

规律造就 万科

任辉 著

通往一千亿的地产“车道”

 万科这25年

全书附录
23套
房地产即用
流程与图表

决策资源图书策划中心
深圳市通然企业管理顾问有限公司 策划

大连理工大学出版社

规律造就 万科

任辉 著

通往一千亿的地产“车道”
万科这25年

决策资源图书策划中心
深圳市通泰企业管理顾问有限公司 策划

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

规律造就万科/任辉著. —大连: 大连理工大学出版社,
2009.6
ISBN 978-7-5611-4850-1

I.规… II.任… 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(2009)第073577号

出版发行: 大连理工大学出版社
(地址: 大连市软件园路80号 邮编: 116023)
印 刷: 广州培基印刷镭射分色有限公司
幅面尺寸: 210mm × 285mm
印 张: 37.125
插 页: 33
出版时间: 2009年6月第1版
印刷时间: 2009年6月第1次印刷
责任编辑: 武毅 杨萍 张昕焱
封面设计: 谢小玲
责任校对: 康健

书 号: ISBN 978-7-5611-4850-1
定 价: 398.00 元

发 行: 0411-84708842
传 真: 0411-84701466
E-mail: a_detail@dlutp.cn
URL: <http://www.dlutp.cn>

本书策划

策划单位： 决策资源图书策划中心
深圳市道然企业管理顾问有限公司

策 划： 喻颖正 章伟杰 吴传鲲 刘丽娟
李熙军 张 斌 顾芳恒 李石养
罗克娜 仲文佳

作 者： 任 辉
执行策划： 李白玉
美术编辑： 王晓丽
装帧设计： 谢小玲
图书宣传： 贺颖红 关春燕

媒体支持：

地产界
www.chinadw.com

21世纪经济报道
21ST CENTURY BUSINESS HERALD

建筑财经

《商业推动市场》

《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

《南方楼市》

专业网站：

 **中国房商网**
Winfang.com

序言 I

把握规律

自然界是有规律的，比如春夏秋冬的轮回；市场经济也是有规律的，比如复苏、高涨、衰退的周期出现。作为自然界的物种，无论是植物还是动物，都会随着气候的变化，而采取不同的生存方式，以传宗接代。作为市场经济中的主体之一——企业，无论是国有的还是民营的，大企业还是小企业，都需要把握市场发展的规律，因市场的冷暖变化而调整和优化发展模式，以实现可持续发展。

进入社会主义市场经济后，中国房地产行业也有其发展规律。自本世纪初以来，中国房地产行业已经历了复苏、高潮，也出现了危机，可以认为现在正进入房地产的冬天。如何认识和把握房地产发展规律，顺应规律去运作房地产企业和项目，乃是每个房地产企业所关心的。对已取得成功并已证明是优秀的房地产企业发展轨迹进行分析、研究，找出其成功的条件和所具备的特质，分析哪些条件是遵循房地产发展规律所必备的，哪些特质是顺应规律的要素，这无疑对成长中的房地产企业十分有用，同时也有益于中国房地产行业的健全发展和成熟壮大。

在中国，大凡房地产企业人士没有不知道万科的。在2004年时，万科集团已是中国房地产企业的领跑企业。但其业绩中的大部分指标与其他优秀的房地产企业相差不多，有部分指标甚至远落后于有的企业。然而，从2005年万科开始实施“十年发展规划”后，以后几年，万科的年销售额都是100亿元以上的增长速度。在市场不景气的2008年，万科在全国所占的市场份额，年初为2.07%，到七月份以提高至2.7%。可以看到，无论是在房地产市场景气的年月，还是在市场走衰的景况下，万科占据市场份额的能力都很强。这说明万科具备把握和适应房地产市场发展规律的能力。

据了解，万科的“十年发展规划”是在认真研究中国房地产市场过去二十年发展情况和规律，集中分析美国房地产行业和美国优秀房地产企业发展经验，深入剖析万科自身条件和特质的基础上制定出来的。有这么一个最接近房地产发展规律的规划统领，使万科在发展中较好地避免了很多企业难以预见的风险，找到适合自己的方式来加速发展。当然，人们对自然规律、经济规律等认识和把握是永无止境的，对自身的认识和控制也是永无止境的。其间难免出现失败，万科也不例外。但是有一点能肯定：贯彻科学发展观，努力把握规律者，总要比别人少犯错误，而获得更多成就。

