做中国企业的思想者

企业家日报·中国职业经理人

ENTREPRENEURS' DAILY　China Professional Managers

统一刊号:CN51——0098　邮发代号:61——85　第 059 期　总第 7871 期　2014 年 3 月 8 日　星期六　甲午年 二月初八　投稿推荐邮箱:cfqbwz@163.com　热线电话:400 990 3393　新闻热线:028-68230696　责编:杜高孝　版式:吉学莉

让“米粉”告诉你 小米神奇成长的轨迹? A2

温州民间融资条例实施 **民间借贷迈出阳光第一步** A3

柳传志寄望两会: 应给民营企业家明确的政治身份 A4

美女 CEO 强韵淇的 **成功之路** B1

封面话题

不确定性的年代 万科的焦虑与压力

2014 年,对于万科,将是一个特殊的年份。业界估计,2014 年万科销售额将超过 2000 亿。这意味着,这家世界上最大的房地产开发商仅仅用 5 年时间,就完成了 1000 亿到 2000 亿的跨越。

然而,在这个充满不确定性的时代里,这样的速度和规模却只会让万科感到压力和焦虑——万科面临的不仅行业“天花板”的时间逼近和资本市场的看淡,更有面对互联网改变传统产业的革命浪潮。

1 住宅行业增长极限的“天花板”已现

这是一个随时可能出现颠覆者的时代。那些曾经创造无数辉煌的核心竞争力正在成为企业的束缚,不改变就意味着死亡。在过去时间里,郁亮带领万科的管理层团队,先是造访阿里、腾讯总部向马云、马化腾等人请教,后到海尔参观访问,听张瑞敏和海尔执行副总裁周云杰的演讲;2014 年的春节刚过,2 月 11 日上午,郁亮就带着 80 多名万科员工、11 名中城联盟的朋友赴小米取经;在万科的总部,会不时看到来自不同领域的专家,为万科的管理层讲课,包括身为 90 后的马佳佳在万科的演讲——房地产迟早被颠覆,90 后压根就不买房!

2013 年,许多房地产企业取得了大丰收。然而,在地产的饕餮盛宴之后,行业的天花板也越来越近。一个官方的数据是:中国劳动年龄人口在比较长的一段时间,至少在 2030 年以前,会逐渐稳步减少。与人口数量高度相关的房地产业,非常敏锐地感觉到了行业“天花板”的存在。2013 年 7~10 月,郁亮等众多地产大佬不断提起“行业天花板”的话题。这意味着:如果万科坚守主业做住宅,在不久的将来,将面临这一市场增长的“天花板”。

增长的极限在资本市场也有了反应。数据显示,万科的股价在 2013 年 1 月 30 日达到最高值 12.49 元,而 12 月 31 日,却收在了 8.03 元。与此同时,机构投资者在 2013 年三季度大幅减持万科股票,Wind 数据显示,三季末万科机构持股比例降至 37.98%,与年中相比,机构共减持 12.58 亿股,持股比例下降 13%。但在万科股价屡创新低的同时,以搜房和世联地产为代表的地产服务业股票却继续飙升。2013 年,搜房网的股价涨幅已高达 218%。在国内上市、从事代理业的世联地产涨幅达到 50%,从事房地产网媒的三六五网涨幅也达到 47%。

万科的股市表现,折射出的不仅是资本的偏好,也折射出行业未来的图景。

其实,从 2009 年万科宣布进入商业地产开始,万科的转型就开始。然而,拥有千亿规模的庞大身躯,要想顺利完成转型并不容易。一旦转型失败,现有的庞大土地储备、已经发展成熟的产品线、乃至于发展成型的房地产开发团队和管理架构,都将会变得“面目全非”,甚至可能让企业步入危机,这无论对于万科,无疑是难以承受的风险。

2 行业领跑者后总有跟跑者

在转型的道路上本就充满不确定性,而更多的地产龙头企业趁着市场规模急剧膨胀,到 2013 年年末,除了万科,保利、绿地、万达、恒大、碧桂园、中海 6 家也跨过千亿门槛,和万科站到了一个新的起跑点上。

