

vanke 万科



vanke
Business 30
Management

万科30年 稳健的企业管埋

刘丽娟 编著

中国建筑工业出版社

万科30年

稳健的企业管埋

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·稳健的企业管理 / 刘丽娟编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2016.9
ISBN 978-7-112-19571-8

I. ①万… II. ①刘… III. ①房地产企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第154374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, 万科对企业的运营、管理都积累了很多的经验。本书从战略管理、企业治理结构变革、制度管理标准化信息化、人力资源管理人性化透明化、企业文化、客户关系管理五个方面, 详细介绍, 重点展开。以期能够成为房地产从业人员和企业管理人员学习、借鉴的优质读物。

责任编辑: 封毅 周方圆

责任校对: 王宇枢 李欣慰

万科30年 稳健的企业管理 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: 13½ 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 978-7-112-19571-8

(29040)

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

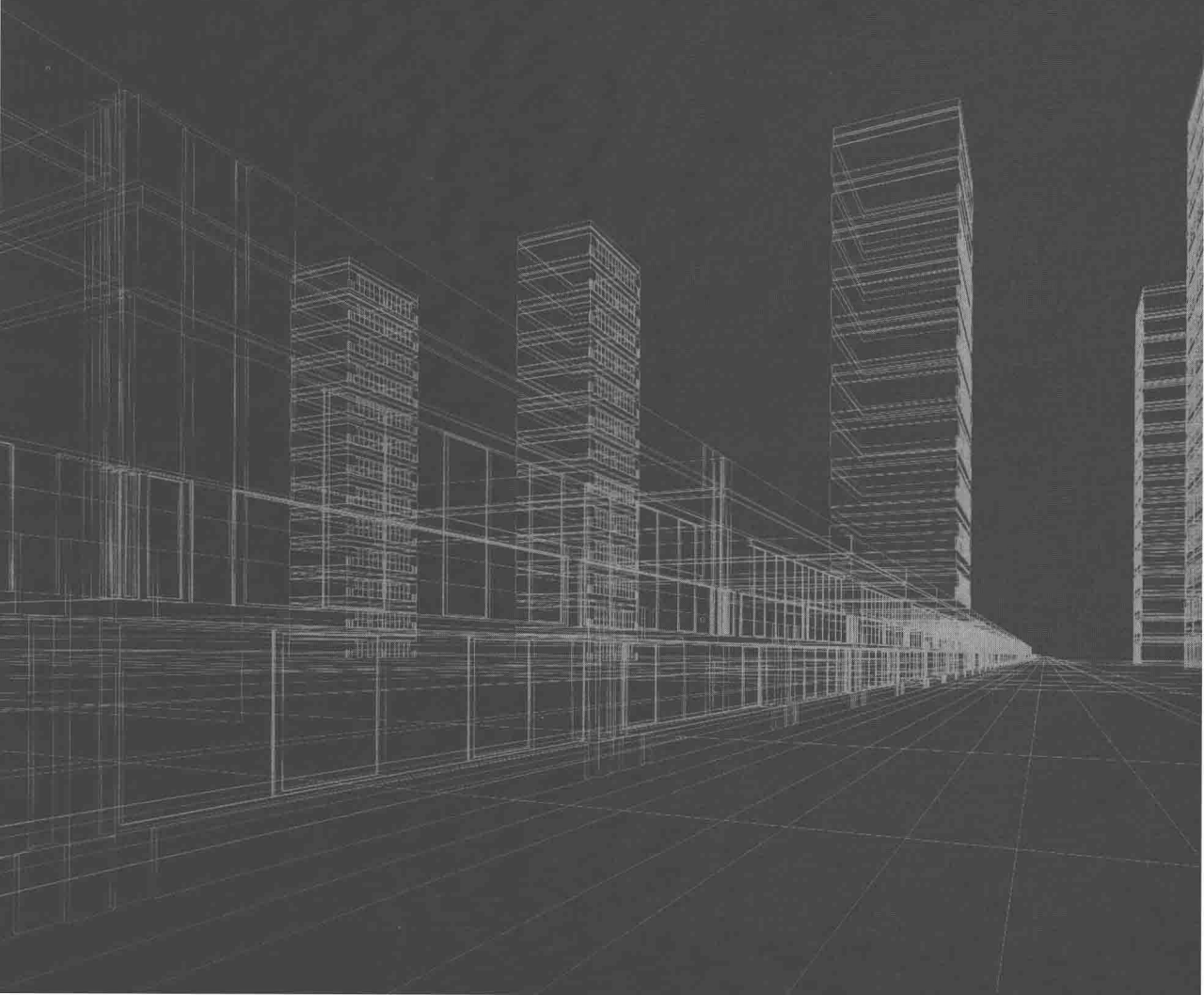
第一章 万科前瞻性的战略管理.....	1
第一节 万科企业发展战略的革新之路	3
一、早期战略以多元化发展为主	3
二、快速成长期走上房地产专业化道路	5
三、成熟期形成精细化发展战略	8
四、市场变革期寻求多方合作与转型战略	13
第二节 万科住宅产品更新战略.....	21
一、万科绿色住宅战略	22
二、“三好体系”核心产品战略	26
第三节 万科稳健有效的资本运营战略	28
一、万科轻资产战略：“小股操盘”	29
二、万科拓展海外融资渠道：B转H.....	37
第二章 万科企业治理结构变革.....	43
第一节 万科规范化的股权结构.....	45
一、万科率先完成股份制改造.....	46
二、万科股份制的两个特点	48
第二节 万科与时俱进的管控模式	50
一、万科集团管控模式的演变历程	52
二、“战略总部+专业区域+执行一线”模式解读	58
三、将金字塔压扁变成扁平化架构	61
第三节 万科管理团队体制创新.....	63
一、敢为人先引入“职业经理人”	64
二、“事业合伙人”完善企业自治	71
第三章 万科制度管理标准化信息化	83
第一节 打造标准化的流程管理制度	85
一、流程管理制度源于内部管理的要求	85
二、流程管理制度的系统性与层次性.....	85

