

立鸿鹄志，做长路上的追梦者和奋斗者

——记易居企业集团 CEO 丁祖昱

丁曦林



► 2020年上海国际马拉松比赛，丁祖昱PB成绩为2小时52分10秒

从实习生到“数据王”，再到上市公司 CEO

丁祖昱“出道”于中国房地产业爆发式发展的前夜。

1997年，在华东师范大学房地产开发与管理专业念大四的他成为地产界一枚青涩的实习生。彼时，福利分房仍然存在，房地产业处于“摸着石头过河”，国人买房意愿远未及后来那般疯狂。市场上每平米三四千元的商品房也不怎么卖得动。应该说，历史赋予了丁祖昱成才的绝佳时机。因为整个行业将热未热，尚未出现“航母级”的企业，各路营销队伍施展的十八般武艺有待去芜取菁。此时，“科班出身”的丁祖昱从买卖二手房出发，在多个岗位经受锻炼，与伙伴们热烈探寻房屋销售的各种模式。

“那是一段激情燃烧的岁月，也是一段道路交叉的时代。整个行业都在积极探索，新点子、新做法层出不穷。我就是在那样的时刻入行的。我亲历了行业的‘野蛮生长’和‘艰难探索’；亲历了市场蓬勃发展，企业越做越大，房价在曲折中扶摇直上，购房者享受到地产界高歌猛进所带来的财富倍增。”丁祖昱介绍。他在“以谦卑的姿态做最好的服务”的企业文化熏陶下，伴随着行业从静寂到热闹，一路成长。2003年，当跨入地产服务业第六年，他被提拔为“上房销售”副总经理。这是他职业生涯的第一个分水岭——开始带兵作战。经过打拼，3年后的2006年，他担任了克而瑞总经理。克而瑞，英文CRIC。其创建之初，借鉴国际著名的彭博社案例，意欲通过深入详尽的住宅项目信息研究，为市场提供“有价值的信息”。

克而瑞创建伊始便确立信息采集、技术研发、成果研究三大战略方向。他们意识到数据的意义和价值，诚如《未来简史》中所言：“在经济学家眼里，经济机制就是收集关于欲望和能力的数据库，再转化为决策。”因而对于数据收集和发掘，他们“竭尽一切”。譬如，当年分析住房楼盘价值，多数研究依据公开资料进行“标配”。丁祖昱不屑于此，他率领团队打造“数据库”，不畏苦行僧般的艰辛跋涉。他们很早引进卫星影像技术获取翔实且精准的数据，包括精准面积、环境状况、配套情况等，当时这一做法属于“前所未有”。不得不说，这套超前的数据库系统是“赔钱货”，每年都在砸钱，直接收益却没个影。但他们不为其所动，在周忻董事长支持下，丁祖昱坚定地夯实数据基础。高回报出现在2008年全球金融危机爆发后，专业化、精准化的数据研究价值一下子凸显，它超越了经验主义做法，以权威信息为基础，帮助企业投资、建设、推案、营销、定价等环节实现精准把控，一时间“风头无两”，成为房产开发企业进行市场分析的“标配”。这一贡献，对地产界可谓划时代的。

随着中国房地产首个数据库、智慧库迅猛发展，其员工队伍也不断壮大，业务延展到房地产的方方面面。克而瑞后来与新浪乐居合并成立中国房产信息集团，一举在纳斯达克成功上市。在此过程中，丁祖昱展示了他的专业、勤勉、低调。他以“数据王”声誉鹊起，也以人品赢得地产界大佬的信任。在易居中国于16周年庆典之际，易居旗下的易居营销集团与克而瑞集团合并成为“易居企业集团”。当时，16家百强房企及专业投资机构入股“新易居”，丁祖昱荣任首席执行官。

5年来，丁祖昱率领“新易居”在充分整合新房营销代理、房地产大数据和二手房交易服务业务基础上，努力通过优势互补、资源整合而产生更大的协同效应。他们还不断进阶演化，不断创新叠加，触发今日的“服务裂变”，促使“易居服务”战略全面升级。

当“新易居”在市场搏击惊涛骇浪的征程中持之以恒地打造房地产服务行业的“独角兽”，丁祖昱的管理风格及思想力量也越来越受瞩目。譬如，“丁祖昱评楼市”，是房产垂直领域的权威公众号，其年度发布会成为地产业一年一度的思想盛宴。丁祖昱用专业数据和精准分析“讲述地产界的故事”，预判行业趋势，影响力一波接着一波。我曾经参加在浦东滨江大道“船厂剧院”举办的“丁祖昱评楼市”年度发布会。舞台上，追光灯下，丁祖昱侃侃而谈，以新鲜、热辣、精准的表达，将一串串数据、一幅幅PPT以及万众关注的调控、房价、豪宅、地王、行业天花板、去库存、千亿房企、并购、热钱、创新产品等热点话题诠释得扣人心弦，也点出行业迷津。

