

中国旗舰企业管理丛书
主编 熊金福 匡仲潇

熊金福 匡仲潇 编著

侨城突围



**QIAOCHENG
TUWEI**



深圳出版发行集团公司
海天出版社
Shenzhen Publishing and Distribution Group
Haizhen Publishing House



中国旗舰企业管理丛书

侨城突围

熊金福 编著
匡仲潇

主编：熊金福 匡仲潇

编委：安迪 王玲 王珊 王茂 王书晶 王海潮
李永江 李国新 李宗坪 李春兰 朱仲华 刘珍
刘静 张野 张玉枝 张燕 石保庆 张晓光
陈波 陈映娜 秦广 高淑芬 田伟 匡仲潇
郝惠文 罗伟钊 段青民 徐航 曹岷 侯焱文
鞠晴江 杨中菊 谭永胜 聂灿辉 熊金福



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

侨城突围/熊金福, 匡仲潇编著. —深圳: 海天出版社,
2008. 5

(中国旗舰企业管理丛书)

ISBN 978-7-80747-174-5

I 侨… II ①熊…②匡… III. 旅游业—企业管理—经
验—深圳市 IV. F592. 6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第006327号

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com) 电话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn) 电话: 0755-83460341

责任技编: 蔡梅琴

封面设计: 黄 华

装帧设计: 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

出版发行: 海天出版社

地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033

网 址: <http://www.htph.com.cn>

邮购电话: 0755-83460397

印 刷: 湖南省地质测绘印刷厂

经 销: 海天出版社

版 次: 2008年5月第1版

印 次: 2008年5月第1次印刷

开 本: 778mm×1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 250千

印 数: 6000册

总 定 价: 248.00元 (共8册, 本册31.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

序言

“度”的力量

“中国旗舰企业管理”系列丛书是专门为我国正在崛起的一批知名优秀企业而编写的。当本系列丛书即将完稿时，我们发现这些企业蕴藏着一个共同点——“度”。

华侨城集团是“驰骋南北东西”，其“度”是——宽度。

万科集团是“山高人为峰”，其“度”是——高度。

中国平安集团是“参与国内外一起竞争”，其“度”是——进度。

招商银行是“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

中兴通讯是“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

中信集团是“坐镇京城，布局全国，走向海外”，其“度”是——强度。

大亚湾核电基地是“和平利用核能”，其“度”是——亮度。

富士康集团是在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”，其“度”是——深度。

上述名企“度”这个共同点的发现，使我们找到了“中国旗舰企业管理”系列丛书的一根纽带，一个灵魂。

细细想来，社会生活中出现的种种，无不与“度”有关。

“度”，是一个自然科学的概念，温度、速度、湿度、光度……同时，“度”也是一个社会科学的概念，一个哲学概念。

“度”，在哲学家的眼里是一个充满智慧的文字。哲学家说：掌握“度”的概念及原理，就等于有了一把认识世界的钥匙。

《说文》中说：“度，法制也”。《孟子》云：“度然后知长短”。《管子兵法》上说：“和合故能谐”，有规则、有尺度，才能成方圆，才能实现和谐。因此，要达到和谐，“度”的把握非常重要。

事物的发展是不以人的意志为转移的，它有其自身的内在规律，具有一定的“度”，我们正确把握了“度”，顺应了客观规律，实事求是，就可以把事情办好，假如我们对事物的度视而不见，单凭主观臆断，就会把事情办糟。

经济发展，有其自身固有的度，掌握了这个“度”，经济就会健康发展，否则就会适得其反，造成停滞和后退。

“度”在生命的行进过程中，是一种道路。“度”是浮标，是迷雾中的灯。认识自己的人，才有清晰的“度”。

任何事情没有绝对的量，只有一个度。世事皆有度，失度就会失误。度的奥妙在于把握得准，处理得当则事半功倍；反之，则事倍功半，甚至事与愿违。

认识度，是为了把握事物变化的客观规律，不犯或少犯错误。在机会未到、条件不成熟时，硬要跨越阶段，必然受到惩罚，因为过犹不及，物极必反。反之，如果条件具备，已近瓜熟蒂落，却当断不断，又会贻误发展时机。因此，精确地把握好度，是保证事业持续健康发展的必要条件。

