

第一章

颠覆 20 年巅峰

【章记】

在万科走过了20年之后，2005年万科出人预料地抛出了“颠覆，引领，共生”的主题年口号，拉开了又一个10年的脚步。

颠覆一词，出现在过去20年的巅峰之后，表现出了万科人继续引领地产的“雄心”，预示着万科的辉煌历史的延续。

1.1 高山始平川

再高的山峰，最初可能是平川，甚至是一片洼地。万科的这座地产“高峰”，就是在“平川”上突起的。

1984年5月，万科的前身“深圳现代科教仪器展销中心”，在创始人王石的带领下开始了艰难的创业之路。

从创业到上市

1986年10月15日，深圳市政府颁布了《深圳经济特区股份制股份化试点暂行规定》。王石就敏锐地捕捉到了这

个机遇，并主动向股改办申请股份制改造，还更改了公司名称，最后定名为“深圳万科企业股份有限公司”。得到了市委领导的批示，万科的招股书免费刊登在党报《深圳特区报》上，这也是深圳历史上绝无仅有的一次了。

1988年随着股改的成功，万科的业绩节节上升，同年11月，万科参加威登别墅地块的土地拍卖，以2000万元的天价，买了一张房地产市场的入场券，一个月后天景地块推出，万科再次夺标。就这样由一群外行组成的万科房地产经营部就开始了房地产项目的经营。

1991年1月29日，万科公司股票正式在深圳特区证券交易所挂牌交易，股票代码000002。万科以房地产为核心业务，是中国内地首批公开上市的企业之一。在许多发展商艰难度日的时候，万科的地产规模以平均70%的速度攀升。

从深圳到全国

万科从1988年介入房地产领域，1992年正式确定大众住宅开发为核心业务。截止2003年底，已进入深圳、上海、北京、天津、沈阳、成都、武汉、南京、长春、南昌、佛山、鞍山、大连、中山和广州等15个城市进行住宅开发。2004年万



万科地产规划发展图

万科之颠

万科集团从创造到颠覆

科又先后进入东莞、无锡、昆山、惠州四个城市。目前万科业务已经扩展到全国19个大中城市，并确定了以珠江三角洲、长江三角洲和环渤海湾区域为中心的三大区域城市群带发展以及其它区域中心城市的发展策略。

万科已成为目前中国最大的专业住宅开发企业。2006年完成新开工面积500.6万平方米，竣工面积327.5万平方米，实现销售收入212.3亿元，结算收入176.7亿元，净利润21.5亿元，纳税24.2亿元。至2006年底，公司总资产485.1亿元，净资产148.8亿元。万科的销售收入从30多亿元增长到100亿元，用了5年时间；从100亿元增到200亿元，只用了1年时间。

万科现在在超过20个城市有50多个项目在销售。由国务院发展研究中心企业研究所等机构发布的2007中国房地产上市公司排行榜显示，2007沪深房地产上市公司综合实力排行榜上，万科占据综合实力的榜首。

从平川到巅峰

当万科房产在全国擎起一面房地产品牌大旗之时，昭示着房地产业的发展迈向了一个新的台阶。早在1998年，万科已经排在了沪深两地房地产企业的第一名。2001年，万科被《福布斯》杂志评选为“全球最优秀300家小企业”的第6位；2002年，万科再次入选《福布斯》“全球200家最佳小企业”。这说明，不仅万科在以国际化的眼光观察世界，世界也以国际化的标准评定并且承认了万科。万科集团2006连续第三年荣获“中国房地产百强开发企业”第一。

2005年是万科又一个10年的起步年，这一年获得的荣誉标志着万科处于巅峰状态。

2005年6月23日，国家工商行政管理总局通过官方网站正式公布新近认定的驰名商标，“万科”名列榜单，成为中国房地产界第一个国家认定的

驰名商标。2005年万科连续两年入选“中国最佳企业公民”，获得“中国地产十五年著名企业”奖，荣登“2005年中国卓越雇主”榜，入选“2005年中国上市公司综合竞争力20强”，荣获“中国最受尊敬企业”称号。

