

超级引擎

中国复合地产第一人郭梓文的实战秘笈

一部将会改变**中国房地产开发模式**的实战指南

奥园复合地产实战解码

“‘敢想才能赢’。1997年的时候，我的想法有很多人泼冷水，但我没有胆怯，没有资源就去整合资源，终于打拼出了广州奥林匹克花园。”

“没有品牌，永远只能坐车厢，跟着别人后面赚钱；而有了品牌后，自己就成了火车头，能带领别人发展。”

“企业发展要长短结合。对短平快项目，我们要及时上；对回报时间长的项目，如出租物业，我们也要进行适度投资。”

首次完整披露震撼中国房地产业的奥园集团和“中国复合地产第一人”郭梓文的实战传奇与心得结晶；一部将会改变中国房地产开发模式的实战指南。

雷建文 张维伦 胡大为 著

超级引擎

奥园复合地产实战解码

雷建文 张维伦 胡大为 著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

引子：奥园是什么？

“观念能够改变历史的轨迹。”20世纪伟大的经济学家凯恩斯如是说。

“改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是4个字：观念革命。海尔的成就，主要不在于有形的东西，而恰恰在于无形的东西，这就是观念，思维方式的彻底变革。”1998年12月，海尔创立14周年庆典上，海尔集团灵魂张瑞敏如是说。

四年后，2002年10月15日上午，广州花园酒店。广东奥园置业集团与海尔集团宣布成立“海尔奥园住宅产业化推进中心”，并签订全面合作协议，以共同推动住宅产业化集成进程。奥园集团董事局主席郭梓文和海尔集团总裁杨绵绵出席合作协议签字仪式。

海尔集团进入家居集成业已有数年之久，先后涉足到整体厨房、卫浴和智能家居等产品领域。为了更快地推动海尔在这一新领域的发展，张瑞敏和杨绵绵指示，可以按照强强联合的方法，与一些有实力的房地产商直接合作。毕竟，他们更了解消费者的个性化需求。

海尔家居集成事业部把眼光放在了全国。一声令下，在北京、上海、广州、深圳等地展开调查。

很多地产商的名字反馈到了海尔总部。

海尔华南事业部的一份报告引起了总部的重视。他们强烈推荐与有“中国第一名盘”之称的南国奥林匹克花园及其发展商奥园集团合作。

奥园集团，一个广东的民营企业，在短短数年间突飞猛进，创造出许多令人惊叹的奇迹。

奥林匹克这一具有唯一性和排他性的尊贵名称，为什么要交给奥园集团，在广州番禺洛溪最早起航？



引子

南国奥林匹克花园，为什么连续三年（2001-2003）荣膺中国住交会“中国名盘第一名”的称号？

奥园集团靠着什么本领，在复合地产、连锁地产、城市运营这三个领域开中国房地产之先河？

奥园集团是怎样将房地产开发分解成1300多道工序，从而大大提高了开发的技术集成和标准化水平的？

而以品牌认知度而言，用最强大的搜索引擎google来检索（检索时间为2004年5月1日），知名度最高的中国房地产业十大项目品牌为：

四季花城	70600
万科城市花园	61500
奥林匹克花园	49400
现代城	47400
奥园	25800
碧桂园	25300
金碧花园	22300
星河湾	20900
祈福新村	13200
华景新城	11300

从数字比较可以看出，奥林匹克花园的品牌认知已仅次于老牌上市公司万科多年打造的万科城市花园，奥园作为单一品牌也已经跻身前五名的位置，这样高速的品牌成长性是如何实现的？

.....

经过反复考察比较，奥园集团和海尔最终成为战略合作伙伴。《深圳特区报》的评



奥园集团与海尔集团签定全面合作协议后，奥园集团董事局主席郭梓文（右一）和海尔集团总裁杨绵绵（中）等双方高层举杯共贺。

论说，这是一次跨越行业的牵手，这是一曲超越同侪的领舞，这是一场确立标准的运动，这是一轮导向鲜明的变革。

奥园的橄榄为什么摇向海尔？海尔的绣球为什么抛给奥园？

据海尔方面的一位高管说：“海尔选择奥园，一个重要原因是奥园和海尔一样，都信奉观念领先。”

