

◎记者 于兵兵 ◎编辑 王颖

2009年,范伟刚满40岁。而自他参与复地集团的发展至今,已经整整16年。这16年间,伴随着中国房地产市场化进程,一个谦和少帅走过了成长到成熟的全过程。

## “兄弟连”的力量

“特区的一年让我深感一个人力量的渺小。那时候就非常想念上海,想念复旦。应该说,复旦是一个源泉,回到这里,觉得比自己单打独斗时力量大了很多。”

范伟,1969年出生的“类70后”。出生于浙江德清的一个普通家庭,从小性格温和,少言寡语。但天赋聪敏,成绩优异。

1987年,18岁的范伟进入上海复旦大学遗传工程系,和别的孩子考试入学不同,他因为成绩优异而直升入学,甚至被允许随便选择喜欢的专业。这在今天的保送生们看来,都是不可想象的殊荣。只知道复旦的遗传工程专业是最好的,就选了这个专业,其实后来发现,自己一点也不喜欢。”范伟笑着回忆。

人生有时候是由一些奇妙的因缘际会决定着。在范伟后来发现很不喜欢的专业学习中,他遇到了两位同班同学,梁信军和汪群斌。这两个人后来和他一起成为“复星五虎”之一,而带头大哥郭广昌,当时是大他们两届的哲学系师兄。当然,那时候的他们,对未来的命运与道路还一无所知。至于他们这五位复旦大学生有一天可以创造数百亿市值的中国第一民营投资集团,那当然更是从未奢望过的幻梦。而事实上,他们走到这一步,只用了短短十几年时间。

四年大学生活很快结束,范伟和大多数学生一样,对未来茫然无所知。在广东改革开放前沿阵地的感召下,范伟背起行装南下珠海打工。

那时候上海的改革开放还没有全面展开,南下仍然是很多年轻人的梦想。”范伟解释,他大学第一份工作是珠海丽珠医药集团,在生化药厂经营部做一名医药推销员。一年后,仍然是推销员,他来到深圳,在一家名为深圳福美生物工程有限公司的企业打工。

两年时间,范伟在初涉商场的过程中开始梳理自己的人生规划。刚毕业的时候其实对未来是没有把握的。到了深圳才发现,一个人的力量其实非常微弱,所以很怀念上海、怀念复旦。另外,到1993年的时候,上海的经济已经开始呈现活跃开放的态势。回来成了顺理成章的事情。”范伟说。

回到上海的范伟找到了强烈归属感。等待他的还有刚刚成立不久的复星“兄弟连”。就在范伟于广东独自拼搏时,上海的师兄郭广昌和同学梁信军联手创办了广信科技咨询公司。凭借给“太阳神”等产品做市场调查,开始了创业历程。

彼时,上海房地产市场刚刚起步。“兄弟连”看上了这个新兴的商业领域,四处寻找机会。而范伟回到上海与“大部队”汇合,也就是在这个时候。

今天已经成为上海第二大房地产开发企业的大华集团高层回忆,当年几个年轻人每天骑着自行车来要求意见领导,想给我们代理楼盘。开始几天没有人在意,但他们很执着,几乎天天来,一等就是一天,像我们员工上下班一样。领导最终被打动了,给了一个楼盘让他们代理,结果卖得很好。后面的合作渐渐多了起来。”

而范伟回忆,他们当年的营销手段也算是上海楼市媒体推广的领先者,设计楼盘广告,集中在上海几家报纸做楼盘广告。这一营销手段今天在业内已经非常普遍,当年却是领行业之先。

这种执着、诚信、聪敏成为这几个年轻人最大的核心竞争力,直到今天。

2004年2月6日,上海复地(02337.HK)正式登陆港交所。当年年报显示,复地新增土地储备可建总建筑面积约526210平方米。5月13日,复地发布公告称,郭广昌不再担任该公司董事长职务,任非执行董事。董事长职务由执行董事、总裁范伟接任。

如果说在此之前,郭广昌都是范伟背后强有力的决策者和总设计师,那么从5月开始,这个刚过不惑之年的少帅将承担起更大责任。

## 均速理论

“只要保证目前的销售收入与目前的土地成本投入基本平衡,那公司资金方面就不会出太大的风险。”

应该说,十几年来,拥有平和气质的范伟带领的复地集团一直无太大风浪。无论是2005年还是2008年的大调整,复地似乎都没有其他企业感受的乾坤震荡的波动。当然,也同样因为这种风格,一些关于复地步子太小,发展太慢的质疑声在业内流传。甚至在2007年时,有市场人士认为复地已经在全国房企第一梯队掉到第二梯队。

