



换个思路玩地产

梁书晓◎著



序：顺势而为

2014年的地产圈，充斥着“跨界”带来的迷幻色彩。中国平安、小米、百度等，纷纷试水房地产行业，掀起了一股“跨界”的楼市热潮。毫不搭边的企业，都有可能在地产业狭路相逢，上演一场轰轰烈烈的抢地大战！但是在其他行业纷纷投入地产时，做地产起家的诸多企业却抛弃了地产，如亿城股份、上海证大等。

这一进一出中，好似一部《围城》大戏。这看似矛盾的背后，有着企业个体发展战略布局改变的因素，有着行业变革时期的主动转型，更有着跟不上时代变化的无奈退出。

但是地产行业仍是一个值得进入的行业，物流行业、工业地产、商业地产、养老地产等物业类型仍有巨大的发展潜力。它从地产黄金十年进入了白银十年，地产开发商也早也不再是拿地—盖房—卖房的简单模式，只不过在互联网思维下，在金融创新下，地产行业的转型与变革变得更加迫切。

如果说2014年，房企接触互联网动作不断，那么从2015年伊始，几家大房企纷纷发布了商业地产轻资产动作，似乎不谈轻资产，就无法代表行业方向。

然而“轻资产，重管理”这种发展模式早在2006年王谦就已经开始倡导了。王谦，1967年生人，美国麻省理工学院房地产开发硕士及建筑与城市规划硕士。1989年出国进行深造，在此之前，就读于清华大学。在经历了所有年轻人都会遇到的迷茫、困惑与奋斗后王谦终于找到了一个能完美展现自己的舞台——回到中国地产业。

2006年4月，王谦与上海中凯企业集团公司合资创立中凯房地产开发有限公司，提供全程房地产开发管理服务，并担任执行董事兼总裁，负责公司的战略发展及总体经营管理。参与管理安徽巢湖中凯景湖豪庭项目、江西南昌中凯蓝域项目、江苏高邮中凯景湖豪庭项目、杭州东方商城项目、中凯佘山别墅项目、中凯郑州国际社区项目等。王谦于2006年底成功引入美国华平投资集团作为中凯开发的重要战略投资人。这就是国内最早的轻资产实践。

更多的时候王谦的工作主要就是在协助国内外房地产开发商、投资商之间的国际化交流，促进房地产业健康、稳定、均衡的发展。他就像是一座桥梁，架起了中美地产交流的平台，去粗取精，将发达国家科学的经营理念带到中国。

从中国到美国留学，再从美国回到中国发展事业，从“美国梦”到“中国梦”你一定能看到社会的进步，看到中国的发展。王谦的奋斗之路可算是应了一句话：顺势而为。在对的时机做对的事，成就自己！

如果你是正处于迷茫期的年轻人，你需要读这本书，这里有奋斗，有梦想，有坚守，有如何坚持到成功的方法；如果你是从事地产的朋友，你需要读这本书，这里有最先进的行业方向与成功模式；如果你想要提高自己，更好地管理团队，那你更需要读这本书，在书里王谦手把手地教你如何做一个好的管理者，带好团队。为了避免王婆卖瓜之嫌，就此收笔，更多精彩请于书里发现吧。感谢作者的支持与信任。

