



房地产MBA推荐教材



Selected Case Studies
of Top100

China Real Estate
Enterprises

中国房地产行业 百强成功案例

中国指数研究院 著
中国房地产TOP10研究组

分享百强企业成长真谛



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

房地产MBA推荐教材



Selected Case Studies
of Top 100
China Real Estate
Enterprises

中国房地产行业 百强成功案例

中国指数研究院 著
中国房地产TOP10研究组



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国房地产行业百强成功案例/中国指数研究院, 中国房地产 TOP10 研究组著. —北京: 经济管理出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5096-1104-3

I. ①中… II. ①中… ②中… III. ①房地产业—企业管理—案例—中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 186175 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：勇 生

责任编辑：勇 生 邱永辉

技术编辑：杨国强

责任校对：陈 颖

787mm×1092mm/16

35 印张

844 千字

2010 年 11 月第 1 版

2010 年 11 月第 1 次印刷

定价：98.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1104-3

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

编委会名单

主 编：莫天全 黄 瑜

副主编：王新玲 张秋芳

编委会成员（按姓氏拼音排序）：

白起鹤	陈 航	陈 洪	陈 龙	陈国祥	陈劲松	陈亚维	陈治海
戴 迪	冯海良	傅毅东	高继胜	桂国杰	郭立民	郭英成	郝建民
何建梁	何锡万	贺江川	胡葆森	胡书芳	胡在新	黄安南	黄朝阳
黄红云	黄俊康	黄若虹	江 鸣	江连国	李 华	李笙安	林 洁
林 中	林龙安	刘 卫	刘希模	刘晓光	卢 铿	卢志强	茅永红
倪建达	聂 东	欧宗荣	彭 涛	戚金兴	钱汉新	钱建蓉	秦 刚
裘东方	沈玉兴	施 建	施中安	宋 捷	宋广菊	宋卫平	宋秀东
孙益功	谭少群	王 慧	王德生	王端瑞	王伟贤	王振华	吴 旭
吴秀群	吴亚军	夏海钧	熊续强	徐晓亮	许健康	许立凡	许文智
薛 虎	杨 铿	叶 健	叶 峻	易小迪	郁 亮	俞建午	袁富儿
张 勇	张桂平	张敬国	张静颐	张玉良	张志熔	张智刚	赵 彬
周小丽	周永强	邹建民					

编辑部：

黄 瑜	张秋芳	郑金刚	张 英	陈 晟	刘海波	汪 勇	刘 萱
张志杰	蒋云峰	薛 琳	毛 治	林建晖	吴晓桃	张 伟	高院生
田文刚	周瑞蓉	朱柏润	苑承建	刘 蕾	王侃侃	丁明明	白彦军
李 晶	何 平	刘玲玲	刘永欢	程 成	苗 琴	李 磊	杨 奕
夏跃辉	王圣荣	胡文洲	冯小中	修 鹏	李国政	陈 雯	褚海燕
王可珍	薛永晓	王 琴	巫翠娟	吴锐权	杨 帆	牛永勤	

中国房地产 TOP10 研究组成员

联席组长：陈小洪 朱中一 刘洪玉 莫天全

主要成员：

黄 瑜	汪 勇	张政军	邵新莉	丁启璐	郑思齐	吴 璟	张 宇
杨振鹏	张秋芳	何 平	张婧婧	王侃侃	白彦军	苑承建	丁明明
朱柏润	刘 蕾	李 晶	张 英	陈 晟	张志杰	刘海波	侯瑞波
薛 琳	刘 萱	蒋云峰	毛 治	林建晖	张 琪	张 伟	赵玉国
范 嘉	古 伊	李 宁	陈延彬	高院生	周瑞蓉	吴晓桃	钟文辉

序 言

经过近 30 年发展，中国房地产市场已开始从初期的摸索阶段，逐渐发展成熟、壮大，其显著性标志是近 10 多年的市场化洗礼，汰劣存强，涌现了一批规模大、资金实力雄厚、具有品牌影响力的房地产开发企业与策划代理企业。对这些综合实力位居行业前列、成长稳健的房地产企业进行公正、客观、全面的研究，可以客观反映出当前中国房地产行业的发展状况和动态，同时科学评价房地产企业的综合实力，从而进一步明确中国房地产行业的发展方向与路径选择。

