

vanke 万科



vanke
Business 30
Management

万科30年

产品与营销

刘丽娟 编著

中国建筑工业出版社

万科30年

产品与营销

刘丽娟 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

万科30年·产品与营销 / 刘丽娟编著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2016.9
ISBN 978-7-112-19572-5

I. ①万… II. ①刘… III. ①房地产市场—市场
营销学—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第154372号

万科作为房地产行业的代表企业,伴随着中国房地产市场的变化走过了30年的发展历程,万科对其产品的打造、营销的开展都积累了很多的经验。本书对于万科产品力打造、产品品类管理、产品理念管理与文化营销策略、社区商业营销策略、服务式营销策略以及创新营销策略多个方面,详细介绍,重点展开。相信能够成为房地产从业人员学习、借鉴的优质读物。

责任编辑:封毅 周方圆
责任校对:李美娜 李欣慰

万科30年
产品与营销
刘丽娟 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京锋尚制版有限公司制版
北京君升印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 13¼ 字数: 288千字
2016年9月第一版 2016年9月第一次印刷

定价: 35.00元

ISBN 978-7-112-19572-5

(29041)

版权所有 翻印必究
如有印装质量问题,可寄本社退换
(邮政编码 100037)

目 录

第一章 万科建筑产品力打造.....	1
第一节 万科产品管理的组织架构	3
一、二级产品管理架构松紧结合	3
二、3个部门协同执行产品管理	3
第二节 万科产品开发设计管理.....	4
一、万科对建筑内涵的3个实质性探索	5
二、万科产品标准化管理	5
三、万科家居8大生活系统的设计细节	6
第三节 万科多维度的产品质量策略	9
一、万科质量管理的3个特点	10
二、标准化供应链管理的6个经验	11
三、建筑施工全过程“四化”管理	13
四、建筑质量管理的6个维度	13
五、成本控制体系确保性价比	16
六、学习日本建筑质量管理	17
第四节 万科如何做绿色建筑.....	20
一、推行住宅全精装修	21
二、实施住宅工业化	25
三、绿色建筑技术不断与时俱进	32
第二章 万科产品品类管理.....	35
第一节 万科典型的4大住宅产品系列	37
系列一、金色系列	39
系列二、城市花园系列	40
系列三、四季系列	41
系列四、高档系列	43
第二节 万科全生命周期产品系列	44
系列一、单身公寓	44

系列二、成长家庭型产品	49
系列三、高端家庭型产品	54
系列四、养老住宅产品	58
第三节 万科商业类产品	61
一、万科广场项目解读	62
二、万科社区商业4大产品线	68
三、万科写字楼项目解读	70
第四节 万科旅游地产类产品	72
一、吉林松花湖度假区	72
二、万科双月湾	75

第三章 万科产品理念管理与文化营销策略

第一节 万科产品理念的打动力	81
一、“传承”的理念	81
二、“绿色可持续”理念	84
三、“尊重”的理念	88
第二节 万科地脉文化营销策略	92
案例一、重庆万科渝园	92
案例二、上海万科翡翠别墅	94
第三节 万科社区文化营销策略	96
一、万科打造“三好社区”的理想	96
二、万科三好社区示范：杭州良渚文化村	98
第四节 万科泛文化营销策略	101
案例一、万科乐跑营销	101
案例二、万科社区学校	102
案例三、合肥万科包大人买房记	102

