

一
高度专业化创造核心竞争力

1992年之前万科在走一条小而全的多元化经营路线。1984年成立的万科，开始做进口电器生意，很快业务拓展到出口、广告、饮料生产、工业制造、房地产、股票投资等领域，成为一家典型的多元化企业，所涉及的行业都有不俗表现，被社会视为经营成功案例。但由于资源分散无法在某个行业形成规模优势，不但企业持续发展能力受到限制，抗风险能力也明显不足。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。

——万科企业股份有限公司董事长王石

万科,16年前就上市有A股、B股却不宣称是“资本经营”。明明早就将业务集中在房地产,却还嫌不专,索性将产品简化至适合中产阶级的普通住宅。今后他们还要将产品更加标准化,甚至主要部件都在总部设计好,通过住宅工业化带动进一步的大规模生产。市场热点不断变换,王石却带领万科一直在做“减法”对非核心企业实行关、停、并、转盘活存量。通过高度专业化,万科创造了自己的核心竞争力,通过推动规模化产业化生产,提升了产品质量与服务水平。这种清晰的公司发展战略,使万科整合了优势资源,高效率地完成了稳步增长的“乘法”。

什么赚钱干什么

曾几何时当别人问王石“万科是做什么的”这个问题的时候,他只能用排除法,说哪几项生意万科不做。4大支柱9大行业等等说法也曾令现在这个言必称“专业化”的王石动心。

1984年33岁的王石从广州某机关下海闯荡深圳创办了万科公司前身——“现代科教仪器展销中心”国营性质经营办公设备、视频器材的进口销售业务他任经理。这是一个年轻的富有活力和朝气的公司,员工的平均年龄只有24.5岁。什么赚钱干什么他带领67名公司员工,依靠特区特有的条件和政策开发了内地专业视频器材的市场成为深圳市最大的进口销售商。与此同时为拓展业务他们成立了第一家内联企业“现代医学技术交流中心”这就是现在深圳万科协和有限公司的前身

1985年 进口机电产品市场严重萎缩 王石改变策略 多方拓展销售业务 形成了深圳本部调汇、进货 广州点储运 北京点销售的‘三点一线’销售模式 营业额一度占国家计划外市场的 60%。

1986年，他们又引进办公自动化设备，聘请中华会计师事务所为财务顾问 为树立企业形象 他们赞助大型文艺演出和文化刊物。开始为摆脱僵化体制而筹措发展资金，准备在两年内完成以公开发行股票为目标的股份化改造。

1988年是万科发生根本性变化的一年。公司通过股份化改组 更名为‘深圳万科企业股份有限公司’。这年 11月 18日 王石以 2000万元的价格参与投标买地，一举夺得荔泉地块 建造居民住宅 万科正式进入房地产业 成为国内较早进行住宅商品房开发的企业之一。

1990年，万科决定向连锁零售、电影制片及激光影碟等新的领域投资 初步形成了商贸、工业、房地产和文化传播的四大经营架构。

1991年 万科进入上海 开始跨地域发展地产业务。

“万科创建于上世纪的 1984年 当时公司的全称为深圳现代科教仪器展销中心。刚开始万科是做电器仪器，进口日本产品为主，像索尼、松下JVC等 当然其他业务也做得很热闹 像搞服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂、K金手饰厂 这样说吧 就是除了黄赌毒 军火不做之外 基本万科都涉及到了。”王石今天回忆起来 仍然有一丝苦涩。“以前万科是在产品选择方向上出了问题，所以过往的发展才比较反复，直到 2002年才真正进入高速增长期。”

1988~1992年 是万科做‘加法’的火红时期。一则 万科

在深圳房地产业折腾了几年，总觉得施展不开拳脚，适逢全国市场放开，于是成了深资北上的领头羊。二则，1991年6月万科第一次增资扩股以及1993年4月发行B股，筹集到好几个亿资金，手里有钱了，自然是“富则思变”。第三，作为上市公司，万科也面对着股民要求业绩的压力。

