

每周观察

内部参考

2016年第44期
总期第124期

立冬

主办：广安研究院
投资发展中心

2016.11.14

本期摘要

I、北京市公租房首试“第三方”运营服务……记者从市保障房投资中心获悉，该中心已确定为通州区6个公租房项目提供“第三方运营”的服务模式，最早的一批项目将在本周迎来入住。据了解，这是本市头一回在公租房领域尝试提供外包服务的“第三方”管理的新模式，这些公租房项目在租户租住过程中的服务水平将得到提升。……

II、10月百城住宅均价环比涨幅回落 20城环比下跌……2016年10月，全国100个城市（新建）住宅平均价格为12825元/平方米，环比上涨1.65%，涨幅较上月回落1.18个百分点。从价格环比涨跌城市个数看，79个城市价格环比上涨，与9月相比减少2个，21个城市价格环比下跌，与9月相比增加3个。按中位数计算，全国100个城市（新建）住宅价格中位数为7306元/平方米，环比上涨2.20%，同比上涨2.67%，百城中多数城市房价走势较为平稳。……

III、银行收紧融资渠道房企资金链承压……事实上，监管层已经关注到委托贷款这项表外业务对接两高一剩行业，特别是房地产行业所聚集的风险。在银监会三季度经济金融形势分析会议上，银监会主席尚福林就指出了银行债券投资的市场风险和流动性风险。……

IV、产业创新综合体：华夏幸福样本……“十三五”开局之年，进入发展新常态的中国正处在转型的关键节点。而就产业发展而言，在全球产业发展格局进入重大调整之际，如何应对产业国际分工大格局中的变局和挑战，实现一系列新兴技术与产业的深度融合，则是未来几年中国产业发展的一个关键点。……

V、国企改革呈现四大趋势首批混改试点即将启动……最近一段时间以来，无论是地方国有企业改革还是央企兼并重组均在有条不紊地进行。而自9月13日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》出炉以来，目前国企改革配套文件也已相继出台18个。不仅如此，随着中国恒天无偿划入国机集团，由国资委直接监管的中央企业数量有望减至102家。……

VI、规划你的事业，像总统竞选一样……从选举政治中学习，意义不在于成为马基雅维利式的权力斗争者。因为从长远来看，操纵和利用别人只会伤害到自己。但是如果你花时间设定清晰的目标，改善工作技能，寻找支持者，建立并运用影响力，就会像总统成功当选一样，实现自己的职场抱负。……

目录

政策导读.....	1
两部委发文规范明码标价.....	1
国土部：各类产业用地长期租赁不得超过 20 年.....	1
国家统计局：房地产调控取得初步成效.....	2
个税改革步伐加快专项扣除方案渐近成型.....	3
银监会下发通知拟对房价上涨过快的 16 个热点城市银行业金融机构进行专项检查.....	4
楼市调控"击鼓传花"房地产委托贷款要求四证齐全.....	5
北京通州区委书记谈副中心建设棚改实行法院"驻村".....	7
北京市公租房首试“第三方”运管服务.....	9
公司动态.....	11
市领导蔡奇、李士祥到宣西风貌协调区北地块项目调研.....	11
广安研究院组织《政府融资与 PPP 模式》讲座.....	11
产业聚焦.....	12
产业 楼市“银十”房地产中介业绩最多下降五成.....	12
产业 11 月首周全国 54 城楼市成交量环比下降 20%.....	12
产业 10 月百城住宅均价环比涨幅回落 20 城环比下跌.....	13
产业 投资数据持续改善房地产投资增速创 5 个月新高.....	14
产业 央行报告七提“泡沫”化解高房价尚需时日.....	15
产业 三季度北京甲级写字楼租金下跌.....	17
北京 北京 2009 年起建 2000 家“托老所”目前仅活下 70 家.....	18
行业动态.....	20
行业 银行收紧融资渠道房企资金链承压.....	20
行业 政策频密加持逾 80 家房企追逐养老产业风口.....	21
行业 首购置业另类扩张：通过增资扩股加强实力.....	22
行业 K2 更名石榴集团战略转型图谱明晰.....	24
行业 银泰系剥离项目“甩包袱”沈国军欲强化互联网再造商业帝国.....	26
行业 恒大持股比例逼近华润万科控股权之争深圳市政府或成关键角色.....	29
前沿观察.....	32
深度 产业创新综合体：华夏幸福样本.....	32
观察 孙宏斌与旧改不得不说的故事借道贾村项目百亿抢入石家庄.....	37
观察 房企拆分物业上市成新风潮.....	39
观察 旅游地产日渐“降温”不少项目华而不实变现不易.....	41
观察 重新认识大城市和大都市圈.....	44
国企改革.....	46
国企改革奋力打通“最后一公里”重组、混改将取得实质性进展.....	46
国企改革呈现四大趋势首批混改试点即将启动.....	47
坚定不移把国企改革向纵深推进.....	48
京津冀协同发展.....	50
北京：一疏一促助京津冀协同发展.....	50
学习园地.....	52
战略执行为何一错再错？警惕 5 大致命陷阱.....	52
规划你的事业，像总统竞选一样.....	54
是什么让我们的工作有意义？.....	57
精益管理的三大改善方向.....	58
书香广安.....	61

政策导读

两部委发文规范明码标价

国家发改委、住房和城乡建设部部署从2016年11月10日至12月10日在全国范围内开展商品房销售明码标价专项检查，检查对象为房地产开发企业和房地产中介机构，对房地产开发企业在售楼盘和房地产中介机构门店明码标价情况进行检查。

此次专项检查重点查处以下行为：

- 一、销售商品房不明码标价、未在交易场所醒目位置明码标价；
- 二、未按规定实行“一套一标”；
- 三、未一次性公开全部销售房源；
- 四、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；
- 五、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；
- 六、采取多种方式明码标价，标价内容不一致；
- 七、在标价和公示的收费之外加价、另行收取未予标明的费用；
- 八、其他违反明码标价规定销售商品房的行为。

《国家发展改革委办公厅住房和城乡建设部办公厅关于开展商品房销售明码标价专项检查的通知》强调，此次专项检查时间紧、任务重，各级价格主管部门、住房和城乡建设部门要高度重视、密切配合、扎实推进，严厉查处价格违法行为，公开曝光典型案例，确保检查工作取得实效。

（来源：发改委）

国土部：各类产业用地长期租赁不得超过20年

为支持新经济、新产业、新业态、新模式发展用地，国土资源部今天发布《产业用地政策实施工作指引》。对于此前社会关注度颇高的光伏产业用地，指引明确，光伏电站项目使用未利用地布设光伏方阵的，可按原地类认定和管理。

因光伏产业占地面积大，用地性质的认定一直处于模糊地带。此前，社会上对此一度存在争议，今年下半年，国土资源部明确支持使用未利用地和存量建设用地发展光伏发电。要求对于之前已经使用农地建设的“农光结合”“渔光一体”光伏发电项目加强跟踪监测。

指引同时明确，土地利用总体规划确定的城镇建设用地规模边界外的旅游项目中的自然景观用地及农牧渔业种植、养殖用地，可按原地类认定和管理。

最近一段时期，有关部门依据国家产业政策调整出台了多项政策，要求对产业发展较快的地区、集聚区及使用未利用地发展产业的，要优先安排用地计划指标。要求各地根据国家产业政策和当地产业发展情况，统筹安排用地计划指标，确保符合产业政策的项目用地。

指引明确，各类产业用地均可采取长期租赁、先租后让、租让结合方式使用土地。以长期租赁方式使用土地的，不得超过 20 年。

此外，对新能源汽车充电设施、无线通讯基站、分布式光伏发电设施、社区养老（医疗、体育、文化）服务设施、电影院（影厅）、旅游厕所等布点分散、单体规模小、对其他建筑物构筑物有密切依附关系的产业配套设施，允许在新供其他建设项目用地时，将其建设要求纳入供地条件。

国土资源部有关负责人要求，要进一步营造公平竞争的土地市场环境，做好大、中、小、微企业发展用地需求保障，促进社会投资、民间投资健康发展。

（来源：经济日报）

国家统计局：房地产调控取得初步成效

11 月 14 日，国务院新闻办公室举行新闻发布会，国家统计局新闻发言人毛盛勇介绍 10 月份国民经济运行情况并答记者提问。在谈到关于房地产问题时，毛盛勇表示，部分城市出台的调控政策主要目的是抑制房价过快上涨，从 10 月份的房价数据来看，房地产调控政策取得了初步成效。

房地产调控取得初步成效

毛盛勇称，今年国庆前后全国一线和部分二线热点城市相继出台了调控政策，主要目的是抑制房价过快上涨。政策从需求面主要是限购限贷，减少投机性购房需求；从供给角度上增加了土地供应；交易环节上加大了对交易环节违法违规行为的查处。从 10 月份的数据来看，调控政策取得了初步成效。

具体到房价方面，从 10 月 21 日国家统计局公布的 10 月份前半个月 15 个一线城市和热点二线城市的房价环比数据来看，所有城市环比增速都出现了回落，还有两个城市价格出现了下降，环比为负。在毛盛勇看来，这就说明房地产调控政策对抑制房价过快上涨起到了初步成效。

未来房地产投资增速不会明显下降

国家统计局最新数据显示，1-10 月份，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 月份提高 0.8 个百分点。对于前 10 月房地产投资增速为何比前 9 月还加快了 0.8 个百分点的疑问，毛盛勇表示，最主要的原因是去年 10 月份房地产投资增速是 -2.4%，基数非常低，从而造成今年房地产投资增速比较高。而去年 11 月、12 月基数也比较低，因此预计今后几个月房地产投资增速可能会略有加快，不会明显下降。

此外，毛盛勇还回应了10月份市场销售增长速度较慢的原因。他称，10月份的社会消费品零售总额增长10.0%，比9月份回落了0.7个百分点，主要的原因是去年的基数原因。同时，还有一个因素就是房地产销售回落也带来一些家具、家庭用品销售的回落。

对于全年经济数据的预判，毛盛勇表示，从前三季度来看，经济平稳运行的态势在巩固，稳中有进，稳中提质，经济运行的积极因素还在不断积累，总体看这种大的趋势在四季度不会有明显改变，全年完成6.5%以上应该没有什么问题。

（来源：中房网）

个税改革步伐加快专项扣除方案渐近成型

提要：近日，财政部调整了部分处室机构设置，单独设立个人所得税处。这则消息再次引起了舆论对个税改革进展的关注。

近日，财政部调整了部分处室机构设置，单独设立个人所得税处。这则消息再次引起了舆论对个税改革进展的关注。

据悉，个税改革的方向是建立综合与分类相结合的税制模式，具体即通过建立基本扣除+专项扣除机制，适当增加专项扣除，进一步降低中低收入者税收负担。据记者了解，目前，专项扣除渐近破题。个税改革推出的关键点是对个人收入和财产信息进行联网，实施个人所得税的综合征管。

据了解，我国现行个人所得税制为分类税制，将个人所得分为工资薪金所得等11个应税项目。

根据安排，个人所得税改革方向是建立综合与分类相结合的税制模式。尽管个税改革方案尚未公布，适当归并征税所得分类和完善规范税前扣除被普遍认为是改革重点之一，其中专项扣除方案思路已基本成型。

“最初可以考虑合并工资薪金所得和劳务报酬所得，让劳动所得有同样公平的税收待遇。这一步相对好操作，同时建立专项扣除制度。应纳税所得额的确定不仅要考虑基本生活费用，还要考虑一些对生活费用有直接影响的大笔支出。”中国社科院财经战略研究院研究员杨志勇表示。

“在保障人的基本生存前提下，因支出的差异性，个人享受的扣除范围不同，受益程度也不一样。”上海财经大学公共政策与治理研究院院长胡怡建表示。

在综合所得税制下，住房按揭利息支出应该怎么扣除？杨志勇建议说，与房价水平较高的现实相比，个人的收入水平相对较低，要实现住房按揭利息支出的全额扣除几乎不可能。

“为避免造成对按揭贷款购房者、全款购房者以及不同时间段还款的购房者的不公平，可以规定只要是住房担保贷款的利息支出都有同样的税收待遇。”杨志勇说。

目前个税改革已经开足了“引擎”，但在多位专家看来，现阶段综合征管的破题尤为重要。

“综合与分类相结合的改革关键是综合征管如何落地。其他如引入汇算清缴制度、汇总申报和分项申报如何进行等，都是需要解决的问题。”中国社科院财经战略研究院研究员蒋震说。

专家称，综合与分类相结合的个人所得税制中，综合所得目前并未实现信息联网，这是征管面对的难题。“目前在一些收入来源中，比如股权信息登记等机制并不完善，这对综合征管也带来一些影响。”中国财政科学研究院资源环境研究中心副研究员樊轶侠表示。

据悉，为了了解个税全面开征技术方面的情况，今年上半年，国家税务总局专门组织专家团队到各地调研。日前有消息称，个人收入和财产信息的互联互通已经在积极推进中。

“个税征管在渐进式推进中。”蒋震表示，首先在符合条件的小范围内进行，时机成熟后再大范围扩展，信息的获取和集中是重要因素。

（来源：中国证券报）

银监会下发通知拟对房价上涨过快的 16 个热点城市银行业 金融机构进行专项检查

《证券日报》记者获悉，为落实房地产调控工作，合理控制业务增速，有效缓释行业集中度偏高的风险，近期银监会下发通知拟对房价上涨过快的 16 个热点城市银行业金融机构进行专项检查。

据了解，此次专项检查内容涉及面较广，包括个人住房按揭贷款、房地产开发贷以及理财资金是否违规进入房地产领域等。上述 16 个城市分别为北京、上海、广州、深圳、厦门、合肥、南京、苏州、无锡、杭州、天津、福州、武汉、郑州、济南、成都。

银监会要求检查上述 16 个城市银行业金融机构截至 2016 年 9 月末与房地产有关业务情况，可根据实际情况适当追溯或延伸，并要求地方银监局于 12 月 5 日前将专项检查报告上报。

联讯证券研究总监付立春对《证券日报》记者表示，此次专项检查目标十分明确，即房地产相关贷款，检查的力度和范围涉及比较全面和广泛，因此，可以看出此次检查处于比较严格的状态，相信会对银行体系内房地产相关贷款会有一个彻底的清查，将起到肃清房地产相关贷款潜在风险的作用。同时，对潜在的风险进行摸排，对所掌握的一些不规范的行为和操作等潜在问题给出一个方案，在风险彻底爆发前防患于未然，有利于银行相关业务的规范。

苏宁金融研究院宏观经济研究中心主任、高级研究员黄志龙对《证券日报》记者表示，原因在于，首先，今年前三季度，特别是下半年以来，银行业向房地产市场发放两类贷款，即个人按揭贷款和房地产开发贷款的贷款规模在整个银行贷款业务占据完全主导地位，特别

是针对居民部门的个人按揭贷款，屡创历史新高，即便是到 10 月份，居民部门的按揭贷款仍然占贷款总额的 70%左右，银行对房地产行业的贷款集中度大幅提升。

其次，前三季度，我国重点城市房价大幅上涨，特别是一些二线热点城市，上涨的幅度甚至高于一线城市，二线热点城市的房价泡沫和风险大幅提高，商业银行对这些城市的房地产业务贷款的风险也相应上升。

第三，近年来银行资金通过信托业务、理财业务等通道违规间接进入房地产市场，这类资金和正规贷款叠加，将大幅提高银行资金的风险。

近期，监管层对房地产信贷业务方面监管趋严。银监会主席尚福林在 9 月中旬召开的一次会议上强调，要加强对房地产信贷压力测试和风险测试。在 10 月 21 日召开的银监会三季度经济金融形势分析会上，银监会再度提出要严控房地产金融业务风险，包括严控银行理财资金违规进入房地产领域等。

黄志龙认为，对这些银行资金违规进入房地产市场进行严查，将有利于控制银行业的金融风险，同时银监会要求严格控制银行业对房地产业务的贷款集中度，将对四季度和 2017 年房地产市场造成较大的资金压力，房地产市场也将面临去杠杆、去泡沫的过程。

（来源：证券日报）

楼市调控"击鼓传花"房地产委托贷款要求四证齐全

提要：“除了同业理财、信托和资管计划产品这类投资，委托贷款也累积了一些风险。”有股份行对公业务人士告诉 21 世纪经济报道记者，银行有相当一部分委托贷款是投向了房地产领域，随着新一轮楼市调控的落地，击鼓传花总要有人接棒。

导读

“除了同业理财、信托和资管计划产品这类投资，委托贷款也累积了一些风险。”有股份行对公业务人士告诉 21 世纪经济报道记者，银行有相当一部分委托贷款是投向了房地产领域，随着新一轮楼市调控的落地，击鼓传花总要有人接棒。

银行表内外投资业务聚集的风险，正受到监管越来越密切的关注。

有银行人士向 21 世纪经济报道记者表示，在银监会三季度经济金融形势分析会议上，银监会主席尚福林就指出了银行债券投资的市场风险和流动性风险。

“今年银行委外加杠杆投资债券呈爆发式发展，不管是表内自营还是表外理财资金，用质押回购，还有结构化的方式，有以短养长的期限错配问题。”上述银行人士表示，“这就意味着，一旦市场流动性趋紧，很容易发生资金踩踏，风险易传导至银行。”

同时，监管层也已经关注到委托贷款这项表外业务对接两高一剩行业，特别是房地产行业所聚集的一定风险。

一位上海银行业高管透露，11月上海市规划和国土资源管理局已经对开发商竞拍土地的资金进行穿透式管理。开发商在支付土地款时，需要填写资金来源是否涉及关联方，资金流转路径，并需提交自身及资金来源关联方的所有银行存款明细等，且申报的自有资金构成须经过会计事务所鉴定和证明。

同业投资遭遇债市去杠杆

自去年始，银行同业投资就呈上升之势，尤其是当前债券市场敏感度较高，加之阶段性债券违约事件增多，其投资风险也在聚集之中。在这其中，杠杆是一个非常重要的因素。

所谓债券加杠杆，一是通过分级的结构化债券产品配资，二是通过债券质押式回购，补充流动性再投资。两者并用，可以扩大杠杆倍数。比如去年较为普遍的做法，前端4:1配资，后端100%正回购，即劣后资金可撬动9倍资金。

今年以来，一行三会相继动用政策工具，试图缓释市场加杠杆的强烈冲动。比如，央行在8月份重启14天逆回购，拉长借出资金期限。市场解读为，央行希望借此向短期资金，比如隔夜质押回购施压，以平稳资金市场的波动。

再如证监会出台的“新八条底线”，规定结构化产品的杠杆率，固收类不超过3倍，另外，权益类不超过1倍，其他类不超过2倍。

但就质押回购的杠杆，目前还鲜有明确约束。据21世纪经济报道记者了解，目前市场上不同机构对于债券质押回购所能撬动的杠杆大小差异非常之大。有私募机构的杠杆可以放到300，一般在200以内。根据策略的不同，更多包括银行在内的机构，质押回购的杠杆比例一般控制在140以内。

据上述银行人士透露，银监会三季度经济金融形势分析会议上也提到，要尽快健全理财业务监管制度。尤其是央行研究将银行表外理财纳入MPA广义信贷统计，也在一定程度上推促着银行理财监管办法的最终推出。

自2014年12月，银监会下发《商业银行理财业务监督管理办法(意见征求意见稿)》后，今年新一轮意见征求已重启。

据21世纪经济报道记者从接近监管人士处了解，银监会自7月召集部分银行开会讨论银行理财监管办法的修订后，9月和10月均又组织了相关会议。7月流传的新一版意见征求意见稿中，并未提到杠杆的比例限制，但此前银监系统内部征集意见时，曾有一个关于银行理财投资总杠杆限制的提议，最终是否会写入管理办法，尚未可知。

表外资产周期性扩张与收缩

作为资金洼地的上海，近两年来银行表外业务发展速度明显领跑全国。

21世纪经济报道记者从上海银行业人士处获得的数据显示，截至今年9月末，辖内银行表外业务余额达到总资产规模的1.8倍，其中，金融资产服务类业务对表外业务的贡献度在80%以上。

