

万科真相

中国第一地产背后的秘密

魏昕◎著

“空手套白狼”

一个原本下海的『小官员』，
如何能在20年间打造出中国最大房企帝国……

“做空卖空”

一个本是作坊式的贸易公司，
如何能在30年间成长为全球最大住宅企业……

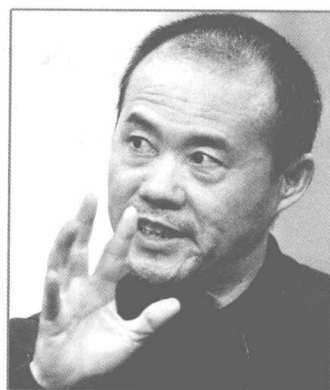
“资本滚雪球”

一个曾经在菜市场兜售股票的企业，
如何能在18年间滚出超过美国前四大房产公司之和的市值……



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

中国第一地产背后的秘密



万科真相

中国第一地产背后的秘密



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

万科真相 / 魏昕 著. —北京: 中央编译出版社,
2009. 12

ISBN 978-7-5117-0107-7

I. ①万… II. ①魏… III. ①房地产业—企业管理—研究—中国
IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 214563 号

万科真相

出版人 和 龔

责任编辑 郑 锦

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话 (010)66509360 66509236(总编室) (010)66509367(编辑部)
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

E-mail edit@cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市祥达印装厂

开 本 710×1000 毫米 1/16

字 数 257 千字

印 张 21

版 次 2009 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 33.00 元

本社常年法律顾问:北京建元律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题,本社负责调换。电话:010-66509618

引子——一幅龙头品相

近年来,中国产经界有一组名字想不听到都难。他们中的一个企业,另一个则是人,即万科和王石!

万科和王石是相互而生的,就如同我们的左右手一样。只要一说到王石,人们就必然会提到万科;同样,只要提到万科,王石也就随即而至。也就是因为这样的一组名字,有人激动欢呼过;也同样是为了这一组名字,更有无数的人们竞相口诛笔伐。

这是为什么呢?

是因为万科和王石一路带来的无数身后之谜!

1. 曾经一无所有,而今中国市值最大

说万科和王石是共生的关系,就是因为万科的缔造者就是王石。换句话说可以说,如今的万科虽然占据中国内地最大房地产企业的位置已有些日子,但如果没有王石这个人,万科恐怕也只能是众多房地产企业中的一个了。果真那样,万科和王石不仅无法聚起人们的口舌之趣,甚至根本无法吸引到什么眼球了。

但一向颇受争议的王石毕竟是王石,一个成就了今天万科地产的个性男人。

正式投入商海前,王石还曾是一位外贸行业的小官员,只是天性耐不住寂寞,他竟无意中成为新中国首批辞职下海官员中的一个。

身无分文的王石,凭借着他那所谓的“空手套白狼”之策,不仅掘取了第一桶金,更是在此基础上创立了万科地产的前身。

1989年,万科正式进入中国房地产市场,1993年开始将大众住宅开发确定为公司核心业务。19年后,也就是2007年时,万科全年销售房屋面积合计达到了613.7万平方米,销售金额合计523.6亿元,实现净利润48.4亿元。公司销售额继2006年率先超过200亿元后,2007年再度大幅增长,成为中国内地首家销售额突破500亿元大关的住宅开发企业。

2008年,尽管经受着世界性的金融海啸,以及中国内地房地产行业的深层次调整,万科依然实现了营业收入409.9亿元,同比上升15.4%;净利润40.3亿元,同比下降16.7%;实现结算面积451.4万平方米,同比上升14.6%。全年销售业绩同比2007年的高位虽然有所下降,但万科的市场占有率继续提升,占全国住宅市场的份额提高到了2.34%。万科在其进入的主要城市中,市场份额提升更为明显,尤其是深圳、上海、天津、佛山、厦门、沈阳、武汉、镇江、鞍山等多个城市,万科的市场占有率已排名首位。^①

这期间,万科还创造了多个中国或世界第一。

其实早在2006年,万科地产的开发面积就已经为全球第一了。也就在这一年,万科的销售金额便达到了212.3亿元,同比增幅达到了69%,是中国第一家跨过200亿元大关的房企。

