

内部参考

# 每周观察

2017年第23期  
总期第153期

鹿角解，  
蟬始鳴，  
半夏生

## 夏至



主办：广安研究院  
投资发展中心

2017.07.05

## 本期摘要

**I、传达学习贯彻习近平对北京城市总体规划讲话精神……**会议指出，要进一步提高政治站位，把思想和行动统一到习近平总书记对首都工作要求上来。习近平总书记强调编制好北京城市总规对疏解非首都功能、治理“大城市病”、提高城市发展水平与民生保障服务的重要性，强调北京城市总规最根本的是解决好“建设一个什么样的首都，怎样建设首都”这个重大问题；把握好“舍”和“得”的辩证关系，紧紧抓住疏解北京非首都功能这个“牛鼻子”，优化城市功能和空间结构布局；加强精细化管理，构建超大城市有效治理体系；坚决维护规划的严肃性和权威性，以钉钉子精神抓好贯彻落实。……

**II、6月土地市场成交持续升温房企补库存动作加大……**观察历史数据，今年上半年50个典型城市土地成交占地面积为8750万平方米，相比2010-2016年同期，同比增幅分别为-41%、-36%、-7%、-34%、-30%、30%和20%。这说明今年上半年50城土地成交明显弱于2010-2014年的同期水平，但好于2015年和2016年。当前土地交易相对活跃，和各地积极供地、房企强化土储战略等有关。……

**III、“千亿军团”或增至20家房企规模化隐现危机……**据统计，上半年，房地产行业出现7家1000亿元销售规模的房企，其中，3家房企销售规模突破2000亿元。同时，500亿元以上销售规模的房企达15家，100亿元以上销售规模的房企达75家。……

**IV、后开发时代红利不再房企考虑转换运营业态……**“什么叫房地产后开发时代？去年底中城联盟有60多家企业的董事长一起开会，得出一个共识是，2016年是一个分水岭，之前我们叫开发时代，之后叫后开发时代。”6月29日上午，冯仑在“第三届中国房地产众筹创智峰会”上表示。……

**V、国企改革进入落地窗口期上市公司资本运作密集……**被称为“国企改革落地见效年”的2017年业已过半，多个方面的国企改革也进入落地“窗口期”。以三条主线来看，最迫切的当属混改试点方案上报时间已到。……

**VI、战略转型，本质上是寻找新的战略增长点……**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。……

# 目录

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 政策导读.....                          | 1  |
| 传达学习贯彻习近平对北京城市总体规划讲话精神.....        | 1  |
| 北京全市迅速学习贯彻总书记对北京城市总体规划重要讲话精神.....  | 3  |
| 国务院副总理：要继续稳步推进房地产去库存.....          | 4  |
| 北京公房转租转借严重住建委考虑提高租金.....           | 5  |
| 北京通州区政府将重新规划选址.....                | 6  |
| 北京楼市供应“开闸”.....                    | 7  |
| 西安楼市限售升级商品房满5年方可上市交易.....          | 8  |
| 国管公积金提取将实现“零材料”办理.....             | 9  |
| 产业聚焦.....                          | 10 |
| 产业   上半年300城市土地收入近1.5万亿同比增逾三成..... | 10 |
| 产业   6月土地市场成交持续升温房企补库存动作加大.....    | 11 |
| 产业   房地产走到十字路口住宅市场机遇仍集中一线城市.....   | 11 |
| 产业   中国房屋自有率近90%房地产黄金十年已结束.....    | 12 |
| 北京   2017年上半年北京新房市场创历史新低.....      | 13 |
| 北京   北京地区楼市全面降温业内料调控政策将继续加码.....   | 17 |
| 北京   二手房月成交量跌破1万业内料今年房价跌超10%.....  | 18 |
| 北京   北京二手房成交下跌30%业主转售为租致租金下滑.....  | 19 |
| 北京   机构：6月北京房贷市场成交量下滑15%左右.....    | 21 |
| 行业动态.....                          | 22 |
| 行业   “千亿军团”或增至20家房企规模化隐现危机.....    | 22 |
| 行业   京投发展拟发行不超过20亿5年非公开公司债券.....   | 23 |
| 行业   大悦城华远携手“减重”存量商业拼资管能力.....     | 24 |
| 行业   绿地10亿把物业公司卖给了雅居乐将讨论股权合作.....  | 26 |
| 行业   万科权利交接尘埃落定王石一句话描述34年万科生涯..... | 27 |
| 行业   出让丰台地王项目近半股权华侨城回笼资金谋扩张？.....  | 28 |
| 行业   打通全渠道手持大数据华润新零售转型试水.....      | 31 |
| 前沿观察.....                          | 35 |
| 观察   物业行业竞争加剧，有的企业还在为“变现”苦寻出路..... | 35 |
| 观察   房企金融化三步走：艰难“变形”存掣肘.....       | 37 |
| 深度   后开发时代红利不再房企考虑转换运营业态.....      | 39 |
| 深度   信贷收紧挑战房企制造业基因：转型运营商的必要命题..... | 40 |
| 雄安新区.....                          | 43 |
| 279家国内外机构报名雄安新区启动区城市设计国际咨询.....    | 43 |
| 国企改革.....                          | 45 |
| 国企改革进入落地窗口期上市公司资本运作密集.....         | 45 |
| 学习园地.....                          | 48 |
| 战略转型，本质上是寻找新的战略增长点.....            | 48 |
| 最可靠的经验，就是别高估了你的经验.....             | 55 |
| 真正高效的学习，其实是自言自语.....               | 58 |
| 如果你对自己的战略很有把握，那它可能有漏洞！.....        | 60 |
| 书香广安.....                          | 65 |
| 哈佛商学院谈判课.....                      | 65 |
| 创业维艰.....                          | 65 |

## 政策导读

### 传达学习贯彻习近平对北京城市总体规划讲话精神

日前，市委常委会召开扩大会议，认真传达学习习近平总书记在中央政治局常委会会议审议《北京城市总体规划（2016年-2030年）》时的重要讲话精神。市委书记蔡奇主持会议。

会议指出，6月27日上午，习近平总书记主持中央政治局常委会会议，专题听取北京城市总体规划编制工作的汇报，并发表重要讲话。习近平总书记非常关心首都建设和发展。党的十八大以来，习近平总书记两次视察北京并发表重要讲话，始终关心关系首都发展的全局性、战略性问题，包括北京新机场建设、京津冀协同发展、城市副中心建设、疏解北京非首都功能、筹办2022年冬奥会等，亲力亲为，先后主持会议研究决策。这次习近平总书记又主持中央政治局常委会会议专题听取北京城市总规编制工作汇报并发表重要讲话，再次体现了对首都工作的高度重视和亲切关怀，是激励我们奋力开创首都发展更加美好明天的巨大动力。

会议指出，要进一步提高政治站位，把思想和行动统一到习近平总书记对首都工作要求上来。习近平总书记强调编制好北京城市总规对疏解非首都功能、治理“大城市病”、提高城市发展水平与民生保障服务的重要性，强调北京城市总规最根本的是解决好“建设一个什么样的首都，怎样建设首都”这个重大问题；把握好“舍”和“得”的辩证关系，紧紧抓住疏解北京非首都功能这个“牛鼻子”，优化城市功能和空间结构布局；加强精细化管理，构建超大城市有效治理体系；坚决维护规划的严肃性和权威性，以钉钉子精神抓好贯彻落实。

会议指出，领会习近平总书记重要讲话精神，要把握三个关系。一是更加自觉把握好“都”与“城”的关系。紧紧围绕实现“都”的功能来谋划“城”的发展，努力以“城”的更高水平发展服务保障“都”的功能。要增强首都意识，坚持首都城市战略定位，做到首都的规划建设始终围绕“四个中心”城市战略定位来开展，首都的发展自觉围绕“四个中心”城市战略定位来推进。二是更加自觉把握好“舍”与“得”的关系。紧紧抓住疏解非首都功能这个“牛鼻子”来提升首都功能，提升发展水平。习近平总书记多次强调北京要靠创新发展，为我们指明了方向。要舍得“白菜帮子”，精选“菜心”，腾笼换鸟，调整结构。要加强对疏解的引导，切实为北京减重减负。通过换鸟来促提升，北京得到的是创新发展。三是更加自觉把握好“一核”与“两翼”的关系。认清城市副中心与雄安新区都是疏解非首都功能的重要环节。要高水平建设城市副中心，带动中心城区功能与人口疏解，并发挥对周边区域的带动作用，同时又要以实际行动支持雄安新区建设，支持雄安是我们应尽之责。对愿意到雄安新区发展的在京企业，坚决支持，加强服务，决不能有“小九九”。当前，雄安新区最需要的是优质公共服务资源，包括医疗、教育、科技创新资源等，在这些方面，我们要加强合作，见诸行动。

会议强调，习近平总书记对北京城市总规编制给予充分肯定，这是对我们的极大勉励和鞭策，我们要把城市总体规划修改完善落实好。一是将规划期与“两个一百年”奋斗目标进程相衔接。二是将“一核一主一副、两轴多点一区”的城市空间结构落地到控制性详规。三是优化城市空间结构布局，做好不同功能用地加减法，把握职住用地比例，适当“留白增绿”。四是守住人口天花板、生态红线、城市开发边界三条红线，尤其要坚持人口与建设规模双控，严格执行城乡建设用地实现负增长、中心城区规划建设规模实现动态零增长。适当“留白增绿”，补充完善群众生活必须的公共服务设施，这些都体现了以人民为中心的发展思想，增强群众的获得感，要认真抓好。五是加强人防设施，把人防设施与城市基础设施结合起来，实现军民兼用。

会议强调，做好北京工作，把握首都发展的要义，就是要牢固确立首都城市战略定位，加强“四个中心”功能建设，不断提高“四个服务”能力水平。这些工作做好了，就是发展空间，首都可持续发展就有后劲。首都功能是覆盖全市的，“四个中心”各区都有任务，都要抓在手上。

政治中心方面，要做好中央政务功能服务和首都政治安全保障工作。文化中心方面，要加强世界遗产和老城的整体保护，精心保护好这张中华文明的金名片。老城要保护好，历史文化街区占比要提高，做到应保尽保。统筹推进大运河文化带、长城文化带、西山永定河文化带的保护利用，强化首都风范、古都风韵、时代风貌的城市特色。国际交往中心方面，要用好“一带一路”国际合作高峰论坛服务保障成果，加强国际交往重要设施和能力建设。科技创新中心方面，要以建设具有全球影响力的全国科技创新中心为引领，重点抓好“三城一区”，带动十六园发展，构筑北京发展新高地。

要加强城市设计和风貌管控，加强中轴线、城市天际线、建筑高度的管理，重点区域建筑设计要严格把关，重要建筑体、街区设计方案市里要过问。注重城市建设基调的把控，避免成为“怪建筑”的试验场。要注重环境保护，规划、建设管理部门要把好关。

会议强调，要提高城市精细化管理水平。北京要构建超大城市治理体系，就看精细化管理水平。城市管理到治理，都要注重精治、共治、法治。要落实习近平总书记强调的，城市管理应该像绣花一样精细。背街小巷最能体现精细化管理水平，城市管理要向街巷胡同延伸。各区要落实好街巷长制与小巷管家，在精细处见功夫。要坚持依靠群众、发动群众来管理城市，推广“朝阳群众”“西城大妈”等经验，并引进社会专业力量，探索多元有效的共治方式。要坚持依法管理。北京作为首都，更要作出表率。违法建设、开墙打洞等城市乱象，必须坚持依法治理，打持久战。疏解整治促提升专项行动要坚定不移推进，在实施中又要注意研究解决遇到的问题。如，补充完善群众生活服务设施，重视城市修补与街区生态重塑。要看到疏解整治是个过程，防止操之过急、工作简单化，稳扎稳打、久久为功。

会议强调，坚决维护规划的严肃性和权威性。规划一经法定程序批准，就具有法律效力。要以钉钉子精神抓好规划落实。首规委要发挥作用，加强对规划执行的检查，加强对重要问

题研究。每年都要定期进行城市体检评估。城市规划、土地、房产等部门权力大，诱惑多，一定要坚持原则，坚守底线，严格按照规划办事。决不允许任何部门和个人随意修改、违规变更。公开是最好的监督，要把规划晒在阳光下，让社会监督规划实施，形成推动规划实施的合力。市纪委、市监委从现在开始，要把监督执纪问责机制向城市规划建设管理领域延伸。一旦发现违法违规行为，严肃查处，决不姑息。

（来源：北京日报）

## 北京全市迅速学习贯彻总书记对北京城市总体规划重要讲话精神

市委常委会日前召开扩大会议，传达学习习近平总书记对北京城市总体规划重要讲话精神，全市各单位各部门迅速行动起来，传达学习贯彻总书记讲话精神。党员干部纷纷表示，要进一步提高政治站位，把思想和行动统一到习总书记对首都工作的要求上来，为疏解非首都功能、治理“大城市病”、提高城市发展水平与民生保障服务做出更大努力。

市发改委第一时间传达总书记对北京城市总体规划重要讲话精神。副主任李素芳说，我们必须全面贯彻总书记对首都工作的各项要求，牢固树立“四个意识”，坚持首都城市战略定位，继续配合做好城市总体规划的修改完善，以钉钉子精神切实推进规划落实。自非首都功能疏解以来，北京粗放型的增长方式已经悄然发生了转变。我们要牢牢牵住疏解非首都功能这个“牛鼻子”，聚焦重点领域、重点区域、重点政策，处理好功能疏解与环境整治、发展提升的关系，努力在疏解中实现更好发展。

昨天，西城各级党政部门学习了总书记重要讲话精神。“十八大以来，总书记两次视察北京并发表重要讲话，这次又对北京城市总体规划做重要讲话，充分说明总书记非常关心首都建设和发展。他强调的治理‘大城市病’、提高城市发展水平与民生保障服务等很多内容，都与居民生活息息相关。”西长安街街道办事处鲍思学说，“我们平时的工作距离居民很近，一定要把总书记系列重要讲话精神学透、吃透、用好，造福百姓。”

东城区城管委主任韩卫国说，总书记提出“城市管理应该像绣花一样精细”。东城区有1005条小巷，在落实街巷长制的基础上，又推出“小巷管家”，进一步调动了社区党员、群众、志愿者和企事业单位等多元主体参与街巷环境整治的积极性。“下一步，我们将继续发扬‘蚂蚁啃骨头’精神，从精治、共治、法治入手，开展‘百街千巷’十类专项整治，让总书记讲话精神在东城落地生根。”

昨天，通州区各单位深入学习总书记重要讲话精神。区文化委主任王立生说，总书记为北京发展举旗定纲，特别是在城市副中心的发展上，提到要统筹推进大运河文化带的保护，这一提法极具前瞻性。接下来，我们将对通州的历史文化和城市肌理进行认真梳理，重点做

好大运河文化带的规划。同时加大对重点文物的修缮力度，对目前通州区登记的文物项目，做到“应保尽保，应修尽修”，把老祖宗留下的文物遗产保护好、利用好、传承好。

北京新机场地跨京冀两地，是京津冀地区规划发展重点的叠加区和衔接区。今年2月总书记视察新机场建设时，负责主航站楼建设的北京城建集团项目部总工程师段先军就在现场。他说，从规划层面看，新机场将承载北京建设国际交往中心的功能，又是京津冀协同发展的重要一环，我一定会带领项目团队，把总书记的话牢记心中，抓好落实，在科技创新上不断突破，把新机场工程打造成“精品工程、样板工程、平安工程、廉洁工程”。

总书记多次强调北京要靠创新发展，要舍得“白菜帮子”，精选“菜心”，腾笼换鸟，调整结构，这为首都国企发展指明了方向。北京金隅集团党委书记、董事长姜德义表示，作为市属大型国有企业，要切实提高政治站位，坚持“四个中心”首都城市战略定位，努力开创跨越式发展新局面。一方面，金隅集团将继续在助推京津冀协同发展上作文章，加大战略重组整合力度；另一方面，要突出减量集约发展，突出创新驱动，加大转型升级和“城市矿产资源”的综合开发利用，更好地体现市属国有企业的政治责任和社会担当。

（来源：北京日报）

## 国务院副总理：要继续稳步推进房地产去库存

政协第十二届全国委员会常务委员会第二十一次会议26日上午在京开幕，议题是围绕“深化供给侧结构性改革，促进经济平稳健康发展”建言献策。中共中央政治局常委、全国政协主席俞正声主持开幕会。中共中央政治局常委、国务院副总理应邀出席会议并作报告。

俞正声主持会议时指出，经济建设是党和国家的中心工作，以习近平同志为核心的党中央提出了推进供给侧结构性改革的战略思想并作出全面部署。准确把握经济新常态的特点，紧紧围绕“深化供给侧结构性改革，促进经济平稳健康发展”建言献策，是发挥政协作为社会主义协商民主重要渠道和专门协商机构作用、履行政协职能的重要实践，希望常委会组成人员紧紧围绕会议议题，畅所欲言、各抒己见，提出意见建议，为深化供给侧结构性改革、促进经济平稳健康发展作出应有的贡献。

国务院副总理在报告中强调，推进供给侧结构性改革是以习近平同志为核心的党中央作出的重大决策和战略部署。在各地区各部门各单位共同努力下，供给侧结构性改革取得初步成效。今年是供给侧结构性改革深化之年，要深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，牢固树立新发展理念，切实增强“四个意识”，坚持稳中求进工作总基调，推动供给侧结构性改革取得新的成果。要深入推进钢铁、煤炭、煤电等重点行业化解过剩产能，妥善安置职工，稳妥处置企业债务。要坚持分类调控因城施策，稳步推进房地产去库存，促进房地产市场平稳健康发展。要推动市场化法治化债转股，强化企业自身债务约束，逐步降低企业杠杆率。要加大减税降费力度，完善收费目录清单管理制度，切实

减轻企业负担。要聚焦精准脱贫等重点领域和薄弱环节，加快补上经济社会发展短板。要坚持绿水青山就是金山银山，推动形成绿色发展方式和生活方式。要推进农业供给侧结构性改革，优化农业产业体系、生产体系、经营体系。要深入实施创新驱动发展战略，持续推动大众创业、万众创新，大力振兴实体经济。要深入推进简政放权、放管结合、优化服务改革，深化财税、金融、国企等改革，不断增强内生发展动力。

（来源：新华网）

## 北京公房转租转借严重住建委考虑提高租金

截至六月中旬，全市直管公房共完成清理整治 8555 户，占全年清理整治任务量的 97.6%。目前，北京正在研究规范直管公房租赁合同管理，对调整直管公房租金标准的研究也在进行。

半年完成清理整治任务量 97.6%

“层层转租，租金翻倍，这种现象不太合理。”家住雨儿胡同的直管公房住户李长林说，市里开展清理整治后，环境确实变好了，“我耳闻目睹，大家都很满意。”

据悉，目前公房出租仅 2 元一平米，可是层层转租后，10 平方米左右的单间最低每月租金能到 1600 元，装有空调和热水器的房间每月租金 1800 元左右，跟承租人缴纳的 20 元租金相比，转租价格高了 80 余倍。

依据城市公有房屋管理规定，承租者不得擅自将承租房屋转租、转让、转借他人或擅自调换使用，不得利用承租房屋进行非法活动。违者，出租单位有权中止租赁合同，收回房屋。

但部分直管公房承租人为牟取经济利益，违规将公房转租、转借给他人居住或经营，导致出现扰民、环境污染、群租、治安、消防等诸多问题。为此，北京市开展了“疏解整治促提升”直管公房专项行动。

2017 年，直管公房专项行动任务共涉及九个区，年度总任务量为 8761 户。截至 6 月中旬，全市共完成清理整治 8555 户，占全年清理整治任务量的 97.6%。其中，石景山区、平谷区、朝阳区、昌平区、延庆区、东城区、西城区、海淀区先后 100% 完成年度任务指标。

