



# VANKE

# 向万科学习

# 中国NO.1房地产企业

# 经营战略全集

22年传奇发展领跑之道  
10种引领行业创新战略  
4大系列16个经典项目

广东省出版集团  
广东经济出版社

万科执行力手册和项目光盘  
随书附赠

# VANKE

# 向万科学习

# 中国NO.1房地产企业

# 经营战略全集

22年传奇发展领跑之道  
10种引领行业创新战略  
4大系列16个经典项目

上

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

向万科学习. 上册: 中国 NO. 1 房地产企业经营战略全集 / 决策资源  
房地产研究中心编著. ——广州: 广东经济出版社, 2006. 9

ISBN 7-80728-394-7

I. 向… II. 决… 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 (2006) 第 104013 号

|      |                                                   |
|------|---------------------------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)                     |
| 经销   | 广东新华发行集团股份有限公司                                    |
| 印刷   | 广州市华信彩印厂有限公司 (广州市海珠区工业大道南大千围 38 号南华西第五工业区 13 栋首层) |
| 开本   | 889 毫米×1194 毫米 1/16                               |
| 印张   | 29.5 18 插页                                        |
| 版次   | 2006 年 9 月第 1 版                                   |
| 印次   | 2006 年 9 月第 1 次                                   |
| 印数   | 1~3 000 册                                         |
| 书号   | ISBN 7-80728-394-7/F·1453                         |
| 定价   | 全套 (上、下册) 定价: 398.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: [www.jj1234.com](http://www.jj1234.com)

· 版权所有 翻印必究 ·

# 向万科学什么？

万科与王石，已经成为中国企业界的旗帜。

从卖饲料起家的贸易公司逐步成长为中国最大的房地产商，这已是难能可贵。更值得关注的是，万科仍然处于高速发展的青春期，这和大多数昙花一现、大起大落的名企形成了鲜明的对比。

探究万科，我们应该反思：为什么在中国经济发展的黄金时期有那么多腾飞的狂喜与跌落的叹息？是什么引领万科走向了管理现代化、规范化、标准化之路？万科成功的秘诀到底在哪里？

本书通过对万科经营战略全方位深度剖析，结合万科经典项目案例实战研究，以一部中国标准化管理的企业志破解万科22年持续增长之谜，为中国企业界提供一本具有借鉴意义的优秀企业战略全集。

请延伸对决策资源的想像……

责任编辑：赵世平

责任技编：梁碧华

策 划：决策资源房地产研究中心

封面设计：阚文芳

## 决策资源房地产研究中心

**我**们是中国房地产图书出版的专家。10年房地产行业研究经验，亲历众多大型知名项目策划开发实战，汲取60多个城市十几个一流房地产品牌企业开发的成功精髓，尤其是对房地产战略规划、营销管理、实战操盘、开发运营、项目策划、建筑设计有着高人一等的精深功力。

**我**们是逢难愈强的市场攻坚高手，对越复杂、越艰苦的市场难题越有解决方案。用智慧开辟坦途。

## 决策资源集团

地 址：广州市天河区员村一横路3号华颖轩2楼全层

邮 编：510655

电 话：020-61073288(100线) 61073285

传 真：020-61073299

联系人：贺小姐 彭先生

房商网：[www.winfang.com](http://www.winfang.com)

