

王石 财富密码

全面揭开万科地产
成长之谜 | 魏昕◎著

从下海“官员”，到“中国第一职业经理人”，再到“中国企业界超级男声”；

从4万元起家，到拥有500亿元总资产的中国内陆房地产企业帝国；

从菜市场兜售股票，到高峰市值达2000亿元、超过美国前四大房地产公司市值总和的“地产之王”……



王石财富密码

全面揭开万科地产
成长之谜 | 魏昕◎著



图书在版编目(CIP)数据

王石财富密码:全面揭开万科地产成长之谜/魏昕著.
—北京:企业管理出版社,2008.11
ISBN 978-7-80255-051-3
I.王… II.魏… 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 138789 号

书 名:王石财富密码:全面揭开万科地产成长之谜

作 者:魏 昕

责任编辑:张 蕾

书 号:ISBN 978-7-80255-051-3

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.com

印 刷:北京中印联印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:720 毫米×1000 毫米 16 开 18.375 印张 270 千字

印 次:2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

引子——疯狂的石头

这是一块具有明星效应的大石头，更像是一块吸金石，他叫王石。

那王石又是谁呢？

他是新中国所谓首批下海“官员”中的一个，又凭借“空手套白狼”收获了第一桶金，20年后缔造了中国内陆最大的房地产商业帝国；

他也曾是一名普通的复员军人，却赋予了自己企业“中国职业经理人”摇篮的使命，他本人亦被称为“中国第一职业经理人”；

他身为企业人，却不甘寂寞地赢得了“中国企业界超级男声”、“全球仅有的几个成功实现‘7+2’宏伟探险计划者之一”的耀眼光环；

同样是他，一度无限尴尬地在菜市场上兜售自己公司的股票，20年后的高峰市值却超过了美国前四大房地产公司市值总和；

如今，他在风生水起的中国房地产业内，舞潮弄桨者的角色越发明晰，而隐藏在他身后的财富智慧，却引起了圈里圈外的人们无限遐想……

之一：何以从零到中国最大房地产商业帝国？

王石是和万科企业连结在一起的，他们是共生的关系。

万科是中国内陆最大的房地产公司，其缔造者就是王石；换句话说可以说，万科如果没有今天的行业地位，王石也就只能是王石罢了，归列于千千万万人群中的一个。

但王石毕竟是王石，一个成就了万科地产今天的男人。

王石曾是一位外贸行业的小官员，可天性耐不住寂寞的他，竟无意中成为新中国首批辞职下海中的一员。

初入商海的王石身无分文，凭借所谓的“空手套白狼”，不仅获取了第一

桶金,更是在此基础上创立了今天万科地产的前身。

万科刚开始并未涉足房地产业,直至1989年才开始进入,1993年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。随后,万科创造了多个中国或世界第一。

也就在一年前,万科地产的开发面积已经是全球第一了。而到这一年的年底,万科销售金额达到212.3亿元,同比增长69%,是中国第一家跨过200亿元大关的房企。

万科还是中国最早进行股份制改革的企业之一。1991年,万科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了深圳的菜市场,但到2006年末时,万科总市值达到了672.3亿元,排名深交所上市公司第一位。

有统计显示,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。而在中国股市最近一波的跑牛期间,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、D.R.Horton、Lennar、Centex等四大房地产公司折合为人民币的总市值之和。其中的Pulte Homes(帕尔迪)公司还是被王石称作“学习标杆”的公司。

目前,万科已确立了在中国住宅行业的竞争优势:“万科”成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;公司研发的“情景花园洋房”是中国住宅行业第一个专利产品和第一项发明专利;公司物业服务通过全国首批ISO9002质量体系认证;公司创立的万客会是住宅行业的第一个客户关系组织等。

更让人有所期待的是,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”的预言了。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,就是那些富有起来的经理人群和万科的大批股东们了。

就在本书即将完稿之际,2008年3月21日,万科企业股份有限公司公布

了2007年年报。报告显示,2007年公司实现营业收入355.3亿元,实现净利润48.4亿元,同比分别增长98.3和110.8%。公司销售额继2006年率先超过200亿元后,2007年再度大幅增长,成为国内首家销售额突破500亿的住宅开发企业。

这期间的另一个数据也颇为引人瞩目:万科住宅销售套数已位居世界首位,已经跃升为全球最大的住宅企业。

之二:何以成为影响中国管理的“第一职业经理人”?