是为序。

熊 娟



换个思路玩地产：

目 录

前 言 / 001

第一章 求学之路

我从清华辍学 / 003

遭遇美国教育的碰撞 / 011

麻省，我来了！ / 019

完成麻省双硕士学位 / 030



第二章 要接地气

体验“美国梦” / 040

相信自己，相信好运 / 042

苦难不是财富 / 050

挖到“第一桶金” / 055



换个思路玩地产：

第三章 我的中国房地产十年

海口：与海外房地产基金的第一次亲密接触（2002 年—2004 年） / 070

中凯：“美国模式”的第一次中国实践（2006 年—2010 年） / 086

与华平合作：水涨船高与水落石出（2007 年—2008 年） / 094

宝盛：“美国模式”的第二次中国实践（2011 年至今） / 115

与万科合作：系统性解决问题（2012 年中至今） / 155



第四章 要脚踏实地

拼爹不如“拼自己” / 164

授人以鱼，不如授人以渔 / 166

与时代一同继续向前 / 170

跋：中国房地产何处去？ / 175

前言

王谦，何许人也？

说他名不见经传，肯定与事实不符，他头上的光环对于普通人来说已经足够耀眼：论学历实力，他是清华 20 世纪 80 年代建筑系的天之骄子，更拥有两个麻省硕士学位；论头衔地位，他名下拥有实力雄厚的地产投资及管理公司，人前人后都被尊称王董，出入京城、上海最高级的场所，和潘石屹等大佬级人物同台论道，指点中国地产前生后世；甚至论相貌，他也高大英武，堪称美男子。

但和他交谈的时候，王谦却非常坚决地强调：“我只是一个创业者。我所做的一切，都是为了我所热爱的事业。”

这种理想主义的论调，在成熟的商业社会已经相当鲜见，尤其是在地产这样的“硬”商业中。

有些行业，比如互联网的创业带着天然的造梦性质，多少草根英雄一夜暴富的案例激励着后来的人。拥有一个好的商业创意，再得到投资者的青睐，似乎谁都有成为下一个扎克伯格的希望。

但地产业不是，地产业在从前、现在、可见的将来，在中国内地及香港地区、美国、欧洲，从来都是大投入、高风险、高收益的产业，是真正的商业巨头博弈之所。尤其是在中国，提起“开发商”这三个字，几乎是

天然地就跟着一系列很现实主义的衍生词：背景、关系、人脉、祖荫、投机，诸如此类。地产行业中，现实主义行之有效，与浪漫的理想主义似乎相去甚远。

但王谦对自身定位的这种理想主义论调却并非矫情，因为在某种程度上，他恰恰打破了地产业的某些固有的定论。



第一章 求学之路

读书不应该成为一种包袱。真正的快乐，其实跟你读了多少书也没关系，或者说，你读多少书，也不用去循规蹈矩地按照别人的想法去做事情。

我从清华辍学

从清华退学，破釜沉舟

王谦于1986年进入清华读建筑系。在本科大学生如凤毛麟角，出国留学尚属天方夜谭的20世纪80年代，清华北大是莘莘学子心中的圣地，能进这两所高等学府的都可谓精英，都被视为“天之骄子”。

但他的骄傲感和满足感并没有延续太久。王谦从小就有一颗不安分的心。清华给了他在专业上登堂入室的机会，同时更重要的是，给了他一个放眼世界的机会，使原本就不安分的他，开始对大洋彼岸的世界心向往之。

20世纪80年代，国门刚刚打开，一方面国家积极主动地扩大对外交往，另一方面放宽政策，放开或者取消各种限制。让半封闭状态中苏醒的人们，在物质上从摆脱贫瘠到走向富裕，精神上从冲破禁锢到向往自由。尽管那时候互联网还远远没有普及，电视仍属于少数人的奢侈享受，但各种新鲜事物和新鲜思潮层出不穷，任何有形无形的限制都挡不住人们求知若渴的心。

清华的建筑系毫无疑问是国内一流的，尽管只限于专业方面，但它保有的资料、引进的资讯是最新最全的。踏入这座学府的第一年，王谦经常到图书馆，沉浸在各种杂志、案例以及专业建筑资料里。

他经常接触到来自图书或者杂志的国外建筑案例，并为那些与国内迥异的设计所深深吸引。知其然，更想知其所以然，他很想弄明白，国外设计师为什么能设计出那些令人叹为观止的建筑。

当时他对国内的建筑学专业教育还不具备进行颠覆性反思的自觉性，但也能够隐隐地意识到：国内建筑学专业教育与国外有差距，而且国外的发展日新月异，一日千里，远远不是几本杂志、几本教科书可以覆盖的。

