

二十八年国际化进程的历练与启示

中海 攻略

杨默/著



中海攻略

杨默/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中海攻略 / 杨默著. —北京: 中国经济出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 1295 - 3

I. 中… II. 杨… III. 房地产业—企业集团—概况—中国 IV. F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 024715 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李晓岚 (电话: 010 - 68353496, E-mail: lxlan@netease.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文平面设计

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 170 × 240 毫米 1/16 印张: 22.50 字数: 340 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版 印次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 1295 - 3/F. 820 定价: 39.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

第一部分 中海谜局

序篇：谁来揭开中海铁幕	2
第一节 曲影折光中的神秘中海	2
巨鲸潜行浮出水面	2
各路媒体曲解“神秘之旅”	3
同行难窥中海真实全貌	5
第二节 数字还原真实的中海	8
数字一：百万港元创基业	8
数字二：地产带来高增长	9
数字三：承建迈入大发展	12
数字四：市值蒸发 300 亿	15
数字五：2006 年，1 年利润 30 亿	18
第三节 备受关注的中海法则	23
低调做人，低调做事	24
制度为纲，团队至上	25
创新不已，产品制胜	26
诚信为本，阳光利润	27
三驾马车，两线作战	28

第二部分 中海足迹

第一章 千里奔袭 引爆香江红筹浪 30

第一节 南征 没有喝彩的诞生 30

1979年,世界与中国的机遇 30

开放,香港的呼唤与诱惑 31

搏击,28人结成的先锋队 33

第二节 驰援 “十八罗汉”过罗湖 35

老革命遇到新问题 35

西装革履赶赴香江 38

5张C牌芝麻开门 40

成长的代价 42

第三节 突围 发现地产“新大陆” 44

孙文杰,破“十盘九亏”迷局 44

海丰苑,引发首场大辩论 46

海宝花园,成王败寇 48

地产,脱不掉的红舞鞋 50

第四节 崛起 红筹浪中树战旗 53

当快跑的中海遇到资本的瓶颈 53

徘徊在计划与市场的十字路口 54

冲破体制樊篱的资本“巨兽” 56

刷新港股冻结资金记录 57

第二章 涅槃重生 血与火的洗礼 61

第一节 驰骋港岛 攻城掠寨 61

地产，一场场激发高昂士气的胜利	61
承建，一次次前所未有的攀高	63
年报，一份份捷报频传的喜讯	66
第二节 一夜风暴 失血百亿	68
九七回归，红筹像夕阳般美丽	68
旦夕祸福，金融风暴横扫香江	70
南浪海湾，中海胸口永远的痛	73
心在流血，100 多亿一夜蒸发	77
第三节 三年卧薪 回马内地	80
反省，不仅是沉重的自责	80
忠诚，付诸无言的行动	82
承建，撑起中海不败的天与地	84
突围，从香港移师内地	89
第四节 二次腾飞 帅印交接	93
孙文杰履新北京城	93
孔庆平接掌“中海门”	96
第一把火，烟多火少	99
30 亿利润，2006 年的“收成”	102

第三部分 中海战局

第三章 地产北伐 炼就“隐形冠军”	108
-------------------------	-----

第一节 尖兵探路 三城告捷	108
起步海富，红色中国国际招标地	108
设场海华，上海土地首个外资项目	111
“妙手”锦城，广州地产样板房	112

第二节 纵横华夏 势如破竹	114
席卷珠江口	114
潮起长三角	115
搏击渤海湾	116
挺进二线城	118
第三节 再战香江 雄起澳门	119
触底反弹，重回港澳	119
大势向好，复苏香港	121
寰宇天下，红透澳门	122
第四章 承建“巨人” 再造“航母”	125
第一节 香港承建业的“一哥”	125
承建业——中海发展的“生命线”	125
修建新机场——为尊严而战	128
总包迪士尼——为责任而战	130
第二节 三足鼎立 确保百亿	132
立足港澳做大做强	132
挥师内地巧用平台	133
海外兵团首战告捷	135
第三节 上市，再添一艘资本航母	137
瘦身，为主营业务减负	137
独立，挖掘自身价值	139
上市，新资本婀娜起步	140
第五章 实业“铁骑” 欲创港股新模式	144
第一节 四路出击 赢在路桥	144
四处撒网，并非遍地开花	144
大步跨越，避免再蹈覆辙	147

第二节 模式输出，中海确立“新国企”	149
模式输出，改造国企	149
资本输出，控制国企	152
品牌输出，独秀天下	155
第三节 基建上市，欲创港股新模式	158
市场呼唤，理性抉择	158
上市之弓，已然拉开	160
马车方阵，组合打法？	162
第六章 中海物业 品牌中国	165
第一节 第一品牌 市场铸就	166
物业管理，并非资本主义的专利	166
中海物业 发轫港岛	167
竞标中银 走向市场	169
官方推崇，业界翘楚	170
第二节 白皮书背后的痛	172
价值取向的冲突	172
本可避免的对峙	173
“白皮书”背后的痛	175
第三节 中海品牌 引领物业	177
再攀新高峰	177
品牌在创新中领舞	179
细节中走向完美	181
开拓中进军国际	182

