

| 千亿规模, 任何一家企业都无法抵抗的诱惑! |

万科逻辑

从100亿到2000亿的秘密

黄秋丽 著



万科逻辑

从100亿到2000亿的秘密

黄秋丽 著



图书在版编目(CIP)数据

万科逻辑:从100亿到2000亿的秘密/黄秋丽著

—北京:中国友谊出版公司,2014.12

ISBN 978-7-5057-3444-9

I. ①万… II. ①黄… III. ①房地产企业—房地产管
理—经验—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第277161号

- 书名 万科逻辑:从100亿到2000亿的秘密
作者 黄秋丽
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 787×1092毫米 16开
16.5印张
字数 210千字
版次 2014年12月第1版
印次 2014年12月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3444-9
定价 45.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

目 录

推荐序

千亿之道 / 001

自序

重新认识万科 / 005

01

百亿之患

郁亮的疑问：高增长可持续吗？ / 011

100亿了，还能保持高增长吗？ / 011

高增长神话：连续30年超过25%的高增长 / 012

挑战者 I：顺驰 / 014

顺驰横空出世 / 014

正在丧失的领跑优势 / 015

“地王”凶险 / 015

坂雪岗“地王” / 015

明知是错，还不得不犯 / 017

对战略的反思 / 018

2004年以前，万科是一家没有战略的公司 / 018

文化比战略更重要 / 019

万科有一群不甘平庸的人 / 021

02

千亿战略

新战略 / 025

万科方法论 / 025

“年轻人，不要这么浮躁” / 026

千亿战略出炉 / 027

向资源整合型企业转型 / 028

美国模式VS香港模式 / 028

囤地型VS资源整合型 / 029

标杆帕尔迪 / 030

帕尔迪：美国标杆 / 030

标杆的真谛：如何成为最好的自己 / 032

细分锁定终身客户 / 033

有质量增长 / 035

有质量增长，才是持续增长之道 / 035

三大策略 / 036

规律造就万科 / 037

按规律办事 / 037

2005年：万科的转折之年 / 039

并购杠杆 / 043

收购南都：史无前例的房地产收购案 / 043

收购朝开：打通任督二脉 / 044

共生文化 / 045

百亿并购 / 045

资本杠杆 / 047

万科是资本市场的极致选手 / 047

早期的两次融资，最终促使万科涉足房地产 / 048

2003~2007：资本市场烈火烹油 / 049

用最少的钱，控制最大的资源 / 051

与国企共舞 / 051

能量最低定律 / 052

“乘法”速度 / 054

10年加法，10年减法，10年乘法 / 054

均好性原则 / 055

04

五百亿魔咒

失控 / 059

疯狂的“地王” / 059

左手圈地，右手圈钱 / 061

拐点时刻 / 062

“拐点论”与阴谋论 / 062

松山湖事件 / 064

舆论危机 / 065

降价门：同行讨伐 / 065

捐款门：公众危机 / 066

质量门：消费者质疑 / 068

靶子万科 / 069

分裂的万科 / 071

两个阵营 / 071

商业化与人文文化、国际化与本土化的冲突 / 072

500亿魔咒 / 074

2008年：史上第一次负增长 / 074

万科史上最强危机 / 075

王者的时代结束了吗？ / 076

500亿：布满荆棘的临界点 / 076

05

纠偏

反思与共识 / 081

500亿，就像一面放大镜 / 081

王石不等于万科 / 082

2008年“负增长”是人为制造的 / 083

归零 / 085

“零”和“壹” / 085

放下规模包袱 / 086

为普通人盖好房子 / 087

专业化不能被狭隘理解 / 088

告别牛市思维 / 089

质量是企业的生命线 / 090

转向 / 091

以消费者为中心 / 091

提升ROE / 092

向制造业学习 / 094

绿色战略 / 095

再出发 / 098

“三不原则” / 098

“心智”成熟 / 099

更换管理平台 / 100

期待下半场 / 101

