

内部参考

每周观察

2017年第06期
总期第136期

立春

東風解凍 蜚蟲始振 魚陟負冰

主办：广安研究院
投资发展中心

2017.02.13

本期摘要

I、发改委：为特色小（城）镇建设提供多元化金融支持……意见提出，按照扶贫开发与社会发展相结合的要求，充分发挥开发性金融作用，推动金融扶贫与产业扶贫紧密衔接，夯实城镇产业基础，完善城镇服务功能，推动城乡一体化发展，通过特色小（城）镇建设带动区域性脱贫，实现特色小（城）镇持续健康发展和农村贫困人口脱贫双重目标，坚决打赢脱贫攻坚战。……

II、国土部：试点建立建设用地交易二级市场……日前，国土资源部印发《关于完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场的试点方案》（以下简称《方案》），对全面开展完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场试点作出部署。试点地区涉及 30 个省（区、市）的 34 个市县（区），试点将在 2018 年底前完成。……

III、新定位下的楼市：在去杠杆通道中前行……中国房地产研究会市场委员会副主任、中国房地产数据研究院执行院长陈晟告诉记者，从 1 月份热点城市的成交大幅度回落，春节期间楼市成交量冷清，以及债券融资基本停滞，个人房贷利率从紧等趋势来看，“杠杆上的楼市”正步入缓慢的去杠杆通道之中。……

IV、房地产商资金链面严峻考验部分房企或降价促回款……近日，数家银行收到央行监管层窗口指导，由于 1 月份信贷规模猛增，要求不同程度地收缩信贷投放规模。而银行在执行层面则继续收紧房企的开发贷和个人购房按揭贷款。……

V、对话首开董事长潘利群：北京大地主的“颠覆”与“平衡”……他直言“有一类业务能保证基本利润水平，或者比平均利润略低，你能不能接受？首开是能接受的”，并首次揭晓为何首开能在土地拍卖规则改变后，反而成为“看到更多机会的人”。“城市复兴官”这样主旋律的字眼，在潘利群眼中，融合成为情怀和商业模式的结合体。……

VI、领导先于机制、机制先于管理、团队先于组织……当企业管理观念得到大范围的普及以后，很多企业的管理依然是失效的，企业的投入与效益完全不成正比。除了在少数像华为这样的企业里，我们看到了管理的力量，但对于大部分企业来说，管理却并没有发挥出应有的作用。……

目录

政策导读.....	1
发改委：为特色小（城）镇建设提供多元化金融支持.....	1
国土部：引导人口、产业有序集聚优化城市用地再开发.....	2
国土部：试点建立建设用地交易二级市场.....	3
国有土地有偿使用范围将扩大：公共服务项目可以土地作价入股.....	4
国家发改委：防借开发区大搞房地产.....	5
国务院：鼓励社会资本在现有开发区投建特色产业园.....	7
最高法：严禁法官提前介入土地征收、房屋拆迁等活动.....	8
人民日报：个税改革有望破题首套房贷利息或纳入抵扣.....	9
京公租房建设标准本月实施放开 22 m ² 最小面积限制.....	12
产业聚焦.....	13
产业 新定位下的楼市：在去杠杆通道中前行.....	13
产业 北京收紧房贷 热点城市或全面跟进.....	16
产业 央行要求控制一季度新增房贷总量及增速.....	17
北京 土地严控与区域谣传刺激环京房价冲顶.....	18
北京 2 月上旬北京新房成交 766 套同比下跌逾五成.....	20
北京 北京二手房挂牌量增加短期成交以量价平稳为主.....	21
北京 北京租房需求正从中心城区向近郊区转移.....	23
行业动态.....	24
行业 房企拼抢开门红：品牌房企表现突出拿地热度不减.....	24
行业 2016 年度社区服务与 O2O 创新综合能力榜单 TOP30.....	25
行业 房地产商资金链面严峻考验部分房企或降价促回款.....	28
行业 地产类公司债只见受理谨慎放行多家房企终止发债.....	30
行业 关闭 56 家门店后万达重启百货能否帮王健林实现转型目标？.....	32
行业 万科中西部区域年销突破 600 亿升级城市配套强调单盘产值.....	33
行业 再增持金融街控股 1.07%金融街集团第六度出手捍卫第一大股东地位.....	35
前沿观察.....	38
观察 自持物业催产业巨变房企提前布局长租公寓.....	38
观察 地产“后 2017”之七大谈资.....	40
深度 多元化布局成标配大房企转型折射行业周期变局.....	44
专访 对话首开董事长潘利群：北京大地主的“颠覆”与“平衡”.....	48
国企改革.....	54
20 余省设国企混改时间表六大垄断领域继续放开.....	54
学习园地.....	56
领导先于机制、机制先于管理、团队先于组织.....	56
只有对核心能力进行持续投资，战略才能真正落地.....	68
结构性思考力是什么.....	71
书香广安.....	73
细节：如何轻松影响他人.....	73
抉择：中国经济转型之路.....	74

政策导读

发改委：为特色小（城）镇建设提供多元化金融支持

2月8日，发改委于官网发布《国家开发银行关于开发性金融支持特色小（城）镇建设促进脱贫攻坚的意见》。

意见提出，按照扶贫开发与经济社会发展相结合的要求，充分发挥开发性金融作用，推动金融扶贫与产业扶贫紧密衔接，夯实城镇产业基础，完善城镇服务功能，推动城乡一体化发展，通过特色小（城）镇建设带动区域性脱贫，实现特色小（城）镇持续健康发展和农村贫困人口脱贫双重目标，坚决打赢脱贫攻坚战。

意见要求，开发银行各分行积极参与特色小（城）镇规划编制工作，统筹考虑财税、金融、市场资金等方面因素，做好系统性融资规划和融资顾问工作，明确支持重点、融资方案和融资渠道，推动规划落地实施。各级发展改革部门要加强与开发银行各分行、特色小（城）镇所在地方政府的沟通联系，积极支持系统性融资规划编制工作。

同时，支持发展特色产业。一是各级发展改革部门和开发银行各分行要加强协调配合，根据地方资源禀赋和产业优势，探索符合当地实际的农村产业融合发展道路，不断延伸农业产业链、提升价值链、拓展农业多种功能，推进多种形式的产城融合，实现农业现代化与新型城镇化协同发展。

二是开发银行各分行要运用“四台一会”（管理平台、借款平台、担保平台、公示平台和信用协会）贷款模式，推动建立风险分担和补偿机制，以批发的方式融资支持龙头企业、中小微企业、农民合作组织以及返乡农民工等各类创业者发展特色优势产业，带动周边广大农户，特别是贫困户全面融入产业发展。

三是在特色小（城）镇产业发展中积极推动开展土地、资金等多种形式的股份合作，在有条件的地区，探索将“三资”（农村集体资金、资产和资源）、承包土地经营权、农民住房财产权和集体收益分配权资本化，建立和完善利益联结机制，保障贫困人口在产业发展中获得合理、稳定的收益，并实现城乡劳动力、土地、资本和创新要素高效配置。

此外，加大金融支持力度。开发银行加大对特许经营、政府购买服务等模式的信贷支持力度，特别是通过探索多种类型的PPP模式，引入大型企业参与投资，引导社会资本广泛参与。发挥开发银行“投资、贷款、债券、租赁、证券、基金”综合服务功能和作用，在设立基金、发行债券、资产证券化等方面提供财务顾问服务。发挥资本市场在脱贫攻坚中的积极作用，盘活贫困地区特色资产资源，为特色小（城）镇建设提供多元化金融支持。各级发展改革部门和开发银行各分行要共同推动地方政府完善担保体系，建立风险补偿机制，改善当地金融生态环境。

（来源：观点地产网）

国土部：引导人口、产业有序集聚优化城市用地再开发

人民网北京2月9日电(孔海丽)今日,国土资源部和国家发展改革委就《全国国土规划纲要(2016-2030年)》进行了解读,强调提高国土开发质量与效率,引导人口、产业有序集聚。在国土综合整治方面,城市地区进行低效用地再开发,农村地区推进集体建设用地及宅基地改革。

国土资源部部长姜大明也对近期燕郊不动产登记问题进行了回应。

《全国国土规划纲要(2016-2030年)》(下简称《纲要》)是我国首个全国性国土开发与保护的战略性、综合性、基础性规划,突出强调要加快转变国土开发利用方式,全面提高国土开发质量和效率,加强国土空间用途管制和建立国土空间开发保护制度。

国土资源部部长姜大明在解读《纲要》的主要内容时强调了“集聚开发”、“分类保护”与“综合整治”三个关键词。

姜大明表示,国土集聚开发要以“四大板块”为基础,即东部率先、中部崛起、西部开发、东北振兴。以“三大战略”为引领,即京津冀协同发展、长江经济带和“一带一路”战略。以国家重点开发区域和优化开发区域为重点,打造若干国土开发重要轴带和重点集聚区,构建“多中心网络型”的集聚开发格局。

“分类保护”是基于资源环境承载力评价结果,针对5大类资源环境保护主题,区分3个不同保护级别,形成覆盖全域“五类三级”的国土保护格局。

“综合整治”则是以主要城市化地区、农村地区、重点生态功能区和矿产资源开发集中区,及海岸带和海岛地区为重点开展国土综合整治,形成“四区一带”的国土综合整治格局。

国家发展改革委地区经济司司长刘苏社进一步阐述了构建“多中心网络型”集聚开发格局的思路,引导人口、产业有序集聚。

多中心网络型开发格局主要从两个方面来谋划。一是推动建设国土开发集聚区,主要以全国主体功能区规划确定的优化开发、重点开发区域为基础,对京津冀、长三角、珠三角等一些优化开发区域,重点是优化人口分布、产业结构、城镇布局,转变国土空间开发利用方式,促进城镇集约紧凑发展,提高国土开发效率,使这些地区深度参与国际合作与竞争。

二是对长江中游、成渝、中原等一些中西部重点开发区域,主要是加速提高集聚发展水平,加强基础设施建设和环境保护,同时推进这些地区的新型工业化进程,提高人口和产业集聚能力。

通过集聚开发,最大限度地发挥要素的集聚效益,引导人口和产业向资源环境承载力较强的区域集中,打造具有一定竞争力、辐射带动力较强的一些重点经济区。

国土资源部副部长赵龙在解释“分类保护”时重申了耕地资源保护的两个重点,一是严守耕地红线,二是严控非农业建设占用耕地。

“综合整治”划分了城市化地区、农村地区、生态功能区、矿产资源集中开发区和海岸带与海岛“四区一带”的综合整治区。城市化地区整治的重点是城市低效用地的再开发与环境的整治,通过低效用地再开发,包括城中村、棚户区 and 老工业区的搬迁改造,优化用地结构,地尽其利,地尽其用。农村土地整治主要是两个方面,一是农村居民点的综合整治,二是高标准农田建设。

同时,赵龙就 1999 年后城镇居民使用的宅基地不再给予确权登记问题进行了澄清。宅基地是农民的基本福利制度,为了维护农民的居住条件和居住安全,国家严格限制宅基地在非集体经济成员之间的流动,所以,不允许城市居民到农村购买宅基地,城市居民对宅基地也拿不到合法的产权。但赵龙也表示,国家现在正推进“三项改革”的试点,包括土地征收、农村集体建设用地的流转和宅基地的使用,当前情况下还是会维持农村宅基地从属于集体组织成员内部的流转,工商资本不能够进入到农村进行宅基地的交易和买卖中去。

此外,姜大明针对燕郊不动产登记问题作出了回应。姜大明表示,国土资源部对此高度重视,考虑到历史客观情况,将作出详尽调查。并且目前已经有部分住宅通过了解历史情况、完善手续,进行了产权登记,预计不久将全部解决问题。

(来源: 人民网)

国土部：试点建立建设用地交易二级市场

日前,国土资源部印发《关于完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场的试点方案》(以下简称《方案》),对全面开展完善建设用地使用权转让、出租、抵押二级市场试点作出部署。试点地区涉及 30 个省(区、市)的 34 个市县(区),试点将在 2018 年底前完成。

《方案》明确目标任务:到 2018 年年底,在试点地区建立符合城乡统一建设用地市场要求,产权明晰、市场定价、信息集聚、交易安全的土地二级市场,市场规则基本完善,土地资源效率显著提高,形成一批可复制、可推广的改革成果,为构建城乡统一的建设用地市场、修改完善相关法律法规提供支撑。

《方案》围绕建设用地使用权的转让、出租和抵押,重点对土地交易,以及土地连同地上建筑物、其他附着物一并交易的情况,提出五项试点任务。

这五项试点任务包括,完善交易机制。在继续执行现有法律法规的前提下,进一步明确或重申交易条件等要求。在土地转让方面,明确了土地转让形式及不同权能的转让条件,将各类直接导致土地使用权转移的行为都视为土地转让。在土地出租方面,针对划拨土地出租长期存在的规范问题,提出重点加强管理。在土地抵押方面,提出放宽对抵押权人的限制,明确自然人、企业均可作为抵押权人办理抵押手续。

创新运行模式。要在现有土地交易机构或平台的基础上搭建二级市场交易平台，提供交易场所；建立“信息发布—达成交易—签订合同—交易监管”的交易流程，明确相关规则；加强土地交易信息和不动产登记信息的互通共享，实现交易管理与不动产登记的有序衔接。

健全服务体系。要培育和规范中介组织，发挥中介组织在市场交易活动中的桥梁作用，为交易提供咨询、估价、经纪等服务。要加强指导和监管，引导其诚信经营，对失信的要要建立惩戒和退出机制。要在土地交易机构或平台内汇集税务、金融等相关部门或机构的办事窗口，为交易各方提供一站式服务，提高办事效率和服务水平。

加强监测监管。各地要健全土地二级市场动态监测监管制度，完善监测监管信息系统；强化一、二级市场联动，加强土地投放总量、结构、时序等的衔接，加强对土地市场的整体调控；强化价格监管，完善土地二级市场的价格形成、监测、指导、监督机制，维护市场平稳运行；国土资源、住房城乡建设等部门要加强合同履行监管，并将相关情况纳入诚信体系进行信用考评；强化监督问责，减少寻租空间，对违反土地二级市场相关规定的地方政府和有关部门、单位以及责任人员严格实行责任追究，坚决打击各种腐败行为。

强化部门协作。各级国土资源、住房城乡建设（房产、规划）、财税、国有资产管理、工商、金融监管等部门要建立联动机制，落实相关责任，强化沟通衔接。加强涉地司法处置的衔接，对于司法处置涉及建设用地使用权转移的案件，国土资源部门应加强与地方人民法院的沟通，主动提供所涉不动产的权利状况。加强涉地资产处置的衔接，国有资产等管理部门进行国有资产处置时涉及建设用地使用权转移的，在处置前应取得规划、国土资源部门出具的意见，并如实告知当事人。

为使试点任务能够真正落地和如期完成，《方案》提出要切实加强组织保障。各地区各有关部门要加强协调配合，稳妥有序推进试点。国土资源部要发挥牵头作用，会同财政部、住房城乡建设部、农业部、人民银行、税务总局、工商总局、银监会等单位或部门，建立共同推进试点的工作机制，统筹协调和指导支持试点各项工作。试点地区所在省、市、县（区）各级政府及有关部门要采取有力措施，保障试点运行。要注意分类指导，尊重基层首创精神，健全激励和容错纠错机制，允许进行差别化探索，切实做到封闭运行、风险可控，发现问题及时纠偏。

（来源：中证网）

国有土地有偿使用范围将扩大：公共服务项目可以土地作价入股

我国将扩大国有土地有偿使用范围，以进一步彰显土地资产权益，促进土地资源节约集约利用。

国土资源部 7 日发布消息称,经国务院同意,国土资源部会同发展改革委、财政部、住房城乡建设部、农业部、人民银行、林业局、银监会近日联合印发《关于扩大国有土地有偿使用范围的意见》。这是改革完善国有土地使用制度,发挥市场配置土地资源决定性作用的重大举措。文件的实施,将对促进国有土地资源全面节约集约利用、更好支撑和保障经济社会持续健康发展发挥重大积极作用。

意见明确,适应投融资体制改革要求,对可以使用划拨土地的相关公共服务项目,除可按划拨方式供应土地外,在自愿的前提下,鼓励以出让、租赁方式供应土地,支持以作价出资或者入股的方式提供土地,使项目拥有完整的土地产权,增加其资产总量和融资能力。适应国有企业事业单位改革要求,事业单位等改制为企业的,其使用的原划拨建设用地,改制后不符合划拨用地法定范围的,应按有偿使用方式进行土地资产处置,符合划拨用地法定范围的,可继续以划拨方式使用,也可依申请按有偿使用方式进行土地资产处置。

意见要求,国有农用地使用权可根据取得方式的不同,分别办理国有农用地划拨、出让、租赁、作价出资或者入股、授权经营使用权登记手续。国有农用地的有偿使用,严格限定在农垦改革的范围内。国有农用地的使用权人,可根据取得土地的权利类型,分别采取承包租赁、转让、出租、抵押等方式经营管理。

意见强调,对相关法律法规和规划明确禁止开发的区域,严禁以任何名义和方式供应国有土地,用于与保护无关的建设项目。作价出资或者入股土地使用权实行与出让土地使用权同权同价管理制度。工业用地可采取先租后让、租让结合方式供应。支持各地以土地使用权作价出资或者入股方式供应标准厂房、科技孵化器用地。农垦国有农用地使用权担保要以试点的方式有序开展。

(来源:中新网)

国家发改委：防借开发区大搞房地产

2月6日,国家发改委网站发布国家发展改革委负责人就《国务院办公厅关于促进开发区改革和创新发展的若干意见》答记者问,国家发展改革委负责人指出,要防止有些地方打着开发区建设的旗号,大量圈占土地大搞房地产开发。

2月6日公开的国务院办公厅印发《关于促进开发区改革和创新发展的若干意见》(国办发[2017]7号,以下简称《意见》),涉及开发区的定位、政策支持及设置和清理等情况。新制度之下的开发区将无法再充当建完即了事的面子工程。

土地审批统一管理,防圈地搞房地产

设立开发区,争取政策倾斜,变得更加规范。《意见》指出,将优化开发区土地利用政策,并严格开发区土地利用管理。

开发区用地的管理将更严格,须纳入所在市、县用地统一供应管理,并依据开发区用地和建设规划,合理确定用地结构。

严格执行土地出让制度和用地标准、国家工业项目建设用地控制指标。推动开发区集约利用土地、提高土地利用效率,从建设用地开发强度、土地投资强度、人均用地指标的管控和综合效益等方面加强开发区土地集约利用评价。

发改委负责人在答记者问时指出,开发区要科学规划功能布局,突出生产功能,统筹生活区、商务区、办公区等城市功能建设,促进新型城镇化发展。要防止有些地方打着开发区建设的旗号,大量圈占土地大搞房地产开发。

此外,为支持开发区提高发展水平,加快转型升级,《若干意见》提出了一系列政策措施。其中,在基础设施方面,将积极利用专项建设基金,鼓励政策性、开发性、商业性金融机构创新金融产品和服务,支持开发区基础设施建设。

在土地利用方面,将对发展较好、用地集约的开发区,在安排年度新增建设用地指标时给予适度倾斜,对利用存量工业房产发展生产性服务业的给予一定政策支持。

比如,利用存量工业房产发展生产性服务业以及兴办创客空间、创新工场等众创空间的,可在5年内继续按原用途和土地权利类型使用土地,5年期满或涉及转让需办理相关用地手续的,可按新用途、新权利类型、市场价,以协议方式办理。

同时,政策将允许工业用地使用权人按照有关规定经批准后对土地进行再开发,涉及原划拨土地使用权转让需补办出让手续的,可采取规定方式办理并按照市场价缴纳土地出让价款。

实行动态考核,不合格开发将撤销

管理制度完善后的开发区,将无法再充当建完即了事的面子工程。《意见》显示,在从严规划、设立和审批程序之外,新的制度还设立了监管和考核评价制度。

未来,开发区考核结果要与奖惩措施挂钩,对考核结果好的开发区优先考虑扩区、升级,加大政策支持力度;对考核结果不合格的开发区,要限制新增土地指标,提出警告,限期整改。

对于整改不力,特别是长期圈占土地、开发程度低的开发区,要核减面积或予以降级、撤销,不允许纳入全国开发区审核公告目录。

正如国家发改委负责人答记者问时所说,将促进开发区整合优化发展,避免开发区的同质化和低水平的恶性竞争。鼓励整合区位相邻、相近的开发区,对小而散的各类开发区进行清理、整合、撤销。

(来源:澎湃新闻)

国务院：鼓励社会资本在现有开发区投建特色产业园

2月6日,国务院办公厅日前发布《关于促进开发区改革和创新发展的若干意见》,就促进开发区改革和创新发展提出若干意见。

《意见》指出,开发区建设是我国改革开放的成功实践,对促进体制改革、改善投资环境、引导产业集聚、发展开放型经济发挥了不可替代的作用,开发区已成为推动我国工业化、城镇化快速发展和对外开放的重要平台。

据此,《意见》要求,加强对各类开发区的统筹规划,加快开发区转型升级,促进开发区体制机制创新,完善开发区管理制度和政策体系,进一步增强开发区功能优势,把各类开发区建设成为新型工业化发展的引领区、高水平营商环境的示范区、大众创业万众创新的集聚区、开放型经济和体制创新的先行区,推进供给侧结构性改革,形成经济增长的新动力。

《意见》提出了做好开发区工作的五方面重点任务。一是优化开发区形态和布局。坚持以产业发展为主,科学规划功能布局,继续把优化营商环境作为首要任务。国家级开发区要建设具有国际竞争力的高水平园区,省级开发区要成为区域经济增长极。

二是加快开发区转型升级。推进创新驱动发展,加快产业结构优化,促进开放型经济发展,推动实现绿色发展,提升基础设施水平。

三是全面深化开发区体制改革。按照精简高效的原则,完善开发区管理体制。促进整合优化发展,鼓励区位相邻、相近的开发区建立统一的管理机构、实行统一管理。提高行政管理效能,将能够下放的经济管理权限下放给开发区。加强投资促进工作,营造国际化营商环境。引导社会资本参与开发区建设,探索多元化的开发区运营模式。鼓励以政府和社会资本合作(PPP)模式进行开发区公共服务、基础设施类项目建设,鼓励社会资本在现有的开发区中投资建设、运营特色产业园,积极探索合作办园区的发展模式。支持符合条件的开发区开发运营企业在境内外上市、发行债券融资。

四是完善开发区土地利用机制。对发展较好、用地集约的开发区,在安排年度新增建设用地指标时给予适度倾斜。严格开发区土地利用管理,推动集约利用土地、提高土地利用效率。五是完善开发区管理制度。加强开发区发展的规划指导,强化环境、资源、安全监管。完善评价考核制度、审批程序和公告制度,建立动态管理机制。开发区设立、扩区和升级要按照规定的标准和程序进行。

《意见》要求,各地区、各部门要按照职责分工,加强对开发区工作的指导和监督,营造有利的政策环境,共同开创开发区持续健康发展的新局面。

(来源:观点地产网)

最高法：严禁法官提前介入土地征收、房屋拆迁等活动

人民网北京2月7日电(记者李婧)记者今天获悉,最高人民法院日前发布了《人民法院落实〈保护司法人员依法履行法定职责的规定〉的实施办法》(以下简称《办法》),并同步发布司法人员履职保障十大典型案例。

《办法》共二十四条,涉及免受干预、免责机制、救济渠道、公正考核、安全保障、休假权利、薪酬保障等内容,是对《保护司法人员依法履行法定职责规定》的细化和落实。主要内容体现在以下几个方面:

第一,明确法官依法办案不受外部干预。《办法》强调,法官依法办理案件不受行政机关、社会团体和个人的干涉,有权拒绝执行任何单位、个人违反法定职责或者法定程序、有碍司法公正的要求,并应当按照中央有关规定予以记录。除参加专业法官会议外,法官有权拒绝就尚未进入诉讼程序的案件或者本人未参与审理的案件发表意见。

第二,要求不得安排法官从事超出法定职责范围的事务。《办法》以列举方式,将招商引资、行政执法、治安巡逻、交通疏导、卫生整治、行风评议等界定为“超出法定职责范围的事务”,要求各级法院不仅应当拒绝任何单位、个人安排法官从事上述事务的要求,也不得以任何名义安排法官从事上述活动。此外,《办法》还严禁人民法院工作人员参与地方招商、联合执法,严禁提前介入土地征收、房屋拆迁等具体行政管理活动,杜绝参加地方牵头组织的各类“拆迁领导小组”“项目指挥部”等临时机构。

第三,规定了法官受到非法处理、处分时的救济渠道和救济方式。一是明确法官非因法定事由,非经法定程序被调离、免职、辞退或者受到降级、撤职等处分的,其所在法院应当及时予以纠正,或者建议有关机关予以纠正。二是明确法官提出异议、申请复议和申诉的权利。法官履行法定职责的行为,非经法官惩戒委员会听证和审议,不受错案责任追究。法官对涉及本人的惩戒意见不服的,可以向作出审查意见的法官惩戒委员会提出异议;对涉及本人的处理、处分决定不服的,可以向作出决定的法院申请复议,并有权向上一级法院申诉。三是明确法官受到错误处理、处分后的救济措施。对法官作出错误处理、处分决定的,在错误被纠正后,当事法官所在法院应当及时恢复其职务、岗位、等级和薪酬待遇,积极为其恢复名誉、消除不良影响,视情对造成的经济损失给予赔偿或者补偿,并商请有关机关依法追究诬告陷害者或者滥用职权者的责任。