千亿房企不断增加,万科行业老大的地位开始受到威胁。尽管万科表示过“万科不怕被超越”的意思,但又有谁愿意看着多年的老大位置被别的企业代替?据说绿地集团董事长、总裁张玉良的 2014 年新年愿望之一,是把万科从房地产行业老大的宝座上拉下来。其实,;略加分析就会发现:万科的老大位置被替换绝非是不可能的事。从销售面积看,2013 年,绿地以 1660 万平方米的销售面积位列第一,碧桂园、恒大在销售面积上也已经超过万科。从销售额看,碧桂园 2013 年的销售业绩增长速度达到 153%,首次超过千亿。业内人士估算,如果 2014 年碧桂园的销售增长幅度继续超过 70%以上,对万科的冠军地位将形成不小的冲击。而绿地房地产业务 2014 年的目标是销售额达到 2400 亿元,那样的话,房地产业双“两千亿”格局将首现。

事实上,除了绿地、保利等 6 家企业,在转型的大军中,还有世茂集团和绿城集团一类企业:目前他们销售规模还没有达到千亿,但却已在深度变革。在这个房地产业进入战国的时代,一切皆有可能。如同战国七雄的时局一样,在战国时代初期还是战国七雄中最弱的秦国,在商鞅以及其后的政治人物的不断变革之下,秦国一跃成为天下最强的国家。所以谁又能保证:通过深度变革,世茂集团和绿城集团等企业不会创造可能长远改变整个行业的现有模式,后来者居上呢?毕竟,在未来,对这些企业起决定性作用的,并不是他们目前拥有的土地储备、产品或者团队,而是企业根据市场变化,在商业模式和管理架构上调整的能力。

3 向何处去? 看万科如何破局!

变化形成了宇宙,也成就了如今的世界。在物竞天择、适者生存的规则下,并不是庞然大物就能基业常青。相反地,不论是生物的进化史还是企业的发展史,都曾经充满了不能适应环境而灭亡的庞然大物,前者如恐龙;后者如通用和诺基亚。

一直以有远见著称的万科不可能意识不到危机的来临。几年间,万科进军商业地产、养老地产、挥师海外,一些细微的变化已经在悄无声息地进行。

但是,海外市场尚未为万科的销售业绩带来贡献。在旧金山与铁狮门签署合作开发协议后,郁亮也说,“国际化”并不是万科第四个十年的标签,国际化对万科只是一种探索和尝试,需要较长的时间来逐渐完成,万科未来十年都不可能把主要业务放在海外市场。

而养老地产蛋糕虽然诱人,但经过几年的探索之后,盈利模式却让涉足者困惑不已。万科养老地产项目是北京房山试点的“万科幸福汇”,不过,万科相关项目负责人均表示,养老地产项目在关于适老化的设计建设方面已不是问题,问题是后期的医疗、护理等服务配套还跟不上,这一大软肋的结果是养老地产还是看起来很美。

观察万科的商业地产项目,三大商业产品系列“万科广场”品牌、写字楼“万科大厦”品牌、社区商业“万科红”品牌等都在运作。但房企在商业地产领域的疯狂扩张,万科耳边不停响起的是饱和的警示。

没有远见会在将来死去,但无视眼前的盈利却可以让一家企业迅速面对死亡的威胁。万科真正要破局的,是在转型中完成资本和利润点的逐步转移。事实上,除了商业地产和养老地产,万科在许多方面做了实验:比如第五食堂、万物仓、幸福驿站等一系列小区配套。在杭州良渚这个万科的大实验田,万科推出了“村民卡”,持有“村民卡”,可享受业主班车、小区门禁、村民公共自行车、商家消费等各类免费或有偿社区配套服务内容及业主专属权益,实现小镇生活的“一卡通”。于是,当 2013 年 6 月末,郁亮在西安全国媒体见面会上透露“城市配套服务商”是万科的转型目标之后,当 2013 年 10 月底,万科成为徽商银行未来的大股东,被业界称为前所未有的产业方向选择时,万科做社区金融的决心似乎已定。这是万科做社区金融的一小步,是万科学习美国铁狮门“地产运营公司——到服务公司——再到投资公司”的发展路径的第二步的开始。

不知是由于这些探索和尝试短期内还无法起到提升其业绩的作用,还是急于在互联网和移动互联网改变传统行业浪潮中找到出路,在经历了向索尼、新鸿基地产和帕尔迪之后,万科历史上的第四次学习浪潮悄然开启。

据公开消息,除了腾讯和阿里巴巴之外,郁亮还率万科各部门负责人拜访了一家高科技公司华大基因,它是全球最大的基因组研究中心。“IT 技术和 BT(生物)技术深刻影响着人类的生活,王石董事长提出万科未来将在服务和技术两个方向进行转化升级。”郁亮在华大基因的讲话很是耐人寻味。没人知道这两个方向的转化升级最终将带着万科走向何处,但这些却给万科再造产业链提供了很大的想象空间。

