

内部参考

# 每周观察

2017年第04期  
总期第134期

# 大寒

二十四节令

主办：广安研究院  
投资发展中心  
2017.01.25

## 本期摘要

**I、国务院新政补充一线城市土地供应调控楼市添底气……**国土资源部日前发布的《2016年第四季度全国主要城市地价监测报告》（下称《报告》）显示，有22个城市的住宅地价同比增速超10%，北京、上海、厦门、南京、合肥更是超过了20%……

**II、2016年中国楼市投资超10万亿元……**但值得注意的是，12月末商品房待售面积比11月末增加444万平方米，连续9个月库存下降的态势被打破。其中，住宅待售面积减少200万平方米，办公楼待售面积增加195万平方米，商业营业用房待售面积增加234万平方米。……

**III、华远地产7.36亿类REITs成功发行……**2017新年伊始，资产证券化市场再传佳音。据悉，作为一家拥有30多年发展历史的高度市场化的国企，华远地产近日联合恒泰证券股份有限公司（简称“恒泰证券”），及时把握国内资本市场发展趋势和监管环境变化，借助资产证券化方兴未艾之势，在机构间私募产品报价与服务系统（简称“报价系统”）成功发行规模为7.36亿元的类REITs（房地产信托投资基金）资产支持证券……

**IV、“中国式，新生活”-北京坊2017新春文化坊会开幕……**2017年1月21日，北京坊2017新春文化坊会开幕仪式在北京劝业场举行。作为北京坊街区与建筑亮相后的首个大型公共文化活动，2017新春文化坊会充分发挥北京坊及所在大栅栏街区的历史文脉与市井民俗，融合北京坊在地商家和社会文化、商业资源，借助“中国式生活体验区”北京坊为平台，打造当代“中国式”的、服务于“新生活”的新春好去处。……

**V、永续债成房企高负债下的资本迷药……**1月11日，华夏幸福宣布，拟发行永续债募资20亿元用于产业园区开发。不久前，首开股份宣布拟发行不超过50亿元长期限含权中期票据。金科股份一子公司几乎在同一时间接受了一笔7亿元的无固定期限委托贷款。……

**VI、与任正非先生：围炉日话……**任先生说，华为的容错率是很高的，放手让大家去做，在研究上要允许大家犯错误，要给时间和空间让研究人员安心去做。假设一个新研究项目能够做出来，那华为就获得了天才；假设一个新研究项目做不出来，华为就得到人才。因为能够成功的项目非常少，所以是天才。……

# 目录

政策导读.....	1
国务院新政补充一线城市土地供应调控楼市添底气.....	1
国土部回应“跨省占补平衡是否解禁”：非制度松绑.....	4
地方两会定调 2017 年楼市：严调控稳市场.....	5
住建部：规范工程建设保证金盘活资金近 1700 亿.....	7
统计局：2016 年房地产对 GDP 贡献率 6.5%.....	8
北京重点工作：加大中低价位中小型普通商品房供应比例.....	9
郭金龙：郊区发展遇上了历史性机遇.....	11
产业聚焦.....	14
产业   房企仍积极在北京拿地改善型买家觅房难.....	14
产业   去年个人购房贷款增长 35%房贷同比增长 27%.....	16
产业   2016 年中国楼市投资超 10 万亿元.....	16
产业   从土地的城市化到人的城市化.....	17
北京   去年新房销售平稳回落二手房成交量增幅明显.....	18
北京   2017 北京商业风往哪儿吹.....	19
北京   1 月中上旬北京新房网签下滑 26%.....	22
行业动态.....	24
行业   华远地产 7.36 亿类 REITs 成功发行，两个“第一”破冰 2017 年资产证券化市场！.....	24
行业   落定！万科 A：华润转让股份获国资委批复.....	25
行业   金融街刘世春因调任辞去董事长等职务吕洪斌出任总经理.....	26
行业   千套住宅入市碧桂园荣汇与深圳 1500 亿货值旧改成色.....	27
行业   万通控股股东接盘二股东全部股份世联行向证监会申请中止增发审查.....	29
公司新闻.....	31
“中国式，新生活”-北京坊 2017 新春文化坊会开幕.....	31
前沿观察.....	34
观察   超级房企的万亿路径：并购整合与跨界投资折射盈利焦虑.....	34
深度   永续债成房企高负债下的资本迷药.....	36
深度   领头羊万达：规模与方向.....	39
深度   碧桂园 3000 亿跃进秘密.....	41
国企改革.....	55
国企改革基金“上马快”更要“走得远”.....	55
学习园地.....	57
管理的本质就是管理本身.....	57
与任正非先生：围炉日话.....	60
简练规则：急速变革时代的战略决策，管理悖论及动态能力——与凯瑟琳·艾森哈特的对话.....	64
如何才能保证把时间花在最重要的事情上？.....	71
书香广安.....	73
中国好书 2016 年 12 月榜单.....	73

## 政策导读

### 国务院新政补充一线城市土地供应调控楼市添底气

补充一线城市土地供应，国务院“下及时雨”。

国土资源部日前发布的《2016年第四季度全国主要城市地价监测报告》（下称《报告》）显示，有22个城市的住宅地价同比增速超10%，北京、上海、厦门、南京、合肥更是超过了20%。

显然，一二线城市去年上半年的火爆楼市带动了地价的快速上涨。为了稳定预期，防止地价进一步带动楼市上行，全国至少已有16个热点城市出台三年宅地供应计划，但北京、上海、深圳缺席。

事实上，缺地一直困扰着不少一二线城市，这也使得这些城市在抑制楼市泡沫方面受到限制。2016年中央经济工作会议要求促进房地产市场平稳健康发展，并要求落实地方政府主体责任，房价上涨压力大的城市要合理增加土地供应，提高住宅用地比例，盘活城市闲置和低效用地。

所幸，新华社23日受权播发的《中共中央国务院关于加强耕地保护和改进占补平衡的意见》（下称《意见》）在跨省占补平衡方面提出，探索补充耕地国家统筹。这就为缺地的热点城市解决住宅用地供应开了一扇窗。

#### 五城市地价涨幅超20%

与房地产市场类似，住宅地价的热度也出现了分化。

《报告》显示，一线城市和部分热点城市的地价仍处于高速增长态势，大部分三线城市的地价处于温和上行态势。具体来说，2016年第四季度住宅地价同比上涨的城市达到92个，较上一季度增加7个；增速超过7%的城市达到34个，较上一季度增加10个。

值得注意的是，全国有22个城市住宅地价的同比增速超过了10%，包括北京、天津、青岛、郑州、上海、南京、杭州、福州、厦门、广州、合肥、唐山、张家口、廊坊、安阳、温州、嘉兴、珠海、汕头、佛山顺德、东莞、中山等，有过之嫌。其中，北京、上海、厦门、南京、合肥的住宅地价增速超过了20%。

对于地价的走势，《报告》认为，一是国际经济复苏动力与压力并存，国内宏观经济稳中向好；二是2016年市场回升动能依然存在，资金充沛，部分城市市场热度较高，房企补仓需求旺盛。

《报告》指出，2016年四季度，货币政策基本稳健，但社会融资规模同比快速增长，M2（广义货币）与M1（狭义货币）增速差略有收窄，仍处于较高水平，企业资金依然充沛。2016年11月末，社会融资规模同比增长13.3%，流动性充裕，为不动产市场量价上涨提供了资金支撑。



统计数据显示，2016年1~11月，房地产开发企业到位资金中，个人按揭贷款同比增加49.3%，处于历史较高水平。年内热点城市房地产市场量价齐升，银行信贷支撑资金流入房地产市场，带动了企业库存去化和资金回流，企业在热点城市补仓土地需求旺盛，进一步加大了竞地力度。

不过，随着金融监管部门对房地产融资严格管控，2017年房地产开发企业到位资金增速将有所降低，热点城市开发投资节奏将有所放缓。

中原地产首席分析师张大伟表示，2016年第四季度全国有11个城市土地出让金超过300亿元，其中杭州最高达到了517亿元。整体看，虽然土地市场成交额处于高位，但在系列调控政策的影响下，出现了土地溢价率逐渐平稳的迹象。

### 各类调控手段出台

自去年四季度以来，为了调控趋于过热的房地产市场，不少城市祭出了多种手段。除坚持分类调控、精准施策外，热点城市的调控也继续升级，限购限贷力度加大。

2016年10月份以来，一线和二、三线热点城市，先后密集出台政策，从提高购房门槛、调整信贷公积金政策、加大土地供应、加强市场监管、强化信息公开和舆论引导等方面收紧调控。

在土地供应环节，多城市灵活设置竞买规则，通过“双限双竞”、“限地价、竞配建”、提高自持比例、设置土地竞拍最高限价等方式引导理性竞价，防止异常高价地块扰乱市场预期。

天津、广州、合肥、济南、南京、杭州、无锡、苏州、济南、郑州、武汉、福州、厦门、成都、青岛、佛山等多个热点城市依据市场需求情况编制、公布了2017~2019年住宅用地供应三年滚动计划，调整土地出让节奏，稳定住宅用地供应预期。上海、广州、南京和杭州等严格监管土地竞买资金来源，防范资金违规流入土地市场，保障市场规范运行。

“调控政策密集出台，效果初步显现。统计数据显示，2016年11月份，15个一线和热点二线城市房地产市场迅速降温，房价走势明显趋稳。”《报告》称。

2016年四季度，房地产用地价格受市场前期看涨预期的惯性效应影响，环比、同比增速仍有所上升。但从住宅地价来看，调控收紧一定程度上发挥了作用，一、二线城市住宅地价环比增速出现回落迹象。而市场分化显著，多数库存较大的三线城市的地价处于温和上行态势，地价基本稳定。

张大伟也表示，随着各地政策出台，从资金、需求、信贷等多方面约束收紧了地王出现的可能性。目前看，二线城市的政策加码举措依然在进行过程中。

“2016年12月以来，全国土地市场成交数据降温，合计成交超过10亿元的109宗，其中溢价率超过100%的只有23宗，相比之前高溢价率地块频繁出现的市场有明显的降温。”张大伟说。

### 增加住宅用地供应潜力

按照国土资源部要求,一些房地产市场热点城市近日陆续出台2017~2019年三年住宅用地供应计划,以求稳定市场预期。然而,截至第一财经记者发稿,除广州外,四大一线城市中,北京、上海和深圳均未发布三年住宅用地供应计划。

虽然尚未公布三年住宅用地供应计划,但北京、上海和深圳日前均对调控楼市作出表态。

北京市委书记郭金龙在上月召开的中共北京市委十一届十二次全会上称,要清醒看到,房价已经过高,积累了风险,而且增加了社会焦虑,也是对城市可持续发展与和谐稳定的巨大挑战。要担负起主体责任,严格落实中央关于调控房价的部署和要求,坚决保持房价平稳。

新当选的上海市市长应勇20日表示:“我们不希望看到上海的房价太高,这会影响年轻人的发展,影响城市的活力和创新能力,也不利于城市长远发展。”

“对经济而言,楼市泡沫是危险的。”针对深圳市场普遍关注的“楼市限价令升级”,深圳市委书记许勤20日表示,“政府的调控政策,是在市场失灵情况下,或者市场本身远远背离市民期望值的情况下进行调控。”

事实上,中国经济发达地区往往因为“缺耕地”,也使得住宅用地成了稀缺资源;然而,一些耕地大省往往“少资金”。这种背景下,松绑跨省耕地占补平衡政策成为双方的共同诉求。

根据去年底召开的中央经济工作会议,房价上涨压力大的城市要合理增加土地供应,提高住宅用地比例,盘活城市闲置和低效用地。而23日发布的《意见》正好解决了这一矛盾。

在跨省占补平衡方面,《意见》提出,根据各地资源环境承载状况、耕地后备资源条件、土地整治新增耕地潜力等,分类实施补充耕地国家统筹。

具体而言,有两类情形能够享受跨省占补的“政策优惠”,一是耕地后备资源严重匮乏的直辖市,新增建设占用耕地后,新开垦耕地数量不足以补充所占耕地数量的,可向国务院申请国家统筹;二是资源环境条件严重约束、补充耕地能力严重不足的省份,对由于实施国家重大建设项目造成的补充耕地缺口,可向国务院申请国家统筹。

但也有担忧认为,一旦放开跨省占补平衡,是否会出现东部省份由于减轻了补充耕地的压力,而又出现建设项目大肆占用耕地的情况?

对此,《意见》强调,要严格控制建设占用耕地,充分发挥土地利用总体规划的整体管控作用,从严核定新增建设用地规模,优化建设用地布局,从严控制建设占用耕地特别是优质耕地。实行新增建设用地计划安排与土地节约集约利用水平、补充耕地能力挂钩,对建设用地存量规模较大、利用粗放、补充耕地能力不足的区域,适当调减新增建设用地计划。

(来源:一财网)

## 国土部回应“跨省占补平衡是否解禁”：非制度松绑

国新办24日举行新闻发布会，针对“跨省占补平衡是否解禁”的问题，国土资源部副部长曹卫星表示，个别后备资源严重匮乏省份，完全在省域内落实占补平衡确实存在困难的，需要实施补充耕地国家适度统筹。他强调，探索资源匮乏省份补充耕地国家统筹，不是对耕地占补平衡制度松绑，也不是放松管理要求。

发布会上，有媒体提问：《中共中央国务院关于加强耕地保护和改进占补平衡的意见》当中明确指出要国家适度统筹占补平衡的问题，这是不是说明跨省占补平衡可以解禁了，下一步会有怎样的措施会推进这样的工作？尤其是东部沿海一些城市对这个需求是比较大的，会有怎样一些细节上的措施？

对此，曹卫星表示，《土地管理法》第三十三条规定“个别省、直辖市确因土地后备资源匮乏，新增建设用地后，新开垦耕地的数量不足以补偿所占用耕地的数量的，必须报经国务院批准减免本行政区域内开垦耕地的数量，进行易地开垦。”《中共中央国务院关于加强耕地保护和改进占补平衡的意见》明确提出探索补充耕地国家统筹，是对法律规定的细化落实，是在当前后备资源不足、占地需求与后备资源空间不匹配情况下，解决部分省份、部分国家重点项目建设占补平衡难题的改革举措。

曹卫星指出，根据对各省（区、市）耕地后备资源和占补平衡的实现程度评估情况看，“十三五”期间全国整体可以做到占补平衡，绝大多数省份可以在省域内做到占补平衡。但个别后备资源严重匮乏省份，完全在省域内落实占补平衡确实存在困难。在这种情况下，为确保全国耕地数量不减少，同时，保障重大建设用地需求，根据耕地后备资源状况，需要实施补充耕地国家适度统筹。

在实施补充耕地国家统筹过程中，将按照《意见》确立的原则、要求，严格程序、规范运作。一是严格限定统筹范围。以资源禀赋为依据，实事求是，科学评估论证，严格控制纳入国家统筹的省份和重大建设项目类型。二是严控统筹规模。严格按照土地利用总体规划确定的耕地保护责任目标，坚持省域内平衡为主，控制补充耕地国家统筹的规模。三是发挥利益杠杆调节作用。分地区、分类型制定国家统筹补充耕地费用标准。通过收缴国家统筹补充耕地费用，在承担补充耕地任务的省份集中投入资金，统筹用于补充耕地和改善农业生产条件。四是严格监督规范管理。明确补充耕地国家统筹要求，规范报批程序，严格监管，落实考核奖惩措施。

曹卫星表示，下一步，国土资源部将会同有关部门制定具体的管理办法，确保这项措施落实，实现改革预期目标。

曹卫星还强调，需要特别说明的是，探索资源匮乏省份补充耕地国家统筹，是实事求是解决资源匮乏省份保障发展需求，落实补充耕地实际困难的应对之策，不是对耕地占补平衡制度松绑，也不是放松管理要求。我们认为，通过界定范围、严控规模、严格监督，完全可

以确保补充耕地落到实处，牢牢守住全国耕地保护红线，来实现保护耕地与保障发展的协调统一。（来源：中新网）

## 地方两会定调 2017 年楼市：严调控稳市场

在 2016 年的一轮大涨过后，虽然近期楼市成交热度有所降温，房价却依然滚烫，需求依然旺盛。在此情况下，如何确保今年楼市“稳”字当头，自然成了各地两会的关注焦点。意料之中的是，“房子是用来住的，不是用来炒的”这一高层定调已被多座热点城市写入今年的政府工作报告；而“从严调控”、强化“预期管理”则几乎成为各地两会提到房地产市场时的主基调。

### 热点城市定调调控“从严”

去年，一、二线热点城市房地产市场的狂飙突进引致严厉调控，也让房地产成为了 2017 年地方两会政府工作报告中最为引人关注的焦点。

从已召开地方两会省市的政府工作报告来看，保持房地产市场的稳定被提到了前所未有的高度。其中，“房子是用来住的，不是用来炒的”成为主基调，被写入了多个热点城市的政府工作报告。

经中国证券网记者梳理，截至 1 月 15 日，在北京、上海、广州、深圳、重庆、天津、南京、合肥、珠海等九大城市的政府工作报告里：“抑制资产泡沫”被两个城市提及；将“房子是用来住的，不是用来炒的”写入报告的有四个城市；还有四城提出“要发展住房租赁市场”；而“要合理增加住宅用地供应”的城市更达到了五个。防范风险，遏制炒房，引导合理住房需求，化解热点城市土地供求矛盾成为各地共识。

就一线城市来看，与去年北京、上海都以“建立健全基本住房保障体系”作为房地产发展的主要目标不同。今年，北京的态度直接而鲜明——严控中心六城区人口规模和开发强度，把握住房的居住属性，探索建立房地产调控长效机制。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”的基调，加强房地产市场调控。去年，房价上涨幅度最高的代表城市之一深圳，则在 2016 年已提出释放一批土地空间和产业用房的基础上，又提出 2017 年要完善房地产市场调控长效机制，合理增加住宅用地供应。广州则表态，将盘活城市闲置和低效用地，发展住房租赁市场。

二线城市中，尽管南京在今年的政府工作报告中仅简单提到“要加大房地产调控力度”，但南京市委书记吴政隆在前一天召开的政协会议上用掷地有声的话语明确：“坚持房子是用来住的，不是用来炒的，抑制房地产市场泡沫，防止出现大起大落，为各项事业发展营造和谐稳定的社会环境。”合肥则明确，将全面落实房地产市场调控“十条新政”，合理增加居住用地和住房供应。珠海 2017 年政府工作报告中强调，防止市场投机透支城市未来发展的



美好前景，将综合运用金融、土地、财税、投资、立法等手段，加强住房市场监管和整顿，健全房地产预售监管系统，建立全市楼盘信息数据库，规范开发、销售、中介等行为。

此外，天津、重庆两座直辖市也在对楼市打“预防针”，在政府工作报告中提出，要在新的年里抑制资产泡沫。其中，天津将在 2017 年加大房地产分类调控力度，抑制房地产泡沫。而对于重庆来说，2017 年房地产工作的重心已从 2016 年提出的“科学调控土地供给量和房地产开发量”转变为“积极防范各类风险，坚决遏制炒房行为”。

一直以来，重庆的房价表现始终波澜不惊，即使在 2015 年以来一、二线城市房地产的牛市行情中，重庆也保持着自己独有的步调。但时至 2016 年年末，重庆楼市突然爆发，市场甚至有外地人“打飞的”去重庆购房的传闻。重庆官方迅速反应，半个月五次发声并下发文件，祭出撒手锏——“房产税”，坚决遏制炒房行为。

### 预期管理是重中之重

“可以说，重庆是全国楼市‘好孩子’的典型，其此番及时应对炒房客出台调控办法是在意料之中的，否则会形成很坏的跟风效应。”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向记者表示。

而中国证券网记者从一些房地产研究机构获悉，目前一线城市楼市仅出现量的下降，房价的热度仍高。此外，据记者实地调研，在以“稳”为先的政策环境压制下，虽然“一层薄冰在眼前，脚下仍不免‘暗流涌动’。”

“我原本想把远郊的房子卖了，上周末准备去签约，结果在路上看到还有不少人急着买房，甚至愿意多出十几万元。”北京的陈先生向记者表示，结果他临时决定“先不卖房了，再租出去看看。”

他告诉记者，其房产在北京远郊的燕山石化片区，50 平方米的房子现在报价能达到 100 多万，甚至更高，而月租金却只有 1000 元，租售比远超出理论合理范围。即便如此，他仍在“卖与不卖”间犹豫不决。

“因为快过春节了，1 月份这十多天北京二手房市场有所回落，成交量估计下降了 10% 左右。”地产服务机构伟嘉安捷的分析师吴昊向记者表示。她还告诉记者，从元旦开始，北京各家银行的首套房利率即全面调整为九折，让很多购房人有些措手不及，但从近期市场反应来看，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，刚性需求依然较为旺盛。

“现在是买房最好的时候。去年房价上涨一天一个价，你想买也不会便宜。现在市场冷静了，买房可以慢慢挑，甚至还可以申请到优惠。”在上海浦东内环某楼盘，一位售楼人员如此表示。

但并非所有楼盘都“随您挑选”，该售楼人员告诉记者，其所在开发商在浦东陆家嘴有一个楼盘，现在均价达 15 万元，而且要凭关系才能买到房子。此外，该开发商在浦东浦江镇的别墅产品现在还未对外发售，但估计价格也不低。陈晟告诉记者，受预售证控制较严的

影响，目前从新房数据来看，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，目前房价数据还不好说。

正因于此，各地两会透露出“从严调控”和强化“预期管理”的主旋律，恰恰有利于2017年全国楼市朝着“稳”的大方向发展。据房天下数据研究中心统计，在各地政府楼市调控政策引导下，2016年末，全国28座主要城市的二手房挂牌均价增速已逐步放缓，12月份的二手房挂牌均价环比涨幅维持在1.64%，与调控前相比，回落2.3个百分点。就此来看，二手房市场的预期正在形成，这有利于2017年全年房价保持“平稳”。

（来源：人民网）

## 住建部：规范工程建设保证金盘活资金近1700亿

1月22日，住房城乡建设部召开新闻发布会，通报清理规范工程建设领域保证金情况。经过近半年时间，住房城乡建设部会同财政部、人力资源社会保障部等部门认真落实国务院决策部署，清理规范工作取得了明显成效。切实减轻了建筑业企业负担，激发了市场活力，对促进建筑业健康发展发挥了重要作用。

为推进简政放权，切实减轻建筑业企业负担。2016年6月23日，国务院办公厅印发了《关于清理规范工程建设领域保证金的通知》（国办发〔2016〕49号），要求除投标、履约、工程质量、农民工工资保证金外，其他保证金一律取消；建筑业企业可以银行保函方式缴纳；对取消的保证金，于2016年底前退还相关企业；完善保证金管理制度，严禁新设保证金项目，健全诚信体系等。

据住房和城乡建设部建筑市场监管司司长吴慧娟介绍，截至2016年12月底，各地建筑业企业使用银行保函替代现金形式保证金近1200亿元，盘活了企业流动资金。各地累计退还建筑业企业各类保证金496.5亿元，其中，应取消的保证金280.8亿元；逾期或超额收取的投标保、履约、工程质量、农民工等4类保证金共计215.7亿元。

在清理规范工作过程中，住房城乡建设部会同财政部、人力资源社会保障部联合召开了关于贯彻落实国办发〔2016〕49号文件的电视电话会议，对清理规范工程建设领域保证金做出全面部署；住房城乡建设部会同财政部印发通知，要求各地按照“一个企业不落、一个项目不落”的原则开展清查，确保按时返还。

此外，住房城乡建设部每月定期通报各地清理规范工程建设领域保证金工作进展，点名批评工作开展不力的地区，要求各地加大工作力度，倒排时间表，制订有针对性的措施，建立台账，落实责任人，明确职责，确保2016年年底按期完成任务。

住房城乡建设部对四川、江苏、上海等8省市开展清理规范工程建设领域保证金专项督查，督促各地加快工作进度，完善保证金管理制度，保证政策落实。此外，住房城乡建设部

会同财政部还修订出台了《工程质量保证金管理办法》，明确了保证金的收取、返还、保函替代等要求。

作为企业代表，北京城建集团有限责任公司总经理助理、高级经济师魏中华表示，通过清理规范工作，集团共收到返还的保证金 7.2 亿元，应取消和到期未还的保证金基本返还到位。他指出，一系列举措切实减轻了企业的负担，为企业发展营造了良好的环境，通过释放保证金，加大了对工程质量保障、人员培训和技术研发的投入，有利地促进了集团的转型升级。

（来源：新华网）

## 统计局：2016 年房地产对 GDP 贡献率 6.5%

国务院新闻办公室于 1 月 20 日上午举行新闻发布会，请国家发展改革委副主任兼国家统计局局长宁吉喆介绍 2016 年国民经济运行情况，并答记者问。宁吉喆答问时表示，2016 年，房地产增加值占 GDP 的比重是 6.5%。

### 以下为文字实录：

新京报记者：宁局长，我比较关心房地产数据，跟去年的数据做了一些比较，很明显地发现了几个问题。我们发现今年的很多数据跟去年相比上涨幅度是比较大的，以房地产新开工面积为例，去年统计是下降了 14.0%，今年比去年增长了 8.1%，去年新开工住宅面积下降了 14.6%，今年上涨了 8.7%。我们有个直观的感受，去年房地产市场异常的火热。在这样的数据下，房地产行业对整个经济增长的贡献率是多少？在“房子是用来住的不是用来炒”的这样的宏观调控基调之下，2017 年房地产行业对经济增长的贡献能否再维持这样的水平？因为地方“两会”我们也在做统计，很多地方包括天津、上海及重庆的地方政府工作报告中已经明确了贯彻中央对于“房子是用来住不是用来炒”的定位，所以跟您请教这个问题。

