

每周观察

内部参考

2016年第48期
总期第128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、京冀交界严控房地产与人口……为进一步统筹北京市和河北省毗邻区域规划建设管理，国家发改委表示，与国土资源部、住房和城乡建设部、水利部等七部门联合印发《加强京冀交界地区规划建设管理的指导意见》，指出要加强京冀交界地区规划建设管理，严控房地产开发建设，强化房地产市场管控，严控人口规模。……

II、机构：11月百城住宅均价环比涨幅继续回落……根据中国房地产指数系统百城价格指数对100个城市新建住宅的全样本调查数据，2016年11月，全国100个城市（新建）住宅平均价格为12938元/平方米，环比涨幅较上月回落0.77个百分点。按中位数计算，全国100个城市（新建）住宅价格中位数为7342元/平方米，环比涨幅较上月回落1.71个百分点。从二手住宅来看，十个城市主城区二手住宅样本平均价格指数环比涨幅也呈全面回落态势。……

III、从卖房子到出租房子万科龙湖等房企抢滩租房市场……中国房地产业的“下半场”，企业生产方式开始从资产销售向资产运营转变。不仅是商业物业，随着一线城市宅地供给紧张，新增新房供给有限，一些企业不约而同将目光聚焦到存量住宅的运营上。龙湖、首创置业、优客工场、链家等公司都在探索存量住宅运营的盈利方向。而近期，随着万科吃下“全自持住宅地块”头蟹，一场开放股权合作、众筹建设出租房的实验更在酝酿之中。……

IV、中国城市价值再调查：房企被称运营商可让土地变值钱……面对楼市之变局，近年来，不止一家房地产企业在转型。有的中小型房企直接不玩房地产了，转到医疗健康等处在风口的领域；行业中的大型房企，也在剥离身上“开发商”的标签，开始往城市运营商的角色转换。……

V、京沪深领跑地方国企改革深圳推“1+12”系列文件……从改革动态来看，目前，北京市已形成全面推动市属国资国企改革的时间表、路线图，共出台政策“1+18”项，改革制度体系基本形成。此外，北京正积极研究制定改组国有资本投资运营公司试点方案，积极探索国有资本授权经营模式；研究制定职业经理人、薪酬分配差异化、分类收缴国有资本收益等多项改革试点方案。……

VI、正念的力量……到底应该如何更好地应对这类不期而至的偶然事件？与其他组织相比，为什么一些组织能更好地应对突发事件，并在纷繁复杂的世界中确保高绩效，而另一些组织却事故频发？……

目录

政策导读.....	1
政治局会议部署明年经济工作房地产要研究建立长效机制.....	1
新型城镇化综合试点扩围 2020 年推广至全国.....	3
京冀交界严控房地产与人口.....	4
中资出海政策收紧房地产等四领域受密切关注.....	5
发改委明确不动产登记收费标准 16 种情形收费减免.....	8
京不动产登记新规明年实施继承房产不再强制公证.....	9
七部门联合发文环京区域楼市或降温.....	10
产业聚焦.....	11
产业 11 城上月升级楼市调控房地产市场有望持续降温.....	11
产业 统计局：11 月 CPI 同比上涨 2.3% 居住价格涨 2.0%.....	13
产业 机构：11 月百城住宅均价环比涨幅继续回落.....	14
产业 “小年” 将至 2017 年房地产各指标或全面下滑.....	15
北京 11 月：调控趋紧成交腰斩绿地卖楼 20 亿捡漏榜首.....	17
北京 时隔一年现短期回升北京新房库存紧缺大势不变.....	19
行业动态.....	21
行业 20 家上市房企前 11 月完成销售近 2 万亿.....	21
行业 许家印朋友圈持股万科或已达 16.57% 超越华润.....	21
行业 王健林回应“首负” 传闻：认负债不认资不抵债.....	22
行业 房企转向海外发债资金链压力下的融资路径分化.....	23
行业 中天城投推进战略转型 20 亿抢 PPP 红利.....	26
行业 从卖房子到出租房子万科龙湖等房企抢滩租房市场.....	27
前沿观察.....	30
观察 特色小镇成功要素：区位、运营模式、操盘手.....	30
观察 中国城市价值再调查：房企被称运营商可让土地变值钱.....	31
观察 万科土地开发新思维遭质疑.....	35
观察 中国租赁市场的壮大为开发商带来一片新的蓝海.....	37
国企改革.....	41
京沪深领跑地方国企改革深圳推“1+12” 系列文件.....	41
国资委谈央企重组：明年央企会减少到两位数.....	42
京津冀协同发展.....	43
京津冀旅游一体化成协同发展新引擎错位发展旅游大格局.....	43
学习园地.....	45
如何才能把别人的才华变成自己的？.....	45
什么才是企业的“核心竞争力”？.....	49
正念的力量.....	53
抵御竞争.....	55
书香广安.....	57
平台转型.....	57
房地产金融.....	58

政策导读

政治局会议部署明年经济工作房地产要研究建立长效机制

提要：中共中央政治局9日召开会议，分析研究2017年经济工作。会议强调，稳中求进工作总基调是我们治国理政的重要原则，对指导明年经济工作具有特别重要的意义。要在保持社会稳定的前提下，推进关键领域工作取得突破。

中共中央政治局9日召开会议，分析研究2017年经济工作。会议强调，稳中求进工作总基调是我们治国理政的重要原则，对指导明年经济工作具有特别重要的意义。要在保持社会稳定的前提下，推进关键领域工作取得突破。

对于明年的政策取向，专家表示，此次会议释放提振实体经济的重要信号，意味着明年在重要的产业领域将会有一系列政策举措；在房地产方面，房地产税、新型城镇化等领域一系列长效机制将加速推进；在开放型经济新体制建设方面，包括新时期吸收外资政策、服务业进一步扩大开放等都将在明年落地。

进展供给侧改革进入深化之年

会议要求，要深入推进“三去一降一补”，推动五大任务有实质性进展。要积极推进农业供给侧结构性改革，大力振兴实体经济，培育壮大新动能，加快研究建立符合国情、适应市场规律的房地产平稳健康发展长效机制，加快推进国企、财税、金融、社保等基础性关键性改革，更好发挥经济体制改革的牵引作用。要扎实推进“一带一路”建设，完善法治建设，改善投资环境，释放消费潜力，扩大开放领域，积极吸引外资。要继续做好各项民生工作，保持社会大局稳定。

会议提出，大力振兴实体经济，培育壮大新动能。专家指出，经济下行压力之下，资本“脱实向虚”令实体经济发展面临更多挑战，会议释放提振产业发展的重要信号。

广发证券首席宏观分析师郭磊表示，只有更为积极的财政政策才能通过基建和税收杠杆拉动实体经济增长。今年年中以来，政策先后对理财产品、票据、万能险、互联网金融、债券等金融产品领域进行了规范和引导。未来引导金融去杠杆的政策导向料将继续。而振兴实体经济意味着在重要的产业领域将会有一系列政策举措。

供给侧结构性改革是当前我国经济工作的主线。专家表示，明年供给侧结构性改革工作的特点在于“深化”二字。国务院发展研究中心副主任王一鸣认为，推动五大任务取得实质性进展，必须突出重点，与相关领域改革有机结合，增强改革的系统性和协同性。去产能要与深化国有企业改革结合起来，去库存要以化解三四线城市房地产库存为重点，去杠杆要分阶段有序推进，降成本要着力降低制度性交易成本，补短板重在补“软件”短板。

会议还明确要求积极推进农业供给侧结构性改革。专家表示，今年以来，以结构调整为重点，各地推进农业供给侧结构性改革取得一定进展，农业结构进一步调优，农业质量效益

竞争力提高。明年的农业改革或将围绕完善收储政策、调整种植结构、推进规模化经营、发展农村基础设施等展开。

楼市研究建立房地产健康发展长效机制

2017 年房地产市场动向备受关注。会议提出，明年要加快研究建立符合国情、适应市场规律的房地产平稳健康发展长效机制。专家表示，明年房地产业将“稳”字当头，房地产税、新型城镇化等一系列长效机制将加速推进。

今年以来，楼市在资金杠杆的助推下，开启牛市行情。中国社会科学院日前发布的《中国住房发展报告(2016-2017)》指出，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 年，值得各界高度警惕。房价、成交量在短时间大幅暴涨正在加大楼市风险。后来政府果断出手，调控政策发生转向，热点城市纷纷限贷、限购。

“政策将主要保持‘稳定’。”一位业内人士表示，通过控房价、去库存，以“稳”为主或是未来较长一段时间内房地产政策的主要取向。

这个判断与此前国务院发展研究中心市场经济研究所原所长任兴洲透露的信号一致。任兴洲表示，未来房地产调控不会选择主动戳破泡沫，而是将“慢撒气”，逐步的释放泡沫带来的风险与影响。既要消除恐慌，消除投资和投机，也要保持市场的平稳。

对于政策的选择，中国社会科学院财经战略研究院院长助理倪鹏飞(博客)表示，虽然通过行政性政策可以抑制过热投机，但房地产机制病灶仍未解除，投资投机必将随时卷土重来。因此，中央强调加快制定长效机制是让政府部门与市场主体积极又理性地参与促进房地产发展。

对于房地产长效机制，倪鹏飞表示，建议建立“多元所有”、“现房销售”、“租售并举”、“货币动态”的住房产权、经营、交换、消费和分配制度，让新市民通过市场和政府支持租购可支付住房。同时建立“有偿性、竞争性”的住房用地制度，“多层次、普惠制”的住房金融制度，“以持有税为主”的房地产财税制度。

此外，倪鹏飞说，房地产定位应是“住有所居”，应回归住房属性。应加快“住有所居”的住房保障法制化制度体系建设，推进“让百姓买得起”的住房政策法制化。

开放新时期外商投资促进政策将出台

业内专家认为，明年我国开放型经济新体制建设将进一步深入推进，“一带一路”继续扎实推进落地，吸收外资将更加注重质量，以服务业为主扩大开放领域等都将是重中之重。

而在政策层面，记者了解到，包括新时期吸收外资政策、服务业进一步扩大开放等都将在明年落地。吸收外资政策将由普惠制转向精准式，并将在投资促进政策中更加突出市场化的手段。包括金融、教育、养老、医疗、文化、电信、互联网、商贸物流等在内的服务业领域有望进一步放宽外资准入限制。

相比增势迅猛的对外投资而言，我国吸收的外商投资一直保持稳速增长。业内人士告诉记者，我国吸收利用外资已经进入一个“选择性的，平等性的，综合商务成本优势弱化、新优势正在培育中”的阶段。记者此前还了解到，为了适应近年来引资工作国内外环境新的变化，商务部等相关部门正在酝酿新时期外商投资政策，吸收外资政策将由普惠制转向精准式，并将在投资促进政策中更加突出市场化的手段。

商务部研究院国际市场研究所副所长白明指出，当前外资正面临双重流出的压力：一方面随着国际产业新一轮转移，低端的资本正流向东南亚等地区；另一方面高端产业正在向欧美回流。美国候任总统特朗普上台后将可能通过降低企业所得税至 15%，对在外投资的企业增加关税等手段进一步促使资本回流。白明认为，接下来一段时间利用外资将侧重引资、留资、用资三个方面。完善投资环境也会多元化地推进。同时，在合法的前提下，为外资、民资提供更加公平的竞争环境。

下一阶段，服务业将成为我国扩大开放的重点领域。记者了解到，未来，除了继续大力推动北京市服务业扩大开放综合试点之外，有关部门还将结合中美投资协定谈判等，进一步放宽金融、教育、养老、医疗、文化、电信、互联网、商贸物流等服务业领域外资准入限制。

（来源：经济参考报）

新型城镇化综合试点扩围 2020 年推广至全国

提要：国家发改委等 11 部门 7 日公布了第三批国家新型城镇化综合试点地区名单，包括北京顺义区在内的 111 个城镇成为试点，国家新型城镇化综合试点总数也扩大到 246 个，计划到 2020 年在全国范围内全面推广。

国家发改委等 11 部门 7 日公布了第三批国家新型城镇化综合试点地区名单，包括北京顺义区在内的 111 个城镇成为试点，国家新型城镇化综合试点总数也扩大到 246 个，计划到 2020 年在全国范围内全面推广。

中国社会科学院副院长蔡昉表示，实施新型城镇化战略是历史必然，世界各国的经验表明，城镇化是经济社会发展的结果，也是现代化的必由之路。工业化需要借助规模经济和集聚效应，推动服务业、城市基础设施和公共服务供给部门的发展，以提高城镇化水平。与城镇化水平提高相伴而来的产业集聚和人口、人才、创意的集中，以及更有效率的公共产品供给，又为促进创业和创新活动打造良好平台，改善居民生活质量，从而提高经济发展的可持续性和共享性。

据了解，新中国成立以来，我国城镇化进程在不断探索中向前发展。目前，京津冀、长江三角洲、珠江三角洲三大城市群，以 2.8% 的国土面积集聚了 18% 的人口，创造了近 40% 的国内生产总值，成为带动我国经济快速增长和参与国际经济合作与竞争的主要平台。

从这意义上来说，中国经济意义上的城镇化水平已经很高，去年国家统计局公布的城镇化率为 56.1%。但另一方面，户籍城镇化率只有 38%，以往大规模招商引资、房地产开发、新城新区的建设，以及土地金融大规模融资等旧的动力已经迅速减弱，亟待形成新的发展动力。

对此，有专家表示，新型城镇化是与工业化、信息化、农业现代化同步推进，以及人口、经济、资源和环境相协调的城镇化。要促进城镇发展与产业支撑、就业转移和人口集聚相统一，促进城乡要素平等交换和公共资源均衡配置，形成以工促农、以城带乡、城乡一体的新型工农、城乡关系。

但在新型城镇化推进过程中，也出现了政策导向和市场导向相矛盾的问题。国家发改委城市和小城镇中心副主任乔润令日前在第七届财新峰会上表示，国家政策鼓励农民进城落户，流向小城市，但实际的情况是，农民不愿意把户口从农村迁到城市，流向也主要选择大城市。而且高度分化的区域经济已经不适应大一统的政策安排。同时，乔润令建议，在东部将特大城镇设为市以释放巨大的投资潜力，而在中西部地区发展人口千万以上的大城市，以解决城镇化人口的问题，政策支持从大一统走向更加精准的区域化政策。

蔡昉认为，新型城镇化改革不是免费午餐，需要支付公共成本和私人成本，公共成本最直接的就是农民工落户，要对他的社会保障给予补贴，私人成本包括迁移费用、安家费用等等，应该合理分担中央与地方政府改革成本，将土地制度改革与农业现代化、新型城镇化的推进结合起来。

（来源：经济参考报）

京冀交界严控房地产与人口

提要：为进一步统筹北京市和河北省毗邻区域规划建设管理，国家发改委表示，与国土资源部、住房和城乡建设部、水利部等七部门联合印发《加强京冀交界地区规划建设管理的指导意见》，指出要加强京冀交界地区规划建设管理，严控房地产开发建设，强化房地产市场管控，严控人口规模。

为进一步统筹北京市和河北省毗邻区域规划建设管理，国家发改委表示，与国土资源部、住房和城乡建设部、水利部等七部门联合印发《加强京冀交界地区规划建设管理的指导意见》，指出要加强京冀交界地区规划建设管理，严控房地产开发建设，强化房地产市场管控，严控人口规模。

《意见》明确了跨区域管控的重点地区和总体要求，强调坚持“一盘棋”谋划，突出绿色、宜居、人文、智慧发展，探索人口密集地区优化开发模式，建立目标同向、措施一体、互利共赢的跨区域规划建设管控新机制。

同时强调，创新规划管理体制，交界地区有关县(市、区)的总体规划及专项规划由省级统筹编制，并加强与北京城市副中心、北京新机场临空经济区等规划衔接。严格控制城镇开发强度，开展交界地区整体城市设计，有序推进新型城镇化。

《意见》提出，推进土地集约节约利用，严格产业准入管理，严控房地产开发建设，强化房地产市场管控，严控人口规模。强调加强公共服务设施建设，提高基本公共服务保障水平。

去年9月，河北省住建厅、国土资源厅联合印发《关于促进河北省北京周边地区房地产市场平稳健康发展的通知》，严厉打击北京周边房地产企业“囤地炒地”。未取得商品房预售许可证的开发项目，严禁任何形式的预售和广告宣传。

■解读

房地产市场管控主要有四点

此次对于两省市交界地区规划建设出台相应的意见、政策发布是由七部门而非北京和河北两地管理部门出台，算是比较罕见的情形。“这说明北京河北交界地区由于聚集了较多的人口，同时也是近期房价上涨过快的区域，所以才会在这个时候出台规划意见。”易居(博客)研究院智库中心研究总监严跃进表示。

从机构给出的数据来看，截至今年三季度，紧邻北京的河北燕郊新建商品住宅的去库存周期为5个月，大厂为6个月，香河为9个月，固安为9个月。这样的数据不仅低于同类型的城市，也远远低于12至14个月的均衡值。

“数据说明此类城市的新房库存非常不足，房价上涨压力是比较大的。”严跃进向北京晨报记者表示，政策主要涉及各类资源和建设的管控，尤其是明确提到了要严格产业准入管理，后续京冀交界区域对于产业的甄别可能会比较严格，部分落后淘汰的产业不可能在此类区域发展，“对房地产市场管控主要体现在四点，第一是价格管控，近期类似燕郊等城市房价快速上涨，抑制房价刻不容缓；第二是交易秩序监管，对于部分乱收取费用的行为需要严厉打击；第三是加强对市场参与主体的监管，尤其是要防范房企和中小中介的各类小动作出现；第四是加强供给侧结构性改革的管理，对于一些需要补库存的城市则需要近期积极供地和鼓励房企做投资。”

(来源：北京晨报)

中资出海政策收紧房地产等四领域受密切关注

中国或进一步收紧对企业跨境投资和资金外流的管控。

12月6日，发改委、商务部、人民银行、外汇局四部门负责人在答记者问时表示，将密切关注近期在房地产、酒店、影城、娱乐业、体育俱乐部等领域出现的“非理性对外投资”的倾向，以及大额非主业投资、有限合伙企业对外投资、“母小子大”、“快设快出”等类型对外投资中存在的风险隐患，建议有关企业审慎决策。

据经济观察报记者了解，国内收紧对外投资的风声一周前已在海外投资圈引起热议。11月28日，四部委就曾作出表态，将继续对所有境外投资交易推行备案制管理，且将对跨境投资交易实施严格审核。

英国纳华律师事务所(Nabarro)中资业务的负责人 AlbertLi 认为,此次收紧主要针对的是“大额非主业投资”、“母小子大”等跨行业并购投资,“如果是开发商和保险资金出于资产配置和未来发展的考量,在海外寻找开发机会,应该不能被归类为‘非理性’”。

目前,具体的监管措施尚未正式出台。据经济观察报采访了解,未来投资额超过 100 亿美元的对外投资、投资额在 10 亿美元以上的非主营项目大额并购投资以及国有企业 10 亿美元以上的境外房地产交易这三类对外投资将有可能受到严格审查。

房地产首当其冲

在海外并购投资中,房地产行业是资金流向较高的领域。普华永道发布的报告显示,2016 年前三季度中国内地企业海外并购交易数量达到 671 宗,几乎是去年全年交易数量的两倍,交易总金额逾 1600 亿美元。从投资领域来看,房地产以 83 亿美元的额度成为企业海外投资的首选。