1992年邓小平南巡，给深圳房地产吹入一股“春风”，房地产业迅猛发展，房地产的利润高达40%以上，不少投资者纷纷向房地产行业转向，大肆投资、融资，从中牟取暴利。但是，中国房地产业由于发育不良而表现出的浮躁、混乱尤为明显，一种奇特的“泡沫经济”应运而生。在1992年前后大约两年的时间里，王石一改往日“座山虎”的形象，奔走在全国各地，跑遍了大半个中国，一是推广股份制，二是找地。当时，万科成立了一个股份制改造小组，到处动员其他企业改制上市。前前后后，万科共参股30多家企业，总投资1.3亿元。同时，万科先后在全国东南西北中13个城市开发房地产项目。

做‘减法’完成专业化战略调整

从1984年到1991年，整整7年的时间，王石把万科的业务越做越多。到1991年底，万科的业务已包括进出口、零售、房地产、投资、饮料、影视、广告、印刷、电气工程及其他等13大类。对于万科的发展方向，王石提出了一个具有信息、交易、投资、融资、制造等多种功能的“综合商社”模式。万科在当时被誉为实行多元化战略的一个成功范例。然而，尽管业务越做越多，却始终形成不了规模效益。1991年万科的营业额和利润分别达到3.5亿元和0.3亿元，但仅为中国集团公

司标准的 1/3。

从 1991 年开始，万科相继在全国 13 个城市投资房地产项目，开发品种涉及住宅、写字楼、商铺、酒店和保税仓库等。由于缺乏整体开发思路和发展战略，公司资源迅速分散。1993 年国家进行宏观调控，各地项目相继面临资金困难和市场压力，13 个城市的超长管理链条使管理面临捉襟见肘的局面，不同的开发品种和项目也不能形成规模效应和品牌效应。

为了迅速做大房地产主业，王石带领万科开始做“减法”了。万科的“减法”包括三个方面：一是退出与住宅无关的产业，从多元化经营向专营房地产集中；二是收缩住宅产业战线；三是减少房地产业产品的品种，从房地产多品种经营向住宅集中。

1992 年，万科提出以房地产为主业，从而改变了过去的摊子平铺、主业不突出的局面。

1993 年 1 月，万科管理层在上海召开务虚会，对自 1988 年底公开发行 A 股以来公司的发展进行了总结和反思，放弃了以“综合商社”为目标的发展模式，提出了加速资本积累、迅速形成经营规模的发展方针，并确立了城市居民住宅为公司的主导业务。

1994 年，万科提出以城市中档民居为主，减少在房地产上的开发品种。以前，万科在房地产上的开发品种包括住宅、酒店、公寓、别墅、商场和写字楼。经过收缩，万科成为一家只经营住宅的房地产公司，与那些从住宅产业转而进军酒店和写字楼的房地产公司形成了鲜明的对比。当时，万科为了减少开发品种，卖掉了已经投入运营的酒店，将建了一半的写字楼改造成为住宅。

1995 年底，万科提出回师深圳，从已经开发住宅项目的 13 个城市削减到深圳、上海、天津和北京等 4 个城市。

王石总结道：“一开始的跨地域扩张带有一定的盲目性、随机性。所谓的盲目性，就是当时除了把上海、北京作为必须要进入的城市之外，对其他的城市都不是很明确，只要有就会往里投。既然是盲目的，投哪个不投哪个，也就带有一定的随机性。万科从 13 个城市收缩到 4 个城市，为的是集中资源。”

从 1994 年起，万科开始分期转让在全国 30 多家企业持有的股份。1996 年万科回师深圳之后的几个大动作之一就是卖掉了所属的几家与房地产主业毫无关联的企业。与别人卖企业不同的是，万科的几家企业都是在盈利的情况下被卖掉的。

1997 年万科协议转让出去的扬声器厂，其生产的电话机喇叭占国内市场份额的 40%，其生产的电话和电视机配件的市场占有率也遥遥领先于竞争对手，并拥有 TCL、康佳这样的大客户。

“怡宝蒸馏水”是万科转让出去的另一个产品。“怡宝”最早主要生产碳酸饮料。在 20 世纪 80 年代末碳酸饮料市场开始滑坡时，“怡宝”在国内率先开发出了蒸馏水。当时南方市场卖得最好的饮料是矿泉水，并呈北移之势。但王石判断，矿泉水之后，一定是蒸馏水的天下。1991 年，万科买进“怡宝”51% 的股份。万科买下“怡宝”时，蒸馏水的产量只有 3000 吨，是碳酸饮料的一个副产品。万科买下“怡宝”后，第一，卖掉了碳酸饮料生产线，第二，从德国买进了蒸馏水生产设备。短短 3 年时间，“怡宝”成为国内最大的蒸馏水生产厂，产量达到