宁吉喆：你发现 2016 年的房地产数据跟 2015 年数据不同，全国人民也有感受。2016 年，房地产受到多种因素的影响，无论是开发投资，还是新开工面积或是销售面积、销售额，确实比 2015 年有明显的增长。从全国范围看，房地产发展形势总体还是好的，但是同时分化比较严重。我们说的热点城市，一线城市和一些二线城市，大家都知道有 15 个重点城市，在前 9 个月，房地产形势发展得更快一些，同时也带来了住房价格的上涨。从 9 月底以后，这些城市因地制宜、分城施策，采取了有效措施，在过去三个月，这些城市房地产价格涨幅已经得到了控制，特别是我们刚刚公布的 12 月份的住宅销售价格数据，15 个城市当中，12 个城市的住宅销售价格环比都是下降的，2 个是持平的，只有 1 个环比略有上涨，但是涨幅也是明显回落的。所以，房地产市场调控已经取得了明显的成效。

房地产市场调控要看两方面，一方面要对房价过快上涨、房地产炒作坚决控制。另一方面，也要关注房地产分化的现象。三、四线城市，还有一些县城，房地产的库存仍然较多。

所以去年按照房地产去库存的方针，这些地方也做了大量工作。我刚才公布的数据里，全国房地产库存总体是下降的，当然有的城市下降得多，有的城市下降得少。所以，去年在控制少数城市房价过快上涨和部分城市库存较多问题上，两方面都有明显成效。全年的数据你刚才说的新开工面积、土地购置面积，也反映了这个过程，应该说这些数据比起前些年的暴涨暴跌数据，还是相对比较平缓的。但是，现在总量已经很大，我们经不起百分之三、四十的数据的波动变化，个人的微观感受会更加敏感。2017年，房地产还是要因地制宜，分城施策，因为各地方的差异比较大，总的来说，是要促进和保持中国房地产市场长期健康发展，要建立房地产发展的长效机制和基础性制度，朝着这方面去努力。

至于预测，如果我预期的话，中国2017年房地产市场还是能够保持健康发展的，这个我们是有信心的，我们政府会从老百姓住房基本需求这个民生大事来考虑，切实贯彻房地产是“用来住的不是来炒的”方针，使房地产市场健康发展。2016年，房地产增加值占GDP的比重是6.5%。如果加上建筑业比例还要高一些，建筑业是统计在二产里。建筑业以及房地产中的实体经济部分，还是我们国家的重要支柱产业，是满足群众住房需求的主要载体，我们能够处理好部分房地产指标分化的现象，确保房地产能够满足人民的需要，同时它也有它的经济功能。谢谢。

（来源：中国网）

## 北京重点工作：加大中低价位中小型普通商品房供应比例

北京《2017年市政府工作报告重点工作分工方案》昨日公布，方案共列出198项重点工作任务，逐项配备至少一名市政府领导牵头负责，并明确主责单位。

新京报记者注意到，在8个方面的重点工作中，保障和改善民生、治理“大城市病”、推进供给侧结构性改革、有序疏解非首都功能这4方面任务总计达142项，超过了任务总量的7成。其中，保障和改善民生与治理“大城市病”任务达85项，占任务总量的4成多。

### 改善民生居8方面任务量之首

1月22日，市政府常务会审议通过《2017年市政府工作报告重点工作分工方案》，将北京市人代会审议通过的《政府工作报告》细化分解成198项重点工作任务，逐项配备至少一名市政府领导牵头负责，并明确主责单位。

《分工方案》中的任务分为8个方面，分别是：有序疏解非首都功能，全力推动京津冀协同发展；大力推进供给侧结构性改革，促进首都经济提质增效升级；下大气力治理“大城市病”，提升城市可持续发展水平；深入实施创新驱动发展战略，加强全国科技创新中心建设；坚持社会主义先进文化前进方向，加强全国文化中心建设；坚持以人民为中心，切实保障和改善民生。



在 8 个方面的重点工作中，保障和改善民生（44 项）与治理“大城市病”（41 项）两方面任务共达 85 项，占任务总量的 4 成多。另外，推进供给侧结构性改革任务达 31 项，有序疏解非首都功能任务达 26 项，任务量都很大。上述 4 个方面任务总计达 142 项，超过了任务总量的 7 成。

市政府办公厅有关负责人表示，分工意味着正式建账。市政府办公厅将全面查账催账，对重点难点事项要例行督查反馈，确保任务落实。

### **市长牵头领导落实“河长制”**

据了解，这 198 项工作任务，每项都由至少一名市政府领导牵头负责，有些任务还会加强配备。

例如“严格落实‘河长制’，实施水环境区域补偿机制，改善国家和市级监测断面水质”，该项目由市长蔡奇和副市长林克庆任牵头领导。

再比如，“做好党的十九大、‘一带一路’国际合作高峰论坛相关服务保障工作，抓好重点区域的环境整治和景观提升，努力营造安定祥和的社会环境，确保重大活动服务保障工作万无一失”，这一任务由李士祥、陈刚、程红、张建东、王小洪、王宁六位副市长和市政府秘书长李伟一共七位市政府领导共同负责落实。

“全面推进城市管理、社会服务、社会治安、城管综合执法等多网融合，推广‘北京通’，实施一批智慧惠民工程，积极建设智慧城市”任务，则由张建东、王小洪、隋振江、王宁四位副市长共同负责落实。

不过，昨日公开的《分工方案》只列明任务和主责单位，并没有列明牵头的市政府领导。新京报记者从市政府办公厅相关部门了解到，市政府常务会议 22 日刚刚通过分工方案，正式文件尚未下发，即将下发的正式文件中将逐项列明领导分工。

### **【部分重点任务及分解方案】**

#### **有序疏解非首都功能**

任务：完成动物园地区、大红门地区、天意、永外城等批发市场的撤并升级和外迁，基本完成官园、万通、雅宝路地区等批发市场的调整疏解和升级改造。

任务：加快部分市属高校、医院疏解步伐，全面推进既定项目的落实，抓好中国人民大学、北京电影学院等高校新校区建设，加快建设友谊医院顺义院区，实现天坛医院新院试运行。

任务：抓紧行政办公区和配套设施建设，年底四大市级机关和相关市属行政部门率先启动搬迁。

#### **下大气力治理“大城市病”**

任务：实施“疏解整治促提升”专项行动，把疏解非首都功能、城市综合治理专项行动与人口调控紧密挂钩，形成支撑，确保取得明显成效。

任务：落实户籍制度改革措施，完善积分落户标准和政策，做好人口服务管理。

任务：进一步推广新能源汽车，新建 3000 个公用充电桩。

任务：严格落实“河长制”，实施水环境区域补偿机制，改善国家和市级监测断面水质。

### **切实保障和改善民生**

任务：加大中低价位、中小套型普通商品住房供应比例，保障房建设筹集 5 万套、竣工 6 万套。棚户区改造 3.6 万户。

任务：完成 1.5 万套自住型商品住房供地。

任务：大力发展学前教育，新建、改扩建一批公办幼儿园，扶持发展普惠性民办幼儿园。

任务：完善基层医疗绩效考核制度，推广家庭医生签约服务，提高基层医疗服务能力。

（来源：新京报）

## **郭金龙：郊区发展遇上了历史性机遇**

北京会议中心，市人代会平谷团分组审议两院工作报告，北京市委书记郭金龙参加审议并发言。

市人大代表、北京市委书记郭金龙参加了平谷代表团的分组审议，以京津冀协同发展和疏解非首都核心功能为主题，谈到北京市当前工作。

郭金龙表示，建设城市副中心拉开了城市重组的序幕，作为城市副中心的后花园、京津冀协同发展的桥头堡，平谷区的发展环境发生了很大的变化。核心城区的吸引力过大，导致资源过分集中，平谷要打好疏解和承接的组合拳，这是历史性的机遇。

### **谈郊区发展**

郊区要“扫扫庭院，迎接好客人”

在平谷团代表发言时，代表王振林提到，他的一个经营文化企业、搞展览的朋友，因为城区疏解的原因没有办上执照，“我也理解，城里一搞展览，人就多，肯定要限制，郊区不限制，于是他就找到了我。”

郭金龙回应这位代表发言说：“过去你可能接不到这样的电话。”郭金龙说，功能疏解等政策体系下，北京的经济社会发展格局在变，平谷的发展环境也在变。郭金龙说，平谷是城市副中心的后花园，也是京津冀协同发展的桥头堡，要准确把握自己的功能定位，打好疏解和承接的组合拳。

郭金龙指出，由于核心城区的吸引力太强，导致资源过分集中。“城里挤得吃不消，外面冷冷清清。”郭金龙说，现在北京不止一个郊区没有三甲医院。

郭金龙说，疏解出去，要承接住，既要有市场环境，也要有政府推动。郭金龙说，在这样一个历史机遇中，郊区要找准切入点和突破口，把自己的环境打造好，扫扫庭院，迎接好客人；通过疏解进一步带动和周边县市的合作。

郭金龙针对民众关心的平谷地铁的建设问题指出，大家盼望多年的地铁线的问题，现在开工了，争取2年建成。郭金龙说，这个地铁线不是简单的点对点，还体现了京津冀协同发展。“从三河穿了一下，这条线本身就有京津冀协同发展的很浓厚的色彩。没有京津冀协同发展，这条线很难有。”郭金龙说。

### **谈小城镇建设**

“小城镇要建出特色，建成微中心”

有代表在发言时提到平谷发展小城镇建设，郭金龙表示，平谷这几年在培养小城镇下了功夫，建设金海湖镇这样的路子还要走下去，环境优美的小镇是很有吸引力的。

“在疏解这个大趋势下，对定位于生态涵养区的郊区，恰恰是建设小城镇的机遇。”郭金龙说，不能就小城镇抓小城镇建设，要想办法让人气旺起来。“现在小城镇建设，立足点应该更高一些，要有更好的环境，去做更高层次的发展。”

郭金龙表示，小城镇要建出特色，建成微中心。“世界上有的国家，一个大学就在一座小镇上。”他指出，平谷在当前的发展环境中，建设小城镇，首先要很好承担疏解与承接的功能，统筹谋划好疏解与提升、转移与承接，镇校、镇院、镇企合作的模式，创新投融资机制，搞好服务。

郭金龙还表示，随着深入推进京津冀协同发展战略部署的认识越来越深刻，工作越来越深化，平谷的桥头堡前哨的功能也越来越明晰。市里对平谷东部，和京津冀接壤的地区，重视也越来越大。

“市里这些年着力推进生态环境建设，转方式调结构，保障改善民生，取得不少新进展、新成效，思路更加开阔，信心更强。现在已经看到效果，今后效果会更加明显。”郭金龙说。

### **谈农业供给侧结构性改革**

“平谷大桃是一宝，要让它发光”

平谷大桃是京东一块“金字招牌”。不过，昨日平谷团分组讨论中，代表王成国提到，现在种植大桃的年轻人不多，产业发展还有很多潜力未开发，政府应进行产业调整，形成第一产业向第三产业的转变，开发更多就业岗位。

对此，郭金龙从农业的供给侧结构性改革方面回应了王成国代表的发言。他表示，不能死守过去的农业经济发展方式，更不是计划供给经济，农业的供给侧结构性改革，要做出品牌、做成体系。

“大桃不要小看，平谷大桃，誉满天下。”郭金龙说，平谷大桃是个宝，要把它擦得更亮，让它发光。

郭金龙举例说：“以前我到你们那也看到典型，一个桃一剪，太阳光一晒，‘寿星’就出来的。原来论斤卖，这样的桃就论个卖，满足个性化消费群体的需求。”

接着郭金龙的话，一位代表说：“我们的大桃经常给人民大会堂、北戴河送。”郭金龙接着说：“能上国宴，那肯定是宝啊。好东西就要做得更好，农业的供给侧结构性改革就是要做出品牌来。”

### 谈循环经济

现场要求有关部门支持平谷

在审议北京市高级人民法院和北京市人民检察院工作报告时，谈到备受关注的北京试点国家监察体制改革时，郭金龙表示，北京接到任务后，市检察院不讲条件认真地做好这方面的工作。一批检察人员转隶到监察委工作。

“我们这次大会要产生北京市的监察委员会，要选举市监察委员会主任，人大常委会还要推选副主任。工作不断、队伍不乱，检察院做的工作很出色。”郭金龙说。

在分组讨论时，有代表提到了平谷秸秆燃烧的问题，从土壤环境讲到了发展循环经济。对于这位代表的发言，郭金龙回应说：“你们看得比较超前，从大气环境看到了水环境，又看到了土壤环境。”

郭金龙提出，平谷的经济体量和基础都不错，他说道：“今天市政府主要部门的负责人在这里，我们也向平谷团作一个表态，希望农委、发改委对平谷这样的生态涵养区的循环经济发展和生态环境建设下大力气支持。”

“你们一年 20 万吨秸秆燃烧，如何循环起来，既解决燃料问题、有机肥问题，又解决土壤板结问题、绿色食品供应问题。”郭金龙说，生态涵养区的发展不能搞一般的输血，要搞造血，靠技术。

“绿水青山就是金山银山，但我们地方如果光喊口号，还解决不了老百姓小康生活的，地方要探索实现的路径。还要让群众相信，怎么样保住了绿水青山也有金饭碗。”郭金龙鼓励平谷，未来还应当大力发展休闲度假、养老养生等产业，实现生态强区。

（来源：新京报）



## 产业聚焦

### 产业 | 房企仍积极在北京拿地改善型买家觅房难

尽管未来的市场存在诸多不确定性，现金流充裕的房企仍积极在土地市场捕获机会，储备“增量”。从2017年元旦后房企拿地的举动来看，受供给紧张影响，一线城市配套较好的地块仍受追捧。

房价方面，全国性大范围收紧调控已经实施3个月，政策影响显现，全国大部分城市的房价水平已趋于稳定，三四线城市2017年或有房价下行压力。而以二手房成交为主体的北京，由于调控及今年下半年快速放量、消化，目前可售二手房源有限，加上新房普遍豪宅化，改善型购房者觅房不易。

#### 北京宅地仍紧俏

1月19日，北京市迎来2017年土地首拍，当日房山、平谷、门头沟三宗住宅用地竞拍现场，吸引了包括首开、远洋、龙湖、富力、万科等20余家来自南北的房企及综合体参与。当日的土地拍卖仍采用“限房价、竞地价”规则，且首次明确将住宅地块自持面积上限设置为70%。最终，周边配套相对成熟、地段较好的房山地块触及3.9亿元地价上限与70%自持面积上限后，天恒、首创等7家房企进入住宅建设方案提报环节。该地块商品住房销售均价不超过3.9万元/平方米，最高销售单价不得超过4.1万元/平方米，低于周边类似商品房成交价格。

平谷区金海湖地块也相继触及了17.28亿元地价上限及70%自持面积上限。首开、保利、龙湖与首创组成的联合体举牌70%商品住房面积自持比例后，该地块同样转入高标准商品住宅建设方案投报程序，万科、首开联合体、远洋、中海4家房企参与方案投报。与上述两宗地块不同，门头沟潭柘寺地块竞拍过程中并未触及合理地价上限，快速被京投、远洋、龙湖、保利、首开联合体以63.3亿元摘得。

从新年首拍的情况看，北京地段较好的地块仍然竞争激烈。关于原因，亚豪机构市场总监郭毅对第一财经记者分析，2016年北京仅成交15宗住宅用地，其中含可售纯商住宅的地块仅有7宗，出现了“地荒”局面。不仅如此，一线城市的快速发展节奏以及三四线城市的大库存压力，也使得前几年流行“走出去”的大型房企们逐渐收拢阵线。加上南方房企也纷纷进京抢占市场，让北京土地市场“狼多肉少”的状况日益严峻。

根据郭毅的判断，虽然政策面有加大土地供应趋势，但由于政策性住宅的挤占，以及自持类产品的出现，使得未来可供销售的纯商住宅份额仍在不断减少，受供需关系影响，纯商住宅产品价格走势难以转向下行。在此预期之下，因此虽然调控风头仍在，但各大房企对于

土地市场的热情仍然高涨，甚至摒弃分歧，出现 5 家联合体参与拿地，可见其势在必得的决心。

### 改善型买家觅房难

密集调控之后，全国楼市进入平稳期。国家统计局日前发布的 2016 年 12 月 70 个大中城市住宅销售价格统计数据 displays，从环比看，一二线城市房价走势总体趋于平稳，房地产市场持续呈现积极变化。初步测算，去年 12 月份一线城市新建商品住宅价格环比持平；二线城市新建商品住宅价格上涨 0.2%，比 11 月月回落 0.2 个百分点；三线城市新建商品住宅价格上涨 0.4%，比上月回落 0.4 个百分点。

从同比看，一二线城市 12 月房价涨幅进一步回落。其中，一线城市新建商品住宅和二手住宅价格同比涨幅均连续 3 个月回落，12 月份比 11 月份分别回落 1.9 和 2.0 个百分点；二线城市继 11 月二手住宅价格同比涨幅回落，12 月新建商品住宅价格同比涨幅也出现回落，12 月新建商品住宅价格涨幅比 11 月份回落 0.3 个百分点。值得注意的是，12 月份，15 个一线和热点二线城市中，有 12 个城市新建商品住宅价格环比下降，降幅在 0.1 至 0.4 个百分点之间，2 个城市环比持平，广州市环比上涨 0.7%，但已连续三个月涨幅回落。

“从统计数据来看，自全国性大范围收紧调控实施以来，经过 3 个月政策消化周期，全国大部分城市的房价水平已趋于稳定。”针对房价走势，郭毅预计，一二线城市受开发周期的影响，土地供应仍有局限性，供需矛盾下，未来房价将出现高位维稳的趋势，而对于三四线城市而言，尤其是一些存量较大的城市，出于去库存的压力，2017 年房价或将出现下行。

众所周知，北京等大城市的楼市成交以二手房交易为主体。二手房方面的情况是，进入 1 月，北京二手房成交量继续下滑。据伟业我爱我家集团市场研究院统计，2017 年 1 月上半月，北京市二手住宅网签量为 6050 套，环比 2016 年 12 月下半月下降 35.5%；与 2016 年 12 月上半月相比下降 30.7%；与 2016 年 1 月上半月同期相比下降 45.1%。环比、同比数据都出现了大幅下滑。

“昨天看了东四环外一套房子，比较满意，本来想当晚定下来，可惜业主是台湾人，已经回去过春节了。”今年 32 岁的李琼(化名)去年开始密集看房，意图从市内老小区的两居室换成市内新一些小三居，但事与愿违，如今她将预算从 800 万元提高到了 1000 万元，还没能找到满意的房子据记者，虽然看好的 155 平方米的房子，价格已经突破 1000 万元，且配套一般，但由于房源较少，其他几个持币待购的买房人也在紧盯该房源。

针对二手房市场，伟业我爱我家集团副总裁胡景晖认为，目前北京二手购房需求以改善型为主，去年“9·30 新政”实施后，抑制了市场需求，而且政策风向也使得部分需求转为观望、等待。他预计，之前的市场持续上行，已经消化了大量购房需求和优质房源，面对诸多因素的叠加，今年北京二手市场的有效需求将萎缩，市场降温、交易量下滑将是顺势所趋。2017 年全年成交量预计将回落至 15 万至 20 万套，月均成交量将从 2016 年的 2.3 万套回落至 1.5 万套左右。

链家研究院院长杨现领近据记者分析，这几个月来，北京二手房可售库存不断下降，既有调控的原因，业主不愿意卖，也有前段时间快速放量，使得库存被消化跟吸收，而限购政策会将需求往后延迟，但是不会消灭需求。

（来源：一财网）

## 产业 | 去年个人购房贷款增长 35% 房贷同比增长 27%

中国人民银行 20 日发布《2016 年四季度金融机构贷款投向统计报告》显示，2016 年 12 月末，个人购房贷款余额 19.14 万亿元，同比增长 35%，增速比上月末低 0.1 个百分点；全年增加 4.96 万亿元，同比多增 2.31 万亿元。

2016 年 12 月末，金融机构人民币各项贷款余额 106.6 万亿元，同比增长 13.5%，增速比上月末高 0.4 个百分点；全年增加 12.65 万亿元，同比多增 9257 亿元。2016 年 12 月末，人民币小微企业贷款余额 20.84 万亿元，同比增长 16%，增速比上月末高 0.7 个百分点，比同期大型和中型企业贷款增速分别高 7.2 个和 9.1 个百分点。

人民币房地产贷款余额 26.68 万亿元，同比增长 27%，增速比上月末高 0.5 个百分点；全年增加 5.67 万亿元，同比多增 2.08 万亿元，增量占同期各项贷款增量的 44.8%，比 1—11 月占比水平高 0.2 个百分点。

房产开发贷款余额 5.66 万亿元，同比增长 12.2%，增速比上月末高 2.1 个百分点，其中的保障性住房开发贷款余额 2.52 万亿元，同比增长 38.3%，比上月末高 3.2 个百分点；地产开发贷款余额 1.45 万亿元，同比下降 4.9%，降幅比上月末扩大 3.1 个百分点。个人购房贷款余额 19.14 万亿元，同比增长 35%，增速比上月末低 0.1 个百分点；全年增加 4.96 万亿元，同比多增 2.31 万亿元。

（来源：中证网）

## 产业 | 2016 年中国楼市投资超 10 万亿元

中国国家统计局 20 日在北京公布的最新数据显示，截至 2016 年 12 月末，全国商品房待售面积 69539 万平方米，比上年末下降 3.2%。

但值得注意的是，12 月末商品房待售面积比 11 月末增加 444 万平方米，连续 9 个月库存下降的态势被打破。其中，住宅待售面积减少 200 万平方米，办公楼待售面积增加 195 万平方米，商业营业用房待售面积增加 234 万平方米。

同期,中国全国商品房销售面积 157349 万平方米,增长 22.5%;全国商品房销售额 117627 亿元人民币,增长 34.8%。与当年前 11 个月相比,商品房销售面积和销售额增速分别回落 1.8 和 2.7 个百分点。

不过,在销售放缓、去库存有所进展的同时,房地产开发投资仍在快速增长。据官方数据,2016 年全国房地产开发投资达 102581 亿元,同比名义增长 6.9%,增速较 1-11 月加快 0.4 个百分点。

在中央经济工作会议明确调“房子是用来住的、不是用来炒的”之后,从近期地方两会密集公布的政府工作报告可以看出,各地已把保持房地产市场的稳定提到了前所未有的高度。

在此情况下,2017 年房地产市场调控风向料将仍以收紧为主,打击投机,引导合理住房需求成为各地地产调控的重中之重。

(来源:中新社)

## 产业 | 从土地的城市化到人的城市化

当前,我国处在转变经济增长方式的关键时刻,城镇化对于经济结构成功转型、实现可持续发展有着重要意义。当前我国城镇化率刚超过 50%,如按户籍人口计算仅 35%左右,远低于发达国家近 80%的平均水平。今后一二十年中,如果我国城镇化率不断提高,每年将有相当数量的农村富余劳动力和人口转移到城市,这将带来投资的大幅增长和消费的快速增加,并给城市发展提供多层次的人力资源。因此,城镇化是我国经济可持续发展的主要引擎。

从世界范围看,城镇化主要发生在工业革命以后。大规模集中生产的工厂制度,在经济发展中成为主导力量,使得人们需要集聚生活。而工厂的生产分工日益精细化,各种行业需要精密配合,使得集聚效应的优势越发明显。工业化生产的各部门集聚在城市,形成了规模经济,提高了分工和专业化的效率,也加速推动了城市化进程。城市逐步成为人类社会的主导和枢纽。

同时,工业的迅猛发展,收入的快速增长,大大提高了人们的消费能力,促进了城市商业的繁荣,家政劳动的社会化迅速兴起,服务业也得到迅速发展。工业化的推进形成了城市的繁荣,而城市的繁荣进一步提高了劳动生产率,催生了新的行业和生产部门,使得持续、协调的经济增长成为人类社会的主旋律。

中国的城市化曾走过一段曲折的道路。1949 年以后,为了在短时间内建立起较为完备的工业部门,我国建立了二元体制,以计划和行政手段人为抑制城市化进程。改革开放后,市场机制的基本建立和工业化的加速,有力推动了我国城市化进程。但是,城市化的发展依然面临重重体制阻力。首先,二元体制依然存在,地方政府通过行政手段人为抑制城市化进程,使 2.2 亿农民工不能顺利成为城市居民。其次,我国城乡的行政区划体制和地方财政资



源分配机制过于僵硬，不能适应迅速变化的城乡经济形势。再次，我国城市特别是大中型城市的管理水平也明显落后于城市化进程，城市的发展往往重建设、轻管理，使得城市化的进程并没有完全能够提高居民的生活质量。

我国当前阶段城市化进程中出现种种问题，其中一个主要原因是片面强调土地的城镇化，而忽视了人的城镇化。要实现以城镇化推进经济结构转型的战略目标，必须改革传统的城镇化发展战略，更加强调以人为本。具体表现在以下方面：

城镇化应当走多样化、特色化的道路。我国地区间经济发展水平很不平衡，有些富裕县的人均 GDP 高达 4 万美元，有些贫困县的人均 GDP 仅仅处于生存线 400 美元左右。城镇化战略不应该搞一刀切，而应该根据各地区的具体经济发展状况，因地制宜推进城镇化。

