

郑爱敏 / 著

企业超常规扩张的悬念

解读

顺驰

当代中国出版社

郑爱敏/著

F279.2

33

2005

顺驰 解读

企业超常规扩张的悬念

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

解读顺驰/郑爱敏著. —北京: 当代中国出版社,
2004. 12
ISBN 7-80170-360-X

I. 解… II. 郑… III. 房地产—企业—研究—天
津市 IV. F299. 272. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125932 号

图书策划	乔 平
责任编辑	王树清
装帧设计	耀午书装
出版发行	当代中国出版社
地 址	北京地安门西大街旌勇里 8 号
邮政编码	100009
发 行 部	(010)66572157
印 刷	北京地质印刷厂
开 本	787×1092 毫米 1/16
印 张	14 印张 2 插 215 千字
版 次	2005 年 2 月第 1 版
印 次	2005 年 2 月第 1 次印刷
定 价	30.00 元

前言

顺驰：先行一步的大企业

这曾经是一个沸沸扬扬的热点名词，毁誉参半。举国上下，顺驰军团所到之处，争议就接踵而至。在平民百姓的街谈巷议中，在专家名流的指点江山中，在鸿儒大腕的激扬文字中，在各路媒体的聚焦爆炒中。尤其是2004年春节过后，随北京大兴世纪第一拍的引爆，全国范围内的争议达到沸点。顺驰走到哪里，质疑就跟到哪里。

□ 它是谁

对一个只有十岁企业龄的民营公司来讲，顺驰实在是有过太多的经历，太多的起跳和转机，太多的爆发和冲刺。从代理、开发、中介，到全国化，在很多企业的核心业务和行业发展的关键环节，顺驰都走到了多数同行的前头，抢在机会的前面，抢在变化的前面，领导了潮流与时代。这是一个厚重的、高密度的十载光阴，交织着大大小小的奇迹、深深浅浅的试探和日日夜夜的苦干。

几年之前，当顺驰还没有全国化的时候，就以员工薪酬之高闻名于天津地产圈。十年以来，顺驰一直是一个员工待遇高、发展空间大的企业，其员工的忠诚度之高、向心力之强，少有匹敌。在它骁勇如野马，冲破羁绊、南征北战的时候，也引来全国上下无数骂声。顺驰最为卓越的用人特色反而被弱化了，被淡忘了。孙宏斌说：“在我的内心深处，我最在乎的就是员工。”是的，顺驰提供给上万名员工一个舞台，愿意给他们交学费，希望他们迅速成长，快速提高。在这里，有着人均上万元的向第一世界国家看齐的月薪收入，有着一大批二十七八岁超年轻的总经理和二十五六岁的副总经理。短短的十年光阴，它演绎了一个中国式的创造财富故事，一个世界级的商业传奇。

□ 从哪里来

不止这些。仅在天津市区，顺驰就建造了多达30家楼盘，至少已经给2万户家庭提供了生活家园。而顺驰的楼盘又总是所在地段的佼佼者，无一例外地成为引领局部市场、拉动房地产市场的主力军，如天津华苑区域的日华里、久华里，梅江区域的蓝水假期，梅江南板块的半岛蓝湾，丽苑居住区的太阳城，瑞景居住区的翡翠城，河北区的北岸华庭，塘沽区的莱茵春天，宝坻县的城市艺墅等，无一例外成为各自区域的首席楼盘。甚至不少项目在全国都赢得了知名度，成为外地同行热衷学习的样板。毫不夸张地说，与周边楼盘相比，顺驰的楼盘不一定是最贵的，但一定是最好的之一，一定是销售率最快的那一个。