轻装上阵 / 102

乔迁之喜 / 102

自行车运动 / 103

如何领跑 / 104

“4万亿”下的尴尬 / 107

措手不及的“V”型反转 / 107

挑战者II：绿城 / 108

质疑再起：万科过气了吗？ / 109

2010：“史上最强调控” / 111

楼市大清算 / 111

“限购令”加码 / 112

逆势增长 / 113

高周转 / 113

万科是历次调控的赢家 / 115

反周期操作 / 116

“三个感谢” / 117

千亿平台 / 118

总部瘦身 / 118

垂直整合 / 120

人的问题 / 121

千亿是一种释放 / 122

千亿首先是战略的成功 / 122

业绩怎样不受市场波动影响 / 124

三种差别 / 125

07

布局下半场

千亿之年，创新之年 / 131

被调控激活的创新 / 131

第五食堂 / 133

“五菜一汤” / 134

好房子，好服务，好邻居 / 135

试水商业地产 / 137

做商业是个被动的选择 / 137

利用住宅的优势做商业 / 139

资金掣肘 / 140

国际化 / 142

收购南联地产 / 142

与国际一流公司合作 / 143

天时地利人和 / 145

金融化 / 146

金融才是竞争力 / 146

B转H：第二次股改 / 147

金融总部 / 148

入股徽商银行 / 149

一路向前 / 150

包容性增长 / 150

“冬天模式” / 151

运动版郁亮 / 152

08

万科的极限在哪里？

规模越大越危险 / 157

王石的警告 / 157

2011年高管离职事件 / 158

安信地板事件 / 160

“千人计划” / 162

行业天花板 / 163

1 万亿的房地产公司，有可能吗？ / 163

万科的极限，也是房地产行业的极限 / 164

取经问道 / 165

移动互联网来了 / 165

地产界会出现小米吗？ / 166

2014：新10年的起点 / 168

万科史上最大规模的工作会议 / 168

事业合伙人 / 171

做城市配套服务商 / 173

新标杆 / 174

超越帕尔迪 / 174

汇丰银行：职业经理人驱动的基业长青的范本 / 176

那些万科的标杆们 / 177

商业逻辑 / 181

活下来最重要 / 181

先做强，再做大 / 183

能力第一，机会第二 / 184

战略驱动业绩 / 186

追求持续增长 / 187

价值逻辑 / 189

始终如一的价值观 / 189

先出善手，先人一步 / 191

健康丰盛的人生 / 193

管理逻辑 / 195

简单哲学 / 195

科学与理性 / 197

民主与威权 / 198

10

王石A面，郁亮B面

接班了吗？ / 205

为什么是郁亮？ / 207

一山怎样容二虎？ / 210

父子？师徒？兄弟？朋友？ / 212

他们给万科带来了什么？ / 215

附录一

王石自述：我绝不是中庸的人 / 219

附录二

我认识的王石 / 228

附录三

郁亮的B面是什么？ / 234

附录四

万科30年100事 / 238

千亿之道

2014年9月《经济学人》(The Economist)杂志刊登了题为《中国浪潮》的文章,探讨中国式管理。“中国式管理”的概念第一次出现在有国际影响力的媒体上,表明中国企业的崛起已经是不能被忽略的事情,一批中国企业已经走到了世界级公司的门口。让我们看看它们是谁——

万科,全球最大的房地产公司;万达,(即将成为)全球最大的商业不动产公司;阿里巴巴,制造了人类有史以来最大的IPO纪录;腾讯,微信风靡全球……还有华为、联想、海尔、格力,等等。它们都是中国最成功的民营企业,都有千亿级的庞大规模——没有这样的规模,很难形成世界性的影响力。据统计,2014年民营企业中过千亿的公司已超过20家。

中国商业已经步入一个新的时代——这些千亿级公司正在构建中国商业的新生态。改革开放的前10年,民营企业处于草创期,这是一次元世界,大家差别都不大,处在同一个平面上。过了百亿关口,企业之间开始拉开距离,平面消失了,二次元世界出现。随着时间的推移,当很多产业渐渐成熟、行业整合不断发生时,出现了这批千亿级的公司,二次元世界变成了三次元或

者多次元——这意味着一个更加稳定、宏大的商业生态形成。

千亿公司，是中国商业历史上的里程碑，它表明中国民营企业日益壮大，开始与国际大公司比肩，世界级公司圆梦在即。千亿时代的到来令人兴奋。据我所了解，不少企业家都有千亿梦想，千亿公司的巨大示范效应，激励着他们励精图治，努力把憧憬变成现实。

