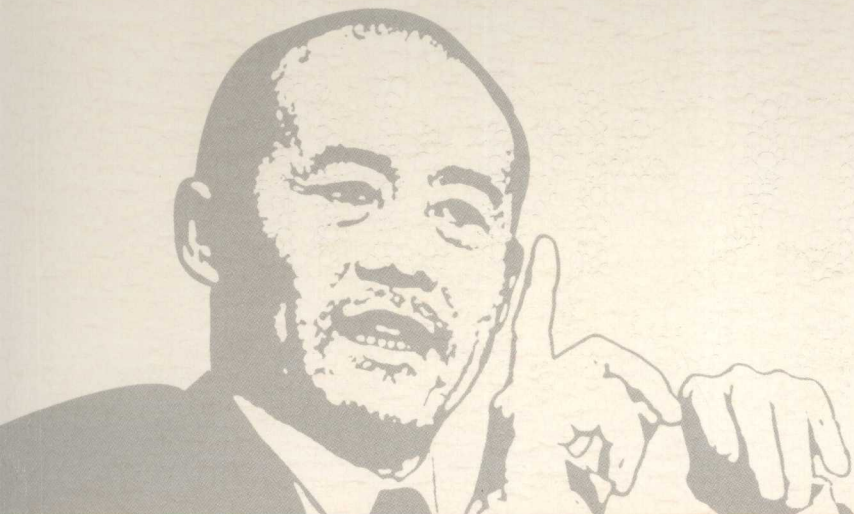


透视中国房地产近十年超高速发展之背景因缘，梳理近两年来楼市大起大落的幕后动因

蔡鸿岩◎著



国内首部深入剖析房地产十年发展之力作

批评万科

——中国房地产发展反思



从中国城市化战略布局、城市规划、政经体制以及社会人文角度，提出房地产发展中的16大反思，解析中国房地产趋向大计。

作者专注于房地产领域报道长达15年之久，与万科上至王石、下至新老业主数百人接触交往，被公认为房地产研究专家，他以“业内人”的眼光对“地产老大”万科近年扩张、异动作了深入的观察。



中国发展出版社



蔡鸿岩◎著

批评万科

——中国房地产发展反思

图书在版编目 (CIP) 数据

批评万科——中国房地产发展反思 / 蔡鸿岩著. —北京: 中国发展出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 80234 - 332 - 0

I. 批… II. 蔡… III. 房地产业—企业管理—研究—中国 IV. F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 017125 号

书 名: 批评万科——中国房地产发展反思

作 者: 蔡鸿岩

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 332 - 0/F · 812

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 19. 25

字 数: 320 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印 次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1—7000 册

定 价: 38.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



前 言

自 2005 年以来，我们就对万科加以关注，并适时提出批评。凭借十余年的地产报道经验，我感觉到这个地产“带头大哥”，在“8·31”“土改”之后，其运作以及所产生的影响较之前在发生明显变化。

中国改革开放走过近三十年的发展道路，GDP 持续快速增长的同时，也显现出政经体制、产业结构、发展模式等诸多方面缺失，以及决策层甚至包括学者理论层面观念的相对滞后。经济持续高速发展和这些制度缺陷共同成为了中国房地产畸形成长发展的土壤基石，使房地产这个带着经济、影响着民生的行业让人既爱且恨。

上个世纪末曾有人预言，21 世纪有两件事将会影响全球的经济。一个是美国主导的 IT 高科技产业，另一个就是中国的城市化。中国房地产近十年超高速发展的基础，即是这个国家出现的史无前例的城市化运动。

中国城市住房需求到底有多大？对于这个问题，迄今为止还没有任何一个权威机构给出足以让人信服的明确的答案。但有一个大的等式可以在宏观上给予确定：

中国城市住房需求 \approx 13 亿人口 \times GDP!

