

郁亮主席在南方区域 9 月月度例会上的讲话

◎ 转载

当前南方区域的回款压力比较大，这不是因为南方区域做的不好，而是因为率先感受到了市场及行业变化，此外南方区域新业务发展走在集团的前面，这两点结合到一起使得南方区域的压力更大。在这样的宏观形势下，我给大家讲一讲集团正在做的一起使得南方区域的压力更大。在这样的宏观形势下，我给大家讲一讲集团正在做的。

四件大事：

一、第一件事：战略检讨

这是我们真正意义上第一次检讨万科的整个战略。尽管万科在 2012 年就判断行业进入白银时代、进入了转折点，但这只是一种预测，并不知道什么时候会出现真正的转折。而今天，我们可以说转折点实实在在到来了。在转折点上，我们曾经相信不会出现的東西都在出现，比如 2012 年我们的研究报告中提到：中国的地产调控千万不要成为韩国模式——买房凭票、卖房限制，因为当时我们认为中国市场经济改革经历了这么长时间，不可能走回头路了。但我们看到今天的限制非常多，已经超出了当初的研究。对于今天出现的问题，很多人认为是行业出了问题，最多认为是经济出了问题，难道只是行业或者经济出现了问题？今天我们所面临的转折是全方位的：政治、经济、国际、军事等方方面面。上世纪 90 年代实施宏观调控时，出现明星逃税被判刑的案例，为什么 20 年之后又出现类似的情况？因为在社会全方位进入转折点时，所有行业无一幸免，所以大家不要认为这仅仅是行业的问题。在这一背景下，我们必须对战略进行检讨，虽然我们所处的行业仍然有发展前景，但是我们做的事情必须要改变，必须要认识到社会的方方面面都进入转折时期。在这个时期我们应该怎么做？只有四个字：“收敛”和“聚焦”，这是应对转折点和不确定情况的最好方法。只有收敛和聚焦，我们才能应对正在发生的转折；没有收敛和聚焦，我们就很容易在转折点中被淘汰。这么做有可能会失去机会、错判形势，但这是我们的选择。这次三年事业计划书的制定把“活下去”作为基本要求，我们的战略围绕“活下去”而展开，这是最底线的战略，是“收敛”和“聚焦”的战略。这次战略检讨，希望大家充分意识到全方位转折的到来，我们所有行为都“收敛聚焦”到保证万科“活下去”。因此回款目标的

达成变得非常重要，6300 亿的回款目标是所有业务的起点、基础和保障，如果 6300 亿回款目标没有达成，我们所有的业务都可以停，因为这说明我们没有任何资格和能力做下去。从这个角度出发，当我们学会从底线去思考问题的时候，就很容易找到正确的方法。我们在对大形势的理解和认知方面务必达成一致，这样就不容易出现行为不一、方向不一的问题，避免了很多麻烦。集团要做的第一件事情，就是进行战略检讨，落实到事业部是三年事业计划书的检讨，落实到我们具体的业务操作是“收敛”和“聚焦”，以“活下去”为最终目标。

二、第二件事：业务梳理

战略检讨之后，总部做的第二件事是业务梳理。总部做业务梳理有 5 个底线要求。之前总部梳理的底线要求主要面向新业务，这次特别强调还应包括开发业务的梳理。之前我们对开发业务一直很有信心，现在看来也并非如此，因为我们中大多数人没有经历过 2008 年的政策调控，很多人对最基本的市场信号没有反应。在政策调控后，我们发现自己失去了发现客户的能力，产品力也在不断削弱，管理动作根本没有考虑如何应对政策调控，比如：不考虑一次性付款和分期付款的区别，更没意识到回款延迟或没有回款的时候给我们带来的损失，因此四个区域需要对开发业务进行梳理。

再看 6300 亿回款目标，今年还有一半多没完成。现在我们面对剩余 50% 的任务，大家觉得非常困难，但是 4、5 年前出现过更难的情况，但最终我们仍然实现了目标。我们为什么要对开发业务进行梳理？未来支撑所有新业务的现金流主要来源于开发业务；未来集团有序增长的任务相当一段时间内都将依赖于核心业务；万科 500 强地位的维持，也主要靠开发业务。对集团来说，我们关注这么几项基本工作：新业务发展、现金流、实现股东回报的有序增长、500 强地位的提高，而这些都将依赖于开发业务所以对开发业务的梳理是必要的。集团在去年开始谈有序增长的问题，遇到一线巨大的阻力和压力。我们知道行业转折到来的时候，我们需要开发业务来拉长有序增长的时间，来换得我们新业务发展的空间，来实现开发业务本质的调整。

