

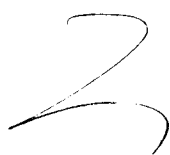


VANKE:

viewpoint on corporation management

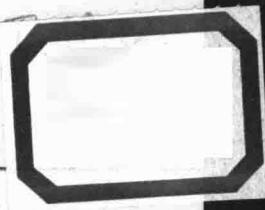
万科的观点

管理篇





《万科》周刊编辑部 编



《万科》周刊编辑部 编

VANKE:
viewpoint on corporation management

万科的观点

集文

管理篇

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

《万科》周刊编辑部 编

SAX 73 / 10

花城出版社

图书在版编目(CIP)数据

万科的观点

《万科》周刊编辑部编.

- 广州: 广东省花城出版社, 2004. 9

ISBN 7-5360-4430-5

I. 万...

II. 万...

III. 企业管理 - 文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 091815 号

策 划: 《万科》周刊

执行策划: 缪川

语词建筑

责任编辑: 张懿

封面设计: 阿志

版式设计: 语词建筑

技术编辑: 易平

出版发行 花城出版社

(广州市环市东路水荫路 11 号)

经 销 全国新华书店

印 刷 番禺官桥彩印厂

开 本 787×1092 毫米 16 开

印 张 42

字 数 450 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 11000 套

书 号 ISBN 7-5360-4430-5/F·66

定 价 78.00 元(全书两册)

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

序一

我的观点

王石

《万科的观点》文集收录了我的一些文章，较早的有《为了明天》（总36期）和《改改坏脾气》（总第75期），较近的有《房地产业与新经济的对接》（总第376期）和《2004年新春致词》（总第444期），从1992年到2004年，文字的时间跨度长达12年——而万科的发展史更长于此。

1984年，万科成立。1988年，万科进入房地产领域，并于1992年确定以城市大众住宅开发为核心业务。1993年，万科开始做“减法”，力求专业化。2000年以来，房地产在国民经济体系中的支柱产业地位进一步确立，行业前景明朗，资金密集型特征进一步突显，集中化程度提高，消费者也日趋成熟。在这样的行业背景下，万科开始了新一轮的扩张，目前业务扩展到深圳、上海、北京、天津、沈阳、成都、武汉、南京、长春、南昌、佛山、鞍山、大连、中山、广州、东莞、无锡、昆山和惠州19个大中城市，并确定了以珠江三角洲、长江三角洲和环渤海区域为中心的三大区域以及如武汉、成都等其它中心城市的“3+x”发展策略，形成全国布局。

从一开始，万科就秉承与其他房地产公司迥然不同的经营理念。万科不以赢利为惟一目标，不是单纯为客户提供住所，而是参与城市生长和城市文化建设的进程，坚持对城市负责、对后代负责的使命和理想，推行一种新的生活方式。正是在最初坚定而略显简单的“理想主义加实际的操作技巧”之上，诞生了今天万科的品牌理想：“从生活细节出发，提供体贴周全的服务，创造优质的居住环境，与客户共同建立一个能展现自我品味的理想生活。”

二十年来，万科保持着行业领跑者的地位，并凭借一贯的创新精神及专业开发优势，树立住宅品牌，为客户提供理想人居，为投资者带来稳定增长的回报，同合作者携手前行，交出了一份令人自豪的成绩单。我们用八个字总结万

科过去的二十年：增长，自省，专注，均好——这是万科二十年来最宝贵的财富。

万科有增长导向的业务文化。从结果上看，万科保持持续的赢利，而且是在业务急剧变化调整中持续赢利，这说明万科拥有非常清晰而明确的增长意识。

万科在高标准要求下进行“自省”。在逆境中自强不息，在顺境中谋求突破，在均好中强调加速，二十年发展历程贯穿着对自身高标准的要求。

万科有着专注的战略精神。二十年来，万科在多元化中做减法，在区域扩张中做业务收缩，在专业化中做精细化、集约化，在产品领先中做技术创新，摸索出“增长的减法四原则”：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。

恪守企业的基本底线，则体现着万科的均好性。尊重人，“不赚25%以上的利润”，坚持职业化，建立系统性的管理控制体系——所有这些对商业逻辑底线的遵从，构成了万科的“均好”。