去年的数据还显示,2015年上海银行业非信贷资产(含表内和表外)同比增长近20%,高于资产总额增速4个百分点,占总资产比重近60%。

放眼全国,也有部分小银行不仅非信贷资产占比大幅上升,而且还出现信贷和投资收益倒挂的情况,即投资收益高于信贷利息收入。对此,上海银行董事长金煜向21世纪经济报道记者表示,这只是阶段性现象,随着市场利率下行,今年新发生投资业务的收益率已逐步下降,而且前期配置的高收益资产部分被提前置换,预计未来投资业务平均收益率还会继续下降。

“除了同业理财、信托和资管计划产品这类投资,委托贷款也累积了一些风险。”有股份行对公业务人士告诉21世纪经济报道记者,银行有相当一部分委托贷款是投向了房地产领域,随着新一轮楼市调控的落地,击鼓传花总要有人接棒。

“原来我们要是做房产开发商的委贷,不用四证齐全,但是现在也收紧了,和表内信贷的要求原则上保持一致。”一位华北股份行上海地区人士表示。所谓四证,即国有土地使用证、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证、建筑工程施工许可证。

对于银行的房地产表外融资的监管,上海这次可以说没有手软。

根据国家有关规定,银行贷款、信托资金、资本市场融资、资管计划配资、保险资金等不得用于缴付土地竞买保证金、定金及后续土地出让价款。

除了银行端收紧,一位上海银行业高管透露,11月上海市规划和国土资源管理局已经对开发商竞拍土地的资金进行穿透式管理。开发商在支付土地款时需要填写《商品住房用地交易资金来源情况申请表》及其补充申请及承诺。

具体而言,开发商需要填写资金来源是否涉及关联方,资金流转路径,并需要提交自身及资金来源关联方的所有银行存款明细等,且申报的自有资金构成须经过会计事务所鉴定和证明。

(来源:21世纪经济报道)

北京通州区委书记谈副中心建设棚改实行法院“驻村”

北京市通州区委书记杨斌透露,目前潞城棚户区改造一期工程完成全部拆迁任务,二期拆迁达到100%签约率;安贞医院纳入选址,人大附中等今年在通州开始招生。

这是杨斌近日在通州区“一把手”谈改革座谈会上,接受媒体集体采访时表示的。他说,要以“工匠”精神,打造最先进理念、最高标准、最好质量的历史性工程。

规范拆迁法院等部门驻村

北京副中心规划建设区域属于人口密集区,老旧小区多,棚改拆迁成为第一难题。杨斌介绍,很多拆迁问题是法律问题,所以在此次棚改工作中,要求司法局、法院等直接到村里,入驻棚改现场,为村民答疑解惑。

“以前等着老百姓来，有些人对拆迁政策不了解，也有家庭成员间有分歧，到法院时间长；现在流动法庭建在村里，有问题直接找律师”，杨斌说。

所有村民的棚改信息、房产补偿方案、选房过程，也全部公开。杨斌表示，本次房屋信息、选房信息等全部公开透明，还设置了微信平台，方便村民跟镇里负责人、拆迁公司直接互动。“没有什么猫腻，也没有产生钉子户和滞留户。”

据介绍，潞城棚户区改造，一期4个月完成全部拆迁任务，二期仅用19天，完成了11个村、9平方公里住宅和大田100%的签约率，为北京市重点工程顺利开工腾出了空间、留出了时间。

安贞医院纳入选址人大附中等开始招生

医疗、教育等公共服务配套也备受关注。杨斌坦言，相比核心区，通州的教育、医疗资源是短板，但是经过全市统筹规划，城区的优质资源正迁入通州。

据介绍，东城中医院决定大部分迁入通州，安贞医院已经纳入选址。通州打造了以潞河医院为龙头分级诊疗的综合医联体，首都医大和潞河医院结成联合体，多家知名医院的精品科室帮助潞河医院对口提升，如友谊医院知名的肠胃科“结对子”带动潞河医院的肠胃科提升医疗水平。

“不仅方便民众就近就医，实现医疗资源均衡利用，还吸纳了一部分非京籍、特别是京东地区来京就医的患者”，杨斌说。

在教育方面，杨斌介绍，过去也有名校在通州办分校，但更多偏于业务指导，缺乏真正的融合；现在是由名校做法人，实行一个法人一体化管理。

“这样做效果明显。”据介绍，潞州中学作为北理工附中校区后，今年高中录取分数在九所高中校中由过去第8位提高到接近第3位。今年9月份，人大附中、二中等开始招生，五中通州校区正在建设。

大力“治霾”今年关停1860家污染大户

通州也正在多措并举重拳治污。杨斌表示：“区内各乡镇都把大气考核放在所有考核的最前面，督查部门把大气治理作为督查的首要任务”。

据他介绍，通州在北京率先建立了河流乡镇断面间生态补偿机制和覆盖全区的空气质量监测网络，区里所有乡镇办事处都安装了PM2.5监测设备。

杨斌说，过去通州一些低端业态产出不高，在能源消耗上、在形成污染源上都是“大户”；目前正加大低端产业疏解和产业结构转型升级，今年已取缔、关停了1860家生产加工类企业和污染企业。

“表面看，是减少了一些人的收入，但更重要的是不仅减少污染、降低能耗，也为产业转型升级打下坚实基础”，杨斌说。

据悉，通州 pm2.5 浓度改善率从 2014 年全市第 14 位，上升至 2015 年的第 2 位，2016 年连续 8 个月改善率列全市第一，比全市平均水平高 7.5 个百分点。空气质量达标天数 124 天，同比增加 30 天。

（来源：中新网）

北京市公租房首试“第三方”运营服务

记者从市保障房投资中心获悉，该中心已确定为通州区 6 个公租房项目提供“第三方运营”的服务模式，最早的一批项目将在本周迎来入住。据了解，这是本市头一回在公租房领域尝试提供外包服务的“第三方”管理的新模式，这些公租房项目在租户租住过程中的服务水平将得到提升。

“尝鲜”项目涉 1686 套房

据悉，自 2016 年 11 月至 2017 年年底，通州区住保中心计划将新增的 6 个公租房项目全部委托市保障房投资中心运营管理服务。这 6 个公租房项目分别为珠江东都国际项目、通瑞嘉苑项目、新地国际(永顺商务园)项目、于家务 A 地块项目、西集项目及通州新城 0604 街区项目，房屋共计 1686 套，总计建筑面积约 8.56 万平方米。

在此之前，公租房的运营管理相对传统，基本依据持有者而定。对于市级统筹的公租房项目，提供运营服务的机构一般是由市保障房投资中心负责，而该中心除了自建项目外，还会收购一些企业或区里的公租房项目成为持有者进行运营。而各个区的公租房项目则又分为两类：一是各自区持有单位负责运营；二是部分区也会与市保障房投资中心合作，由合资公司按照市级模式和标准运营。

“这回实际上持有者还在通州区，我们作为第三方机构为 6 个项目的公租房提供运营、管理和服务。”市保障房投资中心一位负责人解释，这种提供外包服务第三方运营的模式在本市公租房运营管理中还是头一回。

服务满足 ISO9001 标准

新模式下，公租房依旧由各区持有，但通过专业的第三方进行运营管理，而这种新模式有什么好处？这位负责人介绍，与通州合作，实际上是把市保障房投资中心的标准化运营管理服务对外输出，通过地方政府部门购买服务，开启了公租房“多元化持有，统一规范运营”模式。

由于运营主体的不同，公租房小区在物业服务、小区环境等也或多或少存在着差距。记者了解到，这次通州率先尝鲜的“第三方运营”模式，实际上是把一套完整的、标准化的运营服务模式“克隆”到 6 个公租房项目身上。据这位负责人介绍，2015 年，市保障房投资

中心成为全国首家获得 ISO9001 质量管理体系认证的保障房运营管理机构，目前由其运营的 20 多个公租房小区也已经初步形成了标准化的服务格局。数据显示，近五年这一标准服务下的公租房租户满意率始终在 95%以上并逐年提升。

“现在市级统筹的公租房项目运营服务是满足 ISO9001 认证的，而未来通州的 6 个项目的运营服务也将按照这个统一标准执行。”这位负责人说。这样一来，项目在运营服务标准上，特别是老百姓关心的物业、小区环境方面将会有所提升，并有一套正规流程运作。

本月即将办理入住手续

根据计划，这 6 个项目于今年 11 月至明年年底前陆续交付使用并投入运营，基本已经完成摇号，即将办理入住。本月 10 日和 11 日，6 个项目中最早的珠江东都国际项目 500 多户中的 300 多户将办理配租入住手续；其它项目也将跟进，陆续开始入住。

记者注意到，这次签订协议的六个公租房项目中，已经有不少房源列入到了稍早前启动的近 3.2 万套房源的最大规模配租中。例如于家务 A 地块项目，按照市住建委早前下发的公告，该项目共有 450 套房源，每月的租金标准定为 24 元/平方米，预计将在今年 12 月 31 日入住。

此外，这位负责人也透露，本市公租房项目“多元化持有，统一规范运营”的新模式还有望进一步扩展到其它区，“除了通州区以外，这种合作模式也正在跟持有公租房的海淀、朝阳、丰台等各区政府住保部门洽商。”

（来源：北京日报）

公司动态

市领导蔡奇、李士祥到宣西风貌协调区北地块项目调研

2016年11月7日上午11:00，北京市副市长、代理市长蔡奇、北京市委常委、常务副市长李士祥等一行领导，到宣西风貌协调区北地块项目进行了现场调研。北京广安控股有限公司董事长申献国陪同调研并随行讲解。

市领导询问了腾退地块的基本情况、工作进展、下一步工作安排，并对项目上一阶段腾退工作所取得的成绩给予了肯定。

广安研究院组织《政府融资与PPP模式》讲座

2016年11月10日上午，广安研究院聘请民建中央财政金融委员会副主任，北京华爵投资管理有限公司董事长吕益民教授进行《政府融资与PPP模式》讲座，公司全体中高层管理人员参加。吕益民教授从PPP概念、作用、应用及风险控制等方面进行详细的讲解。

申献国董事长认为本次讲座内容系统、深入，在把握宏观形势的同时提出创新思路，对公司“十三五”战略规划实施具有较好指导意义。希望能够结合公司实际发展需要组织更多有针对性活动。



产业聚焦

产业 | 楼市“银十”房地产中介业绩最多下降五成

楼市传统旺季的“银十”在今年风光不再。楼市“调控周”满月，限贷、限购政策的影响逐渐显现威力，调控后的城市楼市成交量在10月出现拐点，成交量明显下滑，房产中介10月的业绩也出现40%至50%的下降。

“客户量减少了大约一成多。”青年路的一家房地产中介公司经纪人说，新政之前看房人很多，但近期大家都闲下来了，“无论是买家还是卖家都是等等看的观望态度。”

除了北京，10月出台房地产调控政策的22座城市的成交脚步都慢了下来，成交量也大幅减少。安居客公布的数据显示，一线城市成交量普遍迎来下行拐点，此前火热的二线城市也深受调控影响，以厦门为例，10月份新房成交量仅为今年平均成交量的四成。

不过，成交量的下滑暂时尚未传导至二手房价上。在有限购限贷的城市中，只有深圳的二手房价格出现下跌，其他城市已经出现不同程度的环比上涨。“房价的反应相比成交量存在一定滞后性，尤其是二手房市场。”安居客房产分析师表示。

“全国性的房地产中介公司，10月业绩环比都下降了40%至50%。”中原地产首席分析师张大伟表示，在限购限贷政策出台之后，10月中旬全国各地加大了楼市执法力度，“11月初市场在继续降温，成交下调趋势还在加速。”

（来源：北京晨报）

产业 | 11月首周全国54城楼市成交量环比下降20%

20余地调控收紧的效应正在不断显现，中国多地楼市成交量持续下滑。

中原地产研究中心7日发布的数据显示，11月首周（10月31日-11月6日），中国受监测的54个城市楼市成交量继续下调，当周合计签约商品住宅5.6万套，环比下调20%。一般而言，各地月末成交量较月初会出现上行，不过，上周签约量继续低位徘徊。这也是今年下半年以来，54城楼市商品房网签量第二次跌下6万套。

中原地产首席分析师张大伟指出，相较调控刚刚出台的10月份，11月初中国楼市继续降温。受各地严格执行调控政策影响，购房者开始出现全面观望，楼市成交下调趋势加速。他预计，四季度房价涨幅较快的十几个核心城市，房价将从10月份的停涨逐步演变到今年最后两个月的微跌。

事实上，在此前一轮密集的限贷、限购等调控新政出台后，10月中旬中国各地开展了一次前所未有的房地产调控执法风暴，多地快速开启对房企、中介等违规行为的严查，多家知名房企上榜。

业内人士认为，这也使本轮房地产调控与历史上各次调控相较，政策执行力度最强。

除了成交量的减少外，二手房租售平台安居客提供的数据显示，受调控影响，限购城市在互联网房产平台上的关注度也在下滑。根据安居客提供的访问数据来看，10月限购城市的访问量出现了下行拐点。限购城市中，仅三亚、成都、广州、佛山环比上涨，其他城市均有不同程度的下跌。其中郑州、苏州、珠海跌幅分别达18.51%、17.38%、16.47%，影响最为明显。

除限购城市外，安居客房产分析师指出，此轮未出政策的廊坊、石家庄、张家口、嘉兴、常州等城市10月房价上涨明显。廊坊、石家庄两地二手房挂牌价更是环比9月大幅上涨近20%。长远来看，这些未限购城市房价增速过快，未来或同样面临被收紧的可能，调控大军可能进一步扩容。

（来源：中新网）

产业 | 10月百城住宅均价环比涨幅回落 20城环比下跌

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10月，全国100个城市（新建）住宅平均价格为12825元/平方米，环比上涨1.65%，涨幅较上月回落1.18个百分点。从价格环比涨跌城市个数看，79个城市价格环比上涨，与9月相比减少2个，21个城市价格环比下跌，与9月相比增加3个。按中位数计算，全国100个城市（新建）住宅价格中位数为7306元/平方米，环比上涨2.20%，同比上涨2.67%，百城中多数城市房价走势较为平稳。

为更好的促进房地产市场健康发展，国庆节前后多个热点城市出台调控政策，并初步取得了效果，供求量价渐趋理性。从需求端来看，非理性的投资投机需求得到抑制，热点城市住宅成交量回落；从供给端来看，政策影响下开发商积极调整营销策略，新推出项目定价较预期有所回调；从价格来看，10月百城整体价格涨幅明显放缓，上涨城市数量减少，且多数热点城市房价涨幅均有所回落，部分城市回落幅度显著。展望未来，政策调控效应将持续发力，市场供需两端将稳步回归理性，年末房价有望进一步企稳。

表 1：2016 年 10 月热点城市新建住宅样本平均价格指数

城市	环比涨跌	涨幅较上月变动 (个百分点)	样本平均价格 (元/㎡)	样本价格中位数 (元/㎡)
北京	1.26% ↑	-2.62	40948	37000
天津	1.55% ↑	-2.33	13414	12500
济南	2.89% ↑	-1.29	10203	10000
上海	1.09% ↑	-2.45	45447	40000
南京	0.44% ↑	-2.65	19584	20000
无锡	1.94% ↑	-4.88	10610	11000
苏州	2.66% ↑	1.22	15932	18550
杭州	2.99% ↑	-2.11	19851	20000
福州	1.96% ↑	-2.92	14317	15000
厦门	1.20% ↑	-1.15	28978	30000
广州	2.82% ↑	-0.90	19271	16500
深圳	0.27% ↑	-0.69	55150	55000
合肥	1.37% ↑	-3.04	10551	9700
郑州	1.55% ↑	-5.37	10958	12000
武汉	2.48% ↑	0.36	10846	10000
成都	1.56% ↑	-0.82	8133	8000

为了更好的反映市场形势变化，我们从近期出台调控政策的城市中选取了 16 个热点城市(见上表)，对其新建住宅样本平均价格变化情况进行了统计。

表 3：2016 年 10 月十大城市主城区二手住宅样本平均价格指数

城市	环比涨跌	涨幅较上月变动 (个百分点)	样本平均价格 (元/㎡)	样本价格中位数 (元/㎡)
北京	0.97% ↑	-1.79	53580	54858
天津	2.72% ↑	-1.68	25542	26565
上海	0.59% ↑	-0.03	53009	53873
南京	1.85% ↑	-0.52	29731	28678
杭州	1.96% ↑	-0.87	21979	21498
广州	1.82% ↑	0.15	23576	22601
深圳	-0.11% ↓	-1.10	40568	46900
武汉	2.76% ↑	-2.65	14934	13735
重庆	1.61% ↑	1.19	8480	7698
成都	1.37% ↑	-0.17	11363	9792

(来源：证券时报)

产业 | 投资数据持续改善房地产投资增速创 5 个月新高

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

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

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

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

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

（来源：中证网）

产业 | 央行报告七提“泡沫”化解高房价尚需时日

10月PMI和通胀数据，以及央行政策报告发布，显示宏观经济和政策拐点的出现。一方面，中国经济向好的势头得到验证，包括10月PMI指数大涨、铁路货运量创21个月新高、PPI超预期上涨1.2%，显示前期稳增长政策效果显著，经济活动复苏。另一方面，在增长企稳、通胀上行之时，央行《2016年第3季度货币政策执行报告》罕见的七提“泡沫”，意味着未来政策或从稳增长更多的向防泡沫倾斜，货币政策可能有所收紧。

而展望后市，市场判断分歧明显。房地产调控政策后楼市与经济走势如何？去杠杆目标进展缓慢之下，中国债务负担是否可以持续？明年中国经济的最大风险与政策重点在哪里？有关上述问题的思辩已然是当前国内外投资者关注的焦点，也将成为12月中央经济工作会议的重点议题。

分歧一：中国房地产泡沫是否存在？

尽管国庆期间房地产调控政策在全国范围内大举推进，但当前有关于房地产市场是否有泡沫的争议仍然较大。有观点认为，中国房地产市场并不存在泡沫，是资产荒以及一线城市供需不匹配下的市场选择结果。一个重要的佐证便是基于过去十几年来对于房地产市场螺旋式上涨的观察，毕竟过去有关中国房市曾有多次泡沫担忧，并引发了严厉的政策调控，但从未出现泡沫破灭。

然而，正如笔者在文章《房地产市场对整体经济形成诸多风险》中提到的，当前中国一线城市北京、上海、深圳的房价收入比指标已经高于伦敦、纽约和东京；二线城市中，南京、厦门、苏州，房价也已经超过了收入可负担情况；深圳、厦门资产泡沫情况更为突出；从租金收益来看，上海和北京租金收益（年租金/房价）在2011年至2015年仅有2%~2.2%，而到2016

年这一比例继续下降至 2%以下，甚至不如理财产品的收益。国际指标对比显示房地产市场存在泡沫。

当然，针对过去十几年中国房地产市场螺旋式上升的事实，笔者认为，这并非是不存在房地产泡沫的证据，反而是面对泡沫，并非采取强行刺破，而是通过基本面发展、收入增加化解泡沫的方式。可以观察到，以往当房价上涨较快的时候，政府采取措施遏制房价上涨；而二至三年的调控期间，中国居民部门的名义收入可以增长 30%~40%。通过观察房价收入比指标不难发现，每轮调控中后期房价收入比都会因为收入的高速增长而出现明显下滑。

从这个角度来看，以往阶梯式的房价上涨是中国房地产市场一种很特殊的现象，即通过增加收入改善房价的可负担性，进而降低泡沫破灭的风险。当然，本轮房地产价格上升(特别是在一些大城市)程度较大，而当下中国又面临经济增长从高速向中高速转变，居民收入前景并未有大幅增长预期的背景，这意味着化解当前的高房价可能需要更长的时间，也将面临更大的挑战。

