

# 每周观察

内部参考

2016年第47期  
总期第127期

## 大雪



十一月節。大者，  
盛也。至此而雪盛矣。

主办：广安研究院  
投资发展中心

2016.12.6

## 本期摘要

**I、国土部推进地球深部探测摸底城市地下空间开发……**近日，地球深部探测研究领导小组及首席专家组成员赴上海、武汉、成都三市调研。国土资源部科技司副司长高平称，这次调研是通过座谈和实地考察，了解城市地下空间探测、开发利用现状和发展需求，梳理凝练科技攻关方向，进一步完善地球深部探测重大科技项目实施方案。……

**II、环北京调控加码怀来出台限购政策……**近日，怀来县人民政府发布了《关于进一步规范房地产市场秩序的通知》（以下简称《通知》）。《通知》规定：自2016年11月30日起，非本县户籍居民尚未拥有本县住房，可在本县购买一套住房（含有新建商品住房和二手住房），且购房首付款比例不得低于30%；非本县户籍居民已在当地拥有一套及以上住房的，暂不得在本县购买住房。……

**III、11月份40家房企融资363亿元融资靠传统模式……**据同策咨询研究部数据显示，2016年11月份，40家典型上市房企完成融资金额折合人民币共计363.72亿元，环比10月份的240.16亿元增加51.45%，但相比6月份-9月份融资总额仍然较低。债权融资额度仍然占房企融资总量的绝对比重（92.48%），其中境内银行贷款成为融资的最主要渠道；信托、委托贷款额度也大幅上涨；11月份没有任何公司债完成发行，海外债权融资总量同步萎缩。……

**IV、开发商运营模式之变：为抢地转型争做“房东”……**新的土地出让政策让开发商集体走上一条争当长期“房东”的路。11月16日至17日，北京“限房价、竞地价”试点土拍四宗地块全部竞拍结束，四宗地块住宅部分均由房企100%自持；11月28日，房山长阳一宗商业地块要求地上50%自持经营20年，仍被9家房企历经200多轮竞价争夺。尽管出让地块被各种条件约束和限制，但在充裕的资金潮下，不差钱的房企仍然积极争夺土地，而新的拿地方式之下，房企的运营模式也不得不随之发生重大转变。……

**V、国企改革走向施工：如何摆脱“顶层设计依赖症”？……**今年央企的试点进一步扩围，但急需探索、推广一批有亮点的试点经验，形成示范；而地方的国企改革在摆脱对顶层设计和央企试点的依赖后正在加速，并有望成为国企改革新的动力来源。……

**VI、华为优秀员工的16项标准……**01. 重在参与，敢于向自己挑战：任正非告诫员工，做一件事无论是否成功，你都要找到自己的那份感觉。只要你参与并与之拼搏过，你就是成功了，胜负无定数，敢搏成七分。……

# 目录

政策导读.....	1
中央明确要研究产权续期 70 年产权焦虑或将解除.....	1
住建部正式启用四库一平台加强建筑市场监管.....	2
国土部：严控城市摊大饼蔓延严守 18.65 亿亩耕地红线.....	3
国土部推进地球深部探测摸底城市地下空间开发.....	5
住建部：加快对抗震能力严重不足住房的拆除和改造.....	6
闲置厂房办公楼可改建养老设施.....	7
最高法：征地拆迁补偿标准明显偏低的要合理补偿.....	8
多地推租赁新政引导企业规模化提供租赁住房.....	10
“十三五”北京将重点保障城市副中心用地供应.....	12
公司动态.....	13
北京市政府 2016 年驻华使节招待会在北京坊举办.....	13
产业聚焦.....	14
产业   社科院报告：35 城住房普遍估值过高深圳最突出.....	14
产业   国内一线及少数二线城市核心商业地产价值提升.....	17
产业   投资数据持续改善房地产投资增速创 5 个月新高.....	18
产业   环北京调控加码怀来出台限购政策.....	18
产业   11 月 54 城市新房网签量环比跌一成北京仍在涨.....	18
产业   人民币贬值致资本外流房地产加速“去泡沫”.....	20
北京   京一年供地只够卖 1 个月购房者只能买二手房？.....	22
北京   首批“限房价竞地价”地块全成交 4000 套租赁房企业自持 70 年.....	24
行业动态.....	25
行业   百强房企销售下滑扩张主要靠收购.....	25
行业   11 月份 40 家房企融资 363 亿元融资靠传统模式.....	26
行业   野蛮人“挨批王石感叹万科已是庄股胜算增大？.....	27
行业   146 亿拿下三宗“限房价竞地价”地块万科、中铁变身房东.....	29
行业   万科首个社区嵌入式养老项目入市计划三年内完成养老产业初步布局.....	31
行业   300 亿投资旅游综合体佳兆业多元化业务疾行.....	32
行业   11 月房企重新排位前 10 开发商销售额均破千亿.....	35
行业   恒大增持万科至 14.07%耗资 362 亿真的只是财务投资？.....	36
前沿观察.....	38
观察   产业地产之辩：热潮下的投机乱象与资本出路.....	38
观察   自持地块土拍众生相：万科的破题与中小开发商的迷茫.....	40
观察   房企“从医”：为养老地产铺路.....	42
观察   开发商运营模式之变：为抢地转型争做“房东”.....	44
国企改革.....	47
国企改革走向施工：如何摆脱“顶层设计依赖症”？.....	47
京津冀协同发展.....	49
五年内京津冀建成 9 城际铁路实现 1 小时内通勤圈.....	49
学习园地.....	50
吴敬琏：什么是结构性改革？它为何如此重要？.....	50
华为优秀员工的 16 项标准.....	53
同样是向西方学习，中海油和华为的差距怎么就这么大？.....	57
如何分配时间、精力与才华，将最终决定你的人生战略.....	59
被工作压得身心俱疲时，你该这样帮自己一把.....	62
书香广安.....	66

## 政策导读

### 中央明确要研究产权续期 70 年产权焦虑或将解除

“百姓的房屋风可进，雨可进，未经允许国王不可进。”这是 18 世纪中叶英国首相威廉·皮特讲的一句话，后来成为著名的“财产权保护”至理名言。土地使用权 70 年大限之后何去何从，一直是民众关注的焦点。

日前，从中央层面给老百姓派发了一粒定心丸。11 月 27 日，《中共中央国务院关于完善产权保护制度依法保护产权的意见》（以下简称《意见》）正式对外公布，这是我国首次以中央名义出台产权保护的顶层设计。

其中，对于老百姓非常担心的土地 70 年产权到期的问题，《意见》提出“要研究住宅建设用地等土地使用权到期后续期的法律安排，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”。

中国（海南）改革发展研究院院长迟福林认为，《意见》的实质是承认并尊重房产已经成为城镇居民重要财产权的现实。对于 70 年土地使用权到期后的处理，要拿出妥善的办法。《意见》尽管没有出台具体的内容，但特别重要的是，指明了要向有利于财产保护的方向进行制度设计。

#### 地权焦虑

今年 4 月，温州一批住宅土地使用年限即将或已经到期，需要缴纳相当于房价三至五成的高额土地出让金的消息引起了全社会的广泛关注。

尽管温州市国土局随后称这是对信息的误读，“对土地使用证到期的后续处理，温州尚未制定政策，也没有办理过续期手续。”

然而，温州“到期土地”补交地价并非全国首例，深圳早已首开土地使用权到期有偿延续的先河。2004 年颁发的《深圳到期房产续期若干规定》指出，补缴地价数额为公告基准地价的 35%，并按约定年期一次性支付。

土地使用权 70 年大限犹如一把“达摩克里斯之剑”，时刻悬挂在百姓的头上。《意见》的发布，如何缓解人们对地权续期的焦虑？房权地权不一致的矛盾该怎样加速破题？

中国政法大学一位不愿署名的教授称，物权法第 149 条规定“住宅建设用地使用权期间届满的，自动续期”。但目前法律条文由于缺乏细则，如何“自动续期”存在不确定性，更没有对出让土地使用权续期出让金的收取标准作出规定，这一直是法律上的一个“模糊点”，难以操作。自动续期是一个重大问题，应在全国范围内有统一的法律解释，使之对未来有一个稳定的预期。

#### 如何改？

当年《物权法》立法的时候，对于 70 年大限之后土地使用权如何处理的争论较大。在当前情况下，土地使用权期满之后是自动续期，还是无偿收回，《物权法》最终作了一个妥协各方利益的考虑，《物权法》规定，“住宅建设用地使用权期间届满的，自动续期。”因为当时关于是否无偿续期争议很大，为了确保《物权法》早日出台，就选择了搁置争议，模糊处理的立法技术。

这次《意见》虽然没有针对土地使用权 70 年大限后如何续期给出明确答案，但却让人们看到了希望：一是续期问题要有一个法律安排，所谓法律安排就是不能朝令夕改。二是要形成公民财产长久受保护的良好和稳定预期，这句话的倾向性就更明确了。

中国人民大学民商事法律科学研究中心主任杨立新认为，土地使用权续期的关键是缴费问题。如何续期？有偿还是无偿？有两个办法：一是免费，让利给业主；二是费改税，不再收取出让金，而是由取得永久性住宅建设用地使用权的权利人向国家缴纳税金。

“目前在实践中已经开始遇到土地使用权到期后续期的问题，尤其是一些产权期限比较短的用地，针对这一问题的处理，实践当中的做法也不一致。把一次性缴纳土地使用权费用改为定期缴纳低额税收模式，也是自动续期的一种探索方式。”前述中国政法大学教授称。

经济学家马光远则呼吁尽快废除土地使用权 70 年的规定，启动《土地管理法》的修订，并在土地管理法中将土地使用权的期限提高至 100 年或者 199 年，也就是实质上的永久产权。这样的好处是土地使用权如果有剩余年限，可以继续买卖，打破政府垄断土地市场的现状，同时真正能够形成良好的预期，并为房产税扫除障碍。

（来源：中房网）

## 住建部正式启用四库一平台加强建筑市场监管

近日，住建部发通知启用《全国建筑市场监管公共服务平台》，通知指出：

1、“全国建筑市场监管与诚信信息发布平台”进行了升级，更名为“全国建筑市场监管公共服务平台”

2、新平台于 2016 年 11 月 30 日正式上线运行。

3、各地采集企业、人员、项目和诚信基础数据并及时与部中央数据库进行数据交换。

4、保证部省联通。

关于启用全国建筑市场监管公共服务平台的通知

建市综函[2016]122 号

各省、自治区住房城乡建设厅，直辖市建委，北京市规划和国土委：

“全国建筑市场监管与诚信信息发布平台”上线运行以来，在加大建筑市场监管与诚信信息公开力度，促进建立全国统一建筑市场，发挥社会公众监督作用等方面取得了初步成效。但是，随着平台应用程度的加大，平台运行稳定性和数据准确性有待进一步提高，工程项目

信息数据不完整，诚信信息数据较少，部省平台数据交换不稳定等问题日益突出。为此，我司对现有“全国建筑市场监管与诚信信息发布平台”进行了升级，开发完成新版平台并更名为“全国建筑市场监管公共服务平台”（以下简称“新平台”）。新平台定于 2016 年 11 月 30 日正式上线运行。为进一步做好新平台建设，现将有关事项通知如下：

一、访问新平台可以通过点击住房城乡建设部网站主页“全国建筑市场监管公共服务平台”栏目链接进入，也可以通过 jzsc.mohurd.gov.cn 域名访问。部省平台数据交换方式保持不变。

二、各地要继续推进省级建筑市场监管与诚信一体化平台（以下简称“省级一体化平台”）建设工作，按照《住房城乡建设部办公厅关于进一步做好建筑市场监管与诚信信息平台建设工作的通知》（建办市[2016]6 号）要求，不断完善平台功能、丰富业务应用、提高数据质量。

（一）保证部省数据交换质量，确保数据更新及时、准确。各地要按照我部印发的数据标准完整准确的采集企业、人员、项目和诚信基础数据并及时与部中央数据库进行数据交换。

（二）保证部省联通。各地应建立保障机制，安排专人巡检，确保中间服务器正常运行，发现数据交换不成功或数据异常应及时解决或与我司联系。

（三）完善工程项目数据库。各地要加大工作力度，督促本地区所有地市新开工项目信息全部进入省级一体化平台。同时，要完善工程项目历史数据补录办法，回应企业诉求，方便企业办理工程项目历史数据补充入库，督促各级住房城乡建设主管部门加强补充入库数据复核，确保补录数据真实有效。

（四）完善诚信信息数据库。各地要按照省级一体化平台验收评估要求，进一步完善诚信信息数据库，并于 2016 年 12 月 31 日前将本地区诚信信息数据库中的数据传递至我部中央数据库。

我司将对各地省级一体化平台建设工作开展情况进行督查，对工作落实好的地区予以通报表扬，对工作落实不力的地区予以通报批评。

三、我司将继续做好对各地省级一体化平台建设的技术指导和服务，各地在新平台使用和省级一体化平台建设、应用过程中，如有任何意见和建议，请及时与我司联系。

（来源：住建部）

## 国土部：严控城市摊大饼蔓延严守 18.65 亿亩耕地红线

提要：国土资源部规划司副司长周建春今日表示，要严格控制非农建设占用耕地。从去年开始，国土资源部跟住建部开始划定城市的开发边界，控制城市对周边优质耕地的占用，增强建设用地的利用强度和投资强度，改变以往的那种粗放式的发展、粗放式的利用土地，城市摊大饼向外无序蔓延的态势。同时确实要占用耕地的，按“占一补一”、“占

水田补水田”，补充同等数量和质量的耕地，确保 18.65 亿亩耕地的红线不至于减少，不至于突破。

国土资源部规划司副司长周建春今日表示，要严格控制非农建设占用耕地。从去年开始，国土资源部跟住建部开始划定城市的开发边界，控制城市对周边优质耕地的占用，增强建设用地的利用强度和投资强度，改变以往的那种粗放式的发展、粗放式的利用土地，城市摊大饼向外无序蔓延的态势。同时确实要占用耕地的，按“占一补一”、“占水田补水田”，补充同等数量和质量的耕地，确保 18.65 亿亩耕地的红线不至于减少，不至于突破。

今日，发改委联合 7 部门共同举行的《耕地草原河湖休养生息规划》印发实施专题新闻发布会，介绍有关情况，并回答记者提问。周建春是在该新闻发布会上做出上述介绍的。

**谈及如何强化耕地保护，周建春表示，国土资源部有以下几个措施：**

一是严守耕地的红线。今年国务院批准了全国土地利用规划纲要调整方案，要求到 2020 年全国耕地保护面积不得低于 18.65 亿亩。退耕、休耕、轮作，都得以这个数量作为前提。18.65 亿亩，这是中央定的一条红线，在这个基础上，国土资源部建立了耕地目标考核责任制，根据各地的耕地资源的状况和条件，把 18.65 亿亩分解到了全国各个省市，省再分到市县，层层建立耕地保护目标的责任机制。同时在这里需要强调的是，耕地的轮作也好、休耕也好，它还是耕地，并不改变耕地的用途，只是暂时的由于休养生息的需要暂时退出耕作。

二是科学的划定永久基本农田。在《规划》里提到将优先保护的耕地划为永久基本农田。按照中央的要求，到 2020 年，基本农田要在 15.46 亿亩以上，这是必须要保护到的。今年的 1 号文件和政府工作报告把划定永久基本农田当做今年中央的一个重要工作，国土资源部今年已经在开始划定永久基本农田工作。目前 106 个报国务院批的城市的周边永久基本农田已经审核论证，全域的永久基本农田划定也在推进。

三是加大土地整治和高标准农田建设的力度。在休养生息规划里把这个当做很重要的措施。要提高耕地质量的等别，规划里提到要提高一个等别的要求，提高一个等别相当于一亩地提高 100 公斤的粮食生产能力。目前，全国“十三五”土地整治规划已经报到国务院。按照中央的要求，要整治到 2020 年高标准农田是完成 8 亿，力争 10 亿。这对耕地保护包括确保耕地的休养生息的有效实施都是非常重要的。

四是严格控制非农建设占用耕地。国家的建设、城市的发展也需要占用耕地，如何来确保一定数量的耕地确实很关键。按照中央的要求，对于整个的城乡建设要严格控制。从去年开始，国土资源部跟住建部开始划定城市的开发边界，控制城市对周边优质耕地的占用。同时一些独立选址的建设也是严格按照节约集约的要求，严格控制，增强建设用地的利用强度和投资强度，改变以往的那种粗放式的发展、粗放式的利用土地，城市摊大饼向外无序蔓延的态势。同时确实要占用耕地的，按中央的要求要“占一补一”、“占水田补水田”，严格落实占补平衡制度，补充同等数量和质量的耕地，确保 18.65 亿亩的红线不至于减少，不至于突破。（来源：中新网）

## 国土部推进地球深部探测摸底城市地下空间开发

**城市发展，正“向下”拓展。**

近日，地球深部探测研究领导小组及首席专家组成员赴上海、武汉、成都三市调研。

国土资源部科技司副司长高平称，这次调研是通过座谈和实地考察，了解城市地下空间探测、开发利用现状和发展需求，梳理凝练科技攻关方向，进一步完善地球深部探测重大科技项目实施方案。

据悉，为加快推进“向地球深部战略”实施，国土资源部正在加紧制定相关课题的国家立项工作。

21世纪经济报道记者注意到，目前全国多地的地方政府出台文件，对“十三五”期间的城市地下空间开发进行专项规划。

### 多地布局地下空间开发

地球深部探测是“十三五”科技创新发展规划的“三深”探索项目之一，此外还有深海探索和深空探索。

深地探索的目的是在于揭示中国大陆岩石圈结构、活动过程与动力学机制等，可以为能源、矿产资源的发掘提供线索，同时为地质灾害监测预警提供科学背景和基础信息。

根据《国土资源“十三五”科技创新发展规划》，深地探测2020年目标是形成至2000米深部矿产资源开采、3000米矿产资源勘探成套技术能力，储备一批5000米以深资源勘查前沿技术，油气勘查技术能力扩展到6500-10000米。

而与深地探索同时开展的城市地下空间探索与开发利用，则可以解决城市发展过程中的土地资源匮乏问题。

21世纪经济报道记者注意到，目前地下空间的开发利用日趋受重视，多个城市在“十三五”规划中对此方面进行专项布局。如《南京市城市地下空间开发利用总体规划(2015-2030)》称，到2020年，南京市城镇区地下空间总建筑面积将达到5400万平方米。杭州则表示，2020年争取市区城市地下空间开发利用面积达到8260万平方米，其中新增地下空间面积约2500万平方米。江西省国土资源厅则下发《关于进一步优化住房用地供应及促进城市地下空间开发利用的通知》，明确城市(工业园区)地下空间开发将享受一系列优惠政策。

国土资源部亦称，未来5年中，我国将分批在北京、武汉、天津、上海、重庆、广州、南京等特大城市、30余省会城市和282个地级城市梯次开展地下空间三维调查、城市地下空间利用和全国含水层探测等示范，科学评估城市地下空间资源潜力和利用前景。

### 沪汉蓉三地各有特点

中国地质科学院地球深部探测中心首席专家董树文教授指出，地下空间利用不仅能够解决城市发展问题，而且能够带动全产业链上的经济发展。而此次调研选择上海、武汉和成都三城市调研，是因为它们具有不同的代表性。

西南交通大学地球科学与环境工程学院副院长胡卸文对 21 世纪经济报道记者表示，从地质结构上，上海、武汉和成都代表了长江流域的地质结构从沿海到内陆的演进过程。

其中，位于长江下游的上海为饱和软土地质，其特点是含水量高，土地强度较低，对于地下开发来说，属于地质较差的土性。

位于长江中游的武汉的地质结构则属于细沙层，尽管地下水位比较高，但不像上海的地质环境那样流沙多。

而成都则属于沙卵层，主要是成都平原冲积遗留物，从地质结构上讲，成都在上述三个城市中，最适合开发地下空间，同规模的费用也最低。

就地下空间发展水平观察，上述三地的地下空间利用，也代表了国内三个不同阶段的特点。

其中，上海地下空间的开发利用面积达到 6000 万平米，正考虑开发地下深层空间。上海市规划和国土资源局副局长张先林称，上海在地下 40 至 100 米的范围空间内主要是粘土和沙砾，这样的地质条件相对于中浅层来说更加稳定。

武汉截至 2015 年末开发利用面积达到 2200 万平米，成都则在 2013 年编制完成地方版的地下空间利用规划，未来成都将构筑起由 6 大区域、38 个节点组合而成的六三八城市地下空间体系。

胡卸文对 21 世纪经济报道记者表示，在城市地下空间的探索中，主要注重对三个关键指标的分析，即岩土介质、地下水流向和有害气体分布。

“这三方面的情况将决定一项地下空间开发工程的投资成本。”胡卸文称，“现在地下空间主要是垂直地面 20-30 米的距离，民用尚未涉及更深层地下空间。但未来如果继续向下探索，地应力(存在于地壳中的应力)则值得注意。”

(来源：21 世纪经济报道)

## 住建部：加快对抗震能力严重不足住房的拆除和改造

**提要：**12 月 1 日从住建部网站获悉，住建部近日印发《城乡建设抗震防灾“十三五”规划》。《规划》要求，提升既有住房抗震能力。通过棚户区改造、抗震加固等，加快对抗震能力严重不足住房的拆除和改造。继续实施农村危房改造工程，统筹推进农房抗震改造。逐步提高我国建筑室内避难规模，提高学校、医院等公共建筑避难和保障能力。

12 月 1 日从住建部网站获悉，住建部近日印发《城乡建设抗震防灾“十三五”规划》。《规划》要求，提升既有住房抗震能力。通过棚户区改造、抗震加固等，加快对抗震能力严

重不足住房的拆除和改造。继续实施农村危房改造工程，统筹推进农房抗震改造。逐步提高我国建筑室内避难规模，提高学校、医院等公共建筑避难和保障能力。

《规划》要求，严格新建工程抗震设防。一是加强建设工程抗震管理。强化房屋建筑工程抗震设防监管，强化超限高层建筑工程抗震设防审查管理。全面推动实施市政公用设施抗震设防专项论证制度。大力推广减隔震技术，加强质量监管，切实提高建筑工程可持续抗震能力。

二是推动村镇建筑建设管理。完善村镇建筑安全选址和抗震防灾要求，加强对村镇建筑防灾设计与建设的指导，推动农房抗震措施普及。加强村镇工程建设防灾专业技术培训，提高基层管理和技术人员防灾意识，提升农房抗震设防水平。

《规划》还指出，要推动既有建筑加固改造。一是推进城市建筑抗震风险排查。推动开展城市房屋建筑抗震能力普查工作，推动建立省市两级抗震风险监测平台，建立城市防灾能力档案和信息管理制度。