然而，当顺驰以前所未有的魄力发展自己并试图改变中国房地产的版图时，这变成了一种对旧有势力的侵犯，变成了对国人旧有思维模式的挑战。顺驰自1994年在天津成立，从一个无名小卒发展到今天的规模，在当地市场占有率高达20%，这种情况在其他一二线城市还没有一个，足以称得上中国经济发展的一个奇迹。能出现顺驰这种企业，本身就是一种管理思维模式的进步、就是行业发展态势的进步。鲜有这样的企业，付出这么多精力讨论战略和行动纲领；鲜有这样的企业，能够凝聚每一个员工形成合力，勇敢面对巨大的压力和艰辛，不断挑战自己。这里是个人价值、梦想与雄心实现的地方。顺驰被外界称为最有野心的企业，最凶猛的新生力量。孙宏斌说：“顺驰不是一个喜欢怀旧的企业，怀旧意味着衰老，我们是一个年轻的企业，应该是充满朝气向前冲的企业。”的确，顺驰正年轻，就像“早上七八点钟的太阳”，依然潜力无限。

□ 到哪里去

看好顺驰，就是看好中国的房地产业，就是看好中国的市场化经济。有一本叫《长大》的书正在坊间流行。中国经济走到了一个彷徨的十字路口，民营企业想向跨国型进军，房地产企业要打破跨地域扩张的羁绊。无独有偶，48岁的湖南首富三一集团梁稳根夸口2004年营业额做到100亿元；TCL则是在2003年就喊出几年后做到1000亿元，这批“野

心企业”的名单还包括华为、华晨、海南航空，当然还有海尔和联想。任何行业的企业家都不乏做大的抱负，今天有更多的企业面临成长瓶颈而不得要领。顺驰是一个有思考、爱学习、执行力强大的企业，它早在四年前就开始参照国际跨国公司来研究多分支机构的大公司体制，并有效融入到企业的行动中。这些有关聚焦、执行以及领导能力，有关规模与灵活、广度与深度的种种实践，在当前的大背景下便显得弥足珍贵。

“如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。”大企业不是神话，也不一定就注定大企业病，中国的大企业时代已经到来。有人说，企业家更像是一群理性的“赌徒”，必死无疑的事情不会去干，但没有风险、“空手套白狼”的好事也不存在。因此，他们的勇气和行动，给中国企业交了一笔宝贵的学费。不断在“试错”中前进，是中国企业走向成熟的基本规律。有这样一句话：二流企业卖产品，一流企业卖技术，超一流企业卖规则。让我们还原一个人性化的顺驰，让我们揭开一个激情创造财富的十年，让我们展示一个大企业不败的规则。

本书分三部分，在上编，首先从顺驰名声大噪的华彩段落入手，对黑马的形成轨迹有一个概括性了解。再以倒叙的手法，切入它的起步期、2000年之后的爆发期、2002年开始的全国化扩张，以求勾勒巨型企业的成长全貌。在中编，将导入管理学理论，剖析这个大企业的内核、架构和肌理。在最后的几个章节，则落笔在管理层人物、顺驰的抱负以及发展中的包袱等方面。

目 录

1 上 编 市场杀伐

3 第一章 黑马萧萧

- 3 ● 中城房网 蹑着猫步而至
- 7 ● 住交会 兴风作浪名利场
- 11 ● 博鳌论坛 扭转风向定乾坤

19 第二章 追根溯源

- 19 ● 销售代理起家 市场敏感与生俱来
- 25 ● 置业网 从经纪人到综合服务商
- 31 ● 哈佛归来 撑开大企业体系

37 第三章 全国一盘棋

- 37 ● 锁定500亿 强者恒强
- 44 ● 购地风暴 风风火火闯九州
- 48 ● 宏观调控 绝处相拼

55 **中 编 企业攻略**

57 **第四章 商业模式**

- 57 ● 衡量地价 换一把尺子
- 63 ● 地产戴尔 高效现金流
- 69 ● 生死时速 运营系统的命脉

75 **第五章 谋事在人**

- 75 ● 学习型团队 小马拉大车
- 83 ● 信任放权 人人皆领导
- 92 ● 行动纲领 牵一发而动全身

99 **第六章 偏执化生存**

- 99 ● 核心价值观 激情的行动
- 105 ● 零容忍 一个企业的性格强度
- 108 ● 高目标 狂言变成奇迹
- 113 ● 风险意识 骑在马背上的艺术

