

每周观察

内部参考

2016 年第 50 期
总期第 130 期

dong
冬
zhi
至

黄经
270°
时为冬至

主办：广安研究院
投资发展中心
2016. 12. 26

本期摘要

I、北京明年强化房地产市场调控……时至年末，新一年的工作重心也浮出水面。在 12 月 23 日-24 日召开的中共北京市委十一届十二次全会上，北京市委书记郭金龙、北京市代市长蔡奇就各方关注的民生需求改善、功能疏解等核心问题一一分析谋划，并明确坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”这一定位，紧密结合疏解非首都功能继续加强房地产调控。至此，北京 2017 年的经济规划蓝图正式绘就。……

II、全年销售破 15 亿平 2017 年料跌一成以上……2016 年行业“先扬后抑”，前三季“繁荣、火热”，四季度“调控回落”，开发投资、销售、新开工等指标“虎头蛇尾”，增速冲高回落。总体而言，2016 年行业既有“惊喜”也不乏“隐忧”，“喜”的是商品房销售面积、金额双创历史新高，待售面积持续下滑；“忧”的是房地产开发投资增速、新开工面积增速持续低位，结构调整缓慢、商办库存风险有增无减。……

III、收购“中国第一豪宅”华远地产吃这么好可有必要？……21 日，华远地产发布公告，宣布其全资子公司北京市华远置业有限公司，与广东中力集团有限公司签订协议，以 13.79 亿元的总价款获取转让方持有的广州高雅房地产开发有限公司的 100%股权及债权。……

IV、万科高级副总裁谭华杰：转型城市配套服务商探索“中国式养老”……作为行业标杆，2011 年以来，万科明确提出要做“城市配套服务商”，创立事业合伙人制度，持续推动基于创新业务和组织变革的战略转型。……

V、“1+N”国企改革体系今年完成明年进入密集施工期……自《关于深化国有企业改革的指导意见》出炉以来，今年又先后出台了 7 个专项配套文件，国企改革“1+N”文件体系已经完成。同时，国资委还会同有关部门出台了 36 个配套文件。“1+N”文件体系及相关细则，共同形成了国企改革的设计图、施工图。从年底交出的各项改革“答卷”来看，可谓多领域全面开花。……

VI、拥有百岁人生，是未来社会发展的最重要趋势……安德鲁·斯科特：富裕国家的人类预期寿命会更长，未来大概可以达到 100 岁。中国发展也非常快，和 30 年前相比，现在已经达到 70 岁-75 岁。而富有阶层的中国人，他们的孩子也许会活到 90 岁左右。这是全球性的问题，但发达国家会率先面对。中国正在经历巨大转变，这个问题将会更加严重。以后会出现更多四代同堂的情况，引发一系列社会问题。……

目录

政策导读.....	1
中央小组：规范住房租赁市场和抑制房地产泡沫.....	1
国土部特办温州地权到期案具标杆意义.....	1
土地管理法将修订农地有望与国有土地同价入市.....	2
中国将全面放开养老市场构建公共治理新模式.....	2
保监局：个别房地产项目擅自以险企名义营销.....	4
民法总则草案三审征收征用动产、不动产应给予公平合理补偿.....	4
北京：加快优质资源向副中心转移带动城区人口疏解.....	6
北京明年强化房地产市场调控.....	11
北京西城 5000 户居民住房条件改善提升.....	13
北京 9 部门联合发文禁止房地产机构捆绑收费.....	14
产业聚焦.....	15
产业 【2016 总结展望】全年销售破 15 亿平 2017 年料跌一成以上.....	15
11 月三类城市房价环比增幅均有收窄.....	20
产业 1-11 月地方固定资产投资增长 8.8% 增速连升.....	23
产业 9·30 打出楼市拐点：开发商无眠地主家没有余粮.....	24
北京 京城楼市冬眠：一边是开发商“死扛”，一边是买房者观望.....	26
北京 卖方市场转买方市场上半月京二手房成交下降.....	28
行业动态.....	30
行业 各大房企看淡收官之战土地供应市场成最大看点.....	30
行业 转让多项资产后在沪低价拿地绿地试水产业园运营.....	31
行业 收购“中国第一豪宅”华远地产吃这么好可有必要？.....	32
行业 万科 A 近一个月市值蒸发 950 多亿元宝能大概率谋求退出.....	36
行业 朗诗 2.01 亿售上海长风项目成功注入旗下城市更新平台.....	37
前沿观察.....	39
市场 群雄并起时代结束房企开始合纵连横图谋霸业.....	39
观察 房企瞄准消费升级打造有个性的地产.....	42
观察 房企交替接盘拯救无果北京西站商业广场 10 年生死局.....	44
专访 杨现领：租赁时代到来房企将成未来投资主力.....	48
专访 万科高级副总裁谭华杰：转型城市配套服务商探索“中国式养老”.....	50
国企改革.....	53
“1+N” 国企改革体系今年完成明年进入密集施工期.....	53
学习园地.....	55
坚守“王者 3 法则”，是所有成功企业的相似之处.....	55
拥有百岁人生，是未来社会发展的最重要趋势.....	57
林毅夫：中国经济增速连续 6 年下滑，原因是什么？.....	60
战略变革：一个管理体系生存的秘密.....	64
如何快速训练有逻辑的表达？.....	68
书香广安.....	71
中国好书 2016 年 11 月榜单.....	71

政策导读

中央小组：规范住房租赁市场和抑制房地产泡沫

近日召开的中央财经领导小组第十四次会议指出，要“规范住房租赁市场和抑制房地产泡沫”。抑制房地产泡沫，当防止房地产的各方面风险，尤其是高杠杆风险。这一点，一方面体现在居民购房的杠杆率在提升，另一方面是一些房地产企业积极融资拿地。

对居民来说，价格攀升给居民购房造成恐慌心理，在此过程中会加剧对杠杆的依赖。除了正规的银行贷款之外，个别房产中介及“影子银行”也积极为购房者提供信贷。对房地产企业来说，虽然监管层禁止房地产开发商使用银行贷款缴纳土地出让金，但仍有开发商利用“影子银行”信贷、发债来支付土地出让金的情况。因此，需要适时推出有针对性的调控政策。

（来源：中国经济网）

国土部特办温州地权到期案具标杆意义

时至年末，温州人民终于盼来一个好消息，少数 20 年住宅用地使用权到期后可以自动续期了，并且不收费。

值得注意的是，国土部对温州特案的复函同时抄送给了各地国土资源管理部门，这意味着各地遇到类似情况，都可以采用“两不一正常”的过渡性办法处理。这样，既解决了一些群众当前面临的住房不能过户的实际问题，也解决了行政管理部门在房地产交易和不动产登记等工作中遇到的操作难题，这一便民利民的做法值得点赞。

既然少数 20 年住宅用地使用权到期的现实问题得到了解决，那么将来普遍性的 70 年住宅用地使用权到期后该怎么办呢？这可是关系到广大人民群众切身利益的大事。

《物权法》第一百四十九条明确，“住宅建设用地使用权期间届满的，自动续期”。但这里并没有明确自动续期是否收费。既然法律上没有规定到期后收费，是否意味着可以无条件顺延呢？

曾参与《物权法》制定的专家解释称，对于住宅建设用地使用权 70 年到期后怎么办的问題，当时就有很大的争议，但法学界的专家们更倾向于自动续期不收费。

尽管居民 70 年住宅用地使用权期届满后续期的相关法律安排尚未出台，但是国土部此次对温州特案的处理，仍然具有标杆意义。

国土部提出的过渡性办法，坚持了《物权法》的精神，即自动续期，意味着将来在解决普遍性问题时可能的办法是：不满 70 年的住宅用地使用权到期后续期到 70 年，70 年住宅用地使用权到期后自动续期，并取得永久使用权，续期时不再收费。这也是对《中共中央国

务院关于完善产权保护制度依法保护产权意见》的贯彻落实，有利于推动形成全社会对公民财产长久受保护的良好和稳定预期。

房产已成为城镇居民最重要的财产，依法有效长久保护公民财产权，增强人民群众财产财富安全感，形成良好预期，才能保持经济社会持续健康发展和国家长治久安。

至于普遍性 70 年住宅土地使用权期间届满后续期的相关法律安排，涉及到《物权法》的修订，需经过人大立法审议的过程。未来在免费获得永久性住宅土地使用权的基础上，考虑在房产持有环节适当合理征收房地产税，这也符合中央提出的建立长效机制、抑制房地产泡沫的精神。

（来源：证券时报）

土地管理法将修订农地有望与国有土地同权同价入市

近年来，各地因征地引发的社会矛盾屡见不鲜。记者 25 日从第十二届全国人大常委会第二十五次会议上获悉，土地管理法修改已列入十二届全国人大常委会立法规划，农村土地与国有土地不能同权入市、同权同价的问题有望得到解决。

全国人大环资委关于第十二届全国人民代表大会第四次会议主席团交付审议的代表提出的议案的审议意见指出，现行土地管理法确立的“以耕地保护为目标、用途管制为核心”的土地管理基本制度为保护农民土地权益、保护耕地和保障工业化、城镇化建设发挥了重要作用。但随着工业化、城镇化的快速推进和物权法的颁布实施，现行土地管理制度特别是农村土地管理制度与社会主义市场经济体制不相适应的问题日益显现，表现为土地征收制度不完善，宅基地用益物权难落实，土地增值收益分配机制不健全，农村集体经营性建设用地不能与国有建设用地同权入市、同权同价等。为此，多名全国人大代表提出议案，建议修改土地管理法，兼顾土地的资源与资产双重属性原则，坚持物权平等保护原则，提高征收补偿标准。

审议意见显示，2015 年，全国人大常委会授权国务院在全国 33 个县市区组织开展农村土地征收、集体经营性建设用地入市和宅基地管理制度改革试点，对实践证明可行的，修改完善有关法律。目前，国土资源部已形成了土地管理法修正案草案初稿。

全国人大环资委建议，国务院有关部门应全面总结试点经验，积极吸收近年来土地管理改革实践和制度创新成果，充分吸收代表议案建议，抓紧完成法律起草工作。

（来源：新华网）

中国将全面放开养老市场构建公共治理新模式

中国养老领域的供需矛盾亟待解决。

《中国养老产业金融发展报告(2016)》称,2015年中国65岁以上老年人达1.5亿,占人口比例的11.6%,预计2050年老年人口将达到4亿的峰值。

而当前中国养老机构床位不足、服务质量参差不齐等问题,造成了养老需求和养老供给的突出矛盾。对此,中国挥出了意在解决养老供需矛盾难题的组合拳。

中国国务院办公厅近日印发《关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》(下称“意见”),提出加快推进养老服务业供给侧结构性改革,到2020年,养老服务市场全面放开,供给结构更加合理。接受中新社采访的专家们认为,中国在养老领域正构筑一种公共治理的新模式。

全面放开市场: 民资、外资都欢迎

意见提到积极引导社会资本进入养老服务业,还将“放宽外资准入”纳入其中。

在鼓励境外投资者在华举办营利性养老机构的基础上,进一步放开市场,鼓励境外投资者设立非营利性养老机构,其设立的非营利性养老机构与境内投资者设立的非营利性养老机构享受同等优惠政策。

中国人民大学老年学研究所所长杜鹏用“鲶鱼效应”评价上述意见。“不仅巩固了现有的外资养老资源,也将进一步吸引更多的外资进入,而且民间资本和外资会带动整个养老市场活起来,继续完善中国社会养老体系建设。”

发力居家养老: “呵护”老年人感情

意见提出,大力提升居家社区养老生活品质。推进居家社区养老服务全覆盖。

万科集团旗下“万怡医养”董事长王垚认为,老人们不一定都要住进专业机构,还可以改造社区,让它更亲近老人,“这样可以更好地呵护老年人的感情。”

他补充说:“特别是北京这样的城市,很多老小区,人口结构都在升级换代。家里面不仅面临着空巢老人要照顾,还面临在动态发展的社区,发展出亲情养老的关系是一种更好的养老。”

优化养老供给: 推进“互联网+”养老

意见提出,全力建设优质养老服务供给体系。推进“互联网+”养老服务创新。

中国人民大学智慧养老研究所所长左美云认为,在智能产品服务养老产业的同时,还应关注老年人应用智能手机、网络的程度与积极养老之间的关系。他指出,“互联网+”养老不仅可以智慧“助老”,还能智慧“用老”。

“让老人老有所为,将他们的知识通过智能设备进行代际转移,既养老又补充了劳动力资源,赋予老人社会价值,丰富晚年生活,提升老年人地位。”左美云说。

保障措施到位: 政府作用少不了

意见提出,切实增强政策保障能力。加强统筹规划,完善土地支持政策,提升养老服务人才素质,完善财政支持和投融资政策。

北京市人大常委会副秘书长黄石松表示，放开养老市场毋庸置疑，但完全市场化也是行不通的，必须建立政府、市场、社会“你手牵我手、一起向前走”的公共治理模式。

上述从政府层面拿出的保障措施，对未来建立一个统一透明、公平竞争、依法有序的养老市场格局会起到重要作用。

黄石松总结道：“推动养老供给侧改革，切实降低成本、提高效率是必然选择。此次意见牵住了这个牛鼻子，攻坚克难，有重点、有实招、行得通、立得住。”

（来源：中新网）

保监局：个别房地产项目擅自以险企名义营销

记者从山西保监局获悉，近期，山西省太谷县、古交市等地个别房地产开发项目未经相关保险公司授权，擅自以某保险公司提供保险名义开展房屋销售活动。山西保监局提醒，此类销售活动涉嫌虚假宣传、误导消费，消费者需谨慎选择。

据悉，个别房地产开发企业在房屋宣传资料及相关推介活动中声称，有关房地产项目与某基金公司、某保险公司合作进行保险资金运作，购房者支付一定比例的首付房款、一定比例的保险金，剩余房款由购房者向银行申请贷款；通过保险运作，房屋贷款由基金公司负责还款，基金公司无法还款时由保险公司偿还。该项目提出“公益资助零月供、保险兜底”，号称半价买房、无风险。

经调查，有关房地产项目销售宣传中涉及的某保险公司并未参与合作事宜，有关涉及保险公司的宣传资料均为虚假陈述，涉嫌虚假宣传、欺诈购房者，存在风险。

山西保监局提醒保险机构、广大购房者，针对此类以提供保险名义开展的房屋销售活动，应认真核实有关宣传内容，警惕和防范有关风险，避免自身利益受到不法侵害；如发现涉嫌保险违法犯罪行为，可以向公安机关报案。

（来源：新华社）

民法总则草案三审征收征用动产、不动产应给予公平合理补偿

12月19日，十二届全国人大常委会第二十五次会议在北京人民大会堂举行，民法总则草案等一系列法案提请审议。

《每日经济新闻》记者注意到，民法总则草案三审稿在此前基础上，增加了民事权利相关规定。例如，为了公共利益的需要，依照法律规定的权限和程序征收、征用不动产或动产的，应给予公平、合理的补偿。

北京大学法学院副院长薛军对《每日经济新闻》记者表示：“尊重和保护民事权利是民法总则的核心要素。民法总则草案进入三审意味着离正式成为法律越来越近，这也是我国民法走向成熟的重要一步。”

民法总则草案进入三审

今年的中央经济工作会议提及，抓紧编纂民法典。全国人大法律委员会指出，民法总则规定民事活动的基本原则和一般性规则，对调整民事关系、保护民事主体的合法权益、维护社会经济秩序具有重要意义。

目前我国已有《民法通则》、《合同法》、《物权法》等相关法律法规。薛军认为，之前涉及民事方面的相关法律，颁布于不同时期，存在不一致或跟不上社会变化的问题，因此颁布《民法总则》有助于将相关法律整合起来。

相比二审稿，草案三审稿条文由 202 条增加至 210 条。全国人大法律委员会建议，民法总则草案经本次全国人大常委会会议审议后，由常委会提请明年的第十二届全国人民代表大会第五次会议审议。

薛军提及，今年 10 月和 12 月，民法总则草案在全国人大常委会会议上连续审议，其他相关文件也多次提及抓紧编撰民法典的工作，说明对这部法律的重视和期望，估计民法总则在明年举行的全国人民代表大会会议上通过的可能性较大。

增加多条民事权利条款

相比之前的二审稿，民法总则草案三审稿有多处修改。在民事权利方面，草案审议和公开征求意见的过程中，有意见提出，应在民法总则中将民事权利规定得更充实一些，建议对民事权利的取得、权利人如何行使民事权利、有关因征收、征用而获得补偿的权利等作出原则性规定。

薛军告诉《每日经济新闻》记者：“民法也被认为是权利法，规定民事权利也是民法最核心的内容。”

实际上，对财产权的保护越来越受到高层的重视，今年的中央经济工作会议也提及，加强对各种所有制组织和自然人财产权的保护。在草案三审稿中增加了民事权利相关的内容。具体包括第 130 条：民事权利可以依据民事法律行为、事实行为、法律规定的事件或者法律规定的其他方式取得；第 131 条，民事主体按照自己的意愿依法行使民事权利，不受干涉；以及第 117 条，为了公共利益的需要，依照法律规定的权限和程序征收、征用不动产或者动产的，应当给予公平、合理的补偿。

三审稿还增加了实施紧急救助行为造成受助人损害的，除有重大过失外，救助人不承担民事责任的规定。此外，三审稿在关于监护、农村承包经营户的债务承担、居民委员会和村民委员会的法人地位等方面也有所修改。

（来源：每日经济新闻）

北京：加快优质资源向副中心转移带动城区人口疏解

中共北京市委十一届十二次全会 23 日、24 日召开。会议深入学习中央经济工作会议精神，全面总结 2016 年工作，研究部署 2017 年任务。市委书记郭金龙作市委常委会工作报告，并就做好明年工作讲话。市委副书记、代市长蔡奇作关于全市经济社会发展工作的报告。市人大常委会主任杜德印、市政协主席吉林出席。

郭金龙作市委常委会工作报告

提升城市规划建设管理水平

会议审议并表决通过了《关于召开中国共产党北京市第十二次代表大会的决议》和《中国共产党北京市第十一届委员会第十二次全体会议决议》。

郭金龙报告市委常委会工作时说，在党中央坚强领导下，市委常委会牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，自觉同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，始终坚持以习近平总书记视察北京重要讲话精神为根本遵循，深入贯彻党中央决策部署，坚持稳中求进工作总基调，牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，扎实推进全市各方面工作。

重点抓了五件大事：第一，深入学习贯彻党的十八届六中全会精神，主动查找从严治党方面的突出问题。第二，扎实开展“两学一做”学习教育，推动学习教育融入日常、抓出实效。第三，研究部署新形势下城市工作，提升城市规划建设管理水平。第四，扎实推进城市副中心建设，推动交通、生态、公共服务等各领域项目有序布局。第五，加快推进全国科技创新中心建设，自觉服务建设世界科技强国战略。

过去一年主要工作

郭金龙说，一年来，市委常委会围绕确保“十三五”良好开局，努力研究新情况、解决新问题，主要做了九方面工作：

一是狠抓改革落地见效。加强统筹谋划，坚持问题导向，聚焦重点领域，注重调动各方面积极性，让广大群众有更多改革获得感。

二是努力保持经济平稳健康发展。深入推进供给侧结构性改革，深入开展服务业扩大开放综合试点，扎实推进城乡一体化发展，保持了稳中有进、稳中提质良好态势。

三是着力破解城市可持续发展难题。坚定不移推进非首都功能疏解，持续用力补齐生态环境“短板”，统筹谋划交通治理和发展，下大力气解决城市管理突出问题。

四是努力实现京津冀协同发展率先突破。聚焦三个重点领域狠抓任务落实，把构建协同创新共同体作为推进协同发展的根本之举，把筹办 2022 年北京冬奥会、冬残奥会作为推进协同发展的重要抓手，切实发挥好北京“一核”的辐射带动作用。

五是加强宣传思想文化工作。深入加强理想信念宣传教育，坚决贯彻落实党委（党组）意识形态工作责任制，扎实推动社会主义核心价值观建设，深入推进文化改革发展，努力提高话语权、传播正能量。

六是进一步保障和改善民生。努力完善教育服务体系，认真贯彻落实健康中国建设战略部署，着力提高就业服务和社会保障水平，深入推进社会治理创新。

七是深入推进社会主义民主法治建设。自觉维护根本政治制度和基本政治制度，加快建设法治中国首善之区，充分调动广大人民群众团结奋斗的积极性。

八是切实维护首都安全稳定。贯彻落实总体国家安全观，着力防范风险、破解难题、补齐短板、夯实基础，确保首都安全万无一失。

九是推动全面从严治党向纵深发展。认真落实全面从严治党主体责任，坚持思想从严，持续加强思想理论武装。坚持从严管理干部，坚持把纪律和规矩挺在前面，强化监督执纪问责。不断加强常委会自身建设，保证了中央精神和市委部署贯彻落实。

蔡奇作全市经济社会发展工作报告

高水平建设城市副中心

蔡奇向全会报告全市经济社会发展工作时说，今年以来，全市上下牢固树立新发展理念，坚持稳中求进工作总基调，认真落实首都城市战略定位，加快疏功能、转方式、治环境、补短板、促协同，首都经济稳中提质，经济运行保持在合理区间，京津冀协同发展取得新成效，四类重点领域功能疏解全面推进，供给侧结构性改革全面发力，一批重点领域改革取得突破性进展，城市治理纵深推进，社会民生持续改善，较好完成了全年主要目标任务，实现了“十三五”良好开局。新的一年，我们要很好地把握稳中求进工作总基调，稳与进，都要求我们紧紧围绕以疏解非首都功能为重点的京津冀协同发展战略来发力。京津冀协同发展是国家发展大战略，是中央的决策，对首都发展是个极好契机，我们要紧紧抓住，重点就是疏解非首都功能。疏解非首都功能实际上就是供给侧结构性改革，就是调结构、转方式，就是腾笼换鸟，就是提升城市发展和人居环境质量，就是缓解人口资源环境突出矛盾，就是更好履行首都职责。要把握好稳增长与抓疏解的关系，认识到稳增长与抓疏解是一致的、同向的、相互协同的。坚持以疏解非首都功能为工作导向，以提升首都核心功能、建设国际一流的和谐宜居之都为目标方向，以首善标准扎实推进各项工作，切实做好疏解功能谋发展这篇大文章。

明年经济社会发展重点任务

蔡奇部署了 2017 年经济社会发展重点任务：

一是全面落实以疏解北京非首都功能为重点的京津冀协同发展战略，坚定有序疏解非首都功能，高水平建设城市副中心，推动三个重点领域率先突破，打造京津冀协同创新共同体。

二是确保供给侧结构性改革取得实效，深入调整供给结构，加快推进关键性改革，加快构建高精尖经济结构，促进房地产市场平稳健康发展。

三是千方百计做好稳增长工作，狠抓精准有效投资，稳步扩大消费需求，全方位扩大对内对外开放。

四是着力加强全国科技创新中心和文化中心建设，集中力量建设好“三大科学城”，深化科技体制机制改革，切实增强首都文化软实力。

五是以更大力度治理大气污染，严格落实工作责任，全面落实强化措施，着力完善防治体系。

六是深入推进城市治理，统筹推进人口调控，努力缓解交通拥堵，持续改善生态环境，提升城市管理精细化、智能化水平。

七是切实保障和改善民生，努力做好就业和社会保障工作，发展更高质量更加公平的教育，积极推动医疗卫生改革发展。

八是扎实做好重大活动筹办和服务保障工作。

明年6月召开第十二次党代会

会议分组审议了市委常委会工作报告和市委常委会抓党建工作情况的书面报告，讨论了全市经济社会发展工作报告，审议了召开市党代会的决议草案和全会决议草案。在第二次全体会议上，表决通过了这两个决议，决定于明年6月召开中国共产党北京市第十二次代表大会。

郭金龙在总结讲话中说，要认真学习领会中央经济工作会议精神。学习贯彻中央经济工作会议精神，要同深入学习贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中、六中全会精神紧密结合起来，同深入学习贯彻习近平总书记关于适应把握引领经济发展新常态的一系列重要论述和视察北京重要讲话精神紧密结合起来。要深刻领会中央关于经济工作的重大战略思想，深刻领会中央对当前形势的分析判断，深刻领会中央关于做好明年经济工作的总体要求，深刻领会中央关于深化供给侧结构性改革的要求，深刻领会中央关于加快推进关键性改革的部署，确保中央的决策部署落到实处。

郭金龙指出，明年是党和国家事业发展中具有重大意义的一年，党的十九大将在北京召开，中央还将在京举办一场非常重要的主场外交活动，保持经济平稳健康发展，意义十分重大。要全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中、六中全会和中央经济工作会议精神，统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，坚持以习近平总书记视察北京重要讲话精神为根本遵循，坚持稳中求进工作总基调，牢固树立和贯彻落实新发展理念，适应把握引领经济发展新常态，坚持以提高质量和效益为中心，坚持以推进供给侧结构性改革为主线，加快疏功能、转方式、治环境、补短板、促协同，全面做好稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险各项工作，促进首都经济平稳健康发展和社会和谐稳定，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

