

内部参考

每周观察



2017年第21期
总期第151期

主办：广安研究院
投资发展中心
2017.06.20

本期摘要

I、北京发改委：将引导北京人口向雄安新区转移……6月10日上午，北京市政府新闻办召开“砥砺奋进的五年”系列发布会之北京市疏解非首都功能成果新闻发布会。北京市发改委党组成员、市推进京津冀协同发展领导小组办公室副主任刘伯正在会上表示，将推动符合雄安新区定位的北京非首都功能向新区疏解转移，引导北京人口随功能疏解有序向雄安新区转移，并将通过建医院、学校等方式支持雄安建设。……

II、2016年大宗物业投资总额达1800亿元 商办项目趁上升行情密集上市……分析人士指出，在一线城市具有地段优势及密集人流量的办公及商业项目，未来的升值潜力将在未来逐步显现。去年国内大宗房地产物业交易达到1800亿规模后，今年诸多房企开发的商业项目也受到市场的关注。……

III、销售放缓倒逼房企“出海” 海外投资流行“搭伙”……在调控的持续影响下，5月房企业绩开始呈现下滑趋势。按照规律，为平衡业绩下滑，房企赴海外投资的意愿也正在逐渐增强。值得注意的是，本轮房企海外投资呈现出“联合出海”的特征。……

IV、债务重压之下首开股份的转型与困顿……近期，有媒体连续曝出首开股份因永续债利息拖累业绩不堪重负的问题。称其生猛拿地、销售回款减慢导致企业资金链紧绷，而高成本的融资行为又成为其利润下滑的重要因素。“房地产行业依靠土地红利获取超额收益的时代已经渐近尾声。”首开集团董事长潘利群如是说。……

V、雄安新区规划骨架敲定 方案有望9月底出炉……牵动人心的雄安新区规划细节内容和出台时间表敲定。日前，北京商报记者从业内获悉，京津冀协同发展专家咨询委员会组长徐匡迪在日前召开的中国城市百人论坛2017年会上透露，雄安新区的规划方案编制有望于9月底前出炉。北京商报记者梳理发现，在徐匡迪透露的雄安新区规划图中，加强交通网络、建地下管廊式基建等已经成为了“必选项”，不过，如何统筹协调白洋淀与城市发展的关系，仍是雄安新区建设中所面临的的最大挑战之一。……

VI、肖亚庆密集调研国企改革：央地合作模式可能会升温……国资委近来还有许多动作：继两会期间的“国企改革”主题记者会后，国资委于6月2日举办吹风会，透露下一步国企改革重点推进领域。更值得注意的是，6月16日，肖亚庆在《学习时报》撰文，针对国企改革方向和国企党建等方面做了论述。就在同一天，国资委党委在《求是》杂志发表题为《坚定不移做强做优做大国有企业一党的十八大以来国有企业改革发展的理论与实践》的文章。两文均以习近平总书记对国企改革的指示与推动作为开头，以“国企坚持党的领导”相关内容为结尾。

目录

政策导读.....	1
银监会国土部联合发文 规范不动产抵押权登记程序.....	1
国务院兑现减负承诺 建筑工程质量保证金降至 3%.....	1
继特色小镇后又一投资新蓝海 田园综合体 18 省份试点.....	3
最高人民法院出新法整治楼市潜规则.....	5
北京发改委：将引导北京人口向雄安新区转移.....	5
北京市建设筹集各类保障性住房 64.5 万套.....	7
北京住建委：未来 5 年将新建 150 万套住房，1/3 为租赁房.....	9
北京疏解企业到雄安 卖房产免房产税土地增值税.....	10
不动产登记网上预约西城试运行 可网上预约房屋买卖.....	11
产业聚焦.....	12
产业 5 月 70 城房价数据出炉：一线城市降幅最大 三线城市升温.....	12
产业 三四线城市房价领涨 下半年调控政策难有松动.....	13
产业 2016 年大宗物业投资总额达 1800 亿元 商办项目趁上升行情密集上市.....	15
产业 购房者开发商借钱都难 银行严格控制涉房贷贷款规模.....	16
产业 房价高涨造成资源配置扭曲？ 5 月地产价格举报量增 34.2%.....	18
产业 发改委:房地产行业价格举报增 34% 开发商乱收费.....	20
北京 从“旧城”到“老城”：北京一字之变意味深长.....	22
北京 北京西城鼓楼西大街启动复兴计划.....	24
北京 北京二手房价领跌 70 城 市场正挤掉虚高时的水分.....	25
北京 北京西城房价“领跌”北京房地产市场.....	26
行业动态.....	28
行业 5 月标杆房企销售普遍下滑 二季度业绩或整体回落.....	28
行业 销售放缓倒逼房企“出海” 海外投资流行“搭伙”.....	29
行业 房企资金链承压转向信托融资 个别融资成本超 12%.....	31
行业 逾千亿定增遭遇寒流 上市房企创新融资手法.....	33
行业 京津冀康养产业圈加速成型 碧桂园探索新模式.....	36
行业 时隔三年 万科再涉足旅游地产项目.....	38
行业 房企掘金“企业服务平台”.....	39
行业 旅游地产“巨头”华侨城发布新战略：将打造一百座特色小镇.....	40
合景泰富收购西安地块首入西北 合计或已落地三项目.....	42
前沿观察.....	42
观察 债务重压之下首开股份的转型与困顿.....	42
观察 新零售时代的购物中心变革样本：房企轻资产输出，华远与大悦城抱团突围.....	45
深度 房企高价收购境外养老机构背后的“共想模式”.....	48
深度 开发商拿地自持做“房东”，怎么玩？.....	49
雄安新区.....	52
雄安新区规划骨架敲定 方案有望 9 月底出炉.....	52
雄安新区规划方案月底完成 将建京雄铁路.....	55
国企改革.....	57
肖亚庆密集调研国企改革：央地合作模式可能会升温.....	57
多地推进国企员工持股试点 企业领域将进一步拓宽.....	60
学习园地.....	62
左手亲和力，右手执行力，你才能游刃有余.....	62
麦肯锡八大创新要领.....	64
战略转型，本质上是寻找新的战略增长点.....	68
CEO 说，像企业家一样思考.....	75
书香广安.....	78

政策导读

银监会国土部联合发文 规范不动产抵押权登记程序

6月9日，中国银监会、国土资源部联合下发《关于金融资产管理公司等机构业务经营中不动产抵押权登记若干问题的通知》，明确无需办理没有法律法规依据的合同备案、确认告知等手续，不动产抵押当事人可直接向不动产登记机构申请办理抵押登记。

观点地产新媒体查阅通知文件，《通知》明确，金融资产管理公司及其分支机构在法定经营范围内开展经营活动，需要以不动产抵押担保方式保障其债权实现的，可依法申请办理不动产抵押权登记。

金融资产管理公司收购不良资产后重组的，与债务人等交易相关方签订的债务重组协议、还款协议或其他反映双方债权债务内容的合同，可作为申请办理不动产抵押权登记的主债权合同。

《通知》强调，金融资产管理公司、银行等依法批准设立的金融机构与抵押人持不动产权属证书、主债权合同和抵押合同等必要材料可以直接向不动产登记机构申请不动产抵押权登记，不动产登记机构应当依法受理、及时办理，不得要求金融资产管理公司、银行或者抵押人提供没有法律法规依据的确认单、告知书等材料，不得将没有法律法规依据的审核、备案等手续作为不动产登记的前置条件或纳入不动产登记流程。抵押当事人可以直接办理抵押登记手续，不再需要办理前期没有法律法规依据的合同网签备案、确认告知等，将更为便利。

《通知》规定，金融资产管理公司收购不良资产后重组的，需要在建建筑物、房屋、土地使用权抵押担保其债权实现的，不动产登记机构应根据当事人的申请依法予以登记。金融资产管理公司收购不良资产涉及大量办理不动产抵押权转移登记或者变更登记的，不动产登记机构要积极探索批量办理的途径和方法，切实依法规范、高效便利，为金融资产管理公司健康发展提供有力保障。通过批量办理，将最大限度支持金融资产管理公司依法开展经营活动。

（来源：观点地产网）

国务院兑现减负承诺 建筑工程质量保证金降至 3%

国务院总理李克强6月7日主持召开国务院常务会议，决定推出新的降费措施，要求兑现全年为企业减负万亿元的承诺；部署新建一批大众创业万众创新示范基地，推动体制机制创新和经济转型升级；通过《志愿服务条例（草案）》。

据了解，草案明确了志愿服务的基本原则和管理体制，确定了志愿者权利义务、服务对象权益保障、鼓励发展专业志愿服务等，并规定了扶持和保障措施，促进志愿服务在全社会蔚然成风，成为推动文明进步、增进民生福祉的重要力量。会议还研究了其他事项。

减税降费

6 项行政事业性收费降低

会议指出，持续推出减税降费措施，让企业轻装上阵，是推进供给侧结构性改革、培育我国竞争新优势的重要举措。会议确定，在今年已出台 4 批政策减税降费 7180 亿元的基础上，从今年 7 月 1 日起，一是将建筑领域工程质量保证金预留比例上限由 5% 降至 3%。二是清理能源领域政府非税收入电价附加，取消其中的工业企业结构调整专项资金，将国家重大水利工程建设基金和大中型水库移民后期扶持基金征收标准降低 25%。三是降低电信网码号资源占用费、农药实验费、公安部门相关证照费等 6 项行政事业性收费标准。四是暂免征银行业和保险业监管费。采取上述新措施，预计每年可再减轻企业负担 2830 亿元，合计全年为企业减负超过 1 万亿元，其中降费占 60% 以上。

会议要求，要加强督促检查，尽快把减税降费政策不打折扣地落到实处，让广大企业真正受益。下一步，各级政府要建立行政事业性收费和政府性基金、政府定价的涉企业经营服务性收费、财政补助事业单位收费目录清单制度。国务院主管部门要在 7 月 1 日前上网公布中央和地方政府性基金及行政事业性收费目录清单，实现全国“一张网”动态化管理，从源头上防范乱收费，决不让已“瘦身”的制度性交易成本反弹。

发展双创

鼓励开展专业化审批服务

去年国家批准建设首批“双创”示范基地，形成了一批行之有效的“双创”模式和经验。会议确定，今年在创业创新基础较好、特色明显、具备示范带动作用的地方、高校院所和企业再新建一批“双创”示范基地，形成覆盖全国各省级行政区、一二三产业及新兴和传统产业、各类所有制市场主体，包括农民工返乡创业、海外人才来华创业在内的各有侧重、各具优势的创业创新格局。

为此，会议要求各地区、各部门，一要更大力度推进简政放权、放管结合、优化服务改革，鼓励在“双创”示范基地开展专业化审批服务，实行审批职责、事项、环节“三个全集中”。推行商标网上申请和电子营业执照。逐步取消享受优惠政策的事前审批和备案管理。二要推动大中小企业融通发展，建立适应新业态发展的包容审慎监管机制。加快发布分享经济发展指南，将鼓励创业创新的优惠政策向新业态企业开放。三要加快发展“互联网+”创业网络体系，建设一批低成本、便利化、全要素、开放式的众创空间。四要落实和完善税收减免、股权激励等创业创新优惠政策，制定鼓励人才自由流动的“柔性引才”政策。五要强化知识产权保护，促进科技成果加快转化应用。

（来源：北京青年报）

继特色小镇后又一投资新蓝海 田园综合体 18 省份试点

自从中央在今年一号文件中首次提出以来，“田园综合体”成为继“特色小镇”之后，又一市场关注的概念。日前，财政部印发《关于开展田园综合体建设试点工作的通知》（下称《通知》），决定从 2017 年起在有关省份开展田园综合体试点。

对于开展田园综合体试点需要注意的问题，财政部公开解读称，按照“稳中求进”的工作总基调，试点先行，各地不要盲目扩大范围。要适应农村发展阶段性需要，遵循农村发展规律和市场经济规律，不能超越地方现有发展条件和违背农民意愿。

将青山绿水变现

在今年一号文件中，田园综合体被表述为“集循环农业、创意农业、农事体验于一体”。

《通知》提到，按照三年规划、分年实施的方式，2017 年，财政部确定河北、山西、内蒙古、江苏、浙江等 18 个省份开展田园综合体建设试点，每个试点省份安排试点项目 1~2 个，各省份可根据实际情况确定具体试点项目个数。

农业部农村经济研究中心副研究员张灿强对第一财经表示，各地开展试点工作的意愿和积极性高，一方面在于可能有财政资金支持，更重要的是跟当前经济发展进入新常态、地方纷纷寻找新动能，特别是如今乡村旅游的发展态势很好是分不开的。

他认为，当前中国经济处于工业化的中后期阶段，劳动、资本、技术等城乡要素加快流动，而且城市居民对田园生活的渴望，城市周边休闲农业、乡村旅游发展迅猛，农村居民也需要城市公共服务，田园综合体正是探索城乡一体化发展的模式。另外，农业也进入延长产业链、增加价值链的发展阶段。当然，目前还处于生态文明的发展阶段，需要化青山绿水为金山银山。

其实，早在政府推动这次试点之前，2013 年，田园东方投资有限公司创始人兼董事长、CEO 张诚就开始在无锡阳山镇的一个乡村“探路”田园综合体。为了保留田园生态，当时他要求“刀下留房”，最大限度地保留或恢复村落自然形态。

张诚告诉第一财经，这次政府推动地方开始试点是一件很好的事情。此举可以号召更多的实践者、投资者参与其中，在实践中也将会探索出更多的成功案例，更重要的是，在劳动生产率比较低的乡村，政府给予阶段性的补贴，是激励性的做法。

同时，他表示，这一次试点不应变成扶贫或者搞平衡，而应该真正选择一批有市场模式、有产品模型、有运营主体的地区或项目，激励一批可行的田园综合体模式实践标杆，帮助一批田园综合体实践案例的成功，这将对行业和社会产生极大的激励效应。他此前曾表示，当初思考田园综合体模式时，其经营逻辑的构建源于城市综合体。

在他看来，田园综合体是方法论，既可以被视为特色小镇的一种实现方式，又可以被称之为一种商业模式。“综合体”理应是跨产业、跨功能的综合规划，具体到项目当中就是多功能、多业态的综合运营。

按照张诚的理解，之所以中央会考虑推出“田园综合体”这一概念，体现的也是由“跨产业、跨功能”所产生的集聚效应，解决“三农”问题，不能单线思维，不能就农村来谈农村、就农业来谈农业。

产业中国研习社创始人张五明对第一财经表示，田园综合体是城镇化发展到一定阶段后为满足农业产业升级、农村土地价值释放、城乡市场对接需要的尝试和探索。人口转移后的可利用土地为综合体提供了空间，人们对高质量的绿色农产品快速增长的需求为综合体提供了产品的市场空间。周边游、周末游、亲子游的旅游需求的蓬勃增长为综合体提供新业态的可能。此外，乡村基础设施的提升为综合体的可达性和可体验性提供了基础保障。

探索推广政府和社会资本合作

对于试点地区，《通知》提出了明确的立项条件。

比如，要支持有基础、有优势、有特色、有规模、有潜力的乡镇(村)、特色片区进行试点。选择农民合作组织健全、龙头企业带动力强和农村特色优势产业基础较好、生产组织化程度较高、区位和生态等资源环境条件优越、核心区集中连片、已自筹资金投入较大且有持续投入能力、发展潜力较大的片区，开展乡村田园综合体试点工作。

值得关注的是，除了农村有优势、特色产业发展的条件之外，《通知》还对投入资金有了明确要求——“严控政府债务风险和村级组织债务风险，不新增债务负担。”这意味着，试点地区要撬动金融和社会资本投向田园综合体建设，探索推广政府和社会资本合作，综合考虑运用先建后补、贴息、以奖代补、担保补贴、风险补偿金等。

在具体的执行过程中，《通知》要求，拟开展试点项目的县(市、区)，要成立以县级人民政府主要领导任组长，财政部门及农村综合改革机构、农业综合开发机构牵头落实，发改、国土、环保、水利、农业、林业等有关部门参加的田园综合体建设领导小组，统筹组织试点项目的申报和实施工作。

张灿强分析称，由于田园综合体涉及多个方面，需要县级人民政府主要领导担任组长，进行统筹协调，这样才有利于试点的更好开展。

为了防止出现类似“特色小镇”一哄而上的情况，《通知》称，要适应农村发展阶段性需要，遵循农村发展规律和市场经济规律。

根据自身探索的实践经验，张诚认为，将资金、人才、技术等优势要素汇聚在一起，确实需要能够解决问题的可持续的商业模式，而非地方“一窝蜂”地去搞，最终出现良莠不齐、鱼龙混杂的糟糕状况。

张灿强则认为，由于是试点阶段，既要进行相应的引导和扶持，也要防止大拆大建、急功近利。

张诚对第一财经表示，立足乡村或小城镇的事情，做起来还是比较困难的。不论是政府试点还是投资者，都不能太理想主义，要审慎地对待田园综合体的发展，一定要有商业模式，对政府对金融机构都是如此。而且要花功夫、花时间深耕，绝对不能浮躁。模式中要将诸多

生产要素组织在一起发挥集聚作用，并且能够持续运营执行下去，这考验的可就是地方的行政管理能力，以及组织者的资源整合能力了。

（来源：第一财经日报）

最高人民法院出新法整治楼市潜规则

《最高人民法院、最高人民检察院关于办理侵犯公民个人信息刑事案件适用法律若干问题的解释》，将从2017年6月1日起施行，司法解释对侵犯公民个人信息的行为和适用法律进行了进一步的明晰。不仅是买卖公民个人信息违法，房产中介之间交换公民个人信息也已经构成了侵犯公民个人信息的行为。

在日常生活中，为了获得更好的业绩，房产中介之间交换公民个人信息成为行业内公开的“潜规则”。

《中华人民共和国刑法》第二百五十三条之一规定，违反国家有关规定，向他人出售或者提供公民个人信息，情节严重的，处三年以下有期徒刑或者拘役，并处或者单处罚金；情节特别严重的，处三年以上七年以下有期徒刑，并处罚金。

《最高人民法院、最高人民检察院关于办理侵犯公民个人信息刑事案件适用法律若干问题的解释》第三条规定，未经被收集者同意，将合法收集的公民个人信息向他人提供的，属于刑法第二百五十三条之一规定的“提供公民个人信息”，司法解释第四条规定，违反国家有关规定，通过购买、收受、交换等方式获取公民个人信息，或者在履行职责、提供服务过程中收集公民个人信息的，属于刑法第二百五十三条之一第三款规定的“以其他方法非法获取公民个人信息”。

（来源：央视新闻）

北京发改委：将引导北京人口向雄安新区转移

6月10日上午，北京市政府新闻办召开“砥砺奋进的五年”系列发布会之北京市疏解非首都功能成果新闻发布会。北京市发改委党组成员、市推进京津冀协同发展领导小组办公室副主任刘伯正在会上表示，将推动符合雄安新区定位的北京非首都功能向新区疏解转移，引导北京人口随功能疏解有序向雄安新区转移，并将通过建医院、学校等方式支持雄安建设。

6月7日，北京市政府新闻办召开“砥砺奋进的五年”系列发布会之北京市疏解非首都功能成果新闻发布会

北京人口有序向雄安新区转移

刘伯正介绍，在非首都功能疏解的带动下，北京全市常住人口连续三年保持增量、增速“双下降”态势，2016年为2172.9万人，城六区常住人口实现由增到减的拐点，较上年下降3%。此外，通过疏解和提升统筹推进，北京全市地区生产总值比上年增长6.7%左右，实现了“十三五”良好开局。

据人民网，刘伯正表示，雄安新区是疏解北京非首都功能的集中承载地。未来，北京将牢固树立“四个意识”，把支持雄安新区规划建设作为北京自己分内的事，树立“雄安新区需要什么，北京就坚决支持什么”的意识，主动加强与雄安新区建设的工作对接、服务保障和协同联动。“未来，将推动符合雄安新区定位的北京非首都功能向新区疏解转移，引导北京人口随功能疏解有序向雄安新区转移，促进北京新的“两翼”错位发展、协同发展、融合发展。”他说。

符合条件的高端创新产业向雄安疏解转移

刘伯正表示，北京将支持以中关村为代表的创新要素向雄安新区聚集。“北京将推动符合条件的高端创新产业向雄安疏解转移，支持雄安新区建设开好头、起好步。”该负责人称，“北京支持以中关村为代表的创新要素向雄安新区聚集，打造创新高地和科技新城，助力雄安新区起步区建设开好头、起好步，推动北京研发创新在河北的转化落地与雄安新区创新功能之间实现错位发展和有机联动。”

刘伯正介绍，雄安新区目前还在规划阶段，具体涉及到白洋淀生态治理修复、雄安新区的规划，起步区的规划等。在制定政策过程中，北京会跟雄安做好对接。而对于北京与雄安的基础设施的互联互通。该负责人表示，选址一个条件就是这个地方交通相对便利，为了让新区能够更好发展，交通方面还要进一步加强一体化建设，在公共服务共建共享上深入开展合作，不断提高雄安新区对北京非首都功能和人口转移的吸引力。

“目前，雄安新区三个县的公共服务方面比较薄弱，北京有资源优势，可以通过分院、分校合作等方式支持。”刘伯正表示。

值得一提的是，4月1日，中共中央、国务院决定在河北省保定市所辖雄县、容城、安新3县设立雄安新区。区域发展，交通先行。第一财经记者了解到，在未来的雄安新区交通布局中，公路、铁路和航空规划都已经有了整体设计，部分规划内容已经开始建设。根据规划，大部分交通设施将在2020年前后将投入使用，这与雄安新区的建设规划周期合拍。未来的雄安新区将建成高铁纵横穿插、机场南北迅速可抵、快速与高速公路四通八达的交通网络布局。

5月23日，中央国家机关住房公积金管理中心公布了住房公积金缴存服务八项新措施，为中央在京津冀协同发展、城乡发展一体化、就业创业、创新创造、国有资产管理等领域出台的一系列全面深化改革的政策举措提供配套服务。

另据河北省人民政府网站消息，对于引进和迁移来的各类人才，河北省人社系统将实行一人一策、特事特办，提供个性化、人性化服务，积极吸引各类高端人才和创新团队，把雄安新区打造成创新成果转化的沃土、科技人才干事创业的乐土。

（来源：北京日报）

北京市建设筹集各类保障性住房 64.5 万套

住房保障是重大的民生工程和发展工程，五年来，北京市保障房范围不断扩大，保障房品质不断提升，分配管理不断规范，服务体系不断健全。”在北京市“砥砺奋进的五年”系列发布会——北京市推进民生事业发展成就新闻发布会上，北京市住房和城乡建设委员会副主任、北京市住房保障办公室主任邹劲松对北京市五年来的保障房工作进行了深入的总结。

根据北京市住建委提供的数据，2012 年至今，北京市通过新建、收购、长期租赁等方式，累计建设筹集各类保障性住房 64.5 万套，建设面积 5796 万平方米，其中公开配租配售保障房（含经适房、限价房、自住房、公租房）29.3 万套，棚户区改造等定向安置房 35.2 万套。全市实现竣工 48.8 万套，建设面积 4220 万平方米，其中，公开配租配售保障房（含经适房、限价房、自住房、公租房）21.3 万套，棚户区改造等定向安置房 27.5 万套。另外，还通过核心区平房院落保护修缮、老旧小区综合整治等方式，统筹改善民生与风貌保护的有机统一，多种方式改善群众居住条件。近年来，共为东、西城区调配保障房和人口疏解安置房 13.2 万套；“十三五”期间，还将继续在发展新区调配建设 4 万套。

公租房 规划设计更合理 管理措施更到位

据邹劲松介绍，目前北京市已经建立保障房规划设计方案专家审查机制，从专业技术角度，评审、优选、改进保障房规划设计方案。北京市 70%的保障房项目布局在轨道交通沿线和站点周边区域，方便群众工作和生活，倡导职住平衡、产城融合。2017 年 2 月，北京出台全国首部公租房建设与评价地方标准，构建了设计、建造、评价、管理全生命周期的标准化实施体系。截至目前，北京市近 600 项保障房工程荣获中国土木工程詹天佑奖优秀住宅小区、北京市建筑长城杯等荣誉。

公租房在规划设计上注重住户体验，从环境、户型、面积上予以充分考虑，在阳台、层高等细节上细化规定要求，提升居民获得感。公租房的设计规划高度关注老年人和年轻人的需求。北京已经在 2016 年进行了青年公租房和老年公租房的试点，首次放开 22 m²最小面积限制，引入 15 m²适合单身青年居住的小户型公租房，减轻年轻人的房租压力。

近年来北京市在保障房建设中大力推进住宅产业化，确立了以内装工业化、结构产业化、绿色节能环保技术应用为核心内容的保障房产业化实施路径。2014 年 10 月起，北京市保障房实现绿色建筑行动、产业化 100%全覆盖，目前规模已超 2200 万平方米。2015 年 10 月，

北京率先实施保障房全装修成品交房，2017年3月，工作目标和要求再提高，新纳入保障房建设计划的项目全面实施装配式建筑。

在保障房的管理方面北京市也做了大量的工作，在“三级审核、两次公示”的审核体系基础上，保障房审核大力推行“互联网+政务服务”，取消简化40%的保障房申请证明材料。推进住房保障审核管理系统与民政、公安、地税、社保、公积金部门数据联网共享，让数据多跑腿，群众少跑路。分配环节也实现了网上申请，不用现场排队，减轻申请人舟车劳顿，切实为群众提供更加高效便捷的公共服务。

自住房 供应大幅提升 新老北京人共同获益

截至目前，北京市累计实现自住型商品房供地7.55万套，已销售6.04万套。据邹劲松介绍，自住商品房重点支持北京市无房家庭自住需求，项目价格低于周边市场价格30%左右，为稳控房价、促进房地产市场平稳健康发展提供有力保障。在北京市公布的供地计划中，自住房的供地大幅增加，未来5年自住型商品房将供地1020公顷、拟建25万套房。今年自住房供地由原先的1.5万套大幅增加至5万套。

2017年4月起，为进一步完善北京市住房供应体系，北京市从公租房、自住房项目中专门切出不低于30%比例的房源面向长期稳定就业的“新北京人”，即符合本市限购条件的非京籍家庭分配，并建立长效机制，受到社会一致好评。该制度已经在3个公租房和一个自住房进行了试点。

邹劲松表示，新北京人对北京的城市建设和管理作出了很大的贡献，把新北京人纳入住房保障的范围，体现了北京的包容度和温度。未来五年，保障房供地量大幅提升后，新北京人和老北京人可以共同享受首都发展的成果。该项制度要坚持下去，并且要在实践中进一步优化，以区域进行统筹，优化准入条件和分配方式，对特殊人才实行专项分配和定向分配。

棚户区改造、公开“双兼顾”

2013年，北京市启动新一轮棚户区改造和环境整治，计划从2013年起到2017年改造15万户棚户区居民，到2020年基本完成现有城镇棚户区改造。截至2017年5月底，全市累计改善了14.7万户家庭住房条件。

北京市政府和相关部门先后出台30余个政策文件，简化审批手续，加大资金投入和土地供应，创新实施国有土地棚改土地使用权一次性招标和集体土地棚改土地开发政策，创新统贷统还和政府购买服务融资模式，政策体系进一步完善，各项工作全面加快推进。严格房屋征收腾退管理，统筹各类补助、奖励类别及标准，维护居民合法权益。建立了民意征询和预签协议的工作机制，每个改造片区居民同意率达到一定比例以上，改造工作才能启动，签订补偿协议的居民达到一定比例以上，征收腾退工作正式开始，协议生效。从根本上扭转居民相互攀比、预期过高的局面。

在征收腾退过程中，棚户改造工作能做到信息全公开，保障被征收人的知情权、参与权、监督权。以推动全程公开透明为目标，不断加大主动公开力度，做到对象公开、政策公开、

过程公开、结果公开、资金平衡方案公开，接受群众监督。坚持依靠群众，邀请人大代表、政协委员、街道社区工作人员及被征收人代表对安置补偿工作全程监督，协助做好困难户认定、矛盾调解、政策宣传及民意反馈等具体工作。

