

中国第一部房地产全程操作模式

现代房地产全程操作 实战解码③ (修订版)

地产公司 管理模式

DECISION SOURCES

主 编：决策资源房地产研究中心
编 著：喻颖正 章伟杰 林旭东

暨南大学出版社



DECISION SOURCES

现代房地产全程操作实战解码 **3** 房地产公司管理模式

总顾问：郭梓文

主 编：决策资源房地产研究中心

编 著：喻颖正 章伟杰 林旭东

暨南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代房地产全程操作实战解码 / 喻颖正, 章伟杰, 林旭东编著. ——广州: 暨南大学出版社, 2000, 12

ISBN 7-81029-943-3

I. ①现… II. ①喻…②章…③林… III. 房地产—经济管理
R.F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第28792号

版权所有, 翻印必究。

中国房地产名家实战文库

现代房地产全程操作实战解码

主编: 决策资源房地产研究中心

编著: 喻颖正 章伟杰 林旭东

出版: 暨南大学出版社

策划发行: 广东鑫创决策资源管理顾问公司

经销: 新华书店

印刷: 广东省花城印刷厂

开本: 889×1194mm 1/16

印张: 125

字数: 3,000千字

版次: 2002年12月第2版 2002年12月第1次印刷

印数: 1-2000册

书号: ISBN 7-81029-943-3.F.198

本册定价: 160元(全套共5册, 总定价750元)

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换)

《现代房地产全程操作实战解码》之三

DECISION
SOURCES 房地产公司
管理模式

公司管理核心策略 14 公司成熟运作模式

DS-N110 手册：万科地产运作模式借鉴手册

- 第1操作环节：万科崛起的经营管理秘诀..... 12
- 第2操作环节：支撑起万科品牌价值的六大支柱..... 15
- 第3操作环节：万科房地产业的超额利润获取模式..... 16
- 第4操作环节：万科的未来经营管理模式..... 18

DS-N111 手册：碧桂园运作模式借鉴手册

- 第1操作环节：碧桂园经营管理的基本理念..... 22
- 第2操作环节：碧桂园经营管理的运行机制..... 24
- 第3操作环节：碧桂园的中间利润控制模式..... 25
- 第4操作环节：破解碧桂园的“人才经”密码..... 27
- 第5操作环节：碧桂园未来的发展层次设计..... 30

DS-N112 手册：中国海外运作模式借鉴手册

- 第1操作环节：海外物业开拓市场的成功之道..... 32
- 第2操作环节：制造最有力的“反克隆武器”..... 34
- 第3操作环节：保持地产品牌长久魅力的秘诀..... 35

公司管理核心策略 15 导入优秀机制策略

DS-0113 手册：成功公司基因破解

第1操作环节: 房地产企业的生物钟	40
第2操作环节: 房地产企业薄弱环节强化措施	41
第3操作环节: 优秀房地产企业的自我完善机制	42
第4操作环节: 房地产优秀企业的组织管理模式	45
第5操作环节: 造就优秀房地产企业的三大法宝	47
第6操作环节: 房地产企业计划管理工作基本步骤	51
第7操作环节: 集团总部	53
第8操作环节: 实例透析	54

DS-0114 手册: 民营房地产企业管理架构与运作模式

第1操作环节: 广州奥林匹克花园经营成功的战略启示	56
第2操作环节: 民营企业的经营管理架构	58
第3操作环节: 奥园的管理团队制度	64
第4操作环节: 推广奥园模式产生的市场价值	64
第5操作环节: 奥林匹克花园的连锁经营模式	65
第6操作环节: 悉尼奥运村落户番禺	67

DS-0115 手册: 新兴房地产企业管理架构与运作模式

第1操作环节: 新兴房地产企业的运行程序设计	70
第2操作环节: 营造新兴房地产企业的发展架构	74
第3操作环节: 新兴民营企业更高层次的获利操作手法	77
第4操作环节: 新兴房地产企业核心理念破解	79
第5操作环节: 成功企业隐性资源的优化配置模式	80
第6操作环节: 建立企业员工考核制度框架	82
第7操作环节: 新兴房地产企业的未来发展战略	85

DS-0116 手册: 国有房地产企业管理架构与运作模式

第1操作环节: 国有房地产企业面临的五大难题	90
第2操作环节: 根治国有房地产企业通病的三个药方	92
第3操作环节: 实现国有房地产企业利润保障的操作流程	95
第4操作环节: 重新确定优势的出路探索	96
第5操作环节: 国有房地产企业创新案例剖析	97