明年经济工作坚决保持房价平稳

郭金龙强调，做好明年经济工作，关键是要坚持稳中求进的工作总基调，着力深化供给侧结构性改革。

第一，坚定不移疏解非首都功能，推动京津冀协同发展。严格落实产业禁限目录，严控新增不符合首都功能的产业和行政事业性服务等机构，严控城六区新增建设用地，从源头上严格控制新增非首都功能，通过严控增量控制住总量。聚焦四类优先疏解领域，持续加大调控产业、搬迁市场力度，进一步深化企业激励引导、腾退空间利用等方面的改革举措。

规划建设城市副中心，是疏解非首都功能的标志性工作。要按照 2017 年底本市四大市级机关和相关市属行政部门率先向副中心启动搬迁的要求，把行政办公区建设抓紧抓好。加快推动优质公共服务资源向副中心转移布局，提高副中心的综合承载能力，带动中心城区相关功能和人口的疏解。

第二，发挥科技创新和服务业两大优势，加快培育新的发展动力。围绕科技创新中心建设的主要目标、重点任务、关键环节，切实加大工作力度，全力为国家科技创新“主力部队”做好“地方支前”工作，大力推进央地合作、军民融合，争取更多的国家重点实验室、重大科技基础设施和重大科技专项在京落户。更加突出三大科学城，打造科技创新的“前沿阵地”和示范载体。强化推进中关村国家自主创新示范区建设。继续深化科技管理体制改革，加快科研成果向现实生产力的转化。服务业关键是要在优化结构、提质增效上下功夫。切实利用好足服务业扩大开放综合试点这个机遇。深入推进农业供给侧结构性改革。

第三，加强房地产市场调控，促进房地产市场平稳健康发展。自觉从解决经济结构性失衡和城市化深入发展的大背景来看待房地产问题。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。解决好房地产问题，必须坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”这个定位，以解决群众的基本住房需求为出发点，紧密结合疏解非首都功能、棚户区改造、城乡结合部地区城市化等工作，进一步调整用地结构，合理提高住宅用地比例，加大改善性自住房建设力度。结合实施居住证制度，继续完善住房保障体系，建立购租并举的住房制度，切实增加有效住房供给，努力实现住有所居的工作目标。

第四，坚持以人民为中心的思想，切实保障和改善民生。准确把握人民群众对改善民生的新需求，特别是重视群众对收入稳步提升、优质医疗服务、教育公平、住房改善、优美环境和洁净空

气等更多层次的需求，采取针对性更强、覆盖面更大、作用更直接、效果更明显的举措，切实提高民生工作水平。集中力量做好基础性、兜底性民生建设，多做“雪中送炭”的事，不搞力所不及、力不从心的承诺。认真落实中央关于扶贫工作部署要求，更好地保障困难群众生活。

第五，更好发挥改革的牵引作用，着力解决经济社会发展面临的突出矛盾和问题。把有利于增添经济发展动力、促进社会公平正义、增强人民群众获得感、调动广大干部群众积极性的改革往前排。要充分利用京津冀系统推进全面改革创新试验、集体经营性建设用地入市试点等机遇，在协同发展、人口调控、科技创新、交通治理、环境整治、城乡结合部改造、乡镇统筹集约利用集体建设用地等方面，及时推出有针对性的改革举措。加快推进依法治国、从严治党等领域的改革，全力抓好国家监察体制改革试点。

推动城市治理严格落实机动车限行

郭金龙强调，推动城市治理向纵深发展，要常抓不懈、久久为功，不断取得看得见、摸得着的成效。

一要聚焦环境突出问题攻坚克难。切实把中央环保督察激发出的各级各部门环境保护“党政同责、一岗双责”的意识巩固好，把在接受督察过程中形成的发现问题、立行立改的好做法固化下来，形成长效机制。

二要抓住交通拥堵治理的关键环节综合施策。坚持公交优先战略，继续加大以轨道交通为重点的公共交通建设力度。按照交通“十三五”规划确定的打造 1000 公里轨道交通网络，形成 1000 公里中心城公交专用道的目标要求，明年要抓紧细化各个项目的规划、建设、运营方案。“两个 1000 公里”不是两张网，要把握地铁基本成网的变化，以地铁为基点，优化地面公交系统，打通与地铁接驳的“最后一公里”，形成地上地下有机衔接的公共交通一张网。抓住降低机动车使用强度这个关键点，强化交通需求管理，严格落实机动车限行各项措施，从高峰时段、重点路段、重点区域入手，进一步研究加大运用经济手段调控用车需求的综合性方案。

三要下大力气加强城市精细化管理。舒适的居家环境是经常收拾出来的。北京作为一座超大型城市，关键是解决好管得了的看不见、看得见的管不了的问题。继续把夯实基层基础作为城市精细化管理的重点，继续加大市容环境问题治理力度，着力抓城市背街小巷、城乡结合部、农村地区环境整治，努力解决平房区、老旧小区公共设施不配套、管理服务跟不上、环境秩序比较差，群众生活不便等问题。更加注重历史文化遗产，留住北京城市的“魂”。保持对违法建设的高压态势，坚决打赢拆违控非的攻坚战。

四要坚决维护社会和谐稳定。坚决打击暴力恐怖活动，健全完善立体化社会治安防控体系。加大对各类刑事案件查办力度，确保人民群众生命财产安全。坚持“党政同责、一岗双责”，全面落实安全生产责任制，坚决防止重特大事故发生。

五要全力营造良好的舆论环境。加强正面宣传，强化正面引导，深入宣传党的十八届三中、四中、五中、六中全会精神，宣传党的十八大以来以习近平同志为核心的党中央提出的一系列治国理政新理念新思想新战略，宣传统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局取得的重大成就，宣传首都广大干部群众推动改革发展的实际行动，把主旋律唱响起来，把主流声音壮大起来，把广大干部群众的精气神振奋起来。严格落实意识形

态工作责任制，加强意识形态阵地管理，牢牢掌握意识形态工作主动权。在大是大非问题面前要敢于发声、敢于亮剑，决不给错误思想观点传播提供渠道。高度重视网络意识形态安全，切实提高意识形态管理的能力。

市委常委李士祥、陈刚、李书磊、李伟、姜志刚、张工、张延昆、林克庆以及市委委员、市委候补委员出席会议。

（来源：京华时报）

北京明年强化房地产市场调控

时至年末，新一年的工作重心也浮出水面。在 12 月 23 日-24 日召开的中共北京市委十一届十二次全会上，北京市委书记郭金龙、北京市代市长蔡奇就各方关注的民生需求改善、功能疏解等核心问题一一分析谋划，并明确坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”这一定位，紧密结合疏解非首都功能继续加强房地产调控。至此，北京 2017 年的经济规划蓝图正式绘就。

坚决保持房价平稳

面对当前高温未退的房地产市场，郭金龙在市委全会上直言，要进一步加强房地产市场调控，促进房地产市场平稳健康发展，自觉从解决经济结构性失衡和城市化深入发展的大背景来看待房地产问题，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。

“解决好房地产问题，必须坚持‘房子是用来住的、不是用来炒的’这个定位，以解决群众的基本住房需求为出发点，紧密结合棚户区改造、城乡接合部地区城市化等工作，进一步调整用地结构，合理提高住宅用地比例，加大改善性自住房建设力度”，郭金龙表示，同时还要结合实施居住证制度，继续完善住房保障体系，建立购租并举的住房制度，切实增加有效住房供给，努力实现住有所居的工作目标。

据了解，为切实稳定房价，北京明年将继续严控城六区新增建设用地，从源头上严格控制新增非首都功能，通过严控增量控制住总量。资料显示，截至 12 月 20 日，今年北京土地出让金约为 798 亿元，规划建筑面积合计 725 万平方米，创下了近 11 年以来的最低值。不过亚豪机构市场研究部总监郭毅提醒，虽然政策的限制对“需求端”产生了抑制作用，但是因为土地供应萎缩而造成的市场可以散售的产品比较稀少，因此目前北京新房市场上的供求失衡状态没有得到扭转，再加之地价倒推房价，明年的房价水平或将持续保持高位。

“总体而言，明年的房地产政策将会持续今年偏紧缩的状态，并且还可能继续出现对‘需求端’有抑制作用的政策，此外，政策对投资和投机行为打击的力度会持续加强，并且这种打压将会是大概率的事件。”郭毅表示。

“9·30”新政引导楼市降温

“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。”郭金龙的此番表态，是对当前北京楼市的整体判断。今年开年以后，北京房地产市场持续升温，一度出现了量价齐涨局面，仅前 3 个月的涨幅就达到 11.3%，端午、中秋等黄金时段成交同样火热。

为遏制这一势头，今年 9 月 30 日，北京正式发布《关于促进本市房地产市场平稳健康发展的若干措施》，明确购买首套普通自住房的首付款比例不低于 35%，购买首套非普通自住房的首付款比例不低于 40%（自住型商品住房、两限房等政策性住房除外）。而对拥有 1 套住房的居民家庭，为改善居住条件再次申请商业性个人住房贷款购买普通自住房的，无论有无贷款记录，首付款比例均不低于 50%；购买非普通自住房的，首付款比例不低于 70%。

据了解，“9·30”政策落地近 3 个月以来成效显著，今年 11 月北京辖内商业银行发放个人住房贷款 339.41 亿元，比 9 月末下降 11.69%；成交量方面，10 月和 11 月北京市一手住房分别成交 0.63 万套和 0.59 万套，环比分别下降 27.62%和 7.48%。此外，为整饬房产中介肆意炒作、扰乱市场秩序的行为，北京市住建委、市发改委等 9 部门日前联合发布了《关于转发〈住房城乡建设部等部门关于加强房地产中介管理促进行业健康发展的意见〉通知》，房地产中介机构禁止捆绑金融服务、房源信息必须真实、独家代理房源需在 24 小时内及时公布。

借功能疏解守住人口“天花板”

不可否认，在影响北京房地产市场走势的因素中，由疏解带来的产业、功能布局调整绝对是不可忽略的一环。而郭金龙、蔡奇在市委全会上作报告时也不约而同地将功能疏解作为明年首要任务提出。“疏解非首都功能实际上就是供给侧结构性改革，就是调结构、转方式，就是腾笼换鸟，就是提升城市发展和人居环境质量，就是缓解人口资源环境突出矛盾，就是更好履行首都职责。”蔡奇表示。

郭金龙强调，要坚定不移疏解非首都功能，推动京津冀协同发展。而且，北京要把功能疏解与人口调控紧密结合起来，坚决守住 2300 万人的“天花板”。

具体来说，郭金龙为明年的疏解工作制定了明确的路线图，即严格落实产业禁限目录，严控新增不符合首都功能的产业和行政事业性服务等机构，严控城六区新增建设用地，从源头上严格控制新增非首都功能，通过严控增量控制住总量。聚焦四类优先疏解领域，持续加大调控产业、搬迁市场力度，进一步深化企业激励引导、腾退空间利用等方面的改革举措。

具体到承接中心城区资源的重要区域——通州，郭金龙提出，规划建设城市副中心，是疏解非首都功能的标志性工作。要按照 2017 年底本市四大市级机关和相关市属行政部门率先向副中心启动搬迁的要求，把行政办公区建设抓紧抓好。加快推动优质公共服务资源向副中心转移布局，提高副中心的综合承载能力，带动中心城区相关功能和人口的疏解。

随着北京各类资源愈发稀缺，非首都核心功能疏解工作也不断提速。最新数据显示，截至 11 月底，今年北京市已调整疏解商品交易市场 117 个，共计调整疏解建筑面积 160 万平

方米，2.8 万商户。而刚刚闭幕的中央经济工作会议再次重申，特大城市要加快疏解部分城市功能，带动周边中小城市发展，为特大城市的发展方向定调。在这一背景下，北京如何将自身非首都功能疏解、人口控制和京津冀协同发展有机结合起来，成为关注的焦点。

北京市发改委主任卢彦曾公开表示，疏解北京非首都功能，一个重要的方面就是在城六区做减法，把一般性制造业、区域性物流基地、部分教育医疗机构和行政事业单位向城六区之外转移，而非城六区的其他区，则在承接城六区的城市职能和部分产业的同时，将自身的部分产能淘汰或转移。

据了解，目前通州区、大兴区和昌平区都制定了明确的工业大院腾退计划，其中通州区提出，将于 2017 年彻底告别“工业大院”。

市委全会定调 2017 北京经济五大关键词

功能疏解

全面落实以疏解北京非首都功能为重点的京津冀协同发展战略

交通缓堵

努力缓解交通拥堵，坚持公交优先战略，继续加大以轨道交通为重点的公共交通建设力度

房地产调控

加强房地产市场调控，促进房地产市场平稳健康发展，坚决保持房价平稳

环境治理

以更大力度治理大气污染，聚焦环境突出问题攻坚克难

改善民生

切实保障和改善民生，发展更高质量更加公平的教育，积极推动医疗卫生改革发展

（来源：北京商报）

北京西城 5000 户居民住房条件改善提升

2017 年，西城区计划通过成片棚改、翻建修缮、疏解腾退等方式，力争实现 5000 户居民住房条件改善目标。在昨天西城区人代会新闻发布会上，西城区住建委主任、区重大办常务副主任王乐斌介绍，西城区将启动四项棚改项目，基本完成百万庄北里、菜园街及枣林南里、光源里等征收收尾工作，力争实现全面开工。同时，启动 25 栋简易楼腾退。

此外，未来五年，西城区还将加大老旧小区改造力度，根据群众意愿，着力实施抗震加固、节能改造、加建电梯、推广物业服务等十项综合改造建设工程。在老楼电梯和停车设施建设方面，明年将推行以直管公房类管理小区为主的试点工作。目前，已经初步确定了四个试点小区，包括灵境小区、安德馨居小区、里仁街 6 号院、盆儿胡同 62 号院。

（来源：华龙网）

北京 9 部门联合发文禁止房地产机构捆绑收费

12 月 23 日，北京市住建委、市发改委等 9 个部门联合发布了《关于转发〈住房城乡建设部等部门关于加强房地产中介管理促进行业健康发展的意见〉通知》。《通知》要求，禁止房地产经纪机构对服务进行捆绑并收费，不得利用格式条款并借助技术手段强制交易。

《通知》明确了房地产经纪业务的内容，包括收集、记录、核查、发布房源、客源信息，协助或代理洽谈、签订房地产交易合同等服务内容，厘清不动产登记、金融、经营管理等非房地产经纪服务性质，禁止房地产经纪机构捆绑这类服务并收取费用。

《通知》规定房地产经纪机构不得以格式条款、通知、声明、店堂告示等方式，作出排除或者限制交易当事人权利、减轻或者免除房地产经纪机构责任、加重交易当事人责任等对交易当事人不公平、不合理的规定，不得利用格式条款并借助技术手段强制交易。

今后，北京市行业主管部门将加大对房地产经纪机构备案信息、经营场所公示、从业人员实名从业的实地核查力度。加强对房地产经纪机构及从业人员在接受委托、发布房源信息等经纪行为的监管措施。增加经纪服务合同网上备案的规定，规范单边独家代理的服务模式。

各行政管理部门在日常执法检查和联合抽查中，发现房地产经纪机构及从业人员存在违法违规行为的，作为不良信息记入房地产经纪信用档案。对情节严重、屡教不改、不按要求整改、不配合执法工作的，予以从重处罚、限制其网上签约、向媒体曝光、在全行业经营场所进行公示。涉及房地产经纪从业人员的，予以限制从业。

>>专家解读

明确行业管理边界

北京市房地产协会秘书长陈志表示，今年下半年以来，国家在房地产经纪监管方面加大了执法力度，从规范行业服务行为、完善行业管理制度上提出了更为明确的要求。

另据北京房地产中介行业协会李文杰分析，《通知》中通过界定“房地产经纪业务”范围，明确了行业管理边界，解决不动产登记、金融服务、经营性管理等其他服务事项与房地产经纪业务混淆的问题。同时，纠正了部分远郊区认为“发布房源信息不属于经纪活动”的错误理解。

（来源：京华时报）

产业聚焦

产业 | 【2016 总结展望】全年销售破 15 亿平 2017 年料跌一成以上

2016 年行业“先扬后抑”，前三季“繁荣、火热”，四季度“调控回落”，开发投资、销售、新开工等指标“虎头蛇尾”，增速冲高回落。总体而言，2016 年行业既有“惊喜”也不乏“隐忧”，“喜”的是商品房销售面积、金额双创历史新高，待售面积持续下滑；“忧”的是房地产开发投资增速、新开工面积增速持续低位，结构调整缓慢、商办库存风险有增无减。随着“抑制资产泡沫”和“防范金融风险”的政策基调确立以及相应实施措施陆续出台，行业持续调整在所难免，2017 年房地产行业各项指标仍将继续探底或回落。

>>2016 年总结<<<

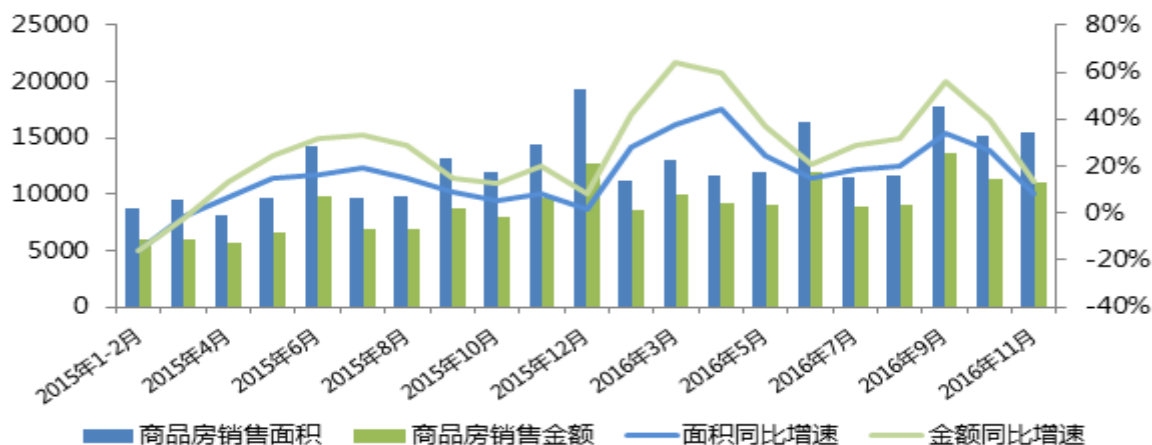
行业之喜——销售面积破 15 亿平方米、金额 12 万亿元创新高，住宅待售量降 13%

一、商品房销售：面积、金额再造行业“高峰”，破 15 亿平方米、12 万亿元无悬念

商品房销售面积、金额增速年初高开高走后，4 月份达到最高点，随着基数效应不断抬升，此后增速逐步回落。四季度，多城密集出台调控政策、加强市场监管，10 月、11 月商品房销售面积、金额增速冲高回落，前十一月增速双双创下今年新低。1-11 月份，商品房销售面积 135829 万平方米，同比增长 24.3%，较最高点下降 12.2 个百分点；商品房销售额 102503 亿元，增长 37.5%，较 4 月份 55.9% 的增速峰值下滑 18.4 个百分点。

整体看，政策收紧导致增速放缓却难掩全年行业销售规模再创历史新高之“喜”。其中商品房销售金额早在前 10 月便突破 2015 年创下的最高点，到 11 月，商品房销售面积也达到 135829 万平方米，比 2013 年成交面积顶峰(130551 万平方米)高出 5278 万平方米，再创面积新高。按 12 月成交面积维持 1.5 亿平方米保守估算，2016 年全年销售面积将破 15 亿平方米。

图：全国商品房月度销售面积、金额及其同比增速走势（单位：万平方米）



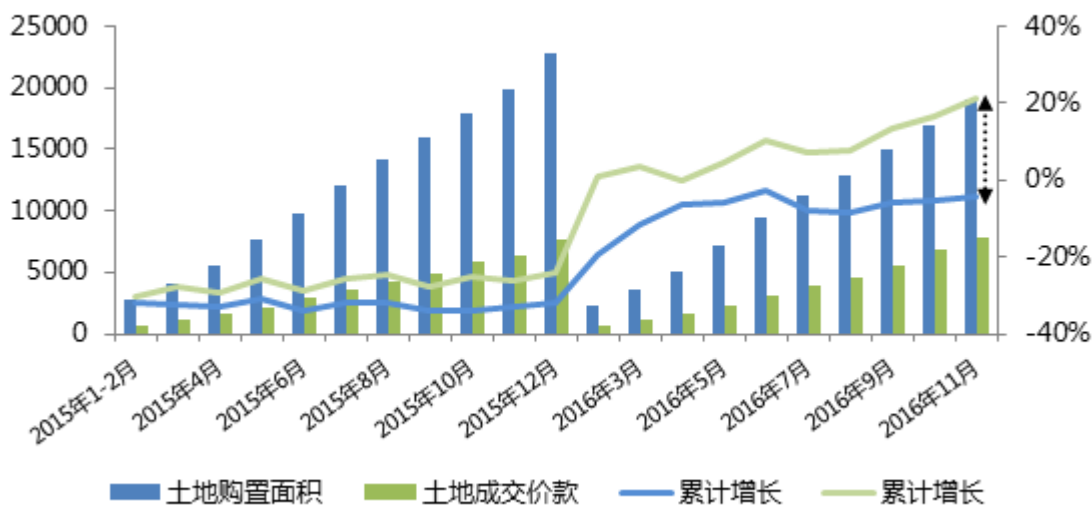
数据来源：国家统计局

二、土地购置“量跌价涨”印证结构变化，成交金额同比增 21.4%

凭借一线和热点二线城市的一、二手房市场成交火热、量价齐升，土地市场尤其是热点城市的土地市场的“高热难挡”，部分城市逢土拍必出“三高”地王，全国土地购置面积累计同比降幅不断收窄，前 11 月从-20%提升到-4.3%，相较 2015 年的-31.7%更是回升了 27.4 个百分点。与之相对的是，土地成交价款同比增速持续正增长，且三季度加速上扬，到 11 月末，土地成交价款累计达到 7777.48 亿元，已超过 2015 年全年金额，累计同比增速高达 21.4%，创下自 2014 年以来新高。

值得注意的是，年内土地购置面积增速与成交价款增速之间的“剪刀差”不断加大，恰恰说明了今年土地成交的结构变化，主要是地价较高的一线 and 热点二线城市土地成交为主，地价相对较低的三四线城市 2016 年土地成交普遍缩量，也就造成了“量跌价涨”显著格局。

图：2016 年 1-11 月全国房地产开发企业土地购置面积、成交价款累计增速
(单位：万平方米 亿元)

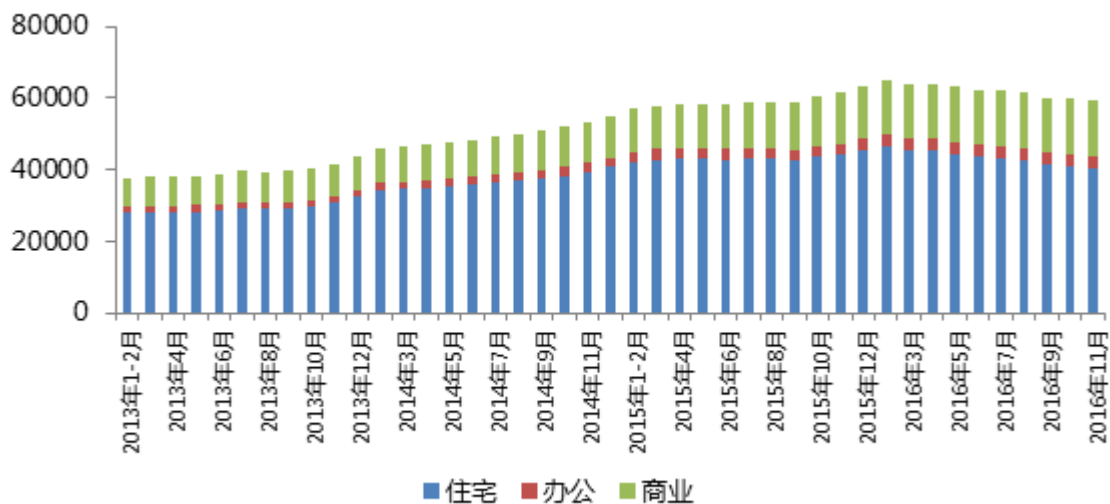


数据来源：国家统计局

三、商品房待售面积连降 9 个月，住宅库存较年初高点去化 13%

2016 年全国销售面积破新高，意味着“去库存”也一定会取得初步成效。到 11 月末，全国商品房待售面积约 6.91 亿平方米，较去年末减少 2488 万平方米，且从年初的最高点连续 9 个月下降，整体减少 3.8%。其中，住宅待售面积约 4.05 亿平方米，较年初最高点减少 6178 万平方米，下降 13.2%。但商业和办公物业的库存量大幅增加又让行业前景蒙上阴影，去库存依然是行业 2017 年的主基调。

图：全国商品房各类物业累计待售面积(单位：万平方米)