第四章 万科的社区商业营销策略

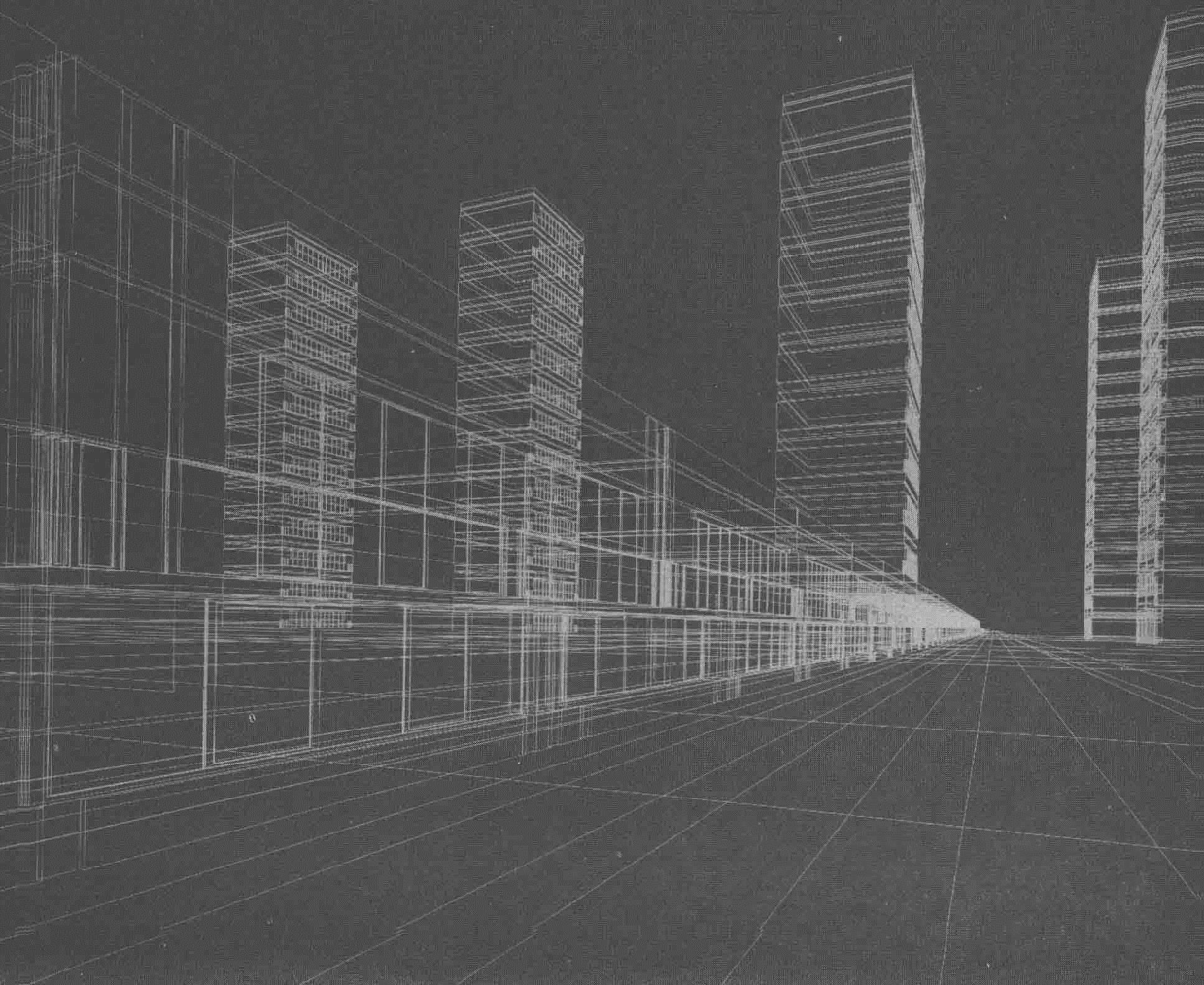
第一节 万科社区商业规划思路	111
一、国内社区商业开发易发生的4类问题	111
二、商业规划理念均衡三方利益	112
三、3个步骤执行社区商业规划	114

第二节 万科社区商业的两种模式	121
模式一、五菜一汤社区模式	122
模式二、“非常6+1”社区模式	125
第三节 万科社区商业运营策略	128
一、万科自主运营社区商业的2个原因	128
二、社区商业3个新观念	130
三、社区商业与互联网的4种结合形式	131
第四节 万科社区商业经典实案	135
一、万科良渚文化村新街坊商业街	135
二、万科2049五玠坊商业街	136
三、万科宸天地商业街	140
 第五章 万科的服务式营销策略	141
第一节 万科客户关系营销策略	143
一、万科的客户关系维护方法	144
二、万科客户拓展术	147
第二节 万科的客户服务机制	151
一、万科“6+2”客户服务法	151
二、万科客户服务的10个重要细节	155
三、万科投诉客户处理的4个规范	160
四、万科的微信服务策略	162
第三节 万科客户俱乐部式营销管理	165
一、万客会紧贴客户的3个服务主旨	166
二、万客会3种入会方式	167
三、万客会会员核心权益都与购房和社区生活有关	167
四、万客会搭建起产品宣传平台	168
五、万客会活动组织筹备方式	169
第四节 万科物业新时期的管理服务策略	170
一、万科新时期物业服务6个特点	171
二、万科物业管理工作内容细则	174
三、万科物业管理智能体系实施策略	176
四、互联网时代智慧社区体系的与时俱进	179

