

内部参考

# 每周观察

2016年第24期  
总期第104期

## 芒種

主办：广安研究院  
投资发展中心  
2016.06.20

## 本期摘要

**I、农地入市征 20%-50%调节金 上缴地方国库……**6月14日，记者从国土部获悉，今后农村集体经营性建设用地入市或再转让须征收 20%—50%的土地增值收益调节金。调节金全额上缴试点县地方国库，纳入地方一般公共预算管理……

**II、北京城六区常住人口今年由增到减 将立法解决“人户分离”……**从今年开始，北京中心城区的人口数字将不再是持续多年的上升曲线，而将首次走出下滑线。昨天，北京市常务副市长李士祥主持召开疏解非首都功能、人口控制和稳定经济增长专题工作推进会，城六区和城市副中心晒出了疏解和人口控制方案。李士祥表示，“疏解非首都功能腾退空间，为建设高精尖结构创造条件，同时通过疏解控制人口。今年，城六区常住人口将由增到减，实现拐点。”……

**III、鲁能物业：以服务品质打造“白银时代”制胜之道……**房地产进入“白银时代”对于购房者来说意味着选择的理性化，在地段、价格等传统因素之外，物业服务品质成为了影响消费者的重要因素之一……

**IV、谋杀“地王”：万科开了第一枪……**万科董事会主席王石点出了上述备忘录的战略意义：未来10年，中国预计将新增1.7亿城镇人口。但容纳城市新移民的主要地点，可能不再是特大型城市，而是位于发达城市带范围内的卫星城镇。围绕地铁为城市提供配套服务，将是万科未来最重要的发展方向之一……

**V、国企混改试点下半年或启动……**据了解，在分类基础上，国企混合所有制改革领域将进一步放宽，绝大部分国有企业实现股权多元化，垄断领域包括石油、天然气、电力、铁路、电信、民航、军工等将开展混合所有制改革试点示范。通过引入非国有资本的多元化投资，形成有利于参与市场竞争的治理结构和运行机制，推动相关产业发展……

**VI、管理者扮演的角色都在这……**管理者可以被定义为管理一个组织或其从属单位的人。除了首席执行官之外，这一定义还包括副经理、主教、领班、曲棍球教练以及首相……

# 目录

政策导读.....	1
国土部：农地入市征 20%-50%调节金 上缴地方国库.....	1
降成本促投资 国务院盘活建筑业万亿资金.....	2
北京城六区常住人口今年由增到减 将立法解决“人户分离”.....	4
北京规划委国土局将合并 处室重合问题如何解决.....	7
北京五环内禁新增建设用地 恢复一轴一线景观.....	8
北京七环正式确定，承德被包括在内！.....	9
京严格遏制房地产投资投机需求 研究落实购租并举.....	11
产业聚焦.....	13
产业   5 月份 70 个大中城市住宅销售价格 60 城上涨 四城下降.....	13
产业   房价涨幅放缓 一线首现双收窄 业内人士预计下半年或现下滑态势.....	15
北京   前 5 月住宅降温 写字楼销售面积增长 2.5 倍.....	17
北京   商住限购传闻受关注.....	20
北京   二手房成交进入下行通道 有房源降 5-30 万.....	22
行业动态.....	25
行业   万科管理层与华润仍各执一词 宝能态度成万科重组关键.....	25
行业   恒大地产更名“中国恒大集团” 实现多元化产业同步发展.....	28
行业   绿城物业要上市 物管公司毛利率为何相差巨大？.....	29
行业   鲁能物业：以服务品质打造“白银时代” 制胜之道.....	32
行业   谋杀“地王”：万科开了第一枪.....	34
前沿观察.....	37
前沿   租房市场顶层红利引 REITs 猜想：规模化、公募化待破局.....	37
前沿   独立成产业 美国 REIT 修成正果.....	39
前沿   AMC 的地产生意：成立资管平台 与房企深度合作.....	41
深度   陈劲松：地产下半场会如何演化？.....	43
国企改革.....	49
国企混改试点下半年或启动.....	49
中石油 45 亿股份无偿送宝钢 或成第二批国企改革试点.....	50
京津冀协同发展.....	52
京津冀深度协同发展应推动哪些改革.....	52
学习园地.....	54
谁来为工匠精神买单？.....	54
花“笨功夫”才能练出“真本事”.....	56
你是在利用碎片化时间工作，还是在将工作时间碎片化？.....	57
管理者扮演的角色都在这.....	59
打造平台企业，先选对偶像.....	64
书香广安.....	69
一本书读懂大数据.....	69
赢在规范化.....	70
中国企业文化创新.....	71

## 政策导读

### 国土部：农地入市征 20%-50%调节金 上缴地方国库

**提要：**6月14日，记者从国土部获悉，今后农村集体经营性建设用地入市或再转让须征收20%—50%的土地增值收益调节金。近日，财政部、国土资源部联合印发《农村集体经营性建设用地土地增值收益调节金征收使用管理暂行办法》（以下简称《暂行办法》），对农村集体经营性建设用地土地增值收益管理做出规范。

6月14日，记者从国土部获悉，今后农村集体经营性建设用地入市或再转让须征收20%—50%的土地增值收益调节金。调节金全额上缴试点县地方国库，纳入地方一般公共预算管理。

近日，财政部、国土资源部联合印发《农村集体经营性建设用地土地增值收益调节金征收使用管理暂行办法》（以下简称《暂行办法》），对农村集体经营性建设用地土地增值收益管理做出规范。该办法适用于国家确定的包括北京大兴在内的15个农村集体经营性建设用地入市改革试点县（市、区），有效期至2017年12月31日，与试点时限保持一致。

《暂行办法》共五章二十四条。以实现土地征收转用与农村集体经营性建设用地入市取得的土地增值收益在国家与集体之间享比例大体平衡，维护农民权益为原则，对调节金的概念、征收范围、征收缴库、使用管理、法律责任等进行了明确规定。

《暂行办法》提出，按照建立同权同价、流转顺畅、收益共享的农村集体经营性建设用地入市制度的目标，在农村集体经营性建设用地入市环节取得入市收益的农村集体经济组织，或者在转让环节取得再转让收益的土地使用权人，应向国家缴纳调节金。调节金分别按入市或再转让农村集体经营性建设用地土地增值收益的20%-50%征收。具体征收比例，由试点县综合考虑土地增值收益情况，考虑土地用途、土地等级、交易方式等因素确定。

《暂行办法》还明确，调节金全额上缴试点县地方国库，纳入地方一般公共预算管理，由试点县财政部门统筹安排使用，试点期间，省、市不参与调节金分成。调节金征收部门应定期公示农村集体经营性建设用地成交及调节金缴纳情况。

《暂行办法》还提出，有以下5种情形之一的，将按照国家有关规定追究法律责任：擅自减免调节金或者改变调节金征收范围、对象和标准的，隐瞒、坐支应当上缴的调节金的，滞留、截留、挪用应当上缴的调节金的，不按照规定的预算级次、预算科目将调节金缴入国库的，其他违反国家财政收入管理规定的行为。

#### 释疑

#### 为何征收

#### 农地国有用地应负同样义务

国土部相关负责人表示，征收调节金符合中央农村土地制度改革的要求。根据中央改革精神，要建立“同权同价、流转顺畅、收益共享”的农村集体经营性建设用地入市制度，就必须建立一套兼顾国家、集体、个人的土地增值收益分配机制。农村集体经营性建设用地入市应履行与国有建设用地同等义务，承担相应的基础设施建设等社会责任，按规定应缴纳相关税费。

### 如何征收

#### 未按规定缴纳相关部门督缴

《暂行办法》规定，农村集体经营性建设用地使用权交易方按合同支付价款及税费、调节金后，由国土资源主管部门按规定办理不动产登记手续。调节金缴纳凭证是农村集体经营性建设用地入市和再转让办理不动产登记手续的要件。调节金缴纳义务人应按合同、协议及缴款通知书规定及时足额缴纳，对未按规定缴纳调节金的，财政、国土资源等相关部门有权采取措施督促其补缴。

### 征来何用

#### 现金留足集体成员公平分配

该负责人说，调节金全额上缴试点县地方国库，纳入地方一般公共预算管理，由试点县财政部门统筹安排使用，试点期间省、市不参与调节金分成。农村集体经济组织以现金形式取得的土地增值收益，按照壮大集体经济的原则留足集体后，在农村集体经济组织成员之间公平分配。对以非现金形式取得的土地增值收益应加强管理，并及时在农村集体经济组织内部进行公示。

（来源：京华时报）

## 降成本促投资 国务院盘活建筑业万亿资金

**提要：农民工工资保证金、投标保证金、履约保证金、工程质量保证金、差额履约保证金、安全生产风险抵押金、不出借资质保证金……工程建设领域名目繁多的保证金不仅加重建筑企业负担，还造成大量资金闲置。**

农民工工资保证金、投标保证金、履约保证金、工程质量保证金、差额履约保证金、安全生产风险抵押金、不出借资质保证金……工程建设领域名目繁多的保证金不仅加重建筑企业负担，还造成大量资金闲置。

6月15日，国务院常务会议部署清理规范工程建设领域保证金。此次会议要求，除保留依法依规设立的农民工工资、投标、履约、工程质量4项保证金外，其余全部取消。

国务院常务会议内容显示，在实施取消大部分保证金、采用银行保函方式缴纳等措施后，初步估算将盘活建筑业企业近万亿元资金。

中国社科院工业经济研究所所长黄群慧对《每日经济新闻》记者说：“为企业降成本是经济工作的五大任务之一，过多过繁的保证金造成大量资金闲置。现在国务院取消大量保证金，可以说是为企业减轻了机会成本。”

### 仅保留 4 项保证金

为维护建筑市场秩序，保障工程建设各方的合法权益，国家有关主管部门陆续出台了投标保证金、履约保证金、工程质量保证金、农民工工资保证金等工程建设领域的保证金制度。

然而近年来，建筑行业的保证金却越来越多。除了上述 4 项保证金外，部分地区和单位还要求缴纳登记备案保证金、信誉保证金、安全保证金、廉洁保证金、差额保证金等各类保证金。

在业内人士看来，保证金对于规范建筑企业行为，治理拖欠农民工工资等问题，起到了一定的作用。但少数地方自行规定了名目繁多的保证金，且占用时间过长，给建筑业企业带来沉重的经济负担，影响了企业的持续健康发展。

6 月 15 日的国务院常务会议指出，清理和规范各方面过多过繁的保证金，有利于降成本、增活力，发展信用经济，建设统一市场，促进公平竞争。

实际上，早在 2012 年，住建部建筑市场监管司就开始着手研究保证金对行业的影响，并委托中国建筑业协会承担相关调研课题。该协会的调研报告显示，行业存在的各类保证金占用时间少则一个月，多则达到五年左右。

该报告还显示，大量资金闲置或无息使用的同时，企业为了生存或扩大再生产，不得已还要通过贷款缓解流动资金的不足，额外增加了经营成本，直接影响了生存和发展。

此次常务会议确定，除保留依法依规设立的农民工工资、投标、履约、工程质量 4 项保证金外，其他保证金一律取消。已收取的要于今年年底前退还。而且，未经国务院批准，各地区、各部门不得在工程建设领域新设保证金项目。推进保证金信息公开，建立举报查处机制。

另外，对保留的保证金项目，此次常务会议提出，建筑业企业可以银行保函方式缴纳。收取单位要严格按照规定按时返还。

此前，保证金被视为保障农民工权益的主要方式之一，农民工工资保证金也在 4 类保留项目之中。但是此次常务会议提出，对农民工工资保证金实行差异化缴存办法，一定时期内未发生工资拖欠的企业可予减免，对拖欠工资的企业要提高缴存比例。

中国企业研究院首席研究员李锦对《每日经济新闻》记者说：“这说明政府政策不再是‘一刀切’，而是采取区别做法，既要发挥保证金的积极作用，也要为企业减轻负担。”

### 盘活万亿元资金

《每日经济新闻》记者注意到，在此次常务会议确定清理和规范工程建设领域保证金之前，部委和地方政府已有所行动。住建部、财政部在今年 4 月 7 日下发通知，开展工程建设领域各类保证金清查工作。

今年5月26日，四川省住建厅也开展工程建设领域各类保证金清查工作。四川拟将现有的16类保证金中的12类取消，仅保留投标、履约、质量和农民工工资支付4类保证金。

业内人士分析预计，原来16类保证金通常可占到建筑招标项目估算价的30%左右，而清理之后可减少到约20%。

取消保证金不仅意味着企业能减少部分支出，而且能够避免大量资金被闲置。

中国建筑业协会的报告就显示，以质量保证金为例，2012年时，全国建筑业企业工程结算收入为12.888万亿元，如按照5%的比例估算，预留工程质量保证金为6440亿元，相当于同期全国建筑业利润总额的135%、流动资产总额的7.5%。但是质量保证金实际使用比例仅在6%左右。

李锦也对《每日经济新闻》记者说：“我国大多数施工项目的保证金采用的是现金方式，银行保函、工程担保的方式不多。这也造成了建筑企业现金被闲置，不能发挥投融资的作用。”

值得注意的是，此次常务会议内容显示，实施取消大部分保证金、采用银行保函方式缴纳等措施后，估计将盘活建筑业企业近万亿元资金。

另外，在李锦看来，万亿资金被盘活还有利于民间投资的发展。“取消保证金，降低企业成本的一个大背景就是四、五月份民间投资大量下滑，企业负担重、盈利少，投资意愿不足。万亿级资金如果被盘活对民间投资是一大利好。”他说。

（来源：每日经济新闻）

## 北京城六区常住人口今年由增到减 将立法解决“人户分离”

**提要：**从今年开始，北京中心城区的人口数字将不再是持续多年的上升曲线，而将首次走出下滑线。在今年疏解的重点项目中，位于四季青镇的锦绣大地批发市场，共有各类市场和仓储物流设施约60万平方米，外来务工流动人口约3万余人。

从今年开始，北京中心城区的人口数字将不再是持续多年的上升曲线，而将首次走出下滑线。昨天，北京市常务副市长李士祥主持召开疏解非首都功能、人口控制和稳定经济增长专题工作推进会，城六区和城市副中心晒出了疏解和人口控制方案。李士祥表示，“疏解非首都功能腾退空间，为建设高精尖结构创造条件，同时通过疏解控制人口。今年，城六区常住人口将由增到减，实现拐点。”

李士祥同时强调，疏解非首都功能过程中，提高市民生活服务品质是结构调整的重中之重，解决居民的养老、停车、买菜等问题。交通治堵、停车设施、大气治理、买菜便利、养老服务和社会办学等6个方面的“短板”要补齐。

**严控城市发展边界和开发强度**

李士祥指出，城六区和城市副中心是北京市建设世界一流和谐之都的示范标杆。推进供给侧结构性改革，调整疏解落脚点是人口调控，转型升级的落脚点是稳定增长。北京市目前正在结合上半年的经济形势抓紧研究“北京市推进供给侧结构性改革的意见”，尽快推出。

李士祥强调，围绕供给侧结构性改革，要在“去”上下功夫，“瘦身健体”，减少低端无效供给。北京去产能、去库存、去杠杆，更要加快非功能疏解，严格控制城市发展的边界和开发强度，有效减少城六区的人口密度。

“还要在‘治’上下功夫，补齐在服务业、城市基础设施、公共服务等方面的短板”，李士祥表示，还要在“进”上下功夫，提质增效。在构建高精尖经济结构、在科技创新能力、在彰显首都文化魅力、在建设北京城市副中心上都要“进”。

### **加快立法解决“人户分离”**

市公安局有关负责人介绍说，去年清理了集体户、死亡应销未销等户籍6万个。建议针对目前北京存在的“人户分离”问题，进一步加快立法。目前已经起草了“实有人口服务管理工作意见”，正在和市法制办沟通协调，力争以政府令的形式出台，以此加大人口管理力度和水平。此外，还将尽快建立出台“实有人口动态监测系统”，为全市、各区经济建设提供更准确的数据。

### **三里河中央单位停车位共享**

三里河地区历来是中央单位的聚集地，李士祥在会上谈到解决居民停车问题时透露，经过与中央单位协调，三里河地区的停车问题将有突破性解决办法。中央单位的停车空间，下班以后周边居民可以共享。“最早在2013年就开协调会。这是北京市和中央部门共建共享的一个探索。”推进城六区的疏解和人口控制问题，涉及到的中央和市属单位，也要列“单子”，逐一解决。

### **东城 簋街等地疏功能控人口**

今年常住人口下降3.5%，即净疏解常住人口3.2万人。

东城区今年确定了“疏功能、控人口”6大重点疏解项目，即故宫周边、百荣世贸商城、永外城文化用品市场、南锣鼓巷主街、簋街和东华门小吃街。目前已关闭了百荣世贸商城超市和一批餐饮商户，完成了永外城灯具城关停及仓储外迁。

文物腾退将加大对中央及市属单位占用诸如故宫周边、段祺瑞执政府等文保院落的协调。东城区正在对段祺瑞执政府摸清底数，分为陆军和海军两部分，目前由两个单位占用，陆军建筑文保较好，海军建筑中的1栋建筑已经腾退，其他3栋大概有100户转租户，目前正在与相关单位协商。

故宫周边的太庙等腾退工作正在进行中。

对于东城区提出的12亿元资金支持南锣鼓巷保护整治项目，李士祥表示“一分不少，尽快拨出”。

### **西城 集体户加大清理**

今年计划疏解人口 3.6 万人，通过市场和职业教育疏解带动减少 2.8 万人。

西城区将继续开展拆违撤市，规范提升撤除 10 个市场。6 月底，计划完成 6800 平方米、310 余商户、430 余摊位的天秀市场撤市工作，带动疏解 1200 至 1500 人疏解，持续开展群租房、地下空间整治、清理规范直管公房转租转借。加强户籍人口管控，对集体户、废弃地址、死亡应销未销加大清理，力争实现常住人口规划比去年下降 3%。

作为动物园批发市场的一部分，众和与天和白马市场将力争年底前完成疏解。今年还将对北京市实美职业学校小市口校区、甘家口校区和北京市实验职业学校南线里校区进行腾退，3 个校址计划今年年底前腾退完毕。

#### **朝阳 潘家园腾退千摊位**

今年常住人口控制在 385.7 万人以内，较去年底调减 9.8 万人。

朝阳区今年将雅宝路和潘家园地区市场集群为重点，集中开展用地面积 5 千平方米以上的市场疏解。雅宝路地区目前已完成 3 栋楼宇疏解，腾退面积 8912 平方米，调减从业人员 810 人，完成六成年度任务。潘家园地区疏解已列入朝阳区五年疏解方案，今年将启动前期调研，并腾退 1000 个摊位。

朝阳区将研究通过用电、用水、纳税手续等方式，推进“以资源控人”“以税控人”等市场化措施，推动功能和人口的“双减”。年内调减流动人口 25 万。

#### **海淀 锦绣大地等市场关停**

今年计划常住人口净减少 12.9 万人。

在今年疏解的重点项目中，位于四季青镇的锦绣大地批发市场，共有各类市场和仓储物流设施约 60 万平方米，外来务工流动人口约 3 万余人。海淀区拟将锦绣大地转型升级纳入宝山地区整体改造一同推进。今年，计划完成锦绣大地果品、肉类、水产蔬菜等市场关停，关停建筑面积 6.29 万平方米，疏解人员 5500 人。其中，二季度末前将完成果品市场的关停，涉及经营面积 1.6 万平方米。

另外，海淀区建议北京市完善人口疏解政策，对于大量外来人口聚集、有安全隐患的违法建设以及城乡接合部地区合法建筑用地上的私搭乱建项目，研究对其水、电、气等公共服务进行限量供应或提高价格成本等手段，助力功能疏解。

#### **丰台 大红门试点环境综治**

今年常住人口控制在 225.7 万人，比去年减少 6.7 万人。

今年前 5 个月，丰台区已完成市场调整疏解 5 家，涉及市场摊位数 679 个，从业人员 1540 人。整治出租大院 275 处、无证餐饮 945 户、违法群租房 165 处。传统制造业陆续外迁，华盾雪花前往河北固安，城建重工与曹妃甸政府正式签署协议，京丰制药已在山东等地投资建厂。

目前，南苑地区大红门片区环境建设综合试点方案已形成。丰台区建议市政府研究审议方案，引导国有企业等按照一定比例进行产业还建。丰台区内约有央企、市属企业、铁路等产区的出租大院 373 处，建议市级统筹推进清理整治。

### 石景山

#### 加快推进北辛安棚改

今年常住人口控制在 63 万人以内，比去年减少 2.2 万人。

石景山区确定今年 5 家再生资源回收市场、1 家农贸市场、1 家教育机构的疏解任务。另外，截至 5 月底，已整治大杂院 231 处，拆除违法建设 25.9 万平方米。西北热电中心周边环境整治一期工程、北辛安棚户区改造等项目加快推进，通过各种措施影响人口 4 万余人。

### 城市副中心

#### 力求实现职住一体

据通州区区长岳鹏介绍，自去年 8 月出台住宅限购政策以来，通州加大了对住宅建设销售的管控力度，到目前为止，住宅累计销售 4383 套，月均 487 套，销量同比下降 14.1%；今年 5 月实施包含商务型公寓在内的三类“非住宅”限购政策以来，相关房屋仅销售 10 套，同比下降 73.7%，说明通州目前实施的限购政策已经起到了较明显的作用。

目前，通州在建和建成未售的住宅面积为 144 万平方米，同时城区 155 平方公里范围内剩余规划居住用地面积 584 公顷。岳鹏表示，按照人均 35 平方米标准计算，以上两部分面积共可安置中心城疏解人口近 40 万人。将这些住宅资源与未来中心城行政、教育、医疗、产业等疏解所带来的人口有机对接，力求实现职住一体。

岳鹏透露，鉴于行政办公区未来发展的需求，计划在行政办公区及附属区域范围内，集中引进北京四中、皇城根小学、人大附中、附小、李烈实验学校、北海幼儿园、人大附属幼儿园等一批优质资源。此外，还建议在行政办公区内建设友谊医院，在 155 平方公里之外的太湖地区建设另外一所三甲医院，如安贞医院。

（来源：北京晨报）

## 北京规划委国土局将合并 处室重合问题如何解决

北京市规划委及市国土资源局将进行机构合并，计划 7 月底完成新机构的挂牌组建。6 月 16 日，北京市编办副主任左铭飞在接受新京报记者采访时表示，合并后的部门暂定为北京市规划和国土管理委员会，但名称需要中央编办审批同意后才能最后命名，而合并后的办公地点目前也没有最终确定。

#### 处室合并：审批及公共管理类处室将统一

多年来分别独立运行的市规划委和市国土局，在土地规划、审批等方面，在一定程度上权责相似。即将迎来的机构合并，所面临的权责、处室重合问题，最受关注。

左铭飞以两部门都具备的土地审批职能为例指出，这次的机构改革，两部门原有的审批处室就都要合一，另外，办公室这样的公共管理机构，也在处室合并之列。

虽然规划、国土两部门的部分处室原有职能存在相似之处，但合并后，仍然要面临调整与适应。左铭飞表示，将要根据工作任务和程序重新设置内设机构，职能也要重新调整，“不是简单的职能和机构相加，要重新设计职能。”他指出，两个合并部门的工作流程及许可事项都要重新设计，具体细节正在完善过程中。

#### **人员调配：或将收回部分编制**

两部门合并后，因为有很多重复机构，内设机构数量必然会减少。那么，重合机构的人员将如何调配？

左铭飞表示，目前没有明确提出精简人员编制的任务，但在合并过程中肯定要涉及人员安排，“比如两个办公室合并在一起后，就不需要那么多人了，按照以往机构改革的经验，我们将在保证人员的安置和工作顺利开展的前提下，收回一部分编制。”

（来源：新京报）

## **北京五环内禁新增建设用地 恢复一轴一线景观**

北京将严格控制建设规模，五环内严禁新增建设用地，用5年左右的时间全面清查并处理建成区违法建设。昨天，市委市政府正式印发《关于全面深化改革提升城市规划建设管理水平的意见》（以下简称《意见》）。未来北京将下大力气治理人口过多、交通拥堵、房价高涨、环境污染等问题，补齐城市发展短板。

