

3 万科可持续发展战略的提出与实施

3.1 万科概况

万科企业股份有限公司(上市公司代码 000002 和 2202)总部位于深圳市盐田区,于 1984 年成立,1988 年进入房地产行业,1991 年在深圳证券交易所上市,2014 年在香港联合交易所有限公司上市。在多年的经营和发展中,万科坚持“不囤地、不捂盘、不拿地王”的原则,坚持“简单、透明、规范,责任”的企业文化^[17]。2014 年,万科实现销售面积 1806.4 万平方米,销售收入 2151.3 亿元。经过 30 年的发展,万科在中国的业务已覆盖广深、上海、北京和成都四大区域,并已进入香港市场。截至 2014 年底,万科 43 家一线公司的业务覆盖中国大陆 65 个大中城市。同时,海外业务也扩展至新加坡、美国旧金山和美国纽约[®]。

发展了三十余年,万科曾获得荣誉无数,包括中国最具影响力地产公司、年度最具价值地产企业、物业服务百强第一名、中国上市公司企业社会责任建设百强、最受赞赏的中国公司全明星榜、福布斯 2013 亚太地区最佳上市公司等^[18]。

3.2 万科战略目标

作为中国内地首批上市企业之一,万科企业股份有限公司根据国家有关法律法规的要求,按照现代企业制度建立了的公司治理结构和议事规程。万科的公司治理结构包括股东大会、董事会和监事会。通过规范的管理和运作,决策权、执行权、监督权“三权”能够互相制约协调,有效保持公司治理的

“专业化、“规范化”和“透明度”。“让建筑赞美生命”是万科秉持的企业核心理念,始终不懈地致力于为各种类型的消费者提供展现自我、绿色环保、和谐共生的理想生活空间,促进人、建筑与自然共同实现可持续发展。万科的核心价值观是创造健康丰富的人生,把客户当作永远的伙伴,实现企业持续的增长和领跑。企业的长期目标是成为中国房地产行业卓越的绿色企业和持续领跑者。万科的战略目标体现了可持续发展的内涵。【19】

3.3 经营的可持续性

3.3.1 经营战略的发展

(1)单一化经营到多元化经营阶段

万科的前身是深圳现代企业有限公司,于 1984 年组建成立,主营办公设

备、视频器材等设备的进口贸易和销售业务。深圳现代企业有限公司的经营手法如同“空手道”：先收取货款的百分之二十五作为定金，然后向供货商订货，待货到深圳后，买方付清余款提货，公司再将货款付给供货商。另一项业务是外汇兑换，深圳现代企业有限公司就这样积累了原始资本。随后几年，随着进口机电产品市场的萎缩和国家宏观经济政策的调控，公司迎来了挑战。于是，公司做出了不惜资本迅速出货的决定，这一前瞻性使其资金迅速回笼，不仅没有亏本还盈利数百万元。随后，公司积极拓展业务，通过自动化办公、聘请专业财务顾问、加强企业内部管理等措施来提升经营业绩，同时通过赞助大型文化刊物和文化演出来树立自身的形象。

1988年，深圳现代企业有限公司改名为“深圳万科企业股份有限公司”，意图通过股份制改造把规范化放在核心地位。同年，万科以2000万元的价格投标买地，从此正式进军房地产行业。1989年，万科招股顺利完成，第一届董事会成立。所募集的资金投向了贸易和地产开发等多个领域——在多元化的经营中回避风险是当时的经营主流。这些新的业务单元为万科创造了新的利润来源。这个阶段标志着万科从单一的经营设备器材销售阶段迈向了多元化经营的步伐。

