

VANKE 万科

刘志松 亦 今 编著

学习万科 好榜样

中国最具领导力公司 | 中国最受尊敬企业

中国最佳企业公民(连续两年)——21世纪报系
○2007年度最具领导力公司——翰威特、RBL集团及《财富》杂志
○2006年度中国最佳品牌20强——《商业周刊》(中文版)和Interbrand
○中国区“最佳公司治理奖”和“最佳年报奖提名奖”——英国IR杂志
○中国最受尊敬企业(5年蝉联)——北京大学管理案例研究中心和《经济观察报》
○2007年度卓越表现奖最佳社会责任奖——中国社会科学院中国产业与企业竞争力研究中心

学习万科 好榜样

刘志松 亦 今 编著

VANKE 万科

图书在版编目 (CIP) 数据

学习万科好榜样/刘志松, 亦今 编著. —厦门: 鹭江出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 80671 - 855 - 1

I. 学… II. ①刘…②亦… 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 016066 号

学习万科好榜样

刘志松 亦今 编著

责任编辑 / 朱明解

特约编辑 / 王 琪 曾 刚

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330 010 - 62376499

印 刷 / 北京富生印刷厂

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 17.25

版 次 / 2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80671 - 855 - 1/I · 150

定 价 / 36.00 元

(如有印刷错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

前言

学习万科好榜样

2002 年岁尾有一个红彤彤的中国。党的十六大过后一切媒体的背景色都调成红的，就连海外媒体也不遑多让，一时间几乎所有主流媒体都以中国为主要话题，背后也都映衬得鲜红鲜红。中国人的心情也从来没有这么激动过，欲求发展、振兴中华的热潮也从未像今天这样红红火火。房地产在这一片红海洋中更是分外妖娆，举国上下近三万家公司在这一疆场纵横驰骋，一争高下。然而万军之中，一眼望去，败多胜少，军阵不整。近十年来，老牌房地产公司多数已垂垂老矣，步履蹒跚。近五年前，整个行业每年增长百分之三十以上，但房地产类上市公司的净资产收益率的平均值却一路下滑。这中间只有万科一家例外，它不仅保持长期稳定增长，2002 年更是爆出新闻：公司业务增长近百分之八十，单一公司产量已交付 117 万平方米，位居世界前茅，营业额以五十亿人民币在中国夺冠。这不能不引起一向“学先进”的万通的特别关注。所以我想对同事们说“学习万科好榜样”。

万科之所以先进，首先是有一套非常正确的价值观。大家知道，万科很早就解决了产权问题，也很早就“股份化”了，又很早上市，它的创业者和管理团队始终以职业经理人的道德操守严格要求自己，敬业爱岗，全心全意回报股东。所以，万科形成了一整套与职业经理人相关的价值观和公司文化（白领文化）。万科的管理，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

学习万科

好榜样

牌价值。万科的“企业视角、人文关怀”特别好地表达了职业经理人文化的内涵，同时也恰到好处地观照了白领的文化趣味，使一批白领对万科情有独钟、趋之若鹜。

李嘉诚、盖茨、巴菲特、戴尔开始都没钱，但他们创造了商业奇迹，不仅富甲天下，而且还推进了人类文明进程，回馈了社会。如果同时给5个人各100万元，他们创业、经营的结果必定会大不相同。同样，一家有十年历史和一家有百年历史的公司彼此经营发展的环境都差不多，但结果也完全不同。这主要是由各自核心价值观驱使的行为方式不同所造成的。显然赚钱的决定性因素往往并不是钱本身，公司的核心价值观才是根本，国外有关百年老店的实证研究充分证明了这一真理，一间公司由优秀变成伟大，其核心竞争力的最重要的组成要素之一就是正确的价值观。所以，我们今天看到了一个优秀和走向伟大的万科。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其最重要的获胜基因。