二是提升既有住房抗震能力。通过棚户区改造、抗震加固等，加快对抗震能力严重不足住房的拆除和改造。研究探索强制性与引导性相结合的房屋抗震鉴定和加固制度。继续实施农村危房改造工程，统筹推进农房抗震改造。

三是提升公共建筑综合抗震能力。研究制定城乡规划中避难建筑规划要求和控制指标，推动避难建筑建设，逐步提高我国建筑室内避难规模，提高学校、医院等公共建筑避难和保障能力。推动对人员密集公共建筑抗震能力普查和加固改造，推动开展文化遗产建筑及历史建(构)筑抗震保护性鉴定加固工作。

此外，《规划》还提出要强化抗震规划编制实施。一是推动区域抗震防灾综合防御。二是严格防灾规划编制管理。三是推进城乡防灾设施建设。四是完善城乡规划防灾措施。

(来源：一财网)

## 闲置厂房办公楼可改建养老设施

**提要：**面对消费群体达到 2.2 亿人的养老市场，我国各地都将梳理盘点好地段的闲置厂房、办公楼、疗养院、培训中心，改造后可变身养老设施。昨日，国家发改委举行发布会介绍《关于进一步扩大旅游文化体育健康养老教育培训等领域消费的意见》内容，我国将启动在 3 个方面、10 大领域共计 35 项的扩大消费政策措施。

面对消费群体达到 2.2 亿人的养老市场，我国各地都将梳理盘点好地段的闲置厂房、办公楼、疗养院、培训中心，改造后可变身养老设施。昨日，国家发改委举行发布会介绍《关于进一步扩大旅游文化体育健康养老教育培训等领域消费的意见》内容，我国将启动在 3 个方面、10 大领域共计 35 项的扩大消费政策措施。

**养老市场准入再降门槛**

国家发改委综合司司长丛亮介绍了《意见》的主要内容，养老市场成了反复被提及的关键词之一。按照要求，全国要消除制约养老、教育、体育等消费领域的机制障碍，引入社会资本进行商业化运营。

养老市场将欢迎企业个人、内外资公司、盈利和非盈利机构进入，我国将进一步降低养老市场的准入门槛。面对已经达到 2.2 亿的 60 岁以上老年人消费群体，全国将倡导“精确到人”的养老服务。民间闲置的企业厂房、商业设施甚至其他可利用的社会资源，都可以进行整合与改造，用于养老服务。

“像北京这样的大城市，老城区、新建成的居住小区养老服务设施匮乏的问题普遍存在。而一些闲置的厂房、办公楼位于城区或者人口聚集区，将它们通过一定的程序改造成养老服务设施以后，能够非常有效地解决和缓解城区养老服务设施供给不足的问题。”他说。

### 休闲消费可探索 PPP 模式

截至 2016 年 6 月底，中国网民规模为 7.10 亿人，中国互联网普及率达到 51.7%，手机网民达到 6.56 亿人。相关负责人表示，随着互联网和数字技术的广泛普及，动漫游戏、网络文学、网络音乐、网络视频等数字文化产业迅速发展，与百姓生活越来越密切，已经成为目前群众文化消费的主产品。

经过初步测算，航空运动、水上运动、山地户外等消费市场规模，到 2020 年将达到 9000 亿元左右。

目前，我国已经全面进入了大众旅游消费时代，去年全国国内旅游人次超过了 40 亿。自驾车和房车是旅游发展中速度快，潜力大的新消费领域。

国家发改委多位相关负责人表示，政府正在逐渐明确一些新兴市场中产品的标准和定位，同时制定多项规划，选择一批发展前景好、市场空间大、带动能力强的项目，研制出台一批专项规划和政策性文件。“比如足球中长期发展规划、足球场地设施建设‘十三五’规划、冰雪运动发展规划、冰雪场地设施建设规划、水上运动产业发展规划、山地户外运动产业发展规划、航空运动产业发展规划，还有关于促进自驾车、旅居车旅游发展的若干意见等等。”他说。

而在旅游市场，未来中国将主要推动自驾车和房车旅游。

除了对房车性质进行明确以外，到 2020 年，全国将建设各类营地 2000 个，鼓励利用 PPP 模式建设营地。在旅游扶贫的重点村，乡村旅游集聚区建设房车营地，政府可给予适当补助。

（来源：北京日报）

## 最高法：征地拆迁补偿标准明显偏低的要合理补偿

提要：昨天，最高法院出台两个重磅文件，加强产权司法保护——《关于充分发挥审判职能作用切实加强产权司法保护的意見》（以下简称《产权保护意見》）和《关于依法妥善处

理历史形成的产权案件工作实施意见》(以下简称《工作实施意见》)。《产权保护意见》中明确,对土地征收和房屋拆迁补偿标准明显偏低的,要综合运用多种方式进行公平合理补偿。

昨天,最高法院出台两个重磅文件,加强产权司法保护——《关于充分发挥审判职能作用切实加强产权司法保护的意見》(以下简称《产权保护意见》)和《关于依法妥善处理历史形成的产权案件工作实施意见》(以下简称《工作实施意见》)。《产权保护意见》中明确,对土地征收和房屋拆迁补偿标准明显偏低的,要综合运用多种方式进行公平合理补偿。

《产权保护意见》提出,惩治各类侵犯产权犯罪,平等保护各种所有制经济产权:既要依法惩治侵犯国有、集体资产的犯罪,也要加大对非公有财产的刑法保护力度,依法惩治侵犯非公有制企业产权以及侵犯非公有制经济投资者、管理者、从业人员财产权益的犯罪。同时,客观看待企业经营的不规范问题,对定罪依据不足的要依法宣告无罪;严格区分经济纠纷与刑事犯罪,坚决防止把经济纠纷当做犯罪处理;慎用强制措施和查封、扣押、冻结措施,最大限度降低对企业正常生产经营活动的不利影响;严格规范涉案财物的处置,依法维护涉案企业和人员的合法权益。

《产权保护意见》还对涉政府行为作出规定:依法公正审理行政协议案件,促进法治政府和政务诚信建设,强调对因招商引资、政府与社会资本合作等活动引发的纠纷,认真审查协议不能履行的原因和违约责任,对政府违反承诺,特别是仅因政府换届、领导人员更替等原因违约毁约的,坚决依法支持行政相对人的合理诉求。此外,要依法公正审理财产征收征用案件,维护行政相对人的合法权益。要求合理把握征收征用适用的公共利益范围,坚决防止公共利益扩大化。遵循及时合理补偿原则,对土地征收和房屋拆迁补偿标准明显偏低的,要综合运用多种方式进行公平合理补偿,充分保护被征收征用者的合法权益。

另外,《产权保护意见》规定,依法制裁知识产权违法犯罪,加大知识产权司法保护力度;处理历史形成的产权申诉案件,坚决落实有错必纠的要求;提高审判执行效率,防止因诉讼拖延影响企业生产经营。

《工作实施意见》则划定了“纠错”的办案范围:对于改革开放以来作出的涉及重大财产处置的产权纠纷以及民营企业和投资人违法犯罪的生效裁判,当事人、案外人提出申诉的,人民法院要及时审查,认真甄别;确有错误的,坚决依法纠正。

同时,《工作实施意见》也对如何“纠错”提出明确规定:准确把握罪与非罪的法律政策界限,严格区分经济纠纷与经济犯罪的界限,坚决纠正将经济纠纷当作犯罪处理的错误生效裁判;坚决纠正以刑事执法介入民事纠纷而导致的错案;妥善处理因产权混同引发的申诉案件;妥善处理与政府行为有关的产权申诉案件,对于政府在土地、房屋等财产征收、征用过程中,没有按照补偿范围、形式和标准给予被征收征用者公平合理补偿的错误裁判,法院应当依法审查,启动再审;妥善处理涉案财产处置申诉案件,对于因错误实施保全措施、错误采取执行措施、错误处置执行标的物,致使当事人或利害关系人、案外人等财产权利受到

侵害的，应当及时解除或变更强制措施、执行回转、返还财产；依法审理涉及产权保护的  
国家赔偿案件，坚持法定赔偿原则，加大赔偿决定执行力度。

（来源：北京日报）

## 住建部：全面开展建筑施工安全生产大检查

**提要：**住房城乡建设部部长陈政高 28 日说，要清醒认识建筑施工安全生产面临的严峻形势，立即全面开展建筑施工安全生产大检查。

住房城乡建设部部长陈政高 28 日说，要清醒认识建筑施工安全生产面临的严峻形势，立即全面开展建筑施工安全生产大检查。

陈政高在全国建筑施工安全生产电视电话会议上说，对排查出的重大隐患和严重违法违规行为，要实行“零容忍”，坚决责令停工整改，及时消除施工现场存在的各类安全隐患，防控各类安全风险。对重大隐患不及时整改的，要严肃追责。

当前，建筑施工安全生产面临严峻形势。一些工程为赶进度盲目抢工期而忽视安全生产；一些工程存在低价中标，层层转包，偷工减料等问题；一些企业存在安全隐患，甚至是严重的安全隐患，发现不及时，整改更不到位；对一些企业发生的事故，政府处理不及时、不到位；一些企业纪律松弛，管理不到位；一些地方政府、住建部门对安全生产重视也不够。

对此，陈政高说，企业要全面自查自纠，列出问题清单，建立检查台账。各级住房城乡建设主管部门要成立由主要负责人牵头的建筑施工安全生产检查领导小组，加强监督指导。

陈政高说，各级住房城乡建设主管部门要把安全生产摆在至关重要的位置，进一步承担起监管责任，特别是“一把手”，作为第一责任人，必须要履行职责，全面抓、负总责。对安全生产监管工作不到位的地区和部门，要采取督办、约谈、通报的形式，加大督查落实力度。

陈政高说，要加大责任追究力度，对造成安全事故的责任单位和人员，必须依法依规，严肃处理。对于造成重大事故和重大经济损失的，要依法追究有关单位和人员的刑事责任。

（来源：新华网）

## 多地推租赁新政引导企业规模化提供租赁住房

**提要：**“过去重视买卖市场，不重视租赁市场的现状要发生改变。”刘洪玉建议房产企业包括产业链条上的其他参与者，要开始思考怎么在租赁市场当中扮演重要的角色。

“过去重视买卖市场，不重视租赁市场的现状要发生改变。”刘洪玉建议房产企业包括产业链条上的其他参与者，要开始思考怎么在租赁市场当中扮演重要的角色。

11 月 28 日晚间，上海、天津推新一轮楼市限购政策。

楼市降温除了类似的限购举措，事实上，今年以来，关于住房租赁制度的改革正在多地推进。

据 21 世纪经济报道记者不完全统计，截至 11 月 29 日，已有甘肃、海南、河北、辽宁、甘肃、四川、江西、吉林、上海、北京等地相继出台文件或政策，促进住房租赁的规模化、专业化发展。

多位受访专家对 21 世纪经济报道表示，住房租赁制度改革正呈现全国蔓延的态势。政府正从供应和需求两端，建设租售并举的市场化住房体系，培育健康有序的住房租赁市场，以淡化市场对购买自有住房的依赖，并引导企业规模化提供租赁住房。

### 培育住房租赁市场

21 世纪经济报道记者梳理各地出台的住房租赁改革文件，发现都不同程度地涉及培育市场供应主体、鼓励住房消费、完善公共租赁住房、加强住房租赁监管等几个方面，同时提出将从税收优惠、金融、土地等，来加大政策支持力度。

其中，四川提出，支持房地产开发企业改变经营方式，从单一的开发销售向租售并举模式转变。房地产开发企业将持有的存量房源向社会出租的，地方政府可给予一定奖励。

河北提出，各地区可采取政府购买服务或政府和社会资本合作 (PPP) 模式，将现有政府投资和管理的公租房交由住房租赁企业运营管理。辽宁则在此基本上增加了机关、企事业单位可将职工宿舍委托给住房租赁企业运营管理。

多地还明确允许改建房屋用于租赁。合富辉煌集团房地产经济研究院院长龙斌 (微博博客) 认为，这是在建立租售并举的住房制度中，比较重要的、也是会很快见效的政策。

龙斌分析，在过去，商用房在二手房转手时受商业水、电、气等影响，往往跟同等地段的住宅价格差距较大。允许改建房屋用于租赁，这对于商用房和商用性质土地属于利好，对于盘活商用房的存量，去库存有一定好处，也可以增加保障类住房的供应。

除了上述省份，北京和上海也在行动。为了培育专业的住房租赁市场以及抑制房价上涨，上海和北京分别于 5 月和 11 月推出租售并举地块，引导房地产商变房东。

其中，上海在出让土地的条件中，新设置了“15%的面积需要企业自持 70 年”的要求；北京推出的四幅地块，竞拍结果是住宅部分 100%由开发商自持。

北京市规土委相关负责人表示，这是北京的创新举措，旨在鼓励、引导开发企业利用已建成住房或新建住房开展租赁业务。

除此之外，北京还加大对公租房的供应。2016 年底，北京将有近 3.2 万套公租房陆续交付使用，号称史上最大规模的公租房配租。

广东方面也有动作。11 月 24 日，广东省长朱小丹主持召开省政府常务会议，审议并原则通过《关于加快培育和发展住房租赁市场的实施意见》，提出到 2018 年，广东基本形成供应主体多元、经营服务规范、租赁关系稳定的住房租赁市场体系。

### 房产企业转型机遇期

按照住建部房地产市场监管司司长高志勇的说法，目前租赁市场涉及人口在 1 亿以上，年租金已经突破 1 万亿元，这一巨大市场也将成为房企转型升级机遇期。

清华大学房地产研究所所长刘洪玉认为，随着房价越来越高，人的流动性越来越大，租房将是一个很重要的选择。

“过去重视买卖市场，不重视租赁市场的现状要发生改变。”刘洪玉建议房产企业包括产业链条上的其他参与者，要开始思考怎么在租赁市场当中扮演重要的角色。

“以后，开发商会从投资者向专业服务者的角色转变，专业服务者这一角色将越来越重要。未来开发商会增加运营管理商职能，再往后可能还要增加基金管理者角色。”刘洪玉认为。

但在租售并举的住房制度改革过程中，当前还面临住房租售比过低的问题，尤其是在一线城市。

来自安居客的数据显示，目前，北、上、深租售比均超过 600 个月，也就是说至少要超过 50 年才能通过房租收回成本。

北京我爱我家(微博)副总裁胡景晖(微博博客)此前接受 21 世纪经济报道记者采访时曾表示，出租房屋的收益率偏低，房屋出租的税费高、融资成本高、运营成本高，是影响当前住房租赁市场的规模化经营的一个核心的难点。

龙斌则认为，解决这一问题的关键在于政府能把文件中，对房产企业的税收优惠、金融、土地支持等一系列政策落实到位。

(来源：21 世纪经济报道)

## “十三五”北京将重点保障城市副中心用地供应

随着非首都核心功能加速疏解，北京愈发紧张的土地资源也迎来了结构优化的关键期。12 月 2 日，首都之窗全文披露了《北京市“十三五”时期土地资源综合利用规划》(以下简称《规划》)，明确表示，到 2020 年，北京市建设用地总规模控制在 3720 平方公里以内，要严格控制新增建设用地。然而，与此同时，《规划》也明确，逐步减少中心城区特别是五环内新增用地供应，重点保障新城特别是北京城市副中心用地供应。

现在的北京，用“寸土寸金”来形容一点也不为过。有专家表示，未来北京进一步提高土地利用效率的潜力主要还需要从非首都核心功能疏解上来挖掘。而《规划》也明确，严控新增不符合首都功能产业用地供应。比如：在全市区域内严禁新增一般性制造业和高端制造业中不具备比较优势的生产加工环节的用地供应，严禁新建和扩建除满足市民基本需求的零售网点以外的商品交易市场设施的用地供应；严控新增教育、医疗机构及行政性、事业性服务机构等用地供应。

业内表示，严守新增土地“入口”的同时如何调整土地布局才是优化布局的核心。《规划》明确，“十三五”北京要增强城市布局的合理性，使住宅、商业、办公、文化等不同功能区相互交织、有机组合，促进职住平衡。合理安排土地供应空间布局，逐步减少中心城区特别是五环内新增用地供应，重点保障新城特别是北京城市副中心用地供应，加快形成城市功能由中心城和新城共同支撑的格局，引导城市用地供应向中心城区外拓展。

（来源：北京商报）

## 公司动态

### 北京市政府 2016 年驻华使节招待会在北京坊举办

12月1日晚，北京市人民政府在大栅栏北京坊举行外国驻华使节招待会，来自100多个国家的驻华使节和国际组织驻华代表夫妇应邀出席。北京市委副书记、代市长蔡奇出席招待会并致辞。中央有关部门领导李保东、窦恩勇、宋敬武、王锦珍，北京市领导李士祥、孙康林、林克庆、王宁、夏占义、赵文芝，市政府秘书长李伟出席招待会

当晚，多名中外嘉宾还参观了大栅栏更新计划、北京坊光影诗篇介绍等项目展示，在这



座融合中西与古今的城市文化艺术实验场，了解首都城市的发展创新成果，解读“劝人勉力，振兴实业”的百年劝业精神。

为做好此次外事活动保障工作，永兴置业公司、琉璃厂文化发展公司、广安国际公司三家公司近五十名职员连续奋战多日，克服各种困难，圆满完成了驻华使节招待会服务保障任

务，得到了市领导高度肯定。希望公司全体员工以北京坊项目为榜样，立足本职工作，积极发扬爱岗敬业、攻坚克难的团队协作精神，共同创造公司良好发展。也希望北京坊全体工作人员继续以高昂的斗志、饱满的精神状态，高水平的工作质量来迎接北京坊的华丽亮世。



## 产业聚焦

### 产业 | 社科院报告：35 城住房普遍估值过高深圳最突出

中国社会科学院财经战略研究院编写的《中国住房发展报告（2016-2017）》发布。报告通过建立中国住房市场风险监测体系测度发现，全国 35 个大中城市普遍存在估值过高的风险。深圳、厦门、上海、北京、南京、天津、郑州、合肥、石家庄、福州成为住房估值风险最高的 10 个城市。

报告提到，热点城市的整体风险状况较为突出，而二线非限购城市的风险状况相对乐观。

#### 前 9 月商品房销量同比增 27.14%

报告从房价收入指数比、房价租金指数比、住房使用成本等几个维度衡量了 35 个大中城市住房的估值情况。分析称，估值过高的住房市场有较大概率出现房价增速下滑或房价下跌，其估值指标可能长期向着均值恢复。

报告指出，2015-2016 年，中国住房市场逐步进入上升的周期，全国商品住房销量快速增长，2016 年 1-9 月份同比增长 27.14%，比 2015 年全年高出了 20.27 个百分点。

报告认为，本轮楼市运行形势集中体现为是市场回暖过程中的局部过热。热点城市房价上涨过速过猛，部分城市的本地及外地投资投机需求旺盛，总量上库存连续减少，总库存比2015年底减少了1.51亿平方米，去库存取得了一定成效。但空间错配持续加剧，一二线城市库存小、销售快，三四线城市库存大、销售慢。

### 明年楼市总体平稳回落

报告预测，2017年中国楼市将迎来一个短期调整期，总体将平稳回落，但不确定性。

空间上，市场调整也将继续呈现差异化。在具体指标上，全国房价整体增幅将收窄，个别月份或将绝对下降，其中，一二线城市中先前房价上涨快的城市的房价增幅回落会更大，三四线城市分化；房地产开发投资将放缓，增幅或将低于2016年；总体库存将会进一步下降，降幅会有所收窄，且城市间分化严重，三四线城市去库存任务仍然艰巨；销售开工方面，2017年销售或将有较大幅度下降，开工面积也将会下降，同时分化还会持续，一二线新开工或将增加。

### 看点1

#### 本轮楼市风险仍然可控

报告称，当前住房市场风险整体高于2010年，估值过高的住房市场将极有可能出现房价增速放缓甚至是房价下跌的情形。本轮楼市过热主要集中于一线城市与部分二线城市等热点城市，无论是热点城市房价的上涨幅度还是风险的积累程度，均已超过2009-2010时期。

当年的统计显示，2009年10月份北京商品住宅的成交均价达到15891元/平方米，比9月份环比上涨了1514元/平方米，涨幅达10.5%；与2008年同期同比上涨了3563元/平方米，涨幅达28.9%。而且在房价快速上涨的同时，当年仍然出现供不应求，许多楼盘开盘即售罄，甚至出现托门子、找关系还买不到房的现象。

报告主编、中国社会科学院城市与竞争力研究中心主任倪鹏飞认为，全国楼市总体风险仍然处在可控的范围，主要指标没有超越风险控制线。尽管必须高度关注房贷存量年均31%的超高增长，但中国的总体房贷杠杆率及全民负担能力目前还未超出合理范围。如果考虑到中国收入差距，投资和投机中多是高净值人群，这个风险应该更低一些。另外，本轮过热是局部不是全局性的。主要集中在一、二线城市和大都市周边区域三、四线城市。

11月29日，万达集团董事长王健林在印尼接受外媒采访时也表示，中国的房地产有泡沫，但不会崩盘。

### 看点2

#### 应引导楼市“软着陆”

报告指出，基于当前房地产市场与宏观经济环境及未来走势，房地产调控的目标：总体上引导市场实现温和调整，迫使一、二线城市楼市降温实现“软着陆”，促进三、四线及以下城市继续去库存。

除了完善后续补调准备，报告还提到，要完善“分城施策”、“协同作战”。因为在房价合理增长条件下，一、二线城市楼市对三、四线城市具有风向标意义，能带动三、四线及以下城市去库存。但在过快增长状态下，两者存在零和关系，一、二线城市价格高涨将导致三、四线需求向一、二线转移，从而增加其城市的空置和库存。

中国社会科学院金融所国际经济与金融研究室副主任蔡真认为，防风险并非“保房价”，防风险情况下，对房市要做的是使波动的水变成平静的水，导向实体经济，金融支持供给性结构性改革，让它找到新兴行业有回报的地方，才能改回来。他建议，采取资本项目管制，让房产资金导向实体经济。

### 看点 3

#### 政府激励制度有待健全

报告称，地方政府消极调控是房价暴涨和市场恐慌的重要原因。在“9·30 新政”之前，热点城市地方政府基本采取消极调控的方式。例如，部分热点城市并不存在去库存问题，却通过饥渴性土地供给方式，导致土地供应相对不足，制造土地供应紧张局面，引发民众恐慌，并趁机出让土地，获得大量土地出让金。

倪鹏飞分析，去年 12 月份中央经济工作会议提出，楼市调控是分层次施策，一二线城市还是以抑制投资投机为重点，去库存还是三四线城市，但一些一二线城市没有库存，采取去库存政策；三四线城市有库存，但为了经济增长，增加投资，卖地增加财政收入，去库存的基础上又加库存。因此，导致价格的暴涨和市场的恐慌。