(2) 确立主营业务，多元经营扩张阶段

1991年，万科正式提出了“综合商社”的发展理念，按照新的多元化经营战略将贸易、工业、房地产和文化传播作为四大支柱。1992年，万科A股在深圳证券交易所上市，募得的资金投向了房地产开发、物业管理、咨询服务、影视文化等若干个行业，迅速在全国成立了众多的分公司和专业服务公司，实现了跨行业与跨地域的经营战略。1993年，政府提出了从紧的货币政策，要求控制投资规模。万科感受到资金短缺的压力，于是成功发行了B股，筹资到的资金用于进一步投资房地产市场。从此，万科的大批地产项目开工。但由于投资过于分散，多个地产项目曾一度因资金短缺而濒临烂尾。

1994年，万科提出了以房地产开发为核心业务的发展战略，重点开发中国沿海发达地区的地产项目。万科管理团队认为，房地产行业需要集中资金、人力、资源等才能发挥竞争优势。这一战略为公司在地产业规模化的发展打下了基础。随后，万科在地产项目上推出了“40%投资法”的战略——即发挥合作伙伴的作用，银行融资杠杆的作用，消费者购房款的作用，使万科占40%控股权的项目实际投入资金量只占资金总量的小部分，意图以小博大，迅速扩大经营规模。但这种战略在市场需求旺盛的时候可以创造持续性的现金流，而在市场疲软的市场很容易出现财务危机。

(3) 从多元化到专业化的调整阶段

经过1991—1994年的发展，万科管理团队发现，多元化经营战略给万科带来了诸如资源分散、资金分散、人力资源跟不上、利润上升乏力等困境。于是，万科管理团队放弃了1991年提出的“综合商社”战略，确立了公司的主营业务为开发城市居民住宅。此时，万科致力于专业化发展，除了核心业务以外，对公司各个分散的业务单元采取了关、停、并、转的“减法理论”，通过专业发展战略来形成规模化。此后的几年，万科主要布点在沿海地区几个发达城市，重点开发城市居民住宅。直至2001年，万科全面完成由多元化经营到专业开发城市居民住宅的调整战略，成为专业开发房地产项目的公司。

(4) 快速扩张阶段

2001年，万科任命新的总经理管理团队，开始了全国快速扩张的阶段。

稳定的人力资源体系和业务管理标准为万科有质量的扩张奠定了基础。在此阶段，新的管理团队提出了诸如“专业集成”业务流程、“磐石行动”采购体系、“建筑无限生活”品牌概念、引进“平衡评分卡评估”和优惠购房政策、开展客户忠诚度调查等一套提升公司质量管理、客户管理、成本管理的体系，将自己的品牌树立成一套完整的形象来推广和宣传。2003年，万科的利润由2000年的37.84亿元上升到63.8亿元。心叫

(5)有质量的增长阶段

2004年以后，万科提出了“有质量的增长”——以股东回报为核心，从专业化到精细化的发展战略⁽⁹⁾。同时，万科每年都对外部行业环境和政策进行持续性分析，从而具备快速适应社会环境变化的能力，提出适合实际情况的发展战略，实现“战略领跑未来”。有质量的增长战略表明万科追求在稳健的财务下，万科追求有效益、有回报率的增长，不仅仅加快扩张的步伐，更要加大规模和效益，从而提高资金的回报率。

2005年，万科为了抓住未来十年的黄金发展机遇，提出了“颠覆·引领·共生”的发展愿景⁽¹⁰⁾。万科预测了房地产行业将发展为买方市场，届时金融机构将扮演重要角色，央企开发商将强势进入，资本在产业链上更加流通，整个房地产的资源将进一步整合，形成专业化的分工与合作。为了抓住房地产业的发展机遇，万科决定搭建一个新的平台，并以此为基础实现持续性的发展，在房地产行业取得更高的地位。万科明确了细分重点目标，一是建立以实现客户价值为中心的经营管理体系；二是深化专业化分工，加强行业产业链的资源利用与整合；三是打造“战略总部、专业区域、执行一线”的组织架构，实行组织各级有序的分工与合作；四是加强人力资源建设，提升员工的核心能力；五是加强风险管理体系的建设；六是积极实现社会责任，引导行业共同进步。同年，万科开始了推行“住宅产业化”的第一个试验项目，为日后具有成本优势的增长打下了坚实的基础。⁽¹¹⁾

