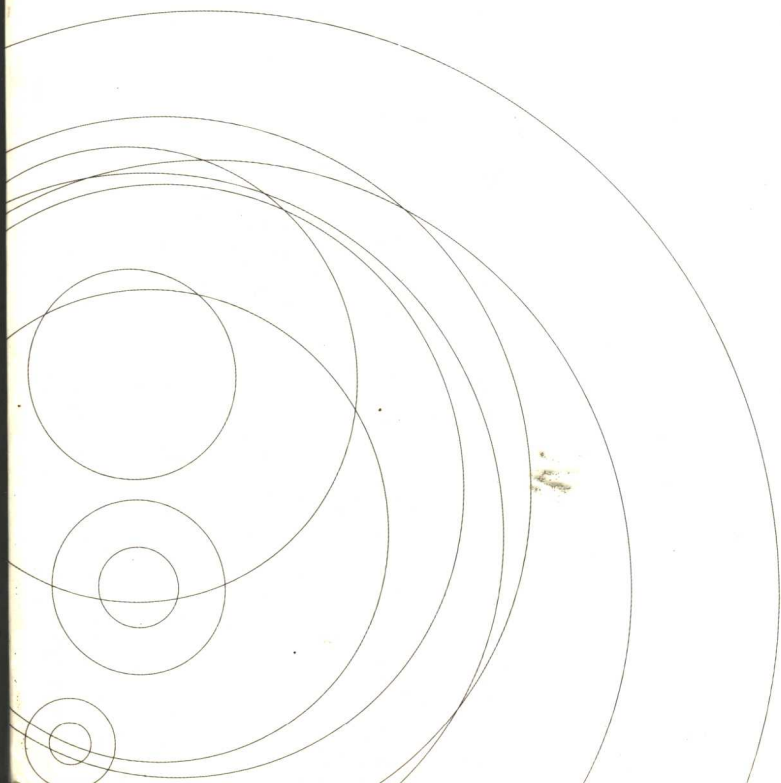
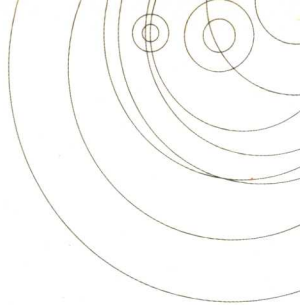


白领

WHITE COLLAR

2005

《万科》周刊精选



白 领 2005

《万科》周刊精选

主 编
缪 川

编 委

韦业宁	彭涛
黄芳	季蕾
朱雪芬	王昂
陈健	

花城出版社

图书在版编目(CIP)数据

白领 2005:《万科》周刊精选/缪川主编. —广州:花城出版社,2005.5
ISBN 7-5360-4554-9

I. 白... II. 缪... III. 科学知识—普及读物 IV. Z228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 027948 号

责任编辑:张 懿

出版发行:花城出版社

(广州市环市东路水荫路 11 号)

经 销:全国新华书店

印 刷:广州官桥彩印有限公司

开 本:889×1194 毫米 大 32 开

印 张:13 印张

字 数:256 千字

版 次:2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数:11000 册

书 号:ISBN 7-5360-4554-9/Z·98

定 价:30.00 元

如发现印装质量问题,请直接与印刷厂联系调换。

时光是公平的,它淘洗一切

(代序)

□ 王石

从20世纪70年代末期开始市场化进程以来,今天的中国发生了令世界惊叹不已的变化。快捷且颇具冲击力的经济改革让人们眼花缭乱的,同时,也令中国的普罗大众有机会选择物质丰裕、享有个人尊严以及自由的生活方式。中国企业家如同一个战略群体在一场自下而上的社会变革中发挥着越来越重要的作用,在国有企业和民营企业借助体制转型向先进的现代企业制度逐步靠拢时,我们的企业家们也正逐步成长为影响这个社会变革的核心力量。

20世纪40年代,现代企业制度正式诞生,这是知识结构深化和社会分工下一种先进的企业形式。以对产权的制度保障和对一切可能创新的鼓励为标志,欧美企业依靠这一制度逐渐发展出深刻影响了全球化进程的大型跨国公司。现代企业成为社会公共机构已是不争的现实,公司以及公司的管理者对物价、工薪和工作时间、产量所做出的决定,引导并构筑着千百万人的生活。