同时，具有浓厚人文色彩和社会责任感的“理想主义”，始终指引万科获取社会的认可和商业上的成功。二十年的发展历程不断印证，人本主义和对人的尊重构成了万科企业文化的重要特征，我们坚守人文主义的理想，坚持对人的尊重，这是万科二十年来值得骄傲的成绩，也是万科成功前行的关键。

《万科的观点》是《万科》周刊在集团二十周年庆典之际推出的一个精华文集，这个集子忠实地纪录了万科的发展之路，以及我们及同道们在这一路上的所思所想。它欲图通过对历年文章的回顾，讲述和传承万科的发展和成功之道——要做到这一点并不容易。不过，本书中收录的文章有厚重，有轻灵，作者有大师，有新锐，观点有深沉，有激烈，相信对读者来说，总会开卷有益。

王石：万科企业股份有限公司董事长。中国房地产协会常务理事，中国房地产协会城市住宅开发委员会副主任委员，深圳市总商会副会长。

1998年12月，王石作为房地产行业代表人物，入选中央电视台为纪念改革开放二十年所拍摄的大型电视人物传记片《20年、20人》。1999年参加世界经济论坛——“99《财富》论坛”，并代表中国房地产业界在论坛上做专题发言。同年发起组织“中国城市房地产开发商协作网络”，并被推举为首任轮值主席，致力于重建房地产行业秩序和公信力，推动中国城市住宅产业的良性发展。

1994年和2001年，王石蝉联深圳市第一届、第二届“优秀企业家金牛奖”。

2003年，王石成功登顶世界最高峰珠穆朗玛峰，2004年，王石成为全球华人成功登顶世界七大洲最高峰的第四人。

领跑的姿势

冯仑

一公司有内部刊物并不稀奇，难的是将内部刊物的影响力超过公开发行的刊物。个人有观点也不稀罕，难的是一个公司有观点而且数十年坚持不懈。《万科》周刊正是这样一本难得的内刊，而万科也正是这样一家难得的公司。《万科》周刊将十余年文章精选结集出版，取名《万科的观点》，展示领跑者的风格，可喜可贺。

领跑者是不易的。领跑者往往比被领跑者有更多的曲折、更深的教训。先知往往来自于先愚，愚而能省，省而后发愤，遂成师范。万科是最先提出专业化的企业之一，特别是将公司百分之百的业务集中在住宅领域，更是着人先鞭，快马当前。即便如此，我们也不应忘记，万科在20世纪90年代中期全国性扩张时，仍带有相当的盲目性，不仅地域上章法乏术，缺少逻辑与战略指向；而且其几乎无所不包的产品类型，也缺乏清晰的产品线。这期间，万科虽然转型到专业化，还只是本能大于自觉，更似粗线条的努力。然而最近五六年，万科收拢拳脚，将地域集中在三大经济区，将产品删繁就简，百分之百地集中到中产阶级住宅方面。显然，万科领跑并非出自先知先觉，而是它知错能改，善于在过程中自省和改过，方渐次逼近臻境。

领跑的资格并非天赐，而是以往竞赛的奖章赋予。房地产行业3万多家公司，平均资本规模不超过500万元人民币。上市公司有67家，然而从过往十多年的业绩来看，平均的净资产收益率不超过百分之四，其中，能活过两个经济周期的企业更是寥寥无几。这之中，只有万科是异数：它不仅连续十年保持增长，净资产收益率高过百分之十，而且近年来增长势头之猛更是令人咋舌。万科跑得好、跑得快、成绩好，才能让追随者有信心。所以说，领跑是个打铁的活儿，自身硬方能持续前行。

领跑要让人相信你的真诚和善意，才会有众多的追随者。简单地说，就是要有道德的力量。万科是平等和开放的，它随时接纳众多同行的企业和朋友去参观交流，在中城联盟中更是倾囊而出；从战略到治理，从产品到团队，只要同行需要，它便和诸位同道促膝长谈，共话未来。当全国同行“学习万科好榜样”时，万科也派出人员，互相走访，取长补短。当国际合作与竞争日益激烈时，万科又瞄准美国日本的同行先进，奋力学习与赶超。万科在资本市场上的诚信记录，更是让人瞠乎其后。万科还始终坚持不行贿，阳光经营，足令后来者汗颜滂滂。总之，一个领跑者的道德力量比技能还重要，更具有持久的领先性。

