

中国房地产企业发展力战略研究

COASTAL 沿海

中国房产信息集团 编著

沿海·而丰

破解中国房地产企业基业长青的密码



沿海集团是启发企业战略研究价值的
最具分享性组织样本

上海三联书店

COASTAL 沿海

中国房产信息集团 编著

沿海而上

破解中国房地产企业基业长青的密码

上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

沿海而上: 破解中国房地产企业基业长青的密码/

中国房产信息集团 编著. —上海: 上海三联书店, 2010.

ISBN 978-7-5426-3354-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第196708号

沿海而上: 破解中国房地产企业基业长青的密码

编 著 中国房产信息集团

责任编辑 钱震华

装帧设计 谢小玲

出版发行 上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路396弄10号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 利丰雅高印刷(深圳)有限公司

版 次 2010年10月第1版

印 次 2010年10月第1次印刷

开 本 889×1194mm 1/16

字 数 260千字

印 张 22.5

书 号 ISBN 978-7-5426-3354-5/F.567

定 价 188.00元

编委会

编著单位：中国房产信息集团

总 编：周 忻 张永岳

编委主任：王红梅

编 委：丁祖昱 罗 军 张 燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮

龙胜平 刘文超 于丹丹 黄子宁 吴 洋 章伟杰 陈啸天

肖 鹏 张兆娟 王 咏 陈倍麟 李敏珠 汪 波 殷冬明

杨 莹 叶 婷 付 东

顾 问：曾文仲 陶 林 郑荣波 蔡少斌 陈 昕 郑洪庆 夏向龙

李 霆 黄小红 陈国荣 向爱军 张宝利 陆小宁 许 盾

童新华 刘 莎 陈金北

主 编：丁祖昱

战略顾问：陈啸天 孟 音

执行主编：李白玉 刘丽娟

专业研究：邢 倩 张 金 金 波

美术编辑：潘永彬 谢小玲 李中石 王晓丽 何 胜 杨春烨

特约校审：顾芳恒 仲文佳 李石养 罗克娜 李燕婷 樊 娟

专业支持： E-house China 易居中国研究机构
R&D INSTITUTE

网站支持： 新浪乐居

DiChan.com
中国地产网

中国房商网
Winfang.com

· 序1 ·

百川归“海”

全国工商联房地产商会会长 聂梅生

1990年，沿海集团的雏形——沿海香江花园筹建处在厦门宣告成立。20年荏苒，沿海走出厦门，以百川归“海”的气势，在华夏之东北、华北、华东等六大区域遍地开花，实现了跨区域经营的全国化布局。

20年，发轫、成长并日趋成熟的中国房地产市场，同样见证了沿海集团的成长与壮大。在20年的成长历程中，这家企业比同行更多地参与了中国房地产行业的每一次变革——1990年开始的土地制度变化，为其参与“实业改变中国”提供了前行路径；1993年开始的房地产低潮则让它意识到，一个行业健康发展和整个国家的宏观经济运行形势密切相关；1997年爆发的亚洲金融风暴则更使沿海集团直接地融进国家在曲折中前行的过程，沿海这年在香港上市；在2003年SARS重创房地产之际，住宅的健康问题让其率先开始健康住宅的实践；2004年，沿海集团与国家住宅中心建立了全国首家“健康住宅”战略合作伙伴关系；及至2008年，在房地产行业责任缺失之际，率先提出构筑顾客责任、行业责任和社会责任三大责任为主的“沿海CIS责任金字塔”体系；2009年，沿海集团在功勋路上继续蝉联中国房地产百强企业……

沿海集团获得今天的成绩，靠的是坚持不懈地努力。

在中国当前，做健康住宅并非易事，但沿海集团却一直在坚持。在成立之初，就以“构筑艺术空间，缔造健康之家”作为开发宗旨；在产品研发上，与国内外健康住宅方面的权威机构结成了战略联盟。从目前来看，沿海集团已经打造了一套有自己特色的健康住宅体系标准，从城市中央的沿海国际中心系列，到城郊结合部的沿海赛洛城系列，再到城市近郊的沿海丽水系列，甚至于城市远郊的沿海健康豪宅，沿海集团已经形成了完善的健康住宅产品系列，健康住宅的概念在每个项目上进行实施和沉淀。

经历过中国房地产起伏并得以生存、壮大，沿海集团铸造的不单纯是一个房地产企业的运营之道，它肩负更多的是社会责任。

20年来，沿海集团积极贡献于社会公益、基础交通、教育等事业，一系列举措让沿海集团向行业典范和优秀企业公民靠拢，例如向中国青少年发展基金会捐款、向厦门经济特区教育基金捐款，捐建用于支持干旱少水地区的“健康住宅·母亲水窖”项目等。

