

the Vanke way

万科的主张

城市住区

1988-2004

how we think:

Vanke's perspective on urban community development

著

清华大学建筑学院万科住区规划研究课题组
万科建筑研究中心

东南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

万科的主张/清华大学建筑学院万科住区规划研究课题组,万科建筑研究中心著.—南京:东南大学出版社,2004.9
ISBN 7-81089-674-1

I.万... II.①清... ②万... III.房地产业—企业集团—研究—中国 IV.F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078541 号

万科的主张

著 者 清华大学建筑学院万科住区规划研究课题组
万科建筑研究中心
策划编辑 赵 忠
装帧设计 瀚清堂设计有限公司
设计监制 顾晓阳
责任印制 张文礼

出版发行 东南大学出版社
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)
出 版 人 宋增民
经 销 江苏省新华书店
印 刷 深圳雅昌彩色印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13
字 数 391 千字
版 次 2004 年 9 月第 1 版
印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1-6000

定 价 68.00 元

凡因印装质量问题,可直接向发行部调换。电话:025-83795801

中国有句老话,形容一件大事终能成就的条件,叫占尽“天时、地利、人和”。作为中国房地产业的一面旗帜,万科地产创造了 16 年发展长盛不衰的业绩,让这句老话有了最新的印证。

从诞生到发展的漫长历程中,万科从来没有淡出过人们的视线:从地产行业内的动态,到股市浪潮中的表现;从高层人事的变动,到董事长王石登山壮举……人们总是能在万科做出的选择中,看到其颇为独到的东西。16 年,18 座城市,67 个房地产项目,万科的脚步紧跟中国发展的进程,万科的开发区域遍布中国最具活力的城市,万科的传奇人物更是其成长史中不可缺少的记载。

所有的成功都不是偶然的,即使曾经面临难以跨越的障碍,最终的逢凶化吉也不会偏离事物发展变化的客观规律。万科作为一个地产业的成功范例,从最初决策、前期策划、规划设计、施工建造到后期的服务管理等方面,都有着成功的经验。由于城市住区的规划建设是城市总体规划中的重要组成部分,作为专业从事这方面实践的大型企业,万科大量项目的实施过程,为城市住区规划提供了宝贵的各类案例。由于始终在万科旗下进行开发,所有项目的推进具有一定的统一模式,但又在不断调整中做到了优势保留、劣势替代,由此,万科方能在竞争激烈的全国市场中面对各种状况泰然自若,立于不败之地。而其间万科的什么主张保证了这一进程的发生实在是值得回味的。

中国改革开放以来的飞速发展向世界展示了什么叫做“中国特色”,但城市随经济腾飞而产生的变化还是具有一定规律的。在城市住区规划中,国内外相关的理论林林总总,规划设计的模式各有千秋,到底什么才是带来今日的“万科主张”?从这一说法中,我们既能看到万科为自身发展而选择的实施“主张”,也能领略万科通过实践所“主张”的未来城市住区规划发展的走向。因为期待万科明日的辉煌,我们就此展开万科的历史,在城市住区规划的专业层面上,再一次解读这个诸多“春天的故事”中最引人注目的传奇。

“旨在推销一种新的生活方式——这是万科与其他房地产公司迥然不同的经营特点。万科开发房地产，不以赢利为唯一目标，也不只是单纯为客户提供居所，而是从满足现代人追求舒适、便利、完美的生活方式出发，自始至终为客户的各种合理需求而提供尽善尽美的服务，即便暂时牺牲部分经营利润也在所不惜……要有创造城市文化的责任感，对城市负责，对后代负责。”早在 1992 年，万科就提出这样的一个观点。

十多年过去，万科以实证方式探寻城市和住区发展规律，把握城市空间结构、未来城市发展方向和产业结构的变化，努力认识住区开发与城市发展的互动关系，以及由此所形成的供需关系规律，在尊重自然、尊重文脉的原则上，主动创造住宅的产品形式，确立了自己的建筑观，并逐步走向以自己的住宅观为引导，而非纯粹以市场需求为引导——来进行住宅开发，以建造出适合人居环境的产品。

二十年“成就生活梦想”，我们可以从《万科的主张》和《万科的作品》这两本书中，看到万科发展的一条主脉，看到一贯坚持的理想精神。

万科企业股份有限公司董事长 王 石

改革开放之后的 25 年是我国社会政治、经济、文化发生急剧变化的时期。住宅产业的快速发展带动了居住形态的演变,也带来了城镇居民居住观念的大变革。城市住区的建设和发展既是社会变革的缩影,又是城市空间演化的重要动因。

