

每周观察

内部参考

2016 年第 21 期
总期第 101 期

主办：广安研究院
投资发展中心

2016. 05. 30

本期摘要

I、中央部署规划建北京城市副中心坚持先规划后建设原则……会议认为，在党中央、国务院领导下，北京、天津、河北三省市和有关部门密切配合，专家咨询委员会充分发挥作用，贯彻落实《京津冀协同发展规划纲要》，务实推进重点工作，交通、生态、产业 3 个重点领域率先突破取得重要进展，北京非首都功能疏解工作有力有序有效开展，京津冀良性互动取得成效，协同发展实现了良好开局……

II、多数城市房价上涨地方限购政策或将回归……在国家统计局最新公布的 4 月 70 个大中城市房价数据中，4 月新房环比价格上涨的城市有 65 个，成为 2011 年国家统计局公布房价数据以来，上涨城市最多的月份……

III、上市房企负债率达 96%再创新高……中国房地产业协会发布了《2016 中国房地产上市公司测评研究报告》，报告显示，房地产行业 2015 年负债水平保持高位运行，净负债率平均 96.09%，较 2014 年上升 7.23%，再创新高……

IV、中粮集团：启动休克鱼改革地产业务……尽管中粮地产和大悦城地产的产品形态中略有重合，但整体来说，中粮集团旗下这两个地产上市平台有着明显的性格区分。其中，中粮地产以住宅地产和工业地产为主，外加一部分自持物业；而作为中粮集团境外上市平台的大悦城地产，则以商业和酒店为主，从事开发、经营、销售、租赁以及管理大悦城旗舰品牌名下的综合体项目……

V、房企试水“房租婆”模式，不卖房，他们怎么赚钱？……5 月 18 日，伴随上海首个购租并举试验地块的入市，房地产开发企业正在主动或被动地进入“房屋租赁”市场。然而，对于未来盈利模式的突破，无论是开发商、中介机构、创业公司，都还在探索的路上。……

VI、七点重磅解读！融创孙氏“并购王”是如何炼成的？……融创孙氏“并购王”孙宏斌收购动作频繁，比如对绿城、佳兆业、中渝置地、天朗、雨润等企业的收购，也有融绿平台之争，其收购或布局足迹遍布广州、杭州、苏州、上海、东莞、郑州、成都、西安、南京、合肥、武汉、重庆、深圳等城市，其足迹可谓遍布大江南北，对于一线城市、区域中心城市甚是偏爱……

目录

政策导读.....	1
地王引高层关注：住建部听取汇报政策或收紧.....	1
中央部署规划建北京城市副中心坚持先规划后建设原则.....	2
北京市规划委：城市副中心将不再建封闭社区.....	3
通州与北三县将统一管控实现“规划一张图”.....	3
陕西省出台意见推动房地产去库存优结构.....	9
公司动态.....	11
广安控股公司监事会、纪委会同区检察院一行到菜园街及枣林南里棚改项目现场调研.....	11
大栅栏·北京坊等项目亮相第四届京交会.....	11
产业聚焦.....	13
产业 多数城市房价上涨地方限购政策或将回归.....	13
产业 中国楼市迎深刻变化：二手房主导一二线楼市.....	13
产业 去金融化二线城市房价调控的“生死战”.....	16
北京 5 月前三周楼市成交下滑 25% 迎来价涨量跌走势.....	17
北京 继续降温房山、大兴交易抢眼.....	17
行业动态.....	19
行业 报告显示：上市房企负债率达 96% 再创新高.....	19
行业 地产央企大象的游戏：内部整合快于外部并购.....	19
行业 中粮集团：启动休克鱼改革地产业务.....	22
行业 中交系地产重组落定绿城未进整合序列.....	26
行业 中化董事长宁高宁：商业地产需要突破性创新.....	27
行业 保利地产拿“地王”的底气：靠资产证券化变现商业物业.....	28
行业 央企资产整合提速中房地产获注 64 亿资产.....	31
行业 远洋地产发债 40 亿元置换高息债规避汇兑损失.....	32
前沿观察.....	33
前沿 房企试水“房租婆”模式，不卖房，他们怎么赚钱？.....	33
资本 房地产资产证券化创新模式实务操作重点（一）.....	37
前沿 钢结构建筑时代正在来临吗？.....	44
案例 七点重磅解读！融创孙氏“并购王”是如何炼成的？.....	45
国企改革.....	49
国企改革要点九问一访国务院国资委研究中心专家彭建国.....	49
一些人竭力要把国企改革引导到私有化方向上去(1).....	51
京津冀协同发展.....	56
京津冀推动区域金融机构协同监管.....	56
学习园地.....	58
世界十大管理思想微盘点.....	58
大数据观察者.....	65
奥美社会化营销策略框架.....	68
白岩松：中国人不做无用事.....	73
书香广安.....	78

政策导读

地王引高层关注：住建部听取汇报政策或收紧

提要：国务院总理李克强 5 月 18 日主持召开国务院常务会议，确定持续推进商事制度改革措施，营造有利创业创新的市场环境；部署推动中央企业“瘦身健体”提质增效，以促改革调结构增强企业竞争力。

国务院总理李克强 5 月 18 日主持召开国务院常务会议，确定持续推进商事制度改革的措施，营造有利创业创新的市场环境；部署推动中央企业“瘦身健体”提质增效，以促改革调结构增强企业竞争力。

会议指出，今年以来，国务院有关部门继续把商事制度改革作为推进简政放权、放管结合、优化服务的重要抓手，促进了新设市场主体保持较快增长，更大激发了企业活力。简政放权是供给侧结构性改革的重要内容，有利于实施创新驱动发展战略，推进大众创业、万众创新，推动增加就业和经济发展。下一步，一要继续削减工商登记前置审批事项，探索实施各类经营许可证负面清单管理，加快推进“证照分离”试点。在全面实施企业“三证合一”基础上，再整合社会保险和统计登记证，实现“五证合一、一照一码”，降低创业准入的制度性成本。二要支持去产能过程中分流人员自主创业，为他们从事经营或注册企业提供“绿色通道”便捷服务，并按规定给予税费减免、担保贷款等政策扶持，促进提高创业成功率。三要扩大“三证合一”覆盖面，推进整合个体工商户营业执照和税务登记证，实现只需填写“一张表”、向“一个窗口”提交“一套材料”，即可办理工商及税务登记。四要营造公平营商环境，完善市场退出机制。企业优胜劣汰是市场竞争正常规律。为促进公平竞争、防止劣币驱逐良币，要大幅简化市场主体注销程序，支持成长型企业发展，提高市场主体活跃度。

会议认为，长期以来，中央企业在国民经济和社会发展中作出重大贡献。要按照中央经济工作会议和《政府工作报告》要求，立足以改革促发展，坚持企业主体，充分发挥市场配置资源的决定性作用和更好发挥政府作用，促进央企“瘦身健体”、提质增效。针对目前央企存在的主业不强、冗员多、效率低，尤其是管理和法人层级多、子企业数量庞大等突出问题，会议确定，一是着力推进结构调整，引导督促央企围绕和突出做优主业，着力提高核心竞争力。开展困难和亏损企业专项治理，抓紧淘汰钢铁、煤炭等行业央企落后产能，加快重组整合和市场出清。今明两年压减央企 10% 左右钢铁和煤炭现有产能。有序转让退出非主业资产，控制连续亏损、从事非主营业务等企业的员工总量，严格定岗定编定员，精简管理部门和人员，加快构建更加符合市场经济要求的劳动用工和收入分配机制。积极稳妥引入各类社会资本参与和支持央企结构调整与重组。二是以创新促健体，发展新经济。结合“互联网+”行动和大数据发展战略，不断提高产业先进水平和产品竞争力。鼓励央企建设国家“双创”示范基地和专业化众创空间，加强共性关键技术攻关，落实“中国制造 2025”战略，

加大技术改造和设备更新力度，扎实开展“增品种、提品质、创品牌”专项工作，在提升国家创新能力中走在前列。三是压缩管理层级，力争在3年内使多数央企业管理层级由目前的5—9层减至3—4层以下、法人单位减少20%左右。转变国有资产监管职能，创新监管方式，严防国资流失。四是推进降本增效。强化成本管控，减少应收账款，缩减库存规模和亏损面，降低债务水平，今明两年力争实现降本增效1000亿元以上。推动央企提质增效、焕发新生机。

（来源：华夏时报）

中央部署规划建北京城市副中心坚持先规划后建设原则

提要：中共中央政治局5月27日召开会议，研究部署规划建设北京城市副中心和进一步推动京津冀协同发展有关工作。

中共中央政治局5月27日召开会议，研究部署规划建设北京城市副中心和进一步推动京津冀协同发展有关工作。中共中央总书记习近平主持会议。

会议认为，在党中央、国务院领导下，北京、天津、河北三省市和有关部门密切配合，专家咨询委员会充分发挥作用，贯彻落实《京津冀协同发展规划纲要》，务实推进重点工作，交通、生态、产业3个重点领域率先突破取得重要进展，北京非首都功能疏解工作有力有序开展，京津冀良性互动取得成效，协同发展实现了良好开局。

会议指出，建设北京城市副中心，不仅是调整北京空间格局、治理大城市病、拓展发展新空间的需要，也是推动京津冀协同发展、探索人口经济密集地区优化开发模式的需要。

会议强调，要遵循城市发展规律，牢固树立并贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，坚持世界眼光、国际标准、中国特色、高点定位，以创造历史、追求艺术的精神进行北京城市副中心的规划设计建设，构建蓝绿交织、清新明亮、水城共融、多组团集约紧凑发展的生态城市布局，着力打造国际一流和谐宜居之都示范区、新型城镇化示范区、京津冀区域协同发展示范区。要坚持以人民为中心的发展思想，坚持人民城市为人民，从广大市民需要出发。要广泛应用世界先进节能环保技术、标准、材料、工艺，建成绿色城市、森林城市、海绵城市、智慧城市。要坚持统筹规划生产、生活、生态空间布局，使工作、居住、休闲、交通、教育、医疗等有机衔接、便利快捷。要充分体现中华元素、文化基因，也要借鉴其他文化特色。

会议认为，要坚持先规划后建设的原则，把握好城市定位，把每一寸土地都规划得清清楚楚后再开工建设。要划定好大的空间格局，注重开发强度管控，实现城市开发边界和生态红线“两线合一”。要提升城市形态，有更多开敞空间，体现绿色低碳智能、宜居宜业特点。要创新体制机制和政策，制定配套政策。

会议强调，规划建设北京城市副中心，疏解北京非首都功能、推动京津冀协同发展是历史性工程，必须一件一件事去做，一茬接一茬地干，发扬“工匠”精神，精心推进，不留历史遗憾。

（来源：上海证券报）

北京市规划委：城市副中心将不再建封闭社区

提要：5月25日举办的2016年“展望‘十三五’发展谱新篇”系列形势政策报告会第九场报告中，北京市规划委副主任王飞表示，北京城市副中心将不再建设封闭式居住社区。加强与东部地区顺义、平谷、大兴、亦庄新城的交通可达性，特别是两个机场的交通联系。

5月25日举办的2016年“展望‘十三五’发展谱新篇”系列形势政策报告会第九场报告中，北京市规划委副主任王飞表示，北京城市副中心将不再建设封闭式居住社区。

王飞透露，规划在北京城市副中心建设适合步行、空间开放、环境宜人的小尺度街坊，规模控制在1至2公顷，原则上不再建设封闭式居住社区。同时，规划建设完全对市民开放的滨水绿色空间，实现约85%居民居住在距公园200米范围内。还会分级分批、有序引进中心城区优质的教育、体育、文化、医疗等公共服务资源，构建步行可达、实用舒适、智能高效的“一刻钟社区生活服务圈”。

通州作为北京城市副中心，在规划建设过程中，如何处理副中心与周边各区域的关系？王飞表示，将与廊坊北三县共同编制跨区域规划，实现规划一张图。同时加强城市副中心与顺义、大兴、亦庄及河北廊坊北三县的功能统筹、分工和联动，共同承接中心城区功能和人口疏解，形成面向区域协同发展的城镇群。在城市副中心与中心城区、东部地区和北三县之间，还要建设大尺度绿色空间，防止连片发展。

在交通方面，重点推进京唐城际等规划建设，实现与京津冀互联互通。同时加强与东部地区顺义、平谷、大兴、亦庄新城的交通可达性，特别是两个机场的交通联系。

（来源：新京报）

通州与北三县将统一管控实现“规划一张图”

5月24日至25日，中共北京市委十一届十次全会召开。全会深入学习贯彻中央城市工作会议精神，研究做好新形势下的北京城市工作。市委书记郭金龙主持会议并讲话。市委副书记、市长王安顺就《中共北京市委北京市人民政府关于全面深化改革提升城市规划建设管理水平的意见（审议稿）》作说明。

会议期间，与会人员学习了习近平总书记、李克强总理在中央城市工作会议上的讲话及中央有关文件。会议分组审议了《意见（审议稿）》和全会决议草案等，并就做好首都城市工作提出意见建议。

会议还表决通过了《中共北京市委北京市人民政府关于全面深化改革提升城市规划建设管理水平的意见》《中国共产党北京市第十一届委员会第十次全体会议关于追认给予张慧光开除党籍处分的决定》《中国共产党北京市第十一届委员会第十次全体会议决议》。

郭金龙：高水平规划建设城市副中心

郭金龙指出，北京作为首都，是全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心。这四大核心功能是首都的本质特征，也是这座城市发展的核心价值所在。要自觉把落实城市战略定位作为全市发展的主题，紧紧围绕增强首都核心功能谋划和推动全市发展。一是以城市更高水平、更可持续的发展带动全市经济社会发展。二是各区都要主动融入增强首都核心功能的大局。三是高水平规划建设城市副中心。四是更加自觉地推动京津冀协同发展。

郭金龙强调，要坚持不懈治理生态环境，不折不扣地完成好到明年年底PM_{2.5}浓度降至60微克/立方米左右的标志性指标。要坚决守住2300万的人口“天花板”，今年力争实现城六区常住人口由增到减的拐点。要完善城市公共服务，抓好街道社区建设，积极推广开放式小区、大院建设。

郭金龙指出，城市发展特别是城市管理中的一些问题，必须通过深化体制机制改革来解决。推进规划、国土机构合并，从管理职能上实现“两规合一”，将促进城市规划转型与土地利用方式转变相互融合，使空间规划与土地利用规划更一致。另外要形成城市管理合力。这次调整城市管理的部门职责，组建市城市管理委员会，并明确为城市管理主管部门，进一步完善综合管理与专业管理相结合、多部门共同履行城市管理职责的格局。

王安顺：意见起草坚持“以人民为中心”

王安顺就《中共北京市委北京市人民政府关于全面深化改革提升城市规划建设管理水平的意见（审议稿）》起草的有关情况，向全会作说明。

他说，为了起草好这个《意见》，着重考虑了以下四个方面：一是坚持首都城市战略定位，深入贯彻落实习近平总书记视察北京重要讲话精神和中央关于城市工作的重大决策部署；二是坚持问题导向和目标导向相统一，明确破解难题的途径和方法；三是坚持全面深化改革，着力破解制约城市可持续发展的体制机制障碍；四是坚持“以人民为中心”，让人民群众有更多获得感。

王安顺说，提交全会审议的《意见》包括前言和七个部分内容，可分为三大板块。前言和第一部分构成第一板块，从北京城市规划建设管理现状和面临的突出问题入手，适应新形势，提出了首都城市工作的总体要求。

第二部分到第六部分构成第二板块，具体部署了当前和今后一个时期北京城市规划建设管理的重点任务，包括：强化依法科学高效的规划管控体系；构筑国际一流水平的城乡建设

格局；建立精细智能的城市管理体制；着力治理城市发展中的突出问题；集中力量建设北京城市副中心等五个方面。

第七部分是第三板块，从加强组织领导、加强法治建设等方面，就保障措施作出了安排。

1 发展目标

【内容】以城市更高水平、更可持续的发展带动全市经济社会发展。自觉从国家和人民需要的高度来思考和谋划城市发展，更好地落实城市战略定位，增强首都核心功能，努力实现发展可持续、环境高质量、文化有魅力、社会更和谐，把北京建设成为服务保障功能完善、人民群众安居乐业的和谐宜居之都。

【解读】

增强首都核心功能需先疏解腾出空间

首都的核心功能，即北京作为首都所承担的全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心四大核心功能。

北京市“十三五”规划纲要第二篇即为“优化提升首都核心功能”。从“优化提升”到“增强”有何意义？北京大学政府管理学院教授杨开忠认为，两者其实是一致的。

杨开忠认为，此前北京关于城市功能定位首先提出的是政治中心和文化中心，国际交往中心和科技创新中心的内容包含在前两个功能中，并未单独列出。随着国际交往越来越多，而科技对经济社会的发展驱动也日益加大，所以，首都的核心功能从两个优化为四个，这本身也是增强和优化核心功能的重要组成部分。

如何增强首都核心功能？杨开忠表示，首先需要疏解非首都功能，这也是“十三五”时期北京能否真正解决城市病、能否实现转型的关键问题，因为只有把不太适合首都发展的功能转移出去，才会为核心功能腾出空间，否则就没空间、没资源。可以通过城市副中心建设、从存量、增量和人口调控等来疏解非首都功能。

2 城市副中心

【内容】高水平规划建设城市副中心。使之成为新时期首都建设的精品力作。要做好副中心 155 平方公里范围的规划，坚持基础设施先行和生态环境建设优先，扎实推进市级行政机关搬迁，带动公共服务资源转移，注重创业就业与居住功能均衡，增强对中心城区疏解功能的吸引力。

【解读】

城市副中心社区配套高于中心城

北京市“展望‘十三五’发展谱新篇”系列形势政策报告会的最后一场在通州召开，市规划委副主任王飞对城市副中心规划的进展与亮点进行了解读。

据王飞介绍，现在的北京城市副中心就是原来通州新城的范围，面积大约为 155 平方公里，当前城市副中心的规划正在编制中，编制完成后还需要上报中央。

“城市副中心社区的教育、医疗、养老配套指标将全部高于中心城。”王飞说。

而在中央提倡的开放式街区、综合管廊等新观念、新技术方面，城市副中心也将先行先试。根据昨天披露的规划要点，副中心建设适合步行、空间开放、环境宜人的小尺度街坊，规模控制在1至2公顷，原则上不再建设封闭式居住社区；市政管线由直埋向综合管廊建设转变，杜绝“马路拉链”，降低对城市日常交通和景观的干扰。

此外，高品质城市公共空间方面，将建设完全对市民开放的滨水绿色空间，实现每个街区内部都拥有一处高品质的集中公园绿地，实现约85%居民居住在距公园200米范围内，保障市民步行十分钟到达公园。

3 京津冀协同发展

【内容】推动京津冀协同发展是重大国家战略，目标是加快建设现代化新型首都圈，打造具有较强影响力的世界级城市群，推动形成我国经济发展新的支撑带，也是北京实现可持续发展的必由之路。各级各部门要积极探索实践，努力形成可复制、可推广的经验，进一步克服“舍不得”的思想，着眼于更大范围的资源优化布局，发挥好北京优质资源特别是创新资源的辐射带动作用，推动形成京津冀协同创新共同体。

【解读】

通州与“北三县”将“规划一张图”

京津冀协同发展的大背景下，新版北京市总体规划的另一亮点是“区域协同”。

以往规划常常是各地自顾自，新版的规划则会打破“一亩三分地”，站在更大尺度上统筹考虑城市空间布局。市规划委副主任王飞表示，北京周边的跨界城市组团作为维护区域生态安全格局的重点地区，受首都的辐射带动影响，这些地区发展需求强烈，必须要加强统一规划和共管共治，统筹协调建设实施的时序，促进规划合作非常重要。

“我们积极与河北廊坊、保定、天津武清等北京周边市县开展规划对接，建立机制，努力实现‘规划一张图’。”王飞说。

记者了解到，未来通州与北三县将加强跨界地区统一管控，统一规划，实现“规划一张图”，共同开展生态红线和城市开发边界划定工作，严控城市发展规模，加强生态廊道管控，并在城市副中心与中心城区、东部地区和北三县之间建设大尺度绿色空间，防止连片发展，从而保证地区的生态安全与合理开发。

在交通方面，重点是推进区域交通一体化建设，实现跨界互联互通，强化交通与城市功能的协调配置。副中心位于京津发展轴和京唐秦发展轴在北京市域内的交汇点，特别是副中心与首都机场和新机场的交通连接，将有利于进一步推动京津冀区域协同发展。一是加强与区域的快速连接，重点推进京唐城际等规划建设，实现与津冀互联互通。二是加强与东部地区顺义、平谷、大兴、亦庄新城的交通可达性，特别是两个机场的交通联系。三是加强与中心城区的联系。通过轨道交通建设和一批道路的提及改造，提升交通运行效率，实现半小时到达。

另一个重点发展的地区则是北京新机场地区。目前，北京已经搭建了规划协调与服务平台，促进了大兴区与廊坊、固安、永清等地的沟通协调，全面推动了北京新机场和临空经济合作区规划的统筹。

4 人口控制

【内容】要树立“紧凑城市”“精明增长”的理念，坚持以水定城、以水定地、以水定人、以水定产，将环境容量和综合承载能力作为发展的基本依据。要坚决守住 2300 万的人口“天花板”，今年力争实现城六区常住人口由增到减的拐点。

【解读】

实现人口由增转降可让“人随功能走”

2015 年出台的《京津冀协同发展规划纲要》明确提出，到 2020 年北京全市常住人口不超 2300 万人。此后，北京市“十三五”规划纲要又进一步提出了北京人口控制分年度计划，其中提出，城六区常住人口在 2014 年基础上每年降低 2-3 个百分点，争取到 2020 年下降 15 个百分点左右。

今年 2 月，市发改委主任卢彦向媒体表示，2016 年北京市要确保完成人口调控目标，城六区常住人口较 2015 年下降 3%，实现人口由增转降的拐点。其中，东城、西城继续保持负增长，朝阳、海淀、丰台、石景山要首次实现负增长。平原五区和山区在做好自身人口调控工作的同时，有序承接中心城人口疏解。

北京市社会科学院副院长赵弘表示，城六区常住人口今年下降 3%，实现由增到减的拐点，这一目标对北京来说会有一定难度。目前城六区人口的疏解主要是通过“以业控人”，通过调整《北京市新增产业的禁止和限制目录》，减少一些产业的发展，减少就业岗位，加快一些非首都功能的疏解，让“人随功能走”“人随产业走”，从而减少人口集聚。

赵弘表示，以业控人目前是比较现实的做法，“通过就业岗位的减少，功能的减少，这样的人口的减少是比较稳定的，持续的”。

5 生态治理

【内容】要坚持不懈治理生态环境。以顽强的意志扛起生态环境建设的责任，以大气和污水治理为重点，以改善环境质量为主攻方向，打好环境治理的攻坚战、持久战，不折不扣地完成好到明年年底 PM2.5 浓度降至 60 微克/立方米左右的标志性指标，多出群众看得见、摸得着、能受益的治理成果，增强全社会的信心。

【解读】

增加全年优良天数让大气治理成果看得见

环保专家彭应登认为，北京要在 2017 年年底实现 PM2.5 年均浓度降至 60 微克/立方米的目標，难度确实非常大。2015 年北京 PM2.5 年均浓度为 80.6 微克/立方米，2014 年该数据为 85.9 微克/立方米。这意味着，从 2015 年底到 2017 年底，北京用约两年时间，PM2.5

年均浓度要降低约 20 微克/立方米，“对于北京这个超大城市，这样的下降幅度难度可想而知。”

彭应登说，北京一直在朝此方向努力，也彰显了北京市治理大气污染的决心。难度这么大如何治理？他认为，首先，压减散煤是重中之重；其次，要控制高污染排放车辆。另外，要下大力气治理“小散乱污”现象。抓好这三点并且做到极致，“天帮忙、人努力”，北京的大气治理会有显著成效。

近年来，有不少群众认为，官方发布的空气质量改善数据和真实感受有一定差距。彭应登说，北京的空气重污染主要发生在采暖季，而采暖季的空气污染对人们影响大，因此也让大家较容易忽略非采暖季的治理成果。其实十余年来，北京治理大气的努力有目共睹。未来，北京还是要坚持大气治理，增加全年的优良天数，使得大气治理的成果真正让群众看得见、摸得着。

6 机构改革

【内容】推进规划、国土机构合并，从管理职能上实现“两规合一”，将促进城市规划转型与土地利用方式转变相互融合，使空间规划与土地利用规划更一致。将规划管理纳入法治化轨道，守住红线、把住底线，保证规划意图有效实现。

【解读】

规划、国土机构合并政策衔接将较大改善

中国人民大学公共政策研究院执行院长毛寿龙说，近年来，我国很多城市都曾提出过将规划与国土机构合并，但很少有过实质推进，这一次，北京先行先试，最主要的原因应为北京土地政策近年来的持续收紧，凸显出城市规划与土地资源之间的矛盾。

“城市规划涉及很多部门，但是土地却是其中最主要的承载。”毛寿龙说，很多时候城市规划做出来了，但是与土地部门在接管时却面临了问题。近年来，北京城市化进程不断加快，土地政策持续收紧，建设用地已经不再建议增加，在这样的情况下，城市规划和土地规划的衔接就更加重要。

毛寿龙指出，本次北京将推进规划、国土机构合并，从土地要素的有效利用以及相关规划的土地政策衔接上，都将得到较大改善。

■ 焦点

郭金龙的讲话有哪些新提法？

破除“一亩三分地”思维定式，找准自身的“成长坐标”，形成对中心城区的“反磁力”……北京市委书记郭金龙在市委十一届十次全会上的讲话，不断出现“新提法”。在这些新提法的背后，也展现了北京未来城市发展和城市治理的“新思路”。

各区要坚决破除“一亩三分地”

在谈到北京各区如何融入增强首都核心功能的大局中时，郭金龙在讲话中提出，各区都要坚决破除“一亩三分地”、各自为战的思维定式，变同质竞争为协调配合，形成“众星拱月”的局面，并在这个过程中把握发展机遇，找准自身的“成长坐标”。

北京市社会科学院副院长赵弘表示，北京各区有着不同区位条件、资源优势，也有不同的功能定位，但在目前的实际发展中，各区多以 GDP 为导向，以自身发展为目标，某种程度上忽略区域定位，而没有形成功能差异定位、错位发展的格局。

