

中国企业领袖管理思想库

# 从优秀到卓越

## 王石领导万科的10条管理法则

曹 荣 编著



中华工商联合出版社  
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:浩然

封面设计:欧亚

### 图书在版编目(CIP)数据

从优秀到卓越:王石领导万科的 10 条管理法则/曹荣编著.  
-北京:中华工商联合出版社,2004.5

(中国企业领袖管理思想库)

ISBN 7-80193-079-7

I. 从… II. 曹… III. 房地产业-企业管理-中国  
IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035064 号

**中华工商联合出版社**出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京冶金大业印刷有限公司印刷

新华书店总经销

---

880 × 1230 毫米 1/32 印张:11.875 240 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-079-7/F·37

定 价:28.00 元

## 前 言

近年来,出版了不少著名企业家个人事迹的书籍,也出版了一些名牌企业发展业绩的书籍,它们从一个侧面记录了中国改革开放 20 多年来的成果。但是,为中国企业领袖精英群体著书立说,并以丛书的形式出版,在国内尚不多见。因此,这套《中国企业领袖管理思想库》的问世,是一件有开拓意义的事情。

改革开放以来,中国涌现出一批卓有成就的企业领袖。在计划经济体制和市场经济体制交替,粗放经营和集约经营交替,传统文化和现代文化交汇,中国文化和西方文化交汇的社会主义市场经济时代大背景下,他们不仅创造了辉煌的经营业绩,积累了成功的管理经验,而且还结合中国国情,丰富和创新了企业经营管理思想。他们中的一部分人,提出了不少富有新意的见解和观点,有的还进而形成了自己的管理思想体系。对他们的管理经验和思想进行总结、提升,并集结出版,无疑是会受到企业界和经济界的朋友们的欢迎的。

管理学上有一个流派叫“标杆管理”,指的是企业在市场竞争过程中,寻找与自己本身所处行业背景相似,竞争领域雷同的优秀企业,逐项比对经营数据。通过做统计,找差距,模仿别人的长处,弥补自身的弱项,企业的管理水平逐渐提高,

## 2 从优秀到卓越:王石领导万科的10条管理法则

达到最终超越竞争对手的目的。透过《中国企业领袖管理思想库》，读者可以尽情地观察中国最具代表性的“标杆企业”的发展轨迹，内部结构，经营战略，营销策略，资本运作，管理演变，以及表现在这些“标杆企业”中最具创新精神的“标杆领袖”身上的外在的智慧和内在的人性。

《中国企业领袖管理思想库》系列丛书在内容的编排设计上可谓是匠心独具。该系列丛书的每本书均将主体内容分为“经营秘诀”、“领袖商论”、“与老板对话”、“八方说词”和“MBA观察”等五个版块。“经营秘诀”部分主要是对中国企业领袖的管理经验和思想进行总结和提炼，涵盖了战略规划、产权结构、企业文化塑造、变革创新、人才计划、产品研制、品牌推广、市场营销、客户服务、资本运营以及国际化经营等企业经营管理的方方面面；“领袖商论”部分精心撷取能反映其经营理念和智慧的精彩讲话和文章段落，可谓字字珠玑，篇篇精彩；“与老板对话”部分重点选择核心财经媒体对他们进行的面对面的访谈实录，试图客观再现其管理特性和人性魅力；“八方说词”部分旨在解剖企业管理顾问、财经媒体记者以及产业资深人士对“标杆企业”和“标杆领袖”的种种评论和分析；“MBA观察”部分希望能通过现象看本质，其第三方写作立场开辟了记录中国企业及其领袖人物“从优秀到卓越”的发展轨迹的新道路。

《中国企业领袖管理思想库》系列丛书是国内第一套全面、系统阐释中国顶尖企业领袖管理思想、管理模式、管理理念、管理方法和管理技能的MBA式企业管理案例图书，其宗旨是：洞悉工商管理思想前沿进展，阐述工商管理理念核心真义，浓缩中国工商界高层管理经验，造就二十一世纪中国管理

精英,将当今中国最伟大的商业领袖的聪明和智慧付诸实践。所有正在汹涌激荡的市场经济大潮中努力奋斗和打拼的中国企业领袖和商界精英、职业经理人和企业经营管理人员以及关心中国企业家命运的各界人士,应该认真学习和借鉴这些“中国式的管理思想”。我们有理由相信:卓越管理实践,造就企业精英。

# 目 录

前言 .....	( 1 )
中国职业经理第一人(序言) .....	( 1 )
一 高度专业化创造核心竞争力 .....	( 1 )

1992年之前万科在走一条小而全的多元化经营路线。1992年万科确立房地产为主导行业,开始进行由多元化转为房地产开发为主导业务的专一化战略调整。1994年万科进一步在产品上改变公寓、别墅、写字楼什么都干的做法,专一到只做房地产市场的主流产品——中档住宅。经过10年调整,万科成为一家专做房地产的企业。

