

千亿绑票下的万科困境

人们相信万科曾经的品牌优势绝非建立在问题未被发现的侥幸基础上，但现在问题出来了，品牌岌岌可危，这就需要万科人去思考、去改变。企业是需要挣钱，但也需要停下来回头看。过于世俗而失去了理想，万科真的就不再是万科。



王利博制图

■ 本报记者 李岷

一系列“万科门”的频发让崇尚万科的消费者感情十分纠结，“万科究竟怎么了？”作为一个销售超千亿的行业标杆企业，万科的困局引来众人的不解和迷惑。

王石美国读书 高管频现人事变动

2011年1月29日凌晨，万科董事局主席王石在其个人微博上写道：“香港飞波士顿，旧金山中转入关。”并且配上了图片。外界纷纷猜测王石是否就此隐退。万科对外界的回应称，王石本次赴美求学为期3年，抵达美国之后将游学华盛顿、纽约，并在哈佛大学注册学生卡。

不过，外界的猜测并非空穴来风。很多人不知道，王石是万科的开创者但并不是万科的大股东。从1988年开始，万科进行股改，随后几经波折，先后有众多央企、风投进入万科，为了万科的发展与壮大，王石从一个老板变为万科打工者。这也是为何胡润、福布斯等富豪榜公布名单时，作为国内最大的房地产企业老总，王石的身家却连潘石屹的一个零头都不及。因此，人们无法想象出国3年后，回到万科的王石能否找到自己的位置。

引人注意的是，王石前脚刚走，万科就出现一系列人事变动，高管纷纷出走。就在王石启程赴美的同时，公司执行副总裁徐洪柯、副总裁肖楠已递交辞呈。虽然万科集团称，两位副总裁的辞职，并非是外界议论的内部人事震荡。万科集团的人员储备非常完善，团队也很稳定。但当时的事实是，伴随着两位高管离职的步伐，还走了一批中层管理人员。

2011年6月8日，万科执行副总裁、上海区域总经理刘爱明成为

万科2011年的第三位离职高管。此前的5月10日，万科刚刚发布“关于股票期权授予登记完成”的公告。在“期权激励”名单中，刘爱明赫然在列，所拥有期权数量仅次于王石、郁亮。由于刘爱明持有的期权当时处于等待期，尚未获准行权，他的离去等于自行放弃了这些期权。

8月9日，万科发布公告称，袁伯银正式辞去万科集团执行副总裁一职，其成为2011年万科走出的第四位重量级人物。作为万科“007行动”引进的最重磅人物，袁伯银在2007年加入万科后一直被视为是“外部引进人才在万科落地的成功典范”。他的离去使万科再也不能掩饰高层大幅流失的尴尬。

2011年，虽然万科一直强调人才流动正常、人才储备充裕、集团内部团结，但人员异常变动是不争的事实。2012年乱局发生后，人们回望这一段时间，似乎能嗅出“山雨欲来风满楼”的意味。

6年十倍增长 难填欲壑埋下隐患

关于高层频频离职的原因，压力大是非常站得住脚的说辞。有媒体当时调侃：对比动辄跋山涉水、海外留学的王石来说，万科其他阶层显然没那么潇洒。现在想来，王石潇洒不潇洒只有他自己清楚，万科高层的离职原因明显应该更加“丰富多彩”。工作的压力只是最显而易见的、最直接的原因。而这一原因的背后推动力大概就是万科的“千亿计划”了。

坊间传言，万科的发展以2004年为分水岭。是年，以郁亮为核心的第二代管理层替代以王石为核心的第一代管理层走上前台。也就是那一年，当年销售额仅有92亿元的万科抛出了震惊业界的“千亿计划”。万科第二代领导层预期万科2014年销售额将达到千亿的规模，但万科在2010年12月就实现了这一目标，比