宽严相济帮住户解决困难

市住建委介绍，在清理整治过程中，各区创新制定了人性化、有针对性的方法。

西城区在清理整治过程中，房管人员考虑到住户实际情况，给予一定期限周转，承租人只需在签下的承诺书期限内腾房。对确实存在住房困难的承租人，在政策允许范围内帮助住户解决困难。

西城区有一户直管公房承租人，老人长期在外居住，2015 年起将房屋出租。清理整治开展之初，老人十分抵触，不开门，不对话。经多方了解，原来老两口担心承租平房长期不居住会变潮湿，影响冬季采暖，所以选择暂时将房屋外租。房管人员实地查看了房屋情况，

提出了改造方案，并承诺为其免费更换门窗、重做防水。老人被工作人员的真诚所打动，问题也得到解决。

目前，清理整治进入收尾阶段，对于拒不整改的“问题户”，通过启动司法程序，寻求法律解决。

市住建委透露，正在研究直管公房管理体制改革和规范直管公房管理办法，对直管公房管理相关政策文件进行梳理，对《北京市人民政府关于城市公有房屋管理的若干规定》中相关条文进行修订。同时，还在研究规范直管公房租赁合同管理。北京直管公房租金标准已经近 20 年未调整，与市场租金严重脱节，调整直管公房租金标准的研究也在进行。

### ■背景

转租转借现象普遍 拆迁租赁纠纷逐年上升

直管公房是计划经济时代“福利制度”的历史产物，由于年代久远，部分直管公房的历史可追溯到新中国成立初期，目前绝大部分直管公房是在住宅商品化之前、由政府财政出资兴建的住房。早期的公房大多是单位福利分房，由员工每月向产权单位缴纳房租。

因所属产权单位不同，承租公房可分为直管公房和自管公房两种。直管公房是指由政府接管，国家出租、收购、新建、扩建的住房，大多数由房地产管理部门直接管理出租和修缮，所以公房承租人一般享有房屋的使用权，而非产权，这也是公房与产权房最大区别所在。

近年来，由于部分直管公房的居住者购买了改善型商品房，其原居住的直管公房被转租或转借，而因公房拆迁、租赁等引发的纠纷逐年上升。此外，有的直管公房承租人因生活确实需要转租，如孩子上学、赡养老人等；有的家庭困难，转租为了赚取生活费用；有的是因房租低，转租后有较大利润空间等，这些都成为转租转借现象普遍存在并日益增多的主要原因。

（来源：新京报）

## 北京通州区政府将重新规划选址

通州区政府办公室日前印发《落实市领导同志调研北京城市副中心讲话要点任务分解》的通知，其中第一项任务就是通州区牵头办理的通州区政府规划选址问题，由市规委通州分局牵头负责。此外还包括市行政办公区办公用房不能超标等。

2017 年 5 月 29 日，代市长陈吉宁赴北京城市副中心调研规划建设，要求以总书记重要讲话为根本遵循，按照市委统一部署，把“高水平建设城市副中心”的要求不折不扣落实到位。为抓好贯彻落实，通州区政府办公室研究制定了《落实市领导同志调研北京城市副中心讲话要点任务分解》。

其中包括通州区牵头办理项目 8 项，第一项任务就是通州区政府规划选址问题，该项目主管领导为崔松光、阳波，牵头部门为市规委通州分局，协办部门包括通州国土分局、区

机关事务服务中心。今年底，北京市四大班子就将启动搬迁到位于通州区的行政办公区。此次文件透露出，通州区政府也将重新规划选址。现在的通州区政府位于新华北街，和通州区规划的商务中心区较近，和未来的市政府所在地尚有一定距离。

本次文件中提出的其他任务还包括从共享经济角度出发，统筹考虑共享单车、租赁型汽车、充电桩等的施划建设；旧城改造等考虑商业氛围，不要建设过宽的马路，从而割裂城市；河岸绿化，也可以跳出只考虑防洪的思路，最大程度的添水美化，向欧洲地区学习，规划考虑临时储水后可用于河流补水等；通州区注意在建设绿心地区拆迁农村过程中，周密部署，细致做好群众工作；通州区要早策划、早研究，特别对于环球影城周边如南北两侧的土地使用问题，超前考虑谋划。促进科技和文化的深度融合，服务科技创新中心建设；通州区、台湖镇要管理好现有土地，高点定位，统筹好区域产业发展，要与城市副中心定位一致，要与环球影城一致。

通州区会办项目包括，市行政办公区工程建设办要严格按照国家装修标准进行施工，绝对不能超标。办公房间分配须按照职务职级和国家有关规定，绝对不能超标；京投公司、京津冀城际铁路公司要研究副中心站的客流量问题，尤其是高峰时段，为科学设计奠定良好基础；从共享经济出发，设计好共享自行车等的停放区域；通州区、市规划国土委、京投公司、京津冀城际铁路公司等与铁路总公司加强对接，研究副中心站边现有通往秦皇岛的铁路纳入副中心站的一体化规划设计。

（来源：北京青年报）

## 北京楼市供应“开闸”

住建委新规敦促 389 个住房项目入市有望加快部分在途房源的供应量

在严厉的房地产市场需求端调控之后，北京又把大力增加市场供应放在非常显著的位置。前日，北京住建委发布商品房预售许可证新规，敦促清单内的 389 个在途商品住房项目加快开发进度，尽快形成商品住房供应。业内人士表示，此举相当于楼市供应“开闸”，旨在缓解商品房住宅供不应求的局面。

开工未入市项目入市 216 万平方米

6 月 27 日，北京市住建委一次性公布了 389 个在途房地产项目清单，明确了这些项目办理预售许可证的相关政策，督促这些项目加快开发建设进度，尽快形成有效供应推向市场，以稳定预期。

昨晚，市住建委相关负责人对此进行了解读。据介绍，按照全市房地产市场调控工作总体部署，市住房城乡建设委采取切实措施，在做好房地产市场需求端调控的同时，将大力增加市场供应放在非常显著的位置。从 3 月份起，市住房城乡建设委全面启动了“拿地未开工和开工未入市项目”协调推进工作，全力促进在途商品住宅项目尽早开工、入市。经过梳理，

截至3月底，全市共有拿地未开工项目161项1312万平方米，开工未入市项目228项965万平方米。在市、区两级住建委和有关部门近三个月的共同努力下，项目开工、入市协调推进工作效果初显，截止到5月30日，拿地未开工项目实现新开工295万平方米，开工未入市项目实现项目入市216万平方米。

清单上项目可对应办理两次预售许可

市住建委相关负责人表示，为加快推进清单项目尽早入市，进一步提高房屋供给转化效率，使之尽早形成市场实际供应，市住房城乡建设委本着“全力推进、按需施策”的原则，研究决定，凡列入清单的商品住宅项目，开发企业取得一个施工许可后，可以对应办理两次预售许可。同时，对政策实施中的具体事项提出了要求。作为加快推进清单项目开工入市的措施，为同一施工许可证下已具备入市条件的项目优先入市提供了便利，将对提高房屋供给转化效率起到了很好的促进作用。

下一步，市、区两级住建委将按照既定的任务目标，力促项目开发、入市工作顺利完成。

389个项目加快入市将稳定房地产市场

分析人士指出，从317发布调控政策来，北京楼市3个多月发布了超过20个各类调控政策，明显抑制了楼市的温度。

过去的预售证政策是申请预售许可时，施工进度要求地上规划层数7层（含）以下的，要达到主体架构封顶；8层（含）以上的，要达到地上规划层数1/2以上。本次政策全面放开，有望加快部分在途房源的供应量。清单上的389个项目，也已成为稳定北京房地产市场的筹码。在需求侧将非居住需求逐步清理出市场的同时，389个项目加快入市形成供应，对平稳北京房地产市场作用重大，且作用远不止是在市场预期层面。

（来源：北京青年报）

## 西安楼市限售升级商品房满5年方可上市交易

西安市政府今日在其官网发布《西安市人民政府办公厅关于调整我市住房交易政策有关问题的通知》。《通知》指出，2017年4月18日以前，在西安各市区购买商品住房，自购房之日起满5年方可上市交易，购买二手住房，房屋产权人取得《不动产权证书》后满2年方可上市交易。

《通知》全文如下：

西安市人民政府办公厅关于调整我市住房交易政策有关问题的通知

各区、县人民政府，市人民政府各工作部门、各直属机构：

为引导合理住房需求，抑制投资投机性购房行为，稳定住房价格，坚持“房子是用来住的，不是用来炒的”定位，进一步促进我市房地产市场平稳健康发展，现就调整我市住房交易政策有关事项通知如下：

一、2017年4月18日以前，在新城区、碑林区、莲湖区、雁塔区、未央区、灞桥区、长安区行政管理区域及高新区、经开区、曲江新区、浐灞生态区、航天基地、国际港务区、沣东新城等开发区规划区域范围内，购买的商品住房，自购房之日（以商品房买卖合同网签备案时间为准）起满5年方可上市交易；在上述区域范围内购买的二手住房，房屋产权人取得《不动产权证书》后满2年方可上市交易。

通过司法裁决、直系亲属间赠与、继承等方式取得的住房，以及申请退出的经济适用住房等不受前款规定限制。

二、自本通知下发之日起，在住房限购区域范围内购买商品住房或二手住房的非本市户籍居民家庭，须提供在本市连续缴纳2年以上（含2年）的个人所得税或社会保险证明。补缴的个人所得税或社会保险证明不得作为购房的有效凭证。经批准引进的各类人才除外。

西咸新区参照执行。

西安市人民政府办公厅

2017年6月25日

（来源：中国新闻网）

## 国管公积金提取将实现“零材料”办理

6月29日从中央国家机关住房资金管理中心获悉，从今年7月1日起，国管公积金的提取手续将进一步简化，职工购买北京地区住房提取住房公积金将完全实现“零材料”办理。

根据中央国家机关住房资金管理中心发出的通知，中央国家机关职工购买北京地区新建商品房（含自住型商品房、限价商品房）提取住房公积金的，应当签署《住房公积金提取承诺书》，并提供购房合同编号、网签密码等信息。全款购买的，不再提供购房合同原件及复印件；贷款购买的，不再提供借款合同原件及复印件。

通知同时规定，职工购房提取住房公积金时，对本人提取住房公积金限额作出承诺并同意备查的，可以不再按照购房人（或产权人）顺序办理提取手续。

按现行规定，职工因购房提取住房公积金的，应由购房合同（或不动产登记证）上登记在前的购房人（或产权人）先行办理提取手续，确定本人提取限额，以保证同一套房所有购房人提取总额度不超过购房总价款。这一规定给排序靠后特别是夫妻双方跨中心缴存的职工提取住房公积金带来一定程度的不便。

取消职工购房提取住房公积金顺序限制后，职工对提取限额作出承诺并同意备查的，可以不再按照购房人顺序办理提取手续，夫妻双方可在购房总价款范围内自行确定提取限额。中央国家机关住房资金管理中心将定期核对职工提取信息，加大监管力度。对于违规提取住房公积金的职工，将终止其提取行为，要求其在规定期限内退还违规提取金额，并将相关信息纳入征信系统。（来源：北京商报）

## 产业聚焦

### 产业 | 上半年 300 城市土地收入近 1.5 万亿同比增逾三成

7月3日，机构公布的土地市场最新数据显示，2017年上半年，全国300城市土地市场楼面均价及出让金收入均有所上涨。前6个月土地出让金总额近1.5万亿元，同比增长逾三成；成交均价同比涨幅达到四成。

具体来看，上半年300城市推出土地面积45912万平方米，成交面积37398万平方米。出让金总额14735亿元，同比增加34%；成交均价2249元/平方米，同比增加40%；平均溢价率为36%。

从不同类型城市来看，其中北上广等一线城市供地节奏明显加快，上半年土地供应量同比增加超过四成；成交方面量涨价跌，出让金同比相应增加。二线城市供求双降、溢价率同比下滑，出让金涨幅较去年同期明显收窄。由于一二线热点城市需求外溢，周边城市升温，因此上半年三线城市土地成交均价领涨，溢价率同比也呈现走高态势。

值得一提的是，在各类型用地中，住宅用地仍为土地市场主力地块，上半年成交量同比小幅增长，总出让金额度超过千亿，同比增加近四成；商办类用地成交量同比下滑，但是出让金同比增加接近三成。

综合来看，机构相关负责人分析指出，2017年上半年，受一二线城市调控影响，企业拿地需求层层外溢，经济发达城市周边的三四线城市成为各企业布局新战场，土地市场相应升温，出让金收入及均价较去年同期均有所上涨。

上半年，易居房地产研究院重点监测的50大城市土地市场数据也呈现出类似特点：交易面积同比有增长，但增幅在不断收窄；溢价率总体保持在50%的警戒线以内；土地流拍率创历史新低。另外从城市结构来看，类似长三角和珠三角等城市群中的三线城市呈现出较高的溢价率，土地价格泡沫风险也值得警惕。

易居研究院智库中心研究总监严跃进分析认为，从受监测的50个重点城市来看，上半年全国土地市场的表现总体较好。“预计今年下半年全国土地供应规模会进一步加大，尤其对于热点城市来说，在新房市场去库存周期明显偏低的情况下，土地供应量会上升，这有助于房企拿地机会的增加”。

严跃进表示，“所以下半年土地交易规模预计会大于上半年。当然土地价格方面的资产泡沫依然需要警惕，各类土地招拍挂市场的限制性措施会增加，包括设定土地成交价格上限、加大自持性用地配建力度、限地价后转入限房价等内容，这都有助于土地价格保持相对平稳的态势。”

（来源：经济参考报）

## 产业 | 6月土地市场成交持续升温房企补库存动作加大

易居研究院昨日发布报告，6月份监测的50个典型城市土地成交占地面积为1810万平方米，环比增长72%，同比增长18%。易居研究院智库中心研究总监严跃进认为，环比数据表明，6月份土地成交有所升温，也说明了房企补库存的动作在加大。

观察历史数据，今年上半年50个典型城市土地成交占地面积为8750万平方米，相比2010-2016年同期，同比增幅分别为-41%、-36%、-7%、-34%、-30%、30%和20%。这说明今年上半年50城土地成交明显弱于2010-2014年的同期水平，但好于2015年和2016年。当前土地交易相对活跃，和各地积极供地、房企强化土储战略等有关。

从地域分布来看，今年上半年，50个城市中土地成交面积排名前10的城市分别为郑州、重庆、徐州、合肥、西安、武汉、昆明、贵阳、常州和镇江。徐州、常州等三线入列，充分说明房企开始积极关注重点三线城市。

价格方面，6月份，50个城市土地成交均价为5277元/平方米，环比增长6%，同比减少3%。观察历史数据，今年4月份地价创下了2010年以来的最高水平，但到了5-6月又出现了回落，这和部分地方落实土地限价政策等有关。

50个城市是全国地产成交最为活跃的城市，也是对市场冷暖变化率先反应的城市。比如，以今年上半年为例，50个城市土地成交面积同比增长20%，显著高于全国约5%的同比增幅。

从流拍率来看，6月份，50个城市土地流拍占地面积为44万平方米，环比减少12%，同比减少12%，已明显低于2010年以来的月度平均水平。说明土地市场较为活跃。

严跃进认为，今年下半年，预计全国土地供应规模会进一步加大，尤其是对于热点城市来说，在新房市场去库存周期明显偏低的情况下，土地供应量会上升，土地交易规模预计会大于上半年。

（来源：中国证券报）

## 产业 | 房地产走到十字路口住宅市场机遇仍集中一线城市

伴随着房地产调控的不断升级，今年以来我国的房地产市场持续降温。未来房地产领域投资前景如何，黄金期过后房地产投资的重点机会又在哪里？

日前，仲量联行资深董事、中国研究部总监周志锋在参加海银财富主办的“居善地动善时—2017海银财富第二届甬尚汇资产配置高峰论坛”时表示，未来的住宅类投资需要重点关注我国前20个大城市，一线城市的投资机会更加明显。

周志锋强调，为了实现稳增长的目的，过去几年我国的信贷政策趋于宽松，房地产市场成为资金流入最主要的渠道之一。随着一二线城市房地产政策的收紧，今年三线城市的房地产市场较为火爆，但三线城市是否值得投资要区别看待。

周志锋认为，我国东部沿海地区的城市比中西部人口净流出的地区更有投资价值。住宅类投资还是要关注中国前 20 个大城市，尤其是从长期来看，住宅类房地产的投资机会还是集中在北上广深这样的一线城市。

在商业地产投资方面，周志锋表示，中国已经超越日本成为亚太最活跃的市场。随着中国经济结构的调整，城市化进程不断推进、经济增长方式从制造业转向服务业、政府推行自由贸易试验区、民营企业发展壮大……这些因素都会推动服务业向纵深发展，从而带来商业地产特别是办公楼宇需求的强劲增长态势。

同样的，周志锋提醒，从长远来看一线城市的商办物业对价值投资者而言更值得投资布局。“全球一体化、政府管理、政策透明度、宜居性、人才结构等因素，成为影响城市商业投资和未来投资潜力的主要因素。北上广深以及杭州、宁波、苏州和成都均具有较强的投资吸引力。”周志锋分析。

（来源：中证报）

## 产业 | 中国房屋自有率近 90% 房地产黄金十年已结束

北大光华管理学院副院长、金融学教授金李 28 日在北大光华主办的系列活动“思想光华媒体沙龙”上表示，中国的房子总体来说是够的，人均房屋面积是 30 平方米左右，房屋的自有率过去是 80% 左右，现在最新的研究是接近 90%。这个数字高于西方绝大多数经济体。这其实也可以说明，中国房地产黄金十年其实已经结束。

那么，房地产投资到底该不该做、怎么做？金李表示，要认识到，房地产目前仍是中国老百姓最重要的财富储值工具之一。资金要往投资回报更高的地方流，这是天性。

金李认为，再继续全社会大规模资金投入到房地产行业，并不能促进国家整体经济保持长期地、良性地增长，因此，不宜提倡太多的社会总财富投入到投资性房地产。但是，建议每个家庭酌情合理地配置。政府可以引导，但不能强行规定。

金李建议制定政策法规，把房地产投资纳入到财富管理的规划和监管中。大力发展中国资本市场，提供更多有投资价值的长期工具，引导中国民间资本进入创新创业领域。

“应该为投资性房地产正名，欢迎它加入资产管理的大类资产行列中，做好财富配置，为中国家庭提供丰厚合理的回报。”金李说。

金李认为，随着中国房地产从大规模开发转向结构调整，房地产交易市场呼唤更好的投资方式，比如 REITs 就是一种很好的投资工具。

（来源：中国经济网）

## 北京 | 2017 年上半年北京新房市场创历史新低

经历了上半年的宏观调控，今年北京新房市场成交量创历史新低，但各类物业成交均价同比去年上半年都呈现上升趋势。

根据北京建委公布的数据显示，2017 年上半年北京新建商品房市场成交 1507.83 亿元，共 32232 套。其中居住类物业（含普宅、别墅、豪宅、自住房、商住）成交 1250 亿元，同比去年上半年下跌 35%；共成交 27455 套，同比锐减 54%；成交均价 41241 元/平方米，同比去年同期上涨 6000 元/平方米。

北京中原分析认为，除去多轮限购限贷政策外，今年上半年成交量下跌的另一重要原因是商住物业叫停个人购买，成交从 4 月开始锐减，逐渐淡出居住类物业销售市场。

从产品类别看，上半年北京别墅和豪宅市场成交同比去年同期保持稳定，普宅市场和商住物业成交下跌幅度较大，新建写字楼成交量价同比相对平稳，而商业市场成交额下挫明显。

果不其然，昌平区热销项目北科建泰禾丽春湖院子，36.45 亿元问鼎今年上半年别墅市场，名至实归成为今年上半年北京新建商品房市场新晋销冠。

从去年开盘至今，北科建泰禾丽春湖院子持续热销，不仅将自己送上了今年上半年别墅成交市场头把交椅，也带热了区域市场。该区域新入市项目龙樾华府、融创北京壹号庄园等楼盘相继丰富了区域高端市场产品线。