每年“丁祖昱评楼市”发布会一结束，报道都很热闹，微信刷屏蔚为壮观。

跑啊跑，将“跑步精神”影响到企业乃至行业

身为上市公司CEO，丁祖昱的“独一无二”，与其多年来“直面”公众有着深刻关联。

他是颇受关注的职业经理人，一言一行受到几十万粉丝的关注。他的“跑步文化”以各种载体传播，一度“江湖”上盛行：在易居企业集团里凡是被提拔担任高管的，包括各省市分公司所在地的一把手，不仅在职业态度、专业能力等方面接受考察，还得接受体能测试。

趁着访问丁祖昱，我们向他求证。他表示，“健康”是我想推进的企业文化元素之一。企业时时面临“不进则退”的残酷考验。要想保持不败，有赖于决策力、组织力、创新力等等。但对于带兵作战的管理层而言，如果没健康的体能，怎么去胜任？

在这方面，丁祖昱以身作则，堪称表率！

他能扛起“新易居”KPI考核的重担以及良好运用的责任，是基于严格且自觉的“时间管理”和“目标管理”。他每天早早地出现在办公室，以饱满的精神投入工作。他言传身教，带动了很多人。而他矢志将“健康”推进为企业文化，也因有过切肤之痛。他坦言，自己的体重一度高达87公斤，体检指标亮出了几盏“红灯”。被逼无奈，他不得不跟自己较劲，硬是通过节食和有氧运动，在三四个月里成功地甩掉15公斤赘肉，精力也更充沛了。其实，相较于快速减重，更难的是保持减肥成果。在郁亮的鼓励下，丁祖昱从“瞎跑跑”开始转向“意志跑”，投身马拉松训练并积极参赛。他第一次参加厦门马拉松赛的成绩为3小时56分，后来参加东京马拉松赛成绩为3小时05分，初次尝到跑进国家二级运动员成绩的滋味。高兴了没多久，国家二级运动员“标准”有所提升，不服输的他通过艰苦磨砺，在赛道上再度实现国家二级运动员成绩达标。他的马拉松成绩也数次“破三”。首次实现全马“破三”时，他曾表示不再将PB（个人最佳成绩）当作目标，而是希望



2018年易居企业集团在港交所上市敲锣。左为周忻，右为丁祖昱



“丁祖昱评楼市”年度发布会成为一年一度行业盛会

跑得更快乐、更轻松。但基于坚持不懈，他在2019年上海国际马拉松比赛中再次“破三”，战绩是2小时53分。到了2020年上海国际马拉松赛场，他又奋力跑出2小时52分10秒的成绩。一次次突破，一次次超越，他体会到马拉松跑是磨砺意志、挑战极限的有效方式。“人生的许多问题，马拉松跑都会给出答案”。他表示，由于自己对身体的尊重，使得对梦想、事业乃至对人生的尊重。跑步能促使大脑供氧充分，头脑更为清醒，工作效率提高，甚至精神更为愉快。这些都是长期运动带给他的身体变化和思想感悟。

自从开始了“意志跑”，丁祖昱变得“超级自律”。几乎每天早晨五点半开始跑步，雷打不动。一周跑几十公里，十几年如一日。遇到晚上有工作应酬，他也会跟大家打好招呼买好单，尽到礼数后提前告辞。对于他的自律，朋友们也都十分理解。他说：“人的一生中有两个天敌，一个是懒惰，另一个是欲望。只有努力克服懒惰并且适度控制欲望，才能战胜自己，一步步走向目标。”

丁祖昱将“跑步”的种种好处，应用大数据方式，编纂成《马拉松人》一书。这本教科书风格的畅销书，一版再版。除了写书，丁祖昱还上电视荧屏分享“马拉松经验”。他组织了“易居跑团”，迄今吸引了各地3000多位员工参与。他还力推创建易居马拉松俱乐部，目前该俱乐部夺冠无数，还为东京奥运会输送了中国健将。跑步文化，让“努力与坚持”成为一种意志文化，实实在在影响了企业、行业、社会等不同圈层。