公司管理核心策略 16 解决管理难题策略

DS-P117 手册: 公司产权体制、人力资源等核心管理制度

第1操作环节: 激活房地产企业人力管理总体策略	102
第2操作环节: 房地产企业人力资源管理的突破模式	103
第3操作环节: 拓宽房地产营销管理的基本策略	107
第4操作环节: 房地产企业管理价值观的经营模式	109
第5操作环节: 创新是突破管理难度的武器	110

DS-P118 手册: 房地产组织设计实战操作手册

第1操作环节：开发企业的人员和组织机构	116
第2操作环节：开发企业经营者的基本素质	117
第3操作环节：开发企业的资质管理及划分标准	119
第4操作环节：企业组织结构的现状及组织设计	121
第5操作环节：房地产企业组织设计的基本步骤	124

DS-P119 手册：房地产公司资本运营实战操作手册

第1操作环节：认识资产经营的放大效应	128
第2操作环节：房地产资产经营方式选择	129
第3操作环节：房地产企业并购的实践流程设计	131
第4操作环节：避免掉入并购陷阱的四大关键	132
第5操作环节：房地产企业上市经营操作手法	133

DS-P120 手册：房地产公司联合竞争实战操作手册

第1操作环节：“单打独斗”带来的恶果剖析	136
第2操作环节：伙伴关系的具体操作手法	136
第3操作环节：房地产企业联合的实践过程剖析	137
第4操作环节：房地产企业的不同战术组合	140
第5操作环节：房地产企业联合的推广模式	141
第6操作环节：房地产联合带来市场利润模式	144

DS-P121 手册：房地产公司竞争力提升实战操作手册

第1操作环节：中国企业经营者的正为什么而苦恼	148
第2操作环节：提高房地产企业竞争力的六个关键转变	149
第3操作环节：组建企业完美的竞争力结构	150
第4操作环节：设计竞争性企业的运行机制	152
第5操作环节：房地产企业竞争优势提升的“两力”	153
第6操作环节：房地产企业通向利润区的成功之路	157
第7操作环节：困境中的房地产企业成功解救秘决	158

DS-P122 手册：房地产公司培训实战操作手册

1.0：目的	162
2.0：范围	162
3.0：定义	162
4.0：参考文件及记录	162
5.0：程序	162

DS-P123 手册：房地产企业家提升实战操作手册

第1操作环节：房地产企业决胜市场的关键	166
第2操作环节：培育健全房地产企业家市场	167
第3操作环节：房地产企业家迈向成功的价值理念突破	170
第4操作环节：房地产企业家业务谈判技巧	174
第5操作环节：把企业家引向深渊的五个陷阱	176

DS-P124 手册: 房地产经理人培训手册

第1操作环节: 职业经理是房地产企业经营管理的骨干力量	180
第2操作环节: 成功职业经理人培训指导模式	181
第3操作环节: 成功的职业经理培训的操作步骤	182
第4操作环节: 编制成功职业经理人的培训手册	184
第5操作环节: 设计最佳培训实例调查表	187
第6操作环节: 设计房地产成功经理人培训实践调查问卷	187

公司管理核心策略17 发展领先优势策略

DS-Q125 手册: 中国房地产最新走势与机遇捕捉

第1操作环节: 摆在老总桌面上的五大课题	194
第2操作环节: 未来房地产行业应把握三个关键概念	195
第3操作环节: 二十一世纪住宅操作模式剖析	198

DS-Q126 手册: WTO 机遇把握操作手册

第1操作环节: WTO 形势下的房地产业全程透视	206
第2操作环节: 加入 WTO 后未来房地产业发展模式	210
第3操作环节: 房地产业面对 WTO 的主要获利法则	213
第4操作环节: 加入 WTO 后对住宅规划设计的技术要求	215
第5操作环节: 房地产二级市场应对 WTO 的流程设计	216

DS-Q127 手册: 跨区域发展机遇分析与战略对策

第1操作环节: 摆脱房地产企业地头优越感的光环	220
第2操作环节: 快速进入中西部的实践模式	221
第3操作环节: 探索地域性失误项目的拯救法则	223
第4操作环节: 抢前捕捉区域战略转移的机遇	226