三、制度强调标准化与现实的结合	88
四、制度执行自上而下进行跟踪审核	89
五、管理变革推行“1363管控体系”	90
第二节 学习欧美引入平衡计分卡	91
一、万科推行平衡计分卡的历程	92
二、从4个维度制定万科战略地图	92
三、实施平衡计分卡的两个难点	95
四、平衡计分卡6个实施要点	96
第三节 信息化管理系统提高企业运营效率	97
一、办公自动化（OA）系统	98
二、人力资源管理（SAP）系统	102
三、项目运营管理（POM）系统	102
四、客户关系管理系统（CRM）信息化	107
五、万科信息化系统建设的4个借鉴点	115
第四章 万科人力资源管理人性化透明化	117
第一节 万科成为行业典范的人才管理模式	119
一、万科人性化的人才管理模式	119
二、新生代员工成为管理课题	121
三、万科跨界跨区域人才组合之道	125
四、打造具备独立思考能力的团队	126
第二节 万科看得见未来的人才孵化体系	129
一、万科人才招聘机制	130
二、万科员工培训机制	133
三、万科员工职业发展机制	135
四、万科职业经理阶层储备	141
第三节 万科透明的绩效考核管理	146
一、万科绩效考核的4个特点	146
二、万科绩效考核指标及计算	147
三、万科集团奖金计提方式	149
第五章 万科建设具备竞争力的企业文化	151
第一节 万科对待企业与人的态度	154

一、追求“理想与激情”的企业理念.....	154
二、坚持可持续发展的企业战略.....	155
三、秉承“创造健康丰盛的人生”的核心价值观.....	156
第二节 万科履行企业公民的社会责任.....	161
一、开发产品坚持为普通人盖好房子.....	161
二、成立万科公益基金会开展公益活动.....	162
三、倡导环保的生活习惯.....	163
第三节 万科建设学习型组织.....	165
一、学习能力是万科核心竞争力.....	166
二、用学习标杆来推动企业进步.....	168
第六章 万科精细化的客户关系管理.....	181
第一节 万科构建全面均衡的公共关系网络.....	183
一、员工、合作伙伴也是客户.....	183
二、与合作方强调联盟关系.....	184
三、客户群“去精英化”.....	185
第二节 万科客户关系管理的考核与监督机制.....	187
一、客户满意度三级考核指标.....	187
二、重点管理与客户关系密切的3个部门.....	187
三、客户满意度是内部绩效考核标准.....	192
四、基于客户关系管理的人员资质模型.....	193
五、聘请第三方调查和分析客户满意度.....	195
第三节 万科首家房地产企业客户俱乐部.....	195
一、万客会运作模式.....	196
二、万客会会员分4级管理.....	197
三、万客会注重人本精神.....	198
第四节 万科对待客户投诉的管理哲学.....	198
一、投诉处理的指导思想和原则.....	198
二、万科接受客户投诉的5个渠道.....	198
三、万科投诉处理的6个业务要求.....	199
四、万科投诉处理基本流程.....	200
万科大事记.....	202