作为中国最早进行股份制改革的企业之一,万科于1991年成为深圳证券交易所第二家上市公司。虽然公司的股票一度令人尴尬地进入深圳菜市场兜售,但到2006年末时,万科总市值就已经达到了672.3亿元,排名深交所上市公司第一位。

相关统计显示,上市16年后,万科主营业务收入复合增长率为28.3%,净利润复合增长率为34.1%,是上市后持续盈利增长年限最长的中国企业。而在中国股市2006~2007年间的一波跑牛期间,万科市值在2007年8月一度达到了2022亿元,超过了同期美国Pulte Homes(帕尔迪)、D.R.Horton(霍

^①本书中关于万科企业的统计数据均取自万科财务公告和中国证监会发布的相关报告。

顿房屋)、Lennar(莱纳)、Centex(桑达克斯)等四大房地产公司总市值之和(折合为人民币后)。其中的帕尔迪公司,还是被王石视作万科“学习标杆”的美国公司。

稍加归纳,万科已在中国住宅行业确立了自己的一系列竞争优势:“万科”作为行业第一个全国驰名商标,旗下“四季花城”、“城市花园”、“金色家园”等品牌得到各地消费者的接受和喜爱;万科公司研发的“情景花园洋房”,被授予中国住宅行业第一个专利产品和第一项发明专利;万科公司物业服务通过了全国首批 ISO9002 质量体系认证;万科公司创立的“万客会”是中国住宅行业第一个客户关系组织,等等。

如今,业内已经有人发出了“万科正向世界最大的房地产企业迈进”的预言。而伴随着万科一路成长起来的,除了以数十万计“享受无限生活”的人们外,更有着那些富有起来的经理人群和万科的大批股东。

就在2008年3月21日万科企业股份有限公司公布其2007年年报期,万科创造的另一个数据也颇为引人注目:万科住宅销售套数已位居世界首位,跃升为全球最大的住宅企业。

2008年底,“2008年中国房地产上市公司价值榜”在广州揭晓,万科获得综合价值(沪深)TOP10冠军称号。在放榜仪式上,主办方表示,2008年,万科在成长价值、财务价值和社会价值这三个方面都表现得相当好,属于综合价值和单项价值均非常优异的公司。同时,在总市值、总资产、净资产、主营收入、利润总额以及现金流六个指标中,万科分别为1982亿元、1001亿元、339亿元、355亿元、76亿元和170亿元,都是沪深房地产上市公司第一名,而且分别是第二名的2.5倍、2.4倍、2.6倍、4.4倍、3.2倍和3.7倍,领先优势非常明显。

至此,经过20年上市磨历的万科,如今已经完全具备了领军中国地产企业的龙头品相。

2. 岁月虽不长久,却攫取了“活化石”之名

完整走过了20余年激荡历程的万科,被舆论界称之为中国房地产行业

20年发展的一个正版缩影,更有甚者称之为“中国房地产业的‘活化石’”。之所以有这样的定位,除了万科在业内确立了“老大”的地位之外,万科及其创始人王石在中国房地产业界的王牌效应,以及由此产生的多重影响更是重要原因。

正是考虑到了这种多重的原因,万科的创始人王石后来才被中国管理界誉为“影响中国管理的10大职业经理人”,且排位居前。已有多部专著和评论界人士表示,从中国改革开放的历史进程来看,作为经济大潮中的骨干人物,王石是与张瑞敏、柳传志等企业名家同一时代的人。所以,王石之于万科,就像张瑞敏之于海尔,其不可替代性是一致的。

这些事实的背后,不得不提到一种制度,即缘于王石本人和万科企业所衷情的“职业经理人制度”。

1994年,万科在国内企业中首次提出“职业经理人”的概念,在房地产行业掀起了轩然大波。后来,随着万科的一步步壮大,“职业经理人”不仅越来越得到房地产企业的重视,还逐步输入到了其他众多行业之中。

到了1997年,在王石的领导下,万科确立了全面培养职业经理人的思路。1998年后,万科借助“职业经理年”、“团队精神年”、“职业精神年”的宣扬,倡导成熟的团队管理理念,打造出了一支成熟的职业经理队伍,为职业经理的专业素质转化为生产力提供了广阔的空间。

