

决策资源房地产研究中心 编著

VANKE

Management Strategy

万科之道

剖析万科二十多年发展轨迹
揭密万科专业化制胜秘诀
探索万科突破530亿成功之路



万科之道



VANKE

Management Strategy

决策资源房地产研究中心 编著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

万科之道/决策资源房地产研究中心编著. —北京: 中信出版社, 2008. 4
ISBN 978-7-5086-1080-1

I. 万… II. 决… 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 001135 号

万科之道

WANKE ZHI DAO

编 著: 决策资源房地产研究中心

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 14.25 **字 数:** 152 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1080-1/F · 1277

定 价: 36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

编委会

编著单位: 决策资源房地产研究中心

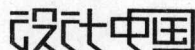
编委:	喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
	吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
	章俊杰	刘丽娟	贺颖红	滕敏
	周斌	黄陈卫	阙文芳	谭敏
	肖鲲	张斌	张亚辉	许文凡
	顾芳恒	程杰元	仲文佳	夏联喜
	李石养	胡洁贞	黄晴	李林发
	谢小玲	潘永彬	官鹏	王旭
	仇国璋	陈明辉	李海维	沈剑英
	成文冠	孙权辉	黄晖	罗克娜
	陈恺	程桂华	王晓丽	李白玉

执行主编: 刘丽娟 仲文佳 李娜

技术支持: 常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问: 陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

媒体支持:



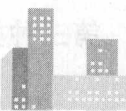
《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟

南方楼市



万科持续领跑房地产业的秘密

过去 20 年，中国企业的发展可谓变幻莫测，其间不乏瞬间走红又快速死亡，到现在踪迹全无的企业。若要分析中国企业的管理发展之路，必须对中国不同类型的企业演化过程做个梳理，它们各自不同的成长路径，部分地代表了中国企业这一繁荣时代的重要实践，也揭示出企业基业常青的经营之道。在了解万科之前，先让我们看看万科在中国企业界处于哪个位置，属于哪种类型。

中国企业的三种类型

第一种类型——都市型企业

公司特点：公司管理层综合素质比较高，从事高利润的行业，采用专业化的战略，企业中创业者个人色彩浓重，企业重视管理且相对水平较高。

代表企业：华为、万科。

第二种类型——个体户和乡镇企业起家的企业

公司特点：普遍散发着浓重的乡土味。它们从个体户和乡镇企业起家，走出了各自不同的成功道路。

代表企业：科龙、正泰、格兰仕。

第三种类型——国企

公司特点：对国计民生有重大影响的大型企业。它们对国企改革的探索值得人们的关注。因为这些国企与传统意义上的国企有较大差异，我们可称之为新国企。

代表企业：中化、中移动、华润。

而在中国房地产市场上，存在的一些现象是否代表未来的发展方向？比如说有的公司提出从买地到卖楼只需要三至五个月的时间。可以明确地说，这么短时间内做出来的房子不会是高水平的房子。有的企业确实很聪明，的确有很多好的办法，也取得了一些成绩，但着眼长远的企业是不会单纯追求规模和速度效应的。

在所有的企业发展中，能持续发展二十多年的是少数。

万科是其中的一个。

万科持续领跑的能量来源

2004年3月，在万科20岁生日前夕，它又一次荣登中国房地产开发百强企业榜首，而且是全国唯一连续14年赢利的上市公司。

对于万科管理模式，业界名人冯仑的一句评论极为精辟：“有些公司80%的时间关注的是机会和突破，只有不到20%的时间抓管理，而万科恰恰相反，80%精力投入管理性决策上，20%是投资性的决策。”

领跑能量来源之一：王石是万科早期发展的第一推动力

从历史的角度看，当代中国的企业大多数都是初创企业，既然是初创企业，它的性格和文化自然深深地打上了创始人的烙印。具体到万科这个企业，其创始人王石所具备的某种清教徒式的自治，成为了万科职业化体系的第一推动力。