2010年，万科基于“有质量的增长”战略目标突破了千亿销售额。这是万科经营效率提升的自然结果。财务指标仅仅表明当前的经营成果，而全面的可持续发展战略才能够决定未来的业绩。万科管理团队认为应从三个方面来加强企业的可持续发展：一是加强企业的内部控制和风险控制能力；二是培养团队与积累合作伙伴，为员工提供愉快的职业体验，成为受合作伙伴欢迎的合作对象；三是尊重和顺应自然，承担企业的社会责任。心们

(6)坚持主营业务与探索转型发展战略

专业化是万科成立以来一直坚守的方向。2013年，正是移动互联网逐渐兴起的时候，面对新生事物，万科延续了不断学习新知识和适应新环境的本领。2014年，房地产行业由黄金时代逐渐转为白银时代，而移动互联网正在颠覆整个商业社会的运行模式和规则。通过对全世界不动产价值发展历史的研究，万科认为在白银时代，中国住宅价格不会发生断崖式的下跌，并且住宅开发仍是可持续性的产业。但行业整体告诉膨胀的时代已经成为过去。因此，万科确立了未来十年里最重要的业务仍然是住宅，而为了保持公司持续性的增长，万科决定在这个十年内完成新业务的探索和布局，确立新的商业模式，为下一个十年发展奠定基础。

基于以上分析，“三好住宅”与“城市配套服务商”的概念被万科提出，通过提升客户的价值来提升股东回报率，作为未来十年的发展目标⁽¹²⁾。“三好住宅”是指好房子、好服务和好社区；而城市配套服务商包含两个方面，一

是符合移动互联网时代趋势的新兴地产业务，二是以万科的客户资源和信用优势为基础，拓展关联性的延伸业务。例如，万科在上海开发了万科试验学校，开始尝试城市配套的教育服务。

为了完成战略目标，万科于2014年制定了事业合伙人计划和项目跟投制度。这是基于2010年提出的经济利润的奖金制度，即全面采用经济利润作为核心考核指标而进一步提出的“共创、共享和共担”理念。万科的骨干团队从此跟随股东成为公司的投资者，事业合伙人将与股东共同承担投资风险。当存在共创、共享和共担的机制时，管理团队的利益将与股东的利益高度一致。在这样的制度下，团队将更加关注公司经营的好坏，并且为提升效率、减少浪费和创新做最大的自我激励与相互管理，比严密的“他律”制度更加有效。

利益相关方的信任和支持是万科持续健康发展的基础。万科建立了多元化的利益相关方对话机制，与政府、股东、员工、客户、合作伙伴、社区和公众等利益相关方群体开展多方的沟通交流。

3.3.2 可持续经营之道

(1) 质量生命线

万科本是以经销设备出身的公司，在发展初期与以建筑出身的专业房地产公司相比仍然有一定的差距。质量和成本是一对矛盾体，强调一方往往会忽略另一方。1996年起，万科致力于提高产品质量，将成本质量控制的落脚点放在质量，并且将质量管理贯穿于公司发展的整个过程。万科倡导质量文化，坚持建设高素质工程师队伍。在质量的基础上，万科贯彻安全第一，质量第二，利益第三的安全文明和质量文化。表3-1体现了万科对控制质量采取的措施。

表 3-1 万科质量管理策略

时间	质量控制措施
1996年	主题年度为“质量管理年”，强化公司员工对提高产品质量的认知。
2000年	推出建材电子交易平台，透明化操作提升材料品质；设立客户服务管理部门，负责对客户投诉问题进行分析和处理。
2001年	集团及各地分公司客户服务组织架构全面建立；为了保证采购产品的质量，与多家国际知名品牌供应商建立战略合作关系；启动“合金计划”，建立集团统一的工程质量管理规范。
2002年	启动“专业集成”计划，对房地产开发业务流程进行优化重组，提升工程管理能力；建立质量缺陷统计分析制度，以住宅质量返修量作为工程管理水平及供方履约评估的考核标准。
2003年	启动“磐石计划”，总结产品质量管理经验，提出未来三至五年工程管理的发展策略。
2009年	启动“实测实量”评估，对住宅在施工过程中的质量进行数据化监督和跟踪。
2011年	启动“两提一减”项目，提高质量、提高效率，减少对人工的依赖。完善质量控制体系。