我于四年前认识任辉先生。2004年，任辉先生在参与制定万科“十年发展规划”时，对我进行过访谈。我们就中国房地产企业的健康发展和万科快速发展等问题进行较为深入的交流。之后，任辉先生代表万科集团邀请我参加万科20周年庆典。年青、勤奋、睿智的任辉先生给我留下了十分深刻的印象，尤其是他对未来中国房地产业发展趋势的见解和对房地产市场走势的预测，让我记忆犹新。

任辉先生这本书，通过对房地产发展中各种现象的分析，很好地诠释了房地产市场和房地产企业发展的众多规律性，特别综合万科“十年发展规划”的实例，让人更易读懂其中的精髓。同时，任辉先生提出“房地产企业应向轻资产化转型”与“将房地产金融引入我国房地产行业”的观点更是两大亮点，极具建设性和前瞻性。我希望并相信，任辉先生此书的出版，定会受到广大房地产企业人士的欢迎。

□ 中国房地产及住宅研究会副会长 顾云昌

2008.11.1

序言II

未来不可低估

在2008年之前，中国房地产行业大部分时间都处于单边上涨的状态。从2007年底开始，中国房地产行业进入一个巨幅震荡的态势，房地产开发商只要能够获取资源就能造就“神话”的时期结束了。

然而，市场是客观公平的。只有认识市场规律，同时利用规律来适应市场和把握机会，才能在市场中生存，房地产行业也不例外。那些能够灵活运用市场规律的企业，无论是“春天”还是“冬天”，一样可以生存，甚至活得更好，他们希望“春夏秋冬”轮回得更快一些，如同股市在大涨和大跌中才能创造机会一样。

万科凭借自己的智慧和努力，从一家百来平方米的小公司成长为今天中国房地产行业的领军者，恰是勤劳、智慧、自强的民族精神最直接地体现。我有幸见证了万科由“优秀”转为“卓越”的全过程。我将把参与制定万科“十年发展规划”的心得与大家一同分享，希望能为同行带来一些启示，思考房地产行业运行的内在规律，从中不断提升自身能力。

“十年发展规划”给万科带来了质的飞跃

2003年，即万科制定“十年发展规划”之前，多家房地产企业的迅速崛起对万科形成了巨大冲击，万科内部在发展方面也需要统一共识，此时万科需要一个真正意义上的战略规划，包含明确的目标，清晰的发展思路以及战略落地的具体方法，来指引万科未来的发展。

2003年10月10日是万科重要的一天。这一天，坐落于深圳梅林路63号的万科集团总部48会议室，与会人员第一次对万科“十年发展规划”进行正式探讨，各自发表了对“战略”的理解，可是发现这些理解都很片面。大家商议的解决方案是请麦肯锡、罗兰贝格、锡恩、远卓等众多国内外知名咨询公司来做策划方案。万科最终选择了锡恩公司，因为万科更注重思想和理念。经过一年多的策划，我们将战略目标确定下来：十年1000亿，即到2014年，万科的销售额将达到1000亿元。

在这期间，万科通过对美国房地产行业及其标杆企业的研究，以及与世界500强企业如西门子、拉法基、广州日立、百安居进行交流，不但洞悉了房地产行业的发展规律，同时还发现，世界上所有优秀的企业都有着相同的发展规律和路径，遵循这些规律，万科得到了巨大而有质量的增长。2007年，万科销售率先突破人民币500亿元，市场占有率达到2.07%。万科优秀的业绩证明其实施“十年发展规划”的巨大成功。万科的成长是基于战略的稳健增长，而不是基于周期性的行情和量的积累。

