

# 恒大夺冠那一晚，万科老总总在干吗？

中国上市公司舆情中心 阮润生

恒大夺冠那一晚，万科老总总在干吗？

答案:演讲。  
讲什么？  
讲登山，谈乐跑。  
就这？  
是的，还有那些青春再如何出发的菜鸟达人梦”。

青春再出发”的话题,对于正当青春的人来说,未免有些遥远。万科及其总裁郁亮，对于还在租房住的小青年来说,似乎就更遥远了。不过,巧的是,就在同行恒大决胜亚冠赛之际,十八大三中全会开幕之日,11月9日晚深圳图书馆的“深圳读书论坛”,没谈体育营销,没论政治改革,而是邀请郁亮分享了近两个小时的运动阅历,谈珠峰登顶,讲城市乐跑,这些话题拉近了郁亮与听讲者的距离。

## 总经理，就是总有多套预备方案

郁亮说,登珠峰的初衷,其实是给自己即将到来的年过半百的献礼,也是为了给女儿一个证明。  
其实我攀登珠峰不是为了登顶,而是为了回来。”听了郁亮的坦白,听众捧腹大笑。郁亮进一步讲到,就是这种菜鸟心态，其实给自己放下了心理负担，失败没有什么大不了。菜鸟心态,也让自己放低心态,为各种不耻下问做充分准备。

可是,万一登峰不成功呢?郁亮给自己第二种方案是跑完全程马拉松;万一马拉松还没跑下来呢?还有第三种方案。去练六块腹肌。”郁亮说,做总经理,就是总有多套预备方案。”  
定了目标,就去不折不扣执行。有一次,郁亮在海南跑步小腿受伤,他躺在床上还在做腹部运动，为登珠峰做



准备。

这种凡事做好充足准备的态度,在后期登顶的后勤准备中也有体现。鉴于曾有人登峰因冻伤而被迫切除十指治疗，郁亮在苛刻的登峰限重情况下,特意多备了一双厚度中等的手套。  
财务出身的郁亮,于细微之处有条不紊地做着准备,同时也通过先后4次模拟登山拉练,分布实施计划,积累了最终登山的实力和经验。慎于小者,不惧于大。”执掌万科,也如同登珠峰,不同于王石的天马行空,郁亮展现自己的步步为营的特色,努力经营着年销售额达1400多亿元的行业老大。

## “胖纸”减肥：压力不同结果不同

这位掌管着目前市值960多亿元庞大地产公司的老总，曾经也发福。看了郁亮之前的照片,观众都惊呼 and 现在相比判若两人。但让这位

“胖纸”下定决心减肥的,不是为了帅气,而是为了“活命”:因为决定登攀珠峰,但在那样的高海拔上,一张纸的重量都能成为致命负担,山下一斤肉,山上一条命”。

这就是所谓压力不同结果不同。”郁亮笑道,并分享自己3个月甩掉10公斤的减肥经，减肥就是管好自己的嘴,迈开自己的腿。”

“胖纸”们,登珠峰走起?  
其实,对于大部分人,把控自己的体重,就是自我管理的一部分。郁亮这种自律性和管控力,用来解释这位昔日北大毕业生,从进入万科第四年就担任了董事，直至今日总裁,不无道理。

## 有老总办公室为什么没职工冲凉房？

毕竟珠峰不是谁都攀登得了的,但乐跑不一样，只要你有一颗想奔跑的心。

不少万科职工有房有车，但缺什么呢?郁亮说还差凝聚力,而乐跑作为“阳光的、流汗的、团体的”运动,相比高尔夫等个性化很强的运动,能有广泛的参与度,为万科注入“健康文化”。

万科因推广乐跑被戏称为“万科运动员股份有限公司”,该称谓甚至印到了员工的参赛T恤上,郁亮也欣然接受运动公司总经理的称谓，督促公司高层和职工积极参加。为此还建了个乐跑微信群,如果有人跑步缺席,就像“搞营销”一样打电话过去催促。按照郁亮的逻辑，只要有吃饭睡觉的时间,就有运动的时间。