别以为超级自律的人会“刻板”。丁祖昱一点也不！他身上集合了绅士的优雅、斗士的永不屈服以及名士的潇洒直率。他是工作中的“丁总”，朋友圈里的“丁丁”。记得有一次，一位朋友给我发来微信“表情”。我一看与千篇一律的表情“形象”不一样，看着又有几分眼熟，去追问，果然是“丁祖昱版”表情包，喜笑怒骂窘态有尽

有。还记得，数次造访坐落在广中路上海大学秋实楼的易居企业集团总部，每次一踏进大楼，总感到一股“青春气息”扑面而来。楼里的办公空间设计充盈着“严肃又活泼”的气氛，“阅读角”摆着琳琅满目的杂志。楼里还有健身房，有员工一早就去健身房撸铁挥汗，从早晨锻炼开始美好的一天。企业自然也讲求业绩考核的，但从一楼奋力奔跑的“易超人”以及倒计时时的醒目标志里看出，他们的考核不仅靠指标和规章，而且更靠文化熏陶和活力激发。据易居企业小伙伴介绍，这些都是丁祖昱大力推进的。丁祖昱格外注重“精神与文化的锻造”，他心目中的“新易居”，在上市三周年抑或更久以后，仍是“少年”！

“易居沃顿班”，为“改变中国地产”赋能

2010年世博会举办那年，在周忻董事长推动下，“易居沃顿地产研修项目”第一期开学了！

彼时，易居中国与美国沃顿商学院联合开办房地产实战经营与商业管理项目，英文简称“PMBA”，志在集结“改变中国地产的力量”，让有着共同背景和兴趣的精英成为“同学”，共同学习进步。

身为易居沃顿案例研究与教育基地秘书长，丁祖昱主持设计了全部课程体系。

易居沃顿PMBA项目一开始就和传统商学院高管培训作了差异化定位，每年度都会结合行业共性痛点和市场热点作为研修课题，如不动产与新媒体、房地产投融资和战略与组织变革等方向，学员们以课题组成“班级”，全体课和分组课结合，力求将理论与实践进行有机而完美的结合，让百战归来再读书的地产高管们获得能量的补给。

多年来，地产界风云更迭，“人物”辈出。

而今天要说的这位，个性极其鲜明，角色独一无二，集数据王、跑将、上市公司CEO于一身。他沉稳而不失激情，专业又不惧“出圈”，是一个受人尊敬且让人喜欢的实力人物。

提到他，不少人脑海浮现的首先是他身穿背心短裤奋力奔跑的形象。没错儿，他的身影频频出现在马拉松赛道上，其“破三”的战绩创造了地产跑步圈的纪录。而他力推创立的易居马拉松俱乐部让“努力和坚持”渗透企业文化，还为奥运会输送“中国选手”。其次，他浑身洋溢知识分子气质的研究者形象深入人心。不少人喜欢听丁博士纵论“数据天下”，他口若悬河，观点铿锵，影响力持续多年。他独步聚光灯下主讲的“丁祖昱评楼市”报告会，成为一年一度行业盛会和风向标。他主持的“易居沃顿班”项目迄今累计让近2000个地产高管受益，他也因此被人称为“校长”……他就是他，丁祖昱，易居企业集团首席执行官。

据了解，多年以来，易居沃顿PMBA项目的第一堂课都是“活力破冰”，让刚刚报到的“新生”迅速从陌生到熟悉。而且，在开学模块中，学员会民主推选出自己班级的“班委会”，还佩戴“红领巾”宣誓。他们摆脱职场身份束缚，找到新“组织”，融入新“组织”，热情地打造自己喜欢的班级文化。在易居沃顿，大伙儿彼此只有一个称呼——“同学”。

企业家领衔是易居沃顿独有的研修模式。卓越企业家领袖、跨界新商业先锋、房企新生代掌门人等组成的企业家师资，和沃顿商学院强大的教授和经济学师资，让PMBA课程既注重海外的先进理念，更注重中国本土的实际应用。其中，经济理论课由美国顶级教授团队负责，包括战略思维、领导力、执行力、社会责任等等；而“实战案例教学”则邀请本土重量级企业家。郭广昌、沈南鹏、孙宏斌、王石、林中、毛大庆、卫哲、张颖等都出现在PMBA项目的导师名录上，那是怎样的能量场啊！据介绍，约有200个企业家、行业高管既做过学员也做过导师，教学相长，赋予PMBA极大的吸引力。譬如，王石那次授课恰逢严寒，学员们“围炉夜话”，听王石针对“人生充满不确定”这一哲学命题，畅谈自己“登山”“征服”过程中的乐趣和感悟。而林中、卫哲等人的授课，案例都是新鲜的“实战”经验。