王石曾在一次论坛上说：“作为万科的创始人，我个人的能量和影响力在万科早期生存和发展中起到了决定作用，因此在某个时期靠个人威望就能维持企业的运作。但是，作为职业管理者，必须意识到成熟企业强调的是企业文化和机制，而不是领导者个人，因此必须弱化个人的作用。企业想要长期发展，就必须按照现代企业制度的标准建立运行机制。建立制



度并不难，关键在于执行。我热心于培养一支执行现代企业制度的职业团队。”

王石对万科的贡献，不只在在于他从不把精力放在门面和项目的炒作上，更在于认认真真，二十多年如一日，不厌其细地“制造”出了终于可以自动行驶的“万科牌汽车”。管理在于细节，在于耐心，在于持久。这一点，万科人做到了，所以万科取得了不可比拟的成功。

领跑能量来源之二：科学的治理结构和高素质的职业经理人队伍

万科一直遵循“做简单而不是复杂，做透明而不是封闭，做规范而不是权谋”的理念，逐步完善自身的治理结构。身处中国经济改革开放的最前沿——深圳，也为其充分吸收国内外先进的公司治理理念提供了便利。

经过多年的努力，在公司治理方面，形成了一些有优势的特点，如分散的股权结构；最早建立的职业经理人团队；强调规范化、专业化和透明化的管理模式。万科的这些特点为公司治理带来了持续的创新，如最早建立了股权激励制度。股权激励的实施增强了公司的竞争力，保证了它的长期稳健发展。而万科率先进行企业公民建设，更提升了公司品牌形象，使公司在强调股东利益的前提下也关注社会效益。

万科的职业经理队伍已经称得上是一支较为成功的团队，他们专业的素质及才干，在资源共享、互相协作中表现出的默契与大气，都在公司的发展中起着重要的作用。万科发展到今天不是靠强权领导而是由团队力量来推进的，这个团队的能量来源于互相之间给予的支持和信任。它的专业化和团队合作互为支持，用专业化创造竞争优势；用内部协作达到企业优势长久。

领跑能量来源之三：企业文化以“尊重人”为核心

万科的创业者和管理团队始终以职业经理的道德操守严格要求自己，敬业爱岗，全心全意回报股东；万科形成了一整套与职业经理人相关的价值观和文化，在管理的点点滴滴中都透露出由此而带来的专业专注和细致严谨。这种价值观和文化，甚至成为万科产品的特色包装和特有的品牌价值。我们今天看到一个从优秀走向成熟的万科，我们完全有理由相信深植于万科经理人当中的企业文化和价值伦理，才是最重要的获胜基因之一。

万科企业文化以“尊重人”为核心。其以“创造健康丰盛人生”为核心价值观的企业文化战略形成了强势的凝聚力。将这一企业文化融入企业

长期发展的战略经营方针之中，渗透进企业经营和管理的每一个环节，最终通过产品和服务在市场上形成了自己独特的竞争优势，成功地把万科引向中国房地产企业的领跑者位置。

领跑能量来源之四：产业化标准化的产品战略

“像造汽车一样造房子”是万科董事长王石的梦想，如今这个梦想正在艰难的探索中逐渐变得清晰。万科逐渐走上了住宅产业化的长远发展道路。

万科的住宅产业化分为四个部分：

第一步是分区域建立万科自己的《住宅使用标准》和《住宅性能标准》。

第二步是标准化设计，就是按万科自己的住宅标准完成住宅产品体系的标准化设计，同时形成标准化部品体系。标准化的住宅产品设计是从市场的需求出发，每年也会随着市场的发展而升级、演进。