可以肯定地说，中国城市住房需求问题是借用世界任何国家的经验所不能解决的。因为除了 13 亿的人口数字和近三十年两位数字上下的 GDP 增长它国所不能比拟之外，还因为在上述这个等式中，我们看到的至少还包括有以下这些因素：土地非私有化、城乡二元经济体制下尚有七八亿的农村人口、每年会有 5000 万左右人口向城市转移；户籍对人口的锁定已被冲破；城市的优质资源与乡村差距还在加大；中国人被禁锢数十年后释放出来的对幸福生活的向往等等太多的因素。

而从 GDP 来看，近三十年左右的年均两位数字增长，所对应的又是人们收入的持续增长、收入增多后适于百姓的投资产品又极度匮乏、经济发展的非平衡化，以及财富“二八分配定律”在中国的极端化应验。



因为有这样诸多影响着人们向大城市涌入的磁力因素，所以无论你愿不愿意接受，中国的住房市场需求都是“大到无边”的程度。所以，中国城市住房问题实质上应归结为城市化的问题。政府若想从根本上解决城市住房压力与矛盾，则必须从中国城市布局战略和如何有效固化农村人口乡镇就业角度实施计策；从长远发展角度去看，我们尤其要谨慎对待房地产发展，既能够让房地产拉动内需带动经济发展，也要对人的无度享受需求加以限制。

我们认为住房市场化是件好事，但不应泛滥，不应把所有的百姓都赶到市场里面去靠买房满足居住，不要让舆论引导人人必须都要拥有产权房；拉动内需带动经济增长是好事，但政府不能躺在“土地财政”上享清福，靠吃尽后代的卖地、卖房供养经济发展；依靠房地产企业配合城市建设和住宅建造是好事，但要谨防大地产商左右和掌控市场，领涨和领跌房价，更要防范地方政府与地产商联手，哄抬或扼制市场需求，抬高和打压地价、房价。可以肯定，房地产如若失去政府的控制与主导，给社会经济带来重创将在所难免。

中国是在1997年亚洲金融危机之后，在朱镕基总理的指示下为拉动内需启动了百姓住房消费市场。之后十年中，房地产业对中国经济的拉动达到了史无前例的程度。十年间，房地产对国民经济增长的贡献率保持在2个百分点以上，房地产业和建筑业增加值占GDP的比重超过10%。

房地产在国民经济中所占比重近十年快速提升，体现了选择这根支柱带动经济的功效，但同时也显现出中国经济发展的缺陷。被房地产所“绑架”了的中国经济，在这一轮全球金融危机袭来之际，因房地产市场显现“拐点”出现跳水式滑落，进而影响了上百个行业的产能、就业和财务拖欠。当政府在2008年年末被迫采取救市措施之时，由于唯有房地产是投资和消费两驾经济马车中的兼有者，所谓的支柱产业地位使得我们还是不得不依赖房地产恢复拉动。

在本书中，我们旨在透过对万科扩张、异动的观察，对中国房地产近十年发展进行反思。房地产近十年超高速发展，其成因故然有政府拉动经济的导向动力，更深层次则是制度、社会分配机制和国家城市化发展战略等存有不足和缺陷。在住房需求猛涨的同时，中国的政经体制也迎合并支持了房地产的快速急升。分税制使得地方政府开启了土地财政的时代纪元；二级财政使得县镇一级城市失去发展的动力，第一道阻挡农村人口涌入城市的防线缺失，使得中心城市人口涌入压力不断增大；缺乏制度监管和制约，唯利益取舍的土地出让方式和开发程序审批制度，使房地产成为官员们总是难以逾越的腐败温床；城市规划布局合



理性与各地方政府 GDP 实现欲望永远存在着矛盾；城市改造和投资中带来的权力寻租和贪污；资本市场缺乏必要监管和发展规划的有效控制，使得房地产得以步入纯粹资本主导的轨道方向，进而催生投资泡沫……

更特别需要反思的是，2004 年中央政府针对房地产实施宏观调控手段，意图打压房价，2006 年后全国房产市场非但没有降温，反而伴随着股市飙升而进入了一种癫狂疯涨的状态，两年之内，多个中心城市房价翻番。政府“有形的手”为何不能阻控，反而加剧了泡沫的增长？是什么原因致使调控结果走向了反端？这或许是许多人想要探寻的极具代表性的问题。