从“度”的意义上看，“中国旗舰企业管理”系列丛中八大名企各自的“风度”特点，从另一个角度给了我们新的启示。

我国的知名企业数以千计，他们的发展是各有千秋。我们选择介绍的这八大企业，也许不是我国企业界最好的，但他们的风度却是别有风味的，值得所有企业和企业家回味和考究。

由于每一个成长发展中的企业每天都在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展着的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

侨城突围

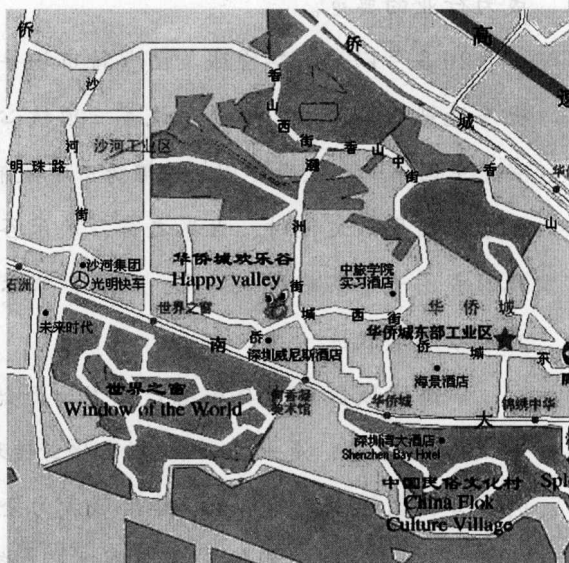
——华侨城集团的创想新曲

华侨城，是城区还是企业？很多人说不清楚。

有人说它是一座城中城，在这里具有城市的一切元素，还有许多的城市所没有的色彩；有人说，它是一个企业，而且是一个特殊的企业，在这里不仅创造财富，还创造文化，创新精神，创建新路。

华侨城，它过去一步一步由荒野走来，一步一步随特区成长；现在它已突破围城，一步一步向全国扩张，一步一步向未来迈进。

华侨城，既是企业也是城区。它已是中国的城市与企业结合的新坐标。



深圳华侨城地图

名企风度榜

华侨城集团：“驰骋南北东西”，其“度”是——宽度。

华侨城集团成立于1985年11月11日，是隶属于国务院国资委管理的大型中央企业之一。经过20多年的开发建设，华侨城5平方公里城区已由昔日的一片荒滩变成今天的一座环境优美、配套完善的现代化海滨城区。华侨城集团总资产近300亿人民币，并培育出康佳集团、华侨城控股、华侨城地产以及锦绣中华、民俗文化村、世界之窗、欢乐谷、深圳湾大酒店和威尼斯酒店等知名企业品牌。华侨城集团拥有的旅游、房地产、通讯电子等三项核心业务分别位居行业前列，华侨城集团的文化产业正以其独特的魅力成为行业的典范。

20多年以来，华侨城集团坚持市场导向，科技领先，做强做大房地产业、旅游、电子通讯等三项核心业务。华侨城旅游业从兴建中国第一个主题公园——锦绣中华微缩景区起步，相继成功建设了中国民俗文化村、世界之窗、欢乐谷等四大主题公园，并以此形成了一个集旅游、文化、购物、娱乐、体育、休闲于一体的文化旅游度假区。

华侨城城区建设与房地产开发一开始就秉承“在花园中建城市”的开发理念，走出了一条“以文化营造环境，以环境创造效益”的综合社区开发的新路子，华侨城成为全国瞩目的最适宜人们居住的“绿色家园”。华侨城集团创造的“旅游与地产”互动发展模式，成为深圳和全国的城市规划建设以及房地产业成功的典范。

目 录

第一章 国企创新

- 1.1 城中之企：南粤大地新景致 2
- 1.2 城企结合：国有企业新模式 4
- 1.3 锻造品牌：一个划时代的品牌新标志 6
- 1.4 创新生活：极品生活原产地 10
- 1.5 规划修编：中国成片综合开发运营的样板 ... 13
- 1.6 企业创新：创新赢得未来 17
- 1.7 未来之路：敢为人先争第一 24
- 1.8 国企标本：做大做强创新发展 27

第二章 模式创新

- 2.1 $2000 + 2006 =$ 创新管理模式 37
- 2.2 超前规划 + 成片综合开发 = 华侨城模式 39
- 2.3 旅游 + 地产 = 旅游地产模式 42
- 2.4 环境 + 文化 = 人文生态模式 44
- 2.5 想象 + 创造 = 创想文化模式 49

