

制品质之城的 DNA

# 万科杭州“城市配套服务商”的进化力解析

“金融或大型商管公司从业背景,持有型资产投、融、管、退全周期的统筹规划”——近日,万科杭州发布了布局 2018 人才市场的“诺曼底计划”,需求列表全部的职业类型中,产城、养老、教育、泊寓、美好家等非住宅业务的需求占到了近六成;而排在列表首位的资产管理职位,赫然写着如此的能力要求。

这条信息在人们的注意力被 2017 年杭州房地产市场格局出现

重大改变、万科杭州成为杭州市场第一吸引时,显得并不起眼;但综合审视这些信息不难发现,其背后隐藏着一个城市经营主体借时代大势指数级扩张自身格局的路线图,意义和影响远超于房地产领域。

从房地产行业到城市发展,当前的时代主题是由增量时代向存量时代过渡、消费升级。杭州,正是这些时代风向最重要的指示标之一。从携“后 G20、前亚运”势能引领城

市国际化和城市再升级,到成为中国人才净流入榜首城市,再到唯一连续 11 年入选中国最具幸福感城市,杭州的时代大势推动了对城市生活产品与服务品质要求的持续飞速提高。这一切给城市开发和服务企业带来了巨大的机遇和压力。

而万科杭州作为“城市配套服务商”的成功进化,使其在杭州这座标志性城市的巨大机遇之前占据了有利的位置,“三好住宅”实现年度

回款逾 300 亿元,为万科华东 22 城 1500 亿元回款总额贡献了两成;产城、产办、商业、长租、养老、家装、教育、物流、“轨道+物业”等复合业务快速成长,支撑着万科杭州成为了“即售+持有”双轮驱动的“全科优等生”,正在形成综合能力出类拔萃的“核心竞争力”。

解析万科杭州进化的基因,对所有向城市经营服务转型的企业都将有所启示。

## 锤炼内力 “产品与服务主张”领跑品质之城

2017 年 11 月中旬,“2018 品牌杭州·生活品质总点评”活动启动。这是每年一度杭州人品评生活所得、总结“品质之城”建设成果的盛会,由杭州市相关部门、杭州市发展研究中心等单位主办,迄今已经走过了 13 个年头。杭州这座城市对生活品质的追求,贯穿古今。

为杭州提供人居产品,企业无不标榜品质。作为一直盘踞城市三甲的本地名企,绿城集团提出了成为“理想生活综合服务商”的愿景,滨江集团以“精致、完美”为基本价值观念和质量方针,其他如融创、龙湖、金茂等领先企业也都在进入杭州市场时高举“品质”的大旗。杭州的人居产品市场,是一个需要不断刷新品质才能生存的竞技场,所有企业都如逆水行舟,不进则退。

万科杭州 2017 年回款突破 300 亿元、以销售金额 281 亿元登上杭州市场业绩榜首的背后,正是产品品质的持续跃升对杭州人居要求的呼应乃至带动。2012 年,“三好住宅”理念首先在万科杭州提出,杭州品质和万科制造为全行业瞩目,万科杭州与绿城、滨江两大本地龙头占据杭州市场前三的局面得到了进一步巩固。

如何在此基础上更进一步?2015 年下半年,万科杭州集中获取多块土地,面临同一时间内运营多

项目的情况,急需一套体系化的方法论,指导并帮助更高效地开展项目。万科杭州公司总经理李宽带领团队提炼并总结出的一套适应杭州市场特点的“核心工具”,用于对未来项目形成普遍指导,实现“三好”理念的高效落地和持续进化,扩大在产品与服务品质上的领跑优势。

这套“核心工具”先在郡西澜山项目进行了初次打样,为此万科杭州进行了一系列新的探索。例如,为确保客户获得资源最优化,对地势的坡度、建筑彼此之间和与湖山的关系、日升日落的轨迹进行全面考虑,保证每套房源的采光和景观品质;对每一平方米户型、每一处层高都仔细地推敲,甚至逐个论证每间地下室是否有足够采光设计。这些新的探索获得了强烈的客户反馈:阁楼设计顶层实现不损价,带地下室的底楼甚至较标准层价值提升。“尊重业主的资源,采用