报告认为，目前整体来看炒房激励机制并没有变，政府激励制度有待健全，土地政策不太给力，金融清偿对违规资金进入房地产领域清偿还没有展开，限购政策作用有限，并且有副作用。因此，总体判断，楼市调控短期效果比较明显，但长期效果还有待于观察，属于谨慎乐观。

中国人民大学国家发展与战略研究院执行院长刘元春在接受媒体采访时也表示，明年可以在土地政策上面做更多的文章。比如说一二线加大土地供应程度，通过土地价格的下调，来调整一二线房地产的上涨速度。

### ■数据

#### 风险城市前十 7 城新房价格涨幅超 20%

看着日趋上涨的房价，张乐（化名）感到十分忐忑。“房价一涨，首付也立刻多了几十万。”

2011 年入职的张乐从去年起将买房提上了日程，“年初的时候已经有了自己中意的范围，也看中了几套房子。本想年中纳税满 5 年之后就买下来。”

不曾想过了春节之后，突然一波暴涨席卷了一线城市。多出的数十万首付已经彻底将张乐挡在了购房的门槛之外。“现在只能考虑向更远的地方迁了。”张乐沮丧地说。

根据易居研究院智库中心公布的数据来看，自今年以来，报告中提及的 10 个估值风险最突出的城市中，有 7 个城市的新建商品住宅均价涨幅超过了 20%。

数据显示，截至 9 月，合肥的新建商品住宅均价已达到了 14034 元/平方米，较今年 1 月时的 9215 元/平方米上涨了 52.29%。福州以 31.24% 的均价涨幅位列其后。上海、北京、南京、天津、深圳 5 座城市的新建商品住宅均价也同比上涨超过 20%。

随着国庆之后，多地调控政策的出台，部分城市的楼市量价开始出现下行。易居研究院智库中心统计显示，截至 10 月 31 日，10 月上海新建商品住宅成交面积 80 万平方米，环比减少 16%。

另据中原地产统计，截至 10 月 31 日，10 月全月全国合计出现单宗土地成交金额超过 10 亿的地块 27 宗、超过 5 亿的地块 65 宗。与市场最火热的 7、8 月份相比，已经明显减少。

（来源：新京报）

## 产业 | 国内一线及少数二线城市核心商业地产价值提升

11 月 28 日，国家发改委、中国人民银行、商务部、国家外汇管理局四部门负责人在答记者问中提到，将继续对所有境外投资交易推行备案制管理。为进一步防范潜在风险，政府将对跨境投资交易实施严格审核。

世邦魏理仕方面表示，这一声明主要针对近期有关对境外投资加码限制措施的市场热议。媒体消息称，可能的措施包括：投资额超过 100 亿美元的对外投资将受到严格审查；对投资额在 10 亿美元以上的非主营项目大额并购投资进行严格审核；国有企业 10 亿美元以上的境外房地产交易也将受到严格审查。世邦魏理仕表示，任何新的限制措施出台都将带来更为复杂的审批程序和更长的项目审核时间。因此，以大型国有企业和保险公司为代表的中国买家在选择潜在海外投资标的时将更为谨慎，但全球门户城市的核心/核心增值型资产仍将继续受到关注。可能的审核条件中对海外房地产投资规模设置了 10 亿美元的交易门槛，而实际上能够达到这一标准的大宗交易数量有限。世邦魏理仕数据显示，中国资本在 2013 年至 2016 上半年间进行的海外地产投资交易中，70% 低于此门槛。若未来对投资项目实施更为严格的审查，中国投资者或将更多地参与低于投资额规定门槛的海外房地产交易。数据显示，过去三年内最大的十宗中资海外房地产投资交易中，6 宗由国有企业成交，显现出当前国有企业在这一领域投资活跃度较高。对海外房地产投资规模加以限制后，将促使国有企业调整投资规模并优化战略布局。

随着海外房地产投资规模受限、海外投资项目的审批及时间成本增加，国内一线及少数二线城市核心商业地产的资本价值将因此获得提升。当前国内低利率环境下，将继续驱动中国投资者加大国内商业地产布局。（来源：新快报）

## 产业 | 投资数据持续改善房地产投资增速创 5 个月新高

最近几个月投资数据持续改善。国家统计局 14 日公布数据显示，1-10 月份固定资产投资同比增长了 8.3%，增速比前三季度小幅提高 0.1 个百分点，连续两个月都在加快。

这其中，1-10 月房地产投资增速比 1-9 月份提高 0.8 个百分点至 6.6%，创下 5 个月以来新高，同时也是房地产投资增速连续三个月回升。

国务院发展研究中心研究员张立群在接受中国证券网记者采访时表示，房地产投资逐渐转稳，这一趋势今年将会延续，预计明年也不会出现大幅下滑，房地产投资或保持 5% 左右的增速。

此外，在 8 月份走稳之后，最近两个月民间投资增速也持续改善。数据显示，1-10 月民间投资同比增长 2.9%，比前三季度加快了 0.4 个百分点。其中，10 月份当月民间投资增长了 5.9%，比 9 月份增速又加快了 1.4 个百分点。

国家统计局新闻发言人毛盛勇对此表示，“民间投资连续两个月增速在回升，这表明市场需求面有所改善，也表明市场内生动力有所增强。”

（来源：中证网）

## 产业 | 环北京调控加码怀来出台限购政策

环京地区的河北张家口怀来县自 2016 年 11 月 30 日起，出台限购政策。

近日，怀来县人民政府发布了《关于进一步规范房地产市场秩序的通知》（以下简称《通知》）。《通知》规定：自 2016 年 11 月 30 日起，非本县户籍居民尚未拥有本县住房，可在本县购买一套住房（含有新建商品住房和二手住房），且购房首付款比例不得低于 30%；非本县户籍居民已在当地拥有一套及以上住房的，暂不得在本县购买住房。

作为中国葡萄之乡，怀来县地处河北省西北部、张家口市东南部，紧靠北京延庆。官厅水库的存在，为怀来区域的生态环境提供了良好的支撑。受益于京津冀一体化战略、冬奥会红利、京张铁路开工、环京楼市整体向上等因素，近年来，怀来吸引了孔雀城、碧桂园、恒大、鸿坤、荣盛、广安控股等众多开发商进驻，目前怀来房价已全线破万。

（来源：新京报）

## 产业 | 11 月 54 城市新房网签量环比跌一成北京仍在涨

在热点城市调控升级的政策背景下，11 月商品房市场供给和需求双双降温，其中需求侧延续了 10 月下行的趋势。中原地产研究中心统计数据显示，11 月全月，全国主要 54 城市合计商品房住宅签约量为 24.9 万套，环比下调 11%，刷新最近 18 个月的最低值（春节 2

月不计算)，同比 2015 年 11 月跌幅达到了 16.4%。市场在“9·30 新政”出台后，连续 2 个月出现较为明显的成交量下调现象。

### **深圳网签量跌 30%，杭州、南京“腰斩”**

11 月市场延续成交下跌趋势，个别城市调控政策再次加码，加重市场观望情绪。

从城市看，包括北京等一线城市，跌幅达到了 19.5%。其中，北京 11 月网签 5861 套（含自住房），上海签约 11690 套、广州签约 10453 套、深圳签约 2829 套，环比跌幅分别达到 7%、12%、28%、30%，市场出现全面调整迹象。杭州、南京等城市成交量环比均出现了超过 50% 的下调。非调控城市整体新房成交量环比降 9.4%。

另据研究中心的统计数据显示，在 15 个已出台调控政策的城市中，也有 4 城市成交环比上涨。分别为武汉、南宁、郑州、福州。武汉和郑州较 9 月上涨 14%，南宁、福州成交几乎与上月持平。值得注意的是，南宁已经连续两月成交破百万平方米，成交持续上涨的同时创下历史成交新高。

### **房价：深圳跌幅收窄，北京仍在涨**

房价方面，虽然不少热点城市交易量出现显著回落，但有的房价跌幅已收窄。据深圳中原研究中心的统计数据，11 月一手住宅成交均价环比下跌 1.1%，为 54986 元/平米，相比上月 9.7% 的跌幅有所收窄，这主要在于受新房市场结构性成交影响。而有的城市新房房价仍在上涨。据中原地产研究中心的统计数据显示，11 月北京新建住房成交均价 40672 元/平米，再创新高。

对此，研究中心认为，近期大多数表态四季度增加土地供应的城市，供地目标依然不高，优质宅地供应量仍然不足。而限购、限贷令的推出，固然限制了大量的需求涌入，但预售证监管加严、房价“限涨令”等政策也打击了不少项目的推案热情，大多数城市商品住宅市场仍然处于供不应求的局面。

研究院智库中心严跃进认为，从市场交易量来看，热点二线城市基本上都出现了降温；未来交易量仍会有下滑可能，这一态势或延续至明年二季度前。从量价关系来说，严跃进认为，价格也会因交易量的下滑出现小幅下跌；但目前能够观察到的数据反映出一个特征，即房价不涨不跌，较为平稳。

### **背景**

11 月调控加码涉 10 余城市

11 月，楼市调控力度不断升级加码，11 月调控再加码的城市涉及上海、杭州、武汉等 10 余个城市。其中，上海将首套房首付比提高至 35%；天津、杭州等城市出台调整差异化住房信贷政策，将房贷首付提升至 30%。

此外，银行信贷方面，从银监会到地方，收紧房贷的信号明显。近日，上海发布通知，居民购买首套住房申请贷款时将“认房又认贷”。北京地区已有一些银行开始“认房又认贷”，也有银行网点称已停止发放二套房贷款。

对此，张大伟表示，本轮政策将快速抑制房价过快上涨，一旦年末央行额度吃紧，房价的下调很可能会蔓延至很多城市。过去十几年的房地产波动历史，与货币政策完全吻合，一旦信贷政策收紧，房地产市场将快速降温。

严跃进表示，从政策层面看，并没有对商业银行全部的房贷进行收紧的指示或文件出台，但进行窗口指导或允许部分贷款额度较紧的商业银行自我进行调节，这都是有可能的。

（来源：新京报）

## 产业 | 人民币贬值致资本外流房地产加速“去泡沫”

进入 2016 年岁末，人民币连续走低，兑美元汇率中间价创下 8 年低位，11 月 25 日报 6.9168。

### 人民币大幅下滑引发资本外流的忧虑。

中国人民银行 11 月发布的数据显示，10 月底储备余额为 3.121 万亿美元，较 9 月底减少 457.3 亿美元。这是外汇储备连续第四个月减少，且幅度大幅扩大，并创下今年 1 月份以来最大月跌幅，显示在美联储加息预期增强下，中国资本外流的现象。

“对中国热点地区房地产市场而言，除基本的购房需求外，流动性充当了提升市场交易热情、抬升房价的一大推手。人民币贬值将加剧资本流出倾向，减少投机资本持续流入房地产领域，在一定程度上有助于挤出热点地区楼市的流动性泡沫。若房价伴随资本流出和调控加码而有所调整，则房企销售回款增速可能放缓，高价拿地的房企可能面临资金趋于紧张的局面。”交通银行总行高级分析师夏丹对中国房地产报记者表示。

“对于新兴国家而言，并不是人民币贬值导致房地产泡沫的崩溃，而是由于人民币贬值导致资本大部分流出，本币环境收紧，这种情况下，刺破了房地产泡沫。还有一个原因是，人民币贬值后，人民币资产价值会缩水，老百姓会减少人民币定价资产，也就是房地产。”深圳市房地产研究中心高级研究员李宇嘉在接受中国房地产报记者采访时表示。

### 资本外流加剧

#### 推动房地产“去泡沫”

2006 年到 2015 年，人民币持续升值 9 年，最高上涨 32%。这期间恰是中国房价飞速上涨的 9 年。近期，内地与香港两地人民币纷纷跌破 6.7 重要关口，创 6 年新低。尤其在当前房地产紧缩政策环境下，美元计价的投资可能由正转负，因而海外投资者对中国内地房地产投资热情逐渐冷却。而与海外市场的房价增速差也使得国内房地产吸引力下滑。就在上海房价年增 52% 之际，中国香港房价却回落 6%。人民币贬值周期下，是否将开启中国房地产“去泡沫”时代？

协纵策略管理集团董事黄立冲对中国房地产报记者表示，人民币贬值和中国房地产市场有密切关系。房地产被人们作为资产保值工具，当一般人没有渠道进行全球资本配置时，会

将资金投入房地产中来，这又加剧人民币贬值预期。原因是资金大量进入房地产，造成消费萧条，市场需要提供多的流动性进入实业，而多的流动性又会导致人民币不断外流。因为对外资而言，中国市场缺乏投资机会；对内资而言，国内获利越来越难，这种情况下，这些流动性自然流出，进而加速人民币贬值。

一个事实是，中国已经进入资本过剩时代，而流动性仍然宽松的货币环境下，资本输出成为必然。

“过去人民币升值期间，我国外商直接投资模非常大，这些外资进入中国，一是赚取人民币升值收益，二是赚取人民币资产涨价的收益。如今这个趋势已经逆转，人民币进入贬值通道，人民币资产价格特别是房价面临回调，双重收益少了后，自然外资流入就减少了。相反，人民币进入贬值通道后，我国正成为全世界第二大资本输出国。其中 60% 的资金投资在服务业，包括个人对海外房地产的投资。”李宇嘉认为。

实际数据的确如此。国家外汇管理局 11 月 9 日发布数据显示，2016 年三季度，境外投资者对我国境内金融机构直接投资流入 81.28 亿元人民币，流出 235.6 亿元人民币，净流出 154.32 亿元人民币。而商务部早前公布的数据显示，中国 1 月至 10 月境内投资者对外非金融类直接投资 (ODI) 同比增长 53.3%，达 9619.3 亿元人民币 (1986 亿新元)，已经超过同期 1039.1 亿美元 (1480 亿新元) 的实际使用外资金额 (FDI)。

现实情况看，美联储加息、中国货币超发、经济增速放缓、资本流出等因素，都会让人民币有贬值的需求。而人民币一旦形成贬值趋势，境内外游资就会抛弃人民币资产，增持美元资产，这对于一线城市房价泡沫将是致命的。

“这种情况下，市场应主动降低楼市泡沫，而不是被动等待被刺破，因为泡沫的刺破会导致系统性风险。”李宇嘉分析认为。

如今，中央及热点城市地方政府开启了一轮又一轮的楼市调控，正是挤压房地产泡沫，以避免因美联储加息、美元走强、人民币贬值带来的楼市大跌。

#### **内房企海外融资难度及成本加剧**

人民币贬值最直观的影响，则是加剧了内房企的海外融资难度和债务成本压力。自人民币 10 月 1 日正式加入 SDR 货币篮子以来，人民币中间价已累计跌去 2.7%。部分拥有海外债务较多的房企，则可能因持有大量美元负债而遭受汇兑损失，从而造成利润下降。因此，外债较多的企业已经迫不及待地将手中剩余的美元债务清扫出去，以防人民币进一步贬值造成更大的汇兑损失。

11 月 15 日，景瑞控股有限公司发布公告宣布，公司于 11 月 14 日以 2190 万美元的总代价 (包括未付应计利息) 购买本金总额为 2050 万美元的部分 2018 年票据。

民生银行研究院宏观研究员刘杰表示，其实不少有美元债务的企业早在上半年就已经开始加速还债。目前这些企业已经偿还了大部分债务。未来，这些企业会不断调整自身的资产

负债表，将以前人民币升值通道中的外币贷款、国内资产，逐渐转化成为外币资产、国内负债。

从央行数据来看，今年以来，我国外币贷款一直处于减少状态。截至 10 月末，外币贷款余额 8004 亿美元，同比下降 7.7%，10 月当月外币贷款减少 41 亿美元。

当国内 A 股再融资大门敞开之际，房企自然不用担心人民币贬值带来的融资成本压力。但问题是，房企再融资审核再度趋严，如果关闭，即便人民币持续贬值，开发商也不得不进行海外再融资。

（来源：中房网）

## 北京 | 京一年供地只够卖 1 个月购房者只能买二手房？

12 月 1 日，北京国土官方网站公布第二批“限房价、竞地价”地块的竞得结果，随之，2016 年北京商品住宅用地出让拍卖即将收官。

结果显示，“930 新政”后北京出让的 6 宗“限房价、竞地价”地块中，4 宗（即此次公布的第二批地块）地块中的为普通商品房用地，竞得企业需 100% 持有住宅部分 70 年，这意味着这四个项目日后建成的住宅房源将无法进入市场销售。

由此也可见，自持比例的提高，将直接导致新房销售市场供应减少。

而中原地产数据显示，今年北京出让的普通商品住宅用地中，允许进入市场销售的仅有 39 万平方米，一般商品住宅的容积率不超过 2，即看可推测未来建成的房源不超过 80 万平方米。按北京前 10 月 70 万平方米/月的销售面积计算，北京新房市场（去除自持）或仅够卖 1 个月。

### 自持条款苛刻企业热情仍高

北京第二批“限房价、竞地价”地块在竞拍时，无一例外都进入 70 年持有的阶段，业内惊呼未来“未来不亏损的可能，小！”。

但此次出让的 4 宗土地依然得到了企业的追捧。其中黄村兴华大街 0305 号地块的竞争最为激烈，龙湖、首开、融创、碧桂园、首创、万科、保利等 19 家房企都参与了角逐，在地块溢价率达 48%、楼面达 2.8 万元/平方米时，中铁、龙湖和首开联合体、中铁建、万科和住总联合体、保利、绿城和九龙仓联合体及国瑞，5 方竞报的自持商品住房面积比例均达到 100%。

按照流程，竞拍转入“报高标准商品住宅建设方案”的程序，最终中铁建赢得方案评比，最终拿下地块。

另外三宗地块（位于海淀区永丰产业基地）同样受到多家房企追捧，最终竞得方的住宅部分持有率均达到 100%，且自持 70 年。

对于地块的盈利空间，中原地产首席分析师张大伟表示不乐观，其认为房企不亏损的可能性很小，拿地多是战略举措。

分析人士认为，项目要变现，未来可能的途径只有租金 REITs 或者股权整体转让。但估值不可能按照销售价格计算，如按照 70 年租金计算，除非发生严重的通货膨胀，否则按照 4 宗地的区位，价值将非常低。

房企也表达过类似的言论，多位房企人士向记者表示，单纯靠租金盈利不是不能，但是很难，通过股权转让或资产证券化是途径，但其实用哪种途径，大家并没有想好。目前拿地更多是出于战略需求，毕竟不拿地就可能退出市场。

### 1 年的供地只够卖 1 个月房企购房者都担忧

来自中原地产数据显示，截至目前，北京已经挂牌成交的 10 宗含住宅用地，合计用地面积为 142 万平方米，用于销售的普通商品住宅用地仅 39 万平方米。

数据显示，前 10 月，北京商品住宅(不含保障性住房)新增供应面积 702 万平方米，月均新增面积为 70 万平方米;成交面积 1264 万平方，月均销售面积 126 万平方米。

金地集团一业内人士表示，商品住宅用地容积率一般不超过 2，以此计算，今年北京新增的普通商品住宅建筑面积不足 80 万方。

这也即是说，2016 年北京推了一年的地，最后建成的新房，或只能满足市场 1 个月的销售。

“这主要是因为，最近几个月北京成交的几宗商品房住宅用地全部为保障房或开发商 100%自持。”分析人士表示。

9 月 30 日北京发布新的楼市调控政策，试点“限定销售价格”的措施，当报价达到上限时，转为竞报企业自持商品住房面积。并且，鼓励房企将自持部分住宅作为租赁房源。

随后，11 月 16-17 日北京首批“限房价、竞地价”地块竞拍，以所有竞得开发商 100%自持收尾。业内一度担心，自持比例过高将影响商品房的供应。

实际上，担忧的还有购房者。因为上述土地拍卖政策带来的或是北京新房市场的再度“缩水”。

北京的二手房市场确实呈快速扩张的态势。院数据显示，2016 年前 10 月，北京二手商品住宅成交面积为 3072 万平方米，是新建商品住宅成交面积的 2.43 倍，新房成交增速不及二手房。同时，今年前 10 月，北京新建商品住宅成交面积同比上涨不足 10%，而二手房住宅成交面积上涨 18%。

上述业内人士认为，北京住宅地块地价的上涨速度已经超出房价，现在的地价与周边二手房持平，有的甚至高于二手房价，开发商只能通过提升产品质量，把溢价尽量做高一点。

(来源：每日经济观察)

## 北京 | 首批“限房价竞地价”地块全成交 4000 套租赁房企业 自持 70 年

来自市国土局的消息显示，昨日，“930”新政实施之后，本市首批“限房价、竞地价”地块已全部成交，其中万科以 50 亿元夺得海淀区西北旺镇 18 号地；万科住总联合体 59 亿元竞得海淀区西北旺镇 19 号地；中铁 36.75 亿元竞得大兴黄村地块。如果征求意见文件顺利通过，这些地块将被企业自持 70 年，大约向市场上供应 4000 套租赁房源。

近日，市规划国土委发布《关于北京市海淀区“海淀北部地区整体开发”永丰产业基地(新)HD00-0401-0062、0166、0158 地块等 4 宗地块国有建设用地使用权出让补充公告》。这份公告明确，这 4 宗地块全部试点采用“限房价、竞地价”的交易方式挂牌出让。在土地出让时，未来地块上的房价将被锁定。专家分析“限房价、竞地价”交易方式此时再次启用，将有效稳定房地产市场预期。

而在土地拍卖的过程中，首批地块全都竞到了住宅自持 100%环节，其中 3 宗土地还需要竞报高标准建设方案。近日，本市再次出台相关文件的征求意见稿，其中显示，这些自持地块的持有期限将与土地出让期限一致。这意味着，开发商竞拍这些地块自持的话，地块上的住宅将 70 年不允许销售。

此前，国务院办公厅曾经颁布《关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见》，其内容显示，将推动建立购租并举的住房制度，培育和发展住房租赁市场，鼓励、引导开发企业利用已建成住房或新建住房开展租赁业务。

一位业内人士表示，从最终成交的地价以及企业自持的面积看，设置地价上限起到了引导市场主体理性参与竞争，将北京土地市场的地价水平稳定在合理区间的效果。而中原地产首席分析师张大伟则认为，这些土地未来可能的变现途径只有租金回报或者股权整体转让，房企不亏损的可能性很小，拿地更多是企业战略举措。

