

THE EXAMPLE OF VANKE PULTE HOMES



慕凤丽 著

万科的榜样

——美国帕尔迪公司

- 解析榜样核心价值，提升经营管理能力
- 值得经理人深究，值得业内外人士深思
- 向榜样学什么？学什么比向谁学更重要



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

THE EXAMPLE OF VANKE

PULTE HOMES



慕凤丽 著

万科的榜样

——美国帕尔迪公司



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

万科的榜样：美国帕尔迪公司/慕凤丽著. —北京：当代中国出版社，2008. 2

ISBN 978-7-80170-552-5

I. 万… II. 慕… III. 房地产业—企业管理—经验—美国
IV. F299. 712. 333

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 005836 号

出版人	周一
策划人	闻洁
特约编辑	朱丽丽 闻洁
责任编辑	宗边
装帧设计	中视觉工作室
出版发行	当代中国出版社
地址	北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网址	http://www.ddzg.net 邮箱:ddzgcbs@sina.com
邮政编码	100009
编辑部	(010)66572152 66572154 66572155
市场部	(010)66572157 66572281 66111785
印刷	北京京都六环印刷厂
开本	680×1020 毫米 1/16
印张	13.75 印张 2 插页 135 千字
版次	2008 年 2 月第 1 版
印次	2008 年 2 月第 1 次印刷
定价	28.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请与出版部联系(010)66572159

[内容简介]

2003年底，万科树立了新的标杆——美国帕尔迪公司。作为中国房地产行业的标杆和榜样，万科的一举一动都备受关注，帕尔迪公司也由此进入中国人的视野。这是一家什么样的企业？是什么吸引了万科向它学习？万科能学到什么？进而对国内其他房地产企业能有怎样的借鉴？

帕尔迪公司是美国房地产开发行业的翘楚，有着连续56年盈利的骄人业绩。细究其缘由，取得这样的成绩实非偶然：帕尔迪公司是一家与自己较劲的公司，不仅在发展战略上有缜密的思考，还在客户服务、消费者调查上细中求细，追求完善。这种追求集中体现在帕尔迪公司选择的学习标杆上：为了更好地降低成本和提高服务水准，以丰田汽车的生产方式为目标，力求提高自己的工厂化住宅生产水平；以沃尔玛的供应链管理为目标，与制造商密切合作，致力于提高自己的大规模建筑材料和住宅设备采购能力；以丽嘉酒店的客户服务为目标，在住宅售前、售中和售后过程中提升自己的客户服务水平，赢得客户满意。

万科立志以世界级的房地产公司帕尔迪为标杆，展示了万科的自我追求。所不同的是，帕尔迪公司的标杆都是其他行业的优秀企业。关于标杆的设定，帕尔迪公司首先考虑的不是行业中的先进者，而是在当下的竞争环境中，自己需要提升的是哪些方面的能力，全球范围内这种能力最强的是谁，谁就可能成为自己学习的标杆。

本书可作为全国房地产行业企业家、高中层管理者和从业人员、房地产机构研究人员的重要参考书，还可作为各大专院校房地产专业师生、房地产总裁班、EMBA、MBA学员的辅助教材，也适合关心万科集团发展，对美国帕尔迪公司感兴趣的广大社会读者阅读参考。

THE EXAMPLE
OF VANKE
PULTE HOMES



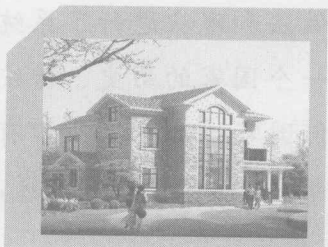
[作者简介]

慕凤丽

曾获建筑工程学学士、中国人民大学MBA、管理学博士学位，现任中国政法大学商学院教师，兼任中国人民大学房地产信息中心研究员，北京友泰管理咨询有限公司、北京迪智成企业管理咨询公司房地产行业首席顾问。有着深厚的管理理论积淀和丰富的房地产实践经验，多年来曾为数十家大中型企业提供过管理咨询服务，尤其是对房地产行业有深入的研究和独到的见解。

来信请致：mufengli@163.com

出品人：周五一
策划人：闻洁
特约编辑：朱丽丽 闻洁
责任编辑：宗边
装帧设计：中视觉工作室
zhongshijue@sina.com



推荐序一

一晃，在北京教了六年半的书，期间结识了一些新朋友，慕凤丽就是其一。

这个出生于山东威海的女子，是学建筑工程出身的，大学毕业后曾戴着安全帽在建筑工地真刀真枪地盖过房子。可能建筑这行太男人了，她后来转学企业管理，竟然一路过关斩将把博士的帽子戴到头上，现在躲到大学里开始教人怎么做生意。

