



VANKE:

viewpoint about the real estate

万科的观点

行业篇

3

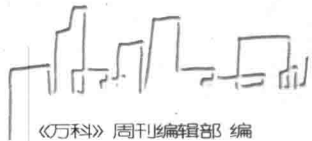


VANKER

views about the real estate

万科的观点

行业观察



《万科》周刊编辑部 编

F299.233.5

1

:1

VANKE:
viewpoint about the real estate

万科的观点

行业篇

SAX 73/09

花城出版社

序 一

一群思考的脑袋

黄铁鹰

收录在本书中这些文章的作者，我大部分都认识，他们有的仍在万科，如王石，郁亮；有的已经离开了万科，如郭钧，林少洲；还有的是万科的合作伙伴，也是竞争对手，如冯仑，陈劲松。

乍看本书的名字和这些作者，好像文章谈的都是地产界的事。其实不然，这些文章远远超过了盖房子的话题。房子是人一生中购置的最重要的财产之一，它同粮食一样关系到人的生存和尊严。然而这重要的东西由于历史的原因，直到15年前仍掌握在计划经济的手中。像前东欧社会主义国家一样，中国在1949年以后盖的房子，都是只有使用功能，拥有统一面孔的板楼。

改革开放后，商人可以从事房地产行业了。可是，当时这些写文章的人，哪个会盖商品房？都不会！他们有的正在做电器贸易生意，有的尚在学校读书，有的仍在国营工厂里干活流汗。不仅他们不会，当时整个大陆也几乎无人知道怎么建商品房，大学教材里甚至没有房地产这个词！

没人懂，不要紧。只要有需求，就会有商人，商人都是第一个吃螃蟹的人。于是，这些人呼啦啦地冲进了中国刚开放的地产业。然而，长城不是一天建成的。有了需求，有了土地，有了资本，有了设计的自由，不代表你就会盖，会卖，会管理商品房。如今新楼盘开盘，除了争奇斗艳的营销活动外，面对一个装修得美轮美奂的样板房，购房者早已习以为常。可是大多数人不知道的是，直到1990年，中国才出现第一个样板房。现在人们买房子时必问“每月管理费多少钱？物业管理是哪个公司？”然而，很少人知道，直到1992年，中国才有第一个物业管理公司。而买高层住宅的人都知道要用亮堂堂的落地窗引景入室。可是，有几个人知道中国的高层民用住宅，到1995年才有落地窗？

万科地产就是在15年前，像当时出现的一大批地产公司一样，在没有任何

专业准备的情况下跌跌撞撞地踏入了房地产业。15年之后，它变成了中国地产界公认的老大。我在北大光华管理学院讲授万科的案例时，同学们必问的一个问题是：“万科成功的经验是什么？”作为从商场里滚过的人，我知道企业同人一样，成功的背后有太多偶然和必然的巧合。每个企业都是一个万花筒，每个人看到的图案和每次看到的图案都可能不同。因此，回答同学们的问题时，我永远避实就轻，我说：因为，万科不是一个脑袋在思考，而是一群脑袋在思考。

不信请看，中国有哪个企业的员工能这样大面积地，长期持久地像公司高层一样，关注自己的产品和行业，“前仆后继”地写出一篇篇轻理论，重实际，非官样，少奉承的产业学术文章？没有！正因为如此，《万科》周刊作为企业内刊才能连续办了12年，出了近460期，发行量到万册，并能吸引众多的非万科人，甚至是竞争对手向它投稿。

《万科的观点·行业篇》这本书，或可有另一个名字——《万科人和中国地产界的思考》，因为这里收录的文章不仅仅是万科的经验，还有他们的同行，在过去15年里，对如何建造适合中国人居住的房子而引发的思考。

看这些文章，业内人会明白为什么万科创造了大陆第一个售楼样板房，为什么万科建立了大陆第一个物业管理公司，为什么万科敢于率先把外国设计师的图纸用在中国的民宅上……更重要的是，读了这些文章后，一个有雄心的地产人不能不扪心自问：在中国房地产这个如此巨大，刚刚起步的产业中，如何能不让万科独领风骚？

这些文章的撰稿人中，有很多已成为当今的中国地产大腕。他们很多人曾参与的房地产项目，让购房者至今耿耿于怀，让地产后来者贻笑大方，比如，设计落后，质量不好，承诺过度，官司不断。读了此书后，或许你会明白，他们原来都曾是姗姗学步的孩子。

