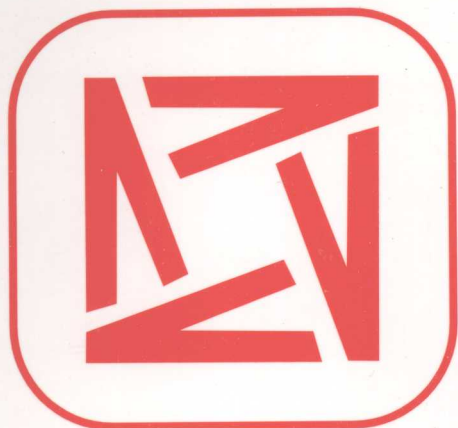


中国旗舰企业管理丛书
主编 熊金福 匡仲谦

熊金福 张晓光 编著

万科之颠



WANKE
ZHIDIAN

深圳出版发行集团公司
海天出版社
Shenzhen Publishing and Distribution Group
Haitian Publishing House

0000 0 00 0 00000 0 0
0000 0 00 0 00000 0 0

万科之颠

熊金福 编著
张晓光

主编：熊金福 匡仲潇

编委：安迪 王玲 王珊 王茂 王书晶 王海潮
李永江 李国新 李宗坪 李春兰 朱仲华 刘珍
刘静 张野 张玉枝 张燕 石保庆 张晓光
陈波 陈映娜 秦广 高淑芬 田伟 匡仲潇
郝惠文 罗伟钊 段青民 徐航 曹岷 侯焱文
鞠晴江 杨中菊 谭永胜 聂灿辉 熊金福



图书在版编目 (CIP) 数据

万科之颠/熊金福, 张晓光编著. —深圳: 海天出版社,
2008. 5

(中国旗舰企业管理丛书)
ISBN 978-7-80747-174-5

I 万… II ①熊…②张… 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006328号

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com) 电话: 0755-83460617
廖 译 (jilly359@yahoo.com.cn) 电话: 0755-83460341
责任技编: 蔡梅琴
封面设计: 黄 华
装帧设计: 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

出版发行: 海天出版社
地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033
网 址: <http://www.htph.com.cn>
邮购电话: 0755-83460397
印 刷: 湖南省地质测绘印刷厂
经 销: 海天出版社
版 次: 2008年5月第1版
印 次: 2008年5月第1次印刷
开 本: 778mm×1092mm 1/16
印 张: 14. 5
字 数: 250千
印 数: 6000册
总 定 价: 248. 00元 (共8册, 本册31. 00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

序言

“度”的力量

“中国旗舰企业管理”系列丛书是专门为我国正在崛起的一批知名优秀企业而编写的。当本系列丛书即将完稿时，我们发现这些企业蕴藏着一个共同点——“度”。

华侨城集团是“驰骋南东北西”，其“度”是——宽度。

万科集团是“山高人为峰”，其“度”是——高度。

中国平安集团是“参与国内外一起竞争”，其“度”是——进度。

招商银行是“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

中兴通讯是“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

中信集团是“坐镇京城，布局全国，走向海外”，其“度”是——强度。

大亚湾核电基地是“和平利用核能”，其“度”是——亮度。

富士康集团是在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”，其“度”是——深度。

上述名企“度”这个共同点的发现，使我们找到了“中国旗舰企业管理”系列丛书的一根纽带，一个灵魂。

细细想来，社会生活中出现的种种，无不与“度”有关。

“度”，是一个自然科学的概念，温度、速度、湿度、光度……同时，“度”也是一个社会科学的概念，一个哲学概念。

“度”，在哲学家的眼里是一个充满智慧的文字。哲学家说：掌握“度”的概念及原理，就等于有了一把认识世界的钥匙。

《说文》中说：“度，法制也。”《孟子》云：“度然后知长短。”《管子兵法》上说：“和合故能谐”，有规则、有尺度，才能成方圆，才能实现和谐。因此，要达到和谐，“度”的把握非常重要。

事物的发展是不以人的意志为转移的，它有其自身的内在规律，具有一定的“度”。我们正确把握了“度”，顺应了客观规律，实事求是，就可以把事情办好；假如我们对事物的度视而不见，单凭主观臆断，就会把事情办糟。