分歧二：2017 年中国经济能否保持稳健？

尽管当前中国经济出现明显好转，但市场对明年经济展望也有分歧，悲观观点认为，由于缺乏了房地产市场的支持，明年经济会出现大幅下滑，硬着陆风险较大。

但在笔者看来，情况或许没有这么悲观。房地产紧缩政策对整体经济的影响存在滞后效应，预计前期中国房地产市场的火爆，对投资、消费的利好至少会持续到明年上半年。同时，财政支出的较高增长和较大的基建投资规模也将是支持明年经济增长的重要内容，预计未来一段时间，投资仍将围绕机场、地铁、城市排水建设等基建相关项目展开。此外，如果政府可以在减税、清理不合理税费和推动国有资本充实社保并减轻居民和企业的社保负担方面取得进展，或将有助于中国经济实现更加平衡和可持续性的增长。

笔者预计，明年决策层仍将维持设立 6.5%的经济增长目标，并将努力实现这个增长目标。而从政治周期的角度考虑，2017 年中国将迎来“十九大”的召开，稳定经济仍然是政策的优先目标，笔者的基准预测是 2017 年中国经济的增速将较 2016 年有所放缓，但是不会出现大幅滑坡。

分歧三：中国的债务扩张可持续吗？

尽管今年决策层将去杠杆作为重要政策目标，但可以看到，在稳增长与去库存政策下，今年杠杆率不降反升，这也导致投资者对于中国债务风险的担忧。

在笔者看来，中国的债务风险主要体现在企业部门，特别是今年房地产企业负债率持续攀升，表内外资金大量流入的现象，值得警惕。但相对来看，中国政府债务占 GDP 的比重大约为 60%，与其他主要国家相比仍然处在一个安全的范围，财政空间仍然存在。

同时，债务占 GDP 的比重 60%是政府债务“警戒线”的看法近几年以来也被国际实践所修正。从 2008 年全球金融危机以来，许多国家的债务水平超过了这一警戒线却仍然维持了

财政和债务的稳定。就目前来看，中国政府负债率的水平不仅低于日本(政府债占 GDP 比重近 240%)与美国(超过 100%)，也低于巴西，印度等发展中大国。

从这个角度来看，在当前全球低利率甚至是负利率的环境下，同等债务规模的政府利息支出减少，政府债务率的“安全线”或较此前上升，即允许政府更多的举债而不危及财政稳定。当然，从长期来看，仅仅依靠举债支持经济增长的模式不可持续，但考虑到中国尚有一定举债空间，如果可以加速结构性改革，找到新的增长动力，便可在风险到来之前摆脱债务依赖型的增长模式。

分歧四：人民币对美元汇率走势是否会保持稳定？

由于全球金融市场动荡加剧，包括美联储加息、英国脱欧等事件困扰汇率走势，未来人民币走势的判断存在不同意见。笔者认为，明年人民币对美元汇率可能还存在一定贬值的压力。主要出于三个方面的原因：

首先，美国经济正在持续复苏，各种经济指标显示美联储加息决定的前提条件正在日益成熟。笔者预计美联储在 2017 年底前会加息三次，美元在未来走强仍然是大概率事件。

其次，人民币目前也以贸易权重等因素为基准更多参考了包括欧元，日元等货币在内的一篮子货币。近期英镑的大跌对人民币汇率已经造成了一定负面影响。未来如果欧洲内部一体化进程受挫，欧元对美元相对贬值，人民币出于维护贸易权重汇率指数稳定的考虑，可能也需要适当贬值。

第三，国内资产价格的上涨导致投资者更多地产生了减少人民币资产配置而进行全球配置的需求，也对汇率造成一定压力。

基于此，预计到 2017 年底，人民币对美元会贬值到 7.3 左右。但是，近两年以来投资者对于人民币温和贬值和汇率波动已经有所适应，再加上央行会参考一篮子货币指数实现人民币汇率的稳定，投资者对于人民币一次性大幅贬值的担心较去年汇改之际显著下降，预计汇率贬值对中国经济的直接冲击将有限。

总之，笔者认为，明年经济的整体情况会较今年有所放缓，但在基建与财政支持下，不会出现大幅滑坡。海内外金融风险值得警惕，避免汇市、房市、股市、债市风险交叉感染任务艰巨，货币政策有必要保持灵活性，而非过度紧缩。同时，加快结构性改革，特别是国企改革和财税改革，才能帮助中国经济从更长时期实现更加平衡和可持续性的增长。

(来源：一财网)

产业 | 三季度北京甲级写字楼租金下跌

11 月 1 日，莱坊发布 2016 年第三季度《大中华物业市场报告》，探讨北京、广州、香港、上海和台北的甲级写字楼、豪宅和优质零售物业的市场表现。今年第三季，内地主要城

市的住宅物业在强劲需求的推动下继续在各类物业市场中表现最佳，而写字楼和商铺市场则面临供大于求等挑战。

2016 年第三季北京甲级写字楼市场租金下跌。上海甲级写字楼空置率由于大量 P2P 企业倒闭而上升。广州的写字楼市场相对冷淡。在香港，由于写字楼的供应短缺，港岛区租赁市场依然淡静。相反，九龙区写字楼市场保持活跃。至于台北，整体写字楼租金持续平稳。

展望未来，北京、上海、广州和台北的甲级写字楼供应充裕，预期租金将持续下跌或增长放缓。香港写字楼市场将呈现两极化局面：核心商业区租金因供应紧张而上升，非核心区则因供应充足而下跌。

第三季为传统的住宅销售旺季，市场供应和需求两旺，推动内地主要一线城市的豪宅市场。在三个主要的内地一线城市中，广州豪宅楼价升幅最大，其次是上海和北京。由于近来住宅地都以高溢价成交，豪宅楼价在第四季将进一步上升。然而，政府已推出楼市降温措施，因此相信楼价升幅将会放缓。

在香港，一手销售市场交投活跃，市场氛围改善，推动豪宅楼价在第三季持续回升。尽管住宅供应充足，美国有加息可能，但旺盛的住宅需求和发展商大力促销将进一步刺激市场，预料今年全年楼价可望保持平稳。

电子商务的蓬勃发展和零售物业供应充足继续对传统实体零售物业市场造成挑战，但内地一线城市的优质商铺租金和空置率在第三季均维持稳定。未来一年，内地商铺供应将保持充裕，尤其是在非核心区和新兴地区。

受内地访港游客人数持续下跌影响，香港零售市场在第三季依然疲弱。再加上游客消费减少，优质街铺的价格和租金双双下跌，这种跌势可能会延续到第四季度。

（来源：京华时报）

北京 | 北京 2009 年起建 2000 家“托老所” 目前仅活下 70 家

自 2009 年起北京市建了 2000 家“托老所”，但是活下来的只有 70 家。目前，北京市正在全面摸底社区资源。通过整合各种闲置资源，拟建设 1300 家社区养老服务驿站，全部交给专业公司运营。服务于残疾人的“温馨家园”也有望并入养老驿站。

市民政局社会福利处副处长周洪敬 11 日在“第五届北京国际老龄产业博览会·北京市养老驿站座谈会”上透露，北京市自 2009 年起陆续建设了 2000 家“托老所”，但由于是居委会、村委会负责运营，服务内容单一，布局不均衡，目前只有 70 家活下来，其他都“只剩下一个门面”，“基本都荒废了”。目前北京市正在进行“社区闲置资源”摸底普查，普

查结果今年底出台。通过整合利用这些闲置资源，北京市将建设 1300 家养老驿站，补齐社区养老短板。市民政局也正与市残联沟通，拟将“温馨家园”并入养老驿站。

养老驿站的全部设施由政府提供，免费交由专业养老公司运营，居委会、村委会今后只负责协助驿站向老年人介绍服务。驿站收取的服务费必须要低于市场价，可适当高于成本价，对“特困人员”则需提供免费服务。政府鼓励养老企业连锁化、品牌化、规模化运营养老驿站。据“北京诚和敬养老服务驿站公司”负责人介绍，“只有实现 40 家到 80 家的运营规模，企业才可能实现维持运营。”

今年，城六区试点建设 150 个社区养老服务驿站，已基本完成。北京晨报记者获悉，“社区养老服务驿站 3 年建设行动计划”正在编制中，未来再建设 1300 家，届时养老驿站总数将达到 1500 家左右，拟交给三至四家专业公司连锁运营。

■晨报关注

副市长王宁：

养老驿站建设必须用环保材料

养老驿站实际上是位于社区内的小型养老机构，面积在 1000 平方米到 100 平方米之间，需具备 6 大功能，包括日间照料、呼叫服务、助餐服务、健康指导、文化娱乐和心理慰藉。在此基础上，可根据自身条件拓展开展助洁、助浴、助医、助行、代办、康复护理、法律咨询等服务项目。由此可见，“托老所”实际上是“日间照料”的一项服务内容。子女可以将空巢、失能、失智老人送到养老驿站日间托养。如遇子女出差，子女休假旅游，养老驿站可开展不超过 15 天的短期全托。对于需长期托养的老人，驿站会推介转送到街道养老照料中心进行全托。

北京市民政局要求，养老驿站的服务半径不能超过 1000 米，不能位于地下室或半地下室内。其名称和标识全市统一，附近道路需设有交通指示标志。考虑到“毒跑道”对孩子们的影响，北京市副市长王宁明确要求，所有养老驿站建设必须使用环保材料。

（来源：北京晨报）

行业动态

行业 | 银行收紧融资渠道房企资金链承压

央行近日发布的《2016年第三季度货币政策执行报告》提出，正在着手研究将表外理财纳入宏观审慎评估中的广义信贷指标范围，引导银行加强对表外业务的风险管理。

事实上，监管层已经关注到委托贷款这项表外业务对接两高一剩行业，特别是房地产行业所聚集的风险。在银监会三季度经济金融形势分析会议上，银监会主席尚福林就指出了银行债券投资的市场风险和流动性风险。

尤其是二季度以来，个人按揭贷款规模急速攀升，部分月份中，个贷占新增贷款规模超过70%。与此同时，房地产市场也量价齐升。一度以稳增长为首要目标的宏观调控方向也由此出现新变化。10月末召开的中央政治局会议提出，“要坚持稳健的货币政策，在保持流动性合理充裕的同时，注重抑制资产泡沫和防范经济金融风险”，表现出决策者对房价快速上涨的担忧。

社科院金融所银行研究室主任曾刚表示，在此之前，监管部门已经开始着手干预信贷流向。一方面，有关部门约谈主要商业银行，对信贷投放结构进行窗口指导；另一方面，监管部门也出台政策，严禁信贷、理财资金违规流入房地产市场，并加大了对违规银行的处罚力度。

“从外部效应来看，银行资金流向结构对宏观经济运行产生了直接的影响，形成一些潜在风险。房地产相关贷款的快速增长，尤其是房地产按揭的急剧膨胀，推动了房地产价格的明显上升。”曾刚说。

业内人士表示，此前，多数银行在房企开发贷方面实行名单制管理，不在名单上的企业很难获得贷款。通过发行表外理财产品，可以使不在名单上的房企拿到资金。在今年楼市一片大好的情况下，银行更是有动力这么做，而且委外业务等表外操作手段很多。因此，多个监管部门联手规范银行理财业务，对房企本已收紧的融资渠道势必“再补一刀”。

中原地产首席分析师张大伟告诉《经济参考报》记者，信贷收紧苗头已经出现，最近从银监会到地方，都开始陆续发出收紧房地产信贷的政策信号。

他还表示，纵观国内十几年的房地产发展历史，不难发现其波动周期与货币政策完全吻合，一旦信贷政策收紧，房地产市场将快速降温。信贷政策收紧以后，也意味着未来将有大批房企面临资金压力。

张大伟进一步解释，在过去几个月，由于整体信贷政策宽松，大部分房企发债成本明显降低，最低甚至在3%左右。宽松的信贷货币政策，导致房企在土地市场行为激进。但是另一方面，地产企业的盈利能力正在大幅下调，今年前三季度房企的平均利润率已经跌破8%。

“预计在利润下调的情况下，将有越来越多的非专业房地产公司离开房地产领域，而房地产的竞争也将越来越激烈，核心盈利能力下滑、财务风险加剧。”张大伟说。

克而瑞房地产的一位分析人士表示，近几年银行的理财资金在房地产业投入不断增高，封堵银行理财资金进入房企将有利于控制银行表外业务的风险，同时将减少开发商的资金流入。从此次银监会的口风来看，房企申请银行贷款暂时限制不大，主要是银行的表外资金对房企收紧，因此对房企融资有一定影响。

他进一步指出，此次货币政策的收紧将对中小型房企产生较大影响，其融资前景不容乐观。而对于大型房企，由于其良好的评级以及多元化的融资方式，此次货币政策收紧对其影响有限。

（来源：经济参考报）

行业 | 政策频密加持逾 80 家房企追逐养老产业风口

在全球同步走入人口老龄化阶段时，国内关于养老服务的探讨愈发密集，相关政策也开始加快落实步伐。

11月11日开幕的第三届中国国际老龄产业博览会（下称“老博会”）上，国家发改委社会发展司副司长郝福庆表示，我国与世界几乎同步进入老龄化社会，但中国老龄化的增速是世界平均水平的两倍。到本世纪中叶，60岁以上人口将占世界人口的1/4。

据统计，目前已经有超过80家房地产开发商进入养老领域。鉴于该领域的长回收期，以及尚未形成有稳定盈利来源的模式，按照业内人士的说法，养老项目运营正处于百家争鸣时代，其效果还有待时间来验证。

今年陆续出台逾十份相关文件

政策层面的支持力度自然是养老产业参与方首要关注的问题。

郝福庆表示，2016年对于养老产业是不平凡的一年，国家颁布的“十三五”规划纲要中有针对性作出了全新部署；今年5月底，中央政治局针对人口老龄化问题举行了相关会议，加强顶层设计。

5月27日的这场会议也被中国老龄产业协会副会长兼秘书长曾琦看作是“国家第一次对老龄工作进行全面系统部署，为老龄产业大发展定下基调。”

曾琦梳理今年以来政策层面对养老领域的一系列表态时，概括为分别从顶层设计、促进养老服务消费、鼓励民间资本参与、支持养老服务业发展四个角度进行推动。

这逾十份相关文件，尤其在关于探索采取建立产业基金、PPP模式，带动社会资本加大投入，对民办养老机构在运营过程中进行部分税收减免，推动互联网的融合，盘活闲置存量资源等方面进行了具体落实。

2016 年资本开始进入养老产业市场，在民政部养老服务业专家委员会委员乌丹星看来，这对该领域加速健康发展也是很大的推动力量。但她强调，资本能否和养老走到底还存在疑问，目前尚未看到二者之间形成完整的闭环，而两者间价值观是否趋同也是决定此类模式持续性的重要条件。

运营商偏好“三位一体”模式

从参与老博会的房企表态来看，目前切入养老领域的地产商普遍认同居家养老、社区养老、机构养老需要“三位一体”共同发展。不过在此基础上的延伸，还各有不同。

据保利房地产（集团）股份有限公司董事长宋广菊介绍，居家和社区养老是企业参与的重要舞台。保利地产与和熹健康生活馆合作，对社区进行改造，向所有保利业主提供居家养老服务，目前健康生活馆已在部分重点城市的社区开业，未来会进入所有省会城市。

此外，保利自 2012 年开始介入养老产业链，在全国重点城市成立养老运营经营管理公司，2015 年保利地产成立了自己的养老用品公司。宋广菊还强调，金融创新与智慧创新对养老行业快速发展至关重要。

万科集团养老事业合伙人王永飏也表示，居家、社区、机构养老并非孤立运营。万科的养老模式中，三者将共同形成一整套解决方案。由于社区需要城市机构在专业化等方面的能力承载，因此在一个养老机构中，万科会衔接许多社区嵌入式中心，从而提高整体效率。

蓝城集团在运营过程中，为居家养老提供了更多空间规划。蓝城集团执行总裁傅林江表示，统计发现，当前国内老年人多数倾向于居家养老。蓝城集团目前的养老项目中，园区规划时 95% 面积（人群）规划为居家养老，以出售产权物业的方式获取所有权；5% 面积（人群）在园区设立机构养老（护理院、日间照料中心），以租赁物业的方式获取使用权。这 5% 老人主要为社区中的失智失能老人。

运营商们普遍认为，养老产业也将搭上智能化快车。

傅林江提出，建议从国家层面首先解决养老 1.0 革命（适老性硬件、室内精装修营造标准体系的全面实施），然后延伸到 2.0 革命（中国养老服务标准体系的建立与实施），并逐步向养老 3.0 革命（智慧体系在养老服务中的深度应用）方向发展。

全国老龄工作委员会办公室党组成员、副主任吴玉韶总结道，养老机构未来的发展趋势将是：民办、民营成为主体，机构、居家、社区更趋于一体化，社区化、小型化、连锁化是方向，养老和医疗结合更趋紧密。

（来源：21 世纪经济报道）

行业 | 首创置业另类扩张：通过增资扩股加强实力

11 月 3 日，首创置业股份有限公司（首创置业，02868.HK）发布一组漂亮成绩：2016 年前 10 个月，签约面积达 172 万平方米，签约金额达人民币 336.6 亿元，同比上升 62%，

签约均价为每平方米 1.96 万元，同比上升 79%。这一年，首创置业捷报连连。另外，首创置业也不断通过收购项目及注资完成规模增长，使其走出了一条独特发展之路。

3 月 24 日，首创置业通过全资附属公司天津兴泰吉鑫置业有限公司向合营公司天津联津房地产开发有限公司注资 0.31 亿元，并计划提供股东贷款 6.43 亿元；4 月 1 日，首创置业同意通过全资附属公司北京瑞元丰吉置业有限公司以注资 0.52 亿元形式与北京首创新城镇建设投资基金成立合营公司，随后双方于 6 月 28 日再次以瑞元丰吉注资 0.63 亿元的形式成立另一家合营公司。

此外，首创置业于 6 月 3 日提出以 42.01 亿元收购鎏金置业、东环金融、重庆润置、沈阳昊华 4 家公司股权；6 月 27 日提出由首创正恒向与保利合营公司注资 27.8 亿元，完成后将持有后者 51% 股权且并入报表。

据此计算，首创置业 2016 年计划和已完成的注资金额累计达 77.7 亿元左右。

尽管首创置业向合营公司增资扩股不断，销售业绩也处于不断上升状态，但仍需面临的一个事实是：归属母公司股东的净利润和少数股东权益的比例持续缩小，母公司外股东加大了对利润的分割。

2011 年至 2015 年，首创置业营业收入由最初的 75.23 亿元增长到 158.33 亿元，上升约 110.46%，净利润也由 12.23 亿元增长到 28.85 亿元，上升约 135.89%。

5 年间，归属母公司股东的净利润虽保持上升状态，但增速却远低于少数股东权益。资料显示，2011 年至 2015 年，其归属母公司股东的净利润依次分别为 9.98 亿元、11.1 亿元、15.22 亿元、16.89 亿元和 19.77 亿元；少数股东权益则依次分别为 2.24 亿元、2.23 亿元、3.92 亿元、5.73 亿元和 9.07 亿元。

可以看出，归属母公司股东的净利润 5 年上升 98.09%，少数股东权益则上升 304.91%，两者的比值由 2011 年的 4.45 进一步缩小至 2015 年的 2.18。2016 年中期报告显示，少数股东的权益已经超过归属母公司股东的净利润，前者为 5.63 亿元，后者为 5.19 亿元。

公司外股东加速瓜分首创置业的利润额，这意味着 2016 年中期的利润中近一半不属于首创置业。对此，一位私募基金投资分析师坦言：“近几年基金合作占大头”。

而在注资和收购相关项目之前，首创置业董事会于今年 3 月 18 日决定以每股不低于人民币 1 元的价格发行 3.7 亿股 A 股，并计划将筹集资金用于北京、上海、天津等 5 个项目的运营建设。据了解，目前首创置业的项目销售金额主要来自北京、上海和天津，三者的销售额贡献比例大约为 24.82%、14.6% 和 27.82%。

值得注意的是，首创置业注资和收购的项目也多集中在北京、上海、天津等地。其中，10 月 31 日宣布被延迟的项目中，东环金融 2015 年盈利 1.26 亿元，相比 2014 年的 1.72 亿元同期下降 27%；重庆润置和沈阳昊华仍处于亏损状态；已经完成收购的鎏金置业 2015 年盈利为 0.17 亿元，相比 2014 年的 0.23 亿元同期下降 26%。