#### **恢复“一轴一线”景观**

《意见》要求北京全面加强城市设计。编制城市设计导则，强化自然山水特征，突出首都历史文化特色，对重点区域的城市空间形态、景观视廊、公共空间、建筑高度等进行全面控制和引导。将城市设计纳入城市总体规划。

着力培养既有国际视野又有民族自信的一流建筑师队伍。全面提升公共空间的人性化水平和艺术特性。新建住宅要推广街区制，原则上不再建设封闭住宅小区，依法逐步打开有条件的住宅小区和单位大院。充分挖掘城市边角地、畸零地及闲置空间，提高公共空间覆盖度。

此外，要求北京恢复“一轴一线”魅力景观，加强老城整体保护，加快实施故宫、天坛、钟鼓楼等地区传统风貌保护，推进玉河南段、前门月亮湾地区护城河等历史河湖景观恢复，推动文物和保护院落腾退、修缮与合理利用。

加快基础设施建设和环境改造提升，保护历史文化街区特色、四合院及胡同肌理。推进区域文化遗产连片成线保护利用，加强“三山五园”历史文化景区保护利用，编制实施长城文化带、西山文化带和运河文化带保护利用规划。开展古文化遗址、传统村落、工业遗产及优秀近现代建筑等保护利用工作。

### 完成社区养老驿站建设

《意见》指出，要完善居住区公共服务设施配套建设机制，确保幼儿园、中小学、医疗卫生、社区养老、助残、文化服务等设施同步规划、同步建设，到 2020 年完成社区养老服务驿站建设任务。制定新建住宅小区商业配套设施使用管理办法，确保蔬菜零售、超市、早餐、洗染等基本商业便民服务功能需求，完善微利经营、服务民生的运营保障制度。加快实施提高生活性服务业品质行动计划，推动生活性服务业规范化、连锁化、便利化、品牌化、特色化发展。鼓励驻地单位向社区开放体育文化设施和餐厅等服务资源。到 2020 年基本实现“一刻钟社区服务圈”全覆盖。

### 推动慢行交通回归城市

《意见》提出，进一步优化道路进出口，推行道路单行、潮汐车道等组织方式，提升道路通行效率。实施城市道路自行车道、步道建设和环境整治三年计划，推动慢行交通回归城市，到 2020 年五环路内形成 3200 公里连续成网的自行车道路系统。加快交通大数据建设，不断提高交通组织管理智能化水平。

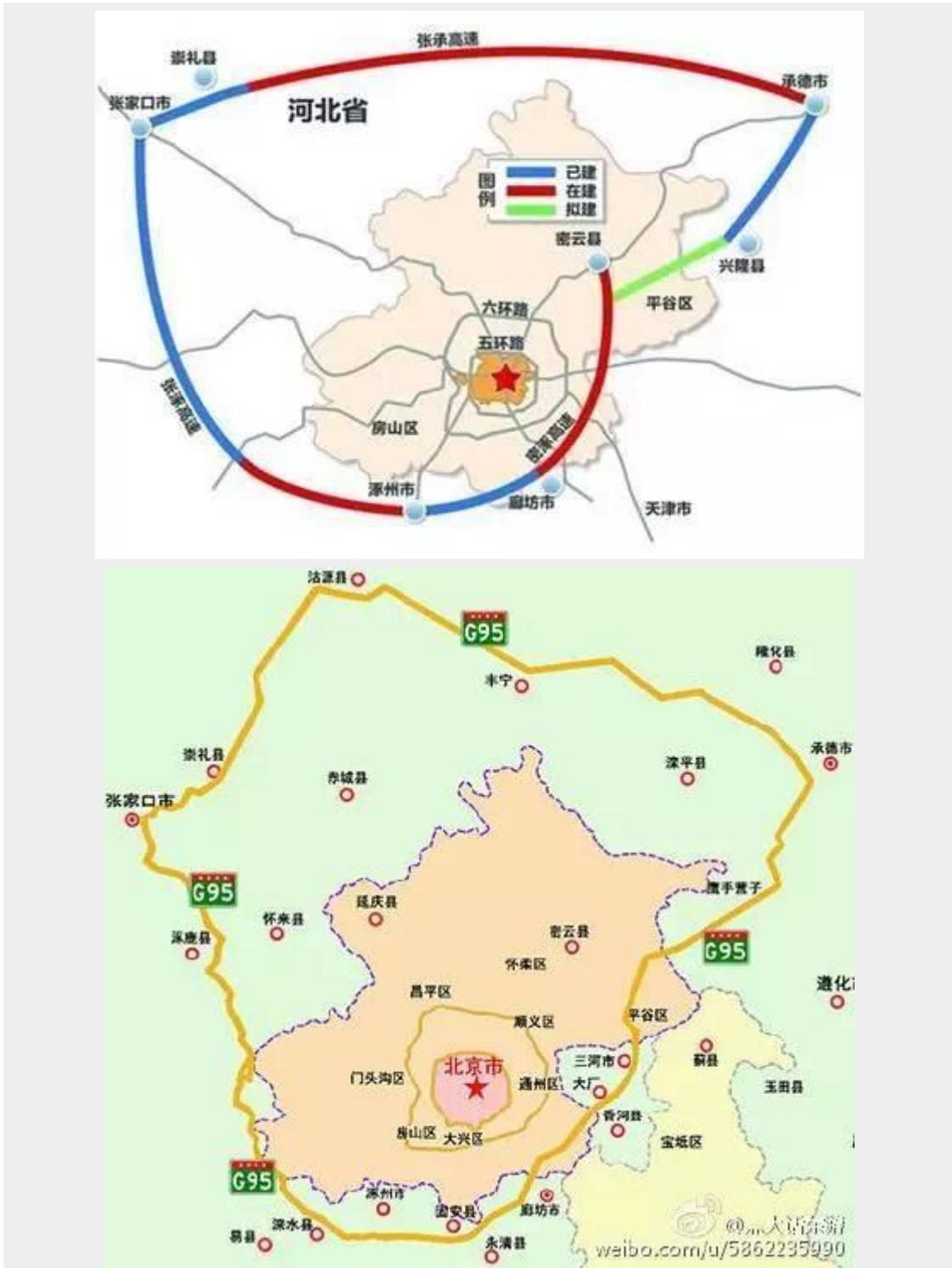
推动居住区和邻近单位停车资源共享，推行有条件的道路单停单行，允许合理利用道路资源分时段错时停车。完善差别化停车收费政策，加大对违章停车的执法和处罚力度。

《意见》中强调，要创新减量规划实施机制。编制实施城乡建设用地减量五年规划和年度计划，到 2020 年全市建设用地规模缩减到 2800 平方公里以内，平原区开发强度控制在 45% 以内。建立新增建设用地供应与减量腾退用地挂钩机制，按照减量化的拆建比科学编制土地供应计划，允许集中建设区与周边地区跨区域统筹实施。采取便捷实用的供地政策，鼓励原土地使用者自主或合作减量开发自有存量用地。完善“先供先摊”工作机制，推进有条件的土地储备在施项目剩余用地减量供应。坚决遏制新增违法建设，将违法建设清理整治成效与土地收益管理、土地供应指标相挂钩，用 5 年左右时间全面清查并处理建成区违法建设。

（来源：京华时报）

## 北京七环正式确定，承德被包括在内！

近日确定了北京七环，亦称北京大外环高速公路、首都地区环线高速，中国国家高速公路网编号为 G95，途径河北省张家口、涿州、廊坊、承德，以及北京市大兴区、通州区和平谷区等地。线路全长 940 公里，由密涿高速（含廊涿高速）、张涿高速、张承高速、承平高速组成。其中北京市境内包括密涿高速北京段、承平高速北京段，约 90 公里。河北省境内约 850 公里。北京七环计划 2016 年底全线通车。



届时由北京七环带来的环京经济圈将飞速发展，其中廊坊、大厂、香河、固安、张家口更是首当其冲。

根据京冀政府达成的共识，双方将用 3 到 5 年时间，实现打造环首都经济圈目标。计划中的环首都经济圈包括环绕北京的张家口、承德、廊坊、保定四个地级市，以及涿州市、涞水县、涿鹿县、怀来县、赤城县、丰宁满族自治县、滦平县、三河市、大厂回族自治县、香

河县、广阳区、安次区、固安县 13 个县(市)。这些城市群首尾相连，全长 999.5 公里，面积达到 27060 平方公里。

按照规划，以上 4 市 13 县在今年年底，将首先实现电话区号变更，全部与北京一致为 010 开头；1-2 年内，通过高铁、轻轨、地铁、高速公路等立体交通设施建设，建成名副其实的半小时经济圈，即环首都经济圈内任何地方，都可在半小时内达到北京城区；3-5 年内，环首都经济圈将基本完成与北京同城化。其内容甚至包括圈内城市与北京之间互相承认养老、医疗等社会保险，在北京交社保，在河北也能就近报销，反之亦然。

赵勇介绍，河北省已经出台具体规划措施，将按照 5 个经济带的模式打造规划中的环首都经济圈。这 5 个经济带包括环首都城市带、高端产业带、城市一体化示范带、休闲度假旅游带和环首都生态带。

与之对应，将在此区域内建成 3 个百万人口城市和 7 个中等城市；并建成若干个与北京对接的产业园区，重点发展高新技术产业、文化创意产业、会展与服务外包产业以及生态观光旅游等新兴产业，承担北京产业转移。

对于经济圈内地级市城市周边 10 公里范围内，县城周边 5 公里范围内，将进行大规模拆迁重建，农业人口将全部转化为城市人口，迁入城市社区；而此范围外农村也将全部重新规划，建立中心村，生活品质亦将与城市看齐。为了大力发展休闲度假旅游产业，在环首都经济圈内，将兴建 100 个房车基地，方便北京市民的驾车出游需求。

（来源：新浪新闻）

## 京严格遏制房地产投资投机需求 研究落实购租并举

北京严格遏制房地产投资投机性需求，保证市场平稳健康发展，并大力培育住房租赁市场，研究落实购租并举的政策措施，支持企业依法依规做好租赁经营。

中共北京市委十一届十次全会在 5 月底审议并通过了《中共北京市委、市政府关于全面深化改革、提升城市规划建设管理水平的意见》，涉及 36 条改革举措。

16 日，北京市住建委相关负责人在谈到《意见》时指出，按照“基本住房有保障、中端需求有支持、高端市场有调控”的总体思路，北京进一步完善符合首都实际的基本住房制度，构建满足群众多层次需求的住房保障和供应体系。

他称，北京发挥市场在房地产资源配置中的基础性作用，严格遏制投资投机性需求，保证房地产市场平稳健康发展；进一步完善规范化和专业化的存量房交易平台，在全市范围推行房源核验，保障存量房房源真实；加大推行存量房资金监管方案的实行力度，保障存量房交易安全便捷。

此外，北京大力培育住房租赁市场，深入研究落实购租并举的政策措施，支持企业依法依规做好租赁经营；推进房屋租赁规模化经营，支持房地产开发企业将其持有房源向社会出租；加强房屋租赁登记备案管理，提供房屋租赁合同示范文本，规范租赁市场交易主体行为。

指出，将全市统筹，推进保障性安居工程可持续发展。坚持“以租为主”的基本住房保障方式，大力发展公租房，稳步推进自住型商品住房建设，分层次、多渠道解决居民住房困难，力争到 2020 年再筹集各类政策性住房 20 万套，进一步提高“住有所居”水平。

北京市住建委相关负责人指出，北京还将加大在轨道交通沿线对保障性住房的供地力度。鼓励国有企业利用自有用地建设参与保障性住房建设；公共租赁住房租金补贴对象及租金补贴标准实行动态管理，根据北京市经济状况、居民收入、公共租赁住房租金水平等因素适时调整；逐步扩大市场租房补贴范围，进一步提高租金补贴额度；鼓励保障家庭承租市场房源解决住房困难，盘活市场存量住房，提高解决住房困难工作效率，促进实现职住平衡。

此外，北京将多措并举，加快城镇棚户区改造。负责人表示，北京将积极探索棚户区改造新模式，比如鼓励市属国有企业参与棚改工作；进一步发挥开发性金融和住房公积金等政策性资金作用，组合运用多种融资模式，引导社会资本投资棚户区改造与配套基础设施建设等，力争到 2020 年基本完成中心城棚户区改造任务。

（来源：中新网）

# 产业聚焦

## 产业 | 5月份70个大中城市住宅销售价格60城上涨 四城下降

表1：2016年5月70个大中城市新建住宅价格指数

城市	新建住宅价格指数			城市	新建住宅价格指数		
	环比 上月=100	同比 上年同期=100	定基 2015年=100		环比 上月=100	同比 上年同期=100	定基 2015年=100
北京	102.2	119.5	117.0	唐山	100.3	99.7	99.5
天津	102.4	111.9	111.0	秦皇岛	100.1	99.8	99.7
石家庄	101.0	104.7	104.2	包头	100.1	98.8	99.0
太原	100.0	101.8	101.4	丹东	100.3	97.5	97.8
呼和浩特	100.1	100.2	100.1	锦州	99.8	96.8	96.9
沈阳	100.5	101.8	101.3	吉林	100.0	100.0	99.9
大连	100.5	100.6	100.5	牡丹江	99.5	98.1	98.3
长春	100.4	101.0	100.7	无锡	101.7	106.9	107.0
哈尔滨	100.3	101.5	101.1	扬州	100.5	102.3	102.1
上海	101.9	127.7	123.8	徐州	100.7	102.7	102.7
南京	103.9	125.6	123.3	温州	100.3	103.6	103.0
杭州	102.5	118.9	114.7	金华	100.3	103.1	102.7
宁波	101.2	108.8	107.7	蚌埠	100.7	100.2	100.5
合肥	105.1	123.2	122.6	安庆	100.3	101.0	101.0
福州	101.7	112.8	111.8	泉州	99.9	101.8	101.7
厦门	105.4	128.0	126.2	九江	100.9	102.1	102.5
南昌	101.5	108.4	107.7	赣州	100.5	102.7	102.6
济南	101.0	105.1	104.8	烟台	100.5	101.5	101.6
青岛	100.8	103.6	103.2	济宁	100.0	98.7	99.0
郑州	101.4	108.1	108.9	濮阳	100.3	100.1	100.1
武汉	102.1	111.3	110.2	平顶山	100.1	101.3	100.9
长沙	100.7	104.3	104.1	宜春	100.3	100.7	100.6
广州	102.7	118.9	116.3	襄阳	100.5	98.8	99.3
深圳	100.5	153.2	139.0	岳阳	100.0	98.8	99.4
南宁	100.7	105.5	105.0	常德	99.8	99.0	99.0
海口	100.7	102.3	101.9	惠州	103.2	110.2	109.5
重庆	100.5	103.5	103.0	湛江	100.7	99.1	99.5
成都	100.3	103.2	102.4	韶关	100.5	102.0	101.9
贵阳	100.5	102.2	101.8	桂林	100.0	99.5	99.4
昆明	100.4	100.0	100.4	北海	100.0	101.3	100.9
西安	100.6	102.2	101.6	三亚	100.4	100.7	100.4
兰州	100.5	101.8	101.6	泸州	100.4	101.3	101.0
西宁	100.3	99.0	99.8	南充	100.4	99.7	100.0
银川	100.6	99.9	100.0	遵义	100.3	99.8	99.9
乌鲁木齐	100.5	99.1	99.1	大理	100.6	99.7	99.8

注：环比以上月价格为100，同比以上年同期价格为100，定基以2015年价格为100。

**表2：2016年5月70个大中城市新建商品住宅价格指数**

城市	新建商品住宅价格指数			城市	新建商品住宅价格指数		
	环比	同比	定基		环比	同比	定基
	上月=100	上年同期=100	2015年=100		上月=100	上年同期=100	2015年=100
北京	102.4	121.4	118.7	唐山	100.3	99.7	99.4
天津	102.5	112.5	111.6	秦皇岛	100.1	99.8	99.7
石家庄	101.0	104.8	104.3	包头	100.1	98.7	98.9
太原	100.0	101.8	101.4	丹东	100.3	97.5	97.8
呼和浩特	100.1	100.2	100.1	锦州	99.8	96.8	96.9
沈阳	100.5	101.8	101.3	吉林	100.0	100.0	99.9
大连	100.5	100.6	100.5	牡丹江	99.5	98.0	98.1
长春	100.4	101.0	100.7	无锡	101.7	106.9	107.0
哈尔滨	100.3	101.5	101.1	扬州	100.5	102.3	102.1
上海	102.3	133.8	128.8	徐州	100.8	102.9	102.8
南京	104.1	127.1	124.6	温州	100.3	103.6	103.1
杭州	102.5	117.0	114.8	金华	100.3	103.1	102.7
宁波	101.2	108.9	107.7	蚌埠	100.7	100.2	100.5
合肥	105.1	123.3	122.7	安庆	100.3	101.0	101.0
福州	101.7	112.9	112.0	泉州	99.9	101.9	101.8
厦门	105.5	128.3	128.5	九江	100.9	102.1	102.5
南昌	101.5	108.5	107.8	赣州	100.5	102.7	102.6
济南	101.0	105.1	104.8	烟台	100.5	101.5	101.6
青岛	100.8	103.7	103.3	济宁	100.0	98.7	99.0
郑州	101.4	108.2	107.0	洛阳	100.3	100.1	100.1
武汉	102.3	111.9	110.8	平顶山	100.1	101.3	100.9
长沙	100.7	104.4	104.2	宜昌	100.3	100.7	100.7
广州	102.7	119.0	116.4	襄阳	100.5	98.8	99.3
深圳	100.5	154.0	139.5	岳阳	100.0	98.8	99.3
南宁	100.8	106.1	105.5	常德	99.8	99.0	99.0
海口	100.7	102.3	101.9	惠州	103.2	110.2	109.5
重庆	100.5	103.5	103.1	湛江	100.7	99.1	99.5
成都	100.3	103.3	102.5	韶关	100.5	102.0	101.9
贵阳	100.5	102.2	101.8	桂林	100.0	99.5	99.4
昆明	100.4	100.0	100.4	北海	100.0	101.3	100.9
西安	100.8	102.4	101.8	三亚	100.4	100.7	100.4
兰州	100.5	101.9	101.7	泸州	100.4	101.3	101.0
西宁	100.3	98.9	99.5	南充	100.4	99.7	100.0
银川	100.8	99.9	100.0	遵义	100.3	99.8	99.9
乌鲁木齐	100.5	99.0	99.0	大理	100.6	99.7	99.8

据国家统计局网站消息，国家统计局今日公布2016年5月份70个大中城市住宅销售价格变动情况。数据显示，与上月相比，70个大中城市中，价格下降的城市有4个，上涨的城市有60个，持平的城市有6个。

——新建商品住宅(不含保障性住房)价格变动情况

(一)与上月相比，70个大中城市中，价格下降的城市有4个，上涨的城市有60个，持平的城市有6个。环比价格变动中，最高涨幅为5.5%，最低为下降0.5%。

(二)与上年同月相比，70个大中城市中，价格下降的城市有18个，上涨的城市有50个，持平的城市有2个。5月份，同比价格变动中，最高涨幅为54.0%，最低为下降3.2%。

——二手住宅价格变动情况

(一)与上月相比，70个大中城市中，价格下降的城市有13个，上涨的城市有49个，持平的城市有8个。环比价格变动中，最高涨幅为6.3%，最低为下降0.5%。

(二)与上年同月相比,70个大中城市中,价格下降的城市有18个,上涨的城市有50个,持平的城市有2个。5月份,同比价格变动中,最高涨幅为46.8%,最低为下降6.5%。

(来源:中国新闻网)

## 产业 | 房价涨幅放缓 一线首现双收窄 业内人士预计下半年或现下滑态势

近日,国家统计局发布最新数据显示,房地产市场结束了上半年的躁动,出现了放缓的势头。但值得注意的是,在一线城市政策收紧后,被推到台前的二线城市却全面取代一线城市,成为房价上涨的先锋。

业内人士认为,在经历12个月冲高后,房地产市场已现触顶回落迹象。因此,考虑到宽松的货币政策可能有所收紧至保持中性,不排除部分城市房价在今年四季度出现下调的可能。

### 降温 多数城市房价涨势放缓

国家统计局最新发布的5月份住宅销售价格变动情况显示,新建商品住宅(不含保障性住房)价格与上月相比,70个大中城市中,价格下降的城市有4个,上涨的城市有60个。环比价格变动中,最高涨幅为5.5%,最低为下降0.5%;同比来看,最高涨幅为54.0%,最低为下降3.2%。

二手房方面,与上月相比,70个大中城市价格下降的城市有13个,上涨的城市有49个。其中,最高上涨6.3%,最低为下降0.5%。同比来看,二手房价格较去年同月相比,最高上涨46.8%,最低下降6.5%。

国家统计局城市司高级统计师刘建伟表示,5月份房价涨势有所放缓,一方面是环比上涨城市个数减少,另一方面则是涨幅有所收窄。

具体来看,数据显示,5月份,70个大中城市新建商品住宅和二手住宅价格环比上涨的城市分别有60个和49个,分别比上月减少5个和2个;涨幅比上月收窄的城市分别有36个和25个,分别比上月增加15个和5个;涨幅在1%以上的城市分别有15个和13个,分别比上月减少7个和2个;最高涨幅分别为5.5%和6.3%,分别比上月收窄0.3和0.5个百分点。

刘建伟指出,现阶段放缓的不仅仅是个体,而是一二三线城市同时较上月相比有所收窄。据其测算,70个大中城市新建商品住宅和二手住宅价格环比综合平均涨幅分别比上月收窄0.3和0.4个百分点,其中一线城市环比平均涨幅分别比上月收窄0.8和0.7个百分点,二、三线城市环比平均涨幅分别比上月收窄0.2和0.1个百分点。

值得一提的是,在一线城市新建商品住宅和二手住宅价格同比平均涨幅均开始收窄并呈下滑态势的同时,二线城市同比平均涨幅则在上月基础上继续扩大。

### **接棒 一线降温 二线疯狂**

中原地产首席分析师张大伟分析认为,从数据特点看,新建商品房数据中,二线城市全面取代一线城市,成为房价上涨的先锋。

具体来看,5月涨幅榜中,在一线城市北、上、广、深分别环比上涨2.4%、2.3%、2.7%、0.5%的同时,厦门环比上涨高达5.5%,合肥环比上涨5.1%,南京上涨4.1%,惠州上涨3.2%,天津、杭州上涨2.5%,武汉上涨2.3%,福州、石家庄、宁波、南昌、济南、郑州、无锡单月环比涨幅也纷纷超过1%。

此外,此前一直领涨的一线城市在连续大涨12个月后首现新房与二手房价格的双收窄。

数据显示,5月份,北京新建住宅与二手房价格环比涨幅较4月分别下调0.6与1.4个百分点,二手房价格同比涨幅较4月下调2.7个百分点。上海方面,新建住宅与二手房价格环比涨幅较4月分别下调1.3与1.1个百分点,同比涨幅较4月下调0.4%与1个百分点。广州方面,二手房价格环比和同比较4月分别下调0.7和0.3个百分点。深圳方面,新建住宅价格涨幅更是大幅降至0.5%,较4月涨幅下调1.8个百分点;二手房环比涨幅仅为0,同比更是较4月涨幅大幅下调9.3%。

交易量也有所下调。中原地产数据显示,5月,北京纯商品房住宅签约4112套,预计全月签约将相比4月份的5288套下调21%;二手房签约223924套,签约下调10%左右。上海方面,4月份以来的交易量趋于稳定,每天网签量为900套左右,相当于过去五年的平均水平。

易居(博客)房地产研究院的数据同样显示,5月北京成交量同比减少5%,上海同比减少26%,深圳同比减少59%。

对此,张大伟认为,一线城市涨幅明显放缓,市场开始降温。整体而言,当前市场成交水平从今年3月、4月的疯狂状态逐步恢复至正常水平。供应水平下滑将影响后市成交,从6月开局市场表现来看,依然处于环比回调走势。

