2013年 / 8月3日 / 星期六
责编:殷鹏 电话:010-63070270 E-mail:yin74@263.net 理财周刊

领跑者郁亮

□ 本报记者 张昊

今年5月17日,万科总裁郁亮顺利登顶珠峰,成为继王石之后第二位登顶珠峰的万科高管。就在成功登顶珠峰后不久,郁亮表示今后不再尝试攀登珠峰,跑步将是他今后的主要健身方式。郁亮的目标是,60岁时还能跑完全程马拉松。

事实上,郁亮执掌的万科也一直是中国房地产行业领跑者。跑步,这项看似枯燥单调的运动正在被郁亮和万科进行着新的诠释。在稳健中激进,在匀速中提速,正是郁亮的领跑哲学。万科作为世界上最大的住宅开发商,在房地产行业的下半场,不犯错比保持高速更重要。

“激进者”的稳健

2013年5月17日12时35分,郁亮终于登顶珠穆朗玛啦!3年前,他还是微胖界的一只运动菜鸟,如今却以达人之姿攀上了世界之巅。跑步、骑行、攀冰;四姑娘山、启孜峰、慕士塔格峰直至珠穆朗玛,一步一脚印,一山一高度。现实告诉我们,梦想并非遥不可及,计划很重要,行动更重要!”这是郁亮登顶珠峰当天,一位万科员工发出的短信。

为什么在王石登顶珠峰后,郁亮也要登顶?这是郁亮登顶珠峰后外界常见的评论。郁亮对此的解释是,“勇于接受挑战,不断去突破自我,是我和王石主席登顶珠峰体现出来的万科的文化基因。”

同样是登顶珠峰,使得外界再次将王石和郁亮进行比较。王石在自传《道路与梦想》中写道,“在登山过程中最大的体会就是直面死亡,更是对自我的一种挑战。”郁亮则在登顶之后的媒体分享会上说,“我怕死,怕受伤,我才做了这么多的准备。”在郁亮登顶的过程中,脚趾突然失去知觉。“解决的办法有两个:要么踢石头,要么用氧气瓶砸脚。只要准备充分,这些问题是可以化解的。”

虽然王石的理想主义情节依然能够在万科的行进方向中得以体现,但是郁亮的务实与稳健也已经渗透万科的骨髓,正是两者的结合成就了万科今日的行业地位。在今年3月召开的万科年度股东大会上,王石依然畅谈他的住宅产业化理想。这个10多年前提出的计划,至今仍被王石视为万科未来的核心竞争力之一。郁亮在这次股东大会上对投资者交出的成绩单是,2012年度全面摊薄净资产收益率(ROE)达到19.66%,比上年提高了1.5个百分点,为万科1993年以来的最好水平。

与此同时,万科2012年度的结算毛利率为25.8%,比上年下降3个百分点。随着土地价格不断上升,未来房地产公司的毛利率可能进一步下降,作为一家上市公司的职业经理人,郁亮要在这样的环境下为股东创造更高的回报。“未来行业的毛利水平还将向下,直到接近制造业水平。在这样的前提下如何解决股东回报问题?可以依靠提高周转,提升管理水平、精细化程度。”

“你觉得郁亮保守?我倒是觉得他很激进!”与郁亮相交多年的深圳地产人士李咏涛对中国证券报记者表示。在李咏涛看来,从“千亿计划”(年销售额突破千亿元)到登顶珠峰,郁亮始终有着远大甚至激进的目标,但是他总能将这些看似不可能完成的目标化解成一个个具体的步骤,“虽然这些细节很保守,但是最终能实现激进的结果。不管是跑步、登山,还是管理万科。”回顾登顶珠峰的经历,郁亮说,“整个登山计划看起来漫长,实际做起来很简单,一步步做完就是了。”

领跑者的配速

“你知道为什么郁亮甚至万科的员工都那么喜欢跑步吗?因为带领一家行业龙头企业,跟长跑有相似的地方。”熟知郁亮的深圳房地产人士尹香武表示。在尹香武看来,登山是未知的冒险,而跑步是已知的折磨。跑步枯燥、单调、考验耐力,领导一家公司也是孤独艰辛、遍布曲折。“管理万科也是一场旷日持久的长跑,跑在最前面的郁亮要承受领跑者的压力。”