戴德梁行预计,2016 年中国房企的海外投资额预计将比去年(257.34 亿美元)增长 37%,达到 353 亿美元的规模。

除了碧桂园等民营企业开始在海外市场下重注后,有国资背景的绿地集团、首创置业以及保利地产等房企也在加快海外市场扩张速度。但近期消息显示,中国房企“出海”之路进行得并不顺利。

此前,万达酒店发布公告称,将出售西班牙大厦所在项目公司的全部股权,代价为 2.72 亿欧元。据了解,在两年的投资期内,万达在该项目上亏损约 2 亿元。另外,绿地集团在悉尼投资的最高住宅楼项目也遭遇了一些麻烦,中途与建筑商 BrookfieldMultiplex 解约。

业内人士分析,中国企业近两年大举投资海外地产业务,高溢价在市场抢购资产,企业对境外并购的目的性和必要性等基础工作研判不足,对并购项目也没有进行充分论证,暴露出诸多盲目性和不成熟。

世邦魏理仕数据显示,过去三年内最大的 10 宗中资海外房地产投资交易中,6 宗由国有企业成交。世邦魏理仕中国区研究部主管谢晨认为,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,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。

同时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的核心商业地产资本价值将因此获得提升。

严管“非理性投资”

据了解,监管部门在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,但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。

根据监管部门的措辞，“非理性投资”不容易界定。AlbertLi 认为，此次收紧对外投资并非主要针对房地产海外投资，而是因为近期国内上市公司出现了许多跨行业的大型并购，业务方向与主营业务没有任何关联，如邮轮公司收购游戏公司，基建公司收购医疗企业。

据彭博社报道，中国企业今年以来在全球投资和并购了包括机器人、打印机、血浆等“出人意料”的产品和公司。

10月20日，巨人网络壳公司世纪游轮宣布，以总价305亿元收购核心业务为休闲社交棋牌类网络游戏的以色列公司 Playtika。其中，史玉柱以高于投资人价格大手笔增持50亿元。

12月2日，证监会对该交易反馈意见称关注并购案细节，包括巨人需补充披露本次交易作价的合理性，本次配套募集资金的必要性，以及本次交易标的资产的股份设置等。

近两年，中国资本以令人咋舌的速度纷纷出海并购。商务部数据显示，今年1-9月，中国企业共实施海外并购项目521个，实际交易金额674.4亿美元，已经超过2015年全年并购金额。

2015年，中国实际使用外资金额1356亿美元。同期中国对外直接投资流量超过实际使用外资金额100.7亿美元。对外投资首超吸引外资，中国开始步入资本净输出阶段，首次成为资本净输出国。仅仅9个月之后，中国便首次超越美国，成为全球最大资本输出国。

尽管全球资产配置是大势所趋，但增速过快不一定是好事。波士顿咨询公司发布的调查报告显示，中国买家的海外并购交易完成率远低于欧美等发达国家企业的水平。同时，并购后的整合也困难重重。

监管收紧进行时

中国资金大规模借助跨境投资通道“出海”，规避人民币贬值风险是主因。实际上，商务部、央行以及外汇局各级业务上对境外投资的监管已经开始收紧。

一位中资机构的海外业务负责人表示，6月人民币开始加速贬值后，中国资金一直在寻找“出海”通道，但受限于外汇管制，“钱一直出不来”，而近期在备案和换汇过程中，感觉时间明显延长。

据了解，11月25日开始，商务部的备案系统开始维护并停止备案，直到12月2日才重新上线。而12月2日以来，一些PE/VC项目获得备案的机会已大大减少。

上述中资机构负责人透露，央行也下发了类似通知，对于设立10亿美元以上规模的非主营项目大额并购投资项目等，不允许购汇。

路透社援引中国银行人士的消息称，国家外汇管理局要求银行在办理资本项下业务时，针对单笔购汇、付汇、本外币支出等值500万美元的交易，需要事先向外汇局进行大额报告。约谈的方向有三：一问海外利润是否还会返回中国，二问具体项目内容，三问资金来源，“如今，如果不是主业范围内的跨境并购，连约谈的机会都没有”。

一般而言，大型企业海外收购案例背后都有 PE/VC 等资本力量的推动。例如，联想收购 IBM 的 PC 事业部，就有 TPG、新桥资本等参与其中，中联重科收购 CIFA 背后有弘毅投资、高盛等 PE 资本。但是有的 PE/VC 为了满足这些资金，快速设立快速出海，随意编造项目；还有些 PE/VC 利用其募资功能，搭上一些国内上市公司跨境并购的“便车”，并采取杠杆架构，导致出现母小子大、借助杠杆的项目。

截至 11 月底，今年中资投行部门撮合的跨境交易额已达千亿美元。业内人士预计，若监管收紧，投行部门的业务将遭遇“断崖式下滑”，仅 12 月份就可能有 200 亿到 400 亿规模潜在或在途的 PE/VC 跨境并购基金“停摆”。

中金公司认为，中国此举并非要叫停海外投资，而是加强规范监管，对一些项目(如“一带一路”相关的)会继续支持，而对其他一些(如以监管套利为目的的)则可能会加强审核。

(来源：新浪地产)

发改委明确不动产登记收费标准 16 种情形收费减免

据国家发改委网站消息，近日，国家发展改革委同财政部印发《关于不动产登记收费标准等有关问题的通知》，明确不动产登记收费标准及收费优惠减免政策，规范不动产登记收费行为，保护不动产权利人合法权益，并对 16 种不动产登记实行收费减免优惠。

通知明确，实行“房地一体”登记，即将现行房屋及其建设用地分别登记、两次收取登记费，统一整合为一次登记、只收取一次登记费。廉租住房、公共租赁住房、经济适用住房和棚户区改造安置住房所有权及其建设用地使用权办理不动产登记，实行零费率。住宅类不动产登记收费标准为每件 80 元，非住宅类不动产登记收费标准为每件 550 元。按规定核发一本不动产权属证书的，不收取证书工本费。

通知规定，对 16 种不动产登记实行收费减免优惠：

一是减半收取登记费。包括不动产更正登记、异议登记；不动产权利人姓名、名称、身份证明类型等发生变更申请变更登记；同一权利人因分割、合并不动产申请变更登记等 4 种情形。

二是免收登记费。包括小微企业(含个体工商户)申请不动产登记；申请与房屋配套的车库、车位、储藏室等登记，不单独核发不动产权属证书的；因行政区划调整导致不动产坐落的街道、门牌号或房屋名称变更而申请变更登记的；农村集体经济组织成员以家庭承包或其他方式承包取得农用地的土地承包经营权申请登记的；农村集体经济组织成员以家庭承包或其他方式承包取得森林、林木所有权及其占用的林地承包经营权申请登记的；依法由农民集体使用的国有农用地从事种植业、林业、畜牧业、渔业等农业生产，申请土地承包经营权登记或国有农用地使用权登记的；因农村集体产权制度改革导致土地、房屋等确权变更而申请变更登记的；国家法律、法规规定予以免收的等 8 种情形。

三是只收取证书工本费，每本 10 元。包括申请宅基地使用权及地上房屋所有权登记；单独申请宅基地使用权登记；夫妻间不动产权利人变更，申请登记；因不动产权属证书丢失、损坏等原因申请补发、换发证书的等 4 种情形。

通知明确，不动产登记费由登记为不动产权利人的一方缴纳。不动产抵押权登记，登记费由登记为抵押权人的一方缴纳。房地产开发企业不得把新建商品房办理首次登记的登记费，以及因提供测绘资料所产生的测绘费等其他费用转嫁给购房人承担；向购房人提供抵押贷款的商业银行，不得把办理抵押权登记的费用转嫁给购房人承担。

通知规定，不动产登记机构依法办理不动产查封登记、注销登记、预告登记和因不动产登记机构错误导致的更正登记，不得收取不动产登记费。核发不动产登记证明，不得收取登记证明工本费。除不动产权利首次登记，不动产界址、空间界限、面积等自然状况发生变化，以及不动产登记申请人要求重新测量外，不动产登记机构已有不动产测绘成果资料的，不得要求登记申请人重复提供并收费。不动产登记机构应认真执行收费公示制度，不得擅自增加收费项目、扩大收费范围、提高收费标准或加收其他任何费用，并自觉接受价格、财政部门的监督检查。

政策实施后，全国每年可减轻不动产登记申请人负担约 5 亿元。

（来源：中新网）

京不动产登记新规明年实施继承房产不再强制公证

近日，北京市规划和国土资源管理委员会印发《北京市不动产登记工作规范（试行）》（以下简称《规范》），将于 2017 年 1 月 1 日起正式实施。《规范》推出多项便民措施，其中一项重要规定是，公证不再是继承（受遗赠）不动产登记的前置条件，办理继承（受遗赠）申请人可自行选择是否公证。

北京市规划国土委相关负责人表示，赋予申请人继承公证选择权，既是《不动产登记暂行条例》相关规定在北京落实的具体措施，也是一项便民举措，更是一项探索性的措施。按照这一规定，不动产登记申请人在继承或受遗赠不动产时，有权选择公证或直接申请按有关程序进行核验和登记，继承（受遗赠）公证将不再是一项必要措施。

该负责人表示，为保障继承人和被继承人的合法权益和财产安全，不要求必须公证并不等于不进行相应的审查核验，为此北京市规划国土委专门出台了《规范》实施的配套文件《北京市继承（受遗赠）不动产登记工作程序（试行）》，对选择不公证办理继承（受遗赠）不动产登记的政策、办理流程、申请所需材料等进行统一的规范。

《规范》还推出一系列便民措施：将一般登记业务办理时限一并压缩为 10 个工作日，查封和异议登记明确为受理当日办理，比国家规定的 30 个工作日缩短了 20 个工作日；明确遗失声明不需登报只需在市规划国土委官方网站上刊发即可、境内自然人办理业务可现场委

托不需公证；明确了补换证手续简化及*押权注销登记单方申请等办理程序。《规范》颁布后，原有的便民措施，如绿色通道、上门服务、短信提醒、不动产赠与合同免除公证、网站业务办理进度查询等仍保留。

（来源：北京市国土资源局）

七部门联合发文环京区域楼市或降温

提要：近日，国家发改委等七部门联合印发《加强京津冀交界地区规划建设管理的指导意见》（下称《意见》），主要包括五个方面内容：**强化协同协作，加强规划管理，保护生态环境，严格管控措施，统筹公共服务体系建设。**

环京交界地区“一盘棋”发展又走出一步。

近日，国家发改委等七部门联合印发《加强京津冀交界地区规划建设管理的指导意见》（下称《意见》），主要包括五个方面内容：**强化协同协作，加强规划管理，保护生态环境，严格管控措施，统筹公共服务体系建设。**

在规划管理方面，强调创新规划管理体制，交界地区有关县（市、区）的总体规划及专项规划由省级统筹编制，并加强与北京城市副中心、北京新机场临空经济区等规划衔接。严格控制城镇开发强度，开展交界地区整体城市设计，有序推进新型城镇化。

在严格管控措施方面，意见提出要重点推进土地集约节约利用，严格产业准入管理，严控房地产开发建设，强化房地产市场管控，严控人口规模。

对于两省市交界地区规划建设出台相应的意见，是比较罕见的。同时，此次政策发布是由七部门而非北京和河北两地政府部门出台，这也说明北京、河北交界地区由于聚集了较多的人口，同时也是近期房价上涨过快的区域，如何“一盘棋”谋划已十分迫切。

易居（博客）研究院智库中心研究总监严跃进对第一财经分析，对于京津冀交界地区的房地产市场而言，主要是四个区域。第一个区域是最热门的区域，即通州—燕郊线。这个区域房价上涨是最快的，也聚集了较多的外来人口。根据一些机构的数据，每天大概有60万人从燕郊通勤到北京市区上班，背后的人口管理和城市管理工作较大。该区域实际上就是“北三县”的概念。

第二个区域是大兴—廊坊市区。这个区域后续由于交通配套的改善，以及目前已经有的京津高铁线，所以后续也是一个重点开发和值得关注的区域。

第三个区域是大兴—固安区域，在燕郊等地房价上涨过快后，此类区域房价也开始带动起来。部分北京房山和大兴的购房者主要到此类区域购房。类似的区域还包括涿州等地。

第四个区域是延庆—怀来—张家口区域，这些区域借冬奥等概念实际上也有一些炒房的做法，尤其是怀来近期出台了限购政策，也符合此类区域控制房价稳定市场的导向。

根据易居研究院智库中心提供的数据，截至今年三季度，燕郊新建商品住宅的去库存周期为5个月，大厂为6个月，香河为9个月，固安为9个月。此类数据不仅低于同类型的城市，也远远低于12~14个月的均衡值，这也说明此类城市的新房库存非常不足。在这种情况下，这些地区去年下半年来房价迅猛上涨，包括燕郊等地房价甚至翻番。

中原地产首席市场分析师张大伟认为，该区域之前主要是以投资需求为主，投资过热，所以必须进行降温。现在通过信贷收紧等举措，控制了投资需求，该区域楼市已经开始降温，此次七部门联合发文，有望进一步降温。

严跃进认为，通过对京冀交界区域进行政策协同协作，能够在短期内防范各类问题的出现，比如说房价过高、外来人口管理困难等问题。同时通过此类协调也能够加快北京市区产业导出，并能够促进此类区域的产业稳健发展。

尤其是，意见明确了相关区域需要和北京城市副中心、北京新机场临空经济区等进行衔接，这实际上也是将这些区域“一盘棋”运营。严跃进认为，近期北京副中心建设正如火如荼，而大兴机场的概念效应也在不断显现，这都使得后续周边相关城市有和此类区域接轨的需求。所以说对于此类区域的优化管理，有利于提前布局，进而实现各类资源的有序分布，也体现了北京和河北新型城镇化、都市化发展的导向。

（来源：第一财经日报）

产业聚焦

产业 | 11城上月升级楼市调控房地产市场有望持续降温

距离“9·30”楼市调控两月有余，多地楼市调控步伐并未停止。据记者不完全统计，11月份，有11个城市升级调控政策对楼市进行收紧，上海超越北京、深圳，成为限购限贷举措最严厉的城市。业内人士预计，12月份热点城市房价涨幅将收窄，进而促使房地产市场继续回归理性。

11城上月升级楼市调控政策

据中新网记者统计，11月份，11个城市出台了楼市调控政策，或加码调控，例如上海、天津、武汉、成都、杭州等；或出台文件规范经营秩序，例如，西安、南京于11月14日夜间发文加强市场整顿。

“自从9·30开始，全国各地已有超过24个城市出台了50多次楼市调控措施。”中原地产首席分析师张大伟称。

从调控内容来看,多数调控加码的城市,都着眼于贷款政策的收紧和严格落实。例如,11月10日起,杭州进一步实施住房限购措施并上调公积金贷款首付比例;11月15日,深圳要求,职工家庭二套房公积金贷款最低首付比例从30%升至70%;随后,东莞、福州出台调控新政,提高职工公积金贷款的最低首付比例。天津也明确,非津户籍家庭若在市内六区和武清区范围内购买首套住房,最低首付比例为40%;其他区域最低首付比例30%。

从首付款比例来看,上海楼市的限贷政策已经与北京“看齐”,但对于二套房的认定,上海采取的“认房又认贷”,较北京的“认房不认贷”更为严格。自11月29日起,上海居民家庭首次购房,商贷首付比例不低于35%;购买二套房(包括上海无房但有贷款记录者)商贷首付最低50%,购买非普通自住房的,首付款比例不低于70%。

在不少业内人士看来,上海房贷门槛之高,已跃升为北上广深4个一线城市首位。“上海此轮调控直击信贷、房价等核心问题,对于高杠杆买房等行为有一个较为明显的管制影响。”某研究院智库中心研究总监严跃进对记者表示。

楼市成交量创近18个月新低

11月份,某研究院监测的30个典型城市新建商品住宅成交面积为1990万平方米,环比减少10.5%,同比减少4.2%。

“今年5-7月份市场交易呈现逐月下降态势,到了8-9月份有所上升,10月份受政策管控影响,市场交易出现下滑,而11月份政策调控效应显现,成交量继续下滑。”严跃进表示,这一走势体现了政策调控的有效性。

来自中原地产研究中心最新统计数据显示,11月楼市全面降温。11月,全国54个主要城市合计网签量24.9万套,环比下调11%。如果不计入今年2月份(因春节假期而处于成交谷底)的成交数据,11月成交量创下近18个月新低。

调控叠加未来市场有望持续降温

“升级调控的都是房价前期涨幅较高的城市。”张大伟说,从10月房价走势看,总体涨幅有所放缓,但部分依然在上涨中,升级调控是为了停止上涨;另外,11月市场成交开始明显下调,叠加这些调控措施,市场有望持续降温。

严跃进也预计,随着政策效应的继续显现,热点城市市场成交面积在12月份将有继续下降的可能,房价涨幅也将收窄,进而促使房地产市场逐步回归理性。

“第四季度市场相比第三季度有明显降温迹象,其背后一方面是调控不断收紧,对市场各类限制干预所产生的政策效应显现;另一方面,市场供应大幅萎缩,进而对当前及后市的成交水平带来明显抑制。”张大伟说。

银行房贷全面收紧?分析称个别银行自主行为

张大伟说,此轮政策原则是“一城一策”、甚至“一城多策”,所以各城市力度不一,部分城市力度较大,也给很多政策力度不大的城市带来压力。

“石家庄、青岛、长沙、重庆等城市,总体上炒房需求较大,如果此类城市房价上涨节奏比较快,不排除会继续出台相应的收紧政策。”在严跃进看来,后续还会有城市继续加入到限购限贷的行列。

一位链家地产中介人员向记者透露,“最近,北京个别银行开始执行‘认房又认贷’,目前包括汇丰银行、上海银行等。”

记者先后致电上海银行和汇丰银行进行核实,两家银行的房贷政策确已执行“认房又认贷”,目前,仅接受首套房商业贷款的申请;或者在已结清首套房贷款的情况下,再次申请商贷。

“这属于个别银行的自主行为,一般是出于年底揽储或者其他方面原因,不会影响整体信贷政策。”亚豪机构市场研究部总监郭毅告诉记者,从11月北京楼市的成交量和房价数据来看,调控发挥了“维稳”作用,短期无需再加码。

严跃进也认同上述观点,“从政策层面看,应该不会出台对商业银行全部房贷进行收紧的指示或文件”,但有可能进行窗口指导,或允许部分贷款额度较紧的商业银行自我调节。

(来源:中新网)

产业 | 统计局: 11月CPI同比上涨2.3% 居住价格涨2.0%

国家统计局12月9日上午披露,2016年11月份,全国居民消费价格(CPI)总水平同比上涨2.3%。其中,城市上涨2.3%,农村上涨2.0%;食品价格上涨4.0%,非食品价格上涨1.8%;消费品价格上涨2.1%,服务价格上涨2.4%。

1-11月平均,全国居民消费价格总水平比去年同期上涨2.0%。

此外,11月份,全国居民消费价格总水平环比上涨0.1%。其中,城市上涨0.1%,农村上涨0.2%;食品价格上涨0.2%,非食品价格上涨0.1%;消费品价格上涨0.3%,服务价格下降0.1%。

各类商品及服务价格同比变动情况方面,11月份,食品烟酒价格同比上涨3.2%,影响CPI同比上涨约0.96个百分点。其他七大类价格同比六涨一平。其中,医疗保健、其他用品和服务、教育文化和娱乐、居住、衣着、生活用品及服务价格分别上涨4.4%、4.2%、2.2%、2.0%、1.4%、0.3%;交通和通信价格持平。