经济发展，有其自身固有的度，掌握了这个“度”，经济就会健康发展；否则就会适得其反，造成停滞和后退。

“度”在生命的行进过程中，是一种道路。“度”是浮标，是迷雾中的灯。认识自己的人，才有清晰的“度”。

任何事情没有绝对的量，只有一个度。世事皆有度，失度就会失误。度的奥妙在于把握得准，处理得当则事半功倍；反之，则事倍功半，甚至事与愿违。

认识度，是为了把握事物变化的客观规律，不犯或少犯错误。在机会未到、条件不成熟时，硬要跨越阶段，必然受到惩罚，因为过犹不及，物极必反。反之，如果条件具备，已近瓜熟蒂落，却当断不断，又会贻误发展时机。因此，精确地把握好度，是保证事业持续健康发展的必要条件。

从“度”的意义上看，“中国旗舰企业管理”系列丛中八大名企各自的“风度”特点，从另一个角度给了我们新的启示。

我国的知名企业数以千计，他们的发展是各有千秋。我们选择介绍的这八大企业，也许不是我国企业界最好的，但他们的风度却是别有风味的，值得所有企业和企业家回味和考究。

由于每一个成长发展中的企业每天都处在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展着的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

万科之颠

——万科集团从创造到颠覆

颠，顶也。颠，又颠覆也。

在中国，万科集团有一颠二义之身：它，经过20多年的成长，一步一步走上了中国房地产的巅峰。它的创造者，一步一步登上了地球高山之巅；它，又正在一步一步颠覆自己的过去，用变革的手法书写未来的历史，用特有的脚步丈量描绘中国大地的蓝图。

万科® 中国驰名商标

 **万科**
建筑无限生活



万科开发研究中心

名企风度榜

万科集团：“山高人为峰”，其“度”是——高度。

万科企业股份有限公司成立于1984年5月，是目前中国最大的专业住宅开发企业。至2006年末，公司总资产485.1亿元，净资产148.8亿元。

万科致力于通过规范、透明的企业文化和稳健、专注的发展模式，成为最受客户、最受投资者、最受员工欢迎，最受社会尊重的企业，连续四年入选“中国最受尊敬企业”，连续三年获得“中国最佳企业公民”称号。

万科1988年进入住宅行业，1993年将大众住宅开发确定为公司核心业务，2006年业务覆盖到以珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈为重点的二十多个城市。迄今为止，万科共为九万多户中国家庭提供了住宅。

经过多年努力，万科逐渐确立了在住宅行业的竞争优势，“万科”成为行业内第一个全国驰名商标。

万科1991年成为深圳证券交易所第二家上市公司，2006年末总市值为672.3亿元，排名深交所上市公司第一位。公司在发展过程中两次入选福布斯“全球最佳小企业”；多次获得《投资者关系》、《亚洲货币》等国际权威媒体评出的最佳公司治理、最佳投资者关系等奖项。

万科现有员工13000余人。2005年，万科荣获《财富(中文版)》和华信惠悦合作评选的“中国卓越雇主”称号。

深圳市海天出版社图书书目

丛书名	书 名	价格/元
秘书系列	中国秘书大全（卷一）——秘书标准	58.00
	中国秘书大全（卷二）——秘书训练	60.00
	中国秘书大全（卷三）——秘书参考	60.00
	中国秘书大全（卷四）——秘书考证	49.80
	国家秘书考试指南（2004年）	58.00
	党政秘书成功快车道	22.00
	秘书沟通	25.00
秘书职业标准大全	高级秘书手册	43.00
	公司秘书手册	34.00
	商务秘书手册	28.00
	行政秘书手册	28.00
	秘书训练课程	18.00
	秘书自修手册	20.00
	秘书怎么办？	26.00
	秘书规范-国家秘书职业训练课程（8碟装DVD）	3,600.00
商务·企管系列	礼仪万事通	28.00
	商务万事通	29.00
	秘书万事通	36.00
	商业秘书课程	32.00
	劳资双赢	20.00
	项目管理速查手册-2IPM智尊项目管理丛书	29.00
	营销百战奇略——百战奇略系列	28.00
	经营的法律环境	42.00
	生产现场实用手册	25.00
OFFICE档案解密系列	循规蹈矩&办公室的生存定律	29.00
	真我风采&办公室的至尊礼仪	29.00
	上行下效&与上司的交往规则	29.00
	左右逢源&同事间的处事攻略	29.00