（来源：北京日报）

## 行业动态

### 行业 | 百强房企销售下滑扩张主要靠收购

房企的日子并未如相像般好过。近日，克而瑞发布《2016年1-11月中国房地产企业销售TOP100》榜单，可以看到，目前千亿房企已扩容至10家，10强房企总销售额达2万亿，除此，20强、50强及百强房企的入榜门槛都远超过2015年全年。不过，自今年十一期间20多个城市先后上阵限购、限贷政策，部分热点城市加大对预售证的监管力度，房企销售节奏放缓，单月业绩开始呈现下滑现象。至11月，从我们统计的数据来看，这种现象有延续的趋势，不少房企月度销售连续下滑。

#### 过半百强房企销售不及上月

数据显示，就百强房企总体销售情况来看，11月单月金额较10月有所降低，以金额均值计算，降幅在9%，对比9月数据呈现两连降。10月份，百强房企已出现一半企业单月销售金额环比下滑情况，11月依然有过半房企销售金额不及10月，其中，有21家房企呈现连续两月环比下滑现象，占比超两成，19家房企11月销售金额开始下滑，可以说政策突然收紧对房企销售带来的不利影响立竿见影。

值得关注的是，10月、11月环比连续下滑的房企，多数房企降幅处于30%以内，不过，值得注意的是相比10月，11月有11家房企下滑力度加剧。加码热点一二线城市是这类房企的共性，之前市场向好，房企销售从中受益，而随着当地调控政策突袭，销售局面遇冷，业绩难及前期。

#### 千亿房企单月业绩领衔收缩

大房企的情况稍为乐观。数据显示，至2016年11月，千亿房企单月金额均值已接连两月下滑，不仅如此，11月降幅较10月进一步加大，达到22%，甚至远超百强房企平均9%的降幅。

克而瑞分析，一方面，千亿房企全国化布局普遍深化，城市市场形势转向对项目影响较大，尤其是热点城市限购、限贷及预售证限制等不利因素带来的将是规模性的业绩收缩；另一方面，公布2016年销售目标的千亿房企多数已提前完成全年目标，并不急于年末冲刺，也存在有意放缓销售进度的情况。

#### 收并购是房企快速扩张大招

克而瑞认为，房企单月销售普遍下滑成定局。结合近期上海、天津加码限贷政策，对刚性、改善性需求进一步施压，而不少二线城市土地市场依然高歌猛进，未来这些热点城市政策再收紧的可能性很大，至年末，房企销售面临的市场环境不容乐观，能够实现当下的业绩已属不易。

不过，在单纯的销售之外，收并购可成为房企快速提升业绩的利器。11月，通过收购方式，金地、阳光城实现销售金额大幅增加。其中，金地将广电地产并入旗下，单月销售额上升至134亿元，环比增长99%，业绩几近翻番，而阳光城将广州、长沙收购项目的销售额并入业绩，企业11月金额环比10月大增132%。如此，以收购方式揽入项目，房企可将对方项目迅速并表，从而实现规模快速壮大，而在行业整合、并购潮大背景下，“大鱼吃小鱼”的现象将会更多出现。

（来源：南方网）

## 行业 | 11月份40家房企融资363亿元融资靠传统模式

快速膨胀的公司债发行规模开始萎缩。在刚刚过去的11月份，没有任何房企完成发行公司债，传统融资渠道成为上市房企年尾“储粮”，开年拿地的主要来源。

据同策咨询研究部数据显示，2016年11月份，40家典型上市房企完成融资金额折合人民币共计363.72亿元，环比10月份的240.16亿元增加51.45%，但相比6月份-9月份融资总额仍然较低。债权融资额度仍然占房企融资总量的绝对比重（92.48%），其中境内银行贷款成为融资的最主要渠道；信托、委托贷款额度也大幅上涨；11月份没有任何公司债完成发行，海外债权融资总量同步萎缩。

同策咨询研究部李想认为，市场化融资方式有利于优化融资结构、降低融资成本，虽然年底将至，房企融资方式趋于传统，但预计2017年房企融资的主要方式仍以市场化直接融资方式为主。

### 无公司债发行

据同策咨询研究部数据显示，整体来看，2016年11月份，上市房企融资活动频率增加，融资渠道仍保持多元化，各渠道所占融资额度有所调整。主要包括境内银行贷款（占比31.88%）、其他债权融资（22.82%）、委托贷款（17.15%）、信托贷款（8.59%）、中期票据（8.25%）、海外配股融资（7.52%）、海外发债（占比3.79%）。

该数据还显示，11月份房企融资仍以人民币为主，金额322.51亿元人民币，占比88.67%，环比10月额度增长61.44%；美元融资总额为13.85亿元人民币（2.01亿美元），占比3.81%，环比跌落幅度为41.52%；港元融资总额27.36亿元人民币（30.81亿港元），占比7.52%。

在海外融资中，11月份海外融资总额折合人民币41.21亿元，10月份40.39亿元，两月基本持平。其中，建业地产发行2亿美元2021年到期票息6.75%优先票据，用于偿还现有债项；融创中国完成普通股新股认购金额总计28亿港元。这两笔大额海外融资共同拉高了境外融资所占的比例。

而由于截至 2016 年 10 月份，多数房企已经全部完成 2016 年公司债、中期票据或短期融资券的发行，导致 11 月份直接融资方式（公司债、中期票据、海外发债）的完成发行额大幅缩紧。而 11 月份没有房企完成发行公司债。

但从房企发布的融资计划来看，多家房企发布了公司债、中期票据、短期融资券三种方式，总额共计 1043 亿元人民币的债权融资的预案。而在融资计划中，公司债计划总额 267.92 亿元，来自首创置业、泰禾集团、中南建设和滨江集团。

此外，阳光城、首创置业、滨江集团等发布了不低于共计 215 亿元的中期票据融资计划；债权融资方式中最少的一项是海外发债，总额折合 13.77 亿元人民币，环比减少 41.83%，是 11 月份融资方式中，除公司债外降低幅度最高的一种。只有一笔来自建业地产的 5 年期 2 亿美元优先票据。另外，碧桂园和融信中国也公告了建议发行海外优先票据的计划，目前金额未定。

### 融资成本差距不大

李想认为，总体上，境内银行贷款、信托贷款、委托贷款三种债权类融资中的间接融资方式组成了 11 月份房企融资的主体，三种融资方式成本差距较小。

以保利集团成功发行的 2016 年第一期中期票据 30 亿元为例，其五年期成本低至 3.28%，远低于同期银行贷款基准利率。境内金融机构贷款方面，中南建设分别公开披露了境内银行贷款、信托贷款和委托贷款的利率，3 年期境内银行贷款利率为 6.18%（基准利率上调 30%）、18 个月期信托贷款利率 6.01% 和 1 年期委托贷款利率 5.8%。此外，唯一一笔来自建业地产的海外发债成本为 6.75%。

值得关注的是，来自广发证券的一份研究报告显示，尽管上市公司融资渠道依旧多元化，但目前政策收紧逐步延伸到房企资金层面，并且规范资金用途，加上各大银行逐步加大对各类理财资金违规进入房地产市场的排除力度，房企需要关注自身融资状况。

事实上，某房企高管曾向《证券日报》记者透露，预计明年一季度楼市销售情况并不理想，房企可能更需要资金支持，所以今年底融资动作相对比较频繁。

中原地产首席分析师张大伟则表示，从各地楼市调控看，预计房企在资金层面还会继续承压，而发债等渠道还有可能继续收紧，对房企来说，未来 6 个月-9 个月面临资金问题是大概率事件，预计开发商会加快销售力度回笼资金，缓解资金压力。

（来源：证券日报）

## 行业 | 野蛮人"挨批王石感叹万科已是庄股胜算增大？

“你用来路不当的钱从事杠杆收购，行为上从门口的陌生人变成野蛮人，最后变成行业的强盗，这是不可以的。……这是人性和商业道德的倒退和沦丧，根本不是金融创新。”

12月3日，证监会主席刘士余措辞严厉的讲话引发各界关注。当日晚间，前海人寿火速回应深交所关注函称，截至12月2日收盘时，持格力电器股份未达5%。也许，董明珠暂时放心了，那么，万科的王石能放心了吗？

### 万科流通在外的A股不足16%

根据目前的公开信息显示，万科股本结构中，宝能及其一致行动人持股25.40%；华润持股15.24%；中国恒大持股升至14.07%；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6.18%。上述六方合计持有万科总股本的68.01%。

若再剔除目前证金公司持有的2.89%股份、自然人刘元生持有的1.23%股份以及11.93%的H股股份，目前万科A在外的流通A股仅占总股本的15.94%。难怪王石感叹万科已是庄股。

11月29日，万科A惊现3笔巨额大宗交易，其卖方一直成谜。12月2日晚间，万科针对媒体对上述大宗交易卖方的猜测发布澄清公告表示，钜盛华、华润、安邦、证金公司、金鹏计划和德赢计划均未参与11月29日大宗交易。由此再度引出市场疑问：除了上述几方，还有谁持有上亿股万科、谁还会上亿股地卖出万科呢？

此前知名财经博主曹山石曾表示，明天系肖建华有可能已借道其旗下险资进入万科争夺战”，但明天控股随后以公开声明形式否认介入万科争夺战。

分析人士认为，那么，比较合理的推测是：有人此前曾大量买入万科A，却未达5%举牌线，因此不用对外披露。然后，等到合适时机，再将筹码卖给恒大。据《21世纪经济报道》称，万科大宗交易神秘卖家或是与恒大地产集团主席许家印关系密切的张松桥与郑氏家族。

针对上述问题，昨日（12月4日），《每日经济新闻》记者致电万科，其公共关系部的一名工作人员对记者表示，对于上述猜测“暂无回应，相关信息请以公告为准。”

### 业内：应尽快完善规则

近期，一直处于万科事件焦点位置的王石比较活跃。11月19日，其现身万科广深区域媒体见面会，在会上畅谈将近一个小时。12月3日，王石亮相第七届财新峰会，与诸位嘉宾畅谈“楼市调控与掘金”；12月4日，又现身“第二届中国体育产业论坛”大谈体育产业的发展。这些举动，与王石3个月前参加亚布力企业家论坛时的一言不发形成了鲜明对比。不过，在刘士余发表了有关“野蛮人”的表态之后，王石回避了对刘士余讲话进行评价。

与此同时，近期交易所频繁对险资举牌、准举牌动作发出关注函，安邦举牌中国建筑、前海人寿增持格力电器均被交易所发出问询函。

针对上述情况，昨日（12月4日），长城证券收购兼并部总经理尹中余对《每日经济新闻》记者表示，“险资举牌本来是一个很正常的事情，但需要注意的是，一个有品牌的企业做起来实际上是非常不容易的。资本如果乱来，有可能毁掉一个好的企业，所以对于狼性的资本还是必要有所约束的。刘主席的言论也是对市场（期待）有所呼应吧。”

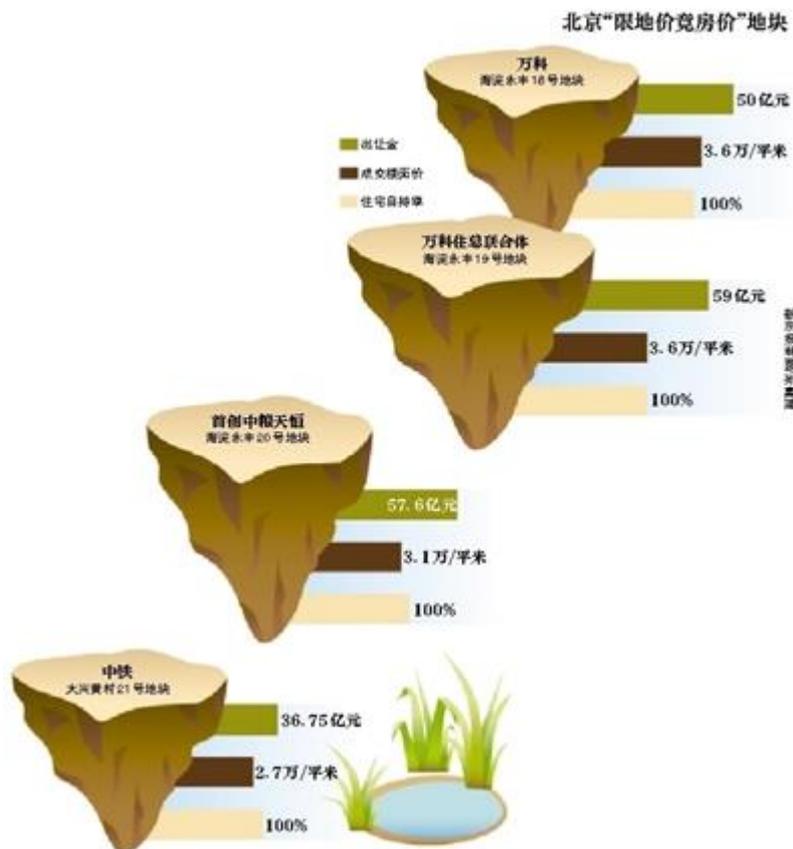
尹中余同时表示，应尽快完善以险资为代表的机构投资者参与上市公司治理的相关规则，同时，上市公司反收购的相关规则也需要同时完善。而对于王石是否胜算增大的问题，其表示，“目前来看，王石的胜算在增大，但能不能完全获胜，还不能确定。”

（来源：每日经济新闻）

## 行业 | 146 亿拿下三宗“限房价竞地价”地块万科、中铁变身房东

146 亿拿地万科、中铁变身房东

三宗“限房价竞地价”地块由万科、中铁分食，将 100%自持 70 年



备受关注的首批“限房价竞地价”地块中的三地块，昨日花落各家。万科 50 亿竞得海淀永丰 18 号地块，万科住总联合体 59 亿竞得海淀永丰 19 号地块，中铁 36.75 亿元竞得大兴黄村 21 号地块。这三宗地块由开发商 100%自持。也就是说只租不卖，开发商将变身大房东。

对资金实力是极大考验

根据新京报此前报道，共有四宗地块分别在 11 月 16 日和 17 日挂牌交易，在当日现场竞价环节，都快速触顶总价，随后转入自持商品住房面积竞拍，参与地块竞拍的多家房企均投报自持比例达到 100%。

经过连续两天的激烈拼抢，仅有海淀永丰 20 号地块在竞拍当天被首创、天恒、中粮联合体以 57.6 亿元，并以“商业自持比例 10%、住宅自持比例 100%”的代价收入囊中。

根据地块出让规则，其余三地块转入标准商品住宅建设方案投报程序，经由专家组成的评选委员会对这些方案进行评分后，最终确定出竞得人。

经历了 10 多天的“高品质商品房建筑方案”比拼后，12 月 1 日，北京市国土局官网公示信息显示，万科以 50 亿元拿下海淀永丰 18 号地；万科住总联合体 59 亿元竞得海淀区永丰 19 号地；而大兴黄村地块则被中铁 36.75 亿元摘得。这三宗地块均由开发商 100% 自持，所建成的商品住房将全部作为租赁住房，不得销售。

某位参与了这四宗地块竞拍的房企相关负责人对新京报记者表示：“这样的地块，对于企业的资金实力是一个极大的考验，所以这次亮相的企业都比较有实力，因为如果是一些小企业即使拿了地，可能都撑不到项目盈利那一天。”

#### 全面自持如何盈利？

根据最新的意见和通知，三宗土地的持有年限与土地出让年限一致，为 70 年。

按照中原地产分析师张大伟的分析，4 宗出租用地将 70 年持有出租，部分房企之前的政策宽松预期将基本落空，从变现角度看，未来可能的变现途径只有租金 REITs 或者股权整体转让，但计算市值将不可能按照销售价格计算，按照 70 年租金计算的话，除非发生严重的通货膨胀，否则按照 4 宗地的区位，价值将非常低。“房企不亏损的可能性很小。”张大伟表示。

在同策咨询研究中心总监张宏伟看来，持有型物业可以做抵押套现，本身就可以盘活解决企业投资压力，尤其在一线城市土地增值的速度本身也是一笔收益。

前述房企负责人表示，房企转型的大潮中，对持有型物业的运营可能会是新的突破口，无论是做长租公寓还是联合办公，都是一些可以探索的方向。

另一位房企人士则表示，所谓的算账都是按照当前的形势计算，市场千变万化，若干年后会变成什么样谁也不清楚。“就好像很多年前看北京的楼市，谁能想到是今天的样子！还是可以期待的。”该人士称。

#### ■观点

##### “房企仍将拼抢北京地块”

多位业内人士都表示，“限房价、竞地价”的土地出让方式在北京并非首次，每一次的细节略有不同，但这一次是为了配合 9 月 30 日出台的最新调控政策的落地，是阶段性的政策，后期会调整。

在采访中，一位资深业内人士对新京报记者表示，这种土地出让方式的初衷是希望增加可售住宅的供应量，同时通过限价拉低均价，从而降低预期；但目前看来这四块地都竞成100%自持的话，这个目的并没有达到。

上述房企负责人告诉新京报记者：“这一轮北京调控的重要内容就是要加快供应，最近也听说各个区县在年前都要拿出地块进入流通环节，但究竟是不是会继续沿用这种方式，就不清楚了。”

但业内人士认为，北京土地供应稀缺已是不可回避的事实，今年以来地块供应更是创造了历史的最低纪录。从长远看，北京的房地产市场无论从供求关系，还是财富聚集效应都是相对最安全的地方。因此，只要再出地，一样会点燃房企拼抢的热情。

（来源：新京报）

## 行业 | 万科首个社区嵌入式养老项目入市计划三年内完成 养老产业初步布局

大多数人对于养老话题的第一反应是，这是政府的事，不赚钱。然而，当政策的春风频频吹向这个行业的时候，已经有越来越多的企业对他心潮澎湃。

据全国老龄办《中国养老产业规划》报告显示，到2030年我国养老服务业市场的总产值将突破10万亿元大关。显然，这是一个潜力巨大的行业。不过，目前的养老行业缺乏标准且人员流动频繁，使得这个行业赚钱很难。

“天下难做的事易成”，养老之难恰恰正是机会所在。既然老去是每个人都无法回避的宿命，那么，养老必然是一个刚需的市场。正因如此，当万科全国的城市公司都在寻找新的转型模式时，万科集团最年轻的副总裁刘肖，选择了一个距离他年龄最遥远的领域——养老产业。

刘肖认为，“中国50后的高净值财富人群，还没有进入养老的阶段，所以，现在的养老市场仅仅是在青铜时代。”他认定，20年后的中国一定会诞生一家万亿元市值的养老企业。

11月24日，随着北京万科首个社区嵌入式养老项目——嘉园长阳长者中心的亮相，北京万科养老产品线进一步丰富，与之前重护理的城市机构型产品不同，他们这次把目标瞄向了更广泛的居家社区老人群体。在万科“转型”的阵地中，养老终于以应有的方式，占据了一个席位。正如万科董事会主席王石对转型的看法，“万科新的增长才刚刚开始”。

实际上，在房地产行业正从黄金时代向白银时代转变的同时，万科也在向城市配套服务商转型。北京万科肩负着集团探索战略转型道路的重大历史使命，提出了6+X计划，其中X就是养老。

刘肖说，“养老业务作为北京万科转型的重要板块，首先要相对全面的布局，其次要嫁接优势资源。尤其是与政府，通过推进养老业务，为政府献计献策，让政府在保险政策、医保政策和其他政策上形成配套，满足未来大量的养老需求。”

相较于地产业务来说，养老的商业模式改变了，原来是快速建造和销售，现在需要为客户提供长期服务；养老的价值标准改变了，原来是看销售额看利润，现在是看客户数量和服务质量；养老的客户接触改变了，原来销售比较单一低频，现在需要更加高频的跟客户互动。

在这门和地产不一样的生意里，北京万科逐渐建立起了三条产品线：城市机构型的怡园，偏重于照顾半自理老人，甚至失能、失智的老人。CCRC 型的随园，一个更大型的综合养老社区，这里的老人大部分以健康为主。社区嵌入型的嘉园，开在社区里面，规模更小，但可以做一些日间照料服务、康复上门服务、卫生家政服务等等。

而谈及养老这门生意，嘉园长阳长者中心的院长阎露露表示，“对于企业而言做养老是艰难的，政府没有补贴，能坚持做养老这门生意的，看中的是其未来发展的前景”。

做养老的难，远不止补贴这么简单。在王垚看来，这个行业的痛点，主要有两个：一是，受养儿防老等传统观念的影响，这个行业不像医疗和地产那样，有长期的积累，我们这个社会缺少养老服务方面的经验；二是，由于居家养老占据主流，而政府保障性机构提供的又是基础服务，因此，对于中高端的养老需求，没有与之匹配的市场化标准。

一切都需要“摸着石头过河”，王垚称，北京万科在摸索建立标准的过程中，会借鉴中国台湾和日本的经验，把其变成可执行的方案，并不断改进优化。

此外，王垚还表示，养老在万科已经是一项独立的业务，“我们的第一个支点在社区，比如我们此次开业的嘉园长阳，第二个支点在城市，比如我们的怡园光熙，还有计划中的随园，现在北京区域已经运营了 3 个养老项目，未来两年到三年时间，万科在北京区域还将以北京为主拓展约 20 个养老项目，基本完成养老初步布局”。

（来源：证券日报）

## 行业 | 300 亿投资旅游综合体佳兆业多元化业务疾行

尽管复牌时间一再延迟，但经历风波的佳兆业打算在多元化产业上大干一场。

11 月 29 日，占地 150 万平米、总投资近 300 亿元的佳兆业金沙湾国际乐园项目（下称“金沙湾项目”）正式启动，建成后将成为深圳规模最大的滨海度假综合体，以迪士尼、环球影城作为对标，打造南中国高端旅游度假区。

这仅仅是佳兆业多元化的一个侧面。21 世纪经济报道记者获悉，目前佳兆业除了地产业务外，还包括文体、金融、航运、医疗等多元化布局。

金沙湾项目被佳兆业寄予厚望，其内部人士表示，项目的推进有机会为公司多元化转型打开新局面。

与此同时，佳兆业债务重组收尾，复牌在望。佳兆业年中公告显示，公司预计明年 1 月复牌。

### **加码旅游地产**

金沙湾，南临大鹏湾，与香港九龙半岛隔海相望，被《中国国家地理》评为“中国最美的八大海岸”之一。

2014 年，佳兆业联合第二大股东富德生命人寿以 54 亿元的代价，击败华润、华侨城、绿地、港中旅等企业，拿下大鹏半岛一宗占地 86.98 万平方米的旅游地块，金沙湾项目便位于这宗地块之上。

如此看来，金沙湾项目作为旅游地产业务，可以说是佳兆业地产开发的延续，也是其多元化的开端。

在佳兆业规划中，度假区未来将以中心公园为核心，中部是博物馆、艺术馆、美术馆及小尺度商业构成的滨海人文小镇，西部是以冰雪世界、演艺中心、展览馆为主的滨海游乐综合体，东部则是以临海酒店、会议中心为主的高端滨海酒店群。