赵弘表示，北京此次向各区明确提出打破“一亩三分地”，就是解决各区为了发展，不顾自己区域定位、资源优势进行同质竞争，从而削弱北京整体功能发挥的问题。各区应把视角放在首都功能优化调整方向上，按照京津冀协同发展的要求，实现自己的定位。

从“城市管理”走向“城市治理”

在谈到提高城市工作水平时，郭金龙在讲话中提出，要“创新城市治理方式”。

“从城市管理走向城市治理，治理和管理虽然一字之差，但内涵和要求都有很大不同。”赵弘表示，目前的城市工作以管理为主导，设置了很多条条框框，很多约束条件，“常常是头痛医头，脚痛医脚。”

赵弘说，城市治理则是通过政策、规划等来引导市场主体的行为，使市场主体的行为，以及发展的结果符合治理的意图，“可以说，治理是一种更高层次的引导、疏导，而不是强制性的约束。”

规划国土机构合并、组建城市管理委员会、深化城市管理执法体制改革，是市级层面直接抓的三项重点改革任务，一定要确保取得实效，并以此为标杆，谋划和推动其他各方面改革。推进改革，要加强分类指导，注重精准施策。推进改革，考验的是责任和担当。各部门各区要既当改革的促进派，又当改革的实干家，以“踏石留印、抓铁有痕”的决心把各方面改革谋划好、落实好。

加强组织领导，必须抓好责任的落实。全会通过的《意见》，绝大多数任务都有时间要求。要对任务进行分解，明确主责单位、配合单位，把责任落实到人，一步一个脚印、稳扎稳打向前走，争取早日见到成效。

——北京市委书记郭金龙

（来源：新京报）

陕西省出台意见推动房地产去库存优结构

摘要：陕西省政府出台《关于房地产去库存优结构的若干意见》，明确提出提高棚户区改造货币化安置率、支持农民进城购房、落实信贷支持和税收优惠政策、发挥住房公积金作用、培育发展住房租赁市场等多项政策。同时要求各地政府 6 月底前出台房地产市场去库存、优结构具体措施。

据陕西日报 5 月 23 日报道,《意见》指出,市、县、区政府是维护和促进本地区房地产市场平稳运行和健康发展的责任主体。各地要针对当地房地产市场存在的突出问题,在今年 6 月底前出台房地产市场去库存、优结构的具体政策措施。各地要健全房地产市场运行监测预警体系,完善风险防控机制;强化对预售许可、预售资金、二手房交易资金的监管;适时对房地产市场运行进行引导和调节。

《意见》要求省内各地棚改货币化安置比例不得低于 50%,力争达到 80%。商品住房存量较大的市、县、区原则上不再新建棚户区改造安置房,全部实行货币化安置。对 2016 年 1 月 1 日后的棚户区改造征收对象购买存量商品住房的,每套按中省共奖励 0.8 万元标准奖励。同时要求各地制定农民进城购房的引导鼓励政策,适度降低农民贷款买房利率,简化贷款程序。

《意见》指出,家庭首次购买普通商品住房的商业性个人住房贷款,最低首付比例为 20%,贷款利率下限为基准利率的 0.7 倍。对拥有 1 套住房并已结清相应购房贷款的家庭,再次申请商业性个人住房贷款购买普通商品住房的,执行首套房贷款政策。对个人购买家庭唯一住房,面积为 90 平方米及以下的,按 1%的税率征收契税;面积为 90 平方米以上的,按 1.5%的税率征收契税。

《意见》要求建立健全购买与租房并举、市场配置与政府保障相结合的住房制度。将公租房保障对象扩大到非户籍人口,积极推进公租房货币化。鼓励住房租赁经营机构长期租赁或购买社会房源向社会出租,鼓励房地产开发企业将库存商品住房向社会出租。

《意见》要求,国土资源部门不再对商品住房存量较大的市、县供应新的商品住房开发用地。对闲置的房地产用地,可按规定程序调整土地用途、规划条件,用于养老、文化、医疗、教育等产业项目。

《意见》强调,陕西省各地要指导房地产企业优化住房设计,完善产品结构,提升工程质量,加强物业管理,着力提高住房产品供给品质。同时,鼓励骨干企业兼并、收购、重组,增强房地产企业核心竞争力,减轻企业负担,促进房地产企业健康发展。

(来源:上海证券报)

公司动态

广安控股公司监事会、纪委会同区检察院一行到菜园街及枣林南里棚改项目现场调研

2016年5月19日下午，菜园街及枣林南里棚改项目预签约工作结束后的第二天，广安控股公司监事会郭欣主席等四人；广安控股公司纪委苏德铭书记等四人，会同区检察院职务犯罪预防处李处长、习处长等三人，联合到菜园街及枣林南里棚改项目现场进行调研。

首先，监事会主席郭欣、区检察院李处长对项目预签约阶段所取得的优异成绩表示祝贺。随后，项目负责人肖晨从项目基本情况、项目工作进展及下一阶段重点工作推进三方面向参会人员汇报。参会人员认真听取汇报后，分别就各自工作职责所关心的问题进行了询问和研讨。

区检察院职务犯罪预防处李处长强调了预防职务犯罪的重要性，认为项目前期工作中主动查找风险点，制定相应的措施和规则等前期防范工作卓有成效，对项目取得阶段性成果起到了重要作用；同时也将根据下一阶段项目工作计划安排做好对接工作，切实为企业提供相应的专业咨询与辅导，为区里重点项目推进在预防职务犯罪方面保驾护航。

公司纪委书记苏德铭长期驻扎在项目一线，就项目运作过程中风险防范制度建设及相应机制创新等经验与参会人员进行了交流，同时表示将在职务犯罪预防等方面与区检察院进行联动，使项目后续阶段的反腐倡廉工作更加有效开展。

监事会主席郭欣对项目前期主要工作流程以及企业内控、项目前期资金运作、资金平衡、内部机制建立等环节给予充分肯定，并提示在下阶段项目进行攻坚阶段后，要进一步加强成本及风险控制，希望项目相关部门、人员能够再接再厉，力争缩短收尾时间，严守5年回迁的底线。

大栅栏·北京坊等项目亮相第四届京交会

5月28日，第四届京交会于北京国际会议中心开幕。此次展会也是公司十三五战略定位调整转型为“城市更新服务商”后首次参展，“大栅栏·北京坊”、“官厅艺术小镇项目”、“西安西八里项目”等项目在此次展会展示推介。

大栅栏·北京坊定位“中国式生活体验区”，旨在用文化、艺术、设计与生活方式等人文力量复兴这一区域的历史繁荣景象，以历史文化内涵与现代生活方式的融合与发展形成文化共识，探讨首都核心功能区新中式美学街区的更新发展。街区以延续胡同肌理为规划理念，保护和重塑区域历史风貌，以宜人舒适的尺度为人们创造符合当代生活的街区体验，形成开

放共生的汲取生态。中西合璧是让大栅栏在近代走向鼎盛的力量，吸纳包容是大栅栏的优秀文化传统，也是中国式生活的一部分。大栅栏·北京坊兼顾继承、发展与延续，中外文化业态相互混合、不断更新、跨域共荣，与本届京交会文化贸易板块“创新、跨界、融合”的主题相契合。

今年9月23日，第六届北京国际设计周大栅栏展区正式开幕，同时大栅栏·北京坊将试营业，并仍将作为北京国际设计周大栅栏设计社区的主展区，届时将在大栅栏·北京坊的建筑空间内呈现一场文化体验的盛筵。

产业聚焦

产业 | 多数城市房价上涨地方限购政策或将回归

在国家统计局最新公布的4月70个大中城市房价数据中，4月新房环比价格上涨的城市有65个，成为2011年国家统计局公布房价数据以来，上涨城市最多的月份，其中，合肥新建商品房价格环比上涨5.8%，二手房价格环比上涨6.8%，均高出北上深2个百分点以上，成为二手房和新房房价环比上涨最多的城市。今年以来的合肥房地产市场让人颇为意外。因为新房数量有限，当地很多新盘的价格与周边二手房价格出现倒挂。70个大中城市里，4月除了合肥，其他二线城市房价上涨幅度也非常明显，新房市场中，二线城市环比涨幅已经全面取代一线城市，4月首次成为房价上涨的领头羊。

在之前，包括南京、合肥这些城市，本身属于区域的核心城市，取消了限购，过去一系列货币宽松的政策，成为房价上涨的主要因素。融360分析认为，房价领涨城市正在从一线城市向部分重点二线城市转移，地方限购政策可能将回归。

全面推进“营改增”试点半月，“降税减负”效应不断发酵。在二手房交易方面，该项改革让交易涉及的多项税收都所有降低；且实际办税地点和流程并未发生变化，方便于买卖双方进行缴税；同时，二手房交易所开具的增值税发票并无延迟，在缴纳税款且审核通过的情况下，当场就可获得。

中国“营改增”税制改革的初步试点还要追溯到2011年，经过五年多的实践，自今年5月起全面落实，而“营业税”也正式退出历史舞台。营改增后，二手房交易契税、个税等税负受益降低。根据国家税务总局近日发布的《关于明确应该增试点若干征管问题的公告》，明确个人转让住房，在2016年4月30日前已签订转让合同，2016年5月1日以后办理产权变更事项的，应缴纳增值税，不缴纳营业税。融360分析认为，官方虽然未对后续二手房交易的纳税地点和手续等做出明确规定，但大方向是尽量降低成本，同时简化计算方式，民众对此类事项的顾虑可以降低。

（来源：融360）

产业 | 中国楼市迎深刻变化：二手房主导一二线楼市

交通便利、社区成熟、配套完善、供应充足……在北上广深等一二线城市，二手房正凭借这些优势逐步取代新房占据市场交易的主导地位。统计显示，今年前4个月，京、沪、深等一线城市二手房成交面积约为新房的2倍以上，南京、福州等二线城市二手房交易活跃度

也超过了新房。业内人士认为，我国住宅市场正从增量向存量市场过渡，房地产市场格局将迎来深刻变化。

二手房交易规模逐年扩大，热点城市交易量远超新房

监测数据显示，近年来，二手房在大中城市房地产交易市场的优势开始显现，市场规模逐年扩大。北京、上海、深圳等一线城市，二手房交易量已经远超新房。

据中国指数研究院统计，2016 年前 4 个月，北京二手房成交面积 791.7 万平方米，约为新房成交面积的 3.5 倍；上海二手房成交面积 1089.03 万平方米，约为新房成交面积的 2 倍；深圳二手房成交面积 421.74 万平方米，约为新房成交面积的 2.3 倍。

事实上，2015 年二手房成交超越新房的趋势就已显现。上海 2015 年全年二手房成交面积 3020 万平方米，是新房成交面积的 1 倍以上；北京二手房成交面积 1800 万平方米，几乎是新房成交面积的 2 倍；深圳二手房成交面积为 1064 万平方米，是新房成交面积的 1.6 倍。

在一些二线城市，二手房也是量价齐升。福州驊特房产总经理郭华介绍，2015 年福州二手房成交套数是一手房的 1.4 倍。数据显示，今年 1 至 4 月，南京二手房成交套数达到 5.4 万套，超过新房成交 4.95 万套。

从楼市敏感度看，二手房也最先感知冷暖。业内人士介绍，率先开启此轮房价回升通道的是一线城市的二手房。进入 2016 年，一些热点城市二手房市场甚至出现了非理性上涨。中国指数研究院数据显示，2016 年前 3 个月，北京、上海、广州、杭州的二手房价格分别同比上涨 17.96%、28.78%、6.64% 和 5.73%；分别超过新房上涨价格 10.03%、20.38%、0.47% 和 1.99%。

一线城市率先步入存量市场，刚需族成二手房主要“买家”

业内人士认为，北京、上海、广州、深圳等一线城市和部分二线城市住房市场起步早、发展快、规模总量大，目前这些城市核心城区新增供应量已经很少，新建商品住房多呈“郊区化”。出于价格、交通、配套等因素影响，大多“刚需”从一手房市场转向二手房市场，一线城市的住房市场已率先步入以存量房交易为主的阶段。

以北京为例，新建商品房住宅市场已进入“郊区化”，且新住宅社区环境、交通配套等一时难以完善，五环内的新房成交均价也已突破 6 万元。刚需族只能转向自住房和“老小”二手房。亚豪机构市场总监郭毅表示，由于北京新建商品房价格普遍“高端化”，二手房已成许多刚需和改善型刚需主要的置业方向。

“如果买郊区的新房或许更加舒适宽敞，但对于上班族来说，选择市区的老房子在工作和生活会上更便利一些。”上海白领罗先生说。

中原地产数据也显示，在广州的二手房市场上，“80 后”买家占比约 53%。

专家还认为，近些年二手住房市场越来越活跃，其主要原因还有存量房源的攀升。瑞银首席经济学家汪涛认为，中国住房的内在供求格局已发生变化。

瑞银报告显示，根据 2010 年第六次全国人口普查数据，在不考虑住房质量的前提下，2010 年时城镇和农村户均已拥有约 1 套住房。

迎来“存量时代”，楼市或将步入健康发展轨道

业内人士认为，随着“存量时代”的到来，房地产业必将加快供给侧的改革，城市建设“大兴土木”“大拆大建”“摊大饼”式的粗放发展方式将发生根本变化，住宅市场会更反映出真实需求。

首先，房价将更多依赖市场机制调节。中信证券地产行业首席分析师陈聪认为，影响二手房和新房价格的因素截然不同。房价看涨预期强烈往往导致需求上升，二手房主就会以惜售、跳价等表现减少市场供给；反之，当房价下跌趋势明显，二手房主则倾向于抛售房源，而购房者则会进入观望状态。因此，二手房主导市场时，房价更多将依赖市场机制调节。

此外，二手为主的市场，往往是卖小买大、卖旧换新等置换型需求。“换房需求的特点，就是其支付的首付款往往来自其出售的房屋。就是说，房价的上涨对改善型需求的人来说，并不会造成明显的支付压力。”陈聪说。

其次，或将倒逼地方政府摆脱土地财政依赖。专家认为，前些年不少地方采取举债建设——出让土地——抬高地价的方式“经营城市”，“摊大饼”式地发展房地产，造成规划与实际需求失衡，城市与产业发展脱节。

东京大学教授周牧之此前在上海举行的“中国城镇化论坛”上说，当二手房交易主导房地产市场后，这些地方政府“经营城市”的做法将难再延续，不得不摆脱土地财政的依赖，而更加注重发展产业以增加人口导入。

以深圳为例，2015 年深圳卖地收入已降至不足财政收入的 6%，而 2005 年其比例为 13%。目前，深圳已将自主创新作为城市发展“主导战略”。

第三，将推进房地产业供给侧量与质的改变。随着家庭和人口结构的变化，存量房的日益增多，一个年轻家庭未来将可能继承多套房产，届时，房地产市场必将发生深刻的变化。因此，业内人士指出，楼市进入存量时代，如果仍继续“经济房地产化”导向，刺激住房消费以维系高房价与经济高增长，将更加加重住房结构性过剩。

根据上海财经大学不动产研究所数据，美国、德国、英国、法国以及日本等发达国家二手房与新房交易比例约为 8: 1 至 10: 1 之间。

美国华平投资集团董事总经理周知在接受记者采访时认为，中国房地产业的发展趋势也必将从“拼命盖房”转向“盘活存量”。“对于人均住房面积接近 40 平方米的中国住房市场，目前的存量房源已经非常多了。中国楼市迈入二手房交易为主导的时代很快会来临。”。

（来源：新华网）

产业 | 去金融化二线城市房价调控的“生死战”

如果说“去金融化”是房地产调控的生死战，那么这场战役的决战点很可能就在二线城市。每一位市长，都要仔细打量自己的“房地产试卷”，因地制宜给出住有所居的民生答案。

本轮房地产市场价格的上扬，一线城市尤为明显。风潮过后则转向二线城市，南京、苏州、合肥等焦点城市涨价突出，甚至再现“日光盘”、抢购潮。房价必然带动地价，二线城市非理性的“地王”也开始频频出现，不少地块溢价率超过 100%，成交数量更是数倍于去年同期。如果说“去金融化”是房地产调控的“生死战”，那么这场战役的决战点很可能就在二线城市。

当前，一线城市的价格涨幅过大，透支了相当一部分的购买力，而三四线城市去库存压力仍然非常大。在这种格局下，二线城市中的部分热点地区、或者补涨空间大的地域，很容易就成为各类资金争相竞逐的“肥肉”。考虑到其他城市既有的、或即将布置的行政调控手段，对于房地产企业的“理性投资”来讲，二线城市也确实是比较合适的预期选项。

但是，“树不能长到天上去”，二线城市的房价早晚也会遇到天花板。目前个别城市冲上三四万元的“楼面价”，是很不正常的。对长三角附近一些城市来讲，倘若没有合适的约束手段，一旦房价集中爆发，不仅加重购房者负担、影响去库存效果，更会累积信贷金融泡沫，重蹈一线城市的覆辙。这种“轮动效应”在每一轮调控中都有反复，必须警惕。

因此，要探索有针对性的调控手段，尤其是金融信贷方面。比如对贷款成数的调整，对房地产企业资金链的从严监控，对“恐慌式购房”的窗口指导等。总的思路应是让二线城市的住房始终维持商品属性，而不坠入“投资品”的区间。这其中，对土地拍卖的前端治理的成本最低、效果也将最好，可以最大限度避免过度金融化。

问题的复杂性在于，二线城市之间房地产市场的差别也非常大。比如沈阳和南京，同为省会城市，但房价与销售“一个天上、一个地下”，不可能适用一样的调控办法。“因城施策”就是要求一个城市一个办法，一个区域一个门槛。每一位市长，都要仔细打量自己城市的“房地产试卷”，因地制宜给出住有所居的民生答案，切莫随便抄袭他人看似有理的调控举措。

房地产市场，当然离不开“市场”的竞争伟力，但这个市场一定是真正商品化的、服务于城镇化进程中的民众的。可以预见，二线城市将在我国城镇化布局中扮演越来越重要的角色，将会承接相当一批“逃离北上广”的青年才俊安家创业。正因此，是时候出手撇去过剩的虚拟泡沫、回归到“房子是给人住”的市场本意了。这场“去金融化”的“生死战”只能生、不能死，只能赢、不能输。

（来源：京华时报）

北京 | 5 月前三周楼市成交下滑 25% 迎来价涨量跌走势

受一季度楼市高烧透支市场需求以及近期一系列政策收紧影响，北京楼市在 5 月也迎来了价涨量跌走势。

中原地产数据显示，5 月前三周，北京二手房住宅签约 14439 套，相比 4 月同期的 2 万套出现了 25% 左右的下调。整体看，市场在 3-4 月的冲高后出现了比较明显的回落。

与此同时，价格涨幅也有所收窄，5 月北京二手房均价为 4.12 万元/平方米，环比微涨 0.7%。而 4 月北京二手房成交均价为 4.09 万元/平方米，环比 3 月均价 4.01 万元/平方米上涨了 2%。

新房方面，5 月以来北京商品住宅签约 2635 套，较 4 月同期的 3533 套也出现了 25% 的下调。但值得注意的是，新房价格仍继续走高，5 月成交均价为 36131 元/平方米。

专家分析认为，去年 10 月以来，在税费减免和宽松货币等一系列利好政策影响下，大量资金由股市流入楼市，刺激了北京楼市的爆发，导致购房需求大量释放，北京楼市出现量价齐涨。过快的成交透支了后市需求，市场爆发后出现冲高回落，现阶段交易量出现下滑在情理之中。

同时，在政策方面，上海、深圳先后出台提高首付比例、限购等强力调控政策，购房人回归理性，市场预期出现改变也是当前楼市成交放缓的原因之一。

中原地产首席研究员张大伟预测，预计二季度北京楼市有可能迎来年内高点，而后市场有望进入一个平稳周期。

同时，他还表示，北京楼市已经接近全面进入二手房市场，目前新建商品房已经高端化，均价也出现了历史首次全面在 3 万元以上，预计全年均价将有望接近 4 万元。

（来源：北京商报）

北京 | 继续降温房山、大兴交易抢眼

据伟业我爱我家集团数据中心统计，2016 年第 21 周（5 月 16 日-5 月 22 日），北京市新建商品住宅（不含保障房）共网签 1655 套，较上周减少 15.7%，成交金额为 66.36 亿元。上周北京全市二手住宅共网签 5259 套，环比微降 0.6%。整体而言，21 周北京楼市继续稳中有降。

上周房山区、大兴区的新建商品住宅成交量均超过 300 套，排在前两位。其中，房山的首开·熙悦山成交了 135 套，远超第二名京投银泰万科西华府的 47 套，是上周北京唯一成交套数过百的项目，并直接拉升了房山区的成交量排位。



而万柳书院、长安太和、使馆壹号院均有 10 万+住宅成交，其中万柳书院的成交均价高达 16.8 万元/平米。

序号	项目名称	套数	均价(元/㎡)
1	万柳书院	3	168010
2	长安太和	1	118710
3	使馆壹号院	7	112015

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖认为，根据周数据的走势来看，北京房地产市场目前仍然处于一个逐步降温的趋势之中，此前一年快速放量带来的市场后劲不足情况正在显现。而受北京区域楼市政策的影响，新房市场的格局也有所变化，基础设施逐步完善、发展潜力大的房山、大兴渐渐受到了市场的青睐。

胡景晖表示，在政策趋紧、需求乏力的环境之下，北京楼市即将进入新一轮降温周期。

（来源：凤凰地产）

行业动态

行业 | 报告显示：上市房企负债率达 96%再创新高

中国房地产业协会发布了《2016 中国房地产上市公司测评研究报告》，报告显示，房地产行业 2015 年负债水平保持高位运行，净负债率平均 96.09%，较 2014 年上升 7.23%，再创新高。

中房协的报告指出，去年上市房企盈利能力绝对值指标仍延续了上升势头，但效率指标处于下滑态势。具体来看，上市房企净利润均值为 15.94 亿元，同比增长 6.14%，但净资产收益率和总资产利润率均值两项指标继续下滑，仍处于自 2009 年以来的最低点。同时，2015 年两极分化程度有所加深。

今年，在房地产宽松政策和市场强预期的作用下，上市房企表现整体强于整体行业。今年年内，虽然房地产上市企业迎来估值修复性回升，但资本市场对于房企的盈利能力和资产质量仍持保留态度。行业内盈利空间进一步受到挤压，房企估值水平亦有所下滑。

另外，房地产行业 2015 年负债水平保持高位运行。净负债率平均 96.09%，较 2014 年上升 7.23%，再创新高。一方面，高企的长期负债水平反映出企业扩张依赖借贷的模式没有明显改善，另一方面，由于今年年内销售回暖带动了现金流的改善，短期内企业业绩会好转，降低了负债风险。

（来源：北京晚报）

行业 | 地产央企大象的游戏：内部整合快于外部并购

今年以来，21 家被国资委允许从事房地产主业的央企表现异常活跃，至少有 10 家已启动内外部重组和并购。在这轮整合潮流中，除了行政划拨手段和考虑市场资源配置等因素之外，企业“体质”的差异可能导致其地产业务最终不同的归宿。

无论如何，正如万科高级副总裁谭华杰所说的，一场“大象间的游戏”已经开始。值得关注的是，在新一轮的地产央企整合潮中，谁会因并购重组而成为新的行业“巨无霸”，谁又将成为房地产转型期的最后赢家？

2015 年，“中”字头央企之间并购整合频频发生，相关地产业务也一并被合并，外界惊呼央企地产“巨无霸”更多了。

去年底至今，招商系、中交系、国电鲁能系、中铁系等央企内部地产业务整合除了让房地产圈兴奋不已，更激发了资本市场的高度关注。

《每日经济新闻》记者研究发现，像中海、五矿、招商虽经大整合，但从去年与今年一季度业绩来看，并不如外界所想象的那般会一举颠覆一线房企队形。

曾在中冶旗下地产担任要职的一位地产资深人士表示，目前央企之间这股整合潮具有更多是通过行政划拨手段，缺乏更为鲜明的市场化运作特色。多数央企地产业务特色并不明显，像华侨城这样主打旅游主题，应属个案。

单个央企内部整合提速

今年4月中旬，广宇发展披露重大资产重组停牌公告，拟收购大股东鲁能集团旗下重庆鲁能34.5%、宜宾鲁能65%、山东鲁能亘富100%、北京顺义新城100%等公司股份及定增募资等。

作为国家电网旗下全资直属企业，鲁能集团旗下房地产业务既有一小部分在A股上市的广宇发展，多数仍被鲁能集团持有，双方同业竞争的问题一直未获得解决。

上述重组方案也是本轮上市房企并购重组再融资开闸以来，鲁能系内部地产整合的2.0版本，剔出了海南个别项目。

2014年以来，以鲁能地产为招牌的“鲁能系”在成都、重庆等典型1.5线城市大量储地，个别地块溢价率惊人。

针对上次重组因实控人信披问题被监管层否决，这次广宇发展在公告中特别强调，其及相关各方正在全力推进尽职调查、审计、评估及国资委预审核等各项工作，积极论证重组方案。

外界猜测，鲁能系这次地产重组应会吸取教训，完成重组可能性较大。亿翰智库监测数据显示，今年一季度，鲁能地产以126.5亿元的销售额挺进全国房企前15名。另据消息称，截至5月7日，鲁能地产年内已完成销售202亿元，全年目标直指400亿元。

日前，中房地产披露公告称，其拟收购中交系旗下总价值64.3亿元地产资产包，这意味着中交集团着力打造的“中交地产”品牌迈出了整体上市的重要一步，且将进一步整合关联方中房集团相关地产项目。

几年前，中房集团与中交集团均直属于国资委，双方平起平坐，但中房集团和旗下中房股份及中房地产却突然一并被并入了中交集团，就像当前中冶集团并入五矿集团，彼时中交虽有两个壳平台但因楼市政策等多重因素而难以重组，地产业务仍显疲态，中交集团另起炉灶，转而开始打造中交地产。

“原来，中房集团是要全部吃掉所有央企地产子公司的，但中房经营能力较差，后来中房就彻底没落了。”前述曾在中冶担任要职且熟悉地产央企运作的一位地产资深人士如是说。

去年，中建系旗下30个地产项目作价338亿元整体并入子公司中海地产，以强化“中海地产”品牌，外界惊呼该地产“巨无霸”会成为全国房企领头羊。

去年底，国资委官网显示，中冶被并入五矿。不过，从五矿地产与中冶置业各自的官网信息来看，两者并无具体交集。中冶置业董事长刘福明曾公开强调，持续推进企业战略转型，提高项目开发、资本与产业整合的竞争力，提升企业品牌影响力等。