第三章 创想文化

- 3.1 先进的文化理念 55

3.2	传统的文化之根	56
3.3	多彩的文化之都	58
3.4	长远的文化营造	60
3.5	到位的文化管理	63
3.6	多元的文化共生	65
3.7	掘金的文化创想	69
3.8	先行的文化产业	72



第四章 旅游地产

4.1	方向：以人居环境立足市场	78
4.2	创新：开创地产的新颖形式	80
4.3	魔方：资源优势的完美整合	81
4.4	支点：地产开发的循环经济	83
4.5	理念：与城市共同成长	84
4.6	目标：打造中国旅游主题地产第一品牌	85
4.7	起点：营造主题公园是第一步	87
4.8	标本：贡献行业开发形态	88
4.9	前提：获得政府支持至关重要	91
4.10	超前：土地规划在首位	92
4.11	核心：四大要素构筑开发模式	93
4.12	组合：空间全面走向多元	96
4.13	变化：品质生活“三级跳”	98
4.14	战略：固守深圳、布局全国	100

第五章 扩张全国

- 5.1 “1+3”全国战略布局.....104
- 5.2 未来五年发展战略.....106
- 5.3 各地复制华侨城模式.....108

第六章 人本管理

- 6.1 以“百年老店”来经营.....120
- 6.2 当温馨家园来呵护.....122
- 6.3 按人本理念来管理.....123
- 6.4 用和谐生态来规划.....127
- 链接 人本管理解读.....130

第七章 舰队共进

- 7.1 康佳集团：中国彩电行业 and 手机行业
骨干龙头企业.....137
- 7.2 华侨城房地产：国家一级房地产
综合开发国有企业.....143
- 7.3 华侨城控股：中国主题公园产业
的先行者和探索者.....150
- 7.4 世界之窗：荟萃世界几千年人类文明精华..152
- 7.5 锦绣中华：目前世界上面积最大的
实景微缩景区.....156

7.6 深圳欢乐谷：中国旅游知名品牌	158
--------------------------	-----

链接 建立集团管理模式	160
-------------------	-----



附 录

附录1：华侨城集团宪章	170
-------------------	-----

附录2：大事回顾	188
----------------	-----

附录3：主要荣誉	218
----------------	-----

主要参考文献	224
--------------	-----

【目录】

第一章

国企创新

【章记】

知识就是优势，激活就是价值，创新就是未来。

——《华侨城集团宪章》

1.1 城中之企：南粤大地新景致

华侨城集团位于深圳特区美丽的深圳湾畔，是特区企业中取得卓越成绩的杰出代表。华侨城集团是一家著名的国有大型企业，涵盖了地产、旅游、电子等多个产业，并形成了“旅游+地产”的独特的发展模式，为经济增长和自然生态的完美协调树立了一个典范。取得了良好的经济效益和社会效益。经过20多年的发展，华侨城集团取得迅猛的发展，开始从深圳走向全国，在北京、上海、成都等城市取得长足的发展，开始全国的布局。

华侨城处于深圳特区贯穿东西的深南大道上，如果把深南大道比喻为悬挂在鹏城胸前的一条金项链，那么华侨城就如同系在这条金项链上一块晶莹碧绿的宝石。华侨城集团在深圳这个中国改革开放的前沿地逐渐闯出了一条全新的道路。

——这里是最适宜人们诗意栖居的城区。郁郁葱葱的原生态绿化带，静谧祥和的生活小区，草绿坡缓、流水潺潺的生态广场，时尚、先锋的雕塑群……处处凸显着华侨城卓尔不群。

——在深圳这片很少文化积淀、又无名山大川的土地上，诞生出全国规模最大、效益最好的旅游产业群。四大主题公园年接待游客突破千万人次。

——这里涌现出国内电子行业著名品牌康佳集团。以彩电和手机业务为主的康佳，一直位居中国彩电行业前三甲，制造了中国第一台拥有自主知识产权的数字电视。这些年，康佳快速拓展海外，先后建立了俄罗斯、印尼、澳大利亚、南美、中东五大主要外销市场。



华侨城一角

——这里所获得的荣誉不胜枚举，全国首批文化产业示范基地、全国企业文化优秀奖、全国文明风景旅游区、全国五一劳动奖章……仅全国、省、部级成果奖就达300多项。这些沉甸甸的奖章，就像是这块绿宝石镶嵌上一串串金色的纹饰。