王石和万科的一路走来,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,更有甚者称为“中国房地产业的‘活化石’”。

公众们之所以对王石和万科有如此的定位,除了万科在业内“老大”的地位外,王石和万科在中国房地产业界的王牌效应,以及由此产生的深远影响更是重要原因。鉴于此种情形,王石后来便被管理界誉为“影响中国管理的10大职业经理人”。

评论界普遍认为,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,王石可以说是与张瑞敏、柳传志等企业名家同一时代的人。王石之于万科,就像张瑞敏之于海尔,不可替代性是一致的。

事实上,这种评价很大程度上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,在房地产行业掀起轩然大波。后来,随着万科的壮大,“职业经理人”越来越得到房地产企业的重视,并输入到其他众多行业。

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,倡导了成熟的团队管理理念,打造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。

鉴于王石在管理领域的深刻领悟和他在实践中的创造性运用,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”,王石位居10人之首。紧随其后的有: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。

“战略规划+职业经理制+CEO明星化”,这是《经理人》对王石的评价。于是,媒体也把“中国职业经理第一人”的美誉适时地给了王石。

与此同时,王石领导下的万科培养职业经理的制度手册,已争相成为国内其他公司的模版,王石做秀的手法在地产圈内被纷纷效仿,而王石的专业化和精细化,更引领了中国企业的专业化风潮。

公众舆论对王石如此的评价,在中国企业界内也实不多见。

笔者查阅了当时的相关历史资料,以下几个方面可以认为是王石排名“影响中国管理的10大职业经理人”之首的主要原因了:

一是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。

之三:何以从缔造一个企业到影响一个行业?

有了之一和之二,王石和万科创造的新奇迹也就在情理之中了。

随着国家在房地产行业展开的大规模整顿进入到实质层,中国房地产行业正经历一场改变竞争格局的行业洗牌,“强者恒强”的格局必然成为一大趋势。于是,众多的分析都一致认为,“万科作为地产领导者的地位会越来越明显”,其先前所积累下来的各种优势条件,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。

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

王石的如此目标,除了建立在已经提到的众多“第一”或“之最”外,还有他一直不为人所道的潜心谋划。

特别是最近几年来,王石已然通过一系列公开或不公开的战略布局,默默地强化着他和万科在中国地产业内的领军地位。

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”……直至2007年底、2008年初,王石又顶风而动,指挥万科在嘈杂声一片的中国地产界逆市降价,使自己再次站在了地产业的风口浪尖之上。

这些还不算,性格富有张力的王石那句“灵犀一点,便捷无限”的广告语,至今仍为大众们所熟记,也为他自己赢得了众多粉丝。王石又成功地开了中国企业家明星化的先河。

俗话说,外行人看热闹,内行者看门道。王石和万科一系列不同凡响的动作布局,岂止一次次“看似热闹”般那么简单……

还是让我们一起来细细品味其中的点点滴滴吧。

目 录

第1章 百亿财富之变

一	爆发与死亡	2
1.	我自轻狂年少时	2
2.	10%与90%的关系	4
3.	朋友是自己人生的镜子	6
4.	沉默是一时,跳动才是永远	8
二	“空手道”与第一桶金	11
1.	小渔港孕育大文章	11
2.	机会总是留给有心人	13
3.	天堂就在自己心中	16
4.	黑夜后必然是天明	19
三	躁动的历程	21
1.	一仆不奉二主	21
2.	积累从贸易开始	23
3.	信用是市场磐石	24
4.	“股份制”的诱惑	26
5.	“如来佛”是个什么人	28
四	“第一地产”锻造	29
1.	“现代”到“万科”之变	30
2.	“综合商社”式的扩张	32
3.	志在必得的入门之争	34

4. 百亿地产的成长	36
5. 王石:要做中国的“帕尔迪”	38

第2章 财富的规则之美

一 国营到公众之变	42
1. 深圳借船出海	42
2. 猫和鼠的游戏	43
3. 激荡股改浪潮	47
4. 万科横空出世	50
二 “官商”到职业经理人	52
1. 公众的股份公司	52
2. 一个职业经理人	55
3. 走在“圈钱游戏”之外	57
4. “我的志愿不是当所有者”	59
三 体制内股份再造	61
1. 君安“资本狂人”	62
2. 祸起体制“萧墙”	63
3. 保位——规则的游戏	67
4. 万科股份再造	69
四 继承式的变法	71
1. 阳光是最好的消毒剂	71
2. 颠覆——万科的主题年	74
3. 享受规则之美	76
4. 期待百年老店	78

第3章 2-1>2的财富游戏

一 梦醒“综合商社”	82
1. “万科以前是做贸易的”	82
2. 索尼的工业诱惑	84
3. 加法游戏的“疯狂”	86
4. “综合商社”之梦	88
5. 多元化之醒	90
二 万科也有“遵义会议”	92
1. 卸除繁华之像	92
2. 地产——可期待的亮点	95
3. “25%”的利润之说	97
4. 减法从“务虚会”开始	98
三 独行的“减法”之旅	101
1. “0.4投资法”之痒	101
2. 怡宝——华润的诱饵	104
3. 银都——岂止是股权转让	106
4. 秀才“私有”深国企	108
5. 万佳——减法的终结者	110
四 像造汽车一样造房子	113
1. 万科的“减法”之威	113
2. “点一线一片”的再扩张	114
3. 产品标准化复制	116
4. 从“第一”再到“精细”	117
5. 一个不可避免的方向	119