兴奋之余，必须保持冷静。我们知道，这20余家民营企业从零到千亿最多只用了30年的时间，从百亿到千亿的路仅走了10年，如此短的时间无法铸就长青基业。10多年前中国的公司普遍都还很小，也就是联想、海尔、华为等极少数的公司有二三百亿的规模，因此，进入百亿俱乐部被认为是件了不起的事情，而千亿则是奢望。今天，百亿级的公司比比皆是，千亿也不再遥远，但这并不代表中国企业就强了，千亿与伟大并不能画等号。要想基业长青，还须经过时间这把锉刀的严酷磨砺。

西方商业史充分证明了这一点，经过几百年的风雨才出现了一批著名的百年老店。这些老店以其积淀下来的特有的商业理念和价值追求，引领着全球商业文明的进步，推动着人类生活方式的改变。而在中国，这种伟大的公司还只是凤毛麟角。中国需要这样伟大的公司，中国也必将出现这样伟大的公司。

对企业而言，从百亿到千亿意味着一次脱胎换骨的改变，也是一次前途不明的探险，因为这是一条少有人走的路。当前，应对变革势将成为商业新常态，在重大的商业或技术变革面前，船大调头难、恐龙症等都是大公司的风险。诺基亚、索尼就是活生生的例证。这也考验着中国这批千亿或者接近千亿级的公司。

在从百亿到千亿的历程上，万科是最值得学习的公司之一。中国巨大的市场机会，让不少公司养成了投机的习惯，很多看上去很耀眼的成功可能也就是歪打正着。而千亿是块试金石、也是个放大镜，任何缺点都会被放大，侥幸在这里会变成不幸。万科的千亿历程几乎不存在任何侥幸，它在战略、管理、文化等方面都有自己的追求和方法。万科是一家讲求科学精神和商

业理性的公司，它的发展体现了科学之美、规律之美、商业之美。

2014年是万科创业30周年，这30年它长期保持着25%的高增长，这在世界商业史上是非常少见的。现在中国也出现了一些超常规发展、神速崛起的公司，但它们业绩的均好性需要时间的检验。业绩均好性体现的是一家大型公司综合的发展和掌控能力，世界500强的公司都有这一特点。从这一点来说，万科在中国所有的公司中依旧是遥遥领先的。

万科一直是中国最成功的公司，这源于其一贯的发展逻辑。本书作者多年跟踪采访报道万科，她用自己的敏锐观察和深度思考，尝试对万科成功的逻辑进行了分析，打开了一个独特的观察万科的视角。更重要的是，她还用翔实的记录还原了一个完整的企业案例——从100亿到2000亿的历程中，万科遇到了什么样的困难和挑战，用什么样的方式解决问题并获得发展——这恰恰是万科成功逻辑的外化，也是本书的最大价值所在。

10年前，中国企业普遍仰慕跨国公司，自叹不如。而随着中国千亿公司的不断涌现，加上近几年跨国公司在华的式微，商界的心态也开始发生变化。当万科、万达、华为等公司频频在海外出手时，我们开始憧憬——它们将成为国际舞台的主角，成为全球瞩目的公司，甚至成为对人类进步起到促进作用的伟大公司。

我们期待着这一天。

《中国企业家》杂志社社长 何振红

重新认识万科

2014年4月25日，我在深圳大梅沙万科总部采访王石。

万科成立于1984年，到2014年刚好30年。1984年是中国现代公司元年，万科、海尔、联想等中国最知名的企业都在那一年成立。在这30年复杂多变的商业环境中，这些公司到底具备了什么样的基因和能力，从而屹立不倒？在移动互联网时代，它们是否还有优势？这次采访正是带着这样的疑问而来。

采访持续了3个小时，王石并没有给出标准答案。显然，万科的成功没有依循“1加1等于2”那样的简单逻辑，而是一个不断面临挑战、做出反应和调整的过程。万科有核心竞争力吗？此前采访郁亮时，他甚至说万科没有核心竞争力，没有任何一种能力能保证万科一劳永逸、高枕无忧。这是一种自谦的说法，万科当然是中国最有竞争力的公司之一，但在不同的阶段，它面临着不同的问题，也需要用不同的能力解决。