针对万科本身来说，其实近年对于万科的批评，我本人一直都是怀着一种极其复杂的心情。万科至今仍是中国企业治理最好的公司之一，是中国最规范、专业化程度最高的房地产企业。王石本人也确曾是我本人极其崇敬的企业家。至今我以及我的同事都依然坚信，万科的实力、业绩和未来发展空间很难会有其他房地产企业能够逾越。王石本人无论在领导企业取得的业绩，还是所达到的当代企业家的致高境界，国内尚无人可以匹敌。

但是我们仍然对万科提出批评。因为在我们看来，多数人已不把万科当做一个单一的企业品牌，万科代表的是整个地产行业。作为行业性媒体我们担当着对其进行监督的义不容辞的责任。

我们希望所谓的领先企业能够更加优秀、更加完美，能够领导这个行业“走正道”；希望既已成为支柱产业的房地产业领先企业能够带出好头，永远为行业树立一个正面的、好的榜样。同时也希望政府对于一个行业的引导，要坚定一个正确的方向。

中国近十年房地产飞速发展造就了一个庞大的行业企业队伍。中国房地产开发商数量近一两年高峰时刻多达五万余家。但具有专业开发实力，具备从建筑设计至施工建造、市场营销，再到物业运营管理能力的开发商却是凤毛麟角。具备像万科这样实力和经验的专业开发商更是微乎其微。

由于早期协议出让土地时期进入房地产行业门槛偏低，各类有一定银行或土地关系背景的人等，或许都可以在挂上开发商的名号后一夜暴富，开发商几乎与低素质的暴发户画上等号。“8·31”之后，土地出让公开竞价，适逢股市转入牛市，人民币汇率进入升值期，加上证券资本市场的闸口又没有有效加以控制，大量上市公司转投房地产，进入房地产领域。房地产行业又进入新一轮盲目扩张期。上市公司大举囤地做多房地产，但专业性和市场操作及把控能力水平不及扩



张速度，整个市场在牛市暴涨行情中，开发商靠着低水平操作轻易获取巨额利润。这使得整个行业形象不但没有提升，反而在不断降低。如此行业整体现状，对于带头企业的要求理当更高。

万科过去受人尊敬源于以物业管理服务立起字号，以人文关怀赢得市场、社会以及同行的口碑。以北大教育背景为主组成的当年的万科核心管理团队，给中国企业带来了耳目一新的人文气象和企业理念。一本《万科周刊》成为影响甚广的中国企业文化读本，并为万科培养出诸多将帅之才；王石登上珠峰，让自己在自然的愉悦之中兼顾企业治理。所有这些让许多业界以及媒体同行无不认为，万科人是一个有理想的群体，这在中国的大企业里极其罕见。但就是这样的企业，万科地产发展的前十五年间，却是举步维艰，在大多数城市中的拓展都无法与有当地政府背景的、哪怕是很小的开发商竞争。这个时期万科的被动，从一个侧面说明了中国房地产初始阶段，政府权力寻租的普遍性。

万科在“8·31”之后这几年，似乎经营手段和模式理念瞬间发生了转变，早先人们所欣赏，并让万科人引以自豪的企业文化越来越被利益和堆积在媒体上的利润报表所替代。王石过去所标榜的诸多万科理念似乎在睡了一觉之后全然忘却。从早先因拿地被动不得已而为之的“都要比边上的楼盘贵1000块钱”，到之后变为你拿的地贵，我可以比你还贵；从以前的“超过25%的利润不做”，到之后成为各城市房价领涨的地标；从初期的物业管理“以客户为核心”，到之后放任客户对降价不满情绪，任由客户接二连三砸毁楼盘售楼处……这些变化让人们感觉一个文质彬彬的万科正在离大家远去。

注意观察市场数据可以发现，房地产市场2004年之前，全国城市房价基本处于平稳上升期，每年3%~4%的上涨幅度，房地产开发商也相对显得心态平静。但在“8·31”之后，伴随着房价每年甚至每月以两位数字上涨的同时，整个房地产界也同时开始异动。在这种全行业异动显现之时，不幸的是万科这个号称紧随政府脚步的行业龙头企业，不但没有平抑可能出现的泡沫，反而推波助澜，带头夺城掠地，带头抬升房价，直到将房地产市场推至高危境地。

