

内部参考

每周观察

2016年第44期
总期第124期

天
气
上
升
，
雨
雪
成
雪

【小雪】

主办：广安研究院
投资发展中心

2016.11.21

本期摘要

I、住建部:落实装配式建筑发展目标 促建筑业转型升级……陈政高在上海举行的全国装配式建筑工作现场会上说,要加快形成一整套装配式建筑的标准体系,加快制定装配式混凝土结构、钢结构、现代木结构三大结构体系的技术规程。同时,要加大基础产业建设力度。各地要结合本地实际和周边区域发展情况,加快培育能够集设计、生产、施工于一体的龙头企业和产业链重点企业……

II、楼市调控“再升级”追踪 房价走势趋稳……继9月末近20个热点城市陆续启动新一轮楼市调控后,近日,深圳、杭州、武汉、南京等多地再度推出新政“升级版”,不仅首付比例进一步提高,本地户籍购买第三套房更是被严格控制。……

III、万达拟于陕西增千亿投资 将斥500亿建西安万达城……11月16日,万达集团宣布,公司与陕西省签订全面战略合作协议,在以往投资基础上再次新增投资1030亿元,其中将投资500亿元在古城西安建设一座万达城。同时,万达表示还将在宝鸡、咸阳等10个市新建19座万达广场,使万达广场全面覆盖陕西,带动陕西全省特别是发展相对落后地区的商业发展,促进陕西城市建设和商业消费的整体提升。……

IV、万科跟投机制样本:项目年收益率14%属正常水平……作为中国最大的住宅地产开发商之一,万科虽深陷股权之争,但其业绩也出现较大幅度的上涨。今年前10个月,万科实现销售金额3118.9亿元,同比增长52.8%。前三季度,万科实现归属于上市公司股东的净利润82.6亿元,同比增长20.5%;房地产业务毛利率为17.92%,较上半年微增0.37个百分点,预计全年毛利率将进一步回升……

V、北京:用“去、治、进”推动京津冀协同发展……“疏解非首都功能”“发挥市场在配置资源中决定性作用,构建‘高精尖’的经济结构”……记者近日专访北京市发展改革委主任卢彦了解到,北京在“去、治、进”方面下功夫,推动京津冀协同发展,谋划供给侧改革,为首都实现更高水平、更可持续发展提供有力支撑。……

VI、华为:开放、自我批判和持续对标……企业家及其经营管理哲学、企业优秀的企业文化、企业的核心竞争力或许都是企业的内在驱动力,但从组织成长的角度来看,它们不但显得比较空泛,也缺乏内在的逻辑关系,现有的研究更没有揭示其内在的运作机理……

目录

政策导读.....	1
住建部:落实装配式建筑发展目标 促建筑业转型升级.....	1
央行报告罕见 7 提泡沫 政策正偏向“防风险”.....	1
专项查商品房售价 两部委划定违规典型数量下限.....	5
四城市继续收紧楼市调控政策 现有政策打补丁.....	7
房企融资收紧政策密集出台 限制但未“一刀切”.....	8
北京规土委要求开发商限期整改“商改住”.....	10
产业聚焦.....	11
产业 “930 新政”调控成效初步显现 各地房价涨幅回落.....	11
产业 未来三个月房价下行城市更多 楼市调控仍持续升级.....	12
产业 楼市调控“再升级”追踪 房价走势趋稳.....	12
产业 写字楼新增需求强劲 超过三成企业表示继续扩租.....	15
北京 上周纯商品住宅网签量下降 6% 创 9 个月来新低.....	16
行业动态.....	18
行业 房企并购忙 并购改变房企竞争格局.....	18
行业 万达拟于陕西增千亿投资 将斥 500 亿建西安万达城.....	22
行业 房企重组频频, 欲造行业“巨无霸”?.....	23
行业 A 股中的“唐僧肉” 王石: 万科 A 已沦为庄股.....	24
行业 16 家标杆房企拿地变谨慎.....	26
行业 谋定而后动: “闯入者”万链的扩张逻辑.....	27
前沿观察.....	30
深度 兼并收购、交叉持股: 房企求生寻路资本.....	30
深度 上市房企的创新困局.....	32
深度 万科跟投机制样本: 项目年收益率 14%属正常水平.....	34
观察 张玉良与吴旭牵手背后: 商业地产资本化故事正待开头.....	36
观察 大型房企进军长租公寓 抢先布局资管服务链.....	39
国企改革.....	42
去产能及国企改革多点发力.....	42
京津冀协同发展.....	44
北京: 用“去、治、进”推动京津冀协同发展.....	44
学习园地.....	46
三分钟说透“商业模式”的本质.....	46
“互联网+”时代的新工匠精神与产品创新.....	50
建设智慧企业,实现自动管理.....	53
华为: 开放、自我批判和持续对标.....	55
书香广安.....	59
中国好书 2016 年 10 月榜单.....	59

政策导读

住建部:落实装配式建筑发展目标 促建筑业转型升级

住建部部长陈政高 19 日说,装配式建筑是建造方式的重大变革,要全面落实装配式建筑发展目标和重点任务,并全面形成装配式建筑技术标准。

陈政高在上海举行的全国装配式建筑工作现场会上说,要加快形成一整套装配式建筑的标准体系,加快制定装配式混凝土结构、钢结构、现代木结构三大结构体系的技术规程。同时,要加大基础产业建设力度。各地要结合本地实际和周边区域发展情况,加快培育能够集设计、生产、施工于一体的龙头企业和产业链重点企业。

今年年初印发的《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》提出,建设国家级装配式建筑生产基地。加大政策支持力度,力争用 10 年左右时间,使装配式建筑占新建建筑的比例达到 30%。

在进一步加大政策支持力度方面,陈政高说,各地要落实好装配式建筑部品部件生产企业相关优惠政策。鼓励各地在财政、金融、税收、规划、土地等方面出台支持政策和措施,引导和支持社会资本投入装配式建筑。

在推动建筑业管理体制创新方面,陈政高说,要适应装配式建筑的发展,在勘察设计、部品部件生产、工程造价、招标投标、施工组织、质量监管等方面推进管理制度改革。大力推行工程总承包,实现工程设计、部品部件生产、施工及采购的统一管理和深度融合。

据介绍,上海市装配式建筑各项工作取得积极进展。2016 年全市已落实装配式建筑 1385 万平方米,连续两年实现翻番,预制构件生产企业达到 41 家,产能突破 1200 万平方米。

(来源:新华社)

央行报告罕见 7 提泡沫 政策正偏向“防风险”

宏观数据向好,但“防风险”正重新提上日程。

11 月 9 日,国家统计局发布数据显示,10 份 CPI 环比下降 0.1%,同比上涨 2.1%;PPI 环比上涨 0.7%,同比上涨 1.2%,这是继 9 月份 PPI 同比上涨 0.1%,结束了同比连续 54 个月下降后,延续正增长态势。

不过,央行网站 11 月 8 日发布的 2016 年第三季度货币政策执行报告却指出,“前期出现的房价较快上涨仍有可能逐步传导,在这样的大环境下,消费物价涨幅有望保持相对稳定,并略有上行压力。”

值得注意的是，这份报告全文中罕见地 7 次提到“泡沫”，尤其是首次在表述中提出“稳增长与防泡沫之间的平衡”，这被视作货币政策在保持稳健的同时，正注重转向抑泡沫防风险，未来“去杠杆、防风险”的措施力度或将还会延续。

经济延续向好势头

先期披露的 10 月官方制造业 PMI 连续 3 个月回归 50% 以上，达到 2014 年 8 月以来的最高值。

市场对于经济企稳的信心正是来自价格——景气重要的参考指标之一。

10 月份 CPI 环比下降 0.1%，同比上涨 2.1%；PPI 环比上涨 0.7%，同比上涨 1.2%。值得注意的是，这是在 9 月转正之后，在以钢铁、煤炭价格等为代表的生产资料价格的继续上涨的推动下继续上行。

分行业看，煤炭开采和洗选业价格同比上涨 15.4%，涨幅比 9 月扩大 11.3 个百分点；黑色金属冶炼和压延加工、有色金属冶炼和压延加工、石油加工业价格同比分别上涨 13.1%、3.7% 和 3.6%，涨幅比 9 月分别扩大 3.0、2.5 和 3.6 个百分点；石油和天然气开采业价格同比由降转升，上涨 2.0%。

“据测算，上述五大主要行业合计影响 PPI 同比上涨约 1.4 个百分点，是带动 PPI 同比上涨的主要因素。”国家统计局城市司高级统计师余秋梅解读称。

11 月 9 日发布的环渤海动力煤价格指数报收于 606 元/吨，这个价格相较年初的 371 元/吨，上涨了将近 1 倍。价格的变化从一定程度上反映了去产能已经取得了阶段性的成果。

市场供需的调整也体现在制造业上。先期披露的 10 月官方制造业 PMI 为 51.2，连续 3 个月回归 50% 荣枯线以上，且上升幅度较大，这是自 2014 年 8 月以来的最高值。

其中，生产指数和新订单指数均出现较快的增长。官方数据显示，生产指数为 53.3%，比 9 月上升 0.5 个百分点，持续高于临界点，表明制造业生产保持较快增长；新订单指数为 52.8%，比 9 月上升 1.9 个百分点，高于临界点，表明制造业市场需求增速有所加快。

其次，原材料与产成品库存指数也同时提升：10 月原材料库存指数为 48.1%，比 9 月加快 0.7 个百分点，产成品库存 46.9%，比 9 月加快 0.5 个百分点；同时，从产成品库存来看，补库周期从 6 月份以来已经开启，规模以上企业产成品库存累计同比增速从 1~6 月的 -1.9% 回升至 1~9 月的 -0.8%。这在业界看来，企业步入补库周期。

“原材料购进价格指数达到 62.6，较 9 月大幅提升 5.1，与高频数据显示的 10 月份煤炭、铁矿石、钢铁等主要生产资料价格大幅上涨趋势一致，叠加去年同期低基数效应，预示年内 PPI 有望进一步走高。”中信建投证券首席宏观分析师黄文涛表示，这也在一定程度上刺激了企业生产的扩张。

渣打中国中小企业信心 10 月指数显示：整体指数从 9 月份的 56.0 略改善至 56.1，增长动能指数自 11.6 降至 6.9。三个分项指数中，经营现状指数从 9 月的 56.2 降至 55.6；信用指数和预期指数分别改善 0.2 和 0.5 个百分点。

渣打银行资深中国经济学家颜色表示，渣打编制的 PMI 综合指数从 9 月的 52.3 升至 52.8，显示在政策支持下，经济增长动力正在增强。

“10 月现金盈余指标上升 2.8 个百分点至 54.9，应收账款周转率在 9 月销售和生产上行后略有加快，10 月融资总量指标也提高了 3.5 个百分点至 55.5。这体现出受访中小企业信贷需求上升。”他称。

从数据看，不仅制造业 PMI 显著回升，非制造业 PMI 也由 9 月的 53.7 升至 54.0，其中建筑业商务活动指数保持 61.8 的高点。“这表明尽管政府出台限购限贷措施，房地产市场仍然维持热度。”颜色认为，同步指标和领先指标均显示四季度宏观经济状况良好，不过房地产紧缩效应或将抑制经济增长上行的幅度。预计四季度 GDP 同比增长 6.9%。

不过某些行业的价格快速上涨已经引起了决策层的关注。10 月 28 日中央政治局会议的“货币政策”部分并未提及“稳增长”的内容，却首次在“货币政策”部分强调了“注重抑制资产泡沫和防范经济金融风险”。

“10 月中国经济延续了三季度以来的向好趋势，除了出口受制于疲软的外部需求，国内投资、工业生产、企业利润、消费等数据都持续向好。实际上，今年三季度经济明显好于去年，政策重点应从稳增长转向防风险。”瑞穗证券亚洲公司首席经济学家沈建光发给记者的分析中也持类似观点。

政策或转向抑泡沫防风险

央行通过保证资金总量投放和适度抬高资金成本，量上满足需求，价上控制过热，以期达到温和去杠杆的政策目的。

“总的来看，政治局会议定调下的货币政策仍将保持中性稳健。”银河证券首席经济学家潘向东对记者分析称，“政策对于去杠杆、防风险、脱虚入实的引导一直在继续。从 9 月底、10 月初各地楼市调控政策的密集出台，到 10 月下旬国务院同意建立企业降杠杆工作部际联席会议制度，组织开展市场化银行债转股试点，以及研究确定降杠杆的具体政策等动向来看，预计未来‘去杠杆、防风险’的措施力度还会延续。”

对于市场最关心的房地产是否存在泡沫的界定，央行三季度货币政策执行报告中有几个重要的界定：“伴随经济持续较快增长，我国居民财富尤其是住房资产增长较快。据有关估算，改革开放以来我国居民金融资产年均增长超过 20%，而住房资产规模则达到金融资产规模的两倍左右”以及“居民资产和 GDP 增速的关系变得更为密切，经济主体可以方便地进行抵押融资，从而显著增大了房产等资产的流动性，使房地产周期与经济周期关联在一起，房地产也成为影响收入分配等的重要因素。”

联系今年以来，在货币宽松背景下，一二线城市的房价上涨热潮，下半年起包括重启限购限贷等政策已经显示了决策层防止资产泡沫扩大以及防止存量资产崩盘的政策意图。

第三季度货币政策执行报告已经指出，经济运行对房地产和基建投资的依赖仍然较大，民间投资活力不足，部分领域瓶颈仍未打破，制约增长潜力发挥，稳增长与防泡沫之间的平衡更富有挑战性。

“政策向进一步宽松倾斜的必要性正在下降。”在潘向东看来，从经济基本面来看，今年前三季度，GDP 维持 6.7% 的增速。9 月当月数据中，工业略有回落，投资小幅回升，消费小幅回升，出口显著回落。尽管整体运行平稳，但仍可看出经济增长的内在动力不足，经济运行企稳改善的持续性存疑。9 月 CPI 超预期，PPI 由负转正，结束此前连续 54 个月的负增长，通胀显著回升，但尚在可控范围。

“未来一段时间货币政策的重心可能会转向防范资产价格泡沫和金融系统风险。国庆后银行间资金面紧张，货币当局抑制债市杠杆及期限错配意图明显。在前三季度经济的企稳已经可以保证 2016 年全年增长目标的前提下，四季度管理层对资产价格泡沫及金融风险的防范可能使得流动性边际收紧之势持续。”国海证券有分析师也认为。

对于货币政策产生影响的重要因素来自外部。10 日，人民币兑美元汇率中间价报 6.7885，刷新逾 6 年以来最低水平。强势美元周期下人民币贬值预期的加强。外汇占款持续减少导致基础货币缺口不断扩大。今年以来，基础货币缺口超过 4 万亿元。央票到期在 0.4 万亿元左右，前 3 个季度 PSL 净投放已达到 0.8 万亿元，截止到 10 月 21 日央行通过 MLF 净投放 1.3 万亿元（已扣除年内到期的 MLF 量），年内仍然存在约 1 万亿元到 1.2 万亿元的基础货币缺口。

今年一季度之后，超额准备金率开始出现下降。“如果以 2% 的超储率作为银行体系合理流动性标准，央行当前依然存在 0.5%~1% 的降准空间。”长江证券首席宏观分析师赵伟认为。

在流动性需求和资金脱实入虚导致的资产泡沫等持续压缩货币政策进一步宽松的空间的过程中，方正证券首席经济学家任泽平表示，货币政策将继续以短补长、维持中性，上有顶下有底，在调结构和防风险之间寻求平衡。在他看来，更多借助公开市场操作和中期借贷工具而非降准提供流动性。

11 月 7 日，央行在公开市场进行 200 亿元 7 天期逆回购操作，当日公开市场有 1600 亿元逆回购到期。11 月 11 日 1400 亿元 7 天期逆回购操作，700 亿元 14 天期逆回购操作，当日有 850 亿元逆回购到期。至此，11 月 7 日~11 日当周公开市场累计回笼 3000 亿元，比上一周净回笼 1041 亿元。

潘向东对记者称，“短期内总体流动性环境预计继续维持紧平衡局面。整个 10 月期间，货币市场持续偏紧，短期利率显著回升，目前市场隔夜利率已达到 7 天逆回购利率水平，近期央行也开始通过逆回购大规模向市场注入流动性，市场利率近期有望逐渐企稳，但由于逆回购资金成本仍高于货币市场利率成本，不会导致利率快速回落。”

他还表示，目前央行通过保证资金总量投放和适度抬高资金成本，量上满足需求，价上控制过热，以期达到温和去杠杆的政策目的，从而真正实现稳健适度的操作。这也是在保持流动性合理充裕的同时加强抑制资产泡沫和防范风险的有效解决方法。

“考虑到明年经济所面临的更加严峻的挑战以及政策的连续性和稳定性，我们认为不宜因为短期内通胀回升而调整货币政策立场。”摩根士丹利华鑫证券首席经济学家章俊对记者分析称。

（来源：中国经营报）

专项查商品房售价 两部委划定违规典型数量下限

提要：尽管9月30日以来，热点城市房地产市场和地方政府已经明确感受到了来自调控的压力，然而，这还远远不是围绕房地产调控压力的峰值与终点。在控制资产泡沫为核心政策诉求之下，更大的压力，也许还在路上。

尽管9月30日以来，热点城市房地产市场和地方政府已经明确感受到了来自调控的压力，然而，这还远远不是围绕房地产调控压力的峰值与终点。在控制资产泡沫为核心政策诉求之下，更大的压力，也许还在路上。

住房和城乡建设部(下称“住建部”)、国家发展和改革委员会(下称“发改委”)日前部署全国开展“商品房销售明码标价专项检查”，要求对房地产开发企业、中介机构商品住房销售中的价格违规违法问题进行集中查处，并“形成震慑”。

罕见的是，通过要求上报查处情况、典型案例等形式，住建部、发改委向地方政府和职能部门提出了有关领域案例的查处数量要求。在此基础上，住建部和发改委还要求地方政府分阶段对查处结果进行汇总上报。

交叉检查

“部里面部署了专项检查的有关工作，我们正在迅速开展这项工作。”11月16日，一位不愿具名的地方住房和城乡建设厅内部人士告诉《中国经营报》记者，为了强化此次专项检查的执法效果，地方发改委、价格、城乡建设部门按照住建部、发改委的部署，采用了很多技术手段。

日前，住建部、发改委办公厅联合下发《关于开展商品房销售明码标价专项检查的通知》(下称《通知》)。《通知》要求，各省级价格主管部门组织在本辖区范围内，对开发企业、中介机构出售、销售商品住房过程中的标价行为进行专项检查，以规范房地产市场交易秩序，保持房地产市场平稳发展。

多位地方住房和城乡建设系统职能部门内部人士告诉记者，在此次部署专项检查的过程中，相比以往最大的不同之一，即是发改委、住建部对专项检查的工作方式提出了要求。“以

前都是部署工作、提目标、分任务，但是，对工作方法是没有要求的。”一位地方住房和城乡建设厅的内部人士称。

按照发改委、住建部的要求，在此次价格专项检查过程中，地方价格主管部门、住房和城乡建设部门首先采用的是随机抽查的方式，即事先不确定检查的目标和对象，而是在确定检查行动开始时，随机选择楼盘项目、开发企业、中介机构及其门店进行检查，从而避免专项检查出现“走过场”、被检查单位、企业“有准备”的情况，以确保专项检查、整治的力度。

与此同时，发改委和住建部还要求地方有关职能部门在专项检查的过程中，要使用“交叉检查”的方式，对房地产开发企业、中介机构的商品房标价行为进行检查。按照这种检查方式，将最大限度地避免出现内部检查消息泄露、查处力度不足、执法尺度不严等情况的出现。

分阶段汇报

多位地方住房和城乡建设厅内部人士均向本报记者表示，目前，他们都是按照发改委、住建部的工作部署，采用“下探一级”“交叉检查”“随机抽查”的方式，对辖区内的商品房标价行为进行专项检查，并随时就有关情况，与发改委、住建部进行沟通。

