

中国企业

邓 屏 主编

ZHONGGUO QIYE BINGXIANG BAOGAO

病相报告

23

2

学林出版社

华北水利水电学院图书馆



207257298

F279.23

D302

中国企业

ZHONGGUO QIYE BINGXIANG BAOGAO

病相报告



278. 7302

学林出版社 725729

图书在版编目(CIP)数据

中国企业病相报告/邓屏主编. —上海:学林出版社,
2004.8

ISBN 7-80668-757-2

I. 中... II. 邓... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062779 号

中国企业病相报告



主 编——邓 屏
副 主 编——聂清凯 段秉乾 王 申
责任编辑——王后法
封面设计——周剑峰
图片提供——CNS photo

出 版——上海世纪出版集团
学林出版社(上海钦州南路 81 号)
电话: 64515005 传真: 64515005
发 行——新华书店上海发行所
学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)
电话: 64515012 传真: 64844088
印 刷——商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷
开 本——640×965 1/16
印 张——18.75
字 数——24.7 万
版 次——2004 年 8 月第 1 版
2004 年 8 月第 1 次印刷
印 数——8000 册
书 号——ISBN 7-80668-757-2/F·58
定 价——24.00 元

目 录

万科企业还能走多远? ——中国房地产旗舰企业的居安思危	1
华为迷局	34
海尔批判:我国大型国有企业旗舰的 困惑	66
健力宝:民族饮料巨人的发展轨迹与 现代启示	98
乐凯胶片怎么了?	127
一颗“超新星”的嬗变 ——德隆兴衰史	147
南方证券如何折戟沙场?	186
用友软件的三项质疑	209
效益、质量、规模协调发展之背后 ——百年招银前路何方?	236
反思长虹:风雨过后能否见彩虹?	263

万科企业还能走多远?

——中国房地产旗舰企业的居安思危

在由激情而至理性的年代,生存之于优秀,优秀之于卓越,都显得一样的艰难和令人振奋,失败和成功都不是结果,而是过程。

——卷首语

万科的辉煌纪年

1984年,万科前身“现代科教仪器展销中心”在深圳成立。

1988年,更名为“深圳万科企业股份有限公司”;发行中国大陆第一份《招股通函》,公开向社会发行股票2800万股,集资2800万元,成为中国大陆首批公众上市公司之一。同年,开始进入房地产开发领域。

1991年,万科股票“深万科A0002”在深圳证券交易所挂牌上市,配售和定向发行新股,总股本增加至7796万股,集资1.3亿元人民币,属下36家附属企业,遍布国内15个重要城市。

1992年,跨地域经营发展迅速,重点开发中国东南沿海地区的房地产和股权投资业务。上海、青岛、天津等地项目发展顺利,为公司的规模化发展奠定了坚实的基础。

1993年,放弃了以综合商社为目标的发展模式,提出了加速资

本积累迅速形成经营规模的发展方针,并确立了城市居民住宅为公司的主导业务;万科成功发售 4500 万股 B 股,每股发售价为港币 10.53 元,本次发行 B 股共集资 45135 万港元,万科 B 股于 5 月 28 日在深圳证券交易所上市。

1994 年,在国内同行业中第一个成立专业设计公司——深圳市万创建筑设计顾问有限公司。开发北京万科城市花园、天津万科城市花园、沈阳万科城市花园;公司被深圳市资信评估公司评为“AAA”级企业。

1995 年,总部完成职能部门管理架构调整,明确经营与管理的分离,形成集团管理模式;国内第一个全复式高级住宅项目荔景大厦荣获中国建筑工程“鲁班奖”;开发沈阳紫金苑、大连邮电大厦、天津都市花园、天津世贸广场。

1996 年,物业公司顺利通过英国 SGS 通用公证行的 ISO9002 第三方国际质量认证;成为全国第一家获得国际质量认证的物业管理服务企业;开发深圳万科桂苑、深圳万科城市花园、成都万兴苑、北海城市花园、鞍山东源大厦。

1997 年,“深圳万科城市花园”荣获深圳市规划设计“金牛奖”。

1998 年,成立“万客会”;首家创立建筑技术专业研究机构——万科建筑技术研究中心;开发深圳万科彩园、深圳万科俊园和天津万科花园新城。

1999 年,开发深圳万科四季花城、深圳万科温馨家园、深圳万科金色家园、上海万科优诗美地、北京万科星园、沈阳万科花园新城;国内第一个最高豪华住宅项目——俊园获当年度深圳市十大楼盘第一名、深圳市优质样板工程“金牛奖”和中国建筑工程“鲁班奖”。