住房发展关系到国计民生和社会稳定。近五六年来,中国住宅产业的发展,带来深刻而又持久的影响,主要体现在 3 个方面:一是转制,城镇住房制度由实物分配转为货币分配,集团购房变为个人购房;二是转轨,住房市场从供不应求的卖方市场转为供大于求或供求平衡的买方市场,住房市场由消费需求来决定;三是转型,住房产品由“安置型”转为“康居型”,住房发展由数量发展为主转为数量和质量发展并重。以住宅为主体的房地产业已成为国民经济的支柱产业,房地产市场发展的机遇好、潜力大、空间宽,为众多企业在这—行业参与开发和竞争提供了良好的条件。同时,我们也面临严峻挑战。一是各级政府的调控能力还不能适应快速市场化的房地产业的发展;二是开发的住宅产品的品质还不能满足居民日益增长的需求。如何认识和掌握市场化下的房地产业发展规律,如何提升住宅品质为全面小康生活作出贡献,中国的房地产业仍然任重道远。

万科集团是中国著名的房地产开发企业,万科在住宅房地产开发领域的成长历程,与中国社会经济的发展变革息息相关。16 年来,万科在住区发展中坚持“面向新经济、关注普通人”的创业理念,专注于大众住宅的开发建设,以众多的品牌楼盘铸就了中国房地产业最具特色的地产品牌,创造出了富有万科特色的企业核心竞争力,同时也为我国住宅产业化、住区规划建设、房地产业的市场规范管理等方面,提供了宝贵的实践经验。

在成绩与荣誉面前万科并没有停下继续前行的脚步,认真总结,更高追求,是万科努力使自己立于不败之地的明智对策。于是有了这本书,记录了万科十余年来所开发项目的曲折与得失,并在城市设计与居住区规划的专业层面上,通过理论与实践相结合的升华,对万科的作为进行了客观评价和理性归纳。

在对万科不同年份所实施项目的比较中,我们可以看到从单纯解决数量短缺发展到社区营建、注重生态、延续文化等多样化,万科的住区规划理念和住宅产品设计的不断变化和创新。对于诸多决定住区品质的基本问题,例如住区与城市的关系、住区活力的创造、住区生态保护与文化特色,以及住区今后发展中公共利益与管理成本等问题,书中均有结合实例的深入探讨;其中,不拘泥于住区规划的一些细节问题,而是着眼于宏观视角的探索和总结,既关注社会经济发展对万科房地产企业的影响,又强调了住区与城市的相互关系、城市发展规律与住区开发成败的相互关联,深入细致地研究和分析了住区开发中的一些核心问题。在总结经验的同时,鉴于住区规划在不同时期会面临不同的问题,万科企业在发展中也难以避免存在认识上的局限,本书在此并不回避,而是进行客观分析,中肯地提出了建议。

住区开发是一个复杂的综合体系,住区规划的角度显然不能涵盖一个企业成长的全部历程。万科既是一个成功的企业,也是一个平凡的企业。正是在平凡中对理想的孜孜以求和成果卓著,使万科成为中国地产业的一面旗帜。本书虽还存在局限,但还是给我们提供了一次审视万科成长历程,回味“居住改变中国”的机会。从这一点上看,对于关注我们的城市、我们的家园的人们来说,本书值得一读。

2004 年 8 月 20 日

中国房地产业协会副会长兼秘书长、教授

顾云昌

在未来 10 年,中国企业最重要的使命,就是提高产品在全球的形象与竞争力,从而像日本企业在 20 世纪 70 年代,韩国企业在 20 世纪 80 年代所做的那样,使中国产品在国际市场上获得消费者的尊敬与喜爱。

这种使命意味着我们需要从国际化的角度,真正懂得产品到底都包含些什么。

也就是说,我们再也不能把产品简单地当成一个“功能品”,认为能够用就好。因为产品还代表着我们与消费者的关系,代表着我们对消费者的责任,甚至代表着我们对未来的理解与追求。

在这一点上,中国公司有一个难以言表的痛,那就是所谓的核心技术。当中国制造成为全球制造大本营之后,我们发现所拥有的核心技术并不多,所以,我们寄希望于那些优秀企业,希望他们能够再现“中国奇迹”。