相比之下,二线城市却再度成就“王”的盛宴。2016年土地市场火热非凡,二线城市更是土地市场上绝对的主角。中国指数研究院数据显示,截至6月15日,全国总价超过15亿元,溢价率逾50%的“地王”总数达90宗,成交总价2924亿元。其中,1月至5月,二线城市的住宅用地价格同比上涨108.0%,远超一线和三四线城市,二线城市住宅用地溢价率也较去年同期显著提高,平均溢价率已超过50%,房企在二线城市的竞争愈发激烈。

中指院认为,一线城市供地有限且拿地门槛不断提高使房企将拿地战场移至二线城市,并屡屡造出天价“地王”。

### **趋势 下半年涨幅或继续收窄**

近日，在中国宏观经济论坛十周年庆典上，原央行货币政策委员会委员、中国与世界经济研究中心主任李稻葵表示，中国房地产库存已经处于一个比较低、比较正常的水平。但未来，随着房价的企稳，房地产交易量也将放缓。

李稻葵认为，中国购房者买涨不买跌，待房地产价格稳定以后，交易量反而会放缓。因此，未来房地产去库存的速度会有所放缓，开发商投资速度会基本稳定。他指出，“房地产现在占固定资产投资的18%，对这个变量的增速不要给予过高的期望”。

中国指数研究院则认为，房地产市场在惯性作用下，热度还将持续一段时间。从市场周期的角度来看，上半年地价快速上涨也会对热点城市的房价产生正反馈，房价也还会出现一定补涨，所以“地王潮”也许还将继续。

对于房地产市场未来的走势，张大伟则认为，尽管绝大多数城市房价环比都出现上涨，但城市间涨幅差异仍然较大。从数据指标看，虽然二线城市房价再创新高，但本轮楼市从2015年5月开始，全面上涨火爆周期在经历12个月的冲高后，在今年5月开始已经有明显触顶迹象。后续涨幅将持续放缓，不排除在2016年四季度出现部分城市房价开始下调的可能性。

对此，中指院也指出，有价无市的现象正在发生。一线城市成交量的回调也为二线城市敲响了警钟，一旦限制性政策出台，市场将难以维持目前的涨势。因此，中指院预警，土地高价市场不可持续。“若住宅价格开始回落，则会导致一部分投资性需求的出逃，未来‘地王’项目的去化将面临困难。”中指院分析师表示。

“尤其是城市高端住宅销量已近峰值，市场需求空间有限，未来‘地王’项目去化难度加大。”上述分析师表示，由于二线城市“地王”价格的不断攀升，开发企业项目资金投入规模增大，未来想要获取利润不得不将产品高端化，通过提升产品的品质和定位实现溢价，这也就导致了这些城市高端住宅的供应规模在未来几年将会明显增加。

上述人士指出，从目前数据来看，南京、苏州、合肥2016年前5个月高端住宅的销售套数均已超过2015年全年水平，而杭州也超过了去年全年的一半，今年以来市场的持续火爆导致代表城市高端住宅的销量已经达到顶峰，需求透支较为严重。从需求的角度来看，二线城市高端住宅市场需求终归有限，地价高企导致的住宅被高端化将造成未来一段时间高端产品供应量的猛增，供应与需求结构出现错位，导致“地王”项目去化的困难。

（来源：经济参考报）

## 北京 | 前5月住宅降温 写字楼销售面积增长2.5倍

5月末，除住宅待售面积外，目前非住宅类商品房库存有1294万平方米。按照北京2015年销售非住宅类427.4万平方米（包括写字楼为243万平方米，商业、非公益用房及其他为184.4万平方米）计算，库存需要3年才能消化完。

北京的房地产市场整体明显降温，但写字楼和商业、非公益用房却异军突起。

数据显示，1-5月北京商品房竣工面积为657.4万平方米，同比增长4.3%。其中，住宅竣工面积为325.6万平方米，下降9.8%。

但是，写字楼的竣工面积为140.1万平方米，增长74.9%；商业、非公益用房及其他为191.7万平方米，增长1.2%。

从销售上看，写字楼也越发受人青睐。1-5月，北京商品房销售面积为492.8万平方米，同比增长15.1%。其中，住宅销售面积为305.2万平方米，下降14.8%；写字楼为126.2万平方米，增长2.5倍；商业、非公益用房及其他为61.4万平方米，增长83.3%。

写字楼、商业、非公益用房以没有完全限购、价格更低而受青睐。近一段时间以来，21世纪经济报道记者也不断接到推销这些楼宇的电话。

但是，由于许多政策不清晰，这些楼宇如果转为住宅，仍然有问题待解决。

### **北京楼市库存增长**

根据6月13日北京统计局公布的数字，5月末，北京全市商品房待售面积2188.4万平方米，同比增长10.5%。其中，住宅待售面积894.4万平方米，增长9.4%。

这与全国的情况形成了鲜明对比，显示出北京的房地产去库存难题。5月末，全国商品房待售面积7.22亿平方米，比4月末减少521万平方米。

值得注意的是，5月末，除住宅待售面积外，目前非住宅类商品房库存有1294万平方米。按照北京2015年销售非住宅类427.4万平方米（包括写字楼为243万平方米，商业、非公益用房及其他为184.4万平方米）计算，库存需要3年才能消化完。

上述非住宅类商品房，其实就是写字楼性质为主的商住楼等各个类型，产权一般只有四五十年左右，比住宅的70年产权年限要低。

据21世纪经济报道记者了解，一些写字楼通了水电，其单户水电按照民用价格计算，造成销售火爆。

比如北京东五环一个项目，最初售价每平方米只有17000元左右，目前其二手房每平方米为40000元左右。由于这类商品房的每层楼的高度较高，可以分成两层使用，因此实际对外报价4万元/平方米的房子，分摊到平层，每平方米单价只有2万左右。而周围新盘住宅每平方米的价格是4万多元。

较低的价格导致其颇受部分人群的青睐。同时，21世纪经济报道记者获悉，商住类商品房在市场上并未完全限购，这也导致许多人购买。

这导致了北京房地产市场的奇特模式，即商住房供应，正在超过住宅。

有机构统计，2013年至2016年，北京市商住产品新增供应套数占北京全市商品房新增供应套数比例按年依次为26%、24%、46%和63%，商住产品成交套数所占全市商品房成交套数比例按年依次为24%、20%、28%和56%。

交行分析师夏丹指出，其实一线城市商住楼都在大力开发，价格一般只有住宅的60%-80%左右。商住楼价格涨幅不如住宅，这些商住主要是靠外来人口消化。

中国社科院经济研究所研究员汪丽娜认为，目前北京商业地产与住宅价格倒挂，还是与供需有关。因为北京住宅供应不足，导致一些人炒作商住楼，借此机会进行出货。

21世纪经济报道记者获悉，目前北京商住楼尽管价格比住宅要低，但是贷款等有很大的限制，比如首付要达到房价的50%。

### 商住楼限购？

另一个问题是，商住楼是否也会加入“限购大军”？

此前北京通州作为城市副中心所在地，因为住宅和写字楼价格暴涨，最后实施了严格的限购政策，使得通州的商住楼一夜之间从火爆降到了冰点。

尽管北京近期传全市都可能实施商住楼限购，但是很多专家认为，可能性不是很大。

“这么大的库存，按照道理不太可能进行限购，但是未来政策方向仍不定。”中原地产分析师张大伟告诉21世纪经济报道记者。

不过，根据北京在京津冀协同发展的要求，北京需要疏解政治中心、文化中心、国际交往中心、科技中心以外的非核心功能。北京大力供应商住楼盘，缓解了部分刚需购房压力，因为没有限购，似乎也在造成新的人口聚集，从这一点上说，商住楼确实存在限购的可能。

汪丽娜研究员认为，最近国务院出台了很多相关的政策，商品房可以改为租赁性的住房，北京这一块儿能不能这么做，可能还会有许多障碍。比如办公写字楼改成住宅，天然气的配置怎么处理，还有水价、气价、电价是否要不用商业高价，这些问题都需要探讨。

北京市经济信息中心齐心认为，需要好好研究目前商住楼到底有多少库存，现在北京商住楼满足了部分刚需，其作用不可忽视。

她表示，不只是外地人，很多北京户籍人口也买不起住宅。但是商住楼有问题还没解决，比如50年产权到期后该怎么办，而且这与住宅70年后自动续期的情况还不同。

她指出，北京土地供应越来越少，这使得市场的住宅供应不足。“未来很多商业地产过剩的话，应该允许出租或者出售给居民解决居住问题。”

今年5月4日，国务院总理李克强召开常务会议，提出实行购租并举，发展住房租赁市场，深化住房制度改革的重要内容，支持利用已建成住房或新建住房开展租赁业务。鼓励个人依法出租自有住房。允许将商业用房等按规定改建为租赁住房。

（来源：21世纪经济报道）

## 北京 | 商住限购传闻受关注

“24小时不打烊”、“首付降低至10%”……商住限购的传闻之所以备受关注，除了与购房者息息相关，影响最大的还有开发商。分析人士预测，目前北京商住潜在供应大约有10年，如果真的限购，商住物业或将面临大幅度降温，成交价格起码下滑30%以上。

### 绿地万科涉及商住项目最多

据亚豪君岳会统计，自6月6日门头沟暂停商住网签起，9天时间北京商业类产品共签约87.55万平方米，签约金额高达227亿元，相当于正常月份的全月成交量。而剔除个别特殊交易项目后，按照50%的首付比例来计算，9天时间开发商回笼资金约52亿元。

签约量的迅速暴增，全都是真实交易吗？有业内人士向北京晨报记者透露，限购的传闻在一定程度上会刺激购房者加紧进入，但如此大批量的签约，也存在一种可能性，“就是开发商签下自己卖的房。”

根据通州上个月出台的商住项目限购政策，商业、办公项目销售对象限定为企事业单位和社会组织，不再对居民销售，但政策出台前由居民家庭或个人购买的通州区商务型公寓和商业、办公项目，再次出售时可按此前的相关规定执行。“如果一旦限购只能由企事业单位和社会组织购买，那么项目出售的难度可想而知。倘若开发商现在自行签约给个人，限购后仍然可以卖给具有购房资格的个人，销售难度会大大减小。虽然增加了交易契税的成本，但可以避免未来可能出现的政策风险。”该业内人士进一步表示。商住项目的销售人员也对记者称，“有开发商花了1亿多签下了自己的房源，就是为了把新房变为二手房。”

那么，在北京拥有商住项目的主要有哪些开发商？据《21世纪经济报道》称，2012年至2015年，北京市至少有56家开发商拥有商住类产品，存量总计约为818.9万平方米。按照商住产品存量排行，北京前十大开发商分别是：绿地、万科、天恒置业、北京城建、恒大地产、保利地产、美融加、建工集团、首创置业、天洋控股。由于存在合作开发、交叉持股等情况，该数据未必很准确。

### 多项目打出首付优惠

在6月14日住建委对停止网签的传言进行辟谣之后，北京晨报记者走访了顺义、门头沟、大兴、亦庄等区域的商住项目，虽然与14日当天的火爆场面不能相比，但多数商住项目的销售人员认为，“未来肯定要限购，只是时间的问题。”

“我们马上要开盘180套房源，现在已经排了200多个号，想买就赶紧排号，不然得等下次开盘了。”顺义首开中晟广场的销售人员称，自从全面限购的消息出来之后，来看房的迅速增多，“现在不用大张旗鼓宣传，人多的时候已经忙不过来。尤其是14号那天，交钱都要排队。”

“每平方米均价 3 万，精装修，买一层送一层。”亦庄亦动空间的销售人员称，前几天开盘的房子已经卖完，马上又会出来数十套房源，“早点排卡还有机会选位置好的房子，现在房子不愁卖，限购是迟早的事儿。”

虽然销售人员对目前房源的销售情况持乐观态度，不过北京晨报记者发现，大部分项目却给出了降低首付的优惠。按照相关规定，购买商住公寓需交 50% 的首付，按揭年限最长为 10 年。但是在目前销售的项目中，多数表示只需要 10% 至 20% 的首付，余下部分在限定期补足即可。如位于大兴义和庄地铁附近的首开万科中心的销售人员表示，买房人只要付 5 万元就可现场签约，签约之后一个月内补足房款的 10%，到今年年底补足总房款的 50% 即可，“这是为了帮助购房人赶在限购出台前签约而最新出台的优惠政策，在此之前几天，签约当天需支付的金额还是 20 万元。”

“一般只有在销售淡季开发商才会给出这样的优惠，现在成交火爆能有这个力度，说明开发商心里也慌，想尽快走量。”一位房地产业内人士表示。

### **商住房严格意义上不合规**

所谓商住房，是将商业、公建用地建设为居住属性的一种产品，严格来说在使用用途上并不合规。2011 年，北京市住建委还发布过《关于加强部门联动 完善商业、办公类项目管理的通知》，其中明确指出，商业、办公类项目一般应采取公共走廊、公共卫生间式布局，不得采用单元式或住宅套型式设计。

既然明令禁止，为何还有这么多开发商销售商住公寓？一位业内人士透露，在建设销售过程中，开发商为了快速回笼现金流，将商业性质的产品以打擦边球的方式，改成住宅类产品销售。“近年来高价地频出，对于开发商而言，土地成本太高，住宅出现豪宅化趋势。但豪宅去化周期较长，因此整个项目的现金流要靠商业公建部分，开发商一般会选择缩小面积、控制总价打造商改住产品来实现快速去化，帮助自己的现金流回正。如果商住产品全面限购，开发商可能会面临资金的压力和风险。”

据亚豪机构市场总监郭毅介绍，今年北京商品住宅的供需比是 1 比 1.7，而 2015 年是 1 比 1.1。她认为，北京住宅用地供量减少、地价高企已成事实，北京商品住宅市场的豪宅化也摆在了面前。无可否认，商住作为一种过渡性住宅产品，填补了中低价位刚需住宅产品的缺口。

“如果北京市对商住进行全面限制，开发商的算盘就要落空。不过如果真要限制，并不缺少法律依据，因为土地标书都有明确表示，商业性质不能建设成公寓类产品。”一位分析师说。

### **“如果限购，成交价起码下滑 30%”**

住建委对商住类项目限购与否只字未提，“限购”的达摩克利斯剑始终悬在头顶。如果真如楼盘销售所言，“限购只是时间问题”，那么限购会使市场出现什么样的变化？

中原地产首席分析师张大伟表示，按照 2011 年来北京住宅土地与公寓类土地供应比例看，住宅土地供应了 1800 万平方米，但成交了 4275 万平方米，透支了过去的土地库存，供需比高达 1 比 2.4。而公寓类则供大于求，合计最近 5 年，公寓类土地过剩 1450 万平方米，“按照成交情况，公寓的单套面积为 68 平方米，也就是说公寓类潜在供应为 21 万套左右，潜在供应大约可以卖 10 年（按照 2015 年前平均每年 2 万套左右的成交计算），如果商住公寓限购，成交量将下跌 80%至 90%，成交价格起码下滑 30%以上。”

如此看来，如果限购，最紧张的应该就是库存量较大的开发商，为了规避未来的政策风险，开发商不惜砸入上亿元“自售”的行为也就不难理解。不过，这部分开发商同时又面临着一个新的问题，倘若不限购，“自售”过程中产生的税费需要多久才能在后续的房价中找回？按照日前的成交情况，需求已经被透支，没有外界环境的刺激，七八月份商住市场降温将有很大的可能。

（来源：北京晨报）

## 北京 | 二手房成交进入下行通道 有房源降 5-30 万

据链家网统计，目前的二手房市场房客源比已经下降到 3 以下，远低于市场繁荣时期的 4 以上。

自 5 月份以来，北京二手房成交便逐步降温。进入 6 月，北京二手房签约更是出现了断崖式下跌。在整体市场成交下滑的情况下，购房者的议价能力正在提升，部分房源的报价也出现了不同幅度的让步。

在业内人士看来，市场在量价两个方面均呈降温，或将导致购房者进一步的观望心理，未来一段时间市场将继续回调。

### 成交量持续萎缩

在连续 5 周网签量下滑后，北京二手房周成交出现了断崖式下跌。

北京市住建委数据显示，6 月第二周（6 月 6 日-12 日），北京市二手住宅成交 1887 套，网签量环比大幅下降 61.2%，为 2016 年以来的最低水平。

在业内看来，二手房网签量的下滑，一方面是由于购房需求减少，成交量持续回落是近期的大趋势。但另一方面，也有端午节假期以及上周商住集中网签的特殊原因。据链家网数据显示，从链家的实际成交量看，6 月第二周环比上涨了约 17.9%。

尽管如此，从门店反映的情况来说，北京目前正在经历一场二手房的降温。

在海淀学院南路一条街道上，分布链家、我爱我家等多家中介门店。最近一段时间，这些门店的经纪人开始少了些繁忙，多了些等待客户上门的闲暇时间。

看到记者进店咨询二手房，坐在进店接待桌前的一名经纪人热心地开始介绍起区域里的房源。“这套皂君东里的两居室，现在业主报价 400 万元。类似的户型和朝向的房源，上个月的成交价是 470 万。端午节之后看房的人不算多，您可以多找几个合适的房源一起看。”

据这名经纪人介绍，4 月、5 月，区域里卖得最好的皂君东里，仅这一个社区就成交了十几套。“最近估计是该买的都买得差不多了，看房的人也就变少了。”

据伟业我爱我家集团数据中心统计，5 月最后两个工作日，全市二手房住宅网签量几乎均接近 2000 套，但进入 6 月之后，北京二手住宅的单日网签量便由 1000+骤降至 500 套甚至更低。同时，根据链家网统计，目前的二手房市场房客源比已经下降到 3 以下，远低于市场繁荣时期的 4 以上。

### 部分房源降价

在成交量不断下滑的同时，二手房的成交价格也出现了一定程度的下滑。

根据链家研究院统计，6 月第二周，北京通过链家成交的二手住宅成交均价为 43959 元/平方米，成交价较上一周有 1.3% 的下降，且已经是 5 月第四周以来的连续下滑。

整体市场的情况也在具体成交中有所表现。购房者陈先生最近计划换房，在双井区域看了一圈后发现，部分小区的房源出现了降价，“这在 4 月份简直想都不敢想。”

记者也了解到，在双井九龙花园、百环家园等社区，一些自住的房源业主为了换房或者购买学区房，在报价时下调 10 万-30 万元不等。“相比 3 月份业主报价比较高的时候，现在有 3%-5% 降价的趋势”。一位中介人员如是说。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析，自 3 月份北京二手住宅网签量到达顶点之后，市场已经连续两个月降温，进入 6 月以后，降温幅度明显扩大。预计未来北京二手房市场交易量还将持续走低，而价格在交易量连续多月走低的情况下将逐步止涨，部分区域的部分楼盘或将迎来价格的回落。

链家网研究院表示，二手住宅市场均价回落一方面是由于结构性因素导致，另一方面也说明市场正在回调。同时，入市的供需都在持续减少，具体表现为日均新增客源量较高峰期有大幅下滑，新增房源量为 2015 年年初以来的最低水平。价格方面回调也较为明显，市场处在降温通道中。

### ■ 探访

#### 冷

#### 方庄、玉泉营有房源降 5 万-30 万

面对市场的回调，一些区域的部分房源报价也出现了不同程度的松动。

“最近芳星园有一套三居室房源，挂出来两个月了。陆陆续续有人看房，但因为房龄、总价各种原因一直没能成交，最近业主报价降了 25 万，目前是 375 万。”方庄区域一中介门店经纪人介绍，方庄区域配套成熟，加上新开通了地铁 14 号线，经过前一段时间的价格上涨后，买方对价格的接受能力基本上已经到顶，接下来观望的人可能会变多。

记者了解到，在方庄的芳城园、芳群园等小区，也有房源出现降价情况，降幅从5万-30万元不等。

同样的，在玉泉营区域的三环新城，部分房源也在降价出售。

“这套大两居房源的业主，之前对市场的预期不错，不过最近小区里成交的一套房源，户型和朝向和这套房源差不多，均价却低了3000元/平方米。现在业主急售，就降了20万，目前报价为400万元。”位于玉泉营附近的中原地产房产经纪人介绍。

除此之外，邻近的万年花城等小区也有业主降价。区域内的中介经纪人介绍，有些降价是房主之前看市场火热，冒进报价，最近市场趋冷，一些需要资金周转的房主就选择适当下调价格，“有些也不会松动太多，毕竟买卖双方都还在观察市场风吹草动”。

## 热

### 部分学区房再热

一季度二手房市场成交爆发后，市场冲高回落，出现了降温趋势，新增房源挂牌单价下降迹象显现。但随着各中小学开始信息采集和招生计划发布，近期学区房入市需求有所增加。

5月份，北京各中小学开始信息采集和发布招生计划。一些关注入学划片信息的家长按图索骥，学区房入市需求有所增加。根据链家研究院统计，5月第四周入市需求较前一周有51.2%的大幅度上涨，其中很重要的原因便是学区房客户明显增多。

在链家网统计的最近30天带看最多的小区中，芍药居北里位居前十。作为人大附小朝阳分校的学区房，在最近一段时间，小区里的咨询量始终不减。

“都说5月份市场冷下来了，不过芍药居北里5月份的成交量却比4月增长了一倍还多。小区里‘满五唯一’和房本满两年的两居室最受欢迎，一些均价在6万元/平方米左右的两居室咨询量和贷款量更大。”区域里的房产经纪人这样介绍。

（来源：新京报）

## 行业动态

### 行业 | 万科管理层与华润仍各执一词 宝能态度成万科重组关键

6月17日深夜，在经过和华润方面紧张激烈的博弈后，万科如约披露了拟发行股份购买资产的预案。根据预案显示，万科拟以发行股份的方式购买深铁持有的前海国际100%股权，初步交易价格为456.13亿元，初步确定对价股份的发行价格为每股15.88元，即定价基准日前60个交易日万科股票交易均价的93.61%。

在H股股本不变的情况下，交易完成后，深铁所持有的万科A股股份将占万科本次交易完成后总股本的20.65%，宝能系持股比例则降至19.27%，华润的持股也将变为12.1%。

此前有消息称，华润已将万科事件汇报至国资委，国资委原则上同意华润买下宝能系股份，但华润随后否认了上述消息。而据接近万科和华润的人士向《证券日报》记者独家透露，华润其实是对国家队手中9.5%的万科股份非常有兴趣。“凡是妨碍华润上述目的的事情，他们肯定都是要阻挠的，实际上深圳市政府已经同意重组后让深铁出售一部分股权给华润，但华润方面似乎并不领情。深铁这么好的资产，如果万科没拿下，确实会让人有些遗憾。”有知情人士向《证券日报》记者透露。

#### 短期利润高于长远发展？

据悉，在6月17日的董事会上，在听取万科管理层对预案的报告后，华润董事提出其反对意见，表示认可万科和深圳地铁的合作有利于万科发展，但认为没有必要通过发行股份的方式实现，可以通过现金购买等方式进行。

华润在公开的声明中还表示，本次深铁只是通过两个项目与万科合作，并不是深铁整体业务的权益合作，不能锁定未来万科与深铁在其他项目的开发合作，未能形成对万科的持续性支持，是否有必要大幅摊薄现有股东权益？

对此，万科的一位独立董事表示：“我亲自去考察了深圳地铁，也看了两个项目所在地块，觉得真的是很好。我觉得这次买的不是资产，而是万科的未来。”

有业内人士也指出，购买土地，或许可以用现金，但要锁定未来，让深圳地铁成为万科重要股东，就成了深圳地铁唯一能接受的对价。“重组完成后不仅可直接获得深圳核心地段的优质地铁上盖项目，通过引入深铁作为战略股东，万科还将深度介入‘轨道+物业’的创新模式，极大拓展未来获取土地储备的渠道，加快向‘城市配套服务商’转型，推动产品和业务升级，实现长期盈利能力的提升，让全体股东都能分享地铁经济红利”。