2000 年,中国华润总公司成为万科第一大股东,万科地产业务扩张升级迈入新的起点;四季花城被国家建设部评为“国家康居示范小区”第一名;“万科四季花城”代表深圳参加德国包豪斯城市的展览;被《福布斯》评为“全球最优秀 300 家小型企业”。

2001年,公司将直接及间接持有的万佳百货股份有限公司72%的股份转让予中国华润总公司及其附属公司,成为专一的房地产公司;四季花城荣获“2001最适宜深圳人居住(十大)示范小区”的称号;四季花城参加台湾第九届中华建筑金石奖甄选活动荣获“规划设计类金石奖”;普华永道中国最受尊敬的上市公司;中国综合素质排名第一的房地产开发企业;万科正式进军南昌市场,南昌万科四季花城项目迅速推进中。

2002年,公司发行可转换公司债券方案根据中国证券监督管理委员会证监发行字[2002]52号文核准实施,共向社会公开发行1500万张可转换公司债券,每张面值100元,发行总额150000万元。可转债的成功发行有力支持了公司的规模扩张。

2003年,万科可售资源达到860万平方米,其中全国土地储备达740余万平方米;万科跨地域发展,已进入中国18个中心城市,完成沈阳区域、珠三角区域、长三角区域以及武汉、成都等区域中心城市的战略布局,区域集约化管理中心的组织架构更为万科未来的集约化发展打下了坚实的基础。

2004年,4月万科启动“磐石行动”,倡导零缺陷质量文化,提出衡量质量的标准是让客户满意,万科董事长王石总结万科最初十年在做多元化,后一个十年是专业化,确立了以住宅开发为主导业务的企业发展模式。而对接下来的第三个十年,王石提出了“精细化”的概念。

万科何以成功

笔者常常怀着尊重而虔诚的心情去读一些关于万科的故事,当涉及到对公司历史性的评价和回顾的时候,就像英雄和英雄的故事不可分割一样,对万科企业的回顾,离不开一个关于王石并且由王石创造的传奇,所以,当有幸成为一名万科企业的叙述者的时

候,也就无论如何不能忽略如下这段历史。

中国经济改革的春风吹遍了神州大地,20世纪80年代,深圳——这个80年代充满了神奇的南方城市,满载着年轻人的梦想,把理想和叛逆发挥到了极致,记载了一个又一个成功的传奇和失败的故事,王石和万科正是这些传奇中最为荡气回肠的一个。

兰州铁道学院给排水专业毕业后,王石来到广州,1983年进入深圳经济特区发展公司工作,这是王石职业经理人的第一步,也冥冥之中注定了万科的萌芽。

1984年,王石贷款成立了一家公司,叫做“深圳现代科教仪器展销中心”,这是万科的雏形,企业性质是国营企业,主要经营办公设备、视频器材的进口销售业务,公司经理王石。从那时开始的一段时间内,深圳罗湖区建设路南口一座顶层竖立着硕大无比的红蓝绿司标和公司名称的霓虹灯的多层建筑的整个第二层,就成了—家中国房地产企业的传奇起点。

对于万科来说,1988年显得格外的不同寻常,可以说是万科里程碑式的世界节点。这一年万科发生了两件事情:第一,万科在这一年进行了股份制改造;第二,1988年11月,万科公司介入房地产市场。

万科公司的股份制改造来源于一栋高耸入云的摩天大厦的建设所引发的债务问题,1984年,万科的主管公司通过外资银行,获得短期贷款兴建一座钢结构的玻璃大厦,但是关于债务偿还的问题没有很明确的思路。第二年进入了偿还期,上级主管公司因为还款问题与万科发生了冲突,并引发了人事危机,但是,由于总经理王石对公司的强大影响力,没有被调走。面对这一局面,市委书记出面了,上级主管公司勉强发放了通行证,但是,上级主管公司控股30%成为万科的第一大股东,万科迈出了重要的一步。这一年,万科更名为“深圳万科企业股份有限公司”,发行中国大陆第一份《招股通函》,公开向社会发行股票2800万股,集资2800万元,成为中国大陆首批公众上市公司之一。