对于这种慢速,范伟有自己的解读。他认为,每个企业对风险的把控不同。复地在做项目和市场分析时偏于保守,但也决定了一种长远发展的均速态度。“我这个人赌性不强。”范伟说。

这种大原则在2007年至2008年的市场动荡中表现明显,市场开始再次反思复地模式的合理性。2007年7月,美国次贷危机开始受到全球关注。那时,次贷危机还被宣称为一个影响有限的局部产品危机。中国房地产市场更在宏观调控越调越高的态势下急速飞跑。到2007年底,万科的王石率先看到新开工大增与商品房销售量下降的强烈反差,意识到房地产风险已经临近。而大多数房地产企业还沉浸在疯狂地拿地抢地,高负债融资过程中。复地,则是少有的低调谨慎的大型民营房企之一。

这种一贯的谨慎态度令复地面临2008年时显然从容很多。2008年,我们也一样对市场比较悲观,但肯定不是最悲观的。那一年,我们没有像很多企业一样缩减开工量,也没有任何停工项目。理由是,一方面我们相信政府会对低迷的楼市有所作为。另外一点就是,虽然形势不好,但我们需要为随时可能到来的形势好转做好准备,那就是一定要把产品做到可预售阶段。”范伟说。

能够在2008年不停工,并随时为回暖做出准备的房企其实不多。而这一举动为复地在2009年的快速回归起到了至关重要的作用。

当然,范伟能如此决策也基于之前的先天条件。2007年,复地几乎没有拿一块高价地,所有项目土地款基本付清。所以达到预售标准,我们只需要按进度支付一定的工程建设费就可以了。当然,资金方面,母公司的大力支持也起到了重要作用。”范伟说。

关于如何在现金流方面把握一个较低的风险系数,范伟的一个静态成本理论很值得一提。我们主要是看当下的土地成本和销售收入之前的关系。也就是说,尽管一块新的地块其成本与现在的房屋销售没有太大关系,但它可以说明公司在当下需要支付的成本与现金回流的比例。只要保证目前的销售收入与目前的土地成本投入基本平衡,那公司资金方面就不会出太大的风险。”范伟说。

顺利经过“8周期”的复地今天气势已然不同。根据刚刚披露的半年报,公司上半年净利润相比去年同期猛增近7倍,营业额较去年同期上升约93.9%。

目前,复地共有29个项目处于开发过程中,总项目储备面积716万平方米,分布于上海、北京、天津、南京、浙江、无锡、重庆、武汉、西安、成都、长春等11个城市。

另外,复地向社会公开发行不超过19亿元公司债券获得中国证监会发审委审核通过,重新调整的A股上市方案也已经公布。复地回A之路正在加速前进。我们希望尽快回A,毕竟复地是一个所有业务都在内地的纯内资企业,希望在自己的资本市场上获得更多的了解。”范伟称。

## 楼市基本面没变化

“其实没有任何一个企业家可以永远准确地预期市场走向。所以,对地友而言,我们的策略就是紧跟市场,随行就市。”

对于未来楼市的判断是每一个房地产老总绕不开的话题。对此,范伟的判断是,楼市需求基本面不会有大的变化。这是支持中国房地产业长远发展的根本。但企业需要防范未来一两年内可能出现的阶段性调整,方式之一是严格控制负债情况,积蓄一定数量可以过冬的现金。

中国房地产市场最大的基本面没有变化。那就是城市化。各省会级城市都在纷纷扩张,不断有人从小地方向大城市迁移。这个社会大背景不是一两年可以改变的。即便现在都在说,大城市居住成本高,生存门槛高,但这种趋势仍然是人心所向。市场需要解决的问题是,如何把供给与需求有效匹配和平衡。”范伟说。

但是同时,范伟也表示,在投资属性明显,流动性过剩的现阶段,楼市存在一定的通胀预期,以及由此而来的防通胀政策可能。如果明年市场会往下走,那企业的防风险底线就是得至少活过明年,才有机会享受长远的美好未来。”

范伟表示,对于中档商品住宅来说,二套房贷等信贷政策的变化无疑会对其产生较大影响。其实作为开发商我们不愿意看到6、7月份这样疯狂上涨的局面。一方面房价高,原材料成本就高,也就是土地价格就高。另一方面,这种过快上涨很容易引起调控加力。”范伟表示。