预期提前了4年。

第二代管理层主导下的万科，处处打上了数字的烙印。万科曾提出“5986”高周转模式，即拿地5个月动工、9个月销售、第一个月售出八成、产品必须六成是住宅。这种大量拿地、快速开工、快速销售，以标准化、规模化取胜的模式成就了万科的超速发展，让很多房地产业的同行难以望其项背。原本发展规模相当的“招、保、万、金”4家房地产企业渐渐拉开差距。如今，万科1215亿元的销售金额，是保利地产的1.7倍、金地集团的3.9倍、招商地产的5.8倍。

这种快速开发模式在成就万科的同时，也受到不少同行的质疑。据媒体报道，绿城集团董事长宋卫平曾直接讽刺万科的产品太粗糙，建议万科能做一次反省。尽管宋卫平语言过激，但在很多人看来，绿城、中海地产、招商地产的产品质量优于万科，是不争的事实。

集团内部，王石对万科的发展同样显得冷静谨慎。他曾在接受采访时公开宣称：“2011年，我下了死命令，（万科）销售额不允许超过1400亿元。”他认为，万科应该把推动“规模速度型增长”向“质量效益型增长”转变作为一项工作重点，希望企业有质量地增长。但可惜的是，2011年随着王石的赴美留学，他的“命令”估计被束之高阁。

近日，人们将王石和郁亮做了比照，认为王石虽然脾气率性，但其周身洋溢的人文主义色彩和理想主义情怀正是万科品牌的最佳诠释。财务出身的郁亮，被认为更加低调务实，注重资产规模和周转以及投资收益回报等财务指标。

有人直言，回首中国地产历史，众多中国公民是从万科开始，才逐步触摸出地产品牌的含义。王石的“出走”，意味着业界失去了一个理想主义大师，被投资收益等指标控制的万科能否控制住规模扩张的欲望，真需要打上一个大大的问号。

理念偏航 万科不再是万科

有人表示，万科现在这些问题在业内其实很普遍，而且由来已久。之所以现在屡屡被曝光，可能与目前下行的楼市有关。在楼市上行时，商品房的种种质量问题都被上涨的价格掩盖，业主一般不会就这些问题进行维权。但在楼市下行之时，业主常因利益受损而格外挑剔，商品房的各种质量问题就会凸显出来。这种相较于内因说的外因说得到了一部分人的认可。

记者采访中，消费者表示这种外因说比内因说显得更可怕。如果中国房地产业都对普通质量问题持有这样一种安心理得集体无意识的话，未来整个房地产业的乱局将不可想象。大家认为，“在江湖上混，早晚是要还的”。也许“万科门”就是星星之火，在房价下行的狂风中，燎原之势随时可能爆发。

撇开外界不言，不管万科承认不承认，眼下，其理念的偏航、高管跳槽引发的管理松懈，对其自身应该说已产生了致命的影响。

眼下的人们，很怀念打江山时视质量为生命的万科，很怀念万科上升时期群雄竞相来投的那种豪迈气概。

“让建筑赞美生命”，这是王石的理想。业内人士认为，一直以来，王石都是万科的代言人，正因为王石的理念、奋斗及其个人魅力，才有万科现在的基业。眼下，王石“游走求学”去了，王石的理念难道也飞去了美国？万科的战略同王石的理念真的已是陌路？

人们相信万科曾经的品牌优势绝非建立在问题未被发现的侥幸基础上，但现在问题出来了，品牌岌岌可危，这就需要万科人去思考、去改变。企业是需要挣钱，但也需要停下来回头看。过于世俗而失去了理想，万科真的就不再是万科。

万科：“吃一堑”并没“长一智”

在许多时候，促发危机升级或者蔓延的焦点，往往并不在危机本身，而在于企业处理危机事件时的态度。更为积极的态度将有助于推动危机事件的解决以及减少对企业形象的伤害。

■ 本报记者 李岷

2012年，对万科来说绝对不是一个“消停”年。“毒地板门”、“变电站门”、“纸板门”等一个个突发事件接踵而至，甬说是风口浪尖中的万科，就是普通百姓看也都看晕了。

遥想2008年“捐款门”所释放出的摧枯拉朽般的影响力，有人断言今年这一系列的“门”所造成的后果不会输于“捐款门”，万科股价又该跳水了。但事实是，整个事件微澜过后，涟漪并未扩散放大。千斤压顶的万科似乎化险为夷了。