观念，对海尔来说是最重要的无形资产。“斜坡球体理论”、“打价值战，不打价格战”、“激活休克鱼”等海尔观念在中国企业界有着深远的影响。

观念，对奥园来说，则是其超速成长的秘密武器。在房地产业，奥园凭借从复合地产开始的一系列观念创新，在短短数年之间一飞冲天，成为业界标杆之一。

从1999年开始，奥园每推出一个口号，都能成为震撼市场的全新标记。

1999年：运动就在家门口

2000年：让孩子赢在起跑线上

2001年：生活就像高尔夫

新生活的领跑者

2002年：领跑复合地产，运营城市未来

2003年：学习起来，中国地产

2004年：创建企业文明

.....

从房地产与健康生活的复合、房地产与教育的复合、房地产与泛高尔夫社区的结合，到从地产运营走向城市运营，在房地产业建立学习型组织，建立企业文明，郭梓文，这个广东土生土长的新一代民企领袖，和张瑞敏一样，就像一所观念学校的校长，在市场经济的热土上，采知识精华，吸市场灵气，参悟古今商训，兼收中西商智，观念领航，不断创新。

实践是催生思想的摇篮，是更新观念的土壤。奥园和海尔，其充满活力和创造性的观念，不是空想，而来自于残酷商战的逼迫，来自激烈角逐的市场的启发，来自让消费者满意的努力，来自与合作伙伴的共赢，来自企业家的创新才能。这一切，都是智慧与现实，互动与感应的结果。



我们为海尔感到骄傲，也为年轻的奥园而喝彩。它们都是当代中国的创业和创新传奇，都是超速成长与发展的奇迹。

正如美国著名记者白修德（1915—1986）在《美国的观念》一文中写到的“美国是由一个观念产生的国家，不是这地方，而是这观念，缔造了美国政府”。在某种意义上，奥园也是一个由观念产生的事业，不是这土地，而是这观念，缔造了她的奇迹。美国观念中最重要的部分，是1776年杰斐逊在《独立宣言》中写下的那段著名的宣言：“我们认为这些真理不言自明：人人生而平等，造物主赋予他们若干不能出让的权利，包括生命、自由和追求幸福的权利。”奥园观念，一直在发展之中，但其核心的内容则是不变的：

生活的理想，就是为了理想的生活；一切追求身心健康与和谐的人，不管身在何处，都是奥园人；一切追求空间美观并且追求空气美好的人，都是奥园的朋友；热爱生命，创造快乐新生活，营造舒适、健康、文明、和谐的21世纪居住文明；开拓城市新空间，提升城市新价值，让城市更贴近人，并且属于人。

奥园，为了理想和文明的愿景，为了满足和提高生命的愿景，而存在，而进取，而发展，而生生不息。

郭梓文说：“奥园的力量，就是文明的力量，我们要做文明奥园，创建奥园文明。观念和理想对奥园的作用，是做梦也难以想象的爆炸力。”

奥园，是一个企业，是房地产业的重要代表；奥园，也是一种文化，一种观念，一种悄悄生长的文明力量。



目 录

引子 奥园是什么 1

上篇 创新旋风 1

- 第一推动力 2
- 从承包到创业 4
- 金业启航 8
- 奥林匹克花园诞生始末 12
- 番禺奥园的四大王牌 25
- 南国奥园突围华南板块 30
 - 链接：南国奥园高尔夫简介 41
 - 链接：奥园铭 49
- 品牌之“争” 52
- 佛山奥园新坐标 56
- 奥园未来 60
- 创新是一种责任 64

中篇 实战解密 67

- 战略篇 68
 - 战略定位 68
 - 发展模式 70
 - 解密之一：佛山奥园的战略实施 75
- 产品篇 80
 - 解密之二：南国奥园的成本秘密 85
 - 解密之三：奥园技术管理手册（局部） 89
 - 解密之四：奥园项目招投标工作流程 95