改制后的万科公司,开始决定进入房地产市场,1988年11月

18日,万科参加深圳市政府公开拍卖土地,高价投标2000万元进入深圳房地产业,事后证明这是万科发展史上至关重要的一步。当时,亲自上阵的王石一言既出,满场无语,由于算错了一个小数点,万科报出的价格是当时平均地价的40倍,相当于当时的楼面价格!但王石没有放弃。他谢绝了拍卖师“没收定金,让给第二标”的好意,咬牙拿下了“万科地产”的第一块地皮。尽管万科的第一个房地产项目的利润非常低,但是,万科公司凭借这个项目进入了房地产领域,这是万科发展史上历史性的一页,可以记入万科公司,乃至中国房地产市场发展的史册。

1989年,万科招股顺利完成,成立了第一届董事会。这段时间,由于走私市场极其猖獗,严重影响到万科的摄像器材的利润来源,但是,万科的工业和房地产业的发展极其迅速,创造了良好的利润来源。于是,1990年,万科规划了业务重点,决定向连锁零售、电影制片及激光影碟等新的领域投资,初步形成了商贸、工业、房地产和文化传播的四大经营构架。并且于1991年万科进一步确定了综合商社的发展模式。为了适应公司的扩张需要,万科进行增资扩股,配售和定向发行股票,集资13000万元,总股本增加至7796万股,同时,公司A股“深万科A0002”正式在深圳证券交易所挂牌交易,而房地产业务也向上海和厦门扩展。

至此,万科属下已经拥有36家附属企业,遍布国内15个重要城市。1992年,万科跨地域经营发展迅速,重点开发中国东南沿海地区的房地产和股权投资业务。上海、青岛、天津等地项目发展顺利,为公司的规模化发展奠定了坚实的基础。

1993年,万科在上海正式推出中档城市居民住宅——上海万科城市花园,这个项目是万科迄今为止推出的投资规模最大的房地产项目,占地面积37.6万平方米,建筑面积50.3万平方米。正是在1993年,万科集团在深圳的企业评估协会等单位发布的1992年度深圳市评估协会的成果中,被评为深圳市50家综合实力最强的企业集团之一。

紧接着,万科公司的房地产业务开始进入北京,1987年12月

28日,北京新一代科学仪器服务公司成立,这是北京万科的第一步,公司分别于1989年6月和1993年11月,更名为深圳万科企业股份有限公司北京公司和北京万科企业股份有限公司,并且于2000年6月再次更名为北京万科企业有限公司。1995年5月2日,北京万科城市花园项目开工。1994年,万科公司荣获“深圳市第一届优秀企业金鹏奖”,王石作为公司董事长获得“深圳市第一届优秀企业金牛奖”。

就在公司业务发展非常迅猛,荣誉、鲜花和掌声扑面而来的时候,像几乎绝大多数耳熟能详的创业者创业成功的时候一样,万科人的热血沸腾,领导层的头脑开始发热,幸亏这段历史没有得到太长的延续!万科临时将公司搬进水贝工业区的改建厂房后不久,开始筹建海神广场,海神广场建筑设计高度为180米,51层,建成后将成为仅次于地王大厦的特区第二高楼,但是,由于宏观经济的影响,特区写字楼市场受到了很大的冲击,市场需求量迅速萎缩,历史又将万科人推到了一个十字路口,幸亏在巨大的市场风险面前,万科没有深陷下去,万科企业的掌舵人王石第一次英雄般地拯救了企业。王石提议停工,并且承诺愿意承担由此造成的经营损失的决策责任。

海神项目是万科和其他公司搞的合资公司负责的,万科仅占30%的股份,最终合资公司同意将写字楼改建成综合高级公寓,但是,这个改建需要大量的资金追加,合资公司态度非常明确,可以相信万科的专业判断,但是,不可能就合资项目向万科投资一分钱。谈判的另外一个难题还在于,万科怎么向南海石油西部公司驻深圳办事处解释,这里是他们的两栋住宅楼,按照协议,他们由于土地转让将获得海神广场建成后的若干产权,但是,按照修改方案,在调整为综合高级公寓之后,由于建筑高度降低了29米,建筑面积将会受到损失,西部公司不愿意接受面积的绝对损失。1997年5月,海神广场更名为“万科俊园”,1988年底,万科俊园全部内部装修完成,交付使用。这是当时中国大陆最高的住宅项目,在当时的市场判断下,万科俊园几乎出乎所有业界人士的意料,非常畅

