

内部参考

每周观察

2017年第28期
总期第158期

落一叶而知秋

立秋

主办：广安研究院
投资发展中心
2017.08.08

本期摘要

I、住建部排查地方十年棚改项目逾期不交付可问责……审计署 6 月 23 日发布的《2016 年保障性安居工程跟踪审计结果公告》显示，2016 年全国有 12.87 万套基本建成的住房因配套设施建设滞后，搁置 1 年以上无法交付使用；27.24 万套住房因位置偏远、户型设计不合理等，已办理竣工验收备案但空置超过 1 年。……

II、蔡奇：要把习总书记重要思想作为案头卷工具书……党的十八大以来，习近平总书记两次视察北京并发表重要讲话，亲自主持中央政治局常委会会议听取北京城市总体规划编制工作汇报，对首都工作作出一系列重要指示，为我们指明了前进方向。当前北京市工作的首要任务就是，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，深入学习贯彻习近平总书记视察北京重要讲话精神，落实好市第十二次党代会部署，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。……

III、7 月 top100 房企销量下跌近 40%……穆迪分析师黄哲指出，严格的调控措施将影响下半年住宅销量，并导致销售增速放缓，预计未来 6~12 个月中国房地产业的运营环境仍将面临挑战。这吻合是业内对下半年行情的普遍判断。……

IV、业绩不佳中小房企加速转型……方正证券首席经济学家任泽平认为，在“严监管”下企业融资渠道收窄，“融资难”和拿地门槛上升双重施压，部分中小房企面临生存危机。在这种情况下，中小企业的经营状况不佳。部分企业手中握有优质地产项目，在地价快速上涨的预期下，能以高溢价出售。此外，由于房地产行业进行周期性调整，很多主业非房地产的公司纷纷剥离地产业务，而剥离出的地产业务则被部分房企并购。……

V、中粮地产业务大洗牌或造商业、资本、产业大平台……近日，中粮地产公告称，公司拟筹划重大事项，该事项是否构成重大资产重组目前尚不确定，公司股票自 2017 年 7 月 24 日开市起停牌，公司将在停牌后 10 个交易日内尽快确定该事项是否构成重大资产重组以及停复牌事宜。停牌期间，公司将依据事项进展情况及相关规定履行信息披露义务。……

VI、如何才能把专家的隐形技能学到手？……隐形技能并不只是人人都能轻易获得的事实和数据。它包括各种专业技能：思考问题、进行决策以及行动的方法，这些方法能不断地带来成功。这些技能通常来自长期的经验积累，而非一日之功。一般只有很少的人拥有这些技能，而且，这些技能常常有失传的风险。……

目录

政策导读.....	1
住建部排查地方十年棚改项目逾期不交付可问责.....	1
多地取消购房落户政策租房“赋权”时代来临.....	3
多省份不动产登记系统全面接入国家平台.....	5
蔡奇：要把习总书记重要思想作为案头卷工具书.....	6
北京推出共有产权住房探索房地产市场调控长效机制.....	9
北京明确共有产权住房规划设计标准.....	10
成都开展住房租赁试点将组建国有住房租赁公司.....	11
产业聚焦.....	14
产业 7月 top100 房企销量下跌近 40%.....	14
产业 70 家上市房企中 49 家利润上涨业内称后续风险可能加大.....	18
产业 一、二线城市土地成交活跃房企处于补库存阶段.....	18
产业 一二线城市楼市持续降温预计 8 月热度继续走低.....	19
产业 报告称小康家庭不动产投资意愿回升一二线城市仍趋冷.....	20
产业 中国整体地产泡沫仅 30%？灰犀牛还会来吗？.....	21
北京 楼市进入深度改革期北京在控房价等方面做表率.....	24
北京 一周北京新房市场成交排行（7 月 31 日-8 月 6 日）.....	27
北京 14.6%流动人口已在京购房已购京 120 多万套房.....	29
北京 7 月北京各城区新建住宅成交排行.....	32
行业动态.....	35
行业 业绩不佳中小房企加速转型.....	35
行业 房企负债分化加剧.....	36
行业 房企再融资从紧“非常规”渠道派上用场.....	39
行业 北京土地市场开闸背后：今年出让 61 宗，房企抱团合伙拿下 23 宗.....	42
行业 首开股份“补血”又一招：“假股真债”融资 60 亿.....	45
行业 万达的谋划与调整：组建城市公司运营区域项目文化集团“一拆三”.....	47
行业 楼市调控下营销变异时代地产回笼资金打擦边球.....	51
行业 轨道企业“搅局”地产.....	54
前沿观察.....	56
观点 东方证券邵宇：深度城市化中的房企角色转换.....	56
观察 并购、分拆，物业公司扩张.....	58
观察 强监管大转折下房企寻求产业加载能力.....	60
拍案 中粮地产业务大洗牌或造商业、资本、产业大平台.....	62
雄安新区.....	65
中国雄安建设投资集团有限公司已成立注册资金 100 亿元.....	65
国企改革.....	66
国资委深化国企改革加快推进开展两类公司试点.....	66
学习园地.....	68
如何才能把专家的隐形技能学到手？.....	68
团队出现消极情绪不可怕，教你 4 招轻松搞定.....	71
每个人都在谈论战略，可战略到底是什么.....	74
书香广安.....	78
华为创新.....	78
华为创新--一部具有普遍意义的创新教科书.....	79

政策导读

住建部排查地方十年棚改项目逾期不交付可问责

为进一步加强棚改安置房项目建设管理，全面掌握房源逾期未交付使用情况，加快推进保障性住房的合理分配使用，住建部正在要求地方对 2008 年以来棚改项目进行全面排查并整改。

截至目前，中国政府已经进行了超过 3000 万套的棚户区改造，但各地也出现了不少房源不能及时交付或闲置的情况。

审计署 6 月 23 日发布的《2016 年保障性安居工程跟踪审计结果公告》显示，2016 年全国有 12.87 万套基本建成的住房因配套基础设施建设滞后，搁置 1 年以上无法交付使用；27.24 万套住房因位置偏远、户型设计不合理等，已办理竣工验收备案但空置超过 1 年。

这也意味着超过 40 万套保障房无法正常交付给住房困难群体使用。

排查近十年项目

第一财经获悉，住建部近日给各地下发《关于开展棚改安置房项目排查工作的通知》，要求进一步加强棚改安置房项目建设管理，在全国开展棚改安置住房项目排查工作。

“为进一步加强棚改安置房项目建设管理，有效满足群众合理诉求，针对当前群众反映突出的棚改安置房逾期未交付使用问题，决定开展棚改安置房项目排查工作。”住建部的通知称。

按照要求，各地住建部门要立即部署各市县，对 2008 年四季度以来纳入国家棚改计划的在建棚改安置房项目开展排查。

排查内容为：截至排查时点，尚未按照安置补偿协议约定时间交付使用的棚改安置房项目（下称“逾期未交付使用项目”）个数、项目名称、列入计划年度、项目计划开工套数、项目建设进度、逾期未交付使用原因，问责处理情况等。

2008 年第四季度，也是中国政府启动四万亿投资之际，当时，中央政府决定大规模启动保障房建设，其中就包括棚户区改造。

根据官方数据统计，自 2008 年至 2015 年的八年间，我国共计进行了 2630 万套的棚户区改造。而 2016 年和 2017 年，我国棚改的计划数量依然在年均 600 万套左右。

我国棚改工作近两年不断加大货币化安置的比例，此次住建部的通知中并未明确此次排查是否包括货币化安置的项目。但已有地方住建部门要求，此次需上报的逾期未使用套数等于新建安置住房和货币化安置逾期的和。

住建部要求，各地要按照要求全面排查梳理，及时研究解决有关问题，确保按照规定时间完成项目排查工作。各地将对工作不重视或整改缓慢的市县进行约谈；对因推诿、失职、

渎职等对群众利益造成严重损害的责任单位和责任人，通过督促或提出问责建议等方式，推动有问责权的地方政府、部门和单位进行问责处理。

根据安排，各地要在9月份向住建部报送项目排查工作情况报告，报告内容主要包括，排查工作开展情况，产生问题的主要原因，整改落实情况，问责处理情况和有关意见建议等。

此外，住建部还要求，对没有纳入国家棚改计划的棚改安置房项目及其他城镇保障性安居工程项目，各地自行组织排查，相关情况也一并报送住建部。

多因素导致保障房闲置或无法交付

近些年，为解决困难群体的居住问题，中国政府不断加大保障房的建设力度，每年新建的保障房高达数百万套。但在大力解决居住问题的同时，也出现了一些保障房因选址较偏远，配套不健全导致的闲置问题。

地方也屡屡曝光此类问题，并引起了社会各界的关注。

河南省审计厅7月26日发布的《关于2016年度省级预算执行和其他财政收支的审计报告》称，该省一些地方保障性安居工程仍存在资金使用和项目管理不规范问题，其中，118个已基本建成项目由于前期建设手续不全、消防环评专项验收不合格等原因，超过1年以上无法办理竣工验收备案，涉及保障性住房58722套；46个市县24253套已办理竣工验收的保障住房，至2016年底空置超过1年。

为何会出现保障房无法交付使用或闲置的问题？一个因素是出在建设环节，配套建设跟不上，没法使用，另一个因素是在分配环节，或者分配耗费时间长，或者位置太远没人愿意去。

前几年保障房建设速度快，地方为了完成中央下达的建设任务，纷纷赶进度、抢规模，但保障房的配套建设跟不上，位置较好的地段都开发成了商品房，不少保障房建设在了地段偏远的地方，那里地价比较便宜，但交通等方面都不方便。

“尽管大部分项目进展较快，很多项目已经基本完成住宅主题工程施工，但小区绿化、道路、配电、消防等配套建设缓慢，达不到竣工交付使用条件，无法入住。”东北一省份保障房建设情况通报中称。

此外，保障房无法按时交付使用，还存在有开发建设单位资金短缺，无法如期完成建设。

山东省审计厅厅长马青山7月25日在审计报告中表示，对2016年山东保障性安居工程跟踪审计情况发现，部分保障房项目建设缓慢。6个市22个县55个项目2014年前已开工，由于项目建设单位资金链断裂等，截至2016年末29593套保障性住房未建成。

正因如此，此次才有地方住建部门要求，在填写棚改安置房排查报告时，要对存在问题的原因要具体分析，如“某某棚改项目”开工三年仍未交付，主要原因是由于开发商资金链断裂等。

（来源：一财网）

多地取消购房落户政策租房“赋权”时代来临

7月28日，无锡市公安局发布了修订后的《无锡市户籍准入登记规定》（以下简称《规定》），取消了有关投资、购房落户政策，增设了租赁住宅落户政策，将合法稳定住所的认定范围扩大至租赁住宅，新政将于9月1日起正式实施。

无锡市公安局相关人士认为，《规定》修改既是无锡贯彻落实中央深化户籍制度改革要求的具体举措，又是无锡吸引优质人才、吸引优质劳动力，全面推动新型城镇化建设和农业转移人口市民化的具体政策支撑，考虑到无锡新市民的落户需求，让他们能够享受到建设的成果、改革的红利；同时进一步提升无锡人口素质，改善全市人口结构，为无锡打造“双创”乐土、宜居乐园、产业高地及建设“富强美高”新无锡添油增力。

“租房落户”吸引人才集聚

中国青年报·中青在线记者注意到，此次《规定》主要修改内容，第一是取消有关投资、购房落户政策。无锡市现行规定中依据投资、纳税的金额和年限不同设定的落户条件将全部取消，同时取消购房面积达60平方米以上准予落户的政策，只要在无锡有合法稳定住所和合法稳定职业，不论住宅面积大小均可落户。

第二是增设租赁住宅落户政策。增设专门条款明确将合法稳定住所的认定范围扩大至租赁住宅，凡在无锡租住经房产管理部门办理租赁登记备案的合法租赁住宅，同时具备参加无锡市城镇社会保险、申领（签注）江苏省居住证均满5年（宜兴为均满3年）条件的，准予本人、配偶和未成年子女来锡落户。

第三是进一步放宽重点人群落户条件。对中央要求全面放开放宽的高校毕业生、技术工人、留学归国人员、职业院校毕业生、在市外已安置的转业、退伍军人等重点落户群体，增设落户途径、放宽落户条件。同时对上述重点落户群体不设定合法稳定住所的具体条件，可按实际情况将户口落在自有住宅、租赁住宅、单位集体户和社区家庭户中。

早在2014年5月1日，无锡市公安局牵头制定的《无锡市户籍准入登记规定》正式实施，在江苏省首次、全国率先实现了大市范围内户籍准入登记、迁移规定“一体化”，并荣获“2014中国全面小康十大民生决策”称号。

该规定实施以来，无锡市外迁入人口共13万，城镇化率提升了近两个百分点。

据无锡市公安局相关人士介绍，2016年，国务院及国务院办公厅先后下发《关于深入推进新型城镇化建设的若干意见》《推动1亿非户籍人口在城市落户方案》两个最新户改文件，规定了大中城市均不得采取购买房屋、投资纳税等方式设置落户限制，落户条件中的合法稳定住所应包含租赁住宅等最新户改精神。

无锡市公安局人口管理支队队长朱利农说，租房者可以将户口落在租住房屋，如果房东不同意，单位有集体户可以落在单位集体户，单位没有集体户可以落在所在社区街道。“只要将户口落在无锡市就是无锡市民，就可以享受到和无锡市民相同的市民基本公共福利。”

“实施租房落户，可以吸引人才来此工作生活，安居乐业。这对外来务工务工人员 and 高校毕业生有好处。”南京工业大学土木工程学院房地产经营管理系主任吴翔华认为，相比其他城市，无锡租房落户的门槛较低。落户门槛放宽，在一定程度上可以解决近年来无锡人口流入增速放缓的问题，吸引各方面人才和劳动力。

“租房落户”与“租购同权”距离有多远？

除了无锡之外，今年以来，郑州、扬州、济南等二线城市也通过修改地方法规的方式进一步放宽落户门槛，并对租房群体敞开落户的大门。其中，取消购房落户政策，把租赁房屋纳入“合法稳定住所”范畴成新趋势。

此前，住建部等9部门联合印发《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》，广州、深圳、南京、杭州、厦门、武汉、成都、沈阳、合肥、郑州、佛山、肇庆等12个城市成为首批试点城市。

吴翔华介绍，“租购同权”是指以给租房者赋权更多的方式，弥补租房和买房所能享有的权利差距。“租房落户是租购同权的基础，但与租购同权还是有一定距离。”

吴翔华认为，“租购同权”目前来看并不现实。除了户籍，买房还与教育医疗资源、社会认同、文化心理、投资手段等相联系，购房者除了户籍之外还想拥有的是相关社会权利，所以现实中还是会有一部分人会考虑买房。

对于这些城市是否会跟进推进“租房落户”政策，吴翔华认为，这不能一概而论，而要视各个城市具体情况条件而定。

“租房落户政策针对的是当前严重的人户分离问题。”全国工商联房地产商会理事陈宝存介绍，根据《中华人民共和国户口登记条例》的规定，中华人民共和国境内公民的经常居住地和常住户口登记地二者一定要一致，否则就称为“人户分离”。

陈宝存说，尽管有政策鼓励，但相较于农村户口和北京、上海等重点城市的户口，一般城市的户籍价值较小，外来人口缺乏入户动力，入户意愿不强烈。

陈宝存表示，终身租房习惯需要长期培养，这也是长效机制实施时最大的障碍。新建商品住宅豪宅化，带来二手房源价格上涨，租金水平提高也可能是大概率事件，老百姓依旧会追求产权类型住宅。

也有专家认为，租房“赋权”所带来的公共服务能力和公共配套设施的增加等问题，尤其是要警惕引发租金非理性上涨，避免“租不起房”的现象发生。

专家建议与户籍相关的配套必须到位

不管是“租房落户”，还是“租购同权”，最受公众关注的还是与户籍相关的配套问题，比如颇受关注的学区房问题。

朱利农说，租房者在享受公共福利方面和其他市民待遇相同。但是公安部门负责的落户是狭义户口登记，这是各种福利的基础，比如有了无锡户籍，子女就可以按时打疫苗。但对

于其他资源，是由市政府其他职能部门作规定，比如小孩就近入学，入学条件、学区划分、学籍名额怎么确定，就需要教育部门规定。

教育学者熊丙奇认为，提出“租购同权”是有积极意义的，但这需要丰富优质教育资源，实现义务教育均衡发展才能实现。

熊丙奇以解决随迁子女的同城入学问题举例说，本来随迁子女应该享有和城市孩子一样的入学权利，近年来，各地尤其是大城市，针对随迁子女，设置越来越高的入学门槛，这令同城入学的适用范围越来越窄，符合条件的随迁子女大多能进入城市公办学校，但是符合条件的随迁子女却越来越少。

“大家对租购同权的期待是可以理解的，但在学区房热高烧不退的现实中，租购同权只是幻影，或者说只是房屋租赁市场的一个炒作点。”熊丙奇说。

“租购同权并不属于户籍政策。”中国人民公安大学治安系教授王太元认为，“‘租购同权’是住房以及相关的社会管理领域的制度变革，甚至是中国民事法律制度的重大变化，这中间当然有非常具体的问题需要解决，但问题的产生与解决，都与户籍改革没什么关系。”

王太元认为，每个人不论其性别、民族、宗教、职业乃至居住区域、居住状态如何，都有被所在地方政府予以依法登记确认、并保护的权利，这项权利是不能被限制的，即使立法也不可剥夺。“至于登记之后是否享有相关领域的某项权益，也不应该以户籍来确定。”

“功夫在诗外，在户籍之外。”王太元说，本轮户籍改革要想成功，配套必须到位，与户籍密切相关的住房、教育、就业、工资、物价、土地等领域，都必须尽快完成各自的制度变革。否则户籍改了，配套却没有变化，继续用城乡、农业非农业、本地人外地人等旧制度管理社会、限制公众，户籍改革就永远不能到位。

（来源：中青网）

多省份不动产登记系统全面接入国家平台

在距离年底大限越来越近的形势下，已有地方提前将不动产登记信息系统接入国家信息管理基础平台，这将为宏观调控和其他社会治理提供数据支撑。

据第一财经记者统计，截至6月底，全国至少有十余个省区市已经将当地不动产登记信息接入全国信息管理平台。这比国土资源部设定的年底大限提前了半年左右。

不动产统一登记工作自2014年开始启动，国土部曾制定了不动产统一登记工作的四年规划，要在2017年实现信息共享，依法公开查询。

国土部部长姜大明此前表示，2017年要巩固不动产统一登记工作成果，力争年底前所有市县全部接入国家级信息平台，全面实现登记机构、登记簿册、登记依据和信息平台“四统一”。

国家级信息平台接入全覆盖，是建成统一的信息平台的重要标志。各地不动产信息纳入统一的不动产登记信息管理基础平台后，才能确保国家、省、市、县四级登记信息的实时共享，为国家宏观调控、制定科学决策提供准确数据支撑。

去年年底，江苏省 97 个县(市、区)不动产登记信息系统全部接入国土部不动产登记信息管理基础平台，接入覆盖率达 100%，在全国省(区)中率先实现全覆盖接入。

公开信息显示，目前云南、新疆(不含兵团)、西藏、广东已全部接入国家级不动产登记信息管理基础平台，河北、浙江、广西等地也实现不动产登记信息接入范围全覆盖。

第一财经记者获悉，国土部此前已派出若干不动产登记信息平台接入及数据整合调研组，实地了解各地不动产登记信息平台建设与应用、数据整合汇交、接入国家信息平台工作进展情况和存在问题，收集典型经验做法及相关建议，确保年底前所有市县接入国家级信息平台，80%市县完成存量数据整合汇交工作。

2014 年不动产统一登记制度开始启动后，外界曾一度猜想小产权房是否会借此机会“转正”。但国土部不动产登记局负责人曾强调，不动产登记是依法保护不动产所有人权利的法律行动，不可能登记任何不合法的东西。现行法律法规明确，世界普遍实施土地用途管制，“小产权房”不可能予以登记。

此后，各地在制定出台不动产登记相关规定时，均要求不得为“小产权房”办理不动产登记。

相对于国有土地上的商品房而言，建设在集体土地上的“小产权房”没有国家认可的房产证，其上市交易很难受到法律保护。2007 年 6 月，原建设部发出风险提示，非集体经济组织成员购买小产权房，将无法办理房屋产权登记，合法权益难以得到保护。当年 12 月，国务院发出通知，禁止城镇居民去农村买房。

(来源：一财网)

蔡奇：要把习近平总书记重要思想作为案头卷工具书

习近平总书记非常关心首都的建设和发展。党的十八大以来，习近平总书记两次视察北京并发表重要讲话，亲自主持中央政治局常委会会议听取北京城市总体规划编制工作汇报，对首都工作作出一系列重要指示，为我们指明了前进方向。当前北京市工作的首要任务就是，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，深入学习贯彻习近平总书记视察北京重要讲话精神，落实好市第十二次党代会部署，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

一、坚持用习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略举旗引路。

过去 5 年，北京市着力疏功能、转方式、治环境、补短板、促协同、惠民生，各方面工作都迈出了积极步伐。首都建设发展所取得的成绩，最根本就在于以习近平同志为核心的党

中央的坚强领导和巨大关怀；开创首都发展更加美好的明天，最根本的要靠习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略的科学指引。习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，是马克思主义

中国化最新成果，是实现党长期执政、国家长治久安的科学理论指导和行动指南。习近平总书记视察北京重要讲话，深刻回答了“建设一个什么样的首都，怎样建设首都”这个重大时代课题，是我们做好首都工作的根本遵循。我们一定要把习总书记重要思想作为案头卷、工具书、座右铭，带着感情深入学习，深刻把握其精神实质、思想精髓和核心要义，进一步推动在京华大地落地生根，形成生动实践。

坚持用习总书记重要思想举旗引路，关键要带头牢固树立“四个意识”，牢牢把握好“都”与“城”、“舍”与“得”、疏解与提升、“一核”与“两翼”的关系，牢固树立新发展理念，更加突出首都发展、减量集约、创新驱动、改善民生，努力建设国际一流的和谐宜居之都，把北京建设成为拥有优质政务保障能力和国际交往环境的大国首都，弘扬中华文明与引领时代潮流的文化名城，全球创新网络的中坚力量和引领世界创新的新引擎，人民幸福、社会和谐的首善之区，天蓝水清、森林环绕的生态城市，世界超大城市可持续发展的典范。

二、紧紧抓住疏解非首都功能“牛鼻子”。

北京人口资源环境矛盾依然突出尖锐，已经影响了首都功能的发挥，影响了服务保障能力的提升，我们再不“舍”，就很难有“得”，甚至还会有“失”。我们要紧紧抓住疏解

非首都功能这个“牛鼻子”，通过疏解功能，治理“大城市病”，提升首都功能；通过腾笼换鸟，舍掉“白菜帮子”，得到“菜心”，推动创新发展、可持续发展。

疏解非首都功能的主要抓手是疏解整治促提升专项行动，着力把疏解功能与改善环境、控制人口、提升首都功能有机结合起来，形成一套组合拳。建立人口和建设规模双控机制，坚决守住人口总量上限、生态控制线和城市开发边界3条红线，切实为北京减重减负。加强对疏解行动的引导，强化规划引领，继续推进搬迁市场、拆除违法建设、整治“开墙打洞”等工作，抓好背街小巷与农村环境整治两个短板。坚持疏解和提升并举，加强统筹协调，腾退空间优先用于优化首都功能，改善人居环境，注重“留白增绿”，进行生态重塑，增加便民生活服务设施。

自觉从更大空间推进非首都功能疏解、谋划首都发展，推动京津冀协同发展，继而建设世界级城市群。首先集中支持河北雄安新区建设，共同建设一批优质学校、医院，设立雄安新区中关村科技园，引导科技创新资源向那里集聚，积极推动新机场临空经济区和曹妃甸示范区建设。聚焦交通一体化、生态环境保护、产业升级转移3个重点领域不断取得新突破，在公共服务共建共享、养老社保政策衔接、对口帮

扶、筹办2022年北京冬奥会冬残奥会等方面深化对接合作，把区域协同发展工作做好。

三、加强“四个中心”功能建设。

“四个中心”就是首都功能，首都发展就是“四个中心”功能的发展。全力做好政治中心的服务和安全保障工作，为中央政务提供良好条件。抓实抓好文化中心建设，突出历史文化名城保护，统筹推进大运河文化带、长城文化带、西山永定河文化带的保护利用，做好首都文化建设与发展这篇大文章。前瞻性地谋划好国际交往中心建设，健全重大国事活动服务保障长效机制，加强国际交往重要设施和能力建设。加强科技创新中心建设，聚焦中关村科学城，突破怀柔科学城，搞活未来科学城，打造以北京经济技术开发区为代表的创新驱动发展前沿阵地，建设具有全球影响力的科技创新中心。

四、构建超大城市有效治理体系。

建设和管理好首都，是国家治理体系和治理能力现代化的重要内容。坚持以人民为中心的发展思想，围绕广大市民关心的就业、教育、医疗、养老、住房、环境、交通等热点难点问题，提出破解难题的综合方略。坚持“房子是用来住的，不是用来炒的”定位，一头加强需求端管理，一头加大住宅供地，逐步建立购租并举的住房体系和长效机制，使更

多的人实现住有所居。全力抓好大气污染治理措施的落实，实现空气质量持续好转。落实水环境治理新三年行动计划，落实河长制，确保年底基本消除建成区河道黑臭水体。大尺度扩大绿色生态空间，给城市戴上群众期盼的“绿色项链”。实施分阶段治堵方案，鼓励规范共享单车发展，鼓励绿色出行，努力缓解交通拥堵。从机关事业单位做起，推行垃圾强制分类制度。办好群众家门口的事，提升生活性服务业品质，健全菜场等便民商业网点，完善“一刻钟社区服务圈”，使群众生活更便利。

越是超大城市，管理越要精细，越要在精治、共治、法治上下功夫。要像绣花一样精细化管理城市，推动城市管理向街巷胡同延伸，落实好街巷长制与小巷管家，健全长效管理机制。总结推广共治的好经验，调动社会力量参与城市治理。更加注重运用法规、制度、标准管理城市，运用法治思维和法治方式，化解社会矛盾，使首都成为依法治理的首善之区。推进体制机制创新，深化公共服务供给侧结构性改革，完善城市综合管理体系，提高城市治理能力和水平。

五、确保首都安全稳定。

首都安全无小事。要牢固树立总体国家安全观，强化底线思维，加强预测预警，把确保政治安全放在第一位，同时全力做好维护公共安全、城市安全工作，切实做到守土有责、

守土负责、守土尽责。严格落实意识形态工作责任制，强化阵地管理，及时主动发声，弘扬正能量。高度重视社会稳定，健全常态化矛盾纠纷排查化解机制。深化平安北京建设，强化社会综合治理，切实维护人民群众生命财产安全。

六、坚持以首善标准管党治党。

全面从严治党永远在路上。作为首都，要在讲政治上当更高标准，时刻保持对党绝对忠诚，自觉维护习近平总书记的核心地位，始终在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，一切听从以习近平总书记为核心的党中央指挥，为党中央站好岗、