国内的房地产公司一向以“开发”自居，政府、投资者、消费者或旁观者也都将房地产公司的“套路”以“开发”一言以蔽之；大家也通常把我们叫做“开发商”，似乎“开发”是房地产公司唯一的商业模式。新经济兴起以来，许多人开始对商业模式特别关注，甚至写出专著，声称网络经济有“七十七种商业模式”。相比之下，房地产行业就显得单调得多，几乎没有人怀疑过“开发商”的角色和开发的模式。在我们探寻万科成功的奥秘时，我才恍然大悟，我们多年以来所深信不疑的“开发”模式并不是房地产公司唯一的、更不是最好的商业模式。因为内地有房地产是改革开放以后的事，而最先形成房地产市场的又是深圳。香港房地产通过对内地的直接投资不仅促进了内地的城市建设，同时也将其开发模式引入了内地，内地房地产发展模式受香港影响至深，现在几乎所有的房地产公司的商业模式都可以看成是“香港模式”，即储备土地、挖坑卖房、炒卖楼花，还有房地产业务的多元化（涵盖基建、住宅、写字楼、酒店、商场等几乎一切产品）。应当说，这种模式对于单一项目，或者对只有一个项目的公司来说，往往容易成功；但对多个项目或综合房地产公司来说就很难下定论了。内地老牌地产公司几乎都采用了“香港模式”，至今大多泥足深陷。而大量的香港公司特别是所谓“五大

家”（长江、和黄、新鸿基、恒基、新世界），这十年来以“香港模式”和香港经验在内地大施拳脚，结果也是败多胜少、苦不堪言。这表明，“香港模式”在内地并非是所向披靡的制胜法宝。

其实，我们只要稍微比较一下中国香港和欧美发达国家，就不难看出其中的端倪。一方面，香港是一个城市，土地极其有限，因而长期以来政府对土地实行高度垄断，卖地收入几乎是政府的全部岁入，实行高地价一直给政府带来极大的利益；另一方面，几家大房地产公司垄断了香港百分之七十的新房供应量。双方博弈的结果就是高地价、高楼价、高利润。亚洲金融危机后，这一政策大受质疑，在实践中也屡遭挫折。反观美国这一大陆经济体，土地随着城市化进程不断被开发出来，与香港这种城市经济体比起来，几乎可以说，在美国，土地是无限供应，只要修路、架轨（轻轨）、挖洞（地铁）就会有大大小小土地被开发出来吸引大批人群去工作和居住。而另一方面，房地产公司又谈不上什么垄断，因此地价、楼价都由供求关系决定，房地产公司也无暴利可言。由于充分竞争和高度发达的不动产金融，房地产公司不得不采用高度专业化和长期收益为主的商业模式，在细分市场上取胜，靠长期经营获利。中国地域辽阔，未来房地产领域的竞争条件和市场化走向更像美国而不是香港。因此，未雨绸缪，改弦更张，尽早将注意力转到“美国模式”，即走一条极度专业化的道路，才是中国房地产企业的制胜之道。万科的成功其实就是“美国模式”的成功。万科不仅将专业化理解为把主业集中到房地产，更在实践中将所有产品简化为城乡结合部面向新兴白领的成片居住社区。如今万科生产房子就像沃尔玛开店一样，已经形成了大规模复制的能力。美国的可口可乐公司单靠卖可乐可以成为世界第一，今日中国的万科单靠卖一种小白领的住宅也成为了产量世界领先的公司。万科在中国内地的资本实力不敌李嘉诚，但在产量和效益上却创造了足以让李先生羡慕的成就。这一结果本身就证明了万科所采取的高度专业化和产品单一化作业、在细分市场上领先的“美国模式”，在中国是可以生根的。

最近联想的柳传志多次讲到，中国民营企业最缺少的是战略思维和战略决策。我认为这是真正的经验之谈，也是联想取胜的看家法宝。这十年来，商场硝烟弥漫，英雄辈出，传奇故事层出不穷，不仅使老外大跌眼镜，就连

学习万科

好榜样

国内的企业家也常常会生出“引无数英雄竞折腰”的喟叹。然而，斗转星移，能经得住时间考验，吹去浮沙始见金的不过尔尔。总起来看，之所以会有许多人折戟沉沙，主要原因是公司战略的失败，如盲目多元化、迷信资本经营、幻想依靠权力寻租，或者急欲冲进世界 500 强、拼凑大船、迎风出海。这些企业注重经营机会，而不经营产业，捕捉热点而不管理企业，不能始终如一地坚持自己的战略，有小机巧而无大谋略。反观万科，任凭风浪起，我自有章法。十多年前就上市，有 A 股、B 股，但不宣称是“资本经营”，明明早就将业务集中在房地产，却还嫌不专，索性将产品都简化到中产阶级的普通住宅。今后他们还要将产品更加标准化，甚至在总部将主要部品部件都设计好，通过住宅工业化来进一步地大规模生产。近十年来市场热点不断变换，万科却始终只讲两个字——“减法”，这就是战略——高度专业化，创造核心竞争力，推动大规模生产，全面提升产品质量与服务。正是这种清晰的公司战略，使万科终于在做“减法”的同时完成了公司稳步增长的“乘法”。一个人要有成就，坚定、坚强、毅力是第一位的，这种伟大的忍耐力量源泉是伟大的理想，而伟大的理想就是他的人生战略。所谓必有“坚忍不拔之志”，方可蓄积“坚韧不拔之力”。办公司、做企业同样如此，如果无法对“是什么？为什么？做什么？怎么做？做多少？和谁做？何时做？”等一系列问题作出明确的判断，形成准确的公司战略，就难免会脚跟不稳、缺少定力、薄积乱发。公司的胜败关键在于战略，战略的成败关键在于公司治理结构和管理团队。