可是光职工热心还远远不够,还得领导带头,上行下效,而且还要为员工跑步充分创造条件。每次考察分部,郁亮都会问有没有能供职工跑步后使用的冲凉房。如果没有,郁亮就

会追问有没有老总办公室?他说,如果没有,就让老总搬出来,把办公室改成冲凉房。

郁亮还把员工的身体健康状况列为领导的考核范围,员工不健康,扣领导奖金。郁亮还列出体能测试等多项健康指标,进行定向、定量、定验地考核员工健康。

如果说管不好自己体重,就管不好自己人生;管不好员工体重,也就管不好公司。”从员工的健康管理上,可以看出强悍的郁式管理逻辑。

## 万科乐跑VS恒大足球谁土豪,谁屌丝？

作为上市公司推广乐跑，郁亮曾在今年北京马拉松赛后采访中表示,他最担心的是被指“不务正业”。

那推广乐跑,究竟有多大价值呢?跟恒大足球“土豪”般阵势相比,万科乐跑貌似有种不计成本的“屌丝”风范。恒大足球夺冠后,媒体津津乐道其投资率与回报率，翻来覆去讲恒大一副总裁曾当着体育总局副局长蔡振华的面说1:15的投入与回报比,以及过去3年随着足球成功,恒大地产如何销售翻了3倍。

万科的投入产出比呢?低调的郁亮没有提及。随着恒大夺冠,不少目光投向万科。同样喜欢乐跑的地产专家半求在其微博上评论恒大夺冠:没足球房子不也大卖吗?万科每年只百万推广乐跑,奔2000亿……

无疑,足球为恒大赚足了注意力:今年以来,新浪微博上有关“恒大足球”的话题讨论,比“城市乐跑赛”多了将近600倍;百度指数上,媒体对恒大和万科的季度关注度呈现一升一降的相反趋势。虎嗅网近日还对比起两企业无形资产，恒大夺冠前就以420多亿元反超万科。而从10月份的销售数据来看，万科和恒大在在销售金额和

销售面积方面平分秋色;1~10月份,恒大的同比增长率高于万科2.98%，后起之势愈发猛烈。

相比足球这类竞技性体育项目,跑步的关注度难以望其项背,加上中国足球与“爱国主义”相捆绑,历来都是舆论关注敏感焦点。可是就像体育分竞技类与全民类,足球与乐跑,孰轻孰重,孰优孰劣呢?

如同恒大把广州恒大改名为中国恒大，万科把员工乐跑推广为“城市乐跑赛”。今年3月29日,万科联合腾讯等公司在深圳发起城市乐跑赛，参赛者须以公司为单位报名,同时也在上海举办。据媒体报道，参赛人数居前的基本都是建筑建材类公司。同时,郁亮谈到乐跑在明年会被推广到社区,让乐跑成为联系客户以及业主的社会纽带。

在乐跑中,人的关系变得很纯粹,很享受这种过程。”郁总介绍道,万科打算明年在全国60个城市开展5~10公里乐跑。因推动全民健身,他还荣获2013年度全国群众体育先进个人称号，受到习近平主席的接见。

当被现场观众提问乐跑能为万科创造多少效益时,郁总除了讲万科高层今年无人患脂肪肝,为投保方平安保险省下巨额保费外,还提到了两个字——公平。通过乐跑,在万科创造出公平的工作环境和企业文化。在万科,郁总说自己和王石都没有专用停车位,每天都要“抢车位”。

恒大就像新兴创客，凭着手上的利刃,逐渐确立一方江湖地位;万科则像个世外高人,勤练内功的同时,也有意或者无意地兼济天下。

有意思的是，郁亮演讲的深圳图书馆和深圳音乐厅面向而立,结构相仿,只是颜色一灰一金,中间连接着行人桥。建筑的感觉就像万科和恒大一样，一个低调,一个高调。

有网友喊话:恒大许总,什么时候也来参加个乐跑呗!