10 万吨，市场占有率位居广东水饮料市场第一名。但为适应万科长远发展的需要，王石还是把它卖了。

退出与住宅无关的产业，以万科从“深圳市万佳百货股份有限公司”全身而退为标志。至此，万科终于做完了最后的“减法”，专业化战略调整全面完成，成为真正意义上经营单一业务的房地产集团。

万佳百货 2000 年时在深圳已拥有 5 家分店，营业收入达到 13.8 亿元，税后利润为 3552 万元，分别较 1999 年增长了 60.7% 和 19.5%。

2001 年 8 月 28 日，万科第 12 届董事会第 5 次董事会议决议以 475358400 元人民币的价格向中国华润总公司及其全资控股子公司香港华润集团出售其控股 72% 的万佳百货股份有限公司的全部股权。通过卖万佳，万科获得 5 亿元急需资金，为万科的核心业务——房地产开发提供了强有力的支持。

“万科历时多年的专业化战略调整已全部结束。”王石称，万科下一次“再卖就要卖王石了。再往下就不是要卖，而是买，减法要变成加法了。”

对于外界担心的万科主业单一的风险，王石显得非常洒脱：“麦当劳、可口可乐、沃尔玛，前者是经营连锁店，可口可乐是经营无酒精饮料，而沃尔玛是连锁超市。从以上三个企业看不出专业化经营有什么风险，单一主营是否会产生风险，主要是看市场。中国的房地产市场刚刚起步，在这样大的一个市场中就不会有多大风险。”

专业化调整带来的威力，正在万科逐步显现。万科房地产业务利润的比例在公司利润总额的比重不断加大，由 1992

年的 44.76% 上升到 1994 年的 68.58%，1995 年进一步增长到 75% 以上。万科 2002 年的年报显示 实现净利润 38242 万元，每股盈利达到 0.606 元 扣除非经常性损益后 净利润还同比增长了 104%。而在没有集中房地产开发品种的时候，房地产业务只能以年均 30% ~ 40% 的速度递增。

“点——线——片”扩张战略

万科的发展战略可以理解为两个方面：一是专业化即产品专业化，以开发中档住宅的房地产业务为核心；二是区域化 以四个经济圈和几个内陆核心城市为重点发展区域 力求在一个特定的区域内而不是一个城市里实现各种资源的集约化经营。四个经济圈包括珠江三角洲、长江三角洲、以北京、天津为核心的环渤海经济带和东北第四极。

与大多数长期在同一城市或同一区域进行开发的地产商不同，万科很早就开始了跨地域扩张，努力成为全国性品牌。1993 年因市场环境变化一度出现战略收缩 到 2000 年即开始第二轮扩张 先后在国内 16 个城市进行了项目开发，形成了“万科地产在中国”的开发格局。“全国性思维 本土化运作”的跨地域运作模式使万科与开发城市之间形成了互动的资源网络 项目之间遥相呼应 理念、资金、人才的流动共享 使品牌效应呼之欲出。

2000 年 8 月及 12 月 中国华润总公司先后受让深圳经济特区发展集团 公司、添发庆丰 常州 发展有限公司分别持有的万科股份 51155599 股及 26920150 股 成为万科第一大股东。华润集团的入主为万科的长远发展提供了新的空间。

“华润入主万科之后，虽然看上去没有直接给多少钱，也没有给土地储备。但是在董事会这个平时大家看不到的层面，其实对于企业经营者来说有很多的改善。”王石很详细地解释了华润入主对万科的革命性意义。在华润入主之后，“三年不到的时间内，万科两次顺利融资，大股东的支持是非常重要的。”王石表示，“新股东能够从市场经济角度着眼，不像以前的那种上下级关系，对于万科发展也能够更加客观地进行决策。因为衡量标准由原来的对大股东是否有利而变为是否对企业有利。管理层能够集中精力去想企业发展。同时，华润推荐的独立董事起到了很好的作用。”