旅游度假项目最重要的配套是酒店服务。目前，佳兆业已与万豪、洲际、凯悦酒店集团签署了合作协议，将共同打造三家五星级酒店和一家顶级奢华酒店。

佳兆业还与佳兆业与星雅航空签署了战略合作协议，协同发展项目内的直升机、水上飞机服务。

佳兆业方面表示，项目整体落成运营后，园区旅游配套功能将得到进一步完善与提升。“这个项目体量足够大，可以做出很多文章来，但我们自身也要具备顶级接待功能，把相关的配套做足，在各业态之间形成竞合关系。”佳兆业旅游酒店集团相关负责人对记者表示。

佳兆业相关负责人认为，金沙湾项目的启动，将为集团探索旅游服务与地产业务相融合的开发模式，在文化体育、健康养老、酒店、影视等产业链条上进行延伸提供机会。

佳兆业主席郭英成对这一项目非常重视。他的意图是，通过将深圳航运集团纳入佳兆业集团体系之中，利用航运集团的客运业务优势打通金沙湾旅游线路，实现以大鹏半岛为核心的海上旅游格局。

国家旅游局最新统计数据显示，目前我国在建旅游综合体项目 2027 个，占全部在建旅游项目数量的 19.2%，预计总投资超过 5 万亿元，已完成投资 1.2 万亿元，占全部旅游投资的 38.8%。

万达、华侨城等房地产企业在旅游综合体项目上均有涉猎，而金沙湾项目则是佳兆业在大型旅游综合体开发与运营上的首次试水，也是旅游服务与地产业务融合开发的尝试。

根据佳兆业内部测算，按照金沙湾项目的等级、体量以及区位条件进行推算，项目落成运营后，或将带动数百亿元 GDP、提供数万就业岗位、预计年接待游客达到数百万人次。

### **翻身要靠多元化？**

佳兆业最新公告显示，其今年首十个月总合约销售额约人民币 264.06 亿元，根据佳兆业内部人士测算，按照目前的销售情况，2016 年全年预计销售额会介于 250 万-300 亿元之间。

这样的成绩超越 2013 年 239 亿元的历史最高销售纪录并无太大问题，但在“千亿军团”今年将超过 10 家的当下，其业绩并无太大亮点。在克而瑞地产研究发布的《2016 年 1-11 月中国房地产企业销售 TOP100》榜单中，根据权益金额划分，佳兆业排在第 34 名。

从佳兆业近年来动作来看，其试图通过多元化产业寻找新的突破点。目前，佳兆业旗下分为金融、文体、商业、酒店、物业、地产、城市更新七个集团，并入股深圳足球队和深圳航运集团。

今年三月，佳兆业管理团队入驻深圳足球队，并表示将在未来的一年时间中投入人民币 5 亿-6 亿元，佳兆业方面表示“足球是文体产业中最重要的一块”。

实际上，佳兆业早在 2011 年便开始布局文体产业。其于 2012 年成功竞标了深圳大运中心项目，并从 2013 年起开始积极大力拓展场馆建设，目前已运营包括深圳大运中心、深圳南山文体中心、深圳盐田体育中心、深圳观澜体育公园、佛山高明体育中心、惠州仲恺体育馆等在内的六大场馆。佳兆业文化集团主席舒立表示，“市场需求和国家支持，将成为文体产业发展的好风口。”

今年九月，佳兆业与凯兴资本宣布共同启动佳兆业凯兴体育基金，该基金总体规模逾 100 亿，投资方向从场馆最前端的设计、工艺制造等延伸到互联网思维下的场馆智能化，涉及场馆本身的固定资产，与场馆息息相关的体育培训、赛事竞演，以及各个场馆相关的周边产业。

作为佳兆业在金融领域的重要组成部分，今年 7 月，佳兆业金服正式上线，产品依托其地产主业，主要瞄准客户及上下游产业链资源，专注于产业金融和社区金融。佳兆业方面表示，集团的每一个板块金服都在和他们对接。“希望用两年时间，把佳兆业各个产业链打通，先内而外，立足深圳与地产行业，先做已有的客户再向外拓展，不排除以后和其他同行合作。”

11 月，佳兆业通过增持美加医学（00876.HK）1.91 亿股，成为美加医学的第一大股东，其总持股比例达 12.05%，佳兆业试图通过入股医疗公司的方式进入医疗领域。

随着佳兆业境内外重组业务的尘埃落定，昔日的“旧改之王”通过地产、金融和文体消费等齐头并进，俨然形成一个小“恒大”。从公司经营管理的角度，佳兆业目前基本已恢复正常。

11 月 3 日，佳兆业发布人事变动公告，雷富贵已因其个人原因辞任公司执行董事。据悉，雷富贵为生命人寿派任。雷辞任后，佳兆业董事会成员内已无生命人寿方面人员。

但财报难产和公众持股低于红线两个问题，仍然是阻挡其复牌的两道难题。

据佳兆业 11 月公告，集团的境内债务约人民币 465.0 亿元已重组完成。作为该重组的一部分，相关法院/仲裁/强制执行程序已获或将获撤销。

从股权机构来看，佳兆业前两大股东郭英成家族和生命人寿累计持有 79.19%，而公众持股比例为 20.81%，仍低于最低公众持股比例，按照佳兆业此前的公告承诺，公司将在 12 月份回复该问题。

（来源：21 世纪经济报道）

## 行业 | 11 月房企重新排位前 10 开发商销售额均破千亿

在最好的时代里面，TOP10 开发商通过 11 个月的销售就纷纷进入千亿俱乐部。

根据克而瑞发布的《2016 年 1-11 月中国房地产企业销售 TOP100》榜单显示，目前已经有 10 家开发商销售额突破千亿，分别是恒大、万科、碧桂园、绿地、保利、中海、融创、华夏幸福、万达、绿城。

其中，恒大、万科销售额已经超过 3000 亿，而碧桂园在前 11 月销售额也已经达到 2880.4 亿，年底达到 3000 亿几乎没有悬念。

恒大在 10 月完成 3000 亿年度销售目标后，继续领跑各大房企。从克而瑞监测发现，11 月，南宁恒大城、重庆恒大御都会、南宁恒大华府、天津恒大帝景等项目销售情况良好，对恒大本月销售金额贡献较大。

万科累计销售金额紧随恒大，两者关于年度销售第一的争夺还在继续。而碧桂园则不断发力一二线城市和海外楼市，因此其销售额同样表现不俗。

第一财经记者梳理发现，由于今年市场良好，TOP10 和 TOP100 房企的入榜门槛持续提升，比如今年 TOP10 都必须具备千亿规模。

伴随行业门槛提高加不少中小企业在这一轮竞争中开始退出，“大鱼吃小鱼”现象越来越多，收并购成为了今年房企快速扩张规模的重要途径。房企在收并购之后规模的快速扩大，并购企业的项目迅速融入并表，是 2016 年部分房企业绩大幅提升的原因之一。

今年 9 月，中海整合中信地产及中信泰富绝大部分物业项目，通过并表使得其销售额大增。而融创今年先后收购莱蒙国际、融科智地多个项目，本月已将融科 7-11 月的销售业绩并表。

此外，金地、保利、绿地等整合并购还在进行，若未来得以并表，将给这些企业的规模和销售业绩带来进一步的增长。

除了并购外，城市选择成为今年房企是否成功卡位的另外一个关键。以融创为例，作为新晋千亿房企，销售规模增长依靠的是对进入城市的选择。克而瑞分析指出，由于其产品定位中高端以及货值重仓在一二线城市，今年的去化速度较好，因此取得不错销售业绩。

在有的房企成功卡位同时，也有不少房企开始掉队，比如宝龙、朗诗、协信等中小企业处于发展不前的状态。其中绿地更是入股协信地产，成为其大股东之一。

中国指数研究院研究指出，2016 年以来，龙头房企更加展现自身“强者恒强”的综合实力，通过兼并收购的方式扩大市场份额。2016 年前三季度 A 股上市房企披露重大重组事件合计 18 宗，交易金额高达 1485 亿元。大型品牌房企的整合并购势必将压缩中小企业的生存空间，行业竞争格局将更加激烈，市场集中度将越来越高。

万筑投资董事长张瑜在易居沃顿的内部论坛上表示，中国房地产市场理解的还过于单一目前 90%的房企都战略趋同，都聚焦在一二线，以及销售型住宅。中国房地产是个超级大海洋，所以未来中小房企，只有结合自己优势和资源，才可以寻找到自己未来一个中长期的细分市场和模式，这个也将是未来的一个趋势。

亿翰智库报告指出，2016 年一二线核心城市土地市场竞争激烈，地价节节攀升，小型房企几乎无力承担高昂的土地成本，优质土地资源不断向大型房企倾斜，行业处于洗牌阶段。2017 年行业若震荡下行，小型房企或将面临生存危机，目前阶段小型房企应积极清货。

“目前看来今年销售排名格局产生的明显变化的可能性不大，从未来长期看，房企还是会选择经济、人口、产业优质的城市布局，城市竞争还会更加激烈。”易居智库研究总监严跃进说。

（来源：一财报）

## 行业 | 恒大增持万科至 14.07%耗资 362 亿真的只是财务投资？

11 月 29 日，万科 A 亮相大宗交易平台，凭借 3 笔巨额大宗交易、4.4 亿股的成交量、121 亿元的成交额，再度成为市场焦点。当晚，中国恒大在港交所发布公告称，从 11 月 18 日至 2016 年 11 月 29 日，恒大通过其附属公司在市场上及透过大宗交易共收购约 5.1 股万科 A 股，占万科总股本总额约 4.62%，涉及金额 140.1 亿元。连同此前的收购，恒大约持有万科总股本的 14.07%，收购总价为 362.7 亿元。

### 恒大激进扫货，3 笔大宗交易是谁在卖？

恒大的公告已经表明：这事儿就是我做的！那么，究竟是谁在大笔抛售万科 A 呢？据 11 月 29 日盘后龙虎榜显示，当日 3 笔大宗交易的卖出方席位分别为中信证券北京复外大街证券营业部、中信证券北京总部证券营业部、中信证券北京复外大街证券营业部，上述营业部卖出股份数分别为 2.43 亿股、1.72 亿股和 2518.15 万股。

参照中信证券北京复外大街证券营业部的第一笔交易共卖出 2.43 亿股来看，对照万科 A 的前十大股东，只有前九大流通股股东持股数可以满足此次交易需求，而卖出万科 A 的机构只可能在华润、宝能、万科管理层、安邦以及证金公司之中。华润、宝能、安邦持股比例都超过 5%，如若减持必须公告。截至目前，万科 A 并无公告发出。而据报道，中信证券北京

总部被认为是证金公司四大“御用营业部”之一。种种迹象表明，证金公司卖出万科的可能性最大。

### **362 亿屯兵万科，财务投资可信吗？**

今年 8 月，恒大首次触及万科举牌线时曾通过媒体表态，恒大增持万科主要基于“财务投资”。对此，东北证券某匿名分析师对记者表示，恒大第一次公布持仓万科情况的时候，“财务投资”的说法尚能令人信服，毕竟以当时 4.68% 持股比例，并没有触及举牌线，进可攻退可守。如今，超过 14% 的持股比例，绝不是“财务投资”那么简单。

除恒大外，目前在万科的股东排名中，宝能系持股 25.4%，华润持股 15.24%，安邦持股 6.18%。随着恒大再度增持，华润第二大股东的身份已是岌岌可危。

恒大收购万科股票的目的何在，多位资深的资本市场和房地产金融评论人士均表示，恒大的真正意图难以猜测。一位匿名分析师直言“正因为看不透，所以说明恒大更有心”。

有猜测认为恒大瞄准的是 2017 年 3 月万科的董事会选举。按照万科的《公司章程》，董事由股东大会选举或更换，每届任期三年，任期从股东大会通过之日起计算，至当届董事会任期届满时为止。2014 年 3 月，万科完成了第十七届董事会的选举，由此，这届董事会将在 2017 年 3 月换届。

有媒体援引恒大内部人士言论也佐证，以许家印的性格，买入万科不会只是玩票或者较劲性质，而可能意在进入万科董事会，介入万科业务。

### **觊觎深圳已久，出手万科只是最后亮剑？**

早在 2011 年，恒大以 16.64 亿元竞得深圳市建设（集团）有限公司 71% 的股权，正式进军深圳。今年 3 月，恒大集团董事局主席许家印在恒大业绩发布会上表示，恒大在深圳已有 20 个项目，土地储备接近 1200 万平方米，相应销售额达 3700 亿元，9 月恒大地产也将注册地从广州迁至深圳。种种行为表明，恒大对深圳觊觎已久。分析人士表示，深圳将替换广州成为恒大新的大本营。

万科之于深圳，已经成为一座城市的标识符，是深圳房地产企业的图腾。而万科作为地产行业的标杆，无论从规模、公司架构、治理水平、财务健康度和利润质量上来看，都居于行业前列，没有任何一家房企不想超越万科，站上市场龙头。

一位要求匿名的市场人士对记者表示，“许家印通过大额持股可以有效牵制万科 A，这有利于恒大抢驻深圳市场，同时还能监督万科，避免其与深铁重组而一家独大。这比借壳深深房与万科直接对垒要巧妙得多。”

“如果恒大真能在深圳对万科实现弯道超越，无异于恒大在伯纳乌球场击败皇家马德里。”上述市场人士补充道。

（来源：扬子晚报）

## 前沿观察

### 观察 | 产业地产之辩：热潮下的投机乱象与资本出路

住宅地产厮杀正酣，房企又忙于开辟新的战场。

20 世纪 70 年代末，中国第一个对外开放的工业园区—蛇口工业园创立，工业地产随之兴起。2003 年，业内首次提出产业地产概念，并将之作为工业地产的升级与换代。也就是这一年，伴随着政策东风，国内产业地产开始进入密集开发阶段。

绿地、保利、万科、富力、碧桂园、招商等一线房企纷纷加入战团。地方政府与房企的投资热情下，产业园区数量呈飙升之态。来自中国开发区协会的数据显示，截至目前，国家级经济技术开发区共有 220 家，国家级高新技术产业开发区数量达 146 家。

作为房地产细分市场的最大机会之一，产业地产仍被公认为最难的细分领域。蹒跚发展近 30 年，时至今日，产业地产如何轻重结合？又如何通过资本，像业务遍及全球 77 个主要城市的物流仓储运营商—普洛斯那样，形成地产开发部门、地产运营部门和基金管理部门“三核联动的闭合资本循环体系”？最终，产业地产将如何创新盈利模式？

繁荣背后，这都是产业地产运营商们必须直面的难题。

#### 房企新战场

从住宅地产到商业地产，再到产业地产，房地产市场的转型更像是一场“游击战”。随着产业地产市场化不断加深，介入产业地产开发运作的市场化主体则越来越多元化。

这其中不乏千亿房企俱乐部中的成员。

万科曾明确表示，公司未来将在住宅和传统商办地产之外，积极拓展产业地产等业务。

早在 2012 年，万科就曾在郑州接手美铭全球高新智慧产业园的开发。2014 年，东莞万科综合产业园项目正式签约落户大朗镇石厦村，总投资 6.5 亿元。同年，万科联手老牌产业地产运营商天安数码城集团在上海拿下一块占地面积 16 万平方米的产业用地。

无独有偶，另一家千亿房企保利地产也在今年 7 月中旬挥师产业地产，其首个项目南沙保利电商港总建筑面积约 75 万平方米，并于 2016 年 7 月 13 日正式启动全球招商。

据保利地产副总经理余英介绍，南沙项目定位为跨境产业园区，将聚集跨境商务、港航服务、制造研发、保税展贸四大产业。

与万科、保利从产业园切入的模式不同，碧桂园则凭借科技小镇全面进军产业地产。

“产业地产的经济效益不仅体现在经济周期的对冲机制和稳定期，还能成为优质土地、优惠政策、中周期利润、相关业务的重要来源。”在今年 8 月举行的碧桂园“产城融合战略”发布会现场，碧桂园助理总裁向俊波向时代周报记者透露，公司目前已有三个科技小镇项目

启动，“我们5年内会安排不少于1000亿元的投入，计划在深圳周边建设10个有差异化的科技小镇，并实现模式输出”。

这意味着，从未接触过产业地产的碧桂园需要招兵买马，从而顺利进军这一细分领域。

这一次，碧桂园找来了帮手戴宏亮。作为前天安数码城(集团)有限公司(以下简称“天安数码城”)总裁，现任深圳百富东方投资有限公司(以下简称“百富东方”)董事长的戴宏亮深谙产业地产经营之道。

成立于1990年的天安数码城是中国最具规模的城市产业地产开发和运营企业，其模式本质上就是成长性企业集聚发展的服务平台。天安数码每到一个城市就会将各地的成长性中小企业集聚起来，通过服务平台的提供、上下游产业链的建立，促进企业在园区里更好更快地发展。

时代周报记者了解到，2016年6月22日，碧桂园与戴宏亮名下的百富东方合作成立深圳碧桂园百富产城发展有限公司(以下简称“碧桂园百富发展”)，具体分工来看，百富东方将主要负责产业引入和运营，碧桂园则主要负责项目硬件建设开发和运营。

### 盈利难题

繁荣背后的产业地产，却因监管缺位而潜藏隐患。

余英曾强调，保利的产业地产项目不通过产业地产圈地搞住宅和商业开发，而是潜心产业园运营。

圈地另作他用，正是当下产业地产存在的乱象。由于产业土地价格较低，不少开发商采用以产业项目立项，然后变更土地用途，开发商业和住宅项目，或者二次转让获取高额土地升值收益。

以北京为例。时代周报记者查阅数据显示，2015年上半年，北京住宅用地平均楼面地价达到15072.29元/平方米，工业用地平均楼面地价为1425.99元/平方米，处于“价格洼地”。这为一些开发商提供了套利空间。

中国不动产研究中心专项课题组的调研显示，产业园园区开发重房产、轻产业现象不可忽视。“部分园区存在舍本逐末，过度强调地产项目开发，而轻视产业环境搭建的问题，随之带来空置率高企，新区变成‘鬼城’。”而以产业地产为名的投机现象出现，可能成为产业地产发展的最大隐忧。

房企进军产业地产领域的另一个考验则是，无论是前期投资建设还是后期管理运营，产业地产都是以资本链条为主轴进行操作，要求企业有非常强大的资金保障和融资能力。不过，产业地产又是一个天生融资渠道匮乏的产业，且开发和运营期均比较长，这让部分产业地产商承担着高负债运营的风险。

有业内分析人士认为，产业地产的重点不在于批发土地，而在于后期运营，并最终达到资产证券化。

在这种情况下，普洛斯成为了多数房企在发展产业地产的过程中学习的对象。美国起家，新加坡上市，普洛斯是拥有 1/3 中国血统的物流仓储提供运营商。

所谓“普洛斯模式”，即在传统物业自持下两倍的财务杠杆基础上，又获得了 5 倍的股权资金杠杆，从而使公司资本的总杠杆率达到 10 倍。更重要的是，将开发部门 90% 以上的资产置入基金，使得普洛斯提前兑现了物业销售收入和开发利润，将投资回收期从 10 年以上缩短到 2-3 年。同时，快速回笼的资金被用于新项目开发，项目成熟后再置入基金，从而形成物业开发、物业管理与基金管理部门间的闭合循环。

据时代周报记者了解，平安银行将为碧桂园科技小镇企业提供包括股权融资、互联网金融、资产管理等服务。而广州保利电商港方面也透露，公司将在项目运作的同时为金融化做准备，达到一定条件就可进行相关操作。据悉，保利集团目前旗下已有信保基金、保利资本两家资金运作平台。

不过，普洛斯模式是否真正适用于中国？产业地产与基金能否发挥协同作用？一切仍未有确切答案。

（来源：时代周刊）

## 观察 | 自持地块土拍众生相：万科的破题与中小开发商的迷茫

100% 自持地块的盈利难题成为业界关注的热点。对于解决方案，北京万科率先抛出众筹开发方案。这突破了房地产过往的开发模式，同时也是一种创新。

万科集团副总裁、北京区域首席执行官兼北京万科总经理刘肖 12 月 4 日表示：“自从拿地之后，我们也面临一些质疑，就是大家认为拿这块地‘算不过账’来，企业无法实现自身的盈利。这便是大家最为关心的商业运营模式问题。我们设想的办法是从传统的‘开发销售模式’转变到‘经营服务模式’，通过众筹破局，运营解题，政府/众筹企业/开发商协同联动，共同推动区域发展。”

由于该方案突破了房企现有的开发经验，不少业内人士仍然持观望态度。一位同样参与自持地块竞拍的房企告诉 21 世纪经济报道记者，竞拍之初，他们也曾考虑众筹开发的方案，但经过再三测算，他们认为“压力太大”，遂放弃投标。

### 万科的破题

100% 自持商品房地块在北京土地竞拍史是首次出现，北京万科抛出的解决方案也是房地产行业首次出现。

事件要追溯到 11 月 16 日-17 日，北京市首批“限房价、竞地价”试点地块现场竞价。按照规则，最终投报自持商品住房面积比例达到 100%，有三块地转入高标准商品住宅建设方案投报程序；12 月 1 日，北京市国土局官网显示，最终万科 50 亿夺得海淀区西北旺镇 18

号地，万科住总联合体 59 亿竞得海淀区西北旺镇 19 号地，中铁建 36.75 亿竞得大兴黄村地块。

市场非常关心，万科将以何种方式破题来解决业内所困扰的盈利难题。

中原地产分析师张大伟认为，这些用地将 70 年持有出租，部分房企之前的政策宽松预期将基本落空。未来可能的变现途径只有租金 REITs 或者股权整体转让，但市值将不可能按照销售价格计算，按照 70 年租金计算的话，除非出现严重的通货膨胀，否则按照这 4 宗地的区位，价值将非常低。房企不亏损的可能性很小。

但万科公布的破题方案绕开了业内所有的思路。据刘肖介绍，万科为这两个地块建立相应的众筹平台，把项目分成众筹伙伴企业能够接受的份额，同时又严格禁止分割为以户为单位份额，例如一个住房单元（20-30 户）或是一整栋楼作为最小众筹份额。北京万科将会作为主要业主方负责房屋建设和配套引进；参与众筹的企业则在早期进行众筹投资，同时向北京万科提交相应的众筹项目运营费用，在项目建设完成后企业员工可租赁相应房源，租金再由众筹平台直接返回相应企业，北京万科则负责为社区提供高效便捷的物业管理和配套经营服务。

刘肖解释称，众筹开发本质上是期望邀请众筹企业加入到开发环节，建成后共同持有，通过针对企业或者个人的模式租赁。比如，与海淀区或中关村片区的一些企业，共同来开发这块土地，然后把这些开发的项目交给企业，再由企业租给他们的核心员工。刘肖甚至还强调，他在拿到地的第一时间就给海淀区的几个大企业打了电话，商谈关于众筹合作的想法。“70%接到电话的企业都表示有兴趣参与。”刘肖说。