在城镇化发展模式上，应当从政府主导的城镇化逐步过渡为市场主导、政府引导的城市化。政府主导的城镇化在执行中过于依赖行政力量，容易引起各种利益的冲突，严重的时候甚至可能影响社会和谐稳定。这些年来，一些地方在城镇化过程中强征土地强拆住宅，有点甚至酿成流血事件，而这类问题和矛盾，原本应当能够通过市场化的公平高效的土地流转制度来解决。

不应简单把城镇化作为拉动内需、摆脱目前经济困境的短期政策措施。新型城镇化战略不应该只是一个增长和发展战略，而应当是改革战略。人为把人口聚集在城镇，并不能自动拉动内需。要使得城镇化真正成为经济转型和持续发展的新引擎，必须以城镇化为支撑，实施系统的经济体制和社会保障制度的改革。

这些改革措施包括：尽快打破二元体制，积极稳妥取消户籍制度，促使城乡居民的自由、合理流动；在全国范围内努力实现基础教育均等化，落实流动儿童平等接受教育和参加升学考试的权利；进一步完善家庭联产承包责任制，促进农村土地和宅基地确权 and 流转，让农民进城没有后顾之忧；推进社会保障体系建设，尽快建立均等化、全覆盖的社会保障体系，使农村居民和农村进城居民享受平等的社会保障服务。

还应当改革我国目前的行政区划制度，因地制宜地灵活安排城乡行政区划，以人口密度和经济活跃程度为主要标准，使得城乡行政区划适应各地区经济发展的需要；改革财税体制，改变以行政级别作为主要依据分配财政资源的做法，使城市发展逐步摆脱对行政体制的依赖，适应经济发展的需要。

（来源：华龙网）

## 北京 | 去年新房销售平稳回落二手房成交量增幅明显

2016年北京完成房地产开发投资4045.4亿元，同比下降4.3%。其中，新建商品住宅销售面积同比下降11.9%，二手房成交量达到26.7万套，同比增幅明显。这是北京市统计局新闻发言人庞江倩在22日举行的发布会上透露的。

当日，北京市统计局、国家统计局北京调查总队在发布会上介绍了2016年北京市经济运行情况。庞江倩表示，2016年北京完成房地产开发投资4045.4亿元，同比下降4.3%。其中，住宅投资完成1950.9亿元，下降0.6%。

在市场供给方面，截至2016年末，北京市商品房施工面积为13089.8万平方米，与上年持平。其中，住宅施工面积为5927.6万平方米，下降6.1%。2016年，全市商品房新开工面积为2813.7万平方米，同比增长0.8%。其中，住宅新开工面积为1209.3万平方米，增长0.8%。

在销售方面，2016年，北京市商品房销售面积为1675.1万平方米，同比增长7.7%。其中，住宅销售面积为993.5万平方米，下降11.9%。

庞江倩提到，去年北京的新房销售平稳回落，但二手房销售活跃，成交量明显增加。数据显示，2016年北京二手房销量为26.7万套。公开资料显示，2015年北京二手房签约套数为19.7万套，由此可看出其交易量涨幅明显。

2016年，北京新建商品住宅、二手住宅环比价格指数的变化均呈现“M”型走势，1季度冲高，2季度回落，3季度再次冲高。据国家统计局北京调查总队副总队长邬春仙介绍，随着去年的房市新政出台，房价过快上涨势头得到初步遏制，4季度呈现价稳量跌的局面。

2017年北京房价将如何发展？邬春仙表示，从市场后续发展看，随着调控措施的深入落实，预计过热的房地产市场将逐步趋于冷静，买卖双方均会进入一定时期的观望期，价格持续上涨的态势将有所抑制，但库存降低，供需矛盾进一步加大，仍是影响未来房价走势的重要因素。

虽然面临较大的压力，但北京将“加大普通商品住房供给力度”和“合理增加住宅用地供应”，特别是加大自住型商品房的供应，将有力支撑房地产市场保持平稳发展，由此可预计2017年北京房价有望保持平稳。

（来源：中新网）

## 北京 | 2017 北京商业风往哪儿吹

北京连续九年位居全国最大的城市消费市场地位。1月22日，据北京市统计局数据显示，2016年，全市社会消费品零售额再次迈上新台阶，突破1.1万亿元大关，达11005.1亿元，同比增长6.5%，实现“十三五”开局之年“开门红”。12月当月实现社零额1100.7亿元，同比增长9.7%，继11月之后再创史上最大单月零售额规模。同期，北京市商务委员会主任闫立刚第一时间解读了这一数据，并给出了北京商业领域接下来一年里的发展风向。

### 后劲儿足成看点

闫立刚表示，从全年的商业服务业、内贸工作看，运行指标低开高走，圆满收官；推动疏解提质并行。从社会消费品零售总额来看，2016年一季度北京只增长了2.2%，半年时同比增长3.8%；1-9月同比增幅为4.8%，这与市政府下达的6.5%左右的目标有很大差距。1-11月，北京实现零售额同比增长6.1%，特别是11月，同比增长达到13%左右，达到1099.3亿元，创下单月最高销售额；2016年，全市社会消费品零售额再次迈上新台阶，突破1.1万亿元大关，达11005.1亿元，同比增长6.5%。在商业服务业中，消费的贡献率达70%左右。2016年，按照全市统一部署，商业服务业要坚持疏导与提升并举，促进生活性服务业品质提升。北京疏解专业市场、物流中心149个，新建1700个商业便民网点，生活性服务业连锁化率全市提高5.2%，城六区提升了5.5%，在全国率先建立了生活性服务业标准规范的体系。2017年，北京的商业服务业工作要继续贯彻北京核心的功能定位。

### 融合发展成趋势

闫立刚认为，从2016年商业消费发展趋势看，北京商业消费呈现了融合的趋势，包括商品消费和服务消费的融合，业态的融合、跨界融合和跨模式融合。

在北京最为明显的融合是业态的融合，目前在多个社区出现的社区商业服务业综合体，充分满足了消费者的需求。例如新建设的东单菜市场，引进品牌商业企业，既有蔬菜肉蛋，又有家政服务等业务。据闫立刚介绍，北京2016年共建设了20个类似的综合体，方便老百姓生活。

另外，商业与旅游、文化、体育、金融等跨界的融合，促进了商业和融合的行业共同迅速发展。目前最典型的案例就是支付宝和微信支付，让人们摆脱了对现金的依赖。2016年线上、线下网络消费与实体商业融合发展也是一个亮点，北京新建了15家O2O的跨境进口商品直营店，成为消费升级的新去处。

不能忽略的是，北京作为首都，与央企融合抱团发展也是北京融合发展的优势之一。据闫立刚介绍，在他走访了在京的79家央企后，发现了90个合作项目。“这样既是我们为中央服务，也是我们发展自身很大的动能。这方面大家也可以来相互地抱团发展。”闫立刚表示。

不过，闫立刚强调，在融合发展的阶段不能丢了主业，不仅不能丢，还要用工匠精神，极致的思想做强主业。“百货业态，超市业态，便利店业态，最后不能做得四不像，否则可能被别人超过，甚至被吃掉。”

### 互联网+商务大有可为

互联网+商务将是北京商业重点培育的领域。数据显示，2016年全市实现总消费2万亿元，比上年增长8.1%。其中，网上销售是零售额增长的主要带动力，限额以上批发

零售业企业实现网上零售额2049亿元，增长20%，占社会消费品零售总额的比重达到18.6%，拉动全市零售额增长3.3个百分点。

“互联网+商业服务业带来了新的商业模式，像电商、跨境电商、C2C、B2C、F2C等，电商带动力在47%左右，6.5%的增长将近一半是电商的增长。” 闫立刚认为，“但是电商的发展并不稳定。所以发挥电商的作用是一把双刃剑。”

数据显示，北京市零售额2016年一季度增长只有2.2%，其中电商一季度增长为负的2%。年底的增长速度在20%左右。

同时，移动互联网能够进行客户分析，对推动商业的发展也是新动能。对政府来说，“互联网+”也可以促进放管服的结合。比如说执法过程当中，通过互联网实现了食品追溯体系，目前可以对1024家肉类加工网点进行追溯。

### 开启“商品为王”

闫立刚认为，市场、渠道、客户、模式、商品、服务等是商业服务业经营当中非常重要的因素，这些因素都非常重要，但对经营者来说永恒不变的是商品和服务。

“要抓住商业、服务业发展的牛鼻子，或者讲供给侧改革，培育新的动能。这个牛鼻子就是商品和服务”闫立刚表示，“市场是经营服务的舞台，不管互联网电商还是传统渠道都是经营服务的手段，客户是服务对象。模式渠道也会根据科技的变化发生变化，企业也会根据消费者的不同把商品定位。但如何满足人民群众日益增长的对丰富商品和高质量服务的需求，是商业永恒的主题。”

中国购物中心产业资讯中心主任郭增利认为，随着电商的发展，原有商业时间和空间的限制被打破，渠道被逐渐弱化。同时，消费者需要的体验越来越重要。服务成为区分企业好坏的最重要的标准。

闫立刚表示，“商品和服务就像空气和水一样。平时对他没有感觉，但当猪肉被污染，白菜涨价了，大家就会变得非常敏感，这些都是老百姓不可或缺的”。

### 结构升级推动连锁化

北京的消费市场规模大，结构升级也很快，但还存在短板连锁化规模、质量还不够，有待进一步提高。中国连锁经营协会数据显示，2016年北京每百万人拥有便利店的数量是136个，而在上海这个数值是189个，深圳是386个。北京距离国外一些发达国家差距更大，日本的这一数值是455个。另外一组数据更令人担忧。2011年，北京的规模以上连锁企业连锁化率是35.6%，但到了2016年底，却下降至29.1%。上海从2011—2016年连锁化率基本稳定在35%左右。

郭增利表示，北京从业态丰富度和连锁化水平上与上海存在一定的差距。“北京的连锁品牌数量不少，但做大做强不多，并且对外来企业的吸引力偏弱。”

闫立刚就此表示，“目前，北京的城市街道拆墙打洞、小贩游走、无照无证经营等情况的存在，就是因为品牌的连锁企业布局还不能满足老百姓的要求。所以现在不光要疏解，还

要与提升并举。这需要实现动能转化，把不规范的企业疏解，让品牌化、规范化的企业补充进来”。

目前，北京市拥有中华老字号 1 1 7 个、北京老字号 6 3 个，这些老字号广泛分布在食品、餐饮、中医药、零售、居民服务等 2 0 多个行业。2 0 1 7 年北京《政府工作报告》提到，北京要实施提高生活性服务业品质行动计划，建设提升 1 0 0 0 个便民商业网点，推动规范化、连锁化、品牌化发展。

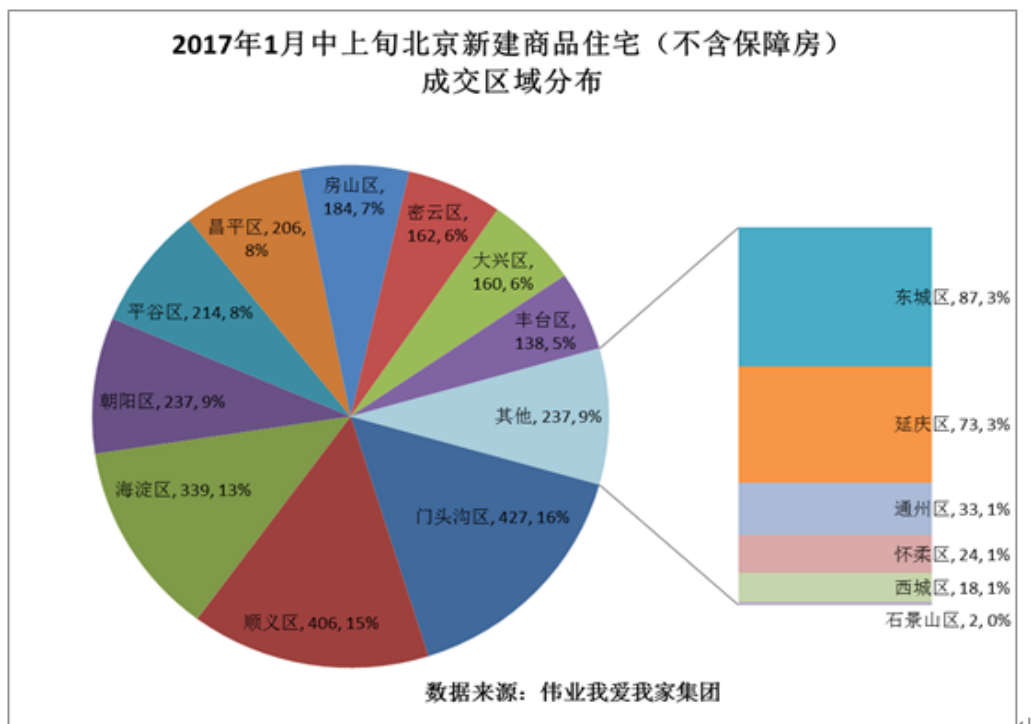
资料显示，2 0 1 6 年共疏解区域性的商品专业市场和区域性的物流中心 1 4 9 个，新建各类商业便民网点 1 7 0 0 个，其中，北京商报记者了解到，二商集团 2 0 1 7 年新增 5 0 辆直通车，将进入 2 0 0 — 3 0 0 个社区，这些直通车配置冻品、冷藏、常温多温层，在规定时间内进入社区销售新鲜食品；此外，还将包括四道口西冷市场、锦绣大地市场等 1 0 个专业市场转化成分拣中心，可直接为社区机关团体提供集体配送。

（来源：北京商报）

## 北京 | 1 月中上旬北京新房网签下滑 26%

2 0 1 7 年 1 月中上旬（1 月 1 日—1 月 2 0 日），北京市新建商品住宅（不含保障房）网签量为 2 7 1 0 套，同比 2 0 1 6 年 1 2 月中上旬下降 2 6 %。

序号	项目名称	环线	行政区	套数	面积(㎡)	均价(元/㎡)	金额
1	保利首开四季悦园自住类	六环以外	门头沟区	319	27518.17	22001	6.05亿元
2	清岚花园	五、六环之间	顺义区	210	25181.35	3679	9265万元
3	首创天阅西山(首创悦榕汇自住类)	五、六环之间	海淀区	196	22087.23	49081	10.84亿元
4	天润领玺湾1号	六环以外	平谷区	166	16499.28	27358	4.51亿元
5	江湾府	四、五环之间	朝阳区	139	11713.42	48279	5.66亿元





中上旬成交量最多的五个项目分别是门头沟区的保利首开四季怡园、顺义区的清岚花园、海淀区的首创天阅西山、平谷区的天润香墅湾1号和朝阳区的江南府。在这五个项目的支撑下，门头沟区、顺义区、海淀区、朝阳区、平谷区也成为了中上旬北京新建商品住宅（不含保障房）成交量最多的五个区域。

序号	项目名称	环线	行政区	套数	面积(㎡)	均价(元/㎡)	金额
1	华龙美钰	二环以内	西城区	1	91.69	79180	726万元
2	首开华润城（花香四季自住类、花香苑两限类）	四、五环之间	丰台区	21	2444.34	76338	1.97亿元
3	懋源铂云台	三、四环之间	丰台区	2	340.01	75278	2560万元
4	华润橡树湾（京橡府）	五、六环之间	海淀区	6	1240.24	75028	9308万元
5	景粼原著	五、六环之间	朝阳区	21	4311.51	74976	3.23亿元

而从项目成交均价上看，过往成交均价在10万/平米以上的万柳书院、北京壹号院等豪宅项目在1月中上旬并无成交，成交均价排在前五的项目是华龙美钰、首开华润城、懋源铂云台、华润橡树湾、景粼原著，其均价都在8万/平米以下。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析表示，随着春节的临近，供需两端的萎缩，北京新房市场已经进入了一年最冷的季节。高端豪宅平日交易量原本就少，进入淡季后交易量自然更低，甚至为零。随着春节的到来，新房的交易数据还将进一步下滑。

胡景晖认为，楼市新政在2017年将依旧从紧从严，由于过往两年的土地供应量持续萎缩，所以未来新房的供应和成交规模持续减小将是大势所趋。新房市场房价普遍较高，其供应的消化更多的依赖二手房市场的改善客户，2017年北京二手房交易量预计将萎缩30%左右，二手房市场需求和成交的减少，也将使得新房市场的成交量进一步萎缩，近两年供应量较大的高端豪宅项目的销售也将面临巨大的竞争压力和挑战。

（来源：凤凰房产）

## 行业动态

### 行业 | 华远地产 7.36 亿类 REITs 成功发行，两个“第一” 破冰 2017 年资产证券化市场！

2017 新年伊始，资产证券化市场再传佳音。据悉，作为一家拥有 30 多年发展历史的高度市场化的国企，华远地产近日联合恒泰证券股份有限公司（简称“恒泰证券”），及时把握国内资本市场发展趋势和监管环境变化，借助资产证券化方兴未艾之势，在机构间私募产品报价与服务系统（简称“报价系统”）成功发行规模为 7.36 亿元的类 REITs（房地产信托投资基金）资产支持证券（恒泰弘泽-华远盈都商业资产支持专项计划），可以说为 2017 年的资产证券化市场再添了一把“火”。这是北京市国资委下属企业在国内发行的第一单类 REITs 产品，同时还是中证机构间报价系统内发行的第一单类 REITs 产品。这两个“第一”，不仅充分显现出公司出色的资本运作能力、资产盘活能力和金融创新能力，同时也意味着国内商业地产资产证券化日臻成熟，对于降低房地产行业金融风险，加快国企结构性改革具有重要意义。

#### 华远地产 7.36 亿类 REITs 成功首发

华远地产是首都国企探索 REITs 之路的先行者，本次发行的类 REITs 产品通过资产支持专项计划和契约型私募基金两层交易结构的设立，实现了华远盈都资产股权的转让。产品的发行规模为 7.36 亿元，A 类资产支持证券及 B 类资产支持证券全部对外销售。而类 REITs 产品之所以受到发行者与投资者的双重青睐，究其原因：对于发行者而言，能够充分释放物业的隐藏价值，推动企业轻资产战略，实现资产证券化；对于投资者而言，类 REITs 产品相较于股票和传统债券等其他资本市场产品，其息率收入及分派的稳定性更具吸引力。

据了解，华远·盈都大厦位于北京市海淀区知春路中部，总建筑面积约 14 万平方米，其中本项目的标的物为 D 座约 3 万平方米的持有型出租物业，其余已全部售罄。项目已于 2004 年竣工入住，是集写字楼、商务公寓、商场及相关配套于一体的大型综合性项目。

#### 打通全产业链

##### 推动企业“轻资产”运营

对于华远首单类 REITs 的成功发行，华远有关负责人表示，此举是为了挖掘公司沉淀资产的市场价值，通过打通商业地产从开发建设到管理运营，再到资产证券化的全产业链，推动企业由“重资产”向“轻资产”过渡。

华远作为国内最早涉足商业地产的国企之一，拥有深厚的商业地产开发及运营历史。特别是近年来，通过在长沙华远·华中心、北京华远·好天地、华远·西红世等商业项目的运作中，积累了相当经验，并着力打造自己的资产管理与商业管理团队，为轻资产管理目标及

对接 REITs 市场夯实基础。在内部管理上完成了资管制度流程体系的建立，丰富并实践了管理工具；在业务上将资本市场要求与公司管理要求有效结合，使得公司全年资产价值得到提升，并为与资本方对接预留了顺畅通道。资产管理中心的良好运作使公司自持型物业从整体上得以更好的统筹规划，从而为公司自持型物业运营效率的有效提升奠定了良好基础。企业产品力和商业运营力为企业探索融资方式的创新提供了保障，打开了通路。此次华远盈都资产证券化只是一个开始，华远旗下多处长期运营的优质商业物业未来将抓住机遇，继续寻求发行机会。

### 降低金融风险

### 推动供给侧结构性改革

华远此次类 REITs 的成功发行，不仅为企业打通了新的融资渠道，也为将来发行公募 REITs 并实现上市奠定了基础。这是为国内商业不动产的证券化融资创新做出贡献，对于房地产行业的健康发展具有积极意义。

因此与国外成熟发达证券化市场相比，我国的商业地产资产证券化和 REITs 市场未来发展空间很大。

此次华远成功发行 7.36 亿类 REITs，对商业地产资产证券化起到了很好的示范作用。从宏观层面看，通过吸引成熟机构资金流入商业地产行业，改变商业地产主要依靠银行贷款和传统债市融资的现状，有利于去库存、去杠杆、降成本，有助于化解房地产金融风险，推动房地产供给侧结构性改革。

（来源：观点地产网）

## 行业 | 落定！万科 A：华润转让股份获国资委批复

备受关注的万科股权之争，20 日有了最新进展。万科 A 发布公告称，股东协议转让公司股份获国资委批复，国资委同意将华润股份和中润贸易分别所持公司 16.83 亿股、684.057 万股 A 股股份协议转让给地铁集团持有。本次股份转让完成后，万科 A 总股本不变，其中地铁集团持有 16.90 亿股 A 股股份，占总股本的比例为 15.31%。

本月 12 日，万科发布公告称，万科收到华润股份和深圳地铁集团的通知，公司股东华润股份及其全资子公司中润贸易于 1 月 12 日与深圳地铁集团签署了《关于万科企业股份有限公司之股份转让协议》，华润股份和中润贸易拟以协议转让的方式将其合计持有的公司约 16.9 亿 A 股股份转让给深圳地铁集团。转让完成后，华润股份和中润贸易将不再持有公司股份。

对于本次华润退出的原因，有消息人士称，华润的退出也是身不由己。不过，对于万科管理层来说，深铁替代华润成为万科第二大股东，算得上重大利好，深铁背后的深圳市政府对于万科管理层一直是给予余力的支持。

去年万科曾拟以发行股份的方式，以 456.13 亿元的总代价，购买深圳地铁集团持有的前海国际 100% 股权。若这一交易完成，深圳地铁将成为万科第一大股东。虽然万科管理层支持该方案，但宝能系和华润明确反对，该交易案最后于去年底宣布终止。

公开数据显示，目前宝能系持有万科股权 25.4%，深圳地铁在受让华润股份后持有 15.31%，中国恒大集团持有 14.07%，安邦持股 6.18%，万科管理层通过金鹏计划持有 4.14%。

（来源：中新网）

## 行业 | 金融街刘世春因调任辞去董事长等职务吕洪斌出任总经理

1 月 19 日，金融街控股股份有限公司发布多个人事变动公告。其中，公司董事长刘世春先生因调任北京金融街投资（集团）有限公司总经理，其本人申请辞去公司董事长、董事及在公司担任的一切职务；此外，公司公司监事长胡国光先生由于个人达到退休年龄，申请辞去公司监事长、监事及在公司担任的一切职务；公司副总经理栗谦先生申请辞去金融街控股股份有限公司副总经理职务。

与此同时，金融街控股将聘任吕洪斌先生担任公司总经理职务，任期与公司第七届董事会一致。

观点地产新媒体于公告发现，因胡国光先生的辞职将导致该公司第七届监事会成员低于法定最低人数，所以其辞职申请在新任监事到任之日起生效，在此期间，胡国光先生将继续履行监事长、监事的职责。待辞职生效后，胡国光先生不再担任公司监事长、监事及在公司担任的一切职务。

栗谦的请辞则是因北京金融街投资（集团）有限公司提名栗谦先生为公司第七届监事会监事候选人，根据《公司法》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》、《公司章程》等法律法规的相关规定，公司高级管理人员不得兼任公司监事，栗谦先生申请辞去金融街控股股份有限公司副总经理职务。

此外，金融街控股还发布公告宣布，公司于当日董事会通过了《关于聘任公司总经理的议案》，同意聘任吕洪斌先生担任公司总经理职务，任期与公司第七届董事会一致。

据介绍，吕洪斌，男，1974 年 7 月出生，双学士学历。2006 年 5 月-2014 年 7 月任金融街（天津）置业有限公司总经理助理、总工程师、常务副总经理、总经理、执行董事等职务，2014 年 3 月-2014 年 7 月任金融街（上海）置业有限公司执行董事职务。2014 年 7 月至今，担任金融街控股股份有限公司副总经理等职务，先后分管过总部经营管理、投资管理工作以及金融街惠州置业、金融街广州置业的管理工作，具有总部和子公司的综合管理经验。

公告还显示，吕洪斌先生曾任金融街控股股份有限公司副总经理。

（来源：观点地产网）

## 行业 | 千套住宅入市碧桂园荣汇与深圳 1500 亿货值旧改成色

“深圳很多（项目）是城中村、旧改项目，目前可预见的土地货值差不多 1500 亿元左右，应该两到三年内会体现出来。”

观点地产网绕着深圳周边转了 9 年后，碧桂园终于即将推出首个深圳项目。

近日，深圳国规委网站公布了碧桂园荣汇的预售许可信息，1034 套的物业已“整装待发”准备面世。有消息还称，碧桂园荣汇的入市时间定在了 2017 年 2 月。

这就意味着，碧桂园将正式加入到深圳区域的地产争霸中，而在首度获取地块进入深圳后的一年半时间里，碧桂园已为这场争霸赛准备好了粮草——碧桂园集团副总裁朱剑敏近日接受媒体采访时透露，他们已在深圳市内获取了 1500 亿元的土地储备货值。