放好哨。坚持以习近平总书记重要思想武装头脑、指导工作，扎实推进“两学一做”学习教育常态化制度化，以理论上的清醒强化政治上的坚定。牢固树立抓好党建是最大政绩的理念，带头落实全面从严治党主体责任，层层传导压力，切实把管党治党这个政治责任扛起来。落实新时期好干部标准，努力锻造一支与实现“两个一百年”奋斗目标相适应，与首都地位相匹配、忠诚干净担当的高素质干部队伍。坚持正确的选人用人导向，做到不让老实人吃亏，不让干事的人心寒，不让一线的干部失落，不让带“病”的人提拔。坚定不移推进党风廉政建设和反腐败斗争，营造风清气正的良好政治生态。持续深入推进作风建设，走好新形势下的群众路线，脚步为亲，深入基层，以拼搏为美，向行动致敬，撸起袖子加油干，一张蓝图绘到底。

（来源：人民日报）

北京推出共有产权住房探索房地产市场调控长效机制

北京市住建委近日会同北京市发展改革委、北京市财政局、北京市规划国土委联合起草《北京市共有产权住房管理暂行办法》，通过实行政府与购房人按份共有产权方式，政府将其持有的部分产权的“使用权”让渡给首次购房人。

专家表示，此举对于完善住房保障体系、完善住房制度，建立房地产调控长效机制，支持中端购房，抑制投机，促进公平，具有重大意义。北京推出的共有产权住房制度在探讨房地产市场调控长效机制的推进上，又迈出了一大步。

根据办法，北京市、区住房城乡建设委（房管局）应确定保障性住房专业运营管理机构，代表政府持有共有产权住房政府份额，并按照有关规定和合同约定负责具体管理服务（以下简称“代持机构”）。代持机构决策、运营、资金等的管理规定，由市住房城乡建设委会同相关部门另行制定。

北京市房协秘书长陈志表示，北京的共有产权住房，应该是长效机制的重要组成部分之一，有许多创新点。它兼顾了公平，特别突出以保障为主，而且从使用人的角度上看，有同质同权的创新，房屋的质量、环境、以及将来物业费的缴纳等，各个方面都透露出同质同权的意图。

“北京市共有产权住房政策的针对性和目的性都很强，就是为了解决刚需家庭的住房困难；北京市通过共有产权住房政策统筹各类销售型保障房，有利于制度的规范统一，住房制度也更加简洁明晰。”国务院发展研究中心研究员刘卫民说，政策明确政府与购房家庭所持份额，对政府与购房家庭的权利界定更加清晰，政府和购房家庭之间是双向选择，可自由退出，政策弹性高，可操作性强。

“共有产权住房是政府与购房人按份额共同享有所有权的政策性商品住房，意在满足居住需求，遏制投机行为。”北京诺恒律师事务所律师邓亮表示，在法律层面，所有权人依法

对不动产享有占有、使用、收益和处分的权利。政府与购房人按照各自份额享有共有产权住房的上述权利。政府提供地价和政策等支持，取得房屋的产权份额。购房人支付其享有产权份额对应的房款，依规占有和使用共有产权住房。基于按份共有的性质，共有产权住房的出租或出售等收益、处分权利，须由按份共用权人依法依约行使。

“共有产权住房是政策性商品住房，供应、持有和转让等环节都体现了保障功能。”邓亮说，一是供应受限，供应对象为符合共有产权住房购房条件的家庭；二是持有受限，购房人通过购买、继承、受赠等方式取得其他住房的，应当按市场价格购买政府份额，取得商品住房产权后实现退出，或由代持机构回购其所有的产权份额；三是转让受限，取得共有产权住房不动产权证未满5年的，原则上不允许转让产权份额。取得不动产权证满5年的，政府可优先购买；政府放弃优先购买的，符合共有产权住房购买条件的家庭可受让。

此次共有产权住房政策，准入条件更加严格，聚焦无房家庭首次购房需求，有利于解决住房民生问题，建立购租并举的住房制度。

首都经贸大学教授、北京市房地产法学会副会长赵秀池表示，尽管目前高房价下租房居住更划算，但由于受传统观念和一些客观因素影响，人们还是习惯买房居住。但是，由于目前北京房价较高，使很多人没有购房能力，望房兴叹。通过提供共有产权住房，明确了政府和个人持有的产权份额，降低了购房人的房价，有助于百姓住房梦的实现。

“北京市共有产权住房政策的推出有利于职住平衡，解决北京交通拥堵的大城市病。”赵秀池说，北京的交通拥堵问题一方面是城市人口过多，另一方面也是受职住分离影响。提供共有产权住房的供应，以区为单位优先当地户籍、就地就业的人员购买，实现了就近居住，有利于职住均衡的实现，进而有利于北京交通拥堵问题的解决。

刘卫民表示，北京要建设四个中心，要保持活力，就要降低居住成本，共有产权住房是一种非常好的形式。政策中提出，在兼顾本地居民住房需求的同时，对于稳定就业的“新北京人”的房源供应要不少于30%，扩大了保障范围，是迈向住有所居的重要举措，对于北京市建设国际一流和谐宜居之都具有重要意义。

陈志表示，共有产权住房制度兼顾了属地原则，兼顾了职住平衡的原则，而且特别强调了对“新北京人”的同权意义。在很多的程序设计上，以便捷为主，方便群众，充分利用了现代的互联网技术和条件，在整个的程序管理上，细节全面、充分、周到。该政策对于未来北京的房地产市场平稳健康发展将产生积极的影响。

（来源：新华网）

北京明确共有产权住房规划设计标准

记者6日从北京市住建委获悉，北京近日发布《共有产权住房管理暂行办法》，将原有的“自住房”升级为“共有产权住房”。北京市住建委会同北京市规划国土委日前起草了《关

于印发《北京市共有产权住房规划设计宜居建设导则（试行）》的通知》。通知及所附导则拟从土地入市到竣工入住的住宅开发建设全过程产业链加强共有产权住房的质量和品质监管，进一步明确共有产权住房规划、设计、建设标准。

据介绍，该通知内容正向社会公开征求意见。该通知是《共有产权住房管理暂行办法》配套措施，在明确标准的同时，强化质量和品质监管，为《共有产权住房管理暂行办法》的实施保驾护航。

根据通知，城六区新建项目容积率不应高于 2.8，套型总建筑面积不应大于 90 平方米，层高不应低于 2.8 米；城六区以外新建项目容积率原则上不应高于 2.5，套型总建筑面积在 90 平方米以下的占建设总量的 70% 以上，最大不超过 120 平方米。层高不应低于 2.9 米。起居室、卧室等主要功能空间外窗洞口高度不应小于 1.4 米。

北京市住建委相关负责人介绍，共有产权住房应按照适用、经济、安全、绿色、美观的要求规划设计建设，全面实施装配式建造、全装修成品交房，执行绿色建筑二星级及以上标准，倡导“互联网+城市规划建设管理”的新理念。

在土地供应方面，鼓励带方案招标，可由区人民政府依据导则先行组织编制规划设计方案，方案经专家评审、社会公示后作为挂牌（招标）文件的附件。

工程质量监管部门将装配式建筑和全装修成品交房质量纳入工程质量重点监管范畴。实施全装修成品交房，按照合同约定，自交房之日起五年内不得对内部装饰装修进行拆除。

在智慧社区和社会服务方面，通知提出，推广使用智能化建筑技术。全面推行三网融合，实现小区无线网络（WIFI）全覆盖。安装人脸识别系统，试点建造智能化小型公用仓库。强化社区自治功能，营造良好的社区交往空间，创造学习、健身、交流的宜居环境，将图书馆、健身馆、咖啡馆作为标准配置。

（来源：中新网）

成都开展住房租赁试点将组建国有住房租赁公司

8月7日，四川新闻网记者从成都市房管局获悉，为了满足新市民住房需求、吸引优秀人才安居，建立完善购租并举的住房制度，促进房地产市场平稳健康发展，8月4日，成都市政府办公厅正式发布《成都市开展住房租赁试点工作的实施方案》（以下简称《方案》），成都市将全面开展住房租赁试点工作，进一步培育成都市住房租赁市场主体，增强城市综合管理能力，扩大住房租赁市场规模，鼓励住房租赁消费，进一步服务新市民安居乐业。

组公司

组建国有住房租赁公司

主要开展租赁住房业务

据悉,《方案》一再坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”这一定位。2015 年中央经济工作会议明确提出建立购租并举的住房制度,2016 年国务院办公厅出台《关于加快培育和發展住房租赁市场的若干意见》全面部署培育和發展住房租赁市场,2017 年住房城乡建设部选取成都等十二个城市开展住房租赁试点工作。

“由此可以看出培育和發展住房租赁市场已成为房地产市场发展新方向。”成都市房管局介绍了《方案》制定的背景:成都作为“新一线”的领军城市,近年经济快速发展,对全球各类企业、各地优秀人才极具吸引力,住房租赁及其相关配套服务是留住优秀人才的重要因素,《方案》围绕成都建设全面体现新发展理念的国家中心城市目标,以建立完善购租并举的住房制度为主要方向,满足新市民住房需求、吸引优秀人才安居。

根据住房租赁投资时间长、见效慢的特点,《方案》提出,到 2017 年年底,成都将组建或改建 3 至 4 家国有住房租赁公司,启动一批租赁住房建设,完善住房租赁交易服务平台,开展住房租赁市场专项检查,建立住房租赁信用管理体系和服务体系;到 2020 年,基本形成供应主体多元,管理服务规范,租赁关系稳定的住房租赁市场。

国有住房租赁公司将如何组建?主要干什么?《方案》提出,成都市属国有住房租赁公司将新组建或依托现有国有企业组建,主要开展租赁住房、人才公寓的建设和运营。

成都将逐步将现有政府投资和管理的公共租赁住房 and 国有住房租赁企业建设和运营的租赁住房、人才公寓,交由住房租赁企业管理,支持企业向机构化、规模化方向发展,力争到 2020 年,培育和發展机构化、规模化租赁企业不低于 50 家。

成都还要鼓励房地产开发企业新建、配建租赁住房,鼓励房地产开发企业、经纪机构、物业服务企业拓展住房租赁业务。支持房地产开发企业利用已具备使用条件的自持住房,开展住房租赁业务。支持房地产开发企业与住房租赁企业合作,建立开发与租赁一体化的运作模式。

建平台

构建全市住房租赁交易服务平台

率先推出住房租赁押金监管服务

《方案》透露,成都积极推进“互联网+城市”行动,基于全市数据共享交换平台和政务服务信息系统,构建全市统一的住房租赁交易服务平台,作为政府吸引人才、服务新市民、提升政务服务的网上窗口,融合房管、公安等市级相关部门服务功能,形成统一的对外服务窗口,实现住房租赁交易服务平台与公安人口管理系统平台信息共享,提升智慧治理水平,更好地服务广大市民。

平台将扩大住房租赁交易范围,增加平台出租房源信息量,确保各类房源信息全范围覆盖,加强住房租赁信息发布管理,制定住房租赁信息发布规则和审核标准,确保发布的房源信息真实、全面、准确,保障租赁当事人权益。加强对住房租赁交易全过程监管。同时,新建住房租赁企业备案系统,融合住房租赁、人口信息采集系统,建立住房租赁信用管理体系,

完善房屋租赁备案系统功能，形成服务、信息、管理“三位一体”的住房租赁综合管理和服务平台。

平台还要建立经纪机构、住房租赁企业及从业人员等各类住房租赁市场主体的信用管理体系，建立“红名单”和“黑名单”制度，通过多部门信息共享，在成都信用网公示，形成守信联合激励和失信联合惩戒机制。

成都市房管局表示，成都将在现有存量房交易资金监管的基础上，通过平台推出住房租赁押金监管服务。具体来说就是，在现有存量房交易资金监管账户下开设住房租赁押金监管子账户，分账核算专款专用，避免随意克扣押金的行为，维护租赁双方合法权益，租赁当事人可自愿选择住房租赁押金监管服务，“既丰富平台服务功能，又保护租赁当事人的合法权益，减少租赁纠纷的产生。”

保需求

多渠道增加租赁房源

国有租赁住房为引导

成都鼓励租房居住，出租的房源从哪儿来呢？

市房管局表示，成都将通过新建、配建、改建住房等多种方式，多个渠道增加住房租赁房源。一是通过国有公司新建一批人才公寓、产业园区配套租赁住房，保障高端人才、高技能人才的住房租赁需求；二是通过国有公司新建、开发企业新建配建租赁住房、住房租赁企业依法依规改建存量住房等增加房源供给，保障新市民的住房租赁需求；三是加快政策性保障型公租房建设，保障困难群众的住房租赁需求。通过多渠道增加房源供应，将形成国有租赁住房为引导、商品房新建配建为主体、个人富余住房为补充的供应体系，满足各类人群不同的住房租赁需求。

在盘活存量房屋方面，成都鼓励个人将闲置住房委托住房租赁企业运营管理，建立长期稳定的合作关系。支持住房租赁企业与开发企业合作，通过购买或租赁库存房源，开展住房租赁业务。对市级国有公司及各区(市)县闲置的拆迁安置房，可适当装修，用于租赁。农村集体经济组织合法合规的住房或农民合法合规的多余住房，也可用于租赁。

促消费

对个人出租住房

5%税率降低至 1.5%

在租房支持政策方面，《方案》提出，要引导城镇居民通过租房解决居住问题，符合申领居住证条件的居民凭房屋租赁合同备案凭证可申请办理居住证，居住证持有人按规定享受公积金、义务教育、医疗卫生等基本公共服务。

如教育管理部门应按照有关政策，保障符合政策条件的进城务工人员随迁子女在其居住地接受义务教育。

公积金管理部门应按照《成都住房公积金管理委员会关于印发《成都住房公积金租房提取业务管理办法(试行)》的通知》(成公积金委〔2016〕4号)的规定,落实提取住房公积金支付房租政策,职工租住公共租赁住房的,按照实际房租支出全额提取;租住商品住房的,应根据我市市场租金水平和租住住房面积,确定租房提取额度。

税收优惠方面,成都将对依法登记备案的住房租赁企业、机构和个人落实税收优惠政策支持。对包括房屋租赁企业在内的一般纳税人出租在2016年4月30日前取得的不动产,可以选择简易计税方法,按照5%征收率计算缴纳增值税;

对个人出租住房的,由按照5%征收率减按1.5%计算缴纳增值税;

其他个人出租住房月租金收入不超过3万元的,在2017年12月31日之前可按照规定享受免征增值税政策;对房地产中介机构提供住房租赁经纪代理服务取得的收入,小规模纳税人按照3%的征收率计算缴纳增值税,一般纳税人按照6%的税率计算缴纳增值税。所涉及的各项地方税收采取便于征收的方式进行综合管理。房地产开发企业中的一般纳税人出租2016年4月30日前自行开发的房地产老项目,可以选择简易计税方法,按照5%的征收率计算缴纳增值税。房地产开发企业中的小规模纳税人出租自行开发的房地产项目,按照5%征收率计算缴纳增值税。地税部门按四川省地方税务局确定的个人房屋租赁征收率征收房屋租赁所涉及的各项地方税费。

(来源:四川新闻网)

产业聚焦

产业 | 7月top100房企销量下跌近40%

销售数据是房企规模的体现,对外代表着面子,对内则意味着周转去化的能力。近日,房企逐渐公布7月销售业绩,除少量房企继续保持增长势头外,多家房企遭遇销售的滑铁卢。

穆迪分析师黄哲指出,严格的调控措施将影响下半年住宅销量,并导致销售增速放缓,预计未来6~12个月中国房地产业的运营环境仍将面临挑战。这吻合是业内对下半年行情的普遍判断。

部分企业下滑近40%

近期,万科、恒大、富力、绿城、旭辉等上市房企公布7月销售业绩,尽管同比上涨幅度明显,环比却全部出现下跌。万科和恒大的销售额跌幅均超过27%。

8月4日晚,金地公告,7月公司的销售面积为42.8万平方米,环比6月份的销售面积89.8万平方米下滑了52.3%;7月销售金额为79亿元,环比6月的销售金额185.9亿元下滑57.5%。

融创也是自8月4日晚发布公告。据公告信息,融创7月的销售面积是127.6万平方米,销售金额是220.5亿元。尽管销售金额同比去年增长144%,但是相比6月的销售情况,依然下滑了22.7%。

雅居乐在8月4日晚发布的营运数据也显示,公司在7月份的销售金额是46.6亿元,销售面积是43.1万平方米;而公司在6月的销售金额是79.3亿元,销售面积为66.6万平方米。相比6月,公司7月的销售金额和面积,分别环比下滑41.2%和35.3%。

同日,远洋发布7月未经审核经营数据,其销售金额为约人民币39.1亿元,环比6月下降53.7%,比去年同期上升10%;销售面积为约20.26万平方米,环比下降63.68%,比去年同期上升2%。

首创置业在8月4日宣布,7月份实现销售面积9.5万平方米,销售金额为20.6亿元;而公司在6月的销售面积为23.9万平方米,销售金额为56亿元。同比6月,首创置业在7月的销售金额环比下滑63.2%,销售面积环比下滑60.25%。

万科日前公布的销售数据也显示,相比6月,7月不管是销售面积还是销售金额都在下跌。7月,万科的销售面积为249.1万平方米,但6月的销售面积为348.4万平方米;7月万科的销售金额为355.6亿元,而6月为491.3亿元。



据中国房地产决策咨询系统的统计数据表明,7月房企整体销售业绩普遍下滑, TOP3的房企7月单月业绩下滑幅度是20.1%、TOP4-20的房企下滑幅度是47.6%、TOP1-30的房企

业绩下滑幅度是 42.2%、TOP31-50 的房企业绩下滑幅度是 37.5%、TOP51-100 的房企业绩下滑幅度是 41.1%。TOP100 房企整体销售下滑 39.1%。

上海易居研究院智库中心总监严跃进指出，受调控政策影响，7 月份房企的推盘节奏和销售节奏都在放缓，加之传统淡季效应的出现，销售规模的下滑在所难免。

今年 3 月以来，热点城市出台新一轮的房地产调控政策，包括限购、限价、限贷、限售等。截至目前，超过 50 个城市正在承受调控重压，几乎覆盖了全部热点区域。严跃进认为，目前政策还处于释放阶段，其效果会逐渐显现。

也有分析人士指出，7 月业绩的下滑也与 6 月业绩较高有关。为冲击半年业绩，很多房企在 6 月集中出货，使得当月的销售额创下新高。以恒大为例，其 6 月的销售额达到 611.2 亿元，比前 5 月的平均销售水平上涨超过六成。

不过，上半年的房企业绩普涨后，随着调控的持续深入，下半年的行情将不如上半年，调控对房企销售的影响也将会加深。

去化、走量，将成为下半年房企运营的关键词。在深圳，已有房企产品开始降价，近日，一家本地房企在深圳郊区坪山推出多套特价房销售，价格比周边同类产品便宜数千至万元。

下半年房企需小心过河

虽然已经进入下半年，对于房企来说，来自监管层面的压力并未有丝毫放松。

7 月 5 日，中国人民银行发布 2016 年年报，周小川行长在致辞中提及，2017 年将坚持以推进供给侧结构性改革为主线，保持货币政策稳健中性，加强预期引导，把防控金融风险放在更加重要的位置。

7 月 24 日召开的中央政治局会议亦提到，要稳定房地产市场，坚持政策连续性稳定性。

这也就意味着，对于房地产市场和房企而言，下半年来自金融方面的监管和去杆杠方面的监管将会继续加强，部分高杆杠资金链紧张企业或将迎来大考。

另一方面，近期关于租房政策则接连发布。

7 月 18 日，广州出台“租售同权”文件。

7 月 20 日，九部委联合出台“加快发展租赁市场的通知”，并圈定广州、深圳、南京、杭州、厦门、郑州等 12 个城市为住宅租赁试点。

7 月 24 日，上海以几乎是“白送”（低于 6000）的价格转让两块“租赁用地”给区属国企。

7 月 26 日，住建部负责人透露，政府将通过立法，明确租赁当事人的权利义务，规范租赁市场。

7 月 27 日，杭州新闻媒体披露，今年内杭州“政府住房租赁交易服务平台”。

种种声音或都预示房企，下半年或需谨慎小心，方能安全渡河。

新模式！企业经营需“换脑”

自 2016 年底，中央层面强调“房子是用来住的，不是用来炒的”，并主张综合运用金融 4、土地、财税、投资、立法等手段，加快研究建立房地产调控的长效机制以来，相关配套机制快速出台，其中，鼓励租赁市场发展成为长效机制中的重要一环。

7 月 21 日，住房城乡建设部会同国家发展改革委、公安部、财政部等八部门联合印发了《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》，以土地政策、金融政策、运营政策、企业转型政策等举措支持租赁市场发展，并选取了广州、深圳、南京、杭州、厦门、武汉、成都、沈阳、合肥、郑州、佛山、肇庆等 12 个城市作为首批开展住房租赁试点，通过实现租售同权，抑制房地产投机行为，促进市场的平稳健康发展。

下表为各城市积极出台政策，鼓励发展租赁市场

城市	相关政策与事件
上海	宣布“十三五”期间：新增 170 万套住房，其中 70 万套为租赁
	出让浦东新区、嘉定区 2 块 70 年住宅地块，用途为租赁，竞得人 100% 自持 70 年不得出售；张江科学城规定未来张江土地和房屋只租不卖
广州	符合条件的承租人子女享有就近入学等公共服务权益，保障租购同权
佛山	出让禅城区、南海区两块 70 年住宅地块，要求自持年限 70 年
成都	在新建商品住房项目中配建租赁住房等方式，多渠道增加新建租赁住房供应
沈阳	明确了在 18 年年底以前，持有居住证的承租人按照法律法规规定在随迁子女入学、参加中考等方面，享受公共服务，实现购租同权
无锡	取消购房 60 平方米落户政策，租赁住房可落户
杭州	今年建成住房租赁平台，所有出租房源全部纳入，信息共享  Wind资讯

在新的政策逻辑下，已有越来越多的房企开始布局长租公寓，加快抢占市场先机，如万科的“泊寓”、龙湖的“冠寓”和旭辉的“领寓”等，这些企业的租赁业务布局正快速实现全国化，并在经营中逐步增强项目后期的运营管理能力以及资本运作能力，为公司未来成长打下良好根基。

当前，相比于住宅开发与销售，租赁业务的收益率并不高，这也推动企业探索资产证券化等相关变现渠道。而随着相关政策的放开，租赁市场的快速发展，企业在经营性物业上的探索也将逐步进入收获期。

（来源：凤凰地产）

产业 | 70 家上市房企中 49 家利润上涨业内称后续风险可能加大

中国经济网北京 8 月 8 日讯（记者李方）在楼市调控持续加码的情况下，标杆房企在今年前 7 个月仍然收获颇丰。据不完全统计，截至 8 月 3 日，已有 70 家上市房企发布了半年报业绩预告，合计有 49 家企业利润出现了上涨，其中 35 家企业利润预增，10 家企业利润预盈。

今年前 7 个月，万科累计实现销售面积 2117.6 万平方米，销售金额达到 3127.4 亿元，同比增长 43.8%，已逼近去年全年 3647 亿元的水平；恒大销售金额为 2882.5 亿元，同比增长 56%，已完成全年销售目标的 64%；旭辉销售金额为 557.1 亿元，同比增长 70.9%，已完成全年销售目标的 7 成。

中原地产首席分析师张大伟认为，虽然楼市调控持续加码，但市场影响在二季度末才出现，整体看，叠加上 2016 年末的结转，大部分企业依然收获了历史最丰盛 2017 年半年盛宴。

中国经济网记者注意到，龙头房企转型加速，上涨幅度超过平均涨幅，但从整体看，在一二线城市楼市调控影响下，特别是从今年初开始的一二线城市限价等政策，导致部分房企销售速度开始放缓，市场分化明显。

从全国主要城市销售数据看，5、6 月大部分热点城市销售均出现了环比与同比的调整，东莞、济南、广州等城市环比下调明显。

张大伟表示，从市场走势看，随着一二线城市调控收紧，预计房企在下半年数据会有非常明显的回落。另一反面，随着融资渠道压力增加，很多房企资金链风险逐渐积累，2018 年上半年风险可能加大。

（来源：中经网）

产业 | 一、二线城市土地成交活跃房企处于补库存阶段

2017 年上半年，各地房地产调控政策频繁出台，地方差异渐趋明显，热点城市政策不断收紧，限购限贷力度及各项监管措施频频加码，开启“限售”模式且范围不断扩大，同步加强房地产金融监管，着力抑制投资投机性需求。很多一、二线城市为了抑制房价的上涨，开启了增加土地供应的政策。

8 月 7 日，中原地产首席分析师张大伟在接受《证券日报》记者采访时表示，虽然各地楼市调控频繁，但整体看，一、二线城市土地市场成交依然活跃。即使很多城市土地调控政策严格，但企业依然处于补库存阶段。房企积极拿地，特别是部分三四线城市，近期土地竞争激烈。三线城市的溢价率则有明显上升，包括扬州、金华、漳州、常州、嘉兴、盐城等城

市溢价率在热点城市中排名前十，佛山、温州、无锡、宁波、嘉兴、沧州、金华、阜阳、盐城、漳州、扬州等三线城市进入了卖地百亿元城市行列。

据悉，北京、上海等城市，土地成交溢价率在政策约束下有所降低。

中原地产报告显示，房地产市场 2017 年以来继续平稳，但部分热点城市热点地块即使在调控重压下依然拼抢明显，虽然高溢价率地块比例与数量减少：但北京、杭州、武汉等城市土地出让金依然突破了 500 亿元。从 2017 年上半年的城市土地市场看，武汉、南京、郑州、合肥、苏州依然是热点区域。整体溢价率相比 2016 年有所降低，但部分热点地块依然抢手。

“从土地供应角度看，各地要增加租赁住房有效供应，鼓励房地产开发企业参与工业厂房改造，完善配套设施后改造成租赁住房，这些政策有利于推动租赁土地供应，缓解租赁市场的供需结构。楼市调控持续，全国从 2016 年四季度以来，已经有超过 60 个城市，出台了 160 多次各类房地产约束性调控，这使得部分非热点属性的土地出现了明显降温，土地市场出现了非常明显的分化。”张大伟告诉记者。

（来源：证券日报）

产业 | 一二线城市楼市持续降温预计 8 月热度继续走低

限购、限贷、限价、限售、限商，随着楼市进入“五限时代”，房地产交易量应声而落，房价逐渐趋于理性。安居客日前发布报告称，一二线城市在政策调控下开始降温，预计 8 月供应量和成交量还将持续走低。

楼市最热的一二线城市房价已开始趋于理性，包括厦门、南京在内的城市在 7 月呈现出房价环比下降的情况。天津 6 月时新房和二手房房价分别为 22339 元/m²和 24941 元/m²，7 月时则跌至 21666 元/m²和 24811 元/m²。即便是四大一线城市中的上海，7 月 53203 元/m²的二手房房价同样要低于 6 月时的 53343 元/m²。

此外，一二线城市 7 月的成交面积也环比下降。其中，北京成交面积 23.9 万 m²，相较 6 月跌幅约 6.27%；南京成交面积 64.1 万 m²，跌幅约 12.67%；广州成交面积达 46.7 万 m²，跌幅高达 36.8%。