配速是郁亮热衷的马拉松运动的常用词汇,指的是奔跑每公里所需的时间。马拉松运动讲究匀速,在匀速状态下才能更好地发挥奔跑者的实力。合理配速是顺利完成奔跑目标的关键。实际上,经过了快速发展的万科也需要解决配速问题。郁亮的“领跑哲学”中的重要内容就是为万科配速。

“今年万科进入世界500强应无悬念,但是郁亮依然在有意放慢速度。”尹香武说。万科2012年就可以进入世界500强,今年上半年的销售数据显示,万科以837亿元稳居行业第一,比第二名绿地集团领先近三成。与2012年同期相比,万科的销售增长了34%。对于万科这艘高速行进的巨舰而言,不犯错比保持高速度更重要。

今年一季报显示,万科手中的现金多达523亿元,在稳居行业领跑者的同时,万科一直保持着充裕的现金流。“在中国,有时候不能太强调资金的效率,而是要强调有现金很重要。这么多年来,万科在这一点上深有体会。”郁亮说。现金流始终被郁亮视为关乎万科的生命。“万科要瞄准这个城市的主流定位,万科的房子基本上是以刚需为主,限价严时少赚点钱,限价松时多赚点钱。万科不是很在乎价格高低,只要有钱赚,回笼现金就是第一位的;遇到更严酷的时候我还能活下来,保证现金流很重要。”

为万科配速还意味着郁亮已经不把规模作为衡量万科发展的目标。从销售金额上看,万科已经5年稳居世界上最大的住宅开发商,但是万科从不提年度销售目标。“房地产市场的空间是一定存在的,房地产市场10年内就会有传统意义的天花板。可能未来十年,中国住宅需求量会稳定下来,甚至会萎缩。”当被媒体问及万科的规模是否会被竞争对手赶超时,郁亮总会说,“拜托大家以后不要用规模来衡量万科。股东的回报、对社会的贡献、员工的发展都是衡量公司的重要标准。”

在一次万科组织的跑步活动中,郁亮身兼一支队伍的队长,在发令枪响之前,郁亮对身后的队员强调,“开始时不要太快,开始太快后面跟不上,长跑要保持匀速最好,心跳是平稳的,就不会太累。”最终,郁亮的成绩在全部130多名选手中排名第二。

受挫时依然匀速

对于一个领跑者而言,受挫时保持速度比冲刺时加快速度更重要。郁亮掌舵万科14年,绝不是一帆风顺。然而每次风浪过后,都使得郁亮的地位更加稳固,万科的抗风险能力进一步增强。

如果2003年之前郁亮还处于总裁岗位的实习期,那么正式上岗后的十年,郁亮遇到了接连不断的挑战。2008年可能是郁亮职业生涯以来面临过的最大危机。在那一轮行业调整中,万科当年的净利润下降了16.74%。在现金流的压力下,万科启动了全国范围的降价促销。三块烫手的“地王”令万科个别地方分公司备受折磨。不仅如此,万科当年还遭遇了“捐款门”事件,被媒体推向了舆论的风口浪尖。这一年,万科集团管理层集体放弃年终奖。

面对突如其来的行业调整,郁亮继续推进万科的组织架构改革,最终将原有的“集团总部——市级公司”的二级架构调整为“战略总部——专业区域——执行一线”的三级组织架构,并逐步将区域总部实体化,万科集团总部也由管理型总部变为战略型总部。正是这样的调整,使得万科更加适应“千亿时代”的发展,万科的“郁亮色彩”更加浓厚。

就在万科驶入快车道不久,郁亮又遭遇了新的危机,一批王石时代的功勋高管密集离职,外界纷纷用“中年危机”等词汇解读万科和郁亮的处境。然而这场风波尘埃落定之后,人们发现部分高管出走之后,万科的经营并没有受到影响。“经过一系列磨合,郁亮已经深谙万科的人力资源储备,当时的万科已经可以做到一天之内完成核心管理层的调动。”尹香武说。

