言 轻资产服务业 智力公司并合的重要尝试

中国的房地产业，是当今中国乃至国际社会都分外关注的一个行业。

国家统计局的数据显示，2009 年，中国完成房地产开发总额达人民币 36 230 亿元，较同期增长 16.1%；房地产投资总额占全国固定资产投资总额的 16%。

不用详细解释中国房地产业对上下游产业的互动作用，只需要看看房地产话题如何牵动城市人群的心情，就能够感受到，这个行业和中国社会的关系是多么密不可分。

1949 年之后，中国市场化的房地产业只有二十多年历史；而房地产服务业的产生，还要更晚一点。

根据上市公司深圳世联地产顾问股份有限公司（以下简称“世联”或“世联地产”）的研究预测，未来三年内中国房地产市场将以每年 22% 的复合增长率高速发展，商品房销售额将从 1.8 万亿元增长到 4 万亿元。人口红利、城市化进程及人均可支配收入的结构化增长将为房地产的长期发展提供持续动力。预计到 2025 年，商品房销售额将达到 9 万亿元。同时，房地产服务业即将进入规模化发展阶段，未来几年将是房地产服务业整合的黄金时期。

因此，2010 年世联地产的总方针是通过组织变革和加大平台建设，推动主营业务的规模化，同时探讨业务的外延式发展和新业务路



径，进一步提升公司的市场地位和影响力。

2010年3月26日，世联地产召开了第一届董事会第十三次会议，除公布了一系列喜人的财务数字之外，公告之中还提到了董事会以9票全部赞成的结果，审议通过了《关于使用部分超募资金收购济南信立怡高物业顾问有限公司的议案》。同年4月15日，世联地产的股东大会也通过了这项议案。内地轻资产智力产业的第一例收购案，自此尘埃落定，双雄顺利携手。

世联地产是房地产服务业的领跑企业，无论是业绩还是品牌影响力，都是行业的佼佼者。而世联地产一贯的专业、严谨和规范的作风，也使它获得了业界和社会的极高肯定和期许。

它能成为A股首家房地产服务业上市公司实至名归。世联的IPO（首次公开募股）获得超额认购，现时价格的市盈率依然保持在较高水准，这可以看作是资本市场对于它的认同和评价。

济南信立怡高物业顾问有限公司（以下简称“信立怡高”）是山东省内最大的房地产营销策划及销售代理综合服务商。

世联地产和信立怡高，都属于以智力资本为核心竞争力的智力产业。

智力资本是为解释企业市场价值同财务资本之间的差异而提出的，它是导致这些差异产生的各种无形资本的总称。它将智力的含义由个体的范围拓展到组织范围，借用描述个人特征的方式来描述一个组织的特征，是指存在于组织中的能够提高企业竞争力、为企业增加价值的无形资产。

智力产业是一种专业服务性产业，除了房地产服务公司之外，还包括各类咨询、策划、广告和培训等等轻资产公司。智力资本以知识及其管理为核心，构成了企业的轻资产。轻资产运营是一种以价值为驱动的新型资本战略，是网络时代与知识经济时代企业战略的新结构。轻资产运营必须根据知识管理的内容和要求，以人力资源管理为纽带，通过建立良好的管理系统平台，促进企业的生存和发展。