技术救国的追求值得尊敬,但技术救国的路线注定走不通,原因很简单,技术并不能为消费者创造价值。那些对技术痴迷的企业,本质上无非是想拥有“核武器”来闯荡“江湖”。这种思维的背后本身就是一种依赖思维:没有能力持续地为消费者提供价值,就企图去寻找核心技术来控制市场甚至消费者。

但也许我们没有注意到一个基本的事实或逻辑:既然技术能够救你,那么技术也能够毁灭你。IBM 的大型机技术不可一世,但却带来了 20 世纪 90 年代初 3 年的持续亏损。消费电子技术是索尼冲进 500 强的独门绝技,但近年来拖累索尼亏损的却正是消费电子。

所以,我觉得中国企业今天最需要的,可能不是什么核心技术,而是对消费者源于内心的敬畏与尊重。如果我们“不怕”消费者,而是想通过些什么谋略或技术搞定消费者,那最后被搞定的一定是我们自己。

为什么娃哈哈等一批消费品公司,要不断地推新产品冲击市场?答案很简单,我们没有能力去创造产品在价值层面的“溢价”,此时此地的新产品与创新没有多大关系,因为没有新产品,这些公司就基本上只有价格战一条路了。

相反的是,可口可乐几十年来就是那么几种产品,宝洁的海飞丝也已经卖了三十多年,麦当劳更是将汉堡卖向全世界,但你会觉得他们过时,担心他们没有核心技术,会担心他们会打价格战吗?

在这一点上,我觉得万科开创了一个新时代:从尊重人出发,进而在产品上实现了对消费者价值的尊重;万科是中国内地第一个引进业主自主管理小区的公司,但万科同时也是唯一坚持不做封闭小区的公司。

正是在这种对人性负责,而不完全是对利润负责的经营观下,万科获得了消费者的尊重。因为消费者发现,在物欲横流的今天,居然还有一家公司在如此关注我们的未来:谁说我们消费者短视,只注重眼前利益?消费者之所以不相信承诺,是因为没有公司值得让我们相信!

也正是在这种“人文精神”下,万科的设计规划部有着明确而坚定的设计原则:以客户为参数,产品是标的,以建筑研究中心为核心完成产品创新工作。

与此相应的,是万科一系列基于对消费者的价值主张;万科认为住区不是开发商的赚钱游戏,住宅是城市空间的元素,是住户生命延续与提升的实现。

10 年前,海尔通过服务获得产品增值,开创了家电新时代;8 年前,联想通过渠道管理获得产品增值,开创了 PC 新时代。10 年后的今天,万科想告诉我们,它在通过细分客户价值获得产品增值,它必将开创一个房地产新时代!

中国优秀公司终于回到了他们应当回到原点:对消费者的敬畏与尊重。这是一个需要代价和眼光才能懂得其中真谛的原点,就此而言,我相信海尔和联想也必将回到这一原点,从而开创他们另一个新的时代,这不是想或不想的问题,这是生存还是死亡的持续底线!

令人欣慰的是,在今天的中国,这种原点已经成为新一代企业家登上历史舞台的起点。该离开的也许没有或不愿离开,但该兴起的新锐却已经或正在升起。在任何社会重大变革来临的时候,历史永远都在重复着一个永恒的主题:to be or not to be, is a question!

北京锡恩企业管理顾问公司总经理

姜汝祥 博士

目录

002	开篇 居住改变中国——社会经济发展与万科成长历程
004	引言
005	1 诞生与机遇:万科市场观念溯源和房地产行业的初试
007	2 加法与减法:从多元化到专业化的发展进程
010	3 首次扩张与收缩:社会经济变迁与万科的项目发展策略
012	4 再次扩张与稳固:品牌的整合延续和区域化集约式发展
016	上篇 规划引领地产——城市住区规划与万科开发模式
018	引言
024	1 城市扩张模式——住区开发的时机选择
025	(1) 城市空间结构的变迁与住区的相关分析
029	(2) 城市向心增长的扩张模式与万科的选择
035	(3) 城市离心增长的扩张模式与万科的选择
044	2 城市住区区位——住区开发的空间选择
045	(1) 城市住区区位概念与探源
048	(2) 城市住区区位影响的要素分析与万科的选择
054	(3) 不同区位的分析与住区建设实践
068	3 城市住区规模——住区开发的规模选择
069	(1) 不同规模住区的成因与特点分析
073	(2) 小规模、大社区、新市镇——住区开发的规模选择
078	(3) 万科对住区规模认识的发展过程