海淀区高端住宅橡林郡 21.31 亿元，称霸今年上半年北京新建住宅市场（普宅+豪宅+别墅）销售排行榜，集中签约 278 套，成交均价 72027 元/平方米。

丰台区新盘首开华润城领驭豪宅市场（售价 8 万元以上项目），总成交额 20.43 亿元，成交均价 83384 元/平方米。

通州区域的世界侨商中心上半年集中签约 387 套，以 19.44 亿元荣登北京写字楼市场成交排行榜榜首，丰台区的首创中心天阅公馆以 10.12 亿元的成交额，领衔上半年北京商业物业销售市场。

而在项目方面，包括北科建泰禾丽春湖院子、橡林郡、景粼原著、首开华润城、远洋天著春秋、首创天阅西山、五矿万科如园、中海国际公馆、西山燕庐、天恒金融街公园懿府、天润香墅湾 1 号、使馆壹号院、北京城建国誉府、中粮京西祥云、金茂逸墅、格拉斯小镇、首开龙湖天琅等 17 个住宅项目，今年上半年成交额均突破 10 亿元大关，中高端项目成就了今年上半年北京楼市。

普通住宅市场成交

第一名：橡林郡

| 名次 | 项目名称        | 环线     | 行政区  | 套数           | 面积(m <sup>2</sup> ) | 均价(元/m <sup>2</sup> ) | 金额(亿元)↓       |
|----|-------------|--------|------|--------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1  | 橡林郡         | 五、六环之间 | 海淀区  | 278          | 29586.6             | 72027                 | 21.31         |
| 2  | 首开华润城       | 四、五环之间 | 丰台区  | 184          | 24501.94            | 83384                 | 20.43         |
| 3  | 首创天阅西山      | 五、六环之间 | 海淀区  | 129          | 26084.82            | 78263                 | 20.41         |
| 4  | 五矿万科如园      | 五、六环之间 | 海淀区  | 70           | 17415.4             | 87932                 | 15.31         |
| 5  | 中海国际公馆      | 六环以外   | 顺义区  | 235          | 42532.7             | 34790                 | 14.8          |
| 6  | 西山燕庐        | 六环以外   | 门头沟区 | 179          | 24972.64            | 58426                 | 14.59         |
| 7  | 天恒金融街公园懿府   | 四、五环之间 | 丰台区  | 185          | 20497.16            | 63801                 | 13.08         |
| 8  | 天润香墅湾1号     | 六环以外   | 平谷区  | 394          | 46566.29            | 27679                 | 12.89         |
| 9  | 使馆壹号院       | 二、三环之间 | 东城区  | 40           | 9673.98             | 126571                | 12.24         |
| 10 | 北京城建国誉府     | 五、六环之间 | 房山区  | 154          | 27723.42            | 39704                 | 11.01         |
| 11 | 中粮京西祥云      | 五、六环之间 | 房山区  | 160          | 20285.23            | 52492                 | 10.65         |
| 12 | 金茂逸墅        | 五、六环之间 | 大兴区  | 115          | 18712.66            | 54443                 | 10.19         |
| 13 | 城建万科城       | 六环以外   | 延庆区  | 441          | 37620.07            | 25511                 | 9.6           |
| 14 | 湖光壹号        | 四、五环之间 | 朝阳区  | 58           | 11565.73            | 80999                 | 9.37          |
| 15 | 北辰墅院1900    | 六环以外   | 顺义区  | 247          | 28509.15            | 31252                 | 8.91          |
| 16 | 都丽华府        | 六环以外   | 平谷区  | 335          | 34023.23            | 25854                 | 8.8           |
| 17 | 首开国风尚樾      | 四、五环之间 | 朝阳区  | 57           | 8131.85             | 106373                | 8.65          |
| 18 | 华业东方玫瑰      | 五、六环之间 | 通州区  | 138          | 13709.65            | 61832                 | 8.48          |
| 19 | 电建金地华宸      | 六环以外   | 门头沟区 | 99           | 13461.86            | 60642                 | 8.16          |
| 20 | 万柳书院        | 三、四环之间 | 海淀区  | 18           | 4731.04             | 172325                | 8.16          |
|    | <b>产品合计</b> |        |      | <b>10617</b> | <b>1316300</b>      | <b>44605</b>          | <b>587.15</b> |

今年上半年北京普通住宅市场总成交额 587.15 亿元，同比去年上半年下挫 34%；共成交 10617 套，同比下挫 49%，总成交面积 131.63 万平方米，平均成交价 44605 元/平方米，同比去年上半年上涨 9700 元/平方米。

别墅市场成交

第一名：北科建泰禾丽春湖院子

| 名次 | 项目名称        | 环线     | 行政区  | 套数          | 面积(m <sup>2</sup> ) | 均价(元/m <sup>2</sup> ) | 金额I             |
|----|-------------|--------|------|-------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| 1  | 北科建泰禾丽春湖院子  | 五、六环之间 | 昌平区  | 230         | 61262.85            | 59490                 | 36.45亿元         |
| 2  | 格拉斯小镇       | 五、六环之间 | 通州区  | 62          | 28997.14            | 63359                 | 18.37亿元         |
| 3  | 景湖原著        | 五、六环之间 | 朝阳区  | 89          | 19450.84            | 84089                 | 16.36亿元         |
| 4  | 首开龙湖天琅      | 五、六环之间 | 大兴区  | 158         | 20959.53            | 56922                 | 11.93亿元         |
| 5  | 远洋天著春秋      | 五、六环之间 | 石景山区 | 98          | 13276.91            | 77615                 | 10.3亿元          |
| 6  | 万科翡翠公园      | 五、六环之间 | 昌平区  | 103         | 13308.67            | 71830                 | 9.56亿元          |
| 7  | 鲁能7号院       | 六环以外   | 顺义区  | 66          | 23247.24            | 36779                 | 8.55亿元          |
| 8  | 鸿坤林语墅       | 四、五环之间 | 大兴区  | 25          | 10421.14            | 68624                 | 7.15亿元          |
| 9  | 龙湖长城原著      | 六环以外   | 密云区  | 446         | 34243.39            | 20521                 | 7.03亿元          |
| 10 | 中信墅         | 五、六环之间 | 大兴区  | 34          | 10273.51            | 61036                 | 6.27亿元          |
| 11 | 首开琅樾        | 五、六环之间 | 朝阳区  | 26          | 9590.85             | 61449                 | 5.89亿元          |
| 12 | 香江别墅II      | 六环以外   | 昌平区  | 71          | 24341.32            | 23755                 | 5.78亿元          |
| 13 | 融创紫禁壹号院     | 五、六环之间 | 大兴区  | 28          | 7914.1              | 72359                 | 5.73亿元          |
| 14 | 北辰红橡墅       | 五、六环之间 | 昌平区  | 40          | 18934.27            | 28480                 | 5.39亿元          |
| 15 | 棠颂别墅        | 五、六环之间 | 大兴区  | 20          | 7611.2              | 70700                 | 5.38亿元          |
| 16 | 融创千章墅       | 五、六环之间 | 通州区  | 35          | 10716.41            | 47000                 | 5.04亿元          |
| 17 | 保利首开天誉      | 五、六环之间 | 朝阳区  | 19          | 5733.54             | 85716                 | 4.91亿元          |
| 18 | 亿城燕西华府      | 六环以外   | 丰台区  | 32          | 11555.28            | 40745                 | 4.71亿元          |
| 19 | 华润润西山       | 六环以外   | 门头沟区 | 22          | 9009.72             | 47483                 | 4.28亿元          |
| 20 | 凯德麓语        | 六环以外   | 昌平区  | 26          | 15146.79            | 27748                 | 4.28亿元          |
|    | <b>产品合计</b> |        |      | <b>2852</b> | <b>730700</b>       | <b>43077</b>          | <b>314.75亿元</b> |

今年上半年北京别墅市场总成交额 314.75 亿元，同比去年上半年下挫；共成交 2852 套，同比下挫 16%，总成交面积 73.07 万平方米，平均成交价 43077 元/平方米，环比上扬 8000 元/平方米。

豪宅市场成交（单价 8 万元以上住宅）

第一名：首开华润城

| 名次 | 项目名称        | 环线     | 行政区 | 套数         | 面积(m <sup>2</sup> ) | 均价(元/m <sup>2</sup> ) | 金额(亿元)        |
|----|-------------|--------|-----|------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1  | 首开华润城       | 四、五环之间 | 丰台区 | 184        | 24501.94            | 83384                 | 20.43         |
| 2  | 五矿万科如园      | 五、六环之间 | 海淀区 | 70         | 17415.4             | 87932                 | 15.31         |
| 3  | 使馆壹号院       | 二、三环之间 | 东城区 | 40         | 9673.98             | 126571                | 12.24         |
| 4  | 湖光壹号        | 四、五环之间 | 朝阳区 | 58         | 11565.73            | 80999                 | 9.37          |
| 5  | 首开国风尚樾      | 四、五环之间 | 朝阳区 | 57         | 8131.85             | 106373                | 8.65          |
| 6  | 万柳书院        | 三、四环之间 | 海淀区 | 18         | 4731.04             | 172325                | 8.15          |
| 7  | 中冶德贤公馆      | 四、五环之间 | 大兴区 | 48         | 9468.2              | 80399                 | 7.61          |
| 8  | 东山墅         | 四、五环之间 | 朝阳区 | 17         | 5939.42             | 97220                 | 5.77          |
| 9  | 香山四季        | 四、五环之间 | 海淀区 | 33         | 6227.88             | 88592                 | 5.52          |
| 10 | 保利首开天誉      | 五、六环之间 | 朝阳区 | 19         | 5733.54             | 85716                 | 4.91          |
| 11 | 金地华著        | 二、三环之间 | 海淀区 | 18         | 3338.88             | 143495                | 4.79          |
| 12 | 懋源钧云台       | 三、四环之间 | 丰台区 | 23         | 4924.99             | 96058                 | 4.73          |
| 13 | 北京壹号院       | 三、四环之间 | 朝阳区 | 8          | 2244.31             | 170786                | 3.83          |
| 14 | 中粮瑞府        | 五、六环之间 | 朝阳区 | 8          | 4353.53             | 80331                 | 3.5           |
| 15 | 紫辰院         | 三、四环之间 | 丰台区 | 17         | 3986.77             | 82042                 | 3.27          |
| 16 | 泰禾北京院子      | 五、六环之间 | 朝阳区 | 10         | 2917.62             | 97635                 | 2.85          |
| 17 | 住总香榭8号      | 三、四环之间 | 朝阳区 | 20         | 2805.02             | 97902                 | 2.75          |
| 18 | 一瓶四和院       | 四、五环之间 | 朝阳区 | 21         | 2582.85             | 106133                | 2.74          |
| 19 | 震公府         | 二环以内   | 东城区 | 5          | 2194.11             | 108868                | 2.39          |
| 20 | 望源台         | 二、三环之间 | 西城区 | 35         | 2359.62             | 97359                 | 2.39          |
|    | <b>产品合计</b> |        |     | <b>763</b> | <b>149700</b>       | <b>97698</b>          | <b>146.21</b> |

上半年北京豪宅市场总成交额 146.21 亿元，共成交 763 套，总成交面积 14.97 万平方米，平均成交价 97698 元/平方米。

写字楼市场成交

第一名：世界侨商中心

| 名次 | 项目名称        | 环线     | 行政区  | 套数          | 面积(m <sup>2</sup> ) | 均价(元/m <sup>2</sup> ) | 金额↓           |
|----|-------------|--------|------|-------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1  | 世界侨商中心      | 五、六环之间 | 通州区  | 387         | 43953.22            | 44219                 | 19.44亿元       |
| 2  | 国锐金筑        | 五、六环之间 | 大兴区  | 247         | 61625.46            | 20000                 | 12.33亿元       |
| 3  | 通州富力中心      | 五、六环之间 | 通州区  | 208         | 23800.52            | 49356                 | 11.75亿元       |
| 4  | 泰禾长安中心      | 四、五环之间 | 石景山区 | 187         | 21047.22            | 48535                 | 10.22亿元       |
| 5  | 骏豪中央公园广场    | 三、四环之间 | 朝阳区  | 12          | 7515.56             | 106202                | 7.98亿元        |
| 6  | 诺德中心三期      | 四、五环之间 | 丰台区  | 258         | 17319.98            | 41286                 | 7.15亿元        |
| 7  | 华嬉商业中心      | 六环以外   | 房山区  | 17          | 35174.72            | 19465                 | 6.85亿元        |
| 8  | k2运河一号      | 五、六环之间 | 通州区  | 141         | 11249.38            | 47561                 | 5.35亿元        |
| 9  | 北京经开壹中心     | 五、六环之间 | 大兴区  | 24          | 30645.43            | 15950                 | 4.89亿元        |
| 10 | 宏远临空总部港     | 五、六环之间 | 顺义区  | 16          | 24703.62            | 16000                 | 3.95亿元        |
|    | <b>产品合计</b> |        |      | <b>2429</b> | <b>553800</b>       | <b>26559</b>          | <b>147.09</b> |

上半年北京写字楼市场总成交额 147.09 亿元，同比去年上半年下跌 17%；共成交 2429 套，同比下挫 14%，总成交面积 55.38 万平方米，平均成交价 26559 元/平方米，与去年同期保持平稳。

商业市场成交

第一名：首创中心天阅公馆

| 名次 | 项目名称          | 环线     | 行政区  | 套数          | 面积(m <sup>2</sup> ) | 均价(元/m <sup>2</sup> ) | 金额↓             |
|----|---------------|--------|------|-------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| 1  | 首创中心天阅公馆      | 二、三环之间 | 丰台区  | 13          | 45775.19            | 22114                 | 10.12亿元         |
| 2  | 望京国际中心        | 四、五环之间 | 朝阳区  | 280         | 67558.88            | 13796                 | 9.32亿元          |
| 3  | 诺德中心三期        | 四、五环之间 | 丰台区  | 105         | 13439.31            | 58081                 | 7.81亿元          |
| 4  | 泰禾长安中心        | 四、五环之间 | 石景山区 | 75          | 8091.3              | 65526                 | 5.3亿元           |
| 5  | 世界侨商中心        | 五、六环之间 | 通州区  | 61          | 6987.62             | 70186                 | 4.9亿元           |
| 6  | 中昂时代广场        | 六环以外   | 门头沟区 | 168         | 5247.47             | 92828                 | 4.87亿元          |
| 7  | 龙湖西宸广场        | 三、四环之间 | 丰台区  | 65          | 6564.79             | 68382                 | 4.49亿元          |
| 8  | 房山超级蜂巢        | 五、六环之间 | 房山区  | 206         | 14322.04            | 28913                 | 4.14亿元          |
| 9  | 万科中央城         | 五、六环之间 | 房山区  | 124         | 9421.22             | 41262                 | 3.89亿元          |
| 10 | 住总正华新国展满庭芳自住房 | 六环以外   | 顺义区  | 96          | 8577.92             | 40077                 | 3.89亿元          |
|    | <b>产品合计</b>   |        |      | <b>2348</b> | <b>368300</b>       | <b>30067</b>          | <b>110.73亿元</b> |

上半年北京商业市场总成交额 110.73 亿元，同比去年上半年下跌 36%；成交 2348 套，同比下降 36%，总成交面积 36.83 万平方米，平均成交价 30067 元/平方米，价格环比相对稳定。

(来源：凤凰地产)

## 北京 | 北京地区楼市全面降温业内料调控政策将继续加码

楼市还是最好的投资品吗？至少在今年上半年各家机构发布的数据上看，投资的需求已经被抑制：在多重调控政策的重压之下，一二线城市的楼市已经出现全面降温。业内人士预计，今年下半年，这样的趋势仍将持续。

北京地区交易额已经下降

上半年，全国楼市迎来了“史上最严”的调控政策。多地对于楼市的政策不断加码，不少一线城市迎来限购、限贷、限价、限售、限商的“五限时代”。一二线城市在 3 月调控后，数据逐渐开始反映出调控影响，网签成交量持续走低，市场开始进入调整周期。而三四线城市虽然继续高位运行，但整体涨幅被拉动下行。

中原地产发布的最新数据显示，从全国市场看，虽然上半年整体市场依然上涨了 15% 左右，但从成交结构看，一二线城市占比明显减少。以北京为例，在过去的 2017 年上半年，

新建商品房住宅签约 901 亿，签约住宅套数为 13469 套，同比跌幅达到了 43.7%。二手房住宅上半年合计签约 87601 套，同比跌幅达到 35.4%。

伟嘉安捷的数据显示，受此影响，6 月份北京地区二手房贷款市场成交量环比上月再下跌 15% 左右，在经历几个月的连续下跌态势后，购房人贷款需求及银行贷款环境的收紧使得成交量进一步呈现“冷却”态势。

伟嘉安捷企划部经理吴昊表示，目前包括北京在内的一线城市，成交和房屋价格水平都出现了企稳回落，购房人出手入市的意愿逐渐降低。

此外，上半年土地的平均溢价率相比 2016 年也有所下调。在一系列约束性政策下，地王出现数量有所减少。数据显示，武汉、北京、南京、合肥、天津、重庆、上海、苏州等城市在 2017 年的土地溢价率相比 2016 年同期有明显降低。

楼市政策或将再加码

“热点的一二线城市全面进入调控周期，房价涨幅明显收窄。”中原地产首席分析师张大伟预计，从趋势看，四季度房地产销售数据的涨幅很可能降到个位数。

张大伟认为，一二线城市已经基本完成去库存任务，预计后续政策有可能会在经济企稳的情况下，房地产调控持续加码。从市场走势看，一二线涨幅回落已经出现，预计很快在第三季度出现环比下行，三四线城市依然会在投资需求推动下，有轻微上涨的表现。整体市场的热度从过去的一二线转移到三四线城市。

吴昊也认为，在管控力度严格，银行信贷收紧的环境下，市场的“低温”将持续至下半年三四季度，短期内不会出现明显的大幅回升。

不仅如此，尽管现在不少城市已经进入“五限时代”，但业内人士认为，全国楼市的调控政策仍将继续加码，调控城市数量也将继续增加。

张大伟认为，一二线城市已经出现了环比下行，虽然三四线城市继续高位运行，但整体涨幅被拉动下行。“从去库存政策看，预期 2017 年整体三四线楼市政策将依然平稳宽松。但一二线城市已经基本完成了去库存任务，预计后续政策有可能会在经济企稳的情况下，房地产调控持续加码。”

（来源：北京晨报）

## 北京 | 二手房月成交量跌破 1 万业内料今年房价跌超 10%

不出所料，京城 6 月的二手房成交量跌破 1 万套大关。链家研究院统计数据显示，6 月京城二手房成交量为 8918 套，同比减近三成，环比降 17.4%。根据该统计数据，“3·17 新政”后的 4 至 6 月，北京二手房成交量依次为 1.69 万套、1.08 万套和 8918 套。

“成交的几乎都是降价幅度比较大的。”金融街地区一房屋中介经纪人小刘介绍，这几个月，自己所在的中介机构一直都在下调房屋代理的价格上限，平均每月均价下调1万元。“比如羊肉胡同，已经从每平方米十四五万元降到了现在的12万元。”

而据伟业我爱我家集团市场研究院数据统计，2017年上半年北京全市二手住宅网签总量约8.7万套，环比2016年下半年减少36.5%，同比2016年上半年减少35.8%，北京二手房网签量结束了自2014年上半年以来连续增长的态势。

随着北京二手房市场交易量的持续回落，房价也在逐步企稳。以通过我爱我家成交的房源为例，北京二手房价5月环比下跌了3.4%，之后6月又再次环比下跌了4.7%，降价房源也从高总价、大户型的二手非普宅蔓延至成交占比较高的中小户型的二手普宅。