什么赚钱干什么 .....	( 3 )
做“减法”完成专业化战略调整 .....	( 5 )
“点——线——片”扩张战略 .....	( 9 )
稳健经营图谋持续发展 .....	( 12 )
10年目标:由专业化转向精细化 .....	( 16 )
【领袖商论】海尔是加法,万科是减法 .....	( 16 )
【与老板对话】万科19年持续成长之谜 .....	( 20 )
【八方说词一】万科:从减法到加法 .....	( 28 )

## 2 从优秀到卓越:王石领导万科的10条管理法则

**【八方说词二】**不要误读了“多元化” …………… (31)

**【MBA 观察一】**房地产企业的“芯”经济:企业核心竞争力漫谈 …………… (34)

**【MBA 观察二】**中小企业核心竞争力如何构建 …………… (40)

## 二 完善公司治理结构 …………… (47)

建立规范的公司制度的作用比什么都重要! 作为职业管理者,必须意识到成熟企业强调的是企业文化和机制,而不是领导者个人,因此必须弱化个人的作用。企业想长远发展,就必须按现代企业制度的标准建立运行机制。建立制度并不难,关键在执行。

体制优势促进万科持续稳定发展 …………… (49)

从国营企业到公众公司 …………… (51)

从公众公司到国有相对控股 …………… (52)

**【领袖商论】**重要的是建立现代企业制度 …………… (55)

**【与老板对话】**三次重要关头决定万科命运 …………… (58)

**【八方说词】**“阳光照亮的体制”:万科法人治理结构建设纪略 …………… (61)

**【MBA 观察】**借力“国营”牌自己当船长 …………… (66)

## 三 运用资本经营迅速扩大规模 …………… (71)

万科的经营方式已经发生了根本变化。我们可以看到,将来真正的大集团公司之间的竞争就是市场占有率,而市场占有率就是看你筹资的能力。现

在很多都是专业化分工,如物业管理、规划设计都可以通过社会化的途径来解决,所以实力的体现最终是在资金上:你能拿到多少地、你开发规模有多大,你市场占有率就有多大。

多元融资手段保证资金流 .....	(73)
保持良好的银企合作关系 .....	(73)
充分利用股市融资功能 .....	(75)
积极拓宽融资渠道 .....	(77)
开拓海外融资渠道 .....	(79)
<b>【领袖商论】</b> 万科为什么选择华润 .....	(81)
<b>【与老板对话一】</b> 房地产热点问题剖析 .....	(83)
<b>【与老板对话二】</b> 出钱的、出力的都要 .....	(88)
<b>【八方说词】</b> 王石为什么 .....	(90)
<b>【MBA 观察】</b> 唱好资本经营这场大戏 .....	(92)
<b>四 以人为本,创造健康丰盛人生 .....</b>	<b>(95)</b>
<p>坚持以人为本,为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境,是万科企业文化的基石。“成为中国房地产行业领跑者”的企业愿景随着万科业内第一品牌的树立已经实现,“建筑无限生活”的经营宗旨以及“创造健康丰盛的人生”的核心价值观成为了万科的立足之本。</p>	
企业即人,企业靠人,企业为人 .....	(97)
企业宗旨:建筑无限生活 .....	(98)
企业愿景:成为中国房地产行业领跑者 .....	(99)

#### 4 从优秀到卓越:王石领导万科的 10 条管理法则

核心价值观:创造健康丰盛的人生·····	(99)
充满人性关怀的尊重·····	(102)
<b>【领袖商论】</b> 没有文化的企业是没有希望的企业···	(104)
<b>【与老板对话】</b> 万科:文化以人为本·····	(105)
<b>【八方说词】</b> 企业文化就是企业家的文化·····	(109)
<b>【MBA 观察】</b> 企业文化与商业规则·····	(110)

#### 五 培养职业经理团队····· (113)

万科是国内最早提出“职业经理人”理念的企业之一。从股份制改造开始,万科的所有权和经营权就是完全分离的。万科设定的一个目标就是通过自身的发展,培养出一批适应市场运作的职业经理队伍。

定位于职业经理人·····	(115)
向第二代职业经理人过渡·····	(118)
致力于培养中国的职业经理阶层·····	(120)
打造一支众志成城的职业经理人团队·····	(125)
“我是万科的一个形象代言人”·····	(131)
<b>【领袖商论】</b> 给职业经理人一个创造性的成长 环境·····	(134)
<b>【与老板对话一】</b> 我是一个管理者,是个职业经 理人·····	(137)
<b>【与老板对话二】</b> 王石:从创业者到职业领导者···	(141)
<b>【八方说词】</b> “不务正业”的地产大王·····	(149)
<b>【MBA 观察】</b> 时代呼唤职业经理·····	(158)

