

在商业领域里
企业启发企业将是未来的主流

图解金地

科技之君



Gemdale

科技打造人居住宅
企业战略快人一步

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

微观层面解析

图解详细说明

附带管理工具



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图解金地

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

无

F299.2333

D608-2



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

图解金地/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京:

中国经济出版社, 2010.1

(克而瑞地产名企图解手册系列丛书)

ISBN 978-7-5017-9543-7

I. 图… II. 克… III. 房地产业—企业管理—经验—中国

IV. F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第173006号

责任编辑 张 卉

责任印制 张江虹

封面设计 克而瑞(中国)信息技术有限公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 190mm×250mm 1/16

印 张 20.5

字 数 387千字

版 次 2010年1月第1版

印 次 2010年1月第1次

书 号 ISBN 978-7-5017-9543-7/F·8385

定 价 68.00元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

最具德国风范的地产企业

金地地产历经十多年探索和实践，目前已经成为中国建设系统企业信誉AAA单位、房地产开发企业国家一级资质单位，形成了以房地产为主营业务，物业服务、地产中介同步发展的综合型产业结构。

金地地产从一个区属企业、资产仅200多万元的企业出身，到现在成为中国地产行业一线阵营的一员，差异化是金地出奇制胜的法宝——设计差异化、产品差异化、价格差异化、服务差异化、营销方法差异化。

“理科金地”的称谓形象反映了金地的企业时代特质，该称谓也曾获得金地的高度认同，但伴随着自身的发展，这个称号已有局限。2006年上半年，金地发布全新品牌战略——“科学筑家”，以此解决其在全国性扩张中遇到的品牌困惑，品牌策略在集团及各子公司开始执行。发展至今的金地地产转变为“科学筑家”，即“科学金地”“精品金地”，体现的是金地十几年精神、思想与行为的提炼和升华。科学，便是金地的核心理念、价值观和个性。理性、智慧和均衡的姿态将成为金地基业长青的强大支柱。

在企业信誉和业绩的基础上，金地品牌不断提升。连续获得“中国发展最快的品牌房地产企业”“中国房地产品牌战略创新10强”等称号，在“做中国最有价值的国际化地产企业”的愿景指引下，金地将不断迈向新的里程。

目录

CONTENTS



第一节 金地企业16年大跨越

- 一、从小企业到知名房地产上市公司的跨越 / 3
- 二、从专业主义向产品细节主义的跨越 / 7
- 三、从经营企业到树立社会责任感的跨越 / 8

第二节 企业战略——滚动制订，稳健发展

- 一、金地加速管理模式调整，增强企业运作能力 / 12
- 二、金地多层次、高质量的理性扩张发展战略 / 14
- 三、金地股权治理结构展现后股权时代优势 / 16
- 四、金地商业模式运作3点解析 / 25
- 五、并购，使金地获得更大成长空间 / 29

第三节 金地全面优化管理系统——管理控制模式分解

- 一、管控思想：全面优化，专项提升 / 33
- 二、管控体系特色：“母子公司管控体系” / 36
- 三、管控体系设计思想：重点保证集团对子公司的有效管理 / 39
- 四、金地管控模式的2大战略优势 / 53
- 五、金地管控模式朝财务型迈进 / 54
- 六、优化金地管控模式组织结构 / 54

第一节 金地业绩管理指南

- 一、详解金地业绩管理体系 / 63
- 二、推行具有金地特色的《考核业绩办法》 / 68

第二节 金地业绩管理流程5大核心

- 一、金地业绩管理4步骤 / 80
- 二、金地业绩管理时间表 / 82
- 三、金地业绩管理流程 / 83
- 四、金地3级业绩评估方式 / 86
- 五、金地业绩管理工具 / 92

第三节 优质人力资源管理铸就完美团队

- 一、人员管理模式：员工持股激励制 / 96
- 二、人力资源的优化：金地人力资源管理9大实战精要 / 97
- 三、人才储备：应对金地大规模扩张 / 102
- 四、领导力提升：决定企业健康与否 / 104

第一节 金地制订“模板”科学化工程管理

- 一、工程质量管理工具：“模板” / 111
- 二、工程质量管理4大要点 / 115

第二节 紧扣成本为金地工程把关

- 一、确保成本收益最大化 / 119
- 二、金地收紧3大阶段成本 / 120



第一节 金地给设计管理“换脑”