117 **第七章 产品策略**

- 117 ● 客户价值 市场的神杖
- 127 ● 产品设计 领先一步的生活
- 131 ● 物业管理 激活经济链

135 **下 编 洞见未来**

137 **第八章 大企业之道**

- 137 ● 固守核心 大乱中有大治
- 145 ● 做成好企业 鸡比蛋重要
- 149 ● 大公司体制 跨越做大悖论

161 **第九章 天生工作狂**

- 161 ● 孙宏斌 地产愤青
- 167 ● 学习标杆 赶超万科还是联想
- 172 ● 领导层 稳健与激情

181 **第十章 混乱中试错**

- 181 ● 强势文化 毫无顾忌
- 185 ● 低效重复 在吵吵嚷嚷中冲刺
- 190 ● 走出颠簸 能否修成正果

199 **后记：我为什么写顺驰**

206 **附录**

- 206 ● 顺驰中国大事记
- 209 ● 顺驰观点
- 214 ● 顺驰十大流行词

上 编

市场杀伐

第一章

黑马萧萧

匹马又西风，
快马加鞭未下鞍。
惊回首，离天三尺三，
倒海翻江卷巨澜。

红透了大江南北的房地产，长期活跃着一个风光十足的名人圈，诸多大腕在娱乐化的氛围中粉墨登场嬉笑怒骂，其乐融融不伤和气，造就了中国“最大的名利场”。然而，小字辈顺驰走进这个圈子时间未久，板凳还没有坐热，就成了业界非议围攻的对象。

中城房网 蹑着猫步而至

前后不过两三年，顺驰以黑马的形象走进全国业界的视线，已是名声大振。2002年之前，孙宏斌对同行圈子采取积极靠拢的姿态；羽翼渐丰之后，不再满足于作配角，开始挣脱这个圈子，随之抛出“NO.1”目标，公然与当时的老大万科叫板。放“单飞”的孙宏斌在2002年和2003年的住交会，2004年夏季的博鳌论坛，又相继展开攻势，兴风作浪掀动三轮顺驰风暴。黑马之名遂享誉海内。这一切，完全印证了企业界著名人物格鲁夫的描述：大多数战略转折点并不是呼地一下来到眼前，而是像那句描写雾的名诗一样“蹑着猫步而至”，只有在回忆往事的时候那些琐碎小事才显现出来，正是它们暗示着竞争力的改变。今天，我们回顾顺驰的黑马之路，也不得不重提一些看似微不足道、实则虎视眈眈的只言片语。

□ “那由顺驰来起草吧”

这里所指的圈子，确切定义是指王石等人发起的中城房网，主要成员包括北京万通冯仑、河南建业胡葆森等。其全名为中国城市房地产开发商协作网络，由全国各城市的主流开发商组成，1999年在西南重镇成都问世，顺驰也是首批成员单位之一。中城房网被称为“十几个巨头携手合作、缔结合作紧密的利益共同体”，王石为首期轮值主席。在成都形成的《筹备会会议纪要》，核心内容为：形成中城房网共同利益及诉求，包括实现信息资源共享、集体采购、共同培训、融资互惠。

在今天看来，这些资源共享、集体采购的组织功能可能过于理想化了。后来顺驰从未拿出任何富有实质意义的行动，可见孙宏斌当年并非没有识破端倪，但他还是对天津的媒体说了一些应景的话。“中城房网的信息共享机制将增强业界操作透明度，闭门造车现象将逐渐消失；协作采购机制将降低建材及住宅设备设施的成本，惠及每个协作成员单位；融资渠道也将大大增多，与成员以前在各自地域内的单一途径相比，无论从资金量还是时间跨度上，成员均会享受前所未有的便捷。”云云。