第三步是产品的工业化制造。

第四步是产业化。

这样的规划意味着万科发展将以产品为主，通过产业化提高产品质量，节约建筑成本和管理绩效。从而加快企业的发展速度和释放企业自身具有的研发能量。

万科在后现代管理模式方面做出了自己的探索。

领跑能量来源之五：万科化管理模式 = 专业化 + 规范化 + 透明化

阳光照亮的体制是万科管理的特色。先有满意员工，再有满意客户。从自身做起，尊重员工，信息透明，沟通顺畅。万科从成立以来二十多年的实践中摸索出：企业要搞专业化，不要分散资源，并且得出“专业化 + 规范化 + 透明化 = 万科化管理模式”的概念。反对暗箱操作，提倡信息资源共享，沟通顺畅。

这是保证企业运营高效，逐渐实现现代化管理的必然要求。



目录



前言 万科持续领跑房地产的秘密 /IX

第一章 万科的发展战略——专业化制胜之路的探索 /001

- 一、前 10 年发展战略：多元化的加法 /004
- 二、第二个 10 年发展战略：专业化的减法 /009
- 三、第三个 10 年发展战略：精细化的乘法 /011

第二章 万科独特先进的企业治理战略 /015

- 一、“三头博弈”的分散股权结构 /017
- 二、万科清晰的股权治理结构 /021
- 三、职业经理人的制度化 /024
- 四、万科的股权激励计划 /027

第三章 “尊重人”的企业文化战略 /031

- 一、万科企业文化五大特点 /033
- 二、从 4 方面打造万科企业文化 /044
- 三、万科五大企业文化内涵 /049
- 四、万科企业文化管理的 4 个层面 /050

第四章 万科专业化和规范化的管理战略 /053

- 一、万科的企业管理思想 /055
- 二、万科的企业管理模式 /060
- 三、万科的流程管理 /065

第五章 万科客户关系管理的系统化思维 /071

- 一、以客户价值为中心的运营方式成就了万科第二次专业化 /073
- 二、万科快速实现客户关系管理信息化 /075
- 三、利用三个主要渠道解决客户问题 /078
- 四、万科的客户管理特点 /084
- 五、万科客户关系管理策略 /085

第六章 万科融资战略 /091

- 一、一贯稳健的财务政策 /093
- 二、巨大的融资能力和融资创新能力 /093
- 三、万科资本运作的三大纪律 /094

第七章 万科品牌发展战略 /103

- 一、万科品牌之路 /105
- 二、万科品牌管理与传播策略 /109
- 三、万科品牌规划战略 /113
- 四、万科品牌联动战略 /116

第八章 万科产品战略 /123

- 一、产品战略的提出 /125
- 二、万科产品开发策略 /131
- 三、万科产品管理要点 /140
- 四、产品领先四大战略 /147
- 五、“3+X”的产品推广战略 /150
- 六、产品营销战略四大要点 /152

第九章 万科人力资源战略 /155

- 一、万科的人才理念 /157
- 二、万科员工职业发展机制 /158
- 三、万科的员工招聘与培训机制 /161
- 四、万科人才组合与用人之道 /167
- 五、万科绩效管理机制 /174

第十章 实现1 000亿元销售额之后的战略规划 /177

- 一、万科要成为地产行业持续发展、赢利能力最强的公司 /180
- 二、不断建设企业文化，坚持把“创造健康丰盛的人生”作为企业的价值观 /180
- 三、在全国进行更合理的产业布局 /184
- 四、持续产业化，提高效率，降低成本，赢得核心竞争力 /185
- 五、继续进行和完善良好的企业文化建设 /189
- 六、在变革中聚焦管理 /194
- 七、承担企业公民责任，做一个有责任感的企业 /198



第一章



万科的发展战略
——专业化制胜之路的探索



伴随着中国市场经济环境由计划经济向市场经济的转变，一批在当时刚刚蹒跚起步的企业经过多次艰难的嬗变，正逐步向世界级企业迈进，但更多的中国企业却由于各种各样的原因轰然倒下。

