

万科企业战略变革：从多元化到精细化的转型之路

康开元

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v8i4.2473

[摘要] 企业战略是指企业根据环境的变化、本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,并通过差异化在竞争中取胜。随着世界经济全球化和一体化进程的加快以及国际竞争的加剧,企业发展对企业战略的要求愈来愈高。文章选取万科为研究对象,探讨其战略从多元化到精细化的发展过程,形成关于万科战略转型成功的认识,给我国其他房地产企业提供可借鉴的转型经验。

[关键词] 企业战略; 多元化战略; 精细化战略; 战略转型

中图分类号: F271 **文献标识码:** A

Vanke enterprise strategic change: the transformation road from diversification to refinement

Kaiyuan Kang

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] Enterprise strategy refers to the enterprise according to the changes of the environment, its own resources and strength to choose the appropriate business field and products, to form their own core competitiveness, and win in the competition through differentiation. With the acceleration of the globalization and integration process of the world economy and the intensification of international competition, the requirements of enterprise development are becoming higher and higher on the enterprise strategy. This paper selects Vanke as the research object, discusses the development process of its strategy from diversification to refinement, forms the understanding of the success of Vanke's strategic transformation, and provides other Chinese real estate enterprises with the transformation experience for reference.

[Key words] enterprise strategy; diversification strategy; refinement strategy; strategic transformation

引言

近年来,中国房地产市场经历了从高速增长到逐步放缓的转变,行业竞争愈发激烈,企业面临诸多挑战。在此背景下,房地产企业纷纷寻求战略变革,以适应市场变化,实现可持续发展。万科企业作为中国房地产行业的领军者,其战略变革历程备受业界关注。从20世纪80年代的多元化经营,到90年代的专业化转型,再到21世纪初的精细化管理,万科的战略调整始终与行业发展趋势紧密相连。通过深入研究万科的战略变革,可以更好地理解房地产行业在不同发展阶段的战略选择及其影响因素,为行业研究提供新的视角和方法,推动房地产行业理论的发展。同时,万科的转型实践对整个房地产行业的转型升级具有示范作用,能够引导行业企业关注市场变化,积极进行战略调整,提升行业整体竞争力,促进房地产行业的健康可持续发展。通过研究万科的战略变革,其他企业可以学习其在风险管理方面的经验,如在行业低谷期保持低库存、充足现金,以及通过多元化业务分散风

险等,提升企业在复杂市场环境下的抗风险能力。

1 万科企业概况

万科于1984年在深圳经济特区成立,经过四十年的发展,已成为国内领先的城市建设服务商,业务聚焦全国经济最具活力的三大经济圈及中西部重点城市。2023年,万科荣登《财富》“世界500强”,位列榜单第173位。自2016年首次跻身《财富》“世界500强”以来,万科已连续8年上榜。万科始终坚持为普通人提供好产品、好服务,坚持与城市同步发展、与客户同步发展。近年来,万科在巩固住宅开发和物业服务业务固有优势的基础上,积极拓展业务版图,已进入物流仓储服务、租赁住宅、商业开发和运营、标准办公与产业园、酒店与度假等领域,为更好地服务人民美好生活需要、实现可持续发展奠定了良好基础^[1]。

2 万科战略转型阶段

2.1 初期多元化阶段

1988年9月,党的十三届三中全会正式提出“住房私有化”政策,拉开了住房制度改革的序幕,万科敏锐捕捉到房地产行业未来大有可为,因此逐渐增加对房地产业务的投入和发展。1988年11月,万科高瞻远瞩,不惜以“地王价”拍得威登别墅,正式在房地产行业大施拳脚,在多地进行疯狂的地产布局。1991年,万科基本确立了综合商社发展模式,初步形成文化、商贸、工业、房地产4大支柱产业,后来更是将几大支柱产业进一步细分为13个业务种类:投资、房地产、电气、饮料、印刷等。同年万科正式在深交所挂牌上市,成为深交所的第二家上市企业,实现了股份制改革,为万科的发展注入雄厚的资金力量。