第一章

万科前瞻性的战略管理



1984年在深圳成立的一家公司，虽然当时看起来毫不起眼，没想到在之后，以至于今天，对中国的房地产行业以及中国的企业，都产生了深远的影响。它的企业领导者，领导者的更迭，重要人物出场以及新产品发布……总之，它的每一次亮相，都引起人们追逐式的关注。它所提供的房子，成了一种城市生活方式，它所建设的社区，成了城市人的一种生活文化，它所提供的产品，成了行业的标准。它所倡导的价值观和企业理念，它所培养的人才，这些都成了中国很多企业的课堂。它内部所发生的每一次变革，经由行业和媒体精细解读，都成了我们所生活和亲历的时代变革的标记。

它，就是万科。

管理大师彼得德鲁克说：管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事情发生。在如今这个日新月异的时代，他的话显然已经不能描述总在发生激烈变化的土地的“工厂”内所发生的事情。

万科发展至今已经30年。这30年，从企业的角度看，万科发展的最大特征是它难能可贵地保持了“均好”，当然，均好的前提是：它一直作为房地产企业的领军和标杆存在。证明的依据是：在房地产的白银时代，万科2014年仍实现了2151.3亿元的销售额。

2015年年初，万科十多年来的行业规模第一宝座旁落，绿地集团夺得榜首。这是万科的失败？不，这正是万科长远的眼光，是万科不争做行业规模第一，而是更加关注企业的可持续发展能力、生态化结构的价值观。万科集团总裁郁亮也在与媒体沟通过程中透露出万科稳健的战略方向：第一，万科住宅业务稳健依然，将着力发展新业务与之并驾齐驱；第二，万科将放弃对规模的片面追求，不争第一；第三，万科将继续转型，赚小钱。

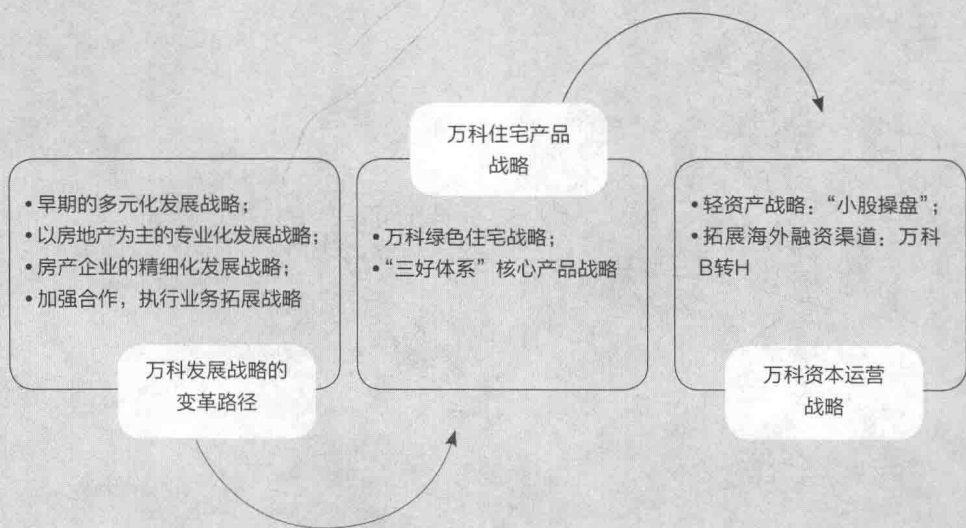


图1-1 万科30年稳健的战略管理

第一节 万科企业发展战略的革新之路

万科集团的发展简单概括起来就是四个步骤：

首先，它起步于一家单营贸易的小公司，最初以日本“综合商社”模式为样本，逐步形成以贸易、工业、房地产和文化传播四大业务为支柱的经营架构；第二步，转变为学习诺基亚模式走专业化道路，发展战略调整为以城市大众住宅开发为主导的架构；第三步，对标美国帕尔迪，走精细化发展道路；第四步，建立全球最大专业住宅开发商战略视野。

在万科企业的每一历史时期，万科企业的管理行为可以概括为两个词：积极、主动。万科是一个最善于调整和改变自己以顺应时代的企业，这个顺应时代，有时候体现的是时代的潮流，有时候体现的是时代的技术。总之，在每个关键时候的应变，万科都体现出战略先行的理念(图1-2)。



图1-2 万科渐趋生态化的战略

一、早期战略以多元化发展为主

万科从1984年到1993年间一直实行多元化发展战略，在当时成为企业多元化发展战略的成功典范。

1. 从销售和办加工厂起步

万科1984年成立，当时企业名为深圳现代科教仪器展销中心。作为一个刚起步的公司，秉承的经营方法就是什么赚钱做什么。主要经营日本电器，像索尼、松下、JVC；还有很多其他业务：搞服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂、K金首饰厂。

