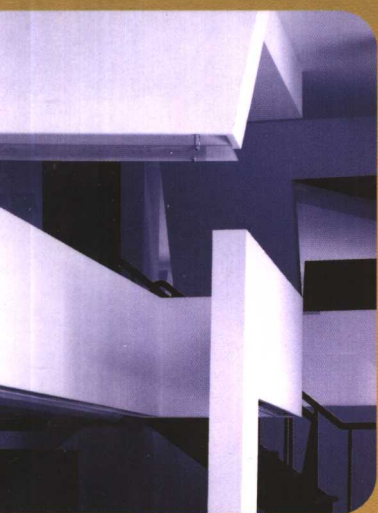
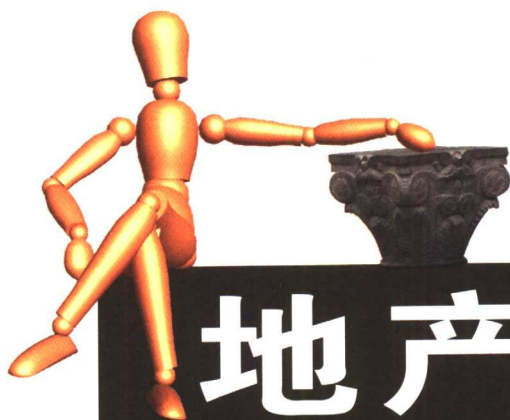


陈恳 著



地产标杆 万科、金地 5+2 成功法则解码

广东省出版集团
广东人民出版社



陈愚 著

地产标杆 万科、金地

5+2 成功法则解码

江苏工业学院图书馆
藏书章

广东人民出版社
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

地产标杆: 万科、金地 5+2 成功法则解码/陈恳著. —
广州: 广东经济出版社, 2005.5

ISBN 7-80677-970-1

I. 地… II. 陈… III. 房地产-企业管理-经验-
中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 031200 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21 2 插页
字数	200 000 字
版次	2005 年 5 月第 1 版
印次	2005 年 5 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-970-1 / F·1209
定价	198.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

