



王志纲工作室
(智纲智库)

编著

走向泛地产



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE



走向
泛地产

王志纲工作室
(智纲智库)

编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2015年·厦门

图书在版编目 (C I P) 数据

走向泛地产 / 王志纲工作室 (智纲智库) 编著 . — 厦门 : 鹭江出版社 , 2015.7

(智库是怎样炼成的 : 王志纲工作室战略文集)

ISBN 978-7-5459-0901-2

I. ①走… II. ①王… III. ①房地产业—经济发展—中国—文集 IV. ①F299.233-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 041657 号

ZOUXIANG FANDICHAN

走向泛地产

王志纲工作室 (智纲智库) 编著

出版发行: 海峡出版发行集团

鹭江出版社

地 址: 厦门市湖明路 22 号

邮政编码: 361004

印 刷: 北京上元柏昌印刷有限公司

地 址: 北京市海淀区温泉镇东埠头村北

邮政编码: 100095

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

插 页: 4

印 张: 10.25

字 数: 180 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5459-0901-2

定 价: 68.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

引言 | 大佬们的困惑

2013年9月1日，夜幕时分。广州番禺星河湾酒店灯火通明，人潮涌动。酒店门口整齐停泊的车辆基本都是奔驰、宝马、路虎、保时捷，亦不乏宾利、迈巴赫和劳斯莱斯，身着盛装的人们鱼贯进入宴会大厅。这是一场精心安排的生日晚宴。

寿星是黄文仔——星河湾地产的董事长，这位打造了“中国地产劳斯莱斯”的“老贵族”迎来了他的六十大寿。

十多年来，黄文仔每年都会邀请王志纲参加其生日宴会。对于秉持“第三种生存”立场，注重知识分子独立人格的王志纲来说，一直尽量避免掺和合作方的私人事务，类似这样的活动他极少出席。但这一次与往年不同，黄文仔几次三番亲自打来电话，十分恳切，让王志纲一定要去，再加上这又是他的六十大寿，实在是盛情难却。

进入熟悉的酒店大门，王志纲的思绪却不禁飞回 14 年前。

1999 年 10 月，王志纲接受黄文仔的邀约，前去考察一块位于广州番禺北部、面积约 1200 亩的土地，那是他们第一次见面。

一片杂草丛生、污水横流、凹凸不平的泥洼地上停着一辆劳斯莱斯。王志纲的车刚到，劳斯莱斯里就下来一位个头不高，但两眼有神的“老贵族”。他穿着笔挺的西装，锃亮的皮鞋，不顾满地泥浆，跑上前来一把握住司机的手说：“王老师啊，终于把你给盼来了！”原来，黄文仔看到走在前面的大胡子司机，颇为英气又有点艺术家的味道，便误认成是王志纲，闹了一出无伤大雅的笑话。

后来在王志纲工作室的一次年会上，黄文仔不请自到，还发表了即兴演讲，回忆起当年那个难忘的场景：“五年前，星河湾还是一片农田。一天中午，有个老贵族和一个农民在这里热烈握手。就在这片农田上，农民指点江山，老贵族洗耳恭听，于是有了今天的星河湾。”因为初次和黄文仔见面的那天中午，王志纲刚打完高尔夫球，晒得黑黑的，头发也没打理，穿的衣服也很随便，所以黄文仔对他的第一印象是“像个农民”。

黄文仔第一次见到王志纲，开门见山就说：“王老师，我在商海里折腾了很多年，现在家大、业大，也算是有些成绩。这些年我看碧桂园、奥林匹克花园发展得很快，仔细观察，背后都有你们的功

劳。这次拿到这块地，我首先想到的就是找你们合作，共同打好这一仗。”王志纲已经过多方了解，深信黄文仔就是那种要么不做，要做就做业内火车头的商界黑马，他对黄文仔坚决地说：“黄老板，你是最优秀的鲍鱼师傅，不需要做满汉全席，精致特色就是美，要做就要为中国地产做好一道主菜！”转眼间，14年过去了，当年的农田和荒地上已是一片繁华。王志纲步入金碧辉煌的星河湾酒店二楼宴会厅，在门口迎宾的黄文仔立即快步迎上，热烈地握住他的手：“王老师，您能来我太高兴了。”黄文仔还是那副老贵族派头，西装笔挺，皮鞋锃亮，外表一丝不苟，或许是常打网球的原因，60岁的人了，身体非常硬朗。时间，可以成就很多东西，也可以改变很多东西。14年间，黄文仔的星河湾在华南板块大获全胜，又进军北京、上海，甚至澳门，事业版图日渐扩大。不变的是，王志纲和黄文仔之间亦师亦友的关系。