资料来源：根据本研究整理

(2) 客户价值为竞争优势

客户是企业发展所依存的基础。以客户价值为中心是万科一直坚持和倡导的理念，这种理念构成了万科品牌的一部分。房地产质量始终是客户关注的重点，上文分析了万科为了提高房屋质量而采取的措施。此外，万科还通过多种多样的形式来提升客户体验。

万科建立了“6+2”步法服务步骤，努力提升客户在房屋产品生命周期内各阶段的品质体验。从客户看房、签约、等待、收房、搬家、居住、全周期

和持续关怀这八个方面来分析客户关注的焦点，并有针对性的提出万科服务举措，制定标准化的服务流程来全面提升客户服务。

为了解决客户的诉求，提升客户体验，万科建立了客户投诉平台和相应的跟踪与反馈机制，对客户提出的每一份投诉都能得到解决。通过记录、分析和总结客户的投诉问题来改进质量和管理，避免类似的情况再次发生。同时，万科持续开展客户的满意度调查，并把客户对工程质量的满意度作为工程系统业绩考核的重要指标。

此外，万科深入推广“幸福社区”模型，发动每一位居民积极参与社区和谐发展，促进邻里和谐和提高社区文明，宣传《邻里公约》，让大家在熟人社区中体验“好邻居”、“好服务”、“好社区”。为了增强业主的居住体验，万科打造了以实体店为形式的“一站式生活管家服务，贴心地为业主提供邮包中转、家政、配送等多种代理代办服务，让业主日常生活的便捷程度和幸福指数更高。同时，万科在部分住宅提供“第五食堂”服务，旨在为老人、儿童、上班族和偶尔不愿下厨做饭的家庭提供餐饮服务。“第五食堂”不仅满足了社区居民及周边地区百姓就餐问题，还在非用餐时间为邻里提供分享惬意的好地方，成为大家走出家门共同分享的“第五空间”生活圈。

(3)学习型组织

组织拥有的主要价值创造力是其核心竞争力。万科将人才视为企业发展的核心竞争力。1988年，当时的许多企业把资金、土地当做企业的核心竞争力，而万科却提出了人才是资本和核心竞争力的观点。万科致力于成为学习型的组织，要让员工在万科的职业生涯中增值。万科认为工作不仅仅是谋生的手段，工作本身还应该能够给员工带来快乐和成长。万科曾经以索尼、松下等日本企业为学习对象，鼓励员工长期为企业服务。2001年起，万科取消了工龄工资，部分福利也取消了与工龄挂钩，发布了以绩效为基础的薪酬体系。2002年，万科实行“末位淘汰制”的机制对团队进行优化。此外，万科有灵活的调职机制，员工可根据个人的情况和兴趣，申请尝试不同岗位。万科已连续多年成为中国大学生最佳雇主。为保证人才能在万科的平台中获得持续的成长，实现能力与岗位匹配，万科设置了七级人才发展通道，支持员工在万科逐步实现个人职业梦想和价值。其次，万科高度重视员工的职业健康安全，以OHSAS18000安全及卫生管理体系的要求对所有工作场所的健康危害因素进行严格监控和管理，通过多种多样的渠道在员工中普及健康与安全知识，定期开展安全培训和应急演练，全力保障员工健康和安。万科还在公司内部倡导乐于跑步的精神，每年对全体员工定期开展体能测试，督促员工重视并管理自己的健康状况负责，不断提升员工的身心健康水平。万科采用市场化的方式来定岗定酬。根据员工的工作岗位、市场水平、工作能力和业绩支付固定薪酬。在获得超越同行平均业绩的时候，万科的员工也将获得超越同行平均水平的薪酬奖励。以职业经理人驱动的方式，设置一套完整的机制保障职业经理人分享为公司创造的价值。此外，万科客观评价员工的工作业绩和行为，把规范绩效管理视为人才选拔、岗位调整、薪酬管理、团队配置等决策的根本。

