

real estate industry Vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry Vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry Vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry Vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry Vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry Vanke is learning them

世界级房地产标杆战略解读

万科 正在学他们

美国帕尔迪 + 日本住宅工厂



万科每年如何收入1000亿

易居中国·决策资源房地产研究中心 编著

核心价值

中国地产领头羊
万科

美国地产巨头
帕尔迪

日本住宅产业化
先锋模式

以全球视野突破中国地产迷局



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

examples about real estate industry vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry
is learning them interpret the world-class examples about real estate industry interpret the world-class examples about
state industry Vanke is learning them interpret the world-class examples about real estate industry Vanke is learning them

世界级房地产标杆战略解读

万科 正在学他们

美国帕尔迪 + 日本住宅工厂

万科每年

1000亿

易居中国·决策资源房地产研究中心 编著

核心价值

中国地产领头羊
万科



美国地产巨头
帕尔迪



日本住宅产业化
先锋模式

以全球视野突破中国地产迷局



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

万科正在学他们/易居中国·决策资源房地产研究中心编著. —
天津:天津大学出版社,2009.1
ISBN 978-7-5618-2861-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 187837 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
网 址 www.tjup.com
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 170mm × 230mm
印 张 20.75
字 数 384 千
版 次 2009 年 1 月第 1 版
印 次 2009 年 1 月第 1 次
定 价 68.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

向火星人学习 地产老大的世界观尺度

围棋大师藤泽秀行曾经说过，已知的圆圈越多，无知的边界越长。作为中国最具学习能力的房地产企业，万科在“已知”与“无知”的螺旋式上升中，在自我修炼中经历了一系列迷失与发现。

从SONY商社，到新鸿基地产，再从美国Pulte，到日本的住宅产业化，万科在中国经济的独特背景下，试图探寻能够构筑支撑未来发展的战略模式。与其说这是房地产公司有关如何盖房子的求索，不如说是中国企业价值观与世界观的演变史。

SONY商社给万科的启发更多的是现代企业制度；新鸿基地产教会万科专业化；Pulte从地产企业模式上提醒万科如何成为世界级老大，尽管该模式在经济危机中受到冲击；而日本的住宅产业化，则是万科有关“如何实现千亿房地产年销售额”命题的求解。

作为中国罕见的精英文化主导的企业（并且是出现在罕有真正文化的房地产领域），万科融优越感与危机感于一身。从之前王石的“合生才是地产航母”的话语，到近来万科对于碧桂园不加掩饰的评判，都体现出了该公司强大的反省力。在我看来，这本身就是学习能力的重要构成。

而现实中，在跌宕的中国房地产领域，万科如何继续攀越，这是一个比任何时候都艰难的挑战。尽管行业洗牌的市场集中化进程为其带来前所未有的机遇，并且，这家愿意迁就客户的企

>>

>>

>>

>>



PREFACE

业，在2007年底开始的市场调整中敢于为了市场份额而大胆降价。但，如同飞机对于音障的突破，万科需要过一个坎，这个坎，在世界上，并没有一个样板。

碧桂园朴素的商业模式，被投行包装为极具煽动性的“地产沃尔玛”，这种纵向一体化的开发模式，在成本控制与开发速度上，具有强大的比较优势，并且其能够以造城的模式，获得向政府拿地的议价能力。

那么，万科是什么？

什么样的商业模型能够令这家野心勃勃的企业不断向上？而什么样的核心竞争力能够支撑这种商业模型？万科自身的管理能力与企业文化又是否能够匹配这种核心竞争力？

万科的标杆与样板，将经历发散思考与战略聚焦的“放”与“收”。

无论如何，万科具备了这样一种世界观的尺度，其在更广阔的空间，洞察了企业的极限与突破，即使地球上根本没有对应的答案。可是，如果火星上有呢？

喻颖正
决策资源董事长

目录 CONTENTS

1 缘起

第一章 Chapter One

▶ 万科的运营榜样 ——美国Pulte

10 第一节 万科为什么要学习美国Pulte

- 11 一、Pulte辉煌的美国房地产之路
- 17 二、万科的未来规划与Pulte有相似之处
- 19 三、万科选择Pulte作为学习榜样的十大理由
- 23 四、万科学习Pulte的三大目的

24 第二节 万科如何学习美国Pulte

- 25 一、万科学习Pulte的四大亮点
- 27 二、学习Pulte，向精细化方向发展
- 33 三、万科从Pulte学到的四大经营战略真经
- 34 四、Pulte带给万科的九大经营战略启示

35 精彩回顾

深度阅读



第二章 Chapter Two

▶ 万科如何学习Pulte的 扩张战略

37 第一节 实战扫描——万科与Pulte扩张战略的 两大对照

38 一、万科与Pulte发展阶段的对照

41 二、万科与Pulte扩张战略的对照

45 第二节 经验聚焦——万科专业化与精细化运营 是怎样炼成的

46 一、万科专业化道路的战略调整历程

50 二、万科稳扎稳打的全面扩张

53 三、万科高度认同企业精细化发展路线

61 附录 管理反思

62 一、我国企业多元化的五大误区

62 二、专业化与精细化是现代房地产企业可持续发展的必然趋势

66 精彩回顾

深度阅读

目录 CONTENTS

第三章 Chapter Three

▶ 万科如何学习Pulte的企业价值理念

68 第一节 实战扫描——万科与Pulte 企业价值理念的五大对照

- 69 一、万科与Pulte企业宗旨的对照
- 71 二、万科与Pulte企业发展目标的对照
- 74 三、万科与Pulte文化理念的对照
- 76 四、万科与Pulte管理理念的对照
- 78 五、万科与Pulte人才理念的对比

