

“这是万科项目中我最满意的。”9月8日，在万科北方区域一年一度的媒体见面会现场，压轴上场的万科董事会主席郁亮站在西藏非物质文化遗产博物馆里视景最佳的地方如是说。

刚刚交付不久的西藏非物质文化遗产博物馆是世界上海拔最高的一家非物质文化遗产博物馆，由万科集团与深圳市政府无偿援建。未来，这座与布达拉宫有着相似基因、充满了西藏元素和现代技艺的博物馆将为世界展示西藏非物质文化遗产的魅力。站在博物馆的观景台，对面红山上宏伟的布达拉宫和山下奔腾不息的拉萨河尽收眼底。万科人也自信地说，这里将成为拉萨下一个网红打卡地。

万科与西藏的渊源始于王石，继于郁亮。在接棒万科董事会主席之前，郁亮就追随王石的脚步征服了世界最高峰——珠穆朗玛峰。只是，与王石不同的是，登顶珠峰后的郁亮并没有再继续自己的登山之路，而是将更多的时间和热情留给了马拉松。所以，即便是在海拔3658米的拉萨，郁亮也盛情邀请了不少媒体与其一起晨跑，为明年的拉萨马拉松提前备战。

“不打无准备之战”是郁亮的特征，登山如此，管理万科亦是如此。业内人士评价，再伟大的梦想，在郁亮看来都可以分拆，用理性精神、科学方法，分步骤、按计划实施。因此，郁亮用三年时间让一群平均年龄近50岁的登山菜鸟成为登山达人。用四年时间将事业合伙人制度变成万科的核心，并最终实现了万科总部的“扁平化”改革。

所谓总部“扁平化”改革指的是，万科总部在近期完成了组织架构的调整，撤销总部全部部门设置，成立三大中心，分别是：事业发展中心、管理中心和支持中心，每个中心分四个层级均设置了合伙人。在交流会上，郁亮透露，万科总部组织架构重建已经基本完成，撤部门成立三大中心，有利于信息共享，减产工作中的隔阂。同时，他也表示，总部的组织架构还将进行第二步深化，不断建设下去。

在本次拉萨媒体交流会上，万科高级副总裁、北方区域区首刘肖则向近百位媒体分享了过去三年万科北方区域在事业合伙人制度上的实践与变革。刘肖介绍称，万科的事业合伙人组织构建从之前的五级“金字塔”，变革为合伙“任务生态网络”。以任务为导向，实现网络化、生态化、活性化、自主进化/迭代，其精髓包括了五个关键词：共享、共创、共识、共担、共创。

此外，刘肖还详细讲解了万科事业合伙人机制如何定任务及考核评价。据悉，定任务时的“战略解码”就是将事业计划分解到每一个团队的可视化过程，事业合伙人达成共识，形成承诺，统一行动，提升绩效。而从2015年开始，万科已经经历了七次战略解码，每一次都是一次迭代，公司战略也由之前自上而下的制定转为全体合伙人群策群力。

通过战略解码，任务被分解为四个等级，统称为“GTVK”，G代表公司级任务，T代表战团级任务，V代表战队级任务，K则是战斗级的任务。据刘肖透露，目前北京公司有7-10个G，50-60个T，100-200个V。每个季度都有10-15个V是由员工发起的。这其中，“V战队”概念也是其最为自信的。在他看来，V战队可以激发全体员工，打破职历、资历、专业壁垒主动发起任务，组成跨部门无边界小组，共创增量价值。

在“GTVK”的任务导向下，考核评价机制也发现了变化。每个季度万科会进行季度战略回顾（QSR，Quarterly Strategy Review），基于公司年度战略解码及季度行动举措，各GT战团与公司合伙人委员会进行战略回顾、质询、对话。并在评估绩效、丈量成长之后会给予能力辅导和劣后担当，最终实现GTVK迭代。刘肖透露，北京万科员工的工资构成中，超过60%是岗位职级工资，与GTVK直接挂钩。因此会出现员工职位层级低，但由于承担的任务高，岗位职级工资也非常高。

“先业务后管理，先一线后总部”，这是郁亮在事业合伙人实践上的基本方针。而与总部组织架构调整一样，万科的事业合伙人机制也在不断推敲完善。在媒体交流会上，郁亮表示：“万科发布了事业合伙人纲领0.998版本，还会推出0.999版本。为什么不是1.0版本？我想表示事业合伙人纲领制定永远在路上。其实我们过去六年以来，从战略检讨开始到机制建设，再到文化建立、合伙组织的建立、更新改造，再到合伙人，这五个方面我们在不断‘五位一体’变革，在不断推进之中。”

站在世界之巅的郁亮曾经说过一句话，万科勇于挑战的精神需要一代代地传下去。如今的万科不再以追求规模最大为目标，却也没有放任自己走下坡路、乱过节奏。郁亮坦言：“今天的我们特别焦虑，焦虑在于如何找到新的发展渠道、路径与方法。没有现成的道路可以学习，这是万科最大的焦虑。”而在他看来，万科就是农民，就做好自己的事情。今天比昨天好，比同行好，比过去好。未来，在事业合伙人制度下，万科也不会有线性规划，仍然坚持走“稳健”发展之路，向华为学习，追求有利润的收入，有现金的利润。