万科按照国家法律规定和标准为员工提供基本福利保障，并且还为员工提供多种额外福利和援助，多渠道帮扶困难员工，让员工在万科更温馨、更幸福的成长和发展。万科的员工福利如表3-2所示。

表 3-2 万科员工福利

法定福利保障	养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、住房公积金
法定员工权益	法定节假日、婚丧假、产假、产期陪护假、哺乳假、高温补贴、独生子女费、防暑降温费等
额外福利	带薪年假、意外商业保险、大病医疗保险、综合医疗商业保险、职员健康体检、各类喜丧仪礼等

资料来源：根据本研究整理

万科致力于把招聘程序公开化和透明化，以此保证招聘过程的公正化和规范化。万科制定了标准化的招聘评价工具，并在实际的招聘过程中取得了良好的效果。优秀大学应届毕业生在应聘万科的时候可根据自己的兴趣与特长来选择专业技术岗位或管理人员岗位，万科的人力资源团队可帮助应聘者分析和选择最适合个职业理念和发展前景的岗位。

万科为员工建立了“十二条沟通渠道”的机制，确保员工能够采用最适宜和最有效的沟通方式与公司管理层交流，充分保障员工维护、主张和申述自己的合法权益。万科还成立了由全员民主选举而成立的职工委员会，由员工代表全体万科职员利益进行发言献策。

(4) 负责任的采购

万科在积极推动自身发展的同时，主动与供应链上的伙伴持续保持良好的合作关系，进一步深化与优秀合作伙伴的战略合作，共同携手促进供应链逐步迈向持续健康发展，实现多方价值共享。万科建立了供应商评估体系，通过评估指标和评定机制将供应商分为从 A 到 D 的 4 个等级，并建立相应的管理办法，以管理帮助供应商提升自身的运营和发展能力。

万科持续开展负责任的采购，通过集中采购更好地帮扶和支持重点供应商的健康发展，通过绿色采购推动供应链逐步迈向低碳环保。集中采购可以增加采购效率、降低采购成本，并促进供应商提高服务和管理水平。万科在《工程采购管理办法》及总包、分包标准合同文本中均要求供应商达到 IS014000 环境管理体系资质，同时在供应链的上下游不断传递绿色环保和可持续发展的价值观，希望通过各种努力带动行业合作伙伴履行环保责任。

为了从源头控制产品质量，万科自 2011 年开始对供应商开展质量飞行检查。即由至少 2 名专业人员参加，在事先不通知供应商的情况下，现场抽取产品样品直接递送经国家权威认证的第三方质量检测机构。根据不定期检测结果，对不合格的供应商列入黑名单，严格执行《万科集团各级采购供应商红黄牌及黑名单管理办法(V1.0 版)》。瞳印

3.4 环境可持续发展

3.4.1 住宅产业化

住宅产业化的概念与工业化生产类似，只是将工业化生产的方式用来建造住宅。这种规模化、集约化、工业化的建筑方式能有效降低水、电、木材等消耗量，减少大量的建筑垃圾、建筑污水、工地扬尘，并有效降低施工噪音。住宅产业化已成为建筑业践行绿色低碳发展的最佳实践之一。住宅产业化项目的全面推进，不仅能够改善住宅的使用功能和居住质量，还能够起到减少成本和节能减排的作用。万科推动住宅产业化是一个双赢的战略决策，高质量、高效率地建设符合市场、客户及绿色低碳发展所需求的高品质住宅，