1994年我在当时的《中国经营报》负责创办房地产版后，至今以媒体人身份关注和报道房地产已有十四五年时间。其间接触采访过无数买房人、地产商、学者，以及房地产的政府主管官员。我是在与他们采访交流中学到所有房地产的知识与道理的。2003年创办《楼市》杂志后，每期为我的杂志卷首语撰写“老蔡侃房”专栏，意在用自己十余年对房地产的认识理解，对地产时局加以评判。



浸染于地产行业十余年间，对于房地产可谓是既爱且恨，有太多的感慨和话语想要讲给这个行业以外的人听。房地产过去十年对中国经济，特别是城市建设和上至中央下至地方政府的财政贡献功不可没，但这并不意味着这一贡献就是合理。房地产开发商看似风光暴利，但他们所担当的风险和压力，往往也是其他众多行业所无法想象的。市场初始期的房地产商从某种意义上讲，更像是美国拓荒时代的西部牛仔，野蛮之中也蕴涵着执著、刚毅，无往不前。而政府和社会理应给这些开创江山，为城市建设、为民众居住改善做出贡献的人和企业以客观公正的评价和理解。

十多年与万科交往中，上至王石，下至北京、深圳、上海万科楼盘的销售业务员，数度异人的北京公司老总、助理秘书、营销策划、工程主管，另外还有居住或投资万科的新老业主，加在一起我曾前后接触过的不少于百位。1999年底，北京万科总经理林少洲辞职，我在搜狐网上发表了一篇长达5000字的分析文章。为此，王石专门约我和另外一名前同事在深圳香格里拉饭店进行过一次长谈。这次长谈，我对紧随政府做房地产开发的万科发展定位有了了解，也理解了万科物业接管学深圳市政府公务员居住区“鹿丹村”和之后接管国家建设部机关大院物业管理的真实用意，也窥探到王石对于万科在行业占有率上的勃勃雄心和欲念。

与王石为伍的冯仑有一句名言——学习万科好榜样。的确，从房地产开发的专业化、职业化，以及企业治理规范化程度上讲，万科在中国房地产企业当中甚至可以说已经达到了登峰造极的高度。可是即便企业达到了这样的境地，在“企业社会公民”的旗号之下，却也有汶川地震灾情面前，万科因为王石董事长不慎之语而在公众心目中失分；在专业化和服务客户为立家之本的金字招牌下，却也有北京万科城市花园梨花园业主十三年至今仍拿不到房产证这样的事实存在。

2008年初，万科引领全国降价，对于想要买房的人来说是期盼已久的幸事，同时这也是之前两年房价过快上涨的合理回调。但可以肯定地说这绝不意味着就是正确，并不意味着万科就是在积极主导市场及全行业向着健康、平稳的方向发展。

万科这样有影响的地产商带头高调降价，这一企业促动的房地产市场“硬着陆”回调，把全国房地产市场快速冰冻，进而导致即将面临国际金融危机冲荡的中国经济后院起火，让欧美国家实体经济还未明显感受冲击的时候，中国已率先从能源、钢铁、建材等基础行业进入全面萧条。



在市场化环境中，企业提升或降低价格当属自然。但作为房地产行业，作为领先独大的企业，不计影响带动降价，这一举措带来的后果，即对房地产市场以及经济整体影响之大如今已经显现。独立经济评论人叶檀女士观点具有代表性：房地产市场遵循的是资本市场的风险预期原则，只有房地产增值前景高于风险预期，大多数人才有入市动力。降价引发的连锁反映是使置业者持币观望，真实需求被暂时封闭，沉淀蓄积的市场能量或将给后市带来报复性反弹打击。也就是说，房子非常规降价并不能诱导释放市场需求，相反其所制造出来的传递连锁效应，会使买家观望，市场交易量大幅度缩减。当房产交易量下滑至影响宏观经济整体运行时，最后政府不得不出台政策挽救楼市，挽救下滑的交易量。