万科“十年发展规划”制定1000亿的销售目标并不是简单的数字增长，而是对万科的思想和由这种思想带来的操作能力的提升，这是“十年发展规划”最大的收获。

2007年，在中国人民大学的一次演讲上，王石坦言：“2005年，万科年轻的管理团队做了一个十年发展规划，规划的结果2014年万科的经营规模为1000亿，这让我大吃一惊！2004年万科成立20周年时，经营规模是71亿，这在上市的房地产公司当中已经是规模最大了，排在第二位的企业才50多个亿。我说你们搞浮夸，怎么能从71亿到1000亿呢？他们说，董事长您自己说的，万科真正的高速增长还没有开始。我说，再怎么高速增长，怎么能十年之后增长出1000亿呢？他们说这是算出来的，并当面算给我看，计算的结果就是1000亿。这时候我才发现，我低估了我的未来。”

房地产市场进入调整期，万科是否能达到预期目标？

在制定“十年发展规划”时，万科请中国土研院和建设部房地产研究所就未来10年的土地供应、房地产需求、地价、房价的趋势以及政府的政策趋势都进行了预测与严密的论证，同时对未来10年中国房地产客户进行了细分，最大程度降低了万科快速发展带来的风险，可以说“十年发展规划”是科学的、严谨的而且完全可以达到预期目标。

目前万科与美国房地产标杆企业还有制度上的差距，但这说明万科还有巨大的上升空间，这些空间完全可以使万科达到预期的目标。

万科拥有世界先进企业的思维方式和经营理念，掌握房地产行业内在发展的规律，同时万科还有先发的优势，即使在不景气的情况下也能够做到预期目标。

今天房地产企业抱怨：金融危机、市场衰退将淘汰很多企业，房地产企业进入了冬天。但我要说，决定企业是危机中的牺牲者还是受益者，关键在于企业的把握市场的能力。我相信在房地产春天到来的时候，中国肯定出现一批优秀的企业，我更相信万科是其中的一员，因为万科有这样的能力。

万科将引领中国房地产行业进入轻资产化时代

在市场的驱动下，中国房地产行业产品阶段已经结束，其将进入整合阶段。万科在完善精细化管理后，开始向轻资产化转型。万科历年来的股本总数增长速度远慢于其销售额的增长速度，万科更注重的是自身提升经营能力，以较少的资产获得更多的收益，这是轻资产化的重要标志。最优秀的企业肯定符合当前最优秀的理念——轻资产化，万科将引领中国房地产行业进入轻资产化的时代。

因此，在未来很长一段时间内，中国房地产将很难出现与万科相抗衡的企业。但没有竞争对手并不是好事，万科更需要竞争对手，这可以加大万科内部的压力和动力，如同可口可乐和百事可乐一样，两家公司长期竞争反而提升它们的能力，成为世界该行业的霸主企业。那么，如何能够成为万科的竞争对手呢？惟一的途径是拥有先进思维方式、经营理念以及遵循房地产行业规律运营。

房地产行业的内在规律是什么？万科“十年1000亿”的实质是什么？这是我想在此书中与您讨论的问题。当您读完此书，合上书扉，凝视中国及世界地图的时候，您将会得到答案。

（注：除了必要的费用外，本书所得稿费将全部捐给四川地震灾区。）

ONE

万科25年的蝶变之路

005 引言 “十年发展规划”下稳步前进的万科

第一节 万科“十年发展规划”的成果卓越

011 一、通过缜密规划，万科交出一份优异的成绩单

016 二、万科经过三个阶段的整合而优化了业务结构

020 三、万科房地产业务蝶变，确定了发展版图

026 链接：万科发展历程

第二节 高效透明的治理结构成为万科稳健发展的保证

031 一、建立分散的股权治理结构

035 二、引入“平衡计分卡”战略管理工具

036 三、不断完善企业管理

040 链接：中国房地产上市企业公司治理的五大问题

第三节 万科坚持规范的资本运作

043 一、追求合理利润下的良好投资回报

044 二、规范化治理提高万科资本运作能力

047 三、万科与其他地产企业的比较

第四节 万科树立企业公民形象

051 一、保护环境，杜绝一切不必要的浪费

053 二、造福社会，树立行业标杆

056 链接：主题年的不断提升，万科打造一流公司的脚步加快

万科为什么学习美国房地产

067 引言 “十年发展规划”实施前万科与美国四大住宅企业的差距巨大

第一节 基业长青的理念促使万科学习美国地产

- 069 一、2004年之前万科销售额增长状况
- 071 二、2003年万科面临着行业激烈竞争
- 077 三、主动学习贯穿万科整个发展过程

第二节 美国房地产拥有很高的专业运作水平

- 082 一、美国三大类房地产的业务结构各不同
- 086 二、美国房地产八大特点
- 090 三、驱动美国住宅房地产增长的四大因素
- 093 四、美国住宅房地产行业成熟的三大表现
- 098 五、美国住宅房地产的四个优势
- 100 链接：美国土地开发管理模式