经过20年的历练，万科已经成为房地产领域的一面旗帜，它以高瞻远瞩的目光，务实的态度，不断地发展壮大，走在行业的前列，成为世人瞩目的行业翘楚。

1.2 居山小天下

身居高山以“小”为之

“居山，小天下”，是万科·东方尊峪楼盘的开盘宣传标语。东方尊峪身居深圳第一高峰——梧桐山，居住在这“城市绿肺”、峰峦叠嶂之地，看见的是青山绿树，听见的是鸟鸣虫唱，让居住者真正感受到了山的乐趣和生活的自然纯朴。万科也正是以这种“一览众山小”的气概来引领行业风气，又以这种态度来要求、激励自己，不断进步。

孔子曾有“登泰山而小天下”之句。登山说里说得好：夫山之壮美，在于其高；登山之壮志，在于登顶；登顶之乐，在于居山之颠而俯瞰其下，田地如棋盘河川如细丝。真是人山相对，无我，无垠。居山，映心性于天光云影。

用“居山，小天下”来概括万科过去的20年，也是十分的贴切。然而，处在高山之巅的万科显得十分清醒：入山，隔喧嚣于自然之外；出山，得从容以淡泊明志。今天的万科并没有傲视天下，而仍以“小”为之。

排名首位以“小”称之

来到万科的总部——万科建筑设计中心，你看不到雄伟气派的办公楼。深圳梅林路旁，在一片热闹嘈杂的工业、居住、办公混杂的区域内，这座“真正的建筑”静静地躺在那里。钢筋混凝土的骨架坦然地裸露在外面，没有马赛克，没有涂料，没有任何修饰。而它近乎一半面积由钢架和玻璃构成，透过玻璃墙可以清楚看到她的内部。她，就是万科集团总部的办公楼。

进入办公区，敞开的办公位一览无余。即使是老总们的办公室，朝向走廊的一侧使用的也是玻璃的分隔。建筑有它自身的语言，这里的一切似乎都在暗示着，活动在这座建筑里的人们对于透明的偏爱。

万科是一家怎样的企业？万科的员工会告诉你：“我们是一家小公司。”如果你指出，即使按照《福布斯》的标准，也只有营业收入在5亿美元以下的公司才能称为“小公司”，他会纠正说：“我们刚刚进入中型企业的行列，我们是中型企业中的小公司。”

这样一家已经有20年历史、在行业中排名首位的公司，为什么对“小企业”这个称谓如此恋恋不舍？也许这个“小”是相对他们的梦想；也许这个“小”是相对他们眼中看到的世界。人的目光愈远，视野愈广，就会越发在世界的衬托中看到自己的“小”。

王石曾经说过：“万科把自己放在高峰，这样才能有做大事的胸怀！同时也要把自己放在低谷，这样才能吸收别人的长处！”

“欲穷千里目，更上一层楼”，只有更高、更远的视线，才能有更宽广的胸襟。世界和自我都会显得很少，会让人更务实求真，去追求更大的目标，这或许就是万科。

1.3 山峰之记忆

山峰的证词

万科的发展是中国企业成长的缩影，20年的成长经历为她的专业化道路提供了宝贵的经验，也给了我们许多启示。作为中国房地产业的一个典型，20年越过一座座高峰的万科，给人留下的记忆有哪一些？山峰可以作证：

1. 万科品牌

强烈的品牌意识，使万科成为中国房地产界最具知名度的品牌企业之一。万科品牌是以万科文化为载体的。清新隽永的《万科周刊》也承担了传播万科文化的重要角色。

2. 万科城市花园

如果说20年前万科是无意中种下的城市花园的种子，那么现在万科已有意识地将它播撒到自己的落脚之处并真正地开花结果。“万科城市花园”是中国房地产界最成功的系列产品之一。

