

# 拥抱互联网的万科十年愿景:4000亿房企 plus

陈哲 廖杰华 宋磊

万科素来被看作是中国少数几个“站在珠穆朗玛峰上”的公司之一,它自己也是这么认为的。这一点,曾经带着一个感叹号,现在变成了一个问号。

近几个月,万科霸占了十年的房企销售冠军宝座,核心业务所处的住宅市场遭遇天花板,创新业务似乎还微不足道,肖莉和毛大庆等明星高管相继离职。在几乎每天都在发生奇迹的商业世界里,这些负面迹象似乎叠加出了明确的信号。

郁亮和王石基于此所发表的言论频次超过以往,其中被传得最广的一句话是,“万科要乱三年。”但很少有人真正知晓,掌管超过2000亿规模企业的大脑在怎样思考。

从1984年成立以来,万科用20年做到了100亿,接着又用10年从100亿做到了2000亿。其业务规模的复合增长率超过了30%。住宅主业还有多大空间?将在哪些方向上创新?如何建立一套新的组织形态应对市场和战略的变化?对万科而言,这些是最核心的问题。

但在万科成为一家千亿公司时,中国只有6家民营企业达到了这个规模,而其他5家都无关地产。怎么转型,万科在国内没有参照系。放眼国际,郁亮的结论是:全世界的房地产企业,到目前为止还没有一个转型成功的。

柯达和诺基亚们的没落,被很多人解读成创新者的窘境。现在,这个贯穿商业史的难题高悬在中国地产业龙头的额顶。

不过,现在他们开始投下砝码。万科董秘谭华杰说,“住宅仍然是我们未来十年的主业。”

万科一份内部报告显示,中国住宅市场的增幅将急剧衰减,但万科可以通过将市场占有率提高一倍,从而获得7%左右的复合增长。在这样一个相当于中国GDP增速的基础上,万科把创新的热情转向互联网。

腾讯、小米们成为万科的重点考察对象,他们令人咋舌的市场占有率,对有意进入数个地产细分市场的万科,是关键性的启示——只有天花板和市占率的乘积足够大,才足以承接这家2000亿公司的转型。

而万科内部的合伙人机制尽管争议重重,但毫无疑问影响着行业内的所有玩家。地产第一阵营里已经出现了龙湖、碧桂园甚至央企保利等仿效者。在同一个市场,他们面临相同的问题。

可以想象的是,十年后的万科可能是这样:在股权层面,代表万科合伙人利益的盈安合伙将对公司产生比原来管理层更大的影响力;在传统业务上,住宅还会占据50%份额,年销售额将超过4000亿人民币,总体市场占有率超过6%;以消费地产、产业地产以及延伸业务为代表的新业务群将贡献另外数千亿级的营收。

这一切的前提是万科能摆脱当下的窘境,转型成功。万科已经有了自己的答案,但没人知道那是不是正确答案。

## 住宅天花板:从30%到7%的尴尬

这个行业进入了哪个阶段?“泡沫论”、“崩盘论”以及由王石本人引发的“拐点论”都

**提要:**十年后的万科可能是这样:在股权层面,代表万科合伙人利益的盈安合伙将对公司产生比原来管理层更大的影响力;在传统业务上,住宅还会占据50%份额,年销售额将超过4000亿人民币,总体市场占有率超过6%;以消费地产、产业地产以及延伸业务为代表的新业务群将贡献另外数千亿级的营收。这一切的前提是万科能摆脱当下的窘境,转型成功。万科已经有了自己的答案,但没人知道那是不是正确答案。

在过去十年中代表了某种思潮。龙头万科过去的回应显得“简单粗暴”。“中国住房还在短缺阶段,这样的房地产市场会有问题吗?”

但2013年发生的三件事,让万科决定认真看待市场容量的问题。

根据万科内部推算,2013年中国已经建成的房屋加上在建房屋的总量除以中国城市家庭的户数,比值第一次达到了1。这意味着中国已从一个住房短缺国家变成供求基本平衡的国家。

对万科触动颇大的第二个因素是移动互联网。当微信取代短信成为人际沟通的第一工具时,万科开始意识到时代变了,需要认真思考在移动互联网时代,传统企业应该怎么做。

“未来十年,住宅依然是万科最重要的传统业务,商办物业能不沾就不沾。”谭华杰说。问题是,万科也明白,传统住宅业再想追求规模的高速扩张已无可能。

从总的开支和销售面积来看,住宅已遇到天花板。“2011年-2013年是中国住宅开工面积的顶峰,之后很难再达到如此高度。但开工面积会先持平一段时间,然后缓慢下降,直到进入一个新的稳定水平,但和2013年的最高点约有20%-30%的降幅,时间点会在十年左右。”谭华杰表示。