精耕市场20年，沿海集团一直在利润和社会责任、公共利益之间争取平衡，致力于在中国大地上构筑健康绿色家园。而作为依靠社会生存的企业，沿海集团多年来的表现同样获得了社会的认同和美誉：“中国房地产百强企业”、“联合国HBA最佳范例推动奖”、“中国地产企业公民大奖”、“中国房地产健康住宅专业领先品牌”等。沿海集团深谙“将欲取之，必先予之”的社会规则。

20年后，市场洗礼下的今天，房地产企业的品牌高低已有排班座次，标杆企业，作为一种衡量的尺度，已经成为众企业膜拜的对象。而沿海集团，在价值观方面闯出了一条特色之路，在这条路上，它是领跑者。



·序2·

20年运筹之道

中国房地产及住宅研究会副会长 顾云昌

过去的20年，是中国房地产行业从复苏到快速发展的20年，是中国百姓住房从“居者忧其屋”到“居者有其屋”，并推进“居者优其屋”的20年。这一切，有赖于中国改革开放，有赖于城镇化、工业化的快速进程，有赖于城镇住房制度改革。

1991年，国务院颁布了《关于全面推进城镇住房制度改革的意见》。多年后，住房改革取得了突破性进展，住房实物分配变为货币化分配，从而城镇住房成为个人消费品进入市场，百姓购房的闸门顿时被打开，住房市场发展的洪流一发不可收拾，中国房地产行业如同进入了高速公路。

《千年等一回》——中国房地产行业迎来了有史以来最好的成长契机，成千上万的房地产企业如雨后春笋顺势而上，它们牢牢抓住这一千年难逢的良机，在中国房地产的“大牛市”中，乘风破浪向前进！

但事物是一分为二的，房地产行业发展也《让人欢喜让人忧》。房地产行业在20年的发展过程中，伴随着宏观经济冷热起伏，出现了许多烦恼。在2003年以来的宏观调控中，房价高企一直是社会经济的关注点。2008年，当金融

危机寒流笼罩全球，中国经济和楼市都陷入低迷时，“出手要快，出拳要重”的货币政策和财政政策使中国房地产行业又一次担当了《冬天里的一把火》作用，为中国经济在全球最早、最快复苏立下了汗马功劳。然而这“一把火”，恰恰再次把房价推向了新高，把楼市泡沫吹大，使房地产行业再度遭遇更多的成长烦恼。

但是，我们有理由相信，中国楼市和中国经济一样，充满了活力。活力来自于快速城镇化、工业化带来的巨大需求。尽管在前进的道路上有障碍、有困难，在成长的历程中有烦恼、有挫折，但它毕竟处在发展阶段，前途是光明的——《明天会更好》！

对年轻的中国房地产企业而言，当今既是最好的时代，也是最具挑战性的时代。在这个时代，它们需要在激扬和困惑的环境中自我完善，在思想激辩的大潮中拓展未来。

过去20年，许多房地产企业以惊人的速度迅猛成长壮大，也一直在楼市的高峰与低谷中轮回。它们有成功、有喜悦，甚至有极度的欢乐；它们也有不

足、有失落，甚至有相当的悲观。如今，当中国房地产再次陷入焦虑与迷茫之时，大多数企业依然对行业发展和市场前景采取理性的分析和积极的态度。这是因为它们对中国社会经济发展的前景，对中国百姓的消费能力，对中国政府的决策能力充满了信心。

翻阅《沿海而上——破解中国房地产企业基业长青的密码》，观察沿海集团的成长之路，它用20年时间成功穿越了中国各个经济周期。可以认为，它是20年中众多成功的、最具发展力的中国房地产企业中的一个典型代表。

在发展创业初期，沿海集团就准确地把握了中国房地产市场复苏成长的机遇，果断进入正处于蓬勃发展的房地产行业。1997年成功上市之后，更不失时机地走上企业规范化管理之路，不仅使企业自身不断做大做强，且自觉承担更多的社会责任。

从《沿海而上——破解中国房地产企业基业长青的密码》中，我们可以看到企业家把握经济大局和把握经济规律的智慧，可以看到企业领导者勇于创业和勇于创新的精神，可以看到企业适应市场和开拓市场的竞争力。可见，沿海

集团是中国房地产行业在走向商品化、市场化过程中，在逐步走上规范、健康发展之路的一个价值样本。

我们看到，在中国房地产行业跌宕起伏的20年发展历程中，沿海集团不仅是见证者，更是亲历者、探索者和胜利者。我们相信，在未来中国实现全面小康社会的20年中，它或将成为下一个更为理性、平稳、健康的房地产时代开启的代表者。