改革开放三十多年，中国经济的发展速度有目共睹。尤其是制造业和服务业，都有相当的发展，但是包括房地产服务业在内的智力产

# 目 录

## CONTENTS

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第一章 面临重构的商业世界</b>       | <b>001</b> |
| <b>第一节 全球金融海啸后的宏观格局</b>    | <b>003</b> |
| 1. 房地产、贪婪与金融危机             |            |
| 2. 艰难筑底的美国房地产业             |            |
| 3. 全球救市大行动                 |            |
| 4. 前途未卜的世界经济               |            |
| <b>第二节 地产三十年：方兴未艾的朝阳产业</b> | <b>013</b> |
| 1. 沧海桑田，一甲子间               |            |
| 2. 肩负重任的房地产业               |            |
| 3. 高歌猛进的十年                 |            |
| 4. 成长中的烦恼                  |            |
| <b>第三节 房地产代理业应运而生</b>      | <b>021</b> |
| 1. 房地产代理业二十年               |            |
| 2. 大发展时代的到来                |            |
| 3. 现状与出路                   |            |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>第一节 十七载寒暑铸就房地产业轻公司奇迹 .....</b> | <b>033</b> |
| 1. 白手起家                           |            |
| 2. 激动人心的四年                        |            |
| 3. 南征北战                           |            |
| 4. 登陆 A 股市场                       |            |
| <b>第二节 世联领跑行业优势的四大法宝 .....</b>    | <b>051</b> |
| 1. 顾问作先导、代理为核心                    |            |
| 2. 控制成本有方，运作高效率                   |            |
| 3. 为优质客户提供优质服务                    |            |
| 4. 新技术的运用，房地产服务企业前进的推动力           |            |
| <b>第三节 文化竞争力：世联地产的特色 .....</b>    | <b>065</b> |
| 1. 为工作注入生命的意义                     |            |
| 2. 即使付出代价，也要讲诚信                   |            |
| 3. 注重透明度的世联人                      |            |
| 4. 做好每一件小事                        |            |
| 5. 我支持，我是企业公民                     |            |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>第一节 信立怡高的成长之路 .....</b>         | <b>079</b> |
| 1. 从深圳来的信立怡高                       |            |
| 2. 嘉恒商务大厦：打胜济南第一战                  |            |
| 3. 银座数码广场：济南新地标、新景观                |            |
| 4. 泉印兰亭：济南“泉”文化地产品牌                |            |
| <b>第二节 信立怡高，成功赢得山东主场 .....</b>     | <b>091</b> |
| 1. 十年专注，外来者变身本土企业代表                |            |
| 2. 大道无形的“怡高式”地产策划策略                |            |
| <b>第三节 珍贵的企业价值观：怡高基业长青之本 .....</b> | <b>108</b> |
| 1. 一切为客户着想                         |            |

2. 公司氛围：公平、透明、尊重、共享
3. 培养自己的地产代理精英

## 第四章 合并进行时 121

### 第一节 为什么会走到一起 ..... 123

1. “惺惺相惜”的文化基因
2. 全国品牌联手地方龙头，1 + 1 > 3 的效应
3. 平台不败，双派合流

### 第二节 行业范本：国内地产服务业首次成功合并（上） ..... 133

1. 摸着石头过河的开始
2. 停顿、沟通
3. 焦点问题如何解决

### 第三节 行业范本：国内地产服务业首次成功合并（下） ..... 140

1. 合作的本质：一群人与另一群人的牵手
2. 风雪兼程，直面高层沟通
3. 沟通会实录：坦诚交流，增信释疑

### 第四节 探寻服务业双赢合作的秘密 ..... 151

1. 解决思想问题在前
2. 创业之路经验谈
3. 统一股东认识
4. 整合分公司
5. 坚定骨干员工
6. 规划出来的“双赢”之路

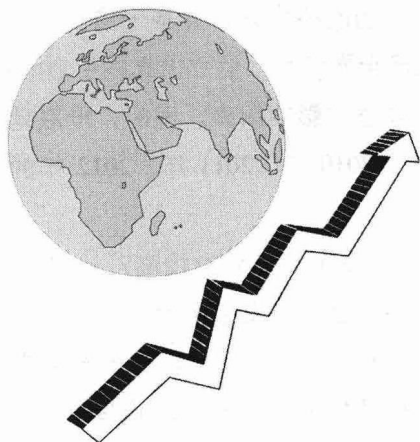
## 第五章 精耕市场 拓宽领域 163

### 第一节 上市，世联的新起点 ..... 165

1. 上市，世联成长的必经之路
2. 在规范经营中健康快速成长
3. 乙方的心态也可以更积极



|                     |     |
|---------------------|-----|
| 4. 经得起考验的团队         |     |
| 第二节 世联的专业力量 .....   | 178 |
| 1. 世联人的房地产项目价值观     |     |
| 2. 世联：学习型企业的秘密      |     |
| 3. 制胜之道：核心人才培养体系    |     |
| 4. “新手”的素质“修炼”      |     |
| 5. 世联的“以人为本”        |     |
| 第三节 世联的未来战略蓝图 ..... | 194 |
| 1. 未来的发展战略          |     |
| 2. 业务发展前景展望         |     |
| 3. 世联未来的经营目标        |     |
| 4. 迎接更广阔的市场         |     |



## 第一章 面临重构的商业世界

2010年4月15日，世联地产股东大会通过了《关于使用部分超募资金收购济南信立怡高物业顾问有限公司的议案》。之后，世联地产董事长陈劲松与信立怡高董事长乐智强双手紧握，两家公司的董事会成员和高管都为这场历时三年的联姻长跑胜利结束而感到欣慰。