身为与市场份额最高的开发商带头下调房价，虽然短期内可吸纳部分买家，但却是向更广阔的市场层面传递房价下行的信息，力量弱小的开发商会因恐惧而降价逃市，形成连锁反应使更多买家观望，包括带头降价的开发商自己也深受其害。去年市场一年下来的走势就验证了房产市场这一规律。

我正在长江商学院四期传媒班上学的同学，在谈及买房这个话题时，几个人都曾经非常诧异地问我同一个问题：王石身为开发商，他为什么会建议老百姓三年之内先别买房？其实，这本书就是力图对这个问题给出答案。

构思写这本书最早是去年年初的时候。几次着手又都放下。临近岁末，各方面的事务工作可以歇息暂放。刚刚过去的2008年对于我们记忆犹深，适好加以总结。遂派编辑靳华把所有常规的工作都暂时放弃，全力协助我，最终完成了全部稿件。在这里我要对她表示衷心感谢。另外，整个书稿筹备期间，还得到我们杂志执行主编曹薇薇，前任主编王子鹏，总编室主任郝焮等多名同志的支持协助。在此一并表示感谢。

第一次真正构思撰写一本书，每看一遍写完的书稿总觉得还是有缺憾，还有未尽之言。考虑到现在房地产市场确实已在非常危险的边缘，并且对整体经济面影响巨大，而各方面对于房地产的理解和救市的认识各执一辞，争论不休。所以即便有遗憾，也还是要尽快结稿，把自己一方的观点较系统地讲述出来，以抛砖引玉。

在我的书稿接近完成之时，原建设部房地产业司之后任建设部总经济师の谢家谨司长，想请我也帮她把她想出的书《房地产这十年》（暂定名）后期出版的事情完成。在谢司长家里的电脑上，我通读了这位在家养病休息的老大姐用半个多月时间写出来的十多万字书稿。真切地感受到这位自1992年起担任房地产业



司司长，在建设部被尊为“最敬业的司长”，对于当前房地产业形势火上心头般的忧虑。

住房问题关乎民生。关于房地产发展的争论和评判这几年来从没有休止过。就在春节前，我受中央电视台《经济与法》栏目邀请，参与制作一期春节特别节目《09年该不该抄底买房》作为论辩的反方，一直唱衰房地产的《上海证券报》的时寒冰驳斥我的观点时，说我办房产杂志是卖广告的，所以总是对房地产唱好，替发展商说话。

身为媒体人，卖广告是事实但并不重要，因为全世界的媒体都要靠卖广告生存。而我们对万科所进行的批评，也佐证了媒体应该是“靠‘卖字’生存，而不能只靠广告”这样的媒体生存理念。更重要的是，媒体人要有客观、严谨、合乎逻辑看待事物的态度。对于一个影响着经济的重要支柱产业，既不应该一味唱好，也不能一味唱衰。依据事实讲真话，这才是媒体人应秉持的原则和尺度。

这就是这本书之所以批评万科的全部理由。

蔡鸿岩

2009年2月



给《批评万科》书序

我并不像本书作者那样更专注于万科的历史与细节，因此也无法评论其中的对与错。但从不同的视角看问题，不管对错都会引发人们更多的思考。

当厚厚的书稿送到我手里并邀请我为其写序或评论时，恰在春节之前事情最多的时段，而要求截稿的时间又很紧张，让我甚至根本没有机会来细读全文，大多数章节我都没来得及细看，或说不知道书中写了些什么，更谈不上为书写序了。

幸运的是我与王石、华远与万科曾有过众多的历史渊源，故而也有权力回忆一段书中所涉及的情节和自我的感受。

上世纪90年代中期，社会上曾有过“南万科、北华远”的说法，这是地产界两个颇有代表性的企业。万科是中国最早的地产上市公司，名列深市的00002号，早在大多数企业根本就不知道股份制与上市为何物时就进入了公开的资本市场，从而成为地产界的一面旗帜。但是大股东的无力支持和并不优秀的公司业绩并没有让“万科”可以借资本市场的优势而多次融资，因而并未发挥出这种上市公司的最佳能量，也让万科多年在资本扩张上无能为力、停步不前，难以实现王石的雄心壮志。