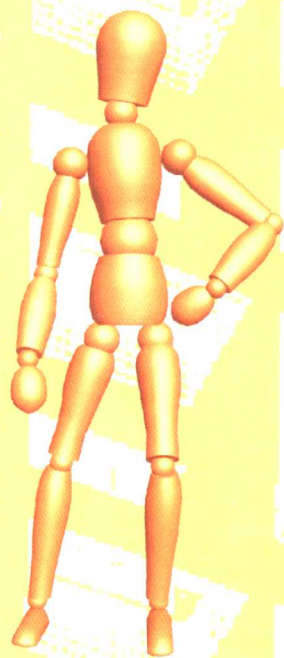
本社网址: www.sun-book.com

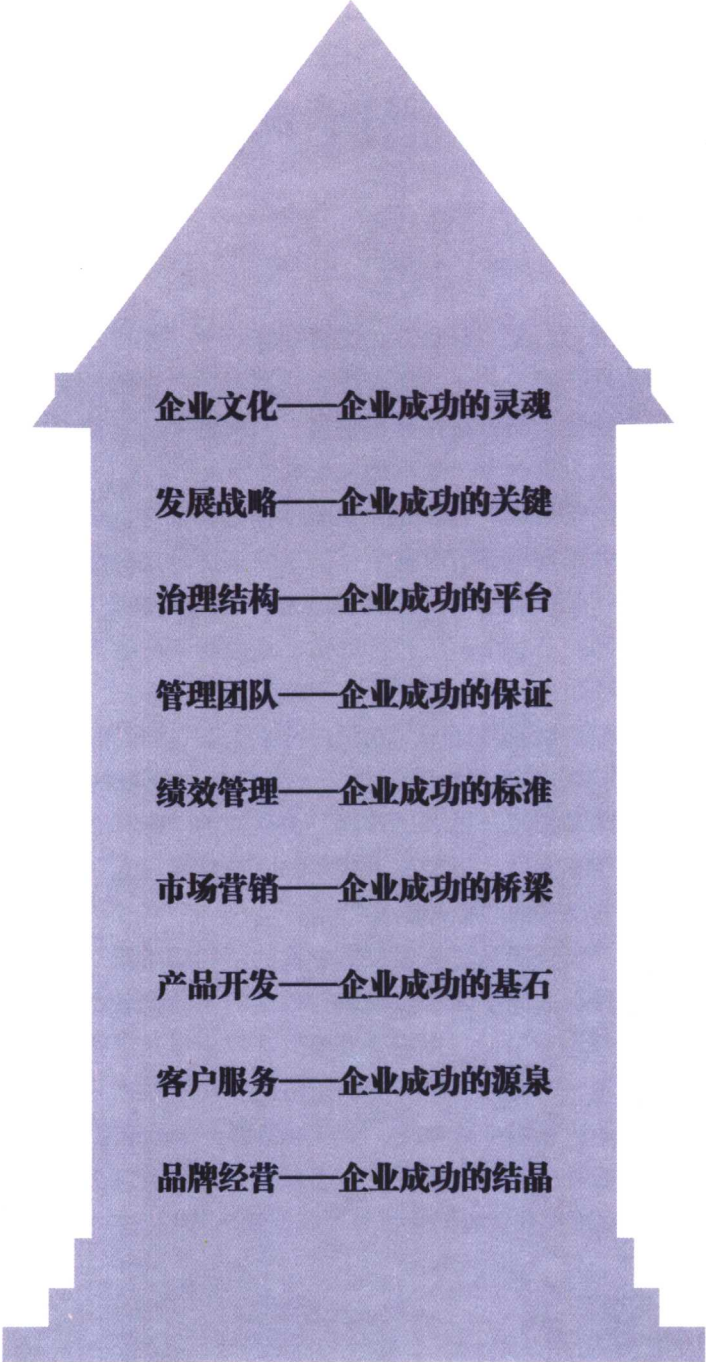
·版权所有 翻印必究·

【内容提示】

为什么中国房地产企业至今还不能跳出“一边创造奇迹，一边留下遗迹”的“生命周期”？通向房地产企业“成功之门”的钥匙，究竟掌握在谁的手里？

作者经过六年多对中国房地产标杆企业万科和金地文化、战略、治理结构、团队、绩效、营销、产品、客服、品牌9个方面的全方位潜心研究，总结出了“5+2成功法则”，它告诉开发商哪些首要管理要素是需要特别关注的；哪些必要经营要素是可以灵活选择的……成功的企业不追求“面面俱到”，但一定追求“说到做到”！





企业文化——企业成功的灵魂

发展战略——企业成功的关键

治理结构——企业成功的平台

管理团队——企业成功的保证

绩效管理——企业成功的标准

市场营销——企业成功的桥梁

产品开发——企业成功的基石

客户服务——企业成功的源泉

品牌经营——企业成功的结晶

总序

房地产行业呼唤“标杆”

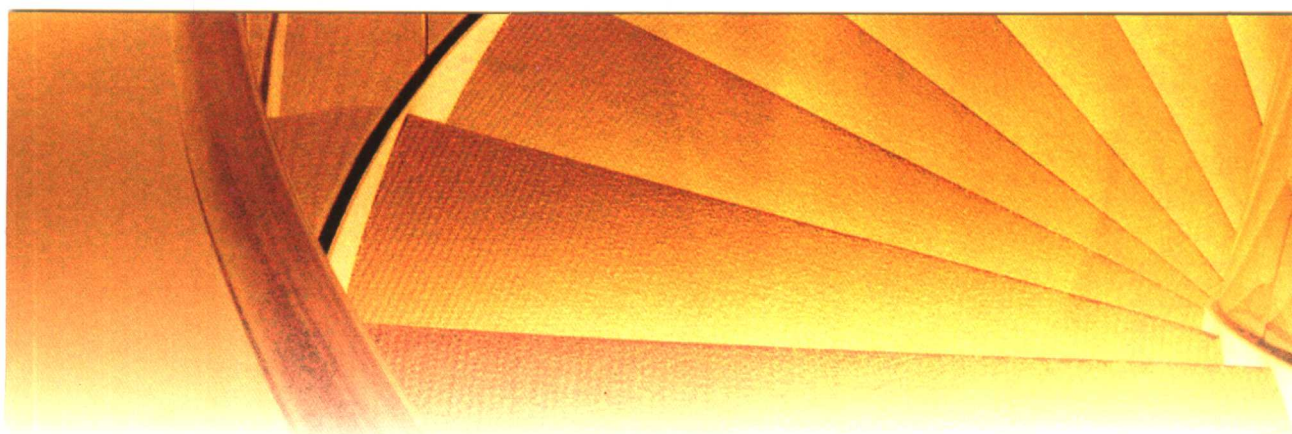
这是一个最需要行业“标杆”，又最缺少行业“标杆”的时代！尤其是竞争激烈的房地产行业：一方面伴随着中国城市化进程的发展，房地产行业对国民经济比重的贡献越来越占首位；另一方面到目前为止，房地产业仍然被许多人认为是一个“最不受人尊敬的行业”。