## 六 塑造强大的品牌影响力…………… (163)

中国房地产行业整体水平正在不断提高,业内竞争必将超越产品力层面,中国房地产业已经进入品牌时代,因此,一个良好、独特的企业品牌,有助于消费者更好地理解万科的理念与产品的内涵,也有助于万科凝聚核心竞争力,保持持续的增长和领跑。万科的企业愿景很明确:成为中国房地产行业的领跑者。要实现这一发展目标,一要靠稳健的资本扩张,二要靠强大的品牌影响力。

“万科地产,优质永远”…………… (165)

“建筑无限生活”…………… (166)

“无限生活,用心建筑”…………… (169)

集中资源做品牌…………… (170)

地产品牌理念要明晰表述…………… (171)

内外形象统一利于品牌…………… (171)

维护品牌需要一个无限的时间…………… (172)

【领袖商论】营造品牌最重要的是“从客户角度出发”…………… (173)

【与老板对话】万科未来的西点模式:斯巴达+雅典…………… (174)

【八方说词】房地产业品牌建设路正长…………… (183)

【MBA 观察】关键客户与品牌“传宗接代”…………… (187)

## 七 提供“优质永远”的产品…………… (193)

作为中国首批上市公司,万科自 1988 年进入房

## 6 从优秀到卓越:王石领导万科的10条管理法则

地产业,至今已逾16年,成功地建立起“万科地产”优秀的品牌形象。万科对中国房地产市场的发展深具信心,在新世纪,我们将不断提高在中国主要市场的占有率,并通过积极推动住宅产业化进程,提高住宅科技和环保技术等策略,为客户提供更优质的产品和服务,同时亦为行业探索新的标准。

科学的全面质量管理体系·····	(195)
适度超前的设计理念·····	(199)
让建筑体现以人为本·····	(202)
标准产品的复制能力·····	(204)
<b>【领袖商论】</b> 推动中国住宅的产业化进程·····	(205)
<b>【八方说词】</b> 建筑解析城市内涵·····	(207)
<b>【MBA观察】</b> 万科城市花园:花开十年名满天下·····	(211)

## 八 尊重客户,让客户满意····· (217)

客户是我们永远的伙伴。我们不把客户当成我们的上帝,因为我们认为双方是平等的。客户买了我们的产品,让我们有利润,让我们能够持续发展下去。反过来,我们也提供了客户所需要的产品和服务。我们也帮他们圆了一个梦想,房地产从这个方面来讲还是蛮伟大的,它包含了许多梦想。尊重客户、善待客户,持续提供超越客户期望的产品和服务,引导积极、健康的现代生活方式,这是万科一直坚持和倡导的理念。

客户是我们永远的伙伴·····	(219)
-----------------	-------

全心全意全为您·····	(221)
关注客户需求·····	(224)
企业要有社会责任感·····	(225)
万客会:面对面的个性化营销·····	(227)
与消费者携手面对“非典”挑战·····	(229)
<b>【领袖商论】</b> 未来市场的竞争实际上就是客户的 竞争·····	(231)
<b>【八方说词】</b> 万科的俱乐部营销·····	(234)
<b>【MBA 观察一】</b> 万科物业:知行合一塑品牌·····	(236)
<b>【MBA 观察二】</b> 万科联名卡:开启无限生活的 “金钥匙”·····	(239)
<b>九 人才是企业最珍贵的资本·····</b>	<b>(243)</b>
<p>人才是万科的资本。这几乎是万科在企业经营理念领域无需注册的商标。尊重人,为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境,是万科成功的首要因素。千万不要忘记:企业的核心竞争力是人,是员工,是股东,是消费者,不能忽略这一点。什么时候都要尊重他们;他们才是万科基业长青的基石。</p>	
一体化的现代人力资源管理体系·····	(245)
“培养主义”和“拿来主义”相结合·····	(247)
德才兼备,以德为先·····	(248)
给员工以选择权·····	(249)
公平的竞争机制·····	(250)
举贤避亲·····	(251)

无边界、360 度的沟通氛围 .....	(252)
把人才流动控制在较低比率 .....	(254)
学习是一种生活方式 .....	(255)
“我是被逼出来的” .....	(257)
人才的本土化 .....	(257)
以平衡计分卡为核心的组织绩效管理体系 .....	(258)
<b>【领袖商论】</b> 没有最佳的人才只有最适合的人才 ..	(259)
<b>【与老板对话】</b> 如何选拔人才? .....	(263)
<b>【八方说词】</b> 解冻:万科对人才界定的标准 .....	(266)
<b>【MBA 观察】</b> 万科的用人之道 .....	(288)

## 十 运用网络技术改造传统行业 .....

(291)