有鉴于此，由中国房地产业协会、国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院四家单位共同主办的“中国房地产百强企业研究”，自 2004 年开始已连续 7 年对国内位居行业发展前列的开发百强企业与策划代理百强企业进行追踪研究，发布的相关研究成果已经成为评判房地产企业经营实力及行业地位的重要标准。借助中国房地产百强企业研究平台与研究成果，中国房地产 TOP10 研究组经过深入解析企业成功要素，总结推广房地产百强企业的成功经验，先后于 2004 年、2006 年与 2009 年推出了三辑《中国房地产百强企业成功案例》，通过解析收录案例企业发展轨迹、成长过程中的关键事件、时间节点，提炼企业战略决策、市场运营、品牌营销等方面的成功经验，不仅成功入选清华大学、北京大学、中国人民大学等重点院校房地产 MBA 教材，而且成为全面展示中国房地产行业优秀企业整体形象的重要平台，在房地产行业内外均产生了较大影响。

受全球经济危机与国家政策调控的影响，近年来中国房地产企业的内、外部生存环境也发生了很大变化，市场分布越来越广，区域竞争激烈，企业规模逐步扩大的同时，市场上产品结构日益细分和多样化。适者生存、因时而变是市场经济恒久不变的规律，生存、竞争的环境发生了变化，企业的发展战略、运营管理、营销策略自然也都需要随之改变，中国房地产 TOP10 研究组基于对房地产百强企业的长期追踪研究，适时编撰出版这本《中国房地产行业百强成功案例》，既是对所收录的 87 家房地产开发与策划代理企业成功要素的全面总结，同时也希望通过回顾位居行业前列的房地产企业成长史，剖析企业成长过程中的关键事件、时间节点，能够通过成功企业的榜样

示范作用，引发中国房地产企业对于未来发展方向与路径的一些思考。

制定长远规划，对政策、市场有透彻的理解与把握，是房地产企业取得成功的前提。近几年来，中国房地产企业的生存环境发生了很大变化，房地产百强企业要保持行业领先地位，不能仅靠多年的长期积累，不能凭借某些区域市场的非常规快速发展来获得增长，而必须坚持走可持续发展的道路。一个良好的发展战略规划，能够站在行业的高度来思考企业未来 10 年甚至更长时段的发展目标，对于这些位居行业前列的百强企业显得尤为重要；综合国际、国内领先的房地产企业发展经验，企业能持续在盈利能力、成长性方面表现突出，无不得益于企业本身有明确的目标，有长期的规划，先战略，后战术，在明确的战略规划指导下将企业逐步做强。

走专业化与多元化结合的道路，是国内房地产企业成功的必由之路。房地产开发专业性强，从购买土地、开发建设到市场销售和售后服务，涉及面广，操作过程复杂，同时又具有投资大、风险高的行业特性，任何一种非专业性行为，都可能产生无法弥补的后果。企业规模化生产，要占据房地产行业中的领先地位，必须坚持专业化发展道路。同时，房地产行业又具有经营形式和收入来源多元化的特点，以房地产开发业务为核心，在产业的上下游进行价值链的延伸和拓展是百强企业的发展趋势。

实行资本市场化、实现实业资本和金融资本相结合，是国内房地产企业获得长足发展的客观要求。近几年国家接连出台相关政策，加大银行信贷监管力度，不断提高商业银行贷款条件，其实是对地产开发商的资金状况提出了更高的要求，房地产上市公司由于证券市场的融资渠道，在房地产百强企业中能够处于领先地位。从长远看，开拓银行资金外的融资渠道，包括证券市场、信托产品、企业债券、投资基金等，走资本市场化、实业资本与金融资本结合的发展道路，将是未来房地产企业发展的必然趋势。

科学、高效的运营管理能力，是成功的地产企业能够持续保持行业领先地位的必要基础。地产企业要发展壮大，必须实现规模化扩张，这一房地产企业发展趋势已得到了地产业界的共识，目前多数房地产企业发展到一定阶段，即开始通过融资、并购、联盟等方式，整合产业链实现规模化扩张。在这种背景下，如何成功地将企业的规模转换成效益，使企业保持持续健康的增长，既是目前一些国内地产企业面临的发展“瓶颈”，也是那些基础扎实、制度规范的成功地产企业能够在将来继续领跑行业的核心要素之一。