第六章 万科创新营销策略.....	183
第一节 万科的事件营销策略.....	185
事件一、“万科·红：找红人”	185
事件二、万科“寻找海悦哥”	187
第二节 万科整合营销策略.....	190
一、深圳万科营销组织架构的整合	190
二、深圳万科营销体系的整合	190
三、深圳万科营销模式的整合	191
四、深圳万科三个核心营销战略	192
第三节 万科体验式营销策略.....	194
一、体验式营销的4个重点	194
二、体验式营销前期规划工作	195
三、体验式营销的管理架构	196
第四节 万科互联网思维营销.....	198
一、利用网络大数据实现产品精准定位	199
二、搭建互联网营销渠道	203
三、联合互联网销售工具	206

第一章

万科建筑产品力打造



在房地产黄金时代，房地产企业的管理注意力是在如何拿地、如何快速开发销售、如何筹措资金和如何做好成本控制等营销和运营方面。在房地产行业步入白银时代，楼市变化，房地产开发进入买房市场，产品自身品质和价值成为市场竞争的关键。房地产借时代所需再次回归到产品本位，产品力再次成为房地产企业的核心竞争力。

在这个时候，我们回头再去看万科，确实像一个赢家。因为万科在房地产开发的荒蛮年代，就坚持产品的品质和质量。万科所开发的住宅也被消费者列为质量有品质保证的队列。

万科一直是中国最大的住宅地产开发商，也是中国房地产企业里最早建立企业管理标准化体系的企业，它所建立的企业产品管理既作用于企业也作用于市场，从理念到执行都已经非常完备。其主要内容包括四个方面：产品管理组织架构、产品开发设计管理、产品质量管理及产品技术开发等工作（图1-1）。从管理上讲，企业产品力并不能自生，它需要企业给予。产品本位意味着企业要加强产品管理，提高开发成本，持续关注 and 研发产品，提供满足顾客和时代需求的产品，用产品诠释企业理念成为企业发展之魂。