如果说2010年徐洪舸、肖楠的离职令郁亮有些猝不及防,那么在2011年执行副总裁刘爱明离职时,郁亮的迅速决策就表现出他特有的果断与沉稳。在刘爱明离职当天,万科即宣布由广州公司总经理张海接任上海区域总经理。此时的郁亮已经不是刚刚掌舵万科的“实习总经理”,而是将手中资源调用自如的万科统帅。管理人才在全国范围精准流动,也是郁亮治下万科执行力的表现。经过一系列的人事波动,郁亮实现了在存量中创造增量。

如此军事化色彩的执行力在2012年万科遭遇的“地板门”和“质量门”中也得以体现。在“地板门”爆出的第三天(之前两天为周末),万科即召开新闻发布会,对外公开了地板的历史采购数据。事实上,当时有多家开发商长期使用安信地板,但是第一个也是唯一一个站出来澄清的只有万科。谈及此事,郁亮说,“万科必须承担起这次危机。如果当时我把其他使用了安信地板的开发商拉下水,就变成一次行业信任危机。行业受影响,对万科一点好处都没有,所以不如由万科独自承担。其实每次危机对万科而言都是一次反省和学习。”随后万科遭遇的“质量门”同样被郁亮正视。不久前,郁亮宣布,到2015年,万科所有在建项目中将杜绝空鼓、开裂、渗漏的质量通病。

“和我一起跑”

更多时候,郁亮给人的印象是在风云变幻的房地产市场中带领万科前行的职业经理人。而实际上,郁亮也在展现他作为公众人物的一面。通过影响更多的人参与跑步运动,员工接受了郁亮所推崇的“健康丰盛”的价值观。

“你知道有多少人被郁亮影响通过跑步成功减肥吗?”尹香武表示,在他的身边,受到郁亮影响、热衷跑步的人越来越多。“按照正常的健身进度,坚持跑步两个月能够减掉10斤,郁亮在2010年减掉了30斤。如果一个人和一家公司能够让你的身体发生变化,让你变得更加健康、漂亮,你会很容易接受这家公司的价值观。”万科推广的城市乐跑赛,正在吸引越来越多的公司一同参与。在今年6月举行的万科北京乐跑赛中,有74家机构的4028名选手参加,郁亮的5公里成绩是20分10秒。“每一个通过参与跑步成功变美的人,都会成为万科价值观的义务传教士。”

郁亮身边的工作人员对中国证券报记者介绍了郁亮的一天。跑步是郁亮每天生活的固定组成部分,他对自己的要求是每天约跑5公里,如果时间安排不过来,第二天补上。在深圳总部时,郁亮通常早上8点前到公司,先在总部楼下的塑胶跑道上完成当天的跑步任务,然后满头大汗地上楼洗澡更衣,再去餐厅和员工一起吃早餐。接着就是在员工9点正式到岗前,浏览当天的新闻和工作安排。9点后,就是与各部门开会。中午和员工一起在食堂的大桌上吃饭,郁亮没有午睡的习惯。下午的工作和上午类似,争取把各种会议安排在下班前完成,尽量不让员工陪他一起加班。晚餐通常安排了商务会面,但他会控制时间,确保在晚上12点前睡觉,睡前尽量保证1个小时的阅读时间。

在很多万科员工的眼中,郁亮除了是世界上最大的住宅开发商的掌门人之外,他的另一面则是一个“普通青年”。郁亮以高达1368万元的税前年薪问鼎“A股最贵CEO”,日常生活中流露出的也更多是凡人的一面。郁亮目前仍住在深圳福田区的一处1985年修建的小区里。在深圳这座中国最年轻的城市,郁亮的居住地可能是最古老的小区,郁亮的解释是为了女儿上学。正如每一位普通的深圳市民,郁亮也会为女儿的教育问题费心,会去住学区房。

与众多宣扬慈善活动企业家的高调相比,郁亮做公益活动十分低调。万科公益基金会参与了针对贫困家庭先天性心脏病患儿救治的“爱佑童心”公益项目。据接近郁亮的万科员工透露,他每年都会捐出自己收入的10%用于公益,近几年他已帮助300多名先天心脏病儿童完成手术,恢复健康。但在采访中,郁亮对此事保持低调,即使在万科内部也少有宣传。