业内人士观察:万科下一步的商业模式将与苏宁、阿里巴巴、菜鸟网络等的商业模式如出一辙,将产业链的上下游全线打通,利用万科充沛的金融资源为其提供服务,吃定供应商和业主,以获得更高的利润。不出意外,万科在搞定银行金融通道后,下一步定会和互联网公司合作,将这种金融服务变得更加便利化、互联网化,符合现代消费趋势。随着万科转型的深入,其发展模式、经营思路、组织结构和企业文化四个方面都将面临彻底改变。而这种改变,无论是重塑自身还是浴火重生,都不会云淡风轻。

(潇棋)

Iphone,android 手机扫描二维码下载安装

企业家日报微信公共平台二维码　企业家日报社手机客户端 APP——太阳岛二维码

“90 后”压根儿就不买房

马佳佳说,自己是在 2 月上旬左右受邀前往万科,讲了一点年轻人的生存状态和经历,对房产的态度,大约两个小时。她说,当时的反响比较正常。

然而,当这份演讲 PPT 以《“90 后”压根儿就不买房》为题传遍微信圈后,马佳佳变得和房市沾边了,她也成为了开发商老总们眼中的又爱又恨的人物。

马佳佳不能左右楼市,这是易居中国执行总裁丁祖昱撰文的观点,他近日撰文称不能让马佳佳左右房市,并就马佳佳的论点谈了三点看法:“90 后”不买房是个伪命题、项目做“细分市场和垂直领域”一定小众、房地产就是房地产,别老把未来前景和社区服务忽悠在一起。

但有一些开发商拥抱并接受了这些新鲜事物,华南一家开发商表示,他们愿意接受马佳佳新鲜的观点,这带来了很多的触动。

万科东部某区域的负责人对此表示,这背后是移动互联给营销工作新的启示,给这个时代带来变革。拥抱这些变革,积极响应这些变革,是他们的态度。

最近,玩房地产开发的不谈互联网都不好意思。就在马佳佳去万科之前,万科刚刚跟小米手机有过“亲密接触”,小米科技董事长雷军曾发问郁亮,“你们盖的房子价格能不能跌一半”时,郁亮也曾一愣。

但仔细思考后,郁亮觉得这个可能性不是完全没有。2013 年底,郁亮在一次内部演讲中说,他担心未来房地产行业会不会出现类似“小米”的搅局者,以互联网思维模式打破旧秩序,威胁甚至取代以万科为代表的行业模式。

“创新有一种说法,领先半步叫超越,领先一步就是死。”一开发商人士却称,目前的转型不能操之过急,房地产企业想改革成一家技术公司,或者迅速植入互联网思维,现阶段都不太现实。

对于马佳佳等新新人群所提出的营销想法,有的房地产业内人士甚至抛出了这样的观点,光是炒作并不能代表懂互联网,“从单个购房行为来看,很难。就靠你点个赞?还是靠你的淘宝评级就买一个?很扯。”

赞也好,嘘也罢,马佳佳已经成为热词,就连万通控股有限公司董事长冯仑近日也表示,“现在我们的性生活被一个‘90 后’的马佳佳在颠覆。”

现实是,浙江的一些开发商刚刚组了个团,准备这个周末去小米学习“互联网思维”。

在越来越多的“85 后”、“90 后”成为购房的主力军的背景下,开发商的这些改变,并不是一朝一夕发生的。比如,万科此前在杭州推出的一个楼盘,30 岁以下的购房者占到了七成,从前期产品定位的时候,就瞄准了年轻一族。75 平方米的户型、精装修,包括定价,都是符合年轻客群的需求。

但有时很难区分,这是年轻人的属性还是刚需。“调控才有刚需盘的说法,商业逻辑是,不管有没有互联网思维,卖出房子才是真道理。”王锋说。

这一说法得到了许多楼市业内人士的支持,“看什么楼盘挖掘什么客户,拿到一块地的时候就在想,要针对什么样的客群,开发什么类型的产品,营销手段在不断变化,可以引进互联网的思维做推广。”福建一家开发商人士说,探索的营销方式越来越互联网化。

“能改革的要么是社区商业、房地产金融,其他的都是小打小闹。”一名万科内部人士表示,他曾经操盘过多个成功的案例,其中不乏很多针对“85 后”的楼盘,不过,他表示,光是营销方式的改革,并不能算风暴式的行业变革。

(财经网)