数据来源：国家统计局

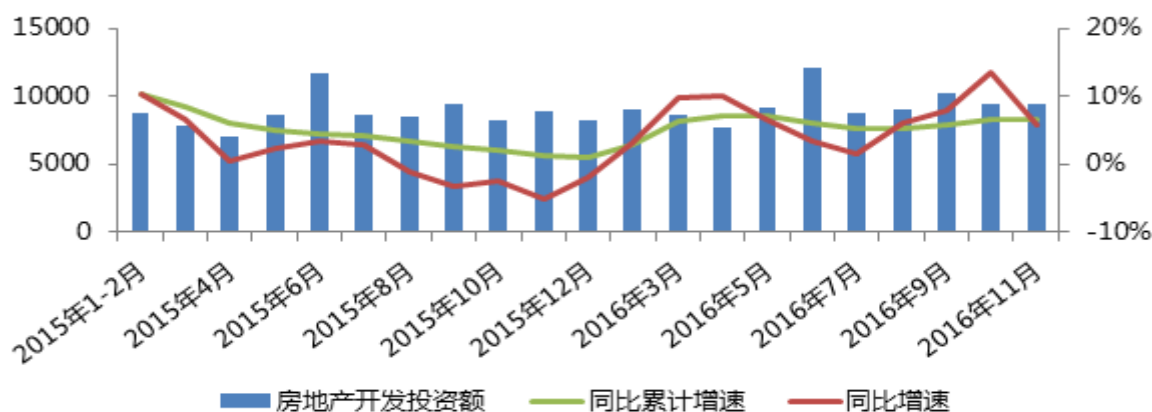
行业之忧——投资增速仍在低位，新开工面积增速冲高回落

四、房地产开发投资增速艰难回升至 6.5%，维持相对低位波动

自 2013 年 7 月以来，房地产开发投资增速一路滑坡，2015 年降至最低 1%，2016 年在基数效应以及新开工面积增速加快、土地购置回暖带动下，房地产开发投资额艰难筑底回升，2016 年 4 月增速达到 7.2%，为最高。下半年，政策风向转变，投资增速上升动能不足，又开始波动下滑，截至到 11 月，全国房地产开发投资额同比名义增长 6.5%。

作为拉动经济增长的重要引擎，今年房地产开发投资对经济增长贡献有目共睹，至少在实体经济增长集体滑坡背景下没有拖后腿。就其增速而言，持续的相对低位波动，尤其是在商品房销售面积和金额双双创下历史新高的情况下，房地产开发投资额并未同步大幅回升，销售-投资传导机制依然失效，由此来看，行业整体存量过高仍是不争事实。

图：全国房地产开发投资额月度走势（单位：亿元）



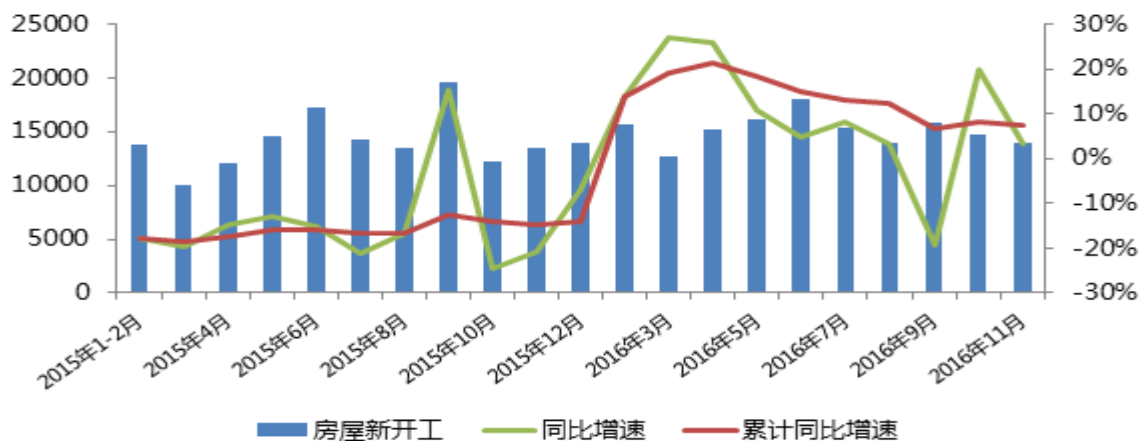
数据来源：国家统计局

五、新开工增速冲高仅“昙花一现”，短期必面临供应不足压力

受此前基数较低影响，2016 年新开工面积增速由负转正，一季度累计同比增速攀升至 21.4% 的最高点，绝对量也在 6 月份创下年内高点，在短暂的高位盘整后随即逐月下滑。四季度以来，增速始终保持在 10% 以下，新开工面积增速冲高仅“昙花一现”。

从行业发展来看，新开工面积指标并未真正好转，增速冲高回落至 10% 甚至全年 5% 左右也都不无可能，未来市场面临可售货值不足，尤其是一线和热点二线城市市场严重供不应求的局面不能有显著缓解，房价、地价上升的压力将维持较长时间。

图：房地产开发企业新开工面积月度走势（单位：万平方米）



数据来源：国家统计局

>>2017 年展望<<<

在去库存取得初步成效后，“抑制资产泡沫、防范金融风险”成为 2017 年房地产行业政策新基调，未来调控政策仍有加码可能，房地产业资金定向收紧也箭在弦上，相比 2016 年如此宽松的政策环境将不复存在。

但总体而言，2016 年行业并非“一荣俱荣”，城市分化更甚，除三大经济圈重点城市和中部四个二线城市市场如火如荼、量价齐升外，行业去库存的任务依然“道险路艰”。因此，行业各指标强势反弹的可能性不大，在重点城市调控政策作用下，供应不足、销售持续

下滑，开发投资、新开工增速仍会有探底过程，土地购置量跌价升的格局仍会维持。2017年下半年，随着市场变化和政策边际效应递减，预计销售、开发投资将会低位企稳。

一、上半年销售金额、面积仍继续下滑，全年销售将回落至 2015 年水平

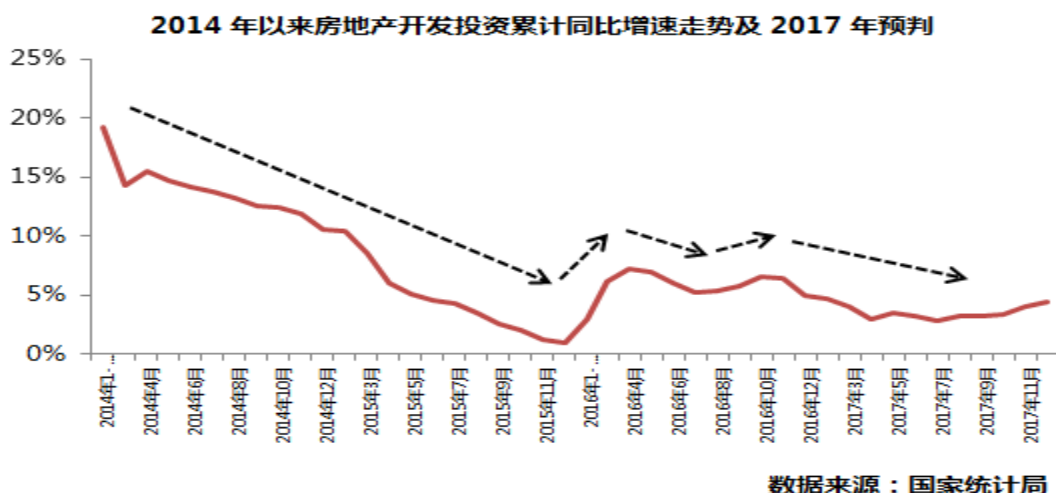
首先，对销售贡献最大的一线和热点二、三线城市都遭受着供应不足和政策调控的“双面夹击”，2017 年商品房销售面积的下滑毋庸置疑，预计总成交规模将保持在 2015 年的水平，约 13 亿平方米左右。就需求端来说，2016 年销售创下历史新高，存在大量需求提前释放和过度透支。通过对历年各线城市商品住宅成交占比走势来看，一线城市占比一直稳定在 4% 左右，而三线占比在 2016 年有明显下滑，二线占比快速增长，一定程度上表明今年市场火热存在需求透支迹象。另一方面，热点城市政策加码仍在继续，防止资产泡沫、遏制过度投资成为 2017 年的政策重心，大量因“资产荒”而来的投资需求必将受到持续冲击。

其次，商品房销售金额全年维持在 9.5 万亿元左右，略低于 2016 年。目前热点城市禁止高端项目备案、不批预售证，的确会对 2017 年商品房成交金额产生抑制，而且本轮量价暴涨也主要是由改善需求、投资需求驱动，资金收紧后成交金额下滑也是在所难免。但囿于市场格局和成交结构不会发生本质改变，需求释放仍集中在房价较高的一线和核心二线城市，成交金额也不会出现大幅下滑。

二、受政策影响投资增速仍有探底过程，全年增幅在 0-5% 之间

尽管房地产开发投资增速在 2016 年有筑底企稳迹象，但随着政策新基调的确立、需求端不利因素较多，预计 2017 年开发投资额仍保持低位，上半年仍有一个探底过程，下半年随着市场变化或会有企稳回升，全年增幅维持在 0-5% 区间内。

这样的判断主要基于三点：一，信贷政策收紧。尤其是针对房地产层面信贷收紧，包括企业融资、贷款等，将会影响开发投资增速；二，目前市场现实是，一、二线城市存量房快速去化，市场面临“一房难求”甚至“无房可卖”的困境，住宅市场亟需“补库存”，投资增速“急跌”可能性不大；三，从数据本身看，近两年房地产开发投资额已处低位，基数较低，且月度绝对量波动较小，因此，全年维持低位概率较大。



三、一、二线市场难拉动新开工量整体增长，2017 年将继续低位

在经历了持续的低位调整后，2015 年新开工增速由负转正，但增速依旧处在低位。随着 2016 年四季度各热点城市市场调控力度逐渐加大，房企开发进程也会受到一定影响，而大幅上涨的地价，也让房企有意识地放慢开发进程，以期通过较长周期的房价上涨来化解高价地困局。最重要的是，过去两年整体土地出让量持续大幅锐减，2015 年同比锐减 32%、2016 年前 11 月仅出让 1.9 亿平方米，再次减少 4.3%。

另外，城市市场分化加剧。去库存虽有成效，但三四线城市仍库存高企，商办物业库存有增无减。房企大量聚集在房价涨幅较大的在一、二线城市，加剧新开工地域分布上的不平衡，但无奈这类城市数量较少、市场份额不足起到“四两拨千斤”的功效。三、四线城市依然会新开工不足，而一、二线新开工增长无法带动整体新开工增长，整体新开工面积会维持低位水平。

不过，考虑到从拿地到开工本身有时间规定，且房企快速销售后也面临补库存的需要，加之数据基数效应，预计整体 2017 年新开工面积增速仍能维持在 10% 以下。

四、土地市场“量跌价升”，集中一、二线热点城市格局难改

在“去库存”与“调结构”之下，预计土地购置面积指标并不会出现大幅增长，整体企业土地购置规模较 2016 年难有提升。从市场发展的角度来看，多数城市尤其是热点城市均提出了要加大土地供应力度，考虑到今年企业销售创新高，出于拿地补仓、调整布局的需要，明年热点城市土地成交争夺更加激烈，地方迫于压力必将“雪藏”部分热门地块以避免地王丛生，整体成交量大幅增长几无可能。

成交金额方面，2016 年下半年以来的高增长难以持续。“地价”作为本轮调控的核心之一，与房价息息相关，是接下来一段时期内调控的重点对象，除了各城市针对土地出让设定了熔断、限价等门槛，对于土地拍卖资金从严审查也将抑制土地成交价款不断攀升。总体来看，全年土地成交金额与 2016 年相持平、继续小幅上涨概率较大。

（来源：京华时报）

产业 | 11 月三类城市房价环比增幅均有收窄

12 月 19 日电（孔海丽）根据国家统计局 11 月份 70 城房价数据测算，新建商品住宅价格环比增幅延续了 10 月份收窄的态势。二手住宅价格环比增幅回落明显，房东报价首次出现松动。

新建商品住宅价格环比增幅持续收窄

11 月份，70 个大中城市新建商品住宅价格环比增幅 0.6%，相比 10 月份的 1.1% 有进一步回落态势。同时，70 个大中城市中，11 月新建商品住宅价格下降的城市有 11 个，上涨的城市有 55 个，持平的城市有 4 个。房价上涨的城市数量持续减少。

易居研究院监测国家统计局数据显示，70 城房价在 2015 年 5 月份完成止跌反弹的过程后保持上涨态势，本轮调控之后开始趋稳。2016 年 5-6 月份增幅曾出现收窄，7 月份呈现持平态势，而 8-9 月份则继续攀升。到了 10 月份，受政策调控的影响，房价环比增幅出现明显回落。11 月份延续增幅收窄的态势，调控的积极效果得到加强。

对一二三线 70 个大中城市住宅销售价格数据进行简单算术平均，计算得知一二三线城市新建商品住宅价格指数环比增幅分别为 0.1%、0.4%和 0.8%，而 10 月份分别为 0.5%、1.3%和 0.9%。三类城市增幅均有收窄，其中二线城市最明显，杭州更是成为房价环比跌幅最大（0.4%）的城市。

财经评论员严跃进表示，一线城市调控政策相对更严格，所以近期房价上涨态势也得到了较好的抑制。二线城市中，此前部分热点城市的房价上涨态势得到了抑制，但其他一些城市依然有比较明显的房价上涨现象，后续还需要积极进行调控。三线城市政策总体宽松，受一二线城市政策调控的影响，部分城市近期购房节奏总体较快，房价上涨节奏快过一二线城市。

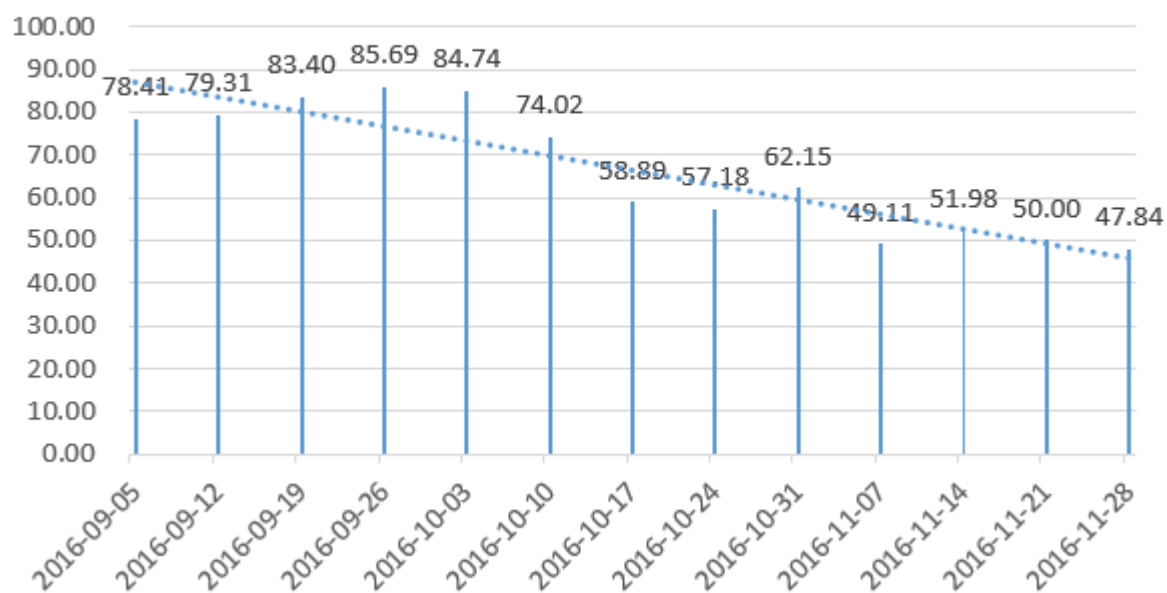
二手住宅价格环比增幅回落明显

对 70 个大中城市二手住宅销售价格数据进行简单算术平均，计算得知，11 月份 70 个大中城市二手住宅价格环比增幅 0.3%，目前已经出现连续 20 个月的上涨。相比 10 月份的 0.6%，11 月份的增幅明显回落，房东在二手房报价方面开始放低姿态。

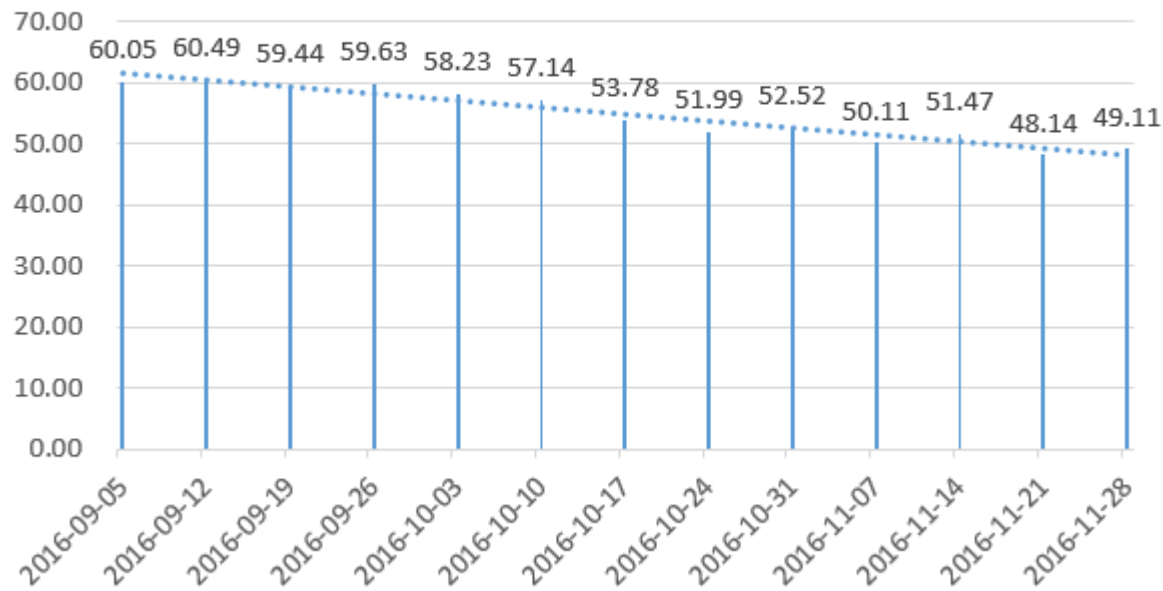
同步参考中原二手房报价指数北京、上海、广州近三个月的数据，其变化与二手房价格趋势呈现正相关。随着 10 月份二手房价格增幅趋缓，中原二手房报价指数随之降低。11 月份，三个城市的二手房报价指数首次出现低于 50%的情况，下调报价房东数量超过上调房价的房东数。

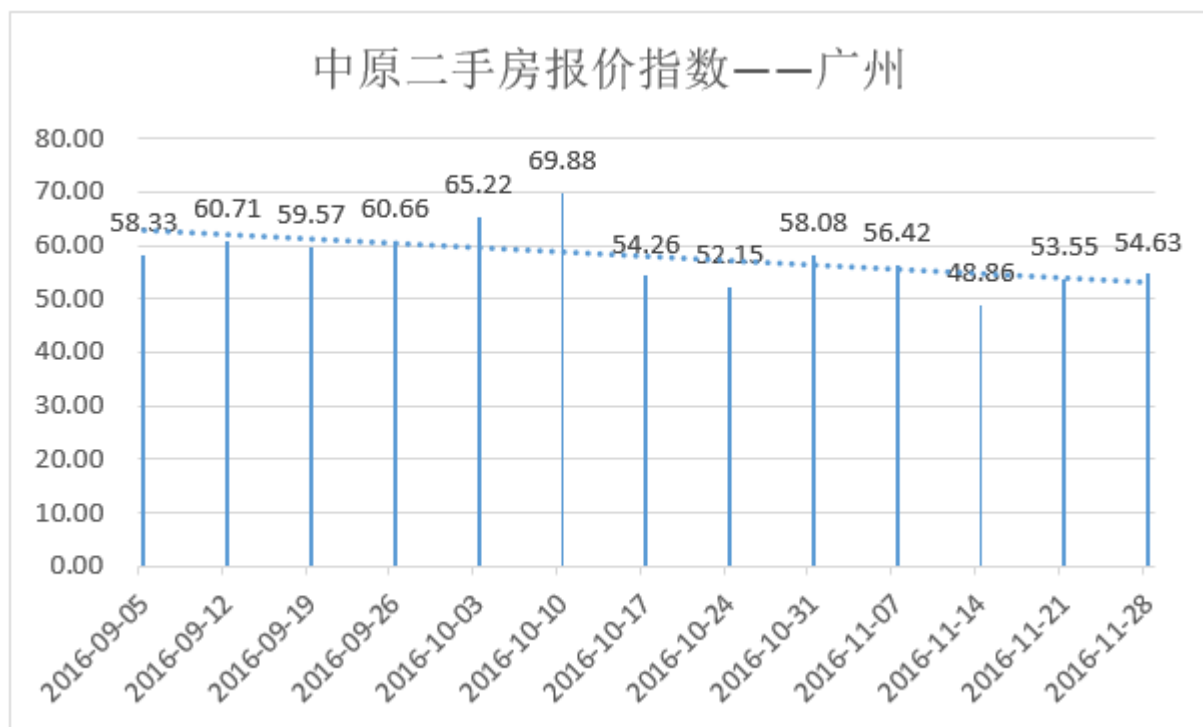
制表数据说明：当中原报价指数高于 50%时，说明报价上调房源占比高于报价下跌房源的占比，房价上升的可能性较大；低于 50%时，说明报价下跌房源的占比高于报价上调房源占比，房价很可能会下跌；50%则表示报价上调房源占比与报价下跌房源占比基本相同。

中原二手房报价指数——北京



中原二手房报价指数——上海





数据来源：万得资讯

据国家统计局城市司高级统计师刘建伟解读，一二线城市 11 月份房价走势继续呈现积极变化。但基于未来几个月房价环比预计依然处于整体增长情况，目前已经连续 12 个月正增长的房价同比增幅也会随之继续扩大。

（来源：人民网）

产业 | 1-11 月地方固定资产投资增长 8.8%增速连升

中新网 12 月 26 日电据发改委网站消息，1-11 月，全国完成固定资产投资（不含农户）538548 亿元，同比增长 8.3%，增速与 1-10 月持平。

其中，地方项目完成 517033 亿元，同比增长 8.8%；自 8 月份起，连续四个月增速持续回升，分别为 8%、8.5%、8.7%、8.8%。

（来源：中新网）

产业 | 9·30 打出楼市拐点：开发商无眠地主家没有余粮

在快车道一路飞驰的房地产市场在“9·30”之后点了急刹车，“今夜无眠”也因此成为今年楼市的关键词。连夜出台调控政策，让各级政府无眠；房价的上涨和政策的突然降至，让购房者无眠；土地价高甚至成为自持，让开发商无眠……

“房子是用来住的，不是用来炒的”，在即将告别 2016 年的时候，中央经济工作会议给出了对楼市的最新表述，这句话看似常识，却意味深长。

今夜无眠

《今夜无眠》，原本一首欢快的歌曲，却被今年的房地产市场唱出了纠结、忐忑的曲调。进入高速路的房价，让购房者提心吊胆；限购、限贷政策的出台，更是让准业主漫漫长夜，无心睡眠。所以我们用这个词来形容面对楼市飞涨和限购重拳出击时集体性焦虑的社会心态。

政府“无眠”：密集出台政策

去年的“3·30”新政效应在今年得到释放。二套房商贷最低首付比例降至 40%；公积金贷款购首套房最低首付 20%，二套房最低 30%；二手房营业税由“满五年”放宽为“满两年”……一系列“救市”政策，让今年的房地产市场着实火了。

演唱会般的开盘阵势、托关系才能买到房、一小时项目卖光……前三季度的楼市在“疯抢”中度过，也因此“抢出”了楼市四小龙。南京、苏州、合肥、厦门四个城市成为上半年的聚焦点，有人戏称，“扛住了股市的大跌，却没顶得住房价的上涨，原来的一套房成了现在的一间厨房。”

进入第三季度，投资和投机需求成了主流，大量的炒房资金在热点城市游弋，土地市场高烧不退，部分房子已经失去了真正的居住功能，成为资本玩家的传递游戏。这样的氛围，让相关部门如芒在背。自 9 月 30 日起，大规模限购、限贷政策出台，北京、天津、上海、南京、合肥等 20 多个城市上演了一出集体调控大戏。“调控政策的出台，在前期做了大量的准备工作，包括后续对市场的监管，都是按照时间表来的，地方政府也不敢懈怠。”一位业内人士表示。

在调控政策作用下，原本楼市最火热的“金九银十”被泼了盆冷水，第四季度房地产市场开始降温。12 月 19 日，国家统计局发布 11 月 70 个大中城市住宅销售价格统计数据显示，前期房价上涨较快的 15 个一线和热点二线城市房地产市场迅速降温，其中 11 个城市新房房价环比下降或持平，北京止涨。“政策收紧、本轮楼市调控导致的房价涨幅拐点已经出现。”中原地产首席分析师张大伟表示，预计本次调控周期起码持续 6 至 9 个月，“热点城市房价将出现 10%以上的下调空间。”