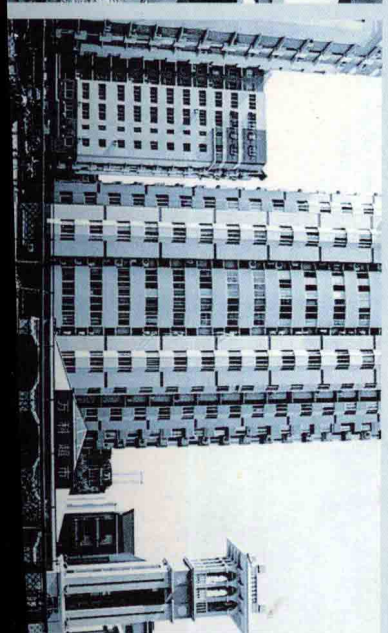
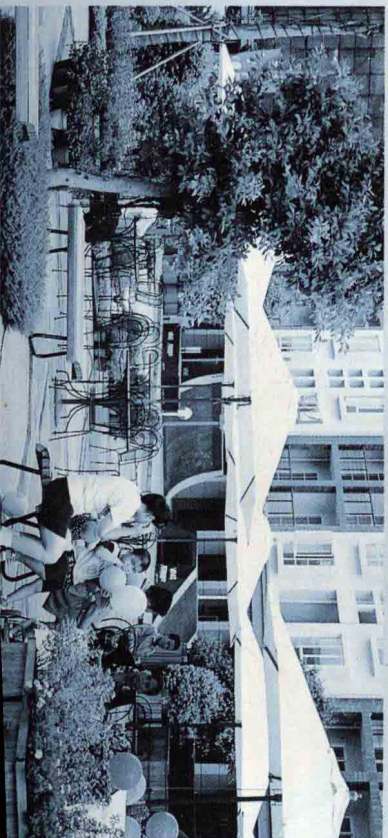
# 王石：别把我当娱乐人物 / Story 13

说王石是一个传奇，这并不过分。

王石已经不可避免地成为许多人的“偶像”。他一路把万科“扶”上中国房地产行业的风头浪尖；他以52岁的“高龄”登顶珠穆朗玛峰；2005年，王石一行人徒步到达南极点，从而完成了他“7+2”（登顶七大洲最高峰，徒步穿越南北极）的计划；他代言摩托罗拉商务手机6288，成为老板代言产品第一人。

至今，王石仍然不能确定，大部分人知道他的名字到底是因为万科的地产做得出色，还是因为2003年的那次登顶珠穆朗玛峰。但毫无疑问，他的“追星族”明显越来越多，他们找他索要签名，拉住他一起合影，并为此兴奋不已。

王石和新动力一起爬山是每年万科新动力开营的例行项目。一次在梧桐山山顶上，孩子们抢着和王石合影，相机响个不停，拍照的男孩子乱叫：唉，唉，10块钱一张啊。



## |编|委|会|

出品：泰盈决策资源集团房地产研究中心

编委：喻颖正 章伟杰 林旭东 王咏 吴传鲲  
章俊杰 刘丽娟 张连杰 贺颖红 林莹  
滕敏 程杰元 周斌 阙文芳 李宗继  
吴瑞生 张斌 肖鲲 张冬 何广长  
李娜 周建冲 过敏 胡洁贞 王礼  
顾芳恒 黄晴 李林发 吴宗蓉 林博伟  
秦春艳 程桂华 官鹏 彭光华 罗星  
肖煜 张国良

执行主编：刘丽娟 程杰元 张连杰 李宗继

创意平面：阙文芳

美术编辑：李林发

技术支持：常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问：陈少蔚（广东力诠律师事务所）

媒体支持：21世纪经济报道  
21<sup>st</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

 新浪房产  
house.sina.com.cn

 中国房地产商网  
www.chinacbd.net

《中国房地产报》 中国建设报·中国楼市  
中国商业地产联盟 南方楼市  
中国中心商业区资讯网 (www.chinacbd.net)