第四部分 中海铁律

第七章 刚性思维 凝聚质朴理念 186

第一节 奉献，寓铁律于苛求之中 187

制度苛求 规范经营 187

产品苛求 奉献精品 189

品行苛求 锻造铁军 191

第二节 诚信，寓无价于有价之中 193

诚信，征战的利器 193

诚信，高昂的代价 194

诚信，源于点滴之间 195

诚信，无价的回报 197

第三节 团队，寓力量于凝聚之中 199

中海，只有“集体照” 199

中海，我为人人，人人为我 201

中海，伸出握紧的拳头 203

第四节 战略指引方向 205

中海战略的形成 205

中海战略的核心 207

中海战略的速度 208

第八章 铁血定律 成就企业法则 211

第一节 铁规：从三级论证到三堂会审 211

严谨的论证，精英的智慧 211

透明的会审，权力的公平 214

机制的防范，责任下的荣誉	217
第二节 监督：从群众到制度	219
权力监督，民主决策	219
人人监督，防微杜渐	221
制度监督，疏而不漏	223
第三节 激励：从精神到物质	225
化“无私奉献”为“自觉奉献”	225
物质与精神并重	228
企业活力的源泉	229

第五部分 中海情结

第九章 无怨无悔 今生缘定中海	234
-----------------------	-----

第一节 红色大班孙文杰	234
佛门信条根植骨髓	235
儒家思想融入血液	236
红色理想引领人生	238
务实精神创新开拓	240
第二节 战略统帅孔庆平	242
仁者与忍者	243
学生与学者	244
思想与战略	246
责任与梦想	248
第三节 崔铎声解读中海文化	249
持“诚”方可守“信”	250
有“品”才能立“牌”	252

机制杜绝人治	253
民主规避独裁	254
激励创造活力	256
人本回归本源	257
第四节 人人都是中海砖	259
德才中海，经典“二姚”	259
慎言敏行 郝建民领军地产	263
作家 CEO 中海一兵吴建斌	265
后浪推前浪，虎将正当家	267
今生缘定中海	273
融入中海化成砖	277
第十章 爱恨交织 曾经中海的背影	281
第一节 项斌的传说	281
将军到士兵 士兵到将军	281
苦涩的婚姻迟来的爱	283
渴望挑战作别中海	284
骨子里的中海结	285
第二节 张一平的故事	286
多情遭遇铁律	286
张一平的中海之路	288
张一平的地产之舞	289
第三节 刘爱明的遗憾	290
“生是中海人，死是中海鬼”	290
感恩中海	292
2002 年秋天的雨	293
从单纯到职业	294
第四节 2002 年，忠诚与背离	295

传媒的揣度	296
中海的版本	296
孙文杰的角度	298
离别者的说辞	300

第六部分 中海悬念

第十一章 征战与困惑..... 304

第一节 打造三条独立造血线	304
红色经脉下的股权“全家福”	304
多兵种作战与众品牌运营	306
力造三艘独立破浪的航母	309
第二节 当军事化遭遇市场化	312
军事化，中海不二法则	312
市场化挑战军事化	313
军事化牵手市场化	315
第三节 地产子母剑尴尬的背后	317
屁股决定脑袋	317
错位的扩张	318
弃“市”双剑合一	320

第十二章 梦想与挑战..... 323

第一节 机遇与挑战	323
机遇：天时与地利	323
挑战：诚信与团队	325
百年老店，中海新颜	327

第二节 谁来改制中海	329
达摩克利斯剑就在头顶	329
中海改造国企，谁来改制中海	331
第三节 百年中海 根基何在?	333
精英团队，百年中海第一要素	333
人才至上，百年中海核心理念	335
现代机制，百年中海的基础磐石	337
三“点”一“线”，百年中海业绩保障	339
第四节 山坳上的百年中海	341
中海欲为“百年老店”	341
国际视野，中海思维大变革	342
体制创新，百年中海的凤凰涅槃	344

中海谜局

序篇 谁来揭开中海铁幕

序 篇

谁来揭开中海铁幕

第一节 曲影折光中的神秘中海

1. 巨鲸潜行浮出水面

这是一支历尽苦难、攻强胜顽的雄师铁军！

这是一支脱俗独行、内敛低调的神秘劲旅！

在香港，他们填海造路，开洞筑桥，建造广厦，特立独行，赢得声誉；在内地，他们开发地产，投资实业，成为业界样板、同行翘楚。

傲立 20 世纪世界十大建筑之林的香港新机场、香港复兴旅游经济的迪士尼乐园，是他们建功卓著的证明；在深圳、广州、上海、北京这些中国经济发展的核心城市，开发一个带旺一片的楼盘，是他们创造的传奇；在金矿、热电、路桥、码头领域，投资一个见效一个的实体，是他们书写的经典。