但是，最初的职业往往就像初恋一样，给人留下的回忆是永远的，日后不论做什么事，第一次经历自觉不自觉地都是坐标。因此，当盖过房子的慕凤丽在探讨企业管理问题时，房地产这个行业自然成了她的首选。

房地产是个触动所有人神经的行业，因此，对它指手画脚的学者自然更多。可惜，隔行如隔山，大多数学者的发言，让行内人有班门弄斧之感。于是，慕凤丽这本书就变得鹤立鸡群，因为她是行内人的学者。这是一本真正写给行内人看的书。

她在本书中没有对中国房地产的热门话题指手画脚，



但她却对美国同行在这些问题上的做法和现状进行了系统阐述。因为她知道，房地产行业受一个国家的历史、传统和当下政治经济环境影响太大，任何国家的房地产业都有太多不得已而为之的事情。因此，抽象地谈什么“穷人区，富人区”、“居者有其屋”都是在做无用功。

相反，她在书中让读者知道了，在美国这个全世界最富裕的资本主义国家，仍然有 30% 的低收入者买不起房这一事实；同时读者也会从她的书中了解到，美国政府在资助低收入者住房问题上一摇三摆的政策变化。

更重要的是，她对中国房地产业的领导者万科目前正在学习的对象帕尔迪公司（美国房地产业领头羊）的历史、现状、战略以及目前面临的压力进行了详细的介绍。读者会从中了解到：规模对房地产行业为什么不像汽车、家电、零售、饮料行业这样重要？2005 年美国 60% 房地产开发商每年盖的住宅才是 1 000 套；前 100 名开发商所占市场份额仅为 36%。为什么美国房地产行业的领头羊不像美国其他行业那样赫赫有名？

一个更令人感兴趣的问题是：为什么美国房地产业中这个连续 56 年获得盈利的领头羊，竟然要学丰田、沃尔玛和丽嘉酒店这三个行业外的榜样？美国的房地产商为什么把产品周转率放到所有竞争要素的首位？这与中国房地产商把获得土地放在第一位的区别是什么？

最后，也是最重要的问题，房子的质量。除了人种和语言之外，建筑是一个民族文化的最长久载体。中国今天的房地产管理部门和房地产商们，决定了 100 年后中国城

市的面貌，因为今天的建筑材料是钢筋、水泥和玻璃，它们的物理寿命是跨世纪的，这就是今天我们这些有着古老文明的中国人去美国、加拿大和澳洲这些年轻国家，反而感受到古老震撼的原因！

连续 56 年盈利的美国帕尔迪公司是如何保证它的客户有 50% 是重复购买？是质量！帕尔迪公司的建筑质量不仅是控制新房入住 18 个月内的返修率最低，更是体现在房子的维修和寿命上，从而保证房子在二手房市场卖出时，依然坚固适用。原来，美国的旧房交易占整个房地产市场 85% 的份额，买得起房子的人一生平均都要换几次房子。因此，要想在美国房地产开发行业中独占鳌头，质量观念不可不长远！帕尔迪是如何保证其质量的？行内人阅读本书可能会得到很多体会。

然而房子毕竟不是工业化产品，每一个房子的建造都是独特的创造，即使是在美国，2004 年每座住宅仍有 14 项质量问题，因此对质量问题投诉的回应和处理，就是检验房地产开发商综合素质的最终指标。能否经得住这一考验，是一个严肃的房地产商和投机者的分水岭。2005—2006 年，中国房地产业遇到了前所未有的机遇，吸引了很多行外投资者的入围。有家企业初入行便在全国各地攻城略地，搞得王石在公开场合指责这家企业不按条理出牌搅乱了市场。我听到此消息后，跟王石私下说：“房地产不是互联网，盖房子仍然是秦砖汉瓦的建造方式，人住进去之后，公司的管理问题才会集中爆发，等着看吧！”一年后，听说这家企业的泡沫快速破灭了。



我说这个故事，不是炫耀自己的先见之明，只是想说房地产不是这样的玩法，不信请大家看看慕凤丽这本介绍“美国万科”的书。

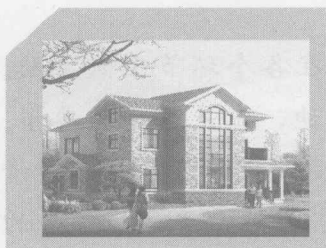
黄铁鹰

北京大学光华管理学院访问教授

深圳万科地产公司董事

原香港华润创业公司董事总经理

2007年11月



推荐序二

房地产业在我国的发展只不过短短 20 多年，快速成长也不过是近 10 年的事。这 20 多年来，不仅是我国房地产行业快速发展，居民住房快速改善的阶段；同时也是国家政策不断调整，引导房地产行业健康发展的阶段。尤其是近几年，房价的快速攀升已经开始严重影响到百姓的安居生活，关于规范房地产行业发展的政策调控更是密度愈高，力度愈大。