在这一阶段,万科通过做“加法”实现了规模的扩大、业务种类的增加,有效地帮助发展初期的万科提高经营业绩,壮大自身实力,降低经营风险。但过度的多元化使得万科资源配置过分分散,无心考虑利用自身优势和把握外部机遇培育核心竞争力,缺乏核心竞争力的万科无法在激烈的市场竞争中形成自己的竞争优势,很容易被别的企业挤走利润,无法长久站稳脚跟。

2.2 专业化与规模化阶段

这个阶段是万科聚焦房地产行业的快速成长期。在经历了短暂的繁荣之后,万科面临着前所未有的挑战。由于经济过热导致的通货膨胀,国家宏观政策的紧缩对房地产行业产生了重大影响。在这种背景下,万科的业务稳定性受到了考验,利润率也出现了明显的下滑。尽管房地产业务依然能够维持盈利,但公司在扩张过程中的盲目性逐渐显现出其潜在的风险:一些项目因资金链断裂而负债累累,有的则因市场变化而长期停工,甚至有些项目变成了问题工程,给公司带来了巨大的危机^[2]。面对这些困境,万科开始意识到,要想在激烈的市场竞争中生存下来,就必须放弃过去那种粗放式的扩张模式,转而寻求专业化的发展道路。这意味着万科需要更加注重项目的质量,提高管理效率,优化资源配置,并在产品和服务上进行创新,以满足市场和消费者的需求。

为此,万科缩减业务种类,砍掉与住宅无关的业务种类,改走专业化路线;集中投资区域,只保留北京、上海、天津、深圳四个城市的地产项目;明确住宅定位,将住宅业务定位在中档城市住宅;集中资金,从1994年起一步步转让分布在外的股份,回笼资金投入住宅的发展。从1993年到2003年,万科十八个行业减至一个行业,一百零五家企业减至三十多家企业。仅花了十年的时间,万科成功按预期在住宅专业化的道路上越走越远。

万科在1993年至2010年的规模化发展阶段,通过专业化战略和资本市场操作积累了强大的品牌和资本优势。面对市场竞争和政策环境变化的挑战,万科需要不断优化管理,把握市场机会,应对潜在威胁,实现持续稳健的发展。

2.3 精细化发展阶段

随着“黄金时代”的结束,地产行业风云变化:政府调控政

策频出,中国的人口红利到期、未来高度城市化的趋势、房地产泡沫现象严重、地产行业竞争白热化、互联网给传统行业带来冲击。面对这些大环境的变化,万科再也无法继续坚持专业化路线,开始积极迎合未来高度城市化的必然趋势,分散单一住宅模式存在的风险,寻找新的利润增长点。万科因此进军商业地产、转型成为城市配套服务商^[3]。

为了解决商业地产对资金的压力和高要求,万科通过与擅长轻资产操作的万达合作、借鉴效仿美国铁狮门模式等多种方式改善资产模式,解除自身资产模式对进军新领域的限制。为了实现对商业地产的统一管理,更好地统筹各种资源,完成万科商业的整体布局,万科成立独立的商用地产管理公司,聘请优秀人才担任主管,不断提升万科自身商业运营管理能力。考虑到充分发挥巨大住宅开发量的自身优势,万科在传统住宅的基础上添加关联性很高的商业配套模式,进一步增加用户黏性,形成二者的联动效应。结合城市配套服务商的定位,万科通过长期摸索形成了4条较为成熟的产品线:万科广场+万科生活中心+邻里家+万科2049,与竞争对手的产品线形成一定的差异化。为了破除职业经理人制度在支撑战略转型过程中的种种“水土不服”,万科创新提出事业合伙人制度,集中控制权,进一步加强管理层与股东之间的利益关系,实现共担风险,共享利益,实现了“背靠背的信任”。万科运用互联网思维实现打开运营的新思路,找到新客户,增加用户黏性,进一步推动万科的品牌传播,在长期摸索中逐渐打造了一些颇为成功的“互联网+”项目。