王谦感觉到，自己面前像是有一扇通往新世界的大门。

一个念头像星星之火，在他心里燃起：他要去打开这扇门，走出去，看一看！



而且，这个念头在王谦年轻的心里反复闪现，由一个小火苗，逐渐在他心里燃成大火。

在清华待到第二年，王谦开始严肃地考虑出国留学的事。

王谦出国留学的念头不是凭空得来。改革开放的最初几年，出国留学虽未蔚然成风，但无论是在民间还是在官方，都已经暗流涌动。

从民间来看，改革开放后，国门逐渐打开，外国人走进来，中国人逐渐有了走出去的念头。20世纪80年代初，第一批来到中国的外国游客常常成为中国民众围观的对象，上海外滩甚至出现过万人围观“老外”的盛况。与此同时，一些最早被打开眼界的国人，则开始寻求出国之路。

从官方来看，改革开放前后，出国留学的政策逐渐放开。1972年中美打破了互相隔绝的局面关系，1979年建立正式外交关系，出国潮的大门开启了。1978年，教育部就向中央提交过《关于加大选派留学生的数量的报告》，鼓励公派出国留学。邓小平就曾经明确表示：“我们对外派遣留学生不只是一个、二个，而是要成千上万地派！”1979年，邓小平访美，将1978年《中美关于公费派遣留学生的口头谅解》作为正式协议加以签署。¹而自费出国留学，则在1985年放开。这一年，国家提出了“支持留学，鼓励回国，来去自由”的留学方针。

于是，除了公费留学外，许多人在海外亲友的担保下，自费出国留学。20世纪80年代中期，许多人选择考托福出国，美国成为首选国家。一方面，美国的高等教育质量在全世界首屈一指；另一方面，“美国梦”在召唤。先出国者在国外成功的消息传来，刺激了国内跃跃欲试又犹豫不决的准备出国者。“走出去”取代了以往“到祖国最需要的地方去”，成了20世纪80年代许多知识青年的行动指南。后来有一部反映北京人在纽约挣扎与奋斗的电视剧《北京人在纽约》就曾轰动一时。在“出国热”的带动下，国内出现了“外语热”，美国和欧洲各国大使馆前蜿蜒数百米的签证长队也成为当时的一道风景线。

1 《现象 1980——出国潮》，《见证影像志》，中央电视台1套，<http://v.ku6.com/show/Ba45SHrmAZcikBhV.html>

1978年至1985年间，我国共派出公费留学生2万人，其中理工科占85%。¹据粗略估计，在1978~1992年短短的14年中，中国的出国留学人员就达16万人之多。²当时有不少因公出国留学，但其数量，和出国潮中的因私出国相比少之又少。不少人被公派出国后便滞留海外不再回来，以至于公派出国被严格控制。这么一来，国人的留学梦，大多只剩下了自费这一条路。

我们今天对80年代作一番事后回顾，会发现那是一股经历了数次潮起潮落的“出国热”，但对当时的当事人而言，依然是破天荒性质的。在那个年代，出国留学对普通人而言还是个稀罕事。

当时，王谦周围的同学压根没什么人想出国这件事。大家大多在尽情地享受大学生活，呼吸着高考之后校园里自由热情的空气。在学业之外，不少人想的是谈恋爱，有商业头脑的学生，则设法通过业余时间赚点钱。

王谦之所以会有这样大胆的想法，最终又能得偿所愿，一方面与他的亲戚在海外有关；另一方面与王谦所接受的家庭教育有关。

王家在海外有亲戚，而且王谦的父亲因为工作关系，当时接触到不少境外的朋友。这些关系会在无形中给王谦一种潜在的辐射和影响，令他在某个时刻自然而然产生出国的念头。

王谦的家庭教育秉持的是尊重孩子的自由教育观。王谦记得他上小学的时候想学英语，想学画画，长大一点又迷上了无线电、集邮，练中长跑，父母从来没有问过他为什么要学，只是默默帮他找好提供这些培训的课外学校，鼓励他、支持他安排好时间学下去。早在30多年前，王家父母就采取了这种有远见的素质教育方法。

这种观念，现在想起来算是非常超前的——父母相信他能把时间管理好，而他也确实能把时间管理好，达成自己追求的目标。双方的良好互动最后形成一种高度的信任感，任何事情都可以摆在台面上商议和讨论。