环比方面,11月份,食品烟酒价格环比上涨0.2%,影响CPI环比上涨约0.05个百分点。其他七大类价格环比三涨一降三平。其中,衣着、医疗保健、居住价格分别上涨0.6%、0.4%、0.2%;教育文化和娱乐价格下降0.3%;生活用品及服务、交通和通信、其他用品和服务价格均持平。

(来源:国家统计局)

产业 | 机构：11月百城住宅均价环比涨幅继续回落

中国指数研究院报道：根据中国房地产指数系统百城价格指数对100个城市新建住宅的全样本调查数据，2016年11月，全国100个城市（新建）住宅平均价格为12938元/平方米，环比涨幅较上月回落0.77个百分点。按中位数计算，全国100个城市（新建）住宅价格中位数为7342元/平方米，环比涨幅较上月回落1.71个百分点。从二手住宅来看，十个城市主城区二手住宅样本平均价格指数环比涨幅也呈全面回落态势。

表 1：2016 年 11 月热点城市新建住宅样本平均价格指数变化情况

城市	涨幅较上月变动 (个百分点)	样本平均价格 (元/平方米)	样本价格中位数 (元/平方米)
北京	-0.42	41292	37000
天津	-0.01	13621	13000
济南	-1.02	10394	10000
上海	-0.21	45847	40000
南京	-0.01	19668	21250
无锡	-0.90	10720	11500
苏州	-2.66	15932	18000
杭州	-1.81	20084	20000
福州	-1.32	14409	15000
厦门	-0.67	29132	30000
广州	-1.19	19585	17000
深圳	-0.47	55040	55000
合肥	-0.18	10677	9881
郑州	-0.90	11029	12458
武汉	-1.28	10976	10500
成都	-0.32	8234	8000

表 2：2016 年 11 月十个城市主城区二手住宅样本平均价格指数变化情况

城市	涨幅较上月变动 (个百分点)	样本平均价格 (元/平方米)	样本价格中位数 (元/平方米)
北京	-0.23	53976	55222
天津	-0.47	26117	27282
上海	-0.14	53246	55285
南京	-0.89	30013	28861
杭州	-0.70	22257	21916
广州	-0.18	23963	22958
深圳	-0.42	40356	46837
武汉	-0.50	15269	14071
重庆	-0.71	8556	7778
成都	-0.07	11509	10143

(来源：中房网)

产业 | “小年”将至 2017 年房地产各指标或全面下滑

在经历火热的 2016 年之后，房地产市场即将进入下滑期。

近日，招商证券、西南证券均发布 2017 年策略报告，指出房地产投资、销售、开工等指标都将在 2017 年出现全面下滑，销售金额的下滑幅度可能在 10% 左右。两家机构均提出了“周期论”的观点，认为房地产市场已进入下行“小周期”。

但上述机构认为，房价并不存在大跌的基础。高地价带来的成本压力，以及宽松货币环境的背景，都将给未来的房价带来支撑。这将使房价出现小幅下挫，而非大面积调整。

调控余波

受调控政策影响，楼市成交量下滑态势已经延续了一个月。根据中原地产统计，12 月首周（11 月 28 日-12 月 4 日），全国 54 个城市签约住宅 5.74 万套。虽比此前一周有所升温，但成交量已连续 5 周低于 6 万套，比 11 月前的平均成交水平下降近两成。

造成市场下滑的直接原因，是今年以来的三轮楼市调控。

第一轮调控出现在今年年初，由于上海、深圳等一线城市出现过热现象，以这两个城市为首，清查“首付贷”等维护市场秩序的工作展开，北京也随后跟进。在这期间，南京、苏州、厦门等城市因出现房价上涨过快、高价地频出，也出手调控。主要措施体现在出台“限价令”、小幅提高信贷门槛等。

第二轮集中在国庆长假前后，全国 20 多个城市密集出台调控措施，政策内容集中在限购、限价、增加供应等方面。从部分城市开始清查拿地资金情况来看，资金层面的收紧已现端倪。

第三轮调控集中在 11 月中上旬，杭州、深圳、南京、武汉等城市都在此前基础上进一步收紧了楼市政策，并将调控手段聚焦在了货币政策上。当月月底，上海、天津、北京也先后跟进。

截至 21 世纪经济报道记者发稿，本月尚无城市出台新的调控政策，但此前调控的影响仍在延续。数据显示，截至 12 月首周，全国十大主要城市新房库存为 33.34 万套，比 10 月末的水平高出 9000 套左右。这也是最近一年来，热点城市库存首次出现上涨。

西南证券指出，从 2010 年 9 月开始至 2014 年的调控中，共有 46 个城市出台了限购限贷相关政策。2016 年开始的这轮调控，总体力度要弱于此前，但有从严趋势。

但也有部分机构指出，虽然今年出台楼市调控的城市数量不及以往，但从政策手段和执行力度上看，部分城市的调控政策已经称得上“史上最严”。且从现有的政策基调来看，调控从紧的局面并不会在短期内结束。

住房和城乡建设部原副部长仇保兴在近日的“第 14 届中国财经风云榜第七届地产金融创新峰会”上表示，近两年，在全国 660 个城市中，只有不到 20 个城市出现了房地产价格持续上升。但这 20 个城市却占了全国金融资产的 50% 以上，一旦房地产资产泡沫破裂，就

会因现代金融的传导性而影响全国。这种表态也暗示，部分城市的调控政策恐不会在短期内出现松动。

调整将至

除上述政策影响外，房地产市场本身具有的周期性特征，也决定了其下滑不可避免。

西南证券表示，我国房地产行业具有小周期的特点。完整的小周期在 2-4 年左右，其中上升周期一般只有 1 年左右时间。2015 年和 2016 年均处于上升周期，主要得益于资金面和行业政策的相对宽松。未来需求的下滑将使楼市步入下行周期，预计 2017 年全国商品房销售增速和房地产开发投资增速将双双下滑。

招商证券也表示，“经过十几年的快速发展，房地产行业已呈现出较强的周期属性。”该机构指出，本轮小周期复苏始于 2014 年底以来的流动性宽松及行业加杠杆。2015 年为复苏年；2016 年为繁荣与转折年，热点城市逐步扩散（由一线蔓延至强二线、弱二线及强三线等），部分城市房价加速上涨。预计今年一手住房销量将超过 13 亿平方米（同比增长 20%），创历史新高。

上述机构指出，需求短期透支及政策拐点导致 2017 年为销量小年，预计全年的商品房销售量下降 10% 左右。但绝对规模仍将达到 13 亿-14 亿平方米，成为仅次于 2016 年的次高点（仍高于 2013 年）。

房价方面，招商证券认为，开发商资金链收紧影响供给节奏，土地价格影响成本端且对房价构成正反馈，流动性及通胀预期通过影响投资需求进而对房价构成一定支撑。因此，2017 年房价没有大跌基础。但部分二线城市由于潜在供应量增幅较大，房价存下跌压力。

由于量价均存在下跌压力，房地产市场的其它指标也将受到影响。招商证券预计，2017 年房地产新开工面积将下降 5%-10%，二线城市的降幅略大；房地产投资增速放缓，预计全年增长 0%-3%，三线城市增速略低。

受此影响，房地产对于宏观经济的拉动作用或将下滑。2016 年前三季度，房地产对经济增长的贡献率为 8.02%，处于历史高位。西南证券指出，考虑到房地产产业链上有着众多行业，其对经济增长的实际拉动作用可能达到 20%-30% 的贡献率。但这一比重可能会出现下降。

从中长期来看，情况亦不乐观。按照西南证券分析，劳动年龄人口比例已从 2011 年开始下降，购房主力 20-49 岁人口比例也在下降，加之城镇化已进入下半场（城镇化率在 2015 年末达到 56.10%），未来购房需求将逐渐减少。

因此，无论从短周期还是长周期的视角，房地产业都在迈向衰退阶段。主流观点认为，在广大三四线城市，大量的库存规模及其带来的金融风险，将在未来进一步凸显。

（来源：21 世纪经济报道）

北京 | 11 月：调控趋紧成交腰斩绿地卖楼 20 亿捡漏榜首

在调控政策持续收紧中，11 月份北京楼市继续走低，各房企成交金额也继续下降，反而是土地市场一反前五零成交的局面，全月成交土地 7 宗，成交金额 268 亿。

亚豪君岳会数据显示，11 月北京商品住宅（不含保障房与自住房）共实现成交 6141 套，成交面积 67.91 万平方米，环比分别减少 29%、30%，同比也分别减少 15%、11%；均价为 37959 元/平方米，环比上涨 7%。

亚豪机构市场总监郭毅认为，自 11 月份开始，北京商品住宅成交市场已逐渐进入深度低迷周期，受到此轮调控政策长期延续性的影响，预计 12 月份成交情况将延续。

房企成交腰斩绿地 20 亿捡漏榜首

2016 年 11 月北京区域房地产销售金额 TOP10		
排名	企业名称	销售金额(亿元)
1	绿地	20.1
2	金融街	19.5
3	鲁能	17.9
4	旭辉	14.2
5	万科	13.1
6	融创	12
7	中国铁建	10.6
8	兴创投资	8.9
9	正源地产	8.4
10	远洋	8.1

说明：统计日期为 2016 年 11 月 1 日-11 月 30 日；
数据来源：企业公布、观点指数

11 月份，北京楼市继续走低也导致房企减少住宅供应，成交金额几近腰斩，而写字楼、商住等不限购产品仍是成交主力。

据观点指数统计，11 月份北京区域房地产销售金额 TOP10 中，绿地凭借绿地环球文化金融城、北京绿地中心、启航国际三期、绿地中央广场等写字楼、商业项目的良好销售，意外夺得 11 月份北京区域房地产销售金额排行榜榜首之位。

其中，绿地环球文化金融城项目录得 17.68 亿销售业绩，而本月项目销售金额前三名中，另外两名分别为金融街长安中心和兴创国际中心，录得销售额 15.22 亿和 8.31 亿。可见，本月销售项目前三名均为写字楼项目，更显现出住宅市场成交低迷。

除榜首绿地之外，久未上榜的金融街也凭借金融街长安中心 15.22 亿的销售业绩成功挤入榜单，夺得亚军席位，全月共实现 19.5 亿销售业绩，均为写字楼及商业项目的贡献。

排在第三名的鲁能则凭借别墅项目的良好表现，全月实现销售额 17.9 亿，包括鲁能 7 號别墅、鲁能优山美地 D 区、格拉斯小镇鲁三个别墅项目和鲁能钓鱼台美高梅公馆一个商住项目。

前三名之外，旭辉的排名从上个月的第 9 名上升到了第 4 名，销售金额亦较上月增长近一倍，从 7.98 亿增加到了 14.3 亿。

此前一直表现稳定的万科则从第二名下降到了第五名，销售金额亦大幅减少，从上个月的 33.37 亿减少到了 13.1 亿。

临近年底，本该是冲刺业绩的关键阶段，但房企之间关于销售排名卡位的争夺却没有前三季度激烈，除开房地产调控收紧影响之外，北京供地稀缺导致很多企业“无米下炊”也是重要原因之一。

卖地收金 268 亿但供应仍有限

除限购之下住宅成交低迷反衬的写字楼、商住行情火热之外，11 月份，前五个月鲜少有土地供应的北京市场卖地 7 宗，成交金额 268 亿。

11 月 2 日，经过 9 轮举牌，国企中铁以 21.5 亿元的总价竞得北京单价最高自住房地块，位于海淀区西北旺镇的“海淀北部地区整体开发”永丰产业基地（新）HD00-0401-0146 地块，溢价率 8%。

11 月 17 日，首创中粮天恒联合体以 57.6 亿元摘得京土整储挂（海）[2016]020 号地块，建设用地面积 84241.639 平方米，建筑控制规模 183336 平方米，需自持住宅面积 100%及商业面积 10%。

11 月 28 日，北京市房山区两宗商业用地进入现场拍卖阶段。最终，龙湖首开联合体以 37.8 亿元竞得长阳镇地块，溢价率高达 200%。而另一宗拱辰街道地块则仅以 5.13 亿元的底价成交，摘得者为旭辉。

12 月 1 日，北京市国土局官网公布了此前 11 月 17 日拍卖的 3 宗“限房价控地价”自持用地出让的结果，万科 50 亿元拿下海淀区西北旺镇 18 号地，万科住总联合体以 59 亿元竞得海淀区西北旺镇 19 号地，而大兴黄村地块则被中铁 36.75 亿元摘得。

在土地市场呈现出成交异常火热局面的同时，11 月份北京土地供应亦延续 9、10 月份的少量供应局面，全月新增土地供应 5 宗，分别为石景山区中关村科技园两宗研发设计用地、房山区韩村河镇自住房用地、大兴区黄村镇多功能用地、朝阳区东风乡豆各庄村二类居住及基础教育用地。

从上述土地拍卖结果和北京整体土地供应情况上看，尽管 11 月份北京土地供不应求情况有所缓解，但可供入市的住宅供应仍然十分有限。

11 月份，北京也仅批了 8 个住宅项目预售证，新增供应 1848 套，且大批量供应项目均位于昌平、顺义等六环外区域，六环内项目供应寥寥无几。

亚豪机构分析认为，2016 年北京出让土地中，仅 7 宗土地包含纯商品住宅用地，纯商住宅规划建筑面积合计 42 万平米，项目规模最大 10 万平米，最小仅 1.6 万平米。资金足、土地少成为目前房企所面临的共同问题，而项目少、规模小则成为未来新房市场主要特征，受此影响，未来新房市场价格将持续坚挺。

（来源：观点地产网）

北京 | 时隔一年现短期回升北京新房库存紧缺大势不变

“930”新政出台两月有余，北京楼市成交量明显下滑，同时，北京新房库存量在连续下降一年后首次出现回升。



“930”新政出台两月有余，北京楼市成交量明显下滑，同时，北京新房库存量在连续下降一年后首次出现回升。伟业我爱我家市场研究院统计数据显示，截至今年 11 月底，北京全市新建商品住宅（不含保障房）的库存总量为 89612 套，环比 10 月底增加 2.9%，这是自 2015 年 11 月以来北京新房库存量的首次由降转升。

据了解，2015 年 11 月，北京新建商品住宅库存量为 133073 套，达到了 2010 年以来的最高值。伴随 2016 年前三季度北京楼市交易量的火热，新建商品住宅库存量连续下降，从

2015年11月到2016年10月，一年时间里，北京商品住宅库存量减少了45949套，下降幅度达34.5%。

“一方面，2015年‘330’新政后，在一系列利好政策的支撑下，北京楼市交易热度逐渐增加，尤其是2016年前三季度，市场交易火爆，使得房地产库存去化速度开始加快，库存量持续减少。另一方面，近年来，北京房地产市场越来越饱和，土地供应收紧，新房项目减少，新房的整体供应量也越来越少。去化加快、供给减少的情况下，北京的新房库存量也是一路下滑。”伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析认为。

另外，今年11月北京新房库存的回升主要原因在于“930”新政出台的影响。今年930新政出台后，由于购房首付成本提高，调控从紧，不少购房者取消或延缓了购房计划，观望情绪浓厚，在11月北京的新房整体交易量出现大幅下滑的情况下，库存也再次上升。

“北京目前仍然处于人口净流入状态，市场需求较多，整体上来看，北京并不存在“去库存”问题。胡景晖进一步表示，目前北京新房市场存在的主要问题反而是在供应结构上，土地稀缺、高价地频现使得新房供应越来越豪宅化、高端化，广大中低收入家庭的置业需求则无法满足。不过，930新政明确要求加大自住房供应量，并重启了90/70政策，可以预期的是，未来北京新房市场的供应结构将更加合理，随着中小户型中端价位新房项目供应量的增加，北京新房均价也将进一步回落。

有业内人士分析认为，北京新房库存量的回升只是短暂现象。在政策调控之下，北京楼市成交下滑，导致库存数据有所回升。但是，北京仍然保持有较为旺盛的住房需求，而近几年北京土地供应缩减，新建商品房潜在供应量不可能满足购房需求。因此，北京新房库存的回升只能说明政策调控效果显现，但未来一年时间里北京新房库存很难重回高位。

资料显示，2016年内，北京市完成13宗地块共计出让含住宅用地的建筑用地约84.56万平方米，规划建筑面积约186.27万平方米，预计获得相关土地出让金455.655亿元。无论是规划建筑面积，还是建筑用地面积，均是北京含住宅用地供应近五年来的最低值。根据2016年4月22日公布的北京市2016年度国有建设用地供应计划，住宅用地计划供应1200公顷。而实际仅完成84.56万平方米，完成率如此之低令人惊诧。

（来源：北京商报）

行业动态

行业 | 20家上市房企前11月完成销售近2万亿

受益于楼市持续火热，上市房地产企业销售业绩连续飘红。截至12月9日，已经公布11月销售数据的20家上市房企(含H股)前11月合计完成销售19691.24亿元，同比增长68.16%。其中，即将加入“3000亿俱乐部”的碧桂园以149.13%的同比增幅暂列榜首。

12月9日，首开股份在公告中披露，前11月公司实现签约金额615.16亿元，同比上升119.55%。首开股份由此成为继中国恒大、融创中国、碧桂园、新城控股之后第五家2016年前11月销售同比增幅翻倍的上市房企。

据上证报记者统计，11月单月合同销售额超过100亿元的共有5家，包括万科、融创中国、保利地产、碧桂园、中国恒大。其中，中国恒大销售更是超过300亿元。

若以前11个月的合同销售金额为标准，超过3000亿元的有恒大和万科，碧桂园实现销售2881.4亿元，在年底前冲上3000亿元应是大概率事件；销售规模在1000亿-2000亿元之间的有保利地产、融创中国、绿城中国，而金地集团以932.8亿元，距离千亿仅一步之遥；处于600亿元左右规模的有首开股份、世茂房地产、新城控股、富力地产、旭辉控股集团等。

碧桂园是截至目前已公布前11个月销售业绩的上市房企中增速最快的。今年以来，碧桂园在积极拓展一、二线城市的的同时，坚持深耕三、四线城市，其管理层将今年的出色表现归因于“准确把握市场机遇，提前积极储备优质土地以及合伙人机制的成功运行”。

今年新晋“千亿房企”的融创中国表现也异常抢眼，不仅体现在销售业绩上，其在买地和并购方面同样收获颇丰，尤其是对金科股份股权的“奇袭”，让业内对其刮目相看。

(来源：上海证券报)

行业 | 许家印朋友圈持股万科或已达16.57%超越华润

除了许家印的名下恒大地产(03333.HK)的公开收购，港股市场也出现多名疑似盟友继续围猎万科(000002.SZ, 2202.HK)股权。

12月7日，澎湃新闻(www.thepaper.cn)从港交所披露的最新数据中发现，截至12月7日，万赢证券持有万科H923.49万股股份，占比为0.7%。

这家万赢证券和恒大关系千丝万缕。公开资料显示，万赢证券与许家印旗下的恒大地产(南昌)有限公司发起成立了一家合资证券公司，名为“恒赢证券”。根据证监会官网公开显示，证监会已于8月12日接受了恒赢证券的申请材料，目前正在审批中。

