



地 產 風 雲

DICHAN
FENGYUN

地產經理人
實戰策劃寶典

主 编 余源鵬

信息支持 立基城市不动产研究学会

专业支持 润基建筑技术研究中心

策划支持 长珠韩房地产战略策划中心



A1001888



暨南大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

地产风云：地产经理人实战策划宝典 / 余源鹏主编.

—广州：暨南大学出版社，2002.3

ISBN 7-81079-091-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 009850 号

出版发行：暨南大学出版社

地 址：中国广州暨南大学

电 话：编辑部 (8620)85225262 85220289 85225277

发行部 (8620)85223774 85225284 85220602(邮购)

传 真：(8620)85221583 (办公室) 85223774 (发行部)

邮 编：510630

网 址：<http://www.jnupress.com> <http://jnu.edu.cn>

排 版：星辰电脑分色输出中心

印 刷：广东惠阳印刷厂

开 本：889×1194 1/16

印 张：40.5

字 数：963 千

版 次：2002 年 3 月第 1 版

印 次：2002 年 3 月第 1 次

印 数：1-5000 册

定 价：398.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题，请与出版社发行部联系调换)

版权所有 翻印必究

目 录

案例导读 1
开篇语 1
风云人物篇 4
中国地产十大风云人物之一	陈兴汉 5
中国地产十大风云人物之一	卢 铿 19
中国地产十大风云人物之一	彭磷基 51
中国地产十大风云人物之一	王 石 57
中国地产十大风云人物之一	张宝全 77
中国地产十大风云人物之一	潘石屹 105
中国地产十大风云人物之一	刘永好 143
中国地产十大风云人物之一	冯 仑 163
中国地产十大风云人物之一	郭梓文 191
中国地产十大风云人物之一	任志强 201
策划大师	王志纲 229
地产少帅	林少洲 261
地产名企篇 282
中国地产二十大企业品牌之一	万 科 283
中国地产二十大企业品牌之一	置信实业 307
中国地产二十大企业品牌之一	华新国际 317
中国地产二十大企业品牌之一	合生创展 331
中国地产二十大企业品牌之一	栖霞建设 335

中国地产二十大企业品牌之一	中 奥	349
中国地产二十大企业品牌之一	天 泰	363
中国地产二十大企业品牌之一	万 通	375
中国地产二十大企业品牌之一	金 地	395
中国地产其他品牌企业简介	415

地产名盘篇

中国地产三十大知名楼盘之一	420
中国地产三十大知名楼盘之一	广州南国奥林匹克花园	421
中国地产三十大知名楼盘之一	成都芙蓉古城	437
中国地产三十大知名楼盘之一	南京月牙湖花园	453
中国地产三十大知名楼盘之一	深圳百仕达花园	457
中国地产三十大知名楼盘之一	北京荣丰 2008	473
中国地产三十大知名楼盘之一	广州星河湾	483
中国地产三十大知名楼盘之一	济南阳光舜城	511
中国地产三十大知名楼盘之一	北京 SOHO 现代城	517
中国地产三十大知名楼盘之一	深圳万科四季花城	535
中国地产三十大知名楼盘之一	青岛悦海豪庭	543
中国地产三十大知名楼盘之一	广州祈福新村	549
中国地产三十大知名楼盘之一	北京远洋天地	563
中国地产三十大知名楼盘之一	深圳波托菲诺	573
中国地产三十大知名楼盘之一	成都丽都花园	579
中国地产三十大知名楼盘之一	北京万泉新新家园	585
中国地产三十大知名楼盘之一	广州骏景花园	593
中国地产三十大知名楼盘之一	深圳蔚蓝海岸	601
中国地产三十大知名楼盘之一	深圳招商海月花园	617

特别鸣谢

.....	628
-------	-----

我们正在参与一个伟大的国家和民族的世纪复兴，

我们正在从事一个伟大而前景光明的产业，

我们正在发展一个重要的、特别的、将会持续发展的企业。

一、2001年：“中国世纪”的良好开端

在上一个世纪的后期，曾经有人预言：“21世纪是中国的世纪”。在21世纪的第一年，世界和中国发生的若干大事件证实了“中国世纪”的良好开端：

1. 在以美国为首的西方经济和全球经济全面进入衰退的过程中，中国经济一枝独秀、逆风飞扬（前三季GDP同比上升7.6%），标志着中国经济结构及经济成长模式在经济全球化进程中仍保有其良好的独立性。

