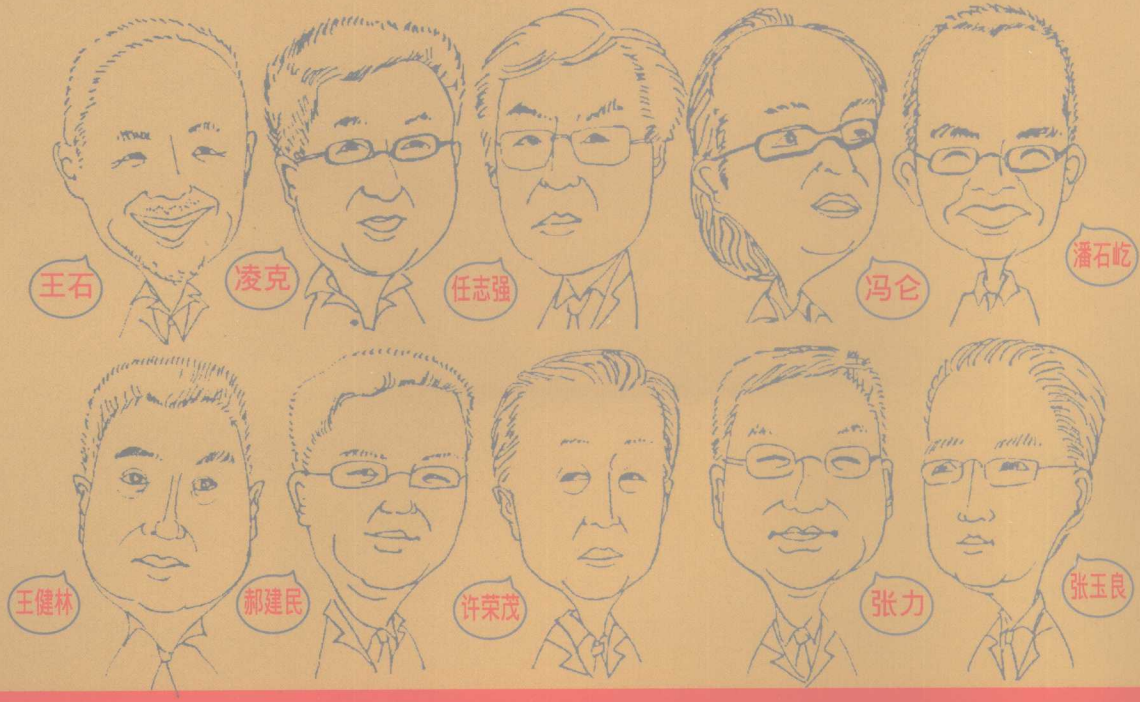




10大地产领军人的管理智慧和经营战术

中国地产 巅峰管理

决策资源集团房地产研究中心 编著

中国建筑工业出版社

5大超值购书优惠



地產書友會
book club
(地產書友會會刊) 一期

1




立即成為
職業地產人俱樂部成員

2




地產信息互
地產資訊《地產信息官》
一年免費贈送

3




地產書友會
book club
(地產書友會) 当月贈品

4




地產名企項目
經典圖片100張

5

图书在版编目 (CIP) 数据

中国地产巅峰管理 / 决策资源集团房地产研究中心编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008

ISBN 978-7-112-09342-7

I. 中... II. 决... III. 房地产业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第005674号

本书以地产界10大领袖和他们所领导的标杆企业为研究核心, 清晰刻画他们的业界形象、经营价值观、个人擅长、个人营销艺术、地产领先概念, 也全面透析他们所经营企业的经营理念、产品策略、人力资源等方面的战略模式。

“他山之石可以攻玉”, 通过借鉴中国地产巅峰管理者的经营管理套路, 从而指导自身企业的运行模式, 使其能够发展壮大, 成为下一个地产标杆。为了避免阅读枯燥, 本书设有配合相关内容回顾的“本节思考”、“管理休闲吧”、“管理看板”、“精华回顾”、“商业领袖会客厅”以及“董事长必修课”。本书生动有趣, 能让读者在最短时间内获得几本书的知识能量。

责任编辑: 封 毅

责任校对: 关 健 陈晶晶

10 大地产领军人的管理智慧和经营战术

中国地产巅峰管理

决策资源集团房地产研究中心 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 34¼ 插页: 1 字数: 713 千字

2008年5月第一版 2008年5月第一次印刷

定价: 68.00 元

ISBN 978-7-112-09342-7

(16006)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)