究其原因：一是房地产开发企业良莠不齐、害群之马屡见不鲜，时至今日开发商携款外逃事件还时有发生；二是许多房地产老板都靠“暴发”（100个富豪榜中有32个与地产有关）起家，且与地方贪官有染（100个贪官中有70个与地产有关）；三是全国商品房投诉率一直居高不下，且与整个房地产行业经理人、员工职业素质不高有直接关系。

但是，另一方面我们不能否认，房地产行业经过20多年的“大浪淘沙”，现已像昔日的家电行业涌现出了一批以“海尔”为代表的国家级“标杆企业”一样，也涌现出了一批以“万科”为代表的“标杆企业”，以王石为代表的“标杆企业家”，以郁亮为代表的“标杆经理人”，以及众多从“标杆企业”培养出来的“标杆职员”。

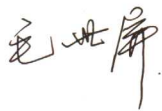
因此，房地产行业要从过去粗放式发展的“初级阶段”，跃至集约式发展的“中级阶段”，除了国家宏观调控政策的不断完善之外，认真总结这20多年来“标杆企业”、“标杆企业家”在探索道路上用巨额代价换来的成功经验和教训，对提高整个行业的价值定位和管理水平，对指导一大批后来居上的房地产新锐少走弯路、少交学费都是十分必要的。

广东经济出版社一直以“出好书、出新人、出效益”为己任，密切关注各个行业的发展进程和读者需求，努力挖掘和培养各行各业的作者队伍，



及时为社会各界编辑出版各种“量身定制”的精神食粮。在全国房地产类书籍普遍缺少的图书市场上，我们也先后出版了诸如《房地产项目全程策划》这样一批受读者欢迎的房地产营销、广告策划方面的书籍，遗憾的是到目前还没有出版一本来自“标杆企业”第一线作者写的有关房地产企业管理操作实务方面的书籍。

金科（地产）工作室成员不仅全部来自国内房地产“标杆企业”，具有丰富的管理经验，而且都具有扎实的理论和文字功底。他们今后准备通过全方位解码“标杆企业”、“标杆企业家”、“标杆经理人”、“标杆职员”的成功法则和各种案例，创作《金科文库》系列丛书，为众多房地产企业、老板、经理人、员工全面提升各自的管理水平，提供一个具有前瞻性、针对性、操作性的“学习标杆”，这不仅将填补我国房地产类书籍出版上的一项“空白”，而且也将为推动我国房地产行业的“标杆管理”作出有益的探索。



（作者系广东经济出版社社长）



序言

谁的标杆

陈劲松

关于万科和金地的文字越来越多了，从报纸到杂志，从MBA案例到王石、凌克的专访。陈恩先生的这本书也是，但却转换了一个角度：从历史性的宏大叙事转向实证和分析。本人认为这个转变恰好切合了中国房地产企业目前的一个大趋势：从做项目到做公司。或者说从“抓住机遇”到“可持续发展”；从“短跑”到“长跑”。