初期的华远地产更多的是北京市西城区政府“改造西单、发展西城”的工具，从基本建设立项开始逐步向市场化过渡，以西单地区唐山大地震八年之后的重建为起点发展的专项公司。1989年的开发企业整顿被列入了“待清理”的死缓行列。邓小平南巡讲话之后进行了股份制改造，借政策的发力重获了新生。而对1993年的调控，华远在法人股市场上市一天半被停牌之后重新选择了与境外合资“傍大款”的发展之路，从而进行资本市场扩张。

华远地产在1994年实现了合资，1996年实现了境外上市，成为中国第一家成功借桥进入境外资本市场的地产企业。几年时间内融资额近5亿美元，资产从1993年的1500万元暴增为1997年的80多亿元。年均利润增长超过30%，净资产回报率年均超过30%，年开复工超过200万平方米，税收占西城区财政收入的



50%以上。在几年内从一个无名的无法与万科资产规模相比的小公司，到资产总额超过了万科的数倍。

王石有幸在香港华润（北京）置地上市公司中担任独立董事，加入到华润与华远合资的最高决策机构之中，亲眼目睹了华远借资本市场跳跃的这一切，并亲自参与了这里的重大决策，也更深刻地体会了“傍大款”的重要性，因而要下定决心解决万科大股东无力支持的病根，并提出了重组大股东的建议。这才发生了书中所提到的王石“卖万科”的故事。

1997年的增资扩股和股东贷款让华远从境外获得了1.725亿美元的资金，于是华远有了成为万科第一大股东的可能。通过王石与华远的协商，议定了收购的基本条件，但最终因为大股东领导的变更让我在深特发的办公室中灌了一肚子茶水后，又带着支票飞回了北京。这一次收购的失败并没有影响王石换掉大股东的决心。

但这次收购的失败改变了华润置地原本通过华远控股万科的投资路径，变成了华润置地直接控股万科和华远两家企业的结果。随后华润置地先后在香港收购了部分H股成为了万科的股东，之后又开始了收购深特发的工作。而我作为华润置地的执行董事总经理，有幸参与了收购活动，并见证了收购的签约。通过华远的账户协助完成了华润置地成为万科大股东的全面收购事宜。

华润置地对万科的收购可以说是万科二次创业的转折点，也是万科一跃成为全球最大的住宅开发商的基础起点。

房地产是个资金密集型的产业，谁能获得资本市场的资金支持，谁就有可能快速发展并成为中国资金群体短缺情况下的老大，而资金永远会向能让资本产生利润的企业投入。

华润在对万科与华远的选择上，充分说明了资本的趋利性，也分别让两个企业有了不同的发展经历。

1998年之前的华远，不管是利润增长还是净资产回报都远远高于万科，因此华润集团进入概念股地产的第一步选择了华远公司，而没有选择万科。但1998年的金融危机让华润对国内地产发展的趋势产生了怀疑，因此做出了压缩投资，即“不投资也许是最好的决策”的决定。并且由于担心华远是否有能力偿还在国际发行的可换股债，于是将1998年再次融资的1亿多美元资金全部留在了香港用于赎回债券，一分钱都未给华远。但华远却已在高速发展中将这部分资金列入了投资计划，于是这一进一出就让华远发展的计划落空，且资金链几乎断裂，



于是华远此后出现了利润下降和应收账款不到位的亏损。

而万科并没有因过度扩张而出现大的波动，且在王石的减法中通过让资金专攻地产，借华润的收购换取了赢利，效益超过了困难中的华远。自然也就出现了华润置地不再是通过华远控股万科，而是直接控股万科的精彩一幕。