2. 江泽民的“七·一”讲话和“三个代表”思想，标志着国家民族的政治和文化状态进入了又一个新的历史时期。

3. 北京申办奥运会成功，昭示中国国际认同地位和经济实力的显著提高。

4. 经过14年的努力，中国足球今年终于冲出亚洲；第二十一届大学生运动会金牌奖牌总数第一并遥遥领先，标志着中国的国运进入一个新的时期。

5. 中国的南京市出色地承办了第三届世界华商大会。上海市更出色地承办了本届APEC会议，显示了上海已进入优秀的国际大都市行列。

6. 日本国小泉首相访华时在卢沟桥纪念馆认错，美国布什总统在上海表示要与中国修好。

7. 中国外汇储备突破2000亿美元，今年引进外资将超过500亿美元，双双位居世界第二。

8. 经过15年的努力，中国正式加入世界贸易组织（WTO），表明中国的经济文化已全面融入国际社会，也标志着改革开放的倒退之门彻底关闭。中国将在未来三年内成为世界第三大贸易国。

9. 中国的经济总量（GDP）将在今年超过意大利，跃居世界第六强。

10. 文莱会议使“东盟与中国”自由贸易区概念形成；“十加一”计划，标志着世界“第三极”将形成，也标志着中国将取代日本而成为亚洲的经济领袖。

只有在今年，无论是中国人或者是外国人，才真正看到了中国与日俱增的国际地位以及与时俱进的“有中国特色的社会主义”的深刻涵义和光明前景。

中国地产十大风云人物之一、华新国际总裁卢铿先生
在华新国际十周年庆典上的讲话（节选）

美国的“9·11”事件，无疑是人类文明史上一次罕见的悲剧，但客观上却为中国的未来发展带来若干

有利因素：

1. “一起”单极世界受到撼动，美国人民开始理性思考。
2. 中国一贯主张的“多极世界”形成，以中国为主要力量的世界政治第三极出现。
3. 中美之间经济实力的剪刀差斜率改变，中国加快进入世界经济强国行列。
4. 台湾失去美国亚洲新战略的支持，台海危机得以缓和，两岸统一的进程可能加快，台湾已被迫放弃了“戒急用忍”策略。
5. 中国加快清除国内的西部分裂主义和恐怖主义势力。
6. 中国的国际睦邻政策得到更广泛的承认，一个外交大国得以形成。
7. 中国的经济状况一枝独秀、逆境成长，引起了全世界的广泛关注。
8. 中国成为国际投资和旅游最安全的地方，将吸引更多的国际投资和游客。
9. 更多的留学生学成归国，参加经济建设甚至政府行业。
10. 国民的自信心明显增强。

人们关注到“9·11”之后的几件耐人寻味的事：

1. 正当西方航空业大萧条之际，中国民航9月份的业务总量比去年同期上升了7.9%。
2. 中国向美国订购飞机30架，而且还将订购50架。
3. 上海市宣布即将在浦东建造世界最高的“环球金融中心”(466米)。

在春秋《谷梁传》中有“五谷大熟，为大有年”。2001年，是中华民族历史上的“大有之年”。

二、中国住宅市场的前景

今天，中国的住宅市场已经成为当今世界上最大、成长和进步最快的市场，其背景原因是：

1. 每年增加人口超过1 000万，即每年增加了300万个家庭。
2. “八一三曲线”：人均GDP值从800美元到13 000美元期间，正好是住宅销售量持续成长的区间。
3. 从无到有：货币分房、公房上市、银行按揭、允许私产等政策的促进。
4. 从小到大：从人均10平方米到50平方米。
5. 加速城市化与城镇化：人口城市化率从30%到50%区间，城市化会加速。
6. 1998年以来基础设施投资：引导郊外的中价大盘。
7. 消费观念变化：按揭（用未来的钱消费）、从数代聚居到各代分居，从市内到郊外、从长居到换房，从自用和投资。
8. 入世的影响：增加就业机会、收入提高、海外人士增加、住宅工厂化。
9. 房车组合：专家预测2005年中国人将形成4 000万辆的购车计划。