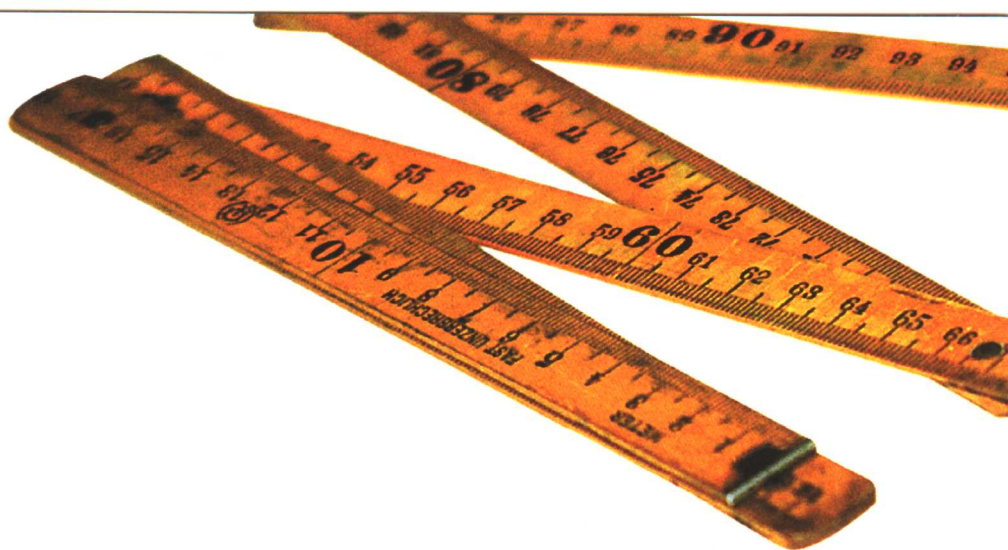
对于“抓机遇”和“短跑”的企业来讲，标杆的意义主要在一些数字上，比如万科和金地进入了多少个城市？年销售额、年开发面积是多少？然后制定赶超计划之类。至于标杆企业数字背后是如何经营管理的却实在没人耐心去“琢磨”。因为“短跑”企业需要的是抓政策漏洞、利用法律空白、抄近路以实现超常规发展。

问题是抄了近路，当了老大又如何？超常规发展当然要支付超常规的代价：培养了一批超常规的人才、超常规的心态，时刻准备着超常规的风险。这有意义吗？还记得年前去西安参加一个评审会，一出机场，看见一个大路牌广告，上书：“XX策划，给你搞大”。看来急于做大的人还真不少！

第一次和王石深谈，王石问我世联的战略是什么？我刚说要向世界五百强学习，他就劈头盖脸地回应：你别给我说什么做到多大！别说五百强，你的战略不清晰呀，做到多大是结果！

第一次和凌克深谈，凌克反复问我：公司的治理平台是如何搭建的？怎样建立核心竞争力？并向我介绍了金地的做法。

这就是陈先生这本书中的两个主角，一个直抒胸臆，一个严谨厚重，



但都关心的是企业治理和长远战略。这就是“长跑者”的标杆企业领袖。

房地产业是在三维空间内提供产品的，行业标杆考虑的是再加一维即时间轴，使得提供的产品和企业变成四维。加上的这个维度是如此神奇，以至于许多人尚不知道这一维度的要诀。本人的体会是：第四维比的不是“快”，不是“短”，而是“慢”和“长”。

陈先生卧薪六年多写就的书中诸多分析和独到研究，也正是第四维度所必须要做好的“功课”。万科、金地都堪称是行业内公认的“标杆企业”，他们无一例外都在“慢”中练“内功”，在“长”中练“耐力”，但具体“练”的方式、方法又各不相同且各具特色，这为许多后来居上的房地产新锐提供了可资借鉴的学习标杆。

2005年2月1日

(作者系世联地产顾问(中国)有限公司董事长)



自序

谁来研究

“万科学”？

谁来研究

“标杆企业”？

“万科学”的提出

“万科，是本读不透、读不完的书！我对她越研究，越觉得有价值，把万科作为一门学科来研究，设立一门‘万科学’，一点也不为过……”当我一口气写完《地产标杆——万科、金地5+2成功法则解码》、向出版社编辑通报可以交稿时，情不自禁地在电话中大声说道。