## 北大医药亿元专项补贴已入账

北大医药000788)公告称,公司申报的“国家重点产业振兴和技术改造”专项资金4000万元已于11月12日划入公司专用账户。至此,这笔1亿元的专项资金全部划入公司账户。今年9月,该专项资金中的6000万元已入账。

国家重点产业振兴和技术改造中央投资计划是国家发改委、工信部针对重点产业中优势企业推出的财政补贴。北大医药获得这笔巨额补贴,体现出公司“环保搬迁及医药出口基地项目”符合国家产业政策以及项目极高的含金量。据了解,1亿元是该资助计划的最高额度。(张伟建)

## 市北高新获控股股东增持

基于对市北高新600604)未来发展的信心，公司控股股东上海市北高新(集团)公司及其全资子公司市北高新集团(香港)有限公司于11月12日通过上交所交易系统增持了公司股份。其中,市北集团增持A股约15.24万股,市北香港增持B股约21.4万股。本次增持后,市北集团及市北(香港)合计持有公司股份约2.38亿股,占公司股份总额的41.98%。

市北高新表示,公司控股股东市北集团及一致行动人拟在未来12个月内,以不超过每股13元、不超过每股0.8美元的价格,择机增持公司A股和B股，累计增持比例不超过公司已发行总股本2%的股份(含本次已增持股份在内),并承诺在增持计划实施期间及法定期限内不减持其持有的市北高新股份。(董宇明)

# 秦川发展借助整体上市 打造机床制造服务业旗舰上市公司

日前,秦川发展公告了《发行股份换股吸收合并陕西秦川机床工具集团有限公司并募集配套资金暨关联交易报告书》，此举意味着秦川集团筹划以久的整体上市方案很快将正式成行。整体上市后,秦川集团旗下的机床产业链上的优质资产将全部注入到上市公司，不仅可以彻底解决集团内部关联交易和同业竞争等问题，上市公司也因此成为行业内品类最多、技术水平最高、产业链最完整的行业龙头企业。

由于大环境不好,虽然整体上市短期并不能大幅提升上市公司的业绩,但对秦川集团来说其最主要的价值还在于整体上市后资产的有效融合,它为企业带来的利益远远超过各项资产盈利能力的简单相加。整体上市以前,上市公司只能通过关联交易的方式才能达到利用集团其他成员技术和资源的目的,但这种方式效率低下。整体上市后,相关资源将全部注入到上市公司,由上市公司统一调度,必然能够更好地发挥资源间的协同效应,而这种协同效应的发挥,对秦川集团实现成为世界级高端装备制造系统集成服务商和关键功能部件供应商的目标至关重要。

## 紧跟市场脉搏,秦川发展积极谋求转型升级

受近两年国内外经济形势的影响,以机械、钢铁为代表的周期性行业遭到明显冲击,被称为装备制造“母机”行业的机床行业也自然难逃“一劫”,相关企业正在经历一轮艰难发展期。面对严峻的市场形势和下游市场需求的变化,国内的机床企业纷纷谋求业务上的转型升级,以寻求新的可持续发展方向。在这样一个大的行业背景下,国内的机床制造企业只有及时进行战略上的转型升级,才能在这一轮行业洗牌中立于不败之地。

在近两年,秦川发展也明显感受到

了来自下游市场需求的变化。在加工装备主机销售领域,以前秦川发展以单机产品销售为主,但近两年,客户对单机的采购需求迅速减少,对成套生产线设备的采购需求则迅速增加,这也是导致公司近两年业绩快速下滑的重要原因之一。机床市场需求的快速变化,也对秦川发展的综合能力提出了更高的要求,包括对公司成套装备设计制造能力、为客户提供整体解决方案的能力,工艺装备的自动化程度、生产效率、售前及售后服务等各方面能力都提出了更高的要求。

为适应市场新形势,秦川发展积极谋求转型升级,力争实现从机床制造商到系统集成服务商和关键功能部件供应商的战略转变。为此,秦川发展还制定了清晰的发展路线:将打造“主机及加工装备、关键功能部件、现代制造服务”三大业务板块。其中,主机及加工装备业务板块包括:复杂型面加工装备产业链、航空发动机关键零部件装备产业链、高效数控机床装备产业链等三大产业链;关键功能部件业务板块包括机器人关节减速器、滚珠丝杠、直线导轨、齿轮变速箱、风电增速箱、以弧齿锥齿轮为支撑的特种齿轮箱等;现代制造服务业务板块包括数字化车间及系统集成、机床再制造及工厂服务等。