购房者“无眠”：调控突然而至

广州、上海、厦门……调控政策的突然降至，令购房者措手不及，“今夜无眠”成为今年房地产新闻中使用频率最高的词语之一。北京购房者陈莹（化名）也度过了无数“无眠”的夜晚。

去年春节前，陈莹在朝阳门附近看中了一套房，房主在过了一个春节后就加价 50 万元，她只能气愤放弃。随后，陈莹又看中了一个位于东直门的小两居，看到北京的房价快速上涨，不少业主不惜违约、坐地起价的情形，让她内心忐忑不已。她称，等待与房主签约的日子最难熬，一直盯着电话，总担心对方变卦。

房子终究到手，原本以为“无眠”的日子已经过去，没想到下半年房子又刺激了她的神经。9 月，陈莹又瞄上了河北香河的房子。从去年到今年，香河的房价翻倍增长，这让陈莹有些心动。不过今年 4 月，香河出台了限购政策；随后又对房地产市场的无证预售、违规销售等进行规范。在接下来的几个月，香河售卖的楼盘甚少。陈莹称，当时她看的房子前期开盘的房子已经售罄，后期的开盘时间遥遥无期，“到处托人打听开盘情况，又度过了好多提心吊胆的夜晚。”

事实上，因为突如其来的政策出台，扰乱购房计划而“无眠”者更多。今年 8 月，北京张女士看了丰台的一套房子，已经支付了 20 万元的定金，却因为“9·30”新政的出台而无奈放弃。根据新规，张女士购买二套房首付需要提高到 70%，“首付提高了 160 万，我上哪儿凑齐，只能违约了。”

除了北京，上海、广州、南京等出台楼市调控政策的城市，购房者都经历了“无眠”之夜。未调控的城市购房者依旧紧张，比如国庆期间重庆便出现在售楼处现场借钱买房的事例，“说不准政策哪天就变了”。

开发商“无眠”：地主家没有余粮

前三季度市场火热，让开发商赚的盆满钵满，不少房企都提前完成了年度销售目标，万科、恒大、碧桂园都进入了 3000 亿级军团阵营。不过，开发商并不能因此高枕无忧，地主家没有余粮，也照样“无眠”。

今年以来，开发商开始向一线城市和热点二线城市布局，但是这些区域的土地供应量并不多，如北京、上海的土地供应都远低于去年。僧多粥少，导致今年这些热点城市地价高企，面粉价超过面包价趋于常态。财政部的数据也显示，今年前 11 月土地出让收入同比增加了 19.1%。

收紧调控政策不仅体现在楼市上，也运用在了土地市场上。南京、苏州土地市场出现过“熔断”，北京目前更是全国土地供应最严的城市，“限房价、竞争地价”的试点，开发商被迫 100%自持土地。

“没想好具体怎么运作，先拿土地再说”，成为部分开发商的心态。第一批试点的四块土地，万科收获两块。作为所谓的“大赢家”，万科率先提出了“众筹建房”的概念，不过

也有不少质疑声。北京晨报记者了解到，万科“众筹建房”的提法会改为“联合建房”，不过可能只是换汤不换药，名称上的更改而已。

土地开发条件严苛，“9·30”新政之后楼市又出现降温，明年市场的不确定性给开发商出了一道难题。手中余粮不足的开发商，选择拿地还是不拿地，都注定会“无眠”。

（来源：北京晨报）

北京 | 京城楼市冬眠：一边是开发商“死扛”，一边是买房者观望

《华夏时报》记者调查发现，除了北京房价降温外，受北京楼市调控政策影响，环京区域的燕郊、廊坊等地楼市也开始降温。

“燕郊的新房楼盘价格约 28000 元/平方米，跟 9 月相比，房价基本变化不大，但是成交量下滑，观望的多于买房的。”21 日，燕郊一家售楼处的工作人员告诉《华夏时报》记者。

虽然人为的炒作让房价飞起来了，但中心还是中心，睡城依旧是睡城。记者调查发现，投资、投机加上开发商和中介公司的联合炒作，曾使得房价一度飙升，但一旦政策有点风吹草动，各方就会蠢蠢欲动。

“可以预见，土地供应制度、住房金融体系、房地产税收等一系列制度建设将步入快车道，以长效机制引导市场稳预期，这抓住了楼市调控的真谛。”原国家发改委处级官员、北京福盛德经济咨询公司首席经济学家冯德林向《华夏时报》记者表示。但他也提醒，由于涉及到土地和财政等深层次问题，所以建立房地产长效机制尚需时日。

楼市降温

近日《华夏时报》记者走访发现，北京及周边区域的楼市冷清不少。

一个明显的信号是，在北京，多家中介机构卸下招牌，贴出“转让、出租”的告示，一些中介门店甚至把卖房的牌子挪移至地铁口和人流更多的十字路口，以招揽顾客。

调控之后，北京楼市的成交进入量缩价稳的阶段。记者梳理数据显示，9 月北京纯商住宅的成交套数 5499 套，调控后的 10 月锐减至 3354 套，11 月跌至 2670 套，12 月前半月北京仅成交 1665 套纯商住宅；成交量重挫的同时，北京的房价稳定在了 4 万元/平方米上下。

而与北京楼市息息相关的燕郊楼市，同样变得冷清了。记者走访发现，燕郊的首尔甜城、汇福悦榕湾等售楼处十分冷清，只有销售人员百无聊赖地喝着水聊着天。

眼下，燕郊无论是新房还是二手房，都鲜有人问及。“燕郊的房价没有任何优势了，已经高过北京郊区的区县。”一位在昌平看房的购房者说。最新的报价显示：燕郊房价超越了怀柔，前者挂牌均价达到 25684 元/平方米，而后者为 25162 元/平方米。

此外，永清县、霸州市等地新楼盘价格开始出现下降，降幅在 1000 元/平方米到 2500 元/平方米不等。而记者在采访中也听到了质疑之声，“此次房价的松动不一定是真的下跌了，10 月面临接连出台的调整政策，这才逐步遏制住了房价上涨的态势。”有分析人士认为。

惜售与泡沫同在

记者调查发现，不论是北京还是燕郊，一些开发商正在“死扛”，一部分本应销售的项目，既不公布价格也不开盘。“现在不着急销售。”北京通州某售楼处一位工作人员告诉记者，楼盘推迟了开盘时间。

记者随后从北京房管系统获悉，进入 11 月，北京很多高价盘暂缓备案，目的就是控制房价涨幅。“这也给房企惜售找到了理由，还有开发商已经完成全年的任务，也助长了惜售意向。”中原地产首席分析师张大伟认为。

在燕郊，记者也发现部分新房不仅没有降温，反而有坚挺的势头。虽然燕郊很多在售的楼盘售楼处门可罗雀，但开发商显然一点也不着急。而燕郊之所以出现新房价格坚挺，其主要原因是开发商“手里有粮心里不慌”，力挺价格不降。北京一位中介经理告诉记者：“随着北京严格限购，失去资格的购房者可能选择周边的城市购房。”

“这与开发企业预期和资金状况有关，这个预期包括了对北京土地供应状况的预判，在这些企业看来，目前北京住房供应不足，未来房价还会继续上涨，加上自己资金充裕，所以惜售等待未来涨价。”中国社会科学院城市与竞争力研究中心主任倪鹏飞(博客)向《华夏时报》记者表示。

“以前搞定一个意向客户，短的几个月，长的一两年，今年 10 天就可能交定金了。”北京一家中介机构的置业顾问张晓燕说，今年是楼市最好赚钱的一年。同样，房地产开发商的日子也过得不错，今年前三季度，中国恒大销售额达到 2806 亿元，同比大增 118%。

这一轮房市快得让人猝不及防，也可以说是钱潮汹涌。“银行对此是喜闻乐见。”张大伟说，2016 年前三季度银行房贷总量达到 3.63 万亿，超过去年全年的 2.7 万亿。

“数据只能反映房地产加杠杆的局部，有些资金并未纳入统计中。”北京某 P2P 公司市场主管对记者说，除了常规的贷款外，房企凑款的方式很多，比如可以找第三方中介提供资金。“各种民间融资公司都可以为购房者解决资金问题。”这位市场主管直言，这让很多资金通过杠杆的形式进入楼市。

未来楼市往何处去

如何让房子“炒不起来”，这是未来房市政策的重要方向。9 月 30 日晚上，当很多人收拾行装准备外出“过国庆”的时候，北京发布了“9·30 新政”，为北京的楼市泼了一盆冷水。

“一二线大城市楼市过热，很多三四线城市楼市怎么都炒不起来，这是供求关系定的。”22 日，住建部住房政策专家委员会副主任顾云昌对《华夏时报》记者说。自 1998 年“房改”

以来，近 20 年中国楼市出现爆发式增长，逐渐成长为一个十万亿级的庞大市场，但问题也不少。

“尤其是部分金融机构借以监管漏洞，让资金以各种方式混入楼市，这些资金成为此轮房价上涨过快的帮凶，房价更是水涨船高。”顾云昌说。正是基于此，今年 10 月份后，中央连续出台了三波房地产调控攻势，方才遏制住了房价不正常上涨的趋势。

明年房价还会上涨怎么办？冯德林认为，明年要把防控金融风险放到更加重要的位置，着力防控资产泡沫。

事实上，明年仍是房价泡沫挤压期。“为什么钱都往房地产转移，根本原因是利益过高。”倪鹏飞说，最直接的就是建立适应房地产行业、土地市场利润平均化的市场调节机制，从金融、土地、财税、投资、立法等各领域联合发力。

冯德林称，部分一二线热点城市房价一度迅猛上涨，其背后与巨额资金涌入楼市，与货币、信贷政策的宽松有直接关系。倪鹏飞也认为，土地方面，改革土地征管、储备、交易和利益分配制度中的土地储备有条件开展，这样可以盘活存量土地，打破市场垄断；房产税开征呼吁比较高，应该加快在房价上涨过快的城市开征；而金融制度方面，包括规范楼市杠杆率（首付比例），加强金融监管，堵塞各种资金流入楼市的缝隙。

“房价的回落需要一个过程，关键要看限贷、限购等短期措施的力度。”张大伟说。

（来源：华夏时报）

北京 | 卖方市场转买方市场上半月京二手房成交下降

2016 年 12 月上半月（1-15 日），北京全市二手住宅共网签 8727 套，环比 11 月下半月下降 10%，较 11 月上半月下降 9.8%，与去年 12 月上半月同期相比则下降了 7.5%。

据某市场研究院数据统计，2016 年 12 月上半月（1-15 日），北京全市二手住宅共网签 8727 套，环比 11 月下半月下降 10%，较 11 月上半月下降 9.8%，与去年 12 月上半月同期相比则下降了 7.5%。

而在机构的实际交易中，目前也出现了挂牌房源量增多、新增客户减少的现象，购房者的议价空间也在增加，曾经的“跳价”现象基本消失，部分业主甚至开始降价出售，二手房市场正从卖方市场向买方市场转变。

专家表示，自 2009 年至今，除 2013 年外，北京的二手房市场一直延续了四季度交易量持续走高的年终翘尾行情，但 2016 年受楼市调控收紧的影响，这一规律或将打破，从目前四季度各月的数据来看，9·30 新政落地后，10~11 月北京二手住宅网签量已连续两个月下滑，12 月上半月依然延续了持续下滑的态势，年终翘尾行情将很难再现。随着 10 月包括北京在内全国 20 余个大中型城市限购大潮的再次开启，中国楼市将迎来新一轮的降温周期。

专家表示，按照过往 10 多年楼市调控的政策周期来看，中国楼市每经过 1-2 年左右的政策利好、量价齐涨之后，都会迎来 3-4 年左右的调控收紧周期，本轮楼市调控如果从 2016 年 10 月全国 20 余个重点一二线城市全面收紧调控政策算起的话，本轮楼市降温周期预计将至少持续至 2019 年。

专家预计，2017 年，包括北京在内全国重点一二线城市楼市调控将持续从紧，市场监管也将持续从严，部分房价控制不理想的城市，调控政策进一步加码的可能性也很大，受此影响，2017 年包括北京在内全国重点一二线城市楼市交易量还将持续回落，房价在目前大部分城市涨幅收窄、部分城市房价由升转降的大趋势下，2017 年房价还将出现更明显的回落。

（来源：中财网）

行业动态

行业 | 各大房企看淡收官之战土地供应市场成最大看点

随着年终的临近，“折腾”了一年的北京楼市终于迎来了尾声。然而，与往年的集中式冲刺不同，今年的收官之战明显遭到了各大开发商的“冷落”。据新浪乐居不完全统计，上周（12.19-12.25）北京并无项目开盘。

据了解，往年这个节点，房企们为了达到年终目标，往往都会集中发力，拼抢最后一口蛋糕。而今年，却一反常态，除却上上周有点阶段性回暖之外，整个12月的开盘项目一直都处在一个低位。

有关业内人士分析称：以往年终冲刺是为了完善业绩，而今年似乎没有那个必要了！受上半年北京楼市那波小高潮的带动，大部分开发商们都提前完成了目标。此外，自930新政出台之后，整个北京的楼市一直处在一个不太明朗的环境下，开发商们为了规避风险，开盘入市的步伐也会变缓！

土地市场迎来年终小高潮

与新房市场的冷清相比，上周的土地市场倒是活跃了许多。

据了解，上周北京新成交两宗住宅土地。分别为房山区韩村河镇02-0066地块R2二类居住用地以及大兴开发区北区1号地DX00-0301-0144地块F3其他类多功能用地。

其中，房山区韩村河镇02-0066地块R2二类居住用地被韩建集团以8.15亿元竞得。按照国土局官网上公布的信息，该地块总建筑面积为98652平米，将全部建设“自住型商品房”，且销售价格限定在13500元/平方米（含全装修费用）。

大兴开发区北区1号地DX00-0301-0144地块F3其他类多功能用地需开发商全部自持20年以上，所以现场并无开发商参与竞拍，最终由网上报价最高的中建三局以10.2亿元的价格竞得。

北京市朝阳区东风乡豆各庄村0311-610等地块（东风乡农民安置房项目）二类居住及基础教育用地

2016/11/24

基本信息			
交易文件编号:	京土整储挂(朝)[2016]028号	建设用地面积:	74677.141 平方米
代征地面积:	10300.636 平方米	规划建筑面积:	建筑控制规模 ≤237938平方米
用地性质:	R2二类居住用地、A33基础教育用地	土地开发程度:	七通一平
地块位置:	朝阳区东风乡豆各庄村		
交易信息			
挂牌竞价起始时间:	2016年12月14日	起始价:	618300万元
挂牌竞买申请截止时间:	2016年12月27日	固定交易价格:	0万元
挂牌竞价截止时间:	2016年12月28日	最小递增幅度:	3000万元
保证金:	185000万元	其它文件下载:	挂牌出让公告
交易地点:	市中心交易市场	联系电话:	010-64409543

据悉，本周三（12.28）北京还有一宗土地将要进行公开拍卖——北京市朝阳区东风乡豆各庄村 0311-610 等地块（东风乡农民安置房项目）二类居住及基础教育用地。

该地块位于朝阳区东风乡豆各庄村，供地形式为“七通一平”。据国土局官网显示，目前该地块只接到一次网上报价为起始价 61.52 亿元。不过，考到北京土地资源的稀缺，开发商们一定不会轻易舍弃这块蛋糕。

12 月中上旬北京二手住宅交易量下降 13.7%

二手住宅方面，12 月中上旬网签量勉强破万，下滑趋势仍在延续。

据伟业我爱我家集团市场研究院统计，2016 年 12 月中上旬（12 月 1 日~20 日），北京全市二手住宅共网签 10613 套，与 11 月中上旬相比下降 13.7%，同比 2015 年 12 月中上旬则下降 15%。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示，无论是周度数据，半月数据，还是中上旬数据，12 月份北京二手住宅交易量依旧延续了 10 月份以来的下滑趋势，往年北京二手房市场在四季度经常出现的年底翘尾现象，今年在楼市调控收紧的影响下，则变为连续降温。

9 月 30 日“京八条”新政出台，对改变市场预期，平复市场恐慌气氛起到了立竿见影的作用。随着各项执行细则的落地，北京二手市场在强力调控下交易量已持续回落近一个季度，随着 1 月底春节的临近，购房需求还将进一步减少，1 月份北京二手房交易量还将继续回落。

随着购房需求的减少，成交的萎缩，一些持有前期房价涨幅较快区域房源的业主，以及持有大户型、高总价房源的业主，为了尽快回款，已经开始主动降价，随着局部区域，部分户型房源价格的回落，北京整体二手房房价涨幅也持续回落，从国家统计局公布的全国 70 个大中城市的房价统计数据也可以看出，11 月份北京二手住宅价格环比涨幅仅为 0.2%，基本止涨，随着交易量的持续回落，12 月份开始，北京二手住宅均价或将由升转降。

（来源：新浪房产）

行业 | 转让多项资产后在沪低价拿地绿地试水产业园运营

近日绿地控股集团（600606.SH）转让了多项资产。

12 月 21 日，绿地公告披露，公司将所持上海翱弈企业 99.999% 的股权通过上海联合产权交易所，以 8390 万元的价格协议转让给一家名为鹰潭市信银浩宇投资的公司。

虽然信银浩宇从绿地手中手购的协议价很低，但信银浩宇还应提供 5.81 亿元的资金用于偿还上海翱弈因收购物业对公司其他下属企业的应付款项。

同一天，绿地在 12 月 21 日晚间发布公告称，绿地以 18.9 亿元的价格，将公司所持上海农商行约 4% 的股权转让给了览海控股集团。

据了解，绿地持有上海农商行的账面成本仅 2 亿元，此次股权转让后，将为绿地带来约 16.9 亿元的投资收益。

在转让前述两项资产前一周，绿地还卖掉了上海浦东一个项目。

绿地 12 月 16 日披露，公司通过全资子公司绿地金融投资控股以 45 亿元的价格，将所属上海申万置业的全部股权转让给了上海纯景实业发展公司。

绿地披露，至今年 7 月底申万置业总资产 18.48 亿元，至今年 7 月底绿地金融持有申万置业 100% 股权，账面成本约 6 亿元。不过至今年上半年为止，该项目公司暂未产生利润。

该项目地上建筑面积为 8.24 万平方米，目前项目进度为桩基工程完工，预计于 2019 年年中完工并在 2019 年下半年投入使用。

对于转让部分资产，绿地在公告中表示是根据公司发展战略，为加快盘活存量资产，促进商业地产轻资产化运作，以优化公司资产负债结构。

转让资产的同时，绿地也在进货。

12 月 21 日，绿地控股集团以 9.05 亿元的价格拍得上海奉贤区柘林镇一幅商住办公地块，平均楼板价 9000 元/平方米，溢价率只有 31.5%。

与此同时，通过与高校的合作，绿地出现向产业园运营发展的意向。

12 月 20 日，绿地与上海交通大学签署校企全面战略合作协议显示，双方将在科研园区建设、产业新城开发、产业资源导入等方面启动合作，绿地还将斥资 1000 万元设立上海交大“绿地城市治理研究基金”。

根据与交大的合作协议，双方将重点在产业园开发运营及城市治理两方面展开合作。

据了解，绿地此前签约并中标首期项目的宁波杭州湾新区开展科研园区、产业项目的开发运营。绿地计划在该项目中启动交大医学院及大学科技园项目，引入交大慧谷科技园、医疗健康产业园、数字电视国家工程研究中心成果转化园，以及帕丁顿等品牌国际学校。与此同时，绿地将与上海交大设立城市治理研究基金。

绿地方面表示，与交大的全面合作将为绿地在产业新城、科研园区发展实体产提供资源。

“通过搭建覆盖科技、医疗和教育产业领域的充沛资源的强大产业平台，将带动相关产业集聚和人口导入，为绿地旗下产业及商业地产发展升级注入新的动力。此外，这也是绿地助力高等教育事业科学发展的积极作为。”绿地集团表示。

（来源：华夏时报）

行业 | 收购“中国第一豪宅”华远地产吃这么好可有必要？

长时间来在四大一线城市中只深耕北京的华远地产，这次真的“远”走了。

21 日，华远地产发布公告，宣布其全资子公司北京市华远置业有限公司，与广东中力集团有限公司签订协议，以 13.79 亿元的总价款获取转让方持有的广州高雅房地产开发有限公司的 100%股权及债权。

与去年 10 月以收购方式获取项目以进津一样，华远此次收购高雅的显著目的也是取道羊城渗入华南。

华远地产总经理孙怀杰对此事的官方回复是，“广州是公司华南区域战略布局的首站，华远将以此为起点，深耕细作，让品牌在广州全面落地开花”。

而他没说出的是，华远面临的是机遇同时也是挑战。因为广州高雅旗下的最著名、也是唯一的项目即曾经号称“中国第一豪宅”的大一山庄。这个开发立项逾十年只售出不到十套的“神盘”，尽管目前还不能确定是否改姓华远，但能肯定的是，接手它是件喜忧参半的事。

大一山庄尚未入囊

根据华远地产与广东中力签订的《股权转让框架协议书》，前者董事会已审议通过关于收受让后者持有的广州高雅 100%股权及债权收购议案。13.79 亿元中，3.002 亿元是股权转让款，10.79 亿元是债权转让款，为广东中力对广州高雅享有，主要为截至协议签署日子公司对集团的股东借款。

资料显示，截至 2016 年 8 月 31 日，广州高雅经审计的资产总额为 337,929 万元，负债总额为 350,426 万元，资产净额为-12,497 万元；2016 年 1-8 月营业收入为零，净利润为-6,328 万元，扣除非经常性损益后的净利润为-3,399 万元。

股权转让框架协议中规定，广东中力与华远置业的股权交割分两次进行：第一次在自协议签署起 60 日内，转让方负责取得批准文件，同时负责协调完成解除目标公司的股权质押等相关手续，以将其所持有的广州高雅 49%的股权过户给受让方。其余 51%股权，将于最晚不迟于 2017 年 9 月 30 日转予华远。

但有些复杂的是，公告提到：根据广州高雅、广东中鼎、广东中力等与平安大华签订的合作框架协议书及系列相关协议，此前平安大华曾设立专项资管计划向广州高雅提供委托贷款，并受让广东中力 98%股权作为保障措施。偿还时，广东中鼎回购广东中力 98%的股权，担保人为广东中鼎股东谭霖高。他的持股比例达 93.4%，即他就是广东中力的实际控制人。

目前广东中力的股权所有人唯二：一是广东中鼎，持有 2%，绝对大股东是深圳平安大华汇通财富管理有限公司，拥有 98%股权。

另外，广东中力持有的广州高雅股权已全部质押给长安银行股份有限公司西安经济技术开发区支行。如果不能及时取得债权银行的同意并完成质押解除手续，将直接影响本次交易的落实，因此公告中也声明本次交易存在不确定性。

另外，截至发稿前，广东中力还未宣布股东会通过了此议案，而持有广东中力 98%股权的平安大华内部决策流程较长，也可能导致本次交易的审核时间较长。

高调的高起点高端项目

其实华远要付出的 13.79 亿元，等于就是购买大一山庄的价格。因为广州高雅当年就是为大一山庄地块而成立，十多年来一直在和这个项目“死磕”，再无其他项目和土储。

而所谓“第一”好像是个窠臼，被冠以的项目，往往都轰轰烈烈开场常戚戚经营。大一山庄也是如此：

2005 年 6 月 21 日，这宗位于广州市白云区新广从路东侧白云种鸡场项目地块，被广东中鼎集团以 5 亿元总价获得，折合楼面价 3300 元/平方米，一举成为当年单价地王。也让此前默默无闻的中鼎集团名声大噪。

很快，7 月中鼎集团就联合广州市祥能投资公司、广东阳江市机械筑路工程公司、广州市越中建筑安装工程公司，四家股东公司合资组建广东中力集团负责开发此地块，项目公司定名广州高雅房地产开发有限公司。

此处必须要对上述四家公司格外着墨一笔：四家均是从建筑施工企业逐步涉足到房地产开发经营领域成为综合性公司，且四家公司的实际控制人谭霖高、梁何兴、袁添、梁中全来自阳江，且在老家都是响当当的富贵家族。

而除了建筑施工这项阳江人擅长的老本行，四人中的谭霖高和梁何兴还是资产运作高手。据悉大一山庄的启动资金，就是他们当初靠资产清算和重组筹得的。因此这个项目有钱任性到令人咋舌：

回顾起来，大一山庄算是“定制豪宅”的先驱，当年请来全球顶尖建筑师给 95 栋别墅按“每一栋，世界仅一栋”的口号设计。更有传中力集团甚至事先跟国内精英群体联系，调查询问他们心仪的居所风格和设计师，再定向邀请这位设计师。

这样定位下的定价当然不菲，大一山庄的设计费，在那个年代就达到了平均每栋 200 万元。一期顶级别墅，光花园就超过 1000 平方米，在 2010 年的单价就为 8 万元，“小户型”产品面积也在 350 平方米—500 平方米之间，单价 4 万—5 万元。