DS-Q128 手册: 国外房地产开发模式要点借鉴

第1操作环节: 美国房地产项目操作全程解码	230
第2操作环节: 确定营销策略	237
第3操作环节: CPL 房地产开发模式	238
第4操作环节: 确保利润区安全行驶的四方法	240

DS-Q129 手册: 香港房地产优势开发模式要点借鉴

第1操作环节: 香港房地产模式优势剖析	246
第2操作环节: 树立新优势的操作程序设计	249
第3操作环节: 港台房地产优势延续剖析	256
第4操作环节: 争创新优势, 拓展超额利润空间	257

DS-Q130 手册: 台湾房地产营销模式要点借鉴

第1操作环节: 编写台湾销售企划案之大纲	262
----------------------	-----

第2操作环节: 市场风险测度	263
第3操作环节: 销售对象选择	263
第4操作环节: 销售时机选择	264
第5操作环节: 商品策略之提案	264
第6操作环节: 商品命名建议	265
第7操作环节: 销售策略之提案	266
第8操作环节: 其他销售活动	267
第9操作环节: 销售预算	267
第10操作环节: 效果预估	268

公司管理核心策略 18 可持续发展策略

DS-R131 手册: 房地产网络经营操作手册

第1操作环节: 房地产公司如何面对“新经济”的挑战	272
第2操作环节: 代理公司如何利用网站形成新优势	274
第3操作环节: 房地产公司如何利用网络营销	276
第4操作环节: 发展商如何设计高水准的房地产网站	279
第5操作环节: 吸引来访客户的法宝	280
第6操作环节: 房地产公司如何利用网络广告	281

DS-R132 手册: 房地产产业化经营操作手册

第1操作环节: 导致房地产业转型的要素分析	286
第2操作环节: 住宅产业化战略流程设计	287
第3操作环节: 推行住宅产业化行动战略	288
第4操作环节: 住宅产业化触发行业新革命	291
第5操作环节: 万科地产产业化经营战略思路	293

DS-R133 手册: 房地产产业嫁接操作手册

第1操作环节: 中国房地产业嫁接战略构想	296
第2操作环节: 破解产业嫁接的机理与能量	297
第3操作环节: 移植再生工程的手术原理	297
第4操作环节: 系统化的解决之道	298
第5操作环节: 产业嫁接的成功结晶——广州奥林匹克花园	299
第6操作环节: 实现产业嫁接的连锁经营	300

DS-R134 手册: 新住宅运动实战操作手册

第1操作环节: 我国住宅运动的历史追溯	302
第2操作环节: 全力推介“新住宅运动”	303
第3操作环节: 理解新住宅运动的实践层面	304
第4操作环节: 新住宅运动需要解决的理论问题	306
第5操作环节: 把握住宅设计的发展趋势	307

DS-R135 手册: 中国房地产未来走势实战操作手册

第1操作环节：未来中国房地产发展的两大主题·····	310
第2操作环节：未来房地产行业行为指南·····	313
第3操作环节：未来房地产全新发展理念透视·····	315
第4操作环节：营造世纪兴亮点·····	317

公司管理核心策略 19 代理商双赢策略

DS-S136 手册：代理公司与房地产公司成功合作操作手册

第1操作环节：设立发展商自身销售能力的评价体系·····	324
第2操作环节：开发商选择代理公司的标准·····	325
第3操作环节：开发商选择物业代理的程序设计·····	327
第4操作环节：中介代理给开发商带来的利润增收·····	328
第5操作环节：选择营销推广合作方的管理办法·····	329
第6操作环节：鉴定销售代理合同文本·····	331

DS-S137 手册：代理（策划）公司核心竞争力发展模式

第1操作环节：组建销售队伍·····	336
第2操作环节：销售培训·····	336

DS-S138 手册：代理（策划）公司全程介入住宅项目程序

第1操作环节：销售周期划分及控制·····	342
第2操作环节：售前资料准备·····	343
第3操作环节：销售培训·····	347
第4操作环节：销售组织与日常管理·····	351

DS-S139 手册：代理（策划）公司管理架构与运作模式

第1操作环节：房地产中介机构的设立程序·····	356
第2操作环节：中介代理的全程介入·····	357
第3操作环节：代理人才精英联手·····	358
第4操作环节：住宅项目代理的程序设计·····	361
第5操作环节：代理公司核心竞争力的培养·····	363
第6操作环节：房地产中介公司的品牌·····	364
第7操作环节：未来代理公司的发展模式·····	365

