

在商业领域里
企业启发企业将是未来的主流

图解万科

地产之师



标准化+精细化+规范化
打造地产领袖，引领地产行业风向

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

微观层面解析

图解详细说明

附带管理工具



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图 解 万 科

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

图解万科/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京:

中国经济出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5017-9542-0

I. 图… II. 克… 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 (2009) 第173008号

责任编辑 张 卉

责任印制 张江虹

封面设计 克而瑞(中国)信息技术有限公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 190mm × 250mm 1/16

印 张 20.75

字 数 388千字

版 次 2010年1月第1版

印 次 2010年1月第1次

书 号 ISBN 978-7-5017-9542-0/F · 8384

定 价 68.00元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

编委会

编著单位 克而瑞（中国）信息技术有限公司

总 编 周 忻 张永岳

编 委 丁祖昱 罗 军 张 燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮
龙胜平 刘文超 于丹丹 黄子宁 吴 洋 章伟杰 陈啸天
吴传鲲 叶 婷 李敏珠 罗 歆 谷露蓉 汪 波 殷冬明

主 编 丁祖昱

执行主编 吴传鲲 刘丽娟 仲文佳

美术编辑 谢小玲

特约审校 顾芳恒 李白玉 罗克娜 李石养

专业支持  E-house China 易居中国研发机构
R&D INSTITUTE

网站支持  CRIC
中国房产信息集团
CHINA REAL ESTATE INFORMATION CORPORATION

万科用25年提炼出 绝佳的企业智慧

万科在企业管理中有独到智慧，它的智慧是它在市场波澜中领先地产行业的独门秘籍，就在其他地产企业争相学习和借鉴的时候，万科，已经远远领先于别人25年。

一、战略管理特征：远见卓识，擅作预测使万科把握机遇能力超强

万科判断、预知和把握战略性发展机遇的能力强，最终确定的“多元化—专一化”企业战略也非常符合企业参与社会分工的本质要求，而“专业化—规模化”先做强后做大的战略指导思想适合公司核心竞争力的培养、建设以及公司可持续、健康发展机制的综合需要。

二、人力资源管理：职业经理人之路让万科的管理更加规范

万科是中国房地产业职业经理人的摇篮，是房地产专业化人才的培训基地，它特别关注人力资源管理体系的建设和发展。项目开发实行人力资源管理工作一票否决制，即项目发展若得不到人才队伍的有力支持，可一票否决项目发展计划。

三、产品研发管理：强大的产品研发管理机构和队伍

在大多数房地产开发商还不知何为房地产研发时，万科已经构建形成了一支阵容强大的产品研发管理机构和队伍，从产品研发源头就取得了市场竞争的主动权，远远超越、领先于绝大多数竞争对手。

四、生产组织管理：与优秀施工承包商紧密合作

当前，产品建造合作伙伴多为国家级优秀施工承包商，密切配合、真诚合作，工程质量优良，

确保了产品质量，赢得了客户口碑。今后，伴随标准化、工厂化生产制造模式的大规模推广，虽然单位建造成本有一定上升，但开发建造速度迅即提升，项目开发周期大大缩短，资金流动速度大大提高，开发规模迅即增大，最终净利润率大幅提升，这也是万科现在和未来远远超越、领先其他竞争对手的最重要因素之一。

五、营销管理：精准地把握客户需求

万科在掌握客户需求特点的基础上，精准地把握客户需求，并以客户需求为导向不断创新，形成引领客户需求的营销管理能力和模式，在此方面，其他绝大多数竞争对手难以望其项背，只能自叹不如。

六、信息化管理：网上办公形式符合万科不断扩大的全国战略形式

率先创建公司信息化管理系统，提倡网上办公、无纸化办公，这种信息化办公形式大大提高了公司管理运作效率，对于推动万科的全国化战略有着重要意义。

七、财务管理：良好的融资渠道是开发商的发展后劲

多元化融资，积极探索创新融资方式，拓宽了资金筹措渠道，使得万科没有资金制约，适时满足了企业超常规发展带来的资金需求。

八、风险管理：稳健发展的企业基业常青的基础

万科异常注重经营运作中的风险管理问题，特别强调稳健发展的重要意义，并将稳健发展视为企业可持续发展的指导思想之一。从获取土地的源头性工作开始，不仅关注财务风险管理，更加关注人力资源风险管理，自始至终强调公司发展的健康性，实时把控市场风险、掌握市场机遇，探索出了一种风险管理的新模式。即使未来遇到房价下跌的产业萧条风险，万科也可安然度过。

九、物业管理：管理品牌使万科赢得了市场赞誉

品质卓著的物业管理为万科赢得了极佳口碑和声誉，极大地提升了万科品牌效应，为万科赢得源源不断的新老客户，为万科客户资源的可持续增长提供了强大支撑。

对很多企业来说，深刻地研究成功企业的发展规律和管理思想，是企业长远发展的必修的一课，而万科就是他们选择学习的对象。在万科的下一个十年，甚至是下一个二十年，它也许会有更多的管理精髓值得更多的地产企业借鉴。