至于价格,谭华杰认为房价高速增长已经结束,但还没到顶,“从历史经验看,未来十年,除了个别城市外,房价应该都会继续温和上升”。

## 万科的空间还有多少?

谭华杰对记者说,万科现在的市场占有率不到3%,发达国家的龙头企业多数在6%左右。“这个业务做到头,也就一倍左右的增长”。

市占率实现一倍增长,而整体市场的销售总金额将处于平稳状态下,这就意味着,如果以2014年2151亿元的销售总额估算,万科在住宅业务上的天花板是年销售额4000亿左右。如果将住宅业务增长折算成未来十年的复合增长率,这个数字大概是7%。而过去二十年万科业务规模的复合增长高达30%。

从30%的增长,变成7%左右的增长,很难满足投资者的胃口。

谭华杰坦承,从行业整体趋势看,未来几



年回报率和利润率都将小幅下降。“万科要争取做到利润率不下降,甚至略有上升,我们的回报率(ROE)在2013年前后达到了历史高点,希望未来可以突破,而非天花板”,谭华杰说。

## 互联网时代增量:愿景与沙盘

从过去看,万科能够拥抱变化。这与其公司治理结构有关。中国民企的天花板,常常就是老板个人的天花板,但万科高度的职业经理化,则避开了这个怪圈。这使得万科能够在不同发展阶段,针对自身需要解决的问题,向不同的企业学习。

创造了新领域、新玩法的腾讯,给万科首脑们带来的另一个震撼,是对市场占有率的理解。“我们曾经以为市场占有率不可能达到10%-20%,但腾讯做到了。”万科已经在探索如何在传统业务和新业务中实现赢家通吃。

谭华杰强调了一些原则,首先客户永远是目标、归宿和出发点,这一点会更极端地强调。其次,客户最高性价比会更加透明,这就需要更关注的标准化。还有,万科产品线很丰富,但苹果、小米的成功提供了一种新的可能。

万科的高层看准了一些未来可能出现快速增长的方向,且自身具备优势。地产新业务上,主要包括两个,一个消费地产,一个产业地产。

万科选择新业务,都和传统业务在能力、资源上强相关。郁亮曾对万科新业务提出要研究“新对手”和使用“新方法”,实际上就是希望利用万科的传统优势,在新领域中获得优势,比如将优势服务能力嫁接到创业园业务。除了地产创新业务,万科也在开拓物业、家装等延伸业务,其中未来发展最快的可能是物业。

这是万科第一个独立出来的事业部。“物业最成熟,从竞争力上我们也最有信心。”谭华杰说,接下来,包括商业公司在内的一些业务也将垂直化的独立改制。

## 新十年支点:事业合伙人

2004年,当20岁的万科成为一家100亿规模的企业时,曾经展开过一次“畅想30岁”的工作会议,千亿规模成为当时十年规划的

目标。2014年,万科召开了一次史上规模最大的工作会议再次畅想未来十年,郁亮演讲的题目是《事业合伙人》。

作为合伙人制的总设计师,郁亮有过精妙的解释:“掌握自己的命运,(与股东)形成背靠背的信任,做大我们的事业,分享未来的成就。”郁亮自己在发表那次演讲前后,用前一年税后薪水861万元中的绝大部分,买进100万股万科A。这一消息披露的2014年3月10日,万科股价上涨4%。

截至2015年1月底,万科事业合伙人总持股比例已高达4.48%,成为万科第二大股东。对这家股权高度分散公司而言,这种安排,可抵御像当年“君万之争”事件致使公司控制权旁落的威胁。

事业合伙人可溯源至早年万科的“经济利润奖”。2008年,万科的ROE(净资产收益率)降低到12.65%,这是一个仅比当时中国社会平均收益水平高一点点的数字。从机会成本的角度,它意味着万科并没有为股东带来收益。那一年,万科提出从规模速度向质量效益转变,并采用EVA(经济增加值)为指标考核管理干部的绩效,即经济利润奖。

此后,万科的ROE出现了持续增长,到2013年已经高达19.66%。但多方因素令万科股价在那时开始下跌。“跌了之后,股东有意见。但我们无法改变资本市场的偏好和波动。我们能做的,是建立一个机制让股东相信,管理团队和他们是一起的。”公司高层决定,由郁亮为代表的200多名职业经理人从二级市场购入万科股票,进一步绑定经理人和股东之间的利益。

大部分合伙人的跟投资本,来自经济利润奖。万科管理人员的年终奖分成两个部分,一部分是绩效奖金,另一部分是经济利润奖金。符合合伙人资格的经理人,每年的经济利润奖金按照不同级别,扣除不同的额度,放入资金池,用来购买万科的股票。