DS-S140 手册：代理公司三级市场运作模式实战操作手册

第1操作环节：三级市场的潜在价值·····	370
第2操作环节：分割三级市场蛋糕·····	371
第3操作环节：影响三级市场发展的因素分析·····	374

DS-S141 手册：代理公司难题解决实战操作手册

第1操作环节：代理市场众生相·····	378
第2操作环节：全面剖析代理公司发展难题·····	381

第3操作环节：掌握解决难题的立足点	384
-------------------	-----

DS-S142 手册：房屋置换实战操作手册

第1操作环节：透视房屋置换的商机	388
第2操作环节：房屋置换的三种基本运作形式	389
第3操作环节：房屋置换的贷款程序设计	392
第4操作环节：破解上房置换模式	393
第5操作环节：最具生长力的全新模式——“置换安家宝”	394

公司管理核心策略 20 物业管理策略

DS-T143 手册：物业管理前期介入操作手册

第1操作环节：理解先期导入物业管理	400
第2操作环节：物业管理前期介入的市场价值	400
第3操作环节：物业管理的内容设定	401

DS-T144 手册：物业管理盈利操作手册

第1操作环节：明确物业管理定义	408
第2操作环节：组织物业管理的严密架构	409
第3操作环节：进行物业管理定位	409
第4操作环节：物业管理企业资金筹集	410
第5操作环节：剖析导致行业性亏本的七大因素	412
第6操作环节：缔造物业管理新概念	414
第7操作环节：物业管理扭亏为盈秘诀	415
第8操作环节：借鉴香港物业管理模式和改进内地物业管理的对策	417
第9操作环节：改进物业管理的对策	419
第10操作环节：新形势下物业管理主任应对技巧	420

DS-T145 手册：物业管理培训操作手册

第1操作环节：制定一个实战型的培训计划	424
第2操作环节：物业管理培训的筹备工作	425
第3操作环节：培训的具体内容	426

DS-T146 手册：会所管理实战操作手册

1.0 目的	430
2.0 范围	430
3.0 定义	430
4.0 参考文件及记录	430
5.0 程序	430

DS-T147 手册：物业管理标准化程序实战操作手册

1.0 目的	434
--------	-----

2.0 范围.....	434
3.0 定义.....	434
4.0 参考文件及记录.....	434
5.0 程序.....	434

DS-T148 手册: 物业验收实战操作手册

1.0 目的.....	440
2.0 范围.....	440
3.0 定义.....	440
4.0 参考文件及记录.....	440
5.0 程序.....	440