归零的2009年

万科2009年主题词：“零·壹”

尽管“归零”不是万科的主动选择，但是，明确提出“归零”依然需要十足的勇气，而且对于从来不缺乏进取意识的万科来说，0永远大于1！

万科2009年主题词“零·壹”的主题内涵

“零·壹”的主题内容	“零·壹”的主题含义
“零”，既是原点，也是起点	意味着“万象更新”。万科将放下往日的成功，修正过去的不足，把每一天视为新的起跑点
“壹”即是“美好明天”	象征希望，也代表行动。万科将一步一步，脚踏实地，与股东共同迎接美好的未来

调整的2009年

2009年，万科开始“星巴克战略”

当年“做减法”的策略，让万科在专业化方向上领先了竞争对手数年时间；现在的“星巴克战略”将带给万科更大的产品竞争优势。

万科新战略的要点是以星巴克为榜样

万科“星巴克战略”的两个任务

任务一：将企业社会责任系统地融入企业总体发展战略

任务二：巧妙地借力于“绿色”“健康”等潮流概念有效地提升品牌美誉度

突破的2009年

2009年，万科放言：将涉足商业地产

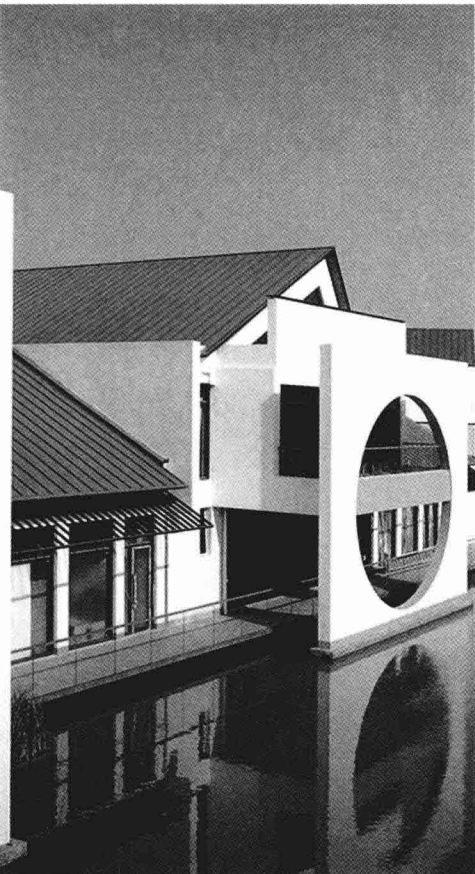
城市需求的多元化、多种物业类型开发将成为趋势，于是，今天的万科开始在专业化的基础上经营多元化。

万科新时期战略调整的战略意图

战略调整	战略意图
2001年，王石将如日中天的万佳百货转让华润	不断做减法，陆续砍掉所有与住宅不相干的业务
2009年，万科开始筹划在近期内涉足商业地产	调整单一发展策略

目录

CONTENTS



第一章

万科用25年修炼发展内功

——适时转型不断修炼内功的企业成长史

第一节 万科25年，凝结优质企业三大独特优势

- 一、专业——从卖饲料到进驻地产领域，奠定专业化基础 / 3
- 二、经理人制度——超越中国传统文化，打造优质管理团队 / 6
- 三、诚信和透明——阳光企业文化构筑受尊敬企业 / 7

第二节 从游击业务转向主营业务，考验决策魄力

- 一、在跌宕的社会潮流中保持冷静是企业必需 / 11
- 二、快速扩张动荡会阻碍企业的持续发展 / 13

第三节 集中力量扎根地产，逐步凸显产业优势

- 一、企业经营必须有拳头产品 / 17
- 二、企业经营必须有专业化方案 / 18

第四节 二次专业化修炼——精细化战略赢得企业新生

- 一、细化产品，实行了“企业品牌+产品品牌”战略 / 26
- 二、聚焦城市经济圈，有重点地进行城市铺张 / 28
- 三、“农村包围城市”战略完成品牌建设 / 29
- 四、打通部门本位堡垒，强制固化团队协作 / 30
- 五、调整单一发展战略，在专业的基础上多元 / 31

第一节 万科建立之初尤其注重服务意识

- 一、世界优秀企业让万科学会营销和服务意识 / 37
- 二、万科开始保存专业化的能力储备 / 39

第二节 万科借鉴Pulte，成功实现精细化阶段的飞跃

- 一、Pulte的五大竞争策略值得万科学习 / 44
- 二、Pulte带给万科的九大经营战略启示 / 49
- 三、万科从三大视角学习Pulte / 50

第三节 学习日本住宅产业化，万科坚持探索住宅产业化之路

- 一、万科关注日本住宅产业化的五大特点 / 56
- 二、为什么要学习日本住宅产业化 / 59
- 三、万科为住宅产业化大力促进软硬件工作平台建设 / 62
- 四、万科住宅产业化的三大具体操作方式 / 65