绩效考验央企地产整合模式

亿翰智库数据显示，针对房企一季度业绩，经整合后的中海地产斩获销售金额 467.8 亿元，在全国房企排名中居第 6 位，而去年中海地产曾以 244.5 亿元销售金额排在全国房企第 3 位。

即使在今年的前 4 个月，一二线楼市快速回暖和改善性需求释放，但以中高端物业为主的中海地产仍未超越全国前五强的万科、恒大、保利、绿地与碧桂园。

记者注意到，去年底吸收合并招商地产的招商蛇口，今年前 4 个月，实现销售金额 188 亿元，排在第 15 位，相比一季度曾斩获 135.5 亿元且排在第 13 位的成绩相比，已被此前稍靠后的绿城中国、首开股份所超越。

外界一直期待的央企地产“超级巨无霸”，并未因招商、中海、五矿等的并购整合而浮出水面。当前，万科仍然稳坐“头把交椅”，恒大、绿地、碧桂园与保利等依次排在其后。

近来，坊间传闻招商蛇口收购中粮地产，加上此前传闻保利地产收购保利置业，但均无疾而终。中国中铁拟以资产置换方式将旗下工业板块装入中铁二局，而后者旗下涉及基建、地产等业务全部装入中国中铁。近日，该重组方案已获得国资委批复，且得到中国证监会正式受理。

外界猜测，“中铁系”上述各板块整合之后，中铁置业将获得壮大，未来再考虑与中铁建合并，包括旗下涉及地产的中铁置业与中铁建地产合并等。

中城产联主席陈宝存(微博博客)表示，央企整合有其特殊性，比如像旗下的地产板块，难以引进有经营能力的人才团队。

近来，外界对央企华侨城旅游主题地产模式饶有兴趣。华侨城前任执行董事、总裁王晓雯称，其未来 5 年战略是继续推进“旅游+地产”模式，创新“旅游+互联网+金融”补偿模式，深耕“文化+旅游+城镇化”模式。

从财报来看，华侨城开发节奏虽慢但利润较高，因为拿地成本低，属于规模性造城模式，随着当前“新地王”再度频出，房企拿地成本日益高企，如何控制成本、提升利润率与资产回报率已成一项核心竞争力。

陈宝存表示，华侨城模式有自身的特殊性，主要做主题地产，但在其他地产上并不显著。其他多数央企地产特色不够鲜明。长期以来，金融对央企优先扶持，即使在混改下引入新的社会资本，短期内想彻底改变，仍然有不少难度。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 中粮集团：启动休克鱼改革地产业务

中粮集团从来没有放弃对旗下地产业务的重构、整合与改革。

尽管中粮地产和大悦城地产的产品形态中略有重合，但整体来说，中粮集团旗下这两个地产上市平台有着明显的性格区分。其中，中粮地产以住宅地产和工业地产为主，外加一部分自持物业；而作为中粮集团境外上市平台的大悦城地产，则以商业和酒店为主，从事开发、经营、销售、租赁以及管理大悦城旗舰品牌名下的综合体项目。

不难发现，中粮集团对其地产业务的布局具有明显的地域倾斜，不论是中粮地产还是大悦城地产，它们的选址布局先是北京、上海、广州、深圳一线城市，然后是成都、沈阳、天津、南京、杭州、苏州、长沙等二线城市。与中国大多数房地产开发商不同，中粮集团的地产战略自开始就锁定在一二线城市。一方面，一二线城市是过去十年间率先从中国城市化进程中脱颖而出的增长点；另一方面，在中国经济放缓的未来，中粮集团的判断是，一二线城市仍然具备因城市更新而产生增值的潜力。

用了很长时间，中粮集团才把旗下的地产业务梳理地相对清楚。在这家几乎承载着全部中国生活日常的企业里面，中粮地产和大悦城地产这两家不同倾向的地产公司彼此之间既保持业务的一贯独立，又开始在一定范围内相互帮衬。

2016年5月21日，位于北京顺义的中粮祥云国际生活广场全面落成，中粮集团副总裁、中粮地产董事长、大悦城地产董事会主席周政在致辞中不经意间透露了中粮地产和大悦城地产在未来可能出现的业务并线，“中粮会继续在商业方面加大力度，除了大悦城这一旗舰商业主线以外，还会有祥云小镇这种在城市近郊开发的微度假、慢生活模式。”

不言而喻，在一定意义上，周政的表达释放了大悦城模式和祥云小镇模式这两种商业场景营造在未来可能归属一个商业系统的信号。因为按照此前的战略分工，祥云系列属于中粮地产的业务范围，可是，按照周政的说法，祥云国际生活广场的小镇模式以后会作为与城市中心位置的大悦城对应的近郊模式。

与大悦城的打造如出一辙，祥云小镇的模式其实就是街区商业，遵循的也是对区域的理解。周政认为，一个区域一定有一个最佳的商业模式，“在一个区域里，可能有很多商业，但根据这个区域的特点，一定是只有一个相对最佳的商业。”

对中粮集团而言，中粮地产和大悦城地产各自为战的时候，一个轻、一个重，它们只有在集团统一核算的时候才一起平衡着资本。然而，随着城市人口结构的变化，商业地产的发展正在从规模型拿地建设的存量发展模式向集约型品牌管理的增量发展模式转变，而今，经过十年发展的大悦城地产已经有机会从重资产的模式中跳脱出来，至少有了开启轻资产模式的操作性。另外，中粮地产也已经开始转型，未来中粮地产的指向将是统一管理和运作中粮集团的房地产开发业务——转向以住宅开发和商业地产开发经营为主、工业地产为辅的房地产公司，转变成为中粮集团在房地产行业发展的平台。

实际上，这种机会的获得与中粮地产和大悦城地产在未来可能发生的结合有关，当双方都在一定阶段内完成了各自的品牌使命，并且随着中粮集团打造全产业链诉求的强烈以及国资委推动的国企混合所有制改革的顶层设计要求，中粮集团改革地产业务就是再合理不过的结论了。

大悦城的十年

2006 年 11 月 13 日，大悦城由时任中粮集团董事长宁高宁正式命名。

在城市核心地段，涉及购物中心、公寓或写字楼，大悦城的特征再明显不过，这是一种近乎城市堡垒的建筑空间形态。此后，这种建筑产品组合被广泛效仿。这种巨型商业中心一时风光无量，哪怕现在，它依然具有强大的吸附力，这是因为它是摆脱传统街头商业形式的开发形式，它有完全内化的环境，它有自己的基础设施维持系统，也就是说，它最突出的特征就是自足。从“出生”的那一刻起，大悦城的目标客群就锁定为 18-35 岁的新兴中产阶级。

一年后，北京西单大悦城于 2007 年开业，它的成功一定程度上得益于目标客群的定位与西单所处的中国最核心城市的最核心地段的匹配。换句话说，这里汇集的正是率先成长为中国新兴中产阶级的消费客群。因此，大悦城的走红根本上是对城市人口结构的把握，后来陆续开业的沈阳大悦城、北京朝阳大悦城、上海大悦城、天津大悦城、烟台大悦城、成都大悦城等，无一不是参照西单大悦城对城市结构和人口结构的研究。

如果大悦城不是从一线城市的一线地段出发继而触角伸展到二线城市，恐怕今天中粮的商业形态将是另一番情景。

自 2004 年 12 月入主中粮以来，在华润擅长运作资本的宁高宁一直希望把中粮的地产业务加以整合继而做大。2005 年，中粮地产通过借壳在 A 股上市。与中粮地产以壹号系列、祥云系列、锦云系列、鸿云系列为主的住宅业务切入并完成全国布局相比，中粮置业自持物业的商业属性一直影响着它的发展。为了加速商业布局，中粮置业在 2010 年就曾宣布未来 5-10 年在全国拓展 20 个大型商业地产项目，随后，大悦城在沈阳、上海、天津、烟台、成都、杭州展开布局。

事实上，为了整合地产业务，宁高宁可谓不遗余力，直到 2013 年，中粮集团通过注资香港壳公司侨福建设企业机构成立中粮置地，中粮的地产业务才相对明晰。这时候，列属于中粮集团旗下的三家地产公司中粮地产、中粮置业和中粮置地开始了真正意义上的整合。

2014 年 9 月 12 日，中粮置地用 124.6 亿港元收购了大悦城旗舰品牌项下的北京、上海、天津、烟台及沈阳六项综合体项目组合和三个非控股权益商业项目，至此，中粮置业和中粮置地走到了一起，成为中粮集团商业地产的海外上市平台。

2014 年 12 月 9 日，中粮置地名称更改为大悦城地产。把中粮置业并入中粮置地继而更名为更具品牌价值和资本吸引力的大悦城地产，直到 2015 年 2 月，大悦城地产收购中粮集

团杭州地块开发杭州大悦城综合体，至此，大悦城综合体正式成为大悦城地产的发展战略和地位，大悦城地产也完成了理论和实质意义层面的平台注资。

大悦城的操作方式带有鲜明的宁高宁运作资本的特点，旨在为以后的资本运作提供更宽广的操作空间和可能性。就这样，中粮地产和大悦城地产携手走到了前台。用了十年时间，宁高宁才让中粮集团地产业务理想的 A+H 的战略布局得以成型。

在大悦城的运作过程中，中粮集团既从大悦城的品牌中获得溢价，同时也感受到了商业地产的重负荷。从天津和平大悦城开始，大悦城开始轻资产的尝试，采用的是“资产管理+资本运作+品牌输出”的策略，从而让轻资产管理战略得以落地。

事实上，大悦城的轻资产运作方式根本上与其对未来商业地产的美好预期有关，正因为市场广阔，因此只有用轻资产的方法才能撬动更多的市场份额。

“国内商业地产已经沉淀了巨大的存量资产，传统投资杠杆效率危机初现，资产价值管理与品牌价值管理等各方面要求我们开始轻资产化转型的探索”，周政的分析是，受人口结构变化、新型城镇化建设、宏观经济增长等因素的影响，助推居民消费升级的商业地产和面向刚需改善需求的住宅地产业务在未来将成为房地产市场的主流。中粮集团对其地产业务的主张是做主流产品，而周政所述的场景正是大悦城地产和中粮地产正在面向和未来面向的主流客群——对新兴中产阶级的精准击中和提纯引领。

时下，中产阶级已经成为身处大时代背景之中的中国房地产开发商们寄望的群体，对大悦城而言，它只不过较早地选定了这一群体，其核心的商业模式就是对目标客流的经营。移动互联网与大数据的发展决定了成功商业项目最核心的资源是用户，周政的说法更能说明中粮商业的运营模式——“不追求高客流，追求高客单。”

启动休克鱼

在过去，中粮地产和大悦城地产就存在业务交叉。在沈阳大悦城，输出大悦城品牌的是大悦城地产，然而最终开发和持有物业的却是中粮地产。后来，随着周政身兼中粮地产董事长和大悦城地产董事会主席，在未来，中粮地产和大悦城地产会有越来越多的业务重合。而且，在中粮祥云国际生活广场全面落成的仪式上，中国商业地产联盟秘书长王永平认为，中粮并没有把祥云小镇的祥云国际生活广场做成社区商业，而是发展成为一种让商圈半径扩大的微度假的街区商业，“祥云小镇露出了端倪，也确实契合了大悦城的运作特点”。周政在阐述中粮商业场景时也表示在主线大悦城旗舰商业以外，还可以发展祥云小镇这种城市近郊的慢生活、微度假模式。周政也多次表示商业地产将是中粮地产未来研究发展的方向之一。可以窥探的是，在中粮地产和大悦城地产内部，对两者的综合盘算已经展开。

其实，在中粮地产和大悦城地产各自的业务范围内，分别都有住宅和商业的部分。对中粮集团而言，起初对住宅和商业各自为战的安排有利于扩大其市场份额，并且在高速增长的中国房地产的黄金时代，相对容易拓展出具有优良品质且适应消费市场的品牌，同时还可以更多元地讲好关于资本的故事，比如大悦城。

对中粮集团而言，大悦城是其持有和销售型物业双轮驱动战略的核心，它的品牌价值在于大悦城呈现出的是一个与现代中国发展和城市人口结构达成一致的商业空间。简言之，大悦城具有双重效应，一方面，它发展成了中粮集团独树一帜的品牌，另一方面，大悦城连接的消费者正是在中国新兴的中产阶级。

中粮地产和大悦城地产相比，后者的发展速度相对缓慢，这是重资产运营的必然，也是其品牌塑造成功的重要原因。然而，目前中粮释放出的种种信息表明，大悦城已经从重资产向轻资产转变，这意味着大悦城在未来的规模化。这是因为，对商业地产而言，未来十年是最有效的十年，因为这十年也将是中国中产阶级增长成熟的十年。

与西方国家一样，中国中产阶级形成的过程在很大程度上仍然是社会生产力发展的过程。这种变化一方面意味着人力已经成为资本以外的一种生产力，另一方面则表明消费者对生产的权重越来越大，并且影响着以中产阶级为代表的消费者的社交方式发生颠覆性变化。因此，人们对商业或者说购物中心的需求必然从购物的单纯逐渐转变为生活方式的体验消费，从而目的地商业成为趋势，这正是周政对中粮商业的判断。

一直以来，大悦城的扩张是中粮集团的共识。哪怕宁高宁离开中粮，基于未来的发展考虑，相信中粮也不会放弃发展大悦城的要务。并且，时下正是相对合适的时机。周政在大悦城地产有限公司 2015 年报的致辞中讲述了大悦城未来土地储备的方式，“适时采用收购、合作、参股等方式，以优质的综合类地块或包含一定商业比例的混合型地块作为重点目标，择机增加土地资源储备”；此外，大悦城地产还表示将采用参股存量商业地产项目的“启动休克鱼”模式拓展版图。

不论是收购、合并还是启动休克鱼模式的参股，对大悦城地产而言，最好的方法莫过于从中粮地产开始，实际上，杭州大悦城的获得就是如此在中粮集团内部完成了操作，此外，中粮地产土地储备的方式有相当一部分来源于城市更新（旧城改造）、收购兼并、内部挖潜等方式，而这些土地正符合大悦城对城市和土地的要求。当然，中粮地产也有一定的优质资产需要盘活，沈阳大悦城、深圳大悦城就是由中粮地产操盘的。所以，中粮集团想要释放 A+H 两个地产平台的发展活力，再也没有比盘活优质资源的中粮地产和轻资产战略在身的大悦城地产两者相加更默契、更直接、更有效、更事半功倍的方法了。

可以预见的是，在土地方面，两者相融应该不会出现大的波动，其根本难题在于商业地产运营需要大量的可支配的、流动的资金支撑。然而，从近三年的营收来看，中粮地产和大悦城地产的发展并不乐观——2015 年中粮地产营业收入为 135 亿元、大悦城地产营业收入为 53.74 亿元；2014 年中粮地产营业收入为 90.4 亿元、大悦城地产营业收入为 57.13 亿元；2013 年中粮地产营业收入为 102 亿元、大悦城地产营业收入为 68.09 亿元……截至 2015 年 12 月 31 日，中粮地产总资产为 553.22 亿元，大悦城地产总资产为 729.54 亿元，把中粮地产 442.35 亿的总负债率和大悦城地产 479.13 亿的总负债率计算在内，对大悦城的规模化或者说中粮商业地产的扩张来说，持续的资金将是一个关键的考验。

另外,对终端客户的把握或者说对中国新兴中产阶级的把握是中粮地产和大悦城地产所要共同面对的资金以外的另一个问题。并且中产阶级越成熟,对以大悦城为代表的商业地产的运营能力要求就越高。因此,尽管目前中粮专业化的商业团队有三四百人,但是周政依然慎重,“未来会有一批优秀的商业公司脱颖而出,然而商业的风险很大,商业是很累的,一旦做不好,赔了夫人又折兵。”

为了应对这一潜在的风险,中粮的商业一再强调重运营、强服务,周政所说的“国际化、差异化、新生活方式”的价值体验正是中国新兴中产阶级的需求。在大悦城地产商业管理部总经理吴谷丰看来,空间环境的情景化、消费圈层的共鸣度、业态跨界的想象力和商业美学的感染性都会成为评断一个商业项目的要素。这些所有的考量标准无一不是为中产阶级量体裁衣,“商户不是谁租金高谁来,而是按照我们的定位选择”,周政说,“商业一定要有价值,商业一定要有创意,商业一定要有国际化生活。”

未来,中粮集团的地产业务能否以 A+H 方式整体上市尚不可知,但是,中粮已经开始统一客户运营平台,综合大悦城、住宅地产、写字楼商户等所有业态覆盖的客户资源,在推广方式、商品引进、线上线下以及商户层面展开,打造有市场价值的属地平台,“把它们像网一样黏住”,周政说。

(来源:新华网)

行业 | 中交系地产重组落定绿城未进整合序列

5月20日,中交集团旗下上市公司中房地产(000736,股吧)重组亮出答卷,同时,中交集团也表示,绿城与中房地产的同业竞争问题将在三年内解决。

根据重组方案,中房地产将通过发行股份购买地产集团(中交房地产集团有限公司)及中房集团(中国房地产开发集团有限公司)旗下共6家地产公司的全部或部分股权,总交易额约为64.33亿元,完成交易后,中房地产将持有中交地产、中住兆嘉、中房天津、重庆嘉润100%的股权,及中房苏州和重庆嘉汇70%的股权。

此外,中房地产还将向中交集团及温州德欣非公开发行股票,来募集总额42.5亿元的配套资金,配套资金将用于房地产项目投资及偿还金融机构贷款及融资租赁款。

“本次重组后,中房地产将获取多个项目,并加大国内业务覆盖范围,新项目的进入将成为中房地产今年新的营收增长点。”业内人士表示。

“截至2015年末,中房地产项目储备占地面积约121.43万平方米,总建筑面积约317.8万平方米。”安信证券此前分析表示,中房地产在获取二线储备的同时,仍然急需补充优质货源。

事实上,由于地产业务分散,中交集团旗下虽然有多个地产业务公司,但却难以形成合力。重组之前,中交集团名义上持有中交地产、中房地产和绿城地产三大地产平台公司,而

中房地产是其唯一 A 股上市地产平台，早在去年就传出中房地产将整合其他两家地产公司项目，不过迟迟未见行动。

“今年 2 月 22 日，中房地产发出停牌公告，其整合预期加强，市场普遍认为中交建旗下或有优质地产注入上市公司平台，等了三个月才等到重组方案，说明重组过程十分繁琐。”上述业内人士分析称。

据了解，中交集团此次重组，除了将上述六家地产公司并入中房地产外，旗下七家地产公司将退出地产业务，此外还将解决大连海岸和中航盈科的遗留问题并择机注入中房地产。

据了解，退出地产业务的七家地产公司分别为中交郑州、山水雅居、沈阳裕宁房产开发有限公司、中房集团安居投资建设有限公司、中国住房投资建设有限公司、北京中房军安房地产开发有限公司、中国广顺房地产业开发公司等。

该重组方案中，最吸引眼球的，是中交集团对绿城地产与中房地产的同业竞争问题给出明确时间表，中交集团在公告中明确表示，将在三年内，对中房地产和绿城中国的房地产资产和业务进行统筹规划，通过行使股东权利，推动两家上市公司进一步明确业务发展战略定位及业务拓展范围。

未来的解决方向，中交集团表示将综合考虑两家上市公司及其股东的利益，逐步通过品牌定位划分、区域市场划分、资产整合、业务整合等有效措施解决中房地产和绿城中国的同业竞争问题。

而对于两家公司地产在中交集团中的地位对比，中交集团表示，中房地产将作为本集团下属除绿城中国外，未来唯一的国内房地产业务开发平台。

对于未来绿城中国在中交集团中的发展方向，有分析指出，根据中交集团的公告内容，未来不排除绿城中国与中房地产之间进行资产整合，目前两者都有开发住宅项目，且项目市场也有重合，也可能按照城市公司的形式进行区分。

此外，在完成部分地产公司重组后，中房地产作为唯一 A 股上市公司地位得到增强，而绿城中国作为中交集团海外上市平台，对中交集团未来的海外融资、业务发展都有很好的桥头堡作用。

（来源：和讯网）

行业 | 中化董事长宁高宁：商业地产需要突破性创新

“中国商业地产必须进行突破性创新。”中化集团董事长、中国金茂董事长宁高宁日前表示，“创新不仅仅是把楼改一下颜色，或者在里面搞一些特色活动。这种创新升级一定是革命性的，才能面对今天的市场竞争。”

宁高宁在此间举办的“中国金茂商业战略发布会”上说，如今的中国商业比较难做，国外商业业态从百货公司发展到来后的购物中心，再到分类的购物中心。而中国商业在发展并未成熟的环境下，突然迎来电商的冲击。目前电商已远超一般商业，成为一种新的生活方式。

宁高宁认为，商场不能只做“试衣间”、“展示间”，而要升级成为扩大消费型、娱乐型、体验型场所。未来商业地产需要升级做一种新型业态，不能只做购物场所，而要做一个包含交际、体验、社会教育的场所。现在商场里面纯粹购物比例已经降低了，过去购物占60%，现在购物占40%，但体验性元素增加了，更体现愉悦消费的本质。

宁高宁透露，中国金茂未来要在业态升级方面发力，要做更有现代体验的、纳入社会文化和交流、更代表新生活方式的业态。金茂将把握个性化、品质化、体验化消费新趋势，专注体验服务，以投资、自营、合作等方式重点打造跨界组合创新创业业态。

据悉，金茂商业聚焦五大区域，重点深耕上海、北京、广东、重庆、青岛、南京、宁波、长沙、杭州等一二线核心城市，旗下筹开和运营商业项目达到80万平方米，并形成了城市级商业，旅游地产商业，商务配套商业，社区商业四条产品线。

（来源：新浪地产）

行业 | 保利地产拿“地王”的底气：靠资产证券化变现商业物业

5月18日，保利地产以54.5亿元的高价抢得上海周浦镇地块，《每日经济新闻》记者查看保利地产年报发现，2015年全年保利一共购地50宗，总成本为656亿元，其中一二线城市611亿元，占比93%。周浦镇一块地花费其去年全年土地支出的1/12，如此大手笔豪购土地，背后资金来自哪里？

此前，保利还提出了商业地产扩张的路线图，未来5年经营管理商业物业面积逾1000万平方米。增加土地储备要钱，扩张商业也要钱，保利如何解决资金压力？

保利资本的面世也许是解决资金需求的关键。在保利资本的成立仪式上，保利商业的资产证券化发展思路被多次提及，这似乎是在解释保利大手笔拿地以及踊跃进军商业地产的战略。资产证券化能给保利带来怎样的改变？商业地产能否站在资产证券化的风口，打破商业地产发展的“魔咒”？

●逆势扩张剑指千万

保利商业购物中心、酒店、社区商业三大核心业务的七个品牌全部面世，保利商业地产投资管理有限公司副总经理方长斌表示，未来5年，保利商业将实现在全国范围内运营管理50家购物中心、50家酒店、千余家若比邻社区商业中心的发展蓝图，经营管理商业物业面积逾1000万平方米。

据《每日经济新闻》记者了解，截至 2016 年，保利商业已开业运营 13 个商业项目，包括 4 个购物中心、8 家国际品牌酒店、1 个国际会议中心及多个若比邻社区商业中心，总开业面积达百万平方米。

在规模逐步壮大同时，在财务指标方面，保利商业公开了自己的财物目标，经营收入将以每年超过 20% 的复合增长率发展。

方长斌在接受《每日经济新闻》记者采访时坦言，目前保利商业处于扩张以及投资阶段，保利集团也会对保利商业进行考核，2020 年会有指标，但目前不方便透露。

方长斌在采访中透露了保利商业扩张期的一些不确定性。从目前的市场情况来看，商业地产处境艰难，尤其是在非核心城市的商业项目，库存去化压力大。

根据国家统计局数据，2016 年 1~4 月，商品房待售面积中办公楼和商业营业用房面积达到 1.85 亿平方米，较去年底增加 608 万平方米。当前，商业地产库存十分严重，去化周期远超过住宅。

仲量联行数据显示，2015 年，全国 30 个大中城市约有 1300 万平米商业项目入市。预计 2016 年将有 1800 万平方米左右的商业物业开业，同比增长 38.5%。商业物业空置率与住宅市场空置率一样，呈现出由一二线城市向三四线城市递增的特点。

在库存高压的背景下，保利为何有勇气发起对商业地产的冲击？

方长斌认为，商业物业的业态不是一成不变的，可以寻找到好的业态，进行相互之间的转化，购物中心可以有医院、教育等多种业态。保利商业不会设定标准，将依据地块、城市、商业消费的特点进行创新改造，呈现符合市场需求的业态形式。

对于 1000 万平方米的经营目标，保利商业似乎有了清晰的扩展线路。

“保利商业对外获取项目的过程中，会有收购、并购、长期租赁，也会有委托管理等方式。”据方长斌介绍，保利商业将通过多种方式拓展项目，积极寻求产业链上下游的投资并购机会，尤其是在健康养老、物业管理、工程建设、智能家装、核心地段优质商用物业等领域。

●资产证券化风口

2016 年，保利地产坚持一二线城市发展战略，在一二线城市房价大涨，地价飞涨的背景下，布局一二线城市意味着要付出数倍的土地成本。商业地产同样是个“烧钱”的行当，为解决地产发展融资问题，保利资本应市场需要而生。

方长斌在接受《每日经济新闻》记者采访时表示，保利资本并不仅仅服务于保利商业，同时服务于保利的其他产业，走上资本证券化的道路，有了资金的支持，保利地产如虎添翼。

保利地产在 2015 年年报中提到，保利继续在房地产金融领域发力，保利地产与保利投资、中金公司共同成立保利资本，为进一步探索和发展房地产金融业务开辟新的通道。

近几年，房地产私募基金方兴未艾，地产与金融存在明显互补，参考欧美等国经验，房地产企业未来重心也将逐渐由开发运营向金融运作转移。未来随着资产证券化相关条件的逐步放开，针对商办类物业的 REITs 将迎来全新的发展机遇。

相关负责人表示，保利资本将通过并购基金、杠杆收购、PE、Pre-IP0 等股权基金投资方式获取权益，利用 ABS、REITs、IP0 等多元化资本运作手段，实现自持物业的融资功能。