对此，安居客房产研究院首席分析师张波表示，从数据看 7 月楼市已然步入“淡季”，房价还在上涨的是洛阳、福州、太原等非一二线重点城市。“7 月楼市政策在租房层面着墨较多，明显对楼市交易市场起到了心理抑制作用。”

中国经济网记者注意到，随着楼市政策逐渐进入平稳期，不少购房者对政策和房价走势的判断已经发生改变，认为政府还将继续出台政策、限制房价上涨的比例呈现出逐月递减的趋势。对此张波表示，热点一二线城市的供应量和成交量还将持续走低，预计 8 月楼市的热度并不会比 7 月更高。

值得一提的是，国家试点 12 城的租赁试点、广州“租售同权”新政、各地纯租赁土地的不断挂牌，全国楼市分化的新形势将会对未来楼市形成交叉性的深远影响。

另一方面，经纪人信心指数则在 7 月逆势上涨。安居客报告称，近 7 成的经纪人对于今年的楼市保持观望态度，认为今年的房价仍有一定的上升空间。超过 6 成的经纪人表示，今年房地产市场的需求量或将继续看涨。

对此张波指出，“对于购房者而言，有购房需求的用户不妨赶在‘金九银十’的传统旺季前出手抄底。”

（来源：中经网）

产业 | 报告称小康家庭不动产投资意愿回升一二线城市仍趋冷

交通银行 7 日在上海发布的第 42 期《交银中国财富景气指数报告》称，中国小康家庭的不动产投资意愿结束了 8 个月的下行趋势止跌回升。

交通银行首席经济学家连平在报告发布会上表示，本期小康家庭不动产投资意愿回升是由于非核心城市房地产市场的带动，预计中国三、四线城市房地产成交活跃的趋势将持续，一、二线城市房地产市场的成交则进一步趋冷。

交银财富景气指数每两个月发布一次，调查对象为核心城市税后家庭年收入 12 万元人民币以上、非核心城市税后家庭年收入 8 万元人民币以上的中国小康家庭。调查委托尼尔森市场研究公司进行，本期数据收集时间为 7 月份，共 1892 个小康家庭样本。

本期分类指数中的“不动产投资意愿指数”结束了长达 8 个月的下行趋势，止跌回升了 5 个百分点。各城市调研数据显示，非核心城市小康家庭现在和未来不动产投资意愿均有大幅上升，是推动本期不动产投资意愿止跌回升的主要原因。

持有多套房的小康家庭“当前不动产投资意愿”增幅较大，报告分析，这可能是由于近期三、四线城市成交量高速增长，房价逐步看涨，使得多套房家庭对三、四线城市不动产投资市场比较看好。持有 0 至 1 套房产的家庭则是“未来投资意愿”上升显著，可见未来刚需购房需求依然较大。

连平认为，本期调查结果表明前期三、四线城市去库存的政策效应显现。目前，三、四线城市房价处在基本合理的水平，需求的合理释放、城市化的深化，使得三、四线城市房地产成交活跃，房价的上涨反过来又刺激了需求，未来三、四线城市房地产市场成交活跃将会持续。而一、二线城市房地产市场因为政策调控，成交将进一步趋冷，房价有回调趋势。

本期另一个分类指数“经济景气指数”达到2015年以来最高。据交通银行金融研究中心副总经理周昆平分析，今年以来，中国经济增长平稳、整体物价温和、企业效益好转、就业扩大，使得中国小康家庭对未来经济前景的信心大增。

（来源：中新网）

产业 | 中国整体地产泡沫仅30%？灰犀牛还会来吗？

中国房地产泡沫究竟多大？

正当全国地产泡沫争辩白热化之际，8月3日，易居研究院发布的一份报告提出一个爆炸性的观点。报告指出，中国整体房地产泡沫只有30%。

具体情况是这样的。8月3日，易居研究院发布《关于房地产泡沫的量化分析》的报告。该报告指出，综合考量之后，我们认为全国整体房地产泡沫显著低于日本1990年前后的水平，估计只有30%左右。

由此引发一个疑问：全国整体房地产泡沫只有30%？这是楼市泡沫的真相吗？灰犀牛还会来吗？

防范一线城市“灰犀牛”狂奔

华尔街见闻仔细查阅该报告，发现以下观点值得注意：

1、我国一线城市房价收入比偏离度为73.8%，接近于日本房地产泡沫期首都圈公寓价格收入比的偏离度，一线城市房价的过快上涨值得警惕。

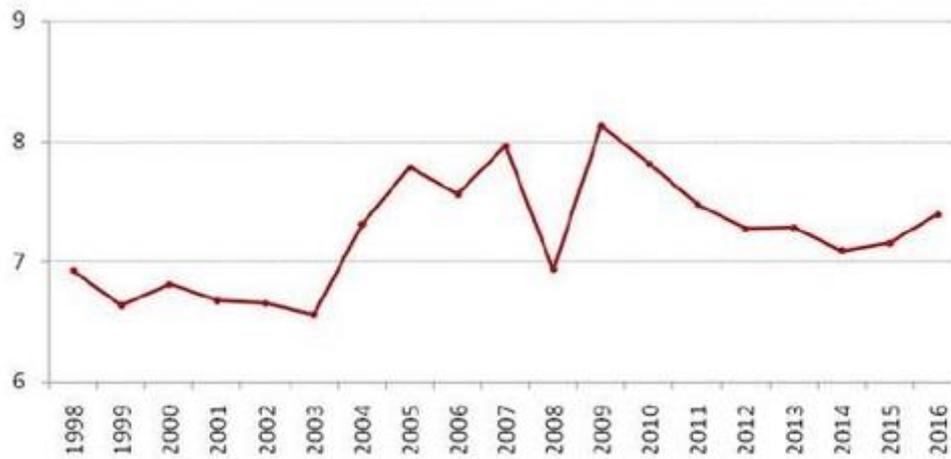
2、我国一线城市及周边（即四大都市圈，也可代表中国都市圈）房地产泡沫化程度，相当于日本都市圈房地产泡沫高峰期的70%。但全国总体的房地产泡沫程度要显著低于日本1990年前后的水平，约为30%左右。

3、当前我国房地产市场尽管在部分地区确实存在过热现象，但适当采取有效的措施并不会重蹈日本的覆辙。

4、2016年北上广深房价经历了一次暴涨，房价收入比均值达到22.6，而房价较为合理的2007-2014年间房价收入比均值约为13.0，房价收入比偏离度达到73.8%，接近于日本房地产泡沫期首都圈公寓价格收入比的偏离度，一线城市房价的过快上涨值得警惕。

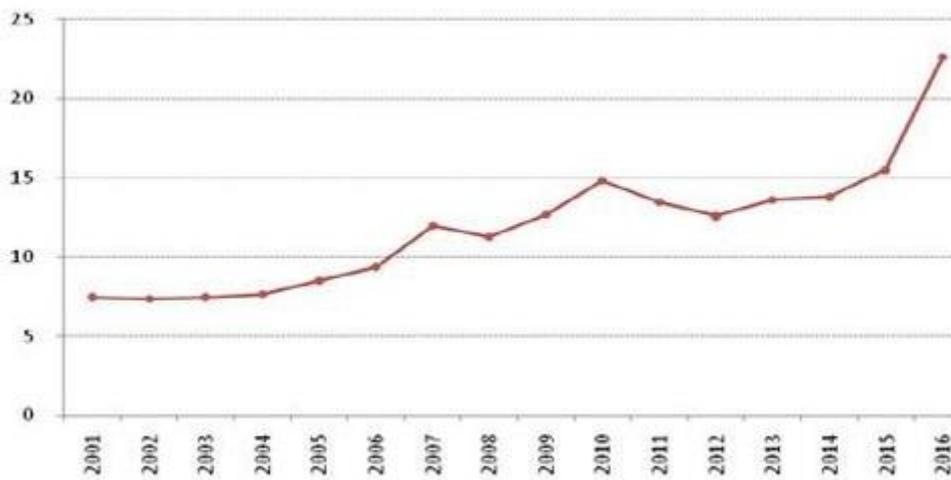
5、未来一两年，我们也应防范部分城市房价大跌的风险，也即要防范“灰犀牛”狂奔，让大都市圈的房地产泡沫慢慢收缩，最终回归理性。

图 2-4 全国房价收入比走势



数据来源：易居研究院

图 2-5 北上广深房价收入比均值走势



数据来源：易居研究院

报告还显示，2016 年我国地价增幅较上年同比增长 24.1%，GDP 增速为 6.7%，地价增速与 GDP 增速的比值达到 3.6，而在地价较为合理的 2005-2013 年间，该比值约为 1.6。

从绝对值来看，我国地价增速/GDP 增速已高于泡沫时期日本的 3.15，全国地价确实存在着偏热。但我国地价增速/GDP 增速的偏离度为 125%，仍然略低于日本房地产泡沫期 133.3% 的水平。

需要注意的是，易居研究院一针见血指出，中国一线城市的房地产泡沫已经过热，未来要防范“灰犀牛”狂奔。

此前于8月2日，易居房地产研究院发布《7月份住宅成交报告》。报告显示，7月份50城新建商品住宅成交面积环比减少7%。从数据来看，连续4个月环比下跌，连续5个月同比下跌，一二三线城市均不同程度降温。报告认为，严厉的调控政策加上紧缩的金融环境会继续对楼市产生影响，预计8月份市场交易继续趋弱。

瑞银：本轮调整比2014年温和

事实上，关于中国房地产泡沫的争论日渐白热化，比较有代表性的有瑞银证券等研究机构的报告。

瑞银证券中国首席经济学家汪涛在报告中表示，房贷占存量银行贷款的18.4%、占非金融部门信贷规模的9.5%。

华尔街见闻查阅瑞银证券的上述报告，该报告同样提出几个核心观点：

1、2016年城镇居民杠杆（消费贷款）占其可支配收入的比例仅70%，与美国（105%）、日本（111%）和德国（92%）等经济体相比仍不算高。

2、虽然2016年房地产销售的边际房贷价值比飙升，但我们估算的存量房贷价值比不到30%，但仍低于很多发达市场。房贷再融资非常少见，住宅权益贷款才刚刚起步。

3、我国的购房者整体杠杆率不高，也不易受加息的影响，且在房价下跌时继续持有房产的能力较强。这意味着因房价下跌导致房屋成为“负资产”，进而触发卖房或断供等恶性循环的冲击可能较小。

4、居民购房杠杆攀升，但尚不太高。尽管2016年房地产销售的边际房贷价值比大幅升高，但我们估算其整体的存量房贷价值比不足30%。

5、整体看，国内银行对房地产的总敞口（包括直接与间接、表内与表外）可能在54-72万亿元，相当于银行总资产的24%-31%。

通过多方面金融数据的分析，瑞银证券上述报告指出，本轮房地产市场调整幅度应比2014-2015年更温和。

“我们预计信贷政策不会明显收紧，房地产调控应会保持因城施策。”汪涛表示。

房地产政策如何抑制泡沫膨胀？

8月4日，中国人民银行发布《中国区域金融运行报告(2017)》。其中的专题《房地产市场出现分化因城施策调控政策效应逐步显现》指出，2017年全国房地产市场可能呈现“成交回落、价格平稳略降”发展态势。但是，房价上涨预期仍然存在：土地供应不足，部分热点城市库存处于低位，短期内市场供应紧张，居民投资渠道有限且回报不高。

通过梳理相关政策发现，自2016年第四季度以来，央行、银监会、证监会、中基协以及沪深交易所等监管部门先后发布了近20项调控政策，用于收紧和规范房地产市场融资行为。

早在今年4月10日，银监会印发《中国银监会关于银行业风险防控工作的指导意见》，提出在全国范围内进一步加强银行业风险防控工作，严守不发生系统性风险底线，并强调坚持分类调控、因城施策，防范房地产领域风险。

华尔街见闻梳理了最近一年多以来房地产政策的演变：

2016年7月，中央政治局会议提出“抑制资产泡沫”。

2016年10月，央行召集17家银行就房地产调控开会，要求各商业银行理性对待楼市，加强信贷结构调整，强化住房信贷管理，控制好相关贷款风险。

2016年11月，国家发改委下发《关于企业债券审核落实房地产调控政策的意见》，要求严格限制房地产开发企业发行企业债券融资用于商业性房地产项目。

2016年12月，中央经济工作会议提出要坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”的定位。

2017年两会政府工作报告提出：遏制热点城市房价过快上涨。

2017年4月，银监会发布《关于提升银行业服务实体经济质效的指导意见》《关于银行业风险防控工作的指导意见》，严禁违规资金流入房地产市场，将房企贷款、发行债券等融资渠道纳入监测范围。

2017年5月，继证监会首提全面禁止通道业务后，银监会收紧融资通道，将违规开展房地产信托业务列入2017年信托公司现场检查要点。

2017年7月，中央财经领导小组办公室相关负责人提出，要妥善解决房地产泡沫问题等存在的“灰犀牛”风险隐患。

从上述政策演变来看，中国房地产泡沫问题被多次提及，可见我国房地产市场确实存在着一定程度的泡沫，亟需采取相应措施抑制风险。

（来源：北京晨报）

北京 | 楼市进入深化改革期北京在控房价等方面做表率

推出租售并举、试水共有产权

7月11日，北京市住建委发布《北京住房和城乡建设发展白皮书》（2017）表示，将从本市房地产市场发展实际出发，研究综合运用金融、土地、财税、投资、立法等手段，加快建立促进房地产市场持续健康发展的长效机制。

而自去年至今，北京已经祭出租售并举、共有产权等多个新政。“支持保障性住房建设和购租并举的住房供应体系建设”成为今年下半年金融体系的重点工作。

对于全国而言，北京地区的政策往往拥有风向标的意味。我们不妨以北京政策为样本，解码当下楼市新政。

北京超20宗土地全部或部分自持

“租售并举已经成为趋势”

今年8月1日,在激烈的角逐之后,金科最终以19.9亿元连续竞得平谷夏各庄两宗地。面对这两宗均有高于20%部分需要开发商自持的地块,对于着急进入北京市场的金科而言,举牌毫无迟疑。

值得注意的是,这两宗地块并非北京市仅有的需要开发商自持的地块。据不完全统计,北京地区已有超过20宗需全部或部分自持的土地,其中4宗100%自持土地,4宗50%以上自持,其余自持比例均在20%左右。

1. 万科的逻辑

在去年底北京试点这种“租售并举”模式时,就祭出的是100%自持地块,分别被万科、住总、中铁等企业收入囊中,这些房企也由此荣升“专业房东”。

业界普遍认为,房企这回的“包租公”可并不好当。因为自持地块难以迅速回笼资金成本,目前在盈利方面也没有较好的解决方式。这对于企业自身现金流要求较高,一些资金实力较弱的企业将无法参与。

不过,万科总裁郁亮表示,万科之所以拿下70年自持地块,是基于对行业的判断——未来的趋势是租售并举。“今天城市年轻人购房困难,‘只租不炒’的定位会把这个缺补上。70年的使用权作为租房物业,我觉得算账是可以算出来的,我们用经营思路代替开发思路,如果我们为年轻人租房问题出一份力的话,我相信市场不会亏待我们。”

2. 在全国产生示范效应

实际上,租售并举一词近年来十分火热。去年6月,国务院办公厅正式发布《关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见》(简称《若干意见》),旨在规范住房租赁市场发展,促进我国住房市场由以售为主向租售并举转变。除北京外,上海、南京、杭州、佛山等地均出现了开发商100%自持地块用于出租的现象,租售并举仍陆续出现在各地方房产新政的文件中。

值得注意的是,当下北京等多地仍在持续推出部分自持地块,但相较于首批100%自持、必须经营70年的要求相比,门槛宽松很多,不少的地块自持比例仅为20%左右,而经营年限也降至20年左右。业内人士表示,自持比例和经营年限因地块差异而不同。

3. 政府是秤砣

“租售并举已经成为趋势。”某研究院智库中心研究总监严跃进表示,目前北京和上海自持地块比例较大,这种让开发商自持之后再转租出去的方式,从长期来看有助于楼市的稳定,对房屋租赁、平抑供需关系都有好处。

不过,中原地产首席分析师张大伟表示,自持地块的房屋在整个市场上来说量不算大,是是否能够对整个市场产生预期的效应还有待观察。

著名财经评论员叶檀则认为，租售并举对房地产市场的影响，取决于地方政府肯让出多少利。未来形成两个市场，一是政府廉价供地、特殊政策的租赁和保障市场，第二则是市场化的市场。

“政府这块秤砣，使市场这块价格受到一定影响，如果你以市场价买房，然后跟地方政府争租金，这才是得不偿失。”叶檀表示，维持房地产市场稳定的判断，投资回报率下降，但崩盘的可能性并没有。

共有产权引发最多热议

政府帮购房人背杠杆？

8月3日晚间，北京市住建委对外宣布《北京市共有产权住房管理暂行办法》向社会公开征求意见，推出共有产权房屋，再次引发热议。

所谓共有产权房，北京市住建委相关负责人解释说：“共有产权住房政策通过实行政府与购房人按份共有产权方式，政府将其持有的部分产权的‘使用权’让渡给首次购房人，进一步降低房屋出售价格，最大限度支持夹心层首次购房需求，满足无房家庭住房刚需。政府和民众一起努力解决住房困难。”

1. 一个喜讯

根据《办法》，北京拟新推“共有产权住房”，主要针对无房户，“新北京人”获得共有产权房的比例不低于30%。而在共有产权住房购买5年后，购房人可按市场价格转让所购房屋产权份额。同等价格条件下，代持机构可优先购买，继续作为共有产权住房使用；代持机构放弃优先购买权的，购房人转让对象应为其他符合共有产权住房购买条件的家庭。

这意味着政府帮助购房人减轻了购房门槛和压力，对于许多在北京打拼的年轻人来说，无疑是一个喜讯。

2. 长效机制

共有产权住房不仅可以出售，也可以出租。在某研究院智库中心研究总监严跃进看来，共有产权住房兼具了保障性住房和商品房的双重属性。允许租赁是此类住房与其他保障房一个最大的区别。

北京市住建委表示，共有产权住房政策有利于抑制住房投资投机性需求，有利于满足无房家庭住房刚需，有利于进一步平抑房地产价格。

北京市房协秘书长陈志在接受媒体采访时表示，北京推出共有产权住房，对于完善住房保障体系、完善住房制度，建立房地产调控长效机制，支持中端购房，抑制投机、促进公平具有重大意义。共有产权住房制度兼顾属地原则和职住平衡原则，特别强调对“新北京人”的同权意义。对于未来北京的房地产市场平稳健康发展，也将产生积极影响。

实际上，“不好炒”是业内人士对这种共有产权房的一致评价。有业内人士认为，政府至少有两个手段可以抑制炒房。“购房人要往外卖这套房子，需要按份共有人的多数来决定。

政府占多大的份额和政府对这套房怎么卖、上不上市是会有影响的，有参与决策的权利。另外，买房子的人如果想买后待价而沽自己不住，政府可能将有权干涉。”

不过，有业内人士表示，究竟政府所占产权比例多大，法律责任如何划定等问题仍需进一步有相关细则落地。

（来源：北京晨报）

北京 | 一周北京新房市场成交排行（7月31日-8月6日）

一周大数据

根据北京市建委公布的统计数据，上周（7月31日-8月6日）北京新建住宅市场（剔除自住房和保障房，含普通住宅+豪宅+别墅）上周成交 18.57 亿元，环比前一周锐减 68%；成交 296 套，环比前一周大减 285 套，其中别墅成交 66 套，环比前一周减少 100 套；最新新房成交均价为 42996 元/平方米，比前一周大幅下跌 17000 元/平方米。

一周区域亮点

用“惨淡”来形容上周北京新房市场一点不为过。相比前一周的大增大涨，上周新房成交市场大幅回落，量价齐跌。

1，仅 1 个城区成交上涨

来自北京中原的统计数据显示，上周除密云成交额上涨外，包括朝阳、海淀、丰台、大兴、通州、昌平、顺义、房山、门头沟、平谷、怀柔、延庆等众多区域成交额环比前一周下挫。

上周昌平区一枝独秀，成为双料冠军。总成交额 8.95 亿元，问鼎一周区域成交额冠军，成交均价 48153 元/平方米，泰禾昌平拾景园、华润未来城市供应了大量货值。密云、房山成交额分列第二、第三位。成交套数最多的区域也是昌平区，集中成交 99 套。

2，新盘领跑各区域市场

上周北京新房市场泰禾昌平拾景园、华润未来城市 2 个项目成交额过亿元，远低于前一周的 12 个项目，上周新房成交低迷状况可见一斑。

新盘继续领跑各区域市场。北京中原的数据统计显示，昌平新盘泰禾昌平拾景园上周集中签约 38 套，4.98 亿元领衔一周新建住宅市场排行榜，成交均价 43268 元/平方米，套均价 1311 万元/套。以昌平临地铁、新中式叠墅产品的特点，拾景园主要面向 IT 新贵们。

值得关注的是 6 月开盘的密云首创禧悦府，上周集中签约 67 套，二期户型面积 72-130 平方米，总价约 250 万/套，如同延庆的城建万科城，属于刚需产品，走低总价路线，吸引了众多城市外溢刚需客户的眼光。

此外，丰台西山甲一号、大兴亦庄金茂府都在最近有新推房源，成交活跃。

3，总价 500 万元以下房屋占比 5 成

从成交价格情况看，除顺义区域平稳外，上周朝阳、海淀、丰台、大兴、通州、昌平、房山、门头沟、怀柔等众多区域成交价格环比前一周下跌，而平谷、密云、延庆等区域成交均价环比有所上涨。

上周，仅西二环海淀高端产品金地华著 1 个楼盘成交均价超过 10 万元/平方米，远不及前一周的水平，金地华著以 142556 元/平方米的成交价格，荣登上周成交价格排行榜第一。

数据显示，上周中低价位的房屋成市场主力。售价 3-5 元/平方米房屋成交量最高，占比 46%，7 万元以上项目仅成交 8 套。而总价 500 万元房屋成交量最高，达到 53%，总价 2000 万元以上的房屋只成交 2 套，环比前一周大跌 94%。目前总价在 500-1000 万元之间的房屋，平均价格为 51522 元/平方米，环比前一周下挫 5000 元/平方米。

4, 160 平米以上房屋只成交 2 套

北京中原的数据统计，上周北京五环内新建住宅成交量占 2%，远不及前一周的 32%，6 环外成交占比 67%，市场外溢状况明显。上周 2 居、3 居产品成交量最大，分别占比 39%和 29%。

而上周 90 平方米的房屋成交最高，占比 55%，其次是 90-120 平方米的产品，占比 27%，160 平方米以上的房屋成交最低，只成交 2 套。由于北京持续高涨的房价，中高端项目走紧凑型户型、控总价的方式，以求快速销售。上周 5-6 环之间的最新成交均价为 53779 元/平方米，环比前一周下跌 7000 元/平方米。

	成交套数	成交面积(万㎡)	成交均价(元/㎡)	成交金额(亿元)
东城区	0	0	0	0
西城区	0	0	0	0
朝阳区	19	0.2	41201	0.84
海淀区	2	0.049	105212	0.52
丰台区	14	0.17	68987	1.19
石景山区	0	0	0	0
大兴区	8	0.22	40535	0.9
通州区	8	0.1	61518	0.65
昌平区	99	1.86	48153	8.95
顺义区	8	0.16	40405	0.63
房山区	31	0.56	30143	1.69
门头沟区	11	0.11	57043	0.65
平谷区	4	0.04	27656	0.1
怀柔区	10	0.15	19652	0.3
密云区	80	0.68	30831	2.1
延庆区	2	0.02	28557	0.05
合计	296	4.319	42996	18.57

北京 | 14.6%流动人口已在京购房已购京 120 多万套房

“房价高涨、空气污染等对吸引和留住人才或不利。”近日，在京发布的一份《北京社会发展报告(2015-2016)》认为，以上因素都在一定程度上诱发人才流失到国内其他城市及海外。

以北京中关村为例，出现对科研人员吸引力不如以前的现象。上述报告称，北京建设科技创新中心的核心在于吸引科技研发人才，尤其是富有创造力的青年人才。据公开的数据显示，目前，中关村 2015 年科技从业人员同比增长 23.1%，而 2016 年从 2015 年的 54.8 万人增长到 57.4 万人，仅增长 4.7%。

但专家认为，吸引优质人才的关键在于提供丰富、多元的就业岗位，同时生活成本可控，基本生活服务可得。

目前，大部分青年群体，尤其是新近落户北京的高校青年教师、科研事业单位人员、基层政府工作人员等，工资水平一般较低，面对高企的房价生活压力很大。蓝皮书认为，这部分人群一般都受过较好的高等教育，且拥有北京市户口，是理论上的“北京人”，但是他们却无法依靠自己的收入在北京的住房市场上为自己谋得安身之地。

北京高层次科研人才或出现流失的风险，要该如何抑制这一现象呢？上述蓝皮书建议称，在现有的房价水平下，应探索住房市场分类管理措施，满足不同阶层的住房需求。另外，还要评估就业机会、房价对就业人口就业意愿的影响，通过抑制投机性消费、规范租房市场、健全公共租赁租房和人才住房的供给和管理机制、改善交通等举措降低就业人口的居住、出行成本。

目前，流动人口购房也是北京市房地产市场的重要主体之一。据报告结果表明，14.6%的流动人口已经在北京购买了住房，但流动人口内部收入差距明显。

其中，从就业单位性质来看，外企、国企和事业单位流动人口是购房比例最高；女性比男性更有可能购买住房；城镇户籍人口是农村户籍买房几率的 6 倍等等。此外，雇主和有住房公积金的人购房的可能性更高。

有不少房地产业内人士认为，租赁市场的缺陷是导致流动人口购买住房的重要因素。上述报告还指出，除了加大房屋价格干预力度、控制恶性上涨外，应采取更积极的举措满足一般民众的住房需求，增加保障性住房供给，并结合居住证制度，探索增加流动人口申请保障性住房的机会。

什么人买走了北京的 120 万套房？

两千万的流动人口进入北京城，他们想拥有类似你的生活与福利。

“本地人”和“外地人”的矛盾，不管在哪个城市都能引起争论，人口膨胀与资源紧缺体现在生活的方方面面。本地人认为，婚姻房子就业社保福利都在被侵犯，甚至呼吸的空气也被污染。

而有着 2000 万人“假装生活”的北京，源源不断的年轻劳动力维持着首都的繁荣，也在不断地侵犯着属于北京土著的“既得利益”，其中重要的一环便是房子。

近日，由北京市社会科学院和社会科学文献出版社共同发布的《北京社会发展报告(2016~2017)》蓝皮书显示，14.6%的流动人口已经在北京购房。换言之，北京现有的约 800 万套存量房，其中有 15%被流动人口买走了。

不断高涨的房价、一飞冲天的学区房和堪比博彩的自住房摇号，使买一套房的梦想粉碎在金钱面前、沦陷在政策变幻中，这里面不只有爬坡过坎的外地人也有被抛弃的北京土著。

那么，流动人口是不是促使房价上涨的原因？买走北京 120 万套房的外地人有什么特征？这份《北京流动人口在京购房状况研究报告》又有什么参考价值？

流动人口不背锅！

我们不是高房价的罪魁祸首

据统计，我国流动人口达 2.45 亿，每年新就业大学生 700 万左右。人口流动是区域经济的风向标。知名时评人童大焕说过，一线城市不仅是资产安全的避风港，也是就业安全的避风港。