10. 民间存款已超过7万亿元,可启动目前三倍以上的住宅消费,至今多数家庭还未购买商品房。

中国住宅业的“第二个春天”并未结束,而是才刚开始。中国的住宅市场和产业是一个难于被西方人甚至中国人理解的特殊的市场与特殊的产业。

三、中国住宅市场竞争与住宅企业竞争的趋势

1. 住宅市场会继续发育,还有至少20年的成长空间。
2. 从产品到价格出现分化,而非简单的升降。
3. 政策“门槛”改变;新的“市场准入”。
4. 发展商的马太效应;优胜劣汰。
5. 装修房与工厂化要求。
6. 暴利与楼花时代结束。
7. 入世之后海外同行势力涌入。
8. 消费者的期待和观望将促进降价和加剧竞争。
9. 新的“产品时代”(精品时代)到来。
10. 复合文化创造中国人新的人居生活方式。

四、住宅企业的综合竞争力

由于中国住宅市场和住宅产业的特殊性,住宅企业面对的竞争已成为最复杂的竞争。最重要的是建立起企业的综合竞争力。住宅企业的综合竞争力包括:产品性价比把控力、品牌形象力、资金运筹力、资源整合力、团队执行力、过程管理力、审美创新力、公关营销力、企业文化力、抗压应变力。

五、2002年的重要时间节点事件

1. 中共十六大召开,中共和国家的第四代领导系统形成。
2. 台湾大选与统一时间表更改。
3. 中国军队建军75周年。
4. 上海申办世博会2010年。
5. 入世之后的第一年。
6. 世界杯赛将在日、韩举行。

在2002年,中国在国际上的政治、经济及文化地位将会进一步增强,这种趋势将有利于住宅市场和住宅产业的进一步发展。

今天,我们正在参与一个伟大国家和民族的世纪复兴,我们正在从事一个伟大而前景光明的产业,我们正在携手同创一个重要的、特别的、健康的、可持续发展的企业。

风云人物篇

土地是地球人共同的图腾，而华人更相信“有土斯有财”的道理。

新中国成立后，房地产很长一段时间内，私人和民营企业不能染指。直到1988年《宪法》规定“土地使用权可以依照法律的规定转让”。1990年，国务院作出了对国有土地使用权出让和外资开发成片土地的有关规定。房地产业才作为第三产业中的“大腕”，在国民经济中扮演着越来越重要的角色，房地产商方能在这一领域纵横捭阖。也就是在中国大陆成为“大工地”的过程中，不少房地产商趁势崛起，完成了资本积累，有的更是“三级跳”，跨入了首富企业家排行榜。据统计，《福布斯》所列百名富豪中，现在从事地产行业的富豪共有29人。本篇所讲述的各位风云人物，其财富不一定是最多的，但其影响力却一定是最大的。

成功企业家中最引人注目的是那些白手起家，以一种开创性姿态出现而最终获得成功的人。他们总是远在他意识到之前就把握了时代发展的方向，从而用正确的战略把企业带向辉煌。因此，在他们身上，除了高瞻远瞩、远见卓识之外，往往还能见到一些独特强烈的个人气质，正是这些颇具魄力的人文因素影响了企业文化的核心。地产界早已形成这样的观念，即“买房就是买开发商老总的头脑”。可见房地产公司老总的素养和能力的高低，会直接影响到楼盘的建造品质，以及这家公司在市场中的走势。

本篇所收录的地产名人，除“十大风云人物”外，还特意介绍了在中国地产界同样享有崇高知名度的王志纲先生和林少洲先生，希望读者能从中领悟到房地产与建筑、企业、个人、社会、经济等各方面的关系，找到其中的规律，掌握领先的方法，为您的成功添加一分胜算。

在中国，女建筑施工员不会很多见，女集团总裁更是凤毛麟角，而作为中国地产界十大风云人物之一的陈兴汉，偏偏就是这样一位用「女强人」来形容都觉得太对不起她的人。

在陈兴汉身上，兼具有南方企业家的务实和北方企业家的善论，也兼具有女性的心细、敏感和战略家的长远目光和宽广胸怀。她对住宅小区有着过人的理解，对企业管理提出了「两轮驱动」理论，对物业管理有着深刻的前瞻力，对建筑时代的到来提出了「新城市生活主义」理论，她领导的南京栖霞集团是国内首个将OQ系统导入房地产领域的企业，她以事实向台湾客人证明国有企业是能够办好的。