观点地产新媒体获悉，依靠收购或合作旧改项目，是碧桂园于这一年半里囤下 1500 亿货值的秘密。

### 碧桂园荣汇首度入市

2015 年，碧桂园正式入深。

当年 7 月初，碧桂园进军一线城市的消息传得铺天盖地。7 月 24 日，碧桂园就称，一线城市事业部已经成立，并已开始在北京广深区域寻找土地。

4 天过后，碧桂园宣布，以股权收购方式拿下了位于深圳坂田坂雪岗大道东侧的工改保项目，这也是碧桂园于深圳获取的第一个项目。

据观点地产新媒体查询，该项目实际是由碧桂园联合汇联金融收购深圳市茂兴置业有限公司而获得。当时的信息显示，原为“坂田街道中兴路项目”，开发公司为深圳市茂兴置业有限公司，该公司股东为深圳市茂兴投资有限公司以及汇联汇有房（深圳）投资管理有限公司，两者分别持股 10%及 90%。

而惠东碧桂园房地产开发有限公司通过出资 1440 万元拥有后者 72%的股权，从而间接获取“坂田街道中兴路项目”。

该项目总占地面积合计约 2.5 万平方米，总建面约 10 万平方米，属于工业改保障房项目，碧桂园需按政府要求于项目中配建 70%比例的安居房，余下 30%则为自售物业，其中包含商品房和商业裙楼、街铺。

等待了一年半后，这个项目建成并获得了预售许可证。

据深圳国规委网站显示，碧桂园荣汇（地铁 5 号线坂田站 B 出口）获取预售许可证，其项目预售总套数 1034 套，包含普通商品住宅、安居型商品房（保障房）和商业。

据观点地产新媒体查询，其中普通住宅仅 45 套，备案均价约 6.7 万/平方米，位于 A 座；安居房备案均价约 2.4 万/平方米，位于 B、C、D 座；商业方面的备案均价则在 6.3-6.5 万/平方米之间。

值得注意的是，对比周围楼盘，碧桂园荣汇的价格略高。



据悉，坂田片区周边商品住宅价格在 5.2-6 万/平方米之间；而安居房方面，有市场人士拿 2015 年入市的中海锦城安居房（均价 11400 元/平方米）进行对比，碧桂园荣汇安居房 2.4 万/平方米的价格高了一倍。

深职院房地产研究所所长邓志旺在接受观点地产新媒体采访时则称，碧桂园荣汇项目定价确实较高，不过，因为其位于坂田地铁出口，去深圳市中心较为便利，较有位置优势，“虽然定价较高，但市场应该能够接受这个价格”。

### 1500 亿货值旧改成色

荣汇入市后，意味着碧桂园将正式加入到深圳区域的地产争霸赛中，而筹备碧桂园荣汇入市的一年半时间里，碧桂园已为这场争霸赛准备好了粮草——朱剑敏近日接受媒体采访时透露，他们已在深圳市内获取了 1500 亿元的土地储备货值。

“深圳很多（项目）是城中村、旧改项目，目前可预见的土地货值差不多 1500 亿元左右，应该两到三年内会体现出来。”

据碧桂园公开披露，在这一年半的时间里，除了碧桂园荣汇外，还在深圳布下了四子。

2016 年 2 月 3 日，碧桂园深圳区域收购深圳龙岗中心城片区南约社区水一项目；2016 年 5 月 27 日，碧桂园 2.85 亿竞得深圳光明新区 A625-0055 地块；2016 年 6 月 2 日，碧桂园与深广瀛集团、汇联金融集团合作开发南约洋桥汉田项目；2016 年 12 月 14 日，碧桂园以 22.8 亿总价竞得坪山沙湖社区 G11314-0092 地块。

其中，除了光明新区地块及坪山沙湖社区地块为于公开土地市场竞拍，其余项目（包括碧桂园荣汇）均由碧桂园以收购或股份合作的方式获得。

此外，碧桂园如今所披露的 5 个项目中，除了公开市场竞得的光明新区地块及坪山沙湖社区地块之外，均为旧改项目。

据观点地产新媒体查询，南约社区水一项目位于龙岗区龙岗街道南约社区，其为城市更新项目，资料显示，初步认定该更新单元 30067.94 平方米的拟拆除用地范围内旧屋村面积为 2194.46 平方米。

南约洋桥汉田项目，即为“南约社区洋桥和汉田片区城市更新单元”，项目于 2014 年被列入城市更新计划单元，并于 2016 年 5 月份公布了旧改草案，已经开始拆除。

实际上，除了碧桂园所披露的这几个项目，还有消息传，碧桂园于 2016 年 3 月 30 日获得龙华街道老围项目，这也是旧改项目，整体更新旧改范围约 2 万平方米，其中旧屋村范围为 8330 平方米。

显然，对于碧桂园而言，进入深圳的主要方式并非通过招拍挂拿地，而是以收购或股份合作介入旧改的方式获取项目。

碧桂园集团联席总裁朱荣斌此前曾说，招拍挂拿地代价太大，要追求资金最好的效益，“在深圳现在不做旧改根本没有机会，现在合作和旧改，包括一些产业，可能是碧桂园的出路所在”。（来源：观点地产网）

## 行业 | 万通控股股东接盘二股东全部股份世联行向证监会 申请中止增发审查

嘉华控股 8.56 亿收购泰达所持万通地产 25.92%股份

北京万通地产股份有限公司 1 月 23 日发布公告称，泰达集团拟将持有的约 25.92%万通控股公司股份转让予其控股股东嘉华控股，代价为约 8.56 亿元。

同时，嘉华控股还计划将万通控股的股权按协议约定转让给北京中融鼎新投资管理有限公司。

公告提到，万通地产于近日收到的控股股东嘉华东方控股(集团)有限公司告知函显示，天津泰达集团有限公司为万通投资控股股份有限公司股东，共持有万通控股 37281.95 万股股份，占万通控股总股本的 25.9203%。

泰达集团于 2016 年 12 月 16 日在天津产权交易中心挂牌转让上述其持有的全部股份，挂牌价为 85645 万元。

截止到 2017 年 1 月 13 日挂牌期满，嘉华控股是唯一意向受让人。嘉华控股已于 2017 年 1 月 18 日向天津产权交易中心交付了 1 亿元保证金，并与泰达集团于 2017 年 1 月 19 日共同提交了《产权交易合同》，合同审核通过后，双方将进行合同签署，并在合同签署后进行股权过户。

目前嘉华控股直接持有万通控股 43846.13 万股，通过海南御风持有万通控股 28871.14 万股，嘉华控股合计控制的万通控股股份为 72717.17 万股，占万通控股总股本的 50.56%，此次泰达集团所持万通控股的股份转让完成后，嘉华控股合计控制的万通控股 109999.22 万股，占总股本的 76.48%，不影响嘉华控股对万通控股的控股地位。

此外，观点地产新媒体还了解到，嘉华控股还有意向，将万通控股的股权按照协议所确定的条件和方式依法转让给北京中融鼎新投资管理有限公司。

在确保嘉华控股对万通控股绝对控股的基础上，中融鼎新有意向通过其管理的基金或产品直接或间接持有万通控股合计不超过 35%的股权。

本次股权转让完成后，中融鼎新合计直接或间接持有不超过万通控股总股本 35%的股权，即成为标的公司的合法股东。

泰达集团已经和嘉华控股达成转让其持有的万通控股 25.92%股权的意向，目前正在办理相关手续。本次股权转让将以泰达集团股权过户到嘉华控股为前提。且此次协议的签署不会对嘉华控股作为万通地产实际控制人的地位构成影响，亦不会对嘉华控股作为万通控股的实际控制人地位造成影响。

### 世联行向证监会申请中止审查非公开发行股票文件

1 月 23 日晚间，深圳世联行地产顾问股份有限公司发布公告称，拟向证监会提交申请中止其非公开发行股票审查文件的审查。

据公告披露,世联行曾于 2016 年 9 月 13 日向中国证券监督管理委员会提交了非公开发行 A 股股票申请文件,且于 2016 年 9 月 21 日收到中国证监会出具的《中国证监会行政许可申请受理通知书》。

2016 年 11 月 4 日,世联行再收到中国证监会出具的《中国证监会行政许可项目审查反馈意见通知书》后,与相关中介机构对其中所提出的问题进行了研究讨论,并开展了针对性的工作。

由于世联行和中介机构对该意见中涉及的有关问题仍需进一步落实,预计无法在原定日期前提交《反馈意见》的书面回复。经审慎协商,已于 2016 年 11 月 28 日向中国证监会申请延期至 2017 年 1 月 25 日前报送《反馈意见》回复及相关资料。

但世联行在 2017 年 1 月 23 日最新发布的公告中表示,由于本次非公开发行股票募投项目规划在经济相对发达、住房租赁需求强劲的一二线城市采用租赁方式建设长租公寓,公司尚需一段时间落实长租公寓的选址、意向协议签订等事项,预计无法在 2017 年 1 月 25 日前提交本次《反馈意见》回复及相关资料。

因此,经审慎研究及协商,世联行再度于 2017 年 1 月 23 日向中国证监会报送了《深圳世联行地产顾问股份有限公司关于中止非公开发行股票申请文件审查的申请》,待相关事项落实后,将及时向中国证监会申请恢复对相关文件的审查工作。但本次中止审查的申请尚需取得中国证监会同意。

#### **国美电器拟 9 亿元收购黄光裕旗下移动社交数据公司**

1 月 23 日,国美电器控股有限公司公告宣布,将以人民币 9 亿元的价格收购控股股东黄光裕旗下的美信网络技术 60%权益,美信主要产品为“国美 Plus”,2016 年产生的交易总额(GMV)为 11.79 亿元。

据观点地产新媒体查询,美信网络技术成立于 2015 年,2016 年、2015 年除税后亏损分别达 9730 万元及 7580 万元,截至 2016 年底的综合资产净值亏细近 2.3 亿元。

美信的核心产品是“国美 Plus”,国美希望通过收购提升活跃用户数和交易总额。完成交易后,美信将成为国美的非全资附属,而其业务将在国美财报上综合入账。

交易之前,卖方共计持有目标公司 60%股权,国美控股持有目标公司 30%股权,国美金控则持有余下的 10%股权。

收购事项完成后,买方将拥有目标公司 60%权益,并成为国美电器的非全资附属公司,而目标公司的财务业绩将于国美电器财务报表内综合入账。

观点地产新媒体查阅公告了解到,国美电器认为,目标公司的特点和优势是通过底层交互平台的用户分析,及时捕捉消费者深层次的心理行为,从而提升对客户的认知,这是新零售战略模式的核心环节。

同时，基于“社交+商务+利益分享”的模式，目标公司提升了用户的粘性及消费的增值服务体验感。因此，此次收购事项预期将能提升活跃用户数和交易总额，并有助于打造国美电器新型零售数字化生态平台。

（来源：观点地产网）

## 公司新闻

### “中国式，新生活”-北京坊 2017 新春文化坊会开幕

2017年1月21日，北京坊2017新春文化坊会开幕仪式在北京劝业场举行。作为北京坊街区与建筑亮相后的首个大型公共文化活动，2017新春文化坊会充分发挥北京坊及所在大栅栏街区的历史文脉与市井民俗，融合北京坊在地商家和社会文化、商业资源，借助“中国式生活体验区”北京坊为平台，打造当代“中国式”的、服务于“新生活”的新春好去处。当天，相关政府领导、北京坊实施主体北京广安控股有限公司一同出席了开幕仪式，并与北京坊建筑师及规划团队、建设团队、北京坊商家、大栅栏周边社区代表、合作艺术家代表、坊会代表等“结盟”，在未来共建、共享、共生北京坊“邻里社区”。



作为历史文化名城，在北京仅大栅栏区域即拥有600年历史，历经元、明、清三朝与民国初期的鼎盛，文化繁盛、商业云集，艺术大家各领风骚、传统手工技艺登峰造极；历史上



虽地处外城，却吸引着各个阶层、领域的人们到此，春节这样的传统节日更像是一座民俗风情博物馆，成为了当时北京城乃至整个中国的“流行发源地”。



2017 新春文化坊会将从1月21日开始至2017年2月11日（农历正月十五）结束。以百年建筑北京劝业场的主题展为核心，在整个街区以“设计改变生活”、“阅读丰富生活”、“艺术创造生活”、“历史传承生活”、“城市承载生活”、“美食品味生活”六大主题划分，从城市记忆、创意设计、传统民俗、文艺展演、先锋科技、美食市集等多个角度诠释节日的文化与内涵。

开幕活动最后，北京坊与欢聚一堂、一直给予大力支持的政府、行业、业态、建筑、艺术和街区公众、实施主体代表等通过一段温馨质朴的视频，呈现了参与到北京坊整个项目中的各方对北京坊的热爱及祝福；并通过“点亮”北京坊街区的方式，正式启动北京坊独创的“邻里社区”共生态模式：希望通过一个传统与现代生活完美对接、和合共生的环境，实现与历史的对话、与文化的对话、与当下真实中国的对话，同时以文化和商业、艺术和生活、传承与创新融合的方式，为公众带来可以“体验”的公共生活空间、在消费中可以与品牌互动的商业氛围，成为能够服务于城市、服务于生活的“中国式生活体验区”。





坊会期间，北京坊的多家商铺也将开展一系列活动，保利国际影城天安门店、巧虎欢乐岛等为合家、亲子活动提供了新空间；家居设计品牌如吱音、万仟堂、日用之道等将为到访者带来新年新环境的家居创意；英园、家传文化体验中心、周氏兄弟文化艺术中心等结合文化与生活为公众带来新颖体验；红鼎海鲜捞、韩时烤肉、北平咖啡等为大家送上吉祥团圆饭及多种美食享受；在北京天竺综合保税区德国商品展示店、INTERSPORT、睛姿眼镜等创新消费品店提供丰富的春节佳礼……一系列新概念的吃、喝、玩、乐中，是北京坊对于当代城市繁荣与为城市生活服务的探索与实践，也是这一未来“北京坊文化地标”希望能够作为首都与中国交流窗口，成为城市未来发展、民族文化复兴与进步道路上的先锋力量。

## 前沿观察

### 观察 | 超级房企的万亿路径：并购整合与跨界投资折射盈利焦虑

恒大重组深深房引入 300 亿战投，成为 2017 年初房地产界最为引人注目的事件。紧接着，深铁接盘华润入局万科，持续近两年的万科股权之争或进入收官阶段，王石称万科万亿营收指日可待。

又立刻，融创中国 150 亿入股乐视，地产+互联网生态跨界再次吸引目光。

这些看似孤立的事件背后，折射了房地产行业剧烈变迁的现状：行业利润率下滑、集中度大幅提升、超级房企诞生、地产资本溢出寻找新增盈利点。

这是一个暗流汹涌惊心动魄的故事。热闹喧嚣背后，中国房地产市场进入并购整合周期，超大型房企强者恒强，规模之争已完全成为大象之间的游戏；而在大象们的竞争中，兼并收购、跨界整合能力超强的房企，或将成为最后胜利者。并且，他们或将不再以地产商的面目出现。

#### 万科们的“万亿计划”

如果说，2015 年之前，通过土地招拍挂和公开市场拿地，开发商就能轻松获得土地溢价，卖房盈利，那么此后，这一路径已然失效。

越来越高的地价占比，侵蚀着传统地产的利润；而年度销售金额总量在 2016 年达到 11 万亿之后，行业天花板已然显现。

对于一家房企来说，销售额达到千亿、3000 亿、5000 亿之后，万亿将成为一个可预期的“顶”，未来怎么办，如何转型，成为主流房企近几年的探索主题。

并购整合和多元投资成为超级房企们的新选择。恒大首先在并购上抢得先机。克而瑞统计显示，2015 年下半年，恒大以超 600 亿元总价先后收购了中渝置地、华人置业、信和置业及新世界内地多个物业；加上收购多个深圳旧改项目，恒大可销售面积持续增加。

截至 2016 年 6 月，恒大总土地储备达 1.86 亿平方米。2016 年终，恒大销售 3700 亿冲上行业第一。

放眼房地产行业，尽享并购整合红利的并非恒大一家。融创也是并购整合专家，2016 年销售 1500 亿，同比翻倍。

2016 年融创 2/3 土储来自并购：除入股金科股份，拿下莱蒙国际，融创还接盘联想集团旗下的融科智地。据不完全统计，2016 年，融创并购花费约 361 亿元。

碧桂园则从 2013 年起以城镇化为契机，采取高速扩张策略并延伸至海外，终于在 2016 年实现 3088 亿的销售位居行业第三，其中海外项目销售超百亿。

融创刚刚入股乐视，是房企多元跨界投资中的最大手笔。其实在此之前，绿地已经投资了多项金融和基建类业务，以及多个股权投资；万科也入股了徽商银行、鹏金所等银行、互金平台。

在主业扩张和多元化转型的路径上，万科是第一家提出万亿计划的房企。2015年，万科总裁郁亮抛出“万亿市值”计划，转型城市配套服务商，扩大盈利增长点；王石近期又称，万科实现营收万亿只需6年。

恒大在2016年则收缩了多元化业务，聚焦地产+金融，投资银行、保险业务。

恒大主席许家印在去年恒大集团20周年庆典上透露，到2020年，恒大集团总资产将超3万亿。

虽然明确提出万亿计划，但21世纪经济报道获悉，以万科为对标的碧桂园也有销售万亿的野心；2015年，绿地曾提出2020年营业额达到8000亿的目标，如能实现，亿万级企业近在咫尺。

无论是销售、营业额，还是资产、市值，超级房企都在向万亿级跨进。

有关机构认为，2016年房企超级阵营内生增长与外延扩张并举，为“万亿级”增长前景全面铺路。

### **寻找新的生意模式**

在卖房盈利模式式微之后，房企需要寻找新的生意模式和盈利模式。超级房企们的万亿计划，要靠什么样的模式来支撑？

易居智库研究中心总监严跃进认为，对大型房企来说，传统方式下经营规模可以做大，但边际收益在递减，所以必须转型。

在郁亮看来，万科转型有两条主线，一是适应城市发展变化的需求，从单一住宅开发商转为城市配套服务商，比如做商业、物流、产业办公等；二是适应客户不断变化的需求，拓展养老、度假和教育等业务。

万科希望，未来传统地产业务和创新业务能各占总营收的一半。

绿地在主业规模增长之外，更追求基建、消费和金融业务的扩张速度。绿地董事长张玉良表示，2016年绿地大基建的规模比2015年翻了一番，大消费也每年翻倍增长。

融创则布局地产与多元产业联动，寻找增量市场。2016年，融创跻身千亿阵营，对于下一个十年，孙宏斌认为，没有4000亿进不了前十名；行业市场份额在快速向大房企集中，未来5-10年，前十房企市场份额将会占40%左右。

他进一步指出，房企还面对套利性亏损的窘境。比如：1万块钱买了一块地，2万块钱卖出去了赚了点钱，又花3万块钱买了一块地，如此反复，行业风险变大。

因此，在扩大规模的基础上，融创还需寻找盈利路径。而入股乐视就是孙宏斌为融创未来10年布下的一颗重要棋子，他意图让融创走出一条不同于其他房企的“地产+多产业”之路。具体来说，包括如下领域：房地产存量市场、金融、资源性行业、大娱乐、大健康。

相对而言，恒大与碧桂园追求的是绝对规模的增大与快速发展。严跃进表示，追求绝对大的规模，有利于地产商实现行业领导力或主导权，在企业资信评级、政商关系处理等方面都有积极作用。

总体来说，超级房企们现在所做的事情，一是继续提升传统业务市占率，二是多元化创新，并与传统业务形成生态体系，共同做大规模、市值、利润。

但在万科高级副总裁谭华杰看来，与传统房地产业务不同，创新业务普遍面临从“0”到“1”的开拓，需要的不再是“执行力”文化，而更多是试错，但企业发展和试错风险之间存在天然矛盾，难以两全。一项新业务从试验到成熟并能盈利，需要较长时间。

另一方面，谭华杰认为，在知识经济和互联网的双重趋势下，超大型企业可能变得“不经济”，企业的边界会消失，内部权力体系会消亡，大平台出现；与此同时，股权与债权的边界模糊，未来资本与人力的关系、资本市场结构等都将发生重大变化。

这也意味着，身处这一变革大潮中的超级地产商们，在拓展新业务时，还需伴随着制度甚至组织再造，而这或许更是转型难点所在。

而一旦转型成功，则房企就不再是房企。王石说，万科已是技术型公司；王健林则提前宣布，转型后的万达不再是房地产企业。

（来源：21 世纪经济报道）

## 深度 | 永续债成房企高负债下的资本迷药

银根紧缩的环境下，被称为“债券里的股票”的永续债开始活跃，受到企业追捧。

1月11日，华夏幸福宣布，拟发行永续债募资20亿元用于产业园区开发。不久前，首开股份宣布拟发行不超过50亿元长期限含权中期票据。金科股份一子公司几乎在同一时间接受了一笔7亿元的无固定期限委托贷款。





同时，克而瑞的数据显示，中国恒大在 2016 年中期以永续债 1160.02 亿元，总量排名第一，同比上涨 124.5%；第二名的碧桂园拥有永续债 166 亿元，同比暴增 517.01%；首开股份拥有永续债 90 亿元；融创中国的永续债达 68.25 亿元。

中国指数研究院的统计数据显示，截至 2016 年 11 月底，共有 18 家企业拥有永续债，共计 1796.8 亿元，较 2015 年末增加 40.7%。

某债券交易部研究主管直言，由于永续债不设还款期限，同时可不计入公司债务，房企可在进行高额融资的同时“躲避”负债率被拉高的风险；对于投资者来说，利息较高的永续债可为其提供长期而稳定的现金收益，两者可谓“一拍即合”，永续债市场的日渐“火热”，似乎也在情理之中。

但硬币的另一面却是，这些上市房企的真实杠杆率仍在不断提高，部分房企的真实净负债率甚至接近 200%这一警戒线。假如房地产市场的低迷期超出了预期，巨大的偿债压力有可能成为压垮企业的最后一根稻草。

一般意义上，永续债被认定为一种低成本的融资方式，但对于上市房企来说，永续债是良方还是毒药，将考验相关公司的把控力。永续债往往是前 2~3 年利息成本相对较低，此后则会大幅上涨，如果房企能够在“低息期”内偿尽债务还是可以实现；反之，一旦永续债被计入负债，房企的实际负债率将大幅提高。

### 硬币两面

对于内地在港上市的房企来说，永续债早已司空见惯，但是 2013 年被称为中国版永续债元年，内地企业发行永续债“首吃螃蟹者”被市场人士认为是中国恒大集团，当年恒大永续债创造了一个神话，在短短两三个月内为其降低近 40% 负债率，恒大的示范效应迅速传开。随后富力地产、雅居乐、融创中国等纷纷在香港市场发行永续债。

永续债自此高烧不退。据花旗银行统计，2013 年全年，内地房企总共发行 441 亿元永续债券；2014 年上半年，共有 8 家在港上市的内地房企发行了累计规模达到 865 亿元永续债，2015 年全年房企永续债规模突破千亿元。

据中国房地产报记者了解，恒大永续债的模式主要是对接基金子公司或者券商资管，通过银行发放委托贷款，资金来源主要是内地，而永续债的项目操作都是由恒大集团的香港团队负责。

以中国恒大为例，截至 2016 年上半年，恒大共发行了 400 亿元永续债，总额飙至 1160 亿元，是其股东权益的两倍多。在永续债作为权益的计算公式中，恒大净负债率为 92.97%，而一旦将永续债计算入债务，其净资产负债率突然间飙升到了 431.91%。它的总资产为 9999.2 亿元，其中负债为 8178 亿元。

首开股份的永续债也如出一辙。截至目前，首开股份已分三期发行永续债 90 亿元，初期利息在 5.5%~7.5% 间。2015 年 8 月，首开股份首次发行永续债，前两年利率为 7.5%，第三年开始协议上浮。此后，首开股份发行的永续债初始利率有所降低，2015 年 12 月，二期



永续债前三年利率为 6.9%，第四年之后每年增加 3 个百分点。2016 年 5 月，首开股份新发行永续债前三年利息降为 5.5%，此后，第四年为 8.25%，第五年起为 12.37%。

选择永续债也将使首开股份付出不菲的利息支出，2015 年发行的两笔永续债每年需要支付 4.32 亿元利息；2016 年 3 笔永续债合计每年 5.97 亿元利息；从 2017 年开始，只要公司没有偿还本金，那么利息数字就会上涨。

“假设将已经发行的 90 亿元永续债全部计入负债，那么首开股份 2015 年的负债率将达到 89.11%，2016 年前三季度的负债率则为 83.33%。如果考虑目前公告的 50 亿元永续中票，那么首开股份的负债率将更加难看。”一位长期跟踪首开股份的分析师坦言。

“永续债处理得当会有助于降低企业的净负债率，但并不一定意味着发行成本降低，有时甚至会带来收益的下滑。”某股份制银行人士坦言。

### 一念之间

不断上调利息的永续债，就像一个吞噬公司利润的黑洞，却又由于它相比常规债权的巨大优势让发行人和投资人“欲罢不能”，永续债就像是吸鸦片，越吸越上瘾。

克而瑞报告中指出，2016 年中期末，加上永续债之后，65 家房企的总有息负债为 38077 亿元，相比 2015 年末增加了 13%。同时还比较了把永续债作为权益和作为债务计算出的不同净资产负债率，绿地控股从 303.86% 上升到 315.00%，朗诗地产从 193.39% 上升到 253.35%，融创中国从 85.11% 上升到 148.95%，首开股份从 98.78% 上升至 164.85%。