**万科何以成为NO.1?**

VANKE® 万科®

# 向万科学习

一流企业制造标准；  
二流企业制造品牌；  
三流企业制造产品。

VANKE® 万科®

经营企业，是许多环节的共同运作，

成功的经营来源于整个系统。

松下幸之助



序

一

# 《学习万科好榜样》

■ 万通地产总裁 冯仑

今年岁尾有一个红彤彤的中国。十六大过后一切媒体的背景色都调成红的，就连海外媒体也不遑多让，一时间几乎所有主流媒体都以中国为主要话题，背后也都映衬得鲜红鲜红。中国人的心情也从来没有这么激动，欲求发展、复兴中华的热潮也从未象今天这样红红火火。房地产在这一片红海洋中更是分外妖娆，举国上下近三万家公司在这一疆场纵横驰骋，一争高下。然而万军之中，一眼望去，败多胜少，军阵不整。近十年来，老牌房地产公司多数已垂垂老矣，步履蹒跚。近五年前，整个行业每年增长百分之三十以上，但房地产类上市公司的净资产收益率的平均值却一路下滑。这中间唯一只有万科例外，不仅保持长期稳定增长，今年更是爆出新闻：公司业务增长近百分之八十，单一公司产量已交付117万平方米位居世界前茅，营业额以五十亿人民币在中国夺冠。这不能不引起一向“学先进”的万通的特别关注。所以我想对同事们说：“学习万科好榜样”。

万科之所以先进，首先是有一套非常正确的价值观。大家知道，万科很早就解决了产权问题，也很早股份化，又很早上市，它的创业者和管理团队始终以职业经理的道德操守严格要求自己，敬业爱岗，全心全意回报股东。所以，万科形成了一整套与职业经理人相关的价值观和公司文化（白领文化）。万科的管理，点点滴滴中都透露出由此而带来的专业、专注和细致、严谨。这种价值观和文化，甚至成为万科产品的特色包装和特有的品牌价值。万科的“企业视角、人文关怀”特别好地表达了经理人文化的内涵，同时也恰到好处地观照了白领的文化趣味，使一批白领对万科情有独钟、趋之若鹜。李嘉诚、盖茨、巴菲特、戴尔开始都没钱，但他们创造了商业奇迹，不仅富甲天下，而且还创造人类文明，回馈社会。如果同时给5个人各100万元，但创业经营的结果却大相径庭。同样，有十年或一百年的公司彼此经营发展的环境都差不多，但结果也完全不同。这主要是由各自核心价值观驱使的行为方式不同所造成的。显然赚钱的决定性因素往往并不是钱本身，公司的核心价值观才是根本，这一点，国外有关百年老店的实证研究充分证明了这一真理，一间公司由优秀变成伟大，其核心竞争力的最重要的组成要素之一就是正确的价值观。所以，我们今天看到一个优秀和走向伟大的万科，我们完全有理由

相信深植于万科经理人当中的企业文化和价值伦理才是最重要的获胜基因。

国内的房地产公司一向以“开发”自居，政府、投资者、消费者或旁观者也都将房地产公司的“套路”以“开发”一言以蔽之；大伙也通常把我们叫“开发商”，似乎“开发”是房地产公司的唯一模式。

新经济兴起以来，许多人开始对商业模式特别关注，甚至写出专著，声称网络经济有“七十七种商业模式”。相形之下，房地产行业就显得孤陋寡闻和粗鲁得多，几乎没有人怀疑过“开发商”的角色和开发的模式，当我们探寻万科成功的奥秘时，我才恍然大悟，我们多年以来深信不疑的开发模式并不是房地产公司唯一的，更不是最好的商业模式。因为，大陆之有房地产，主要是改革开放以来的事，而最先形成房地产市场的又是深圳。香港房地产通过对大陆的直接投资不仅促进了大陆的城市建设，同时也将其开发模式引入大陆，大陆房地产受香港影响至深，现在几乎所有的房地产公司的商业模式都可以看成是“香港模式”，即储备土地、挖坑卖房、炒卖楼花；与此同时公司房地产业务多元化（涵盖基建、住宅、写字楼、酒店、商场等几乎一切产品）。应当说这种模式对于单一项目，或者只有一个项目的项目公司来说，往往容易成功，但对多项目或综合房地产公司就很难说了。大陆老牌地产公司几乎都采用香港模式，至今大多泥足深陷。从另一方面看，大量香港公司特别是所谓五大家（长江、和黄、新鸿基、恒基、新世界）这十年以香港模式和香港经验在内地大展拳脚，结果也是败多胜少，苦不堪言。这表明，香港模式在大陆并非所向披靡的致胜法宝。