当我们沿着中国本土企业发展的时间轨迹进行追溯时，可以基本梳理出中国企业发展的四个阶段。

第一阶段：原始资本积累阶段。

这一阶段主要有两种发展途径：其一，通过从事贸易、代理和家庭作坊式的生产方式，慢慢完成企业的原始资本积累。如联想早期卖旱冰鞋、代理外国 PC 品牌 AST；TCL 与港商合作生产录音磁带等。其二，在同外国企业合作或做 OEM 代工积累经验的同时，完成企业资本的原始积累。如海尔 1984 年同德国电冰箱公司合作生产“琴岛——利勃海尔”，就为海尔后来的发展奠定了良好的基础。

第二阶段：主业规模化发展阶段。

在完成资本原始积累以后，企业开始加大投资力度拓展国内市场，研发自主品牌，通过多种方式做大主业规模。如世界微波炉大王格兰仕集团，紧紧依靠独具特色的渠道模式和终端运作手段，仅用三年左右时间便以 25.1% 的市场占有率成功登上中国微波炉市场第一宝座。

第三阶段：多元化阶段。

在主业规模取得市场强势地位基础上，出于做大做强企业的良好愿望，开始尝试多元化经营。有的企业实施行业上下游产业链的整合，有的则进行相关甚至非相关多元化运作。如 2002 年联想集团通过四次资本运作进行业务纵横向的扩张。

第四阶段：国际化阶段。

目前一小部分的中国企业进入了这一阶段，如华为、长虹、海尔、TCL 等。以 TCL 的国际化为例：1999 年，TCL 小试牛刀，启动越南市场，

如今 TCL 已在越南彩电市场牢牢占据销量第二的位置，超越了所有日本品牌而仅次于韩国三星。由于越南当地的彩电品牌很少，市场竞争也远不及中国激烈，相对较高的利润使得现在 TCL 内部都把越南市场称作集团的“提款机”。

万科也是按照这四个阶段发展过来的，但在这起伏跌宕的商海战争里，在变化莫测的企业发展环境的变迁过程中，能持续发展二十多年，依然处在行业领跑位置，其中首要的原因是万科逐渐实现了专业化。

可以说万科今天的成就制胜于其发展节奏。从多元化到逐渐做企业加法，后来逐渐做减法，精简企业业务领域，专心做住宅开发，到现在的住宅产业化和逐渐精细化的企业管理制度的建立。

一、前 10 年发展战略：多元化的加法

1984 年，33 岁的王石在深圳创办了万科公司的前身——“现代科教仪器展销中心”。1988 年，万科实行股份制改革，将自己的产品向多元化发展，分成十大门类，分别为进出口贸易、零售、房地产、股权投资、影视、印刷、广告、饮料、机械加工和电气工程。

这是一个年轻的富有活力和朝气的公司，员工的平均年龄只有 24.5 岁。企业经营内容比较功利，什么赚钱干什么，王石带领 67 名公司员工，依靠特区特有的条件和政策，开发了内地专业视频器材的专业市场，成为深圳市最大的进口销售商。与此同时，为拓展业务，他们成立了第一家内联企业“现代医学技术交流中心”，这就是现在深圳万科协和有限公司的前身。

1985 年，进口机电产品市场严重萎缩，王石改变策略，多方拓展销售业务，形成了深圳本部调汇、进货，广州点储运，北京点销售的“三点一线”销售模式，营业额一度占国家计划外市场的 60%。

1986 年，他们又引进办公自动化设备，聘请中华会计事务所为财务顾问，为树立企业形象，他们赞助大型文艺演出和文化刊物，开始为摆脱僵化体制而筹措发展资金，准备在两年内完成以公开发行股票为目标的股份制改造。

1988 年是万科发生根本性变化的一年。这一年万科通过股份制改造，



更名为“深圳万科企业股份有限公司”。

1988年，为了稀释上级公司的控股比例、摆脱行政干预，万科进行了股份制改造。因为当时没有什么先例可循，只有参照香港上市公司的做法，设立股东大会、董事会，董事会下设管理班子。股份制改造是请香港的顾问公司来做的，所以进行得比较符合规矩。