“什么？什么？‘万科学’？……哇噻……这个概念太棒了！还从来没有人这么说过……”编辑出于职业的敏感，也显然受了我的感染，迫不及待地问道，“说，继续说下去……”

于是，我们就忘了这是深夜：从万科独具特色的企业文化，谈到万科引进的“平衡计分法”体现出的“人本精神”；从万科的跨区域发展战略，谈到万科透明的公司治理结构；从万科的概念营销、口碑营销，谈到万科的四大产品系列特色；从万科的客户服务、客户投诉、物业管理，谈到“万科地产在中国”的品牌推广活动；从王石的个人魅力，谈到万科第二代职业经理人的集体接班，谈到中外媒体对万科、王石的种种报道和评价……

十一年的万科缘

我对万科的最初认识，始于1993年初，当时深圳市政府在全国首次举行最大的一宗土地公开拍卖会，我随中国寰岛集团总裁应万科之邀赴深圳商议联手拿地事宜。本来万科是担心自己一家拿地风险太大，想拉在海南、广州名声鹊起的寰岛和珠江两家房地产公司当“小兄弟”，联手拿下位于香蜜湖畔的一块黄金宝地的。

不料我公司的老板是个只想做“老大”，不想做“小兄弟”的人，加上当初海南房地产形势看好，公司拥有6.5平方公里土地的开发权，所以应标时，老板干脆撇开万科、珠江独自竞标，并且表现得志在必得，在竞拍场上自始至终举着牌号不放下，最后终于以近10亿元的天价拿下该地块。引起深港舆论一片哗然，惊呼从海南岛杀出了一匹“黑马”！老板也立马成了轰动一时的“新闻人物”，频频接受各路媒体的采访……

然而，随着1993年下半年国家银根紧缩政策的出台，竞标后只付了首期款的地块立即成了一块“烫手的山芋”……

当我们回过头，仔细研究万科当初准备的竞标方案时（须知要通过详



细的市场调查撰写一份科学、规范的竞标方案，这在当初可不是一件容易的事），才猛然醒悟：如果当初按照万科设定的最高限价投标，那么，即便现在转让也不至于太惨……我庆幸万科躲过了一劫，也对万科表现出的专业能力和理性决策留下了深刻的印象……

1997年，当我应邀到深圳一家外资顾问公司任职时，有了更多的机会从报纸、杂志、电视、电台看到或听到有关王石、万科的“故事”（王石和万科在发展过程中从不缺少故事），更令我羡慕的是：万科在当初就已经有一本在业界少见、但有相当影响力的《万科》期刊，那一篇篇体现“企业视角、人文情怀”、文采斐然的文章，每每让我这个有文科“情结”的人心驰神往。因此，不管到哪家企业做咨询顾问，只要一看到有《万科》期刊，就要先睹为快！

我就是在《万科》期刊上第一次看到“职业经理人”这个概念的；第一次从王石嘴里听到“人才是万科的资本”、“客户是我们永远的朋友”这些在当时并不被许多人理解、现在大家已经耳熟能详的理念的……

我渐渐发现：在深圳的白领、金领阶层中间，尽管购买万科房产的人是少数，但知道王石、万科的人却是绝大多数，许多人可能并不知道几年一换的市长是谁，但却知道王石是谁；你如果说不知道万科，就像你不知道深圳“地王大厦”一样……

我渐渐认识到：其实，万科不仅仅是在“造房子”，还是在“造思想”！而“造思想”的人，比单纯“造房子”的人更能“造市场”——因为人们一旦接受了你的思想，也就容易接受你的产品；这就像我们一旦接受了某个人的思想，就很容易接受他的为人处事、穿着打扮，甚至会爱屋及乌一样……这太厉害了！

出于顾问职业的敏感，我开始将“万科”列入自己案例研究的“黑名单”，开始收集有关万科的方方面面的资料，有意无意地留心、并记录人们对万科的各种各样的议论，希望有朝一日能解开“万科之谜”……

