

万科， 真的很成功

万科地产成功的真相

吴日荣 编著

- 万科集团标志语“建筑无限生活”更改为“赞美生命，共筑城市”
- 万科2016年首次跻身《财富》“世界500强”位列榜单第356位

SPM
南方出版传媒
广东经济出版社

万科， 真的很成功

万科地产成功的真相

吴日荣 编著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

万科, 真的很成功: 万科地产成功的真相 / 吴日荣编著. — 广州: 广东经济出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5577 - 9

I. ①万… II. ①吴… III. ①房地产企业 - 企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 164375 号

出版人: 姚丹林
责任编辑: 李惠玉
责任技编: 谢莹
装帧设计: 李康道

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东路横岭三路 11~13 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13
字数	185 000 字
版次	2017 年 12 月第 1 版
印次	2017 年 12 月第 1 次
印数	1~5 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5577 - 9
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

- 万科集团标志语“建筑无限生活”更改为“赞美生命，共筑城市”
- 万科2016年首次跻身《财富》“世界500强”位列榜单第356位

万科是谁？万科企业股份有限公司，简称万科或万科集团，证券简称：万科A，证券代码：000002，证券曾用简称：深万科A、G万科A。

万科无疑是成功的。作为中国房地产业的龙头企业，万科在发展策略、品牌建设、产品塑造、专业性、管理模式和公司治理等方面具有独到之处。

万科于1988年进入房地产行业，经过近30年的发展，现已成为国内领先的房地产公司，目前主营业务包括房地产开发和物业服务。公司聚焦城市圈带的发展战略，截至2015年年底，公司已经进入中国内地66个城市，分布在以广州、深圳为核心的珠三角区域，以上海为核心的长三角区域，以北京为核心的环渤海区域，以及由中西部中心城市组成的中西部区域。此外，万科自2013年起开始尝试海外投资，截至2016年年底，已经进入中国香港、新加坡、旧金山、纽约、伦敦等5个城市和地区，参与数十个房地产开发项目。

2016年，万科创造了公司史上最好的销售业绩，成为首家跻身《财富》世界500强企业的中国房地产公司。

万科在以王石和郁亮为首的管理团队的带领下，专注于住宅开发行业，建立起完善的内部制度体系，组建专业化团队，树立专业品牌，以所谓“万科化”的企业文化（简单不复杂、规范不权谋、透明不黑箱、责任不放任）享誉业内。

在规模上，无论万科是否为地产一哥，资本都看到了它的价值。自2016年7月开始，有关万科控股权的争斗经久不息，宝能集团、安邦集团、中国恒大联合多家企业相继入局。股权事件给万科的经营管理和队伍稳定造成了很大的冲击，引发了舆论的广泛关注和热烈讨论。

万科究竟有着怎样的发展战略和经验使得其在同行业中一直保持着领先地

位呢？万科的故事为什么总是讲不完？万科的是是非非、前世今生给了我们怎样的启示？

基于此，我们编辑了《万科，真的很成功——万科地产成功的真相》一书，给世人展现了一条完整的万科发展轨迹。本书试图从以下几个方面对万科予以解读，以帮助读者了解万科在不断求新求变的道路上是怎样发展壮大的。

- ★ 万科为什么成功
- ★ 万科的王石与郁亮
- ★ 万科的诞生与发展
- ★ 管理团队与公司治理
- ★ 万科的品牌
- ★ 万科的供应链
- ★ 万科的合作共赢
- ★ 万科的股权之争
- ★ 万科的企业文化
- ★ 万科的社会责任

在不同人的眼中，万科有着不同的形象，编者也只是从个人的思维角度对万科进行观察、解读。在本书的编写过程中，由于编者水平有限，加之时间仓促，错误疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。同时，部分图片与文字内容引自互联网媒体，请原作者看到本书后及时与编者联系，以便支付稿酬。