在网络时代面前,住宅业俨然是一个传统行业。品牌、户型、规划、环境等卖点仍然只是停留在“卖房子”的阶段。房地产企业如果不能实现这一阶段的跨越,将很可能被淘汰。而且在本行业越是优秀的公司,如果其拒绝网络时代,那么,它最有可能被“虚拟企业”收购。利用互联网,不仅仅是提高效率,可能这种观念,经营的方式,很多很多弊端的东西,通过互联网都解决了。

信息扁平化:从《万科周刊》到 BBS 管理 .....	(293)
打造中城房网 .....	(295)
构建住宅联盟 .....	(298)
把成本放在显微镜下 .....	(301)
物业管理信息化 .....	(305)

【领袖商论】谁拒绝网络谁就要被淘汰·····	(306)
【与老板对话一】新经济与房地产·····	(311)
【与老板对话二】利用互联网加速完成工业化·····	(316)
【MBA 观察】房地产与 IT 结合的战略分析·····	(320)
附 录·····	(325)
附录一 王石简历·····	(327)
附录二 万科企业股份有限公司简介·····	(330)
附录三 万科大事记·····	(333)
附录四 万科管理层简介·····	(350)
参考资料·····	(357)

# 中国职业经理第一人

## (序 言)

在中国房地产界,如果有谁说 he 不知道王石,那可能会被当成一个笑谈。王石的名声如此响亮,以致他的个人品牌甚至超越了万科的企业品牌,而成为了国内房地产界的一面旗帜。他不仅被美国《时代周刊》封为“中国的地产大亨”,多次当选“中国经济年度人物”,而且是“中国房地产十大风云人物”、“中国创业企业家”、“中国十三位地产英雄”之一。

万科是中国地产的旗帜,中国房地产第一品牌;王石是万科的旗手,中国房地产影响力排行榜的第一号人物。王石成就了万科,万科的成功也成就了王石。在万科“从优秀到卓越”的企业成长历程(由一个十几人的贸易公司,做成一个年销售额五六十亿元的房地产龙头企业)中,王石功不可没(把一个原始资本为零的企业发展成为总资产 105.61 亿元的房地产航母)。20 年的历史,承载的不仅是一个企业从小到大,从弱到强,从区域竞争到全国扩张的历程,更见证了国内房地产业从计划经济体制向市场经济体制转变的过程。值得我们关注的是,在这一过程中,国内大多数老牌房地产公司早已是举步维艰,垂垂老矣,而惟有万科牢牢稳坐地产业的头把交椅,并被誉为了“中国房地产业的领跑者”。

## 2 从优秀到卓越:王石领导万科的 10 条管理法则

王石堪称是中国房地产业的“活化石”。1999 年 5 月,王石参加由中国房地产业协会主办的“1999 中国住房发展论坛”,并在论坛上第一次提出“城市空心化”概念。9 月,王石应邀出席“1999 世界财富论坛”时,做了专题发言,呼吁 21 世纪的中国房地产企业应走产业化、规模化的道路,才能适应新世纪、新市场的挑战。12 月,王石就发起并联合国内房地产巨头成立了“新住宅论坛”上海大会,倡导并推动“新住宅运动”。一系列不同凡响的大动作,一整套“与时俱进”的思想,成就了王石。王石成了业界公认的“大哥大”。

王石造就了中国地产业的奇迹,是王石这么一位极具传奇色彩的人物促成了本书的诞生。本书将全方位、多角度、深层次地向您展示王石领导万科的 10 条管理法则,揭示中国地产界旗帜万科的持续成长之谜。

无论是 1988 年万科的股份化改造,率先涉足资本市场,还是从多元化到专业化的主动收缩,从专业化向精细化的转变,作为万科的掌舵人,王石的创新和激情始终如一。王石之于万科,就像张瑞敏之于海尔,不可替代。在万科的发展过程中,每一项成功都离不开王石的英明领导和正确决策:建立现代企业制度,完善法人治理结构;提倡以人为本的企业文化,追求健康丰盛的人生;培养职业经理团队,视人才为企业最珍贵的资本;塑造强大的品牌影响力,提供“优质永远”的产品;尊重客户,让客户满意;运用网络技术改造传统行业。

王石,他超越了一个企业家、一个财经人物的范畴,是一个在全国范围内有影响力、有知名度的成功人士,一方面是他在地产业界推进的创新思维、成功模式,另一方面通过他自己有意识参加的很多标新立异、特立独行的行动,形成了一种引领

风气的领袖气质。他是极限运动的爱好者,他还是外国品牌手机在内地的形象代言人,他更是一名职业经理人——“中国职业经理第一人”。在建立了规范的现代企业制度并培植了大批栋梁之才后,“万科黄埔校长”王石的工作重心已经转移到对整个管理层的监控及当好万科的形象代言人上。王石说:“我就是我,我是一个职业经理人,我是万科的一个形象代言人。”