

<<向万科学管理>>

图书基本信息

书名：<<向万科学管理>>

13位ISBN编号：9787213045059

10位ISBN编号：7213045059

出版时间：2011-6

出版时间：浙江人民

作者：郭亮

页数：158

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;向万科学管理&gt;&gt;

## 前言

愿中国企业逃脱管理之殇 公司这种现代组织以无所不在的影响力改变了商业运行方式，其管理方式则改变了整个世界。

太平洋战争爆发后，美国军需物资生产委员会的主席不是政客，而是职业经理人唐纳德·纳尔逊。

曾担任美国大百货公司副总裁的纳尔逊赴任时，提出了一个请求：一切都要听我的。

在得到总统的授权之后，这位企业家将战时生产委员会这个超过2000人的政府机构管理得有条不紊，给前线部队提供了当时最好的军需补给。

他的秘诀来自于当百货公司副总裁时的管理经验。

第二次世界大战结束后，人们开始意识到管理并非纸上谈兵。

在一家公司里，谁手执权杖、如何杜绝官僚主义、权力的分配和制衡以及掌权者的传承，都包含其中。

这些现代管理学的问题，正是每个渴望基业长青的公司都无法一言蔽之的。

1978年的中国，打破了商业管理的樊笼，让管理这门古老却又全新的学问在中国企业重新发芽。

此后的30年里，有些曾经鲜衣怒马、充满想象力和成长力的中国企业，在历史的长河中惨淡出局。

观察者们都明白，曾经成功的理由在于商业魔盒打开的一刹那把握住的最初力量，而失败的理由则是没有相应的管理为企业发展保驾护航。

中国人崇拜氏族、派系或者语焉不详的人情，自然对源于现代文明的企业管理显得笨手笨脚。

这并非指责，我们的现代企业充其量只有30年的历程，其间，多少中国企业成了商科教育的失败案例，典型的氏族斗争、原始模式似乎是天生的反面教材。

尽管我们知晓其中的利害，却依旧无法逃避。

因为我们的制度和文化的文化将企业家拘囿其中，焉能超脱？

即便如此，还是有一批人坚持下来，他们的成功为企业管理提供了可借鉴的东西，尤其是经过改良之后具有中国特色的管理模式。

万科就是其中之一。

作为一家创业至今27年的企业，万科的成功和其他中国企业一样，大有时势造英雄的味道。

然而，万科与曾经风光无限但昙花一现的那些著名企业相比，其本质的不同就是对创业者个人力量的淡化。

要知道，在这个崇拜英雄的时代，这显得多么与众不同。

而且，万科对制度和标准的推崇，又进一步凸显了这种与众不同。

房地产企业近年来处境不佳，一面是坊间流传的巨额利润，一面是不可告人的原罪隐私，都将开发商推到了社会和公众的对立面。

在几乎众口一词的声讨中，有一些发展商仍然在小心翼翼地维系着自己的企业理想，如果仅从企业的管理模型上来分析，这样的企业实质上值得人们尊敬。

万科的低利润理论、制度化管管理、信息系统的建立、产品标准化的打造，都属于典型的现代企业管理，所以万科不会陷入企业控制权之争，也不像大多数民营企业那样热衷于“四面出击”。