华润作为大股东之后的控股、发债等一系列支持让万科充满了活力，在源源不断的市场资金和大股东的支持之下顺利地进入了快速增长与快速扩张的航道。

我本可以继续作为华润置地的董事总经理去管理万科与华远两家企业，但我宁愿选择与华润分手而重建华远，其原因之一在于华润宁愿牺牲华远的利益服从于万科的发展需求，在万科公告中披露的大股东让华远服从于万科的限制性条件，不但让代表华远中方利益的董事们不满，也让代表华润外方利益的董事在反对这一决定的决议上签字。

资本的力量使双方在各自均有所放弃中让和平分手成为了最终的结果。

减少了华远对资本竞争的威胁，万科得天独厚地获得了华润的关爱，也充分地发挥出了管理团队的力量，无愧于大股东的培育，绽放出了万紫千红的色彩，结出了业绩和规模快速增长的硕果。在股市高涨的推动下，创造了市值近 2000 亿元的奇迹。而华远经过数年的努力才刚刚再次跨越了公开资本市场的门槛。万科再一次将华远远地抛在了行业开发规模与营业额的末端。

毫无疑问，万科或王石的选择是对的，至少华润这个大股东给了万科发展的机会，剩下的就是凭王石和万科的管理团队如何利用这个平台了。

华远借桥上市之路，今天看来是有缺陷的。当时政策的制度框架让中方的股东无法上市流通；无法让中方的股权可以分享到资本市场重新估值的喜悦。也让资本的利益成了两层皮，借助外力让华远在短期内快速扩张、高速发展，中国股东也受益匪浅。但当危机出现时，双方利益的分歧就会冲突，以至于无法形成合力，也给双方都带来了利益损失。和平退出大约可以算是大股东的一种补偿。

真正在社会上产生疑问的则是华远选择与华润分手到底是对了还是错了。这个问题的答案只能靠历史来判断了，也许作者会再出一本关于华远的书，这样人们就能通过两者之间的对比找到一条正确的路。

我与王石，或说华远与万科既有着不解之缘，同时又各有不同的发展理念。这绝不仅仅是因为所有制的约束而形成的差别，还包括经营的思路、企业的文化、对市场的判断，以及对政策的理解和对事业追求上存在的差异。而管理者的个性则首先影响着企业的风格，也许管理学理论无法分出这些差别中的对与错，



只能由市场的结果来证明，或许能异曲同工地成为竞争成功的案例。

两个人和两个企业都共同成为了社会争论或媒体关注的焦点，都在风波中接受洗礼，都有各自的“粉丝”与支持者，也都有各自的对手与批评者，同时也都有可圈可点的案例，有值得世人和行业为榜样学习的精华，也都有被行业或社会不屑一顾或骂声不绝的“丑闻”，都共同加入了多个组织，共同从事公益事业，又因选择不同并非认识一致。尤其是对政策、市场和形势的判断上则差异巨大，有些点上更是黑白分明的对立，但这些都未影响我们在市场上的竞争与合作，没有影响各自走各自的路、各自挣各自的钱。

最终用手或用脚投票的选择权是在读者或说公众的一边，局外人虽不如局内人更了解情况，但却能更公正地判断。当一个企业长期以透明的姿态面对公众时，公众就会不被一时或个别的案件所误导，会做出正确的选择的。就像这本书也是一种选择，选择了一种不同常规的视角，选择了不同的描述和不同的评价方式。借史为鉴为社会中的企业也提供一种选择。

华远集团总裁 任志强

2009年2月



男人的性格，万科的品格

（代序）

十年来，围绕中国房地产的争议从未退潮，当下房地产陷入困境时争议更多。国人习惯以“解剖麻雀”的方式来解决，原因是麻雀虽小，五脏俱全。而鸿岩兄的力作《批评万科——中国房地产发展反思》则无疑是解剖大象，这必然更富趣味性。

鸿岩兄是房地产行业的策划人、营销人、媒体人，多年来集观察者和实践者于一身，既身在此山，又常能出得此山。作为《楼市》杂志的创办人和楼市传媒总裁，其视角独特，言辞犀利，故阅读《批评万科——中国房地产发展反思》应是一件有趣的事情。