较为充足的土地供应进一步稳定了市场预期。统计显示，今年上半年本市土地供应达到了65宗、456.66万平方米。其中，居住类用地有41宗，占全部土地供应量的63.1%，半年供应量较2016年全年的17宗多出了24宗。41宗居住类用地供应中，16宗涉及自住型商品房用地。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖透露，上半年宅地成交的楼面价为25316元/平方米，环比2016年下半年下降了7.8%，是2015年以来的首次下滑。在他看来，楼面价的下降，对抑制北京房价上涨、稳定北京楼市有着非常重要的意义，引导市场预期逐步回归理性。

“2014年曾经经历过的二手房价下跌10%的情况，或将在2017年再现。”胡景晖说，由于今年的调控力度比2014年还要严格，预计今年北京二手房房价的跌幅有可能超过10%，从三季度开始，价格下跌的区域和跌幅有望进一步扩大。

（来源：北京日报）

## 北京 | 北京二手房成交下跌30% 业主转售为租致租金下滑

最新的数据显示，北京二手房6月全月累计签约低于10000套，这也是最近27个月以来第一次不足万套的二手房成交月。在严格调控（资料、团购、论坛）控下，北京二季度二手房合计签约在3.6万套左右，相比一季度的50980套下降了30%，也是最近9个季度市场成交量首次跌下4万套。上半年二手房合计签约8.7万套，同比跌幅为36%。由于成交量下跌，许多业主也不愿意大幅降价出售，以及二手房交易个税政策的存在，部分二手房业主“转售为租”，租赁市场供应得到补充，部分区域房屋租金出现小幅下调。

出租房源明显增加

我爱我家的统计数据显示，5月份北京住宅租赁市场的平均价格为4613元/套，整体租金价格连续5个月维持在4600元上下，值得关注的是，租赁市场中占比最高的两居室租金价格在5月份里出现了明显下调，这也成为今年毕业季房租价格涨不动的主因。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示，3月份以来，“京19条”政策落地后市场转冷，促使部分二手房业主“转售为租”，北京租赁市场出租房源明显增加，租赁需求量有所减少；租赁供求相比此前已经逐步回落。

胡景晖认为，房价和房租的走势（尤其是房租的走势）容易受到CPI上升的推动，当下市场物价保持总体稳定，再加上限购限贷政策的进一步趋严，随着租赁市场规范性政策的进一步出台，北京的房价和房租在未来将趋向于平稳。

另外，现在资金的成本在提高，目前很多货币基金的收益都已经破4%了，银行贷款的优惠也基本没有了，一些加杠杆买了房子的人资金压力也比以前大，他们着急加入租房市场以回笼部分资金来减轻压力。目前房屋市场已经出现了由售转租的趋势。

#### 往年此时房租涨幅较大

位于朝阳区定福庄的一家房产中介的经纪人表示，由于受到学生毕业等因素的影响，近期房租并没有呈现明显的下跌趋势，但也几乎没有涨，而往年这个时候是租房的旺季，房租上涨幅度一般较大，今年的情况是几乎持平，持续了一年多的租房市场的热度开始下降。该经纪人介绍，房租今年涨不动的原因他认为有两方面：一方面确实是附近出租的房源增多了，另一方面是现在大学生毕业以后选择留在北京的在逐年减少。

三间房地区的一名房产经纪人介绍，他手头有一个60多平方米面积的三居室，拎包入住的精装修，全新高档家电，原打算6500元左右租出去，但挂了一个多月仍然没有成交，现在已经降低到了5800元左右，如果再过半个月还租不出去，就准备降到5500元。该经纪人表示，他们一直劝业主再降降价格，趁着现在有大学生毕业，等9月开学后就更不好出租了。

该房产经纪人表示，不能笼统地说房租现在降得厉害。现在一些房租下降了，但也有一些位置好的房子租金还在上涨，特别是优质的一居室，基本上只要价格不是特别离谱，挂出来一两天就能租出去，“有的业主比较着急租，有的不着急，心理价位都不一样。最终成交价会有较大差别。”

#### 两居室租金下调明显

据我爱我家集团市场研究院的数据显示：5月北京住房租赁交易房源中，两居室占比达52.7%，一居室和三居室及以上户型的占比分别是32.5%和14.7%。数据显示：5月一居室的租金价格为4507元每套，环比4月上涨12.3%；三居及以上户型的租金价格6394元每套，环比4月也上涨了4.2%；唯独成交占比最高的两居室的租金明显出现了下调，整体成交月租金为4256元每套，环比4月下降5.5%。

为何呈现这种情况？分析人士指出，临近毕业季，学生的租赁需求占据了主力，家庭条件好的孩子一般找一居室，也有不少学生选择大户型与人合租。

一名房地产分析师认为，现在说租金下降某种程度上与整个市场的降温态势是有关系的。另外，这个租金从感受情况来看，过去持续上涨的态势已经得到遏制，但是也没有出现

比较明显的下滑，之所以部分房源出现下滑和过去租金上涨过快有关。现在随着二手房市场交易的降温，很多房东把房源由过去的出售转变为出租。

中原地产首席分析师张大伟认为，买卖双方现在相对冷清，成交量低迷，反过来租赁市场的供应就相对稳定。一些区域房源的租金出现微调，但调整的幅度并不是很大，因为整个一二线城市人口总量还是比较庞大。

### 聚焦

#### “购租并举时代”房租将持续平稳

北京提出要建立“购租并举”的住房保障体系，今后五年全市住房建设需求 150 万套，其中产权类住房 100 万套，租赁住房 50 万套，租赁类住房将占到 30%左右。

日前，海淀区唐家岭集体建设用地建设的 927 套租赁住房已经正式面向海淀区保障房家庭开展现场选房、签约入住工作。该项目为本市利用集体建设用地建设租赁住房的第一批试点项目，已由海淀区住房保障事务中心整体趸租，租期十年，统一进行出租、运营和管理。据介绍，北京 5 个试点项目 1.28 万套租赁住房将在年内完成选房入住。另外，未来北京将大规模推进集体建设用地建设租赁住房。

北京未来 5 年 50 万套租赁住房的供地计划无疑将极大影响北京的住房租赁市场。另外，开发商也开始介入了住房租赁市场。去年 12 月，北京万科以总价 50 亿元、自持全部居住用途商品住房的代价获得了海淀区 18 号地块；北京万科与北京住总组成的联合体以总价 50 亿元、自持全部居住用途商品住房及自持全部商业用房的代价获得了海淀区 19 号地块。100% 的自持地块时间长达 70 年，开发商对租赁的介入无疑也将对租赁市场的供给产生影响。

从明年开始，这部分租赁房源将陆续入市。业内人士分析，这些热点城市租赁房源真正落地后，在现有租赁需求水平下，明年同期一线城市房租有望出现更明显的下行。

（来源：北京青年报）

## 北京 | 机构：6 月北京房贷市场成交量下滑 15%左右

3 日记者从地产金融中介服务中介“伟嘉安捷”获悉，6 月北京二手房贷款市场成交量环比上月再下跌 15%左右。据观察，在经历几个月连续下跌后，银行贷款环境及购房人贷款需求的收紧使得成交量进一步呈现“冷却”态势。

据分析，北京房贷市场成交量的下滑主要取决于购房人的心态。一方面，进入 6 月份后，二手房网签量持续下滑，单周成交不过 2000 套左右，单日网签成交量更是跌破 500 套，因此房贷市场的成交量也处在低位。另一方面，目前北京二手房市场“买方”依旧主导，在价格企稳回落的态势下，一部分买房人仍处在“观望”的阶段。

另据了解，目前各家银行贷款利率，尤其是二套房的贷款利率普遍上升 20%，且各家银行从批贷到放款的速度都比较慢。由此，除了少数具备经济实力购房人群，选择全款支付之外，大部分普遍购房人则普遍处于观望中。

“伟嘉安捷”分析师指出，目前包括北京在内的一线城市，均呈现出购房人出手入市意愿降低的态势。在严厉的调控之下，银行信贷收紧之下，市场的“低温”将持续至下半年三四季度，短期内不会出现大幅回升。

（来源：中国证券报）

## 行业动态

### 行业 | “千亿军团”或增至 20 家房企规模化隐现危机

销售规模，是房企争相追逐的目标。但高杠杆运营之下，若只看重规模化扩张，开发商的盈利链条将遭受挤压，待行业天花板迫近，转型之路将受阻。

2017 年上半年已经结束，大型房企销售业绩颇有全线飘红之势，7 家房企销售额已经突破千亿元，碧桂园和万科销售额更是超过 2500 亿元。

同策咨询研究部总监张宏伟表示，碧桂园和万科全年销售金额均有望突破 6000 亿元。而从全年销售规模来看，今年预计将有 20 家房企晋升至“千亿军团”。

值得注意的是，张宏伟认为，规模化虽然仍是房企未来追逐的目标之一，但若一味只看重销售规模，利润危机将对企业造成重大打击。

#### “千亿军团”快速扩容

据统计，上半年，房地产行业出现 7 家 1000 亿元销售规模的房企，其中，3 家房企销售规模突破 2000 亿元。同时，500 亿元以上销售规模的房企达 15 家，100 亿元以上销售规模的房企达 75 家。

销售规模扩张，已经成为房企习惯性追逐的业绩指标。简言之，部分销售额达 3000 亿元以上的房企规划万亿元目标，1000 亿元以上的企业规划 2000 亿元-3000 亿元的目标，500 亿元企业规划 1000 亿元指标，刚刚百亿元企业甚至就规划几百亿元或 1000 亿元的销售额。

对此，张宏伟认为，楼市下半场，大部分房企仍然有规模化扩张的冲动。但是，房地产行业的市场容量一年约 10 万亿元（2016 年高峰值 11.7 万亿元），如果未来 3 年-5 年出现 2 家-3 家销售额达万亿元的房企，再有 30 家左右的千亿元房企，那么，这意味着更多的房企在规模面前已经没有优势，要么被挤出市场，要么转型做“小而美”的企业。

事实上，有些房企已经意识到规模化不再是企业成长的单向度指标，“有质量的增长”成为部分房企新的战略选择。

因为，销售额巨量增长的背后，是房企“增收不增利”的现实。

利润危机隐现

据《证券日报》记者观察，某销售规模早已跨过千亿元的大型房企，2016年归属于母公司股东的净利润仅比2015年多1亿元，净利润率同比增长不足1个百分点。

据同策咨询研究部数据显示，2016年房地产行业平均净利率为10.43%，虽然较2015年的10.04%略有回升，但是，净利率并没有因为行业处于上行期而大幅上涨。从趋势来看，房地产行业的净利率已经由2009年的16.65%降低至2016年的10.43%。

同时，从市场预期来看，今年下半年和明年上半年，核心一、二线城市楼市即将进入调整周期，届时，降价促销措施将会不断增加，这将导致房企获利能力继续下降，利润率再度走低。

据张宏伟预计，待2017年上市房企年报出炉，估计房地产行业的平均净利率可能因为市场进入调整期和融资成本的提升而降低至8%-9%，销售规模达千亿元的房企，净利润可能仅为几十亿元，同时还背负80%左右的资产负债率。

鉴于此，张宏伟认为，单纯追求规模化的房企主要收益过分依赖住宅销售，而住宅市场短周期调控就将为企业带来资金链断裂风险，同时非住宅销售业务若不成熟，中长期盈利能力和抗风险能力都将非常脆弱。

据同策咨询研究部数据显示，大多数以住宅开发为主的全国性品牌开发商租金收入占到营业收入比例仅为1%-3%，很少企业超过5%；以商业地产为主的开发商租金收入占到营业收入比例也并不高，万达约为30%、宝龙地产为10%左右，最多也没有超过30%。

张宏伟称，过分依赖住宅销售的房企，其持有型物业的收入占整个营收的比例仍然较低，这意味着房企的转型之路仍然“举步维艰”。而其他多元化新业务几乎不赚钱（恒大已经将不赚钱的多元化业务剥离），也在不断侵蚀房企的利润。

鉴于此，另有业内人士认为，如果没有及时调整布局策略，没有利用好多元化融资渠道支持公司转型，部分房企极有可能在转型道路上面临“生死劫”。

（来源：证券日报）

## 行业 | 京投发展拟发行不超过20亿5年非公开公司债券

京投发展股份有限公司7月4日发布公告，披露非公开发行公司债券预案。

观点地产新媒体查阅公告，京投发展表示，计划发行的非公开发行公司债券，票面总额不超过人民币20亿元（含20亿元），可一次发行或分期发行。面值100元，按面值平价发行，期限不超过5年（含5年）。

同时，债券每次发行对象不得超过200人。京投发展的董事、监事、高级管理人员及持股比例超过5%的股东，可以参与本次债券的认购与转让。

而该债券的债券利率、承销商、担保方式等细节还未最终确定。

竞投发展称，本次债券的募集资金拟用于偿还公司债务、补充营运资金及适用的法律法规允许的其他用途。

公告还披露，截至 2017 年 3 月 31 日，京投发展的资产总额为 308.2 亿元，流动资产为 287.5 亿元，占总资产的比例分别为 93.29%。负债总额为 274 亿元，流动负债占总负债比例为 65.83%。

（来源：观点地产网）

## 行业 | 大悦城华远携手“减重”存量商业拼资管能力

在商业过剩的存量时代，资产运营一直是地产与金融行业共同探索的领域。日前，大悦城地产(0207.HK)与发源于北京的老牌开发商华远地产股份有限公司(下称“华远地产”，600743.SH)宣布，双方将合作首个项目“石景山大悦城”，项目位于北京石景山区苹果园，华远主要负责开发，大悦城主要负责商业运营。

十年前在北京开出了第一个大悦城的大悦城地产走在了这场探索的前列。去年 10 月，该公司发布“大资管”计划，宣布正式踏上从开发商向资产管理转型的道路。而此番与华远牵手，正是输出商业地产管理能力的一次尝试。存量时代，资管为大势所趋，然而资产盘活不是易事，一方面需要专业的团队和能力，另一方面需背后有资本循环平台作为支撑。对于眼下的中国的机构资本和开发商而言，这显然是一条绕不过去的新赛道。

### 向华远输出管理

双方的合作发布会在北京 W 酒店举行，该酒店正是大悦城管理之资产之一。第一财经记者在发布会现场了解到，双方合作的华远石景山综合体项目包含购物中心、高端写字楼、大型停车场，位于建设中的苹果园交通枢纽东侧，总建筑面积约 22 万平方米，已被石景山区政府列为重点项目。

作为合作主体之一的华远地产 1980 年代初进入房地产业。第一财经记者查询公开资料发现，彼时华远就曾参与了西单商业街的改造，并在地理上与大悦城西单项目存在交织。而中粮集团旗下首个大悦城项目西单大悦城正是位于由华远地产主导开发的“西西工程”4 号地块中，以“华远”命名的“华远东街”通向其楼下。在上述发布会上，华远地产董事长孙誉晏对在场媒体透露，此前曾有多家投资机构和专业运营商向华远表示过合作愿望，但华远从公司背景、理念、实力、专业能力等方面综合考虑，最终选择了大悦城地产。

大悦城地产为中粮集团旗下的地产业务平台，主要从事开发、经营、销售、出租及管理综合体和商业物业，如购物中心、酒店、办公楼、酒店式公寓及休闲度假旅游物业。官网信息显示，该公司已在北京、上海、三亚、成都、南昌、苏州及香港开发了 18 个物业项目。去年 10 月，同样在 W 酒店，该公司宣布启动“大资管”战略，正式向资产管理转型，希望

以管理输出、低成本收购等模式轻盈加速，将大悦城“资产做轻，成本做低，速度做快，回报做高”。去年其首个管理输出项目为天津和平大悦城年底开业，昆明螺蛳湾、贵阳大悦城两个项目已签订框架协议，正在筹备中。针对双方的战略合作，中粮集团副总裁、大悦城地产董事长周政对记者表示，大悦城地产注重以经营客流为核心的强运营能力，对于轻资产拓展的项目，更希望通过品牌与管理输出的方式来为资产创造价值。

这一转型在收入结构上得到了体现。年报显示，大悦城地产去年收入 69.9 亿元，比上年的 53.8 亿元增长 29.8%。其中，投资物业及相关物业管理服务租金收入总额为 31.2 亿元，同比增长 17.6%，占比为 44.6%；租金收入约 21.0 亿元，同比增长 21.5%。去年，其物业开发收入 27.5 亿元，同比增长 86.4%；物业管理及相关服务收入 7685.5 万元，同比增长 29.4%。

#### 轻资产的机遇与难点

经历了房地产高歌猛进的 20 年后，中国城市中沉淀了大量商业物业资产。加上近年开发商拿地时常被要求自持部分面积，因此未来如何盘活手中存量，成为摆在开发商面前的难题。自持模式相对散售而言资金沉淀大，因此是否能拓宽融资渠道、以轻资产方式盘活商业项目成为破局关键。

近一两年来，随着金融产品日益丰富，CMBS、RMBS 和 ABS 成为目前最新也是颇具吸引力的投资商业物业的产品。具有发行价格低、流动性强、额度较大、资金运用灵活等优点的类 REITs 产品也一样，可使长期“固定”的资产通过证券化在市场上流动起来，而且大大降低了投资门槛。于投资者而言，这些结构性产品的回报率高于企业债券，收益率相对较高，这些证券化产品类别相对丰富，可以覆盖不同的风险回报偏好。据本报记者了解，2017 年初，华远就联合恒泰证券，成功发行了规模为 7.36 亿元的类 REITs (房地产信托投资基金) 产品。而大悦城去年也与国寿投资控股有限公司、新加坡政府产业投资有限公司，共同成立了国内第一家地产核心基金。

然而，资产与资本的对接并不是轻易达成的。仲量联行华东区投资部总监邵律对第一财经记者透露，目前中国的资产持有者对证券化的需求很普遍，但遇到最大的问题是，资产现有品质或租金收益与持有者期望的产品发行规模不匹配。资产持有方主要关注资产身上的哪些资质呢？戴德梁行北中国区估价及顾问服务部主管胡峰进一步对本报记者分析，通过审慎完善的物业尽职调查，筛选出具有潜力、高素质物业作为 REITs 的基础资产，是风险控制的重要手段之一。如何选择优质的物业作为资产证券化项目？以写字楼和购物中心业态为例，他说，物业定位、品质和租金水平、出租率、收益年限等在很大程度上体现了未来是否具升值潜力，酒店则更重视星级档次、平均房价、入住率、各项收入占比、支出成本和收益期限等影响因素。

(来源：一财网)

## 行业 | 绿地 10 亿把物业公司卖给了雅居乐将讨论股权合作

绿地控股（股票代码：600606.SH）6月30日发布公告称，公司拟将全资子公司上海绿地物业服务有限公司100%股权转让给雅居乐物业管理服务有限公司，股权转让对价为10亿元。

公告中称，本次交易如顺利完成，可为公司带来约9.93亿元投资收益。乍看之下，这不过是绿地向雅居乐出售了旗下的物业服务公司，但有知情人士告诉澎湃新闻，此交易或许更多是为日后雅居乐物业上市所做的铺垫，而绿地所真正希望获得的，也并非仅有9.93亿元的投资收益而已。

而绿地控股的公告中也同样透露，公司将支持雅居乐物业物业管理及各类社区增值服务的快速发展，并探讨股权层面的合作关系，雅居乐物业要支持绿地社区金融、智能家居、社区养老、远程医疗等业务的开展。显然，绿地和雅居乐的合作绝非仅止于此。

公告内容显示，此次股权转让对价为10亿元，雅生活集团应在6月30日之前，向绿地支付股权转让款的51%，同时协议签署之日起60日内，支付股权转让款的剩余49%。

股权转让完成后，雅生活集团将采取“雅居乐物业”及“绿地物业”双品牌战略管理，绿地集团也将其绿地物业业务运营所需的商标、品牌免费授予绿地物业在物业管理业务范围内使用，免费授予期不少于五年。

绿地控股还承诺，自2018年至2022年的年内，该公司开发的房地产项目将以雅生活集团作为优先级物业合作商，每年为雅生活提供最多1000万平方米物业服务面积及其他方面支持，其平均物业管理费单价原则上不低于市场公平价格。