第四,强化了对法官及其近亲属人身权益的保护措施。针对近年屡见不鲜的扰乱法院办公、庭审秩序和威胁、诽谤、侵扰、伤害法官事件,《办法》从组织保障、硬件配置、机制建设和配套举措等方面,强化了对一线司法人员及其近亲属人身权益的保护措施。一是要求各级人民法院设立法官权益保障委员会,组织领导、统筹协调与司法人员履职保障相关的事务;二是加强履职保障设施建设。要求各级人民法院的立案信访、诉讼服务、审判区域应当与法官办公区域相对隔离,为法官、审判辅助人员配备具有录音功能的办公电话和具有录像

功能的记录设备,提供配备录音录像设施的专门会见、接待场所;三是强调严格依法惩治违反法庭规则、扰乱法院办公秩序的行为;四是要求切实维护法官及其近亲属的信息安全,对偷窥、偷拍、窃听、散布法官或其近亲属隐私的行为人,构成侵犯公民个人信息罪等犯罪的,依法追究刑事责任;五是对于法官因依法履行法定职责,本人或其近亲属遭遇恐吓威胁、滋事骚扰、跟踪尾随,或者人身、财产、住所受到侵害、毁损的,要求其所在人民法院及时采取保护措施,并商请公安机关依法处理。

第五,切实保障法官在公正考核、薪酬保障、教育培训、心理疏导、医疗保障和休息休假方面的权利。一是要求各级人民法院健全完善法官考评委员会工作机制。对法官审判绩效的考核、评价,必须由法官考评委员会作出,考核结果应当公示。法官对考核结果如有异议,可以申请复议。二是要求按时足额发放法官的基本工资、津贴补贴。绩效考核奖金的发放不得与法官等级、行政职级挂钩,注重向一线人员倾斜。三是要求为法官提供心理咨询和疏导服务,普遍建立和认真落实法官年度体检制度,配合有关部门完善法官的医疗保障制度和抚恤优待办法。四是要求每名法官每年至少应当参加一次脱产业务培训。五是要求依法保障法官的休息权和休假权,认真落实年度休假等制度,切实保障法官必要的休假时间,并将法官休假落实情况纳入各部门绩效考评范围,不得以任何方式变相阻碍法官休假,不得强制要求法官在法定工作日之外加班。

《办法》明确,对审判辅助人员依法履行法定职责的保护,也参照适用该办法。

(来源:人民网)

人民日报:个税改革有望破题首套房贷利息或纳入抵扣

政府预算管理制度大框架确立,多项税制改革加快推进

“在国家治理中,财税体制始终发挥着基础性、制度性、保障性作用,可谓牵一发动全身。”中国财政科学研究院院长刘尚希表示,新一轮财税体制改革,最重要的任务有三项:改进预算管理制度、完善税收制度、建立财政事权和支出责任相适应的制度。从目前来看,前两项任务进展明显,很多改革措施已经落地见效。

预算公共财政的基石,预算管理制度改革是深化财税改革的首要内容。抓住预算这一“龙头”,就等于牵住了改革的牛鼻子。这两年,预算管理制度大框架已经搭起来了,财政资金越来越规范,预算公开迈出新步伐,地方债务风险的“缰绳”越勒越紧。

比如,完善政府预算体系,是改革的一项重要内容。2016年两会上,“国家账本”中的四大预算齐“亮相”,一个定位清晰、分工明确的政府预算体系就此建立。按照新《预算法》要求,政府的收入、支出和债务,全部纳入预算管理,从根本上解决花钱不到位和“乱举债”的问题。

同时，加大各预算之间的财力统筹，将政府性基金预算、国有资本经营预算资金，更多地调入一般公共预算。我国政府预算体系包括四本预算，各有侧重和分工。相对而言，一般公共预算和社会保险基金预算主要涉及基本公共服务和社会保障，与百姓的切身利益直接相关。“将资金更多地调入一般公共预算，意味着公共财政实力增强，政府可以更好地保障百姓享有的基本公共服务。”中央财经大学政府预算管理研究所所长李燕教授认为。

预算公开透明，百姓才能了解财政的钱花到了什么地方，花得是否合理到位。财政部有关负责人介绍，2016年，我国预算公开迈出实质性步伐，预算公开法制框架基本确立。除单独公开“三公”经费预算外，公开范围由一般预算拓展到政府性基金预算、国有资本经营预算，由单独公开部门收支预算拓展到公开部门职责、机构设置、机关运行经费安排、政府采购、国有资产占用、预算绩效等情况。

政府预算体系进一步完善的同时，税改也成效显著。“税制改革和减税政策，不仅直接降低了企业税收负担，有力支持了大众创业、万众创新，而且助推了供给侧结构性改革和企业转型升级，对稳定经济增长和增强市场活力起到了重要促进作用。”国家税务总局党组书记、局长王军表示，2016年营改增全面推开，改革总体运行平稳、渐行渐好，成效好于预期。全年累计减税超过5000亿元，所有行业税负只减不增的改革目标如期实现。

2016年，税制改革取得突破性进展，多项改革加快推进。资源税改革实行从价计征，并在河北省试点开征水资源税。从改革实施情况看，改革运行平稳，企业税费负担普遍下降，促进资源节约利用效应初步显现。此外，我国第一部“绿色税法”——环保税法出台，环保税将成为我国第十八个税种。

央地关系调整更精准

中央和地方财政事权和支出责任划分，将成今年改革重点

“作为深化财税改革的三大任务之一，划分中央和地方财政事权和支出责任相对滞后。当前，中央和地方财政关系的调整，亟待精确落地。”中国社科院经济所所长高培勇认为，新一轮财税体制改革的三方面内容，不是简单的并列关系，而是有机联系、相互贯通的统一体。如果一个方面的改革相对滞后，不能与其他两个方面步调一致、形成合力，则会影响改革的总体效应。

那么，央地财政关系应当如何调整？中国财政科学研究院院长刘尚希认为，中央和地方财政事权和支出责任划分，是今年财税改革的重心。首先要界定政府边界，明确政府和市场、政府和社会关系之后，再来划分央地间财政事权，进而再确定央地收入划分、健全地方主体税体系。

“央地关系调整的传统思路是下移财力，这是不对的。未来应该上移事权和支出责任，哪些事权上移，这要做大量细致工作，需要持续推进。”刘尚希认为，地方政府支出占全国财政支出比重，现在已经超过85%，中央本级支出不足15%。中央支出比重如此之低，导致中央对地方的依赖程度越来越大，有一定的风险隐患。

“深入推进财税体制改革，要按照构建现代财政制度的要求，加快理顺中央与地方财政事权和支出责任，在一些领域取得突破性进展。”财政部部长肖捷表示。国务院已经出台推进中央与地方财政事权和支出责任划分改革的指导意见，明确了改革总体要求、划分原则、主要内容。今年将加快制定中央与地方收入划分总体方案，合理划分中央与地方收入范围，健全地方税体系，推动形成权责利清晰、更加有利于调动中央和地方两个积极性的财税体制。

“要抓住改革时间窗口，及时推出一批高质量的改革方案，提高改革精准化水平，以钉钉子精神抓好改革措施落实。”肖捷说。

减税降费仍是主基调

个税改革有望“破题”，营改增减税规模有望达 7000 亿元

“现在制造业的利润，差不多也就是 5%左右，这费那费一多，企业很难承受。降成本，首先要把费降下来。”全国政协委员、会计审计学家张连起认为，大规模减税降费，对实体经济肯定是利好，负担轻了，振兴的动力才会更足。

减税降费仍是今年财政政策的主基调。大力实施减税降费政策，进一步减轻企业负担，有利于发挥减税政策对经济社会发展的积极效应。具体措施包括：继续落实并完善营改增试点政策，扩大减税效应；落实好其他已出台的减税降费政策，研究实施新的减税措施。同时，进一步清理规范基金和收费，再取消、调整和规范一批行政事业性收费项目；公开中央和各地收费目录清单。

减税方面，营改增将继续担当重任。专家预计，今年营改增减税规模将进一步扩大，有可能达到 7000 亿元。因为，去年营改增全面推开是在 5 月份，时间只有 8 个月。2017 年则是一整年，四大行业减税存在翘尾因素，不动产纳入抵扣也有翘尾因素。两个“尾巴”一翘，全年减税 5000 亿元就打不住了。

深化税制改革，是社会最关心的热点问题。今年的税制改革内容，大致有这么几项：研究提出健全地方税体系方案，研究推进综合与分类相结合的个人所得税改革。继续深化资源税改革，扩大水资源税试点范围。贯彻税收法定原则，配合做好烟叶税等税收立法工作。起草环境保护税法实施条例、政府非税收入管理条例。研究制定个人收入和财产信息系统建设总体方案。

如果前几年大家谈个税主要是从收入角度看，现在则更注重公平性，应该从家庭支出负担角度考虑，因此“增加专项扣除项目”就成了近两年讨论个税改革时的高频热词。专项扣除的可能性、扣除项目的设计以及扣除额度的核算方式等，都成为个税改革的焦点。

“在修订个人所得税法的基础上，应研究决定专项扣除可能的方向。具体讲，就是通过建立‘基本扣除+专项扣除’机制，适当增加专项扣除，进一步降低中低收入者税收负担。”张连起说，比如在现行 3500 元和三险一金基础上，去年已在 31 个城市试点商业健康保险扣除政策。下一步，根据社会配套条件和征管机制的完善程度，可适当增加专项附加扣除项目，比如，再教育支出、赡养抚养支出、首套房贷利息等支出，以此降低中低收入群体税负。

京公租房建设标准本月实施放开 22 m²最小面积限制

2月11日从北京市住建委获悉，于近日发布的《公共租赁住房建设与评价标准》（以下简称《标准》）提出，北京将允许推出面积15-22平方米的小户型公租房，而且，油烟分离等新技术将在其中推广，《标准》将从本月起正式实施。

允许22平方米以下小户型出现

以往公租房遵从的《住宅建筑设计规范》国标中规定，由卧室、厨房和卫生间等组成的最小套型住宅使用面积不应小于22平方米，近日新发布的《标准》打破了22平方米的最小面积限制，允许15-22平方米小户型的出现。

市住建委相关负责人介绍，相比普通商品住宅，未来的公租房面积虽然不大，但将建得更加精致，油烟分离等新技术将强制在北京市公租房中推广。

此前，北京曾推出过卧室与客厅合二为一开放式“零居室”，面积也未能突破22平方米，其租金更低。

以常营汇鸿项目43元/平方米的月租金为例，如果面积从22平方米减到15平方米，月租金可以减少301元。

同时，《标准》提到的未来的公租房建设，也可根据采光等要求，分出15-22平方米纯小户型、22平方米以上户型、上述两类户型混合组合的三类住栋格局，可避免用地浪费，也会有部分北朝向的公租房户型。

厨房选择油烟分离式排放设备

在小户型公租房的使用功能上，相关负责人表示，设计环节上，就已经考虑到后期的装修和租户使用体验，在此前的调查中发现，一些市民对于阳台的需求较大，因此在建设标准中也增加了公租房住户内设阳台、阳台内设晾衣空间的要求。

另外，对于15-22平方米的小户型公租房，《标准》还要求设置吊柜等储藏空间，卫生间要具备坐便器、洗面器、淋浴器和排气设施的基本功能，可不单独设立厨房，但要有备餐空间，必须预留好冰箱和洗衣机的位置，厨房应选择油烟分离式的排放设备，排风宜采取水平直排的方式。

■看点

公租房要与交通网络衔接

《标准》还专门列出了15项公租房的评价指标，强制要求公租房必须具备的条件，涉及公租房室内与室外环境。

比如，公租房住区应优先选择市政基础设施条件齐全的区域，应与公交系统或轨道交通网络紧密衔接，并具备与轨道交通站点或大型公交枢纽接驳的场站、道路条件。也就是说，项目周边应设有已投入运行的公交站点或首末站设施，住区人行出入口附近设有出租车等候点，而在一些条件允许的地方，主要人行出入口500米内就会有公交站点设施。

在非机动车停车设施方面,《标准》要求,地面非机动车停车位将不少于非机动车总停车位的 50%,也会安排自行车、残疾人助力车停车位,并结合各住宅单元出入口分散布置。

在一般住宅的停车等配套设施上,将根据每户 2.45 人来计算配套设施的建设规模,不过,对于居住人数较少 的 15-22 平方米的小户型而言,将按照每户 1.5 人来测算。

据悉,今年列入开工计划的公租房就将按照《标准》进行建设,在设计和验收环节发挥作用。

(来源:中新网)

产业聚焦

产业 | 新定位下的楼市:在去杠杆通道中前行

全国两会召开在即,楼市走向再度受到各方关注。记者采访了解到,目前楼市预期正在逐渐趋向“房子是用来住的,不是用来炒的”的定位。

在中央经济工作会议召开后,相关部委工作会议和地方两会纷纷落实“房子是给人住的”这一新定位,因城施策,在信贷、用地指标、土地供应等方面放出新招。

中国房地产研究会市场委员会副主任、中国房地产数据研究院执行院长陈晟告诉记者,从 1 月份热点城市的成交大幅度回落,春节期间楼市成交量冷清,以及债券融资基本停滞,个人房贷利率从紧等趋势来看,“杠杆上的楼市”正步入缓慢的去杠杆通道之中。

意料之中:楼市成交量回落

房地产调控的效果正在持续显现,各地楼市延续调整之势。

中国指数研究院最新数据显示,1 月监测的主要城市成交面积环比下降 36.66%,八成城市环比下滑,同比下降 27.34%。

分城市来看,一线城市成交面积环比下滑 39.51%,北京环比下降 49.20%;一线城市同比下降 47.31%,深圳、上海同比降幅超六成。二线代表城市成交面积环比下降 41.82%,同比亦下降 24.26%。三线代表城市成交面积较上月下滑 18.41%,同比下降 14.41%。

上周,楼市成交量继续在意料之中“正常回落”。

其中,北京商品住宅共成交 246 套,面积 2.92 万平方米,同比下降 39.29%。上海商品住宅成交 264 套,面积 2.62 万平方米,环比下降 64.03%,同比则下降 90.52%。

中银国际分析师称,楼市受春节影响成交环比降幅较大,30 城春节周假期成交量同比下降 27%。

值得注意的是，春节前后央行先后上调 MLF 和逆回购利率 10 个基点，向市场释放货币政策收紧的信号，而前期热点城市银行纷纷上调商业住房贷款利率并严格控制放款额度，显示管理层在金融和地产领域去泡沫和去杠杆的决心。

东兴证券郑闵钢认为，货币环境收紧的信号已经出现，年内整个房地产行业资金面临巨大压力。

而且，土地市场也在继续降温。

据中国指数研究院统计，今年 1 月份全国 300 个城市共成交住宅类用地(含住宅用地及包含住宅用地的综合性用地)477 宗，环比减少 54%，同比减少 17%；成交面积 2318 万平方米，环比减少 53%。

与之相对应的是，全国 300 个城市住宅用地(含住宅用地及包含住宅用地的综合性用地)出让金总额为 2065 亿元，环比减少 46%，同比增加 51%。

“1 月份，热点城市成交数据大幅度回落，债券融资基本暂停，预计楼市调整仍将持续。”陈晟向上证报表示，这些信息都意味着 2016 年“杠杆上的楼市”正步入缓慢的去杠杆通道中。

从严调控：各层面政策不断落地

成交量等回落，是房地产市场调控的预期结果。记者注意到，目前楼市调控依然从紧，分类调控、因城施策的调控思路非常清晰。

在中央经济工作会议后，住建部、发改委、银监会、国土部等部委密集发声，稳定今年房地产政策预期。与此同时，各个地方也在“因城施策”。

素有风向标意义的北京，态度直接而鲜明——房价环比不上涨。紧随其后，上海的表态也让市场吃了“定心丸”——坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”定位，加强房地产市场调控。

从地方两会来看，房地产市场的稳定都被提到了前所未有的高度。“坚持‘房子是用来住的，不是用来炒的’，抑制资产泡沫”等，被不少省市写入了 2017 年政府工作报告。

“调控之剑”随时出鞘。

1 月 19 日，深圳出台《商品住房和商务公寓预、现售价格管理操作细则》，要求首次申请预售的项目，其户型申报均价不得明显高于周边同类同户型在售项目的销售均价，分期开发再次申请预售的，其户型申报均价不得高于本项目前一期实际销售价格。

2 月 6 日，重庆市多个部门联合发布了《关于进一步规范商品房预售许可审批和在建建筑物抵押登记的通知》要求，从本月起，抵押房地产不得用于预售，预售商品房也不得用于抵押，此前与《通知》不一致的相关规定也将停止执行。此一案例，更彰显出楼市去杠杆的意图。

“2017 年元旦过后，部分地区房地产政策持续收紧，成交量继续下降。政策收紧与此前中央经济工作会议所提出的建立长效机制，回归住房居住属性，推动房地产健康平稳发展相呼应。”陈晟说。

他认为，分城施策，协同作战，综合运用金融、财税、土地、立法等手段，既抑制房地产泡沫，又防止出现大起大落；既抑制一二线城市过热，又带动三四线城市去库存，实现楼市调控目标。预计接下来楼市调控的成效会进一步显现，从全年来看，中国楼市将整体趋稳。

预期管理：或针对信贷和非标资产

记者采访了解到，楼市“杠杆率”仍然较高，一线城市房价温度也仍高。因此，只有“从严调控”以及强化“预期管理”，才能使 2017 年全国楼市更容易朝着“稳”字头方向发展，若调控不到位，不免仍会有“暗流涌动”。

“从我们了解到的数据看，目前房地产的杠杆率还没有明显下降，企业国内贷款、个人定金及预付款、公积金按揭贷款甚至有所上升。但房企发债明显萎缩，2016 年 11 月房企发债为零。据有关方面消息，房企公司债发行基本停止，已拿批文的也暂停。”东兴证券固定收益分析师郑良海说。

他向上证报记者表示，房地产开发投资的杠杆率要看融资规模和自有资金的比重，如果成交量大幅走低，表明购房意愿冷淡，定金和预付款、按揭贷款将有所下滑，那么开发商负责融资的动力不强，随着时间的推移，杠杆率应该有所下降。

“从元旦开始，北京各家银行的首套房利率即全面调整为 9 折，让很多购房人有些措手不及，但是在利率调整近半个月后，市场咨询量与上月基本持平，并未出现大幅下降的趋势，需求依然较强。”地产服务机构伟嘉安捷分析师吴昊说，“房子是给人住的”的市场新定位还需要时间强化。

陈晟也告诉记者，受预售证控制较严的影响，1 月份房价环比“应该不涨了”，但是二手房市场监管难度较大，因此目前房价数据还不好说。正因于此，地方两会上透露出“从严调控”和强化“预期管理”的主旋律，有利于 2017 年全国楼市朝着“稳”字头方向发展。

“中央经济会议强调抑制资产价格泡沫、强调房子的居住功能，加上金融政策对房地产全线收紧的监管，房企信贷和居民贷款回落应该会在一至二季度出现。”郑良海说。

他分析，房地产调控高压政策短期不会改变，只会更严，对象就在信贷和非标资产。实际上，一线城市、热点二线城市成交量已明显下滑，部分城市价格挤泡沫，房价将回归相对平稳的位置，但不会大幅下跌。突出居住性、建立长效机制才是解决房地产投机和高杠杆的有效方式。

（来源：上海证券报）

产业 | 北京收紧房贷 热点城市或全面跟进

2017 年房贷利率现首轮收紧。近日，北京市银行业自律协会制定的相关公约被曝出，要求各行执行个人住房贷款利率不低于基准利率的 0.9 倍，并新增自 2 月 8 日起执行二套房贷款期限最长不得超过 25 年的内容。值得注意的是，这是住房贷款年限在 1999 年央行调整个人住房贷款期限延长到 30 年后的首次回调。

对此，业内人士指出，二套购房者还款能力强，一般贷款周期相对较短，因此该政策实际影响有限，预期引导意义更大。

就在北京被曝出收紧房贷利率之后，天津、广州、青岛等城市相继出台了房贷收紧措施，重点调控的 20 个热点城市可能全面跟进。

天津近日被曝出招商、中信、浦发等银行的首套房贷利率均由原来的 8.5 折左右上调至 9 折，光大银行和兴业银行等上调至 9.5 折。而在 1 月时，天津各银行首套房贷平均利率是 4.14%，位居全国最低。

融 360 相关人士表示，天津多家银行的首套房贷利率春节前后一直在酝酿调整，“目前按兵不动的银行也纷纷表示未来有上调的可能，由于暂无正式文件出台，尚未做调整”。

广州方面，据悉，目前包括邮储银行、广东农商行以及兴业银行在内的三家银行，首套房贷利率已上调至 9 折优惠。据相关人士透露，目前有更多银行在酝酿跟进。

青岛方面，中国银行、邮储银行相继上调首套房贷利率最低折扣至 9 折。重庆方面，除部分国有银行外，个别全国性股份制银行也取消了折扣优惠，执行基准利率。

而位列重点调控名单的 20 座城市分别是：北京、上海、广州、深圳、天津、南京、苏州、杭州、合肥、厦门、郑州、武汉、济南、无锡、福州、成都、石家庄、南昌、长沙、青岛。

中原地产首席分析师张大伟表示，缩短贷款年限和贷款利率小幅上调并非强制执行，具体的银行仍然有政策差别，至今依然有个别银行对优质客户执行利率最低 8.5 折的优惠。另外，较认房同时认贷、提高首付比例等硬招来说，减少优惠的实际影响不大。

“信贷是决定短期房价的最关键因素，目前来看信贷收紧趋势下，短期房价调控压力会加大。”张大伟认为，这也意味着，银行贷款额度收紧，价格上浮，放款放缓将是常态。同时，判断 2017 年房价走势主要看资金价格和是否认房又认贷。如果认房又认贷，可以预期的是成交量还将有 20% 以上的跌幅空间，而房价的跌幅甚至会接近 2014 年。

巨量信贷支撑了 2016 年全国房价的上涨。央行数据显示，2016 年全国新增的个人住房贷款总额约为 4.96 万亿元，是 2015 年的 1.86 倍。个人住房贷款余额为 19.14 万亿元，同比增长 35%。新增房贷总量更是 2015 年的近 2 倍。

事实上，此前就有消息称，央行明确提出商业银行必须严格控制一季度新增贷款。原则上第一季度新增住房贷款的总量及增速要低于 2016 年四季度，信贷增速过快的银行，可能面临基于宏观审慎评估体系的差别化存款准备金利率的处罚。

对此，国海证券研报指出，央行货币政策收紧信号相当于进一步确认宽松周期结束。

从过去美国和日本经验看，历次房地产泡沫破灭过程中，货币收紧都是至关重要的条件。此外，过去政策托底房地产或将成为历史。

一方面，各地严格执行限购政策，限制房地产住房信贷，房地产成交量大规模缩减；另一方面，一线城市开始严格限制人口流入，各地两会期间一线城市纷纷提出 2020 年人口的控制线。这意味着一线城市房地产需求未来将不会再大幅增加，房价(包括一线城市)将可能迎来长周期拐点。

(来源：经济参考报)

产业 | 央行要求控制一季度新增房贷总量及增速

在央行要求控制一季度新增住房贷款总量和增速的背景下，近日多个城市逐步收窄个人首套住房按揭贷款利率的优惠额度。

据记者了解，包括北京、广州、青岛、珠海等城市近期相应减少了个人首套住房按揭贷款利率的折扣力度，要求银行发放的房贷利率不能低于基准贷款利率的 9 折。此前，这些热点城市的银行甚至能够给购房者提供低至 8.5 折的优惠利率。

多位银行业及房产中介人士告诉记者，北京在今年初已经开始限制银行给客户提供的利率折扣，多家银行已经将首套房的贷款利率从 8.5-8.8 折上调至 9 折，但依然有部分银行执行 9 折以下的优惠利率。以 5 年期以上基准贷款利率 4.9% 来算，优惠的贷款利率将不得低于 4.41%。

银行业人士和中介人士称，北京本周的利率指导要求全市范围内的个人首套房按揭贷款利率不能低于基准利率的 9 折，新的贷款即刻生效，此前在办理中的认定标准以购房网签时间为准。

麦田房产副总经理孙庆磊表示，新要求将直接导致月供变高，收入审核要求也相应变高，在途单影响会大于新增需求。

“对于已签约未办贷款的在途单，贷款额度高、收入要求刚好与月供擦边的少数情况来说，面临合同约束下的资金或资质腾挪，同时对经纪服务的风险提示能力要求变高。”孙庆磊说，“对于还未入市的购房者来说，腾挪周期较长，并且有先机准备，难度反而较小”他表示，各方对“9.30”以来政策的叠加心理预期变强，对后市的价格预期严重走低，观望和议价现象将变多。