按照发改委、住建部的工作安排，专项检查工作从11月10日开始，到12月10日结束，为期一个月。按照两部委的要求，各地方价格主管部门目前已经组织告诫辖区内房地产开发企业、中介机构，必须严格按照《商品房销售明码标价规定》(发改价检[2011]548号)进行明码标价，严格执行“一套一标”，不得使用虚假或不规范的价格标示误导购房者等。

实际上，在9月30日前，中央决策层即对当前部分热点城市房地产市场过热的苗头进行两次讨论和研判。在对部分热点城市房地产市场显露过热苗头的过程中，发布虚假信息、营造房价上涨预期、扰乱房地产市场交易秩序被确定为当前市场走势的主要原因之一。

因此，在9月30日后，多个城市下发了稳定本地房地产市场的有关政策。

在这些政策中，除了限购、限贷等政策口径进行从严调整之外，规范房地产市场交易秩序也被作为稳定本地房地产市场的主要政策手段之一。

“以前各类专项检查，通常是在检查结束之后要求上报检查结果，但是，这次有比较大的不同，发改委、住建部要求地方职能部门分阶段对检查情况进行汇报、总结。”前述地方住房和城乡建设厅内部人士称。

据了解，在为期一个月的专项检查工作中，总计要求进行三次汇报、总结。按照发改委、住建部对地方政府职能部门提出的要求，在11月25日、12月10日分别进行两次阶段性汇报，同时，在12月20日，各地方政府将检查情况全部汇总，再行上报。

标定数量

记者了解到，发改委、住建部对检查的重点也进行了明确，首先，销售商品房不明码标价、未在交易场所醒目位置明码标价；未按规定实行“一套一标”；未一次性公开全部销售房源的，都将按照价格违规违法问题等进行查处。

与此同时，商品房交易及产权转移等代收代办的收费未标明由消费者自愿选择、标示信息不全，没有按照规定内容明码标价、公示相关收费以及影响商品房价格的其他因素；采取多种方式明码标价，标价内容不一致的情况，也将被一律视为违规，进行严肃查处。

除此之外，在标价和公示的收费之外加价、另行收取未予标明的费用，也将被所在地价格执法部门严肃处理。多位开发企业销售负责人均向记者表示，这是他们职业生涯以来，最为严格、力度最大的一次针对房地产市场价格行为的专项检查和整顿。

更为关键的是，通过此次专项检查的阶段性汇报、总结等形式，发改委、住建部对地方价格执法、住房和城乡建设职能部门提出了多项“数字要求”。“首先是对抽查的对象数量进行了确定。”前述地方住房和城乡建设厅内部人士称。

住建部、发改委要求，各省级价格主管部门按照“双随机”的要求，直接抽查 50 家在售楼盘、50 家房地产中介机构门店，组织市级价格主管部门全面检查其他在售楼盘、各自抽查 50 家房地产中介机构门店，并及时向社会公布抽查情况及查处结果。

除此之外，对于上报的查处案例数量也做出了要求。根据当前的工作部署，每次阶段性汇报检查工作结果时，必须上报三个典型案例，总计 6 件。这种标定具体数字的情况，在此前还未出现。

（来源：中国经营报）

四城市继续收紧楼市调控政策 现有政策打补丁

11 月 14 日晚间，西安、南京、深圳、武汉分别出台楼市新政，从规范商品房明码标价、严格落实楼市调控新政、调整公积金贷款首付、提高主城区购房门槛等方面对现行政策进行加码。国家统计局 10 月 14 日发布的“2016 年 1-10 月全国房地产开发投资和销售情况”显示，随着调控效果的显现，全国楼市热度有所降温，销售量价同比增速开始放缓。中国证券报记者了解到，多数房企已经提前完成全年任务，在调控加强的背景下，房企推盘速度有所减缓，计划将业绩留至明年的情况较多。

细化限购措施

从四城的调控力度看，武汉出台了区域细化限购措施，提高了主城区购房门槛，调控力度相对较大。

11月14日，武汉市住房保障和房屋管理局发布《市人民政府办公厅关于进一步促进我市房地产市场持续平稳健康发展的意见》中确定，本市户籍禁止购买第三套住房，非本市户籍则需要连续在本市缴满2年社保或个人所得税证明，并且对于补缴的不予承认。

根据该意见，限购限贷范围为主城区和开发区，即江岸、江汉、硚口、汉阳、武昌、青山、洪山区以及武汉东湖新技术开发区、武汉经济技术开发区（不含汉南）、武汉市东湖生态旅游风景区等。

今年国庆期间，武汉市提出了“实施投资性限购，强化差异化住房信贷政策”，即对于武汉无住房的居民家庭，在主城区购买首套住房申请商业性个人住房贷款，最低首付比例为25%，二套房首付比例为50%，三套房的暂停发放商业性个人住房贷款；非本市户籍居民家庭购买二套房的，暂停发放贷款，禁止在武汉主城区购买第三套房。

有分析人士指出，目前武汉主城区供需失衡，价格上涨过快，差异化区域限购限贷，可引导需求转移，促进远城区市场发展。同时湖北三四线城市中有不少城市去化周期超过1年，本次调控或有助于将部分购房需求引导至附近城市，有利于城市间市场均衡发展。

现有政策“打补丁”

而西安、深圳和南京的调控主要是规范销售行为、调整公积金贷款首付和加快推盘。总体来看是在现有调控政策下的“打补丁”。

西安市房屋管理政务网信息显示，从11月10日开始，西安开展维持3个月的房地产市场秩序专项整治工作，主要对发布虚假房源信息和广告、通过捏造或者散布涨价信息等方式恶意炒作、哄抬房价、未取得预售许可证销售商品房、不符合商品房销售条件，以认购、预订、排号、发卡等方式向买受人收取或者变相收取定金、预订款等费用，借机抬高价格、捂盘惜售或者变相囤积房源等9种行为进行严查。

而南京则提出了宣传调控政策、加快新盘上市、加强资格审查、强化市场监管四项措施，严格落实调控新政，力促南京房地产市场健康发展。10月份，南京市房产交易中心共发放商品房销售许可证25件，总面积达81.99万平方米。

深圳决定自11月15日起调整公积金贷款首付比例。公积金缴存职工家庭名下在深无房的首付比例最低为30%、名下在深拥有1套住房的首付比例不低于70%。购买第三套住房的不予申请公积金贷款。不过分析人士指出，深圳房价处于高位，公积金贷款额度有限，本次提高公积金贷款首付比例实际对市场影响不大，更多是传达出深圳市坚持调控政策的信号。

（来源：经济日报）

房企融资收紧政策密集出台 限制但未“一刀切”

提要：自9月30日北京市发布楼市“京八条”收紧政策后，全国范围内掀起新一轮限购、限贷热潮。与此同时，相关部委也针对房企资金链进行全线收紧，包括房地产开发贷款、信托贷款、房企发债以及银行理财资金等方面。

自9月30日北京市发布楼市“京八条”收紧政策后，全国范围内掀起新一轮限购、限贷热潮。与此同时，相关部委也针对房企资金链进行全线收紧，包括房地产开发贷款、信托贷款、房企发债以及银行理财资金等方面。

分析师表示，各部门针对房企融资出台的细则比较密集，但主要是中小房企融资影响较大，大型房企影响较小。

房地产金融数据增速在减速，尤其是前端房企融资正在全面收紧，间接融资与直接融资都在提高门槛。银监会近日发布的《关于开展银行业金融机构房地产相关业务专项检查的紧急通知》包含房地产开发贷款方面，如检查是否存在银行资金违规用于购地的问题；检查信托公司是否发放用于支付土地出让价款的信托贷款，是否向房地产开发企业发放流动资金信托贷款。而在此之前，银监会在10月21日召开的第三季度经济金融形势分析会上明确要加强理财资金投资管理，严禁银行理财资金违规进入房地产领域，加强房地产信托业务合规经营。

国家发改委也出台《关于企业债券审核落实房地产调控政策的意见》，要求对房企企业债融资进行从严审核，严格限制房地产开发企业发行企业债券融资。

“各部门针对房企融资出台的细则比较密集，但主要是中小房企融资影响较大，大型房企影响较小。”克而瑞研究中心分析师沈晓玲在接受《证券日报》记者采访时表示，因为当前收紧房企融资并非采取“一刀切”策略，而是抑制高杠杆融资拿地，同时保持合理融资需求为主，维护市场秩序为主。

“对房企融资影响最大的是公司债，从2015年开始房企发行公司债的比例较大，近期交易所出台分类监管的函后，从实际限制来看，主要是中小房企融资受影响最大。”沈晓玲表示，“如果房企拿地不再如今年年中前后频繁出现‘地王’现象，房价也保持相对稳定增速，各部门对房企融资的控制也会以平稳为主。”

此前，沪深交易所向债券承销机构发布《关于试行房地产、产能过剩行业公司债券分类监管的函》，对房地产行业分类监管采取“基础范围+综合指标评价”的分类监管标准。同时，对于符合基础范围要求的房地产企业，监管函还通过五项综合指标评价做进一步遴选，将房企划分为正常类、关注类和风险类。

沈晓玲认为，综合来看，此次分类监管方案，对于房企发债限制主要在于提高了公司债的发行门槛，对中小型民企发债限制较大。但根据数据推测，这并不会对房企公司债的发行总额造成太多影响，以房企今年前10个月发债情况为样本，未跨入此次公司债发行门槛的房企在前10个月总共发行525.6亿元公司债，仅占到同期房企公司债发行总额的7%，而此次跨入新门槛的房企同期则发行了7204.4亿元公司债，为前10个月的发债主力。从监管函的内容来看，此次新政并未对发债主力造成太大影响，可以看出监管层对于房企的货币政策调整较为慎重，可视为较为温和的调控。

（来源：证券日报）

北京规土委要求开发商限期整改“商改住”

提要：21 世纪经济报道记者了解到，近期，北京开发商均收到了《北京市规划和国土资源管理委员会关于加强商业、办公类项目规划管理的通知》。在通知中，北京市要求开发商限期整改违规“商改住”产品。2016 年 12 月 31 日前未整改到位的，将禁止违规企业法人和企业法人代表参与北京市土地市场交易。

21 世纪经济报道记者了解到，近期，北京开发商均收到了《北京市规划和国土资源管理委员会关于加强商业、办公类项目规划管理的通知》。在通知中，北京市要求开发商限期整改违规“商改住”产品。2016 年 12 月 31 日前未整改到位的，将禁止违规企业法人和企业法人代表参与北京市土地市场交易。

通知规定，对已建成的项目请建设单位进行自查，是否违规进行“商改住”销售并进行加层，如涉及改变土地让合同约定的用途和面积，应要求限期整改。2016 年 12 月 31 日前未整改到位的，将禁止违规企业法人和企业法人代表参与北京市土地市场交易；对正在建设的项目，将约谈建设单位，明确提出要求，不得改变土地让合同约定的用途，并定期监督；对未取得建设工程规划许可证的项目，按照层高标准对规划方案进行调整。

21 世纪经济报道记者近期实地走访发现，北京市商住项目如今在推广和销售环节都非常谨慎。北京市顺义区县严格要求商改住项目不得设置样板间。此前已经设计了样板间的开发商不得不将样板间“锁”起来，或者只能“偷偷看”。

顺义区一位不愿意透露姓名的开发商告诉 21 世纪经济报道记者，现在政府对于商住楼市场的管控非常严格。“我们之前被区建委约谈了一番。大意是要响应北京市号召，市场上不能再出现商住产品。产品属性是办公就要按照办公来卖。”

这位开发商进一步透露，北京市每个区县对于商住楼市场管控的严厉程度不同，具体表现也不同。顺义区是要求不允许在推广文案中出现“商住”字眼，不能设置样板间。这比以前管控更为严格。“以前商住楼是允许设置样板间的。只要不出现床、灶台和马桶等带有住宅属性明显标识的物品就可以。现在连样板间也不让设置”。

（来源：21 世纪经济报道）

产业聚焦

产业 | “930 新政”调控成效初步显现 各地房价涨幅回落

据中国之声《新闻纵横》报道，昨天（19号），国家统计局公布了10月份70个大中城市房价数据，数据显示，10月下半月一线和热点二线城市中，有7个城市房价环比下降，1个持平，其余涨幅回落；同时，一二线城市房地产市场明显降温，三线城市较为稳定。

9月30号，北京发布了被普遍成为“930新政”的楼市调控政策，要求北京即日起提高购房首付款比例。如今，距离政策出台已过去近两个月，各地房价涨幅回落，这是否会对整体楼市乃至中国经济带来负面影响？楼市降温又将持续多长时间？

北京房价作为楼市风向标之一，根据最新公布的半月度数据，9月环比上涨4.9个百分点，10月上半月环比上涨1.2个百分点，10月下半月环比下降0.4个百分点，回落态势较为明显。北京某中介说，这与在22个城市实行的930新政直接相关：“930之前是没有房源，房子特别少，业主他不卖，不诚心卖。现在咱们业主在家坐着，咱们可以去找他谈。”

在930新政影响下，10月70个大中城市新建商品房价格下降的城市有7个，上涨的城市有62个，持平的城市有1个。环比价格变动中，长沙、郑州、济南等10个城市房价上涨，无锡上涨最多，达到4.9%；同时，深圳、包头、牡丹江等7地价格下降，成都跌幅最大，达到0.8%。某研究院副院长杨红旭表示，虽然房价上涨城市个数还是大多数，但是，整个市场的热度有所降温。

杨红旭表示，相比前两个月涨幅收窄，这个收窄主要表现在热点城市出现降温，就是一线城市和少数的二线城市，20多个调控的城市的房价的涨幅基本上都开始收窄，甚至有个别城市开始下跌，像深圳和成都的环比涨幅已经由之前的正增长转变为环比的负增长。

房价下行、成交量减少，一些忧虑的情绪开始市场中蔓延。因为此前宏观经济持续处于低迷，但是，从去年开始，楼市突然开始红火起来，似乎给了经济发展打了一针强心剂。很快，一线城市的房价高烧迅速传导至二三线城市，南京、合肥、厦门、苏州等地价格一跃而起，成为新一轮房价上涨的领军城市。那么，930如此严厉的新政出台会不会将楼市一下子打回原形，对中国经济形成冲击？答案是否定的。杨红旭认为，过去，楼市政策是过于宽松。

（来源：央广网）

产业 | 未来三个月房价下行城市更多 楼市调控仍持续升级

一线和热点二线城市因地制宜、因城施策实施调控政策以来，房价走势明显趋稳。根据国家统计局日前发布的数据，10月份70个大中城市中，一线城市和二线城市房地产市场明显降温，房价环比涨幅快速回落。

今年上半年，部分热点城市的房价如脱缰的野马，在国庆期间20多个城市集体出台楼市调控政策之后，过热的楼市踩下“刹车”。10月份，一、二线城市新建商品住宅价格环比分别上涨0.5%和1.3%，分别比9月份回落2.8和1.0个百分点；二手住宅价格环比分别上涨0.6%和0.8%，分别比9月份回落2.9和1.1个百分点。三线城市房价较为稳定，相比9月份的房价涨幅，新建商品住宅和二手住宅也出现回落。

之所以是涨幅普遍收窄，而非价格下跌，主要是因为新政出台时间从9月底一直持续到10月上旬，政策从出台到落地需要时间去完善细则，在本身覆盖了10月份的一段时间。同时，网签有滞后期，前期交易的消化需要一定周期。在10月下半月调控政策的效果开始显现，新建商品住宅价格除深圳和成都2个城市继续下降外，北京、天津、上海、厦门和郑州等5个城市也由升转降，降幅在0.1个至0.4个百分点之间。

继9月末至10月初20多个热点城市启动一轮楼市调控后，近日深圳、杭州、武汉、南京等多地再度推出新政“升级版”，不仅首付比例进一步提高，本地户籍购买第三套房更是被严格控制。第一波调控效果已经初显，为何还要进一步加码？易居研究院智库中心研究总监严跃进昨日在接受北京晨报记者采访时表示，“统计局公布的房价下调是统计意义上的，和实际的成交情况可能会不太一样。而且政策调控并不是基于当期数据，调控政策的发布会提前部署，因此会出现持续调控的情况。年底之前的控房价也是地方政府的目标，不敢懈怠。”

后期的楼市走向如何？伟业我爱我家集团副总裁胡景晖认为，虽然目前全国楼市新政可谓立竿见影，但政策效果彻底显现、房价明显回落可能还需要1至2个月的时间，“预计从现在到春节以前，未来三月房价下降的城市将越来越多，楼市降温将越来越明显，全国楼市整体将呈现出稳中有降的大趋势。”

（来源：北京晨报）

产业 | 楼市调控“再升级”追踪 房价走势趋稳

楼市调控“第一波”之后，“第二波”又袭来。

继9月末近20个热点城市陆续启动新一轮楼市调控后，近日，深圳、杭州、武汉、南京等多地再度推出新政“升级版”，不仅首付比例进一步提高，本地户籍购买第三套房更是被严格控制。

从“彻夜排队抢房”到纷纷退购房定金，从“过户号一票难求”到个别楼盘交易量“一夜归零”……调控重拳之下，楼市还将怎样变化，房价会否大幅走低？新华社记者深入 10 余个城市，追踪楼市最新变局。

交易量回调明显 降“虚火”效果显著

国家统计局本月 18 日最新数据显示，一线和热点二线城市因地制宜、因城施策实施调控政策以来，房价走势明显趋稳。70 个大中城市中一二线城市房地产市场明显降温，三线城市较为稳定。

在北京，自国庆节实施“京八条”调控新政以来，许多购房者都感受到“过山车”似的行情变化。

软件工程师杨先生两个月前想换一套西城区的学区房，由于当时房价“脱缰”上涨，房主加价两次至 760 万依然惜售。调控后不到一周，中介又打电话来说房主愿意卖了。可杨先生却害怕自己“高位接盘”而不再盲目跟风。

“新政对我们影响不知道还将持续多久。”位于北京西南五环外的某“刚需盘”销售人员坦言，过去休息日能接待 30 组左右客户，现在最多几组。而在海淀区某“改善盘”售楼处，记者停留的两个多小时里，鲜有客户光顾，曾经人头攒动的看房热潮不复存在。

“进入 11 月以来，各地新房和二手房整体成交量再度环比回落，且降幅均有所扩大，一些非调控城市也受到了政策的外溢影响。”中原集团研究董事程澐认为，限购政策再度收紧，意味着地方的调控力度存在继续趋紧的可能。

在房价曾“领涨”全国的深圳，经过两次调控加码后楼市显著“降温”。根据深圳市规土局公布的日交易情况计算，10 月份，深圳新建商品住宅成交面积同比下降 22.1%，二手房成交下降 6.2%；从价格看，新房成交均价 55611 元每平方米，环比下降 10%。至此，深圳房价连续三个月上涨势头得到扭转。

一线城市涨势不再，热点二线城市更是“转冷”。记者看到，一些楼盘甚至出现批量退房现象；有的二手房中介门口，前来解约的市民甚至排起了队，但大规模违约并未出现。

“由于限购限贷，客户要么失去购房资格，要么掏不起增加的首付，更多的是借机缓一缓。我们有 50 多位交过意向金的客户基本都申请退款了；另外 88 位付完定金的客户也有部分放弃交易。”苏州工业园区东沙湖路某新楼盘的销售人员感叹说，现在投资投机者肯定看不到了，刚需改善者也选择观望。

“由于网签有滞后期，预计 10 月以来各地成交回落的行情，将在 11 月、12 月数据集中体现。”伟业我爱我家集团副总裁胡景晖说。

未开盘项目压力大 部分楼盘将“调价保量”

记者实地走访出台新政城市的多个楼盘发现，虽然调控后新建商品房普遍遭遇看房人数锐减、交易量跳水等降温行情，但截至目前，大部分一手楼盘价格暂时还没出现明显的下滑。

面对浓厚的观望情绪，部分在售项目准备用“买赠”和“**促销”等方式吸引购房者；一些未售项目干脆推迟了申请预售开盘时间。

“说没有压力是假的，看着售楼处空荡荡，肯定会有担心，但是今年的任务已经完成得差不多了，如果集团在其他城市销售情况也不太好，不排除适当调价冲量。”苏州一家港资房地产开发商负责人说。