美国四大住宅企业成功之道

第一节 Pulte Homes 公司持续58年盈利

- 108 一、Pulte Homes公司经历七个发展阶段
- 113 二、Pulte Homes公司的四大竞争战略
- 116 三、管理理念：注重客户体验的股东回报
- 118 链接：Pulte Homes公司大事记

第二节 Centex公司专注“地产+服务”的战略

- 121 一、Centex公司经历四个发展阶段
- 124 二、发展战略：“地产+服务”的扩张模式
- 125 三、管理战略：强调严格的制度和商业契约
- 125 四、价值链关注点：原材料和房屋建造
- 126 链接：Centex公司大事记

Contents

目录

规 律 造 就 万 科

第三节 Dr.Horton公司通过17次并购迅速壮大

- 127 一、Dr.Horton公司经历四个发展阶段
- 130 二、发展战略：注重并购扩张
- 130 三、管理理念：分散化的经营模式
- 131 四、价值链关注点：设计、质量和售后服务
- 132 链接：Dr.Horton公司大事记

第四节 Lennar公司：双营销模式是成功法宝

- 133 一、Lennar公司经历了五个发展阶段
- 137 二、发展战略：独特的双营销模式
- 138 三、管理理念：注重系统管理
- 139 四、价值链关注点：土地获取和营销服务
- 140 链接：Lennar公司大事记
- 142 小结 美国四大住宅企业对比

FOUR

区域战略：依靠能力占领市场

第一节 美国四大住宅企业区域战略

- 148 一、美国四大住宅企业区域战略分析
- 151 二、占据东西海岸市场的四大原因

第二节 万科区域选择——“3+X”战略

- 154 一、万科“3+X”战略分析
- 155 二、万科确定“3+X”战略的市场背景
- 156 三、万科确定“3+X”战略的四大理由

FIVE

- 158 四、“3+X”战略市场可行性分析的三个参数
- 166 五、万科“3+X”战略取得的成果
- 168 链接：小型房地产企业区域战略分析——占据三线以下（含三线）城市

客户细分：准确挖掘客户价值

第一节 美国四大住宅企业客户细分

- 180 一、Pulte Homes公司：
能在各个细分市场中提供主流产品，实现终身锁定
- 185 二、Lennar公司：“双营销式”客户细分模式
- 186 三、Centex公司：以地理位置与产品特征划分的客户细分模式
- 187 四、Dr.Horton公司：因地制宜的客户细分模式
- 188 链接：美国老年住宅的发展历程及阶段特征

第二节 万科如何实施客户细分

- 194 一、客户细分关注的要素
- 202 二、万科与Pulte Homes公司客户细分的差距
- 204 三、万科客户细分五个发展方向
- 206 链接：亚洲国家及地区老年住宅市场现状

第三节 万科基于客户需求优化产品线

- 210 一、万科产品模式分析
- 214 二、万科产品战略演变的四个阶段
- 215 三、万科三大产品理念

SIX

管控模式：强化企业的竞争优势

第一节 美国住宅企业管控模式分析

- 226 一、美国住宅企业管控模式的三个特点
- 227 二、Pulte Homes公司：由集权向分权转变
- 230 三、Dr.Horton公司：充分体现分权特点