万科通过这一转型,适应市场变化,提升企业的竞争力和可持续发展能力。

但是随着业务领域的扩大也意味着管理难度的增加,如何有效整合和管理这些多元化业务,成为万科需要面对的重要挑战。

3 万科战略变革影响因素分析

3.1 外部环境因素

3.1.1 政策环境

国家对房地产行业的宏观调控政策对万科的战略转型起到了重要的推动作用。近年来,“房住不炒”的政策定位使得房地产市场的发展模式发生了深刻变化,传统的依赖土地增值和房价上涨的盈利模式难以为继。万科为了适应政策导向,开始积极调整战略,从过去单纯的房地产开发向多元化、专业化和精细化方向转型,如加大对长租公寓、物流地产等领域的布局,以寻找新的业务增长点和利润来源。

3.1.2 市场需求变化

随着经济的发展和人们生活水平的提高,消费者对于住房的需求不再仅仅是简单的居住功能,而是更加注重品质、个性化以及与之相关的配套服务。万科敏锐地捕捉到这一市场需求的变化,推动战略转型,一方面在住宅产品上不断进行创新和升级,

如推出绿色建筑、智能家居等高品质住宅产品;另一方面,拓展物业管理、商业运营等多元化业务,以满足客户在居住之外的多样化需求,提升客户满意度和品牌忠诚度^[4]。

3.1.3 行业竞争态势

房地产行业的竞争日益激烈,市场集中度不断提高,企业之间的竞争从过去单纯的产品竞争逐渐向品牌、服务、运营效率等多维度竞争转变。万科作为行业龙头企业,面临着来自各方的竞争压力,为了保持竞争优势,必须不断进行战略调整和优化。通过多元化和精细化转型,万科能够拓展业务领域,丰富收入来源,降低对单一业务的依赖,同时提升企业的运营效率和服务质量,增强在市场中的综合竞争力,以应对来自同行的竞争挑战。

3.2 内部资源与能力因素

3.2.1 资源禀赋

万科在长期的发展过程中积累了丰富的土地资源、资金资源以及品牌资源等。这些资源为万科的战略转型提供了坚实的基础。例如,万科拥有大量的优质土地储备,为其在多元化业务领域的拓展提供了空间;强大的资金实力使得万科有足够的资金投入新业务的培育和发展中;而良好的品牌声誉则有助于万科在新业务领域快速获得市场认可,降低市场推广成本。

3.2.2 组织能力与管理架构

万科拥有较为完善的组织架构和强大的管理团队,具备较强的组织能力和执行力。在战略转型过程中,万科能够快速地对内部组织架构进行调整和优化,以适应新业务的发展需求。例如,2018年万科提出“收敛聚焦”战略,对内部管理架构进行扁平化改革,精简管理层级,提升决策效率和运营效率,为战略转型的顺利实施提供了有力的组织保障竞争对手因素。

3.2.3 技术创新能力

万科注重技术创新,在建筑技术、信息技术等方面不断加大投入,推动企业的数字化转型。通过引入先进的建筑技术和材料,万科能够提高住宅产品的质量和性能,满足市场对于高品质住宅的需求;借助信息技术,万科实现了对项目全生命周期的精细化管理,提升了企业的运营效率和管理水平,同时也为多元业务的协同发展提供了技术支持,如通过智慧社区的建设,将物业管理、商业运营等业务进行有机整合,提升客户体验。

3.3 竞争对手因素

3.3.1 同行竞争压力

房地产行业其他企业的战略选择和发展动态对万科也产生了较大的影响。一些竞争对手在多元化业务领域取得了较好的发展成果,如在商业地产、文旅地产等方面形成了较强的竞争力,这促使万科加快自身多元化转型的步伐,以避免在市场竞争中处于劣势地位。同时,竞争对手在产品创新、服务提升等方面

