

精细运营：万科关注 6 个指标

“我觉得再讨论销售额，讨论下去死路一条。”万科集团高级副总裁、北京万科总经理毛大庆在接受经济观察网记者采访时说，事实上万科要转型，部分业务在发生着转变，评判房企发展的标准，不能只是销售额。他麾下的北京万科，今年前 10 月已突破 170 亿元销售额，刷新了地产行业城市级公司前 10 月的销售纪录。但行业进入“白银时代”，万科整体转型的背景下，毛大庆亦满是忧患意识。

这种意识，正主导着万科高层脑海发生认知变化：对企业而言，销售规模没必要也不太可能持续增长，未来不能再单一地以销售规模论增长。如北京万科般，各城市公司陆续涉足商业养老产业地产，一系列动作亦对外解答了，万科未来的持续增长并非卖房那么简单。

当然，解决挣钱的问题后，会花钱也是一门学问。从指导思想，万科集团以往用来指导住宅工业化的口号“大道当然，精细致远”被赋予了新的含义，今年开始，因为涉足商业养老等多元持有物业，精细便有了更严格、更高的标准。毛大庆说，口号里的“精细”，实际有精细化管理之意，考验的就是万科员工精打细算，会花钱的本领。

为此，近日毛大庆给员工写了内部信，对精细化管理做部署，要密切注意 6 个指标：现金净流入、周转率、利润率、资产收益率、对客户更好，可持续发展。“我晚上飞机下来就给员工写了信，想了一路。”毛大庆说。

不想谈销售额

前 10 个月，万科实现销售额 1711.4 亿元，同比增长 17.3%。北京万科销售额亦创下历史新高，销售额达到 170 多亿元。但实际上，这 170 亿元的大盘子里，住宅销售还能占多少？

“这次不太像以前那几年基本都是住宅销售，这次比较复杂。”毛大庆说，大概有 130 多亿来自销售型商品房，还有 16 亿元左右是大宗商业地产的转让，十五六亿元的保障房和政府回购，最后还有零星社区商业销售。实际这种结构变化，也反映出万科转型的落地。

变化未来将更加明显。毛大庆直言，其实北京公司未来进一步发展，很多人可能都会变化，原来 400 人做住宅，100 人做商业和服务业。可能未来 200 人做住宅，一半人

要转到新业务里。在增长贡献上，一部分业务货如轮转，要产生现金流；还有一部分是资产性业务，考察的是存续期间能不能产生正向、应有的租金回报，退出时会产生怎样的效益。

“哪一个国家的开发商天天谈销售额，明年换个别的话题跟你们聊。”毛大庆说，未来中国的房地产和城市发展一定会到一个比较平稳的阶段，不再是原来大家都在比销售额，一天到晚嚷嚷，这种状态属于市场初期阶段。传统单一业务碰到发展天花板，及时用多元新业务调节补充传统业务的不足，企业才能持续增长。进入到稳定的新常态，要比经营能力，各种各样的经营、服务业态就出来了。

服务并非只有小钱可赚，甚至有时隐藏着一笔划算的大生意。让毛大庆印象深刻的是，单位附近有个幼儿园，招生非常火爆，老板投了三亿元，请很多优秀教师打造国际化的教育，第一年学费 9000 万元，按这种趋势发展，三四年就会回本。毛大庆感慨，“比我开商场回报率好很多，盈利能力比万科还厉害，我卖多少房子才能赚 9000 万呀。”

怎样精细化？

解决了挣钱问题，在如何花钱上，毛大庆做了很多功课。

从 10 月底至今，毛大庆在微信上转发了北京万科商用地产的 3 个案例，均和精细化管理有关。如金隅万科广场开业后，空调系统循环水泵部分设备冷量损失较大，水泵外壳经分析冷量损失约占总制冷量的 2%。针对这些情况，万科进行精细化改进，对水泵外壳增设保温层，同时合理调整空调系统运行逻辑，空调系统一年节省电量约 3 万度电。

毛大庆评价说，商场的能耗费用占后期运营费用大约 40%，相对于压缩营销费用和人员费用，降低能耗费用更具实操性，见效也更快，精细之处找收益。

从美国纽约跑完马拉松并参观多家国际企业后，毛大庆 11 月 6 日飞抵北京，在飞机上关于精细化运营想了很多，并连夜写下内部信发给员工，其中讲了要做好六件事。

第一是现金净流入。现金健康是企业的氧气，白银时代万科更注重经营健康和安。第二，注重周转率。提升经营效率很重要，如果资产不周转，扔在一个地方不动，一块地买了很久不能开盘，卖不出去，这是大问题。第三，应有正常的利润率。第四，应对股东，对投资者有较好的资产收益率。第五和第六，特别注意客户问题。白银时代，精细化服务尤为重要，要更在意和服务好客户。同时，还要做到可持续发展及成本适配，设计产品更合理，减少浪费。

没有精细化运营，做好一项新业务，是件困难的事情。毛大庆在和一家养老机构聊天后获知，这家机构做了十几年养老，做时满心理想和激情，房子设计要像自己养老一

样。但等做后发现，浪费的地方太多、投入太大，成本和收入两下对冲，盈利有限。毛大庆说，这种情况下要再抠细节，节约不必要的成本浪费，如窗户做得更密封，提防空调调温效果跑掉等。

这种情况下，对万科提出的挑战是，如何打造更专业化的团队。运营更精细，特别是万科有养老、商业等多种新业务，这就要求团队更专业，轮岗更适配。毛大庆说，企业大了万科发现还是有错误的人在错误的岗位上工作，这些是在精细化的白银时代要注意的。

万科的合伙人制度，通过让出股份使员工分享公司和项目成长红利，让管理层和员工为自己打工，实际也解决了他们精打细算内在动力不足问题。

“他们两个是双生的。合伙人制度和职业经理人制度最大不同是，前者把企业当成自己家，尤其项目还有员工跟投，如果再大手大脚，不精细化管理，造成浪费回报又不好，先不说股东，你怎么对得起这些员工？”毛大庆说，自然而然地一线管理层要精细化管理，否则，不用领导说，员工就让总经理走人了。（网络资料整理）