“只有买不起，没有看不上”。时任的大一山庄营销总监曾发出这样的豪言。

当梦想照进现实

宋卫平做住宅很理想主义，大一山庄曾经的操盘人梁何兴对好房子的固执程度也不逊。

除了知名设计师操刀别墅本身外，梁何兴还将大一山庄定义为“建筑艺术博览园”。请来山水比德景观设计公司，在当年首创性地用百年原生大树取代围墙，中间加一道钢网，美且安全。听闻大一山庄内有 200 多个树种，棵棵都比房子还高，每栋别墅都隐于林影中，一栋一景观。

因此，还没开卖，大一山庄就连续 3 年获得“中国十大豪宅”美誉。“且不论这评判是否公允，称号含金量多少，用比别人多一倍的时间赚少一半的钱，大多数人都做不到，但值得所有行内人尊敬”。有业内人评价。

但土地遗留问题和过于理想化让大一山庄丰满的理想在现实中变得骨感：

首先，中力集团花了两年左右完成了土地整改，但因为缺乏拆迁经验，据说直到现在，项目红线内还有几家开出 5000 万天价条件的钉子户。

其次，大一山庄首期是大面积独栋别墅，本就比高层、洋房等耗时费工，中力集团却坚持多种材料定制。而设计时间又比施工时间更长，知名设计师往往对作品格外执拗，反复修改、推翻设计图之下，磨合推进极为艰难。

同时，每栋都不同的建筑，就等于办每个程序都要单独而不能统一，一遍流程下来，可能要盖成百上千个章。

如是种种，使大一山庄 2005 年拿地，2009 年才动工，2010 年拿到首期 19 套预售证——偏偏这时广州出台本地人最多可购两套房，外地人只能买一套的新政、而此前为规避“禁墅令”，大一山庄以叠拼名义做独栋，如此等于一套房有两本房产证，这等于堵死了自己的销路。而即使中力集团又想出先签协议等限购取消后再签约、用注册公司名义购买等对策，但随限购而来的首套房 7 成，二套只能贷 3 成的限贷，也直接让一部分原有意向的买家流失。

于是当 2013 年才正式开卖时候，这个即使是精雕细琢的顶级别墅，也明显被过低的速率拖的显出老态和疲态。

2014 年下半年开始，大一山庄的销售工作基本停止，高层开始进行股权变更。

到今年 6 月 3 日，中力集团自然人股东梁何兴、袁添、梁中，将股份全部转让给深圳平安大华汇通财富管理有限公司和中鼎集团。大一山庄的管理权，从梁何兴转到了谭霖高。

与梦想家梁何兴不同，谭霖高很现实。于是他大刀阔斧地让大一山庄换了模样：

先是停止未售出别墅的施工，然后更改规划，将原来的 90 余栋别墅减少到 89 栋，北区别墅建筑形态作调整，南部则不再“一栋一式”统一外观，别墅群中央原应有的水上体育活动场也被抹掉了，更要紧的是，为配合规划，他下令将那些两个房产证的独栋别墅铲平重建称叠拼别墅。上述中力人士表示，这样既听了政府的话，又把原来“浪费”掉的 1 万多平建筑面积充分利用了，“这样比过去能多赚一倍钱不止”。

但有当地房地产代理机构人士指出：大一山庄当年在白云种鸡场这样的非传统住宅区能声名鹊起，靠的就是“超前”的理念和独特设计性，在其他家都知道走个性化路线的现在又改回普通别墅，等于是一种“倒退”。“地段本就一般，居住氛围也弱，产品再混于众人，大一山庄东山再起可能不是那么容易”，他说。

所幸地价一直在涨。按白云新城近年拍出的几宗高价地楼面价和周边较高档二手房均价计算，大一山庄五年来的土地增值在 25 亿元以上。

综上，不管最终能否得手大一山庄，对操作高端项目不甚有经验的华远，这都是块需要耐心和力气去啃的骨头。

（来源：中房网）

行业 | 万科 A 近一个月市值蒸发 950 多亿元宝能大概率谋求退出

万科 A 与深圳地铁重组“告吹”事件持续发酵，在前日大跌 6% 之后，昨天万科 A 未能止住跌势再次重挫近 4%，以 20.33 元收盘。如果从万科 A 上月 18 日的阶段性高点 29.00 元算起，短短一个月的时间，万科 A 市值已蒸发 950 多亿元。由于市场预期该公司前几大险资股东均已丧失增持的动力和实力，甚至盛传宝能系正在谋求“接盘侠”，引发市场对万科 A 的未来走势高度关注。

万科 A 短线或有反弹可能

随着万科 A 公告重组失败两个交易日股价下跌近 10%，万科 A 已较阶段性高位下跌了近 30%。而市场各种传闻风起，此前还坐等万科年底分红的投资者也显得不淡定了。

目前，万科 A 股东结构中，宝能系持股 25.4%；华润持股 15.31%；中国恒大升至 14.07%，直逼第二大股东华润；万科管理层实际控制的金鹏、德赢 1 号两个资管计划共计持股 7.12%；安邦持股比例为 6.18%。除去上述五方，万科 A 剩余的流通股仅 24.258 亿股，占比不到 32%。有券商人士指出，在这种股权高度集中的情况下，上述五方中的任何一方或新进场者大量增、减持，都能引起股价大幅波动。

对此，广州某私募人士昨天告诉记者，从万科 A 前五大股东来看，第一宝能系，第三恒大系，第五安邦系都涉及险资身份，且均在“禁售期”，短期内（明年 5 月底之前）它们大额减持造成股价大幅波动的风险还没有，但长期来看不好说。

“从目前被套的其他公募基金、机构、大户来看，它们有主动寻求自救的可能，即主动买入抬升股价，造成反弹假像以诱多后脱身。”上述人士表示，在万科 A 股权大幅集中，而大股东股份又被“锁定”前提下，上述运作有可操作性。不过，他排除了游资可能作“接盘侠”的可能，“万科 A 股价接下来的走势，主要是看监管层对险资的监管政策走向，风险很大，游资显然不会参与，它们更青睐根据市场热点而动的小票股，一有风吹草动立马开溜”。

宝能系大概率会谋求退出

由于宝能系旗下万能险业务被叫停，资金压力骤升，比照它此前已公开表示将“择机退出格力电器股权”的表态，近几天市场“风传”其正在谋求全部转手万科 A 股份。

但要放弃前期费了那么大劲才拿下的万科 A 第一大股东之位，宝能系会甘心吗？对此，上述私募人士表示，“宝能系退出是大概率事件，因为证监会、保监会对险资举牌实业已有明确表态，并且迅速出手管制，事实上，险资的退出已没有回旋的余地”。

另一不愿透露姓名的公募基金人士也对记者表示，某险资此前也已表态不寻求万科 A 大股东之位，而安邦从它之前投资远洋地产和中国建筑的方式看，基本上都是充当“友好的战略投资者”，“从现有的股权结构来看，如果排除万科 A 引入新的重组对象，那只有万科原大股东华润有增持并重回第一大股东之位的可能性”。

这两位人士均认为，即使华润要增持也不会选择现在“出手”，而是会等到万科 A 股价进一步回调之后择机而行，时间窗口应在明年上半年，无论是通过大宗交易还通过二级市场都有可能。

王石基本已赢得胜利？

纠葛已久的万科 A 股权之争走到今天，或许对万科创始人王石而言“问题已迎刃而解”，从现阶段来看，最大的对手——宝能系不但寻求控股股东之位已机会不大，甚至接下来很可能是面临出局的命运。

至于接下来万科 A 会不会抛出新的重组方案，以及第二大股东华润会不会增持，都没有肯定的答案，但这些对王石而言或许也不再重要。上述私募人士表示，管理层最关心的是明年 3 月万科董事会的换届选举，即使是维持现在这样一个股权结构，王石系重回经营管理权中心，也是大有胜算的。

易居研究院智库中心研究总监严跃进认为，作为最关键的第二大股东华润来说，后续应该会 and 万科管理层的协调力度加大，关系也不会像此前僵硬，华润依然会从国资的角度来引导万科的健康发展，甚至在引入多元化的机构投资者上会听取万科的意见。

（来源：中国网）

行业 | 朗诗 2.01 亿售上海长风项目成功注入旗下城市更新平台

12 月 20 日，朗诗绿色地产有限公司公告指出，公司将以约 2.01 亿元出售全资拥有的上海市普陀区长风地产项目予公司与中信资本控股有限公司合作建立的城市更新物业投资平台——深圳朗信合投资中心（有限合伙），深圳朗信同时承接该项目 2.7 亿元的银行贷款。

在此次合作中，朗诗绿色地产作为上述项目的委托开发方，亦可就有关对该物业改造及销售提供的技术、品牌及管理服务获得相应收入。

“该项目是公司探索地产金融、开发改造等纵向一体化运营模式的实质性尝试。交易不仅说明公司和中信于存量房改造领域的战略合作正式落地，亦标志着朗诗绿色地产在地产金融领域跨出实质性的一步。”

早前 9 月 8 日，朗诗绿色地产与中信资本宣布将联合组建城市更新物业投资的合作平台，这一平台将尝试在一二线城市进行存量房改造业务。

观点地产新媒体获悉，双方将收购一线城市和强二线城市核心地段的物业项目，进行重新设计和改造，物业类型包括住宅、服务式公寓、写字楼、酒店等。目标物业需具备估值低、高安全边际的特征，改造后可以明显提升估值。

此次合作中，中信资本和朗诗地产旗下青杉投资将成为该合作平台的投资人和管理人，而朗诗团队还将负责项目开发、改造及运营和销售等具体业务。

另外，查阅此次出让项目相关信息得知，普陀区长风地产项目是朗诗于今年3月29日收购而来。该日，朗诗绿色地产董事局宣布，上海朗域与两中国公民（该等卖方）订立股权转让协议。

据此，上海朗域有条件同意收购及该等卖方有条件同意出售目标公司的全部股权和股东债权，总转让价为1.34亿元。其中，包括股权转让价2200万元及股东债权转让款1.12亿元。

观点地产新媒体查阅公告，上述目标公司为一间在中国成立的有限责任公司，其持有物业包括上海市普陀区云岭东路599弄3号、16号“汇银铭尊”房地产项目项下的149间地上房屋和149个地下车库及相应的房屋配套设施设备。

朗诗绿色地产预计将从此次出售录得合理净收益，并向深圳朗信注资人民币3000万元作为普通合伙人及有限合伙人。

朗诗绿色地产执行董事兼董事局主席田明先生表示：此次项目注入标志着朗诗绿色地产和中信的合作正式展开，并且对于公司发展地产金融、提升纵向一体化能力而言具有显著的战略意义。

“该项目是继新西郊项目后，朗诗绿色地产改造、重塑价值及销售的第二个项目，突显公司在城市存量物业更新及旧楼改造方面拥有出色的投资能力及开发改造能力。未来，我们将持续深化合作，结合中信的资本优势，实现互利互补及协同效应，以期于旧楼改造这一前景广阔的市场中获取丰厚成果。”

（来源：观点地产网）

前沿观察

市场 | 群雄并起时代结束房企开始合纵连横图谋霸业

中国房地产研究会原副会长顾云昌将这一阶段描述为从“春秋”到“战国”。意为房地产业正从最初的群雄并起、各自为战，转变成合纵连横、图谋霸业。这一比喻生动反映出近年来的现象：规模房企在完成最初的布局与积累之后，对内进行策略、管理的优化，对外寻求兼并整合。

临近年末，房地产界最大的悬念，莫过于恒大能否在规模上超过万科。

根据双方的公告，截至今年 11 月底，万科实现销售金额 3413.6 亿元，恒大销售 3488.5 亿元。虽然无法断言恒大的年度销售能够超过万科，但在稳坐了十多年的头把交椅之后，万科的地位正在受到越来越大的挑战（根据官方数据，2014 年绿地就曾在规模上对万科实现超越）。

在这背后，过剩时代的房地产业正在显现新的格局：在阶层真正固化之前，每个野心家都试图抓住最后的市场红利，实现超越。

中国房地产研究会原副会长顾云昌将这一阶段描述为从“春秋”到“战国”。意为房地产业正从最初的群雄并起、各自为战，转变成合纵连横、图谋霸业。这一比喻生动反映出近年来的现象：规模房企在完成最初的布局与积累之后，对内进行策略、管理的优化，对外寻求兼并整合。

在此过程中，不同规模、类型、风格的房企演绎出不同的商业故事，但成败如何殊为难料。2016 年资本涌动、市场暴涨带来的种种变化，虽看似“乱象”，但也可能预示着旧秩序的松动，与新世界的诞生。

“第一军团”的幸福与烦恼

在 2010 年之前，业界习惯将房地产业的“第一梯队”授予“万保招金”。这四家房企因策略合理，以及较早登陆资本市场带来的资金、管理优势，能更好地享受房地产市场化初期的红利。

2010 年前后，一批房企实现上市，并在此过程中积累大量土地储备。随后，第一梯队的阵营逐渐演变为“万恒保中”。今年，碧桂园与恒大又强势崛起，碧桂园超越保利、中海，恒大则对万科发起挑战。

十几年间，随着行业老大万科的规模从不足千亿扩大到 3500 亿，第一梯队和第二梯队的规模差距，也从此前的不到一倍，拉大到 2-3 倍。

在大多数研究者看来，在经过十多年的品牌和规模优势叠加之后，第一阵营变得愈加难以撼动。融创中国董事长孙宏斌曾在今年 11 月提出“4000 亿理论”，即未来 5-10 年，前

十名房企会占据市场份额的 35%—40%，平均规模将达到 4000 亿的水平。他认为，资源将向大房企加速集中，中小企业要想超越会难上加难。

兰德咨询总裁宋延庆的判断与之类似，但要更加谨慎。他认为，十强房企的市场占有率应在 30% 左右，平均规模在 2500—3000 亿。其中，最高者可以达到 7000—8000 亿，最低者则在 1000—2000 亿——很显然，阶层的差距将成倍拉开。

对于这种变化的趋势，宋延庆认为，“每家企业又都形成自己独特的东西”，如万科的“均好性”、恒大的标准化、中海的成本管控力、碧桂园在三四线城市的竞争力等。

他认为，这些独有的优势，容易在市场上升期形成核心竞争力，并使规模和品牌效应最大化。2016 年前 11 月，恒大和碧桂园均实现了超过 100% 的销售增长，原因正在于此。相比之下，“过于平稳”的保利和中海，销售增速并不大。万科则受困于股权纠纷，销售受到影响属于意料之中。

顾云昌有一套自己的分析房企竞争力的方法，他认为决定规模和速度的基本要素在于：拿地力（拿地时机与区域判断）、金融力（融资规模和成本）、产品力（产品线和产品结构）。“市场向好时，容易突出优点；市场下行期，则容易凸显缺陷。”顾云昌说。万科遭遇的股权纠纷就说明，作为行业标杆，万科在公司治理上仍然存在缺陷。在金融资本来势汹汹时代，这个微小的缺陷已被放大。

事实上，第一阵营内的房企虽看似强大，但也各有短板，如恒大的负债，碧桂园的区域布局等。在房地产市场即将下滑的 2017 年，这类企业或将遭受市场下行周期和“野蛮人”敲门的双重考验。

告别“高周转”模式

今年 8 月 17 日，上海静安某商住地块迎来现场拍卖，经过一个多小时的激烈竞争，最终以 110 亿元的价格竞出。业界因算法不同而对楼面价有着不同的结论，但可售部分的土地成本显然已超过 10 万元，创下中国土地单价的新纪录。这也将今年的全国土拍推向最高潮。

“地王”得主融信来自福建。过去这些年，闽系房企曾多次在土地市场扮演“黑马”。同时给人带来深刻印象的，还有其高杠杆、高周转的鲜明特征。

与粤系房企相比，闽系房企的起步时间稍晚。在如今实现全国化布局的闽系房企中，除世茂、世纪金源等少数外，大部分企业并未赶上 1998 至 2007 年的房改后第一波市场红利。近年来叱咤风云的闽系房企泰禾、旭辉、阳光城、正荣等，除旭辉外，多数在 2010 年以后才开始全国化布局。

由于担心再错过时机，这部分房企的略地之势极为彪悍，并在 2012—2014 年迎来拿地高峰。但高价拿地与快速扩张也使得其负债率高企。2014 年，泰禾集团的净资产负债率一度超过 10 倍，高成本的信托融资占比偏大，公司资金链面临巨大压力。

在 2013 年和 2015 年开始的两轮市场高潮中，闽系房企手中的高价地陆续解套，企业以快速周转的方式进行销售，在大量回笼资金的同时，负债率也迅速下降。自此，经过两轮市场周期，主要闽系房企的全国化布局得以夯实，并实现对热点一二线城市的进驻和巩固。

但在今年的市场高峰里，闽系房企的表现并不及以往抢眼。今年前 11 月，除旭辉实现近 100% 的销售增幅外，大部分闽系房企的增长较为温和。在这背后，其高周转风格正在悄然发生改变。以泰禾为例，其从拿地到销售的周期最快可短至 4 个月，但今年以来，泰禾在一线城市的销售节奏明显放缓。不唯闽系，这种策略在其他房企中也大行其道。

中信建投的分析指出，此轮周期最大的特点在于，土地价格大幅增长。这一方面使得拥有存量资源的房企开始思考，是否有必要将稀缺资源快速变现，而不是探求进一步的利润。另一方面，对于新获取主流城市土地的房企而言，快周转模式下高企的土地成本是很难盈利的，这也倒逼企业用更多的耐心去等待更好的良机入市。

与此同时，随着今年 10 月以来各项融资渠道的收紧，资金红利迅速终结，“高杠杆”也已不再成为企业的选择。上海“地王”故事的最新进展发生在今年 12 月 3 日，万科公告称，以 53.95 亿元的代价，购得“地王”项目 49% 的股权。

于是，“地王”的杠杆压力骤然减轻，其所用的方式，是近年来再常见不过的“抱团取暖”。

第二梯队央企奋起？

12 月 11 日，鲁能集团发布消息：截至 12 月 10 日，集团实现销售额破 600 亿，提前完成年度销售目标。相比去年 202 亿的销售规模，增幅已达到 200%。两个月前，鲁能的第三次资产重组方案已通过国资委审核，此前因各种因素折戟之后，有望首度达成。

另一家央企中交建在今年遭遇挫折后，于 11 月再次启动重组进程。央企葛洲坝在招兵买马之后，于 10 月宣布地产业务将转型升级。金茂在经历换帅后，今年高调发布商业地产策略。

2016 年，这几家第二梯队的地产央企都一反常态，试图作出积极的改变。

其背后的原因不难理解。去年年末，国资委启动央企整合，其直管的央企数量将从最初 196 家缩水一半以上。在此轮整合中，曾获得房地产“牌照”的中航、中冶均遭到并购。即使是国务院直属的中信集团，也将旗下的住宅业务剥离给中海。这让其他地产央企倍感压力。

与民企相比，地产央企往往有着庞大的土地储备规模，母公司的优质品牌背书，而在公司治理层面往往不及前者。

顾云昌指出，央企的优势体现在两个方面，一是资金实力雄厚，低迷时能拿地；二是管理层的薪资成本较低。

随着市场竞争愈加激烈，前一种优势尤其凸显。据中原地产的数据，在今年拿地支出前 15 名的房企中，共有招商蛇口、华侨城、保利、金茂、华润、鲁能等 6 家央企，以及绿地、

首开两家国企。民企或混合所有制企业中，除万科、恒大、融创、碧桂园等少数外，已难有媲美者。

在市场进入下行周期、行业格局即将重塑之时，这些土地储备显得至关重要。即便部分央企的拿地价格偏高，但在顾云昌看来，“若运营得当，拿地过程中的资金（成本）红利，仍要高于市场下行带来的利润压力。”

某知名民企开发商如此向 21 世纪经济报道记者表示，有些央企的资金成本几乎相当于民企的一半甚至 1/3，在市场不好的时候，这几乎是决定性的。他还补充道，2017 年显然不是个好年份。

当然，这些央企能在多大程度上逆市崛起，仍要取决于其对长期短板——公司治理——的改造能力。

马太效应下的“沉默大多数”

在大型房企收获颇丰，并准备“过冬”之时，一些小型企业早已倒下。

今年 6 月，山东南部某地一家开发商跑路，留下 6 栋烂尾楼和几十个交了定金的购房者。这家浙江小型房企早在 2011 年就进入该市，在成功开发了一个房地产项目后，又于 2014 年获取土地准备做第二单。但彼时，该市的新房已处于严重过剩的状态。旧城改造和农民进城释放的需求寥寥，并未如预期般救活当地楼市。于是，工程停工，销售人员被遣散，企业因无力支付工程款而被诉诸法庭。

这并非个案。据 21 世纪经济报道了解，即使在市场最好的 2016 年，仍有小开发商因资金链断裂而跑路甚至自杀。

在房地产业的金字塔尖之下，有大量的“沉默的大多数”。这些房企寂寂无名，多数的销售规模较小、区域布局集中，对市场风险缺乏抵抗力。而一些聚焦在三四线城市的房企，则因红利被过早透支，而提前感受到“冬天”的寒冷。

据中信建投的报告指出，今年前三季度，销售规模在 200 亿以下的房企，业绩完成率仅有 83.8%。

中信建投用“马太效应”、“阶层固化”来描述这种趋势，对中小房企而言，赶超的希望已非常渺茫。

（来源：21 世纪经济报道）

观察 | 房企瞄准消费升级打造有个性的地产

过去十年，中国房地产行业伴随城镇化经历高速发展，住宅开发几乎是所有开发商的看家本领。如今，随着房地产行业的深化和成熟，地产开发也越发开始个性化。除了居住属性以外，围绕消费者的服务展开的地产开发也越来越多。

主题地产，更多的是赋予地产消费元素，成为了 2016 年房地产关键词。伴随着越来越多中产的诞生，消费升级成为一个重要命题，开发商同样瞄准机会。

“商业市场局部过剩但未出现绝对垄断，一、二线城市新兴城区仍有空白点；优质项目和优质开发运营商相对稀少，市场正在进行并还将加速的“优胜劣汰”趋势，恰恰是机会所在。异化定位、目标客群精准锁定、消费场景打造成了商业运营中最重要的一环。”正荣集团商业管理总公司总经理张子玉对第一财经记者说。

服务升级

“今年 12 月在开业的福州正荣财富中心是正荣商业的首个社区级产品，而去年底开业的莆田正荣财富中心是首个区域级产品。从莆田到福州，正荣商业的两大产品线都已经呈现在市场面前了。”正荣集团商业管理总公司总经理张子玉告诉第一财经记者。

张子玉认为，有人住的地方就有衣食住行的需求，就会有商业项目。因此，正荣会在不同的区域、不同的城市打造不同的特色商业项目。

以福州正荣财富中心为例，其推出热带雨林生态系统，通过多样的热带观叶植物、攀雨林植物、苔藓、和寄生植物等来模拟出热带和亚热带的丛林景观。

相比于普通的商业地产项目，正荣正在不断提高服务升级的能力，将购物中心打造成一个社交娱乐平台。

“商业市场局部过剩但未出现绝对垄断，一、二线城市新兴城区仍有空白点；优质项目和优质开发运营商相对稀少，市场正在进行并还将加速的“优胜劣汰”趋势，恰恰是机会所在。异化定位、目标客群精准锁定、消费场景打造成了商业运营中最重要的一环。”张子玉说。

龙湖地产的做法类似。“我们的虹桥天街项目通过缩小零售业态比例，大大增加娱乐和餐饮业态比例，并在品牌店铺装饰上，着力营造场景感。希望就是可以通过一些全新业态的引进，增加消费者的新鲜度，将对周边居民和办公人群的生活方式带来升级。”龙湖虹桥天街总经理李伟告诉记者。

个性需求

除了商业地产，围绕体育等个性化的需求的地产更是开始萌芽。过去，体育更多是一种爱好，而如今开发商则围绕这样的爱好和消费者找到对话的共鸣。

以滑雪为例，随着冬奥会的申办成功，爱好滑雪人士越来越多。根据《2015 中国滑雪产业白皮书》数据显示，中国滑雪场数量达到 568 家，滑雪人次 1500 万。其中 75%滑雪场只有旅游属性，22%运动属性+旅游属性，只有 3%综合了度假属性+运动属性+旅游属性。

“关于未来市场规模，根据国家冰雪运动发展规划(2016-2025)，目标是到 2025 年达到 1 万亿人次，意味着每年要达到 6 千多万滑雪人次，从全球来看已经能进入第一梯队。”万科集团滑雪事业首席战略官、万科松花湖国际度假区管理公司副董事长伍斌在易居沃顿的内部论坛上说。

伍斌认为，北京 2022 冬奥会将是冰雪产业风口政策上的东风，也为冰雪产业迎来历史机遇。比如残疾人上冰雪、中小學生上冰雪，现在在全国很多地方都已经开始推动。

以万科松花湖度假村为例，其周末基本属于满员状态，每到滑雪季酒店都难以预订。“良好的人流给了我们销售周边的楼盘能力，我们帮投资者进行托管为其获取稳定回报，投资者则可以出租这些物业增加这里的住宿供应。”易居沃顿导师丁长峰说。