一位银行业人士指出，今年的地方“两会”很多都谈到了高房价的问题，抑制楼市的过热发展、稳定房价成为今年的重要基调，银行的新增房贷总额将低于去年的规模。

据央行的数据显示，去年新增的个人住房贷款总额约为 4.96 万亿元，是 2015 年的 1.86 倍。截至去年末的个人住房贷款余额为 19.14 万亿元，同比增长 35%。

一些机构预计，今年 1 月份的新增贷款可能会超过去年同期创下的历史纪录，再次创下历史新高。去年 1 月的人民币新增贷款总额达到 2.5 万亿元，为历史单月最高。

信贷的快速增长已经促使监管部门加强对商业银行贷款发放的限制。

彭博上月末援引知情人士消息报道称，央行明确提出商业银行必须严格控制一季度新增贷款。原则上第一季度新增住房贷款的总量及增速要低于 2016 年四季度，信贷增速过快的银行，可能面临基于宏观审慎评估体系的差别化存款准备金利率的处罚。

“我们的合意贷款指标是执行 2005 年的标准，让人大跌眼镜。”东部某商业银行人士对记者表示，央行的窗口指导给商业银行的投放计划带来了较大压力。合意贷款指标主要为控制银行在一些时段内的信贷投放规模和投放节奏以及贷款结构。

记者根据央行数据进行的计算结果显示，去年四季度新增个人住房贷款规模为 1.21 万亿元，同比增长 63.5%。1 月的信贷数据预计将于下周披露。

上述银行业人士称，一季度向来是信贷投放的黄金期，1 月过快的信贷增长将会对其后两月造成挤压。

不过他也表示，银行总会先争取，实在不行的话就要“想办法”。

（来源：人民网）

北京 | 土地严控与区域谣传刺激环京房价冲顶

环京区域楼市热度并未因受到调控而有所减弱。

21 世纪经济报道记者了解到，燕郊，环京区域中大厂、香河等区域房价仍然在上涨。这其中，大厂一手房均价已经逼近 3 万元/平方米。环京区域购房热潮中仍然不乏投资客。

2 月 4 日正月初八，21 世纪经济报道记者随销售员来到位于大厂区域内的潮白河孔雀城项目。据销售人员讲解，该项目一批房源正在排号，其中高层均价 27000 元/平方米，洋房均价 29500 元/平方米，叠拼均价 31500 元/平方米。而在春节前，该项目的普遍售价为 23000 元-28000 元/平方米不等。

尽管房价在年后再次上涨，这似乎并未抵挡住购房者热情。21 世纪经济报道记者在现场看到，售楼处外停满了各式车辆。前来看房的人们几人一组，纷纷围站在售楼处内沙盘四周听着销售人员的讲解，或是咨询各种问题。

一位销售员称，环京区域目前主要问题是并没有太多新盘上市。“大厂和香河在售/正在排号的项目并不多；燕郊新房市场则完全没有新盘出售，即便有开盘最早也要到3月份左右。”

这些表现或许与来自市场和政策层面的一系列消息传导有关。

2016年6月6日，北京市委常委、副市长陈刚和河北省副省长姜德果共同主持召开会议，会同国家有关部委，深入研究做好北京城市副中心周边区域的规划统筹管控工作。会上提到，北京城市副中心与“北三县”2000多平方公里要实现统一规划、统一政策、统一管控。明确指出要加强顶层设计、加强机制对接，北京城市副中心与“北三县”共同划定生态红线和城市开发边界，防止连片发展。

2016年12月，发改委等七部门联合印发《加强京津冀交界地区规划建设管理的指导意见》。其中要求，建立目标同向、措施一体、互利共赢的跨区域规划建设管控新机制，严格产业准入管理，严控房地产开发建设，强化房地产市场管控，严控人口规模等内容引起各方关注。

但共同规划管理被当地开发商普遍解读成，市场上已经没有新增供应量。恐慌性的销售说辞加上北京通州副中心的利好，催动了大批投资者和恐慌性刚需购房者入市。

不仅如此，环京区域还时常传说，“北京城市副中心通州将与北三县研究统一行政区划”的谣言。这也在一定程度搅动周边楼市。1月17日上午9时38分，北京市规划和国土资源管理委员会通过官方微博解释称，北京副中心与北三县将“统一行政区划”是谣言。

21世纪经济报道记者了解到，受各类炒作因素影响，环京区域房价一直逆市坚挺。“这几年大厂一带的房价一直在上涨，只有2014年年初（3、4月份）小幅下滑了一点，但2014年5月份每平方米直接上涨五六千元。2014年4月房价大概在6000元-7000元/平方米，5-8月时就已经涨到10000元/平方米左右；如今大厂区域房价已经涨到2.5万-2.6万元/平方米。”

根据房天下监测，2017年上半年，环京各区域中以涿州、大厂、香河为主力，距离通州副中心最近、备受瞩目的燕郊却几无新盘供应。环京热区北三县楼市重心2017年或将移至大厂、香河地区。燕郊将全面进入二手房时代。位于北京西南方向的涿州入市3个纯新盘，成为环京黑马迎头赶上。京西南或将成为今年环京区域新热点。

中原地产分析师张大伟认为，就最近燕郊被曝出的“落宗”土地乱象问题来看，在北三县楼市投资需谨慎。尽管房价上涨速度快，但如果多年拿不到房本，也会面临二手房无法贷款抵押买卖等问题。

（来源：21世纪经济报道）

北京 | 2月上旬北京新房成交 766 套同比下跌逾五成

据伟业我爱我家集团市场研究院统计,2017年2月上旬,北京新建纯商品住宅(不含保障房)共网签 766 套,与 1 月上旬同期相比下降 52.8%。其中自住型商品房网签 292 套,同比下降 43.8%;别墅网签 100 套,同比下降 46.5%。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析表示,楼市政策紧缩,信贷收紧,以及春节假期因素是导致 1 月份北京新房网签量低迷的重要原因。春节前后,一般是新房市场的供应淡季,交易量一般都比较低迷,即使在市场热度较高的 2016 年春节后,北京新房市场的交易量也处于低位。据伟业我爱我家集团市场研究院的数据统计:2016 年春节后 8 天的新建纯商品住宅(不含保障房)网签量也仅为 773 套,与今年春节后 8 天 766 套的网签量基本持平。

2017 年春节后,成交量最多的项目是中粮稻田雅筑自住房项目,共成交 254 套;其次为万科翡翠公园,共 117 套。排在第三到第五的是首开国风美唐、橡林郡(华郡尚品)和西山湖自住房,但成交量均在 50 套以下。

序号	项目名称	环线	行政区	套数↓	面积(㎡)	均价(元/㎡)	金额
1	中粮京西祥云(中粮稻田雅筑自住房)	五、六环之间	房山区	254	22053.51	18000	3.97亿元
2	万科翡翠公园(含保障房)	五、六环之间	昌平区	117	15169.9	61408	9.32亿元
3	首开国风美唐	五、六环之间	昌平区	45	4123.55	49270	2.03亿元
4	橡林郡(华郡尚品)	五、六环之间	海淀区	40	4337.55	71618	3.11亿元
5	西山湖蓝湾(西山湖自住房)	六环以外	丰台区	38	3625.67	16998	6163万元

2 月上旬成交价格前五位的项目分别为一瓶四和院(八斗)、合景映月台(映月台逸墅)、住总香榭 8 号、玺源台和凯德锦绣慈云壹号(凯德锦绣),成交均价均超过 9 万/平米,排在前两位的则超过 10 万/平米。均价更高的万柳书院、北京壹号院等项目均无成交。

序号	项目名称	环线	行政区	套数	面积(㎡)	均价(元/㎡)↓	金额
1	一瓶四和院(八斗)	四、五环之间	朝阳区	8	928.09	102789	9540万元
2	合景映月台(映月台逸墅)	五、六环之间	海淀区	3	272.18	102515	2790万元
3	住总香榭8号	三、四环之间	朝阳区	12	1671.08	98922	1.65亿元
4	玺源台	二、三环之间	西城区	17	1167.41	97534	1.14亿元
5	凯德锦绣慈云壹号(凯德锦绣)	四、五环之间	朝阳区	5	722.39	96548	6975万元

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示,2017 年的楼市调控从紧,信贷进一步收紧的政策环境不会改变,如果房价调控不理想,政策还有进一步收紧的可能。虽然按照历史经验,二季度新房供应将逐步增多,交易量也将逐步回暖,但是受近几年土地供应萎缩,土地价格高企等因素影响,2017 年北京新房市场的供应,尤其是中低价位、中小户型房源项目的供应将明显短缺,2017 年北京新房市场或将保持持续低迷。

与此同时,2017 年根据政策导向,北京将加大自住房供应力度,根据北京规划国土委于 2017 年 1 月 12 日发布的近期拟供应自住房供地的预公告,位于通州、朝阳、大兴、密云、平谷五区的 6 宗地块将部分或全部用于自住房建设,总建筑规模达 61.61 万平方米。北京市

住建委发布消息称,2017 年北京市将进一步调整用地结构,合理提高住宅用地比例,加大自住住房建设力度,新增 1.5 万套以上自住房供地,并加大开工调度力度,力争尽早上市供应。这一供应计划相当于 2016 年自住房加上公租房 6000 套供应计划的 2.5 倍。

胡景晖表示,如果上半年自住型商品房这些用地能尽快拍出,那么 2017 年四季度北京新房市场有望迎来自住房的供应和成交高峰,这对解决大量中低收入人群住房需求、平抑新房市场价格具有重要的意义。

(来源:凤凰房产)

北京 | 北京二手房挂牌量增加短期成交以量价平稳为主

在经历了连续 4 个月的成交量下滑后,2 月北京二手房市场迎来分区域冷热不均的情况。在一些热门成交区域,房屋成交量相较年前有所提升,北京商报记者从多个中介处获悉,由于相关政策的松绑,2 月末二手房挂牌量有望明显增加。房源挂牌量增加叠加房屋议价空间加大,有望一定程度上推高二手房交易量。

挂牌房源量将增加

2 月 4 日,与节前的冷清不同,天宫院一家中介门店上班的第一个工作日,到店咨询及看房的客户明显增加,几乎每一个房产经纪人都在忙碌着。而位于东四环十里堡区域的中介门店则与节前一样,看房客户较少,房产经纪人也处于半休假状态。北京商报记者走访多个区域中介门店得知,春节后北京二手房市场呈现分区域冷热不均的状况。

值得注意的是,北京商报记者从多个区域中介门店获悉,在 2 月 14 日之后,只有购房合同但没有拿到房屋所有权证书的房屋,将被允许挂牌出售。天宫院一家中介门店经纪人小孙称,北京市住建委告知了几家中介公司这一规定。

据了解,2016 年 10 月 1 日之后,按照相关部门的要求,手中无房产证的房源不得进行挂牌,而在 2 月 14 日之后这一规定将有所松绑,即手头有购房合同的业主,也可以进行挂牌交易。这意味着,节后这段时间北京二手房源的挂牌量将会有所上涨。

同样,十里堡区域一家中介门店经纪人小张也向北京商报记者证实了这一消息。小张称,次新房较多的区域,业主的房屋一般都暂未取得房屋所有权证书,在去年监管趋紧的情况下,这类房屋都被下架,不得在网上挂牌交易。现在这类没有房本的房屋又可以挂牌出售了,之前下架的房源会变成新增房源重新上架交易,导致挂牌房源增加。

另外,尽管楼市调控之下北京二手房市场成交下行,1 月成交环比下滑近三成,但是很多区域二手房市场尤其是热门户型仍然存在供应不足的情况。这批新增的无房本房源中,有不少是业主急于出售的房屋,这在一定程度上也会推升房源成交量。

议价空间变大

多家机构统计数据显示,1月北京二手房市场成交量已连续4个月下滑,但是成交价格并未出现明显下滑,依然维持平稳。多个区域房产经纪人介绍,目前二手房成交价格与去年底保持同等水平,并无明显涨幅或下跌,目前市场仍以观望为主。不过,北京商报记者走访多个区域中介门店发现,二手房的议价空间开始变大。

“节后这几天,区域内二手房大概交易3套,整体来看,价格上可谈余地变大了。”十里堡一家中介门店房产经纪人小张告诉北京商报记者,以刚刚售出的一套100平方米三居室为例,业主报价550万元,而最终的成交价格则在520万元。当然,这只是个例,不过,总体来看,只要是业主诚意出售的房屋,签约时的议价空间相比年前基本都有所增加。

此外,从新增房源的报价来看,也有部分房源的报价低于此前挂牌房屋的价格。以十里堡一套近日挂牌两居室为例,房屋面积60平方米,南北通透,报价为307万元。据了解,此前相似房屋的在售价格基本都在380万元以上。

十里堡一家中介门店负责人认为,去年四季度出台的一系列楼市调控政策,尤其是首付比例提高以及贷款利率的提升,对房地产市场的影响较大,自去年10月以来,北京二手房市场成交量开始下滑,但成交价格并未出现明显松动。目前,议价空间变大意味着二手房成交价格有望出现一定回调。“实际上,价格出现微降也是市场回归理性的一种表现,2016年房屋价格涨幅太快,目前价格已经让很多购房者难以承受,这也是成交量下滑的原因之一。”

短期内量价平稳

“节后这段时间,北京二手房市场可能会呈现量价平稳的态势。”中原地产首席分析师张大伟认为,目前二手房市场还在恢复中,基本每天一线签约在300套左右,预计要到2月20日后,才会恢复到春节前每天600套的签约量。从成交价格来看,基本保持平稳,现在买卖双方的博弈依然比较强烈。

从全国整体看,政策力度还会逐渐收紧,政策内容涉及房地产信贷、资金、购买资格、供应等多方面,预期后续一直到全国两会期间,依然有出台多重政策的可能性。尤其是北京及其他主要一二线城市的房价调整预期越来越明显,特别是在加息等可能性增加的情况下,这种趋势和幅度会加大。

从市场趋势看,调控后市场成交量下调了30%以上,预期一二线城市在2017年成交量会维持调控后走势,从供需矛盾看,因为土地供应没有明显增加,加法难以落地,所以还是看减法对市场的影响。

对于未来房地产市场走势,张大伟认为依然是看信贷政策的情况,信贷是影响短期房价走势的最重要因素。“若要判断2017年北京或者全国房价走势,可以说主要看资金价格和是否认房又认贷,这个政策的出现与否影响非常大。目前来看,加息或者变相加息的可能性已经出现。另外,如果认房又认贷政策实施,可以预期的是成交量还将有20%以上的跌幅空间,而房价的跌幅甚至会接近2014年。”

(来源:北京商报)

北京 | 北京租房需求正从中心城区向近郊区转移

近年来，北京租房规模持续扩大，随着轨道交通的快速发展，租赁区域正在从中心城区逐步向近郊、远郊区延伸，五环外已成租赁人群的主要聚集地。

伟业我爱我家集团市场研究院 12 日发布数据显示，2016 年，北京住房租赁最热门区域是回龙观、北苑、上地。尤其是位于昌平区的回龙观，2014 年、2015 年、2016 年住房租赁交易量分别环比增长 277.6%、24.2%、44.6%。

这三大区域的交易量在整个北京住房市场中的占比不断提升。该数据显示，回龙观区域交易占比由 2013 年的 1.054% 大幅增至 2016 年的 4.837%，北苑区域和上地地区 2016 年占比也分别上升到 2.213% 和 1.977%。

然而，过去较为热门、靠近中心城区的租房交易量却出现下滑。以 CBD、劲松、公主坟为例，2013 年到 2014 年，这三个地区的交易量都大幅下滑；2014 年到 2015 年，CBD、劲松的交易量有涨有落，但整体处于较低水平，而公主坟则持续下滑。

除北部区域受到热捧之外，伴随着地铁亦庄线、大兴线、顺义线等新线路的开通，租赁人群正在向丰台、大兴、通州、顺义、房山等区扩散。该数据显示，2013 年至 2016 年，丰台区宋家庄，通州区北苑、后沙峪的交易都在连续增长；大兴区黄村虽在 2015 年有所回落，但在 2016 年出现整体增长的势头。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析认为，近郊和远郊区的基础设施、交通、生活、教育、医疗等正在逐步完善，大幅提高了新建小区的居住质量，再加上这里租金相对较低，租赁性价比高，因而吸引大量租赁人群。北京的租房需求正在从城市核心区向价位较低的近郊和远郊区迁移。

胡景晖还表示，近郊和远郊区租赁规模的持续扩大，已成为北京租赁市场的大势所趋。而这一趋势在一定程度上促进了北京人口的合理布局，为有效缓解城市核心区的居住压力提供助力。

（来源：凤凰房产）

行业动态

行业 | 房企拼抢开门红：品牌房企表现突出拿地热度不减

乍暖还寒中，多数房地产企业已经拉开了 2017 年的销售大幕。尽管遭遇限购、限贷、限房价、限地价等多重壁垒，面临着传统销售淡季的“春节”假期，房地产行业总体表现乏善可陈，但仍有不少企业晒出了抢眼的业绩。

1 月销售环比微降，同比大涨

伴随着年味的日渐消退，房地产企业在回归正常运转的同时，陆续披露了 2017 年首月成绩单。克而瑞数据显示，伴随着调控影响的日益纵深，房企 2017 年 1 月整体的销售业绩走势逐渐趋弱，在 2017 年首月，TOP100 房企的销售金额合计 4311.8 亿元，销售面积合计 3648.1 万平方米，环比 2016 年 12 月分别下降了 19%和 12%。

但从已经披露 1 月销售业绩的房企数据来看，大部分企业与去年同期的销售额相比，上涨幅度已超过 50%。“这主要是 2016 年全年销售火爆，企业预留结转的销售业绩。整体看，实际 1 月份大部分城市销售数据处于低位。”中原地产分析师张大伟告诉记者，预计 2017 年大部分房企将面临比较大的市场回调压力。他认为这样的判断源于两方面，一方面大部分房企都在 2016 年拿了价格较高的地，在这种情况下，对未来房价上涨预期非常高，而调控又导致房价上涨难度非常大。另一方面，资金成本逐渐增加，2017 年，各种融资渠道压力逐渐增加，对于很多房企来说，资金链的风险也在逐渐积累。

“每年一季度都是淡季，所以单个月度的销售数据或者市场走势其实无法做出更长久的判断。”一位不愿具名的业内人士表示，在政策趋严的背景下，未来如何在竞争激烈的市场中保持规模增长才是考验房企的最大压力。

标杆房企抢跑突出

尽管在 2016 年创造了辉煌的战绩，但奔跑在第一军团的房企并没有丝毫懈怠。克而瑞数据显示，恒大、万科和碧桂园三家在 2016 年创造年销售 3000 亿元的房企，在 1 月份的成绩单可圈可点，仅这三家业绩总和同比去年增长了 123%。业内人士认为，按照这样的增长速度，“万亿企业”的时代或许会更早到来。

领跑房企的恒大，在 1 月实现合约销售金额 372 亿元，合约销售面积 422.5 万平方米，同比和环比均大幅上涨。比恒大表现更加勇猛的是万科和碧桂园，在新年首月，两家企业都完成了 400 亿元以上的业绩，尤其是碧桂园，与去年同期相比，实现了四倍的增长。克而瑞研报分析认为其在内部要求 2017 年销售 5000 亿元的目标并非空穴来风。

除了龙头房企，在克而瑞榜单上的 TOP20，企业表现也相当精彩。其中龙湖、鲁能、旭辉、泰禾等几家在 1 月排行榜中的名次均有大幅度提升。龙湖、鲁能跻身前十。泰禾排名从

第 32 位提升至第 15 位，上升了 17 个名次，其 1 月份 59.3 亿元的销售业绩中，北京的 9 个在售项目就贡献了超过 30 亿，丽春湖院子、泰禾中央广场都超过 10 亿元，苏州的泰禾姑苏院子也收入近 10 亿。

另据公开资料显示，绿城中国、当代置业、花样年等企业的 1 月业绩也出现明显上涨。绿城的销售均价比去年同期上涨 26%，当代置业则上涨 10.35%。

1 月 20 家房企拿地额破千亿

土地作为房地产企业重要的生产资料，一直是兵家必争的生命线。这种势头在 2017 年开年已充分展现。从 1 月整体拿地情况来看，品牌房企拿地热度不减，拿地房企集中度也越来越高。

据同策机构公布的数据显示，在 2017 年 1 月，一线城市、二线城市及三四线城市中，推出的土地规划建筑面积均出现环比大幅度减少的趋势。但业内人士指出，尽管核心城市的土地资源日益稀缺，且拿地条件愈加苛刻，但房企受益于去年全年销售业绩大涨，手中持有大量现金流，因此对于热点区域拿地的意愿仍然强烈。

碧桂园在 2017 年 1 月的土地市场表现尤为突出，在当月碧桂园一共拿下 14 宗地块，其中一宗在上海，其余 13 宗均位于核心的二线城市，单月拿地总额达到 102 亿元，成为单月拿地当之无愧的大胃王。事实上，2015 年以来，碧桂园在拿地方面屡屡加大支出，据公开报道显示，2015 年初碧桂园官方公布拿地预算为 200 亿元，但截至 2015 年底，其拿地投入达到 560 亿元；随着销售规模的扩容，碧桂园的土地投资在 2016 年更有了大幅增加。克而瑞数据统计显示，2016 年碧桂园新增土地建筑面积 8752 万平方米，同比增加 129%；新增土地投资 1775 亿元，同比大幅增加 217%，亦超过了其 2016 年初土地获取预算 500 亿元。

此外，包括绿城中国、新城控股等房企拿地金额也突破 80 亿元。而根据机构统计数据 displays，1 月，土地市场房企拿地热情仍然高涨，拿地支出最多的 20 家房企在土地市场合计斥资突破千亿。

（来源：新京报）

行业 | 2016 年度社区服务与 O2O 创新综合能力榜单 TOP30

一、榜单发布

2016年度社区服务与O2O创新综合能力TOP30

排名	企业简称	综合评分
1	万科物业	98.2
2	彩生活	97.8
3	碧桂园物业	95.7
4	金碧物业/恒腾网络	91.5
5	绿城服务	91.4
6	保利物业	91.1
7	融创物业	89.9
8	中海物业	88.7
9	龙湖物业	88.0
10	仁恒物业	86.8
11	中奥到家	86.3
12	金地物业	85.1
13	绿地物业	85.0
14	华润物业	84.3
15	金科物业	83.9
16	远洋物业	83.1
17	世茂物业	82.4
18	招商物业	82.2
19	阳光城物业	82.0
20	蓝光物业	81.0
21	金茂物业	80.8
22	建业物业	80.8
23	朗诗物业	80.5
24	东原物业	80.2
25	华侨城物业	79.6
26	融信物业	79.4
27	时代物业	79.4
28	正荣物业	78.7
29	鑫苑仁居	78.6
30	和昌物业	78.2

二、榜单解读

物业管理能力榜单评价的是企业在传统物业管理服务与社区服务创新方面的表现，综合反映了企业当前的管理规模、盈利能力、软硬件设施和服务创新能力。

行业整合加剧，领先企业规模快速扩张

对比 2015 年底数据与 2016 年数据，上榜企业的管理总面积、进入城市和营业总收入都在快速提升。物业管理行业依然处于快速发展期，根据业务模式的不同物业企业扩张方式出现分化。

房企旗下的物业公司依靠销售进一步扩大业务管理面积，例如万科、碧桂园、保利等。依托于近几年良好的业绩，物业管理公司管理面积逐年稳步增长。

第三方管理公司，除了积极拓展项目外，主要通过并购实现规模扩张。例如彩生活、中奥到家等。彩生活 2015 年收购开元国际物业，2016 年 8 月收购万达商业旗下万达物业管理有限公司，管面积实现跨越式增长，有望成为中国管理面积最大的物业管理企业。中奥到家的在今年也发布公告收购 2 家物业管理公司，进一步拓展了公司规模。随着行业竞争的加剧，整合和集中度更高，大鱼吃小鱼现象不断，通过借力资本市场，物业服务企业在行业内开展收购、兼并、重组，能够推动企业规模的扩张、资源的整合。

硬件配套接近，软性特色服务增加客户满意度

对于物业公司服务品质的评分从硬件和软件两方面展开。在硬件服务方面，随着市场的不断成熟，企业开发产品能力日益升级，在硬件配套上差距不大。

软性服务指标成为评分关键，通过调研数据反馈，与去年年底情况相类似，老牌物业服务企业依然享有价高的评分，例如绿城物业、华润物业、龙湖物业等。虽然物业公司在规模上的增长比较平稳，但是这些企业依靠优质的服务体验获得市场认可。

APP 业务板块升级，平台大整合

从此次榜单调研情况来看，多数物业企业已经完成了线上平台的搭建。万科的睿服务(住哪儿)、彩生活(彩之云)、绿城(幸福绿城)，恒腾网络(恒腾密蜜/恒腾蜜家)……，都将社区交流、商圈服务、物业服务互联网化，以 APP 为媒介提升物业服务能级，提升新增益。管理+社区 O2O 正在集成化，线上管理平台已经从单一物业服务到集合购物、健康、家装、教育、娱乐等等，特别是金融服务业逐步融入到物业管理线上平台中，成为一个全新的综合服务平台。

