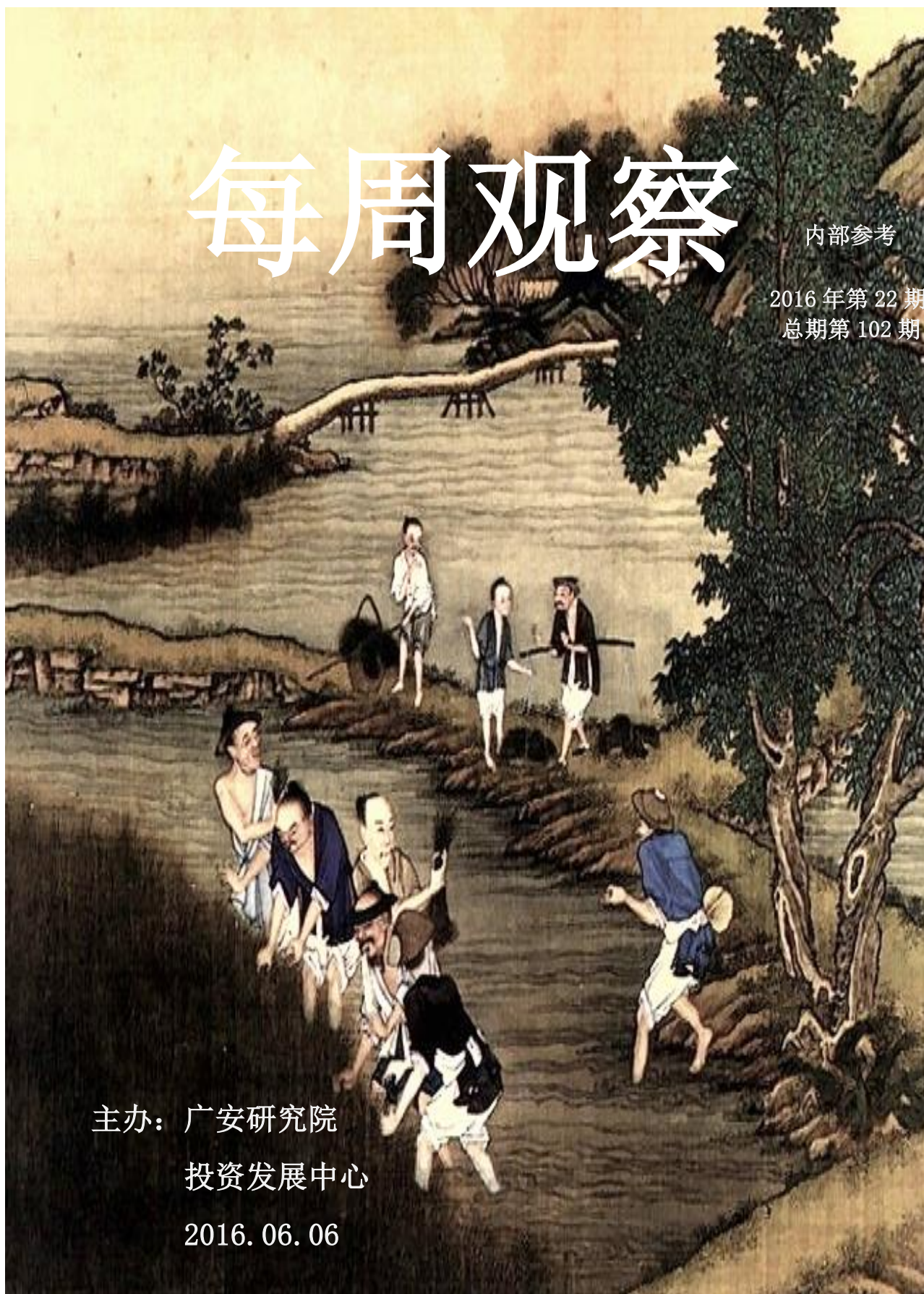


每周观察

内部参考

2016 年第 22 期
总期第 102 期

主办：广安研究院
投资发展中心
2016. 06. 06



本期摘要

I、国务院发重磅住房租赁新政商用房可改为住宅……6月3日，国务院发布《关于加快培育和發展住房租赁市场的若干意见》。意见指出，实行购租并举，培育和發展住房租赁市场，是深化住房制度改革的重要内容，同时也是实现城镇居民住有所居目标的重要途径。值得注意的是，此次《意见》明确指出，允许将商业用房的土地用途调整为居住用地……

II、积极财政政策再发力两部门七举措力挺逾8万亿元PPP……积极财政政策持续发力，昨日，财政部和国家发展改革委联合发布《关于进一步共同做好政府和社会资本合作（PPP）有关工作的通知》提出稳妥有序推进PPP工作、着力提高PPP项目融资效率等七项措施来提高PPP项目融资效率，切实推动PPP模式持续健康发展……

III、业内解读地王井喷现象：资金超涌动下的资产荒……中原地产市场研究部总监张大伟将这种现象归结为几个字——“在资金超涌动下的资产荒”，也就是说，银根宽松是一方面，一二线城市可供出售土地不多也起了推动作用……

IV、房企转型：从制造业转向欲打通服务产业链……这并不是一个行业所能阻止的趋势。市场需求主体、竞争格局及供应模式、供应结构的改变，让房企间的竞争不止单纯依靠规模和速度，而是更多聚焦在企业专业和服务能力上的比拼。在鼎信长城（北京）投资管理有限公司董事长章华看来，房企转型模式正由此前的高杠杆、高周转、高激励，转变为高品质、高品位、高服务……

V、整合与退出国企改革抓手何在……积极发展混合所有制经济是近年来被广泛提及的一个改革方向，十八届三中全会《关于全面深化改革若干重大问题的决定》就曾对此有所明确。不仅如此，该《决定》还强调，国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，是基本经济制度的重要实现形式……

VI、麦肯锡的五大洞察，洞穿中国企业的健康生死……麦肯锡10余年来对1500多家企业持续调研后发现，绩效与组织健康密切相关。事实上，健康组织生成的股东总回报（TSR）是不健康同业的3倍，平均年TSR高达26%。健康度能够直接影响一半以上的部门绩效结果，这使得健康度成为预测组织在长期实现杰出财务和运营绩效能力的先导指标……

目录

政策导读.....	1
国务院发重磅住房租赁新政商用房可改为住宅.....	1
住房和城乡建设部发文推广工程总承包制.....	3
积极财政政策再发力两部门七举措力挺逾 8 万亿元 PPP.....	4
上海率先实施房地产金融宏观审慎管理全国铺开可期.....	5
以房养老险叫好不叫座两年仅有 59 户签约.....	8
产业聚焦.....	10
产业 中国楼市复苏明年房价还会涨.....	10
产业 5 月楼市成交量环比下滑三线城市回落明显.....	12
产业 货币调控是新一波楼市调控关键.....	13
北京 5 月北京房价创新高二手房每平同比涨 22%.....	14
北京 业内解读地王井喷现象:资金超涌动下的资产荒.....	16
行业动态.....	19
行业 信达: 地王制造者.....	19
行业 房企频繁更名为哪般?	22
行业 中原地产内忧外患: 大股东意见分歧致上市搁浅.....	24
行业 万达商业私有化最终锁定 52.8 港元.....	26
行业 房企陆续披露前 5 月业绩万科 A 销售金额同比增 7 成.....	27
行业 央企频在热点城市抢地王或重演 4 万亿流入房产老路.....	28
前沿观察.....	32
深度 房企转型: 从制造业转向欲打通服务产业链.....	32
深度 高价抢地豪赌下一个投资周期:房企或面临债台高筑信用恶化风险!.....	33
案例 金科成人礼: 从战略到产品到组织架构的变化.....	36
深度 中国城市化的秘密被他说透了! (深度干货)	38
国企改革.....	45
五矿中冶“成婚”整合后试点国投模式.....	45
整合与退出国企改革抓手何在.....	46
京津冀协同发展.....	49
京津冀协同发展: 强化副中心职能.....	49
学习园地.....	51
李稻葵: 未来 10 年中国经济的三大特点、风险和机遇.....	51
中国式好公司.....	56
“管理学之父”德鲁克: 高效领导者只做 8 件事.....	59
麦肯锡的五大洞察, 洞穿中国企业的健康生死.....	65
书香广安.....	71
理解公司.....	71
六项精进.....	72
平台战略.....	73

政策导读

国务院发重磅住房租赁新政商用房可改为住宅

6月3日，国务院发布《关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见》。意见指出，实行购租并举，培育和发展住房租赁市场，是深化住房制度改革的重要内容，同时也是实现城镇居民住有所居目标的重要途径。

值得指出的是，今年5月6日，在国务院新闻办公室举行的国务院政策例行吹风会上，住房城乡建设部副部长陆克华就介绍了加快培育和发展住房租赁市场的有关情况。

值得注意的是，此次《意见》明确指出，允许将商业用房的土地用途调整为居住用地。

《意见》中指出，允许将商业用房等按规定改建为租赁住房，土地使用年限和容积率不变，土地用途调整为居住用地，调整后用水、用电、用气价格应当按照居民标准执行。

同时，允许将现有住房按照国家和地方的住宅设计规范改造后出租，改造中不得改变原有防火分区、安全疏散和防火分隔设施，必须确保消防设施完好有效。

全联房地产商会创会会长聂梅生认为，发展住房租赁市场是当前的主要任务，相较于商业用地，住宅地块价格明显要高出很多，对于一些未建造或者建成的商业用房的土地用途改为居住用地有利于房地产市场的发展。

上海中原地产市场分析师卢文曦表示：此前管理层也多次谈到住房市场要“租售并举”，这对建立多层次的住房消费市场提供有力支持。而允许商业用房改建成居住用途出租可以说一举两得。一方面化解商业用房库存过高的压力，另一方面，经过结构调整后，增加居住用房的供应，满足租赁消费的同时有望抑制租赁价格快速上行。

同时《意见》中也强调了要发展住房租赁企业以及鼓励房地产开发企业开展住房租赁业务。

《意见》指出，充分发挥市场作用，调动企业积极性，通过租赁、购买等方式多渠道筹集房源，提高住房租赁企业规模化、集约化、专业化水平，形成大、中、小住房租赁企业协同发展的格局，满足不断增长的住房租赁需求。

在卢文曦看来，是否能够得到开发商或者投资机构积极响应存在不确定性。一方面是经济账。投资需要通过租金来实现回报，整个投资回报周期会比较长，尤其像上海住宅的租金回报率只有2%左右，外加上出租需要管理、维护等等，都是投资成本。

其实目前已经有一些企业做起了长租公寓，包括魔方公寓、蘑菇公寓、青客公寓、YOU+公寓、优客逸家等都是已经运营超过2年的长租公寓品牌。

而像万科等传统地产商也正在涉足长租公寓。

不过到目前为止，由于运营成本较高，长租公寓真正获得盈利的还很少见，基本上都是通过资本市场的融资维持扩张和运转。

易居研究院智库中心研究总监严跃进表示，培育住房租赁市场，打通购租并举市场，是我国住房体制改革的重要组成部分。此次国务院住房租赁政策，顺应住房市场改革的需求，为后续租赁市场的健康发展提供了原则性的指导。后续包括各大部委、地方政府、企业、消费者和投资者等将基于此类政策精神而积极落实，进而会有更多细化的政策和相应策略出现。

国务院办公厅关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见

国办发〔2016〕39号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

实行购租并举，培育和发展住房租赁市场，是深化住房制度改革的重要内容，是实现城镇居民住有所居目标的重要途径。改革开放以来，我国住房租赁市场不断发展，对加快改善城镇居民住房条件、推动新型城镇化进程等发挥了重要作用，但市场供应主体发育不充分、市场秩序不规范、法规制度不完善等问题仍较为突出。为加快培育和发展住房租赁市场，经国务院同意，现提出以下意见。

.....

五、支持租赁住房建设

（十一）鼓励新建租赁住房。各地应结合住房供需状况等因素，将新建租赁住房纳入住房发展规划，合理确定租赁住房建设规模，并在年度住房建设计划和住房用地供应计划中予以安排，引导土地、资金等资源合理配置，有序开展租赁住房建设。

（十二）允许改建房屋用于租赁。允许将商业用房等按规定改建为租赁住房，土地使用年限和容积率不变，土地用途调整为居住用地，调整后用水、用电、用气价格应当按照居民标准执行。允许将现有住房按照国家和地方的住宅设计规范改造后出租，改造中不得改变原有防火分区、安全疏散和防火分隔设施，必须确保消防设施完好有效。

六、加大政策支持力度

（十三）给予税收优惠。对依法登记备案的住房租赁企业、机构和个人，给予税收优惠政策支持。落实营改增关于住房租赁的有关政策，对个人出租住房的，由按照 5%的征收率减按 1.5%计算缴纳增值税；对个人出租住房月收入不超过 3 万元的，2017 年底之前可按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，适用 6%的增值税税率；对一般纳税人出租在实施营改增试点前取得的不动产，允许选择适用简易计税办法，按照 5%的征收率计算缴纳增值税。对个人出租住房所得，减半征收个人所得税；对个人承租住房的租金支出，结合个人所得税改革，统筹研究有关费用扣除问题。

（十四）提供金融支持。鼓励金融机构按照依法合规、风险可控、商业可持续的原则，向住房租赁企业提供金融支持。支持符合条件的住房租赁企业发行债券、不动产证券化产品。稳步推进房地产投资信托基金（REITs）试点。

(十五)完善供地方式。鼓励地方政府盘活城区存量土地,采用多种方式增加租赁住房用地有效供应。新建租赁住房项目用地以招标、拍卖、挂牌方式出让的,出让方案和合同中应明确规定持有出租的年限。

.....

(来源:地产界)

住房和城乡建设部发文推广工程总承包制

提要:建筑业是国民经济的支柱产业,长期以来,我国建筑业主要采用设计和施工平行发包、由设计企业和施工企业对设计领域和施工领域分别负责的传统工程建设模式,给建筑工程领域带来了不少问题。

建筑业是国民经济的支柱产业,长期以来,我国建筑业主要采用设计和施工平行发包、由设计企业和施工企业对设计领域和施工领域分别负责的传统工程建设模式,给建筑工程领域带来了不少问题。住房和城乡建设部近日印发了《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》,要求全面推广工程总承包制。

今年2月,中共中央、国务院印发《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》,其中明确提出:深化建设项目组织实施方式改革,推广工程总承包制。住房和城乡建设部建筑市场监管司副司长刘晓艳介绍,建筑业和工程建设发展目前主要采用的设计与施工平行发包的传统工程建设模式,使得设计与施工脱节,设计与施工协调工作量大,管理成本高,责任主体多权责不够明晰,容易推诿扯皮,造成工期拖延、造价突破等问题。推广工程总承包制,避免设计与施工脱节,可以有效解决上述问题,促进工程建设提质增效,推动建筑业发展,更好发挥投资对经济的促进作用。

刘晓艳介绍,目前,工程总承包在化工、石化、冶金、建材等工程建设领域,已经得到一定范围应用,在房屋建筑和市政工程领域虽然部分地区和企业也进行了探索,但总体上发展相对缓慢。工程总承包发展中也存在一些障碍,如工程总承包主体定位不清晰,工程总承包企业、项目经理的基本条件不明确,工程总承包企业的选择、分包管理没有明确的规定等,都需要出台《意见》明确政策,推进工程总承包发展。

推行工程总承包模式,将给建筑行业的相关企业带来哪些重要改变?据刘晓艳介绍,推行总承包模式,将有利于降低工程投资风险。工程总承包能够引导建设单位强化项目前期工作,提高项目可行性和初步设计深度,降低投资风险;减少建设单位协调设计、施工工作,降低管理协调成本;可以通过总价合同和风险分担,控制投资总额。其次,有利于提高工程建设质量和效益。工程总承包项目在设计阶段就充分考虑施工的可行性,开展精细化设计和优化设计,有效节约投资;可以实现设计和施工的合理交叉,缩短建设工期;能够发挥责任主体单一的优势,由工程总承包企业对质量、安全、工期、造价全面负责,明晰责任;

有利于发挥工程总承包企业的技术和管理优势，实现设计、采购、施工等各阶段工作的深度融合和资源的高效配置，提高工程建设水平。

企业应该如何适应工程总承包的新要求？刘晓艳介绍，建设单位可以在可行性研究、方案设计或者初步设计完成后，实施工程总承包项目发包，依法采用招标或者直接发包的方式选择工程总承包企业。工程总承包企业应当具有与工程规模相适应的设计资质或者施工资质。工程总承包企业可以在其资质证书许可的工程项目范围内自行实施设计和施工，也可以根据合同约定或者经建设单位同意，直接将设计或者施工业务择优分包给具有相应资质的企业。工程总承包企业按照与建设单位签订的合同对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责。

（来源：经济日报）

积极财政政策再发力两部门七举措力挺逾 8 万亿元 PPP

提要：分析人士认为，PPP 落地率低、民资参与度不高，根源在于相关项目多为公共性和公益性，未来收益存在较大不确定。专家预计，近期督察组专项调研加上进一步完善政策扶持，下半年有望迎来一波 PPP 项目落地高峰。

积极财政政策持续发力，昨日，财政部和国家发展改革委联合发布《关于进一步共同做好政府和社会资本合作(PPP)有关工作的通知》提出稳妥有序推进 PPP 工作、着力提高 PPP 项目融资效率等七项措施来提高 PPP 项目融资效率，切实推动 PPP 模式持续健康发展。

“建立完善合理的投资回报机制。”《通知》指出，各地要通过合理确定价格和收费标准、运营年限，确保政府补贴适度，防范中长期财政风险。要通过适当的资源配置、合适的融资模式等，降低融资成本，提高资金使用效率。要充分挖掘 PPP 项目后续运营的商业价值，鼓励社会资本创新管理模式，提高运营效率，降低项目成本，提高项目收益。要建立动态可调整的投资回报机制，根据条件、环境等变化及时调整完善，防范政府过度让利。

《通知》强调，着力提高 PPP 项目融资效率。各地要与中国 PPP 融资支持基金积极做好项目对接，推动中央和地方联动，优化 PPP 项目融资环境，降低融资成本。要坚决杜绝各种非理性担保或承诺、过高补贴或定价，避免通过固定回报承诺、明股实债等方式进行变相融资。

今年一季度，民间投资增速罕见大幅下滑，为此国务院组织督查组对民间政策落地情况进行专项督查，其中之一就是重点督查 PPP 模式是否存在政策不完善、机制不科学、承诺不兑现等问题。

分析人士认为，PPP 落地率低、民资参与度不高，根源在于相关项目多为公共性和公益性，未来收益存在较大不确定。

财政部政府和社会合作中心副主任王宁表示，根据 PPP 综合信息平台发布数据，一季度入库 PPP 项目 7721 个，总投资 8.78 万亿元，PPP 成为各地稳增长、促改革、调结构、惠民生的重要抓手。

王宁表示，PPP 不是用来短期推动经济的解药，也不是取代传统政府投资的万能药，不能简单把 PPP 当做一个筐，什么都往里装。

“各地要稳妥有序推进 PPP 工作，进一步加强协调配合，扎实做好 PPP 项目前期工作，强化监督管理，加强 PPP 项目信息公开。”财政部有关负责人表示，各地要对 PPP 项目有关执行法律、行政法规、行业标准、产品或服务技术规范等进行有效的监督管理，并依法加强项目合同审核与管理，加强成本监督审查。要杜绝固定回报和变相融资安排，在保障社会资本获得合理收益的同时，实现激励相容。

据了解，第三批 PPP 示范项目将于近期公布，项目总投资额有望达 6000 亿元。此外，国家发展改革委、交通部日前联合印发的《交通基础设施重大工程建设三年行动计划》提出，2016 年—2018 年，拟推进铁路、公路、水路、机场、城市轨道交通项目 303 项，涉及项目总投资约 4.7 万亿元，其中蕴藏巨大的 PPP 模式运作空间。专家预计，近期督察组专项调研加上进一步完善政策扶持，下半年有望迎来一波 PPP 项目落地高峰。

（来源：证券日报）

上海率先实施房地产金融宏观审慎管理全国铺开可期

提要：为实现上海市房地产市场持续健康发展，防范系统性金融风险，6 月 3 日，央行上海总部在官方网站发布了上海市房地产金融宏观审慎管理框架，在全国率先实施房地产金融宏观审慎管理，其目的是完善房地产市场金融调控管理机制，促进上海房地产市场长期稳定发展。三是最新启动的房地产金融宏观审慎管理系统，将对占上海信贷总量三分之一的房地产金融活动实施全方位监测与管理。

为实现上海市房地产市场持续健康发展，防范系统性金融风险，6 月 3 日，央行上海总部在官方网站发布了上海市房地产金融宏观审慎管理框架，在全国率先实施房地产金融宏观审慎管理，其目的是完善房地产市场金融调控管理机制，促进上海房地产市场长期稳定发展。

同时，这也成为央行上海总部配合上海市委、市政府加强房地产金融调控，充分发挥市场利率定价自律机制作用，支持上海市供给侧结构性改革、促进经济结构转型发展的重要举措。

具体而言，上海市房地产金融宏观审慎管理的核心是从人口、房地产市场、房地产金融、经济与金融等四方面建立上海市房地产金融宏观审慎监测指标体系，在综合评估判断上海房地产市场发展走势的基础上，构建逆周期的房地产金融宏观审慎调控机制，促进房地产金融业务稳健运行和上海市房地产市场平稳健康发展。

宏观审慎“小试牛刀”

事实上，上海房地产宏观审慎框架是央行MPA框架的“小试牛刀”。为进一步完善宏观审慎政策框架，更好地发挥逆周期调节作用，2016年1月，央行构建了金融机构宏观审慎评估体系(MacroprudentialAssessment, MPA)。

中国人民银行上海总部副主任兼上海分行行长张新在启动上海房地产金融宏观审慎管理制度的部署动员会上表示，2008年国际金融危机以来，世界主要经济体纷纷建立金融宏观审慎管理框架，并高度重视房地产金融调控。

在我国经济进入新常态的背景下，央行为了更加有效地实施货币政策，防范系统性金融风险，积极推进宏观审慎管理在我国的实践。特别是，针对房地产区域分化明显的特征，鼓励各地在结合房地产走势、金融机构房地产贷款投放以及资产质量等情况建立房地产金融宏观审慎管理框架。

房地产行业是国民经济的重要组成部分，不仅在国内生产总值(GDP)中占较大的比重，同时房地产又是资金借贷活动的主要抵押品，是产业链长、影响广泛的行业。从固定资产投资到融资活动，从商务成本到金融杠杆率，从居民消费到大宗商品贸易，几乎涵盖并影响国民经济的方方面面。保持房地产市场平稳有序运行是促进国民经济健康发展，防范系统性风险的前提。

6月2日，央行上海总部综合管理部主任文善恩在上海市新闻办举行的“2016陆家嘴论坛”发布会上对《第一财经日报》等媒体表示，“沪九条”推进以来，上海房地产交易量目前已回归常态，4月以来交易量趋于稳定，每天网签交易量为900套，相当于过去5年的平均水平。

与此同时，上海房地产开发投资增速、商品房新开工面积同比增速、住房价格环比指数、个人住房贷款发放额等都同比回落。

对于商业银行与链家等房地产中介的合作情况，上海银监局副局长周文杰表示，经走访、核查，目前商业银行已恢复与链家等企业的合作，有效遏制了房地产交易违规垫资等行为，规范房地产中介行为、净化市场环境。周文杰表示，未来继续督促商业银行贯彻落实相关政策精神，建立长效机制。

宏观审慎“三位一体”

值得注意的是，此次上海房地产金融宏观审慎管理制度的率先推出，标志着上海已建立起覆盖金融各领域的“三位一体”的风险监测与管理系统。

一是自由贸易账户监测管理信息系统。这个系统的着重点是跨境金融活动，其功能是对上海地区的跨境金融活动进行7*24小时、逐笔、逐企业的实时监测，对上海自贸区金融改革动态进行实时监测。

二是在上海市委、市政府领导下，会同相关部门建立跨行业、跨市场的金融综合监管监测分析系统。该系统的着重点是上海地区的日常金融活动，其功能是覆盖上海各行业、各市场的金融业务活动，既包括传统的银证保金融行业，也包括互联网金融等新业态。

三是最新启动的房地产金融宏观审慎管理系统，将对占上海信贷总量三分之一的房地产金融活动实施全方位监测与管理。

张新强调，“三位一体”金融风险监测与管理系统的建立，可以对上海的各类金融风险进行全方位监测，对促进上海国际金融中心建设和上海自贸区金融改革，维护上海金融长治久安具有深远意义。