编者

CONTENTS | 目 录

导读 万科为什么成功 / 1

时代造英雄 / 1

华润的支持 / 1

快才是王道 / 1

以人为本 / 2

相关链接：冯仑：学习万科好榜样 万科成功就是美国模式成功 / 2

第一章 万科的王石与郁亮 / 7

提起王石，大家都不陌生，不管是作为万科的创始人还是作为中国登顶珠峰年龄最大的一位登山者，可以说，王石的人生是精彩的。而郁亮是万科实际意义上的操盘手，是王石心中的继承者、黄金搭档，他们联手打造了中国地产的传说。

第一节 走近王石 / 8

从商之前 / 8

从商经历 / 8

获得荣誉 / 9

探险运动家 / 9

相关链接：王石：进入老年的日子 / 10

第二节 走近郁亮 / 14

- 人物简介 / 14
- 性格特点 / 14
- 工作经历 / 15
- 成为万科总裁 / 15
- 从菜鸟到达人 / 15
- “1363管控体系” / 15
- 郁亮的管理阶段 / 16
- 相关链接：郁亮入选《财富》（中文版）“中国最具影响力的50位商界领袖”排行榜 / 16
- 相关链接：郁亮：人取代资本成为第一生产要素 / 17

第二章 万科的诞生与发展 / 21

万科从开始进入住宅行业，到确定公司的核心业务，经过多年努力确立住宅行业的竞争优势，最终确立行业领头羊地位。可以说，30多年来，万科一直备受瞩目。

第一节 万科的诞生 / 22

万科的前身 / 22

“万科”二字的来历 / 22

涉足房地产业 / 23

【拓展阅读】波折的招股路 / 24

万科上市 / 25

相关链接：万科首次上榜《财富》“世界500强”名列第356位 / 25

第二节 万科的发展历程 / 26

公司核心业务的确定 / 26

成就行业领先地位 / 27

注重品质提升 / 27

社会责任报告 / 28

进入商业地产领域 / 28

业务布局 / 28

相关链接：致万科全体同仁的一封信 / 28

相关链接：物流地产成为万科转型升级四个发展方向之一 / 30

第三章 管理团队与公司治理 / 33

王石的管理特色是自己只把握公司的大方向，其他的都放手让下属去做。万科能够拥有今天的成就，与王石的知人善任是分不开的。

第一节 管理团队 / 34

董事会主席 / 34

监事会主席 / 34

高级副总裁（一） / 34

首席财务官 / 35

高级副总裁（二） / 35

首席风险官 / 35

首席运营官 / 35

相关链接：万科集团总裁郁亮当选CCTV 2012中国经济年度人物 / 36

相关链接：上榜“中国百佳CEO”，郁亮谈万科当前面临的最重要挑战 / 36

第二节 公司治理 / 38

万科的组织架构 / 38

万科治理 / 38

相关链接：万科首获投资级国际信用评级展望稳定 / 39

相关链接：“共创美好家·设计共享计划”第一季启动 / 40

第三节 万科的经营之道 / 43

万科好房子 / 43

社区商业 / 44

万科度假 / 44

万科教育 / 44

相关链接：万科物业“朴里节”盛宴以“欢乐家庭”演绎幸福社区 / 45

相关链接：万科奇思妙想大揭秘之第五食堂 / 47

相关链接：谭华杰：组织将“溶解”于社会，人将“溶解”于组织 / 48

第四章 万科的品牌 / 57

作为全球最大的专业住宅开发商，万科在住宅配套服务上做了诸多准备，同时也在“互联网+”的大潮下，积极开发互联网服务，使服务更加全面，更加方便用户。

第一节 万科物业 / 58

简介 / 58

业务 / 58

价值观 / 58

获得荣誉 / 58

睿服务体系 / 59

相关链接：别家还在催缴物业费 万科社区O2O已经开始帮业主挣钱了 / 60

相关链接：万科物业新标亮相 / 62

相关链接：1个月100万的利润不要了，万科物业疯了吗？ / 63

第二节 万科在线家 / 66

万科在线家简介 / 66

从商城到家 / 67

五大功能优势 / 67

在线时代 / 68

相关链接：郁亮：互联，让我们对客户更好 / 69

相关链接：样板房会消失吗？ / 71

第五章 万科的供应链 / 73

万科在积极推动自身发展的同时，主动与供应链上的伙伴持续保持良好的合作关系，进一步深化与优秀合作伙伴的战略合作，共同携手推进供应链逐步迈向持续健康发展，实现多方价值共享。