一路披荆斩棘之后，本书的精髓似乎恰在此处。



目录

— CONTENTS —

01 引子

07 沿海集团管理哲学

ONE

一个地产企业20年蜕变之路

创业志

16 一个好时代的开始，一项挑战性事业的选择

16 房地产市场化零起步，沿海选择外销盘为突破口

18 房地产门外汉成功操盘厦门房地产史上的经典项目

20 乘南巡春风，奠定跨区域经营模式

21 眼光至上，创当时上海房地产史之最

扩张志

24 企业重要的生存智慧是首先学会抗击风险

25 在房地产的黄金年代谋求更广阔发展空间

27 成功操作第一个大盘

上市志

30 运筹帷幄，积极备战上市

30 沿海的破冰之旅

33 一次企业品牌、格局、地位、方向的全面战略思考

34 专业化管理房地产价值链的各个环节

战略志

- 37 外部环境利好，沿海提出再生策略
- 39 “会师井冈山”，揭开二次创业序幕
- 40 颁布《沿海基本法》
- 42 福州豪庭，拉开当地高档纯住宅项目的序幕

成长志

- 45 房地产暴涨时代来临，沿海成立行业首个内部慈善组织
- 47 在宏观调控中主动出击
- 48 建立“健康住宅”背书品牌
- 50 稳定又持续的发展战略使品牌价值攀升
- 51 沿海战略遵从市场判断和商业逻辑

突破志

- 55 房地产后调控时期的价值演变——责任推动
- 58 健康住宅给客户让渡更多价值
- 61 在第三次宏观调控中增强历练

目录

— CONTENTS —

TWO

基于顾客价值的健康住宅战略选择

在主动反思中选择健康住宅战略

- 67 一、健康住宅是沿海集团顾客价值取向的典型体现
- 71 二、沿海集团成为居安思危的健康住宅思想者
- 74 三、不断学习行业先进的健康住宅技术和理念

以技术集成实现健康住宅开发

- 77 一、健康住宅技术集成体系设计
- 80 二、健康住宅技术应用配置标准
- 87 三、健康住宅开发14项常规技术应用
- 93 四、运用健康专项模式提升物业管理服务
- 97 五、“5问”沿海集团健康住宅

健康住宅项目开发实践方案

- 102 案例1：北京沿海赛洛城
- 110 案例2：北京沿海丽水佳园三期（未来deVille）
- 119 案例3：大连沿海国际中心

THREE_{III}

根据客群模型梳理产品线

沿海集团客群模型设计

- 129 类型一：旭日东升客群
- 134 类型二：风尚品位客群
- 139 类型三：成就彰显客群
- 145 类型四：温情望子客群

根据客群模型开发产品线

- 152 系列一：沿海国际中心——都市健康集成空间
- 155 系列二：沿海赛洛城——开放动感绿色城邦
- 159 系列三：沿海丽水佳园——原生态亲水阳光家园

北京沿海赛洛城全程创新秘籍

- 165 一、定位——打造青年白领时尚居所
- 168 二、规划——开放式街区
- 174 三、产品设计——实用、个性、健康
- 176 四、项目认证——引入美国LEED认证体系
- 177 五、营销——采用四大事件进行项目推广

目录

CONTENTS

FOUR. 有效的客户服务创造价值

全力推行客户资本经营

- 185 一、客户资本是企业智力资本的重要组成部分
- 187 二、客户资本经营特性
- 190 三、客户资本经营的三大意义
- 193 四、客户资本经营实战成绩优异
- 197 五、客户资本经营实战行动

沿海400首创房地产界全国性客服中心

- 200 一、售后服务的竞争时代来临
- 202 二、完善的内部管理体系孕育出沿海400
- 205 三、沿海400获得行业首肯
- 207 四、400客户服务故事写生

沿海400创新运营模式全解

- 211 一、定位：“客户满意度”管理的调度与监控中心
- 213 二、架构管理：具备科学完整性
- 215 三、业务内容：具有一套完整的工作标准
- 217 四、前端业务：最终形成知识管理
- 221 五、绩效考核：一次服务满意度及关闭率是突出考核指标

执行创新式标准化物业服务

- 224 一、美佳物业管理经营的五大要点
- 229 二、美佳物业服务的六大亮点

FIVE.

组织管理能力决定企业最大执行力

沿海集团组织建设的四大要素

242 要素一：组织结构

243 要素二：权责系统

247 要素三：制度流程

249 要素四：IT系统

IT系统提高组织管理效能

253 一、IT战略

257 二、IT管控

258 三、IT系统