“建设金融风险监测与管理系统是基础性工作。有了这套系统，我们才敢放手推动深度金融改革，才能放心实施简政放权和事中事后监管。”张新说道。

MPA 金融改革蓄势待发

实际上，今年的“十三五”规划纲要亦指出，加强金融宏观审慎管理制度建设，构建货币政策与审慎管理相协调的金融管理体制。

不久前，中国人民银行研究局局长陆磊在接受《第一财经日报》记者采访时表示，宏观审慎管理制度实际上是在 2008 年全球金融危机以后各方形成共识的观点，在 2010 年 G20 首尔峰会上进一步形成了基础性框架。其中一个非常重要的点是如何防范系统重要金融机构的风险问题，以及如何逆周期防范系统性危机的发生，即预调、微调和事中、事后的有效管理。

“具体而言，就是总书记说的三个统筹：统筹监管系统重要金融机构和金融控股公司，统筹监管重要金融基础设施，统筹负责金融业综合统计。这些合起来以后，就能够实现‘事前有效识别和防范风险，事中有效实行逆周期管理，事后有识别系统性风险能力’的机制。这些是世界各国的通例和经验，也是我们未来一段时间贯彻落实五中全会精神的一个着力点。”陆磊说。

据央行公布，MPA 保持对宏观审慎资本充足率核心关注的基础上，从七大方面对金融机构的行为进行多维度的引导。包括：资本和杠杆情况、资产负债情况、流动性情况、定价行为、资产质量情况、跨境融资风险情况和信贷政策执行情况。上海房地产宏观审慎框架只是央行 MPA 框架的一个方面。

MPA 继承了对宏观审慎资本充足率的核心关注，保持了逆周期调控的宏观审慎政策理念，在此基础上适应经济金融形势变化，借鉴国际经验，将单一指标拓展为七个方面的十多项指标，将对狭义贷款的关注拓展为对广义信贷的关注，兼顾量和价、兼顾间接融资和直接融资，由事前引导转为事中监测和事后评估，建立了更为全面、更有弹性的宏观审慎政策框架，引导金融机构加强自我约束和自律管理。

（来源：第一财经日报）

以房养老险叫好不叫座两年仅有 59 户签约

我国正进入老龄化社会，社会养老压力加大，但养老保障体系却不完善，需要创新多种方式来丰富和补充养老保险体系

“以房养老保险”面临着“房产留给子女”传统观念束缚、房屋估值难及房价波动等问题，不可能在短时间内受到市场热捧

近来，关于“以房养老”的议论又在网络上热起来。足可见，靠谁养老，去哪里养老，用什么方式养老等问题已成为大众消费的热点与痛点。

就保险版的“以房养老”而言，试点工作早在 2014 年 7 月就已启动，当时保监会计划在北京、上海、广州、武汉 4 地进行为期两年的试点。据了解，今年年初保监会还专门为此召开座谈会，表示两年试点结束后优先考虑经济条件好和市场较为规范的区域扩大以房养老的试点范围。但不少业内人士认为，在目前情况下推广难度仍然不小。

幸福人寿是保险业唯一一家有成熟的“以房养老”产品的公司，其提供的最新数据显示，截至 2016 年 5 月 31 日，仅有 59 户 77 人签约了幸福人寿的“幸福房来宝老年人住房反向抵押养老保险 A 款”产品，而一年前更是只有 12 户签约。推广两年，仅有 59 户签约，年增长速度仅为 3.92%，这是典型的小众产品特征。其实不单是保险版的“以房养老”，银行类也推出过类似产品，但都受到市场冷遇。

缘何如此？应该说“房产留给子女”的传统观念，是我国开展“以房养老”最大难点之一。人上了年纪，不把名下房产留给孩子，反抵押给保险公司，这在许多家庭是不能接受的。从 59 户签约“以房养老”产品家庭的构成来看，无子女家庭老人占到 40%，主要是孤寡、失独老人；从年龄来看，平均年龄为 73 岁，年龄最大的 85 岁，其中 80 岁以上的高龄老人占到一成。

“所以，幸福人寿在试点过程中，优先考虑孤寡失独老人、低收入家庭、高龄老年群体。对于有子女老人的投保需求，幸福人寿也强调在得到所有子女同意的情况下才进行。”幸福人寿精算师王兴科解释说。

除了传统的继承观念外，第二个难点是房屋估值难及房价波动等问题，这是市场对“以房养老保险”认可度较低的另一个重要因素。“我国目前房价走势不明朗，尤其是试点城市中的北京、上海、广州等地房价近些年来猛涨，下一步何去何从分歧较大。”中诚信国际保险分析师肖然向《经济日报》记者表示，开展“以房养老”业务的保险公司需对房价走势有一定预期，以便做成一个系数放进保险费率核算公式里，而目前市场预期的分歧成了此项业务的最大干扰。

此外，如何化解“以房养老保险”中的长寿风险，也是众多保险公司态度谨慎甚至裹足不前的原因。据统计，我国 60 岁以上老年人已占到总人口的 14.9%。“自我感觉寿命

越长的老人，越倾向于选择以房养老，那么，保险公司的利润空间就越小，风险就越大。”首都经济贸易大学教授王国军说。

如此看来，种种观念和风险决定了“以房养老”保险业务目前我国只能是探索阶段和小众化的尝试性产品。这就是为什么“以房养老”产品不可能在短时间内受到市场热捧的重要原因，

“以房养老保险”在国外也只是小众产品。“在保险业比较发达的英国，虽然这项业务已经成熟、房产行业也比较稳定，但是以房养老的客户也并不多，基本都是中低收入人群。”肖然介绍说。

目前，我国正进入老龄化社会，社会养老压力加大，但养老保障体系却不完善，需要创新多种方式来丰富和补充养老保险体系，“以房养老”保险就是其中一种。正如保监会相关人士所说：“开展此项业务，有利于增加老年人的养老选择，也有利于保险业发挥优势，更好地参与养老服务业，成为社保体系的有益补充。”

（来源：经济日报）

产业聚焦

产业 | 中国楼市复苏明年房价还会涨

全面放开二孩政策、中央深改会议提出“要化解房地产库存，促进房地产业持续发展”、国务院常务会议提出“以加快户籍制度改革带动住房、家电等消费”，一系列政策暖风引发业内关注。市场人士普遍认为，2016 年一二线城市房价将继续上涨，不同地区分化严重。只有极少数声音认为，楼市“救市”政策越频发，反而说明当前楼市形势越严峻，未来楼市面临的问题越多。

看多

国泰君安首席宏观分析师任泽平：

未来 10 年一线城市房价将再涨一倍

目前，中国正处在一个增速换挡的时点，高增长的时代已经一去不复返了。而中国增速换挡的典型形式，来自于房地产长周期拐点的出现。人口红利结束之后，人继续往大城市迁移。当人继续往大城市迁移的时候，一线房地产有销量没土地，表现为价格的上涨和地王的再现。三四线城市没有销量，土地和库存高企。去年，我对中国的房地产做过一个预测，未来 10 年一线房价再涨一倍，三四线涨不动，房地产投资零增长。

高盛房地产投资研究部主管王逸：

户籍改革有助中国楼市复苏，明年房价还会涨

曾在 2014 年经历房价最大降幅的“一线城市”，以及“其他二线及大型三线城市”均实现了最强劲的交易量复苏，除此之外，其余城市的住宅销售复苏依然呈疲软态势。鄂尔多斯这类“鬼城”的形成是结构性供应问题导致的，预计在这一轮的房地产市场调整中将很难复苏。户籍改革和城镇化的推进将对房地产市场的复苏有着重要影响。

房地产开发商在 2015 年至 2017 年的预期净资产回报率将处在 5 年低点，但这是基于债务零增长的假设而做出的。开发商回报率的回升，需要房价的进一步上涨来支撑。原因在于，如果房价不上涨，开发商加杠杆将不仅导致其基于现有土地储备的净资产回报率减少，而且还将使得开发商的财务状况再度面临风险。到 2016 年年中，中国内地的房地产政策会偏向宽松，这应该会支持房价持续复苏。

中国银行业协会首席经济学家巴曙松

明年房地产业有望触底，一线城市没有什么好担心

从宏观来看，经济并没有出现太大的波动，但微观出现了非常大的变化。以房地产为例，不同城市、不同业态、不同的产品分化较大。房地产行业什么人都能赚钱的时代已过。如果项目在一线城市没有什么好担心的，但如果在三四线城市库存压力下就比较危险。明年房地

产业有望触底，房地产业投资增速下行趋势止住，对于经济的拖累作用会明显改善。预测明年新房市场仍趋于平淡，不同城市继续分化。一线城市高位趋稳，改善性需求成主流需求；三四线城市面临高库存、低需求的局面。

易居研究院智库中心研究总监严跃进

房价上涨难以动摇，2016 年持续上涨

从市场预期看，目前对于一二线城市房价继续上涨的认识基本是一致的，而对于三四线城市则有分化的看法。实际情况是，三四线城市的房价难以大涨，但下跌的空间也不存在，即一个相对不涨不跌的态势，最大的原因不是因为库存而导致的，最主要是人口背后的需求还没有被挖掘出来。无论是从供求关系、货币政策还是市场预期看，房价上涨是一个难以动摇的市场特征。当然，涨幅有大有小，会和市场周期波动相关联。对于 2016 年的房价判断是，持续上涨，同时要警惕部分城市相对力度大的涨幅。

独立经济学家陈宝存

三年内北京四环房价涨至 20 万

北京房价三年内，四环 20 万，五环 15 万，六环 6 万。北京与环北京地区的土地供应受到政策和市场局限，都不可能容纳北京外溢人口的正常刚性需求。北京已经不存在加大土地供应的可能性，整理存量建设用地难度和成本太大。

看空

同策咨询研究部总监张宏伟

“救市”频发对 2016 年楼市是重大利空

当前楼市已经进入下半场，供求基本面来看已基本平衡，市场需求已基本得到满足，今年由于多轮“救市”政策导致楼市基本面复苏好转的“大年”不可持续。货币政策宽松，楼市需求将大量透支，楼市在下半年尤其是四季度疯狂后将陷入调整期，“救市”政策频发对 2016 年楼市是重大利空。“地王”频出是楼市疯狂的体现，楼市疯狂之后必然出现调整期，楼市将现大萧条的周期。楼市“救市”政策越频发，反而说明当前楼市形势越严峻，未来楼市面临的问题越多，未来仍然会隐藏更多的市场风险。对于大多数大中城市来讲，仍然面临较大的去库存压力，楼市基本面并没有实质性改变，这是楼市基本“国情”，这也决定了未来楼市仍然会面临阶段性调整的市场压力。

离岸资产配置专家刘磊：

回暖只是针对开发商而言

今年一线城市房价的确逐步趋稳。然而，回暖只是针对开发商而言，对于投资者而言，投资市场的介入和回暖远未到来。尤其是坚持供需是房价上涨的原因，显得有些片面了。

（来源：中国经济网）

产业 | 5 月楼市成交量环比下滑三线城市回落明显

[相比之下，三线城市回落更为明显。5 月份，11 个三线城市新建商品住宅成交面积为 257 万平方米，环比减少 17.7%，同比增长 6.0%。三线城市市场成交此前受二线城市的影响，呈现出相对火热的态势，如今也出现下滑。]

[总体上看，三线城市需求持续强劲的可能性相对小，所以即便政策继续刺激，也难以出现持续的环比增长态势。]

由于三四月楼市成交十分火爆，提前释放了不少需求，因此进入到“红五月”后，楼市虽然仍比较火热，但相比 4 月，成交已出现一定的回落。不过，今年 5 月份市场成交是近 7 年同期最好的水平。

上海易居房地产研究院最新发布的 30 个典型城市住宅成交报告显示，5 月份 30 城市新建商品住宅成交面积为 2241 万平方米，环比减少 13.6%，同比增长 21.8%。

30 个典型城市包括四大一线城市；天津、石家庄、青岛、南京、成都等 15 个二线城市；唐山、淮安、潍坊、常州等 11 个三线城市。东部城市 18 个、中部城市 7 个、西部城市 5 个。

分城市来看，5 月份，一、二、三线 30 个典型城市成交同比增幅曲线的走势不一。其中，一线城市的同比跌幅由 4 月的 8.2%扩大至 10.9%，二线城市的同比增幅由 4 月的 88.3%收窄至 35.3%，三线城市的同比增幅则由 4 月的 39.1%收窄至 6.0%。5 月份三类城市的同比增幅曲线中，二线城市相对最强势。

其中，4 个一线城市新建商品住宅成交面积为 342 万平方米，环比增长 9.2%，同比减少 10.9%。从具体城市看，北上广深 4 个城市环比增幅分别为 11.4%、2.5%、15.5%和-1.6%，同比增幅分别为-4.7%、-25.9%、31.8%和-59.1%。

相比上海、深圳楼市受 3 月政策收紧后的成交下降，此前不温不火、素有“价格洼地”之称的广州近几个月却走出了特立独行的上升曲线。阳光家缘的统计数据显示，截至 5 月 31 日，广州全市一手住宅网签量达到 12715 套，不仅是“史上最红”5 月，而且还刷新了限购之后，广州单月的成交量纪录，仅次于 2010 年 10 月广州楼市限购政策出台时成交“井喷”的 16759 套。这是广州楼市成交继 3 月破万、4 月破万后，连续第三个月创出成交天量。《第一财经日报》记者近日走访广州多个一手、二手楼盘发现，在成交量猛涨的同时，价格也普遍上调。

5 月份，15 个二线城市新建商品住宅成交面积为 1642 万平方米，环比减少 16.6%，同比增长 35.3%。此前 3~4 月份二线城市交易屡创新高，5 月份成交出现回落也是正常现象。但对比历史同期数据，二线城市目前的交易依然比较活跃。

二线城市中，有3个成交面积环比增长，即成都、南宁和南京。而剩下的12个城市均有不同程度的环比下跌态势。其中天津的环比跌幅最大。天津市场此前几个月市场交易异常火爆，甚至是全国市场最热的城市，但现在市场也开始有所降温。

相比之下，三线城市回落更为明显。5月份，11个三线城市新建商品住宅成交面积为257万平方米，环比减少17.7%，同比增长6.0%。三线城市市场成交此前受二线城市的影响，呈现出相对火热的态势，如今也出现下滑。

11个三线城市中，除泉州外，其他10个城市成交面积均环比下跌，九江、潍坊和唐山的成交面积环比跌幅较大，分别为42.2%、20.0%和19.8%。总体上看，三线城市需求持续强劲的可能性相对小，所以即便政策继续刺激，也难以出现持续的环比增长态势。

严跃进说，5月份市场交易相比4月份有所下降，但属于正常的回落。对比历史数据，交易量依然处于高位。从城市结构来看，一线城市在4月份短暂降温后，5月份成交量出现了上升。而二线城市在持续高位的基础上，成交量难免下滑。

他预计，6月份购房者依然会积极入市，成交规模和5月份相当，总体处于高位水平。尤其是部分政策或收紧的城市，近期房企加大了推盘的力度，购房者的入市节奏也依然较快，这都会促使此类城市6月份市场交易继续活跃。

（来源：第一财经日报）

产业 | 货币调控是新一波楼市调控关键

国家统计局最新数据显示，4月份二线城市房地产市场“接力”一线城市领跑全国，其土地成交均价环比涨幅高达53%，同比涨幅更是高达180%。

为避免可能出现的“失控”状况，二线城市新一波楼市调控已在所难免。不过历史经验已再三表明，行政式调控通常只能对房地产市场短期走势形成压制，中、长期内这类调控逐渐失效已近乎常态。譬如眼下就有一个现成的例子：本轮反弹最先迎来紧缩性调控的一线城市，其在3月底、4月初政策收紧后确实迅速被“冻结”，成交量短短一周内即环比下降三成以上，但是与此同时，通常被认为更能反映房价未来走势的土地价格仍一路狂飙，“面粉”价格显著高于“面包”价格，已经是一线城市房地产市场默认的行规。

所以说要形成房地产调控长效机制，还是要先搞清楚调控所针对的房地产价格泡沫究竟为什么按下葫芦浮起瓢？如果这个问题不解决，无论怎么样的调控最终都只能是周而复始地原地打转转。

市场化条件下决定房地产价格中、长期走势的支配性因素是且只能是供需关系，而这种供需关系的上游变量归根结底无非有两项，即决定需求的货币供应量与决定供给的土地供应量。近期一、二线城市房地产价格依次出现快速上涨，其实就是货币宽松背景下，各类城市土地稀缺性依次被凸显并重新定价的过程。

上述逻辑决定了楼市调控必须要从货币供应与土地供应两方面入手。不过鉴于目前我国房地产市场已整体面临去库存压力,进一步加大土地供应的政策空间实则已非常有限,因此相比之下,货币调控显然更应该成为楼市调控最主要的抓手。

货币调控的必要性经得起事实验证。回溯最近两次房地产市场 V 形反转的情况,惊人的相似处即在于两次反转都是在货币供应大幅放宽后接踵而至,其中 2009 年那次当年人民币新增贷款骤从前一年的 4.91 万亿元激增 95.7%,达到创纪录的 9.59 万亿元;这一次人民币新增贷款在截至今年 3 月末前的一年内,规模更是高达 12.71 万亿元。

在货币投放力度大致相当的情况下,这一轮房地产市场反转行情受资金推动的因素更明显,因为伴随货币投放力度加大,2009 年 GDP 增速自一季度(6.1%)见底后迅速反转,二季度增速即回升至 7.9%并在四季度重新达到两位数(10.7%);反观这一年来中国经济整体走势则基本仍在筑底过程中,除房地产外的其他行业投资意愿并无明显反弹,结果就是,这次房地产部门获得的新增贷款份额要比 2009 年时高出明显一大截。

这就是为什么恢复房地产市场正常运行,去掉一些不合时宜的行政手段是必要的,但假如搞大力度刺激,必然制造泡沫,这个教训必须汲取。而基于这一认识,相信下一步的调控基调当能如其强调的那样,转而体现出“稳健的货币政策就要真正稳健”。

(来源:中华工商时报)

北京 | 5 月北京房价创新高二手房每平同比涨 22%

2015 年下半年至 2016 年第一季度,货币政策趋向宽松,因此一线城市资产交易活跃,房价持续上升。

亚豪机构、链家研究院等房地产研究机构日前提供给第一财经的数据显示,今年前五个月,北京新房成交量创三年来的新高,二手房成交量也为去年同期的 1.8 倍;而刚过去的 5 月,北京新建纯商品房均价继续上升,至 3.8 万元/平米,环比上升 4.5%;二手住宅成交均价超过 4.3 万元/平米,环比上涨 3.12%,同比上涨 21.96%,成交均价达历史高点。

对此,接受第一财经采访的分析人士指出,地价高企导致新房豪宅化,今年上半年北京入市的低价自住房较少,高端住宅成交占比提升,这样的产品供给结构拉高了北京整体的成交均价。与此同时,新房豪宅化使部分改善需求被迫转向品质较好的次新二手房,从而推高了二手房的成交热度和成交价格。

豪宅扎堆拉高成交均价

亚豪机构旗下的亚豪君岳会 6 月 2 日出炉的统计数据显示,今年前 5 个月,北京商品住宅(不含保障房与自住房)共实现成交 4.2 万套,创造了近三年同期的新高,而与此同时住宅库存量急剧下滑至 6.38 万套,仅够消化 8 个月,濒临合理去化周期的下限。

在新房中，豪宅的成交引发业界关注。亚豪机构市场总监郭毅对第一财经记者举例介绍，今年上半年的豪宅市场其实就是出乎意料的高峰，今年年初至5月21日，北京总价2000万元以上的豪宅成交量为470套左右，是去年同期的3倍。除了成交量上涨，豪宅市场成交价格也在上涨。据郭毅观察，今年上半年，北京总价2000万元以上的豪宅的成交价格，较去年同期上涨了15%。豪宅“量价齐升”，拉高了北京新房的整体成交均价。链家研究院日前提供给第一财经的数据显示，今年5月，除保障房、自住房之外，纯商品住宅均价继续上升至3.8万元/平方米，环比上升4.5%。

在业界纷纷讨论北京房价显着上涨时，有人注意到了北京房价上涨的结构性特点。“我们不光要看平均价格，还要看价格结构，北京房价很多的上涨是构成性的上涨。”北京市房地产协会秘书长陈志日前分析，今年上半年北京成交的住宅中，自住房的比重非常低，成交的新房中很大一部分是各类高价产品，因此成交均价上涨是必然现象。在他看来，今年北京房价上涨，很大程度上是由于货币政策传导的资产价格上扬，考虑到产品结构因素，北京房价涨幅并没有坊间认为的那般夸张。

新房成交的结构数据，也印证了陈志的观点。以刚过去的5月为例，链家研究院统计称，刚过去的5月，北京总价在200万元以下的低端纯商品房房源，占比减少4个百分点；3万元/平米以下的低价项目，成交占比下滑近3个百分点；3万元/平米至4万元/平米的项目，成交占比上升5个百分点，从而结构性拉高了成交均价。

“自2014年末开始初现端倪的楼市调控放松，迄今已经历了一年多的时间，其间降首付、降低二手税费，同时信贷货币政策宽松，使得包括北京在内的资源集中、人口净流入城市的房地产市场迅速反弹，而开发商重新回归一线城市造成的地王效应，更助力楼市形成了新一轮的恐慌型消费。”郭毅提醒，地价的上涨背后，开发商土地成本的提高，其实意味着开发商需要拿出更多的努力去打造产品，做产品的升级、品质的升级，这样才会让客户为高价豪宅买单。

原标题：5月北京房价创新高二手房每平同比涨22%

二手房价新高与“换房难”

5月的最后一个周末，5月29日下午，北京东北五环附近一房龄不满五年的次新楼盘，年轻的业主正拉着购物车从超市归来，小孩们在中心花园玩耍。一对跟着中介前来看二手房的年轻夫妇告诉第一财经记者，他们现在在四环内某老小区有一套两居室，考虑到孩子已经出生，希望换一个小区环境和物业较好的100平米至120平米的三居室，但这个小区类似房源去年年底还不到5万元/平米，目前单价超过了6万元/平米，朝向较好的户型总价超过750万元不说，小区环境和物业管理也不如预想中好。

这让他们陷入了两难。如果选择新房，地段普遍较偏，没有地铁，且由于开发商拿地价格高，单价动辄6万元/平米~8万元/平米，不少楼盘甚至超过了10万元/平米。他们因此

只能选择二手房，但今年春节后，北京小区较好房龄在五年左右的次新房价格上涨较快，不少去年能从容买下的二手房今年都超出了他俩的承受范围。

实际上，换房难现象的背后，是今年北京二手房成交量与成交价均处高位的现实。来自链家研究院的统计称，今年5月，北京二手住宅网签量为22979套，环比下降12.9%，同比上涨38.2%；成交均价为43843元/平米，环比上涨3.12%，同比上涨21.96%。这样的网签量虽然较前两个月有下滑，但是整体规模仍然较大，五月北京二手房成交均价的环比涨幅略高于4月，但和高峰期3月相比较为平缓。今年前五个月，北京二手住宅网签量为去年同期的1.82倍。

针对北京二手房未来的市场走向，链家研究院李巧玲分析，北京二手住宅的成交均价在5月达到了历史高点，但环比增速趋于平缓。前期购房需求的大幅释放加上入市需求的持续减少，会使得后期网签规模回落，同时潜在客户的减少也会使均价上涨的空间受限，后市价格涨幅将会收窄，均价将会趋于平稳。

陈志用“聚化”来总结北京二手房的市场表现。他说目前二手市场月成交量在2万套以上，进入集中释放周期，这个周期不会迅速过去，还将持续相当长的时间。背后的原因，是新房供给结构问题，是新房市场中端改善产品供给短缺，带来了二手房市场的火爆。陈志分析，普通的需要改善的家庭所能支付的房屋总价在300万元至400万元左右，这一价位的房源基本都在二手房市场，除了自住房外，这类房源在一手市场较为罕见，这让这部分购房者被迫选择二手房。

穆迪投资者服务公司日前提供给本报的报告指出，中国主要城市尤其是一二线城市住宅价格迅速上涨，可能引发更多的调控措施，从而抑制房价过快上涨。穆迪预计，若出台进一步刺激政策，其成效亦有限，而部分一二线城市的政策可能收紧，从而令这些城市的房地产需求降温。对此，陈志的观点是，未来政策层面可能会略有收紧，以致成交有所降温，但房地产目前的趋势也很难出现调头，从北京目前的市场运行态势看，如果不出现大的起伏，可能不会有过多干预政策出台。

（来源：第一财经日报）

北京 | 业内解读地王井喷现象:资金超涌动下的资产荒

六月的北京已经让人们逐渐感受到了夏天来临的热气，大雨不断的深圳让很多滞留机场的旅客们皱起了眉头。而在房地产市场里，刚刚有所稳定的商品房价格还没有让老百姓们好好的舒口气，频频出现的“地王”却成了过去五月当之无愧的“热搜榜第一”。房企跑步入场的“抢地大战”，就像当下炎热的气候，是一再升温。