万赢证券的母公司为香港上市公司威华达控股（00622.HK），从威华达之前发布的 2016 年半年报的内容可以看出，这家公司与恒大之间有着密切的股权关系。

威华达 2016 年的半年报内容显示，截至 6 月 30 日，威华达持股恒大健康（00708.HK）0.8% 的股权，持股恒腾网络（00136.HK）的比例为 1.74%。除了直接持有许家印旗下上市公司的股份之外，在许家印的好友张松桥的中渝置地（01224.HK）中也有威华达的身影，数据显示，其持股比例为 0.76%。

除了上述提到的万赢证券之外，目前持有万科 H3.62% 的中策富汇（00235.HK）也被认为是许家印的盟友。

据香港《明报》报道，中策集团的主席为柯清辉，中策富汇是中策集团旗下证券公司。而柯清辉与“大 D 会”（许家印、郑家纯及张松桥均为“大 D 会”成员）有时会有合作。

12 月 6 日，柯清辉旗下的思捷环球（00330.HK）在香港召开年度股东大会，在会上，柯清辉对中策富汇由 11 月初起陆续增持万科 H 股权的事情进行了解释。他表示，中策富汇只是代客购入，至于是什么客人，他不便透露。

截至 12 月 7 日，许家印两名好友中渝置地主席张松桥名下公司以及新世界集团郑家纯家族的“御用经纪”鼎珮证券共持有万科 H 股 16.66%，如果万赢证券的 0.7% 以及中策富汇的 3.62% 也确实与许家印关系密切，则目前许家印友人在万科 H 中持股比例达到 20.98%，占万科全部股份约 2.5%。

加上目前恒大持有的 14.07%，则已经达到了 16.57%，超过目前第二大股东华润集团。

以 12 月 7 日万科 A（000002.SZ）25.14 元/股的收盘价计算，许家印的朋友圈目前持股万科股份的总市值约为 67.27 亿元。

到目前为止，宝能系持万科股本 25.4%，华润持股 15.29%，恒大系持股 14.07%，安邦持股 6.18%，万科管理层通过金鹏资管计划持股 4.14%，万科企业股中心通过德赢资管（德赢 1 号、2 号）计划持有 3.66%，万科工会持股 0.61%。

（来源：澎湃新闻）

行业 | 王健林回应“首负”传闻：认负债不认资不抵债

关于万达集团欠债 4200 多亿元，首富其实就是“首负”的传闻最近在网上盛传。对于万达负债的问题，万达集团董事长王健林于 12 月 10 日首次对外回应，并非“负”，而是“富”。他表示，万达商业的资产在 6000 亿元左右，净资产更是达到 1900 亿元，资不抵债是空谈。

王健林首先承认，万达确实有 4000 多亿元的负债，但是这一表述中，概念已经被搞错。“4000 多亿元的负债是出现在万达商业的财报上，并非整个万达集团。”王健林指出，看企业的负债不仅要看负债，更要看资产。“如果资产和负债差不多，企业就有危险了，资产小于负债可能真的就有大问题了。”

王健林以万达商业举例称，最新财报数据显示，万达商业资产 6000 多亿元，负债 4000 多亿元，资产远高于负债。净资产方面，截至 2016 年 6 月 30 日，万达商业的净资产为 1900 亿元，净资产是剥离了所有负债、应收账款后的资产总额，“在行业里，净资产可以达到这个水平的公司只有万科和万达。你的公司有 2000 亿元的净资产，这个公司还差吗？”

王健林解释称，房地产的负债与其他公司相比有所不同。“房地产的预售，即房子的销售收入也算负债。只有等到房子竣工，拿到竣工证才能转化为收入。所以几家大型房地产企业都会有 1000 多亿元算到负债里。”

这是王健林对于万达集团整体负债的首次回应。此前，有相关行业人士质疑称，2016 年上半年报告显示，万达商业的资产总值为 6947 亿元，负债总额约为 5047 亿元。按照资产负债率计算，2016 年上半年万达商业的资产负债率为 72.6%，与 2015 年上半年持平。

有不愿具名的行业人士向北京商报记者介绍称，对于企业来说资产负债率保持在 50% 比较合理，一旦资产负债率超过 70% 则说明资产负债率有过高的危险，但是房地产行业却是例外，70% 以上属于较高风险，万达商业又刚刚超过了这个水平线，因此万达商业的资产负债率不算在非常安全的范围内，但也不算太高。该人士拿出的另一份数据显示，截至 2016 年上半年，房地产行业资产负债率为 79.72%，去年同期房地产行业资产负债率为 78.85%。

实际上，王健林上述提到的万科，也处于较高的负债水平。根据万科 A 的 2016 年半年报，该公司的负债率为 80.6%。

截至 2016 年 6 月 30 日止 6 个月，万达商业收入 376.35 亿元，与 2015 年同期相比增长 21.82%；净利润 61.75 亿元，比 2015 年同期增长 18.48%。在行业人士看来，从销售型向持有型转型的过程中，万达商业的负债压力未来并不会轻松。“不论是销售还是持有，万达商业最大的优势在于拿地成本及高周转，但是相对于低成本拿地，万达商业的项目更多地偏向于三四线城市，区位能否支撑销售成为影响回款的问题之一，另外持有型物业最大的问题在于投资回报期长，这更加影响资金的流动性。”

（来源：北京商报）

行业 | 房企转向海外发债资金链压力下的融资路径分化

在内地融资渠道日益收紧的背景下，房企海外融资窗口似乎又已开启。

今年三季度晋身销售前三的千亿房企碧桂园，刚刚发行了一笔美元优先票据，这与今年以来房企纷纷赎回美元债的情况形成显著对比。

事实上，在当前美元升值、人民币汇率波动还未结束的背景下，发行美元债并非最优之选。但对房企来说，国内融资收紧已成定局，部分公司不得不转向海外。

是在境内融资还是出海发债？房企融资路径已发生了明显分化。碧桂园此举，折射了房地产行业资金状况仍然紧张，在一定程度上，也代表了拥有多个海外项目的开发商的选择。

房企转向海外融资

12月7日，碧桂园（2007.HK）公告称，发行3.5亿美元优先票据，10年期，票息为5.625%。创碧桂园美元10年期优先票据发行的历史最低成本。

碧桂园方面表示，目前美国进入加息周期，10年期国债利率持续上扬，导致长年期债券收益率攀升，市场波动性达历史新高，投资者风险溢价偏好提高，在相对恶劣的高收益债市场情况下，公司完成此次美元优先票据发行，并获得投资人超额认购。

据悉，发行所得款项将用于为碧桂园若干现有债务再融资及作一般营运用途。

中原地产首席分析师张大伟指出，碧桂园此次发债和以前比利率的确低了，前几年内地房企发10年期美元债利率基本都是7%-8%以上，但在人民币汇率波动行情下，这个表面的利率不代表所有成本，5.6%综合来算并不低。

对比碧桂园2015-2016年在国内发行的公司债，利率在3.2%-4.75%之间，此次美元债成本也确实不低。

不过除此之外，碧桂园12月8日还与13家中、外、港资银行签订一笔相当于15亿美元的港元及美元双币4年期的俱乐部贷款协议。该笔贷款综合财务成本为港元同行拆息（HIBOR）或伦敦美元同行拆息（LIBOR）加3.20%，要比美元债低。

张大伟认为，碧桂园发美元债利率远高于国内发债，选择发债的主要原因还是海外有项目，以及现在国内发债难度越来越大。

在碧桂园之前，12月2日，同在香港上市的融信中国（3301.HK）也发行了年息6.95%、期限两年的1.75亿美元债券，并在新加坡交易所上市。

尽管融信中国的发债利率高于碧桂园，也高于其在国内发债，但依然比2015年之前的美元债要低，算上汇率因素，可能接近于两年前的美元债利率。

碧桂园和融信，一个拥有诸多海外开发项目，一个资金链较紧，基本代表了当前两类去海外发债的房企。

深圳一位大型开发商内部人士认为，碧桂园和融信的做法，是否代表了房企海外发债重启，以及后续是否有其他公司跟进，还需要继续观察。不过其告诉21世纪经济报道记者，该公司目前没有去海外发债的打算，美元债成本太高，而该公司在内地仍有融资途径可以选择。

资金链吃紧

一面是碧桂园等重启美元债，一面是房企不断赎回美元债，以规避汇率损失。

11月28日，龙湖地产披露，其已于25日完成赎回2019年到期优先票据，所有于赎回日期偿付的票据赎回价累计为4.17亿美元，利率为6.875%。

瑞景控股于11月14日以2190万美元的总代价，赎回本金总额为2050万美元的部分2018年票据；合景泰富也在11月赎回本金总额4亿美元的所有未偿还2012年票据，另加赎回日期的适用溢价约1723.19万美元及利息约706.67万美元。

中原地产研究中心统计数据显示，仅 11 月以来，房企提前赎回美元债务已经超过 10 亿美元。从趋势看，随着美元走强，房企赎回的速度还在加快。

在过去 5 年中，内地房企海外发债规模惊人，21 世纪经济报道记者统计显示，除去中海外、华润、万科、龙湖这几家，美元债利率一般在 7%-13%。

随着美元升值，以美元计价的债务成本不断提高。按照目前汇率水平计算，发债利率较高的房企实际资金成本将上升至 15% 以上；即使是原本利率较低的房企，其融资成本也将上升至 10% 以上。所以大部分房企要提前赎回这些美元债。

数据显示，内地房企美元债的偿还压力将在未来四年内出现，2016 年将约有约 63 亿美元债券到期，将是 2015 年到期债券规模的两倍。

与此同时，房企面临的整体融资环境已发生巨大变化，尤其是资金成本低廉的公司债大幅收紧。

从资金成本看，支持 2016 年房地产市场火热的主要原因，就是房企的各种渠道低价格资金，在内地发行债券是其中成本最低的资金来源。

但 9 月底以来，沪深交易所重申了房企发债条件，实行监管升级。根据方案，发债主体评级须达到 AA 级及以上，且满足其他四类条件的其中之一；此外，发债房企还将实行分类管理，正常类、关注类可正常发行，风险类企业发债将受限。

这意味着，房企发债用于购置土地、到 H 股上市等融资渠道都将行不通了。

频繁发债也令房企负债率普遍升高。CRIC 数据显示，截至今年上半年，房地产行业的资产负债率已升至 81.33%，相比去年末上升 3.87%。有息负债方面，恒大以 3812.61 亿元成为 Top10 排名中有息负债最高的房企，有息负债占总债务额接近 50%。

同策咨询研究部总监张宏伟指出，房企境内发债遇阻，短期偿债压力加大，后期投融资期限错配风险将会暴露。

多位房企人士告诉 21 世纪经济报道记者，现在国内发公司债已经很难。尤其 9 月底至 10 月调控之后，房企债券融资难度明显加大。10 月发债 684 亿，11 月降到 288.3 亿，10-11 月的发债融资额，相比 8-9 月下调了 57%。在此之前的三季度，房企单月发债都在千亿以上。

一名投资机构人士透露，多家房企拟于 11 月初在境内发债，均没有通过沪深交易所审核。

“未来根据信用评级，将有一部分房企可以继续在国内相对低成本发债，一部分房企将不得不转寻海外融资或信托、资管等更高成本的融资。”上述人士指出。

张大伟认为，从各地楼市调控看，发债等渠道还有可能继续收紧，预计房企资金还会继续受到压力。对房企来说，未来 6-9 个月很可能会面临越来越大的资金问题，加快销售回笼资金将成为大部分房企的选择。

（来源：21 世纪经济报道）

行业 | 中天城投推进战略转型 20 亿抢 PPP 红利

2016 年即将收官，一线房企如万科、恒大提前 1 个月锁定 3000 亿元销售额。尽管不少房企甚至乐观预期明年会上 4000 亿元，但市场已变。

12 月初，中天城投公告称，公司拟出资 20 亿元设立中天城投有限公司，作为公司房地产业务开发投资运营平台，推进其战略转型进程，实现分类运营和归口管理。

去年以来，作为贵州省域化的房地产开发商，中天城投多次跻身机构统计的百强房企销售榜，靠一个单盘就销售百亿元。今年以来，其加快“大金融、大健康和精品地产”战略落地，而贵州及周边省份受益于国家多项重大战略，迎来大发展契机。

公告显示，上述新设子公司将通过控股公司形式介入云南、四川等区域的城市基础设施建设，尤其是火热的 PPP（政府与社会资本合作）项目运作。

抢食城市运营红利

一直以来，中天城投对外宣称自己是贵州省首家上市公司，也是该省唯一一家上市房企。依此来看，房地产特色在其身上显露无疑。

克而瑞研究统计，2015 年中天城投实现房地产销售金额 193.1 亿元，名列全国房企第 51 位；实现销售面积 231.5 万平方米，名列全国房企第 30 位。

从房地产业务来看，中天城投除了 2014 年在南京拿地涉足首个省外地产项目之外，并未进入全国化扩张，一直以省域化开发为主。

按照上述机构的统计，今年前 11 个月，典型一二线房企销售额再次刷新历史纪录，相对而言，中天城投虽在规模上仍占优势，实现销售面积 257.1 万平方米，排名全国第 31 位，但受制于其所布局的贵阳、遵义等贵州省内城市售价偏低等因素，虽然实现销售金额 197.1 亿元，已超过去年业绩，但其排名仅位于 72 位。

随着房地产集中化与轻资产化，中天城投去年开始转向开放式地产战略，日前已出资 40 亿元成立地产基金，以此为母基金根据不同地产项目设立地产项目子基金，出资 5 亿元设立中天城投地产开发建设管理公司，以配合前述战略，在全国寻找优质项目。

在中天城投一位内部人士看来，这样做除了能够做大地产规模和投资回报率，还能为快速推进的大金融、大健康战略提供资金等保障。

据悉，中天城投拟出资 20 亿元成立子公司中天城投有限公司，以此为基础，上述子公司通过增资扩股实现对云南华盛基础设施运营管理有限责任公司的控股，控股比例为 51%，并与该控股子公司合资成立中天城投集团云南投资开发建设公司，参与当地 PPP 项目。

同时，中天城投有限公司全资设立中天城投集团四川投资开发建设公司，与贵州两家非关联企业设立中天城投泸州置业，该子公司业务将涵盖铁路、公路、轨道交通、市政基础设施 PPP 项目投资建设运营；房地产综合开发；酒店经营与管理；会议服务。

介入 PPP 须整合多种资源

今年7月份,中天城投集团大健康产业投资控股有限公司正式成立,注册资本500万元。相对于大健康产业,中天城投在大金融和房地产领域动作要大得多,也更为频繁。

对于斥资设立中天城投有限公司,中天城投上述内部人士解释说,这是为了整合房地产业务,实现各业务板块的分类运营和归口管理公司,降低成本、提升效益。

除此之外,更深层的意图是中天城投想借此积极推进“大金融、大健康、特色精品地产”三大战略,认为这符合其长远发展战略等。

11月中旬,中天城投斥资39亿元增资全资子公司贵阳金控,增资完成后该金控平台的注册资本将高达99亿元,在全国房企发力金控平台上较为罕见。

按其定位,贵阳金控的角色是中天城投“大金融”产业核心平台,构建集持牌类金融业务与创新金融于一体的“全牌照”金控构架。目前,贵阳金控正在进一步收购海际证券与中融人寿等,其中对中融人寿的收购已构成重大资产重组。

另据深交所互动易平台消息,中天城投对外透露其将支持贵州省近年内设立定位于不良资产处置业务的贵州地方性资产管理公司(AMC牌照),优化金融资源配置效率。

去年以来,涉及城市基础设施投资的PPP项目异常火热。据财政部消息,截至今年9月末,全部入库项目10471个,总投资额12.46万亿元,其中已进入执行阶段项目946个,总投资额1.56万亿元。

财政部最新季报透露,全国PPP入库项目的地区和行业集中度均较高,贵州、山东(含青岛)、新疆、四川、内蒙古居前五位,合计占入库项目的近一半;市政工程、交通运输、片区开发3个行业项目居前三位,合计超过入库项目的一半。

一个不争的事实是PPP项目因涉及城市基建投资,多为投资期长,沉淀资金占用量大,但回报较为稳定,个别领域回报率还较高,尤其是当前“资产配置荒”背景下。

重庆一位不具名的私募投资机构负责人表示,民营资本参与PPP项目,首先要有较好的资源,其次随着民资频繁参股金融,对金融运作也越来越成熟,那些具备金融与产业资源整合优势的民间资本更有优势参与其中。

(来源:每日经济新闻)

行业 | 从卖房子到出租房子 万科龙湖等房企抢滩租房市场

中国房地产业的“下半场”,企业生产方式开始从资产销售向资产运营转变。不仅是商业物业,随着一线城市宅地供给紧张,新增新房供给有限,一些企业不约而同将目光聚焦到存量住宅的运营上。龙湖、首创置业、优客工场、链家等公司都在探索存量住宅运营的盈利方向。而近期,随着万科吃下“全自持住宅地块”头蟹,一场开放股权合作、众筹建设出租房的实验更在酝酿之中。

对于习惯了拿地开发销售的中国房企而言，资产运营尚属技术短板，住宅的运营更是陌生领域，自持型新建住宅项目的操盘目前也缺少充分的制度安排。尽管如此，租房市场的蛋糕却悄然增至万亿量级，难度高、前景诱人，对选择这一赛道的企业而言，一场新的长跑才刚刚开始。

自持宅地的万科实验

本月2日，引发行业高度关注的三宗“限房价、控地价”的住宅用地在北京落锤。结果令人惊讶：在新的出让方式下，北京万科以“全部持有”的条件，竞取其中的西北旺镇18号地。同时，北京万科与住总组成的联合体也以同样“全部持有”的条件，竞得其中的西北旺镇19号地。

全部住宅如何在自持中实现回本、套现？在西方成熟市场，不少项目是通过房地产信托投资基金即REITs来退出。然而，国外成熟市场REITs产品回报率区间多在5%~8%，国内则因税收导致的收益率低等问题，REITs产品一直无法破冰。不仅如此，国内住宅租金投资回报率不高，与普遍超过5%的资金成本形成尴尬反差。

倘若REITs模型暂时无法成立，开发商将如何运营这些不能散售的自持住宅？对此，万科集团副总裁刘肖有了自己的思路。他日前接受《第一财经日报》等媒体采访时表示，万科计划为上述两宗海淀自持商品房地块建立相应的众筹平台，将项目分成合作伙伴企业能够接受的份额，北京万科作为主要业主方负责房屋建设和配套引进及物业管理、配套经营服务，而众筹方则在早期进行投资，同时向北京万科提交相应的项目运营费用，在项目建设完成后企业员工可租赁相应房源，租金再由平台直接返回相应企业。

“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。”刘肖说，上述办法是从传统的“开发销售模式”转变到“经营服务模式”，通过合作来破题，争取政府、合作企业与开发商三方联动。回应本报记者关于盈利模式的问题时，刘肖说，万科若收取成本费用和比较低管理费，能够直接平摊拿地与建安成本，未来计划是通过运营管理费盈利。在合作企业选择上，北京万科的标准是规模以上的高精尖科技公司。更为具体的设想是，方案可以是以一个住房单元或是一整栋楼作为最小份额，对众筹伙伴开放项目使用权、租赁权及资产增值权，也可以是通过项目合作运营公司的形式进行股权合作。

长期自持型商品住房尚属新生事物，合作模式运营这类资产更是前所未有的新的尝试，未来权益如何分配、回报如何保障，这些都是企业今后需要回答的问题。但刘肖表示，万科此前有相对充足的资产运营经验，而项目地处住房供不应求的海淀区，因此对项目前景具备信心。