当我在外资企业做职业顾问期间，突然对自己今后的职业生涯有了新的认识：一个学管理的人，如果仅仅停留在对一般管理理论的了解上，而没有对某一个行业专业知识的深入研究，那很可能一辈子就是“半瓶醋”；如果在自己有了一定的管理知识、管理经验以后，再沉下身来，用几年时间潜心研究某个行业的管理的话，那就完全有可能成为这个行业的管理“专家”！

于是，我决定另选一个行业从头做起。选什么呢？如果从当初我在顾

问公司的执业经验来看，选服装行业，或者是传播行业应该是轻车熟路的。但由于我在了解万科的过程中，对当初如火如荼的房地产行业有了“先入为主”的认识，再加上对当年在海南岛热火朝天参与开发区建设的“情结”还未能释怀……

所以，我就决定选择房地产业，但我并不想直接加盟万科，我希望与万科“保持一定的距离”，而又不要离得“太远”（离开深圳），这样就可以从“第三者”角度，近距离地观察、解读研究对象……

万科的“标杆效应”

当我在顾问公司接触最后一个客户期间，我有幸认识了金地，我被金地“创造机遇、挑战常规”这一独具魅力的企业理念所感染，当我了解到深圳房地产素有“文科万科、理科金地”之称，并且金地一直把万科当作自己学习的“标杆”时，我在众多老板向我伸出“橄榄枝”的同时，毅然选择了“理科金地”——没有比与“一个企业”一同来研究“另一个企业”更好的选择了！

进入金地企业发展委员会后（专事企业发展战略、企业管理、企业文化等项研究），我有了更多的机会听领导、听同事谈论万科的一举一动；分析王石的一言一行……

当时的金地，相对于行业“老大”万科来说，还是个“小兄弟”，尽管它脱胎于国企，但相对于拥有大量土地储备的华侨城、招商、深房来说，它并不具备土地上的“先天优势”；相对于许多早已获得上市融资“通行证”的房地产企业来说，它的融资渠道一直是限制它规模发展的最大“瓶颈”；相对于早已“成片开发”形成“规模效应”的万科来说，它开发的楼盘就是“小巫见大巫”了，根本不能“相提并论”……

然而，就是这样一个并不被人“看好”的无名“小卒”，从房地产低迷之际进入房地产业后，在短短的几年内，却凭借一个比一个成功的楼盘在深圳房地产市场上掀起了一波又一波“金地潮”，终于在众多房地产企业中“脱颖而出”，进而在行业排行榜中占有了自己不可或缺的一席之地……

听说，金地首任董事长尹智雄为了使“金地海景花园”一炮打响，曾亲自率领领导班子成员三下天津参观考察……惊得当初坐镇天津的一位万科老总发出这样的感叹（事后对金地老总说）：“这家公司太可怕了……”



没想到几年以后就成了万科不得不另眼相看的竞争对手！

听说，王石也曾某个场合公开说：XX不可怕！XX也不可怕！可怕的是“金地”，因为这个“小兄弟”太善于学习了，万科走了十几年的路，金地三年就完成了……

的确，金地人从上到下都特别善于学习，更不耻谈向别人学习。金地人学万科，不仅仅停留在谈论上，还落实到具体的行动上：金地公司每一个领导办公桌上都放有《万科》期刊；每个部门、每个关键岗位人员都自觉不自觉地锁定万科相对应的部门和关键岗位作为自己的“参照系”，随时随地追踪、考察万科出台的每一项战略措施；推出的每一个重点楼盘；举办或参与的每一项重大活动；分析公布的每一份财务报表……然后，结合金地的实际举一反三，学习经验，吸取教训，推陈出新，逐渐形成自己独特的文化、管理、营销、产品、品牌风格……

如果说，万科是靠学习索尼、新鸿基起家的，那么，金地就是靠学习万科起家的！这就是万科的“标杆效应”！

六载苦心钻研

随着对“文科万科”研究的深入，我进一步认识到：如果单纯地就万科谈万科，也许意义不一定很大——因为万科取得的成就，对许多后来的房地产企业来说，都是“可望而不可及”的。如果把“理科金地”这个行业中“成长最快的新锐”也放在一起作比较研究，也许对其他同行更能起到“学有榜样，赶有方向”的作用。