一、个人简历



陈兴汉，女，1946年5月生，浙江人，南京栖霞建设集团公司党总支部书记，总经理，高级工程师。

1964年8月~1965年3月南京电影机械厂职工学校数学教员；

1965年3月~1975年8月南京市栖霞建筑公司施工技术员；

1975年8月~1979年8月南京工学院土木工程系工民建专业学习；

1978年9月~1981年10月栖霞建筑公司技术员、副科长；

1981年10月~1983年10月栖霞区建筑设计所技术负责人，建筑公司副经理、结构工程师；

1983年10月~1989年3月栖霞建筑设计所所长；

1989年3月至今南京栖霞建设集团公司总裁、党总支部书记、高级工程师。先后被评为全国侨联先进个人、建设部工程管理先进个人，并多次被评为江苏省三八红旗手、优秀女企业家、南京市有功个人、有功共产党员、建设功臣等；

1999年荣获全国归侨、侨眷先进个人称号。现为建设部高等教育工程管理专业评估委员会委员，中房协常委常务理事，南京大学兼职教授。

曾发表《知识经济与二十一世纪的中国住宅业》、《论南京住宅市场的联动开拓》、《从开发商视角看物业管理企业的发展趋势》等多篇论文，并多次获奖。

2001年被评为“中国地产十大风云人物”。

二、其人其事

南京栖霞建设集团是一个产权多元现代化企业集团，在陈兴汉的带领下，几年间，企业总资产从3千多万元快速增加到12亿元，净资产近10年间增加了百倍。年开工面积几年间从10万平方米增加到几十万平方米。近50项工程荣获全国、省、市优质工程。其中月牙湖工程通过国家验收，获得小康住宅六项单项金奖，被南京老百姓投标评选为“理想住宅”和“建国50年南京城建十大标志性工程”。目前已经由国家建设部申报联合国人居环境迪拜奖和建筑工程鲁班奖。

陈兴汉出身于高级知识分子家庭，有众多的亲属定居台湾和旅居国外，受父亲“技术报国”思想的熏陶，从小就发奋学习，成绩始终在全校名列前茅。她的愿望是进入中国科技大学原子物理系，由于“海外关系”，她的愿望成了泡影，被分配到一家建筑公司当施工员。10年奋斗，她成为公司分管技术工作的副经理。这以后，她又在一家建筑设计所担任了10年负责人，由于她业绩突出，1989年3月，陈兴汉担任了栖霞开发公司总经理。

一次，陈兴汉会见了台湾大学来访的客人，有一位专门从事研究大陆问题的教授怀疑地问她：“你们的国有企业，能搞好吗？”陈兴汉反问道：“为什么不能搞好！”陈兴汉在工作实践中，依据国际建筑业发展趋势及我国住宅业发展状况，提出构筑房地产业现代一系理论，确定了以导入CIS（现代企业形象战略系统）带动企业品牌战略和文化建设的思路，正式推出集团的“星叶”商标，凡符合优良标准的工程，都有打上“星叶”标识，那是一片美丽的红枫叶和大写栖霞建设人，在全国3万多家房地产企业中，首开形象、品牌竞争的先河。

近年来，栖霞建设集团与来自美国、德国、加拿大、日本各国的外商都有愉快的合作，包括在与世界500强企业及德国OBI集团共同投资1000万美元建成建材超市，以及与美国舒伯洛克公司的合作中，优秀的星叶企业文化都起到至关重要的作用。去年，陈兴汉出席了全国侨代大会，两次受到江泽民总书记的亲切接见。

由于特殊家庭背景，在文化大革命期间，她没有资格参加社团组织，在别人革命、造反的时候，她做了很多人家不愿意干但很实际的工作。在别人不读书的时候拼命读书。“应该说我在建筑公司工作的10年中，从一个普通施工员没有依靠任何背景成为技术科长、副经理，全部是在逆境中奋斗出来的。”陈兴汉回忆说。

“但没有机遇也不会有我的今天。由于家庭的特殊历史背景，像我们这样的人在十一届三中全会以前是不易得到重用的。上学的时候，我的成绩优秀，工作后，业务能力和水平也很强，但当干部轮不上我。让我记忆最清晰的是，1979年，我被提升为技术科科长，这是我连做梦也不会想到的事情。当时我才30岁出头，能够担当一个上千人企业的技术主管，非常不容易。由于工作出色，第二年，我又

风云
论坛

理念对于企业来说十分重要。企业的向心力和亲和力是企业生存和发展的基础，企业理念作为共同的价值观，就是最深刻的向心力的表征，起到凝聚人心的作用。

..... 陈兴汉

升任分管技术的副经理。我知道，有这样的机会光靠个人努力是不够的，这同党的政策有直接关系。”