至于股权权益的摊薄，招商证券在研报中称，万科拟发行股份购买深铁前海枢纽及安托山项目，合计权益可售155万平米；定价相对公允，折算楼面价仅2.95万/平方米，充分彰

显合作诚意；注入项目均处于待建状态，短期业绩将被摊薄 20%，但每股 RNAV 将增厚 4%，2018 年之后业绩提振极为显著；深铁注资只是第一步，万科“轨道+物业”模式下的强强联合朋友圈进一步扩大，将积极卡位城镇化下半程的制高点。

此外，华润还提出万科的增发股票股价折让较大。但实际上，根据《上市公司重大资产重组管理办法》，“上市公司发行股份的价格不得低于市场参考价的 90%。市场参考价为本次发行股份购买资产的董事会决议公告日前 20 个交易日、60 个交易日或者 120 个交易日的公司股票交易均价之一。”考虑到万科 A 股股价在停牌前急剧拉升，此次预案中选择以万科 A 股前 60 个交易日均价为市场参考价。

相对于持续停牌的万科 A 股，持续交易的 H 股股价显然更具有参考意义。6 月 17 日，万科 H 股收盘价为 17.52 港币/股，折合人民币约 14.86 元/股。

“从以往上市公司重组案例来看，绝大多数公司都是选用参考价的九折作为发行价格，”万科董秘朱旭表示，“经过协商，此次万科拟发行的价格为参考价的 93.6%，高于目前的 H 股股发价。”

实际上，倘若重组成功，由于估值提升等因素，万科复牌后股价即便补跌，也可以获得较为强力的支撑，这对所有股东来说都是一件好事。

而反对本次重组的华润，自身却并没有任何重组方案提供给万科方面，有知情人士透露，“华润就是想继续当万科的大股东，与深铁的重组破坏了华润的算盘，因此才极力阻挠。华润提出的几点异议，全部集中在万科短期利润的指标上，但一个公司的股东应该从更长远角度为公司考虑，何况还是想当大股东的华润，纠结于短期业绩的摊薄，抛开别的不说，只这一点上华润无疑是有些鼠目寸光了”。

对此，万科的另一位独立董事就认为：“如果(重组)不通过，会损害万科品牌形象，如果地铁资产无法注入，那么华润有什么优质资产可以帮助万科的发展，维护中小投资者利益呢？”

### 分母之争

而在随后的董事会投票上，经过无关联关系的 10 位董事投票，7 位董事赞成，3 名华润董事表示反对，最终董事会以超过 2/3 的票数通过此次预案。

对此，华润方面认为方案未通过，但万科在 H 股和 A 股相继发布公告，坚称方案已经通过。

双方争议的焦点在于，计算赞成率时，究竟是以全部 11 名董事作为分母，还是将回避表决的独立董事张利平不计算在内的 10 位董事作为分母。华润认为，赞成率为 7/11，并未超过 2/3。而万科则认为，赞成率为 7/10，超过了 2/3。

据悉，张利平因其任职的美国黑石集团正与万科洽售物业项目，带来潜在关联与利益冲突，其本人在征求自己律师的意见下选择回避表决，并已向董事会书面致函。

根据万科公司章程第 137 条，若发行新股，需经全体董事 2/3 以上同意方可通过。万科董事会由 11 名董事构成，2/3 多数意味着需要 8 票(含)以上才能通过此类议案。

但如有董事以存在关联关系提出回避，这种情况下应适用公司章程第 152 条和公司法第 124 条的特别规定，即上市公司董事与董事会会议决议事项所涉及企业有关联关系的，不得对该项决议行使表决权，也不得代理其他董事行使表决权。该董事会会议由过半数无关联关系董事出席即可举行，董事会会议所作决议须经无关联关系董事过半数通过。

而本次会议中，张利平申明存在关联关系因而要求回避，这种情况应适用公司章程第 152 条和公司法第 124 条，即 6 票(含)以上即可通过议案。实际上，万科《公司章程》中还有一个条款加强对第 152 条做出我们上面的解释。万科《公司章程》第 126 条对董事关联关系应当披露并且回避表决做出了规定，其中明确提到“董事会不将其计入法定人数”。

“假定不适用公司章程第 152 条而适用第 137 条，在张利平提出回避的情况下，计算投票通过比例时，张利平这一票应从分母中扣减，即分母为 10 票，分子均为 7 票以上，超出了第 137 条关于 2/3 的要求，决议仍然获得通过。”有相关律师指出，“提出回避的董事应当在计算议案通过比例时从分母中扣减，因为以万科董事会为例，假设有 4 名(或 4 名以上的)董事同时提出了回避表决，此种场景下，如提出回避的董事不从分母中扣减，仍以 11 票作为分母的话，则在理论上任何决议均无通过的可能性，这显然违背制度设计的本意。因此，在第 137 条下，提出回避的董事应从分母中扣减是最合理的、也应该是唯一的解释”。

至于董事的关联关系的认定，有业内人士表示，董事基于自己的商业判断，提出回避是董事的权利，不是董事会表决事项。至于董事提出回避的理由是否客观上构成法定回避事项，不是董事可否回避的必要条件，也不需客观事实来证明其正当性。

### 宝能的态度

由于重组还需要经过股东大会的审议，在华润明确表示反对的情况，宝能的态度就显得至关重要。按照《公司法》相关规定，股东大会对公司增资作出决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。而万科目前的大股东宝能，持股比例为 24.26%；华润的持股比例为 15.29%，如果双方联手反对，那么万科的本次重组仍将以失败告终。

据上述知情人士透露，“宝能最初是想控制万科的，以盘活自己的土地资产，万科管理层自然是不愿给宝能做嫁衣，当初也找过华润希望他们增持，但华润没有动作，错过了最好的时机。现在宝能也明白控制万科已经不可能，目前最在意的就是自己的那些资金，毕竟大部分都是靠杠杆筹集来的，成本在 17 元左右，如果重组失败，万科肯定要大跌。”

另有业内人士分析，“宝能可以赚一点钱走人，如果宝能投票反对，重组泡汤，估计他们的本钱都很难保不住。而一旦重组成功，万科复牌股价的波动势必减缓，也有利于宝能赚钱走人”。

“除非宝能跟自己的钱过不去，否则其最大的可能便是投票赞成，而华润收购国家队股票一事短期内也很难搞定。同时，在重组这件事的表决上，万科股东大会的出席率一定会很

高，王石(微博 博客)肯定也会频频去机构‘拜票’，目前看抛开华润对大股东之位的诉求，本次重组实现了对所有股东的利益最大化，因此大部分股东应该都会投票支持。”有接近万科的人士称。

据悉，万科此次拟购买的两个地铁上盖项目，地段秒杀龙华、光明两宗地王，而从楼面地价看，同为综合体项目，前海枢纽楼面地价 2.59 万元/平方米，还略低于光明地王，目前前海枢纽项目周边的商务公寓、写字楼售价普遍超过 9 万元/平方米，商业物业售价在 15 万元/平方米左右；而同为商住用地的安托山项目，楼面地价 3.87 万元/平方米，远低于龙华地王的 5.68 万元/平方米，其周边还有华侨城片区、香蜜湖片区两大高净值人群环绕，目前二手房价格在 9 万元/平方米—12 万元/平方米不等，且新项目供应极少。

而根据券商的报告预计，万科 2018 年净利不会超过 300 亿元，但注入的两个项目潜在净利贡献便达 300 亿元量级，将在 2018 年之后的几年陆续结算，中期业绩提振极为显著。

(来源：证券日报)

## 行业 | 恒大地产更名“中国恒大集团” 实现多元化产业同步发展

6 月 16 日，恒大地产 (HK. 3333) 发布公告，公司名称由“恒大地产集团有限公司”变更为“中国恒大集团”，该决议已获股东大会通过。

恒大方面介绍称，公司的业务于近年来已变得更为多元化，现时业务包括地产、金融、互联网、文化旅游、健康、农牧等。尽管地产仍然为核心主业，但变更名称将可更好地反映公司多元化业务发展战略及公司身份。

资料显示，恒大去年房地产销售已突破 2000 亿，今年前 5 月累计达到 1104 亿，稳居龙头地位。金融、互联网等其他产业亦发展迅速，已在各自行业市场中占据重要地位。

业内分析人士认为，恒大地产更名“中国恒大”，最直观的含义是，恒大已完成从传统意义上的地产企业向多元化产业集团的转变。新名称不再单纯突出“地产”，反映其在多个产业将积极发力。

不仅如此，更名后一方面体现了恒大目前的产业发展方向：继续以地产为核心主业，金融、互联网、文化旅游、健康、农牧等多元化产业同步快速发展；同时，新名称更能反映恒大产业的综合性，有利于投资者准确辨识公司的投资价值。

资料显示，作为国内龙头房企，港股上市的恒大市盈率约为 6 倍，远低于 A 股地产公司约 15 倍的市盈率，恒大方面认为公司价值被严重低估。另一方面，与单纯的地产股相比，近年来资本市场给予综合性企业的估值更高。因此，随着恒大完成更名，多元化业务的价值更加清晰，有望推动估值出现大幅上涨。

据了解，不少上市企业更名后，真实的投资价值得到凸显，获得了投资者的青睐：如三泰电子（SZ. 002312）在更名“三泰控股”的 20 天时间里，股价更大涨 102%；Google 更名 Alphabet 后，当日股价就上扬 5.8%。

分析人士还指出，美国通用、韩国三星等多数全球知名的企业集团均采用多元化发展模式。恒大集团除了地产主业发展势头迅猛外，目前进入的金融、互联网等多元产业，也均具有巨大的市场潜力，且产业间协同性强，未来发展前景可期。

资料显示，目前恒大系已拥有中国恒大（HK. 3333）、恒大健康（HK. 0708）、恒腾网络（HK. 0136）、嘉凯城（SZ. 000918）、恒大淘宝（代码：834338）、恒大文化（代码：834899）等 6 家境内外上市公司，丰富的资本平台为其多元化产业高速发展带来更强动力。

从恒大的核心业务地产方面来看，截至目前，已经在全国 180 多个城市拥有项目 500 多个，2015 年销售额 2013.4 亿，销售面积 2551.2 万平方米；2016 年前五月，销售额 1104.4 亿，销售面积 1241.2 万平方米。

在金融领域，2015 年 11 月恒大收购中新大东方人寿并更名“恒大人寿”，一个月实现规模保费超 130 亿；互联网领域，2015 年恒大进入互联网产业，已经完成“互联网+”金融平台及综合社区服务平台的建设。其中，互联网金融平台“恒大金服”提供在线金融服务。与腾讯合作的上市公司“恒腾网络（HK. 0136）”提供互联网社区服务。

在文化旅游领域，恒大总投资 1600 亿打造海南海花岛项目，是世界最大的人工岛。一期开盘以 122 亿销售额、136 万平方米销售面积和 10 万人的认筹人数，创下三大世界纪录。在健康及农牧领域，恒大拥有上市公司恒大健康（HK. 0708），目前已经全面开展国际医院、医学美容、养老产业等业务。布局矿泉水、粮油、乳业三大产业，向消费者提供健康产品。

自 2009 年上市至今，恒大总资产已从 631 亿大幅增长至 7570.4 亿，增长超 10 倍，成为当前国内资产规模最大的房地产企业。分析人士指出，随着各大产业纷纷壮大，恒大原有名称已无法覆盖恒大所有的业务表现，更名早在业界的预料之中。

（来源：经济参考报）

## 行业 | 绿城物业要上市 物管公司毛利率为何相差巨大？

日前，市场消息称绿城中国（03900.HK）宋卫平、寿柏年及夏一波实际控制的绿城物业正在推进赴港上市。

绿城物业一位人士向人民网记者回应，其不清楚绿城物业赴港上市事宜，公司也暂无进一步消息可供披露。

人民网记者了解到，绿城物业在半年前已经向香港联交所递交了上市申请文件，上市主体是“绿城服务集团有限公司”，并披露了拟定上市公司截至 2015 年三季度末过去 5 个财务年度的业绩数据。

不过，在香港联交所最新披露内容里，绿城服务集团有限公司暂未更新提交上市文件。

大型房地产商中已经实现物业管理业务整体上市的包括中海物业（02699.HK）和彩生活（01778.HK）。

推动物业管理业务上市，戴德梁行大中华区物业及设施管理部执行董事赵振兴向人民网记者分析，尽管物业管理板块利润率和盈利规模相对有限，但对地产商而言，推动上市是拓展融资渠道、做大整体市值及规范提升物业管理水平的途径。

赵振兴说，物业管理服务其实属于半公共物品，房地产商拓展物业管理服务，实际会累积大量的客户资源，这对地产商发展社区增值服务及长期掌握客户资源大有裨益。另外，赵振兴认为现在地产商谋求“轻资产、重运营”的转型，物业管理服务同样属于资产运营范畴，更受重视。

“对于投资人来说，物业管理也是值得投资的业务板块。”赵振兴说，物业管理业务拥有稳定的现金流，收入风险低，风险溢价小，因此容易在资本市场获得不错的估值。

截至目前，中海物业的市盈率超过了 31 倍，彩生活的市盈率也接近 27 倍。

另一家国际房地产服务机构人士告诉人民网记者，像中海、绿城这样的发展商，都是传统的住宅物业开发商，提升物业服务品质对于公司主业会形成优势。

截至 2015 年三季度末，绿城服务集团在管合约建筑面积达到了 7400 万平方米，其中 76.8%在管合约建筑面积来自其他房地产开发商，23.2%的在管合约建筑面积则属于绿城中国。

绿城服务集团 2015 年前三季度的营收结构中，公司累计实现了近 20 亿元的营业收入，同比增长 27.6%，其中物业管理占营收比重的 72%，物业咨询占营收比重的 20%，园区增值约占营收比重的 8%。

另两家已上市物业管理公司的营收结构里，物业管理占中海物业 2015 年当期营收约 93%，增值服务约占 7%；物业管理占彩生活 2015 年当期营收的 71%，工程服务占比约为 16%，社区租赁、销售及其他占比为 13%。

尽管物业管理都是三家房地产物业服务公司的营收主要分项，占比均超过 7 成，盈利规模也大致相当，净利润约在 1 亿元上下，但是三家公司的盈利水平相差较大。

绿城服务集团物业管理、物业咨询和园区增值这三项业务分部去年前三季度的毛利率分别为 9.8%、36.8%和 45.8%，绿城服务集团整体毛利率水平约为 18%。中海物业和彩生活 2015 年的整体毛利率分别为 21%和 55%。

绿城服务集团 2015 年前三季度的净利润约 1.35 亿元，对应净利率为 6.8%，与上年同期基本持平。中海物业 2015 年的净利润约 1 亿元，净利率为 4.6%；彩生活 2015 年的净利润为 1.5 亿元，净利率则达到了 22%。

赵振兴向人民网记者解释，物业管理服务公司彼此之间的毛利率水平差异较大，源于不同物业管理公司采用包干制管理和酬金制管理比重不同。

所谓物业管理的包干制，即物业管理公司全数收缴物业管理费，承担物业管理的成本及开支，结余部分为公司利润；酬金制则是物业管理公司向业主收取物业管理费的预定百分比（在中国一般为 10%）确认为收益和毛利，余下的物业管理费则用作物业管理的营运资金。

“包干制物业管理毛利率一般较低，物业公司收取的物业管理费包含了物业管理的成本、开支以及自己的结余收益，所以一般毛利率约在 5% 上下。”赵振兴说，酬金制物业管理下，业主缴纳的物业管理费在财务上并不会确认为物业管理公司的营收，约定百分比的物业管理费是公司的收益，剩余部分则是归业主集体所有，所以酬金制中物业管理公司的毛利率可以达到 100%。

在财务会计上，按照包干制收取物业服务费，物业管理公司会把全部费用记录为收入，而就提供物业管理服务产生的所有开支则记录为销售成本。如果收取的物业服务费不足以填补发生的所有开支，在管物业的业主和住户不会支付缺口费用，物业管理公司将承担损失。

相比之下，按酬金制收取物业服务费，本质上是物业管理公司担任业主代理，仅将预定部分物业服务费记作收入，其余部分则用作运营资金，支付提供物业管理服务所产生的开支。酬金制下是在管物业业主和住户承担物业管理服务所产生的成本，也不会记为物业管理公司的成本及开支，因此酬金制物业管理相关的毛利率会达到 100%。

2015 年前三季度，绿城服务集团 14.3 亿元物业管理服务收入里，包干制物业管理所占百分比为 99.7%，酬金制物业管理占比为 0.3%，对应绿城服务集团整体毛利率为 18%。

中海物业 2015 年上市之时，当年前 5 个月中海物业约 7.5 亿元物业管理服务收入中，包干制物业管理占比超过 9 成，酬金制物业管理占比只有 4%，对应中海物业的整体毛利率为 19%；彩生活 2015 年实现的约 5.9 亿元物业服务收入中，包干制物业管理占比为 49.2%，彩生活的酬金制物业管理比重在三家物业管理公司中最高，达到了 24.5%，因此彩生活对应整体毛利率也高达 55%。

但绿城服务集团在提交的上市文件中指出，公司相信包干制物业管理是中国物管市场的主流模式，能为物业服务公司提供更大动力去实施节省成本的措施及提高营运效率。

与绿城服务集团、中海物业和彩生活推动赴港上市不同，近日同样有消息称万达集团计划出售公司的物业管理板块业务，这些地产公司对待物业管理的战略规划形成鲜明对照。

“不同地产公司对待物业管理业务员板块采取完全不同的发展策略，取决于资本的驱动及公司主业。”赵振兴说，“不同公司的业务模式和投资方向不同，因此机会成本不同，有

些地产公司更愿意专注主业不分散。另外，不同公司的营运能力、资源整合能力以及客户利用能力也完全不同，因此在对待物业管理业务的策略上反差巨大。”

前述国际房地产服务机构人士进一步分析，对于许多传统住宅物业发展商来说，物业管理行业也会存在边际成本递减，通过收购和上市扩大物业管理业务的规模，一方面有助于提升物业管理服务的专业水平，另一方面也会增加物业管理的利润收益。

（来源：人民日报）

## 行业 | 鲁能物业：以服务品质打造“白银时代”制胜之道

房地产进入“白银时代”对于购房者来说意味着选择的理性化，在地段、价格等传统因素之外，物业服务品质成为了影响消费者的重要因素之一。

进入 2016 年，鲁能集团成为房地产业的一匹黑马，在闯入全国地产销售 20 强的同时，其住宅、商业、文旅三驾马车协同发展的版图日益清晰。成绩的背后，鲁能对于物业品质的倾力打造是其快速发展的原因之一。

鲁能物业努力打造的品质服务成为旗下楼盘保值增值的“砝码”，在去年以来声名大振的“鲁能公馆”系列中，精细化的物业服务成为该产品区别于竞品的一大利器，在鲁能公馆一次次成就瞬销传奇的过程中发挥了重要作用。

目前，鲁能物业下辖北京、海南、重庆三大区域公司，在具体实施阶段，鲁能物业以“因地制宜”为原则，根据不同城市、不同项目的特点，有针对地定制特色物业服务项目，实现让每位业主满意的目标。

### 海南：360 度全方位增值服务

海南鲁能物业旗下有十余个物业管理项目，是海南省社区管辖面积达百万平米以上的物业标杆企业之一。由于海南省“国际旅游岛”的定位和岛上业主“候鸟客”的属性，海南业主的物业服务需求与其他地域有所不同。针对这种特殊性，海南鲁能物业提出了“三管齐下”的管理模式，为社区配备生活管家、运动管家、金钥匙管家，形成具有国际旅游岛特色的运动健康、旅游度假、休闲养老三条服务产品线。

例如，生活管家为业主提供 79 项可选式生活菜单，涵盖空置房管理、咨询服务、代购服务、商务服务及资产管理服务等多个方面，解决业主入住期间遇到的各类问题；运动管家在充分考虑业主休闲度假需求的基础上，结合海南岛独有的气候特征，为业主量身定制运动菜单，管理其日常运动，并于 2016 年先后举办了“鲁能彩虹跑”和“鲁能国际木球邀请赛”两项大型业主活动；金钥匙管家则借鉴国际金钥匙联盟的管理理念，全方位提升服务品质，并为业主订制个性服务菜单，满足业主的个性化需求。

此外，类似“Airbnb”、“途家”等的房屋托管经营模式未来将是海南鲁能物业开展的重点业务之一，借助管家的力量，对业主空置房产进行经营出租，帮助业主实现物业的保值增值。

### **北京：打造业主满意的“金牌管家”**

北京鲁能物业成立于1997年，在管物业项目以大型综合写字楼、商业、中高档住宅小区及高档涉外别墅为主，包括北京格拉斯小镇、优山美地、中国农业银行总部、阿里巴巴北京总部等优质高端项目，物业管理经验丰富。

2016年，北京鲁能物业提出了“美丽家园看鲁能 金牌管家在身边”的服务理念，将“鲁能金牌管家”作为全年的重点项目，全方位梳理、提升物业服务品质。

“金牌管家”设置三星、四星、五星和超五星四个等级，评价标准涵盖客户回访、满意度调查、客户关系维护、突发事件处理、社区文化活动等诸多方面。以五星“金牌管家”为例：业户提出的意见、建议、投诉需在2个小时内回复；需保持24小时手机开通，随时应答；需熟悉掌握业主居住情况、家庭成员、车辆、宠物等信息……共设置了29项评价标准。

除此之外，北京鲁能物业十分重视基础物业服务的基石作用，推出了全程体验式精细化服务模式，为业主提供人性化待客服务、花园式园区环境、全天候秩序维护、安全型设备设施、友好型社区文化、私属型增值服务等六个方面的精细化服务，全方位把控服务细节。

### **重庆：品质服务至臻细节**

重庆鲁能物业作为整个鲁能物业体系的“新成员”，成立于2015年。成立以来，在“业务惊喜求精，服务无微不至”服务理念的基础上，建立了一系列规范化的管理标准。

在销售案场，重庆鲁能物业搭建了“360度全景服务”体系，服务内容涵盖形象礼宾、观光服务、保洁服务、泊车服务、案场服务、外场体验等19大项内容；在样板间，以居家式体验服务为重点：在样板间摆放实实在在居家所需的生活用品、鲜花绿植，客户进入样板间可以取用饮料、水果、糕点，客厅摆放《家在鲁能》等报刊杂志，便于顾客随时取阅。在专业化的同时，注重给业主舒适的感官体验，打造视觉、听觉、触觉、嗅觉、味觉五大享受，让业主拥有轻松舒适的生活。

2015年，鲁能在《住宅物业管理“十三五”发展规划》中提出，要在“十三五”期间，建立起自主管理、独立运营、具有一级以上资质、覆盖公司所有开发区域的物业管理格局，打造出行业和业主高度认可的鲁能物业服务品牌。进入白银时代，以品质服务为主的企业“软实力”愈发重要，重拳出击的鲁能物业未来将成为鲁能集团快速扩张地产版图的重要“王牌”。

（来源：地产中国）

## 行业 | 谋杀“地王”：万科开了第一枪

上海、深圳、北京、苏州、南京……开年以后，各地“地王”不断，市场化房企拿地变得越来越困难。在一线热点城市，由于之前土地储备不足，部分企业已经“断炊”。有些房企甚至因为没有可开发的楼盘，传出即将裁员的传闻。

更糟糕的是，类似上海、北京、深圳这些一线城市已经提出了未来五年建设用地“零增长”甚至“负增长”，意味着高价拿地的现象，很可能是三五年无解的困局。

面对这场房地产行业空前危机，万科勇敢地承担起了行业“带头大哥”的责任。6月12日深圳地铁、万科与重庆城市交通开发投资集团、东莞实业投资控股集团、中轨集团等单位分别签署了四项备忘录。

万科董事会主席王石点出了上述备忘录的战略意义：未来10年，中国预计将新增1.7亿城镇人口。但容纳城市新移民的主要地点，可能不再是特大型城市，而是位于发达城市带范围内的卫星城镇。围绕地铁为城市提供配套服务，将是万科未来最重要的发展方向之一。