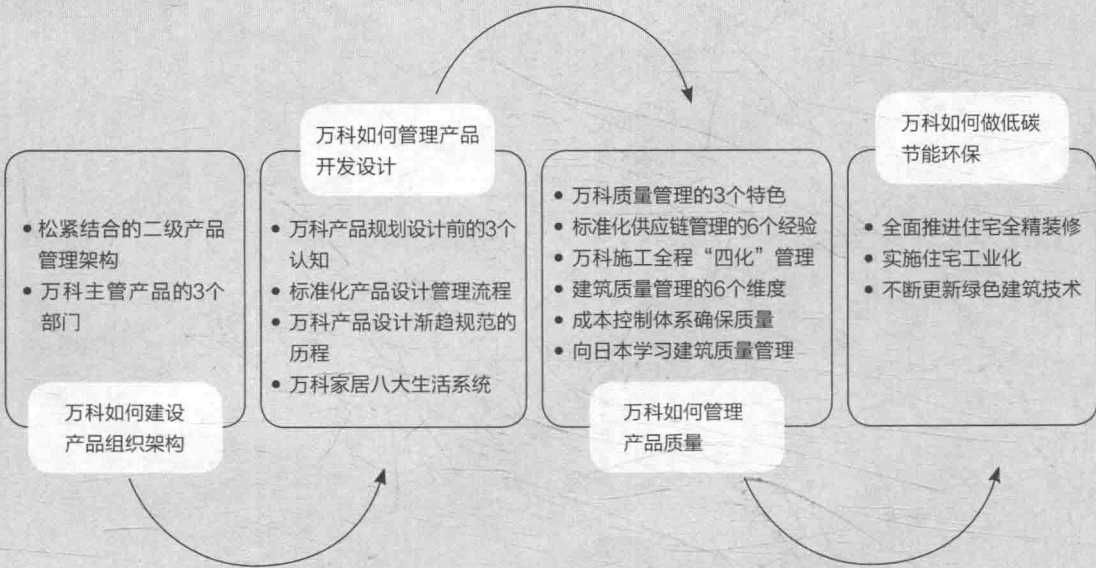


图1-1 万科如何打造核心产品力

第一节 万科产品管理的组织架构

万科的产品管理一直保持着明显的万科管理特色，主要设置包括产品管理架构搭建松紧结合，3个产品管理部门。

一、二级产品管理架构松紧结合

万科产品管理架构主要分为两级，一级是总部，另一级是区域一线公司。

一级为集团总部/各区域总部，主要职责是将产品属性模块制定标准，建立体系；

二级为各一线公司，负责在已有产品体系上灵活处理市场属性模块，整合应用。

万科对此产品管理架构的管理理念是：一方面鼓励区域公司在总部统筹下创新尝试；另一方面鼓励建立各品类创新样板产品，加强集团内的推广应用（图1-2）。

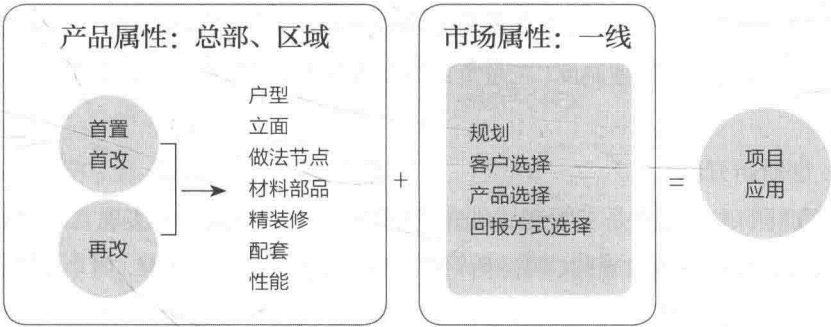


图1-2 松紧结合的二级产品管理架构

二、3个部门协同执行产品管理

围绕产品线，万科建立了3个管理部门：产品品类部、项目管理部和创新研究部。每个部门设置有自己的管理目标和范围（图1-3）。

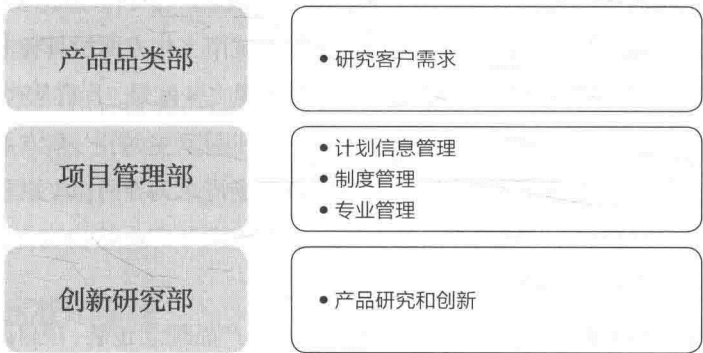


图1-3 万科主管产品的3个部门

部门1. 产品品类部

产品品类部专门主要工作是研究客户需求，身兼研究与管理双重责任(图1-4)。

工作方法是通过市场调查、营销现场、万客会等方式收集客户产品意见，主要改进万科房地产的产品户型、结构、环境规划乃至物业管理等细节，目标是符合万科产品中一直坚持的人性化产品理念。

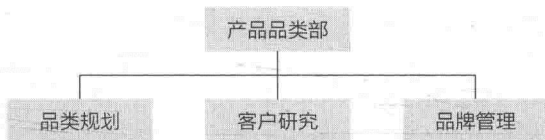


图1-4 万科产品品类部的3个职责

部门2. 项目管理部

万科的项目管理部主要职责有三个：实施计划信息管理、制度管理和专业管理。

具体工作内容也有三个：一是收集各分公司的计划和项目产品线信息；二是制定、发布、监控集团产品线的所有项目管理制度；三是负责集团内除上海、深圳区域外各分公司的产品线专业技术决策。

部门3. 创新研究部

创新研究部的主要职责是主管产品研究和创新。万科一直致力于实现“工厂化”住宅生产方式，旨在针对拿地、设计、采购、建造等环节建立一系列的执行标准，如《万科住宅使用标准》、《万科住宅性能标准》等。

第二节 万科产品开发设计管理

万科开发房地产，赢利并非唯一目标。从房子对于人的价值来讲，万科的房子不单纯仅仅解决客户居所之需。从满足现代人追求舒适、便利的生活方式出发，为客户各种合理需求提供完美的服务。