回执单

只要您填写以下内容，回传给我们，

4大

惊喜等您拿

您的姓名: _____

您的公司名称: _____

您的公司地址: _____

所在地邮编: _____

您的公司电话: _____

您的E-mail: _____

填写 **朋友** 的以下内容，他可与您免费共享本书4大惊喜

您朋友的姓名:

您朋友的公司名称:

您朋友的公司地址:

您朋友的公司电话:

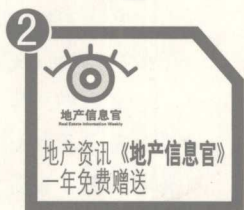
您朋友的E-mail: _____



房地产图书征稿热线
020-61073213

地 址：广州市天河区员村一横路3号华颖轩2层全层
联系人：蓝小姐 电 话：020-38698916
客服QQ：420490004

邮 编: 510655
传 真: 020-61073299



编委会

编著单位:

决策资源集团房地产研究中心

编委:

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
章俊杰	刘丽娟	贺颖红	滕敏
周斌	肖涛	阙文芳	谭敏
肖鲲	张斌	张亚辉	许文凡
顾芳恒	程杰元	仲文佳	夏联喜
李石养	胡洁贞	黄晴	李林发
谢小玲	潘永彬	官鹏	王旭
仇国璋	陈明辉	李海维	沈剑英
成文冠	孙权辉	黄晖	罗克娜
陈恺	程桂华	王晓丽	李白玉

执行主编:

仲文佳

美术编辑:

李林发 潘永彬

技术支持:

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问:

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

媒体支持:



《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟

南方楼市

序言①

宇文成都和王石是谁？

宇文成都是谁？

作为《隋唐演义》里排名第二的猛将，他是20世纪80年代青少年文化快餐中重要的组成部分。我对此仅有的一点文字启蒙，来自幼时放学途中为伙伴们复述的前日中午所听到的30分钟隋唐演义的评书。

这些源自民间的街头文化，比福布斯更早懂得塑造“权力排行榜”。那时我们热衷于探讨排名第三的裴元庆，若与宇文成都联手，能否干掉排名第一的李元霸。

很遗憾，野史里的英雄，最终都被时间无情地淹没了。历史更多时候属于“夹着尾巴逃跑”的“奸臣”。

我们沿用评书里“在30分钟内必须制造数次高潮与悬念”的光荣传统，来定义一个人“power”的层级构成。

power [p'auə:] [中文释义]

- power名词:

1. 力，力量；能力；体力，精力；（生理）机能；才能；
2. 势力，权力，权限；威力；政权；权能；
3. 有力人物，有势力者；有影响的机构；
4. 兵力；军事力量；大国，强国；
5. 【数学】幂，乘方；

- power及物动词:

〔美国〕给…装发动机，赋予…以动力；用动力发动。

“Power”的第一个层级，就是评书英雄里的个人英雄。我们身边或者听闻中总会有这样的“超级玛莉”，精力无穷，不达目的誓不罢休。他们将自身的能量发挥得淋漓尽致，然而却不会有更大的成就，甚至于每每以悲剧收场。如单田芳那独特的声音说到的：再大的英雄，钢板上能碾几颗钉？

“power”的第二个层级，是那种能够将自己的力量复制到团队中的人。好比孙悟空关键时刻拔下毫毛变出一群小猴子帮自己打群架。不过，

尽管大圣满身是毛，但他似乎很吝惜，西游途中甚少用此招，惟恐变出的小伙子貌似小大圣，容易以假乱真，可见“power”不宜简单复制。

“power”的第三个层级，往往是个人能量平平者。恰因领会了个体的无力感，他们更懂得在缝隙里扮演“power”聚合者角色的重要性，或者，他们的“power”，正是“power”之上的“power”。

终于该回到和《中国地产巅峰管理》有关的话题了。

如何定义中国地产巅峰管理者的“power”呢？

老板说了算的决策模式有其先天缘由。地产是一个资金密集型的产业，它需要这样一个集权者具有敏锐直觉、快速决断。此间的弊端要小于由此而提升的效率。所以，几乎地产行业的每个管理者，都首先是一个力大无穷的个人英雄。

然而，很多人到此为止，做完几个项目，过下“本地虎”的瘾后就草草说再见。其实更高层级的管理者应该是扩张冲动下的“过江龙”。做完一个项目，再做第二个，然后杀出本土，布局全国。这时候，不具有三头六臂的管理者只好拔毫毛来应付更多的项目。