2. 多元化发展“综合商社”的战略模式

20世纪80年代的经济环境特点是计划经济与市场经济并行，盈利空间比较大，可选择机会比较多。这时候的万科是在王石的带领下做加法，走多元化之路。对于万科未来的发展方向，万科制定了一个多元化发展的具有信息、交易、投资、融资、制造等多种功能的日本式的“综合商社”的战略模式。

截至1991年A股上市，万科业务种类已包括：进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、印刷、机加工、电气工程及其他等13大类，涉及投资30多家企业。

3. 跨区域发展

1991年万科向综合业务发展,到了1993年,共有五大类业务,55家联营公司和附属公司,遍布全国12个主要城市。旗下业务包括深圳怡宝食品饮料、万科工业扬声器制造、万科供电服务、深圳国际企业服务、万博精品制造等,初步快速地形成了跨地域经营的发展模式。

4. 进入房地产领域

20世纪80年代末90年代初期,万科可选择进入的新领域很多,例如:零售、机电、印刷,甚至还有电影、电视、娱乐,但万科最后选择了房地产开发。

根据万科的官方历史记述,万科做出这个选择的原因有二:①20世纪80年代中国房地产行业处于起步阶段,还未形成市场垄断,进入这个行业发展的机会成本并不大;②当时房地产业务为万科带来的利润高于其他业务,且还呈现出发展前景。

万科1991年跨地域规模经营房地产。首先进驻上海、北京、天津、深圳、沈阳等12个地域经济中心进行规模开发,并利用当地市场刚开放、竞争者尚未跟进的大好时机,在城市新开发区获得大块土地建设住宅小区,以规模经营降低了开发成本,获得了较好的收益。

至1993年,已经形成全国化布局(表1-1)。

万科1989年~1993年房地产项目一览

表1-1

年份	主要城市	新增项目名称	项目类型
1989年	深圳	天景花园、威尔登城	商住楼
1990年	深圳	荔景大厦	商住楼
1991年	深圳	万景大厦、万和大厦	商住楼
	上海	西郊花园	高级别墅
	厦门	富豪花园	高级别墅
1992年	上海	万科城市花园	中档住宅
		万科广场	商住楼
	青岛	银都花园	高级公寓、花园别墅
	天津	万科中心大厦	商住楼
	北海	万达苑	商住楼
	鞍山	万科东源大厦	商住楼
1993年	深圳	赤尾大厦、福景大厦	商住楼
		海神广场(后改成俊园)	写字楼
	成都	万兴苑	商住楼
	石家庄	银都花园	中高档住宅
	北京	万科城市花园	中档住宅
	天津	万科城市花园	中档住宅
	合肥	万科城市花园	中档住宅
	沈阳	万科城市花园	中档住宅
	北海	万科城市花园	中档住宅

案例 恒大集团——多元化最为彻底的房地产企业

说到多元化发展的房地产企业，不得不提一提恒大集团。恒大集团是一家以民生住宅产业为主，集商业、酒店、体育及文化产业为一体的特大型企业集团。

在2014年年中会议上，恒大首次提出多元化发展战略，并制定了力争当年、确保次年成为世界500强企业的目标。随后，恒大先是宣布进军现代农业、乳业、畜牧业，发布了粮油产品，后又收购了韩国整形机构和新西兰奶粉品牌，进军光伏产业，还携手杨受成布局文化传媒行业，加上之前的水和足球，恒大是房地产企业做多元化最为彻底的企业(图1-3)。

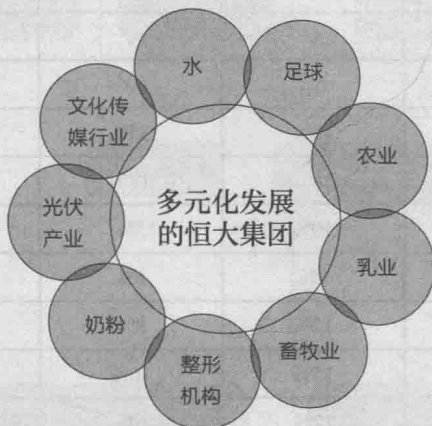


图1-3 多元化发展的恒大集团

二、快速成长期走上房地产专业化道路

成立之初的十年间，万科涉足多个行业，每个行业都有盈利保证，但每个行业的业务规模都不算大，当万科真正走向市场时，这样的局面让企业不可避免地遭遇主业不明的弊端：资金、人力等各种资源无法集中，每一个行业都没有稳固的根基，整体所担风险巨大。1992年是万科多元化发展的鼎盛之时，也就是在这时，万科由王石引领，学习诺基亚模式开始做减法，实行专业化发展战略。