作为一个著名企业，万科一直高调宣扬自己在创造城市文化方面所具备的责任感，即对城市负责，对后代负责。万科更好地承担起这份责任的表现之一就是，万科从产品开发设计环节就开始的不懈努力。

万科的产品开发设计有两个主要特点：一是坚持市场需求为导向，以实证方式探寻城市和住区发展规律；二是把握城市空间结构、未来城市发展方向和产业结构变化，认识住区开发与城市发展的互动关系以及由此形成的供需关系规律。

在这个理念下，万科建立了一套标准化管理规范，从产品理念包装、项目设计标准、产品细节设计等方面打造出住宅产品设计和管理的范本。

在30年进步和发展中,万科更是主动创造住宅产品新形式,确立了自己独具特色的建筑观,并逐步走向以自己住宅观为引导、非纯粹以市场需求为引导来进行住宅开发。万科产品中注入的环保思想、尊重理念等内涵,是其更强有力的产品竞争力。

一、万科对建筑内涵的3个实质性探索

产品之所以畅销,通常是因为抓住了消费者的消费点并通过产品本身的设计增强消费者购买欲望。万科在产品规划设计前,一定会做三个功课:一是了解城市地域特点;二是摸清人性需求;三是确定产品要表达的生活本源含义(图1-5)。

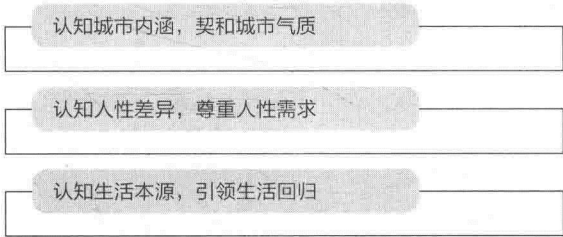


图1-5 万科对建筑内涵的3个探索

1. 认知城市内涵, 契和城市气质

每个城市都有自己的个性和生命,要想使产品长久地存在,被城市和环境所接受,并融入城市人文和历史中去,必须研究城市文化气质,深入解读城市地缘个性,才能保证城市历史不被截断,有助于建设一个优美且和谐的城市。

2. 认知人性差异, 尊重人性需求

人生而有别,对住宅求同而存异。房地产产品研发离不开对城市主体“人”的研究,主要研究对象是“人”的地缘个性与喜好,认知人性本源需求,把不同地域的人性需求对接在房地产产品中,大到社区规划、居住布局,小到地砖花草、门窗把手,都要烙上当地印记。

产品设计之前必须要做的准备工作有两个:第一,分析目标人群,研究客户特征,包括客户文化背景、经济收入、从事职业、业余爱好等;第二,确定合适地块,考量因素有价格、位置、环境、交通、人口密度等。

万科对于人文细节的追求去趋向于极致,他曾对百种人文细节表达方式做过细致研究。

3. 认知生活本源, 引领生活回归

住什么样的社区就有什么样的生活,从某种意义上说,表达的是居住环境影响心理甚至人格。设计契合社区人群结构变化,有利于唤醒消费者的生活需求,引领人们理解和追求高尚生活方式。

