



具有现代市场意识的新兴职业经理 创造性打破传统体制和观念的束缚的同时 以中国式的独有方式解决所面临的问题也是个人修养的重要要求

具有现代市场意识的新兴职业经理 创造性打破传统体制和观念的束缚的同时 以中国式的独有方式解决所面临的问题也是个人修养的重要要求

具有现代市场意识的新兴职业经理 创造性打破传统体制和观念的束缚的同时 以中国式的独有方式解决所面临的问题也是个人修养的重要要求

芝麻为谁开门

折射中国职业经理人的奋斗历程 为房地产业从业者、研究者、管理者提供理论支撑、案例分析、经验借鉴 为职业经理事业的年轻读者值得一读的汇集 对现代商业与人文精神都有精彩表现

当代中国出版社

芝麻为谁开门

FOR WHOM THE SESAME OPENS

郭钧 编著



当代中国出版社

地产也能快乐

THE DOOR TO HAPPINESS

郭钧 编著



当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

芝麻为谁开门: 郭钧文论访谈集 / 郭钧编著. ——北京: 当代中国出版社, 2002.12

ISBN 7-80170-190-9

I. 芝… II. 郭… III. 房地产业—中国—文集
IV. F299.233-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 090944 号

芝麻为谁开门

——郭钧文论访谈集

郭钧编著

责任编辑: 于必昌

策 划: 王瑞智 朱晓丹 杨军

装帧设计: 尹月萍 姜旭

出版发行: 当代中国出版社

社 址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮编: 100009

印 刷: 深圳市鹰达印刷包装有限公司印刷

(深圳市罗湖区水贝一路水贝工业区 21 栋 邮编: 518020 电话: 25506821)

经 销: 新华书店

规 格: 889 × 1194 毫米 大 32 开本 印张 22.25 60 千字

版 次: 2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元



与客户、领导、老板在一起（1998.9）



"我知道，之所以受到信任，是因为坚持了一些东西，这些自己恪守的原则不管外界有多大动荡也不会轻易改变。一个人是不是守身如玉，就看是否能恒久地坚持自己坚守的原则。然而，世界的变化是无情的，坚守这样的原则会经历巨大的考验，并且必须承受也许会让一些自己重视的人失望作为代价。"

——摘自《天上虽两日 人间已千年》

谨将本书

献给

我的家人、同事和朋友。

这本书

既没有,也没有试图告诉人们什么,

只是档案的汇集与资料的记录,

读者

可以用自己的眼光去发现、了解

对于自己有用的东西并独立判断。



与同事、朋友、家人在一起 (2001.10)



"成为职业商人，我第一崇尚的是务实，第二崇尚的是创造。创造诚然重要，没有创造就没有人类文明。但今天的创造已不同于古人，古人为了与恶劣的自然环境斗争，他们的创造是建立在朴素的求生存的本能基础上，而在文明发达到较高水准之后，创造已经成为丰富多彩、复杂多样的更高层次的精神活动。在某些领域，创造已经仅仅为了使人的精神生活更丰富，而在职业商人看来，创造必须站立在务实的基础上，必须得到社会需求的承认。"

——答记者问

文论集目录

■ 写在前面

芝麻为谁开门.....1

■ 我爱万科

六谈人力资源

要集聚更要开发.....23

对团队精神的再思考.....25

万科人的个性.....27

容百川而成大海.....29

知人善任与自我表现.....31

心中怀着理想.....33

六谈发展战略

人无远虑必有近忧.....35

大胆设想 谨慎实践.....37

对万科现状评价的三个判断.....39

保持迅速增长的选择.....41

准金融机构模式.....43

摸着石头过河.....45

周刊情结

我对万科周刊的感情和认识.....47

夕阳找不到少男少女们.....49

春风自在梨花.....51

关于周刊.....53

万科旗帜

万科，该是一面更加鲜明的旗帜.....55

我看万科的跨地区开发.....57

■ 我的情怀

- 历史观片断.....59
万科新十年的创新和贡献.....61

新年滋味

- 吾爱吾儿.....67
新年滋味.....70
新年贺卡.....72

关于足球

- 我为万科足球写点东西.....74
人生百味.....78
科学是宝.....80
江南秀弱.....82
期待明星.....84
知耻而后勇.....86

关于建筑

- 海阔天空人自知.....88
因为内涵而诗意.....92

关于离任

- 八年奋斗 令人难忘.....96
天上虽两日 人间已千年.....98
大局重要 个人事小.....102
把历史使命做到最好.....105

■ 我的杂议

关于潮流

——芝麻为谁开门——

热浪滚滚逢仲夏.....	111
五洲震荡风雷激.....	114
南望潮流.....	116
城市悲情与第三产业.....	118
对国际化的再认识.....	120
完全的真善美.....	122
乱云飞渡.....	124
新更生时代.....	126
关于北大.....	128
打招呼与沟通.....	130