不看不知道，一看吓一跳，截至今年6月2号，包括北上广深以及南京、苏州、合肥等热点二线城市在内的22个重点城市，已经产生了总价、单价或溢价率“地王”数量高达113幅。

钟情于“地王”的融创、保利、信达、泰禾等等房企豪门，为什么不惜天价拿地？“地王频现”的背后到底是真热还是虚火？高价地王赔钱出售的惨痛经历在很多城市都是并不太遥远的历史，这一轮争抢过后，又有多少地王们要走上这条不归路？还有咱们老百姓更关心的，房企拿地都“天价”的，我要买的房是不是也更加“买不起”了呢？

昨天，北京市国土局官网正式挂牌通州一宗多功能用地，地块起始价高达87亿元，被媒体冠上“超级地王”的称号。事实上，就在这块地亮相的前一天，北京刚刚拍出两个地王，阳光城和天润诚泽各局其一。同一天，中国电建和广州方荣联合体以82.89亿元竞得深圳龙华一块商住地，楼面地价为56781元/平方米，接近甚至超过周边在售项目房价，成为深圳年度总价“地王”。

不数不知道，一算吓一跳。今年以来这样的“任性地王”已经拍出113幅。据统计，凭借“地王”成为“网红”的房企融创、保利和信达，今年上半年的拿地金额分别为约255亿元、234亿元及215亿元。经济下行，一二线城市的楼市在水涨船高之后难测未来，这些房地产企业们为什么还能“有钱任性”到如此豪爽的地步呢？有二线城市的房产咨询公司负责人坦率地说，主要还是房企从银行拿钱容易了，政策环境转变激发了房企拿地的需求。开发商在获得贷款，实际利率上都很有利，整个政策环境也有很大的利好。”

中原地产市场研究部总监张大伟将这种现象归结为几个字——“在资金超涌动下的资产荒”，也就是说，银根宽松是一方面，一二线城市可供出售土地不多也起了推动作用。首先，信贷供给量比较多，别的市获得信贷相对比较容易，价格资金成本比较低的国企、央企在这波地王潮中占据主力。第二，其实就是一个资产荒。跟过去地王潮不一样的是，这轮地王基本上集中在全国大概十个城市，会凸显这些地王数量非常集中。过去的地王大部分只是创造历史新高，但这轮地王甚至出现了个别现象，比如前几天北京延庆出现一个地王，它的楼面价比在售物业的均价高两到三倍。这不是企业理性的表现，更多的是资产方优质资产的恐慌。

统计数据支撑着张大伟的分析。今年以来，作为央企的保利地产在上海、南京、合肥、厦门等几个热门城市的土地市场高价拿地，制造了多幅“三高”地块，溢价率最高接近400%。信达地产则以总价123.18亿元及58.05亿元摘得杭州和上海两地块，前者成为2016截至目前的全国总价地王，后者则以溢价率306.53%破了保利的纪录。而如果仔细看看这些房企们的拿地轨迹，北上广深似乎还好，反而是少数二线城市上“焦点新闻”的时候更多。房地产“去库存”的确是今年一个经济热点，但这个热点如此畸形的释放恐怕也是很多人不想看到的。

张大伟认为，这是房企对现实的“低头”。一方面是因为一线城市的土地供给量出现明显减少，变相地把更多资金推动到二线城市。从全国房地产发展来看，即使在一系列去库存

政策的影响下，三、四线依然不温不火，导致更多资金、企业聚集在一、二线释放。二线城市现在能够拿到地的少数区域，从房地产本身的自身发展规律来看，企业又必须要在有人口流入的成交活跃区域拿地，造成这么多企业必须聚集在十个城市里，进行竞争。

少数城市、少数地块的价格超过了在售新房的价格，说白了就是面粉卖得比面包都贵了，这当然不是正常的现象。而换一个角度，老百姓可能更为关心：我生活的地方地价如此之贵，未来的房价是不是也要更加考验我的小心脏？

中原地产中国大陆区副总裁刘天旸指出，要看开发商在提价时，客户是否愿意提高自己的购买预期。如果客户不是那么快去跟购买预期的话，其实涨价也是没有市场的。上海的交易量比较大，上海城区也比较大，不同的区域或者同样区域的不同项目都会表现出不同的溢价能力。除了地段本身，品质、服务质量、开发商所提供的物业标准等也会对溢价产生影响。如果品质和售价的关系过度脱离，也不会有客户来买单。所以，大家要辩证地去看楼价的关系。

再把视角换一个方向，如果未来并不是所有的拿地房企都能顺利涨价，或者用业内人士的话说，有些地块保本的前提是，未来两年本地房价要涨 50%，这有点“臣妾做不到”的感觉。那么，现在的地王们是不是有很多已经注定了未来“赔本赚吆喝”的命运？有业内人士回顾，那些曾经的地王，今天还在陪着本儿卖大有人在。“从过去经验来看，亏本销售的楼盘非常多，现在甚至有一些地王楼盘的在售价格也就是一个保本价。从目前状态来讲，历史可能重演。”业内人士分析道。

（来源：中证网）

行业动态

行业 | 信达：地王制造者

当中小房企被迫转型纷纷退出房地产行业之际，拥有独特资本优势的大鳄却正对这个行业虎视眈眈，含着“金钥匙”出生的信达地产(600657.SH，下称“信达”)正在扮演这样的土豪角色。

据统计，2015年以来，信达先后在全国各地高调夺得近10幅地块，其中7幅是地王，合计涉及资金超过350亿元。

而信达2015年全年实现合同销售105.2亿，今年的销售计划也仅为100亿。那么，其动辄数倍于销售额的土地支出背后，到底有着怎样的商业逻辑？是什么样的底气让它在创造一个又一个地王？

地王制造者

严格意义上讲，信达并非中国房地产行业的新兵，过去若干年的发展中，这家公司不温不火一直远离公众视线。直到2015年在多个土地拍卖中的惊人表现，才让外界留意到这家公司或许在悄悄发生改变。

资料显示，在信达2009年借壳上市之时，公司分布于各省市的房地产项目，集中在宁波、嘉兴、芜湖等长三角和中部地区的二、三线城市，且项目多以中低端产品为主。

2015年，公司累计实现销售面积111.4万平方米，较2014年增长66.5%；销售额105.2亿元，较2014年增长59.3%。这是信达多年来第一次实现年销售100亿的突破，销售面积和销售金额首次双双跻身房地产企业销售百强，其中销售面积由2014年的96位上升至79位。

去年，信达实现营业收入81.36亿元，比上年同期48.50亿元增长67.75%；其中，房地产项目结转营业收入75.41亿元，较上年同期42.17亿元增长78.82%。

某种程度上看，正是信达在2015年销售和营收的爆发性增长，给予了这家企业足够的信心，从而开启了它在市场上激进扩张的大门。虽然其盈利能力、偿债能力等指标乏善可陈，但这些并不能阻止该公司开始一场野心勃勃的挑战。

6月1日，上海迎来了6月的第一次土地拍卖会，拍卖的土地是上海宝山区宝山新城顾村A单元10-03、10-05地块。有24家地产豪门参与了这个盛会。

经过了激烈的竞争，最后信达以58.05亿元击败了绿都地产、“金茂+电建”联合体等凶猛对手，获得了该土地，平均楼板价36962元/平方米，溢价率超过300%。即便是如此热销的上海土地市场，300%的溢价率也是极为罕见的。

而在几天前，信达刚刚以 123.18 亿元夺得杭州市滨江区奥体单元 MU-01、MU-02、MU-03 地块，这个价格创造了今年以来全国的总价地王。

去年 11 月上海的新江湾土地拍卖会上，信达也是惊艳全场。彼时，信达以 72.99 亿元竞得杨浦区新江湾城 N091104 单元 C1-02 (D7) 宅地，溢价率 81.69%，楼板价 49152 元/平方米。同时，去年 30.3 亿元的深圳坪山地王、33.6 亿元的合肥滨湖地王都是信达造。

《第一财经日报》记者不完全梳理发现，2015 年至今，信达通过公开拿地新增 9 宗地块，其中 7 宗是地王。分别位于广州天河、合肥滨湖地王、上海新江湾城地王、深圳坪山地王、杭州南星地王、杭州滨江地王和上海顾村地王。

外部“输血”

过度地扩张，使得信达运营现金状况在最近几个年份严重失血。数据显示，从 2011 年到 2015 年，该公司经营活动产生的现金流量净额一直为负，分别约为-1.76 亿元、-22.25 亿元、-32.05 亿元、-58.32 亿元和-43.46 亿元。

虽然信达资金状况长时间“入不敷出”，但公司看起来仍然在土地争夺中从容应对面无惧色。这与该公司背后的强大“资本”不无关系。

信达的底气首先与它是 A 股公司较易融资密不可分。该公司在 2015 年成功发行 5 年期中期票据 30 亿元；推进再融资工作，30 亿元公开发行公司债券和 80 亿元非公开发行公司债券均通过监管机构审批。而就在 2016 年 5 月 28 日，信达披露了 2016 年公司债发行结果，本次非公开发行 2016 年公司债券(第一期)实际发行规模 30 亿元，票面利率为 5.56%，期限 3 年。

同时，信达母公司的输血能力也给了信达更多的活力。信达在 2015 年年报中称，作为中国信达的房地产开发业务运作平台，公司将借助信达系统的资源优势和品牌支持，创新业务模式和盈利模式，逐步形成差异化的竞争优势。

信达母公司信达资产除了通过银行贷款、股权质押、增发等常规金融手段为信达扩大版图，还借助基金进行股、债权投资和通过基金吸引合作对象等方式为信达补仓。如，2014 年 6 月，信达以 22.57 亿元承债式收购嘉粤集团下属 5 家房地产公司的 100%股权；2015 年 8 月，信达收购了东直门国盛中心等。

“随着国内房地产行业的整合，不少中小房企面临退出行业的风险，促使不少优质地产项目入市交易，背靠信达资产的资金支持，未来几年预计信达将迎来快速扩张发展的契机。”克而瑞分析师房玲告诉记者。

据悉，信达 2015 年的土地投资计划仅为 60 亿元，但最终该公司累计获得 7 宗土地，总价约为 148.64 亿元，接近原计划的 2.5 倍。而今年公司的土地投资计划为 80 亿，但计划赶不上变化，半年时间未到，信达在土地市场上已经豪掷超过 200 亿(杭州滨江区奥体项目按 100%权益计算)。

若非背后有着“不差钱”的金主支持，信达何以敢在市场上藐视群雄？

运营逻辑

赢得了开始，并不一定赢得了结局。信达凭借融资优势大肆扩张的背后，风险却不容小觑。事实上，行业内不乏对信达若干项目后续运营的担忧和质疑。

一位不愿透露姓名的业内人士评论：信达最近两年拿下的土地大多为“面粉贵过面包”的高单价、高总价地块，这对公司的运营形成极大挑战，信达只能博两个方向，一是市场整体价格大幅上涨，二是开发出客户认可的高溢价产品。

外界的担忧并非空穴来风，因为截至目前，信达旗下并没有过高端豪宅的代表作。

从信达最近的运作来看，公司已意识到自己的短板，正积极寻求与豪宅开发商的合作来弥补这一缺憾。

去年 11 月，信达击败泰禾拿下上海杨浦区新江湾城 N091104 单元 C1-02(D7) 宅地，创造区域地王。但是到了今年 1 月，信达却开始和泰禾进行了合作。

2016 年 1 月，泰禾集团(000732, 股吧)宣布，与信达及其下属子公司签署《新江湾项目合作开发协议》。泰禾集团合计投资 11.3625 亿元参与上海新江湾项目开发。按照合作股权结构，不考虑宁波汇融沁齐基金其他 LP 的情况下，泰禾集团合计持有项目约 47% 的权益。虽未达到控股，也不参与地产基金管理，但泰禾将负责对项目的操盘。

克而瑞一份报告评论称，通过联合开发，信达地产与泰禾集团共担市场风险，共享开发收益，借由泰禾在品牌、产品（“院子”系列）及开发上的能力，新江湾项目可打造为高端项目，有望实现产品溢价，实现地王解套。

而信达在今年 1 月拿下的杭州南星土地也同样选择了合作的模式。记者了解到，信达或将选择同滨江集团(002244, 股吧)合作，进行联合开发。其中信达进行控股，滨江集团进行操盘。显然，借由滨江集团在杭州的品牌价值和客户基础，信达可以借此降低该土地风险。

房玲认为，作为小型房企，品牌和开发能力都不足，所以选择有品牌、有实力的开发商合作开发，则是降低未来风险的重要手段。比如选择和泰禾一起合作，就有望实现产品溢价。

即便如此，维系在信达身上的“地雷”并未解除，因“豪宅”并不是“地王”解套的灵丹妙药。克而瑞统计显示，2016 年 1 月以来，国内合计拍出高溢价、高总价、高单价的地块总数超过 100 宗，如果国内房地产市场不能持续上涨，这些项目都将诉诸“豪宅”来寻求解套之路。

大潮退去后，哪些“地王”会搁浅在沙滩上，目前还不得而知。

（来源：第一财经日报）

行业 | 房企频繁更名为哪般？

无论是互联网+，还是跨界营销，越来越多的房地产企业不再拘泥于向外界展示房地产圈子里的那点事儿，而是将企业多元化发展演绎成全新的故事，以期重新寻找到投资者的兴奋点，获得新的发展机遇。而这一切，正在从更改企业名称开始发生变化。

房企频繁更名

最新的一起房企更名事件发生在5月23日。雅居乐地产控股有限公司发布公告称，随着集团业务范围的进一步扩大，宣布更改公司英文名称及双重外文中文名称，更改完成后，公司中文名称由雅居乐地产变为雅居乐集团。雅居乐官方对此解释为：为更好反映集团未来发展策略，重塑公司企业形象及身份。

无独有偶，在雅居乐宣布更名的一周前，恒大地产也发布公告，宣称更名。恒大表示，将公司的双重外国名称由“恒大地产集团有限公司”变更为“中国恒大集团”。如果更名最终成功，恒大将成为极少数使用“中字头”的民营企业。

恒大此举让人回忆起去年9月方兴地产获得公司更改名称证明书，正式更名为“中国金茂”。

事实上，这些房企的做法并非行业首创。一些行业内的旗舰级企业早在多年前已着手更名事宜。

比如，绿地集团前身为上海绿地开发总公司，2001年后开始走向全国，2012年首次更名，从原来的上海绿地（集团）有限公司正式更名为绿地控股集团有限公司；随后在通过收购壳资源等一系列资本化运作之后，今年3月再次发布公告称，完成了相关工商变更登记手续，公司名称正式变更为“绿地控股集团股份有限公司”，绿地控股的诞生也标志着绿地集团完成整体上市、正式登陆A股市场。

同样对企业名称有着战略部署的，还有万达集团。其最初的名称为大连万达商业地产股份有限公司，2012年前后开始全面布局商业地产、高级酒店、文化产业、连锁百货四大产业，开始进入集团化发展的轨道；随着旗下多元化业务的发展及海外业务的拓展，到2015年末宣布将形成万达商业、文化产业、金融产业、电子商务四大新支柱。经历了一系列的产业演变，最初的商业地产股份有限公司已经成为万达集团的子公司之一。

“去地产化”是核心

无论更名早晚，淡化“地产”二字，是这些企业在选择更名时表现出的共有特征。

中国金茂总经理李从瑞在更名发布会上曾表示，将加速“去地产化”进程，同时意味着，中国金茂的业务范围将突破原有的单纯地产开发，向更广阔的领域发展。

采访中，上述多家企业均表示，未来仍将坚持房地产开发为主营业务。但在业内人士看来，更名这一举动无异于在向外界，尤其是向投资者宣告：这不仅仅是一家单纯的房地产企业。

雅居乐相关负责人在接受记者采访时表示，更名只是为了顺应企业发展的需要，比如今年将物业管理提升到新的高度，即使是多元化发展也坚持在体系内拓展。

而恒大集团领导层在多个公开场合都表示，将不会放弃房地产开发的主业。然而公开资料显示，截至目前，恒大旗下的上市公司已有七家，业务范围涵盖了房地产、银行、足球、文化、互联网以及健康等领域。

一位不愿具名的业内人士认为，房企频繁更名的背后，是难掩的传统开发模式“增收难增利”的尴尬。

中国房地产协会近期发布的《2016 中国房地产上市公司测评研究报告》显示，房地产行业 2015 年负债水平保持高位运行，净负债率均值为 96.09%，较 2014 年上升 7.23%，再创新高。这意味着，一方面，高企的长期负债水平反映出企业扩张依赖借贷的模式没有明显改善；另一方面，由于年内销售回暖带动了现金流的改善，短期内企业业绩保障度有所提升。

该报告还指出，去年上市房企盈利能力绝对值指标仍延续了上升势头，但效率指标依然处于下滑态势。具体来看，绝对量方面，上市房企净利润均值为 15.94 亿元，同比增长 6.14%，增幅同比下降 3.62%。比率指标方面，净资产收益率和总资产利润率均值两项指标继续下滑，仍处于自 2009 年以来的最低点。

探因

看好多元化，吸引资本关注

“很显然，传统的开发模式对于绝大多数的房企而言，很难同时兼顾规模与利润。”一位不愿具名的资深业内人士指出，不少企业在强调多元化发展的同时，意在最终降低地产板块的业务比重，“只是目前大多数房企仍在寻找带动企业利润增长的新产业”。

从实际情况来看，包括万达、绿地等标杆房企，对传统地产业务都表现出相对谨慎的态度，而对其多元化产业，比如文化、金融等持续看好。

尽管在房地产宽松政策和市场强预期的作用下，上市房企表现整体强于大盘，但资本市场对房企盈利能力和资产质量仍持保留态度。广为人知的是，传统的房企身贴“重资产”标签已久，在资本市场并不算抢手货，尤其在 H 股上市的内房股估值普遍不高。据相关媒体报道称，尽管销售规模已超过 2000 亿元，但恒大地产当前的市盈率仅为 5.6 倍。“从资本市场的表现看，此次更名能够体现出恒大管理层经营战略的转向，后续能够获得支持，关键要看多元化产业是否有较大的盈利性和现金回报。”一位长期关注恒大在资本市场表现的分析人士如是说。他还指出，企业通过更名，后续还会产生一系列反应，包括供应商关系更改、企业标识、投资者关系维护等都会出现一些新的动作。

投资重心改变还是绕开监管？

在采访中，对于房企更名的意图，一个更加直接的观点认为：这在企业后续的发展转型中，能够有效规避当前针对房地产监管的严格政策。“比如有些房企在地产金融业务方面会有更大的拓展，而且很多业务可能和地产业务的关联度不大。这个时候做相关业务，用综合

类的企业性质的名义来操作难度比较小，而且监管方面也基本上会是一个空白点。”某业内人士直言。

该人士还指出，强调不再是单纯的地产公司，或者对地产开发业务的相对淡化之后，如果能在转型过程中找准方向，房企完全会在公司主营业务等层面进行调整。这样对后续整个地产企业的投资和盈利机会的重新选择是有启发意义的。

也有业内人士表示，更名背后体现了企业公司战略的调整以及后续多元化经营的一个策略。对企业而言，也意味着后续投资的重心会有所变化，这对于此类企业战略发展等有积极的作用，对于构建新的供应商关系也会有新的作用。

（来源：新京报）

行业 | 中原地产内忧外患：大股东意见分歧致上市搁浅

“中原地产的上市计划的确暂时搁置了，未来是否永远不上市了，还说不不好。”5月31日，中原地产大陆区主席黎明楷告诉法治周末记者。

中原地产创始人施永青在2015年底再度出山时曾表示，重启上市、主导改革是其此次复出的重要任务。

当时，中原地产这个国内房地产中介业的老大哥，正在面临链家等传统中介和爱屋吉屋等互联网中介的双重夹击，江湖地位受到威胁。

但施永青复出不到半年，刚刚重启的上市计划就被搁置。

黎明楷告诉记者，中原地产此次上市搁浅的原因是，大股东王文彦与施永青关于上市的意见不一致。

“大股东意见不合可能会导致企业内部人心不齐，造成内耗。”中投顾问房地产行业研究员韩长吉认为。

施永青在此前接受界面记者采访时曾对其与王文彦的关系回应道，“离婚清盘”是未来的一种出路，但现在管理层没有时间去搞内耗。

上市计划两次搁浅

施王二人在公司管理等方面“意见不一致”，在房产中介圈并不是秘密。

这也并非中原地产首次上市搁浅。

黎明楷告诉记者，早在2004年，施永青就曾公开宣布，要在两年内完成上市。但那时因为王文彦反对，上市计划不了了之。

时隔多年，王文彦已经不反对上市。但是黎明楷表示，王文彦的上市计划他本人和施永青都不认可，因为王文彦提出成立一家控股公司，这家公司拥有上市公司65%的股份，只有施王两个股东。

“王文彦先生和施永青先生是中原地产的大股东，王先生目前拥有中原地产超过 45% 的股份，所以现在的情况下，上市就没得上。”黎明楷说。

北京房地产中介行业协会秘书长赵庆祥告诉法治周末记者，房地产经纪服务的基本要素是房源和客源，在现有居间服务模式（机构之间很少合作），单一企业只有拥有足够的房源量和客源量，房客源信息才能高效匹配，房地产才能高效成交。因此，扩大经营规模是房地产经纪机构不变的追求，上市获取资金自然是房地产经纪机构做大规模的有效途径之一，所以很多中介公司包括中原地产和链家都在谋求上市。

来自链家的攻势

若不是链家“步步相逼”，或许已经 60 多岁的施永青不会再度复出。

2011 年 1 月，施永青宣布退任中原集团主席，转而专注创业基金、公益事业。

韩长吉表示，房产中介行业经过长期发展，逐渐形成了“北链家，南中原”的市场格局。

但从 2014 年起，资本支撑下的链家火速扩张，其业务从大本营北京延伸至上海、成都、重庆等地，深圳也是左晖进攻的重要市场。

目前，上海市场已被链家攻陷。

“在规模和总业绩方面，我们在上海已经不是第一了。”黎明楷坦陈。

公开数据显示，2015 年 11 月，上海链家以 18.99% 的成交套数占比和 23.79% 的成交金额占比坐上上海房产中介市场的头把交椅，中原地产、爱屋吉屋、搜房网分列 2 至 4 位。

2015 年初，链家与深圳第二大房产中介中联地产完成了股权置换，将中联 2000 名经纪人和 200 家门店纳入自己麾下。

这只是左晖进军深圳的第一步。

几个月后，链家派了数百名有经验的经纪人到深圳，并抽调链家业绩最突出的大区经理之一、原成都公司总经理张海明到深圳任总经理。

深圳是中原地产进军内地市场的第一站，被称为中原地产在内地的“大本营”，且中原地产此前常年位居深圳房产中介龙头之位。

但是，2015 年 7 月 9 日，左晖在出席深圳房地产协会年会并回答媒体采访时表示：“我尽量做到深圳第一。”

左晖的目的，似乎就是要动摇“南中原”的市场地位。

“中原在深圳的门店是 400 多家，链家的门店数量现在也已经在 400 至 500 家了。”黎明楷说。

“从某种程度上说，目前中原的各类变革，实际上也是一种外部环境带来的压力。”易居研究院智库中心研究总监严跃进说。

对此，黎明楷并不否认：“我们一直在改变，只不过以前没有那么大压力，改变的步子相对慢。”

2015 年 11 月，施永青正式宣布复出。

中原地产和链家之间争夺市场份额的战争已是不可避免，但中原地产上市搁浅，重要的融资渠道已经关闭，目前尚未公布更多融资计划。

黎明楷说中原地产方面一直在思考，在这种情况下，中原地产和链家的这个仗该怎么打。

业务模式被诟病

在中原地产上市搁浅之际，其港式打法也被左晖拎出来“吊打”。

“我们的行业，在过去的十几年里，被港式打法变坏了，港式打法不就是教你怎么骗人吗？我觉得这行业所有的话术都是错的。”链家董事长左晖近日的一次讲话，虽未点名中原地产，但由于中原地产是港式中介的代表，不少人直接把港式中介与中原地产画了等号。

公开资料显示，中介行业的传统港式打法其管理核心是活动量和行程管理，并辅以严格的绩效考核，在具体业务操作中以“打街霸”“注重话术”为重要特点。

所谓“打街霸”即指中介人员举牌出门揽客寻找客源，“注重话术”即中介人员在出门揽客之前培训好跟潜在客户沟通的话语体系。

此外港式打法还曾被诟病存在虚报房源以吸引客户的情况。

“我不否认以前中原地产存在一些经纪人虚报房源的情况，经纪人的想法可能是通过有吸引力的房源招来客户，然后通过自身服务把客户留住。但现在这种情况我们在改变。”黎明楷说。