幸运的是,20世纪末期的中国赶上了全球化的末班车。加入世贸组织的最大意义在于中国企业将来必须“按国际惯例办事情”,从而大大减少了来自制度缺失的风险,大大增加了博弈规则的透明度,大大扩展了人与人之间自由合作的秩序与机会——与这幅光明的图景相对立的,是原有体制下的经济运行状态以及为维持原有体制而必

须转嫁给企业的种种低效率负担。我愿意有些主观地断言：投入充满希望的未来，我们将要失去的，只是枷锁。

当然，被世界主流的经济运作体系所吸纳，更多的是由于我们这个有着悠久历史的国家 20 多年来以一种开放的心态实现自身经济体制转型的努力和中国企业的在全球化浪潮冲击下的不懈追求。众多企业能够聚首一处坐而论道，缘于它们对卓越的渴望和对战略的探询。种种迹象表明，这个国家的起飞所带来的活力与生机，正是在经济市场化进程中涌现的千千万万个新兴企业所共同努力的结果，它们的价值信念正来源于马克斯·韦伯曾反复论述的基于基督教精神的企业伦理：公平、诚信以及在阳光照亮的体制下、以自由竞争的方式发展自己。

回望联想、海尔、万科等优秀企业 20 年来走过的道路，我们可以看到一条非常清晰的发展轨迹：这批新兴企业以对市场机会超常规的敏锐和把握，遵循社会平均利润率的回报原则，通过规范企业运作、提高管理水平，获得了持续、稳健的增长。在此背后的，是它们为实现企业可持续发展的远大理想所必须具备的大视野和决断力。有理想，未必能够做成优秀的企业，但是没有理想的企业，一定不会基业常青。探索一种不依赖外在资源的文化和机制，这将是中国企业在下一个十年所必须面对和解决的问题。

时光是公平的，它淘洗一切，包括企业和企业家身上披挂的彩带佩饰，只留下那些真正有价值的事物。如果我个人冀望于万科在将来的某一天仍然被人说起，那一定不会仅仅是因为万科跨了很多地域，盖了很多房子。而更多地是因为，在中国大陆的房地产发展历程上，在中国新兴企业的探索道路上，万科始终能够坚持着思考、执着于创新，并留下一串对后人富有建设意义的脚印。

白领 2005

【代序】 时光是公平的,它淘洗一切 王石
【万科为什么】……20 年对一个人正是青春年华,20 年对一个公司来说,未来也才刚刚开始。向优秀公司学习,探索持续增长的奥秘,仍将是万科未来十年的主题。

- | | | |
|----|-----------------|-------|
| 3 | 下一个十年,万科的光荣与梦想 | 郁亮 |
| 9 | 万科的第二次革命 | 丁长峰 |
| 13 | 万科需要什么样的视野? | 周刊编辑部 |
| 16 | 财富、原罪和社会转型 | 朱志砺 |
| 19 | 均好中加速 | 周刊编辑部 |
| 23 | 万科的新标杆 | 谭洪安 |
| 28 | 战略万科 重装上阵 | 彭涛 |
| 33 | 推动精细化管理,谋求可持续发展 | 周刊编辑部 |

【在路上】……来路上,我们历经风雨,永怀理想和激情,持续超越自己。前路上,我们还将继续披荆斩棘,以坚强的意志和饱满的精神,建筑美好的无限生活。

- | | | |
|----|------------|-----|
| 39 | 新春致词 | 王石 |
| 42 | 客户会与企业的心态 | 谢一威 |
| 45 | 风雨同路万客会 | 朱雪芬 |
| 51 | 50 年成就生活梦想 | 陈延年 |
| 55 | 成就·生活·梦想 | 万杰 |
| 69 | 始终如一的客户体验 | 蔡歆 |

- | | | |
|----|-------|---------|
| 77 | 技术的使命 | 苏志刚 |
| 82 | 王石的算盘 | 陈劲松 程鸿蔚 |

【地平线】……建设企业信用数据库,实行信息共享、预警机制,通过良性的市场机制让信用不良的企业无处逃遁,最终淘汰出局,这将有利于行业的良性发展。

- | | | |
|-----|----------------|---------|
| 87 | 应对宏观调控 直面行业信用 | 缪川 清水 |
| 91 | 四条腿的拆迁户 | 易宪容 张群群 |
| 95 | 谁说客户不能“通吃”? | 杨小松 |
| 99 | 更大,更快,更多样 | 陈延年 |
| 104 | 跨总统的事业 | 陈延年 |
| 109 | 地产之未来战略盛会 | 朱雪芬/整理 |
| 117 | 工业化住宅的价值定位 | 陈延年 |
| 121 | 利率松绑刺激房价神经 | 冀志罡 |
| 126 | 历史不会再现,但变革就在眼前 | 刘龙 梁洁 |