于是有人感慨，曾经一失“言”险酿千古恨的万科，面对危机公关，成熟、淡定了许多。也有人说，2012年靠危机公关度日的万科“吃一堑”并没“长一智”，即便其靠公关把外表刷洗得看似清白，但“危机四伏”的内核所蕴含的爆破力远甚于2008年的“捐款门”。

一失“言”险酿千古恨

用“焦头烂额”、“四面楚歌”、“步步为营”来形容2008年的万科一点也不为过。

2008年5月12日汶川地震后，企业踊跃捐款。万科当日捐220万元，一些网友认为捐款数目同万科行业老大的身份不符。

5月15日，王石发博文辩解道：我认为，万科捐出的200万是合适的……中国是个灾害频发的国家，赈灾慈善活动是个常态。企业的捐赠活动应该可持续，而不应成为负担。万科对集团内部慈善的募捐活动中，有条提示：每次募捐，普通员工的捐款以10元为限，其意就是不要使慈善成为负担。

平心而论，换个场合这番言论并非毫无道理。但当时举国悲痛，博文中“负担”等字眼触怒人们的神经，网友们同仇敌愾，大有将万科拉入万劫不复的气势。接下来的连锁反应是，万科2008年的品牌价值比2007年瞬间缩水12.31亿；万科的股票在博文发表后的一星期内连续下跌，市值很快蒸发204亿元；王石本人也从企业的“金字招牌”变成了“负资产”，几乎被逼宫。

5月20日，万科宣布对灾区的1亿元重建计划。但由于被打上铁公鸡的标签，计划的真诚性遭网友质疑，救灾行为被视为商业行为。

6月5日，万科召开2008年第一次临时股东大会，大会的唯一主题就是“灾区灾后安置及重建”。王石面对一些股东提出的质疑和要求，一直表示：“我无条件地道歉，不作任何辩解。”王石的6次道歉几乎贯穿整个股东会，把股东和媒体感动得一个个眼含热泪。至此，讨伐声减弱，万科跟踪过关。

对于万科此次的狼狈之举，专家们掷地有声：在许多时候，促发危机升级或者蔓延的焦点，往往并不在危机本身，而在于企业处理危机事件时的态度。更为积极的态度将有助于推动危机事件的解决以及减少对企业形象的伤害。专家分析万科被动挨骂的原因主要是企业缺乏“未雨绸缪”的危机公关意识，没有提前做好充分准备，而是等到问题出现了才去想解决方案。这种见招拆招的做法不仅被动，而且容易出现扯漏，产生新的危机。为此，专家建议，为了更好地保护品牌，企业平时就应有充分的危机预警意识，并提前在内部建立好危机应对的处理流程并做好相应培训。

据悉，“捐款门”后，万科成立了专门的危机处理部门，出台了严格的新闻发言人制度，并引入专业公关公司为营销和危机处理提供策略。

改变态度又背离宗旨

建立了危机预警系统的万科，在2009年、2010年、2011年都“小有练兵”，但因为事件分散，并没掀起多大涟漪。没想到2012年伊始，“万科门”接踵而至，万科危机公关轮番上台走秀。

对于2012年的各类“万科门”，万科的危机公关比之2008年显得绰绰有余。以“毒地板门”为例，网文发布的当日下午即2月16日，万科管理层获悉文章内容，立刻召开紧急会议，迅速启动紧急调查程序。2月17日，万科随即公布了涉及采购安信产品的所有项目名单，共涉及16个城市的29个项目，首批复检地板当日被送往质检机构。3月2日，万科送检报告全部出炉，16个城市的72份复检结果除1例检测超标外，其余71份报告均为合格。其中，佛山新城湾畔7号楼所送检的安信实木复合地板甲醛释放量为1.9mg/L，超出1.5mg/L的国家标准限量。当天下午拿到检测报告之后，万科启动了事先安排好的预案，总部的工作小组当天赶到佛山。万科总裁郁亮在3月2日的媒体见面会上向业主道歉：由此对客户造成的困扰、不安和麻烦，我代表万科集团向他们表示道歉。同时我也代表万科集团再次重申，我们对因此而给客户造成的问题，承担全部的责任。