解密之五：奥园户型、楼盘荣获“双金奖”	96
解密之六：中国住交会“中国名盘”评委会总评语	98
链接：健康住宅“四要素”	99
◎ 整合篇	101
产品的整合	101
资源的整合	102
合作致胜	103
解密之七：图解奥园项目直管系统	107
◎ 营销篇	111
广告：唤起人们内心的普遍情感	112
解密之八：南国奥园广告传播实操方案	113
事件营销：时机比时间更重要	117
解密之九：广东企业家VS中国明星足球赛	119
解密之十：首届奥园业主运动会策划方案	120
体验营销：让消费者参与进来	129
奥园会：客户关系经营	131
解密之十一：南国奥园顾客营销结构图	133
解密之十二：奥园会经营计划	134
产品销售：也是销售生活	135
◎ 品牌篇	136
解密之十三：天鹿湖奥园品牌定位	139
解密之十四：番禺奥园6万个签名与品牌传播	141
解密之十五：奥园品牌整合扩张实操方案	144
◎ 物业管理篇	148
解密之十六：南国奥园交楼流程	153
◎ 企业文化篇	154
解密之十七：奥园人力资源管理纲要	158
解密之十八：奥园企业文化建设策划方案	166

解密之十九：奥园职业经理人培训计划书 169

○ 高管篇 174

○ 文明篇 182

下篇 竞争心法 184

○ 南国奥园启示录 185

○ 复合地产的十个为什么
——一个中国发展商的实战心得 189

○ 中国城市运营商的五大机遇和四种能力 200

○ 奥园DNA之谜 205

○ 项目开发的“标准动作”、
“自选动作”和“十大心法” 209

○ 郭梓文心经 210

后记 217

附：奥园整合营销宇宙运行图 附1~附6

上篇

创新旋风

一个民族之伟大体现于，也只能体现于，其普通民众之伟大。从默默无闻的民众行列里脱颖而出的天才是使人民重获青春活力的天才。

从土壤里，从无声无息的地球怀抱，往上涌出生命之流、力量之流。

——美国总统威尔逊

第一推动力

苹果为什么会掉到地上而不是飞往天空？牛顿对这个问题的思考导致了万有引力的发现。

那么，经济发展的第一驱动力在哪里？经济学大师约瑟夫·熊彼特（1883-1950）的研究证明，企业家的发明与创新是长期经济周期背后的驱动力。创新是企业家的基本职能。而所谓“创新”，就是“建立一种新的生产函数”，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。这种“新组合”包括五种情况：（1）引进新产品；（2）引用新技术，即新的生产方法；（3）开辟新市场；（4）控制原材料的新供应来源；（5）实现企业的新组织。在熊彼特看来，企业家的“创新”，“并非从外部强加于它的，而是从内部自行发生的变化”。

企业家才能是一种特殊的、稀缺的禀赋，但是，没有一定制度和文化的土壤，它也不可能发挥出来。这就是市场经济和信用制度的重要性。

今天，当人们回首改革开放后跌宕起伏、雄伟壮丽的市场经济历程时，同样深深地体会到，正是中国向市场经济体制的伟大转型，激发了企业家的创新才能，从而带动了中国经济的持续增长。英雄起于草泽，昔日被政府和社会所忽略的民间力量的成长，弥补了传统国有经济下滑的趋势，并成为全球瞩目的中国经济中最有活力的部分。

在房地产这个过去也是国有企业一统天下的领域，短短十年间，民营企业从初创到成长、飞跃，唱上了主角，长成了大树。居住改变中国，房地产业也成为“百业之首”。

其实，在20世纪80年代以前的中国，住宅建设只是“非生产性建设”，住房不过是一种福利。直到1988年《宪法》修改时关于“土地使用权可以依照法律的规定转让”，房地产才真正被当作一种产业而存在。1990年国务院推出对国有土地使用权出让和外资开发成片土地的有关规定，外资可以“买

地”了；1992年春天，邓小平南巡，房地产在全国急速膨胀，进入了一个空前发展的阶段。然而，由于经济过热，金融风险加剧，1993年7月，全国金融整顿开始。房地产热的狂飙依然难停，直到1994年《人民日报》发表评论员文章，“防止房地产业盲目发展”，“基础设施建设也要量力而行”，各地政府均严格控制房地产贷款，实行宏观调控政策，这场空前的大潮才没顶回落。