2007年,管理学界评选出了“正在影响中国管理的10大职业经理人”。正是由于万科和王石在管理领域的深刻领悟,以及实践中的创造性运用,万科的创始人王石位居10大职业经理人之首。紧随其后的还有:马蔚华、杨元庆、潘刚、周伟焜、方洪波、胡祖六、李开复、唐骏、法兰克·纽曼等。

这一结果公布后,《经理人》对王石作了如是评价:“战略规划+职业经理制+CEO明星化”。自此,媒体也把“中国职业经理第一人”的美誉适时地跟万科的王石画上了等号。

随后,王石领导下的万科培养职业经理的制度手册,便争相成为国内其他公司的模板,王石个性化的作秀手法在地产圈内也被纷纷效仿。而万科的专业化和精细化,更是引领了中国企业界的一次专业化风潮。

在最近的一部以王石为主角的著作中，曾有一段文字对王石和万科的上述美誉进行了原因归纳：

一是万科不断变革的战略创新能力，开创了中国地产“资本 + 管理 + 品牌”为王的时代；

二是万科在国内首倡职业经理人制度，并成功地塑造出了中国企业界最为成功的经理人队伍；

三是万科创始人王石独特的作秀方式和生活方式，不仅将万科打造成为中国房地产企业的一个标杆，自己也理所当然地成为这个标杆上最耀眼的一面旗帜。

对此，本书亦颇为认同。

3. 实为一个企业，为何影响了整个行业

有了“最大”和“活化石”的双重背景，万科创造的所有奇迹也似乎都在情理之中了。

随着国家在房地产行业展开的大规模整顿进入到实质层面，中国房地产行业自 2007 年底开始进入了一场大浪淘沙式的全行业洗牌运动之中，“强者恒强”的格局必将成为未来总体趋势。相关的分析也都一致认为，“万科作为地产领导者的地位将会越来越明显”，其先前所积累下来的各种优势，将进一步强化万科作为未来中国房地产行业长跑冠军的基因特征。

与此形成对照的是，万科战略的制定者王石，也已经就万科未来 10 年的目标给出了明确的定位——万科要成为一家伟大的公司。

万科的这一目标，除了建立在上文所提到的众多“第一”或“之最”外，还有它的创始者们一直不愿为人所道的潜心谋划。

细心的人们都不难发现，最近几年来，万科的创建人王石其实都在通过一系列公开或不公开的战略布局，默默地强化着万科在中国地产业内的龙头地位。

如：1999 年 5 月，王石参加由中国房地产业协会主办的“1999 中国住房

发展论坛”，在论坛上第一次提出了“城市空心化”概念；9月，王石应邀出席1999世界财富论坛，发言呼吁21世纪的中国房地产企业应走产业化、规模化的道路；当年，万科就发起并联合国内房地产巨头成立“中国城市房地产开发商协作网络”，并被推举为轮值主席；2000年6月，王石发起组织了“新住宅论坛”上海大会，倡导并推动“新住宅运动”……

即使在2007年底、2008年初，当中国地产界开始面临一场风生水起的惊骇之势时，王石依然令人不可捉摸地顶风而动，亲自指挥万科在嘈杂声一片的中国地产界逆市降价，使万科再次站在了中国地产业的风口浪尖之上。而后万科掌门人王石抛出的楼市“拐点论”，更是一度在中国产经界热得发酵。

这些还不算，性格极富张力的王石那句“灵犀一点，便捷无限”的广告语，不仅让众多的普通民众记住了这个外形酷酷的成熟男人，更让万科这个名字飞进了千家万户。至此，王石再一次成功地开创了中国企业家明星化的先河。

……

有人说，王石统筹之下的万科宣传看起来真是热闹。但本书想强调的，却是万科看似热闹景象背后的一系列动作布局。因为，中国那句久传不衰的俗语用在万科人身上，还是颇为恰当的：外行人看热闹，内行者看门道。

因此，我们还是来一点点揭开万科龙相的背后之谜吧！

WANKE 目 录

WAN KE ZHEN XIANG

引子

一幅龙头品相 1

1

试问“万科”哪里来 1

中国产经界有一个明星式的人物,其名叫王石。据说,王石的粉丝无数,且以中青年知识女性为主。先不用求证这些话的真实性,但“王石现象”却是近几年实实在在的事情。与之形影相随的,便是“万科”这一企业名号的空前热闹,因为王石和万科实为相生的一对关系。所以,本章的开始还得从王石这个人说起。