1 《现象1980——出国潮》，《见证影像志》：中央电视台1套，<http://v.ku6.com/show/Ba45SHrmAZcikBhV.html>

2 姚勤：《八十年代以来出国留学的潮落潮起》，《探索与争鸣》，1999年第11期。



这种宽松良好的家庭教育环境，给了王谦天马行空的选择自由。

当然，想出国这件事，与学外语、学画画相比，难度不止是大了一点点。但王谦表明了自己的想法之后，父母还是一如既往地支持他。尽管这次的支持需要更多的资源，需要更强的精神准备去面对考验。

他们面对的第一关考验，来自清华。

他们了解到当时清华的规定是：学生可以出国，但必须先退学。如果一年之内出不去，可以复学，但是必须留一级，这就是代价；一年以后如果既没有出国也没有复学，就算彻底退学了，再也没有回来的机会了。

先办理退学，就等于断了后路。很多人问清楚这一点，就打了退堂鼓。

对王谦而言，这也是一件必须慎重考虑、权衡利弊的事情。

清华的学位并非可以轻易舍弃的，而出国虽然具有强烈的诱惑力，但却前途未卜。

趋利避害是人的本性，好逸恶劳是庸人的常态。出于对现状的知足常乐，出于对未知世界的非安全感，普通人一旦对于不确定性的恐惧大过了对探索未知世界的兴趣、欲望和决心，很容易就选择安于现状。冒险总是需要拿出极大的勇气的。

然而 21 岁的王谦，已经体现出了后来他在各种学业和事业抉择关头表现出来的披荆斩棘、一往无前的意志力和敢想敢干、敢作敢当的决心。他没有过多考虑万一没机会回清华怎么办，万一拿不到签证怎么办，万一留一级人家怎么看，自己就把自己的后路给切断了。

他决定从清华退学，破釜沉舟，不留后路。

他抱着置之死地而后生的决心，要把出国这事办成。

多年之后，2011 年，清华百年校庆，王谦回到学校。有同学在叙旧的时候说，你那时候整天戴耳机，也不知道你干什么呢。

其实那时候他就是在准备考托福。当时美国大学本科一般只要托福 500 分就可以录取，研究生一般 550 分就可以录取。王谦当时是出去读本科，托福考了 550 分。

三次被拒签，山穷水尽

出国没那么容易。那时候还没有像现在这么种类繁多的教育培训机构；而如今随处可见的自费留学中介，直到 2000 年才正式在教育部备案，在 20 世纪 80 年代尚未出现。

到底怎样才能出国，这个问题当时是没有现成答案的。

那时候跟国外沟通，大多数情况下是靠传统的方式——信件。打电话是偶尔才会发生的事，更别提互联网和 E-mail 了。所以，当时的沟通比现在要麻烦、艰难得多。

但一个决定背水一战的人，能爆发出强大的能量。这些难题都被王谦陆续攻克了。联系学校，办护照，考托福，一系列程序走完，王谦大概用了不到一年的时间。

1988 年年底，王谦拿到了护照，跟学校也都申请好了，1989 年年初在清华办理了退学手续。

退学之后，就不必左顾右盼，可以心无旁骛了。王谦面临的唯一问题就是拿到美国方面放行的签证。

可是，这临门一脚无论如何就是踢不过去：王谦连续三次被拒签。被拒签的理由很多。王谦被拒签的理由，申请过美国签证的人想必都不陌生——有移民倾向。第三次拒签尤其惨痛。他当时已经被西南路易斯安那大学录取，可以拿访问学者签证出国，一般来说，正常出国留学的人都拿 F1，而访问学者签证则相当于转学到美国读本科。有接收方大学的背书，理论上成功的概率是很高的，但结果，他还是被拒签了。

王谦当时觉得很冤——自己生在新中国，长在红旗下，连“移民”两个字到底什么意思他都不是很明白，不过就是觉得国外的建筑学教育比中国好，想要深造，如此而已，美国人干吗非要说他有移民倾向呢？