这就是深圳的“华侨城”。谁会想到，20年前，华侨城只是深圳湾畔一片荒地，普通得就像弃置路边的一块石头。而今，这块普通的石头经历了浴火再生的裂变，幻化成今天光彩照人的宝石。“华侨城”这个现代童话般的故事，既给人带来诗意，更引发人们的无限遐想。

华侨城的发展见证了深圳特区的成长、壮大，同时，华侨城也是深圳特区发展的一个生动的实例，为南粤大地增添了一抹亮丽的景致。

1.2 城企结合：国有企业新模式

华侨城集团创建城企结合的方式，是我国国有企业的发展建立的一个全新模式。她独树一帜的发展模式为国有企业的发展提供了借鉴。

华侨城：是城非城

华侨城，不是城。

华侨城是1985年11月11日经国务院批准成立的一个大型国有企业和经济开发区，华侨城集团是隶属于国务院国资委管理的大型中央企业之一。

现在的华侨城集团总资产达200亿人民币，并培育出康佳集团、华侨城控股、华侨城地产以及锦绣中华、民俗文化村、世界之窗、欢乐谷、深

圳湾大酒店和威尼斯酒店等知名企业品牌。华侨城集团拥有的旅游、房地产、通讯电子等三项核心业务分别位居行业前列，华侨城集团的文化产业正以其独特的魅力成为行业的典范。

华侨城一级子品牌包括华侨城地产、华侨城旅游、华侨城酒店、香港华侨城、康佳。二级子公司包括华侨城物业公司、深圳锦绣中华公司、深圳世界之窗公司、深圳华侨城欢乐谷公司、华侨城酒店管理公司、华力控股公司、华侨城传媒公司等。

华侨城又是城。

华侨城孵化出了一批城市品牌建筑。华侨城产品品牌包括波托菲诺、锦绣中华、世界之窗、欢乐谷、海景酒店、威尼斯酒店、华侨城大酒店、城市客栈等。华侨城的大型项目包括北京华侨城、上海华侨城、成都华侨城、东部华侨城等。

华侨城：过去与现在

华侨城集团位于深圳的大沙河流域。《深圳地名志》记载，大沙河发源于羊台山南麓，向南注入深圳湾。干流长15公里……河床浅窄，人卷起裤腿淌水可过河。由于流经都是花岗岩地带，风化后，岩石溶解于水流失，石英沙粒随水带入河中，因此河床和两岸均由沙所组成，故得名大沙河。可以想象当时大沙河附近的华侨城一带的荒芜和贫瘠。

20多年过去了，华侨城已经成为深圳最美的城区。在深圳的企业中，20年的历史算不上老资格，但是华侨城脉络清晰、层层递进、一以贯之的发展思路和模式却不多见。谈规模、论专业化程度、比较开发模式和品牌影响力等等，华侨城和其他一些深圳的优秀企业各有千秋，但是论及用20年的时间创造了一种生活方式，一种具有浓厚人文特征的整体上营造了一种优质生活

环境，进而形成社区独一无二的气质，似乎无出华侨城之右。

华侨城的前身是广东光明华侨畜牧农场沙河分场。经过20年的开发建设，华侨城4.8平方公里城区已由昔日的一片荒滩变成今天的一座综合配套、功能齐全、环境优美、独具特色的现代化海滨城区，华侨城集团也发展成一个以电子通讯、旅游和房地产业为主导业务的大型投资控股企业集团。

可以说，华侨城是商号，这个商号涵盖了集团标识、企业品牌、行业属性，又将区域品牌，甚至公交站、地铁站等公共标识整合为一体，成为深圳最著名的地名和社会符号。华侨城不只是看得见的建筑、环境、道路，还有看不见的氛围、文化、气质、激情等等。

华侨城的发展速度让世人惊叹，独特的成功模式给人许多启示。从筚路蓝缕的艰辛创业一路走来，她又给人以无穷的力量，催人奋进。

1.3 锻造品牌：一个划时代的品牌新标志

经过20多年的锻造，华侨城的形象，华侨城的名气，已经扬名四海。华侨城的出名，是与其作为一个品牌来打造分不开的。

华侨城，品牌集大成

如今，华侨城已是一个响当当的中国企业的品牌。在中国乃至全球，很难找到像“华侨城”这样一个既指代集团品牌、企业品牌、行业品牌，又能将区域品牌，甚至公交站、地铁站等公共标识整为一体的符号。在华侨城，这种品牌关系变得非常丰富而和谐：居住关系、工作关系、旅游关