从卖房子到“运营”房子

万科的实验能否做成样本，为行业整合、跨界合作提供技术经验，目前还有待相关政策安排及市场检验。但一个事实是，租赁市场蛋糕巨大，未来将有更多公司加入这个赛道。

2016年5月4日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，确定培育和发展住房租赁市场的措施，推进新型城镇化满足群众住房需求。未来的租赁市场将有多大？优客工场创始人毛大庆给出的估计是，未来的十年之内，中国商品房租金GMV（租赁总收入价值）将超过3万亿元，2025年，“北上广深”GMV将达到1万亿元，到2030年，将会突破1.6万亿元。链家研究院院长杨现领也对本报记者表示，目前中国租房市场的租金规模是整个房屋交易市场的7%，而美国占比是50%，在中国，租赁市场是政策红利最多且不断释放的市场，蕴藏着几万亿的潜在市场空间，未来租赁住房将会成为大城市普遍的生活方式。

参与其中的企业越来越多。在今年2016年中期业绩发布会上，龙湖正式宣布涉足长租公寓业态，并将其名字定为“冠寓”，计划在全国10余城市展开布局。上月底，首创置业则与共享办公公司优客工场及城市空间运营商共享际宣布合作，未来在首创置业进入7个城市中，对18个住宅项目逐步改造后出租。作为中介平台，链家也在加码租赁业务，该公司旗下的“自如”于2011年5月在北京成立，提供租住产品和服务。根据今年5月时曝光的计划，链家的目标是，在未来的三年将自如的规模从20余万套增至30万甚至50万套。

“可以销售的土地数量越来越少，以北京为例在2016年全年，可以销售的商品房住宅土地只有38.9万平米，那么也就是说，拿地一卖了之，将来这条路肯定没戏了。”中原地产首席分析师张大伟说道。地价越来越贵，使得开发商把越来越多的注意力放在如何盘活资产上。而存量时代，资产运营未来也将成为房企重要盈利渠道，运营能力甚至将为房企重新排序。对此，首创置业设计营销中心总经理高广汉对本报记者坦言，如今的经营环境，在倒逼开发商主动思考如何高效运营资产，如何“变轻”，但轻资产运营仍需要能力上的积累，开发商需要完成的第一步，是从传统的“客户思维”向“用户思维”转变。

（来源：第一财经日报）

前沿观察

观察 | 特色小镇成功要素：区位、运营模式、操盘手

1、区位与 IP

乌镇的操盘手陈向宏曾表示，特色小镇的成功，40%因素在于区位。

如果乌镇在穷乡僻壤，没有消费群体，即使陈向宏有三头六臂也不可能成功。从这个角度说，陈向宏的北京古北水镇项目成功概率也很高，其次是珠三角的遗产类度假旅游项目，而贵州的长江村项目可以看作是一次押宝，除非他能够打造出类似于大理这样的特色城市。

然而，区位、经济优势虽然非常重要，但其实是可以通过大规划、大景观、大文化，凭借抱团或者其他方式，形成景区级“IP”，依然可以趟出一条道路。

比如江西婺源，传统意义被当作景区。但从本质上说，依然是乡村旅游，或者是特色小镇集群。

其区位相比于乌镇或莫干山，区位优势较弱，单独拿出来任何一个来打造，都无法形成影响力。但他们通过集体抱团发展，形成一个超级强悍的独立 IP。截止 2015 年年底，婺源拥有 5A 级景区一家，4A 级景区 12 家，是全国 4A 级景区最多的县，也是全国唯一一个以整个县命名的 3A 级景区。

这种抱团发展，形成景观带、产业带，从而制造超级影响力，把门槛半径延伸到全国，对于不发达地区的特色小镇打造非常具有借鉴意义。

除此之外，非经济发达地区的特色小镇，更要有大视野，主动去借势大景区，或者与当地宏观发展相吻合。如此，可凭借规模，形成“景区级”IP 和超远门槛半径。

2、文化与资本结合的运营模式

文化与资本的运营模式“软实力”就是决定其成功的内因。

比如在乌镇，最早由政府主导，后引入上市公司“中青旅”开发古镇旅游，到如今向全国复制乌镇模式。

乌镇的模式，从政府主导修建，到 2006 年引入上市公司“中青旅”开发古镇旅游，到此向全国复制乌镇模式，乌镇既是文化运作模式，也是资本运作的成功案例之一。另外，对原住民的信用约束，最高层面则是社区化的自治管理。一方面是充分拿捏传统文化与现代时尚的关系，比如在打造乌镇时，既能看到传统江南水乡的元素，还能够让都市人享受到现代化的条件。另一方面，是充分发挥资本的力量，按照纯商业的逻辑去包装、运营、推广文化。可以说，乌镇即是文化运作模式的胜利，也是资本运作成功的案例。

此外，特色小镇的运营模式不仅是指对外经营，更包括对内和原住民的关系。小镇里的原住民与游客，都能在传统的外观中，享受到现代化的生活，这种分寸很不好拿捏。这其中既包括利益共享、信用约束、社区自治，也包括田园回归、文化复兴等多个层面和维度。

可以说，与原住民共同发展进步，即是特色小镇或乡村旅游发展的根本目的，也是发展的重要依托。

3、有实力的操盘手

相比区位、运营模式这些因素，强有力的操盘手非常关键，但在过分强调“组织”的文化中，这也是很容易被忽略的因素。

其实，每个成功的特色小镇和乡村旅游点背后，都有一个强有力的操盘手。比如乌镇的陈向宏、袁家村的郭战武、山东中郝峪村的赵胜建等等。

乡村旅游发展的特殊性，决定了一个成功的操盘手，既要文化有着充分的理解、对资本运作驾轻就熟、对运营推广得心应手，还要能够接地气，既能够尊重乡村的规则，又有足够的手段和魄力去打破旧有的规则。

比如陈向宏，在打造乌镇的最初四年中，全国比较缺乏有经验的团队，为了最大程度上保留乌镇的文化，他亲自画建筑图纸，连楼梯怎么建、窗户朝哪开，垃圾桶应该什么样，都事无巨细地一一画出来。

再比如袁家村的郭战武，在袁家村还未成名前，街上商户生产的产品销售不出去，怎么办？他和村委会决定，商户只管生产，村里给发工资，生产出来的商品免费送给其他商户，并且往西安城里送给客人。

正是这样的气魄和胆识，才使袁家村度过最初的困难期，逐步积累口碑，直至如今成为全国村长考察的必备站点。

（来源：中房协）

观察 | 中国城市价值再调查：房企被称运营商可让土地变值钱

面对楼市之变局，近年来，不止一家房地产企业在转型。有的中小型房企直接不玩房地产了，转到医疗健康等处在风口的领域；行业中的大型房企，也在剥离身上“开发商”的标签，开始往城市运营商的角色转换。

无论是类似绿地这样的“地铁+物业”开发模式，还是像万科、万达所做的存量资产投资、开发、管理，又或者是类似碧桂园物业所做的住宅小区运营管理，他们都在以各自不同的模式，诠释城市运营商这个大生意。

那么，城市运营商这个行业的市场容量有多大？在这些细分领域，眼下哪些业务更有利润？哪些业务增长空间更大？进入这些细分领域，所需要具备的资源和条件又有哪些？哪些

房企可以做城市运营的全业务开拓？本期房产周刊，以“运营商让城市更美好”为主题，带您寻找这些问题的答案。

“未来不再是一家地产公司。”近年来，喊出这句“口号”的不止一家房地产企业。万科、万达、华夏幸福(26.230, -0.20, -0.76%)、恒大……纷纷在剥离自身的“房地产标签”，虽然他们依然年年都被排在房地产行业榜单的前几位。在“去地产”的同时，他们大多数也都很乐意被称为“城市运营商”抑或“城市综合服务商”。

到底有多少房企“化身”成了城市运营商？城市运营的市场容量到底有多大？在该领进行了多年研究的清华大学建设管理系教授王守清告诉《每日经济新闻》记者，由于统计口径等原因，很难得出一个准确数据。可以确定的是，这个数字在逐年递增，因为城市运营的容量与中国城镇化率的增长空间成正比。

有研究表明，当一国城市化率处于30%~70%，便进入城市发展起飞期。国家统计局数据显示，2015年我国城镇化率达到56.1%。这将给城市运营带来非常可观的想象空间。

这也是“城市运营商”变得炙手可热的原因。就房地产企业的处境而言，选择“城市运营商”也是企业在转型大潮中，不得不快速抉择的一个“上岸点”。然而相比此前的地产开发，城市运营显然是一个门槛更高的选项。

运营模式：如何寻求附加值

对于很多房企而言，转型的原因是行业黄金时代的终结，日趋严厉的调控，加上依然房企的土地、税收等成本，开发商的利润持续下滑。

“转型城市运营商不是一个寻觅高利润的好计策。”王守清说，城市运营会有很大一部分属于公共产品，这类产品相关部门规定IRR基本只能在8%~10%左右。

不过，“城市运营商”能带来的附加值却不容忽视。

例如万达，据CRIC统计，近年万达在武汉、成都、广州、厦门等14座城市累计投资5640亿元，打造大型文旅商综合体项目。在CRIC研究中心企业研究经理沈晓玲看来，万达目前的运营模式依然是以住宅销售回流资金带动主题乐园等建设，此类建设会形成其商业、娱乐等所需的基础人口、提升区域价值，从而再反过来作用于现金流物业提高溢价。

在这一思路下，以地处滨江新区的合肥万达城为例，据CRIC监测，2013年项目推出住宅时售价已超出市价千元（约7200元/平方米），其近年涨幅也远高于当地市场43%左右，到2016年9月同类型房源售价已达到18700元/平方米。

“碧桂园和万科的逻辑有些类似之处。”RET睿意德高级助理董事陈曦认为，这一类城市运营是依靠住宅商业反哺公建，以公建提高住宅溢价。

碧桂园走的基本都是大盘路线，这一定程度上又使公建等非盈利部分的成本能得到分摊。万科由于下沉品牌不易，试图凭借社区配食堂、养老、旅游等服务的运营，培育存量资产的现金流和可变现资产的溢价。

“现在小到居住空间开发，大到旧城改造、产融造城，都被称为城市运营商。”王守清认为，其中的差异悬殊，一些回报周期太长的、规模太大的项目会让大多数企业望而却步，一些企业则更有优势。

以华夏幸福为例，其核心点是产业新城运营。从其 2016 年的半年报来看，逐渐成熟的运营确实给华夏幸福创造了良好的利润。因为园区培育使得入园企业数量增加，带动产业发展服务收入同期增长到 76.59 亿元，同比提升 69.4%，而利润相对较高的产业园区业务占比提升，也使其总体毛利率达到 45.3%，同比上升 12.7%；实现归属母公司所有者的净利润为 39.57 亿元，增速 30.5%，处于行业前列。

运营需要时间，而在前期凭借超低成本参与一级市场开发，培育二级市场溢价，同时依靠资本市场、政策补贴等优势，华夏幸福能保证运营期之前的常规开发阶段现金流和利润依然不低。以固安新城为例，光大证券(16.680, -0.25, -1.48%)报告显示，2014 年，华夏幸福在固安及附近的土地储备约占到公司总量的 82%。2011 年 10 月到 2013 年 8 月，其在固安拿地的楼面价仅 734 元/平方米。

还有一类企业，例如华润。据《每日经济新闻》记者统计，近年，华润集团以几乎每年一次的频率，向华润置地输送了深圳湾、南山大冲旧改、深圳华润中心等 10 个深圳整体开发项目，但注资成本都大幅低于市场水平，截至 2016 年 6 月底，华润置地净有息负债率也仅为 27.9%，同样取得了低于行业水平的效果。

同样，绿地也借“大基建”，能够在一级市场取得非常大的优势，带动后期开发盈利能力提升，覆盖无利润或低利润部分的成本。

所谓的无利润部分，在陈曦看来，是诸如博物馆、图书馆这类纯粹公益性质的场馆建设。目前，在城市运营领域，真正有足够现金流和盈利预期的依然是住宅、商业等业务；园区、社区运营创造的服务性收入也值得期待；非公立的医院、学校、服务中心等，因为延伸了产业的发展，可能产生溢价。这对无论哪种性质的企业都一样。

不同之处在于，如果没有足够大的回报吸引力、足够强的资金渠道和政策支持，似乎很多企业难以真正踏入城市运营的门槛。

“因而能‘活化’社会资本的 PPP 是一种趋势性的方式。”陈曦认为，这类合作开发方式权责收益都有明确分工，而且有政府背书，企业融资成本相对降低。目前一般开发企业投资成本在 8%左右，如果城市有能力建立开发基金，投资成本可能降至 3%~4%，吸引力大大增强。

城市运营：一场“比城市”的运营赛

城市需要在城镇化中得到发展，而想让企业、政府、城市三方的诉求变为共赢的状态，“城市运营”是一种无法回避的方式。在沈晓玲看来，政府提供良好环境支持运营商，运营商通过开发运营吸引企业、带动产业和人口、提升城市品牌，在获取回报的同时提高城市的

发展能力，改善市民生活，而由此也能再度带动自身效益和竞争力……这本是一个理想的良性循环。

但将理论变为现实，从企业实力、社会资本参与环境，到政府支持力度、规划合理性等各方面都很关键，其中，作为城市运营的核心——城市，是最关键的要素。

“的确，城市指标是评判城市运营项目吸引力、运营状况和可能性的基础因素。”陈曦认为，在中国的很多城市，成都是一座非常有发展潜力和竞争优势的城市，无论是经济、金融、产业等指标，还是人口、消费力、文化氛围等要素。

“我个人就非常看好成都。”陈曦直率地告诉记者，仅从城市运营商的盈利角度，如果城市不能提供足够的消费预期让资产变现，城市发展状态不足以让产品取得更好的收益，都无法吸引更多企业，也无法让城市运营能更好“共赢”。

站在企业角度，要考量的因素也很多。例如在华夏幸福已经形成的一套成熟标准中，就对城市的产业条件、政策情况、规划程度、土地条件、城市建设等指标都有要求。“按照公司战略，是基于城市 GDP、人口规模、发展趋势等要素，挑选符合要求的一二线城市。”

华夏幸福方面告诉《每日经济新闻》记者，今年将两个产业新城 PPP 项目放在了大成都（彭山和蒲江），便是跟随国家战略，看好作为国家中心城市、成渝城市群等政策利好集合点的成都。

从四川本土企业的视角来看，在早一批提出“城市运营”的企业中，蓝润的资产储备颇为优质，在成都的核心商业区春熙路、人民南路等地有多处物业。记者注意到，从 2015 年开始，蓝润在金融证券、投资银行、生活服务等多个领域大举拓展的同时，却逐渐放缓房地产住宅开发的步伐。

“蓝润在地产领域，更倾向把已经有的优质资产做好，这是房地产向存量市场发展的趋势，也是基于我们对成都这座城市的信心。”蓝润方面告诉《每日经济新闻》记者，在国家“一带一路”等战略之下，成都已经不只是西部中心城市，而是国家中心城市和中国向西发展的支点，这决定了成都发展潜力的空前提升，因而深耕成都核心优质物业是一项有长期良好回报的投资，把项目造成能提升成都形象的品牌，也是蓝润这样的本土企业，应该有的责任。

实际上，即使放在商业的算盘里，就像冯仑说的，普通住宅开发会步入 PE 只有 5 倍至 7 倍的状态。模式变了，并不意味着市值降低。

当城市分化加剧，城市的选择可能比模式的选择更紧要。在一个实力够强的城市，走“慢工出细活”的路线，才会有前景。这或许也是蓝润这样的企业敢转变、华夏幸福这样的企业敢进成都、业内人士看好成都的原因。

（来源：每日经济新闻）

观察 | 万科土地开发新思维遭质疑



开发商 100%自持土地 70 年，不得对外出售房源。面对新的土地持有模式，北京万科想出了众筹+租赁的应对方式，简单地说，就是在前期开发中引来符合条件的企业参与到土地开发、项目建设，后期将房源定向租赁给众筹企业员工，这样一来资金有了、租房客群也有了，万科也由此变“轻”了。然而，作为第一个吃螃蟹的人，总要面对更为繁复的新问题：众筹土地开发权，是否在政策允许范围内？又有哪些企业愿意参与众筹？只做“运营商”的万科又如何实现盈利？面对自持，万科恐怕还要走一段想法美好、现实骨感的试水道路。

变相股权买卖？

按照万科的设想，未来将在两块自持地块上建立相应的众筹平台，把项目分成众筹伙伴能够接受的份额，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，引企业加入。众筹企业进行的是早期投资，即向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还相应企业，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。

从万科的表述中看，参与众筹的企业更像是“二房东”，只不过二房东已经参与到了前期的土地开发当中。对于万科提出的这一方案，有行业人士首先怀疑，这样的操作模式是否已经涉嫌了土地的股权买卖？

对此，有不愿具名的行业人士向北京商报记者解释称，未来土地的开发中万科依旧是执行主体，而且在众筹的过程中，万科也肯定会规避造成股权买卖的风险，因此从表面上看，万科的众筹设想并不涉及股权的买卖和交易。但土地并非普通商品，将其他企业引入到土地开发，且以支付运营费用为代价，那么在此过程中“土地开发权”已经成为了众筹的标的物，

众筹企业在无形中已经享受到了土地的开发权益，在某种程度上这就是在变相买卖土地使用权，而这又违反了企业 100%自持土地的政策规定。

若万科众筹成功，这或将引发更为复杂的土地交易问题。“随着调控政策的趋严，未来北京土地市场上开发商全部自持地块肯定不会少，如果按照万科的设想，未来企业 A 出面拿地，而企业 B、C、D 后期以众筹的方式参与到土地开发，那么国土部门对于拿地企业的要求等同于削弱，对于后来加入的 B、C、D 的监管也无从谈起。”上述不愿具名的行业人士如是说。

而易居研究院智库中心研究总监严跃进考虑到的政策风险则是众筹模式审批的难度。“众筹模式本身就是一种融资行为，因此能否获得相关部门的审批是有变数的。同时众筹过程中，对于众筹企业是给予固定的收益保证还是给予相应的股权，这方面也是有不不确定性因素的。”

对于众筹开发中涉及到的土地股权问题，万科方面的解释是，目前众筹开发模式还处于初步阶段，还未细化到股权问题层面。

谁愿意入伙

当然，谈及众筹首先要对参与人群的意愿有所把握。在这一点上万科似乎心里有了一定的底气。“70%接到电话的企业都表示有兴趣参与。”万科集团副总裁、北京区域首席执行官刘肖称，在拿到自持地块的第一时间就给海淀区的几个大企业打了电话，并得到了 70%的认可度。万科方面给出的进一步解释是，企业可以通过众筹并拥有可租赁房源来获取吸引人才的筹码、享受土地增值带来的收益以及一定的租金回报。

不过，这三点是否足以吸引企业拿出重金来参与到土地开发和筹建？对此有行业人士抱有怀疑的态度。北京中原地产首席分析师张大伟便对能否找到合适的众筹企业，又有多少企业需要这种物业提出了质疑。按照张大伟的计算，目前已经出让的开发商 100%自持地块的土地楼面价基本在 4 万元/平方米左右，简单计算众筹一套 60-70 平方米物业的成本价格大约在 300 万元左右。按照万科设想，一个住房单元（20-30 户）或是一整栋楼作为最小众筹份额，那么参与企业需要拿出的众筹资金应该在 6000 万元以上。该成本难度在一定程度上排除了现金储备不是很充裕的小型企业，而大型企业则在公租房分配、产业园区入驻等方面都具备自身的优势，对于众筹的意愿也不会十分强烈；而最合适的中等企业如若参与则会面临抵押融资难度大的问题。