（来源：法治周末）

行业 | 万达商业私有化最终锁定 52.8 港元

万达商业（03699.HK）于 2016 年 5 月 30 日发布公告，由中国国际金融香港证券有限公司代表万达集团等联合要约人对 H 股提出自愿全面要约以收购全部已发行 H 股。待 H 股要约成为无条件后，万达商业将申请撤回 H 股于香港联交所的上市地位。

本次 H 股要约收购价为每股 H 股现金 52.80 港元。联合要约人将不会提高要约价。要约价不会因经股东周年大会上批准的 2015 年度有关股息减少。联合要约人为由万达集团牵头的一组为 H 股要约目的而成立的财团投资者。

万达商业已向香港联交所申请 H 股自 2016 年 5 月 30 日（星期一）下午一时起恢复交易。

本次要约收购价格每股 52.8 港元，要约价格较 2016 年 3 月 29 日（即首次刊发有关私有化要约意向公告日期前的交易日）的收市价溢价约 44.5%，较停牌前最后交易日 2016 年 4 月 22 日（包括该日）前 30 个交易日平均收市价每股 H 股 42.54 港元溢价约 24.1%，较最后交易日前 60 个交易日平均收市价约每股 H 股 38.39 港元溢价约 37.5%。

本次要约为流动性较低的 H 股提供明确和直接的溢价出售机会，且出售价格高于以上收市价。由于 H 股流动性偏低，H 股股东难以在不会对 H 股股价造成不利影响的情况下出售股份。而如果股东如接纳要约，股东变现所持的 H 股股份后，所得款项可用于投资于其他流动

性较高的投资项目；同时避免如果万达商业从联交所退市，其 H 股股份将成为未上市证券，流动性可能大幅下降的风险。

另外 H 股仅占万达商业全部已发行股本约 14.4%，而其余股份为非上市内资股。由于万达商业为万达集团的必要组成部分，而万达集团无意出售其持有的万达商业股份，因此其他第三方不大可能愿意为收购万达商业的 H 股支付可观溢价。

倘 H 股要约完成，万达商业公司已就可能进行的 A 股发行向中国证监会提出申请，公司将继续考虑为实现 H 股退市后于 A 股上市的可能选择机会。

万达集团牵头一组为 H 股要约目的而成立的财团投资者，根据财团协议，万达集团将在有关执行 H 股要约的所有决策及所有事项中起牵头作用。中国国际金融香港证券有限公司为联合要约人有关 H 股要约的财务顾问。

（来源：凤凰房产）

行业 | 房企陆续披露前 5 月业绩万科 A 销售金额同比增 7 成

房企陆续披露前 5 月成绩单万科 A 销售金额同比增 7 成

万科 A(000002.SZ)6 月 2 日晚间发布公告称，今年 5 月份该公司实现销售面积 267.5 万平方米，销售金额 363.8 亿元。今年 1~5 月，该公司累计销售面积为 1082.6 万平方米，销售金额为 1476.7 亿元。根据此前的公告，去年 1~5 月，万科销售面积为 707.1 万平方米，销售金额为 847.6 亿元。由此计算，万科今年前 5 月销售金额同比增长了约 74.2%。

2 日晚间的公告显示，2016 年 4 月份销售简报披露以来，万科新增加项目 5 个，分别是佛山金域缙香项目、佛山大道西项目、杭州海上明月西项目、宁波鄞州核心区印象城东项目、郑州大都会项目。同期新增物流地产项目 4 个，分别是广州从化万墩项目、南京溧水物流园项目、南京江宁空港物流园项目、天津武清电子商务园项目。

早前的 4 月份，万科销售金额达到 357 亿，同比上升 101%，单月销售继续创历史新高。该月万科在杭州、济南、长春、成都共获取 4 个项目，单月拿地建筑面积 45 万平方米，远低于销售建筑面积 264 万平方米。对此，广发证券认为，4 月拿地节奏的放缓，与万科不拿贵地的投资思路相关，因为随着行业成交量景气度在今年一季度达到顶峰，土地市场热度也持续上升，部分重点城市地价升幅较多，与房价相比也显得相对过高。

此前的一季报显示，万科今年一季度营业收入为 146.1 亿元，同比增长 64.3%；实现归母净利润 8.3 亿元，同比增长 28.1%。从投资结构中，万科 A 有加强布局二线城市的趋势。对此，中信建投研究员陈慎在研报中分析称，万科 A 这样的策略也带来了楼面成本中枢的上移，未来公司利润率的改善持续性仍需关注。据他观察，一季度万科 A 新增项目整体权益比例约

67%,为近年来权益比重的低点,同时,由于拿地规模的提升,该公司一季度负债情况有所提升,但杠杆水平依然明显低于行业其它企业。

根据计划,万科重组停牌最迟不晚于6月18日复牌。万科曾于5月21日发布公告称,停牌期间,万科重大资产重组事项的相关工作正常推进,取得了一定进展。该公司已于今年3月12日与深圳市地铁集团有限公司签署了合作备忘录。目前双方重大资产重组工作小组正积极协商交易方案,推动中介机构开展相关工作,各方面工作有序推进。

“深圳市地铁集团将注入部分优质地铁上盖物业项目的资产,此次合作如果成行,万科也将有望借此深度介入深圳市场,进一步获取优质项目,同时也将可能带来大股东的变化。”中信建投在研报中分析,考虑到目前重组仍存在较大不确定性,未来仍需对进展保持关注。

近期公布前5月成绩单的,还有港股上市的龙湖地产(0960.HK)。根据公告,龙湖今年5月签约金额101.9亿元,环比上涨57%,单月签约历史上首次突破百亿,签约面积60.9万平方米;今年1~5月累计签约金额302亿元,同比上涨103%,签约面积202.6万平方米。

第一财经记者留意到,在各区域对龙湖总签约额的贡献中,长三角区域继续保持第一的位置。龙湖相关负责人对第一财经记者透露,二季度以来,长三角区域市场持续向好,借助南京春江郦城、苏州狮山原著、上海新壹城等项目,龙湖在长三角区域前五月签约金额已超过了100亿元。

在长三角区域表现突出的还有碧桂园。据媒体报道,碧桂园6月2日透露,今年前5月,碧桂园销售业绩为949.2亿元,已完成全年销售目标一半以上。此前的5月31日,碧桂园江苏区域发布信息称,今年前5月,碧桂园江苏区域在碧桂园集团战略指导下实现签约业绩逾百亿元。

(来源:第一财经日报)

行业 | 央企频在热点城市抢地王或重演4万亿流入房产老路

凶猛的“央企地王”再次成群出现。

6月2日下午,备受关注的深圳龙华上塘商住地加冕新一代“地王”,经过现场直接报价投标,最终被央企中国电建集团和广州方荣房地产有限公司联合以82.9亿元的高价拿下,地面价高达56781元/平米。

而此前一天,有7家央企参与竞拍的上海宝山顾村地块,最终被隶属财政部的信达地产再造“地王”,这也是该公司一年内造的第七个“地王”。《华夏时报》记者统计发现,再加上5月份央企保利地产豪夺的上海周浦“地王”,今年以来全国各地涌现出的所谓“地王”,超过半数由地方国企、央企制造。

业内人士接受记者采访时分析称,近期,央企频频出手在全国热点城市抢“地王”,这与2009年4万亿后央企四处制造“地王”相似,宽裕的流动性再次集中流向房地产行业,

银行热衷于向央企国企和大房企授信，低廉的融资成本，充裕的资金，促使不差钱的房企们不惜血本抢地。

可问题是，今年以来，原本亟须去库存的房地产市场却被“地王”等因素刺激得持续火爆，而不差钱的房企负债水平也屡创新高；最需要注意的是，宏观经济尚在寻底，房地产市场仍一骑绝尘，危险的经济模式不但没有改观反而愈行愈远。

央企频造“地王”

深圳龙华这块商住地块位于上塘地铁站东北侧，可售楼面价 60072 元/平方米。据某房企成本部门测算，配建 1000 个车位，按基准利率计算财务成本，需要 8.6 万元/平方米才能保本。

此次没有采取现场拍卖方式，而是投标，由价高者得。深圳规土委主任亲自主持竞拍，他在现场开玩笑地说：“媒体说树不能涨到天上去，房价也一样。”

但结果仍超出此前业内预期的 60 亿元成交价。现场共收到 18 份标书，包括中海、万科、招商、中洲、龙光等深圳本地企业，以及泰禾、信达、碧桂园等十多家外地房企。最终，央企中国电建联合广州方荣以报价 82.89 亿元收入囊中，方荣背后是金茂地产，即此前的方兴地产。从现场报价来看，央企、国企报价显著高于深圳本土民企。

龙华片区房价在 2015 年的涨幅位居深圳前列，同比普遍翻倍。而回顾前几年的土地拍卖历程，连房企也没有预料到，当时的地王价格，已经一去不复返了。

2013 年，中海地产以 38.2 亿元竞得该片区一居住用地，楼面价 1.46 万元/平方米，溢价率达 91%，成为当时深圳住宅总价与单价双料“地王”。2014 年，该项目中海锦城入市，均价 32000 元/平米，目前中海锦城二手房价格超过 6 万元/平方米。

而中建和方荣拿下的这宗地，正是毗邻“地王”项目中海锦城，目前周边房价为 5 万-7.5 万元/平方米。

从去年以来，央企频频高价出手抢地，面粉贵过面包价格屡现。近期最抢眼的是信达地产在 6 月 1 日以 58.05 亿元总价夺得上海宝山区顾村一地块，溢价超过 303%，刷新 5 月份后保利、格力和融创创下的两宗地王纪录。

2015 年 7 月至今，信达地产通过公开招拍挂新增 10 宗地块，其中 7 宗是地王，分别是广州天河地王、合肥滨湖地王、上海新江湾城地王、深圳坪山地王、杭州南星桥单价地王、杭州滨江奥体地铁总价地王以及上海顾村地王。

中原地产研究部统计数据显示，2016 年前 5 个月，全国土地市场总价超过 15 亿元的 105 宗高价地块，成交总价为 3288.2 亿元，其中有 52 宗被国企获得，合计成交金额达 1785.8 亿元，占比为 54%；其中，信达、华侨城、招商、中国电建、鲁能集团、葛洲坝、保利、中铁、中冶等央企共制造出 15 幅“地王”。鲁能 2016 年已在土地市场砸下超过 100 亿元。

现在为了控制“地王”的发生，地方政府也算是绞尽脑汁，拍地形式限制严格，如苏州在 5 月份出招：开发商拍地设置最高价，但是仍然避免不了“地王”频出。

而分 7 个教室同时竞拍、屏蔽手机网络信号、合肥国土局局长亲自督战，这些史无前例的措施并没有妨碍合肥迎来“地王”的诞生。5 月 30 日，最终合肥出让 12 宗地，揽金 96.34 亿元，且每宗地块都有保利、信达等央企在内的超 10 家房企参与竞买。

房企不差钱吗？

这一幕何其熟悉。

“流动性充裕，银行钱多没地方去，实体经济投资需求少，而且坏账率也高，银行不愿意贷给实业，很多行业还处在过剩去产能阶段，资金又只能往房地产流；而贷给央企、国企、大房企、上市房企是最安全的。”某国有银行公司贷客户经理告诉《华夏时报》记者，这跟 2009 年 4 万亿时候相似，央企的融资成本低，到处拿地。

一个最近的例子是，6 月 2 日，京基集团与中信银行签下了 300 亿元的授信额度。而这仅仅是银行信贷资金支撑房企的冰山一角。

信达地产近期在杭州 123 亿元拿地、上海 58 亿元的抢地举动，也表现出完全不差钱。信达地产背后的信达资产是国内首家负责收购并经营金融机构剥离的本外币不良资产的资产管理公司，隶属于中国财政部。

仅仅从货币发行量看，去年第四季度全国广义货币增长了约 4 万亿元，而今年一季度 M2 的增速大概在 5 万亿元的水平，即两个季度新增货币约 9 万亿元。

除此之外，去年以来流行的公司债发行规模异常大。据 Wind 资讯统计数据显示，2015 年上市房企发行公司债约 3000 亿元，同比增长 18 倍。而中证协的另一个统计显示，去年房地产公司公司债规模达 4282 亿元，占全年公司债规模的 42.87%。

业内人士认为，现在房企借贷简单容易，成本又低，有钱了自然会去土地市场高价抢地。如华侨城日前发行的 35 亿元公司债，利率低至 2.98%。

同策咨询研究部总监张宏伟认为，“地王”频出，面粉贵过面包，这也预示着开发风险，尤其是在政策面预期收紧的市场背景下，“地王”项目将面临被调整的风险，出售时可能会降价。

张宏伟称，有公司定位于做高端精品，拿完“地王”后号称可以做“高溢价”，因此在拿地的时候也不惜代价频频拿“地王”；但是，在今年下半年楼市进入调整期之后，“高溢价”就很难实现。同时，由于这类公司产品线偏高端，能够买得起高端产品的客户往往被限购限贷，会导致“地王”楼盘成交不是很理想，难以实现溢价收益，最终影响这类企业的资金面。

借来的钱自然花得豪放，问题是，房企们表面风光背后却并不宽裕。

中国房地产业协会近日发布的《2016 中国房地产上市公司测评研究报告》显示，房地产行业 2015 年负债水平保持高位运行，净负债率平均达到 96.09%，较 2014 年上升 7.23%，再创新高。

上述报告预测，今年年内，虽然房地产上市企业迎来估值修复性回升，但资本市场对于房企的盈利能力和资产质量仍持保留态度。行业内盈利空间进一步受到挤压，房企估值水平亦有所下滑。

股市玩高杠杆导致了股灾，如今楼市又玩起了杠杆，再加上高负债隐藏的高风险，尚未成功复苏的经济能经得住风吹草动吗？

（来源：华夏时报）

前沿观察

深度 | 房企转型：从制造业转向欲打通服务产业链

房地产，这个曾被视为传统行业中的“暴发户”，在新的经济格局下，不得不开始自我颠覆，通过金融支持和服务运营、互联网等手段寻求长期持续经营。

相关数据显示，目前已经公布一季报的137家沪深上市房企实现营业收入总额达到2238亿元，同比增长49.4%；预收账款达到11433亿元，同比大涨52.5%。不过，在营收大幅增长的背后，上市房企利润率同比继续下滑。一季报显示，上市房企平均毛利率和净利率仅有29%和7%，同比均出现下降，尤其是去年同期净利润率为9.8%，同比下降幅度达2.8个百分点。房地产行业增收不增利的局面进一步加剧。

这并不是一个行业所能阻止的趋势。市场需求主体、竞争格局及供应模式、供应结构的改变，让房企间的竞争不止单纯依靠规模和速度，而是更多聚焦在企业专业和服务能力上的比拼。在鼎信长城(北京)投资管理有限公司董事长章华看来，房企转型模式正由此前的高杠杆、高周转、高激励，转变为高品质、高品位、高服务。

这逼迫房企必须转变盈利模式。但如何颠覆传统观念，打造新的盈利模式？转型背后，又有哪些挑战？种种不确定因素叠加，都让这场转型大考难下定论。

掘金服务业

以花样年和万科为代表的一批具有前瞻性的房地产公司正踏上这条新生活之路，从制造业向服务业的转变是他们的共同特征。

“目前万科正从产品提供商向城市配套服务商转变，为了实现这个定位，万科不得不做商业地产，除了满足居民日常生活需要的社区商业领域，未来也可以考虑经营垃圾场。”万科总裁郁亮说。

在各项服务中，物业服务无疑是最重要的战略高地之一。甚至有数据显示，物业管理已成为约75%的客户推荐万科产品的首选理由。

克而瑞信息集团战略客户研究咨询总监曾英杰则指出，开发商需要作出两个“转变”。一是思维的转变，物业服务之前习惯叫物业管理，需从原来的管理思维，转变为服务思维；二是借助更多先进的手段，包括互联网工具，微信、微博、其他APP等，把社区的人盘活起来，最终成为社区的购买力。

与互联网的结合，被房企应用到物业服务多个维度。万科力推万科物业，建设“睿平台”，提出转型城市综合配套服务商；奥园推出智能硬件、智慧服务和智爱生活为核心的A0公寓，转型商住服务运营商；保利则推出若比邻商业平台、020比邻洗衣，期望通过020线上(若比邻APP)线下(若比邻社区商业中心)相结合的轻资产运营模式，谋求其新的利益增长点。

“之所以要强调服务业的属性，关键还是希望寻找一种更持续的盈利机制。”易居(博客)房地产研究院总监严跃进对时代周报记者表示。

打通服务产业链

“尽管房地产行业在短时间内无法摆脱对销售额的依赖，但无可否认新服务、轻资产代表着一个地产行业一个新的方向。”资深港股分析师陈耕表示。

以花样年为例，2015年，花样年旗下附属公司彩生活于行业首度推出“彩生活住宅”，房地产行业从此迈向凭借服务赚钱的时代，通过“互联网+社区+房地产”的方式整合资源，不断丰富完善社区O2O商业生态圈。截至2015年年底，彩生活在管物业面积总量达3.22亿平方米，蝉联全球最大的住宅社区服务企业。

根据第一太平戴维斯发布的数据显示，到2020年，国内住宅物业面积将达到300亿平方米，而社区服务消费将超万亿元，社区入口无疑将成为新的蓝海。海通证券涂力磊将表示，国内的房地产业走过“简单粗暴”的圈地运动后，房地产服务产业链有望逐步崛起。2012年，美国房地产开发、房地产服务、房地产经纪业务收入占比分别为38%、42%和20%；而我国对应的这组数据分别是87%、11%和2%。换句话说，美国房地产服务业务收入占比达62%，而我国仅为13%，未来发展空间十分巨大。

不过，值得注意的是，尽管“物业管理服务”在当下是异常火爆的概念，但随着竞争的日益激烈，更可能成为房企和专业物业管理公司均加入战局的“红海”。更由于物业管理是轻资产运营，准入门槛低，模式易于复制，收益主要依靠规模化，一旦分食蛋糕者增加，很有可能为抢占市场而进行恶性竞争，影响服务的质量和 innovation，成为行业进步的阻力。

“转型过程中房企都希望寻找一些行业的空白点，所以各类社区增值服务、移动互联网技术衍生的房地产产品等都在增加。但关键在于，此类项目实际上似乎很热，但真正落地到消费市场中就很困难。”严跃进表示，比如说房企开发了一个APP软件，提供了各类配套服务给业主使用，也希望业主每天的消费流量能够进入这样一个APP平台，但发现，类似的APP太多了，此类业务没有义务要登录这个APP或者那个APP。最后此类所谓的增值服务平台其实就是自娱自乐的。

(来源：时代周报)

深度 | 高价抢地豪赌下一个投资周期:房企或面临债台高筑 信用恶化风险!

目前，部分二线核心城市正掀起新一轮“圈地运动”，导致地价创新高，重点城市“地王”频现，甚至出现“面粉贵过面包”，这一现象背后是地价透支房企利润的逻辑，还是开发商根本就是“不差钱”？



地王，又见地王！

6月1日，经过一个多小时激烈争夺，信达地产力挫24家地产公司以58.05亿元总价夺得上海宝山区顾村一地块，溢价率超过300%，刷新宝山区单价地王纪录，为当下“高烧不退”的土地市场再添一把火。

就在不久前的5月27日，信达地产以123.18亿元抢得杭州滨江区奥体单元一宗商住地块，一举晋升2016年度全国总价地王。在这场“地王盛宴”中，大家把信达地产扒拉个“底朝天”，最终落在“疯狂的市场造就疯狂的企业”。

目前，部分二线核心城市正掀起新一轮“圈地运动”，导致地价创新高，重点城市“地王”频现，甚至出现“面粉贵过面包”，这一现象背后是地价透支房企利润的逻辑，还是开发商根本就是“不差钱”？

或许对于开发商而言，钱不是问题，没有土地才是最大的问题。每一宗高价地的拍出，就如同一次赤裸裸地向市场任性撒钱，都被视为市场的一场狂欢，又有谁知道在这狂欢背后几家欢喜几家愁呢？

宽松资金环境下的“地王”潮

高房价下的地王游戏看似危险，却从来不乏冒险者。

6月2日，信达地王的余温还在，中国电建和广州方荣联合体又以82.89亿元夺得深圳龙华上塘A816-0060地块，成为深圳新科地王。

土地拍卖的“高潮”一浪胜过一浪。5月30日，合肥12宗地块收金96亿元，其中首入合肥的闽系房企建发地产更是两度以溢价率超340%竞得土地，成为区域单价地王。5月11日，格力地产以每平方米楼板价37675元拿下上海泗泾地王；5月13日，葛洲坝、金茂、融创等房企北上南京拍出南京河西南部“地王”，单价45213元/平方米，成为南京新单价

地王，而这一天南京拍卖 7 宗地，一日土地竞拍吸金近 250 亿元。此后又有保利地产、泰禾集团、时代地产、正荣集团等房企于上海、广州、苏州、武汉等多个城市接连拍出地王。

据不完全统计，今年以来 22 个热点一二线城市已拍出超过 100 余宗高价地块。据中原地产研究部以溢价率 40%、地块成交总额超过 5 亿元为界限区分地王统计，2016 年前 4 个月拍出 117 宗地王，5 月单月全国就出现 69 宗地王，这一数量刷新了土地市场历史纪录。

“疯狂”抢地的信心来自哪里？

链家研究院研究主管陈开朝表示，“钱多地少”是房企疯狂抢地的最大动因。“钱多”是因为资本市场借钱容易、销售回款顺畅；“地少”是因为可投的区域越来越少。

2015 年年初，证监会发布《公司债券发行与交易管理办法》，扩大了公司债发行主体范围，使得房企融资难度大大降低。与此同时，再融资渠道放开，加上年内多次降息使得房企融资成本越来越低，借此机会，各个房企大举融资，手头持有现金普遍出现增长。

据 CRIC 统计，2015 年 60 家典型上市房企在手现金为 11804.13 亿元，同比增长 33.09%。其中现金同比增长的企业达 48 家，涨幅在 50% 以上的企业达 20 家。

实际上，早些年，不少开发商因为高价拿地而陷入资金困难，不得不转让土地，但现在听到更多的是“老地王”的顺利解套。这种现象的出现，从一定程度上可以解释房企为什么顶着限购压力和房价掉头风险继续拿地。高价拿地虽然消耗了巨额资金，但拥有大量高价值土地储备的开发商却成为资本市场的宠儿，有了土地，开发商便可以开展抵押融资、资产证券化等一系列资本运作。

央行 4 月 21 日发布的《2016 年一季度金融机构贷款投向统计报告》显示，银行贷款正加速涌向房地产行业。2016 年 3 月末，人民币房地产贷款余额 22.51 万亿元，同比增长 22.2%，增速比去年末高 1.3 个百分点；一季度增加 1.5 万亿元，同比增加 5045 亿元，增量占同期各项贷款增量的 32.5%，比去年占比水平高 1.9 个百分点。

同时，在金融机构表内贷款之外，各种形式资产管理计划还通过嵌套方式向房地产企业提供融资，导致社会资金进一步向房地产企业聚集。

据国家统计局数据显示，2016 年 1~4 月，全国房地产开发企业到位资金同比增长 16.8%，增速比 1~3 月提高 2.1 个百分点，较上年同期回升 19.3 个百分点；其中，比重最大的部分为“其他资金”，规模高达 19915 亿元，同比增长 37.9%，高出平均增速 21.1 个百分点。这些资金主要是由各种形式的表外间接融资构成。

这样凶猛增长的信贷资金流向，造就了当前的地王现象。

高地价下的风险

中原地产首席分析师张大伟直言，若未来一年房价涨幅不能超过 50%，拿了地王的企业都将面临入市难题。

同策咨询研究部总监张宏伟认为，在楼市下半年即将进入调整期的市场背景下，标榜“高溢价”的企业、以闽系房企为代表的激进型企业、过度依赖民间资本的企业、没有战略

规划与风险控制标准的企业这四类拿过“地王”项目的企业受影响比较大，正在面临生与死的抉择，极有可能目前已经面临资金链断裂或债务违约的风险。

中国房地产业协会发布《2016 中国房地产上市公司测评研究报告》显示，房地产行业2015年负债水平保持高位运行，净负债率均值为96.09%，较2014年上升7.23%，创新高。报告称，高企的长期负债水平反映出企业扩张依赖借贷的模式没有明显改善。

某港股上市房企证券中心总经理表示：“现在很多企业都是靠杠杆拿地，拿杠杆开发，净负债率高只能说明企业现在用的杠杆比较高。综合考验企业的财务状况和偿债能力的话，还要看企业的现金流以及现金和短期债务的比例。房地产作为类金融企业，现金流是最关键的。如果现金流不能转动，就意味着被套住了。当然企业在使用杠杆的时候，能驾驭多高的杠杆，就尽量使用多高的杠杆，杠杆超出可控范围，风险自然产生了。”

另外，首创证券研究部发布报告称，当前地王现象主要是流动性宽裕、融资通道畅通的情况下一种恐慌性豪赌，这种未来预期的透支不仅影响当前市场的供需结构，还将对存量项目和新增项目构成揠苗助长的压力。