五年来，北京市通过大力推进保障性安居工程建设，让广大人民群众共享改革发展成果，全力推进住有所居目标实现。

（来源：千龙网）

北京住建委：未来5年将新建150万套住房，1/3为租赁住房

北京多措并举有效抑制了房地产市场过热势头。今后，北京将坚持新增建设与盘活存量并举，未来五年将新建150万套住房，包含25万套自住型商品住房和20万套中低价位、中小套型商品住房，让住房保障发展成果惠及更多居民。

这是北京市住房和城乡建设委员会副主任、北京市住房保障办公室主任邹劲松在15日举行的发布会上透露的。

完善“购租并举”住房保障制度体系

邹劲松介绍，五年来，北京构建“保基本、分层次、广覆盖”的住房保障和供应体系，完善“一租、一购、一补”的住房保障供应方式，基本实现首都人民“住有所居”安居梦。

其中，一租，即公共租赁住房，重点保障北京市城镇中低收入住房困难家庭、新就业无房职工以及符合首都城市战略定位发展需要的“新北京人”住房需求。截至目前，全市累计开工建设筹集公租房20万套，已分配14.68万套。

一售，即自住商品房，重点支持北京市无房家庭自住需求，项目价格低于周边市场价格30%左右，为稳控房价、促进房地产市场平稳健康发展提供有力保障。截至目前，全市累计实现供地7.55万套，已销售6.04万套。

一补，即市场租房补贴，2015年底北京市出台市场租房补贴政策，鼓励居民自行到市场租房，既挖掘了社会存量，又为实物保障提供了有效补充。目前市场租房补贴在保家庭约1.4万户。

他强调，今年4月起，为进一步完善北京住房供应体系，北京从公共租赁住房、自住商品房项目中专门切出不低于30%比例的房源，分配给长期稳定就业的“新北京人”。

“在北京2170余万常住人口中，‘新北京人’占37.2%，为北京的城市建设和管理做出很大贡献。”邹劲松表示，应该对他们的贡献予以尊重和认可，把他们纳入住房保障的范围，体现了这个城市应有的包容度和温度。

今后五年再建150万套住房

“有一些老北京人担心，是否会抢了蛋糕？”邹劲松称，不会。他指出，北京要把蛋糕做大，让新北京人、老北京人共同分享改革成果。“未来五年全市将再建150万套住房，大家共享

改革成果。”

据介绍，150 万套住房中，产权类住房 100 万套、租赁住房 50 万套。产权类住房中，商品住房约占 70 万套，包括 25 万套自住型商品住房、25 万套改善型商品房和 20 万套中低价位、中小套型商品住房。

除了加大住房供应，北京还多措施抑制投机投资性购房需求。邹劲松指出，2012 年以来，北京共发布房地产市场调控政策 40 余件。今年 3 月，面对北京市二手住房市场出现的过热苗头，北京相关各部门在从严格限购限贷、加大住宅用地供应、加强租赁住房管理等方面陆续出台 18 项政策措施，进一步挤压抑制投机投资性需求，有效地抑制住了市场过热势头，同时通过加大住房供应满足市场基本需求。

他强调，下一步，将围绕“房子是用来住的、不是用来炒的”定位，加快形成符合首都特点、适应市场规律的房地产市场基础性制度和长效机制，继续大力推进保障性住房建设，坚持新增建设与盘活存量并举，实物供应与货币补贴并重，不断扩大保障范围。

（来源：澎湃新闻）

北京疏解企业到雄安 卖房产免房产税土地增值税

6 月 9 日，北京市疏解非首都功能成果新闻发布会在京召开。从这次新闻发布会上透露的信息看，随着雄安新区的战略与规划慢慢揭开帷幕，京津冀协同发展尤其是北京疏解人口的一些政策方向渐渐明晰。

北京疏解人口方向：雄安

第一个明确的方向是，北京非首都功能疏解的集中承载地已经确定，那就是新成立的雄安新区。

北京市京津冀协同办副主任 刘伯正

在 6 月 9 日的北京市疏解非首都功能成果新闻发布会上，北京市发改委党组成员、北京市推进京津冀协同发展领导小组办公室副主任刘伯正明确表示：雄安新区是疏解北京非首都功能的集中承载地，北京将在 5 个方面支持雄安新区建设，推动符合雄安新区定位的北京非首都功能向新区疏解转移，引导北京人口随功能疏解有序向雄安新区转移。

“雄安新区需要支持什么，北京就坚决支持什么。”刘伯正的表态非常明确。具体来说，教育、医疗资源的引入将得到北京市的全力支持，“目前雄安新区三个县的公共服务比较薄弱，北京有资源优势，可以通过建（医院、学校）分院、分校、合作等方式支持。”刘伯正表示。

搬出的企业卖房产免房产税和土地增值税

此外，刘伯正在新闻发布会上明确了对于疏解非首都功能的一些企业的优惠政策。

例如，在税收政策方面，将发布实施《疏解非首都功能产业的税收支持政策（试行）》，按照低端市场类、关停类、迁出类进行企业分类，减免 11 种税费，特别明确提出企业因疏解转让房地产，可免征房产税和土地增值税等优惠政策。刘伯正表示，这是疏解非首都功能工作中力度最大、服务最专项的税收支持政策。

此外，北京还联合天津、河北推进设立京津冀协同发展基金，总规模 500 亿元，首期规模 100 亿元。

今年以来，北京市委、市政府组织集中开展“疏解整治促提升”专项行动，把疏解非首都功能与拆除违法建设，占道经营、无证无照经营和“开墙打洞”整治，城乡接合部整治，地下空间和群租房整治，棚户区改造、直管公房及“商改住”清理整治等城市管理措施结合起来，与人口调控目标挂钩，确保完成年度非首都功能疏解和人口调控任务。

此外，北京市也在主动与河北疏解承接地进行积极主动的对接。西城区、东城区主动对接保定白沟、石家庄乐城国际商贸城等承接平台，推介市场资源，引导动物园批发市场、永外市场商户有序疏解转移；丰台区与大兴区成立联合工作组，推动服装企业与河北省承接地精准对接，联动疏解；朝阳区多次组织企业组团赴河北考察，支持企业在承接地加速发展等等。据刘伯正介绍，截至今年 4 月，北京全市已累计停产不符合首都城市功能定位的制造业企业 1624 家，其中今年 1 月~4 月共疏解退出 283 家。

腾出的空间做什么？保障中央政务功能

那么，北京市的非首都功能腾退之后的土地和空间将用来做什么呢？对此，刘伯正在上述新闻发布会上也进行了明确表态。

“疏解腾退空间要优先用于保障中央政务功能，补充完善国家文化设施，为重要国事活动预留空间，更好地履行‘四个服务’职责。”刘伯正这样表示。他还表示，腾退还要下决心“留白建绿”，把环境留给老百姓，把腾出的空间用来增加面向群众的公共服务设施，提高生活性服务业发展品质，切实提升城市人居环境。

（来源：澎湃新闻）

不动产登记网上预约西城试运行 可网上预约房屋买卖

记者近日从市规划国土委获悉，北京市不动产登记网上预约系统目前已在西城区试运行，新建房屋买卖、存量房屋买卖单件预约以及抵押权首次登记、新建房屋买卖批量业务可网上预约。

据了解，该预约系统计划满足全市不动产登记大厅的使用要求，已于本周首先在西城区试运行。西城区原预约系统已经停止预约，已预约成功的业务在规定时限内继续有效。

预约人可以登录北京市规划和国土资源管理委员会门户网站首页，或北京市国土资源局西城分局门户网站首页，点击“北京市不动产登记网上预约系统”图标进入预约系统。目前，

该预约系统提供两类单件预约业务，包括新建房屋买卖、存量房屋买卖；提供两类批量预约业务，包括新建房屋买卖、抵押权首次登记。其他类别的不动产登记业务，将随着系统的进一步建设逐步开放。

该预约系统面向个人用户、机构用户提供实名预约服务。针对申请人无法进行网上预约的特殊情况，西城区不动产登记大厅设立了网上预约窗口，协助申请人现场进行预约。

（来源：北京晚报）

产业聚焦

产业 | 5月70城房价数据出炉：一线城市降幅最大 三线城市升温

19日，国家统计局发布了2017年5月份70个大中城市住宅销售价格统计数据。5月份，70个城市中新建商品住宅和二手住宅价格同比涨幅比上月回落的城市分别有29和18个。其中，一二线城市同比涨幅回落尤其明显，三线城市总体有所升温。

一二线城市同比涨幅持续回落

国家统计局发布的数据显示，5月份，15个一线和热点二线城市房地产市场基本稳定。从同比看，15个城市新建商品住宅价格涨幅均比上月回落，回落幅度在0.5至6.4个百分点之间。从环比看，9个城市新建商品住宅价格下降或持平，5个城市涨幅在0.5%以内。

同时，5月份，70个城市中新建商品住宅和二手住宅价格同比涨幅比上月回落的城市分别有29和18个。其中，一二线城市同比涨幅回落尤其明显。

据测算，一线城市新建商品住宅和二手住宅价格同比涨幅均连续8个月回落，5月份比4月份分别回落2.2和1.7个百分点；二线城市新建商品住宅和二手住宅价格同比涨幅分别连续6个月和4个月回落，5月份比4月份分别回落0.8和0.5个百分点。

三线城市房价上涨态势明显

中原地产首席分析师张大伟对中新经纬客户端(微信公众号: jwview)表示，从国家统计局发布的数据来看，三线城市房价涨幅明显，上涨城市基本全部为三线城市和部分西部二线城市，如蚌埠、北海、湛江、哈尔滨、沈阳、西安、九江、济宁、宜昌、徐州、扬州、温州、常德、金华、洛阳、宁波等。

“一线城市环比下跌，二线城市环比持平，三线环比扩大，这也体现了当前楼市的特点。”严跃进在接受中新经纬客户端(微信公众号: jwview)采访时表示，目前，三线城市房价上涨态势比较明显，与这些城市对于楼盘预售的管控政策不多有关，后续有必要出台政策进行调控。

严跃进说，从城市排行榜来看，5月环比增幅前三的城市为蚌埠、北海和湛江。这些热点三线城市，市场交易相对活跃，因此价格也有所抬头，预计后续可能会有政策出台调控市场。

预测北京房价将继续走低

值得注意的是，5月份，从环比来看，北京的二手房市场降幅位居第一。对此，亚豪机构市场总监郭毅对中新经纬客户端(微信公众号：jwview)说，5月份，北京的新建商品住宅价格环比持平、二手住宅价格环比下跌，使得北京成为全国范围内抑制房价增长的排头兵。

郭毅认为，北京的楼市收紧政策为史上最严，受政策影响，北京二手房市场率先出现价格跳水，并迅速波及至新房市场，使得房价上涨势头被抑制，价格走势转为平稳。“预计年内，北京楼市仍将保持成交下行、价格稳中走低的市场趋势。”

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖对中新经纬客户端(微信公众号：jwview)说，在限购限贷、提高商贷利率以及各种堵漏措施的共同作用下，5月份北京二手住宅价格环比降幅全国领先，政策成效十分显著。

胡景晖表示，“317新政”后，北京二手房价开始下调，最初较为明显的就是部分大户型、高总价的房源。“不过，大户型、高总价房源终究是少数，有这种支付能力的购房者也不多，随着政策的持续，人们对市场的预期已经彻底转变，房价下调的心理也在不断蔓延，降价开始向中小户型、普通住宅转移。”

(来源：中新网)

产业 | 三四线城市房价领涨 下半年调控政策难有松动

随着调控政策效果持续发酵，全国楼市降温之势进一步显现。5月份，15个一线和热点二线城市新房价格同比涨幅全部回落，深圳、南京、合肥等9个城市房价环比下降或持平。

不过，政策相对宽松的三四线城市房价日渐升温，5月份70个大中城市中，蚌埠、北海、湛江等三四线城市房价环比领涨全国。从近期开发商拿地情况来看，资金也纷纷涌向以去库存为依托的三四线城市。

分析人士预计，下半年房地产调控政策难有明显松动，对热点城市维持严厉，成交同比回落态势将延续，房价也会呈现一二线增速“低头”、三四线相对平稳的分化走势。

一二线热点城市房价全面降温

国家统计局昨日公布数据显示，15个一线和热点二线城市新建商品住宅价格同比涨幅全部回落、9个城市环比下降或持平。

国家统计局城市司高级统计师刘建伟在解读数据时称，5月份，因地制宜、因城施策的房地产调控政策效果继续显现，一二线城市房价同比涨幅回落尤其明显。

据测算，一线城市新房和二手房价格同比涨幅均连续 8 个月回落，5 月比 4 月分别回落 2.2 和 1.7 个百分点；二线城市 5 月新房和二手房价涨幅回落 0.8 和 0.5 个百分点。

广州是目前唯一一个新房价格保持上涨的一线城市，但环比涨幅由 4 月份的 1.4% 收窄至 5 月份的 0.9%。深圳房价环比下跌 0.6%，京沪两地房价则与上月持平。

热点二线城市中，南京、杭州、合肥、成都、郑州等地新房价格在 5 月份均出现环比负增长。

易居研究院智库中心研究总监严跃进在接受上证报记者采访时表示，自去年“9·30 新政”以来，各地纷纷收紧楼市政策，5 月房价数据释放积极信号，充分说明了一二线城市过快上涨的房价得到了遏制。

从成交量来看，近期一二线城市楼市成交量明显放缓。据易居研究院数据，5 月份，4 个一线城市新建商品住宅成交面积为 213 万平方米，环比减少 6%，同比减少 38%。

而在成交量大减的背后是价格的松动。以此轮调控政策最为严厉的北京为例，5 月份，北京新房成交均价为 41429 元/平方米，环比减少 4%。而国家统计局数据也显示，5 月北京二手房价格环比下跌 0.9%。

三四线城市房价领涨全国

相对于一二线热点城市各种限制措施频出，去库存政策支持下的三四线城市房价却在加速升温。

易居研究院测算数据显示，5 月份，三线城市新房价格环比平均上涨 1%，远高于一线城市 0.1% 和二线城市 0.6% 的平均涨幅。

而从统计局昨日公布的 70 大中城市新房价格来看，环比涨幅居前的城市分别为蚌埠（3.4%）、北海（3.2%）、湛江（2.6%）、哈尔滨（2%）和沈阳（1.9%）。

“从城市排行榜可以看出一个很重要的现象，当前热点三线城市市场交易相对活跃，价格也有所抬头，这是需要警惕的。”严跃进对上证报记者说，类似沈阳等城市也因为购房政策相对宽松、价格相对便宜，近期市场有抬头的可能，后续不排除会有政策管控的可能。

随着成交量的火爆，资金也开始由一二线城市转向三四线城市，开发商在三四线城市拿地非常积极。

比如，5 月份浙江嘉兴出让 8 宗地块，吸引了全国 400 多家房企报名。此次竞拍采取“最高限价+摇号”方式，其中有 5 宗地块均因达到熔断价而进入摇号环节。

交行金融研究中心高级研究员夏丹在接受上证报记者采访时表示，在抑泡沫和去库存双核心并行的背景下，不少房企将目光转向了以去库存为依托的部分三四线城市。

“土地购置和去库存政策的对冲，将减缓开发投资增速下降的速度，下行空间相对有限，预计全年房地产投资增速在 5% 左右。”夏丹说。

就后续政策而言，夏丹预计下半年，房地产调控政策难有明显松动，对热点城市维持严厉，成交同比回落态势将在下半年延续。交易量的萎缩也会带来价格预期向下反转，房价呈现一二线增速“低头”、三四线相对平稳的分化走势。

（来源：上海证券报）

产业 | 2016年大宗物业投资总额达1800亿元 商办项目趁 上升行情密集上市

去年中国大宗物业投资总额达到1800亿，并有望在未来三年有望再次创下新高。

世邦魏理仕最新发布的报告显示，到2020年中国房地产投资交易总额有望达到2600亿元，这一规模较2016年将增长45%。

“中国商业地产的投资市场，潜力巨大。”世邦魏理仕中国区研究部主管谢晨指出，中国房地产投资市场在盘桓千亿水平多年后，在2016年实现里程碑式的飞跃，去年中国大宗物业投资交易额达到1800亿元的规模。

虽然这一交易规模已相当可观，然而从整体来看，中国商业房地产的大宗交易活跃度仍然偏低。

据世邦魏理仕统计，2016年中国可投资商业地产规模已经达到3.4万亿美元（约合23万亿元人民币），排名全球第二，但目前京沪两城的活跃度可以比肩国际一线城市，整个大宗交易市场的活跃度仍然偏低。

谢晨预计，中国正处于从低流动性向中等流动性市场进化的转折期，预计2025年前后中国可进入中等流动性阶段，投资市场也将进一步成熟。

“2017年—2020年正是国内机构资本商业地产投资的建仓时期，预计将有包括保险、人民币基金、境外资金在内的约1万亿元人民币资金排队入市。”谢晨表示。

世邦魏理仕预计，上海、北京两大门户城市，2020年商业地产的大宗市场投资交易额将占总成交量的六成。广州、深圳、成都、重庆、天津及武汉这六个高潜力市场，有望在新增市场交易中占到36%的份额。

分析人士指出，在一线城市具有地段优势及密集人流量的办公及商业项目，未来的升值潜力将在未来逐步显现。去年国内大宗房地产物业交易达到1800亿规模后，今年诸多房企开发的商业项目也受到市场的关注。

在商业地产行情走高之际，位于上海长宁区的SOHO天山广场近日正式对外亮相。这一总建筑面积17万平方米的项目集甲级办公、共享办公、星级酒店、高端商业于一体，包括7.4万平方米的办公面积和约1.7万平方米的商业。

按 SOHO 中国的设想，SOHO 中国旗下的共享办公产品 SOHO 3Q 也将在 SOHO 天山广场设立中心。据了解，天山 SOHO3Q 规划的工位近 1000 个，预计于今年七月完工，届时北京、上海两地将拥有 19 个 SOHO3Q 中心，总工位数超过 16000 个。

不只是办公项目受人关注，在上海迪士尼周边的商业资产也被认为是具有发展潜力的可选项目。

上海迪士尼从去年六月中旬正式开园，迄今为止已有一年时间。据上海国际旅游度假区管委会四月最新数据显示，度假区累计接待游客约 1700 万人次，日均 4 万多人次，最高超过 11 万人次。

超高的人群也给周边区域带来了巨大的商机。在上海致颢投资有限公司董事长赵男男看来，上海国际旅游度假区不只是一个迪士尼，更是涵盖旅游、娱乐、生活等多种功能的复合功能区。

作为迪斯尼 5 公里范围内唯一的可售商业，由绿都地产开发的绿都·绣云里，便打出了迪士尼牌。该商业项目以特色酒店为核心业态，以迪斯尼的大客流入住为导入，形成了迪斯尼度假区-浦西-陆家嘴的游玩线路。

赵男男表示，绣云里商业运营将引入富有特色和成长性的商家，构建线下商业生态圈。“这些商家将形成产业链的关联，形成绣云里生态系统。通过地段、形态、业态再加上人文的叠加，通过引入流量经济从而为投资者获得更多的增值和盈利。”赵男男说。

（来源：华夏时报）

产业 | 购房者开发商借钱都难 银行严格控制涉房贷款规模

在一连串的调控政策重击下，曾经火热的楼市终于降下温来。不过，随着银行信贷的收紧，越来越多的购房者发现，先不说贷款利率一涨再涨，现在能让银行放出款来就已经谢天谢地，等待的时间一拖再拖，甚至连准信儿都没有。为难的还有开发商，银行再也不像去年信贷宽松时慷慨大方，借点儿小钱都难上加难。

现象：房贷利率上涨放款时间拉长

北京地区个别银行悄然上调个人首套房贷利率，从最低基准利率上调至基准利率的 1.1 倍，其中补按揭和接力贷最低为基准利率的 1.15 倍。

“其实房贷利率涨一点儿，分摊到 25 年的 300 个月里，每月月供涨得也有限。但银行批贷和放款时间慢，让很多买家焦虑不堪，特别是有上下家连环单那种。”某中介业务员小张如此告诉北京青年报记者。

小张在朝外大街一带做了好多年房产中介。他告诉北青报记者，之前，一般批贷一个月肯定能放款，现在好一点的银行也要两个月，有的更没谱，都说不出要几个月。小张说，银行那边的人也很头疼，说总没额度。

事实上，3月份新一轮楼市调控开始后，北京地区的银行已经集体上调过两次首套房贷利率。3月21日，工行、建行等16家北京地区银行一致决定，缩小首套房贷款利率优惠幅度，由不低于贷款基准利率的0.9倍调整为不低于贷款基准利率的0.95倍。

5月1日，北京地区大部分银行再次上调房贷利率。自2017年5月1日起，以网签日期为准，新受理的个人住房按揭贷款业务，首套房贷最低执行利率不低于基准利率，二套房贷最低执行利率不低于基准利率的1.2倍。

关注：开发商借钱也不容易

去年10月地产调控以来，房地产融资全面收紧。海通证券在一份研报中表示，除了作为主要融资渠道的银行贷款和公司债外，地产企业股权融资、发行ABS、地产基金、资管融资等各类渠道均有收紧。且到目前为止，融资紧张的环境未见改善信号。有数据显示，房企5月份的融资规模同比几乎被腰斩。

前几天，网上传出某银行有关房地产授信业务的最新通知。通知称，暂停券商、保险和基金子公司的房地产通道业务，仅限通道模式（信托贷款）地产融资。暂停已终审未发生放款的房地产通道业务放款，可申请变更为房地产开发贷款业务。暂停受理、审批和放款房地产企业的经营物业贷业务。房地产企业授信用途不得用于归还股东借款。严控房地产企业上下游供应链融资。北京多家银行的有关人士告诉北青报记者，他们正常的房地产贷款还在进行，但目前监管和行里自己的风控都更加严格。部分银行表示，现在涉房贷款规模控制很严，额度很紧张。

中原地产首席分析师张大伟指出，货币紧缩时代来临，国内资金价格会继续上行。国内最近几个月不论是个人购房按揭贷款，还是房地产企业的各种融资渠道，全面出现了资金价格上行、额度吃紧的现象。在美元加息后，预计这种表现还将持续。企业的资金压力将逐渐加大。

调查：银行严格控制涉房贷款规模

“不仅是个人房贷，其他所有与房地产有关的贷款我们都已经从去年11、12月份就开始收紧。”某一线城市股份行分行人士告诉北青报记者，他们当时接到的监管口头指导是，涉房贷款要做到同比同降，环比环降。而今年的要求据说是新增贷款总额里与房地产有关的贷款不能超过30%。

还有城商行分行人士表示，上级要求是，每个月的个人住房贷款余额不能有新增，这意味着每月收回多少本息才能发多少贷款。因此，很多房贷申请者的贷款迟迟放不了，有的都等了4个月了。

去年楼市火爆时，房地产贷款也非常旺盛。根据16家上市银行去年中报披露的数据，这些银行上半年个人住房按揭贷款达20113.95亿元，占新增贷款的46.24%，这一比例大幅超过2015年31.54%的水平。统计显示，去年全年新增的人民币贷款是12.65万亿元，这意味着其中四成都是个人房贷。

有分析师表示，从去年的数据来看，地产公司及建筑公司的贷款，约占总体贷款的12%左右，个人按揭贷约占总体贷款的四分之一左右。央行今年推出的MPA考核体系（Macro Prudential Assessment 宏观审慎评估体系）中，一个重要指标是要求大型商业银行的广义信贷与M2目标增速，其偏离值不超过20个百分点。这意味着广义信贷增长将减速，今年的社会融资扩张也将受到限制。据中诚信国际测算，今年央行对包括银行在内的金融机构，所进行的MPA的考核，可能会导致7.04万亿信贷资源的减少。

北京市银监局最新披露的数据显示，今年3月至5月北京地区个人住房贷款新发放金额环比分别下降11.68%、1.3%和7.6%。和北京一样，上海楼市个人住房贷款增速也连续下降。央行上海总部公布统计数据显示，上海地区5月房贷增速连续4个月回落。5月上海地区个人住房新发放贷款环比下降16.84%，这一降幅高于北京。

（来源：北京青年报）

产业 | 房价高涨造成资源配置扭曲？ 5月地产价格举报量 增34.2%

在全国商品房销售增速放缓之际，房地产行业的价格违规现象却有“抬头”之势。

6月16日，国家发改委发布的12358价格监管平台5月分析报告显示，5月地产行业价格举报、投诉、咨询2602件，相比上月增长34.2%，单月增幅位居各行业之首。

在房地产行业价格违规的背后，房地产发展现状对宏观经济也带来一定程度的影响。6月17日举行的“中国宏观经济论坛（2017年中期）”上，中国人民大学研究生院常务副院长刘凤良称，房价高涨造成的资源配置扭曲进一步加剧，宏观经济传导不畅。

地产价格违规现象再“抬头”

去年，一线城市和部分热点二线城市房地产交易火热，同时，开发商未能明码标价、在标价和公示的收费之外加价等交易中发生的各类不正当价格行为时有发生。

去年11月，国家发改委与住建部联合印发《关于开展商品房销售明码标价专项检查的通知》，在全国范围内开展商品房销售明码标价专项检查，并对部分未明码标价、未按规定实行“一套一标”、信息不全、巧立名目乱收费的房地产企业或中介公司公开曝光。之后，房地产行业价格秩序趋于平稳，今年2月举报量相比去年11月的最高峰下降50%。

但是进入5月份，房地产领域的价格违规行为有“抬头”之势。

5月份，全国商品房销售面积和销售额增速较前几月呈放缓之势。易居研究院智库中心研究总监严跃进对《每日经济新闻》记者表示：“当前部分城市商品房成交量减少，价格也有所下调，部分房产企业和销售人员为提升业绩，价格违规的现象有所增加。”

国家发改委也在分析报告中称，二三线城市部分房地产开发商及经纪公司存在散布不实信息恶意炒作哄抬房价，通过提高装修价格抬高房价、强制捆绑车位、强制捆绑储藏室等变相提高房价等问题。

房贷迅速增加形成资源错配

房地产行业中的价格乱象会直接导致居民的财产损失，房地产行业的发展也直接影响宏观经济运行。

去年底到今年一季度，部分热点城市商品房价格迅速上涨，带动房地产开发投资增速等也相应回升。同时，多项宏观经济指标都趋于改善，但在经济企稳回升的同时也存在分化局面。

6月17日，中国人民大学发布的《中国宏观经济分析与预测（2017年中期）》提及，2016年四季度起，名义GDP出现快速反弹，累计同比增速达到8%，2017年一季度，更是上升到11.8%。

该报告认为，从历史上看，经济上行区间都是价格水平首先上升，然后带动实际GDP上升，这主要是因为名义价格的上升增加了企业的现金流，资产负债表进一步稳固，促进投资和消费，提升了总需求。

但是，实际GDP增速并未达到名义GDP的增速，2016年后三个季度维持在6.7%，2017年一季度小幅反弹至6.9%。

上述报告认为，2017年名义价格上升没有带来实际GDP的复苏，这意味着传统的宏观传导途径受阻，名义变量与实际变量的差距反而预示着经济存在短期见顶的可能性。报告认为，当前中国经济最主要的问题是短期国内宏观经济传导不畅和长期生产率下滑。

对于宏观经济传导不畅的原因，报告认为既有高杠杆率因素，也有资金“脱实入虚”、房价高涨造成资源配置扭曲的因素。

中国人民大学副校长刘元春告诉《每日经济新闻》记者：“在实体经济收益率下滑的背景下，大量投机性资金流向房地产市场，助长了房价攀升。”

报告认为，随着房价持续快速上涨，房地产贷款迅速增加，形成资源错配；一方面，信贷向房地产倾斜加剧资金脱离实体经济的程度，另一方面居民债务快速增加也对消费进一步形成制约。