万科的公司治理结构是有优势的。最早一批参与股份化改制和上市，加之股权相当分散，使股东、董事会及管理层的职责和权利界定得比较清楚。更为重要的是，万科的创业者很早就有了转化为职业经理人的定位，从而避免了许多民营企业创始合伙人之间的冲突和震荡，使管理团队得以长期稳定，并且养成了系统的经理人文化，理性的创业者和优秀的职业经理团队使万科在管理上能够集中精力，做细做透，不仅积聚起了本地（深圳）的优势，而且还建成了跨地区管理的高效体系。

创业者转型，即由“革命者”转变为“管理者”是民营企业发展中的一道坎，多数创始人迷信自己的“伟大”，沉溺于自己过往的“奇迹”，在遇到困难时总有方法而无定法，靠一两件事或某一项目创造转机，化腐朽为神奇。

这些人百分之八十的时间在关注机会和突破，不到百分之二十的时间抓管理。万科的进步恰恰表现为其百分之八十是管理性决策，百分之二十是投资性决策。好公司管理多、投资慢，坏公司投资快、无管理。今天，如果走进万科，你会发现无论是投资者关系（透明度、诚信），还是投资管理、财务管理、人力资源管理、客户管理，乃至公关管理都非常清楚细致、井井有条。王石对万科的贡献，在于他从不把精力放在门面和项目的炒作上，而是认认真真、数十年如一日、不厌其细地建造了最终可以自动行驶的“万科牌汽车”上。管理在于细节（魔鬼在细节之中），在于耐心，在于持久，这一点，万科人做到了，所以万科取得了我们不可比拟的成功。

我说了万科这么多的好话，一定有人不爱听、不耐烦，甚至会发出嘘声：“万科有什么好，它的项目还没我的卖得好。”“投诉万科的还少吗？”但我要用高尔基的话来回应你：海燕有时也会飞得很低，但企鹅永远飞不到海燕的高度。奔驰也会亏损，联想也有次品，但无人否认它们仍然是优秀企业。同样，万科的均好性，即从资本结构、公司战略、治理结构、管理团队，再到产品生产、公司文化、品牌价值，在目前房地产行业中最具有竞争性的。这不是我几句溢美之词就可以涵盖的，而是由年交付 117 万平方米和 50 亿的营业额所证明了的事实。学习万科，就要在均好性上下功夫，那种追求一招鲜（比如“资本经营”）打败天下无敌手、编故事、造传奇、剑走偏锋、人追狭路是靠不住的。以平常心求奇，则奇化为神；而以神追求奇，以奇豢养“伟大之心”，则属心乱神迷、溃而不治，这是亘古不变之理，不可不察。简单所以永远，这就是万科给我们的智慧。

万通还是一个小企业，为了追求进步，2002 年我们完成了新的战略规划，决定把公司由传统的全能开发商转型为专业的房地产投资公司，由香港模式转变为美国模式，即在专业投资公司架构下建立和完善高档住宅建设、土地开发经营、商用物业经营及定制服务四大业务系统。与此同时，我们将进一步坚持万通“学好才能赢”的价值观，继续“学先进，傍大款，走正道”。在未来 3~5 年，万通还将进一步地完善自身的资本结构，使之能够很好地支撑新的战略，并且具有良好的反周期能力，稳步朝前，化危为安，乘虚轻取，蓄积优势，大步迈进。在这种时候，我们把万科作为明确的榜样提出来，解

学习万科 好榜样

读它的成功密码，就是要在万通完成战略转型时再加一把劲，把“学先进”变成具体的行动。我们研究万科，不是万科的幸福而是万通的运气和机缘。唯望全体同仁和我一道，勤勤恳恳，任劳任怨，将学习万科这件事做好、做扎实。