万科融信·西雅图

全资源设计理念”等 22 条理论指导和行动指南,组成了万科杭州三好住宅业务的核心工具——“产品与服务主张”。

“产品与服务主张”的成型,让万科杭州对“三好”理念的落实和创新得到了系统性的提升,并引发市场和客户对人居形态和标准的全新理解和选择。被称为“V8”的项目群普遍实现了市场溢价,2017 年万科·公望澜山、万科·劝学里、万科融信·西雅图等项目旋风般售罄。

不仅如此,“产品与服务主张”在提出后的每一次实践中都在自我迭代,每一步迭代都催生全新的客户生活体验。

2017 年上半年,万科新都会·1958 项目首先落地了文化艺术主张;良渚文化艺术中心作为社区文化高地开馆运营,发展至今已成为服务于万科杭州公司的文化品牌的核心依托,未来也将被打造成城市

级的文化生态平台。2017 年初,星空项目联合阿里云进行的社区智慧化试点,开启了阿里云全屋智能云家居系统在玉泉、溪望、西雅图等项目中的一系列升级应用;2017 年万科首个科创生活住区西雅图,联手阿里智能充分挖掘落地智能家居系统,通过人脸识别、家中自动布防系统等智能化应用,实现约 25 类 90 项住宅性能;结合云书房、云健身 box、转角咖啡馆等配套,构建起了高度契合、充分满足科创人群生活特点、服务需求的国际科创生活住区;2017 年下半年,万科杭州关于智慧化的探索从住宅社区向产业园区进行延展。据了解,2018 年万科将与阿里智能在智慧社区和智慧园区领域展开更为深度的合作。万科杭州产品与服务品质、市场认可度跨越式提升,也推动“产品与服务主张”一步步内化为万科杭州的企业基因。

“杭州这一品质之城对于人居产品和服务的极致追求,一方面对企业提出了极高的要求,另一方面也为志于锤炼品质的企业提供了一个彰显价值的平台。”李宽这样看待杭州这座城市与万科杭州在品质追求上的相互激发。“是杭州这样的城市文化,激励着万科杭州一次次刷新品质的标杆,促成了‘产品与服务主张’的诞生。”

## 持续进化 以创新拥抱时代之城

万科杭州产品与服务主张进化的过程中,有一个标志性的事件。2016 年 8 月,未来之光项目团队在规划设计阶段自发地提炼了项目设计层面的产品与服务主张。“对公建项目做开放型设计,激活城市”“考虑时间维度,对商铺进行成长型设计”“在设计前期,与社会资源对接,提前挖掘运营价值”等 11 条主张,传承了产品与服务主张的核心理论,又创新总结了对未来之光作为“轨道+物业”开发模式的综合性项目服务城市价值的思考。

这个事情,让团队意识到“产品与服务主张”的实践和深化,正在推动团队自觉进化、以综合效益更大化为标准,“产品与服务主张”在每个员工意识层面进行着潜移默化的渗透。这正是万科杭州得以把握住杭州城市升级机遇所必需的素质。

国家信息经济中心和创新中心,是《杭州市城市总体规划(2001-2020 年)》中确定的发展定位。“努力使杭州成为具有全球影响力的‘互联网+’创新创业中心”“构建更具竞争力的人才集聚机制”“深入构建全要素创新生态系统”等政策方向的确定,开启杭州新经济的兴起和人才涌入大潮。城市对助力产业发展、提升生活服务的需求极大地扩容。作为城市配套服务商和城市经营者,万科杭州能否顺应这种改变?这不但决定着万科杭州能否获得更大发展,也对杭州的新经济能否坚实成长产生影响。

2017 年 11 月 23 日,“2017 发条节暨城市创新大会”在万科坤和·黄龙万科中心举行。杭州市西湖区相关领导在现场感受了黄龙万科中心开辟展示窗口、提供交流平台、牵头资源合作的服务所激发的强大产业活力,“黄龙万科中心,是一次楼宇经济转向知识经济的有力探索,更是西湖区孕育产城融合、推动示范城市经济发展的重要契机。”

黄龙万科中心是万科杭州为推动板块新经济跃升而打造的“知识

城市创新区”,目前已吸引了蚂蚁金服、美图、众安保险 3 家独角兽企业及有赞科技、百度钱包等近 50 家新经济企业入驻,为约 3000 办公人群提供商务服务。之所以能够赢得众多新经济领先企业的青睐,正是因为黄龙万科中心以新的服务模式,支撑起了一个适于知识创业创新、协同发展的生态环境;

以线下体验店的形式为互联网企业提供产品与服务的展示和宣传窗口,给予新产品第一时间融入城市的机会,形成产研展商结合模式,使互联网企业能够快速高效地进行消费触点收集、产品迭代更新;