也就是在1994~2001年的七年间，万科实行专业化发展战略，选准一个行业即房地产，开始全面布局企业管理和业务拓展的方方面面，正是基于此，万科成功培育了自己的核心竞争力。

万科做减法表现为以下几个具体的方面：

1. 退出与房地产无关的行业

万科的企业经营从1993年开始全线收缩，卖掉所有盈利但与房地产毫无关联的企业，由多元发展转向专注(表1-2)。

1994年起，万科转让在全国30多家企业持有的股份，收回投资，集中资金，并入地产发展。

2001年9月, 万科卖出营业额占据广东省第一位的万家百货后, 基本上成了100%的纯房地产开发公司。

万科历年业务链一览

表1-2

年份	各类产品所占比例				
	房地产	商贸	工业	文化传播	投资组合
1984 ~ 1985年	—	√	—	—	—
1986 ~ 1987年	—	√	√	—	—
1988年	√	√	√	—	—
1989年	√	√	√	—	—
1990年	√	√	√	√	—
1991年	2%	46%	35%	6%	11%
1992年	44%	16%	17%	17%	21%
1993年	45%	10%	5%	3%	37%
1994年	69%	7%	6%	3%	15%
1995年	76%	12%	8%	1%	3%
1996年	53%	15%	10%	—	22%
1997年	68%	17%	6%	2%	13%
1998年	90%	10%	—	—	—
1999年	82%	9%	—	—	9%
2000年	79%	9%	—	—	12%
2001年	58%	6%	—	—	36%
2002 ~ 2014年	100%	—	—	—	—

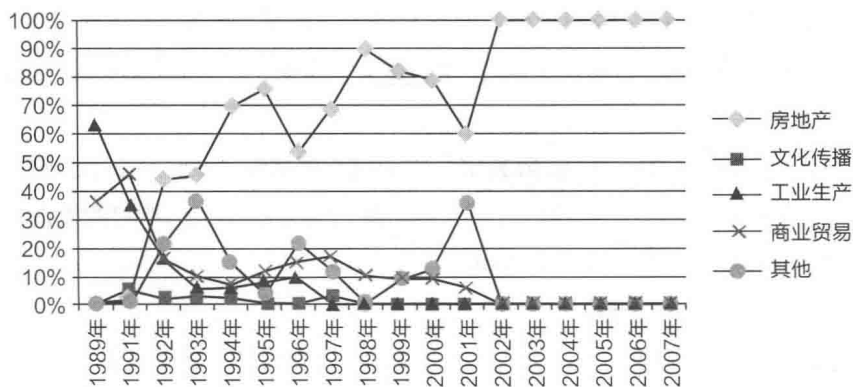


图1-4 万科1989~2007年业务利润结构演变历程

2. 集中优势打造主流产品线

1994年, 万科开始对房地产业务进行专业化调整, 根据当时的房地产市场细分, 万科认为中偏高档的居民住宅具有较大市场潜力, 于是万科把城市白领住宅作为主流产品线。

在这个时候, 万科思考的是: 万科能给业主提供什么?