还能全力推动房地产开发行业的绿色低碳发展。万科住宅产业化体系包括预制部品、装配式内墙和内外墙免抹灰三大类。

3. 4. 2 绿色建筑

绿色建筑是在城市建设的过程中实现可持续理念的方法，以符合自然生态系统客观规律并与之和谐共生为前提，充分利用客观生态系统环境条件，具有资源消耗最小及效率最大化能力，具备安全、健康、宜居功能的可持续建筑⁷。在建筑的生命周期内最大限度地减少对地球资源与环境的负荷和影响是绿色建筑的核心内涵。国务院办公厅在 2013 年已对我国绿色建筑行动做出整体部署，全面启动绿色建筑国家行动。绿色建筑已成为我国城市化发展进程中兼顾经济、环境效益的最佳选择之一。

万科非常重视绿色技术的研发和创新，成立了万科研究中心，并积极推动相关科研成果的转化应用，参与国家和地方绿色建筑相关标准的制定，不断推进行业绿色技术的革新和突破。万科在建筑研究中心打造绿色低碳、现代化、舒适的基地宿舍，致力于为建筑研究中心科研和工作人员提供良好的生活、休闲环境。万科基地宿舍成为国内首个获得新版绿色三星^④认证的项目。基地宿舍按绿色三星标准设计，建筑面积计划为 3677.66 平方米，共 5 层，除居住空间外，还设有前台、健身房、展厅、图书室、VIP 餐厅等。

3. 4. 3 绿色采购

房屋装修中将大量使用木材。为了遏制非法木材的使用，万科加入了全球森林贸易网络(GFTN)^①，承诺将从地板开始支持可持续的森林经营和负责的林产品贸易。具体措施如下：

- (1)不采购来自保护价值森林的木材(如：亚马逊生物多样性保护区、西双版纳自然保护区，其他生态保护区的木材)，除非该森林已经获得森林管理委员会(FSC)^②认证；
- (2)不采购《濒危野生动植物国际贸易公约》所列树种，除非供应商能够提供濒危管理机构出具的允许销售的恰当许可；
- (3)不采购来自战乱或林权有争议地区木材的应用；
- (4)不采购采伐正在转化为耕地等其他用途的森林；
- (5)不采购转基因木材；
- (6)逐步增加合法木材及获得 FSC 认证木材的应用。

2014 年，万科新推动一家地板供应商加入全球森林贸易网络。根据世界自然基金会委托的第三方机构对万科的审核，2014 年万科采用的木地板 84% 为合法源木材，剩下 16% 为已知源木材^④。

3. 4. 4 节能减排

万科内外部持续推进节能减排工作，倡导绿色办公，并根据国际标准组织(ISO)对温室气体管制发展趋势及未来温室气体减量要求进行碳排放审查工作，在住宅项目中持续推广应用 LED 灯，进一步推动万科实践绿色低碳运营。同时，万科持续开展碳排放的情况的盘查工作，为自身的碳排放管理提供更具实质性的参考和依据，推动万科进一步降低企业运营的碳足迹，并实施有效减量改善方案。

3. 4. 5 其他环境管理

万科持续在全国社区发动业主参与社区垃圾分类活动，推动“绿色、低碳、环保”成为社区居民的一种健康生活方式。

同时，万科积极参与植物多样性培育项目。万科在规划设计中秉承一贯

的植物多样性保育理念，在万科的项目中增加园林物种多样性，并加强对社区居民进行生物多样性的科普宣传。万科正在规划建设万科植物园。植物园将以热带雨林为核心，通过展现奇异丰富的热带雨林物种，让公众了解自然界的原理设计和自我进化的过程。面对当下的食品安全、能源安全，以及气候变化问题，希望万科植物园能引导和教育人们与自然和谐共生，创造出自然、科技与人类和谐发展的生活方式。万科项目在全国的分布，对处于不同气候区的园林植物群开展了系统的配置研究，并推广住宅园林植物配置设计，开创了万科特色的生态园林建设模式。