“谈到成功人士，我认为，现在距我理想的目标还有很大距离，今天的成绩只是事业好的开始。对一个人来说，要学的东西很多，要做的事也很多，如果开始满足现有的成绩，就会自以为是，这是很危险的。对企业来说也是这样，要多看长远，多看未来。”

一位大四学生问：“现在社会歧视女生，工作都难找，你们遇到过这样的问题吗？”

陈兴汉说：“现在社会上讲智商、情商，我认为还要加上个‘逆境之商’，就是一个人要有处逆境而更能干的能力。我当时大学毕业分配时，不仅受到性别歧视，还受到出身的歧视，因为我们家有海外关系，哪都不要我，最后叫我到施工现场去当施工员。当时我想，没有一个人的路会是平坦的，我努力调动起我的‘逆境之商’，后来当领导了，又充分地调动竞争中女性特有的优势，如心细、敏感、善于捕捉商机等。”

三、地产论道

企业品牌、CIS 与职工利益

栖霞建设集团是国内第一个全面将 CIS 系统引入房地产领域，并创立品牌商标的国有房地产企业。但很多人认为这不过是表面文章。持这种观点的人多半将 CIS 的视觉识别系统理解为 CIS 系统的全部。房地产产品的地域性决定了其服务对象只能是某一特定范围的部分群体，这就影响了人们对企业深层理念和行为水准的认知。那么 CIS 的导入与企业发展、职工利益有何联系呢？

陈兴汉说：“未来的市场竞争说到底，首先是品牌形象的竞争，企业、产品形象已经与企业的生命紧紧联系在一起”。

“我到‘栖霞建设’已经有 10 年。我到任时，‘栖霞建设’是全民事业单位企业化管理，属标准的国有企业。职工看企业发展是从自己的利益得失角度考虑的，对企业的社会责任和前途发展关心得非常少。”

“1989 年到 1996 年，企业净资产从几百万迅速发展几个亿，成为江苏省房地产的龙头企业。企业壮大了，但并没有因此使一些员工转变观念，他们关心的仍然不是企业长远发展问题，而是觉得：企业已成为江苏省房地产企业第一名，但福利待遇不是第一，办公条件、奖金、住房标准不是第一。在当时我认为员工教育已经到了势在必行的时候了。”

“导入 CIS 之初，员工的各种观念、态度和思维充分表露出来。有人错误地把导入 CIS 等同于做广告，还有人认为企业效益已经很不错了，现在能多赚点钱就多赚点，没有必要劳民伤财导入 CIS。更有甚者，认为导入 CIS 是个别领导想出风头。”

“1996年，全面导入CIS之后，企业品牌出去了，效益也上去了。职工的收入以20%的速度逐年递增，职工的住房条件和办公条件也有了很大的改善，两年多的变化有目共睹。”

“记得1996年的职代会，反映上来的意见很多，主要集中在福利待遇问题上。但在去年的职代会上，只有一条是有关住房分配方面的意见，其他全部与企业发展相关。群众觉悟了。现在整个企业看待和运作CIS的水平都有了很大提高。值得欣慰的是，两年多来我们的CIS系统不但没有静止不前，反而随着一个个新的项目开发而不断被延伸、发展。”

未来房地产企业发展策略

在新千年经济形势和房地产业走势报告会开设的“房地产市场与企业”论坛上，国内著名房地产开发公司老总共济一堂，畅所欲言。他们对房地产市场与企业发展的深层思考，引起了与会者的高度关注。

南京栖霞集团总经理陈兴汉在谈及未来房地产走势和企业应对策略时说：

“未来的房地产业将更加趋向于市场主导、需求主导。开发企业必须从项目的市场定位、规划设计开始，就牢牢把握住市场需求。正如专家所指出的，住宅项目要有‘均好性’，即住宅产品的全系统、全方位的均优性。我们把住宅看成一个由建筑体、套型、功能、环境、配套、设施以及服务构成的系统集成。一个小区里，不仅是一套房子好，而是每套都好；不仅是一个方面好，而且是质量、环境、功能各个方面都好；不仅是房子本身好，与之配套的教育、娱乐、基础设施及物业管理都要好；这样，才能适应市场零售时代的大环境。”

“未来的企业，做强比做大更重要。因此我们不是一味贪图产业链条有多长，而是有所为有所不为，更看重这条链的关联程度、集约程度，以提供先进优质的住宅产品为核心，充实竞争力并取得竞争优势。”

