

万科郁亮与媒体共话—— 不断奔跑， 努力寻找下个春天的新活法

10月23日,2021年度万科集团上海区域媒体业务交流会上,万科董事会主席郁亮现场发表了对行业近期发展的基本看法,概括为十六个字:“尊重常识,回归常态,阵痛之后,仍有机会”。



1 阵痛

媒体业务交流会当天正逢霜降节气,霜降是立冬前的最后一个节气,但眼下的地产圈似乎早已提前入冬。

有关数据显示,今年上半年,地产行业整体的利润率指标已降至2015年以来的历史最低水平。房企销售也尽显疲态。数据显示,下半年以来百强房企销售承压,业绩

表现不及上半年及去年同期,7-9月连续单月业绩同比下滑,9月跌幅进一步加大,百强房企单月销售环比首次下跌,同比下降36.2%。

郁亮表示,尊重常识很重要,在迷茫的时候找到一些判断依据,比如物极必反这一常识。房地产行业在经历过去的黄金发展时期后,如今正回归到常态发展,回归民生行业,弱化“投资品”的属性。在这一过程中,房地产行业必然会经历阵痛。

郁亮指出,金融部门要缩表,要减少金融资源在房地产行业的

占比,这个数字从去年下半年就开始下降。“常识告诉我们,减肥很难,减肥成功都有很多血泪史。整个缩表的过程,就是把金融红利从房地产行业中去掉,就如同缩骨减肥一样,带来非常大的冲击,必然伴随煎熬的痛苦。因此,回到常态肯定会有阵痛,是非常痛苦、煎熬的过程。”从开发商层面来说,缩表就是要减少债务、控杠杆、去金融化。这一背景下,可以看到行业投资开工在下降,叠加前期拿的高价地,行业短期业绩肯定是受到重大冲击的。

2 转型

“隔行不隔理。”这是近期在万科流行的一句口头禅。在黑天鹅与灰犀牛齐飞的时代,互联网浪潮奔涌不息,传统地产行业在存量竞争时应对跨行业的“颠覆危机”,选择的是主动跨行业学习。正如郁亮在发言中所引用的两个案例——来自传统家电行业的“老伙计”美的,以及明星城市深圳。

当年家电行业竞争激烈,品牌众多,在经历过多轮行业洗牌后,一大批曾经叱咤风云的家电企业消失了,但美的、格力、海尔却越来越强。美的给予万科的启示是如何在白色家电产能过剩的红海中迅速收敛聚焦,强化核心产品,持续投入科研创新,以过硬的产品力和组织力重新建立竞争优势,成为常青标杆。

郁亮还举了深圳转型发展的例子:深圳伴随着改革开放而生,但深圳的发展也并非一帆风顺,从最初

的粗放型、低附加值的“三来一补”到崛起一批批创新科技企业,过往四十多年,深圳遭遇多次发展瓶颈,引起过无数次关于危机的讨论,才走向了世界创新城市的前沿。

郁亮提出,要去找并建立在下个春天支持企业活得好、活得久的基本能力。

万科从今年开始提出要加速转型发展,从“开发为主”转到“开发经营服务并重”,并启动了近十年来公司史上最大的一次组织架构调整。

一年前,万科对物业板块进行了大变革,万科物业集团更名为万物云,旗下社区服务、商企服务、城市服务三大业务板块设置单独的品牌,分别对应万科物业、万物梁行、万物云城。

据万物云 CEO 朱保全透露,经过一年的发展,万物云今年的收入将同比增长37.4%到250亿元,利润达到20亿左右。

地产开发高利润时代已经过去,郁亮指出,需要记住“安全比增长更重要,能力比规模更重要”,现在要找到一个跟黄金时代开发业

务体量上相当的业务太难了,即便是万科目前收入最高的物业板块。

房地产不要再留恋过去的那个黄金时代,这个时代已经彻底结束了。过去靠土地红利赚钱,第二阶段用乘法赚钱,用金融手段实现跨越式发展,这种赚快钱、赚大钱的时代真的结束了,以前能用钱解决的都不是问题,但今天,钱本身就是个问题。

不过,阵痛之后也还有机会。郁亮话锋一转:中国不再是短缺经济时代,各行各业进入了低增长时代,但也不是一点机会没有,也有空间和机会,关键在于做什么,能否迎合老百姓的需要。万科的发展有两条线,一条是和城市同步发展,另一条是和客户同步发展,只要被需要,就能活下去,如果有能力,还能活得更好。