记者注意到，由于这一轮房地产的**行情，一线城市和部分热点二线城市的存量商品房得到了相当程度的消化，一些楼盘只剩下小部分预售房，开发商的资金压力普遍缓解。因此面对调控后的市场萧条，大部分开发商选择了暂时先“扛一扛”。特别是一些外企、央企和国有房地产开发商，由于融资成本更低，更倾向于保持价格稳定，“继续开”“慢慢卖”。

“作为开发商，我们也希望平稳发展，不愿意经历市场的大起大落；更害怕过度透支，未来没得做。”杭州滨江房产集团股份有限公司副总经理朱立东说，此前房价的猛涨连自己都没有想到，国庆假期各地陆续出台楼市新政是帮助市场纠偏的必要举措，目的是通过抑制投机投资，让住房回归居住属性。

一个典型的现象是，杭州多个楼盘外地客明显减少。而前期从杭州透明售房研究院的数据看，杭州外来人购房比例8月份达到了三分之一，9月更是升至四成之高。

南京工业大学天诚不动产研究所执行所长吴翔华说，现在“刚需”和投资投机客都陷入观望，未来三个月至半年内，高位运行的房价可能开始出现松动，特别是一些交通位置差、配套设置不全的项目，价格有回落空间。

专家和业内人士一致认为，今年以来制造了无数话题的“地王”房企，未来日子可能是最难过的。尤其是那些实力有限而又“高溢价”拿地的房企，遭遇新政调整期，或将面临生与死的抉择。

市场盼“因城施策” 长期稳预期需多管齐下

“短期看，严格的调控措施有效抑制了房价过快上涨的势头，规范了市场秩序，调控效果初步显现。但长期看，政策影响还不好判断。”清华大学房地产研究所所长刘洪玉认为，推进房地产市场健康平稳发展需要多管齐下。从地方出台的限购措施看，意在遏制投资投机性购房需求，对自住需求是保护的，这些政策会随着不同城市的特点和市场条件的改变而进一步完善。

记者采访中，一些地方房管局负责人、开发商以及专家学者认为，目前无论是北上广深等一线城市，还是经济快速发展的热点二线城市，本地居民的刚需和改善型需求仍大量存在。应避免调控政策误伤合理购房者，同时防止合理需求过分抑制，形成“蓄水池效应”，未来造成报复性反弹。

位于深圳蛇口的“山语海”是国庆新政后开盘的第一个项目。尽管观望情绪浓厚，但开盘当天，记者看到前来选房的人并不少，中小面积依然销售顺畅，最终推出的500余套房源销出59.5%，均价为5.8万元每平方米。

在距离郑州市区较远的南龙湖,虽然有的楼盘尚未开盘,但前来考察的看房者随处可见。一位“80后”购房者小晏告诉记者,本打算在市里买一套90平方米、均价1.2万元左右的房子,由于限购后首付提高到30%,她转而选择均价约七、八千元的南龙湖地块。

“既然是打击投资投机,为何作为首套房也提高了负担?”小晏说,市场虽说清净了,但心里仍患得患失——买吧,怕房价下跌;不买吧,又怕房价继续涨。最期盼的是房地产能有一个稳定预期。

而“科学规划”“因城施策”成为专家建议的关键词。

事实上,当前不同地区楼市之间的分化愈发显著,市场结构差别较大,调控的力度和方式方法也应有所不同。来自住建部门的数据显示,同样是限购限贷城市,济南、苏州、武汉、杭州、广州等地的商品房库存去化期都已不到9个月,超出合理区间下限。

“这次各地的调控相比之前的统一限购体现了更多的地区性特点,但从房地产市场的健康发展来讲,调控能力建设还有很大的‘成长空间’。”江西师范大学城建学院教授陶满德建议,政府首先应基于当地人口增长、经济发展等,对房地产业有一个中长期的科学规划;然后才是密切监控,引导市场。只有政策稳,预期才会稳;预期稳,市场就能稳。

(来源:新华社)

产业 | 写字楼新增需求强劲 超过三成企业表示继续扩租

随着中国经济结构调整的进一步推进,第三产业逐渐成为经济增长的主引擎,由此为写字楼市场带来新的发展契机。世邦魏理仕数据显示,2015年中资企业贡献国内17个主要城市写字楼新增需求的83%,其市场地位举足轻重。有鉴于此,世邦魏理仕在业内首次针对中资企业写字楼租户进行调查并撰写《中资企业写字楼用户调查报告》白皮书。

报告指出:57%的中资企业未来三年有增加人员的计划,在写字楼市场上也具备较强的扩张意愿——超过三成的受访企业表示将在原有布点的城市继续扩租;结合扩租和新设需求来看,未来三年中资企业在北京的写字楼需求最为强劲。调查显示,经济不确定性和成本上升是企业未来经营中的最大挑战;而体现在企业选址策略上,办公物业成本是最重要的考量因素。世邦魏理仕大中华区顾问及交易服务部董事总经理黄蔚表示:虽然管理成本仍然是企业不动产的首要任务之一,但以提升员工绩效、吸引人才为目的,设计灵活多样,鼓励合作,健康可持续性的办公场所策略,渐渐在全球范围内成为企业不动产管理的战略重心。令人欣喜的是此次调查结果显示,越来越多的中资企业开始认识到这一趋势,并且有部分中资企业开始规划其办公空间策略。

报告分地区调研了企业的扩张计划及买卖、租赁策略,受访企业中约5%-7%表示未来三年考虑在一线城市新设布点,而在二线省会城市新设点的意愿较强,达14%;表示继续在北

京扩张的企业为 32%，该项结果再次印证企业扩张偏好一线城市。从租赁、购买角度来看，企业布点仍将以租赁为主，相对在北京、深圳两个市场意图购置办公楼的企业比例更高。

受访企业对未来三年的房地产策略规划中，提升办公空间的使用效率始终是企业关注的首要因素，但同时企业也将“提升对楼宇品质和区位的要求”视为重点之一。可见中资企业不仅有着控制房地产成本的需求，也关注办公品质升级，面临快速发展契机的专业服务业企业的办公升级需求表现得尤为集中。

在各类楼宇选址的考虑因素中，办公成本并不意外地位列企业所关心的第一项（70%受访者提及），而政府的支持作为第三重要因素（41%受访者提及）被中资企业租户所特别看重，这一点颇具中国市场特色。考虑到总体市场供大于求的态势，世邦魏理仕认为，政府支持有助于更好地招商引资，加速市场去化。

本次调查分别就员工所关心的办公地点要求及企业在选址谈判中的关注点对企业房地产人员进行提问，结果显示交通便利性与租金成本分别是两者最关心的第一要点（皆为 86% 提及）。我们认为，中资企业的企业房地产人员能够正确认识到员工的主要利益诉求，但在写字楼租赁决策中目前依然以成本导向为主。

领先的企业房地产部门角色应更多协助企业在快速变化的环境中转型，实现企业战略发展目标。世邦魏理仕中国区研究部主管谢晨指出：对于国内企业而言，在中国经济由资源驱动向知识驱动的转型中，在企业房地产策略中平衡员工福祉与企业成本，并逐步使企业房地产从单纯的成本要素向效率要素转化将是未来的发展趋势。

（来源：京华时报）

北京 | 上周纯商品住宅网签量下降 6% 创 9 个月来新低

据伟业我爱我家集团市场研究院统计，2016 年第 47 周（11 月 14 日-11 月 20 日），北京市新建纯商品住宅（普通住宅+别墅，不含公寓和保障房）共网签 675 套，环比 46 周下降 6%。其中普通住宅网签 497 套，环比下滑了 12.5%。

春节后，除去国庆所在周，此前北京纯商品住宅网签最少的是第 24 周（6 月 6 日~6 月 12 日），网签了 680 套。所以，上周的 675 套创下了近 9 个月来的新低。



上周新建纯商品住宅（普通住宅+别墅，不含公寓和保障房）成交量最多的项目是门头沟区的西山燕庐，成交 40 套。其它居前五的项目分别是泽信公馆、格兰山水、天资华府和金隅澜湾。

序号	项目名称	环线	行政区	套数↓	面积 (㎡)	均价(元 /㎡)	金额
1	西山燕庐	六环以外	门头沟区	40	4686.86	53483	2.51亿元
2	泽信公馆	四、五环之间	丰台区	34	4011.89	70010	2.81亿元
3	格兰山水（含两限房）	六环以外	延庆区	32	2755.18	2432	670万元
4	天资华府（含两限房、回迁房）	五、六环之间	房山区	24	2687.15	33768	9074万元
5	金隅澜湾（金隅水晶屿）	六环以外	昌平区	18	6153.45	27712	1.71亿元

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示，9月30日出台的“京八条”，一方面首付比例的提高，使得部分资金实力相对有限的购房人群延缓或取消了购房计划，另一方面，新政的落地，对稳定市场预期起到了立竿见影的作用，购房需求的减少，造成了新房市场交易量的下滑。

胡景晖表示，春节前，北京还将迎来一波自住型商品房的供应和成交高峰，这将对平抑北京房价，促进房价的回落起到重要作用。

（来源：凤凰房产）

行业动态

行业 | 房企并购忙 并购改变房企竞争格局

绿地 51 亿入股协信远创，融创中国开启“买买买”模式，恒大在 A 股市场频频出手，多家地产央企筹划重组整合……今年以来，房企并购重组成为行业一大热点。业内专家表示，房企并购的背后，折射出行业增速放缓、土地市场竞争加剧的现状，通过收并购，本身就具备竞争优势的房企势必“强者恒强”，而地产开发基础较为薄弱的房企也将面临被收购整合的风险，房企之间优胜劣汰加剧，竞争也会更为激烈，未来房企间的并购重组还将升级。

1 并购改变房企竞争格局

近年来，随着地产“黄金十年”的过去以及土地成本的不断抬高，房企收并购风气也变得逐步盛行，成为了许多房企主要的拿地和扩张手段。在传统地产领域，目前最主要的收购可以分为两类，第一类主要目的是收购土地或者项目，以增加可售资源或进入新的城市、区域，从而进一步实现规模扩张；另一类则是收购上市平台，即“壳公司”，进而达到上市或者回归 A 股的目的，拓宽企业融资渠道、提升企业品牌影响力。

随着近年来招拍挂土地成本的节节攀升，房企们纷纷采用收购的方式作为自身发展的重要手段。克而瑞研究中心一份报告显示，对于传统房企而言，收购土地或项目，无疑是加速企业规模扩张，增加可售资源最直接、最有效的方式之一。一方面，收购方式获取项目一般而言拿地成本相对较低，可以使企业避开激烈的市场竞争；另一方面，部分收购获取的项目，可以快速推出市场，加速企业资金回流。

对于并购目标的选择，房企通常会根据自身的战略发展，来综合考虑目标地块是否合适。克而瑞报告显示，并购项目的目的在于增加可售资源或者扩大布局区域，那么收购地块的位置是否符合企业的战略发展、项目是否位于企业未来想要深耕或者重点布局的目标城市，这是企业优先需要考量的因素。

其次，目标产品的产品定位以及发展前景，也是房企标的选择的重要标准之一。项目的基本指标决定可以打造什么样的产品？项目所在板块在该城市的市场发展前景如何？在企业已经布局的城市，是否能跟企业现有布局实现互动？在企业新布局的城市，是否能够助力企业在新城市站稳脚步？这些都是有助于企业进一步筛选符合战略发展的重要因素。

最后，价格也是不可忽视的重要因素。在筛选出一些适合的目标之后，项目的收购价格和未来的盈利能力就是企业必须衡量的因素，项目测算就成为关键。企业的最终目的在于盈利，无法盈利，那么企业也会食之无味，项目“性价比”越高，房企收购的意愿自然也越强。

克而瑞报告预计，通过收并购，本身就具备竞争优势的房企势必“强者恒强”，而地产开发基础较为薄弱的房企也将面临被收购整合的风险，房企之间优胜劣汰加剧，竞争也会更为激烈。

2 万达 10 亿美元收购美国 DCP 集团

在多元化布局的转型之路上，万达越走越远。11 月 4 日，万达集团宣布以约 10 亿美元收购美国 DickClarkProductions, Inc(简称 DCP 集团)100%股权。这标志着万达首次进入电视制作行业，被好莱坞评为“中国第一娱乐大亨”的首富王健林，正在加速扩张娱乐版图。

据了解，美国 DCP 集团成立于 1957 年，是美国著名电视节目制作公司，拥有 20 多项著名 IP，其中包括金球奖、全美音乐奖、公告牌音乐奖(Billboard)、美国乡村音乐奖等颁奖典礼和纽约新年倒数晚会等超级 IP 及权益。DCP 集团这些 IP 的所有权及权益大多数为永久持有。该集团绝大部分收入来自这些晚会的电视转播权，与各大电视台转播权协议均为长期。

据悉，此次收购完成后，美国 DCP 集团管理层将全部留任，万达和管理层签订了长期的经营目标责任制。

并购美国 DCP 集团是万达首次进入电视内容行业。业内人士称，此番并购让万达获得了顶级电视节目制作权，使万达影视产业链更加完整。目前，这个以商业地产起家的商业帝国正在重点发展电影、旅游、体育、电子商务等产业。

今年 7 月底，万达院线宣布 2.8 亿美元全资并购时光网，使得万达院线电影生态圈更加完善。万达院线总裁曾茂军在发布会前接受记者采访时表示，万达现已建成全球最大的电影放映终端，未来将致力于从终端向上游延伸，打造完整电影产业链。在万达院线电影产业链中，时光网将在万达方面原有的“会员+”电影生态圈战略基础上，增加移动互联网和大数据数据库这两大核心支撑。

3 万科收购印力成为万科集团成员企业

10 月 31 日，万科与若干合作方组成的联合收购平台，入股印力商用置业有限公司(下称“印力”)的相关交易，已顺利通过商务部审核并完成了交割。至此，印力正式成为万科集团成员企业。

交易完成后，联合收购平台持有印力 96.55%的股份，而黑石集团联营公司所管理的基金以及印力集团管理层共同持有印力集团已发行股份的 3.45%。

万科方面表示，入股印力将加快万科向“城市配套服务商”转型，推动产品和业务升级，为股东创造更多长期稳定的投资价值。

万科执行副总裁张旭表示，印力的资产非常优质，集中在中国的一二线城市，最近地价上涨，此次收购是基于这些方面考虑。

自 2003 年 4 月成立以来，印力(原“深国投商置”)一直专注零售商业地产领域，先后与沃尔玛、凯德置地、摩根士丹利、凯雷等商业伙伴达成了深入合作。

印力方面数据显示，目前，印力累计投资的商业地产项目超过 60 个，管理资产总规模逾 300 亿元，持有并管理超过 30 个“印象”系列购物中心，重点分布在长三角、珠三角和环渤海地区，总建筑面积超过 430 万平方米。

张旭表示，收购印力是万科十年战略规划非常重要的组成部分，印力是中国第三大商业平台，有非常好的运营管理能力，与万科合作会产生非常好的协同效应。

2014 年，万科正式提出“城市配套服务商”的十年战略转型计划，在传统的住宅业务以外，加大对消费体验地产、产业地产等新业务的探索与发展。此次收购印力，正是凸显了万科在商业运营上的野心。

目前，万科旗下已有社区商业、购物中心、写字楼等多个商业地产项目，这些资源与印力将产生巨大的协同效应，双方的目标是打造中国零售商业地产的领先企业。

4 融创 40 亿收购金科股份

“收购狂人”孙宏斌誓将收购进行到底。9 月 21 日夜里，融创中国通过公告披露，该公司间接全资附属公司聚金物业认购金科地产非公开发行股票 9.07 亿股，占金科地产总股本约为 16.96%。该笔认购价格为每股金科股份人民币 4.41 元，总额约为 40 亿元。

融创中国解释称，此次收购主要原因是看好金科未来的发展前景，而此次认购也是较好的投资机会，将会为融创中国带来可期的投资回报。

金科地产全名为金科地产集团股份有限公司，成立于 1998 年，业务包括地产开发、新能源发展、产业综合运营、社区综合服务、酒店园林、门窗装饰等。根据金科地产官网信息，目前该公司已进入北京、重庆、四川、江苏、湖南、陕西、山东、贵州、新疆、云南等省(市)的 39 个城市进行房地产开发。目前，该公司在全国范围内的在建项目为 70 个，土地储备可建面积超过 1800 万平方米。

几天之前，融创也宣布了另外一宗收购。9 月 18 日，融创中国和联想控股发布联合公告宣布，9 月 16 日，融创中国的附属公司融创房地产与联想控股附属公司融科智地签订两份框架协议。根据协议，融创拟收购联想控股 41 间目标公司的相关股权及债权，该等目标公司主要拥有 42 个物业项目的权益，总代价约为 137.88 亿元。这宗交易也让孙宏斌与柳传志之间的江湖旧事被业界再度提起，孙宏斌的跌宕经历和融创的前景也再度被业界讨论。

5 绿地 51 亿入股协信远创

11 月 10 日，绿地控股(600606.SH)宣布与重庆协信远创房地产开发有限公司(以下简称“协信远创”)的母公司汉威重庆房地产开发(香港)有限公司(以下简称“汉威公司”)签署协议，绿地拟通过股权转让及增资的方式最终持有协信远创 40%股权，交易价格初定为人民币 51.63 亿元。股权转让、增资及重组完成后，绿地控股和汉威公司将并列为协信远创第一大股东。

“协信远创在房地产行业较早启动商业地产、产业地产的开发经营，并已成为标杆企业之一，在该细分领域专业能力突出、发展模式成熟。与协信远创启动合作，将有力推动绿地

商业及产业地产开发运营能力的进一步提升，符合公司房地产板块中长期发展战略。交易及重组完成后，绿地拟将部分商业和产业地产运营业务委托协信远创进行管理，有力提升房地产主业核心竞争力。”绿地控股集团董事长、总裁张玉良表示，绿地对一二线城市商办市场前景依然看好，在重点核心城市，基于城市功能完善和产业发展的需求，商办及产业地产市场空间依然巨大。绿地将继续以“转型城市运营服务商”为目标，提升商办运营“软实力”，一方面推动自持物业增值、带动租售，依靠内生型价值增值来实现增长和盈利，另一方面通过优质运营促成资产证券化。

对于协信远创下一步的发展，张玉良表示，双方将致力于将其打造成为中国商业与产业地产运营管理领域的标杆企业，同时积极探索实施轻资产战略，并积极推动其实现公众化。

业内分析认为，绿地与协信远创的合作具有极强的互补性、协同性，绿地作为行业龙头企业，其庞大的房地产业务体量、显著的品牌优势、强大的资源获取能力，以及其混合所有制的机制优势，均将对协信远创未来发展，包括项目获取、融资能力等方面形成强有力支撑。对绿地而言，其在业内率先提出“城市综合体”概念，大举打造城市商办配套，此后又升级建立“产业新城”模式，在开发住宅及配套商办同时，着力于搭建产业平台形成人口导入及产业集聚，确立了在商办及产业地产领域优势，目前绿地控股旗下持有运营商业及产业项目遍及全国 25 个省 70 余座城市。通过此次战略入股并借力协信远创的商业与产业地产运营模式及资源，有利于提高绿地持有商业与产业项目运营质量，显著增强绿地在房地产行业的综合竞争力。

据悉，协信远创主营房地产开发与经营，公司下辖启迪协信科技城集团、协信商业地产集团、天骄爱生活股份有限公司三大业务板块。截至目前，协信远创在全国已累计开发 60 余个项目，开发量逾 1600 万平方米，战略土地储备逾 1000 万平方米，总资产超过 610 亿元。

6 恒大再接手中渝置地资产

11 月 14 日，中渝置地控股有限公司公告称，其直接全资子公司妙领及间接全资子公司四川中渝向恒大出售西安中渝·国际城项目，总价 5.55 亿元。

其中，中渝置地直接全资子公司妙领作为卖方与盛誉订立第一出售协议，代价约人民币 3.45 亿元，包括销售股份代价约人民币 7346 万元，以及应收借款代价约人民币 2.71 亿元。

中渝置地于 2015 年来就曾先后向恒大等多家公司出售过重庆、成都、贵阳等地的项目。对此，今年 3 月份业绩会上，中渝置地方面表示，过去一年接二连三的资产出售已经让中渝置地在产生合共约 144 亿港元的现金流入。彼时手头现金为 73 亿港元，还有 29 亿港元将在未来一两年入账。