随着调控的深入，我国房地产行业的外部环境也发生了根本的变化，以往那种靠关系拿地，以地找银行贷款的时代已经一去不返了。不论是土地政策从紧还是贷款政策从严，都对开发商的发展提出了更高的要求。可以说，中国的房地产开发行业正面临转型。只要是转型，就必然有淘汰。下一个阶段的竞争实力将取决于企业是否具备足够的市场竞争能力，取决于企业领导者是否具备足够的谋略和管理才能。

但市场竞争能力的培养不是一朝一夕就能完成的，它只能是尽早开始，只能是通过全员参与不断努力的一个持续改善的过程。否则你将是转型后的被淘汰者。这种市场竞争能力必须将注意力集中于市场的需求，集中于客户的



真正需要，围绕着客户的真正需要在各个环节上做贡献。本书所剖析的美国房地产公司帕尔迪，正是这样的典型。它能在 50 多年的发展中始终业绩卓著，就是源于它不断修炼的经营和管理能力。这种能力让它能够专注于消费者的研究（包括第一次购买者、第一次换房者、第二次换房者甚至退休住宅购买者），然后根据消费者的需求提供最恰当的产品和服务。对消费者的研究是开始，从消费者的研究到提供有竞争力的产品和服务是个系统工程，之间的每一个环节都需要这种能力。有了这种能力，即便外部存在着像目前次贷危机这样的风险，企业的抗风险能力也一定是业内最高的。这正是目前我们国内开发企业需要认真思考 and 学习的，否则你就只能是项目公司。要想成为百年企业，你就必须从长计议。

本书表面上是在剖析美国帕尔迪公司的成功之道，实际上它更重要的意义在于帮助中国的房地产开发企业思考下一个阶段的发展方向，帮助它们提升内部经营和管理能力，指出了未来工作的重点和方向。可以说，本书的推出是这个行业转型的标志或信号，因为本书所讨论的内容正是下一个阶段每个开发商所必须修炼的。每个开发商都需要重新定位自己在行业中的价值。既不要奢望赢家通吃，也不要盲目乐观，而是踏踏实实练内功，实实在在求发展。该书虽然篇幅不多，但带给我们的思考一定是深层次的。

叶剑平

中国人民大学土地管理系主任 教授 博士生导师

2007 年 12 月 23 日于人民大学求实楼



前言

与企业发展相伴的始终是两大不变的主题：对外的经营和对内的管理。经营重视的是对外部环境的研究和适应，通过整合外部资源来促进企业成长；而管理重视的是如何高效、低成本地组织内部力量，如何通过内部各方面的努力更快更好地实现既定目标。任何一个行业在其发展初期，经营往往是随时决定企业生死的大问题，待行业发展趋于成熟，其面临的外部环境和资源条件也会趋于稳定。这时，管理问题就成为关乎企业成败的核心问题了。

中国的房地产行业同样经历了这样的过程。在此前的二十多年中，经营问题一直是中国房地产行业生存和发展的重点。随便浏览一下培训市场上关于房地产行业高级经理人的培训内容，我们就可窥一斑而见全豹了：除了土地政策就是金融政策，至于研究消费者需求、提高建筑质量和控制工程成本这样的问题是很少有人关心的。

到2005年末的时候，房地产培训的热门内容里开始有了学习美国帕尔迪公司的话题。帕尔迪公司是美国一家非常优秀的住宅开发商，国内很多开发商都愿意学习它如何



围绕资本回报率组织外部资源和内部力量，高效运营和管理，获得连续 56 年持续盈利的骄人成就。这一现象折射出的是房地产行业开始了对管理的重视。当然，这也是行业发展开始趋于成熟的必然结果。

细究其中缘由，原来帕尔迪公司是万科新的学习榜样，中国的房地产行业早就有“学习万科好榜样”的口号，帕尔迪公司作为榜样的榜样自然就更受关注了。欣喜于行业成熟的同时，我不免有些“杞人忧天”，希望这次的学习不是流于口号，而是脚踏实地地提升企业自身的能力。因为学习的目的绝不是让自己变成别人，而是为了成就更好的自己！万科永远是万科，永远不可能通过学习成为帕尔迪。同样，其他企业也永远不可能通过学习成为万科。学习的真谛不在于改头换面成为别人，成为像标杆一样的企业；学习的真谛在于立足于自己的现实情况和未来追求，深刻理解企业需要提升的能力是哪些？谁最具备这种优秀能力？在现有的市场环境中，这种优秀能力能否向榜样学到？