另值得一提的是，北京市住建委日前发布的《关于本市“限房价竞地价”项目自持商品住房租赁管理有关问题的通知》（征求意见稿）中提到，“为保障租赁双方合法权益，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，单次租期不超过三年”。这样的年限规定也为众筹企业和万科的合作提出了合作期限的要求。众筹企业通过提供运营费用来参与项目，能够享受到多少年的使用权？又能否有长期稳定的租赁群体？众筹企业推出之后的租赁空缺又由谁来补？这些都是万科和参与众筹企业所要考虑的问题。

赚钱难题能否解决

在万科看来，众筹的想法解决了各方痛点，单从万科说，一方面因为提前有众筹伙伴的进入，早早确定了客户，由此减少了市场调研和销售环节，甚至后期的营销费用；另一方面，解决了万科基础资金问题，加快了产品开发和入市周期，也保证了长期、稳定的商业收入。万科的赚钱之道有两种，一是自持一部分公开向社会开放租赁，赚取一定的长期租金收入；二是通过对整个社区人群提供全方面的社区服务与商业配套来创造更多、更稳定、更长期的收入来源。

在行业人士看来，众筹自然可以解决资金压力的问题，万科也通过将开发成本分摊到其他企业身上，从而让自己变得更轻了。但是这一模式目前只是让人们看到了前端的成本减轻，却没有让后期的投资回报率更加明朗起来。

实际上，在行业人士看来，不论是获取租金还是收取服务费，都要经历漫长的回报期。张大伟此前计算，目前北京市出让的4宗全持地块，按照200亿元的土地投入叠加30亿-40亿元的建安成本及各项税费等开发成本，按照6%的年资金成本计算，每年的资金成本就高达15亿元左右，如果按照普通住宅出租使用，4宗地块共8000套出租房一年租金也仅仅大约3.2亿元，远远不能满足资金成本。在这一点上，服务费用带来的回报更不及租金收入。

由此，严跃进认为即便提出众筹，万科仍然在自持地块上面临探索盈利模式的问题，且长期持有的成本依旧很高。“从这一点上看，未来万科依然面临贴现的问题。相比众筹，我个人更加建议发行相应的REITs，进而鼓励机构投资者和个人投资者认可此类项目，这样一来，此类租金收益就比较容易贴现。”

（来源：北京商报）

观察 | 中国租赁市场的壮大为开发商带来一片新的蓝海

导读：链家的一份《租赁崛起》的报告引发了行业的关注。其中一组数据就显示：预计到2025年，中国租赁市场规模将由现在的1.1万亿增长到2.9万亿，到2030年将会超过4.6万亿。让一直沉浸在房地产销售市场的开发商们，抬眼看到了一片新的蓝海。

1st

开发商开始关注租赁市场，个中缘由大家都很清楚。土地市场倒逼下的北京，已经闪现了一个明晃晃的信号：单纯的开发销售的模式距离天花板已近不远，而未来，决定可以跑出多少配速的关键，是如何在天平的另一端即租赁市场着力，也就是房产运营能力。

现在看来，拥有强大资产运营能力的房企，并不多。很多开发商开始寻找合作伙伴，不管是在众创空间还是旅游地产领域，这样的合作已经开始，更值得关注的是，更多的开发商愿意深入到这样的合作中，也就是说，更多人希望从中可以提高其运营和管理的能力。

而未来的租赁市场究竟会达到多大的规模？链家数据显示：

1、目前中国房屋交易额大概为 15 万亿，其中包括 10 万亿新房和 5 万亿二手房，而租金规模大概在 1.1 万亿，整个房屋交易额中租金收入占比在 7%左右。

2、对比美国，目前其房屋交易规模大约在 1 万亿美金，这其中 90%为二手房，10%为新房。此外，租金规模为 5 千亿美金，租金收入占整个房屋交易总额达到了 50%。

3、对比日本，日本因为其房屋交易市场是商品房与自建房并存，大概 40%的比例为商品房开发，这部分交易额在 4 千亿人民币左右，另一部分自建房的也在五千亿左右的规模。而租金规模达到 8 千亿。



从这组数据可以看出，我国的租赁市场相对于交易市场的发展非常不足，这也是为什么目前从宏观层面可以看到更多引导租赁市场发展的政策，“购租并举”的政策也是有意在提高租赁市场在整个房屋交易市场的地位。对比美国和日本的市场，也可以发现，越是房价高的城市，租房市场越是成熟，很多人通过租房来满足需求，成熟市场通常用 40%以上的收入花在租房上。

2nd

租金收益会随着市场成熟度的上升而不断增高，从任何一个国家来看，城市圈越集中租房人口也会越多。但即便是在北京、上海这些一线城市，也因租金回报率较低、业主、租客端续约率较短、资金成本较高以及规模化运营机构发展不足等掣肘着租赁市场的发展。

目前在日本，租客租赁年限一到五年的占比在 47%，五到十年占比在 16%，而反观国内，租赁周期却仅在 8~10 月左右。



这一数字的背后是国内租赁行为仍有待进一步的成熟，但倒逼市场成熟的关键则是规模化运营机构的逐步壮大。

从目前国内一线城市的市场格局来看，也存在一些有品牌影响力的青年公寓，包括之前因小米投资而大热的 you+国际青年公寓；由毛大庆创办的共享际；自如、魔方公寓等等。

链家数据统计，目前北京 120 万套的租赁住宅中，其中 40%通过中介，另外 40%通过二房东（这部分房源大量集中在城郊区域或低客单价的房屋），另外 10%则包括了自如这类的品牌公寓，最后 10%则是 C2C 的市场。

可以看到，这类品牌公寓的渗透率依然很低。但同样也意味着这会是一片新的蓝海。毛大庆就曾感慨租赁市场的巨大潜力，在他看来，未来还会出现数个类似于链家自如这样的长租公寓巨头。在这部分市场壮大的同时，开发商会成为必不可少的参与者。

3rd

越来越多的开发商开始了解链家的自如公寓，也都是想找到可以借鉴的运营模式。截止今年 9 月，自如的规模数据是：自如客（租客）累计 60 万人，管理房间数 25 万间，累计服务业主超 10 万人，房间套数超 10 万套，管理房屋资产超 3000 亿。目前自如北京已经实现盈利，上海和深圳还在投入期。

自如核心的运营模式则是：业主端提供资产管理，客户端给他提供更有品质的租房。其所倡导的品质租住自起诞生时便是一种全新的模式。也可以理解为，链家在租客与业主之间承担了一个规范托管的角色。而这样的角色，在美国、日本这些市场都已经屡见不鲜。

目前美国托管行业的规模达到了 100 亿，而房屋渗透率也已占到 22%，如何盈利则是通过佣金和后续的管理费。同样在日本，80%的房子都通过托管的形式来实现。从最初的签订合同到筛选租户、代收租金以及房屋维修，完整的托管业务链条是保证租赁市场成熟的关键。



一旦越来越多的开发商扮演这样的角色，自持物业比例的增多在考验运营能力的同时，REITs的发展尤为关键，目前租金回报率过低是限制国内REITs的核心瓶颈，从无税收豁免政策下来看，投资回报率仍不足3%，同时，受金融市场多重限制，REITs流动性也很差，并不能像美国REITs一样在公开市场发行并高频交易，这也限制了机构扩张。

链家研究院院长杨现领表示，REITs的发展将进一步促进国内加速机构化持有、培育专业的投资管理团队以及提供行业运营效率。开发商会成为中国租赁市场非常重要的力量。他们有天然的优势，包括在资金端、装修、建筑段都有很大的优势。在日本的租赁市场除了专业做托管的企业，大部分都是开发商，但他们同时也是物业管理公司和公寓运营企业，这个趋势未来一定会在中国出现。

（来源：攸克地产）

国企改革

京沪深领跑地方国企改革深圳推“1+12”系列文件

当前，国有企业改革正在如火如荼的进行中。自国企改革顶层设计方案《关于深化国有企业改革的指导意见》出来以来，今年“N”系列又先后出台了7个专项配套文件，与此同时，国资委还会同有关部门出台了36个配套文件。可以说“1+N”文件体系及相关细则，共同形成了国企改革的设计图、施工图。

记者了解到，在政策层面为国企改革指明方向后，一些地方省市的改革表现可谓十分亮眼，其中北京、上海、深圳等地今年以来更是多次出台相关政策并召开专题会议，力推地方国企改革进程，可以说是一路领跑。

从改革动态来看，目前，北京市已形成全面推动市属国资国企改革的时间表、路线图，共出台政策“1+18”项，改革制度体系基本形成。此外，北京正积极研究制定改组国有资本投资运营公司试点方案，积极探索国有资本授权经营模式；研究制定职业经理人、薪酬分配差异化、分类收缴国有资本收益等多项改革试点方案。

上海方面，将继续提升国资国企的活力，聚焦整体上市公司，推进市管企业整体上市或核心资产上市，探索市值管理，运作“上海国企ETF基金”，筹建不良资产处置平台，促进国资合理流动。下一步，上海将继续围绕建设具有全球影响力的科技创新中心，以提高国有资本效率、增强国有企业活力、提升国有经济发展质量效益为重点，推进供给侧结构性改革。

作为国企改革另一大先行地区，深圳市国资委更是“大手笔”推进改革进程。《证券日报》记者了解到，目前深圳市国资委已制定“1+12”深化国有企业改革系列制度文件，其中“1”是《关于深化市属国有企业改革促进发展的实施方案》，该《方案》已经深圳市委深改组审议原则通过，并按程序已上报深圳市政府。与此同时，还涵盖了权责清单、功能分类、选人用人、激励约束、容错机制等改革重点领域的12个配套文件。

深圳市国资委总经济师胡朝阳告诉记者，“1+12”深化国有企业改革系列制度文件主要有四大特点。一是市场化，即国资监管运营市场化，通过“一张清单、一个基金、三类平台”，构建以管资本为主的国资监管运营体制。二是大创新。创新型城市是深圳的最核心定位，深圳国企要勇于作为；将实施圈层梯度推进战略；实施一区多园战略；实施增量突破战略。三是开放型。统筹国内外资源与市场，做强做优做大企业。推进大国资开放性并购重组；实施两个走出去，抢抓“一带一路”、京津冀协同和长江经济带三大国家战略机遇，走出深圳、走向国际，在更大范围、更高层次参与国际竞争，争做深圳经验和深圳模式输出的生力军。四是加强党的领导。

（来源：证券日报）

国资委谈央企重组：明年央企会减少到两位数

12月9日，国务院国资委召开媒体通气会，国务院国资委副主任张喜武在会上总结了国务院国资委2016年的工作。

在中央企业重组方面，张喜武提到，中央企业重组整合，不是简单地减少户数，也不是单纯地做大规模，而是为了内强企业素质、外优市场表现，为了行业产业的调整优化、转型升级，为了提高国有资本配置效率、打造世界一流企业。

在去年完成6对12户中央企业重组的基础上，今年国务院国资委继续推动港中旅集团与国旅集团、中粮集团与中纺集团、中国建材与中材集团、宝钢与武钢、中储粮总公司与中储棉总公司5对10户中央企业进行重组，目前中央企业户数已调整至102户。

在回答媒体提问时，张喜武提到，明年央企数量会继续减少，明确地说，会减少到“两位数”。

据国务院国资委介绍，央企重组整合的思路主要有三方面：

一是瞄准培育世界一流企业推进重组。加快培育一批具有国际竞争力的世界一流企业，是适应经济发展新常态、提高中国国家实力的客观需要，重组就是实现这一目标的重要途径。

比如，重组后的国家电投加快推进了中国核电技术自主创新，有力推动了AP/CAP三代核电产业化发展和核电国际化发展。重组前，中国远洋和中国海运在行业中分列排名世界第6和第8，重组后中国远洋海运综合运力、干散货、油轮和杂货特种船队运力规模排名世界第一。

宝武集团成立后，粗钢产量近6000万吨，其中高端产品产量达到4000余万吨，超过韩国浦项和日本新日铁。中粮集团重组中纺集团后，总资产和营业收入都接近5000亿元，在国际大粮商中排名第一，油脂、棉花等品种的经营能力将跃居全国首位、全球前列。

二是助力产业发展转型升级推进重组。中央企业间产业重组合作整合是实现结构调整转型升级的必然要求，有利于促进优势互补、尽快突破瓶颈，扩大有效和高端供给，推动行业转型升级。

比如，铁塔公司并不是三家运营商铁塔业务的简单拼盘，而是走集约化、专业化、规模化、市场化之路。成立以来累计节约投资806亿元，节约用地2.1万亩。

中航工业与国机集团实现航空锻模合作，联手把万航公司打造为国际领先的高端模锻件供应商。中国核建与中国一重推进上下游合作，共同开发第四代核电产业化高温气冷堆项目。

三是发挥协同效应提升效率推进重组。推进产品结构趋同、区域布局重叠、目标客户相同、同质化发展的中央企业重组整合，能够产生显著的协同效应，减少重复投入，降低运营成本。

比如，宝武集团成立后，通过整合规划原宝钢湛江基地和原武钢防城港基地，可以减少投资约400亿元，减少1000万吨新建钢铁产能。中国远洋海运重组后的协同效益逐步发挥，

1-10 月新集团实现利润总额 135 亿元，经营成本同比下降 176 亿元，全球运输服务水平和布局得到进一步优化。

中国建材与中材集团两家企业在水泥、玻璃纤维等多个业务板块重合，重组一方面可以有效减少恶性竞争，实现强强联合，另一方面可以形成建材产业链上的优势互补。

除了央企之间的重组整合，对于单个央企，国务院国资委也在推动混合所有制改革。国务院国资委公布的案例是中国电子信息产业集团有限公司（以下简称中国电子）。

据介绍，从企业性质看，截至 2015 年底，在中国电子总计 634 户全资或控股企业中，已经实施混合所有制改革的共计 431 户，占全部企业的 68%，即超过三分之二的企业为混合所有制企业。

从资产性质看，截至 2015 年底，中国电子 431 户混合所有制企业的资产总额约 2242 亿元，约占集团公司资产总额的 90%。

从激励范围看，截至 2015 年底，已有 56 户企业实施骨干员工持股，持股员工 2100 余人，占 56 户企业员工总数的近 10%，员工股权在本企业股权结构中的平均占比为 29.1%。

中国电子是中央直接管理的国有重要骨干企业、中国最大的国有综合性 IT 企业、世界 500 强企业，主业涵盖网络安全、新型显示、集成电路、高新电子、信息服务等领域，拥有控股上市公司 15 家，员工总数 13 万人，年营业收入约 2000 亿元。

不只是中国电子，此前的 9 月 28 日，国家发改委召开专题会，研究部署国有企业混合所有制改革试点相关工作。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。

不过，这部分工作尚未被国务院国资委列入成绩单。一位接近国务院国资委的人士称，这部分工作太过复杂，仍在艰难推进，所以未在总结中出现。

（来源：澎湃新闻）

京津冀协同发展

京津冀旅游一体化成协同发展新引擎错位发展旅游大格局

两年前，京津冀协同发展上升为国家战略，在其诸多抓手中，旅游产业优先“破题”。2014 年 4 月，以首次京津冀协同发展工作会为契机，京津冀三地联合推出涵盖 200 多个景点的 10 条“红色旅游”线路，旅游“一体化”大幕正式拉开……如今，以打造世界级旅游目的地区域为目标的京津冀旅游业正呈现出新的风貌。

一本“路书”打通三地资源

从北京市区出发一路自驾，船游碧波荡漾的雁栖湖、策马扬鞭在层林尽染木兰围场……今年的“十一”黄金周，北京市民周聪手拿京津冀旅游路书，将原本计划的短途自驾游由北京怀柔延伸到 200 多公里外的承德，体会了京冀两地不同的风景。“有了这本路书参考，不管从北京、河北还是天津出发，都能选出一条适合游览的路线，体会不同游览主题。”周聪说。

在旅游市场“一体化”中，京津冀旅游路书成为一个重要载体，囊括周末亲子游、历史文化游、红色主题游、休闲自驾游等。旅游行走京津冀，有这样的一本路书就可以“搞定”。这本路书打破了区域限制，将京津冀三地的景区、景点串联起来，其中由北京出发的 18 条，天津 10 条，河北 20 条。

而对于乘坐公共交通出行的游客，公路“直通车”和铁路“旅游专列”承担起服务任务。在位于北京前门的旅游集散中心前，时不时有游客来咨询发往河北旅游直通车的班次和线路。“没想到除了去天安门、故宫，还能直接从这再到河北避暑山庄玩两天。”来湖南岳阳的游客李冬正盘算着把一家人的“皇城体验”再延长些。

目前，以北京、天津、石家庄等城市为中心，已开通班线化直通车 40 多条，车辆近 800 辆，全面覆盖避暑山庄、北戴河、野三坡等重点景区；在铁路方面，三地铁路部门先后开通“衡水湖号”“邯郸号”“西柏坡号”“正定号”旅游专列，如同旅游“一体化”程度更高的长三角，一地旅游集散中心覆盖环三地重点景区的格局已经逐步形成。

旅游“一体化”成协同发展“新引擎”

2015 年，京津冀三地共接待国内游客超过 8 亿人次，超过国内旅游人数的 20%；共接待入境游客 884 万人次，占全国 6.66%；国际旅游外汇收入 85 亿美元，占全国 7.5%。

“旅游产业协作互利性大于博弈性，在区域合作中具有天然优势”。南开大学旅游与服务学院院长白长虹认为，“京津冀旅游一体化”不仅是京津冀协同发展的重要组成部分，更可以成为撬动协同发展进程的重要引擎。

2014 年 8 月，覆盖京津冀区域的旅游投融资服务平台正式启动运营，促进三地旅游资源与社会资本的有效对接，推动京津冀旅游产业转型升级。据了解，截至 2015 年底，交易平台挂牌项目 230 余个，涉及金融超过 1000 个亿。

北京市旅游委委员邹伟南表示，三地旅游投融资项目平台将有益于京津冀三地旅游部门、旅游企业以及旅游项目之间的沟通交流、深度合作，最大程度实现资金、人才和市场资源的优势互补。通过引进一批有实力的战略投资者、金融机构和产业基金参与京津冀区域的旅游开发，将迅速提升京津冀旅游软硬件设施水平，满足三地居民对高质量周末休闲旅游的庞大需求。

面向京津游客休闲度假的庞大市场需求，河北今年在北京西部打造了覆盖面积 6600 多平方公里的京西百渡休闲度假区。这个景区用 10 多亿财政资金撬动社会资本近 300 亿元，投资建设了一批特色小镇、康养基地等新业态项目。

河北省旅游委副主任张胜利介绍，三地将建立京津冀旅游产业体系，加快旅游业与其他产业融合发展，如“旅游+文化、农业、工业、体育、研学、养老”等，提升旅游对其他产业的贡献率。

错位发展共建旅游大格局

北京平谷区金海湖镇红石门村村北山顶上，不仅有古老的明长城，最高的烽火台上还有北京、天津、河北三省市界碑。俯瞰之下，北京平谷、天津蓟县、河北遵化、三河、兴隆彼此相邻，形成一块完整区域。

“这五县市地处燕山山脉，从地形上看就是一体的，五地间来往的交通车程都不到一个半个小时。”五县市都有非常丰富的旅游资源，有浅山、深山、温泉、民俗，生态环境好，适合发展休闲旅游。