### 后城镇化时期：开发转向超级城市群扩张

统计数据显示，2015年，中国的常住人口城市化率已经达到56.1%。

美国和日本的经验表明，在人口城市化率达到60%以后，大中小城市一起高速发展的全面城市化将转变成超级大都市继续扩张，其他城市的规模扩张减速，甚至收缩的现象。1950年美国人口最多的10大城市，仅纽约、波士顿和洛杉矶在此后50年继续保持了人口增长，其他7个城市都出现了人口减少。

1960年，东京都市圈的建成区面积尚不足2000平方公里，东京与横滨之间还有明显的界限。但随着东京的不断扩张，东京都市圈占全国人口的比率从1965年的20%，提升到2010年的31%，最终形成3775万人口，8547平方公里建成区面积的超级城市群，包含一都三县四个一级行政单位，半径达60公里。

而至2015年，根据美国统计局划定的纽约联合统计区的口径，纽约都市区人口达2068万，建成区面积1.1万平方公里，横跨纽约、新泽西、宾夕法尼亚、康涅狄格四州。

中国的城市群同样存在这样的发展，同样存在着这样的趋势。在过去十年间，北京、上海、深圳、广州这些超级大城市人口大幅增长，相比之下，大量三四线城市则出现了人口的流出现象。

上海财经大学城市与区域科学学院副院长张学良在论述《城市群经济与我国城市群发展格局》时明确指出，中国的以城市群为核心的空间发展格局也已经基本形成。而轨道交通、高铁等快速交通网络正是联接这些城市群的关键所在。

6月3日，发改委公布的《长三角城市群规划》，进一步确认了未来城镇化将向城市群方向发展的趋势，提出加快打造都市圈交通网。加快上海城市轨道交通网建设，提升中心城

区地铁、轻轨网络化水平，建设连通中心城区和郊区城镇的市域(郊)铁路，适时研究延伸至苏州、南通、嘉兴等临沪地区。

另外，南京、杭州、合肥、苏州、宁波城市轨道交通网要强化，推进无锡、常州等城市轨道交通主骨架建设，加快都市圈城际铁路(市域铁路)建设，形成中心城市与周边重要城镇间以轨道交通为骨干、公路交通为基础的交通网络。

### **让农民进入城市：需要更便利的轨道交通**

在珠三角，早在2009年，深圳、东莞和惠州签订《贯彻落实〈珠江三角洲地区改革发展规划纲要〉推进珠江口东岸地区紧密合作框架协议》、《深圳、东莞、惠州规划一体化合作协议》等一系列合作协议。提出建设1小时交通圈，及“四纵两横一支”的线路规划。

对深圳来说，建设1小时都市圈，比上海和北京更为迫切。因为，相对于北京和上海，深圳的城市面积小得多，建成区面积只有1400平方公里，这使得深圳更多依赖周边卫星城发展经济。

之前的“大深圳”规划确定了“一主两副多中心”。“一主”是指深圳中心城区，“两副”是指东莞中心城区和惠州中心城区。多中心除上述“一主两副”区域性中心外，还包括龙岗中心、龙华中心、光明新城中心、坪山新城中心、盐田中心、虎门一厚街、松山湖一生态园、惠东县城、博罗县城等11个地方性中心。

深圳的企业，就是通过对东莞和惠州不同城市功能的有效利用，提升企业竞争力，消化发展中发现的短板。

华为就是最为典型的案例，它将发展与手机等所有终端关联的研发、销售和增值业务的终端总部项目设在了东莞松山湖南区，将研发总部安排在了深圳。通过这样的战略布局，华为既享受到了深圳科创人才集聚、研究机构林立的科研红利，又深度利用东莞低廉的用地和劳动力成本，提升了产品的成本优势。

卫星城市对深圳的重要性可见一斑。接近万科集团总部的人士透露，此前万科对中国城市化未来十年的趋势，做过非常深入的研究，结果发现在大部分城市居民解决住房问题后，城市化将由城市转向农村。大批的农家子弟将进入城市，身份由农民转为市民，很多人会选择在超级大城市工作。

但超级城市目前的超高房价，显然不能满足他们的住房购买需要，在超级城市周边的卫星城镇购买住房，将是解决住房问题的主要途径。另外一方面，在深圳、上海、北京这些城市完成产业升级之后，很多提供给农村子弟的岗位，也将随着企业的搬迁，而进入到了周边的卫星城镇。

正是因为基于这一背景，万科最终选择和深铁深入合作。作为国内轨道交通企业中最为核心的公司，深铁的业务拓展范围并不仅仅局限于深圳，而是一个在全国拓展业务的地铁公司。深圳地铁是国内第一个，也可能是目前唯一的被认可实施“轨道物业”模式的地铁公司。除在国内运营地铁外，深铁还运营埃塞俄比亚首都轻轨，准备获取肯尼亚铁路运营权。

随着珠三角、长三角、京津冀等超级城市群的规划公布和实施，万科能通过和类似深铁这样的企业合作，把触角伸到更多的卫星城市，进而扩大公司在房地产行业的领先优势。

### **万科的算盘：更多的低价优质土储**

对万科来说，和深铁的战略合作，并不仅仅是为了把地铁引入到每一个万科小区门口那么简单。最为关键的是，此举将一劳永逸地解决“土地资源”问题。作为国内开发、销售规模最大的房企，万科也是最容易受到“地荒”和“地王”影响的企业。对于不拿“地王”的万科来说，土地市场的每一次疯狂，都会让万科陷入“断炊”的危险。

但是，和深铁的合作，却可以让万科从此“衣食无忧”。

在这次万科签署的四个战略协议中，有一个协议是和深圳地铁集团方面达成的合作。后者不仅为深圳地铁和万科参与轨道交通 PPP 项目提供了资金支持。

作为全国城市轨道交通行业唯一的产业资本，中轨集团拥有充足的外债指标和多元化的资金来源，也是很多轨道交通 PPP 项目的主要资金来源方。

而在目前国内一二线城市的轨道交通项目建设中，PPP 是建设资金的主要来源。之前，很多城市的轨道交通 PPP 项目都明确，地铁建成后，将通过出让地铁周边的土地用以偿还 PPP 项目资金，有些甚至明确以土地偿还 PPP 项目债务。对此，深圳地铁集团早有尝试。

深圳地铁集团总经理肖民表示，深圳地铁三期工程，政府对地铁的投融资模式做出了调整，资本金由原来的财政拨款，转为土地作价出资。三期工程 7、9、11 号线的工可研报国家发改委审批，出资方式已明确为土地作价出资。

在和深铁合作后，上述轨道交通的土地出资方式，将为万科拓展新开发项目提供大量机会。这家土地储备永远只够卖两三年的房企，终于可以不再为自己的土地储备不足而担忧了。况且轨道物业的利润，往往要较其他房地产开发项目利润更高。目前，在北京、上海、广州这些城市，地铁和非地铁的楼盘每平米的差价至少在 500—1000 元/平方米，有些价差更高。

（来源：每日经济新闻）

## 前沿观察

### 前沿 | 租房市场顶层红利引 REITs 猜想：规模化、公募化待破局

此前交易所已发行了多只类 REITs 产品，但由于现阶段存在一定的制度缺陷，其距离正式版的 REITs 仍有较远距离；不过在实际操作中，部分类 REITs 项目也具有一定的借鉴意义，而另一方面，高层对长租房及其证券化的支持表态，也将进一步加快国内版 REITs 的出炉预期。

住房租赁市场改革正在给地产领域的资产证券化(下称 ABS)带来更大的想象空间。

6月3日，国务院办公厅引发《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》(下称《意见》)，从多个维度释放了住房租赁市场的制度红利，并提出将在2020年形成供应主体多元、经营服务规范、租赁关系稳定的住房租赁市场体系。

《意见》指出，允许将商业用房等按规定改建为租赁住房，并将现有住房按住宅设计规范改造出租；同时，将对住房租赁行业提供相应的金融制度支持，例如符合条件的住房租赁企业可发行债券、不动产证券化产品，并将稳步推进房地产投资信托基金(下称 REITs)试点。

在业内人士看来，上述政策红利有望促使机构类资金涌入商住房等不动产领域，而改变当前部分一线城市写字楼、商住房局部过剩的现象。

而据21世纪经济报道记者统计，此前交易所已发行了多只类 REITs 产品，但由于现阶段存在一定的制度缺陷，其距离正式版的 REITs 仍有较远距离；不过在实际操作中，部分类 REITs 项目也具有一定的借鉴意义，而另一方面，高层对长租房及其证券化的支持表态，也将进一步加快国内版 REITs 的出炉预期。

#### 商业住房或迎机构围猎

《意见》的落地，正在让商业用房通过改建而获得“租住”价值成为可能。

有业内人士指出，监管层力推商业用房改造租住房，其目的之一在于化解当前以写字楼为代表的商业用地的结构性过剩，同时通过供给端来缓释一线城市等地区不断上涨的房租价格。

“像北京这种地方，写字楼是存在结构性过剩的，这个政策让商住房变成租住房之后，相当于增加了租房市场的整体供给，以平衡商业用地和居住用地之间的供求矛盾，”北京一位商业地产策划人士称，“但在形式上，商业住房的租住和传统住宅不会一样，前者会让更多的机构所觊觎。”

《意见》所赋予商业用房的租住价值，也正在引起投资机构的重视。

“国外有一些地产类投行做的非常好，因为国内政策对于金融机构涉足地产领域限制得比较多，所以发展的速度并不快，”戴德梁行(微博)一位资深顾问表示，“但是在政策推动下，这类业务对机构来说，很可能会成为一个新的发展方向。”

据该顾问介绍，金融机构可将大额资金投资于商业住房，或投资商业用地进行以住房租赁为目的的房地产开发项目，并通过自持、合资、证券化等形式对项目进行运营、出租。

“比如部分金融控股集团可以投资、改造一家不景气的商业楼宇，并改造成租赁住房，”前述戴德梁行人士称，“这里面的收益来自两部分，一方面是租金的溢价，即通过系统、规范化的物业，提高居住质量和房租价格，拉高居住人群门槛；另一方面则是投资的增值收益，因为高质量人群的聚集，会反过来带动周边的经营和楼宇本身的商业价值。”

“这种改造也可以是结构性的，比如 80%用来长期出租，另外 20%用来正常的商业自持和出租，用 80%的住户来养 20%的商业。”前述戴德梁行人士称。

而据 21 世纪经济报道记者获悉，国内已有部分资管机构正在提前布局这一领域；上海某国有大型金控旗下一家基金子公司就将商业房地产项目作为其主营业务之一，其操作模式为与金控旗下另一家主营地产的资产管理公司进行合作，对潜在的融资项目、一二级开发、收购以及证券化资源进行整合。

“地产的结构化红利应该还是存在的，这也是我们把业务侧重于这个方向的原因。”该基金子公司高管表示，“在制度进一步松绑的情况下，不排除会考虑对 REITs 的涉足。”

### ??红利背后：类 REITs 项目暗涌

引发机构间市场关注租赁住房红利的另一原因，是《意见》对于该领域金融制度的支持，比如符合条件的住房租赁企业可发行债券、不动产证券化产品，并将稳步推进 REITs 试点。

事实上，有关 REITs 的尝试一直在持续。例如去年 9 月，万科“鹏华前海万科 REITs 封闭式混合型证券投资基金”的挂牌，就被认为是国内 REITs 品种的首单尝试。

而在交易所 ABS 层面，有关类 REITs 的产品发行也在层出不穷。据 21 世纪经济报道记者不完全统计，沪深交易所挂牌的类 REITs 项目已有 5 只，累计规模突破 226.9 亿元。

然而，当前国内 REITs 业务的制度环境仍然面临着较大的局限性。有投资人士指出，目前国内 REITs 仍然存在收益率较低、公募化不足、存在双重收费等多重制度障碍。

“美国的 REITs 通常有租金收入和物业增值，而我们很多项目是把租金收入和收益权当做基础资产，而不把物业资产打包出来，相当于是现金流的证券化，而不是资产的证券化，”卓灯投资董事姚剑锋指出，“万科的这个项目就是这样；另外公募化不足，缺乏足够的投资者和市场流动性也是一个问题。”

姚剑锋认为，高层对于房屋租赁领域的制度支持，或将对上述问题带来一定程度的化解。“在高层推动下，相应的优惠和制度创新估计会有新的空间。”

前述戴德梁行人士则表示，资产运营方的专业程度对于 REITs 业务起到关键作用。

“必须有相当有实力的机构来经营，因为如果物业经营出现问题，或者楼宇出现安全事故，那么将会直接危及到租金收入和物业价值。”前述戴德梁行人士称。

而在业内人士看来，国内房地产领域可供 REITs 与类 REITs 的基础资产仍然较为丰富，制度的松绑将为这一市场带来机遇。

“其实像自如这种二房东，是有比较稳定且比较优质的现金流的，而且这个租金价格还有可能会上涨，”一位接近链家自如的人士表示，“未来这部分资产能拿过来做 ABS，在机构间市场应该比较受欢迎，而通过不同层级的设计，也能满足更多风险偏好的需求。”

（来源：21 世纪经济报道）

## 前沿 | 独立成产业 美国 REIT 修成正果

房地产投资基金(Real Estate Investment Trusts:REIT)在国门外叩关十年，始终不得而入；在其发祥地美国，历经半世纪的演变，终于登堂入室，将正式从金融业划分出来，成为独立的产业部门。

日前，标准普尔和明晟指数(MSCI)宣布，REIT 将在全球产业划分标准(Global Industry Classification Standard GICS)中被划为新的产业部门，不再与银行、保险一起为伍。GICS 由标准普尔和明晟指数在 1999 年共同推出，将全球上市公司按产业划为 10 个大类，被投资界和学术界奉为圭臬，是全球应用最广泛的产业分类标准。2016 生效之后，GICS 产业部门将增加为 11 个，这也是 GICS 诞生 15 年以来首次作出重大调整。

标准普尔和明晟指数表示，REIT 的高速成长和强劲的投资需求，已经使 GICS 跟不上市场发展。明晟指数研究总监 Remy Briand 指出，年度 GICS 评估中全球投资者普遍的反馈意见认为，房地产已经被视为独立的资产类别，在资产配置决策中会被单独对待。“投资者告诉我们，REITs 和其他金融业公司有显著差别，理应为它们分门别类。”

对于诞生半个世纪的 REIT，获得独立产业部门地位足以称为里程碑。能够与其他产业平起平坐，远远不止获得一个名份，更重要的是：在今天这个指数投资为王的时代，指数的变动不啻是巨量资金的指挥棒。基金经理面对新的产业分类标准，将不得不重新考虑 REIT 在资产组合中的比重。要知道，一个典型退休基金的投资组合中会有 5-10% 投资 REIT，有的激进型的基金甚至达到 20%

### 让“不动产”动起来

REIT 是为投资房地产而专门设立的基金，由专业人员经营管理，并将投资收益分配给投资者。说白了就是让“不动产”动起来的金融创新，解决了房地产投资资金占用大、周期长、流动性差的结构性难题。

美国的 REIT 结构设计类似股票市场上的共同基金。其典型的运作方式有两种：其一是特别目的载体公司 SPV，将所募集资金集中投资于写字楼、商场等商业地产，并将这些经营

性物业所产生的现金流向投资者还本付息；其二是原物业发展商将旗下部分或全部经营性物业资产打包设立专业的 REIT，以其收益如每年的租金、按揭利息等作为标的，均等地分割成若干份出售给投资者，然后定期派发红利。前者类似于私募，后者类似于股票。对应地，REIT 可以公开或私募发行。绝大多数公开发行的 REIT 都在证券交易所上市。

REIT 不同于一般的上市企业之处，在于享有针对房地产投资公司法人实体的独特税务安排。取得 REIT 资格的公司可以从应纳税收入扣除股息，而股东则按照收到的股息和资本收益纳税，避免一般房地产企业持有物业所面临的双重征税。为享有这些税务优惠，REIT 必须符合以下几个条件：

首先，REIT 的收益应以股息形式返还给股东，每年派息不得低于 90%；

其次，REIT 的资产 75%以上必须投资于房地产或相关证券；

再次，REIT 的收入 75%以上必须来源于房地产或相关交易。

### **创造性破坏**

1961 年美国第一家 REIT 设立到 80 年代末，REIT 市场波澜不惊，整个市场市值加起来不到 100 个亿，也很少公开上市的 REIT。可以参照的是，2014 年全美 REIT 超过 5000 亿，占标准普尔指数的 2.5%，掌控的房地产估值还在数倍以上。

现代意义上的 REIT 起飞应该是在 90 年代以后，助推器就是 80 年代末的美国储蓄信用社危机。储蓄信用社危机是 2008 年金融危机的预演，房地产价格也经历了从暴涨到崩盘的轮回。但是一片哀鸿的房地产市场也让 REIT 走上了前台。

为重组和管理资不抵债的储蓄信用社的资产，美国监管机构设立了“重组信托公司”接管清算倒闭机构。这些重组信托公司为尽快将接管的房地产脱手，以“白菜价”将其转让给 REIT，为 REIT 在 90 年代初的明星级回报率打下了基础。根据标准普尔的测算，90 年代头 5 年 REIT 的年平均复合收益率在 20%以上。

与此同时，储蓄信用社危机造成的金融市场动荡也为 REIT 这样的新兴工具提供了表现的舞台。因为当时监管部门大力提倡金融企业减少对房地产的投资，减记贷款，商业银行和储蓄信用社不再为房地产业提供债务支持，即使优质资产也很难在传统融资渠道获得资金。幸好 REIT 这扇门还没被关上。从 1992 到 2000 年，美国 REIT 市场的市值增长了 20 倍，从低于 100 亿美元增长至近 2000 亿美元。这一时期房地产行业的指数型发展常常被称为“现代 REIT 时代”的发端。

《东地产财经周刊》统计显示，时至今日，美国单个 REIT 资本规模超过 100 亿的，已占到 50%左右。其投资的物业种类也五花八门，比较常见的有商场、公寓、医疗服务、写字楼等。

### **整体估值过高？**

对比储蓄信用社危机，2007 至 2008 年的金融危机无论规模还是程度都不可同日而语。由于危机从房地产引发，REIT 也是受冲击最重的产业之一，一度跌去 60%。不过 REIT 在危

机后反弹的力度也让人叹为观止。从 2009 年开始的一波大牛市中，REIT 回报率接近 500%，跑赢大盘 2 倍还不止。2014 年至今，REIT 涨幅 30%，而同期标普涨幅是 13%。

由于 REIT 表现太过强劲，不少投资经理担心 REIT 作为一个整体估值过高。在明晟基金的数据库中，REIT 的市盈率为 25 倍，高于所有其他产业，也高于 16 倍的 REIT 历史平均市盈率。据此，晨星分析师 Todd Lukasik 提醒大众：“也许短期内投资 REIT 的黄金机会已经过去。”除了回归价值中枢的铁律，美联储在 2015 年开始逐步加息的预期也是影响 REIT 未来走势的重要因素。

REIT 的收入 90% 依法必须返息给投资者，相对目前处于历史地位的债券利率，REIT 稳定、丰厚的股息率是吸引稳健投资者的一大利器。一旦利率升高成为现实，由于利差缩小，REIT 将失去竞争力。

由于 REIT 的负债杠杆比一般产业高，利率上升预期下，REIT 的利润空间会受挤压。另外，按揭利率和再贷款利率上升都会直接抑制房地产需求，影响 REIT 从市场融资。

（来源：中国 REITS）

## 前沿 | AMC 的地产生意：成立资管平台 与房企深度合作

资产管理公司（AMC）的房地产生意，不仅在国内，也布局到了海外。

6 月 7 日，中国东方资产管理公司旗下房地产资产管理平台——东方藏山资产管理有限公司与美国波特曼集团合作完成美国圣地亚哥酒店开发项目的投资。该项目总投资额 2.17 亿美元，是继亚特兰大办公酒店改造、夏洛特办公楼开发后双方在美国的第三次合作。

东方藏山资产管理有限公司（简称“东方藏山”）于 2014 年 2 月成立于深圳前海，注册资本 1 亿元，是中国东方资产管理（国际）控股有限公司（简称“东方国际”）控股子公司，东方国际又是中国东方资产管理公司（简称“东方资产”）全资子公司。

AMC 已经不满足于地产类资产的不良资产处置，还将国内外房地产作为投标的开展全球配置。

“首批不良资产处置从 1998 年开始，2004-2008 年为一个阶段，2008 年由于金融危机，包括外资在内的很多机构撤出不良资产处置。2011 年以后，由于四万亿元刺激政策出台，资产价格都处于上涨状态。但不良资产也开始累积，从 2014 年开始，不良资产开始大幅增加。”某从事不良资产处置的私募行业人士表示

他表示，第二阶段与第一阶段不良资产情况有不同。第一阶段不良资产为损失类，很多只有象征性的 1 元钱价值，第二阶段很多不良资产属于可疑类或关注类，并且有抵押物。而这些抵押物中，房地产资产居多。

**房地产占 AMC 重组类不良资产半壁江山**

当前，四大 AMC 的不良资产来源中，非金融企业的不良资产比重已超过 50%，超过金融类企业。

已上市的两家资产管理公司中，信达资产 2015 年财报显示，其重组类不良资产中，来自房地产行业的不良资产占比高达 54%；华融资产 2015 年财报显示，表内重组类类良资产中有高达 66%来自房地产行业。

AMC 对非金融企业的逾期应收账款，通常需要进行债务重组。在一些特定情况下，AMC 会自行投入一些现金，帮企业完成停滞项目。由于出现还款困难的房地产开发商手中通常有未完成的在建项目，或是已建成但受制于限购等因素而销售不畅的楼盘，只要重新安排债务偿还期限，适量投入现金帮助完成在建项目，AMC 最终成功收回逾期账款的概率很大。

### 高杠杆游戏

就房地产操盘和运营而言，信达地产过去的二三线经验，对于其在一线城市的布局显然略有不足，这就需要寻找合作商开发合作，自身则更多扮演起财务投资者的角色。

信达地产在 2015 年年报中表示，除自主开发外，公司还加大了与业内优秀房企的合作力度，共同开发项目，通过优势互补，提高项目开发效益。

在选定合作开发商的时候，信达地产的标准是“实力强、信誉良、有品牌、有资源”。由于信达地产的土地成本控制和一般民营企业不同，近来的地王成本远高于市场售价，这对合作者的资金和能力提出了严峻的考验。

信达地产的优势便在于其“金融地产”模式，通过设立基金进行股、债权投资或吸引合作对象。

信达地产参与的基金一方面为房地产项目提供贷款，另一方面基金的普通合伙人（GP）作为基金管理者对项目投资进行监管，并可以吸收有限合伙人（LP）来进一步扩大基金的规模，LP 则可以依据一定的规则获得优先、中间、劣后等三级回报，这类基金被称为“夹层基金”。

以上海新江湾地王地块为例，在合作开发中引入了泰禾集团。信达地产全资子公司上海信达银泰和上海坤瓴投资分别出资 2000 万元和 8000 万元设立项目公司。其中坤瓴投资的股权结构则是信达地产持有 8.75%，宁波汇融沁齐股权投资基金持有 80%，泰禾集团持有 11.25%。

宁波汇融沁齐股权投资基金便是信达地产安排的夹层基金，一方面为双方合作提供平台，另一方面为信达资产向信达地产输血提供渠道。

究其实质，信达的金融地产模式就是通过与信达资产管理业务结合，“夹层拿地基金”等方式获取项目，充分嫁接中国信达在融资端的优势，用较少的自有资金撬动较大项目，极大地放大杠杆，实现“基金拿地+小股操盘”的轻资产运作模式。

21 世纪经济报道统计发现，信达所有开发项目引入夹层基金后，杠杆率可达 3-5 倍不等。

而通过夹层基金，还有利于信达地产未来融资。资金以股权形式进入地产项目，做大了项目自有资金的规模，形式上降低了信达地产的资产负债率。

不过，中原地产首席分析师张大伟指出，截止日前，北京历史累计土地出让经营性用地楼面价超过 3 万的地块合计有 59 宗，这 59 宗地王合计土地出让金为 1919.38 亿，而截止 2016 年 6 月 16 日，销售额只有 224.8 亿。