内地轻资产智力产业的第一例收购案，自此进入具体的操作阶段。

世联地产2010年3月26日的公告披露了如下信息：

经信永中和会计师事务所有限公司的财务尽职调查：截止到2009年12月31日，信立怡高资产总额为6 662.81万元，负债总额为3 136.27万元，归属于母公司的所有者权益为3 004.23万元，资产负债率为47.07%。2009年度归属于母公司所有者的净利润为1 765.92万元。

世联聘请了第三方会计师事务所驻场对信立怡高进行了详细的财务尽职调查，对其近三年的财务状况和盈利能力进行了客观评估。根据对山东房地产代理行业市场的前景分析并基于信立怡高在山东市场所处的领先地位，世联地产全面盘点了信立怡高在手合同和意向合同，并分析了未来几年可实现收益的影响因素。同时，世联地产和信立怡高股东、管理层讨论确定了2010年、2011年、2012年的收入复合增长率和净利润率。

为何世联地产选择在这个时候并购信立怡高？从2008年下半年到2009年，房地产业由大寒到大暑，引发了房地产开发业、服务业以及相关产业的极大震荡和从业人士的深刻反思。房地产服务业如何合理定位？如何寻找自己的可持续发展之路？房地产同业之间如何合作？如何为房地产服务企业合理估值和定价？这一切问题都变得非常现实和迫切。

在寻找到这些实际问题的有效答案之前，我们还是先来重新审视一下这个被金融海啸改变的商业世界的现状。

## 第一节

### 全球金融海啸后的宏观格局

10年前即2000年的3月10日，美国纳斯达克指数达到有史以来的最高点——5 132点，互联网科技股一时间成为投资者眼中的宠儿，许多人为能搭上股市繁荣的快车而兴奋不已。但是，极少有人能料到，仅仅一年半以后，网络股泡沫便骤然破裂，酿成了新千年伊始的首次大规模经济震荡。

为了挽救美国经济，美联储采取了非常宽松的货币政策，在2001年到2003年短短的两年多时间内，连续降息十多次。到2003年的6月，美国的利率已经降至近50年来的最低水平——1%。一系列激进的经济政策刺激了美国经济的回升，这一切看起来都是那么的美好。

但是，当各大媒体颂扬格林斯潘以果敢的手段挽救了美国经济时，就连格氏本人也没有料到，他为美国经济的衰退埋下了一颗更大的“炸弹”——在此后不到四年的时间里，房市泡沫越吹越大，美联储不得不加息降温；此举却加重了大量信用等级达不到标准的次级贷款人的还贷压力，最终引发了大规模的房贷危机，导致房市泡沫破裂，房价下跌，并迅速蔓延到整个金融行业，引发了一场波及全球的金融海啸。

在这场金融海啸中，美国最大的两家房地产抵押贷款企业——房利美和房地美被政府强行“托管”，有一百五十多年历史的雷曼兄弟公司申请破产……美国多家知名金融机构如多米诺骨牌般逐一倒下。



随后，金融危机影响到美国甚至全球的股市和实体经济，失业人数骤升，各国贸易保护主义抬头，就连老牌的通用公司也不得不申请破产保护。

两年多的时间过去了，金融海啸冲击下的全球经济仍处于苦苦挣扎之中，各国频频推出经济振兴计划，效果如何仍待时间检验。但毋庸置疑的是，这场金融危机暴露了美国的经济实力在走下坡路，世界经济格局将出现前所未有的大变革。几家欢乐几家愁，我们的出路在何方？

### 1. 房地产、贪婪与金融危机

连续两年多的降息以及其他经济刺激手段的实施，使美国网络泡沫破灭带来的影响被房地产业的红火所“抵消”。房价连年攀升，金融管制极为宽松，导致资本的逐利性完全地暴露出来。

在美国，由于人们的消费习惯与我们不同，大多数消费者购买房产等大宗商品时，都是采用长期贷款的方式解决。对于那些有稳定工作、经济条件较好的人士来说，还贷是不成问题的。良好的信誉和较强的还款能力使这些人成为各类金融贷款机构眼中的“优质贷款者”；而那些工作不稳定、收入水平较低的人群，因违约不能还贷的风险较高，被称为“次级贷款者”。在经济紧缩、利率较高时期，金融贷款机构会严加审查“次贷”，以避免风险。

但是，在新世纪开始的几年中，为了避免经济衰退而施行的宽松金融政策使得房价步步高升，还贷利率极低，购房成为一种有利可图的手段。只要房价持续上升，即使是次贷者购买房产也不用担心未来无法还贷——届时只要将房子卖出去就能轻松还贷，还能大赚一笔。