可随着北京七个中心城区出台疏解方案，2017 年常住人口计划控制在 2200 万人以内，每个区都下了人口疏解的具体任务。但北京巨大公共资源和就业机会的虹吸效应，让大量疏解目标人群不愿轻易离开。通过高房价的挤压来疏散人口，大量刚需客群买房会外溢至环京。

为什么说流动人口不是高房价的罪魁祸首？

其一，72%的流动人口家庭通过租房居住，尤以租住私房为多。也就是说，一半以上的居民是依靠租赁满足自己的住房需要的，而不是每个人都想拥有属于自己的产权房。自然，对住房的刚性要求就要低得多，对房价的影响也要小得多。

其二，房价由谁决定？首先不用怀疑，国家地产政策和央行的降准降息对房价的影响非常大，从这一轮调控的结果可以看出。且不说房价降不降，至少不会往上升；其次则是经济发展不均衡，一二线城市与三四线城市的分化较大，一面房价不断上涨，一面鬼城遍地；接着是忽高忽低的地价，“黑心”地产商钻了政策和制度的空子；最后就是囤房炒房团，他们手里的投资性住房的交易极大程度决定了房屋的价格。

其三，从表面上看，人口流入当然会导致房价上涨。但实际上是，2016 年末北京市常住人口增速仅为 0.1%，可是北京房价却反而涨得更快。

更进一步观察，2016 年以来，大多数城市房价都在涨，难道这些城市都是人口净流入城市吗？现在的状况是，全国人口总共每年涨 0.5%，大中城市的人口“净流入”加起来几乎为零，所以人口长期流入推动整体房价根本说不通。



具体来看，有意愿长期居住在北京的流动人口中，22.9%已经买房；在外企工作的流动人口购房比例最高，达35.7%；月收入1万元以上的流动人口购房比例达47%；本科及以上学历流动人口在京购房比例达到41.4%，是初中及以下流动人口的10多倍。

报告还指出，“80后”流动人口购房比例为14.4%，是流动人口在京购房的主力。而“90后”流动人口中只有3.6%已经买房。

此外，女性流动人口在京购房比例为16.5%，比男性高3.2个百分点。

报告调查的样本中，在通州区买房的流动人口最多，占购房流动人口的21%。也就是说，超过1/5的流动人口在通州买了房。其次是昌平和大兴，各占18%；接下来，朝阳占16%，丰台占12%。而所有购房的流动人口中，只有0.5%将房子买在城市功能核心区（东城区和西城区）。报告显示，房山区流动人口购房比例最大，占本区流动人口样本的35.8%。其次是怀柔、通州、昌平、大兴，均有超过20%流动人口购房。

北京楼市的财富真相

从此次研究报告的结果来看，通州成为25%流动人口购房区域的首选，是因为房价相对城区来说的确不高，而未来伴随副中心发展，升值空间毋庸置疑。

未来北京楼市最高点肯定是二环内的中央特区，通州新城必是次高点，然后上地这样的高科技产业聚集区紧随其后。从这样的发展趋势看，通州无疑将是未来增值最大的区域。

可是去年房价，一线翻番，二线普涨 40%-80%，有经济实力买房子的人出现了几何级数的下降。一线城市动辄一套要大几百万、上千万。二线城市一套房也动辄需要小几百万。有能力购买的人群数量被动越来越少。

对于剩下 85.4% 的北漂们来说，他们为了改变现状必将继续努力奋斗。即使接近 7 万的房价，让他们这辈子注定没有机会拥有北京的一套房子，可每个北京买房的流动人口背后都是一个强大的家庭购买力量，单纯靠自己没有办法买房，但靠一个家庭在一线城市买房的现状仍会持续很久。

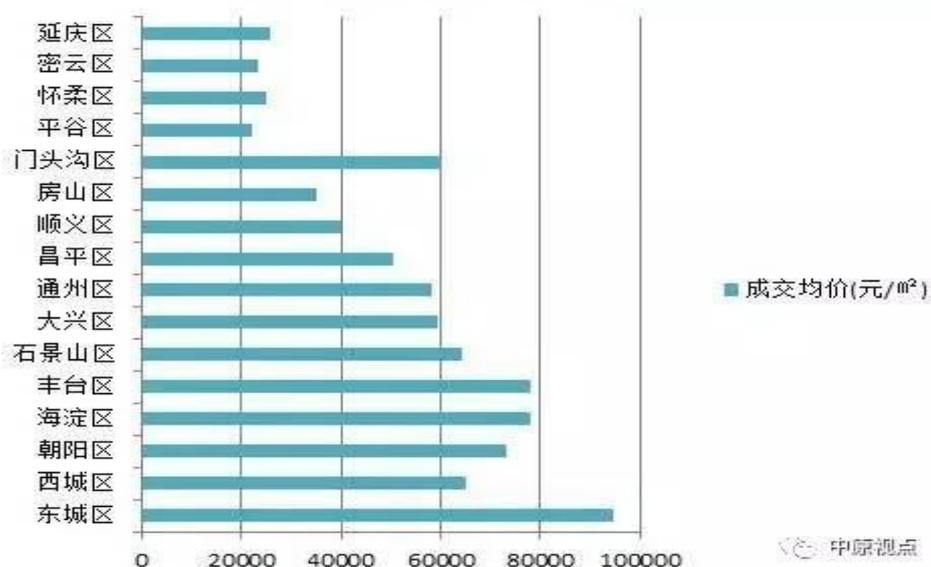
（来源：中国广播网）

北京 | 7 月北京各城区新建住宅成交排行

根据北京市建委公布的数据，7 月北京新建住宅市场（剔除自住房和保障房，含普通住宅、豪宅、别墅）各区总成交额 131.79 亿元，环比 6 月下调 2%，成交面积 35.13 万平方米，其中别墅成交占比 32%。总成交 1555 套房，环比减少 161 套，成交均价 54798 元/平方米，环比 6 月价格上扬 5000 元/平方米，套均价 848 万元/套，环比 6 月上涨 61 万元/套。

北京中原最新数据显示，新盘辈出的丰台区 7 月成为双料冠军，成交额、成交套数双双称霸。总成交额 26.9 亿元问鼎 7 月北京新房成交市场排行榜榜首，共成交 241 套，也是成交套数最多的城区。成交均价 78195 元/平方米，套均价 1116 万元/套。中国玺、首开华润城、西山甲一号等项目贡献了大量货值。海淀区、昌平区分列第二、第三位。

7 月北京各城区新房成交价格状况

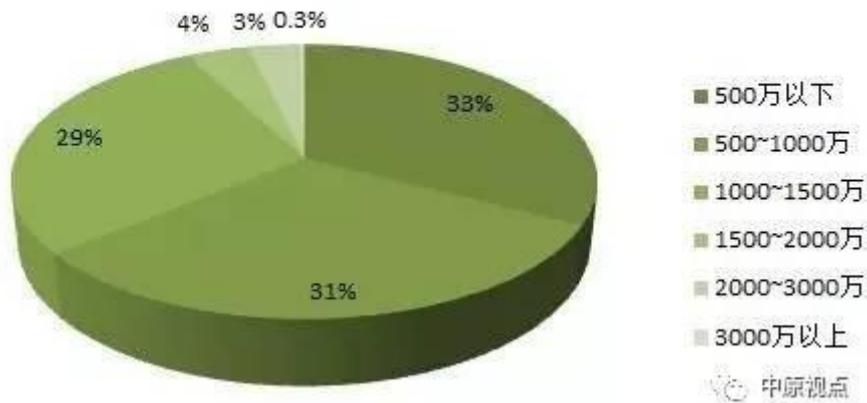


北京中原的统计数据显示，在各楼盘表现上，包括景粼原著、金隅金玉府、中国玺、首开华润城、亦庄金茂悦、阳光城京兆府、泰禾昌平拾景园、北科建泰禾丽春湖院子、万科翡翠公园等 9 楼盘成交额突破 3 亿元大关，与 6 月相当。不难发现，成交领先的楼盘中，中高端产品占据多数。

从房价情况看，使馆壹号院、首开国风尚樾、万柳书院、金地华著、合景映月台等 5 个项目成交均价超过 10 万元/平方米，与 6 月持平。海淀标杆楼盘万柳书院以 146195 元/平方米的成交均价，领衔 7 月北京新房市场最新售价排行榜。在 8 万元/平方米红线下，北京 10 万+楼盘成交数量锐减，但是并没有由此带来商品住宅成交价格的下跌，表明平抑房价增速才是调控的主旨。

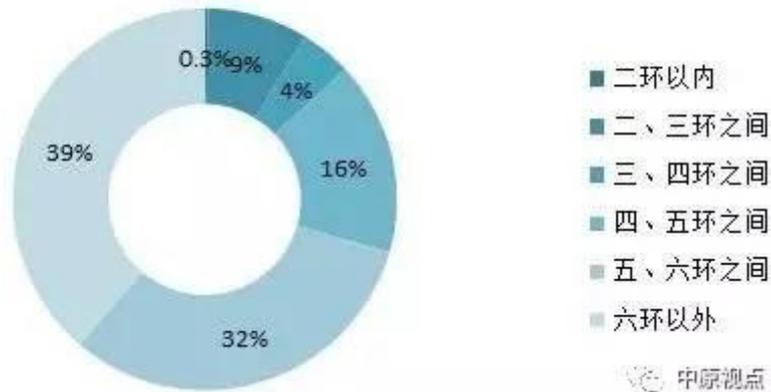
6 月，北京新房市场 5 环内成交占比 28%，3 居成交量最高，占比 41%，而叠拼产品占比 13%。120-160 平方米的房屋成交量最高，占比 40%，其他户型产品均分市场。单价 3 万元以下成交占比最高，达到 30%，其次是 7-10 万元/平方米房屋，占比 29%。

7月北京各总价段房屋成交状况



7 月北京总价 3000 万元以上房屋成交 5 套，1000 万元以下成为市场主流，占比 64%。这一方面是由于在限价作用下，包括二环新盘中国玺套均价都卡在 1000 万元/平方米的线上，另一方面越来越多的郊区房屋加入市场补给线，使得低总价房屋占比较多。7 月北京 5-6 环之间新房最新报价 56777 元/平方米，价格环比平稳。

7月北京各环线房屋成交状况



2017年7月北京各区新建住宅（普通住宅+豪宅+别墅）成交状况

行政区	成交套数	成交面积(万m ²)	成交均价(元/m ²)	成交金额(亿元)
东城区	5	0.1	94717	0.94
西城区	4	0.07	65104	0.47
朝阳区	81	1.45	73146	10.58
海淀区	182	2.69	78194	21
丰台区	241	3.44	78195	26.9
石景山区	4	0.04	64070	0.25
大兴区	94	1.89	59376	11.21
通州区	116	1.55	58045	8.99
昌平区	187	3.79	50532	19.13
顺义区	71	1.7	40086	6.78
房山区	176	2.76	35027	9.67
门头沟区	86	1.39	60060	8.32
平谷区	33	0.45	22198	1
怀柔区	65	0.84	25169	2.12
密云区	191	1.72	23256	4
延庆区	19	0.17	25582	0.43
合计	1555	24.05	54798	131.79

(来源: 凤凰房产)

行业动态

行业 | 业绩不佳中小房企加速转型

上半年，多家中小房企宣布拟转让地产项目甚至控股股权，加快剥离房地产主业。长江证券称，房地产行业进入大象起舞时代，小型房企加速退出，行业集中度快速提升。

业绩不佳

Wind 数据显示，截至 8 月 6 日，56 家发布上半年业绩预告的上市房企中，6 家预减，18 家亏损。预减和亏损的上市房企基本被中小房企包揽。

中房地产预计上半年亏损 7000 万元。公司表示，因新项目拓展、销售扩大、增加人员配置等因素，导致销售费用较上年同期增加 4100 万元，管理费用同比增加 2400 万元。同时，部分项目毛利率较低，致整体毛利率下降。

津滨发展预计上半年亏损 3000 万-500 万元。公司表示，去年同期受房地产行业整体回暖影响销售情况良好，而今年公司项目处于开发建设阶段，无新增可结算收入。此外，世荣兆业预计上半年亏损 1500 万-800 万元，主要在于可结转商品房销售收入减少。

方正证券首席经济学家任泽平认为，在“严监管”下企业融资渠道收窄，“融资难”和拿地门槛上升双重施压，部分中小房企面临生存危机。在这种情况下，中小企业的经营状况不佳。部分企业手中握有优质地产项目，在地价快速上涨的预期下，能以高溢价出售。此外，由于房地产行业进行周期性调整，很多主业非房地产的公司纷纷剥离地产业务，而剥离出的地产业务则被部分房企并购。

平安证券指出，中小房企的被动退出及大中型房企的兼并收购，均将带来行业集中度的进一步提升。

加快转型

不少中小型房企通过跨业并购、资产置换、出售项目等手段加快转型。

以万方发展为例，公司拟通过发行股份购买贵士信息 100% 股权，贵士信息聚焦于移动端用户行为研究及大数据研究，尤其聚焦移动 APP 数据及移动用户行为拾取、分析研究。

大港股份拟以所持有的镇江（楼盘）港和新材、江苏中技新材、港发工程、港润物业全部股权，与公司控股股东江苏瀚瑞投资控股有限公司持有的中小企业创新园资产，及其控股子公司镇江新区城市建设投资有限公司持有的智能装备园一期资产进行置换。港和新材、中技新材、港发工程、港润物业 2016 年累计亏损 9041 万元，并表净利润为亏损 6710 万元，大幅削弱公司业绩。

此外，珠江控股拟与控股股东资产置换。公司称，拟公开挂牌转让控股子公司海南（楼盘）珠江物业管理有限公司 98% 股权。作为与控股东京粮集团重大资产重组的组成部分，

公司拟以包括珠江物业 98%的股权在内的主要资产和部分负债，与京粮集团持有的京粮股份中的等值部分进行资产置换。

万业企业拟以 10 亿元认购上海（楼盘）集成电路装备材料产业投资基金（筹）首期 20% 的份额，布局新兴产业。同时，公司通过转让项目获得收益。根据公告，万业企业拟以 15.98 亿元整体转让持有的湖南西沃 100%股权。平安证券称，继 2016 年转让上海爱佳项目后，持续剥离房地产业务凸显公司转型决心。本次转让完成后，公司将获得一次性转让收益 8.98 亿元，影响当期净收益约 7.4 亿元。

（来源：中证网）

行业 | 房企负债分化加剧

万达、融创等房企正在通过多种方式降低负债率。图为 7 月 19 日万达、融创、富力合作发布会现场。

在中国的企业界，房地产企业一直有着高负债的传统。在最近 10 年行业的爆发式增长之下，高负债、高周转的运作模式一直是许多房企做大规模、开疆拓土的不二法门，然而这一现象在今年以来却出现了变化。尤其是近期，部分房企先后表达了降低企业负债率的意愿。而与此同时，还有大量房企却仍然走在规模化扩张的路上。

去降派

规模化企业在降负债

高负债、高周转、高增长一直是近些年来房企的扩张逻辑。不过记者也注意到，近期，一些龙头企业进行了有关“降负债”的明确表态。在“降负债”方面动作最大的就是融创和万达了。

上月，万达将 13 个文旅项目和 77 个酒店项目以 637 亿元的价格甩卖给了融创和富力。对此，万达集团董事长王健林表示，“此次交易完成后，万达商业计划今年内清偿绝大部分银行贷款，万达商业负债率将大幅下降。”

而作为房企里面大规模举债扩张的典型，融创最近几年的高速扩张与其居高不下的负债率一直密不可分。

不过，7 月 25 日，融创中国也发布公告称，公司将通过先旧后新的方式，拟以 18.33 港元/股配售 2.2 亿股，计划募集资金约 40.3 亿港元，折合 5.2 亿美元以补充资金。两天后，融创中国控股有限公司董事长孙宏斌也发微博表示：“近期我们会停缓发展，加速去化，降低负债率，确保健康安全。我们坚信，企业层面的去库存去杠杆和金融业的稳定发展，经济将迎来理性繁荣。”

除此之外，如绿地、世茂等企业，也通过定增、资产证券化、降低融资成本、优化负债结构、资产证券化等手段来降低资产负债率。不过，上述房企目前已公布的财报暂时还没有体现出负债率下降的趋势。

对此，中国房地产经理人联盟秘书长陈云峰分析，目前正在积极主动“去降”的企业大多是已经阶段性达成了规模化扩张的。尤其是经过了上一阶段的高负债带来的高增长之后，资金链出现了一定压力的企业。“比如融创，尽管孙宏斌在业内公认的拥有极强的融资能力和销售能力，但是经过了上半年几次大规模收购之后，在政策趋紧的背景下，也会选择放缓发展步伐，通过降负债来规避风险，并且完成对其并购成果的消化。”陈云峰表示。

探因

融资趋紧倒逼开发商卖楼

在金融行业去杠杆的影响之下，房地产企业的融资环境已经不如前几年那样乐观，融资的渠道也正在逐步收缩。作为一个对于融资依赖程度较高的行业，企业融资收紧对于开发商，尤其是中小开发商来说无疑也是一个利空消息。

根据中房研究院第二季报告显示：6月末，人民币房地产贷款余额 29.72 万亿元，同比增长 24.2%；地产开发贷款余额 1.36 万亿元，同比下降 17.9%。可见金融机构正在收紧通往土地市场的贷款闸门，目的是减少开发企业的融资规模，降低土地竞拍价格。

上述报告还指出，上半年，房地产自筹资金下降了 2.3%。由于 IPO、土地竞拍贷款、企业债、信托等“创新”融资渠道要进行合规审查，基本被叫停，企业自筹资金出现负增长，因此也倒逼开发企业加速卖楼，通过其他资金中的预收款、定金等回笼资金，维持现金流安全。

在 2017 融创中国股东会上，融创中国执行董事汪孟德也坦言，“今年整个地产行业（融资成本）会上升。对融创中国而言，今年新增贷款成本与去年相比较也要上升。”

易居研究院智库中心总监严跃进表示，从公司降低负债规模等内容来看，说明投资者对于地产金融背后的风险是有足够的警惕和担心的。尤其是近期部分地产企业收购其他一些不良资产以后，所引起的投资是否过于激烈等，都容易引起大家对负债等指标的关注，尤其是类似现金流方面的问题。另外很大的动作在于商业银行等金融机构采取了自查的模式，这也会引起地产业务相关金融融资方面的收紧。

市场限购致资金流动性紧张

不过，对房企来说，从市场回笼资金这一手段也因为政策原因，受到了较大的制约。

有业内人士指出，一般来说，房企不会因为要去硬性地降低负债率，而牺牲公司已经成熟的发展空间。因此，目前市场上一些房企降负债的动作，除了调整自身资产结构之外，也有一定外部因素的影响。其中一个很大的因素就是今年上半年以来在全国范围内的限购政策。

“目前很多高周转战略的房企都需要依靠项目的快进快出，来实现资金周转以及债务偿还。”克而瑞机构分析师崔秀程表示，从目前的整个市场来讲，房企普遍面临着资金面趋紧

的局面。“今年以来，执行高周转战略的房企所青睐的一二线城市几乎都面临着双限的强调控，市场预期和走向因此改变，并且将持续一段时间。来自市场和监管的压力，都让房企不得不降低负债水平。”

机构数据显示，2017年上半年一二线城市楼市成交量均同比回落，一线城市成交面积同比下降了34%，二线代表城市成交面积下降了21%。而中房研究院统计数据也显示，在其所监测的40个重点城市中，有13个城市的销售面积下滑，集中在一线及二线城市，其中上海以40.6%跌幅居榜首，此外北京、苏州、合肥的跌幅也超过30%；广州、南京、济南、杭州、长沙、厦门、深圳等城市的跌幅则在3%-13%之间。

冲千亿企业负债率上升

在一些企业进行“去降”的同时，还有大量的房企仍走在规模化扩张的路上。根据统计机构Wind数据显示，截至今年一季度末，申万一级行业里的129家上市房企里，有101家的资产负债率超过50%，其中61家超过70%。

而这其中，不乏一些房企在今年提出了要冲击千亿甚至2000亿元销售金额的目标。比如佳兆业表示要在两到三年内实现千亿目标，2016年销售额487亿元左右的阳光城也在今年提出了冲击千亿的口号。

根据上述企业已经公布的财报数据，佳兆业的负债率在2016年底达86.1%，较去年年中增长了近3个百分点。而阳光城的负债率则从2015年底的80%左右激增到了2017年第一季度的87.65%。

值得注意的是，这些口号喊得很响亮的企业，是有着一定共同点的。那就是目前它们大多保持着300亿-500亿元的销售规模，而且无一例外，都是走在高速扩张的路上。就连一些目标没有这么激进的企业，其负债率也在增长，比如新城控股2017年的销售目标为850亿元，但是其负债率也从2016年一季度的82.78%增长到85.69%。

事实上，在中国的房地产行业，对这些中型企业来说，要在几年之内将自身的规模翻番，免不了需要大举拿地扩张。而在全中国土地市场热度居高不下，地价高企的背景之下，对于房企的资金压力也是较大的。因此高负债、高周转的操作模式就成为其扩张的必要手段。

新城地产副总裁欧阳捷分析指出：“事实上，只要现金流能够保证，那么负债率的问题就不是很大。在房企规模化的路上，用高负债进行融资周转，是一种常见的手段。”

而一位上市房企财务负责人表示，“看房企负债率其实也不能单看数据，还需要关注负债结构。如果短期债比较多，说明房企的融资能力不足，无法拿到低成本的融资。就对流动性的要求比较大，需要周转率较高。这对于资金链的压力和回款的要求就会比较大。”

分析

规模化是一柄双刃剑

在不少房地产从业者看来，在如今的中国房地产市场上，竞争愈发激烈，对中小房企来说，发展的空间已经越来越小。而在这种大环境下，规模化虽然具有一定的风险，但却是一个出路。

事实上，2013年，当碧桂园以123%的爆发式增长，成为行业黑马跃升到千亿房企俱乐部的时候，不少房企就已经注意到了规模化所带来的好处。并且在行业内部，也有很多企业在模仿碧桂园的规模化之路。

不过也有业内人士表示，规模化具有一定的风险，因此在实际执行的时候，如何有质量增长，如何做到规模、利润、质量和杠杆间的面面平衡是一个涉及广泛的课题。

“企业的发展是跑马拉松，不是短距离的冲刺。”凯德中国首席企业服务官、华北区域总经理陈培进表示，“我们在做规模化的同时还必须考虑能力的平衡，比起盲目拿地，我们更重视战略性布局。”

而陈云峰则明确表示，“现在中国的房地产市场已经进入到了资源整合的阶段。没有做出规模的企业，就意味着拿不到融资、很难取得土地，那么在这一过程中，也会逐渐地被市场所淘汰掉。”

陈云峰认为，“规模化也是一柄双刃剑，尤其房地产市场是受到政策性风险影响较大的市场。如果企业在资金链压力较大的背景之下举债扩张，那么一旦出现风险资金链断裂，很可能这些处于扩张期的房企也会死在规模化的路上。”

（来源：新京报）

行业 | 房企再融资从紧“非常规”渠道派上用场

“吃不饱，也饿不死”，这是新城控股高级副总裁欧阳捷对于目前房企资金状况的描述——银行严控资金流入房地产、再融资难度攀升，房企资金处于紧平衡状态，信托、基金等高成本的融资方式层出不穷。

的确，对房地产企业而言当前国内融资环境不容乐观，今年以来多家A股上市房企终止了定增计划。但随之而来，更多类型的融资术浮出水面。

定增融资收紧

当前，面对A股市场的定增门槛整体抬高，作为被重点关注的行业，A股房企通过定增的难度可想而知。

《每日经济新闻》记者盘点发现，今年2月福星股份在停牌3个交易日后宣布终止33亿元定增预案，成为定增新规影响下首家上市房企终止预案的典型案列。紧接着今年5月，绿景控股和世联行先后发布公告宣布终止本次非公开发行A股股票事项，同时申请撤回定增文件。今年7月，中粮地产因定增计划未拿到批文到期失效。

而广宇发展三度闯关均遇挫，这次主动砍掉了定增募资部分，试图让鲁能集团旗下鲁能地产能够上市，但最终能否如愿，暂时不得而知。

根据东方财富 Choice 数据统计显示，截至今年 8 月 1 日，A 股市场成功实现定增再融资房地产企业总共只有 6 家，累计金额达 136.27 亿元，而去年同期，成功实现定增的房地产企业有 27 家，累计金额达 1027.18 亿元。

一券商分析师告诉《每日经济新闻》记者，目前，定增募集资金用于房地产项目开发建设或者偿还债务的都被卡掉了，但若想收购一些房地产公司或者资产可能还会获批，前者本质上融资，后者则是重组。

另一方面，银行作为房企最主要的借贷来源，让企业受到的资金压力也不小。根据克而瑞数据显示，今年上半年其统计口径下的房企各类融资累计金额达 3927 亿元。其中房企直接银行获得贷款金额 906.8 亿元，通过委托贷款形式获得资金达 324.8 亿元，信托渠道获得 215.5 亿元。

欧阳捷表示，房企的资金确实比以前更紧张，而且企业资金的分化更加明显——大企业的钱相对充裕，小房企的资金则相对紧张。目前，中小房企已经很难从银行贷款，哪怕用土地作抵押，银行都相对谨慎。

协纵策略管理集团联合创始人黄立冲也表示，各大银行和资管公司基本不会对二线以下城市的房企提供新增贷款，已经套进去的只能进行续贷。

东方证券指出，目前针对房企融资渠道的监管仍未放松，开发商的资金压力颇大。由于政策将持续一段时间，房企到位资金增速或将维持下行。

“非常规”融资术频出

为了获得更多的资金，A 股上市房企使出浑身解数。

整体而言，房企融资还是以银行贷款和信托为主。以阳光城为例，其今年通过委托贷款、信托和票据等形式的融资金额超过 560 亿元。

据《每日经济新闻》整理发现，近期房企通过子公司股权质押融资、中期票据、债权融资、购房尾款资产证券化、向母公司申请无息借款、出售金融资产或应收债权及相关附属权益、境外发债等各种“非常规”方式均有兴起之势。

“如今房企不会再拘泥于定增和 IPO 或者发债的形式，会有一些新的尝试。”欧阳捷就表示。

《每日经济新闻》注意到，在股权融资上恒大引入了第二轮战略投资者，直接为企业带来 395 亿元现金。克而瑞统计数显示，今年 6 月，仅恒大一家新增融资额达到 653 亿元，占到重点房企新增融资额的 51%。

而另一家大型房企绿地控股则更多选择出售股权回笼资金。2016 年，绿地相继出售了中国绿地润东汽车集团有限公司 5.68 亿股股份、上海申万置业有限公司 100% 股权、上海农村商业银行股份有限公司 4% 股权套现合计约 70.51 亿元。

此外绿地还多次公告发行中期票据。其中，去年12月发行了1.8亿美元3年期定息债券，债券票面利率为4.375%，今年5月发行了3.2亿美元定息债券，债券票面利率为3.85%。