大道无形而自有规律寓于其中。任何企业的成功之路，都不可能完全被复制，这本中国房地产百强企业案例汇编中总结的经验，不是任何企业都需要奉之为“金科玉律”，也不是任何企业都能够直接“拿来”的制胜法宝。作为编撰者，我们只是希望通过剖析收录的榜样个案，追寻成功企业由弱而强、由小而大的发展轨迹，探讨、提

炼出案例企业在战略决策、产品定位、运营管理、品牌营销等方面的一些带有共性、可供借鉴的成功经验，同时也希望通过书中的榜样企业的示范作用，为中国房地产企业提供一个明确的发展方向和赶超目标。

众志成城，方能共同推动中国房地产行业继续辉煌，由一个成功迈向另一个成功。借本书的出版，我们需要再次感谢一直以来给予中国房地产 TOP10 研究组全力支持的优秀地产开发企业与策划代理企业：万科、中海地产、绿地集团、恒大地产集团、绿城集团、合生创展、重庆龙湖集团、北辰实业、金科地产、江苏新城、阳光 100、苏宁环球、卓越集团、上置集团、农工商房地产、金隅嘉业、银亿集团、恒盛地产、合景泰富、盛高置地、建业地产、佳兆业集团、浙江滨江房产集团、蓝光集团、深业集团、金都地产、鑫苑置业、天房集团、宝龙地产、福星惠誉、上海城开、浙江广厦、海尔地产、隆鑫地产、协信、建发房地产、三盛宏业、禹洲地产、武汉地产、正荣集团、爱家、中房置业、永泰地产、百步亭、正商集团、旭辉地产、昆仑置业、颐和集团、上投房产、浙江佳源、俊发地产、东方航洋、贻成实业、海亮地产、光华集团、三湘地产、海伦堡、伟东置业、奥宸地产、联发集团、津滨发展、宋都、利海集团、合正地产、力高地产、中锐地产、中骏置业、众安房产、奥克斯置业、浙江祥生房地产、江西恒茂、凯迪集团、莱茵置业、富通地产、华燕地产、宁波银策销代、世联地产、同舟济置业顾问、伟业、普润、保利地产代理、保集集团、同策房产咨询、新景祥、金网络、新联康、九天房地产顾问等。感谢上述企业为本书的编撰工作提供的大力支持，它们提供的企业资料与数据，是本书内容最终能如此全面、客观、丰富的重要保证。

中国房地产 TOP10 研究组联席组长

莫天全

2010 年 8 月 10 日

目 录

战 略 篇

一、思想：通向未来的阶梯

傲立潮头者，当为天下先

——万科面向未来的发展之“道” (3)

“做政府想做的事”

——绿地集团多元化发展之路 (10)

区域聚焦，多业态发展

——龙湖集团持续增长的引力 (15)

亚奥锻造的复合地产领军者

——北辰实业“3+2”战略模式解析 (21)

绿色低碳战略的忠实践行者

——旭辉集团坚持理想的“代价” (29)

厚德文治，怀远兴迹

——伟东置业成长轨迹追踪 (35)

争全局者，必先争一隅

——中骏置业“惧者生存”理念解读 (41)

三人成众，安就人居

——众安房产的城市运营战略解析 (48)

二、稳健：持续发展的根本

大巧若拙，举重若轻

——中海地产均衡稳健的发展方略 (54)

追求卓越，不断超越

——卓越集团的成长传奇 (61)

“三字诀”夯实战略发展基础

——农工商房产务实发展启示录 (65)

起于一隅，逐鹿中原

——建业地产省域化发展策略的启示 (72)

忠于责任，和谐为先

——天房集团的责任地产宣言 (78)

稳中求胜，造就湖北地产龙头

——福星惠誉理性、务实的发展之路 (86)

风雷激荡仍从容

——协信地产强者恒强的发展之路 (92)

打造一个“钻石”企业

——建发房产的专业化发展历程 (97)

“三个主义”成就十年荣光

——富通地产十年辉煌带来的启示 (102)

三、创新：行业制胜的支点

“粤派地产”新贵

——合景泰富的创新之路 (109)

三元地产模式的“精品少将”

——滨江集团的“低调”崛起 (115)