天津蓟县旅游局局长周旺介绍说，蓟县 2015 年一直努力推介京东皇家文化游、燕山文化体验游、洵河流域美食游、京东精品商务游、冀东抗日红色游、特色地质科普游 6 条精品路线。“休闲旅游区建成后，这 6 条路线也将是旅游产业格局中重要的一个环节。”

在京津冀旅游协同发展的行动计划中，旅游示范区将成为三地共建旅游大格局的新标杆：一家老小出城休闲度假，可以选择京东休闲旅游示范区；雪友们想在滑雪场切磋技艺，京北生态（冰雪）旅游圈则是理想目的地；横跨北京、河北两地的房山世界地质公园，是京西南生态旅游带内的特色景点；天津武清的奥特莱斯、河北廊坊的金钥匙家具城，为京南休闲购物旅游区提供了基础。

“建立旅游示范区后，同一示范区的成员将共同开发整体的旅游线路，由单一景区、景点拓展到旅游线路，再拓展成旅游带、旅游圈，让示范区作为一个整体的旅游目的地出现。”邹伟南说。

（来源：新华网）

学习园地

如何才能把别人的才华变成自己的？

“要是没有他，真不知道该怎么办才好！”一家财富 100 强公司总裁这样评价其公司内部的一位优秀项目主管。

在针对使用和分享知识的研究中，我们做了 100 多次访谈，其中很多高技能专家都被交口称赞过。各种规模的机构，不论大小，包括美国国家航空航天局、美国林务部、SAP 和雷神（Raytheon）公司的管理者，都承认他们非常依赖内部的“资深专家”。这些人因为多年

积累的经验，拥有对公司至关重要的专业技能，因此无论在战略上还是战术上都能做出英明而迅速的决策。他们可能是优秀的销售人员、技术专家、风险管理者或企业运营中各种麻烦的解决能手，但这些人都有一个共同点，那就是他们是组织内某个知识领域的权威专家。

鉴于大部分的隐形技能都集中于专家身上，以致于人们根本意识不到他们拥有这些技能，因此这些技能并不总能轻易地得到传承。这对组织和那些希望成为专家的人而言，都是个很大的遗憾。一些行业会在自己的培训体系内建立学徒制，例如，医生在独立从业之前，以实习生和住院医师的方式，在主治医师的密切指导下学习专业知识。但是管理领域没有这样的路径。你只能自己设计你的职业规划。如果你希望成为所在组织的权威专家，但又没有时间积累经验或缺乏向前辈请教的机会，那么你必须另辟蹊径获取知识。

稀缺的资产

隐形技能并不只是人人都能轻易获得的事实和数据。它包括各种专业技能：思考问题、进行决策以及行动的方法，这些方法能不断地带来成功。这些技能通常来自长期的经验积累，而非一日之功。一般只有很少的人拥有这些技能，而且，这些技能常常有失传的风险。“婴儿潮”时期出生的人正在纷纷退休，其中一些人是专家，掌握着对公司至关重要的技能。即使在某些组织中，关键专家还远未达到退休年龄，具备特定领域隐形技能的人才也非常稀少。如果这些人被挖走或罹患疾病，那么他们所掌握的知识就会失传。在某些领域，因为快速发展或市场的扩张会对紧缺人才产生需求，而这种需求远超过现有员工的技能和经验范围。不管出于哪种原因，当公司错过截止日期、出现顾客的疏远或流程出错时，隐形技能的缺失或不足都会影响公司的最终表现。

这种组织的潜在损失，对那些想成为专家的人来说，却是一种机会。具备隐形技能的人才很难通过一般性渠道或直接从应届生中招聘。那些具备一定潜力，能够迅速、高效地获取专业技能的人士将越来越受青睐。

那么你可以怎样获得这些隐形技能呢？答案是有意识地观察你所在组织专家的工作方式，并有意识地向他们学习。当然，你不可能成为他们的完全复制品，这也不会是你希望的结果。具备隐形技能的专家因其独特的思维方式、教育背景和生活经验总是独一无二的。但是你可以从他们的学识和行为中识别出那些使他们给组织带来价值的元素。例如，本文前面提到的那位专业项目主管，他的同事将其描述为一位特别的管理者，他能够轻易解决任何技术难题，并总能激发团队成员发挥出最佳潜能。一开始，这位同事说他也不太清楚这位专家是如何做到这点的。但在我们的坚持下，他发现这位项目管理专家激励团队的方法是将团队成员的兴趣与工作内容进行匹配，给予他们向客户演示的机会，勇于对自己的不足和错误承担责任，并及时鼓励取得进步的员工。在技术方面，这位专家通过一些明确的诊断性问题来处理复杂的事宜。

这位心怀敬佩的同事本来可以记录下这位专家的行为并进行模仿，但是他没有这么做。当然，一个原因是这位专家从来没有清楚地说过他的项目领导方法。他只是根据并沿用过去

奏效的解决方案。这对他而言好像是一种与生俱来的能力，仿佛在管理上有“肌肉记忆”。第二个障碍是这位同事习惯于将知识“送”到他的面前，这正是学校和管理课程采用的模式。但在今天这个充满竞争的世界里，这种模式已经不足以应对新的环境。你不能总是指望公司或导师把你需要的技能和经验传授给你。你必须学会从他人身上“拿来”隐形技能。

正确的系统

让我们来看一个具体的实例，这是我们在帮助许多高管获取隐形技能后总结出的一个复合型例子。

梅利莎已经服务于一家大型国际啤酒公司8年多，在此之前，她就职于这家大型公司的一家零售店。她现在是一名销售代表，但她的目标是成为一名区域副经理。为了提升她对公司的价值（事实上这种价值对任何饮料公司都适用），她开始留意公司内部可能效仿的榜样。乔治是一位做销售出身的主管，他是一名非常精明的决策者、杰出的谈判专家和创新者。同事说乔治对公司的整体业务（从造酒厂到客户端），无论在战略上还是战术上都有着非凡的能力。同时，他既能保持对数字的执着，又可以实地与人进行深度谈话，并可以很好地平衡这两者的关系。

当然，不是说乔治的所有知识都有着同样的价值。而且梅利莎也有一些自己特有的技能。她不想在方方面面都效仿乔治。但是她希望自己可以像乔治一样评估经销商，与他们合作并激励这些经销商，因为经销商是连接公司与零售商并最终连接公司和消费者的渠道。乔治曾经为经销商工作过，因此对他们非常熟悉。他一开始是货车司机，然后逐步升迁，直到受聘于现在的啤酒公司。虽然如此，梅利莎既没有打算做经销商，也不需要完全经历乔治走过的路。她只需要搞清楚乔治与经销商进行高效沟通的主要技能，将他的深刻见解内化并模仿他的主要行为。

幸运的是，乔治非常愿意与梅利莎分享他的隐形技能。但他既没有时间也没有一种本能意识把梅利莎的培训作为工作重心。因此是否能从乔治那里学到本领完全在于梅利莎。她可以采用两种方法，这两种方法并不互相排斥。一是，她可以找乔治面谈，让他讲述自己的经历以提供一种间接的经验。那些可能成为专家，但不能近距离与榜样一起工作的人通常需要采用这种方法。如果梅利莎擅长提问，而乔治又能够清晰传授大部分的技能，她将受益匪浅。例如，乔治或许会告诉梅利莎，他如何第一次发现销售数据可以用来说服零售商把其啤酒品牌放在更显著的位置。

但是这种方法有它的局限性。乔治无法把自己知道的所有内容都告诉梅利莎，因为很多技能属于潜意识认知，只有当特定情景出现时，乔治才会想起来使用它们。而且，他可能并没有意识到自己的沟通风格、诊断问题的模式和所运用的肢体语言。

梅利莎怎样才能学到这些技能呢？我们认为 OPPTTR 法能帮助你成为专家，其中 O 代表观察，两个 P 分别代表练习、合作和共同解决问题，T 和 R 代表承担责任。观察包括模仿专家并系统地分析对方做过的事。练习意味着在有监督和反馈的情况下，尝试模仿某位专家特定

的行为或一个特定的任务。合作和共同解决问题指的是与专家一起积极分析并解决问题。最后，当一切就绪，你可以承担专家的一部分工作。使用这种方法，你应该用心回忆每一段经历并尽可能多地将其内化。

当梅利莎请求乔治的帮助时，她巧妙地将这次请求形容为一次对双方都有利的机会，因为公司有另外一位善于与经销商打交道的专家将意味着乔治能有更多时间处理其他事务。不仅如此，她承诺制定知识分享计划，从而可以将对乔治繁重工作的打扰程度降至最低。

接下来，她制定了一份行动计划，其中列出了她的短期和最终目标及实现这些目标的步骤和截止日期。乔治或他的上司需要批准这个计划。

在梅利莎实行计划的过程中，她把所有学到的内容都记录下来。我们很容易认为这是多余的过程，因为谁都不会忘记自己观察过或做过的事，而且想当然地认为自己明白专家选择特定行为的原因。保持记录能够迫使你反思这些假设。它能准确地记录进展过程（如果需要，也能帮助你重新评估目标），并确保你的学习结果符合最初的计划。你可以问自己以下这些问题：这个特定情形的背景是什么？专家做了什么？他这么做的原因是什么？我做了什么，得到了什么反馈？哪些方法奏效？哪些没有奏效？接下来应该做什么？

在观察阶段，梅利莎参与了乔治对零售店的例行拜访。乔治不需要为此付出额外的时间或精力，但对梅利莎而言却是个大开眼界的机会。在他们抵达第一家零售店前，乔治向她提出一个具有挑战性的问题：具备什么特点的零售店可以称得上是一流的零售店？她发现乔治十分注重细节，例如产品在冷藏室的摆放位置，相对竞争对手的定价，甚至标价的展示方式。同时，梅利莎仔细聆听了乔治和经销商的沟通，她注意到乔治在提出改进建议和其可能带来的好处时，懂得拿捏分寸，并会深入调查运营状况，例如询问销售人员的激励机制。他的肢体语言能表达出理解和同情的意思，他身体前倾而且倾听时全神贯注。

几个月后，梅利莎已经可以将她从乔治身上学到的本事运用到实践中。又过了几个月，她开始和乔治一起解决问题。当乔治让她协助分析为何一个特定区域的销售额很高但利润却很低时，她开始明白同时进行数据分析和实地拜访的好处。当一位经销商固执地使用某个失败的战略，仅因为这是他们长期沿用的战略时，她仔细观察乔治如何拒绝对方的做法，并帮助经销商通过头脑风暴想出三个替代的方案。当梅利莎和乔治一起查看她的学习笔记时，乔治不时地说，他很少思考自己做某件事的原因，但他同意梅利莎的分析。

需要注意的是，梅利莎同时具备强烈的学习动机和持之以恒的自律能力，这两点对成为专家至关重要。此外，乔治非常乐意帮助她，这种现象在专家中间非常普遍，其程度可能超出你的想象。很多我们采访过的专家都非常乐意倾囊相授，这可以归因于他们天生的辅导热情，或因为分享可能会为他们带来好处，例如工作负荷得到减轻、获得管理层的赞誉、得到构建新知识的机会以及发现新的创新路径。

指导性经验

我们在本文列出的系统性方法对那些有志成为专家，而且既有时间又能近距离接触专家，对方也愿意培训他们的人来说最合适不过。我们的方法在跨区域或时间有限的情形下也能适用。例如，美国陆军部分使用了本方法，将驻外军官的技能传给那些不久将派往同一地区的部队人员。专业技能的传递并不总需采用一对一的模式。同一个人可以向多个专家学习并积累专业技能，同一个专家也可以辅导多个对象。

不论今天的数据获取和分析技术有多先进，在很多情况下，我们依然高度依赖人员的技能，而且这种技能最好通过向专家学习获得。俗语说，吃一堑，长一智。但是我们相信，在你身边专家的指导下积累经验并构建技能将更有效。如果你能学会观察、练习、与专家合作共同解决问题并承担自己的责任，那么很快你便会像他们一样变得不可或缺。

（来源：哈佛商业评论）

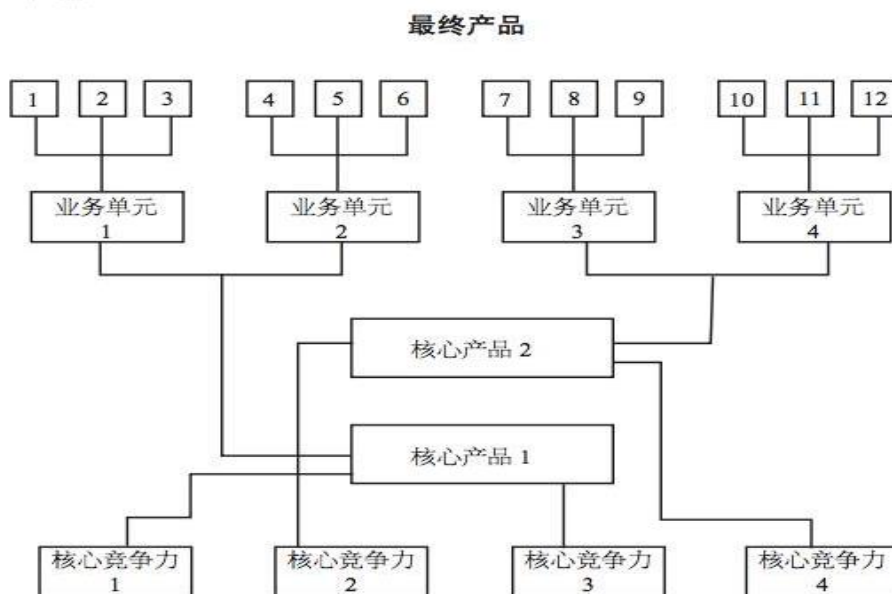
什么才是企业的“核心竞争力”？

公司的真正优势则在于，管理层能否把整个公司的技术和生产能力整合到核心竞争力中，使各项业务及时应对不断变化的机遇。

多元化公司就好比一棵大树，树干和大树枝是核心产品，较纤细的树枝是业务部门，树叶、花与果实则是最终产品。为大树提供养分和起支撑稳定作用的根系，则是公司的核心竞争力。如果仅仅从最终产品处着眼，就会看不清竞争对手的实力；就如同仅仅通过观察树叶，无法判断树的强壮程度一样。

核心竞争力：竞争优势的根源

企业就好比一棵大树，根深才能叶茂。公司的核心产品是在核心竞争力的基础上发展起来的，并由此产生了业务单元，而业务单元的产出就是最终产品。



核心竞争力是组织内的集体学习能力,它尤其强调协调不同的产品能力并将多个领域的技术整合到一起。另外,核心竞争力也能把各种工作组织到一起,同时提供价值。

核心竞争力与沟通和参与紧密相连,它要求人们跨越组织界限进行深度的协同合作,涉及许多级别的员工和所有的职能部门。因此,构成公司核心竞争力的各种技能,必须集中在一起并由思维开阔的人进行利用;如果思维狭隘的话,就不能以有创意的方式,将自身技能与别人的专长结合到一起。

核心竞争力并不会因为使用太多而被损耗,这一点不同于有形资产;有形资产会随着时间的推移而减少,但核心竞争力在被应用和共享时反而会得到增强。然而,核心竞争力也需要培养和保护。知识得不到利用的话,就会逐渐消亡。核心竞争力是把现有业务结合到一起的黏合剂,也是新业务发展的驱动力。多元化经营和进入新市场,也要以它为指导依据,而不仅仅是依靠市场的吸引力。

以 3M 公司的黏性胶带业务为例。在规划多元化业务(包括报事贴、磁带、照相胶卷、压敏胶带和砂带)的过程中,该公司将可广泛共享的技术能力运用在感光胶片、涂料以及黏合剂等产品中,并设计了各种方式把它们组合起来。事实上,3M 从未中断过对技术的投资。尽管它的业务组合看起来极为多样化,但背后起支撑作用的却是几项共享的核心竞争力。

相比之下,有些大型公司虽然具备打造核心竞争力的潜力,最终却失败了。这主要是因为其高管层只是将公司视为多个独立业务的集合体。

核心竞争力不是什么

为了在全球竞争中取胜,各大公司都在努力构建自己的核心竞争力。成功的公司已不再将自己定位为多个产品事业部的集合体。

有一点需要明确的是,培养核心竞争力并不是说必须在研发投入上超过对手。以销售数量计,1983 年,佳能复印机在全球的市场份额超过了施乐,但佳能在复印技术上的研发预算仅占施乐的很小一部分。

另外,核心竞争力也不意味着成本分摊,即让两个以上的战略事业部共用相同的设施或人员——工厂、服务设施或者销售团队,或者采用相同的元件。成本分摊的收益可能会很大,但这往往是针对现有业务、为合理计划生产而事后进行的。核心竞争力的建立需要事先规划,然后才能衍生出相应的业务单元。

建立核心竞争力也不同于纵向一体化,其目标更加远大。管理者在做出究竟是自产还是购买的决定前,必须先从最终产品出发,对上游的供应链效率、下游的分销渠道以及客户进行分析。他们并不需要列出一张技能清单,并期望以非常规的方式运用这些技能。当然,打造核心竞争力确实为纵向一体化提供了理由。以佳能为例,它的复印机业务并不是高度的纵向一体化,而只是在供应链中能支持核心竞争力的关键方面实行了纵向一体化。

公司的两种思维模式：战略业务单元或核心竞争力		
	战略业务单元	核心竞争力
竞争的基础	当前产品的竞争力	企业间为打造核心竞争力而竞争
公司架构	与产品市场有关的业务组合	竞争力、核心产品和业务的组合
业务单元的地位	业务单元的自治权不可侵犯；“拥有”除了现金之外的所有资源	战略业务单元是核心竞争力可以大力挖掘的宝库
资源分配	以各个业务单元为分析单位；按不同业务分配资金	以业务和核心竞争力为分析单位；高管层负责资金和人员的分配
高管层增加的价值	通过在不同业务单元之间进行资本的分配与平衡，实现公司收益最大化	明确战略架构，构建核心竞争力，确保公司未来发展

确定核心竞争力

一个企业至少可以通过三种方法检验核心竞争力。

首先，核心竞争力让公司有机会进入多个不同市场。比如，显示器系统方面的核心竞争力可以使一家企业参与计算器、微型电视机、笔记本电脑屏幕和汽车仪表盘等各种相关业务的竞争。这就是卡西欧可以进军手持式电视机市场的原因。

其次，核心竞争力应该对最终产品为客户带来的可感知价值有重要贡献。显然，本田的引擎技术起到了这一作用。

最后，核心竞争力应当是竞争对手很难模仿的。如果核心竞争力是各项技术与生产能力的复杂结合，其被复制的可能性就微乎其微。竞争对手可能会获取核心竞争力中的一些技术，却难以复制其内部复杂的协同与学习的整体模式。

从核心竞争力到核心产品

公司确定的核心竞争力与最终产品之间的有形链接，我们称之为核心产品，即可以体现核心竞争力的一个或多个实物产品。比如本田的汽车发动机就是公司的核心产品，它是本田一系列产品设计和研发能力之间的关键纽带，推动了公司最终的大规模生产。

核心产品，可以说是能为最终产品增值的一些元件和组件。从核心产品的角度思考问题，能够使公司分清品牌份额与制造份额的区别：品牌份额是指最终产品的市场份额（如占美国冰箱市场的 40%），而制造份额是指公司所生产的某一特定核心产品占此类产品的份额（如占世界压缩机总产量的 5%）。在台式激光打印机“引擎”市场上，佳能公司因占有世界制造份额的 84%而享有盛名，但它在激光打印机市场的品牌份额却很小。