但黄立冲表示，这种做法是其他房企所无法效仿的，二级市场上，大型房企可以在相对高位的情况下配股，但其他房企不会在低估值的情况下去稀释自己股权来增资扩股。

相比之下，泰禾的融资手段更加多样化。除了定增，泰禾集团还开展购房尾款资产证券化工作，即通过设立的“泰禾集团购房尾款支持专项计划”发行资产支持证券进行融资，规模不超过40亿元，期限不超过2年。此外还有传统的信托融资及银行借贷。

而当前的情况下，一些房企还会通过资管计划等方式获得融资。资管计划融资虽然利率成本颇高，但对于渴求规模、急于扩张的房企来说不失为一个选择。

另外值得一提的是，由于资金成本对房企海外融资的影响偏弱，在境内流动性收紧的大环境下，房企还会选择去境外高息负债，而保证资金链的周转。

海外融资成重要渠道

海外融资的确值得关注。数据显示，房地产企业海外发债总额略有回升，规模大有又卷土重来之势，截至2017年7月25日，境内房地产企业海外融资的总规模已经远远超过去年。

天风证券援引彭博统计数据显示，自2017年初至今，中国内地房地产企业共发行离岸债券60只，发行总额为1964.51亿人民币。

截至2017年7月25日，中资企业境外发债金额（包括已到期债券）累计达56332亿元人民币（海外发债规模采用7月25日当天汇率中间价将发行外币折算为人民币），其中彭博分类为城投债的境外债券共发行约2107亿元人民币。从行业来看，中资境外发债主要有银行和房地产企业等。

虽然由于汇率的波动，内地房地产企业发行离岸债券在汇率上并不如以往划算，但自2016年下半年以来，内地房地产企业仍掀起了在境外发债的高潮。

数据显示，今年6月份房地产企业境外融资的规模达到一个高峰，今年5月初至今，中资房地产企业共发行离岸债券32只，规模达到1213亿元人民币（外债规模采用7月25日当天汇率中间价将发行外币折算为人民币）。

而从发行类型来看，均为美元或港元债。从发行数量看，美元债券合计31只，占比96.88%，港币债券合计1只，占比3.12%。

另一方面，从境内房地产企业债务债券到期期限分布来看，2019年债务到期偿还的压力最大，债务到期偿还高达1198.57亿元，2018年和2020年境内房地产企业偿债压力次之，偿债规模分别达911.38亿元和936.63亿元。

2017年5月份至今，中国恒大境外发债融资规模最大，共发行3期离岸美元债，票面利率分别为8.75%、7.5%、6.25%，合计发行规模达66亿美元，佳兆业和中国建筑等也大规模在境外发行债券，融资规模分别有37亿美元和10亿美元。

“整体来看，国内房地产企业海外融资规模每次陡然增长背后主要的原因还是国内融资环境不容乐观，外部环境发生根本性转变，外部流动性迅速紧缩。”

但业内人士指出，除此之外，由于行政政策收紧，海外融资环境相对宽松，汇率波动进而降低了发行成本。

（来源：每日经济报道）

行业 | 北京土地市场开闸背后：今年出让 61 宗，房企抱团 合伙拿下 23 宗

2017 年北京土地市场的下半场，以三宗土地单日吸金 112.7 亿元高调开启。

鏖战 68 轮之后，“金茂+世茂+国瑞”联合体以 78.7 亿元揽下了丰台区西铁营村地块，自持比例 54%。

半个月后，北京二环内的东城区永外大街地块的爆冷场面，并不在大家的意料之中。时隔 5 年重新挂牌的永定大街地块，在 8 月 1 日由“华润+招商+碧桂园”联合体以在官网报出的最高竞买价格 38.4 亿元成交，溢价率仅为 0.5%。

这次，“华润+招商+碧桂园”联合体的竞争对手，是实力强劲的“保利+首开”联合体，但这两家在现场竞拍前便选择了退出。众多限制因素，让他们在最后一刻止步。

高歌猛进的时期已过，取而代之的是“宽出严入”的土地生态。“限价、自持、配建自住房”等关键词背后，北京未来住房市场结构迎来不同预期。

房企拿地策略呈现多元化局面，对于起始价高、经营难度大的“难啃”地块，多达 7 家的超级联合体已经出现。据时代周报记者统计，“抱团取暖”增厚了竞拍环节的拿地概率。年初到现在，北京成交的 61 宗土地里，共有 23 宗土地被房企联合体拿走，后者总成交金额达 891.62 亿元，占总成交比重达 62.75%。

但如何处理操盘权与并表权的分配难题，如何对地价、项目操作与收益达成共识，是一个难度远远超过拿地的博弈过程。牵手之后，新一轮力量对决已经展开。

开闸与关卡

华润用“永定华章”四个字为项目定调，招商则打出“永定新禧”的宣传语。8 月 1 日，这两张喜气洋洋的红色海报刷遍了朋友圈。第一次进入北京内环后的碧桂园，则显得有些安静。

对住宅部分建设和销售严苛的限制，将考验“华润+招商+碧桂园”这三家房企的开发效率和营销策略。

在这幅总建面约 7.36 万平方米的土地上，必须执行住宅 90/70 政策（70%以上为 90 平以下小户型），且最高单价不得高于 93521 元/平方米，商业部分的 50%需自持经营 20 年，同时还要配建不小于 7000 平方米的博物馆无偿移交政府。

更重要的是，这幅地块的竞得方还需要交纳土地开发建设补偿费 33.9 亿元，最终的土地成本将高达 72.3 亿元，楼面地价或将超过最终的销售价格。难以实现盈利成了这幅土地不被热捧的真实原因。

事实上，北京土地市场“宽出严入”的局面，已存在不少时日。

土地供应在今年“开闸”。4 月 7 日，北京同时发布了《北京市 2017~2021 年及 2017 年度住宅用地供应计划》和《北京市 2017 年度国有建设用地供应计划》。计划内容显示，未来北京每年将新增土地供应 1200 公顷，5 年总共供地 6000 公顷，以保障 150 万套住房建设需求，其中自住型商品房将供地 1020 公顷。同时，2017 年北京的住宅供地计划也相应调整，以保障 30 万套住房建设需求。

但北京土地市场不是无条件“开闸”。随着土地“宽出”而来的是花样翻新的出让方式，围绕着“限房价、控地价”的土地供应工作机制，北京土地市场衍生出了竞配建、竞自持等一系列出让条件，招招直指“2017 年房价环比不增长”的目标。

事实上，自 2016 年 12 月起，北京在土地出让环节试点“限房价、竞地价”，拉开了北京土地市场游戏规则改变的序幕——地价设拐点上限、自持设置预定比例、住宅售价锁死、自持 70 年、高标准商品住宅建设方案评比等等，为房企拓展北京市场设置了层层关卡。而在“930”和“317”调控之后，北京 8 万元预售证单价红线也框定了不少房企的开盘步伐。

在北京“宽出严入”的土地市场环境里，调控效果已经显现。5 月份，北京丰台区丽泽商务区两宗相邻商业地块停止挂牌，最终丽泽金融商务区 D-07、D-08 地块以 43.4 亿元近底价成交，被“华润+首开+金茂+金石”联合体竞得，溢价率仅 0.46%。而 D-01 地块因无人报价流拍——北京土地市场上次出现流拍还是在 2015 年 11 月。

按照要求，该两宗地块均需按照土地使用年限 100%自持，不能散售。由于缺乏短期变现能力，苛刻的出让条件是这两宗土地遇冷的主要原因之一。

值得注意的是，土地“严入”规则并没有打消房企的拿地热情，反而催生了房企拿地策略的多元化。对于起始价高、经营难度大的“难啃”地块，房企往往选择以联合体的形式拿地。

搭伙与陪跑

在历次竞拍的房企名单里，可以看到各式花样联合体混搭。

比如屡屡出现的首开+中海+保利+龙湖，金茂+世茂+国瑞，首开+万科+龙湖+东方华美，国开+万科+首开+龙湖，保利+中海+天恒+中粮，首创+远洋+五矿，房山新城+城建+招商等。

比较典型的是今年6月14日，在丰台区卢沟桥乡周庄子村旧村改造地块的出让中，首次出现“保利+首开+龙湖+中海+胜翔+周庄子村+平安”七家房企组成的联合体。

如果说，之前二家房企联合拿地是因为地价高涨，开发商为了降低竞争成本、增加盈利而抱团，那么，在新的游戏规则下，四五家房企，甚至六七家房企抱团在一起，考虑更多的则是先拿地补仓立足江湖，再想如何止损或减损。

房企联合体的力量不能小觑。时代周报记者根据北京市国土资源局公开信息进行梳理与统计，截至8月7日，北京市年内成交的61宗地块中，有23宗地块被房企联合体拿走，后者总成交金额达891.62亿元，占1420.9亿元总土地成交额的62.75%。

从成交金额来看，早在2017年5月底，北京土地市场成交总价达到851亿元，已经接近2016年全年852.5亿元的水平。6月22日，随着“首开+万科+龙湖+东方华美”联合体拿下顺义区高丽营地块，“国开+万科+首开+龙湖”联合体拿下房山区青龙湖地块，北京2017年土地出让总金额也突破了千亿元大关。

中原地产首席分析师张大伟认为，房地产行业正趋势性地增收不增利。未来，北京房地产市场将进入精算时代，房企更多比拼成本优势：“房企拿地已经不可能有规模利润，（出手）完全是从战略角度看：同时有活干，分摊管理成本，增加销售业绩。”

协商与博弈

两年前，吴瑞（化名）就开始频繁奔走于北京国土局和一线同行之间，他的任务是找到在京拿地同盟者。

“我们要求占股50%以上，目的是并表。”吴瑞供职于广东某大型房企的投资拓展部，他们最近谈拢了几家企业，刚刚（4日）提交了朝阳孙河地块的竞买申请。半个月后，这宗近10万平方米占地面积的地块将进入竞价环节，起始价40亿元。

“谁操盘，谁并表”这个谈判核心，在吴瑞他们结盟之初就要敲定。事实上，如何处理操盘权与并表权的分配难题，如何对地价、项目操作与收益达成共识，是一个难度远远超过拿地的博弈过程。

一般而言，房企联合拿地前会事先签署协议，对地块内权益占比、项目部人员构成，以及举牌授权金额进行约定，并对地块的操盘权、并表权、项目股权收益进行划分。竞拍时，委派其中一家代表进行举牌，联合体成员也会派人陪同。

在拍地现场，认为地价尚在接受范围内的房企可能会继续举牌，若最终拿下地块，联合体成员会重新测算成本并协商——如果就地块综合成本和未来收益达成共识，则可能继续合作；而若成员认为地价太贵，超出授权范围，则有可能会退出合作，由剩余的成员自行接盘，或寻找新的合作方加入。

“正常来说，联合体拿地中，房企最看重的一般是操盘权。操盘权意味着主导权，股权之外的操盘管理费，甚至是项目未来可能出现的超额收益分成，”北京当地一家房企代表孙

志（化名）对时代周报记者称，“并表权也非常重要，部分房企选择为自己财报添彩，当然，也有一些房企作为财务投资人来分利润。”

过去，大部分联合体仅由两家公司构成。权益分配自然比较简单：一家操盘项目，另一家则获得并表权。“谁更强势，谁的区域开发和销售更厉害，谁就能拿到操盘权。”孙志说道。

但双方都意在操盘，互不相让的情况，并不是没有出现过。在南京，保利和朗诗在开发朗诗保利麓院时，就为操盘权打成一团。最后，“蛋糕”被一切为二，麓院南面地块由朗诗操刀打造，北面地块由保利操盘销售，项目物业则由两家合资成立的公司统一负责。

两家联合体拿地后的协商和操作都仍存嫌隙。而如今动辄三四家、四五家的多方联合方式，更是出现了更多的不确定性。

吴瑞坦言，联合体中的各个企业背景实力、开发风格、资金成本都不一样，并不是每一家房企在联合前，都考虑好了联合可能带来的各种风险。过关斩将拿到地后，“散伙”的风险也随时随地都存在，“在开发前谈崩了，资金压力和开发风险就几何倍数涌现；即便在开发后闹分手，也可能出现无人对物业负责的现象”。

在北京，房企联合体“散伙”早有先例。2015年，平安龙湖兴昌联合体竞得昌平南邵地块后，因超出龙湖、平安授权价格解体；同年，碧桂园也因授权价格问题退出与金茂联合夺得的丰台花乡地块；同年，华润招商华侨城联合体以83.4亿元竞得的丰台地块，也因华润招商的退出宣告“拆伙”。

有人选择退出，有人勇敢解盘。拿地19个月之后，华侨城为丰台项目找到了新合伙人。8月1日，华侨城与泰禾分别公告，泰禾带着51.8亿元投身丰台项目。

这将是新一轮磨合、协商与博弈。

（来源：时代周报）

行业 | 首开股份“补血”又一招：“假股真债”融资60亿

7月31日，首开股份（600376，SH）公告称，国金证券拟以60亿元的价格受让首开股份持有四家子公司100%股权的股权收益权。公司拟于标的股权收益权转让后的4年以内，向国金证券回购标的股权的股权收益权。

《每日经济新闻》记者注意到，在银行贷款收紧的背景下，首开股份正通过永续债、对外担保和上述“假股真债”等方式多渠道补充流动性。

两年发行110亿永续债

永续债因不计入负债，深得房企喜欢。而首开股份则是A股市场的永续债“玩家”。

据了解，2015年8月首开股份首次发行30亿元永续债。在首次永续债发行成功后，首开股份在2015年12月再度发行30亿元永续债。此次的永续债前3年贷款利率为6.9%，若

存续至第四年后，则每个计息年度利率重置为上年度利率+300BP，贷款资金用于置换其他金融机构融资。

至此，首开股份在 2015 年下半年共发行了 60 亿元的永续债，且大部分资金都用于偿还债务。

到 2016 年，首开股份并没有停止永续债的发行，于 5 月、12 月分别发行 30 亿元和 20 亿元永续债。2016 年 5 月的永续债前 3 年利率为 5.5%，第 4 年为 8.25%，第 5 年起为 12.37%。

首开股份 2016 年年报显示，公司当年累计实现融资 544.88 亿元，其中银行贷款和信托贷款 383.38 亿元，永续债 50 亿元，公司债 60 亿元，实现净增融资规模 203.96 亿元。截至期末还有永续债 70 亿元。

永续债也拖累了公司的盈利，去年永续债消耗公司净利润大约 5.05 亿元，而归属上市公司股东的净利润大约为 19 亿元。

对于永续债的利息，首开董秘王怡接受《每日经济新闻》记者采访称，公司肯定要考虑这个，历史上其也曾将把利率降低到市场相应的水平，不会对利息这么放任。

易居研究院智库中心研究总监严跃进对《每日经济新闻》记者表示，永续债对于企业的偿债压力会比较小，所以成为类似企业比较依赖的一种方式。当然类似债务规模较大，也容易引起投资者的质疑，即认为背后的资金压力是比较大的。

转让四家公司收益权

7 月 31 日，首开股份发布公告称，国金证券拟以 60 亿元的价格受让首开股份持有的首开宏泰、首开盛泰、首开兴泰、海门锦源 100% 股权的股权收益权。

公告中显示，股权收益权回购基本价款为 60 亿元；股权收益权收购溢价率为 6.45%。在首开股份向国金证券支付了全额股权收益权回购价款后，国金证券不再享有标的股权的股权收益权。

严跃进表示，首开转让股权收益权的做法，说明其对于融资的需求是比较大的，而类似交易也附带了后续回购的协议，也说明这只是一种暂时性的转让方式。这和首开在近期扩大融资以及改善流动性状况等有关。

就在 3 天前，首开股份成功将深圳子公司挂牌出售。据了解早在 2016 年 10 月，首开股份便于董事会审议通过挂牌出让深圳市祈年实业发展有限公司股权的议案，当时的挂牌价格为 11.68 亿元。于当年 12 月 12 日挂牌期满，未征集到意向受让方。

然后，首开股份决定再次挂牌出让该物业，并选择以国资委核准的资产评估结果“九折”的价格，即 10.51 亿元公开挂牌。

7 月 28 日，首开股份发布公告表示，其此前挂牌转让的深圳市祈年实业发展有限公司 100% 股权，已由深圳市万科房地产有限公司以总价 11.73 亿元竞得。目前双方相关合同已经签署完毕，并已在北京产权交易所备案。

融资担保超两百亿

7月1日，首开股份发布公告称，为满足项目建设资金需求，公司全资子公司北京城市开发集团有限责任公司拟向中航信托股份有限公司申请10亿元融资，期限3年，由公司提供连带责任担保，担保期限3年。

首开股份表示，公司申请贷款是为了支持房地产项目开发，公司经营稳定，资信情况良好，有能力偿还到期债务。

从最近的一份担保公告看，截至7月21日，首开股份及控股子公司的对外担保总额为226.7亿人民币（未经审计、不含本次担保）、占上市公司最近一期经审计净资产的81.67%。

根据公告显示，被担保公司一部分为首开股份在外地的分公司。作为北京“大地主”，因北京可开发土地资源愈发有限，为突破规模瓶颈，首开股份从2010年左右开始走出京城，布局京外。

《每日经济新闻》记者注意到，2016年，首开股份新增项目14个，其中在北京仅获取了1个项目，但获取北京外如成都、福州、杭州和武汉等8个城市共13个项目。

根据公开信息显示，2017年1~7月，首开股份新增15块土地，其中位于北京的8个，其余七个分别位于廊坊、无锡、江苏、天津和成都。

首开董秘王怡表示，今年在北京拿地多主要是因为去年在北京拿地相对较少，今年想在北京多补充一些土地。全国化的发展模式将继续，公司在福州、厦门等地的项目非常好。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 万达的谋划与调整：组建城市公司运营区域项目文化集团“一拆三”

“运营部门没什么变化，销售部门已经做了调整，有一部分同事离开了。”近日，合肥万达城的一名工作人员向21世纪经济报道记者表示。

7月19日，万达、融创、富力三方完成一份“世纪交易”。万达将旗下13个文旅项目91%的股权售予融创，作价438.44亿元；同时将77家城市酒店的全部股权售予富力，价格为199.06亿元。其中，文旅项目的运营仍然由万达来主导。

协议签署后，交接工作迅速展开。据21世纪经济报道记者了解，截至目前，万达和融创已经完成四个文旅项目的交接，合肥万达城就是其中之一。

这是万达商业的第四代产品，体量大、业态丰富，但同样面临投资规模大、开发周期长等难题，与万达集团董事长王健林倡导的“轻资产”战略并不相符。加之上市的考量，出售重资产似乎显得顺理成章。

完成这笔交易后，万达的内部调整也已展开。最重要的变化有三：一是、万达在多个相邻项目的基础上组建城市公司，统筹区域内的开发运营；二是、万达文化旗下新设文旅、影

视、体育三个集团公司，业务条线更加清晰；三是、成立大健康集团（与商业、文化、网络、金融集团同等级别），布局医疗健康领域。

这些调整传递出的信号十分清晰。第一项调整为商业地产的轻资产运营搭建管理架构，后两项则是为多元化布局做更充分的准备。

从规模上看，万达已是世界最大的商业地产运营商，其转型也被称为“大象转身”。业内人士指出，万达的发展和转型之路是特定市场阶段下的特例，没有复制的可能。尽管断言转型成功为时尚早，但其轻资产、多元化的路径仍然能给行业带来启示。

轻资产之路

万达商业旗下有酒店、文旅和万达广场三类主要产品，虽然出售酒店和文旅项目被解读为“轻资产”，但万达广场才是最早被实施“轻资产”运作的产品。

2015年初，万达商业与光大安石、嘉实基金、四川信托和快钱公司4家机构投资240亿元共同建设约20座万达广场。万达对外表示，这标志着万达商业的轻资产模式正式启动，万达将走上轻重并举的道路。

当年4月，王健林在深交所演讲时首度阐述了轻资产的思路：房地产高利润时代已经过去，重资产模式虽然还能发展，但难度在加大，要快速扩大规模，就要转型轻资产。

万达广场的轻资产战略分为两类：一是与“有钱没地”的机构合作开发投资类万达广场；另一类是与“有钱有地”的企业开发合作类万达广场，净租金收入3:7分成。其好处在于，不占用太多资金，便于扩张和渗透。

2016年以后的万达广场项目，大多按照这两种模式来运作。而之前的项目，则采取了另一种方式操作。

据21世纪经济报道记者统计，2017年以来，万达共调减了旗下88个万达广场和酒店项目的注册资本金，从原有的一亿到数十亿不等，被普遍调整到5000万，大部分调减记录出现在5月和6月。

这些被调减的项目多在2016年以前开发，项目公司最早的注册日期甚至可追溯到1992年。而2016年以后的万达广场项目，注册资本金本身多低至1000万元。

业内人士认为，尽管调减资本金的实际意义并不大，但仍然反映出万达在轻资产战略上的决心。

集中调减万达广场资本金，和出售部分酒店、文旅项目的做法，出现在短短三个月间。这种密集的调整颇不寻常。

万达内部人士向21世纪经济报道记者表示，目前房地产公司在A股的IPO发行几乎处于停滞状态，可能影响到万达商业的上市步伐。而转型轻资产后，则可以被划入“房地产”板块，从而避开政策风险。

对于从2015年9月（当时尚未从港股退市）就开始谋求A股上市的万达商业来说，尽快完成上市，还有资金层面的考量。

在谋求 A 股上市的过程中，万达商业曾与 PE 签订对赌协议。根据如果 2018 年不能在 A 股上市，万达将以 10% 的单利向境外投资者回购，以 8% 的单利向境内的投资者回购。也即，上市与否将决定万达未来的资金状况，而轻资产则是保证这一目标的筹码。

但兰德咨询机构总裁宋延庆向 21 世纪经济报道记者表示，除谋求上市的主动因素之外，产品上的问题也在促使万达被动调整。

文旅项目的成与败

文旅项目是万达商业旗下的第四代产品，主要产品形态有万达城、万达茂。与第三代产品万达广场相比，文旅项目的体量更大，业态也更为丰富。

以去年开业的南昌万达城为例，项目的总建筑面积达到 480 万平方米，其中包括文化旅游、商业、酒店、住宅等业态。可售部分超过 280 万平方米，大部分为别墅，少部分为商铺。

由于项目规模大，又具有较强的体验式消费功能，文旅项目成为万达输出品牌的重要平台。

但在开发模式上，文旅项目与万达广场并无本质区别。即通过住宅和商铺的销售，获得现金流平衡。最终目的则是谋取持有型物业，并获得稳定的运营收入和长期增值收入。

与传统的房地产开发相比，则是在“拿地—建设—销售”的基础上，增加了一个运营环节。这也是万达与传统房企一贯的不同之处。

这代产品的面市才短短数年时间，万达为何要出售？

宋延庆表示，王健林对该产品财务模式的测算或许出现了失误。他表示，在文旅项目的实际操作中，往往会出现经营性现金流流出、销售型现金流流入不足的情况。

具体而言，文旅项目的投资规模大（单个项目的投资额多在 300 亿以上）、回报周期长（多在 5-8 年，甚至 10 年以上）。即使前期通过住宅等可售型物业的销售来回笼资金，运营方面也很难满足后期持续回款的要求。

因此，从单个项目来看，文旅项目比较难实现资金的平衡。

万达的文旅项目多在 2014 年以后集中获取，据兴业研究的统计，在 2016 年底的时间节点上，万达在建文化旅游综合体数量为 8 个。宋延庆认为，这些在建项目沉淀的资金规模十分庞大，对万达带来的资金压力不可小看。

文旅项目的另一个问题，在于运营层面的不可控性。某不愿具名的房企人士向 21 世纪经济报道记者表示，文旅项目的体验式消费业态多在室外，容易受到天气等因素的影响，如南方的雨季、北方的冰雪季等。

2012 年开业的长白山万达文旅项目设置了滑雪等室外体验区，但容易受到冬季封山的影响，业界认为运营难度极大。这也是万达商业 14 个文旅项目中，唯一一个未出售的。

组建城市公司

即使按照类似模式运营的万达广场，取得的成功也颇为不易。万达广场从拿地到开业的开发周期为 20-24 个月，最快 18 个月，平均为 22 个月，这种速度在商业综合体开发中相当惊人。

这源于王健林对开发流程的严苛管理。

据悉，万达根据项目差异共制定了多类模板，开发期均按 20 个月、22 个月、24 个月、26 个月进行编制，整体项目计划模板共分为三级，325 个节点（含酒店 353 个）。

万达会根据不同节点的推进情况对项目公司进行预警。其中，一级节点 53 个，由分管副总裁督办落实，执行总裁跟踪检查；二级节点 85 个（含酒店 94 个），由分管副总裁督办完成；三级节点 187 个（含酒店 196 个），由各责任公司管控。各节点的完成情况与项目公司的业绩挂钩。

这套系统后来又用在了文旅项目的开发中。

尽管每年都会有项目出现未能按时完成的情况，但王健林对这套信息化系统仍然十分满意。他认为，按时完成进度，不仅能够在项目开业和宣传上保持从容，还可降低资金成本。

这种管理方式，给职业经理人带来很大的压力。一位前万达项目负责人向 21 世纪经济报道记者表示，供职于万达的三年间，几乎不了解行业内都发生了什么事，因为“精力全被拴在项目上，根本没有休息时间”。

但这套信息化系统仍然极大降低了管理成本。过去的大部分时间里，万达商业都不设城市和区域公司，总部可通过这套系统，对项目公司直接管理。这在别的房地产企业几乎不可想象。

随着文旅项目的出售和轻资产战略的推进，这套管理系统开始变得不合时宜。

“轻资产重在运营管理，每个项目的实际情况不同，运营节点是无法被精确计算的。”万达内部人士向 21 世纪经济报道记者表示，这就需要组建区域公司，从而减少总部的管理压力。

根据一份被证实的方案，7 月 31 日，万达商业调整了公司管理架构，在一定的条件下，在多个相邻项目的基础上组建城市公司。不符合设立城市公司条件的项目公司，由商业地产项目管理中心直管。

万达还对每个城市公司的人员编制做了严格要求，如辖区内项目数量超过 10 个的，编制 31 人。项目 8-9 个，编制 25 人。辖区内项目 6-7 个，编制 19 人。辖区内项目 4-5 个，编制 17 人。

而对于被出售的酒店和文旅项目，据 21 世纪经济报道记者了解，项目的交接正在进行中，人员的变动主要涉及销售岗。由于文旅项目仍由万达运营，这些岗位的人员并不会发生太大变动。

文化集团重构

与此同时，万达其他板块也在进行架构调整。集中体现在两个方面。

其一，万达文化集团下新设了三个业务集团：万达文化旅游创意集团有限公司（即文旅集团），万达影视集团有限公司（即影视集团），万达体育集团有限公司（即体育集团），体育集团由万达体育控股有限公司更改而来。

由于上述业务本身就在文化集团旗下，新设立的两个集团，使得业务条线更为清晰，有助于未来进一步发力。万达内部人士向 21 世纪经济报道记者表示，“并没觉得工作受到实际影响”。