更换股东三年多来，万科重新发起全国攻略，扩张速度之快令人咋舌。

2001年，万科的房地产业务实现了稳健而有成效的扩张。除在原有的深圳、上海、北京、沈阳、天津、成都等6个城市加大了投资力度外，还成功进入了武汉、南京、长春、南昌4个城市进行住宅开发，业务规模不断扩大，市场份额进一步上升。万科先后签署上海闵行金丰项目、宝山新城项目、浦东曹路项目、深圳四季花城三区项目、北京海淀天秀项目、成都城市花园二期项目、武汉四季花城项目、长春城市花园项目、南京金色家园项目、天津红旗农场项目、深圳大梅沙项目、南昌四季花城项目、天津玻璃厂项目、沈阳大东体育场项目、西江街项目协议书。2001年万科房地产销售额在全国的市场份额为0.88%。在深圳、上海、北京、沈阳、成都和天津6个城市的市场份额合计为1.95%。其中，在深圳、沈阳的市场份额在当地处于领先地位，分别为4.05%、8.48%。在上海、北京、天津的市场份额分别为1.5%、1.04%、0.75%。

2002年 万科开发的住宅面积为 113 万平方米 在全国销售住宅 1.1 万多套 按住宅销售面积来算 万科已经成为全世界第一的开发商。2002 年万科房地产销售额在全国的市场份额达到 0.94%，在所有房地产上市公司中排名第一，也是惟一一个以全国为基数计算自己市场占有率的房地产上市公司。

目前 万科已进入深圳、上海、北京、天津、成都、武汉、南京、南昌、大连、中山、广州等 16 个经济发达、人口众多的大城市进行住宅规模开发 截至 2003 年底万科拥有项目资源和待开发项目资源 744 万平方米，成为国内最具实力和最为知名的住宅开发商之一。

王石表示 面临良好的市场机遇 万科将以上海、深圳、广州为核心城市，选择以上海为龙头的长江三角洲地区和广州为龙头的珠江三角洲地区进行区域重点发展，同时万科还将选择以沈阳为中心的东北地区，北京、天津等核心城市和成都、武汉等腹地区域经济中心城市作为发展目标，进一步扩大万科在各地的市场份额，实现成为行业领跑者的目标。根据王石的战略规划，至 2005 年，万科地产业务的销售量将较 2002 年增长一倍以上，营业收入将超过 100 亿元 在全国商品住宅市场占有率排名第一，成为中国房地产行业的领跑者。

而这一战略目标能否顺利实现，在很大程度上决定于王石“点——线——片”的扩张战略是否能够得到有效执行。“点——线——片”战略 是对过去“点——线”战略的调整和完善。所谓“点——线”战略 是指在重要交通干线的沿线选择开发住宅的城市。比如在京广铁路线上，万科选定了北京、武汉和广州等城市；在沈大高速公路上，万科选定了沈阳、鞍

山和大连等城市所谓的‘点——线——片’战略是指在中心城市向周围 200 公里半径拓展市场。比如在长江三角洲，是以上海为中心 向南京、无锡和苏州拓展 在珠江三角洲 是以深圳为中心 向佛山、中山和广州拓展 由于汉口、汉阳和武昌三镇具有实施‘点——线——片’战略的天然地理条件 万科也把在武汉的扩张纳入了“点——线——片”战略。

王石说：“在中心城市 200 公里半径内拓展市场，就可以将这个范围内的业务作为项目公司来运作。而在中心城市 300 公里半径外拓展市场，就只能组建分公司来运作。因此，万科希望通过实施‘点——线——片’战略 最节约地配置人力资源。”

稳健经营图谋持续发展

改革开放后，从计划经济到市场经济的转型中存在着各种机会 无论是市场还是企业 更多地处在快速和无序的发展之中。早在 1988 年万科上市之际，万科高层曾出现过一次“走不走规范化道路”的争论。当时王石认为 尽管中国的市场还相当不规范 但只要继续推行市场经济就一定会规范 如果做惯了投机、打惯了擦边球 将来无机可投、没有擦边球可打时 企业再规范自己就来不及了。正是基于这样的考虑 万科从企业长远的发展角度出发 提出了“规范、诚信、进取是万科的经营之道”。