一、房地产企业要优化设计管理流程 / 139

二、金地设计阶段5大注意点 / 144

第二节 金地“科学筑家”打造优质产品

一、产品理念：从产品主义到新产品主义 / 153

二、产品品质：胜在精细 / 155

三、产品创新：金地领先行业20年 / 159

四、产品线：立足研究扩大消费群 / 166

五、产品营销：让产品“说话” / 168

第一节 文化管理：典型的团队企业文化

一、金地企业文化演变的4个阶段 / 179

二、企业价值的体现：企业文化 / 181

第二节 重塑金地：品牌内涵的扩张延展

一、金地品牌历经的3个阶段 / 186

二、金地品牌发展的3大特点 / 187

三、金地品牌发展愿景：“最有价值”成关键词 / 189

四、金地品牌魅力的延展 / 189

五、金地进行品牌管理的3大手段 / 193

六、转变低调作风，展示品牌魅力 / 194

第三节 金地品牌再造：注入生命新活力

- 一、品牌再造：适应环境的变化 / 200
- 二、金地品牌再造的缘由：延续企业生命力 / 202
- 三、金地品牌再造的路线 / 205

第一节 调整战略，凸显资本优势

- 一、2大措施补救2007年高价地“后遗症” / 217
- 二、2008年金地面临的3大挑战及对策 / 224
- 三、2009年金地重新发力 / 225

第二节 从金地内部看融资能力

- 一、金地资金筹集：越规范越透明越具吸引力 / 228
- 二、解密金地财务：总体呈上升趋势 / 229
- 三、金地项目投资遍布全国14个城市 / 234
- 四、金地核心长板：资金 / 234



- 1 项目前期阶段工程管理流程 / 244
- 2 工程供应商采购管理流程 / 249
- 3 工程供应商招标管理流程 / 257
- 4 材料设备供应商管理流程 / 270
- 5 材料设备供应商招标管理流程 / 278
- 6 项目实施、验收阶段工程管理流程 / 289
- 7 工程现场签证管理流程 / 294
- 8 项目评估管理流程 / 303

目录

后 记 / 309

第一章

一个金牌地产企业的 管理实战

——金地16年打造地产精品

不论身在何种企业之中，身处何种地位，不断伸出触角吸收时代的感觉是非常重要的。

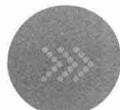
目前在中国能真正谈得上进行品牌经营和开发的房地产企业并不多，万科、中海和金地三家企业因在品牌建设上的前瞻性和知名度而被称为房地产业的“品牌三甲”。

金地是中国房地产业最具有品牌建设意识的企业，也是最善于学习的企业。地产巨头王石曾经毫不避讳地感叹金地地产：

“地产企业最可怕的是金地，太善学习，万科走了十几年的路，金地三年就完成了。”

金地还是反应最快的企业，它借鉴了万科的长处和经验，绕过了万科走过的弯路，运用智慧，科学地成长。对金地而言，科学是一种理性的态度，一种智慧的规律，一种均衡的美感。在国内众多房

地产企业中，金地提出独特的“科学筑家”理念，这个理念是源于它对消费者需求的深入洞察、对房地产市场风云变化的清晰远见，以及对自身优势及金地人特质的自信和骄傲。“科学筑家”实事求是地表达了金地对时代潮流的领悟，体现了一个善于学习和思考的企业的经营智慧。



金地企业16年大跨越

ONE 第一节

一 从小企业到知名房地产上市公司的跨越

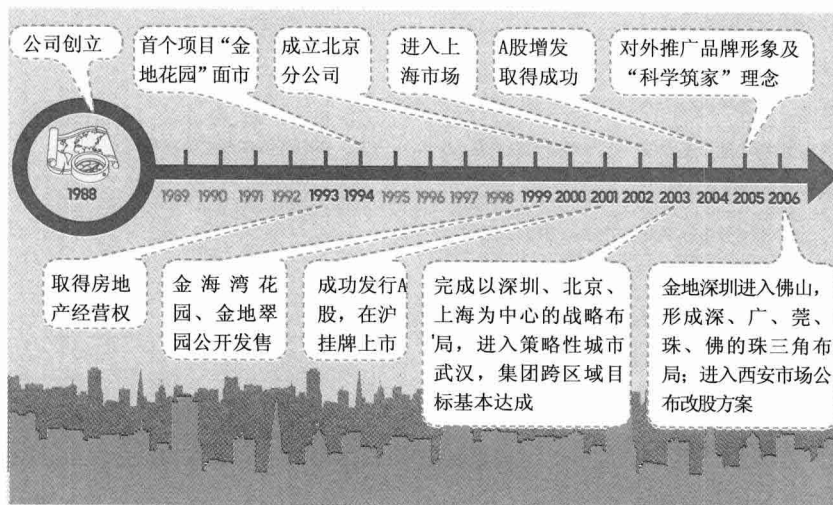


图1.1 金地规模发展历程

本节观点

1993年, 金地集团从深圳开始了它走遍全国的企业发展布局, 16年后金地集团在中国地产界树立起了一面特点鲜明的旗帜, 那就是“创新、品质、服务”的企业文化以及“科学筑家”的品牌发展观。