当前，部分热点城市商品房限购政策多次收紧，调控力度加大。但在刘元春看来，以限购限贷为主的调控政策，在控制房价上难逃“治乱循环”，限购限贷政策短期内可使房价下降，但是长期作用有限。

“从根本上解决中国房地产调控中存在的问题，要在土地和财税等基础性问题上破题，短期内要协调土地供应增长速度和城市人口增长的关系，维持房地产市场供求基本平衡。还要规范房地产市场融资，合理引导房地产杠杆率，限制购房杠杆率应作为防范资产泡沫和信

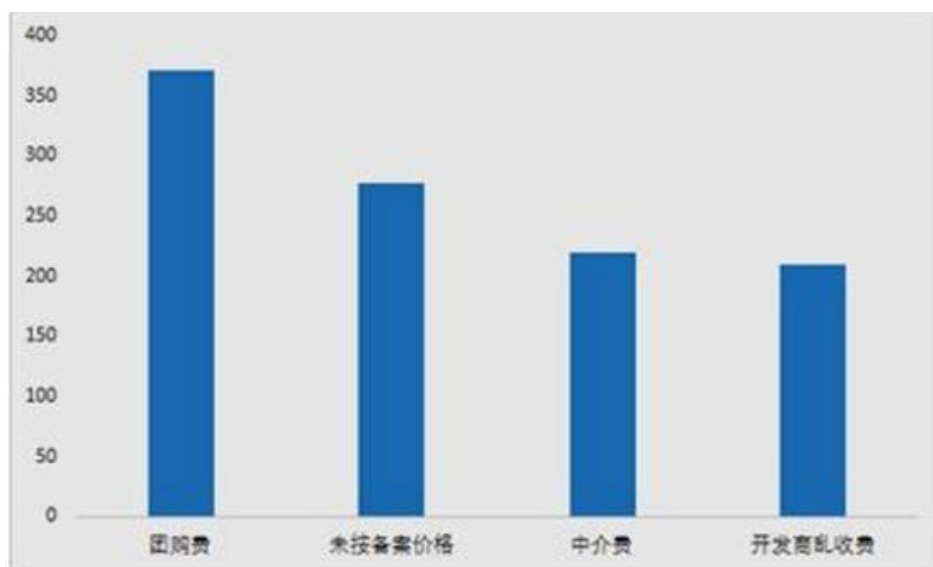
贷风险的基本工具，而不是作为调控房价的基本工具。”刘元春对《每日经济新闻》记者表示。

（来源：每日经济新闻）

产业 | 发改委:房地产行业价格举报增 34% 开发商乱收费

6月16日，国家发改委网站发布全国12358价格监管平台2017年5月分析报告。报告中提到，5月份全国12358价格监管平台运行平稳，平台受理量相比上月增长9.7%。停车收费、网络购物、商品零售、房地产等行业群众关注度较高，其中，房地产行业相比上月举报受理量增长较多。

具体来看，5月份，全国12358价格监管平台共受理房地产行业价格举报、投诉、咨询2602件，相比上月增长34.2%，单月增幅位居各行业之首。数据显示，房地产行业价格热点呈现明显的区域性特征，一线、二线及三四线以下城市反映的热点问题有较大不同。



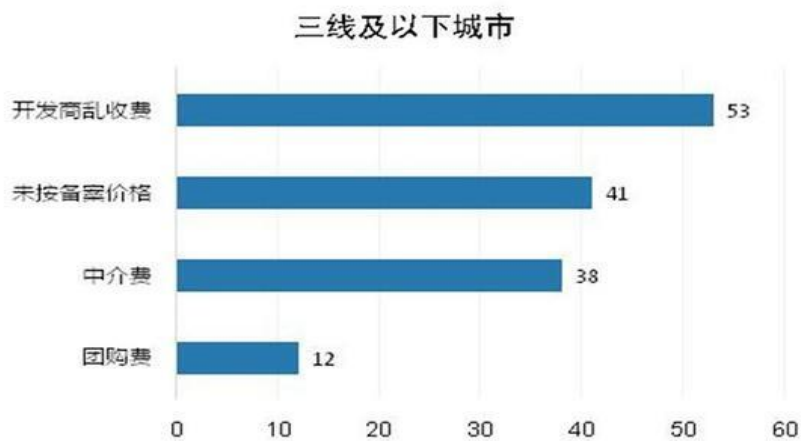
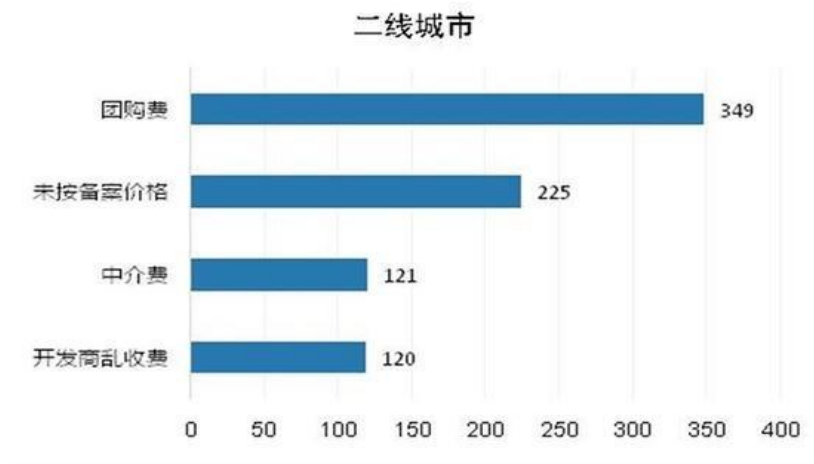
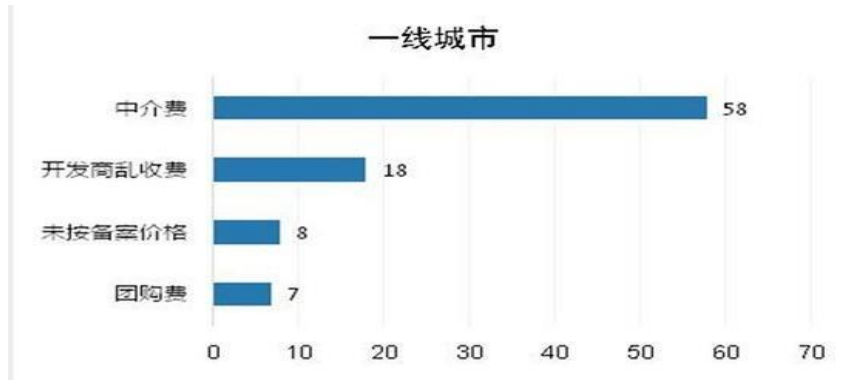
一线城市包括北京、上海、广州、深圳、天津；二线城市包括杭州、南京、重庆、成都、济南等31个城市；三线及以下城市包括乌鲁木齐、贵阳、海口、兰州、银川等298个地级城市。

根据全国12358价格监管平台的受理情况分析显示，2017年5月份全国房地产市场最受关注的价格违法行为主要有违规收取团购费、未按备案价格收费、违规收取中介费（会员费、信息咨询费等）、开发商巧立名目乱收费、未在醒目位置明码标价等。

其中，一线、二线及其他城市房地产行业价格问题存在较大差异。

数据显示，一线城市的房地产行业投诉举报问题以二手房为主，二线及三线以下城市新房交易问题占据主导位置。

具体到不同等级的城市，从总量来看，一线城市的房地产投诉举报量远低于二线城市；从结构来看，一线城市的投诉举报问题主要集中在违规收取中介费，而二线城市、三线及以下城市反映最多的分别是违规收取团购费、开发商乱收费等问题。



除以上问题外，群众反映较多的还有：一线城市房屋租赁市场的房东无故克扣租金、中介乱收费、房东随意涨房租等。二三线城市部分房地产开发商及经纪公司散布不实信息恶意炒作哄抬房价，通过提高装修价格抬高房价、强制捆绑车位、强制捆绑储藏室等变相提高房价等。

针对平台中显现的问题，各级价格主管部门开展了针对性检查，集中整治。

例如，国家发改委价监局对外公开曝光了 26 家房地产及中介企业违反明码标价规定的典型案例，社会反响良好；河北省派出督导组对雄安新区及周边保定、廊坊、沧州等热点区域商品房价格行为进行检查督导，加大力度整治销售中未明码标价、未按规定一套一标、未一次性公开全部房源等问题；重庆市下发了《整顿规范房地产开发销售中介行为专项工作方案》，将违规收取购房者“团购费”列入重点查处行为；成都市开展全市房地产市场秩序联合监督检查，重点查处商品房销售中存在的价格违法违规行为；湖北省启动十部门联动监管机制，合力对房地产开发和中介市场开展专项整治，遏制价格违法行为的发生。

（来源：澎湃新闻）

北京 | 从“旧城”到“老城”：北京一字之变意味深长

中共北京市委十一届十四次全会近日研究讨论的《北京城市总体规划(2016 年-2030 年)(送审稿)》指出，要推进实施老城重组，优化调整行政区划，强化政治活动、文化交流、国际交往和科技创新等服务功能。

这份引领北京未来 15 年发展的“总规”中，提及多年的“旧城”不见踪影，取而代之的是“老城”。

从“旧”到“老”，一字之变，意味着什么？有关“老城”的话题，再次进入人们视野，引起广泛关注。

从“旧”到“老”：“是对城市历史积淀的尊重”

北京是一座有着 3000 多年建城史、860 多年建都史的千年古都，一座保有古都风貌的现代化大城市。然而毋庸讳言，数十年来，北京在获得巨大发展的同时，一些古建筑被拆、胡同消失，古城风貌受到威胁和破坏。

以往一说“旧城”，就想起大规模“旧城改造”。首都经贸大学教授赵秀池表示，几十年的“旧城改造”虽然救急救危，但保护与发展的冲突如影随形。

13 年前，《北京城市总体规划(2004 年—2020 年)》提出：进一步扩大旧城历史文化保护区的范围。

“多点一城、老城重组”“推进实施老城重组”“推进老城区平房院落修缮改造、棚户区改造和环境整治”“推动老城直管公房管理体制变革”……从两年前中央财经领导小组第 9 次会议审议研究京津冀协同发展规划纲要，到 2016 年相继公布的《北京市国民经济和社会

发展第十三个五年规划纲要》和《北京市“十三五”时期加强全国文化中心建设规划》，“老城”理念，逐渐进入中央和首都决策者的视野。

今年5月，《北京城市总体规划(2016年-2030年)(送审稿)》，明确“老城”提法。

“从字面上讲，‘老’比‘旧’更有历史感。家有一老如有一宝，‘老’字代表的是认识程度的提高。说‘老城’，是对城市历史积淀的尊重，是一种价值的认可和体现。”中国城市规划设计研究院副院长王凯说。

“老城肩负北京历史文化保护与发展的职责和使命。”北京国际城市发展研究院院长连玉明说，在新版北京城市总体规划中，用“老城”替代“旧城”，反映了首都在城市规划理念、发展战略和发展模式上的转变。

从理念到行动：“让历史、文化进入百姓生活”

老城重组，不是回到过去。

著名建筑学家、清华大学教授吴良镛曾多次呼吁：“我们放眼世界，首先要认识到把北京历史文化名城保护好、整治好、发展好，是最有现实意义的，是中国最大的甚至是无与伦比的‘中华文化枢纽工程’。这项工程不是旧有历史建筑的恢复，而是环境的再设计。”

大栅栏地区保留了上百条拥有数百年历史的胡同，堪称北京胡同“活化石”。近来，胡同深处出现了一处小巧精致、曲径通幽的微公园——由一处菜市场改建的百花园。

“此处百花园和周边的平房民居融为一体，遛弯儿的居民像逛自家后花园一样自在舒坦。”不再为“管了好、好了乱、乱了再管”所困惑的大栅栏城管执法队队长王利峰说。

留白建绿、拆违还绿，充分挖掘城市边角地、闲置地，将休闲空间建设与景观打造、文化传承结合……如今，北京西城区已在繁华街巷里建起了15个鲜花似锦、充满历史文化气息的微公园，成为市民休闲好去处。

“过去平房区没有公园，现在需要提供城市公共空间，让能绿的地方绿起来，让历史、文化进入百姓生活。”北京市西城区区长王少峰说。

进入2017年以来，伴随北京“疏解整治促提升”专项行动集中开展、治违力度空前加大。

“大规模治违和背街小巷整治，也是为了恢复北京老城风貌，促进老城功能和环境提升。”赵秀池认为。

从“老城重组”到“一体两翼”：北京将“既古老又年轻”

纵览全球，老城的保护和利用，一直是道世界性难题。

“北京也是历史悠久的首都城市，如何在城市发展中保护和改造好旧城区，巴黎的经验和教训值得借鉴。”经过大量比较研究，国务院发展研究中心“典型首都城市治理研究”课题组建议，北京加大对旧城改造和保护的补贴，为历史街区提供“保护网”，同时建设几个规模较大、功能全面的新城，提高城市管理水平，注重精细化管理。

“北京推动‘老城重组’的战略意义,还在于与城市副中心、雄安新区共同形成‘一体两翼’的首都空间战略布局,进而推动京津冀协同发展和以首都为核心的世界级城市群建设。”连玉明说,“老城更加注重城市功能优化与空间重构。”

专家提醒,老城重组过程中,更要注意传统格局的维护、传统风貌的修复、传统文化的复兴。

从地处东城的安乐禅林、江西丰城会馆等 11 处文物,到地处西城的浏阳会馆、沈家本故居等 15 项直管公房类文物腾退项目,2017 年北京东城区、西城区都制定了文物腾退的“小目标”,老城内一张张文化名片有望被“擦亮”。

“推动老城重组的初衷,是要从根本上解决北京城市发展中的深层次问题,服务首都‘四个中心’城市战略定位和国际一流和谐宜居之都建设。”连玉明建议,优化调整东、西城行政区划,推动东、西城内部功能重组,加强历史文化名城和古都风貌整体保护。

他说,作为首都承载政治、文化和国际交往中心功能的核心区域,老城应强化区域公共服务,提升社会治理能力,成为落实“四个中心”定位、疏解非首都功能、建成国际一流的和谐宜居之都示范区。

“随着首都卫星城功能完善,以及京津冀城市群的形成,北京老城的保护与发展将获得更大空间,迎来更佳机遇。”展望未来,赵秀池信心满满,“未来的北京将既古老又年轻,既保留了千年历史古韵,又有现代化的高楼大厦和市政设施,既宜居又宜业。”

(来源:新华社)

北京 | 北京西城鼓楼西大街启动复兴计划

对沿街 100 多户商户和单位实施“一户一策”改造,恢复静谧古朴的街道,新建近 400 个停车位……西城区昨天发布了“鼓楼西大街整理与复兴计划”,用 2 至 3 年的时间打造高品质的文化休闲区。

北京城内唯一一条人为规划的斜街,元大都时代的街道重要历史遗存,全长约 1.7 公里。目前街区存在公共空间占用、违建 400 余处,各种线路凌空、停车设施匮乏、现有业态低端、传统风貌流失等问题。

西城区副区长徐利表示,首期改造工程将于 8 月开始,改造不局限在街道的整治,而是从街面向纵深延展,与名城保护相结合;同时不会保留任何一处违章建筑,尽量恢复到街区原有的状态,并与业态提升和非首都功能疏解相结合,将之打造成为什刹海景区北端一处幽静的休闲时尚区。改造后的大街人流相对较少,街面上人、车分离,外立面与胡同肌理文脉协调统一。

据了解,改造后的鼓楼西大街将分成六个文化地段,可领略北京旧街区的新面貌。从西北的德胜门进入鼓楼西大街,最先体验的是“文化探访”,这一地段结合“果子市”的商业

文化脉络，将让游客体会到百年“商市”的风貌；接着进入“休闲之地”，人们能看到后海夹道中的历史原貌，看看老宅子、关帝庙，在树荫下的路椅上乘凉；走进西大街的文化剧场，可以感受“当代艺术”的魅力；在社区民宿，能体验到北京普通“百姓生活”；到嘻哈包袱铺可欣赏“传统文化”；沿途还能体验运河文化和中轴线文化的“博览传承”。

改造中，对街区内 100 多户商户和单位采取“一户一策”的原则，每一户改造提升形式都不同，展示出来的建筑型制，在依据旧城肌理、协调统一的原则下，会展现出从元代至明清、民国，以至现代、当代不同的风格，也显示出北京城市千年来的发展变化。同时建设三处地下停车场，共增加 386 个地下停车位。

即日起，市民可前往位于小八道湾胡同的鼓楼西大街整理与复兴计划体验中心，为即将启动的整理与复兴计划出谋划策。

（来源：北京晨报）

北京 | 北京二手房价领跌 70 城 市场正挤掉虚高时的水分

“环比下跌 0.9%。”——国家统计局最新发布的数据显示，北京 5 月二手房价格跌幅位居全国 70 城第一位，更是 27 个月以来环比价格指数的首次回落。

北京住宅市场，二手房占了大半。“3·17”新政满 3 个月，北京二手房市场正从调控初期的成交量急剧下跌变为了“量价齐跌”，迎来全面降温。而市场上急于出售的“跳水房源”也正在挤出“水分”。业内分析，交易量还未到达 2014 年的最低点，还存降温空间，后期房价或将出现更明显的回落。

市场正挤掉虚高时的水分

“姐，这套房子降了 80 万！”通州一套两居室价格的骤降，成为中介经纪人向市民刘女士重点推销的“卖点”。但看过房子后，她却对这套房子不感兴趣，“户型不好，小区环境也差，之前的价格一点儿也不值。”

中介方面介绍，这套房子是在 3 月初的“高点”入市。“当时入市的房子大多‘虚高’，业主想趁楼市火热高价卖出赚一笔。”经纪人介绍，现在楼市降温了，“虚高”的价格自然太不符合实际，必然会挤掉其中的水分。

“3·17”新政后，首付比抬高，认房又认贷，贷款利率上升，挤走了大批炒房客，能够出手的买家正在大幅减少。

记者近日走访东西城多家中介发现，对于一些着急出售的房源，报价大幅下调已是常事。“报价上差不多降了 15%左右。”西城区畅柳园小区旁一中介经纪人向记者透露，现在中介都在跟业主谈价格，如果价格不符合内部规定的“上限”，就不能挂网销售，变相逼着业主降价。

跌势正由非普宅转向普宅

链家研究院向记者出具了其成交的房源价格走势：5月，实际成交均价继续走低，环比下跌2.3%，与3月峰值相比成交均价下跌近3000元。北京通过链家有成交的13个区中，有9区的成交均价在5月表现为环比下跌，其中西城区均价下跌最为明显，跌幅达到7.3%。

在房价松动的大背景下，房价的下跌渐渐由“点”成“面”。从中介掌握的数据上看，调控之初，大户型“非普宅”成为价格下降的主力；当北京这轮调控迈入第三个月，跌势渐渐倒向普宅。

来自我爱我家方面的数据显示，5月北京二手住宅中，90平方米及以下跌幅最大，90平方米至144平方米跌幅其次，144平方米以上跌幅稍小。

“‘3·17’新政后，北京二手房价格下跌较明显的是部分大户型、高总价的房源。”伟业我爱我家集团副总裁胡景晖向记者解释，大户型、高总价房源终究是少数，有这种支付能力的购房者也不多，这种降价还只是停留在“点”上；随着政策的持续，市场预期已经彻底转变，房价下调的心理也在不断蔓延，降价开始向中小户型、普通住宅转移，最终发展到了“面”上。可见，在政策的不懈调控之下，房价回调已经成为了趋势。

6月成交量有望跌破万套

“调控提高了入市门槛，买卖双方的观望情绪蔓延，市场新增供需低迷不振，预计市场将持续低温状态。”链家研究院院长杨现领以链家5月的前期指标举例，新增带看量18万次，与3月水平相比下降48%，是自2016年以来除去特殊月份的最低水平，有效需求的大幅回落使得后期市场成交将会继续降温；市场的降温使得客户可以更加理性从容地选房购房，5月成交带看比仅1.33%，这是自2012年以来的最低水平。

5月指标的不佳，已经表现在了6月的数据上。

2017年5月，北京二手房网签量10801套，环比下降36.1%，同比下降53%，这是自2015年3月以来的最低水平。但6月的数据或许更糟。截至6月18日，北京二手房网签量5030套，日均网签量280套左右。“一般情况后半月网签量会高于前半月，但是空间不会很大，预估全月网签量会跌至1万套以下。”杨现领说。

此外，北京已明确未来五年将新建150万套住房，包含大量自住型商品住房和中低价位、中小套型商品住房。随着这些新房的入市，北京的新房供应结构将会更加合理，房价也将结构性回落。

（来源：北京日报）

北京 | 北京西城房价“领跌”北京房地产市场

随着楼市调控组合拳政策效应的持续发酵，越来越多的迹象表明，北京楼市已逐渐步入下行趋势。根据社科院12日发布的报告，受一系列调控政策因素的影响，北京月度房价环比出现首降，5月份整体下跌4.09%。

6月12日，社科院财经战略研究院和社科院城市与竞争力研究中心《中国住房发展报告》项目组发布5月《住房市场发展月度分析报告》（下称“《报告》”）。《报告》发现，在热点地区严厉的政策调控下，2017年5月热点城市房价增速整体回落。其中，廊坊、北京、天津、深圳、苏州、合肥、郑州等城市，房价环比稳定或下跌。

受认房又认贷、多校划片政策试行、环京各城市联合出台重磅调控政策等因素的影响，北京房价环比出现首降，5月份整体下跌4.09%，其中，西城区下跌8.43%、海淀下跌7.45%，领跌于全市各区县板块。西城、海淀两区是北京市中小学教育资源富集区和房价高地。由于北京入学政策出现重大调整，强调实际居住及试行多校划片等，学区房预期发生了相应松动，对这两个地区前期价格上涨过快、虚高的“学区房”价格形成冲击。

这与此前媒体报道的情形颇为一致。据报道，西城陶然亭地区曾有学区房今年3月初价格飙涨百万元，但近三个月调控过后，很多房源价格开始跳水，甚至有房源报价骤降百万元。

同时，数据还显示，5月份，通州区在北京各区县板块中，表现最为抗跌，仅环比下跌0.01%。报告认为，这主要源于通州区实行双重限购政策，板块泡沫相对较低。

此前，据其他机构统计，北京二手房5月份已经挺不住，成交迎来“量价齐跌”。5月北京二手住宅成交量降至1.08万套左右，创27个月新低。同时，5月北京二手房均价环比4月同期下滑2.4%；二手房业主也由3月份80%的涨价逆转为目前超过80%的降价，业主预期已发生较大变化。

新房方面，北京新房成交量虽仍保持一定热度，但价格涨幅已连续回落。据机构统计，5月北京全市新建商品住宅（不含保障房）共网签2912套，环比4月上涨5.4%，同比2016年5月下降38%，但仍继续保持自去年930新政出台后新房市场的低迷水平。另据国家统计局数据显示，4月份北京新建商品住宅价格环比上涨0.2%，涨幅比3月份回落0.2个百分点；同比价格方面，4月份北京新建商品住宅价格同比上涨17.4%，涨幅比上月回落3.2个百分点，基本延续今年年初以来持续回落态势。

《报告》执笔人、社科院财经战略研究院研究员邹琳华等分析指出，5月北京等热点城市房价的相对稳定，主要源于政府对住房投资需求的严厉管控。从宏观环境看，货币供应持续偏紧，无风险货币基金年化利率突破4%，部分银行房贷利率大幅上浮；从房地产政策看，各热点城市既有组合拳，还有集体行动。例如，北京不仅要求“认房认贷认商认离”，调整了入学政策，对学区房炒作精准打击，环京各城市也联合出台了要求三年以上当地社保的需求管控政策，购房政策及货币环境全面收紧，对短期市场构成显著的利空。

从供给方面看，受土地供应和环境承载能力限制，各大城市扩大住房供给的潜力普遍不足，长期供求矛盾仍然存在。据此预计，随着资金面的收紧，以及地方政府对住房投资需求特别是跨区域住房投资的联合管控，多数城市房价短期涨势将得到抑制，前期房价上涨过快、泡沫较大的城市如北京等短期仍将继续下跌，但房价上涨的压力仍然存在。

因此，为进一步稳定房价，短期热点城市应紧持限购、限贷等需求调控政策。长期应通过城市群的发展，逐步缓解大城市住房供求矛盾。

（来源：华龙网）

行业动态

行业 | 5月标杆房企销售普遍下滑 二季度业绩或整体回落

5月大部分房企销售业绩环比下降。在今年市场热度逐渐下降的背景下，政策监管不断趋严，调控对房企的影响已经不仅停留在限购、限价层面。热点城市预售证获取受限，部分开发商违规销售被查处，一二线城市加强商改住“类住宅”整治，政策效应逐渐传递到企业业绩层面。

13日，万科发布公告称，关于深铁集团受让恒大所持万科股份相关协议获得深圳国资委批复，困扰万科一年有余的股权之争宣告结束。6月初，万科公布了5月销售业绩，当月公司实现销售面积242.0万平方米，销售金额358.9亿元。前五个月，万科公司累计实现销售面积1520.1万平方米，销售金额2280.5亿元。

市场机构克而瑞研究中心监测统计的数据显示，5月，包括万科、碧桂园、恒大、保利、龙湖、中海等房地产企业销售金额呈现不同程度下滑。其中，碧桂园、万科、保利、首开、荣盛发展等企业环比降幅超过10%；阳光城、正荣、金科、雅居乐降幅超过30%；万达、泰禾、路劲等企业销售金额环比降幅均超过50%。

从受监测的40家房地产企业5月销售额来看，只有中国金茂、金地、招商蛇口等少数几家企业出现环比正增长，其中金茂、建业当月销售额环比增长超过100%。

克而瑞研究中心分析人士指出，5月房地产市场调控政策依然维持收紧状态，热点城市严控预售证，新增供应量持续低位运行，多数城市成交环比下滑。反映在销售上，受监测的40家房企多数销售额环比下滑，整体下滑力度约为10%。此外，多数房企销售额不论是单月还是累计，同比增幅较上月有所收窄。

数据还显示，5月40家房企公开市场拿地量较上月持平，成交总价环比下滑7%。月内这些房企新增融资额为579.69亿元，环比上升23.76%，而同比下跌达到45.30%，房企融资前景仍不乐观。

上述分析人士表示，从融资结构来看，银行贷款有所下滑，环比下降了29.67%。同时，受债市波动影响，房企的票据、债券发行额缩量明显，环比下降了49.90%。不仅如此，当月房企海外发债额为零。

中原地产研究中心统计数据也显示，5月房企销售业绩下滑明显。该机构针对万科等21家龙头房企的销售业绩监测统计显示，21家房企5月合计销售2269.8亿元，环比下调5%，也是年内销售最差的月份。

“整体数据显示，在一二线城市调控加码的影响下，特别是从2017年初开始的一二线城市限价等政策，导致房企销售速度开始放缓。”中原地产首席分析师张大伟分析认为，从全国主要城市销售数据看，5月大部分热点城市销售均出现环比与同比的调整，其中包括东莞、济南、广州等城市环比下调明显，整体市场分化趋势加快。“从市场走势看，预计房企第二季度的业绩数据会有非常明显的回落。”他说。

张大伟表示，今年3月开始的调控政策正在逐渐传递到市场层面，对于房地产企业来说，压力开始体现到销售数据上。“企业之间的分化非常明显，多家立足核心城市的上市房企营业收入及利润率出现双下调，特别是北京、上海等城市，房地产市场调控政策从严，对于这些企业来说，预计2017年全年市场很难乐观。”

（来源：经济参考报）

行业 | 销售放缓倒逼房企“出海” 海外投资流行“搭伙”

在调控的持续影响下，5月房企业绩开始呈现下滑趋势。按照规律，为平衡业绩下滑，房企赴海外投资的意愿也正在逐渐增强。值得注意的是，本轮房企海外投资呈现出“联合出海”的特征。