华润置地副总裁韩跃伟表示，目前体育地产大部分业务模式很单一，服务品质并不够。“我们在深圳的春茧体育馆更多的是商业团队进行管理，希望通过更多的活动提高场馆租赁效率，从而带动整个片区的升级。”

以前，消费者买房更多考虑学区、医院，而未来或许还会考虑附近有一个不错的体育馆。

“房地产开发时代已经开始逐渐饱和，围绕消费者的升级需求的风口已经来临。房地产本来就是一个重资金的行业，转型升级将成为开发商的重要命题。但是运营能力依旧考验每个开发商，因此进入还需要谨慎。”易居智库研究总监严跃进指出。

（来源：一财网）

观察 | 房企交替接盘拯救无果北京西站商业广场 10 年生死局

12 月 15 日，北京冬季少有的晴空万里，赶在今年最严重的一次雾霾过程来袭前，北京市丰台区人民法院工作人员来到北京铁路西站南侧的西站商业广场，将一纸封条贴在一家咖啡店的玻璃门上。

这家店铺的投資人刘华伟在 2013 年 11 月 14 日与项目开发商中铁恒丰置业有限公司（以下简称“恒丰置业”）签订《商品房现房买卖合同》，按照协议规定，恒丰置业需要保证这个商业项目的正常开业。

与刘华伟同样投资这块商圈的还有郝先生，除了正常的协议外他还与商业广场管理方签订了售后包租协议，后者承诺了每年 6% 的租金返还。

严格来说，这种游走在法律红线边缘的售后返租行为具有相当高风险，然而被西站“亚洲最大客运站”、“日均 60 万客流量”以及丰厚收益预期吸引，数十位投资者与郝先生同一天与相关企业签订了商铺购买合同，金额从 50 万元到 150 万元不等。

诱人的广告外，郝先生信心还来源于丰台区政府当时的信誓旦旦。站南广场所在的丰台区，意欲借西站打造“窗口商圈”，目标为“日进斗金的摇钱树、聚宝盆的丰台‘王府井’”。

然而无论是刘华伟、郝先生还是丰台区，西站商业广场留给他们的都是失望。

亏空的恒丰置业

从北京西站的停车站坐电梯进入地下一层，右手边的进站通道并不难找。行人们拖着大包小裹行色匆匆，很少有人会注意到另一个方向的下沉式商业广场。

这个现在名为“西站商业广场”的项目更早之前的名称为“万博汇商业广场”，占地面积 25000 平方米，总建筑面积为 73000 平方米，商业面积为 35000 平方米，其他部分为商业配套。

这是个不错的地理位置，“亚洲最大铁路客运站”边，丰台、海淀两区交会。地铁 9 号线、地铁预留线黄金枢纽。扼守中轴路，西临西三环，南靠两广路，北临莲花池路。“中国交通大动脉，坐享日均 60 万庞大客流”，广告牌这样写着。

不过从 2007 年开业到现在 10 年间，这块地段并没有像广告中所说的一样成为“聚宝盆”，除了几家饭店还有顾客光顾外，一半以上的商铺都处在关闭或转租状态。

“项目正在调整业态，重新开业时间待定。”中国房地产报记者拨打商业广场项目运营方西联万博商业管理公司电话，一位负责人这样回复。

这家商业管理公司是项目开发企业恒丰置业旗下子公司，2013 年，恒丰置业对该项目进行升级改造，希望通过此次改造提升商圈吸金能力。同期，郝先生在内的数十位投资人与公司签订商品房购买协议，不过此后项目迟迟难以开业。

今年 7 月 19 日，愤怒的投资者们将恒丰置业告上法庭，虽然他们毫无疑问获得胜诉，不过法院在执行时却发现恒丰置业的银行存款不足以清偿债务，且“未发现被执行人有可供执行的财产”。

“我们怎么都不能理解，这么大一个公司，又是中铁的名头，怎么能说没钱就没钱。”郝先生表示难以接受。

不过中铁置业的回应是，“恒丰置业现在已经和中铁置业没有从属关系。”一位中铁置业负责人告诉中国房地产报记者。

从企业征信查询系统发现，在 2013 年 1 月 17 日中铁置业将其持有的 52% 股权出售。接手的北京金典银桥国际投资有限公司随后不久启动升级改造。为了留住老客户，公司还与部分原业主签订了统一经营管理的《商铺包租协议》，承诺按 6% 的包租系数计租并返还业主租金收益，低于 6% 时由运营方补齐。

实际上，这种售后包租行为是开发企业为了促进销售，在建造外销商品房出售时与买受人的一种约定。不过，由于很多情况下楼没有盖完开发商就卷款而逃导致大量烂尾楼出现一度被叫停。

更为棘手的是，部分业主在购买恒丰置业后始终未能获得房产证，直到将诉状送到法院后才发现恒丰置业并未为其办理房产证，该物业被恒丰置业擅自抵押而被查封。

丰台区的“王府井”梦

然而陷入死局的西站南广场在 20 年前却并不是这番光景，其曾经承载了丰台区政府打造区域核心商圈的梦想。

1996 年，一本《再造京门——北京西站工程建设纪实》出版，这本书详细介绍了西站南广场的诞生。

书中记载北京市政府一位领导问时任丰台区区长的李英威：“国家没钱，南广场要开，就得由丰台区自己干，你们敢不敢承担？”

一番磋商之后，丰台五大班子的领导取得共识：南广场的开发，肯定会形成北京商业群的龙头，成为另一个王府井，“就是砸锅卖铁，也要上南广场！”

1992 年，丰台区政府成立“南广场建设指挥部筹备处”，同时组建北京兴丰房地产经营开发公司（下称“兴丰公司”），兴丰意为“振兴丰台”，作为国有企业，负责南广场及周边区域土地一级开发和商业运作。

“没有向国家伸手，没有向北京市政府要一分钱，丰台区自己轰轰烈烈建起了南广场”。《再造京门》记载，仅 10 天工夫，丰台区自己开发的南广场的十几个项目就全部招满。

但现实是，西站南边的整体开发规划过于宏大，远非一区所能承担。据当时《新京报》的报道，负责开发的兴丰地产公司，10 多年间已负债近 8 亿元，这也导致南广场建设工作停滞超过 8 年。

2003 年 7 月，在西站地区管委会促进下，北京市综合投资公司（以下简称“北京综投”）准备介入南广场项目。按照当时的方案，西站南广场东开发区四栋楼宇以低价转让给北京综投，同时以“零价格”转让南广场地下车库，并由北京综投公司完成待建的市政管网和道路工程。

此次合作终因北京综投的合并改组而失败，但思路却得以沿用。2004 年，中铁工程总公司介入此项目，也采用“一篮子”转让模式，由丰台区兴丰公司将东开发项目和地库一并协议转让。

最终由于 2004 年 3 月，国土资源部、监察部联合下发 71 号令，要求从 2004 年 8 月 31 日起，所有经营性项目用地一律公开竞价出让，各地不得再以历史遗留问题为由进行协议出让的原因，最终只有地库项目协议转让成功。

商圈定位 10 年 4 改

上述公司接手后项目于 2004 年开工，2007 年 10 月 28 日正式开盘，然而这并没让项目成为丰台区政府梦想的“摇钱树”。

中国房地产报记者查阅资料发现，当时北京万博汇商业中心地下一层东区商业规划为民族风情街，另一部分规划为乐器广场。

仅仅两年后，这个投资金额达 7 亿元的万博汇乐器广场和民族风情街宣布折戟。负责当时万博汇乐器广场策划工作的文利升认为，万博汇项目失败的外在原因是地面改造工程缓慢。随后，为了安全考虑，不让混杂的车流、人流伤害地面，南广场被蓝色围挡全部封住了，这极大地影响了万博汇生意。

“在内在方面，当时恒丰全面委托负责项目运作的中实强商业投资管理有限责任公司，为了招商成功在乐器市场经营模式上采用了流水分成的经营模式，这实际上是一种急功近利的做法。在后期经营过程中，我们发现跑单现象很严重，都私底下交易了，这相当于我们给商户提供了一个免费平台，这种伤害是毁灭性的，最后和商户协商无果之后，我们就选择了停业，因为亏损不起。”

随着万博汇商业广场第一次试水失利，恒丰置业很快对项目业态进行调整，引入更多小型商铺替代原先的业态，项目也更名为万博汇淘宝广场并在 2009 年 5 月 28 日重新开业。

开业不过 4 天，寥寥顾客和冷清的买卖让商户们再次失望，不得已前往开发商处进行交涉。

这种状态一直持续到 2011 年 12 月，一份“北京西站旅游商贸服务中心”的规划在业主和租户中流传。

根据这份规划，新的商业广场将引入网吧、餐饮、宾馆等业态。不过在随后两年时间内情况并没有太大改观。

唯一一次转机出现在 2012 年年底，有关北京西站南北广场统一管理的方案提交给市政府，未来南广场可能会由西站管委会统一管理，南北广场的资源也有望实现共享。

然而当商户们翘首以盼时，等来的却是恒丰置业原大股东中铁置业股权出让的消息。

西站商业之痛

最后的接手者金典银桥国际投资旗下的同世飞天商业设计顾问机构是现在的商业广场运营机构，公司曾乐观地认为，随着南广场的管理权从丰台区回到西站管委会，这种南北广场统一的行政管理将促使项目“重生”。

“北京规定三环内禁止新建一万平方米以上的大型商业市场，西站商业广场成为西二环唯一的稀缺资源。”同时飞天商业设计顾问机构总裁张璋彼时曾这样说。

然而无论是商业广场项目还是周边的商业，却并没有在行政管理的统一下复活。

在首都经济贸易大学工商管理学院教授陈立平看来，北京西站周边的商业都进入了一个误区，只看到了客流，并没有看到客流的劣势和其复杂性。上火车之前，旅客由于赶时间，都会提前准备好所需物品；而下火车时，在经过舟车劳顿之后，旅客也很难有闲情逸致去火车站附近逛逛。另外，现在十分发达的公共交通还能迅速分散人流。

然而尝试还在继续。

8 月 20 日，一场“国际旅游装备博览会”在西站南广场召开。主办方意欲依托北京西站将其打造成一个旅游产业国际化综合平台——首都国际旅游港。

然而，3 个月后，西站南商业广场依旧空空荡荡无人问津，滚滚人流穿过地下通道并未在这里稍作停留。偶有三两人在此拍照，他们的背景中三条红色巨龙腾空而跃，围合成球，形似火焰。这座名为“国风”的 25 米高雕塑，孤零零地矗立在站前“大坑”里。

（来源：中房网）

专访 | 杨现领：租赁时代到来房企将成为未来投资主力

近日，链家研究院发布了国内首份全面的房屋租赁行业报告——《租赁崛起》。报告显示，2016年、2020年、2025年，中国房产租赁市场租金规模分别约1.1万亿元、1.6万亿元、2.9万亿元，2030年预计会超过4万亿元，市场前景可期。

链家研究院院长杨现领认为，主动租赁行为和被动租赁行为都是市场的客观存在，其内因是企业自身的运营能力，外因是居民的资产配置、消费行为多元化等因素，“租赁和转售的回报率日渐靠近，随着居住观念的升级和市场的调整，租金回报率也会日渐乐观。”

中国房地产报：在此次公布的报告中，你预测未来的租赁市场的规模，在2020年会达到1.6万亿元，2030年会超过4万亿元。这一测算的依据是什么？

杨现领：其实，理解这一问题，我们重点考察的是两组数据，房屋交易规模和租赁规模。当前中国的房屋交易规模在15万亿元。其中，包括10万亿元的新房和5万亿元的二手房。然而，我们研究发现，当前的租赁市场规模却只有区区1.1万亿元，仅占到房屋交易额比例的7%。

然而，对比国外的租赁市场，目前，中国的租赁市场相对于交易市场的发展存在明显不足。

美国当前的租金规模达到5000亿美元，而房屋交易规模大概是1万亿美元。与中国的显著差别是，这1万亿美元里面，二手房占比是90%，新房占比在10%。因此，可以看到，一个国家在不同阶段，租赁市场结构是非常不一样的，美国的租赁比例占市场份额达到50%。

日本的租金规模达到8000亿元人民币。而其房屋交易市场主要分为商品房与自建房两类。其中，商品房占比为40%，交易额在4000亿元。而自建房规模在四五千亿元左右。因此，日本的租赁市场份额基本与美国持平。

然而，国内从城市细分来看，北京全市的房屋交易额，包括新房、二手房加起来，数字是在1.3万亿元。上海这一数据是2万亿元，深圳是7000亿元，广州在五六千亿元，这几个城市加起来有4.6万亿元。我初步估计，四个城市租金的规模在2500亿元左右。

可以看出在一线城市需求最旺盛的地方，这个比例是更低的，购最强，租更弱，这是我们今天看到的格局。而国家层面也多次提出要建立“购租并举”的制度，从而来提高租赁市场在市场中的地位，要让它成为制度体系的一部分，从而满足进城务工人员住有所居的目标。因此，未来的5~10年是增速非常快的市场。

中国房地产报：从国家层面上，不久前国办发布的[2016]39号文件，也提出建立租购并举的相关制度。你如何看待租赁市场的现状，以及所存在的问题？

杨现领：未来5~10年，规模最大、上升最快的，应该是跟消费人群紧密相连的租赁市场。第一，通过租赁市场的发展，来解决流动人口住有所居的问题，即新市民住有所居的目

标，主要包含进城务工人员流动人口和刚毕业进入社会的大学生；第二，要建立一个购租并举的住房制度。

当前的住房市场，主要存在供应总量、结构不合理，带有一定的城市区域结构特点。诸如区域错配、品质错配以及人群错配等问题。当前的市场供应主要还是集中在以政府主导，提供廉租房、提供公租房的政策框架里面。

工业化主导的时代，更多的体现为建筑业、房地产业、制造业是吸纳流动人口很重要的池子，这些人的住房方式解决是通过厂房、工矿来解决，基本上不太需要一个市场化租房的需求，大部分都住在工矿里面。然而，今天大量服务业人员、流动人口，有没有可能为他们提供一个有一定品质，租金可承担的租房市场。以链家为例有 13 万经纪人，我爱我家则达到 4 万人，作为最基础的的城市服务者，他们已经成为城市生活中最重要的力量。这些客群的出现，租赁市场到底该如何应对，提出了相应挑战。

中国房地产报：国内的环境某种程度上有着一定本土特点。譬如国人有买房情结，“租赁崛起”背后其他市场因素是什么？

杨现领：第一，国内一线城市住房资源稀缺，可能导致更多的人会停留在租赁市场。这其中核心是购房年龄普遍的推移，未来随着房价相对来说在一个高的水平，我们发现月供跟租金之间的价格差会导致越来越多的人，可能是结了婚，有可能生了小孩之后，还要继续租房，这个需求可能会上升，我认为这是一个趋势。

第二，流动人口的趋势。20 世纪 80 年代、90 年代的农民工是以单身流动为主，通常是男性的农民工为主，通常第一批的农民工纯粹干苦力诸如煤矿等较多。2000 年、2010 年后的农民工，大部分去制造业的工厂，都是以单身的流动为主，所以很难产生租房的需求。不过，今天新生代的农民工，近 9 成是夫妻一起流动的，大家不愿意分开。他们客观存在于我们的城市里面，这部分人的需求怎么去满足？

中国房地产报：开发商对于租赁市场，也早有探索之意。一方面诸如北京土拍地块的强制持有规定，另一方面与其他租赁类运营公司入股合作也多有试水，你如何看待房企在此领域的布局，以及投资的市场前景？未来租赁领域的核心优势是什么？

杨现领：这个市场显然不能以过去的售房思维来考虑，相反开发商考虑的是业务转型，把该领域作为五年之后的新赛道，我认为投资回报率是非常不错的。

以五年的周期来看，今年的租赁回报率是 7%~9%。而对比当前开发商的资金结构，长周期来看，中国处在利率市场化的浪潮，资金成本是下降的。以前可能不觉得 5%~6% 的回报率有多高，但是今天相对更低的资金成本，市场会自发地把这个问题解决掉。

不过，对于房地产企业来说，未来需要做的核心是培养运营能力，即怎样做到成本控制、运营管理，这个非常关键。因此，未来租赁领域崛起的公司，规模肯定是第一要素。但是这背后的前提是产品和服务能力，目前我很少看到，二房东。能够靠着很简单的框架做到一万间的规模。同时，还要具备相对比较顺畅的融资途径，这三个加在一起可能是规模。

专访 | 万科高级副总裁谭华杰：转型城市配套服务商探索 “中国式养老”

2016 年，中国的房地产行业实现了逾 10 万亿的销售额，但这短暂的繁荣无法掩盖长远的焦虑：传统开发业务已经见顶，转型依然是每家开发商绕不过去的议题。

作为行业标杆，2011 年以来，万科明确提出要做“城市配套服务商”，创立事业合伙人制度，持续推动基于创新业务和组织变革的战略转型。

近年来，除了相对成熟的物业管理、物流地产、商业运营等业务，万科也开始布局养老产业、户外教育、家装等新业务。

其中，养老产业被视为一片蓝海。最近几年，各大房企如保利地产、远洋地产、绿城等纷纷试水养老，一些保险机构也投入到了这个大潮当中。

万科早在 2010 年左右便开始进入养老产业。目前，在万科内部，像其他很多新业务一样，养老业务的开展也是类似于“赛马机制”的安排，在各个分公司自主进行。

万科高级副总裁谭华杰接受 21 世纪经济报道专访时表示，房地产行业包括金融行业许多机构都看到了养老产业的前景，但截至目前还没有成功的模式，万科在养老业务上已有很多实践，但要真正成熟并且盈利，仍需时日。

万科的养老实践

万科三季报数据显示，截至 2016 年 9 月底，公司在北京、上海、广州、杭州、青岛、成都等城市开业运营了 12 个养老项目和 42 个日间照料中心。

据 21 世纪经济报道记者了解，万科北京公司、上海公司、杭州公司以及总部的战投团队等，都分别花了几年的时间去研究和实践养老产业。

养老产业是万科北京公司最为重视的新业务之一。万科北京区域本部首席执行官刘肖介绍，2010 年万科开始做 1.0 版本的尝试，寻找环境优美的社区做适老项目；2012 年至 2014 年的 2.0 版本中，万科在北京、青岛、杭州、成都、三亚等多个地方以“重资产”的形式持有养老项目，并寻求和周边机构联合。

今年 8 月 30 日，北京万科宣布与北控集团合作，共同运营旗下的“光熙老年公寓”项目。项目共有两栋楼，一栋是 120 张床位的养老机构，另一栋是 120 张床位的二级康复医院，属于医养结合的养老类型。

刘肖表示，希望这一项目能开拓万科养老 3.0 时代，通过整合保险公司、医院等资源，力求在养老保险、医养结合等方面有所突破。

与此前相比，这种模式已经带有“轻资产”性质。

在万科内部，杭州公司是最早开始介入养老业务的，早在 2009 年，从良渚随园嘉树养老项目起步，杭州公司已有 7 年的探索。在重资产的持有运营之外，杭州万科同样以轻资产的方式在各地设立养老服务公司。

“养老不仅是未来的事业，更是现在的事业”，万科杭州公司总经理李崑透露，未来三年内，万科杭州公司继续坚持做强住宅业务，与此同时，作为“城市配套服务商”战略的深入实践，养老将和商业、产办等业务一起，成为万科杭州公司现阶段最重要的拓展方向。

万科高级副总裁张海表示，养老生态圈主要表现为三个层级：第一，利用三大产品线闭环建立网络布局生态；第二，利用7年积淀建立“随园+”合作生态平台；第三，打造未来可延展的服务生态。

中国式养老的痛点和难点

在谭华杰看来，行业内虽然对养老产业有诸多探索，但目前都还难言成功。如果不单单是从盈利，更从解决社会问题的角度来考虑，要做好中国的养老产业，需要抓住真正的“痛点”。

“比如社区级的养老机构，相当于‘托老所’，给老人提供子女上班期间的临时照看场所；康复机构主要是照顾‘围手术期’的老人，这些服务当然很有价值，但并不是最主要的需求。”谭华杰表示。

他认为，目前世界范围内养老模式的范本，如美国、日本、澳大利亚这几个典型国家，都不能作为中国式养老可以照搬的参照系。以澳大利亚和日本的养老模式为例，前者主要针对活跃长者，后者则大多面向生活无法自理的老人。但在全世界范围内，几乎都忽略了70-80岁之间的老年人，对于这一群体而言，最重要的是社交需求，尤其是在社会组织缺乏的中国。

另一方面，在中国快速的城镇化过程中，养老面临一些中国独有的情况，如农村和小城镇的“空巢老人”、独生子女父母养老问题等。谭华杰认为，解决当前庞大老年群体的孤独处境，让他们进入子女所在的城市，并且融入社会交往，是中国当前养老问题的真正“痛点”。

他认为，中国目前进入60-80岁之间的老人，与子女的生活方式差异巨大，如何让他们适应城市生活，并且适应不跟子女住在一个屋子里，首先需要观念的改变。但这个“教育”的过程应该交给专业的机构去完成，而不是依靠子女。子女不敢碰触这个话题，否则就有嫌弃父母的嫌疑。

按照他的设想，未来养老机构最重要的任务，是教会老人快乐生活，让晚年生活更充实，体现存在感，同时解决老年人的圈层交往问题。这比单纯的医疗康复可能更重要。从社会资源利用的角度来看，共享式养老相比分散住家养老，也是一种更集约化的方式。

谭华杰也坦言，实践上述思路，需要渐进的过程。他计划用五年的时间，去摸索出当前一代老年人的养老解决之道。

事实上，因为前期投入大，回报周期长，短期内几乎难言盈利，是目前所有进入养老产业的机构普遍面临的问题。

张海曾表示，养老作为万科的拓展型业务，在短期内并不担负贡献现金流、贡献利润的责任，因此，目前并不首要考虑盈利问题。

万科养老事业合伙人王永飏透露，位于上海万科城市花园的“智汇坊”与杭州万科的随园嘉树两个养老项目已实现现金流回正，算是打破了行业盈利难的“魔咒”。但现金流回正，并不包括物业本身的投入。这两个项目也更多是个案。

万科养老业务的实践，也是几乎所有创新业务面临的问题：模式是什么，以及如何盈利。谭华杰告诉 21 世纪经济报道记者，过去十几年，几乎所有企业一进入房地产开发行业都是赚钱的，但新业务不是这样，对于分公司来说，基于自身的资金和利润分配，要在传统业务和新业务之间做出平衡，是很难的。“但是也不用着急，这个事情值得去做，万科就会积极探索。”谭华杰说。

（来源：21 世纪经济报道）

国企改革

“1+N” 国企改革体系今年完成明年进入密集施工期

“1+N” 国企改革体系今年完成明年进入密集“施工”期

业界专家称，从明年情况来看，国企改革应继续与一些重要领域中的行业体制改革相结合，在推进混改、科技型国有混合所有制企业实施员工持股方面取得新进展

回首 2016 年，“国企改革”仍是贯穿全年的高频词。作为全面深化改革的关键之年，尽管经济增长“换挡降速”，改革面临诸多严峻挑战，但国企改革却明显提速。

记者了解到，自《关于深化国有企业改革的指导意见》出炉以来，今年又先后出台了 7 个专项配套文件，国企改革“1+N”文件体系已经完成。同时，国资委还会同有关部门出台了 36 个配套文件。“1+N”文件体系及相关细则，共同形成了国企改革的设计图、施工图。从年底交出的各项改革“答卷”来看，可谓多领域全面开花。

8 项改革试点全面铺开

兼并重组助经济转型升级

今年 2 月 25 日，国企改革“十项改革”试点首次公布。虽然距离公布时间仅过去了 10 个月，但由国资委承担的 8 项试点工作已全面铺开，兼并重组、信息公开、剥离办社会职能和解决历史遗留问题、国有资本投资公司、国有资本运营公司都有案例发生，董事会建设方面 3 项试点进一步深化。

稍早之前，中交集团董事长刘起涛在接受《证券日报》记者采访时表示，中交集团国有资本投资公司试点方案已经初步形成，其电子稿已经上报国资委。据他介绍，中交集团在开展国有投资公司试点时，要从目前的“管资产”为主转向管资本为主，同时将以管理若干个产业集团的资本来实现做大做强或做小退出，而不是冲在市场一线“管资产”。

值得注意的是，今年的中央经济工作会议指出，要深化国企国资改革，加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制。

国资委研究中心主任楚序平告诉记者，在他看来，2017 年国有企业公司治理改革将包含五方面内容，一是加强国有企业党的建设、二是探索中国特色现代国有企业制度、三是推进董事会授权改革、四是探索国有资本投资运营公司治理机制、五是探索劳动和资本结合的新公有制五大任务。

国企改革一方面要优化国有资本的结构布局，另一方面还要增强国有企业的活力与竞争力。从这个角度来说，央企间的重组整合显得尤为重要。

今年上半年央企在重组整合方面比较安静，但进入下半年以来，整合速度明显加快。《证券日报》梳理发现，在去年完成 6 对 12 户中央企业重组的基础上，今年国资委继续推动港