方长斌在采访中表示，每一家做商业地产的企业都会走上资本化的道路，保利的商业物业是长期持有的物业，无论是私有化或者上市，都是资本化的路径。

有保利强大的品牌做支撑，相对于解决商业地产资金周转慢、回报率较低的困境，保利商业的规模扩张较容易实现。资产证券化能在多大程度上解决商业物业发展的问题？

房地产与金融资深评论人黄立冲在接受《每日经济新闻》记者采访时表示，目前，国内资产证券化法律环境不太成熟，资产证券化存在一定风险。就行业来说，商业地产面临库存与现金流两大问题，商业地产通过实现资产证券化可以在融资上获得一定的便利。

通过资产证券化，可以将需要持续资金投入运营的商业地产打包成金融产品进行融资，利用商业物业获得持续稳定的资金收入，并且可以获得租金回报。从这一点来看，商业地产不是“红海”，而是一片资产的“蓝海”。

商业地产的租金回报率在 2%~3% 之间，商业地产要解决盈利低的问题并不容易。保利商业处于扩张阶段，主要的考核指标不是利润，但盈利问题始终是保利商业必须面对的现实。

方长斌表示，保利的商业物业主要集中在一线城市以及部分省会城市，在扩大规模的同时也会严格把关，在地段和产品设计上下功夫，做优质的商业物业。核心城市，核心地段的商业物业变现能力较强，实现资产证券化较为容易。考虑到地段不好的商业物业难度相对较大。方长斌表示，保利商业的资产证券化将会进行分级处理。

国泰君安分析师刘斐凡认为，资产证券化一个很大的魅力在于能够解决商业地产资金沉淀的问题，可以获得持续稳定的现金流，解决商业地产持续资金投入的难题，减轻企业资金链压力，是商业地产的一个重大利好。

从目前形势来看，万科、万达等大型开发商纷纷加码商业地产，万达在资产证券化中寻找突破口。刘斐凡认为，未来商业地产处于升值通道，长期持有能让开发商享受物业升值带来的资产估值提升。

存量房时代到来，资产证券化对商业地产的运营能力提出较高的要求，在减轻资金压力之后，保利商业能否凭借资本化的方式打破商业地产的魔咒，还有待市场检验。

但不可否认，通过优质资产的证券化操作，带来更多的融资便利，将为房地产发展提供强大的资金支持，开发商具备了驰骋一二线土地市场的资本。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 央企资产整合提速中房地产获注 64 亿资产

继五矿集团启动旗下*ST 金瑞资产注入之后，又一家央企抛出旗下上市公司资产整合方案。

筹划近三个月之久，中房地产重大资产重组方案出炉，公司拟发行股份购买地产集团及中房集团旗下共 6 个地产公司部分股权，标的资产合计作价 64.33 亿元。本次交易有助于中交集团对旗下房地产业务进行整合，借助上市公司平台进一步优化地产项目并为中房地产带来新的利润增长点。

根据发行股份购买资产方案，中房地产拟向地产集团发行股份购买其持有的中交地产 100%的股权；拟向中房集团发行股份购买其持有的中住兆嘉 20%股权、中房苏州 30%股权、中房天津 49%股权、重庆嘉润 30%股权以及重庆嘉汇 30%股权。上述标的资产合计作价约 64.33 亿元。本次发行股份购买资产价格不低于 12.16 元/股。同时，中房地产拟向中交集团及温州德欣非公开发行股票募集配套资金 42.5 亿元，用于房地产项目投资及偿还金融机构贷款及融资租赁款。本次募集配套资金发行价格同样不低于 12.16 元/股。公司停牌前股价为 14.03 元。

本次交易完成后，上市公司对中交地产、中住兆嘉、中房天津及重庆嘉润持股比例为 100%，对中房苏州及重庆嘉汇持股比例增至 70%。中房苏州和重庆嘉汇剩余 30%的股权由中国路桥持有，该部分股权无转让的安排。鉴于中交集团、地产集团和中房集团为上市公司的关联方，本次交易构成关联交易。

事实上，本次交易是中交集团解决集团内部房地产业务同业竞争之举。据了解，中交集团作为公司间接控股股东，与公司存在相同或相似的房地产开发业务。为保持上市公司独立性、减少同业竞争，中交集团拟以上市公司为平台对房地产业务进行整合，并借助资本市场，推动上市公司持续健康发展。本次交易，通过将相关房地产资产注入中房地产，同时出具关于避免同业竞争的承诺函，进一步减少了中交集团内部房地产业务的同业竞争问题。

据中房地产有关负责人介绍，此前公司的房地产开发业务主要分布在重庆、湖南、江苏、天津等区域，通过本次交易可增加在北京、山东、辽宁、四川、福建等区域的市场覆盖，实现了业务区域的进一步扩大及资产规模的快速扩张，有利于进一步提升公司的综合竞争能力、市场拓展能力、资源控制能力和后续发展能力，并为进一步提升公司的盈利水平奠定了良好的基础。

值得注意的是，根据中交集团发展战略，房地产业务是其业务板块的重要组成部分。本次重组完成后，除上市公司中国交建和绿城中国外，中交集团下属核心房地产业务资产将整体注入中房地产，中房地产将成为中交集团实现“特色房地产商”战略的核心平台。

中交集团还承诺，其下属公司将逐步退出房地产开发业务，除现有的存量房地产开发业务外，原则上不再自行获取新的地产开发业务土地储备，不再从事新的房地产开发项目；同

时，三年内，逐步通过品牌定位划分、区域市场划分、资产整合、业务整合等有效措施解决中房地产和绿城中国的同业竞争问题。

地产集团和中房集团还对标的资产 2016 年至 2018 年度盈利总额做出承诺，若本次交易实施完毕后，标的资产实现的归属于母公司的净利润数总额未达到承诺的金额，则地产集团、中房集团将承担必要的业绩补偿义务。

（来源：上海证券报）

行业 | 远洋地产发债 40 亿元置换高息债规避汇兑损失

5 月 18 日，远洋地产控股有限公司发布公告宣布，旗下间接附属公司远洋地产有限公司，成功发行 2016 年第一期人民币公司债券 40 亿元。

此前，远洋地产有限公司面向合格投资者公开发行不超过 50 亿元人民币公司债券已获得中国证券监督管理委员会核准，具体发行额根据企业资金需求及资本市场状况而定。

据悉，发行人及承销商根据簿记建档结果决定，本次将发行人民币公司债券共计 40 亿元，为期五年，第三年末发行人有权调整票面利率、投资者有权回售债券，票面利率为 3.50%。经中诚信证券评估有限公司综合评定，发行人的主体信用等级为 AAA，本次债券的信用等级为 AAA。

事实上，2015 年，远洋地产先后两期共计发行 100 亿元公司债。8 月 18 日首期发行 50 亿元公司债，最低票息为 3.78%；10 月 19 日第二期发行 50 亿元公司债，最低票息为 3.85%。而本次发行的五年期公司债券，再创远洋地产公司债券发行的利率新低。

据《证券日报》记者了解，远洋地产此次发债所得款项净额将用于偿还现有债务及补足一般营运资金。

此前 5 月 16 日，远洋地产控股有限公司曾发布公告称，全资附属公司远洋地产(恒财)有限公司已赎回 2016 年可赎回 4 亿美元永久次级资本证券，且于其后被注销。该债券于 2011 年 5 月份发行，票面利率为 10.25%。而 2016 年第一期人民币公司债券的成功发行且取得较低利率，并赎回已发行的美元永久次级资本证券，有利于远洋地产通过债务置换的方式规避汇兑损失，降低融资成本，优化债务结构，保持稳健的财务状况，进一步支持远洋地产业务转型与创新发展。

值得一提的是，从时间点上看，远洋地产此番发行公司债券殊为不易。2016 年 4 月份以来，由于中国利率下降预期减弱、债务违约增加等因素，造成债券市场风险加大，发行被冻结，许多企业发债被推迟或取消。

本次远洋地产成功发行人民币公司债券，充分说明国内资本市场对远洋地产战略发展的认可和信心。

（来源：证券日报）

前沿观察

前沿 | 房企试水“房租婆”模式，不卖房，他们怎么赚钱？

“如果只经营租赁房屋托管，没有客户转化，基本不赚钱。”



5月18日，伴随上海首个购租并举试验地块的入市，房地产开发企业正在主动或被动地进入“房屋租赁”市场。然而，对于未来盈利模式的突破，无论是开发商、中介机构、创业公司，都还在探索的路上。

可喜的是，国家在政策层面，已经明确了支持的导向。而且首次提及鼓励房企开展租赁业务。

国务院总理李克强5月4日主持召开国务院常务会议，提出实行购租并举，发展住房租赁市场。5月6日，住房城乡建设部副部长陆克华介绍加快培育和发展住房租赁市场的有关

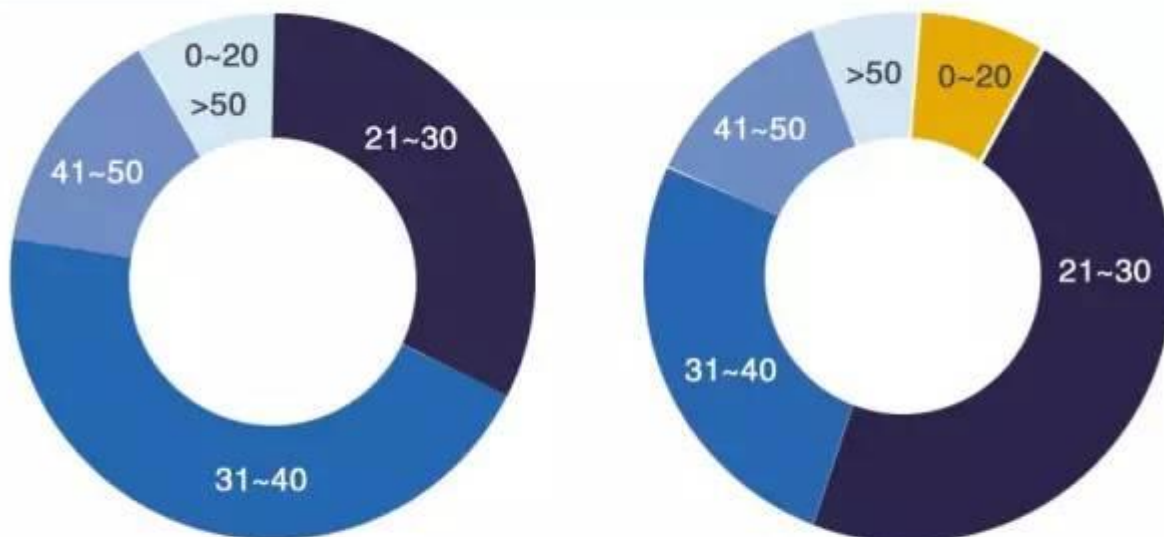
情况并提出多项政策扶持措施。提出培育市场供应主体，鼓励房地产开发企业开展住房租赁业务。

事实上，在一批创业公司以及中介机构掀起一轮轮租赁公寓的热潮后，已经有部分房企，开始关注到这一市场。在房地产进入“白银时代”，一线城市进入存量房市场的趋势之下，一些开发商们开始走在转型的路上。

在链家研究院院长杨现领看来，租房市场潜力足够大，从数据测算来讲，2015 年全国新房的成交总额大概 7.5 万亿元，二手房 3.5 万亿元，租金 1.5 万亿元。住宅中，60%是业主自有自用，40%用于出租。以北京为例，北京大概有 120 多万套的房屋属于租赁状态。

杨现领告诉记者，去年一年一线城市流动人口的住房需求大约是 650 亿元，每年大学毕业生数量为 750 万，其中大约 30%会每年固定流向一线城市，假定月租金 2300 元，则市场规模为 1500 亿元。两者相加市场规模约 2000 亿元。杨现领介绍，尽管链家的资产管理业务线“自如”已经做到较大规模，但租金收入不到 50 亿元，在这个市场里仍然很小。

北京的租房人群越来越趋于年轻化



相比2005年，2015年30岁以下租房人群的比重从32.2%提高到55.7%

“70后”对租房承受力更高，“90后”租房承受力相对低

东方财富证券直投公司执行总经理胡振寅接受中国房地产报记者采访时表示，按长租公寓品牌化经营的先后顺序来看，大致有创业系、中介系、酒店系、二房东系、房地产系。创业系蓬勃发展，融资额创新高，但优胜劣汰是必然结果，不少公司后续融资困难。其他几类背景的企业依靠各自的资源介入市场，有些借助原有大企业背景，发展比较快，但在居住产品、居住服务上，要想达到高水平，和创业系一样，他们也需要一个学习和积累的过程。

开发商实验

实际上从去年开始住房租赁行业的政策红利就不断释放，也给行业极大的想象空间。万科作为行业老大也率先试水，去年开始，万科就陆续在各个城市开始进行“租房”试验。

在住建部鼓励房地产开发企业开展租赁业务后的十几天后，上海出让的一块土地就出现了住宅自持面积的限定。5月18日，保利地产以54.5亿元的价格竞得上海周浦镇地块。该地块出让条款显示，竞得的开发商必须持有该地块15%的住宅物业满70年，不允许出售。

作为全国首个购租并举试验地块，15%自持面积如何规划，引来市场诸多猜测，关于开发长租公寓的猜测甚嚣尘上。对于保利来说，开启住宅租赁模式则显得颇为被动。

拿地、开发、销售，几乎是住宅开发企业恒久不变的开发模式，住宅销售为房企带来最直接、最快速的现金流。而对于住宅产品的自持经营管理，到目前为止热衷的开发商并不多。据统计，目前租赁市场供应主体主要是个人，占到了90%。而对企业来说，租赁业务资金回笼要几十年，收益也较低，租房不如卖房。



长久以来，房屋租赁市场是房产中介的天下。直到现阶段，仍然有人觉得，开发商做房屋租赁，不太可能成功。但不可否认，从规模化租赁的角度来看，房企有绝对的优势。存量房时代，房企加码租赁市场，或许是另外一条出路。

招商地产、阳光城等企业也是动作频繁，目前越来越多的开发商、创业公司、中介机构等不同群体都开始进入租赁公寓市场。万科已在广州、厦门、西安、上海、重庆等市落地了10余个长租公寓。此外，龙湖、绿地、绿城、景瑞等开发商均有进军公寓市场的计划。

其实，开发商的房屋租赁路径还包括与机构的合作。途家网公共关系总监唐挺向中国房地产报记者介绍，无论是长租还是短租，都有更多的市场参与者进来，包括开发商，途家在沈阳、重庆、武汉等城市直接与一些商业地产开发商合作，合作项目包括酒店式公寓、服务

公寓，无论是整栋的还是分布式的都有涉及。住宅租赁的合作则更为广泛，合作开发商数百家，分布在不同的城市。

阳光城亦是与机构合作进入租赁市场的开发商，2015 年 10 月，阳光城旗下 MODO 项目与寓见公寓签署协议：阳光城将负责为寓见公寓提供更多的房源，寓见公寓则负责进行标准化运营和项目管理。

2015 年 8 月，万科集团总裁郁亮在万科业绩发布会上介绍，万科的出租公寓已经建立了“万科驿”和“万科派”两个品牌。2016 年 3 月，万科年度业绩报告会上，万科宣布新业务板块的长租公寓已开业超 1000 间，此外还有超过 20000 间正在筹备开业。目前已经落地的有广州万科驿、厦门万科驿、西安 VV 公寓、重庆万科驿、上海万科驿等 10 余个项目。计划至 2017 年拥有 15 万间万科驿公寓。

盈利模式的待突破

对于万科租赁公寓的土地和房源获取，万科相关人士接受中国房地产报记者采访时表示，目前万科的做法是整体租下一些闲置房源，如农民房、工厂房，然后再改造。从闲置空置资产到村镇集体资产，到经营不佳的转让资产，都将成为万科获取项目的方式。万科有自己的投资标准以及市场化的运作方式，将大力关注公寓属性土地出让，或会和其他企业联合拿地。

租赁企业的盈利模式一直是困扰企业规模化发展的瓶颈，尽管租赁行业企业在最近两年有所增加，并且吸引了资本市场的注意，但经过两年来的实际运营，这些项目大多数已沦为实验品，后续的盈利预期微乎其微。

万科高级副总裁谭华杰直言，目前商品住宅的租金收益率只有 2%至 3%，仅靠商品房出租不可能建立盈利模式，如果使用其他闲置不动产改造，租金收益率可以提升到 6%至 8%。但目前这个行业的运营费用率很高，一般可分配给投资者的收益率只有 3%至 5%。“万科的优势在于，拥有居住服务的丰富经验，运营费用率可控制。”

但对于其他中小房企来说，在这一领域与大型品牌开发商相比不具备竞争力。最终能够进入租赁市场并立足的房企也只是少数。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖对中国房地产报记者表示，如果单独经营这种租赁业务的托管以及相关的资产管理业务，要么不盈利，要么就是微利。“如果只经营租赁房屋托管，没有客户转化，基本不赚钱。”

整个行业陷入了对企业规模租赁商业模式的怀疑。“我们已经跟住建部沟通过很多次，整体来看商业模式有一定问题，现在的房价导致投资回报率偏低，中间环节的税费及运营成本偏高，如大规模引入社会资本去扩大经营，会有些困难。”胡景晖表示，从企业经营角度讲，租赁算作生活服务业，其“营改增”后的税率应该是 6%，还需要很多抵扣项，所以整体来看，经营费用较高。所以在行业税费认定标准上，有必要做一些减免。但是，目前最主要的还是房价和房租的悬殊。

5月6日的国务院政策吹风会上，住建部副部长陆克华也分析了为何之前的房地产开发企业并不愿做规模化的房屋租赁。主要是因为开发企业一次性资金投入较大，若采用出租方式，资金回笼时间长、收益率低、企业负担重，再加上税费等各项支出叠加，企业甚至会出现亏损等原因，企业多不愿经营住房租赁。

而此次住建部提出将对相关企业给予税收优惠和金融支持；支持符合条件的住房租赁企业发行债券、不动产证券化产品，稳步推进房地产投资信托基金试点，拓展直接融资的渠道；引导租赁企业和开发企业合作，发展租赁地产。

胡景晖认为，原有的拿地、开发、销售，再拿地、开发、销售这种投资回报率比较高，资金周转效率比较快的开发模式，很多企业摆脱不了。而胡振寅则认为，如果租赁用地的土地出让金可以分期缴纳，金融扶持足以让开发商的持有物业用于出租而没有巨大资金压力，在开发卖房难赚钱甚至弄不好就会破产的状态下，开发商的意愿也许就不一样了。

（来源：中房网）

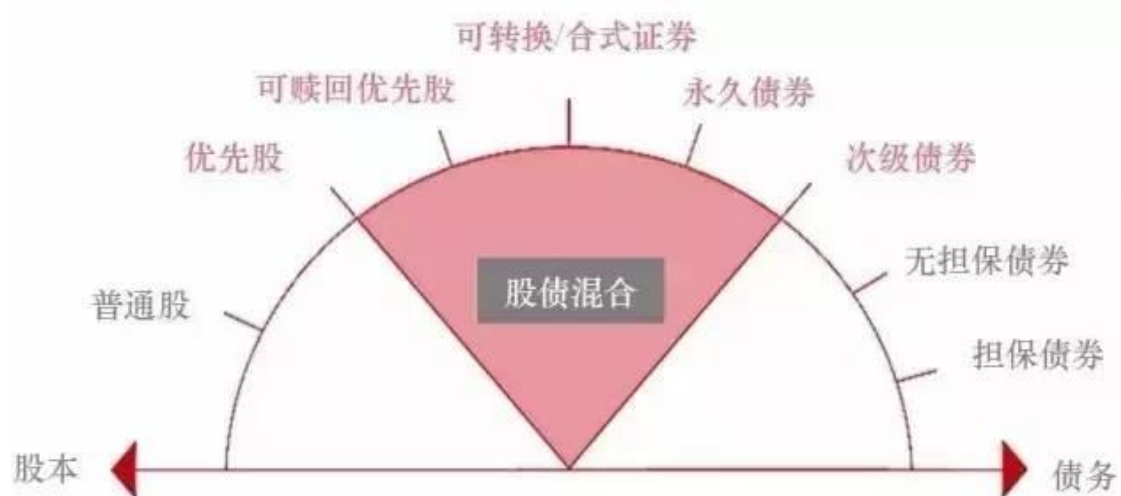
资本 | 房地产资产证券化创新模式实务操作重点（一）

资产证券化独树一帜地降低融资成本，优化资本结构功能与资金需求量大，与重资产情形普遍的房地产行业有着天然的结合优势。随着中国资产证券化市场的蓬勃发展，除了传统的 CMBS/RMBS/REITs 等交易外，包括“购房尾款资产证券化”、“物业管理收入资产证券化”等创新资产证券化交易也在蓬勃兴起。

第一部分：要点梳理

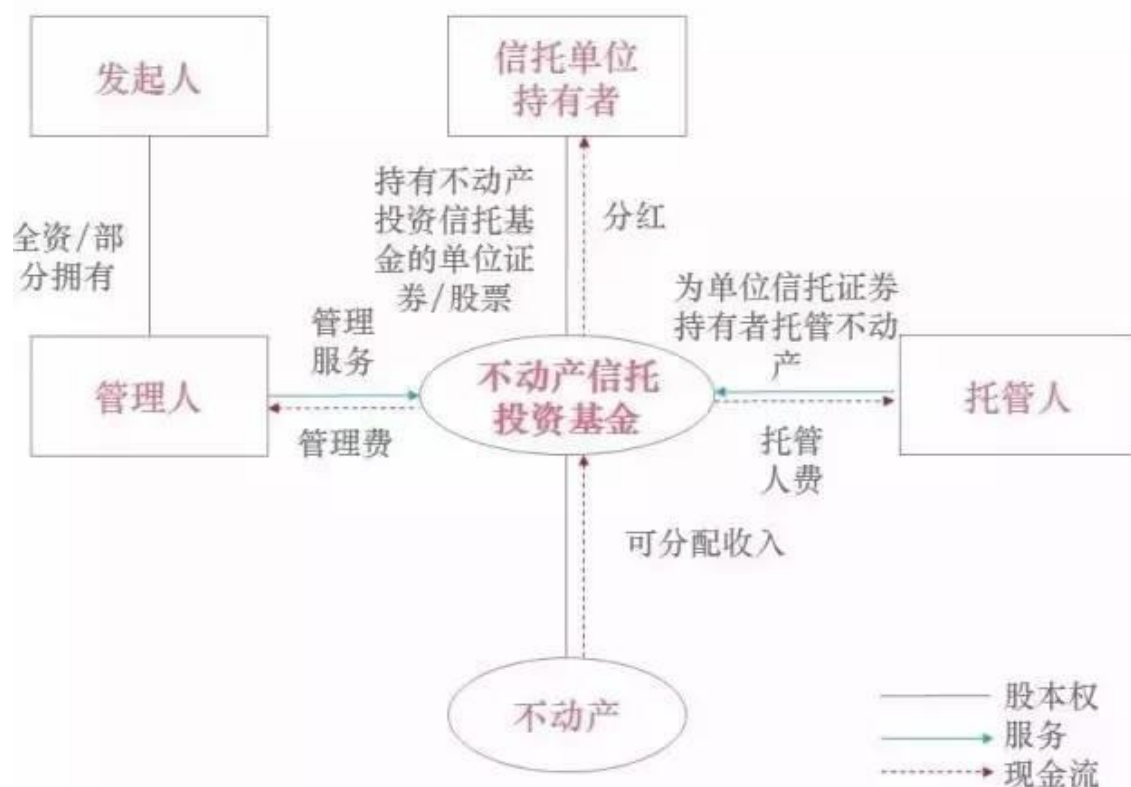
房地产资产证券化的资本架构选择

权益型 REITs 的交易结构



	债券	股本证券	混合型证券
固定回报	■有权要求支付可决定周期性回报	■没有固定回报	■固定或者可决定分红，可能具自由裁量性
追偿权	■有权要求支付可决定最终回报	■没有偿还权，除非是在清算的情况下	■通常会包括一个可决定的偿还额，但是可能是可转换的
盈余分配权	■没有利润或者资产盈余分配权	■有利润盈余分配权(如果股息分配已定)，和盈余资产分配权	■可能有，也可能没有利润或者资产盈余分配权
到期	■固定到期	■非固定到期	■可能固定到期，也可能没有固定到期
顺位	■清盘中处于第一顺位	■清盘中处于最后顺位	■顺位可能是有结构性的，也可能是可转换的
投票权	■无投票权	■有投票权	■可能有一些，没有，或者有限的投票权
税务	■周期性的支付额是可以抵扣税项(税务债务)	■周期性的支付额是可以包括红利抵免额(税务股本)	■可能是税务债务也可能是股本
会计处理方式	■会计债	■会计股本	■可能是会计债务也可能是股本
例子	■传统债券	■普通股	■可转换证券， 合式证券

为什么用不动产投资信托基金？



对卖方而言

可能是售价最大化的一种方式(更广泛的投资者来源)

可能比私人销售, 或者其它上市形式更有吸引力

对投资者而言

复制直接投资不动产的经济效益(通常意味着税项直接穿透至投资者进行计算)

投资具有流动性

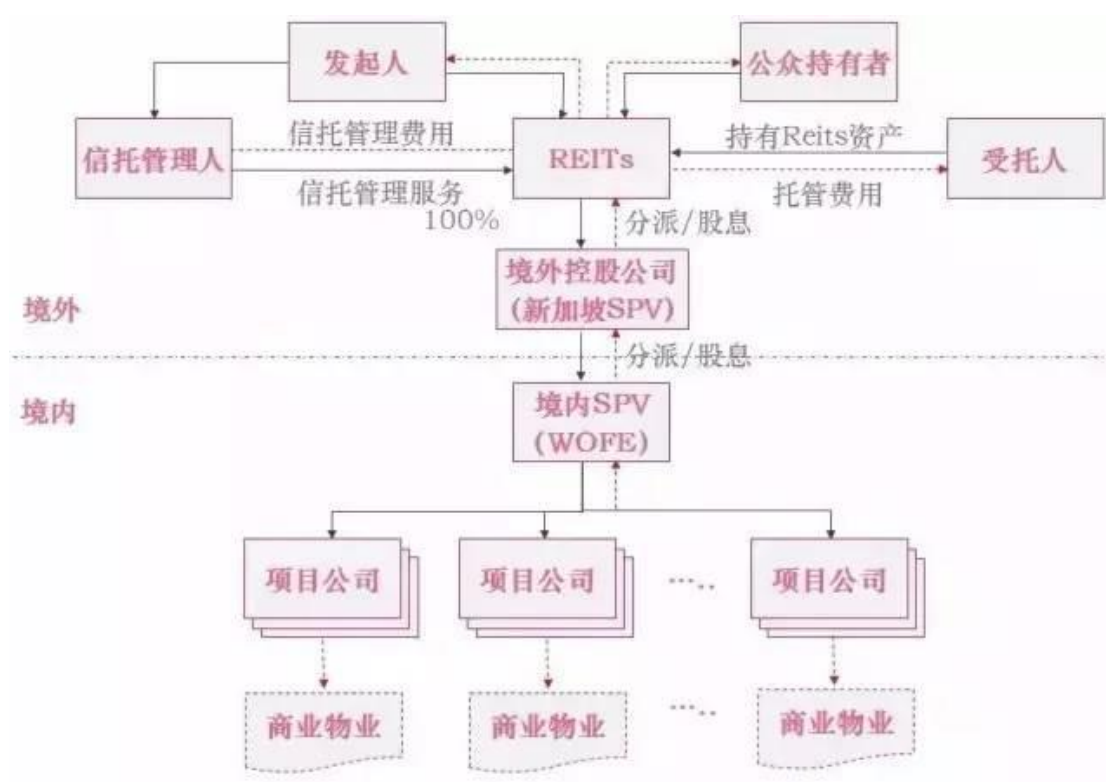
可能允许投资者接触到多元化的投资组合(以此降低风险)