去年 12 月 29 日，恒大地产发布公告，收购香港新世界位于成都、贵阳 2 个项目及周大福位于北京、上海、青岛 3 个项目。凭借这 5 个项目 851 万平米的总建筑面积和 204 亿的总金额，恒大刷新中国房地产收购最高纪录。

前期的收购为恒大业绩快速增长奠定基础。11月4日，中国恒大公布其10月份运营数据，根据数据，恒大10月份合约销售额为361.3亿，合约销售面积为406.2万平方米，同比增长40.1%和23.8%。前10月，恒大累积合约销售额为3167.1亿，累积合约销售面积为3864万平方米，同比分别增长104.9%和92.5%。

7 观点

易居研究院智库中心研究总监严跃进：实现曲线扩张部分房企参与项目或股权并购，也是一种扩张的模式。单纯地从土地市场上获取土地，成本太高，风险也比较大，而并购显然更有胜算。另外部分小企业受制于财务压力，也会采取并购的方式来获取融资。从并购的层面来看，企业对于掌控发展方向有更多的理解，同时也体现了此类地产企业后续实际上面临了一个较大的困惑，即如何运用手中的现金和扩大企业规模。部分并购也可能会引起后续资金链收紧，所以并购背后的风险把控也需要防范。盲目并购后，相关企业效益不佳，会引起投资者的反感，或者说股东对于此类并购的不满意程度会增加，尤其是政策打压后销售业绩预期下滑的情况下更是如此。

亚豪机构市场总监郭毅表示：绕开壁垒低价拿地一方面规模扩大后有助融资渠道的拓展和融资成本的降低，对于房地产这个资金密集型行业来说，房企资金实力的加强意味着市场竞争力的提升。另一方面，收购目的之一在于增加土地储备，当前公开市场拿地受到诸多制约，且地价普遍较高，而并购则可以绕开壁垒，以较低的价格拿到先天禀赋更为突出的地块。

（来源：京华时报）

行业 | 万达拟于陕西增千亿投资 将斥500亿建西安万达城

11月16日，万达集团宣布，公司与陕西省签订全面战略合作协议，在以往投资基础上再次新增投资1030亿元，其中将投资500亿元在古城西安建设一座万达城。

同时，万达表示还将在宝鸡、咸阳等10个市新建设19座万达广场，使万达广场全面覆盖陕西，带动陕西全省特别是发展相对落后地区的商业发展，促进陕西城市建设和商业消费的整体提升。

万达还将利用自身国际体育赛事资源，在西安落地国际性体育赛事，帮助西安打造国际体育名城。万达网络集团、万达金融集团也将与陕西深度合作，其中网络集团将利用自主创新的实体商业互联网解决方案，帮助陕西实体商业实现转型升级。

据观点地产新媒体了解，2016年初，万达旗下的飞凡信息选定西安为实体商业互联网试点城市，2017年初将正式亮相。金融集团将参与陕西省民营银行组建，合作成立消费金融、金融租赁公司等，营造现代金融生态。

万达表示，万达旗下商业、文化、网络、金融四大产业集团将与陕西省开展全面合作，配合国家“一带一路”战略，为陕西经济转型升级、发展现代服务业注入新动力。

（来源：观点地产网）

行业 | 房企重组频频，欲造行业“巨无霸”？

11月10日，绿地控股对外披露，其与重庆协信远创房地产的母公司汉威重庆房地产开发（香港）有限公司签署协议，前者拟通过股权转让及增资的方式最终持有协信远创40%股权，交易价格初定为51.63亿元。除了绿地，恒大、保利等大型集团近日也在不断通过股权转让、增资等方式实现持续增长和盈利。

房企并购重组大戏上演

这几天，房企销售排行榜的前两位又发了新的消息，都是关于资本方面的事件。先是11月13日，深深房A突然发布公告，拟以发行股份或支付现金的方式购买恒大地产100%股权，交易完成后，凯隆置业将成为公司的控股股东。截至目前，恒大地产方面对此并无任何回应。紧随其后，万科于11月14日发布与深铁的重组进展事宜，收购深铁100%股权相关资料的通函寄发日期预计将延迟至2016年12月31日或之前，业内人士表示若按照11月14日的收盘价计算，深铁收购的这部分股权价值相当于738.2亿，差价达到282亿元。而深铁入股也是万科重组中的关键一步。

回顾近两年品牌房企之间的变革可知，房企并购与重组的大戏正在频频上演，比如中海与中建合并、招商系重组、绿地与金丰投资的重组已经完成。而随着“剧情”的深入，中交系、保利系、上实系、中粮系、新城系等地产重组话题将再次成为市场关注的焦点。

日前，中航国际控股和中国航空工业国际在港交所公告称，中国航空工业集团与保利集团就保利集团收购中航工业所属房地产开发业务和资产达成初步合作意向。而融创中国与联想控股联合发布公告称，融创中国与联想控股附属公司融科智地于9月16日签订两份框架协议，融创拟收购联想控股41间目标公司的相关股权及债权，该等目标公司主要拥有42个物业项目的权益，总代价约为137.8亿元，分别位于北京、天津、重庆、杭州等16个城市。

通过优质运营促成资产证券化

为何当下房企热衷于内部重组或业务整合与合并？房企通过并购重组打造“巨无霸”的背后，有哪些深层次的战略意图？

“与协信远创启动合作，将有力推动绿地商业及产业地产开发运营能力提升，符合公司房地产板块中长期发展战略。交易及重组完成后，绿地拟将部分商业和产业地产运营业务委托协信远创进行管理，有力提升房地产主业核心竞争力。”绿地控股集团董事长、总裁张玉良表示，绿地对一二线城市商办市场前景依然看好，在重点核心城市，基于城市功能完善和

产业发展的需求，商办及产业地产市场空间依然巨大。绿地将继续以“转型城市运营服务商”为目标，提升商办运营“软实力”，一方面推动自持物业增值、带动租售，依靠内生型价值增值来实现增长和盈利，另一方面通过优质运营促成资产证券化。

赶集网负责人表示，房企重组的方式主要是股权转让、增资扩股这两种。同策咨询研究部总监张宏伟分析，目前房企之间的重组，大部分都集中在国企与国企之间，或者国企与民企之间。双方可以实现优势互补。

中小型房企生存空间变窄

在大型房企“强强联合”的同时，一些中小型房企生存空间却越发狭窄。事实上，在多重压力夹击之下，房企资金链捉襟见肘的问题持续恶化，导致不少中小型房企为了“保命”生存，不得不通过股权出售这种极端的方式，换得现金流。张宏伟认为，在中国城镇化率已接近 60% 的市场背景下，房地产行业增速已呈下滑趋势，此时，房地产行业将呈现出规模化聚集与并购重组频繁发生的特征，“大鱼吃小鱼”的并购现象与合纵连横的“强强联合”成为新常态。

58 同城有关人士建议，对于一些房地产主业发展后劲不足的房企，与其分散精力，持续亏损，不如止损退出，或者寻求新的业务方向，如科技、互联网、医疗等新兴产业。

（来源：信息时报）

行业 | A 股中的“唐僧肉” 王石：万科 A 已沦为庄股

11 月 19 日，久未露面的万科董事会主席王石出席万科广深区域媒体见面会，在接受媒体采访时，王石表示万科 A 已沦为庄股。对于还未有定数的股权之争，王石表示，万科股权之争慢慢明朗，相信万科文化能够抵御资本力量。昨日，万科方面向新京报记者证实了上述发言。

称万科是“壳资源”和“唐僧肉”

自去年 7 月宝能系举牌万科开始，一年多来，包括华润、恒大等多方势力介入万科，形成局面复杂的股权之争。

“现在各种资本都对万科有兴趣。有一种是为了借壳，还有一种是把万科看做唐僧肉，在万科股权之争中，两种因素都有。”在 11 月 19 日的见面会上，王石说。

王石昨日也表示，自身有需要纠正和改进的地方，并重申万科是混合所有制企业。

万科文化不会轻易改变

11 月 15 日至 16 日期间，A 股上市公司南玻 A 的 10 位高管在两日内相继辞职，让南玻高管与大股东宝能之间的矛盾被公开化。市场猜测，万科是否会成为下一个南玻 A。

对于集团面临的股权之争，王石表态称，“现在万科的股权之争慢慢明朗，一年过去了，我和团队坚守的万科文化没有任何动摇。万科的文化不会轻易被改变。”

王石表示，在不确定和动荡中，万科团队依然在坚守，这就是职业经理人的操守，是万科的文化，相信万科文化能够抵御资本力量。

部分资方持有的万科股份

万科工会 0.61%

万科管理层 4.14%

安邦 6.18%

恒大 9.45%

华润 15.24%

宝能 25.4%

数据

“股权之争”各方合计持股已超 60%

王石所说万科成为庄股的表现之一，是原本股权分散的万科股份变得高度集中。11月18日，万科披露中国恒大通过附属公司在市场上进一步收购合共1.29亿股万科A股份，至此中国恒大总计持有10.43亿股万科A股，占万科总股本的9.45%，逼近二度举牌线。

新京报记者注意到，在恒大系不断买入下，万科A流通股已经高度集中。根据万科三季报，除恒大外，在万科已发行股份中，宝能系持股25.4%，华润持股15.24%，安邦持股6.18%，万科管理层通过其资管计划持股4.14%，万科工会持股0.61%。

仅上述卷入股权之争的各方，便已持有61.02%的万科总股本。而因为万科在香港还发行有11.93%的H股份，刨去万科H股，上述5方持有的万科A股则达到67.36亿股，占万科A股的69.39%。

在股份不断集中下，万科A股价也节节攀升。11月18日，万科A股价一度上涨至29元/股的历史新高，收盘报27.72元/股。

万科庄股的另一表现，便是恒大增持万科的消息屡屡提前由媒体爆出。8月4日，媒体首报恒大买入万科的消息，万科股价盘中直线拉升至涨停，盘后恒大确认买入消息属实。此后在恒大历次披露增持买入万科前，市场均会先出现恒大买入万科的报道。

这场资本盛宴，也不缺乏游资的身影。自7月4日复牌至今，万科A前后共8次登上龙虎榜单。东方财富数据显示，近6个月来，仅10家营业部便共计24次出现在万科A龙虎榜上，净买入60.88亿元万科A股票。这些游资，包括知名的中信证券溧阳路营业部等游资“敢死队”。

背景

王石今年三度“致歉”

自从2016年1月发表“不欢迎民企成为万科第一大股东”的言论后，万科董事局主席王石就把自己和万科推上了舆论的浪尖。在股权之争愈演愈烈的同时，自己也遭到外界的诸

多批评。昨日，王石再度表示自身有需要纠正和改进之处，这已经是他年内第三次就自己的态度致歉。

2016年3月，万科召开2016年第一次临时股东大会，包括王石在内的多位高管集体亮相。在大会上，王石一改此前的态度，表示，万科本身就是民营企业，不应该划分股东是民营、国企还是外资，管理层应该对全体股东负责。而对于此前发表的“不欢迎宝能成为万科大股东”言论，王石表示对此前的言论引起的误会道歉，万科欢迎民营企业成为万科股东。

2016年6月，在年度股东大会上，王石再度向宝能系、中小股东和网民道歉，称“如果自己的一些话造成他被认为是野蛮人，那么自己表示歉意”。

昨日，王石表示，自身有需要纠正和改进的地方，愿为此前做得不合适的地方承担责任，并重申万科是混合所有制企业。

（来源：新京报）

行业 | 16家标杆房企拿地变谨慎

在全国多个省市相继出台土地调控新政后，高价地频繁成交的现象明显减少。据机构统计数据显示，今年10月，16家标杆上市房企拿地总金额同比减少5.5%、环比下降55%。有业内人士分析认为，从第四季度开始，我国房地产市场进入新一轮调整期，上市房企拿地变谨慎。

16家房企拿地花销同比下降5.5%

来自中原地产市场研究部统计数据显示，刚过去的10月份，16名标杆上市房企拿地总金额为456.63亿元，同比减少5.5%。克而瑞研究机构高级研究员朱一鸣分析认为，“10月以来，受到楼市和土地调控政策的影响，再加上房企融资出现收紧，上市房企拿地不再疯狂，不会再盲目出手抢夺高价地。”

“今年前三季度，上市房企拿地热情高涨，夺下了很多高价地。10月，在楼市调控政策发生变化后，市场过热的成交得到抑制，上市房企对于高价地的定价和销售都将面临较大压力。所以，上市房企拿地节奏开始放缓，投入拿地金额也相应减少。”易居(博客)智库研究总监严跃进说。

万科恒 大华润拿地积极

中原地产市场研究部统计数据显示，在16家上市标杆房企中，万科今年10月拿地金额为146.61亿元，夺得状元；恒大今年10月拿地金额为60.8亿元，成为榜眼；华润地产今年10月拿地金额为57.57亿元，获得探花。

据公开报道披露，今年10月份，万科在大连、天津、福州、济南、广州等地频繁拿地，有的地块溢价率超过127%。

“今年10月，万科积极拿地，与万科第四季度发力有关系。由于此前关于今年前9个月恒大销售业绩超过万科销售业绩成为行业老大引发争议，使得万科在经营方面存有压力。所以万科后续在拿地和销售两个方面都会积极做出调整，体现了其保住行业龙头老大地位的决心。”严跃进说。

“万科逆市拿地，加大土地储备，是为了后续企业发展奠定基础。”有业内人士说。朱一鸣则认为，“万科拿地不管市场向好还是低谷，只拿自己认为是有价值的土地。而万科经常会通过与其他品牌企业合作拿地，因此资金压力并不大。”

未来房企拿地趋向理性

同策咨询研究部总监张宏伟(博客)认为，今年上半年，尽管部分地区出台了楼市调控措施，但当地地价依然一路走高。热点地区频现高价地。今年下半年，热点地区的楼市政策愈加收紧，当地市场呈现降温趋势。一些房企冲动之下抢到高价地，将会面临市场风险。所以，接下来房企出手拿高价地还需谨慎。

朱一鸣表示，随着信贷政策的收紧，房企想要通过高杠杆拿地将会受到有关部门的监管。从今年第四季度开始，我国房地产市场进入新一轮调整期，上市房企拿地会变得更加理性。

沈晓玲分析说，未来，上市房企可以通过引入合作方去拿地，这样各方可以共同开发地产项目，分散市场风险。此外，房企还可以通过提升自身品牌影响力、加大产品创新力度等方式来提升产品的溢价能力，以便能够在市场竞争中突围。缺乏产品竞争力的企业有可能在激烈市场竞争中被淘汰。

(来源：北京晨报)

行业 | 谋定而后动：“闯入者”万链的扩张逻辑

万链完全可以借助万科的渠道，涉足新房装修领域，从而在短时间内迅速做成行业“巨无霸”。但万链的公司章程中，有“不与两家母公司进行关联交易”的条款。也即，万链短时间内不会涉足万科的新房装修业务，后者的规模多达每年20万套。

“一定要保护、尊重前人的知识产权，保护别人就是保护自己。”11月2日，万科集团董事长王石在“中国原创力量论坛”上如此表示。北京万科(微博)与链家地产共同成立的万链家装，是该论坛的发起者之一。

此举被看做是王石的一种态度表达：既作为公众人物呼吁知识产权保护，又作为企业家为万科的这项创新业务“站台”。在外界看来，后者也的确可视为万科转型创新的一个重要标本。

自2015年8月成立以来，万链就像一个“不速之客”闯入家装行业。运营一年有余后，万链的每月新增单数已稳定在500单，按照单套面积100平方米计算，万链的月度收入规模将达到5000万的级别。

在万亿体量的家装市场中，这个规模并不显眼。且拥有多项先天优势的万链，也不会满足于这种成绩。通过对其营业模式的分析发现，在这个行业极度分散的市场中，万链隐藏野心正在逐渐显露。

先天渠道优势

虽然万科和链家均缺乏在传统装修市场中的经验，但万链绝非从“一穷二白”中起家。万科和链家分别是中国房地产开发行业和房地产经纪行业的巨头，其品牌影响力成为万链的背书。

链家自身拥有装修公司，从事旗下“自如友家”产品的装修业务。在万链运营之初，该公司曾将业务作为“礼包”给予万链，助其起步。此后公司退出，万链独立运营。万科的价值则在于，借助新房施工和精装修的长期积累，为万链提供大量供应商资源。

此外，万科和链家的庞大销售规模，使万链具备天然的渠道优势。尽管万链选择暂不涉足新房装修领域，但根据万链副总经理李文的说法，在万链的业务中，仍有超过 50%来自链家的渠道。

万科选择链家，而非传统家装公司作为合作伙伴，是有其周密考虑的。李文向 21 世纪经济报道表示，家装行业较为分散，没有规模比较大的装修公司，难以形成规模效应。

同时，家装行业属于劳动密集型的服务业范畴，投诉率高、口碑不好，这与链家身处的房地产经纪行业有着类似的特征。万链总经理郭翀认为，在多年的运营中，链家已经形成一套有效的管理体系，且“基因”中带有服务意识。这些将给万链带来很大帮助。

事实上，万链之所以能迅速做大做强，正是利用了家装行业管理松散的特点。

由于人工成本渐高，在传统家装行业中，装修公司和工长并不具有契约上的雇佣关系，而是以外包形式进行合作。对于工长和工人来说，往往倾向于向订单量较大的地方移动。因此，在万链成立之初，就凭借渠道和订单优势吸引了大量工人，并迅速做大做强。

但万链正尝试改变这一模式。郭翀表示，万链将视合适的时机，实现工人和设计师的职业化，使之成为万链专属员工。这样能够对工人进行有效的管理和培训，并提高施工和服务质量。

链家的影子

万链成立之初，公司高管来自北京万科和链家。尽管“链家系”的高管甚少露面，但从万链的发展思路，仍然能够看到链家的影子。

按照李文的说法，万链完全可以借助万科的渠道，涉足新房装修领域，从而在短时间内迅速做成行业“巨无霸”。但万链的公司章程中，有“不与两家母公司进行关联交易”的条款。也即，万链短时间内不会涉足万科的新房装修业务，后者的规模多达每年 20 万套。

业内人士将装修业务分为三类：新房装修、二手房交易后的装修、老房子翻新。由于户型相对统一，新房装修在采购、施工阶段可以做到标准化，并容易做大做强。普通二手房装修和老房翻新都比较难，且面临的投诉较多。

现阶段万链主要做后两部分业务，目的在于通过涉足难度较大的部分，逐渐提高施工品质和工程管理能力。

万链对自身的施工品质较为自信。万链工作人员向 21 世纪经济报道表示，从客户反映来看，装修中的问题主要体现为工期延长。其背后的问题是，供应链未能做到准确无误地匹配。而这其中，既有工程管理的纰漏，也是人员管理不到位的一种体现。

有业内人士向 21 世纪经济报道表示，家装行业具有从业人员数量多、工种繁杂、供应链长、地域性较强等特征，有效管理平台的搭建，是决定企业能否做大的重要因素。该行业之所以未能诞生“巨头”，原因正在于此。

据悉，当前万链在施工单数超过 1500 单，合约工人达数千人。在万链与万科共享的供应商平台上，供应商数量也达到数千家。

据 21 世纪经济报道了解，万链有意暂不涉足新房装修领域，其目的就在于，通过不断试错，来提升管理能力。

上述整个思路，都与链家的发展路径十分相似。链家曾长期植根北京市场，并将北京的市场占有率做到 50% 以上。近几年，链家通过并购的方式，迅速实现规模扩张。按照郭翀的说法，万链的做法，正是在践行链家董事长左晖的思路：“做难而正确的事”。

扩张野心

尽管一直在“谋定”，万链“后动”的野心一直存在。在万链成立之初，万科集团副总裁、北京万科总经理刘肖就曾表示，希望万链能在三年内再造北京万科的市值。2015 年，北京万科的整体销售规模突破 200 亿。

中国建筑装饰协会建材分会秘书长王岳飞今年年中曾表示，2015 年建材家居市场已经达到 4.2 万亿元，以居家换新为主要业务代表的家装后市场同步或将达到 1.4 万亿规模。