这位在人生道路上实现了多个几乎不能实现的任务的职业经理人,虽然说自己没有明确的信仰,但是相信“善有善报”,敬畏自然。在攀登珠峰后的员工分享会上,郁亮说,“攀登前,除了技术上做好准备,按科学计划做训练,登珠峰还要心里有底。这么多年,我一直在做好事,我想自己应该会被继续留在世界上,让我可以再多做一些好事吧。”

2013年5月17日12时35分,郁亮登顶珠穆朗玛峰。3年前,他还是微胖界的一只运动菜鸟,如今却以达人之姿攀上世界之巅。

记者手记

亮仔 靓仔

□本报记者 张昊

“亮仔,亮仔,扬我风采!”这是前不久万科在西安举行的媒体活动中喊出的口号。在万科总部所在地广东深圳,“亮仔”的发音更容易让人联想到“靓仔”。“靓仔”,是广东地区对于英俊少年的称谓。

如果说,王石身着登山服在雪山上遥望远方的“猛男”形象代表了创业时代的万科,郁亮头戴礼帽、身穿粉红衬衣、休闲短裤的时尚造型则是“千亿时代”万科的另类写照。没人会想到,在万科跻身全球最大的住宅开发商的同时,公司的掌门人变身时尚达人。

郁亮的办公室挂着四个大字:健康丰盛。这四个字被万科认为是自身企业文化的重要内容。2010年,郁亮通过运动,“不打针、不吃药、不饿肚子”瘦身成功;也正是在这一年,郁亮立下了登顶珠峰的志向。一年之后,郁亮的全新形象正式亮相。

郁亮的时尚达人形象最早亮相于2011年为某时尚杂志拍摄的封面照片,此照通过微博被广泛传播。郁亮身边的工作人员介绍,那是郁亮第一次尝试时尚造型,郁亮第一次发现穿上那些修身的服饰是一件充满乐趣的事。在此之前,人们印象中的郁亮还是那个小腹微凸、略显双下巴的万科少帅。随着楼市调控的常态化,郁亮每次出现在谈及如何应对调控之余,总是试图将话题引向健身。“在史上最严厉的调控下,我也开始运动减肥。”郁亮说。

不仅如此,成功瘦身的郁亮还通过各种渠道推广运动健身。万科与媒体沟通有一个特有机制,就是每年一度的媒体见面会,而运动都是主题之一。2011年,万科在广东东莞松山湖举行媒体见面会,在座谈的前一天,万科在松山湖边组织了一场自行车比赛。2012年,万科在杭州良渚举行媒体见面会,除了上一次的自行车运动,万科还加入了跑步、皮划艇项目,俨然一次万科版的小铁人三项。今年,万科的媒体见面会在西安的大明宫遗址公园举行,来自全国各地的130多位记者同郁亮一起跑了两公里。郁亮当天身穿一身专业慢跑装,跑完之后的媒体见面会上又换上了帅气的暗花纹衬衣。“请大家稍等一下,郁总还在更衣。”万科的工作人员微笑着对到会记者说。

与往年不同,除了通常的媒体见面会,万科今年还举行了一次分享会,内容是郁亮攀登珠峰的体会。在会议开头,身着时尚修身西装的郁亮就表示,与房地产有关的问题明天再问,今天只聊登山与健身。

如今,外界已经接受了郁亮的新形象,型男、靓仔、时尚达人,成为媒体报道郁亮常用的词汇。事实上,外界接受其形象改变的一个前提是,万科的经营业绩依然保持高速。郁亮瘦身成功以来,他的日程中便开始安排各种自行车、跑步、登山活动。同时,万科的管理愈发稳健。一套郁亮亲手建立的管理制度让他能够投入精力和热情,推广“健康丰盛”的价值观。

在郁亮的“靓仔”形象亮相之前,中国企业家的个人形象鲜有突出者。将充满辛苦劳累和快乐的健身过程与管理一家即将跻身世界500强的公司相结合,当然能够提供一种阐释。但是,如果把郁亮对于外在形象的提升解读为对于生命和生活的礼赞,也不失为一种更加实在的总结。