CIS 由企业内部人员设计

CIS导入不走过场、不流于形式并非易事。栖霞建设如何做到将企业理念和企业文化深入人心并贯彻实施的呢？

陈兴汉回忆说：“全面导入CIS，对栖霞人来说是一个挑战，因为在国内房地产界没有先例可循，没有经验可鉴。我记得当时找遍南京大学的图书馆也没有找到一本关于房地产CIS的书。导入CIS是对集团管理水平和员工素质的一个全面检验，集团上下能否经得起检验关系到CIS导入的成败。我们没有像一些企业那样，让广告公司为企业设计一套CIS方案。我们的CIS是由员工和干部共同参与设计并逐步完善的。其中的企业理念、定位都是我起草的初稿。我们通常采用头脑风暴法进行研讨。就是在一定范围内，大家的观点在不受限制的情况下充分地提出和暴露，从中挖掘好的创意和见地。员工的积极参与加快了他们对CIS的认知，同时也使他们更加关心企业的命运，增强了社会责任感。”

“CIS导入时间不长，就给企业带来了广泛影响。通过CIS将现代企业意识、质量意识、品牌意识

风云论坛

住宅产业是一门为人类提供生存空间、生活空间和生命空间的伟大产业。住宅是永久站立在地平线上的艺术生命。

..... 卢铿

及到员工的头脑当中。在导入过程中，我们将 ISO9001 贯标活动与 CIS 的导入结合起来，使管理更加系统、深入，更见成效。”

陈兴汉：房地产开发谨防三大“怪圈”

“怪圈”之一：“高档”与“低档”的错位。

什么地方适合建高档住宅，什么地方适合建中低档住宅，要根据变化的市场实际情况决定。现在买高档房的人大部分是有车、有钱的人，对这些购房者来说，他们希望住在郊区，远离城市；而中低收入的工薪族，只能买中低档的房，由于没有车，当然希望住在城区。现在房屋开发的实际情况恰恰相反，郊区建的大多是中低档房，越往远郊，档次越低，价格越便宜。这就不能满足前者的购房需要；而市中心盖的都是高档房，由于价格贵，工薪阶层买不起，高收入家庭对城区的居住环境又不满意，这就是个“怪圈”。什么地方适合建高档建筑，什么地方适合建普通住宅，我们的开发商还没有很好地研究。

“怪圈”之二：“套型”与“品质”的误区。

现在的房屋开发面积越做越大，其实，随着城市家庭的小型化，对普通老百姓来说最适用的套型应在 80~120 平方米之间。前几年，开发的房子大多在 80 平方米以下，现在一下子又冒出 120 平方米以上，有的甚至达到 200 平方米，以为越大越高档。建房不能脱离以人为本的宗旨，高档应该在让房主舒适、方便、享受方面做文章，譬如里面的设备配套要高档。而我们一些开发商，只注重了面积而忽视了其他要素，往往在房屋的设计、用材上都留下很多缺憾。对大部分人来说，买房是一辈子的事，看到这些缺陷，自然就犹豫不决，左看右看，一等再等。

“怪圈”之三：有些开发商不了解购房者的心理。

购房人的心理其实在不断发生变化，前几年买房能住就行了，有的是单位买房分给个人，住户不挑剔。如今不同了，买房人大部分有两种心理：一方面是为了居住，另一方面则希望保值增值。现在老百姓手里的钱不知往哪里投好，特别是股市一级市场取消了新股发行之后，有人把钱从股市撤出来了，就想投资楼市，希望升值，出现了好多人买“第二居所”的情况。这就对住房提出了一些新的要求，除了绿化、小孩入托入学、购物、医疗、交通等要配套齐全外，还要考虑保值增值的因素。而现在一些房屋质量却很差，不要说升值，过几年恐怕连本都保不住了。

谈“星叶”品牌

栖霞建设的品牌商标是“星叶”。在陈兴汉的眼里，“星叶”是优秀品质和优质服务的标志。

陈兴汉认为，消费者在购房时，最关心房屋质量，因为房屋质量的好坏直接关系到居住者生命财产安全。其次是居住环境，消费者要考虑所购房屋所处地段的交通是否便利，配套是否完善等，第三是售后服务是否跟得上。

其实，在物质文化生活水平不断提高的今天，消费者购物已不仅仅关注于产品的使用价值，品牌和企业的形象往往更能左右他们的购买行为。品牌成为企业文化和实力的标志。

“星叶”品牌力求创立一流产品、一流服务。它是栖霞产品重合同、守信誉、公平、值得信赖的标志，是具有可持续性、环保功能强、安全性好、服务完善、具有良好文化内涵的产品的标志。