我们不得不说一下孙宏斌，他当年的疯狂扩张事后被证明为先知先觉。可是，他撒出去的20岁出头的小猴子们，并不能复制顺驰在天津的能量，孙错误地认为那些年轻人可以用激情来弥补他们所不具备的天分，但不是每个人都能如他般在20多岁即成为联想权力的威胁者。

万科或许是顺驰事件的最大受益方，尽管王石在公开场合直接批评了孙的狂妄，但老练的他随即在公司内部检讨了战略步调。在那一年，我们看到的有趣场景是，万科和顺驰分别提出了与自身气质截然相反的下一年战略主题：万科要激情，顺驰要稳健。

基于现实主义的合生与富力，得益于广东悠久的老板文化，在全国扩张中保持了强大的控制力。但是这种文化同样抑制了“控制半径”。广东的地产企业在中央管理方面做了很多努力，可一切却仍然离不开老板。

万科最接近于“power”的第三个层级吗？这家公司最宝贵的财富就是在经历过“power”的前两个层级之后，依然同时保有“自省”与“野心”。王石在不断挑战自我极限的险境，意识到承认个体的无力感，更有助于一个组织的强大。

王石没打算做一个不断拔毫毛的齐天大圣。他有更大的图谋。在早些时候经历过扩张的失败后，万科终于意识到，一个企业的自我成长，必须如人体般实现基于基因的自我复制，方能突破。

未来，将不会再有评书去缅怀我们这个年代的孤胆英雄。地产大鳄们在财富榜上的数字，不用多久就会像当年的万元户般被时间遗忘。我们的孩子将在第N代互联网上，搜索到在2008年，有一本叫《中国地产巅峰管理》的书，试图讲述那轮游走于掠夺与梦想边缘的财富冒险。

他们会发出那个类似于宇文成都的疑问：

王石是谁？

不可小视 的一人之力

在 现今社会，商业越来越发达，有钱的人越来越多，企业也就越来越多，但企业平均寿命却越来越短了。据统计，美国每天企业注册的数目高达10万家，而每天宣布倒闭或破产的企业却高达10多万家，这似乎告诉人们一个问题：有钱未必可以做老板，还必须具备作为老板的相当多的素质。

大老板的现代称呼便是董事长，是一个公司（企业）董事会里起决定权的人。他是企业的大股东，是企业文化的源头，企业内一切文化、行动及观念均系来自于董事长的思想，他的个人素质和能力也在很大程度上影响着企业的成败。

在房地产业较成功的品牌企业背后，总有一名或一群有作为和极具凝聚力的优秀企业家的支撑。他们是一批具有特殊素质的现代管理者，是德才兼备的经营专家。虽然不能说他们用个人力量在地产江湖上杀出一条阳光大道，但他们毕竟依靠其巅峰管理占得市场的重要一席。

十多年来，万科的人马换了一拨又一拨，惟有王石，这位自称为职业经理人的创业者，由始至终没有离开过万科一步。作为万科旗帜下的灵魂人物，王石带领着万科打了一场又一场近乎惊险而漂亮的战役，然而比那些精彩案例更难得的，是万科连续23年的成长。

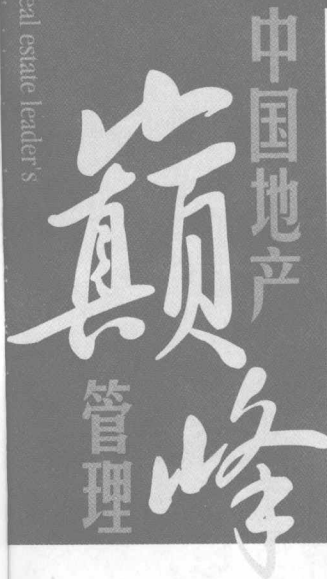
中国企业从不缺“漂亮仗”，也不缺“高成长”，但保持10年以上的持续成长，则仿佛马拉松长跑，需要坚强的意志、长远的筹划、平和的心态和理性的节奏，而这却是那些只善于以一仗定乾坤的企业和企业领导者所望尘莫及的。

王石经常说，当领导要做三件事：一是决定做不做，也就是决策；二是决定谁去做，也就是用人；三是做出成绩，享受荣誉，当然出了事情也应承担责任。他深知对企业而言，“无为而治”是一个成熟的管理境界。在“无为”的前期，“有为”是一个必须的行为过程，通过“有为”来挖掘河道，完善管理架构，其后水流则循渠道而行，无使出其左右，则“无为”可待矣。