关于职业经理

我不是董事长.....	132
由昨天到今天.....	135
由混沌而清澈.....	137
由清澈而致远.....	140

关于“管理改革”

现代企业现代人.....	142
华远前景华远人.....	145
项目·质量·成本·人.....	147
科学·民主·团队·人.....	149
开放·沟通·创新·人.....	152
这世界变化有多快!.....	154

■ 我的立论

关于管理和创新

从管理改革到全员创新.....	159
再上项目管理新高度.....	163
甲方乙方.....	165

明天会更好.....	168
也谈“让不会走的人跑起来”.....	171
春夏之交谋秋冬.....	173
精细化管理出效益.....	176
华远物业向前进.....	179

关于华润

新华润、大华润及企业文化.....	181
华润地产在中国.....	184
差异化与内在增长.....	188
从《青年华远》到《华润置地》.....	190
我对“大华润”的认识和实践.....	193

关于城市化与房地产市场

“新经济”与城市化及“再城市化”.....	196
新经济及城市化与房地产策略.....	200
面向“十五”的房地产策略.....	207

关于企业管理

“市”者生存（之一）.....	222
“市”者生存（之二）.....	228
房地产企业的管理机制与经营战略.....	233
房地产公司市场化运作需建立四大体系.....	246
“专业经理体系”的理论及应用.....	248

关于新兴企业

从新兴企业的探索到理论.....	255
从传统企业到现代企业的必由之路.....	262

从感性、理性走向实践.....265

关于新都市主义

新都市主义与土地价值观（之一）.....271

新都市主义与土地价值观（之二）.....276

新都市主义与中国新市镇发展.....282

新都市主义与新市镇发展的再思考.....289

新市镇发展与北京的卫星城和小城镇问题.....294

■ 我的实践

关于万科的业务和管理

' 95: 质量、系统和效益.....303

' 96: 投资、人力和策略.....307

' 97—98: 失败、教训和对策.....313

' 98: 体制、管理和建议.....319

关于华远的业务和策略

从新鸿基经验看华远的市场化转型.....323

中国房地产市场的发展前景与北京华远的目标和策略.....339

2000—2001: 创新无止境.....347

2000—2001: 回顾、分析和措施.....349

2002: 总结历史、开拓未来、快乐地产.....355

关于客户关系与服务

改善服务 构筑体系.....360

适应市场转型 加速服务转型.....363

与业主的通信.....367

■ 我的观点

看市场

看1999年的市场发展.....	375
看楼市行情的变化.....	377
看住房补贴货币化.....	379
看房地产市场的“人”与“势”	380

看产品

看新经济给住宅发展商带来的机遇.....	382
看成功的开发商应把爱给老人.....	384
从市场化、城市化看郊区住宅.....	385
看TOWNHOUSE就是“经济适用房”	387

看热点

看“入世”对房地产市场的宏观影响及机会.....	389
看CBD的建设及质疑.....	393
看奥运会对楼市的影响和机会.....	395

看大局

看房地产商业模式已经改变.....	397
看“圈地运动”与土地市场招标.....	399

访谈集目录

■ 不是后记

什么才是真正的快乐.....409

■ 我的成长

初闯天津的“小书生”

'92: 初闯天津的“小书生”.....417

'95: 给新生代企业家画像.....421

'96: 不囿于传统的书生商人.....426

'98: 为什么是天津?.....432

2000: 郭钧今天华远赴任.....438

地产英雄

2000: 地产英雄—打造新华远.....442

2001: 新闻人物—从“万科王国”走向“华润帝国”.....446

2002: 进退之间.....450

地产也能快乐吗?

关于企业家的话题.....455

郭钧的希望.....458

麦当劳是快餐吗?.....460

地产也能快乐吗?.....462

■ 我的奋斗

华远进入“郭钧时代”

华远不是万科的“模仿秀”.....468

华远因市场而转变.....472

职业经理推动华远转型.....479

万科模式能否融入华远体系.....484

华远万科咬合到多深?.....487

华远将重现昔日雄风.....	490
华远作为标本的意义.....	496
华远进入“郭钧时代”.....	499
华远的转折与起跑.....	505
用管理缔造华远王国.....	509
叛逆传统的具价值经理人.....	512
华润置地起锚开航.....	514

万科华远谁称雄

万科华远谁称雄.....	518
房地产航母将浮出水面.....	524
郭钧遭遇“亮牌”.....	526
再造大华润攘外安内.....	535
华润华远分家尘埃落定.....	537
新老华远的两极对话.....	540

■ 我的追求

不做听话的职业经理人

不做听话的职业经理人.....	553
与王石像刺猬一样相处.....	558
最佳中场选手.....	564

作为“轴”的职业经理人

作为“轴”的职业经理人.....	572
理性与感性的困惑.....	577
职业经理人的“职业”.....	582
所有体验都是享受.....	591

将职业经理人进行到底

—— 地产也能快乐 ——