某资深从业者向 21 世纪经济报道表示，家装行业极易产生规模效应。一方面，家装行业具有口碑效应，规模效应容易强化品牌影响力(即口碑效应)，从而吸引更多客户。另一方面，规模效应可减少成本，从而保证品质，并增强溢价能力。

目前，沪深港三地的建材家居行业上市公司不足 10 家，但甚少有营收规模超过百亿。该行业仍处于分散的状态。

近年来，一些互联网平台公司如爱空间、齐家网、土巴兔等纷纷介入家装行业。传统的建材商红星美凯龙，传统房地产开发商恒大、碧桂园也在该领域试水。

这一市场显然也是万科觊觎的对象。2015 年年初，万科提出万亿市值计划，在物业、物流、教育、万科驿、海外等业务上发力。王石、郁亮希望借此将万科的业态由单一转向多元，遍布全国的城市公司，成为转型的探路者。

2015 年初接手北京万科后，刘肖公布了养老、金融、装修等六大转型计划，万链也是其中之一。

按照现有的架构搭建,万链的业务增长存在不小的想象空间。根据上文提到的公司章程,尽管万链不会与北京万科合作,但在时机成熟之时,不排除承接其它房地产公司 B 端业务的可能。而介入新房装修,是做大规模的重要方式。郭翀还表示,未来万链还有可能涉足软装领域。

根据记者的采访,很多从业者对万链的介入表示出警觉。但同时也指出,对传统装修业务的了解不够深,可能成为制约万链发展的因素。但这一结论是否成立,仍需时间检验。

(来源:21 世纪经济报道)

前沿观察

深度 | 兼并收购、交叉持股:房企求生寻路资本

“十三五”开局之年,进入发展新常态的中国经济正处在转型的关键节点。而就产业发树欲静而风不止,资本对于房地产的偏好并未改变。

11 月 15 日,新城发展控股有限公司宣布,第一曼哈顿(First Manhattan Co.)成为新城发展的主要战略股东,第一曼哈顿通过二级市场买入新城控股;同一天,金科公告披露参股融创南宁项目 49%,并提供 13 亿元担保。

近期,房地产的兼并收购、交叉持股等资本运作不断,宏观调控导致市场放缓的背后,企业似乎为“过冬”储备弹药。如 11 月 14 日,昆明百货大楼(集团)股份有限公司披露重大资产重组,拟收购北京我爱我家(微博)房地产经纪有限公司 100%股权。

对此,易居(博客)研究院智库研究中心研究总监严跃进指出,近期各类并购案例增加,或与以下三个因素有关系:房企近期拿地感觉压力较大,因此转向并购市场,监管风险相对较小;二级市场出现上涨态势,多数房企股价偏低,此时进入获利机会大;受恒大、融创并购案影响,部分房企也选择了此类曲线扩张方式。

资源共享与过桥融资活跃

不同于以往多次调控下的被动求生,此次调控周期内,房企主动引入战略合作伙伴或寻求资源共享合作的案例较多。21 世纪经济报道记者调研获悉,今年下半年,至少有 10 家房企主动以股权并购方式引入资本。

大房企在项目上的资金合作最为频繁,碧桂园、恒大可谓此方高手。如今年 7 月,碧桂园和北京银信投资集团、上海复地集团针对西安“锦绣天下”项目签署三方合作协议。

高盛高华证券甚至发布研报预计,2016 年四季度至 2017 年一季度前后,房地产龙头将更加活跃地参与整合收购杠杆率较高或盈利能力较弱的企业。

11月3日，当代置业宣布与信达集团旗下全资子公司中国信达(香港)资产管理有限公司签订股份认购协议。认购完成后，后者成为当代置业第二大股东。信达香港为此耗资2.673亿港元。根据认购协议，所筹集资金将用作当代置业一般营运资金。

一名业内人士指出，当代置业这一举动相当于过桥融资。对此，信达地产也曾在上海新江湾城项目如法炮制。

信达地产全资子公司上海信达银泰和上海坤瓴投资，曾在今年1月联手成立上海泰瓴置业有限公司，设立由上海信达汇融股权投资基金管理有限公司作为普通合伙人的宁波汇融沁齐股权投资合伙企业(有限合伙)作为融资主体，并以该有限合伙企业的名义对上海坤瓴投资进行增资以及对项目公司提供借款，以满足本项目的资金需要。

协议签署后，公司将向宁波汇融沁齐股权投资合伙企业(有限合伙)缴付出资13.75亿元，对上海坤瓴投资新增认缴并实缴出资共875万元。交易完成后，上海坤瓴投资股权结构为公司持有8.75%股份，宁波汇融沁齐股权投资合伙企业(有限合伙)持有80%股份，泰禾集团持有11.25%股份。

在随后的11月，信达地产再度邀请泰禾代建其深圳项目，实现资源共享。

同策咨询研究部总监张宏伟(博客)指出，当下的行业发展导致房企心态变得积极开放。大多数房企仍然想“傍大款”，市场一旦调整，房企不仅不慌，与实力房企合作就相当于有发展机会。

房企间合作开发与资源共享的可能性也越来越大。如绿地此前并购协信40%股权，不仅让协信拥有实力合作方，拓展了融资空间，对绿地而言，也可借力协信的商办运营平台把商办业务做大做强。

张宏伟指出，恒大、绿地、融创等资源、资金优势方而言，通过股权收购，不仅可以获得股权投资回报和收益，也有资本市场所得，甚至还可以获得被收购方的土地股权，实现联合开发扩大规模的目的。此外，有的房企意在借壳上市，回归A股，比如万达收购中体产业、恒大收购深深房等等。

库存压力

克尔瑞研究中心年初的一份大数据调研显示，宽松政策下，商品房销售显著好转并在2015年创新高，但销售与投资背离的现象并未扭转，库存仍是2016年制约房地产开发投资回升的关键因素。

房企库存上升有案例可循。今年三季度，信达地产大量预付工程款和土地款转入存货，增加存货金额；同时依托中国信达的金融资源转型为“金融+地产”模式，加快了土地储备和项目开发节奏。今年三季度，信达地产新增土地权益面积77.4万平方米，而全年计划拿地仅80亿元。

上述大数据调研还显示，预计到 2016 年下半年开发投资增速将会回升，虽然高库存会延迟投资传导效应，但良好的销售行情势必会带动房地产开发投资额在下半年增加。尤其是一、二线城市存量快速去化后，开发投资节奏必然会逐步加快。

克尔瑞研究中心从经济“稳定器”角度分析，房地产开发投资增速与 GDP 的增速大约在 1: 0.7 左右。以此来看，如果 GDP 最低维持 6.5% 左右增幅，房地产开发投资增速则需要保持在 10% 左右。

同策咨询研报结果也有异曲同工之妙，截至 2016 年三季度，50 家 A 股样本房企存货总额 34194 亿元，与今年上半年的 32692 亿元相比，增加 4.6%，较 2015 年同期增加 16.79%，样本房企存货总额上涨，主要由大型房企带动，存货排名 TOP30 的房企存货总额占 105 家样本企业总额的 82.2%，与去年的 80% 相比，扩大 2.2%；与今年上半年的 81.9% 相比扩大 0.3%。

从企业层面看，2016 年三季度，56% 的房企存货同比上涨，存货下降的企业占比 44%，存货同比下降的房企数量较今年上半年扩大 6%，小型房企加速退出房地产行业。

值得关注的是，今年三季度，存货排名第一的房企仍然是万科，且存货规模环比 2016 年中期扩大 193 亿元；排名第二的是绿地控股，存货规模在 2016 年上半年的基础上，进一步扩大 216 亿元；从存货环比上涨比例来看，今年三季度，存货上涨幅度最大的是信达地产，上涨幅度为 45.38%，存货金额从上半年的 334 亿元，扩大到 485 亿元，上涨金额超过 150 亿元，上涨金额及幅度均位于前列。

根据今年三季度 A 股上市房企存货排名情况，存货规模超过千亿元的房企仍然是 6 家，分别是万科 4467 亿元、绿地控股 4281 亿元、保利地产 2974 亿元、招商蛇口 1356 亿元、华夏幸福 1307 亿元以及首开股份 1188 亿元。存货规模超过千亿元的房企排名较稳定，且除了保利地产环比有小幅下滑以外，其他 5 家房企存货规模均保持稳定增长。

因此，严跃进认为，部分房企参与项目或股权并购，是一种曲线扩张模式。单纯地从土地市场上获取土地成本太高，风险较大，并购显然更有胜算。另外，部分小企业受制于财务压力，也会采取并购方式获取融资。从并购的层面来看，企业对于掌控发展方向有更多的理解，同时也体现了此类地产企业后续实际上面临了一个较大的困惑，即如何运用手中现金和扩大企业规模。部分并购也可能会引起后续资金链收紧，所以并购背后的风险把控也需要防范。

（来源：21 世界经济报道）

深度 | 上市房企的创新困局

根据最新的统计数据，今年上半年中国百城房价环比累计上涨 7.61%。北京、上海、广州、深圳等一线城市上半年房价累计上涨 12.79%；二线城市累计上涨 5.33%，其中苏州、南京累计涨幅超过 20%；三线城市上涨 4.27%，其中东莞涨幅达 28.58%，居全国前列。

但即便是在房价持续高位运行的背景下，在已经发布半年报的 270 家上市房企（包括 A 股上市房企和内房股）中有 93 家显示亏损。

而剩下的上市房企也几乎全部面临着销售额继续攀升，但净利润率持续下滑的尴尬局面。

中原地产研究中心统计数据显示，在过去连续 4 年利润率下降后，即使今年上半年市场成交爆发，房企平均利润率依然下降到 8.15%。而即使在成交惨淡的 2015 年同期，利润率也有 10.1%。

即便如中国恒大、融创中国、阳光城、保利置业、远洋集团、雅居乐、世茂房地产、九龙仓这样的全国销售前 30 强房企，也出现销售额增长但净利润却同比下滑的尴尬局面。

更多房企所面临的问题则是净利润规模尽管也取得一定增长，但涨幅却远小于当期营业收入的涨幅。以万科和保利地产为例，这两家销售金额超过千亿元的企业上半年的营业收入增幅分别为 49%、30%，但归属母公司股东的净利润增速分别只有 10.42% 和 0.21%。

中国房地产的黄金十年，让无数的房企获得了最佳的发展机遇，在相当长一段时间内开发商几乎成为了财富与土豪的代名词，但也正是房价高速增长与市场的大势利好，在一定程度上对中国开发商的创新和盈利能力造成了近乎毁灭性的打击。

我们不妨将互联网和房地产这两个中国当下最热门行业进行一下类比，不难发现动辄销售数千亿元的开发商充其量只能算是惨淡经营。

回首 2014 年，阿里巴巴与万达商业分别在美国和中国香港地区成功 IPO，成为了当年轰动全球资本界的大事件。同时更是掀起了一场持续至今“中国首富”的八卦之争。但如今，一个股价已经逼近 110 美元，而另一个则已经悄然退市。

事实上，两家公司从上市伊始就呈现出了冰火两重天的局面。

在上市首日，阿里巴巴的股价大涨 38%，而万达则以破发结束了自己在资本市场的首秀。

如果只是单纯看总资产规模、市值以及净利润等指标，马云的阿里巴巴和王健林的万达似乎在伯仲之间，后者在总资产和净利润的总额上超过了前者。但从股价上来看，阿里巴巴的股价却是万达的 10 倍。

资本市场对两者迥然不同的态度，更多的则是源自两者之间增长率和成长性上的巨大差异。

阿里巴巴的招股书中显示，从 2013 年 4 月 1 日开始至 2014 年 3 月 31 日结束的 2014 财年，阿里巴巴的总收入和总利润分别是 525.04 亿元和 234 亿元，同比增长分别为 52.1% 和 170.6%。2014 年阿里巴巴的净利润率高达 44.57%。而万达的招股书则显示，不算公允价值变动收益，万达在截至 2014 年 6 月 30 日的净利润收入同比大降 65.8%，仅为上一年的三分之一，最终万达商业的净利润率被定格在了 4.2%，仅为阿里巴巴的十分之一。

净利润之间差异的背后反射出的是房企与互联网企业之间发展模式上，或者说创新能力上的巨大差异。

作为电商的阿里，2009年第一届“双11”购物节时，参与的只有27个品牌，24小时的销售额只有5000万元，而到了2014年，这两个数据分别变成了10000家店铺和191亿元。而万达则在2014年受到房地产市场整体下滑的影响，住宅、公寓、写字楼、临街商铺的售价同比全面下跌，尤其是2015年上半年更是加速下滑。其毛利率从2012年的50.6%降到今年上半年的39.1%。更为重要的是，万达通过物业销售获得的利润不仅需要时间和开发成本的支持，更是一次性的销售收入，而阿里巴巴则没有成本的压力，同时更是一种可以不断重复的游戏。

当然，不可否认这样的类比对于房企而言显得非常不公平，相对于轻资产的互联网企业，房企的创新难度与成本是前者不可比拟的，但更不可否认的是，在过去的黄金十年，房企的利润来源几乎完全是依靠房价上涨的市场大势，与不断主动创新互联网企业相比，房企更像是一群望天收的农民。

当黄金十年的光环褪去，开发商将面对前所未有的挑战。

中国银行首席分析师曹远征在一份报告中指出，中国的房地产正在发生深刻的变化，并已经历史性地到了历史拐点，最重要的指标是中国的人口结构发生了变化，加速进入人口老龄化社会使得房地产不再像过去一样持续旺销、房价持续飙升。

在这样的背景下，上市房企是时候需要认真思考自己未来的利润从何而来。

（来源：房地产金融）

深度 | 万科跟投机制样本：项目年收益率 14%属正常水平

11月14日，国家统计局发布的数据显示，今年1~10月，全国房地产开发投资83975亿元，同比名义增长6.6%，增速比1~9月提高0.8个百分点。其中，住宅投资56294亿元，增长5.9%。

中原地产市场总监张大伟表示，在前期市场火爆局面的支撑下，预计全年房地产销售总额达11万亿元，销售面积达13.5亿平方米，将全面刷新历史纪录。

赶集网蓝领招聘数据研究院的调查报告显示，房地产营销人员的职位需求持续增加，房地产中介人员的薪资一路看涨，平均月薪超过8000元，人均涨幅高达18%以上。

实行合伙人制的房企参与项目跟投的员工也将成为这一轮行情的直接受益者。具有多年房地产从业经验的一位内部人士告诉《每日经济新闻》记者，在项目跟投机制中，受益于销售业绩大涨，今年参与跟投的员工的收益将出现一定幅度的上涨。

但是，并不是所有的员工工资都有上涨，甚至也出现员工工资同比下降的情况。各开发商之间进行着一场综合实力的优胜劣汰，从业人员的考核机制也相应发生了变化，如果不能调整状态迎头赶上，那么也无法分享这场行情盛宴。

跟投项目 年收益率可达 14%

作为中国最大的住宅地产开发商之一，万科虽深陷股权之争，但其业绩也出现较大幅度的上涨。今年前 10 个月，万科实现销售金额 3118.9 亿元，同比增长 52.8%。前三季度，万科实现归属于上市公司股东的净利润 82.6 亿元，同比增长 20.5%；房地产业务毛利率为 17.92%，较上半年微增 0.37 个百分点，预计全年毛利率将进一步回升。

相较于多数房地产企业处于增收不增利的情况，万科则实现了利润和规模双双上涨。

关于员工薪资，一位接近万科的内部人士告诉《每日经济新闻》记者，万科员工的工资每年都有一定程度的上涨，考虑到通货膨胀的缘故，底薪会按照一定比例上调。万科职业经理人的收入直接和业绩挂钩，在考核机制中，利润的增长远比规模的增长更为重要。整体而言，在业绩增长之下，员工收入提升是大概率事件。

一位参与项目跟投的万科员工告诉《每日经济新闻》记者，目前其所跟投项目并未进入“收割期”，一般获取收益需要项目现金流回正，每个项目的时间不一样，一般需要 2~3 年，收益会高于银行的定期存款，还是可以接受的。

该员工跟投了万科全国的 40 多个项目。谈及项目选择，其表示一般选择距离市中心近、地价便宜的项目，最重要的是资金回笼快，有时也会选择一些跟投人数多的项目。

该员工表示，跟投机制给员工提供了一个投资渠道，但也存在一定风险。跟投项目均通过评估审核，但也不排除存在销售进展缓慢、资金沉在项目上迟迟不能回笼的情况。

一位有多年房地产从业经验的业内人士告诉《每日经济新闻》记者，今年房企业绩大涨，实行合伙人机制的公司里参与项目跟投的员工今年的收益会出现一定幅度的增长。

具有多年房地产猎头经验的蓝先生告诉《每日经济新闻》记者，万科珠三角某城市公司一位财物总监，年薪过百万元，名下跟投了一个项目，一年基本收益率达 14% 左右，本金和投资收益预计在 5 年内可以全部收回。

据一位接近万科的内部人士告诉《每日经济新闻》记者，跟投项目一年 14% 的收益率属于正常水平，目前跟投的项目中绝大多数是盈利的，也存在尚未盈利的项目。广深和上海项目盈利能力强一些，关键看拿地和产品打造情况。合伙人制度主要是为了激励员工的积极性，项目的运营和盈利情况和员工投资收益直接相关。

业绩好了 分蛋糕的人多了

相较于万科员工跟投项目实现了投资渠道拓宽和收益增加，某一线房企的部分员工则出现了收入下滑。

某一线房企的工作人员铨先生（化名）在接受《每日经济新闻》记者采访时表示，公司在规模快速扩张之际，考核方式以及人员结构发生变化，项目团队增加了人员以及中高层领导，虽然业绩好了，但是分蛋糕的人多了，所获得的收益就减少了。

据铨先生介绍，公司今年新加入了海外项目销售考核，如果海外项目销售业绩不达标，则要扣钱，如果业绩好就能获得丰厚的奖励。同时每人每月都要拿出 1000 元作为众筹资金

给公司，以此奖励海外销售业绩优秀的同事，这就进一步拉大了收入差距。从目前来看，铄先生月收入出现了 20% 左右的下滑。

谈及项目跟投，铄先生表示在业绩好的情况下，跟投获得的回报相当可观，但自己没有多余的资金，加上跟投项目回报周期较长，要到项目结算才收回投资收益，中途离职等不确定性因素太多。

蓝先生告诉《每日经济新闻》记者，据观察，今年跳槽的员工少了，尤其是华南区域流动较少，华东区域的流动频率高一些。蓝先生介绍，跳槽主要和三个方面的因素有关，工作环境、收入以及个人能力，在收入少的情况下跳槽的频率会更高。

从蓝先生介绍的 3 个非营销线高管跳槽案例中可以发现，薪资涨幅在 20%~40% 不等。而营销线的工作人员在今年这一轮业绩上涨之下的薪资涨幅，蓝先生认为是“离谱”的，因为收入直接和年终效应挂钩，涨幅基本上都在 25% 以上。

（来源：每日经济新闻）

观察 | 张玉良与吴旭牵手背后：商业地产资本化故事正待 开头

一笔初步作价为 51.63 亿元的交易，绿地控股（600606.SH，以下简称“绿地”）和协信控股集团（以下简称“协信”）走在了一起。11 月 9 日，协信上海公司总部，绿地董事长张玉良和协信董事长吴旭微笑、握手。接下来，等待他们的将是两家公司的基因在重庆协信远创房地产开发公司（以下简称“协信远创”）上的融合。

协信远创是协信旗下的地产业务平台。交易一旦完成，协信远创将迎来持股比例各占 40% 的两大并列大股东：即其母公司汉威重庆房地产开发（香港）有限公司（以下简称“汉威公司”，实际控制人为吴旭）和绿地。

留给双方的想象空间无穷。将平台打造成商业地产及产业地产领域的标杆并实现资本化，是双方共同的期待。吴旭给出的时间表是三到五年内。张玉良亦表态，未来也会将部分商业和产业地产运营业务委托协信远创进行管理。

接近本次交易的内部人士向时代周报记者表示，谈判在大半年前已经展开，新成立的协信远创在日后的运作中还会购买资产以及涉足资产管理业务。

双方的合作目前在住宅领域并未有详细的计划，不过新的协信远创在股权架构上已经清晰，除了绿地和汉威公司各自的 40%，未来还将引入控股 10% 的战略投资者，剩下的 10% 股份则将由高管团队持有。