二、万科产品标准化管理

万科自主成立与产品设计相关的企业平台,专项研究人与建筑、住宅与生活相关的内容,推

行相关活动计划，总结出一套行之有效、可复制的产品标准化管理执行规范。

1. 万科产品设计规范管理进程

1994年，设立万创建筑设计顾问有限公司，负责项目初步规划、材料把关、样板间装饰装修等，开始从规划设计上提炼更高的产品竞争力。

1998年，成立建筑研究中心，专责研究与建筑、住宅、生活密切相关的前瞻性课题。

2001年，启动“合金计划”，把各地公司各个阶段比较优秀的开发操作经验融合在一起，提炼性能稳定、广泛覆盖的执行规范。

2002年3月，《项目设计流程》、《项目设计成果标准》等一系列设计规范文件陆续出台，为建造优质住宅产品打下了基础（图1-6）。

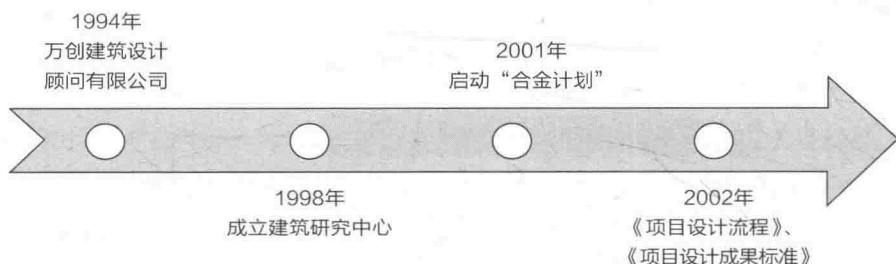


图1-6 万科产品设计渐趋规范的历程

2. 万科产品标准化的3个方面

万科产品标准化体现在3个方面：第一，建立《万科住宅标准》；第二，建造标准化住宅样品；第三，确立引领行业的结构形式、施工工艺、制作流程标准（图1-7）。

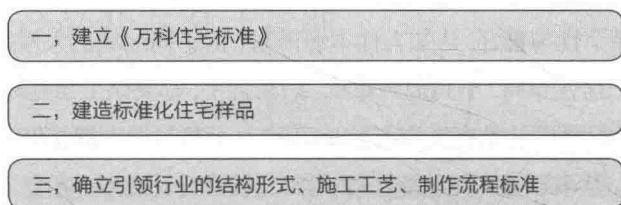


图1-7 万科产品标准化的3个方面

3. 万科标准化的产品设计管理流程

万科建立了一套标准化的产品设计管理流程（图1-8）。

三、万科家居8大生活系统的设计细节

万科一直以客户为导向，践行“坚持品质，为普通人盖好房子”的朴素价值观。这样目标决定了万科将多数人的居住需求作为产品研发的视角。



图1-8 万科标准化设计流程

万科产品设计有两个特色：第一，客户需求导向，即基于实现客户需求，提倡以人为本，客户需求是设计的核心；第二，人文关怀，万科的产品设计非常擅长把居住空间打造成有“诗意地栖居”概念的环境，通过营造居住环境及某种生活方式来打动消费者。

对以上两点最具体的体现是万科的全面家居解决方案。这是万科住宅精装修领域的创新思维。这个方案的核心管理思维是从项目定位、设计、部位配置、项目施工到后期服务等一系列环节都实施精装标准体系设计理念。

从本质上讲，这套体系准则管理的是产品开发的全过程，即开发环节的住宅装修不仅停留在装修层面，还要深入考虑以下三个要素：第一，不同客户的需求差异；第二，不同类别建筑产品的空间规划；第三，对相关设计、材料部品、施工等领域的社会资源的整合，最终为客户提供全面的家居解决方案。

万科产品研发管理中的八大生活系统是指：公共空间系统、门厅空间系统、厅房空间系统、卫浴空间系统、厨房空间系统、收纳空间系统、家政空间系统、家居智能化空间系统（图1-9）。

1. 公共空间系统

居室内动线设计是影响回家者心情的重要因素。万科对居室内的室内动线设计从踏进入户大堂就开始考虑。也一直在追求入户大堂区域创新设计，真正给居住者体验和感受到“回家即是享受的开始”。

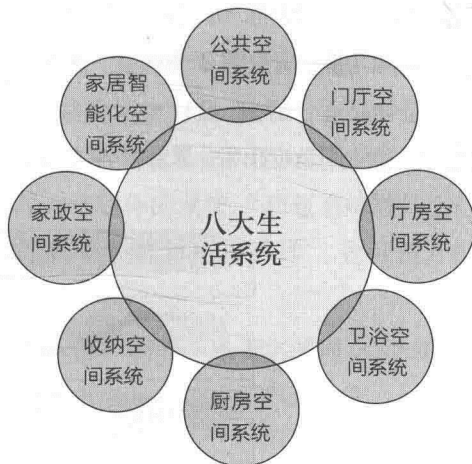


图1-9 万科全面家居解决方案——八大生活系统

2. 门厅空间系统

从美观层面上说，门厅是进入家的第一步，是彰显主人生活品位的地方。门厅更是房子内最具多功能创意设计的区域，巧妙优化有限空间资源，提高其便捷使用、合理收纳功能是打动消费者并实现诗意居住的重要理念。所以，万科的门厅空间设计非常重视实用和美观功能。