三、亮点企业

►融创物业：构建四大服务标准，树立物业服务新标杆

融创物业致力于中高端精品物业服务和开发，在加快集团市场化步伐的同时，专注创新、提升高端精品服务能力，构筑高端物业服务质量管理体系，创新推出可视化标准服务“可视化服务标准”，向客户提供高标准、品牌化的物业服务，矢志成为中国高端物业服务提供商。

2016 年企业首启零距离、零时差、零干扰、零死角，四大服务标准，树立物业服务标准新标杆，进一步提升企业物业管理水平。四大服务标准如下：

0 距离服务：楼宇管家随时驻守，管理人员走动办公，安保 24 时在岗。但凡需要，均可及时快捷的找到物业人员。

0 时差服务：物业服务 24 时*365 天全年无休。无论是报修维护，或是投诉建议，服务热线 30 分钟内及时反馈。

0 干扰服务：服务人员采用“隐形化”管理方案。社区公建、保养清洁、维修等避开使用高峰时间。

0 死角服务：做到全方位的 0 死角安全区；维护 0 死角，各处节点，专人定时检测维护；保洁 0 死角、社区各角落每日清洁打理；监督 0 死角，定期举办物业满意度访谈、经理见面日，公开化投诉、建议渠道，采用阳光透明的监督体系，接受业主的全面监督。

►恒腾网络：积极实现“3+2+x”业务布局，各业务板块快速发展

恒腾网络作为恒大和腾讯两大不同行业巨头跨界合作打造的互联网社区服务平台，2016 年整体表现抢眼。企业依据“3+2+x”业务结构，持续发力，在此次榜单中上升三位，进入行业 TOP5。

从近一年企业表现来看，恒腾网络开发的综合性社区 O2O 平台 APP 不断迭代升级，产品功能从 1.0 版本的 6 项，增加至 2.9 版本的 50 余项，包括物业缴费、家装报修、洗衣保洁、社区配送、蜜蜜商城、旅游票务及用车等，并与京东、港中旅等各领域领军企业合作，完成物业服务、邻里社交、生活服务三大基础板块搭建，成功实现再升级。

两大增值板块，即互联网家居与社区金融，也获得了迅猛发展。互联网家居业务方面，2016 年上半年，恒腾网络完成互联网家居平台——恒腾蜜家的上线及升级；截至目前，“拎包入住”服务已在北京、重庆、成都等地的逾百个恒大住宅社区开展。社区金融业务方面，恒腾网络结合业主需求推出“恒享人生”系列社区金融产品，并与中信银行达成战略合作，在社区尝试开展网络信贷等方面的业务。

►融信物业：打造创新服务平台，“融信国学堂”服务社会与业主

融信物业首次进榜，企业在 2016 年提出了“国学堂”理念，将国学文化一方面作为品牌宣传的支点，提升企业内涵，另一方面也将“国学堂”作为社区服务平台的载体，将国学文化更广度的传扬，也使得社区服务内容更丰富，更有深意。在杭州、厦门的多次社区活动中，“国学堂”正式面向社会，国学作为新兴的文化学科和素质培养，得到了社会各界的认可。

此外，“融信国学堂”坚持半公益性质，公益性与商业性相辅相成，保证国学堂模式可以走得更远。国学堂与企业品牌嫁接的方法是通过，一方面会以售楼处为嫁接平台，一方面，在举办大型国学文化活动的时候，会联合多样化的社会资源，从而为项目及企业的植入传播进行铺垫。对于融信物业来讲，传扬国学文化的同时，就是进行自身品牌的传播，并服务社会与业主。

（来源：克尔瑞）

行业 | 房地产商资金链面严峻考验部分房企或降价促回款

央行控制信贷总量的窗口指导也成为了房企资金链的紧箍咒。

据澎湃新闻了解，近日，数家银行收到央行监管层窗口指导，由于1月份信贷规模猛增，要求不同程度地收缩信贷投放规模。而银行在执行层面则继续收紧房企的开发贷和个人购房按揭贷款。

安信国际分析认为，叠加春节前MLF（中期借贷便利）提升，市场一度解读为货币环境收紧的信号已经出现，年内整个行业资金将面临压力。

从公开的个人购房按揭贷款来看，农业银行、建设银行、北京银行等多家银行北京分行从2月8日开始，二套房贷款期限最长不超过25年。此外包括广州，上海等地按揭贷款也有不同程度收紧。

之所以收紧按揭贷款，是因为按揭贷款占新增信贷规模比例巨大。央行数据统计，2016年新增房地产贷款5.7万亿元，同比大幅增长57.9%，占新增人民币贷款比重高达45%，较2015年底的31%提升14个百分点。其中新增个人住房贷款更是高达4.96万亿元，占新增房地产贷款比重为87%，占新增人民币贷款比重为39%，较2015年底的23%提升近17个百分点。个人购房贷款余额19.14万亿元，同比增长35%。

分析人士指出，一旦收紧信贷波及一手房，则将会影响开发商的销售回款速度从而限制公司现金流。而在开发商层面，据业内人士透露，房地产开发贷审核日益严格。

早在去年10月，监管层即对房地产各类融资行为严格要求，此后包括购房尾款ABS在内的涉及房地产融资产品均受影响。更早之前，资管计划等资金进入房地产受限；监管层对房企发债进行分类管理……。

随后，2016年4季度，房地产债权规模融资明显下降。

这种趋势被一直延续，中原地产研究中心数据显示，2017年1月份，全国房企包括私募债、公司债、中期票据等的融资合计仅133.08亿元，延续了去年4季度来的低迷状态。相比2016年1月同期下降幅度达到了92%。而东兴证券表示，股权融资这类低成本融资渠道也在2016年10月以后出现明显紧缩趋势。

这种情况下房企只剩下传统的融资途径可以运用：包括银行开发贷款以及海外公司债券等。银行的窗口指导意味着开发贷规模将继续收到挤压。东兴证券的报告中，则直接将2017年形容为房地产行业“销售和融资的寒冬”。

有信托公司人士表示，今年房地产公司资金成本大幅度上升已经成为不争的事实。

此前成本较低的公司债在受到监管层分类指导之后，受资金成本上升的影响，已经出现银行购买债券意愿下降的现象。此外，海外公司债对企业本身要求较高，且人民币有贬值压力，成本同样很高。

安信国际预计，得益于去年销售行情大好喝土地市场过热两个因素影响，不少大中型房企手持现金，货币政策收紧将对小型房企产生巨大的挤压效应，从而使行业进一步分化。

业内人士指出，房地产是金融属性最强的行业，受冲击自然最大。房企仅剩的为数不多的融资渠道再受影响，对小型房企和现金流并不充裕的房企将产生不利影响，2017年，将会是对房企融资能力的重大考验，或有房企熬不住。

有券商人士分析，资金收紧，房企为保证现金流会加速推盘去化。下半年市场或有调整，尤其是房价或有波动，将会有资金紧张的小公司熬不住。

上述券商人士进一步补充，北上广深一线城市整体相对乐观，南京、合肥等地虽有人口流入，但高房价并不可持续。如果房贷不再折扣，利率上涨，投资客还款压力会加大。

而万科证券事务代表梁洁在2月9日的投资者沟通会上则指出，对投资较多、项目较多的大中型开发商压力会更大；虽然实际成交价格短期可能不会有明显变化，但是成交均价确实会有一定下降。

（来源：澎湃新闻）

行业 | 地产类公司债只见受理谨慎放行多家房企终止发债

绿城属于“正常类”企业，本不要求披露非一二线城市业务占比。但是，第二次反馈意见回复报告中，交易所要求绿城披露说明房地产业务非一二线城市的占比情况并列明明细。这显示，交易所对地产类公司债发行进一步趋紧。

监管层仍在受理房地产公司债申请，但迄今仍未有住宅类地产公司债放行。

从房企公司债反馈意见看，交易所目前仍在受理房企公司债发债申请，但自2016年11月以来，除四大AMC之一的华融资产旗下的华融置业获批发行小公募债券外，多家地产公司债发行显示为“中止”或“终止”，其余房企申请发债显示为“受理”或“已反馈”但未见放行。

2016年末，监管层窗口指导暂停了以房地产企业购房尾款为基础资产的资产证券化（ABS）。从交易所债市来看，住宅类地产等公司债等融资渠道已全面收紧。

“正常类”房企也要披露非一二线城市业务占比

21世纪经济报道记者从上交所获悉，2017年2月6日，经过两次预审核，绿城房地产集团（简称“绿城集团”）在交易所发行的私募债和小公募等公司债仍处于“已反馈”状态。

对于小公募债，上交所对绿城发行公司债上市预审核形成第二次反馈意见，要求逐项落实并提交回复意见。

2016年10月20日，绿城向上交所申请公开发行20亿元小公募债券，募集资金扣除发行费用后，拟全部用于偿还有息债务。另外，绿城也申请在交易所市场非公开发行100亿元私募债。截至2016年9月末，绿城集团资产负债率为82.73%。中诚信证评对绿城集团主体评级AAA，评级展望稳定，债项评级AAA。

根据第二次反馈意见，上交所关注的重点，一是发行人重新回复第一次反馈意见，说明是否存在房地产企业不得发行公司债券的相关情形，并提供具体依据；二是要求发行人说明房地产业务非一二线城市的占比情况并列明明细，若超过 50%，请主承销商对发行人非一、二线城市业务开展情况出具专项核查意见，请受托管理人完善本次债券存续期内针对一二线城市业务开展情况的持续信息披露安排。

目前，交易所对地产类公司债的反馈审核标准主要参考去年 10 月 28 日下发的《关于试行房地产、产能过剩行业公司债券分类监管的函》，该监管函要求对房地产业采取“基础范围+综合指标评价”的分类监管标准，将房地产企业划分为正常类、关注类和风险类。

该监管函中，只要求对“关注类”房企的非一二线城市业务占比做出进一步披露。具体为：房地产业务非一、二线城市占比超过 50%，除应遵循中国证监会和交易所关于房地产企业特殊信息披露要求外，还应约定并细化存续期的持续信息披露安排。

但是，第二次反馈意见回复报告中，除要求进一步说明是否存在房地产企业不得发行公司债券的相关情形外，还要求绿城披露说明房地产业务非一二线城市的占比情况并列明明细。

根据首次反馈意见回复报告，绿城属于“正常类”企业，其截至 2015 年末的一二线城市业务占比为 62.69%。这显示，交易所对地产类公司债发行进一步趋紧。

多家房企中止、终止公司债发行

“目前，住宅类地产公司债‘一刀切’不能发行，商业类地产发债没有完全限制。”一位券商债券承销人士称。

如，2016 年 12 月 8 日，深圳本地房企益田集团终止 36 亿元小公募债发行。该公司称，公司系民营非上市房地产企业，且公司未参加中国房地产业协会相关排名，故公司不属于房地产企业申报公司债券的基础范围。

去年 12 月，龙湖地产经过两次“反馈”后，其在上交所申请发行的 40 亿元小公募债券显示为“终止”状态。中诚信证评将龙湖地产的主体信用评为 AAA，该次债券信用评级 AAA。该小公募债的募集资金扣除发行费用后拟用于调整债务结构、补充流动资金。

截至目前，仍有数家房地产公司在排队准备发行公司债。1 月 24 日，上交所受理青岛海信房地产股份有限公司发行 23 亿元小公募债券，募资资金将不超过 10.50 亿元用于偿还股东借款，其余募集资金用于补充公司营运资金。此外，融创房地产集团申请发行 100 亿元私募债，广州市方圆房地产申请发行 20 亿元私募债，北京永同昌房地产申请发行 28 亿元小公募债。

更早之前，保利房地产（集团）股份有限公司于 2016 年 10 月 26 日申请发行 150 亿元小公募债券，拟用于偿还金融机构借款、补充流动资金等。该项债券发行已于 2016 年 12 月 15 日完成了第一次上市预审核反馈意见的回复报告，但迄今仍无发行消息。

“一轮轮反馈，其实类似于劝退了；反馈到最后，也说不出什么东西，只能申请撤销材料算了。”前述债券承销人士表示。

（来源：21 世纪经济报道）

行业 | 关闭 56 家门店后万达重启百货能否帮王健林实现 转型目标？

在互联网冲击以及传统零售百货商店选择关店止损的背景下，《证券日报》记者在近期获悉万达却准备选择逆势重启百货店。

从目前透露消息来看，有万达内部人士已经确认了上述消息，并表示，万达要成立商管集团。同时，商业地产研究院、资产管理部划转至商管集团，代管万达百货、儿童娱乐公司。

值得注意的是，万达百货此前为了止损，曾在 2015 年一年关闭旗下 56 家百货门店，大手笔关店也被视为在百货业衰退背景下，万达有意退出该领域，不过如今万达重启百货，意欲何为呢？

此前，万达集团掌门人王健林曾公开指出，2017 年是万达的关键一年，透露今年将有更大的变化，今年如果能照目标、照预期完成，万达原定的 2020 年转型目标也许 2018 年就能完成，此番重启百货举动能否有助于万达转型成功还有待观察。

万达重启百货

近期，一条关于“万达要成立商管集团”的相关消息迅速在圈内流传开来，按照媒体公开报道，万达内部人士证实了上述消息。

上述消息称的商管集团也即目前的万达商业管理有限公司，将更名为万达商业管理集团有限公司，简称商管集团。同时，商业地产研究院、资产管理部划转至商管集团，代管万达百货、儿童娱乐公司。

据悉，商管集团总部编制 462 人，领导职数 1 正 2 副，高职比例不超过 70%。万达集团开启转型已是众人皆知的事，从 2014 年年初宣布开始实施第四次转型，从房地产为主的企业转向服务业为主的企业，构建起商业、文化、网络、金融四大支柱产业，万达经历了从单一到多样、从重到轻的转型历程。万达董事长王健林更是迫不及待想摘掉“地产商”的帽子。

可以佐证的是，此前在 1 月 14 日的万达年会上，王健林曾公开表示，“万达商业也不再是地产企业，所以我好几次建议，是不是在 2017 年年底或 2018 年把商业地产名字改了，叫商业投资管理服务集团，别再当地产商了。”

在转型为服务型企业以及成立商管集团的同时，万达还准备重启百货，进一步助力万达四大支柱产业中的商业板块。

信心何在？

不过，在传统百货业业绩增长放缓，寒冬未散的背景下，万达重启百货的信心何在呢？

公开资料显示，万达百货此前一度一年关闭了 56 家经营惨淡、业绩不理想、长期亏损的门店，当时被媒体广泛关注，这一动作还被视为万达退出百货行业的一个信号。

不过，从万达百货后续动作来看，万达百货似乎一直在为重启百货店做准备，如去年 11 月份，原银泰商业副总裁、COO 邹明贵担任新商管百货中心总经理，这为万达百货的重启奠定了重要的人才储备基础。

人才储备方面准备好后，在销售业绩上，万达百货业开始好转，自去年 10 月份以来，万达百货销售同比呈现增长，总销售额超过 150 亿元，这个销售额与银泰百货不相上下。

另外一个销售数据是，去年双十一，万达全国 40 家万达百货销售净额增长 36%，百货店日均客流增长 15%。双十一当日，全国销售净额增长达 107%，客流增长 48%，实现了全国门店业绩爆发。其中，北京石景山店、北京通州店、天津河东店、郑州中原店、郑州二七店、包头青山店、呼和浩特店、南京江宁店、南京建邺店、无锡滨湖店、常州新北店、南昌红谷滩店、阜阳店等 13 家门店销售净额增幅超过了 50%。

也是在上述背景下，万达选择再次重启百货业。不过在实体百货业整体情况不佳，以及互联网冲击之下，万达百货能否再次避免关店命运，还有待后续进一步观察。

（来源：证券日报）

行业 | 万科中西部区域年销突破 600 亿升级城市配套强调单盘产 值

近日，兴业证券针对万科发了一篇“百尺竿头，更进一步”的研报，说的就是该房企 1 月份销售刷新纪录，取得全国“销冠”。

今年初，万科股权之争随着深铁接盘华润所持股份，大势趋于明朗。更早些的一个迹象是，万科去年 12 月在全国“吃下”34 个项目。今年 1 月万科又“吃下”19 个项目，“储粮”之密集较去年前三季度更加生猛。

按照惯例，万科在全国划分了广深、上海、北京与成都 4 个区域，后来又成都区域改成了中西部区域，而成都一直都被看作是中西部区域重镇。去年，整个万科中西部区域首次实现年度销售额突破 600 亿元，其中万科重夺成都住宅销冠，实现“破百”，同时也不惜重金高频拿地，其中个别地块是近郊大盘。

机构统计，成都万科今年货值逾 200 亿元。成都万科内部人士透露，今年将升级城市配套，做大做优传统住宅业务，持续落地城市配套业务，在竞争中提升产品议价能力。

续写“王者归来”

2月8日，万科公告称，公司1月份实现销售面积352.9万平方米，再次刷新历史纪录，销售金额为481.2亿元，同比分别增长89.3%、88%，销售金额创下同期历史第二好成绩。

在克而瑞的统计报告中，上述万科1月销售金额名列行业第一，一刷去年被恒大夺取年度销冠的颓势，为鸡年楼市开了一个好头。兴业证券房地产分析师阎常铭指出，万科可售存货和新推资源较为充足，在1月获得积极去化。

除了上述喜讯之外，按照克而瑞统计，2016年，成都万科以88.19亿元实现成都楼市住宅“销冠王”，重庆万科虽以52.69亿元夺得重庆楼市第七名，但在激烈竞争的重庆楼市中，仍比2015年前进了一名。

在万科去年三季报披露时，中西部区域的销售金额在万科4大区域中的增幅均排名第一，斩获437.1亿元。究其原因，与彼时成都、武汉、郑州、重庆、西安等热点楼市持续向好密切相关。

《每日经济新闻》记者注意到，去年，由于万科股权之争的影响，其半年报自曝31个项目受阻，包括被要求变更条款、暂缓推进或考虑终止合作。

在这样的背景下，万科在成都仍按自己的节奏开展业务。继去年3月份进军新都拿地之后，万科去年5月份豪掷重金历经74轮出价，以溢价率104.28%拿下成都城南的天府新区华阳街道一心村五、六、八、十四组以及鹤林村四组约220亩住宅兼商服用地。

虽然去年万科在成都通过公开市场拍卖仅拿地两宗，但收购、代建等方式也为成都万科吸纳了不少货值储备，涉及总建筑体量37万平方米。成都中睿地产负责人何良栩认为，随着地铁延伸至成都近郊，像万科、保利等一线巨头可以让成都进入升级版的大盘时代。

逾两年未在重庆主城拿地的重庆万科，去年12月份趁重庆楼市及土地市场异常升温之际重仓照母山和蔡家组团，接连拿下4宗地块，耗资21亿元，总体量为47.1万平方米。

重庆万科一位营销人士表示，去年是重庆万科落实城市配套年的重要节点。记者注意到，作为万科中西部区域核心引擎的成都，万科在此最先试水落地，比如与四川德瑞教育集团的合作。

升级城市配套蓄势待发

成都万科营销部一位相关人士表示，今年公司将延续城市配套年的理念，还将对该模式进行优化升级。

2014年，万科成立非住宅事业部，当时的战略规划是计划在3年内，通过提供社区商业平台，打造更好的整合型社区生活体验，具体涉及的行业将横跨医疗、养老、教育等。

从成都万科以往实践来看，最近两年逐步试水养老产业，比如橡树汇、幸福家等做得风生水起，城西布局的万科城项目与四川德瑞合作引入多龄段的名校教育资源，而万科五龙山项目先是倾力打造了生态农场及亲子教育基地，后又修建成都实验外国语学校五龙山校区，为片区提供优质教育资源，多种形式的城市配套业务在成都逐渐有了落地。

成都万科营销部的前述相关人士透露，今年成都万科将发展“四大三小”城市配套业务，进一步完善其城市配套体系，努力打造更为完整的“城市配套生态圈”，实现城市配套年升级。所谓四大，是指万科的产业地产、商业、公寓业务及教育；而三小则是指万科的养老业务、美好家一体化软装服务、一修哥房屋快修服务。

万科总部一位相关人士说，“建筑无限生活，从懂你的生活开始。我们不仅是解决客户‘住进去’的问题，而是更进一步地解决‘住得好’的问题，从‘造房子’转变为‘造生活’。”

去年中期，成都万科营销部相关负责人在接受《每日经济新闻》记者采访时表示，万科除了加快高周转之外，将更加强调单盘产值，尤其是利润率，也会加大对高产值项目的投入。

一个典型案例是，去年成都万科第五城三开三罄，30天卖了1500套房源，销售金额累计10亿元。

按照新浪乐居的统计预估，2017年成都万科可售货值在200亿元以上，比成都保利、恒大等稍多一点。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 再增持金融街控股 1.07% 金融街集团第六度出手捍卫第一大股东地位

安邦对于地产股格外青睐，根据公开信息统计，安邦目前已经是四家房企第二大股东。地产股注定处在不平静的时代。

2月7日，金融街控股午间发布公告称，公司于2017年2月6日晚收到北京金融街集团增持金融街控股股份有限公司股份达到1%暨未来增持计划的通知，金融街集团在2016年11月30日至2017年2月6日期间，通过深交所交易系统以竞价买入方式累计增持公司股份3208万股，占公司已发行总股份的1.07%。

增持后，金融街集团合计持有公司股份8.95亿股，占公司已发行总股份的29.96%。金融街集团及其一致行动人合计持有公司股份9.92亿股，占公司已发行总股份的33.19%。

值得注意的是，2016年8月17日晚间，金融街公布的半年报显示，作为一致行动人，金融街第二、三大股东的和谐健康保险股份有限公司——万能产品和安邦人寿保险有限公司——积极性投资组合的持股比例分别达到15.88%和14.1%，合计持股比例达到29.98%，与2016年一季度相比，增持金融街3.21%的股份。彼时，这一持股比例，距金融街集团及其一致行动人31.18%的持股比例仅一步之遥。

显然，金融街控股捍卫大股东股权决心不减。21世纪经济报道记者根据公开资料统计，自2014年以来，安邦及其一致行动人共计举牌6次，而金融街及其一致行动人共计增持6

次。另外，安邦对于地产股格外青睐，根据公开信息统计，安邦目前已经是四家房企第二大股东。

坚决巩固控制权

尽管险资凶猛，但作为北京市西城区国资委的直属公司，金融街控股显然不会轻易放弃金融街的控股权地位。

2月7日，金融街公告显示，金融街集团增持公司股份是基于对公司持续稳定发展的信心和对公司股票价值的合理判断。增持方式为通过深圳证券交易所交易系统以竞价买入方式增持。

根据证监会规定，在一个上市公司中拥有权益的股份达到或超过该公司已发行股份的30%的，每12个月内增持不超过该公司已发行的2%的股份，不受《上市公司收购管理办法》六十三条第二款第（二）项“自上述事实发生之日起一年后”的限制。

对于金融街集团及其一致行动人未来增持计划，公告也称，金融街集团及其一致行动人计划自2016年11月30日起十二个月内，在遵守中国证监会和深圳证券交易所的相关规定前提下，合计增持最少不低于公司总股本的1%，最多不超过公司总股本的2%（或政策允许的上限）。

21世纪经济报道记者梳理发现，自2014年3月安邦举牌开始，金融街集团及其一致行动人就开始不断增持，并频繁表态，不排除进一步增持可能性。21世纪经济报道记者根据公开信息统计，自2014年至今，安邦及其一致行动人共计举牌6次，而金融街及其一致行动人共计增持6次。

除了通过深圳证券交易所系统增持，2015年7月13日，金融街还曾发出关于维护股价稳定措施的公告。“为维护公司股价稳定，维护全体股东利益，公司拟采取如下措施：1. 鼓励公司控股股东通过增持等措施维护公司股价稳定。2. 公司支持和鼓励董事（独立董事除外）、高管人员择机增持公司股票。”

海通证券涂力磊曾表示，公司被保险资本和大股东不断增持的首要因素仍是其估值处于历史底部，不论是大股东还是保险资本对公司中长期价值依旧看好。安邦举牌后大股东继续增持突显大股东捍卫控股权地位决心。

安邦系成四房企第二大股东

一家同样被安邦举牌的地产企业告诉21世纪经济报道记者，安邦及其一致行动人共计举牌6次，而金融街及其一致行动人共计增持6次。保险公司都选的是资源禀赋很好的企业。这是他们的眼光。

国信证券对此给予的评价是，险资携手公司发展，期待“国资改革”机遇。截至2016年3季度末，安邦人寿及其一致行动人合计持股比例达29.98%，仅低于第一大股东及其一致行动人持股比例1.2个百分点，此外，安邦于2014年8月进入董事会，说明公司价值得到肯定；已满足险资权益法入账标准，能更好地反映投资收益；险资持股存有“混改”预期；