其二，与商业、文化、网络、金融对等，成立大健康集团，布局医疗健康领域。此前，万达在医疗产业的总投入已累计 1440 亿元。

这些架构调整是万达实施多元化战略的重要支撑。上海易居研究院智库中心总监严跃进认为，这些调整体现出两个特征：一是、各业务条线的划分更加清晰，有助于各板块加快发展；二是、传统房地产业务的比重正在下降。

根据万达的官方数据，2016 年万达集团服务业收入占比 55%，历史上首次超过地产；服务业净利润占比超过 60%，也大于地产开发利润。

按照严跃进的观点，随着酒店和文旅项目的出售、万达广场的轻资产运作，未来在万达集团，服务业所占的比重还将继续上升。就万达集团而言，将很快摘掉“房地产”的标签。

尽管尚未最终完成，但在中国房地产发展史上，这样的转型案例也是独一无二的。

宋延庆认为，目前断言万达转型成功为时尚早。如在商业地产运营方面，万达的独立运营能力和品牌溢价力尚需检验。且在文化、旅游、体育等领域，也考验万达的长期运作能力。

但他表示，万达的转型仍然值得关注，这是除继续做大之外，品牌房企的另外一条路径探索。

过去这些年，万达开发综合体的模式对房地产业产生了重大影响。一些房企将万达作为对标公司，学习其开发、管理和运营模式，甚至将产品戏称为“四线城市的万达广场”。但随着宏观经济波动、电商冲击，其盈利能力正在受到影响。

按照宋延庆的观点，万达的发展和转型之路是特定市场阶段下的特例，没有复制的可能。但其轻资产、多元化的路径均能给其他房企带来启示，且在规模庞大的情况下进行转型，本身也应当给予鼓励。

（来源：21 世纪经济报道）

行业 | 楼市调控下营销变异时代地产回笼资金打擦边球

当地产大鳄纷纷站上新的发展台阶时，中小房企却不得不面对严厉调控所带来的影响。

一些主要布局在一线及环一线城市的中小型房企，在本轮调控大潮的影响下，试图通过“打擦边球”的方式，来快速回笼资金。

时代地产即是其中一家。《每日经济新闻》记者调查了解，为了躲避“限购”等调控措施，这家深耕广州的上市房企，在商品房的售卖过程中用上了一些“手段”。

有楼盘未获预售证先开盘

2016年10月，随着全国开始新一轮调控，广州紧跟政策步伐，明确表示继续对新建商品住房预售价格、现房销售价格实行价格指导，对不接受政府价格指导的项目，暂不核发预售许可证或不予办理交易网签备案。

因而在限购等调控趋严的背景下，售价偏高的项目要获得预售证并不容易。2015年年底，时代地产以楼面价16401元/平方米（含保障房建设成本）夺下如今案名为“时代柏林”的宗地，是当时广州市桥区域单价最贵的宗地。链家地产的数据显示，该项目周边的二手房售价为2.4万~2.8万/平方米。

阳光家缘的数据显示，目前时代柏林（备案名为时代雅苑）共有55套商业房取得预售证，取得预售证的时间最早为2017年4月28日，最近为2017年7月17日。

实际上，时代柏林的楼盘早在2016年9月首次开盘。《每日经济新闻》记者以购房者身份走访此楼盘，案场销售经理表示，目前项目在推2栋、8栋，此前1栋、6栋与9栋均已经推售完毕，进入尾货销售阶段。

据《每日经济新闻》记者获得的一份认购书，其中一条需要买方确认的条款为：“买方在签订本认购书是已清除知道该物业尚未取得预售许可证，清楚知道国家、当地政府有关房屋买卖的相关法律及政策规定，且愿意承担在尚未取得预售许可证之前认购该物业可能取得的风险”。

但通过合同方式来规避风险显然不符合法律规定。北京盈科（深圳）律师事务所高级合伙人张茂荣律师分析称，开发商取得预售证之后才能够进行房屋出售，这是法律强制规定的。“即使在合同中和购房者约定，对于购房者而言，也并不具备法律效力”。

这并非孤例。《每日经济新闻》记者了解到，时代地产旗下另一楼盘时代水岸也同样在未获得预售证的情况下，进行销售。多名佛山时代水岸1栋、2栋的购房者告诉《每日经济新闻》记者，其于2016年下半年购入时代水岸的房产，至今仍不能网签。

《每日经济新闻》记者以购房者身份走访此楼盘时从销售经理处获得的信息是，此楼盘目前已经网签了六成，当问及为何有购房者购房一年仍未能网签，销售经理回答是因为佛山市目前限购，无法网签的购房者均是在佛山市没有购房资格的人群。

从佛山权威房地产网（主管单位：佛山市住建局）查询到的信息得知，目前时代水岸1栋、2栋、5栋和6栋均为“限制房产”，即由于某些原因，暂不允许出售的商品房。

“阴阳合同”与“捆绑车位”

实际上，“阴阳合同”在限购等调控加码之后，在广州可算是“见怪不怪”的现象。

《每日经济新闻》此前曾报道，以时代天启85平方米的房源为例，其合同价为101万元，装修合同款为44万元，需要在1年内还清，每季度偿还11万元。装修合同也可选择5

年期的贷款，但需要支付高达 16% 的年利率，意味着贷款 22 万元装修合同款，5 年需要支付 10 万元利息。

时代长岛的一名销售经理告诉《每日经济新闻》记者，目前时代长岛的均价在 1.8~2.2 万元/平方米。而阳光家缘的信息显示，时代长岛（备案名为佳创紫峰花园）的备案均价为 1.4 万元/平方米。这意味着溢价部分或要通过“阴阳合同”来实现。

上述销售经理指出，如果算上装修合同，时代长岛目前的首付在四到五成，而装修合同则视乎面积不同，总价落在 30 万~50 万元区间，可以选择一年、三年及五年的分期付款方式。

除“阴阳合同”，时代地产旗下有楼盘捆绑车位销售。以时代柏林为例，其车位总价为 24 万元，在签订认购书 7 天内须支付 7 万元，1 年后另支付 5 万元，余下 12 万元则在交房后半年内付清。

多名律师分析称，根据《消费者权益保护法》，购房者有权自由选择是否在购房的时候购买车位，开发商不得强制购买。由此可见，车位不可以捆绑销售。

项目推介瞄准投资客

“无名额也能买”，是时代地产招徕客户的另一方式。

这种方式的销售对象是在限购区域没有购房资格的人士。据《每日经济新闻》记者获得的一份时代长岛项目的推介方案显示，以 83.82 平方米总价 140.6 万元的房源为例，如果是没有购房资格的人士，可以选择在一年内全款付完。具体付款方式为，认购当月支付三成首付，此后每季度支付总价的 17.5%，分四个季度付完。

时代长岛位于广州市南沙区。推介方案中指出，相比起同为自贸区的前海和横琴，南沙的价格仍处在洼地。方案中还表示，此种付款方式三年内可以按照一手房转名，业主可以“无忧无虑享受自贸区升值果实。”

上述时代柏林楼盘同样也可以以两年付全款的方式购买，针对的客户也是在广州没有购房资格的人士。具体的操作方式是，在签订认购书的七天内支付全款的 15%，此后每季度支付全款的 10.6%，分 8 个季度付完。

多名律师提醒，上述付款方式也可能存在违规的地方，且这种方式对买家而言风险巨大。北京大成（深圳）律师事务所刘子孺指出，《城市房地产开发经营管理条例》第二十七条规定，“房地产开发企业应当自商品房预售合同签订之日起 30 日内，到商品房所在地的县级以上人民政府房地产开发主管部门和负责土地管理工作的部门备案。”，因此这种付款方式并不合规。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 轨道企业“搅局”地产

深圳地铁集团与万科的联姻，使得“地铁+物业”模式更加受到关注，近日，广州地铁联手越秀集团，武汉地铁联手保利开发小镇。此前京投发展的多元化尝试、绿地自建地铁公司，深铁、京投等地铁公司每年地产销售额已经达到百亿级的体量。轨道企业“搅局”地产的现象已不言自明。

以地产“反哺”地铁

由于国内多数地铁公司只能勉强维持收支平衡，要实现持续盈利，就必须通过地铁沿线枢纽建综合体、车辆段上盖开发物业，来填补资金缺口，随着地铁项目在各大城市的建设和开通，轨道物业将成为地铁公司追逐的新领域。

7月25日，贵阳地铁置业有限公司称正在探索“轨道+物业”发展模式，开发地铁物业，产生收益反哺交通主业。目前，贵阳地铁1号线上建有迈德国际、湖山郡、清水湾三个项目。

7月19日下午，武汉地铁集团与央企中国保利集团旗下保利（武汉）房地产开发公司签订战略合作协议，就黄家湖地铁小镇达成初步合作意向。

近日，广州地铁集团、越秀集团等广州市属国企联合设立广州城市更新基金，基金总规模2000亿元。其中首期基金——“广州轨道交通城市更新基金”规模为200亿元，该基金的运作思路，即是探索“轨道+物业”。今年4月，广州地铁提出要学习港铁模式，与有资源的国企在沿线土地层面进行全链条、全方位战略合作。

目前，类似广州地铁、武汉地铁等参与轨道物业的企业已越来越多，并形成了两种主要模式，一是房企自身创建轨道资源，如绿地建立绿地地铁投资发展公司，在全国多地进行地铁开发，获取轨道物业开发权。

第二种较为普遍，即地铁公司联姻具有资源优势的企业。最典型如深铁与万科合作，在成为万科的第一大股东后，深铁与万科的项目开发收益如何分成，还是未知数。

“大地主”业务规模可观

轨道企业往往是当地的“大地主”，深铁就被外界认为是隐形的“深圳地主”。目前深铁运营业务的收入与成本基本持平，而地产品牌推出不过短短3年时间，业务规模却已颇为可观。

深铁官网显示，2015和2016连续两年销售金额突破百亿大关。截至2017年第二季度，深圳地铁地产已实现7个项目入市销售，累计销售额超320亿元，

记者查阅深铁2016年年报发现，深铁已拥有地铁上盖物业开发项目12个，项目规定建筑面积约450万平方米。深铁与万科的合作，物业开发体量将十分惊人。深圳市政府计划到2020年底新开通运营11条线路，共计435公里，届时深圳轨道交通总里程可达1000公里。

北京市基础设施投资有限公司也是轨道物业的先行者，其旗下的京投发展曾在北京开发了公园悦府、西华府和琨御府三个知名地铁上盖物业，使其在 2014 年至 2015 年连续两年完成近百亿元销售额，实现业绩爆发增长。

不过，随着几大主力楼盘开发结束，京投发展速度也慢了下来。京投发展 2016 年业绩显示，实现签约销售金额 98.05 亿元，同比下降 20.21%。

绿地旗下的地铁业务也不可小视。2014 年，绿地才开始涉足地铁业务，并相继签下了徐州、南京等地的多条地铁线。申万宏源一份报告显示，绿地目前 PPP 地铁建设项目总投资额已过千亿。

除地铁公司外，铁路公司也是“大地主”。“中国铁路总公司核心土地分布在东部和中部地区，不只包括京沪高铁等铁路桥下的土地，还包括分布于城市各个角落大量的土地，这些存量资产盘活后能量惊人。”一名不愿具名的业内人士表示。

万科集团高级副总裁谭华杰曾指出，城市群和轨道的发展意味着沿轨道交通拓展的城市新区是未来整个房地产行业的主战场，“这样的一个机遇，可以说是一个划时代的机遇，可以和 1998 年的房改相比”。

转型多元化发展

仅依靠车辆段上物业开发很可能遇到发展局限，目前京投在北京就面临获得土地的难题。由于其母公司京投公司长期在潭柘寺区域从事一级开发，京投发展也逐渐转型做特色小镇，并涉及养老、教育等多重产业。

“我们在京西的潭柘寺镇，包括房地产开发以及养老、教育、旅游等等产业运营在内的多项产业，今年是第十年。”京投发展总策划师戴嘉宁表示，潭柘寺镇的镇域面积达到 5 平方公里。

在戴嘉宁看来，京投做特色小镇，思考更多的是，如何嫁接真正形成产业价值的内容，把非房地产开发以外的内容能够结合起来。京投未来应该成为小镇开发建设非常积极活跃的参与分子，但不一定是主导者。

武汉地铁则将目光聚焦在地铁小镇上，其与保利地产合作开发的黄家湖地铁小镇位于武昌新老城的衔接点上，旨在吸引、疏散中心城区的人口到新城区，缓解主城压力。

在地铁运营及地产销售之外，金融及资产管理等业务，也成为深铁、京投发展较为重视的板块。深铁在建设过程中，甚至突破单一的银行信贷融资渠道，开辟了融资租赁、中期票据、企业债券、短期融资券等多元的投融资模式。

“地铁+物业”成熟模式待形成

尽管内地很多城市有发达的地铁线路和商业业态，但多数并未形成真正的“地铁+物业”模式，而是简单的“地铁上盖”。

第一太平戴维斯华北区研究及顾问咨询部董事熊志坤认为，“地铁+物业”的范畴更广，相比于房地产开发运作，它更多强调的是资源整合，即将房地产开发和轨道交通空间进行有机整合。

目前内地借鉴较多的“地铁+物业”模式有日本和中国香港。日本为私营地铁公司主导，涉及房地产开发、租赁、百货零售等多种业务经营。香港则以港铁为主导，引入开发商进行运作，并通过合约享受物业销售分成，港铁还对旗下商业空间进行运营和管理。

相对而言，北京、深圳等一线城市地铁企业逐渐走向成熟。如绿地就不满足地铁沿线的土地，还通过涉及地铁商场的开发、建设、运营，以及地铁车厢广告运营等多项业务。

京投发展在这方面也形成清晰思路，在住宅板块，京投发展仍坚持物业销售模式，并在住宅社区的运营中，引入戴德梁行等专业物业公司；商业板块，京投发展则偏向持有性经营。

亿翰智库一名分析师建议，要做好“地铁+物业”，首先要理清轨道和物业之间的互动关系，对物业进行合理规划，而后再考虑如何在各种土地政策下实施。

（来源：新京报）

前沿观察

观点 | 东方证券邵宇：深度城市化中的房企角色转换

进入后工业时代，以速度著称的城镇化内涵亟需改变向深度化转变。随着城市化走向纵深，邵宇认为房地产商应该扮演城市运营商角色，为城市化提供整体解决方案。

过去一周，一篇《如何在北京（楼盘）拥有一条以自己命名的路》的文章在微博、微信以及网媒上大量传播。文中称一位名叫葛宇路的中央美院研究生，2013年发现了一条未命名的道路，并以自己的名字命名，结果居然真的被多家地图软件收录。

舆论背后，折射出过去城市建设的浅层次与不足。过去30年中，中国城市化从19%提高到57.4%，人口转化率提高了三倍有余，这种速度是史无前例的。但是，简单的城市人口增加和规模扩张，也显露出不少类似于上述所说的城市道路命名等细节问题，比如大城市深陷“城市病”、中小城市集聚产业和人口不足等。

在东方证券首席经济学家邵宇看来，进入后工业时代，以速度著称的“城镇化”内涵亟需改变，即推进城市化进程由“速度化”转向“深度化”。据观点地产新媒体了解，所谓“深度城市化”是指要弥补已有城市化的不足，在已经较高的城市化水平基础上进一步提高整体质量和水平。

目前，国内大城市化、大都市圈渐成趋势，并且自发形成了包括长三角、珠三角及京津冀城市群在内的大小20个左右的城市群。邵宇表示，随着城市化走向纵深，以及投资

的升级，未来将不存在一二线、三四线城市的划分，只有一线城市群（及其核心城市和新兴小镇）和二线城市群，和其他特色经济区域。

这也意味着，作为伴随中国城市化进程共成长的房地产企业，这次亦要共进退。

在城市群深化布局过程中，房企要做的不再仅仅是过往的开发房地产项目、为城市提供空间资源，而是延伸到对城市建设进行相关配套和运营。邵宇进一步指出，“深度城市化替代传统城市化的过程中，房地产商应该扮演城市运营商角色，为城市化提供整体解决方案。”

据观点地产新媒体不完全统计，目前包括万科、绿地、恒大、中信鸿坤在内的房地产企业都在转型城市运营商。2017年7月14日晚，万科领衔中国财团以790亿元收购亚洲物流地产巨头普洛斯。这也意味着，房企朝着城市运营商的角色发展不仅限于国内，也将在国外迅速展开。

在采访中邵宇也对备受市场关注的REITs问题做出了解答。根据中国信托业协会数据显示，我国信托业目前的资产规模已达到近13.5万亿元。其中，投向房地产业的信托为1.3万亿元，占比达到约10%。显示了我国信托资金目前的投向分布。

巨大的信托蓝海，再加上房地产去杠杆、抑制资产泡沫以及商业银行房地产信贷紧缩的大背景，都让REITs成为房企融资的新模式。

不过，由于2005年我国的REITs才开始起步，目前该领域多为非标准的类REITs和CMBS（商业房地产抵押贷款支持证券）的资产证券化产品。邵宇在采访中指出，由类REITs到真正意义上的REITs，国内还需要跨越多重门槛。比如，“制度配套不足，包括税收、评级，以及优质物业的稀缺从而导致不愿意转让。”

值得注意的是，关于REITs的探索正在不断改进。7月13日，证监会表示将加快推动REITs等能有效支持PPP项目建设的创新产品落地。这对资产证券化市场来说无疑又是一大利好。邵宇进一步表示，房企可以尝试投资REITs，完成早期的市场教育。

据观点地产新媒体了解，2017新年伊始，华远地产(600743,股吧)7.36亿类REITs成功首发，这也是北京市国资委下属企业在国内发行的第一单类REITs产品；6月28日，“招商创融-福晟集团资产支持专项计划”成功发行，成为国内首单培育型不动产类REITs项目。

以下是观点地产新媒体对东方证券首席经济学家邵宇先生的采访实录：

观点地产新媒体：您曾经提到“投资升级将开启深度城市化”，那么在您看来，深度城市化替代传统城市化的过程中，房地产商将扮演什么角色？未来一二线、三四线的划分是否还有意义？

邵宇：房地产商应该成为城市运营商，为城市化提供整体解决方案，未来只有一线城市群（及其核心城市和新兴小镇）和二线城市群，和其他特色经济区域。

观点地产新媒体：房地产政策持续加码，使得房企销售增速放缓。但是我们观察到，房地产的投资增速还没有明显的下降，包括一些房企拿地和并购的热情还是很高。在您看来，出现销售和投资背离的具体原因是什么？投资增速的拐点预计什么时候会到来？

邵宇：去库存给了房地产企业利润和收入空间，其他行业继续下滑，相对投资本行业重点区域还是有收益，预计拐点 2018 年初可能会出现

观点地产新媒体：存量资产成为新的市场热点，越来越多资本和企业涌入这一领域。您认为存量市场为什么会成为房地产行业新的蓝海？加速发展的机遇与挑战下，如何让长期被低估的存量资产发挥更好的效益？

邵宇：主要是优质的商业房地产，可以持续经营和适当证券化，以盘活资产

观点地产新媒体：5 月以来，以恒大为代表的香港内房股股价出现较大增长，原因是什么？您认可港股“A 股化”的这个说法吗？内房股还有回 A 的必要吗？

邵宇：目前市场风格倾向价值投资和漂亮标的，即业绩稳定而且持续增长的行业龙头企业，这个市场格局大，可以风格会延续，好的企业在内地和港股都会得到追捧，估值差距应该会减小

观点地产新媒体：对于这一轮金融去杠杆，市场上有几种分歧颇大的观点，您怎么看待这一轮金融去杠杆？未来金融去杠杆的演绎路径、退出条件以及股债市场前景会是怎么样的？预计对房地产行业会造成什么样的影响？

邵宇：经济平稳是去杠杆前提，监管风暴、流动性收缩和金融反腐形成共振，未来金融监管会议确定新监管框架和协调机构，央行以 MPA 驾驭系统性金融机构，以实现宏观审慎和推动金融脱虚向实，可能会出现高杠杆中小金融机构的风险，短期对所有风险资产都会形成压力，但中长期通过刮骨疗毒，会增强经济韧性和金融服务的有效性。

观点地产新媒体：自持物业的增多，使得房企对 REITs 的关注度提高。但目前国内的 REITs 试水还相当缓慢，在您看来由类 REITs 到真正意义上的 REITs，中国还要经过哪些槛？现阶段房企投资 REITs 是否是理性的选择？

邵宇：制度配套不足，包括税收、评级，以及优质物业的稀缺从而导致不愿意转让，可以尝试，完成早期市场教育。

（来源：观点地产网）

观察 | 并购、分拆，物业公司扩张

物业行业一直是房企追逐的风口之一，近日，雅居乐、蓝城等房企都在物业领域进行了并购。另外，碧桂园、富力、雅居乐也都在筹谋分拆物业上市，而最近保利物业获批新三板，房企在物业领域的厮杀才刚刚开始。

并购做大

大多数物业管理公司仍处于举步维艰的亏损状况，最终难逃被收购的境地。7月以来，物业并购案例已经出现不少，如浙江蓝城收购新明中国、深圳卓越物业收购河南黄锦物业。

7月21日，浙江蓝城以一元钱购入新明中国物管公司。据新明中国2016年年报显示，年内，公司的物业管理收入（扣除政府附加费）约为1740万元，占其2016年度总收入的2.6%。

虽然新明物业出售股权的代价仅为人民币1元，但经审核净负债达到2988.83万元。这意味着，新明中国卖掉只占公司总体收入不到3%的业务，但同时甩掉近3000万元的债务。

前不久，雅居乐10亿元接盘绿地物业。去年，雅居乐物管为集团营收贡献了10.69亿元，同时物业管理的面积达到5756万平方米。

对此，克而瑞分析师沈晓玲表示，在完成此次并购后，雅居乐的物管面积将达到约6500万平方米，加上绿地每年交付的1000万平方米的物管面积，可以保证五年后其物业管理面积轻松上亿平方米。

“物业管理公司通过收购做大的方式有待考量，物业管理是劳动密集型行业，人力成本大幅提高，会使得利润率持续下滑，彩生活就是一个例子。”一名资深业内人士指出。

彩生活2016年年报显示，2016年毛利同比增加28.9%至5.86亿元，但毛利率却由2015年的54.9%减少至2016年的43.6%。对此，彩生活解释称，“2016年，大量的新增管理面积都是以包干制收费的，包干制的毛利率低于酬金制，会把毛利率往下压。”

机构表示，通过大规模并购，过去三年，彩生活在管面积复合增长率高达62.5%。不过，目前彩生活转为利用平台（打造平台、输出平台服务、输出彩之云平台、彩生活住宅等）进行延伸扩张业务。

分拆上市

近日，物业公司分拆上市再添一例。7月31日，保利地产公告称，公司全资子公司保利物业获准挂牌新三板，转让方式为协议转让，证券简称为“保利物业”。目前，保利物业正在按照规定办理挂牌手续。

“目前保利物业已算初具规模，截至2016年12月31日，其管理和服务的项目合计381个，在管面积达8870.96万平方米。”克而瑞分析报告显示，自2014年花样年分拆彩生活上市以来，万科、绿城等房企也已成功分拆其物业，保利物业此次挂牌新三板算是大势所趋。

机构显示：截至2017年6月30日，中国大陆已有5家物业企业成功登陆香港主板，51家挂牌新三板。还有至少3家计划冲刺A股、5家准备登陆香港主板、10余家在排队等待新三板审查。

目前，在港上市的物业公司中，绿城服务去年营收37.22亿元，中海物业去年营收25.63亿港元，彩生活营收13.42亿元。

不过，在未上市的物业公司中，由于背靠母公司巨大的地产开发体量，不乏潜行大鳄。万科物业去年的营收为 42.6 亿元，处于物管行业领先的位置。此外，雅居乐及富力等房企旗下的物业公司也体量巨大，且正准备分拆上市的事宜。

从物业管理规模上看，碧桂园甚至超过了中海物业和绿城服务。碧桂园物业计划登陆上交所，目前公司的审核状态为“已受理”。碧桂园物业管理面积 7694 万平方米，来自碧桂园地产公司的有 7473 万平方米，占比达到了 97%。

除上市融资外，部分物业公司还在积极引入战投。7 月 27 日，当代置业旗下的第一物业宣布完成一亿元人民币融资，本轮投资由鼎晖投资领投，中金证券等跟投。今年，万科物业也引入两家战略投资者：博裕资本与 58 集团。

（来源：新京报）

观察 | 强监管大转折下房企寻求产业加载能力

“限购、限贷、限价、限售、限商”所代表的一系列严厉调控手段构成了当前房地产行业的最主要背景。在博鳌·21 世纪房地产论坛第 17 届年会上，新城控股集团高级副总裁欧阳捷认为“房地产即将进入限制性发展周期”。

如果说去年 9 月房地产调控开始后，业界尚难预料此轮调控的周期与力度，在经历了一段时间的迷惑和沉寂后，市场已经意识到此轮监管的不可逆性。重拳之下，房地产行业市场形势已经发生变化。一线城市量价逆转向下，不限购的三四线城市在去库存政策引导下量价齐升。

开发商较为一致的判断是，强监管、去杠杆的政策环境短期内并不会改变，在监管通道内，一线城市的住宅市场机会越来越少，加载产业、提升运营能力成为不得不做的选项。

逐渐狭窄的市场

久未现身的华远地产原董事长任志强表示，土地价格仍在上涨，今年房地产市场的销售额与销售面积哪怕只有 1% 或者 2% 增长，都将创历史新高。

这确实是一个逐渐分化的市场。国家统计局数据显示，6 月份 70 个大中城市中一线城市新建商品住宅和二手住宅价格环比平均分别下降 0.1% 和 0.2%。但三四线城市销售面积大幅增长，呈现出与一线城市截然不同的景象。

龙湖集团副总裁袁春在论坛上表示，一二线城市供应量不足，导致成交量下降，预计一二线城市的成交量在下半年会继续萎缩，“房地产行业下半年的变数存在于三四线城市。”绿城中国执行总裁李青岸也同样指出，去年四季度以来，三四线城市销售火爆，量价都有 30% 以上的增长。深度调控导致的一二线城市溢出效应抬高了三四线城市的房价。

强监管促使行业发生变化，并且，开发商均觉察到调控短期内并不会放松。袁春表示，作为从业者，他感受到政府调控力度的加大，“基本上没得商量”，袁春预计调控会持续到明年下半年。

尽管如此，面对未来，李青岸认为三四线城市却并不是房企未来投资的主要方向。北京师范大学金融研究中心主任钟伟同样认为三四线城市的热度不可持续，未来市场机会仍在一线城市。

只不过，一线城市的市场蛋糕正在减小。欧阳捷表示，国家已经改变了摊大饼式扩大城市规模的思路，转而严控特大城市人口规模，带来的必然结果是土地供应的减少，“政府现在也不鼓励建设新区”。袁春则认为，不断加强的集中化程度也在挤压部分房企的生存空间，袁春预计，到2020年，前20强房企的市场份额将达到40%。

从北京、上海等一线城市的土地供应来看，一线城市商品房增量市场狭窄，房企必须在强监管下的狭窄市场寻找出转型的可能性。

加载产业

钟伟表示，房地产、金融业对中国GDP的贡献比例正在减弱，地产与金融已经不再对中国经济起主导作用。房地产行业的未来，运营商将会吃掉开发商，开发商将会吃掉投资商，“开发商必须思考如何加载产业。”