醉翁之意不在酒。看来，孙宏斌参与这个组织的真实目的，是提高顺驰的品牌知名度。一方面，通过天津本地媒体的着力宣传，使顺驰的地位超越天津同行，鹤立鸡群，效果立竿见影；另一方面，让全国业界认识了一个名不见经传的、来自于非主流城市的企业新秀。以孙宏斌后来的评价看，该组织历次讨论的“联合采购”、“新住宅运动”都不着边际；但如果没有中城房网几年来在人脉、人气、造势上的铺垫，顺驰恐怕还没有足够的底子在两届住交会上大造声势，掀起巨波。

中城房网并不是对所有的人敞开大门，它的筛选标准为顺驰的实力提供了一个标尺。其选择标准是：以住宅开发为主营业务，具有三年以上开发历史，年均开发量在10万平方米以上或年均销售额在2个亿以上，在所在城市有较高的信誉度和美誉度。1999年8月的成都，中城房网第一次正式筹备会在锦江宾馆举行，12家成员的老板王石、冯仑、卢铿、胡葆森、孙宏斌、朱孟依、周庆治等悉数到场，当地报纸用了“地产巨头秘密集会”的耸人听闻的标题，记者还编制了一个中国地产界的明星梦之队，煞费苦心地给销售代理出身的孙宏斌戴了一个最佳前锋的帽子。

此后的一段时间里，地产圈子的同行们对这个来自天津一隅的小老弟，大有提携照顾的友好态度。但是短短二三年之后，孙宏斌开始对这个圈子的做法表现出不以为然：“大腕儿们把这个行业给耽误了，他们张口就来，说什么大家都听着。他们大多是在一个城市做地产，怎么能够代表整个行业呢?!”

2001年年初，正是网络经济的巅峰时段，此时顺驰开始将互联网与连锁店相结合，打造全新的房产中介。1月15日，中城房网董事长联席会议在北京长城饭店召开，举行了盛大的新成员入会签约仪式。会上，孙宏斌作了《新经济时代的中国房地产经纪业——从顺驰天津置业网看互联网在房地产行业的有效应用》的主题发言，介绍了以二手房交易为主要切入点的顺驰天津置业网，顺应房屋主流市场转变的趋势，依靠顺驰置业公司良好的房地产开发和经纪基础，具有宽阔的扩展空间。孙宏斌在会上称，作为专业网站，顺驰天津置业网集信息发布、查询、在线评估、在线交易为一体，为客户提供综合解决方案；同时，交易、发布、使用三方面的稳定收入也使它摆脱了网络泡沫。顺驰置业网解决了水泥和鼠标之间的兼容问题，既发展扩大了传统主业，又避免了新兴产业的利润盲点，为房地产业在新经济时代的专业化、规模化提供了一条可鉴之路。

这次中城房网的年度会议，称作中国地产业的峰会也不过分，到会的除了万科、华远、万通、中海外、合生创展等企业的董事长之外，联想的柳传志、网通的田溯宁都成为会议嘉宾，做了演讲。但是，孙宏斌的霸气和个性在那个阶段已经初露峥嵘。当会上提出万科牵头联合买地的时候，孙宏斌不干了：“为什么要以万科为主？”别人告诉他因为倡议书是万科起草的，孙宏斌马上回应道：“那由顺驰来起草吧！”

□ “也就是要超过在座诸位”

此后的两年时间里，孙宏斌转向低调，很少抛头露面，神秘地隐身天津，天天忙着给员工上课培训；而企业的动作则显得大刀阔斧，又是大盘开发，又是高级别墅，在天津市场极其活跃和强势。2003年7月，到天津分公司视察工作的王石，在一个饭局上见到了孙宏斌。王石对其总是淡出组织似有不满，说：“你不能老不参加组织活动啊。”于是，意兴阑珊的孙宏斌决定飞往重庆参加中城房网会议。会上，孙宏斌随便

