

解析：万科鼓励“辞职创业”的深意

2015年4月16日
CRIC 研究中心
www.cricchina.com

研究员/沈晓玲 俞倩倩

2015年4月15日中午，万科内部发文《万科集团内部创业管理办法》，鼓励员工在万科生态圈内创业，协助万科构建、丰富生态系统，为客户创造价值。

该《办法》有三大实施要点：一是在创业的业务范围选择上，必须以“城市配套服务商”为导向，且以轻资产、服务类、技术类业务优先。二是明确了利益共享、风险共担的业务模式，单项目万科出资额不超过3000万，且原则上创业员工出资额不应低于万科出资额。三是在资源支持方面，会对创业团队给予一定的倾斜，但内部创业均不得使用万科品牌。

■ 调动员工积极性，促进业务全铺开

万科此次出台《内部创业管理办法》表面上是对员工创业的激励和支持，可是分析其创业选择的业务范围，我们不难发现，“城市配套服务商”正是万科未来的转型方向，积极扶持此类创业项目对于其集团主体业务的促进不言而喻。且倾向于轻资产、服务类、技术类业务也反映出万科未来拓展的战略重点。

之所以发布此《办法》，我们认为，主要是基于以下几点原因：一是为了挖掘内部创新能力，充分调动员工积极性。郁亮曾经说过，“人才是万科的唯一资本。”万科正属转型之际，以创业方式“笼络”离职员工为万科的业务继续“添砖加瓦”，不失为另一种“留住人才”的好方法。二是“城市配套服务商”往往是基于住宅存量市场的，这意味着前期需要投入大量的人力、物力，以创业项目方式完成前期覆盖也是快速拓展业务的好方法。

■ 合伙模式再升级，“外部合伙”控风险

万科之前就曾推出过“合伙人2.0”，此次的《内部创业管理办法》更像是合伙人模式的再升级，只是将合伙由“内部”拓展到“外部”罢了。

万科在《办法》中就曾明确提出，单项目万科出资额不超过 3000 万，且原则上创业员工出资额不应低于万科出资额。我们可以看出，这实际就是一种以创业者为主导的变相“合伙”，利益共享、风险共担的思路贯穿始终。且投资标准中还声明，万科累计出资额不超过 3 亿元，这就意味着万科最少可支持十个创业团队发展相关业务，这样的试错成本是万科可以接受的，同时也给了创业者足够的才能施展空间。

同时，我们还发现万科的出资模式也是多样的，可能会通过股权、债权、可转债等形式出资。灵活多变的出资形式也为日后的战略埋下伏笔。可以大胆猜测，若创业项目日后发展良好的话，万科或许也会以股权人和债权人身份与创业者谋求进一步合作。

■ 创业激励实有限，后期效果待检验

仔细分析该《办法》对于创业者的支持力度，我们发现实际上还是非常有限的。

一是并未明确资源支持的具体范围，只是笼统的表明集团会有一定的资源倾斜，究竟是否可以落地让不可知。

二是规定创业员工出资额不应低于万科出资额。创业者将承担比万科更大的风险和资金压力，这样的规定虽然能使万科的利益更有保障，但无疑提高了创业者的进入门槛，有能力者很可能“望而却步”。

三是严肃表明内部创业均不可以使用万科品牌，这就意味着创业者实际上很难利用万科的品牌价值来获得渠道优势、客户资源等等，对于初期创业者的业务拓展而言，增加了不少难度。

创业本身就意味着巨大的风险和挑战，万科此举是否能达成理想的效果仍有待检验。但不可否认的是，合伙模式已经融入企业“骨髓”，并且日后必将得到更为广泛的推广和运用。

附：《万科集团内部创业管理办法》

一、业务约法

1、原则

- (1) 业务开展必须符合“城市配套服务商导向”；**
- (2) 项目有益于万科生态系统建设；
- (3) 业务可复制，并具备形成规模的可能性；
- (4) 坚持市场化竞争原则，不损害万科利益。

2、资源边界

- (1) 仅限于支持司龄超过 2 年的内部员工创业；
- (2) 创业员工需辞职创业。参与经集团试错会批准创业项目的离职员工，可保留离职前的 EP 积分。两年内创业员工可选择回归万科。

(3) 内部创业不使用万科品牌；

(4) 在市场化原则的前提下，对创业团队给予一定的资源支持和倾斜。

3、投资标准

- (1) 单项目万科出资额不超过 3000 万，万科累计出资额不超过 3 亿元；**
- (2) 原则上创业员工出资额不应低于万科出资额；**
- (3) 万科可能通过股权、债权、可转债等形式出资。**
- (4) 轻资产、服务类、技术类业务优先。

二、管控流程

- (1) 由创业者准备《商业计划书》报送至集团投资对接人；
- (2) 《商业计划书》由集团试错会决策；
- (3) 根据项目投资规模及经营属性一事一议；
- (4) 对规模较大项目保留审计权利。

免责声明

数据、观点等引用请注明“由 CRIC 研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。

关于克而瑞信息集团（CRIC）

克而瑞信息集团，隶属于易居（中国）控股有限公司。作为中国最大的房地产信息综合服务商，以现代信息技术为依托的房地产信息及咨询服务为主营业务。克而瑞信息集团拥有中国房地产最大的信息数据库，构筑中国房地产上下游企业（包括开发商、供应商、服务商、投资商）和从业者信息的桥梁，形成资金、信息通路、营销、人才等各类资源的整合平台，为企业提供房地产信息系统、信息集成和解决方案的全面信息综合服务。

关于 CRIC 研究中心

CRIC 研究中心是易居旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，组件十年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止，已经连续五年发布中国房地产企业销售 TOP50 排行榜，引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域；还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份，规模已万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。