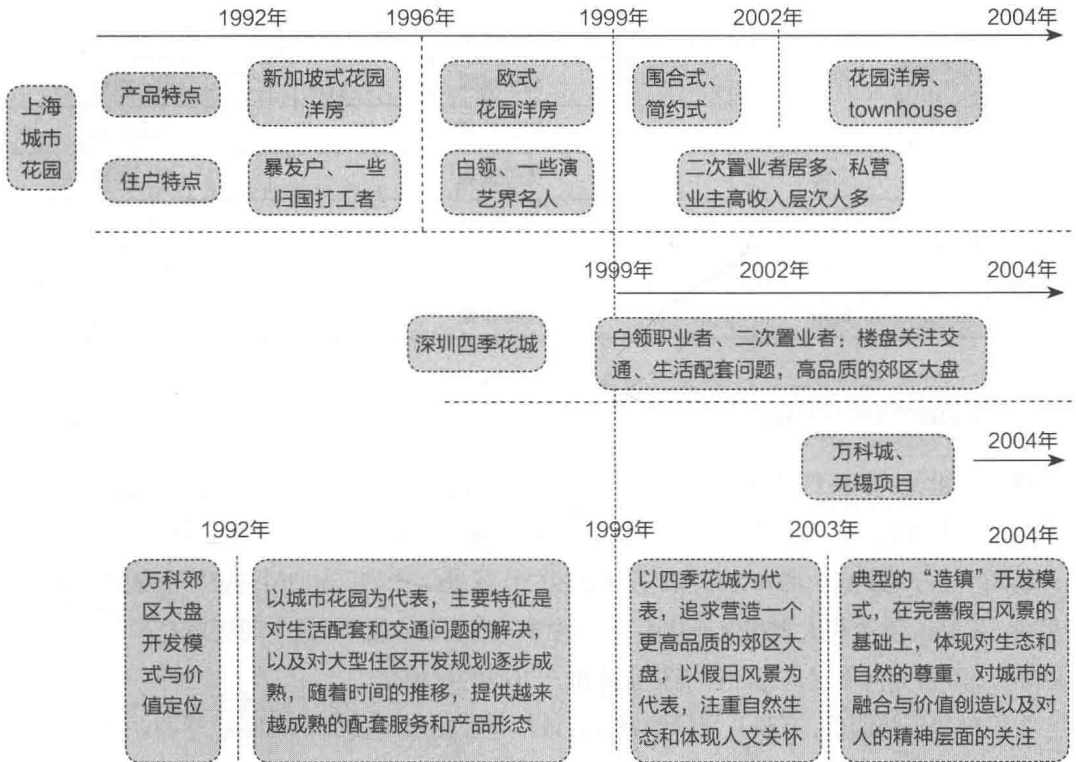


图1-5 万科房地产产品价值

3. 投资区域由分散转向集中

1997年, 专业化战略使万科的投资扩张开始理性回归, 地域上从12个城市收窄至1999年的5个城市, 集中力量在上海、北京、天津、深圳、沈阳等经济发达、人口众多的地域经济中心进行规模开发(表1-3)。

万科1997年~2000年新增项目一览表

表1-3

年份	主要城市	新增项目名称	项目类型
1997年	深圳	福景花园	中、高档住宅
		万科花园——俊园	超高档住宅
1998年	深圳	万科花园——彩园	超高档住宅
	上海	万科城市花园——金枫苑、紫薇苑	中、高档住宅
	北京	万科城市花园——百合园、丹桂园	别墅式公寓

续表

年份	主要城市	新增项目名称	项目类型
1998年	天津	都市花园	中、高档住宅
	天津	万科新城	大众住宅
	沈阳	万科城市花园——紫金苑	中、高档住宅
1999年	深圳	金色家园	中、高档住宅
		温馨家园	中、高档
		四季花城	大众住宅
	上海	优诗美地	中、高档
	北京	北京星园	中、高档住宅
2000年	上海	华尔兹花园	中、高档
	沈阳	花园新城	大众住宅

三、成熟期形成精细化发展战略

进入21世纪，市场经济逐步走向成熟，房地产暴利基本消失，行业竞争愈加激烈。万科面临着以下几个问题：①新工业经济时代如何在项目获取渠道、开发节奏和运营方式上进行变革；②如何更好地了解市场和客户，根据细分客户特征提供产品；③如何调整产品生产方式，实现更快、更好地建造和大规模工业化生产产品等问题。总结起来，这个问题就是两个：万科如何做客户、万科如何通过产品的标准化实施地产开发的规模化。

在这样的形势面前，万科开始向世界著名地产企业帕尔迪(Pulte Homes)学习。

1. 找到世界级企业发展标杆

2003年12月，万科将新的学习标杆定位为美国Pulte Homes公司。理由是万科和它有很多相似之处：①中国和美国地域同样辽阔；②中国和美国市场同样高度细分；③美国房地产开发市场与中国香港特别行政区、新加坡和日本这样的半岛或海岛型经济主体相比，与中国内地的市场特点更为接近(图1-6)。

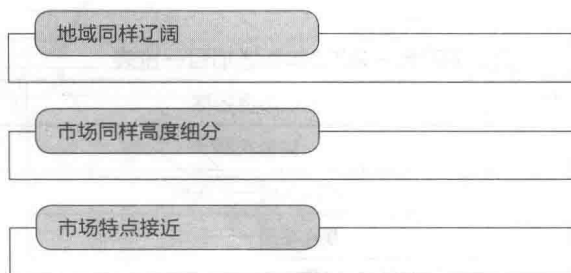


图1-6 万科将美国Pulte Homes确定为学习标杆的原因

美国Pulte Homes公司是已有近60年发展历史的住宅开发企业，并经历了6个左右的美国完整的房地产市场周期。在行业高度集中和竞争激烈且波动较大的美国市场环境中，始终保持着较高份额，对万科的标杆意义显著。