住宅产业是个非常特殊的行业。人们对住宅的功用有着各种各样的理解，不管怎样理解，住宅都是与家庭生活密切相关的。很多动物都需要“住宅”——动物的巢穴，但也不是所有的动物都需要巢穴的。据说只有那些为了孩子成长，要养育孩子的动物才有巢穴。也就是说，只有那些幼儿很小、很软弱的动物才需要巢穴。像马，它们是不需要巢穴的，因为小马生下来就可以站起来走路，所以不需要巢穴一样的家。因此从这个意义上讲，住宅代表的是一种养育后代的家庭生活，而这种家庭的生活方式又深深

植根于其所处的社会生活之中。一个美国家庭和一个中国家庭在生活方式上有多大的差别，美国住宅与中国住宅在功能上就会有多大的差别。所以住宅不是一般的消费品，住宅产业与其他工业品的生产有着很大的不同，这是我们的住宅生产企业学习西方企业时所应该特别注意的。

再有，企业的学习决不能仅仅限于领导人的倡导，而是整个企业各个层面的系统学习。这就要求企业每个层面的员工都非常清楚自己要提升的能力是什么？这需要企业非常细致的行动，只有学习口号而没有细致的行动将使企业迷失学习的目的和动力。

鉴于这样的一些想法，我决定再现帕尔迪公司的发展历程。能在半个多世纪的发展中始终充满生机，帕尔迪公司的成就得益于经营上的成功，成功地抓住每一次市场机遇；更得益于它管理上的成功，成功地提升企业内部的能力。由于美国地产市场竞争充分，其经营上的成功也必然来自于企业内部的优秀能力。在提升企业内部能力方面，帕尔迪公司表现出了极大的学习热情。实际上，帕尔迪公司在其半个多世纪的发展过程中也在不断调整自己的学习榜样。不同的只是，帕尔迪公司的学习榜样都是其他行业的优秀企业。关于榜样的设定，帕尔迪公司首先考虑的是，在当时的历史环境中，自己迫切要提高的是哪些方面的能力，关于这一方面全球范围内做得最好的公司是谁，谁就是自己学习的榜样。最好这家公司的能力也在美国市场得到检验，证明自己可以在美国市场环境中学到这种能力。



为了更好地获得客户满意，更好地满足投资人要求，帕尔迪公司不懈地追求产品质量、降低成本以及提升服务水平。以丰田汽车的生产方式为学习目标，帕尔迪公司力求提高自己的工厂化住宅生产水平；以沃尔玛的供应链管理为学习目标，帕尔迪公司致力于提高自己的大规模采购建筑材料和住宅设备的能力，与制造商和服务商密切合作；以丽嘉酒店的客户服务为学习目标，帕尔迪公司努力提高自己的客户服务水平，在住宅售前、售中和售后过程中赢得客户的最高满意度。所有这些方面的持续努力造就了今天的帕尔迪公司，而这些都绝非一日之功。这些都是我们了解今天的帕尔迪公司所不能忽视的。

从搜集资料到成稿，本书的写作经历了一年多的时间。一方面是因为写作时间都是从正常教学和科研以外挤出来的，更重要的是写书过程中资料收集的困难远远超出我原先的想象。帕尔迪公司主要从事新住宅开发，而美国的住宅市场是以旧房交易为主的，再加上还有很多专门从事商业地产开发的优秀企业。所以，在激烈的市场竞争中，帕尔迪公司非常务实，压根不像我们想象的那样“明星”，它的公开资料并不是很多。一年多来，几次灰心想罢手，都是朋友们一路上的鼓励终于坚持到完稿。如果说本书完稿算是一段工作的结束，我自己对世界上优秀地产企业的研究才刚刚开始。这些优秀的企业也许在美国，也许在欧洲或者是其他地方，我希望我对它们的关注能对国内房地产行业提升经营和管理能力有所借鉴，有所帮助！

感谢我的丈夫刘庆军先生，作为从事地产开发十几年

的职业经理人，随着他个人能力的提升，与他的交流也让我始终与这个行业保持密切联系！作为行业中人，他随时帮我理清这个行业的真正需要，时刻提醒我不要局限于理论上的思考，更要立足于现实的需要，立足于对中国房地产实践有所帮助。

吴数先生曾就读美国丹佛大学的房地产管理系，对美国地产市场也研究颇深，为我提供了很多宝贵的原始资料，在此郑重感谢！

慕凤丽

2007年11月

于北京海淀中关村



目

录

引言 帕尔迪公司进入国人视野	1
▲ 帕尔迪公司简介	3
帕尔迪公司的发展之路	7
第1章 房地产开发在美国	13
▲ 高度市场化的美国地产	14
市场份额日益集中	20
融资渠道众多	27
房地产投资信托基金	32
中国香港模式与美国模式之争	42
第2章 横向扩张与纵向延伸战略	61
▲ 规模是持续发展的关键	63
以区域分散经营克服局部的市场 萧条	66
广为流行的横向扩张战略	73
备受争议的纵向延伸战略	78