优秀的住宅小区能够启动周边商业

栖霞区在南京不属商业发达、经济文化水准较高的地区，由于栖霞建设集团，尤其是住宅业的兴旺，使这个区在一定程度上改变了面貌。这是否可以证明，住宅建设可以带动区域经济和繁荣？

陈兴汉说：“的确，住宅产业促进经济发展的带动力很强。拿我们企业来说，由于栖霞区在南京不属中心城区，过去很多生活在南京市中心地带的居民对这一地区都不甚了解，更别说外省市的人。由于‘栖霞建设’和栖霞开发的小区在全国房地产界名声远播，不仅给栖霞区带来了较好的社会影响，同时促进了这一地区的经济发展。‘栖霞建设’成了栖霞区的‘品牌’，也成为了南京市和江苏省的品牌。栖霞区和栖霞山已由‘栖霞建设’而闻名。”

“现在我们每兴建一个住宅小区，小区周边就会繁荣起来，各类店铺纷纷用小区的名号作店名，很多人还以为是我们的品牌延伸到其他产业中去了。好的小区吸引了很多市内的居民迁居到此，一些经济收入较高、文化素质较好的居民不但带动了这里的消费，还使这一地区的文化生活水平有了很大的提高和改善。”

陈兴汉：经济适用房确保十年八年不落伍

随着第一批经济适用住房的面市，各地纷纷暴露出一些问题，不容忽视：

部分项目前期准备仓促，匆匆上马，规划设计方案缺乏充分的专家论证和群众参与，用户入住后，发现规划设计上存在缺陷；由于经济适用住房项目均在城郊结合部，区位上不占优势，部分城市考虑到市场销售和投入资金的回笼，在销售对象上把关不严，造成新的不公；在大城市由于征地拆迁补偿费用高、税费减免政策不到位，售价仍然偏高；由于经济适用住房建设用地属行政划拨性质，政府还要减免多种费用，影响了政府对整个城市基础设施建设资金的正常投入。

对经济适用住房将建成什么样，一些开发商心里并没有底。有的提出摸着石头过河，但我认为，经济适用住房的建设要有超前意识，质量规划设计，工程质量、配套、物业都要保证质量。更重要的是，经济适用住房的套型、科技含量一定要超前，要确保十年八年不落伍。

风云论坛

广州给我提供了任何地方都难以比拟的条件：以祈福的面积计，大概相当于整个尖沙咀；在这里我充分实践了我的追求，将我对商业、对房地产的理解最好地贯注在行动中。

..... 彭磷基

四、“两轮驱动”发展战略

南京栖霞建设集团在2000年之初为自己定位了以“住宅产业化”和“企业管理现代化”为目标的企业发展之路，我们称为“两轮驱动”发展战略。对此，陈兴汉有比较形象的解释：

如果把企业比喻为一辆车，那么在以前若干年的福利分房时代，这辆车可能不需要太大的马力、太好的性能就可以在房地产市场上开起来，甚至在某些时候还拥有专属自己的车道。但在21世纪的这个市场已经发生了根本性的逆转，零售时代到来了，竞争激烈了，市场规范了，企业的路途不再平坦，不再宽阔，甚至没有了既定的路；企业也不可能找到专属自己的车道，所拥有的只是一个日益国际化的赛车场。因此新世纪房地产企业这辆车，需要全新的性能、全新的驱动力、全新的驾驶技术、全新的方向感。瞄准住宅产业和企业管理两个现代化，就好比为这辆车加上了两个马力强劲却又可以灵活改变方向的轮子。这样的改造一旦完成，企业就能以新的核心竞争能力和竞争优势角逐未来多变的市场。这就是“两轮驱动”发展战略。

对于如何实现房地产企业的“两轮驱动”发展战略问题，陈兴汉提出以下思路：

1. 企业管理现代化

一是加强企业的宏微观战略研究与管理。任何一个成功的企业，尤其是那些“百年老店”，都在不断研究着宏微观环境。方向找对了，道路选对了，企业才不至于走弯路。我们目前所尽力做的就是：不仅看到眼前的一个项目、眼前的市场，还要缔造企业的品牌，准备若干年以后的项目，研究那时的市场，不仅盯着房地产开发，还放眼住宅产业，放眼整个宏观经济，寻找企业新的发展空间；不仅是继续有多少钱办多少事的原始积累，还要通过股份制改造，积极争取在新的资本市场进行资产裂变和资本运作，不仅是想着从有形的房地产业中获得利润，还要从技术、品牌、管理的输出中获取知识经济的收益……所以，宏微观战略研究与管理作为房地产企业走向现代管理的“必修课”。