而从地王的平均成本价看，楼面价平均高达 3.8 万，按照基本成本测算，销售价格需要在 6 万左右，而目前北京的房价均价在 3.5 万左右。对于这 1919.38 亿地王来说，未来 3 年如果销售额不到 2000 亿以上，很可能出现资金链风险。

以此对照来看，信达地产正在进行一场“豪赌”，并为其激进买地承担相应的风险。

## 四大AMC玩转地产：“地王”是如何被制造的



(来源：21 世纪经济报道)

## 深度 | 陈劲松：地产下半场会如何演化？

### 一、土地资本化，是前 30 年唯一的硬道理

土地资本化给中国找到的一条发展之路！

从此中国经济轰轰烈烈地开始了市场化、城市化，城市化带动工业化，以至于整个经济其实是笼罩在中国房地产土地经济、土地财政、土地资本化，推动市场化这么一个过程。前三十年凡是搭上这个快车的人，今天叫做有产阶级。凡是没上车的人，事实上很难受。为什

么呢？因为我们出国的同学，回来突然发现这个快车没他的份儿，发现在国外辛辛苦苦挣的钱在上海连两房一厅都买不起。

由此，在 2008 年经济危机之前，终于找到了中国发展的道路。这个道路不是华盛顿西方经济学家说的那套，而是我们这套，叫做“中国模式”。可惜这套逻辑，不适合其他国家，因为没有那么庞大的土地可以市场化、资本化。所以说中国模式，提两年，不提了，为什么？不可靠。

## 二、什么时候奇点临近？

### 1，4 万亿之之后怎么办？

上述中国模式走到 2008 年，发生了世界规模的经济危机。事实上，当时房奴这件事，大家已经承受不了了。然后“哗”4 万亿再刺激，这个模式就走到今天了，但还能走多远？还能继续三十年吗？

目前，如果在上海这样的城市拿地，那么一小块地，一百家房地产开发企业抢，就会面粉贵过面包，大家拿得心惊肉跳；如果在三四线城市拿地，盖个房子，就是库存。现在从开发商这儿就已经不太好玩了。

### 2，房价收入比过高，怎么办？

深圳去年经历了 50% 的上涨，上海正在走这个补涨过程。诸位同学都很清楚，想在上海立足的话，我们得付出多大代价呢？八十平米，在内环或者说中环，你每个月的按揭大概在两万块以上，好的小区超过三万。三万是什么概念？你每个月得挣多少？按揭不超过月收入一半，是什么工作能让夫妻俩，每月净挣 6 万块？这个我不明白。如果是这样，奇点也在临近了。

### 3，三四线城市没人参与，怎么办？

城市化，城市化，上海当然塞车塞得要命，市区房价这么贵，都周边买房了。德州是山东的三四线城市，我去了一趟，发现马路非常宽阔，比上海的还宽；城市公园修得非常棒，快赶上深圳华侨城了。但是没车，商业街关门，房子大，这是四线城市进行城市化的典型。中国城市化到底发生了什么事？事实上奇点临近的标志是，主要参与人可能都不太愿意进去玩了。

这个流程再继续这么走行吗？那不这么走，怎么走？

## 三、未来如何演化？

未来怎么演化，我们下半场怎么演化？新的模式，我预计在 2019 年到 2029 年将全部诞生。目前中国所有主流的公司，最牛的公司，全部诞生于这个时期：万科、华为……多的去了，包括世联也一样。

那 1979 年到 1989 年诞生的公司，年广久、步鑫生，他们在哪儿？当时我们毕业时最想进的公司是什么？最牛的公司是什么？中国进出口总公司，那可比银行和政府都好很多，现在在哪儿？烟消云散。因为规则改了，那个公司就不存在了。

所以不要看过去十年那些公司有多厉害，很多在第二个十年，就土崩瓦解了，然后新的力量，会变成一个庞然大物，在 1999 年到 2009 年的时候，他们赚了市场上最多的钱。

现在处于什么时期？我们完全可以拷贝过来，所以我也不着急了。原先我是着急，新模式，新模式，老呼吁收房产税。有炒楼的人，天天问我买不买房子，我说你现在有多少，他说有十几套。我就生气，这坏了，房子都在他们手里，他也不往外拿。

为什么在中国，REITs 总也诞生不出来？税收有问题，税收要改，但说了一百遍都不改。公有住房占上海总存量超过 50%，运营效率极低，为什么不市场化？白领都跑那么远住，怎么生活？改呀。容积率要提高，多提供点基本配套给白领们，哪怕是提供一些低端住房也好。

#### 四、从三个角度看新规则

如何判断当下或未来的规则到底会怎样？如果诞生新规则，那规则是什么？我不想用算命先生的那套来说，将来上海房子一定会 30 万以上，这么说是误导。我们来看规则怎么样？我觉得马蔚华的三句话非常好：

不知未来者，无以评判当下；

不知世界者，无以理解中国；

不知宏观者，无以处理微观。

买不买房？怎么买房？这事很微观。但宏观到底是什么？你不知道确实很难下定决心。那我们变成了炒股的那帮人？迷信短期的 K 线图，我们会很累，还浪费我们的时间、精力。为什么现在是新模式的诞生期呢？就是法律和规则一定会落后于实践！这大概需要十年左右。

年广久，从招七个雇工给他炒瓜子，到私营企业法颁布，多久？

小岗村土地承包开始没到十年，因为是逼得没饭吃，但是法律一定会落后于实践，目前是新规则的诞生期。那新规则会怎么样呢？三个角度来看。

##### 1, 未来 30 年中国将彻底完成城市化

那这个城市化是什么样的呢？德州的案例告诉我们，中国未来的城市化，不是三四线的城镇化，而是大都市圈化。就是深圳、上海、北京涨得不得了，三四线还在去库存。这是不可阻挡的规律，任何人也没有办法。

在日本，大东京都市圈集结了多少人口？整个日本两亿人，大东京都市圈就有五千万人，占了全国总人口的四分之一，比例远远超过上海加北京，真吓人。那首尔集结了多少人？韩国一半的人。

我们在东京、首尔搭地铁，如果不按那个线，一定会晕，因为太复杂了。这个是全球、东亚城市化的未来，没有办法，产业必须聚集，人口必须聚集，这帮人才有活路。否则，大家都集中在四线城市干嘛呢？挣谁的钱？这就是大都市圈化，是中国城市化的未来。

目前中国的一线城市，距离完成它的使命，还差得太远。就以上海为例，上海要完成它的使命，就要集聚更多的人口；但实际情况却恰恰相反，上海在排斥外来人口。上海规划的

整体住宅容积率，比深圳还低很多，没超过 2.5。我去张江高新区，容积率和硅谷差不多。但咱们是美国那种条件吗？年轻人在上海怎么活？我不清楚。要都是高精尖人才也行，关键是再高精尖也得有倒咖啡和扫地的。

我们对城市的理解总要曼哈顿最美那面，不去看曼哈顿旁的贫民区，你看大纽约，大纽约几个问题上海第一，上海的住宅占整个上海总面积的比例太低。我们认为向曼哈顿学，就得多搞产业，多搞高大上的金融，这完全是误解。曼哈顿那么多高楼，真正的写字楼、住宅占多少？你放开想也想不到，超过一半是住宅和公寓，包括黑人区，不太好的区，但确实很便宜。也就是说，雄心勃勃的年轻人，刚毕业，他靠自己的努力，能活；但现在在上海，不管有多少雄心勃勃，年轻人已经活不下去了。

那什么才是大城市所为呢？城市是个容器，不能只要光鲜那面，不能只容纳老板，员工在哪里？他们的成本是多少？北京深圳都一样。现在深圳大量的旧城改造，原先旧城是深圳的根，是深圳有活力的原因，本人也是从深圳的农民房开始创业的，而且是跟人合租。大众创业万众创新，相当数量都会从农民房里走出来。聂耳的《义勇军进行曲》不是诞生在高大上的音乐工作室，而是上海的一个小阁楼，不然怎么会那么有激情。

从未来来看，中国的大城市，如果要完成它的使命，我觉得需要补的课特别多。本人觉得，从 2019 年开始，上海的容积率会全部放开，挤一挤，怕什么？怎么说——高楼。当时我听到很多人说，楼一高就会带来城市交通的不好，胡说！

高楼才能把城市交通，来回通行降下来，

只有高楼才能节能减排，

那些小别墅是最不环保的。

上海的车牌号都已经炒成这样了，曼哈顿的人出门一般不开车，那是我们的榜样城市。上海要成为世界级的城市，没别的办法，照着曼哈顿猛学就对了。

旧的公有住房，凭什么搞那么多产业？凭什么搞那么多写字楼？能盖什么就盖什么。我们现在看纽约，生机无限活力澎湃，公园附近，你看年轻人，当然现在成为新的 Fashion，非常 hot，物价也上去了，没关系马上另外一个区就诞生。同样，我们上海的楼不够，那就麻烦。上海的楼，是严重不足。什么叫供应侧改革？这就叫供应侧要改革。市场已经明明白白告诉你了，为什么不改呢？这是第一个结论。

## 2，公共服务

为什么大家都要挤在一线城市？公共服务还不错。

比如广州医疗好，上海教育好，深圳机会多，公共服务当然是政府提供的服务。公共服务的改革，不是土地财政的改革，那怎么改呢？最好就是收房产税。房产税叫了这么多年都没收，因为原体制没动，还是土地财政，如果税收从房产税上开始产生，公共服务必须上。这个是没有办法的，国际通用。

## 3，存量房的深化

存量房怎么才能不断分化、变现？那么多二线城市，那么多写字楼，都在那儿空着。上海的写字楼，招租现在都已经出现了麻烦。上海写字楼的租金这么高，三分之一是 P2P 公司贡献的。他们租楼，不跟你谈价钱，上来就整层整层地租，一层两层地租，比如 e 租宝，那都骗子。什么才能支撑住这么高的租金呢？所以我觉得该改。就是用未来看当下，未来是谁？

曼哈顿、东京、首尔，没一个地方不收房产税。让这帮房屋的囤积者，既不出租也不卖，坐等升值，这个合理吗？既得利益者觉得挺合理，他们付出了代价，当时谁让你没眼光呢？但当年轻人起来的时候，你们毕业的时候，这个就不合理了。

如果从世界看中国的话，我们就来看中国跟美国房地产的产业对比。在美国，市值前十的房地产企业，没一家是开发商，全都是 REITs，比如美国西蒙地产。各种各样的 REITs，占了美国房地产的主流。美国经历过什么样的金融化过程？房地产本身就是金融。

上海之所以补涨，就是钱超发了。美国经过什么？商业不动产证券化。这是一次大的，第二经过了抵押贷款的证券化。这是 2009 年金融危机爆发的根源。抵押贷款证券化，按揭证券化，关键是它的按揭会有一个次贷。

### 五、房地产中介很难被颠覆

房地产交易，网络取代实体经济，这个成不成呢？目前还成不了。

过去 N 年，N 多个年轻人敲我门，跟我说：“两年我就把你颠覆了！”我说为什么？他说：“网络，就是去中介，把你干掉”。但到现在还没成。原因是什么？

我们的规则不支持网络取代。你的信息都是假的，对不对？各方信息都不公开，产权都查不清楚。网络上骗子一堆。按理说，网络干一件事最有效率，把信息彻底透明化，可以去中介。网络目前没干就是信用，信用是基础。阿里巴巴可以，因为是小额高频，房子不行。当房子的基础信息都是错的，当服务提供人的信用都没有验证时，线下怎么可能被颠覆呢？这不太可能。

好了，如果将来网络能颠覆线下，OK，你把这几个规则建好。规则目前都难，也顾不上。我们就找最有效的招儿，就是把房价硬生生地给摁住，老百姓先别叫，看政府又出手了。这些活都在下一个十年——2019 年之后干。

### 六、货币与人口的大趋势

当货币超发到中国这种程度，还有什么东西能够资本化承接这个财富呢？目前还没有。去年股市没指望上，现在又回到房子来承担这个责任了，这就是上海，房子让我们瞠目结舌的原因。这也是深圳，香港再跌落 15%，深圳房价就超过香港。听着都滑稽，不管是从公共服务还是投资回报率来看，我们都差很远。深圳豪宅哪有投资回报呢？货币都超发到什么程度了？

买房子每个月要花三万块，而租房子只用三千，这就是奇点临近了。租与买相差了 10 倍，这事在全球没发生过太多。所以本人认为，造成这轮房地产大起，这是波动状态。大家不用特别害怕。六千点怎么到的，涨停也就在这儿。中国房地产会大跌吗？我不认为，因为

钞票超发太多，人口向一线城市聚集太多。但我认为会有小回，因为太不合理，小回取决于政策的力度。再是人口聚集与老化。

人民币国际化。人民币国际化在 2019 年前门儿都没有，原因是我们没有找到新规则，要用老规则应对。如果说人民币要国际化，哈继铭说，你不断地印钞票还维持汇率不变，理论上你一两年就能把全世界给买了，这是非常荒唐的。

新的规则建立，旧的规则诸位可以置之不理了。没必要这个时候接这么高，背上那么沉重的负担。比如，说我们毕业时最想去中国进出口总公司，结果我去到北京，就明白了，这跟我没关系。全都权贵，哪能轮到你，连认识的机会都不给。关键那个公司值得你去吗？也不值。想当年，我爸要是李刚，我就去了，我现在还不知道在哪儿找工作呢，是不是？

旧的秩序不值得期待。那个权利游戏由他们玩，玩到那么极致，已经不值得我们期待了。

（来源：世联行）

# 国企改革

## 国企混改试点下半年或启动

混合所有制改革试点作为国企改革十项试点中的重要组成部分，日前出现了新进展。

据悉，今年上半年首批混合所有制改革试点企业已被确定并着手制定试点实施方案，下半年有望正式启动试点。

值得注意的是，在分类基础上的混合所有制改革将成为下一步国企改革的“主战场”，股权多元化将率先从处于竞争性领域的国企展开，民资除了直接“参股”国有企业外，以往“门槛”比较高的大型国有项目也有望向非国有资本逐步放开。

中央财经大学财政学院教授温来成在接受《中国产经新闻》记者采访时指出，中央目前关于国企改革的政策十分明确，即对国有企业实行分类改革，特别是在一些国有企业占统治地位的传统领域的改革，对于打破垄断、鼓励市场竞争、保障国企和民企处于平等竞争环境，具有重要意义。

据了解，在分类基础上，国企混合所有制改革领域将进一步放宽，绝大部分国有企业实现股权多元化，垄断领域包括石油、天然气、电力、铁路、电信、民航、军工等将开展混合所有制改革试点示范。通过引入非国有资本的多元化投资，形成有利于参与市场竞争的治理结构和运行机制，推动相关产业发展。

“今后需要进一步明确国有经济的战略布局，在关系国家安全和国计民生等领域还需要进一步细化。”温来成表示，股权多元化的改革与国企所处的战略地位息息相关，一些关键行业在现阶段仍需要保持国家控股或者占有相对优势，而对于一般竞争性领域，国有企业则是参股或退出都可以，这样既使国家进一步完善了企业制度，也更加适应了市场经济发展的需要。

不过，温来成也指出，目前国企的总量还是较大，而且战线很长，特别是一些传统的，比如钢铁、煤炭等产能过剩的领域，在改制过程当中一定要考虑职工就业以及企业的承受能力等问题。在推动股权多元化和供给侧改革的进程中，应当与社会的稳定相统一、相协调。

在混合所有制改革中，国有企业和民营企业的利益分配和平等地位一直是各方关注的焦点。温来成认为，解决问题的核心还是要按照市场规则运行，在混合所有制里，法律应该给予国有资本和民营资本同等的保护，在混合所有制企业中做到同股同权，按照现代企业制度的运行规则去执行。在一些国有控股或者保持相对优势的领域，能够适当考虑到民营资本进入的利益，从而进一步健全市场经济的规则。

“同时，国有企业只是参股的一般竞争性领域，也要强调同股同权，不能出现蚕食和瓜分国有资产的情况。”温来成强调，关键是要加强制度建设、法制建设，按照市场经济的原则和现代企业制度的要求来运行，这样才能够较好地处理国资和民资的担忧和顾虑。

“当前国企改革的重点是通过资本运营来推动改革进程，而不再将重点放在国有资产管理上，这与以前管控的力度和角度有一些区别，也证明了改革还是要通过健全市场经济规则来逐步解决。”温来成表示。

（来源：中国产经新闻网）

## 中石油 45 亿股份无偿送宝钢 或成第二批国企改革试点

近段时间以来，中石油改革动作颇为频繁。上周五，中石油宣布，将 6.24 亿股 A 股股份无偿划转给宝钢集团，市值约为 45 亿元。对此，业内认为，这是中石油推动国企改革的重要一步。

日前，国企改革不断提速，随着五矿被确定为国有资本投资运营公司改革试点，市场对第二批国企改革试点名单颇为期待。

### 大动作：中石油 45 亿元股份无偿送宝钢

6 月 17 日晚间，中国石油发布公告称，为加强中国石油集团与宝钢集团有限公司（以下简称“宝钢集团”）战略合作，优化公司股权结构，中国石油集团拟通过无偿划转方式将持有的本公司 6.24 亿股 A 股股份（占公司总股本的 0.34%）划转给宝钢集团。

截至 6 月 18 日收盘时，中石油收报 7.20 元/股，拟划转股权对应市值为 45 亿元。

本次无偿划转前，中国石油集团持有公司 1580.3 亿股 A 股股份，占公司总股本的 86.35%，宝钢集团未持有公司的任何股份。本次无偿划转完成后，中国石油集团持有公司 1574.1 亿股 A 股股份，占公司总股本的 86.01%；宝钢集团将持有公司 6.24 亿股 A 股股份，占公司总股本的 0.34%。

对此，中石油表示，本次股东权益变动系因无偿划转所致，不涉及要约收购。无偿划转实施后，不会导致公司控股股东及实际控制人发生变更。

### 专家评：结成利益共同体相互取长补短

在业内看来，央企之间交叉持股，是中石油推动国企改革的重要一步。

“随着中石油在国内外油气田更多开采与油气管道更多铺开的扩张，对部分能源用钢的需求会增加，所以不排除从产能国际化转移和满足能源用钢的角度实行战略性交叉持股的可能性。”香颂资本执行董事沈萌表示，这种合作属于战略性合作，如果缺少所有权层面关联，不容易深入推进，而无论中石油集团还是宝钢集团都是国资委所辖央企，这应该是央企改革中除直接划转合并外的另一种改革模式。

厦门大学中国能源经济研究中心主任林伯强也认为：“本次股权划转属于央企交叉持股的范畴，中石油的股权将进一步多样化。国企之间互相持股或交叉持股，是为了通过在股权层面上建立紧密联系，结成利益共同体。”林伯强认为，同一产业链上的国企将在产业链上下游寻求协同效益，相互取长补短，推动战略合作，并实现产业结构层面的多元化经营，达到分散风险的效果。

### **再突破：中石油有望成第二批国企改革试点**

近期，随着五矿被确定纳入国有资本投资运营公司试点，新一轮十项改革试点再次成为市场关注的热点。

随着国企改革的进一步提速，不少央企也开始行动起来，国企改革试点有望扩围。

尽管目前第二批国企改革试点名单尚未公布，但市场对中石油成为改革试点的预期较为强烈。

而这段时间以来，中石油已经开始对旗下资产进行专业化重组上市。

先是5月底，中石油宣布欲将工程建设资产借\*ST天利实现上市；6月13日，\\*ST济柴公告称，中石油旗下的金融资产拟注入\*ST济柴。

同时，中石油还在不断出售旗下不良资产。

实际上，此前，就有消息称，中石油或将成为国企改革试点企业之一。改革后，中石油将成为战略控股公司，不再管理其上市及未上市实体的日常运营，而是提供资本和战略决策。

需要一提的是，去年年底，中石油以中油管道为平台，对东部管道、管道联合、西北联合等管道公司进行整合，未来中油管道将成为中石油管道业务的平台公司。整合后的中油管道公司，中石油持股比例为72.26%，外部股东（国联基金、泰康人寿等）持股比例为27.74%。

业内认为，随着中石油中油管道公司改革的推进，外部投资者的股权比例有望增加，从而进一步打破管道业务垄断。这既是国企改革的趋势，也是油气改革的要求。

沈萌还表示，中石油改革动作加快，一方面与此前内部人事调整暂告一段落，公司精力回归业务发展有关，另一方面也和国际能源市场波动与国际油价整体回升有关。

同时，在他看来，目前，央企改革进入深水区，好改、易改的都已进行的差不多，剩下的硬骨头再沿用此前模式可能阻力会较大，所以不排除作为体量最大、结构最复杂、作用最重要的央企，中石油如果可以实现改革突破，将为其它国企改革树立模板。

（来源：北京商报）

# 京津冀协同发展

## 京津冀深度协同发展应推动哪些改革

随着推动京津冀协同发展已经上升为重大国家战略,《京津冀协同发展规划纲要》确立了实施京津冀协同发展战略的顶层设计。当前,在京津冀三地贯彻落实顶层设计及一系列配套体制机制作用下,京津冀区域协同发展不断取得新进展,并率先实现了重点领域的系列突破。不过,如何进一步破除京津冀协同发展面临的体制机制障碍,深度推进区域协同发展,打造区域协同创新共同体,成为各界关注的重点问题。

日前,由北京市社会科学院组织编写、社会科学文献出版社出版的区域蓝皮书在北京发布。北京市社会科学院副院长、区域蓝皮书主编赵弘研究员代表课题组发布了《中国区域经济发展报告(2015—2016)》(以下简称《报告》),就如何深度推进京津冀协同发展,给出了相关研究建议。

### 深度推进京津冀协同发展必须把改革放在突出位置

《报告》认为,开展系统性、整体性、协同性的全面改革创新试验将成为京津冀区域创新体制机制、率先实现创新驱动发展的突破口。

《报告》进一步提出要实现多领域改革协同,推动以科技创新为核心的全面改革创新。促进创新试验改革与市场准入制度改革、服务业扩大开放等各项改革统筹协调,形成制度创新合力;促进创新试验改革与自主创新示范区等重点功能区体制机制创新相匹配。同时,《报告》认为应创新区域产业合作体制机制,形成区域价值链分工与上、下游联动机制。促进以北京为主导在区域实现产业价值链分工,打造区域产业核心竞争优势。

### 打造京津冀协同创新共同体要发挥中关村“龙头”引领作用

《报告》参与作者、中关村创新发展研究院张劲文在《中关村引领京津冀协同创新共同体建设的战略构想》中提出,协同创新是突破瓶颈、疏解非首都功能、推动区域协同发展的引擎和关键。

实施中关村创新“龙头”引领作用的四大战略重点包括:以功能布局为核心,引领区域间创新链、产业链分工协作;以“大通道”建设为支撑,构建大区域联动发展骨架;以创新资源配置为重点,构筑一体化创新创业生态系统;以生态共同治理为切入点,共促大区域生态环境提升;以“科学定位、有效对接、辐射互联、整体提升”原则,构建京津冀区域“1+4+3+N”联动的协同创新网络,实现创新资源协调配置,创新活力深度激发。

“1”是指以中关村国家自主创新示范区为核心的北京国家科技创新中心,将定位于具有全球影响力的知识创新高地、前沿领域关键技术突破引领区、商业模式创新先导区、新兴产业策源地。“4”是指天津滨海新区、北京新机场临空经济合作区、张承地区、曹妃甸协

同发展示范区四大战略重点创新合作区域。“3”是指石家庄、宝坻、保定三个创新基础条件良好、辐射带动周边、与中关村保持紧密合作关系的地区。“N”是指天津北辰、东丽以及河北的秦皇岛、沧州等多个与中关村合作意愿强烈、合作基础良好、服务本地区转型升级发展的协同创新节点。

### 推动京津冀协同发展要解决公共服务落差过大“短板”

关于京津冀公共服务均衡化发展，参与该《报告》撰写的专家认为，京津冀公共服务落差过大，依然是疏解非首都功能、推动京津冀协同发展的“短板”。如何弥补这一“短板”，《报告》提出如下建议：