推进市场发展

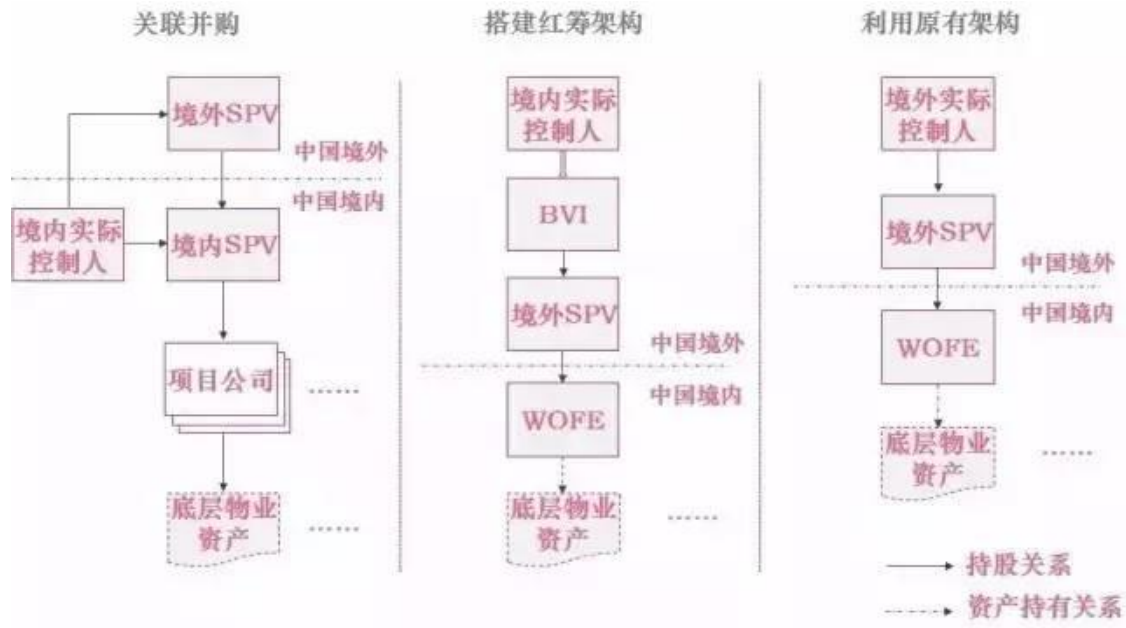
基金使得大规模“资本池”的形成, 从而进一步推动不动产的需求

2. 以 S-REITs 为例

(1) S-REITs 整体架构



(2) 境内物业资产控制权的跨境转移的方式



3. REITs

房地产信托投资基金 REITs (Real Estate Investment Trust) 通过发行收益凭证汇集众多投资者的资金, 由专门机构经营管理, 主要投资于能产生稳定现金流的房地产, 在有效降低风险的同时通过将出租不动产所产生的收入以派息的方式分配给投资人, 从而使投资人获取长期稳定的投资收益;

REITs 通常采取公司制或者契约制 (基金或信托) 的形式, 通过证券化的形式, 将流动性较差的房地产资产转化为流动性强的 REITs 份额, 提高了房地产资产的变现能力, 提高了资金利用效率。

权益型 REITs (Equity REITs): 拥有并经营收益型房地产, 并提供物业管理服务, 主要收入来源为出租房地产获得的租金, 是 REIT 的主导类型;

抵押型 REITs (Mortgage REITs): 直接向房地产所有者或开发商提供抵押信贷, 或者通过购买抵押贷款支持证券间接提供融资, 其主要收入来源为贷款利息, 因此抵押型 REIT 资产组合的价值受利率影响比较大;

混合型 REITs (Hybrid REITs): 既拥有并经营房地产, 又向房地产所有者和开发商提供资金, 是上述两种类型的混合。

REITs类型特性比较分析

	权益型REITs	抵押型REITs	混合型REITs
投资形态	直接参与不动产投资、经营	金融中介者赚取利差	二者混合
投资标的	不动产本身	抵押债权及相关证券	二者混合
影响收益之主因	不动产景气及经营绩效	利率	二者混合
收益之稳定性	较低	较高	中
投资风险	较高	较低	中
类似的投资标的	股票	债券	二者混合

注：抵押型REITs之所以有较稳定之收益及较低投资风险是在不计违约风险的假设下。

4. REITs 的上市要求

监管要求	香港	新加坡	澳大利亚
管理人	外部或者内部	外部	外部或者内部
杠杆率	不超过资产总值的45%	在披露信贷评级的情况下，允许超过35%总值产（不超过60%）	“资本弱化”规则将适用，如果不动产投资信托基金是被外资控制，或者不动产投资信托基金控制海外实体
不动产开发	禁止，但是香港不动产投资信托基金可以收购低于资产净值10%的未完工的单位	对未完工的不动产的开发与投资不因该超过10%	公共单位信托基金只可以从事“主要赚取租金收入”的开发活动，和/或其他符合要求的活动（否则该基金将会无法享受税务流经到投资者的待遇）
托管人要求	✓	✓	无 - 负责单位同时作为管理人和托管人
上市要求	强制性的	如果不上市，则无法享受税务优惠	可选择，但是如果上市，则更容易符合管理投资信托的要求
分红要求	至少是税后年净收入的90%	至少是90%才可以享受企业税免除	没有最低分红要求，但是没有分红的该征税的收入将会在托管人的名下被征收46.5%的税
税务	税率是16.5%	免税，如果分红比例是90%或以上	如果从事的绝大部分活动是被动资产投资，将享受税务流经到投资者的待遇。否则将被作为澳大利亚国内公司征税 ¹

（注：在分红时，托管基金的净收入是在单位信托证券持有者的名下被征税的，而不是在托管基金的名下被征税。）

香港

第一家以人民币计价的不动产投资信托基金(惠贤产业信托)在香港上市
新加坡

作为亚洲不动产投资信托基金的枢纽

23 家不动产投资信托基金

3 家合式证券信托基金(不动产投资信托基金, 与不动产信托基金的组合)

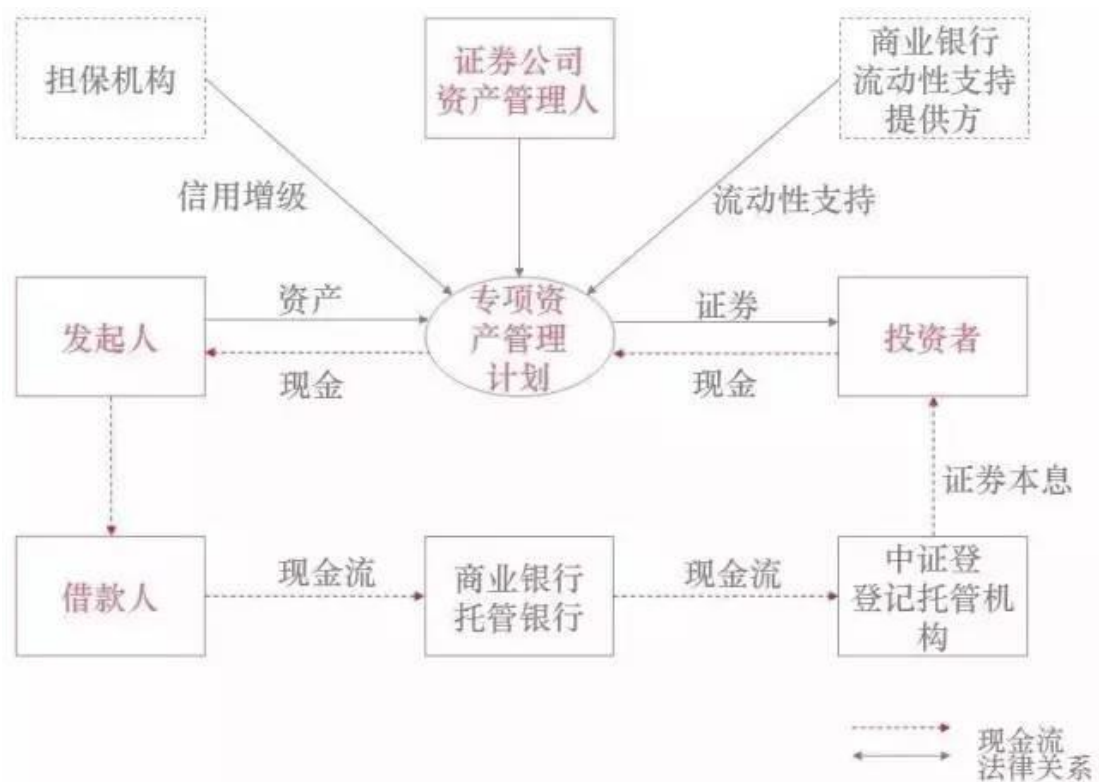
4 家不动产信托基金

澳大利亚

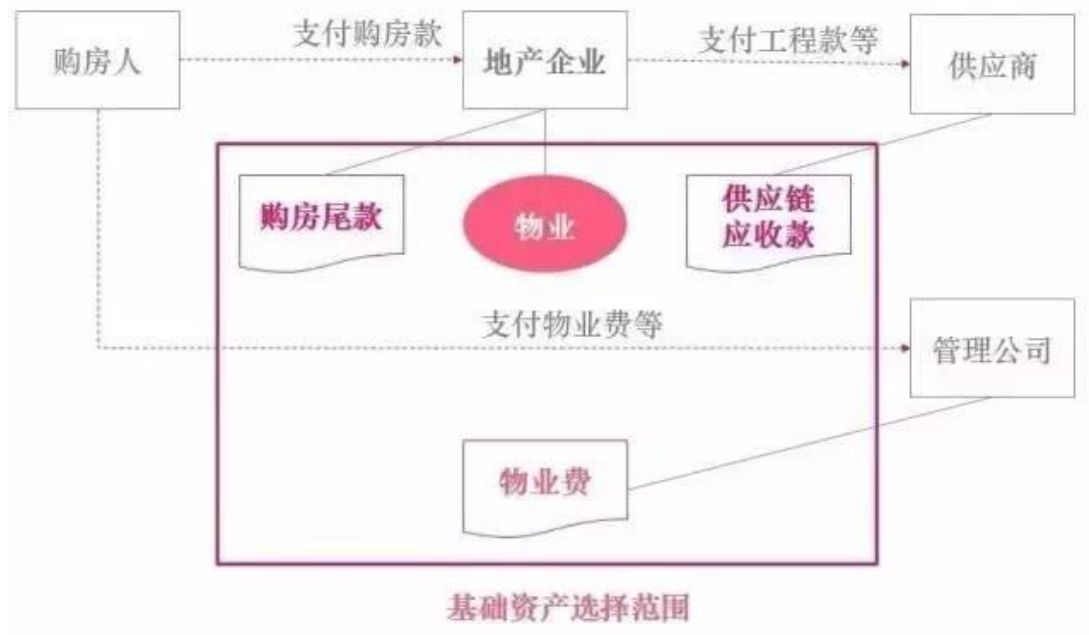
历史悠久的不动产投资信托基金市场

全球第二大不动产投资信托基金市场

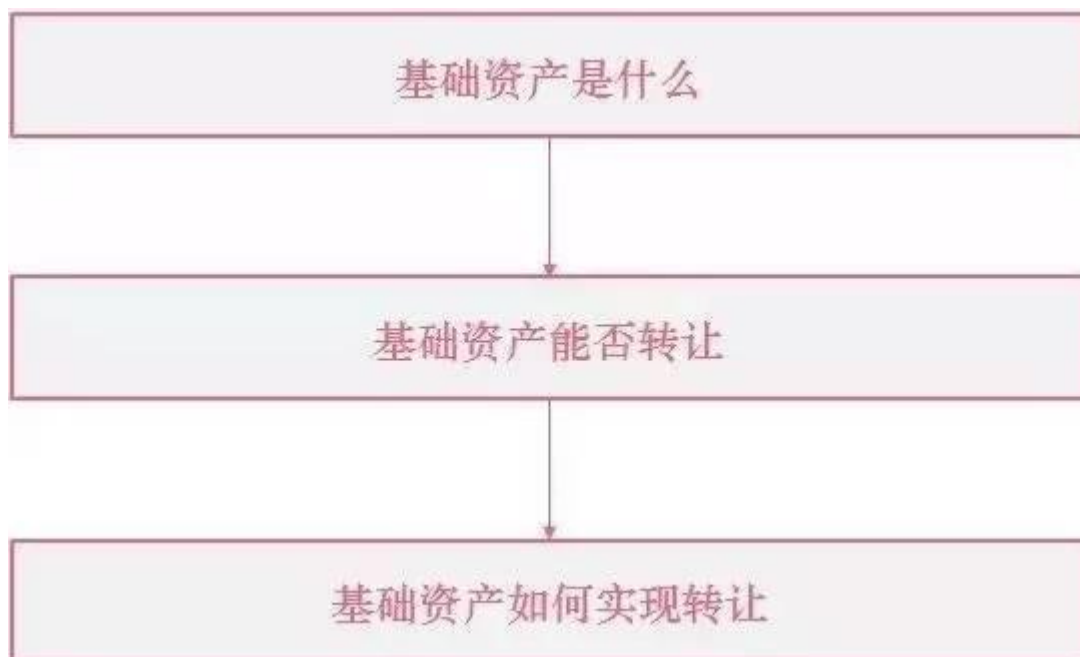
证券化交易结构



房地产资产证券化的基础资产选择



证券化交易法律问题



待续……

(来源: REITS 中国)

前沿 | 钢结构建筑时代正在来临吗？

安徽合肥，被业内人士誉为“建筑钢结构领域中的奥林匹克”的2016年全国建筑钢结构行业大会如期举行，大会以“创新驱动、绿色发展”为主题探讨了钢结构建筑的现在与未来，同时，这次大会也向外界传递了这样一种信息：中国建筑业即将迎来一次变革，钢结构建筑将在未来几年迎来快速的发展。

“目前，工信部、住建部以及中国建筑金属结构协会正在就推广钢结构建筑制定一些具体产业政策，这些政策即将出台。”一位接近中国建筑金属结构协会建筑钢结构分会的人士表示，这一政策的发布部门的规格也一再提高，此前是一些部委联合发文，现在要以国务院的名义发文。

高规格发文背后也表明了国家对于钢结构建筑应用的关注。

此前，国务院《关于化解产能严重过剩矛盾的指导意见》就明确表示，要落实推广钢结构在建设领域的应用。根据钢结构产业“十三五”规划相关目标，至2020年全国钢结构用量比2014年翻一番，达8000万~1亿吨规模，占粗钢比例超过10%。

政策与文件背后的深意是化解钢铁产能，中国钢铁“去产能”一直在艰难推进。中国建筑金属结构协会建筑钢结构分会副会长胡育科在此次会上表示，建筑业是用钢大户，是在化解钢铁产能过剩中国国务院非常关注的行业，希望能够实现用钢于建筑，能够在装备化、生态文明建设方面通过钢结构的推广达到新的发展水平。

这样的政策用意与市场空间令钢结构企业及钢铁企业激动不已，从此次大会的参加人数就可以看出——700多人前来听会；另外，一些钢铁企业也正在推动及进入钢结构建筑领域。

实际上，钢结构建筑已在市场推行运用多年，主要应于机场、商业建筑等公共建筑领域，但所占比例较低，据安徽富煌钢构股份有限公司董事长杨俊斌介绍，现在钢结构建筑占整个建筑业不足4%。

国家统计局相关数据显示，2014年全国建筑业房屋建筑施工面积125亿平方米，建筑业总产值17.67万亿元，建筑钢结构行业产量约4100万吨(同比增长15%，约占全国钢材产量的4%)，产值约4550亿元，约占建筑业总产值的2.6%，比例非常低。另外，相较发达国家美国、日本等，其钢结构用钢量已经占其钢产量的10%~30%，我国钢结构建筑仅占钢产量比例1%左右。

在钢结构建筑企业看来，钢结构建筑绿色环保、可循环利用，是非常适用于建筑的绿色建材产品，且技术成熟。然而，这样的产品并未迎来好的市场，特别是在住宅领域。以杭萧钢构为例，其已多年试点钢结构住宅，从目前的情况来看运行不错，但这些住宅试点主要应用于保障房等政府工程领域，在市场化住宅领域应用并不多。

对于市场占比较低，钢结构建筑企业认为主要原因在于理念与市场接受度等问题，技术不是问题。而在市场层面看来，理念与技术都是问题。众所周知，装配式混凝土建筑在国内

也推广多年，理念、价格及产业链配套等技术问题都阻碍了这一建筑产品的推进。若想进一步扩大市场需要在上述方面进行调整，且再辅以政策的支持。钢结构建筑的发展也是同理。

不过，可以预见的是，在化解钢铁产能的背景下，钢结构建筑产业将在未来迎来一波上涨期。

（来源：中房网）

案例 | 七点重磅解读！融创孙氏“并购王”是如何炼成的？

5月19日晚间，融创中国控股有限公司及莱蒙国际集团有限公司联合发布公告称，于当日，双方订立框架协议。根据上述框架协议，融创中国将以43.94亿元收购莱蒙国际位于三河燕郊、上海、南京、杭州、深圳及惠州的7个项目公司的所有股权。交易完成后，各目标公司将成为融创中国的全资附属公司，业绩将于融创的财务报表综合入账。而这也是融创在收购佳兆业失败之后，终于完成四大一线城市布局，首次进入深圳。

此前，融创已经在上海浦东收购两个住宅项目；同时，融创收购中牟美盛，拿下了中牟的地块后，又与国控集团的强强联合，深耕郑州的路线渐清晰。

回顾这两年融创发展历程，尤其是2014年以来，融创孙氏“并购王”孙宏斌收购动作频繁，比如对绿城、佳兆业、中渝置地、天朗、雨润等企业的收购，也有融绿平台之争，其收购或布局足迹遍布广州、杭州、苏州、上海、东莞、郑州、成都、西安、南京、合肥、武汉、重庆、深圳等城市，其足迹可谓遍布大江南北，对于一线城市、区域中心城市甚是偏爱。同时，我们看到，融创在上述合作与并购中掺杂着成与败，也有激情与无奈。下面笔者从融创市场布局、收购过程的特征等方面逐一解读，看看融创近些年来频繁收购的那些事儿。

【市场布局选择关键词：挑肥拣瘦】

从融创现有布局城市来看，“挑肥拣瘦”成为其布局战略的核心关键词。同策咨询研究部总监张宏伟认为，其表现主要三方面：

1、选择基本面良好的城市优先布局：比如北上广深一线城市，已经在北京上海安营扎寨，广州和深圳也觊觎许久，如果不是收购佳兆业失败，融创就已完美布局四个一线城市了。但是，功夫不负有心人，收购佳兆业失败之后，融创仍然通过收购方式布局广东，在广州、佛山等地落下融创的项目根基。此外，南京市场基本面表现也不错，融创2015年已经通过招牌挂首次进入南京市场，并且通过收购天朗的项目加码布局南京楼市。从已经新布局的城市方向来看，合肥、郑州、济南、武汉等省会城市成为其重点布局的方向，并且已经有项目落地，其他城市比如南昌、福州、厦门等城市基本面没有问题，融创必然会择机进入，至此，实现其全国化布局战略。

2、选择市场容量大的市场收购优质项目：比如武汉、成都、重庆这样的城市，尽管从楼市基本面来看，这两个城市都有去库存压力，但是，这些城市年均住宅销售量都在1000

万平方米以上，甚至武汉 2014 年销售面积达到 1800 万平方米，2015 年销售面积超过 2000 万平方米，成为全国市场销售量最大的城市。在这些城市，对于融创来讲，有市场布局的大机会，融创可以在这些城市发挥其营销和执行的优势，不容置疑，在这样的城市里照样可以跑出量来，做出优秀的业绩。

3、选择改善需求特征明显的市场进入：从融创产品线来看，偏改善的项目较多，因此，改善型产品需求较大的城市，比如一线城市等势必成为其布局的优先选择，另外，市场价格弹性空间较大的城市，比如市场均价在每平方米 1 万元以上，尤其是 1.5 万元以上的城市，也比较适合融创这样的产品，比如南京、苏州、天津这样的城市。

【项目并购选择关键词：现金流】

同策咨询研究部总监张宏伟认为，融创是现金流导向非常明确的一个企业，从并购的项目对象来看，以现金流导向也就比较好理解，也就是说，每一个并购项目马上就可以进入销售状态（净地的话 5-6 个月后可以达到预售条件，或者是项目已经动工但项目本身品质无大碍的项目），马上就可以产生现金流，这样，融创在并购过程中其实只需要支付并购的首付款就可以，其余几期的款项完全可以通过销售现金流覆盖掉。这样，融创的资金成本压力也会较低，也会比较快的做出销售业绩。

【市场占有率关键词：狼的速度】

一旦布局一个新的市场，三年内市场占有率势必会达到 TOP3，甚至单算住宅市场，市场占有率一定达到第一。比如北京、上海等市场均为如此。

以上海市场为例，从 2014 年上海商品住宅市场格局来看，已经形成融绿、万科、绿地三强争霸的市场格局，绿地已经失去了上海商品住宅市场的头把交椅。而融绿就像一匹黑马，2012 年以来，在短短的 2 年左右的时间里就冲上了 2013 年商品住宅销售金额第三名，2014 年势头更是表现为“狼的速度”，同策咨询研究部数据显示，2014 年 1-12 月，融绿以 174.80 亿元荣登上海商品住宅销售金额榜首，并且排名第二第三的万科、绿地销售金额分别为 148.74 亿、135.93 亿，已经暂时落后融绿。

2015 年，融创和绿城（融绿平台）“分手”后，融创上海更是突飞猛进，尽管没有获得销售金额的冠军，但是荣获商品住宅市场销售金额的第三位置，并且融创继续通过收购的方式迅速布局唐镇、东郊等板块，新增土地储备至少 100 万平方米，为融创未来继续在上海市场销售领先奠定基础。

【并购对象变化关键词：从整体收购到局部收购】

仔细观察孙宏斌最近几次的收购手法，其实已经开始有所变化。比如融创对于天朗、中渝置地、上海唐镇项目等房企的收购并不是全盘通吃，已经和此前收购绿城佳兆业不一样了。同样，和郑州国控集团的强强联合也是另辟蹊径的布局策略，通过合作的方式深耕郑州，实现新市场的布局。

话说回来，和大的房企玩，的确有困难，比如绿城、佳兆业这样的房企，再加上背后有中交的介入，地方政府的介入，这也让融创吃不消。与其收购大的房企不成功，还不如选择小一些的房企，这样对于融创来讲才会更加强势，也会增加成功的概率。

事实上，早在去年8月25日举行的中期业绩会上，孙宏斌已经明确表示，“以我们对绿城和佳兆业的经验，我们整包去做的可能性会比较小了，我们宁愿谈一个项目，谈一个城市，要整体弄的话，我们觉得是很累的，而且效率很低的，最后的效果也不一定好，我们宁愿选两三个城市。”

如今，融创的收购策略确实已经开始变化了，从整体收购到局部收购，再到与本土企业的强强联合，这样思路的转变也在孙宏斌今年以来的三笔收购（中渝置地、天朗）中得以体现。

【并购气场关键词：人未到，杀气已来】

回顾融创最近几次收购，无论是收购绿城、佳兆业这样的不成功的案例，还是其他的局部收购情况，融创的一贯做法就是，当收购还没有正式开始，当地市场尤其是被收购的房企已经闻到融创的“杀气”了，也就是“人未到，杀气已来”。这也难怪，无论是绿城也好，佳兆业也罢，很难适应这样的做法，尤其是老员工会倍感压力，于是，这些企业（绿城、佳兆业）的旧部会联合被融创压榨的员工卷土重来，这样最终导致收购失败。

从正面的角度来看，“人未到，杀气已来”会使融创在收购之后更加具有主动权，尤其是后面局部的企业，融创势必会起到主导作用，以此保证后期营销顺利执行，保证项目顺利实现现金流快速回笼。

【并购后的调整：人事核心外派，项目坚决调整，快速实现现金流】

并购协议签署之后，融创一般的做法是核心高管团队由融创外派，并且对现有公司内人员进行统一面试，无论是中高层还是普通员工，不合格就辞退。这样留下的基本都是富有战斗力的精英，从今后项目执行的角度来看，阻力也会小很多。

对于收购的项目来看，也会进行坚决的调整，保证项目很快产生现金流。比如融创收购绿城之后，针对部分问题项目开始跌价销售，快速处置一些问题项目，这其中当然也引起老业主的反对，也引起宋文平的注意。但不管怎么说，这就是孙宏斌的风格。

对于一些优质项目来说，融创也不会像绿城那样慢慢销售。比如上海绿城玫瑰园这样的优质项目，融创接手之后，对这个项目很快启动销售，并且成为2013年全国独栋别墅销售金额冠军，对融创贡献了不少现金流。

【“管退式”收购：别人退了，其实也保护了自己】

从收购的结果来看，融创收购绿城、佳兆业均以失败告终，孙宏斌也自嘲他是“管退式”收购。笔者认为，融创的“管退式”收购，虽然绿城佳兆业退了收购失败了，但是，对于融创来讲也保护了自己。