3.5 企业社会责任

万科从成立之初就非常注重树立企业的品牌形象，并通过践行社会责任、加强产品质量、创造客户价值等渠道对自身品牌进行推广和宣传。在大多数国内企业仍然考虑如何实现利润最大化的时候，万科已经将践行企业社会责任纳入了战略目标，于2007年开始发布了第一份《万科社会责任绿皮书(企业社会责任报告)》，并每年持续发布。万科主要在保障性住房建设、公益慈善、举办员工关爱活动等方面持续性地践行企业社会责任。

3.5.1 保障住房建设

万科参与保障房建设的努力方向，并不在于追求数量，而是为保障房建设事业贡献专业能力，探索保障房的可持续运营模式，为社会提供可供复制的样本。

伴随着城市高速发展与繁荣，商品住房价格上涨也较快。而城市中低收入家庭住房却存在住房改善能力不足的现实状况。住房难已成为民生焦点之一，也是万科持续关注和切实承担责任的领域之一。万科充分考虑到城市中低收入人群的居住和生活需要，开发中小面积、户型精致的保障性住房项目。

3.5.2 公益慈善项目

万科于2008年在国家民政部注册成立了一家全国性非公募基金会——万科公益基金会。该公益基金会是万科开展各项社会公益活动的重要支撑平台，也是促进社会可持续发展的重要民间力量。基金会由不领取薪水的志愿者来完成运营和项目执行，通过发动和组织社会志愿者、万科员工、业主、合作伙伴等，让社会力量参与到可信奈的公益项目活动中。目前，公益基金会与中国80多个公益组织建立了紧密的合作关系。万科公益基金会常常组织和参与多个公益项目，鼓励并组织共同参与公益项目，在儿童教育、医疗、社区发展和环境保护等方面为社会做出贡献，携手更多的利益相关方用爱心和温暖回馈社会。作为一个由企业发起的公益慈善组织，万科公益基金会严格遵守国家有关基金会管理的各种条例，拥有独立的法人代表，并将企业的管理方式和执行效率融入到公益事业，保障基金会规范、透明的管理。

3.5.3 员工帮扶和慰问

万科为员工设立了三类帮扶渠道，各地职工委员会全年持续开展各类关怀和慰问活动，让员工充分感受和体验到万科大家庭中人文关怀的温暖，万科的员工关爱渠道如表3-3所示。

表 3-3 万科员工关爱渠道

第一渠道（法定渠道）	医疗保险、工伤保险、最低生活保障、助学贷款或奖学金、低保困难人群救助、城市“三无”供养等。
第二渠道（补充渠道）	团队意外险、综合医疗险、家属险、商业保险积极、共济会、员工个人商业保险
第三渠道（员工关爱计划）	重大疾病关怀、重大意外事故关怀、重大家庭财产损失关怀、子女教育关怀

资料来源：根据本研究整理

4 万科可持续发展战略分析

4.1 经典战略理论分析

回顾万科发展的三十余年，不同阶段的发展战略可以概括如下：1984—1990年，是从单一化经营战略到多元化经营战略，业务遍及器材设备销售、进口贸易、工业生产，并于1989年进入房地产开发行业；1991—1994年，是万科确立主营业务，多元经营业务扩张的阶段，其在商业贸易、房地产、影视文化等领域迅速扩张，在全国设立多个分公司，确立了以房地产开发为核心业务的发展战略；1995—2001年，是从多元化到专业化的调整阶段，确立了以开发城市居民住宅为主导业务的核心目标，提出加速资本积累，形成专业化和规模化发展的战略，成为单一业务的房地产开发公司；2001—2003年是万科房地产业务在全国快速扩张的阶段，新的管理团队提出了诸如“专业集成”业务流程、“磐石行动”采购体系、“建筑无限生活 品牌概念，并引进“平衡评分卡评估”和优惠购房政策、开展客户忠诚度调查等一套体系来加强公司的质量管理、绩效管理、客户管理和成本管理等；2004—2012年是万科“有质量的增长”阶段，抓住了房地产发展的黄金时代，把总体战略分解成细分重点目标，推行“住宅产业化”经营策略；2013年开始，房地产开发进入白银时代，万科提出未来十年仍然以房地产开发为主营业务，同时探索未来二十年的转型发展战略。