抱团出海

包括此前遭受森林城市暂停销售打击的碧桂园并未停下出海脚步。

据消息披露，该公司与中国出口信用保险公司广东分公司于6月7日签署了《全面战略合作协议》，未来将在开拓海外市场方面进行合作。按照碧桂园对外宣传口径，碧桂园及中国信保将就全球范围内国际产业合作结成长期、全面的战略合作关系，为碧桂园的海外事业护航，共同发展。合作协议的签署，也是碧桂园集团推进海外发展的积极探索和尝试。

实际上，此前双方在马来西亚有合作先例，中国出口信用保险公司广东分公司则希望未来为碧桂园海外市场开拓提供更全面的保险和金融服务，探讨更新的承保和融资模式。业内人士表示，双方的深度合作也许与碧桂园之前海外投资过程中出现种种问题有关，金融问题一直是出海企业长期面临的瓶颈。

与之类似，走出去的华润置地也选择了同合作伙伴“抱团出海”。日前，今年以来多次投标香港土地的华润置地，终于在6月7日以收购总价11.5亿港元，取得了一宗位于中环赞善里的住宅地，如愿落地香港，此外，不久前华润还斥资3.12亿英镑，联合美国北极星房地产公司收购了位于英国伦敦金融城核心区的一栋写字楼，首次落子英国。此外，合景泰富及龙湖联合体以72.3亿港元投得的香港九龙启德第6567号宅地，也引发市场高度关注。

业内人士表示，投资海外地产将进一步优化内地企业境外资产配置的结构，提升境外资产配置的能力，同时，作为投资者与国内国际的优秀机构合作，投资标志性或大型项目，能进一步提升企业的知名度和影响力。

平衡投资

“近来内地房企无论是在香港土地市场，还是在欧美国家的投资，都显示出战略投资布局的味道。”一位楼市观察人士分析，除了资产配置外，也与国内楼市表现低迷不无关联。

随着楼市调控政策监管不断趋严，传统房地产销售旺季的5月，多家龙头房企的销售业绩却出现了放缓迹象。

中原地产研究院发布的统计数据显示，21家已经公布销售业绩的房企合计5月单月销售金额为2269.8亿元，环比下降5%，而相比3月跌幅更是高达25.4%。该销售数据也是年内销售最差的月份。

中原地产首席分析师张大伟分析，整体数据显示，在一二线城市调控加码的影响下，特别是从2017年初开始的一二线城市限价等政策，导致房企销售速度开始放缓。5月，全国大部分热点城市销售均出现环比与同比的调整，其中包括东莞、济南、广州等城市环比下调明显，整体市场分化趋势加快。从市场走势看，预计房企二季度的业绩数据会有非常明显的回落。

企业之间的分化非常明显，多家立足核心城市的上市房企营业收入及利润率出现双下调，特别是北京、上海等城市，房地产市场调控政策从严，对于这些企业来说，预计2017年全年市场很难乐观。

从企业业绩来看，5月，包括万科、碧桂园、恒大、保利、龙湖、中海等房地产企业销售金额呈现不同程度下滑。据克而瑞研究中心发布的数据显示，碧桂园、万科、保利、首开、荣盛发展等企业环比降幅超过10%；阳光城、正荣、金科、雅居乐降幅超过30%；万达、泰禾、路劲等企业销售金额环比降幅均超过50%。

“国内表现低迷，适当寻找机会投资海外，平衡企业风险也不失为一项选择。”一位接近开发商的相关人士表示。

风险依旧

高力国际最近发表的一份关于开发商投资海外地产的投资报告显示，随着财富的积累、政策的放开以及渠道的拓宽，中国投资者全球资产配置的时代正在到来。在交易规模和单笔交易额不断攀升的背后，中国的机构投资者和开发商、运营商们在不断探索如何获取更高的投资回报，降低投资的风险。

高力国际中国区估价及咨询服务执行董事贺志蓉判断，欧洲、美国及澳洲的投资机会越来越有限，中国投资者应关注越南、泰国、柬埔寨和印度尼西亚等“一带一路”东南亚海上航线市场。

从资本市场来看，亚洲资本流动正在呈现“外流上升、流入下降、内流激增”模式，越来越多的亚洲房地产投资者将在本区域进行投资，特别是中国投资者将在投资活动中起到越来越大的作用。

2017 年一季度的市场表现有所证明，特别是中国对香港的投资大幅增长。未来几年，中国在亚太地区的房地产投资仍将集中在香港、悉尼、新加坡等门户城市。

实际上，“一带一路”等国家级政策的引导也是企业出海积极性提高的重要原因。金茂中国负责人在刚刚举办的股东大会上表示，公司将随着“一带一路”在海外的开发拓展寻找机会，尽快走出国门，公司正在寻求合作伙伴。

但海外投资风险依旧值得企业警惕。有专家提示，除了当地政策、法律、政局变化之外，国内外汇管制等不确定因素也不容忽视。出海企业尤其是对那些尚未走出国门的开发商而言，急于出海风险更大，选择联合有经验、资源的公司机构或许是明智之举。

（来源：北京商报）

行业 | 房企资金链承压转向信托融资 个别融资成本超 12%

近日，房贷利率上浮成为趋势，进而对房企资金链施压。除房贷利率上调影响购房人心态外，部分省份鼓励“现房销售”的政策亦将对房企回款产生重要影响。

事实上，对于大部分房企而言，除自有资金外，其资金主要来源于客户定金及预付款、按揭贷款、开发贷款、企业融资。2017 年以来，房地产企业融资渠道被一再收紧，而此次房贷利率的上调，无异于雪上加霜。

一向在房企融资中扮演补充角色的信托，面对地产市场的机遇又怎么看呢？《证券日报》记者多方询问后了解到，目前，已有房企进行信托融资的融资水平高达 12%-14%。不过，面对房企特别是中小房企汹涌的融资需求，多数信托公司仍表示不敢“轻举妄动”。

部分项目利率

或高达 12%-14%

央行 MPA 考核、表外业务回归表内，证监会、发改委先后收紧海内外发债，银监会收紧通道业务，保险业严厉打击万能险，银行按揭贷款额度收紧 在监管不断加码之下，房企融资可谓难上加难。

一份广发证券(16.790, 0.17, 1.02%)研报显示，今年 1-4 月份，样本房企总融资规模 3109 亿元，同比大幅下滑 42%。从融资结构来看，受监管的委托贷款、公司债以及再融资占比下滑，融资规模分别同比下滑 65%、99%和 89%，尤其是公司债及再融资规模分别由去年同期的 1859 亿元、334 亿元大幅下滑至 20 亿元、37 亿元。

克而瑞房地产研究中心最新数据显示，其监控的 108 家重点房地产企业中，5 月份房企从银行贷款所获得的金额环比下降 29.67%。同时，受债市波动影响，房企的票据、债券发行额缩量明显，环比下降 49.90%，海外发债额为零。

在资金封锁的当下，有部分房企无奈选择以相当高昂的融资成本引进资金。“目前即使是大型龙头房企，部门项目的融资成本也在 10% 上下。”某信托业务经理向《证券日报》记者表示，“有房企目前的准备签订的信托贷款利率已经高达 12%-14%，不过这种项目我们目前还未接触。”

房地产信托增量明显

多数公司并不敢“轻举妄动”

在多方房企融资渠道受阻之下，房企纷纷转向融资成本较高的信托渠道。

受益信托在线数据显示，2017 年 5 月份，市场上成立集合资金信托 544 款，成立规模达 1191.74 亿元，其中，投向房地产领域的信托项目为 86 个，资金规模合计为 300.57 亿元，同比增长 78.06%，增幅明显。

对此，广发证券表示，从上一轮周期看，2010 年银行、再融资等传统融资渠道的受阻，使得房企融资需求外溢，带动信托的高速发展（2010 年、2013 年规模均创截止当年新高）。而对于本轮周期，在开发贷、公司债、再融资等受到监管后，房企相应地寻求中期票据、信托以及其他创新融资等，其中中期票据又受到资产比例的限制要求，信托及其他创新产品就会受到房企青睐。

不过，即使房企融资需求汹涌，大部分信托公司还是不敢“轻举妄动”。上海某信托公司业务人员向《证券日报》记者表示，她所在的团队近期并不打算开展房地产信托业务。“对这部分业务暂时比较没底，公司的态度也是谨慎再谨慎，即使收益再高也要考虑项目安全。”

而中部某信托公司法务人员则称，目前公司主动管理的项目基本都是地产项目，但出于对房地产未来预期不明朗的考虑，业务期限都比较短。出于业务创新和资金安全的角度，除原有的集合贷款模式外，应收账款模式、特定资产收益权模式也是目前经常采用的模式。

事实上，对于房地产信托业务，目前不少信托公司颇感为难。一方面是监管的不断从严，另一方面是房企迫切的融资需求，如何在不触碰监管红线的前提下顺利开展业务，如何有效防范项目风险，都是信托公司需考虑的问题。

此前，银监会曾向各银监局下发《2017 年信托公司现场检查要点》，其中将违规开展房地产信托业务列入检查要点，主要包括两点：第一，是否通过股债结合、合伙制企业投资、应收账款收益权等模式变相向房地产开发企业融资或协助其他机构违规开展房地产信托业务；第二，“股+债”项目中是否存在不真实的股权或债权，是否存在房地产企业以股东借款充当劣后受益人的情况，是否以归还股东借款名义变相发放流动资金贷款。尽管银监会表示，此次《要点》仅用于指导具体检查项目，并非发布监管政策，但也侧面反映了监管层对于房地产信托中的违规操作问题的持续关注。

“我们目前开展业务还是比较谨慎的，毕竟房地产信托是重要的信托业务之一，完全拒绝也不符合公司整体利益。但对项目整体把控上，对于房地产信托可能要求更为严格。在项目符合监管要求、风控措施到位的情况下，交易对手的实际情况也是项目能否过会的重要因素。”上述中部某信托公司法务人员如是说。

广发证券表示，由于中小房企一方面已率先受前期融资收紧影响，信托融资比例逐步加大，另一方面开发项目平均较少、销售回款普遍偏低，此次融资、销售两端对资金流的收紧预计对中小房企产生更大的压力。可以预见，此轮收紧政策所致的行业消极环境将加速行业优胜劣汰。

上述信息也得到了某信托公司研究员的印证，该研究员同时提示，由于中小房企资金压力逐渐攀升，对于开展房地产信托业务较多的公司，其项目不良率可能会提升。除此之外，未来利率水平及资金面均可能发生变化，房企一旦获得较低水平的其他渠道融资，则部分项目将面临提前结束的风险。

（来源：证券日报）

行业 | 逾千亿定增遭遇寒流 上市房企创新融资手法

尽管定增的大门并未向房企上市公司关闭，但整个A股市场定增已然趋紧，加之房地产行业被重点关注，A股房企通过定增再融资的难度可想而知。据上证报资讯统计，自2016年以来，共有35家次A股上市房企披露了定增预案，合计募资约1373亿元，但至今均未修成正果。

为了获得更多的资金，A股上市房企真是使出了浑身解数。子公司股权质押融资、中期票据、债权融资、购房尾款资产证券化、向母公司申请无息借款、出售金融资产或应收债权及相关附属权益、境外发债，各种方式不胜枚举

难易都是相对的。今年以来，对众多房企而言，融资难及资金成本提升已成共识。但当恒大地产连续两轮合计700亿元战略引资披露后，业界一片惊呼，这“圈钱”手法也太高明了。要知道，恒大这两笔定增募资金额，相当于2016年沪深两市共17家上市房企合计定增募资总额（约728亿元）。由此可见，分拆、跨市场资本运作、做大市值等诸多手段融合创新，或许是大型上市房企化解融资难题可供参考之途径。

6月13日，中国恒大发布公告称，凯隆置业及恒大地产于5月31日与第二轮投资者订立第二轮投资协议，据此，第二轮投资者同意向恒大地产之资本出资人民币395亿元，连同首轮投资者订立的投资协议，两轮投资者已向恒大地产出资合计700亿元，占恒大地产的经扩大股权约26.12%。这是近年来上市房企最牛气的再融资行为。

与恒大的大手笔融资得手相反，A股上市房企不管是公司债还是定增均遭遇政策收紧之寒冬。据上证报资讯统计，自2016年以来，共有35家次A股上市房企披露了定增预案，合

计募资约 1373 亿元，但至今均未修成正果。有投行人士向记者表示，尽管定增的大门并未向房企上市公司关闭，但整个 A 股市场定增就已经趋紧，加之房地产行业被重点关注，申请定增的房企若涉嫌囤地等违规行为，基本是一票否决。因此，A 股房企通过定增再融资的难度更大。在此大背景下，通过子公司开展股权融资，或成立房地产投资基金成为一些房企“补血”方式。

房企定增频受阻

“我们的方案调整过，现在是 100 多亿元，还在排队待批中。”绿地控股有关人士 6 月 12 日向记者作出上述表示。

绿地控股通过定增方式再融资已持续推进超过一年。2015 年 12 月 9 日，绿地控股披露了拟募资 301 亿元的定增预案，募资用于地产项目及还贷。之后的一年多时间里，该方案三易其稿，最新修改版是计划募资不超过 110 亿元，募资投向缩减为三个房地产项目。

比绿地还惨的是绿景控股。绿景控原本来主业是房地产，但该业务已不能为继。因此该公司欲大额定增转战医院行业。但该定增方案备受质疑，最终拖延近两年后，公司于今年 6 月 9 日向证监会提交了《关于非公开发行股票项目撤回审查的申请》。公司将按照再融资新规完成方案调整后，履行决策程序并重新申报。

类似定增遇阻的房企数量颇多。据上证报资讯统计，自 2016 年至今，沪深两市共有 35 家房企申请定增（已形成预案）尚未开花结果，募资总额为 1372.97 亿元。其中纯项目融资的有 27 家，重组配套融资的有 8 家。

在上述 35 家定增房企中，目前只有 2 家获证监会批准，9 家已经知难而退选择终止，甚至还有 1 家连股东大会都没有通过就流产了。据中国证监会 6 月 9 日在其网站上最新公布的“发行监管部再融资申请企业基本信息情况表”显示，中润资源、信达地产、绿地控股、中天金融、泰禾集团、中粮地产、天地源、荣盛发展、鲁商置业、中房地产、万泽实业、阳光城、东旭蓝天、绿景控股、中国武夷、美好置业、迪马股份等 17 家为“已反馈”状态；中弘股份则为“中止审查”。

有投行人士向记者表示，定增是房地产上市公司为数不多的股权融投资的方式，其融资成本比较低，而且能够有效补充项目资金。尤其房地产本身是个周期性行业，当政策趋于宽松状态时，上市房企往往会瞅准时机，积极通过定增的方式实现融资。不过，随着全国一二线城市热点城市房价快速上涨，自去年四季度开始，监管层对于房企上市公司定增的监管和审核明显趋严。

折戟原因多样

上证资讯统计显示，2016 年沪深两市共有 17 家上市房企成功实施了定增，募资总额达 728.68 亿元。进入 2017 年以后，截至目前尚无上市房企成功实施纯项目定增。据记者了解，通常情况下，上市公司的定增预案从董事会会议审议通过到最后证监会核准下发批文，快则

半年，慢则一年。而方案一旦获批，上市公司需要在获得批文后的6个月内实施定增。否则过期无效。如北辰实业，定增获批后却因为价格倒挂难发，最终功亏一篑。

定增获得批文却未成功实施颇为可惜。但也有一些上市房企定增预案获得发审委审核通过后，迟迟拿不到批文。据上证报记者梳理，自2016年四季度以来，定增项目从审核过会到拿到批文，平均耗时已从2016年前三季度的约81天，延长至第四季度的约130天。

此外，万方发展因公司业务转型，其2015年度定增未取得实质性进展，公司非公开发行股票预案决议有效期失效而终止定增。世茂股份的定增方案则因违反证监会有关规定而被叫停。

2017年2月，证监会发布定增新规，相当于拧紧定增的“水龙头”，一些上市房企比如福星股份、云南城投、中天金融等公司纷纷宣布终止定增。也有一些公司公告重大事项停牌重组，比如信达地产以及前述在证监会“发行监管部再融资申请企业基本信息情况表”的审核状态为“中止审查”的中弘股份。5月27日，证监会发布了减持新规，进一步收紧并规范了定增退出机制，整个定增市场都因此冷清，更遑论房地产公司定增。

融资手段翻新

在不少上市房企看来，既然通过定增方式融资的节奏已变得较为缓慢，当务之急就是寻找其他渠道实现快速融资。

记者通过梳理发现，为了获得更多的资金，A股上市房企真是使出了浑身解数。子公司股权质押融资、中期票据、债权融资、购房尾款资产证券化、向母公司申请无息借款、出售金融资产或应收债权及相关附属权益、境外发债，各种方式不胜枚举。

比如，栖霞建设昨日公告，为拓宽融资渠道，公司拟将所持有的河北银行股权中的1.6亿股进行质押融资，融资金额不超过7亿元人民币，融资期限为36个月。本次拟质押的股份数占公司持有河北银行股份数的86.29%。

使用中期票据者也不少。荣盛发展早在去年12月曾获准注册一笔29亿元的中期票据。今年6月8日世联行公告，为进一步满足公司发展及业务布局的资金需求，公司董事会审议通过《关于调整发行中期票据方案的议案》，同意公司增加向中国银行间市场交易商协会申请注册发行中期票据的发行额度，预计发行总额不超过（含）16.7亿元，票据期限调整为不超过（含）5年，募集的资金将主要用于偿还金融机构借款、补充流动资金和长租公寓建设项目等。

债券融资尤为普遍。比如前不久中弘股份公告称，拟在北京金融资产交易所申请发行债权融资计划（非公开定向债务融资），注册额度为不超过5亿元，发行期限不超过3年。

有能力者，则尝试海外发债。5月6日，中天金融宣布，公司或公司新设境外全资子公司拟在中国境外发行不超过5亿美元（含5亿美元）（或等额离岸人民币或其他外币）债券，并由公司为本次发行提供无条件及不可撤销的跨境连带责任保证担保，用于补充公司或公司

下属控股子公司的项目建设资金及偿还有息负债。本次债券发行的募集的全部或部分资金将调回境内使用。

绿地控股则更多选择出售股权回笼资金。公司在 2016 年相继出售了中国绿地润东汽车集团有限公司 5.68 亿股股份、上海申万置业有限公司 100% 股权、上海农村商业银行股份有限公司 4% 股权套现合计约 70.51 亿元，此外还多次公告发行中期票据。其中，去年 12 月发行了 1.8 亿美元 3 年期定息债券，债券票面利率为 4.375%，今年 5 月发行了 3.2 亿美元定息债券，债券票面利率为 3.85%。

泰禾集团的融资手段则更加花样百出。除了定增，泰禾集团还开展购房尾款资产证券化工作，即通过设立的“泰禾集团购房尾款支持专项计划”发行资产支持证券进行融资，规模不超过 40 亿元，期限不超过 2 年。此外还有传统的信托融资及银行借贷。

当然，上述诸多翻新手法，都远远不及恒大地产的 700 亿元定增引资。回查资料可见，一年前的今日，中国恒大在港股的总市值尚不到 700 亿港元，此后随着公司抛出分拆地产业务回归 A 股上市意向以及今年来持续大手笔股份回购，公司市值近期已经冲破 1800 亿港元。在此情况下引入战投融资 700 亿元，可谓高明。但这种跨市场资本运作，非一般企业所能操作。恒大这步棋能否成功还有待观察。

明源地产研究院首席研究员刘策指出，国家对房地产企业融资监管趋严可能会推动房地产融资模式的创新，甚至会对房企未来发展模式的转型产生重要的影响。

（来源：上海证券报）

行业 | 京津冀康养产业圈加速成型 碧桂园探索新模式

“随着京津冀一体化的深入推进，养老产业正在迎来‘黄金发展阶段’，这对于地产行业来说是一个难得的机遇。近年来，碧桂园已完成了多个科技小镇、特色小镇的布局，围绕京津冀一体化以及大健康产业的发展，我们也做了很多的研究，将健康养老产业纳入了集团重要发展战略”。6 月 10 日，在石家庄举办的 2017（第二届）中国大健康养老产业高峰论坛上，碧桂园集团河北区域副总裁何国华发言表示。

在本次论坛上，中国社会科学院学部委员金碚表示，在京津冀一体化的背景之下，健康养老产业会涌现出大量的机会，首先就是空间的扩大，使得我们可以在更大的范围内满足老人的需要、实现人们的需求。在这个基础上，如果我们能够清楚地认识甚至创造老年人口的需求，并予以满足，那么产业空间将是巨大的。这也是健康养老产业在京津冀区域发展的优势。

随着《“健康中国 2030”规划纲要》等政策文件的颁布及落地实施，我国老龄事业发展和养老服务体系已步入关键时期。未来，如何更好地应对人口快速老龄化、做优健康老龄产业链，促进大健康产业转型升级，成为备受关注的焦点。

呼应“就近”养老需求

数据显示,截至 2015 年底,北京市 60 岁及以上的老年人口约 315 万,占总人口的 23.4%。其中,80 岁以上的高龄老人占 16.2%,完全失能老人占 5.5%,空巢老人占 50%。高龄、失能、患慢性病的老年人数量攀升,高龄老人失能化和残疾人高龄化交织,养老照料与老年病防治、康复服务需求日益迫切。

《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》指出,支持养老服务产业与健康、养生、旅游、文化、健身、休闲等产业融合,丰富养老服务产业新模式、新业态,加快形成产业链长、覆盖领域广、经济社会效益显著的养老服务产业集群。

根据国家出台的多项政策文件,未来健康老龄产业的发展图景,将是各市场主体、相关产业整合聚集,各类资源优势互补,最终形成更加广阔的大健康产业生态圈。这也意味着,产业链延伸和跨界混业发展是未来健康老龄产业向大健康产业转型升级的重要路径与手段。

同时,作为重大国家战略的京津冀协同发展已推进三年,对京津冀地区而言,北京天津的养老需求日益增多,但受到土地、环境、基础设施等方面的影响,其自身健康养老服务业发展受到了很大制约。与之不同的是,河北拥有独特的区位优势、优良的自然禀赋、合适的生活成本以及有效的政策支持这些有利条件,让河北承接京津健康养老服务,形成养老服务产业集群成为可能。

如今,健康养老不仅是北京大都市发展的重要社会需求,也是非首都功能疏解的主要内容。根据《京津冀协同发展规划纲要》提出“要选择若干个中小城市,高起点、高标准建设若干定位明确、特色鲜明、职住合一、规模适度、专业化发展的‘微中心’”的战略规划,在北京周边建设以健康养老功能为特色的“微中心”,将有效应对三地老年人口规模大、老龄化加速等对健康老龄产业提出的新要求、新挑战。

碧桂园切入健康养老产业

随着老龄化进程加快,健康养老产业引发社会多方面关注,而国内多家房地产企业在转型升级过程中,将着力点瞄准了这片“蓝海”。早在 2014 年申银万国证券发布的《地产白银时代:跨界转型方兴未艾——房地产行业跨界转型系列研究之一》就显示,142 家上市房企中,41 家房企已经或正在转型,主要涉及医疗养老、互联网+、能源、金融、军工、材料、影视传媒、环保八大方向,其中涉及医疗养老的企业数目最多,达到 13 家。

据不完全统计,目前已有数十家实力房企发力医养地产,从而跨界涉足医疗健康产业,包括碧桂园、万科、恒大、万达、保利、远洋、泰禾等。目前,国内多家房企已经开始涉足养老,持续探索新的发展模式,但国内尚未形成成熟可复制的养老模式。

“碧桂园将紧紧围绕大健康的主题发展,目前我们在石家庄已经有两个地产项目,今年我们还将要做一个科技小镇和一个健康小镇的项目,我们给石家庄带来的不仅有好的房子,还有更好的产业。”何国华表示。

值得一提的是，三千亿房企碧桂园已开始布局健康养老产业，日前碧桂园集团与同仁堂集团达成健康养老战略合作，碧桂园将联合同仁堂，针对健康养老领域开展全面合作，重点围绕医疗健康服务、现代制药等主题，发挥双方各自优势，倾力打造健康养老项目。

与此同时，碧桂园与中科慧康进行战略合作，深耕健康养老产业。根据合作协议，双方将深化和研究“产城融合与科技小镇”项目在健康养老领域协同共赢的发展模式，充分利用相关上下游产业资源进行整合匹配对接，充分“发挥优势、相互促进、互利互惠、共同发展”。

（来源：中国精英网）

行业 | 时隔三年 万科再涉足旅游地产项目

近日，云南城投置业股份有限公司（以下简称“云南城投”）发布的“关于公司房企优先购买权的公告”显示，云南城投同意放弃对下属参股公司，云南城投华商之家投资开发有限公司（以下简称“华商之家”）40%的股权优先购买权，昆明万科房地产开发有限公司（以下简称“昆明万科”）将成为该部分股权受让方，并负责太阳山项目的后续操盘运营开发。

根据发布的公告内容显示，华商之家目前股权结构为云南城投持股 40%，云南百年置业房地产开发有限公司和云南云岭天籁投资有限公司分别持股 35%和 25%。现百年置业及云岭天籁拟向昆明万科分别转让所持有的华商之家 25%及 15%的股权。公告表示，由于考虑太阳山项目后续开发周期较长、投资压力较大，引入万科这一国内一线知名房企有利于太阳山项目的后续发展，云南城投同意放弃优先购买权，昆明万科将成为此次股权转让的受让方。本次股权转让完成后，华商之家的股权结构变更为云南城投及昆明万科各持股 40%，百年置业及云岭天籁分别持股 10%。

由于华商之家持有太阳山项目开发商云南澄江老鹰地旅游度假有限公司 90%的股权，股权转让完成后，昆明万科将间接持有老鹰地公司 36%的股权，经各方同意，昆明万科将作为太阳山项目信贷操盘运营方，未来将负责太阳山项目的后续操盘运营及开发。值得注意的是，万科接手之后，这个项目不管是从财务动作、经营管理都将被贴上万科的标签，宣传推广用的也将是万科的品牌。

资料显示，太阳山项目于 2012 年 7 月正式启动，总占地面积 6618 亩，距离昆明市 70 余公里，预计规划建设 3 期，目前已开发到 2 期，集五星级度假酒店、体育休闲、文化旅游、健康养生、度假住宅、会议接待等项目于一体。其中星级度假酒店——五星级希尔顿酒店已经开业运营近两年。

业内人士表示，太阳山项目具有资源以及景观上的优势，去年销售情况表现得不错。经过几年的开发，项目从配套酒店、景观等方面已经有一定的开发基础，交通也相对完善。同时，近两年来旅游小镇的概念也催热了周边地块的发展。

对于万科来说，从 2014 年起，万科将旅游地产作为战略转型的重点，但真正开发旅游地产的项目并不算多。万科的旅游地产中最为外界熟知的就是滑雪度假项目，2014 年 8 月，万科发布吉林松花湖度假区项目，之后万科又相继签下了桥山北大壶以及北京石京龙两个滑雪项目。此外，万科此前曾公布的旅游地产建设项目包括惠州双月湾度假村、深圳浪骑游艇会、杭州良渚文化村、清远白天鹅度假酒店、三亚森林度假公园等。此次的太阳山项目是万科首次在云南市场涉足旅游地产项目的开发。

业内人士表示，一方面，旅游产业发展迅速，旅游板块大热，华侨城、万达等以地产起家的企业都在近几年转型“旅游+地产”的模式，对于万科来说，早已发布的旅游地产战略却迟迟并未实现转型。万科再次落子旅游地产项目，也意图在迅速发展的旅游产业版图上分一杯羹；另一方面，据此前有关人士透露，万科过去的商业逻辑是通过旅游项目带动周边地产的开发和销售，真正发展旅游产业的部分相对较少，但未来国内大部分一二线城市不会再有大规模纯住宅用地供应，多数都是“产业+地产”，政府从生产资料环节就要求企业转型，万科也必须在地产的基础上具备产业运营的能力，从而加码“旅游+地产”业务。

（来源：北京商报）

行业 | 房企掘金“企业服务平台”