一家有所节制的企业，本身就存在成长的合理性。

即便生逢乱局，面对情绪化的谴责，依然有企业内在的制度化基因。

这不仅是帮助企业成长的秘诀，而且是挽救危局的关键所在。

大多数时候，公众并不知道自己应该反对什么。

企业家获取利润，但不负责资源分配。

一旦分配权畸变，处于前台的企业家就会成为全民公敌。

这解释了我们熟知的现象——在过去30年间，屡屡倒在某个小小细节中的那些梦想式的企业家，他们生活在里程碑和牺牲品之间。

要杜绝这些悲剧的重演，目前而言，最理想的方式就是建立现代企业管理制度，淡化个人英雄主义。

## <<向万科学管理>>

创业者理应受到尊敬，但不该被膜拜。

近来又上演的商业悲剧——原太子奶集团创始人李途纯，在曾经的下属眼里，“董事长四处指点江山，做形象工程。

我们怎么看，这项目都做不来，气候，草资源，都不适合”。

然而，作为这个王国的缔造者，无人敢掠其锋芒。

假使有制度和模式的建立，或许太子奶就不会演变为如此戏剧化的结局，正如王石所言：“伟大的企业没有故事。

”不幸的是，在缺乏管理制度的中国企业界，各种令人歔歔的故事频频上演，中国企业要逃脱管理之殇，路途遥远。

万科的管理本不该被作为一种神话来看待，但其拥有适应中国的企业生态模式，并且难能可贵地将制度化和标准化的理想做成了企业的成长砝码。

随着“王石登山”这类个人信息被日益放大，万科企业的管理制度实际上也得到了印证——依靠制度运行、组织决策的企业，离开个人力量依旧平稳如常。

万科的选择和成功其来有自。

从改革潮头起步之初，万科就开始践行国际商业理念。

改革开放的30年，万科也在这条商业路上走过30年。

在访谈中，王石坦言，30年的时光变换，万科一直力图做规范化、制度化的企业，即便其中有与东方文化相冲突的地方。

希望通过对万科管理模式的归纳与分析，我们都能从中得到最宝贵的经验，如果万科的管理模型真的能帮助更多的中国企业告别管理之殇，那将会是一件意义深远的历史事件。

我们作为这段历史的见证者和参与者，也将接受荡涤，思绪万千。

## <<向万科学管理>>

### 内容概要

谈及管理，就不得不提万科。

作为国内率先迈八千亿元规模的房地产开发企业，万科的管理变革颇具挑战性。

它淡化了创业者的个人色彩，通过一套现代企业的管理模式不断开拓，成为中国企业的标杆。

《向万科学管理》即是抓住万科最具特色的管理这一点，详细而深入地探究了万科在人力资源、产权管理、战略制定、品牌管理、文化建设、结构流程等方面的管理方式，多层次、全方位地阐述万科管理的着力点。

由郭亮编著的《向万科学管理》意在学习与借鉴万科管理的宝贵经验，让更多的企业逃脱管理之殇。

## 作者简介

郭亮，温州管理科学研究院研究员。  
现供职于国家某大型企业战略规划部门。  
曾供职于央视网、人民日报深圳记者站。  
曾为紫光集团、金融街等国内多家知名企业进行战略研究与活动策划。  
已出版《俞敏洪传奇》、《昌运复星——郭广昌的中国式商业故事》、《微博将带来什么》等著作。

<<向万科学管理>>

书籍目录

序言 愿中国企业逃脱管理之殇

第一章 万科梦想：王石的烙印

时代塑造的企业家

高调却不乖张

“赤道”以北

穿过乱局

找到生命线

第二章 全面扫描：万科管理的五个元素

智慧：顺势而为的博弈

核心：品牌与服务

体系：规范本身也是革新

格调：普世价值观

借力：学习与合作

第三章 制度原理：中西之间，君子游戏

中国特色的现代管理原则

断裂与新生：万科产权之路

不能凑市场的热闹

中式企业“得道者”

做政府想做的事

第四章 财务灵魂：金钱与罪恶并不同行

25%利润上限：中国式长尾理论

万科的企业财务观

抵制诱惑，选择专一

将“原罪”封箱沉海

第五章 人力模型：管理即管人

让人管理万科，而非万科管理人

激活每个人的内心

对人的管理需有底线

团队模型：急流勇退的秘密

第六章 文化核心：看不见的管理

高度：管理企业的未来

广度：满格的品牌

深度：万科的社会力量

力度：企业文化管理

延伸万科——制度精神

参考书目

## 章节摘录

时代塑造的企业家 那是一个最好的时代，却不是最坏的时代。与进入改革平稳期的今日相比，当时随处可见高昂的商业理想。深圳成了中国对外开放和改革精神的符号，从这里走出来的企业家身上几乎都带有相同的气质——遵循规则、相信梦想、忠于秩序和管理、有实证主义精神。

王石也是被那个时代塑造的企业家之一。

拓荒者 1776年，美国独立前夜，一本名为《常识》的小册子开始流传，这是独立的战斗檄文。128年后，美国《企业家》杂志选用其中的一段话作为发刊词，这段话也成了当代企业家的集体宣誓词。

“我有权成为与众不同的人，我寻觅机会，但我不求安稳，我不希望在政府庇护下成为有保障的国民……我要做有意义的冒险，我要梦想，我要创造，我要失败，我也要成功。

”这段话的妙处在于四海皆准。

20世纪80年代，中国商业拓荒者的精神诉求也无外乎此。

他们有理想、有追求，但从不坐等机会，也不好高骛远，幻想着用一个点子就可以改变世界。

作为改革开放最早的拓荒者与见证人，王石和当时的其他创业者一样，都没有接受过类似商科这样的专业化教育。

这令他更习惯于通过自己的经验和观察来理解这个世界，而不局限于从某一位老师那里习得的知识模型。

这或许是时代给予他的最大财富。

关于王石的创业历程，似乎无需赘述。

和那个年代辞去公职下海经商的人一样，他也有这样的回忆，不同之处在于，他更像是一个被时代洪流裹挟而去的人。

因为在最初转变职业的时候，他并未想过与体制内的身份一刀两断。

那是一次偶然的机，王石从铁路系统进入广东省外经委工作，尽管从事的是商业活动，但其身份更像今天的国有企业或者事业单位的办事人员。

即便如此，他的工作和生活已经发生了巨大变化，一切都比过去更自由、更新鲜了。

对于一个在机关里遍寻不着发挥空间的人而言，这种突然而至的兴奋感，让他“眼里看到的太阳仿佛每天都是新的”。

然而，毕竟还是公职。

尽管他尽心竭力，尝试着去做一些符合改革潮流的事情，但机关的管理和企业的管理是两个截然不同的概念，而且有着天壤之别的游戏规则，这样的状况似乎让这个曾经青春耽搁、一心想着“而今迈步从头越”的青年陷入了困境。