中旅集团与国旅集团、中粮集团与中纺集团、中国建材与中材集团、宝钢与武钢、中储粮总公司与中储棉总公司 5 对 10 户中央企业进行重组，目前中央企业户数已调整至 102 户。

近日，国务院国资委副主任张喜武在媒体通气会上表示，中央企业重组整合，不是简单地减少户数，也不是单纯地做大规模，而是为了内强企业素质、外优市场表现，为了行业产业的调整优化、转型升级，为了提高国有资本配置效率、打造世界一流企业。从实践情况来看，这两年的央企重组取得了很大的成效，明年央企数量会继续减少，明确地说，会减少到两位数。

“接下来央企间的重组整合很有可能发生在产能过剩等领域，通过央企间重组整合的方式来减少竞争压价的事情发生。”中信改革发展研究院研究员简练在接受《证券日报》记者采访时表示，把国企做大做强是必要的，因为不仅在民生领域，还有一些更重要的大型工程领域需要央企发挥“领头羊”作用。

重点领域混改进程加快

改革从设计图走向施工图

作为国企改革的重要突破口，混合所有制改革备受瞩目。

记者从国资委了解到，截至目前，公司制股份制改革步伐加快，中央企业子企业公司制改制面超过 92%，混合所有制企业户数占比达到 68%。

中国企业联合会研究部研究员刘兴国在接受《证券日报》记者采访时表示，推进混合所有制改革，有利于企业更好地按照市场化要求、遵循市场规律完善激励约束机制，充分调动积极性，提供劳动与资本的产出效率、资源的利用效率，进而实现企业整体效率的提升。

今年的中央经济工作会议明确，混合所有制改革是国企改革的重要突破口，按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，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。加快推动国有资本投资、运营公司改革试点。

记者了解到，国家发改委早前已明确东航集团、联通集团、南方电网、哈电集团、中国核建、中国船舶等中央企业列入第一批混改试点。国家发改委近期也对试点工作进行多次专题研究，目前正组织审议批复试点方案。

国务院发展研究中心企业研究所国企研究室主任项安波在接受《证券日报》记者采访时表示，从明年情况来看，国企改革应继续与一些重要领域中的行业体制改革相结合，在推进混改、科技型国有混合所有制企业实施员工持股方面取得新的进展。此外，还可以与供给侧结构性改革中的去产能以及处置“僵尸企业”等重点任务相结合，加大解决国有企业的历史遗留问题。

为确保国企改革从“设计”走向“施工”，中国社会科学院工业经济研究所所长黄群慧认为，明年的改革还要注重系统性、协调性，具体就是一方面要加快改革的整体步伐，加快试点改革步伐和试点改革力度，另一方面注重改革试点的协调性，从一个企业作为单项改革试点转向每个企业都是综合试点的转变。（来源：中新网）

学习园地

坚守“王者3法则”，是所有成功企业的相似之处

每个希望成功的商业领导者都会问的几个问题，却几乎没有人能从科学的角度给出可靠的答案：哪些公司值得学习？它们的与众不同之处是什么？我们应该如何效仿它们？

我们运用统计学方法来解答这些缺乏严谨研究的问题，从上千家公司中挑选出几百家长期表现极为突出的公司，作为真正卓越公司的样本。研究结果令我们非常意外：虽然这些公司的作法多种多样，但卓越成绩背后的决策只有三条看似十分简单的法则：

1. 品质先于价格：追求产品的差异化，而不是降低价格与对手竞争。
2. 收入先于成本：公司的重心是增加收入额，而不是削减成本。
3. 没有其他法则：所有必要的改变都必须遵守法则1和2。

研究过程中，我们将业绩突出的公司分为两类：“奇迹者”——资产收益率位列前10%的公司，这通常足以证明其赌注运气的可能性很小；“长跑者”——资产收益率排名在20%到40%之间的公司，其持续良好的业绩表现源于运气的可能性更加微乎其微。我们将这两类公司统称为表现突出者。同时，我们还归纳出第三类公司，即“平庸者”，以进行对比。

每个公司都面临这样的选择：通过非价格因素竞争，例如良好的品牌、独特的风格或优质的功能、持久耐用和操作简便；也可以用低价吸引顾客，但只最低限度地满足以上标准。“奇迹者”几乎毫无例外地选择了前一种策略，“平庸者”则往往选择价格竞争，“长跑者”则没有特别倾向于哪一选择。

品质先于价格

法则一

注意本条法则中的“先”字。并不是说，公司可以完全忽视其低价位的定价战略，就像低价竞争公司不可能完全忽视其产品或服务质量一样。我们只是说，公司的卓越表现在大多数情况下来自创造更高的价值，而不是通过压低价格。公司如果希望持续获得高额利润，就应采用符合本条法则的战略。

虽然非定价战略有诸多好处，但并非万无一失。一般来说，通过价格以外的因素竞争的公司必须时时提防竞争对手，防止其窃取公司的核心竞争优势，否则可能出现危险的后果：轻则同类公司会迷惑顾客，导致公司丧失其来之不易的产品独特性；重则竞争对手可能找到更好的制胜办法。

公司同时还要小心潜在的颠覆性威胁。在需求较少的市场中，为获取较高的毛利率，定价较高的公司其实正在孕育自己的颠覆者，它们能够提供更便宜、质量合格的产品。但颠覆战略的研究足以帮助公司准确判断哪些替代方案具有潜在的颠覆可能，从而确保及时的反

击。对于潜在的颠覆者，我们的建议是：在颠覆来临前，最有效并且获利最高的方法就是遵守我们的法则。

收入先于成本

法则二

公司不只需要创造价值，还需要通过利润的形式获取价值。相比竞争对手，超凡卓越的公司能通过溢价或高销量的方式，获得压倒性的收入，从而保证其获利丰厚。对超凡卓越的公司而言，取得高利润的主要原因很少是低成本。

制药企业默克（Merck）是以销量制胜的公司之一。相较于该行业中的“长跑者”礼来（Eli Lilly），默克国际化更早、速度更迅猛而且更成功。默克遵守了“品质先于价格”的法则，拒绝跟从国际市场中对手的低价战略。但是这些市场的价格天花板使默克很难实现高额毛利率。因此，默克通过依靠其专利药品特有的临床效果来提高产品在医疗机构的销量。高销量使默克能取得比礼来更高的资产周转率，进而获得更高的利润，这是默克能获得高资产收益率的主要原因。

正如，遵循品质先于价格并不一定意味着维持产品的高价，你也可以在采用收入先于成本的法则时，减少低效率运营并降低成本；但公司必须明白，低成本肯定不能成为获取利润的战略优势。

没有其他法则

法则三

本法则凸显了一个令人不得不面对（或释然）的事实，即获得高额利润要遵守以上两条法则。运营效率、人才培养、领导力风格、企业文化、激励机制等其他因素，在不同类型的公司中起到不同程度的决定性作用。毫无疑问，很多其他因素都会影响公司的业绩，但是我们无法从中发现统一一致的模式来解释它们如何影响公司业绩。

我们还发现，很多公司在对这些决定公司表现的因素做战略性调整之后，仍能保持领先的地位。原因何在？答案是这些战略改变符合我们的前两条法则。换言之，表现卓越的公司总是坚持非低价的定位和追求高收入的获利原则，至于其他事项都处于次要地位。

没有其他法则并不等于万事大吉。当竞争环境发生恶性变化时，你需要采用积极灵活的方式遵守这些法则。遵守前两条法则需要很大的创造性。

需要指出的是，创造价值和获得利润的方式之间并无必然联系。虽然低价竞争的公司不可能通过高定价来获得价值，但其他竞争方式和获利方式的组合也是可行的，至少从理论上说没问题。正如前文所述，非价格性竞争通常意味着高定价或高销量。从理论上说，价格竞争取胜的公司即使不以高价为重也能因低成本获利，可惜我们并没有发现这样的公司。从数字上说，低价竞争（价格先于品质）的公司可以通过高销量维持良好的资产周转率，获得较高的利润（收入先于成本），但我们也同样没有找到这样的公司。我们的研究表明，低价竞争的公司倾向于前者——降低成本来获取利润。

我们的结论是：为确保万无一失，你该通过品质先于价格的方式创造价值，并通过收入先于成本的方式获得利润。

事实上，很多成功的公司都在成本和投资上非常用心。这些公司会将大量资源长期地投放在能提高产品非价格价值和创造收入的领域。要注意的是，这些成功的公司一旦被看似更保险的短期方法，即降低成本或投资所误导，则很可能丧失它们原本最想提高的能力。

（来源：哈佛商业评论）

拥有百岁人生，是未来社会发展的最重要趋势

工作是为了什么？

理想主义者说，为了追寻意义。现实主义者说，为了追寻金钱。

男人说，养家糊口。女人说，买买买。

如此热爱工作的你，有没有想过，假如未来我们需要终生工作，永远无法退休该怎么办？

这并非危言耸听，日本已经出现了古稀老人重返职场的情况。数据称，日本社会的老龄人口已占总人口近 40%，劳动力短缺，导致很多老年人 70 岁还在工作。关于老龄化问题，我们往往会从养老、医疗等角度思考，却忽略了一个重要的趋势——人类不仅仅越来越老，也活得越来越久。更加长寿成为人类的新状态，你是否意识到，自己应该为这样的状态早做准备，重新规划人生？

《百岁人生》一书针对这一问题，从独特角度解读了长寿对未来生活的影响，分析了新状态下人类将面临的新问题，以及如何为更长更多变的人生提前做好准备。《哈佛商业评论》中文版在伦敦采访了该书的作者之一、伦敦商学院经济学教授安德鲁·斯科特（Andrew Scott），就很多有趣的问题与他进行了对话。

HBR 中文版：根据你的研究，未来人均寿命会发生怎样的变化？

安德鲁·斯科特：富裕国家的人类预期寿命会更长，未来大概可以达到 100 岁。中国发展也非常快，和 30 年前相比，现在已经达到 70 岁-75 岁。而富有阶层的中国人，他们的孩子也许会活到 90 岁左右。这是全球性的问题，但发达国家会率先面对。中国正在经历巨大转变，这个问题将会更加严重。以后会出现更多四代同堂的情况，引发一系列社会问题。

HBR 中文版：这种趋势带来了什么样的行为变化和社会变化？

安德鲁·斯科特：对不同年龄段的人影响不同。比如 50 岁左右的人，也许还要再工作整整 20 年的时间，你要考虑自己需要什么样的技能、做什么工作？强度如何？

而 20 岁左右的人，知道人生还长，倾向于推迟做某些事的时间，例如结婚。20 世纪 60 年代的时候，美国一半年轻人会在 21 岁结婚，现在一半在 29 岁结婚。现在出现了一种新阶段：18-30 岁之间，不属于青少年，但也没有完全成年。这些人未婚无子、没有房产、享受生活、尝试不同的事、寻找自我。这些变化都是应对长寿很自然的选择。和上一代人相比，

这代人不喜欢承诺，而是保持选择的开放性。相比之下，他们更愿意为“可能性”投资。因为如果寿命更长，有选择成为一件重要且有价值的事。

在重塑新的社会规范之前，因为无法复制父母的做法，我们也许会感到茫然无措。但我相信我们很快会找到新的规律。

HBR 中文版：传统人生分为“三段式”，你认为未来三段式的人生将会被“多段式”人生取代？

安德鲁·斯科特：是的。现在西方的法定退休年龄是 65 岁，但如果我们能活到 100 岁，除非你有很多钱，否则很难在 65 岁退休。

第一种解决办法是延长工作年限，但一刻不停地工作 60 年太辛苦，不是好方法。所以我们认为，现在应该有“多阶段职业”的概念，不是一项工作干到老，而是将人生分割成不同阶段。

这种多段式人生分两种情况，一种是在你对做了 30 几年的职业感到厌倦，想换个工作。或者本人不想改变，但行业被颠覆了。无论主动还是被动改变，我们都需要学习新技能、构建新的人际网络、展开新职业。

第二种情况是，有些人在人生不同阶段希望实现不同的平衡，比如某些年纪我们工作只是为了钱，供房或攒养老金。几年后，你可能想放缓节奏，不想那么忙——我们称其为“探索阶段”。可以休息一下，去旅行等等。还有一个阶段我们称为“独立生产者（independent producer）”，有点像创业。但不一定要开创新事业，只是做些事情，赚点足够应付日常开销的收入，类似“快闪店铺”和“零工经济”。在西方，我们看到很多人在 20 岁和 60 岁左右都有这样的阶段。

HBR 中文版：但从职业角度讲，我们仍然需要较长时间积累工作经验和获得财务保障，如何平衡这两种需求？

安德鲁·斯科特：这个问题很重要。百岁人生，我们将拥有更长的职业生涯。如果你活到 75 岁，工作到 60 岁退休，大学学的东西可能还能适应现实需要。但如果活到 100 岁，工作到 80 岁，技术已经发生了改变，20 多岁时在大学学的东西不可能还符合现实需求，所以要重回学校接受教育。可能你要在 50 岁时，专门花 2-3 年的时间全职学习，上夜校或网课。

另外，财务保障固然重要，但还有三种无形资产对长寿也至关重要。一种是生产性资产，也就是你的知识和技能；第二种是你的生命力资产，精神和身体健康、社会关系、友谊；第三是转型资产，也就是应对变化的能力。转变过程非常困难，想要更好地应对它需要利用好业余时间，在休闲的同时再创造。可以投资技能或社交圈、友谊等等，为改变做好准备。

HBR 中文版：转型资产具体指什么？

安德鲁·斯科特：如果一生要经历很多变动，我们就要学会擅长应对。那么，该如何支持自己完成这个过程呢？答案是“返老还童（juvenescence）”，也就是以年轻的方式变老。

相比成年人，青少年更适应变化，更灵活。因此作为成年人，想更好地应对改变，要在成年生活中保有一些青少年的特质——更具玩乐精神和创造性。

此外，还要积极地和有别于自己的人交往，拥有这样的社交圈。如果身边的人都和我们一样的话，会缺乏改变的动力。因此，想要更好地适应转变，就要让自己去接触更广阔的社交圈和不同的想法。

HBR 中文版：对女性来说，因生育被迫退出职场的情况是否也会因寿命延长出现新契机？

安德鲁·斯科特：这个问题分两个方面。无论寿命如何延长，女性生育的最佳年龄仍然没有改变。但是，长寿对女性的职业规划总的来说是好事，如果我在 40 岁生养完孩子后，还有另外 30 年时间工作，会有时间复原和追赶。此外，在多段式人生中，有某个阶段，无论男女可能都会选择兼职，工作方式会比较灵活。这都有利于女性的职业发展。

当然也有不好的影响，主要是可能面临四代同堂的情况。如果祖父母健康，他们会帮忙照顾孩子吗？谁来照顾曾祖父母呢？如果家中的母亲要照顾所有人，负担将会很重。这将为女性职业和生活平衡带来更艰巨的挑战。

HBR 中文版：你认为拒绝改变的人会面临什么风险？

安德鲁·斯科特：不提前计划，就会遭殃。你到晚年可能会没有存款，需要终生不断工作。如果不懂得投资健康，也可能活不到 100 岁。而那些教育程度和收入较高，更擅长做长远计划的人，也许会过的更好。但问题是人类喜欢短期收益，难以放眼长远。当活得更久的時候，计划就变得更加重要，这需要自律和自控精神。

HBR 中文版：投资计划是否也需要相应调整？

安德鲁·斯科特：是的，在三段式人生中，我们总认为变老就是人生终点，只需要想如何花养老金。但在多阶段人生中，你会在更早的时间因不同原因用到钱，所以这不是关于人生终点的计划，而是人生计划。你要为自己进行再教育和获得新证书、旅行、尝试不同事情攒钱，制定更复杂的财务计划。

不能只关注财务状况，资产包括你的金钱、技能、人际关系、身心健康，应对改变的能力等，要分阶段投资，哪一阶段重点放在教育，哪一阶段为了赚钱，哪一阶段为了关系和家庭。

HBR 中文版：和远古时期相比，人类拥有了更长的寿命，更发达的科技，问题却更多也更焦虑，您提到的百岁人生似乎也比现在更加辛苦，更长的寿命真的好吗？

安德鲁·斯科特：我认为在百岁人生中，两件事会很有趣。第一，在较短的人生中，你的出身和起点非常重要。但在百岁人生中，你也许可以跨越出身，更有机会摆脱阶级。这增加了人生的自主性。

第二，百岁人生给予我们最丰富的游戏是多阶段人生。在三段式人生中，一个人往往一辈子从事某个行业。而我们的孩子将拥有很多不同职业，定义他们职业的将会是贯穿始终的

某种价值。我们要思考是什么价值构成了我的人生？当你的人生经历更多转变时，才能更好地打造它。生命的意义不再仅仅关于家庭、孩子，而是关于自己，最大的价值是定义人生对我来说意味着什么。

（来源：哈佛商业评论）

林毅夫：中国经济增速连续 6 年下滑，原因是什么？

在“第一届国家发展论坛”上，北京大学国家发展研究院名誉院长林毅夫试图解答这个问题。

林毅夫认为，要从全球变革的角度来分析中国经济的此轮下行，国际环境共同的外部性、周期性问题不可忽视。未来中国经济增长内部动力主要在扩大消费需求与投资需求。

林毅夫认为，世界经济整体下行是导致这轮中国经济下行的主要原因。

他列举了金砖国家、东南亚国家、发达国家三组数据来证明自己的观点。比如中国 2010 年时 GDP 增长速度是 10.6%，2015 年时下降至 6.9%。但巴西在 2010 年的时候增长速度是 7.5%，2015 年增长速度是 -3.8%。俄罗斯 2010 年的时候增长速度是 4.5%，2015 年增长速度 -3.7%。东南亚地区中，新加坡 2010 年的时候增长速度是 15.2%，2015 年的时候增长速度是 2%。中国台湾 2010 年的时候增长速度是 10.8%，2015 年的增长速度只有 0.7%。韩国 2010 年的增长速度 6.5%，2015 年的增长速度是 2.6%。发达国家中美国的经济表现似乎比较好，但 2015 年的时候他的经济增长速度也只有 2.4%。

林毅夫强调，“这些是所谓高收入高表现经济体，我们一般讲的内部存在的这些体制机制问题他们都没有，但表现完全一样，并且比我们还增。分析下来肯定是共同的外部性的因素，共同的周期性因素。”

世界经济整体疲软影响了中国的出口

林毅夫表示，世界经济整体疲软影响了中国的出口。“从 1979 年到 2014 年，我们的出口增长每年是达到 16.4%，2015 年的时候我们的出口不仅没增长，而且还下滑了 2.8%。今年上半年我们的出口增长下滑了 7.7%。这种状况下当然影响到我们的经济增长。”

林毅夫总结，中国经济经济联系六年持续下滑，今年经济从 6.9% 降到 6.7%，有相当大的因素是外部性、周期性的因素引起的。

展望未来中国经济能否复苏时，林毅夫强调要考察世界整体经济是否复苏以及中国国内经济内部的增长动力。“未来几年的经济增长，总体来讲外部环境会相当不好。”林毅夫说。

林毅夫认为国内增长动力在于扩大总需求，包括消费需求以及投资需求。“有了投资增长率就会创造就业，就业就会保持在比较高的水平。就业好的状况，家庭收入的增长也会比较快，有了比较快的收入增长就支撑消费增长会比较好。那么投资跟消费都维持在一个合理的水平，我相信我们可以达到“十三五”规划提出的平均每年 6.5% 以上的增长。”

以下为林毅夫演讲全文：

老师们、朋友们，大家上午好。非常高兴能够作为北大国家发展研究院的一员，参加由北京大学国家发展研究院主办的首届国家发展论坛，那这次论坛的主题是全球变革时代下的中国。作为经济学家，我想跟各位谈的是全球变革时代下的中国经济发展。

中国经济能否下滑至 6.5 以下

谈中国经济发展，那不管是在国内还是海外，大家最关心的一个题目是我们能不能实现“十三五”规划提出的在 2016 年到 2020 年间，每年平均增长 6.5% 以上。

6.5% 以上的增长对中国来讲非常重要，这是关系到十八大提出的到 2020 年的时候，我们国内生产总值能不能在 2010 年的基础上翻一番，我们的城乡居民收入到 2020 年的时候能不能在 2010 年的基础上翻一番。

这对世界来讲也非常重要，因为从 2008 年的国际金融经济危机以后，中国每年的经济增长对世界经济增长的贡献超过 30%。现在全球经济还没有完全复苏，中国是不是还可以成为世界经济增长的引擎？这也是为什么大家对 6.5% 这个指标非常关心的原因。

从 2016 年到 2020 年每年增长 6.5%，跟我们改革开放以后，从 1979 年到 2015 年平均每年增长 9.7% 来比，已经向下调整了 30%。那照理说这个调整的幅度也不小，应该余地还是比较大，实现起来照理说不会有太大的困难。可是大家为什么心里还没底。

不管是在国内还是在海外，最主要的原因是中国的经济从 2010 年以后，每年逐年下滑。大家知道 2015 年的增长速度是 6.9%，这是从 1990 年以来最低的增长速度。而且这也是从改革开放以后第一次连续 6 年经济增长速度下滑，过去讲平均每年 9.7% 的增长，当然每年之间都有波动，但是一般说经济下滑两年，最多三年，经济增长就会回升。

但是从 2010 年到 2015 年已经连续下滑了六年，大家知道今年 2016 年前三季度的增长速度是 6.7%，比 6.9% 又下滑了 0.2 个百分点。2016 年现在看来增长的速度也就是在 6.7%，还是继续下滑。

这种状况下，就像在今天的介绍片里面所讲的，中国经济下滑的底部在哪里，会不会突破“十三五”规划所讲的 6.5%？

2010 年以后，我们的经济增长速度是逐年下滑？

要回答这个问题，当然首先要了解为什么从 2010 年以后，我们的经济增长速度是逐年下滑的，它背后的原因是什么？

当然大家谈得非常多，中国作为一个转型中国家，一个发展中国家肯定有不少自己内部的问题，这些内部的问题包括我们的经济体制，比如说国有企业所占的比重还相当高，国有企业一般表现还欠佳，有不少人认为这是我们经济下滑的主要原因。

另外我们是一个转型中国家，市场机制还没有完全到位，固然三中全会提出全面深化改革，但是有很多措施还没有完全落实。既然市场没有完全发挥作用，资源配置就会有问题，因此有人认为这是我们经济下滑的主要原因。

另外最近谈的供给侧的结构性问题，这也是切实存在的问题，解决问题就要付出代价。有人也认为这是我们连续第七年经济下滑的主要原因。

我个人认为这些问题都实实在在存在，也影响到我们的经济绩效，但是要看中国经济就必须像今天论坛的主题，全球变革下来看中国经济。

中国现在是全世界第二大经济体，按照汇率计算。如果按照购买力评价来计算，今天中国是世界第一大经济体。同时中国是世界第一大贸易国，中国的经济增长会影响世界，但同样也更重要的世界经济发展的状况也会深深影响中国。

那么在分析中国经济从 2010 年以后逐年下滑的时候，我们要看看世界上其他国家经济表现怎么样。比如说在世界上跟我们同等发达国家的金砖国家，我们在 2010 年的时候增长速度是 10.6%，2015 年的增长速度是 6.9%，但是巴西在 2010 年的时候增长速度是 7.5%，2015 年增长速度是 -3.8%，跟我们一样下滑，下滑的幅度比我们还深。俄罗斯在 2010 年的时候增长速度是 4.5%，2015 年增长速度 -3.7%，跟我们一样下滑，下滑的幅度比我们深。

另外一个金砖国家印度，印度 2010 年的时候 10.3%，跟我们的 10.6% 在同一个水平，2015 年的时候他的增长速度 7.6%，比我们的 6.9% 好像高一点，但是他同样是从 10.3% 降到 7.6%，态势跟我们完全一样。

而且看印度 2015 年的 7.6% 的增长的时候我们还要考虑两点因素，第一点就是他在 2012 年的时候经济下滑的幅度比我们深，我们 2012 年的时候是从 2010 年的 10.6% 降到 7.7%，印度则是从 10.3% 降到 5.1%，这有所谓触底反弹的因素存在。第二个是印度在 2014 年年底的时候调整了国民统计的方法，这个调整让印度每年的经济增长速度提高一个百分点。如果把这两个因素考虑进去的话，那么印度在 2015 年的增长速度也是在 7% 以下，跟我们完全一样。

那么这些金砖国家他不存在我们所谓国有企业比重太高的问题，他们有的本来就是市场经济，像印度、巴西，有的是在九十年代的时候已经进行了彻底的市场经济，它也不存在我们国内的这些供给侧结构性改革的问题。但是他的经济表现跟我们完全一样，甚至比我们还糟。

那必然有共同的外部性的问题，共同的周期性的问题。要证明我的观点最好的是看东亚这些所谓高收入、高表现的经济体，比如说新加坡，2010 年的时候增长速度是 15.2%，2015 年的时候增长速度是 2%。跟我们一样下滑，下滑的幅度比我们还深。