欧阳捷认为，一线城市的住宅增量将是少数大企业之间展开竞争，其他竞争力不足的房企将会被挤出一线城市，在存量市场，租赁住宅将成为未来主流，但对开发商构成挑战的是现金流问题以及运营能力缺乏可能导致的亏损。新城控股集团将积极竞拍租赁住宅用地，“但如何运营租赁住宅将考验每个开发商。”

袁春认为，一二线城市基本没有拿来销售的住宅，未来一定要靠运营去提高附加值和竞争力。长租公寓是龙湖集团的重点转型方向之一。“在一线城市，房价的涨幅会放缓或者下跌，租金收益率已经慢慢上来。我们正好守在一线城市，随着一线城市房价上涨，租赁是一个大方向。”

以开发领域为依托，向生活、产业领域延伸是绿城的转型方向。绿城管理集团是绿城向代建领域延伸的重要平台，是开发领域中的轻资产模式。李青岸介绍，绿城中国的待建项目，已经达到166个，总的建筑面积已经达到4881万平方米，可售金额达到2848亿元，总代建费收入金额达到131亿元。根据中国指数院、中国房地产代建行业发展平均收益、公布的数字，绿城的总代建总建筑建筑占代建行业的比例达到45%，项目销售金额占到代建行业比例的19%。

李青岸认为，轻资产模式是未来房地产企业转型的重要领域。在一线城市，旧城改造的方式也难以以为继，在北京和上海这样的城市，拆迁成本一平方米就高达5万元，开发商纷纷表示这并非一线城市房地产开发的方向。李青岸认为，一线城市很大空间的二次改造或许是未来方向。

业绩飙升的金地集团同样开始考虑住宅市场的未来空间问题，金地集团产业地产公司副总经理严其发在论坛上表示，金地集团现有七大业务板块，其中产业地产是其目前重点发展的板块。如今，金地已有 15 个以上产业地产项目，未来的发展目标是 3 年做到 30 个以上项目，面积 600 万平方米以上。

严其发同时表示，产业地产符合当前新型城镇化、发展战略性新兴产业、“一带一路”、创新驱动发展等四大国家战略，有助于实体经济发展。金地将产业地产作为重点业务板块还在于，对产业的加载和植入是开发商转型城市“运营商”的核心能力，它能够关联多方面业务，完善公司产业链，创造新的利润增长点。

和万科一样，协信控股集团也提出了做城市运营商的目标，协信每进入一个城市，便希望找到这个地方、这个城市的核心驱动力。而这个核心驱动力，就是能够真正落地的实体产业。

在钟伟看来，城市化、工业化、货币化的“老三样”已经被人工智能、区块链、云计算、大数据所取代，中国经济转型之路走过大半。钟伟预判，此轮有可能持续到 2020 年，此时房地产市场同样面临大转折，开发商们的整体运营能力将成为比开发能力更重要的竞争要素。“如果不具备好的在地产开发上加载产业的能力，地产的价值就会减退。”

（来源：中房网）

拍案 | 中粮地产业务大洗牌或造商业、资本、产业大平台

一直引领央企改革的中粮集团，终于开始动刀地产业务。

近日，中粮地产公告称，公司拟筹划重大事项，该事项是否构成重大资产重组目前尚不确定，公司股票自 2017 年 7 月 24 日开市起停牌，公司将在停牌后 10 个交易日内尽快确定该事项是否构成重大资产重组以及停复牌事宜。停牌期间，公司将依据事项进展情况及相关规定履行信息披露义务。

网易房产注意到，在停牌前五日，中粮地产登上 A 股近五日龙虎榜机构净买入榜单第三位，机构净买入金额合共 8182.44 万元。其中停牌前最后一个交易日流入资金 7042.2 万，成交前两位均为机构席位。重组在即，机构已提前嗅到风声。

中粮地产核心地产开发业务盈利能力在央企中全面落后，几乎仅为行业领先水平的一半左右。更为重要的是，公司地产业务是与集团粮食主业关联度低的经营性资产。

接近深交所相关人士对网易房产指出，中粮集团内部，住宅地产和商业地产虽然各有上市平台，但都由中粮置地统一管理。“其实是两块牌子一套管理班子，现在中央内部搞整合，这次停牌可能就是将原来拆分的业务重新整合。”

华创证券则提出，在中粮集团新任董事长赵双连“瘦身健体”整体思路之下，中粮地产或成为集团未来资本运作重要平台。“中粮地产作为体量与主业与中粮资本有较高协同性的上市公司，有一定可能成为中粮资本证券化的重要平台。”

另外，网易房产独家获悉，中粮集团内部正在向北京市政府申报建设北京中粮农业科技双创基地，该基地将吸收中粮置地入股。提高地产业务与公司主业的协同性，或也将成为中粮地产业务未来整合的重要方向。

无形之手中粮置地

中粮集团下辖两个地产业务分平台，其中于深交所上市的中粮地产（000031.SZ）专注于住宅业务，港交所上市的大悦城地产（00207.HK）致力于发展以大悦城为主的商业地产。

而在中粮集团内部的架构设计上，集团目前有 18 个专业化公司和一个中粮营养健康研究院，其中地产业务的专业化公司是中粮置地。

根据官网介绍，中粮置地是中粮集团旗下从事房地产开发的专业化公司，在商业地产方面，中粮置地打造大悦城城市综合体；在住宅地产方面形成了 Top 系列、祥云系列、锦云系列及鸿云系列四条品牌住宅产品线；同时还在北京、上海、深圳、三亚等热点城市的核心地段开发了多个高端酒店、写字楼、旅游地产项目；区域综合开发项目北京农业生太谷包含在内。

可以说，中粮置地统管了中粮系内所有地产业务。网易房产了解到，中粮置地董事长周政，同时身兼中粮地产和大悦城地产两个上市平台的董事长。总经理曹荣根亦是身兼多职，除了担任中粮地产总经理和成都分公司总经理，他同时还兼任大悦城地产执行董事。

“中粮地产和大悦城地产虽然业务上做了明确区分，但一直就是沿用一套领导班子，且都由中粮置地统管，当时分拆上市是为了细分产品线，但在国资改革的大背景下，这种细分或将失去意义。”

从业绩上说，中粮地产和大悦城地产业绩在同行中都属于吊车尾。2016 年中粮全年实现签约金额 199.62 亿元，营业收入 180.25 亿元，利润总额 22.34 亿元，净利润仅为 13.33 亿元。大悦城的营业收入约为 69.87 亿元，溢利为 12.75 亿元。

另外，大悦城地产的股价近年来一直保持低位，目前仅为 1.20 港元/股左右，公司整体市值仅约 170 亿港元，得不到资本市场认可，也不能起到任何融资作用。当初分拆商业上市的初衷并未兑现。

更为重要的是，如今央企涉足地产的逻辑正在改变，专业细分正在逐渐被区域整体的综合规划和开发能力所代替。近年来，无论招商蛇口的前港-中区-后城全国化扩张，还是华侨城文旅小镇在各地动辄五百、上千亿的投资都是最有力的佐证。

中粮地产和大悦城地产的整合正好可以顺应这种潮流。事实上，中粮集团似乎也正在这样做。网易房产注意到以中粮置地牵头的区域投资正在徐徐展开，7 月 21 日，中粮置地出

面与武汉市硚口区签署了战略合作框架协议；7月25日，中粮置地还带队与西安浐灞洽谈片区投资开发计划。

中粮资本证券化路径

除了整合地产业务，中粮地产还有可能成为中粮内部金融业务的资产证券化平台。

中粮集团金融业务的专业化公司是中粮资本，经营范围包括信托、期货、保险、银行、基金等。根据中粮集团内部设定，中粮资本会根据市场环境，选择重组、IPO等不同证券化方案。

今年4月，中粮资本正式拉开混改大幕。根据北京产权交易所披露的内容，中粮资本投资有限公司拟募资总额为80亿元，其中至少50%为非国有资本或社会资本。本次增资后新股东持股比例合计不超过39%，其中员工持股比例约5%。

华创证券认为，由于央企混改坚持做大做强国资的同时，要实现吸引社会资本参与的“真混改”，对于增强社会资本与员工持股吸引力，保证退出途径的国企分红机制以及上市退出机制建设至为重要，考虑到央企数量进一步精简的总要求以及国资控制力的要求，国内现有上市公司资产注入将是其重要途径。

因此，在中粮集团目前A股与港股直接及间接控股的上市公司数量已达8家的前提下，中粮资本继续IPO可能性较低。同时，A股的“中粮三兄弟”中：中粮集团对于中粮生化持股比例只有15%，而中粮糖业为粮食资产整合平台，所以中粮地产作为体量与主业与中粮资本有较高协同性的上市公司，有一定可能成为中粮资本证券化的重要平台。

就在7月18日，作为首批国有资本投资公司改革试点央企，中粮集团正式向社会公布其《国有资本投资公司改革总体方案》。集团认为，经过一年来的探索完善，“中粮方案”不断向好、基本定型。

“在‘中粮方案’基本定型的同时，中粮地产停牌或是上述逻辑的重要验证。”华创证券研究员解释称。

地产向农业主业靠拢

一直以来，中粮系地产业务为市场所诟病的点主要在于，地产业务在央企兄弟中身位靠后且与集团“国际大粮商”的定位严重脱节。

因此有分析人士指出，中粮集团需要在国资改革的关键时刻，为自身地产业务寻找“合理性”，即在整合做大同时，更好地与主业进行协同。

网易房产独家获悉，中粮集团内部正在整合新的平台，“发展商业模式以现有研究院公共科研平台为基础，努力与专业化公司和社会科研机构、企业进行产权合作、项目合作和服务合作，以市场为导向，确定科技项目，成立科研公司。”

内部文件显示，集团同意，以现有研究院土地和公共平台为出资，吸收中粮置地入股，建设北京中粮农业科技双创基地，广泛吸收社会资本和科技项目入园发展。双创基地项目报北京市相关部门批准。

虽然作为最新文件指示，执行层面尚未有太大动静，但中粮地产业务与农业结合不失为未来探索方向。事实上，中粮也正在这样做。

位于北京郊区的中粮农业生态谷项目正是这种思路的尝试。该项目位于北京市房山区琉璃河镇，总占地面积 11.4 平方公里，2009 年初步开始计划。当时中粮置地北京团队考虑到在京拿地困难，遂与北京市政府商谈，从农业角度切入，在郊区拿一块地出来，探索新兴城镇的建设。

中粮置地内部人士称，“生态谷的模式明眼人一看就知道，农业真的不赚钱，而且要继续投入，对于整个项目来说，农业尽量自己能够减亏、打平，产业微利，更多的项目是在中央美丽小镇房地产这一块，这一块是整个项目的核心，这个是大家做房地产这一块应该很清楚。”

该人士称，中粮希望能够通过生态谷这个项目找到一条农业+产业+地产，或者说是农业+地产，或者产业+地产的发展道路。几年后回看，这种开发模式或许比单一的住宅或商业更有竞争力。

（来源：地产一线）

雄安新区

中国雄安建设投资集团有限公司已成立注册资金 100 亿元

据国家企业信用信息公示系统官网显示，“中国雄安建设投资集团有限公司”已于 2017 年 7 月 18 日正式成立，注册资本为 100 亿元，企业类型为有限责任公司（国有独资）。该公司经营范围包括以其自有资金对外投资，其仅有唯一股东即河北省人民政府，公司法定代表人为张维亮。（国家企业信用信息公示系统）



国家企业信用信息公示系统
National Enterprise Credit Information Publicity System

企业信用信息 | 经营异常名录 | 严重违法失信企业名单

请输入企业名称、统一社会信用代码或注册号

中国雄安建设投资集团有限公司 存续(在登、开业、在册)

统一社会信用代码: 91130000MA08TH5G1J
法定代表人: 张继亮
登记机关: 河北省工商行政管理局
成立日期: 2017年07月18日

发送报告 | 信息分享 | 信息打印

基础信息 | 行政许可信息 | 行政处罚信息 | 列入经营异常名录信息 | 列入严重违法失信企业名单(黑名单)信息

营业执照信息

- 统一社会信用代码: 91130000MA08TH5G1J
- 企业名称: 中国雄安建设投资集团有限公司
- 类型: 有限责任公司(国有独资)
- 法定代表人: 张继亮
- 注册资本: 1000000.000000万人民币
- 成立日期: 2017年07月18日
- 营业期限自: 2017年07月18日
- 营业期限至:
- 登记机关: 河北省工商行政管理局
- 核准日期: 2017年07月18日
- 登记状态: 存续(在登、开业、在册)
- 住所: 河北省保定市容城县容美路2号
- 经营范围: 以公司自有资金对外投资。(依法须经批准的项目,经相关部门批准后方可开展经营活动)

股东及出资信息 股东及出资信息截止2014年2月28日,2014年2月28日之后工商只公示股东姓名,其他出资信息由企业自行公示。

序号	股东名称	股东类型	证照/证件类型	证照/证件号码	详情
1	河北省人民政府	机关法人	非公示项	非公示项	

共查询到1条记录 共1页

首页 | 上一页 | 1 | 下一页 | 末页

(来源: 一财网)

国企改革

国资委深化国企改革加快推进开展两类公司试点

近日,国务院国资委副主任、党委委员孟建民分别主持召开部分国有资本投资、运营公司试点工作座谈会,听取试点企业工作汇报,研究加快试点有关文件,部署推进下一步工作。资本局有关负责同志参加会议。

国务院国资委副主任、党委委员孟建民

按照党中央、国务院关于深化国企国资改革有关工作部署,国资委先后确定10家中央企业开展了国有资本投资、运营公司试点。各试点企业按照国资委的工作要求,加强组织领导,大胆探索实践,积极推进总部组织架构与职能优化、业务结构调整等工作,进一步明确战略定位,探索建立与投资运营相适应的管控模式,加快产业整合,在试体制、试机制、试模式等方面取得了积极成效。随着试点工作不断深化,国资委进一步明确了两类公司功能定

位，凝聚更多共识，思路更加清晰，积极推动中央企业产业资源整合，更好发挥两类公司国有资本市场化运作的专业平台作用。

试点企业做工作汇报

听取试点企业汇报后，孟建民指出，开展两类公司试点是党中央、国务院确定的重要改革任务，是深化国有企业改革的亮点，社会各方非常关注。选择部分市场化程度高的中央企业开展两类公司试点，既要探索资本投资运营的有效模式，引领带动以管资本为主深化国企改革，又要紧紧围绕推动实体产业发展，落实供给侧结构性改革，这是一项创新性很强的重要改革工作。目前，国资委正在抓紧修改完善加快试点有关文件，健全相关制度体系，推动试点工作取得更大成效。

孟建民要求，各试点企业要进一步增强落实党的十八届三中全会精神、深化国有企业改革的责任感和使命感。下一步要重点把握三个方面任务，切实加快试点工作：一是紧紧围绕功能定位，转变传统观念，在组织架构、运行机制、管控模式等方面，加快形成两类公司的基本框架，打造资本投资运营的有效模式。二是积极推动产业结构调整，调整优化现有产业，培育孵化新兴产业，带动中央企业产业合作、重组与整合，提升资源配置效率和资本回报水平。三是深入开展综合改革，两类公司作为国有企业改革的先行者，要大胆探索、先行先试，完善灵活高效的市场化经营机制，发挥在深化国有企业改革中的引领示范作用。

（来源：中经网）

学习园地

如何才能把专家的隐形技能学到手？

“要是没有他，真不知道该怎么办才好！”一家财富 100 强公司总裁这样评价其公司内部的一位优秀项目主管。

在针对使用和分享知识的研究中，我们做了 100 多次访谈，其中很多高技能专家都被交口称赞过。各种规模的机构，不论大小，包括美国国家航空航天局、美国林务部、SAP 和雷神（Raytheon）公司的管理者，都承认他们非常依赖内部的“资深专家”。这些人因为多年积累的经验，拥有对公司至关重要的专业技能，因此无论在战略上还是战术上都能做出英明而迅速的决策。他们可能是优秀的销售人员、技术专家、风险管理者或企业运营中各种麻烦的解决能手，但这些人都有一个相同点，那就是他们是组织内某个知识领域的权威专家。

鉴于大部分的隐形技能都集中于专家身上，以致于人们根本意识不到他们拥有这些技能，因此这些技能并不总能轻易地得到传承。这对组织和那些希望成为专家的人而言，都是个很大的遗憾。一些行业会在自己的培训体系内建立学徒制，例如，医生在独立从业之前，以实习生和住院医师的方式，在主治医师的密切指导下学习专业知识。但是管理领域没有这样的路径。你只能自己设计你的职业规划。如果你希望成为所在组织的权威专家，但又没有时间积累经验或缺少向前辈请教的机会，那么你必须另辟蹊径获取知识。

稀缺的资产

隐形技能并不只是人人都能轻易获得的事实和数据。它包括各种专业技能：思考问题、进行决策以及行动的方法，这些方法能不断地带来成功。这些技能通常来自长期的经验积累，而非一日之功。一般只有很少的人拥有这些技能，而且，这些技能常常有失传的风险。“婴儿潮”时期出生的人正在纷纷退休，其中一些人是专家，掌握着对公司至关重要的技能。即使是一些组织中，关键专家还远没达到退休年龄，具备特定领域隐形技能的人才也非常稀少。如果这些人被挖走或罹患疾病，那么他们所掌握的知识就会失传。在一些领域，因为快速发展或市场的扩张会对紧缺人才产生需求，而这种需求远超过现有员工的技能和经验范围。不管出于哪种原因，当公司错过截止日期、出现顾客的疏远或流程出错时，隐形技能的缺失或不足都会影响公司的最终表现。

这种组织的潜在损失，对那些想成为专家的人来说，却是一种机会。具备隐形技能的人才很难通过一般性渠道或直接从应届生中招聘。那些具备一定潜力，能够迅速、高效地获取专业技能的人士将越来越受青睐。

那么你可以怎样获得这些隐形技能呢？答案是有意识地观察你所在组织专家的工作方式，并有意识地向他们学习。当然，你不可能成为他们的完全复制品，这也不会是你希望的

结果。具备隐形技能的专家因其独特的思维方式、教育背景和生活经验总是独一无二的。但是你可以从他们的学识和行为中识别出那些使他们给组织带来价值的元素。例如，本文前面提到的那位专业项目主管，他的同事将其描述为一位特别的管理者，他能够轻易解决任何技术难题，并总能激发团队成员发挥出最佳潜能。一开始，这位同事说他也不太清楚这位专家是如何做到这点的。但在我们的坚持下，他发现这位项目管理专家激励团队的方法是将团队成员的兴趣与工作内容进行匹配，给予他们向客户演示的机会，勇于对自己的不足和错误承担责任，并及时鼓励取得进步的员工。在技术方面，这位专家通过一些明确的诊断性问题来处理复杂的事宜。

这位心怀敬佩的同事本来可以记录下这位专家的行为并进行模仿，但是他没有这么做。当然，一个原因是这位专家从来没有清楚地说过他的项目领导方法。他只是根据并沿用过去奏效的解决方案。这对他而言好像是一种与生俱来的能力，仿佛在管理上有“肌肉记忆”。第二个障碍是这位同事习惯于将知识“送”到他的面前，这正是学校和管理课程采用的模式。但在今天这个充满竞争的世界里，这种模式已经不足以应对新的环境。你不能总是指望公司或导师把你需要的技能和经验传授给你。你必须学会从他人身上“拿来”隐形技能。

正确的系统

让我们来看一个具体的实例，这是我们在帮助许多高管获取隐形技能后总结出的一个复合型例子。

梅利莎已经服务于一家大型国际啤酒公司8年多，在此之前，她就职于这家大型公司的一家零售店。她现在是一名销售代表，但她的目标是成为一名区域副经理。为了提升她对公司的价值（事实上这种价值对任何饮料公司都适用），她开始留意公司内部可能效仿的榜样。乔治是一位做销售出身的主管，他是一名非常精明的决策者、杰出的谈判专家和创新者。同事说乔治对公司的整体业务（从造酒厂到客户端），无论在战略上还是战术上都有着非凡的能力。同时，他既能保持对数字的执着，又可以实地与人进行深度谈话，并可以很好地平衡这两者的关系。

当然，不是说乔治的所有知识都有着同样的价值。而且梅利莎也有一些自己特有的技能。她不想在方方面面都效仿乔治。但是她希望自己可以像乔治一样评估经销商，与他们合作并激励这些经销商，因为经销商是连接公司与零售商并最终连接公司和消费者的渠道。乔治曾经为经销商工作过，因此对他们非常熟悉。他一开始是货车司机，然后逐步升迁，直到受聘于现在的啤酒公司。虽然如此，梅利莎既没有打算做经销商，也不需要完全经历乔治走过的路。她只需要搞清楚乔治与经销商进行高效沟通的主要技能，将他的深刻见解内化并模仿他的主要行为。

幸运的是，乔治非常愿意与梅利莎分享他的隐形技能。但他既没有时间也没有一种本能意识把梅利莎的培训作为工作重心。因此是否能从乔治那里学到本领完全在于梅利莎。她可以采用两种方法，这两种方法并不互相排斥。一是，她可以找乔治面谈，让他讲述自己的经

历以提供一种间接的经验。那些可能成为专家，但不能近距离与榜样一起工作的人通常需要采用这种方法。如果梅利莎擅长提问，而乔治又能够清晰传授大部分的技能，她将受益匪浅。例如，乔治或许会告诉梅利莎，他如何第一次发现销售数据可以用来说服零售商把其啤酒品牌放在更显著的位置。

但是这种方法有它的局限性。乔治无法把自己知道的所有内容都告诉梅利莎，因为很多技能属于潜意识认知，只有当特定情景出现时，乔治才会想起来使用它们。而且，他可能并没有意识到自己的沟通风格、诊断问题的模式和所运用的肢体语言。

梅利莎怎样才能学到这些技能呢？我们认为 OPPTR 法能帮助你成为专家，其中 O 代表观察（Observation），两个 P 分别代表练习、合作和共同解决问题（Practice, Partner and Joint Problem Solving），T 和 R 代表承担责任（Taking Responsibility）。观察包括模仿专家并系统地分析对方做过的事。练习意味着在有监督和反馈的情况下，尝试模仿某位专家特定的行为或一个特定的任务。合作和共同解决问题指的是与专家一起积极分析并解决问题。最后，当一切就绪，你可以承担专家的一部分工作。使用这种方法，你应该用心回忆每一段经历并尽可能多地将其内化。

当梅利莎请求乔治的帮助时，她巧妙地将这次请求形容为一次对双方都有利的机会，因为公司有另外一位善于与经销商打交道的专家将意味着乔治能有更多时间处理其他事务。不仅如此，她承诺制定知识分享计划，从而可以将对乔治繁重工作的打扰程度降至最低。

接下来，她制定了一份行动计划，其中列出了她的短期和最终目标及实现这些目标的步骤和截止日期。乔治或他的上司需要批准这个计划。

在梅利莎实行计划的过程中，她把所有学到的内容都记录下来。我们很容易认为这是多余的过程，因为谁都不会忘记自己观察过或做过的事，而且想当然地认为自己明白专家选择特定行为的原因。保持记录能够迫使你反思这些假设。它能准确地记录进展过程（如果需要，也能帮助你重新评估目标），并确保你的学习结果符合最初的计划。你可以问自己以下这些问题：这个特定情形的背景是什么？专家做了什么？他这么做的原因是什么？我做了什么，得到了什么反馈？哪些方法奏效？哪些没有奏效？接下来应该做什么？

在观察阶段，梅利莎参与了乔治对零售店的例行拜访。乔治不需要为此付出额外的时间或精力，但对梅利莎而言却是个大开眼界的机会。在他们抵达第一家零售店前，乔治向她提出一个具有挑战性的问题：具备什么特点的零售店可以称得上是一流的零售店？她发现乔治十分注重细节，例如产品在冷藏室的摆放位置，相对竞争对手的定价，甚至标价的展示方式。同时，梅利莎仔细聆听了乔治和经销商的沟通，她注意到乔治在提出改进建议和其可能带来的好处时，懂得拿捏分寸，并会深入调查运营状况，例如询问销售人员的激励机制。他的肢体语言能表达出理解和同情的意思，他身体前倾而且倾听时全神贯注。

几个月后，梅利莎已经可以将她从乔治身上学到的本事运用到实践中。又过了几个月，她开始和乔治一起解决问题。当乔治让她协助分析为何一个特定区域的销售额很高但利润却

很低时，她开始明白同时进行数据分析和实地拜访的好处。当一位经销商固执地使用某个失败的战略，仅因为这是他们长期沿用的战略时，她仔细观察乔治如何拒绝对方的做法，并帮助经销商通过头脑风暴想出三个替代的方案。当梅利莎和乔治一起查看她的学习笔记时，乔治不时地说，他很少思考自己做某件事的原因，但他同意梅利莎的分析。

需要注意的是，梅利莎同时具备强烈的学习动机和持之以恒的自律能力，这两点对成为专家至关重要。此外，乔治非常乐意帮助她，这种现象在专家中间非常普遍，其程度可能超出你的想象。很多我们采访过的专家都非常乐意倾囊相授，这可以归因于他们天生的辅导热情，或因为分享可能会为他们带来好处，例如工作负荷得到减轻、获得管理层的赞誉、得到构建新知识的机会以及发现新的创新路径。

指导性经验

我们在本文列出的系统性方法对那些有志成为专家，而且既有时间又能近距离接触专家，对方也愿意培训他们的人来说最合适不过。我们的方法在跨区域或时间有限的情形下也能适用。例如，美国陆军部分使用了本方法，将驻外军官的技能传给那些不久将派往同一地区的部队人员。专业技能的传递并不总需采用一对一的模式。同一个人可以向多个专家学习并积累专业技能，同一个专家也可以辅导多个对象。

不论今天的数据获取和分析技术有多先进，在很多情况下，我们依然高度依赖人员的技能，而且这种技能最好通过向专家学习获得。俗语说，吃一堑，长一智。但是我们相信，在你身边专家的指导下积累经验并构建技能将更有效。如果你能学会观察、练习、与专家合作共同解决问题并承担自己的责任，那么很快你便会像他们一样变得不可或缺。

（来源：哈佛商业评论）

团队出现消极情绪不可怕，教你 4 招轻松搞定

在企业经历快速转型时，企业中的各个层级都面临着压力，但是压力也各不相同。高层管理者的压力在于：要让企业朝正确的方向转变。中层管理者的压力在于：带领团队成员在快速转型中取得高绩效，并保证转型效果。基层员工的压力在于：需要适应企业快速的变化。

中层管理者就像夹心饼干，对上他们很难左右组织转型的大方向，高层更希望他们坚决执行转型的决定和策略，对下他们要面对由于快速转型给团队成员带来的现实问题。比如，要处理好团队成员面对快速变化产生的各种焦虑。

这也是我们在各大企业培训时，经常听到的中层管理者的心声——当所在的企业进行快速转型时，自己带领的团队受到影响，团队氛围变差，成员情绪普遍低落和消极，更别说转型执行的效果了，这常常让中层管理者感到手足无措。