黄铁鹰：中国人民大学工业经济系经济学硕士。美国旧金山大学管理学院MBA。曾任香港华润创业有限公司董事总经理，香港励致洋行有限公司董事会主席，北京置地香港有限公司执行董事，香港五丰行董事，万科企业有限公司董事，现任北京大学光华管理学院访问教授。

房地产公司真的很特殊吗？

姜汝祥

中国房地产行业及房地产公司中存在太多的怪现象。比如，公司老总出身最多样化的是在地产界，从学者、律师，到记者、广告人……再比如，最优秀的企业，钱多了最想进的也是房地产业，从联想、美的到雅戈尔、华为……

当我们为这种现象讶异时，一个自然的解释出来了：房地产业很特殊，如土地的供给非常有限且拥有者是政府，如房子的建造必须是在本地进行而无法工业化生产。所以，这个行业无法真正像冰箱彩电行业那样充分竞争，种种现象也自然而然。

房地产行业及房地产公司真的这么特殊吗？

万科最近宣布选取美国的Pulte Homes公司，作为自己未来发展的标杆。为什么选Pulte Home？回答是，它不仅是美国最大的房地产公司，2003年销售额达到90亿美金，占全美国住宅市场份额的4%，更重要的是，它保持了五十多年的持续赢利，且业务延伸到阿根廷、墨西哥、波多黎各。

这一标杆的选取背后，是万科十分明显的战略意图（strategic intent）：万科坚信房地产是一个完全可以全国性经营甚至国际化的行业，万科坚信一个凭借核心能力而不是凭借外在资源取胜的公司，才能做到持续的赢利。

的确，Pulte Homes公司从1956年成立，到今天成为美国地产领袖，在它每年的年报中，都在强调：Pulte Homes公司能够获得如此成功，经历过种种变化，但有两点是普特公司始终如一坚持的：

第一是专业化。Pulte Homes刚成立的时候，业务主要集中在Detroit 郊区修建居民住房和部分商业用房。20世纪50年代末，公司进行业务收缩：停止商用住宅建设业务，专注于居民住宅建设业务。时至今日，Pulte Homes公司的业务仍然完全专注于民用住宅。

第二是质量与客户。Pulte Homes 公司五十年来,所有的成功都建立于一个始终不变的理念——它选择在最合适的地方建最好的房子,保证客户体验价值。

这两点显然令万科兴奋不已。在万科看来,它之所以与其它的若干“地产英雄”不同,就是因为专业化战略的实施,及对质量和客户服务近乎偏执的追求。而从被美国《商业周刊》评为“最受消费者欢迎的 50 家公司”之一的 Pulte Homes 公司身上,万科似乎看到了自己的未来。

如果我们把视角拓展到对应的宏观背景,会更清楚地看清这种标杆的战略意义:美国房地产在最近二十年的平均投资回报率是 11.9%,而美国所有产业平均投资回报率是 11.7%。在最近二十年,美国最大的五家房地产企业,在全国住宅市场的份额从 5% 上升到 15%。这说明什么? 首先,美国房地产行业并不是一个暴利行业,而是一个平均利润行业。其次,当一个行业回归平均回报行业的时候,大公司就容易形成。

在我看来,这种对应关系同时还说明了一个基本的道理。只要一个行业所提供的产品是商品,而不是社会公共品,这个行业就将遵循基本的市场规则:企业的成败将主要由企业竞争能力决定,而不是外在资源或地位。哪怕是房地产这样特殊的行业,最终也会发展到与彩电、冰箱一样充分竞争的地步。

在这种逻辑下看目前国内的房地产公司,我们可以发现,大部分公司目前的优势都注定是暂时而短暂的。因为它们能力主要建立在土地和住宅市场旺盛的需求上。

为什么有那么多不同背景的人转身就可以变成土地大鳄? 原因在于,他只要拿到第一手好地,怎样都可以赚钱。同样,为什么那么多公司都要挤进地产? 原因在于这个市场的巨大利润与仍显不够规范现状。

正是在这种意义下,《万科的观点》十分值得我们品味。与其说是观点,不如说是追求;与其说是追求,不如说是信念。我相信五到十年过后,我们回头来看的时候,会看到万科这种追求和信念代表了一个时代的呼唤:中国需要有责任感的公司,尤其是产品生命周期是七十年的房地产行业!