的举措也给万科带来了压力,推动万科不断进行自我革新,提升产品和服务质量,以保持行业领先地位。

3.3.2 跨行业竞争挑战

除了房地产行业内部的竞争,万科还面临着来自其他行业的跨行业竞争挑战。随着互联网、科技等行业的快速发展,一些新兴企业开始涉足房地产相关领域,如互联网企业布局智能家居、长租公寓等业务,给传统房地产企业带来了新的竞争压力。万科为了应对这种跨行业竞争,需要加快战略转型,通过多元化和精细化发展,提升企业的核心竞争力,以在更广泛的市场竞争中占据一席之地。

万科战略转型的影响因素是复杂且多样的,外部环境的变化、内部资源与能力的积累以及竞争对手的动态共同作用,促使万科不断调整战略方向,从多元化到专业化再到精细化进行转型,以适应市场变化,实现企业的可持续发展。

4 万科战略变革的启示

4.1 紧跟时代步伐,灵活调整战略

万科能够敏锐地捕捉到时代发展的趋势和市场需求的变化,及时调整战略方向。从早期的多元化探索,到聚焦住宅开发主业,再到如今的“城乡建设与生活服务商”定位,万科始终与时代同频共振。企业要具备前瞻性的视野,密切关注宏观经济形势、政策导向和消费者需求的演变,灵活调整战略,以适应不断变化的市场环境,避免因固守传统模式而被市场淘汰。

4.2 明确核心业务,打造竞争优势

万科在战略转型过程中,始终明确住宅开发这一核心业务,并围绕核心业务不断深耕细作,通过提升产品品质、优化服务等手段,打造核心竞争力。企业应集中资源和精力,在核心业务领域形成独特的优势,如在产品设计、工程质量、物业服务等方面树立行业标杆,以优质的产品和服务赢得市场认可,增强客户黏性和品牌忠诚度,从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。

4.3 积极响应政策,实现互利共赢

万科的战略转型与国家房地产政策导向高度契合,如积极响应“租购并举”政策,推动公寓业务发展,探索REITs等新型资金募集方式。企业应深刻理解国家政策的内涵和导向,积极响应政策号召,将企业发展与国家战略相结合,既为社会做出贡献,又能获得政策支持和市场机遇,实现企业与社会的双赢,推动行业的健康稳定发展。

4.4 坚持稳健发展,注重风险管控

万科在战略转型过程中始终保持稳健的发展理念,注重风险管控,避免过度扩张与激进投资。企业应树立风险意识,建立健全风险管理体系,对市场风险、财务风险、经营风险等进行全面评估与防范,合理控制负债规模和资金成本,确保企业在转型过程中稳健前行,实现长期稳定发展,避免因盲目扩张或冒险投资而导致企业陷入困境。

5 结语

万科的发展经历了从多元化到专业化,再到精细化的过程。每一次战略调整都是基于对市场趋势的深刻理解和对公司长远发展的考量。万科通过不断地自我革新和战略调整,展现了其强大的市场适应能力和持续创新的精神。这种灵活的战略思维和对市场变化的快速响应,是万科能够在激烈的市场竞争中保持领先地位的关键因素。同时,万科在多元化发展中始终坚持质量和服务的核心价值,确保了公司品牌的稳定和长远发展。其战略变革的经验为其他企业提供了宝贵借鉴,强调了灵活应对市场变化、注重多元化与精细化平衡、重视内部管理与创新的重要性。企业应紧跟时代步伐,明确核心业务,强化内部管理,推动创新发展,注重人才激励,积极响应政策,坚持稳健发展,加强品牌建设,以适应市场变化,实现可持续发展,在激烈的市场竞争中

立于不败之地。

[参考文献]

[1]阮国森.万科企业股份有限公司的政治战略[D].广东:华南理工大学,2008.

[2]黄少伟.万科企业文化的哲学审视[D].广西大学,2019.

[3]杨欣.房地产行业数字化转型及其绩效研究[D].北京邮电大学,2022.

[4]黄志鹏.“三道红线”背景下万科集团财务战略转型研究[D].南昌大学,2023.

作者简介:

康开元(2001--),女,汉族,山西省黎城县人,硕士研究生在读,研究方向:企业财务与会计。