时年已过而立的王石每天都早出晚归，努力工作。

用他自己的话说，他想要把耽误的青春补回来。

作为一个对外的单位，外经委在改革潮头的广东是一个非常具有开放精神的单位。

在这样的天地里，脑子里充满想法和计划的王石本该获得一种前所未有的满足感。

最开始的时候，一切都显得很美好。

1981年，王石所在的部门购买了两辆市面上首批销售的日本铃木摩托车，其中一辆就分配给了有过5年汽车兵经历的王石。

这位意气风发的理想主义者“头顶安全盔，驾驶着红色铃木，在广州新建成的环市路上兜风，阵阵颤动的快感袭上心头”。

然而，在最快意的时候，波折总会出现。

舍弃体制内身份 1982年，广交会如约而至。

其间，王石陪同科长安排接待一位重要的厂商。

在外经委主任宴请那位厂商的宴会上，为了活跃现场气氛，王石未经允许擅自讲了一些轻松话题，赢

## &lt;&lt;向万科学管理&gt;&gt;

得了外商的夸奖。

王石自己也不免有了一些虚荣心的满足感。

当时在座的主任和外商边吃边谈，也显得自在轻松，心情愉快。

只是，后来发生的一切让王石的得意之感荡然无存。

筵席散后，那位科长把王石拽到了一边，严肃地提醒道：“你怎么把主任的风头都抢去了，还有处长、科长，哪轮得到你表现？

想想你平时的情况，是不是滋长着一种骄傲自满的情绪？

“枪打出头鸟”知道吗？

要注意啊！

对于科长当时的提醒，王石后来是这样说的：“在论资排辈的传统氛围中，我的自我实现、自我追求的工作表现欲受到了强烈的抑制。

经历此事之后，王石完全改变了。

用他自己的话说，“自此，我上班不早到一分钟，下班到点前就收拾妥办公桌上的文件。

只分配10%的精力用在工作上，90%的精力用在业余爱好上，如越野摩托车、乒乓球和象棋。

然而，令王石再次意外的是年终工作总结时领导对他的评价是：“这样的人不培养，培养什么人呢？

在领导眼里，“不务正业”的王石显得成熟稳重了。

不知道这样的评价对于别人意味着什么，反正王石没有感觉到半点兴奋。

他甚至觉得，90%的精力用于工作得到的是批评，10%的精力用于工作却换来了表扬和赏识，这简直就是对进取者的莫大讽刺。

至此，刚入职时的兴奋和得意已然无存。

王石想到了离开，这直接促成了后来他脱离体制内身份、下海经商的故事。

这是一个寓意深刻的开端，而此后的所有轨迹和细节，都与此相连。

若干年之后，王石对于政商关系的把握、对于商业行为的演绎、对公司治理的践行，都处于一种外表凌厉而内里沉稳的矛盾统一体中。

……



媒体关注与评论

体制决定一切。

万科没有谁是绝对的老板，没有一言堂，没有一手遮天。

这个是最基本的。

20多年来，万科在内部树立过不少标杆：索尼、新鸿基、帕尔迪和丰田。

万科从索尼那学到了如何做物业管理，从新鸿基那学到作为房地产公司的全面专业能力，帕尔迪教会万科客户分析，丰田给万科提供的是制造业的精密管理经验。

而现在，汇丰银行某种意义上成为万科的新标杆。

——《中国企业家》 万科公司的治理法宝无非两个。

一是把“职业经理人”制度化；一是将公司结构由传统的“大小股东博弈后管理层执行”转为“三者博弈”的品形架构。

——《21世纪经济报道》 万科已经建立了一套合理规范并执行有效的现代企业制度。

作为房地产行业的第一品牌，其影响力已超出行业之外，在其他行业也能够作为标杆。

因此，分析万科如何实现自我运转，做到20多年不败并且后劲逼人是很具价值的。

——《经理人杂志》 它的创业者和管理团队始终以职业经理人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。

万科的管理，点点滴滴中都透露出由此带来的专业、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。

——《齐鲁晚报》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>