表1.1 金地集团大事记简表

时间	事件
1988年1月20日	公司正式注册营业，名称为“深圳市上步区工业村建设服务公司”
1993年1月	公司取得房地产经营权，8月取得自营性建设监理权
1993年5月	金地物业公司成立
1994年5月	公司向深圳市体改办提出申请，进行“现代化企业制度改革试点”，并得到批准
1994年	金地集团第一个住宅小区“金地花园”推向市场
1996年1月	金地（集团）股份有限公司一届一次董事会会议暨监事会会议召开
1996年2月	公司第一批员工持股认购工作完成
1996年2月	公司完成股份制改造后，定名为“金地（集团）股份有限公司”
1997年9月	地产口开始正式导入ISO 9001质量保证体系
1997年11月	公司发行新股，香港深业控股有限公司认购5040万股，成为公司的第二大股东
1997年12月	金地海景花园多层建筑全面竣工，销售率达95.4%，当年完成销售额3.02亿元
1998年4月	金海湾花园开工
1998年5月	金地集团在深圳市土地拍卖会上以6200万元的成交价投得B113-0071地块
1998年	金地集团总经理凌克任董事长，常务副总经理张华纲任总经理
1998年8月	金地的ISO 9001质量保证体系顺利通过德国TUV认证，成为深圳地产界首家获得ISO 9001认证的企业
1999年11月17日	深圳市金地置业顾问有限公司正式成立
2000年11月	金地集团签下北京郎家园72000平方米土地，成功登陆北京
2000年12月	金地集团北京分公司正式成立
2000年12月28日	金地集团被批准上市
2001年4月12日	金地集团股票（证券代码600383）正式在上海证券交易所挂牌上市
2004年6月22日	宣布与摩根斯坦利房地产基金IV、上海盛融投资有限公司共同出资，在中国境外设立项目公司
2004年12月24日	金地集团A股增发取得成功
2005年1月15日	浦发集团、金地集团强强联手合作的未来域项目正式拉开序幕
2006年2月4日	集团新标志内部发布仪式举行，公司新标志系统全面启用
2006年4月	金地集团正式对外推出金地品牌新形象以及“科学筑家”的品牌理念
2006年9月2日	金地格林小城项目获“詹天佑大奖优秀住宅小区金奖”
2007年4月26日	金地荣获“广东省著名商标”称号
2007年7月11日	武汉金地成功获得金银湖地块

在1999—2003年的5年间，金地的总资产和主营收入分别增长了6.4倍和4.1倍，年均复合增长率分别高达64.8%和50.2%。到2003年年底，金地的主营收入、净利润和总资产3项指标均位列房地产上市公司前10位。

截至2008年，集团已拥有总资产97亿元，形成了以房地产为主营业务，物业服务、地产中介同步

发展的综合产业结构。从一个总资产200多万元的区属小企业，扩张成一个总资产达到90多亿元的知名房地产上市公司，金地10多年里完成了呈几何倍数的资本扩张，是产品精细的作风实现着金地的一次次飞跃。现在的地，提出进入“后产品时代”，是指企业在产品领域恪守主业之道的同时，更要实现精神领域的超越与迈进。未来的成功企业，在追求高经济指标的同时，必将要把非凡的社会抱负和深广的人文情怀纳入它的战略视野。