另外，公告还披露，截至2017年5月份，绿地物业总资产为1.07亿元，净资产为1032.39万元，已签约物业项目合同面积417万平方米，其中包括中国第一高楼武汉绿地中心等大型高端商业体。

业绩方面，进入2017年以来，绿地物业净利润实现大幅增长。数据显示，2016年，绿地物业实现营业收入1.26亿元，净利润286.33万元；2017年前五月，实现收入6703.21万元，净利润382.06万元，远超去年全年利润。

特别值得注意的是公告中透露的“探讨股权层面的合作关系”，知情人士透露，这意味着绿地并无意于真的“放手”旗下物业板块，恰恰相反，绿地此举或更多是希望将物业板块做大做强，并同时实现其轻资产化的目标。

与此同时，该交易或与雅居乐物业筹备上市的事宜脱不了干系。雅居乐董事局主席陈卓林曾在2017年3月的业绩会上表示，雅居乐物业板块“雅生活”已经筹备在香港上市。吸纳绿地旗下的物业板块，无疑将让雅居乐如虎添翼，并一定程度上促使其上市进程更为顺利。

由此看来，绿地与雅居乐在上述交易中可谓各取所需，而从公告内容来看，绿地和雅居乐极有可能还有更多交易陆续公布，两者正谋划更深层次的合作是毋庸置疑的。（来源：澎湃新闻）

## 行业 | 万科权利交接尘埃落定王石一句话描述 34 年万科生涯

微风轻拂，浮云淡薄。

深圳大梅沙的碧海蓝天似乎在预示着一场好戏将按“剧本”如期上演——中国最有价值的房地产公司万科召开 2016 年度股东大会，创始人王石将彻底离开，郁亮顺利接棒，将会领衔新万科。

“没有万科的王石，就没有万科的郁亮。”6 月 30 日下午，正式当选为非独立董事郁亮在股东大会现场哽咽道：“从今天开始，我将怀着感恩的心，面对压力，鼓起信心，以奋斗者姿态，沿着王石主席开辟的大道，与万科全体合伙人一起，努力创造更好的业绩，回报王石主席的重托，回报各位股东的信任，回报社会各界的厚望。”

自 2015 年万科股权之争大戏上演以来，剧情过程跌宕起伏，股权之争最终赢家一直备受社会关注。此番股东大会，同样吸引了众多小股东及业内人士的目光，并得到了多家媒体竞相报道。凤凰房产也在现场对股东大会进行了全程直播，第一时间报道大会动态。

王石谢幕讲演：“我的成功，就是万科不再需要我的时候。”

股东大会前夕，王石的谢幕演说内容及离任形式在业界一直存在诸多揣测。

大会当天，现场布局摆设比以往庄重，一直被誉为万科“精神领袖”的王石也作为主持人现身股东大会发表谢幕演讲，这也是他最后一次用这个身份出席股东大会

王石表示，在有生之年离开万科是早已做好的规划，只不过时间点的问题。他的成功就是万科不再需要他的时候。希望在新管理层的带领下，万科的制度、团队和规范能发挥更好。

对于“万亿万科”，王石还强调，真正黄金稳定的发展现在才是开始。现场股东应该相信万科，相信管理层，万科也将不忘初心，一如既往地实现当初的诺言。

此外值得关注的是，此番出席股东大会的万科管理层有万科总裁郁亮、执行副总裁兼首席风险官王文金、执行副总裁兼首席运营官张旭、深铁董事长林茂德、总经理肖民、财务总监陈贤军以及深圳赛格集团董事长孙盛典等。

股东大会议案表决之后，郁亮、林茂德、肖民、陈贤军、孙盛典、王文金、张旭当选万科第十八届董事会非独立董事候选人，康典、刘姝威、吴嘉宁、李强为第十八届董事会独立董事候选人，解冻、郑英为万科第九届监事会非职工代表监事候选人。

郁亮接棒首秀：“以奋斗者姿态，回报社会各界厚望”

王石执掌万科 33 年，退位之举让不少人感到唏嘘，这也意味着“王石时代”的终结。6 月 21 日，王石在朋友圈发文，称将退位交棒郁亮。今日股东大会，郁亮不负众望以 95.14% 的高票率成功接掌万科掌门位。

被王石和深铁寄予厚望的郁亮如愿当选，但能否延续万科的辉煌时代仍被大家所关注。

会上郁亮指出，过去两年的股权纷争，多多少少使万科的业务受到影响，市场表现和行业地位受到挑战，加上市场本身也处在调整和转型发展之中，因而如何把万科从行业的黄金时代顺利过渡到白银时代，难度极大。但即便如此，他也将以奋斗者的姿态，面对压力，担起责任，不负王石重托，回报社会各界的厚望。

对于万科团队问题，郁亮表示，即便在过去两年的动荡时期，万科团队也表现出众志成城、团结一致的姿态，万科能从一家小公司到世界 500 强企业，离不开万科员工团队的努力。

大会现场，当选为非独立董事的深铁董事长林茂德也表示：“我们将一致支持万科稳定发展，同时也借这个机会感谢恒大和宝能的大力支持。我们也将做好自己的角色，推动万科的发展，尊重万科文化，支持万科混合所有制和城市配套既定发展战略目标，把‘轨道+物业’模式深化，回馈社会。”

宝能系未现身投赞成票

本次股东大会采取现场投票和网络投票相结合的方式，让股东们行使股东大会表决权。大会审议事项共 21 项，其中包括 2016 年度董事会报告，2016 年度监事会报告，2016 年度利润分配方案，关于 2017 年续聘会计师事务所的议案，关于公司董事会换届暨选举非独立董事的议案等。

值得一提的是，股东大会所提议案全部高票通过。

此外，万科股权结构中，深铁具有 29.38% 的表决权，宝能的关键投票也是一大焦点，而宝能能否成功抽身退出困局也是最为引人注目的讨论话题。在股东大会现场，宝能系领导并未出席，而是以书面形式戏剧性地投了赞成票。

据了解，宝能系的解禁日期，最早为 2017 年 7 月 19 日。如果宝能打算通过集合竞价减持，必须提前 15 日公告，这也意味着宝能最早可能在 7 月 4 日发布减持公告。

那么，宝能系是否在股票解禁后择机退出，也待揭晓。

（来源：凤凰房产）

## 行业 | 出让丰台地王项目近半股权华侨城回笼资金谋扩张？

从北京地铁 4 号线新宫站径直往南走 1000 米，可以看到一处建筑面积达 23.94 万平方米的地块。外面被蓝色墙包围，里面有少数施工人员在忙碌，问起项目名字，鲜有人知晓。

《中国经营报》记者了解到，该地块正是 2015 年的丰台地王项目，也是深圳华侨城股份有限公司(000069·SZ，以下简称“华侨城”)继打造北京欢乐谷之后，时隔十多年再次挺进北

京市场的一个豪宅项目。施工人员告诉记者，该项目5月份开工，地基还未开挖，正在建设配套基础设施，售楼处还未完全建好。

而近日，华侨城的一则股权转让公告则让该地块命运生变。6月8日，华侨城挂牌出让该地块的项目公司北京侨禧投资有限公司(以下简称“北京侨禧”)49%股权，转让底价为7.34亿元。同时，要求意向受让方须书面承诺向北京侨禧提供44.49亿元的借款。

消息一出，引起市场诸多猜测，直指华侨城该项目资金链承压。华侨城新闻发言人陈红梅向《中国经营报》记者表示，股权转让只是出于公司经营需要。据华侨城知情人士透露，华侨城正实行“战区制”，对各战区均有年度经营指标要求。华侨城北方战区是出于整体经营指标角度考虑而出让北京侨禧股份。

### **出让近半股权，受让方需提供44亿元借款**

在融资收紧和楼市调控加码背景下，近期，多家房企挂牌转让股权。据北京产权交易中心信息披露，最近1个多月时间，新增19家房企挂牌转让股权，挂牌价超过47亿元。

而作为旅游地产巨头，华侨城也加入股权转让行列。6月8日，据北京产权交易所信息显示，华侨城正在转让其100%股权控股的全资子公司北京侨禧49%的股权，转让底价为7.34亿元。值得注意的是，转让条件对资金要求较为苛刻。据信息披露，截至2017年4月30日，北京侨禧应付转让方华侨城的股东借款本金为90.8亿元。因此，意向受让方在支付7.34亿元底价的同时，还须承诺提供44.49亿元的借款，用于向转让方华侨城提前偿还借款的利息，总代价51亿元。此外，若北京侨禧有后续资金需求，受让方亦应按照持股比例共同提供借款。同策咨询研究部总监张宏伟分析认为，房企出售股权有多种可能。有些房企在公司基本面良好情况下，会通过剥离不良资产以运行得更健康。有些企业存在银行或金融机构借款压力，出售项目是为回笼资金。如果企业不是出让100%的股权，只是出让一部分，这存在合作开发的可能性。

“出让股权可能更多是为实现资金回笼。”在易居研究院研究总监严跃进看来，这和近期资金面持续收紧有关。尤其是在受让股权方面，明确了承诺借款的硬性要求。换言之，公司对于借款需求较大，资金方面或存在一定压力，或和具体项目的运营资金需求加大有关。

对于股权转让原因等事宜，记者致电华侨城新闻发言人陈红梅。其向记者表示，股权转让只是出于公司正常经营需要。而对于其他方面的问题，不愿置评。

对于未来接盘企业，严跃进认为，后续接盘的企业或更多是中型地产企业，其进入北京市场的渴求程度较大，更愿意收购股权。对此，华侨城方面表示，对受让方并无倾向性，只要是具备实力、符合相关规定的企业，无论是资金方、财务投资者或其他有实力符合规定的企业均可按照正常交易程序摘牌。

### **标的公司资不抵债，地王项目开发放缓**

根据挂牌信息，2016年，北京侨禧营业收入为零，净利润亏损2.6亿元。截至2017年4月30日，北京侨禧资产总计90.46亿元，所有者权益为-2.62亿元，负债金额达93.08亿元，

这其中 90.8 亿元均来自股东华侨城的借款。

资不抵债的同时，北京侨禧所持的主要资产北京丰台项目也命途多舛。据悉，2015 年 11 月初，华侨城股份、招商地产和华润置地 3 家企业组成联合体以 83.4 亿元竞得北京丰台区南苑乡槐房村和新宫村 B 组团地块。该地块以 50% 的溢价率成为当时丰台的地王项目，也是北京土地总价第三高，如今的案名为华侨城·新著东方。

按照规划，新著东方总建筑面积达 31.52 万平方米的项目，地上建筑面积达 23.94 万平方米，将配建的物业类型包括邮局、卫生所、电信机房、教育用地、社会福利用地、公交枢纽用地、文化设施用地等。

然而，中途，华润置地、招商地产均以成交价格超出地块授权价格为由退出合作，由华侨城独自开发。根据工商登记变更记录显示，2016 年 9 月 18 日，招商地产与华润置地正式退出该项目。

记者查询华侨城 2016 年年报发现，新著东方项目已于 2016 年开工，预计竣工时间为 2020 年，截至 2016 年年末，开发成本已达到 86.01 亿元。

6 月 19 日，记者在工地上看到，该项目目前正处于建设基础设施阶段，地基部分还未开工，远远看上去有些空旷。而旁边几乎与新著东方同时拿地的中粮天恒·天悦壹号如今已经开始对外发布项目产品。对比之下，新著东方项目开发进度显得较为缓慢。有市场人士认为，华侨城受资金压力项目开发遇阻。

对此，华侨城知情人士告诉记者，新著东方项目开发进展顺利，开工证已经取得，现场示范区售楼处等目前已在内部装修阶段。之所以给外界带来的进度滞后的印象，主要是由于受今年的市场环境所限，预售价格每平方米不能超过 8 万元，开发商有意放缓开发节奏。

“毕竟新著东方在华侨城北方集团的产品系列中定位为最高端产品，从产品研发设计到选材、精装修、后期服务等都有较大投入，相应带来成本的增加。在销售价格上限被锁死的情况下，贸然入市并非理智之举。”上述知情人士如是说。

### **实行“战区制”管控模式，加速扩张步伐**

作为国务院国资委直接管理的大型中央企业，华侨城集团成立于 1985 年，以旅游及相关文化产业、房地产及酒店开发、消费电子及配套产品生产为三大主营业务。

2002 年，华侨城进入北京，打造的首个项目为北京欢乐谷。此后，华侨城一直未在北京拿地。十三年后，华侨城重回北京，拿下丰台地王项目，又成功打造了北京世纪华侨城项目。目前，华侨城集团正处于“跨越式发展”的急速扩张阶段，实行“战区制”管控模式，成立北方集团、西部集团、华东集团、华中集团等区域集团公司，进行全国战略布局。其中，北方集团拥有北京侨禧等多家子公司或控股公司。

6 月 17 日，华侨城北方集团负责人表示，未来，北方集团发展战略布局以“京津冀”城市群为核心，构建北京、天津、河北三大区域发展中心，同时辐射北方区域省会城市、中心城市核心区域。据悉，华侨城在北京及周边区域已经开始布局，门头沟斋堂镇综合开发项目也

已启动，并将新著东方作为重点打造项目之一。

华侨城知情人士告诉记者，华侨城对于新成立的战区目前的考核标准主要是规模，规模也就意味着营业收入和投资规模。而北京侨禧属于北方战区管理单位，各战区均有年度经营指标要求。“所以，出让北京侨禧股份是北方集团出于整体经营指标角度考虑做出的一种经营性行为。”

据悉，急速前进下，华侨城目前发展迅速。2016 年完成营业收入 354.81 亿元，实现净利润 68.88 亿元，分别同比增长 10.07%和 48.44%。

对于此次地王项目公司股权转让事件，严跃进表示，华侨城近期加大企业扩张，谋求跨越式发展，对资金流动性要求较高，而通过转让部分开发难度较大、周期较长的项目股权，可帮助企业回笼资金，有助于其加速全国化扩张。

（来源：中国经营报）

## 行业 | 打通全渠道手持大数据华润新零售转型试水

正如沃尔玛创始人山姆·沃尔顿（SamWalton）所说的那样：“机会总在反方向上。”中国商业地产巨头华润置地也决定将万象城搬到线上。

这不是一次简单的物理空间上的转移，打造一张以数据为基点的商业感知网络才是华润置地的终极目的。

2015 年，刚经历青岛万象城和淄博万象汇连续开业的陈群生被召回深圳总部，作为华润置地商业地产事业部常务副总经理，从万象城第一个项目开始便全程参与的陈群生，成了华润置地正式启动电商业务的第 1 号员工。

陈群生要面临的大环境复杂且多变，甚至有些令人沮丧。2014 年，中国网上零售市场交易规模达 28637.2 亿元，增速为 45%，是世界最大的网络零售市场，而国内实体连锁业用工总量和经营面积却首次出现了负增长。

转型是必然，但对于传统零售实体来说，前路却无先例可循。华润置地只能选择从自己最熟悉也是最有优势的角度入手。陈群生及其团队认为，“服务”是最好的选择。

在接受时代周报记者专访时，陈群生并不避讳摸索过程中的痛苦与艰辛，不过，在和时间赛跑的过程中，他和他的团队似乎没有时间去在意。

“购物中心的环境比较复杂，在这个过程中，我们应该怎么样尽快地琢磨更多的事情，让数据化走得更快，让商业场景感知网建得更快，让全渠道的进程更快，速度是一个很大的挑战。”陈群生对时代周报记者说道。

### 试水全渠道

在美国硅谷，陈群生第一次听到“全渠道”这个名词。

“全渠道零售” (Omni-channel Retailing), 指的是在互联网和电子商务的当今时代, 零售商通过各种渠道与顾客互动, 包括网站、实体店、服务终端、直邮和目录、呼叫中心、社交媒体、移动设备、游戏机、电视、网络家电、上门服务等。

现阶段, 华润置地电商的自我定义是服务类电商, 即服务于商业, 打造感知网, 把流量线上化, 做购物中心 0+0 全渠道融合运营。而把各种迥然不同的渠道整合成“全渠道”的一体化无缝式体验, 一点万象 APP 是这一场试验中最重要的载体。

立足于解决顾客逛街难、促销资讯不对称、服务体验较差的痛点, 华润置地意图通过一点万象, 提升运营效率和改善 C 端用户的消费体验。

华润置地的全渠道模式, 整体被拆分成四个环节, 分别是全渠道会员、全渠道营销、全渠道服务以及全渠道支付。从平台打造的层面来看, 则有围绕 C 端、B 端和 M 端开发的三个平台, 分别是全渠道顾客服务运营平台、全渠道租户经营平台以及全渠道商场融合运营平台。

“从线下的人、货、场, 到线上的流量、内容、场景, 我们要把这其中的每一个环节和细节都串联起来。每个环节都是数字化的, 能被感知的, 在数据化感知网络的基础上, 我们来全渠道的运营, 让实体真正实现互联网+。”陈群生对时代周报记者说道。

2016 年 4 月 27 日, 一点万象在成都首次试运营。这一年, 拥有 132 年历史的英国老牌百货公司马莎百货宣布退出了中国市场。马莎百货并非是唯一退出的巨头, 2016 年以来, 共有华联、八佰伴、新华百货等 20 多家巨头关闭了超过 40 家店面, 涉及北京、南京、深圳、重庆等 10 余个城市。

在这种大环境下, 万象城的线下零售渠道却在持续扩充。

截至目前, 华润置地在全国已开业购物中心 25 个, 先后在杭州、无锡、南宁、沈阳、成都、重庆等 10 余座城市落地, 预计 2018 年华润置地全国商业项目将超过 40 个。

结合线上线下的全渠道运营策略, 有一定的成绩单。

从 2016 年 4 月 27 日成都首次试运营, 到 2017 年 6 月 25 日深圳上线收官, 不到一年半的时间里, 一点万象已经完成华润置地在营商业项目全覆盖。官方数据显示, 注册用户量已突破 80 万, 流量中有 1/3 来自于新注册用户, 日均活跃率约 8%, 月注册量平均环比增长 116%。

预计 2017 年末, 一点万象将覆盖 15 个省的 27 个市中心及区域商业中心。

数据“织网”

增长形势超出预期, 但盈利仍然不是华润置地现阶段最关注的事。

“以前做互联网电商, 就得拉资本、烧钱、赚钱, 但现在形势不一样了。我们选择做服务类电商, 是基于改善线下商业体验的不足, 以及经营效率, 赚钱不是我们最看重的。”陈群生对时代周报记者强调道, “当然, 服务类电商未来一定会有很广阔的盈利空间。”

在传统零售备受电商冲击的今天, 万象城的业绩依然亮眼。2016 年年报显示, 华润置地商业销售额营业额均录得同比增长逾 30%, 逆势上扬。深圳万象城年销售 60 多亿元, 继续保持全国前列。

不过，越来越多来自电商领域的竞争对手的加入，增加了未来营收增长的不确定性。

2016年10月13日，马云在阿里云栖大会上首提新零售概念：“未来30年，‘电子商务’很快将被淘汰，被‘新零售’取而代之。未来将是线上线下与现代物流融合的新零售的战场。”

在零售业电商化的热潮中，包括阿里巴巴、京东、小米等电商巨头则纷纷布局线下零售店。

对于正在构建“购物中心+互联网”生态体系的华润置地来说，一点万象只是其中的一部分。试水电商的根本目的还是为公司创造收益。

因此，在提前实现第一阶段的全覆盖后，华润置地电商第二阶段的主要工作便是探索盈利模式。产品升级、内容扩展，是其实现的前提。

目前，一点万象的租户平均合作签约率约为20%，个别项目达40%，整体上还有80%的空间可以挖掘。吸引更多租户入驻一点万象，从而增加更多的场景组合，并打通线上线下的数据，是陈群生及其团队正在努力的方向。