为了追求更高的利润，在美国各大放贷机构的精心操作下，大批的次级贷款产生。次贷资产被设计成各种“资产支持证券”，经过标准普尔等世界知名评级公司的评级，然后再花言巧语出售给世界各国的保险公司、养老金、对冲基金等金融投资机构。起初，由于美国的

利率较低，这种资产证券化后的金融衍生产品让各方均能大赚一笔，但其实质仍是金融投机。在美国经济“牛气冲天”的时候，整个投机链能畅行无阻；而当经济环境发生改变时，这种投机游戏就会面临绝境。

2007年初，次贷危机出现征兆。在房地产业低迷期间，最先“中招”的是美国第二大次级抵押贷款机构——新世纪金融公司。该公司因传出濒临破产的消息而导致纽约股市第一次因次贷危机出现震荡。一个月后，该公司申请破产保护，成为这一时期最大的一宗抵押贷款机构破产案。时隔两个月，美国第五大投资银行贝尔斯登公司宣布，其旗下两只基金因投资次贷债券市场而出现巨额亏损，纽约股市再次大跌。随后，标准普尔等信用评级机构下调了数百种抵押贷款债券公司的信用等级。同年8月，美国第十大贷款公司美国住房抵押贷款投资公司，因各大银行停止向其提供融资而不得不申请破产保护。与新世纪金融公司不同的是，美国住房抵押贷款投资公司发放的数百亿美元贷款都是优质贷款，并不涉及次级贷款。这表明房贷违约现象由次级贷款者蔓延到了拥有高信用等级的优质贷款者之中，次级抵押贷款危机已经扩散。多家金融机构均宣布大亏，就连与金融业不相干的沃尔玛和家得宝等数十家公司也受到波及，宣布因次贷危机而蒙受巨大损失。

由于美国经济的领先地位和金融市场的开放性，故而在这场持续数年的美国房地产“盛宴”中，国际大大小小的金融机构均有介入，纷纷企图从中“分一杯羹”。尝过甜头的它们在金融投机链条突然断裂时方恍然大悟，但再想逃离已经身不由己了。不过，受到伤害最深的，仍是这次投机行为的始作俑者——美国的各大金融机构。

2007年下半年，美国楼市指标全面下滑，其第三季度的房屋库存量增加到445万户，标普/希勒全美房价指数季率甚至下跌至1.7%，为该指数20年来的最大单季跌幅。至此，房地产市场泡沫完全破裂，其引发的危机如海啸般由次级房贷市场迅速冲向整个金融业和实体产业。最后，“得益于”经济全球化的“地利”，金融海啸几乎毫无阻拦



地跨越国界，将危机传导到世界各国。

2008年，次贷危机已经“升级”为金融危机。同年3月，美国第五大投资银行贝尔斯登因濒临破产而被摩根大通收购。高盛等各大华尔街金融机构纷纷裁员，并紧缩开支以渡难关。据瑞银估计，整个华尔街的企业裁员率高达35%。金融市场出现了前所未有的恶劣形势，以致很多人认为这场危机已经探底，高盛的首席执行官在4月份甚至宣称这次信贷危机可能接近尾声。殊不知，更严峻的情况还在后面。9月15日，采取各种措施后仍无望摆脱困境的雷曼兄弟公司宣布申请破产保护，这家有着一百五十多年历史、多次在经济危机中全身而退的世界级老牌金融巨头，栽倒在了这次“房市”上。同月，美国第三大投资银行美林公司为渡难关，以440亿美元的价格将自己卖给美国银行；而“五大投行”中硕果仅存的高盛和摩根士丹利，也同期宣布转型为银行控股公司。

诸多中小银行的倒闭，“五大投行”的风云变幻，令全球投资者备感恐慌：金融危机不但没有结束，反而仍在向深渊底部滑行！

果不其然，其后，华盛顿互惠公司——这家全美最大的储蓄及贷款银行，发布了一个令无数客户震惊的消息：因股价下跌，面临巨额抵押贷款损失和客户挤提，该行已被摩根大通收购。

2009年初，美国国际集团——这家1919年起源于中国，此前已经是全球市值最大的保险公司——宣布上年第四季度亏损617亿美元，成为有史以来美国公司中最大的亏损户。在接下来的一年多时间中，美国国际集团为了生存不断“瘦身”，出售了包括美国人寿保险公司和友邦保险公司在内的二十多家子公司。

因次贷危机引发的金融市场大动荡还蔓延到了实体产业中。1月14日，美国最大的电信设备制造商，有着一百三十多年历史的北电网络公司，因巨额债务导致经营困难和股价暴跌，不得不向公司所在地特拉华州威尔明顿破产法庭申请破产保护。北电网络公司的北美及欧洲公司也相继进入债权人保护程序，成为金融危机中第一家申请破产保护的通讯类企业。同年6月1日，被视为美国公司典范的通用公司

因被 300 多亿美元巨债缠身，再加上经营不善以及融资出现困难，被迫进入 40 天的破产保护程序。之后，在政府 500 亿美元的注资帮助下，新的通用公司成立，并在当年度大举裁员 20%。

.....