3. 厅房空间系统

从居住的角度说，一个人的厅房空间设置既体现品位，又要求舒适。万科的厅房设计理念充分考虑的因素是：电视柜，预埋音响线，留足插座，设置调光开关，无线上网、电话和网络的布线等细节设计构想。原则是细节设计要领先于使用者居住习惯，以保证万科所完成的精装修房客户入住后不会有后顾之忧。

4. 卫浴空间系统

卫浴空间也是特别讲求使用率的区域。万科的卫浴空间设计强调两个分离，即如厕、冲凉和洗漱分离，以最大限度提高卫浴空间的使用率。

从实用功能层面上来说，浴室还需满足更多的细部功能设计：第一，有足够放置洗浴用品的物架，保证毛巾、衣物不会轻易被水打湿；第二，科学设置排水系统，不让湿漉漉的地板滑倒人；第三，增加置衣物架，沐浴房增加置物架，增加衣物存放空间；第四，淋浴屏密闭，浴霸开关设计在卫生间内，洗脸盆及台面设计足够大，令使用者舒适方便。

5. 厨房空间系统

一个普通的居家主妇每天花在厨房里的时间近3.5个小时，其中45%用于清洗，35%用于烹饪，15%用于收纳，余下的5%用于厨房中的等待、调整和放松。也就是说，一个主妇真正用于烹饪的时间只占其每天花费在厨房时间的三分之一，其余时间都在洗菜盆、砧板、锅碗瓢盆间来回奔走，厨房里手忙脚乱耗费大量时间是大部分人对厨房的体验。

也就是说，厨房的设计要考虑两点：第一，厨房的实用功能。主妇需要一个动线布局合理的厨房，不但满足洗、切、炒、存的合理流线，还要存储物品方便，且油烟、污渍易清洗。第二，厨房美观功能。厨房需要整体化。冰箱、地柜收纳合理方便；自由调节隔板，让厨柜适合物品，而不是物品适合厨柜；设计专用厨盆，满足洗刷中式烹调器具的需求。万科对厨房的设计理念从人性和使用角度出发，尽量提供完美的厨房蓝图（图1-10）。

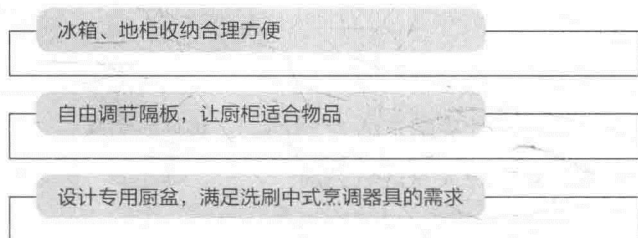


图1-10 万科厨房系统的人性化设计

6. 收纳空间系统

合理收纳空间设置对生活有条理的基本保证。也能让房间随着居住时间的延长而依然保持整洁美观。

从实用功能上来讲：收纳是为了形成精细化、系统化的存放空间：衣物、箱包、体育用品、家庭急救箱、汽车备用工具袋、旅游用品、儿童用品、重要物品都各归其所。

从美观层面上来讲：收纳空间需装饰性，一般化整为零，将收纳空间与家居装饰结合起来。

7. 家政空间区域

人性化的角度讲，家政空间的构想是对承担了大量家务活的家长们的礼遇，它给予家居一个浓缩家庭温馨的空间。传统装修很容易形成对家务工作的忽视，万科的家具装修创新性地设立了一个家政空间，实现了日常家政琐碎与生活空间分离、互不干扰。

8. 家居智能化系统

家居的智能化系统，在于借助科技让住户生活得更安全、轻松。万科的客厅与厨房区域创新设置一个集成化终端系统，可视终端系统具备可视对讲、开门等功能，未来在产品 and 客户进一步细分的前提下，这个功能还可以实现电视、DVD等功能的重叠。

家居智能化系统还包括主卧间24小时报警按钮，厨房煤气报警系统等智能安防系统。

第三节 万科多维度的产品质量策略

万科，作为中国房地产业的翘楚，一直备受各界广泛的关注，是什么原因让万科在众房企中脱颖而出呢？毋庸置疑，品质是万科制胜的一大法宝。万科总裁郁亮曾幽默地表示，“过去常说万科是文科生，现在我们可以自豪地说，万科的工科成绩也名列前茅。”现在“值得信赖的房屋质量”已经成为客户推荐万科产品的最重要理由之一。