DS-T149 手册: 物业公司与发展商成功合作实战操作手册

第1 操作环节: 开发项目的物业管理运营方案.....	446
第2 操作环节: 签订物业管理顾问合同文本.....	448

DECISION SQUARES

公司管理

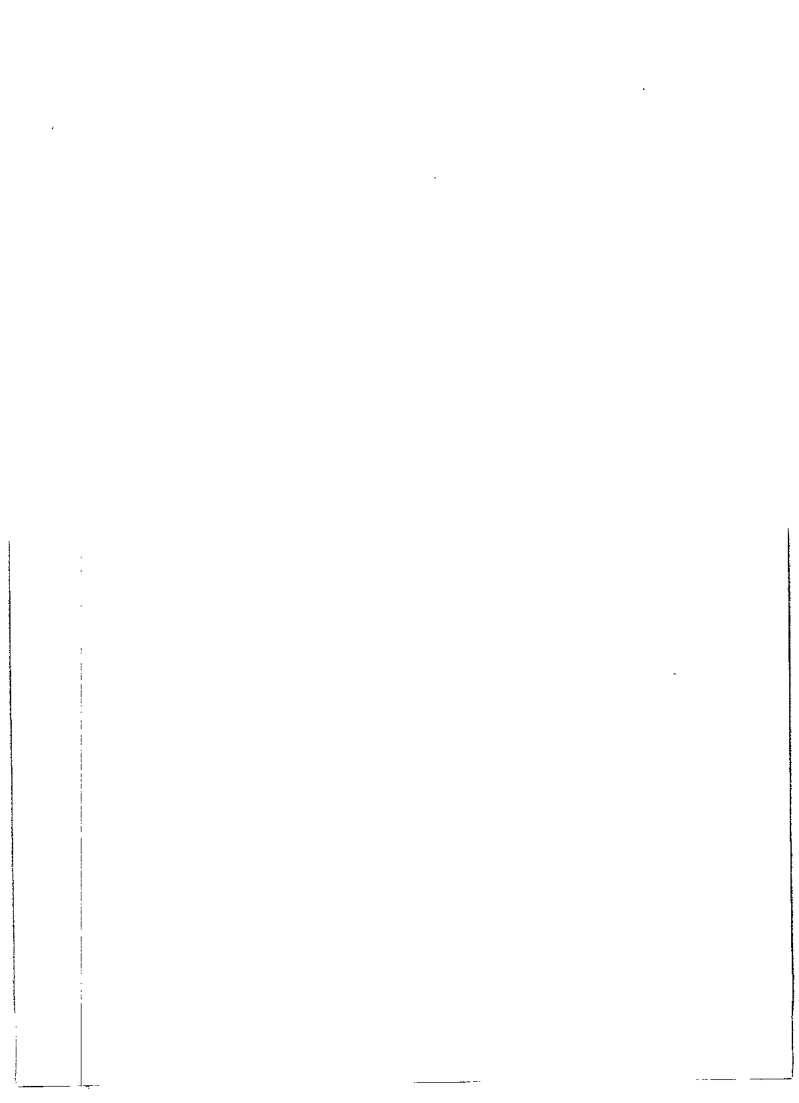
核心策略

公司成熟运作模式

Dynamics of Real-Estate Development

14





- 类型：策略报告
- 页数：共10页
- 部门：公司管理

《万科地产运作模式 借鉴》

DECISION SOURCES 实战操作手册

操作程序

- ◆ 第1 操作环节：万科崛起的经营管理秘诀
- ◆ 第2 操作环节：支撑起万科品牌价值的六大支柱
- ◆ 第3 操作环节：万科房地产业的超额利润获取模式
- ◆ 第4 操作环节：万科的未来经营管理模式

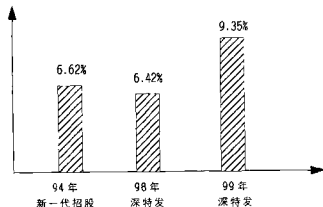
使用指南

万科的名声要远大于其实力，当然，名声也是实力中的重要部分。其决策者的理想追求是以专业能力为前提的，但我们也必须认识到万科的观点与经验总结中的理想主义成分。《万科地产运作模式借鉴手册》对万科地产的运作模式做了简要的介绍。



第1 操作环节：万科崛起的经营管理秘诀

秘诀一：股份制改造



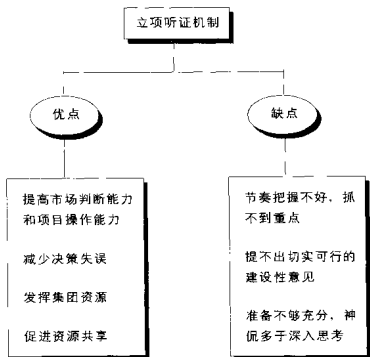
分 家

万科是中国较早进行建立现代企业制度探索的企业，万科的前身也有一个上级单位，但这个上级单位没有在万科投过一分钱，全靠王石白手起家作贸易累积原始资本。在经历了残酷的原始资本积累后，王石突然想到，这个企业到底是谁的？直觉告诉他，这个问题不搞清楚，企业今后发展将遇到无数的麻烦。于是王石去和上级领导谈判，由于深圳处于务实的开放前沿，谈判非常直接。王石说，自己六上上级单位四；王石提出，五五分成，上级单位一半，自己一半。领导不同意；领导说，上级单位六王石四。王石咬咬牙同意了。