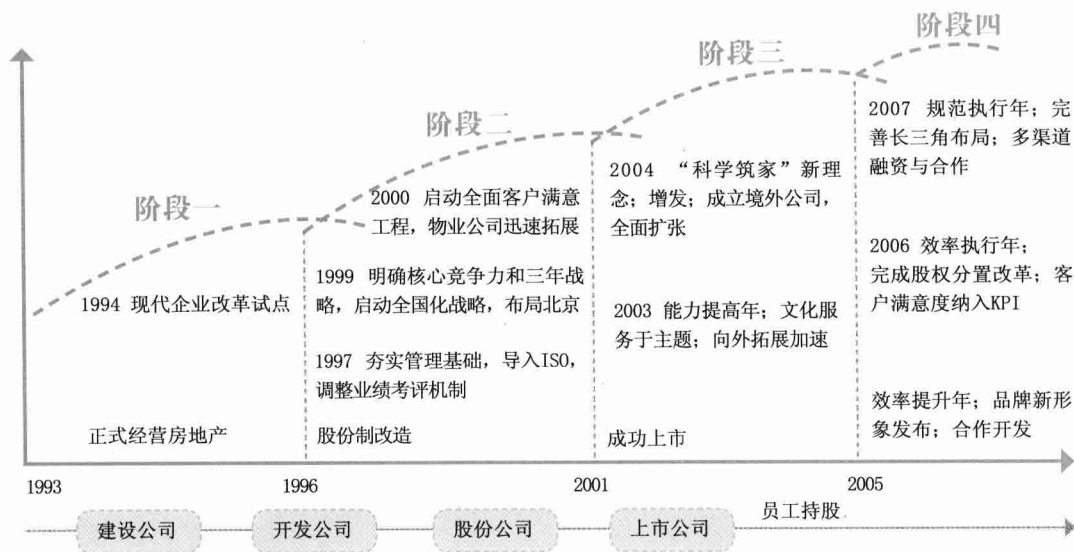


图1.2 金地商业模式发展历程

金地集团十多年的发展基本可分为4个阶段：

第一阶段（1993—1995年）转型经营房地产，建立了现代企业制度。

第二阶段（1996—2000年）进行股份制改造，建立了比较规范的治理结构和基础管理体系，开始全国布局。

第三阶段（2001—2004年）上市成功，建立资本平台，全面扩张。

第四阶段（2005年至今）运行效率提高，快速滚动开发，多元化融资，“3+3”战略布局形成。

1. 走出区域，实施全国扩张战略

金地在企业战略上实现了走出深圳，建立以上海、深圳、北京为中心的华东、华南、华北的全国扩张战略格局，并已成功进入武汉市场。

同时，伴随着企业良好的信誉和业绩，企业品牌不断提升，金地连续获得“中国发展最快的品牌房地产企业”“中国房地产品牌战略创新10强”等称号，位列“《新地产》房地产上市公司10强”第三名，并提出了“做中国最有价值的地产企业”的企业愿景。

2. 建立现代企业管理机制

金地两次重要的生命嬗变，都是企业战略不断调整及企业逐渐走规范化现代管理之路的实践。



图1.3 金地的2次嬗变

（1）规范化管理是企业的长久经营之路

1994年，深圳选择28家企业作为建立现代企业制度的试点，金地在当时根本不符合条件，但是金地凭着“创造机遇”的闯劲，一次次向政府相关部门表诚心、表决心。政府部门终于被打动，破格批准金地作为试点企业——唯一的区属试点企业。

金地在这个实践中主要进行所有制产权结构管理的大胆突破：坚持并实现了不让国有股成为绝对控股，敢于让员工股成为第三大股东，建立了真正的混合所有制产权结构，摆脱了国营企业一些固有的桎梏，重塑金身，建立了现代的企业管理机制。这是金地为适应未来竞争为自己建立的最稳固的企业发展基础。

（2）进入资本市场为企业获得更多机会

2000年，国家欲解除历时8年之久的房地产企业上市禁令，建设部正在全国范围内选择三家试点企业。金地再次抓住机遇，成为试点企业，一次发行9000万流通股，融资8亿多元现金。

超级链接

两次企业嬗变为金地带来了优于其他企业的良机和发展动力

第一次嬗变主要体现在金地摆脱旧有不适合企业发展的体制，敢于尝试“从国有企业到股份制公司”的大胆改制。国有股占24.1%，员工股占23%，其他为多个股东，通过股份改制明晰了产权关系，实现了所有权和经营权的分离，构建了员工与企业利益共同体。在这种体制下，员工既是劳动者、又是投资者，员工成为企业的“主人”，金地由此向内获得了员工的支持，员工持股为企业发展奠定了基础。

第二次嬗变主要体现在金地优先进入资本市场，实现从“股份公司到上市公司”的改制。通过这次改制，金地扩大了融资渠道，完善了集团的组织架构，进一步加强了股东与职业经理人之间相互制衡的关系，杜绝了“拍脑袋工程”的出现。

二 从专业主义向产品细节主义的跨越

产品，永远是企业的生命。在中国的房地产领域，金地显然是细节主义者的代表。金地集团进入房地产领域后，坚持以产品为核心，“专业之道，唯精唯一”的特质已经成为金地产品的主要特征，金地也借此逐步形成了一个以房地产为主营业务，物业管理、地产中介同步发展的综合产业结构。

金地坚持以产品为核心，不断为客户创造价值，其开发的项目主要有：深圳金地海景花园、金地翠园、金海湾花园、金地海景·翠堤湾、金地香蜜山；北京金地格林小镇、金地国际花园；上海格林春晓、格林春岸等项目。