万通集团董事局主席 冯仑

目 录

前言 学习万科好榜样 /冯仑

发展篇

- 时代浪尖中诞生成长 /003
- 股份制改造铺平道路 /007
- 做减法为企业“瘦身” /010
- “3+X”的区域发展布局 /014
- 融资与并购之路 /017
- 追求有质量的增长 /020
- 学做“企业公民” /024
- 最受尊敬的房地产企业 /028
- 亚太地区最具领导力公司 /031

品牌篇

- “万科”品牌的诞生 /037
- 种每年都结果的树 /041
- 建筑无限生活 /044
- 以客户的生活为本 /047
- 经营物业口碑 /051
- 品牌“符号”王石 /056

营销篇

- 向索尼学习服务 /061
- 来自香港的经验 /064
- 新标杆“帕尔迪” /067
- 创新+精细化=竞争力 /070

持续开发创新产品 /073

全面家居解决方案 /077

战略篇

超过 25% 的利润不做 /083

1994 那一年的岔路 /087

重点发展城市居民住宅 /091

坚定地走产业化路线 /095

像造汽车一样造房子 /100

30 岁与 1000 亿规划 /105

管理篇

组织机构的演变 /111

质量就是生命线 /114

阳光照亮的体制 /117

一群脑袋在思考的企业 /120

可复制的万科化 /123

人才篇

激情燃烧的创业岁月 /129

人才是万科的资本 /132

职业经理人梯队 /136

房地产企业的“黄埔军校” /142

“门户”自觉开放 /146

杂交高粱理论 /148

职委会为职工代言 /152

客户篇

客户价值即竞争优势 /159

客户是永远的伙伴 /162

大客户理论 /165

“万客会”聚万客 /169

物业篇

- 游泳池的水能喝吗 /177
- 万科的一块金字招牌 /180
- 万科服务“6+2”法则 /183
- 迈向“无人化”管理 /186
- 打造个性的社区文化 /190
- 万科的危机公关 /194

企业文化

- 万科的基因 /199
- 创造健康、丰盛的人生 /202
- 信息化接轨历程 /205
- 建筑研究中心 /210
- 一份刊物和一个理想 /212
- 王石 ONLINE /215

万科在中国

- 不断第一个“吃螃蟹”的企业 /221
- 一家负责任的企业 /225
- 模范的“学习型组织” /228
- 超行业视野中的万科 /231
- 万科的远大目光及自省 /239

附录

- 万科档案 /242
- 万科简史 /242
- 万科大事记 /243
- 万科理念 /260

参考书目

ONE 发展篇 ▶

志不强者,智不达。 ——墨翟

时代浪尖中诞生成长

这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各种事物，人们面前一无所有；人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。

——狄更斯（英国作家）

无论是人还是企业，其成长都离不开它所处的时代。

作为立足深圳的房地产企业，万科的地理位置决定了其发展与特区的发展分不开。万科的成长包含于深圳特区的发展，也反映了一代人在深圳特区追求梦想的历程。

1980年8月26日，全国人大常委会委员长叶剑英主持第五届全国人大第十五次会议，批准了《广东省经济特区条例》，深圳正式成为经济特区。这一决定使中国经济发展史进入了一个新时代。1984年，邓小平同志到深圳视察更是引起了全国的关注。从此，深圳像一块巨大的磁铁吸引了全国各地的年轻人，一批又一批的年轻人从五湖四海赶来，从各自原来的生活中脱离出来，涌向了充满新希望的特区，“深圳”一时间成了梦想的代名词。万科董事长王石就是其中一员。

而二十多年后，随着全国经济的发展、经济中心的扩散，深圳已经失去了往日那样的吸引力。特区已逐渐不再“特”了。2002年11月16日16时首发于“强国论坛”深入讨论区的网文——《深圳，你被谁抛弃？》，经各大网站转载后引起了广泛讨论，产生了巨大反响，并受到了深圳市委、市政府的