做简单而不是复杂,做透明而不是封闭,做规范而不是权谋,做责任而不是暴利,这就是万科。

姜汝祥:北京大学经济社会学博士,知名战略专家,管理畅销书《差距》作者,美国《财富》杂志管理专栏特约战略专家,北京锡恩管理顾问公司总经理。

序一 一群思考的脑袋·····	黄铁鹰
序二 房地产公司真的很特殊吗?·····	姜汝祥

第一部分 诗意的栖居

关于人居的思考

[3] 城市的忧伤·····	贺承军
[7] 街区价值:一个不可忽视的词语·····	陈劲松
[10] 新经济与城市化及再城市化·····	郭钧
[15] 我们没有改变什么·····	尹昌龙
[19] 再论“建筑与乌托邦”·····	贺承军
[24] 社区不是一棵树·····	陈劲松
[28] 社区应是一棵树·····	杨向明
[31] 站在十字路口的城市更新·····	实建

第二部分 聆听市场的声音

对需求和供给的分析

[39] 商品房积压:不必过分惊讶·····	袁仁标
[42] 是什么拉动楼价下降?·····	王石
[45] 城市住宅预测与实证差距·····	王石
[48] 住宅市场的谜底何时揭开?·····	刘福泉
[53] 后泡沫时代:道德压力与开发商不可能的任务·····	实然
[58] 历史不会再现,变革就在眼前·····	刘龙、梁洁
[64] 在城市和经济的背景前·····	缪川、朱宁

第三部分 万科地产在中国

线条勾勒的行动

[71] 从被动到主动·····	莫军
[74] 万科地产:形势和我们的选择·····	单小海
[78] 试探万科城市花园初步成功的因由·····	林汉彬
[85] 根植上海,面向华东·····	郑少玲
[92] 万科十年东北路·····	小曾
[98] 后四季花城对话·····	韦业宁

目录

目录

第四部分 技术的力量

关于规划设计、标准化及产业化的思考

- [107] 规划设计与市场意识·····林少洲
- [114] 我国住宅产业化的发展途径·····聂梅生
- [119] 我们站在十字路口·····苏志刚
- [123] 住宅产业化:可能与不可能·····苏志刚 阮斌
- [129] 万科视角的住宅标准化·····若兰

第五部分 全心全意全为您

物业管理的实践真知

- [135] 美好家园,与谁共建?·····钟原
- [139] 游泳池的水能喝吗?·····哲西
- [142] 服务“过剩”时代的终结·····单小海
- [146] 浅谈住宅物业管理行业的市场定位·····小林
- [155] 万科物业:迈向“无人化”管理·····乐曼

第六部分 分享无限生活

客户关系的价值

- [161] 万客会:地产商又一营销新招·····刘江
- [165] 我看“投诉”·····林少洲
- [169] 四季花城“巴士事件”的反思·····彭涛
- [174] 客户会与企业的心态·····谢一武
- [177] 风雨同路万客会·····朱雪芬
- [182] 四两拨千斤的功夫·····朱雪芬

第七部分 合作与联盟

业有专攻,合作共赢

- [187] 新住宅运动:我们共同的主张·····王永飏
- [191] 走近“新住宅运动”·····贺承军
- [199] 聆听来自市场的声音·····单小海

[206]	与万科并肩前行·····	小曾
[211]	后泡沫时代的竞争和合作·····	任志刚
[217]	多元化融资何时上演·····	陈勇

第八部分 思想贴着地面行走 政府的角色与作用

[225]	危旧房改造:怎么改,如何造·····	袁仁标
[229]	安居工程:能否做得更好?·····	袁仁标
[233]	1998年政策对住宅产业的影响·····	王石
[236]	裁判使命与弱势关怀·····	大诗
[242]	集体土地流转的合理模式·····	贺承军
[246]	理性回归,任重道远·····	张红喜
[252]	一壶风凉话,四个热馍馍——检讨“卫星城”·····	贺承军
[257]	游戏新规则·····	朱雷芬

第九部分 一个行业与她的“共同知识” 市场规则的辩证

[265]	富人之间的民主和利益交换·····	贺承军
[269]	规则困境与群众运动·····	陈劲松
[274]	一个行业与它的“共同知识”·····	陈劲松
[278]	如果信任可以没有·····	魏君贤
[283]	将维权进行到底·····	冯仑
[288]	“圈地运动”VS“零土地储备”·····	陈方勇
[293]	用信息构筑理性市场·····	小龙
[299]	应对宏观调控,直面行业信用·····	缪川 清水
[303]	附录 万科企业股份有限公司开发项目素描	

目录

第一部分



诗意的栖居

关于人居的思考

1
万科的观点



城市的忧伤

贺承军

街道

当代城市的街道留给人的印象和记忆，就是车流、人流和广告之海。

既是街道，就应当让人感知到自己脚步的节奏，或舒缓或急躁。并且，在一定的视野范围中，某些标志性建筑或熟稔的、亲切的场所在等待着你。街道两旁有女人愿逛的商店，有男人愿意寻找的女人，但是没有一个是容纳足迹的场所。购唇膏的女人记得唇的印迹，找女人的男人也记得香吻，但脚步之痕是隐匿的。人们不记得自己的脚步，街道就失去了大部分意义。