和往年黄文仔的生日宴一样，依旧是冠盖如云。官学绅商，鸿儒巨贾，各界名流，都齐聚一堂。

平时见惯各种大场面，也深知黄文仔在业界的影响力和人缘，对于这一天的高朋满座本已有心理准备，但当王志纲走进主宴会厅旁边的贵宾厅时，还是有些惊讶，这次真的不一样——雅居乐陈卓林、祈福彭磷基、香江刘志强、合生朱孟依、碧桂园杨国强，竟然

悉数在场。14年前，曾经鏖战华南板块的“八大金刚”，今天有六位都坐在这个屋子里。此外，华南几大地产集团的掌门人：恒大许家印、富力李思廉、海印邵建明、敏捷谭炳照、合景泰富孔健岷、时代岑钊雄等，也悉数到场。熟悉华南地产圈的人都知道，这些大佬平时有两三位聚集在一起，都要非常难得的机遇，并且足以引起一大堆的话题。黄文仔私人的生日宴会，竟然变成了广州地产圈顶级大佬们的一次前所未有的大聚会，乃至一个可以被载入地产江湖史册的行业盛会——没想到黄文仔的生日宴会会以这样的方式呈现，对王志纲来说，这也是一次意外的邂逅。

一方水土养一方人。广东企业家大多行事低调，崇尚实力，明星意识淡薄。对他们来说，抛头露面的事情基本避之则吉。这些叱咤风云、雄踞一方的大佬，今天为什么都坐在这里？甚至连一向神龙见首不见尾的朱孟依和杨国强都来了。

贵宾厅中就座的地产大佬，大都是中国房地产影响力人物榜、地产富豪榜上的常客，他们中的任何一位都可以在房地产界呼风唤雨。这场盛宴，聚集的财富当量着实令人震惊。不用怎么估算都知道，这帮人加在一起，手中掌握及可以调动的财富应不止千亿级别。而这个人群众所拥有和掌握的数千亿财富，仅仅是最近这短短的30年，尤其是最近20年来积累起来的。以个体身份来讲，他们当年大

多身处体制外，基本算不上社会主流，然而，就是这样一帮当年的边缘人，成为近 20 年中国缔造的财富盛宴上的最大受益者，也是如今最风光的一帮人。

中国的房地产业在造就了这么一批富人的时候，其实也改变了中国的人居环境，改变了中国的城市，改变了人们的心态和消费行为，改变了整个社会。这种改变因其波澜壮阔、影响深远，在整个人类的历史上都是前所未有的。今天，就在这与会的十多个人身上，有代表性地浓缩了整个中国天地之巨变。而作为一个大时代的当事人、见证者和观察者，王志纲身处这个大佬云集的贵宾厅，一种历史沧桑感油然而生。

14 年前，就在这片当时的荒地上，王志纲给华南板块上这个并不显眼的房地产项目定下三个目标：第一，品质要超过香港；第二，品牌要走向全国；第三，要成为中国房地产的“样板房”。弹指一挥间，今天再回头来看当初的目标，星河湾称得上是超额达成。20 年间，在王志纲的策划生涯中，在中国这片神奇的热土上，这样的故事一再上演。

那不是杨国强吗？20 年前，他和王志纲里程碑式的经典合作案例至今仍脍炙人口。

1993 年，杨国强还是北滘建筑工程公司经理——通俗点说，就

是包工头。1993年下半年，中央进行房地产调控，他垫资建造的别墅项目“碧桂园”成了“珠三角”乃至全中国最大的烂尾楼盘。之前的开发商拿房子抵工程款，他只好被迫由建房的包工头转型为卖房的开发商。担纲伊始，他立即请来王志纲做总策划，并由此开始了前后近三年的合作，最后成就了一个财智双赢的碧桂园神话。

2007年，碧桂园在香港上市，成为继合生、富力、雅居乐之后在香港上市的又一广东房企。而杨国强也由当初的包工头成为千亿市值公司的掌门人，并一度成为中国大陆的新首富。这条所向披靡的“过江龙”，最近已将其地产版图扩张到了马来西亚、澳大利亚等海外市场。

现在，这两位创造经典的合作者又见面了。

杨国强带着有些意外的神情，把王志纲浑身上下打量了好几遍，才开始长一句短一句地嘘寒问暖：“哇，头发都白了，我们都老了……身体还好吧？现在孩子们都在做什么？……”曾经合作中的风风雨雨，都随着时间烟消云散了，剩下的，只是“英雄惜英雄”般的相重与相惜，以及故人久别重逢后，“开轩面场圃，把酒话桑麻”般的欣喜与淡然。

这时，合生的老板朱孟依也来到王志纲身边落座，把他的思绪从十几年前重新拉回到宴会厅。

朱孟依外表看上去还是十多年前的老样子，像一位沉默寡言的农民。和杨国强经历相似，他也是广东的贫苦农村家庭出身，后来做包工头起家，最后进入房地产业，纵横中国 20 年。