相关链接

万科的股份制改造

20世纪80年代处于计划经济时代，企业制度不规范也不健全，政府领导经济完全没有市场意识。万科最初是国营集团下属的企业，在行政上、财务上受制约，当时在企业的发展方向、利润留成比例、人力和资金调配等方面和上级主管公司有分歧，严重制约其发展速度。

80年代中期，国家经济政策调整，重点发展特区，政策上支持国有企业改革，在国营集团公司系统推行股份制试点工作，给万科带来借机摆脱行政干预、独立自主经营的契机。

当时，搞股份制有两种选择，一种是为筹集资金而改造；另一种就是真正地进行股份制改造。所谓真正的股份制改造，就是按市场规则发展，摒弃投机生意，合理合法走规范化、国际化路线。

当时并没有规范的经验可借鉴，只能学习香港等大企业的操作模式，参照国际上已有的一个公众募集资金的股份制改造方案来进行。尽管万科的上级主管百般阻挠，但国家政策的支持加上王石等人的决心、毅力，终于使万科在1988年成为中国第一家社会公众持股公司。

早期上市的一批公司，包括万科在内，虽然有很大的局限性，但在当时却是很超前的。成为公众持股公司后，万科不仅在产权上明确了哪些是国家的，哪些是私人或法人的，而且请香港新鸿基证券公司制定了公司的条例、规范，从而实现了公司管理的规范化和国际化。

公众持股公司的一条基本原则是透明化。但当时中国企业普遍存在不规范运作的情况，如果按香港上市公司那样规范运作，可能会被束缚手脚。是按规定实行公开操作还是说一套做一套？一开始公司内部占主流的意见是后一种。但最后王石坚持：宁肯规范而被淘汰掉，不愿失去规范而苟活。王石的这一决定为企业日后规范运作市场奠定了基础。

万科提出的改造方案是扩股2800万。万科原来是百分百国有，由深圳经济特区发展（集团）公司（以下简称“深特发”）出资，净资产1300万元。扩股之后，深特发股份一下子降到32%。当时人们还不太清楚股票为何物，这2800万股，1988年卖了差不多一年。党政机关、企事业单位、各种协会甚至菜市场，哪儿人多就去哪儿卖。1991年1月万科股票在深交所上市交易。1993年4月发行4500万B股。此后万科多次扩股融资，“深特发”所占股份一降再降。尽管深特发依然是万科大股东，但行政上的干预基本弱化了。

万科的股份制改造，率先走规范化道路，学习国际化企业运作模式，在当时存在一定风险。但这条路奠定了它迈向现代企业的根基。规范化之道逼迫王石一切必须在阳光下操作，赚取阳光下的合理利润，正因为如此坚持规范，才赢得未来市场的信任，所以1998年万科股票发行10周年，《万科周刊》回顾道：股份制改革是一个打开鸟笼子的过程——的确，如果不是10年前彻底的股份制改造，万科就像笼中鸟永远飞不起来。

如果对万科最初发展的10年再进行细分，这10年也可以分成两个时期：

1. 1984~1991年：战略混沌期

1984年万科从经营办公设备起家，1987年兴办工业，1988年进入房地产，90年代初步形成商贸、文化、房地产、文化传播四大经营机构，到1991年确定综合商社发展模式，表面上看来，万科的业务不断扩大，而事实上，万科的多元化常常处在一种“痛并快乐着”的状态。规模上的胜利可以掩盖一切矛盾和弊病，但这并不能解决企业发展的根本问题。跨行业又跨区域的过度多元化，使得万科在达到每年10亿元的营业收入时，无论怎样使劲，也无法继续前进了。

此时的万科，在高速多元化扩张的背后，隐藏着不少问题，有些甚至是致命的：（1）所有项目规模都很小，市场占有率极低。（2）面对激烈竞争只能不惜血本，等到品牌打响，成本也上去了，这时想追加投资扩大规模，集团的资金和人才储备却无法满满足，各分公司被迫继续小打小闹。（3）业务不稳定，企业短期赢利掩盖了缺乏长期持续发展动力的隐患。