随着房地产行业进入下半场，房企逐渐开始调整自己的产业布局，从单纯的住宅开发开始切入存量资产服务。

“我们关注到越来越多海归回国创业，他们创业的领域很多与金融科技有关，因此我们开始创建一个 G5 创投平台。这个平台依托于我们的综合体 EFC，通过与初创企业、风投机构、创业天才、科技专家和大企业合作，整合资源将其打造成全球创投孵化平台。”浙江建工执行副总裁陈凯宇告诉第一财经记者。

第一财经记者注意到，包括绿地、华润等房企都开始不断探索产业服务平台，并探求更多的商业模式。

“现在海归创业潮是大背景，国家战略需要创新创业，因此我们的综合体也是向这个趋势靠拢。EFC 里面的核心是写字楼，其次还有 35%住宅、18%酒店公寓和配套商业，通过这样的业态配备可以直接打造一个国际社区，让海归创业者可以在这里创业、生活。”陈凯宇告诉记者。

按照浙江建工的构想，EFC 定位是一个创新创业金融圈，用这个物理载体为核心，希望能辐射周围。这一点，国外很多创新创业空间也有类似的理念。比如 wework 在打造创新办公空间的同时也打造 wlive 产品，希望让生活和工作能够打通，并没有那么清晰的界限。

“海归创业者时间很宝贵，他们对于社区的需求不只是一个办公空间，还有一种生活方式。比如下楼能不能像国外一样有很多公共空间进行交流，比如是否有很多咖啡可以选择。”陈凯宇提道。

不只是浙江建工，绿地也同样依托自己的商办优势，开始打造企业服务平台。绿地一直在不断打造智慧办公模式，希望从一般性写字楼服务升级成为帮助企业解决自身瓶颈难题的企业服务平台。目前，这个企业服务平台已在北京、合肥、西安、长沙和郑州等地实施。通过不断迭代，目前绿地的服务平台有6大板块和19个服务功能。

考虑到绿地在消费、金融领域的综合布局，其内容都可以接入到绿地的企业服务平台。“未来房地产就是一个消费行业，通过一个空间为基点，将产生更多的服务价值。”一位绿地高管告诉记者。

无独有偶，去年华润也提出“华润置地借助母公司资源，向产业地产领域拓展和延伸”的内容。去年，天安数码城签约合作深圳龙华新区大浪中心区项目，采用“城市更新+产业升级”模式，除了传统旧改的拆迁、住宅和商业配套开发流程外，还将发挥集团产业资源优势。并通过设立产业基金，希望培育出丰富的产业，有利于华润置地产业地产产品线的完善。

克而瑞一份报告指出，开发商为商办物业的业主提供融资理财、招商、政务搭桥、海外服务，并设立一些基金用于扶持中小企业发展，实际上是在布局未来的服务领域。如果这些在这些企业成长后，开发商同样能优先获得他们的资源，如创新科技产品和技术，优质商品的对外出口等。

对于房企而言，可以通过住宅销售和租赁办公楼获得收益，还可以通过创投基金进行投资，获取多元的收益，并实现业务调整。

世邦魏理仕的一份报告指出，以科技、新媒体及通信行业为代表的TMT行业租户十分活跃，其快速发展得益于TMT行业持续正向的发展，其中网络媒体、互联网及手机平台、以及通讯产业的累计租赁面积均较前次统计倍数成长，反映出在经济转型驱动下的行业创新增长会带来一系列的新增需求。

易居中国(企业)CEO丁祖昱表示，目前房企作为中国支柱产业的一个主体，已经进入了各个相关领域。随着未来在中国房地产行业增量的市场空间变小，企业还将加强对于这些相关领域的探索来寻求新的业务增长点。

(来源：一财网)

行业 | 旅游地产“巨头”华侨城发布新战略：将打造一百座 特色小镇

17日，以“传承有序·创想无界”为主题的华侨城北方集团品牌发布会在北京举办，当天，华侨城北方集团负责人透露，接下来将以“100个美丽乡村”计划，投资建设一百座具有中国传统民俗文化特色小镇。

华侨城集团公司诞生于1985年，是国务院国资委直接管理的大型中央企业。其以30余年的深厚积淀，开拓“旅游+地产”的创业模式，培育出了康佳、锦绣中华、世界之窗、欢乐谷主题公园连锁、东部华侨城度假区、欢乐海岸、华侨城创意文化园等著名品牌。

当天，华侨城北方集团品牌发布会活动现场围绕“新”字展开，全景展示了华侨城集团的战略规划、发展理念以及华侨城在北方区域的发展布局。

新形势下，华侨城立足于把握国家发展战略、国企改革、产业转型升级、新经济新技术新模式应用的重大机遇，系统构建“中国文化产业的领跑者、中国新型城镇化的引领者、中国全域旅游的示范者”三大战略定位；在“旅游+地产”创业模式基础上，创造性提出“文化+旅游+城镇化”、“旅游+互联网+金融”的创新发展模式，实现集团发展模式、产业组合、盈利模式的创新升级。

未来，华侨城将通过政府与社会资本合作的PPP模式，建成若干个大型新型城镇化示范项目，并以“100个美丽乡村”计划，投资建设一百座具有中国传统民俗文化特色小镇。其中，“100个美丽乡村”计划也将在云南选择适合的村落实施，着力打造特色州县、特色景区和景点，在昆明、大理、丽江、腾冲、德宏州、普洱等地，通过古镇、古村、自然风光、民俗体验、休闲度假、特色商品等内容的塑造，构建和完善若干条旅游精选路线。

此外，本次发布会还重点介绍了华侨城这个旅游地产巨头在京津冀地区的未来布局。2002年，华侨城进入北京。2007年，华侨城进军天津。新成立的华侨城北方集团是华侨城集团推行战区制，进行全国战略布局，整合企业在北方市场资源，统一协同调配，实现跨越发展的重大举措。

发布会上，华侨城北方集团集中亮相了企业围绕京津冀区域目前已确定的七个(组)重点项目，其中有新型城镇化类项目，包括北京门头沟斋堂文化旅游综合开发项目、北京昌平十三陵门户区文化旅游综合开发项目、京杭大运河(天津西青)大型文化旅游综合开发项目、河南郑州中原新区起步区文化旅游综合开发项目等；文化旅游类项目，包括北京欢乐谷、天津欢乐谷、秦皇岛·华侨城南戴河滨海国际旅游度假区等；房地产开发类项目，包括位于北京丰台区的华侨城·新著东方，位于北京市大兴区的中铁华侨城·和园，以及位于天津市东丽区的天津东丽湖华侨城项目等。

来自社会各界知名人士、政府代表、主流媒体以及华侨城集团公司、华侨城北方集团主要领导等共计300余人出席了本次活动。

(来源：中新网)

合景泰富收购西安地块首入西北 合计或已落地三项目

据近日西安本地市场消息，合景泰富已进驻西北区域，获取西安地块。合景泰富向观点地产新媒体证实，其已通过收并购的方式获取西安地块，但目前还未有开发规划的信息。

此外，有消息称，合景泰富计划于西安莲湖区落地养老项目。

观点地产新媒体就了解到，2月份，西安政府部门曾邀请部分企业到西安商讨关于“基金小镇”建设的相关事宜，合景泰富地产控股集团华东西南区总经理蔡凤佳受邀出席。

会上，蔡凤佳表示，合景泰富已与西安莲湖区签订了一个协议，对劳动公园及其周边片区进行整体改造，将争取建成一个养老、医疗等配套设施齐全的“小社会”。

此外，有消息称，合景泰富已在宝鸡市获取土地项目。

但对于西安莲湖区和宝鸡项目，合景泰富方面均表示不清楚。

（来源：观点地产网）

前沿观察

观察 | 债务重压之下首开股份的转型与困顿

今年以来，众多房企面临着土地市场的成交金额和面积下滑，但国企首开股份（600376.SH）却逆势而上。

根据机构发布的1~5月企业拿地排行榜显示，首开股份以364亿元拿地金额位列榜单第六位，其中，所取得的10幅土地中，有7幅位于北京（2016年仅在京内收获一个项目），巩固了其“京城房企一哥”的地位。

但大刀阔斧拿地的同时，首开股份对于今年年度目标销售额的制定计划却显得略微保守。《中国经营报》记者获悉，在龙头房企纷纷迈向千亿目标的2017年，首开股份仅制定了615.52亿元的销售目标，截至5月，已经完成销售业绩330亿元，在房企销售排行榜上排名第21位。

近期，有媒体连续曝出首开股份因永续债利息拖累业绩不堪重负的问题。称其生猛拿地、销售回款减慢导致企业资金链紧绷，而高成本的融资行为又成为其利润下滑的重要因素。“房地产行业依靠土地红利获取超额收益的时代已经渐近尾声。”首开集团董事长潘利群如是说。

京城“地主”的转型路

为扩大规模，深耕京城三十多年的首开股份选择的转型路线是全国化布局+出海战术。

2016年，首开股份合计拿地总价为419.54亿元，其中京外拿地13个项目分别位于成都、福州、杭州、武汉、上海、无锡、广州、厦门等一二线城市，占比高达95%。虽然重点

布局华南、华东区域的战略与去年北京土地市场供应紧缺不无关系，但同时也凸显了首开股份对京外区域扩大投资的野心。其投资较大的福州、杭州、厦门、苏州等二线城市，由于房价的快速上涨，已经成为首开股份利润的重要来源，根据年报显示，2016 年全年公司实现营业收入 298.83 亿元，同比增长 26.53%，在京外项目的营收占比已升至一半。

营业收入增长的同时，公司利润率却出现了明显的下滑，这主要归因于首开在京外主要采取的是合作拿地战略，随着京外项目结算占比提升，公司少数股东损益占净利润的比重由 18.43% 上升至 26.27%，从而导致归属于母公司的净利润同比下降 8.74%。可见，除却高毛利的京内项目，大举扩张、布局全国的棋并不好下。

相对而言，首开的出海战略就显得保守而稳健得多。早在 1992 年，首开股份作为全国最早涉足海外地产的房企之一，就率先在澳大利亚开启了地产业务，二十多年来，又相继在美国、中国香港、中国澳门（楼盘）、荷兰、白俄罗斯六个国家和地区，开展了房地产开发、运营等业务。2016 年，首开在海外成功发债 5 亿美元。潘利群表示，经过周密部署的海外发债，其全部资金都用在境外业务，可避免汇率波动的风险。

此外，首开的转型战略还包括对创新产业的涉足，试图在火热的创业和养老市场中杀出重围。

2016 年 10 月，首开股份与清华大学经管学院展开合作，共同投资了清创首开 X+SPACE 协同创新空间，不过从网上资料披露的信息来看，除却 2016 年 10 月 19 日落成发布会之外，既没有成立官方网站，也没有提供联系方式和租售价格等后续信息。

记者随即走访了位于三元桥京信大厦院内的 X+SPACE，这是一栋独立的三层小楼，设计简洁明快，办公环境较为优越。空间运营官陈晨向记者介绍，这里的开放工位的租金价格为 2300 元/月，封闭工位为 2600 元/月，目前出租率保持在 80% 左右。据悉，位于望京中心商业区的另一家分店目前正在装修中，并预计在近期正式上线。

本月，首开股份还推出了第一家养老院——首开寸草学知园，该养老院位于亚运村区域，占地面积 1500 平方米，建筑面积 2300 平方米，拥有可容纳 50 位老人的床位设施。潘利群曾表示，“社区养老项目是首开运作大型养老项目的起点，通过与老年人群的不断接触，深入持续地研判老年人对住房、配套设施和服务的真实需求，探索出一条具有首开特色的养老产业发展模式。”该养老院管理人员王女士告诉记者，养老院以单人间为主，价格在 6000~6800 元/月，少量双人间的价格为 5000 元，目前已经有 5 位老人正式入住，同时可为周边老人提供日间照料服务和居家上门服务。

“首开在 2016 年尝试房地产业务转型，和专业机构合作进入商业地产和新兴产业。”海通证券分析师涂力磊分析。首先，首开和中信并购基金合作，以有限合伙人的形式参与跟投，合资规模不超过 20 亿元，已经落地投资康龙（北京）新药技术有限公司。此外，还以有限合伙人的形式投资高和融德投资中心，通过收购低估值商业、重新定位和升级获得较高

回报。“这在首开现有单一住宅产品上增加了商业地产，丰富了公司地产业务的产品线。”他总结道。

利润下滑但优势犹存

首开股份一季报显示，2017 年一季度，首开股份实现营业收入 42.04 亿元，同比下降 12.92%。实现净利润 1.6 亿元，同比下降 71.57%。

“京外项目居多，毛利率偏低”，中投证券分析首开股份利润下滑原因时指出，“利润低只是一方面。其实早在 2013 年，首开股份就已经受到资金和债务困扰。截至 2013 年底，首开股份借款总额逾 400 亿元，当年需支出利息高达 31.69 亿元，而据其年报显示，首开股份 2013 年实现的净利润只有 12.89 亿元。”

年报显示，尽管 2016 年首开股份已偿还了 40 亿元永续债，但仍持有 70 亿元永续债贷款，为此每年将支付 4.14 亿元利息，不少人对首开股份再创新高的永续债规模表示担忧，认为其永续债利息的支付严重影响其净利润的表现。但即便如此，几乎所有的券商都依然继续看好首开股份，给予公司的市盈率倍数不受永续债影响的“买入”评级。“2016 年首开股份将永续债进行了调整，调整后融资成本将降低，所以我们预测 2017 年永续债的利息同比 2016 年也会降低。”涂力磊表示。

另一方面，凭借着国企的光环和资源，首开股份的融资实力依然是大多数房企望尘莫及的。2017 年 5 月 19 日，首开与兴业银行签订了 260 亿授信协议，这是继国家开发银行、招商银行、北京银行、华夏银行之后所获得的第五笔授信。在短短半年的时间里，首开集团从各银行获得的授信总额度突破 1000 亿元大关，为其整体运营获取了巨大的资金支持。

雄安新区的设立，也可能成为近水楼台的首开业绩增长的新亮点之一，而此前，它曾在通州副中心建设中分到过最大一杯羹。国泰君安证券分析师指出，雄安新区的设立释放了积极信号，随着京津冀协同发展的深化，首开股份在京内大量的土地资源价值凸显，京内资源优势是公司的核心竞争力。首开在京内拥有土地储备权益面积 51.6 万平方米，一级开发项目权益储备面积 74.3 万平方米，京内未结面积 463 万平方米，拥有丰富的资源。在京津冀一体化加速发展的大背景下，公司凭借其京内资源优势估值有望得到较大提升。

首开股份的本土优势还体现在深度参与北京的棚改计划。率先进入存量房时代的北京，还存有大量建于上世纪的老旧小区和平房，不符合城市发展定位，亟待进行改造升级。根据北京市住建委公布的 2017 年北京市棚户区改造任务目标 3.6 万户计算，棚改年度计划投资将高达 300 亿元，同比增长近六成。而首开股份于 2015 年提出的“城市复兴官”战略与棚改的“民生工程”定位不谋而合，对于房企而言，棚改项目具有投入期长、预期收益稳定、受政策鼓励等特点，如今，首开股份已深度参与数例棚改项目，并与银行合作，引入非标类创新型融资模式，营利之余也获得了“惠及民生工程”的好名声。

而随着北京市调增 2017 年住宅用地供应计划，首开股份还有望凭借京内突出的拿地能力进一步获得优质土地资源。（来源：中国经营报）

观察 | 新零售时代的购物中心变革样本：房企轻资产输出， 华远与大悦城抱团突围

中国的购物中心正处于过剩、洗礼与蜕变的时代。

电商、实体巨头们正全力以赴围猎“新零售”。近两年，传统电商进入发展的下行轨迹，线下和实体成为众巨头寻求商机的新沃土。经济下行，过剩的压力和新零售的冲击等，多头挤压下，国内购物中心正进入“定位难”、“招商难”和“运营难”并存的“三难”时代。

世邦魏理仕《全球购物中心发展报告》显示：2016年，全球新建购物中心1250万平方米，同比增长11.4%。中国以575万平方米的面积再居全球首位，占比近半，这一活跃势头从2010年延续至今。2017年，中国17个主要零售市场将面临800万平方米的新增供应，竞争惨烈，可见一斑。

如何玩转庞大的购物中心？这俨然已是行业巨头的“游戏”。专业化、主题化、差异化、智能化是方向，这当中为散兵游勇们打开的机会窗口，也正在收窄。

资源互补，抱团结盟，成为房企们分羹商业市场的重要途径。事实上，强强联手局面早已开启。太古和远洋，万达和富力等，专业上各有主导，取长补短，都产生了1+1>2的效应。

这场牵手加分的竞争中，老牌房企华远地产（600743.SH，下称“华远”）和欲做百年老店的大悦城地产（00207.HK，下称“大悦城”）给出了另一份样本。

6月12日，华远与大悦城发布“婚约”，双方共同开发北京石景山商业地标项目，暂定为京西大悦城。一线商业市场的竞争火药味始终浓厚，他们将如何突围？

时代周报记者日前采访了中粮集团副总裁、大悦城董事长周政和华远董事长孙誉晏，了解这次牵手前后的故事脉络。

结盟老大哥

通往西单大悦城楼下的华远东街，记载着这两家企业的特殊关系。

30岁的华远是国内老牌房企之一。北京西单北大街的西西工程，就是其20世纪80年代操盘开发、改造的首个城市核心区大型商业集群项目。

第一个大悦城—西单大悦城落子在西西工程4#地块内，双方由此结缘。大悦城是中粮集团的金字招牌，名字灵感源于《论语》中“近者悦，远者来”，由宁高宁一手缔造。

“两家公司的两位老领导宁高宁和任志强，为彼此合作打下了基础。”孙誉晏称，之前，也曾有很多企业找过来想合作石景山苹果园综合体项目，但他们最终选择了大悦城。

苹果园综合体项目，是北京石景山区政府圈好的重点项目之一。这个总建筑面积22万平方米的地铁上盖物业，包括购物中心、高端写字楼和大型停车场，既是苹果园交通枢纽的核心，也是CRD首都文化休闲区的核心，被视为北京西部商业新地标所在。

2015年11月，苹果园综合体项目用地甫一推出，就遭到众房企争抢。经过96轮鏖战，华远最终以35.4亿元将其收入囊中，溢价率达121.25%。其净楼面价28697元/平方米，已接近彼时区域在售项目成交均价。

如何让这22万平方米项目出彩？国内商业地产跑马圈地的时代已经结束，过去那种单纯的“二房东”“甩手掌柜”模式早已没有竞争力。

精细化运营正在考验每家公司的敏捷度，包括差异化布局、精准化营销、体验式互动、全渠道会员、个性化服务等，这都对团队提出了更高要求。

华远也在努力起跳。商业地产被视为华远双轮驱动战略的重要羽翼，商业资产比例在“十三五”规划中被要求逐步加大。除了西西工程之外，华远近年也陆续推出了华中心、好天地、西红世等商业品牌。此外，华远还专门成立了资产管理与商业管理团队，细化轻资产管理目标及对接资本市场。

但不可否认，在一线商管品牌虎踞龙盘时，华远还缺乏有影响力的拳头商业代表作。找一家更会“讲故事”的操盘手来分羹市场，是华远最理智决策。

“房地产蛋糕那么大，我们也只能吃一口，”孙誉晏此前的这番话，可见合作会是这家企业未来发展的关键思路之一，“我们的目标是活得好、活得久、活得健康，在保效益的基础上再求质量和规模。”

这次华远与大悦城的握手，来自于双方最高领导层的意愿。孙誉晏和周政一拍即合，敲定了这次国企与央企间的合作。

“中粮和大悦城是我们的老大哥，虽然在地产品牌及规模等方面我们还有距离，但我们两家企业在文化与价值观上有着高度的契合。”孙誉晏将这次合作称作“理念一致、缘分所致”。

“总导演”大悦城

苹果园购物中心暂定为京西大悦城—华远主导开发，大悦城主导运营，双方的角色分工已经厘定。

如周政所言，大悦城要扮演“总操盘手、运营商、总导演”的角色，“如何把这场交响乐指挥好协调好，大悦城团队又是编剧，又是导演和制片人。”他们从苹果园项目前期的养商培育期就会介入，投入人力、物力和财力。

据了解，在京西大悦城开发上，华远与大悦城已经成立了一家合资公司，后者持有约20%股份，且不排除未来继续增资的可能。

过度供应和过度竞争，是眼下国内购物中心所面临的巨大挑战。世邦魏理仕《大中华区房地产市场展望》报告预测，2017年中国17个主要零售市场将面临800万平方米的新增供应。

购物中心和商业街加上原本就存在的传统商业，已经使绝大多数城市的人均商业面积超出了2平方米的警戒线。

一方面是经济下行、市场疲软，另一方面是数量猛增、分流严重。过剩的压力，新零售的冲击，多头挤压下，国内购物中心正进入“定位难”、“招商难”和“运营难”并存的“三难”时代。

全联商业地产研究会会长王永平认为，解决商业地产差异化的门槛在提高，购物中心应与租户、用户与粉丝建立共生共荣的生态圈。

大悦城能否顺利征服京西区域？目前还没有答案。

“不合作则已，合作则一定要成功，”周政已为2019年将开业的京西大悦城打下包票，“商业开发不能急功近利，一定要遵守市场规律。大悦城与华远合作，两者可发挥的优势很多，比如华远开发经验丰富，又是北京市属国企可以争取更多政府支持。大悦城是央企，在商业地产运营上专业，双方紧密配合，下足功夫一定可以把地标性商业特色做出来。”

新购物中心凭什么能够立足？必须先回答“我是谁”“为谁服务”“如何服务”等根本问题。在消费者主权时代，人们的消费更多地是一种“买心情”“买圈子”的任性消费，特色和差异就是购物中心的生命。

在周政看来，大悦城在年轻一代消费者心目中已是一个首选目的地。从第一家大悦城开业起就直接瞄准窄众客群一年轻人。分楼层的体验业态细分、主题商业街区以及自主开发的客流预测系统，都在给商业地产不断地增加创新成分和想象力。如上海大悦城的爱情地标，成都大悦城的潮街区等。

京西大悦城，也将作为独特的IP来打造。世界级市综合体的设计团队RTKL已介入参与项目整体规划设计。

孙誉晏称，华远与大悦城的合作，已有实际的落地操作，未来将在商业地产开发、管理、运营等多方面展开深度合作。周政也表态，未来，除了商业，双方还有可能继续联手在全国进行住宅、产业地产的开发。

轻资产突围战

京西大悦城，是继昆明、贵阳、天津之后，大悦城品牌与管理输出一轻资产突围路上又落下的一子。

中粮系地产业务历经多年盘整，最终形成中粮地产和大悦城两大平台，并分别在A股、H股借壳上市，这背后写满了宁氏印迹。宁高宁任上，曾给大悦城布置了“5年20城”的扩张目标。

转眼，大悦城品牌落地已有十年。尽管在兑现“5年20座”大悦城的承诺上，他们已超出时间表，但周政表态，大悦城打造了9个项目，目前手中还握有8-9个项目，可以兑现20座大悦城。

周政称，他们想做百年老店，经营品牌之外更要懂得经营客流，强运营、重服务是大悦城的最重要管理标签。

“无论是专业运营商，还是跨界企业，无一不搅动着本就不安分的商业市场。”周政曾感慨，百舸争流，大悦城也有很强的危机感。为此，他几乎参与了每一次大悦城的招商、开业等节点时刻。

周政想让大悦城从稳健的跳板起跳，从“5年20城”发展到未来3-5年打造出30-40座大悦城。过去大悦城更多着眼于一二线城市的商业

（来源：时代周报）

深度 | 房企高价收购境外养老机构背后的“共想模式”

6月14日，有外媒报道称国内房地产企业中弘集团（以下简称中弘），正在洽购美国养老机构 Brookdale Senior Living (BKD.N)。据称，中弘的报价在现有意向收购方中最高，为30亿美元，按当前汇率计算，折合人民币约201亿元。

接近中弘集团的人士对中房网记者匿名评论表示，中弘之所以不惜高价欲拿下此项目，是因为养老是其目前核心业务之一。尽管中弘在养老地产方面的起步较晚——自2015年开始，但这个板块在集团内部的战略地位很高，极受董事长王永红重视。

近年来，房企对养老产业如蜂逐蜜，原因也不外乎是传统房地产行业的“易得好赚”时代已结束，企业及其资本必须寻找产业链条上尚新的环节。而基于中国庞大的高龄群体和日趋明朗的老龄化趋势，养老地产的价值不言自明。

中弘或将成就美养老行业史上最大额交易

据报道，目前 Brookdale Senior Living 已与中弘集团进入排他性谈判，正在等待美国外资审议委员会 (CFIUS) 批准相关文件。若该笔交易达成，将成为迄今为止中资企业在美国养老行业进行的最大一笔收购。

公开资料对 Brookdale Senior Living 的描述是：业务范围主要包含老年人退休后的护理、医疗、起居等，以入门费、租赁为主要收入来源。截至2016年，在全美47个州运营着生活自理型社区、协助生活社区、阿尔茨海默症照料社区、持续照料退休中心共计约1055个，为超过10万名客户提供服务，占据的美国市场份额达10%。

可尽管这家机构的规模已经达到一定程度，但盈利情况却一直不太乐观，处于长期亏损状态。其2016年年报显示，净利润亏损4.04亿美元，而这还是虽在同比增长了11.7%的结果。

易居研究院研究总监严跃进认为，以这样的价格取并购一家美国养老运营商，彰显了中弘在养老地产领域的野心。而跨国出海的手笔，则说明中弘的策略方针是养老产业的服务运营以及品牌化连锁。

诞生于2004年的中弘集团，曾经的主业也是传统房地产项目开发。至2015年才开始尝试接触养老类业务，在这一领域的实践时间较短，但速度较快。

2016年，其旗下中玺文商旅集团，与美国水印养老社区公司达成战略合作，共同打造北京市平谷区夏各庄 CCRC 养老社区项目；今年初，旗下平台公司又以 11.56 亿元的总价，竞得位于 CCRC 项目同区域的、合计面积为 8.54 万平方米的两宗养老设施用地。

而不仅布局上紧锣密鼓，人事上中弘对养老业务也在排兵布阵。有消息人士透露，中弘内部一位负责养老项目的高级经理人因故辞职后不久，集团又以加薪升职等优厚条件诚邀其回归。对这一板块的重视，可见一斑。

对中弘此番“海淘”，有专业从事健康老龄产业投资和服务运营的经理人向中房网记者指出：这种举动的前提是要企业战略清晰，资金充足。随着公众对养老的观念日益转变和需求愈发强烈，这一领域市场将呈现一种广阔但也拥挤的局面，但也正是在这种貌似矛盾下，养老行业会加速成型和成熟。企业应该着力思考的是，如何更加精准定位市场、提高运维效率和服务质量。

分食局面下的分化结果

来自国家统计局的数据显示，截止 2016 年底，全国 65 岁以上人口达 1.5 亿。庞大的人口基数已使中国成为全球老年人口最多的国家。养老产业服务是一块有目共睹的蛋糕。

于是，从万科、远洋、绿地等一批大型房企率先辟土，到以中弘为例的中小型房企的紧随其后。养老产业已然从传统养老院“进化”成为整合了更多针对老年人特殊需求资源，引入更多专业化机构参与、覆盖人群更广泛的形式。

但应该看到的是，尽管大小房企都对养老产业兴致勃勃，也都各显神通切分蛋糕。但出发点不同的分食背后，养老产业的纵深化已经出现：

大型房企的养老产业，多是其业务多元化的体现之一，主动成分相对多，项目范围也会较为广泛。而小型房企试水这一领域则很多出于被动。由于土地储备不足、资金链相对脆弱的特点，小型房企必须不断拓宽营收渠道，增强抗险能力。而由于多是长期深耕一两个区域，小型房企的项目也往往呈现区域性，地方性，乐于偏安一隅。