他是个谦谦君子,不论外貌还是行事作风,在房地产业似乎显得不太搭调。你可以说他是谨慎的,甚至胆小软弱的,因为他从不冒进,看上去缺乏勇气,但他温吞水一般的脾性却总是不失时机地显现出好处来。他不急着光宗耀祖,不急着一夜筑金屋,在风云叵测的房地产市场,他以不变应万变,举着一根平衡木,不疾不徐,慢慢来。



# 慢慢来 刚刚好

复地集团董事长范伟

## 记者手记

## 成功只是概率事件

◎记者 于兵兵 ◎编辑 王颖

坦白地说,做了多年的房地产记者,采访了大量的房地产老总,今天的范伟绝对是个异类。他没有冯仑“野蛮生长”的洒脱、没有王石“舍我其谁”的姿态、没有宋卫平赌性十足的张扬、没有潘石屹圆滑幽默的个性,甚至也没有“复星五虎”带头大哥郭广昌的哲人气质。

总的来说,这些老总有一个共同的特征是外向,往大了说是霸气。不需要等待和刺激,兴致所至,滔滔不绝。

范伟截然相反。无论在哪个场合见到他,这个似乎永远年轻帅气的上市公司老总总是谦和的、甚至是羞涩的。如果没有适合的话题,他绝不会高谈阔论,但脸上常挂着温和的笑意。

无论是个人的成功还是公司的发展,他从不总结“我之所以成功”,或“我之所以先见”。从出身来看,范伟向来不讳言自己是从“小地方”走出来的人,但他又说,“我从不想着‘光宗耀祖’的事情”。

很奇怪,一个安安静静、书生模样的人,一个没有野心,甚至没有光耀门楣想法的年轻人,怎么会一步步走到今天,一个足迹遍布10余个城市的全国性房地产开发公司董事长的位置?没有久经体制打磨、深受市场历练,没有经过九九八十一难,他的成功秘诀到底在什么地方?

真是一个房地产市场的异象。

总体来说,范伟的两个特质值得解读。一是人生目标的不同。太多中国的企业家们,其实没有改变几千年中国人奋发向上的根本动力。不是光宗耀祖的家族荣誉感,就是“天行健,君子自强不息”的传统哲学,对社会则遵奉“以天下为己任”的思想。拯救、改变等是他们价值体系的重要内涵。

但范伟不同,他身上更多的是一种淡定。当我问“你为什么没想过光宗耀祖”时,范伟想了很久,说“光宗耀祖确实是很多人的价值观。但今天的社会提供给企业家实现这种价值观的方式似乎只有一个,就是对财富的永无止境的追求。在这个游戏规则中,胜出者只用钱多钱少来衡量。当你明白了游戏的规则之后,会觉得其实没有意义。退出这个体系,或者说,我不玩了,也许从一个方面来看,是一种阿Q精神,而其实,这是人生的另一种价值观。有的人喜欢在过程中寻找规律,对复杂的市场努力做到具有前瞻性的判断力。享受从知识到智慧的飞跃。我属于后者。”

范伟对成功有一种概率论的心态。以房地产业为例,尽管事后诸葛亮者众多,但他说,其实很少有人每一个房地产周期之前准确地预知市场。正是基于这样的判断,范伟将不激进、不冒进,作为企业发展的基本原则之一。

范伟讲了一个很有趣的故事,可见他对成功的理解之一斑:当组织1万人扔硬币的时候,总有一个人可能连续几十次全部扔中了同一面。然后这个人就站出来总结,说有哪些经验让他实现了成功。“但其实这不过是概率问题。”范伟说。

范伟身上的另一个特质是内敛。当记者问到怎样评价自己的性格和优点时,范伟想了很久,说:“我性格比较温和,有责任感。”

“江河所以为百谷王者,以其善下之。”范伟的性格特征让我在采访中屡次想到这句话。而从企业的长远发展来看,“天下之至柔驰骋天下之至刚”的说法同样适用。当众多房地产企业因冒险和激进经历了2008生死一劫之时,复地以一贯的稳重风格顺利过关。这和老总保持节奏、不骄不躁的个人作风息息相关。

很难说,究竟是范伟的价值观导致他温和如水的性格,还是这种性格最终成就了他的价值观。但有一点是可以肯定的,刚过40不惑的他,以安静和自省成就了思考,包容和善良则令他有了至柔胜于至刚的力量。