公司是北京西城区国资委旗下房地产龙头上市公司之一，在 2017 年“国改”大年背景下，期待改革红利。

作为举牌企业，金融街的确属于资源禀赋较好的企业。公开资料显示，2016 年，金融街控股销售额 286.6 亿元，在业内排名第 58 位，这是自 2013 年以来的首次回升。销售额将同比大增 91%。另外，金融街还拥有大量自持物业。截至 2016 年 3 季度末，金融街控股自持业务实现收入 12.9 亿元，同比增长 34%；息税前利润 8.1 亿元，同比增长 65%；息税前利润率 62%，同比提高 12 个百分点。

国信证券分析师区瑞明认为，自持业务盈利持续提升意味着稳定增长的造血能力以及利于平抑房地产小周期变化带来的业绩波动。

另外值得关注的现象是，安邦对于地产股十分青睐。21 世纪经济报道记者对于安邦近年来投资的企业进行了统计。这些企业可以分为：地产、银行、科技、医药等大类。其中，主要投资方向是房地产和银行。房地产是安邦布局的重镇。

21 世纪经济报道记者根据公开信息统计发现，截至目前，安邦布局的地产企业包括万科、中国建筑、远洋集团、金地集团、金融街、首开股份。除了万科以外，安邦目前均是中国建筑、远洋集团、金地集团、金融街、首开股份第二大股东。

21 世纪经济报道记者注意到，安邦举牌地产股并不仅仅满足于财务投资，在累计持股到一定比例之后，安邦的角色会从财务投资转为战略投资。

2016 年 12 月，首开股份发布公告称，公司修改公司章程，调整董事会组成由 7 人扩充至 9 人，同时提名安邦保险（持首开 4.58%）和君康人寿（持首开 3.60%）各 1 人进入公司董事会。

21 世纪经济报道记者了解到，随着安邦的入局，远洋董事会治理层面也在发生微妙的变化。远洋对外透露，除派驻的董事外，中国人寿和安邦保险各委派一名高管加入公司管理层，参与日常经营管理工作。据远洋集团一位不愿透露姓名的中层透露，险资的介入对远洋的影响非常大。另外，安邦对于地产股格外青睐，根据公开信息统计，安邦目前已经是 4 家房企第二大股东。

（来源：21 世纪经济报道）

前沿观察

观察 | 自持物业催产业巨变房企提前布局长租公寓

房地产行业蓄谋已久的巨变已近在眼前。在利润增长与业务创新的冲击下，大房企早已布局存量资产运营。

21 世纪经济报道记者做了一项统计，上海去年一年土地出让面积为 842.8 万平方米，以住宅用地持有面积至少占到出让规划建筑面积的 15% 匡算，房企手上大约有超过 100 万平方米新增持有面积。

“很多开发商头疼这 15% 怎么办。”同策咨询研究部总监张宏伟对记者透露，一般房企会把这 15% 的开发成本先摊到 85% 可销售面积上，先卖 85%，15% 的留待规划。房企有的做长租公寓、有的做养老公寓，并且开始与长租公寓运营商、养老运营公司等展开合作。“近期业内的这种跨界交流活动也相应增加不少”。

万科于 2016 年年初统一旗下长租公寓品牌为“泊寓”，并展开各分公司的赛马机制，上海拟于年内做到开出 30 个项目，拥有 1 万间房的规模；龙湖已经将业务创新上升到集团战略发展层面，成立“冠寓”运营公司，年内最低开出 3000 间房间，目前首个落地的“冠寓”位于松江龙湖新壹城。

据透露，万科目前手头的货源已经有 5 万间储备，可能到今年下半年，就是行业的第一品牌了。

国内共享空间垂直媒体空间研习社创始人陈敏指出，政府希望房企承担存量去化、运营这一角色。自持物业逻辑也接近于此前在土地出让环节配套公租房部分。“让开发商做，然后政府回购也可以。加大自持比例是一个趋势，事实上有很多地方早就已经开始了，比如万科此前在北京，拿了一块地是 100% 自持的商业用地。”

目前切入存量物业的房企不在少数，多以自营或合作的方式进行。比如世茂房地产与凯信亚洲的合作，复星与途家、未来域等合作，阳光城与寓见合作，旭辉与华东师范大学合作推出长租公寓。

房企求变

2016 年 5 月，上海周浦一幅住宅用地出让，规定了开发商必须自持项目 15% 住宅物业 70 年，只能租赁，不能销售。自此后，上海所有出让的住宅开发用地，都会有开发商自持面积的比例要求。

2016 年 11 月 28 日上海发布的《关于促进本市房地产市场平稳健康有序发展进一步完善差别化住房信贷政策的通知》，就要求培育和发展住房租赁市场，鼓励社会专业机构不断

扩大代理经租业务规模，切实落实居住房屋租赁合同登记备案制度，规范住房租赁行为，稳定住房租赁关系，保障租赁当事人合法权益。

紧随其后的是北京。11月25日，北京市住建委就《本市“限房价、竞地价”项目自持商品住房租赁管理有关问题的通知》公开征求意见，提出自持商品住房应全部用于对外租赁，不得销售，持有年限与土地出让年限一致，即拟为70年。

北京、上海两个一手房新增市场远远小于二手房增量市场的城市，相继出台让房企自持物业的土地出让新规，或许对于房企展开新布局是一种推动力。2017年新年伊始，广州发布商改住政策，而上海在春节前展开对类住宅项目的销售市场整顿均表明，房企运营长租公寓或能收获新的利润增长。

龙湖董事长吴亚军去年年初以双湖投资名义切入长租公寓，后来干脆成立了一个创新事业部，分管联合办公、长租公寓等新业务板块。

万科则在2016年开始涉足长租公寓，并经历了很多试错，最终于去年下半年统一泊寓品牌，但不是特别重视，仅将其挂靠在物业公司里面。

王石近期出席中城联盟论坛发表演讲时谈到万科接下来要进行存量物业的运营，万科早年涉足产业地产，也积累了存量物业运营的经验。

陈敏指出，上海安亭新镇十多年前是当地政府的地产公司在筹建的地块，运营不太理想，万科介入之后重新运营，包括引入公寓、图书馆、剧场等，比较像城市更新的项目。

目前房企介入长租公寓市场有四种模式：自持转做公寓、从乙方租赁物业、买地自建和通过与政府旗下的人才公寓、廉租公寓等运营合作，万科希望可以做到品牌输出、并做到溢价。这也恰好抓住了政府对于存量物业的盘活去化方向。

上述观察人士指出，长租公寓行业面临资金瓶颈，原来进入较早的公寓品牌是没有资金实力的，多个运营品牌商拿了融资之后抓紧扩张，更多的公司与品牌面临被收购。以去年发展异军突起的湾流为例，创始人是私募基金起家，从私募基金募资3亿，开店超过十家之后，现在资金后续也乏力。

而大房企有自有资金，比如上海地区一年买地资金预算拿出一部分就可以收购不少存量项。万科今年的目标是，包括15%自持在内，上海有30个项目开业。万科在去年有4个项目开业，而龙湖只有一个。

即便是号称行业内规模最大的魔方，也处于扩张的关键时刻。此前魔方与华平、中航信托联手成立蓝山资本，希望介入存量资产收购。

“目前长租公寓市场尚处于引导消费升级的阶段。”万科泊寓相关人士认为市场足够大，每年有40万毕业生涌入上海，并且万科上海会做新的产品，第一要做刚需型的产品，把产品做到极致，比如，在中外环做30平方米左右的户型、租金控制在2000元左右。

龙头之争

长租公寓行业从 2015 年开始，C 端客户了解不多，联合办公加上长租公寓运营全国就有超过 10 万家。而万科大概在三年前开始做公寓项目，目前统一了品牌“泊寓”，但各地项目是分开操作的，目前有 16 个分公司同时在做。

上述观察人士认为，万科的赛马体制弊端是同一品牌分开运营，对于统一识别，势能集中发挥优势不明显，“但是野蛮生长状态也有助于新业务的发展初期，最后谁干得好谁就去吞并周边市场。”上述观察人士表示。

万科上海长租公寓已经发展到第二年，去年已经在经营的项目只有 4 个，1000 多间房间，预计今年会到 1 万间以上。与龙湖类似，长租公寓在万科体系地位渐升，并计划 3 年以内要做到上海市场的最大。

“万科今年重点会布局长租公寓，有可能会成为第一大运营商。”上述观察人士透露，在卖方成本越来越高的趋势下，需要专业的运营商去做运营，现在万科与很多地方谈合作，“政府还是比较依赖信得过服务商，比如安亭万科集，体量非常大，万科在重新做运营。万科去之前，板块售价 1 万多/平方米，万科进去以后，板块内房价涨到了 3 万多元/平方米”。

龙湖在上海已布局松江、浦东、闵行、宝山等区域，尽管如此，今年长租公寓在上海项目占比仅有 10%。龙湖相关人士指出，长租公寓新业务开展前期需要资金沉淀，但目前还没有融资需求，明年租赁 80%-90% 以上的出租率，就有望回收部分资金。

人力对于房企来说是最关键的问题。目前房企长租公寓运营人才一般都具有酒店背景、公寓背景。

但陈敏认为房企做长租公寓运营，不应该把眼光放在获取土地的便利上，不能仅仅制造营销噱头图谋资产退出。空间运营商需要真正的是做社区建设、服务升级、金融创新，但这又牵涉到大量人力、经验、品牌沉淀，需要专业的公司去做。

（来源：21 世纪经济报道）

观察 | 地产“后 2017”之七大谈资

药石同源

两变两不变一增强

两变：宏观经济、金融环境

1、宏观经济：GDP 增速相对放缓，M2 和通胀居高不下，这一周期特征是全球化的，非中国市场独有；资产价格不断上涨是影响房地产业的重大要素，也是显性特征

2、金融环境：不确定性不断增大，大量常量转化为变量，引起的动荡在时间和幅度上都已超过预期；汇率变化重置了外资和对外投资的占比

两不变：政策调控、模式惯性

1、政策调控：对应 GDP 增速正负 1%范围的房地产调控政策逻辑依然不变，房地产行业 18-24 个月轮动的台阶式增长逻辑依然不变

2、模式惯性：固定资产投资是经济增长主要动力依然不变；政府必须保持财政收入的体量和增长，因此对土地财政的短中期依赖依然不变

一增强：杠杆率

风险累积来自于全社会（政府、企业、个人）的杠杆率居高不下且仍在上升，杠杆金额的上升速度超过了杠杆率

宿命规律

生育高峰的梯次轮动，是增长动力、消费需求及资产价格等要素最大的基本面；而人性对空间的诉求不变

1、自“光荣妈妈”一代开始，1950-1955、1980-1985、2010-2015 产生了梯次的生育高峰；

2、一线城市的结婚生育年龄与二三线城市有 5 年左右的差值，二三线城市的周期性到来可能存在时滞；男女平均寿命存在 5 年左右的差值，故失去伴侣的独生子女父母一方（通常是女性）如何居住以及如何处置资产也是重要的判据

3、2010-2015 年独生子女的父母开始集中进入退休周期，2015-2030 年独生子女的父母集中进入死亡周期，2035-2040 年基本去世

4、人性对空间的基本诉求不变，比如偏好在熟悉区域改善购房

锚定价值

经济周期的波动和新经济的浪潮失去着地产企业估值系统的嬗变，从曾经的“左右逢源”到而今的“无所适从”

1、估值系统：土地+现金储备的传统估值系统，即 PB（市净率）基准的估值模型，大多数地产企业始终无法跳出这一桎梏；而以创新和转型来改变估值系统的努力同样不易，相关产业也类似

2、土地储备：土地储备决定地产企业在可见未来可能获得的收入和利润，土地储备为主的估值系统在经济上行周期中普遍适用

3、现金储备：经济下行周期时，现金储备作为重要的指标加入到估值系统中；土地和资产价格持平乃至下滑时，现金储备就成为一种战略选择权

4、商业模式：住宅业务为例，万科、恒大为代表的高杠杆率快速滚动开发的商业模式在过去 10-15 年中持续奏效，随着近年来周期性的加强、土地价格的攀升和杠杆风险的提高逐渐式微

5、产业集中度：资产价格快速上升使得地产行业集中度快速提升，已从“优者共存”迈入“寡头垄断”阶段，中小型竞争者势必会逐步退出开发业务，寻求转型、配置和创新

沧海桑田

以“互联网+”为代表的新经济工具改造传统的房地产行业，产业链各环节有机会实现价值重塑，野百合也有春天

- 1、地产金融：抵押贷款—信托、融资租赁—ABS/REITS
- 2、建筑科技：3D 打印、BIM、智能家居、新型建材
- 3、交易流通：信息发布门户——线上撮合——O2O+金融
- 4、物业服务：亏损补贴——盈利——社区 O2O 增值服务

以上四个板块的相应变化，会导致房地产业在开发环节发生从“快速周转/一二级”到“产品化、PPP”的转变；在资产持有环节，则会发生从“资产增值—租金回报—增值运营—金融运作”的转变

创新困境

以智能家居、社区 O2O、众创空间、垂直电商等为代表的地产企业典型、常见的转型路径柳暗花明

1、智能家居

刚需与非刚需：节能和安全是刚需，其它大多是小家电

立足于集成芯片（通讯和传感器）以及大数据，寡头垄断的数家平台公司出现端倪，小硬件厂商机会不大

2、社区 O2O

真实需求是脱离补贴的实际流量，百度外卖为例

并非全品类的渗透率都支持 O2O 的规模经济

一家开发商的物业基数不足以手动挡单位网络的规模经济

O2O 创新需要多块资源拼图

O2O 的主要受益者不是社区

3、众创空间及新型公寓

大多依赖低租金、政府补贴，无法显著盈利，没有商业模式

租金以外，其他增值服务收益和 VC 投资收益大多都是伪命题

类自由职业者的单个细分领域有机会做成盈利的众创空间

4、中介电商化

纯线上的模式暂时来年只能获得信息发布和广告收入

利用中介分享众包和中介费补贴的模式仍没有走通

购房是一周期长的重度决策，故唯有线上+门店方式成立

在解决首次卖房体验及金融合规问题后，行业龙头就是独角兽

安身立命

尊重产业规律，依托原有优势，立足空间转型，优化资产配置，量化试错成本，优化估值系统，并留意代际传承

尊重产业规律

踏对节奏

关联创新

管好存量

价值为本

依托原有优势

现金积累，做有门槛的新生意

“产品经理”

立足空间转型

关注尚没有充分开发价值的空间

空间叠加互联网、产品和服务

优化资产配置

重配土地和现金

重配一线和二线

重配境内和境外

重配股权和债权

量化试错成本

坚持试点，控制头寸；

开放合作，起步可跟投

优化估值系统

动态关注估值改善工具的迭代

近期增值服务和地产金融化为热点

留意代际传承

在第一梯队并坚持地产主业的，脱离第一梯队地产主业转型的有所区别

第二代的年龄段

方兴未艾

地产已老，空间永生；离开传统的土地+资产模式，抓住人对空间的需求，结合产品、
技术和服​​务实现价值重塑

建筑科技

着眼显著影响效率、成本和具有显性、且用户愿意支付溢价的建筑科技

3D 打印、新型建材、BIM 等

公共建筑

关注商业化程度低、土地成本低的公共建筑物及相关产业

包括但不限于文化、体育、医疗等用地

公共空间

关注住宅和商业类建筑中非商业化的公共空间价值

包括但不限于车位、屋顶、售楼处等

空间配置

从简单销售毛坯房走向从空间复合的各种配置中获利

装修以下，包括了家具、智能设备等

空间功能

回到空间的本质，不同空间的功能和用途是什么？

转型创新切入空间的功能和服务中去

交易方式

从简单的卖和租，利用创新金融工具，形成不同类型产品

包括但不限于分时、融资租赁等

(来源：地产)

深度 | 多元化布局成标配大房企转型折射行业周期变局



1月14日，万达集团2016年年会在合肥正式召开。按照以往惯例，万达年度会议选址是过去一年最具代表性的项目，所以2016年在新开业的西双版纳度假区举行，今年则在新开业的合肥万达城召开。

王健林照例在年会现场做了近100分钟的工作报告，详解万达年内的经营业绩。尽管营业收入增速放缓、房地产收入下降，王健林在现场为万达的工作如是定性：“基本实现企业转型。”

他的理由是，一方面，去年万达商业收入减少25%，净利润却仍在增长；另一方面，集团服务业净利润占比逾60%，首次超过了地产开发利润。“甚至可以说，万达商业也不再是地产企业。”

不仅万达宣布脱离房地产属性，2017年以来多家房企动作频频，不过多与房地产的主业无关。例如万科在1月17日与1月18日接连宣布联手北京北控与长发集团，进军冰雪产业以及养老医疗。此外融创也出人意料成为了科技公司乐视的股东之一。

尽管恒大地产在2016年依靠地产销售带来的3373亿元超过万科坐上“头把交椅”，不过集团在资本市场的战果远远超过房地产板块。虽然去年以来不停重复着收购的步伐，不过互联网金融业务成为其未来工作重中之重也已成为公开的秘密。

房企们看到了什么？

从2014年说起

3年前的房地产行业变化成为这场转型集会的导火索。

2014年，房地产市场风云突变，各项指标高位回落，全国主要城市房价出现集体下跌。政策面适时作出调整，下半年起，限购措施基本退位，信贷环境持续好转。

土地市场与住宅市场随后呈现回暖的形势，政府积极供地，在各项利好政策以及企业补仓需求的推动下，企业拿地也很踊跃，各地总价地王、单价地王也是陆续浮现，2015年意料之中地成就了一个新的地王年。

2015年35家典型上市房企的平均拿地金额为263亿元，同比增长65%，平均拿地建筑面积为633万平方米，同比增长27%，平均土地储备量增长10%至3215万平方米。

不过市场需求的反馈信息并不理想，这些地王项目在随后的时间普遍开工停滞。以北京为例，2015年7个地王项目一年之后实际开工仅有一家，其余项目一直在观望当中。

这种对于未来市场需求的不确定，交通银行金融研究中心2015年发布的《2015年中国宏观经济金融展望报告》中将之描述为“库存的结构性过剩”“虽然房地产业需求仍有较大上升空间，但城镇化的速度正在放缓”，这份报告同时将2015年定义为“白银时代”来临的元年。

这一年，正是中国楼市从此前长期的高速增长向阶段性调整、分化格局转换的关键节点。这意味着虽然从顶层设计层面不再提房地产调控，然而市场这只看不见的手已经开始发挥它的影响力。

想要持续行业的往日光景，房地产业需要转型与变局。

2015年3月5日上午9时，第十二届全国人民代表大会三次会议开幕，国务院总理李克强作政府工作报告。

李克强说，政府着力培育新的增长点，促进服务业加快发展，支持发展移动互联网、集成电路、高端装备制造、新能源汽车等战略性新兴产业，互联网金融异军突起，电子商务、物流快递等新业态快速成长。

在楼市“新常态”下，房企们看到了转型的方向——几乎每家房企的老板都在谈如何发展“互联”与金融，无论是营销方式变革，还是产品升级，甚至在房企未来战略布局中，如何拥抱互联网与金融，怎么完成传统房企与互联网金融融合落地都是其研究的大事。

万达的“稳赚1号”正是在此背景下诞生的：以万达广场为基础，募集资金将直接投向各地万达广场建设，投资人则获得这些广场的收益权，享受商铺租金和物业增值双重回报，万达集团预期合计年化收益率可达12%以上。

按照万达集团解释，作为万达互联网金融的首个产品，突破了传统商业地产的融资模式，运用创新的互联网金融方式，使资金直接注入到万达广场的建设之中，支持集团实现在商业地产领域的持续快速扩张，加速集团向轻资产的服务型企业转型。

王健林为万达的这一转向提出了三个目标：“第一是2020年万达网络金融覆盖全国至少5000个大型商业中心，其中万达自己500个左右，每年大概覆盖7亿—8亿消费人群；二是万达网络金融2020年力争达到3000亿元；三是万达的网络金融实现IPO。

同样的时间点，另一条故事线，复星集团一份红头文件《关于复星地产核心管理人员任命的通知》在此时曝光。

根据该文件内容，复星地产控股总裁徐晓亮不再担任复地集团副董事长。星浩资本原总裁赵汉忠，将履新复星地产控股联席总裁兼星浩资本董事长。

作为复星地产旗舰公司的复地，这2011年至2014年期间业绩呈萎缩之势。2010年，复地全年销售136亿元，而2011年则大幅下降到94亿元，其后的2012年和2013年，复地销售分别也只有121亿元和128亿元，2014年前三季度比去年同期有较大增长，但全国排名第44位，与一线房企的距离在逐步拉大。

复地集团是复星国际旗下的房地产开发业务平台，而星浩资本则是地产基金业务的平台。复星地产控股相关人士称，在管理层换血之后，复星地产板块2015年或推出围绕新兴业务的新战略。

虽然当时没有披露复星所要推出的新兴业务的具体方向，3年之后再往回看则不难发现复地的转型路线。

2016年12月16日，复星地产旗下的房地产投资及管理平台IDERA和日本三井物产共同出资成立的REITs正式于东京证券交易所上市。

这已经不是复星地产头一回出现在全球性的房地产投资舞台上了。复地集团3年来在海外市场一路高歌——东京、纽约、伦敦、里斯本、米兰、悉尼、莫斯科、首尔等国际金融中心、核心城市资产投资遍地开花。

“接下来，你将会看到复星地产越来越多的跨门类、跨周期、多策略的投资。”复地CEO龚平如是说。

向产业链纵深进军

对于转型和多元化的动机，王健林称“我是商人，肯定赚钱是放在第一位的”。

在商言商，王健林对万达“去地产化”的布局逻辑很简单——利益。他的观点很明确：“地产的现金流不持续、不稳定，不是一个万岁行业。”他继续补充道：“第二点，地产的估值比较低，我们是从长远角度来考虑的。”

这句话的画外音是，房地产行业的周期性调控带给房企的是同样不稳定的资金链。

通过对比近5年来万达集团各部分业务收入情况，记者发现，万达集团的地产收入在2012年至2014年均呈现快速增长态势，但在2014年至2015年间该部分收入增长趋缓，2015年至2016年该部分收入被大幅调减，这种增减与地产调控周期基本吻合。

“特大型企业的身形庞大，往往会有几个支柱性主业。如果它们都具有周期性的话，由于‘大象难跳舞’，企业要想掉头或转向并不容易。这时，除了在每一个分支产业进行反周期运作外，企业还必须采取多元化策略。”资深财经评论员李嘉华告诉中国房地产报记者。

“以进入互联网金融案例来说，第一，房地产企业可以通过布局互联网金融实现内部业务的合理延伸，获得新的增长动力和利润来源；第二，寻找新的融资渠道；第三，还可以为产业上下游企业融通资金，还可以加强对产业链上下游企业的把控和资源整合，产生多维影响。”他补充道。

这就不难理解万科在2016年8月3亿元入股22家上市公司成立的鹏金所，这也将成为其多元化战略金融布局。

实际上，万科更早之前已经认识到多元化布局对于中国房地产商的重要性。2013年时，万科就提出将由传统的住宅开发商升级为“城市配套服务商”。根据万科第四个10年的中长期发展规划，万科将加大商业服务、教育、养老等社区配套服务，打造更丰富全面的社区生活体验。此外，万科还将针对养老、医疗、度假等城市发展需求，为城市居民提供针对性的产品和服务。

在多元化这点上，复地集团无疑是幸运的。复地母公司复星集团，20年的产业投资成为中国最大的产业投资集团，业务涉及保险、银行、健康、生活、钢铁、房地产、资源。

“在国内房地产行业，你很难找到像复星地产这样具备多元化产业能力的企业。”这是复地集团对自己贴的标签。

2014年，复地集团提出“蜂巢城市”概念，即是指复星地产运用专业投资能力和产业运营能力，将地产作为物理连接点，引蜂筑巢，在一个个“蜂巢城市”项目中导入全球化的

富足、健康、快乐产业和服务资源，形成“地产+”的蜂巢城市商业模式，把更多的复星体系内、体系外的保险、医疗、商业等“蜂巢资源”结合在一起。

不过这种房企多元化的尝试并不是一帆风顺的。

在 2015 年的工作会议上，王健林曾寄望创新网络金融模式，以飞凡覆盖的商户和客流为基础，打造征信、网贷以及类似余额宝的支付理财产品。

但这样的设想在去年一年中并没有实现。王健林曾把万达金融称作“未来价值最大的板块”，如今的进展显然不能令首富满意。

经历了波澜起伏的 2016，精力旺盛的王健林又给新的一年定下了资产 9000 亿元，营业收入 2658 亿元目标，这部分新增收入目标将主要由新的业务板块完成，在转型这件事上，62 岁的王健林看起来依然雄心勃勃。

（来源：中房报）

专访 | 对话首开董事长潘利群：北京大地主的“颠覆”与“平衡”