王石曾说过，不做利润率高于 25% 的项目 是万科一贯的价格政策。王石就此所作的解释是，不要把房地产当作暴利行业来做 否则会受到市场惩罚 巨人大厦‘保证三年价值

翻一番’就是反面例子。这么多年来，万科所开发的项目平均利润率不超过 21%，并不是刻意的，而是遵循一种稳健的经营方针和策略。

用王石的话来讲，“高于 25% 的利润不做”是 20 世纪 80 年代万科做贸易得来的教训。20 世纪 80 年代中期到 90 年代初期，万科做贸易也曾经历过暴利阶段，最早搞贸易利润在 80% 以上。正因为利润非常高，大家都来做，利润也就越来越低了，从 80% 掉到 8% 再到 2%，最后居然无利可图了。1992 年，王石对万科的贸易业务算了一笔帐，结果让他吓了一跳：赔的钱比赚的钱还多。他得出了这样一个结论，市场是很公平的，你怎么从暴利赚的钱，你再怎么赔进去。王石说：“万科提出高于 25% 的利润不做，就是因为万科靠贸易起家，切身感到暴利终将转向社会平均利润率，企业的长远发展不能建立在超额利润率的基础之上。”

1992 年，深圳的房地产市场正值投资高峰时期，土地和楼宇的价格节节飙升，买了地一拆迁一转手就是 100% 的利润，只要开发的房地产项目报批成功，项目本身就可增值。因此，当时的房地产市场流传着“低于 40% 的利润不做”的说法。但在当年 10 月的一次深圳房地产业务研讨会上，王石却明确表示：万科地产将重点开发面向城市居民、利润不高于 25% 的中档民居。一个是“低于 40% 的利润不做”，一个是“高于 25% 的利润不做”。王石放弃商业上“利润最大化”原则的言论，引起不少非议，同行骂王石哗众取宠、胡说八道。8 个月之后，也就是在 1993~1997 年，中国经济开始宏观调控，由于房价纷纷下跌，房地产市场只赚不赔的神话被打破了。此时，才有人记起万科的先见之明。在许多开发商一筹莫展

之时，万科的以城市白领阶层为客户群的“城市花园”系列项目却进展顺利，毛利基本在 17%，净利润指标在 11%左右，基本上保持平稳的发展速度。王石说：“我不再盲目追求高增长，只求把房地产做透。我也不做高档写字楼或低档经济房，只做精品住宅。在确定万科的合理利润回报后，不惜工本地把住宅精致化，力求每一个万科花园都是一座碑。也正因此，万科集团才逐渐成为房地产业惟一的全国性品牌，从一个一般的公司发展成为全国最大的房地产公司。”

王石是这样分析这一问题的：从计划经济向市场经济过渡的时期，政策的变化会带来暴利空间，但随着市场经济的发展，暴利终究要趋于平均利润，一味追求暴利反而会丧失许多机会。中国的新兴企业大部分是在白手或资金极其短缺的情况下起家的，在原始积累过程中，钱总是不够用的。但现在的问题，出在筹资能力增强后，习惯了没钱的日子，却不习惯手中有钱，有了钱再加上头脑发热，十有八九会形成错误的决策和选择，就像当年一拥而上搞彩电、洗衣机生产线的引进一样，这点在房地产业尤为突出，因为中国房地产业从一开始就与高利润率联系在一起。资金不多时，滚动发展，以战养战，尚能走一步看五步、十步，而有钱时，却是走一步看一步。开始以为钱不是问题，但最后往往是钱出了问题。不是对市场预测不足，便是东投 3000 万，西投 5000 万，撒了胡椒粉。其实大势来时，头脑发热是人的正常反应，否则倒可能是冷血动物。1992 年后，连新加坡的李资政也头脑发热在苏州搞了工业园区。一般人头脑发热是正常的，但最怕当时有钱在手。结果有小钱的先圈地，比小钱多点就打桩，有大钱的起楼。这些新兴企业的创业者大多没有受过现代企业管理训练，他们

容易将本来有局限性的实践经验当成必然规律。

1993~1997年中国经济进入宏观调控时期，房地产价格一跌再跌，那些追逐高额利润，在市场火爆时高价买地、高价融资的公司，在突如其来的变化中遭受了很大的损失。而万科则把握住市场机遇，从一个区域性的房地产公司稳步发展成为全国最大的房地产公司，实现了历史性的飞跃。

