

★
顶尖企业模式
系列

万科 思维

成就万科专业制胜的
14个管理法则
★★★★★★★★

李帅达◎编著

—— 万科宝典 ——



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

万科思维

成就万科专业制胜的
14个管理法则
★★★★★★★

李帅达◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 (CIP) 数据

万科思维—成就万科专业化制胜的 14 个管理法则 /
李帅达 编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2012. 2
ISBN 978 - 7 - 5609 - 7473 - 6

I. 万… II. 李… III. 房地产企业—企业管理
—经验—中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 229906 号

万科思维 成就万科专业化制胜的 14 个管理法则

李帅达 编著

策划编辑: 谢 荣 曹 霞

责任编辑: 闫丽娜

封面设计: 零三二五艺术设计

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码: 430074 电话: 027 - 87556096 010 - 84533149

印 刷: 华中科技大学印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 155 千字

版 次: 2012 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 26.80 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400 - 6679 - 118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

向万科学习

(代序言)

万科企业股份有限公司，是目前中国最大的专业住宅开发企业。

回顾万科成长的历程，可以发现它与其他地产公司相比有着许多与众不同的地方：在人们都挖空心思地钻法律空子的时候，万科的创始人王石却提出要走规范化之路；在众多企业都在多元化之路上获得巨额利润的时候，万科却打出了“不获暴利”的旗号；在其他企业还停留在靠个人打江山的时代，万科已经着手打造职业经理人团队了；在房地产行业还在为纳税形象而饱受困扰时，万科已经登上了纳税百强的排行榜……

万科成立于1984年5月，当时名为深圳现代科教仪器展销中心，性质为国有企业。现代科教仪器展销中心成立之初，走的是多元化之路，经营产品有摄像机、录像机、投影仪等，还开设了服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂等。

1988年11月，万科进行了历史性的股份化改造。股份制改造完成之后，于同年通过高价竞争正式介入房地产领域。1991年1月29日，万科A股在深圳证券交易所挂牌交易。同年6月，公司通过配售和定向发行新股2836万股，集资人民币1.27亿元，开始发展跨地域房地产业务。

多元化发展战略并没有让万科实现“综合商社”的梦想，反而在发展过程中出现了一些问题，万科开始重新思考企业的发展方向。1993年3月，万科发行4500万股B股，该股份于1993年5月28日在深圳证券交易所上市，B股募股资金45135万港币，主要投资于房地产开发。同年12月，公司更名为万科企业股份有限公司。从此，万科开始实施战略结构调

整，伴随着企业经营理念和经营思路的转变，越来越向专业化方面发展，将城市居民住房开发作为主要业务。

在这种专业化发展的思路下，万科对外开放，致力于建设“阳光照亮的体制”。万科明确提出要关注客户的理念。万科发现，对于客户关系，需要从以前的引导变成以后的对等。由此，万科开通了国内第一家投诉论坛，通过对一些投诉问题的处理，万科进一步认识到客户的价值，并得出客户始终是企业最稀缺的资源，客户是万科存在的全部理由这一结论。

在企业内部，万科一贯主张“健康丰盛人生”，重视工作与生活的平衡，为员工提供可持续发展的空间和机会，鼓励员工和公司共同成长。万科尊重员工的个性，尊重员工的个人意愿，尊重员工的选择权利。所有的员工在人格上人人平等，在发展机会面前人人平等。职业经理团队是万科人才理念的具体体现。持续培养专业化、富有激情和创造力的职业经理队伍，是万科创立和发展的一项重要使命。

像造汽车一样造房子，注重速度，强调细节与品质的提升，既是万科造房的态度，也是万科走向专业化的决心。2004年，万科在标准化工作的基础上，成立了工厂化中心，开始工厂化住宅的研究工作。经过对国际上各种工厂化住宅体系的调研，结合国内的实际情况，万科最终从轻钢结构、木结构、预制混凝土结构三种住宅体系中，选择了预制混凝土结构住宅作为工厂化住宅的研究方向。2007年，上海万科提出将在2009年80%新开工公寓项目采用PC技术建造。这一新目标的设定，标志着万科在住宅产业化发展的道路上迈出了坚实的一步。