另一方面，无限的互联网空间，也让线上的万象城不仅仅局限于万象城。“我们怎么样引入外面更多更好的商品和资源，包括跟异业合作，比如跟银行、跟电信、跟旅游等，我们是不是可以跟他们有更多的跨界合作，给万象城的客户提供更多的商品和服务，这是下一步我们要做的。”陈群生说道。

毫无疑问，做全渠道可以扩大市场、增加流量，但要进一步突破，华润置地需要推进深度的门店数字化。

作为未来商业发展的新能源、新资源，数据的共享与交换就是数字化的基础。有分析认为，丰富的交互、精准的服务与便捷的支付都是消费者体验的组成部分，这一系列动作产生新的数据；数据也在为这些动作提供优化的条件与基础。

从第一个会员下载“一点万象”开始，华润置地便一直在掌握数据。在陈群生看来，每用互联网技术解决任何一个小问题，从而改善用户体验一次，实际上就多了一个掌握客户数据的过程。

“未来我们可以不断让硬件加上互联网，从而转化成消费数据，再做出来千人千面，实现对客户画像和商品数据的掌握。”陈群生对时代周报记者表示，打造商业场景感知网，是一个特别长期的过程，需要技术进步。

这意味着，一点万象需要更多的入口，让更多的消费和经营都转变成数据。据悉，除了APP版，一点万象还有微信版、华润通频道，而小程序也在规划开发中。

一个现实的问题是，随着实体店和电商间的屏障逐渐消除，线上服务和销售的发展，是否会影响实体店的客流量？

陈群生对此并不担心：“万象城本就包罗万象，无论是实体店还是一点万象，抑或是其他途径，客户可以通过自己喜欢的方式去享受我们的商品和服务，最重要的是他们还在万象城这一个中枢平台上。”

（来源：时代周报）

## 前沿观察

### 观察 | 物业行业竞争加剧，有的企业还在为“变现”苦寻出路

随着人们对生活质量的要求越来越高，物业服务逐渐成为大家关心的话题，“杭州保姆纵火案”更是将物业服务的话题推到了一个新高度，那么我国的物业市场到底处于怎样的格局呢？近日，某研究院（简称“中指院”）发布的《2017 中国物业服务百强企业研究报告》（下称“报告”）就为我们描绘了这个行业的生态模式。

通过对物业百强企业的研究，报告认为，这些企业一方面通过并购等方式让强者恒强，使得企业间分化加剧；另一方面，在经营绩效方面，随着基础服务扩规模的强化，物业服务行业仍有利润难题待解。

#### 百强物业加速收购

从中指院的报告可以看出，物业企业间的兼并重构越发频繁，2016 年，百强企业收购物业服务企业共 91 家，收购物业管理面积 2.34 亿平方米，占百强企业管理面积的 4.29%。

中信建投将社区 O2O 市场的发展分为 4 个阶段。其中，2014 年到 2016 年是市场探索期，企业会陆续涉足该领域；2017 年到 2019 年是市场启动期，市场优胜劣汰，“跑马圈地”即在这一阶段展开；2020 年以后，该市场将分别进入高速发展期和应用成熟期。

以 2016 年彩生活的母公司花样年收购万达物业为例，通过 12 亿元购买了万达的资产包，所涉物管面积超过 6000 万平方米，包括万达的写字楼、住宅以及裙楼底商。通过收并购的方式，彩生活实现了管理面积的迅速扩大。

除了兼并收购，还有一种方式就是向外输出物业系统和服务。今年 6 月，绿地控股将全资子公司上海绿地物业服务有限公司 100%股权转让给雅居乐物业管理服务有限公司，股权转让对价为 10 亿元。由此，绿地将其不赚钱的业务全部转手，而雅居乐也借此扩大了自己的物业管理规模。

“不像万科、花样年这种大型公司能够建立平台，形成规模效应，中小物管公司的生存变得越来越困难。因此，借助彩生活这样的生态平台，对这些物业公司来说，无疑是最好的选择，商业模式理论上是非常好。”上述物业公司老总就表示。

#### 规模之战背后谋流量之争

另一方面，由于基础物业服务的同质性特征加剧了企业间竞争，越来越多的物业服务企业采取差异化竞争战略，探索更贴近业主需求的特色服务。

物业公司除了基础的刚性业务之外，更多孵化一些与社区相关类的服务，彩生活服务集团总裁唐学斌告诉《每日经济新闻》记者，彩生活今年的主要任务是把客户从线下导流到线上平台，为家庭用户提供所需要的服务，比如教育、电商，等其他产品。

一品牌物业公司老总告诉《每日经济新闻》记者，彩生活是一个互联网企业，物业管理只是社区服务的入口，相当于入口，其本质是想通过获取用户资源来盈利。

数据显示，截止目前，彩之云社区平台服务面积覆盖约 8.5 亿平方米，按照彩生活的预计，到 2020 年，彩生活社区服务面积将达到 25 亿平方米，为分布于 200 多个城市的 3000 多个项目提供物业管理服务。

不过，对于唐学斌“25 亿”的构想，上述物业公司负责人表示“可能性不大”，到 2020 年，中国所有住宅物业面积只有 200 亿平方米，25 亿平方米相当于占据了 10%，这意味着每个城市需要 10% 以上的住宅服务都来自于彩生活。

兼并与输入，物业行业仍有利润难题

兼并输出这样的整合方式虽然能在资本市场获得青睐，但创收还是主要评判的尺度。

数据显示，2016 年，百强企业全年实现营业收入均值达 62783.58 万元，同比增幅达 16.10%。其中，百强企业通过多种经营业务获得的增长成为了亮点。

2016 年多种经营收入均值为 10851.93 万元，同比增长 19.98%，业绩贡献度为 17.28%，较 2015 年增加 0.55 个百分点。

多种经营净利润占比提升至近四成，基础物业服务净利润占比下降。2016 年，百强企业净利润均值为 4578.98 万元，同比增长 16.90%，其中，基础物业服务净利润均值为 2782.07 万元，同比增长 3.05%，多种经营净利润均值为 1796.91 万元，同比大幅增长 47.62%，增速远超基础物业服务。

中指院指出，百强企业拥抱“互联网+”，不断创新求变，推出各项增值服务，挖掘社区“金矿”，重构物业服务企业的盈利模式，打开新的利润增长空间。

在物业管理行业进入深度整合、加速升级的大背景下，百强企业营收在基础物业服务为创收主力，同时多种经营业务也步入上升通道。

但业内人士指出，平台的建立，要找到一个变现途经，比如，对于彩生活的一整套构想，业内却也有疑惑——彩生活最大的难度在于客户资源的变现，物业公司这么火，看中社区生活服务的前景，但巨大的问题是如何找到变现的途经？如何在寻找途径时避开或搭上京东、淘宝等大入口。

“从彩生活的财务报表来看，目前比较危险，其净现金的流入量比利润要少，说明很多利润是靠应收账款和财务报表调节的。相对而言，类似的绿城这样优质的物业公司现金流非常好，收款能力更强。”上述物业公司老总表示。

（来源：每经网）

## 观察 | 房企金融化三步走：艰难“变形”存掣肘

地产和金融是一对“孪生兄弟”。由于房地产业的资金密集属性，其对金融的依赖一直有之，早期表现为融资和授信需求，如今则成为新的业务增长点。在楼市调控重压、盈利能力受限的情况下，对房地产资产证券化的尝试，甚至关乎企业的转型大计。

在这种思路下，房地产企业在金融领域的尝试从未止步。

一方面，房企收购金融牌照，参股控股银、证、保、信、基，成立产业基金、并购基金，实现负债多元化。

另一方面，推动房地产资产证券化不断发展，借助 ABS、MBS、CMBS、类 REITs、私募基金等金融平台，实现轻资产、高周转，提高资产流动性。

尽管已有大格局和大野心，但政策层面的限制，正在制约着房企在金融领域的尝试。业内人士认为，未来房企如何实现“金融化”转型，仍需观察。

### 从融资到战略投资

房企对于金融业务的布局早已有之。早在上世纪 90 年代，泛海就入股民生银行，成为其第二大股东。此后又步步为营，布局银行、证券、保险、基金、信托、期货等细分金融领域。

如今，泛海成为在金融领域涉足最深的房企之一。在泛海集团内部，金融业务的规模和盈利能力均强于房地产业务。

到 2009 年以后，房企开始相继涉足金融领域，绿地、华润、星河、鲁能、新华联、万科、恒大、华夏幸福等均有所布局。近年来，绿地、恒大甚至提出要获得“全金融牌照”。

佳兆业在金融板块也有极深布局，根据其官网资料，集团已拥有股权私募基金、证券私募基金，以及小额贷款、商业保理、财富管理等业务，正在筹建银行、保险板块。

但在不同阶段，房企有着不同的兴奋点，总体来看，其在细分领域的布局顺序也显得有迹可循。

真正能反映这种脉络的，当属万科的布局步伐。

2013 年 10 月，万科公告称，以 27 亿人民币入股徽商银行，并参与其在 H 股的首次公开发行。2015 年 6 月，万科与鹏华基金合作，发行国内首只公募房地产信托投资基金“鹏华前海万科 REITs”。2016 年 8 月，万科入股网贷平台鹏金所并成为其第一大股东。

“从银行到基金，再到互金，代表了房企对金融领域布局的三个阶段，也反映出企业对金融业思路的变化。”某不愿具名的金融界人士向 21 世纪经济报道记者表示，房地产企业是银行的传统“大客户”，后者为其提供融资、授信等服务，早期布局银行，说明企业主要在融资层面有所考量。基金、信托等是基于不动产的金融服务，反映出企业对资产证券化领域的兴趣。互联网金融则是新兴领域，房企布局的背后，更多带有战略投资的意味。

根据国外的经验，传统房地产企业的转型方向，即是从传统的开发销售模式，转向资产管理模式，因此资产证券化（第二阶段）的尝试最受关注。

协纵策略管理集团联合创始人黄立冲向 21 世纪经济报道记者表示，在地产开发模式上，一直有两个思路，一种是“重资产、轻运营”，这是典型的中国开发商模式；第二种是“轻资产、重运营+金融资管”，这是金融界和资本市场最推崇的模式。

#### 政策限制难以突破

房企向资产运营商的转型，有着一定的市场背景。土地、资金、人力成本不断提升，导致房企利润率不断下滑，有数据显示，从 2015 年开始，上市房企的平均利润率就已降至个位数，此后又不断下滑。

更为重要的是，楼市的周期性涨跌变化，以及不期而至的调控政策，导致企业的业绩容易出现波动，缺乏连续性。这些因素会进而影响到企业的评级、融资等环节。

易居克而瑞认为，房企试水资产证券化的优势有三，一是可以盘活存量，甚至完成轻资产化运营；二是在当前融资通道收紧的情况下，使得企业的融资方式更加多元化；三是可突破企业自身主体信用的限制，评级不理想的企业也可依靠其优质项目发行 AAA 级债券，控制融资成本。

虽然外界关注不多，但最近几年，房企对资产证券化的尝试并未止步。

2012 年，华侨城成立了“欢乐谷主题公园入园凭证专项资产管理计划”，是我国第一单基于入园凭证现金流的专项资产管理计划。2015 年，世茂推出“博时资本-世茂天成物业资产支持专项计划”，成为首只以物业费收入为基础资产的资产证券化产品。

2017 年以来，华夏幸福连续推出两个“园区 PPP 资产支持专项计划”，成为首家成功发行园区 ABS 的企业。同期，碧桂园、金科、融信等房企也曾以购房尾款、租金等作为基础资产，开展资产证券化融资。

但值得注意的是，在当前尝试中，金融业务能给企业提供的利润贡献仍然不大。如绿地在今年第一季度报告中透露，“大金融”业务第一季度实现利润总额 5.2 亿元。相比其房地产业务的贡献，仍然显得微不足道。

有分析指出，目前，银行通道的开发贷和委托贷款、证监会的公司债和股权融资、表外融资的地产基金和资管计划均受到管控限制，房企尝试创新金融产品的方式较为有限，多集中在类 REITs 和 CMBS 上。

此外，受限于政策管制，整体金融化程度仍较低。黄立冲表示，由于缺乏税务和资本市场方面的立法，在中国无法实行真正的 REITs，目前只能存在债券的资产证券化，不可能存在地产股权的资产证券化。

天风证券认为，“把低活的不动产变成高活的金融品”，才是真正的金融资本和产业资本的融合。但目前房地产业距离这一目标还有很远。

（来源：21 世纪经济报道）

## 深度 | 后开发时代红利不再房企考虑转换运营业态

“什么叫房地产后开发时代？去年底中城联盟有 60 多家企业的董事长一起开会，得出一个共识是，2016 年是一个分水岭，之前我们叫开发时代，之后叫后开发时代。”6 月 29 日上午，冯仑在“第三届中国房地产众筹创智峰会”上表示。

冯仑认为，开发时代做得好的房企，只因赚到了红利。“我们都赚到了过去 20 年经济增长带给我们的红利，实际上最大的幸运或者是我们赶上了一个最好的时机，就是房价。”

冯仑坦承，城镇化人口聚集有刚性需求，这造就了地价的上涨、城市化的兴起，结合货币因素，造成过去 20 年房价总体呈上涨态势，从而使开发时代模式一直是成功的。

在后开发时代，各路资本表现出对存量市场的极大关注。各大城市主城区土地供应量日趋紧张，位于核心区的土地更少有出让，而现有物业已无法满足市场快速变化的需求。在此背景下，城市更新改造的范围在扩大和延伸，区域级的城市更新日渐被各级政府所高度重视，并成为城市转型升级的必经之路。

### 模式不再单一

作为中国最早一批开发商之一，冯仑对于开发时代的理解极具代表性。在他看来，在房地产开发时代，房地产实际只是“住宅”，而不是全面的房地产市场。商业模式也极其简单，以快速消化为主。

冯仑表示，“开发时代所有的创新就围绕三件事：规模、成本、速度，就是比谁卖得规模大、卖得速度快、谁的成本低。规模大就是拿地；工业化生产、装配式住宅、住宅产业化都是为了规模；另外周转要快，怎样加快建设，尽快销售，围绕速度有很多创新。当然也有很多是围绕成本创新，比如怎样有效管控成本。”

冯仑的总结是中国房地产开发时代的真实写照。而与之相反，后开发时代的特征表现为，产品不再单一。除了可销售的住宅，房企表现出对于持有型物业和存量市场的极大关注，产品模式也变得复杂起来。比如，万达已经转为地产与文化、娱乐、旅游结合；万科提出“城市配套服务商”定位；物流、仓储、教育、研发、健康等领域对于物业的需求也越来越受到关注。此外，包括旧城改造、棚户区改造等利润微薄领域也成为开发商关注的重点。

戴德梁行大中华区副总裁、北中国区董事总经理王盛在接受 21 世纪经济报道记者采访时表示，“以前之所以房地产企业选择尽快套现是因为这是他们利益最大化的一种运营方式。但随着土地供应减少，开发周期加长，持有和经营物业成为越来越有吸引力的运营方式。”

仲量联行发布报告称，当前，各大全球性城市均出现了创新产业从外围产业园区向中心城区回流的现象。纽约因曼哈顿核心区聚集了大量科技型创新公司而诞生了“硅巷”模式；在上海静安区南京西路片区，大量的创新空间、联合办公也吸引了众多创业公司聚集，并带动多个融合休闲与新型办公的复合空间更新开发。

### 后开发时代特征

冯仑认为，后开发时代的竞争焦点不再是规模、成本、速度，而是营运能力、财务能力以及讲空间故事的能力。

“竞争营运能力，就是提供更好的服务，让物业的每平方米投资回报率增加。未来可能出租营运不动产的估值方法非常简单，就是租金乘 15 到 20 倍，就是它的物业价值。”冯仑表示。

王盛也发现，越来越多开发商关注物业价值的提升。比如，把现有业态更新为更有盈利机会的业态。据他观察，目前市场上把商业、酒店改成写字楼的现象较为主流。

“对比欧美和中国的物业，你会发现西方很多 50-80 年的老楼非常好用，装修细节有时代感，但硬件很现代，租金经常比新楼要高，因为老楼的地段会好些；在中国，5-8 年的老楼就经常显旧，设施老化，租客体验很差——这种区别就是资产管理理念上的差距。从宏观层面看，中国存量市场有很大提高物业管理、维护、翻新、改造等方面投资的空间。”王盛表示。

冯仑认为，房地产后开发时代竞争的第二特征是，财务能力变成竞争力。“现在谁的财务成本低，谁就能够适应更多的产品形态。比如高利息没有办法支撑做酒店业态的长期经营。但如果拥有来自寿险的资金，成本约 4%-5% 的长期资金，就可以买下物业做长期经营。”

近年来，房地产市场的确出现不少融资创新。其中一大重要表现是类 REITs 的创新发行，据不完全统计，目前通过此类产品融资案例已有 30 余起。王盛表示，企业发行此类产品主要有两个目的，增加融资渠道，提高资产抵押率成本。这是由类 REITs 相对抵押贷款的优势而引起：抵押贷款一般是抵押资产市值的 50%，而类 REITs 的抵押率是 60%-70%。从这些产品的期限来看，一般会解决企业的运营资本需求；从机构市场看，这些产品也是供不应求状态。

空间讲故事能力也是目前业内共识。“如果你对空间的每个业态并不了解，而只知道住宅形态，就会浪费机会。在后开发时代对开发商更大的要求就是熟悉每一个空间能够做的业态，讲好空间故事，并且对这个能力的要求越来越高。用行话讲，就是做好规划和产品定位。”冯仑称。

（来源：21 世纪经济报道）

## 深度 | 信贷收紧挑战房企制造业基因：转型运营商的必要命题

楼市深入调控过程中，降杠杆措施对房企的影响在逐步放大。

这一方面体现在房企传统融资方式不断受到紧缩甚至部分被完全封锁，另一方面则是需求端居民个人贷款规模占比渐趋减少对房企滚动开发带来的影响。

资金命脉该如何延续？实际上房地产行业近年来在金融化方面的尝试从未间断，且呈现三个阶段的转变。在这背后，不但是开发商们需要寻求相对稳定的资金渠道，更是进入存量时代环境下，房企必须面临的挑战：提高资产管理能力。

不过目前而言这种尝试并未成规模化效应，则也有大环境因素的影响。

#### 房企降杠杆十字路口

为解决融资问题，近年来，房企在金融领域的布局越来越多。对于国内房企的转型而言，这是重要一步。因为按照国外经验，当市场进入存量房时代，房企的角色将从此前的“开发商”转变为“运营商”。其中对金融工具的熟练运用，将是必备技能。

信贷层面的大幅紧缩，导致房地产市场降温的同时，再度令房企的生存命题浮出水面。

中原地产统计显示，2017年前5月，房企在内地资本市场的融资规模为1232.4亿元，比去年同期下降了77.7%。同期的海外融资规模则达到148.75亿美元，同比上涨97%。但从多家企业的融资案例不难看出，当前海外融资的成本已比去年有明显提高。

作为资本密集型行业，资金可视为房企的“生命线”。融资环境的周期性紧缩，正在蚕食不断下滑的利润率。由于当前的“拿地-开发-销售”模式本质上与制造业并无不同，因此房企很难从根本上解决生产资料（资金）价格上涨的问题，这一问题不仅影响企业的盈利能力，甚至可能危及资金链。

过去几年间，房地产企业不断布局金融领域，涉足如保险、银行、基金等业务。但分析人士指出，这种多元化尝试虽有融资层面的考量，但更多是出于增加盈利点、平衡风险的目的。

相比传统的房地产开发销售模式，业界更为推崇以凯德为代表的资产管理模式，并希望将其作为实现长远发展的模版。但政策层面对资产证券化的限制，以及资本市场对规模和盈利的要求，使得这种转型仍存不少疑问。

#### “跷跷板效应”

房企海外融资的规模，与内地融资环境的变化密切相关。虽然统计口径不同导致数据有所差别，但统计局给出的海外融资变化趋势，却与中原地产的报告相当一致。

统计局数据显示，2016年1-5月，房企利用外资42亿元，同比下降72.1%。到今年同期，房企利用外资的规模就升至90亿元，同比增长115.1%。短短一年间，变化趋势陡然反转。