第一节 万科的采购 / 74

集中采购 / 74

绿色采购 / 74

责任采购 / 75

采购价值 / 75

采购质量管理 / 76

采购性价比 / 76

【拓展阅读】万科采购基本流程 / 76

第二节 供应商评估 / 83

评估对象 / 83

飞行检查 / 83

评估体系 / 84

供应商评估方式及分级管理 / 84

相关链接：万科合格供应商是如何炼成的 / 85

相关链接：揭秘白银时代万科的供应商管理之道 / 88

第六章 万科的合作共赢 / 91

众所周知，合作不仅是一种积极向上的心态，更是一种智慧。万科正是掌握了这种智慧，才在合适的时候与其他企业开展合作，达到共赢。

第一节 与房地产企业的合作 / 92

与星家的合作 / 92

与融信的合作 / 92

相关链接：万科54亿入股融信上海静安项目 双方将
“共同操盘” / 93

与万达的合作 / 94

相关链接：万科万达“万万没想到”的合作为什么黄了？ / 95

与链家的合作 / 97

相关链接：在家装行业分蛋糕的万科链家怎样了？ / 100

相关链接：万科链家交出首份家装成绩单 期望每年创10亿收入 / 103

第二节 跨界合作 / 105

与深铁的合作 / 105

【拓展阅读】深圳地铁集团 / 106

相关链接：万科联手深圳地铁“轨道+物业”模式走向全国 / 109

与百度的合作 / 115

万科物业与优步合作 / 116

相关链接：王石：阿里巴巴、腾讯对我的刺激都不如优步 / 117

第七章 万科的股权之争 / 121

从2015年开始，万科的股权之争就紧紧抓住了人们的眼球。那么，什么是股权之争呢？股份决定了各股东拥有的公司所有权、收益处分权，也承担了相应的风险。因此，简言之，股权之争就是对公司控制权的争夺。

第一节 股权之争的原因 / 122

事件源起 / 122

事件追溯 / 123

相关链接：关于欢迎安邦保险集团成为万科重要股东的声明 / 126

引入深铁 / 127

【拓展阅读】钜盛华和前海人寿联合关于罢免王石等管理层的提议 / 130

恒大入局 / 135

【拓展阅读】社会各界的声音 / 137

深铁接盘万科 / 139

姚振华出局 / 139

相关链接：经济学教授看万科大战 公司控制权与股东利益之辩 / 140

第二节 股权之争关键点 / 145

股权之争主要角色 / 145

王石的反收购战略 / 147

万科为何成为争夺的目标 / 147

历数万科的股权变化事件 / 148

相关链接：万科发布中期报告：特殊的半年 股权事件压力下销售创历史新高 / 150

相关链接：郁亮的彷徨与王石的远方 / 155

第八章 万科的企业文化 / 159

可以说，企业文化就是企业的内在精神，是灵魂，对于企业形象和员工的培养都有很强的指导作用，万科的企业文化也是其一大特色。

第一节 万科的企业理念 / 160

企业标识 / 160

企业理念 / 161

相关链接：万科人要有文化自信和制度自信 / 163

第二节 万科的核心价值观 / 164

核心价值观 / 164

企业愿景 / 164

相关链接：王石郁亮朋友圈“放言”捍卫万科价值观 / 165

第三节 万科的人才观 / 167

人才是资本 / 167

人才培养 / 167

员工职业发展 / 170

第九章 万科的社会责任 / 173

万科的目标不仅是成为中国房地产行业的持续领跑者，更是成为卓越的绿色企业。作为一家规模2000亿元的房地产企业，万科认为，关注员工健康、引领城市健康发展，是企业应承担的社会责任。