实际上，在将永续债计入债务后，考量这部分因素，房企的平均净负债率由 2015 年中期的 76.91% 上升至 2016 年中期的 77.79%。

克而瑞分析称，永续债作为一种新的融资工具被部分房企加以运用，虽然永续债在财务报表上归属股本工具，但它的实质是明股实债，合约里往往设定了很多收益的保底条款，所以它进一步提高了上市房企的真实负债水平，加大了财务负担。

碧桂园原首席财务官吴建斌此前表示，截至 2016 年 4 月，碧桂园已还清 30 亿元的永续债，余下的 166 亿元也将在年底逐渐还清。今年永续债这个产品暂时是不想用了，因为成本比较高。

某房企 CFO 称，从今年永续债规模上升的企业看，一般都是投资规模较大的上市企业，需要通过修饰财务指标，降低负债率的房企。比如，恒大、融创，2016 年这两家企业规模扩张迅猛。恒大总裁夏海钧在 2016 年中期业绩会上就直言，目前恒大有 1.86 亿平方米土地储备，公司的钱都买了最优质的土地资源。而融创则是一路并购兼并，仅 9 月份就花费 200 亿元，先后收购联想旗下房地产项目以及入股金科地产。

据中国房地产报记者获悉，永续债对于“缺钱”房企的吸引力更甚，而这些“钱”往往是银行的理财资金。由于银行贷款不能直接用来拿地，所以通过永续债，借道基金子公司输血给房企再转手进入土地市场。

平安银行某分行地产信贷部内部人士称，永续债的操作模式大多是找基金子公司或者券商资管产品对接，银行作为通道将资金委托贷款给发行人，通道费用大约为1%~1.5%，券商或基金子公司的费用在3%左右。实际操作中，会附加赎回及利率调整条款，也叫“利率重置条款”。第一、二年不低于约定利率，从第三年后利率大幅上升，这也被称为“2+N”模式，也即是银行在合同上第三年起设置高息，倒逼企业在两年内还贷而非高成本延期。如此一来，“永续债”变相成了给企业融资贷款的途径。

“既然是银行的理财资金输血过去的，银行怎么会让这债务永续下去呢？为了让房企永续债对于银行而言期限等同于贷款，银行会在票息率上‘动手脚’，让票息率‘递升’，比如约定每年递增的利率，在前两三年利率正常，到了第三或第四年突然加码，倒逼企业因无法承受高票息率而只能像还贷一样乖乖到期还债。永续债虽在会计科目上属增加权益，其实质还是房企从银行融资拿地，只是这融资从贷款变成了理财资金。”上述人士分解道。

尽管“债券之名，权益之实”是永续债产品的灵魂，但在当前管制条件下，永续债不过是银行与企业结盟绕开监管的一个资本工具，其产生与存在固然有其合理性，但其中的风险也不容小觑。

（来源：中房网）

## 深度 | 领头羊万达：规模与方向

虽然“万达广场”四个字在中国许多城市仍然醒目，但万达却已然将“开发商”这张标签抛在身后了。

“不仅万达集团不是地产企业，万达商业（万达旗下商业地产上市公司）也不再是地产企业了。”1月14日，万达集团2016年年会上，王健林欣喜地宣布，2016年万达集团服务业收入占比55%，历史上首次超过房地产收入，未经审计的净利润也大于房地产，万达转型基本成功。

对于已经是“巨无霸”公司的万达而言，要规模还是要转型？对此，王健林作出了“双选”，即通过非地产业务的发展来保持增长。

### 第四次转型

万达在年会上公布的业绩数据显示，截至2016年12月31日，万达集团资产7961亿元，同比增长21.4%，营业收入2549.8亿元，完成年计划的103.2%，同比增长3.4%，净利润则呈现两位数增长。如按房地产合同收入口径计算，应主动调减600亿元房地产收入，万达收入同比减少13.9%。同期，万达的服务业收入占比为55%，历史上首次超过地产，未经审计的净利润也大于地产。这被万达视为提前一年实现了转型阶段目标。

2016年是万达的转折之年。万达于2014年初开始实施第四次转型，即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。2016年10月，

第一财经记者从万达了解到，万达网络科技集团已在上海宣布成立，万达产业结构再次调整，由原来的商业、文化、金融三大板块调整为商业、文化、网络、金融四大产业集团。万达当时称，这标志着万达全面转型现代服务业。

为什么要转型?对此，王健林最新的解释是：“万达从地产开发退出不是对中国房地产看空，主要在于两点：首先是中国房地产开发的周期性太强，这个周期性可以说全球罕见。我从事地产行业 28 年，再过两年就 30 年了，被调控了十来次。”他说，中国地产好年景没有持续四五年的时候，基本上三年左右来一回调控。行业周期性太强，造成现金流不稳定，预期也容易经常发生变化。他感慨，当万达已经可以靠品牌挣钱了，过去靠卖住宅、商铺的钱来建万达广场，现在设计运营的轻资产模式就可以在项目中分得很大一杯羹，何乐而不为?

15 日宣布投资乐视的发布会上，在解释融创初次跨界投资的原因时，融创中国董事长孙宏斌也提到了风险，“房地产行业目前属于套利性亏损，现在其实风险特别大”。此外，他还重点提到了房地产未来的增长难题，即房地产行业 2015 年销售额是 8 万亿元，2016 年是 15 万亿元，今后几年可能会保持在 11 万亿元左右，而进入 10 万亿元的量级后，整个行业继续保持增长很难。

“哪里有那么多地可买呢?如何保持增长呢?而且这个行业地越来越贵，我们确实要研究融创五到十年之后怎么办。”孙宏斌说道。

### 增量的前景

“做事情的高度永远大于数量，数量再大，如果没有高度引领，就是堆砌而已。”新东方创始人俞敏洪在最新的文章中这样写道。数量和高度的权重，放到商业世界中，是企业规模和方向的排序。在总量超过 10 万亿元、风险累积的中国房地产市场，规模是否重要?

万科曾提出过忘记规模的说法。“去年我们就放弃了规模这件事情，今年我们强调以现金流为基础的真实价值创造，继续抓现金，抓回款，没有回款的销售是要流氓。”2015 年 3 月，在万科集团高级副总裁毛大庆的离职新闻发布会上，万科集团总裁郁亮曾在回答本报记者提问时这样说道。庞大如万科，将注意力从规模转向了净资产回报率等更为关键的财务指标上。

孙宏斌 15 日也说，眼下对融创来说，防风险先于做规模。但他同时也说，未来房地产行业的特点是大公司好做小公司难做，未来 5 到 10 年是中国部分大型开发企业的钻石时代，部分企业会快速增长，市场份额会更加集中。他甚至判断，中国前 10 名房地产公司会占据 40% 市场份额。

规模时常意味着更强的获取资源的能力、更低的融资成本、更高的稳定性。然而，如同巨轮在大海中，保持和积累规模很重要，未来从什么方向来保持和积累规模，也很重要。在这个增量选择题里，王健林坚定选择了非地产业务。

去年，万达新兴产业高速增长，在地产收入下降 25%的情况下，万达集团总的收入仍呈现增长。王健林说，这是因为文化、网络这些新兴产业增速大大高于地产。他引以为豪的是，万达新兴产业增长快、前景好，相当一部分产业在国内还具有唯一性。

王健林十分看好文化产业。2016 年，万达文化产业收入占万达集团整体收入比重超过四分之一。王健林说，文化已真正成为万达的支柱产业。以电影产业为例，去年万达全球新增影城 677 家，新增屏幕 6788 块，其中国内新增影城 154 家、屏幕 1391 块。万达院线前十年加起来有 2100 块屏幕，去年一年就增加了 1400 块屏幕。也是在去年，万达以 35 亿美元并购了美国的传奇影业，并购了美国卡麦克院线和欧洲欧典院线，以及国内一批院线和时光网。王健林称，目前，万达电影在欧洲、北美、中国全球三大市场均排名第一。

中国电影业连续三年高歌猛进，如今泡沫逐渐挤出增速下滑，但增长仍然可观。据中国电影出版社的数据，2015 年中国电影票房总收入达人民币 439 亿元，同比增长 49%。申万宏源估计，2015 年至 2017 年中国电影市场票房复合增长率为 38.6%。而海通证券则在去年 6 月的研报中指出，万达院线正在加快资本运作步伐，实现电影全产业链布局。该公司通过横向收购加快国内外院线收购步伐，先后收购世茂影投旗下 15 家影院公司、大连奥纳旗下影院等，同时加快全产业链整合，接连投资收购广告营销公司慕威时尚、电影发行商五洲电影、游戏公司互爱互动，又并购线上平台时光网。在海通证券看来，这将完善万达院线从上游制作、宣发，到下游在线售票、衍生品全产业链布局，构建影视生态圈，达成协同效应。

王健林乐观地估计，2018 年，万达的文化集团就会成为万达又一个千亿级企业。华美首席知识专家赵焕焱分析，房地产是相对粗暴简单但利润颇高的行业，而文化旅游则不同，其前期投入很大，十分考验经营功底，如果经营得当则在之后几十年内会获得不菲的收益，但这需要耐心和打造文化 IP 的能力。

上周在万达年会上，除了宣布不再是地产商，唱了崔健的摇滚歌曲《一无所有》，62 岁的王健林还第一次公开谈论了退休：“什么时候能从我口中说出来万达全面完成转型，那就是我退休之年了。但我是退而不休的，我退了就完全在家里当宅男吗？那不太可能。退下来后可能每个月开一次董事会，但我会花更多精力去做其他有意义的事情。”

（来源：一财网）

## 深度 | 碧桂园 3000 亿跃进秘密

2013 年春天的一个下午，碧桂园控股有限公司（2007.HK，下称碧桂园）董事局主席杨国强与中国平安保险集团董事长马明哲之间有一场简短对话。那时，没有人能预测，这场对话将怎样改变碧桂园之后的命运。

两人在一场高尔夫球赛间隙交流，那时 58 岁的杨国强问了同龄的马明哲一个管理问题。10 年前，杨国强把女儿杨惠妍推向了国内首富的位置，但面对业内最受追捧的保险公司掌门人，他态度谦逊。

杨国强问：“你管理平安万亿资产，有什么秘方？”

马明哲说：“我能有什么秘方，就是用优秀的人。我这有很多年薪千万的人。”

回去后，杨国强对时任碧桂园人力资源总经理彭志斌说：“我给你 30 个亿，你去给我找 300 个人来。”

在这场对话发生之前，2010 年，中建五局总经理莫斌接受杨国强邀请，加入碧桂园任总裁。2015 年他的年薪跃为 605.4 万元，略高于碧桂园董事局副局长杨惠妍 603.5 万元的年薪。2013 年，中海集团董事朱荣斌加入碧桂园，任执行董事及联席总裁，两年后他拿到了 553.6 万元的年薪。2014 年，同样有中海、中建职业背景的吴建斌，出任碧桂园首席财务官，2015 年年薪为 619.5 万元。到 2016 年结束时，来自中建的刘森峰，成为碧桂园第一位年收入过亿元的区域总裁。同时，碧桂园成为业界拥有博士数量最多的地产商。

2016 年，碧桂园以销售额 3088.4 亿元跻身中国房企三甲，仅次于恒大的 3733.7 亿元与万科的 3647.7 亿元。而在 6 年前，碧桂园的年度销售规模仅为 329 亿元。那时，这家诞生于广东佛山顺德的地产商，多被业界认为是一家中小型家族企业。

变化是翻天覆地的。6 年间，碧桂园的业绩规模成倍增长。2011 年 432 亿元，2012 年 476 亿元，2013 年 1060 亿元，2014 年 1288 亿元，2015 年 1402 亿元，2016 年 3088.4 亿元，这样的增长速度，在地产行业并不多见。

此时回顾那场大佬对话，外人并不知道杨国强内心曾经历什么样的冲击。市场变化多端，同行不断洗牌，碧桂园规模跃进，与人才打造、激励制度、架构体系、管理思维等一系列变化息息相关。这一切又首先归于一个人，即杨国强的变化。

“我有时靠直觉做决策。”杨国强告诉董小姐，面对涉及企业治理的诸多关键问题，这位 62 岁的碧桂园掌门人看起来有点不善言辞。

他同时是一个集矛盾于一身的人。一些地产同行会说，他本质上依然是一个农民；但另一些人强调，他是个有大智慧的企业家。

多年来，杨国强延续着中国农民式的低姿态，这让他同类企业家中更显低调而谨慎。据董小姐了解，在与王石、任正非等企业家私下交流时，他言必谈自己是个农民，没有读过什么书，自己的观点不一定对，但就是这么想的。熟悉杨的人称，这些开场白之后才是他的真实想法。接近他的人说，杨国强的阅读量并不小，经常给碧桂园高管推荐书籍，据说他最爱读的是法国作家卢梭的《忏悔录》，自己读过数遍，亦多次向人推荐。

杨国强深谙在中国经商的政治语境。在公众场合，他常会提起自己年少时穿不起鞋的窘迫往事。在追昔抚今的反差中，一再感恩机遇，感谢国家。



在仍以规模座次论高下的地产商队伍中，杨国强治下的碧桂园，已成为同行不容忽视的对手。但杨国强的身边人说，杨的危机感很强，“他整天都在担心公司会倒闭”。

过去6年间，碧桂园就像一列高速行驶的列车，在同样高速发展的中国房地产市场，扮演了冲锋者角色。车外人不时有担心，车内人却视极速掠过的窗外为风景。

### “我们要的都是‘奇葩’”

在碧桂园官网上，杨国强在2017年元旦致辞中写道，“有人才有天下！”。接近杨国强的人说，对于人才越发重视，是近几年来他最大的变化。

碧桂园之变起步于2010年。那一年，杨国强加大了对外部职业经理人的招揽力度。当年37岁的彭志斌，到碧桂园任人力资源总经理，此前他在华信惠悦咨询公司与中粮地产任职。他是一个风趣而健谈的人，带着人力资源从业者惯有的随和笑容。

彭志斌的任务是从头建设人力基础体系，以提高碧桂园人才团队的职业化程度。

此时，碧桂园刚从金融危机裁员创痛中走过来，总部200余人，坐落在顺德这样的三线小城，无论是企业形象、团队建设、还是对外吸引力，都几度飘摇，人心惶惶。

杨国强对人才的渴求，也到了迫不及待的顶点。他对彭志斌说：“你能不能帮我搞一个盒子，把一个人装进去，然后按钮一按，出来就可以知道这人行还是不行，是60分还是70分？”但世上没有这样的盒子，优秀人才到新环境不一定就成功，融入组织更需要过程。

美国通用电气公司（简称GE）在1990年发动全球人才招揽计划，其万里挑一的选拔方式，最初启发了彭志斌及其人力资源管理团队。

2013年，他们拟就一个“全球30%硕士、70%博士”的新招聘计划。这个计划深刻影响杨国强，促使他做了一个新决定——启动“未来领袖计划”，在全球广招名校博士，碧桂园给这些人才以高薪和高职业前景承诺，其力度与广度，为中国地产行业所罕见。

到2016年底，入职碧桂园的博士已超过400人。但只有高中学历的杨国强仍不满足，他向内部发出了一个最新的动员令：2017年碧桂园还要新招300名博士，其中至少有200名博士是海外招聘，海外启用。

这是一份沉重的招聘工作，它意味着在2017年，按10%的选拔率，彭志斌和人力资源管理团队需要面试大约3000人，平均每天面试至少30人，这还不包括面试其他管理层人员。过去3年来，他总共面试了一万多名博士生，这也成为碧桂园人力资源部门最重要的日常工作之一。

在彭志斌看来，这些博士的共同点是情商与智商同高，人际互动能力强，较少愿意投入科研工作，而希望快速实现人生价值。他们属于学术派博士中的另类，这也正是碧桂园的博士选拔标准，“我们要的都是‘奇葩’”，彭志斌说。

这群“双商”皆高的学霸，在碧桂园的生长路径各不相同，他们带有光环，培训与升迁机会更大。“未来领袖”们都有企业高管作导师，有人会被选去杨国强身边当秘书。轮岗培训后，再下到一线练兵带项目，表现优异者会在较短时间内获得擢升。

最近两年，博士生开始进入碧桂园的区域总裁队伍。比如碧桂园澳洲区域总裁胡国韬，就是英国帝国理工大学毕业的博士，加入碧桂园不足3年。曾在世界银行工作的森林城市首席战略官于润泽博士，加入碧桂园也不过两年多。碧桂园内部目标是，到2017年要培养超过100名博士成为项目总经理、区域总或更高级别的管理者。

通过超常规的人力建设，碧桂园建立起一个远超同行的“青年近卫军”，他们在一个曾经被认为是家族企业的公司内部得到“火箭式”升迁，向内外发出的信号颇为强烈，这个队伍中将有人会成为碧桂园的高层管理者，他们是碧桂园数千亿规模目标的把关人。

同时，资深职业经理人继续受到重用。最近6年碧桂园的规模跃进，有很大一部分就源自资深职业经理人的贡献。杨国强拉起的职业经理人队伍，从2010年的空降总裁莫斌开始，一路壮大。到2016年底，碧桂园多出1400多名外来职业经理人，他们多在碧桂园找到了职业存在感。

不同于同行大多习惯于内部培养、提拔区域总，碧桂园的内部培养速度赶不上发展速度。因此区域总裁有不少是外部空降。这些职业经理人往往有优秀的业绩历史，一旦被赋予封疆大吏的权责利，往往能在一个表现平淡的区域市场，重新开辟一片天地。

2016年，在碧桂园各区域业绩内部排名中，山东区域表现一般。整个山东市场规模大约6400亿元，而碧桂园占比不到0.7%。集团助理总裁庄青峰随即空降山东兼任区域总，他是来自中海的明星职业经理人，他曾用5年时间，仅靠一个地产项目，便为中海赚取近170亿元。

碧桂园江西、山西等区域总裁，都由2016年的新晋外来者执掌。业绩导向下，人事替换随时发生。各区域也开始裂变，一些业绩表现不佳的区域，会被并入周边业绩较好的区域。

在碧桂园，区域总裁引咎辞职与论功行赏的故事一样多，碧桂园的游戏规则就是大浪淘沙。“我们有很多老队员离开了，业绩不行就是要被淘汰的，而且你只有一年期限。”碧桂园一位人力资源人士告诉董小姐。“碧桂园是结果导向，通过压力竞争，促使新老碧桂园人融合。”碧桂园集团副总裁兼总设计师黄宇葵说。

从外部引进的职业经理人中，碧桂园最为青睐有中海、中建系工作背景的人。仅仅在高管团队中，就曾有三席有此背景。现任总裁莫斌曾任中建五局董事及总经理，执行董事朱荣斌曾任中海地产董事，不久前刚离职的碧桂园首席财务官吴建斌此前是中海投资发展有限公司董事长。各大区域总裁中有中海、中建背景的也不在少数。

中海地产以其精细化管控和高利润，被当作业界标杆，中海人也多被认为行事稳健而忠诚度。彭志斌告诉董小姐，碧桂园和中海地产企业文化接近，都简单务实。“碧桂园就像10年前的中海。”

### 规避“驾驶员风险”

挖角与留人截然不同。想要让外来的职业经理人真正立足于一家民营企业，需要管理者展示胸怀，并给出有诚意的薪金。

为此，杨国强拿出了又一个秘密武器。这是一个几年后将被证明，比单纯人才培养更有远见、也更有支撑性的举措。这个计划来自沃尔玛分享合伙人制度的启发，它不仅能让员工觉得自己和公司时刻站在一起，也能有效应对楼市存在的“驾驶员风险”。

在房地产行业，“驾驶员风险”是指房企中各地负责人的才能与当地销售业绩的风险关系。一个不称职的负责人就像一名飞行失衡的驾驶员，会给公司带来一场灾难。杨国强需要做的，是从根本上确保各地每一位“驾驶员”的尽心尽责。

碧桂园“成就共享”与“同心共享”人才激励机制由此诞生。它们分别在2012年和2014年正式亮相。后者是前者的升级版，是通过让碧桂园员工入股项目，跟投获益，通过超额利润分红，让所有人更关注为企业创造价值。

这个合伙人制度是杨国强一手主推，它们都旨在让每一个“驾驶员”投入更大的工作积极性，以合伙人方式与项目更紧密联结，从而获得更大的回报。这是杨国强用来将外部优秀职业经理人与碧桂园绑定的利益绳索。

2016半年报显示，截至2016年6月30日，碧桂园共有319个项目引入合伙人制度，采取了项目跟投。碧桂园跟投年化自有资金收益率约为65%。

外部人才招纳和激励制度，为碧桂园从百亿到千亿注入了催化剂。2012年，碧桂园销售额476亿元。这一年开始推行“成就共享”制度，但在推行的第一年，所有人都将信将疑。到年底时，有人发现自己竟拿到了8000万元的收入，便去询问杨国强，是否给自己多打了一个零。杨告诉他这是根据他的业绩和分红所得。这件事在公司内部刺激了很多人，大家发现原来激励并非只是空头支票。

“所以到2013年，所有人都拼命了。”碧桂园江苏区域总裁刘森峰告诉董小姐。2013年底，碧桂园销售额暴涨至1060亿元，翻了两倍多，从此跨过千亿门槛。

企业销售额激增，与市场年景好的外部因素有关，但人的能动性被调动起来，也让碧桂园表现出更多的狼性。这最终在人员收入上反映出来。

到2016年底，在激励制度下，已有碧桂园项目总经理年收入过千万，有区域总裁年收入过亿。拿到过亿元收入的是刘森峰，他所在的江苏区域项目跟投了1.5亿元。

“我自己的身家全部投在里面，连房子都全部抵押了。我们整个区域都像打了鸡血一样。”刘森峰说。

### 授权打造“小碧桂园”

2010年，43岁的莫斌成为碧桂园的新舵手，他很快就让碧桂园进入了“莫斌时刻”。

“杨国强有战略，需要有人执行。莫斌是把杨的管理语言诠释得最好的人，他知道怎样落地。”一位碧桂园高层说。现在，杨国强与莫斌在几乎天天见面的情况下，每天还要平均打一个小时的电话。

随后莫斌不仅证明了杨国强的眼光，而且证明了自己是圈内最成功的职业经理人之一。国企职业背景让他养成了低调的行事风格，而这与杨国强治下的碧桂园颇为吻合。

2010年7月，莫斌来碧桂园任总裁后，着手做的第一件事，是展开一场全面的管理架构变革，以提升企业运营效率。

此前碧桂园的管理模式为集团强管控，直接对接地方项目。而区域的配置较为简单，通常是一名区域总裁加一名办公室主任，再加一名司机。区域在全集团并无多少实权与能见度。

这样的管理模式能够持续，也是因为早些年，碧桂园不过以广东省内项目为主，管理半径较小，没有太多区域概念。

到2010年，碧桂园全国项目显现增多势头，杨国强开始对业绩规模的增长抱有更多期待。为了匹配未来扩张式发展速度，杨国强授意莫斌转换思路，把碧桂园搭建成一家大型地产企业惯有的管理框架。

这个管理框架是在总部集团和地方项目之间，组建一个更有存在感的区域架构。将碧桂园集团逐渐变为决策、运营管理、专业化基础支撑和企业资源整合的平台，不再一味强权，对地方指手划脚，而服务意味更浓。区域开始成为各项目管理中心，负责资源调配，对项目利润指标负责，如同一个个碧桂园旗下的小型地产公司。

从这时开始，碧桂园集团开始不断授权给区域，下放职能，促进区域实体化，帮扶落后区域。这一变革逐年深化，步步推进，至2016年，根据区域成熟度，碧桂园划分出了三种类型的区域：一个特级区域、17个一级区域和其他非一级区域。

未来，杨国强希望继续把区域做大，最终合并删减成10个区域。做成10个“小碧桂园”，它们彼此是利益共同体。而财务管理等权限还在集团手中，以避免出现真正的“藩王”。

碧桂园推行区域强权，也意味着杨国强选择放手更多，一改此前所有事亲力亲为的习惯。比如在运营条线，碧桂园集团采取了弱管控模式，开始输血支援区域。碧桂园运营中心副总毛小平告诉董小姐，2016年集团仅运营中心就为各区域输送了十余名区域运营负责人。

营销的部分权限也下放到区域。莫斌开始强调区域总裁是区域的最高行政负责人，改变了之前营销强势的惯例。集团把控大方向，拟定业绩与绩效考核指标，但营销费率、定价权等在区域，以保证区域在营销领域的灵活性。

在诸如此类的集团放权中，过去6年间，每个区域开始成为碧桂园旗下的小小王国，自成一体。区域总裁成为小国王，评判他们功绩的是区域的销售业绩。各区域规模最终合并，组成碧桂园数千亿“巨无霸”。

放权让区域更有活力，区域能够根据一线市场的炮火随时做调整与应对。每一个区域总都被要求不能做甩手掌柜，以明晰旗下每一个项目状况。

如今碧桂园各区域总少则管理约50亿规模领地，多则管理约367亿元规模的区域公司。

江苏区域原本是碧桂园内部难啃的硬骨头，市场表现平平。6年前，刘森峰加入碧桂园，此前他在中建做了20年，是莫斌的老部下。

杨国强对包括刘森峰在内的一些区域总裁较为信任，尽管还会过目区域每一笔投资，但并非真的事无巨细。刘森峰有一次因要投资一块面积较大的土地，去请示杨国强，杨的回答



是：你自己决定。与此同时，杨国强同样给了江苏区域放弃拿地的自由。在江苏区域，刘森峰原本有很多拿地机会，项目有暴利可能，但拿下风险也极大，最终都放弃了。

区域强权以来，每一个区域都成为渗透区域总管理风格的试验田。在江苏区域，刘森峰把过往中建的管理经验搬进碧桂园。他坚持明星员工制度，在员工中执行无记名投票，选拔人才。那些工作能力低下，擅长对领导溜须拍马的人，想要晋升，难上加难。

