

# 郁亮的万科故事：目标并非市值 建万亿规模生态系统

■ 温斯婷

一直游走在理想与现实之间。在万亿目标下，郁亮一方面要搭建万亿大平台，让万科从“最大”变成“伟大”，另一方面则要继续进行带有理想主义色彩的探索，例如如何在互联网时代，赋予万科更多的想象空间。

“我内心一直在追求变化，所以不断在想，不断在变。那时我觉得变化就是理想。”

1988年，刚从北大毕业的江苏青年郁亮决定南下。两年后，他的人生轨迹开始和王石以及万科有了交集。当时，万科已经头顶“5100万元净资产”“上市公司”等诸多光环，而王石亦正雄心勃勃地要将他的公司打造成为多元化、集团化的军团。

有理想，是郁亮决定从大企业深圳外贸集团辞职加盟万科的重要理由之一。王石，自然而然扮演起了导师的角色。

27年后，2017年6月30日，郁亮从王石手中接过衣钵，正式成为万科历史上第二位董事长。

关于万科，旧的故事并没有结束，而新的故事才刚刚开始。

## 革自己的命

2013年5月17日上午12时35分，48岁的郁亮成功登上珠穆朗玛峰。这是他第一

次站上珠峰之巅，征服这座8844米的世界最高峰。

从一个不爱运动的中年“小胖”，到成功攀上珠穆朗玛峰的运动达人，郁亮用了三年的时间。在此之前，他也用了三年时间，来适应万科总经理这个新角色。

2001年，35岁的郁亮从财务投资负责人升任万科总经理。那一年，万科销售额只有24.49亿元。

自称“普通人”的郁亮，心中实则勇猛。

2004年4月，万科20周年论坛上，郁亮发布了万科2014年销售达到千亿的目标。彼时，万科销售额也仅为91亿元。3年之后，万科500亿元胜利在望，他便开始着手组建万科千亿级的管理平台和团队。

2010年，在连续第三年问鼎全球住宅企业销售冠军的同时，万科也成为国内首家销售金额突破1000亿元的房地产企业。

这比郁亮当时“壮着胆子”提出来的目标提前了4年。

千亿之后，万科该走向何方？郁亮强调，万科应从“规模速度型”转向“质量效益型”：“忘掉规模和数字吧。”

2014年，万科首次提出“白银时代”概念。“黄金时代我们只需要做两件事：一个是搭一个售楼部，二个是在大家的媒体上打一个广告，要是市场不太好，打一个折扣就可以

了。而现在呢？找客户是很难的一件事。”郁亮如此作比喻：黄金时代如少年青春期，而地产进入白银时代后，行业将会更加成熟。

同年，郁亮正式提出，万科将由传统的住宅开发商向“城市配套服务商”转型，同时主导推出事业合伙人和跟投制度，并抛出万亿大万科的宏图。

在“万亿大万科”的十年战略目标下，郁亮将万科的发展策略梳理为两条主线：一是适应城市发展变化的需求，从单一住宅开发商转为城市配套服务商，紧紧围绕城市需求，比如商业、物流、产业办公等；二是适应客户不断变化的需求，拓展养老、度假和教育等产业。

“房地产行业真的需要改变了。与其被别人革命，不如革自己的命，这样的话至少可以选择死的方式会好看一点。”郁亮说道。

## “只谈市值，格局小了”

2017年6月30日下午5点4分，万科2016年度股东大会上，董事会会议以11票选举郁亮为第十八届董事会主席。此外，郁亮将兼任万科总裁、首席执行官。

“如果说没有王石主席就没有万科，那么没有王石主席也就没有万科的郁亮，王石主席如同伯乐一样发现了我，如同老师一样培养了我，如同英雄一样激励着我。此时此刻，



我对王石主席和万科充满感恩和感激。”