融汇深港，大鹏展翅欲翱翔

——深业集团跨越式发展的“玄机” (119)

深谋远虑的创新勇士

——浙江广厦的创新历程简析 (124)

“创新三部曲”

——海尔地产倍速成长背后的秘密 (129)

从铜大哥到地产界新星

——海亮地产“不走寻常路”的转型历程 (135)

中国绿色地产的倡导者和领导者

——利海集团十八年十一城布局中国 (139)

同舟共济，精诚本色

——同舟济精心打造全程服务产业链 (144)

产 品 篇

一、品质：阐释建筑的内核

讲道义，走正道，得正果

——绿城集团成功背后的故事 (151)

产品专家领先中国

——金科地产产品专家称号的由来 (156)

打造无锡“世界级中央生活区”

——盛高置地的精品地产战略 (164)

大禹精神，荒漠成洲

——禹洲地产关于建筑新文明的诠释 (168)

务实，以居者为本

——上投房产的高层次精品发展之路 (174)

从探索者到引领人

——浙江佳源成长路上的“硬道理” (182)

品味生活的真谛

——海伦堡推动城市生活品质化 (185)

如何诠释“幸福生活”

——联发房产的“幸福”新定义 (190)

建筑品质地产，呈现品位生活

——中锐地产的主流开发理念阐释 (197)

二、风尚：引领潮流的航标

中国高端地产的领导者

——合生创展的“大盘精品”时代 (205)

专业、专一、专注的地产先锋

——阳光 100 的快速增长之路 (211)

中国的威尼斯水城

——苏宁环球倾力打造东方梦幻水郡 (217)

业内第一园林地产	
——三盛宏业“中西合璧”风格探析	(221)
基地自然特色，打造城市综合体	
——正荣集团以正直构筑繁荣	(228)
让建筑成为一道风景	
——永泰地产倾心撰写的“建筑风景史”	(237)
中国特色豪宅的领先者	
——颐和地产的多元化产品聚焦	(244)
都市新锐的“宠儿”	
——光华集团的产品研发、创新之路	(250)
南加州风格的领筑者	
——奥宸地产成功的“DNA”密码	(254)

三、格调：定义生活的概念

引领沪上第一湾	
——恒盛地产的高品位地产定义	(259)
只有适合的才是最好的	
——中房置业生生不息的不懈追求	(264)
精雕细琢能传世	
——力高地产的品质地产“信仰”	(271)
商业地产在广西	
——东方航洋笑傲西南的信心	(277)
“地产大家”的风范	
——祥生房产走出西子故里	(283)
在城市脉动中品鉴生活艺术	
——江西恒茂的高品质生活宣言	(290)

运 营 篇

一、制度：企业成功的基石

标准化的重要性	
——恒大集团的标准化运营模式探索	(299)

中高端市场综合房地产运营商	
——上置集团行业制胜的筹码	(304)
比翼齐飞，竞翔未来	
——武汉地产集团与城市未来共成长	(312)
天高任鸟飞，津滨展风采	
——胎成实业成就滨海新区民营地产旗舰之路	(317)
双核驱动，成就精品	
——宋都集团谱写的地产传奇	(324)
核心价值观下的“稳健性”黑马	
——合正地产的深层次透视	(329)

二、管理：竞争制胜的保障

CRM 客户关系管理翘楚	
——蓝光地产创新客户管理模式	(333)
管理成就的地产新领袖	
——隆鑫地产科学管理的新篇章	(341)
十二年风雨，一路凯歌	
——俊发地产的成长奇迹探源	(349)
房地产全产业链运营商	
——三湘股份优异业绩背后的故事	(357)
专业铸就品质	
——世联地产稳步前进的驱动力	(364)
浴火凤凰，涅槃重生	
——新景祥客户价值重构决胜之道	(371)

三、效率：行业领先的动力

深深扎根“长三角”	
——新城地产的高效发展蓝图	(377)
轻资产快速运营商	
——鑫苑置业的效率之源	(384)
中国房地产核心区域运营领跑者	
——上海城开的双轨协同发展征程	(389)

有容乃大，正商正道

——正商集团中原崛起的秘诀 (396)

从工业地产到民用地产的“三级跳”

——津滨发展成功转型的关键因素解密 (402)

扣紧城市现代服务的发展主题

——凯迪集团由上海走向全国的原动力 (409)