作为住宅行业第一个全国驰名商标，万科旗下的“四季花城”、“城市花园”、“金色家园”等品牌在全国备受追捧。根据盖洛普公司的调查，万科2006年客户满意度为87%，忠诚度为69%。至2006年底，平均每个老客户曾向6.41人推荐过万科楼盘。

万科的品牌形象得到了客户的信任，赢得了市场的认可。

2009年1~12月份，万科累计销售面积663.6万平方米，销售金额

634.2 亿元，分别比 2008 年同期增长 19.1% 和 32.5%。

经过长时间的积累，万科在资本市场的信用上，已经具备了一定的优势。这种优势明显地体现在一系列融资活动中。从 2000 年到 2005 年，万科经历了一次配股、两次发行可转换债券，总计从资本市场募集 41.15 亿元的资金。2006 年底，万科非公开发行顺利实施，一次性募集资金达 42 亿元。2007 年，万科计划实施公开增发，预计的融资金额在 120 亿元左右，超过此前几年募集资金的总额。

强大的融资实力，让万科无论在顺境中，还是在困境中，都有一定的资金储备，成为前方开发建设的强大后盾。

以理念奠基、视道德伦理重于商业利益，是万科的一大特色。万科认为，坚守价值底线、拒绝利益诱惑，坚持以专业能力从市场获取公平回报，是万科成功的基石。做中国房地产行业的领跑者，是万科始终不变的理想和追求。所以，万科一直致力于通过规范、透明的企业文化和稳健、专注的发展模式，成为最受客户、投资者、员工欢迎，最受社会尊敬的企业。

万科的每一次动向都影响着房地产行业的发展方向。万科，绝对不是中国先天条件最好的地产商，但绝对是全中国最职业、最专业的地产商，也是最值得我们学习的企业。

错过任何一个企业，我们都不能错过万科。

万科的经营策略、管理战略、融资策略、品牌管理、企业文化建设等是众多创业者和管理者非常关注并渴望得到的成功秘诀。

本书以独特的视角从大量的现象中提炼出万科的经营理念、管理模式、营销理念、融资战略及用人之道等，让读者从珍贵的资料中去分析、感悟万科成功的精髓。相信很多创业者、管理者以及所有渴望成功的人，都将在本书中找到成功的经验与策略。同时，本书也为追求事业发展的个人和企业，带来一定的启发和借鉴。

目 录

第一章 时代浪尖中诞生成长

——向万科学创业管理

- 一、“野性”的王石 (2)
- 二、以政策为先导 (5)
- 三、先加后减战略 (8)
- 四、做不行贿的企业 (10)

第二章 管理就是责任

——向万科学管理攻略

- 一、管理架构需要适时改变 (16)
- 二、激励会产生无声的动力 (19)
- 三、让我看懂互联网 (21)
- 四、规范化管理成本 (25)
- 五、董事长只管不确定的事 (27)

第三章 企业和人才的匹配是最重要的

——向万科学人才管理

- 一、尊重员工是管理的基础 (32)
- 二、给员工提供可持续发展的机会 (36)
- 三、职业经理人机制 (40)
- 四、人才储备是企业稳定发展的必需 (42)
- 五、只可引导，不可扼杀 (46)

第四章 成熟的企业是制度化的缩影

——向万科学制度管理

- 一、一票否决制 (50)
- 二、人事管理制度要有特色 (52)
- 三、流程是企业运作的基础 (54)
- 四、企业最缺的是制度的执行力 (58)

第五章 品牌就是信誉的积累

——向万科学品牌管理

- 一、品牌是企业管理理念的外延 (64)
- 二、让品牌成为无形资产 (66)
- 三、品牌需要系统化管理 (69)
- 四、建筑生活从懂得生活开始 (72)

第六章 立意高才能制定出战略

——向万科学经营理念

- 一、质量是地产的生命线 (78)
- 二、一流的企业制造标准 (80)
- 三、投资不是投机 (84)
- 四、负责任的企业会远离暴利 (85)
- 五、遵守规则是最轻松的 (88)
- 六、跨地域扩张 (91)