79 第二节 经验聚焦——管理制度化 成就了万科的领跑地位

- 80 一、万科组织结构：分散股权保证企业按照市场规律运营



87 二、企业治理结构：万科通过两大法宝实现全面治理

89 三、万科企业结构治理：三大制度优点

91 第三节 经验聚焦——卓越团队管理方式打造了 万科的刀锋团队

92 一、万科人才理念观——人才是最宝贵的资本

94 二、良好的人才管理细节提升万科的人才素质

97 三、独具优势的人力资源管理模式

101 四、万科职业经理人的成长制度与培养体系

105 五、万科注重持续的人才梯队建设

107 六、万科的人才储备方式

109 七、完善的绩效管理系统

113 八、多元化人才结构战略打造完美团队

116 附录 万科启示录

117 一、职业经理人必须具备的六大综合素质

118 二、职业经理人制度是万科持续前进的能量源泉

120 三、建立完善的职业经理人体系

123 精彩回顾

深度阅读

目录 CONTENTS

第四章 Chapter Four

▶ 万科如何学习Pulte的客户管理

125 第一节 实战扫描——万科与Pulte 客户管理的三大对照

- 126 一、万科与Pulte客户理念的对照
- 128 二、万科与Pulte客户管理策略的对照
- 129 三、万科与Pulte客户细分策略的对照

131 第二节 经验聚焦——万科如何实行 精准的客户细分策略

- 132 一、万科与Pulte的客户细分战略
- 135 二、客户关系是赢得竞争优势的唯一法宝



138 三、万科客户关系管理是企业内部的专业管理

139 四、万科的客户关系理念

140 五、提高客户满意度的两大策略

146 第三节 实战指导——“万客会”成为万科客户关系管理的旗帜

147 一、“万客会”是万科客户关系管理的重要法宝

149 二、“万客会”的服务理念

149 三、“万客会”的发展状况

152 四、“万客会”的运作模式：统一管理，灵活运作

153 五、加入“万客会”的方式

155 附录 万科启示录

156 一、客户关系组织

158 二、跨区域客户关系组织

159 三、实例借鉴

160 精彩回顾

深度阅读

目录 CONTENTS

第五章 Chapter Five

▶ 万科如何学习Pulte的融资战略

162 第一节 实战扫描——万科与Pulte
融资战略的对照

165 第二节 经验聚焦——万科怎样
建设金融管道

166 一、万科融资的“三大纪律八项注意”

169 二、万科多元化的融资渠道

183 附录一 万科启示录

184 一、房地产融资成本备受关注

188 二、房地产融资市场逐步趋向多元化



- 191 附录二 万科融资挂牌样本
- 194 附录三 深圳万科发行可转换债券公告
- 195 附录四 万科可转换债券上市管理办法
- 203 附录五 万科企业股份有限公司“万科转2”摘牌公告
- 205 精彩回顾
深度阅读

目录 CONTENTS

第六章

Chapter Six

▶ 万科学习日本住宅产业化

209 第一节 住宅产业化及其发展历程

- 210 一、住宅产业化：以住宅为最终产品而延伸形成的产业链
- 212 二、欧美和亚洲的住宅产业化发展
- 215 三、中国具备了做住宅产业化的前提

221 第二节 日本住宅产业化发展模式

- 222 一、探究日本住宅产业化出现的三个原因
- 222 二、影响日本住宅产业化发展的三个重要时期
- 225 三、日本住宅产业化的四大特点

229 第三节 万科如何学习日本住宅产业化

- 230 一、中国：万科第一个“吃螃蟹”
- 230 二、万科为什么要学习日本住宅产业化
- 233 三、万科如何学习日本住宅产业化

238 精彩回顾

深度阅读



第七章

▶ 万科住宅产业化
进行时

241 第一节 万科住宅产业化的九年之路

- 242 一、解读万科住宅产业化发展心路
- 244 二、罗列万科住宅产业化的具体计划
- 247 三、展望万科住宅产业化技术研发长期计划

251 第二节 万科住宅产业化的三大具体
操作方式

- 252 一、前期方式：从住宅的标准化开始
- 254 二、中期方式：在建筑性能方面探索
- 270 三、后期方式：向节能环保方面发展

274 附录 住宅产业化三大疑问

276 精彩回顾
深度阅读

目录 CONTENTS

第八章 Chapter Eight

万科住宅产业化的案例

278 第一节 实验室里的工厂化住宅 ——万科试验楼

- 279 一、1号试验楼：迈出集中开展建筑主体研发第一步
- 282 二、2号试验楼：初步形成了VSI工业化住宅技术体系
- 283 三、3号试验楼：第一栋考虑市场因素的住宅产品设计
- 284 四、4号试验楼：针对青年群体研发的试验楼
- 285 五、东莞松山湖：建立万科住宅产业化研究基地



292 第二节 从实验室向市场化过渡的

“彩排”——万科产品体验馆

293 一、形象百变，尽显时尚

294 二、体验生活从细节做起

299 第三节 走出实验室的工厂化住宅

——上海新里程

300 一、万科住宅产业化从实验室正式走向市场

300 二、走出实验室的工厂化住宅——上海新里程

307 精彩回顾

深度阅读