

向 万科 学管理

郭亮著

它“连续三年问鼎全球住宅企业销售冠军”，
被誉为“中国首家销售额突破千亿元的地产大亨”！
低利润理论、制度化管理、信息系统、产品标准化……
万科成功的管理体系如何布局？

向

万科

学管理

郭亮著

图书在版编目(CIP)数据

向万科学管理/郭亮著. —杭州:浙江人民出版社,
2011.6

ISBN 978-7-213-04505-9

I. ①向… II. ①郭… III. ①房地产业-企业管理-
经验-中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 071021 号

书 名	向万科学管理
作 者	郭 亮
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
集团网址	浙江出版联合集团 http://www.zjcb.com
责任编辑	李 雯
责任校对	杨 帆
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	10.25
字 数	16.1万
插 页	2
版 次	2011年6月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04505-9
定 价	28.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

愿中国企业逃脱管理之殇

公司这种现代组织以无所不在的影响力改变了商业运行方式,其管理方式则改变了整个世界。

太平洋战争爆发后,美国军需物资生产委员会的主席不是政客,而是职业经理人唐纳德·纳尔逊。曾担任美国大百货公司副总裁的纳尔逊赴任时,提出了一个请求:一切都要听我的。在得到总统的授权之后,这位企业家将战时生产委员会这个超过 2000 人的政府机构管理得有条不紊,给前线部队提供了当时最好的军需补给。他的秘诀来自于当百货公司副总裁时的管理经验。

第二次世界大战结束后,人们开始意识到管理并非纸上谈兵。在一家公司里,谁手执权杖、如何杜绝官僚主义、权力的分配和制衡以及掌权者的传承,都包含其中。这些现代管理学的问题,正是每个渴望基业长青的公司都无法一言蔽之的。

1978 年的中国,打破了商业管理的樊笼,让管理这门古老却又全新的学问在中国企业重新发芽。此后的 30 年里,有些曾经鲜衣怒马、充满想象力和成长力的中国企业,在历史的长河中惨淡出局。观察者们都明白,曾经成功的理由在于商业魔盒打开的一刹那把握住的最初力量,而失败的理由则是没有相应的管理为企业发展保驾护航。

中国人崇拜氏族、派系或者语焉不详的人情,自然对源于现代文明的企业管理显得笨手笨脚。这并非指责,我们的现代企业充其量只有 30 年的历程,其间,多少中国企业成了商科教育的失败案例,典型的氏族斗争、原始模式似乎是天生的反面教材,尽管我们知晓其中的利害,却依旧无法逃避。因为我们的制度和文化的文化将企业家拘囿其中,焉能超脱?

即便如此,还是有一批人坚持下来,他们的成功为企业管理提供了可借

鉴的东西,尤其是经过改良之后具有中国特色的管理模式。

万科就是其中之一。

作为一家创业至今 27 年的企业,万科的成功和其他中国企业一样,大有时势造英雄的味道。然而,万科与曾经风光无限但昙花一现的那些著名企业相比,其本质的不同就是对创业者个人力量的淡化。要知道,在这个崇拜英雄的时代,这显得多么与众不同。而且,万科对制度和标准的推崇,又进一步凸显了这种与众不同。

房地产企业近年来处境不佳,一面是坊间流传的巨额利润,一面是不可告人的原罪隐私,都将开发商推到了社会和公众的对立面。在几乎众口一词的声讨中,有一些发展商仍然在小心翼翼地维系着自己的企业理想,如果仅从企业的管理模型上来分析,这样的企业实质上值得人们尊敬。

万科的低利润理论、制度化管理、信息系统的建立、产品标准化的打造,都属于典型的现代企业管理,所以万科不会陷入企业控制权之争,也不像大多数民营企业那样热衷于“四面出击”。

一家有所节制的企业,本身就存在成长的合理性。即便生逢乱局,面对情绪化的谴责,依然有企业内在的制度化基因。这不仅是帮助企业成长的秘诀,而且是挽救危局的关键所在。大多数时候,公众并不知晓自己应该反对什么。企业家获取利润,但不负责资源分配。一旦分配权畸变,处于前台的企业家就会成为全民公敌。

这解释了我们熟知的现象——在过去 30 年间,屡屡倒在某个小小细节中的那些梦想式的企业家,他们生活在里程碑和牺牲品之间。要杜绝这些悲剧的重演,目前而言,最理想的方式就是建立现代企业管理制度,淡化个人英雄主义。