第七章 产品是企业竞争的利器

——向万科学产品战略

- 一、只会做毛坯房是不负责的 (96)
- 二、普通人更需要关注 (99)
- 三、产品的创新是企业发展的动力 (101)
- 四、设计理念要超前 (103)
- 五、拒绝高楼诱惑 (105)

六、增长要有品质	(108)
第八章 客户是最权威的评判者	
——向万科学客户管理	
一、客户是企业存在的全部理由	(114)
二、投诉也是一种交流	(117)
三、1%的失误就是100%的损失	(120)
四、客户的需求就是市场的走向	(124)
五、大客户理论	(126)
六、把投资者视为伙伴	(129)
第九章 把生活模式移入到产品之中	
——向万科学营销策略	
一、概念先于产品	(134)
二、营销需要有客户的体验	(137)
三、“万客会”与“6+2”	(139)
四、总裁是最好的营销标杆	(142)
第十章 共同缔造和谐的生活方式	
——向万科学物业管理	
一、贴心的服务才能创造更大的价值	(148)
二、抓住每个服务环节的关键点	(150)
三、重视服务细节，突出服务个性	(153)
四、社区文化就是家文化	(155)
五、一卡走遍“全区”	(158)
六、无人化管理	(160)
第十一章 产品要同资本相结合	
——向万科学融资策略	
一、发行股票是融资的基本方式	(164)
二、海外融资来的不只是钱	(166)

三、借用信托来“补血”	(169)
四、给别人机会，给自己机会	(171)
第十二章 不断学习是超越的过程	
——向万科学学习精神	
一、来源于索尼的服务精神	(176)
二、在同行业中寻找老大	(178)
三、学习不怕麻烦	(181)
四、新标杆“帕尔迪”	(184)
五、两家企业会有很多相似之处	(187)
第十三章 堡垒内部必须坚实有力	
——向万科学践行企业文化	
一、追求理想与激情的企业文化	(192)
二、赋予企业人文精神	(194)
三、成就生活的梦想	(198)
四、文化是一种不成文的制度	(201)
五、企业文化是企业的长寿之本	(203)
第十四章 做最受尊敬的企业	
——向万科学社会责任	
一、企业公民不是一顶礼帽	(208)
二、企业要承担起社会责任	(210)
三、把公益当事业来做	(213)
四、做企业要有爱心	(215)
五、环保是一种共识和要求	(217)