收购交易本就人情反复、局势变幻。51.63 亿元总额的交易并不算小数目，交易背后押注的是协信这家重庆老牌大型地产商的新未来，更是见证绿地在并购大年里“买买买”举措的角力。

51.63 亿元卖股款项去向

本次股权转让和定增分为两步进行。首先汉威公司向绿地转让协信远创 20%股权，转让对价为 19.36 亿元。完成后，绿地将向协信远创增资 32.27 亿元，最终取得增资后的 40%股权。交易的基准日为今年 9 月 30 日。

值得注意的是，按照 20%股权对应 19.36 亿元，意味着协信远创 100%的股权作价 96.8 亿元。而这一数值也是绿地进行审计、评估的基础价。绿地方面指出，如果评估报告的评估值高于 96.8 亿元，标的公司的交易基础对价将以此为准；若不足，双方会另行商定。

但从协信远创目前公开的财务数据显示，这一价格已有所折让。在绿地出具的数据里已有所揭示，截至 2016 年 6 月 30 日，协信远创的总资产达 610.64 亿元，净资产为 151.26 亿元。

不过协信远创的真实净资产到底如何，在最后的审计报告出来前，外界无法知晓。

绿地的付款有三个时间节点：分别为签署股权转让交易合同后的 5 个工作日内、取得境外付款所需的全部行政审批之后的 10 个工作日和签署增资合同的 20 个工作日内。协信方面得到的款项金额具体为 1 亿元的股权转让定金、剩余的 18.36 亿元和 32.27 亿元的增资。

51.63 亿元转让款去向，也是本次交易的一大关注点。目前，有了一定的眉目。

绿地的公告显示，目前，协信远创的应收款总额中至少有 38 亿元为其实际控制人吴旭控制的其他关联公司应归还款项。汉威公司方面承诺收到上述第一步股权转让款后立即启动归还手续。完成相关审批手续后 5 个工作日，归还扣除由汉威公司承担的税负后实际收到的股权转让款金额 50%的款项，实际收到股权转让款金额剩余的 50%，在完成相关审批手续后 6 个月之内归还给协信远创。上述应收款的剩余款项则在交易双方全部交易后 3 年内归还，并按照资金实际占用时间及人民银行同期贷款基准利率计收相应的利息。

事实上，协信远创的偿债压力并不算轻松。联合信用评级公司于 2016 年 6 月 7 日出具的《公司债券 2016 年跟踪评级报告》显示，协信远创在 2017 年有 77.95 亿元的长期借款到期。

同时，参照西南证券股份有限公司今年 9 月 23 日出具的《协信远创 2016 年公开发行公司债券（第四期）发行公告》标明，协信远创近三年来的现金流量净额连续为负数，从 2013 年的-38.6 亿元、2014 年的-12.3 亿元、再到 2015 年的-20.8 亿元，金额较大。“如果发行人不能在后续经营期内持续有效地改善公司的经营活动产生的现金流状况，可能会在某种程度上影响本次债券的偿还。”报告指出。

不过，在人民银行征信报告中，截至 2016 年 3 月 22 日，协信远创未结清业务中并无不良和关注类信贷信息记录。

另据时代周报记者了解，绿地方面对协信远创接下来的审计报告会密切关注，并会启动尽职调查，但相信协信远创整体是健康的。

融合中的角力

不过，当产业运营和资本运作两种截然不同的生存文化结合在一起的时候，又如何擦出火花？

引入绿地，从协信远创的基本面上看有着一定的考量。借力绿地实现上市的愿望，被视为是共同的追求。

上天入地下海，绿地要做大“绿地系”的版图确认无疑。纳入协信远创，绿地系的版图将再添一子。完成上市，双方喜闻乐见。

“上市”对于协信而言是一个被外界熟知的话题。按照公开资料梳理，本来的计划时间表定在 2012 年，不过截至目前，迟迟未能登上资本列车。

事实上，为了做大上市资产包，另一方面，2012 年开始，协信远创步入扩张期。除了宣布涉足产业地产之外，在往后的日子里，协信远创更是大规模增加土地储备。

据时代周报记者了解，2013 年，因在北京、上海、重庆、长沙和镇江等地大幅购置土地导致现金流出逾 50 亿元。2014 年，协信远创更是在重庆和无锡进一步购置土地。截至目前，协信远创在全国已累计开发 60 余个项目，开发量逾 1600 万平方米，战略土地储备逾 1000 万平方米。

协信远创成立于 1999 年，相较龙湖、金科等以住宅产品为主、快速周转的开发模式见长的渝派房企，它更侧重于发展商业地产。旗下拥有产业地产板块启迪协信科技城集团（以下简称“启迪协信”）、商业地产集团及天骄爱生活服务股份有限公司（以下简称“天骄物业”）三大业务群。其中，天骄物业已经在新三板牌。

不过，如何在资本的短板上进一步突破也是协信远创的思考。而加入了绿地之后，情况或许将会有不一样的改变。

从协信远创方面对本次交易的说法来看，通过此次战略入股并借力协信远创的地产运营模式及资源，有利于提高绿地持有商业与产业项目运营质量，并进一步推动项目的资产证券化。绿地方面亦表示，在交易和重组完成后，绿地拟将部分商业和产业地产运营业务委托协信远创进行管理，亦会支持协信远创的资本化。

不过，双方还需要完成对重叠业务的梳理，尤其是涉及委托管理的产业和商业部分。

从公开的资料看，绿地在产业地产领域涉足的时间在 2008 年，协信方面则在 2012 年宣布涉足。1 年前，启迪协信成立，过去的的时间里，“启迪科技城”也迈出了扩展的步伐。

在商业地产领域的合作，双方有着一定的基础。绿地方面而言，“转型城市运营服务商”的目标已经确认无疑，接下来，绿地亦会在商办运营的软实力上有所突破。

协信远创也有着铺垫。早在 2009 年，吴旭就已经提出了三个突破，即一是商业模式的突破，二是投资模式的突破，三是人力资源模式的突破。从那时起，协信就已经表明了要做城市商业综合体运营商的决心。星光系是吴旭引以为豪的作品。他曾对外表示，“协信是一个有着商业基因的企业，是以商业来推动商业地产的发展”。凭借着星光系，协信远创有意

在全国实现扩张。目前，协信在重庆和上海持有星光 68 广场、星光时代广场和星光天地等 5 个商业物业。

现在，还有一个疑问是，在新的协信远创平台上，拥有着控股比例达 10% 的高管团队。未来这些高管团队将如何任职，也是本次交易背后未知的信息。

至于双方的合作结果会如何？时间会给出答案。

（来源：时代周报）

观察 | 大型房企进军长租公寓 抢先布局资管服务链

100% 持有住宅，开发商靠长期租赁回收现金，这种新型业务正成为开发商布局的重点。近日，在北京出让的四幅地块中，住宅部分 100% 均由竞得企业持有，做成长租公寓产品。据《证券日报》记者获悉，向热点城市楼市输出长租公寓是相关部门重点推进项目。

值得关注的是，在房地产行业净利率逐年下滑的趋势下，增量市场向存量市场转化后，开发商为了寻找新的盈利点，一改过去以“房”为中心的运营模式，开始以“人”为中心，布局全地产生态产业链，包括长租公寓、联合办公空间等地产新业态在内的，可与金融、服务等链接的资管服务链是大有可为的一环。

“持有住宅或持有联合办公空间，若从投资回报率来看，‘京沪深’地价过高，中国房地产市场的租售比又过低，靠租赁回收的现金可能都无法与开发持有物业的资金成本打平”，有业内人士向《证券日报》记者表示，让持有重资产变轻的方式不排除将资产打包，进入资本市场去融资为房企输血的可能性。

进军地产新业态

近几日，北京出让四幅地块，住宅部分全部 100% 持有，虽然启动限价模式，但品牌房企依然“热情”参与，竞争激烈。

以海淀地块为例，首创天恒中粮联合体以 57.6 亿元摘得海淀永丰 20 号地，根据竞拍条件，需要配建 100% 自持商品住房面积，10% 自持商业办公面积。现场竞拍吸引了包括首创中粮天恒联合体、碧桂园、龙湖首开联合体、万科绿城联合体、远洋、石榴集团、中铁、融创中国等 8 家拿地主体参与。

根据竞拍条件，该地块商品住房销售均价不超过 53400 元/平方米，且最高销售单价不得超过 56100 元/平方米，全部居住套型必须符合“90/70 政策”，五年内不得出售，销售时不得搭售其他服务、产品，不得捆绑精装修。

事实上，据中原地产首席分析师张大伟统计，上述四幅地块，总计出让金 203 亿元，62 万平方米中的 50.4 万平方米住宅面积全部由开发商持有，预计将向市场提供 8400 套长租公寓，其中一宗地块的出租房楼面价高达 3.8 万元 / 平方米。

张大伟进一步表示，持有住宅部分按照 3%—4%的租金收益计算，上述 8000 多套出租房年租金约 3.2 亿元，按照持有和出售比例来看，开发商对上述四幅地块的持有成本约为 140 亿元，年资金成本约为 7 亿元，租金收益只能回本银行定期存款，短期内盈利和变现都很难。

此外，国泰君安的一份研究数据显示，核心城市租金收入涨幅落后于房价涨幅，租金回报率与 1 年定期贷款利率相近，但需求高，市场空间大。2015 年下半年以来，随着新一轮房价上涨，“京沪深”三城租金回报率都降到 2%以下，而美国的平均租金回报率常年稳定在 6%左右。目前来看，租金回报率有上涨空间，而推进长租公寓也将是解决房地产市场供需矛盾的重要一剂，尤其对于集中式长租公寓来说，开发商一旦运营成功，存量房优势和开发优势将协同释放。

事实上，2015 年初，万科早就剑指长租公寓，推出长租公寓品牌“万科驿”，目前已经在广州、上海、厦门、济南、北京、西安、重庆等多个城市落地，并计划至 2017 年将实现 15 万间万科驿公寓。

8 月 17 日，龙湖地产在香港举行 2016 年中期业绩发布会，也宣布已正式涉足长租公寓和联合办公两个新业态，龙湖长租公寓定名为“冠寓”，并且力争在三年内实现 300 处长租公寓。此外，包括金地、远洋、招商蛇口等房企也都进军长租公寓。

有分析师表示，标杆上市房企在前期投入上有资金优势，可以通过公司债、非公开发行方式获取资金。在获得物业方面，此类房企可以通过改造自身存量物业、或是利用政企关系来获得存量物业，在不同城市的开发团队能够把握城市租赁房需求，因此可能会大量布局该业务。

布局资管服务链

值得关注的是，房地产市场进入存量房时代后，如何挖掘存量房市场的盈利链条，以“人”为中心，围绕“房”的数公里半径内进行服务链条全生态布局，成为房企下一个进军领域。鉴于此，除了长租公寓这种新型业态外，在过去一年中，开发商对联合办公空间的青睐度也很高。

据记者了解，在联合办公空间兴起之初，初创企业布局较多，但随着市场的优胜劣汰，标杆房企开始手握大量优质资源谨慎进入，包括 SOHO 中国、太古、远洋等知名房企。

近日，龙湖地产宣布首个联合办公空间“一展空间”在北京长楹天街商业综合体中正式开业。据龙湖方面表示，与国内多数联合办公产品不同，“一展空间”定位于“商业综合体中的联合办公空间”，如颇具代表性的全球知名商业地产集团西田（Westfield）推出的“Bespoke”，采用的是“前店后办公”的模式。

“龙湖北京长楹天街‘一展空间’开业出租率已达 95%以上”，龙湖集团副总裁兼创新事业部总经理韩石表示，龙湖将围绕入驻企业进行社群运营，强化精细化运营能力，形成商业客流与创意办公的零距离链接；建设众创生态圈；承接办公溢出效应；最后，实现办公、

居住、消费一体化，多点多中心形成创新业态集合的产业新区。而继北京之后，今年12月份，位于上海的首家“一展空间”也将于龙湖虹桥天街面世。

此外，对于长租公寓“冠寓”，据龙湖方面透露，若选址得当，是有账可算的重要业务之一。

对此，上述业内人士向本报记者表示，无论是长租公寓，还是联合办公空间等地产新业态，对龙湖而言，都是公司长期战略的重要组成部分，通过对“人”生活半径的服务，在未来可获取可观的租金回报和稳定的现金流。事实上，包括盘活存量房产在内，这都是品牌房企争抢布局的重要因素。

另外的动力，则来自对资金的追逐。

曾有机构投资者向本报记者直言，比起传统的商业地产业态，尤其是零售或酒店业态，“我们更看重房地产行业联合办公空间等新兴业态，这是我们重点关注的投资对象。”

“在目前的中国房地产市场上，持有住宅甚至比持有商业更让开发商兴奋”，某不具名人士向《证券日报》记者直言，“京沪深”及热点二线城市住宅价格居高不下，估值较高，若把这些资产打包，甚至做成金融产品，资本市场里将不乏买家，甚至若将租金收益打包，可以通过多种渠道实现融资输血，比起“捂地”面对的政策压力和不能产生现金流收益而言，开发商将更看重这种一旦运营成功，还能产生品牌价值，甚至转化为输出品牌，实现轻资产化的商业运营模式。

（来源：证券日报）

国企改革

去产能及国企改革多点发力

“2017 年供给侧结构性改革仍是主线，打造经济新动能将成为重点，而国企改革将为供给侧改革和整个‘十三五’规划提供动力和改革红利。”中国企业研究院执行院长李锦在接受中国证券报记者采访时表示，下一步，应“两能合流、两改互动”，即培育新动能，改造传统动能，供给侧结构性改革与产权改革互动。

展望明年，业内人士表示，去产能、去僵尸将提速，相关配套政策将进一步完善；国企十项改革试点将全面推开；国企改革有望在垄断领域混改及员工持股、石油天然气领域、国有资本投资运营公司组建、国企并购重组四方面加速推进。

去产能任务艰巨

今年下半年以来，去产能速度明显加快。

在央企层面，国资委副主任孟建民日前在电煤中长期协议签订仪式上表示，截至今年 11 月，中央企业已全部完成今年煤炭去产能任务。国务院国资委企业改组局局长李冰 10 月在 2016 年钢铁行业多元产业发展会议上称，10 月底之前，中央企业已提前完成全年钢铁去产能任务，压减粗钢产能 719 万吨。据了解，国资委已全面梳理出中央企业需专项处置和治理的“僵尸企业”及特困企业 2041 户，涉及资产 3 万亿元。

从全国来看，发改委新闻发言人李朴民 11 月 11 日在新闻发布会中表示，截至 10 月底，钢铁已提前完成 4500 万吨全年去产能目标任务，煤炭去产能 2.5 亿吨的全年目标任务有望提前完成。目前，各地方、国务院国资委正在按照验收办法开展验收工作，国家层面的抽查工作已陆续展开。

“由于今年是去产能启动年，所以进入 2017 年后，去产能任务会比较艰巨。”金银岛市场分析师潘层层表示，虽今年去产能任务已完成，但去掉的产能中无效产能占比较大，也就是停产超一年的产能。今年以来，钢铁价格持续上涨，钢铁企业扭亏为盈，部分前期停产高炉或轧线重新生产，增加了去产能难度。明年钢铁去产能目标任务也将很快下发，难度料将高于今年，2017 年也将成为钢铁去产能攻坚年。

“去产能仍是明年经济工作重要抓手。”业内人士指出，未来围绕去产能和去僵尸方面还会有一系列配套政策出台，如国家层面和央企层面处置僵尸企业方案及行业兼并重组相关政策。2017 年高质地的推进去产能工作应注意以下两方面：其一，去产能的执行需更加注重市场内生性机制建立与完善；其二，产品价格回升易引起投机和套利，需防治虚假去产能。预计明年煤炭去产能规模目标可能会有所调整，钢铁去产能规模目标不低于今年，两行业推进去产能更多会考虑市场化方式。

国企改革试点有望全面推开

作为供给侧改革重要一环，国企改革在重点领域和关键环节也相继破题。

11月16日，国务院发布《关于深入推进实施新一轮东北振兴战略加快推动东北地区经济企稳向好若干重要举措的意见》（以下简称“意见”）。《意见》提出，2016年底前出台深化东北地区国有企业改革专项工作方案，推动驻东北地区的中央企业开展国有资本投资运营公司试点，选择部分中央企业开展综合改革试点，支持部分中央企业开展混合所有制改革试点，在东北三省各选择10家至20家地方国有企业开展首批混合所有制改革试点，组建若干省级国有资本投资运营公司，研究推动若干重大企业联合重组。这意味着，一向被喻为“难啃的硬骨头”的东北国企改革有望大尺度破题。

此外，垄断领域混改也已箭在弦上。李朴民近日在新闻发布会上表示，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域选择7家企业或项目，开展第一批混合所有制改革试点。近期，对试点工作进行多次专题研究，目前正在组织审议批复试点方案。此前，发改委已明确东航集团、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。10月10日，中国联通确认联通集团正研究混合所有制改革方案。

在国有资本投资运营公司组建上，继诚通、国新两家企业纳入国有资本运营公司试点后，国资委7月新增7家开展国有资本投资公司试点企业。目前第二批列入试点的中国五矿、中交集团等央企，正紧锣密鼓地编制国资投资试点内部方案，有望年底前上报国资委审批。与此同时，地方国资也在加快布局改组与组建国有资本投资运营公司。目前，36家省级国资委改组组建了142家国有资本投资运营公司。

“2017年是国企改革开展之年，相关试点将全面推开。”李锦认为，年底前，央企重组减少至100家内有望实现，央企和地方混改及员工持股试点名单有望明确。随着供给侧改革和国企改革双轮推进，将为资本市场提供动力和保障。

并购重组沿两路推进

围绕“三个一批”的国企市场化兼并重组全面加速。近日，随着中国恒天集团与中国机械工业集团重组拉开帷幕，央企数量年内降至百家已近在咫尺。

李锦认为，当前央企重组遵循两大思路：其一，以“一带一路”战略为推手，力促优势企业之间的重组，目的是做大做强，增强全球竞争力，比如南北车合并；其二，以过剩产能行业为主的重组，其主要推手是供给侧改革，这种重组是以结构调整为主，重点围绕去产能、去库存。在“大企业时代”发展背景下，央企在2020年组合成80家左右有创新能力、国际竞争力的国家公司将极有可能出现。

平安证券认为，国企改革与供给侧改革的重叠面正在逐步加大。在去产能、去杠杆与降成本“三剑出击”背景下，产能过剩领域央企兼并重组在未来尚有很大空间。在综合考虑行业集中度、政府规划、产业动态、现有央企等因素后，未来五大产能过剩领域央企兼并前景的排序为：钢铁>煤炭>电解铝>水泥>船舶制造。建议关注三条主线：其一，符合产业发展方

向，尤其是城市群建设的地方国企和制造升级规划的龙头央企；其二，做强央企，中粮、国投和军工类优质央企壳资源；其三，做大地方国企，改革进度快、资产体量大且国资质量优的上海及重庆地区国企改革概念股。

（来源：中证网）

京津冀协同发展

北京：用“去、治、进”推动京津冀协同发展

“疏解非首都功能”“发挥市场在配置资源中决定性作用，构建‘高精尖’的经济结构”……记者近日专访北京市发展改革委主任卢彦了解到，北京在“去、治、进”方面下功夫，推动京津冀协同发展，谋划供给侧改革，为首都实现更高水平、更可持续发展提供有力支撑。

去：坚持一手“疏”一手“促”

在“去”的方面，北京市将疏解非首都功能作为当前最重要的结构调整任务。2014年，北京以“负面清单”的方式发布全国首个《新增产业禁止和限制目录》。经过此后的调整升级，目前涉及产业占全部国民经济行业分类的比例达到55%，城六区禁限比例达到79%，堪称“史上最严”。

卢彦介绍，目录实施以来，北京市不予办理的工商登记业务数累计达1.6万件，增量控制取得明显成效。“同时，我们制定了重点领域跨年度疏解方案和年度疏解计划，3年来全市累计关停退出一般制造业企业1341家，调整疏解商品交易市场375家。”