【建筑视野】……“中式民居”的本质是一种西式居住的探索、西方本位的艺术思考,它不是纯粹的古典,不是新古典主义的复兴,而是对新古典主义的一种否定,是新古典主义之后另寻出路的一种探索。

- | | | |
|-----|--------------|-------|
| 137 | 中国话现代民居 | 林大鸟 |
| 143 | 以中国之名,行豪宅之实 | 陈健 |
| 147 | 从“对话”阅读路易斯·康 | 北北 北人 |
| 150 | 回归 LOHAS | 傅志强 |
| 153 | 建筑的永恒 | 贺承军 |
| 156 | 住在街上 | 德源 |

159	回归市中心和城市再生	傅志强
161	当“心的指尖”触动空间	志鉴
166	哥伦比亚新城之梦	杨靖 司玲

【经济人俱乐部】……自亚当斯密以来,尽管经济学界的风向几度变幻,

但大多数最伟大的经济学家都相信,自由市场有利于社会财富增长。

177	风险、收益与社会安全	笔龙
181	企业是什么?	Michael chen
190	发展的城市是大地的希望	赵晓
194	Econ 部落的烦恼	何帆
200	斯蒂格利茨:难题还是解决方法的一部分?	赵晓
205	一位荆轲式的英雄	朱伟一
208	哈耶克与台湾的经济学	秋风
216	作为一位宪政主义者的杨小凯	秋风
220	人民币升值:一种可能性	万杰
228	闪耀于上空的云层之上	巴曙松
233	自发的法律与自由市场	秋风

【商务仓】……大师一人包打天下的时代早就过去了,我们需要汲取的是

西方现代企业制度的精髓:分工、团队合作,以及人性化管理。

241	期待下一个十年	柳传志
244	企业生命力的社会化	刘长乐
247	中国领先企业价值增长之思	王石
251	中国企业能否主导产业链	魏新
257	拈花微笑,问生说死	朱雪芬 韦业宁

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 267 | 象征大于一切 | 吴晓波 |
| 271 | 德隆困局 | 彭涛 |
| 276 | 被商学院拖垮的管理潮流 | 吴晓波 |

【雕刻时光】……对于这个年轻而浮躁的城市而言,阅读的时候,我是城市的局外人,铅字和段落让我距离这个城市的屋顶遥远而安全。

- | | | |
|-----|-----------|--------|
| 281 | 某个地方 | 缪川 |
| 283 | 口水王 | 丁宗皓 |
| 288 | 克伦佩勒背后的女人 | JACK/译 |
| 292 | 日出时让悲伤终结 | 刘雪枫 |
| 295 | 耻辱的标志 | 丁宗皓 |
| 300 | 哈佛见闻录 | 吴晓波 |
| 307 | 像林冲那样唱歌 | 佚名 |
| 313 | 十年一吃巴蜀梦 | 杨早 |

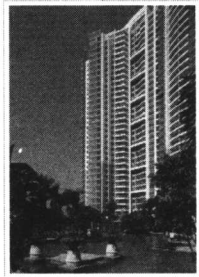
【物质生活】……每天清晨,大街小巷的早点摊位上,坐着行色匆匆的上班族。一碗酸辣粉,一笼小汤包,色香味都全乎了。

- | | | |
|-----|-------------------|---------|
| 321 | 一对月收入 300 元的哈尔滨夫妻 | 沈灵均 |
| 325 | 一天 | 简直 |
| 332 | 二人转,绝不高于生活 | 暂停 |
| 338 | 八点半,交友酒吧 | 黄铁鹰 |
| 342 | 论徐克的《笑傲江湖三部曲》 | 埃德温·福斯特 |
| 347 | 怀念波洛探长 | 林黑 |
| 350 | 长沙忆吃 | 杨早 |
| 355 | 将“惟漂亮主义”推向世界 | 郝建 |

【灯下文字】……罪和美两个字是押韵的,联在一起的音韵近乎于最美,是一种极致,必须赋之以非常。

361	冬日拜罗伊特	刘雪枫
366	天下文章一大抄	缥缈
374	爱、谎言与《手机》	不争论
377	以未来的名义,用现实诠释过去	钟伟
384	引文	刘齐
387	无字碑与小心眼	黄铁鹰
390	罪与美	叶天蔚
394	统计学	叶天蔚
399	向谎言的遗体沉痛道别	叶天蔚