“下半年，随着货币政策回归稳健本位，楼市政策回归以人为本，而非加杠杆的周期，支持市场继续上涨的条件并不具备时，一些地王的制造者可能要为自己的行为付出代价。”某银行分析师说。

5月30日，国际评级机构标准普尔发布中国房地产业观察报告称，尽管房地产市场强劲复苏，但开发商的财务状况并未改善。那些冲进下一个投资周期的开发商，大举扩张土地储备，而利率下降或不足以抵消地产商债台高筑，信用状况恶化最为严重。

标普已下调中国房地产公司评级，理由是这些公司依赖短期债务，在二三线城市由于住宅供应过剩而面临利润率压力，此外还要面对为土地储备支付高价的风险。

（来源：中房网）

案例 | 金科成人礼：从战略到产品到组织架构的变化

企业 LOGO 的升级，从地产商到服务商的转型，对金科来说不仅仅是物业服务的升级，而是整个宏观微观层面，包括企业战略层面、产品层面、组织结构层面都在发生深刻而全面的变化。

战略层面：

在战略层面，金科正在实现三个层面的转变：一是产品层面，从关注房子（居住）到关注社区（宜居），实现业务重心从5年短周期到65年长周期的转变；二是用户层面，从一次交易到持续消费，实现从客户到住户、到用户、到会员（粉丝）的转变；三是企业层面，从地产开发商逐渐转型为社区综合服务提供商，实现从重资产投资向轻资产运营的转变。

在战略层面，最显著的变化就是，金科产业结构正在发生结构性的变化，从以地产开发为主体的开发商，向多产业、服务导向的综合服务商转变。在金科的产业结构中，传统的地产开发业务所占的比例正在减少，产业结构向“新地产+新能源+新服务”转轨。其基本战略思路已成为：以“地产+社区综合服务”连接用户，打造优质生活方式，做中国一流的“美好生活服务商”。

其中传统的物业管理升级为“社区综合服务商”，通过大会员、大消费、大金融模式，构成完整的价值闭环，实现大数据能力的跃升，并在社区教育、社区健康医疗养老、社区金融等领域进行重度垂直发展。

“以后就是地产加服务，红花配绿叶。”金科股份总裁特别助理方明富表示，“地产未来是金科的主业，服务板块就是绿叶。在保持地产主业发展的情况下，在绿叶板块做大做强。”

产品层面：

中高端产品占半数产品精装化智能化

在新地产方面，金科正在通过绿色、环保、智能的应用，继续做强住宅地产，不断提升人居满意度，调整业务布局和产品结构巩固优势，保证规模和业绩稳步提升，为升级转型提供基础保障。

从产品层面，金科的产品结构正在结合市场的需求而更趋于人性化。

从产品结构来看，正如重庆市工商联主席、金科股份董事长黄红云介绍，金科正在从“731”的结构，即70%刚需产品、20%改善型产品、10%高端产品，向“532”的产品结构转变，即50%是主流产品、30%是改善型产品，而剩下的20%则是高端产品。产品结构正在发生深刻转变，中高端产品正在占据金科住宅产品的半壁江山。

而从产品本身来看，金科未来的产品本身也将强化产品本身的科技价值和附加值。

“产品本身的路径、功能也将发生适应客户需求的变化，科技化、智能化、精装化，将是金科住宅产品方面的战略方向。而精装将涵盖刚需产品和改善型产品。”方明富表示。

企业架构：

从业务管控到战略管控

战略层面的转轨往往也意味着企业架构、人才、团队结构方面的变革。

在提出向“美好生活服务商”转型之后，金科的企业管控结构和人才结构也在随着金科的战略调整迅速进行优化。

“第一个是管控模式的变化。以前金科是业务管控，集团管了很多业务。从去年开始企业结构也在做变化，正在完成从业务管控到战略管控的过渡。”方明富表示。

据方明富介绍，金科正在从之前一个城市一个公司全国八大区域公司的结构，到2015年开始调整为4大区域公司，即华东、华北、中西部和成渝区域公司。

“现在是精集团、强区域。集团层面要业务精、管控精，区域业务要强。”方明富称。

据介绍，在“精集团、强区域”的指导方针下，金科将功能板块更多放在集团，集团层面设置集团战略中心，强化了产品研发板块，强化了对客户的研究，未来趋势、市场的研究；基于地产加服务的战略转型，2016年在集团层面成立了客户服务部，负责服务标准的制定和管理。

而业务板块则下放到区域公司，区域公司成为经营中心和利润中心。

人才结构：

研发和社综大规模引进人才

“精集团强区域，业务下放到区域，有些岗位得到加强，总体的人员数量没有大的调整，但是结构有一些调整。”方明富介绍，“研究板块、市场产品研究方面，人员和薪酬依然稳定。”

金科在过去十八年当中，一个重要的特点是人才以内部培养为主，外部引进为辅。而在向“美好生活服务商”转型战略启动之后，为实现战略的落地，金科开始大规模引进外部人才。

“有一些新兴板块是大量引进外部人员。像社综，基本上很多现在是从其他行业找的中高端的管理人才引进的，这个板块是人才引进比较大的。地产板块相对比较稳定。”方明富介绍。

金科以“员工满意、客户满意、社会满意”为核心理念，正是以为客户创造价值为导向的价值观成就了如今的金科。如今，中国的房地产业正在回归其本质，建筑回归于居住，回归于生活，在存量房时代，人们更多关注于人居生活的体验，而金科在行业内率先将现代人居研究置前，并想到做到，从“美好”、“家”两大层面发力，这不仅顺应市场的发展趋势，更是对“白银时代”行业转型和回归本质的一次极具探索意义的尝试，其在战略层面、产品层面、服务层面、企业管控与人才结构方面的转型经验，也将成为行业的宝贵财富。

（来源：中房网）

深度 | 中国城市化的秘密被他说透了！（深度干货）

50%的地球人，聚集在 1.5%的地球面积上！

很高兴和各位分享一点粗线条的思考。最近我研究城市经济问题，访问了不少城市，发现城市化遭遇“拐弯”——过去的模式现在遇到很大压力，涉及筹资、债务、城市规划、城市管理等等诸多方面。

先来看看“上一程”。改革开放后，中国的要素开始流动了，计划体制下，人是不能随便跑来跑去的，改革开放后很大的变化就是人、财、物都可以大规模地流动。

问题是这种流动带来了什么？我们看到，一到春节大城市就没人了，去年和今年有报道称很多村庄开始堵车，农民工开车回家没地方停车。过了正月十五，大城市又开始“活”过

来了。我们有时候就会想，这样的状态一直会持续下去吗？我们一直就是每年几十亿人次的春运，中国人未来要一直这么过下去吗？

仔细观察这个流动过程会发现，随着时间的推移，在流动当中开始出现集聚，开始有一些人口比较长时间地，也比较稳定地居住在一些地方，其实是从流动转为迁徙。那么，这些人到底会往哪里聚？流动人口最后在国土上会怎么分布？我们不妨看看全球和一些国家已经发生的趋势。

首先我们看到，目前世界的城市人口占总人口的一半，中国现在城镇化率略高于这个数，差不多是同一水平。但是我们可以看到，全世界这一半人所居住的面积是 400 万平方公里的城市，仅占地球表面面积的 1.5%。我刚看到这条资料的时候有点吃惊，一半人所居住的空间占地如此之少，令人印象深刻。

再看美国的情况，约 2.4 亿美国城市人口居住的面积仅占美国国土面积的 3%，却生产了 GDP 的 85%。这条资料也是要引起注意的。当然，美国的发展阶段和我们现在不在一条线上，但是我们在分析问题的时候是可以借鉴一些极端值的。

第三看欧洲的情况，欧洲要比美国分散化一些。巴黎的人口占法国人口的 3.4%，但生产的是经济总量的 24.5%；伦敦人口占英国人口的 12.3%，GDP 达到 20%；布达佩斯占匈牙利人口 18%，GDP 占 35%。

再看我们的邻国日本，国土面积不大，人口很多，山地很多，所以它的集聚度看起来就更加显著。它的三个大的都市圈集中了将近 69% 的总人口，生产了 74% 的 GDP。所谓大东京圈，就是 23 个城区加 10 个独立市，构成东京都，再加 3 个东京湾的县就构成了东京圈。东京圈的国土面积比北京市还小一点。但是它集中了将近 29% 的日本人口，生产了 30% 以上的 GDP。

下面一个数据是发展中国家。圣保罗占巴西人口 10%，GDP 生产了 36%，利马占秘鲁人口的 26.5%，GDP 的 53%；墨西哥城、开罗，开罗是世界银行 2009 年提供的，占国土面积 0.5%，生产了经济总量的 40%。

这些数字、人口、面积给我们思考中国城市化的问题提供了一个参照。流动之后会出现集聚，而长期来看，人口在整个国土面积上分布很不均匀，一些被叫做“城市”的地方，占地面积不大，却集中了很高比例的人口与经济活动。

好大喜功摊大饼！中国气派的“城市病”

我们是一个长久的农业文明，在传统农业下，老乡拉一条牛种地，那是走不远的，所以村庄靠近土地，是一种很发散的居住生活模式。工业化以后，特别是发明了电，在交通上开始有铁路，再加上通讯革命，经济和人口的集聚程度就有增无减。

不妨看看最尖端的两个例子，人类究竟可以聚到一个什么程度？大家看：东京不过占日本 3.4% 的国土，却集聚了 28% 的总人口，2010 年东京的人均 GDP 7.2 万美元，高出全国平均值 67%。美国曼哈顿岛，晚上在那里的居民大概是每平方公里 2.7 万人，历史上最高数据是

3.1 万人，白天还会有大量人口进去上班、旅游、观光、购物，那些人口叫白天人口，我们再看看曼哈顿一平方公里的经济活动，相当于 16 亿美元的 GDP。

2014 年 1 月份我在纽约走了很多街，对它的密度有了新的理解。我从下曼哈顿一直到哥伦比亚大学大概二百几十条街，纵向大概八到九条大道，街和街之间我大概走一分钟，道与道之间大概走两到三分钟，这样看纽约的街区是非常密的，街区切得小小的。我今年路过，特别注意数了马路有多宽，一般的街也就是 10 步、12 步、15 步，很宽的大街 24 步，大道也就是 20 多步宽。对照我们国内，我走过的不少城市，特别那些空荡荡的新区，马路宽 70 步，且横竖都是 70 步。我们不一定从中马上得出什么结论，但至少纳入思考，什么情况下把街修那么宽，什么情况下可以把街修得窄窄的？后果究竟市什么？

城市专家提供了一个参数，什么叫宜居城市？住在那里觉得非常便利，一平方公里如果有 100 到 120 个街口，这样的城市非常宜居。因为它非常便利，马路小小的，但是路网非常密，商业、服务设施可以到处分布。纽约这种街区，就是 1 平方公里 120 个路口甚至还要多。

西班牙巴塞罗那

欧洲的城市，我去过巴塞罗那，也有 120 个路口，虽然不像下曼哈顿那样楼那么高，但是楼很密。它的街区都是由 130 米左右见方组成，一个城市有几百个方块街区。上海的浦西也是一平方公里很多街口的。但这些年来，的确也修了不少大而无当的城市，气派不小，就是密度不足，一平方公里仅仅就是十几个路口而已。这样的架构，没人时空空荡荡，一旦人口集聚，立马拥堵。所以我们不要一见拥堵就断言城市已经过密了。其实不一定，可能是密度不够——路网不够密，马路修得再宽，毛细血管不发达，人流、车流都无从疏散。不少城市大马路一堵一两公里，连一个岔口也没有，除非弃车而逃。所以，要防止误诊，不要一见拥堵就以为是密度过高的结果。

日本民营企业家和六本木的启迪

东京是一个现代大都会，但东京不是哪里都现代，1986 年前后，东京的一些街区看上去也是陈旧、乱糟糟的。东京没有采取全城大拆大建，而是在某些点位上进行城市更新，一小块一小块来，然后累积出的一小块一小块地，叫“都更”——都市更新。五年一看、十年一看，这里就发生了变化，这个街区就是很有名的六本木。

当时有一个民营企业家对城市改造有意愿，他想在街区修建充满魅力的文化都市，建一个立体城市花园。日本是土地私有制，这块地面积上有 400 个土地所有者，为了说服这 400 个人，这位企业家花了 14 年时间和他们沟通。他领着他的队伍每天去给土地所有者深度鞠躬，讨论这个街区要不要改造，最后约定将来开发的收益可以在某种程度上由原来的业主享有。接下来他们还要跟东京都的城市规划部门协调，因为他的构想和原来的城市规划不一致。

从这个企业家提出构想，用了 14 年的努力再加上 3 年的开发时间，到 2003 年的时候，六本木就开发出来了，最高的楼是一个高层建筑，上面可以俯瞰整个东京，底楼设计有花园

和小桥流水还有住宅。这里有 800 户人家、2000 人口住在这块土地上，这就是错落有致的商业文化。

这个楼我们去过的人都会印象深刻，因为这块地并不是一个天然的土地，而是架在高速公路上的人造地基，有 3400 平方米的面积。因为日本道路法规定，公共道路上空是不能有上盖建筑的。他们和规划当局做了很多沟通，最终说服了规划当局对法律做出了新的解释，当然，增加的这块空间还是属于东京市民，属于公共空间。

这个大楼还有一个演艺中心，这也是我下面要讨论的，为什么我们现在演出剧市场上不来？如果我们下了班再看演出，坐什么车去、怎么下来、怎么停车都是问题，无疑看演出的需求量就下去了。再看这个建筑，它把很多演艺场所放在地铁车站上，人们出了地铁站就可以看戏，里面有很多不同种类的演艺场所。更了不起的是演艺厅楼顶还有一个空中立体城市花园，花园中间还有一块水稻田，因为他们认为水稻是文化的根儿，所以每年水稻成熟之际，这位企业家都会领着住地的小孩子们割水稻。

这个项目改造了 17 年。它在城市中心离皇宫不太远的地方形成了一个交通枢纽，完成了城市更新计划，变成了东京的一个新地标。

现在每年有 4000 万人到这块 11.2 公顷的土地上访问、参观、购物、看演出，形成了一种新的城市形态。现在大概平均一天 10 万人，周末会有 20 万人到 50 万人，这成了东京的一个景观。而这块地的面积是多少？不到 10 万平方米，建筑面积是 76 万平方米。听起来容积率非常高，可是现场去过的朋友都知道，它不会让人有压迫感，而是把疏密处理地很好，表明人类在城市建设方面其实是有很多发展空间的。

我和杜平 2010 年访问东京的时候看到，受六本木改造成功的影响，这里也进行了都市改造，叫做“都心”，就是城市中心地区的改造，跟我们这里上一程的城市规划路线是相反的。我们是不断地往大摊、往外扩，一个新区一下子就跳出去 30 公里，最后兜来兜去再往回走，增加城市中心地带的活力。

我们今年再去看到，这里已经出了 23 区，是其中一个独立市，叫做吉祥寺。这个地段是很好的，因为有看樱花的公园，原来是皇家公园，后来向平民开放，周边的地产也非常具有吸引力，价格非常高。日本房产泡沫破灭以后，其他地方的房价下去了，而这个地方的房价还是稳升，要排号才能买到这里的房子。它的经验是什么？就是把很多城市设施和车站紧紧拢到一起，一条是日本很有名的日铁，还有一条就是八王子铁路公司。

我们的铁路包括高铁，很多车站都是远离城外，不在城里。我们是条块分割，铁路是铁路，城市是城市，国务院给钱就给你修里程，给你报有多少客流量。这个没有什么错，所以车站修得远，因为地价便宜，不会修到城市中间来。因此对坐交通的人来说，“北京到天津是 29 分钟”实际上是指北京南站到天津东站 29 分钟，而不是北京到天津 29 分钟。我们的铁路没有修到城市当中去，没有把铁路的利益和城市的利益拢到一起，而日铁是拢到一起的。

它的铁路是两边打通的，不影响城市的活力。他们也有一个理论叫“车站城市理论”，就是通过有轨交通来集散城市的人口，增强城市的承载力，增加居民的便利性。

改变思路！密度！密度！密度！

下一程的城市化要换一个维度思考，城市密度很重要。无论大中小城市，我们是不是在已有的技术管理水平下达到了合理的密度。密度之所以重要，我认为有以下四点原因：

第一，密度够，分工就发达。我有过十年上山下乡的经历，农村没有卖早点的，因为需求不够；反观北京和上海这样的大城市，早点就是大产业。所以需求聚起来，分工才能细。如果你到村庄里说给我剪剪手指甲，这是一个很粗鲁的要求，这种“奇怪”的要求只有在人口集聚的地方才有。至于分工，政治经济学鼻祖亚当·斯密提出分工生产率，生产率提高是收入提高的根源。

第二，聚到一起，信息成本就降低了。为什么城里人说消息灵通？因为人们聚集到一起，信息可以免费分享。越是发散，信息传输成本越高，就会阻碍信息的流通。相反，聚到一起，信息成本降低，基础设施建设的成本也降低。

第三，现在经济增长越来越多地依靠知识驱动，所以要研究知识是怎么生产出来的，当然要一批有头脑的人，但还不够，优秀的头脑如果是孤零零的，很难有效的进行知识生产。不同的有头脑的人密集地凑到一起，互相碰撞，互相激发，所有科学中心、研究中心都离不开这一条。一分散，很多思想激发就消失了，这一点也是支撑集聚的理由。

最后，特别是新兴市场国家、发展中国家，往往是先把首都建设好。所以，很多福利往首都、大城市和“面子工程”倾斜，这也会把人吸引过来。除了集聚带来的正常利益之外，现在还有城市偏向带来的集聚效果。所以，现在新兴市场国家的首都规模基本上都比老牌大都市大。

从微观角度来看，人往高处走，城市收入高，没有其他太复杂的道理。让人们移动，开始时可能因为不懂所以害怕，但这些都慢慢可以慢慢克服。一旦克服障碍，哪里收入高，人就会往哪里去。现在，城乡收入差有三倍，人怎么会不行动呢？我移过去收入就高，至少能获得更多机会。所以，这也支持了我们对密度维度的理解。

上海的中心城区，让人印象深刻

我从纽约、日本回来在国内做调查，国内到底是什么情况？论城市，密度高的地方是深圳，因为深圳只有 2000 平方公里，所以它每平方公里的 GDP 是 4 亿多人民币（前年算得），对比曼哈顿 16 亿美元，香港、新加坡的 4、5 亿美元，还是低不少，但比很多城市高。心有不甘，再到城市里面去找，发现中国城市概念跟国际城市概念不完全相同。我们的城市都是有城有乡的，如上海，6000 多平方公里，是当年把江苏 10 个县一笔划给上海的结果。如果到“老上海”调查，我找到一个最小的区——静安区，仅占整个上海面积的千分之一，只有 7.62 平方公里，但住了 29.61 万居民，每平方公里是 3.2 万夜间人口。静安区 2014 年的 GDP 是 660 亿人民币，每平方公里 14 亿美元。

去过上海的人都知道，静安区是上海公认管理比较好的一个区，7.62 平方公里一半是商业区，一半是居民区，一平方公里晚上人口其实是 6 万人，但是看那个社区、街道，管理得井井有条。

此外，大城市中间有很多小地方，如果稍加改造，它会大大增加承载和活力。静安寺是一个千年古刹，它与一家大型商场之间，隔有一条狭长的巷道，也就十几米宽，1000 多米长，原来多少年就是封闭着，谁也不能通行，更不能利用。后来把它打通，两边开发成小商铺，现在成了一条时尚步行街，市民可以通行购物，变成很有人气。这个例子告诉我们，我们的城市市中心有很多地方是不通、不畅的，有很多潜力远远没有挖出来，我们的城市里有很多是断头路，各自为政的封闭空间，城市的脉络没有通透，这样就使城市的拥堵问题变得更加严重。

不要以为密度高了一定乱，不一定，经验证明，城市的合理加密可能更加有序，这取决于我们的观念、知识和管理能力。

是不是只有大城市才有密度问题？其实，小城市、小城镇也有密度问题。

我听说日本有很多 5 万人、10 万人的小城就叫市，而我们很多镇都是 100 万人，这是我们的行政体制和城市发展中另一个需要研究的课题。我这次专门到日本看小城市，访问了富山市。研究的课题很有意思，老龄化。

如果人口绝对数在减少，怎么让这种城市有活力？我们就访问了这些城市的市长，他们把这叫“紧凑型城市”。为什么紧凑呢？因为原来人口多，城市面积比较大，现在遇上老龄化，人如果再不出来，这个城市就显得死气沉沉。怎么让它有活力？他们就提出“紧凑”概念。往哪儿凑？他们的方案很有意思，先投资修建城市的一条路面电车。为什么叫“路面电车”？因为这个车非常矮，老人抬腿就能上去，不用坐地铁，不用爬上爬下。路面电车把主要的住宅区和商业文化设施都连上了。这个投资中，政府出了哪部分钱？就出了修建轨道的钱和车辆开发的钱，剩下的项目就招标，哪家公司来营运城市路面电车系统，就来买。然后动员公司捐一个车站，公司 LOGO 和名号可以展示在车站。最后还动员市民捐椅子，上面有铜牌刻着捐献者的名字。现在，这条路面电车已经修成十几公里的纵线和 17 公里的环线。

怎样才能激活城市？他们以车站和车站为节点，用各种政策吸引老人住到车站线周围 500 米的地方来，这样老人就很容易出行。我问，这对财政有什么好处？市长的回答也很有意思，说他们委托大学做了研究，老人家一天走 1000 步，医疗费用就下降。日本的很多老人是有购买力的，他们走出家门，消费就火了。

我访问过国内很多城市，这些年修大发了，要把所有的街区都用公共服务支撑起来，下一程是支撑不了的，所以能不能适当地凑到一个小范围内提供公共服务，把那一块的生活质量提高，然后再往外扩？因为我们还没有到老龄化那么严重的程度。

“城市化下一程”，需要“城市事业家”

如果说上一程的城市化是比谁的城市摊得大、建了不少有地标性的建筑，那么下一程就要比比城市里有什么样的生活质量，有没有活跃的经济、文化、技术活动，这些活动也是国民经济和城市生活质量很重要的一个方面。

下一步的城市化很可能是从“扩、扩、扩”变成内源型的、紧凑型的，不能只从尺度看城市，更要从密度看城市。我理解的城市，它应该是由密度定义的，城市和农村的差别不在于大或小，而在于密集还是稀疏。所以评价城市化的好坏不光要问大小，还要问够不够密，要终止单纯“摊大饼”。紧凑城市的概念已经写进了城市发展规划当中了，问题是怎么在城市化过程中落实。

城市化的下一程除了要进一步改革征地制度，还要把城市经营、城市活动的很多体制激活，让民间、社会上、很多有这方面才能的城市事业家更好地发挥作用，共同把我们的城市化推到更健康的发展阶段。

（来源：中房研究院）

国企改革

五矿中冶“成婚”整合后试点国投模式

同为世界 500 强的中冶集团整体并入中国五矿，创下了史无前例的央企合并案例。

6 月 2 日，《每日经济新闻》记者从中国五矿获悉，中国五矿与中冶集团重组大会当日在北京召开，这被中国五矿称为此次重组整合迈出的关键实质性一步。新华社援引中国五矿方面的消息称，新组建的中国五矿将开展国有资本投资公司的国企改革试点。

继去年 12 月 8 日国务院国资委正式宣布两者战略重组消息后，这两家巨无霸央企的合并一直颇受各方关注。不过，记者从内部人士处了解到，除中冶集团董事长国文清身兼中国五矿总经理外，目前双方在重组上并无太多实质性措施。

值得一提的是，重组后的五矿将以超 7000 亿元的资产规模力压国际三大矿业集团。《每日经济新闻》记者从中国五矿获悉，在重组大会上，中国五矿总经理、中冶集团董事长国文清对两家企业的管理团队提出要求，“本着先易后难、审慎果断的原则，优化业务布局，在重点领域推进业务协同与整合”。

同时，中国五矿还强调，中国中冶（601618，SH）作为上市公司的独立性和完整性不会受到影响，现有组织架构和管理体制会保持稳定。据去年公布的重组方案，五矿、中冶将在 2016 年内完成战略和管理体系融合。

试点国有资本投资公司

6 月 2 日下午，中国五矿主导的一场颇为低调的发布会在北京举行。据新华社报道，国务院国资委主任肖亚庆亲临重组大会宣布，新组建的中国五矿已纳入国有企业改革试点。中国五矿有关人士透露，中国五矿将开展的改革试点是国有资本投资公司试点。

实际上，早在去年，中国五矿总会计师沈翎曾向媒体透露，未来央企的发展方向是成为国有资本投资公司或者国有资本运营公司，集团层面投资控股或者参股相应的业务板块，做强做优相应业务，视业务需要并购重组相关业务或者公司。