随着非首都功能疏解加快推进，北京市常住人口连续两年实现增量和增速“双下降”。

据了解，2015年，北京市常住人口2170.5万人，比上年增加18.9万人，增速下降至0.9%；2014、2015年两年年均增量比“十二五”前三年年均增量减少23.1万人，年均增速下降1.3个百分点。2015年城六区常住人口总量1282.8万人，较2013年增加29.4万人。其中，东城区、西城区常住人口实现负增长，比2013年减少0.9万人。

在促进京津冀协同发展方面，北京市聚焦产业平台，构建“4+N”的产业合作格局，变“大水漫灌”为“精准滴灌”。卢彦介绍，2016年1月至9月，北京企业对天津、河北企业投资的认缴出资额分别达到684亿元、871亿元，同比增长60%和114%。

治：用经济手段撬动资源合理配置

在“治”的方面，北京市充分发挥市场在配置资源中的决定性作用。“北京市注重用好政府的钱，每年市政府固定资产投资投向公共服务、基础设施、生态环境、民生改善等领域

的比重超过90%。”卢彦说，“我们还注重撬动社会的钱，持续推进重点领域146个PPP试点项目落地，为民间投资‘搭台’”。

北京市在发挥市场资源配置方面进行了多方探索。卢彦举例说，在交通领域创新提出建立北京市轨道交通授权经营（ABO）模式，京投公司实现了由“单一的融资平台”到“市场资源的整合者”的转变，从机制上解决了北京市轨道交通资金难题。

“我们制定多样化的差别价格政策引导资源有效配置。”卢彦表示，在行业上，实施了全国力度最大的差别电价和差别水价，倒逼企业升级改造设备；全面推行了差别化排污收费政策，减排奖励，超标加倍。在区域上，先后在非居民用气、用热、用水、用电等领域实行城六区和其他区域差别化价格政策，打造中心城疏解高地，引导“水往低处流”。

“通过实行‘居民出小头、政府出中头、企业出大头’的投资政策，以及居民‘煤改电’峰谷电价政策等，北京用5年时间压减了全市一半以上的燃煤。北京地区煤炭消费总量从2010年的2600万吨下降到2015年的1165万吨，有效减少了大气污染。”卢彦说。

进：努力构建“高精尖”经济结构

在“进”的方面，北京市将创新驱动作为促进新旧动能转换的关键。卢彦介绍，全国首个区域性全面创新改革方案《京津冀系统推进全面创新改革试验方案》获得了国家正式批复，北京市相关方案也紧跟出台，京津冀协同创新共同体建设提速，这必将有力促进京津冀三地在创新链、产业链、资金链、政策链的深度融合。

记者了解到，为积极落实改革责任，北京市先后出台了《关于大力推进大众创业万众创新的实施意见》《关于积极推进“互联网+”行动的实施意见》《进一步优化提升生产性服务业加快构建高精尖经济结构的意见》等政策。

卢彦说，在政策引导作用下，旧动能正在逐渐加快转化为新动能。今年1—3季度中关村(8.940, -0.04, -0.45%)规模以上企业实现总收入近2.9万亿元，同比增长14.3%，其中技术收入4081.6亿元，增长21.7%。

（来源：中国政府网）

学习园地

三分钟说透“商业模式”的本质

2003年，苹果公司推出 iPod 与 iTunes 音乐商店。这场便携式娱乐设备的革命，创造了一个新市场，并使苹果公司成功转型。短短三年内，iPod-iTunes 组合为苹果公司赢得了近 100 亿美元，几乎占到公司总收入的一半。苹果公司的股票市值一路飙升，从 2003 年的 50 亿美元左右，升至 2007 年的 1500 多亿美元。

苹果公司的成功众所周知，但很多人却不知道，苹果并非第一家把数字音乐播放器推向市场的公司。

1998 年，一家名为“钻石多媒体”（Diamond Multimedia）的公司推出 MP3 随身听 Rio。2000 年，另一家叫 Best Data 的公司推出了 Cabo 64。这两款产品均性能优良，既可随身携带，又时尚新颖。但最后获得成功的为什么是 iPod，而不是 Rio 或 Cabo 64？

这是因为苹果公司不仅仅为新技术提供了时尚的设计，而是把新技术与卓越的商业模式结合起来；而且，苹果公司真正的创新是让数字音乐下载变得简单便捷。为此，公司打造了一个全新的商业模式，集硬件、软件和服务于一体。这一模式的运行原理与吉列公司著名的“刀片+剃刀”（blades-and-razor）模式正好相反：吉列公司是利用低利润的剃须刀来带动高利润刀片的销售，苹果公司却是靠发放“刀片”（低利润的 iTunes 音乐）来带动“剃刀”（高利润 iPod）的销售。这一模式以全新方式对产品价值进行了定义，并为客户提供了前所未有的便捷性。

商业模式创新改变了很多行业的整个格局，让价值数十亿元的市场重新洗牌。不过在老牌企业中，像苹果一样进行商业模式创新的公司却是凤毛麟角。人们对过去 10 年间发生的重大创新进行了分析，发现与商业模式相关的创新成果屈指可数。美国管理协会（American Management Association）近期的一项研究也表明，全球化企业在新商业模式开发上的投入，在创新总投资中的占比不到 10%。

令企业高管们感到很气馁的问题是，通过商业模式创新实现增长为何如此难？我们在研究中发现了两个问题。第一，缺乏相关的定义：有关商业模式发展动态和进程的正式研究极少；第二，很少有企业充分了解自身现有的商业模式——发展这种模式的前提是什么？有哪些自然的互依性？有哪些优势和限制？因此，这些企业并不知道何时可以发挥核心业务优势、何时需要通过新的商业模式来获得成功。

要想让大家透过表象，看到新商业模式能够带来的前景，企业就需要一幅前行的地图。我们的做法分为以下简单的三步：

第一，要认识到，成功的起点根本不是去考虑商业模式，而是考虑面临的机遇，即如何才能满足客户的需求，让他们得以完成工作；

第二，制定计划，说明公司将如何以赢利的方式来满足客户需求；

第三，将新模式与公司现有的模式进行比较，确定为了抓住机遇要进行多大程度的变革。

当你完成了这3步后，你就可以知道公司是可以利用现有的商业模式与组织结构，还是需要设立一个新的业务单元，来实施新的商业模式。每个成功的企业，都在通过有效的商业模式来满足客户的需求——不管它们是否清楚地理解了自己的商业模式。

什么是商业模式

我们认为，商业模式由4个密切相关的要素构成，这4个要素互为作用时能够创造与实现价值，目前来说其中最重要的是创造价值。

客户价值主张

凡是成功的公司都能够找到一种为客户创造价值的方法——即帮助客户完成某项重要工作。在此，“工作”的含义是指在特定情境下需要解决的一个关键问题。只要理解了工作的含义以及工作的各个维度，包括如何完成工作的整个过程，我们就可以设计给客户的解决方案了。客户工作的重要性越高，客户对现有方案的满意度越低，而你提供的解决方案比其他可选方案越好（当然还有价格越低），你的客户价值主张就越优秀。我们发现，提出客户价值主张的最佳时机是：其他可选产品和服务的设计并未考虑到客户真正的需求，而你此时却可以完全针对客户的工作设计出圆满的解决方案。

赢利模式

赢利模式是对公司如何既为客户提供价值、又为自己创造价值的详细计划，包括以下构成要素：

收入模式：产品单价×销售数量

成本结构：直接成本，间接成本和规模经济。成本结构主要取决于实施商业模式所需关键资源的成本。

利润模式：在已知预期数量和成本结构的情况下，为实现预期利润要求每笔交易贡献的收入。

利用资源的速度：为了实现预期营业收入和利润，我们需要实现多高的库存周转率、固定资产及其他资产的周转率——并且，还要考虑从总体上该如何利用好资源。

人们往往把“赢利模式”和“商业模式”的概念混为一谈。事实上，赢利模式只是商业模式的一部分。

关键资源

关键资源是指人员、技术、产品与厂房设备以及品牌这类资产，用以向目标客户群体传递价值主张；这里我们关注的是可以为客户和公司创造价值的关键要素，以及这些要素间的相互作用方式（每个公司也都拥有一般资源，但这些资源无法创造出差异化的竞争优势）。

关键流程

成功企业都有一系列的运营流程和管理流程，确保其价值交付方式能够被大规模复制和扩展，这包括员工的培训与发展、生产制造、预算与规划、销售和服务等重复发生的工作。此外，关键流程还包括公司的制度和条例、绩效指标等。

上述 4 个要素是每个企业的构成要素。客户价值主张和赢利模式分别明确了客户的价值和公司的价值；关键资源和关键流程则描述了如何交付客户价值和公司价值。

这一框架看上去再简单不过了，其力量蕴藏于各部分之间复杂的、相互依靠的关系。4 个要素中的任何一个发生大的变化，都会对其他要素和整体产生影响。成功企业都会设计一个比较稳定的系统，将这些要素以连续一致、互为补充的方式联系在一起。

如何打造卓越的商业模式

为了阐明这一商业模式构成要素，我们来看看一家公司进行划时代商业模式创新的过程。

制定客户价值主张

如果没有确定一个清晰的客户价值主张，打造或重塑商业模式就无从谈起。客户价值主张往往来自人们很简单的感悟。比如设想一下：你在雨中站在印度孟买的路边，看到街道上有许多摩托车在汽车中间摇摇晃晃地穿来穿去；当你再近一些看这些摩托车时，发现大部分都载着一家人——爸爸妈妈和几个孩子。你的第一个念头可能是“太危险了！”或者“发展中国家就是这样——人们的生活很艰辛。”

当塔塔集团（Tata Group）的拉丹·塔塔（Ratan Tata）看到这一景象时，他想到了要完成一项艰巨的工作：为这些家庭提供更安全的交通工具。他知道，即使是印度目前最便宜的汽车，其价格也是摩托车的五倍，这是骑摩托车的家庭无法负担的。于是，为这些家庭提供一款更安全、可以挡风遮雨的廉价汽车就成了一个有力的价值主张。这一价值主张的潜在客户是千百万尚未进入汽车市场的广大民众。拉丹·塔塔还认识到，依靠塔塔汽车公司现有的商业模式，无法开发出这样一款廉价汽车。

客户价值主张最重要的特性是其精准度——如何只针对客户的工作，完美无缺地满足客户的需求。然而，这样的精准度往往是最难以达到的。企业在创造新主张的时候往往会忽视“只针对某项工作”这一点；它们将重点分散，试图面面俱到；而面面俱到的结果就是无法精准。

有一种方法可以确保客户价值主张的精准性，即考虑阻碍人们完成具体工作的四个最常见因素：资金、途径、技能和时间。

设计赢利模式

拉丹·塔塔认为，要想让那些骑摩托车的家庭拥有汽车，唯一的办法就是大幅调低车价，让这些家庭能负担得起。他想：“我是否可以打破常规，推出 10 万卢比一辆的汽车呢？”他把汽车价格定在 2500 美元左右，还不到市面上最便宜的汽车价格的一半。不过，这对其

赢利模式带来双重挑战：既要大幅降低毛利润，又要大幅降低成本结构中诸多要素的费用。但他知道，只要能大幅提高销量，公司仍可赢利；而且他所瞄准的客户群潜在规模巨大。

确认关键资源和关键流程

在清楚地陈述了客户和企业双方的价值主张后，公司必须考虑实现价值所需的资源和流程。

以专业服务公司为例，关键资源往往是指工作人员，关键流程自然也与人员有关（如培训和发展）。对零售包装消费品公司来说，关键资源包括强大的品牌和精心挑选的渠道零售商，而关键流程则包括品牌建设和渠道管理流程。

很多时候起作用的并非资源或流程本身，而是二者之间的相互关系。为了使某个客户群圆满完成工作，企业几乎总要通过独特的方式来把关键资源和流程整合在一起。只要能做到这一点，企业大都能创造出持续的竞争优势。而且，只有先关注价值主张和赢利模式，才能够清楚地了解资源和流程之间应如何互为联系。

对于塔塔汽车公司来说，要满足其廉价车“Nano”的客户价值主张和赢利模式要求，就必须重新构想汽车的设计、制造和分销方式。为此，塔塔成立了一个由年轻工程师组成的团队，这些人不会像公司里比较有经验的设计师那样，在思想上受汽车厂商现有赢利模式的影响和制约。这个小组尽可能地减少汽车零部件的数量，使成本大幅下降。此外，塔塔还重新考虑了供应商策略，把 Nano 车型高达 85%的零部件生产都进行了外包，所选择的供应商数量也比以前减少了近 60%，因此降低了交易成本，提高规模效益。

在生产线的另一端，塔塔构想了一种全新的汽车装配和分销方式。其最终目标是将模块化的零件运往一个由公司下属独立装配厂组成的联合网络，由该网络负责按订单生产汽车。如此一来，Nano 的设计、生产、分销和服务就都可以采用全新的方式——而如果不是因为它建立了一个新的商业模式，这些工作根本无法完成。虽然一切还没有最后定论，但拉丹·塔塔已经解决了一个汽车的安全性问题。

在创建商业模式的过程中，制度、条例和指标往往是最后出现的。它们在新产品或服务被实地检测前可能无法完整构想出来，而且也不应该提前设计好。在最初几年，商业模式应该可以灵活变化。

何时需要新商业模式

老牌公司不应轻易进行商业模式创新。它们无需对现有商业模式进行根本性改变，就往往可以创造出颠覆性业务或是新市场。

不过，显然会出现这样的情况：创造新增长既要冒险开拓新市场，又要大胆创建新的商业模式。何时会出现这类情况？简单的答案就是“当现有商业模式的 4 个要素都需要进行重大改变时”。但是实际情况未必总会如此简单，这显然需要管理者发挥自己的判断力。

尽管如此，我们仍观察出 5 种通常需要改变商业模式的情况：

1. 由于现有解决方案价格太高或过于复杂，大量潜在客户被挡在市场外、需求有待满足的时候。在新兴市场中（或在发达市场中的最底层）普及产品就属于这一情形，如塔塔的 Nano 车。

2. 通过应用新的商业模式让新技术被充分利用（如苹果公司和 MP3 播放器），或者利用成熟技术进入一个全新市场（把军事技术用于商业领域，或把商业技术用于军事领域）的时候。

3. 当某个行业领域尚无“以完成客户的工作为核心”的理念时。这种情形在制造企业很常见。在这些领域中，企业关注的核心是产品或者客户群，于是它们对现有产品不断加以改进，结果使产品越来越大众化。而以客户的工作为核心的做法能够让企业重新定义赢利能力。

4. 需要抵御低端的颠覆性竞争者的时候。如果 Nano 车款成功推出，就会威胁其他的汽车生产商。这种情况就像半个世纪前的小钢铁厂一样，它们的炼钢成本极低，对大型的综合性钢铁厂带来严重威胁。

5. 需要对竞争基础的改变做出响应的时候。在市场中，随着时间的推移，合适的解决方案的定义也在不断变化，导致核心细分市场的大众化。

当然，除非企业对成功利用这类时机重塑商业模式有很大把握，否则不应强求。新建商业模式不仅对公司来说是全新的，而且从某种程度上来说，对整个行业或市场也是新的或划时代的——如果不是这样，新商业模式就毫无意义，只会浪费时间和资金。

下面这些问题有助于评估商业模式创新带给公司的挑战，能否产生满意的成果。如果对这四个问题的回答都为“是”，则说明公司成功实施新商业模式的机率很大：

— 你能否将所有工作贯穿于一个重点突出、引人注目的客户价值主张中？

— 你能否构建这样一个商业模式——让所有构成要素（客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程）共同作用，以最有效的方式完成工作？

— 你所能否创建一个新的业务开发流程，不受公司核心业务的制约？

— 新商业模式能否对竞争者起到杀伤性的作用？

（来源：哈佛商业评论）

“互联网+”时代的新工匠精神与产品创新

当今时代，市场竞争日趋激烈，用户需求日益个性化，技术与产品的生命周期也越来越短，正在对传统的生产制造和组织方式等产生革命性影响，仅仅精益求精是远远不够的，工匠精神也需要与时俱进。“互联网+”时代呼唤“新工匠精神”。

除了传统的精益求精、精雕细琢、把产品做到极致的基本内核之外，“互联网+”时代的新工匠精神特征至少还应包括：创客精神、开放协作、迭代创新、又好又快。其中，创客精神是核心，开放协作是条件，迭代创新是方式，又好又快是目标。

塑造新工匠精神五大举措

以“新工匠精神”取代“打工思维”

通过发掘总结新工匠精神的典型事例，在全社会、全公司营造重工尚器、鼓励发明创造与创新的文化氛围，让工匠和创客们真正感受到自尊、存在感和价值感。

激励员工以“新工匠精神”取代“打工思维”。“工匠”对自己的产品负责，同时享受精益求精的成果，所以他重视细节，视粗制滥造为耻辱。“打工仔”则对领导和上级负责，是为了完成上级安排的任务和赚到钱。当他们不仅仅是为了赢利而做的时候才能全身心地投入，而唯有全体员工都全身心地投入，企业才有真正的生命力。

公司应把新工匠精神作为重要的文化纳入企业成长基因，并通过加强培训、管理、制度激励及岗位流动机制、开展特色活动等方式把工匠精神落地固化，渗透到每一个员工和管理者的心灵深处。例如，定期开展工匠周、“最美工匠”评选活动等，使新工匠精神成为每一位员工的DNA。

位于浙江的杭州巨星科技股份有限公司，二十年来一直默默遵循着“工匠精神”的精一之道，现已跃居为亚洲最大的手工具企业。有款名为“倍速螺丝刀”的新产品，是巨星的首创，在2015年卖出了一个亿的销量，其奥秘在于，无论手柄是正转还是反转，其输出都是一个方向，这样拧螺丝就不用反复调换用力的方向，效率无形中提高了4倍。这种细节的设计，使其在同类产品中脱颖而出。除了精细和考究之外，人性化的设计也无处不在：将多种规格的螺丝批头做在同一个螺丝刀上，可以直接实现更快速地使用；通过纳米改良技术，让工具把手不易打滑，也不会吸附灰尘……种种如此，让买到产品的人能真正感受到产品背后的工匠精神和情怀，而不只是流水线上出来的普通工业品。

以新工匠制度使新工匠文化与习惯落地

倡导工匠文化固然重要，但让认真做事的工匠与创客能够得到足够激励和尊重的制度设计与落实更关键。

工匠精神不是自发实现的，光靠领导重视、道德宣讲和媒体宣传远远不够，还应有相应的规则制度作为保障。德国、日本的工匠精神也不是天然形成的。与其说他们有工匠精神，倒不如说是一种长期形成的工匠文化和工匠习惯。这个习惯，是由一整套高品质高标准的工匠制度，和对违规者的严厉惩罚构成的。

例如，同属日耳曼民族，且当年仅一墙之隔，西德产品以高品质闻名于世，而东德产品却乏善可陈，最终经济社会陷于崩溃而导致柏林墙倒塌。再如，同样是一个人，他对自己家的房子装修可能非常上心、精益求精，对装修材料的质量吹毛求疵，为了一点瑕疵和几块钱也要与供应商吵半天。但去单位上班后对单位的工作可能就是敷衍了事，睁一只眼闭一只眼。

反正不是自己的东西，他并没有很强的动力去用心追求精益求精、尽善尽美。可见工匠精神并不是少数国家、民族、个人的专利，建立不起完善的工匠制度，就形不成工匠习惯，更不可能有工匠精神。

过去几十年我们其实一直在倡导工匠精神，但收效甚微，关键就是因为政府和企业领导尽管在精神文化和道德层面强调做事情、做产品要精益求精、精雕细琢，但实际的考核激励与惩罚体系里面又并没有把工匠精神真正细化为可以测量的重要维度，而是更加强调数量与规模、速度、成本等更有显示度的经济指标（尽管也有质量指标，但质量并不能完全代表工匠精神，且质量指标的重要性也往往不如其他指标），因而往往导致大家更为急功近利、短期导向、效率导向而不同程度忽视了工匠精神与发展质量。