学习万科

好榜样

高度重视。时任深圳市长于幼军还与文章作者“我为伊狂”会面，成为各大媒体关注的焦点。

今天来到深圳，除了坐客车进关口需要检查身份证、到中英街能看到当年的一切陈迹之外，深圳已经显得不再特别。街上匆匆的脚步我们已经见怪不怪，曾经高耸的地王大厦如今在各大城市建设超高层建筑的热情中也已经显得不再高大，甚至到香港也已经变得方便快捷，只需持通行证通过罗湖口岸，深圳往日的神秘不再，一切已不再像往日那样显得特别。但是没有变的是街上行走的年轻面孔——这依旧是年轻人的城市。虽然现在看起来不再特别，但这里曾经是整整一代人的梦想之地，他们个人的历史和故事与这一片土地密不可分。

万科就诞生在这样一片土地上。按照特区政策，进口到特区的国外产品不能销售到特区外，但不限制特区外的客户将在特区内购买的商品运出特区。在这种环境下，万科的前身深圳“现代科教仪器展销中心”应运而生。

1984年9月21日，“现代科教仪器展销中心”（以下简称“展销中心”）正式开张，它占据罗湖区建设路南口一座多层建筑的整个二层，主要经营摄像机、录像机、投影机、复印机及一些办公文具。

展销中心的经营手法如同“空手道”：先收内地需货企业货款的25%作为定金，然后向港商订货，按同样比例付款给港商，待货到深圳后，买方付清余款提货，展销中心收到款再付给供货商。其关键是收取买家的是人民币，而付给香港的通常是美元或港币。因此，展销中心的另一项业务就是把人民币兑换为外汇，其业务量的大小完全取决于换取外币的能力。开张的前两个月，它平均每个月换取港币500万元。展销中心就在这项外汇兑换业务中赚取了它的第一桶金。

1984年秋，展销中心从北京新时代公司调汇1000万美元（拿到的汇价比市场汇价低0.5元）。随着这笔外汇到账，展销中心的业务量节节攀高。随后，展销中心又向其调汇若干，并在广州和北京设立了业务代表处，办公设备源源不断地销往北方。在展销中心以贸易实现原始资本积累的时候，深圳的几大集团正将兴趣点聚焦于在罗湖区建造高楼大厦，物业大厦、友谊大厦、国际贸易中心大厦、渣打大厦、亚洲大厦、特区大厦，一座座大厦在打桩机

的轰隆声中拔地而起。

业务慢慢展开，但市场是随时变化的，不久展销中心就迎来了它的挑战。1985年，国务院实施国民经济宏观调控，对计划外调汇和机电产品进行全面清理，录像机、摄像机的进口批文受到国务院机电办公室的严格限制，银行也开始收紧银根，并对外汇进行了严格管制，计划外外汇由国家银行代为管理，企业在被批准允许使用后按当时的官价赎回。当年，人民币贬值，调汇比率上升至1:3.3。进口电子器材、影视器材市场不再热闹如昔，市场萎缩出现端倪。

当珠三角的商人们还沉浸在供不应求的假象中的时候，展销中心初步显示出了它的远瞻性和行业视野，决定不惜资本迅速出货，以回笼资金做新的生意，走在了低价出货的前列。这一前瞻性使得展销中心迅速出货，资金迅速回笼，最后，由于出货早，他们在后期不仅补回了亏损的600万元，还盈利400万元。

展销中心再一次面临新的抉择。为了轻装上阵，展销中心裁员20%。另外，展销中心内部也出现了问题，它与母公司深圳特区发展公司之间面临调拨外汇的矛盾。展销中心的下一步怎么走？这成了一个当时的领导班子迫切需要思考的问题。

1986年，展销中心迁往和平路50号。

1987年夏天，展销中心与苏州手表总厂、香港余丰公司合资兴办了“精时企业有限公司”，这是它的第一个工业项目。为应对严格的外汇管制，公司转向出口创汇业务，以平衡进口消耗的外汇，还到山西临汾钢铁厂洽谈出口生铁业务。公司积极地进行探索，以应对变化的市场和政策环境。

1987年，公司的重要盈利业务仍集中在摄、录像设备上，并易名为“深圳现代科仪中心”（以下简称“科仪中心”）。为扶持民族视频产业，国务院机电进口管理办公室批准的进口批文改整机进口为散件进口，即只能进口散件，进口后再在国内组装、销售。于是，科仪中心与索尼、JVC谈判散件进口项目。鉴于索尼已在中国内地建了7家维修站，因此科仪中心也在深圳建立了一家索尼设备维修站，在选送技术员接受索尼一年期培训的同时，科仪中心还从广东电视台“挖”了两名索尼认可的工程师。这次合作，科仪中心