### “戴着镣铐跳舞”？

万科的方案简而言之，他们将在众筹的基础上，打造一个高品质的客户定制化众筹社区。但这种开发建设模式也是对传统资金筹集和运营模式的颠覆与挑战，对北京市有关商品房市场的管理也提出了新的要求。

亚豪市场总监郭毅认为，“一方面，前期开发建设环节的利润相对透明，意味着较为微薄，靠后期的物管和配套运营的长尾效应获取长期收益，对万科的物管以及配套的资源整合能力、运营及服务水平提出了更高的要求。另一方面，两块地三四千套的房源量，相比万科设定的 20-30 户的最小住房单元，最多需要 100 多家众筹企业参与，每家企业都会有其个性化诉求，如何统筹并满足众筹企业的需求，产品设计上的难度很高，同时，众筹方案的策划与定价都需要精算。”

郭毅表示，这一模式下，万科将开发成本推给了众筹企业，但参与众筹的企业同样要衡量投放产出比的问题，特别是地块要求自持 70 年，意味着企业无法获得土地的增值收益，那么，4 万+的地价，5 万+的开发成本，北京超高的租售比，决定了企业回报周期的漫长。而如果从解决高管居住困难的角度去衡量，租金的定价又是难题。总体来说，这个模式能不能获得企业认可，还有很长的路要走。

另外，一位房企人士还表示，自持地块对于政府管理也提出了较大的管理难度。除了税务的处理方式，还有监管等方面。比如，要监管企业按照征求意见函履行责任。

张大伟的看法是，万科用众筹解决土地史最大难题，注定是“戴着镣铐跳舞”。

“这肯定是难题，这是中国房地产历史上最大的难题。持有 70 年不可以出售，租赁合同同期最长 3 年，楼面价接近 4 万元/平方米，就这三个条件，可以说难度已经非常大。长期持有的金融工具对这种长期持有收益率较低的地块来说，平衡盈利的难度非常大。这个原因当然就是租售比，肯定超过不了资金成本。那么唯一的可能性就是如何实现卖或者是变相的卖。众筹自然就是在政策如此严格的土地上的积极之举也是无奈之举。”

张大伟认为，在业内普遍无法算清盈利模式的情况下，万科拿地的逻辑很简单，低利率预期、通货膨胀预期以及土地资源稀缺。

另外一家未进入投标高标准方案的房企人士则表示，“万科这样的大企业盘子大，赌桌上的筹码多。但如果自持商品房成为常态，我不知道我们这些中小开发商的未来在哪里。”另外一家民营房企人士则表示，以现有经验仍然没有想通自持土地能够盈利的商业逻辑。

（来源：21 世纪经济报道）

## 观察 | 房企“从医”：为养老地产铺路

在房地产新常态中，“房企转医”已然成为一股新潮流。

据时代周报记者不完全统计，目前转型医疗方面的房企已超过 17 家，其中不乏万达、富力、万科、恒大、远洋等品牌房企。从政策层面看，十三五规划纲要首次将健康中国提升至国家战略层面，明确大健康为国家支柱型产业。

在 11 月 24 日举办的 2016 观点商业年会上，中原地产中国区主席黎明楷指出，老人的消费主要还是集中在医疗消费这一块，直言两者密不可分的关系。

上海易居房地产研究院总监严跃进告诉时代周报记者，房企之所以转型做医疗行业，实际上是为后续养老地产本身的开发业务，以及养老社区的经营等方面进行探路。

医疗行业成为房企进军养老地产的试验田。但在群雄逐鹿的“战国时代”，谁能最终笑傲江湖？

### 抢滩大健康

地产行业再现“转型投医”案例。

11 月 4 日，绿景控股股份有限公司（以下简称“绿景控股”）发布关联交易公告称，公司控股子公司广州市花都绿景房地产开发有限公司以 2556.3 万元向广州市天誉房地产开发有限公司出售“金碧御水山庄”面积合计为 1305.85 平方米的商品房。

绿景控股表示，公司 2016 年第一次临时股东大会审议通过了《关于公司战略转型》的议案，公司决定全面转型医疗服务行业，并加快处置原有房地产业务，退出房地产行业。

净利润的下降是迫使绿景控股做出选择的直接原因。

2015年3月13日，绿景控股公布其2014年业绩报告。期内，实现营业收入6116.23万元，比上年同期增长110.77%；实现归属于母公司所有者的净利润326.28万元，较上年同期的696.87下降53.18%。

其在公告中透露，公司正在寻找新项目退出房地产行业谋求转型。

2015年6月11日，绿景控股出售控股子公司恒大地产广州有限公司100%股权予广州宏涛传禧投资有限公司，交易价格为1402万元。

2015年9月1日，绿景控股宣布，公司向包括天安人寿保险股份有限公司、上海纪辉资产管理有限公司在内的八名特定对象非公开发行A股股票的议案已获通过，募集资金总额为100.54亿元，资金将用于包括投资新建及收购营利性医院、投资保险公司股权等。

至此，完成定增后的绿景控股将从房地产行业转型至医疗服务行业。

绿景控股只是房企“从医”的一个缩影。自2015年以来，越来越多的房企加入转型医疗大军。

2015年10月19日，恒大集团旗下子公司一恒大健康产业集团发布公告称，公司当日以9342万元竞得海南省一块医疗用地，用于打造新型高端国际医院和研发平台。

2016年1月6日，万达集团高调宣布将投资150亿元，在上海、成都、青岛建设三座综合性国际医院，并引进英国国际医院集团(IHG)。

同年10月16日，郑州市郑东新区管委会与宝能集团举行战略合作协议签约仪式。宝能计划在郑东新区龙湖区、白沙园区等区域，打造健康医疗综合体，建设集康复医疗、护理、养生保健于一体的健康医疗基地等。

无独有偶，11月2日，富力地产与加州大学洛杉矶分校医疗中心（简称UCLAHealth）签署咨询服务协议，宣布在广州开发引入新型国际医院。

富力地产副总经理陆毅向时代周报记者表示，此次富力地产与UCLAHealth达成合作协议，意味着富力地产正式进军医疗健康产业。“在未来，医疗行业能给集团带来新的利润增长点。”

申银万国证券在2014年发布的《地产白银时代：跨界转型方兴未艾—房地产行业跨界转型系列研究之一》中显示，142家上市房企中，41家房企已经或正在转型，其中涉及医疗（含养老）方面的企业数目最多，达到13家。

据不完全统计，截至2015年底，涉及转型及多元化发展的近50家上市房企中，有1/3转型大健康领域。

### **跨界不易**

房企为何要跨界医疗？广州世联市场研究部总监崔登科告诉时代周报记者，众多企业转型医疗行业的契机便是涉及国家政策的一个扶持方向，目前整个医疗行业都在改革。而房地产行业作为开放比较早的行业，转型医疗有先天优势，其对于区域资源整合的能力非常强。

根据国务院发布的《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》，到 2020 年健康服务业总规模达到 8 万亿元以上。

万通控股董事长冯仑在接受媒体采访时表示，医疗健康产业一个是就业系数高，第二是需求弹性大，第三则是增长速度快。相对于写字楼，医院的租金稳定，租约更长，也是吸引房地产的优势。

不过，业内人士并不认为所有转型医院的地产企业都能取得成功，“房地产是资金密集型行业，完全转型没那么容易，不论是医疗还是养老，都是从完善房地产上下游产业链这个角度出发而做的探索和尝试。”

严跃进指出，这是两个关联度不高的行业，所以这类转型难度颇大。“当下医疗地产的转型，主要通过和寿险公司进行合作、入股各类民营医院、收购医疗企业股份等方式，这在一定程度上，能让房企更好的转型医疗行业。”

此外，严跃进告诉时代周报记者，房企转型做医疗产业背后是对后续养老地产等项目进行铺路。

“目前养老地产还是带有很大争议，强势的房企不多，可供复制的项目也不多。很多房企都希望在这个新领域树立行业地位，进而为后续土地扩张等方面带来一些政策优惠。”严跃进对时代周报记者说。

**已然有房企开始了这方面的试水。**

今年 9 月，北京万科与北控置业共同发布了位于北京东北三环内光熙门的怡园光熙长者公寓。该养老项目的前身是北控光熙医养中心与北控光熙国际康复老年公寓，之后北京万科与北控置业进行合作，并对这个养老项目改造后重新推出。万科方面称之为“医养结合的养老地产类型”。

克而瑞分析师傅一辰表示，“无论是医疗还是养老地产，均是房企产业链的一种延伸。房企若想培育出合理的养老地产模式，医疗将是整个链条中不可或缺的一环”。

（来源：21 世纪经济报道）

## 观察 | 开发商运营模式之变：为抢地转型争做“房东”

新的土地出让政策让开发商集体走上一条争当长期“房东”的路。11 月 16 日至 17 日，北京“限房价、竞地价”试点土拍四宗地块全部竞拍结束，四宗地块住宅部分均由房企 100% 自持；11 月 28 日，房山长阳一宗商业地块要求地上 50% 自持经营 20 年，仍被 9 家房企历经 200 多轮竞价争夺。尽管出让地块被各种条件约束和限制，但在充裕的资金潮下，不差钱的房企仍然积极争夺土地，而新的拿地方式之下，房企的运营模式也不得不随之发生重大转变。

**争夺“被限”地块**

北京首批四宗“限房价、竞地价”地块（海淀永丰 18 号地块、海淀永丰 19 号地块、海淀永丰 20 号地块、大兴黄村 21 号地块）以 203.35 亿元总土地出让金额落下帷幕，四宗地块的住宅面积均将由开发商自持并作为租赁住房出租，不得销售。

几天之后，住建委发布的意见征求意见稿提到，企业自持商品住房应全部用于对外租赁，不得销售。且持有年限与土地出让年限一致，这意味着开发商自持商品房的年限长达 70 年。同时，自持商品住房出租纳入本市房屋租赁平台管理，租赁合同须网上签约，单次租期不超过 3 年。

无独有偶，11 月 28 日，位于房山区长阳镇和房山区拱辰街道的两宗商业地块同日进行现场竞价。其中，房山区长阳镇商业地块由于优越的地理位置引发众多房企争夺，最终经过 90 分钟、203 轮竞拍后，由龙湖首开联合体以 37.8 亿元竞得，溢价率高达 200%，楼面价约 2.1 万元/平方米。据悉，目前区域内 40-50 年产权属性的物业签约均价在 2.8 万元/平方米左右，楼面地价已经接近在售商品房价格。

根据北京国土局的挂牌信息，长阳镇商业地块起始价为 12.6 亿元，土地性质为综合性商业金融服务业以及公交场站设施用地，且需要无偿代建公交场站设施用地 2116 平方米并移交，地上规模 50%自持经营 20 年，20 年后如果需要分割或者转让，需房山区政府同意。

龙湖在竞拍之后表示，长阳项目按照规划未来拟打造“天街”购物中心及写字楼。该地块位于房山区良乡大学城板块，距离良乡老城区仅 2.5 公里。地块距离西南五环道路约 11 公里，距离西南六环道路约 7 公里，距离京石高速出入口道路约 6.5 公里。地块南侧紧邻地铁房山线（良乡大学城北站），区域交通条件便利。此外，地块周边 3 公里生活半径范围内，居住类及商改住类项目较多，且良乡大学城的规划建设逐步成型，未来该片区将导入大量客流。目前，区域内缺乏大型、高端购物场所。

### 传导至商业用地

“截至目前，北京待售的所有住宅土地已经全部限价或持有，这导致房企对非住宅类用地也开始继续热抢，特别是面积比较大、区域相对比较成熟的区域。”中原地产首席分析师张大伟说，譬如前几天出让的两宗土地，虽然出让条件严苛，约束 50%持有 20 年，但在充裕的资金潮下，不差钱的房企依然积极争夺土地。

可以说，在土地供应结构上，北京是全国范围内“最努力”进行调控的城市，张大伟说，甚至可以说已经做到了极致，限价、限售、限面积、限资金、限持有，北京调控政策最严格，执行力度也最强。

据中原地产统计，在今年已经成交的 10 宗含住宅用地中，合计有 142 万平方米，其中只有 38.9 万平方米为纯商品房住宅用地，最近几个月虽然成交了几宗商品房住宅用地，但全部要求建设保障房或由房企自持。

张大伟预计，明后年北京楼市将出现以下几个特点：刚需、首改只能选择二手房；新建商品房基本高端化；自住房、限价房等房源供应量依然较多。

资金充裕是房企热衷于抢地的重要原因之一。安居客、58同城和赶集网统计数据显示，1-10月，商品房销售额91482亿元，同比增长41.2%，已超2015年全年87281亿元销售水平，提前两个月刷新纪录。同时，销售面积120338万平方米，同比增长26.8%，也已达到历年同期最高纪录。中原地产研究中心统计，截至目前有24家上市房企公布前10月销售业绩，合计销售额达到了1.73万亿元，同比上涨81%，已经接近全面完成年度任务。

保证生存和保持活跃度，是房企不惜代价抢地的又一个原因。尽管出让地块被各种条件限制，但在不少房企看来，房企要想活下去，首先就必须保证手中有粮。也有房企仍然看好市场未来的预期，他们认为，即便要求长期持有地块，类似于购物中心的自持，回报率也并不会很低，既可以打包做REITs，也可以转换成股权转让出去，更重要的是，随着北京无地可售无房可卖局面的加剧，土地资产增值是可以预期的，尽管不能出售，也可以提高企业的估值。

### 运营模式之变

然而，不少业内人士并不这样乐观。

据伟业我爱我家集团市场研究院统计，从2010年到2015年，北京的租金年投资回报率连续下滑。其中，2010年至2012年维持在2%以上，2013年至2015年降到了1.7%以下。

进入2016年以后，北京各月的租金年投资回报率同样连续下滑，10月为1.16%，较9月下降了0.06个百分点。目前，2016年各月的租金年投资回报率都没有超过1.6%，7月之后的连续下滑趋势更是非常明显。

“即便未来北京的租金投资回报率很大概率会回升，但无论涨跌，北京的租金年投资回报率都是比较低的，尚不及某些银行1.75%的一年期整存整取利率，更不及其它各种理财产品”，伟业我爱我家集团副总裁胡景晖说，所以，这将是房地产自持运营需要面对的一大挑战。

当然，房企也可以通过REITs等资本运作寻求从资本市场退出的方式，但是目前中国尚未铺垫好REITs的土壤，完美退出仍需要资本市场的创新、金融的创新。

业内人士认为，目前开发企业需要根据新的土地出让方式转变拿地思路，过去的拿地定价模式开始出现变化，对房企的经营要求也将越来越高，过去的销售思维将逐渐转变为经营思维。

如何降低开发建设成本、如何提升持有期间的运营管理效率、如何提升租金收益等，将成为房企在开发和持有运营环节面临的挑战。

（来源：京华时报）

## 国企改革

### 国企改革走向施工：如何摆脱“顶层设计依赖症”？

随着“1+N”文件体系在2016年的密集发布，国企改革的顶层设计已基本完成。

进入施工阶段的国企改革，面临着利益格局调整以及由此而来的阻力，更需要明确企业的主体地位，并从后者汲取动力与活力。

今年央企的试点进一步扩围，但急需探索、推广一批有亮点的试点经验，形成示范；而地方的国企改革在摆脱对顶层设计和央企试点的依赖后正在加速，并有望成为国企改革新的动力来源。

#### 地方改革步伐加快

自《关于深化国有企业改革的指导意见》（下称意见）公布以来，目前至少已发布了18个操作性配套文件。按照国资委主任肖亚庆在今年的十二届全国人大常委会第二十一次会议上的表述，国企改革配套的专项改革意见有22个，相关文件即将全部制定完成。

“回顾今年全年，配套文件密集发布，到现在应该说第一阶段的文件发布已经完成了，现在的问题是如何把设计图变为施工图，进入施工阶段。”中国企业研究院首席研究员李锦告诉21世纪经济报道记者。

在他看来，这一方面是因为，在顶层设计阶段提出的有些问题落实起来是有难度的，其背后涉及多重利益格局的调整，导致一些设计虚置。

另一方面，国企改革应当有明确的主体和焦点。“国企改革由谁来推动？当然应该是国有企业，但我们现在改革的主体是政府；此外尽管多项改革文件面面俱到，但焦点并不明确。”他说。

本轮国企改革需要与政府职能改革共同推进，而后者在很大程度上决定着国企改革推进的速度和深度。国资委今年的一项重要任务就是以管资本为主推进国资监管机构职能转变，建立国有资产出资人监管权力清单和责任清单。

肖亚庆表示，国资委正在大力推进简政放权，今年上半年已取消下放21项监管事项，宣布废止和失效33件规范性文件。他也坦言，仍存在政企不分、政资不分的问题。

在中国社科院工业经济研究所所长黄群慧看来，这一轮国企改革需要一个“上下结合”的推进路径。其中上层的顶层设计保障了改革的有序性、避免了一哄而上的混乱；而当下正在进行的下层的地方和企业探索，应当以激发基层创新活力、发现问题、积累并推广经验为重点。

此前的四项改革试点在今年扩展为十项改革试点，神华、五矿、保利等央企进入了试点名单。截至今年9月中旬，已经确定了20余家试点企业和5个试点省市，各地共启动国企改革试点147项。

在李锦看来，央企试点自2014年以来，试点经验的总结、复制推广都缓慢，当前急需探索、总结和推广一批有亮点的试点经验，形成改革的品牌效应和示范效应。

“尽管开展了第二批试点，但第一批试点两年多来，始终没有看到一些旗帜性的试点经验，一直处于‘等上面政策’的状态。各地存在着普遍的‘顶层设计依赖症’和‘央企试点依赖症’，制约了改革推进的步伐。”李锦说。

不过，今年以来，地方国企改革的步伐明显加快了。

据不完全统计，目前已有山东、重庆等30个省市制定了细化的国企改革方案。各省区市、计划单列市、新疆生产建设兵团和全国中央企业，都成立了改革领导机构。

在这背后，是地方国企和政府更为紧密的关系。黄群慧表示，地方政府层面的国有资产管理体制，和中央政府层面的国有资产管理体制有很大的不同。“中央政府与国资运营主体的关系相对超脱，而地方政府与国有资产运营主体的关系则要紧密得多。”

李锦认为，央企和地方国企改革的动力机制是完全不一样的。央企的改革动力来自于其董事长和高管，而地方国企改革的动力来自于各地政府官员，后者以立竿见影的政绩以及实际的经济效益为追求目标，在当下地方经济下行压力大的情况下，地方推动国企改革的动机也更为强烈。

“可以预料的是，未来国企改革在重点难点问题上实现突破、创造出新的经验将是地方、从基层涌现出来的。”他说。

### 央企“重组潮”将延续到明年

展望明年的国企改革，李锦认为，改革的重点有可能侧重在框架、机制和结构三个方面。

框架仍以三层国资管理体系为主，机制主要是企业内部三项制度改革、建立现代企业制度以及推进混合所有制改革；结构则是完善国资布局、加快兼并重组的步伐。

李锦认为，就国企改革来说，其框架是国资管理体系正在由两层向三层转变，即由“国资委-国企”向“国资委-国有资本投资运营公司-国企”转变。有统计数据显示，目前已有36家省级国资委改组组建了142家国有资本投资运营公司。

机制方面，大批国企正在积极推进公司制改革。据悉，目前全国国有及国有控股企业改制面超过80%，央企及子企业改制面超过90%，85家央企集团层面已建立规范董事会。

此外，截至目前，近七成央企实现了混合所有制。今年在电力、石油、铁路、民航、电信、军工等领域选择了7家企业，开展第一批混合所有制改革试点，发改委近日表示，目前正在会同国资委等组织审议批复试点方案。

兼并重组是今年国企改革推动最为迅速的领域。

国资委研究中心研究员胡迟在此前的 10 月份接受 21 世纪经济报道记者采访时表示,当前的重组主要集中在央企层面,这是因为它们统一归国资委监管,属于同一所有者框架内的重组。

在胡迟看来,目前国企重组面临最大的问题是所有制归属成分复杂的重组难以推动,跨地区、跨所有制之间的重组急需打破不同主体的利益藩篱。

李锦认为,今年开始明显加快的央企重组将延续到明年,这一轮重组和以前最大的区别在于:此前的重组大都是在“一带一路”、参与国际竞争的外部背景下开展的,比如南车北车重组;但今年则是在供给侧结构性改革、行业结构调整的内部环境下进行的。

国资委日前梳理出中央企业需要专项处置和治理的“僵尸企业”和特困企业 2041 户,涉及资产 3 万亿元。

李锦认为,接下来央企的结构调整有望在处置僵尸企业、化解产能过剩方面采取更多措施,而兼并重组是其中一个重要的手段。

(来源:21 世纪经济报道)

## 京津冀协同发展

### 五年内京津冀建成 9 城际铁路实现 1 小时内通勤圈

昨日,据国家发改委网站消息,发改委近日批复了“京津冀地区城际铁路网规划”。到 2020 年前,将以“京津、京保石、京唐秦”三大通道为主轴,基本实现京津石中心城区与周边城镇 0.5-1 小时通勤圈;2030 年,基本形成以“四纵四横一环”为骨架的城际铁路网络。

#### 京津保 2020 年实现 1 小时交通圈

规划范围包括北京市、天津市和河北省。规划方案提出发展目标,以“京津、京保石、京唐秦”三大通道为主轴,到 2020 年,与既有路网共同连接区域所有地级及以上城市(资料、团购、论坛),基本实现京津石中心城区与周边城镇 0.5-1 小时通勤圈,京津保 0.5-1 小时交通圈,有效支撑和引导区域空间布局调整和产业转型升级。远期到 2030 年基本形成以“四纵四横一环”为骨架的城际铁路网络。

京津冀城际铁路网规划分近期和远期规划,根据京津冀协同发展需要,到 2020 年前实施北京至霸州铁路、北京至唐山铁路、北京至天津滨海新区铁路、崇礼铁路、廊坊至涿州城际铁路、首都机场至北京新机场城际铁路联络线、环北京城际铁路廊坊至平谷段、固安至保定城际铁路、北京至石家庄城际铁路等 9 个项目,总里程约 1100 公里,初步估算投资约 2470 亿元。远期根据京津冀协同发展战略需要,具备条件的项目经论证后可适时启动。

### 新机场线计划于 2019 年完工

记者了解到，近期实施的 9 个项目部分已经开工，完工时间在 2019 年和 2020 年，比如新机场线、京霸城际铁路计划于 2019 年完工。京滨、廊涿、固保城际等都计划于 2020 年完工。