因此，要想真正塑造“新工匠精神”，关键是因地制宜设计和落实鼓励精益求精、发明创造和创新创业的“新工匠制度”，用制度养成大家的工匠习惯，再把工匠习惯升华为“新工匠精神”。

杭州巨星科技对研发设计团队有着一套完整的考核和奖惩制度，让员工可以从成功推向市场、后续销售好的创新产品中得到奖励，也会根据产品追踪中的客户评价，及时改进和完善产品。这让专注踏实、追求完美的理念贯彻到了每个员工的价值观中。在浮躁的时代中，这种紧贴产品的荣辱感，尤为难得，而背后的关键是落实到制度设计中。

德国政府特别注重引导制造企业向专业、精密、高技术的方向发展。行业协会等在制定各类企业排行榜时，并非像中国评定百强企业那样按营业额大小排名，而是依据企业的技术创新水准、细分市场占有等进行评判，排名靠前以及获奖者往往不是规模最大的，而是技术创新最活跃的，在这种氛围下，企业就不会追求简单做大规模，而是坚守“工匠精神”，竞相在技术上积累、创新。

夯实新工匠活动载体

创客空间、实验室乃至车库等是工匠、创客们聚会、动手鼓捣小发明创造活动的场所。工匠和创客们根据兴趣共同开发有趣和富有意义的项目。

意识到创客空间的意义和价值，一些领先企业已经行动起来。例如，通用电气（GE）和 Local Motors 共同打造的 FirstBuild 就是一家基于社区和众包理念的“梦工厂”，旨在吸引发明家、设计师、工程师、学生以及所有的普通人，一起协作，让想法成为现实的产品。对于大部分的传统公司来说，一个产品，从有最初的想法，到研发、设计，再到最终完成生产，整个过程至少需要一年以上。如今通用电气 FirstBuild 用众包+协作的模式，加之 3D 打印机作为生产工具，使整个商品生产过程只需花费数月。

当然，更重要的是，在通用电气搭建的这个“梦工厂”里，每个人都将成为“造物者”（Maker）。

为新工匠提供工具

麻省理工学院的埃里克·冯·希普尔教授提出了用户创新工具箱的理念。用户创新工具箱是一种帮助顾客完成创新活动的工具。它允许用户参与设计一种新颖的产品，并提供反复实验的平台和及时反馈用户设计理念的结果。互联网的神奇在于将发明工具和生产工具大众化，任何有创意的人都能通过软件代码把想法变成设计，又能通过互联网提供的资源将设计变成产品，然后，还能通过互联网将产品卖到全球。

当今时代，有助于创客创新的各类工具日益丰富，例如一些操作更加方便简单的软件即服务（SAAS）或平台即服务（PAAS）软件平台和3D打印设备等。

塑造新工匠品牌

企业不光要打响产品品牌，而且要着力塑造和宣传创新产品背后具有新工匠精神的工匠和创客的个人品牌，把产品的品质与产品经理的品牌、口碑更紧密结合，有助于加强工匠和创客的责任感、荣誉感，也会使产品更具有情怀和人性化。例如，很多人正是冲着褚时健、罗永浩的工匠精神和情怀去买褚橙、锤子手机的。

“当你把一个个产品完全当作自己的孩子，满怀爱，细心观察时，必然就会获得如何解决、如何提高制成率的启示。”日本“经营之圣”稻盛和夫的话语，可谓金玉之言。

（来源：清华管理评论）

建设智慧企业,实现自动管理

在日趋激烈多变的市场竞争环境下，面对信息技术革命的又一次冲击，企业的竞争力主要表现在对企业内外部信息的处理能力和对数据价值的发掘能力之上，企业必须突变求生，才能迅速有效地处理大量信息，沉淀“知识资本”，打造“智慧企业”。

智慧企业本质上是面对经济发展转型、产业模式变化、客户需求变化、技术驱动业务模式变革的冲击，企业通过加强对外部环境、社会及企业自身的状态感知，提高企业管理的洞察力，通过体系、流程、人、技术等企业要素的有效变革和优化，提高企业应对外部风险能力，实现可持续发展的企业形态和实践过程。

本文从管理模型、关键技术和关键路径三个方面进行系统阐述。

管理模型

未来的智慧企业应类似于人的体系组织，实现四肢发达，耳聪目明，睿智通达。企业需要运用系统科学思维，面对外部环境、社会、内部企业各要素（生产资料、工业系统、人、基础设施）（四肢），基于数字化的能力（五官及神经系统）实现企业价值链（机能系统）。通过持续实时的业务量化行为采集，依托信息技术构建企业知识中心（大脑），支撑企业在内外、上下、左右、前后和时间等多个维度的知识发现和积累，支持企业高效运转、智能决策、风险应对和持续发展。

智慧企业体系框架设计的核心和建设目标是打造智慧的企业管理能力,根据企业属性不同,发展环境和条件不同,各有其适应的对象和阶段,智慧企业管理模型可分为以下两类。

◎模型一

特点:层级管控与自动管理相结合。

适应对象:集团管控型智慧企业建设的初级阶段,国有或有特殊要求的企业。

◎模型二

特点:企业自动管理。部门围绕各种人工智能脑发挥科技研发、服务保障、战略规划等作用。

适应对象:单一生产型企业、小型企业、

集团管控型企业的高级阶段等。

关键路径

在企业从当前企业向智慧企业转型过程中,重点是要建立基于数字化的采集能力和构筑分层的以智慧为导向的业务能力。

在转型过程中其核心关键路径是建立数字化模型和支撑数字化模型的采集、传输、存储、应用和服务的智慧技术架构。其关键路径包括如下四个方面:

◎业务量化

通过科学设定标准、量化工作任务,实现精益化企业管理;运用智能设备和物联网技术,实时采集、传输、处理各类信息数据,实现对企业各种要素的动态感知。

◎统一平台

运用无边界网络技术、云计算技术、移动互联技术,创建员工协同工作、数据实时交换、信息实时处理的信息化基础平台。

◎集成集中

通过整体规划、系统整合、数据集中、集成运行等策略,消除业务系统分类建设、条块分割、数据孤岛的现象,构筑企业级统一服务平台。

◎智慧协同在相关数据、平台、应用的支撑下,实现

人、系统、设备之间的高效协作;在人工智能和大数据技术的支撑下,实现自动风险识别和智能决策管理。

关键技术

“云大物移智”(云计算、大数据、物联网、移动互联、人工智能)等信息技术为构建企业神经网络和大脑提供了关键技术支撑。

云计算技术

云计算技术是信息技术发展的最新进展。云计算作为一种概念,既代表了计算机科学层面对计算资源进行虚拟化和自动化资源调度的专业技术,同时又代表了以云计算技术构建的

各类云服务平台,包括公有云、私有云等,本文特别强调,云计算在企业层面表征了企业在未来数字世界里的数字化服务的抽象,是企业数字世界的数字实体。

大数据技术

大数据,或称巨量数据、海量数据;是由数量巨大、结构复杂、类型众多数据构成的数据集。大数据技术是数据科学的前沿技术,是从各种各样类型的数据中,快速获得有价值信息的能力。

物联网技术

物联网技术是通过射频识别(RFID)、红外感应器、全球定位系统、激光扫描器等信息传感设备,按约定的协议,将任何物品与互联网相连接,进行信息交换和通讯,以实现智能化识别、定位、追踪、监控和管理的一种网络技术。

移动互联技术

移动互联技术是在传统互联网的基础上,充分利用无线通讯网络和智能移动终端实现更广泛范围内的信息沟通、工作协同和业务应用的一系列技术。尤其是在智能手机/平板等终端爆发式增长后,大量的移动应用被开发出来,极大延伸了人们处理信息的能力。

通过移动终端,原本必须在PC端处理的各种信息,可以随时随地在移动互联网的支持下实现信息计算,进一步加大了人们沟通、协作的效率。同样也为企业在业务运转,员工沟通和协作,外部信息共享等多个方面提供了有效的支撑。

人工智能技术

人工智能是对计算机系统如何能够履行那些只有依靠人类智慧才能完成的任务的理论研究,例如,视觉感知、语音识别、在不确定条件下做出决策、学习、还有语言翻译等。对人的意识、思维的信息过程的模拟,该领域的研究包括机器人、语言识别、图像识别、自然语言处理和专家系统等。

(来源:清华管理评论)

华为：开放、自我批判和持续对标

华为的内在驱动力是什么？

企业家及其经营管理哲学、企业优秀的企业文化、企业的核心竞争力或许都是企业的内在驱动力,但从组织成长的角度来看,它们不但显得比较空泛,也缺乏内在的逻辑关系,现有的研究更没有揭示其内在的运作机理。

人的驱动机制及其驱动力不同于组织的驱动机制及其驱动力,人是被组织所驱动的,那么,组织的驱动力是什么？

具体到华为这个组织,她的内在驱动力又是什么？是任正非及其管理哲学？

但是对于长期致力于把“任正非的华为”变成“华为的任正非”来讲，其个人及其经营管理哲学已经内化在华为组织之中了，组织的内在驱动力还需从组织内部寻求，任何相对独立于组织之外的相对独立的要素，都难以形成组织的内在驱动力。作为一个坚守“惟有惶者才能生存”的任正非，在华为成立之初，他予以华为基本的价值观体系，并通过管理、运作与机制设计，构建了华为的内在驱动力，这就是开放、自我批判与持续对标学习。

保持开放（或谓拿来主义）、自我批判、持续对标学习是华为核心价值观的重要组成部分，也是构成华为组织的内在驱动力，其闭合循环，就是驱动华为由小到大，不断成长进步的内在驱动力。

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是华为的经营哲学或核心价值主张，同样也可认为是华为的内部驱动力，但是这无法解释这三点正式提出之前，是什么力量在驱动着华为的成长与发展，因为这三点是在华为成立十余年之后才提出的。而且，这三点正是基于华为坚守的开放、自我批判和标杆学习基础上提出的。前者与后者之间存在着内在的逻辑关系，后者无疑是前者的前提。

可以认为，保持开放、自我批判和持续对标学习是华为由小到大以致超越对手的内在驱动力，这也是探求华为的内在成长逻辑的三个关键出发点，这三点可以称之为华为的成长的“三元内在驱动力模型”。

封闭、模仿、学习与创新是一个组织的四种状态，支撑组织四种状态的是不同的核心价值观，或谓价值取向。华为一直把学习他人做为公司的核心价值观——在华为的六大核心价值观中没有“创新”，而与学习相关的有两条：“开放进取”和“自我批判”。内外开放与自我批判是学习他人的重要前提。

开放是前提，自我批判与持续对标学习是两翼。这或许也可称为华为的“一个中心两个基本点”。只有具备了开放的心态和开放的组织形态，才能够全方位地吸纳外部的能量，进而对组织存在的问题进行持续地自我批判，并在此基础之上，持续地向其他优秀的组织学习，从而为组织的成长与发展提供源源不断的动力。

“三元内在驱动力模型”里寻求华为的内在驱动力，或许在理论和实践两个层面，是一种新的视角。

回顾三十余年来中国经济的发展，开放与改革是主旋律，而改革自身也包含了自我批判和持续对标两个核心内容。

当下，许多中国企业都把对标华为，并在实践中也一直存在华为学得会，还是学不会的争议。其中的关键在于，企业是否具备或能否构建自己企业成长的内在驱动力，即：能否持续保持组织的开放，能否持续地保持自我批判，能否持续地对标学习。

长期地保持公司的开放性，是华为不断进步的前提条件

在许多人的印象中，华为是一个封闭的公司。开放一直是华为的坚守的核心价值观，华为从来不封闭，除在技术、市场和供应链等业务领域坚持自主开放的政策外，华为的内部文

化也并不像外界理解那样封闭保守。华为确实是低调的，但又是开放的，如同公司的 LOGO，华为一直在低调中开放着。其实，华为以往的封闭主要表现对媒体上，伴随着 2011 年任总《要改善和媒体的关系》文章的发表，相信今天不再有人坚持华为是个封闭的公司。低调并开放着，成为华为的新常态。

长期的保持开放，能够使公司避免封闭、保守，放眼看世界，时刻保持着与外部世界的沟通与能量的交换，持续地吸纳外部的正能量，使公司长期处于耗散结构（耗散结构就是一个远离平衡的开放系统，通过不断与外界进行物质和能量交换，在耗散过程中产生负熵流，从原来的无序状态转变为有序状态，这种新的有序结构就是耗散结构），把以往的优势耗散掉，形成新的优势。持续地感受外部的压力，并通过内部制度设计将这种压力传递到公司的内部，避免公司处于熵增状态，使热力学第二定律在公司失效。企业必须也应该是开放系统，才能与外部能量交换，才能吐故纳新，才能持续地保持组织的活力。祈求于外部力量的保护，自我封闭，组织的能量就会衰减，导致系统的熵死。

任正非在 2011 年的公司市场大会上说，“公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能。”

每一个组织都是一个能量体，但能量需要引发，如同中子核轰击原子核一样，才迸发出巨大的能量，否则能量就会持续衰减，组织就会陷入衰败。开放的必要要性在于不断地吸纳外部的能量，以抵御组织衰败。

2012 年八月在与 2012 试验室座谈时，任正非就反复强调：“我们总有一天能量耗尽，就会死亡，所以我们要做开放系统。就可能是我们建立了一个封闭的系统，封闭系统必然要能量耗尽，要死亡的我们一定要避免建立封闭系统。我们一定要建立一个开放的体系，特别是硬件体系更要开放。我们不开放就是死亡，如果我们不向美国人民学习他们的伟大，我们就永远战胜不了美国。”“华为成功的奥秘，就是我们很好地应用了‘热力学第二定律’和耗散结构理论，不断地加温，又不断地耗散，只有这样，华为才能保持 20 多年的战斗力。”一语道破天机！

- 一个公司是否开放，基于其核心价值观，基于领导者的危机意识和战略自信；
- 一个公司对外部是否开放及其开放程度，取决于企业领导者风格、决策与实力；
- 一个公司对外部是否开放及其开放程度，取决于企业领导者风格、决策与实力；

一个公司必须对内外部的开放及开放程度保持有效的管理。

长期地保持对公司的自我批判，是华为不断进步的内驱力

有人评价，综观华为的发展历程，会看到华为一直在犯错或出错，此言不谬，这是华为的 A 面。外人难以看到的 B 面是，华为也一直在真诚地发现与修正自己的错误。还有人评价，与竞争对手相比，华为犯错快，但改错更快，此言也是真知灼见。华为做到这一点的关键，就是自我批判。

长期地保持对公司的自我批判，能够避免公司的干部与员工的傲慢、狂妄、自大与自恋，能够持续地聆听客户的声音，正视公司的存在的问题与不足。尤其是当一个公司处于领先地位时，还能保持一种谦卑，真的不容易。谦卑造就伟大，傲慢导致伪大。当一个企业的规模，远大于它的客户规模时，还能保持当年小于客户规模时的那份谦卑和敬畏，这就是以客户为中心的体现。企业的衰败都是从对待客户的傲慢开始的。

（来源：清华管理评论）

书香广安

中国好书 2016 年 10 月榜单

1. 《从合作走向决战:中国共产党为什么能战胜国民党》，徐焰 著，广东经济出版社

【推荐理由】这是军事历史专家徐焰撰写的一本历史专著。以翔实的史料、生动的文字，配以难得一见的彩色图片，较为完整地展现了 1937 年到 1949 年这 12 年间宏大且丰富多彩的历史画卷，揭示了国共两党从合作走向决战的深层原因，对共产党为何能战胜国民党等问题做出了精到的解读。这是一部科学性与可读性俱佳的优秀党史军史通俗理论读物。

2. 《全球治理的中国贡献》，辛本健 编著，机械工业出版社

【推荐理由】这是一部研究全球治理之“中国贡献”和“中国方案”的理论著作。全面梳理了全球治理的理论框架和历史沿革，重点论述了中国在经济、金融、货币、能源、气候变化、粮食、发展援助机制、应对恐怖主义等 12 个领域对全球治理体系的作用与贡献，并对进一步增强中国作用与贡献的途径及相应的制度安排提出了对策性建议。视野高远，立论允当，是一部研究“中国参与全球治理”问题的上乘之作。

3. 《两岸新编中国近代史·晚清卷：全 2 册》，王建朗、黄克武 主编，社会科学文献出版社

【推荐理由】本书是海峡两岸近代史学者第一次合作撰写的历史著作。全书分上下两册，采取专题论述方式，大体以时间和事件为经，以社会发展面向为纬，分章论述了晚清通史及最为关键的一些历史课题，比较全面地展示了近年来在晚清史研究方面的最新成果。具有国际视野，立足学术前沿，既凸显学术共识，又恰当保留表述差异，为读者更好地认识晚清历史提供了一个新的文本。

4. 《〈资治通鉴〉与家国兴衰》，张国刚 著，中华书局

【推荐理由】本书是学者张国刚在慕课讲稿基础上修改而成的史学著作。从《资治通鉴》文本出发，选取影响军国大政的二十个关键节点，生动地讲述了从春秋三家分晋至大唐盛世终结这段历史，既有忠于原典的历史再现，更有独到精辟的分析讲论，令一部体量浩繁的古典巨著一变而为精简通达的大众历史读本，堪称当代名家解读历史名著的经典之作。

5. 《穿越历史聊经济:从周赧王到隋文帝》，汪凌燕、汪通 著，北京大学出版社

【推荐理由】这是一本历史知识与经济学相结合的通俗读物，著者是一位经济学学者。以现代经济学、金融学的视角，用晓畅轻松的语言解读了从西周至隋朝发生的诸多历史事件，阐释了王朝兴衰背后的经济根源，并穿越历史，用大量当下国际经济实例作为对照。视野开阔，深入浅出，是一本不可多得的兼顾专业性、知识性和趣味性的好书。

6. 《马背上的共和国》，李升泉、李茂林 著，中华书局

【推荐理由】这是一部写“长征中的中华苏维埃共和国”的长篇纪实文学作品。以中华苏维埃共和国撤离苏区为背景，以红军长征为主线，通过史诗般的艺术手法，再现了中华苏维埃共和国那段波澜壮阔的历史，深度挖掘了红军长征取得胜利的深层原因，颂扬了伟大的长征精神。史料丰富可靠，不避敏感问题，评价客观公正，是拓展红军长征历史阅读的优秀读物。

7. 《北鸢》，葛亮 著，人民文学出版社

【推荐理由】本书是葛亮“中国三部曲”的第二部，是一部书写近现代家国兴衰的新古典主义小说。以民国商贾世家子弟卢文笙的成长经历为线索，以其身后两个家族的沉浮命运为背景，以政客、军阀、寓公、文人、商人、伶人等各色人物为素材，编织了一张恢宏曲折的故事网络，映射出波诡云谲的民国动荡史。叙事宏大，笔触隽永，再现了睽违已久的旧时代。

8. 《山山水水聊聊画画》，马菁菁 著，上海人民出版社

【推荐理由】本书精选了魏晋到两宋时期的水墨代表画家与画作，将画作趣史、人物故事与水墨技法、鉴赏秘籍巧妙融合，给读者以全新的阅读体验，是一本了解中国古典水墨绘画的入门佳作。作者是新生代年轻水墨画家，在尊重历史传承的基础上，摆脱说教路线，行文通俗活泼，语言轻松诙谐。

9. 《吃货的生物学修养：脂肪、糖和代谢病的科学传奇》，王立铭 著，清华大学出版社

【推荐理由】本书是一部关于饮食背后生物学机理的科普读物。以脂肪、糖和代谢病研究中的重大发现为脉络，展示了科学家在这个领域的探索，论述了日常饮食与疾病的关系，介绍了一些常见代谢类药物如减肥药、他汀、胰岛素的前世今生。有料有趣，娓娓道来，使人感受到科学的力量和优美。

10. 《童眸》，黄蓓佳 等著，江苏凤凰少年儿童出版社

【推荐理由】这是一部讲述苏中小镇“仁字巷”里一群孩子成长故事的小说，由四篇相对独立的故事构成。作者借助主人公朵儿那双童真的眼睛，描写了上世纪70年代物质匮乏、贫穷疾病下的社会人生百态。孩子们历经斑驳生活的洗礼，体验着人性的华美和阴暗，也锻炼着自己的眼力和人格。