易居沃顿PMBA项目迄今已开办到第10期，5年前创立了易沃顿同学会，吸引和汇聚了超过2000位地产界精英，已然成为地产界产学研高度结合的学习平台，合作和研发平台。每年先报名的学员在加入之前都怀揣“一肚子问题”，入学后既与心仪的著名导师得以亲密接触，也获得了攻克难题的“神助”。研修其间设置的标杆参访和案例复盘，让学员们知其然，更知其所以然。这是易居沃顿的价值魅力。学员“毕业”后皆以易居沃顿引以为豪。因为通过研修，他们思想受到启蒙，专业得到提升，还拥有了能量强大的优质朋友圈。

“举办易居沃顿班不仅赋能于整个行业，而且我自己通过组织学习也学到了很多。”丁祖昱表示。“世上最大的不变是变。思想不同，结果也会不同。赢家从来都是善于学习且终身学习的。我2019年参加了沃顿中国高阶管理项目第一期(CHAMP)，将过去20年职业经历作了梳理、归纳。那次学习明显提升了自己的战略思维和领导能力。这是能量‘加油’！”

丁祖昱认为，尽管地产经纪的高利润时代已经过去了，行业变得更为透明稳定，但仍然大有可为。从数据看，“渠道”在地产营销中占比越来越高，从2018年的10%到15%发展到今天的25%到35%。而“代理”的占比一度跌到历史的低位，如今又表现出回升。这些都表明，营销对于房企、开发商、楼盘的作用不可或缺。今天的易居企业集团，仍在继续保持行业领先，继续为打造拥有房地产大数据独特优势的“服务供应商”而不懈地奔跑。

他透露，易居企业集团的未来重心主要放在三个板块上。一是全面拥抱房地产的数字营销，运用天猫好房等优势资源，做好地产营销的线上线下融合。二是继续强化提升房地产大数据的服务，利用区块链、云计算等技术的强劲支持，加之易居在地产数据领域的多年深耕，持续保持行业的领先地位。三是在易居目前已经成熟的房地产住宅领域之外，进一步拓展在非住宅领域的发展空间，比如物业、租赁、康养等。聊到其中的房地产数据服务，丁祖昱“胸有成竹”地表示，易居企业在多年前就开始布局，无论是地产数据的端口布局，还是大数据颗粒的精细度，以及不断迭代的数字化技术，易居都拥有一支稳定的团队，在幕后深耕数年。易居从成立之初至今，一直在行业里扮演拓荒创新的角色，时至今日依然如此。

每个人心里都有一座山峰。在丁祖昱的世界则有连绵不绝的山峰。他在“数据王”“马拉松跑将”“上市公司CEO”之外，还肩负上海市政协委员、民建上海市委员、上海市体育总会副主席等职责。他获得的荣誉很多，他责任感也很强。说起很多人几乎难以置信，每天早上在家给孩子做早饭、送孩子上学，也是他的“一日一课”。丁祖昱说，企业发展犹如山地马拉松，光荣在山顶，但过程中坎坷很多。而他立下鸿鹄之志，做长路上坚定的追梦者和奋斗者。他是一个，而是与周忻董事长一起，带领一群人，奋力奔跑在行业前沿！

回顾成长，丁祖昱表达了对于前辈引路和团队支持的“感恩”。

他说，无论易居企业集团内部还是整个地产界，许多良师益友都给了他启发和帮助。他特别谈到，始终引领他的易居企业集团创始人周忻董事长，以及给予他20多年教益的易居地产研究院院长张永岳教授。他透露，1997年，是张永岳推荐他去“上房销售”做实习生的。“我的成长，与他们的提携或帮助息息相关。多年以来，我们之间建立了很深很深的情谊，工作配合也十分默契，往往只说一两句话，彼此就心领神会了。”

基于感恩的成长，以及基于信任的默契，都是一种能量。

丁祖昱表示，大学刚毕业的最初几年，“个人奋斗”至关重要，必须脚

踏实地吃“萝卜干饭”。他在“上房销售”做实习生的时候，参与的第一个项目是帮助公司做展会。彼时他什么杂活都抢着干，搬这搬那，铺设地毯、复印堆成小山的房产证等等。入职后，他继续付诸以勤奋和汗水，与团队共同成长，几乎参与了易居集团的各项创新项目，亲历了集团所属多家公司的上市。这个阶段，他进一步意识到，比“个人奋斗”更重要的是团队协作和企业“竞合”。对于“竞合”，他解释，今天的房地产服务越来越难做了，但行业无需“恶性竞争”。只要打破“零和博弈”思维，实施基于合作与竞争结合的经营战略，胜率更高。