向来沉稳内敛的郁亮，在这一刻也忍不住哽咽。

经历了多个阶段的跨越式发展，万科的销售额在2016年达到3647.7亿元，但略低于恒大3733.7亿元销售额，让出了第一宝座。

不当“一哥”的万科想讲一个什么样的故事？作为这个故事的主讲人，郁亮在股东大会上坦承了自己的责任与压力。

在郁亮所描绘的未来蓝图中，万科将始终坚持城市配套的服务战略，建设服务于客户、城市发展的生态系统，在巩固核心业务的基础上，继续拓展物业服务、商业、教育、养老、度假、产业办公等业务。同时继续完善事业合伙人制度。

郁亮表示，对万科来说，万亿大目标指的是达到万亿级别的水平，在每个领域都能做到有影响力，能数一数二，对社会贡献也是万亿级别，“不是市值，谈市值管理，是格局小了。野心当然越大越好，但万科的万亿计划是

要建立一个万亿规模的生态”。

“未来如果楼市不可预测，那万科只能更好地服务客户。”郁亮相信，未来万科仍然会成为为数一二的商业地产企业。

作为万科第一大股东，深圳地铁集团董事长林茂德在股东大会上明确表示“不会干预、也不会参与万科的具体业务”。而面对“今后在拿地或其他方面，万科能否得到深铁更多资源”的提问时，郁亮的回答十分斩钉截铁。

“万科靠能力行走江湖，不是靠资源。我觉得伸手要钱是可耻的，我觉得万科有能力获取优质资源，我们也毫不怀疑深圳地铁会给我们全部资源，我们不存在竞争的关系。我们希望深铁要约束自己的手，做好自己的事情。”

就在王郁交接的前一天，万科以551亿元拿下广州广信房产旗下的拍卖资产，其中核心资产为位于广州市核心区域16宗可开发土地。

# 北京现代：我们一直没有失去信心



■ 吴晔

“我们对自己抱有的信心，将使别人对我们萌生信心的绿芽。”

6月22日下午，与北京现代副总经理兼销售本部副部长吴周涛及其同事深入交流后，笔者不由地想到了拉罗什富科的这句话。

面对上半年车市的惨淡，面对自主品牌迅猛崛起，深处寒流中的北京现代正在沉着地稳步调整，积蓄力量，不只为应对发展中的危机与困境，更为下一个15年前瞻布局。

“过去这三个月，北京现代经历了非常大的挑战，压力很大。但是，我们一直没有失去信心！”泰山压顶，吴周涛仍然表现出北京现代人一如既往的自信，也用一个个故事和布局，让我们看到了复苏的希望。

## 突来的变故

“我们的客户不见了！”习惯了高歌猛进的北京现代经销商，3月份突然遭遇了前所未有的恐慌。

据吴周涛透露，4S店进店量在3月下滑了50%，大概只有10人左右，甚至连续几天店内没有人，而正常时期，4S店每天进店量20-30人。网上的销售线索跟正常相比也下滑了50%-60%。

雪上加霜的是，由于本来库存就不小，在突然市场变化以后，经销商手中库存激增。此外，这期间到了承兑汇票期，面对潜在的资金断裂风险，经销商非常恐慌。再加上销售顾问这个行业流动比较频繁，忠诚度并不高。多层因素叠加下，北京现代经销商的信心降至冰点，有可能崩盘的担忧在整个经销商体系蔓延。

## 稳定人心、增加信心

重压之下，如何才能走出困局？虽然突来的遭遇让人措手不及，但是

为了提升外界对于北京现代的信心，北京现代取消了原定在上海车展发布小型车瑞纳的计划，临时换成发布能够代表北京现代品牌形象的新一代ix35和全新索纳塔。也提前发布了本定在15周年庆时公布的新服务品牌。

多重措施并举，北京现代整个终端的销售逐步在增长。据北京现代透露，4-5月，销量初步触底回升，分别达到了4.8万余辆和5.5万余辆。

## 内部的反思

发展上的挫折不但给了北京现代教训，也让其深刻思考：是什么原因导致了这种局面？经过分析，普遍认为，问题很大层面来自于内部。北京现代这么多年，一直发展非常顺风顺水，一路高歌。内部对于市场变化或者是对于市场危机意识不足。没有居安思危，思想没有跟着市场在变化，还是原来做法。一直是做百万辆以上的企业，惯性思维非常强。