“重要的事总是简单的”，“简单的事总是难做到的”，这是美军的两条作战条例。侧身而看，万科这十多年所谓的“观念”，其实不正是在印证这两条吗？！而这两条的精髓，也正是万科作为领跑者的标准姿势。

冯仑：现任万通集团主席，北京万通地产股份有限公司董事长，中国房地产协会城市住宅开发委员会副主任委员。曾获得经济学学士、政治学硕士和法学博士学位。

作为中国房地产的风云人物，冯仑在业界一直享有“地产思想家”的美誉。冯仑于1999年与王石、胡保森等联合发起并成立了中国首家房地产策略联盟机构——中城联盟，发起“新住宅运动”。2002年冯仑当选为第二任轮值主席。2003年，冯仑策划并积极推动大型电视专题片《居住改变中国》的拍摄，积极促进中国房地产行业发展，努力提升房地产行业道德形象。

| | |
|---------------|----|
| 序一 我的观点····· | 王石 |
| 序二 领跑的姿势····· | 冯仑 |

第一部分 一个万字头的诞生

万科企业股份有限公司的成长素描

| | | |
|------|----------------------------|--------|
| [3] | 总部搬迁话家常····· | 王石 |
| [20] | 为了明天——万科地产的经营特点及理念····· | 王石 |
| [23] | 万科公司的跨地域发展策略····· | 潮生 |
| [26] | 周年论衡——万科成立 12 周年之际访王石····· | 姜宇 |
| [31] | 万科的 1997····· | 王石 |
| [35] | 万科股改十年路····· | 陈松 |
| [42] | 王石回忆当年股改内幕····· | 单小海 |
| [46] | 王石说：“我辞去总经理职务不应该是新闻”····· | 单小海 |
| [51] | 以革命的名义想想过去····· | 姚牧民 |
| [57] | 王石：我的 2000 年····· | 王石 |
| [62] | 郁亮：舞台已经展开····· | 王永飏 小曾 |
| [66] | 房地产业与新经济的对接····· | 王石 |
| [71] | 以资本的名义，成长或突破····· | 郁亮 王永飏 |
| [76] | 8848 后的万科····· | 缪川 刘龙 |
| [78] | 战略万科，重装上阵····· | 彭涛 |

目录

第二部分 持续增长和领跑

关于价值，战略和管理模式的思考

| | | |
|-------|----------------------------|--------|
| [85] | 中国新兴企业的成长之路····· | 王石 |
| [89] | 转型期的企业投资策略····· | 王石 |
| [93] | 信息是企业的资源····· | 王石 |
| [97] | 面向新经济，关注普通人····· | 王石 |
| [105] | 让万科成为的士型企业····· | 单小海 |
| [111] | 扩张为什么？——来自资本市场的疑问····· | 小曾 |
| [113] | 扩张为什么？——关于万科内部经营管理的反思····· | 小曾 |
| [116] | 扩张为什么？——成长的问题要在成长中解决····· | 王永飏 |
| [121] | 寻找万科的品牌定位····· | 集团品牌小组 |
| [125] | 建筑无限生活，从懂得你的生活开始····· | 集团品牌小组 |
| [131] | 万科向西点学什么····· | 郁亮 王永飏 |
| [134] | 我们的工作 70 年有效····· | 莫军 |

目录

- [138] 总部与一线,均衡求合力.....郁亮 付凯
[141] 人、学习与企业文化.....清水
[146] 2004年新春致词.....王石
[148] 万科的新标杆.....缪川 彭涛 谭洪安
[153] 万科的第二次革命丁长峰

第三部分 质量是万科地产的生命线 专业化和规范化的发展方向

- [159] 质量是万科地产的生命线.....王石
[161] 老革命遭遇新问题.....单小海
[165] 万科地产的下一个十年.....老单
[169] 专业集成:提升万科业务流程的利器.....彭涛
[173] 万科的产品力从哪里来?郁亮 彭涛
[176] 扩张中的思考.....朱雪芬
[182] 让关心质量成为习惯.....王金升 朱雪芬
[184] 磐石行动写真.....朱雪芬
[188] 像造汽车一样造房子.....王蕴
[190] 住宅产业化:一个不可回避的方向.....王蕴
[195] 一块坚定的石头.....缪川