1995年到1997年，中国房地产业陷入低潮，但相关的政策法规陆续出台，为以后的规范发展奠定了基础，《房地产管理法》、《土地增值税条例实施细则》、《房地产估价师执业资格考试实施办法》陆续出台；到1997年，国家又将住房建设列为经济新增长点，等到切实的启动措施出台，已是1998、1999年。此时，消费者需求已从追求生存空间发展到追求生活品质，从数量型转向质量型，而住宅也不仅仅是一种商品，而蔚然成为对整个国民经济增长具有重大影响的支柱产业。

奥园集团的创始人郭梓文先生，就是在房地产最低潮的1996年开始进入这个扑朔迷离的产业的。当时，还没有奥园集团，郭梓文的企业叫金业。

在当时的广州，房地产开发企业多数还都是国企和外企（尤以港资居多），“国企三大家”最为著名：1983年成立的城建总（广州市城市建设开发总公司）是“最大的地主”，1984年为准备六运会举行，广州要开发天河体育中心以及附近的配套设施，政府圈起4.5平方公里土地划给了城建总；广信房产（广东省国际信托投资公司房产公司），则是“最大的财主”，背靠“省国投”，是广东最大的房地产企业；珠江实业总公司，是广州市政府80年代为了与外商合作建设花园酒店、白天鹅宾馆、中国大酒店三座五星级酒店而成立的工程总承包公司，其房产公司1993年在上海证券交易所上市（亦称“珠江实业”）。此“三大家”均背景雄厚，资源丰富，都赢得过数个“鲁班奖”，共同主导广州市场多年。

和“三大家”相比，刚刚涉足房地产的郭梓文几乎是赤手空拳。

1964年，郭梓文出生于广州番禺一个普通家庭。番禺是广州市下辖的一个县级市，始建于秦，历史悠久，人杰地灵。1992年5月，番禺撤县设市，归广州市辖管，进入21世纪之后又改为广州的市辖区。番禺的地理位置得天独



厚，其中心城区市桥镇距广州市区不过17公里，距香港64海里，南近珠海、澳门，乃是穗港澳三角地带的地理中心。

番禺虽好，但郭梓文小时候正逢“文革”，计划经济盛行，番禺的经济很是萧条。不幸的是，郭梓文幼年时父亲就病逝了，这一经历给他幼小的心灵带来了很大冲击，但也种下了自强不息的种子；与母亲和哥哥相伴为生、饱受贫寒之苦，这磨砺了郭梓文不甘寂寞、出人头地的意识。

1981年，郭梓文高中毕业，进入番禺最大的国企梅山集团工作。改革开放、市场经济，郭梓文的眼前出现了希望。1984年，一直坚持自学的他不满足于高中学历；考入广州华南建设学院工业与民用建筑系。1987年毕业后，他再回到梅山集团。1990年，郭随梅山集团一位副总经理调入莲花山旅游渡假区，任总经理助理。迎来送往，年轻的郭梓文变得人情练达，也积累起自己的人脉关系。

从承包到创业

到了1991年，郭梓文决心下海。可是，东拼西借，才凑了5万块钱。在这个时候，郭梓文第一次显示了他的商业才华。他认为，做企业起点一定要高，不能像个体户一样从开个小店做起。他想用5万块钱做远远超过5万块钱的事情。想来想去，郭梓文走上了承包国企这条路。他在国企干过，知道国企有资源，但是发挥不出资源的效率。倘若激活这些资源，则自己就可以借船出海，直接在一个比较高的地方开始创业。他把5万块钱拿出来作风险抵押金，承包了当时负债累累的番禺建安装饰公司。凭借过去的人脉，凭着搏命的精神，郭梓文淘到了第一桶金。此后，他又承包了酒店，又是一包就灵。

“郭承包”的名气响了起来。在短短的五年时间里，郭梓文成为拥有包括酒店、建筑公司、房地产公司、装饰公司、家具厂、工艺美术厂等多个实体的“梓业集团公司”的当家人，成为番禺民营企业家中的一匹“黑马”。梓业集团的总资产也以几何级数增长，到1996年已经达到4亿多元。



创业之初，郭梓文是带着一批亲戚打江山的。然而，很快地，决心要做“长久基业”的他就意识到公司要发展必须引进外来的优秀人才，不能只靠家族里的一帮人。当时，郭梓文在商场上认识了一个叫游文庆的小伙子，游是番禺地区很少见的北大毕业生，1988年毕业于北京大学社会学系，和后来在万科、华润供职的郭均是大学同班同学。游文庆毕业后一直在商海游泳，练就了一身本领，正在寻找一个好的平台干一番事业。郭梓文在游文庆等经理人和自家亲朋之间，必须做出选择。