事实上，早在去年8月，首创置业就增发约30.8亿元内资股，用于收购土地、增加土地储备，在一定程度上降低了其净负债率。因其布局扩张至澳大利亚，也受到了新加坡券商辉立资本的关注和评价：“公司的净债务比率偏高，资本支出较高。”

首创置业尝试通过增资扩股来加强自身实力，但是对于收购项目所需资金是否影响其收购进度，截至发稿中国房地产报记者未收到首创置业方面的回复。

（来源：北京商报）

行业 | K2 更名石榴集团战略转型图谱明晰

“今天的更名，本质上不是一个名称的改变，而是我们这样一家非主流地产公司在这个冷天，对过去、对未来的一些总结与思考。”石榴集团总裁桑春华在公司品牌焕新发布会上说。

11月1日，北京石榴中心，K2地产品牌焕新发布会成功举办，正式更名为“石榴集团”。随着名字的更改，石榴集团战略转型图谱首次完整明晰展现出来。

桑春华称，公司更名背后根本动力是业务转型需要，集团将由原有单一地产板块，扩展至“科技+金融+地产”三大板块并举，通过开展创新业务，实现集团健康、可持续性发展。

在经历2014年房企浅层次“试水”转型，2015年各大小房企战略“下水”较为成熟阶段，到多元化转型已成趋势的今天，石榴集团在充分考虑企业面临的宏观环境、市场需求变化趋势、行业的竞争趋势，以及企业内在的驱动因素后，对于多元化发展已有着十分明确的计划。石榴集团若能整合资源，与其地产业务建立起协同效应，新业务必将成为利润增长新魔方，大幅提升集团综合能力。

石榴红了

石榴多子，多子亦多福。象征着企业多元化相辅相成，共同发展。

而桑春华和他的团队，对这个古老寓意的新解是“聚合是力量，分散是生机”，他们认为，这是中国创业者的典型描述。

中国创业者的勃勃生机，聚合起来影响、甚至决定着中国经济的未来。

核心经济指标显示，我国2016年第一季度GDP增速6.7%，第二季度增速6.7%，第三季度增速还是6.7%！桑春华不愿对这些官方数字更多置评，他只是更急迫地思考着企业的未来：在这样的大环境中，从中国发展的惯性来看，接下来的政策应该是越来越有利于巨无霸的央企。

从2016年行业发展趋势来看，大型房企合作愈来愈密切，行业集中度快速提高加速寡头时代来临。同时拿地端留给中型房企的生存空间也越来越狭窄。今年全国诞生约200宗“地王”，那些区域最高价地块的缔造者，有不少正是手握大量资金、操盘能力过人的大型房企联合体，少有中小房企身影。

“这是个大佬横行的时代，我们这种体量的企业如何存活？继续死磕吗？还是弯道超车？互联网公司说7天不创新就得死，那么地产公司呢？过去10年的模式还有效吗？在这个短波段、小周期开发的时代，资产越重还有效率吗？”桑春华说，“我们需要变化，把资产变轻。科技是什么，科技改变未来，我们在做布局未来的事情；金融呢，金融约等于资本家”。他认为，在未来资产大泡沫的过程中，“创业和股权投资是唯一能够跑赢这个时代两个通道”，石榴集团业务转型也正是基于企业创始人对此观点的认同。

事实上，这并不是公司第一次走上创业转型的道路，也不是公司首次更名。

集团以华美经纪业务起家，凭借凶猛且巧妙的销售手法，成为当时中国最大的地产营销企业。

2007年，华美在发展的巅峰阶段，放弃高盛的上市建议，果断进军地产开发领域，并更名K2。而靠着之前6年的冲劲，华美为K2完成了原始积累。

提起K2地产，业内人士对这匹黑马不陌生。在K2时代，集团仅用5年时间，做到北京住宅市场前五；9年时间，布局北京、上海、河北廊坊、青岛、宁波、珠海、苏州、郑州等十几个城市。并形成三大城市中高端住宅产品系：以K2玉兰湾为代表的高端住宅产品；以M5朗峰为代表的城市公寓产品以及以V7九间堂为代表的城市豪宅产品。

近两年，追随市场需求，石榴集团布局商办、园区等全新领域，打造包括北京石榴中心、CDD创意港嘉悦广场等集商业办公、企业孵化器于一体的城市产业综合体。

至今，石榴集团已经拥有30多个项目，集团总资产突破400亿元，净资产达190亿元。

“也许很快会有人说这是一家只会改名字的公司。”桑春华说，“我们并不是玩文字游戏，我们要给自己一个一直在路上的创业者定义，新的名字是最好的方法。”

正是骨子里敏锐、持续不断的创新基因，让石榴集团把握住大众创新时代的机遇，此前持续不断的积累也为这片“石榴红了”提供有力的支撑。

致力焕新一座城市

除行业趋势外，石榴集团还全面分析企业面临的宏观环境及市场需求的变化趋势。

今年，国家将创新驱动发展列为核心战略，将科技创新摆在国家发展的核心位置。科技创新与制度创新、管理创新、商业模式创新、业态创新和文化创新相结合，为房地产企业发展提供全新动能及选择，成为业务拓展新引擎。

需求层面，百姓刚需是基本面，改善型需求是大势所趋。目前，对生活品质的要求已从住房到社区到城区以致到整体环境的全面要求，“宜居-乐业-价值实现”将是一个整体，这对未来多业态的整合提出更高要求。

地产企业转型“科技+金融+地产”，貌似是巨大的跨界，但桑春华不这么认为，他觉得地产企业天然具备金融的基因，转型金融是顺理成章的。“杠杆和套利是金融永远的本质，但同时信用又是金融最强劲的支撑。这或许是地产公司最适合的探索方向之一。”

一直以来，石榴集团在科技创新和金融投资上都有布局。

在科技板块，集团旗下的竹海科技以创新、创业服务为基础，国内在北京、上海、深圳等一线城市拥有 50 万平方米的国际化园区资源，形成一个优势互补的加速器集群。国际上，先后在硅谷、波士顿、达拉斯、特拉维夫、慕尼黑、新加坡等建立海外创新中心，实现国际创新资源的互动与合作。目标是成为中国最富创新力的科技投资公司之一，正计划在国内 A 股及创业板收购二到三家上市公司。

在金融业务方面，石榴集团旗下沃克邦投资，专注于高科技领域快速成长企业的投资及投资管理服务。通过沃克邦与多家成熟基金合作，发起成立创业投资基金联盟，管理百亿元人民币的产业投资基金。如今，集团陆续投资了包括互联网、智能硬件、3D 打印、动力电池、先进制造、医疗健康、南极磷虾捕捞、海洋工程等领域 50 多家企业。

而投资规划、开发建设、商业管理及物业服务等业务，也和住宅项目齐头并进，比如总部石榴中心，就承担着商业地产、科技地产以及创业孵化器等多项职能。科技产业综合体与青创社区的开发与建设，使石榴集团的产业地图有了更丰富的地标。

从上述的业务拓展来看，石榴集团早已提前布局新产业，而不局限于房地产这一领域的发展。

在桑春华看来，“科技+金融+地产”是一个逻辑性清晰的完整闭环。“地产为科技和金融提供社区和平台，而科技和金融的发展兴盛，同我们之前做的开发一样，目的都是为了改变城市的肌理，‘焕新一座城’”。

（来源：中房网）

行业 | 银泰系剥离项目“甩包袱” 沈国军欲强化互联网再造商业帝国

10 月 25 日，廊坊市委书记冯韶慧会见银泰集团董事长沈国军，这是沈国军今年为数不多的出席与政府合作的活动。

更多时间，沈国军的身影出现在各种慈善论坛上。他并不担心没有他坐镇的银泰集团陷入迷茫，实际上银泰系今年频繁出现在各类股权收购与出售活动中，除了阿里增持银泰股份外，公司在今年还入股了能源企业和游戏公司。

不难发现，银泰系近期一系列动作都与人们对它的传统印象大相径庭。与廊坊的合作同样如此，此次会谈主要内容涉及廊坊在互联网产业领域与银泰未来的合作可能，这家以高端百货项目长袖善舞的企业如今正在向完全不同的方向航行。

领航者沈国军，1997 年创立银泰集团，20 年时间逐渐发展成中国颇具影响力的多元化产业投资集团，业内称之为“银泰系”。沈国军行事雷厉风行，其商业风格激进，他认为企业最好的防御是进攻。

在他的带领下，银泰系目前下辖银泰商业集团、银泰置地集团、银泰资源集团、银泰农业集团、银泰产城集团、银泰投资等六大业务板块，拥有多家境内外上市公司和 100 多家控股、参股公司，集团总资产已逾千亿元。

不过就在一周前，银泰集团将手中一些商业项目转手云南城投，包括旗下银泰置地集团商业地产板块的部分地产开发项目。在业内人士看来此为甩包袱的轻资产化转型之举，进一步聚焦主业。

客观来讲此举并不会动摇沈国军的根基。银泰集团做得最出名的仍旧是商业项目，这部分依然牢牢掌握在手中。不过现在，沈国军已经决定银泰的商业也必须转型，甚至不可以再开百货业态，这倒印证了他要求改变的行事风格。

“我在 2009 年乌镇会议时就思考，怎样能够从单一的百货业态做成一个体验式的购物中心。同时，从原来传统的百货销售模式做成一个互联网公司。”银泰系做的第一个动作是成立银泰网，2012 年又开始大规模地推行商品数字化。

近日云南城投对银泰集团旗下多个地产项目进行收购，这意味着沈国军的互联网化憧憬已经进入实操阶段。

出售地产业务、百货业态同时从重转轻，沈国军在“不务正业”的路途上越走越远，意欲何为？同为浙商亦是好友的马云曾评价沈国军是现代“吴三桂”。至于为什么，马云没说。不过吴三桂引清兵入关，直接导致大明覆灭。沈国军引互联网进入银泰，融合线上线下，是否会推动他的商业帝国再次重生？

金钱冒险

沈国军曾说过他的前半生与后半生有两个人对他产生深远影响。

前半生也是影响最深的是他母亲。沈是家中长子，身后有两个弟弟一个妹妹，14 岁沈父在一场车祸中去世。家庭重担落在了母亲肩上。6 年后，沈母患了胃癌，没钱治也很快去世了。

沈国军说，这一生中母亲对他的影响最大，坚强、勤劳是母亲给他们兄妹四人留下的最珍贵的东西。不过幼年生活的艰辛，也让年轻的沈国军愿意为金钱进行冒险。

大学毕业后的沈国军被分配到建行的分行工作，1992 年，他在建行系统内获得了机会，担任建行总行下属舟山一家地产企业的高管，这是他第一次接触地产行业，1997 年地产大开发，金钱与热情涌动给予了他创业的冲动。

于是有了 1997 年，30 多岁的银行干部沈国军辞职下海，在北京一间酒店套房里创办了“中国银泰投资公司”。

或许这种性格影响了沈国军前半生的商业生涯——1998 年就在北京酒店套房的办公室中，沈国军做出了人生中最具有风险的一次投资决定，成功，他将一战成名站在金钱帝国顶端，一旦失败则全部身家付之东流。

这个项目正是北京银泰中心，坐落在东三环国贸核心区位，位于整个中国权力与商业的交会点。长安街两侧建筑限高 250 米，沈国军打了个大胆的擦边球——北京银泰中心中央主楼高 249.9 米，为此上了两次国务院总理办公会才批下来。这是沈国军全国征途的起点。

随后 10 年时间沈国军的大半精力都耗在这个项目上，北京银泰中心耗资巨大，沈国军用百货赚的钱贴补银泰中心。有媒体报道他曾因操劳过度在电梯内口吐鲜血。直到 2008 年项目顺利完工才有好转。

也是这次“吐血”使他开始思考人生与财富的关系，开始享受生活。

出走与“叛徒”

北京银泰中心项目建成时同样是国内百货业最后一个春天。2009 年，开百货业基本上开一家赚一家。“我当时提出来，百货这个行业我们要谨慎，甚至不可以开了。当时几乎所有人都反对。我觉得既然所有人都做这个事情并且都可以赚钱，就说明做百货的门槛不是那么高。”沈国军曾对外界说。

做这个决定之前，沈国军曾跟马云有过交流。在北京银泰中心项目完工后，沈国军和马云、郭广昌、虞锋等五人一起去了北极。与世隔绝的环境中，身处不同行业的 5 个人，有很多碰撞。马云向沈介绍了自己所做的电子商务，正是此时后者萌生了转型的念头。

在外界看来，马云与沈国军虽同为浙商，却拥有迥异的性格与行事风格。马云锋芒毕露口才极好，却穿着前卫随性；沈国军敢于冒险却行事谦卑，出门必西装革履。

虽然风格不同，但马云对电子商务的理解让沈国军触动颇深，甚至一直影响了他下半场的商业战略走向。“我们考虑电子商务会对传统的零售业带来一定的影响。所以，我们在那个时候就思考，怎么样能够从单一的百货业态做成一个体验式的购物中心，同时从原来传统的这种百货销售模式做成一个互联网公司。”

此举也导致非议，百货行业的后起之秀曾以银泰商业为效仿对象，如今转投电商怀抱，沈国军也背上“叛徒”的“罪名”。

不过这没有让沈国军动摇。在 2009 年银泰集团发展中具有里程碑式的“乌镇会议”上，沈国军力排众议，决定银泰商业必须转型，甚至不可以再开百货业态。

不过与众多转行者一样，银泰系最初想自力更生完成与互联网生态的对接，成立了银泰网，但银泰网每年以寥寥的销售额成为集团鸡肋，最终沈国军还是选择投入阿里大平台的怀抱。

有人说，马云是沈国军一生对他影响第二大的人。

走在万达的对面

当然，除了朋友之外沈国军与他的银泰商业同样对手林立，其中非万达莫属。

客观来说，万达是银泰集团的一个理想对标。不过在沈国军的商业版图中，银泰系的商业思维不是如何紧跟万达的扩张脚步，而是“如何与万达做得截然不同”。

与银泰集团相对缓慢的开店速度相比，万达开店靠一套成熟的信息系统，把商业地产分成 200 多个节点，每个节点系统会自动提醒，以此完成每年 26 家万达广场的开业目标。而银泰集团则以开业率换速度，即商户要保证 90% 的开业率。

当然在最重要的向轻资产转型上，二者同样打法不同。王健林曾为万达描绘过 5 年后的蓝图：“5 年内把现有 7000 万平方米销售物业消化掉，以后万达广场将没有重资产项目了。”

从此次银泰集团向云南城投出售的地产项目来看，此次出售的 8 个项目中，5 个为银泰城。如杭州，出售的即为杭州海威的银泰国际和临平的银泰城，银泰集团在杭州的其他项目并不在出售名单里。银泰集团官方网站显示，旗下地产品牌主要包括银泰中心、银泰城、银泰环球城、顶级酒店及公寓四大产品线。

从这些项目的收益情况来看，银泰系其实保留了其拟重点打造的被看好的优质商业项目，只是将一些非重点物业进行了出售，属于有选择性的“轻资产化”。

就在沈国军不断推动银泰轻资产化的同时，据媒体报道万达在其董事会议上就“轻资产转型”进行深入讨论。其高层正在反思这种轻资产的真正价值，赔本赚吆喝缺实惠。更有消息称万达的“轻资产化”已经基本停止，“不是决心不够，是没有好的商业模式。”

一直走在万达对面的银泰集团，还将一如既往的走下去？只有沈国军自己知道。

（来源：中房网）

行业 | 恒大持股比例逼近华润万科控股权之争深圳市政府 或成关键角色

沉寂一段时间的万科股权之争在近期又有了新进展。11 月 8 日，有媒体曝出恒大增持万科股份比例或接近 10%，引起了轩然大波。要知道目前第二大股东华润持股不过 15.31%，若是恒大继续增持，可能跃升成为第二大股东。11 月 9 日，恒大发布公告，表示目前持有万科股份总额约 8.285%。

恒大承认买入万科股份

据财新报道，恒大与其关联方在 A、H 两市买入万科股份超过 10%。此前就有多方猜测，恒大实际上找了帮手一起购入万科股票。

据港交所资料显示，力信资本管理有限公司（以下简称“力信资本”）目前持有万科 1.52 亿股，占万科 H 总股本的 11.54%，占总股本 1.37%；鼎视证券有限公司（以下简称“鼎视证券”）持有万科 H 股 7800 多万股，约占 H 股 5.96%，占总股本 0.71%。这两者合计持股占万科总股本 2.08%。

力信资本的背后有中渝置地董事局主席张松桥身影，鼎视证券则与新世界发展董事会主席郑家纯关系密切。恰恰这两个人和恒大“掌门人”许家印私交都十分密切。

不过，目前市场也暂未有更多证据表明，上述股东与中国恒大为一致行动人。并且依据恒大 11 月 9 日的公告，此次收购万科股份 42 亿元，是由公司的内部资源支付。出售万科股份的卖方及其最终实益拥有人乃独立于公司及其关连人士的第三方。

恒大表示此次增持是为公司的投资，因为万科为国内最大房地产开发商之一，其财务表现强劲。鉴于收购事项乃按现行市价进行，董事（包括独立非执行董事）认为收购事项属公平合理并符合公司及股东的整体利益。

截至 11 月 9 日，恒大累计收购万科股份的合计总代价约为人民币 187.7 亿元。目前万科对于恒大增持并未有新的回应，但是对于目前业绩已经赶超万科的恒大来说，购入万科股票也是十分划算的生意。

有接近恒大人士对中国房地产报记者表示：“目前恒大销售呈爆发式增长，已经连续第三个月销售额突破 400 亿元。此外，恒大近期在 A 股市场上表现突出，其在 2015 年全年的净利润为 104.6 亿元，截至目前恒大在资本市场上的收益，保守估计浮盈已超过 122 亿元。A 股市场上能获取的巨大投资回报来看，买入万科股票并不是特别稀奇的事情。”

谁的万科？

事实上，11 月 9 日受“恒大或继续增持”传闻影响，万科 A 逆势放量上涨 8.59%，报收 26.3 元/股，成交 104.8 亿元。据盘后深交所披露的龙虎榜数据显示，有机构专用席位卖出万科 A 超 13 亿元。与此同时，当日也有资金通过大宗交易买卖万科 A 股票。

有投行人士对中国房地产报记者直言：“前五大买方席位有 3 个买入数额相当，均为 4.99 亿元，很明显买家有意而为之。目前对于普通投资者来说，身处旋涡中央的万科，已不是最好的标的。虽然有恒大举牌，股价有望继续骚动，甚至其他‘野蛮人’的强势破门也可能跟随上涨，但是庄家的牌还是很难看懂。不过可以考虑其他地产股，在恒大的搅动之下，或者可以完成估值修复之路。”

截至目前，万科的股本结构中，“宝能系”持股 25.4%；华润持股 15.31%；中国恒大持股 8.285%；万科管理层实际控制的金鹏、德赢 1 号两个资管计划共计持股 7.12%。

有接近深圳市政府人士对中国房地产报记者指出：“万科股权之争进行到现在，也是牵动了各方利益。最好的结局是政府带头，进行良好沟通，加上大股东的参与，拿出力求多赢的方案，达到一种相应的制约平衡，使万科可以按照以前一样走下去，这样也可以给政府带来税收和提供就业岗位的回报。但现实是，无论是宝能系，抑或是深圳地铁，想要入股万科，目的就是把自己资产证券化。从某些方面来说，万科已经不是一家单纯的地产公司了。”

这让人联想起当年深圳市国资委丢失了“现金奶牛”深长城一事。对于深圳市国资委来说，深长城是其旗下经营业绩突出的公司之一，2012 年前三季度，深长城实现归属母公司股东的净利润达 3.67 亿元，同比增长 82.55%。

不曾想到，深圳市国资委对深长城的控股权却遭遇民资“逼宫”的压力。2013 年深长城被“联泰系”凶悍举牌，其控股权争夺一直牵动着资本市场的神经。最终深圳市国资委将其持有的公司 19.75%股份出让给民企中洲地产。