3. 专业的追求永无止境

万科产品中最具特色的建筑是“情景洋房”，该产品已经获得了国家专利，其层层有花园或露台的设计，让人感到与自然更亲近，居住更舒适。

4. 物业管理

早年以规范化的物业管理服务而著名的万科，至今仍是提供中国最好的物业服务的企业之一。

万科之颠

万科集团从创造到颠覆

5. 王石

可以说，万科就是王石，王石就是万科。

当然，这几个关键词远不能代表万科。在过去20年的市场发展中，万科在确立自身在业内专业地位的同时，具备了四大优势：一是品牌优势，“万科地产”已经成为全国知名品牌；二是制度创新优势，1988年成为中国内地第一批上市公司，1993年发B股，实现同海外资本对接，2000年通过大股东的更换，再次优化股权结构；三是团队优势，拥有的职业经理队伍，职业精神成为企业的一个基本理念；四是企业文化优势，以人为本的人才理念和渗透到管理层面的一套制度和办法，成为万科的企业文化特征。

山峰的反思

从发展上看，万科的发展比较顺利。从整体上看，万科持续20年实现了盈利和增长；从分项业务看，万科曾经进入过十多个领域，几乎都获得了成功，在深圳甚至赢得了“投资金手指”的称誉。

然而从过程上来看，万科也走过弯路，遇到过逆境，走过误区。但在面对自己曾经的失误时，万科表现出近乎罕见的坦诚。

早在十年前，当万科刚刚迈向专业化道路时，就已经开始不断地反思、总结和积累。那时候，无论是在公开场合的演讲，还是在同其他企业的交流中，万科人都毫无保留地谈到企业发展过程中走过的弯路。没有认识到多元化的弊端，机会主义导向带来的损失等等。1994年，王石在《万科周刊》亲笔撰文，提到希望把万科的教训与企业界分享，减少社会的试错成本。

万科遇到的逆境，首推1993年的宏观调控。万科1988年通过拍卖获得

第一块土地，1989年推出第一个楼盘。但就在万科的地产业务崭露头角的时候，1993年国家针对当时的经济过热、尤其是房地产过热展开了宏观调控。地产行业随之急剧降温，一下子从高峰跌到低谷。

但万科在严峻的形势面前却作出了冷静的判断。就在1998年福利分房的取消，促成中国房地产行业史无前例的快速增长，在全国再次跑马圈地的时候，万科却作出了令人“奇怪”的举动。1997年开始，万科在地域上从原有的十几个开发城市收缩到六个主要城市，从全面的地产业务收缩到单一的住宅业务。面对外界普遍的疑问，万科坦然承认，自己的第一轮城市扩张是头脑过热的表现。

到2003年，万科无论销售额、利润还是增长率，在行业中和自身的历史上，都呈现形势一片大好的局面。然而，就在此时，万科对自己进行了深刻的反省。在内部论坛上，总经理郁亮提出这样的问题：万科离死亡有多远？在万科看来，如果在顺境中不思进取、不求突破，则必将在环境的变化中走向消亡。

山峰的自省

在逆境中自强不息，在顺境中谋求突破，体现了万科的“自省意识”。

王石在回忆起发展历程时，把他的商海生涯分成了4个阶段：第一阶段从1983年到1987年，初涉商海，尝试饲料、电器设备等贸易；第二阶段从1988年到1994年，对企业进行股份化改造，涉足地产开发业务；第三阶段从1995年到1999年，对公司业务资源进行重组，突出地产主业，开始做减法；第四阶段从2000年到2005年，辞去总经理职务，通过人力资源的重新配置完成企业战略的新一轮调整，万科作为专业化的地产企业步入规模发展的快速轨道。

万科之颠

万科集团从创造到颠覆

在这4个阶段中，王石把第三个阶段视作万科成长的关键期。就是在这个时期，他为万科选择了专业化发展的道路，开始为企业进行瘦身，同时决定做一个透明、规范、追求公平回报的地产企业。在尚不规范的地产行业，这无疑是一条布满荆棘的艰难道路。

