



B01 | 2020.11.5 星期四
责编 戴琳 | 版式 王志钢 | 校对 小缪



万科云城泊寓



万科董事局主席 郁亮



万科上海区域区域首张海



万物云空间科技服务股份有限公司首席执行官 朱保全

今年的万科，挺年轻。

10月31日，在万科上海区域媒体见面会上，郁亮在关注英雄联盟总决赛，张海谈到了与辣目洋子合作带货，还有与新裤子乐队的联名新曲《就是不要妥协斯基》。万科，正在年轻化道路上一走到底。

媒体会上，万科上海区域首张海公布了上海区域最新数据，2020年1-9月业务实现合同金额1898亿元，逆市增长18%。上海区域涵盖浙江、江苏、上海、安徽、江西五大区16个城市，其中上海、杭州、苏州、南京、宁波、合肥等6个城市业务实现合同金额1225亿元。事实上，除了业务数据，这次发布会上的三个关键词，同样让人印象深刻。

01 一根筋

前段时间，万科发布的《一根筋》短片，寓意着万科要做“一根筋”的公司。这次媒体见面会上，郁亮仍然没有放过这个关键词。他穿着“筋厂制造”字样的白色T恤上台，并且毫不掩饰地坦白，上述短片是为95后准备的，万科正式要面对95后。

这种行为较为罕见，万科过往鲜有公开表露要接近某些群体。

“我们做过一个调查发现，95后对万科品牌无感，所以想能不能接近他们，从而能够更好地提供服务。”

更深层次的原因或许在于，中国的人口结构已经切实发生了变迁，这对于十几年前率先提出并笃信“长期看人口”思考逻辑的万科而言，毫无疑问产生了危机感。早在2018年年报中，万科就提及，90后比80后人口少3100万，00后又比90后少4100万，这在很大程度上会对冲掉城市化率继续提升带来的新增需求。

“我们的员工中20%已经是95后，我们服务的对象有25%是95后，他们正在万科扮演越来越重要的角色。”

在媒体会上，郁亮还分享了他对于“少子化”的趋势研究。国内26-50岁年龄段的人口，比95后（即25岁及以下）人口整整多了1.39亿，“人口的变化是慢变量，它很难改变，中国的人口低出生率已经到了非常危险的地步。我们是做企业的，这说明客户非常稀缺。”

与此相对应的，在媒体会上，郁亮不止一次提到，未来城市的概念怎么用年轻人听得懂的话说出去。在向年轻人靠拢这件事情上，万科绝对一根筋到底。

郁亮频繁向台下提及“一根筋”，事实上，“一根筋”也被写进了与新裤子乐队联动的单曲《就是不要妥协斯基》中。他接着说，在这一根筋里，好产品、好服务是面对不同的客户对象，而今天毫无疑问越来越多的年轻群体进入了万科的服务范围，用他们的角度思考问题，用他们习惯的语言、行为方式等，才有了一些万科年轻化的动作。

三十六岁的万科，正在拒绝油腻，一根筋向年轻人靠拢。

万科，要如何年轻到底？ 有好产品、好服务，就一定可以活下去

02 万物云

在消灭了毛坯房之后，这次，万科把物业也“消灭了”。确切来说，是将“万科物业”升级为了“万物云”。

万物云首席执行官朱保全在会上笑言：“上辈子作孽，这辈子做物业。”

谈笑间，万科物业却已经在万物互联的时代，站到了潮头。

对于万科物业升级更名的原因，朱保全说，在三十年扎根物业服务的基础上，万科物业公司“升维”成为万物云的条件已经成熟。从品牌角度看，“万科物业”应该保持专注，因此“万科物业”品牌将会作为住宅物业服务品牌继续保留。从科技的角度看，公司已有两家科技子公司被认定为国家高新技术企业，获得了上百项专利，具备了广泛的物

联网链接能力。因此，品牌升级，势在必行。

更名后，万物云作为“新物种”，与其它物业公司之间将不再是竞争关系，而是一种科技时代的合作关系。“选择做平台，就必须选择开放，但开放的条件是价值观一致。我们将联手价值观一致的合作伙伴，开始建立睿联盟合作平台。”

这是一个以城市服务为定位的全新品牌。对城市空间的发展方向，朱保全在今年5月的致全员信《新十年》中首次披露万科物业空间服务“三驾马车”模型完成搭建，包括“社区空间”“商企空间”“城市空间”。

要知道什么是城市空间，还需要身临其境。深圳南山，

有一座万科云城。这里的万科泊寓，有6000名26岁左右的年轻人，他们来自天南海北，工作在云城的科技企业、居住在云城的泊寓、消费在云城的购物中心。云城，就是万科为南山打造的城市空间。

这里是年轻人的空间，泊寓只允许18岁以上、40岁以下的住客租住，且每个公寓最多只能两人入住。这导致住在这里的，绝大多数都是刚毕业工作的大学生。年轻的租客为年轻的社区注入活力，年轻的社区为年轻的城市注入活力。

在深圳万科云城，我们看到了城市运营的一种可能性。万科在不确定的世界中，探索出的年轻化社区未来。

万科物业，把一个老行业做出了年轻态。

03 好产品

如果说前面两个关键词是“新动作”，那么“好产品”依然是万科的“底色”。

“好产品、好服务”在若干年前便成为万科的产品理念，这也是万科近两年提出“巩固提升基本盘”的重要内容。在2017年年报得到进一步深化，当时万科提及，住房回归居住属性，房地产回归实业属性，是“不可逆转的时代趋势”。在2019年年报中，万科认为踏实做好产品、服务等做法，是面对外部环境仍能实现长足发展的核心策略。至

2020年尤其是近两个月以来，外部环境复杂度进一步提高，“三道红线”令地产行业面临新的不确定性。

对此，郁亮表示，“三道红线”的影响力不亚于2002年土地招拍挂制度改革，他同时认为这是房地产“最大的两件事”。他将房地产行业分为三个阶段，包括2002年前的土地红利阶段，谁有关系拿地，谁就赚钱；2002年后的金融红利阶段，从资本市场获得愈多支持，金融手段用得越充分，就能买越多土地；“三道红

线”开始，金融红利时代结束，行业进入管理红利时代。

“这个阶段跟过去不一样了，所有企业再次来到了同一起跑线。因为都归零了，原来所有优势、所有做法可能都不是很成立了。”对此，郁亮抛出了万科答案：“但有一样东西是不变的，只要对客户好，有好产品、好服务，一定可以活下去。”“活下去，不是最低策略，是最高策略。”他补充道。和年轻人站在一起，提供他们喜欢的好产品，是郁亮眼中活下去的重要方式。（叶向远）