有接近深圳市国资委人士对中国房地产报记者表示：“当年深圳市国资委放弃深长城，正是举步维艰的时刻。另一家地产平台深振业也同样面临着被宝能系接连举牌的尴尬境地，加上对深长城大股东地位不保的担忧，深圳市国资委最终只有集中精力力保一家。深圳市国资委手中的壳资源很多，但是缺钱。2011 年就提出了要在 5 年内‘资产证券化率达到 50%’，加快推进部分‘壳资源’战略性重组，这些年来也一直进行着资源整合。用深深房这个壳源来换取恒大支持，同时将万科和深圳地铁整合，符合深圳市国资委做大做强意图。只不过市场风云多变，目前局势也不明朗。”

（来源：中房网）

前沿观察

深度 | 产业创新综合体：华夏幸福样本

“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。而就产业发展而言，在全球产业发展格局进入重大调整之际，如何应对产业国际分工大格局中的变局和挑战，实现一系列新兴技术与产业的深度融合，则是未来几年中国产业发展的一个关键点。

除了供给侧改革、“双创”、《中国制造 2025》等一系列与产业发展与创新密切相关的国家战略进入深化实施阶段之外，从中央到地方政府，从资本到企业，其实都在探寻产业发展的新路径。但囿于角色与资源所限，往往只能覆盖产业创新的几个或者一个环节。以华夏幸福为代表的产业创新综合体，则通过打通“软硬件”形成闭环，将一整套与产业创新发展的环节，以及必要的资金、基础设施等集合在内，结合华夏幸福自身积累十余年形成的专业服务能力，正在形成硅谷之外、本土型的高效产业创新生态。

“经济转型离不开产业支持，而产业发展所必须的科技、资本、环境等要素必须嫁接上创新的因子，才能实现升级与突破。因此，创新是推动产业发展的第一源动力，只有打造完善的创新生态体系，才能有效推动产业升级。秉承这一思想，华夏幸福积极对接全球创新智慧，通过创新和资本双轮驱动，以产业新城为载体，推动产业集群集聚，推动全球技术商业化，为释放产业源动力，推动区域经济发展和产业升级不断探索新的路径。”

华夏幸福产业发展集团总裁赵威先生在第六届产业中国年会上的这番致辞，恰好勾勒出了华夏幸福在推动产业创新领域内的“独家秘笈”。而在中国这一轮的产业创新与升级中，其核心要义的价值，正在日益显现。

产业突围格局

新的经济增长的动力之源何在？产业创新推动中国经济增长过程中将起什么样的作用？集成电路、新能源汽车、人工智能、生物技术、清洁能源等新兴技术和产业，谁能成为第四次工业革命的引领？第六届产业中国年会上关注的这一系列话题，其实正映照了当下中国产业发展的核心。

从宏观大背景来看，自 2011 年以来，中国经济增长率逐步放缓，尤其是长期潜在增长率下滑。究其根源，对外开放过程中，伴随向世界技术前沿学习、模仿空间逐渐缩小，以及第一次系统性改革红利逐渐减弱，中国的全要素生产率增速持续下降。而这些又与人口红利消失和资本边际报酬下降叠加，导致经济增长的传统动能渐趋消失。

多重压力来袭之际，为了让增速放缓带来的负面效应降低，避免陷入增长陷阱，中国势必需要进一步发掘经济增长新源泉。在产业发展领域，这意味着中国需要抓住一系列具备优

势的产业发展领域，以技术创新为先导，加快研发创新步伐，向国际价值链高端迈进，真正实现从技术模仿到技术创新的新旧动能转换。

这种转换的背后，国际经验主要指向三个方面。其中一个方面，是国内消费替代对外贸易产生的外需。其中的关键在于需求模式能否转变为工资拉动型。工资上升导致总需求继续上升，为企业规模报酬递增提供空间，同时也保证了总供给潜力的实现。

其余的两个方面，则均与产业发展直接相关：

首先，自主研发替代技术模仿。距离世界技术前沿越近，自主研发代替技术模仿的必要性就越强。但新技术的研发往往是企业的试错过程，这就要求进一步发挥市场作用。与此同时，也要求政府在政策上更多地定位于弥补市场外部性，对创新提供更多支持，特别是提高教育投入、增加知识产权保护等制度供给，以降低企业创新风险。正如身为《硅谷百年史》作者之一的阿伦·拉奥所言在第六届产业中国年会上作为演讲嘉宾时所言，高校、律所等一系列机构，都是产业创新链条上必不可少的“基础设施”。

其次，通过产业研发向国际价值链高端攀升。原有低成本的出口模式在工资上涨后受到抑制，致使很多国家陷入中等收入陷阱。这就需要通过新技术研发提高产业生产率，从出口低附加值产品到高附加值产品，提升国内产业结构。

“虽然当前中国经济的宏观数据看上去还不错，但仔细研究其中的运行细节，则会发现底气不足，民间投资、制造业的投资都不足，所以不能说中国经济已经企稳，因为我们主要依靠的还是基础设施、房地产来稳定及拉动经济增长。从长远来看，这种模式是不可持续也不能依赖的。”在第六届产业中国年会上作为演讲嘉宾发言时，清华大学经济管理学院freeman 经济学讲席教授李稻葵称，“毫无疑问，当前的中国产业必须创新，紧迫性是非常强烈的。”

在谈到中国的产业创新优势时，李稻葵则指出，与美国、硅谷相比，中国的优势主要有三个：首先，中国的市场很大，这是超过了美国、印度想象的规模；其次，中国有工程师、工程技术方面的优势；第三，则是中国在硬件方面的优势。

“中国的很多像华夏幸福的科技园区，进去以后令人感到心旷神怡，配套条件做得非常好，这一点是硅谷、美国赶不上我们的地方，应该感谢华夏幸福这样的从事基础设施建设的企业。”李稻葵称。

但在优势之外，为了发挥自身的产业创新潜能，中国也依然面临着一系列考验。以近日由中国信息化百人会与德勤联合发布的一份报告为例：中国目前仍是最具竞争力的制造业国家，但美国正在赶超。由于中国在人才、创新、能源政策、基础设施、法律环境等方面表现略逊于美国，后者可能在 2020 年时实现对中国的反超。

以金融体制为例，当前中国的资金存量为全球性第一，难言资金短缺。在创投领域，2015 年，中国风险投资管理资本总量已经达到 6653.3 亿元，占 GDP 总量 0.96%。但在数字背后，

则是大量的投资者在寻求投资机会。一方面，这与中国缺乏具有足够投资价值的标的物有关，另一方面，这种局面也意味着中国依然缺乏产业创新的投资生态。

“美国有一整套的生态系统，从最开始的天使投资者到最后的上市环节，一套一套配合得很好。中国与之相比，前期有人投资，但随后的退出机制远远谈不上健全。股市不健全，会计体系不健全，这样的环境，肯定不利于产业的发展，需要长期下功夫去解决。”李稻葵坦言，“总而言之，中国没有产业的创新，经济不可能发展；而为了将这一创新潜力发挥出来，必须解决一系列包括体制、资本市场等在内的根本性的问题。”

“华夏幸福式”创新生态

产业升级是一项系统性工程，究其关键，在于培育一个有利于创新的生态系统，在爱迪生意义上的创新之外，实现熊彼特意义上的创新，即包含商业模式创新、资源整合效率提升等广义范畴。抽取其核心，则是如何让产业、技术、资本、基础设施等一系列要素建立联系、产生协同效应。而这，则正是华夏幸福在过去十余年里有别于传统地产开发商、通过构建产业新城为核心的产业创新生态所追求的核心目的。

从主业上来看，华夏幸福不属于制造业，而是作为产业新城领域的专家、产业升级和聚集的推手，通过将科技政策、市场环境、研发环境、金融运作这些产业要素结合在一起，打造产业环境，以此辅助一系列知名的制造业企业在自己的专属领域有所发展，让其实现真正意义上的产业升级。

在华夏幸福的产业创新生态搭建的全流程中，主要涵盖了产业新城规划、基础设施与公共设施建设、产业招商及服务、市政运营服务等方面。具体而言，则是以园区为载体快速进入工业化；以市场化手段通过资本干预构建高端产业集群；产业链向上下游延伸至技术研发和成果商业化；完善配套设施、公共服务、人口和产业政策，致力于成为一个具有持续自给供血能力的幸福城市。

“产城融合”的口号说起来容易，实践做起来并不容易，这需要合作企业有较长远的眼光，因为培育某个产业并不容易。”中国社会科学院工业经济研究所区域经济研究室主任陈耀曾如此解析。从产业发展本身来说，因产业集群才能促使产业发展，保持自身不断的升级才会有持续的生命力，华夏幸福亦经历了多轮创新迭代。究其根本，其方向是从基础设施、周边配套的建设，跨越到产业集群的企业健康、创新、可持续发展。

以固安为例，首先是产业及其集聚式发展的摸索阶段，即“从无到有”阶段；其次，是如何创新产业发展，即“从有到高”阶段，在引入新的高精尖产业的同时，华夏幸福亦开始以“一个产业园就是一个产业集群”为理念，为产业新城注入“推动产业升级、促进产业聚集”的各类产业园，为区域经济发展和产业转型提供持续的发展动力；第三，“从高到新”阶段。结合北部清华、北大、中关村的人才技术优势，和南部永清、霸州的发展空间优势，固安如今正在如火如荼地打造京南创新中心，向着“全球技术商业化中心”（GTC）的目标

大步迈进。与此同时，华夏幸福亦开始谋求将固安的产业在原有产业链条的向上游纵深及向其它领域延伸。例如将电子信息产业纵深到新型显示，以及再向前的新材料孵化产业。

这一产业创新模式的不断向外扩展，亦因新产业的不断纳入带来的规模增加及迭代，蕴含了一系列多样的可能：

一方面，为紧扣国家战略布局，华夏幸福的产业新城平台，正围绕三大国家战略略提速布局：一是传统京津冀区域得到强化，京津冀一体化及北京市政府东迁通州催生环北京尤其是大厂、香河的开发提速；二是长江经济带从环上海切入四川、安徽区域；三是在“一带一路”重要节点取得突破，实现模式输出。

另一方面，由于全球产业的变化，华夏幸福亦在为其产业创新综合体的不断完善进行全球性布局。正如李稻葵教授所言，“就像做时尚产业必须去米兰、巴黎一样，高科技也是有潮流的，这个潮流就是在硅谷等地。我们必须对此进行布局，才能知道这个行当最前沿的潮流、产品、技术是什么，下一轮的革命又在什么地方。”

作为华夏幸福产业创新生态进化的最新阶段，华夏幸福希望通过整合美国、以色列等全球科技创新强国的成果来推动本地区域经济的转型升级。依托自身已经集聚起来的产业基础和市场，为区域和城市赢得全球产业链影响力，走通“全球技术—华夏加速—中国创造”的创新发展模式，开拓更加广阔的盈利空间。就此方面，华夏幸福的优势在于其在全球布局了50多个产业新城，它们可以运用环境、体制、金融、产业等多种创新方式。以市场化行为形成与创新技术的产业化对接，帮助创新技术实现商业化。这就好比为创新的企业、创新的技术和创新的人才，营造一个创新的容器，创造适宜的温度和环境，让创新要素在这里集聚、生长，直至迸发出力量。

在华夏幸福看来，其培育产业创新的核心架构，是搭建一个能不断通过创新为产业发展提供服务的庞大生态平台，随着其辐射面不断拓展，资源导入的速度会越快，其盈利空间也将日益拓展。而其通过不断创新所获的核心竞争力则主要体现在几个方面：模式领先、区域聚焦、产业促进、资源整合、城市魅力、资金保障。

今年8月，华夏幸福公布的上半年年报显示，其销售额达到584.34亿元，较去年同期增长74.95%，其净利润39.57亿元，以30.5%的同比增速居行业前列。这一数据也意味着，华夏幸福很可能将在今年底成为一家销售过千亿，净利润约百亿的企业，这不可谓是其模式的一种胜利。

综合性优势

华夏幸福为推动产业创新所构建起的上述一系列架构，可谓是其产业创新生态体系中作为基础设施的“硬件”。在其背后，则是华夏幸福通过十余年经验积累起的一系列“软件”，即其在产业规划布局与引进、企业空间选址、人力资源、政府事务等领域内一系列领先的全方位、立体化产业服务能力。

这种能力的获得并不容易。正如美国创新文化的传播和实践者乔伊斯·威考夫所言，“创新文化可以改变，但是很难，需要很长时间的努力。”

实际上，在固安模式发展的初期，华夏幸福便开始积极向领先经验进行学习，华夏幸福企业高管亦曾多次外出进行考察。学习国际先进经验，成为华夏幸福不断提升其服务产业创新发展能力的基因源头。

目前来看，持续令华夏幸福产业服务能力保持领先的，其实有三大主要来源。从公司内部的发展架构角度来分析，它们分别是积极引进外部智慧、产业研究院与强大的招商团队。

首先，除由来自国家部委专业研究机构、区域经济发展研究机构、国内外著名咨询公司的几十个行业精英组成的产业园“智囊团”（其职责是根据区域经济和产业发展现状，对区域产业发展方向进行深入研究，制定精准的产业园定位和规划）之外，华夏幸福与其它类型开发区不同的，是其擅长整合国内外一流智慧资源，以全球视野和国际标准参与高品质开发建设与创新。

近些年来，麦肯锡、IBM、罗兰贝格、AECOM、HOK 等全球顶尖咨询公司均与华夏幸福建立起了长期的战略合作伙伴关系，确保了其各项目在顶层设计和战略规划层面能够汇聚全球智慧。它们给华夏幸福带来的主要影响，包括从一开始就做好整体规划（规划先行）、以打造产业集群为重点等多个方面。“如果当初没有规划好，华夏幸福现在就不可能在固安取得产业集群实践的巨大成就。”

其次，从固安以往的发展历史来看，随着其产业升级的步伐不断加快，华夏幸福加强更精细化何系统化产业集群的意识不断增强，于是在借力外部智慧的基础之上，华夏幸福从 2010 年前后开始有意识地去更深入的研究工作，并相应成立了产业研究院及产业新城发展中心等在内的专业团队，统筹落实产业发展规划，目的就是为了让更详细的产业和行业分析。

以此为凭借，华夏幸福在 2012 年、2013 年的时候确定了打造具有行业属性的产业园的目标，产业园成为华夏幸福最小业务单元。自此开始到 2014 年，华夏幸福陆续的对产业园、产业集群进行了更为深入的研究和战略梳理，并在 2014 年 5 月清晰地提出了“一个产业园就是一个产业集群”的产业发展战略口号。

就常态化的工作而言，华夏幸福亦通过其综合性的研究团队对一个产业做持续定向扫描，包括每月会针对某一个产业撰写研究报告、每周会出最新动态的行业政策报告（包括国家、地方，以及包括政经的政策），以确保持续不断地跟进国内外热点，保证产业规划的前瞻性和稳定性。

第三，在公司内部，华夏幸福还创建了一支约 1400 人的产业发展团队。在十余年间，这支团队积累了海量的各类企业信息，形成了独一无二的产业促进核心能力，构建完善的产业创新生态系统，持续为区域经济发展和产业转型升级提供驱动力。具体而言，这只团队所涉及的业务覆盖产业园区前期战略定位与产业规划、中期招商引资开展、后期入园企业服务

和产业促进等各个环节，并拥有庞大的客户和项目数据库。正因如此，在地方政府眼中，华夏幸福不仅是一家开发建设机构，还是一家招商中介。

从其人员构成来看，这只团队的人基本均具有深厚的高科技、航空航天等行业背景，“干什么事情就找什么样的专业人士”，保证了华夏幸福的创新核心竞争力。而为了选到精英人才，华夏幸福亦是几乎全员总动员。据统计，华夏幸福的高管有 20% 或以上的时间用于为公司甄选人才，新员工 70% 以上经由副总经理以上级别管理者面试通过。华夏幸福还鼓励并认可来自内部员工的举荐，每年新晋员工中，超过 1/3 是由内部员工推荐而来。

截止 2016 年 6 月底，员工总人数超 15000 人，主营员工超 5100 人。在近 4500 名主营业务员工中，硕士及以上学历超千人，精英人才来自互联网、文化创意、高端制造、大消费、金融、咨询等全产业链条上的多个行业，包括 IBM、微软、GE、HP、麦肯锡、罗兰贝格、华为、阿里巴巴、万达、万科、中海等的全球 500 强及知名企业，教育背景涉及清华、北大、中欧、哥伦比亚大学、斯坦福大学、伦敦政治经济学院等国内外顶尖学府。正因如此，在前不久结束的这一场被称为“全球人力资源奥斯卡”的评比中，华夏幸福赢得了世界级声誉——全球领先的人力资源咨询及人力资源外包服务公司怡安翰威特 (AonHewitt) 联合全球最大的职业社交网站领英 (LinkedIn)，将华夏幸福评为“2015 年中国最佳雇主”。

华夏幸福的财报数据则印证了这种模式的行之有效。2016 年上半年，华夏幸福在产业发展服务上完成 76.59 亿元，同比大幅增长 69.4%，同时其产业服务利润占比增速也实现了快速增长。

“业绩高速增长的背后，是华夏幸福独创的产业新城模式，可谓中国经典模式独特，近期连获国家层面认可和推广，实现了公司发展史上重大里程碑。”

海通证券在其近期一份研报中，对“业内最能赚钱公司”——华夏幸福的成长性表示坚定看好。

(来源：哈佛商业评论)

观察 | 孙宏斌与旧改不得不说的故事借道贾村项目百亿抢入石家庄

大举并购之外，一直想方设法降低拿地成本的孙宏斌开始深入到旧改领域。

早前 11 月 7 日举行的“2016 年中国石家庄国际投资合作洽谈会”重点合作项目签约仪式上，融创以投资方身份现身，与裕华区代表签约，正式将贾村城中村改造项目收入囊中。这也是融创首次进入石家庄市场。

尽管销售即将迈入千亿阵营，但融创在规模成长渴求下，土地成本更低的并购成为了融创自 2015 年以来的主要拿地方式，与此同时，鲜少涉足的旧改也成为了融创意图分羹的领域。

从最初并购佳兆业，到太原新庄城中村改造，再到收购莱蒙国际……孙宏斌的旧改故事在持续上演。

百亿抢入石家庄

公开资料显示，石家庄官方首次提到贾村旧改项目是在今年8月22日。彼时，石家庄城乡规划局发布的东南片区重点地区规划图显示，区域内涉及的十个城中村改造，其中就包括贾村改造。

东南片区位于石家庄市中心城区东南区域，区域范围为裕华区中南二环以南、裕翔街以东的区域，以及栾城区的北部区域，总面积约19.4平方公里。而贾村被明确定位为城市体验商务服务。

据观点地产业新媒体了解，贾村所在的裕华区是石家庄市房价增幅最快的一个区域，2016年上半年以10707元/平方米位居首位，而且裕华区也是石家庄购房人最青睐的区域。

另外，贾村项目周边的赵卜口、南焦、方村等城中村改造已经率先进入开发期，除本土开发商众美地产、中宏集团外，恒大也已进驻。

项目的优越地理条件也早早吸引了融创的关注，早在官方公布之前，融创就于2016年6月21日已经获得了贾村城中村改造项目的控制权。

彼时，融创通过北京融创建投房地产有限公司，先以2300万元收购了河北涿泽房地产开发有限公司手中持有的河北巨邦46%的股权。到6月21日，河北巨邦的股权结构再次发生变化，融创持股比例升至54%，公司5000万元股本中，有2700万元由融创出资。

而河北巨邦旗下的全资子公司——石家庄市巨邦房地产开发有限公司，即为裕华区的贾村城中村改造项目开发方。

与此同时，融创团队也早已介入河北巨邦的管理。在河北巨邦的董事名单中，荆宏和易绪兵为融创代表，荆宏担任河北巨邦和石家庄巨邦的董事，易绪兵则担任两家公司的董事、总经理。在融创的管理团队名单中，荆宏为执行董事、执行总裁，并兼任北京区域公司的总经理；易绪兵则任融创西长安壹号项目的总经理。此外，融创的财务副总监梁海波担任河北巨邦和石家庄巨邦的监事。