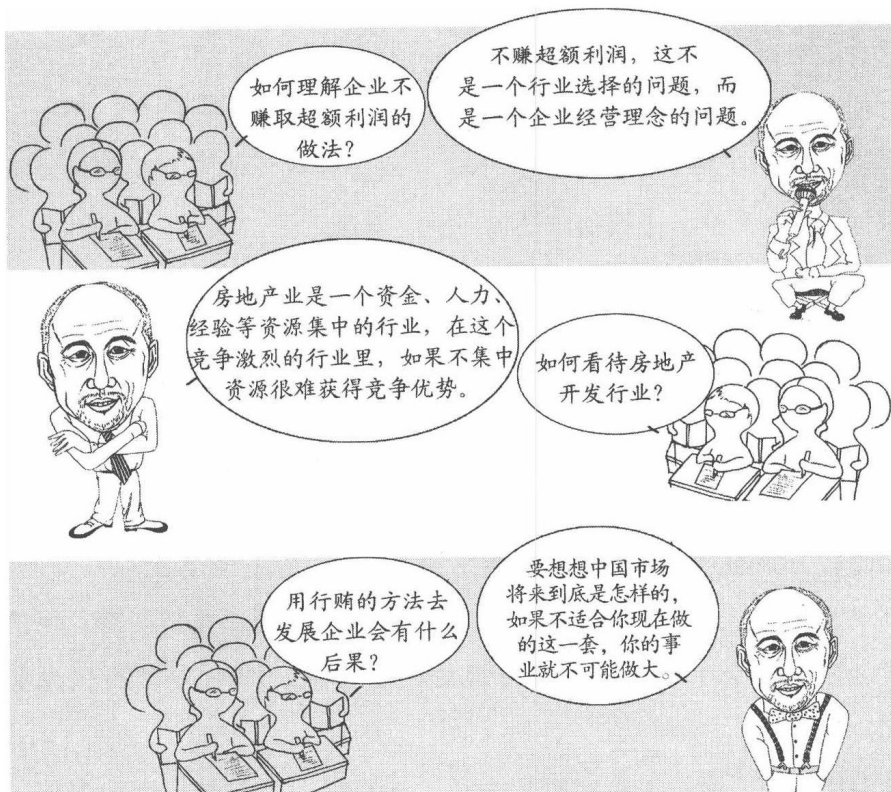
第一章 时代浪尖中诞生成长

——向万科学创业管理

不要把房地产当暴利行业来做，否则会受到市场惩罚。

企业的创建和发展都离不开国家政策的引导，只有紧跟国家政策，才能把握时代脉搏，才能使企业处在引领者的位置上。

——万科



一、“野性”的王石

谈到万科，我们就不能不谈到王石，正是“野性”的王石塑造了万科在人们心目中的良好企业形象。可以说，没有王石，就没有万科。

1984年，邓小平同志到深圳视察，引起全国的关注。从此，深圳像一块巨大的磁石一样吸引了全国各地的年轻人，一批又一批的年轻人从四面八方涌向充满新希望的特区，万科董事长王石就是其中一员。

王石出生在一个军人家庭，小时候非常顽皮，曾因上树掏鸟窝下不来，惊动了消防队。王石初中还没毕业，就赶上了“文革”，1968年应征入伍，被分到新疆空九军汽车营，主要负责在南北疆运送军械给养。1973年王石复员回郑州，到一家工厂做了锅炉大修工，一年后被选送到兰州铁道学院给排水专业读大学，毕业后被分配到广州铁路局工程五段做技术员。但王石并不喜欢自己所从事的技术工作，1980年他通过参加招聘，离开铁路系统，进入广东省外经委，做招商引资工作。

政府工作的潜规则让王石渐渐感到了厌倦，他也更加向往浪漫刺激、充满悬念的生活。此时的王石已经33岁了，如果再不去搏一搏，可能这一生就没有机会了。就是在这种想法的驱使下，1983年王石只身前往深圳。

前往深圳之前，王石就打定主意，要到深圳当时最有影响力的公司

——深圳市特区发展公司谋求发展。带着省外经委的介绍信，王石找到深圳市特区发展公司的一把手孙凯峰。通过会面，双方达成共识：王石作为省外经委派出的人员与深圳市特区发展公司一起合作生意，深圳市特区发展公司提供营业许可、银行账号，但不提供资金，盈利部分省外经委和深圳市特区发展公司五五分成。也就是说，深圳市特区发展公司除了提供一个可以让王石挂靠的地方外，其他什么也没提供，一切都要靠王石自己去想办法。

王石并不认为深圳市特区发展公司有多么“吝啬”，而是认为这是一个机会、一个新的开始，应该好好把握住。

当时，王石被分到深圳市特区发展公司的贸易部。贸易部没有现成的业务，全凭个人关系或送上门的机会做进出口买卖。到贸易部的第一天，王石就在思考：自己能够做点什么呢？经过几天的实地考察之后，王石决定做鸡饲料生意。

当王石把饲料生意做得如火如荼的时候，香港媒体新闻报道：鸡饲料中发现致癌物质。一时间，香港人不再吃鸡肉。珠三角出口香港的肉鸡也在瞬间失去了市场，饲养主不再购买饲料养鸡，饲料厂也暂时停产。王石饲料组的畅销玉米也成了滞销货。正当王石愁肠百结的时候，深圳市政府交通指挥部又下达了一张通知单：鉴于货主的积压货已妨碍全特区人民的粮食、煤炭的正常卸载，如不能三日内清理货站的玉米，将视货主藐视管理部门，对其货物没收并重罚云云。

在没有办法的情况下，王石派人联系了一些鱼塘老板，通过拍卖，每吨玉米饲料400元，就这样低价卖掉了30吨，之后又有人陆陆续续地买走了积压下来的玉米饲料。总的算起来，王石赔了110万元，不但把白手起家赚的40万元搭了进去，还有负资产70万元，只要供货方催逼货款，随时可能破产。