我们的台湾，2010 年的时候增长速度是 10.8%，2015 年的增长速度只有 0.7%，跟我们一样下滑，下滑的幅度同样比我们深。再看邻国韩国，2010 年的增长速度 6.5%，2015 年的增长速度是 2.6%，同样下滑，下滑幅度比我们还深。

这些是所谓高收入表现经济体，我们一般讲的内部存在的这些体制机制问题他们都没有，但表现完全一样，并且比我们还增。分析下来肯定是共同的外部性的因素，共同的周期性因素。

适度扩大国内总需求有两部分

我们首先来讲适度扩大国内总需求有两部分，一个是消费需求，一个是投资需求。如果把投资需求跟补短板结合在一起，我们知道中国经济还存在着许多难题。一个就是说我们现在在产业上面果然有不少过剩，但是我们过剩的钢筋水泥、平板玻璃，都在中低端行业，我们还可以产业升级，而且产业升级的空间非常大。

2015 年的时候我们从国外进口的制造业产品就达到 1.2 万亿美元，这 1.2 万亿美元进口的制造业产品，它的质量必然比我们国内高，我们才会进口，或者是我们国内不能生产的我们才会进口。我们可以在这些产业上面去产业升级，要产业升级就要投资。

第二个是基础设施，这些年我们的基础设施确实做了不少，跟其他发展中国家比较起来我们的基础设施也比较好，但是在这种状况下我们国内的基础设施还有非常多的缺口，比如说大城市内部交通非常拥挤，就代表我们交通当中的地下交通还是严重不足。另外，今年六七月份下了几场大雨，全国有 1000 多个城市淹水，代表我们地下管网不足。这些都是非常好的投资的地方。

第三个是环境，这些年经济发展快，但是环境的压力也越来越严重，像今天北京的雾霾，要推行绿色发展，那当然也同样是要投资的。

第四个是城镇化，我们现在城镇人口占总人口的比重是 56%，发达国家他城镇人口占总人口的比重超过 80%，所以我们还在城镇化的进程中。农民要进城，要住房，农民要进城就必须提供公共服务，这些都是要投资的。而且这些投资不管从经济回报和社会回报来讲都非常高。

这是在看中国经济的增长前景跟外国发达国家比较起来最大的不同点，发达国家在经济疲软的时候也应该去搞投资，但是发达国家的产业已经在全世界最前沿，当他有产能过剩的时候很难找到投资机会，即使有 3D 打印、电动汽车，一两项投资不足以拉动整个经济，但中国可以产业升级的空间非常大，外国的基础设施普遍都有了，无非就是老旧一点，老旧基础设施的投资是挖个洞补个洞，效率不高。发达国家环境普遍好，发达国家的城镇化也完成了，所以发达国家很难找到好的投资机会，我们还有很多好的投资的地方。

要投资需要钱，钱的角度来看的话我们也是相对有优势的。我们现在中央政府跟地方政府积累的财政赤字占我们国内生产总值的 57%，当中 17% 是中央，40% 是地方。那么发达国家或是其他发展中国家他们政府积累的财政赤字普遍超过 100%，就代表我们财政政策可利用的空间比其他国家要大得多，可以用一些积极的财政政策来撬动投资。

不仅是说政府的财政状况相对好，我们的民间储蓄还占到国内生产总值将近 50%，这在全世界是属于最高的国家之一。所以可以用政府的钱撬动民间的钱投资。

第三个是投资的技术进口机器设备原材料，我们要外汇储备，我们到现在还有 3 万亿多一点的外汇储备，在全世界还是最多的。所以把这些有利的资源用起来，我们该可以保持适当的投资增长率，这一点是中国跟其他发展中国家最大的不同。其他发展中国家跟我们同样有好的投资机会，但他可能财政状况不好、民间储蓄太低，或者是外汇储备不足。

中国经济还会是全世界经济增长的原动力

所以在这种状况下，我相信我们可以保持一个合适的投资增长率，有了投资增长率就会创造就业，就业就会保持在比较高的水平。就业好的状况，家庭收入的增长也会比较快，有了比较快的收入增长就支撑消费增长会比较好。

投资跟消费都维持在一个合理的水平，我相信我们可以达到“十三五”规划提出的平均每年 6.5%以上的增长。而且从补短板的投资作为切入点，那么也会给供给侧结构性改革创造良好的条件。

因为补短板的投资就要钢筋，要水泥，要平板玻璃，我们现在产能过剩主要就是那几个部分，投资增加了、需求增加了，过剩的产能就减少了，那要去产能就容易了。

从去杠杆的角度来看的话，现在杠杆率最高的也就是在产能过剩严重的那些地方，如果需求增加了，价格就会上升，企业经营状况就会好，企业赚了钱就会还钱，那杠杆率就会下降。所以去杠杆的任务也就比较容易完成。

再来就是库存，库存主要是房地产库存。那房地产的需求很大的程度决定了家庭对未来就业跟收入增长，如果就业跟收入增长好，对房地产的需求就多，这种状况下库存就会减少。所以，我们可以在适度扩大总需求的前提下进行供给侧结构性改革，我们的经济增长质量会提高。

所以一方面 6.5%以上的增长目标能实现，十八大提出的两个翻一番的目标也就能实现。维持 6.5%的增长，我们现在的国内生产总值的规模占全世界的比重是 15%，6.5%的增长代表每年对世界贡献一个百分点的增长。现在世界的增长无非就三个百分点，我们每年对世界经济增长的贡献永远会是在 30%，所以中国经济还会是全世界经济增长的原动力，全世界经济增长的引擎。

（来源：清华管理评论）

战略变革：一个管理体系生存的秘密

2016 年即将过去，2017 年即将到来。

盘点您的公司在 2016 年战略变革的成果、谋划 2017 年的战略变革计划，建议您不妨试试“管理体系生存模型”。

2016 年是中国企业家群体沉思之年，从 2013 年的梦中醒来，从 2014 年的互联网颠覆中醒来，从 2015 年的股市狂欢中醒来，2016 年无论思考发展战略、组织架构、薪酬激励、绩效管理，还是沉思目标体系和运营模式，都离不开将每个人的时间与能力组织为价值的“管理体系”。或者说，互联网+、人工智能等技术，商业模式等创意，都是靠一个个彼此协同的“管理体系”来承载的。

本文不讨论变革是什么，只讨论变革的标准。

那些错误的成功保障措施们

2000 年美国互联网泡沫以来，中国许多企业接受了一个“只有变化是唯一不变”的理念。中国企业开启了漫长的战略变革历程，但是成功率非常低，绝大部分是为了变而变的“多动症”。

其中人们耳熟能详的战略变革成功保障措施是先决条件而不是成功必然，用这些来评估战略变革成果是错误的。

一把手工程

所有的管理建设项目都说是“一把手工程”。但是一把手又要在大转型时代处理外部事务，一把手亲自主导的建设与变革都是一度延期下去。尤其是在企业全面重塑、顶层设计的时候，一把手兼任了多个甚至十几个变革项目的总负责人，这样的战略变革效果会好吗？

过度的一把手工程，透支了一把手的信誉——这笔企业战略变革的杠杆点。因为只要是战略变革没有一项是一路顺风、永远正确、激发正能量的，只有那些磕磕绊绊、正确与错误交叉、负能量矫正得罪人与激发正能量的俱在的才是战略变革。

企业文化是根本

战略变革前提条件是靠相匹配的企业文化，但人们忘记询问“如果有企业文化但为何没有做到呢”这一“鸡与蛋”关系的问题。

战略变革实施条件是有相应的企业文化，但人们也忽略了企业文化都能推动该项变革了还要再做战略变革干什么？

战略变革成功标志是新的企业文化的形成，但是战略变革绝大部分是“救死扶伤、凤凰涅槃、浴火重生、脱胎换骨”的过程。企业文化在这个阶段是处于试验期甚至是试错期。正如长征出发前、过程中人们没有想到是“播种机、宣传队”，那时长征结束后人们蓦然回首才发现长征有此功效。

更为重要的是，企业文化形成期需要 5 年以上，而战略变革 18 个月没有效果的话就宣布失败了。

赚钱是战略变革的唯一检验标准

这是关于战略变革的无知。如果“今天行动明天客户上门”、“一动作就收钱”、“一做事就有利润”，那还需要变革吗？

战略变革就是寻找未来中长期赚钱的因，如果赚钱是果的话。企业利润是宏观、全球、产业、市场等多种因素决定的，一家企业都决定不了赚钱的命运，如何让协助企业家的战略变革去赚钱呢？

MeToo 或者追求最好

别人搞发展战略，自己企业搞发展战略；别人搞组织架构，我也搞组织架构……但是忽略了“学习使人落后”的战略变革原则。

企业有战略、有架构、有考核、有激励，但并不代表这家企业有管理。如果战略、架构、考核、激励形不成“管理体系”的话，那么企业管理效果也不会好。这就是我们常说的“有方案没有体系”，也就是企业有很多好车，但没有让车跑起来的道路——管理体系是企业管理道路。

也有些土豪企业用遍全球所有顶级管理咨询公司，企业每个管理模块都备注着全人类的管理智慧的标签……但是管理愚昧依然存在。

管理体系生存模型是评估战略变革的核心标准

评估“导入、构建、变革、升级”了多少个管理体系，决定了战略变革活动的起点和终点。但是，日常中人们接触的“好管理”往往是从一个企业整体上来评价的，而不是从绝大部分从事单一、局部的管理角度来评价的。

本人不是评价所有的管理体系，而是从“一个”管理体系角度来谈。“一个”管理体系能够生存下来了，才能谈管理体系的“体系”。

下列模型是决定“一个管理体系生存”的6大要素。在实际应用中，确立一家具体企业的相应的管理条件时，可以用鱼骨头等工具来分解到本管理体系所需要的具体条件。这才是这家企业的一个管理体系。

这样一来，企业管理者和管理职能部门就不必声嘶力竭地喊“这是哈佛教授”发明的，人家“世界500强”普遍实施的，看看“华为就是靠这一神器”成功的……

其实一家企业的一个管理体系能够生存下来非常简单的，不需要“全球情怀”和“人人都是管理专家的素质”。

该管理体系是企业财务贡献的需要吗？

企业财务贡献无非就是营业额增长、现金流增加、利润率增加。但一个管理体系并不会直接贡献于这三大最终指标，只要对下列财务贡献相关的领域有用，就找到了“一个管理体系生存的财务价值理由”，也就是“管理效益”：

- 1、财务资源配置流向了关键绩效领域；
- 2、财务信息更加清晰、准确、及时了；
- 3、财务风险被发现或受控了，甚至堵住了一个财务漏洞；
- 4、资金周转速度加快了；
- 5、收付差越来越大了；
- 6、财务部门或人员的精力投入到更加重要的领域了；
- 7、客户与供应商、金融伙伴的信赖度提高了。
- 8、……

该管理体系有利于客户竞争的需要

企业客户竞争需要是什么呢？直观的看法是好客户越来越多，对竞争对手越来越得到客户认同。但一个管理体系也是并不会直接关联的，而是成为客户竞争的正能量就很好了。

- 1、是否更加关注或更准确地关注客户、竞争对手的短中长期的变化
- 2、有利于形成客户需要制定详细的客户开发方案；
- 3、客户细分更加清晰了；
- 4、客户关系管理举措得当了；
- 5、客户满意度提高了；
- 6、客户开发速度加快了或难度降低了；
- 7、目标市场分析有效了；
- 8、所处行业及提供产品的市场特点、结构、趋势、市场细分、产品细分及未来规划、新技术或替代产品等更加清晰、准确了。
- 9、与竞争对手差距有望缩小了或领先地位前进了。
- 10、……

该管理体系满足内部协调需要

企业内部协调工具很多，包括领导协调、财务协调、技术协调、计划协调、人力资源协调等等，该管理体系如果是增加一种协调的，一般都会夭折。

管理体系的建立能够帮助公司协调内部资源，统一调度配置内部资源，加强战略协同性。保证总公司和子公司的一致性，总部自上而下的下达，自下而上的申报，开辟对话路径，实现有执行性、创造性、统一性的完美链接。

一般来说，管理体系方便了协调或者降低了协调任务、难度，这个管理体系就会生存下来。

该管理体系的效率和效果看得见

一个管理体系一定会解放目标管理对象、管理者的。这个管理体系所支撑的人员效率提高了，通过这一个管理体系输出的成果多快好省了……

更为重要的是，不仅仅是直接使用这一个管理体系的人亲身体会到了效率和效果，而且被该管理体系的“客户”们也看见了。否则，客户一票否决了。那些部门拟定的自我利益的管理体系死亡，绝大部分是这个原因。相关人员也看得见才能支持这一管理体系，否则这帮人也是破坏者。

该管理体系在经营活动中被使用

一个管理体系不应该是只有管理者或管理部门使用，而是被普通员工甚至客户、供应商等外部的利益相关者们使用。尤其是企业在完成研发、生产、销售、服务等直接创造价值的经营活动中使用，才是一个管理体系生命力的所在。

纵观那些管理职能部门经常抱怨自己所设计的管理体系被经营部门忽略了、不懂、不了解甚至抗拒，其实这个管理体系已经“死亡了”。

该管理体系为全员所理解并支持

一个管理体系一定要自然而然地在全员日常工作中使用。但是因天生地抗拒管理体系的天性，全员往往会从负面角度来解读这一个管理体系。因此，全员是否理解该管理体系的正能量，在理解基础上支持这一管理体系，管理体系群众性也是管理体系生存的基础。

（来源：清华管理评论）

如何快速训练有逻辑的表达？

一、你说话有逻辑吗？

对一个 leader 而言有两件事非常重要，把事想清楚，把话说清楚。如果常常事与愿违，可能是你没把话说清楚。

而作为一个下属，执行完工作需要汇报工作，leader 又常常打断你的汇报“说重点，用一句话告诉我。”

不思考的工作是一种舒服的状态，因为它符合人性，我们都喜欢处于这种状态，习惯把各种各样的小事叠加在一起，在信息尚未完全在大脑加工就开始跟 leader 汇报，可是最后的结果却都不尽如意。

“boss，A 总今天没空，B 总出差了，周三回来，C 总明天之后都可以，另外，周三订不到会议室，会议安排在周四上午 10 点可以吗？”这个员工应该很漂亮吧。

也许你看到这样的案例笑了，但反思一下你平常的工作，是不是也经常话到嘴边就说出来了？

你和把话说清楚中间，只差一个金字塔原理的方法论，并不断有意识的训练。我们可以把以上对话经过金字塔原理的加工，“boss，今天的会议我们想改再周四上午 10 点，你看可以吗？因为 A、B、C 总那个时间比较方便，会议室也只有那一天有空。A 总……B 总……C 总……。会议室……”

为了别让你的 leader 在听的过程中处于焦灼的状态“那 TM 到底什么时候？”，先告诉他结论，如果他想继续了解情况可以再按与会人员 and 会议室情况分别汇报，逻辑清晰的你可能会让人觉得更靠谱。

二、记住这 4 个原则，把握金字塔原理

结论先行，每次开口前先想想，如果大家只能记住你所说的一句话你希望是哪一句，先把它说出来。每次给出过多杂乱的信息，会使听者难以理解你要表达的意思，反而他会在大脑不断组合，因为人总是会按照自己已有的认知去理解，导致他理解的未必是你想表达的。

比如：美国有一个节目是主持人采访一些小朋友，主持人问一个小朋友你的梦想是什么？小朋友说飞行员，主持人接着问“那如果你正在驾驶的飞机没有汽油了你会怎么办？”，小朋友说“我会让乘客都绑好安全带不要动，然后我用降落伞跳下去”，大家哄堂大笑打断了小朋友的说话，大家普遍会以自己的想法认为“这就是人性的恶，自私”，但是故事的结

论是小孩希望跳下去之后去寻找汽油回来救这些乘客。所以，人们总是会带有主观意识去理解，直接先说结论，再去阐述，否则等别人有了自己的理解后，解释成本更大。

以上统下，选择自上而下的表达。我们已经把结论放在最上面了，接下来需要阐述这个结论，一层一层的往下剖析，上一层的思想应该是对下一层思想的总结。

归类分组，把同类的问题归在一组。人的大脑会自动的将所有的事务以某种秩序组织起来，比如看到手机、充电器、手表三个词语，你一定会把手机和充电器联系在一起，所以有秩序的表达可以使听者更容易记忆；乔治·A·米勒提出奇妙的数字“ 7 ± 2 ”，大脑的短期记忆无法一次性容纳 7 个以上的记忆项目，记忆力好的可能可以记住 9 个，有的可能只能记住 5 个，3 个比较容易记住。

逻辑递进，每一组的思想必须按照逻辑顺序排列，单单归类分组是不够的，需要把它提高一个思想层次，否则归类分组也是徒劳。比如：苹果、梨子、香蕉、胡萝卜、西红柿、菠菜。单纯的归类分组应该是把它分成两组，但是依旧需要记忆 6 项。当我们把苹果、梨子、香蕉归类分组并逻辑递进为水果，而胡萝卜、西红柿、菠菜为蔬菜，这样我们就只需要记忆 2 项了。如果妈妈让我们去买这 6 样东西，我们只需要记得买水果和蔬菜，再想水果和蔬菜各有哪些，这样记忆应该就容易多了。

三、金字塔的内部结构

纵向方向，本质上读者阅读文章是为了获取自己所需要的信息，我们可以通过不断的发出新的信息并引起读者的疑问，然后在下一个层次进行回答，直到读者接受你说的思想而不再提出疑问为止。通过这样的方式也能够极大的引起读者的兴趣。

横向方向，也就是在每一个层次内回答问题的时候，要么使用演绎推理，要么使用归纳推理。演绎推理是通过大前提、小前提、结论的方式，例如：①大前提：所有看了本篇文章的人都会好好说话，②小前提：你看了本篇文章，③结论：所以你会好好说话；而归纳推理是：西红柿鸡蛋盖浇饭十分美味，西红柿鸡蛋盖浇饭十分快速，西红柿鸡蛋盖浇饭十分廉价，所以中午推荐西红柿鸡蛋盖浇饭。

我们需要注意在归纳推理的时候要遵循 MECE 原则 (mutually exclusive, collectively exhaustive)，各部分之间相互独立，所有部分完全穷尽。相互独立即不能出现两者概念相同的情况，完全穷尽就是要把所有可能的情况罗列出来。使用这样的原则可以让你把事情想得更加透彻。

金字塔的顶端，如果我们直接向读者发出结论，冲击力过强不容易让读者接受，反而会茫然失措。为了避免这种情况，我们可以采用写序言讲故事的形式来给读者介绍一下大概的背景和冲突，这些应该都是读者已知的信息，更容易引起读者共鸣，从冲突开始读者可能会提出疑问，这时我们就可以回到纵向方向开始回答作者的疑问。

四、搭建属于你的金字塔

如果你已经想清楚了要讨论的内容，自上而下法搭建金字塔结构一般要比较容易。我们先确定好文章的主题，并根据对读者的了解设想该主题会有哪些疑问，然后就可以按照我们之前说的“背景-冲突-问题-回答”的方式写序言了，紧接着与受众进行疑问/回答式的对话，最后对受众的新疑问重复进行疑问/回答式对话。

当然更多时候，我们并不能在一开始的时候就想清楚金字塔的顶部，不能确定主题思想，不知道读者知道什么不知道什么，我们无法采取自上而下的方法。此时，我们可以采用自下而上法，退到下一层次罗列出所有的思想要点，找出这些思想要点之间的关系，最后得出结论，并且倒推出序言。

五、练习，总结出自己表达的方法论

学会科学的表达，会让你的学习/工作/生活都事半功倍，金字塔的适用范围很广，但它也并非万能，应该在合理的情境中使用，比如老板要 fire 一个员工，应该不会一上来就告诉他：你被解雇了，原因如下……！又或者医生要告知病人病情时……

表达是一门艺术，它可以是口头也可以是书面，牢记上面的一些小方法，并且不断的有意识训练自己，一定会有很大的改善，不信你试试看？在练习的过程中还可以总结出一套自己表达的方法论。

（来源：清华管理评论）

书香广安

中国好书 2016 年 11 月榜单

1. 《世界是这样知道长征的：长征叙述史》，丁晓平 著，中国青年出版社

【推荐理由】这是一部关于长征叙述史的报告文学作品。本书从长征叙述史和长征出版物版本学的独特视角，深度挖掘了红军长征早期著述的创作、出版、翻译及传播的背后故事，揭开了长征传奇走向世界的传播秘史。资料翔实，图文并茂，填补了长征史研究空白，具有学术和文献价值，也是进行党史军史和革命传统教育的生动教材。

2. 《丹心素裹：中共情报员沈安娜口述实录》，沈安娜 口述，李忠效、华克放 整理，中共党史出版社

【推荐理由】这是根据中共隐蔽战线女杰沈安娜口述资料整理而成的回忆录。按时间顺序，简要介绍了自己的家庭背景和走上革命道路的过程，重点记述了在党的领导下潜伏敌营十四年、丹心素裹写春秋的人生传奇，同时也深情追忆了曾经共同战斗在隐蔽战线的英雄群体。语言平实，客观真实，图文并茂，可读性强，具有较高的阅读和史料价值。

3. 《千古一帝秦始皇：全2册》，王立群 著，大象出版社

【推荐理由】这是学者王立群“读《史记》”系列作品之一。本书以秦始皇的传奇一生为主线，描绘了秦始皇兼并六国、缔造大一统封建帝国的历程，再现了战国末期七国争雄、大秦帝国自兴而亡的历史画卷，同时对秦始皇的功过是非做了客观评述。史料丰富，推测大胆，点评精到，是一本深度解读秦始皇的优秀历史读本。

4. 《并世双星：汤显祖与莎士比亚》，李建军 著，二十一世纪出版社集团

【推荐理由】本书是国内第一部全面分析、比较汤显祖与莎士比亚的专著。采用相互比较与独立分论相结合的手法，从写作风格、精神向度、意义世界、人生哲学等角度，在两位文学巨匠之间建立起一种平行、平衡和平等的观照，揭示出两位巨人在审美趣味和表达方式方面的独特性，在主体精神和文学经验方面的共同性。以现代方法贯通传统思维，视角独特，深入浅出，具有极高的学术价值和可读性。

5. 《大都无城：中国古都的动态解读》，许宏 著，生活·读书·新知三联书店

【推荐理由】如何理解“大都无城”这一看似颠覆性的观点及其在中国古代文明中的文化内涵？考古学家许宏从坚实的考古材料出发，通过对中国古代都邑遗存及其发展阶段的归纳与提炼，系统描绘了先秦时期中国古代都城构成和布局的变迁轨迹，为我们打开了解读早期中国的另一视角。扎实的考古材料与充满想象力的历史推理互为参证，体现了考古学在古史构建中的基础性作用。

6. 《顽石的风流》，朱良志 著，中华书局

【推荐理由】本书是美学家、品石家朱良志对中国传统品石艺术的提炼、总结之作。以“品石的智慧”为基础，以“假山的意味”和“盆景的微妙世界”为延伸，系统抉发了赏石艺术的哲学和美学意涵。文字如行云流水，富有诗韵，与精美的传统名画配图相得益彰，体现了我国赏石艺术研究的新水准。

7. 《景观中的艺术》，翁剑青 著，北京大学出版社

【推荐理由】这是一部探讨城市景观中的艺术介入与城市文化功能构建之相互关系的著作。从跨学科视角出发，梳理了近三十年中国城市景观和公共艺术的基本形态，阐述了呈现于其中的艺术作品与社会的关系，分析了景观文化和公共艺术的理念、形式、方法的演变过程及未来发展。资料详实，论证严谨，配图丰富，对当下的城市文化建设有启发和借鉴意义。

8. 《绝响》，界愚 著，北京十月文艺出版社

【推荐理由】这是作家界愚的一部长篇小说。女主人公瑞香出身寒微，但性格刚毅，心思缜密，行事果决，在厄运中谋划运筹家族大业，在危殆中支撑坚守国族底线，最终成为一代巾帼传奇。小说语言精致，节奏畅快，情节跌宕，以限制性视角，将虚构的人物传奇与真实的历史事件紧密结合在一起，于虚虚实实之间，浮现出一种奇异的魅力。

9. 《看脸》，华沙 著，湖南文艺出版社

【推荐理由】这是一本关于人类的面孔识别能力及原理的科普著作。从面孔构成的生物学意义，到大脑如何处理面孔信息并识别人的身份，再到面孔识别的社会心理学，各部分构成了一个相互关联、逐层深入的论述体系。文字生动，脉络清晰，融丰沛的知识性与晓畅的可读性于一体。

10. 《我的名字叫丫头》，刘玉栋 著，山东教育出版社

【推荐理由】这是一部深刻的少年成长小说。“丫头”是一个男孩，因自小体弱多病而心理敏感、性格倔强。他不畏劳苦，穿鱼梭、织鱼网，走街串巷卖虾酱，用挣来的钱买礼物送人，只为甩掉“丫头”这个让他感到羞辱的名字。经历了种种生活艰辛之后，“丫头”终于理解了父亲与周围人的苦心与关爱。小说情节动人心弦，让小读者在感受人世冷暖故事的同时，了解父母成长的年代，体味如何在逆境中成长。