其实，我们只要稍微比较一下香港和欧美发达国家，就不难看出问题的端倪。香港是一个城市，土地极其有限，因而，长期以来政府对土地实行高度垄断，卖地收入支撑着政府的全部岁入，实行高地价一直给政府带来极大的利益；另一方面几大家房地产公司垄断百分之



开发出来吸引大批人群去工作和居住。另一方面，房地产公司又充分竞争，谈不上什么垄断，因此地价、楼价都由供求关系决定，公司也无暴利可言。由于充分竞争和高度发达的不动产金融，房地产公司不得不采用高度专业化和长期收益为主的商业模式，在细分市场上取胜，靠长期经营获利。中国地域辽阔，未来房地产领域的竞争条件和市场化走向更象美国而不是香港。因此，未雨绸缪，改弦易张，尽早将注意力转到美国模式，即走一条极度专业化的道路，是在中国的致胜之道。

万科的成功其实就是美国模式的成功。万科目前将专业化不仅理解为将主业集中到房地产，更在实践中将所有产品简化为城乡结合部面向新兴白领的成片居住社区。如今万科生产房子就象沃尔玛开店一样，已经形成大规模复制的能力。美国的可口可乐公司单靠卖可乐可以成为世界第一，今日中国的万科单靠卖一种小白领的住宅也成为产量世界领先的公司。万科在中国大陆资本实力不敌李嘉诚，但却在产量和效益上创造了足以让李先生羡慕的成就。这一结果本身就证明万科采取高度专业化和产品单一化作业、在细分市场上逞强的美国模式，在中国是可以生根的。

最近联想的柳传志多次讲到，中国民营企业缺少的是战略思维和战略决策。我想这是真正的经验之谈和联想取胜的看家法宝。这十年来，商场硝烟弥漫，英雄辈出，传奇故事层出不穷，不仅使老外大跌眼镜，就是国内的企业家，也常常生出“引无数英雄竞折腰”的喟叹。然而，日换星移，能经得住时间考验，吹去浮沙始见金的不过尔尔。总起来看，之所以会有许多人折戟沉沙，主要原因是公司战略的失败，如盲目多元化，迷信资本经营，幻想依靠权力寻租，或者急欲冲500强、拼凑大船、迎风出海。这些企业注重经营机会，而不经营产业，扑捉热点而不管理企业，不能始终如一地坚持自己的战略，有小技巧而无大谋略。反观万科，任凭风浪起，我自有章法，十多年前就上市，有A股B股，但不宣称是“资本经营”，明明早就将业务集中在房地产，却还嫌不专，索性将产品都简化到中产阶级的普通住宅。今后他们还要将产品更加标准化，甚至主要部品部件都在总部设计好，通过住宅工业化带动进一步大规模生产。市场热点不断变换，万科近十年来却始终只讲两个字：“减法”。这就是战略，高度专业化，创造核心竞争力，推动大规模生

产，全面提升产品质量与服务。正是这种清晰的公司战略，使万科终于在做“减法”的同时却完成了公司稳步增长的乘法。一个人要有成就，坚定、坚强、毅力是第一位的，但这种伟大的忍耐的力量源泉就是伟大的理想，而伟大的理想就是他的人生战略。所谓必有“坚忍不拔之志”，方可蓄积“坚韧不拔之力”。办公司、做企业同样如此，如果不对自己“是什么？为什么？做什么？怎么做？做多少？和谁做？何时做？”等一系列问题做出明确的判断，形成准确的公司战略，就难免脚跟不稳，缺少定力，薄积乱发。公司的胜败在战略，战略的成败在治理结构和管理团队。