品 牌 篇

一、理念：创造价值的源泉

聚焦差异化

——佳兆业集团价值创造观的深层次解读 (417)

创新的“宝龙模式”

——宝龙地产关于商业地产发展路径的探索 (424)

建设中国特色的和谐社区

——百步亭撑起国内社区建设的一面旗帜 (430)

如何塑造引领者

——奥克斯地产的成长之谜 (437)

行业远见，立足未来

——同策咨询专业化的综合服务体系建设 (442)

厚积薄发，伟业终成

——伟业顾问缔造成长传奇 (452)

专业能力撬动成长杠杆

——金网络的差异化策略剖析 (458)

攻守自如，翱翔九天

——浙江九天的攻守方略解析 (464)

二、建设：夯实拓展的基础

多元产品谱系夯实蓬勃发展之路

——金隅嘉业发展路径追踪 (469)

塑造全新的城市风景

——银亿集团品牌拓展的成功历程 (476)

攀爬品牌高峰的登山人

- 昆仑置业的璀璨品牌梦 (481)
- 精品专家，演绎品质生活的精彩
- 保集集团赢得同行尊重的“诀窍” (485)
- 可以“复制”的成功密码
- 莱茵置业的品牌拓展路线追踪 (491)
- 代理服务界的“地产长城”
- 保利代理的成长轨迹素描 (496)

三、营销：成就辉煌的通路

挥动企业合作发展的翅膀

- 爱家集团的发展路径剖析 (502)
- 中国台湾地产代理 DNA 的大陆试验
- 上海新联康的成功启示 (509)
- 策行天下，制胜有源
- 策源成功要素的几点解读 (516)
- 地产金融服务“新概念”
- 华燕置业流通领域的综合服务创新 (524)
- 开拓是源头，营销是关键
- 普润地产的营销模式解码 (536)
- 以精制胜，只服务于品牌开发商
- 银策销代的制胜之道 (541)



战略篇



思想：通向未来的阶梯

★ 榜样启示 ★

从 1984 年的蹒跚起步，到 1988 年的股份制改造，从多元化扩张到专业化的全国布局，万科引领行业领跑的动力之源，是万科准确的战略把握、规范的管理、持续的创新能力和形成的合力。在国内众多地产同行将万科奉为榜样，以之为师之时，站在行业顶端的万科已开始超越资源、管理、产品的竞争，凭借思想的高度来捍卫自身业内的标杆地位。

傲立潮头者，当为天下先

——万科面向未来的发展之“道”

2010 年 3 月 2 日，万科企业股份有限公司（以下简称“万科”）公布 2009 年年度报告，公司全年累计销售金额达 634.2 亿元，实现营业收入 488.8 亿元，不仅一举成为国内首家销售金额突破 600 亿元的房地产公司，同时也连续两年蝉联全球住宅企业销售冠军。能够连续 20 多年保持高速增长，始终保持行业领先地位，并成为国内地产开发商公认的榜样，万科的商业实践与战略设计具有不容置疑的标杆效应。

一、万科哲学：让建筑赞美生命

1. 尊重的可能：世博会上的万科故事

2010 年 5 月，上海世博园里的万科企业馆揭开了神秘的面纱，7 个天然麦秸建成的金色麦垛参差而列，外围环绕的开放水域微波荡漾，整个展馆充满了静谧、舒缓的田园气息。

秉承一贯坚持的绿色人居理念，此次世博会上万科不惜花费巨资建成一个低碳世博展馆。除了采取天然采光、自然通风的方式，走进馆内的参观者还会看到万科有 5 个小故事讲述的人类、自然和城市相互尊重的梦想：金丝猴的故事，描绘出一幅人与自然平等对视、和谐共处的美好图景；白蚁筑巢的故事，用白蚁筑巢过程，展示着仿生学建筑的奇妙过程；水的故事，在无声地呼唤人类尊重自然的恩赐与馈赠；沙尘暴的故事，在提醒人类要依靠行动保护自然的平衡；垃圾的故事，则揭示了城市生活与保护生态的和谐共生关系。

万科参展此次世博会的主题是：“尊重的可能”——尊重是前提，尊重的可能是指尊重的前提下一切皆有可能。至于何谓“尊重”，万科世博展馆建筑本身就是一个形象、具体的答案。展