在郁亮看来,天下没有做完的生意,只有没做好的生意。从家电行业和运动服饰行业可以看出,一个行业经过缩表的阵痛之后,仍然会有机会。而中国的房地产行业,从城市和客户的需求维度来看,仍有巨大机会。

3 奔跑

万科有个外号叫“万科运动员股份有限公司”。公司管理层和全体员工广泛参与跑步、自行车、羽毛球、足球、赛艇等各项体育活动。万科应该是最热衷运动的房地产开发商,也许郁亮并不想把自己完成马拉松上升到企业文化的高度,但不可否认的是,万科热衷运动的标签,早已如它的产品一样,备受关注。

在万科,从核心管理层到一线普通员工,从登顶珠峰到城市乐跑,奔跑是一种姿态,更是一种传承。

跑步,是万科人最熟悉的一项运动。每年媒体业务交流会当天早

上,郁亮都会进行长跑,这么多年雷打不动。这位56岁的万科掌门人登上过世界上最高的珠峰,拿到过运动健将证书,还在54岁时创造了3小时06分的个人全马纪录。

在房地产发展的跑道上,郁亮面对的难度和压力丝毫不亚于登顶珠峰,身为“教练员”兼“领跑员”,他需要一边研究着赛道上的风向,一边观察着万科各项竞技状态的变化。在如今的时代,脚步不停,才能不原地踏步;不断奔跑,才能拥抱第一缕晨光。

万科在产品的设计研发领域上不断“奔跑”,在服务的细节探寻中不断“奔跑”,在对社会的价值创造中不断“奔跑”,在企业内部管理和外部合作中,以“奔跑”为核心,不断向前。“奔跑”不仅是一种文化,更是生活的态度,也是这个企

业阳光健康的品牌内涵所在。

在过去的37年中,“奔跑”已经成为万科的日常。37年来,万科通过不断寻求突破、转型发展,在住宅开发、物业服务、城市运营、住宅产业化等方面,领跑全行业。37年来,万科一直通过不断学习前人经验化为自己的行动,来推动企业向前发展。

前人成功的经验、理论,只是对过去的总结,该如何往前走是更重要的命题。

面对眼下全新的机遇和挑战,作为领跑者的万科,和同行一样面临着如何找到新的发展渠道、路径与方法的问题。摸索出一条适合自己、适合中国企业的发展之路,成为时代赋予万科这样的行业领跑者的光荣使命。万科的奔跑和时代的奔涌,始终融汇在同一条道路上。

(孙晔)

270°观景阳台+自由方厅 旭辉禹洲铂宸府 演绎灵动墅质生活

随着时代的发展,人们对家中空间的需求逐渐变化,旭辉禹洲铂宸府打造餐客厅一体化空间,告别餐厅与客厅各居一隅浪费空间的时代,将客厅变革成为家庭厅。

一个承载了更多家庭成员之间生活的共享空间,集厨房、餐厅、客厅、敞开式书房为一体的方厅,包容了更多的生活场景,使得家庭生活更加温馨舒适。

孩子在客厅和长辈玩耍,在书房办公的男主人可以随时听到孩子的召唤。女主人在厨房忙碌,也可以随时回头看到开心的家人们。

自由方厅,让人们实现真正的家人陪伴,也能让一家人能够在忙于各自的事情同时照看到彼此,丰富的空间包容了更多的生活场景,使家庭生活更加温馨舒适。

一处优渥的居所,少不了阳台的存在。阳台,是一种生活情趣的表达。铂宸府270°观景阳台,与阳光不期而遇。让居家空间光线更加充盈,在一个空闲的周末,一张舒适的躺椅,一本未读完的书,一支轻缓悠扬的音乐便是一次心灵的度假。

在繁华与宁静间切换自如,阳台之外是草木繁茂的花园,阳台之内是放松心灵的港湾。约上三五好友一起畅谈天地,卸下生活琐屑放松心情或是打造成孩子的童梦天地。阳光下肆意玩耍,或是在喧闹的城市中,为父母觅得一份静谧,亲手栽种出一个花园,挽手听花野草的呓语。

270°观景阳台,通透采光设计,全方位无遮挡让阳光常驻,铂宸府自由方厅、270°观景阳台,灵动演绎家的更多种可能。

旭辉禹洲铂宸府270万起入席经开,450万起经开有墅,建面约103-123㎡墅区高层盛势加推,建面约139-225㎡经开院墅火爆热销中。