通过引入企业成长服务平台“星商汇”,对接万科全球资源,针对入驻企业在全发展周期中所处的阶段,提供高适用性的服务支持;举办各类交流活动,帮助企业拓宽视野和合作外延;

提供适合高知识人群工作节奏、生活习惯、消费模式和品质要求的 24 小时完整的生活解决方案;设计充足的活动场地,举办各类城市活动,刺激板块乃至城市活力;

应用代表城市发展趋势的开放设计理念,实现了商办写字楼群落与周边环境的互联互通,带动板

块对新兴经济趋势的认知,加强了对周边浙江大学等区域人才资源的联系和吸引。

“万科杭州未来的成功,更多的在于能否敏锐地把握住杭州城市升级和用户新消费需求,拓展新的发展空间。顺势而为,积极实践,市场和用户就会给予更多的回报。”2017 年,万科杭州在产办业务上的重大突破印证了李宽的这番话。除黄龙万科中心外,万科杭州还布局了运河、良渚、奥体三大万科中心,形成了 4 大核心产办鼎立城市重要板块的格局;连同产城公司管辖之下的 2 个产业小镇、1 个产业园、5 个万科生活广场、13 条新街坊商街,万科杭州运营管理总资产超 200 亿元。

不仅如此,万科杭州的商业写字楼物业管理服务已经迈出了外拓的脚步,在杭州地区托管阿里巴巴乐佳大厦和蚂蚁金服总部。这一发展路径与万科杭州的随园养老服务业务相似相通;创新驱动,迅速在项目中进行先试,并反复迭代,形成日益成熟的运营管理和标准体系,进而规模化扩张和向外输出运营。

万科杭州的随园养老服务业务在实践中日益完善,已进入成熟模式快速增值和跨区域外拓的发展阶

段;2016 年,“随园之家”社区居家养老服务中心在杭州、宁波开办百家;2017 年,随园养老服务业务不仅与杭州市钱江新城投资集团、众安集团、杭州钢铁集团、浙江大学服务科学研究中心等拓展合作关系,还进入了南京、无锡、苏州等长三角城市,经营收入破亿元。

“没有养老地产,只有养老服务。”李宽对万科杭州多年来从不曾以养老的名义圈地的骄傲证言,同时也道出了万科杭州养老服务业务取得一系列成功,为城市配套刚性服务的原因:真正以创新意识呼应城市老龄化趋势和社会服务需求。

创新驱动、服务城市发展需求也成为其他新业务催生和发展的共同基因。这样的基因驱动下,在产品与服务主张的激发下,万科杭州复合业务体系自主进化、自然生长出各自的产品与服务主张,产品与服务主张进入 2.0 时代。以“产品与服务主张”的思维去思考各业态标准并完善主张,已经成为整个万科杭州团队的自觉共识,这应该会成为万科杭州的城市配套服务与城市需求同步进化,在“后峰会、前亚运”窗口期赢得机遇的重要动力。



杭州泊寓万圣之夜

## 双轮驱动 全能选手赋能未来之城

2013 年,万科确定“城市配套服务商”新定位;2017 年底,万科提出做“美好生活场景师”,作为对“城市配套服务商”的注解。其逻辑导向是迎合城市升级的需要。用万科集团董事长、首席执行官郁亮的话说,“万科希望能够在新的时代下成为一个优秀的企业,顺应时代的趋势。”

城市升级带来的需求复杂性必然引出城市配套服务业务的多样性。在杭州,万科的业务体系已延伸进产办、产城、租赁住宅、商业、养老、教育、家装、物流和“轨道+物业”等众多领域,涵盖城市生活的方方面面。这种从 1 到 N 的进化,既是客观需要的驱动,也是主动前瞻的布局。万科杭州正由此成为一个服务城市的“全能选手”。2017 年杭州市场榜单衡量的还只是以住宅为代表的即售型业务价值,无法涵盖万科杭州当前的发展局面;在产办、产城、租赁住宅等为代表的持有型业务上,万科杭州链接人群、驱动经济,对城市产生了更大的影响和价值。而持有运营型业务的壮大,使得万科杭州真正进入了双轮驱动的发展阶段。这可以说是城市空间由增量时代向存量时代过渡阶段的一大标志性的事件。