082 下篇 建筑无限生活

084 引言

085 1 创造开放的住区

086 (1) 为什么要提倡开放住区

089 (2) 万科探索开放住区的实践历程

093 (3) 万科开放住区的理念与实践

102 2 激发住区活力,创造邻里交往的良好空间

103 (1) 住区活力观念的形成

108 (2) 促进住区活力形成的人群多样化

112 (3) 促进住区活力的物质空间基础与实践

124 (4) 促进住区活力创造的制度基础和规划引导

126 3 创造有文化的住区

127 (1) 住区环境营造的“自然”与“文化”

130 (2) 万科对住区环境营造的探索与实践

139 (3) 文化精神的塑造——住区规划中的泛保护思想

142 4 注重住区的长期发展

143 (1) 万科的实践与理论探索

145 (2) 住区长期发展的模式与主张

164 结语:面向新生活,关注普通人

166 附录

166 附录一 万科住区规划研究及居民问卷调查

176 附录二 万科住区项目一览表

186 附录三 图表索引

192 附录四 参考文献

the Vanke way

万科的主张 城市住区

1988-2004

how we think:

Vanke's perspective on urban community development

开 篇

1

居住改变中国

——社会经济发展与万科成长历程

引言

中国的城市在改革开放之后二十多年的发展历程中,最突出的特征就是城市居住空间的拓展,城市住宅建设模式的转型,以及城市居住生活方式的不断变革。住宅改变了生活,城市在居住变化中改变,中国在城乡发展中繁荣……

居住形态的演变,既是社会变革的缩影,又是城市空间演化的动因。伴随着过去二十多年中国社会发生的巨大变革,城市住宅建设作为关系国计民生和社会稳定的重要方面,备受各级政府部门关注。住宅问题的大策略经过艰难的调整,在分配体制上完成了从福利到市场的转型,在供给模式上经历了从国家到社会的转变,在建设数量上从“文化大革命”结束后人均不足四平方米上升到人均十几平方米的小康水平,在规划设计上从单纯解决数量短缺发展到社区营建、注重生态、延续文化等多样化的思潮。可以说,中国城市住宅的发展过程代表了改革开放时期的社会经济增长过程,也体现了改革开放中社会利益重新分配而带来的变化与矛盾,还带动了城市住区空间格局的更新。中国的城市在改革开放之后二十多年的发展中,最突出的特征就是城市居住空间的拓展,城市住宅建设模式的转型,以及城市居住生活方式的不断变化。从这种意义上讲,居住的变化带动了中国社会方方面面的改变。

“第一个10年是盲目地走了多元化道路的10年;第二个10年是从多元化向专业化转换的十年;第三个10年将从专业化向精细化过渡。”这是万科的董事长王石于2003年在武汉大学演讲时,对万科企业发展历程做出的最权威的描述。作为万科企业的创始人,他的概括既是对万科发展战略演变的高度提炼,也是对万科未来发展方向的确切定位。

万科成立于1984年,目前刚好是第二个10年的结束,第三个10年的开始。作为中国内地首批公开上市的企业之一,到2004年中期万科的总资产为132.3亿元,净资产为56.4亿元,连续2年被《福布斯》杂志评为“全球最优秀300家小企业”。万科的辉煌业绩和发展轨迹与二十多年来中国城市社会经济的发展密切相关。透过万科发展的不同阶段,似乎既可以领略到中国改革开放后经济的发展与人们生活品质的变化,也可以感受到企业发展与社会经济大背景的密不可分。

作为一种现象,万科的发展成功,因直接切入居住的改变而成为上述过程的一个体现;

作为一个窗口,万科的成长历程,反映了中国社会政治、经济和文化的发展对居住的影响;

作为一个案例,万科的多种实践,可供我们反思过去、把握现在、探索未来中国城市住宅发展的道路与方向。

1 诞生与机遇： 万科市场观念溯源和房地产行业的初试

万科,当今中国房地产业最成功的企业之一,在其创立之初非但不是做房地产开发的,而且连与之相关的业务都毫无涉及,其中的曲折与机缘,可以说非常耐人寻味。

1984年,“万科”诞生了,公司以“深圳现代科教仪器展销中心”的名称注册,属于国有性质,经营办公设备、视频器材的进口销售业务。20世纪80年代中期,深圳的国有企业在经历了较短时间的资产承包经营责任制之后转向股份制试点,万科是特区第一家申请改制的国有企业。1988年11月,深圳政府批准了万科股份制改组方案,万科正式定名为“深圳万科企业股份有限公司”。由于募集的资金需要寻求投资出路,机缘巧合之下万科开始涉足房地产行业。