万科总经理郁亮用“增长、反省、专注、均好、底线”十个字概括了万科过去的20年。

增长：万科20年来实现了持续增长，而最近5年的增长速度大于20年的平均速度，保持20年稳健发展是因为万科为发展留下了很多余地。

反省：万科始终能保持自我反省。以前万科也走过弯路，即采取多元化的发展策略，哪个行业有钱赚就去干，为此付出了代价。

专注：万科现在十分专注于房地产行业，现在成长为行业的领跑者。在万科看来，多元化不是最好的做法，专心做一件事情才能获得成功。

均好：万科20年来表现出很强的均好性，产品、服务、管理等方面都没有出现明显的短板，没有一项拖了企业发展的后腿，这也是其他房地产企业很难具备的素质。

底线：万科始终坚持着一些底线，包括：永远对人尊重，对员工、客户以及合作伙伴保持应有的尊重；追求公平回报，不追求暴利；坚持阳光体制，作为上市公司，万科是透明和规范的企业。

在实践中，通过不断的反省、自律，有错必究，使万科走向了房地产专业开发的道路，取得了优异的成绩，成为中国企业发展的范例。

1.4 巅峰欲颠覆

在颠覆中突破

进入了二十一世纪，万科加快了发展的步伐，开始向全国战略布局，成为行业的典范，处于发展的巅峰状态。2005年，万科的主题年提出“颠覆、引领、共生”的口号，引起了业界的一连串疑问：万科一向被外界认为是非常正统的企业，为什么提出“颠覆”这一口号？为什么正处在巅峰状态的万科要提出“颠覆”新概念？万科要颠覆的是什么？

在万科的官方网站上，对“颠覆、引领、共生”解释分别是“颠覆惯性模式，拥抱变革时代”、“引领行业发展，推动持续增长”和“携手合作伙伴，共同成就未来”。“颠覆”则是核心。

用王石的话来说，“颠覆”一是要打破传统的做法，二是要寻求突破。颠覆主要是颠覆自我。提出“颠覆”的概念，就是想告诉大家前20年的辉煌已经结束，在第三个10年开始的时候要考虑重新发展的问题。中国市场现在能够赚钱，你要想到十年之后能不能赚钱，所以万科提出来在公司第三个10年的开始提出要颠覆自己。房地产还是有较大发展空间的产业，它会不断地调整，不断健康地成长。如果还按照原来的状态，粗放式的经济模式肯定是不能再生存下去了，必须进行改变。

王石认为最好的房地产企业的评价标准应该是两个：一个是开发规模，一个是可持续的盈利能力。

按现在住房需求的趋势发展要求，现有的土地及原材料资源根本无法支撑粗放式生产的中国房地产业。中国房地产如果要持续发展，就必须降低消耗，提高土地使用效率，向“精细化”方向努力。这是促使万科提出

万科之颠

万科集团从创造到颠覆

“颠覆”的重要原因。万科算过一笔账，这让人更加容易理解她为什么要颠覆的决心。2004年，万科的销售额达到近92亿元人民币，不计建筑及物业管理，公司的营销、设计和管理人员有1900多人。以万科过往的发展速度和效率，10年后，万科的销售额将达到1000亿元人民币，公司的员工就将



万科城建标牌

达到2.3万人。而这仅达到欧美发达国家房地产开发效率的60%。欧美同规模的房地产公司的员工数量只是6000到8000人，这才是万科希望达到的效率。

万科要“颠覆”的对象，是在中国沿袭了长达20年之久的“香港模式”的房地产开发模式。在现在的经济条件下香港模式已不再适合现在的经营环境。它标志着万科开始由“香港模式”转入“美国模式”。这一点，通过万科选定帕尔迪公司作为“标杆”也可以得到佐证。香港模式与美国模式的本质区别在于，香港模式注重自身资源的整合，美国模式注重行业资源的整合。而且，采取“美国模式”需要具备两个基础：一是高水平的专业化分工，二是良好的资本市场环境和丰富的金融衍生工具。但是，这两个条件，目前中国的房地产行业都不具备。

在颠覆中变革

在万科，颠覆就是广泛而深刻的变革，包括发展模式、经营思路、组织结构和文化的转变。

1. 经营思路的转变

从原来“精品式”的经营思路，发展为“以客户为导向，以产品为中心”的经营思路。因为中国房地产很粗放，没有解决产品问题，即生产什么产品的问题，也就谈不上生产精品的问题。房地产行业因为容易赚钱，所以一直在经营管理上是粗放式的，对售后服务、信誉不太留意。在产品短缺时代，有产品供应就有需求，对于产品质量不重视。当一个行业赚钱变难的时候，它就开始进步了。在这种情况下，首先要解决产品的普及问题，然后再解决多元化需求的问题。目前房地产有许多市场空白点，产品的需求没有得到满足。原来也不需要关注客户需求，现在开始要关注了。