丁祖昱分析道，随着“房住不炒”政策出台五年以及“三道红线”于2020年下半年出台，在这两项政策影响下，中国房地产“变局”的态势“很清楚了”，高歌猛进式发展告一段落。但房地产行业作为中国经济的压舱石和稳定器，每年商品房销售金额超过17万亿，从产值规模看，整个行业是怎样的能量场啊！据介绍，约有200个企业家、行业高管既做过学员也做过导师，教学相长，赋予PMBA极大的吸引力。譬如，王石那次授课恰逢严寒，学员们“围炉夜话”，听王石针对“人生充满不确定”这一哲学命题，畅谈自己“登山”“征服”过程中的乐趣和感悟。而林中、卫哲等人的授课，案例都是新鲜的“实战”经验。

易居沃顿PMBA项目迄今已开办到第10期，5年前创立了易沃顿同学会，吸引和汇聚了超过2000位地产界精英，已然成为地产界产学研高度结合的学习平台，合作和研发平台。每年先报名的学员在加入之前都怀揣“一肚子问题”，入学后既与心仪的著名导师得以亲密接触，也获得了攻克难题的“神助”。研修其间设置的标杆参访和案例复盘，让学员们知其然，更知其所以然。这是易居沃顿的价值魅力。学员“毕业”后皆以易居沃顿引以为豪。因为通过研修，他们思想受到启蒙，专业得到提升，还拥有了能量强大的优质朋友圈。

丁祖昱认为，尽管地产经纪的高利润时代已经过去了，行业变得更为透明稳定，但仍然大有可为。从数据看，“渠道”在地产营销中占比越来越高，从2018年的10%到15%发展到今天的25%到35%。而“代理”的占比一度跌到历史的低位，如今又表现出回升。这些都表明，营销对于房企、开发商、楼盘的作用不可或缺。今天的易居企业集团，仍在继续保持行业领先，继续为打造拥有房地产大数据独特优势的“服务供应商”而不懈地奔跑。

他透露，易居企业集团的未来重心主要放在三个板块上。一是全面拥抱房地产的数字营销，运用天猫好房等优势资源，做好地产营销的线上线下融合。二是继续强化提升房地产大数据的服务，利用区块链、云计算等技术的强劲支持，加之易居在地产数据领域的多年深耕，持续保持行业的领先地位。三是在易居目前已经成熟的房地产住宅领域之外，进一步拓展在非住宅领域的发展空间，比如物业、租赁、康养等。聊到其中的房地产数据服务，丁祖昱“胸有成竹”地表示，易居企业在多年前就开始布局，无论是地产数据的端口布局，还是大数据颗粒的精细度，以及不断迭代的数字化技术，易居都拥有一支稳定的团队，在幕后深耕数年。易居从成立之初至今，一直在行业里扮演拓荒创新的角色，时至今日依然如此。

每个人心里都有一座山峰。在丁祖昱的世界则有连绵不绝的山峰。他在“数据王”“马拉松跑将”“上市公司CEO”之外，还肩负上海市政协委员、民建上海市委员、上海市体育总会副主席等职责。他获得的荣誉很多，他责任感也很强。说起很多人几乎难以置信，每天早上在家给孩子做早饭、送孩子上学，也是他的“一日一课”。丁祖昱说，企业发展犹如山地马拉松，光荣在山顶，但过程中坎坷很多。而他立下鸿鹄之志，做长路上坚定的追梦者和奋斗者。他是一个，而是与周忻董事长一起，带领一群人，奋力奔跑在行业前沿！

回顾成长，丁祖昱表达了对于前辈引路和团队支持的“感恩”。

他说，无论易居企业集团内部还是整个地产界，许多良师益友都给了他启发和帮助。他特别谈到，始终引领他的易居企业集团创始人周忻董事长，以及给予他20多年教益的易居地产研究院院长张永岳教授。他透露，1997年，是张永岳推荐他去“上房销售”做实习生的。“我的成长，与他们的提携或帮助息息相关。多年以来，我们之间建立了很深很深的情谊，工作配合也十分默契，往往只说一两句话，彼此就心领神会了。”

基于感恩的成长，以及基于信任的默契，都是一种能量。

丁祖昱表示，大学刚毕业的最初几年，“个人奋斗”至关重要，必须脚