“能力有目共睹。哪怕你能力不佳，人缘好，也能得到一定回报。”刘森峰说，有普通岗位的员工通过票选，被他发现，最终连升三级。

由于曾在杨国强身边做过秘书，杨国强在客户导向和节省成本上给了刘森峰很多思路，这些又影响到他的管理哲学，最终兑现到区域打造与管理中。

比如杨主张在高端产品的阳台上辟出菜园，即使在碧桂园内部，对此仍有许多不理解的声音。这背后是杨国强认为高端购房者更关注生活气息。他们多在40岁以上，其60余岁的父母并不在意金碧辉煌的家，而爱自己种菜。

杨国强还曾让刘森峰去观察碧桂园的园林，其树种往往只有一两棵较为名贵，其余全是当地树种，但错落有致，而景观石也较为普通。这与地产同行高端社区里的全名贵园林打造有许多不同。杨国强秉持的高端产品哲学是，注重整体的舒适度、人本主义和市场接受度，而不是一味地堆砌名贵材料。他笃信自己对客户的了解，相信在日常生活里，人们更关注的不是玉石贵重几何，而是户外的石头可以让孩子们爬上爬下。这样的客户导向型主张同时也为企业节省了成本。

拥有区域定价权后，客户导向影响了刘森峰，他给区域内大户型的平均定价都要高于小户型，这与同行的普遍做法相反。“这是因为我知道买小户型的人对价格更敏感。”他说。

集团放权让刘森峰及其区域感受到了自主运转的甜头。以前，连项目定价也要杨国强一一过目，但现在杨基本不管。“这就像碧桂园给了我一个最完美的创业平台。”刘森峰说。

杨国强曾经每隔一段时间就给莫斌题一幅字。最近有一幅是“会当凌绝顶，一览众山小”，杨国强希望把碧桂园做到地产企业里的规模第一，现在排名第三。

莫斌的身边人告诉董小姐，这些题字有时让莫斌感到压力，就像无论你站在哪一个业绩台阶上，你总能感到杨国强正拿着一条鞭子，抽着所有人。

杨国强还有一幅题字给了刘森峰，在碧桂园，他也是唯一获赠杨国强题字的区域总裁。董小姐在刘森峰的南京办公室里看见了这幅字，不同于总裁莫斌总是获赠谆谆教导式题字，刘森峰的这一幅充满了杨国强的祝福之情：“自信人生二百年，会当水击三千里。”

在内部，杨国强对刘森峰在2016年的区域业绩表现甚为满意。刘治下的江苏区域，仅有4个城市，却在2016年拿下了碧桂园区域业绩内部总排名第一，年签约销售额367亿元。这是平均一天一个多亿的销售节奏。

在碧桂园一个月举办一次的总部高管会上，区域“国王”们会按照业绩数排座位，业绩可观的坐在前排，以此后推。



“这很让人受刺激，每个人都很在意自己的位子，有许多区域总会感到很没面子。”碧桂园集团营销部门一位负责人对董小姐说。

市场竞争是残酷的，业绩为王，优胜劣汰。集团副总的沉浮，最能诠释这一点。如果区域总业绩突出，将升任集团副总裁，但如果一年后业绩落伍，集团副总裁的位置将得而复失。

业绩考核并非只有合同销售一个指标，还包括工程质量、土地投资、销售回款、结算净利润、确认收入等指标。工程质量月度考核靠后，区域总在高管会后就会被立马约谈，很多时候莫斌和区域总都是饿着肚子谈。“我们追求的是有质量的发展。”杨国强说。

“小碧桂园”并非不存在问题。碧桂园内部指标是，集团希望每一个区域都能在当地市场占有率占有不低于10%的销售份额。

董小姐了解到，在一些二三线城市，过去为了达到销售指标，碧桂园也曾有区域总选择扩大新开工量，以卖新货的方式掩盖一些库存积压问题。这种饮鸩止渴的方法会导致库存越积越多。

2016年，碧桂园新设库存管理处罚，将区域销售奖励与库存去化率挂钩。“2016年碧桂园积存去化率达到60%，销售额里有相当一部分是库存旧货贡献的。”碧桂园运营中心副总毛小平说。

拟定业绩与绩效考核指标并因时调整，正是莫斌调整碧桂园“中央与地方关系”时备好的武器库。“小碧桂园”事权和财权相对独立，大局始终为集团总部掌握。

### **把碧桂园装进口袋**

一个不断膨胀的碧桂园被制造出来。当前，碧桂园旗下拥有700多个项目和接近11万名员工。杨国强如何去管理如此庞大的碧桂园，如何保证对公司的风险控制？

除了给予信任和激励，杨国强还有第三个秘密武器，信息化。

2014年底，陈立艳接受杨惠妍的邀请，来到碧桂园任职集团副总裁兼信息管理中心总经理。此前，她供职于用友软件集团18年，是个性格爽朗又雷厉风行的人，善于处理复杂事务。

她给杨国强的承诺是，“我要把碧桂园装进你的口袋里，让你想怎么看，就怎么看，想怎么管，就怎么管。”这也是她来碧桂园的使命。

做各类信息的梳理和净化，是让碧桂园产能进一步翻倍，也让杨国强看清这个庞大企业的成长性。这是杨国强力图让碧桂园从3000亿迈向5000亿规模时，提前去做的准备动作。

在那之前，碧桂园只有信息流程部，42人，70%是大专生，内部叫这个部门为“修电脑的”。这个部门里有许多是广东顺德本地人，家业殷实，把生活当主业，视工作为副业，下午5点半以后就几乎不见踪影，并不认为杨国强的数千亿规模梦想与自己有何关联。

陈立艳组建新的信息管理中心，招兵买马，一个人也没有开除。但改变正在发生。这个部门花近10个月时间，清理了碧桂园近400个项目数据，统一了项目名称等各类数据。在

业界，许多地产公司的项目取名是极其随意的，更无标准，撞名现象时有发生，不同的城市可能有相同的项目名。而这并不利于集团统一信息管理。

陈立艳及其部门完成了旧数据的统一和分发，在新项目诞生后，它会自动分发给集团13个职能中心，内部广而告之，记录在案。

这些看似最底层的琐碎工作，是信息管理的第一步。清晰的标准，严格的流程，继而打造一个内部通用的信息化系统。这项打造系统的工作又耗费了一年半时间。

现在每天早晨，杨国强、莫斌可以通过手机系统看见前一天碧桂园产生的所有数据，如各地投资、售房、收款情况等等，700多名地方项目总经理乃至垂直条线人员，可以根据实时数据，知道自己与考核指标还差多远。这些数据是对碧桂园全产业链的梳理与净化。

之前的情形并不是这样。在高喊信息化的地产行业，管理精细化尚停留在理论层面。如同每一个高喊互联网思维的地产商，最终不过证明是营销噱头。真正掌握大数据，懂得利用大数据的地产商少之又少。

陈立艳主抓的工作，一度让她和她的部门，成为碧桂园内最难被理解的一群人。

尤其是她推行的流程“红绿灯”计划。在系统中，碧桂园4000多种业务都实现了流程管理，每一个业务的进度都被设计了红绿灯的预警时间。当出现3个红灯，业务相关人员会被职能中心负责人约谈，一旦出现4个红灯，等待你的是总裁莫斌的约谈。

在系统试运行期间，许多人不适应这样的流程管理，一个职能中心常常爆出100多个红灯。“我们每天早上的习惯就是摸手机，看看业务进度变色了没有，有变色了的就赶紧抓紧。”一位碧桂园员工说。

在碧桂园，节点管理正变得越来越严苛，这保证了高执行力。它最终成为碧桂园业绩跃进的助推器，也是规模导向的重要支撑。

“碧桂园必须这样，太人文，太柔弱，是行不通的。”彭志斌告诉董小姐。

过去，碧桂园练就了开盘最快的功夫，一切以快周转为导向。2011年，碧桂园开盘周期为11个月。到2016年，项目从拿地到开盘的平均周期已经提升到6个月以内，短于业界平均开盘周期8个月。这要求各环节也相应快速推进，甚至是边设计边施工，但这对信息管理工作来说是一个莫大的挑战。“可能在碧桂园做信息化工作是所有企业中最难的，因为开发模式全世界独一无二。”陈立艳说。

低成本高周转，需要全成本核算以及财务共享，碧桂园信息管理团队用3个半月的时间打造财务共享制度。此前碧桂园报销、成本等都有部门壁垒，但现在它们共享连接了集团13个职能中心。这意味着，有销售员卖了一套房，程序直接就可对接财务部，不再需要人为过渡。

碧桂园营销费用也从此前一个营销中心独立管理，左手管右手，被改为5个中心共管，要和集团相应的业务部门及信息管理部协同，让信息与费用更加透明。

这如同一次拆墙工作，每此开会讨论确定方案都如同开半个总裁会，关系重大。以至于，有一次，莫斌情绪激动地对着陈立艳拍桌子，说，“谁再不拆墙的话，我就帮你把墙砸了。”

这是属于杨国强的改革，但阻力却由职业经理人来承担了很多。那时，陈立艳常常感到压力很大，但是，她的解决方案，强硬又不失技巧。她逢人就说的最多的一句话是，“别为难我，这都是老板的意见。”

这样的信息化管理甚至还帮碧桂园节省了许多成本。此前，碧桂园每年上网宽带费约550万元，在信息共享后，陈立艳发现碧桂园员工72.6%的话费都来自中国移动，她随即与三大运营商谈判，最终用员工话费直接置换宽带费，省下了这笔费用。如果没有得出数据，发现数据信息中的秘密，谈判无从谈起。

陈立艳有一个微信群，群里有182名CIO(首席信息官)，他们来自23家航空公司，42家央企，6家地产商，以及所有大型互联网公司，甚至还有工信部的一位司长。

“他们相当于碧桂园的无形资产。”陈立艳说。

这意味着，在任何一个新技术面前，当陈立艳需要咨询时，这个群都会以经验告诉她最好的选择是什么。

2014年底至今，碧桂园集团与各区域都完成了信息化梳理与搭建。接下来，陈立艳会把工作重心放在房产内部的信息优化上，如打造统一的客户平台，做客户画像，做订单地产软装标准化、图纸标准化等建设，完成内部协同。

这一切将呈现在一面墙那么大的屏幕上。按照杨国强的要求，这个大屏幕被安放在他的办公室里。通过它，杨国强可以随时查看碧桂园实时数据的变动，看见每一个售楼处的人数，甚至看看有谁没有定期开会，诸如此类。

除了用信息管理来巩固掌控感，产品也曾是被杨国强牢牢抓在手里的业务，他会把关、拍板最后的产品设计，甚至还会亲自设计图纸。有一次他去国外旅行，入住酒店后，杨国强就把自己关在房间里画图纸。一周时间过去，图纸完工，他的假期也结束了。

熟悉杨国强的人说，他关注细节，常有颠覆性的想法，天马行空，做事情则追求完美，他对产品的掌控力，有时让产品设计部压力很大。

“他交代工作特别快，今天提出要求，希望24小时内你就把图纸画出来。”作为碧桂园集团副总裁兼总设计师，黄宇英说他几乎每天都要向杨国强汇报工作。

对信息与产品的掌控，增加了杨国强对三千亿元碧桂园的统治感与安全感。在过去的信息拆解中，碧桂园这个庞然大物的每一块骨骼和肌肉都开始显现，这让它看起来既熟悉又有点儿陌生，更重要的是，它还要继续长大。

### 目标千亿的海外布局

事实上，杨国强面临的最大挑战是，已经发展30多年的国内市场，是否支持不断提高了的碧桂园速度与碧桂园梦想？

在很大程度上，这个疑问是危机感、自信心与企业家精神的共同产物。彭志斌告诉董小姐，杨国强内心沉静，没有丝毫的成就感，且危机意识非常强，整天觉得公司会倒闭。他焦虑于碧桂园还没有成为全球最棒的地产公司。在杨国强眼里，碧桂园必须势能很高。

这些观念混合在一起发生的化学反应，最终促使这位 62 岁的掌门人决定：重仓海外。

国内地产行业的规模天花板已经若隐若现。公开数据显示，全国住宅销售市场每年约 10 万亿需求。即使未来碧桂园占有 10% 市场份额，销售规模有望冲到 1 万亿元。在企业内部，这被认为是最终可能实现的规模数字，虽然任重道远。

为了让公司持续增长，碧桂园开始学习成为一家国际性公司，积极拓展海外市场。而这，又与国内中产阶层理财全球化、“一带一路”国策的背景刚好吻合。在“一带一路”构想提出之前两年，2011 年碧桂园在马来西亚尝试了第一个海外地产项目，随后数年又开拓了澳大利亚项目，并深耕马来西亚至 5 个项目，2016 年又进军印尼、印度、英国等海外市场，国际化初具规模。

在中国大陆，碧桂园最早以城郊大盘起家，在全国三四线城市更有能见度，在业内号称“三四线之王”。那时，当地需求旺盛，而地价便宜，碧桂园踩准了国内房地产发展的节拍。如今，选择走向人口众多、经济发展水平落后中国数十年的马来西亚、印尼、印度等地，逻辑相通之处在于，杨国强希望继续复制自己当年的成功路径。

碧桂园集团营销中心销售管理部总经理梁晓珊告诉董小姐，内部的目标是，未来 3 年，在海外市场碧桂园要完成 1000 亿元以上的业绩规模，更多启用当地人，也把房子卖给当地人。

目前，这还仅是预想。从 2016 年来看，碧桂园海外销售额贡献不足整体销售额的 10%，海外项目销售前期更多吸引的还是国内买家。在马来西亚金海湾项目销售阶段，碧桂园包下飞机送中国金主去往项目现场。2016 年 3 月开盘的马来西亚森林城市项目，主打教育、医疗等产业资源，先期吸引的也主要是来自中国大陆的投资客。

森林城市是广东省十大“一带一路”项目，目前亦是碧桂园颇受争议的一个海外项目。它在毗邻新加坡的马来西亚新山市，占地面积约 20 平方公里，计划整体投资 1000 亿美元，前后开发需 20 年。当同行都在避免大盘陷阱时，杨国强执着地在马来西亚继续造梦。

企业家与生俱来的冒险精神，最初在公司内部遭遇了普遍的反反对，被认为是杨国强的疯狂想法，但他执意坚持。而这并不是他第一次做旁人无法理解的决策。

为了这个项目，一向低调的碧桂园大量投放广告。企业内部要求每个有一定工龄的营销体系人员，必须在一年之内卖掉一套森林城市的房子。此前，碧桂园也有全国性项目走全民营销的路线。梁晓珊告诉董小姐，这个硬性销售任务目前基本完成。

这个项目与马来西亚柔佛州的苏丹合作，主打产城融合，希望成为未来城市的榜样。现在，碧桂园开始为项目做产业配套的诸多引进与准备，杨国强希望走过去的造城路线，而非一味卖房了事。



拓展海外市场是许多房地产公司的构想，但多数并未大规模付诸行动，因此许多同行在等待碧桂园的海外拓展战果。在同行内部交流中，万科有高管表示：如果森林城市项目打造成功，碧桂园将与同行拉开巨大的差距。

杨国强的自信来自于他的市场嗅觉。碧桂园内部曾有这样的说法，现在的东南亚就是十几年前的广东顺德，若果真如引，那里应当就是属于碧桂园的新机会。

为了全面打响海外战役，碧桂园全方位提供支持，成立集团海外事业部统一协调资源。他们从集团总部选拔人才输送到海外，同时海外选人，海外启用，发挥本地资源优势，甚至开始培养一些中文优秀的外国人，将他们纳入麾下，精准投放到需要他们的海外市场。碧桂园的区域资源优势也被挖掘，副总裁朱剑敏告诉董小姐，表现优异的区域总裁也被要求未来要新增一个职位，即兼任海外指定区域的负责人，这是 2016 年确立的硬性指标。

从 2016 年起，各大区域开始派出一部分兵力去支撑海外，以此分解碧桂园的海外千亿销售规模计划。远赴海外开拓新市场，需要付出各种成本，更需要精心的制度支撑。据悉，有区域公司向集团呼吁，未来对于地方的考核指标，应将区域与其兼顾的海外区域打包考核，并在奖金等激励上有所平衡，若国外起始阶段业绩平平，国内相应区域的平均奖金可用来激励海外奋斗者；若海外可直接盈利，则以海外奖金为准。

这些具体设计，关乎碧桂园各地人马奔赴海外开拓市场的积极性，也考验杨国强对海外团队的耐心。在内部看来，这是碧桂园能否在未来 3 年抵御国内房地产规模天花板，完成海外规模布局的关键动作所在。

### 规模跃进的平衡之道

彭志斌曾向董小姐描述他来碧桂园之前的工作状态：上午简单处理工作，在阳光下看办公室爬满植物；中午在西餐厅吃饭，然后睡到三点，四点多拎着球杆到高尔夫球场练球，晚上喝洋酒，一周大约喝醉两次。

但他来到碧桂园管人力资源工作之后，经常累得倒在办公室沙发上就睡着了。

碧桂园总设计师黄宇葵每天早上八点半开始工作，中午不休息，董小姐等待采访的间隙，他伏在办公桌前迅速地扒拉一份盒饭。他每天的工作要一直持续到晚上 12 点以后。双休日也基本无休。碧桂园设计部门 2015 年设计了 200 多个项目，2016 年设计 500 个以上，设计面积翻一倍，工作时间也增加了一倍。

一位碧桂园投资部副总裁在 2016 年瘦了 15 斤。“我压力大，不过习惯就好。你只要跟公司走，与外面比就是跑的速度，我们比同行工作节奏快，到碧桂园每个人都是工作狂。”该副总说。到 2016 年年底，碧桂园共拿了 300 多块地，有过千的土地项目预审经其办理。

晚上八九点钟的碧桂园广东顺德总部大楼，总是灯火通明，加班无所不在。梁晓珊告诉董小姐，碧桂园集团车轮滚得很快，跑慢一点自己就跑丢了，大家有危机感，“像上了发条一样”。



碧桂园是奔跑的列车，在规模导向面前，资金高周转是当然的选择。其中报显示，截至2016年6月30日，碧桂园国内土地储备的48%以三四线城市为市场目标，而三四线城市利润相对较低，只有高周转才能保证资金回报率。

“拿了地后很快就要开工销售，相当于同样的时间，同行是做一个项目，我们必须做四个。大家都很累。”一位碧桂园相关人士说。

杨国强的要求是，未来在中国每一个有人口支撑的县城，都要有碧桂园的项目。甚至是，“一个县城如果卖出去3套房，有一套房要是碧桂园的。”

高速发展会暴露问题，需要不断完善组织管控与系统修补。“我跑得那么快，我还在乎我的鞋子是不是脏了？”在彭志斌看来，这家企业自然还有很多不完美的地方。

比如，碧桂园的管理精细化程度等方面，与万科等同行还有不小差距。最近几年，人力资源部门做的主要工作内容之一，是帮助空降兵“软着陆”，即通过培训甚至心理辅导，让他们尽快适应碧桂园的企业文化与运转节奏。

高速发展的风险还来自市场与政策的变化。2016年除一线城市外，一批二线城市集中加大调控力度，碧桂园在国内布局诸多二线城市，也遭遇一定打击。随着调控的持续，房地产行业进入弱周期，2016年的火爆难以再现，这意味着房企之间更多进入瓜分蛋糕的游戏之中。

在争夺市占率的短兵相接中，很多时候并不是钱多就能解决问题，更多靠的是公司治理，包括对拓展风险、产品品质、物业服务、客户投诉、竞争关系等各个链条的管控能力。碧桂园意识到这一点，年度管理主题从2016年的“大运营管理年”，调整为更直截了当的“品质管理年”，他们希望做到口碑相传。

最近几年，两条腿走路，同时布局国内、国际市场，成为中国大型房企的共同选择。从业绩贡献看，碧桂园海外业务刚刚起步，尽管森林城市声名大噪，但是海外业务的风险管控，依然是摆在杨国强面前的一个课题。

十里不同音，百里不同俗，更何况异国他乡？法律、制度、规范、金融、税务、外汇、市场、产品、经济、宗教等，各国不同，稍有不慎，风险即来。碧桂园曾吃过苦头，有一个海外项目的规划，花了一年多时间才获批，这对追求高周转的碧桂园来说，颇为少见。

在业界观察者看来，碧桂园只有探索转型才能相对分散风险，同时维持快速增长的后劲。问题是，转型期还不能放慢脚步，“碧桂园号高铁”不得不在高速行进中完成蜕变。

不同于恒大此前走跨界多元化路线，碧桂园主张与住宅及客户服务相关的多元化。在教育、养老、物业服务、社区金融、产业地产等新业务上，碧桂园都有所涉及，希望给业主提供全生命周期的服务。因此未来碧桂园旗下或将有多家上市公司，甚至会有分拆上市的新业务板块，在规模上最终超过传统住宅地产平台。

比如在产业地产领域，碧桂园正在打造科技小镇项目，这个项目由总裁莫斌直管，为此专门成立的产城事业部负责科技小镇所有事宜。该项目定位一线城市周边，主张承接一线城

市的产业外溢需求，目前已经在深圳、北京周边落地，其他区域也在布局之中。科技小镇联合高校定向培育产业人才，已经吸引一些风投资本和科技企业的落地。

从同行的转型路径看，比如万达与恒大，尽管转型效果不一，但路径相似。它们都是通过收购差异化企业，实现新业务布局，在自身传统势力之外，用资本抢占资源。这是迅速进入业务新领域并实现垄断的捷径。

碧桂园也瞄准了新时机，他们认为 2017 年有一些企业会经营困难，那正是他们出手的机会。因为有资金，地产企业也可以像 BAT 那样去做比较重要的多元化收购。

2016 中报显示，截至 2016 年 6 月 30 日，碧桂园可动用现金约 493.9 亿元，而加权平均借贷成本较低，仅 5.76%。

与万科类似，碧桂园也希望成为地产界的华为。在碧桂园内部，华为是对标对象。过去 6 年间，碧桂园的一系列变化中可以看到模仿华为的某些影子。

华为是国际化公司，在战略顶端的设计、架构、流程，乃至信息化系统方面均有亮眼之处。企业文化狼性，执行力高，而企业内人际关系较简单，其人才策略领先全球。早在 2003 年，华为招揽硕士的数量，就已超过韩国首尔毕业的大学生数量。这一度被业界认为是华为能够超越三星的原因。任正非比杨国强的人才激励力度更大，放言要培养亿万年薪的职业经理人。在业务创新方面，华为也曾规划，要走入“无人区”，探索蓝海市场。

这一切也是碧桂园正在做的事。不同的是，家族企业的转型任重道远。尽管已经引进诸多职业经理人，但在碧桂园高管名单上，目前至少有五席与杨国强有亲属关系。董事会副主席杨惠妍是杨国强的二女儿，执行董事、区域总裁杨志成是杨国强的侄子，执行董事杨子莹是杨国强的三女儿，非执行董事陈翀是杨国强的二女婿，副总裁陈华是陈翀的父亲。

杨国强曾问一位刚上任的高层职业经理人：“如果我让你做 A，但是你心里想做 B 时，你会怎么做？”这位高管想了想回答：“我会先做 B，但是我会按照老板的决策，按最小的成本给你切换到 A。”

这个回答让杨国强很满意。

在非进即退的行业洗牌期，一路高歌猛进的碧桂园如何走好速度、力度和稳度的平衡木，这是当前杨国强最关心的管理大事，也是市场期待碧桂园交出的新答卷。

（来源：财经）

# 国企改革

## 国企改革基金“上马快”更要“走得远”

央企负责人会议，历来被视为中央企业工作下一年度的风向标。会议公布的指导思想、工作要求，一直被外界视为为未来一年国企改革定下的基调。

昨日举行的央企、地方国资委负责人会议提出，今年国企改革要实现重要突破，其中突出精干主业，加快深度调整重组步伐，力求包括集团层面在内的混合所有制改革有所突破，同时提出要求央企加强市值管理等，这些都预示着国企改革进入快车道，同时更具市场化和竞争力。

### 混改仍是重头戏

经过长期规划和试点后，混合所有制改革在 2017 年开始“密集落地”。中国铁总、兵器集团、联通、中石油、中船、国网等多家央企近日表示都在加速推进各自领域的混改进程。2017 年混改将成为深化国企改革的突破口与主战场。

国资委主任肖亚庆在会上提出，深入推进公司制股份制和混合所有制改革，积极探索集团层面股权多元化改革，全面完成国有企业公司制改制，支持中央企业间、中央企业和地方国有企业间交叉持股，大力推进改制上市工作。

肖亚庆同时还指出，力求包括集团层面在内的混合所有制改革有所突破，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐，抓好 10 家中央企业子企业混合所有制员工持股试点。

“国资委召开的央企负责人会议为 2017 年国企改革定向、定调、定点、定盘。”中国企业研究院首席研究员李锦表示，2017 年将是混合所有制改革的落地之年。垄断领域的混改一直是难啃的硬骨头，但该领域混改对整个混改乃至国企改革有着牵引作用，攻坚就在这两年。