街道的意义就这样消失在选择的骚动之中，安详而静谧的拐角处交换语言和思想的游戏似乎从未发生过——思维存在的场所消失，即使对于实用性的街道空间，也失却了存在的底蕴。

于是，步行街的概念在城市规划中频频出现，只是城市的男人们不愿意离车移步，而宁愿逗留在空调小车上，等待妻子或情人步行购物归来。

城市的生活性街道有如居住的多功能客厅，小餐馆、小店铺紧挨着连成一片，停车、用餐、购物、聊天等多种活动同时发生。这里体现了城市的活力。每当凌晨两点路过这等地方，一堆男人在喝啤酒侃大山，我不惊叹如此多的男人今夜躲在妻子的约束之外。午夜过后静悄悄的城市有如坟墓，好在我所在的城市的午夜是活泼而美丽的。一个城市可以没有职业思想家，但午夜仍在街上闲逛的男人，一定离思想不太远。

美好的街道是这样的：20~30米宽，500~1000米长，临街建筑2~3层高，建筑界面柔和，有凸凹，可以容得下一个餐桌或石凳，有不超过6米高

的雕塑，花木扶苏，石材铺地，有酒吧、咖啡厅和沙龙，沙龙里有才貌出众的女主人。说起女主人，就让人伤心地渴望。

广场

广场是干什么的？几十年来，我们习惯了万人集会批斗××人的政治性广场；几百年来，我们依稀记得将犯人枭首示众的刑场。前者让我们狂热，后者让我们冷漠，总之是偏离人性的成分太远。如今开会报告用不着众人均“到场”，枪决犯人也无需张扬示众，那么，广场用来干什么？

在许多人心目中，广场是一个城市的脸面，似乎城市脸面贴在建筑物立面上还不够，还要铺张到水平的地面上。于是，在城市干道或过境公路边设广场的做法大行其时，或者含蓄一点的，设一个市政广场，即在政府主要机关大楼前设一个类似天安门广场的空旷空间。

而市民广场，才是广大居民的真正需要。工作之余的闲憩，人们希望在商业街和居住楼密集的地方有宜人的广场。尺度不要大，做工要精致一些，层次要丰富一些，有个人自娱自乐的表演性空间，有静坐遐思的空间，有儿童游戏场所，也有适合残障人士通过的各种辅助设施。

中国人出门就喜欢看热闹，围一堆人看蚂蚁或看怎样做人血馒头，没热闹看就更喜欢在家里呆着，而不习惯于广场上的公共空间，所以每一个城镇都挤下每寸土地盖住宅楼，而舍不得留下一星半点空地做市民公共活动的广场。

曾几何时，广场成了一个纯粹政治性词汇，它令人想起法国启蒙运动以来的广场和街垒战斗，想起白宫前广场上的游行示威……近年来，一帮温柔善良的文人在倡议建设市民社会，作为硬件的市民广场，可有进入了他们的议题？

广场是市民的，同时也是培养市民的。广场是除办公室、影剧院外的重要公共场所，市民的素养在广场上醇化。广场的公共性，决定了它需要优雅的举止、优美的言辞，同时它容纳了与私宅密室的密谋私私有别的社会公义。市民广场能培养出真正的有判断力的公众，而不是平时唯唯喏喏、乱时一呼百应的盲目大众。

市民广场的布置要亲切、要多层次多中心，不宜设计成集中的同心圆式的格局，更不能在圆心上设立一个神坛一般的偶像雕塑。市民广场是人们身着便装随意游憩的地方，它将鼓励人们对于公共空间的自觉。

城市标志

城市标志以其实体而承载了精神、象征、审美的内容。

北京的天安门——古都、端庄厚重、正大光明、稳定团结、均衡、权威……

上海外滩——洋场、新锐典雅、商业繁荣、自由、和谐、多元共存……

深圳的标志呢？未来的水晶岛？还是现在的地王？

西方有许多历史名城，经过漫长的中世纪累世经年建立的教堂就成为历史积淀的城市标志，伴随着那些标志物凝聚了持续不断的人文精神的传统。从城市发展史来看，也不是哪一个君主或城邦主说要建一个标志性建筑就能建起来的。