第一，拓展区域优质公共服务资源发展空间，支撑非首都职能疏解。首先，按照集中承载地、“微中心”布局，有序引导优质公共服务资源疏解。重点沿京津、京保石、京唐秦等主要发展轴线，以及拟建设的集中承载地和微中心，尽量形成与首都基本公共服务水平类似的发展环境，支撑北京人口与非首都职能疏解。其次，强化冀中南地区公共服务设施配置，提升新增城镇化人口的公共服务水平。冀中南地区包括石家庄、邢台、邯郸、衡水，以及保定、沧州的部分地区，这一地区人口规模接近 5000 万，城镇化水平较低，未来随着新型城镇化的推进，将有大量人口逐步转为城镇人口。

第二，结合非首都功能疏解，创新区域公共服务对接合作制度。首先，北京、天津可以尝试通过互助共进、资源流转、优化存量等合作形式，探索形成基本公共服务优势互补的新路径。河北则可以新建增量为主要发展路径，发挥土地与人力等要素成本优势，引入京津地区优质基本公共服务优势资源。其次，结合非首都功能疏解，以北京公共服务资源为主导，通过办分校、办分院、合作共建、委托管理等创新模式，建设跨区域的教育、医疗等公共服务合作载体。充分发挥北京优势，带动河北公共服务水平提升。最后，加快三地社会保障制度对接，完善医疗保险异地就医服务政策，落实养老保险跨区域转移政策。促进北京在养老等公共服务领域的优惠政策向周边区域延伸，鼓励周边区域积极承接北京公共服务功能扩散转移。

第三，转变理念，形成“政府保基本，市场唱主角”的公共服务供给模式，不断加强三地政策标准对接。首先，强化政府在公共服务设施建设方面的保障作用。保障基本公共服务，通过法律法规的制定与完善，明确政府在教育、医疗卫生、社会保障等基本公共服务领域的主导作用，以及市场在相关公共服务领域的资源基础配置作用，使区域内居民能够获得统一标准的基本公共服务，实现“底线公平”。其次，鼓励社会资本进入公共服务领域投资运营。引导私人企业、非营利组织、公共组织等参与，扩大公共服务的供给面和供给水平，建立京津冀地区政府与市场共同参与的公共服务供给机制，提高公共服务供给的灵活性和多元化。

（来源：中国经济时报）

## 学习园地

### 谁来为工匠精神买单？

现在谈工匠精神似乎很时髦。当很多人在谈工匠精神时，我特别想问一句：你为工匠精神买单了？如果没有人为工匠精神买单，那么工匠们靠什么活下去，凭什么这个社会出现工匠精神。

市场原则的一个核心，就是用消费来奖励或强化一种行为，没有人为工匠精神买单，工匠精神没有消费市场，工匠精神就不会产生。

工匠精神绝不仅仅是敬业和对精益求精的追求，而是社会对这种价值的尊敬、欣赏，并愿意为此付费，形成工匠精神的消费市场。

我们前几年还在欢呼屌丝逆袭，现在却又在谈论工匠精神，难道没有意识到这两个观点在某种程度上是对冲的吗？

呼吁工匠精神无可厚非，但不能据此指责中国人没有工匠精神。中国这样一个文明进程不断被打乱的国家，工匠精神的形成是需要相应的社会经济基础条件的。

#### 工匠精神的时代性

泛泛谈工匠精神没有价值。

我认为有两种工匠精神，一种是农业文明的工匠精神，一种是工业文明的工匠精神。他们依托的社会体系是不一样的。未来可能还有基于信息文明的工匠精神。工匠精神一定是与某个时代文明结合的，是具体而不是抽象的。

在农业文明时代，中国是有工匠精神的。比如老北京，就有那么多传世的老牌子。

然而，在工业文明面前，农业文明的工匠精神抵挡不了工业文明的侵袭。我曾经说过，中国鸦片战争以来的历史证明：代表农业文明最高峰的中国，抵抗不了工业文明最幼稚阶段的侵略。同样，代表农业文明的工匠精神，抵抗不了工业文明的竞争。

#### 工匠精神的历史进程被打断了

有很多资料说，日本、德国有多少传承数百年的品牌，这是事实，但还要考虑历史背景。比如，日本从明治维新开始，交叉完成了两次工业革命，时间不到30年，以至于在“甲午战争”中打败了清王朝。在这个过程中，工匠精神完全有可能完成从农业文明向工业文明时代的过渡而不中断。

日本的工匠精神，最传神的是农业文明保留下来了，主体则是工业文明的。

中国从农业文明到工业文明花费了多少时间？鸦片战争以后，中国的工业文明进程不断被打乱，基于农业文明的工匠精神丧失了。工业文明一直没有建立，当然就没有基于工业文

明的工匠精神。即使有一些，也在后来的“公私合营”中消失了。中国真正的工业文明体系完全建立，还是改革开放以后。

中国的文明进程被朝代更替和外强入侵所打断，始终没有建立真正的工业文明，这是不能不考虑的历史现实。

不考虑历史背景，只提过度要求，中国人一直有这种普遍强烈的倾向。比如，不切实际地过早提出中国为什么没有世界名牌，为什么在世界 500 强没有位置。现在，这些不是成批量地到来了吗？我一直是反对提超越历史“过度要求”的，社会的发展一定是水到渠成。

提到工匠精神比较多的国度，德国、瑞士，基本上是基于工业文明的工匠精神，有些特殊行业是农业文明传承下来的，比如酒类制作等。

我们期待什么时代的工匠精神？有些东西是民族的，受时代文明影响较小，但中国 100 多年来的政治进程可能影响比较大，比如公私合营，多少老品牌消失了。现在有人想还原老品牌，已经中断多少年了，还原得了吗？

总体上讲，我们不应该期待过去的工匠精神复活，但应该期待基于工业文明产生新的工匠精神。

### **新工匠的时代**

改革开放以后，中国才真正复制、浓缩西方超过百年的工业文明进程，这个阶段，中国的历史任务是模仿、复制，还不具备建设工匠精神的社会经济基础。

比如，中国现在的整体消费体系远远落后于西方国家，有人认为是中国的制造能力差，我不同意。中国制造业出口在数量居世界之首，满足了世界的主要需求，但主要是 OEM 模式的，OEM 是与西方主流国家的消费品质对接的。但是，在国内销售的产品则普遍低于 OEM 品质，这不是制造能力决定的，是消费能力决定的。

中国的内需一直是两极结构，一方面是占绝对份额的低端，另一方面则是奢侈品（主要是国外品牌），唯独缺乏中端产品，所以称之为“中端塌陷”。在一个饥渴的市场，不能指望消费者愿意为工匠精神买单。

最近的研究表明，有两个新型市场正在到来：一个是稳定的高端市场，另一个是中产市场。这两个市场，正是有溢价的市场。这说明，中国产生工匠精神的土壤正在形成。

### **为工匠精神买单**

工匠精神，既反映出品质的提升，也会反映出价格的溢价。这个与品牌是一样的，品牌是有溢价的。

工匠精神产生溢价，就需要有人为溢价买单。过去，以数量满足为主体的中国市场，鲜有人为工匠精神的溢价买单。

我为什么要问那些提倡工匠精神的人，“你为工匠精神买单了吗？”如果连提倡者都没有买单，何况普通人呢？这只能说明中国的工匠精神还没有足够大的市场。

己所不欲，勿施于人。我们不能凭空提倡一个自己都做不到事，不能提倡超越时代的要求。

当然，愿意为工匠精神的溢价买单的人正在日益普及，可以说，催生工匠精神的消费市场正在形成。

### 催生工匠的土壤

据说德国男学生的第一职业倾向是当汽车修理工，这说明德国有产生工匠精神的土壤。

有人愿意做工匠，并非什么精神力量支配，或者说普遍的个人偏好，一定是职业回报。

工匠精神，产生于社会对于工匠的职业回报。职业回报，取决于工匠精神形成的溢价，溢价回馈给工匠，就形成工匠的职业回报。

中国现在愿意当技工的人有多少？什么样的人愿意当技工？相信很多人心里是清楚的，目前，技工的职业收入刚刚形成对其它职业的反超，但反超还远不够，没有达到批量催生工匠精神的程度。

愿意为工匠精神买单，才会形成溢价；溢价反馈到技工们身上，形成职业趋向。这个要花很长的时间。

（来源：刘春雄）

## 花“笨功夫”才能练出“真本事”

世人都喜“巧”，因为“巧”省力省心效率高，但有些东西，不下笨功夫是绝对不行，偷巧炫技更不可行。花拳绣腿的功夫，偷偷巧无妨，真正的硬本事、真功夫，非下“笨”力气不可，这是所有成功者共同的秘诀。

### 1

国学大师钱穆说：“古往今来有大成就者，诀窍无他，都是能人肯下笨劲。”胡适也说：“这个世界聪明人太多，肯下笨功夫的人太少，所以成功者只是少数人。”这不仅是说别人，也是对他们自己人生的真实总结。

钱穆，博闻强记，聪敏早慧，幼有神童之誉。但他从不以聪明自恃，而是几十年如一日写读书笔记，一丝不苟地查抄资料，每日读书写作10个小时，踏踏实实地钻研学问。学者张自铭评价：“辛亥以还，时局屡有起伏，先生未尝一日废学辍教。”历史学家孙国栋说：“钱先生研究、讲学、教育、著述兀兀80年未尝中断，这番毅力精神旷古所无。而学问成就规模之宏大，实朱子以后一人。”

钱穆的小老乡钱钟书，绝顶聪明，少人能比，但弄起学问从不偷懒耍滑，肯下笨功夫。进入清华后，“横扫清华图书馆”，每日都泡在图书馆里，抄抄记记，梳理勾陈，甘之如饴。一部《管锥编》引述4000位名家的上万种著作中的数万条书证，汪洋恣肆，博大精深。那

正是他下了一辈子笨劲的结果。难怪钱钟书谈治学心得时说：“越是聪明人，越要懂得下笨功夫。”

## 2

陈景润摘取哥德巴赫王冠上的明珠，靠的是长年累月一点一滴地演算推进，几大麻袋演算纸是最好的例证。杨振宁、李政道为了证实宇宙不守恒定律理论，一遍又一遍地重复那枯燥的实验，一连几个星期都不出实验室。爱迪生为了选择合适耐用的灯丝，他先后试验了1600多种不同耐热的材料，这种不厌其烦的精神、不怕重复的“笨劲儿”，终于使他获得成功，给人类带来了光明。

这些名人肯下笨功夫的精神，在我们现代人身上，体现太少，特别是年轻人，很多讲究轻松、体面。既想挣大钱，又不肯下功夫、出苦力，且还不能正视自己，好大喜功。凡事都想找窍门，走捷径，工作起来浅尝辄止，如此，如何能练得了真功夫？

## 3

有的人说写小说似乎是很轻松的事，作家坐在书斋里，海阔天空，信马由缰，只要有点聪明劲儿就行了。殊不知，写小说也需要下笨功夫，一字字地写，一遍遍地修改增删，四处查阅资料，反复深入生活，没有捷径可走。刘震云20多岁就成名了，但接受采访时他说：“在我看来，重复的事情不停地做，你就是专家，做重复的事特别专注你就是大家。就这么简单。”作家二月河在回答记者关于“成功的秘诀”时说：“我写小说基本上是个力气活，不信你试试，一天写上十几个小时，一写20年，怎么着也得弄点东西出来。”如此的“笨功夫”，无论在任何一个岗位上都是要大力提倡和推广的。

从哲理上说，下笨功夫符合质量互变定律。下笨功夫就是时间在量上的积累。下够了笨功夫，量的积累就到了一定的程度，就必然发生质的飞跃。有了质的飞跃，就有了阶段性的成功。从生理上说，人的身体有学习上的适应性。当一个人经常性地做一件事情的时候，思维和生理就会越来越适应做这件事。当思维和生理的适应成为一种本能时再做这件事，就能自然而然地做好，这就是常说的熟能生巧。相反，如果做得少，就会在生理上产生不适应，也就永远做不好这件事，进而也就失去了成功的机会。

（来源：企业管理杂志）

## 你是在利用碎片化时间工作，还是在将工作时间碎片化？

### 什么是 利用碎片化时间工作和将工作时间碎片化？

举一个简单的例子，如果你在等电梯的时候用手机回复了一封工作上的邮件，那么就可以理解为利用了碎片化时间工作。有的邮件需要回复的内容可能很简单，用手机打几个字就可以，这种工作完全可以利用碎片化的时间来完成，没有必要一定得到自己的电脑前去回复。

但是如果你本来计划下午有三个小时要整理一份报告，但是在做报告的过程中你一会去看看朋友圈，一会微信聊聊天，工作时间总是被很零碎的私人事情打断，这就是将工作时间碎片化。

或者是写一会报告又去回复邮件，再写一会又去打个电话，跟人讨论一个问题，即使看似是一直在工作，但是这同样是一种将工作时间碎片化的行为，会导致工作效率不高。

所以看得出来利用碎片化时间工作使自己看上去很忙是一种高效率人士的工作行为，这些人能对哪些工作可以利用碎片化时间处理有很清晰的判断，这些人的能力通常都不会差。

但是将工作时间碎片化后使自己看上去很忙则是一种低效率人士的工作行为，他们工作的时候不聚焦，容易被外界干扰，有拖延症，所以这种忙是由于方法不对，是一种瞎忙。

### **有时候仅仅会利用碎片化时间就够你高人一筹**

我们再来看看两个程序员的例子。

我们公司的 App 有安卓和 iOS 两个版本，分别由这两个程序员负责。因为 App 的功能是一样的，只是平台不一样，所以可以认为两个程序员的工作内容、开发难度都是差不多的，但是他们的效率却截然不同。

我们是弹性工作时间，每天保证至少 8 个小时的工作时间即可，早来就可以早走，晚来就得晚走。

程序员 A 每天早上 8 点半之前一定会坐班车到达公司，上午的时段是他集中精力编代码的时间，这期间只会上厕所和喝水。他为了减少被打扰，不会开邮件系统的提醒，内部的 IM 也会关闭，手机调成静音，更不会挂着 QQ 或是聊微信刷朋友圈。甚至有时候为了安静，他还会找一个没有人的小会议室在里面工作。早上的时间他不跟别人讨论问题，不跟别人开会，就算测试、设计发现 BUG 他也不会中断手头的工作去处理。

中午吃完饭，只会做短暂的休息，看看手机上有没有什么重要的来电或是信息，然后就打开折叠床午睡。

午休结束后，他才会把邮件系统和内部的 IM 打开，因为这个时候刚睡醒，所以可以处理一些简单的邮件和查看别人的留言。下午的时间他主要用来修改 BUG，也会参加相关的会议或是和别人讨论问题。一到下班时间他就会关电脑然后去赶班车，几乎没有加过班。

程序员 B 则不同，经常早上 10 点半才到公司，看看前一天的邮件，或是跟人讨论一下问题就到吃午饭时间了，整个上午都没怎么写代码。午休时间他不午睡，不是在玩手机就是在看网页。下午的时候也是昏昏欲睡的样子，不管谁找他都不会拒绝，不论是当面还是 IM 上，没写几行代码就又去看看邮件或是玩玩手机。

由于来得晚，加上白天没有什么工作输出，所以又必须晚上加班，按照他的话说就是晚上人少他可以集中精力编代码。于是他晚上又是加班到很晚再回去。因为晚上回去得晚，早上又起不来，导致早上到公司又比较晚，如此往复。

A 能充分利用整块的时间，尽可能的避免整块工作时间被碎片化，并结合大脑的兴奋度来处理不同类型的工作，因此有着更高的工作效率。而 B 则完全相反，整块的时间都被碎片化了，同时不注意劳逸结合，每天工作很长的时间搞得很忙的样子，但是其实工作量跟 A 也是差不多的。

### 不同的碎片化时间能处理的工作内容也不一样

程序员 A 是避免工作时间被碎片化，而程序员 B 则是把工作时间碎片化，但他们都还不是利用碎片化时间工作。利用碎片化时间工作对职场人士有着更高的要求，常见于一些高端人士。

那么哪些时间可以算作碎片化时间呢？等车、坐车、开车、行走、排队、候机、坐飞机、上厕所、睡觉前、运动中、酒店住宿等需要占用的时间都可以看作是碎片化时间。

不同的碎片化时间能处理的工作内容也不一样。在等车、排队的时候你可能只能使用手机，比如查看邮件，用移动办公 App 审批电子流，在工作会话组里发消息，设置工作日程等。在坐车、候机、坐飞机时如果时间段较长，就可以用笔记本电脑做一些复杂的工作，比如写计划书，做方案 PPT，写出差汇报、工作总结等。如果是处于行走、开车、运动中，这个时候可以用蓝牙耳机打电话、听汇报等。

但是，利用碎片化工作并不是为了时时刻刻工作，成为工作狂，而是将省下的整块时间留给生活，从而更好的平衡工作和生活的关系。

### 番茄工作法不是要你将工作时间碎片化，只是告诉你要劳逸结合

这里还要提一下“番茄工作法”，这个方法主要讲的是集中精力工作 25 分钟就休息 5 分钟。

这个并不能单纯的认为是将工作时间碎片化，而是一种劳逸结合的工作方法。

连续的多个 25 分钟都要尽可能的处理同一个项目的事情，而不是一个 25 分钟处理事情 A，下一个 25 分钟又处理事情 B。所以本意上还是一种不要将整块时间碎片化的工作思路，因为手机上的各种推送、提醒实在太容易让人不专注。

如果你是一个有拖延症，不论做什么事总是没一会就要看看手机的人，那么可以先尝试集中精力短一点的时间，比如半个小时，然后再尝试一个更长的时间段避免被打扰和碎片化，并且在这个更长的时间段里处理同一个事务。

（来源：企业管理杂志）

## 管理者扮演的角色都在这

管理者可以被定义为管理一个组织或其从属单位的人。除了首席执行官之外，这一定义还包括副经理、主教、领班、曲棍球教练以及首相。

所有这些人都有共同点吗？实际上是这样。他们都有一个很重要的起点：都被授予了一个组织的正式权力。正式权力带来社会地位，又自然而然地引出了各种各样的人际关系；而所有这些，又自然而然地引出获取信息的各种途径。反过来，信息又能帮助管理者制定组织的战略和决策。

我们可以把管理者的工作描述为不同的“角色”，或与其职位相关的一整套行为。我将其概括为 10 种角色。

### 人际性角色

在管理者的各种角色中，有 3 种直接来源于正式的权力，并涉及基本的人际关系。

#### 1 “名义领袖”角色

作为组织的头面人物，每一位管理者都必须履行某些礼节性的职务，如总统会见来访的显要人物；领班参加车床操作工的婚礼；销售经理邀请重要的客户共进午餐。

我所研究的 CEO，将与人接触时间的 12% 用于应付各种礼节性的职责。17% 的来信是与其地位相关的感谢信和各种要求。涉及人际角色的任务有时可能是例行公事性的，不涉及重要的沟通和重大的决策制定。然而，它们对于组织功能的顺畅运行至关重要，因此管理者不能忽视。

#### 2 “领导者”角色

由于管理者全面负责一个组织，他需对本组织员工的工作负责，这些行为都构成了管理者的“领导者”的角色。

管理者的某些行为直接涉及领导权的问题——例如，大多数组织中，管理者通常负责本部门员工的聘用和培训。除此之外，还存在一些作为领导者角色间接管理的工作。每个管理者都必须鼓舞和激励他的员工，使员工个人的需要和组织的目标在一定程度上互相协调。

实际上，在管理者和员工的每一次接触中，下属都在揣摩管理者的意图：“他是否赞成？”“他希望这份报告成为什么样？”“他对市场份额感兴趣还是对高利润感兴趣？”等等。

管理者的影响力从领导者角色上最能体现出来。正式权力赋予管理者巨大的潜在权力，而领导权在很大程度上决定了他实际使用这些权力的程度。

#### 3 “联络者”角色

管理方面的文献著作一直承认管理者的领导者角色，尤其与激励机制相关时更是如此。与此相比，管理著作直到最近也很少提及管理者的“联络”角色，在这一角色上，管理者主要与其控制的垂直指挥链之外的人员联络。

事实上，根据对每一项管理工作的研究表明，管理者与组织之外的人员联络的时间，与其同自己的下属联络的时间一样多，这一点是值得我们注意的。令人吃惊的是他与其上司联络的时间非常少（通常，这三种联络的时间所占的比例分别为 45%、45%、10%）。

我所研究的 5 位 CEO 交往的人员对象非常广：包括下属、客户、业务伙伴、供应商、类似组织的管理者、政府和贸易组织的官员、其他公司的董事，等等。罗伯特·格斯特 (Robert

Guest)的研究表明,主管们接触的人员数量多,范围广,很少有少于25个的,有的甚至超过50个。

### 信息性角色

通过与下属和关系网络的人际交往,管理者显示出在其组织中的神经中枢地位。管理者不可能知道每一件事情,但是他知道的信息确实比任何下属都要多。

研究表明,上述原则对下至帮派头目,上到美国总统的所有管理者都是成立的。理查德·诺伊施塔特通过对罗斯福的研究,解释了其中的原因:

罗斯福获取信息技巧的实质,是竞争。“他会叫你进来,”有一次他的助手告诉我,“吩咐你去了解一些复杂事件的情况。”经过几天辛苦的工作之后,你回来向他汇报你了解的信息,之后,你会发现他已经了解整个情况,甚至包括你不知道的一些事情。通常他不指明他从哪儿获得这些信息,但是这种情况发生一两次之后,你会非常谨慎地、负责地去收集你的信息。

研究人际关系角色和信息角色的时候,我们就明白罗斯福是从哪儿获取信息的。作为领导者,管理者有正式和方便的渠道去接触每一个下属。因此,如前所述,他们往往比其他组织成员更了解组织内务。

另外,联络者角色使他们能够接触组织外部信息,而他们的下属却缺少接触外部信息的途径。在与外部的联系中,管理者往往是与其地位相当的管理者接触,这些管理者本身居于他们组织的信息神经中枢地位。通过这种途径,管理者拥有了强大的信息库。

对信息的处理是管理者的重要工作之一。根据我的研究,首席执行官有40%的交往时间专门用来传播信息,收到的邮件中有70%是纯粹信息性的(与诸如行为的请求不同)。管理者不会中途离开会议或挂断电话而去工作,在很大程度上,人际交往就是他的工作。用以下三种角色可以描述管理者的信息层面。

#### 4 作为“监控者”的角色

管理者为了取得信息,必须不断地观察他周围的环境,探问各种联络者和下属,接受主动上报的信息,这些信息的获取来自他已建立的人际关系网络。前面我们曾提到过,在管理者拥有的信息中,相当一部分是通过口头的形式得来的,包括闲谈、道听途说或猜测等。通过交往,管理者拥有为组织收集软性信息的天然优势。

#### 5 作为“信息传播者”的角色

管理者必须与组织成员共享和传播收集到的大部分信息。他们从外界个人联系中获取的信息,对组织内部来说可能是有用的。管理者把部分权威的信息,直接传递给无缘知此消息的下属,而且,如果下属之间不方便沟通,管理者有时会把信息分别传达给每一位下属。

#### 6 作为“发言人”的角色

作为“发言人”的角色,管理者把信息传递给组织之外的人。

组织首领为了组织的需要向群众团体发表演说，厂长建议供应商改良产品性能。另外，作为发言人的部分职责，每一个管理者必须向能够控制组织的有影响力的人提供信息，使他们满意。尤其对于首席执行官来说，他要用更多的时间来应付各类有影响的群体。例如要向董事和股东汇报公司财务状况，要让消费者相信该组织能够履行社会责任，等等。

### 决策性角色

当然，信息本身并不是终结点，信息是决策制定的基本前提。管理工作的研究表明：管理者在组织的决策系统中起主要作用。作为一种正式权力，只有管理者有权力向组织交托一个重要的新行动方案；作为组织的信息神经中枢，只有管理者具备充分的、最新的、有助于组织制定战略决策的信息。