很明显,秦川发展积极谋求转型升级打造三大战略业务板块的目的是抓住国内机床行业市场剧烈变化中的重大机遇,不断提升公司的综合竞争实力,将上市公司打造成为行业内技术水平最高、产业链最完整的龙头企业,以求在机床行业新一轮洗牌中立于不败之地。

## “整体上市+配套融资”，开拓公司发展新局面

依据整体上市方案，秦川集团本次集团上市的交易内容分为两大部

分：一是以6.57元/股的价格向大股东秦川集团全体9名股东合计发行股份3.66亿股吸收合并秦川集团；二是以6.57元/股的价格向其他不超过10名特定投资者募集配套资金，但配套资金不超过本次交易总额的25%，金额约为5.98亿元。方案第一部分的主要目的是向上市公司注入集团旗下的核心优质资产，在解决同业竞争和关联交易的同时进一步完善上市公司产业链,推动上市公司转型升级，使上市公司的持续经营能力和综合竞争实力能够有质的提升。

本次注入的秦川集团整体资产合计24亿元,评估增值率为104.45%。资料显示,秦川集团是目前中国机床工具行业中，品类最多、技术水平最高、产业链最完整、综合效益最高的企业之一，特别是在齿轮加工机床工具领域，技术实力和规模均位居亚洲第一，占据国内近70%的市场份额,同时,秦川集团还是中国最大的复杂刀具制造商和全国排名前三的车床制造商。在技术创新方面，秦川集团拥有国家级企业技术中心、院士专家工作站、博士后科研工作站、美国研发机构及3个省级技术研发中心,先后获得“国家科技进步一等奖”一项,“国家科技进步二等奖”四项,“中国工业大奖项目表彰奖”等奖项。

具体来看,本次注入到上市公司的资产具体包括秦川集团旗下的汉江工具100%股权、汉江机床76.46%股权、秦川设备成套公司100%股权、宝鸡机床51%股权、秦川宝仪100%股权、秦川设备成套公司100%股权、秦川机电80%股权、秦川海通64.33%股权、秦川精密51%股权、秦川思源51%股权、秦川物配36.36%股权等10项资产。

其中,汉江工具是我国大型精密复杂齿轮刀具、数控异型刀具和工具专用设备的开发制造基地,也是国内唯一全面开发生产当今国际各类大型重型、高精高效、环保干切、数控异型刀具,并实

现技术装备水平、制造工艺水平、产品性能价格与国际同步,全面抗衡进口刀具的企业。先后研制成功了国内最大的镶片滚刀、硬质合金滚刀、重载双切滚刀等先进刀具,在国内市场处于垄断地位。将汉江工具注入到秦川发展,可以填补上市公司在精密复杂刀具制造方面的不足,进一步完善公司在机床工具领域的产业链。

秦川设备成套公司主要从事国内外精密齿轮加工设备、精细镗铣、磨削类机床以及数控机床的大修与成套化改造,国内外精细镗铣、磨削类机床的大修与改造,在精密机床成套化改造和维修方面有着先进的技术和丰富的经验。近年来,又在设备集成、自动生产线设计制造、智能化制造岛设计制造方面多有建树,积累了丰富的经验。将设备成套公司注入到上市公司，可以大幅提升上市公司在成套设备制造方面的能力，对秦川发展今后大力发展现代制造服务也有着重要战略意义。

除汉江工具和设备成套公司外，汉江机床、宝鸡机床、秦川宝仪、秦川机电等资产都分布在机床产业链的不同细分领域，拥有各自独特的技术能力和竞争优势，是各自所在细分领域的佼佼者。将集团旗下多个不同细分领域的资产注入到上市公司，不仅可以完善上市公司的产业链，还能通过资产的协同整合大幅增强上市公司的整体竞争实力。