随着近年来土地出让方式日益市场化，政府部门控制土地批租力度的加大，许多能廉价获取土地的房地产商感到了危机。万科则一直坚持按照市场化原则，通过规范的方式获取开发用地，表现出稳健经营的实力。稳步前进的万科始终表现出其良好的可持续发展能力。2003年7月下旬万科公布的半年度报告中称，虽受“非典”疫情及中国人民银行颁布进一步加强房地产信贷通知的影响，公司业绩表现依然强劲，集团营业收入及净利润分别较2002年同期上升约46%及45%。

万科的稳健经营策略还体现在开发模式上。近年来大盘之风劲刮，超级大盘随处可见，但万科不为所动。王石明确表示，按万科的开发理念，2000亩是小区开发的极限，超过这个面积就是城镇而不是小区了。所以万科仍执着于驾轻就熟的“城郊结合部，占地2000亩以下”的项目开发尺度和规模。

目前，万科已经进入经营规模的高速增长期。王石预计中国房地产市场至少还有20年的黄金发展期，万科定位清晰，拿地指向性明确，只做市场容量最大的主流产品中档住宅。通过专业化的经营，万科可以保证每年30%的高速增长，在未来数年内可望达到150~200亿元的合理净资产规模。万科将不断进行市场创新、产品创新、服务创新和制度创新，持续超越自己的成绩，持续超越客户的期望，来实现行业

领跑。

10 年目标：由专业化转向精细化

从 1984 年到 2004 年 万科恰好走了 20 年的历程。如以 10 年为时段的话 现在万科正处于第二个 10 年结束 第三个 10 年开始。第一个 10 年 万科做的是“加法”走了多元化之路 第二个 10 年 万科做了“减法”完成了多元化向专业化的转化。王石认为 第三个 10 年，万科的目标是专业化向精细化的转化。“换句话说 中国目前的房地产行业 包括万科在内 还处在粗放经营的阶段 谁能完成精细化 谁才能在这个 10 年过程里处于不败之地。各领风骚三五年 不是万科的目标。”

实际上早在 2000 年 王石就开始有了“精细化”思路。2000 年 万科专业化、地产化集团平台正式形成 以此为契机 万科开始了转型之旅：一是业务经营从单纯追求开发量和结算面积的粗放式经营，转到注重品质和利润贡献率的集约化、精细化经营；二是企业文化价值从个人英雄主义的冒升和放任，转到制度设计与建设上的专业化、严谨化、精细化。从专业化到精细化 虽是细微修改 对于万科和王石来讲 却有着非同一般的意义。

【领袖商论】

海尔是加法，万科是减法

万科所走过的道路在中国的新兴企业来说是有代表意义的，这个代表性是因为万科走过很多弯路，犯过不少错误。犯

一些急功近利、自我膨胀方面的错误，这是新兴企业普遍存在的问题。万科从 1993 年开始调整，向专业化的方向进行，本来预计到 1997 年调整完成，实际上直到 1999 年才调整完毕，从管理经历上和管理资源上看万科才像是一个房地产公司。有意思的是，调整的过程中我们一直在减减减，后来发现我们反而超过了别的公司。我们的目的不是为了做大，有一种说法：海尔是加法，万科是减法。这是一个结果，不是我们的初衷。

走专业化道路

20 世纪 80 年代过来的创业者 大体上都经历了计划经济向市场经济过渡的实验阶段，所以基本上都抱有一种无产阶级或流氓无产者的心态，胆大妄为又铤而走险，又没钱，又胆大。而且 80 年代的新兴企业普遍存在多元化问题，产品线铺得太宽，万科也是其中的一个典型。万科实际上到 1992 年才重新调整策略，确立以房地产为核心业务，开始走专业化道路。所以我的体会是，一定要首先确定一个行业，确定一个产品，确定之后再做下去。住宅是个传统行业，虽然它不是新经济条件下的新型行业，但是这个行业本身，在中国大陆市场还是相当有前景的。中国房地产市场 20 年之内一直会快速增长，这是可以看得到的。

专业化是一般，多元化是特殊

“多元化”的成功经验 至少从 GE 看来是需要一套强有力的制度系统与创造性的文化理念，或者说，多元化本质上是对人类能力有限性的一个挑战，专业化是普遍，是一般，多元