据了解，按照规划，远期规划建设的铁路包括白沟支线、环渤海城际、津承城际、霸衡城际、环北京城际东段(平谷至密云)、津沧城际、石邯城际、定沧城际、衡沧黄城际、唐遵城际(唐山北至遵化)、京唐城际(唐山至曹妃甸段);远景规划线路包括环北京城际(怀来至涿州)、环北京城际(怀来至密云)、京秦第二城际(平谷至蓟县段)、京秦第二城际(遵化至秦皇岛)。

规划将由中国铁路总公司、北京市、天津市、河北省共同组织实施。工程建设以经济、适用为原则。在技术经济合理条件下，尽可能在规划范围内 10 万及以上人口的城镇设站。

时间安排上，将优先实施对北京非首都功能疏解、促进京津冀协同发展有重要作用的项目。其他项目将结合城市群产业、人口布局调整合理优化建设方案。

(来源：新京报)

## 学习园地

### 吴敬琏：什么是结构性改革？它为何如此重要？

何谓结构性改革？就是当一个国家的市场经济已经建立起来之后，其中的某些制度架构依然存在某些问题，因此就需要对这些不够完善、存在缺陷的制度架构进行改革，这种改革就叫做“结构性改革”。

结构性改革为什么这么难？拉詹曾经在一篇文章中说道，“结构性改革取得的成果、带来的益处是长时期的，但是从短期来说，有一部分人会受损，所以就很难被人们所接受。“我们要说的不是这个问题，而是他对于什么是结构性改革所做的解释，这个解释跟我们现在的情况有些类似。在那个时候，有人认为世界经济的问题不是来自供给侧，而是来自于需求侧，拉詹是这么说的：“许多经济问题是由市场运行中的问题造成的，而不是因为资源短缺或者需求不足。在大多数经济学家眼中，此时显然需要进行结构性改革，即改变左右市场行为的制度架构和监管架构。”

那么，我们需要抓紧进行哪些方面的改革呢？吴敬琏先生认为，有六个方面的改革是特别需要抓紧进行的。

- 1、制定和执行市场准入的负面清单。

- 2、金融改革。
- 3、国有经济的改革。
- 4、竞争政策的贯彻。
- 5、自贸区的试验。
- 6、建设法治国家。

- 1、制定和执行市场准入的负面清单。

政府有两个清单，一个是市场进入的负面清单，一个是政府授权的正面清单。看起来政府授权的正面清单应该制定起来更困难，负面清单不应该那么困难。而且由于牵扯到其他对外经济问题，比如中美投资协定的谈判，也需要制定负面清单，所以这项工作应该更加抓紧进行。从前一个时期中美投资协定的谈判看，在这方面是存在一些困难的，但是这些困难应该加以克服。

- 2、金融改革。

金融改革在利率市场化和汇率市场化这两项，前一时期进行得比较顺利，甚至超出了原来的预期，但是，仅有这两个重要的价格的改革，还不能保证整个金融体系的改革成功。比如说金融市场的监管体系，比如说利率的传导机制，都需要其他方面的配合。而金融市场的完善，在当前杠杆率这么高的情况之下，民间的投资意愿低落，而在资产负债表出现某种衰退的情况之下，人们不愿意把资金放到流动性比较低的领域，不愿意放到实体经济中去。这种情况之下，金融的加快改革就具有更重要的意义。

- 3、国有经济的改革。

现在讨论的好像不太多也不太明白的一个领域，但是又很重要的领域，就是国有经济改革。国有经济的改革在十八届三中全会的“决定”里面有一个非常重大的突破，就是要把对国有资产、国有企业的管理，由管人、管事、直接管企业转变为管资本为主，这是具有非常重大意义的改革。因为我们国有经济虽然在国民经济中所占的比例已经下降了很多，仅占到整个经济活动的三分之一左右，但并不因此就可以认为，国有经济的改革不重要了。国有经济的比重虽然没有绝对优势，但它掌握的资源是最重要的资源，而且它所处的行业往往是在国民经济中具有居高临下地位的一些行业，对整个国民经济的运行状况和效率有着重大的影响。所以，如果它运用资源的效率不能有所提高的话，整个国民经济的效率就很难有提高。而且现在杠杆率太高是一个很大的问题，而国有企业的杠杆率尤其高。如果国有经济的经济效率不能提高，它的杠杆率不能降低，它的投资回报不能够提高，对于整个国民经济都会起到拖后腿的作用。所以，国有经济的改革能不能按照十八届三中全会的“决定”向前推进，这具有非常重大的意义。

- 4、竞争政策的贯彻。

我们过去也把竞争政策叫“反垄断”，但“反垄断”的提法可能不如“竞争政策的贯彻”来得更加准确、更加全面。十天前，国务院发了文件《关于在市场体系建设中建立公平

竞争审查制度的意见》。这个文件指出，我们现在市场公平竞争政策贯彻的情况不好，在中国的现实生活里面，地方保护、区域封锁、行业垄断、企业垄断、违法给予优惠政策或减损市场主体利益、有违公平竞争的现象还十分严重。加上在我们国家反竞争的传统思维还有很大的影响，我们学政治经济学的那一代人，通常都要讲到资本主义这个制度的严重的问题，竞争和无政府状态，所以，竞争对过去传统的经济学来说，是反面的说法，而对于市场经济来说，竞争正好是市场经济的灵魂，没有竞争就不可能发现价格，就不可能实现对企业的讲究法律、优胜劣汰。所以，这种状况亟待改变。在我们的实际生活中，违反公平竞争的现象时有发生，这就需要违反公平竞争原则的体制规定和政策规定做出审查和调整。从 2016 年 7 月 1 号开始，对于新设立的一些体制规定和政策规定，要预先进行公平竞争审查，然后就要对原有的各种制度和政策的设定进行审查，要消除违反公平竞争政策的各种各样的体制和政策。

这是一个非常重要的事情，过去历次的中央和政府文件中都要求实现不同的市场竞争主体，不同产业，以至于中外的企业，要保证给它们一个公平竞争的环境，使它们能够公平地取得生产要素。但是因为存在着许许多多违反公平竞争原则的现象，这些承诺实际上很难落实。所以，如何贯彻竞争政策还是一个非常重要的改革任务。

#### 5、自贸区的试验。

自贸区的试验现在已经推广到好几个地区了，但是自贸区试验的进度看来并不很顺利。根据中央领导人的说法，它的意义在于营造一个市场化、法治化、国际化的营商环境，能够适应贸易和投资规则的进一步提高，这是一个世界性的趋势。而这个试验不但在对外经济关系上有意义，而且直接影响到国内“统一、开放、竞争有序”的市场体系的建立。所以，这方面的试验应该要加快进行，特别要防止把营造市场化、法治化、国际化的营商环境的试验回到过去的一种税收优惠、政策优惠这些低层次的做法。

#### 6、建设法治国家。

一个好的市场经济体系，是十四届三中全会和十八届三中全会所说的，是一个有序的市场经济体制。所谓有序，就是建立在规则的基础之上。一个好的市场体系一定要建立在法治的基础之上。自从 1997 年第十五次代表大会提出“建设社会主义法治国家”的口号以来，这方面有所进展，但是离一个好的市场体系还有很大的距离。因为中国是一个缺乏法治环境，是具有很强烈的人治传统的国家。进入现代以后，因为政府的政令在经济运行中起着主导的作用，所以使得法治观念和法治的实践都变得很薄弱。十八届四中全会特别做出了“依法治国”的决定，但是现在看起来这方面的进展仍然不快，而这方面的进展如果不快，那么有序竞争的市场竞争体系就缺乏一个规则的基础。所以，在依法特别是执法上，如何能够建设一个符合法治的市场经济，这个问题还必须要抓紧、要加快。

（来源：清华管理评论）

## 华为优秀员工的 16 项标准

大家都知道华为的薪水高，但是更让人吃惊的是 2015 年华为的人均工资竟高达 58 万；人人都羡慕华为优渥的待遇，但是华为铁一般的管理纪律也不是吹的，来看看华为优秀员工的 16 项标准吧！

### 01. 重在参与，敢于向自己挑战

任正非告诫员工，做一件事无论是否成功，你都要找到自己的那份感觉。只要你参与并与之拼搏过，你就是成功了，胜负无定数，敢搏成七分。

### 02. 重视向别人学习，取长补短

任正非说，做人要积极吸收别人的优点，对伙伴则应积极指出他的缺点。别人指出你的缺点，批评你的缺点实际上是在帮助你，希望你进步，如果你把这种帮助也放弃了，那就太亏了。

### 03. 要善于归纳总结

任正非与员工座谈时说，现在给你一把丝线，你是不能把鱼给抓住的。你一定要将这把丝线结成网，这种网就有一个个网点。

人生就是通过不断地总结，形成一个一个的网点，进而结成一个大网。如果你不善于归纳总结，就会像猴子掰玉米一样，掰一个，丢一个，你将没有一点收获。大家平时要多记笔记、写总结，不想进步的人肯定就不会这么做。不进步还不安分，牢骚怪话满腹，这样的人我们不接受。如果你不善于归纳总结，你就不能前进。

人类的历史就是不断从必然王国走向自由王国的历史。如果没有平时的归纳总结，结成这种思维的网，那就无法解决随时出现的问题。不归纳你就不能前进，不前进你就不能上台阶。人是一步步前进的，你只要一小步一小步地前进，过几年当你回头总结时，就会发现你前进了一大步。

### 04. 实事求是地做职业生涯设计

强调员工要“爱一行，干一行”，你不爱就别干。同时“爱一行，干一行”也要实事求是，要根据自己的专长和专业设计自己的职业生涯。

员工进行了实事求是的自我职业生涯设计之后，就要用设计的目标去严格地要求和约束自己，使自己朝着目标走。例如你设计要当总统，那你就得用总统的标准去严格要求自己，注意自己的一言一行。否则人言可畏，禁不起人家的攻击、揭底，自己是很苦的。

### 05. 培养专家，不要“万能将军”

要求每一个人要对自己从事的一行热爱、精通、超越，在条件许可、有充沛精力的情况下，可以多了解一些与工作相关的周边的其他业务的运作状况与技能。华为强调，没有基层工作经验的人不能提拔，学历只是选拔干部的参考因素，主要依据实际才干选拔干部。华为希望员工爱一行，干一行；干一行，专一行。

君不见用户板测试组，持之以恒数年如一日盯在一块板上，已产生了巨大的成绩。我们这个时代需要的是专家，而不是万金油式的通才。焊接专家、插件专家、线缆及机框组装专家、包装专家、货运专家、仓库专家、打字专家等各种各样的专家组合在一起，这就是一个极有战斗力的联合兵团。

试想一个炮兵团，人人都是全面手，软件会搞一下，网络也会一点，芯片也懂设计，财务还明白，成本糊糊涂涂地能说一通，就是“炮”打不准，全团都是这样高学历的人才，什么都懂，就是没人打得准“炮”，上“战场”这个团有什么战斗力，非垮不可。如果真充满了这种“万能将军”，华为非垮不可。（1996年）

#### **06. 要宽容好心犯错的员工**

任正非认为，员工都是在犯错中成长，对于由于经验不足犯错的员工要宽容，鼓励大家改进工作。

思想不经磨炼就容易钝化。那种善于动脑筋的人，就越来越聪明。他们也许以身尝试，惹些小毛病，各级领导要区分他们是为了改进工作而惹的病呢？还是责任心不强而犯下的错误？是前者，你们要手下留情。我们要鼓励员工去改进工作。（1996年）

#### **07. 员工要热爱工作**

希望员工将做工作当成一种热爱，当成一种献身的驱动，是一种难得的机遇和挑战，应该好好珍惜。每个员工要认真地做好每一件事，不管是大事还是小事。大家目光要远大，胸怀要开阔，要富有责任心，不计较个人的得失。

只有全身心的投入、潜心钻研，才会成就自己。人只要热爱它，终会认识它，在严格的、大量的实践中，看出破绽，产生新的突破。没有实践的创造发明越来越难。长期不懈的做实，最终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。我们必须有所作为，一切有志于献身事业的人，都应义无反顾地勇往直前，不管两旁的鲜花、荆棘。（1997年）

#### **08. 员工应从小事开始关心他人**

培养员工从小事开始关心他人。华为要求员工要尊敬父母、帮助弟妹、对亲人负责。在此基础上关心他人，支持希望工程、寒门学子、烛光计划……并且平时关心同事以及周围有困难的人。

鼓励员工把本职工作做好，本职工作做好了，公司发展了，对国家的贡献就变大了。

#### **09. 对基层员工注重专长培养**

华为对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡“爱一行，干一行；干一行，专一行”。“爱一行”的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续这一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人机会和待遇可能会更好一点。一年后，他们有的分流到各种岗位上去，有的留下做了维修专家。他们

有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工进入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。（1998年）

### 10. 提倡“干一行爱一行”

华为允许员工适当地挑选工作岗位，但不鼓励员工频繁地更换工作岗位。鼓励员工“干一行爱一行”，在干的过程中逐步产生兴趣，最终成长为专家。

公司允许员工有挑选岗位的机会，不过首先在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，最后被公司淘汰了。“干一行爱一行；爱一行干一行”是相对的，不能无限地乱爱下去，也不能无限制地调换岗位。（1999年）

### 11. 由“抬石头”变成“修教堂”

华为要求员工了解公司的奋斗大目标，要以企业发展大目标来牵引日常工作，这样工作的意义不同了，工作的质量也更高了。

我曾经给市场部的人讲过一个故事：五十年前有两个青年在抬石头修教堂，一个智者问他们：“你们在干什么？”一个青年告诉他：“我在抬石头”，另外一个青年则说“我在修教堂”。五十年过去以后，大家回过头来看一看，说抬石头的人还在抬石头，说修教堂的已成了哲学家。这个故事谁告诉我的呢？

是一个朋友到我们公司访问的时候，他跟我谈到这个故事。他讲华为公司现在每天都在“修教堂”，为什么？我们瞄准了一个发展大目标，做的事情是天天在“抬石头”，但是总目标是为了公司的核心竞争力的提升。所以我们每天都在“修教堂”，五十年后你们可能就修成了，大家都能成为哲学家、企业家，或成为一个很好的管理者和专家。大家想想，在公司里你的工作总目标是修教堂，而你的人生目标不是也在变化吗？（1999年）

### 12. 员工要长期坚持自我批判

任正非认为，青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。在公司内部，一定要打掉好面子的思想。

大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。

我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也容易找，所以接班并没有什么难。千万不可以把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。（1999年）

### 13. 不要有打工仔心态

希望员工不要认为“这公司跟我没关系，我就是打工的”。如果总以这种“打工仔”观念来想问题，就没有跟公司建立起一种生死与共的命运观念。华为号召员工学习他人那种一丝不苟、踏踏实实的实干精神。

#### 14. 加强自我培训，超越自我

接受培训是重要的，但自我培训更重要。要真正想成为一个高级人员，就要自己培训自己，只有自我培训才能实现超越。人生苦短，青春宝贵，不要蹉跎了岁月。梦想成大事，就一定要有“头悬梁、锥刺股”的精神。任何时间、任何地点都有自我培训的机会。要开放自己，广泛地吸收别人的营养，珍惜时间，珍惜机会，找到你自己的人生切入点，加强自我培训，超越自我。

技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。（1999年）

在一次与员工谈话中，任正非提到了自己是如何争分夺秒地自我学习：我不知道你一天学习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。（2000年）

#### 15. 给敬业的员工更多的机会

认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗的员工，是事业可持续成长的内在要求。

华为希望每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。要给那些敬业的员工更多的成长和发展机会。

我们要创造更多的机会，给那些严于律己，宽以待人；对工作高度投入，追求不懈改进，时而还会犯小错误和不善于原谅自己的员工。只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”，找到改进的机会，才能找到自身的发展。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是我们事业的希望。（1999年）

#### 16. 茶壶里倒不出的饺子等于没饺子

华为不以学历、知识作为确定收入的标准，而是以贡献和业绩评定薪酬。有知识没业绩就好比茶壶里有饺子但是没倒出来，没倒出来就等于实际上没有饺子。

我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与管理。但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果这个人很有学问，“里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子”。

企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须要按照承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部。

（来源：企业管理）

## 同样是向西方学习，中海油和华为的差距怎么就这么大？

中体西用和脱亚入欧是政治术语，讲的是十九世纪中叶中日两国面对西方冲击时的不同应对，清帝国的洋务运动遵循“中学为体、西学为用”的指导方针，结果一败再败终至覆亡；日本走的是脱亚入欧全盘西化的路子，结果一胜再胜跻身列强。我这里借来讲企业的事情，也许不是很严谨，好在我写的也不是学术论文。

中海油是最早搞“洋务运动”的国有企业。1982年成立伊始就提出总经理负责制和打造与国际接轨的石油公司。彼时，中国石油行业由石油工业部运营，政企不分，半军事化管理，奉大庆会战和铁人精神为圭臬。整个国家也还是计划经济，企业附属于各政府部门，直到1988年厂长经理负责制才得以确立，但往往又被冠以“党委领导下的”前缀。

中海油之所以能领风气之先有两个原因：一是当时国务院没钱，中海油的注册资金是自筹的，因此有“瞎折腾”的基础；二是由石油部副部长转任中海油第一任总经理的秦文采是第一批“开眼看世界”的中国官员，1978年率中国石油代表团对美国历时四周的访问对他的震撼不亚于当年李鸿章访英时所受的震撼。

秦文采的接班人继承了他的衣钵，到卫留成的任期（1999-2003），中海油进入黄金时代。卫留分解公司各项指标，与五家西方石油公司一一对标。为使责权利对等，中海油革新了用人机制和薪酬体系——竞聘上岗、录用外籍高管、大幅提高工资并引入期权激励、废除处长局长称谓改称经理总经理。彼时的中国海油提拔了一大批年轻人，有人短期内连升七八级，30出头当经理的比比皆是，40岁当上副总经理也不罕见，但也有20%的干部在竞聘中被淘汰。中海油籍此赢得骄人经营成绩，并被誉为“最西化的中国石油公司”。

随着2003年中央对国企实施统一管理，2008年西方爆发金融危机和其后“中国模式”大行其道，中海油在国企“九龙治水”体制下赢得的自由发挥空间消失殆尽，已经形成的体制机制在国企大棋盘里也格格不入，犹如马的器官被植入牛的身体，排异反应让其不得不与国企的一般模式趋同。于是，期权计划被废止、薪酬发放受到限制、外籍高管离去、经理恢复处长，最重要的，市场导向变成政治导向，这意味着成百上千亿的投资并非由商业规律所指引，比如轰动一时的尼克森大收购（包括债务在内的交易总额为194亿美元）。2016年上半年，中海油上市公司爆出77亿元巨亏，其中相当部分为减计尼克森资产所至。而当年中海油与之对标的西方同行，却依然能在低油价环境中实现盈利。

华为走的是“脱亚入欧”的路子。我曾在 2014 年 6 月列席华为的管理表彰会，有幸聆听华为高管回顾总结这一历程。

华为是一家 1987 年由副团级退伍技术人员任正非创立的通信设备供应商，十年后已跻身国内同行前列，是“巨大中华”四巨头之一（巨龙、大唐、中兴、华为）。但用华为轮值 CEO 郭平的话，当时仍然是一种“偶然性成功”。郭平回忆说：“（那时）华为既没有严格的产品工程概念，也没有科学的流程和制度，一个项目能否取得成功，主要靠项目经理和运气。正是看到了这种偶然性成功和个人英雄主义给公司带来的不确定性，任总在 1998 年引入 IBM，开始了管理体系的变革。”

1998 年 8 月，华为与 IBM 的合作项目“IT 策略与规划”正式启动。大约 50 位 IBM 管理咨询顾问进驻华为，华为组建了一个 300 人的管理工程部配合 IBM 顾问工作。

任正非回忆说：“从 1998 年起，华为投入数十亿美元，邀请 IBM 等多家世界著名顾问公司，先后开展了 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理变革项目。变革的指导方针，是‘先僵化、再固化、后优化’。僵化是让流程先跑起来，固化是在跑的过程中理解和学习流程，优化则是在理解的基础上持续改进，我们要防止在没有对流程深刻理解时的‘优化’。”

针对执行中的抵触情绪和修改企图，任正非明确指出：“我坚决反对搞中国特色的管理、华为特色的管理。所谓管理创新，在现阶段就是要消化吸收西方成熟的管理经验。”

他总结道：“华为之所以能取得今天的成绩，就是因为十几年来认认真真、恭恭敬敬地向西方老师学习科学管理，真正走上了西方公司走过的路。这是一条成功之路、必由之路，我们还要沿着这条路走下去。”

以营收计算，2013 年华为超越爱立信成为行业冠军，此后持续扩大领先优势，并大举进军国际同行们放弃的 C 端业务，如今，华为几乎被人当成了一家手机公司，虽然它 C 端业务的收入只有 B 端收入的一半。

中海油和华为的故事是那么的的不同，但一个是国企一个是私企，对比这种不同有意义吗？

有。因为国企控制着金融保险、能源电力、电信、民航、装备制造、航空航天、铁路公路港口等国民经济的核心部门，掌握着全社会一大半的信贷资源，国企的定位对错、效率高低，直接决定中国经济的质量，并影响你我的切身利益。

国企改革改了快四十年了，建立这套体系也不过花了三十年。几十年来，官员们出国做了无数次考察、学者们写了无数份报告、党政部门通过了无数次决议，但始终未能解决最基础的问题，就是把企业当企业来办。用国务院国资委首任主任李荣融的话，国企应该是一个经济组织而非政治组织，“不管是什么所有制的企业，要想搞好，都必须遵循企业发展规律。”

李荣融是退休三年后，在 2013 年秋天接受我们专访时说这番话的，他说他任内最看重的的工作是在央企建立董事会制度，因为要推进国企市场化，推动政企分开，董事会制度是最好的“抓手”。而他最担心的事情，就是政企分开又走回头路。

三年之后，不少央企的董事会都变得形同虚设，党委会成了最高决策机构，党管干部升级为党管企业。

国企改革就是这样不断的兜圈子。1993 年的中共十四届三中全会就已把建立现代企业制度作为国企改革的目标，并对现代企业制度下了定义——产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学。

其实不用说很多，什么叫政企不分，什么叫现代企业，打开中海油和华为的网站一目了然。

一个对上级负责，一个对客户负责；一个唯上唯虚，说着政治语言，一个唯产品唯技术，说着商业语言。哪家企业有发展前景，不言自明。根据《财经》两个月前的封面报道，中海油已呈劣币驱逐良币之势，公司过去十几年培养的具有国际化背景的精英团队已大半离职，财务团队、业务发展团队和法务团队原来的骨干人员星流云散。