更何况金地本来就有许多“可圈可点”之处，研究金地，既可以“延伸”对万科的研究，又可以更加凸现万科的DNA。况且，“文科”有文科的强项，“理科”有理科的专长，何不让更多的后来者成为“文理兼备的房地产新锐”呢？

打定主意以后，我就开始了为期六年多的万科、金地全方位资料收集和研究工作：

首先，倾其所有建立研究档案：把过去所积累的万科、金地所有的资料分成15个大类32个小类进行归档，使今后的资料收集更加科学、规范，通过掌握第一手文字资料为将来建万科、金地案例数据库打下基础；

其次，利用一切机会与一个接一个从万科加盟金地的经理人、员工交谈，弥补对万科“感性认识”的不足，认真听取并忠实追记他们在万科的

工作经历，以及对万科的种种评价，向他们请教自己在研究中碰到的困惑或解答外界报道幕后的“新闻”；

第三，尽一切可能参加公司、各部门组织的各种会议，尤其是与研究万科有关的各种讨论会、交流会……用心分析各级人员对两个企业、对整个房地产行业有见地的评判，了解公司是如何将学习成果转化为实践行动的；

第四，抓住一切机会到万科总部、名盘现场参观和学习，与有关人员举行专题座谈，实地感受万科的企业文化。主动邀请他们回访金地，就他们感兴趣的问题举行专题讨论，共同分享各自的工作和学习心得，使大家在交流中增进了解、取长补短、各得其所。

在研究“文科万科、理科金地”的同时，我发现万科、金地经营管理上的许多不同做法，最终都可以从“文科”、“理科”的根上找到诠释。

为了坚守自己对万科、金地的研究信念，在以后工作岗位变动的情况下，我婉拒了公司领导让我担任行政职务的好意，毫不犹豫地选择做了金地集团首任高级培训师，为的就是不让自己卷入日常事务之中，而有更多自由支配的时间继续从事未竟的研究工作……

为了检验自己的研究成果，我利用自己负责集团培训的机会，经常在集团总部和到子公司组织经理人培训或新员工培训的时候，穿插一些自己对万科、金地某一管理或经营方面的研究心得，诱导不同专业的学员一起参与对某个问题的专题讨论，充分吸收他们在“头脑风暴”中迸发出来的“思想火花”；有时为了弥补自己和部分学员在专业知识上的不足，还临时增加学员参观万科、金地楼盘的内容，让学员们通过实地参观，从各自专业的不同角度全面评判万科和金地楼盘的建筑设计、小区规划、施工监理、销售策略、物业管理上的优劣……然后结合自己的研究心得作总结讲评，结果，不是学员的见解完善了我的研究心得，就是我的研究心得引起了学员的强烈共鸣！这使我的研究成果有了更坚实的基础。

作为金地管理团队中的一分子，由于工作的需要，我直接或间接地参与了金地从一个项目公司跨越到集团公司期间许多发展战略、经营管理、人力资源管理、绩效管理、企业文化、客户服务、品牌整合制度、方案的讨论和制定工作。2003年又直接参与了金地集团房地产项目管理整合工程（包括市场营销、规划设计、施工监理、材料采购、销售入伙等一系列业务流程管理），弥补了我许多专业上的“短板”。而以上许多制度和方案的制定都充分借鉴了万科和其他一些优秀房地产企业的成功经验，这为我



全方位研究万科、金地提供了很好的参考依据！

可以说，这六年，既是我亲眼见证金地如何从一个区域化公司迅速成长为跨区域集团化公司的关键性六年！也是我从一个普通管理顾问成长为一个房地产专业管理顾问的关键性六年！我由此感到：一个房地产企业如果在自己的发展过程中，有一个“标杆企业”作“学习榜样”，那么，它可以少走多少弯路，少付多少代价啊！

当我在金地做完最后一个项目，也从万科找到了我的继任者以后，为了实现自己六年多以前“研究万科学”、“研究标杆企业”的愿望，我淡定而从容地选择了第二次、也可能是最后一次“下海”！