一天晚上，郭梓文专门开了一次家庭会议。他对亲人们说：“创业，没有亲人的支持是难以成功的，但事业要发展，必须要有高素质的人才扶助。重要岗位都被亲人占了，人才就进不来。‘人有情，市场无情。美国出现的‘王安事件’给我的感触太深了！王安传子不传外，最后整个公司都破产了。”

开前门，堵后门，纳贤才，拒亲族。这就是郭梓文的眼光。那时，虽然公司的庙还小，但是已经聚集了一批颇有工夫的“好和尚”，为未来的发展奠定了人才基础。

郭梓文是建筑专业出身，但是他一直对管理和社会、经济知识很有兴趣。有的周末，他专程到香港去买书，大都是企业管理方面的。他喜欢看报刊，家里订阅了几十种报刊。他十分注意和知识精英们的交往，当时名动广东的新华社记者王志纲便是他的座上客之一。

对郭梓文来说，最重要的一次承包是把老东家梅山集团旗下的梅山建设公司承包下来。梅山建设当时正在开发一个房地产项目，却烂了尾，收不了场。为了争到这个项目，郭梓文请王志纲作他的智囊，参与竞标。他由此开始了他在房地产业的辉煌足迹。

将时针拨回到1996年8月8日，一大清早，郭梓文就和游文庆一起，匆匆赶往广州，找到王志纲，闭门密谈。三天后，王志纲带着几个助手，来到番禺美丽华宾馆。行装甫卸，又被郭梓文领着出去。天色已晚，这一行三四辆车，十来个人依然在番禺市周围转来转去，指指点点。

郭梓文领着王志纲夜观地形，目标聚焦在“梅山集团”。

在上世纪80年代，广东有几家响当当的本地大企业，白云山集团，健力宝集团，万宝集团等，还有一个就是番禺梅山集团公司。梅山集团作为番禺



市头号大企业，在计划经济年代曾经火红一时，但在新的市场经济条件下，由于机制的原因，反而成为番禺市的头号贷款大户、头号欠债大户和头号亏损大户，包袱越背越重，到了举步维艰的境地。梅山集团下属的“梅山建设综合开发公司”更是口碑不佳。它开发的位于番禺市桥镇陈涌村的一座大型物业在卖了楼花以后长期不能交付使用，成了当地著名的“烂尾楼”。这座楼原名“璇玑新村”，识文断字的知识分子讽刺性地歪称它为“眩饥屋村”（眩，头晕；饥，肚饿），墨水喝得少的老百姓干脆就叫它“头痛楼”。

“璇玑新村”本来就先天不足，恰遇1994、1995年的金融整顿，更是后天失调。1996年，这里地皮荒芜，满目凄凉，高大的吊车无力地低垂着铁臂，被老百姓形容为“下半旗”。一些交钱买了楼花却长期不能入住的业主更是怒火中烧，经常到市委市政府去告状和请愿，弄得党政领导疲于应付。于是，有关部门给梅山公司下了“最后通牒”限期建成交付使用，否则将取消该公司的房地产开发资格。

梅山建设公司拥有大量土地储备，开发规模也颇大，但是面对整个房地产业的萧条整顿之势，加上自身机制不行，管理不行；梅山集团痛下决心，决定采取“壮士断臂”之策，把它承包出去。

问题重重的“梅山建设”，一旦要承包出去，一夜之间又变成了“香饽饽”，跃跃欲试者不少。其主要原因在于“梅山建设”拥有大量土地储备，一旦盘活，包袱就可能变成财富。

要在竞争中取胜，资金实力是一个重要砝码。在这方面，创业五年多的郭梓文未必有必胜的把握。于是，心有灵犀的他想到了在“软件”方面寻求突破。他找到刚刚离开新华社广东分社的王志纲，而王志纲在“走出碧桂园”之后，也正有一股超越自我的强烈愿望，与眼前一团乱麻的梅山难题，正好“对上了缝”。平生第一次，王志纲当上了一个投标小组的头儿。