万科为什么



20 年对一个人正是青春年华,20 年对一个公司来说,未来也才刚刚开始。向优秀公司学习,探索持续增长的奥秘,仍将是万科未来十年的主题。

下一个十年,万科的光荣与梦想

□ 郁亮

感谢各位出席万科 20 周年的生日庆典,更感谢你们多年的关爱。同样感谢今天未能与我们共聚一堂,但曾经和正在支持万科的每一位朋友;感谢在 18 个城市选择了万科住宅的四万户家庭。没有你们的帮助,就没有万科的现在,更不会有万科的未来。万科人对你们心存感激,也非常荣幸能在这个特殊的日子,与各位一起回顾万科过去 20 年的足迹,并共同展望万科未来 10 年的图景。



20 年对一个人正是青春年华,20 年对一个公司来说,未来也才刚刚开始。在那些久经沧桑的百年老店面前,万科还是显得稚嫩。向优秀公司学习,探索持续增长的奥秘,仍将是万科未来十年的主题。

树立标杆:向世界优秀企业学习

过去 20 年万科能取得一点成绩,那也正是向优秀企业学习的结果。在早期的业务往来中,万科学习日本索尼,培养了自己的营销能

力;受到索尼售后服务的启发,从物业管理入手建立自己的品牌。在发展地产业务的过程中,万科学习香港新鸿基地产,提高了产品品质,加深了对客户关系理解。

在全球化的时代,我们不能满足于在一个刚刚起步的市场中小有成绩。只有把视角放到未来,放到与世界级优秀企业的对比上,我们才能真正懂得公司持续增长的内在逻辑。

目前,万科正以美国四大房地产开发企业之一的普尔特住宅公司为标杆,学习它优秀的经验:

比如,普尔特为何专注于住宅业务,又何以能持续 53 年保持赢利?在业务横跨美国 27 个州、44 个市场的情况下,如何实施它的跨区域经营?

比如,为什么在美国那样一个成熟的市场,它的净资产回报率能达到 18%,近十年来增长率达到行业的两倍?

比如,为什么在普尔特新推出的项目中,老客户重复购买或推荐购买的比例达到 47%?它何以能实现客户的终身锁定?

我们相信,从国际化的全新视角出发,以优秀的企业为标杆,审视自身存在的种种问题,能够使万科清楚地认识到,我们最大的对手不是别人,而是我们自己。我们只有超越今天的成功,才能拥有未来的辉煌。

走向理性时代:一个繁荣健康的房地产行业是我们共同的期盼

未来的前景是广阔的。在中国经济持续强劲的大背景下,历史赋予了中国地产行业千载难逢的发展机遇,我们相信,房地产市场的未来十年,将是更加繁荣健康的十年。

为什么我们对市场的未来如此充满信心?因为我们欣慰地看到,房地产开发的市场环境发生了巨大的变化,行业正在从启蒙时代走向理性时代。

走向理性时代的房地产行业面临的将是一个完全不同的竞争环境。首先,行业秩序将越来越理性:土地供应和房地产金融正在一步步规范,政策与法规建设也正在走向健全。其次,消费者将越来越理

性:他们的需求将由满足基本生存需要,变为全面追求美满生活;他们的权益诉求将由单一的产品质量,变为对居住体验的整体要求。最后,市场将越来越理性:企业经营将由粗放走向精细;企业竞争将从主要依赖土地资源,走向依靠综合竞争能力。

我们认为,房地产不仅是国民经济的支柱产业,也是社会保障和长期稳定的基础。中国房地产行业的目标,应当是让每一个家庭都有适宜居住的住宅。

这一目标意味着,我们发展商要为消费者提供安全、环保、适于居住和交流的优质住宅。这一目标要求我们做到“三个统一”:增长数量与质量的统一,短期利益与长远利益的统一,开发商利益与社会公众利益的统一。

建立一个共同认可的行业目标,是一个产业健康发展的标志。而一个繁荣健康的房地产行业,无疑是我们共同的期盼。

精细化:万科的第二次专业化

时代正在变迁,环境正在改善,而更为重要的是我们自己如何做。

万科在过去 20 年的发展中,最宝贵的经验,就是在中国经济从粗放走向集约的历史过程中,自觉地完成了从多元化到专业化的战略调整。

我们认为,这不仅是一个业务的调整过程,它同时也是万科对职业化、对如何在中国目前的环境下建立现代企业制度的追求过程,这一过程给我们一个重要的启示:只有遵循和符合经济规律,才是经得起检验的公司成长之道。