众所周知的是，养老产业前期投资大，服务成本高、回报周期长，要求运维者有较强甚至是突出的综合能力。但较之国外成熟的模式和体系，目前国内房企仍在撻埴索途阶段。除了几家已经走上专业化路径的房企，不少开发商旗下的此类产业，依旧是借“养老”概念的传统房地产开发销售，在客群研判、日常经营、盈利模式等各方面，国内房企仍“路漫漫其修远”。

（来源：中房网）

深度 | 开发商拿地自持做“房东”，怎么玩？

在佛山中心区或者广佛核心最优越的位置，除了拼齐首付用 30 年供一套楼之外，作为居住者的你，还可以选择租一套房子 20 年。

房地产市场，未来也将不仅仅是开发商建房子卖房子、消费者“买买买”的两点一线，简单的供求关系。“城市配套服务商”、“住宅金融化”、“长租公寓”、“人才住房”等，这些新玩法和新事物，将随着土地出让形式多元化而落地在佛山的房地产市场。

昨天，万科拿下佛山首宗“竞自持年限”地块，地块自持比例达到100%，自持70年，从开发商变身成为“房东”。

对房企来说，土地拍卖形式改变的是经营模式和收益周期；而对消费者来说，这些拍地新玩法将在一定程度上改变居住模式甚至置业理念。

现场：15分钟达到最高限价

本次成交的地块位于南海区桂城C 22街区地段（原“兴业渔村”东侧），采取“限地价，竞自持，竞自持年限”的方式出让。据南都记者从现场了解，竞拍共吸引了16家开发商到场，包括万科、五矿、金辉、中冶、世茂、越秀、华润、美的、碧桂园等。

上午10点，地块正式开拍，13号葛洲坝、6号中冶、9号世茂、5号五矿等竞买人陆续举牌。开拍15分钟竞价已经进行到第41轮，9号报价253115万元，直接“到顶”，转入“竞自持”环节。

“竞自持”环节中，报价速度仍相当迅速，同一分钟甚至产生了4、5轮叫价。1号华发、7号保利和8号万科等开发商加入竞价队伍，在竞自持部分报价接近六成后，继续举牌的买家缩小至2-3家。8号万科展现出势在必得的趋势，每当准备成交之际，便会举牌报价。

进入“竞自持年限”环节，当大家以为竞价还在继续时，在7号保利报价20年后，8号万科直接报价竞自持年限70年。按照规则，第一个报价70年的竞买人万科直接竞得地块。

昨日万科拿下的桂城平洲地块，自持100%时间达到70年在佛山上述首次，但在全国市场已经早有先例。

去年底在北京，同样是万科以50亿拿下海淀永丰18号地块，万科住总联合体以59亿获取北京海淀永丰19号地块，中铁36.75亿元竞得大兴黄村21号地块。这三宗地块均由开发商100%自持，未来住宅只租不卖。

对消费者来说，这类“自持地块”增加或会增添“中心区更没房卖”的担忧，但同时，业内人士认为，“自持地块”或将成为长租公寓、与企业合作的“员工租房”等途径，都能有效地解决实际居住需求，多元化的住宅供应也会让房地产市场更加理性。

消费者：中心区更加没房卖

昨日万科拿下的自持地块总面积约5.5万平方米，总建筑面积逾16.5万平方米，需要建设不少于4500平方米幼儿园和15000平方米人才住房。

据了解，地块位于平洲-芳村所在的广佛交界处，南侧的南港路通过南岗立交直接接驳广州花地大道南，以及广州南环高速。距离广钢新城仅有几公里。地块西侧为保利的储备项目之一的“原兴业渔村”项目。据了解，该保利项目已经在今年初奠基开工，项目定名为“保利万事达广场”。地理位置优越。

经纬市场部统计，地块周边无在售住宅项目，对面的华福御水岸早于2月已售罄，当时售价约1.9万/平方米。距离两公里外的富丰君御一期洋房也已经售罄，二期预计最快8月推出，面积涵盖60-200平方米。

佛山中原策略研究中心统计数据显示，截至5月底，桂城住宅库存43.5万平方米，按照过去一年的销售速度，仅需消化5个月。但事实上，库存之中有相当一部分属于受到价格备案限制，轮候网签单位，整个桂城住宅整体呈现缺货状态。

“开发商自持，房子只租不售，这样的地块多了，住宅供应会越来越少了。”对此，有消费者不禁担忧，“中心区更加没房卖了。”

而也有消费者认为，如果自持地块建成“长租公寓”，那么很多刚需消费者又增添了一种更低门槛居住在中心区的途径，“选择租10年或者20年，在城市核心地段，也是一个解决居住需求的途径。不用都扎堆去买房，市场自然会更加理性。”

万科：转型“城市配套服务商”

在昨日竞得“自持地块”之后，佛山万科发表了官方回应，称“坚持与城市同步发展、与客户同步发展的两条发展主线，以客户为中心，全面转型城市配套服务商。”

万科表示，在广佛同城以及粤港澳大湾区的大背景下，佛山在未来具有巨大的发展潜力，发展前景可观。佛山万科成功竞得桂城C22街区地块，旨在更好地践行城市配套服务商的理念，与佛山共同发展。

据媒体报道，去年万科在北京竞得两宗自持地块之后，就曾公开回应，地块将和所属区域海淀、中关村片区的企业共同开发，然后将房屋交给企业，由企业租给未来的核心员工。“接触企业中有70%都乐意参与这个项目。”

万科这类自持众筹模式，是从传统的“房地产开发销售模式”到“经营服务模式”的转变。

回归到佛山，目前万科在已经有大约8个“长租公寓”项目落地，这一产品系列命名为“泊寓”，以今年5月份新开业的泊寓佛山祖庙店为例，该公寓主要为面积25-35平方米的复式和平层，月租金均价为1800元。该公寓主要面对青年群体，设施公共活动空间和配套。值得一提的是，租赁这类长租公寓的租客，持有大专以上学历还可以享受优惠。

南都记者进一步向万科采访了解到，本次获取地块是否会做成“泊寓”系列的长租公寓，尚未确定。“看公司的规划。总体来说，土地功能将结合城市发展和需要顺势而为打造产品。”

声音

业界：自持地块的住宅金融化与资产证券化

“这在广东是个新形态，属于住宅金融化。”佛山汇诚鸿图地产顾问有限公司董事长刘世恩对此表示，开发商对于自持物业的运营，以信托方式将住宅做成金融产品，这种盈利不一定套型为单位，属于金融产品的实体化。

这一观点得到当代置业广东区域总经理马欣哲的认同，作为首次出现“自持地块”的北京房企，马欣哲认为，万科在佛山的这宗地块和北京拿下的自持地块、市中心自持的写字楼、三亚一些旅游地产开发的运营模式相类似。“资产证券化就可以，桂城地块盈利回收还会更快一些。”

“REITs！”万科公司内部人士透露也间接证实了该地块的盈利模式。所谓 REITs 就是房地产信托投资基金，也就是说，其收益主要来源于租金收入和房地产升值，而起长期回报率较高，与股市、债市的相关性较低。

“其实只是挣慢钱。毕竟业主买了房都是保值和升值的，开发商为什么不能自己买地自己建然后自持呢，开发商的贷款利率会更低，随着城市发展，物业自持长线的盈利空间更大。而且国家需要一部分公司尝试长租公寓，符合国家政策，后期会有税收支持，和一系列优惠的。”有业内人士表示，“当然，这还是需要开发商有足够强大的资金实力和流水。”

不过，不容忽视的是，目前自持物业在市场上还是一个“空白”领域，包括去年底北京诞生的“自持地块”也都尚未入市运营。业内人士认为，不同于土地交易成本的楼面地价、建安成本和开发贷等，自持地块成本计算更加复杂。

（来源：21 世纪经济报道）

雄安新区

雄安新区规划骨架敲定 方案有望 9 月底出炉

牵动人心的雄安新区规划细节内容和出台时间表敲定。日前，北京商报记者从业内获悉，京津冀协同发展专家咨询委员会组长徐匡迪在日前召开的中国城市百人论坛 2017 年会上透露，雄安新区的规划方案编制有望于 9 月底前出炉。北京商报记者梳理发现，在徐匡迪透露的雄安新区规划图中，加强交通网络、建地下管廊式基建等已经成为了“必选项”，不过，如何统筹协调白洋淀与城市发展的关系，仍是雄安新区建设中所面临的最大的挑战之一。

雄安的“必选项”

作为我国的千年大计、国家大事，雄安新区的一举一动都牵动着各界的神经，尤其是对未来这个重要区域影响深远的规划。

根据徐匡迪介绍，目前，京津冀协同发展领导小组办公室，领导河北省委省政府，组织了住建部中国规划设计研究院和国内 6 家规划单位成立联合工作营，包括清华大学规划院等对雄安新区规划方案进行研讨和完善。与此同时，雄安新区规划评议专家组也正式成立，要求 30 多位地理、地址、能源、交通等领域的专家，对各个方案进行评审、讨论，预计 9 月底可告一段落提交中央审查。

实际上，随着雄安的定位愈发明晰，新区规划出台前，一些“必选项”已经率先被确定，成为规划方案的“骨架”。

“新区规划的总体原则是建设水城相融、蓝绿互映的生态宜居之城。”徐匡迪介绍，新区的建设是在白洋淀的西北部，绿地占比超过50%，新区中间有一条贯穿新区的交通线，西起人民广场，中间经过雄安中华民族复兴碑，正对雄县古城。

在徐匡迪看来，城市必须要有交通支撑，“以高铁架构首都一体两翼，建设华北地区网络化的世界级城市群，北起秦皇岛、山海关、唐山，最南到邢台、邯郸，这就是京津冀。”徐匡迪解释称，北京、天津、雄安是个三角地带，以北京首都机场为顶点基本就形成一个等边三角形，北京新机场位于这个等边三角形的中心稍微偏西，所以我们在考虑雄安新区规划时提出要加强和北京新机场的协同，构建面向国际、辐射全国、服务区域的空铁一体化的交通网络，服务京津冀同时也辐射张北、崇礼地区，推进河北省两翼齐飞的发展格局。

4月底，雄安新区筹委会副主任牛景峰曾提出，雄安新区将设置起步区，共涉及57村。对此，徐匡迪进一步介绍，未来，起步区30平方公里内将基本没有工厂和建筑物，是一张白纸。“这是由于1968年太行山曾发生过一次大规模洪水，山洪下来就是经过现在的起步区，而后流到白洋淀这个华北平原地势最低的地方。”徐匡迪透露，此后，该区域就被禁止搞永久建设设施，居民也不能建设房屋，所以起步区的动拆迁问题很小。

值得注意的是，徐匡迪在介绍新区规划时，透露了雄安未来建设中将出现的一大亮点，即建设21世纪的地下管廊式的基础设施，把所有的东西都放到地下去。“城市交通、城市水、电、煤气供应、灾害防护系统，包括到雄安高铁铁路线、车站，以及市内交通都放到地下，更多地把地面让给绿化、让给行人，实现人行走500米就可以在地下找到车站，到四面八方去，比如乘坐高铁41分钟就可以到北京。”徐匡迪表示。

三大草案悉数公布

实际上，在一个个亮眼目标的背后，无数人正在紧锣密鼓地做着规划，甚至做出了多份备选草案。据徐匡迪介绍，目前相关工作人员已经总结了三大设计思路，分别侧重湖淀保护、城镇化推行和人文化。

具体来看，第一种方案将以湖淀为核心，圈层结构、虚实相生。如果按照这一思路推行，未来湖淀的区域将得到较多的保留，不过，湖淀中间也会有绿地和水系的交割，也强调扶农、治水、造田三位一体，推进村镇创新网络来布局。从方位来说，未来新区北面城镇区域有实体建筑，南部则有淀区以水为主。

“城镇化”则是第二种方案的关键词。按照这一思路，未来新区城区建筑面积起步区16平方公里，和平江府、老杭州面积相近。白洋淀中比较浅的地区可能会被挖开、清淤，之后再加深为不种芦苇的水域，让城区可以看到水面，这一部分区域大约等于1.6个西湖，能够让新区实现水城交融。而从白洋淀中挖出来的淤泥则堆积到背面，形成城市花园。白洋淀的中部则会发展为国家植物园，由此建设生态文明论坛。

白洋淀中还保留了许多村落，而让这样的风土人情最大限度的留存下来，就是第三种方案的重点之一。据介绍，白洋淀中的居民每年割芦苇编制芦席，做各种芦苇制品并以此为生，未来新区可能将这部分村落和手工艺编织这类非物质文化保留，让人与自然的生态系统得到延伸。

不过，针对上述三个方案，首都经济贸易大学经济与公共管理学院教授、北京市经济社会发展政策研究基地执行主任叶唐林也提出了自己的建议。他介绍说，其实早在 2005 年，白洋淀附近县城就已经开始陆续将部分淀中居民搬迁到陆地上，这不完全是出于城镇化的推进，而是因为淀中居民的生活垃圾、生活废水等一直直接排放到白洋淀中，或多或少的影响到了白洋淀的生态和水质，叶唐林表示，如果未来确实按照第三方案推行，考虑到白洋淀的水污染治理，还是建议新区适当控制白洋淀中居住人口数量。

“生态优先、水城交融是新区发展过程中需要所必须要坚持的原则之一”，叶唐林表示，处于这层考虑，方案一和方案二都有可能被采纳。而有业内人士指出，在保护生态的同时，考虑到雄安新区“千年大计”的定位，以城镇化发展为核心的方案二则更受关注。

此外，徐匡迪表示，在上述三种方案之外，相关工作人员还提出了另一种总体方案设想，取“鲲鹏之形、承首都之势、应山水之态、喻家国天下的情怀”，未来白洋淀周边地区的城区将呈翼形展开，城区的建筑扇面展开，不会为正南正北。“总而言之，城市北面会高一些，南面会低一些，这也符合防灾、泄洪、泄雨水的要求”，徐匡迪表示。

统筹环保与城建成最大挑战

“白洋大湖浪拍天，苍茫万顷无高田”是古时诗人歌颂白洋淀风光的诗句，然而如今，如何统筹协调白洋淀与城市发展的关系，已经成为了雄安新区建设中所面临的的最大挑战之一。从总体设想来看，徐匡迪表示，雄安新区未来或将成为山水城市，灵动交融，但实际上，淀区如何改造，淀内村落如何处理，都将成为难点。

徐匡迪介绍，自古以来，白洋淀内就有大量村落存在，他们世代居住在淀内，依靠水产养殖和农家乐生活，出入白洋淀的交通方式只有一叶扁舟。但年复一年，居民的上下水都排在白洋淀内，加上水产养殖所产生的饲料与排泄物，白洋淀的水体已经出现了富营养化。此时，两种不同声音从业界冒出。有部分专家认为，将村落迁出才是保护白洋淀生态的最好方式，而另一部分专家则认为，村落是人与自然友善互动的结果，这种文化值得保留与纪念。如何兼顾两种声音，兼顾城市发展与村落村民的利益，成为了有关部门关注正着力解决的焦点问题之一。

除了“城与淀”的关系之外，如何引水也是问题之一。徐匡迪表示，目前我国水利部门已经同意将太行山附近几大水库的水直接送往雄安新区，这不仅有助于雄安新区的生态建设，对河北高耗水行业也有所助益。不过，目前，雄安新区动工的起步区域为 30 平方公里，核心区域为 100 平方公里，未来会扩展到 1000 平方公里，未来如何在如此广阔的区域真正做到“水城容、蓝绿汇、天人合”，目前还在讨论。

而在城镇化发展方面，徐匡迪表示，未来雄安新区或将建设智能化的城市管理体系，诸如智能建筑群、“会呼吸的墙壁”等都有可能出现在新区中。“所谓‘会呼吸的墙壁’就是利用墙壁将二氧化碳转化成氧气，这样房间内的氧气就能保持恒定水平，人们不需要开窗调节空气，就能获得舒适的体验”，徐匡迪表示，目前智能建筑群已经开始小范围实验，雄安新区是“一张白纸”，应该尽早研究。

（来源：北京商报）

雄安新区规划方案月底完成 将建京雄铁路

6月6日，中国城市百人论坛2017年会在京举行，京津冀协同发展专家咨询委员会组长徐匡迪在会上做主旨演讲，据其介绍，雄安新区的规划方案编制预计6月底告一段落，将提交中央审查。未来，雄安新区将建设高铁站，成为重要交通枢纽，届时从雄安新区到北京只需41分钟。

4月1日，中共中央、国务院决定在河北省保定市所辖雄县、容城、安新3县设立雄安新区。区域发展，交通先行，未来雄安新区的交通规划建设如何进行成为一个重要议题。

徐匡迪介绍，在建设华北地区京津冀网络化世界级城市群过程中，雄安新区要和北京城市副中心成为首都的一体两翼。以北京首都国际机场为顶点，雄安新区与京、津基本构成一个等边三角形，北京新机场位于这个等边三角形的重心稍微偏西。所以雄安新区必须加强和北京新机场的协同，构建面向国际、辐射全国、服务区域的空铁一体化交通网络，同时雄安新区还要服务京津冀，加强对河北省张北、崇礼地区的服务，推动河北省形成两翼发展格局。

徐匡迪透露，将来要建设雄安新区高铁站，成为重要交通枢纽，届时从雄安新区到北京只需41分钟。

徐匡迪介绍，雄安新区的发展将建设21世纪的地下管廊式基础设施，把城市交通和水、电、煤气供应、灾害防护系统全部放在地下，以高铁、车站、市内交通等为例，均会置于地下。而地上部分将让给绿化、让给人行道。行走500米就可以下到地下找到车站，到四面八方去。

■ 揭秘

曾考虑将新区设在霸州

雄安新区的选址来源于中国传统文化的“山川定位和立轴线的哲学思想”。据徐匡迪介绍，最初准备选霸州，因为从北京的中轴线南延正好就是霸州，但是一考察地质情况不是很好，不适合建新城。于是就继续在附近找，找来找去，有5个选项，最终敲定雄县、容城、安新三个区域，联合起来叫“雄安新区”。

为什么选择这里呢？还是山川定位与立轴线思想。因为这里与潭柘寺、太行山正好构成了一个纵轴。“先有潭柘寺，后有北京城，潭柘寺的历史比北京城还要早500年。”徐匡迪

说，雄安新区正好位于潭柘寺这条千年南北轴线的正下方，而潭柘寺又和北京城市副中心以北京中轴线成对称布局。

■ 链接

雄安将建高铁连接京津石家庄

雄安新区究竟如何通过高铁与京、津、石家庄相连，今年4月曝光的一张铁路规划图给出了初步答案。

今年4月底，天津市委书记李鸿忠、市长王东峰与中国铁路总公司党组书记、总经理陆东福一行举行座谈，双方共同签署天津市政府与中国铁路总公司《关于推进天津铁路建设发展的会谈纪要》，座谈会上曝光的雄安新区铁路规划图上，京雄铁路、津雄铁路这两条新线路首次向公众披露。

上述规划图显示，原规划从北京经新机场至霸州的高铁线路，拟调整为“北京-新机场-雄安东”，是为京雄铁路。

根据规划，还将新建一条津雄铁路，西起“雄安站”，向东经天津“新客站”、滨海国际机场，终点位于天津于家堡站。中间在天津南站附近分出一条支线，北上至天津西站后，汇入即将建设的京滨城际高铁。据介绍，雄安新区与石家庄正定国际机场之间，也将建设高速铁路。

在雄安新区目前的机场群覆盖范围内，有三个机场：北京新机场、石家庄正定国际机场、天津滨海国际机场，距离雄安新区分别约100公里、170余公里、130余公里。

在2017中国民航发展论坛上，首都机场集团公司总经理刘雪松曾透露，北京新机场是京津冀协同发展和雄安新区规划建设的航空引擎。2019年新机场建成投用后，聚焦大型国际航空枢纽、京津冀区域综合交通枢纽，服务雄安新区建设发展，服务首都北京建设发展。

刘雪松介绍，从2015年开始，在京津冀一体化的交通规划中，由石家庄正定国际机场、天津滨海国际机场与北京新机场共同组成京津冀机场群协同发展，这已经开始运作。

未来雄安新区的民航需求将由这三座机场来承担。如何实现这三座机场之间的互联，从目前的交通布局来看，最便捷的解决方式将是高铁。据了解，未来的北京新机场，也规划有多班高铁线路通往雄安新区，可实现半小时左右即达。这三个机场还可以通过京港澳、荣乌、大广等高速公路前往雄安新区，车程在2小时左右。

（来源：新京报）

国企改革

肖亚庆密集调研国企改革：央地合作模式可能会升温

今年3月下旬到6月中旬，国务院国有资产监督管理委员会主任肖亚庆展开了自其上任以来最频繁的外出调研，加上接见中外政企代表、参加会议，可谓安排“满满”。

具体来看，今年3月底，肖亚庆分别赴福建、辽宁等地调研国有企业生产经营和改革发展；6月初带队前往河南调研，并与河南、山东、广东、江西、湖南五省国资委及部分企业负责人召开部分省份国有企业改革专题座谈会；6月12日，再赴青海参与调研。

“调研的重心在于央企及国企的改革和经营状况。”中国企业研究院首席研究员李锦向时代周报记者分析，为迎接党的十九大胜利召开，国资委需要总结上个阶段国企改革经验，理顺改革思路，并为下一个阶段的改革寻求路径。

广东是唯一曾两次“出境”的省份。在此之前，4月6日，肖亚庆在会见广东省省长马兴瑞时曾表示，希望广东省为全国国企改革树立先进典型，发挥榜样引领作用。他还在与马兴瑞的会谈中特别提到：央地合作，是推进混合所有制改革的题中应有之义。

广东省社会科学院产业经济研究所所长向晓梅向时代周报记者表示：“广东的国有企业改革走得早、走得快、走得比较规范，在市场化水平、资产证券化率等方面也已经处在全国前列。”

为改革打开舆论空间

除了主要领导密集调研之外，国资委近来还有许多动作：继两会期间的“国企改革”主题记者会后，国资委于6月2日举办吹风会，透露下一步国企改革重点推进领域。更值得注意的是，6月16日，肖亚庆在《学习时报》撰文，针对国企改革方向和国企党建等方面做了论述。就在同一天，国资委党委在《求是》杂志发表题为《坚定不移做强做优做大国有企业一党的十八大以来国有企业改革发展的理论与实践》的文章。两文均以习近平总书记对国企改革的指示与推动作为开头，以“国企坚持党的领导”相关内容为结尾。

有研究者认为，由于时近十九大，肖亚庆和国资委的连续举动可能是为了营造一个好的舆论环境，是为国企改革的大局考虑。

肖亚庆在为《学习时报》所撰的文章中谈道：“坚决抵制私有化和去国有化等错误思想言论。”有研究者分析，外界一直有嫌改革尤其是混改太慢的调子，也有人担心混改会导致国有资产流失，“这句话是为了抵消这种调子的负面影响，为改革打开舆论空间”。

除了在主流思想阵地发声外，国资委的调研工作也做得具体而细微。

调研对象的选择颇为考究。3月下旬，肖亚庆分别调研福建、辽宁等地国有企业生产经营和改革发展。根据国资委官网消息，肖亚庆于3月22-23日在福建展开调研，具体参观考察了福建东南汽车和福建福清核电有限公司。在调研福清核电公司期间，肖亚庆强调，要带

动中国装备制造业的转型升级和“走出去”工作，在“一带一路”建设中发挥更加重要的作用。

辽宁是我国的老工业基地，肖亚庆在辽宁调研的重点也放在了推动东北地区国有企业深化改革转型升级上。肖亚庆强调，东北振兴，国有企业任务依然艰巨，还有很多工作要做。他在调研的最后还指出，要加大舆论宣传力度，理直气壮地做强做优做大国有企业，为改革营造良好的舆论氛围和社会环境。

在河南，肖亚庆主持召开了部分省份国有企业改革专题座谈会，河南、山东、广东、江西、湖南五省国资委及部分国有企业负责人参会并就改革情况作汇报。在会上，肖亚庆与参会者交流了市场化选聘、债转股、改革试点等改革热点话题。他再次指出“要加强舆论宣传，努力营造良好氛围”。

把已制定框架落实下去

除地方外，肖亚庆还前往央企调研。此番调研选择的企业亦极具典型意义—首要的是去年开展的两项试点，包括中粮集团、五矿集团、中交集团、保利集团、国投等国资投资公司试点，及诚通集团、中国国新两家国资运营公司试点。两类试点既是国企压缩层级的重要步骤，同时也是国资委归位“出资人”角色，进行“自我革命”的关键环节，因而成为外界期待最高的改革动作之一。

调研的另一类企业则是电力央企，包括国家电网和华能集团。电力行业是所有产业的基础，在国内煤价走高的趋势下，电力行业的发展受到挑战。转型升级、走电力改革之路，是两大电力央企的应然之选。肖亚庆此番调研，重点关注的也是电力和能源企业的改革进度。

李锦的感受是，调研的意义更多在于督促，“把已经制定的框架落实下去”。

2017 年对于中国的国企改革而言颇为重要。各项试点需要看到效果，另一方面，今年是全面完成公司制改革的收官之年。中国企业联合会研究员刘兴国在接受媒体采访时表示，下半年央企改革的几个重点领域应该是：第三批混改扩围与员工持股改革落地、在并购重组基础上加快国有资本投资与运营公司组建、全面完成公司制改制。

肯定广东经验

值得注意的是，在肖亚庆的历次调研中，涉及广东省国资委及部分广东国企负责人的有两次，在此番调研的地区中独一无二。

国资委对广东的关注早有先声—今年 4 月 24 日，肖亚庆在北京会见了广东省委副书记、省长马兴瑞，并对广东积极推进国企改革工作、推广先进经验，始终走在改革开放前沿予以充分肯定。

李锦认为，十九大前，国资委需要总结经验，突出典型。广东因为在国资改革领域的成绩，成为这批“典型”之一。

在人们的印象中，广东的民营经济实力强劲，而国有资本的发展则似乎不受瞩目。广东省国资委主任李成在一次论坛上直言：“广东的国企一直以来是一个中坚力量，而且广东的国有资产总量一直在全国来讲，都是在前列的。”

广东省社会科学院产业经济研究所所长向晓梅在接受时代周报记者采访时表示，由于身处经济大省，广东国资的先天环境优良。敢为人先的地域氛围，也让广东比其他地区踏出一步。早在2014年，广东省就出台了《关于全面深化国有企业改革的意见》，并确定50家体制机制创新试点企业。两年后，这些试点企业逐渐产生活力。有了第一步的成功，员工持股试点等改革措施也纷至沓来。

广东社科院国资监管研究中心主任梁军向时代周报记者介绍，以广州基金为代表的一批产业投资基金，在广东国资改革进程中亦发挥了关键作用。“国企改革需要大量的资金投入，比如企业要转型升级，尤其是实体经济，需要大量的钱。”产业投资基金可以引导资金注入到企业需要的环节中，这比企业自己融资成本低、效果好，因为这些政府运作的产业投资基金并不以盈利为目的。

广东国企改革的成效有目共睹：据广东省国资委公开信息，2017年一季度，全省国资监管企业实现利润总额335.88亿元，同比增加73.95亿元，增长28.2%，较去年全年提升26.4个百分点。值得一提的是，对全省国资监管企业利润增长贡献最大的是工业。对实体经济的贡献，让广东国资的这一串数字更具意义。

央地合作或升温

在与广东省省长马兴瑞的会谈中，肖亚庆特别指出，推进混改过程中，“央地合作是题中应有之义。”马兴瑞也向肖亚庆介绍了广东的一些央地合作项目。

就在此次会谈的6天前，国新央企运营（广州）投资基金（下称“国新基金”）刚刚举行了揭牌仪式。这个项目由中国国新、浦发银行、广州基金共同发起设立，总规模为1500亿元。这是一项专门为国资改革设立的基金，主要投资方向包括供给侧结构性改革、混合所有制改革、重组整合并购、资产证券化、股权运作等。