选定了一个有关企业战略的话题，然而在发言前的晚上，他还是将讲稿改了又改。当时的孙宏斌已经因为积劳成疾患上了严重的颈椎病，在发言的那天上午，他不断地用手敲打着后背。开始发言了，他论述着自己的企业如何战略思考，乍一听和其他的企业家发言没有多大区别，会场上的几十位圈里人谁也没有在意。突然，孙宏斌话锋一转，轻描淡写地说道：“一个城市应该能支撑一个 50 亿到 80 亿年销售额的地产公司。顺驰今年销售额要达到 40 亿，我们的中长期战略是要做全国第一。”他微微顿了顿，侧脸看看王石，似乎在下决心是不是真的要一鸣惊人，然后说道：“也就是要超过在座诸位，包括王总。”

这时候，整个会场鸦雀无声，大伙都在看王石的表情，只见他脸有些拉长，声音不高但是很干脆地反驳道：“你不可能这么快超过万科，是不是要注意控制风险？”

其实，王前辈的提醒完全出于善意，无论于公于私，就王石在地产界近 20 年的沉浮来讲，这种提醒都是合情合理的。可是孙后生显然没有怎么理会，他说：“王总，我们可能超不过，但是你总得让我们有个理想吧。”散会后的晚饭，孙宏斌与王石、冯仑等人依旧结伴而行，每个人都带着轻松微笑的表情，但看上去客气和礼貌的成分大，默契和欣赏的成分少。孙宏斌和王石都有些心照不宣，彼此没有再怎么对话；好在有地产思想家之称的万通冯仑嘻嘻哈哈地不太理会，还相当亲热地拉着孙宏斌低着头说话。饭后到酒吧喝酒，地址被会议组织者精心选在了长江边一个法式建筑的俱乐部，是解放前的法国兵营，如今在霓虹灯和夜色的映衬下一派富丽堂皇。从二楼的法式拱廊望下去，滔滔江水就在咫尺的眼前，西南地区的暴雨说来就来，刹那间就给将近四十度的高温天气带来了彻骨的清凉。王、冯、孙等地产大腕匆匆从车上下来，鱼贯而入走进俱乐部。密织的雨线，鲜艳的霓虹灯，滚滚东逝的江水，以及这些仿佛能够呼风唤雨的重量级人物，还有那看不见的刀光剑影，都使得这一幅场景看似浓丽的油画，更像活生生的电影。

坐在望得见江水的拱廊下面，孙宏斌要了一杯冰镇可乐，非常沉默。开完中城房网的会后，他从重庆直接飞到北京，乘车来到昌平，召开了后来被视作顺驰历史上具标志意义的蟒山会议，在这次大会上，顺驰宣布推行全国发展战略，会上孙宏斌做了一个题为《鸿鹄之志向，蚂蚁之行动》的演讲。

住交会 兴风作浪名利场

2002年11月继中城房网北京大会之后，蛰伏了近两年之久的顺驰在深圳亮相了。住交会“名人、名企、名盘”揭晓，有备而来的孙宏斌以及他的顺驰齐中三元。所说的这个“住交会”，全名比较拗口，叫做“中国（深圳）国际住宅与建筑科技展览会”，是由深圳一家民间组织发起的活动，经过历年潜心运营，在业内形成了广泛的知名度和号召力，甚至成了业界大腕纷纷做秀的大秀场，曾经被著名策划人王志纲一针见血地讥讽为“超级名利场”。深谙造势技巧和媒体心理的孙宏斌，为此两度借势住交会，推出了轰轰烈烈的炒作。在今天这个媒体发达、商品极大化丰富的时代，知名度就是生产力。到2004年，一位媒体界的权威人士颇为折服地感叹：顺驰最为成功的营销案例不是它的哪个大盘项目，而是这个品牌的迅速走红，这应该称得上中国房地产历史上最为成功、最为精彩的一个营销案例。