在未来十年,我们相信中国经济仍将继续坚持从粗放化到集约化的道路。与过去相比,中国经济无疑取得了很大的进步,但相对于世界先进水平,我们的集约化道路还只在起步阶段。持续增长而不是粗放增长甚至破坏性增长,仍将是中国经济在未来十年最重要的历史使命。

按照中国经济发展的这一主线,继续走专业化道路、继续专注于

住宅业务,仍将是万科未来十年惟一的选择。

在过去 20 年的发展中,万科完成了从业务多元化到业务专业化的调整,这是万科的第一次专业化。在未来十年,万科将自己定位于精细化——所谓精细化,就是在我们专注的住宅领域做到更专业,更优秀,更卓越,这是万科的第二次专业化。

有质量增长:万科中长期发展规划

走在专业化道路上的万科,一直有这样的愿望:成为房地产行业的持续领跑者。我们的目标是通过万科集团全体员工十年的努力,到 2014 年,销售额从 2003 年的 63 亿元增长到 1000 亿元,占全国住宅市场的份额从目前的 1% 增长到 3%。

在未来十年,万科的中长期发展规划是:有质量增长。在已经进入快速增长长期的同时,我们更加追求增长的质量。有质量增长对我们意味着,要提高资本与人力资源回报率,提升客户忠诚度,加强产品与服务创新。

如何实现有质量的增长?我们为实现这一目标提出了三大策略:

第一是客户细分策略。

万科将完成运营机制的重大变革,从目前以项目为核心的运营方式,转向以客户价值为中心的运营方式。在一个竞争与开放的市场中,企业持续的竞争优势,只有一个来源,就是客户价值。没有对客户价值的精确理解与把握,就不可能真正形成企业的核心竞争力。

在客户细分策略下,万科将不局限于以职业、收入、年龄等“物理”方式去把握客户,而将从客户的内在价值出发,按客户的不同生命周期,建立梯度产品体系,通过为客户创造价值,实现客户的终身锁定。

在变化的市场环境中,从粗放走向精细,走到市场前面去把握客户价值,建立自己的核心能力,这是万科第二次专业化的关键。

第二是城市圈聚焦策略。

目前,中国城市经济圈正在形成,这些城市圈构成了中国经济发展的增长极。长江三角洲,珠江三角洲,环渤海区域,这三大城市圈的

国土面积只占全国的4.1%，但GDP却占到了40%，居民储蓄余额占全国的四分之一，人均消费支出是全国平均的2倍。

万科在未来十年，将把业务聚焦在城市经济圈，特别是长江三角洲，珠江三角洲，环渤海区域三大城市圈。万科将集中资源，在这些地区实现集约型的扩张，在这三大区域成为市场领导者。

第三是产品创新策略。

如何在有限的土地上，为消费者提供安全、环保、适于居住和交流的优质住宅，对中国房地产行业来说，既是机会，也是挑战。万科认为，要解决这一问题，必须走产业化的道路。

我们将在细分客户价值的基础上，形成住宅产品体系，建立万科住宅标准；通过工厂化生产，提高住宅的品质和性价比；以和谐、自然、生态的标准进行未来可能住宅的研发，为住宅产业贡献更多的自主知识产权。

恪守职业化的底线

20年来我们经历了市场的风云变幻，但20岁的万科对未来充满信心。未来也许万科的一切都会改变，但惟一不变的是我们对职业化底线的坚守。

万科20年，走过许多弯路，付过许多代价。从这些弯路和代价中，我们认识到对经济规律的遵从，对人文精神的弘扬，是万科持续发展的根本；我们认识到在市场中应该做简单而不是复杂，做透明而不是封闭，做规范而不是权谋，做责任而不是暴利。

回顾启蒙时代，万科最值得骄傲的事情，就是在行业还有待成熟的时候，我们建立和守住了自己的价值观，在任何利益诱惑面前，一直坚持着职业化的底线。我们的底线包括：对人永远尊重、追求公平回报和开放透明的体制。

对人永远尊重，就是用心去尊重人。尊重客户、尊重股东、尊重员工、尊重社会。我们坚信，市场的奥秘就是双赢，而只有尊重才能带来和谐，只有和谐才能创造双赢。

追求公平回报，就是以法律规范和道德良知为尺度，使公司在市