一朝命笔定“标杆”

当我告别金地，与一些先后离开金地、万科的朋友和同事成立“金科（地产）咨询工作室”之后，我自己决定做的第一件事就是撰写一本关于万科、金地和标杆管理的书。

为了对得起这两家企业、对得起读者，更为了对得起自己，在动笔之初，我就给自己定了四根标杆：内容上的唯一性，形式上的独创性，叙述上的逻辑性，学习上的实用性。在一年多的写作过程中，我始终牢记这四根标杆，努力达到这些要求。

1. 内容上的唯一性

过去我每年每次去住交会、展销会上看房地产书籍，卖的都是一些房地产营销、广告、年鉴之类的书；现在新华书店有几本写万科的书，也大都侧重于写王石的多，几乎没有一本对房地产企业经营管理作系统研究的书，更没有把另一企业和万科放在一起作研究比较的书。许多人现在只看到万科、金地每年越滚越大的销售额，殊不知，销售额的背后是“管理”在起作用！我这本书就是要用大量的事实和深入浅出的分析告诉大家：“销售额”与“管理”之间的内在联系，以及“管理”与“文化”的渊源。可谓“一册在手，万科、金地尽在股掌之间”。

2. 形式上的独创性

大凡中外管理书籍，大都采用千篇一律、千言万语的文字撰写方式，这使许多酷爱管理书籍的读者，每每在得到一本管理新著兴奋的同时，又要为自己何时能读完厚厚一本新书而踌躇，我自己买书时就经常遭遇这种

尴尬。于是，我决定采用“一图胜千言”的幻灯片宣讲方式，一幅图配一段话。在写作过程中，我还经常利用到华侨城等知名地产企业授课之机，把制作好的一张张幻灯片拿出去试讲，认真听取各方面的反馈意见，使每一张内容都更加充实、精彩！尽管这样做要常常为改一段精炼的文字或一幅寓意不凡的图片费尽心力，有时甚至一天也做不完一张幻灯片，但依然乐此不疲！我就是要告诉大家：管理书籍也可以这样写！看管理书也可以像看“连环画”那样，在机场、车站、码头等候的一两个小时内，便可以轻轻松松阅读完！

3. 叙述上的逻辑性

万科、金地经营管理上的内容涉及到方方面面，先写什么？后写什么？怎么写？一定要事先找出它们之间的内在逻辑联系，用一条“红线”把散落在各处的“珍珠”串成一条美轮美奂的“项链”，绝不能让读者看到这仅仅是一堆没理出头绪的“资料”。因此，在引导读者解码“标杆企业”成功法则时，按照研究成果，先把内容分成内部管理和外部经营两大部分，再分成九章：每一章都由简洁的导言、领导观点、管理（经营）实践、研究分析、研究发现、启示录6个内容组成，一环扣一环，每一章都可以看作是一个结构严谨的独立案例。我就是要告诉大家：只有用自己潜心研究出来的成果作经纬，才能在瀚如烟海的资料中清晰地勾勒出万科、金地成功的轮廓，使读者明白万科、金地为什么要这么做？而没有那样做？以及这样做的差异性和优劣性所在。

4. 学习上的实用性

在写作这本书的全过程中，我都要求自己做到：不仅要“好看”，更要“好用”！以前大家都说万科、金地好，但却不一定知道他们到底好在哪里？因此，我经过认真研究，首先在众多管理工具中选择一个世界上最古老、中国人最熟悉、最简单、也最容易掌握的管理工具——“标杆管理”，作为中国人来说，没有比“学先进、找差距”思想更深入人心了的；

其次，我在研究万科、金地两个“标杆企业”怎么做的时候，力求用最通俗、最简洁、最准确的语言加以总结概括，不仅指出他们的成功差异，而且还回答了他们为什么都可以成功的奥秘？让读者听得明白、想的清楚；

再次，我每一章结尾都附有“启示录”：不仅明明白白告诉读者他们好在何处，还指出他们的不足之处，使大家既有“比较”，又有“鉴别”。