市场在发展，竞争越来越激烈，每个行业都充满了竞争对手，这对企业的管理者的要求也越来越高，所以，管理者需要变，变成一个懂得企业管理的人，懂得市场发展趋势的人，求知、上进的人，要从山野走下来，靠知识和技能、靠拥有知识和技能的团队，打造一片属于自己的天地。

主编

2007年12月12日



本书源起 | 1 |
source

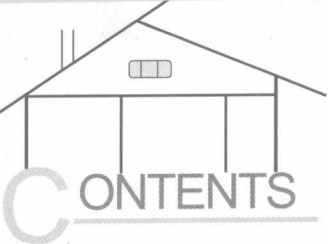
地产高层管理者，要具有练达的世界观而不只是全球的世界观。

全球性的世界观	练达的世界观
重视的是市场、价值和管理实践的普遍性	对具体情况做出具体反应
局部结果不如总体经济业绩重并不对局部结果负责	局部结果是衡量业绩的重要指标，它不仅应该增加经济价值，还应该增加社会价值。公司要对自己的行动所起到的局部后果负责
在世界各地，我们看到差别并不明显	在不同的地方，我们融入各种不同的世界观
世界正在趋向一种共同的文化	这个世界存在各种边界，就像一件百衲衣



“我这样认为，所以你要这样做”是英雄式管理者的格言。对于参与式管理者来说，他们的管理格言是：我们这样梦想，所以我们这样做。

英雄式管理 (建立在自我的基础上)	参与式管理 (建立在合作的基础上)
管理者是远离产品开发者和提供服务者的大人物	管理者之所以重要，是因为管理者帮助其他人做开发产品和提供服务等重要工作
管理者职位越高，越是重要，在最高层，首席执行官就是公司	组织是个互动的网络，而不是一个垂直的等级体系。有效的领导人参与各个环节的工作，而不是坐在最高层
明确、周密和大胆的战略发自“头儿”并向下传递，“头儿”干的都是大事情，其他人只要实施就行了	战略是在网络中产生的，随着参与者去着手解决小的问题，这些小问题逐步演变为宏大的计划
实施是问题，因为虽然公司高管要改革，但大多数人会抵制。这就是为什么必须欢迎局外人的原因	实施存在问题，是因为它与制定战略是不可分的。这就是重要改革必须要尽心尽力的内部人参与的原因
管理就是做决定和分配资源，包括人力资源。因此管理意味着根据报告中的事实进行分析，常常涉及计算	管理就是发挥人们自然就有的积极性。因此管理意味着依据根植于情景的判断进行鼓励并且身体力行
业绩改善要归功于领导人。关乎业绩指标（特别是股东价值）的事，才是重要的事	组织的改善归功于每个人。人文价值，尽管很多时候无法衡量，也是重要的
领导力就是驱使那些能把自己的意愿强加给别人的人	领导力就是通过别人的尊重而获得的信任



目录

第一章 王石和他的标准化经营的万科 /3

第一节 王石：中国阳光式企业家群体的领袖 /5

- 王石·业界形象：稳健、思索、自省、智慧四位一体 /6
- 王石·经营价值观：站在社会角度思考民生和企业 /9
- 王石·个人营销艺术：将个人娱乐与工作完美结合 /10
- 王石·地产领先概念：用概念展示万科的标杆风范 /15

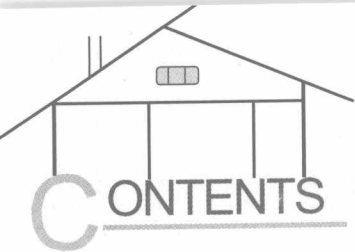
第二节 万科：走专业化、精细化发展之路 /17

- 一、经营理念：用人性化和创新意识激发员工潜质 /17
- 二、战略规划：多元化、专业化与精细化 /19
- 三、产品策略：万科提供的是一种生活方式 /24
- 四、企业管理：创建领先的管理模式 /33
- 五、人力资源：万科打造房地产商学院 /36

第三节 案例：产品设计及营销策略 /55

- 一、产品设计：广州万科城——长在山里的房子 /55
- 二、营销策略：“万科第五园”的中式文化营销 /67





目录

第二章 凌克和他的创新道路上的金地 /77

第一节 凌克：温和外表下的倔强与刚强 /79

- 凌克·业界形象：以速度见长的“快客” /80
- 凌克·经营价值观：讲求责任和创新 /81
- 凌克·领导智慧：用理性和智慧决胜地产 /82
- 凌克·个人营销艺术：是金子总会发光 /84
- 凌克·地产领先概念：用变革的思维经营企业 /85