在这个非常时期，王石孤注一掷，踏上北去的火车，找到大连粮油进出口公司，询问对方还有多少库存玉米。

对方回答有 1.5 万吨。

王石把这 1.5 万吨玉米全收了，在当地港口交货，付款条件是到达目的地深圳蛇口 100 天再付。王石清楚，外贸急于出手积压的库存，再苛刻的条件他们也会接受。第二站天津，第三站青岛，王石把外贸库存的玉米全买下来，共三万多吨。

如果玉米运到深圳，香港人还没有唤起吃鸡的热情，就会造成大量的玉米积压；如果玉米到了深圳 100 天后，香港人仍然固执地“以鸽代鸡”，那王石只有彻底认输。不过，王石不相信香港人从此不再吃鸡。只要吃鸡就得养鸡，就得消耗大量的玉米，而玉米只有他王石手中有现货。

当载有 7000 吨玉米的货船就要停靠蛇口赤湾码头的时候，香港报纸刊登了一条消息：之前的报道有误，鸡饲料中不存在致癌物质。这个消息如同及时雨一般，把王石从惊恐中解救出来。

王石通过这一大胆举措，不但补回了赔掉的钱，还赚了三百多万元。看到王石精明能干又有头脑，深圳市特区发展公司决定成立饲料公司，由王石负责，但王石却激流勇退。

正在王石打算另干一番事业的时候，特区出台了进口到特区的国外产品，不能销售到特区外，但不限制特区外的客户在特区内购买的商品运出特区的政策。在这种政策环境下，深圳市特区发展公司成立了“现代科教仪器展销中心”，也就是万科的前身，主要经营摄像机、录像机、投影机、复印机及一些办公文具。王石被任命为现代科教仪器展销中心的经理。

展销中心的经营手法是先收取内地企业货款的 25% 作为定金，然后向港商订货，按同样比例付款给港商，待货到深圳后，买方付清余款提货，展销中心收到款再付给供货商。这一过程的关键是收取买家是人民币，而付给港商的通常是美元或港币。因此，展销中心的另一项业务就是把人民币兑换为外汇。展销中心就在这项外汇兑换业务中赚取了它的第一桶金。

1985年，国家对计划外调汇和机电产品进行全面清理，录像机、摄像机的进口批文受到国务院机电办公室的严格限制，并对外汇进行了严格管制，计划外外汇由国家银行代为管理，企业在被批准允许使用后按当时的官价赎回。当年，人民币贬值，调汇比率上升至1:3.3。

当珠三角的商人们还沉浸在供不应求的假象中的时候，现代科教仪器展销中心的负责人王石初步显示出了他的远见和行业视野。他决定不惜资本迅速出货，以回笼资金做新的生意。这一前瞻性举措使得展销中心迅速出货，资金迅速回笼。最后，由于出货早，他们在后期不仅补回了亏损，还有了盈利。

1988年，公司改名为深圳现代企业有限公司，后在股份制改造中更名为深圳万科企业股份有限公司。在王石的领导下，深圳现代科仪中心稳步向前发展着。

正如人们所说：“一只狼领导的一群羊可以打败一只羊领导的一群狼。”领导的性格特征决定了企业的发展方向和发展状况。所以，任何一个企业，都需要一个有魄力的领导人。

二、以政策为先导

万科始终认为，企业的创建和发展都离不开国家政策的引导。只有紧跟国家政策，才能把握时代脉搏，才能使企业处在引领者的位置上。万科的前身深圳现代企业有限公司就是积极响应国家方针政策的产物，如果没有抓住土地管理条例政策内容的变动这一机会，没有积极响应国家的股改方针，万科就不会取得今天令人瞩目的成就。

1987年12月29日，广东省人大常委会通过了《深圳经济特区土地管理条例》，其中规定土地使用权可以有偿出让、转让。政策颁布没多久，全国许多城市都一一效仿深圳的做法，开始实行国有土地有偿转让制度。一年之后，七届全国人大第一次会议通过了《中华人民共和国宪法修正草