第四节 学习星巴克，为工业化绿色住宅模式找到新模板

- 一、星巴克四大值得万科学习的成功经营策略 / 71
- 二、星巴克绿色健康的品牌力影响了万科 / 74
- 三、工业化绿色住宅模式：万科“星巴克战略”推进绿色住宅 / 76



目录

CONTENTS

第一节 “3+X”战略成效显著，万科应急启动“X”战略

- 一、用“3+X”战略聚焦城市带，把握住中国经济人脉 / 83
- 二、把握“3+X”战略机遇，化自身不利因素为有利因素 / 84
- 三、万科进行“3+X”区域发展战略的细致规划 / 86
- 四、万科的“3+X”战略取得丰硕成果 / 88
- 五、市场回暖提前，万科应急启动“X”战略 / 89

第二节 多元化资源整合，确保万科资金和资源充足

- 一、选择适合自身企业的资源合作模式 / 94
- 二、多元化资源合作方式，使万科有更多资金和时间做品牌建设 / 100
- 三、资源整合型企业是万科的转型方向 / 105

第三节 土地合作：股权收购形式增加土地储备

- 一、万科榜样Pulte采取在风险和回报中寻找平衡 / 112
- 二、万科历史上为扩充土地储备开展的并购合作 / 114
- 三、2009年全力储备土地，找准时机进行扩张 / 118



第一节 股权结构：股权激励是万科高速发展一大动因

- 一、公司股权结构是万科治理的核心 / 127
- 二、万科采用“三头博弈”分散股权结构平衡股东利益 / 129
- 三、股权激励计划提升员工工作绩效 / 130

第二节 阳光体制下的企业文化促成万科的持续性成功

- 一、万科六大企业文化内涵 / 135
- 二、万科把人才任用和培养当做企业课题 / 136
- 三、万科文化的三个管理要点 / 142
- 四、万科企业的文化呈现——《万科周刊》 / 146

第三节 人力资源是万科战略发展的助推器

- 一、人力资源管理的战略角色体现在三个战略方向 / 151
- 二、让人力资源的合理配置与万科未来发展战略有机结合 / 153
- 三、战略沟通，增进员工和管理层互动 / 159
- 四、万科职业经理人制度的三个管理要点 / 163



目录

CONTENTS

第一节 精品住宅来源于精细化设计和系统化梳理

- 一、万科早期就致力于打造系列化产品 / 171
- 二、万科不断深挖市场完成品牌的四级演变 / 175
- 三、提炼精髓，万科产品传播理念更清晰 / 178
- 四、通过完善的产品管理系统打造优质产品质量 / 185

第二节 强化品牌效应，树立万科质感品牌形象

- 一、品牌成长历程：从初步认知到全方面品牌管理 / 192
- 二、品牌发展模式：打造四大战略品牌形象 / 193
- 三、品牌规划战略：规范品牌管理内容，提高市场竞争力 / 194

第一节 客户关系：将客服打造成精专的第五专业

- 一、服务理念：真诚服务客户，真诚回报社会 / 203
- 二、服务对象：终端消费客户、员工、合作伙伴 / 205
- 三、服务执行：强化员工与客户的良性互动 / 207

第二节 客户细分：以客户需求为导向定义企业运营流程

- 一、万科榜样——Pulte公司的客户市场细分和终身锁定策略 / 213
- 二、万科和Pulte的客户细分类别及策略参照性对比 / 216
- 三、万科个性化的客户细分测量指标 / 218

第三节 物管机制：信息化的客户沟通加速客服工作绩效

- 一、万科客户服务的信息化之路 / 226
- 二、完善客户满意度服务工作程序，提高客户忠诚度 / 231



- 1 项目定位管理流程 / 240
- 2 概念设计管理流程 / 251
- 3 设计供应商管理流程 / 257
- 4 施工图设计管理流程 / 267
- 5 景观设计管理流程 / 276
- 6 设计变更管理流程 / 285
- 7 室内及公共部分装修设计、施工管理流程 / 294

目录

CONTENTS

后 记 / 307

第一章

万科用25年

修炼发展内功

——适时转型不断修炼内功的企业成长史

人们总是高估自己
1年以后要做的事
情，而低估5年后
能做的事情。

25年前创立的企业，至今仍然健在，这样的企业在中国寥若晨星，而存活并欣欣向荣的更是屈指可数。因此，万科无疑是中国房地产企业中的标杆，是矗立在地产领域的一棵大树。

当时光返回到25年前，万科也曾经站在中国商品经济起步的大潮中，

一边跻身经济大潮中贩卖着饲料，一边抽空冷静下来思考着自己的未来。所有的万科创业者当时都没有想到今天，万科能在地产行业里一言九鼎，影响力非凡。

25年来，万科有过诸多劫难，但是万科坚持清晰产权分配策略积极地促进了企业的成长，万科能

在各种时代背景中规避各种诱惑与陷阱，最终从四处出击的游击业务到主打城市居民住宅的专业化发展道路，成为从多元化向专业化转型的成功典范。

今天，在房地产行业经历金融危机又一轮的洗牌之后，万科在企业经营管理和战略规划上带给人们的思考尤其深刻。