万科的目标是“为普通人盖好房子”，不因规模快速增长而影响产品质量，公司主张向制造业学习，从多个维度不断提高产品质量和性价比。

万科产品质量提升所依靠的并不仅是万科自身的努力。郁亮在合作伙伴大会上说：“万科产品质量在行业内处于顶尖行列，既是万科的成功，也是合作伙伴的成功。”质量意味着什么？质量意味着客户，而客户对万科及其合作方意味着“他们是我们永远的合作伙伴”，这就是万科对于合作方的选择和要求近乎苛刻的原因所在。

万科今天的规模和发展，与其一贯注重产品质量分不开。万科有一条著名的理念：1%的失误对于客户就是100%的损失。在这一个信念的指导下，万科严苛地把控住了产品质量。

一、万科质量管理的3个特点

万科是中国房地产行业最早一批明确提出楼盘质量把控体系的企业。万科房屋的精益品质和标准化施工管理体现出万科行业领跑者在专业品质上的追求。

万科质量管理的3个特色如图1-11所示。

特色1. 主题式质量管理

1995年，王石撰写《质量是万科地产的生命线》。

1996年将“质量管理”确认为公司年度主要工作。

2001年，万科为规范工程质量管理，启动“合金计划”，将万科各地公司各阶段优秀管理经验融合起来，在集团出一份内统一的工程质量管理规范，并提出“做没有质量问题的房子”的目标。

2003年，万科推行旨在全面提升房屋质量的“磐石行动”，计划通过3至5年的努力，在企业内部形成清晰的质量文化和质量价值观，通过管理输出把质量管理观念渗透给合作伙伴，使工程质量管理成为万科品牌强有力的支撑点。

同年，万科启动“比目鱼计划”旨在建立高于国家要求的质量标准。

2006年，万科提出“质量是我们的底线”——当质量与速度发生冲突时，质量第一；当质量与成本发生冲突时，质量第一的原则。

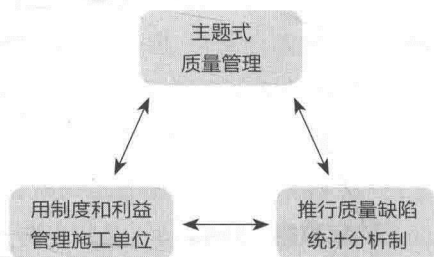


图1-11 万科质量管理的3个特色

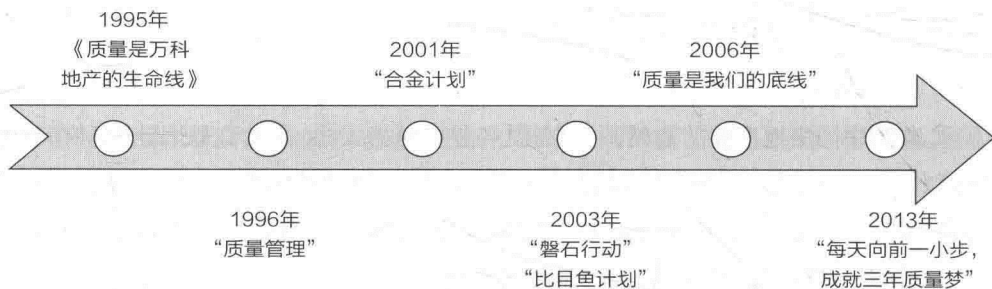


图1-12 万科质量管理规范之路

2013年明确“每天向前一小步，成就三年质量梦”的目标和方法，持续在企业内贯彻精细管理和质量文化。这个目标执行至今（图1-12）。

特色2. 用制度和利益管理施工单位

2003年万科“比目鱼计划”——战略监理实施计划，旨在控制万科和施工单位的管理关系。这个计划的核心内容是：第一，给予监理公司更好的合作条件；第二，制定更细致的监理工作规范；第三，对现场监理机构配置提出更高要求；第四，对监理单位输出管理，开展专业培训。

特色3. 推行质量缺陷统计分析制

万科建立的质量缺陷统计分析制度，以每月住宅质量返修量作为工程管理水平及供应方履约评估的考核标准。正确选择及管理承建商无疑将对房地产产品质量起着至关重要的作用。