按规定,用来购股的资金有三年锁定期,它还意味着一旦合伙人离职,理论上拿不到这部分奖金的。这个关键性的设置,在内部引发了不小的反对。

刘洋是一位北京万科的中层管理者。他在2015年节后签署了合伙协议,“全集团开视频会议,一线公司设置分会场。先听郁总讲合伙人是什么,总部管理层带头把合同签了,一线公司跟着签,大家都排着队上去,签完就

收掉了。”

与2014年相比,这位中层管理者的经济利润奖金比例被提高了,意味着他短期内失去了更多的现金奖,“就像挂在兔子前面的胡萝卜,它永远在眼前,但是拿不到。如果你符合合伙人条件而不签字,公司会考虑调整你职位。”刘洋说,只有准备离职的人,才会拒绝这份协议。

对于一些管理者的犹豫,万科总裁郁亮去了所有的一线公司跟大家谈话。郁亮说:“如果你自己都没信心,那你为什么还选择在万科呢?”

万科高层也承认,机制有很多需要改良的地方,比如随着合伙人的数量不断增加(已由最初的200人变为2500人),合伙人的权利和义务需要进一步明确。“我们准备成立持股合伙人大会,有这个自治组织决定这笔资金的投资及分配。”谭华杰说。此前,万科委托了一家叫盈安合伙的有限合伙企业来托管合伙人的资金。

合伙人制度背后的“共担共享”机制,让管理层看到了更大威力。多层次架构和个性化市场间的矛盾,令决策效率成为万科这类大公司的难题,在项目层面引入合伙人的“跟投制度”,大大缓解了这一矛盾,并改变了一线管理者运营时的立场。“你要买地,你必须跟投,跟投的上限理论上可达到项目投资峰值的9%。”谭华杰介绍,它是一个5%+4%的概念:5是3+1+1,项目公司、项目所在一线公司和区域公司的管理者,必须跟投3%;该一线公司其他人可跟投1%;除此以外的万科所有员工,也可以跟投1%。对前两类跟投者,公司可以提供一倍的杠杆,这就是另外一个3+1,即4%。

项目合伙人在万科中基层受到了欢迎。“因为确实可以赚到钱”,一位万科深圳公司的员工殷平告诉记者,他在2014年7月在深圳项目“第五园九期”中跟投了5000元,到去年底已经分红7000元,郁亮告诉他们,这个项目的回报可能高达4倍。

“每个公司,跟投方案都不一样。马上要开盘的好项目,甚至还得摇号。有些项目要拿地,按照公司测算必须募来多少钱,募不够,说明大家都不看好,上面就不批准。”

“这对一线经营公司的人来说既是动力也是压力,因为全公司的人都在检验你。”殷平说,“郁总还会教大家,你们跨区域跟投项目,不能只看他们的报表,他们肯定做的好看,还要看账。”

“过去,设计师不管成本,做产品的不管销售,现在要跟投,他们就会去考虑业绩的优化,减少浪费。”谭华杰说,“全行业的收益率都在下降,我们不仅不能下降,还得往上走,靠什么?就是这个合伙人制度。”

当然,并不是每个跟投资项目都像“第五园九期”那样受欢迎。今年2月,北京万科竞拍“北七家”的一幅土地,报价47亿元,按照测算,万科北京公司仅部门经理级别个人就要投80万,“我甚至都祈祷中不了”,上述北京万科中层说,“北七家”最后被绿地拿走,自己“长吁了一口气”。

更多开拓新业务的路径和机制,可能还在郁亮们的脑海中或者公司闭门会议室里盘桓,直到它们真正被搬出来的那一刻,人们才会知晓,遑论成败。

(应采访者要求,刘洋、殷平为化名)

# 一汽高管贪腐:开奥迪4S店需千万打点



张伟

2012年6月,一汽-大众销售公司原副总经理静国松因经济问题被吉林省纪检部门带走调查,调查结果显示,静国松涉案金额数千万元人民币。

从静国松案开始,三年来,多名一汽高管被调查,一汽高管贪腐内幕不断浮出水面。

## 静国松的4S渠道吸金术

无论是汽车市场供不应求的年代,还是这几年供大于求、总体产能过剩的时期,由于资源稀缺,合资品牌和进口豪华车在中国车市持续热销,4S店一直保持超高的投资回报,奥迪4S店更是公认的“稳赚不赔”的买卖。

但想要通过厂家的经销商资质审批,拿到销售权,开一家奥迪4S店,非常不容易。据业内人士透露,想开4S店,必须“多方打点”厂家,申请一家奥迪4S店,“多方打点”的花费一般在600万-1200万元不等。需要打点的对象,既包括具有最终签字批准权力的厂家最高负责人,也有合资外方,“掮客”等。