分清核心竞争力、核心产品与最终产品三者之间的区别至关重要，因为全球竞争在不同层面上遵循的规则不同。为了长期建立或者巩固领先地位，公司很有可能要在各个层面上成

为赢家。在核心竞争力层面，公司的目标是在某类产品功能的设计和开发方面，谋求世界领先地位。在核心产品上占领导地位的公司，有能力影响相关应用领域和最终市场的发展。随着核心产品应用范围的扩大，公司在新产品开发上得以不断减少成本、缩短时间和降低风险。简而言之，定位准确的核心产品能带来规模经济和多方面成本降低。

建立战略架构

公司高管层应该把大量时间花在制定公司的战略架构上，这种战略架构能为建立核心竞争力确立目标。战略架构是公司未来的路线图，它能确定应培养哪些核心竞争力，以及这些核心竞争力是由哪些相关技术组成的。

战略架构可以激励组织从联盟关系中不断学习新的知识和技能，并且帮助组织确定内部开发的重点，因此公司可以大幅节省为获得未来市场领先地位所需要的投资。如果一家公司不清楚应当培育怎样的核心竞争力，或者不知道哪些核心竞争力应该加以严格保护以免被无意转移，它怎么可能明智地选择合作伙伴？所有这些问题都取决于战略结构应该如何设计。

公司是围绕核心产品，并最终按照核心竞争力来组织的。为了培育足够强壮的根系，公司必须回答一些基本问题：

—如果我们不能有效地控制这种特殊的核心技术，我们在这种业务领域的竞争力能维持多长时间？

—这种核心竞争力对客户的利益有多重要？

—如果我们丧失了这种特殊竞争力，将来会错过什么机遇？

战略架构必须将资源分配的优先顺序透明化。它为高管层提供了一个资源分配决策的模板；它可以帮助级别较低的管理人员理解，为何要确立这样的资源分配优先关系；它同时还约束着高管层，使他们保持决策的一致性。简单来说，战略架构对公司及其服务的市场进行了定义。创建一个战略架构可促使公司认识到并重视整个跨事业部的技术和产品联系，而这种联系将为公司提供一种独特的竞争优势。

正是由于资源配置的一致性及与之相适应的管理体系的建立，战略架构才变得具有活力，并能创造出良好的管理文化、团队合作精神、变革能力，形成资源共享、专有技能受到保护和以长远眼光考虑问题的氛围。这也是为什么战略架构不会轻易地被竞争对手模仿的原因。战略架构同样也是公司与客户，以及与其他外部利益相关者沟通的工具。它在指出大方向的同时，也考虑了具体的行动步骤。

人员的重新布局

高管层在事业部经理和战略业务单元经理的协助下确认了至关重要的核心竞争力后，就必须要求业务部门确认与这些能力密切相关的项目和人员。总部的管理者还应当指导相关部门对这些代表核心竞争力的人员做一次审核，确定他们的位置、数量以及个人素质。

这样一来，就向中层管理者传递了一个重要的信息：核心竞争力是整个公司的资源，可以根据公司的管理进行重新分配。任何员工都不应为某一个业务部门所独有。要把某些人才

留在战略业务单元发挥作用，该事业部的经理必须证明，这样做能够使公司对员工技能的投资创造最高收益。在每年的战略规划或预算编制过程中，事业部经理都必须给出合理的理由才能把这些拥有核心竞争力的人才保留在本部门中，以进一步强化。

战略业务单元的管理者所做出的积极贡献应该为全公司所知。要知道，一个事业部的总经理不会为了让其他事业部（即自己的晋升对手）获得好处，而同意调出关键人才。有良好合作意识的事业部高管应该得到表扬，要肯定其团队合作精神。只要事项的优先顺序是清楚的，人员的调用才不会被视为是出于个人喜好或公司政治而安排的。另外，公司应采取一些措施，使核心员工放弃那种“自己永远只属于某个事业部”的认识。

核心竞争力是拓展新业务的源泉，它们构成了公司的战略核心。高管层必须让公司在核心产品的制造方面赢得领先地位，同时通过旨在利用范围经济的品牌建设获取全球份额。企业只有在被视为由核心竞争力、核心产品和专注于市场的业务单元等多个层面构成的组织时，才能适应竞争。

（来源：企业管理）

正念的力量

在日趋复杂的世界中，各种突发事件正越来越多地影响我们的生活，从龙卷风到恐怖袭击，突发事件影响之大，总让我们感觉措手不及。

到底应该如何更好地应对这类不期而至的偶然事件？与其他组织相比，为什么一些组织能更好地应对突发事件，并在纷繁复杂的世界中确保高绩效，而另一些组织却事故频发？

卡尔·维克（Karl Weick）与萨克利夫（Kathleen M. Sutcliffe）两位教授的《应对突发事件》一书试图回答这个问题。他们提出正念（mindfulness）是一些组织应对这些突发事件的共同特征，这些组织也可称为高可靠性组织（High Reliability Organization, HRO）。

作者将 HRO 型组织在应对突发事件方面的成功归因于他们坚定不移地采用“正念”的方式思考并解决问题。换句话说，HRO 型组织要根据最新情况、组织的意愿和能力，调整当下期望，并对之不断细化、区分，以正念的方式引导自己，以便能更迅速地留意到萌芽中的突发事件，并及时阻止其发展。在应对突发事件方面，HRO 型组织与其他组织的关键区别在于最初阶段，即突发事件仅有一丝苗头的时期。通常，突发事件的发生都会有蛛丝马迹可寻，但绝大多数组织采用的是弱迹象、弱回应的方式。然而，正念的思考方式则可让我们看到隐藏在弱迹象背后的深意，并及时做出强有力的回应。这种违反直觉的行为方式才是应对突发事件的关键所在。

呼唤正念

HRO 型组织在建立正念，应对突发事件时，往往应用以下五种方法。

从失败中寻求警示。不同于普通企业沉迷于成功的喜悦，HRO 型组织念念不忘的是自己的失败。他们对疏忽、错误都高度敏感，因此即使是小小的偏差（如门没关好、出现多余的螺丝），他们也不放过。

拒绝简化事件。HRO 型组织痴迷于复杂化看似简单的事件，就像他们执着于深究失败的原因一样。因为他们深知简化会产生盲区，所以 HRO 型组织用尽“洪荒之力”推敲简单的事情。虽然作为管理者必须要有化繁为简的本领，但简化需一分为二地看待。只有对组织所处环境、组织的结构和组织能力有充分、深入的认识和了解才能做出好的简化决定。

从突发事件中找到解决问题的答案。在 HRO 型组织中不乏各种能灵活应对突发事件的人才。意外来临之时，他们会尽量避免让自己在庞大的压力下失去全方位思考的能力。因为他们知道几乎每一场意外，都自带解决问题的线索。

预想可能发生的事情，也清楚认识自己的能力限制。HRO 型组织明白秩序和预测的重要性。其人员也会按要求例行公事。但是他们也清楚地意识到突发事件不可避免，没人能完全掌握技术、了解环境。好的策略不完全依靠规划。与其规划好再做，不如边做边思考，在实际运作中不断修正。

尊重一线专业人员的意见。绝大多数组织中的高层往往认为自己对整个组织的发展、动态最为清楚，事实并非如此。虽然高层掌握着更多的信息，但是若缺少来自一线人员的声音，其看法将远不够全面。

盛放正念

如何通过故事在组织内建立“正念场”？卡尔维克的组织心理学理论认为组织意义与行为有一个建构过程。在这个过程中，组织成员的“认知”和“经验”是彼此相互塑造的。在组织内讲故事将是有效的盛放正念的途径。

第一，坦诚地讲述组织内失败的案例，建立坦诚交流的“正念场”。例如脸书 COO 谢莉尔·桑德伯格 (Sheryl Sandberg) 就经常公开谈论她尝试过却没能成功的事情，以及她从失败中学到了什么。在她看来，天才也会犯错，也会被问题卡住。她往往用真人真事引起大家的共鸣。她还鼓励公司其他管理人员这样做。这样，公司和员工都在不断学习进步，她的这些犯错故事反倒成就了今日脸书的公司文化。

第二，通过正面故事的细节，推动“正念场”。例如 Pinterest 的 CEO 西尔贝曼 (Ben Silberman) 就非常善于在每次开会时讲述故事的细节，让大家了解公司各岗位的员工是如何让公司和顾客成功的。他所讲故事中的人物大多是从凡事细微之处见真章：让顾客满意有很多方式，比如，秒回邮件、优化解决方案、添加色彩、更换配饰等等。

第三，通过有感召力的故事，为“正念场”注入活力。例如鞋类电商 Zappos.com 最近在各个社交平台上推出“我不是盒子”的宣传活动，把客户服务和组织的正念结合起来。Zappos.com 打造了“盒子之家 (BoxHome)”这部很吸引人的短片，它很好地抓住了 #ImNotABox# 宣传活动所传递的情感。

“盒子之家”把焦点落在一个年轻男孩身上，他因为同情所在社区里一个无家可归的男人，于是用积累的电商盒子搭了一间富有新意的临时过渡房，里面有各式各样家居用品，为这位无家可归者递上温暖。通过这个故事，Zappos.com 希望对观众提出挑战，当他们打开 Zappos.com 的鞋盒时，不仅往里看，更能打开心扉看自己。

重新思考，重新想象。

直到看见平凡才是正念的方向。

（来源：清华管理评论）

抵御竞争

抵御竞争，从短期看，可通过保持低调，以免唤醒对手注意，规避可能竞争；从长期看，可凭借基于专注的创新，做到与竞争对手相比，能够更好地满足顾客的需求。由此可见，真正能够持续的竞争优势，就是没有人可参与或愿参与竞争的优势。

优势独特性

企业抵御竞争的真正基础，是其拥有的独特竞争优势，即创造或提供有价值的产品或服务的实力。这种做事的实力，可从向内与向外两个角度去考察。向内看，可分成资源、能力、信誉三部分；向外看，可以表现为产品内涵、顾客偏爱、渠道可获等。

企业只有内外兼修，才能做到持续生存。为了做到这一点，企业实力需有落地支撑，能融贯至具体的流程、结构、行为。在这里，流程，说明做什么的活动任务；结构，提供确保流程实施的组织框架；行为，涉及对于企业及员工的动机与激励的关注。

基于以上对企业实力的说明，可从向内、向外、落地三个维度出发，对构成企业实力各要素的特征做大致的表述整理，并进而提出两个问题：最终得到的企业实力特征，是属于外显的，还是内隐的？是基于什么的，个人、群体、组织、跨组织的社会网络？

这样，根据对以上问题的回答，就可对企业实力特征做整体的归类考察，从而得出关于实力独特性的总体判断。一般地讲，企业实力的构成特征，越是具内隐性，越是基于群体、组织、社会网络，就越是具有不可模仿性与不可转移性，也即越能抵御竞争。

优势隐性防竞争

企业的实力，越是容易被看清、看透，就越是显性，也就越容易被模仿；越是让人看不清、看不透，就越是隐性，也就越不容易被模仿。企业的实力，越依赖个人，就越具可转移性；反之，越依赖于群体、组织，甚至社会网络，就越具不可转移性。

如此看来，企业实力建设，越是朝着不可模仿、不可转移的方向努力，其最终逐渐构建而成的实力，就越能抵御竞争。从实力建设的难易程度来看，越是显性，越是依赖个人，就越是容易模仿或复制，或者通过挖角做到；反之，则更需长期不懈努力。

企业实力要素更具内隐性，就更有助于抵御竞争，防止外部模仿与复制，但同时也就不利于内部的交流学习与知识共享。对此，企业必须根据自身的具体情况，权衡促进交流与防止复制之间的利弊得失，最终做出到底是内隐化还是外显化的适当选择。

例如，宝马公司就努力减少外显与个人依赖。公司中有不成文的规定，董事会主席不应是明星，领导人员必须轮换，领导文化是没有突出的人。公司中，没有人是不可替代的，每个高层职位都有一个可以立即继任的人，同时，还有两个经理人作为储备。

一些企业采取多种策略，将实力要素内隐化，以抵御外部竞争。例如，将作业流程黑箱化，将核心部件或关键配料，严控在自己手中；在专利保护不力的领域，尽量不申请专利等；采取高额专利奖金，改善技术精英待遇等做法，留住核心技术人才。

再如，国内某企业规定，对于像销售之类的特殊岗位，任期不超过2年，实行定期轮岗；分公司总经理及以上级别岗位，必须配备后备人选；禁止员工在媒体上进行与公司有关的个人包装与炒作。这些做法，无疑都有助于减少企业实力对个人的依赖性。

减少个人依赖性与留住骨干员工

从企业整体看，减少对个人的依赖性，除了可以抵御竞争，防止因人员流动对企业经营造成损害，还可使企业实力更多地建立在育人机制上，而不是个人上。当然，在企业实力依赖于特别的员工时，若企业能够设法留住这些员工，就可确保企业有实力。

例如，某企业产品市场受阻，效益略有下滑，熟练员工流失严重，老板心中着急。他远在下乡的母亲得知，来到工厂，亲自下厨掌勺。员工来自全国各地，各有不同饮食习惯。母亲心善艺巧，做了三类菜，员工吃得满意，找到家的感觉，心就稳定了。

有些企业发展壮大了，谈竞争优势，谈股权激励，谈企业文化，却忘了把员工真正当人看，忽视了许多人性化的细节。网络时代，谈分布式结构，去中心化、去权威等，结果忘了可能存在的关键节点。基于系统思维，关注企业实力，有时细节决定成败。

复杂系统，简单规则，有机组织的运行就需如此。对于企业，整体看很复杂，但对于熟悉情况的各个岗位的员工来说，所需做的事却并不复杂。这种看似简单的员工个体，形成复杂的企业整体，其过程涉及演化创新，基于长期磨合改进，也能抵御竞争。

（来源：企业管理）

书香广安

平台转型

陈威如，王诗一 著

中信出版集团

书香广安书目编号：

出版时间：2016-01-01

书评：

《平台转型》一书中所讲的转型方法，包括找到行业里值得突破改革的点，排除价值链中的信息屏蔽者、价值垄断者、成本虚高者，利用平台商业模式来缩短不高效的产业链，让信息自由流动等，和京东所走过的路、摸索出的战略，很多不谋而合，思维相通。书中的一些方法论给了我们不少具体的启示和借鉴。因此我想要把这本书推荐给更多的企业家、创业者和对“平台转型”感兴趣的人。

——京东商城创始人、董事局主席兼首席执行官 刘强东

海尔致力于转型为互联网企业，探索的难点在于企业平台化，我们希望打造继聚合、社交、移动之后的共创共赢的新平台。探索还在路上，《平台转型》一书为我们展示了丰富的转型案例，相信一定能为更多转型企业带来有益启发。

——海尔集团董事局主席、首席执行官 张瑞敏

陈威如教授和王诗一对企业平台转型有全面而深刻的理解，从战略、组织结构到人才布局，具有可操作性地解构了从一个企业到一个生态圈的飞跃。大而空洞的思维会害死企业，所以严谨而充满洞见的《平台转型》不可多得。

——奇虎 360 董事长、首席执行官 周鸿祎

商业和生活正在被技术革命深刻地改变。移动互联网让生产者首次接触最终消费者（去中间化），也让跨界融合越来越重要（去边界化），个性化需求催生共享经济的发展（去中心化），各方参与者之间的分享则正在取代原来的价值链的功能。如何在这个时代拓展商业？从理论到实践的思考，从框架到案例的总结，陈威如教授和王诗一的新书绝对开卷有益。

——蚂蚁金服首席战略官 陈龙

我们面对的整个企业生态环境正在发生重大变化，未来所有传统制造业、服务业都将经历非常痛苦的转型和升级。陈威如教授的这本《平台转型》给出了很不错的战略和方法，值得一读。

——著名财经作家 吴晓波

内容简介：

“要采取重大的改变，我们就必须面对相当大的风险。”广播里，一位受访者正充满信心地在介绍公司的最新战略，

“但我们知道，有 90% 的顾客已经告诉我们，只要有机会购买新的相机，他们一定会选购我们具备‘先进摄影系统’的产品！”

这个广播节目叫作《今日高科技》，受邀访谈的罗伯·菲尔仁，职务是战略和商务拓展总监。他所服务的公司——柯达，在当时被列入全球五大最具价值的品牌。

这是 1996 年 2 月，当时柯达营业额高达 160 亿美元，有十几万名员工为其效命，正雄心壮志地开启重大转型的序幕——推出“Advantix 先进摄影系统”²，该系统被认为是跨时代的代表，虽然和以往的相机一样使用胶卷，却搭配了诸多数码功能。

“用 Advantix 相机拍摄照片的时候，它会在胶卷感光的同时，生成一幅相应的数码图像。因此，消费者可以在冲洗胶卷之前，通过 1.8 英寸 LCD（液晶显示屏）看到照片效果。如果消费者对刚刚拍摄的照片效果不满意，可以按相机上面的一个按钮，告诉照片冲洗店不要洗出这张照片。”在节目中，罗伯这样介绍。

这当然是柯达历史上伟大的一步，标志着传统胶卷相机开始过渡到数码时代。柯达公开宣布将投入巨额经费，让所有人都能拥有这个划时代的精品。“今天，相机产业正在重塑摄影产品，我们的产品将带动人们的摄影习惯起飞，让他们走得更高更远，实现摄影体验新境界。”³ 这是当时柯达的 CEO（首席执行官）费雪在产品发布时说出的豪语。

房地产金融

[意] 贾科莫·莫里（Giacomo Morri），[意] 安东尼奥·马扎（Antonio Mazza）著；
吴琦，葛斐译

中信出版集团

书香广安书目编号：

出版时间：2016-07-01

书评：

一本书搞懂房地产融资决策的所有核心问题：基础理论·法律问题·交易原则

·前沿：以国际视角解读房地产市场的资金活动和融资协议，对影响房地产融资交易的法律问题与融资模式，提供可行性解决方案

·独特：深入 7 个主要经济体（中国、英格兰和威尔士、法国、德国、印度、意大利、西班牙），由国际领先的律师事务所撰写房地产融资机制及法律体系报告

·实用：围绕房地产金融与法律问题的指导著述，书中大量的鲜活案例使其相较于市面上同类图书（多偏向于教材），可读指数明显增高

内容简介：

一条通向房地产融资的独特而国际化的道路

《房地产金融：一条国际化道路》是一本探讨与房地产形势紧密相关的金融决策关键问题的实用书，包含西方先进经济体及中国、印度的房地产融资的理论与操作问题。

这本书是房地产金融从业者、银行业从业者、律师、企业家，以及希望清楚掌握房地产金融的基础理论、法律问题与准则的高校学生的理想读物。

书中内容涵盖房地产金融所有关键问题，比如：

- 结构性房地产融资
- 贷款协议
- 融资模型与房地产融资实例
- 财务杠杆对房地产投资的影响
- 混合融资形式
- 巴塞尔协议
- 法律框架及其对结构性房地产融资的影响

作者探讨了可能影响房地产融资交易的一些法律问题与融资模式，为一些复杂程序的完成提供了可能的法律与融资方案。房地产融资活动的许多失败是由融资过程中的问题导致的。

这本书包含了世界七个主要经济体的房地产融资机制及法律体系报告，其附带网页上面包含有经作者更新的相关附加数据与表单。