万科的治理结构是有优势的。由于最早一批股份制改制和上市，加之股权相当分散，使股东、董事会和管理层的职责和权利界定得比较清楚。更重要的是，万科创业者很早就完成了转化为职业经理人的定位，从而避免了许多民营企业创始合伙人之间的冲突和震荡，使管理团队得以长期稳定，并且养成了系统的经理人文化，理性的创业者和优秀的职业经理团队使万科在管理上能够集中精力，做细做透，不仅积聚本地（深圳）优势，而且建成了跨地区管理的高效体系。创业者转型，即由“革命者”转变为“管理者”是民营企业发展中的一道坎，多数创始人迷信自己的“伟大”，耽溺于自己过往的“奇迹”，在遇到困难时总想法无定法，靠一两件事或某一项目创造转机，化腐朽为神奇。这些人百分之八十时间关注机会和突破，不到百分之二十时间抓管理。万科的进步恰恰表现为百分之八十是管理性决策，百分之二十是投资性决策。好公司管理多、投资慢，坏公司投资快、无管理。今天，如果走进万科，你会发现无论投资者关系（透明度、诚信），投资管理，财务管理，人力资源管理，客户管理，甚至公关管理都非常清楚细致，井井有条。王石对万科的贡献，在于他从不把精力放在门面和项目的炒作上，而是认认真真，数十年如一日，不厌其烦地建造了终于可以自动行驶的“万科牌汽车”。管理在于细节（魔鬼在细节之中），在于耐心，在于持久，这一点，万科人做到了，所以万科创造了我们不可比拟的成功。

我们说这么多万科的好话，一定有人不爱听，不耐烦，甚至发出嘘声：“万科有什么好，它的项目还没我卖的好。”“投诉万科的还少吗？”但我要用高尔基的话来回答你：海燕有时也会飞得很低，但企鹅永远飞不到海燕的高度。奔驰也会亏损，联想也有次品，但无人否认它们仍然是优秀企业。同样，万科的均好性，即从资本结构、公司战略、



序

二

# 《就象一块滚动的王石》

■ 决策资源集团董事长 喻颖正

治理结构、管理团队、到产品生产、公司文化、品牌价值目前仍是房地产行业中最具有竞争性的。这不是我几句溢美之词可以涵盖的，而是年交付 117 万平方米和 50 亿的营业额所证明了的事实。学习万科，就要在均好性上下功夫，那种追求一招鲜（比如“资本经营”）打败天下无敌手、编故事、造传奇、剑走偏锋、人追狭路是靠不住的。以平常心求奇，则奇化为神；而以神追求奇，以奇豢养“伟大之心”，则心乱神迷，溃而不治，这是亘古不变之理，不可不察。简单所以永远，这就是万科给我们的智慧。

万通还是一个小企业，为追求进步，今年我们完成了新的战略规划，决定把公司由传统的全能开发商转型为专业的房地产投资公司，由香港模式转变为美国模式，即在专业投资公司架构下建立和完善高档住宅建设、土地开发经营、商用物业经营和定制服务四大业务系统。与此同时，我们将进一步坚持万通“学好才能赢”的价值观，继续“学先进，傍大款，走正道”。在未来三到五年，万通还将使自身的资本结构进一步完善，使之能够很好地支撑这一新的战略，并且具有良好的反周期能力，稳步朝前，化危为安，乘虚轻取，蓄积优势，大步迈进。在这种时候，我们把万科作为明确的榜样提出来，解读它的成功密码，就是要在万通完成战略转型时再加一把劲，把“学先进”变成具体的行动。我们研究万科，不是万科的幸福而是万通的运气和机缘。唯望全体同仁和我一道，勤勤恳恳，任劳任怨，将学习万科这件事做好，做扎实。

今年好大雪，中国兆丰年。

本文首发于万通内刊《生活家》