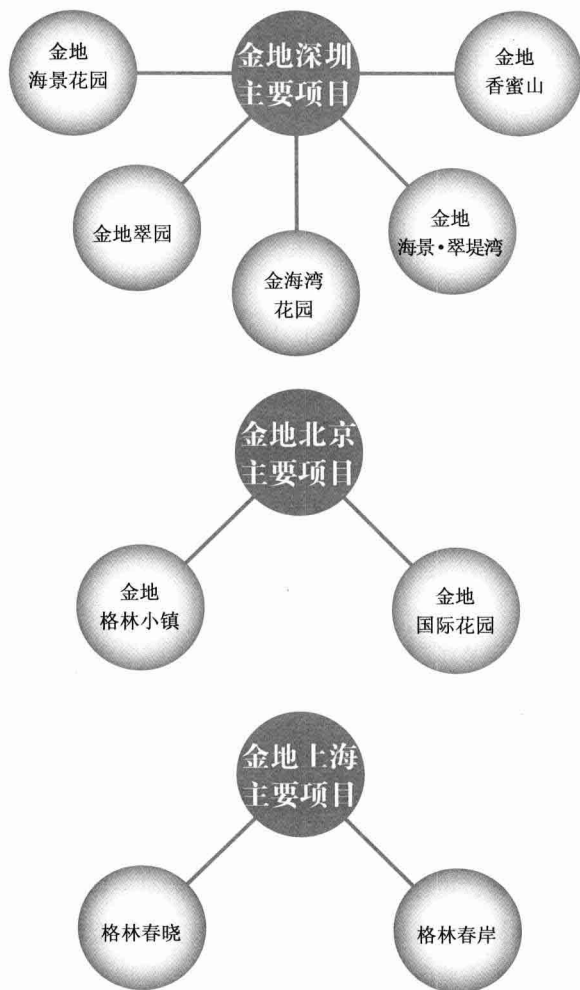


图1.4 金地三大城市主要项目

三 从经营企业到树立社会责任感的跨越

金地已经进入“后产品时代”。这意味着企业已超越了“在商言商”的局限，把发展的视角移向社会与人本身。也就是说，企业目标已不再是追求单纯的利润最大化和资产规模的最大化，还必须树立强烈的社会角色意识和责任感。

1. 树立社会角色意识和责任感

在金地，经营思路已经被明确为4个空间的创造：通过提供高品质、附加值高的地产作品及高质量的服务，为顾客创造新的生活空间；通过与员工的共同发展，为员工创造新的成长空间；通过理性的经营、持续的增长，为股东创造新的赢利空间；通过贡献物质财富和精神财富，为社会创造新的城市空间。

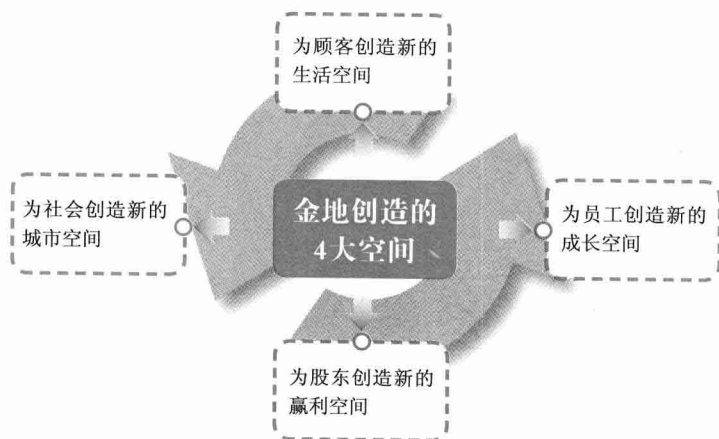


图1.5 金地创造的4大空间

2. 做真正有追求的企业

企业文化看上去是个很虚的东西，但它恰恰是企业的根本。世界上成功的企业，其长盛不衰的原因主要在于深厚的文化底蕴。而这种文化底蕴的传承与发扬，则来自于企业团队对企业核心文化观念的认同，并将这些文化因子转化成每个团队成员自觉的行动。

一向以专业、理性著称的金地，正日益凸现着它鲜为人知的另一种企业特色——优异卓越的文化品格。董事长凌克称，“金地的目标已不再是追求单纯的利润最大化，金地对自己发展前景的期待已不再是资产规模的最大化，而是未来企业所必备的强烈的社会角色意识与责任感。”由此可见，金地的目标不是做最被推崇的企业，而是做最值得信赖的企业。

金地对自己企业使命与愿景的提炼与设定是明晰的，它一方面表现了金地宏大的抱负，同时也展示