创业者理应受到尊敬,但不该被膜拜。近来又上演的商业悲剧——原太子奶集团创始人李途纯,在曾经的下属眼里,“董事长四处指点江山,做形象工程。我们怎么看,这项目都做不来,气候,草资源,都不适合”。然而,作为这个王国的缔造者,无人敢掠其锋芒。

假使有制度和管理模式的建立,或许太子奶就不会演变为如此戏剧化的结局,正如王石所言:“伟大的企业没有故事。”不幸的是,在缺乏管理制度的中国企业界,各种令人歔歔的故事频频上演,中国企业要逃脱管理之殇,路途遥远。

万科的管理本不该被作为一种神话来看待,但其拥有适应中国的企业生

态模式，并且难能可贵地将制度化和标准化的理想做成了企业的成长砝码。随着“王石登山”这类个人信息被日益放大，万科企业的管理制度实际上也得到了印证——依靠制度运行、组织决策的企业，离开个人力量依旧平稳如常。

万科的选择和成功其来有自。从改革潮头起步之初，万科就开始践行国际商业理念。改革开放的30年，万科也在这条商业路上走过30年。在访谈中，王石坦言，30年的时光变换，万科一直力图做规范化、制度化的企业，即便其中有与东方文化相冲突的地方。

希望通过对万科管理模式的归纳与分析，我们都能从中得到最宝贵的经验，如果万科的管理模型真的能帮助更多的中国企业告别管理之殇，那将会是一件意义深远的历史事件。我们作为这段历史的见证者和参与者，也将接受荡涤，思绪万千。

目 录

CONTENTS



1 序言 愿中国企业逃脱管理之殇

1 第一章 万科梦想:王石的烙印

- 2 时代塑造的企业家
- 5 高调却不乖张
- 8 “赤道”以北
- 12 穿过乱局
- 17 找到生命线

25 第二章 全面扫描:万科管理的五个元素

- 26 智慧:顺势而为的博弈
- 35 核心:品牌与服务
- 42 体系:规范本身也是革新
- 49 格调:普世价值观
- 53 借力:学习与合作

59 第三章 制度原理:中西之间,君子游戏

- 60 中国特色的现代管理原则
- 68 断裂与新生:万科产权之路
- 74 不能凑市场的热闹

- 80 中式企业“得道者”
- 90 做政府想做的事

99 第四章 财务灵魂：金钱与罪恶并不同行

- 100 25%利润上限：中国式长尾理论
- 105 万科的企业财务观
- 111 抵制诱惑，选择专一
- 115 将“原罪”封箱沉海

121 第五章 人力模型：管理即管人

- 122 让人管理万科，而非万科管理人
- 127 激活每个人的内心
- 131 对人的管理需有底线
- 134 团队模型：急流勇退的秘密

139 第六章 文化核心：看不见的管理

- 140 高度：管理企业的未来
- 143 广度：满格的品牌
- 146 深度：万科的社会力量
- 151 力度：企业化管理
- 156 延伸万科——制度精神

158 参考书目

万科梦想：王石的烙印

1984 年的中国，如同一个符号，这一年诞生了诸多企业，它们都是中国现代商业文明的见证者。万科身处其中，也开始了前途未卜的历程。追本溯源，万科的诞生本身就带有时代的基因，寻觅和磨炼是王石和这家堪称中国改革活化石的企业共有的血脉。如同王石自己说的：“成熟需要漫长的磨炼。”万科从最初创业时的单枪匹马，到进入年销售额 1000 亿元的大企业行列，历经 20 余年蹉跎时光。如此坚持的根源在于这种“漫长的磨炼”是万科的梦想变为现实之根，也是王石实现个人理想的必经之路。万科的一切，包括管理，必然打着企业梦想和个人理想的烙印。

| 时代塑造的企业家 |

那是一个最好的时代,却不是最坏的时代。与进入改革平稳期的今日相比,当时随处可见高昂的商业理想。深圳成了中国对外开放和改革精神的符号,从这里走出来的企业家身上几乎都带有相同的气质——遵循规则、相信梦想、忠于秩序和管理、有实证主义精神。

王石也是被那个时代塑造的企业家之一。

拓荒者

1776年,美国独立前夜,一本名为《常识》的小册子开始流传,这是独立的战斗檄文。128年后,美国《企业家》杂志选用其中的一段话作为发刊词,这段话也成了当代企业家的集体宣誓词。

“我有权成为与众不同的人,我寻觅机会,但我不求安稳,我不希望在政府庇护下成为有保障的国民……我要做有意义的冒险,我要梦想,我要创造,我要失败,我也要成功。”