案》，把禁止出租土地的“出租”二字删去，规定“土地使用权可以按照法律的规定转让”，土地所有权与使用权的分离使中国大地上出现了一个新的行业——房地产开发。

在深圳房地产行业刚刚兴起时，房地产法上有一条规定：非建筑行业的企业要想进入房地产开发必须通过招投标，拿到土地才批给单项开发权。尽管条件有些苛刻，但深圳现代企业有限公司不会放过在房地产行业“大显身手”的机会。没过多久，深圳现代企业有限公司参加了威登别墅地块的土地拍卖，最终以2000万元的高价拿到土地。深圳现代企业有限公司管理团队的主流派一度视这张入场券为“烫手山芋”，建议毁约，宁可交些罚金。但这一建议被王石等人否定了。要想发展，就要承担风险。万科不仅没有毁约，还继续竞标拿下第二块地。一个月之后，通过投标，深圳现代企业有限公司再次夺得天景地块。这两块地的竞拍成功，为深圳现代企业有限公司顺利进入房地产行业做好了准备。

同时，深圳市政府颁布了《深圳经济特区国有企业股份化试点暂行规定》，开始鼓励深圳大型国有企业进行股份制改造。在颁布股份制试点暂行规定后不久，政府主持召开了有关国有企业股份化的座谈会。但政府下属的几家大企业没有一家响应。当时，股份制改造还是一个新生事物，大家对其前景顾虑重重。

1988年3月1日，深圳市政府又出台红头文件：赛格集团、城建开发集团、物资总公司、石化总公司等六家大型国有企业实行股份化。深圳现代企业有限公司全力以赴推进股份化筹备工作。

作为国营公司，即使是特区新建立的企业，其员工仍不愿放弃旱涝保收的“铁饭碗”。万科的老员工向王石摊牌：“公司股份化改革完成了就不是终身制了，我们突然失去了靠山，要是被公司开除了不得上街要饭？干脆把这几年赚的钱分光，之后，你怎么做都行。”在召集的老员工座谈会上，又有人发出了“先于股改进行住宅私有化”的呼声。

根据蛇口中华会计师事务所的审计报告，截至1988年10月，深圳现代

企业有限公司净资产为 1300 万元。其中，住宅资产占 500 万元。如果把这部分资产分了，公司资产将减少近 1/2，不利于增资扩股。王石自然不会妥协。通过轰炸式的宣讲、恳谈会等形式进行解释说服后，尽管仍有些老员工不支持股改，但大多数人支持公司进行股改。在顾问公司香港新鸿基证券的指导下，公司反复协商，经过 17 次修改，股改报告定稿。申请报告中提出，将 1300 万元净资产按照 5:5 的比例划分，国家和企业员工各占一半。

政府对深圳现代企业有限公司的这次股改活动给予了大力支持，但股改活动却遭到深圳现代企业有限公司上级主管公司的坚决反对。经过一番波折，1988 年 11 月 21 日，深圳市政府批准了深圳现代企业有限公司的股份化改造方案，公司定名为深圳万科企业股份有限公司。

12 月 27 日，控股通函在《深圳特区报》上登载，这是国内第一份按照国际惯例、面向公众在报纸上刊登的招股通函。12 月 28 日，万科股票公开发售。

原现代企业有限公司以净资产 1324 万元合成 1324 万股入股，国家占 60%，员工占 40%。深圳特区发展公司也由上级主管公司变为持股 30% 的第一大股东。到此，万科的股份制改造宣告完成，王石被选为法人代表。截至 1988 年 10 月 31 日，万科净资产额为人民币 13246680.17 元，加上发行股票到账的 2800 万元现金，总计人民币 41246680.17 元。

在 4100 万股的股份中，万科职工股应得的股票约 500 万股，按照市政府下发的股改文件，这部分股票只有 10% 允许量化到个人名下，其余的由集体持有。公司的法人代表王石放弃了他应得的股份，在王石的带动下，管理层的其他人员也放弃了应得的股份。同时，管理层提议，将职工股成立一个基金，只要是万科的职员，新老职员都对其有享用权。资金的用途包括职员的福利、回馈社会和做公益活动等。

万科十分关注国家政策，国家每修改或出台一项政策，万科管理层都会严格遵守、仔细揣摩，并从中找到新的发展商机。有些企业喜欢投机，