第四部分 人才是万科的资本 万科的人才理念与人力资源管理实践

- [199] 从“西部故事”到“丰盛人生”.....周仁启
[204] 专业追求,永无止境姜宇
[208] 团队精神,梦幻组合.....单小海 楼健
[213] 职业经理+团队精神=?.....王永飏
[218] 人才是一条理性的河流.....王永飏
[223] 竞聘:选拔与再造.....傅筱
[227] 在理想主义的旗帜下.....彭涛
[231] 交会时互放的光亮.....小曾
[236] 新动力:万科活力一代.....彭涛

第五部分 客户是我们永远的伙伴

善待股东,善待客户,善待合作伙伴

- [243] 客户是什么?.....谭志宏
[246] 客户是万科永远的伙伴.....王永飏
[253] 谁让你如沐春风?.....陈松
[256] 聆听客户的声音.....大诗
[258] 客户忠诚是怎样炼成的.....谭华杰
[262] 万科的发展离不开合作伙伴.....谭华杰
[265] 客户无小事.....缪川 朱雪芬
[267] 关注投资者利益,对全体股东负责.....郁亮 刘龙
[270] 关注客户,携手供方,筑质量成磐石.....缪川

第六部分 阳光照亮的体制

透明度是万科企业文化的突出特征

- [275] 领带不见了.....铁面
[278] 改改坏脾气.....王石
[280] 从前有座山——兼谈公司内部文件审批流程.....芦苇
[284] 企业反腐败的两重责任.....南丁
[287] 人的价值.....王石
[289] 黑棋、白棋.....姜宇
[291] 拉住传统的衣襟.....王远
[294] 职委会:向心力从哪里来?.....阿飏
[298] 万科如何做大?.....王远
[302] 这就是万科的朝气之所在.....大雪
[305] 走出门去交流,关起门来思考.....王永飏

[309] 后记 思考的岛屿.....缪川

[311] 附录一 万科企业股份有限公司经营管理理念
[315] 附录二 万科企业股份有限公司大事记(1984~2004年)

目录

第一部分



一个万字头的诞生

万科企业股份有限公司的成长素描



总部搬迁话家常

王石

一

万科创建于20世纪的1984年,当时公司的全称为“深圳现代科教仪器展销中心”。

一群年轻人聚集在一起,开始了创业的道路。办公地点为罗湖区建设路南口一座多层建筑的整个二层。顶层竖立着硕大无比的红蓝绿徽标和公司名称的霓虹灯。到了夜晚,彩色的霓虹灯在程序的控制下跳跃着、流光溢彩。整个建筑物坐东朝西,面对着高架铁路,凡夜间进出特区的火车乘客都会被万科的霓虹灯招牌所吸引。

“贸易王国”的美梦

这是一家什么样的公司啊?二楼是个卖场,陈列摄像机、录像机、投影机、复印机及部分办公文具,员工40人。

顾名思义,公司应该是做教学器材的,但从展场的商品来看,除了影视商品可以称上教学器材之外,万科经营内容同公司名称并不相符合。当北京师范大学和北京协和医科大学的采购部门慕名专程到特区现代科教仪器展销中心采购教学器材时,我才意识到公司名称对消费者的误导。

没有多长时间,公司名称改为“深圳现代企业公司”。由于业务的扩展,仍然保留建设路的展场,总部搬迁到高架铁路对面的和平路50号,时间是1986年。

新办公楼是由一栋九龙海关三层单身宿舍改建而成,简洁的几何外形用镜面玻璃包装,显得现代、简约,富有时代气息。尤其镜面玻璃上映

衬着蓝天上的白云缓缓移动时，你会感到这座建筑物在行走。

此时，万科的决策者正做着“贸易王国”的美梦！也就是在这座小楼里，万科实现了股份化改造，正式更名为：万科企业股份公司，那是1988年11月。

股份制改造的坎坷

诞生于特区的万科是家国营公司，进行股份化改造对万科来说是个里程碑，但起因却是由一幢高耸入云的摩天大厦的债务问题所引发。

话说1984年，万科的上级主管公司通过外资银行获得短期贷款兴建一座钢结构的玻璃大厦，但如何偿还贷款并没想清楚。翌年进入还款期，上级主管公司欲强行抽走万科帐上的800万美金偿还贷款而与万科产生冲突，进而引发人事危机。美金没调走，嫌隙却形成。此事坚定了万科进行股份化改造的决心，希冀借助现代企业制度走独立发展的道路。