这段话的妙处在于四海皆准。20世纪80年代,中国商业拓荒者的精神诉求也无外乎此。他们有理想、有追求,但从不坐等机会,也不好高骛远,幻想着用一个点子就可以改变世界。

作为改革开放最早的拓荒者与见证人,王石和当时的其他创业者一样,都没有接受过类似商科这样的专业化教育。这令他更习惯于通过自己的经验和观察来理解这个世界,而不局限于从某一位老师那里习得的知识模型。这或许是时代给予他的最大财富。

关于王石的创业历程,似乎无需赘述。和那个年代辞去公职下海经商的人一样,他也有这样的回忆,不同之处在于,他更像是一个被时代洪流裹挟而去的人。因为在最初转变职业的时候,他并未想过与体制内的身份一刀两断。

那是一次偶然的机会，王石从铁路系统进入广东省外经委工作，尽管从事的是商业活动，但其身份更像今天的国有企业或者事业单位的办事人员。即便如此，他的工作和生活已经发生了巨大变化，一切都比过去更自由、更新鲜了。对于一个在机关里遍寻不着发挥空间的人而言，这种突然而至的兴奋感，让他“眼里看到的太阳仿佛每天都是新的”。

然而，毕竟还是公职。尽管他尽心竭力，尝试着去做一些符合改革潮流的事情，但机关的管理和企业的管理是两个截然不同的概念，而且有着天壤之别的游戏规则，这样的状况似乎让这个曾经青春耽搁、一心想着“而今迈步从头越”的青年陷入了困境。

时年已过而立的王石每天都早出晚归，努力工作。用他自己的话说，他想要把耽误的青春补回来。作为一个对外的单位，外经委在改革潮头的广东是一个非常具有开放精神的单位。在这样的天地里，脑子里充满想法和计划的王石本该获得一种前所未有的满足感。

最开始的时候，一切都显得很美好。1981年，王石所在的部门购买了两辆市面上首批销售的日本铃木摩托车，其中一辆就分配给了有过5年汽车兵经历的王石。这位意气风发的理想主义者“头顶安全盔，驾驶着红色铃木，在广州新建成的环市路上兜风，阵阵颤动的快感袭上心头”。

然而，在最快意的时候，波折总会出现。

舍弃体制内身份

1982年，广交会如约而至。其间，王石陪同科长安排接待一位重要的厂商。在外经委主任宴请那位厂商的宴会上，为了活跃现场气氛，王石未经允许擅自讲了一些轻松话题，赢得了外商的夸奖。王石自己也不免有了一些虚荣心的满足感。

当时在座的主任和外商边吃边谈，也显得自在轻松，心情愉快。只是，后来发生的一切让王石的得意之感荡然无存。

筵席散后，那位科长把王石拽到了一边，严肃地提醒道：“你怎么把主任的风头都抢去了，还有处长、科长，哪轮得到你表现？想想你平时的情况，是不是滋长着一种骄傲自满的情绪？‘枪打出头鸟’知道吗？要注意啊！”

对于科长当时的提醒，王石后来是这样说的：“在论资排辈的传统氛围中，我的自我实现、自我追求的工作表现欲受到了强烈的抑制。”经历此事之后，王石完全改变了。用他自己的话说，“自此，我上班不早到一分钟，下班到

点前就收拾妥办公桌上的文件。只分配 10% 的精力用在工作上, 90% 的精力用在业余爱好上, 如越野摩托车、乒乓球和象棋。”

然而, 令王石再次意外的是年终工作总结时领导对他的评价是: “这样的人不培养, 培养什么人呢?” 在领导眼里, “不务正业” 的王石显得成熟稳重了。

不知道这样的评价对于别人意味着什么, 反正王石没有感觉到半点兴奋。他甚至觉得, 90% 的精力用于工作得到的是批评, 10% 的精力用于工作却换来了表扬和赏识, 这简直就是对进取者的莫大讽刺。

至此, 刚入职时的兴奋和得意已然无存。王石想到了离开, 这直接促成了后来他脱离体制内身份、下海经商的故事。

这是一个寓意深刻的开端, 而此后的所有轨迹和细节, 都与此相连。若干年之后, 王石对于政商关系的把握、对于商业行为的演绎、对公司治理的践行, 都处于一种外表凌厉而内里沉稳的矛盾统一体中。

| 高调却不乖张 |

“万科的成功究竟是靠西方规则，还是东方智慧？是，又不全是。”在王石这样描述万科在过去 20 多年中取得的成就时，很少有人意识到他的张扬，尽管他强调自己是一个“具有 1/2 锡伯族骑射血统”的勇猛者。很少有人能够解释，缘何王石在公众面前出镜率极高，却始终扮演着平稳顺势的角色。