中海油是中央国企的缩影，平心而论，即便经历了多年退步，中海油在央企中仍是优等生，其他那些本来改革起点就低的央企，在商言政、劣币驱逐良币的状况还要更加严重。卫留成的继任者傅成玉退休后曾直言不讳地对媒体表示：“现有体制下国企培养不出企业家，它培养出来的是官员。但如果企业不由企业家来带领，这个企业是不可能具有可持续竞争力的。”

归根结底，还是决策者没想明白国企的定位，或者曾经想明白了如今又糊涂了。而到了企业层面，又必然会出现上有所好下必甚焉的局面。我想说的是，把国企当执政的经济基础，进而用管理政治组织的方式来管理企业，这是一个最大的误区，国务院发展研究中心的专家们早在 19 年前就已厘清了这个误区。1997 年夏，由吴敬琏牵头的《国有经济的战略性改组》研究报告发布，里面雄辩的指出，国有经济比重与执政基础稳固无关，前苏联接近百分之百的国有经济比重，执政党一样丢失了执政地位。

这份报告是为当年 9 月召开的中共十五大服务的，十五大采纳了这一主张，把国有经济比重减少不会影响国家的社会主义性质写入了大会报告，并重申建立现代企业制度是国有企业改革的方向，要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，对国有大中型企业实行规范的公司制改革。

明年又要开党的全国代表大会了，希望届时讨论国企问题时能够回到 20 年前，不要再在已经解决的问题上浪费时间。

（来源：哈佛商业评论）

## 如何分配时间、精力与才华，将最终决定你的人生战略

我在哈佛商学院教授的课程，是帮助学生理解何为好的管理理论，以及它们是如何产生的。在最后一堂课上，我总会要求学生利用所学，回答以下三个问题：

第一，如何确保在职业生涯中感到快乐？

其次，如何确保与配偶及家人的关系成为持续幸福的源泉？

第三，如何确保不陷入牢狱之灾？

尽管最后一个问题听上去像是在开玩笑，但我是认真的。我当年在牛津大学就读的班级中，所有同学都获得了 Rhodes 奖学金，但是后来 32 个人里有 2 人坐了牢。

在学生讨论这些问题的答案时，我用自己的一生作为案例，向他们阐释该如何利用课堂所学，帮助自己做出人生的三个关键决定。

有一个理论为第一个问题“如何确保我们从事业中感到快乐”，提供了很好的启示。这就是弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）的理论。他认为人生的强大动力并非来自金钱，而是来自学习、在责任中成长、为他人奉献以及成就获得认可。

由此，我得出的结论是：如果管理者能够卓越地完成自己的工作，那么管理会是最崇高的职业。没有任何一项职业能像管理一样提供如此多的方式，来帮助他人学习和成长、承担责任、从成就中获得认可，并对团队的成功做出贡献。

### 制定人生战略

另一套理论有助于回答第二个问题——如何确保与配偶及家人的关系成为持久幸福的源泉。

自 1979 年以来，我一直注意观察哈佛商学院同学的命运。在同学聚会上，我发现越来越多人变得不快乐，离了婚或与孩子关系疏远。我可以向你保证，他们没有一个人在毕业时就打算故意离婚或是与孩子疏远。然而，有很多人让这样的事发生了。这是为什么？这是因为他们在思考如何利用自己的时间、才华和精力时，并没有将人生目标放在首位。

对我来说，有一个清晰的人生目的至关重要，但想清楚这件事耗费了我的大量时间和精力。我的人生目标源于我的宗教信仰，但信仰并非帮助人们做出决定的唯一来源。另外，选择并追求一份成功的职业，仅仅是实现你人生目标的一种工具。如若没有目标，人生会变得空洞无物。

### 资源与战略相匹配

如何分配你的时间、精力和才华，最终决定了你的人生战略。

我有很多事情在争夺我的这些资源：我想与妻子建立双方都满意的关系、培养优秀的孩子、为社区做贡献、在事业上取得成功、为教会做贡献等。我面临的难题和经营公司一样：手头资源有限，该如何针对每项“业务”进行配置？

你的配置决定，有可能让人生变得与你最初计划的截然不同。有时这样很好，因为一些机会将不期而至。但如果资源投入出现失误，结果可能会很糟糕。

当人们极度渴望成功时，会下意识将自己额外的半小时或任何一丁点剩余的精力，用到可以立竿见影带来成绩的行动上。然而，当你将时间和精力投资在与配偶和孩子的关系上，却往往无法获得立竿见影的效果。孩子们每天都会淘气。你要等到 20 年后才能骄傲地说：

“我培养了一个不错的孩子。”你可以忽视与配偶的关系，日复一日，似乎也看不出事情正在恶化。那些追求卓越的人总是下意识地愿意在工作上花更多时间和精力，而忽视家庭，即使与家人的亲密关系是他们获得幸福感的持续来源。

如果你研究一些商业灾难的根源，那么就会发现当事人都有追求快速满足的倾向。如果从这个角度来审视他们的个人生活，就会发现令人吃惊又发人深省的规律：在他们曾认为最重要的事情上，往往分配的资源却越来越少。

### 营造文化氛围

我教授的课程中有一个被称为“合作工具”的重要模型。合作理论从两个维度——即组织成员对“想要从公司获得的回报”的认同度，以及对“公司要采取什么行动，才能产生预期回报”的认同度，来决定如何运用这些工具。当员工对这两个维度的认同都很低时，就必须要用“权力工具”（包括强制、胁迫、惩罚等）来确保合作。

麻省理工学院的埃德加·施恩（Edgar Schein）把这一过程称为文化的形成机制。最终，人们甚至不再思考自己做事的方式是否会成功，不再一项项清晰地做出决策，而是依靠本能和推测选择优先事项、根据工作程序行事——这意味着组织内已经形成了一种文化。文化以一种无法言传又带有强制性的方式，要求组织成员在遭遇经常性出现的问题时，采用那些已被证明、广为接受的方法。在遇到不同类型的问题时，文化还可以定义优先顺序。

在使用这个模型回答“如何确保家庭成为幸福的持久来源”这个问题时，我的学生们很快发现，家长为了让孩子合作，所采用的最简单工具就是权力工具。可当孩子们长到十几岁时，权力工具就失效了。此时，家长们才开始想到应该在孩子小的时候就形成一种家庭文化，让他们可以自然而然地尊重自己的兄弟姐妹、听父母的话、做正确的事。家庭和企业一样，都有自己的文化。家庭文化可以有意识地营造，也可以在不经意间形成。

### 远离“边际成本”错误

在财务和经济学课上，我们都学过在评估投资机会时的一条原则：忽略沉没成本和固定成本，依据每项投资产生的边际成本和边际收入来做决策。我们在课上还学到，这一原则令企业倾向于利用过去投入的资源，而非将其打造未来所需的能力。

要是我们知道未来恰如昨天，这种做法还可行；但如果未来发生变化——而这几乎是肯定的，那么这种做法就是错误的。

这个理论可以解答我向学生提出的第三个问题——如何保持诚信，远离牢狱之灾。

在人生需要做出对与错的选择时，我们往往会下意识地使用边际成本理论。我们脑中有一个声音说：“我知道一般来说，大多数人都不该这么做。但现在情况特殊，情有可原，就这一次，没事的。”“就这一次”错误的边际成本似乎低得永远令人难以拒绝。但你会因此而深陷进去，人们在替自己的不忠和失信行为辩解时，所说的“就这一次”都源自经济学中的边际成本原理。

另外，100%坚守原则要比 98%坚守原则容易。如果你基于边际成本分析，屈服于“就这一次”，那么你会后悔自己的选择。你必须明确所要坚守的原则，并为此设定底线。

### 牢记谦虚的重要性

谦虚的人拥有一个共同特征：很强的自尊心。他们知道自己是谁，并对此感觉很好。我们还发现，谦虚不是指要有自我贬低的行为或态度，而是对待他人要尊重。谦虚之人会自然而然地表现出好的行为。

在这个世界上，怀有谦虚之心很重要。而当你从哈佛商学院或其他顶级学校毕业后，你在工作中遇到的绝大多数人或许并不如你聪明。如果你的态度是只有聪明人才能教导你，那么你的学习机会将会受限。但如果你拥有谦虚的态度，愿意向每个人学习，你的学习机会将永无止境。通常，只有当你真正对自己怀有自信时才会表现谦虚，你也会想要帮助身边的人提升他们的自尊心。

有些人总是以一种傲慢无礼、颐指气使的方式对待别人，其实这种粗暴行为说明他们缺乏自尊。这些人需要通过贬低他人来让自己感觉良好。

别担心你能取得多大成就，想想你能帮多少人变得更美好吧。我最后的忠告是：思考一下你的人生目标是什么，找到答案并下定决心每天坚持。这样当你走到生命尽头时，你的人生被就是成功的。

（来源：哈佛商业评论）

## 被工作压得身心俱疲时，你该这样帮自己一把

繁重的工作，截止日期的压力，这是每个管理者必须面对的现实。喘不过气，焦头烂额，谁没遇到过这样的状况？但如果沉重的工作压力迫使你进入一种衰弱状态，也就是“职业疲劳”（burnout），那就是很严重的问题。职业疲劳不仅会影响你自己在工作和生活中的表现和健康，也会影响你所在的团队和组织。

在临床上，“职业疲劳”并未与“压力”严格区分，因此很难找到相关的准确数据。有些研究者认为，仅有 7%的职场人士曾受困于职业疲劳。但也有研究发现，住院医师和金融从业者遭受职业疲劳的比例，分别为 50%和 85%。2013 年，ComPsych 对超过 5100 名北美职场人士的调查发现，62%受访者感受到高度压力、失控感和极度疲惫。还有研究认为，职业疲劳与很多身体和精神问题相关，如冠心病、高血压、睡眠紊乱、抑郁、焦虑等，还可能与增加酒精摄入和药物服用有关。此外，研究还证明，职业疲劳导致徒劳感和陌生感，损害人际关系质量，并阻碍长期职业发展。

来看看芭芭拉的经历。她是一家公关公司的 CEO，客户主要是科技企业。在 2001 年互联网泡沫破裂期间，公司生存的困难，给她已经相当繁重的工作额外增加了压力。由于一门心思“没完没了地忙”，她忽视了健康，丧失了视野，开始怀疑自己的能力。谢丽尔是一家

全球律师事务所费城办公室的合伙人。在全职执业的同时开始承担多项领导职责后，她也遭遇了类似状况。“我感觉像打了鸡血，总想以冲刺速度跑完马拉松。”她回忆道。当时她的心思无法离开工作。我认识的另一位高管在一家专业咨询公司工作，同样陷入困境。有毒的团队氛围和客户关系维护手段与他的价值观相冲突，开始侵蚀他的自我，让他不知道如何继续抑或离开。

在过去 15 年的辅导、研究和授课工作中，我教给数千名遭遇类似困境的客户、学生和高管教育项目学员，如何应对可能导致职业疲劳的压力，并最终实现更可持续的职业成功。应对职业疲劳的方法包括：识别和承认症状、分析深层原因，以及针对本人具体情况设置预防措施。

### 职业疲劳的 3 种症状

心理学家克里斯蒂娜·马斯拉赫（Christina Maslach）及合作者的前沿研究让我们了解到，职业疲劳包含 3 种症状，都是由工作中的长期压力所引起。下面分别考察这些症状：疲惫、玩世不恭和无力感。

疲惫是职业疲劳的核心症状。它包括严重的身体、认知和情绪疲劳，损害人们有效工作的能力，破坏对于工作的积极心态。疲惫可能源于“7×24 随时待命”的组织文化、高度的时间压力，或者就是工作量太大，尤其如果你对工作缺乏掌控、厌恶这份工作或缺少必要技能。在疲惫状态下，你会发现自己无法集中注意力，或进行全局思考；即便是之前享受的常规工作也变得累人，每天不愿意上班却又难以抽身。谢丽尔遭遇的就是这种职业疲劳。她的能量水平太低，而且没有得到有效补充。

玩世不恭，又称去人格化，反映的是工作投入度降低。本质上，这是在心理上和工作拉开距离。在这种状态下，你不会感到对任务、项目、同事、客户和其他合作方有所投入；你感到疏离、反感，甚至冷漠无情。玩世不恭可能由工作量过大造成，但也可能源自严重人际冲突、不公平或无法参与决策。例如，上司要求阿里推进对客户无效的解决方案，在多次拒绝后，阿里意识到和管理者的持续冲突已经开始影响他自身的行为。“我满嘴垃圾话，掩盖真相，对于他人不够尊重，也不够诚实。”他说。持续的玩世不恭显示，你的心已经不在工作上，不能从工作中获得愉悦和自豪感。

无力感指的是感觉自身能力不足，并且缺少成就、效率低下。有这种疲劳症状的人感觉自己能力下降，担心自己在某些情境下无法成功，或难以完成特定任务。无力感通常与疲劳和玩世不恭同时出现，因为如果缺乏能量、无心工作，人们无法发挥出最佳水平。例如，虽然芭芭拉是一位有经验的公关专业人士，但互联网泡沫破裂的压力和由此带来的疲劳，让她开始怀疑自己没有能力服务好客户、经营好公司。但如果缺乏做好工作所需的资源和支持，无力感也可能是你最先出现的症状。这些资源和支持包括充足的时间、信息、清晰的要求、自主权，以及与你需要的合作者保持良好关系。缺少反馈和有意义的认可，会让你对自己工

作的质量抱有疑问，感到不受欣赏，这同样可能触发无力感。这就是阿里的境遇。由于组织不愿提供良好表现所需的支持，他感到自己无法施展全部能力。

职业疲劳的症状彼此相关，常常相互触发。但也有很多人受困于特定症状。马斯拉赫的长期合作者迈克尔·莱特（Michael Leiter）目前正进行相关研究。他发现，有些人主要表现为疲劳，但尚未变得玩世不恭或怀疑自己的表现；也有人症状集中于玩世不恭或无力感；还有人两项症状突出，一项症状不明显。下面将要介绍的预防和恢复方法针对所有 3 种症状，不过你也可以做个自我诊断，了解自己哪方面最需要帮助。

### 如何走出职业疲劳？

环境因素是职业疲劳的最大诱因。因此，为解决所有问题，经常须在具体岗位、团队或组织层面上作调整。不过，了解自己的症状和可能的原因后，你可以自己采取对策。

关爱自己。补充身体和精神能量、提升专注力非常重要。为此，你可以培养良好睡眠习惯、注意营养、锻炼、社交，并尝试有助于保持平静快乐的活动，如冥想、记日记和欣赏自然景色。如果你觉得日程太满挤不出时间，可以拿出一个星期来详细记录自己的时间使用情况，可以手写、使用电子表格或很多新推出的 app。在每块时间中，记下你做了什么、和谁在一起、感觉如何（例如按 0-10 分打分，0 分表示生气或非常疲劳，10 分表示很开心或精力充沛），以及做的事情是否有价值。这能帮助你规避非必要和可能引起负面情绪的人、事和情境、增加有助于提升能量水平的活动，并在工作之外创造平静快乐的空间。

芭芭拉从职业疲劳的痛苦中摆脱出来的方式是“学着做能给自己注入能量的事情”。现在，当注意到自己太累或开始怀疑自己，她会马上改变行为：利用弹性工作机会，组织“散步会议”以暂时离开办公室，并限制阅读电子邮件和接听同事和客户电话的时间。

度过危机后，谢丽尔同样更加注意让自己放松。“我发现，放下工作，换个环境，‘稍微降点温’，会让身体和头脑恢复活力。”她说。“我的创造力也会受益：我有更多新发现，而且全局思考能力更强。”

改变视角。休息、放松和补充能量可以缓解疲惫、抑制玩世不恭，并提升工作能力；但这些措施并未真正触及职业疲劳的根本原因。回到办公室，你可能还是要面对无法想象的工作量、难以应对的人际冲突，或严重受限的资源。所以你现在必须仔细检讨自己的心态和预设。在当下的局面中，哪些无法改变，哪些你可以改变？通过改变视角，即便是无法改变的事实，你也可以减少其负面影响。如果主要问题是疲惫，思考一下哪些任务（包括关键任务）可以委派出去，为其他重要工作腾出有价值的时间精力。是否有办法重新安排工作，以提升控制力或更专注于让你最有成就感的任务？如果主要问题是玩世不恭，能否离开让你沮丧的部门，重新找回对自身职责和整个组织的热情？或者，能否建立一些积极、支持性的人际关系，来抵消负面人际关系的影响？如果感觉自己能力不足，能找到哪些帮助或培训机会？如果工作受到的认可不够，能否适当推销自己以展示工作成果？

在一名高管教练的指导下，谢丽尔评估并重新确定了自己的优先事项。“我的工作领域竞争激烈，我也很好胜，这可能会扭曲我看待现实的眼光。”她解释道，“过去，我不敢拒绝成为领导者的机会，因为担心如果拒绝，那么一切努力都将化为泡影。”她说她现在不再认为什么机会都很稀缺，而是培养起一种“富足”的心态。“现在，如果觉得有点勉强，我会问自己，是否有办法将快乐注入到这项工作中，还是应该放弃？我现在知道，如果想要做某件事，我需要选择放弃一些东西来腾出空间。”

阿里也进行了类似的深度思考。因为所在公司很有名气，待遇也不错，阿里曾感觉很难离开。但他意识到，价值观和道德对他来说比什么福利都重要，所以最终离职，自己创办了公司。“当我拒绝过几次，说我们推荐的方案对客户不合适，老板向我施压，给我分派的都是最难对付的客户。有一次我对妻子说，‘如果我被公共汽车撞了也许会不错。我不想死，但伤要重得足以休息一段时间’。她说，‘这就是了，你该离开了’。”他用了几个月时间接下一批独立咨询项目，然后迈出了那一步。

减少与压力因素的接触。你也需要留意那些虽然很有价值，但仍然带来不健康压力的活动和关系。关于你愿意做什么、做多少，你需要让同事、客户甚至家人调整预期。关于如何合作，你要建立规则。你可能会遇到阻力，但必须要知道，做这些改变是为了提升你的长期生产力和保护你的健康。

芭芭拉很了解公关工作中有哪些方面容易使人产生职业疲劳，所以现在她主动管理它们。“客户和媒体都会持续带来压力。”她解释道，“但很多时候，客户所认为的危机其实算不上危机。这份工作的一部分就是帮助他们正确看待事物。做一名优秀的专业服务人士并不意味着要当仆人。你不应该习惯夜里 11 点回邮件。”

谢丽尔也说自己学会了如何“不被大量的要求淹没”。她补充道：“你必须知道什么时候应该说不。需要勇气和信念才能坚持立场而不感到愧疚。”如果你发现很难有机会让事情朝积极方向发展，就可能需要像阿里一样，考虑更大的改变。

积极建立人际关系。职业疲劳的最好解药，尤其是症状集中于玩世不恭和无力感时，是积极寻求有营养的人际互动，以及持续的个人及职业发展。寻找合适的教练和导师，让他们帮你发现、激活积极的人际关系和学习机会。主动为他人提供建议，也是特别有效的打破恶性循环的方法。

由于职业疲劳与环境因素高度相关，你所在组织中的其他人可能也正受此折磨。如果你们站在一起相互支持、找出问题、创造并努力推行解决方案，所有人都会增强对工作的掌控感和投入度。芭芭拉参加了一个名为 Vistage 的 CEO 辅导咨询项目。“参与者是一些彼此没有竞争关系的公司 CEO，所以我们可以分享观点。”她解释道，“我们每个月有一天聚在一起，听很棒的报告，然后一起为每个人出主意见办法。”阿里现在是一位成功的独立老板，与一些志同道合的技术人士建立了合作关系，共同协作并分享工作机会。他说，开一家自己认同的“客户导向”的公司，并与自己尊重的人一起工作，这极大地提升了他的工作热情。

有时你会感到职业疲劳无法克服。但感到筋疲力尽只是一个信号，并不意味着你未来很长时间都要如此。通过理解职业疲劳的症状和原因，并实施上面 4 种对策，你将能恢复精力并建立预防体系。你的惨痛经历可以成为转折点，让你迎来更可持续的职业生涯，以及更快乐、更健康的生活。

（来源：哈佛商业评论）

## 书香广安

### 一带一路引领中国-国家顶层战略设计与行动布局

金立群 著

中国文史出版社

书香广安书目编号：

出版时间：2015-10-01

#### 内容简介：

金立群、林毅夫所著的《一带一路引领中国(精)》以“一带一路”为核心，从战略格局、亚投行、金融崛起、大国外交、产业趋势等角度切入，深入讲解中国在不断变换的世界形势中的战略选择与应对；从当前政府工作入手，逐步分析“一带一路”的制定思路、核心内涵、实现方式、面临的机遇与挑战以及最终所产生的重大影响。“一带一路”是国家大战略，对探寻经济增长之道，实现全球化再平衡，开创地区新型合作具有决定性的作用。《“一带一路”引领中国》一书由中国知名学者、经济学家、社科院、国务院研究中心、商务部等专业人士集体创作，如张业遂、金立群、林毅夫、汤敏、葛剑雄等。全书以先宏观，后具体措施的原则对“一带一路”进行总分式解读，兼具官方与大众双重视角，内容详实，观点严密，措施精准且落地性强，对各地如何实施“一带一路”大战略提供了重要的指导性意见。

金立群，迄今为止唯一一个以副部级高官的身份担任亚行副行长的中国人，也是亚行自成立以来首位中国籍的副行长。曾任财政部副部长、中投公司监事长、中金公司董事长等职务，现任亚投行多边临时秘书处秘书长。2015年6月正式提名为亚投行候任行长中方候选人。林毅夫，北京大学国家发展研究院教授、名誉院长。1986年获得美国芝加哥大学经济学博士学位，荣膺英国科学院外籍院士、第三世界科学院院士，并获得法国奥佛涅大学、美国福特汉姆大学、英国诺丁汉大学、香港城市大学、英国伦敦经济学院和香港科技大学的荣誉博士学位。1994年创立北京大学中国经济研究中心（现北京大学国家发展研究院）。2008年被任命为世界银行首席经济学家兼负责发展经济学的高级副行长，成为担此要职的发展中国家领导人。林毅夫现任全国人大代表、全国工商业联合会副主席，曾任全国政协委员、全国政协经济委员会副主任。

亚投行候任行长金立群、知名经济学家林毅夫等解读政府工作中的“一带一路”计划，受到包括外交部党委书记、常务副部长张业遂众多政治、学术、金融领域人士的一致首肯和推荐！金立群、林毅夫所著的《一带一路引领中国(精)》无论是数据分析，还是宏观措施解读皆源于上层建筑的全新动态。官方解读+大众视角评判，内容详实，观点犀利，有破有立。为企业

业及机构提供应对中国战略转型的指导措施。 清晰了解国家战略路线图，抓住利好政策，合理规避产业风险。