按常理，颂扬他们的文字，俯拾皆是。

然而，实际情况并非如此。

可以说，遍寻出版界的书籍、传媒业的报刊、杂志，几乎找不到对他们完整的记录、纵深的研究和有力的评判。同样，在时下盛行的大大小的房地产评奖、推介之中，也很难见到其身影。

论地产企业领袖，不少人知道万科有王石、郁亮，招商有林少斌，SOHO 中国有潘石屹，万通有冯仑……可令人称奇的是，更多的人却说不出比万科更“值钱”的这个企业领军人物姓甚名谁。

从2001年开始，深圳乃至全国出现了以“中国地产节”为旗号的“住交会”、“地博会”等名目响亮的地产“节庆”，每年都会舞动着“名盘、名企”，特别是“名人”，对品牌地产商充满了魅惑。

万科、金地、华侨城、招商等企业老总悉数登场，享受着闪光灯辉映下荣耀的滋养。

令人不可思议的是，在中国地产界有一个令同侪瞩目的“地产巨子”依然我行我素，深藏不露。

然而，钻石的光芒终究是璀璨的，任谁也无法遮掩。

全球极富盛名的《财富》杂志将其誉为“当今中国最具竞争力的房地产企业”；2004年，2005年，2006年，国务院发展研究中心企业所发起的研究课题中，连续把它列为“中国房地产行业领导品牌”，且名列榜首；2005年，它同时获得两家国际著名评级公司良好信用级别的企业评级，也是中国企业唯一的一家。

深藏不露的“地产巨子”是谁？

答案：中海！

中海，在房地产和建筑业界指的是“中国海外集团有限公司”（简称“中海”，下同）。1979年诞生于香港的中海，弹指一挥，屈指一算，已经近三十个春秋。对这近三十年，没有几人能说得清、道得明它的来龙去脉、传奇掌故；业界和传媒关于它更多的是只言片语的报道，甚至小题大做的曲解误读。

中海，对传媒和企业界至今仍是未解之“谜”！

2. 各路媒体曲解 “神秘之旅”

值得注意的是，喜欢捕捉经济最前沿企业经营动态的中国主流媒体，虽然在对中海的报道上下了不少功夫，但最终其笔下留下的仍是中海的“曲影”。

打开网络搜索引擎，输入“中国海外集团有限公司”、“中国海外发展有限公司”、“中海地产”、“中国建筑国际集团有限公司”、“中国海外建筑有限公司”、“中国海外实业有限公司”等关键词，众多的信息中，绝大部分是关于中海的楼盘和业绩。在不太多的专题报道中，每每也是牛头马面、张冠李

戴，关于中海的描述，专业性错误比比皆是。

首先，让我们来看一看 2004 年，在寥寥无几的关于中海较长篇幅的报道中，有一篇出自《21 世纪经济报道》的关于中国海外集团董事长孙文杰的长篇报道：《孙文杰 地产界最有权势的掌门人？》。这家自诩为“中国权威经济报道”的媒体，开篇直叙：“谁是中国地产界最有权势的掌门人？暂时忘记那些熟悉的面孔吧。有一个人，号令着总资产超过 700 亿的巨无霸企业，在资本市场和地产界同样举足轻重。他叫孙文杰，中国建筑工程总公司总经理、中国海外集团董事长，人称‘红筹大班’。”

文章接着就说，“香港最大的房地产企业不是李嘉诚的和记黄埔，而是中建控股的市值超过 200 亿港币的红筹公司——中国海外集团（‘中国海外’股票代码 0688）。近年声名鹊起的中海地产，则是中国海外在内地的控股公司……”。

不用再看下文，从开篇就不“权威”，可以看出作者既不熟悉香港地产，更不了解中海。因为，在香港，中国海外集团从未进入地产的第一阵营。在香港，中海的承建可谓是老大，但地产从来都是在第二阵营。无论是孙文杰，还是中海的其他高层，绝不会妄称自己是“香港最大的房地产企业”。

其次，让我们再看一看 2002 年，业界高度关注和被媒体炒作得沸沸扬扬的有关“中海高层哗变跳槽”事件。

《北京现代商报》以“中海地产‘人事地震’都是 MBO 惹的祸？”醒目标题称：“据悉，深圳老牌地产企业、香港上市的中国海外集团旗下中海地产出现‘人事地震’——深圳中海地产公司总经理刘爱明日前辞别中海加盟万科……”

与此同时，《经济观察报》也以“中海地产高层哗变”的震撼标题作了热辣的报道。

北方的分贝高，南方的喇叭响。广州的《21 世纪经济报道》更是以“中海震荡”冲击性标题做了同样轰动的报道。文章开篇就说“中海地产再次人事地震：中海地产总经理刘爱明已经离开……”。文章在行文中又写道：“中海地产股份公司在整合的过程中，给予离开的几个年轻骨干的位置原先都是按照升级来考虑的。刘爱明升了两级，做中海股份的副总，从行政架构看，刘排在地产集团的第四、五位，工作面从深圳地产界延伸到中海全国的地产