万科性格

和创始人王石一样，万科本身也具有这种矛盾而平和的秉性，这家企业从诞生之日起就注入了王石的性格。在企业的成长和管理模式中，也是贯穿一致的格调——冷静、睿智、高调却不乖张。

在健康成熟的商业环境中，鲜有企业和企业家敢于无视庞大的消费群，做出一些明显违背常识和情理的举措。但在转型期的社会中，这样的现象却屡见不鲜，以至于万科的制度化、王石的高调却不乖张，在某种程度上成为异类。

为什么会出现这种现象？多少人能从这个现象中习得几许？角度不同，答案也不同。唯一可以肯定的是，万科在激荡年代中存活下来不该被视为奇迹。对于研究者而言，万科的管理在本质上属于一种成熟的商业逻辑，但在我们的特殊国情和时代背景下，在大批企业不断进发继而倒下的情况下，这种商业逻辑所衍生出的管理模式，似乎不得不重新定位。在复杂的局势中理清万科的思路，也不是难题，我们只需要遵循一个原则——了解万科的那些人和事，然后归纳整理，规律自然呈现。正如企业管理专家王育琨所说，“宏观总体数据实际上是二手货，真实的是在企业里面发生的事。”

要学习万科的管理，万科诞生之前的故事是绕不开的石头。知晓王石创业经历的那些人，十有八九都成为了万科的盟友，这是很自然的事。

王石是改革开放以后第一批抵达深圳的淘金者，这是一群向往自由和民主的理想主义者，王石也不例外。但西方文化最吸引他的，除了普世价值之外，当属西方世界的制度和规律。这在许多年后他的访谈中可以得见：“无论你在不在，万科都很好，你创造了制度化的基因。”谈到企业的制度，王石有理由洋洋自得。在那批创业成功并最终走到今天的企业家中，王石罕见地急流勇退了，因为他的企业不会因为某个人的离开而陷入枯竭，即便这个人是企业的创立者。

注入制度基因

王石最终选择退出企业的核心管理层，外界的哗然透露了中国企业的一个秘密：创立者对于企业而言，面临着永远无法分离的尴尬局面。但我们要知道，一家企业要长期发展不在于创立者伴随企业的年份，而在于他留给企业什么样的机制。很不幸，大多数中国企业逃不开这样的魔咒——创立人的消失意味着企业的衰亡。很少一部分中国企业在离开创立者后还能存在相对较长的年限，原因只在于找到了不受个人因素制约的制度化基因。

这种制度化的因素，是一个深刻的命题。

实际上，从深圳，或者更具体些，从蛇口工业区进入中国商业变革史的这批企业家，普遍保持着良好的道德记录和规范意识。他们一方面获得了份额够大的薪酬和股权激励，一方面又没有公司股权上的重负，本质上是西方化的职业经理人，只向董事会负责。王石就是如此。最初，饲料生意为他筹得第一桶金，全国各地供应而来的货物就是在蛇口登陆的。

截至目前，王石一直符合蛇口企业家们的道德记录。“地产哲学家”冯仑曾经撰文：“老板下班后如果天天跟政府官员在一起扯，那一定不是为了寻租或者遇到了什么麻烦，而之所以鲜见王石混迹于官大人之间，因为万科是阳光利润。”

这种道德秉性似乎同样符合王石对企业的描述：“规范的环境才能提供创新的平台。”王石曾坦言自己刚到深圳的时候满腔热血，但又茫然无措，完全“不知道要干什么”，直到袁庚的那句口号“时间就是金钱，效率就是生命”骇然出世，王石才有所感悟，随即进入正轨，有了一个确切的目标——创业、赚钱、奋斗。

历史的迷雾渐渐退去，今天再回过头来看，那句广为人知的口号恐怕只是当年深圳往事的冰山一角。细细探究当年的那批企业，分明能感受到来自

改革开放初期的变革精神和虚怀若谷的包容情怀。袁庚留给他的这些晚辈们最大的礼物,实际上是那句口号隐喻的对西方现代企业制度和市场经济原则的学习和运用。

除了万科、华为这样白手起家的企业,另外一批同时起步的蛇口系企业皆出自招商局系统,这是中国社会从近代以来从未改变过的一个现象:一批或多或少带有官方色彩的企业,为后续者充当成功或者失败的样本。改革初期的招商局属下在蛇口创办的企业,很少占据绝对控股,并且在改革纵深阶段中不断引入国企股东、海外战略投资者,从而避免资本寡头,为建立多方制衡的现代企业制度嵌入了成功的基因。