如果将首开比作一辆前进的汽车，那么对于潘利群来说，在十字路口防止失速和找到正确路径就是同等重要的任务。

说服首开集团党委书记、董事长潘利群接受一家商业媒体专访，似乎不会是一件容易的事。但他最终选择坐在了网易房产对面。这显示了国企首开开放、包容的新姿态。

正是这样的气质造就了首开在北京楼市出色的资源搭建能力和宽广人脉。

一年半前的首开地产品牌发布会上，万科、保利、华润、龙湖等一线开发商整齐亮相，为竞手撑场，一把手潘利群罕见现身项目活动现场。大屏幕上滚动着当年在售和即将入市的 29 个项目，这般出货量令人艳羡。

给首开站台存在生意层面的考量，但刘肖们言谈间不无真诚赞赏，温暖的气氛在宴会厅内发酵。

潘利群董事长在首开地产 2015 品牌主题活动上致辞

“我们存在价值观上的一种契合。”潘利群说，开发商之间的微妙气场可能导致合作异常成功，也可能给合作埋下重大隐患。“市场竞争激烈，大家共同获取有限资源，承担可能风险，每个人在选择合作伙伴时都会慎重。”

有先天北京因素，规模排在前列，目前为止合作开发未出现重大扯皮，是他对首开“朋友圈”为何受追捧的三个判断。

“事实上谁来操盘、谁出管理费用、用谁的品牌，这些都是合作中必然涉及的核心问题，沟通时产生矛盾谁也避免不了。但如果有坦率处理、解决矛盾的情怀在，建立信任，一切就不是问题。”潘利群说。

首开是这座城市的隐藏大地主，三十六年间累计开发、建造的住房面积相当于重建了三个老北京城。对中国首都如此大面积、高规格的土地储备未来都不会再有了，不会再有一个首开类房企出现，首开自己也需要找到新未来。

地主家也有余粮，如何盘活，如何进仓？首开正处于有史以来最关键节点：回头望，百事待兴；向前看，机遇满满。

如果将首开比作一辆前进的汽车，那么对于潘利群来说，在十字路口防止失速和找到正确路径是同等重要的任务，尽管二者往往互为悖论。

享有“一部首开史、半座北京城”赞誉的国企在创新中转型，必须符合国家战略，顺应方针。不能偏离主业、转型必须盈利的两条硬要求，会制约国字号开发商摸准未来方向，还是能在巨头激进年代，为这家开发商保留一张稳健、失误率低的护身符？

在接近两小时的对话中，潘利群向网易房产展示了首开对于规模、利润、风险和转型的真实态度。

他直言“有一类业务能保证基本利润水平，或者比平均利润略低，你能不能接受？首开是能接受的”，并首次揭晓为何首开能在土地拍卖规则改变后，反而成为“看到更多机会的人”。“城市复兴官”这样主旋律的字眼，在潘利群眼中，融合成为情怀和商业模式的结合体。

怎样带领首开在安全边界内获得速度与质量的双平衡？

风险与发展之间的微妙界限在哪里？

在景山公园东侧的首开集团总部内，潘利群面对网易房产记者首次吐露心声。

网易：开发商都在谈规模，但首开更多基于城市维度谈“复兴”，为何有这样的视角？

潘利群：首开是北京老国企。这是从城市发展阶段来看的，城市发展和企业发展之间具备结合点。我们认为在城市存量领域里继续开展新业务，是未来发展的主要领域，以增长为主的视角要转向以存量为主的再开发市场。城市复兴官不是一家企业做得到的。每个城市都有内涵，但在大规模新建过程中时常被忽略一些功能、文脉，这就是“复其所有”。城市前进会遇到新问题，对建设过程中没有考虑的功能、遗漏的部分、忽略的部分以及需要再创造的部分，进行再开发，就是“兴其所无”。

网易：城市复兴能否找到撕开首开规模和利润口子的机遇？

潘利群：棚户区改造、老旧小区改造都存在机遇。从情怀上来说，80年代之前或者90年代建设的老旧小区在城市复兴过程中任务很重。比如基础设施不行了，要调整。硬件设施不行了，没有配备电梯，生活不便。再比如软件设施或者前瞻性设施要植入一些新元素，包

括养老、众创，首开可能在这方面逐渐转型，这个市场就是所谓的存量市场，它的市场份额会非常非常大。

网易：能有多大？

潘利群：从全国来看建筑存量 400 亿平方米，棚户区、老旧小区存量估计至少 100 亿平方米。

网易：城市复兴有没有门槛？民营开发商擅长吗？

潘利群：最适合做这件事的，是以城市为主，在城市建设长期过程中进行房地产开发的企业做，比如首开。因为近些年新组建的市场化企业无论是对城市理解，还是对居民生活的长期跟踪把握都不够成熟。比如北京胡同整治，只有北京的几个企业适合做。不是说别的企业做不了，他没有胡同情节，怎么能做得好？“复其所有，兴其所无”的事，可能是我们这一类和城市共成长的企业未来的重点领域。因为它的市场规模无限大，你 30 年干不完，30 年后它动态又出现了更新需求。

网易：很多人有老北京情结，但一种观点认为北京已经被建设“毁”得不成样子了。首开现在做了哪些拯救？

潘利群：我们正在改造东城区的某几条胡同，也在和区政府合作，进行微循环改造，做试点。首开准备把胡同功能化，植入新功能，彻底改造基础设施，植入服务功能，还要保证后期风貌，让胡同传承文脉同时又焕发新活力。这样的事情其实没有固定模式，我们出了一个研究报告，组建了城市复兴研究院，和建设部相关进行了课题研究，下半年完成了研究报告。包括老旧小区改造机制的建立，资金的良性循环，相应标准怎么设定，目前都没有配套政策，我们希望 2017 年形成基于首开开发的老项目的试点，配合首开业主，完成基础设施改造，再看看条件是不是能植入养老等新空间。其实关于城市更新，北京没有固定政策。规划、土地、造价、验收、标准都没有定论，必须有一个企业做一个项目，碰撞出问题，才有可能指导今后完成大规模的改造，首开愿意做这个试点。

网易：首开这几年做了不少顶豪项目，包括首开·棠颂、首开·琅樾。开发高端住宅是否符合城市复兴内涵？

潘利群：作为上市公司控股股东，首开的责任是为股东负责，创造收益，必须保证规模、赢利和分红。所以在建设所谓高档商品房时，还要维持相当规模。首开的产品结构是高档住宅占 1/3，普通中档住宅占 1/3，保障性住宅占 1/3，这种规模是比较合理的。

网易：我倾向于称呼首开为“北京大地主”。作为过去的地主，你们是否仍享受机遇？这种优势能维持多长时间？

潘利群：作为国企，还是要响应和支持政府在土地控制上的措施。比如去年大兴出了一块集体用地入市，我们当时就说第一个报名。无论有没有拿到，一定要表这个态，包括海淀永丰地块我们也参与了。这种情况下，更要充分发挥优势，毕竟我们还有存量资源。这个来源于历史形成，是市场融资不具备的。最近首开有几块地，就是以企业自有用地形式入市建

设保障房和商品房，不管怎样，它能变成产品提供给社会。另外首开也采取措施，将新增土地变成自有用地，这是只有北京的国企才有可能享受到的国企自有用地政策。

京津冀京地区协同发展，非首都核心功能的疏解，可能是我们这样的企业未来的最大机遇。

网易：北京国土局“强制”开发商自持地块，新政策下存量房租赁是一个新方向，首开准备放多少精力在租赁上面？

潘利群：首开是北京老国企，之前因为各种历史原因形成了大量的租赁房屋。坦白讲，未来怎么把握租售并举的比例和过程，对我们来说是一个很难的选择。作为上市公司，必须保证投入获利，对于租赁房，一是成本高，二是周期长，三是租赁效益低，房屋出租比例不高，这样的项目选择未来会慎重。首开的策略就是多盘活自有用地，这样我们的成本低，成本低带来的效益也许可能承受，成本至少可以覆盖。总之，一是使用现有自有用地，二是寻求一些用地变成未来的自有用地，这样实施可能未来会形成一定自持规模。

网易：拿地和城市复兴能否找到契合点？

潘利群：我们的眼光已经转向棚户区改造，棚户区改造政策对我们这样的企业机会更大一些。从去年一直到明年，首开会较大规模参与棚户区建设。其中一级开发相对较多，但也不排除综合打包可能性，这就可能成为获取资源储备的另一个渠道。它既符合政府民生工程要求，也符合下一步发展需求。另外我们仍会采取和企业合作招拍挂拿地的商业模式。

网易：谈到合作开发，你们的合作伙伴对首开评价不错，首开向他们输送的最宝贵经验是什么，资源除外。

潘利群：首开作为国有企业，在每个合作公司里都派驻了员工。国企员工到了合资公司后，新组成的公司是有碰撞的。基本上说首开的员工都获得市场化合作公司的尊重，他们认为首开这样一家老牌国企，它的员工对事业忠诚，对企业忠诚，乐意与人合作，目标清楚，可能追求经济效益不是第一位的，但追求事业和品牌可能是第一位的。

从首开身上，他们可以看到国企情怀。原来大家觉得老牌国企是规规矩矩，在限定范围内循环往复做同样的事，也就是思想不解放。但大家发现现在的首开，从项目运作、市场判断，到人文管理和企业情怀，与市场已经衔接得很紧密了。

首开给这些合作方，在互相尊重的基础上更多灌输和引导国家的大方向、大政策、大要求。就算这些是政策性任务，合作方也愿意与首开合作。按理说收入不是很高的话，大家应该追求更大的经济效益，但是确实在政策、民生、保障方面也会合作开发，这可能是互相影响的一种积淀。

网易：但是做政策、老旧房改造的工作，能不能保证毛利率和净利率？

潘利群：这其实给了我们一个选择，如果往长远看，有一类业务，它能保证你的基本利润水平保持平均，或者比平均利润率略低，你能不能接受，首开是能接受的。比如说棚户区改造，不会是持续好几十年的事情，全国 1500 万套棚改任务，2016 年启动，几年内就要完

成，像这样的项目你干不干？它的利润率基本固定的，比现在的好项目低，但比你可能遇到的困难项目要高。首开认为，这样稳定的收益对我们是有利的。

网易：老旧小区改造会不会有一天通过机制调整变成暴利项目？

潘利群：我给政府提出的建议，就是政府不应该让城市更新变成新一轮房地产开发暴利项目。我们是开发商，我都不想要暴利，我不希望又出现一个暴利领域，它会带来很多的问题。政府完全可以控制项目收益，通过评估、限定、审计。政府限定收益只能到这个水平，超过部分收走，作为基金进入下一轮改造。这样可能会给一个平均的收益率、毛利率或者是净利率出来。

其实市场上最看好的企业是长期稳定企业，而不是暴涨暴跌企业，越暴涨可能这个企业越不被看好，因为有朝一日可能暴跌，业绩断崖下滑。最好的企业应保持相应的稳定收益，中央刚提过健康平稳，我觉得这是对的。

网易：前段时间您在三亚谈到首开整体上市的事情。有没有一个时间表？

潘利群：我们会将资产整合到控股的上市公司里面，未来政府直接持有上市公司的控股股权或股权。把资产装入上市公司不是简单的事情，第一，现有资产当中合适装入上市公司的要尽快实现，第二，现有资产中的瑕疵资产要尽快解决，转化为优良资产逐步装入上市公司，第三，一些未来不适宜或不可能装入上市公司的资产要进行处置。整体争取在“十三五”完成整体上市。

网易：未装入上市公司的 20%资产里哪些具备亮点？

潘利群：比如一些持有型商业。另外首开约有 60 亿元境外资产没有上市，可能有两种选择。第一种选择把它装入上市公司，使境内业务和境外业务共同发展，或者增加上市公司的新业务领域。当然需要评判这部分资产和现有境外业态是不是合适装入上市公司，可能在这部分在境外单独上市的可能性。首开的物业服务规模很大，也没有上市，但是物业板块能否进入上市公司还在评判，因为上市公司需要资产优良，赢利能力强。物业服务大部分还是以普通住宅为主，未来也可能会出现装入上市公司或剥离的可能性。

网易：首开背着国企的帽子，如果做养老地产，和万科、远洋会有什么不同？

潘利群：行业内不太愿意用养老地产这个词。谈到涉老领域，应该分为两类：养老事业和养老产业。

养老事业体现社会责任，不以赢利为目的。目前首开和北京一家著名养老机构组建了合资公司，第一个项目正在装修改造，春节后投入运营。未来我们可能在大型社区内选择一些物业开发养老事业当中，比如方庄、回龙观、望京、亚运村。规模上可能不会特别大，比如几百张床、几千平米这种社区型规模。

养老产业是未来赢利的方向，包括开发、运营、医疗、康复、托幼。到明年我们应该有 1 至 2 个较大规模的涉老产业项目落地。此外也可能涉及养老公寓的建设，养老公寓应该是商品化的，涉及到商品化的以母公司销售为主。

网易：怎么看待明年市场？

潘利群：这是一个非常敏感的话题，930 调控时机选的还是合适的。一个行业不可能无限制高速发展。这种调控，明年还会持续，因为明年是重大政治年份，即“十三五”节点年，有可能会寻求或者加快建设适合国情的房地产行业长效机制。

网易：对于扩张和发展的速度，首开是如何考量的？首开会战略性收购一些企业吗？

潘利群：国企并购受到制约比较多。当然不是说不可以。我们没有想短期内盲目扩张规模。如果要采取这样的策略，就会大规模收购，其实市场内能收购的对象还是不少的，成本也不一定就特别高，起码一定比在北京拿地要便宜。

我们只是参股了几个标杆企业的项目。一是考虑风险，二是考虑程序，这些都是比较复杂的事情。首开希望积极稳妥发展。其实人口疏解、城市改造后，首开可能进入到社区服务的新领域。我们正生活在一个到处都是机会的空间里，未来的机遇可能比在北京拿地的空间大得多。

网易：您觉得有哪些可以作为未来 5 年首开的战略性创新的思路，或者是我们有可能把它做大做强思路？

潘利群：一个企业的发展，需要在未来的业务范围内确定一些基本的方向。首开是房地产企业，我们现在也形成了这么大的规模，所以我们未来的方向，总体来说，离不开房地产。

未来的新业务首要的在涉老领域，我很少谈养老地产，我说的是涉老，就是项目与老年人相关，涉老的因素可能未来是我们重大的方向。我们也参观了国内很多涉老的项目和产品，各有各的优势，盈利模式也不一样，盈利的不多，或者说未来看能够盈利的也不多，但也不是说没有，那我们就需要寻找一种合适的模式来进入涉老的领域。我们正在做一些探讨，明年会有较大项目的落地，这个项目里有养老的服务设施，也有为老服务的所有安排，形成了一个大型的社区，一个涉老的大型社区，不是养老地产，是涉老产业。这个社区里有销售的，有自持的，形成一个良性的循环，让产业流动与资本循环相结合，我们正在摸索，估计明年会有一两个。

网易：怎么看待房企今年冲销售业绩的表现？你会为首开设置时间表和成绩表吗？

潘利群：我的基本原则是，首开需要不断的发展，但是无意在短期内爆发式发展，弄成 5 千亿、1 万亿，不是这样的。我们的主要任务是以北京为基地，保证市属国有资产的保值增值，不能出现任何闪失和风险，这是一个基本点。其次，我们生产经营的主要任务，特别是承担社会责任的主要任务和区域在北京。包括首都非核心功能疏解，包括北京的民生工程。第三，首开会抓住在北京任何可能发展的机会不放弃，即使这些机会短期收益不高，或者我们看不准未来能不能成为发展方向。但是需要培育，需要参与。

网易：我可以理解为，一些冲得比较猛的企业盯的是大盘上的数额，首开盯的不是数字，而是盘子里的机会吗？

潘利群：基本上可以这么理解，谢谢网易房产。（来源：网易房产）

国企改革

20 余省设国企混改时间表六大垄断领域继续放开

地方两会近期陆续召开，国企改革成为焦点之一，多个省份将今年视为国企改革的关键年份。据《经济参考报》记者梳理，截至 2 月 7 日，已有 28 个省级地区召开了地方两会。北京、天津、上海、重庆、江西、福建、广西、吉林、甘肃、陕西、黑龙江、湖南、河北、内蒙古等省区市，均明确将进一步推进国企改革列为 2017 年重点工作，国企混改成改革突破口，各省份根据自身情况制定了改革路线图和时间表。

多地提出要吸引民营资本，电力、电信、交通、石油、天然气、市政公用等垄断领域将进一步向社会资本开放。同时，一些省份明确，将加快兼并重组步伐，加快推进企业集团整体上市或核心业务资产上市。

以混合所有制为导向的市场化兼并重组将加速，包括整体上市以及整合重组均是地方国企改革的主要路径。“很多省份已经把任务细化并确定重组企业的重点名单。”一位地方国资人员表示。

种种信号表明，地方国企改革已全面进入加速期。在刚刚结束的地方两会上，湖南、吉林、上海、浙江、河北等地，针对今年的国企改革，均推出了兼并重组的实质性政策。

上海市政府工作报告指出，过去一年，上海制定实施国有企业混合所有制改制的操作指引，基本完成企业集团公司制改革，75%的国有资产集中到战略性新兴产业、先进制造业、现代服务业、基础设施和民生保障等领域。

一些中西部省份的国企集中在资源型行业、传统行业，因此在混改中要双管齐下，一方面吸引民营资本，另一方面则将进一步向社会资本开放垄断领域。例如新疆今年的政府工作报告指出，将推动国有企业特别是中央企业结构调整，创新发展一批，重组整合一批，清理退出一批，并大幅放宽电力、电信、交通、石油、天然气、市政公用等领域市场准入，消除各种隐性壁垒，鼓励民营企业扩大投资，参与国有企业改革。宁夏也提出，2017 年将持续深化国有企业改革，鼓励社会资本参与国有企业投资项目，积极发展混合所有制经济。

吉林省政府工作报告称，吉林将发挥吉盛资产管理公司等四家国有资本投资运营公司作用，放大国有资本效应，并筛选 10 户以上国有企业，开展混合所有制改革试点。湖南省则将出台发展混合所有制经济实施意见和国有资本布局结构调整总体方案，加快省属国企战略性重组，着力解决企业同质化和层级过多、战线过长、力量分散等问题。广东省在《关于全面深化国有企业改革的意见》中提出，到 2017 年要确保混合所有制企业户数比重超过 70%。重庆市提出，通过三至五年的努力，使三分之二左右国有企业发展成为混合所有制企业。浙江省提出，通过三至五年使“省属企业混合所有制企业户数比重达到 75%”。

此外，四川省提出在 2017 年启动员工持股试点工作，河南省提出力争到 2017 年全省国有工业企业改革取得突破性进展。

“目前很多央企已经有所动作，地方国企的兼并重组也进入加速期，分类基础上的兼并整合将成为国企改革重头戏，围绕着国企改革的市场化重组大潮正在开启。”中国企业研究院首席研究员李锦对《经济参考报》记者表示。

在李锦看来，地方国有企业改革是国企改革的重头戏，从目前地方两会透露出的种种信号看，下一步将通过加大集团层面的兼并重组来推动强强联合和专业化重组，以行业龙头企业为依托，通过股权合作、资产置换、无偿划转等方式，进一步强化同质化业务整合和细分行业整合，同时将加快一些缺乏竞争优势的非主业领域及一般产业低端环节的退出，为供给侧改革进一步扫清障碍。

多位专家表示，未来国企改革新的经验将从地方先涌现出来。一些相对较为敏感、难度相对较大的改革任务，有必要在小范围内先行先试，再在全国范围内进行推广。

企业改革专家周放生在接受《经济参考报》记者采访时表示，国企改革历来都是地方先行先改，找到突破口，探索新路径，地方国企在改革实践中积累的成功方法、总结的失败教训，对全面深化国企改革来说都是非常宝贵的经验。

周放生认为，地方国企改革最重要的意义在于“尝试”。目前地方国企改革的积极性仍需提高，一是改革动力不足，二是勇气不足。“应当尽快推进落实容错机制，使地方国企放下包袱，解放思想，大胆尝试。但是在尝试过程中，需严格按照现有的规定运作。”他说。

多位业内人士预计，未来几年可能有近 10 万亿元地方国有资产实现证券化，这将带来大量投资机会。WIND 数据显示，在目前 A 股上市公司中，实际控制人为国资委、地方国资委、地方政府、中央国有企业、地方国有企业、大学以及集体企业的上市公司高达 1010 家，占到 A 股上市公司总数的三分之一以上。

（来源：经济参考报）

学习园地

领导先于机制、机制先于管理、团队先于组织

当企业管理观念得到大范围的普及以后，很多企业的管理依然是失效的，企业的投入与效益完全不成正比。除了在少数像华为这样的企业里，我们看到了管理的力量，但对于大部分企业来说，管理却并没有发挥出应有的作用。

同时，我们可以看到，很多互联网企业的领头人表现出了对管理的反感，认为管理是一件高投入、低收益的事情，甚至公开表达管理无用论，并且要颠覆管理。比如我为周鸿祎做咨询的时候，他就曾经表现出过厌恶“管理”的倾向。但是作为一名管理咨询顾问，当我们的理念遭遇挑战，一定不能想当然地判定对方是错还是对。所以最近两年，我有意观察了更多互联网企业的运行状况。当我开始了解小米、了解360的时候，有一个非常真切的感受是，他们的管理方法与传统企业确实存在区别，是一种建立在管理机制切实有效基础上的宽松化管理。

雷军在招贤纳士的时候，始终强调其内部的合伙人机制，却很少讲考核、讲评价，甚至更多强调的是去考核化、去评价化。360也是如此，没有严密的绩效管理方案，只有一个明确的方向，作为大家共同努力的目标，过程控制主要靠勤复盘。那么，经过总结我们会发现，这类互联网公司所采取的是极简主义的管理方式。

从而，我们不禁要去反思：我们原来的管理系统是不是太复杂了？能不能把管理简化下来，简单化的管理应该怎样去做？最近，我与施炜老师着手研究“中国企业成长导航”，希望通过对中国企业成长轨迹的研究，从中发现一些奥秘。

在对中国企业成长的研究过程中，我一直在思考，企业从小到大的过程中，有哪些要素是某一阶段特定的，哪些要素是始终不变的？每一个要素的运行规律是什么？成长是建立在哪些要素的基础之上的？对于这些问题，我思考了很久，并就其中的一部分，与大家做一个简单的交流。

机制先于管理

在做管理之前，企业要先定机制。当我走进小米以后，为了理解他所强调的合伙人机制，我同时研究了管理思想的发展史。

在管理学界，第一本有成就的著作是出版于1911年的《科学管理原理》。但是，世界上第一家企业，英国的东印度公司却诞生于公元十六世纪。那么，在企业管理学没有诞生之前的几百年，企业是如何运行、如何管理的呢？

事实上，最早的企业管理行为来自于家族成员。也就是说，当经营规模逐步扩大，当企业主感觉自己无法面面俱到以后，就开始发动亲友来协助自己，以适应企业规模扩张的需求。

比如，一个山东的商号，他要把分号开到广东，但是这种跨地域的经营，要面临交通不便、讯息不畅等等问题，使日常管理无法进行、生产与业务无从监督。在这种情况下，企业主想到了以“合伙人”的形式，委派一个人前往广东代为经营的方法，并在年终结算时候，依据分号的经营利润，按比例与这个人分享。这是企业管理最早期的一种机制，它解决了跨地域经营的问题、解决了无法监督之下的信任问题。但它也会产生一些新的问题，比如，企业规模更大了以后，越来越多的分支机构都鞭长莫及，那么，如何对不同地域，或者多个分号之间进行协调呢？如何进行资源的平衡？总店与分店又是如何配合的呢？为了解决越来越多的问题，才产生了“管理”。

企业的成长中也是如此。通常，企业在建立之初，都会首先建立顶层机制，包括股东的投入比例、销售的提成制、生产的计件制等等，这些都属于分配机制的范畴。这种机制发展到一定程度，销售提成到一定程度，各个区域就变成了业务员的“天下”，他开始不情愿继续配合总部的战略思想，从而使总部的一些战略原则浮于表面、无法落地。那么，管理的需求就随之而来。

所以，企业就开始着手对最初的简单机制进行完善。比如，重新进行战略绩效管理的建构，把战略目标进行分解，从销售目标的单一导向渐渐转向多元化的目标，进行不同机构之间的协同与整合，通过资源投放来控制人等等，这才是管理。因此，管理产生于机制之后的。

通过对企业问题的总结，我们发现，很多中国企业在早期即存在机制缺位的现象。尽管老板带领着一个团队，有着很高的业务拓展能力，但是，往往因为他的一言堂，因为他既不讲未来利益的分配，也不讲权力、责任的范围与边界。那么在处理业务问题时，事前一呼而上，事后依据老板个人的标准论功行赏。所以，中国早期的企业很像一个江湖，由于利益分享机制没有形成，完全凭借个人的判断，老板更像是一个“老大”，他所有的下属也只能是类似于随从而已。这种缺乏机制的企业，老板所带领的队伍就不能被称之为团队，只能说是围绕着老板建立的一个“圈子”。

在这种情况下，当企业规模进一步扩大，当老板需要借助于管理的时候，没有机制的支撑，管理者就没有权利。他不知道自己拥有多少资源，也不知道将获得怎样的收益，从而使管理意图难以逐级推行下去，这是很多企业在管理上遇到的障碍。