销,万科俊园在深圳高端住宅市场站稳了脚跟,万科也从此峰回路转。据王石的评价,从海神到俊园的转变是万科积极应对市场变化的一个典型。

在激烈的市场竞争中,万科不断总结和调整,成功地迎来了第三个十年,这期间,万科成功地成为众多房地产企业的领跑者,保持着连续五年平均33%的快速增长,获得了无数的赞誉和荣光,成为中国房地产企业的楷模和旗舰。

2003年,万科住宅销售金额的全国市场占有率突破1%,获得中国房地产综合实力排名第一,2001、2002年期间在各地开发的项目陆续进入成熟期,销售价格有所上升,项目毛利率比去年同期明显增长,2003年,集团在上海、深圳等10个城市的项目获得了盈利。

2003年,集团在上海、深圳、南京、武汉、成都、沈阳、南昌、长春、北京和天津10个市场获得良好盈利回报,该盈利主要来源于18个楼盘;年内结算楼宇面积136.4万平方米,结算收入62.2亿元,分别较上年同期增长21.8%和40.6%。销售金额在全国商品住宅市场的份额由0.94%增加至0.99%,其中上海的市场份额为1.55%,深圳3.44%,南京1.27%,成都1.91%,沈阳6.31%,长春6.39%。集团房地产开发业务毛利由上年的20.09%提升至2003年度的22.51%。

在以上海为核心的上海区域管理中心,集团获得丰厚回报,50.31%的盈利来源于该区域,其中上海市场贡献盈利2.08亿元,占集团净利润的38.38%,南京市场贡献盈利0.41亿元,南昌市场贡献盈利0.24亿元;该区域旺盛的市场需求和价格的增长亦拉高了集团整体毛利水平。年内,为该区域带来盈利以及推出预售的主要项目为:上海假日风景项目2期和3期售出11.9万平方米,累计销售率99.4%,城市花园新区南块项目2期和3期售出8.9万平方米,累计售出率99.7%,四季花城项目1期售出10.9万平方米,售出率98.6%;南京金色家园项目售出4.6万平方米,累计售出93.2%;南昌四季花城共售出9.6万平方米,累计销售率达

91.3%。

在以深圳为核心的深圳区域管理中心,深圳市场为集团带来重要盈利贡献,实现净利润2.03亿元,占集团净利润比例达到37.43%,主要利润来源于深圳金域蓝湾项目,一期、二期售出7.0万平方米,累计售出率达71.1%,东海岸项目一期售出4.8万平方米,售出率68.8%,四季花城项目售出4.7万平方米,累计销售率99.4%;金色家园项目售出1.4万平方米,累计销售率94.7%。

在以沈阳为核心的沈阳区域管理中心,沈阳市场和长春市场继续提供稳定回报,沈阳金色家园项目以及四季花城项目合计售出13.6万平方米,累计销售率83.1%,长春城市花园项目售出7.4万平方米,累计销售率84.1%。

在北京、成都、武汉,盈利回报稳定,北京青青家园和星园售出7.6万平方米,累计售出率92.0%;成都城市花园项目继续旺销,项目本年售出10.1万平方米,累计销售率84.3%;武汉四季花城项目期内售出10.3万平方米,累计销售率96.1%。

在集团的全面关注和天津公司全体员工的努力下,天津公司步入正常发展轨道,公司团队建设和团队优化工作取得明显成效,年内实现了盈利。天津水晶城项目售出6.5万平方米,项目售出率73.4%,美树丽舍售出3.1万平方米,累计售出率92.6%。

万科房地产业务经过十几年的跨地域发展,已进入中国18个中心城市,完成沈阳区域、珠三角区域、长三角区域以及武汉、成都等区域中心城市的战略布局,区域集约化管理中心的组织架构更为万科未来的集约化发展打下了坚实的基础。

万科减法、资本扩张与品牌建设

万科减法、资本扩张和万科品牌建设是万科二十年成长历程中赖以倚重的三大法宝,三者共同推动万科企业成为中国房地产

行业的领跑者,也成为万科企业成为优秀的重要内容组成部分。

万科减法

在业界,万科减法成了专业化经营的典型代表,也成了万科企业成功的最重要战略支撑。万科的资本扩张之路为万科战略的实施奠定了坚实基础。万科企业在这两大基础的支撑下,如何利用品牌建设铺就万科的持续发展之路,成了万科下一步的工作重点,磐石行动强烈地说明这一点,但是,品牌和品牌建设的内涵非常丰富。