毫无疑问,上述资产注入到上市公司后,秦川发展将具备一个更大的、更具发展前景的全新发展平台。虽然这个发展平台能为上市公司带来巨大的发展机会,但也对公司的运营资金规模提出了更高的要求。正是基于这个原因,秦川发展拟在整体上市的同时,向不超过10名特定投资者发行股份募集约为5.98亿元的配套资金,用以支持本次重组后上市公司的后续发展,提高本次重组绩效。

## 发挥资源协同效应,整体上市提升上市公司价值

专业人士看来，由于大环境不好,虽然整体上市短期并不能大幅提升上市公司的业绩,但对秦川集团来说其最主要的价值还在于整体上市后资产的有效融合,它为企业带来的利益远远超过各项资产盈利能力的简单相加。

秦川发展的目标是通过转型升级,打造“主机及加工装备、关键功能部件、现代制造服务”三大业务板块,力争实现从机床制造商到系统集成服务商和关键功能部件供应商的战略转变。然而现实情况是,秦川发展虽为秦川集团旗下唯一一家上市公司,但也仅是秦川集团众多子公司之一,单独并没有足够的资源和能力实现上述战略转型目标。

具体来看,秦川发展的强项在于复杂形面磨削加工设备的制造等方面,而包括集团中央研究院、成套设备制造维修、金属车削机床、复杂刀具、关键部件等这些与打造全产业链至关重要的业务和资产目前还都分布在秦川集团及旗下的其他子公司,这些资产和业务与上市公司现有业务具有较好的延伸和互补性。因此,秦川发展只有在充分利用集团其他各种资源的情况下,才有可能完成转型升级目标。

有分析人士认为,在利用集团资源方面,秦川发展有两种选择:一是通过整体上市将秦川集团下的全部核心资产注入到上市公司,由上市公司统一调配整合,这种方式能发挥出最好的协同效应,也是秦川发展实现战略转型升级目标最好的选择;另一种方式是通过关联交易的方式与集团各成员企业的现有技术和资源进行协作整合,以达到利用集团资源的目的,但这种方式存在较大局限,因为集团旗下的各个企业是单独考核,难免存在一些利益冲突,在资源整合和协同方面必然会大打折扣。

以三大板块之一的现代制造服务

业为例,现代制造服务作为秦川发展今后发展方向的重中之重,无论是盈利前景还是在打造公司核心竞争优势方面,都是单机业务无法比拟的。但现代制造服务对企业的综合实力要求非常高,因为现代制造服务不仅仅只是销售单机,而是要为客户提供全套解决方案,包括自动化生产线、智能制造岛、甚至是顶级的数字化工厂的整体解决方案以及全方位的售后服务,这就要求公司在研发设计、全套设备的制造和维修、核心零部件和刀具等各方面都具有足够的实力,这些能力显然是秦川发展目前还不具备的。因此,秦川发展未来只有通过集团整体上市,充分利用整个集团的相关资源,才能将现代制造服务板块打造成核心。

另外,在关键功能部件板块,机器人关节加速器是秦川发展的重要发展方向。由于秦川发展是掌握工业机器关节减速器的设计制造技术的极少数几家本土企业之一,并且公司是目前国内唯一一家有能力实现机器人关节加速器量产的企业,各项质量和性能指标均达到国际一流水平,今后的市场前景非常巨大。而目前的情况是,秦川发展仅拥有机器人减速器的加工技术,而成套加工设备制造技术则需要借助大股东秦川集团的力量。显然,只有通过整体上市,将这两项资源融合在一起,才能更好、更快地将公司的机器人关节加速器业务在短时间内做强做大。

除业务资源的融合外，秦川集团整体上市后的协同效应还表现在管理、体制以及融资渠道等多方面融合。特别是融资渠道方面,整体上市以前,除秦川发展外，集团以及其他子公司融资渠道单一，主要依靠银行借贷等方式进行融资，要承担高昂的财务成本。整体上市后,整个集团都可以利用上市公司融资平台，通过建立最优融资组合来降低成本,实现集团整体价值的最大化。

(于德强)