第二节 金地：用创新的理念打造品牌 /89

- 一、开发理念：讲求“产品主义”与创新思想 /90
- 二、企业文化：理科金地逐步张扬个性 /93
- 三、人力资源：解开金地人才流失率超低之谜 /95
- 四、品牌战略：“科学筑家”的品牌再铸之路 /101
- 五、企业管理：构建清晰的母子公司管理体系 /108

第三节 案例：产品设计及营销策划 /121

- 一、产品设计：金地·梅陇镇——都市未来城 /121
- 二、营销策划：“金地·香蜜山”营销实操档案 /137



第三章 任志强和他要打造为百年企业的华远 /163

第一节 任志强：地产英雄当志强 /165

任志强·业界形象：一个地产界比较高调的“唐·吉珂德” /166

任志强·经营价值观：用品质和品牌说话 /168

任志强·领导智慧：爱说、爱写、爱秀、爱管事 /169

任志强·个人营销艺术：语不惊人死不休 /171

第二节 华远：专走高端路线做百年企业 /175

一、产品策略：用诚信和创新打造百年企业 /175

二、发展战略：兵马未动，粮草先行 /178

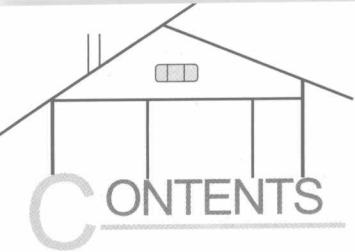
三、人力资源：用三流的人才做一流的企业 /185

第三节 案例：产品设计和规划设计 /187

一、产品设计：解析“华远·首府”的产品特色 /187

二、规划设计：“华远·静林湾”设计亮点 /194





目录

第四章 冯仑和他的不断学习先进的万通 /209

第一节 冯仑：风云地产的卓越思想家 /211

冯仑·业界形象：房地产黄埔军校的校长 /212

冯仑·经营价值观：“一、二、三、四”理论 /214

冯仑·领导智慧：善于说也善于钻研 /216

冯仑·个人营销艺术：用哲学来影射楼市和生活 /218

冯仑·地产领先概念：引领地产模式的变革 /221

第二节 万通：学先进、开创万通模式 /223

一、经营理念：在坚守与变迁中创新 /223

二、发展战略：从香港模式转向美国模式 /225

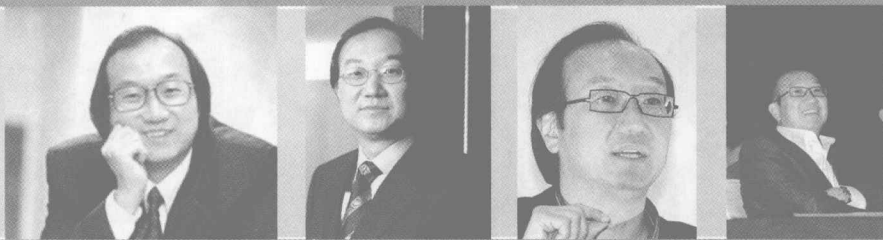
三、企业文化：注重感恩与反省 /228

四、融资策略：学先进、傍大款、走正道 /228

第三节 案例：营销策划及营销借鉴 /235

一、营销策划：“万通双花园”项目方案（节选） /235

二、营销借鉴：万通地产的活动营销与文化营销 /245





第五章 潘石屹和他的在争议中成长的SOHO /253

第一节 潘石屹：个性与商业交叉线上的行者 /255

潘石屹·业界形象：商人中的天才营销专家和公关高手 /256

潘石屹·领导智慧：用一个人的力量可以激活一个企业 /257

潘石屹·个人营销艺术：用娱乐的方式自我凸显 /259

潘石屹·地产领先概念：用争议炒热企业 /260

第二节 SOHO中国：争议中成长起来的传奇 /265

一、产品策略：SOHO中国的小手段与大手笔 /265

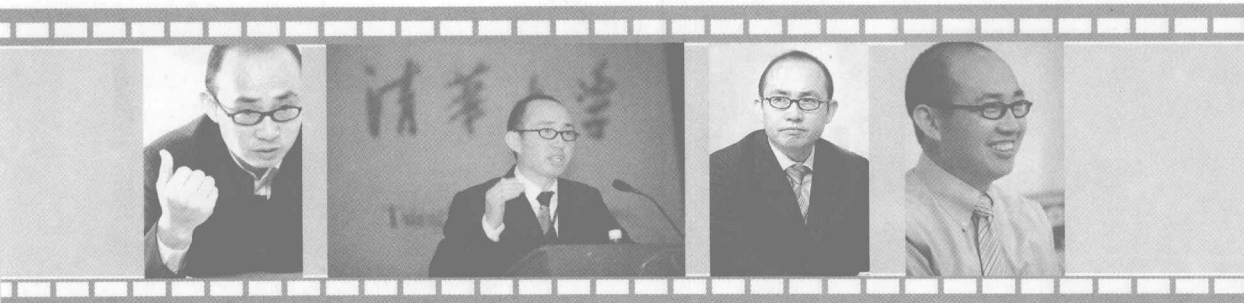
二、创新点提炼：用三大核心战略打造产品 /268