2001 年，经过华南板块一战的历练后，合生作为广东房企的先锋队，率先挥师北上，在北京、天津同时拿下六个大型项目。这个曾被万科董事长王石称为“中国房地产界真正的航空母舰”的合生系掌门人，旗下的合生创展集团也是中国第一个销售过百亿的房地产企业，他在企业发展的关键节点上找到了王志纲工作室。刚刚从华南板块的“战火”中走出来，同时扮演了奥园、星河湾幕后推手的王志纲，又接受了朱孟依的委托，同时为珠江合生旗下的京津地区六个大盘担当总策划。

继合生“北伐”成功后，星河湾也在 2003 年进军北京，用黄文仔的话说就是“去京城赶考”。黄文仔这位王志纲眼中的“鲍鱼师傅”，经由王志纲的策划支持，硬是用他的认真和坚韧，在北京东五环一个尘土飞扬的废弃煤厂——几乎没有人看好的地块上，打造出了一座让全北京人瞠目结舌的顶级豪宅社区——北京星河湾。如今，这个“心情盛开的地方”已是政商名流聚集之所在。

数百人的宴会大厅里，觥筹交错，热闹非凡，政商名流无不谈笑风生、频频举杯，现场一片欢乐祥和，无不彰显财智时代的氛围。

宾主们尽情宴饮，坐在主桌上的王志纲却于此时思索起来，他想起宴席开始前，朱孟依用老农般的质朴语言，抛给他一个意料之外的问题：“王老师，房地产到底还有没有搞头？”

作为中国房地产界最有影响力的大佬之一，向来习惯深藏不露、惜字如金的朱孟依，在这样一个场合向王志纲抛出这个问题，绝对非同儿戏。合生在今日虽然业绩不显，已经有很多年都只在百亿左右徘徊，但其背后蕴含的能量绝不仅仅是表面这么简单，业界无人会等闲视之。以市场来决定生死存亡，起码不会是近期摆在合生面前的问题，朱孟依也不会有此忧虑，但何来这一问？而且，这应该不只是朱孟依一个人的即兴发问，当天在座的与王志纲寒暄或交谈的大多数地产大佬，或多或少、话里话外存在这样的疑惑。又或许，参加这场看似风云际会的盛宴，这些大佬也期待已久，因为这正是他们寻求解决问题的一个时机。

2013年，众多房企仍然一路高歌猛进，销售额过千亿的房企已达七家。但繁华之下不掩其虚浮，快速发展的房地产行业还存在很多问题，有些问题极难快速解决，甚至真的会关乎企业的生死存亡。二十多年来，这个行业的变局也在不断发生，但是下一个大变局在哪里？方向在哪里？对于这些大佬来说，自然也各有应对之策，但摊子太大，必然不能求全责备，冷暖自知之下，不断追问和求索，

近乎是本能。

夜色渐深，宴饮的欢乐时光在不知不觉中流走，在众人的思索间，宴席渐近尾声，大佬们纷纷起身离席。

一场夜宴，当然不能马上解决“房地产到底还有没有搞头”这个哈姆雷特式的问题。王志纲认为，既然这个问题在此时，被一位有代表性的重量级人物提出，问题本身就该有其标志性，其背后当然还有着无数的问题，也被无数人所关注。这实际上意味着，一个时代又到了要被改变的时候了。

绪论 | 扬帆泛地产，激荡二十年

用惯常的比喻方式，如果说中国地产走过的历程，像一条滚滚东流的长河，那么这条大河二十多年来的主流，自然是一大批以快速周转为核心的发展商，他们顺应潮流，赶上了中国经济高速增长的好时代。

商品房短缺，造就了巨大的市场机会。中国楼市十多年的“黄金时代”中，主流发展商们的战略，只用三句半就可以概括。其中三句就是：高周转的资金运作，大规模的土地获取，适销对路、可高效复制的产品线；另外半句，就是集团化的管控模式。做好这三句半，核心秘诀在于“天下武功、唯快不破”。

譬如万科在地产运营中采用“5986”高周转模式，即拿地后5个月动工、9个月销售、第1个月售出8成、产品必须6成是住宅，

就一向为业内所推崇。

保利、恒大、中海、碧桂园，这些排名靠前的地产企业，无不加入到高周转阵营，取得的成绩也令人目不暇接。

如是，百亿级、千亿级大鳄纷纷产生，他们如风卷残云，纵横天下。

尽管快速周转是高速发展的不二法门，但是房地产行业的整体水平进步也是有目共睹的。上述企业以及众多成功的主流房地产企业，在高速发展过程中，仍能坚持创新，它们保持了企业自身肌体的完善，一次次提升行业标准，从而推动产业格局的变化。