231 四、Lennar公司：总部把控关系全局业务的总体决策

第二节 万科管控模式分析

234 一、万科由总部、区域、一线公司构成三级管理架构

235 二、万科总部组织结构

238 三、一线公司项目管理模式

241 四、万科高度集中的四项财权

第三节 房地产通用管控模式分析

244 一、管控模式是实现组织价值最大化的动态系统

246 二、集团管控模式分析

250 三、对项目进行管理的组织模式

SEVEN

合作并购：快速扩张的重要手段

第一节 美国四大住宅企业通过并购实现规模扩张

258 一、Dr.Horton公司：适度激进的波浪式并购战略

262 二、Pulte Homes公司：注重被并购方后续发展潜力

264 三、Centex公司：并购为企业发展打下良好基础

264 四、Lennar公司：重视并购方强健精神导向的企业家或管理团队

266 链接：美国房地产行业产业链解析

第二节 万科如何实施合作及并购

270 一、收购南都，万科开启中国房地产行业的并购时代

272 二、万科合作并购历程

- 274 三、万科逐渐向资源整合型企业转型
- 276 四、房地产企业与资金方的合作模式探讨
- 281 五、合作并购对房地产企业的八大影响

EIGHT

土地战略：追求风险与回报平衡

第一节 中国土地制度及战略分析

- 289 一、中国土地制度特点
- 290 二、未来中国土地资源利用及规划对住宅开发模式的影响
- 292 三、中国未来土地价格及成本变化分析
- 294 四、未来中国土地政策及其变化趋势
- 298 五、中国土地征用、管理、供应的模式及流程变化趋势
- 304 链接：美国房企土地战略六大特点

第二节 美国四大住宅企业的土地战略对万科的启示

- 307 一、美国四大住宅企业历年来土地储备
- 309 二、Pulte Homes公司：在风险和回报中寻找平衡
- 310 三、万科土地合作战略
- 315 四、房地产企业与土地方合作的三种模式
- 321 五、对地价支付方式的研究

NINE

住宅工业化：大规模开发的前提

第一节 发达国家住宅工业化分析

- 329 一、美国：注重住宅的舒适性、多样化和个性化
- 337 二、日本：大企业联合组建集团进入住宅产业

第二节 万科加速住宅工业化进程

- 344 一、万科住宅工业化发展路径
- 345 二、万科通过三条路线完成住宅工业化

Contents

目录

规 律 造 就 万 科

347 三、搭建住宅工业化三大工作平台

349 四、万科住宅工业化面临挑战及机遇

第三节 万科住宅工业化产品分析

352 一、实验室中的工业化住宅

354 二、走出实验室的工业化住宅——上海新里程

TEN

金融创新：把握未来发展趋势

第一节 美国房地产金融市场的变革

364 一、美国房地产金融体系三次变革

368 二、美国房地产金融构成及运作模式

第二节 美国次贷危机的启示

378 一、解读美国次贷危机

383 二、美国次贷危机对中国的影响

385 三、美国次贷危机的重要反映：房利美和房地美危机

390 链接：国外房地产泡沫的借鉴

第三节 从房地产目前存在的弊端看万科金融创新的方向

395 一、中国房地产目前存在的三大弊端

397 二、消除中国房地产弊端的两大措施

400 链接：中国房价的影响因素及其变动趋势

410 后记：万科与世界500强的差距

417 附录：房地产即用流程与图表23套 (节选)

- 418 流程01 项目拓展论证管理流程
- 435 流程02 项目报批报建管理流程
- 449 流程03 项目定位管理流程
- 460 流程04 设计供应商管理流程
- 471 流程05 概念设计管理流程
- 477 流程06 方案设计管理流程
- 486 流程07 扩初设计管理流程
- 492 流程08 施工图设计管理流程
- 501 流程09 景观设计管理流程
- 510 流程10 室内及公共部分装修设计、施工管理流程
- 522 流程11 设计变更管理流程
- 531 流程12 工程供应商采购管理流程
- 539 流程13 工程供应商招标管理流程
- 552 流程14 材料设备供应商管理流程
- 561 流程15 材料设备供应商招标管理流程
- 572 流程16 项目前期阶段工程管理流程
- 577 流程17 项目实施、验收阶段工程管理流程
- 582 流程18 工程现场签证管理流程
- 591 流程19 项目评估管理流程
- 597 流程20 物业移交管理流程
- 608 流程21 工程保修阶段工程管理流程
- 613 流程22 项目成本管理流程
- 619 流程23 项目动态成本管理流程
- 633 房地产即用流程与图表全套目录



C

第一章

Chapter one

规律造就万科

万科 25 年的蝶变之路

在未来十年内，只要万科不违背房地产基本规律，它的竞争对手就只有自己。

