



成就学习型组织，实现自我成长：中国万科的国际化之道



李广宇，滕樱君，林琳

从十年前个别项目赴海外市场试水，到如今开设机构全球布局，中国房地产企业“走出去”的步伐越来越快，但同时也引发了中国企业对进入海外市场的方式、管控模式和能力建设的反思。作为中国房地产企业的标杆，万科以稳健的节奏进入旧金山、香港、新加坡、纽约和伦敦等若干海外城市。步伐并非最快，但却富有远见地将国际化定位在了整个集团的战略高度。在这家中国龙头房企决心跳出住宅，将自身再定位为城市配套服务商的背后，国际化更是成为奠定这一转型的基石。

“学习”是万科国际化的首要目的。“走出去”背后的战略考虑是“带进来”，为我所用。首先是“带进来”对城市发展命脉、行业演进的认识和把握，明确对地产企业的启示，预先布局；第二是“带进来”成熟市场的先进商业模式。中国市场还没有走通的商业实践，可能在成熟市场已然是通行的成功做法，这也增添了万科拓展新业务的信心。万科新十年战略中，整合全球资源为我所用的思路清晰、坚决。万科集团执行副总裁兼首席运营官张旭是公司持续探索海外业务的直接操盘人，在本访谈中，他讲述了万科布局海外市场的初衷、目的和战略收获。这些对于处于新常态的中国房地产企业而言颇具借鉴意义。

麦肯锡：万科在中国住宅市场黄金十年的时候，为何反而选择“走出去”？

张旭：归根到底，“走出去”是万科“学习型组织”的企业基因所决

定的。但真正想明白目的是什么，也是在不断摸索和实践中才逐渐清晰的。2012 年我们用了一年的时间做功课，尝试了若干种路径。第一，就是聊天：我们跟美国排名前 10 的住宅开发商每一家都聊过一遍；第二，买股票：我们考虑过用股权投资的方法，就是买上市房地产公司的股票；第三，做开发：即沿用传统的房地产开发模式，从内部派人过去，这也是中国房企比较普遍的国际化路径。我选了 7 个人推荐给主席和郁总，结果谈了一圈没人愿意去。这也容易理解，中国市场那么大，赚钱又容易，派你去不熟悉的美国开展业务，从买地、设计规划，到找开发商盖房子，还要卖出去，搁谁心里不打鼓啊？所以这三个设想要么与公司价值观相悖，要么非我们力所能及，全部被否决。

但也就是这些推翻和否决倒逼我们想清楚了去美国到底要做什么。很简单，就是学习。学什么？一是学习行业未来会怎么走。总体来说，美国比中国更早更完整地经历了城市的发展、繁荣、衰败和再生的过程，其在城市化进程中商业模式的演变可以帮助我们看到中国房地产行业的未来。二是学习先进同行怎么做。那些主流从业者，都是穿越经济周期活下来的，商业模式一定是成功的，且被反复验证过，值得学习的。于是我们找到铁狮门、汉斯、西蒙这一类公司进行了广泛交流。

麦肯锡：你认为过程中有哪些特别值得纪念的里程碑？

张旭：从时间上来说，2013 年是比较好的时间点，因为当时美国经济开始爬坡，房地产业有比较大的想象空间。我认为最值得纪念的有两个项

目。2013年2月，我们选择与铁狮门合作，共同开发位于旧金山的公寓项目。从0到1，万科进入了美国市场。第二个值得纪念的里程碑项目是曼哈顿的“东53街100号”。这两个项目确立了万科海外业务商业模式1.0版本，即选择门户城市、选择最优秀的合作方。但从整体来看，我们会从战略高度去观察和研判每一个经济体的运作和发展趋势，对欧洲、日本等不同房地产市场也将展开布局，以便做到广泛参与和深度学习。

说到底，选择国际化与万科自由开放、勇于创新、学习先进的企业基因是一脉相承的。代表中国企业在全球行业中占有一席之地是我们长久以来的愿景。在每一个发展阶段，万科始终会针对自己的短板和未来的需要，寻找先进标杆对标学习。行业过渡到白银时代，万科提出了要转型，怎么转？国内没有现成的模式可供借鉴，只能到成熟市场上学习。

麦肯锡：目的实现了吗？国际化对于万科有哪些战略收获？

张旭：“走出去”让我们更清楚地看到了中国房地产行业的未来趋势，万科新十年战略里所有转型背后都有着国际化探索过程中的所见、所学和所想。成熟市场城市化进程中产业升级、城市更新演变对行业的启示，这是最大的战略收获。从工业时代到金融业、服务业主导的时代，大量新兴的房地产需求在产业升级中应运而生。万科跳出开发行业，选择坚持与城市共同发展，将自身定位从住宅开发商转变为城市配套服务商，密切关注新的细分市场机会。同时，我们看到了城市的规划给房地产业带来很多机会，大城市的更新、产业集群的效应等等。这些都直接影响到万科未来的

战略。

学习商业模式和管理理念，这是第二个收获。我们之所以坚信商业地产现在和将来都是很重要的业务，是因为看到了美国商业模式的发展规律。我们从美国持有型和经营型 REITs 发现，房地产金融可以让资产变轻，打开更大成长空间。美国的房地产市场 50%是机构投资者，20%是可证券化资产 (REITs)，开发商只占 10%。经营性资产管理的比重比开发大很多，市值最大的绝对不是住宅开发商。目前中国房地产金融领域还处在起步阶段，未来必然更多地与资本和金融接轨，从不动产向资产管理转型。中国未来的资管市场规模不可限量。

麦肯锡：这些收获和知识对中国房地产行业有哪些启示？

张旭：我认为与中国房地产业的关联度还是很高的。欧美市场房地产行业发展到现在，已经走过若干个周期，而中国房地产业还没有完整地穿越一个周期。过去一二十年，因为居住刚需，中国房地产开发商占绝对主导，一直做增量市场。随着行业逐渐进入存量时代，如果还在开发上滚雪球，持续规模化量产模式，有一天你会发现市场越来越小，风险越来越大，很难穿越经济周期。

那么，中国房地产业的未来机会在哪里呢？成熟市场给了我们很好的启示。我们要把过去新增的几百亿不动产流动起来，经营起来，这才是未来价值创造的来源。比如城市的更新改造、增值服务、功能转换，这里面蕴藏着无限的机遇。这一条路，美国、英国，发达市场都走过了。从住宅

开发商向城市配套服务商转型，这是万科的一次自我救赎，很难。

很多人认为，开发利润多好，买地就能赚钱，为什么要去做很痛苦很难赚钱的新业务？一定会有动摇和反对，因为大家对原来的发展路径有依赖。但是必须要有勇气离开舒适区，摆脱既有路径。研讨万科新十年战略时，大家吵得很厉害，原来计划四个月确定新战略，结果讨论了一年半才取得了共识。未来万科要围绕不动产和城市配套服务两条线，而不是只聚焦住宅。

麦肯锡：万科在海外市场秉持怎样的治理理念？怎么管外国团队？

张旭：不靠管。“不管”才是最好的管理。首先，用人高度本土化。房地产业是非常本土化的行业，我们一开始就决定要组建一支彻底的本土团队，而不会从国内派一支队伍过去。而且招人不是说只要是美国人就可以。在纽约做地产，就要更进一步锁定纽约本地人。因为美国的房地产行业非常分散，光纽约就有两三百家小型开发商，我们的要求是对纽约的每一个街区了如指掌。现在万科美国公司共 11 个人，包括总经理，全部是土生土长的纽约人。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34016