今年3月15日，广州市与央企、大型企业签署了投资合作协议，产生了五个“巨无霸”项目的签约。“国新基金”是其中之一，另外四个项目分别为银河金控公司、中证报价系统公司项目，中国华电集团公司项目，亚信数据全球总部等项目，华工广州国际校区项目。对广东来说，央地合作仅仅开了一个好头。

“目前来看，央地合作的形式有二，一种是央企参与地方的ppp项目，一种是央企和地方国企展开合作。”国企专家祝波善向时代周报记者表示，两种形式都能推进地方的混改进程。

祝波善分析，相对于社会资本，地方国企会认为引入央企资本更加稳妥和安全。反过来讲，拥有巨量资金的央企，也需要找到投资方向和新的增长点，与地方国资合作亦有稳妥安全的考虑，“同时，地方国企也在意央企带来的各种资源”。

对地方政府而言，央地合作的意义在于央企的投资一般数额庞大，能够为地方经济带来支撑效应。李锦认为，央企与地方国资合作，可以使资本更加集中，从而突出主业；另一方面，促使股权多元化，有利于推行公司制改革。

肖亚庆向马兴瑞表示，中央企业的改革发展离不开地方的支持，中央企业要牢固树立“四个意识”，始终坚持“两个坚定不移”，要坚持开放发展，到资金密集、人才密集、技术密集、环境优良的地方谋发展，要与地方国资融合发展，要与地方发展大局相契合，共同为国家做贡献。

李锦推测，央地合作的模式在下一阶段可能会升温。“现在央企重组提得很多，而央企和地方国企的重组和合作还没有被大规模推广宣传开。”他解释道，肖亚庆提央地合作，可能是一个信号：“目前的兼并重组已经走过两个阶段，即央企之间的兼并、央企所处的产业链条的兼并。下一步可能就会涉及央企和地方国企了。”

（来源：新华社）

多地推进国企员工持股试点 企业领域将进一步拓宽

近期，多地出台意见推进国企员工持股试点，上海等地已经确定试点企业。分析人士认为，今年下半年国企员工持股有望加速铺开，未来国企员工持股比例有望提高，实施员工持股企业的领域将进一步拓宽。

推进员工持股试点

《四川省国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的实施意见》显示，四川将在全省范围内的省属及以下国有控股的混合所有制企业中选择 5-10 户企业开展首批试点。试点企业应具备的条件主要有：主业处于充分竞争行业和领域的国有企业；公司股权结构合理，非公有资本股东持有有一定比例股份；营业收入和利润 90%以上来源于所在企业集团外部市场等。

上海市作为国企改革的排头兵，首批国企员工持股试点企业已经确定。上海电气（7.260, 0.29, 4.16%）国轩新能源科技有限公司、上海齐程网络科技有限公司、上海久事智慧体育有限公司、上海新金桥环保有限公司 4 户企业，被列入上海市地方国有控股混合所有制企业开展第一批员工持股试点名单。

《广西国有控股混合所有制企业开展员工持股试点实施细则》提出，将在全区范围选择 5-10 户符合条件的企业开展首批试点。试点企业需满足的条件有：主业处于充分竞争行业和领域的商业类企业；非公有资本股东所持股份达到 15%以上；营业收入和利润 90%以上来源于所在企业集团外部市场。企业员工入股要求方面，参与持股人员应为在关键岗位工作并对公司经营业绩和持续发展有直接或较大影响的科研人员、经营管理人员和业务骨干、各级党委、政府及其部门、机构任命的国有企业领导人员不得持股。

从中央层面看，国务院国资委日前已确定 10 家中央企业子企业作为首批员工持股试点。

中国企业研究院首席研究员李锦表示，本轮员工持股试点呈现出的特点主要包括：地方国企的改革领先于中央企业；以增量为主，较少涉及到存量；在竞争性领域开展，垄断性企业开展的比较少；管理层持股比较少；科研单位、科研人员占比相对较大。

业内人士指出，按照《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》安排，2018 年年底将进行阶段性总结，并视情况适时扩大试点。这意味着 2017 年、2018 年 10 家试点央企及上百家地方国企将着手实施员工持股计划，今年下半年国企员工持股有望加速铺开。

拓展空间仍较大

据民生证券研究报告，在目前已实施完成员工持股计划的 39 家上市国企中，员工持股数占总股本比例超 2% 的仅 14 家，相较于 2016 年 8 月国资委设定的员工持股占总股本比例的上限 30% 仍有较大空间。

李锦表示，如果国企员工持股比例仅占总量的百分之一、二，意义不大，员工持股比例应在 10% 以上。

民生证券认为，未来国企员工持股计划的推进将呈现三个趋势：一是进程将加快，参与企业数将增多；二是持股比例将提高；三是领域将拓宽，由一般竞争类行业扩大到非竞争类领域，电信、轨交、有色等非竞争类领域的集团企业子公司有望试水员工持股。

据统计，2017 年 1 至 5 月份已实施员工持股的国企数量，已经达到 2016 年全年数量的约 60%。在尚未实施完成员工持股计划的 28 家上市国企中，9 家正处于董事会预案阶段，19 家已获股东大会通过。

山东交运集团日前在山东产权交易中心发布的增资扩股公告显示，混改完成后，员工持股平台将以 2.04 亿元持股 30%。

宝武集团、国机集团等央企近日相继披露旗下企业实施员工持股的进展。中国联通、中国黄金等非竞争类行业央企子公司也拟实施员工持股计划。

（来源：中证网）

学习园地

左手亲和力，右手执行力，你才能游刃有余

执行力是“剑”，寓意利剑出鞘快速解决问题。亲和力是“盾”，寓意增强内部凝聚力。

德鲁克认为：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”尽管现代商业管理思想理论花样繁多，新式思维层出不穷，但是商业竞争与组织领导始终是建立在行动的基础之上。执行力可谓是企业管理成败的关键。

令行禁止 使命必达

战国·荀况《荀子·王制》：“听政之大分：以善至者待之以礼，以不善至者待之以刑。两者分别则贤不肖不杂，是非不乱。贤不肖不杂则英杰至，是非不乱则国家治。若是，名声日闻，天下愿，令行禁止，王者之事毕矣。”

简要说就是有命令就执行，有禁令就不去做。形容法纪非常严明，做任何事都在规矩之内。强调了执行力在组织内的贯彻是成功之本。

执行要快，如同挥剑出鞘。在武侠题材的故事中常常有“人剑合一”的情节，一旦达到“人剑合一”的境界，速度就成倍暴增，所谓的“人剑合一”，是“人”对“剑”无限的了解。此时，手中有剑而心中却无剑，因为人和剑已经不再分彼此，即“人剑合一”。用在企业管理当中，“人”是组织或者执行者，而“剑”则是行动力。

执行力不到位是制约公司发展的重大瓶颈。凡是公司层面决定的企业战略，都要坚定不移的执行下去；凡是日程表中的计划项目，都要按照计划书一步步落实到位。在企业里，光有制度和命令是远远不够的，要执行才能显出它的效用。

海尔的崛起的故事

海尔管理哲学的核心是“企业即人，人即企业”。张瑞敏曾说过：“管理的关键不在于知而在于行、管理就是行动。”

日事日毕，日清日高，执行力要从每日的工作做起。海尔是一个由濒临倒闭的小厂发展成为国际化的龙头企业。今天的海尔为什么这么强大，知名度这么高？海尔在成长的过程中都有哪些值得称道的做法？在海尔公司，你会看见这么一个标牌：“日事日毕，日清日高。”海尔的所有人都会以这句话作为目标。在张瑞敏把那七十六台冰箱砸掉后，每个人的心中都刻下一道深深地永远不能磨灭伤痕，“它”时刻都提醒他们，要有强烈的责任心，做好每件小事，每个细节。执行是剑，破难题，海尔的执行力就是成长的开路先锋。

执行力不是喊出来的，更不能从管理著作中复制。无独有偶，华为能在短短的十几年间取得目前如此巨大的成功，相当大一部分要归功于其强大的执行力，而这种执行力就是来自公司良好的管理制度。

如果说前几年华为为了生存和迅速成长，采用的是相对更加灵活、因地制宜的公司治理方案，那么在逐步树立起成长为国际一流电信设备制造商的远大目标后，通过发扬“让听得见炮声的人呼唤炮火”、“在战争中学习战争”的思想，华为已经成为国内少数几个具备国际水准的大型公司。宏伟的战略思路与踏实的工作态度在每个员工、每个团队中都很好地体现出来，使华为具备了国内大型企业中罕见的执行力。

古人云：“敬人者，人恒敬之。”管理者需要得到下级的拥护和支持，就必须尊重自己的下级。

下属和上司之间，只有职务的不同，没有人格的差别。有时，下属的见解比上司的更符合实际。尊重下属、真诚地对待下属就是亲和力。作为领导者应该明白，要想下属怎样对待你，你就应该怎样对待别人，这是为人处世的黄金法则。如果领导者能够宽以待人，真诚地对待下属，一定会赢得下属们的信赖和支持。

尊重一线员工，让劳动者获得尊严，是企业家的情怀

现代企业里，上下级之间的尊重是双向的。只有身为领导的你尊重下属，你的下属才能更好地尊重你，配合你的工作。每个组织最严重的问题都是人的问题，下属们的贡献维系着企业的成败兴衰。一旦下属们感觉到自己是被重视的、被尊重的，他们工作的热情就会高涨，潜在的创造力就会被激活。

“国民好老板” 顺丰王卫的亲和力管理

还记得之前的顺丰快递员被打吗，顺丰老板王卫第一时间出面表示“给多少钱都不妥协”，一定要捍卫员工的尊严。而不久前顺丰上市的敲钟人，正是之前被打的顺丰快递员，老板的尊重，让员工更卖力地干活。

除了尊严，王卫也给了员工足够的收入，王卫认为只要给足员工足够的钱，贪念就会被压低，几年前曾经有个关于顺丰的新闻：有办公室的白领妹子爆料：刚才顺丰的快递员在我公司发飙了。“我一个月工资 1.5 万，会为了你这 2000 块钱的礼品丢这个饭碗吗-!” 听闻此话，整个公司一片寂静。

此外，顺丰上市后，霸道总裁王卫还发出 40 万个红包，最低 1888 元，最高 15552 元，粗略估算发出的红包价值 10 亿，也就是王健林的 10 个“小目标”。一名顺丰员工在微博上写道，“我们就是别人家的公司”。

适度宽容你的下属

学会善待下属，拥有豁达、宽容的胸怀是成功老板必须走出的第一步。但是，管理一个团队，不怕团队成员犯错，怕的是没有解决错误的办法。能够运用激励手段的领导者，容易在团队中建立声望。

三国时期的蜀国，在诸葛亮去世后任用蒋琬主持朝政。他的属下有个叫杨戏的，性格孤僻，讷于言语。蒋琬与他说话，他也是只应不答。有人看不惯，在蒋琬面前嘀咕说：“杨戏这人对您如此怠慢，太不象话了！”蒋琬坦然一笑，说：“人嘛，都有各自的脾气秉性。让杨戏当面说赞扬我的话，那可不是他的本性；让他当着众人的面说我的不是，他会觉得我下不来台。所以，他只好不做声了。其实，这正是他做人的可贵之处。”后来，有人赞蒋琬“宰相肚里能撑船”。

左手亲和力，右手执行力。这两种“武器”组合在一起，在企业管理当中，领导者将游刃有余。“亲和力”的领导哲学也许是我们中国人的特色，它并不只存在于我们的价值观中，还存在于我们的行为当中。如何协调这二者之间的关系，是我们需要思考的问题。

（来源：世界经理人）

麦肯锡八大创新要领

乔布斯曾说：“领袖和跟风者的区别就在于创新。”

创新，一个经常被提及的话题，却因为它不断变化的本质让人们始终琢磨不透。上一秒新奇独特的视角下一秒就人手一份，前一天无人问津的想法转眼间炙手可热，这就是创新化腐朽为神奇的奇妙能力。

想让公司保持持续的活力，除去新鲜血液的注入和新兴领域的探索，还有不断坚持创新。对于创始人而言，如何以不变的内核应万变的市场？今天我们就跟大家分享一篇麦肯锡的创新要领，它为我们提供了八大法则——追求、选择、发现、变革、加速、规模、延伸、动员，希望你有所帮助。

众所周知，对一个制度完善的公司来说，创新难上加难。一般来说，这些公司更善于执行而非创新。其中大多数公司都是通过优化现有业务，而非颠覆性的创意来取得成功。

尽管对大型公司来说，创新十分困难；但像美铝公司（Alcoa）、发现集团（the Discovery Group）和美国航天局阿姆斯研究中心（Ames Research Center）等大型机构，依旧不断坚持打破传统。那么创业公司能从这些经验中学到什么呢？我们进行了一项研究，与全球众多行业的 300 多家公司及 2500 多名高管开展深入访谈、研讨会及问卷调查。通过这一研究，我们找到了这个问题的核心。我们发现，如果一家大型公司在产品、流程或商业模式的创新方面表现优异，那么这家公司或多或少具备以下八个基本属性：追求、选择、发现、变革、加速、规模、延伸以及动员。

创新是一项复杂的，需要共同为之努力的工作，因此我们需要一套统筹全局的方法以构建、组织和鼓励创新。我们将上述的八个基本属性分为两组：前四项具有战略性和创造性，有助于判断和优先更可能蓬勃发展的条件；后四项在于不断推动创新，创造足够价值以提升整体绩效。

肯定的是，没有一个固定的万能法则能确保成功。但根据我们多年的客户服务经验，上述八个要素与我们研究成功创新案例之间存在强有力的因果关系。我们坚信，如果创业公司学习了这些要领，并根据自身能力、文化和风险承受力加以应用——那么他们极有可能可以获得创新上的成功。

一、追求

肯尼迪总统 1962 年振臂高呼“十年内登上月球”，前所未有地激发出了全国的创新之潮，成为一个高效的催化剂。

但在企业环境中，口号本身不足以激发创新。企业需要量化一个“增长的创新目标”，并将其明确列入未来战略计划之中。这个创新目标必须远大，管理者才会将创新投资纳入业务计划之中。我们的经验表明，如果管理者可以使用其他风险较小的策略，他们将会（相当理性地）使用这一策略，而不积极创新。

然而，只有定量的创新追求是不够的。我们还需将目标份额下放至相关业务的“所有者”，并以绩效考核和时间表的形式逐级分配任务。如果不这么做，公司中就可能蔓延不作为的情绪，或让员工们认为创新事不关己。

例如，一个大型北欧农业合作社 Lantmnen，面临的挑战就包括有机业务增长不足，缺乏创新方向。管理层制定了公司愿景和战略计划，以及与之相关的财务目标：核心业务增长 6%，新有机业务增长 2%。为了推动创新项目发展，这些量化目标分配到相应的业务部门，最后到达具体的产品小组。每个正在发展的创新项目都必须清楚展示出，该项目如何有助于实现其类别和市场中的增长目标。实施该战略后，Lantmnen 合作社成功推出了几个新品牌，年增长从 4% 上升到 13%。事实上，合作社进入市场后四年，就成为预加工食品的市场领导者，并在这个市场上创造了一个新的高端分支市场。

对于更习惯于传统方法的经理来说，这些绩效参数乍看之下令人不快。然而，如果 CEO 不采用绩效考核的方式来评估所有管理层人员对创新的贡献，那么创新计划在提出之后可能就无法继续进行了。

二、选择

新鲜的，创造性的想法是无价的。但对许多公司来说，更难的是选择支持和发展哪个想法。选择一向是创业公司发展进程中的重大难题，投身下一波增长似乎过于冒险，因此公司往往止步不前，直到激烈的竞争迫使公司进行艰难转型，但这个时候就晚了。

创新注定是充满风险的。想从创新中获得最大收益，我们不仅要排除风险，更要学会管理风险。没人知道最有价值的创新点会在哪里出现，进行地毯式搜索也显得不切实际，因此管理人员必须为机遇设立一定的边界条件。要识别和规划机遇范畴，应该考虑到从未来的愿景到战略布局的方方面面。优先考虑这些因素，有利于公司评估是否有足够的信心以投身最有价值的机遇。

在这个过程中，公司应该启动更多的项目，并在发展预期不足时取消掉一部分项目，才能最终实现小部分项目的有效投资。例如，RELX 集团在每个主要客户细分市场都会开展 10 到 15 个实验，通过每年的创新资助，每个实验获得约 20 万美元的起步预算，随后其中一两个将会收到更多的资金支持，而其他的将被叫停。RELX 集团的首席战略官 Kumsal Bayazit 说：“最难的事情之一，就是选择舍弃的时机。”“如果你有一连串的想法，事情将简单得多。”

定义了机遇范畴之后，公司需要更高的透明度，才能掌握员工开展的工作；公司的管理流程，也需要不断评估投资组合的预期价值，时间和项目对于整体投资组合的风险，此外还要评估其整体构成。没有一个适用于所有情况的单一组合，大多数成熟的公司往往会犯错。

三、发现

创新还需要可操作的独特见解——这种见解能让客户眼前一亮，并创造新的产品类别和市场。人人都想当天才，但不是每个人都可以成为天才。幸运的是，除了依靠创造力之外，其他方法也同样可以推动创新。

要寻求创新，我们可以系统有效地审查三个方面：一个有价值的待解决问题，一个能够推动新解决方案的技术，以及能够产生资金的商业模式。我们认为，几乎每一个成功的创新都需要综合上述三个要素。能够有效收集，综合和“碰撞”这三者的公司，成功率往往是最高的。

开发洞察力会帮助公司突破自身的界限。洞察力和合作伙伴关系，这些都是创新的命脉。在此我们不讨论这个问题，因为它已经老生常谈了。可以补充的是，这种开发是不断更新迭代的，积极使用这些原型可以帮助公司继续学习，测试，验证和改进他们的创新。此外，我们坚信，如果没有包含本文中描述的其他要素的完全开发的创新体系，无论其洞察力生成过程多么高效，大型组织都不太可能成功创新。

四、变革

商业模式的创新——将会改变整个价值链的经济模式，使利润更为多元化，进一步修改交付模式。成熟的公司必须先于技术驱动的初创企业重塑商业模式。为什么大多数创新系统都强调推出新产品？其实原因在于，大多数大公司不愿意改变其核心业务模式，直到一天，公司面临威胁。这时候，我们只能祈祷，改变还为时不晚。

行业内的领先公司以多种方式解决上述问题。他们在市场情报中更好地分离信号与噪音；他们为现行结构之外的新业务提供另外的资金来源；他们不断评估公司在价值链中的地位，仔细考虑哪些商业模式可能为优先客户群体带来价值；他们资助核心业务之外的的试点项目和实验，避免人们狭隘地定义公司的属性；他们对新兴价值主张和运营模式进行压力测试，以应对竞争对手的相应策略。

亚马逊就是一个成功案例，通过解决客户和供应商的新兴需求，亚马逊将自己的业务扩展到新的商业模式之中。事实上，这个公司已经将许多供应商纳入客户群体，为其提供了越

来越广泛的服务。在这方面另一个表现出色的公司是《金融时报》，他们正在实验新的商业模式，以应对日益增长的媒体数字化。2007 年推出了订阅模式，从而革新了广告客户和读者的关系。《金融时报》董事会成员和 B2B 总经理 Caspar de Bono 说：“当时我们的策略与大众所接受的普遍策略恰恰相反。”在印刷品全盛时期，《金融时报》的 80% 的收入来自印刷广告。现在，一半以上的收入来自内容部分，而三分之二的订阅都是以数字订阅进行的。

五、加速

在许多大公司中，都存在阻碍创新的强大抗体。但我们需要知道，许多颠覆性的创新实际上源于出格之举，这些举动成功地绕过了公司的早期审批流程。不过，我们还是要保持一定平衡：管理体系必须时时加以检查，但营销的迫切需要也不应该破坏职能间的合作、持续的学习周期以及清晰的决策途径。

要取得成功，公司也可以在早期不断与客户交流意见，避免内部沟通不畅，模糊主张。要达到最初预想的创新目标，公司需要克服立于最初想法和最终用户之间的障碍。CEO 需要聘请善于交际的管理者负责项目，管理预算、投放时间和关键参数。另外，项目团队需要真正实现跨职能协作，不仅是纸上谈兵。这意味着成员们需要齐心协力，付出足够的时间，以确保在每个职能的成功之外，还能够达成整体项目的成功。

职能间的协作可以帮助用户参与整个开发过程。在许多公司，营销团队的工作是满足用户的兴趣，而开发团队的工作，在于不断发展产品，并帮助确保最终结果符合客户的预期。但是，上述的职责往往无法落实。另外一些公司认为，在新产品出现之前，消费者不一定知道自己想要什么。这可能是真的，但客户起码能够肯定自己不喜欢什么。项目团队如果能够迅速获得并运用客户反馈，就能更迅速、更高效地产出良好结果。

六、规模

一些产品，如奢侈品，注定是针对细分市场的。另一些产品，如社交网络，则可以投放全球范围。明确地考虑某一理念的适用范围，有利于确保投放恰当的资源，明确涉及的风险。有时看起来，扩大规模是更安全的选择，却会成为死路一条。

例如，当 TomTom 在 2004 年推出首款触屏导航时，该产品上架后就抢购一空。到 2006 年，TomTom 的便携式导航设备系列每年销量达到约 500 万台；到 2008 年，年销量已跃升至 1200 多万台。TomTom 首席执行官兼联合创始人 Harold Goddijn 表示：“比起手机，我们的市场渗透率上升更迅速。”虽然 TomTom 通过明确解决消费者问题，选择广泛运用的技术组件，取得了初步的成功，但快速扩展对于产品的持续成功仍然至关重要。Goddijn 补充说：“管理现金和业务和保持质量，这些看似冰山一角的部分，我们都投入了加倍的努力。”

七、延伸

在短短几年的时间里，几乎所有行业的公司都意识到，创新需要外脑。人才和知识的流动越来越超越公司和地域的界限。通过获取他人的技能和才能，成功的创新者为投资于创新

的每一分钱实现了成倍的效益。以这种方式，他们加快创新，发现新的方式，为客户和生态系统合作伙伴创造更多的价值。

然而，与外部合作伙伴的合作不仅仅是为了发现新的想法和见解；这样的合作还可以共享成本，找到更快的路线将产品推出市场。一个最著名的例子是，苹果首款 iPod 的组件在几乎完全由其他公司开发，通过有效管理与这些外部伙伴的合作，苹果公司得以在九个月内，将初始概念转化为可销售的产品。美国航天航空局的阿姆斯研究中心不仅与国际伙伴合作，如立陶宛，沙特阿拉伯和瑞典等国家一起发射联合卫星，其合作伙伴同时也包括诸如 SpaceX 等新兴公司。

高绩效创新者致力于开发提供上述优势的生态系统。他们努力成为首选的合作伙伴，如此才更可能收集到最好的人才和想法。

此外，有效利用外部网络的公司，会充分了解创新过程的每个阶段最需要的东西。

八、动员

领先企业如何激励和支持员工的创新行为？最好的公司会设法将创新融入其企业文化中。

公司会重视文章中开头提到的内容：设定追求的目标，在创新，战略和绩效之间建立紧密联系。当一家公司制定创新相关的目标并确定市场空间时，员工的眼光也会更加专注于这些。

重点在于促进协学习和实验。公司必须帮助人们自由地分享想法和知识，有时公司会在同一个地方开展不同类型的创新项目；审查项目团队的结构，确保新鲜血液的注入；确保团队从成功和失败中吸取的经验教训；即使最后项目没有成功，也要认可员工的努力。

大公司要将自己重塑为领先的创新者，并不容易。太多的固定程序和文化因素会妨碍到他们。对于那些勇于尝试的公司来说，创新的成功需要依靠多年的努力。任何想进行创新的公司，都应密切研究并适当学习成功案例。

（来源：中外管理）

战略转型，本质上是寻找新的战略增长点

战略三问：增长点是什么？如何实现增长？如何分解增长责任？

什么是战略？各种定义都有，我就讲三句很常识的话来理解战略，即战略最主要是回答三个问题：第一个问题，你的增长点在哪里？企业把这个问题回答清楚了，战略就回答了一半。很多企业之所以迷茫，之所以困难，就是因为没有找到增长点或者是一个伪增长点，或者没有想透增长点，决策纠结。战略首先是要实现增长，如果没明白增长点在哪理，那有什么战略？我们的人力配置、财务资源配置、技术、市场等等工作都没了方向，就如我们带着大部队往一个山头冲过去，结果没有敌人。因此增长点是战略的原点和方向，想明白了这个

问题，其他的所有工作就有了方向，就是技术性问题。回答增长点就是我们通常讲的业务分析和业务选择，也是我们彭剑锋老师讲的“战略是一种选择”。第二个问题是什么呢？既然你找到了增长点，那么你要把这个山头攻下来，也就是怎么实现增长，其实这就是商业模式问题，其中最核心的是战略定位和竞争策略。战略回答的第三个问题是，增长的责任如何分解？如何让每个人扛起攻山头的增长责任？这就是我们通常讲的战略地图、战略解码与目标分解、战略绩效评估与激励。这三个问题亦即是我通常讲的“战略是一种选择——增长点，战略是一种模式——商业模式，战略是一种路径——战略解码”，它形成了一个战略管理闭环。

为什么要这么理解战略呢？就是我们在思考战略的时候不能忘了原点和方向——增长，我们很多战略思考之所以有问题，就是离开了这个战略本质。所谓战略转型，本质上就是寻找新的战略增长点。

然而，我们现阶段，“增长”又恰恰是很多企业纠结的课题。

增长纠结的时代：钱难赚，概念满天飞

这两年来，我接触到许多企业，确实实体验到了企业尤其是传统型企业的战略纠结。过去，这些企业很容易赚钱，高歌猛进，干啥赚啥。现在，则非常纠结，我们经常听到的一句话是“以前干什么都赚钱，现在是干什么都不赚钱”，这是为什么？那么下一步应该如何发展呢？

我观察到的第二个现象是现在这个干什么都很难赚钱的时代却是概念满天飞的时代。一方面确实存在很多创新，另一方面，很多企业以为有了一个新概念、新模式代表了未来，是企业摆脱困境的“先进战略”；或者是以为外界存在一个神秘的工具，在企业用一用，企业的经营马上就会变好，比如，前述郭伟老师讲的合伙人机制，他讲得很好，但很多企业用错了，以为一合伙就灵，只要采取合伙制，就可以摆脱经营的困境，实际上，合伙人机制要产生作用，它一定有两个前提，第一个前提恰恰是业务要有战略前途，而不是倒过来，如果没有战略前途，怎么做都是没用的；第二个前提是要选对人。

总结起来说，这是一个增长纠结的时代。那么如何思考战略增长呢？今年，我们总结了一个思考战略转型的创新路径模型，也是战略增长路径模型，今天演讲的主要内容就是分享这方面的思考。

战略转型的创新路径

战略转型的创新路径，实际上是回答战略的第一个问题，就是如何思考增长。当然，我不会也回答不了具体有哪些增长点，我只是想回答，我们怎么去思考，怎么去寻找增长点的思维方式。正如昨天施炜老师总结咨询师有三重境界，第一重境界叫理论框架，第二重境界叫有质感，能解决问题，第三重境界是思维方法。我已到第三重境界了，讲讲思维方法。

战略转型的创新路径如下图：

战略转型创新路径的核心是思考增长点，增长点，其实就是“机会”，所以这个模型的横坐标用机会来表示。这里要提一下，前段时间小米经营有点不好的时候，媒体上很多人都讲，雷军是机会主义者，因为他讲风口论。我一直是这个观点：风口论绝对是正确的，机会不等于机会主义，机会主义是有问题的，但机会是没有问题的，所有的发展都要有机会，没有机会怎么发展？所以风口论没有错，机会没有错，恰恰企业家的最核心功能就是去寻找机会，或者创造机会。

当然，机会有两种形式，一种是增量市场，也就是市场处于高速增长中。20世纪80年代一直到前几年，三十年的时间基本都是增量市场，所以做什么都赚钱，造汽车赚钱，卖电视赚钱，卖房子尤其赚钱，这个风还没刮完。但现在为什么很多企业讲钱不好赚了？因为很多行业已进入了存量市场，市场成熟了，所以做什么都是红海，这叫存量机会。