万科的初期,是一家从事国际贸易的公司,资本的原始积累主要靠贷款组建,公司的具体业务就是将从日本进口的摄像机、录音机、复印机销往中国内地,如果非要给这阶段的万科一个战略名词的话,那就是“哪一行赚钱干哪一行”。这一点符合王石后来总结的创业公司的特征,在任何企业创业的初期,解决生存问题比解决发展问题来得更加重要。1991年,由于宏观经济的影响,万科公司的器材销售业务日益萎缩,但是,此时万科已经在工业和房地产市场上站稳了脚跟,这些行业成了万科的新的利润来源,万科在业务重点上从打造贸易王国进入商贸、工业、房地产和文化传播四大经营构架,发展模式确定为综合商社模式。

稍微审视一下万科的发展历程,我们可以发现,万科的初期符合一个新兴企业的特点,没有清晰的战略概念,哪个行业赚钱就往那个行业上项目,具备一个创业企业的特征。根据王石的诠释,创业企业具有这么七个特征:第一是企业的初期规模很小,与中国发展同步,经历从小到大的过程;第二是抓住了市场经济初期的有利条件,短期内实现了急速膨胀;第三是创业资金很少或没有,所以现在有个很流行的说法——“英雄不问出处”,因为从没有钱到有钱,这里面多少会有点问题;第四是毛利率较高,找一个利润空间比较大的行业切入进去;第五是初期的发展战略不清晰;第六是创业者没受过现代企业管理的训练,90年代后情况有所变化;第七是



万科集团计划 2014 年楼盘年销售实现 600 亿元

创业者的权威作用毋庸置疑,无论是在何种所有制企业。

但是,王石坚信专业化将是企业发展的必然趋势,随着万科的强大,专业化经营成为万科战略中最重要的内容。万科选择的是中国的房地产业,此后这个战略重点就始终没有改变,经过十几年的奋斗,万科终于成长为中国房地产行业领跑者,万科的资本扩张和品牌建设成为支撑这个一级战略的重要补充。

对于房地产企业来说,土地、资本和客户三个要素是企业可持续发展的源泉。万科经历原始积累之后,由于多元化经营模式,企业在全国十多个城市设立分公司,但是,由于没有特别突出的主业,在企业达到一定规模以后,就很难再有突破,此时的王石已经明显的感觉到盲目扩张和战线过长所带来的痛苦,万科开始进行业务上的调整。万科的调整经历了两大主线,首先,在主业层面上,万科实现了从行业专一,到客户对象专一,再到品牌专一的历程。其次,万科成功的解决了从其他行业撤出的难题,万科的撤出是艰难的,因为万科的其他行业的业务是有利可图的,卖掉的话感觉非常困难,但是万科的步伐很坚定,成功的进行了有名的“万科

减法”。

1996年深圳之后的几个大动作之一是卖掉了所属的几家与房地产主业毫无关联的企业。与别人卖企业不同的是,万科的几家企业是在盈利状态下被卖掉的。如果说别人卖企业是“大浪淘沙”,万科卖企业可谓“大浪淘金”。比如1997年协议转让出去的扬声器厂,其生产的电话机喇叭占国内市场的40%,其生产的电话和电视机配件,市场占有率也遥遥领先于竞争对手,并拥有TCL、康佳这样的大客户。“怡宝蒸馏水”是万科转让出去的另一个产品。“怡宝”的买和卖,完整地体现了万科经营思路的前后变化。这个产品,是万科1991年买进的。当初,“怡宝”是搞碳酸饮料的。在80年代末碳酸饮料市场开始滑坡时,“怡宝”在国内率先开发出了蒸馏水。当时,深圳和南方市场上卖得最好的饮料是矿泉水,并呈北移之势。但万科判断,矿泉水之后,一定是蒸馏水的天下。便买下了“怡宝”51%的股份。万科买下“怡宝”时,它的产量非常小,只有3000吨,是碳酸饮料的一个副产品。万科买后,第一,卖掉了碳酸饮料生产线;第二,从德国买进了蒸馏水生产设备。3年的时间,万科把“怡宝”培育成了10万吨的产量,是国内最大的蒸馏水生产厂,广东水饮料市场占有率第一。但为适应整个集团发展的长远需要,万科还是把它卖了。