根据融创的规划，贾村旧改未来将建设融创金融科技城项目，总投资达280亿元，建设内容包括平安金融中心、融创科技园、高端住宅等。

孙宏斌旧改故事

对于在全国各大一二线城市攻城略地的融创来说，此番进军石家庄市场称不上什么新鲜事，如若关注到贾村的旧改性质，或许可以窥探孙宏斌在拿地策略上一丝新转变。

在地产圈，绿城、佳兆业、雨润、中渝置地、莱蒙国际等企业以及各种大小项目的收购，让融创被冠上了“并购王”称号。如今，在并购之外，融创多了一个旧改戏码。

2015 年初收购佳兆业或许可以算是孙宏斌涉足旧改领域一个朦胧的开端。作为深圳旧改大户，佳兆业拥有着不少优质旧改项目，尽管此前并无太多旧改经验，但获取这部分资产对意图进入华南市场的融创来说是一个难得的好机会。

虽然收购最后宣告失败，但这之后，孙宏斌似乎对旧改市场的关注开始增强。孙宏斌曾公开表示，东莞的公开市场或是旧改，融创都会参与。此外，融创也在关注武汉、西安的旧改。

对于深圳，孙宏斌明确指出，深圳旧改一定会参与，下一步可能还会并购。在深圳做住房一定要旧改，否则就拿不到地，深圳现在主要供应量就是旧改项目。

2015 年 11 月 19 日，融创宣布与太原万柏林区合作开发新庄城中村改造项目。公开资料显示，这是孙宏斌在 2015 年高调宣布参与旧改后获取的第一个项目。

今年 5 月 19 日，融创斥资 43.94 亿元收购了莱蒙国际七个物业项目，得以介入深圳旧改市场。据观点地产新媒体了解，深圳莱蒙·创智谷是龙华新区首个“工改工”项目，总占地 1.77 万平方米，建筑面积 13 万平方米。及至 11 月 7 日，孙宏斌再下一城斩获石家庄贾村旧改项目。

由于开发周期慢、投入大、资金回笼慢，很多开发商都不会轻易进入旧改市场，尤其对于融创这种快周转风格的公司来说似乎也不太相符。

不过，有市场分析人士指出，融创涉足旧改主要也是出于拿地成本考虑，在动不动就出地王的一二线城市，对开发商资金和操盘能力要求都更高。

对于一二线城市的高地价，孙宏斌也公开吐槽过，融创之前在一线城市多有布局，但是后来一线城市土地市场火起来了，融创就跑去二线城市买了，但现在二线城市又火起来了，“我们就不知道去哪里买了”。

“我原来说有些一线城市风险很大，现在个别二线城市风险也很大，地价这么涨、这么贵，是不可持续的。”孙宏斌称。

在规模渴求的驱使下，土地成本更低的并购成为了融创自 2015 年以来的主要拿地方式，孙宏斌强调，融创的并购不会停。而旧改市场，虽然开发周期慢、投入大、资金回笼慢，但低土地成本、高利润回报无疑也与融创目前的拿地需求相吻合。

（来源：观点地产网）

观察 | 房企拆分物业上市成新风潮

房企拆分物业上市正成为新的风潮。11 月 8 日，为“中国第一邨”——祈福新邨社区提供服务的祈福生活服务（下称“祈福生活”）在港挂牌，以大涨 34.78% 收盘，第二日再涨 25.81%，这是在港交所上市的国内第五家物业公司。祈福方面表示，此次挂牌募得资金中，将有 30% 用于收购广东省内的其他物业管理公司。而据了解，去年至今，包括万科、中

海、碧桂园、富力、远洋和旭辉等一线房企都明确表示，已将物业分拆上市提上日程。从前的“蓝海”已不再平静，眼下地产业进入白银时代，房企寻求新的商业模式是未来趋势。甚至有人预言，下一个中国首富，或许会诞生于物业领域。

A 祈福物业赴港 IPO 受热捧

11月8日，祈福生活在香港资本市场亮相，成为在港交所上市的国内第五家物业公司。据悉，祈福生活此次招股共录得约153倍超额认购，冻结资金约17.71亿元。挂牌当日受到广大投资者热捧，截至当日收盘，股价涨34.78%，总市值达到6.2亿元港币，第二日再涨25.81%。

谈及上市原因，公司主席兼执行董事孟丽红表示，是希望抓住当前社区生活服务需求大增的时机，积极扩大业务版图。据招股书显示，祈福生活此次募集资金净额约5880万港元，将用于后续持续业务的扩张及并购。计划在2017年末开设5家新餐饮店，另外已物色及研究了5家潜在的拟收购物业管理公司。

羊城晚报记者注意到，其中，祈福生活本次全球发售所得款项净额中约30%，将用于并购及收购位于广东省不同地点的其他物业管理公司，此外四大核心板块都会用到募集资金，约25%将用于扩展零售及餐饮网络；约20%将用于扩展配套生活服务（包括校外培训服务等）；约15%将用于网上营销及利用网上销售平台或网站发展各种业务分销渠道；而余下10%将用作营运资金及其他一般企业用途。

换言之，与其他大型开发商不同，祈福提供的服务更加多元（去年收入中，传统的物业管理仅占19%）。在其规划中，未来将发挥各业务之间的协同效应。

B 房企物业拆分上市浪潮迭起

实际上，中国开发商的物业拆分上市浪潮始于2014年彩生活上市，在接下来的两年之内，陆续在港股上市的公司有中海物业、中奥到家，以及绿城服务。而在新三板市场已有十几家物业公司登陆。业内大佬万科、碧桂园、富力等都有计划分拆物业上市，希望从这块蓝海中分一杯羹。

9月25日，万科物业睿服务3.0发布会上，万科集团副总裁、万科物业首席执行官朱保全就表示，万科物业和万科集团现在是股权控制关系，目前已经实现业务分拆，两者关联交易的比例也正快速下降。“万科物业不仅谋求上市，还希望做成中国第一家营收超百亿的物业公司。”

第一太平戴维斯数据显示，预计到2020年，国内住宅物业面积将达到300亿平方米，社区服务消费也将超万亿元。花旗也在近日的研报中表示了对中国物业管理行业的看好，其预计物业管理行业增长势头持续稳定。这也是房企近年来不断投身这个早前“赔钱赚吆喝”行业的原因之一。

C 物业领域或是下一个金矿

正如已将物业分拆提上日程的万科总裁郁亮说：万科未来万亿的市值目标，一半将来自新业务，物业服务发展将成为主干业务。

曾经的彩生活在上市 3 天后，其市值就反超了母公司花样年。正如有行业人士认为的，物业领域或是下一个金矿，下一个中国首富，或许会诞生于物业领域。

在市场看来，物业管理业务无疑成为房产企业新的利润增长点。各家房企瞄准的是社区 O2O 业务，社区 O2O 是对传统物业管理的一种补充，数以万计的业主群体是这些房企最大的财富。

不过，目前多数已上市或计划上市的物业管理公司并没有找到合适的盈利模式，传统管理费收取可能还尚不足维持公司运作。如果单看传统业务，盈利水平并不高。比如万科 2014 年物业管理业务实现营业收入 19.9 亿元，营业利润率为 13.24%，净利润仅 3.8 亿元，和其庞大的房地产业务收入相比可谓九牛一毛；金地、招商等物业管理业务 2014 年仅带来不到 1 亿元的利润；碧桂园甚至亏损了 0.89 亿元。

因此，有分析人士指出，即使房企拆分物业上市，未来前景如何，还要看物业管理盈利模式的创新。

（来源：羊城晚报）

观察 | 旅游地产日渐“降温” 不少项目华而不实变现不易

房地产市场遭遇全国性政策“刹车”，旅游地产这一昔日的楼市热点领域也继续“降温”。一方面，旅游地产价格经过多轮上涨，概念逐渐泛化，市场分化严重；另一方面，限购限贷风潮同样将旅游地产笼罩其中，同时一些旅游地产项目华而不实，变现困难，再加上未来可能出台的房地产税，“度假房”将会变得越来越“想说爱你不容易”。

旅游地产陷入“冰火”两重天

前些年，天津市民孙先生退休后先后在长白山、博鳌、武夷山等地购买了房产，作为养老休闲度假的去处。“冬天在博鳌过，夏天住长白山，熟悉我的人管我叫‘候鸟’。”让老孙得意的是，这些当年为提高养老品质购买的房产，如今价值翻倍甚至是数倍。

为休闲度假提供居所并兼顾保值增值价值，这是不少市民选择旅游地产的初衷。据记者观察，差不多在十几年前，在黄山、武夷山、日照、博鳌等众多休闲旅游度假景区，花 20 万元在这些地域的非热点区域购置一套 90 平方米左右的房产并非难事。但如今，随着市场整体水涨船高，曾经低投入高回报的旅游地产早已不再。

以三亚为例，国家统计局公布的数据显示，三亚新建商品住宅价格今年 9 月份继续环比上涨 1.2%，市场每平方米均价接近 2 万元。有分析指出，旅游地产的购买对于消费者而言本身就带有一定的冲动性，而三亚如今动辄上百万的房价，早已脱离“任性”选择的范畴了。

随着旅游地产概念的逐渐泛化，市场分化在所难免。近日，为期3天的海南陵水城市营销暨旅游地产推介活动来到成都，陵水黎族自治县19家房企共带去20个房产项目。展会现场就成交商品房16套，总成交金额达2030万元。据陵水县政府有关负责人介绍，上半年，陵水商品房销售面积达107.5万平方米，同比增长59.2%，销售额为172.9亿元，同比增长40.7%，市场依旧火热。

但与此同时，在一些复制海南模式的地区，如云南、吉林、广西等地，旅游地产的销售情况却并不乐观。有在云南置业的外地游客抱怨，在全国房价高涨的背景下，由于在一二线城市买房投资成为奢望，他转而投向云南旅游地产，却发现变现能力并不乐观，短时间内很难收到回报。

面对国内旅游产业由观光旅游时代向休闲度假时代的转型升级，上市公司武汉三特索道从一家旅游客运索道经营为主的企业，逐渐向景区及景观房地产开发经营领域拓展，不过今年前三季度的经营状况却不乐观。

据其在10月27日晚披露的三季报显示，前三季度，公司实现营收3.54亿元，归属于上市公司股东净利润-775.38万元。公司2015年度实现归属于上市公司股东的净利润4300万元，预计今年实现净利则跌至-4500万元至-2500万元，旅游地产业绩低于预期被列为重要原因之一。

不少项目华而不实变现困难

原本寄托了人们养老安居和增值期望的旅游地产，为何市场距离预期越来越远？专家分析，这从旅游地产的投资阶段开始就埋下了伏笔。

记者发现，国内旅游地产项目一般都远离市区，有的填海造陆而成，所在地块称之为某“岛”或“城市”，在同一时间集中有较大的供应数量。例如广告投放堪称“狂轰滥炸”的海南某旅游地产项目，最低销售单价仅5600多元，总占地面积达12000亩，仅开盘销售面积就达136万平方米，供应堪称“巨量”。

从供需关系看，如此大量的房地产短时间内集中供应，必然会在区域内造成市场供应的过量。随着市场渐趋冷静及消费者回归理性，人们逐渐意识到，进入二手市场的旅游地产很难变现，或者“卖不上价”。即便进入租赁市场，一方面，房屋闲置时节基本是旅游淡季，租客本来就不多；另一方面，进入旅游旺季，房主自身也有度假住宿需求。而且附近房屋区域本来就有大量可供租赁房产，租金同样不会太高。

近年来，投身旅游地产的房地产企业众多，既有恒大、碧桂园、万科、华侨城等这些实力雄厚的开发商，还有地方性的小开发商。据业内人士透露，为从火热的旅游地产市场中分一杯羹，不少开发商采用的是开发一个楼盘注册一家公司的模式，一旦项目开发完毕，公司通常会注销，消费者在后期遇到房屋问题通常投诉无门。而且，这些小公司在旅游地产开发上并不专业，开发模式基本与常规住宅无异，难以体现旅游地产特色，忽视了消费者的真正需要，项目华而不实。

记者在北方沿海某人工岛上走访看到，这里在临近沙滩海水浴场的地方修建了一批别墅项目，对外打出“沙滩海景房”旗号。不过每年进入 11 月份，此处沙滩海水浴场会停业，别墅所依傍的海景显得名不副实。有房主抱怨，由于距离市中心超过 30 公里以上，过于偏僻，这里真正的住户寥寥无几，夜晚格外阴森。到了旅游旺季游客往来频繁，又过于吵闹。她早有出手之心，但在中介挂了半年之久却鲜有人问津，成了名副其实的烫手山芋。

其实，同省不同区域之间、南北方之间都有较大差距。不少地产商将海南旅游地产的模式套用在其他区域，不见得适用，事实证明甚至会事倍功半，消费者的接受度并不高。

承载品质项目凸显价值

旅游地产也并非“一无是处”。地产行业观察人士康红恩判断，最近几年，由于全国很多城市的雾霾、异常气候等问题，未来 5 到 10 年间，大城市将迎来一波迁移和迁居的热潮，旅游地产将有很大潜力。

越来越多的公司跨界进入旅游地产领域。从事钢铁、煤炭生产销售的安泰集团今年 7 月出炉资产重组方案，拟购标的同元文化主营业务为文化旅游及配套地产。早在去年 10 月，春秋航空大股东春秋集团就宣布进军日本旅游地产，与日本阳光不动产株式会社达成战略合作协议，率先在日本合资、经营“春秋阳光酒店”。今年 3 月，春秋集团旗下上海春秋投资管理有限公司又与日本财马科斯集团签署战略合作协议，将携手在日本发展观光型酒店。

但中原地产分析师提醒称，旅游地产本质上是一个既考验资本运作又考验企业经营的产业，项目兼具地产及旅游的特殊性，跨界进入的公司需要平衡考虑很多问题。

旅游地产既不是单纯的房地产项目，也不是孤立的旅游景点。由于国内旅游地产的概念还不够成熟，业内开发企业对服务和配套的重视普遍不足，有不少是追逐短期利益，物业服务往往也跟不上。戴德梁行中国区商业地产服务部高级助理董事孟祎表示，旅游地产项目需要提供更加精细、人性化的服务和高标准硬件设施，注重商业价值的提升。

除了养老购房，近几年房地产市场的火爆，使购房者不得不考虑旅游地产的保值增值是否合适。易居研究院智库中心研究总监严跃进建议，应选美誉度高的知名品牌开发商。一般情况下，品牌开发商具有较丰富的开发经验和较强开发能力，且有足够的资金作保证，在同样的市场条件下，抗风险能力相对较强。同时还要考虑空置和物业管理问题。旅游度假产品受地理位置限制，在投资者无法入住的时间里，会存在相对较长时间的空置，而要盘活资源就涉及物业经营管理。所以，投资者除了必须重点考察项目所在的旅游市场发展前景，除项目配套设施、物业的装修程度外，更要考虑项目的运营模式。

有海南购房者就曾反映，当地雨季来临时房屋内被大水漫灌，家具普遍被泡，而自己直到几个月后去居住才发现，这期间并没有人提醒。长此以往，购房者的利益不但受到损害，实际居住的热情也将大大减弱，恶性循环下去旅游地产将变得越来越华而不实。

专家提醒，购房者购房前还要搞清楚该旅游地产项目是商业性质还是住宅性质，土地年限是多少。在某些区域，有不少旅游地产项目是既有住宅用地，又有商业用地，即使是有些住宅项目，也只有 50 年产权。

旅游地产通常是购房者刚需住房外的补充。随着全国房地产信息联网，房地产税的征收也提上日程，未来拥有多套房产的持有成本，也将是购房者不得不考虑的问题。

（来源：经济参考报）

观察 | 重新认识大城市和大都市圈

中国未来的城市化，不是三四线的城镇化，而是大都市圈化。不同于原先要限制人口的理念，世联行董事长陈劲松提出，未来都市圈间的竞争将转变为人才竞争、人口流入速度及数量上的竞争。而基于此，消费者的需求将如何转变？从业人员又该如何应对？

对目前全国房地产市场形势的分析和对都市圈的判断

2016 年，全国房地产新房市场交易量将创历史新高，可能会达到 10 万亿的成交额，相对 2015 年近 8 万亿的增长速度是惊人的，中央去库存的政策非常有效，不止常州、扬州，甚至东北、哈尔滨也都有不同的成效，去库存的总体目标已经完成，基于此背景和核心城市的地王及价格涨幅过快等因素，政策的一系列收紧是正确的。全国去库存完成已经解决两大问题，一是政府土地可以再持续出让，将大大降低政府的债务，二是开发商及地方政府融资平台的债务压力也大大缓解。

今年有几个重要的和经济总体形势相关的指标值得大家留意，首先是煤炭价格出人意料地实现了翻倍，意味着传统能源行业去产能化的任务也基本完成，不仅钢材的价格稳住了，用电量也上升了。这意味中国的这一轮经济探底已经结束，即将开始反弹，基本指标明确地验证了这些结论。

2016 年的调控源于人民币超发之后，老百姓为了保值，在购买财产的过程中不断加杠杆，比如城镇居民的资产债务由原本的 20% 迅速提升到 50%，整个市场迅速掉头，形成了资产荒。

在这个过程中，我们必须对大城市和大都市圈重新认识，看清趋势。原先的普遍观点是大城市要限制人口，大都市圈互相之间的同质化严重，目前我的观点是都市圈的发展规律是继续城市化，而且都市圈之间的竞争将由之前忽视人口，迅速转变为人才的竞争、人口流入速度以及数量的竞争。

关于市场消费者需求的再研究

资产价格提升后的一个重要市场变化就是消费在升级，主要体现在 90 后的消费行为上。他们和 70、80 后完全不同，“活在当下”是 90 后的口号，消费升级的大趋势不可阻挡。消费升级、人群的集聚和我们房地产之间的矛盾开始突出，两个主要矛盾点：

第一，大都市圈里分核心都市与外围，这是两个不同的市场，必须要区分。原先分城市我们是分一二线，现在是站在大都市圈和大市场的角度来分配人的居住空间。比如，原先惠州与深圳的关系远，常州与南京也一样，互不相干。现在从大都市圈的角度开始融合了，核心原因是轨道圈的改善，而且随着城际交通的完善，一个城市沿着轨道上班这种生活方式将逐渐成为必然。

第二，沿着轨道交通，通过时间改变空间，对中国城市化有着深远的影响。消费升级之后，时间将改变空间，核心城区的房地产交易跟这个区绝大多数工作人口是完全没有关系的，全球大都市基本都相似，看纽约、东京、首尔等，发展规律都一样，中国大都市圈也将沿着这个规律发展。

整个房地产行业从业人员的关注点需要转变

第一，真正关注城市的发展规律。

都市圈的一手房地产市场还会有较长的发展和成熟期，十年左右将基本奠定中国梦，整个大都市圈会趋向于和谐——城市人口持续增加，社会阶层更加丰富，农村人口越来越少。十年后的中国，房地产总量将超过美国，财富价值也将在美国之上，城市的总量更会远远超过美国，将是绝对的世界第一，没有任何怀疑。即将发生这样巨大的变化，我们不仅要有深刻认识，而且对城市化带来的新市场要有深入研究，所以推荐大家读一读《城市的胜利》及另一本经典著作《美国大城市的生与死》。这两本书会告诉我们，城市发展优劣的标准以及什么是城市中的价格体系。由于我们之前对城市的理解不够，所以对城市的发展有各种疑虑，对规律理解不清。世联人要不断读经典，把核心找到，改变看问题的角度，我们就会大不一样。

第二，高度关注因规模而带来的时空价值变化。

长三角有最好的轨道交通设施，原先价格相差极大，比如上海、常州、苏州、无锡；再比如南京、扬州。要推理和研究价格差什么时候是合理的，我们就需要研究类比大纽约、大东京，而这其中真正价格差的体现是通过租金反映出来的。这样，我们就有必要清楚时间和价格的关系，结合地铁站点差异，结合公共配套和资源的差异，掌握时空价格的规律，发掘机会。

