

毛大庆与“北万君”的这五年

和大多数谣言被证实一样，毛大庆的调任在2014年的最后一个月终被确认。曾几何时，还有不少人将此与多年前的“双林事件”联系起来，少了彼时的悲凉，多了此时的不舍。作为北京万科在任最长的一位总经理，毛大庆在过去五年间给“北万君”留下了许多值得传承和发扬的东西。



业绩

让万科名副其实

和许多媒体人一样，开始了解毛大庆多是在2009年北京市国土局的拍卖大厅里，当时刚刚离开凯德中国的毛大庆时常出现在那里，跟业内人、跟媒体人探讨房地产市场的变化。而在那一年，广渠路15号地、远洋亦庄地块、奥体南区地块相继拍出，让刚刚从金融危机中走出来北京楼市出现了近似疯狂的局面。当年北京土地出让金达到了923亿元，这也让随后接任北京万科的毛大庆有了一个高起点。

“让万科名副其实”，这是数月后的2010年初采访毛大庆时他给记者留下印象最深的一句话。的确，刚刚接手北京万科时，这个分公司的业绩与万科老大的头衔并不相符。2009年，在北京房企销售排名中北京万科只位列第7位；而2010年，万科就以101.49亿元首次坐上第一的宝座，这是毛大庆接手北京万科的第一个经营年度。特别是今年前10月，北京万科销售额已过170亿元，全年指向200亿元。

商业轻资产

在掌舵北京万科的几年中，毛大庆另一项工作就是统辖万科旗下的商业地产，让万科的商业地产明显地烙印下了“新加坡”商业的标签。开着车换轮子是毛大庆对万科商业地产最为直接的描述。2013年9月，东莞松湖生活广场开业试营业，这也是万科真正意义上的第一个商业地产项目。当年圣诞节，万科在北京的第一个商业地产项目万科金隅广场也正式对外营业。

而毛大庆对于商业地产的设想并非这样简单，凭借着多年在凯德的经验积累以及对新加坡商业的推崇，万科正在沿着这样的模式发展。对此毛大庆将万科的商业地产模式定义为六个字，即“轻资产会运营”，目标就是开一个商业就争取资本化掉一个，用引入基金、国际资本来减小资金占用带来的实际压力。

兑现诺言并不太久，在万科金隅广场开业不到一年后，凯雷的引入让万科的商业地产快速实现了资本化。

借力小股操盘

北京万科业绩快速增长可以说与毛大庆的掌舵密不可分，“小股操盘”的运作模式可以说是实现这些成绩的关键。

英国经济学家舒马赫在其经典著作《小的是美好的》中曾指出，外延式的经济发展道路在到达一定规模之后将遭遇瓶颈，万科亦是如此。

在轻资产运营的小股操盘模式里，万科在合作项目中不控股，通过出让股权将资产变“轻”。其关键是赢得操盘权，项目仍然由万科团队操盘，万科输出管理品牌，合作共享万科的信用资源和采购资源。

一种理论或是模式的提出是建立在不断实践的基础上，特别是对于万科这样的大企业而言，北京万科在毛大庆的时代就是将“小股操盘”这一模式发挥到了极致。在22个北京万科目前在售的项目中，我们会看到城建万科城、住总万科北华府、五矿万科如园、京投银泰万科金域公园、金第万科朗润园等20个项目均为合作开发。

模式

资本

城市配套服务商

如果问郁亮时代万科最大的变化是什么，无疑就是配套服务商概念的提出，而从“五菜一汤”到幸福家长阳半岛成为了万科这一理论的现实范本。

2012年6月，郁亮正式提出了万科新定位：做城市配套服务商，而房山成为万科转型城市配套服务商的第一站。万科不仅给房山带来了新的生活方式，更给房山带来了完善的配套。

在北京城南计划提出之后，房山区成为了响应最为积极的区域。房山区提出了重力打造休闲、文化、产业房山，提出CSD中央休闲购物区的构想，并选择房山紧靠主城区位置的长阳镇作为区域发展的核心。

截至目前，长阳半岛先后开盘10多次均取得较好的成绩，昔日的荒凉之地已臻至繁华，交通、商业、学校、医疗等设施逐步完善，渐渐实现了“一生之城”的构想。这也是万科城市配套服务商的现实样本。

北京日报记者 赖大臣

定位