□ 静悄悄的实力派

深圳这个年轻的城市因为毗邻香港，成为改革开放后的得风气之先者。该地的房地产市场也因此发育较早，水平领先，近十年来被视为全国同行学习的样板。从这种意义上说，这个小小的移民城市意味着中国房地产行业的“心脏”。由外贸起家的著名地产商万科，总部也设在这里。相对而言，天津企业顺驰完全没有这种地缘上的优势，虽然天津一直有着三大直辖市的底蕴，但是近些年来在城市知名度上早被一些后起之秀的活力和喧嚣淹没了。已经有了赴港上市打算的顺驰，决心把深圳作为打响知名度的跳板。2002年冬，野心勃勃的孙宏斌从万里冰封的北方飞到了暖意融融的鹏城。

2002年深圳住交会，是顺驰历史上第一次参加全国性的评奖活动，此前他们对任何类似的活动都极其冷淡。这次，孙宏斌位列“中国房地产十大风云人物”，与业界大佬级人物集体登台，但是和王石、任志强、冯仑、潘石屹以及他们的企业相比，孙宏斌和顺驰还不足以成为焦点，大会赋予他一个值得玩味的封号“静悄悄的实力派”。一心想崭露头角

的孙宏斌似乎不甘心仅做背景和陪衬，他抛出了一番另类的言论。

品牌在前两年的中国企业界还是比较时髦的话题。在 2002 年住交会的重头戏房地产品牌论坛上，地产名人纷纷走上演讲台，大讲品牌的重要性，包括北京红石董事长潘石屹、金地集团董事长凌克、北京新华远董事长任志强、华新国际集团总裁卢铿等。本来论坛的立意是，倡导企业品牌建设，培养品牌意识，让大家谈谈品牌对企业核心竞争力和可持续发展的重要作用。但是轮到孙宏斌的时候，他偏唱对台戏：“品牌没那么重要。”

□ 品牌没那么重要”

当时很多企业家对品牌都进行过积极的思考，也有一些形象生动的比喻，像新华远任志强的讲演题目就是《光来自太阳》。他把企业比做太阳，而产品仅仅是月亮，以此说明企业的品牌高于产品的品牌。他举了一些例子说明企业对品牌认识不够所造成的失败。然而孙宏斌亮出的观点是，要做好一个品牌必须从战略的高度去思考。几年之后，仍有人在专业网站旧事重提，评价这是中国企业界较早的一次从战略的高度看待品牌。

站在讲台上，面对一席大腕，孙宏斌郑重其事地展开了一段复杂的论述：对一个开发企业来讲，重视品牌固然重要，但不是至关重要的，至关重要是企业战略。品牌是什么？品牌是客户对企业或产品的形象、承诺、口碑、购买体验、使用体验等的综合，是客户对企业或产品的态度。品牌的终极目的是客户实现购买，它既不是企业发展的原动力，也不是企业的终极目标。在企业庞大的战略体系中，品牌仅仅是的客户层面的一个小小的部分，因此，得出的一个重要结论是：品牌思考必须支持整体战略，并在战略执行中得到支持；不支持发展战略的品牌思考有害无益。

然而，孙宏斌敲响的警钟与整个论坛显得不那么和谐，当其他人都大力推崇品牌如何重要的时候，他却尖锐地抓住了过分看重品牌的弊端。“品牌很重要，但是没那么重要。企业不能把品牌作为目的。就像一个人总想着别人怎么看你，但太在乎别人看你，肯定会有问题。对于一个企业，最重要的是抓住两端：企业源动力和终极目标。品牌只是企业众多成果里的一种，或仅仅是一个中间产品，在企业的整个战略中占到很少的部分。”站在讲台上，孙宏斌反复强调品牌的地位不可夸大。