回溯起点,作为全国最大的房地产开发企业之一的万科,20年前却是从经营办公设备、视频器材起步的。这个和房地产没有任何关联的经营范围,在后来却为万科在房地产领域的大获成功提供了灵感和创意,即万科先进的服务理念与市场观念。从借鉴索尼的客户服务理念开始,万科通过售后服务创立品牌的模式,率先在国内房地产业引入专业的售后服务体系——物业管理,不仅建房卖房,还为客户提供细致周到的物业服务,进而形成了以“客户是我们永远的伙伴”¹为首的万科核心价值观;在企业制度上,万科率先股份改革,率先上市,这不仅帮助万科筹集到相当数额的发展资金,而且帮助其从一开始即按照市场经济的规则进行运作。尽管在特定的社会发展阶段,“政府背景”的缺失使得万科在获取土地方面处于劣势,但随着市场取向的经济体制改革不断深入,万科所擅长的市场运作的优势逐渐成为其成功的关键。

万科乘特区经济改革的浪潮应运而生,而它进入房地产市场更是源于我国土地使用制度的改革带来的机遇。在20世纪80年代初期到中期,深圳出现了一批房地产开发企业,其中相当多的公司承担着建设特区的任务。“政府低价给他们土地,要求他们开发什么就开发什么,因此(当时的房地产开发中)计划经济成分很浓”²。万科正是在这种缺乏市场规则的状况下,通过土地拍卖的方式购入了房地产领域的“入场券”。1988年11月18日,万科参加了深圳市政府某块土地使用权出让的公开拍卖,这就是万科位于深圳罗湖的项目——威登别墅、天景花园的开始。尽管面临“拿不到好地”、进入成

¹ 万科的核心价值观为:客户是我们永远的伙伴;人才是万科的资本;阳光照亮的体制;持续的增长和领跑

² 地产纵横——王石,剖析地产商。焦点房产网

本高等诸多问题,但万科还是另辟蹊径,以注重营销、注重市场定位和售后服务的特色在竞争激烈的房地产行业站稳了脚跟。1990年,天景花园和威登别墅在销售上的巨大成功,让万科看到了房地产开发领域的前景。

2 加法与减法： 从多元化到专业化的发展进程

在 1988 年拍下第一块开发用地之后的两年时间中，万科的多元化发展模式渐入佳境。除了房地产之外，还决定向连锁零售、电影制片及激光影碟等新的领域投资扩张。到 1991 年，初步形成了商贸、工业、房地产和文化传播四大经营架构。

进入 20 世纪 90 年代，邓小平南巡讲话提出了发展有中国特色的市场经济的理论与目标，立刻激发了经济发展的热力，1992、1993 年房地产成为重要的投资热点。1992 年 5 月，全国房地产公司还不到 4 000 家，1992 年底跃至 1.2 万家。万科在深圳房地产市场的发展虽然有一定的基础，但是众多有政府背景的企业也使得万科难以施展拳脚；另一方面，万科 1991 年 6 月第一次增资扩股募集资金 1.27 亿元人民币，1993 年 4 月发行 B 股募集资金 4.51 亿港元，同时还要面对股东要求业绩的压力。于是万科在 1992 年前后的两年中奔走于全国各地，跑遍了大半个中国，推广股份制。这期间，万科认为“股份制必须成为全国之势才能成事”，因此除了动员其他企业改制上市之外，万科也前前后后参股三十多家企业属下 36 家联营和附属企业，遍布国内 15 个重要城市。这就是万科“加法”扩张的火红时期。

1993 年初，万科在上海召开务虚会，反思公司自 1988 年以来的发展过程，决定放弃以综合商社为目标的发展模式，提出加速资本积累，迅速形成经营规模的发展方针，万科开始了其“减法”的战略调整。1993 年下半年国家开始宏观调控，紧缩银根，尤其是整顿房地产行业，更加强了万科进行调整的决心。从多元化经营转向单一房地产行业，这一调整就是 10 年。在确立房地产行业经营为单一经营方向的过程中，万科进一步确立了以大众城市住宅开发为主导方向。1993 年万科上海城市花园的诞生就是这个战略调整的里程碑。

继上海城市花园问世之后，随着北京房地产市场的起步和发展，万科于 1993 年在北京也推出了城市花园产品，并且在销售前期就对北京的房地产市场产生了很大的影响。在天津、沈阳等地，万科也相继推出城市花园项目。“万科城市花园”系列的诞生，标志着万科大众住宅产品全面走向市场，体现了万科进行战略调整的信心。而这个信心的由来，则是基于万科对住房体制改革和社会结构变迁的判断。