“通过讨论让员工找出存在什么问题，或者怎么去改进，更多让大家意识到企业现在遇到的困难，我们需要在思想上去调整，我们重新找回到北现当初创业的精神和激情，让每个员工意识到北现需要改变，通过这样一些做法为了内部激发大家信心。”

## “坏事变好事”深耕本土化

这次的曲折，在吴周涛看来，也不完全是一件坏事。通过这样事件发生之后北京现代内部做了很多调整，带来很多变化，也带来发展机会。

首先在产品研发的调整方面，不是简单建立一个烟台研发中心作为强大的支撑，更是在产品研发中，包括产品立项、到设计、到定价等各个环节，北京现代一线销售研发人员都参与其中，真正满足中国消费者的需求。

伴随着中国智能互联网技术的发展和新能源汽车的加速推广，如今中国企业的很多技术已经非常领先，自主品牌在互联网、电动车方面均走在前列，并且得到用户认可。于是，北京现代的本土化从采购、配套环节开始本土化，选用本土配套企业。尤其在互联网应用方面，北京现代已经开始和国内的科大讯飞进行语音识别和控制方面的合作，全新ix35等车型互联网方面也都与本土的科技企业百度、阿里巴巴展开合作。

“让一个外国企业，用中国的电池，用中国互联网技术，这是很大的突破。把这次不好的事情变成一个好的事，未来的反映速度和应对市场这些措施会更加地快。”

基于“真正满足中国消费者”的共识，北京现代会迅速改变原有的产品布局与目前的市场发展不太匹配的不利局面。

“今后，北京现代的产品理念会往大型化、高端化、智能化发展，这些在明年新的产品设计理念里会有所体现，北京现代的内饰也曾经受到批评，明年内饰会高端化，科技感更强。”

后记：如果我们要判断一家企业是否是一个稳定和成熟的企业，首先要观察的是，它在经历行业危机中的表现如何，怎样度过成长中必定会遭遇到的陷阱和危机。对于成立15年的北京现代来说，这样的经历未尝不是一件好事。

# 董雪兵：县域能否科学发展 关键在贯彻五大发展理念

■ 祝姚玲

五年来，浙江省嘉善县积极探索县域发展新路径，成为县域科学发展的样本。这一样本是否具有可借鉴性，对其他县域发展有何启示，会如何影响全面建成小康社会？

带着这些问题，记者特别邀请浙江大学区域协调发展研究中心副主任、中国西部发展研究院常务副院长董雪兵教授进行解读。

## 嘉善走出县域治理发展新路径 具有可借鉴的普适性

记者：嘉善最近五年的发展有何特色，可以用哪几个关键词来形容？

董雪兵：长期困扰县域治理的主要问题是随着GDP增加的同时，生态环境被破坏、有限资源被过度开发利用、高层次人才留不住引不进。而嘉善，可以说是以自己的方式破解了县域发展的瓶颈制约，探索出一条县域治理科学发展的新路子。

具体而言，是在经济发展新常态下，以五大发展理念为指导，坚持以人为核心，坚持以生态文明建设、经济转型发展、城乡统筹建设、文化建设、基层党建为着力点，推动县域经济转型、社会转型、城市转型与政府转型。

最近五年，嘉善无论在经济总量上，还是在互联网应用方面，北京现代已经开始和国内的科大讯飞进行语音识别和控制方面的合作，全新ix35等车型互联网方面也都与本土的科技企业百度、阿里巴巴展开合作。

记者：跟其他很多县域一样，嘉善也曾面临资源少、人才少的困局，它的成功能否说明县域发展已迎来新的发展机遇期？

董雪兵：嘉善的破局有特定的区位优势，也有可借鉴的普适性，说明县域可以通过充分发挥各自优势，不断深化改革，创新发展体制机制，从而创造良好的发展环境来吸引人才为我所用。