美国Pulte Homes公司专注做住宅开发，跨区域发展，在美国27个州内都有开发项目，在44个城市有主营业务。而与之相比，当时的万科仅仅在中国的10个省区和19个城市内开展过业务。

万科主要从五个方面学习这家企业的战略和管理：一是跨地经营战略；二是企业持续经营能力；三是市场占有率；四是客户细分法则；五是客户关系维护（图1-7）。

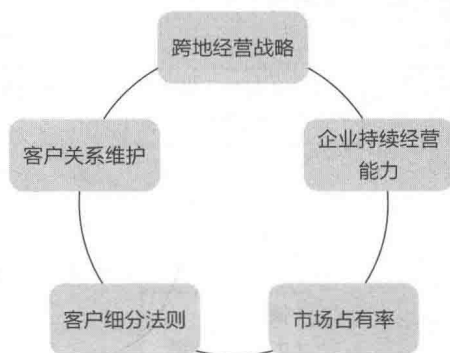


图1-7 万科向美国Pulte Homes学习5方面的战略和管理

确定一个更具全球视野的全新参照系，树立一个更切合企业所处市场环境及长远战略目标的榜样，有十分重要的引导作用。万科在王石领导下，决定走精细化道路，以全球化思维领导万科第二次革命。

管理知识

美国很好地解决房地产行业的三大矛盾

房地产行业中存在三对矛盾：一，土地资源性与市场化的矛盾；二，区域性与规模化的矛盾；三，个性化与工业化的矛盾（图1-8）。在美国成熟的市场经济体系中，这三种矛盾被很好地解决了：土地的流转完全实现了商品化，所以作为特殊资源的土地也能够“完全”市场化；通过全国性的分支机构运营和行业内的强强联合与兼并，克服了房地产开发建设的地域性制约，实现了跨地域的规模化发展；房地产开发建筑商在技术和建筑原材料方面力求实现工业化、标准化操作，但面对尽可能细化的目标客户市场，企业则完全依照个性化原则满足不同层面的需求。

随着三大矛盾的解决，企业的市场化发展塑造了企业的融资能力，使企业应对资本市场的能力大大提高；企业跨地域的规模化经营使企业必须加强内部的运营管理，建立跨地域管理的组织架构和统一的运营平台，在这一过程中，企业的运营管理水平也得到了提高，同时，通过兼并而进行的跨地域发展模式，也使企业快速地从一个小型的本地企业向大型的跨区域经营的企业迈进，完成从小企业向大企业转变的过程；工业化的发展可以说是企业精细化的过程，它将企业在经营方面的水平提到更高的层次。从而使房地产公司形成了新的能力三角（图1-9）。

从总体来说，美国的房地产行业是长期投资型的，整个行业非常专业，旨在追求股东权益的最大化；另外，美国是一个大陆性的全国市场，与中国房地产市场的资源类似。美国房地产行业的运作具有如图 1-10 所示的四个明显优势：