第一节 绿色万科 / 174

减排项目 / 174

可持续城镇化 / 175

【拓展阅读】中美可持续城镇化CEO理事会 / 175

绿色建筑 / 176

相关链接: WWF / 177

绿色技术创新 / 179

推进企业低碳合作 / 179

【拓展阅读】巴黎气候大会 / 180

倡导城市绿色发展 / 180

城市的绿色低碳未来 / 181

第二节 万科公益 / 182

万科公益基金会 / 182

教育发展 / 183

春天里行动 / 184

儿童健康 / 185

相关链接: 志愿者活动 / 185

相关链接: 稚苗重生——鹏马专项危重症贫困患儿救助 / 187

健康运动 / 187

相关链接: 万科城市乐跑赛 公益之心做公益 / 189

参考文献 / 191

导读 万科为什么成功

时代造英雄

万科无疑是成功的，谈万科的成功不能脱离时代背景。商品房兴起于20世纪80年代，万科于1988年开始做地产，期间盲目多元化，走了一些弯路；1993年开始专注做住宅地产，期间的10多年正是商品房时代的关键时期，万科是第一家调集全部企业资源专注于住宅地产的企业。这一点非常重要。抢占了先机，就抢占了消费者的心智。先发优势很重要，一步领先则步步领先。我们从万科的证券代码000002上可以看出，万科是最先上市的地产公司，这样万科又抢占了资本市场的先机。从万科日后的发展看，万科的发展来史就是一部融资史。

华润的支持

万科强大的融资能力，除了得益于第一只地产股这种行业地位对消费者心智的影响，还有一个重要的原因是得到了华润的支持。能得到华润这样的企业的支持，无疑为万科的发展插上了翅膀。

快才是王道

房地产的盈利之道有两种：一种是捂地，一种是快销。

捂地模式

捂地模式主要赚地价增值的钱，需要坚强的资本实力，招商地产一般会采用这种模式。土地是垄断性产品，政府完全掌握着土地的提价权，所以只要不发生大的经济危机，没有政治动乱，捂地是稳赚不赔的生意。但政府对拿地之

后迟迟不建房子的企业会进行惩罚，捂地模式的生存空间越来越小。

快销模式

快销模式以万科为代表，郁亮甚至提出“5986模式”，即拿地后5个月动工，9个月销售，第一个月销售8成，开盘卖掉6成。快销是正道，是商道，商人讲究货如轮转。同样1亿元，你周转一次是1亿元，别人周转三次就是3亿元。地产对资金的依赖非常强。万科的融资能力比别人强，资金的周转速度比别人快，这就产生了乘数效应，大大提升了万科的竞争力，一般的竞争对手根本无法与其相比！

与快销相配套的是，万科主攻城乡接合部的住宅开发，为中产阶级建房子、追求合适的利润率、出色的营销能力，这些都是其快速销售的有力策略。

以人为本

万科对人才非常重视。在万科的发展史上，2001年有一个著名的“海盗计划”，其实就是去中海地产挖掘人才，因为中海是标杆，有地产界最优秀的人才；2007年发起“007计划”，到全世界、各行业挖掘顶级精英；2010年又掀起“千里马”计划，引入数百号人才；等等。

万科对人才的重视，不仅体现在挖掘人才和吸引人才上，王石本人的用人之道也很独到。王石常年在外登山，郁亮等高管团队的发挥空间非常大。王石认为人才迅速成长的关键就是放手让他们去干。赛马而不相马，真正的千里马是赛出来的，而不是相出来的。



相关链接 >>>

冯仑：学习万科好榜样 万科成功就是美国模式成功

2015年12月，万科的股权之争愈演愈烈，说起来，万科的价值，在于它的职业经理人的专业精神和道德操守，以及股东和经理人之间相互的默契和支持；另外，也得益于最近20年房地产市场快速的发展。一家公司之所以是一家好公司，内因有经理人、有股东，有战略、有产品，外因有市场、有客户，有各方面的大势。