十一届三中全会以后，城市住宅分配体制在福利与商品、生产资料与消费资料、初次分配范畴与再次分配范畴等方面逐渐发生变化。1982 年，国家选择了常州、郑州、沙市、四平 4 座城市进行住宅出售试点，鼓励私人购房、修房。随后，全国人大六届二次会议在政

府工作报告中明确城市住宅建设要进一步推行商品化试点,开展房地产经营业务,通过各种途径,增加资金来源,逐步缓和城市住宅的紧张状况……这一系列政策和政策的执行为住宅商品化的开始提供了可能,许多城市也围绕着提高住房租金、优惠出售公房等方面进行了试点。但是,20世纪80年代中后期到90年代初期宏观经济运行中的波动和国有企业改革的局限对住房体制改革的深化产生了不利影响,使得住房体制改革在提租和售房中摇摆,住宅商品化的进程没有太多实质性的推进。在“对外开放”、“让一部分人先富起来”的政策导向下,商品住宅面向的只能是海外华侨、港澳同胞以及游离于体制外的三资企业白领、民营工商业主和自由职业者。面对这样一批经济收入和消费能力都远远高于城市平均水平的消费群体,当时的商品住宅还是一种奢侈的消费,许多房地产商开发的楼盘几乎都是高档住宅,万科当时在深圳的天景花园和上海的西郊别墅都可以归入其中。

尽管如此,万科还是一直避免与大部分国字头的开发商进行同一层面的竞争,在克服民营房地产公司社会资源不足问题的同时,除了在住宅产品 and 环境上制造差异性外,还需要在客户定位中有所突破。1991年国务院发布《关于全面推进城镇住房制度改革的意见》,提出了建设住房金融和住房社会化经营公司等一系列制度建设的内容。尽管这个文件在90年代初期的经济过热中,并没能显著加速住房体制改革的步伐,但预示了中国大众住宅消费市场的巨大前景,万科也从中找到了发展的线索。

“城市花园”在这样的背景下应运而生,即以城市居民为消费对象,在城郊结合部大规模开发的中档或中高档现代住宅小区。“城市花园”系列产品在城市的复制过程中不断发展,形成了其明确的品牌特征,即选择交通便利、人口众多、经济基础良好的经济中心城市和沿海开放城市,地处城乡结合部,倡导绿色、人文社区,营造异国情调的空间氛围等等。这些特色使得城市花园系列成为“万科地产江山的基石”。

由“城市花园”的产生和成功可以看出,作为一家毫无政府背景的房地产企业,万科在获取土地和争取集团购买等方面缺乏相应的优势,同时对住房体制改革和市场的依赖性很强。上海万科城市花园的成功促使万科将大众住宅确立为公司的核心业务。2000年,万科提出了“面向新经济,关注普通人”的观点。按照万科的理解,普通人就是“不享有政治、经济和文化特权的白领、蓝领、自由职业者和中小工商业者”¹,认为经济收入和消费水平为城市平均水平的群体将成为住宅市场的主流消费群体。

¹ 王石.面对新经济、关心普通人.<http://www.soufun.com>, 2002

1997年东南亚金融危机爆发后,国内的社会经济发展更证实了万科判断的正确;由于拉动内需成为国家保持经济增长的核心政策,1998年,中央政府终止了福利住房分配,城镇个人购买商品住房的比例迅速上升,商品住宅从少数高消费群体的奢侈消费转向“普通人”的大众消费。

20世纪90年代后期,新的施工技术不断出现,房地产行业的工程质量问题也日趋严重。从1999年起,全国房地产行业的竣工面积和销售面积、投资金额均保持年均20%以上的增长速度,但针对房地产质量的投诉也正在以年均15%以上的速度增长。对于房地产行业而言,质量始终是客户关注的焦点,提供符合客户期望的服务和产品质量是房地产行业竞争的重要因素。万科意识到这一问题,并开始关注住宅标准化建设与质量控制体系建设,致力于推动住宅产业的发展,更加专注于大众住宅的开发建设。

综上所述,万科从1992年主营商贸、工业、房地产、文化传播和股权投资五大业务,直至2001年完成专业化调整,在这个过程中并非一帆风顺。而在专营住宅房地产的调整过程中,万科同样是经历了首次扩张——收缩——再次扩张的波折起伏,并逐渐走向成熟。