从这个意义上来理解，现代互联网企业对合伙人制度的这种倡导，其实并不意味合伙人机制比管理更加发达、更加科学，而是几十年来中国企业机制缺位所要补的一课。因此，合伙人制的思潮是站在问题之上，对中国企业管理的一种贡献。

团队先于组织

雷军说过，他在小米创立之初，有70%的时间都在用于找人。小米没有林林总总的各级管理部门，基本上只是把几个重要的业务进行了划分，比如小米网、生态链、产品开发、手机部门等等，每一块业务由相应的人员负责，并组建相应的团队。因此，客观地说，小米的

内部管理确实不复杂，没有特别正式的组织、没有森严的等级划分，组织机构极度扁平。在这样的一种结构当中，人是最为关键的要素。

同时我发现，小米还有一个特点。即从雷军以及他的合伙人，到下面的产品总监、经理等等，他们在讨论小米业务的时候，往往是高度一致的。小米的生意怎样做、产品怎样选、业务模式怎样走、怎样构建自己的核心竞争力、用什么样的方法论、采取什么样的互联网思维模式，他们的看法总是惊人的一致。我想，这种惊人的一致，其实就是团队的力量。当你读懂了他，你会发现，小米确实是一家很有希望的企业。

而在大多数的企业团队，在描述公司业务的时候，很难实现高度的统一，甚至老板对未来的描述，下面的人会产生完全不同的理解，生产与研发也会发生很大的分歧。一个团队，对同一件事存在不同的理解，这个团队的力量会有多大呢？他们的分工又怎样进行呢？

当我们再次审视这类企业，发现他们的领头人，往往在创业的时候，并没有把机制想得特别清楚，也没有把管理做得特别到位。而事实上，我们创立一个企业，或者接手一个部门的时候，最首要的并不是如何确立组织职能，而是如何找到自己的核心团队，这就是团队要先于组织去思考。

尤其是在企业体量不大的时候，老板首先应该关注于如何构建核心团队。这个团队，可能只有五个人，但他们对于发展的思想与方法论一定是强悍的。这五个人成立了，再发展下去，就是三十人、五十人、一百人……所以说，组织或者团队的建立其实很简单，它事实上就是一个团队裂变的过程。但是这个裂变始终要围绕着一个核心，即在组织建立之时，即为未来的团队扩展赋予了功能。

我曾经与很多创业公司的老板进行过沟通。作为一个创业公司，在早期尚未取得长足发展之前，只有两个关键任务，一个是聚焦业务方向，一个是构建商业模式。创业是一个试错的过程，是深入某一领域进行的多种尝试。我们可能拥有非常好的创业动机，但在具体的业务方向上，都需要有反复的实践来验证。

衡量一个企业是否度过了创业期，第一个标准是试错的过程是否已经结束，业务方向、商业模式是否得到了验证，企业是否找到了自身模式的关键优势。比如，你的市场定位是否清晰？你的价值创造模式、组织盈利模式以及现金流模式是否清晰？你是否明确自身的关键资源在哪里？答案如果是肯定的，那么这个企业的模式就清楚了；

第二个标准，即能否搭建起满足企业商业模式要求的核心团队。一个团队要能够满足创业的商业模式要求，就要有完整的能力结构。针对这一商业模式，要有人看住关键资源、有人盯住关键业务、有人管理关键任务。是在同一个思维界面上的共同的方法论，而不是一个人一条路。商业模式和核心团队一旦形成，我们认为，企业就有扩张的条件，就可以认定为创业成功，就可以进行释放，并进入到高速成长期。

最后，企业才需要考虑如何构建组织，如何把复杂的劳动建立在组织功能之上。如德鲁克先生所说，尽管任务要由普通人去完成，但是核心团队仍然至关重要。在这个关键的核心

团队形成之前，组织能力是无法构建的。比如华为，他的顶层团队都是伴随着华为的成长而成长起来的。这个团队的认识有多深、境界有多高，随着企业的扩大，他的学习能力有多强，无一不制约着企业最终的规模和企业发展方向。在早期，不能成功搭建核心团队的企业，其实并不具有组织的力量，这就是团队先于组织的原理。所以，要先设计团队，再建构组织。

领导先于机制

在为企业提供咨询服务的过程中，我们的咨询顾问通常会面临一个难题，就是当你讲完机制、管理与流程之后，很多老板都会非常有诚意地提出赞同，并表示一切按照咨询顾问的意见办。但同时，他们也期待通过这种变革，一步变成华为。这样想有什么不对呢？当机制合理了、管理变好了、商业模式也搭建完成了以后，企业不是自然而然就变好了吗？变好了，是不是就能够成为华为了呢？

事实并不如此简单。我们再往前看，当一个企业处于初创时期，他所设定的机制是受到怀疑的。即便你选定的行业、选定的业务，或者老板的理想都非常宏大，也仍然会受到怀疑。我相信，任正非在创立华为的时候，也很少有人坚信他的选择是非常合理的、他的业务模式就是合理的，大多数人会对他所设计的机制能否最终实现怀有疑虑。而在这个过程中，一旦遇到挫折，不论你给员工提成多少，他都会觉得希望渺茫。我们很多企业就正面对这样的问题。

因此，当一个企业的机制没有起作用，没有获得大家的信任之前，一种商业模式没有经过市场的检验之前，我们需要一种力量，把团队激励起来。这种力量能够让团队对你的机制、对你的管理、对你的商业怀有信心。所以，当我们再来看雷军讲故事的时候，你会发现，他的思路及语言是异常清晰的，极具鼓舞的作用。那么他的追随者，就会信任他的引领，这种信任的价值是无价的。雷军经常说，你要相信我，相信我比你有钱。这其实是一个领导者的动员能力，他所具备的这种力量，满足了吸引更多人才加入的基本要求，是他获得成功的一个关键要素。

而现实是什么呢？大多数企业家都希望效仿华为的成功，但是，在追本溯源、条分缕析之后，我们发现，最根本的问题不在于机制、不在于管理，而在于，他们不是任正非。事实上，华为的机制并不复杂，华为的管理也很普及。多年以来，华为为外界输送了大量优秀的人才，他们已经将华为的管理和机制带到了全世界。但是，正如吴春波老师所说，华为其实没有秘密，但是，最难复制的是任正非。这其中的道理在于，只要有任正非在，那么大家都相信，华为的机制是有信誉的、华为对未来的承诺是有信誉的。这其中最重要的因素在于领导力。

所以，当老板是一件很难的事。在企业的成长过程当中，企业家需要不断地进行自我锤炼、实现自我超越。在创业期，他甚至可以一无所有，没有资源，商业模式也没有经过验证，他对未来的每一个描述都会有“吹牛皮”的嫌疑。在这种情况下，没有一定的方法，是无法

把团队凝聚起来的。所以，每一个把企业做到一定规模的老板，都具备有一种才能，具备相当高的动员能力，让人愿意矢志不渝地追随他。

在创业初期的老板，往往都拥有把人聚集起来的种种手段，也有管理小规模企业的精力与能力。但是当企业持续扩大的时候，老板必须要授权给他人，对管理力量进行补充。这个时候，就必须借助机制的力量。而老板与老板之间的区别，一个人能不能把企业做大，也在这个时候显现了出来。当企业做到一定规模之后，只有一部分老板能够完成自我超越。而不能实现自我超越的这部分人，就只能维持在小企业阶段，难以继续做大做强。

所以，企业要完成转型，首先要完成从“企业家的企业”到“企业的企业家”的转型。企业家早期创业是基于个人冲动，与其说创业是企业家是服务于企业，不如说企业是企业家实现理想的平台。但是当企业做大以后，企业家在企业当中的角色其实是按照企业的发展要求来扮演的。所以，在企业二次创业之时，尤其是从机会成长期向系统成长期过渡的时候，企业家必需要完成自我超越，去完成组织重构的过程。

任正非就非常重视这一过程。在1996年到1997年的时候，华为确立了《华为基本法》，这其实是任正非针对自我的一次立法。“基本法”的确立，使任正非由一个任性的老板，变成了一个符合企业发展要求的老板，这是他所实现的一次相当大的自我超越。

当然，持续的发展之路，难免有遇到商业危机的时候，尤其是在今天，传统的商业过时的了，大部分的传统企业遭遇了互联网的挑战，因此，企业就要进行持续的变革，要进行顺应时代发展的变革。这个时候，老板要摆脱在“旧时代”形成的习惯，摆脱自我对成功的依赖。他不仅仅要摆脱自己过去的思维方式，还要领导团队、领导组织、领导企业改变过去的思维，所以，他还需要实现再一次的自我超越。在过去，企业形成的经验、流程、模式，都由老板亲手设计而成，而当外部环境发生了改变，也需要老板亲自来引导变革。因此，毫无疑问，企业的成长过程实际上始终伴随着领导者的自我超越。每个企业在一定时期停止了成长的原因，多数是因为领导者停止了自我超越。

所以，当我们的老板提出，我套用你所做出的机制设计和管理设计，希望成为下一个华为的时候，我会告诉他，在技术层面，不论是机制，还是管理，或者是模式，咨询顾问都可以帮助你。但是，自我超越取决于老板自身，取决于你终身的学习能力和变革的意志。所以我们说，领导是先于机制的。

“那么，管理、机制与领导的关系是怎么样的呢？”

我们说，在企业发展的早期阶段，既没有管理，也没有机制。只要有一个领导，也能够建立起一个企业，但是，没有机制领导的团队是走不远的。当企业发展到一定的规模，就必须需要有机制的支撑。有了机制的支撑，使得企业能够进入高速成长的阶段，但能否实现这一阶段的最终跨越，则需要有管理参与进来，需要进行管理的协调。如果管理上不去，企业的发展就会受到严重的制约。

因为企业是这样的一个成长过程，所以，一定是领导力、机制和管理这样一个先后的顺序。反之，当管理失效，往往是因为机制难以支撑，这时候，当老板授权给现在的管理人员去承担责任的时候，既没有授权的机制作为保障，也没有利益的机制作为保障，因而，管理人员缺乏动力和资源去落实管理。而机制成立的前提也是让员工充满信心，使之愿意跟随机制的引导去努力奋斗。而这一切的前提来自于领导的引导，来自于领导力。这是一个层层递进的关系。

管理可简化为 PDCA（戴明循环）

P 是计划，包括目标与时间；D 是执行；C 是检查，要检查执行过程有没有遵循既定计划的目标和方向；A 是纠偏，要建立纠偏的机制，对检查出来的偏差，要找到纠偏的措施，从而制定新的计划，形成新的循环。PDCA 就是著名的戴明循环。

而日本人认为，PDCA 过于复杂，对管理要更加化繁为简。所以，他们将这个循环简化为三个环节，即 PDS。PDS 的过程视检查和纠偏为一体，是回头审视一个计划的执行是否存在偏差，并思考如何调整的过程，并根据调整来执行新的计划。

企业的内控就是由无数个 PDCA 发展出来的。在企业的管理当中，要有几个重要的管理循环，有基于提高客户价值的循环。企业如何改善和实现客户价值？这不是一个被动的过程，而是要检查它、改进它，以期达成客户价值的最大化。

具体地说，怎样提高客户价值？比如，一个企业设计出来的产品和服务，实际上是指企业的开发流程。开发流程是从客户需求出发的，企业需要做的是，对它进行定义，实现这一需求的价值。当产品被设计出来之后，还要呈现给需求端，由他来进行检验。

制造和生产、交付的过程也是一个戴明环。当客户把需求的订单提交过来，企业内部就要对生产的组织过程进行审视，检验产品品质、交付周期是否达到了客户要求。

在客户价值循环中还有一个戴明环是客户服务。在服务客户的过程中，对可能出现的问题，是否有解决的预案，如何发现问题，解决或改善问题。还有，如何升华客户关系？你试图以怎样的方式与客户建立关系？并打造持续交易的基础？客户怎样认知你？都需要在企业内部，采用一系列的功能去实现。比如，企业希望借助于品牌获得信任，希望通过种种沟通的方式，让客户了解你的品牌，那么在沟通之后，你需要回过头来检验这个过程，看看你所定义的与他所理解的是否一致，这也是一个循环。那么，所有这些循环都是基于提升客户价值来建立的。

与客户价值循环并列的还有一个很重要的 PDCA 循环，就是基于股东价值的循环。企业要存续下去，必须围绕着股东价值进行管理，必须提升股东价值。股东只有感知到企业所提供的价值，他才愿意继续成为你的股东。比如企业的市值管理，包括企业的战略目标管理，或者说平衡积分卡管理，它为什么要从四个维度来衡量企业的战略是否成功？因为，当企业

处于这四个维度的平衡点的时候,企业的可持续价值是最大化的,它其实是企业的顶层目标,是围绕着股东的价值去经营的结果。

那么,目标管理又如何实现呢?比如计划预算过程、目标管理过程、战略绩效管理过程等等,无一不是围绕着实现股东价值来进行的一个又一个 PDCA 循环。它们的过程也并不复杂,无非是在目标管理的过程中,如何实现目标、如何发现并纠正偏差,是用考核的方式去调整,还是进行重新制定?这都是 PDCA 的循环。

此外,与客户价值循环和股东价值循环同样重要的还有基于员工价值的 PDCA 循环,这也是同样重要的内容。企业要围绕员工提升价值,提高他的才干与能力去管理,其最终的目标是让员工成为一个最重要的资源。那么,企业可以让员工设定自我成长的目标,然后通过引导与培养,辅助他完成这个成长。其中,衡量某人有没有按照要求去成长,其实是围绕着客户价值判断的。如果员工实现了价值成长,他创造财富的能力也会所有增加。这时,再辅

以机制的支持,就形成了一个 PDCA 循环。

这是最具有代表性的几个 PDCA 循环。

“那么,在管理中要遵循什么原则呢?”

我们说管理最重要的是管住经营的要害环节。即基于业务的提高、基于经营的目标,我们要衡量其中有哪些关键的资源,要做出哪些关键的活动,做到关键任务有人盯、关键活动有人管、关键资源有人看。这是建立 PDCA 循环要遵循的三个基本原则。

然后,这其中所有的任务、资源、活动,都可以由一个又一个的 PDCA 循环来构成。因此,我们说管理是简单的,就是说,尽管能够认识到一些管理的常识和原理,也能够去落实,但是有很多企业做得不足的地方恰恰是形不成闭环。失之毫厘、谬之千里,很多时候,对老板下达的任务,属下没有回馈,闭环无法形成,管理自然无效。遗憾的是,很多企业都忽略了这一点,也就是说,管理的无效恰恰是因为忽略了这些基本的常识。

很多企业表示要学华为,也要做一个“基本法”。听说了《华为基本法》的六君子,就到处想办法请彭剑锋老师们去做咨询,期待通过一部“基本法”的建立,实现企业的自我超越。但是,管理最基本常识的第一条,就是企业所做的每一件事,最终都要形成 PDCA 闭环。很多企业的实践也证明,这一过程至关重要。尽管这是一个常识,但是仍然有很多企业没有做到。

机制可以简化为分权、分利和评价

我们中国的企业习惯于谈机制,比如说治理机制、决策机制、激励机制等等。大家都在强调机制,企业内部确实也有很多可以用机制来表达的内容。那么,企业的基本机制到底有哪些呢?我读过任正非发表过的每一篇文章,试图从中寻找到一些基本的道理。当我看到他的第七十篇文章的时候,我的体会是,第一,任老板对华为所做的早期思考,是他认为企业要做大,不分权是不行的。他个人虽然有技术背景,并且也已经取得了很高的成就,但等他创办华为的时候,仍然有大量的技术术语是他不能理解的。所以他认为,必须得有其他的决

策者。如果仅仅由任总个人对所有的业务，包括自己不懂的业务作出决策，那是对结果的不负责任，所以他要分权。当权力下放以后，可以由不同的人对自己最擅长的部分去作决策，这是企业做大的前提。

第二，任正非对分配的态度。在华为，有这样一个段子。我的朋友曾经在华为做分公司做经理，有一次，他陪任总拜访一个移动的客户，对方问任总，华为成功最核心的要点是什么？任正非很幽默地做了一个数钱的动作，他说：“主要是分钱分得好。”任正非有一个基本的假设，就是每个人都有追求金钱的欲望。在这个前提下，如果钱分不好，人是没有动力的。人都要挣钱，要养家糊口，要用财富帮助自己实现社会地位，并拥有权利，所以要分钱。

“既然钱不分好是不行的，那么怎样去分钱呢？”

分钱的学问很大，要是分错了，把股权给了那些产生短期结果的人，那么就产生了冗余；当你把产生结果周期很长的那类人分配以短期的提成，比如针对研发人员，那么他自然不会企业的长期结果承担责任。所以，分钱、分好钱是一个关键要素，是企业成长的第二个的基本机制。

如此，麻烦就来了。麻烦在于，老板在掌握着权力和利益的时候，因为企业是他的，他带有天然的公正性。他知道企业最缺少的是什么，不会因为偏好而牺牲企业的利益。所以，尽管老板会有自己不喜欢的人，但也会尽可能地合理使用，这是他的公正性决定的。但是，当老板把权力分给别人，把利益分给别人，由他的下属进行进一步分配的时候，他们依据的是客观评价，还是基于个人好恶呢？这就不容易控制了。那么，分权之后，如何防止权力的滥用，就成为一个很大的问题。

同时，分钱也一定不是无条件的，一定是企业与员工对成果地分享，这是分钱的要害。但是难点在于，个人成果如何衡量？他的成果输出是什么？短期的成果一定要匹配以短期的激励、长期的成果一定要匹配以长期激励，成果的大小也决定了分配的额度。这些如果衡量错了，让人们觉得不公平的时候，问题就会不断产生。

所以，很多企业在发展的初期，几个股东在谈合伙和股权分配的时候，往往过于重视自身利益。但是我要提醒他们，如果利益机制的设计有失公道，那么，有些觉得自己拿得少的人就会退出，这个体系就难以维持下去。所以，如何合理地分钱是关键，能不能产生合理的结果、机制能否平稳运行也是关键。

第三，任正非除了认识到，分钱和分权都是企业发展必须要做的事之外，他还思考了第三个问题，即在保证分权和分钱机制到位以后，还必须要做好评价机制。评价的关键是行权者是否公正地使用了权利，分钱是拿到收益的人是否实现了必要的结果，这是评价的核心。

“因此，企业的基本机制就是三点：分权机制、分钱机制、评价机制。”

分权机制。很多人会强调责任，而我始终强调权力，因为权力是实现责任的前提条件。权力和责任是两个方面的，当我们面对老板的时候，多谈责任是令人愉快的。实际上，很多时

候，这个责任人并没有能力去履行责任，因为他没有足够的权力，调动不了更多的资源，所以，权力是履行责任的关键。

在做分权机制的时候，最为关键一点，是要实现权力与责任的平衡。比如，我们研究了华为的“铁三角”。华为认识到，很多基于市场的决策，必须要让基层的业务员、让那些最贴近客户的人去做。所以，华为把几千项权力交给了一线员工。尽管这样的权力会产生很多问题，但是一旦一线拥有了权力，就会掠夺性地拉动后端资源。通常，客户都愿意与高级别的技术人员直接交流，因为这样做会减少沟通成本。反之则会过多地浪费精力，并会过度消耗之后的资源。所以，这种权责的不对等会造成企业成本的增加。那么，既然一线员工拥有调动资源的权利，那么他就要承担相对应的盈利责任。你所拉动的每一个资源都是有价值的，也是要计价的，并需要他为其付费。如果一线员工过度地使用了资源，但他的订单却没有盈利，那么，他也将承担相应的责任。因此，要通过这种权责的平衡来保障资源被合理使用。

分利机制。分利包括分盈利、分地位，但我们主要谈分钱，分享成果。分享机制的关键是要把资源往哪儿调动的问题，是根据战略的要求而来的。很多企业在进行利益分享的时候，普遍过于追求结果公平，但分利机制的重点在于要进行战略的前移，要注重未来实现的目标。这是企业想把资源牵引到哪里去的问题，是设计分利机制的关键。

有一个“北京板爷”的故事，比较发人深思。有人发现，“板爷”的家庭与“秀才”的家庭一样，都是代代传承下来的，这是什么原因呢？难道“板爷”的儿子，就注定也是“板爷”吗？于是，就有人深入到“板爷”的家庭，然后他们就发现，是家庭的机制出了问题。一个板爷有四五个儿子，人口多、经济条件差，所以伙食也很差，肉、菜都很少，只能吃窝头。那么吃饭的时候，孩子们就会抢着吃。为了减少争抢，“板爷”定了个规矩，他说，以后，谁拉货多谁就能吃肉，拉货少的就只能吃窝头。这样的分配机制，把孩子们都引入到成为优秀“板爷”的这条路上，所以孩子们都努力去拉车。这样的机制是基于战略的，没有公平可言。秀才的家庭亦然，他以读书作为激励，所以就使得后代都向着读书的方向去努力。官僚家庭也一样，他们的子女，很容易对政治产生热情。所以，世代遗传的家风，其实多半是分配机制的作用。这也是分钱、分利的要点。

如何给下属分钱？哪个层面的人应该拿到哪部分？最关键的是要看工作性质决定的结果所产生的周期。比如研发人员，他产生结果的周期很长，高层决策者的每一项决策，对企业的影响会长达数年甚至数十年，那么，这部分人就必须使用长期激励机制，包括股权，包括设定锁定期，直到成果产生才能分享收益等等。

有些人的成果是短期而直接的，比如生产工人，做完种种产品，马上就可以实现销售，那么他就只能拿到短期的提成，这是很重要的。把长期激励分配给产生短期结果的人是没有意义的，无法起到激励的作用，也无法使他对结果承担责任。反之，如果把短期的激励分配给承担长期结果的人，未来就会处于风险状态。

而分配的结果，有些会对企业整体产生影响，有些则会对局部产生影响。如果是对局部的影响，不一定关系到总的利润，那么它可能是一种成本，会影响费用，这是在成本上的分享。那种能够对整体产生影响的分享才是利润分享。

分享的另一个关键点是，有些人对于利润产生影响，是利润中心；有些人对成本产生影响，是成本中心。前者分享利润，后者分享成本。销售对收入产生影响，可以对收入进行分配。

而对于一些费用中心来说，分享则显得比较复杂。比如研发、管理人员，包括很多职能部门的管理人员。他们所做的工作需要大笔的费用投入，既不影响成本，也很难直接影响到当期利润。所以从长期来看，应该划归投资范畴。比如，当销售把费用用于与客户建立长期的关系，这笔钱今年花出去，会为明年的客户关系打下更深的基础，那么这就是投资。而对于研发的投入而言，在大部分情况下，当期很难产生结果，那么这就是对明年，甚至更久远的未来的投资。如果今年不做研发投入，明年就可能没有产品卖，也就是明年才能够产生结果，不影响当期利润，这种投资的影响是长远的。对这类费用或者说投资的结构，要进行合理的匹配，追求短周期与长周期的平衡。

在费用中心的分享上，很多企业容易走入误区，比如，将节省下来的费用用于分享。这其实是一种败笔，是上下合谋地扼杀企业的未来。正确的做法是，把这类费用当作投资来管理，用未来分享的方式，与股权去联动。

评价机制主要的判断标准是有没有达到目标。比如关键任务有没有达成目标？关键资源有没有实现升值？关键流程有没有达到效果？这是要评价的内容。需要强调的是，在评价机制当中，要关注的基本点是，越往基层越要有评价过程，越往高层越要有评价结果。

很多企业的误区在于，比如工人拿计件工资、业务人员拿销售提成，这实际上是在评价基层人员的工作结果。但是如果我们仔细分析就会知道，业务员能卖出多少产品、创造多少销售额，这事实上与个人努力是不完全相关的。产品的优劣不由他决定、交付的周期也不由他决定。而对于工人来说，他的工作目标，要完成多少件产品，取决于销售的量。市场越大，他的产出就越多，市场萎缩，他的产出就要减少。所以，对基层人员进行结果考察，并不利于他绩效的提升。

很多时候，对结果承担责任的往往是高层，因为只有高层才有资源整合的能力。比如，只有到了很高层面，他才能够组织产品和销售的对接，以达成所期待的结果。而对于基层来讲，最重要的是在过程中实现要求。比如销售人员，他的每一个动作都是按照业务的要求去做的，工人的每一个运作都是按照操作规范执行，那么他的工作就是合格的。所以，对于基层而言，要尽量评价过程，而对于高层则要尽量去评价结果。

同样，越是新业务越要评价结果，越是成熟的业务越要评价过程。原因很简单，对于新业务来说，由于所有人都不熟悉，所在无法规范流程。规范的流程是操作人员在过程中反复试错的结果，如果把过程管死了，其实并不利于他的探索、他的应对，也不利于他形成经验。