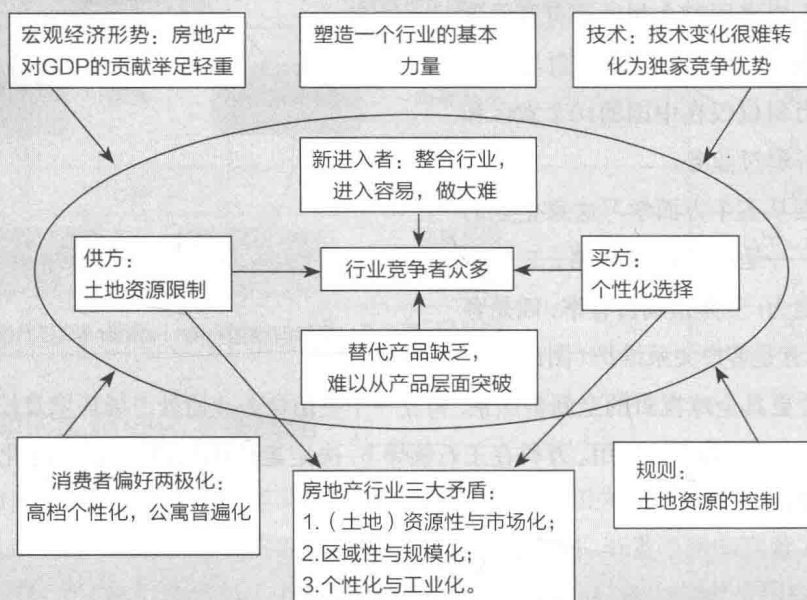


图 1-8 房地产行业三大矛盾

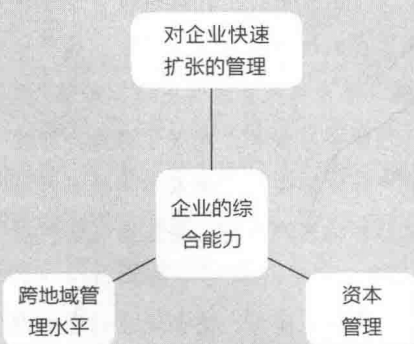


图1-9 大型房地产企业能力三角形

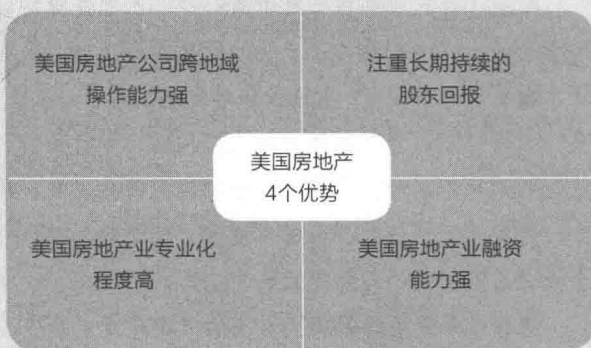


图1-10 美国房地产4个优势

优势一：美国房地产公司跨地域操作能力强

美国是幅员辽阔的大陆国家，各地区的自然条件不尽相同，文化背景和生活习惯差异明显，美国的大型房地产公司都在东西部沿海拓展业务，注重跨地域发展。中国是世界上面积第三大的国家，人口数量世界第一，东西南北各方差异都很大，包括万科在内的大型

房地产公司都确定了异地扩张策略，学习香港的地产商显然已经不合时宜，跨地域复制能力的高低直接决定了企业能否做大、做强，万科虽然很早就进入很多城市，但是其异地复制能力与美国同行相比仍然有很大的差距。

优势二：注重长期持续的股东回报

美国排名前几位的房地产公司都是上市公司，有着很大的业绩压力，要时刻追求盈利，回报投资者，他们在净资产利润率、股东回报率等方面都远强于同一时期的万科。

优势三：美国房地产业专业化程度高

房地产开发的各个环节都是分开的，形成了一个完整的业务链。万科相当于美国的 Home Builder，属于建筑服务行业，而不属于严格意义上的房地产行业（专指房地产投资行业）。中国房地产市场细分的程度和分工还不够深入，随着竞争的加剧和市场环境的变化，将会有部分企业或者企业的部分资源转向房地产投资业务。万科的专业化道路虽已经过了这几年的发展，但是由于受市场环境的影响，专业化程度依然有很大的提升空间。

优势四：美国房地产业融资能力强

在美国，房地产资金一般是银行资金占到15%，有70%来自于社会资金，融资渠道很多，对银行的依赖度不高。而在中国，一般有80%的资金与银行有关系，这里面既有投资商、开发商，又有建筑商，还有购房者的贷款，银行实际上是最大的开发商。这种严重依赖于银行的资金模式是很脆弱的，一旦市场发生异动、行情下跌，金融体系就很危险，后果很严重。万科即使是作为资金雄厚、财务状况良好的开发商在这个时候也实难独善其身，要提高抵抗风险的能力就要在融资上借鉴一下美国同行的经验。

大陆绝大多数房地产公司都是按照香港模式来运作的。对香港模式和美国模式孰好孰坏的争议方兴未艾，但是企业不能停留在争论阶段上，也不能完全照搬美国模式，万科必须率先开拓出一条适合自己的道路来。

2. 做市场细分和客户目标分类研究

万科在研究国外先进的房地产公司时发现：越是成熟的市场，目标市场分得越细，出现了诸多比如首次置业、二次置业、多次置业等更细致分类的市场。而这个市场细分是万科之前没有做过的。

万科因此成立了至今对万科来说都很重要的一个部门：建筑研究中心。这个建筑研究中心专门研究客户现在及未来的生活需求，其中更主要的是对未来十年中人们生活的研究。

这个过程，也是万科立足市场，调研市场，更准确地研究客户设计产品的过程。因为人们的需求是立体化的，从生存需求到情感需求再到精神需求，企业只有经过充分的市场调研，不断细分市场，才能挖掘出客户由浅层次到深层次的需求。借此得到的细分市场，才是企业创造超越客户需求的的重要基础。