如果按照目前的销售情况，集团年末会有 1000 亿的长期库存。对开发业务的梳理而言，我们关心库存问题、换牌问题。同时我们要梳理哪些项目在未来变化之后能做得更好，哪些投资不太慎重需要调整。当然我们更关心的是产品力和服务水平提升的问题，限价时代使得我们在产品力上不花功夫，但未来市场

有可能不会增长，总体市场规模仍然很大，靠什么让消费者选择你？要靠性价比、产品和服务的能力，在这一点上，大家要花功夫。当然，还包含建造效率问题。所以我希望我们大家补一补对于开发业务的梳理内容。

关于非开发业务的梳理，集团提出了 5 个基本原则：

（1）投入和产出的匹配问题，严重不匹配的项目必须要调整。毫无疑问做业务必须要投入，但在讨论投入与产出匹配的时候，也存在相应的问题。三年事业计划书第一次汇总汇报反映出所计划的投入远远超出公司可投额度，存在严重不匹配。我们有些业务是可以长期投入的，但是长期投入后没钱回来、没有产出，这样会拖累整个集团，所以投入和产出严重不匹配的业务，必须要调整。

（2）风险和收益严重不匹配的业务必须要调整。当时我们说 GE，当管理水平提高到 6 个西格玛的时候（即 100 万出 3.4 个次品的缺陷率）业务就算管理不错了。但对于今天万科的体量，这样的失误率是不可接受的。比如，滴滴的小概率事件却让公司命悬一线，碧桂园的一系列事故造成非常大的麻烦。我们可以问一下自己，我们是否存在类似的情况？正是因为诚实、低调、忧患意识我们才躲过一劫。类似的还有一些小概率事件，比如教育的性侵问题、养老的责任事故、在建工地的重大安全事故、政治上的负面事件等等，一旦发生，我们业务只有关门。所以对于小概率、高风险事件，我们需要认真梳理，如何确保风险可控。从自如的案例反思，这个行业的社会接受度为什么这么低：因为当前整个社会都倾向于反资本、反大企业，普通老百姓都把贫富悬殊、社会板结等问题都归结于大企业、大资本方，最可怕的是这是整个社会的共识，政府和知识界也站在普通民众这一边，来共同面对大资本和大企业。在这种转折面前，我们必须要对大规模、小概率、高风险事件保持敏感、确保可控。我们要认真做好事情、心安踏实、不求出名，因此集团梳理的第二个原则是风险和收益严重不匹配的业务需要进行调整。

（3）做了三年还没做成的业务不要再做。3 年都没做成的业务，在过去可能会再给 3 年的时间或者换个团队去做，但在今天需要对业务进行收敛和聚焦的时候，应该及时关闭。

（4）做了 3 年仍然靠万科内部资源内生增长的业务，也不要做了。这里的“资源”既包括万科自身的业务，也包括利用万科品牌做事。比如 EPC 业务，虽然业务发展的尚可，但是：第一，如果承接万科自己的业务，不体现任何收入的增加；第二，从如果目的在于从税收角度合理避税，这会损害小股东的利益，也不

成立；第三，如果是给同行进行代建，利用自己的品牌，这是坚决反对的。比如烟台给开发商代建楼盘，人家打着“万科出品”的名号卖房子是利用了万科的品牌，这也是严重侵占了万科的资源。除以上情况外，万科可以给政府进行代建，但是需要考虑政府财政压力下的资金回收风险。当初开展这项业务是为了提高万科的建造能力，包括装配式工业化等等。但如果万科没有独门秘籍，只是依赖和消耗万科自身原来积累的资源，就没有做的意义。所以说，开展 3 年仍然严重依赖于万科内部资源的业务，我们不做。

（5）出于奖金导向建立的能力中心，可以公司化运作，但不算业务。出于组织效率、优化编制考虑而成立的公司，也不算是业务。以上，是总部关于业务梳理的底线原则的思考，一线可以提出更好的业务梳理的指引和要求。

这里必须强调，在业务梳理过程中除了底线原则之外，需要提醒两点注意：

（1）产品和服务竞争力：如果我们的产品力和服务能力不能提高，性价比不能提高，我们就没有竞争优势。因此为了度过艰难的岁月，必须要聚焦到产品力的提高上，使得最终人们在必需的住房、吃饭的选择上能选择万科。产品力的提升会提升万科的品牌美誉度，而不是消耗万科的品牌去套现。因此业务梳理上需要关注产品力和服务能力的提高，从而增加万科品牌力。