通过万科在不同阶段的发展战略可以看出，万科总能根据外部环境的变化及时做出战略修正，制定企业持续性发展的战略。经过了单一化经营到多元化经营，再到专业化和规模化发展的阶段，万科自1992年确立了以房地产开发为核心业务的企业发展目标以来，一直将“成为中国房地产行业的持续领跑者”作为企业在大方向发展下不变的追求。这样的战略目标意味着三层含义：一是在经营业绩和公司能力上领先竞争对手；二是能够领导整个行业实现健康的发展；三是积极参与公益项目，践行企业的社会责任。万科的外部环境和内部优劣势分析如表4-1所示。

表 4-1 万科内外部环境分析

Strength 优势	Weakness 劣势
<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌形象。万科自成立以来通过践行企业社会责任、提高房屋质量、关注和满足客户需求等方面塑造了坚实的品牌形象，为其积累客户资源提供了基础。 2. 人力资源。人力资源是企业发展的根本，万科具有卓越的管理团队，并且制定了一整套培养员工和关怀员工的体系，积累了很强的人才资源竞争力，包括市场营销能力等。 3. 资本优势。万科较早地进入了地产行业，通过多元化经营和上市，早期就积累了发展的资本。 4. 文化价值。万科具有深厚的文化价值底蕴，坚守道德底线，坚持质量为首，坚持以客户为中心，并且勇于学习、探索和创新。这是企业持续发展的动力。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 资产负债率较高，这是房地产行业的性质决定。 2. 企业规模很大，转型有一定难度。
Opportunities 机会	Threats 威胁
<ol style="list-style-type: none"> 1. 中国城镇化速度加快，城市人口增加，逐年增加的高等院校毕业生留城市发展，极大地刺激了住房刚性需求。 2. 随着住房需求的增加，住房的投资需求也被激活，极大地刺激了社会闲散资金进入房地产行业。 3. 随着经济上涨，居民收入提高，居民的购买力增强。 4. 国家政策加大了对固定资产和基础建设的投资，具有良好的宏观政策环境。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 房地产行业发展的黄金时期，大大小小的开发商进军房地产领域，行业竞争激烈。 2. 不同时期政府具有不同的房地产调控政策，房地产开发、销售、融资成本均会受到影响。 3. 房地产行业因开发周期较长，受外部环境影响较大，资金回收期长。 4. 在房地产发展到白银时代，大规模开发房产的时代已经结束，地产开发商面临着—边经营传统业务，—边着手转型的趋势。

资料来源：根据本研究整理

关键指标来实现企业的总体战略。

4. 2 关键绩效指标建立

4. 2. 1 企业战略与绩效管理

本文 4. 1 已经描述了万科整体的企业战略和不同阶段下具体的发展战略。

确立了以房地产经营为核心业务后，万科的总体战略目标是：成为中国房地产行业的持续领跑者，这不仅意味着业绩和能力的领先，还意味着引领行业健康发展，并承担更广泛的社会责任。

万科曾与美国一家管理咨询公司签署协议，积极引进西方发达国家先进的人力资源管理经验。合作的项目包括薪酬状况评估、绩效管理方案设计、内部培训师培训、期权方案的评估与设计。2002 年，万科正式启动以平衡积分卡为核心的组织绩效管理体系。在每一个管理年度，通过述职会议，对万科的高级管理人员和各一线公司负责人进行考评。2005 年，为了研究关于公司高级管理人员的薪酬制度、考核标准、激励办法、奖励机制并付诸实施，

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/177104201126006160>