值得一提的是，《每日经济新闻》记者注意到，中国五矿董事长何文波在昨日的重组大会上强调，“五矿要形成独特的商业模式与核心竞争力，打造世界一流金属矿产企业集团。”

记者梳理发现，目前中国五矿旗下有七家上市公司，但装入的资产尚未过半；与此同时，中冶集团 97% 的资产已装入了中国中冶这一上市平台，还有部分资产放在锌业股份（000751，SZ）。也就是说，两大集团重组之后，新中国五矿将拥有九个上市平台，可以放置不同业务板块。

中国五矿方面透露，重组整合后的新的中国五矿将重点在以下五个方面发力，即加快境外铜、锌、镍等国内紧缺资源供应基地建设，充分发挥“走出去”领军作用；通过全产业链

系统整合与集成服务提升，打造世界第一冶金建设运营服务企业；积极推动优势金属资源整合与保护性开发，致力于突破下游材料领域核心关键技术与共性基础性技术；充分发展现代物流、电子商务、金融服务等生产性服务，强化全球资源配置与市场运作能力；发挥全牌照金融服务优势，在金融资本领域打造行业领先的金融服务和产融结合平台。

值得注意的是，重组后的中国五矿资产规模将超过 7000 亿元，2015 年合计营业收入超过 4300 亿元，体量超过必和必拓、力拓、淡水河谷三大矿业巨头。

内部人士：股权变更已完成

虽然中国五矿方面宣布，重组整合迈出了关键实质性一步，但据《每日经济新闻》记者了解，起码从公开资料来看，这两家涉及资产 7000 亿元的央企，其重组整合的实质突破可能仍有限。

按照重组方案，中冶集团将整体并入中国五矿内部成为下属公司，但中国中冶于 3 月 30 日公布的 2015 年年报显示，相关产权变更工作尚未完成。记者查阅工商总局全国企业信用信息公示系统得知，与中国五矿相同，中冶集团唯一股东为国务院。不过，中冶集团内部人士向记者表示，其公司内部公告显示目前股权变更已完成。

在人事安排上，除 5 月 9 日中国五矿在官网上公布，中冶集团董事长国文清兼任中国五矿董事、总经理、党组副书记外，其他高级管理人员变动仍未见公布。

反观中国外运长航集团的股权整体无偿划转，招商局集团董事长李建红就特别强调人才融合，表示在全球管理层选拔中会对中外运长航集团的干部优先使用，充实招商局集团高管队伍。

按照去年的重组方案，中冶集团与中国五矿双方一致决定将重组分三步走：第一阶段，在 2016 年内完成战略和管理体系上的融合；第二阶段，企业业务的融合则在重组第二年进行；最后一个阶段，进行双方业务分类和细致的管控等内容的深度融合。

中国中冶总裁张兆祥曾公开表示，预计整个重组方案完成需要两到三年时间。

（来源：每日财经新闻）

整合与退出国企改革抓手何在

积极发展混合所有制经济是近年来被广泛提及的一个改革方向，十八届三中全会《关于全面深化改革若干重大问题的决定》就曾对此有所明确。不仅如此，该《决定》还强调，国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合的混合所有制经济，是基本经济制度的重要实现形式。

去年，中央又下发《关于深化国有企业改革的指导意见》，要求分类推进国有企业改革，并完善国有资产管理体制等。

那么，新一轮国企改革的重点究竟在何处？

分类发展

作为国企改革专家，周放生在前述论坛上直言，相比上一轮改革，本轮国企改革阻力大、敏感性强。不过他强调，当前最简单最有效的办法为分红权改革。

其实，这并非周放生第一次谈及分红权改革。去年，他就曾撰文称，分红权改革不动存量，只动增量，不涉及流失问题，利于调动积极性，利于达成共识，可以在各类企业普遍适用。“关键是要想明白，不鼓励改革，什么问题也解决不了。”他说。

尽管国企改革面临的问题比以往更复杂，但也最为市场期待。相较而言，本轮国企改革的核心不仅包括国企内部的改革，更重要的是改革国有资产管理体制。

改革常常都是问题导向的，国企改革也不例外。

此前，《关于深化国有企业改革的指导意见》（下称：《指导意见》）对于国有企业所存在的问题就有所明确，比如一些企业市场主体地位尚未真正确立，现代企业制度还不健全，国有资产监管体制有待完善，国有资本运行效率需进一步提高；一些企业管理混乱，内部人控制、利益输送、国有资产流失等问题突出。

面对众多隶属不同领域的国企，《指导意见》提出了分类改革的思路。根据国有资本的战略定位和发展目标，结合不同国有企业在经济社会发展中的作用、现状和发展需要，将国有企业分为商业类和公益类。通过界定功能、划分类别，实行分类改革、分类发展、分类监管、分类定责、分类考核，提高改革的针对性、监管的有效性、考核评价的科学性，推动国有企业同市场经济深度融合。

以公益类国企为例，按照现行政策，这类企业可以采取国有独资形式，具备条件的也可以推行投资主体多元化，还可以通过购买服务、特许经营、委托代理等方式，鼓励非国有企业参与经营。对公益类国有企业，重点考核成本控制、产品服务质量、营运效率和保障能力，根据企业不同特点有区别地考核经营业绩指标和国有资产保值增值情况，考核中要引入社会评价。而此类企业主要以保障民生、服务社会、提供公共产品和服务为主要目标。

国资委“权限”

从管企业到管资本是本轮国企改革所呈现的重要思路。而这集中表现在完善国有资产管理体制上。《指导意见》要求，国有资产监管机构要准确把握依法履行出资人职责的定位，科学界定国有资产出资人监管的边界，建立监管权力清单和责任清单，实现以管企业为主向以管资本为主的转变。

长城证券研究所一位宏观研究员表示，改革的最初十几年主要是在“企业运行层次”上做文章，而近期的改革主要在“资产管理层面”和“治理结构层面”展开。在其看来，国企改革的现阶段，核心问题是国企的整合与退出问题。国资委对国有资产的监督和管理起主导地位，而大国资的发展能更为有效地促进国有经济的战略性调整和改组。

按照目前官方的改革思路，要以管资本为主改革国有资本授权经营体制，比如改组组建国有资本投资、运营公司，探索有效的运营模式，通过开展投资融资、产业培育、资本整合，

推动产业集聚和转型升级，优化国有资本布局结构；通过股权运作、价值管理、有序进退，促进国有资本合理流动，实现保值增值。国有资本投资、运营公司作为国有资本市场化运作的专业平台，依法自主开展国有资本运作，对所投资企业行使股东职责，按照责权对应原则切实承担起国有资产保值增值责任。开展政府直接授权国有资本投资、运营公司履行出资人职责的试点。

至于重点，有学者表示这主要体现在三个层面：首先是构建“国资委-国有资本运营和投资公司-国有企业”三层次管理架构，构建国资流动平台，将国资委对国有企业的监管职能和股东职能分开，由管企业变为国资监管者；其次是改革国有企业治理体制，即真正落实现代企业制度和公司治理层面上的混合所有制；最后是作为配套人事制度方面的董事会三项试点以及后续的市值管理，建立起完善的激励约束机制。在其看来，混合所有制将首先从竞争类国企开始，而实现形式包括改制重组、资产证券化、员工持股计划、引入战略投资者、设立基金、项目导入等。

（来源：新金融观察）

京津冀协同发展

京津冀协同发展：强化副中心职能

经过中央、地方等各级政府的披露，京津冀协同发展的整体思路正在浮出水面。

5月27日，习近平总书记主持召开中共中央政治局会议，研究部署规划建设北京城市副中心和进一步推动京津冀协同发展有关工作。其中明确将建设北京城市副中心和推动京津冀协同发展视为一体，等同对待。

专家认为，这一调整，既意味着“副中心”作用将得到进一步强化，也说明副中心建设和京津冀协同发展等政策进入细化阶段。据了解，未来这些政策或将有实质性的进展。

“副中心”作用更加强化

5月27日下午，北京市通州区实行京籍人口落户临时性限制措施。即便是北京户籍居民，满足非投靠直系亲属、拥有多套房而不在通州实际居住、购买通州商业、办公等非住宅等条件的，一律不予落户。

此前的5月5日，通州区发文，对商务型公寓和商业、办公项目实施限购。更早之前的2015年8月，通州对住宅实施限购。

这一切动作的大背景，就是在去年7月，通州区被定位为北京的“副中心”。

正当外界习惯于将这些事件孤立看待的时候，5月27日，习近平总书记主持召开中共中央政治局会议，研究部署规划建设北京城市副中心和进一步推动京津冀协同发展有关工作。其中明确指出，建设北京城市副中心，不仅是调整北京空间格局、治理大城市病、拓展发展新空间的需要，也是推动京津冀协同发展、探索人口经济密集地区优化开发模式的需要。

上述会议首次将建设北京城市副中心和推动京津冀协同发展视为一体，赋予城市副中心建设以更多的内涵，体现出一种更高的视角。

国土资源部某专家向21世纪经济报道记者表示，“副中心”所承担的职能将会更重。不仅负责北京市的行政、经济、文化等核心职能，而且还将构成京津冀协同发展的核心，其在各方面的辐射和带动作用都将强化。近期通州推行的一系列政策措施，即是为这种定位腾出空间。

他认为，从功能划分上看，首都的四大核心功能将主要集中在北京的中心区，未来或划定一定的区域作为其管辖范围。且在北京市的“十三五规划纲要”中都已明确了落地的区域。

而清华研究院城市策划研究所副所长彭剑波向21世纪经济报道记者表示，这两者本身就是有机的整体，因为首都功能的疏解，本身就是协同的概念。不仅有助于解决北京的大城市病，而且对河北、天津等地也提供了发展机会。

有分析认为，这一概念与个别国家的设置有类似之处，如华盛顿和堪培拉，即是在一个特定区域内设置的，由中央政府特殊管辖的区域。

不过，彭剑波指出，二者有着很多不同之处，并不能完全等同视之。他表示，前两者的定位是单一导向，首都的功能被严格限定为“政治中心”，甚少附带其它的功能。而根据我国的首都功能定位，需要具备全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心等四大核心功能。

政策进入细化阶段

“副中心”职能的强化和非首都功能疏解相辅相成，“副中心”的定位和首都的定位都将会更加清晰。

对于“非首都功能”的疏解，发改委曾提出过“几个一批”的概念，包括“一批制造业”、“一批城区批发市场”、“一批教育功能”、“一批医疗卫生功能”、“一批行政事业单位”。其中的“一批教育功能”指疏解一些院校，“一批医疗卫生功能”，则指中心城区不再新增综合性医院。

在这些功能方面，北京市核心区与非核心区，北京与周边区域都有着明显的差别。

彭剑波则依据疏解的路径，指出京津冀一体化的三条发展轴。其一为，北京向东到通州，然后到廊坊市的“北三县”，再到天津。其二为，由中关村的研发，到CBD金融，到亦庄的高端制造，到廊坊的产业配套，再到天津港。其三为，从北京往南到第二机场，再到固安，最后到京开高速沿线的其它区域。

然而，该项行动之所以上升到中央政治局会议的高度，还因为在实际操作过程中的复杂性。

美国龙安建筑规划设计顾问公司行政总裁、前纽约市规划局委员饶及人(微博博客)认为，非首都功能疏解的过程可能较为漫长。除就业、学校、医疗等基本生活配套外，还应当有更为成熟的社区，和更为优良的环境。这样才能引导人口的自发流动，而非强迫式集中。

彭剑波也指出，北京已形成一个巨型人口城市的规模。结合世界其它大城市的发展史，要实现千万级人口的疏解，并构建生产、生活、生态的有机平衡，至少需要十年以上的时间。

“就现阶段来看，北京和周边区域之间，各方面都存在巨大差异。因此实际操作不会太顺利。”彭剑波说。

这也意味着，未来建设城市“副中心”、推动京津冀协同发展方面的动作将趋于细化。

上述国土部专家亦指出，未来一段时间，京津冀协同工作小组将可能出台实质性的动作。京津冀三地，以及纳入辐射范围的山东德州之间，将有更多的政策互动，并可能推出相关的细化政策。

（来源：21 世纪经济报道）

学习园地

李稻葵：未来 10 年中国经济的三大特点、风险和机遇

1 中国经济未来十年的三个发展特点

中国经济未来十年有什么样的发展特点呢？

我认为最有可能的大概率事件是，恐怕未来十年增长的格局是前低后高，这是第一个判断。

为什么说前低后高？这个判断的基础是，我认为今天中国经济运行的速度是低于经济增长潜力的，就像在高速公路上行驶，实际速度低于设计速度，这个判断非常重要。为什么这么说呢？我有三个根据或原因。

第一个根据是国际环境。全球经济只有英国和美国的增长达到了它的增长潜力，美国是 2.5%，英国 2.0%；其他国家都是低于设计时速的，几乎没有例外，比如说欧洲 1.7%，日本 0.7%；而新兴市场国家除了印度和中国之外，大半的国家举步维艰，俄罗斯是-3%，巴西是-3%，南非也是-3%，还伴随着高通胀。这是我判断的第一个根据。

第二个原因是债务。目前中国经济正在处理历史上遗留下的一些难题，比如说我们目前的企业债务不仅达到了国内历史最高水平，在国际上也是非常高的，企业负债率和负债总规模占 GDP 的 150%，在全球各个国家中名列前茅。虽然这并不等于说我们会进入经济衰退或金融危机，但这个问题必须解决，这就需要短期内降低增长速度。

第三个基本原因是增长点。为什么说中国的经济增速低于潜力，因为现在还没有完全打造出新的增长点。城镇化刚刚破题，还不知道怎样才能进入到快速轨道。

这一系列原因，让我判断中国经济目前是低于增长潜力在运行。既然如此，未来一定会逐步回到增长潜力甚至更高一点。因此，我个人对中国经济未来十年的判断是前低后高。中国经济还能怎么高呢？我认为中国经济的增长潜力应该不止目前的 6.7%。

根据我们研究的最基本结论，在一个经济体已经达到市场经济起飞的前提下，判断它的增长潜力和增长速度，增长潜力的最大不确定因素是这个经济体和世界上最发达经济体的差距，也就是人均 GDP 的差距。中国目前的人均 GDP 不到八千美元，按照购买力评价是美国人的五分之一，这意味着我们有大量的企业在学习，比如说保险业到资产管理，从商业模式到运营模式、管理模式到技术的引进，方方面面都有巨大的赶超空间。我们为什么说中国经济仍然有很好的增长潜力，这就是最根本的根据。

中国经济是大国经济，赶超起来非常慢，这句话有一定道理。但不要忘记，正因为是大国经济，所以我们内部市场的潜力还没有完全发挥出来。比如说安徽省紧邻江苏，可是安徽的人均收入水平只是江苏省的一半，江苏省人均收入水平是全国最高的，但安徽省是全国倒

数第六，和江西、广西排在一块儿。这个例子告诉我们，大国经济内部市场的潜力非常巨大，如果好好挖掘这些潜力，就能够把大国增长优势发挥出来。只要通过艰苦的努力，改革调整到位，我们的增长速度在未来十年后半部分应该还能够上来一点。

第二个判断是，中国经济未来十年的结构将发生翻天覆地的变化。理由如下：

第一个理由是，我们的劳动力成本已经非常高，远超过我们的邻国越南等国家。过去七八年，我们的劳动力成本大幅度提高，劳动力工资增长远高于名义 GDP，劳动成本的变化将引发一系列的经济结构的变化。

第二个理由是，今天的百姓需求也在改变，已经超越了基本的温饱。大概在五六年前，宝马在中国市场的销量超过了美国，而今天奔驰、宝马、凯迪拉克也都如此。这表示在中国市场上，中高端购买力人群的数量已经超过了美国，凯迪拉克甚至有 60% 的市场在中国。中国内地有相当大的消费群体，他们的要求很高，要求高质量的产品，其中有一部分人在满足温饱以后还需要更好的金融服务、保险服务，这就是需求的改变。

劳动力成本的改变和需求的改变会引发一系列的改变，我称之为“静悄悄的革命”。

比如，这两年金融业的发展远远超过我们的实体经济，有人讲是泡沫，我不同意。金融业的确给百姓生活带来了变化，包括保险业。去年金融业的附加值已经占 GDP 的大约 10%，在 9.6% 左右，去年金融业的附加值的增速是 15.9%，这还是在下半年股市出现巨幅波动的前提下，否则增幅会更高。如果没有金融界的贡献，去年中国经济增长速度仅仅是 6.2%。

再举两个例子，由于成本的变化，我们的产业也发生了变化。

过去大城市周围可以容忍炼钢炼铁，因为那时候穷，老百姓生活水平低，对空气质量要求比较低。而现在，每天出门前不仅看温度还看 PM2.5，大家不能容忍大城市周边再搞重化工业。

过去在内地挖矿、炼钢、炼铁，现在转变成买铁、买煤，在沿海进行重工业、化工业，根本原因是劳动力成本提高了，我们突然发现买煤比自己挖煤合适，与在鞍山挖的铁矿石相比，从国外运来的铁矿石又便宜又好，还发现在沿海一带用从德国进口的最好的炼钢机器产生的污染比我们内部交通的扬尘还低。

这就是劳动力成本的提高到生活水平的提高带来的经济结构的变化，我称之为“静悄悄的革命”。越来越多农民工和农村没关系了，工资上去了，那生产结构必须改变，工厂必须重新布局，这就是结构带来的重大改变。

第三个判断是，未来十年中国经济大格局的变化是增长动力的转换。

过去二三十年的发展中，头十年是靠耐用消费品带来了投资企业生产能力扩张的热潮，如电冰箱和彩电等；第二轮是靠住房和汽车。在未来十年，住房和汽车也还会是一个增长点，但是它的重任和作用远远低于过去十年。

未来十年还是要回到根本之根本，我认为是两条：第一，需求在变、生产成本在变，一定会让越来越多的百姓要进城生活，这是老百姓自发地改善个人生活的动力；第二，农民工

和农民已经没有关系了，大家都进城了，那么就必须改变生产结构，这就是两个最基本的增长动力的改变。

具体说来，中国经济未来十年将会有三个新增长点：

第一个是消费。从 2007 年起，消费占 GDP 的比重逐年提高，每年上升 1%，官方统计是 38%。但通过计算，我们发现消费占 GDP 的 46%，而且每年上升，到 2020 年消费一定能够占据 GDP 的半壁江山。现在所有和生产相关的产业，你看水泥、钢铁、炼油，都不太乐观；但和居民消费相关的行业，一般利益都会增多，比如旅游、餐饮、酒店、养老、医疗都还有增长空间，这是第一个新增长点。

第二个是产业的升级改造。过去是在内地炼钢铁，现在都在沿海；过去是到内地挖煤，以后都是进口煤。假如每年改造一个亿的钢铁生产能力，就能拉动约 11.8% 的 GDP。短期内，政府应该做的事情是消灭过剩产能，把钢铁价格抬上来，政府加强环保要求，就自然有人到沿海投资。

第三个是城镇化带来的基础建设投资。我有一个观察，我们的大部分百姓家里条件不错了，住房面积也不小了，私家车也挺好了，但是出门环境脏兮兮的，空气质量也不好，这说明公共设施建设还比较差，还有优化的空间。

1 中国经济未来十年的三大风险

以上讲了中国未来十年经济的新格局的改变，那么有没有风险呢？就像人随时随地都面临各种病菌入侵的风险一样，中国经济也会有风险。有什么风险？

第一大风险是金融危机的风险。

中国经济现在是高储蓄的国家，我们的储蓄占 GDP 的 38%。过去 20 年、30 年中，储蓄靠什么转到投资领域呢？靠老百姓之间的非正规借贷，我称之为国内非中介的非正式投资。而现在情况不一样了，现在越来越多的投资要通过中介机构来进行，比如说资产管理公司、银行、交易所，这个比例越来越高。

这么多储蓄要经过中介渠道进入投资者，中间就容易发生很多判断失误，比如说这个钱借错了，借给了不好的项目。判断失误往往是系统性的，但是每个人投资的决策都受到了周边环境的影响，在相同的环境下，错误的投资可能会产生共鸣，这种情况一旦在短期内集中发生就会影响金融资产的价格，再反过来影响金融机构的健康程度。

通过中介机构的投资，和传统的、我称之为通过非中介机构的投资完全不一样。非中介机构投资是自由恋爱、自由婚姻，而现在是全经济范围内的互相影响，你中有我、我中有你，这是中国经济的金融风险。

这个风险通过什么放大呢？通过国际放大。中国的货币存量远远是世界第一，我们货币存量是 20 万亿美元，如果我们自己对未来的形势有憧憬的话，这 20 万亿美元的每一分钱都可能想出国。由于金融风险始终存在，未来二十年我不期待我们的资本账户会完全打开。未来十年，我们恰恰需要出国投资，但是这个出国投资一定会在仔细掌控全局的情况下进行。

第二大风险是来自国际的风险。

具体说来是什么？现在我们已经习惯于在国际上有一个老大，有一个警察，他来维持秩序，不管这个秩序是好是坏。这个老大累了，力不从心了，这一轮的竞选非常明显，美国百姓已经厌恶了到国际上到处干预。美国军费现在大幅度下降，只占美国 GDP 的 4%，这说明美国人不想出去干预了，想积极工作了。人家说了 TPP 会对中国产生新的压迫、新的压制，TPP 不太可能搞成了，TPP 包括大负债的资产，这个资产不可能出现了，国会现在最大的结果是不可能投票通过 TPP，一旦这个国会通过 TPP 的话，在其他时代不可能过去。

所以未来若干年我们面临的形势是，中国人必须在中东、必须在非洲、必须在拉美自己去“讨债”。我们借给别人四千亿美元的债，是世界最大的债权国。政府比我们跑得快，四千亿美元。所以美国人不管了，靠我们讨债。局部发生一些通缩的反馈，反馈到国内会产生影响。这个也是国际风险。

所以想提醒决策者们，提醒百姓，国际问题上不可操之过急，不要过分担心美国在南海挑衅——那是他最后的挣扎，就是逗你玩，已经没有什么实力，不可能再在国际上搞什么事情了。我们要担心的是不要操之过急，而是要等一个地方投资成熟以后再投资另一个地方，不要全面开花。这是第二个国际风险，国际格局产生变化，美国人可能休息几年，整理内务，我们千万不要过早地去把它腾空。

第三个风险是我们的改革和调整说得比较多，做得还不够。

具体说来，现在在调杠杆，但现在我们的杠杆率，企业太高，政府还不够，去产能力度不够，改革调整不到位。今天中国经济所碰到的一些困难，包括产能过剩，包括企业的债务过高，银行的呆坏帐，真正放到历史大背景下看是完全可以应对的。根据 IMF 最新报告，我们银行的呆坏帐占 GDP 的 7%。银行的拨备大概也是这个数，就算拨备不够，银行里再拿出点资产往里砸。中国居民储蓄率 38%，消化一点呆坏帐怕什么。

现在下岗工人有人说 180 万，那算什么？我们一年新创造的就业 1300 万，而且今年的 180 万就算全部下岗了，这 180 万比起 1999 年的 2000 万还是小数字，何况今天的 180 万下岗工人和当年所有企业的下岗职工完全不可同日而语。过去的所有职工是大学教授、终身教授，那是有终身的权利的，今天的 180 万下岗工人是合同工，有什么了不起？所以困难不多，关键是怎么能落地。这方面我也呼吁，有些政策可能要简单一点，明确一点，不能既讲甲方又讲乙方。

刚才说发展是硬道理，但工资也很重要。现在很多政策太复杂，面面俱到，但想要抓重点，就抓一件事。去杠杆，价格问题，给钱就完了。180 万下岗工人，每个月补 1 万块钱，就是 1800 亿，比起我们 14 万亿美元的财政收入来说，算不上多少钱。这个经济账可以算出来，关键是要下政治决心。

说说改革调整不到位。国有企业改革，争论来争论去，我看方向很明确了。十八大报告明确管资产不管经营，混合所有制，企业经理市场聘用，这多好。现在缺的就是像邓小平说的，就是要 Justdoit。

1 中国经济未来十年的三个机遇

最后，对企业而言有什么机遇呢？三个机遇。

第一个机遇是，在结构调整中，一定要抓机会。

在这一点上马云是对的，不过马云现在干的活儿，一半是经济专家该干的。马云的意思我理解就是：不管经济好坏，经济结构在变化，变化过程中企业家就有机遇，比如刚才说的金融服务。通过经济攻坚，我们老百姓至少有 3 亿多人跨入了中高收入阶层，这 3 亿多人口关心的问题是自己的资产能不能保值、增值，退休养老以后有没有保证。所以第一个是结构变化中抓机遇。