“我这个人志向很大,这一箱钱岂能满足我的欲望!”这是王石在轻狂年代说过的不太为舆论所关注的一句话。说这句话时,王石的面前正摆放着满满一箱钞票,就等着他决定是拿还是不拿了……

一、躁动的年代 3

二、玩“空手道”的创业者 12

三、“如来佛”是个什么人 23

四、激荡股改路 30

五、志在中国的“帕尔迪” 35

2 规则——万科成长有多美 43

人往往是靠不住的,经过实践检验过的某种规则或体制,才是事物持续发展的可靠动力来源。今天的万科,其身价虽然可以用千亿去量化,但创造了它的人及其财富思想,则是不可量化的,也远比财富本身来得珍贵。用舆论界的评论来说,与万科一路成长起来的,不仅有一批富有的职业经理人,更有众多的万科投资者。而这一切,在本质上皆缘于——规则——一种成长的美!

一、“国营”与“公众”的转变 45

二、走在“圈钱游戏”之外 54

三、保位——万科股份之战 64

四、享受规则之美 73

3 2-1>2——万科的智慧游戏 83

战略家们常说,打下一座江山可能是因为做对了一则加减题,而搞垮一家企业却是因为不会做加减法。这就像我们常人都明白“ $1+1=2$, $2-1=1$ ”的数字关系,但我们却不一定懂得,现实世界中有些东西会越少越少、越减越多的巧理。

对于万科来说,今天的一切很大程度上就缘于“熟知人生加减法”。因为,原本清晰的加减法游戏往往不再遵循它本该规制的逻辑,王石率领万科先用10年做了“ $1+1>2$ ”的常规加法,而后再用10年写出了“ $2-1>2$ ”的惊奇减法……

一、“综合商社”惊醒梦中人 85

二、务虚的“遵义会议” 95

三、凌迟式的“减法” 104

四、万科的房子如何“复制” 114

4 资本——看万科怎么长袖善舞 123

在现代企业的竞争中,谁掌握了资本,谁也就掌握了市场命运。对于命系资本大脉的房地产企业来说,尤其如此。

2004年9月,走过了20周年的万科举办了自己的庆典。就在这次庆典上,即将交棒的王石再次公开宣布:未来10年万科的发展目标是营业额达到1000亿!尽管人们对此反应不一,但王石的底气却在很大程度上来源于万科在资本市场上的令人意想不到,却又似乎在情理之中……

一、地产有个“生死门” 125

二、谁能横立资本场 131

三、舞动海外的“资本手” 140

四、“万科善于操弄资本” 149

5 伙伴——有谁与万科共成长 157

大哲学家培根说,“财富不总是伙伴,伙伴却总是财富(Treasure is not always a friend, but a friend is always a treasure)。”将这句话放置于今天的经济活动中,同样具有伟大的指导作用。就像万科的创始人王石最为推崇的经理人杰克·韦尔奇所说:“我一生中所做过的几乎每一件事情都是与他人一起合作完成的(Almost everything I have done in my life attributes to my cooperation with others)。”

万科人对此显然是感同身受的,因为王石一直就在为万科描绘着一幅独特的“财富与伙伴同行”的战略图……

一、“客户是我们永远的伙伴” 159

二、王石:为70万小股东赚钱 168

三、共赢——“恐龙”的伙伴哲学 177

四、绝唱的“世纪之约” 187

6 经理人——万科基业有多“青” 197

西方的一位学者曾做过一个统计,包括道琼斯指数的那些企业在内,活过了20~30年的企业少得可怜,而生命超过50年的则仅有1/4。足见企业长青之路是多么的不易。詹姆斯·柯林斯在其名著《基业长青》中则说:“所有的领袖,不论多有魅力、多么高瞻远瞩,最后都会离开企业,但是,一家高瞻远瞩公

司却不见得会灰飞烟灭。只要这家公司具有组织的力量,任何一个领袖,年复一年,经过十代百代,都能保持高瞻远瞩和活力,公司就不会衰败。”

成功后的万科也面临着越来越多的类似疑问:王石和万科虽然成功了,但万科基业能长青吗?