这场因逐利资本的贪婪而对次贷者和投资者许下谎言造成的闹剧，引发了市场的长久惩罚——金融海啸的负面影响至今还没有消除。在它的冲击下，一些美国知名企业相继破产，化为历史的尘埃。从 2007 年初至今，三年多的时间过去了，受到沉重打击的美国经济，在政府竭尽全力的支持下，勉强蹒跚前行；而复兴的曙光依然太遥远，只有一个模糊的光影在提醒人们：穿好棉衣，冬天会过去的。

## 2. 艰难筑底的美国房地产业

统计数据显示，自 2003 年以来，美国 GDP 的增长部分中，有 70% 左右的份额与房地产有关。到 2007 年次贷危机逐渐显露时，金融和房地产业创造的产值已经占到美国 GDP 的 20% 左右。也就是说，在这短短的几年中，房地产业已经取代制造业成为美国经济发展的“支柱产业”之一。

同时期，美国人均创造的 GDP 在 4 万美元左右。在高科技信息业，人均创造的 GDP 在 20 万美元左右；而在房地产服务业，人均创造的 GDP 则高达 70 多万美元。金融和房地产服务业创造的利润总额已经占到了美国企业利润总额的 40% 以上。高额利润下的房市，犹如西王海妖的迷人歌声，吸引着无数的逐利资本投身其中。

随着次级贷款问题浮出水面，美国的房屋销售量开始下跌，房价也止涨回落。到 2007 年 3 月，成屋销量已经下降了 8.4%；到 2007 年底，全美新屋的开工数量下降了 14.2%，达到了此前 16 年来的最低水平。美国所有城市的房价都在下跌。2008 年 3 月，美国的新屋开工量又下降了 11% 左右，而美国房屋空置率则刷新了 2.9% 的历史高点。

到了 2008 年 8 月份，美国因无力偿还住房贷款而被收回房屋的人





数已经超过了10万，是前一年同期的一倍多；其中加利福尼亚州和佛罗里达州是重灾区。同一时期，美国已经有近百家中小型抵押贷款公司倒闭。一年后，美国有二百多万套房屋被银行收回，并进入拍卖程序。美国的房价仍处在下跌之中，仅2008年一年，全美房屋市值就蒸发了约2万亿美元，有1170万美国居民资不抵债。

2009年，美国房屋止赎数达到282万户。预计由于失业、收入普遍减少等原因，2010年美国房屋止赎数将进一步攀升至300万户，创下有史以来的最新纪录。许多房屋被银行收回后重新拍卖，房屋售价直线下降。例如在密歇根州的汽车城底特律，由于汽车企业的破产，大量工人失业，房地产业深受打击，许多房屋的售价仅为1000美元左右。

在美国，整个房地产开发业都处在风雨飘摇之中，所有开发商的日子都不好过。昔日炙手可热的房地产巨头们，也因为房价大跌而陷入经济困境。许多开发商为回笼资金不断让利降价，但很多购房者仍然观望，等待房价的进一步下跌。无奈中，承受不住金融危机压力的开发商们，纷纷向政府申请救市基金。

美国最大的房地产开发商之一普尔特房屋公司——曾荣获2008年全美顾客满意度最高的房地产商称号，也是连续四十多年盈利的老牌公司——出现了经营亏损。仅在2008年的前9个月，就净亏损11亿美元。美国另外两家著名的房地产开发公司——桑达克斯公司和霍纳扬公司的经营状况也很糟糕。前者在2008年第三季度的总收入比往年减少了一半多，后者的总收入也下降了三成左右。

更为糟糕的是，房地产业的前景仍一片黯淡。原来让开发商及房贷机构颇为放心的优质贷款和商业地产，也随着金融危机的深化而变得岌岌可危。许多地方银行在本地发放的高额商业地产贷款，在蔓延的金融危机中也未能幸免。据美国房地产市场分析公司CoStar Group统计，单是在华盛顿地区，出现问题的商用房地产总值便从2007年的1300万美元激增至2009年的400亿美元，而佛罗里达州和纽约地区的商业房产止赎和违约拖欠的问题更为严重。

次贷危机已经搅得整个美国金融业惶惶不可终日。进入2010年后，