“重修庙宇，再塑金身”这八个字，是王志纲为郭梓文的承包方案设计的战略要点。

所谓“庙宇”是烂尾楼盘，“金身”则是企业形象。“梅山建设”这座庙，大则大矣，然而百孔千疮，市场形象不佳，庙里的菩萨神像，早已佛头着粪，灵光尽失。如能另修一座庙，另塑一尊佛，尽管敬的依然是佛祖如来，



但庙宇气象全新，岂不妙哉？

1996年8月12日，梅山建设综合开发公司投标大会举行。

郭梓文的投标小组一亮相，就让评标委员们吃了一惊，王志纲赫然拥在他们中间。会场一片惊讶：

“王志纲怎么来了？”招标的评委梅山集团的董事

们，纷纷跑过来握手致意。在阐述了“重修庙宇，再塑金身”的策划思路之后，王志纲豪爽地把自己也押了上去：“我认为，郭梓文他们是拯救这一危机的最佳人选。如果董事会选择郭梓文中标，我将全力以赴，帮助他们为‘梅山建设’再铸辉煌。”

评标委员们斟酌再三，终于把赞成票投给了郭梓文。投票结果是：郭梓文获支持票12张，反对票0张，弃权票1张。

虽然获得了承包权，但是，就像很多国有企业一样，其内部的脆弱是在外部很难想象的。当郭梓文把新接的摊子家底打开，发现这个百孔千疮的摊子之烂，远远超出当初所了解的水平。明亏加暗亏，不仅达到数千万元，还有打不完的官司，烂透了的形象……

逆水行舟，不进则退。这就是郭梓文的性格，他是不会打退堂鼓的。相反，他决定不仅要把承包项目本身做好，兑现向梅山集团的承诺（上缴3000万元），而且要通过这个项目的经营，出机制、出人才、出自己的品牌。

兵贵神速。郭梓文在香港注册了“金业集团公司”，并以金业公司的名义与“梅山建设综合开发公司”构成投资组合，合作开发。很快，“金业”品牌的视觉识别系统设计完毕，并在工商局注册。

金业公司迅速行动起来，将以前梅山建设公司留下的烂尾楼脱胎换骨，另辟蹊径，推出全新形象的“金业别墅花园”。通过这一承包合作模式，“梅



郭梓文先生与著名策划家王志纲约谈金业未来

山”实现了国有资产的保值增值，郭梓文则获得了属于自己的金业品牌，实现了从工程承包商向房地产开发商的转型。后来，郭梓文的哥哥郭梓宁继续和“梅山”合作，郭梓文则开始在金业旗帜下展翅奋飞。

“郭承包”消失了。郭梓文说过，承包经营是像他这样没有什么背景和祖荫的人唯一的选择，他有经营管理能力，欠缺的东西就是资产。通过承包，将自己的优势与资本嫁接，可以“借船出海”。但是，承包远远不能满足他的雄心壮志。承包往往是短期行为，承包期一到，企业就要还给发包者，虽然赚了一些钱，但没有长期的保证，更为重要的是，承包的付出是没有累积效应的，一旦承包结束，一切都得从头再来。这个时候，郭梓文对于品牌有了刻骨铭心的认识。他内心升腾起对于自我品牌的由衷向往。“没有品牌，永远只能坐车厢，跟着别人后面赚钱；而有了品牌后，自己就成了火车头，能带领别人发展。”“没有机会的时候，是人找钱；有了机会是钱找人，最高的层次是钱找钱。钱找钱的基础就是品牌。”

有了这样的思路，自然就会有出路。机会永远都垂青有准备的人。郭梓文不久就成为了中国地产界的品牌大师。

金业启航

金业别墅花园的前身“璇玑新村”的用地已经丢弃了五、六年，“梅山建设”前任老总甚至愿意不要回土地定金也愿意脱手。在几乎人人都认为不可能成功的条件下，郭梓文接手的这个项目却大获成功，而且只用了短短几个月时间。

正是在金业别墅花园的开发过程中，郭梓文初显其过人的房地产经营才华。

这里的关键是如何重新建立市场信心。

“璇玑新村”烂尾很久，已经没有什么市场号召力。当时又是房地产低潮，几乎所有的人对它都没有信心。在这种情况下，怎么建立消费者信心，