第二个机遇是，在技术变迁的过程中，一定要抓机遇。

现在我们赶上了新一轮技术变迁，自动驾驶恐怕还得十年，我们现在能看得见、摸得着的就是互联网。我讲一个例子，比如保险公司，可以搞一个 APP，给大客户们提供所需的服务和信息，比如保险、遗产或者养老地产等等。用互联网技术能够大大提高沟通的效率，减少很多劳动力的成本。互联网技术已经到了这个程度，这一轮中国经济必须抓住当前新的技术革命（主要是信息革命）的机遇。

第三个机遇是国际化。

金融有风险，资本账户不可能完全放开，但是一定要知道那是宏观层面来说的，微观层面上讲，我们的资产就是应该布局到全球各地去。道理很简单，我们未来的消费，我们未来的生活，大量是来自于国际其他经济体提供的产品。我们的煤、铁矿石、高端消费品等来自于德国，高科技产品研发来自于美国，这些国家的很多企业是被我们的消费拉动的。

怎样做到肥水不流外人田呢？我经常给大家讲一个道理，你买第一辆宝马车之前，先去买宝马的股票，宝马股票平均升值 200%，原来是 80 块钱，现在都超过 100 块钱了，怎么来的？不都是中国人拉起来的。苹果股票也是一样的，苹果世界第一大市值，不都是中国人搞起来的，我们又给它生产又给它升值，所以不买宝马股票、不买苹果股票也亏。资产必须配置到全世界各地，才能达到肥水不落外人田，同时也对冲我们的风险。国际化这门功课，我们未来一定要做好。

我给大家讲一个体会，很多国家对受中国经济的影响远远超过我们自己，比如拉丁美洲、非洲、中亚地区。此时此刻，哈萨克斯坦正在搞一个阿斯卡拉论坛，本来我是要去，但是由于各种原因没去，请了我很多年了，我不太重视他们，他们却对我依赖很多，为什么？因为中国已经是全球第一大对外投资者，而且这个地位还在往上升。美国人、欧洲人抱怨我们在非洲、在拉丁美洲有很多影响，其实说白了是他们心有余而力不足，没那个投资链。反过来看，这也说明我们国际化的重要性。

总的来说，未来十年应该是充满了期待的十年，也是充满挑战的十年。作为企业家，作为我们大客户，建议大家不断地把握时代的变化。要感恩时代、认识时代，还要在时代变化过程中抓住机遇，让我们的事业再上一层楼。

（来源：李稻葵在泰康资产高峰论坛上的演讲）

中国式好公司

在移动互联网时代，企业家都要面对自己的命运，做出自己的选择。每个企业家都有不堪的过去，但有些人也将不得不面对增长的瓶颈，另外一些人要在不断的重复中寻求突破，有些人会被时代淘汰，有些人则将在不断试错中成长，完成真正的进化。

周航（易到用车创始人兼 CEO）

前一阵子，我去了一趟江南，参观一间规模很大的汽车配件公司。

这是家特别典型的中国式好公司——业务扎实，数字稳健，能赚钱，不忽悠。公司一年有 70 多亿的营业额，十几亿的利润。这就是说，它的利润率高达百分之十几。我们开玩笑说，这家企业从来没有当过黑马，它从来都是大白马。因为它能做到连续 10 年年复合增长率 30%，而且 10 年来，它提供的预测和实际增长数据之间的误差，从来不超过正负 3%。

有这样的业绩背书，企业不难得到资本市场的认可。它也早已于 10 年前就在香港上市。当然，作为传统企业，它的 PE 值不算高，10 倍左右，目前市值 200 亿港币。但它不但运营得很健康，且行业地位也举足轻重。据说，全球每 3 辆汽车中，就有一辆在使用它的产品。

汽车行业是一个巨大的产业，这家公司做的恰恰是其中很精细的一个小部分——外部装饰件。比如说，车身上的镀铬条就是它的主流产品之一。每一年，全球有 2500 万辆汽车在使用它的产品，平均每辆车承担着 300 元人民币的销售额。目前，在这家公司的整体业务中，海外市场占比已经超过了 40%，排名全球同行业前三的席位。

与互联网圈的画风不同，这并不是一家被广为谈论的公司。却算得上是一个典型的“隐形冠军”。公司创始人很年轻，70 后，也是少见的实干家。21 年前，也就是 1995 年，他大学毕业就进入这家公司，投身到企业的创办当中。当年，这里还是江南一家做汽车配件的小作坊，只有 30 多人；而今天，它已承载着 10,000 多名员工的生计，在全球遍布着 40 多家大大小小的工厂。

四类企业 VS 工业家风范

当天参观交流的时候，我在车间里看到了一些流程图。可以看到，这里的流程、体系、管理，极其细致严谨。要知道，这家公司正在为全球三分之一的汽车做配套服务，这是什么概念呢？举例来说，2019 年将要上市的车，现在起，这家公司就要着手配合厂商做同步的配件开发。因此，这家公司同时运营和管理着几百个之多的并行项目，每个项目都有非常严格的产品要求、成本要求和时间管理要求。

不难看出，这是一家有历史、有情怀的公司。

当年华晨汽车曾经把自己的项目放到江南，就是在同他们并肩合作。十年前，高瓴资本进入先进的制造业，也对这里做了投资，并为他们开拓了战略视野。在过去的这些年，他们从欧洲“舶来”过不少前沿技术，潜心研究，并一手搭建起了自己的战略部门和产品预演部门，同时培养积累出不少人才。当我们在一起开会，坐在我旁边的，有吉林大学材料学的高材生，也有哈工大机械制造专业的优秀毕业生，都是很杰出的年轻人。

我发现，这些年轻人的战略意识非常强，对于电动车和汽车产业不仅有梦想，而且保持着非常密切的关注。对于未来，他们的规划非常清晰。

第一，逻辑精确。未来 5 年，规模翻番。从全球 2500 万辆车使用自己的产品，变成 5000 万辆车；从每辆车使用 300 元人民币的产品，变成 500-600 元人民币。营业额从 70 多亿人民币，变成 200 亿人民币。

第二，合理创新。

完成技术创新。要实现多一倍的产能，却仍然保持现有的人员规模，成本控制必须通过技术创新来做到。从去年开始，这家公司也在研制自己的工业机器人。2015 年，它从日本和德国定制了机械手臂和零配件，经过自主设计和集成，能够出产 500 个工业机器人。平均下来，每一个机器人能够取代两个工人的劳动力。5 年以后，我们确实有可能在这里看到全自动化的生产车间，只有一两个人在监控。

第三，实现技术输出。

再锻炼两三年，公司在机器人领域积累足够的经验和实力，能够帮助有需求的制造企业完成全机器人工厂的集成招标。

第四，整合优势资源，长线布局投资。

举例来说，这里现在也布局投资了一些汽车智能硬件公司。而对于大量的创业公司来说，你要参与汽车行业的创新，在起初可能连边儿都摸不到。但现状是，在全球，几乎没有一个整车厂商不是他们的客户，它的魅力是可以把创业者带入这个体系，然后跟投。

创业 20 年，中国的工厂我见多了，但这里还是让我由衷敬佩。总体来说，中国工厂的整体管理水平并不差，即使比不上日本和德国，但在国际排名第二梯队以上肯定是没有问题的。但即便如此，像这样之脚踏实地，管理之严谨，业务之健康，战略之清晰，能够做到这么好的，仍旧是极少数。

中国改革开放 38 年来，有四类非常典型的企业家。每一类都是时代的片段，心态、气质和对未来的走向，都完全不同。

我们不妨举例看看：1、互联网大创新型

不能赚钱，还大量烧钱，但非常值钱。

2、资源寻租型

走“喝大酒”路线的资源依赖者，像房地产开发商和矿主。

3、暴力营销派

比如包装一个品牌，把渠道、价格战和暴力营销玩得滴溜溜转的。

4、勤恳的工业家

全世界成千上万的小作坊，只有极少数能孕育出真正的工业家基因，它意味着严谨、规范和细腻，始终不懈地追求体系建设，并且能够执行到位。这个流派的企业，本质上都是成本驱动的业务形态，通过业务流程创新，以及劳动力成本优势，不断优化业务，扩大规模。

在这个领域，富士康从管理到技术到规模，都是当之无愧的老大，相当于互联网领域的BAT。而我们今天文中提到得主角，它和富士康一样，都属于第四类，是真真正正的工业家范畴。

在移动互联网时代，这四类企业家都要面对自己的命运，做出自己的选择。每个企业家都有不堪的过去，但有些人也将不得不面对增长的瓶颈，另外一些人要在不断的重复中寻求突破，有些人会被时代淘汰，有些人则将在不断试错中成长，完成真正的进化。

老实说，互联网搞到今天，尤其是O2O，已经和实业越来越像，越来越运营驱动，而不是早期的产品驱动。我最大的感触是，今天的互联网企业应该反过头来，向传统企业学习管理。

第一，要扎扎实实地补上管理这一课，粗放型的互联网公司太多了。

第二，应该从传统行业引入更多管理型人才，向管理要效益，从管理减成本，公司更健康。

第三，应该放下互联网中心主义的傲慢，对制造企业和工业家抱持更多的尊重和敬畏，人家有很多值得我们学习的地方。

我是个乐观主义者，始终坚定不移地相信企业家的智慧。假以时日，20年后，这四类企业家一定会完成各自的进化和彼此的融合，你中有我，我中有你。

工业家如何参与新一波浪潮？

当然，面对新的技术浪潮，像“工业家型”这样的公司也焦虑。他们可能会困惑说，像易到这样的公司，既不挣钱，还烧掉这么多钱，但为何这么值钱，而且社会影响力还远远大于他们呢？

确实，没人愿意在一个激动人心的时代变得不重要。不论你是四类企业家中的哪一类，谁都会有新想法，谁都希望站在舞台中央，不被边缘化。我们今天的主角，文中这间公司的掌舵人是中国的最后的工业家，他们早就不为钱发愁了，也怀有抱负和梦想——毕竟干的是堂堂正正的事业，干嘛不变得更有影响力呢。但是，这样一家稳健的传统企业，在一个新时代如何自处？他们已经这么有价值了，又该如何参与新一波的浪潮呢？

毫无疑问，这是一家有进取心的公司。一方面，它有积累，也有视野。随着多年来为全球汽车做同步开发，未来全世界的车长什么样子，2019年会出现哪些车，它全知道。另一方面，他们也抱着学习的心态，愿意和易到这样的互联网公司合作，讨论如何做出更有创新

意义的汽车。另外，他们也舍得为未来做投入，肯在研发上花钱，光是新能源一项就投入了几千万。

尽管如此，这家公司仍然呈现出一些保守色彩。对于新生事物，他们本能地会保守观望，抱持某种迟疑，而且一定要得到明确验证才肯动手。我反复讲，他或许还有些不理解。我说很多东西我现在未必可以陈述清楚，也无法确定说“一定行”，但我有一个理想，也有大致方向。确定性不是论证出来的，熬更守夜，天翻地覆，咱们也论证不明白。

一切，都要动身去做。

这种思维习惯像一面墙，隔着这面墙，人们站在现在看未来——你们说的未来的车，真会吸引用户吗？听起来有道理，但是未必吧？往好里说，这是谨慎，是稳健，是不冲动，是不看清楚不动手，是不见兔子不撒鹰。往坏里说，这种严谨细致很可能影响企业的创新和未来路径，因为创新往往需要试错，无法百分百保证成功，而机会则稍纵即逝。

其实，我也相当理解和尊重这种保守。它恰恰是一位工业家之所以获得成功的秘诀，并且随着岁月流逝，逐渐内化成为企业的文化基因。换句话说，如果过去 20 年，这里总想着能“豹变”，可能今天活下来的那一个也不会是它。另外，站在它今天这样一个业务规模，让它“豹变”，不太可能，风险也太大。

但我还是觉得哪里不对劲。最近，我看了一本美国人写的书叫《移轨创新》。它开篇就说：

中国原本独有的竞争力，来自成本驱动，是生产流程和廉价劳动力的结合，但是下一个创新，必将来自互联网和技术。

我对这样的工业企业也存在一些担忧——按照它的核心策略，无论是开发工业机器人，还是全球化，还是扮演产业投资的配角，都还是生产流程和劳动力的结合。即便做到更大的市场规模，它也还是一家汽车零部件供应商，实现的是优化小数点的线性增长。总之，它只不过因此变得更有力了，优化了，整合了，却无法“变轨”，实现“豹变”。

所谓“移轨创新”，就是让传统企业真正转移到一条新的竞争跑道上，从而获得陡峭的爆发式增长。这太难了，我也几乎从没见过。万物皆有规律，个人、企业、理念，无不如此。过去 38 年，我们经历过这么多，家电、零售、电子、重工业、房地产……但最终，无人可以永立潮头，每个人的时代都终将过去。

（来源：周航）

“管理学之父”德鲁克：高效领导者只做 8 件事

一名高效的领导者，并不一定是人们通常认为的那种外表与众不同的领导者。例如，哈里·杜鲁门就毫无魅力，可他却是美国历史上最有成就的总统之一。我在长达 65 年的咨询生涯中，曾与诸多企业和非营利性组织最优秀的 CEO（首席执行官）合作过，他们当中也有

一些人并非典型的领导者，在性格、态度、价值观、长处和弱点上表现出多样化，有的外向有的孤僻，有的随和有的霸道，有的慷慨有的吝啬，什么类型都有。

但他们都是富有成效的领导者，这是因为他们遵循了 8 项习惯做法：

1. 他们会问：“什么事情是必须做的？” 2. 然后再问：“什么事情是符合企业利益的？” 3. 制定行动计划。4. 承担决策的责任。5. 承担沟通的责任。6. 专注于机会而不是问题。7. 召开富有成效的会议。8. 在思考和讲话时，习惯于用“我们”而非“我”。

在这 8 项中，前 2 项是领导者的行动指南，接下来 4 项的目的是开展有效行动，最后 2 项则确保了整个组织的责任感。

获得所需信息

第一项任务是问问自己什么事情是必须做的。注意，这里问的不是“我想做什么？”认真思考和对待这个问题，是在管理上取得成功的关键。哪怕是才干超群的管理者，如果没有想过这个问题，也可能徒劳无功。

杜鲁门于 1945 年出任美国总统后，很清楚自己想做什么：完成“罗斯福新政”倡导的、因“二战”而延误的经济和社会改革；但是，当他开始思考必须做哪些事情时，他立即认识到外交事务才是真正的当务之急。于是，他每天工作的第一项内容就是让国务卿和国防部长来讲述外交政策。结果，他成了美国历史上在外交事务方面最富成就的总统，他所推行的“马歇尔计划”（Marshall Plan）促进了全球经济 50 年的增长。

同样，杰克·韦尔奇在接掌通用电气后，认识到自己想推行的海外扩张并非当务之急，而是应该砍掉那些无法成为行业数一数二的业务，尽管海外扩张的赢利将非常丰厚。

在回答“什么事情是必须做的”这一问题时，人们往往会列出好几项紧急任务。但是，高效的管理者往往不会分心，只要有可能，他们就会将精力集中在一项任务上。如果他们属于变换工作节奏反而效率更高的人（这些人虽然只占一小部分，但总数并不少），他们就会选择同时完成两项任务。不过，我还没有碰到哪位管理者可以同时处理两项以上的任务，还能保持高效的。因此，在问了自己“什么事情是必须做的”之后，高效管理者就要确定哪些属于优先要务，并且紧抓不放。

CEO 的第一要务可能是重新定义公司的使命，事业部负责人的任务则可能是重新定义事业部与总部之间的关系。而对于其他任务，无论其重要性或吸引力有多大，都要暂缓进行。但是，在完成了最初确定的第一要务之后，管理者通常不会接着解决原来任务清单上的第二要务，而是重新设定完成任务的优先顺序。他们会问自己：“现在，什么事情是必须做的？”这个问题就会引出新的优先要务。

我们还是以杰克·韦尔奇为例。他在自传中写道，每隔 5 年他就会自问：“现在，什么事情是必须做的？”而每一次，他都确立了一项新的优先要务。但是，他在决定未来 5 年应把重点放在何处之前，会考虑另外一个问题——他会自问，列在任务清单最前面的两三项要务中，自己最适合承担哪一项。确定以后，他就会在这项任务上全力以赴，其他任务则授权

别人完成。高效管理者会努力关注自己最擅长的事情，因为他们知道，高层管理者做得好，企业才做得好；如果高层管理者绩效低，企业也将一事无成。

高效管理者的第二项做法是，在做某事之前先问问这是否符合企业的利益，它与第一项做法同样重要。他们不会纠结，这是否对公司的股东、股价、员工或者自己有利。当然，他们知道要让某个决策生效，股东、员工和管理者都是重要的力量，必须要得到这些人的支持（至少是默许）；他们也知道，股价不仅对于股东重要，对公司同样重要，因为市盈率决定了公司的资本成本。但他们更清楚，凡是不符合企业利益的决策，最终将损害所有利益相关者。

提出“什么事情是符合企业利益的？”这一问题，并不能保证管理者做出正确决策，因为最优秀的管理者也是人，也免不了会犯错和抱有偏见。但如果不提出这个问题，做出错误决策几乎是必然的。

制定行动计划

管理者应是实干家，执行是其一重要的任务。对于领导者来说，即使通过前2项内容掌握了所需信息，但是如果不能转化为行动，也毫无用处。但是，在付诸行动之前，管理者必须规划好自己的路线。

首先，管理者要提出如下问题，以确定自己想要的结果：“在未来的18个月里，公司期望我做出哪些贡献？我致力于取得什么样的结果？何时可以完成？”

然后，他要考虑行动时会受到的约束：“这套行动计划是否合乎道德？在组织内能否被接受？是否合法？是否符合组织的使命、价值观和政策？”肯定的答案并不能保证行动有效，但如果不符合这些约束条件，行动就必定是错误的、无效的。

行动计划是关于想做之事的描述，而不是承诺；不能让它成为行动的束缚，而应当经常对其进行修改，因为每一次行动，无论是成功还是失败，都会带来新的机会。商业环境、市场状况，特别是内部人员的变化，也会带来新的机会——所有这些变化都要求对计划进行修改。因此，在制订计划时，应当预先考虑到它的灵活性。

此外，管理者还需要为行动计划建立一个检查机制，以对照计划来检查结果。高效管理者通常会设置两个节点：第一个节点安排在行动周期的中间点，比如一项为期18个月的计划会在第9个月检查一次；第二个节点则安排在行动结束时和制订下一个行动计划之前。

最后，行动计划必须成为领导者管理时间的基础。时间是管理者最稀缺和最宝贵的资源。行动计划必须要确定管理者如何利用自己的时间，否则这个计划将会大打折扣。

据说，拿破仑曾宣称自己没有任何一场胜仗是按照计划打出来的。然而，他还是会为每场战役制定好计划，而且比任何一位将军都细致得多。缺乏行动计划，管理者就会被种种事件绑架；而随着事件的发展，如果不设置节点对照计划进行检查，管理者就无从知道哪些事件是真正重要的、哪些事件是分散精力的。

计划转为行动

在把计划转化成行动时，管理者必须特别注意决策、沟通、机会（而非问题）和会议等事项。

1. 承担决策责任

若下述内容没有确定，就不算达成决策：

谁对决策的执行负责。

设定最后期限。

哪些人会受到决策的影响，他们必须知道、理解和赞成（至少不会强烈反对）决策。

必须向哪些人告知决策内容，即使他们并不会直接受到决策的影响。

不计其数的组织在制定决策时遇到了麻烦，就是因为没有解决这些基本的事项。按事先确定的时间定期对决策进行评估，与当初精心制定决策一样重要。这样，即使决策不当，也能得到及时纠正，防止造成真正的损失。而评估的内容，包括行动结果、决策背后的假设等所有事项。

在所有决策中，关于人员聘用和晋升的决策是最关键而且最难制定的。对于这些决策的评估尤为重要。相关研究表明：在所有关于人员的决策中，只有 1/3 是真正成功的，还有 1/3 结果平平，剩下的 1/3 则是完全失败的。高效管理者都深知这一点，所以会检查自己所做的人事决策的结果（一般在决策做出的 6-9 个月后）。一旦发现没有达到预期结果，他们并不会武断地下结论说是当事者的表现不好；相反，他们会认为是自己的失误。在管理良好的企业里，管理者能认识到，如果有人不能胜任新的岗位——尤其是在升职之后，过错也许并不是出在这些人身上的。

同时，管理者也绝不能让无所作为的员工占据重要岗位，这是他们对公司和同事应负的责任。员工绩效不好，也许不是员工自己的错；尽管如此，还是必须将其替换掉。如果员工不能胜任新的岗位，那就应该让他们选择回到与原有级别和工资水平相当的某个岗位上去。不过，这些员工很少会选择这么做，他们通常会主动离职，至少在美国公司里是如此。然而，这种选择权的存在对公司很有帮助，因为它可以鼓励员工离开安稳、舒适的岗位，去挑战有一定风险的新任务。而公司的业绩，正是取决于员工大胆尝试的意愿。

大部分有关决策的讨论，都认为只有高管层才会做决策，或者只有他们做的决策才重要。这是一个危险的错误。事实上，从专业人员和一线主管开始，组织内的每个层级都要做决策。在知识型组织里，那些属于较低层级的决策是极其重要的。知识型员工对其专业领域（例如税务、会计人员）比别人了解得更多，因此他们的决策可能会影响到整个公司。良好的决策能力，对于公司中任何一个层级的员工来说，都是一项至关重要的技能。所以在知识型组织里，必须把这一技能公开传授给所有员工。

2. 承担起沟通的责任

高效管理者要确保自己的行动计划和信息需求能够被他人理解。具体来说，这意味着他们会与同事（包括上司、下属和同级）分享自己的计划，并且征询这些人的意见。同时，他

们会让每个人都知悉，为了完成工作，他们需要哪些信息。通常最受重视的是下属的信息流，不过管理者也必须对同事和上司的信息需求给予同等重视。

3. 专注于机会

优秀的管理者通常专注于机会而不是问题。当然，有问题就必须解决，我们不能遮遮掩掩。然而，解决的问题不管多有必要性，都不会创造成果，而只能防止损失。只有利用好机会，才能产生好结果。

因此对于高效管理者而言，最重要的一点是，把变化视为机会而非威胁。要分别从外部视角、内部视角系统地审视企业的变化，然后思考：“我们怎样才能利用这些变化为企业找到发展机会？”具体而言，管理者可从以下 7 种情境中搜寻机会：

本企业、竞争对手或者行业内某次意外的成功或者失败。

销售市场、业务流程、产品或服务的现状与理想状态之间的差距。

流程、产品或者服务的创新，不管它们是发生在行业、企业的内部还是外部。

行业结构或者市场结构的变化。

人口统计数据。

思维模式、价值观、感知、情绪或者事物意义上的变化。

新知识或者新技术。

高效管理者还要确保问题不会凌驾于机会之上。在大多数公司里，月度管理报告的首页内容都是列出主要问题。事实上，把机会列在首页、问题列在次页的做法要明智得多。除非面临真正的大灾难，否则在没有对机会进行分析和妥善处理之前，管理层会议上不必先讨论如何解决问题。

专注于机会还涉及另一个重要方面——人员调配。高效管理者会把最优秀的员工用在把握机会上，而不是解决问题上。根据机会调配人员的方法之一，就是要求高管团队的每个成员每隔 6 个月准备两份清单，一份列出整个企业的机会，另一份列出整个企业内业绩最好的员工。接下来对每个成员列出的清单进行讨论，并将其合并成两份总清单，把优秀人员与最佳机会进行匹配。日本的大企业和政府部门就将这种匹配作为人力资源的一项主要任务，这也是日本企业的重要优势之一。

4. 提高会议成效

所有对管理者的研究都表明，哪怕是级别比较低的管理者和专业人员，每天都有一半以上的时间是和其他人在一起的，也就是说在参加某种形式的“会议”——唯一的例外是少数高级研究人员。即使谈话对象只有一个人，也算是开会。高效管理者都知道，任何会议都是要么富有成效，要么浪费时间，二者必居其一。所以，若要确保高效，管理者就要保证开会时谈的都是工作，而不是闲话。

要想召开高效会议，关键是事先确定会议属于哪一种类型。因为不同类型的会议需要不同形式的准备工作，取得的结果也不尽相同。

一是声明、公告或者新闻发布会的准备会议。要使这类会议取得高效，必须有一位成员事先准备好草稿。会议结束时，必须有一个事先指定的成员负责发布最终文本。

二是宣布事项的会议，比如宣布一项组织变革。会议内容应当仅限于要宣布的事项以及对此进行的讨论。

三是听取单个成员报告的会议。除了报告之外，不应该讨论其他事项。

四是听取多个或者所有成员报告的会议。要么不进行任何讨论，要么讨论仅限于对报告内容的澄清。另外，也可以采用在每份报告后安排一个简单讨论的做法，所有成员都可以提问。如果采取这种做法，应该提前将报告内容分发给所有与会者。在开这种会议时，每个报告都应该限制在一定的时间内，比如 15 分钟。