和王石相识，但说不上熟识。大约是2000年前后，王石约我和巴曙松等在国内饭店吃过一顿日本料理，席间老王十分健谈。此后也略有交往。作为男人，王石爬山下海，跳伞滑雪；作为企业家，王石把自己和万科都几乎做成了行业的老大和领跑者。男人的一生，无非三两个好友、一两桩事情、三五句言语而已。王石都做到了，所以其生命在高位。他证明了自己和万科的成功，这给继任者带来了财富和压力。

和万科相识，也说得上比较熟识。在1999年的秋天，我加入到刚刚由曙松、赵晓和辉清在《财经界》上的专栏“博士咖啡”之中，在万科一千朋友的支持下，2000年春天，“博士咖啡”在《万科周刊》的“经济人俱乐部”开张了。此后五年多，数以千计的朋友聚集在此，发帖3万多份来讨论万科，也讨论天下财经。后来，我还陆续为《万科周刊》出版的《白领》写过序言，也为万科做过课题。万科犯过错误，但这些都是成长的代价，至今万科仍然是成功和领先的，只是试图超越者已经形成了更激情的群体。

一个人有一个人的性格，王石的性格很男人。一个企业有一个企业的品格，万科的品格很职业。因此万科的建筑在业内外才有诸多创新的同时有诸多关注和诸多争议，万科所思考的其实也是行业所思考的，只是表达得没有那么强烈。



在鸿岩看来，王石和万科都显得越来越难以琢磨，越来越双面，围绕企业国际化、建筑部品标准化，围绕中国房地产未来命运的争论越来越少，而类似“捐款门”、“卖拐门”之类的争议越来越多，结果就有了此书，有了以万科为解剖对象的针对中国房地产的16点反思。

由于我充其量是房地产金融的记录者之一，以及住宅的消费者之一，因此就有了这篇序言，鸿岩兄邀请我写序的根本理由，也许在于我更独立，和这个行业更少有利益关联。而不是我对房地产有多么精深的研究。

最后，让我用万科一位员工的诗作为结语：

让我们放低我们的理想吧

我们无法拯救什么

我们也不必拯救什么

我们只是在珍惜那些值得我们珍惜的幸福

北京师范大学金融研究中心主任 钟伟

2009年2月



楼市危机后重建的思索

(代序)

突然接到《楼市》杂志社来电，邀我为老蔡新书写一篇序。了解到本书核心思想之后，对老蔡关于房地产“过山车”之忧深有同感。

希望房地产行业稳定发展一直是政府的理想目标，但在很大程度上“过山车”就是房地产行业的波动规律，有波峰有波谷，高潮与低谷交替构成了房地产行业永恒的曲线，希望房地产行业“稳定”几乎是一个奢望。尽管如此，我们还是不要放弃平抑房地产市场波动的努力，老蔡的大作就是中国地产行业中为此目标而努力的见证之一。

自2008年初以来，中国地产行业完成了从波峰至波谷的切换，市场的各利益主体也从狂热转为冷静，也只有在这个时候，各种思想的火花才能够得以被世人认真咀嚼。本书着力于“对房地产行业发展进行反思”，实为提供了把脉行业病症的一个“窗口”。其中对中国房地产发展的16点反思也许会仁者见仁，智者见智，却也是老蔡作为媒体人，对中国楼市十数年的见证，并提供了媒体的独特视角。

老蔡此书的一个特点是以万科作为微观切入，但却并不囿于万科，而更浓墨重彩着笔于行业。

作为房地产行业带头大哥，万科是开发商学习的榜样，股票市场成功的典范。然而，在最近两三年里，万科的意外也不时有发生。2007年，针对社会舆论对王石妻子买万科股票一事的质疑，我也曾发表了《与万科有关的几个意外和巧合》的评论。

比如，就在王夫人购买万科股票当天，万科股价上涨4.42%，此后万科股价一路扶摇直上，短短十几个交易日，涨幅超30%。再比如，2006年6月14日，万科发布了自己公司在二级市场买股票的事项，而股价就从6月14日开始上涨。而之前的两个月里万科股价一直从7元跌到5元。对于万科是否有操纵股价和内幕交易的嫌疑，当时我不敢对万科的行为妄下结论。