那么纵坐标表示什么呢？横坐标是机会，那么纵坐标是实现机会的方式。要实现机会的一个本质就是“创新”，只不过，创新有两类：一类是突破性创新，我这里叫战略创新，比如互联网发明，比如锂电池的开发，也比如索尼开发随身听等等，这些都是战略性的创新。还有一类是战术性的创新，下午程绍珊老师讲的没有原创性的创新，不是原创性的创新，就是战术性的创新。

根据不同类型的机会和创新，分为了四大象限，其实这四大象限代表了四种不同的战略增长模式，即“风口鹰战略、风口猪战略、重构战略、不对称战略”。

1 风口鹰战略：造大势

第一象限是增长机会与战略性创新，这是风口鹰战略。所谓“鹰”就是有能力，可以自己造风，他不是跟着大势走，他是自己造大势，是没有风但他自己造风。

这主要有两点，一个是突破性的技术创新，另一个是重大的社会转型。重大的技术创新如电的发明、互联网的发明、比如我刚才讲的索尼发明磁带、随身听等。重大社会转型比如零售业态由邮购到百货，再到超级市场、再到连锁超级市场、连锁便利、电商等，当然社会转型包含有技术力量的推动。

我就举一个突破性技术的例子——最近很热的一个行业就是新能源汽车。原来我一直以为这是一个“变态”的行业，为什么“变态”呢？其实这个行业是没有经济性的，一直不赚钱，都在亏，只不过是依靠补贴，所以我们有很多客户也非常纠结，到底是投还是不投？不进新能源汽车行业？去年我正好接触了一位科学家，他是研究材料的，他说未来电动汽车真的有可能把传统汽车给颠覆掉。传统汽车零部件有上千上万个，有发动机、离合器、变速箱、传动轴等等，电动车有什么？就是电池、电控、电机，动力直接传送到轮胎，所以非常简单。那么，新能源汽车的核心在哪里？在电池。但我们知道，电池现在有几个问题，比如说你今天买个特斯拉，今年充一次电能跑五百公里，明年能跑四百多公里，每年衰减13%，这是现在电池的第一个问题，每年衰减，过了三五年可能就不能用了。第二个问题是什么？是充电时间长，充一次电需要好几个小时。第三个问题是什么？是安全问题。这个科学家做

什么呢？他做固体电池，就是把电解液变成了固体，这个已经成熟了，固体电池解决什么问题？第一续航里程高，能量密度高，体积小，而且续航里程是 1000 公里；第二，不衰减，今年是 1000 公里，明年还是 1000 公里，每年都是 1000 公里，永不衰减；第三，充电时间非常快，我记忆中是一个很短的时间。第四，没有安全问题，现在我们还担心电池爆炸，用了固体电池，就不用担心这个问题了。但是，现在的瓶颈在哪里？瓶颈就是我们经常听到的所谓石墨烯电池，所谓石墨烯电池，就是用石墨烯材料做电极，但需要用单层石墨烯，只有单层石墨烯，才能构建一个电子的高速公路，上述固体电池的性能才能最终实现，现在的问题就是卡在单层石墨烯的工业化上。如果一旦单层石墨烯实现工业化，传统的汽车，一点竞争力都没有，全被颠覆。简单，非常简单，就是电池一生产出来，电控、电机，然后往轮胎上一装，再加一个壳，就好了。

这样我们也便理解了乐视为什么要做电动汽车，尽管对于他来讲还是存在节奏问题。因为电动汽车非常简单，和传统汽车不一样。还有，就是他们所谓的协同化反，乐视控股易到，如果易到第一批要 10 万辆电动汽车，一旦很快地形成规模生产，成本就能快速降下来。

这是我讲的第一种战略，风口鹰战略，这是要有核心技术的，或者是在社会大变迁当中，你的商业模式进行战略性的创新，创造了一个增量市场。

2 风口猪战略：找大势

下面讲第二种，叫风口猪战略，风口猪战略的核心是什么？与风口鹰战略的造大势不同，风口猪是找大势。你不一定要有核心能力，你不能造出势来，但你可以判断有哪些能力可以造出势来，顺着大势去走，主动融入大势中，你就能抓住发展的机会，这就是我们经常讲的傍大款，伴大船。

我们讲以前钱好赚，做什么都赚钱，就是风口猪战略的特征。比如海尔、美的、格力这些企业是怎么发展起来的？是抓住了改革开放短缺经济的机会，刚开始卖电冰箱，我们都是拿着条子买，想买还买不到；再比如，联想是怎么发展起来的？卖电脑，当时电脑也是刚刚起来；华为怎么发展起来的？通信建设。回过头来看中国 99% 的企业，甚至 100% 的企业，都是在一个社会大势当中跟着跑。所以有人讲，中国企业就像坐电梯，傻子只要进了电梯，就会跟着大势上来了，当然，不可能是傻子，这是要洞察机会、决策魄力、团队执行的大智慧的。

那么如何找大势呢？三条，其中两条就是风口鹰中谈到，重大技术突破、重大社会变迁。第一条路，跟随重大技术突破。一个核心技术突破会引领一个产业，你没有核心能力，但你可以跟着跑，比如说，新能源电池真的突破了，你尽管没有核心技术，但是这个产业迅速发展，你可以在这个产业当中“傍大款”，跟着核心技术走。大家一定要相信，电动汽车，尽管现在很变态，但未来会是常态，就如汽车刚发明的时候也是没有经济性的，还不如马车，但终有一天她会实现经济性，远远超过马车。第二条路，跟随重大社会变迁，如互联网时代，互联网的发明最初是一个重大技术突破，现在已经形成了重大的社会时代变迁了。跟随大势，

即使你没有核心能力，但可以主动融入到大势中，就像前面所讲的家电、电脑、通信设备的例子一样。第三条是重大的政策，比如，“一带一路”今天我重点讲这个问题。

找大势为什么提到一带一路呢？记得我两年前跟几个同学在吃饭的时候，他们都对一带一路嗤之以鼻，说是概念和口号，没有实质性的作用，但是兄弟们，一定要相信我党，很多企业的成功都是“跟党走”。比如温鹏程董事长总结成功经验的时候，就三条：一是不离开新兴县，二是不离开主业，其实这两条是一条，都是不离开主业，因为不离开新兴县，就不会眼花缭乱，就会专注。第三条就是跟党走。上午彭老师讲了，温氏投了600多个亿，净利150多亿，猪的净利就是130亿。其中一头猪纯利达到800块钱，他养了1500万头猪，大家去算一算，这就是130多个亿。养猪的人那么多，为什么温氏养猪赚钱，就是前几年开人代会的时候，大家在边上热火朝天的聊天，温鹏程董事长却在认真阅读工作报告，报告说要搞环保，回去他就搞环保了，对畜牧设备进行改造，符合环保的要求。结果没过两年，真的抓环保了，这时候，很多零散的、不符合环保要求的养猪场就不让养猪了，近两年猪肉飞涨，涨价的原因就是这个，温氏抓住了这个机会。其实乐视的第一桶金也是“听党的话”，党说要保护知识产权了，在大家还不相信的时候，贾跃亭以极低的价格把所有的电影、电视、网络小说以极低的价格把版权购买了。

为什么我要讲一带一路呢？去年我读了一本书叫《美国世纪》，我总结美国的成功就是四个红利：第一个红利是土地红利，主要是英国移民过来，他们原来是不得志的人、异教徒甚至流氓地痞，到了美国，那个地广人稀啊，他们可以砍木材、种棉花，包括他们修铁路的时候，一修铁路，周边多少公里土地全送给你，如果以北京的房价来计，这帮人发的不得了了。第二个红利是战争红利，实际上，美国产品原来也是价廉品质低，是英国的小弟，模仿、低品质、低价，但是两次世界大战，一下把它的工业能力提升了，同时发了战争财。第三个红利是全球化红利，二战结束以后，美国为了扶持日本，扶持欧洲，看起来是扶持，但是在扶持的过程中，美国企业赢得了全球化的红利。所以现在似乎也是在这个阶段，极力要推全球化，中国在达沃斯推行的观念，其实就是全球化。第四个红利就是创新红利、知识红利，以美国硅谷为代表，出现了很多创新型、领导型企业，如英特尔、微软、谷歌、facebook等等。

我们如何理解“一带一路”的全球化红利呢？我就举一个例子，大家就明白了。康师傅怎么发展起来的？我记得曾看过一篇文章，说康师傅的老板原来是做粮油的，因为在台湾犯了事，他就跑到大陆来，在火车上，他吃方便面，对面有个人问他：你吃的什么东西这么香？他就回答说，我吃的是方便面。就这么一句话，他脑洞大开，认为到大陆来投资方便面会很赚钱。于是乎，康师傅就发展起来了。这其实谈的是机会！

尤其是中国企业，一方面面临这需要找新的增长点，另一方面，未来一定会面临全球化竞争，前段时间，我讲过中国企业要确立新的领导思维——世界级企业领导力思维、全球化

企业领导力思维、产业领导力思维、思想领导力思维、使命领导力思维，世界级与全球化是摆在中国很多企业面前的课题。

大势就是三点：第一，有没有核心技术，重要的技术。如果你自己是“大款”，那么你是上面的鹰；如果你不是“大款”，你就可以“傍大款”，你可以做一个快乐的猪；第二，社会的重大变迁；第三，重要政策，尤其要重视一带一路。这是第二种战略增长模式——风口猪战略。

3 重构战略：红海重新定义出蓝海

第三种战略模式是什么呢？就是存量机会，但是有战略性创新。怎么重构，如下图是重构战略的思考模型，要么沿着产品这条线去思考，比如产品环节——重新定义产品，或者把产品卖给不同的客户；产品模组——是指沿着原有的产品进行延伸，进行模块化或者组合化；产品价值链——如设计、采购、生产、销售、服务、废品回收等，是否存在某个环节进行战略创新，形成新的商业模式；产业系统——整合全产业链进行战略创新。要么沿着客户这条线去思考，细节就不再赘述了。但所有的战略创新要回归到客户需求，而不是为了概念而概念，为了模式而模式。这个模型的具体含义今天我不展开讲，我只是讲两个案例，来说明重构战略的思维方法。

最典型的就是乐视。五年前或者十年前，大家对电视是怎么认识的？大家是不是认为，电视是一个没落的产业，认为电视是没有前途的，是不是认为电视会被电脑替代？但现在，乐视做成了，几百亿的销售额发生了，1000多亿的市值也发生了，你们不是说电视没前途吗？从某个角度来讲，乐视可以说也是做电视的，他把电视做出前途来了。这叫什么？叫重新定义产品，其实乐视做的不是电视。

乐视经常会讲一些很炫的概念，比如“以未来定义未来，以未来定义现在”，比如“生态化反”。没有接触乐视之前我也认为这是造概念，是夺眼球，但了解之后，你发现他背后是有含义的，而且也是精准的，只不过在互联网时代，为了有利于传播，他一定抓一些很稀奇古怪的概念。比如以未来定义未来，以未来定义现在，大家是不是觉得很玄？那我的解读是什么呢？以未来定义未来，以未来定义现在，定义什么呢？其实首先是定义产品，在新的时代，重新定义产品。如果用未来的视角来定义电视，它就不是电视，它是一个可以互动的互联网终端。

乐视为什么有竞争力呢？假如有1000万个家庭用乐视电视，就等于是1000万个家庭的推广渠道和分销渠道，从某个角度讲，乐视其实是个渠道公司。比如我讲个场景你就知道了，你打开乐视电视，广告出来了：“华夏基石，世界的华夏基石，水平一流，要咨询就找华夏基石”。你一关机，广告又出来了，“华夏基石，世界的华夏基石”，我们要付推广费用。再说一个，他们给我演示《小别离》的电视，海清的裙子飘过，马上点一下，厂家就出来了，价格就出来了，再点一下就可以购买。所以大家看电视是什么？是一个可互动的互联网终端。再发挥一下想象空间，未来在你客厅的电视，有可能是个家庭视频门诊，你就不用去医院了，

在家里面，通过视频交互进行问诊；也有可能是个家庭电影院，看电影，不用去电影院，就在家看，同步看，不用等电影院下架之后再去看，现在可以同步，你交钱就行了，所以它就变成了一个家庭的电影院；未来，也有可能是家庭的视频图书馆，也有可能是家庭的视频培训教室等等。所以我们看，重新定义产品就产生了新的战略，在存量市场找到了全新的机会。

当然还有生态化反，其中乐视到目前最为成功的生态化反就是内容和电视终端的相互正强化。乐视卖电视的时候，可以免费不要钱，但同样卖电视的创维不行，创维一免费就死，因为创维没有内容，对于内容竞争，乐视又有巨量的家庭渠道。这本质上是产品组合的重构。

乐视的案例大家可能觉得太脑洞大开，不太好实现，那我再讲另外一个案例——绝味食品。

绝味食品可以简单理解就是是卖卤味鸭脖子的。2005年成立，2012年我们给他做咨询，短短的7年时间，做到了二十个亿，现在多少，我没问。我是2016年12月，我去了绝味，当时他们老板戴总很兴奋地跟我说：“夏老师，现在绝味，我根本不用管，而且，我们现在已经不是以前的绝味了，完全不一样了”我当时很奇怪，在怎么不一样，还不是卖卤味食品？后面我明白了，绝味在连锁卤味休闲食品的市场进行了重构，真的变得和以前完全不一样了。

以前的绝味是一个终端连锁企业，在全国开了1万多家店，集中生产，进行配送。那么比如精武鸭脖等等，也是卖鸭脖子的，是绝味的竞争对手，必须的相互残杀。那么现在是怎么回事呢？绝味投资他们，绝味专门找这种中小的轻食品公司进行投资，然后让他们共享绝味的冷链食品供应链，这不是一个要求，这是共赢，因为小公司自己做冷链供应链一定是亏的，但他不做这个冷链系统对它的产品质量是有影响的，未来是生存不下去的。所以绝味去投资他们，又带来钱，又给他提供冷链供应链服务，求之不得。所以绝味投了一堆的企业，然后，他去做这些轻食品公司的中央冷链供应链，现在他变成了一个供应链公司。就是跟原来完全不一样了，所以戴总兴奋地跟我讲：我已经不是原来的绝味了。

乐视重新定义产品和产品组合进行战略重构，绝味在产品价值链中把供应链独立出来，实现了战略重构。可见，在存量市场中，我们也可以进行战略创新，有可能会产生重大的战略增长。

4 不对称战略：利基战略或相对优势战略

最后一个，叫不对称战略。既是存量市场，又没有重大创新，怎么办？其实，这个答案，程绍珊老师已经给了很好的回答，OPPO没有原创性创新，但也实现了巨大的成功。手机其实也是个存量市场，手机这个市场好就好在每年要换，手机的竞争是非常激烈的，但OPPO和VIVO的成功就是在一个存量又没有战略性创新实现成功的。

不对成战略有两种，一种就是利基战略，即定义细分市场，围绕目标客户，找准痛点做透。前面程绍珊老师讲的OPPO这个案例就是典型，我就不再赘述。

还有一种叫做相对优势战略，就是利用一切可以利用的优势，去赢得竞争。比如，有一个深圳科创新源新材料公司，他是做什么的呢？是做橡胶密封的，传统得不能再传统了吧，

他的客户就是华为、中兴、爱立信等。通信设备供应商在做基站的时候，光纤到机房有一段距离，这个光纤不是一条，而是好多段，这就有好多接头，他们就专门做这个接头的密封橡胶。原先，这个市场被美国的 3M 公司垄断。科创搞了一个配方，尽管产品性能还可以，但一直无法大卖，因为 3M 公司品牌大，很牛。科创在这样的情况下，抓住了一个机会，这是一个什么机会？就是 2009 年的时候，金融危机之后，国家要加大投资，那个时候，我们的投资看起来就像发神经似的，企业感受到的是似乎没有计划性，这时华为和中兴找到 3M 公司，跟 3M 讲，你能不能备些库存，3M 公司否决了，说不行，我们必须按订单生产。而科创立即相应，我给你做，你要多少，我们马上做出来多少。就因为这一点，华为、中兴加大了在科创新源的采购量，现在反过来，科创的市场占有率达到了 50% 多。再举一个例子，重庆润通集团，主要做汽摩配件和通用机械，这又是个传统得不能再传统的企业，但也做到了几十个亿，同样印证了这点。他们和日本企业竞争的时候，最大的优势是什么？就是日本企业非常傲慢，客户说要改什么，日本人认为他们的东西是做好的，不改，而我们就会迅速反应，马上行动，改完了不行还可以再改，把以客户为中心的战略做到极致。

不对称战略的第二个就是相对优势战略，找一切可能的相对优势，把它做透，赢得竞争。有人认为这也是战略？当然，因为认真、坚持、做透本身就是核心竞争力，因为 99.99% 企业做不到，别人做不到，你能做到，这就是你的竞争力。

另外，我要强调的是，中国企业一个做大的相对优势就是华为所提的“以客户为中心，以奋斗者为本，持续艰苦奋斗”，华为任正非是不可能复制的，但华为的这种成功逻辑绝对是可以学习的。我一向反对中国目前提什么贵族精神，福利主义，我们就要下里巴人，就是奋斗，中国企业可以持久依靠的一个优势就是奋斗精神。千万不能未强先贵，未盛先懈！

总结一下，战略转型创新路径模型主要是回答增长点的问题。横坐标是看机会是存量机会还是增量机会，纵坐标是实现机会的方式，是战略性创新还是战术性创新，那么这四个象限就有了不同的战略模式：第一，风口鹰战略，是自己造大势，人人都想做鹰，但这个极少。第二，风口猪战略，是找大势，做猪是一件幸福的事情、智慧的事情。第三，在存量机会当中，在互联网时代的背景下，是有很多战略性创新的，乐视是一个例子。其实不以互联网为基础，也会有重大的创新，绝味就是一个例子。第四，最差的是在红海当中没有战略性创新，那我们就找准定位，或利用一切相对优势，把事情做透，也会有一个美好的明天。

（来源：清华管理评论）

CEO 说，像企业家一样思考

商业智慧无处不在

在日常生活中，我们经常有很多机会穿越城市和乡镇，看见大街小巷的小贩们在摊位上或推着手推车叫卖他们的货物。如果你认真地和这些街头小贩讨论他们的生意经，你一定会

大吃一惊，因为你会发现：无论他们生活在哪里，销售什么样的商品，拥有什么样的文化背景，他们都在以相似的商业思维和商业语言经营着自己的业务。更令人吃惊的是，这些街头小贩与杰克·韦尔奇（通用电气公司前首席执行官，被《财富》杂志评为 20 世纪最伟大的管理者）、迈克尔·戴尔（戴尔电脑公司创始人）等商业领袖运用的是同样的商业思维和商业语言。

一些支付了 7.5 万美元学费的 MBA 可能会说“预测需求”。但是，那些街头小贩可并不知道这个词。他们不得不考虑清楚每天早上需要采购什么、采购多少、货物品质如何以及蔬菜和水果的种类，等等。所有这些都是以他们一天能够卖出什么为依据。

然后将制定价格策略，价格可以根据一天中需求的变化而灵活地改变。他们不希望把没有卖出去的水果（存货）带回家。如果这些水果变质，第二天就会一文不值。他们之所以不希望保留存货，另一个原因是因为他们需要现金进行第二天商品的采购。

在销售的过程中，他们时刻都在权衡是否应该降价，什么时候降价，以及降价多少的问题。如果他们优柔寡断或者做错了选择，那么他们就会面临失败。同时，他们还要考虑顾客的维系，如果他们不和顾客公平交易，将面临顾客的流失和名声的损伤；如果他们逐步建立起顾客对自己的信任，将提高顾客的忠诚度。

而在这个过程中涉及的现金、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客构成了商业智慧的六大关键要素。

商业智慧可以化繁为简，抓住重点

每家公司都有一定的复杂性，无论复杂性是来自公司内部还是外部，都能够利用他们的商业智慧化繁为简，一针见血，找到赚钱的根本，从而果断地做出正确的决策。

他们首先会考虑那些随时变化的内部因素和外部因素。对于每一个因素，从银行利率到市场趋势以及政府法规，既要包括目前的状况，也要包括对将来情况的预测。要从总体上考虑这些因素是怎样联系在一起的，然后考虑公司的基本行为。对于既定的模式和趋势，要考虑这些与赢利相关的基本行为是怎样运作的，它们相互之间有什么样的关系，如何满足优先事项的要求，从而将公司变成一个赚钱的机器。

机遇来自你工作中面临的复杂性和波动性。善于运用商业智慧解决问题，就能够增加你面对复杂性问题的勇气。如果领导人能够设定优先事项，清晰有效地传达给其他人，其他人才能更加明确如何去做。如果领导人选择了正确的优先事项，公司就会兴旺发达起来。

达成目标需要团队协同共进

每一位 CEO 都清楚，在企业活动中，只有季度的里程碑，但没有业务发展的终点。领导者必须每天都创造结果，并且一如既往地延续下去，维持很长一段时间。而所谓的创造结果，就是为团队提供能量、树立信心和补充前进的资源。

不管你是 CEO，还是部门主管，或者仅仅是一个新人，你必须成为业务的领导者。业务主管要知道应该做什么，领导者应该知道如何通过他们去完成任务：充分利用大家的努力，提高每个人的能力，协同他们的能力达成目标。

第一，人岗要匹配

没有合适的人从事合适的工作，一家公司就不能发展和繁荣。很多优秀的 CEO 在回顾他们多年处理人事问题的时候，都认为自己犯过的最大的错误就是让不适合的下属在一个岗位上“待得太久”。那些持续取得优秀业绩的领导者能够识别和发挥每个人的才能。他们把业务需要和个人的才能结合起来，花时间和精力把员工个人安置在他们最擅长的岗位上。

这里要说明一下，最合适的人未必就是最优秀的人。一位领导评价公司一位优秀的员工时，曾这么说过，他可以把事情做得很好，但是总需要别人告诉他应该做什么。显然，这样的人执行能力强，但是却不适合做管理者。

第二，建立高效的沟通执行机制

一个齐心协力的组织就像一支夺冠的赛艇队——队员们可以以同一个节奏齐心协力，完成个人做不到而团队可以做到的事情。但是当组织日益成长，达到几十人甚至上百人的规模时，齐心协力就成了巨大的挑战。

因此，业务的沟通机制就变得尤为重要。通用电气通过定期举行视频和电话会议来解决这个问题。因为通用电气业务的分布很广，经理人员不能很频繁地参加面对面的会议，因此通过视频和电话会议让他们聚到一起，至少每两个星期，遍布全球的相关人员就会举行一次对话沟通。通过这种会议，他们可以及时应对新出现的问题。

第三，明白要做什么和如何做

卓越的执行来自把合适的人放到合适的岗位上，把他们的工作努力协同起来，把他们的潜能开发和引导到公司的重要工作上来。多数能做出成绩的首席执行官掌管着商务和人事两方面的事务。商务智慧提供了行动的路线图和清晰的分析。但是，除非你想一直做一个个体户，否则，就要学习如何把人员和重要工作密切联系起来。

制订个人计划

作为领导者，应该如何利用自身的商业智慧，把自己的工作重点和公司全局相衔接呢？

第一，评估整体

每家公司都面临着各种挑战。你首先应当确信自己了解公司面临的挑战，不要让职务等级或者“竖井”影响你对公司业务核心内容的理解。然后，后退一步，从全局的角度观察公司的业务。

第二，化繁为简

列出所有影响公司赢利能力的因素，列出得越多，情况越复杂。与此同时，你要弄清楚这些因素中哪些是重要的，哪些是相互联系的，这些因素之间是否存在某种趋势。

第三，聚焦重点

突破复杂性后，你就能够明确现实世界中正在发生着什么，之后，你必须为你的团队、部门或者业务单元确定三四个需要优先考虑的事项，并找出它们如何共同影响公司的现金净流入能力。不要被宏伟的目标弄得云山雾罩，用简单清晰的语言说明你要做什么，以及为什么这么做。

第四，齐心协力

首先，要将你的下属放到合适的岗位上，然后将工作小组、团队或者组织看作一个整体，并问自己：

各种想法和信息能够公开和自由地交流吗？

决策的速度如何？

决策的质量怎样？

决策是否被坚持执行，还是经常重新考量和重复工作？

我们的会议是否充满建设性和使人振奋？

第五，成为领导者

万丈高楼平地起。回顾街头商贩的经营模式，无论是卖报纸，还是卖柠檬，抑或是做企业，其中的商业逻辑都是相似的。

成为领导者，带着街头小贩一般的紧迫感挑出三四件重点工作，让自己和下属专注其中，毫不动摇。不要试图面面俱到，也不要朝三暮四，更不要在挑战面前畏缩不前。要不断强调那些重点工作，让全公司上下心往一处想、劲往一处使。

结语：有的书之所以经典，并不是因为它说明清楚了什么高深的理论，而是因为它把最基本的理论讲明白了，通过现象发现本质，并让这些本质成为你思考和做决定的“行为准则”或者“本能”。而《CEO说》正是这样一本书。通过这本书，你可以借来一双慧眼，学会商业通用语言，发现商业思维的本质，培养自身的商业智慧，学会企业家思维。

（来源：清华管理评论）

书香广安

分享经济的爆发

作者：(印)阿鲁·萨丹拉彻

译者：周恂

作者：(印)阿鲁·萨丹拉彻

译者：周恂

内容简介：

分享经济的爆发带来了一场前所未有的商业革命——闲置的房产、汽车、技能，甚至时间、知识，突然变成巨大的财富，源源不断地创造利润。这些事在 5 年前还会被认为是不可思议和愚蠢的，但如今，已经再平常不过了；未来，这场商业革命必将渗透到人类社会的各个角落。全球分享经济泰斗阿鲁·萨丹拉彻在其著作《分享经济的爆发》中，通过扎实的理论分析和大量的案例调研，揭示了分享经济的缘起与发展，阐明了这种新型经济形态如何通过最优化资源配置的方式整合各类分散资源，并针对分享经济下政府面对的监管困境提出了三种切实可行的操作方法。

中国体验(全球化社会转型与中国人社会心态的嬗变)

作者:周晓虹

出版社:社会科学文献出版社

出版年月:2017-03

导语

周晓虹等著的《中国体验(全球化社会转型与中国人社会心态的嬗变)》一书从感觉、情感、心态、体验等无法量化的概念入手，研究中国人在社会转型、体制改革、经济发展、观念变迁的宏观背景下如何应对全球化、现代化，如何定义个体与国家、个体与全球化的关系，如何顺应潮流而又创造潮流。总体而言，社会心态虽然难以测量，但并不是毫无规律可循，同时它也在一定程度上反作用于社会发展，尤其是人们的权利意识、价值观念以及现代网络技术发展催生出的崭新的大众舆论行为，影响着全社会的稳定。

内容简介

中国体验，是一个与中国经验相对应的全新概念，它指的是在 1978 年改革开放后这个迅疾的社会变迁时代，13 亿中国人精神世界所经历的巨大震荡，以及他们在价值观、生活态度和社会行为模式上的翻天覆地的变化。周晓虹等著的《中国体验(全球化社会转型与中国人社会心态的嬗变)》从变迁的视角，对中国人精神世界的嬗变进行了全方位的检视。由此认为，中国经验与中国体验作为 1978 年开始的这场社会大变迁及其结果的一体两面，赋予我们这个独特的时代以完整的历史意义和文化价值，也自然构成了我们理解这场大变迁的双重视角。如果单单总结“中国经验”而忽视“中国体验”，我们就不可能发现在这场涉及 13 亿人口的现代化过程中，作为现代化之主体的中国人的精神起了何种作用，他们的欲求、愿望和人格在改变中国的同时又发生了何种改变，表现他们喜怒哀乐的社会心态如何随着社会的变迁而潮起潮落，他们的精神世界遭遇过、现在又在面临着何种困窘和茫然。