同策咨询研究部总监张宏伟认为，从绿城和佳兆业的市场布局来看，这么大规模的公司当中的项目并不是所有项目都是融创想要的，整体收购过程中势必有风险，更何况这两家企业当时本身现金流就面临较大的问题，融创的介入更应该小心翼翼。因此，管退的条款其实也是对自己的最大保护，换句话说，万一并购之后绿城和佳兆业难以起死回生，融创照样可以毁约，停止收购动作，以尽可能尽快减少并购这么大规模企业过程中的风险。

当然，融创的“管退式”收购也让它在 2015 年以来市场上行期丧失了部分快速布局全国化的市场机会，鉴于此，我们也发现，在融创后续进行的局部收购过程中，也格外严谨，开始设计一些排他性条款，确保一些优质项目的收购成功，保证企业的布局战略顺利执行。

（来源：和讯网）

国企改革

国企改革要点九问一访国务院国资委研究中心专家彭建国

2015 年是国企改革的“设计”之年，2016 年就是国企改革的“施工”之年，国企改革需要以点带面进行推进，试点会逐渐扩大。从时间上看，去年是四项试点涉及六家企业，今年是十项试点有更多的企业成为试点单位。

通过试点来探索国企改革过程中的问题,未来应该会有更多更大范围的试点推进国有企业改革的进程。

国企管理：国有资本投资公司、运营公司该由谁监管？

彭建国：我个人认为，由国资委监管的中央企业改组组建过来的国有资本投资公司、运营公司应该由国资委监管，国务院直接组建国有资本投资公司、运营公司试点工作应由国资委会同财政部、发改委负责。根据《指导意见》精神，下一步深化国资管理体制改革的方
向是推进经营性国有资产集中统一监管。根据相关文件要求，要积极稳妥推进这项工作，将全部经营性国有资产纳入统一的监管体系、实行统一的流程标准和统一的监管政策，实施预算全覆盖。一些地方国资管理体制深化改革工作步子较快，逐步将大部分经营性国有资产纳入到国资委的统一监管，根治“多龙治水”、政出多门、资源散乱现象，构建大国资格局。

国企管理：国有资本投资公司、运营公司区别在哪里？

彭建国：社会上关于两类公司的认识，目前存在差异。我个人认为，国有资本投资公司和国有资本运营公司总体上有区别。国有资本投资公司应着眼于国家重要产业的培育，主要以项目投资搞实业为主，这些项目和实业应该对国家培育重要产业有战略意义。投资公司成立的方式最好是在现有央企的基础上以改建为主。国有资本运营公司主要是股权管理、股权运作，其主要功能是实现国有资产的保值增值。说到两者的区别，用一个形象的比喻就是，国有资本投资公司是“养孩子”，国有资本运营公司是“养猪”。“养孩子”就是培养接班人，期望其未来承担责任。“养猪”是为了赚钱，养肥了就卖了。投资公司除财务管理之外还有战略管理，运营公司则以财务管理为主。两者都是国资委以管资本为主的专业化运作平台，都需要体现国家战略，也都需要保值增值。两者可能会各有侧重，但随着企业发展和市场变化，侧重点也会发生变化。因此，需要通过试点实践来探索经验和路子。

《国企管理》：国企薪酬改革中，哪些问题亟需厘清？

彭建国：薪酬改革目前实际存在两个问题。第一个是高层和中层薪酬出现倒挂问题。一级公司的总经理比二级公司的总经理薪酬低，通俗说就是“儿子的工资高，老子的工资低。”第二个是不平衡的问题。同样职位的管理者薪酬却差别很大。解决目前存在的这些问题，最根本的办法靠深化改革，其中重要的一条就是，薪酬体系改革一定要跟选人用人体制改革紧

密结合起来。我认为，将来国企高管分两大类：一类是国家任命的产权代表，是体制内的干部，作为国家公职人员，有隐性行政级别，算是官，当官就不能发大财，按照薪酬改革文件取得由三部分组成的结构工资；另一类就是市场化选聘的经营管理者，是体制外的职业经理人，算是真正的企业家，应采用市场化的薪酬体制。这两类是鱼和熊掌不可兼得，国家官帽和市场化高薪只能选择其一。将来国有企业管理人员绝大多数应该是市场化的职业经理人，其中经理层应该主要是市场化的职业经理人。

职业经理人制度能否推行好，关键在于整个改革制度是否能配套完成。未来，把整个经营团队都推行职业经理人制度，把整个环境都改变了，这样职业经理人就能充分发挥作用。

《国企管理》：如何分清党委与董事会、监事会、经理层的职责权限？

彭建国：公司的法人治理结构，从形式上看，非常完美。但是从实际运行来看，存在一定欠缺。完善公司治理，关键是解决治理主体的分工问题，需要在公司章程里明确规定，分清职责权限。

对于党委与董事会、监事会、经理层的关系，22号文件要求是实行“交叉任职、双向进入”的领导体制，董事长由党委书记兼任，党委委员依法进入董事会、监事会、经理层；另一方面，董事会、监事会、经理层成员中符合条件的党员，依据程序进入党委会。

落实董事会职权就是要依法落实企业应有的权力。当前落实董事会职权，除了高管的选聘权、考核权和薪酬决定权这三个方面外，还有企业战略规划制定权、工资总额备案和重大财务管理权。

《国企管理》：推行职业经理人制度和市场化选聘经营管理者，有什么区别和联系？

彭建国：市场化选聘是通过市场把人才选过来，这是第二项试点，第三项试点就是职业经理人制度。从两者的联系看，都是从市场选聘过来的。两者的区别在于，市场化选聘试点只是寻找职业经理人的方式，职业经理人试点是探索对经营管理者进行市场化选进、任用、退出的一整套人事制度。具体区别有三：一是考核目标不同，职业经理人只考核经营指标的完成，不考虑其他政治责任和社会责任；二是薪酬待遇不同，职业经理人是完全的市场化待遇，一般不去主观事先设上限；三是职业经理人身份不转换，市场中来市场中去。

《国企管理》：推行员工持股应该把握哪些关键因素？

彭建国：混合所有制企业员工持股问题比较敏感，混合所有制企业员工持股要做，但要谨慎规范做，要试点先行。做的过程中需要做到分门别类，对于持股企业和人员的范围、持股方式等进行细致划分的设计。对于垄断性企业，原则上不应搞员工持股。员工持股适合在市场竞争激烈、技术密集等人力资本贡献占比较大的企业里推进，目的是为了提高员工的积极性。最好采用对增量持股方式，因为存量部分比较难评估，容易出现国有资产流失的问题。对于持股人员范围，既不能搞全员持股、平均持股、福利持股，又不能搞成企业领导层少数几个人的MBO，应让高管和其他管理骨干、营销骨干、技术骨干共同持股，因为这些人企业发展关系重大。员工持股应着眼建立长期激励机制。

《国企管理》：国企兼并重组要遵循哪些规律？

彭建国：我个人认为，目前国有资本、国有资产、国有企业的结构有过于散乱的问题，兼并重组很有必要。如何做？首先，国企的兼并重组要遵循市场经济规律和企业发展规律，不能走形式。其次，整合资源不能是表面上的整合，不是物理的链接，而是要起化学变化，实现企业内部业务板块的优化和流程的重塑，要达到 1+1 大于 2 的效果。第三，下一步兼并重组的力度应加大、步子应加快，但必须是一企一策，成熟一户推进一户，切不可盲目刮风。

《国企管理》：重点领域混合所有制改革过程中应注意哪些问题？

彭建国：垄断行业改革，是下一步全面深化改革的重点之一。对垄断行业改革，总体思路是保留中间放开两端，即保留中间的自然垄断环节，由国家资本控制；放开两端非自然垄断环节，引入非国有资本形成市场竞争。我个人的看法，破垄应该是破除行业垄断，而并非仅仅是破除原来的国有企业垄断。如果行业垄断不破除，而是由混合所有制企业垄断甚至国民企业或外资企业垄断来替代现有的国有企业垄断，这会造成更加可怕的后果。因此，我个人一直认为，改革一定要有先后顺序，必须先破除行业垄断后再推进混合所有制改革，企图以国企混改来打破垄断，一方面难以真正达到破垄的目的，同时因垄断资源的价值难以评估可能造成国有资产流失，这可能会给发展混合所有制经济带来难以解决的问题和麻烦。

另外，我个人不建议普遍在特大型国有企业集团层面搞混合所有制改革。我们搞混改的根本目的是转换企业经营机制，而不是财务融资。只有 1% 股权份额的民企在混合所有制的过程中难以起到转换机制的作用。对于特大型国企搞混合所有制，可以考虑就某一个业务板块的增量部分搞，国有企业拿一部分钱，民营企业拿一部分钱成立新公司搞混合所有制，这样才能保证民营企业的话语权，才能真正搞活企业机制。

《国企管理》：如何正确认识试点中提到的剥离企业办社会的问题？

彭建国：剥离企业办社会，并不是新的工作，也实施了一段时间了，取得了重要进展和成果，剥离了部分企业历史负担，但也还存在诸多国有企业办社会的问题，如“三供一业”、“厂办大集体”等问题。前面容易做的基本上都做了，越到后面改革难度越大，所以要通过搞试点的方法进一步向前推进。国有企业作为独立的市场主体，就要公平竞争，不能背着包袱前进，所以必须要放下这些历史包袱。

（来源：国企管理）

一些人竭力要把国企改革引导到私有化方向上去(1)

人民日报 5 月 26 日报道，伴随着中国推进国有企业改革，一些“国进民退”的声音出现了。对此，5 月 26 日出版的人民日报刊文称，必须克服这种错误认识，促进多种所有制经济共同发展。人民日报刊发中国人民大学教授周新城的署名文章《坚定推进国有企业改革》。文章称“一些人存在一种错误观念，即一提改革就是发展私营经济，一看到国有经

济发展了，就说是“国进民退”了。深化国有企业改革，必须克服这种错误认识，促进包括国有经济在内的多种所有制经济共同发展。

文章还批评了一些经济学界的观点，称党的十四届“三中全会提出建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，国有企业改革的目标和路径更加明晰。但一些人却竭力要把国有企业改革引导到私有化方向上去：

长期以来，经济学界一直存在一种错误观点，认为公有制与市场经济不相容，搞市场经济就必须实行私有化。按照这一错误逻辑，就不可能有社会主义市场经济。新自由主义鼓吹公有制与市场经济不相容，目的是想把国有企业改革引导到私有化道路上去，对此必须保持高度警惕。

以下为文章全文：

习近平同志在中央政治局集体学习马克思主义政治经济学时指出，学习马克思主义政治经济学基本原理和方法论，有利于我们掌握科学的经济分析方法，认识经济运动过程，把握社会经济发展规律，提高驾驭社会主义市场经济能力，更好回答我国经济发展的理论和实践问题，提高领导我国经济发展能力和水平。国有企业是我国国民经济的重要支柱，深化国有企业改革必须坚持运用马克思主义政治经济学基本原理和方法分析问题、制定政策，确保改革始终沿着正确方向推进。

理直气壮地把国有企业搞好、做大做强做优

我国建立和发展全民所有制性质的国有经济，既符合社会发展规律，又具有巨大优越性。习近平同志深刻总结我国社会主义发展 60 多年的经验，明确指出：“国有企业特别是中央管理企业，在关系国家安全和国民经济命脉的主要行业和关键领域占据支配地位，是国民经济的重要支柱，在我们党执政和我国社会主义国家政权的经济基础中也是起支柱作用的，必须搞好。”这指明了国有企业改革的目标和方向，必须认真贯彻落实。

搞好国有企业，是我国社会主义性质的内在要求。生产资料公有制（国有经济是其主要形式）是社会主义的经济基础。同时，我国正处于社会主义初级阶段，生产力水平不高且具有多层次性，非公有制经济对国民经济发展具有不可或缺的积极作用。因此，我国实行公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。坚持公有制的主体地位，是我国社会保持社会主义性质的关键；以国有经济为主导，保持国有经济强大的控制力和影响力，是公有制为主体的基本标志。还应看到，经济基础决定上层建筑。**只有搞好国有经济，不断巩固公有制经济的主体地位，才能不断巩固党的执政基础。**

搞好国有企业，是逐步实现共同富裕的重要基础。逐步实现全体人民共同富裕，是社会主义社会的基本价值取向。怎么实现共同富裕？加强国民收入再分配、推进社会福利建设非常必要，但还远远不够。真正的共同富裕需要建立在初次分配公平合理的基础上，它要求所有人都按照同一标准，例如都按照劳动的数量和质量进行分配。这样，随着生产力的发展，

所有人都能逐步富裕起来。在生产资料公有制（尤其是全民所有制）条件下，人们在生产资料面前是平等的，这就为逐步实现共同富裕奠定了基础。

坚持和完善基本经济制度是国有企业改革的基本要求

社会主义初级阶段基本经济制度，是我们党把马克思主义基本原理同我国具体实际相结合长期探索的成果，是我国当前及今后相当长一段时间经济领域的根本制度。包括国有企业改革在内的经济体制改革，必须有利于坚持和完善基本经济制度，而不能违背甚至破坏基本经济制度。至于具体的经济体制机制，则需要随着生产力的发展进行改革调整。

国有企业改革应有利于多种所有制经济共同发展。在整个社会主义初级阶段，都需要坚持多种所有制经济共同发展，既发展公有制经济，也发展非公有制经济。改革开放以来，非公有制经济发展速度快于公有制经济，在整个国民经济中的比重不断扩大。但前几年仍然出现了所谓“国进民退”的声音。这是因为一些人存在一种错误观念，即一提改革就是发展私营经济，一看到国有经济发展了，就说是“国进民退”了。深化国有企业改革，必须克服这种错误认识，促进包括国有经济在内的多种所有制经济共同发展。

国有企业改革应有利于加强公有制的主体地位。自从原始社会瓦解以来，迄今为止的各种社会制度都是多种所有制经济并存的。在存在多种所有制经济的情况下，社会制度的性质是由占主体地位的所有制决定的。正是公有制占主体地位，决定了我国社会是社会主义性质的。邓小平同志多次强调公有制占主体的重要性，他指出：“一个公有制占主体，一个共同富裕，这是我们所必须坚持的社会主义的根本原则。”然而，有人片面强调多种所有制经济共同发展，而忽视公有制为主体的重要性，认为既然各种所有制经济都对经济发展起积极作用，就没有必要强调哪种是主体。事实上，越是多种所有制经济共同发展，越要注意坚持公有制的主体地位。这样，社会主义制度才是巩固的。

国有企业改革应有利于发挥国有经济的主导作用。在社会主义国家，国有经济起主导作用是公有制为主体的重要标志之一。它主要表现在两个方面：一是国有经济对整个国民经济运行具有控制力和影响力，引导国民经济朝着预定方向发展。国有经济是保持宏观经济稳定、避免出现大的波动和促进产业结构调整的重要力量。二是国有经济可以在多种所有制经济共同发展中起到引导作用。各种所有制经济都为中国特色社会主义事业作出自己的贡献，这是它们统一的一面；但它们又存在矛盾的一面，需要运用国有经济的力量，通过各种形式（包括发展混合所有制）把非公有制经济引导到有利于社会主义的方向上来。

国有企业改革必须坚持社会主义市场经济方向

建立和完善社会主义市场经济体制，把社会主义制度的优越性和市场经济的活力结合起来，是我们党的伟大创举。按照传统政治经济学观点，计划经济是社会主义的本质特征，市场经济则是资本主义的本质特征，市场调节多了就是走资本主义道路。我们党对政治经济学的一个重大贡献，就是明确指出计划经济、市场经济都是发展生产力的方法、调节经济运行的手段，属于运行机制范畴，而不是社会基本制度范畴，不决定社会制度的性质。

明确市场经济是发展生产力、调节经济运行的方法和手段，就可以说清楚以下三个原则问题：第一，既然市场经济是方法、手段，那么，资本主义可以用，社会主义也可以用。这就同把市场经济看作资本主义本质特征的传统观念区别开来了。第二，既然是方法、手段，那么，是否运用市场经济就要根据具体情况来定，不能认为市场经济是任何地方、任何时候都必须运用的。**发展社会主义市场经济，必须把国家宏观调控与市场经济结合起来，根据具体情况来选择运用哪种方法，绝不能迷信“市场经济万能论”。**第三，既然是方法、手段，那么，它就不是决定社会性质的东西。我国作为社会主义国家，发展社会主义市场经济必须为巩固和发展社会主义服务。因此，不能离开社会主义讲市场经济。“社会主义”这四个字不是可有可无的，而是表明我国市场经济的性质，既要采用市场经济这种方法、手段，又要用社会主义制度来规范、引导市场经济的作用方向。后面两条，是我们同新自由主义经济学所主张的“市场原教旨主义”的根本区别。

长期以来，经济学界一直存在一种错误观点，认为公有制与市场经济不相容，搞市场经济就必须实行私有化。按照这一错误逻辑，就不可能有社会主义市场经济。新自由主义鼓吹公有制与市场经济不相容，目的是想把国有企业改革引导到私有化道路上去，对此必须保持高度警惕。

那么，怎么理解发展社会主义市场经济与国有企业改革的关系呢？我国国有企业旧的管理体制和经营机制是按照计划经济的要求建立的，企业仅仅是一个计划执行单位，这样的体制当然不能同市场经济相容。但这不等于国有经济与市场经济不相容。国家所有制不是只有“国家所有、国家统一经营、统负盈亏”一种实现形式，还可以有其他实现形式。市场经济要求市场主体自主经营、自负盈亏，能够按照市场供求关系的变化自主作出经营决策，并承担相应的经济责任。只要国有企业通过改革成为自主经营、自负盈亏的经济实体，就能够成为市场主体，按照市场规则进行经营。也就是说，公有制、国有企业是可以与市场经济相结合的。改革开放以来，我国国有企业改革发展取得重大进展，总体上已经同市场经济相融合，运行质量和效益明显提高，在国内国际市场竞争中涌现出一批具有较强竞争力的骨干企业，为推动经济社会发展、增强我国综合实力作出了重大贡献。

国有企业改革的关键，就是实行所有权与经营权分离，在不改变生产资料国家所有的前提下，把经营权交给企业，让企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。这实际上明确了国有企业改革的基本原则：不搞私有化，而是改变国家所有制的实现形式，把所有权同经营权分开，国家保持生产资料所有权，把经营权下放给企业。在实践中，我国国有企业改革也一直是按照这个思路展开的。党的十四届三中全会提出建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，国有企业改革的目标和路径更加明晰。但是，一些人却竭力要把国有企业改革引导到私有化方向上去。如何认识这个问题？首先，产权是一个法律概念，是由经济基础决定的，不同所有制有不同的产权界定，不能把反

映私有制的产权看作唯一合理有效的产权，用这种产权界定来看待公有制的产权实现形式。其次，产权即财产的权利，它是一组权利，包括所有权，也包括使用权，使用权就是经营权。国有企业的所有权是清晰的，国有企业的资产属于国家所有，没有任何含糊的地方。现代企业制度里讲的“产权清晰”，并不是指所有权要明晰化，而是要把所有权与使用权（即经营权）分开，把生产资料的使用权交给企业，使企业能够作为一个自主经营、自负盈亏的经济实体出现在市场上，成为市场主体。

实践证明，坚持社会主义市场经济方向，是深化国有企业改革的基本遵循。要旗帜鲜明地坚持正确的改革方向，排除各种错误思想的干扰，通过改革把国有企业做大做强做优，巩固党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。

（来源：人民日报）

京津冀协同发展

京津冀推动区域金融机构协同监管

多位地方政府人士 28 日在 2016 第五届金融街论坛上表示，京津冀协同发展已经取得一定成效，未来将推动京津冀三地信用体系互联互通和资格互认，实现区域金融机构协同监管，同时帮助在三地发展的企业得到更多的金融支持。

呼吁协调区域信贷资源

北京市金融工作局党组书记霍学文称，目前多家金融机构推出了面向京津冀的产品和服务，探索信贷、信托、基金等业务发展的新模式，成立京津冀协同发展产业投资基金，曹妃甸投资基金，北京银行等多家银行已在天津、河北增设分支机构等。未来北京将大力支持金融机构在京津冀地区创新经营模式，在金融管理部门的支持下，支持符合条件的金融机构在京津冀地区互设子公司和分支机构。跨区域开展业务，建立大型银行，实行区域信贷资源统筹协调。

同时，将加强三地在金融统计、监管信息上的交换和共享机制，依据大数据、云计算等手段监测企业是否在非法经营，建立黑名单的共享机制等。

天津金融局副局长张韶华认为，京津冀协同发展赋予天津的是金融创新运营示范区，天津将成为金融改革创新的高地。天津市滨海新区副区长单泽峰称，下一步，天津滨海新区将以自贸区建设为契机，围绕金融改革创新，促进新型金融业态发展，将重点发展跨境融资租赁；推动传统金融业务升级，创新与互联网金融相适应的审批监管方式，在风险可控的前提下，积极发展网络支付、网络征信及股权众筹等业态；积极推动建设中国金融租赁登记流转平台、中国天津租赁平台及二手设备交易平台等。

唐山市政府党组成员陈冲透露，下一步唐山将探索设立政府信用保证基金，建立风险分担和补偿机制；充分发挥银行征信系统的作用，归集整合金融、工商、税务等部门信用和执法司法信息，建立全市统一的信用信息数据库和查询平台等。

以金融资本撬动科技创新

作为京津冀协同发展的企业参与方，银行与企业也都有着自己独特的视角，中国民生银行投资银行部总经理张立洲认为，科技领域最有希望带动京津冀地区的经济出现跨越增长，尤其需要以金融资本撬动科技创新和科研力量的聚集。

张立洲建议，以政府为纽带，通过政府搭台，围绕产业链、价值链、创新链建设金融服务链，加强科技资源和金融资源的结合，全方位支持创新体系中的各个环节、各个主体的需求，支持创新生态系统的建设，实现金融和科创的双轮驱动。一方面，以科技创新为核心，外联内引金融资本，促进金融创新，通过在科技园区的税收等方面的支持，促进 VC、PE 各

类金融机构的设立，同时吸引银行、担保机构、证券机构各类服务机构，来促进金融创新地区金融资源的聚集，从而扩大辐射能力；另一方面，以金融资本为支撑，实现科技资源和科研力量的系统性聚集，为不同发展阶段的科技创新企业提供有针对性的金融产品服务，将核心科技客户的物流、信息流、资金流、供应链、金融各种各样的服务整合起来，带动上下游优质科技型企业形成“N+1+N”的科技产业链金融服务生态圈。

中关村发展集团副总经理李妍直言，在投资布局方面，该集团投资了一批高精尖的项目。一是多维度地打造了集成电路的产业生态链；二是在海淀北清路建设集成电路设计园。据介绍，目前中关村发展集团已经形成“三个千亿”的服务能力：包括总资产达到千亿、在园区和股权投资方面总的投资额达千亿、为科技创新企业提供融资规模逾千亿。

（来源：中证网）

学习园地

世界十大管理思想微盘点

1 德鲁克的思想

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)

“早在 60 年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；

管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；

我创建了管理这门学科；

我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。”——德鲁克

作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到 200 年以前。但管理作为一个学科，其开创的年代应是 1954 年，彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世，标志着管理学的诞生。彼得·德鲁克创建了管理这门学科，并精辟地阐述了管理的本质：“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；其唯一权威就是成就。”

德鲁克对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973 年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本共达 839 页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：任务、责任、实践》。

据此，可以把管理诠释为：管理任务、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是，当我在这本书中搜索“责任”这一词条时，发现该书索引中有多达 36 处谈到“责任”，而竟无一处谈到“权力”。

“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。”在德鲁克看来，管理当局只有在它进行工作时才有职权（authority），而并没有什么所谓的“权力”（power）。

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。

而员工则需要有他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理人员的责任、员工的责任和企业的责任开始。

2 波特的思想

迈克尔·波特 (Michael E. Porter)

作为哈佛商学院的教授和竞争战略方面公认的权威，迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 可称作“可能是世界上最有影响力的商学院教授”。事实也是如此，在 2002 年 5 月埃森哲公司对当代最顶尖 50 位管理学者的排名中，迈克尔·波特位居第一，可谓声名赫赫。

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献，是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《竞争战略》中，他提出了行业结构分析模型，即所谓的“五力模型”，认为：行业现有的竞争状况；供应商的议价能力；客户的议价能力；替代产品或服务的威胁；新进入者的威胁这五大竞争驱动力，决定了企业的盈利能力，并指出公司战略的核心，应在于选择正确的行业，以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

相应地，迈克尔·波特也提出了“三种通用战略”，包括成本领先、差异化和专注化，并说明由于企业资源的限制，往往难以同时追求一个以上的战略目标。

中国企业家已经非常善于以低成本的方式进行竞争。按照大摩中国首席经济学家谢国忠的说法，中国企业在成本方面的固有优势和以低成本方式为主的竞争手段，已使得在某些行业中国内的产品价格决定了其在全球的价格。

正如波特指出的那样，成本领先战略的主要风险之一就来自于后来者的模仿。而由于种种原因，中国企业目前大多处在全球产业价值链中附加价值比较低的制造环节，企业的模仿者过多，产品与服务过于同质化，从而形成无奈的竞争格局。

成本竞争的苦果使很多企业家认识到需要新的竞争方式，如产品、技术或者经营模式创新来提高盈利能力与水平。波特为这类战略提供了系统化的思考方式，阐述了企业应该在哪些点上建立竞争力，对于经营实践具有非常好的指导作用。

对于中国的管理实践者而言，波特战略理论的意义更多在于阐明了企业战略性思考的重要性。企业经营并不是具有杰克·韦尔奇所说的勇气就已足够，中国企业家缺的不是勇气，而是大胆决策前的谨慎思考，怎样选择最有利的战场、时机和方式进行出击。

波特战略理论被视为 80 年度主流的战略理论，而商业社会日新月异的化使得其理论在某些方面已经不太适合当今管理实践的需求。如他的战略观念将现有的产业结构视为既定，较少考虑产业变革以及相应如何建立长期竞争优势方面没有论述。

也正因为假设的产业结构是比较确定的，“五力模型”很难用来分析迅速变化或前景不确定的某些行业。电信是一个典型的例子，技术的迅速发展、标准的不断变化、政府管制政策的调整，使得产业充满不确定性，很难用波特的框架预测行业的竞争格局。

3 哈默尔的思想

加里-哈默尔 (GaryHamel)

加里-哈默尔 (GaryHamel) 是 Strategos 公司的董事长暨创办人，也是前伦敦商学院战略及国际管理教授。他是战略研究的最前沿大师，被《经济学家》誉为“世界一流的战略大师”。