无论是万科杭州产办业务首个投入运营的黄龙万科中心,还是正规划建设中的运河万科中心、奥体万科中心、良渚万科中心,对城市建设存量进行更新换代,以产业整合和服务推动产业升级,为城市赋能,驱动城市发展都是重要看点。这正是万科产办、产城业务定位“城市核心竞争力的驱动者”的体现,也彰显了万科杭州产办、产城业务“激发各大区域活力及价值,将产业与城市不断融合,驱动城市更新升级,助力城市不断生长”的内在发展逻辑。

2018 年,万科杭州产办、产城业务将继续加速,尤其是将积极寻找机会开发运营大型综合性标杆项目。李宽透露,“希望我们从前面的产业规划到项目规划设计,到开发建设,到运营管理甚至资产退出全线条,都提供完善的服务”。

万科杭州产办、产城业务的快速发展已经证明,以城市发展趋势和刚需为自身发展空间,是城市经营主体强劲的发展驱动力。

以泊寓为代表的租赁住宅业务在 2017 年的迅猛发展,同样是万科杭州与城市互相赋能的结果——在 2017 年正式入杭的元年,杭州泊寓仅 300 天就获取 16 个项目,房间数突破 6000 间;已开业 5 个项目,共 1421 间。

国家确定要“加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度,让全体人民住有所居。”住

建部门 2017 年已启动包括杭州在内的 12 个大中城市住房租赁试点工作,推进住房租赁市场的立法。一系列政策红利和市场刚性需求刺激下,住房租赁市场快速崛起。

具体到杭州,租赁市场的快速发展也是城市定位和经济增长给住房产业提出的重大要求。随着新经济的崛起,杭州成为全国人才流入规模最大的城市。2016 年,人才净流入占比排名 TOP20 的城市中,杭州以 8.90% 的占比遥遥领先。

如何让大量新流入的年轻人住有所居?万科面向年轻人的长租公寓品牌——泊寓的回答是,“打造有态度的青年社区,给城市青年更多可能”;以合理的租金让年轻人拥有一个优质生存空间,帮助年轻人解决居住问题及扎根城市问题,让年轻人在城市中的生活更具品质,共享城市发展带来的红利。

在万科杭州“产品与服务主张 2.0”的迭代升级中,杭州泊寓提出了包含“颜值观、服务观、社群观”三类、14 条的长租公寓业务首批“产品与服务主张”。安全、绿色、智能、社交等最易引发年轻人共鸣的关键点悉数涵盖其中。

以“产品与服务主张”为指导,杭州泊寓坚持在轨道交通旁、城市资源集中区域选址,针对泊友“衣食住行玩”多维需求量身打造“泊友定制”社区商业活力中心;同时提倡社区自治,让《社区公约》在每一个泊寓社区落地,营造泊友间良好的信任和互助氛围,推动建立社团、社群,让社区生活充满活力。

精峰泊寓发生的求婚事件成为了这一切完美的注脚。2017 年 11 月,一组特别的求婚照片在泊友圈疯传。照片中,万科泊寓·精峰社区整栋楼的灯光被精心点亮,形成一个大大的心形;在众多泊友的掌声和祝福中,泊寓租客李小姐的男友向她求婚。“我想这辈子都不会忘了这一天!全泊寓都在帮他助攻,不嫁也得嫁了。很感谢泊友们为我们做的一切,感恩我的幸福有你们的见证。”

如今,泊寓已经成为了一个青年安居、社交、学习的综合性社群场景。在这里,泊友火锅趴、泊友夜跑会、泊友侦探社等青年社交场景不时上演。

“租赁住宅是万科杭州总体发展的一个重要的战略支点。这个市场太大了,持有的资产规模也会很大。”李宽透露,未来,万科杭州还将推出除泊寓以外的其他租赁住宅形态。在住房租赁市场的风口、通过服务城市青年实现自身与城市双向赋能的路上,万科杭州显然已经先胜一筹。

## 观点

从开发商到城市配套服务商,万科杭州的转型不再仅仅从自身战略出发,而是更深度地融入城市和时代发展的大背景之中。经过三年多实践,万科杭州已成功转型为增量和存量“双轮驱动”的全科优等生,初步拥有了全面市场领导力,在局部创新领域打造出了新的核心竞争力。这为房地产企业在行业转型、城市升级、消费升级等多重背景下,如何更好地把握机遇、积极适应政策调控、主动拓展新型多元化业务,给出了一个很好的参考范例。



杭州的四个万科中心