（2）科技能力：任何新增业务包括传统开发业务，必须提高科技水平、科技含量，更多依靠技术来提高效率和降低成本。科技在业务中的运用方面南方区域做的不错，因此也对南方区域提出了更高的要求。

三、第三件事：组织重建

集团组织重建的次序是“先业务后管理、先一线后总部”，因此总部刚刚完成组织重建。总部组织重建完成后，各个事业部要进行新一轮的组织重建。总部新的架构中取消原有的部门设置，成立三大中心；取消部门分管领导和部门经理，除集团合伙人外三大中心由 26 个中心合伙人进行管理，这使得更多人获得复合增长机会，组织也更加扁平化。需要明确几点：

（1）组织重建需要支持战略的实现，不能只是为了事业合伙人纲领落地而落地，而是要按照事业合伙人纲领的指引服务于战略落地，因此组织重建要支持战略落地、支持业务梳理落地。

（2）组织重建过程中，要明确各个组织的工作原则。总部梳理了 29 条工作原则，以工作原则作为大家的基本工作要求和工作方向的判断标准。每个事业部应该学习一下总部的工作原则，知道总部在想什么、会干什么，总部的方向在哪

里，总部的要求和判断标准是什么。同时各事业部在各自的组织重建过程中，要梳理自己的工作原则。总部除了 29 条工作原则之外，把总部的整体工作分成三大块：保安全、促发展和追求卓越，以此为要求来梳理各中心的工作原则。梳理完原则后下一步是梳理工作指引。组织重建过程中，首先要明确工作原则，再制定工作指引。

(3) 关注结构的合理性问题。集团中心合伙人只占中心 20% 的比例，总部的大 P 和中心合伙人加起来不超过 1/3，这是硬性规定。官兵比例是很重要的结构比例。总部必须保证头小身子大，各个业务单位要根据业务的自身情况设计好结构比例，包括薪资、职级等方面。确定比例后，不能出现随员工晋升和流动而改变了结构比例的情况。

因此在组织重建中，强调服务于战略、服务于业务梳理，要明确每个组织的工作原则和具体的工作指引，并且要搭建比例优美、和谐，结构合理的组织架构。

四、第四件事：事人匹配

通常人事工作中是人在前事在后，但是在组织重建过程中必须把事情放在人的前面，因事设岗、因岗配人，没有这个事就不要配这个人。战略决定做什么事，做什么事决定要什么人。这里提醒两点：

(1) 组织调整过程中，一定会有人受损、有人受益，我们强调要让更多的奋斗者受益。谁来受损？——层级越高的合伙人越需要承担兜底责任。在这次薪酬结构的调整中，我们也从集团合伙人的工资中拿一部分出来，激励奋斗者，就是有人受损、有人受益。今天对于新动力招聘，新进入的城市和项目多的城市如果需要补充人，可以在区域内调剂，给在职的员工转岗机会，进而维持最低的新动力招生量。业务梳理过程中势必有人会离开万科，转编过程中大家要清楚人员的问题，在座的各位要做好兜底准备。通过我们一些人的受损来换取更多人受益，来推动业务发展走下去。事人匹配过程中，必须保持统一起跑线，不管是博士、本科还是大专，只按能力和业绩定岗定薪。万科非常像农民，特别怕亏待别人，外面招进来的人的薪酬比一直在万科的还高，一再发生以市场薪酬水平为理由的内部调薪申请，这是不合理的。此外在人员调动过程中，发生的新调入人员与原有人员的薪酬差异的问题，也要求通过根据能力、业绩、岗位定薪来解决。以后换岗必须换薪，同一起跑线，一年一起立。当我们坚持这样做的时候，我们就能够保持一个合理的结构。

最近在看一本书——《时运变迁》，书中描述的时代中日元升值，但美国贸

易逆差并没有减少，日本出口也没有下降。其实贸易问题、经济问题、外部打击都不成为日本经济必然衰退的理由，只要内部的基础结构稳定，就仍然可以保持竞争力。我们一家企业没有问题、每个企业没有问题，中国就不会有问题。最可怕的是，我们的结构是混乱的，队伍是庞大的，动作是分散的，目标是不聚焦的，这样我们才会出大问题。

所以，今天的收敛和聚焦是为了赢得明天的生存，是为了迎接春天到来！

（杨薇明/供稿）