1990 年，加里-哈默尔和普哈拉 (C. K. Prahalad) 在《哈佛商业评论》上发表《企业的核心能力》。他认为和顾客所需要的最终产品不同，核心产品是企业最基本的核心零部件，而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。从这个意义上说，企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉，但是如何将这种核心竞争力转化为竞争优势，需要一定的条件。

在两人合著的《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业必须打破旧有的思想框架，以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构，把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力，从而在创新中掌握竞争优势。

在另一本著名的著作《引导革命》中，哈默尔提出企业的创新不是传统上所认为的开发新产品或采用新技术，而是要产生“新概念”。因此企业要积极开发新的概念，并将概念转为现实的企业核心竞争优势。

哈默尔的主要战略思想在于积极建立并发挥企业的核心竞争力，中国企业尤其要重视这方面的学习。

WTO 之后，中国的企业面临巨大的竞争压力，从更深的层次上说，这实际上是一种核心竞争力的竞争，如何定位企业的核心竞争力，是企业创造竞争优势的前提；在合理定位核心竞争力之后，则是如何发挥这种核心竞争力，在实践中充分发挥竞争优势。

这需要一种大的战略眼光，哈默尔的战略思想无疑很有指导意义：在具体的战略选择上，人们多关注技术上的创新，哈默尔则认为，概念上的创新要优先于技术上的创新，概念创新可能更有效果。这就提供了一个全新的思路。

4 克里斯坦森的思想

克莱顿·克里斯坦森 (ClaytonM. Christensen)

克莱顿-克里斯坦森 (ClaytonChristensen) 是哈佛商学院的工商管理教授，他不仅是个杰出的管理学者，而且是身体力行的管理实践者。

克里斯坦森在研究中发现，许多优秀的企业—曾经被人们崇拜并竭力效仿—最终却在市场和技术发生突破性变化时，丧失了行业领先地位。而导致这些领先企业衰败的决策，都是在它们被普遍视为世界上最好的企业的时候做出的。

克里斯坦森指出，良好的管理是导致这些企业衰败的原因。这一结论出人意料，但却非常合理。这些企业被顾客的意志所左右，勇于投资新技术，用这些技术向其顾客提供更多他们所想要的那种更好的产品；它们认真研究市场的趋势，系统地将资本投向那些可以保证最佳回报的创新上面。在这样的原则下，积极投资于突破性创新不是这些企业的理智的财务决策，所以绩优企业反而难以应对突破性创新。

克里斯坦森提出了一套突破性创新原则，主要内容是：创建一个围绕突破性技术的新的独立事业部门，不受主流客户的左右，而把自己融入那些需要突破性技术的产品的客户中。

把实现突破性技术商业化的责任，下放给规模恰好与目标市场相匹配的一个小一点的组织，从而更容易对小型市场上出现的成长机会做出反应。既定的思维模式和已有的知识不足以支持对突破性变化进行判断，因此要有计划地学习所需要了解的东西。

组织潜能（组织运行程序和价值观）的可塑性是有限的。分析组织现有的潜能和缺陷，并创造一种新的潜能来解决新的问题。密切关注市场趋势，了解主流客户如何使用产品，才能在所服务的市场上抓住竞争基础变动的关键环节。

这一管理思想对中国经理人有三个主要意义：

1、突破性创新是宏观经济增长中的核心个体经济动力。

2、被广为接受的良好管理原则，实际上是因时而异的。克里斯坦森的思想可以帮助经理人员判断，什么时候应该遵从那些广为接受的优秀管理原则，什么时候采用其他原则更合适。

3、在突破性创新原则的指导下，企业管理者可以同时做好两件事情，一方面保证企业近期内的健康运行，同时动员足够多的资源，关注那些最终可能导致企业走下坡路的突破性技术。

5 彼得斯的思想

汤姆·彼得斯(TomPeters)

“市场变得像时装、流行色一样不可捉摸，产品更新必须跟上这个“毫微秒”时代。”被《财富》和《经济学家》誉为“管理学大师的大师”的斯坦福大学企业管理学博士汤姆·彼得斯(TomPeters)如是说。

彼得斯认为：成功的企业各具特色，但其成功经验却都浅显平常，人人皆知，没有什么“新式武器”。他主张面向市场、面向顾客。企业的所有活动都要围着市场和顾客转，而且要把顾客当成有血有肉的人，热爱顾客，满足顾客越来越特色化的特定需求，对顾客偏的变化迅速做出反应，一切以顾客的感觉为依归。

客户服务的思想已经在中国企业中受到重视，这一思想也将成为中国企业生产销售的主导思想。中国的市场已不再是过去的需求单一的市场。顾客需求的多样性要求企业在进行所有经营活动时，从顾客角度出发，秉承顾客至上的信念进行决策，最大程度地满足顾客需求，实现企业增长。

竞争的白热化。愈演愈烈的竞争中，产品差别将不再是竞争的主要焦点。客户服务质量将成为竞争的关键，企业的客户服务做得越好，越有可能在激烈的竞争中占上风。

全新销售时代的到来。传统的销售战略强调的更多是“我们的产品与竞争对手不同”，而未来销售时代将是与顾客合作的时代，要合作，就要和顾客站在一起，为了顾客的利益销售，达成统一的目标，统一的战略，共同分享回报。

6 明茨伯格的思想

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)是加拿大著名管理学家，其管理思想也主要体现在组织管理和战略管理方面。

组织管理学方面，明茨伯格的主要贡献是对于经理工作的分析，《经理工作的性质》是他这方面的代表作之一。明茨伯格强调经理工作对组织的巨大作用，指出经理在工作中担任的10种角色：

挂名领导、联络者、领导者、监听者、传播者、发言人、企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者。明茨伯格第一次从实证角度分析经理的活动，并在此基础上将经理的类型分为：联系人、政治经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、专家经理、新经理。

目前，中国职业经理人队伍还处在初创期，职业经理人对企业的作用逐步被认同。这种背景下，明茨伯格关于经理工作对组织作用的分析，非常有助于职业经理人认清自己的价值。

同时职业经理人应依据自己的工作特点，准确定位自己的类型。随着信息技术的发展和在企业管理中的应用，经理在信息方面的角色发生了较大的变化，监听者、传播者、发言人的工作占用的时间少了。

7 柯林斯的思想

詹姆斯·柯林斯(James C. Collins)

詹姆斯·柯林斯(James C. Collins)曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖，先后任职于麦肯锡公司和惠普公司。与杰里·I. 波勒斯合著了《基业长青》一书。书中提出了他的主要管理思想。

“造钟，而不是造时”。柯林斯指出，“伟大的公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品打入市场；他们并非致力于高瞻远瞩领袖的人格特质，而是致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”

大多数中国企业的领导人在“造钟”上都不成功。“造钟”就是建立一种机制，使得公司能靠组织的力量在市场中生存与发展，而不必依靠某个人、产品或机会等偶然的東西。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等。

“利润之上的追求”与“教派般的文化”。所有伟大的公司都是“务实的理想主义者”，《基业长青》中写到，“利润是生存的必要条件，而且是达成更重要目的的手段，但对很多高瞻远瞩的公司而言，利润不是目的，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，这些东西不是生命的目的。但是，没有它们，就没有生命。”利润之上的追求在伟大的公司里，更是被“教派般的文化”灌输。

对于中国企业来说，“利润之上的追求”不明确、不具体，动辄就是空洞的大口号。大部分的中国企业没有意识到企业文化的重要作用。“教派般的文化”指的是伟大公司必须有很强共同价值观，这是中国企业成为伟大公司的最大挑战。

“自家长成的经理人”。柯林斯经过研究后发现，“18家伟大的公司在总共长达1700年的历史中，只有四位CEO来自于外部”。“自家长成”的经理人熟悉了解公司文化，更易带领公司进行变革。

从国内一些企业的经验来看，内部经理人容易接班，相反“空降兵”即外部经理人接班都不通畅。中国企业应在如何建立内部晋升的机制、如何进行人员培养等方面投入更多的精力，使得“自家的经理人能成长起来”。

8 汉默的思想

迈克尔·汉默（Michael Hammer）

1993年，美国管理学家迈克尔·汉默（Michael Hammer）与詹姆斯·钱皮（James Champy）在《公司重组：企业革命宣言》中定义企业业务流程重组（Business Process Reengineering，简称BPR）：对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

相对“劳动分工原理”和“制度化管理理论”等传统管理思想，BPR强调企业内充分发展与合作。核心内容可归结为：

“重组”：实行横向集成，实行团队工作方式，纵向压缩组织，使组织扁平化，授权员工自行做出决定，推行并行工程。强调顾客导向：以顾客为中心考虑经营目标和战略导向，根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

BPR中国企业实施，必须首先具备三个主要条件：

1、管理者和员工素质必须提高。领导者要勇于革新，有强烈的市场竞争意识，能与公司内外进行有效沟通，深入领悟BPR的内涵。在实施BPR后，员工拥有更多决策机会，必须有相应的高素质。

2、技术层次必须提高。目前，我国大多数企业信息技术应用层次低，生产技术落后。而BPR应用于现代企业管理，也有赖于信息技术的支持。

3、企业文化和经营理念的营造。BPR也在转变企业的经营理念，进而要求营造适宜的企业文化。

9 科特勒的思想

菲利普·科特勒(Philip Kotler)

菲利普·科特勒(Philip Kotler)是现代营销的集大成者，被誉为“现代营销学之父”。他几乎成了营销学的同义词——其经典著作《营销管理》一书已经成为包括中国在内的全球各国商学院首选的营销教材，其本人也被公认为“20 世纪 50 位最佳管理大师之一”。

科特勒致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究，其最新研究领域包括高科技市场营销，城市、地区及国家竞争优势研究等。

科特勒大约在 10 年前推出的《营销大未来》（原名《社会营销》）一书将营销理念从生产观念、产品观念、营销观念最终推进到“社会营销”阶段。在经济日益全球化、世界更趋多极化、知识经济初露端倪的 20 世纪末和今天，人们看到的是这样一副景象：环境严重恶化、资源日益短缺、人口急剧增长、全球经济紧缩、社会达尔文主义盛行、公共服务水平下降、艾滋病蔓延、电子垃圾花样百出，等等，所有这些都是在社会营销学面临的课题。科特勒提出的“社会营销”观念，将营销推进到了一个更高的层次。

在中国市场全面向买方市场过渡的情况下，科特勒的营销理论对推动营销普及和企业营销水准的提升发挥了重大作用。如今，顾客需求、顾客价值、顾客忠诚、整合营销、营销定位、全球营销等概念在国内已经流传很广，并逐步深入人心，许多企业已经或正在向“顾客导向型”企业转变，一批优秀的企业在全面提升营销能力后已经成功走向了国际市场。

10 科特的思想

约翰·科特(John P. Kotter)

约翰·科特(John P. Kotter)是世界领导与变革领域的权威，哈佛商学院终身教授。科特最重要的思想有下列两项：

1、领导和管理是两个截然不同的概念，管理者的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导者的工作是确定方向、整合相关、激励和鼓舞员工，其目的是产生变革。

2、企业文化对长期经营绩效有巨大的正相关性，文化变革是耗时且极端复杂的八步骤流程，包括：

- A. 建立更强的紧迫感；
- B. 成立指导联盟；
- C. 形成远景和战略；
- D. 传播变革远景；
- E. 授权员工行动；
- F. 创造近期成果；
- G. 巩固成果并推行更多的变革；
- H. 深植变革于文化中。

以上 8 个步骤必须依顺序执行，否则成功机会非常微小。

中国企业管理者一向对“领导”和“管理”区分不清，大家口中的“我的领导”或“本公司领导”，其实指的都是管理者，对于名词认识不清，自然扮演不好对应的内涵。

中国企业少有长久的企业文化，当强人退休后，企业随之走向败亡之路，“富不过三代”。科特有大量数据支持企业文化与经营绩效之间关系，值得我们深思反省。

大多数职业经理人对变革的认识仅停留在《谁动了我的奶酪》程度，远远不足以真正推动变革，科特提出的变革的八个步骤是我们必须了解的。

（来源：和君咨询）

大数据观察者

当某在线视频网站准备推出自制剧的时候，评论家纷纷嘲笑他们把握观众品味的能力。很难有谁会想到，该公司通过分析其积累的多年用户观影偏好的大数据，来指导制片人、主演选择和编剧内容并一炮走红，帮助其在一个季度内获取数百万新增用户，并在接下来的一两年内里获得数倍的股价提升。

4 大挑战

我们正在迎来一个数据爆炸的时代：各类设备和互动产生的数据量正以年均大于 50% 的速度增长，预计在 2020 年可能会达到 44ZB（44 万亿 GB）。据调查显示，拥有优秀大数据能力的企业，它的财务表现排在行业前 25 分位的可能性是竞争对手的 2 倍、做出正确决策的可能性高出竞争对手 3 倍、决策速度比竞争对手快 5 倍。可见，大数据对于企业乃至整个社会的重要性不言而喻。

无论数据如何变化，它们是“金矿”还是“垃圾”，取决于企业是否了解自身拥有（或能够获得）的数据资产，并以此建立清晰的大数据战略，从而在战略、运营和一线层面产生价值。无法持续地产生价值的数据是没有意义的。

基于贝恩公司的大数据行业调研，企业今天在运用大数据时还面临不少困难。主要包括战略、人才、数据资产和工具等四大类挑战。

- 战略：仅有约 23% 的企业拥有明确的大数据相关战略，决定并知道如何将大数据分析有效地应用于企业运营，并建立相应的组织能力、流程和激励机制来赋能数据分析以支持决策。

- 人才：仅有约 36% 的企业拥有专门的数据洞察团队，并拥有同时具备数据科学专业能力和商业敏感度的人才。

- 数据资产：仅有约 19% 的企业拥有高质量、一致性较好、易于获取和应用的大数据。

- 工具：仅有 38% 的企业正在使用先进的大数据工具，如 Hadoop、NoSQL、HPCC 和自动数据清洗算法等。

6 大关键因素

企业如何建立清晰的大数据战略和关键的大数据能力？贝恩根据与全球客户合作的大数据相关项目经验，总结出企业建立大数据战略与能力的 6 大关键因素。

◦ 1. 发现独有的“数据资产”。

作为建立大数据能力的基础，企业应像对待其他重要资产一样，发现、评估和管理好并不断扩充数据资产。

首先，应对企业数据资产现状开展深入评估，明确目前数据资产的来源、类型与数据准备情况，评估数据是否足够完整、是否与业务发展直接相关；

其次，根据评估结果以及企业经营战略目标，应明确目前还有哪些数据资产与目标存在显著差距，弥补差距的优先级是什么；

然后，对所有可进一步获取的内外部数据资产进行识别与评估，在深入考虑数据质量、重要性与相关性、获取成本与时间要求等相关因素之后，选择获取数据资产的最佳方式，诸如自行采集整理、对外采购数据、与外部合作伙伴进行交换等；

在获取新的数据资产后，企业还需建立数据治理机制，对数据进行妥善清洗与存储，确保数据的可用性与一致性，并明确数据授权和更新制度。

◦ 2. 明确数据资产如何“创造价值”。

在评估企业的数据资产后，需确定如何运用其对企业战略进行支撑与引领。具体而言，大数据可为企业带来五方面的价值：

优化企业内部运营流程：例如，某饮料公司运用复杂算法分析社交媒体大数据，识别对于重要议题具有影响力的品牌意见领袖，并对其进行针对性的引领，以提升营销效果；某连锁零售公司通过分析大量门店销售数据，寻找产品之间的未知联系，以提升捆绑销售。

优化现有产品与服务：例如，某娱乐公司运用电子公园通行证来采集游客在其主题公园中的活动数据信息，以此来优化游客在公园中的体验；某汽车安全信息系统服务商使用传感器来收集车辆驾驶数据，以改进其产品的设计、生产与维修流程。

开发新产品新服务：例如，某保险公司使用插入式设备来收集驾驶行为数据、通过分析司机的驾驶习惯对其保险提供相应折扣，以主动保留驾驶行为较安全的客户；某在线影片租赁提供商通过分析观影档案数据来针对性提升用户观影体验，并提供分析结果给影片投资方以优化影片制作内容。

建立新业务模式：例如，某医疗保险公司通过对病人信息数据的预测性分析，向易患病的人群提供预防性关怀服务，以提高服务此类客户的利润率；某理财服务公司免费赠送个人财务软件给用户，在用户使用时分析其消费数据，再向其精准推送相关广告。

获取生态系统控制力：例如，某企业级软件公司通过对渠道伙伴的运营数据开展智能化管理与分析，鉴别渠道商的资质与能力，并对业绩进行预测和预警；某电子商务公司数据产

品团队基于其电商平台沉淀的大量交易数据，为平台上的卖家开发各类大数据产品，帮助它实现数据化运营和增收，提升电商生态系统对卖家的吸引力。

◦3. 识别优先应用场景。

对于公司业务部门（营销、销售和服务等部门），大数据可以帮助其创造以上五种战略价值；对于公司职能部门（研发、供应链和人力资源等部门），大数据也可以帮助其优化内部运营流程。为识别公司业务与职能部门具体可能的大数据应用场景，可对标业界大数据应用实践、基于数据资产现状评估、剖析业务与职能流程中可能进一步采集的数据与应用方式，运用头脑风暴和内部研讨会列出所有可能的大数据应用。需注意的是，大数据应用场景必须契合业务与职能部门的现实需求，切忌闭门造车、脱离实际。

在确定可能的大数据应用之后，可通过价值创造与业务成熟度两个维度对大数据应用进行评估和优先级排序，以按顺序推动相关大数据应用的落地实施。对于价值创造维度，可以用创造价值的多少（如提升运营效率、提升投资回报等）作为评估标准；对于业务成熟度维度，可以将所需数据资产的可获得性以及所需资源投入和大数据能力支撑（如资金、人才和跨部门合作等）等标准用于评估。

◦4. 数据→分析→洞察→决策支撑的产品化、常态化。

为将大数据高效应用于企业的日常运营，需要不断将数据分析能力转化为内部应用产品，并将数据分析工作常态化。对于数据分析产品化，可通过大数据应用战略规划、大数据应用场景设计、分析大数据以获取洞察这一过程的牵引，不断推动大数据应用产品的设计、开发与应用，最终实现数据分析产品的可持续运营。而对于分析工作常态化，需要持续维护数据分析产品并监测实际使用效果，为业务与职能部门提供数据分析支持，并对其日常使用中的问题及时进行解答。

以某家电公司为例，其借助于收集存储了上亿用户数据的大数据平台，建立了需求预测和用户活跃度等数据模型。以此为基础，该公司为营销及销售开发了具有精准营销功能的应用软件，可辅助其面向区域、社区和用户个体开展精准营销；此外，还为研发人员开发了具有用户交互功能的应用软件，可帮助研发人员更全面地了解用户痛点、受欢迎的产品特征、用户兴趣分布与可参与交互的活跃用户。这些大数据产品在日常应用中取得了巨大的成效，在系统运营的近一年里，该公司开展了数百场基于数据挖掘和需求预测的精准营销活动，转化的销售额达 60 亿元。

◦5. 通过组织、人才与 IT，为大数据提供强力保障与支撑。

大数据战略的落地离不开组织、人才与 IT 能力的支持，而这些关键要素与能力的建设，需要既能贴近业务一线、又能与战略保持一致。

对于大数据组织运作方式，由于大数据核心分析能力、工具投资等在各业务部门之间协同效应突出，企业（尤其是大型企业）一般采用集中化运营中心模式。同时，与业务决策、应用相关的权利被授予前线部门，以确保数据分析与业务决策的无缝衔接。无论如何设计大

数据组织运作模式，核心原则是根据公司自身情况与需要，确保大数据分析能力能够最有效地支持一线决策。

此外，大数据组织需要多种具备关键能力的人才队伍，来共同支持大数据组织架构的运营。其需要的人才团队包括大数据应用业务经理团队、大数据分析团队、数据资产管理团队、技术开发与维护团队以及风险管理团队等等。除了组织与人才之外，企业需要建立强大的大数据分析平台系统，从不同数据源调取并分析数据，拉通数据基础分析，以统一服务各部门的大数据应用场景。

◦6. 通过大数据隐私和安全管理，消除法律及消费者认知风险。

大数据带来机遇与价值的同时，也带来了一定的商业风险，特别是涉及法律（例如某社交网络平台由于违反其隐私政策，遭到美国贸易委员会起诉）与消费者认知的风险（例如某互联网公司街景项目由于拍摄的很多照片涉及当地居民隐私，遭到后者大规模抗议）。为此，可按数据类型及从数据收集到分析使用各环节来识别不同类型、地域的法规与认知风险，并予以及时应对。

以隐私风险程度较高的数据收集环节为例：对于个人可识别数据（如身份号等），由于法律规定最高级别保护，故若无明确用途不建议采集；对于敏感数据（如交易和信用信息等），数据采集需明确告知用户并获得其同意；对于非敏感数据（如产品数据等）可按需采集。

此外，企业应建立统一的国际政策法规团队，通过基于全球标准的数据流程来管理数据隐私，并在此基础上根据各国不同法规进行合法的数据隐私本土化管理。同时，还可通过主动披露客户隐私政策以获取数据使用分析授权、向用户提供自身隐私信息控制与删除权限或将个人隐私数据整合为群体匿名数据进行分析以及获取第三方隐私风险管理认证等方式，来降低用户的担忧。

企业在建立大数据能力过程中，需要专业公司的帮助和支持。贝恩公司的完整大数据方法论可助力企业建立制胜的大数据战略和能力。

大数据的快速发展对于企业既是挑战，更是机会。企业必须及时抓住大数据带来的战略机遇，制定明确的大数据战略、建立强大的大数据决策支持体系与各方面能力，以充分挖掘大数据时代蕴含的巨大商业价值。

（来源：清华管理评论）

奥美社会化营销策略框架

社会化营销趋势

整合的社会化解决方案（Integrated social solutions）。未来的营销是跨界和融合的，是一个整体策略，这也是为什么策略在未来显得越来越重要，因为未来是融合的世界。

令人尖叫的体验 (Remarkable experience)。在国外流行一种观点：所有的营销要优化，要考虑到分享经济的理念，它强调的就是令人尖叫的用户体验。这个用户体验在过去可能只是一个附加值，可有可无。但是在未来，用户体验可能会变成像广告、公关一样，会变成传播的渠道，作为未来一种新的营销形式。

细分和人群市场划分 (Segmentation)。无论做社群，还是做社会化营销，或其他任何形式的营销，未来都会更加精准、更加垂直、更加细分，所以大数据的应用也会考虑在其中。

科技 (Technology)。科技的发展，新技术的兴起，永远都是推动这个行业进步的很大驱动力。

社会企业解决方案 (Social business solutions)。社会化是能够帮助到商业，给企业和品牌带来商业价值的。

变化的客户之旅

AIDMA 模型 (上图左边) 在上世纪八九十年代比较火，因为那个时候互联网刚刚兴起，它设想人们在互联网上的行为是关注、兴趣、渴望、记忆、购买。到了 web2.0 时代，也就是 1997、1998 年的时候，AIDMA 模型已经不再适用，所以就出现了 AISAS 模型 (上图右边)，这个模型增加了口碑部分。但是到今天，这些模型全部都不再适用了，因为我们已经步入到 web3.0 时代。

Web3.0 时代，用户不会像设想的那样，从关注、兴趣、搜索……全程跑完每一个环节，他可能在其中任何一个环节进去，也可能在其中任何一个环节出来，有的可能经过两三个环节才出来，也有的可能经过一个环节就出来了。不会像我们想象的那样，所有环节都被拦截住。

变化的参与方式

从前的参与方式很简单，可能是看一篇文章或播放一个视频，而现在的方式特别多。为什么？第一，各种各样的媒介平台在兴起；第二，各种各样的技术在兴起。参与方式的不断丰富，同时对应消费者的行为也不同，这就决定在设定 KPI 的时候，也要把这些行为考量进去。

科技的改变

O2O, AR, QR... 这些技术在不断地改变我们的生活。举个例子，曾经有一个做银联大数据的客户来找我聊，他说他们手头有很多大数据，他根据这些数据就能判断一个用户的画像，比如说用户的消费水平、购买偏好等等。因此，他们与百货商场合作，在做活动的时候，就可以把大数据用上，比如 LBS 技术。这些指导着社会化媒体营销策略的变化。

H5 给这个行业带来什么样的震动？没有 H5 的时候，开发手机端 APP 需要用另一套语言。而 H5 是跨平台的，只需要用到这一套语言，就服务于 PC 和手机两个平台，因此它也是移动互联网时代的一个特别大的推力器，也是因为移动互联网的到来，H5 也在扮演重要的角色。

DSP/DMP/RTB 技术，这个是在社会化媒介购买/投放营销策略里面会用到几个专有名词，或者是新的技术。它们是什么意思？在 web1.0 的时候，大家都愿意将广告投放到门户的焦点图、文字链、首页、弹出框等特别优质的资源，所有的广告商都在抢这些资源。现在有了大数据技术的发展，边边角角网站的广告都可以丢到这个池子里，通过大数据的应用，更加精准的投放给用户。

这个投放技术的好处是什么呢？第一，它非常精准；第二，它非常有效，可以将广告推送给潜在客户。第三，它非常大程度降低了品牌主的营销成本，有点类似于大企业做 CRM，时间越长，数据积累越多，从而可以更加优化这个系统，它的单价也越来越低。

不知道大家有没有听过“增长黑客”？上个世纪，在互联网刚刚兴起的时候，它最早就是用一些所谓的垃圾邮件的方式去进行营销，它的理念，我理解就是不惜一切代价，不惜一切手段去帮助广告主或者品牌主增加用户的数量。CMT 是什么意思呢？首席技术类营销官，未来的营销人，不仅仅要懂营销，也要懂市场。

传递企业价值

社会化营销会给企业带来各种各样的商机，比如说聆听消费者的声音，通过聆听拿到用户的数据，然后去指导社会化营销。还有社会化媒体营销、拿到用户数据，根据数据进行一对一深入沟通，把潜在客户转化成直接顾客，对老顾客进行维护。Social care 就是客服，比如说在微信上面可以进行一对一的对话。Social shopping，比如朋友圈的营销、微商。Conversation Impact, Social CRM，除了前端支持策略，在执行的时候，也要不断的优化营销效果，对执行的数据一直监听。

社会化解解决框架

上图是我们自己研发的框架。大家要做的永远是社会化媒体聆听。在社交媒体上，比如微博、微信等平台，针对一些关键词，用一些检测工具，投放这些关键词到框架中，进行监听，并把监听的数据转化成报告，制定社会化媒体营销的策略，再优化检测到的营销效果，不断优化。