就在去年第三季度，还有不少房企以“借新还旧”的方式，将成本相对较高的美元债务，置换成人民币债务。

导致外债受青睐的主要原因，在于国内的融资环境。

尽管低利率环境并未改变，但从去年三季度开始，为配合房地产调控，银行、信托、基金等融资渠道就受到全面监管，部分渠道已被封死。与此同时，针对购房者的降杠杆政策，

也导致销售端的资金来源大幅下滑。统计局的数据还显示，今年前5月，房地产企业到位资金来源中，个人按揭贷款的增速为8.6%，去年同期的数据则为“增长58.5%”。

在我国房地产调控史上，类似的案例大量存在。如在2009年，房地产企业利用外资规模470亿元，同比下降35.5%。由于调控楼市的“国十条”和“新五条”陆续出台，到2010年，利用外资的规模就转而增长了66.0%，达到796亿元。其间，国内贷款、个人按揭贷款、定金及预收款的增速均大幅下降。

有业内人士将其称为“跷跷板效应”，即随着国内房地产调控政策的变化，境内融资和境外融资容易出现此消彼长的变化，且这种变化往往会在短时间内出现。

但由于美国进入加息通道，当前海外融资的成本已有明显抬升。综合企业融资案例来看，近期海外融资的成本多在5.5%以上，而在去年四季度之前，房企在内地的融资成本普遍低于5%，部分央企的发债利率甚至低至4%以下。

如龙光地产5月在新加坡发行的一笔永续资本证券，利率为7%；明发集团在新加坡发行的一笔债务，成本则达到11%。4月，景瑞控股和亿达中国分别在香港联交所发行企业债，利率分别为7.75%和6.95%。

中原地产认为，美元走强后，热钱将流出中国市场，叠加内地债券市场融资难，这会加剧房地产企业“钱荒”窘境。房企面临“海内海外融资收紧+销售回款减少”的多重难题，如果2018年的市场继续低迷，企业的盈利能力将受到很大影响，部分企业的资金链将出现问题。

#### 制造业“基因”难改

事实上，由于销售向好，以及抓住了发债窗口，就现阶段而言，房企的资金问题并不严重。在机构给出的例行评级中，大部分房企的债务评级维持在去年同期水平，并未出现太多下调现象。

但低杠杆下的焦虑情绪，凸显出房企在生存方面的难题。

“房地产企业没办法决定货币环境的变化，只能被动应对。”北京某上市房企相关负责人向21世纪经济报道记者表示，房地产业现有的“拿地+开发+销售”模式，从本质上说属于传统制造业模式。资金和人力、建材等一样，属于生产资料的一种。

他表示，正如任何制造业企业都没办法解决生产资料价格上涨的问题，房企也很难真正解决资金成本问题。

为解决融资问题，近年来，房企在金融领域的布局越来越多，绿地、华润、万科、恒大、泛海、正荣等房企均在金融业有所布局，其涉足领域包括证券、基金、银行等。中天城投干脆将股票简称改为“中天金融”，意在表明发力金融领域的决心。

上述人士指出，从模式来看，房企多采用新设业务条线、股权投资等方式介入，并未将金融业作为主营业务来做。可以看出，其更多是出于增加盈利点、平衡风险的目的，并没有真正解决发展模式的问题。且对于房企的融资需要，也很难真正解决。

但他认为，对于国内房企的转型而言，这是重要的一步。因为按照国外经验，当市场进入存量房时代，房企的角色将从此前的“开发商”、“制造商”，转变为“资产管理商”、“运营商”。其中，对金融工具的熟练运用，将是运营商的必备技能。

在这方面，国内房企较为推崇的模版为美国黑石与新加坡凯德。凯德的模式被认为是“PE+不动产运营+REITs”，这融合了优秀的不动产（特别是零售商场）运营管理能力以及强大的金融能力。黑石则在不动产运营的基础上，建立了资金平台和资产平台，运营能力更为全面。

早在 2010 年，时任万通地产董事长的冯仑就曾提出做中国的“凯德置地”，但此后的实践并不成功。其它房企亦有转型实践，但因时间较短，目前下结论为时尚早。

上述房企人士认为，资金和盈利问题的浮现，正在提示房企转型的紧迫性。但对于国内企业而言，仍有两个障碍需要跨越。其一，政策层面的限制，导致资产证券化的条件并不成熟；其二，资本市场对于盈利能力有着较高要求，在转型过程中，如何保持业绩的平稳，也是对企业运营能力的重要考验。

（来源：21 世纪经济报道）

## 雄安新区

### 279 家国内外机构报名雄安新区启动区城市设计国际咨询

自 6 月 26 日河北省推进京津冀协同发展工作领导小组办公室、河北雄安新区管理委员会发布“河北雄安新区启动区城市设计国际咨询建议书征询公告”，到 7 月 3 日报名截止，共有 279 家国内外单位提交了正式报名材料，这些设计机构组成了 183 个设计团队，其中包括国际、国内著名公司组成的设计联合体 67 个。

据专家介绍，雄安新区启动区的城市设计工作是雄安新区规划建设工作的重要环节，党和国家对雄安新区的规划建设提出了明确要求。启动区的城市设计工作技术难度很大，本次留给设计单位的报名时间非常有限，能够吸引如此众多著名设计机构报名参加，充分反映了雄安新区规划建设在全球的影响力，突显了中国在重大工程咨询领域向世界开放市场的态度和博采众长的包容精神。

本次国际咨询承办方中国城市规划学会的负责同志介绍说，国际咨询是一种业内的通行做法，有利于吸引来自不同国家、各有专长的设计机构献计献策。很多世界名城，以及中国的深圳和浦东新区开发开放都采取了这种形式。本次国际咨询不仅在国内规划、建筑等领域引起强烈反响，也得到国际规划设计界的高度重视。国际规划师学会，法国、美国、意大利等国家的规划专业团体均通过各自的组织体系，发布了雄安新区启动区城市设计国际咨

询的信息，共有 103 家境外设计机构，以及部分在华注册的外资设计机构报名参与，国内 176 家实力雄厚的设计机构报名。这将有助于用最先进的理念和国际一流的水准进行城市设计，实现党中央提出的“世界眼光、国际标准、中国特色、高点定位”的目标。

主办单位将根据专家的意见，从这些报名单位中筛选 12 家左右的设计团队，参与下一阶段的工作。

6 月 26 日，河北省推进京津冀协同发展工作领导小组办公室、河北雄安新区管理委员会发布“河北雄安新区启动区城市设计国际咨询建议书征询公告”，组织河北雄安新区启动区城市设计国际咨询活动。据公告，咨询任务为河北雄安新区起步区概念性总体城市设计，咨询范围约 198 平方公里。

据公告，2017 年 7 月 15 日至 17 日将组织第一次现场咨询，进行现场踏勘和答疑，召开咨询任务书研讨会，现场咨询由京津冀协同发展专家咨询委员会委员李晓江担任学术召集人并主持。2017 年 7 月 26 日至 30 日将组织第二次现场咨询，进行城市设计总体概念研讨及启动区城市设计交流，现场咨询由京津冀协同发展专家咨询委员会委员李晓江担任学术召集人并主持。2017 年 8 月 20 日提交城市设计方案。

（来源：澎湃新闻）

## 国企改革

### 国企改革进入落地窗口期上市公司资本运作密集

7月4日，停牌中的中国神华、国电电力双双公告，透露此次重大资产重组的交易对方为能源行业大型国企，标的涉及能源行业资产，申请继续停牌一个月。以此为缩影，近期，一大批央企及地方国企密集发布改革新动向。

被称为“国企改革落地见效年”的2017年业已过半，多个方面的国企改革也进入落地“窗口期”。以三条主线来看，最迫切的当属混改试点方案上报时间已到。同时，央企重组整合也在提速，煤电、重型装备制造、钢铁等三大重点领域重组活跃。此外，国有投资运营公司试点的定位与运作思路也日益清晰。

#### 混改方案有望密集批复实施

根据发改委要求，混合所有制改革试点要在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐，争取在今年5、6月份全部上报改革方案，四季度进入实施阶段。

目前，发改委所要求的上报混改方案时间窗口已至。据中国企业研究院首席研究员李锦介绍，一批试点方案已于二季度上报，三季度有望密集批复并实施。

在前两批19家试点企业中，已确定的有中船集团、联通集团、东航集团、南方电网、哈电集团、中国核建等6家央企。此外，据上证报记者了解，包括中国航空集团、中粮集团、中国兵器装备集团、中国兵器工业集团、中国船舶重工集团、中国电力建设集团等央企也都在积极制定混改方案。

实际上，上半年已有多个混改标志性项目亮相。央企层面，6月19日，东航集团宣布让出东航物流的绝对控股权，联想控股、德邦物流、绿地、普洛斯等四大投资方及企业核心员工持股层合计拿下55%股权，这是首批推进的“七大领域混合所有制改革试点”在民航业的首例落地。再向前溯，5月31日，宝武集团也对旗下欧冶云商启动混改，引入多家投资者及员工持股计划，持股比例降至72%。4月份，中粮集团发布金融板块专业化公司中粮资本的混改项目，拟通过“增资+售股”，引入社会资本和员工持股。4月22日，中国国航公告，发改委已批复控股股东中国航空集团公司进行航空货运物流板块的混合所有制改革，将涉及上市公司。

地方国企层面，典型案例则为云南白药，据上市公司6月7日公告，其控股股东白药控股拟通过增资引入江苏鱼跃科技发展有限公司(简称“江苏鱼跃”)，交易后，云南省国资委、新华都及江苏鱼跃分别持有白药控股45%、45%及10%的股权。

“从混改路径看，一是资产证券化，二是通过增资扩股、股权转让等方式与民资混合，三是国企内部的员工持股。”李锦认为，上半年的混改从上述三方面同时推进，比较集中的是资产证券化，且未来随着公司制改革完成，资产证券化有望提速。

6月底召开的中央全面深化改革领导小组会议审议通过《中央企业公司制改制工作实施方案》，要求在今年年底前基本完成国有企业公司制改制工作。国资委公布的数据显示，截至2016年底，国资委监管的中央企业各级子企业公司制改制面达92%。其中，东方电气集团、中广核、上海贝尔三家企业全面完成公司制改革，中国国电、中国一重、中国铁建、建筑设计集团、中国航信、武汉邮科院、华侨城集团等7家央企二级及以下子企业全面完成改制。省级国资委监管企业改制面则已达90%。

6月16日，首钢股份发布公告称，为落实北京市委、市政府等关于国企改革和公司制改革的政策精神，公司控股股东“首钢总公司”更名为“首钢集团有限公司”，由全民所有制企业改制为国有独资公司。

#### 上市公司为央企整合重要平台

央企重组方面，在中国恒天并入国机集团获批后，央企数量已降至101家。据上证报记者了解，今年央企数量将减至100家以内。对于下一阶段，李锦预计，央企与地方国企之间的重组将越来越多，且以项目为主导；在央企之间，小央企整体并入大央企会成为央企重组的一种趋势。

国务院国资委6月初透露的思路为：下一步将加快深度调整重组步伐，继续推进中央企业集团层面重组，稳妥推进煤电、重型装备制造、钢铁等领域重组，探索海外资产整合。央企将以优势龙头企业和上市公司为平台，加强企业间相同业务板块的资源整合，央企之间将通过资产重组、股权合作、资产置换、无偿划转、战略联盟、联合开发等方式，将资源向优势企业和企业主业集中。

目前，煤电、重型装备制造、钢铁三大行业的央企重组已在紧锣密鼓地展开，神华和国电、恒天和国机重组已为前两大领域重组提供了案例。对于近期“尚无动静”的钢铁领域，李锦认为，鞍钢和本钢、首钢与河钢股份也有整合预期，但需要准备条件。此外，重型装备领域，中核建与中核集团是同宗同源，处于核电产业链条上下游，开展整合或成大概率事件。

记者还注意到，近期，央企上市公司资本运作愈发密集。6月以来的案例有：中国神华与国电电力停牌筹划重大无先例资产重组，招商公路换股吸收合并同属招商局集团的华北高速，央企华侨城拟入主西安饮食和曲江文旅两家西安国企。以上每一宗交易背后，都有集团公司更为深远的筹划。

其中，招商局集团在重组华北高速后，将实现招商公路资产的整体上市；同时，招商轮船也正在筹划发行股份购买资产，标的资产为中外运长航集团旗下的部分境内外货物运输企业；另外，港口作为招商局集团传统业务板块，也在推动辽宁省内港口的整合。至此，招商局在交通板块的公路、航运、港口三大业务相继公布了整合方案或进展。

上市公司平台在央企间重组以及央企内部整合中发挥了重要作用，同时，国有资本投资运营公司试点的资源整合也以上市平台为依托。例如，国投安信于6月29日公告，受托管理控股股东国投公司持有的渤海银行11.67%股权。7月4日，国投安信进一步披露，与渤海银行将构建全面战略合作关系。近几年，国投公司通过资产重组、收购等方式，持续向国投安信注入集团优质金融资产，拟将国投安信打造成为以安信证券为核心，联动发展具有信托、资管、基金、保险等牌照的综合性金融控股平台。

（来源：上海证券报）

## 学习园地

### 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——整合全产业价值链进行战略创新。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看了，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。

不对称战略有两种，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）

## 最可靠的经验，就是别高估了你的经验

已故行为决策理论创始人之一的赫乐尔·恩洪曾说：“如果我们相信能从经验中学到什么，那么也可能什么都学不到。”

我们习惯于依靠经验做出决策与判断。通过理解过往所看到和听到的事，我们规划未来，并因自己的远见卓识而洋洋自得。然而，这么做可能会出错。经验或许值得信赖，但有时我们会被它愚弄，并不能变得更高明。

问题在于，我们会通过很多“过滤器”（filter）回首往事，导致我们对经验的把握出现偏差，而根据这些解析做出的判断和决定可能是错的。

引起偏差的过滤形式有三种：

- 1) 我们所处的商业环境忽视过程，偏重结果，尤其是成功的结果；
- 2) 我们身边那些有意筛选共享信息的顾问团；
- 3) 我们自身有限的分析能力。

### 1 忽视过程，只看结果

在商业环境中，决策的结果显而易见。我们可以随时看到结果并作出评价。但我们往往忽视制定决策的详细过程。

假设两家公司都采用同样高风险的战略，其中一家很幸运，蓬勃发展，而另一家举步维艰。我们在祝贺前者、指责后者的同时，忽视了导致这一现象的潜在原因。这种侧重决策结果，忽视决策质量的倾向被称作结果偏差（outcome bias）。

这种偏差对我们行动的影响很微妙。假若战略奏效，哪怕存在问题，我们也会坚持不懈。要是战略结果不佳，即使方向正确，我们还会作出改动，或弃之不用。

以结果论，成功比失败更显眼。商业世界里充斥着各种成功故事——最新畅销书、超级创业项目以及战略成功之道被大肆鼓吹，而失败案例则被置之不理。

漠视失败还有其他不良效应，比如遮掩失败率。纳西姆·尼可拉斯·塔雷伯在《随机致富的傻瓜》（Fooled by Randomness）一书中就提到这一点。如果失败率高，说明成功没有捷径。如果没有捷径，管理者就不应因失败而遭到指责。商业环境极力隐瞒失败的普遍性，使我们更难从失败中汲取教训。于是我们想当然地以为，我们能在很大程度上把握成功，而事实并非如此。

### 2 过于信任顾问团

审查、筛选信息是影响人们观点的有力手段。阻碍决策者得知某些信息会使决策者的认知出现严重偏差。即使我们知道审查一事的存在，也很难全面评估当下得到的信息。认知学家称这一倾向为易得性偏差（availability bias）。

在评价管理者时，员工若想要升职加薪，或谋求其他好处，他们只会给出片面、虚假的反馈，绝口不谈管理者表现不佳的方面。从这方面看，奉承是一种极为强大的过滤器。

但你信任的顾问不一定刻意讨好你，他们也许只是出于从众心理，为更好地融入团体而附和你的观点。我们通常比较容易赞同他人观点，而不是唱反调。如果你所有的顾问都这么做，你不会遇到任何意见相左的人。顾问对信息的筛选和从众心理使决策者无法正确了解自己制定战略的能力，而他们可能因这一偏差而失败。

如果高管身边总围绕着随声附和的人，他们的创造力和解决问题的能力可能退化。酝酿想法、战略，或一套解决方案很少能够单枪匹马完成，只有集思广益、齐抓共管才能取得成功。如果每个人都只一味顺从，团体就无法受益于来自不同背景、拥有不同思维和经验的人的宝贵意见。

### 3 高估了自身经验的价值

我们不能将自己对世界的扭曲认识全部归咎于商业环境和顾问团，有时候问题出在自己身上。有限的分析能力妨碍我们收集信息以及评估记忆。

问题之一是，我们总在寻找和提取符合自己看法和假设的回忆，隐瞒或忽视相悖的信息。这种有选择地虚构和解析经验的做法被称作证实性偏差（confirmation bias）。我们容易支持自己偏好的迷信观念、错误的对应关系和虚假联系。人类的本能倾向阻碍了我们制定有效决策。

我们的经验不仅质量低、可靠性差，更大的问题是数量不够。抽样变异性是关键：管理者的个人经验难免会基于几个小事件总结得出，不太可能代表整个事件完整真相。任何一位管理者都不能体验某个事件的全部可能性。小事件之间的差异也许是未知因素或随机造成的。如果管理者总是琢磨这些差异，他们可能被一些根本不存在的模式和无关变量间的虚假关联所蒙蔽。

基于经验预见未来说明我们坚信未来是过去的重现。管理者应明白，某个趋势不能因事后变得明晰就意味着它能被提前预知。决策者往往迷信后见之明。这一认知偏差让他们过度自信，对自己的洞察力抱有幻想。如果你想有效制定决策，要注意：自信能预测未来相对更危险。

### 6 招避免被经验愚弄

以下方法能够帮助你从经验中获益。这些方法并不简单，但如果你努力领会它们，再做决策时，你就会对世界有更清晰的认识。

#### 1 避免抽样失败

除非失败和导致失败的过程有被大众了解的平台，否则没人会去关注失败案例。管理者很难与人分享自己失败的教训，但新闻网站运营商 Newstilt 的创始人保罗·比格尔是个例外。他详细描述了自己的公司为何在 2010 年只存活了两个月就倒闭了。为了让更多人分享失败故事，一群企业家组织了 FailCon 会议，目的是让被埋没的经验教训进入大众眼帘。

## 2 侥幸不等于成功

另一常被忽视的案例是侥幸的成功。其实那是另一种失败，仅仅因没有造成重大损害而被伪装为成功。

一位化学品公司高管给我们讲了一个侥幸成功的故事。公司旗下一家工厂的机器出现故障，突然喷射出高温气体。幸运的是，当时没有工人在附近。但随后的调查显示，有些工人在事发时，没有按要求穿戴防护服。若没有安全服的保护，直接接触高温气体会对身体造成严重伤害。

因为没人受伤，我们很容易认为这种情况无关紧要，并不理会此类事件。这家公司本可以在无须承担严重后果的情况下，学到宝贵教训，但它错失了这个机会。具有讽刺意味的是，由于公司没有重视这次侥幸脱险的情况，工人很有可能认为，穿戴安全设备不重要，还会重复这种危险行为。

## 3 预防为主

发现潜在问题与解决实际问题的方法截然不同。发现问题的战略之一是，唤起员工对公司运营情况的关切，并激发员工群体智慧。但很多公司的激励体系却起到相反的作用，而且员工常因担心遭到报复或者被当成讨厌鬼，再三考虑是否要公开自己的看法。负责日常运营工作的管理者和员工相比高阶领导更容易发现错误的迹象，公司应让员工感到他们有必要上报问题给高层，并无须担忧后果。

## 4 虚心听取反对意见

彼得·德鲁克曾说：“除非有不同的见解，否则就不可能有决策。”若高管想制定行之有效的战略，需要倾听多方意见，包括批评他们行动的反馈。他们应保证身边的人来自不同背景，并提拔团队中能够独立思考的人。很多高管会特别要求某些同事、朋友或家庭成员对一些重要事务直抒己见。

## 5 假设不一定成立

别再试图在这个信息丰富的世界找到和你的直觉一致的线索，那太容易了。首先你要自问，怎样才能知道自己犯了错？什么事能够证明你的观点不正确，你又如何能想到这些事？技巧之一是做个思维实验：假设你穿越到未来，发现事情并没有像你希望的那样发展。现在你有了后见之明，可以再问自己，我是如何犯错的？

## 6 发散思维

如果我们想从经验中学到宝贵教训，似乎必须把重心放在那些我们认为重要的经验上。但实际上，这么做的弊端很大。心理学家理查德·怀斯曼在《抓住幸运四原则》

(TheLuckFactor) 中证明, 当一个人太关注某个问题或任务时, 难免错过一些意料之外的机会。对公司而言, 发现这些机会非常重要。只在某一领域做研发的公司, 或只开通几个沟通渠道的初创企业, 抑或只雇用有特殊背景员工的管理者都不能很好地应对当今复杂多变的商业环境。

个人也要把握住从天而降的机会。开阔的思维赋予各种经验以新的意义, 有助于我们学习、借鉴经验, 并得到意外的收获, 比如某个新发现或创意。亚历山大·弗莱明就是出于好奇心, 在清洗一个发霉的培养皿之前检验了上面的霉菌, 这一举动促成了青霉素的发现。

如果我们不加批判地接受经验, 还不如不借鉴所谓的“经验”。因为我们在学习经验的过程中总会经过三种过滤, 即商业环境、身边人和我们自己。如果我们将这三种过滤器和对抗它们的方法牢记在心, 就能发现经验到底教给了我们什么。

(来源: 哈佛商业评论)

## 真正高效的学习, 其实是自言自语

伊利诺伊大学的心理学家布莱恩·罗斯报名参加了一堂计算机科学课程。他已经好长一段时间没有上过一堂课。他的胡须与秃头让他看起来很显眼。他比其他所有学生都大了十岁, 这让他十分紧张。

但是他有个优点。罗斯是学习型研究者, 他很熟悉一种十分有效却常被人低估的学习策略——自我解释。这个方法围绕着询问自己一些解释性的问题, 比如“这是什么意思? 它为什么重要?” 大声问出这些问题很管用。一项研究表明, 进行自我解释的人比那些不这么做的人, 学到的东西多出了快三倍。

为了超过他的年轻同学们, 罗斯问了自己很多问题。他在阅读老师布置的文章时, 不断地向自己提问。每读完一句话, 一个段落, 他都会问自己: “我刚刚读了什么? 它们之间是怎么互相衔接的? 我之前有过这种想法吗?”