这从另一个角度交代了万科之所以成为行业领先者的历史缘由。尽管这种历史背景并非我们要学习的重点,但如前文所述,学习万科的管理,绝不是断章取义,而是对其发展轨迹的贯通与梳理。

如果将企业的平稳增长看做纬线，万科距离最平稳的赤道尚需时日。然而，在从寒冷的北极圈步步向南前进的过程中，似乎留下了许多可供揣摩的东西。在万科的赤道以北，那些过往的故事直接决定着后来的每一个细节、每一条管理法则。

梦想与使命

那是一个令人热血沸腾的年代，一切行为都与理想、美梦有关。

1983年，王石怀揣着热望来到深圳。在他的身边，很多志同道合者汇聚于此，他们从四面八方而来，和肩负历史使命的特区早期主政者一样，都梦想在这里横空塑造一座具有历史样本色彩的城池。

在前往深圳之前，王石一直想象能进入“神一样”的“深圳市特区经济发展公司”（简称“特发”），他后来对特发有过解释：“这是一家特别的企业，其前身是深圳经济特区管理委员会。在初期的引资中，许多项目都是管委会负责谈判并签合同具体实施的。另一方面，这家公司在当时还行使着特区政府的一般职能。特区政府正式成立，管委会撤销后，其原班人马组建成了特发公司，但继续行使着政府审批进出口业务权力。”

当时特发掌管的进出口审批红色章印上有个“(2)”字，当时有人就简称其为“政府(2)号章”，以区别深圳市政府的(1)号章。一家公司负责审批进出口业务，其权力之大可想而知。于是，王石便带着省外经委的介绍信找到了特发的主管领导。

过程似乎并不复杂，几番商谈之后，王石被当做具有体制内背景的“自己人”，以省外经委派出人员的身份挂靠在这家公司。具体合作方式为，特发提供行政审批平台，王石自己想办法解决资金，外贸生意赢利之后，省外经委和

特发对半分。

很快，王石被分配到了特发贸易一科。尽管他的身份还属于体制内，但从事的活动却是实实在在的企业行为。作为一名创业者，王石是千万个代表中的一员，而这些充满了理想光环的创业者们都不曾忘记那个给予他们最初的商业制度启蒙的特区“老板”——袁庚。

当年袁庚为蛇口引入的市场经济，在中国早已不是什么新鲜事。然而，在逐渐平淡的过程中，他的那些想法和思路仍会引来一些非议。这位“文化大革命”期间坐过牢的“官商”，冒着巨大的风险，力排众议，搞起了中外合资的股份制，建立了现代企业制度，甚至进行了历史性的基层民主选举。这些举措无疑是惊世骇俗的，袁庚就像中国近代商业发轫时期的洋务先驱一般，用先锋式的精神遗产激励了一代企业家。袁庚这一代蛇口人的精神也被深圳的企业家们所继承。他们尊重制度，有改革信仰，注重员工利益和社会责任，而这也是社会主义市场经济最宝贵的精神。

王石曾经写道：“由职业经理人式的企业家主导，由管理层推动，是这些深圳优秀企业的特色。企业领导者有创业、变革的使命感和理想主义精神，又有市场化、制度化的理念和勇气。在他们的带领下，企业逐渐摆脱国有企业的行政束缚，又不像家族企业那样热衷封闭和权谋，公司管理相对透明规范，公司发展比较稳定，也更容易接受新技术和新管理的变革。”

这是中国改革最早、最经典的一批企业，他们大多脱胎于僵化的国有企业，又有别于过于依赖个人力量的家族企业。特区发轫的企业从创立者到基层员工普遍拥有基于制度的职业素养，还有一点特质——守法经营。房地产市场一度充斥着各类“潜规则”，但是万科始终坚持合法拿地，足额缴纳各项税费。这当然是万科管理模式的根本前提——保持守法经营，配合国家的房产政策和经济战略，使企业获得更大的发展空间。

袁庚曾说过：“要引进外国的资金、技术、设备等，并不是十分困难的事，而要创造一个适应这个经济发展的社会环境，则要困难得多。”这种精神认知很自然地传承到了王石这里，他曾表示，进步的社会、进步的人，是任何一个国家和民族经济起飞的大前提。

第一桶金

一股历史的洪流背后，往往充斥着或浓或淡的个人英雄主义色彩。而有些人，似乎生来就注定能以个人力量协同时代。