社会化媒体营销策略分为内容的调性是什么样的，沟通的口吻是什么样的，内容结构是什么样的，比如说你的内容以小清新的口吻，还是说萌萌哒的口吻。

中间部分的 SEO&Content seeding，是指在第三方平台上，比如别人的博客，BBS 等，大家直接伪装成用户在上面时进行内容植入，或者说互动。Brand Assets 是指自媒体，比如说我们自己的微信平台，微博账号等。KOL 有放大的效果，通过意见领袖的社会化影响力放大我们的营销效果。

社会化媒体聆听

从四个层面入手：

1. Culture Trend。比如去研究 90 后的消费习惯、文化、关注话题等，这些数据从哪些地方得到？有一些免费平台可以得到免费的报告，同样有付费的，可以做一对一的访谈等等。

2. Insight。比如某类人群喜欢什么样的平台，媒体的行为习惯是什么样的，在做什么事情，以及频次。举个例子，有数据显示，妈妈人群上网的高峰时段是晚上十点到十一点。她们在做什么呢？她们用手机做两件事：一是购物；二是去知乎、母婴 KOL 平台提问。这些数据背后的价值是什么？为什么妈妈们会集中在这个时间段上网？因为大部分小朋友在这个时间段睡熟了。妈妈们开始考虑给孩子添置什么样的用品，开始去一些平台向其他有经验的妈妈请教白天遇到的育婴问题等。

这些信息反过来可以指导制定营销策略。在媒介投放的时候，包括创意上线的时间，跟消费者做沟通的时间，是不是都可以集中在妈妈们的上网高峰时段，并且她们肯定是不用 PC 上网，绝对是躺在床上，用手机上网。那是不是投放的时候，更多的是考虑手机端的营销方式。内容上，妈妈们喜欢专家，那就做一些专家问答活动，或是妈妈互助团之类的活动。她喜欢什么，她关注什么样的内容，她在什么样的平台，这些都能够反过来指导营销的策略，从而优化营销的效果，让它变得更加有效，同时让用户有更好的体验。

3. 品牌层面。通常来说是看品牌在全网上整体的 SOV，比如说全网有一万人在讲婴儿奶粉这件事情，我们会分析，这一万人里有多少讲雀巢、有多少人在讲美赞臣，我们把竞争对手和我们自己的声量去比较，就知道我们跟竞争对手之间的差距在哪里，我们有多少量级的差距，从而指导我们更好的设置 KPI，我们最后要达到什么样的目标。

围绕一些关键词，或围绕大家关心的热点话题，比如说围绕婴儿奶粉，大家可能说这个婴儿奶粉口味为什么这么奇怪？其实是因为加了别的元素，比如说铁，在奶粉里面，所以味道不习惯。围绕这些做一个“蜘蛛图”，大家关心的热点话题是什么，每个月出一个报告，这个月报就可以指导下一个月的内容策略，要围绕哪些关键词进行优化，要在内容里植入哪些关键词，要在内容里面跟他们沟通什么，说什么。

这件事情机器是做不了的，必须是人做，而且对做的这个人的要求非常高，必须是眼光非常毒的一个人。曾经我们去服务洗发水品牌客户，我们看到有一个人一直在说头发，我们认为他是我们的目标受众，但是点进去才发现，其实这个人为什么一直在讲头发，是因为他是一个秃子，所以他才一直在强调这件事情。实际上有些事情机器只能帮助我们做到前面数据的收集和简单的数据整理工作，真正的分析还是要靠人，中文是博大精深的，在不同的语境下，衡量一个词语意都是不一样的，因此对于分析的人员要求会很高。

4. 竞争对手。通过分析去年一年竞争对手在社交媒体上做了什么，哪些是可以值得借鉴的，从而指导我们的设计。另外可以做一个雷达图，从不同的维度和广度评价竞争对手，就一目了然知道我们跟竞争对手之间的差距，以及我们能够借鉴的东西是什么。

为什么我会在这个部分讲这么多？是因为这是整个社交媒体营销策略制定最核心，也是最最关键的一个环节，它虽然是第一步要做的工作，但是它占用的时间，可能是做社交媒体策略整个工作量的百分之六七十，只有前端大量的学习，大量的研究，才能够得出不同的结果，从而才能够指导我们下一步的策略，下一步策略衍生出的战术。

社会化内容金字塔

这个图是奥美用于内容策略很有效的工具，叫 pyramid，里面是一个金字塔，之前也提到说我们要考虑用户的体验，如何为用户提供令人尖叫的体验，也是一个非常重要的环节，特别是在为客户制定内容策略的时候，我们要去考虑到。

首先是消费者洞察（SocialInsight），在这个基础上我们再考虑，这个内容是否有故事性（Social Story），是否利于传播，以及它是否能够给用户产生后续尖叫体验（Social Experience）。比如说看了这些文章之后，他会转发，看了这个文章之后，他愿意参加一个活动，你要把他之前、之后的整个思路想清楚，这个是在做内容策略的时候要考量的。Social Action，他会做哪些事情，每一个环节都要保证说是非常流畅，让他觉得非常舒适的体验。

从 web 1.0 到 2.0 到 3.0

Web 1.0 是门户聚集的时代，也是文字链连接的时代；web 2.0 变成口碑连接的时代，web 3.0 是人与人之间社交关系的连接时代，人与人之间线下实体的社交关系完全被搬到线上。不管做互联网营销，还是社会化媒体营销，未来都是围绕“连接”这个词。不论是 BAT，还是其他互联网，大家都在讲“连接”，虽然是从不同的角度。不管是新的科技，还是商业行为，或者营销行为，都在围绕着“连接”这两个字。

怎样与网络、KOL 等合作

我们都知道网红经济，知道与 KOL 合作，跟意见领袖合作，但是应该怎样合作呢？这是我们当时的模型，说白了，一句话，对人说人话，对鬼说鬼话，跟不同的人有不同沟通方式。比如说跟明星，很直接，就是拍钱；跟网红，一般会去邀请他们试用我们的新产品，或者跟他们聊情怀，他们有自己想法，是在某一个领域里面比较有影响力的人物；消费者，拍试用装，让他们为你代言；跟草根的 KOL，在网络上会有一些活动，比如给他们颁发虚拟的荣誉勋章，或者在微博上转发他们的评论，或者给他们什么样的称号，这种虚拟的荣誉感给他们，让他们为我们做代言，说好话。

如何设定 KPI

从两个维度出发。第一、我们做了什么样的事情。去推了一条视频，就会说视频的播放量，视频的转发量，做了哪些事情，有哪些行为，这是考量 KPI 的行为。第二，我们要达到什么样的目标。在于客户沟通的时候我们可能发现，客户做一件事情的初心失去焦点。比如做一个微信账号是因为身边的人都在做。因此目标很重要，我们有大的目标，比如说提升销量，提升口碑，提升品牌的知名度、美誉度，这是大的层面，然后对目标进行拆解、不断的细化，从而制定更加精准的 KPI，可以值得考量的 KPI。（来源：哈佛商业评论）

白岩松：中国人不做无用事

各位，大家晚上好。今天我来了之后才知道不好讲，为什么？年龄层相差太大，36 到 42 岁的一群人，还有年轻的大学生，你怎么把一家两代人融合在一起还要给他讲呢？讲养生上一拨听，下一拨不听；讲励志，下一拨听，上一拨不听；讲成功，底下一半儿人都有经验，很难，所以，聊聊天吧。

这一个月正处在厦门的读书月，我是受出版社的“裹挟”，来跟大家谈阅读之美，其实我一直觉得这是一个稍微悲哀的事情。这几年都在做读书的推广，我总纳闷一件事，你见过国际上把哪个日子定为“吃饭日”吗？没有。那为什么要有一个读书日呢？对于人们的身体、肉体来说，不吃活不下去，那我很纳闷，对于我们的精神来说，不读书难道不也是跟不吃活不下去的一件事吗？那么为什么现在都已经堕落到了要全社会去推广“阅读”这样一种现状？我觉得这件事情恰恰印证了此时此刻中国的某种悲哀和某种觉醒。

我不知道大家有没有注意到一个细节，前不久在 APEC 上，普京送给了总书记一部手机，这部手机我看完细节之后发现，只有俄罗斯能做，中国做不了。是他们技术很高科技吗？没有。这个手机是两面屏幕，这面跟咱们的手机一样是正常的，另一面是跟 kindle 一样的、像水墨一样的屏幕。我为什么说中国做不了？俄罗斯的人均阅读量在全世界排名是很靠前的，脑海中能诞生这样一个手机，一个屏幕是正常的彩屏，另一个屏幕是墨迹的屏幕，只有爱读书的国度才可能把它研发，他才会把一个手机跟阅读和使用紧密结合在一起，而我们设计成两个屏幕，一定是为了变得更加便利，更加色彩斑斓，而不是考虑是否更适合阅读。

同样的道理，今年八月份我去法国巴黎的时候，正值法国的休假季，联合国教科文组织的一个中方的高级官员跟我说了一番话，给我的触动非常深。他说该怎么看待法国人像命一样地捍卫这一个月休假？中国人经常会觉得法国人太懒啦，一到夏天钱都不挣全跑啦，都去度假了。我们非常容易从这个角度去思考这个问题，但是法国人是怎么去面对、思考、解读这一个月呢？

在全世界，如果论有创造力的国家来说，法国是最好的。比如说诺贝尔文学奖，法国有多少人获得了诺贝尔文学奖？包括法国的电影，现在我依然是法国电影的狂热爱好者，在我最喜欢的三部电影当中，就有一部是法国的。法国人认为法国之所以有创造力，跟这个月休假紧密相关，因为每年他们有一个月去保证安静的地方，回到自己的内心，让自己经常有发呆的时间，让他们了解生命。每年都要休息一个月，宁可少挣点钱，在这背后是一种对生命更透彻的理解。

生命不只是使用，还需要奖励，而我们对生命究竟是一种什么样的态度？我们口号上会说：活到老，学到老；其实我们往往是“活到老，挣到老”。钱永远没够，大家都在忙碌着，其实中国人早就告诉了我们什么是“忙”。“忙”就是心亡。法国之所以可以成为一个有创造力的国度，跟他们经常要停下来，面对自己，成为自己的朋友，与自己对话，与时间和

空间对话紧密相关。后来我总结，想要有创造力，需要三个条件：有钱（有一定的闲钱），有一定的闲人，还有一定的闲时间。没有这三点，想有创造力，不可能的。

四个苹果创造世界。第一个是亚当夏娃的苹果，与人类有关，第二个就是牛顿的苹果，发明了万有引力，第三个是乔布斯的苹果，第四是中国的小苹果，解决了庞大的大妈们多余的精力，这是对人类的巨大贡献。说牛顿的这个苹果，我相信在此时此刻的中国，这样的传奇不会诞生，此时此刻有几个中国人有那个闲工夫躺到苹果树下去？在一个讲究“爱拼才会赢”的国度里，有几个人愿意躺到苹果树下去闲呆着？好，即便有人躺到了苹果树下，被苹果砸完之后的反应也一定很“中国”。

第一个，像绝大多数中国人一样，抱怨。此时此刻的中国最大的特质是抱怨，我们可以到任何一家餐馆去听，小三在抱怨正房，领导在抱怨下属，下属在抱怨老板，老板在抱怨体制内，体制内在抱怨体制外，反正所有人都在抱怨，因为大家都觉得责任是别人的，与自己无关。每个人都在抱怨中把自己给摘除出去了。其实，你什么样中国就什么样，你进步了中国就进步了，但是中国人不会用这样的思维去思考问题，因此第一个反应就得抱怨，“谁管的树？你们领导在哪儿？把他给我叫来！”一定会演变成为这样一种局面。

人家说一个外星人如果掉入地球，掉到其他国家命运可能相同，掉入中国会有不同的命运，要看它掉入哪个省。如果掉到陕西，就会把它埋上，一百年后再挖出来。如果掉浙江义乌，就制造一批模型。如果掉在东北，训练训练上二人转舞台。要是掉北京，更搞笑了，“赶紧问下是什么级别要不好接待。”所以我们会我们此时的特征，你就会去想我们现在是一个有创造力的时代吗？当你看多这样事情的时候，你就会看到一种本源，此时此刻有多少中国人会去做无用的事呢？但是创造力就恰恰跟无用的事联系在一起。

全中国的第一个黄金周那天，我在厦门，带着老婆孩子，孩子还很小，我们喝茶喝到十点半的时候就被临时通知“全走，所有的茶室要改成宾馆让人睡觉”。因为第一个黄金周，厦门没有想到游客是如此的海量。等我回到宾馆的时候，大堂里全是人，在等床位。

第二天去鼓浪屿，噩梦一般的旅程，但是，到了鼓浪屿之后没有几分钟我就成为最幸福的人。一艘艘船在鼓浪屿停泊，大家下船，99.5%的人直奔日光岩。还有人问：哪儿是鼓浪屿最有名的？日光岩呐！旁边的人也不用问，跟着人流走了。我带着家人跟着人流到了日光岩一看，人满为患人山人海，都快看不到日光岩了。我就势拐到了鼓浪屿的巷子里，一个人都没有。

那一上午直至下午，我们把鼓浪屿都逛了一遍，甚至还钻到那时候还有一个什么洞里。最美的鼓浪屿在最火爆的黄金周是没人的，几乎属于我们这一家人。但是，涌入的人们都在日光岩，因为他们要照一张相，留言“我到了鼓浪屿”。从此我几乎不到任何一个景点去照相，因为生命很短，照相的那个时间不如留在自己的记忆当中去感受。

所有传说中最美的鼓浪屿，比如说钢琴的声音，从窗户里头传出来，我全听到了。野猫跑过，张三丰的奶茶等等。这个时候要反过来去思考，我们的生活，出现了哪些问题？在我

们的意识当中有哪些问题？闲逛是没用的，我们讲究直达目的地，干任何事情我们都是功利地直奔目标，过程几乎是可以忽略不计的……手机阻止了无聊，也阻止了无聊所拥有的所有好处。这句话开始很绕，但是当我开始想明白了，觉得这句话说得太好了。

无聊是有价值的，我们现在已经没有无聊的时间，只要一“无聊”，人们下意识地就拿起手机来，“无聊”就被填满了，看个微信瞎搜一番，“无聊”就没了。无聊之中所临时诞生的某些千奇百怪的、天马行空的创意都消失了，甚至“无聊”本身也消失了。“无聊”也是创造的一个重要母体，而我们现在连给它时间的可能性都没有。

中国人不做无用的事，什么是无用的事，什么叫有用的事？与升官有关的，与发财有关的，与出名有关的。比如说在我们的学堂里，现在的学子提的问题跟过去不一样，现在的学子提的问题都是有指向性和目的性，功利性极强，“我该怎么办？”“应该怎么着？”“你直接告诉我一个什么？”我每次都回答我不是卖大力丸的，我治不了“急”病，只能说一些慢道理。但是现在的人觉得慢道理不叫道理，你必须告诉我一剂药吞下去立马要见效，只有一种药真能达到这个效果，（那就是）剧毒的毒药。你只要吃下去，保证两分钟后啥事儿都没有了，你吃吗？所以，有用的药恐怕都需要时间。

现在中国人很有意思，看名片、递名片。回到家一看，这哥们没用，撕了，因为你用不着他。就在一个又一个筛选名片、把没有用的名片一张张撕掉的过程中，你错过了生命中有兴趣的人，留下的全是有用的人嘛，有趣的朋友越来越少。

我们该怎么重新去理解无用之大用，包括阅读本身？今天下午有个小伙子跟我聊，说我特倒霉，本来报了某个学院的某专业，后来被调剂到了汉语言文学，它有啥用啊？我给他四条出路。现在12月份了，回去复读可能有点来不及了，自己考虑清楚。第二条，学校能转系，试试。第三条出路，大学本科学的是思维方式的熏陶，研究生选专业的时候选择一个跟自己的兴趣爱好相关的专业。第四条非常重要，没准你会爱上它，试着爱上它……

随着我年龄的增长，我对汉字的喜爱是在增长的，好多人跟我说，谁这年头还在读诗啊……诗歌里有最浓缩的中文，我要告诉他们几件事情，第一，中文是每天面临再次发明的。发明这个词是理科啊，怎么会跟文科有关。我说不，汉字的常用字五、六千字，但是每天当你落笔要写字写文章的时候，你都承载着或主动或被动的重新发明汉字的可能。想想我们厦门的诗人，舒婷，很多年前同样路过神女峰，为什么她能写下：“与其在悬崖上展览千年，不如在爱人的肩上痛哭一晚。”

这两行诗有哪两个字你不认识吗？但是她把我们熟悉的汉字重新组合在一起，诞生了“人人心中有，个个笔下无”的意境，而且成为一个时代的标志。在诗歌里头，同样存在着看似无用的东西，但是汉字每天都可以重新生长，我们要探讨中文的无限可能。

海子写过“今夜我不想人类，我只想你”。这是海子最伟大的一句情诗，依然是大白话，但是它有我们最浓缩的东西。当一个民族有持续二十多年的时间不读诗厌恶诗，而且把它边缘化的时候，你就知道我们生活中发生了什么样的问题。

我们现在都知道，有些东西开始重新有用了。但是这个世界上最贵的东西往往是无用的东西，这个世界上最无用的东西是什么？戒指。你告诉我一个实用功能，它有吗？但是它非常贵。顶针，几毛钱一个，但是戒指呢？无限。还有服装，比如说，服装有用的功能是什么？保暖和遮羞。如果要是满足它有用的功能，去个小商品市场，100元一身，拿下。但是很多女士的一身10000都拿不下，这9999花在哪儿了？花在没有任何实际功能的用途上：牌子、感觉、样式。你们可以去研究我们生活中大部分的事情，看看是有用的贵还是无用的贵？

曾经有一次我在讲这个事情的时候，陈丹青非常认同我的看法。陈丹青他们干的这活儿有什么用？请问画家有什么用？诗人有什么用？没用啊，大前年我去了浙江富阳，也就是著名的《富春山居图》的富春，到了那儿之后，我详细地了解了黄公望的故事。

老爷子九百多年前到富阳，之后也被边缘化，六七十岁了才在边缘的山里画这幅《富春山居图》，城中心都是领导、企业家、达官贵人，黄公望用了六、七年的时间把这幅图在寂寞中画完，画完给了一个僧人“无用”。一个寂寞文人感叹自己无用，恰恰遇到一个叫“无用”的僧人还喜欢这幅画，送了。

九百多年过去了，城中的达官贵人不知道哪里去了，但是这幅无用的人画的无用的画可是真有用，成了这个城市招商引资的最大名片，甚至总理在中外记者招待会上都谈到了这幅《富春山居图》。它有用吗？没用。真没用吗？

今天下午，也有学生跟我沟通关于读书的问题，“我喜欢读书，但我的很多同学都去看美剧等等，我是不是需要坚持”等很多这样的问题。其实炫耀读多少书和炫耀多少财富没什么区别，都挺招人讨厌的。另外，当用“坚持”这样的字眼去说读书时，已经坏了，读书是一种乐趣。有人问我，哪本书对你影响最大？每个人都想得到一个功利性的结果，对你影响最大的一定最有用。但我觉得对我最有用的书肯定就是新华字典啊。不可能再有第二个。

剩下的、所有的书都像小溪流从源头出发，长江黄河在开源的地方都是涓涓细流，然后不断地有水系汇入其中，然后不断地、慢慢地壮大到长江和黄河如此之辽阔。你能知道是哪条汇入的溪流、哪条汇入的河流让黄河成为黄河，让长江成为长江？我当然无法回答，我这一路上汲取的这么多营养，到底是哪个营养塑造了我。

有人问我读了多少本书？我说无法回答你一个数字，此时此刻我什么样就可以反过来告诉你我读了多少书，因为它变成了我。最重要的是，读书本身是一种最大的乐趣，不是我的结果让我得到了乐趣。

现在去中国的书店，最显著的特点是有这样几摞书。第一个是与考试有关的书，第二个是关于养生的书，第三个是所谓的畅销书。这涉及到人们所关心的内容，要过关，要长寿，要有谈资，怕被时代抛弃，其实全具有功利性。但是有很多好书不是为了功利，而是为了有过程。你看这本书的时候你会得到很多乐趣。

大学是止于至善，这是我认为大学最重要的因素，永无止境。创新需要具备的素质：独特的思维方式，独立的人格，人心的自由。我们过去对自由的理解是狭隘的，真正的自由在

内心。面对最小的宇宙和最大的人心，只要可以探究的而且能得出一定结论的就不算辽阔，无法掌握的是最辽阔的，人心是最辽阔的。创造就是对固有牢笼的挣破。所谓自主创新，没有自主就不会有创新，一所好的大学定是将有用的和无用的进行结合。

人类的进步是由科学家的好奇推动的，所有的东西都是相通的，杨振宁跟我说过，物理学到尽头是哲学，而哲学学到尽头是宗教，所有的东西是一个大圈。他是诺贝尔奖获得者，而他之所以给我讲这句话的缘由，在于他经常做无用的事儿，而且感谢这件事儿，就是读大量的金庸小说和各种文学作品。

谢谢各位。

（来源：白岩松）

书香广安

国有企业改革与中国经济增长

张文魁，袁东明

中国财政经济出版社

书香广安书目编号：F120002

出版时间：2015-05-01

内容简介：

《国有企业改革与中国经济增长》从学术上系统深入地研究了宏观经济增长与国有企业发展之间的联系，分析了国有企业所导致的市场扭曲对中国经济增长的拖累，模拟了加快国企改革对经济增速的提振效果，并提出了有关政策建议，是国内第一本从国企改革角度研究经济增长的专著，也是国内第一本从经济增长角度审视国企改革紧迫性的专著，显然是一部具有开创性、填补空白的著作。

书评：

张文魁，国务院发展研究中心研究员，主要从事政策研究工作。研究成果涵盖国有企业改革和国有资产管理体制改革、产业发展政策与技术创新政策、企业并购重组和全球化经营战略等方面。学术兴趣广泛，包括制度经济学、公司治理、公司金融，以及新兴经济体的经济增长机制等。公开发表的学术论文常见于《经济研究》、《管理世界》、《改革》等期刊。近年公开出版的著作主要有《中国国企产权改革与公司治理转型》（中国发展出版社 2007 年版）、《中国经济改革 30 年（国有企业卷）》（重庆大学出版社 2008 年版）、《解放国企》（中信出版社 2014 年版）等。

袁东明，国务院发展研究中心企业研究所所长助理，研究员。主要致力于企业改革、产业发展与政策、创新等领域的研究。合著著作有《产业联盟与创新》、《中国经济改革 30 年（国有企业卷）》、《企业变革大趋势：外包合作和网络化经营》、《中国政府采购制度与运行机制研究》等。

浩荡两千年

吴晓波

中信出版社

书香广安书目编号：F120003

出版时间：2015-04-01

内容简介：

2012 读书盛典年度影响力图书，两千多年的中国企业史，归根到底是一部政商博弈史！

继《激荡三十年》、《跌荡一百年》之后，在公元前 7 世纪到 1869 年长达两千多年的时间跨度里，著名财经作家吴晓波继续前两部作品的研究主题，再次探寻国家与资本、政府与商人阶层之间的关系。

《浩荡两千年（精装 纪念版）》记录的是一个基本上已经失去或被遗忘的世界。在书中出现的工商人物，要么默默无闻，要么在另外的历史叙述中被脸谱化、妖魔化，我们可以称他们为商人，或企业家。他们行走在广袤的国土之上，或疾行，或踟蹰，或彷徨，在他们身后的时空幕景上，是一出连续上演了两千多年的砍杀史。在所有的历史时刻，这些人从来没有当过主角，甚至在所有的史料记载中，他们要么被忽略不计，要么就躲在最后的那个黑暗角落。不过在另外的意义上，正是这些工商业者在改变着人们的生活，从一斗池盐到一块麻布，从一把铁刀到一座城池。

我无意为他们代言，我只是完成一次漫长的陈述。我所希望做到的是，以活在当代的立场，书写昔日的国家，与发生过的历史重建关系，与已逝的前辈修好，并试图以私人的方式诠释中国的企业史。

逝去的人们已不再归来，正在出发的我们却需要寻觅到自己的记忆。

书评：

吴晓波，著名财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人，上海交通大学、暨南大学 EMBA 课程教授，常年从事公司研究。2009 年被《南方人物周刊》评为年度“中国青年领袖”。个人微信公众号为：吴晓波频道。

主要出版著作有

《历代经济变革得失》（2013 最新作品）

《浩荡两千年：中国企业公元前 7 世纪—1869 年》

《激荡三十年：中国企业 1978-2008》

《跌荡一百年：中国企业 1870-1977》

《吴敬琏传：一个中国经济学家的肖像》

《大败局》

《大败局 II》

其中《历代经济变革得失》被评为亚洲周刊 2013 年度十大好书（非小说类）、2013 年度中国影响力图书和中国 2014 年度 kindle 精彩好书，《浩荡两千年》被评为“2012 读书盛典年度影响力图书”，《激荡三十年》被评为“2008 年《新周刊》新锐榜之年度图书”，《跌荡一百年》被中国图书评论学会评为“2009 年度十大图书”，《大败局》被评为“影响中国商业界的二十本书”之一。

老北京那些事儿

邓向东

当代中国出版社

书香广安书目编号：K890001

出版时间：2015-01-01

内容简介：

老北京已然成为历史。在这里发生的许许多多带有浓郁地域特点的往事和记忆，随着老城墙的破坏和旧胡同的没落，面临着失去依托的窘境……夕阳下的老北京人如何留住那过往记忆的沧桑？新一代北京人将如何触摸自己生于斯长于斯的城市的文化根基？憧憬中华文明古国故都文化的中外游客如何能够寻觅到老北京的魅力？

翻开《老北京那些事儿》，贯穿于老北京衣食住行中的那些趣事闲闻、风土民情，各行各业中的仁义礼智信，胡同人家的喜怒哀乐忧，通过看似轻描淡写的叙述，借助栩栩如生的图画，透过回味深长的诗句，像一个个回放镜头，生动地展现在读者面前。

书评：

用妙趣横生的京韵京味语言，讲述老北京独具特色的趣事闲闻、风土民情。

从诗、文、画三个视角，复原老北京独特的历史文化符号。

美诗、美图、美文，耐读、耐品、耐看，带你品味老北京岁月痕迹和历史烙印的心灵、视觉盛宴。