当市场发生重大变化时，我们只有改变原先的观念，重新对都市圈的基本特征和消费者需求进行深入研究，才能看清趋势，找准发展方向。而城市化尚在路上，房地产市场仍大有可为。

（来源：地产中国网）

国企改革

国企改革奋力打通“最后一公里”重组、混改将取得实质性进展

自 2015 年 9 月《关于深化国有企业改革的指导意见》出台以来，国企改革奋力前行，多领域呈现“重点突破”。截至目前，近七成央企实现混合所有制，首批 7 家垄断类央企混改试点方案即将批复。各地所监管企业共开展了 135 项重组整合，36 家省级国资委改组组建了 142 家国有资本投资运营公司，全国国资委系统的国有控股上市公司已达 1082 家。

业内人士指出，下一步，无论是央企还是地方国企，各项改革措施都将进一步深化，尤其在兼并重组、混合所有制改革及去产能方面将取得实质性进展，从而打通改革“最后一公里”。

央企改革兼程并进

“中国电子的改革正在全面深入有条不紊地推进。”中国电子相关负责人接受中国证券报记者采访时表示，目前，中国电子拥有控股上市公司 14 家，67% 的所属企业、74% 的资产属于混合所有，11% 的所属企业实行员工持股，到 2015 年底集团公司资产证券化率提升了 25 个百分点，达到 60%。今后将进一步推动混改引入战略投资者，推动所属企业员工持股，坚定推进公司资产证券化的进程。未来中国电子产业发展的重要模式就是利用上市公司来运作和发展一批重要的产业转型升级项目。

中车集团相关负责人表示，中车集团正积极探索国资国企改革的新路子，重点围绕纵向、横向和整体协同三个维度实施后续重组整合，优化资源配置和业务结构，加快建设高端装备企业集团。目前中车集团公司已搭建了六大业务平台。即中车股份、中车产投平台、中车金控平台、资本管理平台、教育培训平台以及地产置业平台。其中，中车金控、中车产投作为承担国有资本投资公司核心功能的国有资本二级投资平台将会发挥更大作用。未来将围绕这六大平台进行一系列的资产运作。

中国恒天集团与中国机械工业集团重组也拉开帷幕。经纬纺机与凯马 B10 日公告称，中国恒天将与机械工业集团有限公司拟按照优势互补、共赢发展的原则，以强化双方主业核心能力、实现业务资源协同共享为目标实施重组，并于 10 日签署重组协议。按照协议，中国恒天集团整体产权将无偿划转进入国机集团，并成为其全资子公司。随着两家企业重组的落地，央企数量将减少到 102 家。

“年底前央企重组减少至 100 家之内有望实现。”中国企业研究院首席研究员李锦表示，在国企改革与供给侧改革双轮驱动下，央企、国企的兼并重组将提速。国企改革基本到位后，目前由国资委监管一百多家央企可能会在 5-10 年内重组到 30-50 家具有国际竞争力

的大企业集团。此外，还有一些未列入国资委监管的国有控股银行、证券、保险类金融企业及铁路、文化、农业企业等，这样估算广义央企总计约百家左右，当然这种格局不是短期能够实现。现在来看，央企重组正在以十种方式展开。即横向合并同类项模式；集团层次合并，产业链条重组模式；围绕产业链条的纵向集结模式；兼并式重组的资源组合模式；内部结构拆分调整模式；共享竞合的铁塔模式；强势企业托管弱势企业模式；国有股权转让的“让股引援”模式；混合所有制模式；合资重组和跨国并购模式。

地方国资改革多点开花

地方改革在绘制本地国企国资改革“设计图”的同时，注重通过配套“施工图”明确任务落实责任。据统计，目前，有 10 多个省市制定了监管企业重组整合的实施意见或方案，17 个地方所监管企业及各级子企业中混合所有制企业数量占比已超过 50%，31 个地方在实行市场化薪酬分配机制方面开展了探索。

继 8 月首发集团和公联公司合并重组后，北京国资改革迈出了新步伐。*ST 珠江 11 月 10 日公告称，公司于 11 月 9 日接到控股股东京粮集团通知，基于对公司进行重大资产重组的重组标的及公司未来发展的信心，拟增持公司股份。京粮集团表示，将利用上市公司作为资本运作平台、实现产业与资本高效结合。据了解，北京市下一步还将加大一级企业的重组力度。

广东国企改革进一步提速。11 月 8 日，由信达证券携手广东省商贸控股集团有限公司等公司联合设立的信达粤商投资管理有限公司在广州成立，该公司资金管理规模将达百亿元，是广东首个省属国企改革投资基金。同日，建设银行、省国资委、广晟资产共同签署市场化债转股框架协议合作协议，建行将安排 150 亿元资金与广晟开展市场化债转股合作。

上海国企板块最近更是动作频频。不论是老牌化工企业华谊集团旗下三爱富的卖壳、城投控股吸收合并阳晨 B 并分立上市获批，还是浦东新区国资委旗下浦东科投一年内收三壳，都显示出上海国企改革持续推进的态势。

（来源：中证网）

国企改革呈现四大趋势首批混改试点即将启动

最近一段时间以来，无论是地方国有企业改革还是央企兼并重组均在有条不紊地进行。而自 9 月 13 日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》出炉以来，目前国企改革配套文件也已相继出台 18 个。不仅如此，随着中国恒天无偿划入国机集团，由国资委直接监管的中央企业数量有望减至 102 家。

多位接受《证券日报》记者采访的业内专家均表示，从今年国企改革取得的成效来看，不仅改革领域正在逐步扩大，改革力度也在逐渐加码。

以混合所有制改革为例，上周五，发改委秘书长李朴民在新闻发布会上表示，按照《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》要求，发改委会同国资委等部门推进部分重要领域混合所有制改革试点工作，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域选择了7家企业或项目，开展第一批混合所有制改革试点。近期，对试点工作进行了多次专题研究，目前，正在组织审议批复试点方案。

此外，作为本轮深化国有企业改革的另一亮点，国有资本投资运营公司也在加速“破局”。据悉，改建、组建国有资本投资运营公司是实现从“管资产”到“管资本”转变的重要举措。此前，国资委公布的第二批试点名单中，新增诚通、国新作为国资运营试点，神华、宝钢、武钢、五矿、招商局、中交、保利等7家企业开展国有资本投资公司试点；而国有资本风险投资基金、国源煤炭资产管理有限公司、国有企业结构调整基金的成立，也意味着将会通过市场化的方式进行资本运作；此外，地方国资也正加快布局改组与组建国有资本投资运营公司，如北京、江苏等省市正在积极部署改革试点。

中国企业联合会研究部研究员刘兴国在接受《证券日报》记者采访时分析认为，预计今年年底之前，国企改革将呈现出四大趋势。一是央企重组步伐将继续推进，年度目标应该能够实现，甚至不排除在前期工作稳步推进的前提下，年底出现类似去年年底央企兼并重组加速的趋势；二是随着各地改革细则的持续落实，地方国企在兼并重组、整体上市、混合所有制改革、董事会建设、市场化选聘与职业经理人制度将加快探索，取得更多改革成果，已经取得的成功经验，将会得到进一步推广；三是去产能将明显提速，数据显示，自三季度末以来，去产能速度明显加快，钢铁行业全年去产能目标已经提前完成，煤炭领域的去产能也接近完成，其他领域的去产能工作也将在年底继续加快推进；四是随着去产能等供给侧结构性改革措施的落实，市场环境有望得到持续改善。随着年底价格水平的持续企稳回升，国企全年利润有可能进一步改善，利润总额预计能够达到或接近去年水平。

值得注意的是，国企改革配套文件即将出齐，刘兴国认为，预计改革将全面进入实施阶段，且国资委监管部门也将对前期的试点改革经验进行全面总结，并在总结完善的基础上加快推广；而在地方国企改革落实方面，一方面需要国资委全面总结地方国企改革取得的成功经验与存在的问题；另一方面，地方国资监管部门也应加强经验交流，积极主动学习优秀省市国企改革经验。对一些目前尚只有改革框架但难以做出明确规定的领域，要在确保国资安全的前提下，允许地方国企积极进行探索，为未来深化改革积累经验。

（来源：证券日报）

坚定不移把国企改革向纵深推进

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。在全面深化改革的大棋局中，国企改革是重中之重，是必须牵好的“牛鼻子”。

近年来，随着以《关于深化国有企业改革的指导意见》为引领、若干文件为配套的“1+N”政策体系基本形成，国企改革不断迈出实质性步伐。从改革试点梯次展开到重组整合大力推进，从完善国有资产管理体制、转换国企经营机制，到国企党建不断加强……目前，中央企业子企业公司制改制面超过92%，28个省（市、自治区）所监管企业公司制改革面达到90%，国企改革呈现全面推进、重点突破、亮点纷呈、成效显著的良好态势，进一步焕发了国企的生机与活力。

截至2015年底，全国国有企业资产总额119.2万亿元，所有者权益40.14万亿元，营业收入45.47万亿元，利润总额2.3万亿元，分别较2005年年均增长16.7%、14.2%、12.3%、9%。今年最新发布的世界500强企业中，我国国企有83家。在自身加快发展的同时，国企为经济社会发展、科技进步、国防建设、民生改善等作出了重要贡献，无愧于“共和国长子”的职责使命。这些成绩的取得，从根本上说，靠的是不断深化改革，始终向改革要动力、要活力。

志不求易，事不避难。随着国企改革步入深水区，剩下的都是难啃的“硬骨头”，再加上复杂的国内外经济形势，决定了国企改革是一项复杂的系统工程，不可能顺顺当当，也不可能一蹴而就，等不得也急不得。改革关头勇者胜。越是闯关夺隘的关键时刻，就越要鼓起迎难而上的勇气、激发改革创新的锐气，坚定不移把国企改革向纵深推进。实践是火热的熔炉，也是最好的课堂。在改革攻坚战中，一些国企敢闯敢试、真抓实干，为深化国企改革提供了鲜活样本和有益启示。

深化国企改革，就要以自我革命的精神，坚持社会主义市场经济改革方向，坚决破除体制机制障碍，让国企成为市场经济的弄潮儿。比如，在铁塔公司、中国中车、中国远洋海运等企业的改革重组中，管理体制、运营机制等方面发生了化学反应，塑造出一批有竞争力的独立市场主体。深化国企改革，就要以勇于创新的自觉，践行新发展理念，点燃创新驱动的新引擎。比如，在东航集团、中国海油、中国电子等企业，改革“组合拳”不断打出，在技术研发、业务管理和商业模式方面求新求变，实现了企业发展的新突破。国家电网、中国三峡集团等企业积极推动高端产品、优势产业“走出去”，成为推进国际产能合作、“一带一路”建设的生力军。

“求木之长者，必固其根本。”坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，也是我国国有企业的独特优势。正如习近平总书记强调的，坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。在中国中车等企业，党建工作实现全覆盖，党的活动与日常管理有机融合，党组织和党员作用充分发挥，净化了企业内部生态，催生了干事创业新动能。这些成功经验告诉我们，加强党对国有企业的领导，实现党的建设与改革发展同频共振，才能为做强做优做大国有企业筑牢根基、厚植优势。

改革从无坦途，发展任重道远。把国企改革的设计图、施工图变为现实，关键在于落实。让我们在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，增强信心、保持定力、埋头苦干，扎扎实实把国企改革各项部署落到实处、力求实效，奋力开创国企发展新局面，为决胜全面建成小康社会、实现“两个一百年”奋斗目标和中国梦提供有力支撑。

（来源：新华社）

京津冀协同发展

北京：一疏一促助京津冀协同发展

中国经济网北京 11 月 14 日讯（记者杨学聪）作为京津冀地区的龙头，北京三年来，坚决落实首都城市战略定位，全力推动京津冀协同发展，深入谋划供给侧结构性改革，为首都实现更高水平、更可持续发展提供有力支撑。

谈到北京的供给侧结构性改革，北京市发改委主任卢彦提到，北京正“将疏解非首都功能作为当前首都最重要的结构调整，坚持一手“疏”、一手“促”。”即一方面加快疏解非首都功能；另一方面积极促进京津冀协同发展。

一疏一促中，北京针对新增企业推出的“负面清单”式的准入制度功不可没。北京在 2014 年发布的《新增产业禁止和限制目录》，是全国首个由地方出台的对产业进行禁限的目录。这个目录的 2015 年版，更无愧“史上最严”的称号——厚厚一本国民经济行业分类目录中，在北京全域范围内实施禁限的比例达到了 55%，在城六区更是达到 79%。

大量不符合首都定位的企业被拦在北京大门之外。统计显示，目录实施后，全市不予办理的工商登记业务数累计 1.6 万件。同时，北京制定了重点领域跨年度疏解方案，三年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。随着疏解的加快推进，北京常住人口连续两年实现增量和增速“双下降”，北京在用更少的人支撑着更高质量、更大总量的经济增长。

“北京通过推出禁限目录，取得了三方面效果。”卢彦表示，禁限目录让越来越多企业认同了这项政策，实现“高精尖”的产业结构调整的目标，企业自觉在更广阔天地中寻找自己新的发展空间和舞台。

北京设立禁限目录的初衷，是希望藉此推动北京“高精尖”经济结构的形成。数据显示，2015 年时，北京根据目录要求不予办理的新设企业申请平均每月有 776 件。这一数字，在今年 1 至 9 月降到 303 件，减少近 60%。这意味着禁限目录越来越多为企业所知晓，所遵循。

根据统计，今年1至9月在北京调整之列的制造业新设企业数下降三成多，农林牧渔业下降27.8%，批发零售业下降16.72%；而需要发展的金融、文化、科技类企业新设企业数分别增长41.6%，14.55%，21.17%。经济、行业、企业结构随着禁限目录实现了预期的调整。

更有说服力的是，北京建立了当前有重点项目、近期有工作要点、中期有五年规划、远期有贯彻意见的一揽子京津冀协同发展推进体系。通过聚焦产业平台，今年1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1.14倍。“这意味着，京津冀协同发展，给企业带来了发展的机会。越来越多的企业主动在京津冀这个更广阔的天地内寻求发展机遇。”卢彦说。

破而后立。疏解走了不适合北京发展“聚人多”的产业，北京将创新驱动作为促进新旧动能转换的关键。通过出台了《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，引导下旧动能逐渐加快转化为新动能。

而全国首个区域性全面改革创新方案《京津冀系统推进全面改革创新试验方案》获得国家正式批复后，北京相关方案也紧跟出台，京津冀协同创新共同体建设提速，更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。

（来源：中经网）

学习园地

战略执行为何一错再错？警惕 5 大致命陷阱

自从 20 世纪 80 年代，迈克尔·波特的奠基之作问世以来，战略的清晰定义已广为人知。如今，关于战略制定的著作汗牛充栋，而关于战略执行的却是凤毛麟角。最近一次对全球 400 位 CEO 的调查发现，无论在亚洲还是欧美，卓越的战略执行力是公司高管面临的头号挑战，其排名超过了创新、地缘政治稳定性和总收入增长。

本文作者之一唐纳德·苏启动了一项关于战略执行的大规模研究，研究发现：管理者对于战略执行的几个普遍认识完全错误。我们在本文指出了五大战略执行的致命误区，并对其一一进行修正。希望管理者通过对 5 大误区的自查，找到自身问题的症结。

误区 1 战略执行=战略一致性

在许多管理者看来，战略执行等同于战略一致性。这就是说，如果过程中出现了哪怕一个差错，就意味着公司每个层级在建立战略与行动联系的过程中都会出问题。尽管存在这一风险，但事实表明，大多数公司在战略一致性方面做得不错。如果大多数公司在战略一致性方面没有问题，那么为什么会觉得执行战略十分艰难呢？

研究所示，管理者们还是把战略执行和一致性混为一谈。尽管大多数公司的流程能有效自上而下纵向推行目标，但缺乏确保部门间交叉工作畅通无阻的利器。在调查中，当被直接问及跨部门协调的重要性时，他们都对此表示认可。但在被问及战略执行的最大挑战时，有 30% 的人提到了跨部门合作不利，仅次于战略一致性差（40% 的人）。

管理者们还说，因其他部门支持不足造成业绩不佳的可能性，是本团队内失误造成不理想业绩可能性的 3 倍。调查中，超过 80% 的公司具有一个以上跨部门管理体系，但只有 20% 的管理者认为所有或大多时间内这些体系行之有效。过半数的人希望协调跨部门工作的流程能更加有章可循，这一数字比认为应改善目标管理的人数多一倍。

误区 2 执行=遵守计划

贝恩咨询公司定期追踪全球大公司管理工具的使用情况；该公司调查显示，战略规划向来高居管理工具榜首。在投入大量时间和精力进行战略规划和作出相应预算之后，高管将偏离规划视为缺乏纪律性，造成执行不利。遗憾的是，任何计划都赶不上变化，而变化可能成为达成战略目标的助力或阻力。我们定义的战略执行，是要在保持与其他部门工作协调的前提下，抓住能成为战略助力的机遇。

在多变市场中，资金、人力和管理精力的分配不可能一成不变，需要随时调整。除了避免“一次性”配置资源的陷阱外，管理者还应持续关注资金、人力资源和精力再分配后的流动情况。调查中 80% 的管理者表示，公司没能及时退出夕阳产业或放弃无望的新项目。

但也要给管理者提个醒：随机应变并不是在管理之路上心猿意马的借口。管理者应该按照公司战略对机遇进行筛选，否则将会把时间和精力浪费在周边项目上，反而让最有可能成功的核心项目缺乏必需的资源。灵活性对执行力固然重要，但前提是在战略范围内发挥作用。换言之，要在随机应变和战略一致性间求得平衡。

误区 3 反复宣讲=理解领悟

很多高管认为，反复宣讲公司战略是成功之道。然而调查发现，通过宣讲，战略目标不仅没有被团队理解，而且相互之间常常缺乏关联，甚至与总体战略也毫不相关。参与调查的中层管理者中，只有 55% 的人说对了公司五大战略优先选项中的一项。对此高管通常感到震惊，为何公司员工对战略普遍缺乏理解。在高管看来，他们投入了大量时间以各种形式传达战略，比如不停发邮件、召开管理会议和全体讨论等，但为何如此频繁的沟通收效甚微？

部分原因在于，高管以传播数量（电子邮件数量或全体讨论次数）作为衡量标准，而非质量——关键领导者对所传达信息的理解程度。当被问及理解战略有何困难时，中层领导者提到公司优先选项和战略倡议数量过多的频率，是提到缺乏清晰交流的 4 倍。1/4 的中层管理者都提到：高层频繁变换信息，只会使员工更困惑。

另一个原因是，高管在传达信息时掺杂了周边想法，从而冲淡了核心内容。比如，一家科技公司的高层在年度高管会议上传达公司战略和目标时，还传达了公司的 21 大优先事项，一系列核心能力，公司价值观和需要掌握的 21 个战略新术语。毫不意外，与会者完全搞不清孰轻孰重。

误区 4 以业绩驱动执行

当调查影响聘用、奖励、升迁和解雇的因素时，我们发现大多数公司都会肯定绩效和给予适当奖励的作用。三分之二参与者反馈，过往业绩是目前公司最普遍的员工晋升指标。三分之一的管理者认为，在任何或大多情况下，业绩还会影响私下或公开表彰、培训机会等非物质奖励。如果样本公司的绩效文化没有问题，那为什么战略执行力还是不足呢？

答案是，除了绩效之外，要想提高执行力，还应认可和奖励其他因素，比如灵活性、团队协作能力和进取心。灵活性意味着敢于尝试，很多管理者因为害怕失败而不敢尝试。新尝试免不了遭遇挫折，但直面尝试中的挑战能增加长期获胜的可能性。可惜鲜有企业文化支持坦诚探讨，来提高灵活度。

过于强调业绩也可能暗中损害执行力，其负面影响不容小觑。如果管理者认为完成业绩指标高于一切，他们对业绩的承诺往往趋于保守。在被问及给予新同事什么建议时，三分之二的人说的是：承诺一定要量力而行；只有不到三分之一的人说，目标应该“跳起来才能够得到”。