在这强大的“主流”奔涌之际，有一股“清流”始终伴行其间，其作用和影响或许难以估量——他们从未跟随着“主流”们大唱高周转，从未把自己策划业务的重心放在产品、户型、园林和钢筋水泥，从未涉足广告、代理、公关等发展商最舍得一掷千金的专业、技术与执行领域，甚至有发展商多次以给股权、给分红的重金诱惑，也毫不动心。二十余年来，他们始终以前瞻性研究的组织者、业务创新的推动者、战略思想的传播者为己任——这就是王志纲和他的工作室。

自20年前，王志纲第一次参与房地产核心战略策划，即受杨国强委托主持顺德碧桂园策划始，其工作室就确定了在地产行业的发

展思路：跳出地产做地产；寻求差异化的、量身定制的战略解决方案；坚持在策划中为项目找魂，为企业找路——项目与企业发展一体化的“哑铃模式”的战略道路；坚持只有满足企业、城市、民众三方价值，使项目价值最大化而不是简单的利润最大化；坚持针对客户多层次需求，跨界整合多元化的产业资源，形成自身体系化的竞争力。

这样的发展思路，王志纲工作室称之为“泛地产”。

在2007年，根据其工作室十余年来的策划实操经验，王志纲用“一二三四五”概括了泛地产的核心思想。

“一枝独秀”的战略产品：不落窠臼，不陷红海，跳出传统地产常规发展模式做地产。坚持以原创性产品营造独特竞争力，成为行业标杆，形成独树一帜的品牌地位；坚持依托项目构建企业核心优势，形成支撑企业扩张的战略模具。

“两场统筹”的战略运营：把项目的棋子，放到城市与行业的棋盘上，阳光化推动市场和官场的互动；挂挡区域、产业甚至国家战略，最大限度地为城市发展承担引擎、支撑、配套的角色；既获取政府让渡的巨大利益空间，更把城市发展的效益收入囊中，最终获得产品价值的最大化。

“三老满意”的战略目标：致力于和谐共生、多元共荣的社会经

济一体化战略——帮助政府实现城市发展战略，令“老头子”满意；通过项目运营获得企业成长多元价值，令“老板”满意；让原住民、置业者和消费者充分体现其资产、就业、生活、消费价值，令“老百姓”满意。

“四度协调”的战略策划：高度——抢占制高点、把控前瞻性；广度——扩大项目的辐射力和影响力；深度——围绕市场需求敏感点确立主题，深度挖掘，精细化开发；关联度——跨界整合多种产业、文化、环境、区位资源，形成自我中心化的价值体系。

“五出效益”的战略价值：坚持着眼于“出成果、出机制、出品牌、出人才、出网络”的利润增长、团队成长、模式成型、品牌提升、协作体系一体化成长的多元效应，从而使项目成为企业发展的最佳基石。

这二十多年来，中国经济经历了从市场开放、推动民营经济起飞，到城市运营、大投资大项目推动城市扩张，再到产业升级、推动产城互动三个重要发展阶段。与之相匹配的，是公众、政府、产业对地产不同需求敏感点的变迁。而中国地产这条长河，也蜿蜒流淌，经历了从短缺时代以产品为核心，到城市扩张时代以社区为核心，再到产城互动时代以产业为核心的发展重心转移。王志纲工作室始终如一股清流，其推行的泛地产概念，更紧紧把握时代的敏感

点，历经时代变迁而愈显其前瞻预见性。

王志纲总结的这个“一二三四五”，作为泛地产的核心思想已经历了20年的成长与跨越，一次次的实践证明其行之有效。

20世纪90年代到21世纪初，中国社会经济以市场开放搞活为先导，“一部分人先富起来”，导致了新的社会阶层分化。不到十年间，三个人群的崛起最为引人注目：一是洗脚上田，大胆创业，迅速捞到第一桶金的“土豪”；二是凭借原有的政治资本、知识资本快速上升的“新贵”；三是凭借自身努力成为社会中层的政商知识人群，俗称“中产”或“小资”，在当时也称之为“新知”人群。王志纲工作室敏锐地意识到，抓住这三个人群成为最具价值的置业主力人群的价值在于：你不仅能卖出房子本身的价值，还能卖出附加值；不仅能做出产品的高价值效应，还能吸引社会的关注，做出品牌效应；不仅能体现项目效益，而且有可能为企业发展树立品牌，形成产品模式，并推动企业战略的纵深发展。而根本原因在于，这些人不仅愿意为房子的功能与地段埋单，还有一个共同的敏感点：愿意为自己的生活方式埋单。

这一时期，“万招保金”四大房企因为具备当时先进的行业水平以及大资本背景而开始全国扩张。以广州为代表的一些民营房企开始崭露头角，大胆地应客户需求进行创新，以引领和推动行业发展