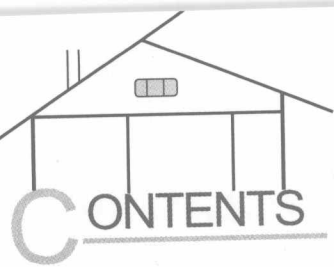
三、人力资源：从末位淘汰制到赛季考核制 /271

第三节 案例：创新手段及营销借鉴 /275

一、创新手段：“SOHO现代城”的创新意识 /275

二、营销借鉴：SOHO中国营销手法展示 /278





目录

第六章 王健林和他的商业地产先行者——万达 /289

第一节 王健林：商业地产先行者 /291

王健林·业界形象：智慧与谋略兼具 /292

王健林·经营价值观：做好品牌，严把质量关 /293

王健林·领导智慧：速度+勤奋=飞跃性成功 /296

王健林·个人营销艺术：付出的多，收获的就多 /298

王健林·地产领先概念：用承诺打造品牌 /299

第二节 万达：商业地产的先行者和领路人 /303

一、战略规划：商业地产历经三个发展阶段 /303

二、人力资源：人才比资金、土地还重要 /305

三、企业文化：内部人际简单化，外部产业规模化 /306

四、融资策略：创新商业模式并保持资金流 /307

第三节 案例：景观设计及营销策划 /315

一、景观设计：解析“万达海魔方商业广场” /315

二、营销策划：“万达·江畔人家”市场营销 /321



第七章 郝建民和他的打造精品的中海 /335

第一节 郝建民：一个靠实力打拼的低调地产人 /337

郝建民·经营价值观：在创新中超越 /338

郝建民·个人营销艺术：实践出真知 /342

郝建民·地产领先概念：将精品路线进行到底 /343

第二节 中海：打造精品，塑造品牌 /345

一、经营理念：诚信卓越，精品永恒 /345

二、战略规划：扁平化、专业化、平台化管理 /345

三、产品策略：创新模式，打造精品 /348

四、品牌传播策略：内外兼顾，营造传播通道 /354

五、企业文化：严以律己，宽以待人 /358

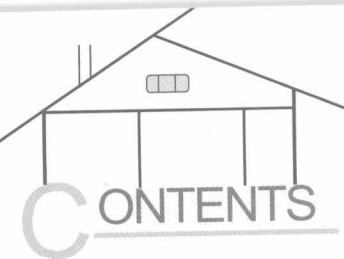
六、成本控制：精打细算，节约即盈利 /362

第三节 案例：产品设计及营销策划 /365

一、产品设计：“中海万锦豪园”产品设计解析 /365

二、营销策划：广州“中海蓝湾”营销分析 /371





目 录

第八章 许荣茂和他的城市造梦者——世茂 /399

第一节 许荣茂：地产与资本市场的舞者 /401

许荣茂·业界形象：具有传奇经历的传奇人物 /402

许荣茂·经营价值观：让机会变成结果 /403

许荣茂·领导智慧：眼光独到、善抓机遇 /404

许荣茂·个人营销艺术：神龙见首不见尾 /406

第二节 世茂：制造高品质生活的城市造梦人 /409

一、经营理念：在别人没看到的地方发现机会 /409

二、企业管理：对内抓品质，对外塑形象 /415

三、创富法门：世茂开创“滨江模式” /417

四、资本运作模式：进行股权和资金运作 /421

第三节 案例：产品设计 /425

一、产品设计：破译“世茂奥临花园”成功密码 /425

二、产品设计：“世茂·蝶湖湾”产品解读 /438