如果以10年为期，刚好可以把万科的发展分成3个阶段：

在第一个10年（1984~1994），万科面临的是生存问题和路线问题。这

是所有创业公司都面临的问题。改革开放之初，中国巨大的市场正在苏醒，创业机会遍地。但很多公司没有活下来，因为没有解决好路线问题。路线问题属于价值观的范畴，它是一家公司的成长逻辑，比如是靠投机还是有所追求？是靠制度还是靠人？万丈高楼平地起，这些问题是一家公司赖以发展的“底层设计”，没有好的“底层设计”，高楼会不稳固。万科在第一个10年对这些问题做了深刻的思考，并在其后的发展中逐渐完善成了一套价值体系。

在第二个10年（1994~2004），万科面临的是专业化发展的问题。它做了著名的“减法”，卖掉了很多与地产无关的业务，向香港开发商学习专业的房地产开发能力，并以专业化的能力赢得了市场。

在第三个10年（2004~2014），万科从一家中小公司（100亿）变成了一家大型公司（2000亿）。这是一个脱胎换骨的过程，这10年也是最容易出问题的阶段，万科面临的是综合发展的挑战。在这个过程中，无论是战略、管理还是心态、文化，万科都有一系列的调整。本书记录的，就是从100亿到2000亿的发展历程中，万科遇到的问题以及解决问题的方法。

这些年我有幸多次采访万科领导层，亲历万科发展的重要时点和重大事件，跟踪报道了万科从百亿到千亿的发展历程。我最大的感受是，万科从百亿到千亿的发展没有任何侥幸，也不是靠投机，它拥有一套强大的方法论——战略上它有充分的准备，管理上它有可靠的保障，文化上它有很强的更新能力。如果不出意外，2014年万科的销售额将达到2000亿，这离其销售额突破1000亿也就是4年的时间。也就是说，在千亿这样的规模上，万科依旧保持着很强的活力，它还在高速增长中。

过去的10年，是房地产的黄金10年，也是中国经济发展最快的10年，还是中国企业发生天翻地覆变化的10年，很多企业已经把目标瞄准了千亿。这10多年中，时代的背景也在不断地被刷新着——移动互联网的时代已经来临，各种创新层出不穷，曾经的潮流转眼就被归入传统。BAT三巨头攻城略地，把手伸进传统产业；一个小米就秒杀了无数传统制造企业；在房地产行

业，还出现了产品创新能力很强的万达，以超常规速度发展的恒大。

那么万科之于这个崭新的时代，还有领先和借鉴的意义吗？要回答这个问题，我认为需要从以下几个方面重新认识万科：它到底是一家什么样的公司？

它是一家追求核心能力的公司。郁亮谦虚地说万科没有核心竞争力，但它一直在追求核心竞争力。在管理上，万科公开透明，是公认的公司治理标杆；在文化上，它独树一帜；在产品上，它一直在进行住宅产业化探索，力图改变整个行业高污染、高能耗、低效率的生产方式。虽然在这个崭新的时代万科不够锐，但它是能力最全面、发展很均衡的公司，没有明显的短板，这正是一家优秀大型公司应该具备的特点。

它是一家尊重市场规律的公司。万科是房地产业的风向标，它对行业形势的判断准确，在历次调控中都是赢家。因为它是一家完全市场化的公司。在房地产这个政商关系特殊的行业，万科的发展靠能力、靠市场，它的成功是按规律办事的结果。

2004年，中国房地产市场爆发的前夜，万科制订了未来10年的发展计划，对于房地产黄金10年它有预判，因此在战略上做好了准备。“台风来了猪也会飞”，很多公司的快速发展是意料之外的事情，但是万科对千亿是有规划、有预期的，这要高明得多。如果不尊重市场、不按市场规律办事，也是无法做到这一点的。

它是一家与社会发展良性互动的公司。万科是中国最规范、最透明的公司，也是最早号召做企业公民、履行社会责任的公司，它的内部文化倡导公平、民主、自由，主张健康丰盛的生活。万科的这些价值主张和行为都符合社会发展的潮流，因此它成为中国社会形象最好的公司之一，也获得了更多的发展机会。

万科的以上3个特点，很多百年公司也都有。虽然目前很多新商业模式令人眼花缭乱，但它们出现的时间太短，没有接受生存检验，成功与否有待观察。从这个角度讲，万科依旧能够给很多企业提供借鉴。