第4章 资本的多元化之舞

一	融资——地产“生死门”	124
1.	生死“资金链”	124
2.	地产融资五略	126
3.	万科资本大系	128
二	赤脚到市值万亿之谜	130
1.	菜市场上卖股票	131
2.	危机时的“万科B”	133
3.	诱人的“吸金石”	135
4.	股市上的“地产之王”	137
三	伸到海外的“资本手”	139
1.	“万科希望资本国际化”	139
2.	彻悟地产资本的操盘手	141
3.	首开海外融资新模式	143
4.	见微知著后的大战略	146
四	让梦想照进现实	148
1.	自信的资本之舞	148
2.	让理想与资本并行	149
3.	信守资本“三规”	151
4.	践行资本“六律”	153

第5章 伙伴——财富的同行者

一	客户——永远的伙伴	158
1.	万科有一个传统	158

015	2. 质量是“生命线”	160
015	3. “以您的生活为本”	163
515	4. 让客户微笑	165
二	为投资者赚取利润	167
415	1. 对全体股东负责	168
715	2. “为中小股东赚钱”	170
515	3. “发小”式投资者关系	172
015	4. “我们从没这么富裕过”	174
三	共赢——与合作方一起成长	177
255	1. 师承索尼“售后服务”	177
255	2. 富兰克林式的国际化	179
555	3. 组建“战略供应商”	181
055	4. 与同行者强强联手	183
四	构筑世纪之约	186
	1. 良禽择木而栖	187
	2. 中资公司的地产情结	190
	3. “华+万”的世纪联姻	191
455	4. 不改的公众化本色	194

第6章 品牌——让财富永远

一	万科品牌的秘密	198
545	1. 物业管理,“我”首创	198
245	2. 规划:诱人的附加值	202
045	3. 细微之处的绝招	204
845	4. 首开全国品牌大整合	206
025	5. 建筑无限生活	208

二	收获“第一地产”	210
1.	首个地产驰名商标	210
2.	终成行业标杆	212
3.	中国地产“第一价”	213
4.	品牌保护“我”先行	214
三	品牌“危机公关”	217
1.	危机公关之“生或死”	217
2.	巴士危机:亲临一线	219
3.	“股票门”:真诚到永远	221
四	铸就财富长生路	225
1.	品牌的内外相生	225
2.	“万科”凭什么卖高价	227
3.	“万科”品牌加速运动	229
4.	愿做“一个企业公民”	230

第7章 经理人——基业如此长青

一	尊重每一个员工	234
1.	“人是第一要务”	234
2.	小学文化的“首席员工”	236
3.	“培养”和“拿来”主义	238
4.	“一体化”管理体系	241
5.	中国房企的“黄埔军校”	243
二	一群思考的脑袋	245
1.	“职业经理人”的定位	246
2.	有一种精神叫“团队”	248
3.	王石的“职业精神”公式	250

4. “职业经理人”本质	253
三 “委托—代理”水到渠成	255
1. “弱治”的领导更高明	255
2. 打破“人治”的怪圈	258
3. “我是被逼出来的”	260
4. “第二代”的梦幻组合	262
四 迈入制度化成长	265
1. “优秀的团队在起作用”	265
2. “万科的形象代言人”	267
3. 在理想主义的旗帜下	270
后记 再说王石	273
主要参考文献	277

第1章 百亿财富之变

“我这个人志向很大，这一箱钱岂能满足我的欲望”

王石和万科是共生共荣的关系,也可以说是一件事物的两个方面,假如缺其一,则另一方面也就不可能有今天。因此,探究王石的财富密码,还得从他和万科的共生共荣历程开始。

一 爆发与死亡

法国大思想家卢梭曾说:人是生而平等的,但却无时不处在枷锁之中。这句话要强调的重要一点,就是生活在社会中的人是要遵守一定秩序的。

中国的大思想家鲁迅则有另一句名言:不在沉默中爆发,就在沉默中死亡。鲁迅的话虽然更多的是“革命”味道,但对于生活在今天经济社会中的我们来说,其意义同样深远。

就本书的主人公来说,显然选择了鲁迅所说的前者。

1. 我自轻狂年少时

“王石”之名拆开了是两个姓氏,是王石父母将自己的姓氏放在一起,也就成了今天王石的名字了。

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

王石在自己的传记中说,小时候他就是个很好胜的孩子。学生时代,也不是一个守纪律的学生,除了数学优异外,其他功课平平。

王石曾用一个例子来说明自己的好胜:一次在外婆家,他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孩子们中间。自此,王石似乎就有了“孩子王”的本钱了。

青少年时候的王石赶上了文革的十年浩劫,但他却没有像大多数青年人一样,去了广袤的农村,军人家庭的背景使他选择了军队。1968年,王石应征入伍,成为新疆空军汽车三团的驾驶兵。但不久,王石的天生性格使他进