由于万科前身产权明晰，企业控制权也随之明晰。王石掌舵企业，使万科顺利进行股份制改造，1988年万科国有股比重从19.3%下降至9.6%，国有股在一次次扩股中被稀释。由于产权清晰，上级主管无法直接干涉万科，只能作为董事起作用，万科因此走上了市场化经营的道路，确定了以住宅房产建设为核心业务的战略，王石则从创业者向职业经理人转化。随着不断地增股稀释，作为创始人的王石手中的股权比例也越来越小。作为创始人，王石比大股东更关心万科的命运，他想引进新的更加强大的股东，为这几年落后的万科重新加油，所以在新千年到来之际，当许多企业家都在憧憬未来时，王石的梦想却是在千禧年卖万科。以职业经理人兼小股东的身份推动企业股权重组，必须获得大股东或董事会多数股东代表的支持。王石尚未获得这样的支持。但许多媒体对此事有一个几乎共同的评论：这是资本意识在作怪。确实，王石三年梦难圆的根本原因是，作为职业经理人的他被套上了资本缰绳，笔者在此不去评论王石的战略考虑，但是仅就万科目前运行所透露出的股东与职业经理人之间的制衡关系看，王石受到资本意识的牵制并非是一件坏事，从万科的长远发展看，这是件好事，因为只有制衡，企业才能在

制度化的轨道上长盛不衰。

秘诀二：科学的决策机制



项目论证怎样才能不走过场？

科学决策是企业规范运作的必然要求，随着万科经营管理逐渐步入规范化的轨道，决策的科学化、民主化、规范化显得尤为迫切。近年来，万科组织了集团房地产项目审定委员会，在集团房地产业务的项目立项、规划设计等大的决策阶段，逐步推行立项听证机制。

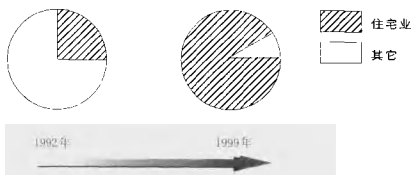


这一制度的建立，有利于提高各公司的市场判断能力和项目操作能力，减少决策失误，特别是避免大的决策失误。另一方面，各地公司在长期的开发中都积累了相当的经验教训，通过决策论证这一形式，能够充分发挥集团整体资源优势，促进资源共享。

值得一提的是，上海公司规划的项目在是次评审会议上被判缓行，这标志着专家的意见越来越受到重视，管理者和决策者越来越理性。当然，对于上海公司来说，数月来耗费在考察、勘探、规划、谈判、市场调查、可行性分析上的心血可能付诸东流，固然十分可惜。但是从积极的角度来看，这正是“进城”所必须的准备和练兵，它所起到的作用和意义，绝不会因为单个项目的被否决而化为乌有。

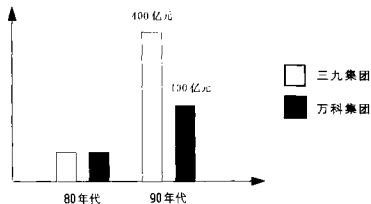
秘诀三：由多元化转向专业化

包括房地产开发企业在内的许多新兴企业，在发展历程中，都经过了一条专业化向多元化渗透的路子。以万科为例，八十年代中期做贸易起家，之后，经营范围越来越广，贸易、加工、文化、房地产……



到九十年代初期，万科的年经营规模达到100亿元，而同属新兴企业的四通、三九，年经营规模已达到300-400亿元。为什么差距如此之大？难道是王石的脑袋不如他们聪明？王石开始反思。直到1992年，王石终于想清了：多元化搞不得。三九集团的老总也已认识到，他们的优势仍在制药业，业务范围要收缩。万科于1994年开始全面进入由多元化向专业化的调整，到今年还没有最终完成这一场“减法”。

1992年，住宅业占万科经营份额的25%，到1999年，住宅业上升到95%。



经过十几年的发展，万科成为国内房地产界的第一品牌，但王石认为这个“第一”有点虚，因为没有把国营开发商计算在内。从商品房开工面积来看，万科占比例并不高。横向一比，1998年万科的销售额为22.69亿元，而同在80年代成立的海尔、康佳、三九销售额已经上百亿。万科为什么落后了？“因为业务架构错了，多元化经营使万科走了弯路，所以这两年万科一直在作‘减法’，从多元化经营转向以房地产为核心的专业化经营。”王石自我检讨，“从1998年开始，万科进入了调整后的经营扩张阶段。”显然，万科要在老本行上大干一番，用6年左右的时间使销售额达到100亿元，每年以35%-45%的速度增长。他说，今年的销售额将从去年的22亿元增加到32亿元，利润将从2.02亿元增加到2.8亿元。同时王石一针见血地指出，万科的核心竞争力正面临挑战，市场营销与物业管理方式被模仿，现在万科需要再形成新的核心竞争力，首先要形成规模，形成区域市场垄断。