对于成熟业务则不一样，我们既有丰富的经验，也有规范流程，应该按照什么样的动作去做，会经历哪些阶段，所有人都了然于心，是一个规范的业务。如果一些工作人员违反了这些规范，或者没有按照过程的要求进行，或者他的发挥极不稳定，那么逐步会把我们的优势消耗掉。所以，对于基层人员，一定要管理好过程。但是在现实中，很多企业都做反了。他们认为，成熟的业务，大家都熟悉、都懂，所以我们不用管。而对于新业务，老板不放心，所以要经常听取汇报。在不断听取汇报的过程中，一些原则性的东西丧失了，比如缺乏预算，然后业务的规范性也丧失了。所以，对结果的评价也是我认为的评价的关键点。

领导的责任唤起员工的责任感

最近，在华夏基石的一次内部小型论坛上，我们讨论了对领导的定义，讨论了领导有多少种类型，以及什么是中国企业有效的领导。最重要的是，我们讨论了领导在企业中应当承担怎样的责任。

德鲁克认为，领导最关键的责任是唤起员工的责任感，要让员工认识到，他要对企业的目标承担责任。比如，企业如果认为客户是重要的，那么这个员工就应该对客户承担责任。企业认为哪一个环节是重要的，员工就要主动为这一环节承担责任。

有责任的员工和没有责任的员工区别是很大的。我去过很多的企业，家家都要学习华为，人人都要成为奋斗者，所以，就做出了“996”规定，要求员工早九点上班，晚九点下班，一周工作六天。很多企业要效仿互联网公司，夜里要灯火辉煌，大搞加班文化。但是，这些都是奋斗者精神的表象特征，问题在于，超时加班导致了成本的上升，员工也已筋疲力尽，而最终的绩效结果并未产生。

我们再回过头来看华为，以奋斗者为本的理念并非一开始就有。在奋斗者这一概念还没有产生的时候，任正非就明确说过，那些负责任的和管理有效的员工是公司最大的财富。所以事实上，华为在奋斗者概念提出之前，他所强调的是员工负责任。有责任和没有责任是不一样的，前者在“8小时以外”也会想着公司的事儿，他对他所承担的责任是有长期监管、长期思考的心理预期的，当变化发生时，也有随之调整的动力与能力。但是，如果没有责任意识，事事都需要公司来安排，对公司来说，管理成本则大大增加，工作效率无法提升。

有人说，我要建立一个奋斗者机制，行不行？我认为，这种责任很少能够通过机制来实现，单靠机制是牵引不出奋斗者的。机制对奋斗者的成长有利，但是更重要的责任是领导。

“领导如何唤起员工的责任感？我认为有三点。

一、每一个能够唤起员工的领导都能够描述未来。很多时候，员工的热情并不是唯一由利益来引导的，他主要是受到领导所描述的未来的吸引，并被唤起了斗志，从而愿意加入到这个团队中来。在小米，大家都乐意互相交流内部的故事，从中我们看到，小米的很多机制也是粗放的。比如，他们下达任务的时候，也不是事事都有明确的机制，但大家的热情恰恰在于共同的理想，在于对未来期许。做企业，一定要有远大的志向和宏大的追求。雷军的魅力就在于，他有呼唤这些人责任感的能力。他的下属评价说，雷军能够让一个财务投资人

去操创业者的心，并且收入还不高。这恰恰是雷军对未来描述和牵引的力量，他吸引了一批人来跟着他一起去改善世界，这是小米的梦想。

团队的兴奋度不是机制刺激出来的，而是受到了理想的牵引。所以，领导者要擅于描述未来。

最近，我有一家顾问企业的老板，受到骨干员工离职的困惑。我帮助他寻找原因，发现尽管这家企业的发展很不错，而他的员工要去的那家公司却不见得有很好的未来。但是，那个公司的团队非常活跃，他的老板也是那种有特别的魅力人，能够把大家调动起来。一个很沉闷的人，进入到某家公司以后，居然可以完全被调动起来，是受到了氛围的感染。我要说明的是，我不赞成所有的公司都要制造像传销组织一样的激励氛围，因为这种氛围或许带有迷惑性。所以，时间也许会证明，这个员工跳槽的选择并不明智。但是，老板通过描述未来对员工热情的呼唤依然具有很重要的作用。

二、每一个想要呼唤员工责任心的领导，都有成就下属的勇气。下属有成就感，并为自己感到骄傲，他的工作具有快感，他就会有责任心，容易被自己激励，进而形成自驱力。我一直认为，那些分配机制的作用是牵引，而不是激励。机制做不到激励，因为这是领导的职能。真正的激励是领导的职能，而领导对下属的激励是无形的。

德鲁克说，到目前为止，管理学没有得出如何激励员工的结论。那么，如何激励员工？就是不打击员工的士气，让他们有成就感。有很多时候，领导人尽管有一定的水平，但也难免存在一些误区。很多领导愿意给别人以恩惠，但同时会让人觉得欠他人情。但是我们不妨想一想，作为一个普通人，你愿意和你的债主每天相处吗？还是宁愿与向我借债的人在一起？答案一定是后者，因为相对来说，这样才能令我们产生优越感。所以，很多时候，领导总是希望单方面给员工以恩惠，甚至不惜用种种手法故意降低员工的价值，然后再去给他以超越价值的奖励，似乎这样就能够实现激励。但事实上，如果员工感觉不到付出，这时候的激励反而会滋生被动的工作。而如果在给人恩惠的同时，能够让他感觉到自己贡献，他能够在二者之间寻找到良性的互动。

三、一个真正懂得人性的领导者，要善意地示弱。一些老板的误区是，他总是希望把自己包装成为完人，让人感觉自己更高明、更英明。但是常识告诉我们，人们并不愿意长期同一个处处比自己强的人相处。人性都是不愿意处处被否定的，尤其是被别人的行为否定，这是一种不友好的体验。领导人能否成事，不在于自身的能力有多强，而在于有多少人来帮助。所以，一个真正懂得人性的领导者，要善意地示弱，要主动去调动下属的责任感，而不是处处显示自己，把自己包装成为完人。

从这一点上看，彭剑锋老师就是一位人性大师。他特别擅于鼓励人，尤其在我们刚入行的时候，他特别擅长发掘下属的优势，赋予你自信。在这种被激励的状态下，人的自驱力会发挥很大的能量。

领导人呼唤员工责任感的方法有很多，比如，帮助员工克服工作中的障碍。很多时候，员工绩效不佳的原因，既不在于意愿，也不在于态度。多数情况下，可能是能力的问题，或者是环境所导致的。那么答案就有了，能力不是一下子提高的，无论是内在的动力，还是外在的压力，都无法在短时间内得到解决。而环境的问题，他自己又无力解决，这个时候，领导人的支持就显得尤为重要。

（来源：华夏基石）

只有对核心能力进行持续投资，战略才能真正落地

在如今这个快时代，很多企业在制定战略的时候很容易被外部的机遇和诱惑所吸引，被市场牵着鼻子走，不断转移企业发展的目标和重心，有限的资源也因不断变化的战略被进一步分散，难以建立起具备持续竞争力的核心能力。

这个问题产生的根源就在于企业制定战略的方法是否正确，以及在战略实施过程中，企业内部是否能始终如一地坚持对实施战略所需的核心能力的投资。如前所述，因为缺乏核心能力的支撑，哪怕企业制定出了再漂亮的战略，真正实施起来也会屡屡碰壁，这种情况在国内和国外企业中并不少见，而中国的企业尤甚。

那么，那些成功的企业又是如何通过正确的方法制定致胜的战略，并将战略有效地付诸实施的呢？结合调研结果，我们发现了将战略与实施成功相连的5大基本原则，本文将重点介绍落实这5大原则的3个重要策略：打造连贯性的战略、专注于真正的核心能力，以及建立长远的战略眼光。

打造连贯性战略

传统战略制定的方式都是“由外向内”，先看有多少市场机会，却很少考虑企业的核心能力是否能支持实现这个机会。如果把有限的资源投入到追逐自己并不具备核心能力的市场或者产品上，其实就意味着可能你放弃了自己核心能力可以很好发挥作用的领域，从而丧失了更大的市场机遇。

与传统的战略制定方式不同，连贯性战略制定方式更加强调战略愿景、核心能力、产品和服务组合之间的内在一致性，帮助企业避免陷入一味追求增长的陷阱，去追逐那些自己并不具备制胜权的多种市场机会，这就是我们所说的“由内向外”的战略制定方式。

打造连贯性战略，企业可以问自己三个最核心的问题，我们将之定义为企业形象：

1. 我是谁？要成为什么样的企业？用什么样的价值指导为客户创造价值？
2. 我们有没有核心能力支撑企业所选定的价值创造之道？
3. 企业所提供的产品和服务组合是否能与企业的价值创造之道和核心能力相匹配？

这三者之间必须是连贯的、相互支撑的，如果其中一个环节出了问题，肯定就不是连贯的战略。企业领导者一定要清楚地认识到自己在哪些领域做得出色，制定切实的价值主张，

打造能够长期持续的独特能力,并确保自己所提供的产品和服务符合企业的价值主张及能力体系。

“由内向外”的思考方式还有一个好处,就是战略更加具有可落地性。那些“由外向内”的发展更多看中的是机会,但是并没有从能力角度出发,最后会导致没有相匹配的能力进行实施,也就是没有实施战略的能力。所以,制定出来的战略是一套,实施出来的结果又是另外一套。普华永道思略特的调查显示,在战略和实施两方面都非常出色的企业比例只有约8%左右,说明打造连贯性战略是多么重要。

苹果、亚马逊、菲多利、宜家、乐高、Natura 和星巴克等这些代表企业都是个性鲜明、极为成功的标志性品牌。以亚马逊为例,作为一家全球最大的网上零售商,是供应商和顾客的超级聚合者;自20世纪90年代后期作为网上书店开业以来,其海量选择、低价和快速送货的价值主张从未改变。亚马逊基本上还保持着成立以来的能力体系,以独到的方式处理网上零售界面设计、后台供应链管理、商品促销、顾客关系管理和科技创新,其大多数投资都与企业战略相一致,成为长期持续显著增长的推进力。

专注于核心能力建设

许多管理人员认为,应该遵循业内的最佳实践,并将外部对标视为通向成功之路。但我们研究的企业却展示了不同的一面。这些企业将战略贯彻至日常活动,它们立足于企业发展,针对自身情况设计并打造一系列能力,从而做到有别于其他企业,随后以独特的方式将这些能力进行推广应用。

当我们在谈论打造一家能力型企业时,更多是能力系统的建设。核心能力如果太多,就不能称之为核心能力了,通常围绕3-6种相互联系、相互支撑的能力即可。更重要的是,怎么构建这些能力,自建、并购,还是通过其他方式,这其中面临着大量、持续的投资。要反复强调的是,能力体系的建设,不是单个人或者单个部门的事情,必须整合体系和系统的力量,因为核心能力都是跨部门的。

也有人问,“有钱有资金能不能去购买核心能力?”这个问题的答案应该说是也不是。因为资金本身不是一种能力,但是通过大量的并购,比如并购最好的研发公司,设计最好的体系去支撑它,企业就具备了打造核心研发能力的基础。但是企业须在这个基础上不断强化,而能力的建设也并不是立竿见影的。

在核心能力建设的过程中,企业文化发挥的作用千万不可小觑。解决执行问题的另一种标准业务实践方式是架构调整:改变组织架构,重新思考配套措施。在这种方式下,企业文化会被视为一种阻碍。但我们研究的企业却拒绝进行颠覆性的组织架构重组,而是发挥企业文化的作用。它们利用企业内部根深蒂固的思维方式和行为方式的力量,通过企业文化而不是结构变化来推动变革。

打造一家企业的研发能力应当从源头开始,比如说对市场的洞察。制定中长期投资计划时,是否和企业研发能力打造紧密结合?内部要吸引优秀的人才,企业的人才吸引、激励和

挽留的机制是不是与此相匹配？企业内部的研发流程是否具有竞争性，是否能够推进研发能力的强化？再比如从企业文化的角度，很多员工可能都觉得研发和自己无关，都是研发部门的事情，但其实研发部门的工作和每个员工都是息息相关的。为什么呢？因为一个强大的跨职能部门的研发能力，将成为帮助企业实现战略的一个非常重要的支撑因素，亦即核心能力。如果员工没有这种企业文化理念，不理解每一个个体在打造企业核心能力中的意义和作用，那么战略实际操作起来将会在企业内部遇到很大的阻力。

能力建设是企业投资战略中最重要的领域。如何保证企业的资源能够真正用于核心能力构建上，是一个摆在企业领导者面前的严峻挑战，特别是当企业处于经济发展周期的低谷时，绝大多数企业倾向于开展全方位的成本削减，从而实现全面的精益化。但我们研究的企业却从战略的角度重新部署资源，加大对最重要的少数能力的投入，同时削减其他方面的投资，使得这些企业即使是在最困难的时期，在投资总量给定的情况下，依然不会削弱对事关企业长远发展的核心能力的投入。

如何削减成本是一门艺术：大刀阔斧地一砍到底，还是有针对性地精雕细刻。同样是面临成本压力，曾经风光无比的大型连锁卖场电路城（Circuit City）背离了与中产消费者建立起的手把手般的销售顾问关系这一能力体系，做出了一系列错误的决定：在没有事先知会供应商的情况下一夜之间砍掉了核心的家用电器销售业务，放弃了一项旨在升级购物环境的门店改造计划，并草率地解雇了数千名资历最长、经验最丰富的佣金制销售人员，取而代之的是毫无经验的时薪制零工，而总部的高层却依旧位置稳固、继续享受高薪。错误决策的多米诺效应使得电路城在惊涛骇浪般的经济衰退中，在短短不到半年的时间就经历了清偿、破产和清算，并于2009年初关门歇业。相比之下，同样是面对经济危机冲击的宜家却孜孜不倦地寻求一切削减成本的机会，并同时保证商品质量、店内消费者体验和运营效率。这些组成了宜家的关键能力并得到保障。此外，其他方面节省下来的成本用于再投资。从2001年起，宜家每年保持着10%左右的收入增长，2015年的收入超过300亿欧元。

超越自我的不懈追求

在竞争激烈的商业世界里，成功和失败是司空见惯的现象，几乎每家企业在其发展历程中都或多或少地经历过。幸运的，生存下来并通过自身的努力，不断发展壮大，成为今天令人羡慕的佼佼者；但仍有无数的企业在沉浮得失中消失于人们的视野里，渐渐湮没于人们的记忆中，其中不乏许多曾经盛极一时的知名企业。

尽管不少成功的企业因为沉迷于过去的辉煌而陷入困境，但我们所研究的这些成功企业普遍努力避免自满情绪。它们努力判断能力须如何发展，尽早开展必要的投资以自如地应对世界上的各种变化，与大客户建立起密切的关系，致力于创造需求而不是顺应需求，推出能界定和满足潜在客户需求和的产品和服务。这些企业在明显具有领先优势的市场中发挥着领导者的作用，以能够吸引供应商、经销商、互补型生产商和其他企业参与或竞争的方式创造卓

越的价值。这些企业并不是一味地追求灵活，相反，它们通过创造所希望看到的变化来引领消费者需求，从而塑造市场和未来。

总之，一家成功的企业，不仅在于其能够运用正确的方式，制定正确的战略；更重要的是，能够在所制定的战略和实施之间找到一个关键切入点，即核心能力，并通过持之以恒地投入资源，不断建设和强化这些能力，使得战略能够真正落地。

（来源：普华永道）

结构性思考力是什么

我们在工作中经常出现以下一些情形：

向上级或者老板汇报工作时，往往被打断，甚至干脆让你重新准备，下周重新汇报。因为领导没有得到他想要的内容。

向下属布置作业时，下属不得要领，等你催交“课题报告”时，他却答非所问。因为你没有讲清你的主张与要求，下属没有领会。

下属向你汇报工作时，你听了半天，不知他想表达什么，语言中混杂着“困难、原因、情绪和一些支离破碎的措施”。因为下属没有清晰表达他的诉求。

在企业内训的会议室，讲师在台上兴奋，学员在台下睡觉。因为讲师没能引导学员思考，却将学员引向“云里雾里”，睡觉正当其时。

作企业的高层管理者，经常被这些情形困扰。如果这些情形在你所负责的领域普遍存在，你就应该思考这些现象背后的因素，以及真正原因。

经过思考你会发现：作为个人的他，缺乏一种能力，一种思考力，一种结构性的思考力；作为组织，缺少训练，一种结构性思维的训练，训练团队结构性思维与结构性思考力。

■ 结构 ■ 结构性思维 ■ 结构性思考力

▶结构是指构成整体的各部分的连接方式（或叫范式），是构成整体的各个部分的搭配和安排。如写字台的结构、房屋的结构、文章的机构。

▶结构性思维是人们对问题进行思考的范式。它通常以假设或目的为先导，以流程和时间顺序，以层级和顺序的关联为节点，梳理重点与非重点，梳理关键点与非关键点，从而寻找解决问题或实现目标的行动方案。

▶结构性思考力是一种穿透模糊抓住要害的思考能力，是一种透过现象看本质的思考能力，是一种穿透时空从历史看未来与从未来看当下的思考能力，是一种透点思面与透面思点的思考能力，是一种透过结果联想过程与透过过程联想结果的思考能力。

简言之，结构性思考能力是指按一定范式进行有效思考的能力。这种范式可能是构成整体的结构，可能是解决问题的流程，也可能是一种商业模式。它是一种思考模型、思考框架，

既能思考到局部又能思考到整体，还能思考到局部如何构成整体，以及局部与局部之间和局部与整体之间的顺序、作用与关联，以及随着时空的改变可能引发的变化。

下面，用过程管理模型来说明这些抽象的概念

非常多的管理者，按“质量问题、设备问题、交期问题、人的问题、安全问题、环境问题”来划分面对的问题点。这种划分方式并没有明显的错误，但没有展示出这些问题之间的顺序、作用与关联。

如果按下图展示的“过程管理模型”来思考与划分，输出结果的问题（包括交期、效率、成本、质量、安全、士气等），过程的问题（包括过程的顺序、作用与关联、过程控制准则、管理流程及职责分配、过程能力与过程绩效），输入资源的问题（包括人、机、料、法、环、策、信息等），就能够非常清楚这些问题之间的关联与背后的原因，采取措施必然思路清晰，顺序得当。

■ 在工作中培养结构性思维与结构性思考力

结构性思维与结构性思考力是管理者需要的一种核心能力，需要有意识地训练与时间沉淀。作为管理者，完全可以在工作中训练自己与部属的这种能力。

以下几种方式不妨试试：

→透过预算活动，带领团队理解目标和分解目标，制定实现目标的行动方案与线路图。这种预算可能是年度预算，也可能是某个项目预算（如新产品开发与上市）。这样的活动，可以培养团队从战略到目标，从目标到过程，从整体到局部的结构性思维与结构性思考力。

→透过总结，逼迫下属用文字与图表的方式写工作总结、项目总结、问题总结，做成PPT，并专题报告，对总结的范式与内容进行规范，对报告进行点评，点评其内容与表达方式，并让其修改，直至点评通过，存档。以上每一步骤都有价值，当部属不具备你需要的结构性思维与思考力之前，请不要删减这些步骤。

→透过写作，逼迫下属写标准，写标准的过程就是一个结构化思考的过程。还要用标准修改标准，直到团队能够理解、乐于使用为止。在写标准、用标准、修改标准的过程中，当事人必然要去学习标准化的格式、内容、结构与表达方法，在应用中知道标准有没有写清楚（是细节没有量化，表达不够充分，或是过于啰嗦，还是逻辑存在问题），经过其再修改（再写作），当事人就会由形似转入神似。这一过程是潜移默化的。

→透过演讲，将管理者逼上讲台，让团队核心成员成为内部讲师十分必要，让团队成员尽可能人人成为讲师十分必要。有讲课经历的人都深有体会，这种经历是难得的自我提升和团队提升的体验。不会讲，首先是对讲的主题缺乏结构性思考；讲不好是因为缺少结构性表达方式，听不懂是你的结构与表达存在问题。听不懂自然无法进入思考和参与思考，听众睡觉或走神自然不可避免。

→透过学习与训练，透过“学与用”的结合，让团队成员学习一些必要的知识，在应用中增进理解。这些知识与学习的时机可能是：

进行标准化文件写作前，导入 ISO9000 体系标准的学习与训练；

中层管理晋级前，导入 PDCA 与过程管理模型的学习与训练；

高阶管理晋级前，导入六项思考帽的学习与训练；

更高阶管理晋级前，导入六西格玛的学习与训练；

企业在导入 SAP、MES 等智能化管理系统前，导入系统管理能力的学习与训练等。

必须强调的是“学与用”的结合，学习的目的是应用、满足应用的需求，透过应用增进对学习内容的理解，从而将知识转化为能力。

结构性思维的本质是逻辑思维，管理行为的背后是管理的逻辑思维，逻辑引导行为，行为引导结果。笔者曾在 2016 年第一期《企业管理》杂志发表的《管理的逻辑》一文中对该问题进行了阐述。

管理者的核心能力之一就是拥有结构性思维与结构性思考力。在管理工作中需要有意识地培养团队的这种能力，这种能力的培养应透过学用结合。在管理工作中是有非常多的机会与时机来满足这种需求的。

（来源：企业管理）

书香广安

细节：如何轻松影响他人

[美] 罗伯特·西奥迪尼，[美] 史蒂夫·马丁，[美] 诺瓦·戈尔茨坦 著；苏西 译
中信出版集团

出版时间：2016-11-01

内容简介：

细节到位，略施小计你就能轻松影响他人：圆桌式会议能够激发员工的归属感，而角形会议更能引发员工对独特性的追求；超市以 0.99 元结尾对物品进行定价，可以使销量业绩爆速增长；蛋糕店发放长期兑换卡片，顾客的使用效率将是发放短期卡片的 1/5；把 600 块钱的酒排在菜单 zui 前面，会让 350 元的酒显得价格更合理……

《细节：如何轻松影响他人》是世界百万级畅销书《影响力》作者罗伯特·西奥迪尼的全新力作，书中列举了 52 个微小却重大的影响力提升技巧，告诉你如何在如今这个充满“套路”的时代里用 zui 小的细节改变成就结果上 zui 大的差异变化，并成功影响他人。

如果说《影响力》在职场生存、商业博弈、人际交往中提供了影响别人的理论指导，那么这一本《细节》，就是 52 个微小改变影响对方的实操训练，并将在提升个人品质、解决

生活难题、打造企业品牌等各个领域帮助我们完成个人及集体影响力的终ji提升，最终使你更易获得最后的成功。

《细节》就是这样一本令人惊奇、强大、具有深刻内涵的实用型人生工具书，它完整且细致地揭示了失败和成功之间存在着细节差别，手把手教会你掌握可以影响他人并逆转自我人生的极具创造力和科学性的影响力法则，并将在职场沟通、员工激励、商业谈判、家庭教育等各个工作和生活领域对你产生持续且深远的超级影响力！

书评：

罗伯特·西奥迪尼的团队与两大社会学家共同回顾了劝说科学领域近期的研究并提供了行之有效的建议与方法。

——丹尼尔·平克，畅销书《全新思维》、《驱动力》作者

令人称赞、惊奇，一本十分刺激、有趣的书籍！

——蒂姆·哈福德，《卧底经济学家》作者

本书完全改变了我们对世界的看法！这是一本社会心理学领域的《魔鬼经济学》，一本世界通用的专业手册！你不能错过！

——丹尼尔·佛兰肯斯坦，《时代周刊》编辑

读完这本书，你将成为一个绝顶聪明的商业专家。

——布莱克，《经济人杂志》

抉择:中国经济转型之路

中国国际经济交流中心课题组 著

出版社： 中国经济出版社

出版时间： 2016-05-01

内容简介：本书是在中国国际经济交流中心重大课题——“加快经济发展方式转变的体制机制改革研究”的成果基础上形成的。课题紧紧围绕“十三五”时期我国经济发展方式转变的体制机制改革的主攻方向和战略举措展开深入研究。全书由总报告及十二个分报告构成，具体内容涉及了我国“十三五”时期经济社会发展全局的重大问题，包括财税体制、金融体制、资源要素体制、收入分配体制、社会保障体制、生态文明体制、企业体制、技术创新体制、法律体制、社会管理体制、对外开放体制等十二个方面，对于我国加快形成引领经济发展新常态的体制机制和发展方式具有重要理论价值和实践指导意义。

推荐：转变经济发展方式是中国由经济大国迈向经济强国的必由之路，是实现中华民族伟大复兴中国梦的必然选择，是我国经济社会领域的一场深刻变革，是一种综合性、系统性和战略性转变。构建有利于科学发展的经济体制和机制，是中国迈向世界强国的一场伟大革命。

“十三五”乃至未来更长时期，破解发展难题，厚植发展优势，牢固树立创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。转变经济发展方式将在已有的基础上向更高层次转变，在新的更高起点上推进和深化改革开放，把改革开放作为加快转变经济发展方式的强大动力，作为解决当前中国经济社会发展中一系列深层次矛盾和问题的有力武器。

以更大的决心和勇气全面推进改革，加强顶层设计，制定“一揽子”改革开放方案，既有全局性、系统性、前瞻性和战略性，又尽量降低改革开放成本，在重点领域和关键环节取得突破，确保改革开放成果为人民群众所共享。