一、“培养”和“拿来”主义 199

二、一群可怕的脑袋 211

三、自助的“万科”牌汽车 220

四、没有王石的万科 231

7 品牌——万科能否相伴永远 237

品牌论道者在中国房地产界并不鲜见,但真正能谈兵又能实践于战场的,好像还真没有几个。这其中,万科的王石或许能算上一个。

所以,当2007年底全球地产旋风从大洋彼岸迅猛而至的时候,中国3万余家房地产企业尽管都有了一定的思想准备,但一年过后还是大浪淘沙,重新洗牌的大幕瞬间被拉开了。正是在此种态势之下,业界和舆论界终于一致地发出了一种声音:中国房地产业进入了真正的品牌时代。而随后的一种声音似乎更为大胆:万科未战已先赢!

事实果真如此吗?

一、万科品牌有什么秘密 239

二、“中国第一”如此获得 251

三、“万科危机”如此公关 258

四、万科品牌有没有长生路 265

8 天堂或地狱——万科的“风暴年” 273

都说天堂到地狱只有一步之遥,2007年至2009年上半年的中国房地产业,就真实地体验了这一过程。其景况用业内人士的话说:“由盛夏直接进入了寒冬。”这其中也包括万科的精神领袖王石。

即使到了2009年7月,当政经名人龙永图先生在倡谈“中国并没有发生

金融危机,这次金融危机对于中国实体经济的影响是有限的、局部的、暂时的,可以逆转的”的时候,中国房地产行业依然是一片萧瑟。而身扛“中国第一地产”美誉的万科,真实的情况又是怎样的呢?

一、太平洋对岸的漩涡 275

二、伸向全球的“潘多拉之手” 289

三、房市——天堂还是地狱 301

后记——徘徊的灵魂 1

主要参考文献

WAN KE

WAN KE ZHEN XIANG

1

试问“万科”哪里来

中国产经界有一个明星式的人物，其名叫王石。据说，王石的粉丝无数，且以中青年知识女性为主。先不用求证这些话的真实性，但“王石现象”却是近几年实实在在的事情。与之形影相随的，便是“万科”这一企业名号的空前热闹，因为王石和万科实为相生的一对关系。所以，本章的开始还得从王石这个人说起。

“我这个人志向很大，这一箱钱岂能满足我的欲望！”这是王石在轻狂年代说过的不太为舆论所关注的一句话。说这句话时，王石的面前正摆放着满满一箱钞票，就等着他决定是拿还是不拿了……

一、躁动的年代

先说一点题外话：“互联网狂人马云年轻时曾被聘为翻译到美国去要账。美国商人想赖账，便掏出一把枪将马云禁闭在房间中，时间长达两天。随后马云在惊恐不安中被释放，却又弄丢了随身行李。随后，迫于生计的他又从拉斯维加斯的赌场挣了600美元，凭此才返回国内。”这不是电影虚构，是马云为自己曾经的轻狂所付代价中的一个罢了。

那么，比马云更年长一些的万科创始人王石呢？这样一句话可以概括他的轻狂：我是一个有野心的人！

1. 人不轻狂枉少年

王石出生在一个军人家庭，父亲从军队转业后在中国郑州铁路局工作。母亲是锡伯族。用王石自己后来的话说，他的性格就延续了母亲锡伯族野性的精神和对生命行走的强烈渴求。

至于“王石”之名，也是有点来历的。因为“王石”两字拆开便是两个姓氏，是王石父母将自己的姓氏放在了一起，便成就了今天的“王石”之名。小时候的王石是个很好胜的孩子。学生时代，也不是一个守纪律的学生，用他自己的话说，除了数学优异外，其他功课平平。

在王石的传记中记着这样一件小事情：一次在外婆家，王石和山里的孩子趁瓜棚里的看瓜人睡午觉的工夫，“猫”进瓜地摘香瓜。看瓜人醒来发现了他们，其他的孩子都吓跑了，王石却借着瓜秧隐蔽，一动也没有动。后来他就利用看瓜人返回继续酣睡的机会，把圆领衫脱下扎成一个口袋，背了整整一口袋香瓜回到了小伙伴们中间。仅此一事，足以显露出王石骨子里的好胜本性。而自此之后的王石，在小伙伴中似乎也就有了担当“孩子王”的某种资本。