股份制改造的申请第一次递上去的时候，负责企业体制改革的市体改办如获至宝，因为这是特区第一家申请改制的国营企业；上级主管公司的态度却截然不同：你王石一贯天马行空，股份化后更没法控制了，坚决不同意！同上级主管公司的尖锐冲突再次爆发。当时的上级主管老总给我传话：你王石有再大的本事也跳不出我如来佛的手心！矛盾激化，最后市委书记出面，上级主管公司才勉强发放了通行证。

外部矛盾化解了，内部对改制也弥漫着迷惑和抵触的气氛。记得一次座谈会上，老职员的代表摊牌：只要你把公司的房子私有化给个人之后，你王石愿意怎么折腾都行。

当时万科的净资产人民币1300万元，其中住宅资产占了500万，如果把这部分资产分了，公司资产规模将一下缩小很多，不利于增资扩股，我没有妥协。为了顺利开展改制和招股工作，特聘用三位“秀才”专职此事。老职工讥讽他们为老总身边的三位公公，并按姓冠以孙公公、李公公、冯公公（孙路，第一任董事会秘书，现任一家上市公司老总；李杰，改制后任万科下属两家合资公司的总经理，20世纪90年代初期移民美国；冯佳在万科呆的时间最长，现自己打理咨询公司）。股份制完成，上级主管公司成为控股30%的第一大股东。

1990年，因建摩天大厦仍然被债务所困的这家万科大股东寻求出售摩天大厦

产权。此时已经成为中国第一批上市公司的万科，意气风发，联手海外财团意欲收购，但脸面作祟，大股东硬是另觅其它买主，致使万科的收购计划功亏一篑。可气可叹！

当时和平路50号已经容不下急速发展的万科，寻觅新的办公地址成为当务之急。恰同万科合作了7年的美国著名精品制造公司富兰克林从特区内搬出二线关，万科选择腾空的六层8000平方米工业厂房改造成写字楼，这是自己的物业。原来只是想两三年临时过渡，没成想一呆就是8年。

“海神广场”的天折

万科临时搬进坐落在水贝工业区的改建厂房后不久，确定了位于文锦路的海神广场为总部永久写字楼。当时海神广场还处在筹建阶段，设计的建筑高度180米、51层，建成后将是仅次于地王大厦的特区第二大高楼。端详着这座所谓新古典主义风格的立面渲染图，想象置身耸立云端的空中花园，放眼四处：深圳水库、香港山峦、地王大厦，林立的塔吊工地尽收眼底，怎能不产生自豪和骄傲的情绪？

海神广场1995年破土动工，预定1997年竣工。那是个既令人激动又令人浮躁的年月。万科人的热血在沸腾，王石的头脑在发热！好景不长。在宏观调控的大背景下，特区写字楼市场迅速萎缩；在铿锵的打桩声中万科人感觉到写字楼市场的寒气逼人。此时与万科同一时期兴建的高层写字楼有咸成大厦、深房大厦……与市场前景黯淡形成鲜明对照的是各个工地仍是挑灯夜战、灯火通明，钢筋混凝土浇注的楼板以三天一层的速度向高空抬升。

是不顾市场变化继续兴建？还是承认决策失误停工调整？无论选择前者还是后者，都面临不可捉摸的因素和市场风险。万科面临着痛苦的抉择。我提议停工，并承担由此造成经营损失的决策责任。

海神公司是个合资公司，万科仅占30%的股份。合资企业董事会接受了万科的提议。我还提议：调整原综合写字楼方案为综合高级公寓，为此股东需追加投资人民币15000万。股东信任万科专业的判断，但却不同意新增加一分钱投资。海神公司的总经理是位富有激情的完美主义者，对海神广场的选址、立项、设计、开工倾注了大量心血，他服从停工的决议，却无法面对把写字楼改成住宅。

但面对的最大难题是如何向原土地方解释。海神广场的地基位置曾经是南海

石油西部公司驻深圳办事处的两栋住宅楼，按协议，海神广场建成后，西部公司将获得其中的部分产权。修改方案的关键在：建筑高度由180米调整为151米，其建筑面积随着高度的降低而缩水，西部公司愿意接受缩水造成的面积损失吗？回答是：理解合资公司的处境，但任何修改方案要以不减少西部公司在合同中应获得的产权面积为前提。西部公司开出的条件并不苛刻，但海神公司却无法单方承担缩水面积的损失。一场漫长的马拉松式谈判拉开了序幕。