一品主管系列丛书 (漫画经管)	一品营销主管	20.00
	一品财务主管	20.00
	一品生产主管	22.00
	一品人力资源主管	20.00
彩票系列	智取500万: 3D双色球投注绝招	17.00
	轻松500万: 3D彩票中奖秘诀	20.00
	抓住500万: 彩票中奖有绝招	15.00
	攻克500万: 彩票中奖绝招之二	18.00
	实现500万: 彩票中奖绝招之三	26.00
	巧夺500万: 中国福利彩票中奖绝招	18.00
一品人生系列	手段: 攻防兼备的88种职场攻略	19.00
	细节: 影响人生的88种生活习惯	19.00
	修炼: 决定命运的88种行为宝典	19.00
	能力: 促进沟通的88种话语秘诀	19.00
传·帮·带系列	怎样帮助下属提升绩效	19.00
	怎样带好下属	19.00
	怎样将经验传给下属	19.00
	最新大学英语四六级考试词汇与经典试题	22.00
	最新大学英语四六级考试一点通	29.00
服务业实务 图解手册系列	零售业规范服务图解手册	25.00
	餐饮业规范服务图解手册	25.00
	酒店业规范服务图解手册	25.00
	康乐业规范服务图解手册	25.00
	投资收益营销	30.00
舒博克顿丛书	SPC运作实务	28.00
	小企业创业实务	29.00
	提升小企业实务	29.00
世界500强企业 管理工具系列丛书	世界500强企业标准化管理工具	69.00
	世界500强企业管理层管理工具	69.00
	世界500强企业表单化管理工具	69.00
	世界500强企业制度化、管理工具	69.00
	世界500强企业普通员工化管理工具	69.00
	和衡管理	58.00
	赢在股市	88.00
从员工到主管 必读手册	生产现场主管必读手册	20.00
	采购主管必读手册	20.00
	生产现场技工必读手册——从员工到主管必读手册	20.00
	采购员必读手册——从员工到主管必读手册	20.00

健康生活 一本通丛书	食物药用一本通	20.00
	百病食疗一本通	18.00
	运动保健一本通	15.00
	老年保健一本通	19.80
	家庭养花一本通	20.00
	中华圣贤经	10.00
	中华圣贤经·大字版	10.00
	中华圣贤经:珍藏版(宣纸·大开本)	98.00
中华圣贤经典丛书	启蒙(上、中、下),儒家(上、下)	60.00(5册)
	道家 兵家 医家(上、中、下)	60.00(5册)
奇幻米多街系列	米多街的逍遥时光	16.00
	一只猫的青葱岁月	14.80
	校园童话剧(2CD)	28.00
	中国制造	280.00
	深圳房地产年鉴	268.00
	深圳物业管理年鉴	200.00
	深圳政法年鉴	120.00
	企业年金基金会会计制度研究	35.00
	富人为什么喜欢住伦敦--行走西欧系列	26.00
活出最佳状态丛书	天天快乐的活法	29.00
	喜爱深圳的99个理由	38.00
	浪漫的1001种方法	36.00
	时尚的52个难题	36.00
完美女人系列丛书	女人怎样更性感	29.00
	女人怎样更风韵	29.00
	女人怎样更幸福	29.00
	女人怎样更温柔	29.00
	女人怎样更时尚	29.00
	女人怎样更漂亮	29.00
	女人怎样更优雅	33.00
	女人怎样更精致	29.00
	女人怎样更美丽	38.00
	女人一定要精彩	49.00
百分百女人 加油站系列	造梦女人	29.00
	女人识相	29.00
	女人私想	29.00
	玫瑰女人	29.00
	动感女人	29.00
	女人本色	29.00
	女人骄点	29.00
	性福女人	29.00

百分百女人 调色板系列	穿对衣裳嫁对郎	29.00
	对面的男孩看过来	29.00
	喧嚣在午夜里的探戈	29.00
	高跟鞋敲出来的自信	29.00
	散落在森林里的狐步	29.00
百分百女人 郁金香系列	颠覆心跳的地图	29.00
	霓裳羽衣的裂变	29.00
	馨香醉染的芳魂	29.00
知性生活系列丛书	异乡的天空	19.80
	流动的风景线	19.80
	收藏阳光的香味	19.80
	坠落在掌心的泪	19.80
百分百男人 烟灰缸系列	男得糊涂	25.00
	男色时代	25.00
	男人性趣	25.00
	男人风范	25.00
月亮撞地球系列	我拿什么奉献给你我的孩子——当代家长的无声咏叹	20.00
	我想有个好爸爸好妈妈——当代孩子的内心呐喊	20.00
	新课标小学生写作训练一本通	22.00
	我是学生，我容易吗 ——《高二（3）班的大情圣》系列	18.00
	谁说帅小子是笨蛋	15.00
	小学生多功能英语学习词典	29.00
	创新高中数学知识网络	25.00
	中国策划经典案例——崔秀芝专辑	39.80
青蛙变王子系列	魔法镜子大变身	15.00
	父母竖起大拇指	15.00
	班级人气大比拼	15.00
	社会交际斗秀场	15.00