课程结束之际, 罗斯发现, 尽管他在计算机方面相对缺乏经验和陌生, 但他可以回答出很多其他学生答不出的问题, 并且理解其他学生不懂的编程方式。他告诉我: “有时候我的优势在于我关注的是更大的图景。”

在现代经济中, 没有什么技能比学习能力更为重要。从全球来看, 学习是对未来收益的高度预测。企业或许会支付培训费或者报销大学课程, 但是很少会教获得技能的本领。

以下是如何在自我学习中运用自我解释:

### 1 跟自己对话

自言自语听起来不太好, 常常会被当成有心理疾病的症状。在公众面前这么做一点也不酷。但是跟自己对话对于自我解释很重要, 并且通常对于学习有帮助。

一方面，它能让我们慢下来。当我们更加有意识地这样做的时候，通常我们能从一段经历中得到更多。

另一方面，和自己对话也能帮助我们思我所思。当我们沉浸在跟自己的对话中，我们通常会问自己这样的问题：“我怎么知道我知道什么？我有什么困惑？我真的知道吗？”不管我们是在听播客的时候按下暂停键，还是在阅读一本手册的时候停下来思考一会儿，通过思我所思，我们都更有效地提升了自己的技能。

## 2 问问为什么

自我解释让人有表达好奇心的冲动，否则这种好奇心可能一直不会被发现。

我们会问自己，“为什么？”“如果我们对一个话题真的了解，回答这种问题并不难。比如关于你长大的那个小镇，如果我问你一个问题，你很快就能回答出来。只有在我们不了解的时候，“为什么”这种问题才更难回答。这也是一种学习某一领域专业知识的方法。

为了以实例说明，让我们一起来看这样一个问题：“为什么会有波浪？”可能我们中有一些人可以摸索出一个基本答案：“波浪与风有关。当风吹过水面，水面就会泛起涟漪。”

但是紧接着就必然会出现这样的问题：“为什么风可以吹起水？”或者“为什么没有风时也有波浪？”这里我们先留一个悬念。至少我是这样做的，然后我开始寻找一些答案，快速浏览网页，理解能量是如何在水面运动的。最终我学到了更多东西。

## 3 总结

总结是一种进行自我解释的简单方法，因为用我们自己的语言去表达一个想法能够促进学习。

或许在你的生活中有这样的经历。比如：回想一下，当你在杂志上读到一篇文章，然后向朋友详细说明文章的论点。这就是一种总结的形式。这么做了之后，你就更有可能从文章中学习并且获取信息。

再举个例子。假设你最近在写一封邮件，描述你在Netflix上看了一部纪录片后的感受。在这个过程中，你充实了自己的想法，致力于一种更加直接的意义建构。总而言之，你将会对这部电影和它的主题有更为丰富的理解。

你可以在自己的生活中这么做。下一次当某个人——你的老板、配偶或者朋友——给你发出一套复杂的指令，花时间口头重复这些指令。这样把所有东西复述一遍后，意味着你开始总结知识，就会更容易记住这个信息。

## 4 建立联系

自我解释的一个好处就是它帮助人们发现新的联系。发现联系能帮助我们提升记忆力。当我们向自己解释一个想法时，我们应该尝试寻找联系。像记忆法这种工具之所以会起作用，这就是原因之一。我们更容易记住彩虹的颜色，因为我们在颜色名称的首字母与首字母缩写词 ROYGBIV 之间建立了联系。

当我们发现某个专业领域的联系时，我们能够获得更丰富的理解。这有助于解释罗斯通过自我解释能够取得如此成功的原因。在学习计算机编程时，他通过不同的词汇或概念，尝试向自己解释各种想法。罗斯告诉我：“你正在做的很多自我解释就是在尝试建立连接。你對自己說，哦，我明白了，这样做之所以有效果，是因为这个引出那个，而那个又引出另外一个。”

自我解释应该成为当今员工的一项学习工具，因为经济发展对建立联系和采用新的见解和技巧提出了新的要求。美国电话电报公司的 CEO 兰德尔史蒂芬森认为，为了避免被淘汰，员工每周至少需要在线学习五小时。或许他们需要找一个隐蔽的场所，这样他们在大声与自己对话的时候才不会感到太尴尬。

（来源：哈佛商业评论）

## 如果你对自己的战略很有把握，那它可能有漏洞！

真正的战略抉择必然包含恐惧和不安。

面对困局，出于避险本性，管理者往往依赖熟悉的战略工具，对各项资产、长期成本、收入进行分析测算。

管理者的心里踏实了，殊不知，他们离战略的陷阱就不远了。

管理者都深知战略的重要性；然而，战略迫使他们面对难以捉摸的未来，这让人恐惧。更糟的是，选定某个战略意味着放弃其他可能性，而错误选择可能毁掉他们的职业生涯。

面对战略决策困局，出于避险本性，管理者往往依赖熟悉的工具，计算出企业发展方向。为提高市场份额或打入新市场，他们往往花数周甚至数月时间详细筹划，估算企业应对各项资产和能力投入多少，并测算长期成本和收入。

这种战略制定方式非常糟糕。管理者或许能借此克服前途未卜的恐惧，但真正的战略抉择必然包含恐惧和不安。如果你对自己的战略很有把握，那它很可能有漏洞：你可能陷入了“舒适陷阱”。为制定真正的战略，领导者需要如履薄冰，如临深渊，做艰难抉择，甚至下赌注。制定战略的目标是增大成功几率，而非完全消除风险。

战略制定远不止进行殚精竭虑的数据和模型分析，好战略绝非某种看似万无一失的解决方案。战略思考的正确方法是：扼要地考虑企业实现目标所需条件，然后根据实际情况评估成功的可能性。如果达到这种认识，管理者或许能跳出“舒适陷阱”，真正进行战略思考。

### 1 “规划”代替“战略”

逃离战略的舒适陷阱

“战略”几乎总与“规划”连用，“战略规划”一词似乎既概括战略制定过程，又表示其成果。做规划是一项相对轻松愉快的工作，因此人们不自觉地用“规划”代替了“战略”。

“战略规划”大同小异，通常包含三部分：

1. 企业愿景或使命宣言，提出高远宏大的目标；
2. 列出新品上市、区域扩张、厂房建设等具体方案，配合企业目标实施；
3. 第三部分具体分析各项目的财务指标，将其保持在年度预算框架内。

战略其实只是预算的一个更光鲜的版本。这种“战略规划”或许能帮企业完善预算，但远称不上真正的战略。制定发展计划时，管理者通常并不正面考虑企业必须主动舍弃什么，因此不会挑战现有思维框架，导致企业局限于现有资源。

错把规划当成战略，是管理者经常落入的陷阱。董事会的职责本是监督管理者的战略决策，可董事们也犯这样的错误：他们中大多数毕竟来自管理层，知道战略决策的风险远高于制定计划。相比长期战略目标，华尔街也对确定性高的短期目标更有兴趣，分析师会拿放大镜研读上市公司计划书，评估其能否完成季度目标。

## 2 成本导向思维

### 逃离战略的舒适陷阱

成本属于企业相对可控的因素，易于规划，善于此道的管理者就容易落入第二个陷阱：成本导向思维。企业的大部分成本来自购买行为，它能自主决定雇多少员工、租多大办公室、购买多少设备、投放多少广告等。企业有时会像普通消费者一样，停止购买某种产品和服务，因此连遣散费和停工损失也在可控范围内。当然也有工资税和公共服务费等少数例外，但这些来自外部的成本只占总成本的一小部分，且间接可控：例如企业可以通过调整雇员人数来调整工资税支出。

企业能相对精确地规划成本，因此思考成本对管理者而言相对轻松。成本规划当然非常重要，很多企业就是因为成本失控受到重创。但很多习惯成本导向思维的管理者，会将熟悉的成本规划方法套用到收入分析上。因此在企业计划和预算中，成本和收入规划方式大体相同，管理者必须大费周章预测每个销售员、每款产品、每条渠道、每个区域贡献的收入。

如果收入未达预期，管理者会感到困惑，甚至精神受挫。“哪里没做好？”他们自问，“我们花了上千小时做规划。”

为何收入规划准确度不及成本规划？原因很简单：企业能够控制成本，但收入多少取决于客户。只要不是在极少数垄断市场，客户都可以自由做出购买决策，他们可以购买你的产品，或者购买竞争对手的产品，甚至什么都不买。管理者自欺欺人地以为收入尽在掌控之中，但客户的购买决策既不可知又不可控，因此任何收入规划和预测都可能有不切实际的成分。

问题的核心是，收入的可预测性与成本的可预测性相去甚远。计划做得好，不等于收入会如期而至。详细的收入规划是对战略制定者的干扰。战略制定最紧要的任务是：想办法争取并留住更多客户。

## 3 战略框架封闭

### 逃离战略的舒适陷阱

第三个陷阱最为隐蔽。很多管理者成功避开规划和成本导向思维陷阱，却在尝试真正构建战略时落入了这个陷阱。制定和描述公司战略时，大多数管理者会借鉴经典理论框架；不幸的是，两种最流行的战略理论可能导致企业局限于可控资源，走向封闭。

在 1978 发表于《管理科学》(Management Science) 的一篇有影响力的文章中，亨利·明茨伯格提出了“应急战略”(emergent strategy) 概念，将其与“预定战略”(deliberate strategy) 区分开来；在 1994 年大获成功的《战略规划的兴衰》(The Rise and Fall of Strategic Planning) 一书中，明茨伯格向学术圈外的商界读者普及了这一概念。与预定战略不同，应急战略并非精心筹划的产物，而是体现企业对市场环境变化的即时反应。

明茨伯格的观点简洁有力。他观察到，管理者高度精细和技术化地制定计划，时常高估自己预测未来的能力。通过区分预定战略和应急战略，明茨伯格告诫管理者，计划必须跟上变化。他指出，如果竞争环境发生重大变化，固守原有战略将十分危险。

明茨伯格的建议显然很有道理，值得所有明智的管理者采纳。然而大多数管理者曲解了明茨伯格的原意，以“应急战略”名义堂而皇之地宣称，由于环境动荡不安、难以预测，在未来足够清晰之前做战略抉择都没有意义。这种解读受欢迎的原因很简单：管理者无需面对未知和不可控的外部环境，不必战战兢兢地作决定。

细究之下，这种观点无法自圆其说：如果说未来不确定性太大，无法做战略决策，那么管理者判断“确定性”的依据是什么？如何界定“未来足够清晰”，从而把握决策时机？很明显，推论的前提无法成立：无论何时，未来都不完全可预测。

“应急战略”于是沦为逃避艰难决策的借口，见风使舵的快速模仿者和固步自封的企业管理者对此十分受用。一味模仿竞争者的策略，企业永无可能创造独特、有价值的竞争优势。这绝非明茨伯格本意，但他的思想客观上将管理者诱入舒适陷阱，导致了这样的现实。

明茨伯格发表关于应急战略的文章 6 年后，在 1984 年的《企业资源基础论》(A Resource-Based View of the Firm) 一文中，伯格·沃纳菲尔特(Birger Wernerfelt) 推出了另一个大受欢迎的战略概念：资源基础理论(RBV)。真正让 RBV 理论在企业管理者中流行起来的，则是普拉哈拉德和加里·哈默尔 1990 年发表于《哈佛商业评论》的名篇《公司的核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)。

RBV 理论认为，企业的核心竞争优势是有价值、稀缺、无法被模仿和替代的能力。如此，企业战略的核心似乎就是发现和构建“核心竞争力”或“战略能力”，这是企业可以掌控的。RBV 理论迎合了管理者对确定性的渴望，它的流行也就可以理解了。任何企业都可以把自己的某种资源标榜为“核心竞争力”，无论是销售团队、软件研发实验室，还是分销渠道；管理者自信满满地对这些能力加大投入，认为只要合理规划可控资源，企业就能成功。

问题是企业拥有的资源或能力本身，并不能直接转化为收入。客户只有觉得值才会掏钱，而市场环境永远充满不确定性，不可能完全为企业掌控。管理者当然更喜欢谈论可控资源和可构建的能力；如果未获得预期中的成功，那么错都在反复无常的客户和不可理喻的竞争者。

### 跳出陷阱

落入舒适陷阱的企业具有明显的共同特征。在这些企业，董事会对战略部门的工作很满意，花很多时间审批战略规划；董事会和管理层会议更重视降低成本，而非创造收入；财务指标与核心业务是讨论重点，客户满意度尤其是市场份额情况则不够受重视。

如何跳出舒适陷阱？既然追求舒适安稳是人性的一部分，战略制定者必须严格约束自己，遵循下述三条基本法则，学会时刻保持警觉。舒适陷阱总在诱惑你，因此实践这些法则并非易事。遵循法则并不能确保卓越，但你的战略至少不糟。

#### 1 明确战略重点

##### 跳出陷阱三法则

客户购买决策直接影响企业收入，因此必须将战略重点放在争取更多客户上。只有你提供的产品和服务让客户感到超值，他们才会掏钱。想争取更多客户，必须做对两个战略决策：一是找准目标客户群，二是确定如何为客户提供超预期价值。在目标客户群之外，其他客户可能对企业提供的产品和服务一无所知；一旦企业和客户建立联系，客户购买决策将取决于企业提供的价值。

战略决策完全可以用日常语言说明白，一页纸就足够。如果能聚焦于找准客户和创造价值这两个决策，企业就不再需要冗长的计划书，战略制定更接地气，管理者将避开舒适陷阱，正视企业面临的挑战。

#### 2 承受战略风险

##### 跳出陷阱三法则

管理者总以为战略应像成本规划一样精确、臻于完善，但战略更关注未来收入而非成本，面对的不确定性因素更多，因此完美无缺的战略并不存在。战略无法消除风险，最多只能提高成功几率。若想勇敢做出战略抉择，管理者必须首先接受这一事实。

公司高层必须明确，战略某种程度上是赌注。董事会询问管理层是否对战略完全确定，监事要求管理者证明决策合理，都可能妨碍战略制定。管理者希望掌控未知的世界，但游戏规则不是这样；如果不能接受现实，他们仍将用规划代替战略，并为不尽人意的业绩找出一长串借口。

#### 3 廓清战略逻辑

##### 跳出陷阱三法则

若想提高决策成功率，惟一靠谱的方法是检验战略思考的逻辑：关于客户、行业格局演变、竞争和企业核心能力，你的预设是什么？人总会在头脑中篡改历史，以为事态就是按照预期演变的；押宝某个战略时记下你对自身和外界的基本判断，有助于事后还原决策过程。

通过对比实际情况和预设，管理者能迅速找出战略失当的原因，进行应急调整。学着严格审视战略的合理与不合理之处，管理者将提高战略决策水平。

（来源：哈弗商业评论）

# 书香广安

## 哈佛商学院谈判课

作者：[美] 迪帕克·马哈拉  
出版社：湖南文艺出版社  
原名：Negotiating the Impossible  
译者：李欣  
出版年：2017-6  
ISBN：9787540480608

### 内容简介

在本书中，哈佛商学院教授、谈判专家迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）展示了如何解决最艰难的谈判问题，在看似不可能的情况下获得成功。

书中提出了打破僵局、化解冲突的三大关键法则：架构之力、流程之力、同理心之力。用 20 多个引人入胜的经典真实案例，讲述最基础但也是最关键的谈判方法，引导读者应对一切艰难的谈判局势，且这些方法对于日常生活中的人际交往也同样具有借鉴意义。

正如马哈拉提醒读者的，无论摆在桌面上的是什么议题，从根本上说，谈判始终是人的互动。无论风险有多大，纠纷有多持久，谈判的目的都是通过与他人互动，达成理解和认同。无论你处于何种情境之下，本书介绍的原则和策略都能帮你有效地做到这一点。

## 创业维艰

作者：本·霍洛维茨 Ben Horowitz  
出版社：中信出版社  
副标题：如何完成比难更难的事  
原名：The Hard Thing About Hard Things  
译者：杨晓红 / 钟莉婷  
出版年：2015-2  
ISBN：9787508646640

### 内容简介

本·霍洛维茨，硅谷顶级投资人，与网景之父马克·安德森联手合作 18 年，有着丰富的创业和管理经验。2009 年创立风险投资公司 A16Z，被外媒誉为“硅谷最牛的 50 个天使投资

人”之一，先后在初期投资了 Facebook、Twitter、Groupon、Skype，是诸多硅谷新贵的创业导师。

在《创业维艰》中，本·霍洛维茨从自己的创业经历讲起，以自己在硅谷近 20 余年的创业、管理和投资经验，对创业公司（尤其是互联网技术公司）的创立、经营、人才选拔、企业文化、销售、CEO 与董事会的关系等方方面面，毫无保留地奉上自己的经验之谈。他还谈到了与比尔·坎贝尔、安迪·拉切列夫、迈克尔·奥维茨等硅谷顶级 CEO 和投资者的交往经历，从他们身上学到的宝贵经验，以及他和马克·安德森这对绝佳拍档为何能够一起奋斗 18 年还能合作得这么好。

大多数创业书所说的都是如何做正确的事，不把事情搞砸，而本·霍洛维茨还会告诉你：当事情已经搞砸时，你该怎么办。