2. 发展模式的转变

万科的发展模式从原来的“单打独斗”型单一发展模式发展到“战略合作”型模式。这就要求资源分配要具有弹性，包括经营管理的方式、制度的弹性，还要留出资源为合作作准备。

3. 组织结构的转变

组织结构要根据战略的变化而变化。以前的组织结构是根据项目环节，按照纵线来划分的。现在要重新完成产品线分类，根据产品的细分而设置组织结构，以产品线、运营线、管理线、监控线四条线来管理。

4. 文化上的转变

文化上的转变主要是包容性问题。衡量一个企业文化的生命力有多

万科之颠

万科集团从创造到颠覆

大，就看它的包容性有多大。万科的文化跟惠普比较相近，是一种比较规范和透明的文化。强调开放和透明，这样的文化才具有包容性。不透明和不开放也有自身的优点，但是做到万科这个规模，不开放不透明绝对是错误的。

万科正将颠覆的理念渗入到每一个环节、每一个部门。只有通过颠覆，万科才能将整体效率提高3倍，才能将10年后预计的2.3万人控制在6000到8000人。通过住宅产业化才能大大降低能源和原材料的消耗，降低环境污染。做到了颠覆自己，彻底改变传统做法，提高效率，那“引领”和“共生”就自然而然了。

经营理念、发展思路的转变，决定了万科必须颠覆过去的发展模式，创造新的契机，给企业带来活力，使之保持旺盛的生命力。

1.5 山高人为峰

山再高高不过肩膀，路再远远不过脚步。再高的山，也会有人比它更高。万科是这样想的，也是这样做的。山高人为峰。万科人对未来有了新展望，新的定位，新的价值。正是这种不断追求卓越的精神，使她成为先行者，引领着行业的发展。

2004年，万科在北京召开的庆祝公司成立20周年的新闻发布会上，公布了第三个“10年发展规划”。万科集团总经理郁亮说：万科要继续成为中国房地产行业的领跑者，10年后，即到2014年，万科市场规模要做到1000亿元，拟占全国3%的市场份额。每年销售住房3万套。平均年收入增

长率达到25.89%。

第一个10年，是万科的摸索、成长期。在解决生存问题后，万科开始盲目追求多元化，地产之外的主要投资集中在进出口贸易等方面。由于与索尼公司业务往来较多，对他们在质量控制、售后服务上有深刻的印象。这一时期，万科以索尼为标杆，把从索尼学到的东西，用到了房地产上，比如万科的物业管理方式，就是从索尼售后服务管理中派生出的。

第二个10年是万科从多元化到专业化的转型期。这一时期，万科以香港房地产的龙头——新鸿基为标杆，形成了在规划、设计、物业管理上自



万科住宅文化馆

万科之颠

万科集团从创造到颠覆

己的特色。但很快就发现自己失去了目标：新鸿基主要是限于香港一地的开发模式；而万科则是在进行跨地域发展，可能50、60个项目同时在全国各地开发。于是，万科又找到了一个新的标杆——美国的POTHOME公司。

在确定了第三个10年的标杆以后，万科的定位更加明确，把企业定位在最受社会尊重上，努力做到三个最受欢迎：最受消费者欢迎、最受投资者欢迎、最受员工欢迎。做到三个统一：增长数量与质量的统一；短期利益与长远利益的统一；开发商利益与社会公众利益的统一。

万科希望在未来的10年当中，在多元化和专业化的过程中继续努力。专业化往下走就是精细化，这是万科非常明确的目标。未来的10年专业化合作就是要精细化。精细化是未来10年的必经之路。

找准了定位，随着形势的变化不断进行调整，确定好目标，坚持不懈，使万科登上了一个又一个的高峰。

第二章

颠覆发展模式