作为长期掌管一汽-大众销售公司销售大权的副总经理,静国松无疑是需要“打点”的关键人物。

据媒体报道,2011年春夏之间,南方某省一家大型汽车城的董事长,为了能够开设奥迪4S店,组织了一支数十人的庞大队伍,对口公关一汽-大众奥迪的渠道建设部门,历经数百万元的运作费用和持续近一年的公关努力,“上天入地,各方求告,最终才得以成功。”

有媒体报道称,静国松大概就是因为收了

钱而没有办成事,最终被举报才东窗事发的。

静国松被调查后,媒体对一汽-大众内部通过4S店渠道非法渔利的情况进行了挖掘、曝光,称之为“各有各的高招”。

比如,实权层面的人物有权力批条子(大批量直接提供紧俏车于指定4S店),批车型(给指定4S店特批畅销车型),批折扣(比如一汽-大众所有车型的8折金卡),并将“非商品车”化为商品车,或者将“商品车”化为磁板车(即碰撞残次车),以次充好,或者以好充次,从而长期固定从某些4S店经销商手里获得隐蔽回报。

所谓“非商品车”,是指车企为新品上市而进行的试乘试驾、路况、零部件及技术测试、商演及意外磕碰,或正常概率残损而形成的非直接商品流通车。

有媒体报道称,静国松被调查后,一汽-大众及一汽集团涉案人员多达10余名,牵涉金额过亿。

## 炙手可热的周勇江,“拿下他就等于赚到了钱”

静国松案带给公众的冲击散去不到半年,一汽贪腐案再起波澜。2013年4月,有媒体报道称,一汽-大众汽车销售公司原总经理、一汽集团原副总经济师周勇江等多名高管被带走调查。

曾被誉为“捷达神话”缔造者的周勇江的贪腐,同样和汽车经销商有关。

2014年9月,周勇江经吉林省高级人民法院二审裁定,受贿罪成立,获刑15年。其多年旧部,同案者,北京汽车集团有限公司全资子公司北京鹏龙行汽车服务贸易有限公司(现

更名为北京鹏龙行汽车贸易有限公司)原总经理熊伟,获刑12年。

法院认定,周勇江与熊伟总计收受1800多万元贿赂,绝大部分来自汽车经销商。

据媒体报道,一位叫蒋宗平的湖南商人,是周勇江、熊伟两人共同的、最主要的行贿人。周勇江的妻子、熊伟的妻子都是蒋宗平控股的一家汽车销售服务有限公司的股东;2007年至2012年,该公司以“分红”的方式,总计向周勇江家和熊伟家支付了799万余元和377万余元的“红利”。此外,周勇江和熊伟,各自还有多笔单独的受贿,行贿者来自河南、广东、北京等9个省份的10多家公司。

“投桃报李”,周勇江、熊伟利用职务之便,在一汽-大众、一汽奥迪4S店、北京奔驰经销商等审批及经营方面,为行贿者多次提供帮助。

与静国松一样,手握审批权的周勇江、熊伟同样炙手可热。一位业内人士向媒体坦言:“拿下他们,包括其他汽车企业类似职务的人,就基本等于赚到了钱,这是业内几乎‘半公开的秘密’。”

## 再打“三虎”,还与销售有关

2014年7月底,中央第十三巡视组对一汽集团开始为期一个月的专项巡视,其间,一汽集团再有两名高管落马。

2014年8月26日、29日,中央纪委监察部网站先后发布消息称,一汽-大众原副总经理兼销售公司总经理李武、一汽-大众奥迪销售事业部副总经理周纯涉嫌严重违法问题被立案调查,一汽集团原副总经理安德武因涉嫌严重违法违纪违法,接受组织调查。其中,安德武被

调查时,已退休6年。

上述3人都曾经负责过一汽的汽车销售工作。

安德武2008年退休,曾任一汽集团总经理助理、一汽集团副总经理,并同时担任一汽马自达汽车销售有限公司董事长等职位。

在2002年、2003年私家车消费兴起之际,李武掌舵的一汽-大众销售公司风光无限,最风光的日子莫过于2005年新奥迪A6L的推出。有分析人士表示,周纯此前最高职位为一汽-大众分管网络的副总经理,更早期才为一汽-大众奥迪销售事业部副总经理,按中纪委公布的职位来看,周纯出事应该主要和其分管奥迪有关。

有媒体报道称,上述三高管被调查或许与2012年曝出的静国松案件有所牵连。

国药准字H46020636

## 快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销