然而，很多企业文化中最紧迫的问题是：没有努力促成合作。合作对于执行力至关重要，但公司总是忽略这点。业绩固然重要，但如果取得业绩是以牺牲合作为代价，那么执行力就会受损。

误区 5 执行自上而下

自上而下的执行，损害了公司长期的执行力。如果高层独揽所有重要决定权，会削弱中层的决策技巧、主动权和问责权。复杂的大公司中，有效的执行产生于各个层级的无数决定和行动，很多都会涉及到艰难的取舍。

离现场最近的管理者，往往能在第一时间作出回应，也是最适合作出艰难抉择的人。在结构复杂的大公司中，执行的好坏取决于我们定义为“分布式领导”的一群人。他们不仅包括重要业务和职能部门的中层领导，也包括关键岗位上的技术和领域专家。“分布式领导”每天的行动，尤其是如何处理艰难抉择、容忍何种行为，对企业文化的影响举足轻重。

分布式领导肩负协调跨部门工作的重任。如果不同部门各自为政，定然会产生冲突。高管可以通过理顺流程来促进跨部门合作；很多时候，还应该为团队协作做出表率。

高管如果仅凭改善战略一致性提高执行力，无形中便忽略了协调合作和在变化市场中保持灵活性。最糟的情况是，公司落入我们所说的“一致性陷阱”。当管理者发现执行不力时，便会使出各种手段提升战略一致性。这种自上而下、事无巨细的监管通常会恶化为微观管理，损害创新实践需要的灵活性和员工间的互动。最终结果是：一致性越强，结果越糟，公司陷入了恶性循环。

如果关于战略执行的普遍共识非常片面，甚至很危险，到底应如何看待战略执行呢？首先，领导者必须重新定义执行力。执行力意味着既要抓住符合战略的机会，又要保持与其他部门的合作。重构执行力，才能帮助管理者们找出执行力差的关键原因。只有全面了解执行力，管理者才能避免一致性陷阱等危险，聚焦于那些能将战略转化为成果的关键要素。

（来源：哈佛商业评论）

规划你的事业，像总统竞选一样

北京时间 11 月 8 日下午 1 点—11 月 9 日上午 11 点，是美国大选日的时间。希拉里与特朗普的这场竞选鏖战，终于要尘埃落定。

目前的各种民调表明，希拉里将小胜特朗普。不过，选举中总会包括种种不可控因素，民调也未必能精确预测。无论最终结果如何，所有人都达成了唯一共识：美国正变得越来越难以治理。

美国大选是关乎整个世界的事。不过，对于个体而言，还有另一层积极含义：我们可以效仿卓越的政治家，为自己设计一个牛 X 闪闪的职业规划。

为了竞选总统，竞选者的幕后团队总会以倒计时的方式来进行备战。他们会计算预期结果，预估大概要得多少选票才能当选。竞选前的每个月，团队都会制订详细计划，比如为了实现某个结果，得开展哪些具体活动。这些活动要具体到最周密的细节，比如在每一个地理区域需要招募多少志愿者，需要筹集多少钱，亲自拜访多少选民等等。

你可能会犹豫，是否要像这样来设定并实现你的职业目标？答案当然是：YES！

从选举政治中学习，意义不在于成为马基雅维利式的权力斗争者。因为从长远来看，操纵和利用别人只会伤害到自己。但是如果你花时间设定清晰的目标，改善工作技能，寻找支持者，建立并运用影响力，就会像总统成功当选一样，实现自己的职场抱负。

你可能还会犹豫，毕竟日常工作已经占用了你的全部时间，真的还需要这样深谋远虑吗？努力工作本身不是已经说明问题了吗？

令人遗憾的是，事情真的不是你想的那样。因为这就好像是一个总统竞选者坚持说他不需要竞选策略，坚持说选民们会自主看到他的成绩。琳达·希尔（Linda Hill）和肯特·莱恩巴克（Kent Lineback）在《做老板：成为伟大领导者必须做的三件事》一书中谈到，组织天生就是政治实体，所有忽视政治动态的人最终都将变得力不从心。只有当你确定自己想要达到的目标，并且制定出实现目标的计划之后，成功才会到来。

确定职场里程碑

进行职业规划的第一步是确定目标，哪怕只是暂定的目标。你可以周期性地更新自己的计划，或者创建新的、预先写好简历，使之与改变后的新目标相匹配。然后，选择一个目标并开始准备。就像在总统竞选中，你需要写下职业生涯的关键日期。然后，就像政治人物的竞选团队一样，倒计时开始执行你的工作计划。

在职业生涯之初，伦尼·亚干（Lenny Achan）是纽约西奈山医学中心的一名护士。一次上夜班的时候，伦尼决定，自己的目标是成为一个高级医疗经理，所以他便开始制订计划。“我开始提前写我五年或者十年后的简历，所以在 2002 年的时候，我就有了 2012 年的简历。我会列出需要接受什么样的教育，加入什么委员会或者团体，以及在空闲时间需要做什么等。我把这些都写下来，以便让自己有前进的目标。”

建立职场日志

你为职业生涯所设定的日程，是职业规划的核心内容。但是，该如何确定具体步骤？记得要保持灵活度。候选人总是会留出时间，为竞选辩论，政策评议和公开演讲进行相关的准备。你也应该为你想要获得的技能做准备，最大程度地利用日程表上的空闲时间。

为了实现目标，伦尼详细研究他想要模仿的人拥有什么技巧和社会关系，同时找出自己的差距。当他意识到医院高管需要很强的财务背景时，他找了一个可以让他负责有关损益业务的行政职务。他说：“我能找出自身不足之处，是因为我了解自己的最终目标是什么。”

伦尼的准备计划开阔了他的视野。“这变成了一项长期而不是短期策略。”他说，“这跟我想要得到提拔或者想在一两年内拥有更多钱没有关系。而是十年后我的工作会是什么状况？”现在，年仅 35 岁的伦尼已经是西奈山医学中心的宣传主管。然而十年前，这样高级别的职务对他来说是不可想象的。

你可以运用下面三步来找到自己前进的方向：

一了解那些已经实现了你的目标的人，确定他们所拥有的技能；

- 确认哪些是你可以自学的技能,而对于不能自学达到的,要确认正式学习需要的时间;
- 在“竞选日历”上,绘制出你的技能发展规划。规划你的职业,像竞选总统一样

瞄准职场贵人

政治和职业生涯的关键因素都是你所认识的人。当一家财富 500 强的财务人员克里斯想要得到一个令人垂涎的副总职位时,他意识到是整个委员会而不仅仅是他的老板决定了他是否会被提升。所以,他开始行动起来。他把公司网站上所有副总的简历打印出来,并标上不同的颜色:绿色是他的盟友,黄色是有一点熟识的人,红色是他完全不认识的人。“我发现页面上有很多红色,我需要改变它。”克里斯有了下一步目标。

除了有直接权力的人,你也要考虑有间接影响力的人。找到一个对你老板有影响力的人,比如他的配偶,不同部门的同事等。政治人物们早就了解到,影响力并不总是明显的。所以他们总是制定出一些利用间接影响力的竞选策略。

最后,加入并参与有影响力的团体活动很关键。正如政治人物需要当地选区委员会或者退伍军人协会的支持一样。想一想,哪些团体可以帮助你与想要认识的人建立联系,同时避开那些浪费你时间或者会产出最少回报的活动。

以下方法,可以帮助你精确找到“职场贵人”:

—画一个权力地图,利用圈子来显示谁对你的职业有最大的影响力,相应地,什么人对这些入最有影响力;

—确定你能为这些贵人做什么,比如贡献专业知识、提供项目协助、帮忙建立关系网络等,你要在这个过程中找到方法,学习有价值的特殊知识和技能;

—对于你想加入的团队,列一个清单。

争取职场选票

在政治学中,有一条谚语是:选民至少七次听到你的名字,才会记住你。同样,为了有效进行职业规划,你必须让人们知道你是谁。

在总统竞选中,一个通常有效的政治竞选策略是:候选人经常拜访有影响力的捐赠人,并培养一群意见领袖。在职场中,你也需要制定策略,通过“回音室”,让权力地图上的所有人都认识你。总之,确保他们在哪都听到你的名字。

最后,当确认了有影响力的目标和策略之后,你就应该做出预约安排,并设定最后期限了。这周轮到和谁吃午餐?什么时候提交你的会议发言提纲?你的计划应当包含所有关键因素,从由外部确定的标志性大事件(你的年度评审)到长远目标(获取一个博士学位)到短期策略(志愿到一个委员会担任领导工作)。所有这些事情都有助于开创出一条清晰的路径图,从而帮助你达到目标。

像竞选战略家那样思考,能够帮助你设定清晰的目标、学习新的技能,以及与职业生涯中的重要人士建立联系。制订竞选计划,能够保证你每天都有持续、重要的进步,让你更好地定位自己,去迎接制胜的未来。(来源:哈佛商业评论)

是什么让我们的工作有意义？

人人都想要一份有意义的工作。在职场中，意义感在员工心目中的重要性要超过任何其他方面的考量（如薪酬奖励、晋升机会和工作条件等）。有意义的工作可以起到强大的激励作用，大幅提升员工绩效、工作热情和工作满意度。

原本以为研究数据将显示，员工体验到的职业意义感与管理者行为存在明显关联，譬如，变革型领导者的下属可能觉得自己的工作有意义，而事务型领导的下属就不见得有此感觉。

然而实际研究结果显示，人们在描述感受到工作意义的时候，根本没有提及领导素质。不过，糟糕的管理却是摧毁职业意义感的最大杀器。

员工只要在工作中遇见那种无意义的时刻，就会立刻萌生“我如此辛苦工作所为何来”的念头，而且这种念头给人的打击极其沉重。如果说意义感宛如一朵需要精心培育的娇嫩鲜花，那么，意义感的毁灭过程就好比这样一朵娇花瞬间遭到铁头靴子践踏。

以下七种领导者行为会在员工内心引发工作无意义感(按损害严重程度由高到低排列)。

1. 管理层做法与个人价值观脱节
2. 满不在乎地对待员工
3. 给员工安排无谓的工作任务
4. 待人不公
5. 凌驾于员工的良好判断之上
6. 断绝人们的支持关系网络
7. 将员工置于肉体或心灵受伤害的风险境地

职业意义感主要靠员工个人在工作中自行发现，但无意义感却能由组织和领导者主动制造。领导者面临的首要挑战就是如何避免上述毁灭意义感的“七宗罪”。组织可以从以下四个方面下功夫，在个体员工心目中塑造一种整体意义感。

1 组织意义感

当员工理解组织的广义目标时，他们的意义感就更有可能滋长。

一位垃圾清运工讲到，管理层以前告诉工人们，他们送往回收点的废品将被循环利用，不过这一信息的传达方式是高度抽象化的。

后来，公司开始在垃圾车的侧面张贴一些图画，上面画着废品经过回收利用后制造出的各种产品。这让工人们更切实地认识到这些废品将来的用途。

2 工作意义感

组织可以通过展现各人的工作与组织的大目标相符，或者服务于更广泛的社会福祉，鼓励员工认识自身工作的意义。

意义感不仅仅源自正面工作体验。充满挑战、问题重重、令人悲伤或痛彻心扉的工作内容大有可能带来意义感。

对于护士和神职人员来说，提供临终关怀的工作是很痛苦的，然而他们常把这种时刻列为最有意义的体验。

3 任务意义感

个人在描述职场无意义感的来源时，时常谈到如何面对枯燥、重复、实质上并无意义可言的工作问题，说起来，几乎每一种工作都包含此类内容。

例如，大多数受访学者都非常反感工作流程中那些堆积如山的必填表格。组织一旦成功地管理好这些必不可少但索然无趣的任务所处的环境背景，员工即便不能由此产生什么意义感，但也不至于觉得它们全无意义。

有位学者表示，“工作枯燥没有关系，只要在大视野下有意义，我就能做得很好。”

4 人际意义感

人际意义感最醒目的例子来自关怀人的行业——护士和教牧人员。在这些实例中，从业者经常接触自己工作的直接受益者，大多数情况下是为遭遇重大不幸的人们提供支持和医治。

能够亲眼目睹、亲耳听闻自己的工作如何改变他人的生活，使得他们的工作环境易于产生意义感。

意义感生态系统的四个要素结合起来，可以创造一种整体的意义感，来自多个源头的意义感协同作用，产生复合效益。尽管职业意义感可以来自任何一个源头，但是当人们能从其中两个或更多源头汲取到意义感时，这种意义感便更加丰富厚重。

（来源：商业评论）

精益管理的三大改善方向

企业管理者要从战略高度认知资源效率提升的重要意义，并带领员工一起进行脚踏实地的精益化改善。

对企业来说，精益不是一个具体的结果，而是企业持续走向更高管理境界，获取持续竞争优势的过程。在这个过程中，精益管理到底要改什么？或者说能改什么？

有人说精益管理就是减员增效。又有人说，精益管理就是节流降本。还有人说，精益管理就是现场改善……凡此种种，都是对精益管理的误读误解。

其实，精益管理应该能够覆盖更多的领域，可以帮助企业获得更多效果。从管理和改善的本质出发，我们发现，精益管理的对象应该包括企业精益的全部，综合起来有这样三个方面的内容：一个是针对经营资源的改善，另一个是针对经营结果的改善，再一个是针对经营流程的改善。

针对企业经营资源进行改善

众所周知，企业经营资源主要是指人、财、物（厂房、设备、工具、能源等）。在这方面，精益管理的重点就是要提升资源效率或提升单位资源产出能力水平。

■ 比如，人均产值、人均利润、资产回报率、资金周转率、单位面积产出、单位机台产出、每度电产出、每吨水产出等都是精益管理需要着力提升的对象。除了这些传统意义上的资源之外，还有技术（含发明专利及工艺窍门等）、品牌、客户等也是日益重要的企业经营资源，如何提升新技术贡献值、专利转化率、品牌宣传产出水平、客户资源转化率等都是精益管理重要的改善对象。

在过去三十多年里，中国企业对资源效率提升的关注严重不足，用心不够，粗放发展。如今，企业经营环境急剧恶化，快速扩张的条件不复存在，客观要求企业管理者要从战略高度认知资源效率提升的重要意义，并带领员工一起进行脚踏实地的精益化改善。

针对企业经营结果进行改善

根据经验，我们建议用 P、Q、C、D、S、M 等来定义企业经营结果，其中 P 是 Profit：效益（笔者定义），Q 是 Quality：品质，C 是 Cost：成本，D 是 Delivery：交付，S 是 Safety 或 Security：安全，M 是 Moral：员工士气（积极性）。

遗憾的是，人们往往只会狭义理解 PQCDMS，以为 P 就是生产效率，Q 就是产品品质，C 就是生产成本，D 就是产品交付，S 就是工伤事故，M 就是员工满意度。其结果是，生产部门成为背负所有管理责任的主体，而其他部门因为没有明确的目标指向，工作上可以少负责任甚至不负责任。

正确的做法是学会广义理解 PQCDMS 的含义，并以此要求和衡量所有部门工作，让它们各司其职，形成相互支撑的目标及结果体系。

■ 比如，销售部门的 Q 是销售额和毛利率，C 是销售费用占比，D 是客户诉求响应速度，S 是客户流失率或坏账金额；生产部门的 Q 是产品批量合格率，C 是生产效率等，D 是计划或订单交付达成率，S 是工伤事故件数；人力资源部门的 Q 是新员工（可定义时间）离职率，C 是劳务成本占比，D 是招聘响应速度，S 是劳资纠纷次数……P 是各部门核算利润、M 是各部门发明创造或改善的数量。其他如研发部门、工艺技术部门、财务部门等等都可以如此这般定义工作目标和结果，以形成企业经营合力。精益管理就是要把各部门员工组织起来，持续开展旨在改善这些经营目标和结果的活动。

针对企业经营流程进行改善

关于流程改善，有专家提出各种各样的设想，其中之一就是“流程再造”，他们把企业内流程分为“关键流程”（研发、销售和生产为关键流程）和“辅助流程”（人事、行政和财务等为辅助流程）两大类进行认知，然后分析流程的问题，并重新构建流程。

流程再造听起来美好，但却无法获得成功，原因在于其不能或不愿跳出组织职能（部门）看流程，也不能或不愿跳出组织职能（部门）改良流程，其结果是部门内自得其乐，更可怕的是各部门再造适合自己部门的流程，恶化部门间的协调与配合。

我们建议，一定要从战略高度认知影响企业经营业绩的数个跨组织流程：

一是“基于市场需求的产品化或商品化流程（规划、研发和设计满足市场需求的产品）”；

二是“基于客户订单的实物流和信息流管理流程（订单的计划、调度和快速交付）”；

三是“基于企业经营战略的人力资源发展流程（新员工进得来，留得住；老员工有能力，上得去或走得了）”。

流程改善的方向是在保障资源效率和各相关职能部门 PQCDMS 前提下，缩短周期，加快流动。根据我们的经验，流程周期越短，耗费资源越少，经营效率越高。

■ 比如，进行产品（商品）化流程改善，就需要把研发、销售、技术、生产、采购、品质和计划、物流等部门组织起来，并以加快进度为目标，实现从串联（从一个部门流向另一个部门）工作方式向并联（多部门协同并行流动）工作方式的转变。

■ 又比如，实物流和信息流的改善，也需要把相关部门组织起来，开展旨在缩短生产周期的全面改善，销售部门缩短订单处理周期，采购部门缩短采购周期，生产部门缩短加工周期，检查部门缩短检查周期等。

■ 还比如，人力资源发展流程改善也是如此，与其抱怨有能力的老员工留不住（中国社会当下普遍存在的问题），倒不如研究和落实适应新时代的人力资源战略，着力打造“快速复制人才机制”，即设法留住新员工，并以比从前快 5 倍甚至更高的速度帮助新员工成长、成才。

在此三个流程改善的牵引下，各职能部门可以开展一些辅助流程改善，以满足跨组织流程改善的需要。

从以上三个方面进行精益改善，不仅可以把团队导向正确的方向和美好的未来，而且有利于促进全员参与，极大地放大精益改善的效果。

（来源：企业管理）

书香广安

城市与区域规划研究：城市规划与建设史

清华大学建筑学院 主办 著

商务印书馆

书香广安书目编号：

出版时间：2013-07-01

内容简介：

《城市与区域规划研究》由清华大学建筑学院主办，旨在从规划的视角探讨城市与区域发展的规律，推进城市与区域规划学科的发展。本刊根植中国问题，参照国际规范，推进学术研究，倡导人文复兴，致力成为城市与区域研究领域人文精神的守望者和思想盛宴的召集者。本刊主要刊登城市与区域规划学科前沿性、开创性、突破性的研究成果，反映国际最新研究动态，介绍国内外顶尖城市与区域规划学者的研究经历和科研成果，鼓励具有长期研究积累、多学科交叉的原创性研究论文。面向未来的中国城镇化和城市规划变革，古今中外的城市规划和建设史能给当今的城市规划以怎样的启示？本期聚焦“城市规划与建设史”研究，包括“中国城市规划与建设史”与“西方城市规划与建设史”两大方面。

国企混改面对面：发展混合所有制经济政策解读

国家发展改革委体改司 编

人民出版社

书香广安书目编号：

出版时间：2015-11-01

内容简介：

《国企混改面对面：发展混合所有制经济政策解读》由国家发展改革委体改司组织编写，全书共十章，约12万字。“代序”是以国家发展改革委的名义9月18日在《人民日报》发表的理论文章。第一章“绪论”介绍了国有企业改革和混合所有制改革的历程，阐述了本轮混合所有制改革的总体目标和基本原则。第二至十章分别对分类改革、分层改革、各类资本参与、国有资本入股非国有企业、企业治理机制、员工持股、资产定价机制、加强监管、营造环境等9个方面的内容作了深入阐释。并收录了《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》，《国务院关于发展混合所有制经济的意见》等重要文件，以及国家发展改革委在新闻通气会上的通报稿和相关政策问答。全书解读精准，内容精辟，语言精当，是业内人士、专家学者和社会大众了解国有企业发展混合所有制经济的必备读物。