“目前，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域已选择了 7 家企业或项目开展第一批混合所有制改革试点，企业的改革方案已经都拿出来了，2017 年将是落地之年，预计垄断领域有望最先在销售端和新增板块引入社会资本参股或合营。”李锦表示。

多位券商分析师表示，随着国企改革进入“深水区”，混改将加速落地，而由此产生的债转股、股权转让等多种混改形式，引发资本市场的新一轮行情将成大概率事件。

值得注意的是，这次央企负责人会议上，肖亚庆还提出，要强化上市公司管控，不断增加股东回报。

### 完善国资布局

今年央企负责人会议主要的着力点放在了增强国有企业的活力与竞争力。央企间的重组整合，将在 2017 年改革中扮演更为重要的角色。

肖亚庆表示，今年要稳步推动企业集团层面兼并重组，加快推进钢铁、煤炭、电力业务整合，探索海外资产整合。进一步推动实施专业化重组，支持中央企业以优势龙头企业和上市公司为平台，通过股权合作、资产置换等方式整合同质化业务，继续推动航材共享，指导已重组企业做好内部整合。

分析人士指出，央企通过资本运作推动资产证券化，用好市值管理手段盘活上市公司资源，从而实现内部资源优化整合，并实现国有资产价值最大化，进一步体现了坚定不移、理直气壮做强做优做大国有企业的核心目标。

为了围绕服务国家战略，不断优化国有资本投向，肖亚庆透露，即将印发的《中央企业投资监督管理办法》和《中央企业境外投资监督管理办法》，对投资管理提出了明确要求，中央企业要切实贯彻执行。进一步优化国有资本重点投资方向，充分发挥国有资本投资、运营公司功能，加快探索与国有资本投资运营相匹配的业务模式，增强资本运营能力，促进国有资本合理流动优化配置。

同时，积极探索发挥国有企业结构调整基金、国有资本风险投资基金的引导带动作用，加大对补短板领域的投资力度，培育发展战略性新兴产业、先进制造业、现代服务业等，加快培育新的经济增长点。加大低效无效资产清理处置力度。

（来源：经济参考报）

## 学习园地

### 管理的本质就是管理本身

#### 认识“本质”

“本质”（essence）有三个意思：

一是“固有的品质”，我们说“本性”，就是那些内在的、不变的东西。自然有自然的本性、天地亦有本性、人有各自的本性。比如：中国儒家理想主义学派孟子所讲的人之善的本性：人之“四端”（恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心），由此“四端”生发而成人性的“四常德”（仁、义、礼、智）。基督教信仰讲“原罪”——指人会有选择恶的倾向，人性总体上是不能“自觉完美”，不能实现“自救”，因而需要“他救”。但是，恶不是“人性的本质”，而是“人之善的缺乏”（the absence and negation of good）。

二是“事物内在的相关联性（correlativeness）”。我们承认万事万物生成毁坏都有内在的关联性。只是人对此认知太少。

三是“本质”与“现象”相对。“现象”指的是表面的、多变的、外在的事物的关联性。我们通常讲“透过现象看本质”就是这个意思。好多现象，我们都看不明白，如何能够看见本质呢？“我们对过去的无知不亚于我们对未来的无知”，如果我们对过去了如指掌，深谙于心，那么为何人类每一个时代都以不同的形式重复过去的悲剧？小至人类爱情，大到人类战争以及天灾人祸。

#### 认识“管理”

通常论及“管理”，我们都会有一系列的问题，诸如：

为什么今天这么多人关心“管理（学）”？这是讲管理的重要性与必要性。

为什么我们需要管理？这个问题指的不是“管理的本质”，而是寻找管理的根源和理由。

如何管理？这个问题指的是“管理的方法、实践以及经验”，而非管理的本质。

管理能达到什么或获得什么？这是指管理的可能效能、目的以及方向，也非管理的本质。

管理何以运作？这是指着管理的功能，而非本质。

你有什么问题和挑战？这是问管理有何可见的现象？但也会因此激发你对“本质”的思考。比如，大家觉得太乱，需要管理。你的家里堆满了杂物，是你管理家居不当。你的时间很乱，无所事事，不知所为，那是因为你不懂时间管理。你的脑子很乱，是因为不懂理性管理，不会冷静思考，缺乏理性智慧等。

不管理不也很好吗？管理有何益处？这是在问管理的意义和影响力，而非管理的本质。



管理的对象是谁？谁是管理者？是公司、组织、机构、企业、单位需要管理，还是涉及到这些部门的人需要管理？大多数理智的人就会意识到“人是一切组织的关键”，机构是死的，人是活的，管理好“活人”，机构也就活起来了！

以上这些问题都很重要，有些问题我们一时愚拙，答不上来，有时会顺口而说，体现顺性的一面。有些东西感觉像哲学理念，但管理又不是哲学。有些东西像在讨论宗教信仰，但管理不是宗教信仰。有些时候管理还不得不涉及政治话题，但管理学家的视野显然有别于政治家的视野。如此种种，皆为管理不可或缺的元素，但不一定直指管理的本质，或许它们本身就是管理的本质。

### 德鲁克如何看？

在本质上，管理“不是什么”：

- 一、不是“工具主义”（instrumentalism）
- 二、不是“促进暴力、独裁与野蛮的合法化”（theAlternative to Tyranny）
- 三、不是利润至上、利益最大化（profit maximization）
- 四、不是树立“官僚权威主义”（bureaucratic-authoritarianism）
- 五、不是制造“功利主义”（utilitarianism）
- 六、不是为恶的行为推波助澜（not to be an evil doer）
- 七、不是“利己主义”（egoism）或独善其身
- 八、不是“控制狂”（control freak）或占有欲或支配欲（desire to occupy）
- 九、不是“过度管理”（over-management）
- 十、不是“误管”或“管理不当”（mismanagement）
- 十一、不是“技治主义”（technocracy）（技术统治论）
- 十二、不是“成功学”（prosperity philosophy）

如下是我从德鲁克先生的管理思想中精挑细选出来的，与“管理的本质”有点关联几段震撼人心之言，都出自彼得·德鲁克的《管理学：使命、实践、责任》1973年的序言：

- 1、管理是工作，它拥有自己的技能、工具和技术……但是，本书所强调的不是技能、工具和技术；甚至不是强调管理的工作；本书强调的是“使命”。
- 2、管理是器官，是赋予一个机构生命力、行动力和动态活力的器官。
- 3、许多关于管理的书籍大都聚焦于管理技巧、聚焦于培训和聚焦于功能。这些管理技巧、培训和功能只解决管理使命的局部。它们可以处理一个企业、一家医院或一群人的事务；或是解决一些具体问题；或训练人们使用一些工具，诸如控制等。这些书籍呈现作者对特别领域的关注和对专业技术的热衷，但是它们无能就管理者的使命提出真知灼见。
- 4、管理是一门学科，或者至少可以说能够成为一门学科。这不仅仅是常识，也不仅仅是现成经验的归纳总结；至少应该认为管理是一套条理化的“认知体系”（an organized body of knowledge）。本书尝试向读者介绍我们迄今为止已然了解的一些管理知

识。同时，本书也尝试提出一些更大范围内的“未知体系”（organizedignorance）；也就是说，在一些领域中，人们明知自己需要这些新的知识以求界定人们所需要的事物，只是人们至今尚未能够掌握这些知识。……当我们把管理界定为一门学科时——也就是说，管理是一套条理化的“认知体系”；因此，管理适用于任何地方——在这个意义上说，管理就是“文化”。管理不是所谓“价值中立”的科学。管理是一种社会功能，深嵌于文化、社会、价值传统、风俗习惯、信仰教义、政治体系以及政府职能之中。管理本身就是，也应该是以文化为前提；但是，反过来，管理与管理者也可以塑造文化与社会的形态。

5、管理也是一门人的学问。管理所收获的每项成就都是管理者的成就，每项失败都是管理者的失败；因为是“人”在管理，而不是某些“力量”或某种“事实”在管理。管理者的宏大愿景、奉献精神以及正直品质决定了所经营的事业的是非成败。所有人都需要自我管理——管理成为自我修炼、责任与贡献。

6、本书致力于把——“人”与“使命”整合一起，不仅致力于阐明一些客观的、具有目的性的使命，而且提出完成这些使命所必备的人品素质、技能和基本态度。“这种具有人性风格”的管理学。

7、归根到底，管理是实践。管理的本质不是“认识”，而是“践行”。管理的检测不是“逻辑”，而是“成果”。管理的唯一权威是“绩效”。

#### 结论

管理的本质是什么？最有可能的想法是直指德鲁克管理学的“三观”根源是什么？即他的管理思想背后的人（生）观（AnthropologicalView）、价值观（Values）、以及宇宙世界观（WorldView）是什么？但是，这样说显得太泛，好像具有不同“三观”的人，都会管理是的。管理不好、管理不当、越管越乱、管理失败等现象，原则上就不是管理了。

德鲁克管理思想犹如星星闪耀，您问我哪一颗最耀眼？我回答说：群星灿烂何以非要寻找最灿烂的一颗？我也可以回答：群星灿烂，都很耀眼，没有最灿烂，只有更灿烂。

我从两个方面来做结论，一是哲学层面，二是学科层面。

从哲学的角度来说，“管理学”是真正意义上“跨界”，不能说无所不包，但的确管理思想内容所涉及的面太广，所有涉及的事物都有各自的独特性、必要性、价值以及贡献；因此，管理所涉及到的方方面面的认知体系都有其隐含的根源及其意义，“管理的本质”是通过人在管理实践、管理学习与管理认识中领悟和修炼出来的精髓。管理的现象与本质相互关联，好比问题与根源紧密相连一样。如果管理只固定于任何单一的认识，则会差之毫厘，失之千里；但是把管理之外在的、变化的现象（诸如资本、市场、雇佣关系、贡献、成就、合作、文化、人性、幸福感、社会秩序、政治处境、组织、机构、利润、实务、技能、经验、人事、创新、理念等）层层剥离，管理之内在的、不可变的本质也就丧失殆尽了。我把这个理念称之为“洋葱理念”——试图寻找管理之本质者，犹如剥洋葱，总想着“本质”一定是最后的内核，结果等到剥离完所有“外皮”，内核便消失了。

从学科的角度来看，我自己的理解可以用一句话来概括：管理学是一门“人学”，就是“个人性”（individuality）与“群体性”（community）交织一起的特性；因此，管理学是一门推动更加道德的社会秩序和推动人类生存更加文明的理性智慧——“博雅之学”。

最后：一句话、一首诗：

1、一定要问管理的本质是什么，我只能说：管理的本质就是管理本身。

2、来此讲座前，我再次就今天的讲题问了一下德鲁克先生，“为何您老在世的时候不写一部专著《论管理的本质》呢？”德鲁克先生用一首诗歌回答我：横看成“器”侧成“理”，森林树木各仁智。不识“管理”真面目，只缘身在“本质”中。

（来源：清华管理评论）

## 与任正非先生：围炉日话

2016年岁末，田涛、孟平、曹轶，还有姚洋教授，我们一起与华为创始人任正非先生见面交流，约好早上9:30时见，想不到到了见面地点，任先生已经早早在那里等，很感动。坐下，任先生看到我们穿的单薄，就问身边的同事，看看有壁炉的会议室是否空闲，如果空闲，我们转场去那里，得到确认可以过去，任先生就带着我们转场去另一个会议室了。

令我惊奇的是，任先生自己开车做司机带我们过去，我和姚老师都说，这是该是史上最贵的“司机”，坐在任先生亲自驾驶的汽车上，更深地钦佩任先生，刚一见面的两个环节，已经深深地折服，这是一个完全不一样的领袖。任先生带着我们到了新的交流地点，这间会议室里，壁炉已经点起的炉火，就在壁炉前，我们围桌坐下，一场温暖的对话就这样展开，我忽然想起王永彬的《围炉夜话》来，作者以“安身立业”为总话题，分别从道德、修身、读书、安贫乐道、教子、忠孝、勤俭等十个方面，揭示了“立德、立功、立言”皆以“立业”为本的深刻含义。而今我们就是在一个真实冬日的壁炉前，倾听缔造在全球具有影响力企业的创始人“立业”之本的深刻含义，所以我把这次交流，名为《围炉日话》以记之。

### 第一则

做出来是天才，做不出来是人才。

任先生说，华为的容错率是很高的，放手让大家去做，在研究上要允许大家犯错误，要给时间和空间让研究人员安心去做。假设一个新研究项目能够做出来，那华为就获得了天才；假设一个新研究项目做不出来，华为就得到人才。因为能够成功的项目非常少，所以是天才。而项目失败的研究人员，他们经历过失败，知道失败的滋味，同时努力过，奋斗过，所以一定可以更好地总结过去，不重复犯同样的错误，继续前进，这正是公司所要得到的人才。

### 第二则

金钱变知识，知识变金钱。

华为是一个有战略耐心的公司，所有的创新和尝试，都是在主航道上做出的选择，由战略做出界定。所有创新项目的选择，已经通过战略做出筛选。这个过程，可以用两组数据来说明，据了解，华为 2016 年研发投入 120 亿美元，其中 30 亿美元用于研究创新，2 万人，这是一个金钱变知识的过程，这个过程就是把广泛的信息最终变成与华为公司战略相匹配的知识。其中用于确定性开发 90 亿美元，6 万人，这是一个知识变金钱的过程，把与战略相关的知识转化为华为的技术与产品，让华为具有持续的市场竞争力和战略上的领先能力。

### 第三则

没有基础研究，无法成为平台。

企业如果想成为平台型企业，一个核心关键是：企业需要有基础研究，需要在基础研究中做大量的投入。这次交流又给了我一个特别的视角，是因为华为愿意投放在基础研究上。一个在多个领域取得成功的企业，一定是一个平台型企业，而成就一个平台型企业，在任先生看来，就需要有基础研究，没有基础研究，不可能成为平台企业。

### 第四则

生存依靠绩效。

任先生却从另一个角度谈了他对手机业务的看法，让我真心钦佩。他说，的确华为手机业务发展得很顺利，也非常好。但是对于华为而言，主航道外项目的衡量，还是以业绩为主。对于主航道外项目的衡量，还需要一个更重要的维度，那就是项目本身要达到华为对于盈利的要求，以及正现金流的要求，如果在约定的时间里，达不到这两点，不管这个项目有多大的影响力，没有达成盈利预期，没有正现金流，也是会被关闭的。企业必胜的信心不能建立在远见和长期的预期中，而应该是建立在真实的绩效基础上。

### 第五则

内外合规。

华为对于内外部的合规要求都是极为严格的，华为从依赖个人，到可以制度化可持续地推出满足顾客需求的、有市场竞争力的成功产品的转变，就是在任先生 1997 年访问了 IBM 等公司，决定开始管理体系的变革和建设开始的。任先生当时就提出了“先僵化、后优化、再固化”的变革指导思想，这也是华为能够建立一套行之有效流程的关键之所在，并以此建立了自己内部合规的习惯。而“构建和谐的商业生态环境，让华为成为对当地社会卓有贡献的企业公民。”我想这是任先生及华为对于内外合规的理解和选择。

### 第六则

华为是一家全球化公司而非中国公司。

一次在瑞士我们有幸见到华为瑞士公司的负责人，这是一位外籍人士，朋友问：“您在中国公司里工作的感觉如何？”这位华为瑞士公司负责人说：“华为不是一家中国公司。”这个回答让在场的中国人都很惊讶，我把这个转述给任先生，他自己也笑了，回答说，的确华为是一家全球化公司而非中国公司。现在华为建立起了一个全球体系，华为的销售额中

过 70%来自于海外市场，华为的产品及解决方案已经应用于全球 100 多个国家，在海外已经进行了全球架构的组织布局，按照围绕着人才设立机构的原则，通过跨文化团队合作，已经实现全球异步研发战略。

### 第七则

中国稳定的基础是制造业。

任先生总结一个国家发展的规律，比如，美国依靠石油产业奠定了自己国家的经济稳定性，英国依靠黄金奠定了自己国家的经济稳定性，而中国有 13 亿人口，中国需要更多的就业机会，才会有稳定的经济基础，所以中国应该和德国一样，以制造业为核心，依靠制造业的发展来获得经济的稳定性。

### 第八则

多元文化与独立的人。

谈到深圳，任先生认为深圳之所以在中国有着极为特殊性，是因为这个城市具有两个最大的特点：多元文化与独立的人。深圳的故事就跟硅谷的故事是一样的。深圳是中国最先走在开放改革道路的地方，深圳有着非常多的发展基因，开放的基因。

### 第九则

理想主义+奉献精神

独立的人是一个什么样的人，任先生认为是“理想主义+奉献精神”的人。华为的几个广告一推出就引发了巨大的反响，这几个广告也是对任先生关于“理想主义+奉献精神”的诠释。任先生说到：上帝粒子研究的最新发展，那是厚积薄发；跌倒了的乔伊娜，依然抬起头来冲锋拿冠军，那也是厚积薄发！我非常喜欢这两幅广告，亦如我喜欢“芭蕾脚”与“布鞋院士”的广告一样，理想、奉献、艰苦、奋斗，这是华为崇尚的“人”。

### 第十则

不需要感恩，只需要契约。

谈到员工与公司的关系，我们谈到了“感恩”这个词，在我们的认知里，觉得当一个公司能够给员工提供好的工作环境，获得好的收入并能够不断成长，这个员工应该有一种感恩的心。想不到任先生不接受这个观点，他说，在华为，我们不需要员工感恩，如果有员工觉得要感恩公司了，那一定是公司给他的东西多了，给予他的多过他所贡献的。我听到这里，就问身旁的曹轶，她在公司工作十多年，问她怎么理解任先生这个说法，她的回答也给我很大的触动，她说，她更多感受到的是“责任”，而不是“感恩”。田涛也随之附和说：华为与员工之间是一种契约信任的关系，不会用感恩或者情感作为纽带。

### 第十一则

华为更像军队文化。

一个企业如此强调流程，所以我们自然就讨论到华为是更贴近西方文化的一家公司，任先生没有完全同意，我谈了自己的看法，觉得华为更像军队文化，任先生确认，他认为华为



的确是军队文化特质。田涛补充说，华为更像美国的军队文化。想到美国军队，我总是会想到西点军校的 22 条军规，以此来看华为，的确觉得非常接近，甚至你可以认为华为本身就是一个商业军队。

#### 第十二则

华为最强的是财务体系与人力资源体系。

“当姚老师和我问任先生，他觉得华为成功的核心点是什么？他回答说：还是财务体系和人力资源体系。”

#### 第十三则

真正的人力资源策略都是反人性惰怠的。

关于华为人力资源部分，谈到华为人力资源策略，想不到任先生讲了一句非常特别的话，他说：真正的人力资源策略都是反人性惰怠的。任先生抬高他的手势说：企业要想生存就要逆向做功，把能量从低到高抽上来，增加势能，这样就发展了。人的天性就是要休息、舒服，这样企业如何发展？任先生正是通过洞察人性，激发出华为人的生命活力和创造力，从而得到持续发展的企业活力。

#### 第十四则

“在有风的地方筑巢，而不是筑巢引凤。”

华为布局全球的能力，是把能力布局在人才集聚的地方，用华为的话来说就是：“在有风的地方筑巢，而不是筑巢引凤”。机构随着人才走，不是人才随着机构走。是在全球找人才，找到这个人才围绕他建一个团队，不是一定要把他招到中国来。在任先生看来，离开了人才生长的环境，凤凰就变成了鸡，而不再是凤凰。

#### 第十五则

人是最重要的。

人是最重要的，认识到人才的价值，也要给人才合理的回报，合适的价值空间，给适合的工作环境，一个小插曲，我们交流的会议室，是一个有着欧洲风格的房屋，我们觉得整个装饰很漂亮，但是任先生说，这是华为最早设计的办公场所，还很土气，现在的东莞松山湖总部就非常漂亮了，这个还不达标。在华为看来，人比机器重要，因此尽量把人装备好，把环境做好。

#### 结尾

也许是火炉的温暖，也许是话题本身，时间在不自觉中溜了过去，想不到已经到了我们要赶去机场的时间。当任先生知道我们要赶去机场，马上嘱咐服务员把本来是他自己预定的午饭送上来给我和姚老师吃，我们也客随主便，就把任先生和家人预定的盒饭给吃掉了。之后，他陪着我们下电梯到车库，想不到他会为我拉开车门，那一刻被任先生细致、平和的品性所折服。

车行驶在去机场的路上，我回想这一个上午，在整个上午的时间里，只有我们和任先生之间安静地交流，没有人来打扰，没有电话进入，一切都是从从容容，也是那样的专注，这一点可见华为的品质。

虽然我算是比较熟悉华为的人，但是与任先生面对面的交流，依然感受到还有很多需要从机理上去理解的东西，也许下次的交流，我可以延续《围炉日话》这个题目。只是这一次多少有点可惜的是，我们沉浸在交流里，竟然忘了照张相，在一个刷脸的时代，这算是一大损失哦！

（来源：清华管理评论）

## 简练规则：急速变革时代的战略决策，管理悖论及动态能力——与凯瑟琳·艾森哈特的对话

凯瑟琳·M·艾森哈特（Kathleen M. Eisenhardt）是斯坦福大学 S·W·阿舍曼（S. W. Ascherman）教授和斯坦福科技创业项目联席主任。她曾被评为过去 25 年里被引用次数最多的战略和组织理论学者。她在三个管理研究领域均有独特的建树，包括急速变化环境下的战略决策研究、多元视角下的管理悖论研究，以及大型公司的组织结构与管理流程研究。艾森哈特教授在其所涉猎的研究领域荣获过多项大奖，包括太平洋利用基金奖（Pacific Telesis Foundation Award），奖励她有关快速战略决策方面的研究。怀特莫奖金（Whittemore Prize），奖励她关于高速变化市场环境下跨国公司组织方面的研究；斯特恩奖（Stern Award），奖励她关于大型企业战略联盟形式方面的研究。艾森哈特著有一系列为企业界所推崇的重要著作，包括《边缘竞争》（Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos），《简练规则》（简洁法则）（Simple Rules: How to Thrive in a Complex World）等。

本文是对艾森哈特访谈的中文翻译。结合上下文和语言使用习惯，本文对一些字句做了修饰；为保持文章语言风格一致，我们对访谈内容进行了编译。翻译过程中，难免有辞不达意之处，责任由访谈者与翻译者承担。

### 简练规则：急速变革时代的不二选择

李平：您为什么对创新创业及相关的研究课题（如动态能力等）感兴趣？

艾森哈特：我很早就对管理研究感兴趣，虽然我是个工程师，获得过工程专业和计算机科学的学位。但是我后来跳出了工程专业，因为我对管理科学特别感兴趣。我任职于斯坦福大学工程学院的管理科学与工程系。所以自然而然，我研究创新创业，因为我是一个管理学研究者，我很享受管理研究。做管理研究最有效的办法是进入真实的管理和现实的公司里面

去，我觉得我在这方面做得还可以。我觉得，是这些原因使我顺其自然地选择了创新研究领域，同时这也是我选择在工程学院任教的原因。

李平：这与您需要找一份不在商学院的教职有关吗？

艾森哈特：是的，所以我才来到加利福尼亚。我很喜欢加利福尼亚的环境，我们全家在这里过得很快乐。我在商学院获得的博士学位，但是我不能留在我毕业的学院，所以毕业之后我得另寻他处。

李平：我明白了。您其实已经回答了我的后一个问题，就是您的研究兴趣是否与地域有关。这与您身在硅谷这个地方有关的吧？

艾森哈特：是的，我喜欢这个地方，我喜欢这里的天气，我喜欢在这里徒步旅行，我喜欢这里的餐厅，等等。我在这里的朋友，我的家人，有很多原因让我愿意在这里居住。

李平：您特别强调“启发式简练规则”，它与创新创业有什么关联？

艾森哈特：在某种意义上，它们的关联在于，当人们创立了一家公司或得到晋升时，他们就会总结出自己的简练规则，这样就有了理解他们所做事情的思维框架，从而有更大的开放性接纳他们所处环境可能给他们带来的变动。简练规则并不是创新或创业中产生出来的，是从某些情境中成功总结出来的，这样的情境并不多。这就意味着我们应该关注自然而然的变化，也即懂得简练规则。我想说的是大公司可能承担着大部分稳定的、程序化的生产活动，而创新创业却更多产生与此不同的不确定、混沌的活动之中，这也就是我萌发简练规则这个想法的原因。因为如果你是一个大型组织里的一个个体，你需要去做很多按部就班的事情，但是不要过分束缚自己。

李平：是的。您有些论文提到一些企业家依靠他们的直觉做出决策。简练规则的想法与直觉有关吗？

艾森哈特：我觉得，尤其是有意识地学习如何创新创业的人，或从事国际业务的人，无论具体过程如何，都会很自然地产生简练规则的想法。例如，一个简练规则就是有效的创新团队一般不超过 20 人。人们很自然地形成自己的行事规则。我认为，这就是少数简练规则在起作用。

李平：您如何对启发式方法和简练规则进行归类？您认为它们是更偏向于直觉，还是理性？或者它们是分析性的？我对此比较好奇。

艾森哈特：我觉得它们都是。我想很多时候人们把启发式方法和简练规则既当作直觉，也当作理性，直觉和理性同时都有。有时分析多一些，有时人们又依靠他们的感性。比如，我曾工作过的一个公司，员工们在工作中就带着一种精神信念，他们支持能够指导他们获得成功的规则，遵循具有特别效率的新流程。所以，人们有时候会进行更多思考，而有时则更偏向于按直觉行事。