五是向会议召集者进行汇报的会议。召集会议的管理者应该认真倾听并且提出问题，然后做出总结，但是不要自己发表演讲。

六是让与会者与高管见面的会议。这种会议意义有限，只是身居高位者必然要履行的职责。对于高管来说，只要不让会议侵占自己的工作时间，就算是高效的。

提高会议成效需要采取大量约束性举措，它要求管理者先确定合适的会议类型，然后严格遵循相应的形式。另外，会议达到了特定目标后，就必须立即结束。高效的管理者不会再提出其他问题进行讨论，而是在做完总结后就宣布散会。

会后良好的跟进与会议本身同样重要。阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）是我所认识的最富有成效的管理者，也是一位善于跟进的大师，他带领通用汽车从 20 世纪 20 年代一路走到 50 年代。斯隆将每周 6 个工作日的大部分时间都花在会议上：3 天用于召开管理委员会正式会议，与会者由固定人员组成；另外 3 天用于召开临时会议，对象是公司的某位或者若干位管理者。在正式会议开始时，斯隆宣布完会议的目的，然后就一直倾听。他从不做笔记，除了对不清楚之处提问外，也很少说话。最后，他会做一个总结并且感谢与会者，随后离开会议室。之后他会立即给与会者写一份简短的备忘录，简要总结会上的讨论内容及结论，并且清楚地列出开会时决定的所有工作任务。同时，他还会明确指出任务的最后期限，以及由谁来负责。所有与会人员都会收到这份备忘录。正是通过每一个高效的备忘录，斯隆最终成为了一位杰出的领导者。

从“我们”的角度出发

最后一项做法是：在思考和讲话时，习惯于用“我们”而非“我”。高效管理者都知道最终承担责任的一定是自己，这种责任既无法由他人分担，也不可能授权给别人。此外，他们之所以拥有这项职权，完全是因为组织的信任。这意味着，他们在考虑自己的需求和机会之前，必须先考虑组织的需求和机会。这可能听起来简单，但是一定要严格遵守。

高效管理者在性格、优势、价值观和信念等方面是千差万别的，但是他们有一个共同点，那就是：他们都会去做正确的事。提高管理的成效是一门学问，就像其他所有学问一样，我们能够学会，而且必须学会。

（来源：哈佛商业评论）

麦肯锡的五大洞察，洞穿中国企业的健康生死

麦肯锡 10 余年来对 1500 多家企业持续调研后发现，绩效与组织健康密切相关。事实上，健康组织生成的股东总回报（TSR）是不健康同业的 3 倍，平均年 TSR 高达 26%。健康度能够直接影响一半以上的部门绩效结果，这使得健康度成为预测组织在长期实现杰出财务和运营绩效能力的先导指标。

以上是我们从组织健康度调查中得出的结论。组织健康度(Organization Health Index)是指组织上下同心追寻共同目标、遵循目标执行、持续创新和不断适应市场变动，并具备快于竞争对手的变革能力。到目前为止，我们对中国企业的 OHI 调查包括了各行各业的 26 家民营企业和 8 家国有企业，受访者达 8.1 万名。在此基础上，我们总结出了五点洞察。今后我们将在《麦肯锡季刊》陆续刊登关于组织健康的系列文章。

洞察一：中国企业整体表现趋优

整体上，我们发现中国企业的评分略高于全球 OHI 标杆企业，平均值略高于全球中位数。中国企业在三个结果上的表现尤其突出：发展方向、协调与管控以及创新和学习（见图 1）。

中国企业与亚太区企业相比时，健康要素上的优势并不明显

结果	描述	中位数的差异值 中国 vs. 全球 vs. 亚太	
 发展方向	传递清楚、强有力的愿景，让员工了解组织的未来方向、如何实现目标及其对员工有什么意义	5	-1
 领导力	运用适当的领导风格，激发组织成员采取行动已达成高绩效	3	0
 文化和氛围	在公司上下宣导并践行一套深入人心的价值观，并处处在日常行为中体现出来	3	0
 责任	确保每个人都了解公司对他们的期望，被赋予足够的工作权限并对结果负责	1	0
 协调与管控	一致地衡量并管理业务与风险，同时在问题出现时能采取行动解决问题	6	2
 能力	确保组织具有执行战略与建立竞争优势的组织能力与人才	-2	-2
 动力	培养员工的忠诚度与热忱，鼓励员工尽力追求最佳绩效	-4	-5
 外部导向	与重要的外部利益相关方（客户、供应商、合伙人或其他）密切高效互动，以更有效地实现价值	9	3
 创新与学习	鼓励并采纳源源不断的创意，使组织能不断学习与成长	2	2

然而，与亚太邻国相比，中国企业的“动力”结果较为落后，说明领导者可能不太强调激励员工和帮助他们发挥自身的全部潜能。我们还发现“创新和学习”结果也同样需要引起重视。

洞察二：中国企业激励员工的手段需要改变

激励员工可以有很多手段。我们通过分析动力背后的管理实践，并将实行这些做法的健康和不健康公司进行了比较（见图2）。

健康的企业与不健康企业所关注的管理实践是不一样的



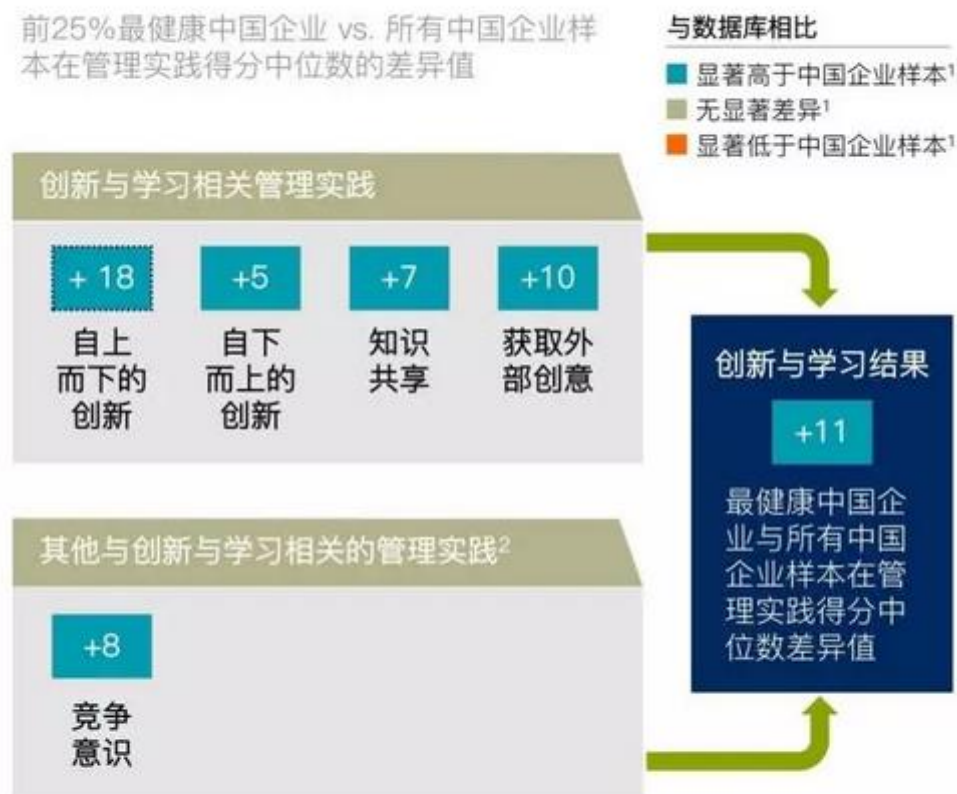
最健康的中国企业非常强调对动力影响最大的管理实践，包括运用价值观吸引员工；培养鼓舞人心的领导去鼓励、引导和认可杰出绩效；为员工提供职业发展机会；提供非物质奖励，用非财务手段奖励杰出绩效；展现咨询式领导，通过沟通和权力下放授权给员工；促进个人责任感，在员工中间营造责任感和使命感。健康的公司给予员工的奖励是多方面的，并

不限于物质奖励。相反，不健康的公司则过多强调物质奖励和挑战式领导，即领导者要求员工接受棘手的挑战。

洞察三：中国企业应寻求更有效的创新做法

与亚洲同业一样，中国企业的“创新和学习”结果优于全球标杆企业，并且强调推动该结果的四个基本管理实践。最健康的企业推动创新的所有方面；支持组织内的知识共享和协作（见图3）。

健康中国企业在所有创新与学习相关管理实践上的得分都比中国企业中位数要高，尤其是自上而下的创新



注：中国企业样本中位值包括数据库中所有中国企业的数据库

1 数据显著性指其差异（高于或低于）位于95%置信区间之外

2 基于回归分析中对其方差值的分析

资料来源：组织健康指数调研 (OHI) 数据库 2015 — 中国公司样本（40份调研及80,068 回复人数）； 全球样本（737份调研及1,259,322回复人数）

然而，我们发现，很多企业开发的创新与效率导向项目相关，而非开创新领域和新机会。或许可以说中国企业比较实际，把重点放在眼前时机，紧抓能迅速见效的创新机会。很多中国企业过度依赖于捕捉外部创意。这与更注重培养内部能力的亚太同业形成鲜明对比。相比之下，亚太企业更注重内部研发增强实力。

洞察四：健康组织重视自上而下的创新推动

我们还发现，健康的中国企业不断强调产品自我更新，从战略、方向、运作、流程和文化等各个层面都自上而下推动。为了培育创新的竞争力，它们建设有助于自身利用增值产品和服务胜出的可持续性创新能力。相反，不健康的中国企业不重视创新，不鼓励共享知识与经验、过于依赖员工随机提出的新想法或者改进（见图 4）。这些企业没有设定方向、流程和文化，也没有促进建设创新能力的流程。这种做法是不会带来长期优势的。

不健康企业更倾向于“自下而上的创新”



资料来源：组织健康指数调研 (OHI) 数据库 2015 — 中国公司样本 (40份调研及80,068回复人数)

洞察五：中国企业必须找出正确的原型

几乎没有一家企业能在全部 37 种管理实践上表现卓越，好在这并不是必须的。最健康的公司侧重于我们称之为制胜原型的做法——一套支持组织战略目标的连贯、有效的管理系统。我们识别出以下四种制胜原型（见图 5）。

92%中国企业属于执行能力原型，但与执行能力原型的一致性并不是非常高



原型可以成为一种指南，将创造价值和推动组织成功的核心理念转化为可行的管理实践，而企业可以运用这些做法提升自身健康度。然而，选择正确的原型需要组织对以下问题认真思考：当前的行业背景和竞争战略、领导层运营企业的偏好、与某种原型的当前一致性。

重要的是，这将有助于企业减少对损害健康的做法的依赖。我们对中国各类企业的观察发现，促进启发励志和支持员工的管理实践通常在健康公司很常见。相反，不健康的公司倾向于过多强调类似权威式领导（领导强调等级制）和挑战式领导（领导要求员工接受棘手的挑战、完成他们认为不可能完成的任务）等管理实践。尽管这些做法通常会对一些特定的企业和经济体有价值，但是过于强调也说明了对其他更适用于自身情况的管理实践的重视程度不够。

长期以来，中国企业通过以高产高效推动低成本取得成功。因此在业务流程和运营中关注增量式和持续改善。因此，92%的企业采用了与我们称之为执行能力的原型——运用组织内各个级别的人员和专长，借助卓越执行和持续改善超越竞争对手，但与原型的一致性并不是很高。企业仅与支撑执行能力原型的十大管理实践中的三种保持高度一致：推动自上而下的创新、侧重于价值观和在员工之间营造个人责任感（见图6）。

绝大多数中国企业为原型C，即“执行能力”



¹ 包括对与原型一致性中等，强，非常强的所有与原型相关性分析的观察 (n = 38)

资料来源：组织健康指数调研 (OHI) 数据库 2015 — 中国公司样本
(40份调研及80,068回复人数)

一些中国企业的组织健康度并不亚于全球标杆企业。但需要更积极地寻求更有效的创新做法与方法，不能仅靠外部支援与导向，必须发展自身实力。对健康度不高的企业而言，更应该上下同心去检讨创新的推动力——从战略、方向、运作、流程和文化等加强创新能力与实力。企业还应找出和采用正确的原型。最后，很多中国企业会从改善自身“动力”结果的协同努力中获益，重新将其精力放在创新和学习上，确定其与正确的原型是否保持良好的一致性。

（来源：麦肯锡）

书香广安

理解公司

张维迎

世纪文景/上海人民出版社

书香广安书目编号：C930001

出版时间：2014-06-01

内容简介：

《理解公司》是张维迎“企业理论四书”之一。

为什么要有公司和企业？企业究竟是如何运作的？中国的企业和公司究竟出了什么问题？

经济学家张维迎有关公司治理的核心著作，为中国提供一个“企业家为中心的公司治理模型”。只有解决产权制度缺陷，才能突破增长瓶颈。

公司治理结构是所有企业参与人及其利益相关者之间的关系。

公司治理结构的核心问题是如何在不同的企业参与人之间分配企业的剩余索取权和控制权。

公司治理结构的有效性主要取决于四个方面的制度安排：企业所有权安排，国家法律制度，市场竞争和信誉机制，经理人的薪酬制度及企业内部的晋升制度。

书摘：

市场经济的有效性以私有产权制度和公平竞争为前提。在经济学界，很少有经济学家否认公平竞争的重要性。但无论国外还是国内，有一些经济学家却否认所有制的重要性。这些经济学家认为，市场经济的有效性与产权制度无关，无论企业是国家所有还是私人所有，只要政府能创造充分的公平竞争环境，结果是一样的。一些国内经济学家持这样的观点，可能是基于他们的理论逻辑，也可能是不愿意犯意识形态的忌，迎合官方的说法。但像斯蒂格利茨这样的诺贝尔经济学奖得主也持这样的观点，而且他的观点通过他本人和他的中国信徒在中国得到广泛传播，就值得认真对待了。

这种观点的基本错误是把所有权和竞争当做两个完全独立的东西。我们要回答的基本问题是：在国有企业主导经济的情况下，能有所谓“公平竞争”的市场环境吗？企业的竞争行为能独立于所有制结构吗？我的答案是否定的。

市场公平竞争的基本要求是：在法律和政策面前所有企业一律平等，没有企业受到政府的歧视，也没有企业享有政府赋予的任何特权。如果政府以法律和政策的形式赋予国有企业专营权，如果某些行业国有企业可以进入、民营企业不能进入或进入门槛更高，如果私企

业财产不能得到与国有企业财产同等的法律保护，如果国有企业在税收、信贷、土地、许可等方面比民营企业享有更多的优惠（无论这些优惠是显性的还是隐性的），如果国有企业亏损就能得到政府的补贴，如果国有企业领导人有行政级别，如果国有企业职工的政治和社会身份比民营企业高，就不可能存在所谓的公平竞争环境。如果竞争环境是不公平的，国有企业即使效率更低，也可以打败民营企业，市场就无效率可言。

无论在理论上还是事实上，民营企业不可能与国有企业处于平等的竞争地位。理论上讲，国有企业是政府的，游戏规则也是政府制定的，政府制定的游戏规则不可能不偏向国有企业；当国有企业具有“国民经济主体”的法律地位时，行业准入政策和政府所有的其他产业政策不可能不偏向国有企业，否则就会使人们对政府政策本身的正当性提出疑问。国有企业在要素市场上之所以更有“竞争力”，完全是政府保护的结果！理论家当然可以设想一个公正不偏的政府，它对国有企业和民营企业一视同仁，但这在实际上不可能做到，历史上也从来没有发生过。如果真的能做到，为什么还要保持国有企业呢？所以不难理解，经济学家为何 20 多年来一直在呼吁国有企业和民营企业的公平竞争，但至今这仍然不过是理论家的梦想！

在国有企业主导经济的情况下，不仅国有企业和民营企业之间不存在公平竞争，不同民营企业之间也不可能有公平竞争。这是因为，当国有企业拥有特权时，一些有特殊关系的民营企业就会通过“傍”上国有企业来寻租，使得没有这种特殊关系的民营企业处于不利地位。

六项精进

稻盛和夫

高教音像出版社

书香广安书目编号：C930025

出版时间：2015-05-01

内容简介：

《六项精进》是稻盛和夫在 2008 年 7 月 17 日召开的盛和塾全国大会上的演讲实录。稻盛和夫认为，“六项精进”其实是“入世者”的一种修行方式。“六项精进”的可贵之处在于，点明了人类改变自身命运的**法门——行善积德。以“抑制小我、发扬大爱”为准则，为他人、为社会努力做贡献，就能使自身的命运朝着好的方向转变。正所谓“众生皆有佛性”，行善是“真我”的本来属性，因此通过“动善念、行善举”的方式，能够清洗自身的灵魂污垢，从而以清澈的智慧接近“真我”。

《六项精进》采用中日文录音，读者不仅可以欣赏稻盛和夫本人谈“活法”，还可以倾听我国*名主持人钱龙亲情演绎的“活法”。

书评：

稻盛和夫，1932 年出生于日本鹿儿岛，鹿儿岛大学工学部毕业。27 岁创办京都陶瓷株式会社（现名京瓷 Kyocera），52 岁创办第二电电（现名 KDDI，仅次于 NTT 的日本第二大通讯公司），这两家公司均为世界 500 强企业。2010 年执掌日航，令濒临破产的日航迅速扭亏为盈。同时还担任京都商工会议所名誉会头，瑞典皇家科学院海外特别会员，卡耐基协会名誉理事，美国科学院海外会员。1984 年获得日本政府颁发的紫绶褒章。此外，还分别获得美国阿尔弗雷德大学、丹佛大学、圣地亚哥大学，英国克莱菲尔德大学名誉博士学位。并于 2010 年任青岛市经济顾问，2006 年荣膺“中日友好使者”，获首届“光明公益奖”最佳个人奖，任东莞市荣誉市民，贵阳市荣誉市民，东莞市、天津市高级顾问，任南京大学顾问教授等。

1984 年创立“稻盛集团”，同时创设“京都奖”，每年表扬对人类社会具有卓越贡献的人士。此外，出任以年轻一辈经营者为招收对象的“盛和塾”塾长，其经营哲学被日本企业界奉为圭臬。

平台战略

陈威如/余卓轩

中信出版社

书香广安书目编号：C930002

出版时间：2015-09-01

内容简介：

平台是什么？平台如何打造？——说不清吗？

尽管一些互联网大佬言必称平台，但平台到底是怎么生长起来的？如何才能打造一个富有生命力的平台？在《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》出版之前，还没有一本书系统、全面地讲述过这个问题，所以，以中欧国际工商学院同名课程为基础而创作的《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》是一个创新。《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》既是解析平台战略的手术刀，可以用来解读 3Q 大战，判定阿里和腾讯的未来走势；也是实施平台战略的施工图，创业企业按图索骥可以实现平台梦想。

《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》得到来自新浪、阿里、盛大、拉卡拉等多位互联网大佬的鼎力推荐！

书评：

做平台之所以会成为几乎所有有企图心企业的梦想，一方面平台处于产业链的高端，不但收益丰厚、主动权大，在竞争中也会处于较为有利的位置，往往可以号令天下莫敢不从；另一方面也是因为平台的商业模式比较好，这是一种可以让所有合作者共赢、经营越久价值越大的商业模式。

——孙陶然 拉卡拉支付有限公司创始人、董事长兼总裁

《平台战略》一书，给我眼前一亮的感觉，概念通俗易懂，提炼的点有直接指导意义。作者在书中提出了多个有创意的商业概念，比如“平台生态圈”，“利润池之战”、“机制设计”、“突破引爆点”等等。本书能帮助有志于互联网创新、创业和守业的管理者提供新的思路，找到互联网下一波革命浪潮之药引。

——陈彤 新浪执行副总裁、新浪网总编辑

迄今，平台商业模式已显示出赢家绝对通吃的超级威力和创造性的破坏本质。如今，特别是当下这个基于云端的移动互联网时代，有雄心的企业在制定战略时，必论平台，但能做成平台的乃凤毛麟角；商业分析和报道通篇都在讨论平台，却也是看热闹的多，看出门道的少。

陈威如、余卓轩两位先生的《平台战略》一书是少有的透过平台热闹看出诸多门道，把庞大繁杂的生态系统说清楚，找出平台滥局不确定性背后的商业逻辑的财经图书。

如果你通读全书，你还会发现，这本书如同《数字化生存》、《长尾理论》等让我们豁然开朗的出色财经宝典一样，都能及时洞察商业世界中分水岭式的革命性脉动，提炼超前的理念，还能深入地进行系统分析和实证研究，提供有实战操作价值的策略方法。

——程三国 专业出版人，百道网创始人、总裁

在互联网和移动技术高速发展的背景下，不少公司借由平台概念取得了巨大成功。但平台需要具备什么特征？是否具有双方交易或互动就是一个平台？是否有通用的平台成功法则？平台是否可以成为企业竞争战略？学界过去一直没有围绕平台概念进行系统的讨论，现在很高兴看到陈教授通过多年的研究和总结，在严谨的分析框架下，利用通俗的语言，首次全面归纳介绍平台的组成要素、机制设计、成长过程和平台竞争，并结合平台概念对很多实际案例进行剖析、点评。

在我的实践经验中，平台的双边特点，区别于传统的垂直竞争战略，其主要魔力在于实现“网络效应”。平台战略适用于很多行业，并不是互联网行业所特有的，信息技术只是让实现网络效应的成本更低、效应规模更大。信息技术在企业实施平台战略中，是一个助推器、也是一个放大器。相信陈教授、余先生的《平台战略》有助于创业者、企业经营者完善思考框架，有助于大多数读者了解众多全新商业模式，理解为什么今天的新兴平台企业更具有颠覆性和爆炸性。

——陈华东 维络城联合创始人

《平台战略》这本书写得非常不错，对平台的规律有很系统的分析。我向每一个有志于通过移动互联网“改变世界”的朋友推荐本书。在书中，作者通过现实的例子，深入浅出地分析了平台模式的来龙去脉，尤其对平台模式的关键因素——“生态圈”的规律进行了系统的分析。以科大讯飞这样以语音核心技术优势切入市场的企业为例，在如何构建以“语音云”

为基础的语音应用开发者生态圈，让开发者做自己擅长的事情而且能得到良好的商业回报，具有非常好的启发和参考价值。

——江涛 科大讯飞副总裁

陈威如教授和余卓轩所著的《平台战略》，以同样的方式来分析“平台”这种商业模式，并通过大量的极其生动的案例，阐述了在现代社会中怎样设计“平台”这种商业模式，如何在商战中引进创新思路，使企业健康茁壮地成长，最后探讨了在竞争和覆盖等各种危机并存的情况下，应该如何打造一个多方共赢的平台生态圈。

《平台战略》是一本为数不多的研究现代商业及互联网赢利模式的书，深入浅出地讲解了对普通人来说高深莫测的平台商业模式，使得这种商业模式能够从商学院步入现实生活，为准备创业的有志之士提供了经典的成功范本。

这本书更具价值的地方在于，它还为我们生活中的各个方面提供了可供借鉴的创新思路。比如，在工作上，选择什么样的时间点把工作重点进行战略转移；在生活中，如何把自己从“付费方”调整到“被补贴方”等。

《平台战略》不仅可供商学院的学生阅读学习，其他任何专业的师生都可用来参考，通过它可以拓宽视野，增强对事物的综合分析能力。我曾有幸参加过陈教授在中欧国际工商学院执教的《平台战略》课程，课堂中使用陈教授的分析框架将去哪儿网的业务以及发展历程进行了抽象和总结，顿觉豁然开朗，这种思考的框架是每个人在工作生活中都要着重积累的，它会极大提高思考的效率和准确度。

因此，我极力将此书推荐给那些渴望知识和创新的人们。

——彭笑玫 去哪儿网执行副总裁

中信出版社于中国商业思想普及推动颇多，其中尤以引进外国作品为特色。这部本土作家作品，虽为本土名分，但若深入其中，你会发现，作为商学院教授的作者陈威如具有良好的国际视野。特别是本书结合中国特色环境，殊为不易。有幸阅读本书初稿，读来有趣轻松，获益良多，于平台概念外，更可获得解剖中国商业发展之方法，这是第二个重要价值。

——康国平 IT 评论人，桃花源私微博用户体验导师

平台及战略处处可见，却又常常被忽略及误解。《平台战略》堪称是第本将平台战略描述得如此详尽的书。在社会人文及商业环境的改变过程中，将平台战略的思考纳入决策的范围中更显重要，书中所提到的精辟见解为我们在面对混沌及复杂的经济环境提供了正确、良性的思考方向及方法。

我推荐将平台战略纳入企业经营转型的重要思考，同时也推荐用平台战略去观察当前及未来的经济活动，当然我更加推荐用平台战略去执行商业模式创新。

——黄彦达 Diplomat 外交官集团中国市场部总经理