短短16天时间内，万科在漩涡中积极应对，处理流程滴水不漏，许多媒体甚至开始登出文章赞誉万科“不抱怨，质疑声中变成熟”。

事件看似已经化“危”为“机”，但让人们想不到的是，“万科门”跨出一道又是一道，不见穷尽，于是人们的耐心和宽容开始受到挑战。消费者表示，针对每次质量事件，万科都有拿得上桌面的“合理解释”，其危机公关做得让人“折服”。但是，不管万科态度如何诚恳、自圆其说如何动听，失去了质量和信誉做保证，万科的金字招牌仅靠危机公关能“擦亮”吗？

万科危机公关时的无辜是否真实，大概只有当事人自己知晓。专家表示，无论市场风云如何变幻，无论企业内部如何调整，企业都要坚守自己的基本价值和理念，不能动摇。对房地产企业而言，危机的产生往往不在于个别业主闹事，而在于房企能不能以诚信的态度为老百姓盖房。所以，危机的解决靠态度更靠行动，如果只靠态度的话，只能是缘木求鱼。

管见

危机公关常态化是品牌战略误区

■ 本报记者 李岷

2012年，面对一道道“门”，万科好歹稳住了阵脚，万科人危机公关时表现出的成熟也让人眼前一亮。但审视万科的一道道“门”，再品味危机公关的价值和意义，总有一种说不出的别扭感觉。

危机公关，顾名思义就是对不常有的突发事件的处理。它考验的是人们面对猝不及防的变故所表现出来的机智、理智和应变能力。撇开事件的原有性质，危机公关的好坏的确能展示出一家企业的管理成熟度和理念高度，为企业的形象赢得一定的加分和减分。

近日，许多网站中都有一段展示万科人危机公关时极具涵养的视频：无论业主怎样吵闹、刁难，这位负责

人从始至终一直保持着笑脸。起初，他双手放在裤袋里，结果被业主认为是摆架子；双手交叉放到胸前，业主仍不买账；后来，他双臂交叉放到胸前。从医学角度讲，只有内心极度厌烦、需要“护心”的时候，人们才会无意识有这一举动。窥斑见豹，万科人的耐心、韧劲和素质，的确令人佩服。

万科人应该是很努力也很小心，但现实真的太不给力了。从“毒地板门”到“变电站门”，再到“纸板门”，2012年的第一季度，简直成了万科人的梦魇。虽然较为成功的危机公关后，“毒地板门”过了，“变电站门”过了，“纸板门”也在低调而有序地公关中，但所有事件的叠加效果却没有随着事件的结束而迅速褪色。一道道“门”的迈进迈出中，当事人自己心履薄冰、战战兢兢，被万科人的耐心所

感动的看客也是陪着紧张看花了双眼。

危机公关为什么会变成了一种工作常态？危机公关本应起到雪中送炭的作用，怎么就演变成了日常的缝缝补补、粘粘连连？

纵观2012年万科的这几张“门”，多数并非口误等外因所致，实实在在都是硬伤。“毒地板门”中，危机公关虽然洗清了大多数，但的确还有个案存在：“变电站门”中，虽然权威机构出来证实离小区仅有100米的22万兆的变电站不会对居民健康产生伤害，但对于较真的业主，心中的疙瘩要解开还需时日；“纸板门”中，万科人的解释态度应该是坦诚的，但施工方错用装修材料的错误为什么不能提前避免。

一件物件，譬如说是瓷器，碰了