2001年8月24日,万科董事会在深圳召开万科企业第十二届五次会议,决议将万科持有深圳市万佳百货股份有限公司全部股份转让给中国华润总公司及下属公司,万科从此将不再投资零售行业,集中资源致力于房地产开发。至此,万科历经多年的专业化战略调整已全部完成。本次转让中,万佳市值评估为近6.4亿元,万科及其附属公司持有万佳72%股权,合交易金额近4.6亿元。本次转让预计可使万科2001年度净利润增加1.7亿元左右。

对于万科主业的选择,很多人表示不解。因为刚刚开始宏观调控,首当其冲的就是房地产业。对于主业的选择,万科考虑的是:房地产业,虽然需要大量的资金,但不是一个高科技开发的行业。资金,对于一个上市公司不是最大的问题。再者,房地产业,

第一,到目前为止没有形成垄断行业。对于这一点,万科是有教训的:1988年万科发行股票时,招股说明书上讲是要搞录像机的。贸易起家的万科对录像机很有感情。80年代后期,国家有9个录像机定点生产厂,万科联系了3家。准备由厂家负责装配,由万科负责引进和销售。结果这条路没有走通。第二,房地产业,在中国至少还有30年以上的高速增长期。道理很简单,中国现代化的过程也是中国城市化的过程。中国的城市化率30%不到,目标却是21世纪至少达到40%以上。而城市化的过程必然需要大量的住宅建设。

资本运作

万科企业的地产专业化运作为企业发展的一段过程,也是万科企业在特定的历史条件下的一种结果,房地产业最重要的3大要素就是:资本、土地和客户。没有资本无法进行项目开拓和地域扩张,没有客户没有可持续发展,没有利润来源。所以,万科在房地产开发运作中,特别注重资本运作,这种资本运作体现在万科的减法中,也体现在资本市场上。

作为一家上市公司,万科1989年股票柜台交易以来,一共增扩了4次股。

1988年万科改制成功,发行中国大陆第一份《招股通函》,公开向社会发行股票2800万股,集资2800万元,成为中国大陆首批公众上市公司之一。同年,万科开始进入房地产开发领域。1991年,万科股票“深万科A0002”在深圳证券交易所挂牌上市,配售和定向发行新股,总股本增加至7796万股,集资1.3亿元人民币,这次扩股由于第一大股东没有能力跟进配售的新股,由国有资产管理公司买下并且获得一名董事席位。

1993年3月公司发行4500万股B股,该股份于同年5月28日在深圳证券交易所上市,B股募集资金4.5135亿港元。这笔资金,万科主要投资于房地产开发,使之房地产核心业务进一步发

展,也为集团发展奠定了稳固基础。同时,这次扩股也是万科没有和大股东发生冲突的一次。

1997年6月,公司又增资配股募集资金3.83亿元,主要投资于深圳住宅开发,从而推动公司业务发展更上一个台阶。1997年是万科专业化战略接近尾声的一年,这一次扩股除了募集资金之外,最重要的意义可能还是万科解决了股权分散的问题,根据王石的考察,在国外,房地产行业的70%一般由大房地产商垄断,此时的内地房地产市场已经明显感受到了来自于境外房产商竞争的压力。以万科的实力来看,当时是没有办法和他们竞争的。万科的出路在于如何寻求合适的途径,与有实力的房产公司联手开发项目,万科没有能力开发超过15亿的项目,要想开发大项目,光靠自身的实力是不行的。

王石的第一步是寻求当时的第一大股东——深圳经济特区发展(集团)公司的增持。为了获得第一大股东的支持,王石动员深特发增持万科股份到20%~25%,但是事情几经周折,由于总公司的业务重点是通讯、旅游和高科技,万科的提议被否决了。一个星期之后,王石向大股东提议了第二个方案,卖掉万科的股票,回笼资金,支持通讯、旅游和高科技,而且万科还为大股东找好了下家——华润集团,但是总公司再次出尔反尔,王石的股改计划再次被否决了。幸运的是,1997年万科的扩股计划没有受挫,得到董事会和证监会的顺利通过。

2000年初,公司又增资配股募集资金6.25亿元,使公司实力进一步增强。

2001年,万科将直接或间接持有72%股份的万佳百货转让给中国华润总公司及附属公司,同时转让的还有怡宝蒸馏水,使自己成为专一的房地产公司。2001年8月24日,万科董事会在深圳召开的万科企业第十二届五次次会议,决议将万科持有深圳市万佳百货股份有限公司全部股份转让给中国华润总公司及下属公司,万科从此将不再投资零售行业,集中资源致力于房地产开发。本次转让中,万佳市值评估为近6.4亿元,万科及其附属公司持有万佳