李平：这很有意思。也就是说将启发式方法或简练规则的本质归为一种连接理性和直觉的整合体是可能的。我记得好像西蒙曾说过直觉是理性分析内化变成习惯，因而它们直接存在某些关联是吧？

艾森哈特：是的。它们之间存在某些关联，人们根据实际需要学习或选择他们自己的规则。比如，我去年出版的书《简练规则：如何在复杂世界成功》（Simple Rules: How to Thrive in a Complex World）。这本书谈到如何控制并利用简练规则。更系统而言，就是什么是你的目标，什么又是阻碍你实现目标的障碍。当然有一些规则对于很多人来说是很难习得或直接感知的。所以如果你了解了简练规则，你就可以强迫自己去找到对于自己来说是难以学习的简练规则。比如，停止做某些事的规则，可能对一些人来说就是难以掌握的，再如一些关于时间管理的规则。因而，很容易确定一个规则来明确什么是最需要做的，而确定何时停下来规则却不那么容易，比如在创新以及产品开发过程中何时终止项目这样的规则、还有几个月必须更新产品的规则等等。

李平：依我之见，既然简练规则事实上作为一种实践性理论，那么人们可能都有自己的简练规则理论。无论是出于直觉，还是源于经验，人们都会在其内心形成这样的理论。人们都有各自的简练规则理论，他们按其各自的理论行事。

艾森哈特：是的，人们确实是这样的。有时候，这些规则是关于什么是正确的；有时候，规则又是关于其他方面的，这取决于你所处的情景。

李平：对的，这就像不同背景有不同的道德标准和道德准则，有不同的底线。

艾森哈特：甚至只是个人的背景和价值观，就影响了是否做某件事情。Indiegogo 和 Kickstarter 是美国两个众筹平台。人们可以在这两个平台上为自己的创业项目众筹资金，不过两个平台的项目选择标准却很不一样。他们都重视对创始人的评估，其中 Kickstarter 的一位创始人对融资项目的主题更感兴趣。他们有一套筛选众筹融资的规则和流程，同时也参考直觉判断。Indiegogo 也有自己的一套评价众筹项目的定值体系。所以，这些规则真正反映了各自平台的背景和创始人的理念，以此确保通过筛选的项目能够最终获得成功。

李平：看样子您近期要研究这一课题？您会对这一研究思路做更多的工作吗？

艾森哈特：是的，我现在正在做这方面的研究，我采取了一些大家现在都在使用的启发式方法的研究策略，我们调查的创业公司也在学习启发式方法。

李平：这非常有趣，我很喜欢这个研究课题。以后有机会我们再探讨这个话题。

独特贡献：战略决策、管理悖论及动态能力

李平：您认为您在如此广泛的研究领域中贡献最大的是什么？比如创新研究，创业的动态能力研究等等？当然还有启发式方法和简练规则。

艾森哈特：我觉得我的主要贡献在三个领域。一个是我在决策研究领域有原创性的贡献。我所做的贡献，就是指出在一个持续变化的行业中，在动态的环境因素下，人们如何做决

策。我刚开始着手这项研究时，还是非常新颖的，还没有人在动态环境下对决策速度等相关问题进行过深入研究。这个课题把我引向了动态能力方面的研究，这在当时非常具有创新性。

第二个领域是，我对企业家特质研究提出的一些观点。另外，从卖方视角和非买方视角对收购活动进行研究。从企业家的角度思考金钱，从而形成了对跨业经营公司的一系列观点。因而，不少观点和研究随之转变，如从大公司视角转到小公司视角。这种视角转变在并购方面也很有趣。例如，大部分研究是从收购主导方（即买方）的视角或立场看待收购活动，但在很多情形下，卖方可能拒绝买方的收购请求。所以并购案中的卖方是有选择的，他们拒绝了很多买方，但是这些被拒绝的收购不会在媒体上曝光，因为没有任何一个公司会公布这样的信息。所以从卖方的视角看待收购案，可以促使收购双方更好地审视整个收购行动。这是在谈论对创业公司以及他们与大公司关系的研究时，我的第二个贡献，从不同角度审视现象。

第三个领域是我对大型公司的组织和环境的研究很感兴趣。比如大型组织中的事业部门发展，如何重新安排业务单位，交叉业务的战略管理，如果公司有多个业务方向如何使公司战略贯穿其中，还有更多有趣的研究内容。如大型公司之间的创新课题，这是2011年我与杰森·戴维斯（Jason Davis）在做的研究，我们还把领导力的研究也整合在其中。此外，现在许多公司都在尝试通过战略联盟共同研发，比如思科、英特尔、亚马逊和易贝（eBay）等公司。换种方式来研究这个现象，我确实很想了解这种研发是如何实现的，在公司间的其他领域可能还没有取得成功的，不过这个现象很有趣。公司高管很能干，很聪明，但也时常犯错，而且他们没有时间停下来反思他们的所作所为，所以他们实际上对正在做的事情并没有很好地理解。他们面对新的环境是如何探索的？也像我的高级管理人员研究项目那样吗？我觉得学者们可以对此带来价值，我们这些学者有时间进行思考，而他们没有条件；我们也有能力进行跨公司的研究，这点他们同样做不到。我做出贡献的三个领域是决策研究，悖论研究和动态能力研究。然后是这些研究结果与企业家观点的互动，以及在公司实践运用的情况。

李平：那么简练规则在这里的地位如何呢？

艾森哈特：我对简练规则的研究，是在20年前开始的，与肖纳·布朗（Shona Brown）合作。我们写过一本书叫做《边缘竞争》。

李平：是的，这本书很受欢迎。

艾森哈特：我们必须进行边缘化竞争。在这项研究中，我们认识到最好的公司，是那些能够制造出与众不同的产品的公司。我认为这里的简练规则就是只生产差异化的产品而不是提供更多的产品。它们不是官僚机构，不存在上级下达的层级森严的指令，因为这样的正式流程往往导致制造错误的产品。不过现在世界上的普遍情况是，很多公司并未能够进行边缘竞争，往往只有少数“快公司”能够根据自己的简练规则进行持续创新。这也就是我一开始获得简练规则灵感的地方。一开始我与肖纳·布朗一起着手这方面的研究合作。她曾在麦肯锡咨询公司工作，后来成为我的博士生，毕业后受雇于谷歌。谷歌早期的组织建设大都是由她负责进行的。她将边缘竞争等简练规则应用于谷歌早期的组织管理当中。谷歌上市之后，



她就几乎负责公司除了搜索业务之外的所有事务部门。她现在是谷歌的一位副总裁。因为她使得我们能够通过研究谷歌的组织结构得出简练规则这样的想法。不过她一直忙于公司事务，她只是启发了我们萌生简练规则的最初想法。此后我与我的另一位合作者又进行了创新研究。人们怎样学习规则，学习什么规则，随着时间的流逝，这样的学习又是如何变化的等等，这些最终形成了这本受欢迎的书。

李平：这样看来，既可以将简练规则定位为贯穿所有这三个领域的一条主线，也可以将其视为您第四个领域的贡献，或者叫贡献领域 3+？

艾森哈特：是的，简练规则贯穿在我的很多研究领域之中。简练规则是一个主线，是我很多研究工作的思维框架。应该说是很多研究工作的主体框架，不是一个，也不是两个，而是很多研究的思维框架。也就是说，简练规则是指导我进行研究的重要“简练规则”。我想你可以将简练规则视为我第四个贡献领域吧，这也是我很重要的贡献之一。

李平：很好，在这些研究领域中还有哪些尚未解决的关键问题？可能就两个，或者最紧要的前三个，您认为仍悬而未决的最紧迫的问题。

艾森哈特：我个人受到的挑战更多来自于需要对简练规则有更多的了解，我需要更多理解人们对简练规则的感受以及他们如何改变简练规则。我想我只涉及到了表面。我不认为我对简练规则理论已有相当全面的感悟，但是我觉得这个理论是很有趣的，我也开始试着去理解宏观整体的情形，如生态系统等等。我不认为我们会了解这一点。如果确实需要我会选择已充分了解的行业。关于第三个研究领域其实我可能想说的是对大公司的研究，大公司中的变革现象，我不知道他们是如何变革的，因为这些变化涉及到诸多方面，比如研发等等。与此类似研究的对等模型正在显现，我觉得这是个有趣的现象，甚至生产制造也在变革。我不确定，也不知道中国的情况是怎样的，我也不是研究中国的专家。但我觉得中国生产制造的自动化程度也正变得越来越高，所以当你聚焦于这个问题点的时候，如何思考大公司的组织这样的想法，我认为就是很开放的问题了。

李平：确实如此，您对未来的研究有何建议？

艾森哈特：我认为应该研究新问题。我坚信对新鲜事物的研究。其中一个话题就是对创客的研究。我认为人们都对如何实践创客各有各的理解，但并不了解具体的过程。真正深入创客实践的人有多少，创客的具体步骤是怎样的？我认为这才是全新的组织和参与创新的方式，我们都还没有很好地理解创客究竟是如何进行的。

李平：对于现在兴起的共享经济现象，您是否认为是对传统基于层级、垄断和控制等管理理论原则的巨大挑战？

艾森哈特：我觉得像组织网络理论，简练规则理论，基于资源视角的理论，甚至交易理论，所有这些理论都在新兴经济体、新的业务中，发挥着作用，只是还不清楚具体是何种作用。所以，我认为我们在亚洲或北美洲均可以发现新的理论，这与研究所在的地域无关。但是我们也不能说，部分以前的理论与应用地域无关，老的理论会在不同的背景环境中新的

展现形式，发挥新的作用。我们只是不清楚这种作用到底是什么。未来研究的重点不一定是构建全新理论，而是在于将已有理论在新环境中进行重新观察和审视。

李平：那就是引领未来的关键研究领域需要被重新定位。虽然这些受到挑战的理论原理也在新的背景下不断地丰富、拓展和修正。

艾森哈特：是的，我想是这样。引领未来的研究领域将是全新的，还未在实践中出现过。

面向未来：中国企业研究的意义与中国企业的挑战

李平：让我们谈论几个与中国相关的问题。是什么使您近期开始关注中国的？我知道您参加了AIB（国际商务学会）的专题讨论会。我注意到您和其他几位与会者讨论到中国和印度，这也是这个专题会议的主题。我发现我在清华的一位学者朋友与您合作写了论文，而我这位朋友的研究领域就是中国的创新。您是怎么关注中国的？

艾森哈特：中国是一个幅员辽阔的国家，中国也是一个有趣的研究课题。中国非常成功，不过现在这个阶段，还没法更清楚地了解中国企业是如何获得成功的，有关中国的情况还不是很清楚，不过中国企业制造的产品超过了他们自身的能力。我们没听说中国企业组织内部是什么样的，我们还没法真正理解中国企业的决策是如何进行的，也不了解企业是如何组织起来的，没有这样的标本。其他国家企业内部的经营没有像中国企业这样不为外界所知。但是我认为可能是外部观察者的角度使得我们看到不同的现象，我觉得从外部看不清楚，但是从中国内部看的话，其中商业运行的状况应该是清晰的。

李平：是的，这是一个研究问题。

艾森哈特：实际上中国的学者比我知道的多，他们有更多的直观感受和实际观察，我认为从外部观察，我们可以看到中国企业的一些行为，但是我们看不到行为背后的内情。中国是一个有意思的大国，有很多成功的企业。这自然容易引起人们的兴趣。另一个使我关注中国的原因，是因为我接触了一些研究中国的学者，包括我的同事和学生。

李平：我好奇其他的原因是什么，比如，我记得您曾提到过您女儿学过中医？是吗？

艾森哈特：是的，我女儿马上就是一名针灸师了。她对中医非常感兴趣。

李平：这才是未来。我觉得东西方的结合才会有很好的未来。而不是“东风压倒西风，或西风压倒东风”。我还记得您有一个学生，他将研究兴趣转到了案例研究，家族企业。

艾森哈特：我是有一位学生，叫李坚白（JeffLi）。他做的是企业生产研究，涉及到很多中国的制造企业。上海周边的企业中，确实有很大一部分的企业运营受到家庭成员及其关系的影响。

李平：这个想法很有趣。他的洞见确实很有启发，我很欣赏。我向很多研究中国家族企业的学者说到这个洞见，他们都很认同，他们都忽略了母亲这个角色的影响。因为母亲这个角色非常关键，母亲希望父子不要把公司事务带回家里争吵，从而改善父子关系，使之走向“正式化”。当我对他们说到这个观点时，他们都恍然大悟，“对，正是这样”。

艾森哈特：这确实是一项很有意思的研究。家族企业的继承问题，家族成员的互动关系。

李平：确实如此。

艾森哈特：他接下来的研究工作是关于与中国当地政府官员做生意的互动关系，以及这种关系是怎样有成果且有效率的。

李平：您认为中国为这些研究领域提供了独特的、有趣的研究场所吗？

艾森哈特：是的，我想是这样的。我不是研究中国的专家，我也还在学习。但我认为肯定有一些中国公司与美国的某些公司类似，比如阿里巴巴就类似亚马逊。但是我也觉得它们都有各自不同的地方，这些企业之间的异同究竟是什么，我想这是我们研究者的兴趣所在。它们也都在某些方面比对方做得更具特色。具体而言，它们根据自身所处的社会环境做出不尽相同的组织行为。

李平：我的想法与您的相同。大体上，它们可能很相似，但是具体而言，在细微之处，它们具有各自的特色，就如同相同的信息通过不同的传输方式进行传输。

艾森哈特：确实，我认为其中的机遇是显而易见的。

李平：是的。关于这个领域的最后一个问题：您对中国的创新研究学者有什么具体的建议？

艾森哈特：我觉得如果你真的想了解创新，你就得必须研究中国的公司以及其工程师。我认为深入公司运作的实际是非常重要的，这种做法很好，比如研究中国就可以找到中国创业者，找到中国的研究案例，包括正在进行创新的公司。这很有趣，不过同时研究非中国的公司也很有意思。

李平：对比研究。

艾森哈特：我自己的研究囊括了很多公司，不过很多时候我研究的主要是国际公司。我认为，如果你确实想进行不同国家公司的对比研究，就得进行横向对比，如中国和印度、中国和美国、中国和欧洲等的对比研究。我认为，对中国研究和创业模式研究更重要。

李平：我认为，对比跨国公司在中国的运营与中国本土公司在同一行业的竞争，这样的研究设计是很可行的。

艾森哈特：这会很有趣。

李平：有很多这样的情况。几乎在每个行业都存在这样的例子。因为中国打开国门，改革开放之后，所有跨国公司都蜂拥而至，并迅速占领了中国市场。但是随着时间的推移，他们受到来自中国本土公司的挑战，承受着日益沉重的竞争压力。我觉得本土公司在很多行业比跨国公司做得更好。比如，在消费类电子产品行业，很多日本企业在中国市场都陷入了困境。而中国公司却正在占领这个行业。但是在相关高端行业，仍旧由跨国公司占据主导地位。中国公司在这些行业仍未崛起。在通信设备行业，中国本土公司曾经很弱，但现在一些中国企业很强。为何发生如此翻天覆地的变化？这很值得研究。手机行业的对比也很有趣，中国企业已经崛起，例如华为、OPPO、VIVO、小米，都成为非常热销的品牌。我对这个行业的现象很感兴趣，目前也正和几位同事在做这方面的研究，希望弄清楚本土公司如何赶上，

并且有时超越国外公司。我们希望了解不同阶段的动态过程，以及随着时间的演进，中国公司是如何获得竞争能力的，当然，中国公司是如何实现了这一切的，目前对我们来说仍是个谜。

艾森哈特：全世界的公司都是这样，我的意思是中国公司也许现在势头正盛，但几年之后也许就是另一个国家的公司占领先机了。这是我们在美国所看到的。形势都在变化，争夺领先是所有公司想做的事情。你的目标是争当第一，一个公司的目标是争做行业领导者，但是你知道不可能永远保持巅峰地位。所以我认为这是不断变化的时代，公司之间地位的更迭，也是一个有趣的现象。IBM 是一家有趣的公司，因为他们可能领先三十年了。我觉得很难再看到哪家公司能够在行业领先位置上坚挺 30 年不倒。这对 IBM 来说是一个挑战，也是苹果的挑战。

（来源：清华管理评论）

## 如何才能保证把时间花在最重要的事情上？

很多人忙忙碌碌一年下来发现，年初制定的职业发展目标根本没完成，原因就是目标太多。所有目标都是他们觉得“应该做”却没动力行动的。举个例子，或许他们告诉自己应该读很多书，学习更多知识，跟上同事的步调，或者起码得跟上行业平均发展水平。但是当坐定读书时又感觉异常乏味，这样下来进步的可能性就不大，等到一年终了又会因为没完成目标感觉沮丧。虽然定下的目标本身很适合推动职业发展，却并不符合个人的偏好或激情。

如果你真想实现职业提升，要选取一两项关键而且你自己十分重视的领域，然后集中努力突破。

例如，今年我决定职业发展的首要目标是为一本新书写推荐。我知道这是正确的方向，因为我能感受到想法背后涌动着能量。从 2015 年 9 月开始，我就想这么做了，所以 2016 年刚开始我就决定付诸实施。

写新书推荐没有什么“应该”的感觉，而是觉得“必须”。有了进展我感觉很兴奋，也愿意在其他业务领域略作牺牲保证这项任务优先。内心愿望和外部目标很一致，结果自然是事半功倍。

要想制定职业发展目标，首先问自己 3 个问题：

1. 如果 2017 年只想完成一项重要的职业发展，你选哪项？
2. 想到这个目标时，我是不是对过程和结果都感觉很兴奋？
3. 我追求目标的动机是不是发自内心，由内向外的？目标符合个人兴趣是非常重要的。

这 3 个问题可以帮你理清内心最大的动力在哪里。而且我建议你目标定得越精准越好，如此才能始终集中精力。

不过说来容易做起来难，选择想加强的领域容易，真正努力实现目标总是有困难，尤其同时面临其他工作任务的时候。为了实现目标，要确保根据具体任务分配好时间。

我一直极力推荐留出整块时间做真正重要的事。过去，实现职业发展目标的时间总是穿插在其他工作任务里，例如打电话指引咨询时间管理的客户。即使我在写前两本书期间，每天也只能抽出最多半天时间写作。留出整块时间确实能保证精力集中，但也意味着为了完成某项任务需要工作更长时间。

今年我决定更坚定地根据先后次序安排时间。这意味着每周要留出一整天时间（我选了周三）集中写新书推荐，完成了就专心写自己的书。但我不只是记下来，还更进了一步：我每周二和周三都在邮箱里设置自动回复，告诉人们我周三在写书，周二和周三的邮件都会在周四回复。

一开始我感觉很不适应，总是担心有事情没做。但是从年初开始坚持成生活习惯后，我发现并不是不可能，而且感觉好极了。我终于摆脱了之前只要做大项目就得长时间工作的观点。

一旦你确定了本年度的职业发展目标，我建议你采取类似措施根据目标管理时间，争取顺利实现。一般来说，只要能坚持下来就能实现个人稳定成长。

要实现目标，首先要决定抽出哪些天或什么时间具体实施。你可以像我一样，抽出一整天时间（或是参加培训课程），可能得抽出小段短一点的时间。例如我的时间管理客户会在每周三早上抽出两到三小时时间学习，或是一周里有几天早到办公室，又或是利用平时晚上或周末上午为实现目标努力。先尝试一种策略看看效果。如果你和同事能适应就继续坚持。如果无法适应，可以在日期或时间上做微调，直到找到合适的节奏为止。

如果你得占用上班时间提升职业发展，实践之前要跟老板好好谈谈，看看怎么调整比较合适。建议你关上门，找个会议室或是在家工作。有时划清实体界限后，可以有效防止被猝不及防的会议浪费时间。

根据具体职责不同，你花的具体时间也会不一样。但很重要的一点是，一定要坚持为实现职业发展目标留出时间。刚开始可能会觉得不适应，过段时间就好了。这样才能保证将你宝贵的时间花在最重要的事情上。

只要你找到对自己来说很重要的职业发展目标，再将时间合理分配在追求目标的道路上，相信 2017 年实现目标不是难事。

（来源：哈佛商业评论）



# 书香广安

## 中国好书 2016 年 12 月榜单

### 1. 《马克思主义十五讲》，陈先达著，人民出版社

【推荐理由】什么是马克思主义？如何坚定马克思主义信仰？如何看待中国特色社会主义与历史周期率的关系？我们所说的价值共识与西方所谓普世价值有何本质区别？全书立足中国现实，以问题为导向，对人们关注的十五个有关马克思主义的重大理论问题作了深刻回答。说理透彻，行文流畅，语言通俗，是一本兼具学术性和可读性的马克思主义通俗理论读物。

### 2. 《如何做大国：世界秩序与中国角色》，吴建民著，中信出版社

【推荐理由】从旁观者到积极参与者，再到世界秩序的重要塑造者，中国在国际上的角色转变引发了全球热议。如何在经济、地缘、外交上准确定位，实现和平崛起，承担大国责任？针对上述问题，吴建民围绕着“世界秩序与中国”、“如何做大国”、“走向世界的心态与姿态”等几大主题，剖析点评了世界热点问题和国内外重大事件，对全球化秩序下的中国角色表达了一个资深外交家的深刻洞见。

### 3. 《经济学反思》，王东京著，人民出版社

【推荐理由】这是一部反思流行的西方经济学理论的著作。以每篇一个问题的形式展开论述，既肯定了西方经济学有价值的部分，又对其不足甚至谬误之处提出了质疑、反思和纠正，特别是对西方经济学在解释中国现实问题时的不足，做了有理有据的分析、批评和纠正。言简意赅，逻辑严谨，深入浅出，为读者提供了一个正确了解和认识西方经济学的新视角。

### 4. 《满天星斗：苏秉琦论远古中国》，苏秉琦著，赵汀阳、王星编，中信出版社

【推荐理由】这是考古学者苏秉琦的学术报告和论文的合集。苏文旨在从宏观角度探讨中国文明的起源问题，在大量考古实践的基础上，提纲挈领地梳理了几大区系文化的渊源、特点和发展轨迹，指出中原地区只是“独立发展又互相影响”的六大区系之一，从而纠正了中国文明起源问题上的传统理解偏差，并将中国文明起源状态传神地描述为“满天星斗”。见解独到，史料翔实，语言通俗，是一本优秀的“大家小书”。

### 5. 《海昏侯刘贺》，辛德勇著，生活·读书·新知三联书店

【推荐理由】这是一部关于海昏侯及其时代的学术研究专著。以历史文献记载为基本依据，吸收文物考古的最新成果，对海昏侯的生平历史做了大胆合理的推测，通过对当时诸多重大历史事件的详细解说，全新解读了“刘贺废立”等历史谜团，澄清了一些有关海昏侯和海昏侯墓的不合乎史实的流行观点。史料翔实，考证严谨。既嘉惠学林，又普惠大众。

### 6. 《海上丝绸之路 2000 年》，梁二平著，上海交通大学出版社

【推荐理由】这是一本有关“海上丝绸之路”的学术专著。以历史文献和考古实证为基础，结合大量的田野调查，全景展现了中国古代“海上丝绸之路”两千年的历史变迁，简要分析了丝路贸易、对外交往过程中的成败得失，并展望 21 世纪“海上丝绸之路”的机遇与挑战。视角独特，图文并茂，文字生动，有助于从历史角度全面理解当前的“一带一路”战略。

7. 《三重精彩：笛卡尔的生平、著作与思想》，文聘元著，商务印书馆

【推荐理由】本书从生平、著作、思想三个维度介绍了近现代哲学奠基人笛卡尔。通过细致的分析，剖解了笛卡尔的思想脉络，阐明了笛卡尔在哲学史上独到的重要作用，勾勒了笛卡尔哲学的整体面貌，并对笛卡尔哲学的历史背景、文化渊源多有阐发。文字通俗流畅，易读易懂，是一部融哲学和哲学史为一体的佳作。

8. 《永恒的诱惑：宇宙之谜》，张天蓉著，清华大学出版社

【推荐理由】这是一本揭开宇宙之谜的高水平科普著作。以观测宇宙学和物理宇宙学的交替进展、相互促进为线索，介绍了引力波、黑洞、暗物质、暗能量、大爆炸等重要的宇宙学发现和理论，剖析了有关大爆炸模型的谜团和疑难。文笔雅洁，引人入胜，让人仿佛置身于神秘优美的宇宙发现之旅，既展现了宇宙的浩淼与神奇，也展示了人类智慧的深邃与崇高。

9. 《向日葵中队》，刷刷著，江苏凤凰少年儿童出版社

【推荐理由】《向日葵中队》是一本涉及自闭症儿童成长的小说，讲述了一个充满爱的故事。“向日葵中队”的孩子们，面对一个叫莫离的自闭症女孩，起初是不解、困惑，乃至冲突，最后是包容、接纳和陪伴，甘愿做莫离的守护天使，与她一起成长。动人的情节，真挚的爱意，淋漓尽致地展现在读者面前。这是一本读后让人心中充满阳光、温暖和正能量的小说。

10. 《布罗镇的邮递员》，郭姜燕著，少年儿童出版社

【推荐理由】这是一部想象力丰富，充满浪漫、温暖情怀的童话作品。孤儿阿洛以自己的善良赢得了小镇居民的信任和尊重，并成为一名出色的邮递员。当小镇面临洪水威胁时，他用爱的力量化解了小镇居民和森林居民之间的宿怨，促使他们携手渡过难关，联合为和谐共处的大家庭。文字纯美流畅，人物生动立体，故事曲折感人。