我们提炼了一个模型——4A 模型来进行团队的情绪管理，4A 模型是一个帮助管理者将团队消极的情绪转变为积极情绪的工具，分为 4 个步骤。

1Aware

识别情绪

识别团队的消极情绪是第一步，因为我们只有识别出团队的消极情绪，才能开始处理这种消极的情绪。

如何识别团队的消极情绪？中层管理者需要重点把握两个方面：

1) 发现团队的日常行为变化。当团队的情绪受到快速转型的影响时，团队成员的日常工作行为就会发生变化。比如，团队成员不像以前那么主动地跟管理者沟通了，沟通的频率下降很快；平时能按时上班，现在却经常迟到早退；以前能轻松应对的问题，现在却表现得非常为难等。

2) 关注消极情绪的特征行为。团队的消极情绪是有对应的特征行为的。主要的特征行为有三种：“沉默”、“抱怨”和“推脱”。沉默，是一种非常典型的团队消极情绪表现，就是对于现状或者面临的问题不做回应；抱怨，是另一种常见的特征行为，当看到团队问题时，总是抱怨而不是积极解决；推脱，当团队面临问题时，大家都找各种理由来推脱，而不是主动承担。这三种特征行为经常会通过团队会议体现得淋漓尽致。

2Accept

接受情绪

接受员工的情绪，而不是压制员工的情绪是进行团队情绪管理的第二步。作为管理者，我们要接受团队成员所产生的消极情绪，要理解他们，而不是压制他们的情绪。

员工在面对组织的快速变化时，产生消极情绪是正常现象，因为从人性的角度来讲，很少有人喜欢变化，因为变化意味着风险，意味着付出更多却不见得有回报。在经历快速转型时，团队成员的心态和情绪往往会经历4个阶段：

1) 不愿面对。当组织转型开始时，团队很容易产生鸵鸟心态，不愿面对这种变化，依然用老方法来工作，自然导致组织绩效下降；

2) 进行抵制。当组织转型不断推进，已经成为既定事实，而且可能会危及团队成员的利益时，他们很可能开始抵制，这时组织绩效有可能跌至低谷；

3) 重新聚焦。当个人无法再阻止转型时，团队成员开始接受并重新聚焦于工作，组织绩效开始提升；

4) 发挥能力。当组织绩效提升让团队成员看到了正向的成果时，会对团队产生积极的影响，大家开始发挥能力，这样又提升了组织绩效。

接受了团队成员的消极情绪，团队成员才能感受到管理者对他们的理解，才可能接受你的帮助来快速调整情绪，尽快走过前两个阶段，迅速进入重新聚焦和发挥能力。

3Analyze

分析情绪

分析员工的情绪关键在于分析出员工消极情绪的来源。当组织进行快速转型时，由于高层与基层的信息不对称，关键信息传达的不及时等原因，基层的员工特别容易产生3种消极心态：

1) 受害者心态。我被无辜卷入组织的变革中，不是我导致了组织中各方面问题，但是竟然让我来承担这些问题导致的后果；

2) 坏人心态。公司高层以前各个方面愚蠢的决策导致了各种问题，现在又开始搞什么快速转型？只会带来更多的问題；

3) 无助者心态。作为一个基层的小员工，我人微言轻，面对组织的快速变革，我根本无能为力。

这3种消极的心态不仅会让员工产生消极的情绪，更有可能通过员工间日常沟通而传染开来。一旦这3种消极的心态蔓延到整个团队，团队的氛围和士气就会受到重创，进而影响团队的绩效。

面对这3种心态，管理者该怎么办呢？下面我们就来看4A模型中最后，也是最关键的步骤：调整情绪。

4Adjust

调整情绪

当我们搞清楚员工消极情绪的来源之后，我们就可以想办法把员工消极的情绪状态调整为积极的情绪状态了。

在调整员工情绪的时，以下4点对于管理者是否达成目标至关重要：

1) 保持及时、双向、坦诚的沟通。前面我们讲到，员工之所以容易产生受害者、坏人和无助者这3种消极的心态，与无法及时获得组织变化的信息，以及没有表达自己所关心问题的机会有关。因此，作为中层管理者，需要及时地了解并向员工传达组织变化的最新信息，在传达信息的过程中要坦诚，而不是遮遮掩掩，越是遮掩，员工就越容易产生误解。另外，中层管理者还需要了解员工所关心的问题，给他们表达的机会。在必要时要向公司高层传递员工所关心的问题，保证信息从下到上地及时共享。

2) 推动团队关注“目标”而不是“过去”。员工产生受害者、坏人和无助者这3种消极的心态时，其实是把关注点放在了“过去”，但是“过去”已经过去，过多关注于此会让大家陷入消极情绪。作为管理者，应该带领团队积极关注目标，即接受目前的现状，一起讨论如何通过我们现在的努力去实现团队的新目标。这能帮助团队把精力和关注点转向积极方面，产生积极的情绪状态。

3) 利用“自我反思”和“换位思考”两个方法帮助员工扭转心态。“自我反思”和“换位思考”是非常强大的调整情绪和心态的工具。“自我反思”不是强迫团队思考自身出了什么问题，而是引导团队思考现在的消极情绪对团队自身造成了哪些负面影响，让团队成员意识到沉溺于消极情绪的不良后果；“换位思考”是指结合当前的内外环境变化，引导团队站

在管理者的角度思考，帮助团队更好地理解并接受公司的各种调整，让团队成员的情绪和心态更平和，逐渐开始积极面对。

4) 利用团队中“意见领袖”的积极影响力。团队中的“意见领袖”是指那些在团队中有威望的、对其他团队成员有影响力的员工。整个团队的情绪状态在很大程度上会受意见领袖的影响。在团队陷入消极情绪时，如果管理者能先调动这些意见领袖的积极情绪，再让他们影响其他成员，就能帮助整个团队调整到积极的情绪状态。

在未来几年甚至十几年里，“变化”都将成为企业生存所需要适应的主旋律，作为中层管理者只有掌握一定的团队情绪管理技巧，才能适应组织的变化，进而在组织变化中抓住机遇，带领团队与企业一起成长。

(来源：哈佛商业评论)

每个人都在谈论战略，可战略到底是什么

1| 战略是“目标”，但不仅仅是目标

“目标”是大众对战略的最直观印象。时至今日，还有很多企业将发展目标作为企业的战略。

比如，有的公司把“年收入超过 100 亿元”作为发展战略，有的公司把“进入世界 500 强”作为战略。

目标是战略的重要组成，但目标并不是战略的全部。企业仅有目标还不够，还需要实现目标的方法。战略不仅是终点的里程碑，而且还是引路的导航。

“战略”主要解决的应该是三大问题：

- 目标是什么？

企业必须有明确的目标，目标分为短期、中期和长期三个阶段。短期目标较为清晰具体；中期目标则指明了一些关键里程碑；而长期目标则更多是指引了模糊的方向。

- 通过什么样的方式可以实现这个目标？

实现目标需要遵循一定的方法和步骤。

- 需要多久、经过哪些阶段可以实现这个目标？

企业必须有短期、中期和长期的规划，明确了不同阶段目标的时间节点，以及不同步骤的先后次序。

还有一点必须强调的是，战略不仅仅针对企业整体，而是个涵盖很广的概念。上到整个企业，下到企业中的某个具体的部门，都有相对应层级的战略。

2| 战略的意义在于帮助企业建立优势

我曾服务的很多客户高层，都不太相信战略，特别是一些草根出身的民营企业。

从他们自身成功的经验来看，企业即使毫无战略也发展得非常好。

事实上，这得归功于过去 30 多年中国国内市场的爆炸式发展。绝大部分行业基本上保持了 50% 以上的年增长率，企业基本只要能做到行业平均水平的发展，就能成就一些事业。

但是，这样的野蛮生长一旦遇到市场放缓，战略缺失的弊端就开始显现。

曾经有个客户，是煤老板。

和其他躺着数钱的煤老板不同，这个老板极有战略眼光，很早就开始进行跨产业链进行布局。还特意把集团总部从煤产地迁到一线城市，便于运作。

过去几年国内经济起伏，但这家公司一直平稳度过。

这就是战略的最根本的作用，规划企业发展方向，帮助企业建立竞争优势。

而在企业内部，战略的意义在于明确发展方向，确立统一的行事原则，指导企业从上到下的运营。

在过去的咨询经历中，我常常会发现，企业里很多的问题，追根溯源就是战略规划或执行出了偏差，导致企业出现问题。

有家国内领先的白色家电公司，在进入厨卫领域时，业务推进不是特别顺利。

在深入了解后我们发现，业务的问题根源来自集团战略的摇摆不定。

家电行业非常依赖于渠道，而传统的白电渠道和厨卫家电渠道完全不同，销售模式差异极大，如果重建渠道需要大量的人力和资源的投入。

集团战略一直没有确定是否要进行投入，因此该事业部绝大部分员工，包括研发、采购、销售等，都是从别的部门借调过来的，很多员工甚至还身兼原有部门的大量工作。

大概两三年后，这块业务就因为经营不善而被砍掉了。

此外，战略还为企业管控提供了依据和抓手。一方面，战略指导了组织架构（即管控架构）的设计；另一方面，战略是管理指标与绩效考核的出发点。缺乏战略，则管控无从谈起。

3 | 战略不是空中楼阁，而是完整的体系

很多企业管理者觉得战略太虚太玄，除了因为自身经验的偏差之外，还有个重要的原因：对战略缺乏系统的认识。

一套完整的战略体系应该包含以下几个层级：

- 使命/目标/愿景 Mission/Target/Vision
- 公司战略 CorporateStrategy
- 业务单元战略 BusinessUnitStrategy
- 职能战略 FunctionStrategy
- 运营战略 OperationStrategy

战略体系从上到下，从企业的最高管理层到一线员工，每一个层级的员工都有对应需要负责的战略。

>使命/目标/愿景 Mission/Target/Vision

很多企业管理者对使命/目标/愿景(以下简称使命)不屑一顾，认为这只是虚无的口号。

因此，国内绝大部分企业在制定使命是都非常敷衍。制造型企业的目标是打造一流的中国制造产品，银行就是打造世界一流的银行。

比如，建设银行的愿景和使命就很糟糕，缺乏针对性和方向性：

——任何一家企业都应该为客户提供好的服务，为股东创造价值，为员工搭建平台，并承担企业社会责任——这些都是企业的基本要求。

这样的使命，有还不如没有。

事实上，企业使命是企业总体战略的高度提炼，在成熟企业中，使命也是战略规划与实施的出发点。

好的使命应该有详细的“使命陈述”，论述清楚企业提供的主要业务、经营理念和竞争优势。

顺丰的使命就算得上是极好的范例：成为最值得信赖、基于物流的商业伙伴。

“物流”是顺丰的主要业务；“商业伙伴”是顺丰的理念；“值得信赖”是顺丰的优势。

顺丰还配了详细的使命陈述（详见顺丰官网）：

-顺丰提供您需要迅捷安心、高效可靠的物流服务；

-顺丰不仅为不同行业的客户，提供定制化的一站式解决方案，更成为行业客户生态管理的服务者

-顺丰将客户的问题视为自己的问题，帮助企业更专注自己所长，帮助个人更便利地生活

清晰的使命陈述一方面有利于客户迅速了解企业，建立认同感；更关键的是，它能确保企业内部对企业有统一的认知，帮助员工更好地了解与执行公司战略。

>公司战略 CorporateStrategy

大多数使命陈述都是高度抽象概括的，因为使命陈述意在激励而不是束缚企业，它给出指导企业的方向、形象、基调和理念，而不是为了表述具体结果。

公司战略是最直接的企业使命的具象化表现。使命往往是一个远景，而企业战略则规划出了为实现这一远景而必须经过的中间过程。

公司战略主要包含两个话题：

一个是战略目标，包括短期（1-3年）目标和中长期（3-5年及以上）目标；

另一个是为了实现目标而实行的战略，一般常见的战略主要包括：一体化（产业链整合）、多元化、市场渗透、进入新市场、新业务/新产品开发、收购兼并、收缩剥离、管控模式等。

公司战略制定的参与者主要是公司的最高管理层，一般包括董事会（负责决策），CXO（负责制定和决策）以及各事业部的VP（参与制定）。

很多客户对战略的理解仅仅停留在公司或集团层面的战略上，并且把单纯的战略目标作为战略的全部。因此才会觉得战略“太空”、“不落地”、“没用”。

>业务单元战略 BusinessUnitStrategy

公司的下一层是业务单元（BU），在国内一些公司的组织架构中，一般都会把 BU 称为事业部。

各 BU 是公司创造收入的主力，因此其战略在公司内部显得尤为重要，而且与公司战略联系非常紧密。大部分时候，业务单元战略规划是和公司战略规划同步进行的，并成为公司战略规划的一部分。

甚至在一些公司内部，集团总体战略就是各业务单元战略的组合（当然，在集团层面肯定还有重新组合与权衡）。

和公司战略类似，各业务单元战略也需要回答战略目标与手段两个问题。

BU 层面的战略一般也包括：一体化（产业链整合）、市场渗透、进入新市场、新业务/新产品开发、收购兼并、收缩剥离等。

›职能战略（FunctionStrategy）

职能主要指企业的一些基础能力。

典型的后台职能的如人力资源、财务、IT；中台一般包括生产、研发、供应链；而市场营销、销售则一般是前台部门。

不同企业的组织架构有所不同，而且差异较大：

很多大公司会将 HR、Finance、IT 等职能收归总部，由各 BU 共享，在层级上和各 BU 齐平；而 BU 内仅保留研发、销售等差异性较大的职能。

而有些企业的 BU 比较强势，各 BU 内部均有完整的职能部门（如 HR、财务、生产制造、供应链等）。

无论哪种组织架构，职能战略都不可能单独存在单独规划，而是承接 BU 和公司战略的，职能战略是公司战略和业务单元战略的分解。职能战略的目标就是为了实现公司/业务单元战略。

以市场营销职能为例。

企业在市场营销中的采取的战略与公司层面的产品战略密不可分。营销部门必须了解产品的定位、功能和目标客户，才能制定出有针对性的营销方案。

除此之外，职能战略本身自有一套完整的体系，而且不同职能直接差异较大。只有明确了这些职能本身涵盖的细节，才能更好地分解与承接来自公司和业务单元层面的战略。

以人力资源职能为例。

人力资源的战略一般包括：人力资源规划、招聘管理战略、培训管理战略、绩效管理战略、薪酬激励战略等。

而这些战略，和公司、业务单元都是紧密结合的。

假设，公司进入了新的业务领域，那 HR 在规划战略时，则需要考虑组织架构和编制、要制定招聘计划、要设计与新业务相匹配的薪酬结构与绩效管理方法等等。

理清每一个细项与业务的关系，职能才能配合新业务战略的实现。

>运营战略 (OperationStrategy)

运营战略是各业务部门、职能部门在实际工作中采取的一系列策略。

与以上其他各层级的战略相比，运营战略更注重实际操作层面，因而更落地、有更多细节，也因此没有固定的形态。

同时，运营战略也往往是企业战略体系最容易忽视的一环，也常常成为最薄弱的一环。

运营战略一般是由各部门的高层与中层制定的，虽然包含了大量的细节，但与实际工作的繁杂程度相比，还是显得过于简化了。这些战略在由中层领导传递给基层领导者时，往往会出现失真的现象，而基层领导者传达给一线员时，又会进一步失真。

成功的运营战略的落地，离不开长时间的摸索与训练。

运营战略常见的误区是将运营战略当成了业务战略（公司战略或业务单元战略），从而导致企业在竞争中失去优势。

国内有大量的企业将运营战略当做公司战略。

最典型的，很多管理者都有一个极为错误的认知，就是将“价格优势”作为唯一的竞争优势，将“压缩成本”当成公司战略。

虽然紧缩成本可以在短期内赢得客户，但从长期来看，公司无法塑造差异，造成严重的同质化，不仅对公司本身有害，对行业整体也是有害的。

最后说点题外话。很多文章都提到，在互联网飞速发展的时代，过去关于战略的那一套都已经过时了。很多新的概念被提出来，诸如平台/生态圈战略、去中心化战略、O2O 战略等。确实，传统战略中应用的一些方法和工具逐渐不适应瞬息万变的环境了。

但是，无论时代如何发展，企业的本质仍然是管理员工、服务客户、创造价值。因此，企业战略的规划与落地的基本原则还是不会改变的。

（来源：清华管理评论）

书香广安

华为创新

《华为创新》，周留征 著，机械工业出版社

【看点】创立不足 30 年的华为，为何能摘取全球信息通信行业的桂冠？曾经毫不起眼的代理商，如何一步一步从追随者成功逆袭为行业的领头羊？华为所有问题的答案，都浓缩在艰苦奋斗的发展历程中；华为所有成功的奥秘，都离不开长期坚守的创新逻辑。创新是国家命运所系，也是企业命运所系。作为中国高科技企业的成功标杆和创新典范，华为创新

30 年的理论与实践故事，将助力中国企业揭开创新的神秘面纱，开启充满希望的漫漫创新之旅。

【推荐理由】本书是国内首部从企业创新角度解读著名企业华为的著作。揭示了华为三位一体的创新体系，即以任正非的企业家精神为灵魂、以客户至上为核心价值、以全体奋斗者为根本。论述了华为在此基础上，在理论创新、技术创新、商业模式创新、管理创新、人才创新以及文化创新等方面展开的自我批判和艰辛求索，总结了由此形成的具有华为特色的创新理论图谱和实践路径。华为的发展史，乃是一部融合了华为的创新理念与逻辑、光荣与梦想、经验与教训、故事与传奇的“炼狱史”，是一部具有普遍意义的创新教科书。

华为创新---一部具有普遍意义的创新教科书

大洋彼岸，加州最南端的圣迭戈，面向大海，蓝天白云，海风拂面。此时此刻，我正在读周留征博士的新作《华为创新》，书中的很多理念，与我不期而遇。

这本书里有黄金——大量翔实而丰富的素材，像讲故事一样。而且该书语言流畅，展示出了作者的文采，读来如沐春风，行云流水，同时又充满了对人性和哲理的思考，真可谓跳出技术看创新。

我在美国加州 20 多年，长期研究创新理论与实践。我常常从美国的角度看中国，尤其是从加州硅谷的角度研究创新，并希望给在路上的中国企业提供些帮助。我与周留征博士研究风格不同，也许正因为这些差异，我感觉他的书很有学习价值，很有互补性。

与华为同属 ICT 产业的高通（Qualcomm）是我的研究案例之一，高通由我所在的加州大学（圣迭戈分校）的教授 Irvine Jacobs 于 1985 年创立（与华为同时代诞生）。自创立之初起，高通就以浓郁的技术色彩著称，而且还十分重视组织、机制和生态圈的创新。在创新这条路上，华为和高通都经历过曲折和艰难，但都在各自的土壤里长成了参天大树，分别成为美国和中国无线通信领域当之无愧的领军企业。

在十几年前，我和我的团队通过对全球 2000 多家企业的数据进行分析，提出了互联网时代企业创新与转型的“技术（Technology）、组织（Organization）、生态圈（Environment or Eco-system）”理论，简称 TOE 理论。企业要保持创新与转型的生命力，就必须要有核心技术优势、鼓励创新的内在机制、适合创新的土壤和开放的生态圈。高通和华为正是 TOE 理论在实践中落地的典范。

周留征博士对华为创新的剖析，与我们的 TOE 理论可以说是“英雄所见略同”，但他将深入的剖析和见解写成书，感觉更加系统。而且这本书植根于中国的土壤，对分析东西方创新理论与实践，提供了大量佐证。

这本书的重要价值还在于其对创新实践的指导与借鉴。在 TOE 的三个维度上，一些中国企业在某种程度上面临致命短板，尤其是在创新与转型的“主航道”上。该书可以说是及时雨，为广大企业创新和转型提供了借鉴，让更多人受益。

朱光潜：读书是一种训练

十几年前我曾经写过一篇短文谈读书，这问题实在是谈不尽，而且这些年来我的见解也有些变迁，现在再就这问题谈一回，趁便把上次谈学问有未尽的话略加补充。

学问不只是读书，而读书究竟是学问的一个重要途径。因为学问不仅是个人的事而是全人类的事，每科学问到了现在的阶段，是全人类分工努力日积月累所得到的成就，而这成就还没有湮没，就全靠有书籍记载流传下来。书籍是过去人类的精神遗产的宝库，也可以说是人类文化学术前进轨迹上的里程碑。我们就现阶段的文化学术求前进，必定根据过去人类已得到成就做出发点。如果抹煞过去人类已得的成就，我们说不定要把出发点移回到几百年甚至几千年前，纵然能前进，也还是开倒车落伍。读书是要清算过去人类成就的总帐，把几千年的人类思想经验在短促的几十年内重温一遍，把过去无数亿万人辛苦获来的知识教训，集中到读者一个人身上去受用。有了这种准备，一个人才能在学问途程上作万里长征，去发现新的世界。

历史愈前进，人类的精神遗产愈丰富，书籍愈浩繁，而读书也就愈不易。书籍固然可贵，却也是一种累，可以变成研究学问的障碍。它至少有两大流弊。第一，书多易使读书不专精。我国古代学者因书籍难得，皓首穷年才能治一经，书虽读得少，读一部却就是一部，口诵心惟，嚼得烂熟，透入身心，变成一种精神的原动力，一生受用不尽。现在书籍易得，一个青年学者就可夸口曾过目万卷，“过目”的虽多，“留心”的却少，譬如饮食，不消化的东西积得愈多，愈易酿成肠胃病，许多浮浅虚骄的习气都由耳食肤受所养成。其次，书多易使读者迷方向。任何一种学问的书籍现在都可装满一个图书馆，其中真正绝对不可不读的基本著作往往不过数千部甚至于数部。许多初学者贪多而不务得，在无足轻重的书籍上浪费时间与精力，就不免把基本要籍耽搁了。读书并不在多，最重要的是选得精，读得彻底，与其读 10 部无关轻重的书，不如以读 10 部书的时间和精力去读一部真正值得读的书；与其 10 部书都只能泛览一遍，不如取一部书精读 10 遍。“旧书不厌百回读，熟读深思子自知”，这两句诗值得每个读书人悬为座右铭。读书原为自己受用，多读不能算是荣誉，少读也不能算是差耻。少读如果彻底，必能养成深思熟虑的习惯，涵泳优游，以至于变化气质；多读而不求甚解，譬如驰骋十里洋场，随珍奇满目，徒惹得心花意乱，空手而归。世间许多人读书只为装点门面，如暴发户炫耀家私，以多为贵。这在治学方面是自欺欺人，在做人方面是趣味低劣。

读的书当分种类，一种是为获得现世界公民所必需的常识，一种是为做专门学问。为获常识起见，目前一般中学和大学初年级的课程，如果认真学习，也就很够用。所谓认真学习，熟读讲义课本并不济事，每科必须精选要籍三五种来仔细玩索一番。常识课程总共不过十数种，每种选读要籍三五种，总计应读的书也不过 50 部左右。这不能算是过奢的要求。一般读书人所读过的书大半不止此数，他们不能得实益，是因为他们没有选择，而静读时又只潦草滑过。

有些人读书，全凭自己的兴趣。今天遇到一部有趣的书就把预拟做的事丢开，用全副精力去读它；明天遇到另一部有趣的书，仍是如此办，虽然这两书在性质上毫不相关。一年之中可以时而习天文，时而研究蜜蜂，时而读莎士比亚。在旁人认为重要而自己不感兴味的书都一概置之不理。这种读法有如打游击，亦如蜜蜂采蜜。它的好处在使读书成为乐事，对于一时兴到的著作可以深入，久而久之，可以养成一种不平凡的思路与胸襟。它的坏处在使读书泛滥而无所归宿，缺乏专门研究所必需的“经院式”的系统训练，产生畸形的发展，对于某一方面知识过于重视，对于另一方面知识可以很蒙昧。我的朋友中有专读冷僻书籍，对于正经正史从未过问的，他在文学上虽有造就，但不能算是专门学者。如果一个人有时间与精力允许他过享乐主义的生活，不把读书当作工作而只当做消遣，这种蜜蜂采蜜式的读书法原亦未尝不可采用。但是一个人如果抱有成就一种学问的志愿，他就不能不有预定计划与系统。对于他，读书不仅是追求兴趣，尤其是一种训练，一种准备。有些有趣的书他须得牺牲，也有些初看很枯燥的书他必须咬定牙关去硬啃，一久了他自然还可以啃出滋味来。

读书须有一个中心去维持兴趣，或是科目，或是问题。以科目为中心时，就要精选那一科的要籍，一部一部地从头到尾读，以求对于该科得到一个概括的了解，作进一步高深研究的准备。读文学作品以作家为中心，读史学作品以时代为中心，也属于这一类。以问题为中心时，心中先须有一个待研究的问题。然后采关于这问题的书籍去读，用意在于搜集材料和诸家对于这问题的意见，以供自己权衡去取，推求结论。重要的书仍须全看，其余的这里看一章，那里看一节，得到所要搜集的材料就可以丢手。这是一般做研究工作者所常用的方法，对于初学不相宜。不过初学者以科目为中心时，仍可约略采取以问题为中心的微意。一书作几遍看，每一遍只着重某一方面。苏东坡与王朗书曾谈到这个方法：

少年为学者，每一书皆作数次读之。当如入海百货皆有，人之精力不能并收尽取，但是其所欲求者耳。故愿学者每一次作一意求之，如欲求古今兴亡治乱圣贤作用，且只作此意求之，勿生余念；又别作一次求事迹文物之类，亦如之。他皆做此。若学成，八面受敌，与慕涉猎者不可同日而语。

朱子尝劝他的门人采用这个方法。它是精读的一个要诀，可以养成仔细分析的习惯。举看小说为例，第一次但求故事结构，第二次但注意人物描写，第三次但求人物与故事的穿插，以至于对话、词藻、社会背景、人生态度等等都可如此逐次研求。

读书要有中心，有中心才易有系统组织。比如看史书，假定注意的中心是教育与政治的关系，则全书中所有关于这问题的史实都被这中心联系起来，自成一个系统。以后读其它书籍如经子专集之类，自然也常遇着关于政教关系的事实与理论，它们也自然归到从前看史书时所形成的那个系统了。一个心里可以同时有许多系统中心，如一部字典有许多“部首”，每得一条新知识，就会依物以类聚的原则，汇归到它的性质相近的系统里去，就如拈新字贴进字典里去，是人旁的字都归到人部，是水旁的字都归到水部。大凡零星片段的知识，不但易

忘，而且无用。每次所得的新知识必须与旧有的知识联络贯串，这就是说，必须围绕一个中心归聚到一个系统里去，才会生根，才会开花结果。

记忆力有它的限度，要把读过的书所形成的知识系统，原本枝叶都放在脑里储藏起，在事实上往往不可能。如果不能储藏，过目即忘，则读亦等于不读。我们必须于脑以外另辟储藏室，把脑所储藏不尽的都移到那里去。这种储藏室在从前是笔记，在现在是卡片。记笔记和做卡片有如植物学家采集标本，须分门别类订成目录，采得一件就归入某一门某一类，时间过久了，采集的东西虽极多，却各有班位，条理井然。这是一个极合乎科学的办法，它不但可以节省脑力，储有用的材料，供将来的需要，还可以增强思想的条理化与系统化。预备做研究工作的人对于记笔记做卡片的训练，宜于早下功夫。