南海石油西部公司的总部设在位于南海北部湾的湛江。赴湛江谈判，西部公司的张总安排参观海上采油平台。风高浪急，盘旋的直升机犹如海风中的一片树叶飘荡着，不免联想商海的腥风恶浪，稍有不慎就会葬身鱼腹啊……



“石敢当”能起这么大的作用？

南海石油西部公司组建于20世纪80年代初，负责北部湾大陆架的油气田开发。资金、技术来源于参与合作开发的跨国石油财团，待油气田产气、油后，按比例分成。

这是最早一批对外开放的大型资源性企业之一，有着丰富的国际谈判经验和法律意识。西部公司接受万科“写字楼变住宅楼”的建议，但对于降低层数的方案仍坚持“原合同分配西部的绝对面积不变”的强硬姿态。

总建筑面积减少了，但分配对方的面积不相应减少，这个帐万科怎么算也算不过来。谈判再次陷入僵局，无功而返。正式修改合同是六个月之后。

万科同土地方争取了较好的分配比例，但股东们无意追加投资。万科被迫提出收购其它三名股东共计60%的股份，期间经历无数次的沟通、饭局，还有卡拉OK。

1997年万科的资金并不充裕，收购最大的股份采用了股权置换。由于万科拿出的股权是旗下有连续盈利记录的银都公司，很快就成交了。

还有一个小股东——新疆大德，只占8%的股份，他表态：愿意听万科的，怎么都行。对万科投如此信任票至今仍令我感动。在完成对大德8%的股权收购后，我也表了个态：你只要在新疆投资房地产，万科一定帮忙。

还有一位股东的交易就不大顺利，合同签了，杯也碰了，卡拉也OK了，办移交时才发现其股票早已被法院冻结。这家伙在搞什么鬼？又是一番折腾。

新组建的董事会由王石任董事长，姚牧民任执行董事，时任职万创的莫军受命接任老总。海神广场也更名为万科俊园。江苏建安一建的建筑队伍第二次开进了工地，高耸入云的塔吊又隆隆地开动起来。这是1997年的5月，要求在1998年12月之前装修完成，交付客户使用。

宏观调控期间的房地产形势并不乐观，尤其高档住宅市场，这个在当时是中国大陆楼层最高，也是最高档的住宅项目能有市场吗？在深圳一家大型房地产企业的业务会上，大家一致认为：俊园将是万科地产走下坡路的标志建筑。

有人在替万科捏一把汗，也有人等着看万科的笑话。市场好坏且不说，从风水来看，俊园所处的位置直冲文锦路口，聚不了财。堪舆学上有许多居住环境上的朴素道理，但我不大相信风水上的聚财之说。问题是广东的消费者相信这套，买房前要请风水大师踏勘。清华建筑系一毕业就加入万科的莫军也请来香港的著名堪舆大师，踏勘结果，从山东请来一块十几吨重的泰山石摆放在俊园大厦广场的中央，俗称“石敢当”，起镇宅辟邪作用。一块泰山石能起这么大作用？

一年之后，俊园交付使用时已实现销售80%的业绩。俊园的顶层四套是复式结构，人民币800万/套，最抢手！站在顶层俯瞰文锦中路，在坚如磐石的超高层大厦前面，来往的车辆就像移动的火柴盒，哪能构成冲力？

万科在深圳高端的住宅市场站稳了脚跟。从海神到俊园的转型是万科积极应对市场变化的一个典型成功案例。同时期停工改建的还有天津的金刚桥万科高级公寓、鞍山万科东源大厦、武汉万科广场、深圳福景大厦……

俊园之后的痛定思痛

万科俊园这座超高层建筑记载着万科地产一段特殊而有代表性的经历，一段否定之否定的历程，既在痛苦中否定盲动的过去，同时也诞生了光明的未来。大厦屹立在文锦中路，融入了高节奏、具有南国风味的现代城市景观之中，赞誉之声接踵而来。

但这只是事物的表象。从经营上看，万科为这种不得不做的否定付出了代价。这种代价在财务报表上的体现就是低效资产。