致读者

感谢您购买我社出版的图书，欢迎您对本图书提出意见和建议。

海天出版社是深圳经济特区最资深的一家出版社。海天出版社自1984年建社至今，已经历了20多年的发展历程。经过不懈的艰苦创业，海天出版社已拥有自己的“海天综合大厦”。所出版图书曾多次获国家级图书大奖，并以自身所独具的特色和风格，跻身于国内出版大社的行列，成为国内较有实力的出版实体。

为读者出版更多更好的图书，为社会奉献更多的精品，是我们的责任。真诚欢迎您向我社投稿，您的才华将通过我们得以展现，您的价值将通过我们得以提升。

我们的联系方式是：

廖 译：jly359@yahoo.com.cn 0755—83460341

陈 炯：cj@htph.com.cn 0755—83460617

陈 丹：htcd1999@163.com 0755—83460243

赵同敏：ztm@htph.com.cn 0755—83460593

地 址：深圳市彩田南路海天大厦海天出版社703室特区读物编辑部

期待我们的合作！

目 录

第一章 颠覆20年巅峰

- 1.1 高山始平川 2
- 1.2 居山小天下 5
- 1.3 山峰之记忆 7
- 1.4 巅峰欲颠覆 11
- 1.5 山高人为峰 14

第二章 颠覆发展模式

- 2.1 崛起中创新发展模式 18
- 2.2 做“加减法”颠覆生命周期 20
- 2.3 当领跑者颠覆行业模式 23
- 2.4 树标杆启动品牌战略 29

第三章 颠覆生产方式

- 3.1 流水线上盖房子 36
- 3.2 住宅开发标准化 39
- 3.3 住宅生产产业化 43
- 3.4 领跑城市人居 46

第四章 颠覆经营理念

4.1	建筑无限生活	50
4.2	做企业公民	55
4.3	以客户为中心	57
4.4	给普通人造房子	61
4.5	高于25%的利润不做	62
4.6	告别“管理”拥抱“服务”	64
4.7	只赚阳光利润	67
附	万科资本的“三大纪律八项注意”	70

第五章 颠覆企业文化

5.1	主题年的“变革”	94
5.2	学习型的组织	98
5.3	万科的周刊	100
5.4	规范的职业	102

第六章 颠覆组织管理

6.1	推倒重来的管理模式	106
6.2	后现代企业管理范式	110
6.3	有威力的管理系统	114
6.4	严谨的执行力	116

6.5	完善的职业经理人机制	119
6.6	不变的人才资本信念	123
6.7	着眼未来的“造人运动”	125
6.8	人力平衡计分卡的实行	127
6.9	对员工的高度尊重	129
6.10	富有特色的考绩考评制度	134

第七章 颠覆人生价值

7.1	较早闯荡深圳	139
7.2	勇于攀登高峰	141
7.3	“免费”地产顾问	145
7.4	卓越的领袖和团队	149
附	万科董事长王石简介	151

附 录

万科年志	154
万科荣誉	168
万科职员手册	171
主要参考文献	214

第一章

颠覆 20 年巅峰

【章记】

在万科走过了20年之后，2005年万科出人预料地抛出了“颠覆，引领，共生”的主题年口号，拉开了又一个10年的脚步。

颠覆一词，出现在过去20年的巅峰之后，表现出了万科人继续引领地产的“雄心”，预示着万科的辉煌历史的延续。

1.1 高山始平川

再高的山峰，最初可能是平川，甚至是一片洼地。万科的这座地产“高峰”，就是在“平川”上突起的。

1984年5月，万科的前身“深圳现代科教仪器展销中心”，在创始人王石的带领下开始了艰难的创业之路。

从创业到上市

1986年10月15日，深圳市政府颁布了《深圳经济特区股份制股份化试点暂行规定》。王石就敏锐地捕捉到了这