二是要确立规范科学的企业组织形式。不断学习、不断改革、不断创新是实现快速发展的重要动力（学习+改革+创新=动力）。我们一直在探索制度变迁和组织转型。关于组织形式的效率，很重要的一点就是管理的扁平化。根据国际范围内的研究，长寿企业有四个特点：学习型组织、不断创新、管理扁平化、有优秀的企业文化。未来房地产市场的多变性，更加要求企业组织形式实现扁平化，精简中间环节，使企业成为一支“快速反应部队”。

三是要推进企业文化建设，建立学习型组织。企业文化是规范、引导企业、员工行为的隐含制度，是企业管理体系的深层底蕴。企业文化建设，应该充分体现行业性和时代性。房地产企业的员工层次众

多，接触社会较广，工作场所分散，就更需要通过文化建设增强企业的凝聚力和感召力。现代房地产企业的文化建设，应该有新思维，我认为最迫切的就是通过重塑企业核心价值观。新的世纪，房地产企业要有“脱胎换骨”的意识和勇气，尤其是具备了一定实力和信誉基础的企业，要通过企业形象的重塑，带动行业形象的提升。我们1996年开始导入CIS，内抓管理，外塑形象，为商品房注册商标，并在开发的每一栋物业上统一标注，走产业化发展之路，求的就是崭新企业形象的确立。3年来，我们对外增强了感召力，企业以社会良好公民的形象，与顾客和社会心手相连，共创未来；对内增强了全体员工的自豪感和凝聚力，激发了工作热情。通过形象和文化的“无形带形”，确实对企业的主业产生了积极促动。建立学习型组织则是时代的需要，透过学习，重新创造自我，重新认识这个世界以及我们与它的关系，并扩展企业创造未来的能量。

四是要加强人力资源开发，建立激励机制。未来的房地产企业已经不光是看锁定了多少人才，而是看锁定了多少人的头脑和智慧！因此人力资源的开发应该是两个渠道的，既有企业内部人才的调动，也有整个社会人力资源的调动。正所谓“不求所有，但求所用”。就企业内部而言，创造人才贡献其智慧的良好环境仍然非常必要。对于完善企业的晋升、培训和奖惩激励机制，应该给予充分的重视。就外部而言，有必要建立起企业的“外脑群”、“专家库”，最大限度地调动社会智力资源，为我所用。

2. 住宅产业化现代化

今后我们提供的住宅应该是一个产品群，不光是建筑实物，还要精心提供环境、配套、服务等等，同时住宅也是活的产品，有其特有的文化生命、艺术生命和社会属性。所以我们企业提出的经营理念就是“推进住宅产业化现代化，倡导康居生活新概念”，正如建设部宋春华副部长所指出的，推进住宅产业化现代化有四个条件即有基地、有骨干、有品牌、具备一定规模。具体有以下两方面的工作：

一方面是微观上以新型材料和部配件产品为突破口，加强引进、吸纳、研究、集成力度，结合中国的特点，创造新的住宅建造体系。围绕产品的引进、吸纳、集成、实践，我们确立了“一个中心+两个桥梁+若干个示范工程”的模式，创办南京住宅产业产品展销中心，并与德国OBI集团合资成立南京华德美居购物中心有限公司。这就像两座桥梁，为企业引进国外的优秀住建产品、展开集成研究提供了便利。与此同时，我们联合科研院校，积极构建集成研究中心。在月牙湖花园小康示范工程建设中，集团就已经与有关技术专家联合研制小区安保系统、建筑节能构造体系、AC板体系等，功效显著，目前我们正在完成第二个小康示范工程和建设一个国家康居示范工程。

另一方面是宏观上以企业为主体，从企业发展角度研究住宅产业链条，规划好企业发展的产业构架。通过对整个产业价值链的梳理和研究，确立以住宅为核心的构架体系，以强化企业的核心竞争能力和竞争优势。

风云论坛

要使社会资源合理配置，有竞争力的发展商应该在产权资产，专业分工的综合层面上进行整合。只有这样，才能在最短的时间内，形成一批有规模、有影响力的产业集团，才能彼此形成既竞争又合作的良性竞争局面，简单的规模化是行不通的。

..... 王石