所以，深圳暂无标志性建筑——再过五年有没有？未必。再过五十年呢？或许会有。

那么，现在人们谈论城市标志的意义在于，人们希望有更多的有个性的建筑出现，好让人们记住它在哪条路边以成为心理地图中的星位，并以此而记住整个城市。这种要求并不奢侈，也不包含长官意志的大一统，是平朴的民众愿望，值得城市设计者和政府共同来实现。

标志性建筑的审美象征性应该纯粹而富于建筑性，比如广州的五羊或丹麦的美人鱼，就因为过于具象，总显得不够纯粹，不够力度，因而标志性就不强。而如巴黎圣母院、悉尼歌剧院、北京天安门、上海外滩就要纯粹得多，更容易进入记忆。

倘若一个城市的人追求的象征，是如观音菩萨或财神爷崇拜的那种象征物，或者一定要体现什么宝什么贝的，只能说明这个城市的人心胸狭窄、实用而庸俗，对线条、抽象体块的漠然无知，说到底，乃审美力缺乏。

人们对公园的认识已经够多，公园是城市的肺，是新鲜空气、阳光和水体景观的汇聚之所，公园是城市人工环境中的自然。

但深圳的公园，似乎主要的是因为儿童而存在的。房地产业蚕食着公园绿地，只是在孩子乞求的目光下，成人们才留下了那星星点点的绿地。成人们中的男性大多去了歌厅酒肆夜总会，性感女人成为让他们陶醉的大自然。家庭主妇则和孩子们一道在家里看电视，稍微奢侈一点的妇女，就到美容院一方面做面子，一方面看自己。公园成为真正的奢侈品。

公园里应该可以跑步、打球、放风筝，做以上活动时，不必如高尔夫球场上的贵族们那样身边跟着球童，公园应该成为成人们每日的需要。问问深圳的男人们

几时逛过公园吧，他们逛公园的次数肯定不如情人的个数多，这样的一群男人可以规划、设计、建设出好的公园来？

但是与公园相类而历史渊源不同的另一种形态的城市空间——“苑”，则似乎得到了充分的重视。“苑”起源于古代王公贵族的郊野游乐场，它的当代形式就是世界之窗、中华民俗风情园之类门票奇高的旅游景点或高尔夫球会之类贵族俱乐部，虽然不再打贵族牌，但深圳的百万打工者是难得一睹其尊容的。天下没有白吃的筵席，这道理我懂，但城市应该有容纳所有人、成为所有人需要的公园，这道理谁懂？

一个平和的、平民的、平等的现代城市，不应该有充满歧视性的公共空间，无论这种歧视的政治的、经济的、种族的、阶级的、性别的解释是如何头头是道，这种歧视本身是野蛮、封闭时代的残存物。

选自《万科》周刊2000年总352期

街区价值：一个不可忽视的词语

陈劲松

“社区邻里”是一个不可忽视的词语！而在都市地产中，它又是最容易被遗忘的。我们打开房地产的任何一本教科书，翻一翻铺天盖地的销售广告和楼书，我们的目光会被以下的主题所吸引：一是漂亮的渲染图，而且报卖的楼宇往往是越出位越好（从周边的楼宇中越跳出来越可达到目的），否则不足以惊人；二是时髦的设计图，比如裙楼商场的中空共享空间和住宅对周围的封闭生活和封闭管理，否则就不够“现代感”。

虽然我们也看到诸如“绝板地块”、“位置繁华”等标识性词语，但这个词只不过是一个宣传上的附加，大多没有带来空间的和功能上的任何意义。这种“只扫自己门前雪”的做法和“社区邻里”是风马牛不相及的。

简·雅柯布（J·J acobs）的《美国大城市的生与死》在调查了美国根据现代城市理论建造的城市种种弊端之后，对大规模的都市地产发展提出了尖锐的批评，指出“社区邻里问题是西方许多大城市最关键和最为严峻的问题”。其实我们又何尝不是这样呢？

我们抛弃了四合院、抛弃了农民“村屋”、抛弃了邻里小店、抛弃了兵营式排列、抛弃了宿舍式的“筒子楼”，也抛弃了岭南民居、骑楼，同时也抛弃了以往的空间模式和邻里秩序，而且我们的都市地产直到目前也没有发展出一个大家都认可的空间秩序。都市空间里可以应用的形容词是“见缝插针”、“百家争鸣”和“杂乱无章”。

迅速的城市化运动促使地产以“一夜城”的速度发展，但同时也带来了典型的“逆城市化”现象：城市特色消失，传统市中心区开始衰败，社会治安混乱……面对这样的先兆，西方国家纷纷采取措施，消除和防止