大城市周边的一些县域，应充分发挥某一区域中心城市的溢出效应，利用比较优势主动对接大城市产业发展的短板，以体制机制改革和创新倒逼传统产业转型升级，寻求经济发展新动力，拓展经济发展新空间，破除“资源少”的困局。

同时，加快中心城市和县域间基础设施网络建设，提高公共服务水平，以产业集聚吸引人才，以宜居的生活环境留住人才，破除“人才少”的困局。

## 县域能否科学发展 关键在贯彻五大发展理念

记者：嘉善样本的出现，对其他县域发展有着怎样的启示和借鉴意义？

董雪兵：嘉善的县域发展有几个特色：一是优势互补，开放包容，利用毗邻上海的区位优势，在产业定位上选择互补合作而非同质竞争；二是坚持创新，勇于破除体制机制藩篱，以分类动态管理、差别化政策支持为特征的《工业企业综合绩效评价》倒逼企业转型升级，全面激活市场活力；三是统筹协调，以基础设施建设为突破口，统筹城乡一体化，大力发展现代农业；四是推进公共服务均等化，在教育、医疗、卫生等各公共服务领域接轨上海，实现公

共服务均等化。

嘉善的经验启示其他县域，县域科学发展关键是要充分贯彻落实五大发展理念，探索出每个县域不同的发展路径。

首先，县域科学发展是一条创新发展之路，不断创新体制机制，才能吸引更多人才，集聚更多优质资源；

二是，县域科学发展是一条协调发展之路，要不断推进城乡统筹一体化，不断缩小城乡发展差距；

三是，县域科学发展是绿色发展之路，要用“绿水青山就是金山银山”重要思想为指导，用好自然资源发展经济；

四是，县域科学发展是一条开放发展之路，要盘活内外各种资源，不断拓展县域发展空间，实现与周边区域发展的差异化；

五是，县域科学发展是一条共享之路，需以基础设施为突破口，增加公共品供给，依托大城市资源推进城乡公共服务均等化。

## 未来的县域发展 将进一步取决于内在发展动力

记者：未来县域发展，相比以往会有什么不同？

董雪兵：过去，县域发展往往以县城为中心、乡(镇)为纽带，农村为腹地，各个县域独立发展，县域之间、县与市之间呈现更多的是竞争关系。

而未来的县域发展，总体上会呈现开放、多元、协调，彼此之间所更多的是合作而非竞争，同时，将更加注重公共服务均等化，因为优先提高公共供给和改善制度质量的地方将快速获得产业集聚效应和产业升级效应。此外，将重视人力资本储备，如何吸引人才将成为县域发展的重点内容。

记者：评价县域发展好坏的标准将是什么？

董雪兵：当前，我国的经济发展阶段由资本和劳动力驱动型逐渐向创新驱动型过渡，评价一个县域发展得好不好，其标准除了传统的经济发展水平外，关键还看其内在发展动力(活力)是否有可持续性。就指标而言，除了经济发展程度、社会发展程度、环境生态保护程度、居民幸福程度，还包括研发投入、人力资本水平、经济外向度等，后几个因素用于衡量其是否具有内生动力。

## 探索县域治理发展新路径 事关全面建成小康社会

记者：县域治理发展走上新路径，对全面建成小康社会有何影响？

董雪兵：“郡县治，天下安”，县域治理在国家治理中扮演着社会发展稳定器的角色。相对于市场，县域无论是在空间体系，还是经济社会发展上，都呈现出分散性特征，更具有复杂性和挑战性。同时，县作为最大的战术单元和最小的战略单元，是区域发展和全局发展的基石，是推进城乡一体化的关键。

县域治理是中国特色社会主义实践道路探索中的重要环节，探索总结出具有普适性、可持续发展性的县域治理模式，将对全面建成小康社会，实现区域协调发展具有重要意义。