以下从四个方面描述管理者作为决策者角色的特点。

#### 7 作为“创业者”的角色

管理者追求组织的不断改进，使之能够适应不断变化的环境。在监控者的角色上，管理者经常留神新的观点。一旦优秀的点子出现，作为创业者角色，管理者立即启动一个发展项目，这个项目由他本人监管或者授权给一个下属完成（有时规定最后的方案必须由其本人确定）。

从首席执行官这个级别而言，这些新的发展项目有两个有趣的特点。

第一个特点是，这个项目本身不只包含单一的或是统一的一连串的决策，而是在一段时间里形成一系列小决策和行动序列。

显然，如果这是一个复杂的决策，首席执行官通过延长每个项目的时间，以便能够将这些项目一点一点地置于他们繁忙的、零碎的总体时间表上，也便于执行官本身能够借此逐渐领会这个问题。

第二个特点是，我所研究的管理者，每一个都同时管理五十几个类似的项目，有一些项目是涉及新的产品或新的程序，有些则是涉及公共关系运动、国外分公司的道德问题的解决、计算机系统的整合、各种各样的并购，等等。

首席执行官似乎对自己管理的不同发展阶段的发展项目有一个清单，一些项目处于执行期，一些还出来一个，演出的每一阶段，都有新的内容奉献给观众。在不同的时期，管理者推出新的项目，放弃旧的项目。

#### 8 作为“危机处理者”的角色

管理者是变革的主动发起人，而在混乱处理者的角色上，管理者处于压力之下，被动地应对变化。这里的变化不是管理者所能控制的：工人罢工、主要客户破产、供应商不执行合同。

我在前面提到，我们可以时髦地把管理者比作一支乐队的指挥。德鲁克在《管理的实践》一书中写到：管理者的任务是创造一个整体，这个整体要大于各部分之和，生产力高的公司的产出要高于投入。

如同一个交响乐队的指挥，通过指挥，能把单个乐队成员的嘈杂的声音变成一首优美动听的乐曲。但是乐队指挥是站在作曲家的肩膀上，他只是在解释作曲家的成果，而管理者既是一个作曲家又是乐队指挥。

实际上，每一位管理者都不得不花大量的时间有效地处理令人紧张的意外混乱。没有组织能够永远一帆风顺地、非常标准化地运行，也不能够完全事先预知意外事故。意外事故的发生，并不总是由于蹩脚的管理者忽略了某种事情而发生；优秀的管理者也常常会因为没有想到好事情的各个环节而陷于困境。

#### 9 作为“资源分配者”的角色

管理者要负责把组织内的资源分配给具体的人。也许管理者所分配的最重要的资源就是他们自己的时间。接触管理者的途径，事实上就是接触组织神经中枢和决策者的途径。管理者也要负责设计组织结构，即组织的正式关系的格局，这决定了各种工作的分工和协调。

作为资源分配者，组织的一个重要的决策在被执行之前，必须经过管理者的批准。通过行使这个权力，管理者才能确保所有决策的连贯性——所有的决策都必须经过他的大脑。如果放弃这个权力，就会导致决策的不连贯性和战略的间断性。

我在研究中发现，首席执行官要面对常人难以置信的复杂选择。他们必须考虑每一决策对其他决策和组织战略的影响；必须确保决策能够被那些对组织有影响的人所接受；必须确保组织资源不能过度分散；必须了解成本和收益及方案的可行性；同时还必须考虑时间问题。

在批准一方案时，上面提到的这些问题都同时存在。同时，尽管匆忙的批准会造成问题考虑不周，过快的否定会打击下属的积极性，因为下属也许用了几个月时间才提出这个令他得意的项目方案，但是延误批准则会导致时间的浪费。

在批准项目提案这个问题上，一个简单的方法是选人而非选择议案。也就是说，管理者批准那些由自己信任的下属提出的方案。但是显然，管理者不能总是使用这种方法。

#### 10 作为“谈判者”的角色

对各个级别的管理工作的研究表明，管理者有相当时间被用于谈判：球队老板与超级球星签订合同；公司总裁率领公司代表团就新的罢工问题进行谈判；厂长与工人代表谈判，解决工人的不满。如同伦纳德·R·塞尔斯所说，谈判是一个精明的管理者的“生存之道”。

谈判是管理者的职责，是日常事务，是不能避免的。谈判是管理者工作不可缺少的组成部分，因为只有管理者才有权“实时”分配组织资源，并拥有谈判所需的重要信息。

#### **管理者是综合性工作**

至此，读者应该知道，我提出的10种角色不是彼此孤立的。它们形成了管理者工作的一个完形，一个整体。在这个整体框架中，任何一种角色都不可缺少，任何一种工作都不可或缺。

例如不进行联络的管理者将缺乏外部信息，结果他既不能向下属传递所需的信息，又不能制定充分回应外部条件变化的决策。对新任管理者而言，这一点是个问题，因为在能够有效地决策之前，他必须先建立自己的联系网络。

这里存在一个团队管理的问题，除非团结一致，否则两个人或三个人很难共享一个管理职位。也就是说，除非他们能把 10 种角色很好地进行整合，否则很难进行工作划分。

除非他们能够很好地共享管理信息（正如我前面所说，主要以口头交流的形式），否则团队管理将失败。单个的管理工作很难进一步区分开来，例如，很难分成内部角色和外部角色，因为两方面的信息必须汇集到一起才能制定一个决策。

值得一提的是，10 种角色构成一个完形，并不是说管理者要在 10 种角色上平均分配时间。

事实上，我的研究表明：

销售主管在人际关系角色上花费较多的时间，这反映了销售活动的特点；

生产主管在决策关系角色上花费较多的时间，这说明他们更加关心生产线的顺利运行；

人事主管在信息角色上花费较多的时间，因为他们是部门管理的专家，要给组织中的其他部门提建议。

不过，在任何情况下，人际关系方面的角色、信息方面的角色和决策方面的角色都是不可分开的。

（来源：明茨伯格管理）

## 打造平台企业，先选对偶像

2013 年 8 月，我和海尔集团董事局主席张瑞敏一行前往斯坦福大学拜访了詹姆斯·马奇 (James G. March) 教授。马奇教授是学术界公认的组织理论大师，张瑞敏则是企业界公认的管理思想大师，两人的精彩对话在“堂吉诃德”身上找到了共鸣。马奇教授推崇堂吉诃德心怀梦想的骑士精神，张瑞敏则表示非常欣赏堂吉诃德的激情，海尔集团在向平台企业转型中做了很多“堂吉诃德式”的冒险。

我一直好奇，为什么马奇教授喜欢借用“堂吉诃德”这一文学人物来诠释领导力？塞万提斯笔下的“堂吉诃德”更像是一个悲剧人物，他梦想做一名游侠骑士，行侠仗义，游荡天下，尽管坚守理想和使命，一生却是屡战屡败。2014 年，我从哥本哈根商学院到斯坦福大学北欧中心 (SCANCOR) 做访问学者，而这个中心正好是马奇教授创办的，这使得我有更多机会来研究马奇教授“堂吉诃德”领导力的内涵。

### 为什么是“堂吉诃德”

马奇认为堂吉诃德的身上折射出领导者的若干个核心品质。首先，堂吉诃德有“非凡的想象力”，以此产生“愿景”和“梦想”，能够超越现实的束缚，洞察潜在的可能性，看到

常人看不到的东西；第二，堂吉诃德有追求梦想的“痴迷之心”，有强烈的骑士精神，“咬定青山不放松，任尔东西南北风”，将履行骑士职责视为己任。他倾听内心的呼唤，不以结果为导向，不以成败论英雄。这种精神是领导者动力的来源；第三，有释然之心，在坚持的过程中面对失败和打击需要有能够进行自我调整的心智，要有能力使自己的“心灵自由”，并且能够在痛苦与失败中找到快乐，有着“一笑泯恩仇”的胸怀；第四，堂吉诃德有些“愚直”，经常做出让常人不可理解的事情来，在外人看来，他非常天真，甚至有点“疯癫”。但对于堂吉诃德而言，外在的评价不会扰乱他，不管受到多大的打击，他都能够一笑了之，因为他心里清楚地知道自己是谁。

### “堂吉诃德”存在吗

一个有趣的问题是，马奇“堂吉诃德”式的领导者在现实中存在吗？毕竟，传统的领导理论告诉我们，卓越的领导者是“智者”，聪明至极，可洞察未来；是“感召者”，个人身上拥有无穷的魅力，追随者一呼百应；是“利益追逐者”，不关注过程，以结果为导向，以成败论英雄，而“堂吉诃德”式的领导者似乎与这些传统的领导理论恰恰相反。

随着共享经济、平台模式的来临，传统的组织管理模式正在被平台模式所颠覆，相应地，传统的领导模式也越来越不适应平台管理模式的需要，甚至成为阻碍平台企业创新的枷锁，这在美国的硅谷表现得尤为突出。众所周知，以斯坦福大学为中心的硅谷形成了全世界最具活力的创业创新生态系统，更是共享经济和平台企业的发源地，我们耳熟能详的、全球知名的几家平台企业，如苹果（Apple）、谷歌（Google）、优步（Uber）、脸谱（Facebook）等都诞生在这里，而斯坦福大学当之无愧是硅谷动力的发动机，许多知名平台企业的领导者都曾经在斯坦福大学学习，马奇教授“堂吉诃德”领导理论在硅谷不仅有许多知音，更不乏践行者。我发现，硅谷平台企业的领导者身上体现出“堂吉诃德”式的精神，比如，苹果公司的创始人乔布斯就提倡领导者要有“童心”，要学会“愚蠢”的艺术（Stay hungry; Stay foolish）。

无独有偶，一些中国的平台企业领导者身上也体现出了“堂吉诃德”式的精神，他们是追梦者，他们的梦想常人难以理解，甚至遭受非议，但是他们听从内心的声音，隐忍前行。比如，海尔集团董事局主席张瑞敏，心怀“让每个人都成为自己的CEO”的梦想推动海尔进行全面变革，颠覆传统管理模式，打造创业企业孵养平台；阿里巴巴创始人马云则以“让天下没有难做的生意”为使命，构建了阿里商业生态系统，推动中国商业文明的发展；小米的创始人雷军坚持“为发烧友制造手机”，小米公司的平台模式更是颠覆了传统的智能手机商业模式。

### 用“堂吉诃德精神”打造平台领导

共享经济催生了平台管理模式和平台商业模式，平台企业和传统企业不同，在平台模式下，企业经营最为重要的三个核心资源：员工、顾客和供应商，它们的定位和角色都发生了根本性的变化。顾客不再是单纯的产品消费者，而是变成了价值共创者；员工不再是打工者，

而是创业者，企业与员工之间传统的雇佣关系变成了创业共赢的关系；供应商不再是原材料的提供者，而是变成企业多边平台的产业联盟，直接为消费者创造价值。

传统的领导模式正走向消亡，因为它是工业革命时代，传统科层制度下的产物。在平台企业时代，需要“堂吉诃德”式的领导力模式，企业领导者需要从“传统领导”向“平台领导”模式转型。

### 从“目标导向”转型为“使命导向”

在传统的领导模式中，领导者致力于建立“目标导向”的文化，引导员工关注目标和结果，领导者的重要职责是为下属制定目标，根据目标达成情况来设计利益机制，激励员工。

平台企业的基本模式是“平台+创业者”，在这种模式中，员工的角色是创业者，企业以服务于“创业者”为目的，创业者之所以选择在某个企业平台上创业，更多地是因为受到企业平台使命的吸引，完成某种使命感成为创业者最大的动力来源。

在平台竞争中，竞争的重点已经从“产品竞争”转变为“理念竞争”，因此，构筑平台使命的能力是平台领导者最大的挑战，平台领导者应当像堂吉诃德一样是个“追梦者”、“造梦者”，拥有自己鲜明和独特的使命和价值观。

比如，海尔以“人人都是CEO”为使命，把海尔颠覆成一个开放式组织，以“世界就是海尔的人力资源部”的情怀在全球整合资源，海尔旗下打造的“海创汇”平台是海尔在互联网时代的开放式创新型孵化器，在全球范围内吸引顶尖人才共创共赢。

### 从“权力控制”转型为“创智赋能”

传统企业的领导者成长于科层制度体系中，他们迷恋权力，以自我为中心，习惯于狐假虎威、发号施令，傲慢而专横。这种传统的领导力模式扼杀了知识型、创业型员工的创造力。

张瑞敏所推行的海尔平台企业管理模式，核心是在互联网时代打造一个无边界的开放式创业生态网络，其最终目的是“释放每一个员工的活力，要把每一个人的创新能力发挥到极致”。基于此，海尔在向平台企业转型过程中提出“管理无领导”这一新的领导力理念。这一理念并不是要消灭一切领导者，而是要改变传统领导模式下“领导者和追随者”之间的关系，要创造一种适合网络组织的新型领导力模式。

在海尔“管理无领导”模式中，领导者的角色被界定为“资源接口人”和“创智赋能者”。张瑞敏赋予领导者这一新的角色，是和海尔的平台战略相匹配的。海尔的使命是颠覆传统企业的边界，构建一个无边界的海尔，并最终搭建一个“并联平台的生态圈”。而支持这一战略转型的限制性要素实际上是“资源”和“人才”。为了完成这一使命，在资源上，海尔需要从“依靠企业自身资源求发展”转变为“整合全球一流资源求发展”；在人才上，海尔需要从“激励打工者”转变为“赋能创业者”。

从海尔转型的经验来看，传统的企业要想转型成真正的“平台型企业”需要找到“平台化杠杆”，而这个杠杆主要是“资源杠杆”和“人才杠杆”。张瑞敏指出，“现在平台化就要通过资源杠杆。你这个开放的平台有什么呢？过去缺的就是资源，现在缺的不是资源。那

你怎么吸引进来资源？还是《宏观维基经济学》里头说的那句话，世界就是我的研发部。如果我能通过接口人，能够把大量的资源接口进来了，那你这个资源杠杆就不得了。”

利用“资源杠杆”这一战略，海尔建立了开放式创新的模式，将研发人员变成一个一个接口人员，通过他们来接口全球的资源。原来一千多个研发人员，现在变成了一千多个资源接口人，并利用海尔建立的交互创新信息平台。目前，海尔已经成功地在全球对接了一流资源，而所有对接的研发资源加起来，已经超过了一百多万人。

将领导从传统的“发号施令者”转变为平台企业中“资源接口人”和“创智赋能者”，传统企业需要将领导者的角色进行彻底的变革。平台企业领导者不追求叱咤风云，也不追求自己成为魅力非凡的超级领袖。他们像堂吉诃德一样，倾听自己内心的声音，恪守着隐忍、价值、奉献、诚信这些基本的美德，以“成就他人”为责任，以“创智赋能”来滋润员工的心智。

### 从“利益独享”转型为“利益共享”

传统企业之间竞争的重点在于产品竞争，竞争的基本逻辑是，企业想方设法提高产品质量，降低产品成本，以“性价比最高”的原则来获得竞争力。而这种竞争力的获得，需要企业掌握重塑价值链的能力，以及在价值链内议价的能力。比如，通过与供应商的谈判，获得最低的原材料价格，来降低产品成本，降低产品价格，进而让消费者购买质优价廉的产品。在这种传统竞争模式下，领导者的思维模式是“单赢思维”和“利益独享”，通过压低合作伙伴的价格，来获得自身的价格优势和竞争能力，从而实现自身企业价值和利益的最大化。

这种“利益独享”、“先己后人”的分配模式在共享经济时代越来越没有市场了，平台企业商业模式的核心是“利益共享”、“先人后己”，且追求长期的利益。比如，小米的智能手机以成本价出售给“发烧友”，作为小米公司并不能从智能手机上获得太多的盈利，而是把利益首先让渡给小米的粉丝，以此来黏住小米的用户。然后，通过设计后端的服务模式来获取盈利，而在整个商业模式设计上，小米创始人雷军追求的是与所有小米商业生态系统中的伙伴们共赢，而非独享利益。

从“利益独享”转为“利益共享”，平台领导者需要颠覆传统的领导思维，改变传统的竞争逻辑，从基于价值链的竞争转型商业生态系统的竞争。所有的平台企业，包括苹果、阿里巴巴、海尔、小米等，都是通过围绕自己的核心战略和核心价值观来构建“商业生态系统”完成竞争的升级，通过设计利益共享的机制来增强商业生态系统中各个产业伙伴之间的合作能力和黏性。平台企业的领导者们在构筑生态系统的初期，一定要坚持先让利给他人，要先人后己。尽管这些措施在常人看来就像堂吉诃德那样有点“愚蠢”，但是，他们自己心里清楚地知道，如果没有利益共享的机制，就无法建立起充满活力的生态系统，更无法形成平台的竞争能力，这种“大智若愚”的精神是平台领导者的关键特质。

### “堂吉诃德”式的追梦者

当前，共享经济时代已经来临，这将是一个创业者的时代，是一个平台致胜的时代，更是一个需要“堂吉诃德”精神的时代。

传统的领导理论以“领导者为中心”，过于强调领导者的特质和行为对企业变革和绩效的影响，而弱化了追随者或者员工的主观能动性对组织所产生的巨大作用。在这种理论中，领导者是发号施令者，是决策者，具有至上的权力和资源，以及不容置疑的权威，下属或者追随者是不能有“任何借口”的服从者，是被动执行者。

在平台领导模式中，改变的不仅仅是领导者的角色和定位，员工更是被置于重要的位置，其角色和职责也发生重大改变，平台企业的目标是要将每个员工变成创客，变成自主创业者。实现人人创客化，人人创业化，需要颠覆的不仅仅是传统的组织，更需要颠覆传统的领导力模式。平台企业所推行的领导转型与变革，其实就是要为那些有创业创新精神的员工去掉曾经套在他们头上的“紧箍咒”，让他们重新焕发创新的激情与活力，让每个发现新机会的人能够把创新变成现实，让每个有创业激情的人都成为自主创业者，让每个拥有互联网思维的人都变成“创客”，而改变这一切，都需要“堂吉诃德”式的追梦者。

（来源：清华管理评论）

# 书香广安

## 一本书读懂大数据

黄颖

吉林出版集团有限责任公司

书香广安书目编号：F060002

出版时间：2015-07-01

### 内容简介：

大数据时代，我们需要学会用数据分析问题、解决问题。当下，因为没有数据的精确度量就无法进步。利用数据，我们可以看清、看准、看透所面对的个人问题，工作问题和所从事的商业问题。理解大数据、利用大数据是现代人标配的能力。

### 书摘：

大数据时代悄然而至

我们每天会坐在电脑前网上搜索、购物、发信息、发图片，用手机打电话、发彩信……很多人都在不经意中制造和使用着数据，因此，产生的数据量正在以惊人的速度增长——数据已经渗透到生活和工作的方方面面，成为时代的特征。

2003年，刚进大学的小强还没有自己的电脑，他省吃俭用花600元买了一个不知名品牌的MP3播放器，容量只有128M。拿到MP3播放器后他非常欣喜，因为这个MP3播放器能存储大约50首普通压缩率的MP3歌曲，还能当软盘用。而他之前一直使用3.5寸的软盘来存储数据，一张软盘的容量仅为1.44M。之前他用来听歌的设备是一台索尼随身听，要听新歌只能花钱买磁带，每盘磁带大约30元，只能存储10首歌，而且没法自己挑选想要听的歌。

十年过后的2013年，小强已经参加工作多年，他平时使用智能手机听歌上网，使用平板电脑玩游戏、购物、看电影，家里的笔记本电脑反而用得越来越少了。可是，最近他想买一个移动硬盘来存储高清电影，他在网上花600元买了一个2T的移动硬盘。这个2T的移动硬盘大约能存储1000部高清电影，如果用来存储普通压缩率的MP3歌曲，大约能存储80万首。

不考虑货币购买力变化及产品功能等问题，只考虑数据容量，同样是600元，2013年购买到的容量是2003年的1600倍。可是，小强还是觉得容量不够用，这10年里到底是哪里出了问题呢？是什么促进了存储介质的发展呢？

不仅是小强，几乎所有的个人、单位都已经觉得原来购买的存储设备容量不够用。随着互联网的逐渐成熟和发展，移动带宽迅速提升，云计算、互联网应用更加丰富。更多的

传感设备、移动终端接入网络，由此产生的数据及数据增长速度迅速攀升。数据已经渗透到世界每一个角落、每一个行业和每一个业务职能领域，逐渐成为重要的生产因素和时代的标志；而人们对于海量数据的运用将预示着新一波生产率增长和消费者盈余浪潮的到来。

大数据时代已经悄然来临。在这样的背景下，人们逐渐认识到大数据给我们带来的作用，大数据的概念也逐渐在人们的脑海中凸显。这就让人们需要一个巨大容量的存储设备。所以，大数据产生的一个显著的标志就是：为了满足市场的要求，数据存储设备的容量越来越大，处理数据的速度越来越快。

## 赢在规范化

周坤

北京联合出版公司

书香广安书目编号：C930022

出版时间：2015-07-01

### 内容简介：

如何改善企业流程不畅的局面？

如何摆脱企业效率低下的困境？

如何破解企业发展瓶颈的困局？

著名实战派管理专家周坤先生为企业中分工不清、责权不明、推诿扯皮等问题，给出本土化解决方案。

《赢在规范化：企业规范化管理实务》站在企业实际运作的角度，全面阐述企业规范化管理系统的四大基础，解析企业如何实施规范化管理的操作步骤，其中包括“拉式”管理、“大黄点”制度等一系列有助于减少流程摩擦、克服管理危机的新思路。

作者总结 30 多年管理实战经验，力求帮助更多企业快速减少工作中的矛盾、内耗与“反授权”现象，不断提升管理水平，实现可持续发展。

### 书摘：

很多企业存在管理体系的健全速度远滞后于企业发展的现象。这种极大的反差导致不少企业犹如昙花一现，只是兴盛短短的几年便迅速衰败下去。不得不说，管理方面的问题往往是制约企业发展的短板与劣势。

中国企业发展现状

改革开放 30 多年来，大多数企业取得了突飞猛进的发展，但同时，在经营发展的过程中也凸显出许多非常严峻的问题。有些问题甚至是致命性的，是对企业能否生存下去的极大考验。因此，如何经营管理好企业，使其能够真正地做大、做强，并实现可持续发展，是中国各行业面临的重大课题。

### 做不大与做不强的困惑

市场经济的不断深化，中国企业在经营方面面临的主要问题是难以做大做强。

据有关部门统计，我国民营企业平均生存年限为 2.9 年，跨国企业平均生存年限为 11~12 年，世界 500 强企业平均生存年限为 40~42 年。相比之下，我国民营企业的寿命显得有些短。虽然许多企业度过了“生存阶段”，但“发展阶段”的难题却难以解决。

很多优秀的企业曾经有过快速的发展，但随之而来的资金瓶颈、生产力低下等问题，迫使企业停滞不前，甚至越做越小，更不用提将企业做强的事情了。企业难以做大做强，我认为最主要的原因是企业的管理方面存在问题。那么，应该如何改善企业管理呢？具体来说，就是优化管理模式、科学制订工作计划、集中企业优势、实现战略转型，将粗放的管理模式转型升级为现代化企业管理模式，逐步实现企业的可持续发展。

## 中国企业文化创新

魏杰

中国发展出版社

书香广安书目编号：C930016

出版时间：2015-09-01

### 内容简介：

就企业的高效益可持续发展来说，本书所讨论的企业文化，与我们在《\*国企业制度创新》、《\*国企业战略创新》这两本书中所讨论的企业制度、企业战略一样，具有极其重要的地位，也是企业的一个极为关键性问题。但是，对于企业文化的讨论，与对企业制度、企业战略的讨论有所不同，不同点就在于，人们对企业文化的基本理论，例如对企业文化本身的含义的理解，以及企业文化的内容构成等，都有着很大的差异。对于企业制度及企业战略，人们虽然也有争议，但是争议主要集中在创新问题上，而对于企业制度与企业战略的基本理论，人们并无太大的争议。正是因为如此，所以，我们对于企业文化的分析，就必须首先从对企业文化的基本理论的分析开始，在本书的导论中着重分析有关企业文化的基本理论。