其实现在认真探究起来，王谦当时被拒签并不难理解。

移民倾向问题，历来是中国的美国留学签证申请者面临的一个大难题。不同于美国法庭上的“无罪推定”，美国移民法使用“有罪推定”原则，签证官总是首先设定你有移民美国的倾向，假设所有申请非移民签证的申请者的真实目的是想滞留



在美国。

除非该申请人能在面试中反驳签证官，让签证官确信自己不可能在进入美国后留美不归，否则，签证官是不会高抬贵手的。20世纪80年代中期，一位大家现在很熟悉的，名叫俞敏洪先生，也是从美国大使馆被拒签出来，才毅然决然办起了新东方学校的。

近年来中国留学美国签证形势转好了，很大程度上取决于国内的经济形势，就业形势好于美国。但当时是20世纪80年代中期，美国是怀抱淘金梦的国人趋之若鹜的圣地。俞敏洪的小伙伴，后来成为出国签证咨询专家的徐小平，1987年底带着对未来的向往飞到了美国，他说：“在美国，我打工一天挣的钱是在北大一个月的工资。当时的美国是中国人无法想象的发达国家。”

当时的美国一方面鼓励有钱人和有杰出成就的人去美国，另一方面美国法律却竭力严格限制有移民倾向的人入境。

签证官考察一个申请者是否有移民倾向，主要通过以下几个方面进行。首先是申请者的出国目的是否明确；其次考察申请者的归国计划是否真实具体；对于自费留学的申请者，还要考察申请者的教育投资是否有足够的回报率。

在这样苛刻的条件下，能够拿到签证的人少之又少。尤其是在高校林立、出国留学相对较为集中的北京，出国留学的竞争也是十分残酷的。

而对王谦“移民倾向”的判断，签证官虽未加以解释，但却可以大致揣摩得到：

第一，王谦有亲戚在美国，可能也会步亲戚的后尘，留在美国。

第二，王谦要去就读的学校，并非美国一流大学，而他在国内的清华大学却是顶尖学府，可以判断为学习目的不明或者不纯。

第三，当时他出去要念的是本科，本科是没有奖学金的，可能会被认为经费不足。

第四，还有一种可能，他当时语言功力尚浅，要在签证窗口的几十秒钟内打动签证官，是很难的。

最后这次被拒签，让王谦受到很大打击。一个人无论再坚强，总归是要面子的。

大家都知道你要出国，结果老出不了，朋友、同学、亲戚，肯定背后有很多议论，这是很难堪的。

而且因为一再被拒签，时间已经拖到了1989年5月，之后，中国的出国留学出现了短暂的低潮。再签不出去，已经可以等同于要放弃了。

拿到签证，柳暗花明

一鼓作气，再而衰，三而竭。换了其他人，三次被拒签，基本上也就丧气了。但王谦没有放弃，他决定还是再试一次。

很多时候，人生的结果之所以不同，往往就在一念之间，就在你有没有再试一次。

王谦这一试的结果峰回路转，皇天不负苦心人。

1989年6月15日，他拿到了签证！

在这种眼看山穷水尽的情况下，还咬牙坚持走下去，结果竟然有了柳暗花明的局面，这种际遇后来在王谦的人生里屡屡出现。

他对这种际遇充满了感慨，很难说清是命运捉弄，还是性格决定命运。他由此深刻体会到必然性和偶然性的辩证法，两者并非完全割裂、绝对对立的。命运也许是变幻莫测的，但关键是，你依然要努力做善于把握命运的人。

他从大使馆回到家，兴奋地向父母报告这个好消息。

妈妈在高兴之余，忽然说，你知道今天什么日子吗？

他说，当然知道，这么大的日子，我终于可以去美国了。

其实那一天是他的生日！他当时注意力全在出国这件事上，连自己的生日都忘记了。

签下来的日子和生日是同一天，这是颇令人高兴的，很像是个好兆头。

跨越重洋，逐梦世界

1989年7月，王谦生平第一次坐飞机，飞往洛杉矶。

与很多在第一批出国潮中踏出国门的人们所津津乐道的一样，王谦至今对自己出国的一幕幕还记忆犹新。