

内部参考

每周观察

立夏

2016年第26期
总期第106期

主办：广安研究院
投资发展中心
2016.07.04

本期摘要

I、住建部：城市地下空间将纳入不动产登记……根据近日发布的《城市地下空间开发利用“十三五”规划》，到2020年，我国至少一半城市要完成地下空间开发利用规划编制和审批，全国将初步建立较为完善的城市地下空间规划建设管理体系，并逐步纳入不动产统一登记管理。……

II、下半年楼市将出现四大“黑天鹅”影响房价……尽管自去年至今以来，大部分一二线城市楼市出现复苏和好转，甚至北上广深、合肥、南京、苏州、厦门、杭州、东莞、佛山等二三线城市楼市出现“买涨不买跌”的火热局面，但是，上述城市未来楼市走势仍然面临不确定性，尤其是当楼市进入下半年之后，上述城市楼市将受到各方面的不确定性的“黑天鹅”的影响，在这样的市场背景下，楼市会进入调整期，房价出现下跌……

III、北京城建集团多次剥离不良资产“刮骨疗毒”图谋千亿产业集团……北京城建集团在过往发展中形成了庞杂的业务布局，参与投资的企业目前高达81家。在刚刚制定的北京城建集团“十三五”规划中，这家北京市属国企提出了雄心勃勃的计划，预计要在2020年实现总资产超过2100亿元，利润额超过40亿元。在千亿集团的产业图景中，房地产业务被推向前台，要求地产业务的利润总额在2020年达到24.6亿元。做大地产、向地产业务要利润成为北京城建集团的战略重点。从资产出售逻辑来看，北京城建集团正在进行资产整合与梳理，剥离旗下非主营产品，聚焦工程、地产、设计、园林、置业与资本业务……

IV、绿色建筑不只是节能还可以提高人类认知一倍……“根据调研数据分析，我们发现，参加绿色建筑实验的人员，其认知功能是他们在普通建筑中所取得分数的2倍。而认知功能对我们的决策有着重大影响，还会最终影响员工的生产效率。”……

V、打造京津冀协同发展的命运共同体……习近平同志指出：“京津冀协同发展意义重大，对这个问题的认识要上升到国家战略层面”。京津冀地区是拉动我国经济发展的重要引擎，但其发展也面临诸多问题，特别是北京集聚过多的非首都功能，“大城市病”问题突出；京津冀地区资源短缺、污染严重，三地之间发展差距较大，限制了其拉动全国经济发展的引擎功能。解决这些问题，亟须打破“一亩三分地”的思维定式，大力推进京津冀协同发展。……

VI、被越来越多企业家认可的“新商业文明”究竟是什么？……“新商业文明“时代的到来伴随着信息通信技术和生物技术的发展，使人类基础设施进入了智能时代。企业得以享受快速响应、高度可扩展、高容错率、低成本、按使用付费的商业基础设施。……

目录

政策导读.....	1
国家发改委：近三分之一城市群规划年内完成.....	1
住建部：城市地下空间将纳入不动产登记.....	2
工行收紧商住房个人贷款首付比例最高七成.....	2
北京住房维修基金将建监管账户引入工程造价审价机制.....	4
住建部：国庆节前各地要全面清理工程建设保证金.....	5
西安楼市新政去库存简化审批稳固投资.....	6
产业聚焦.....	8
产业 港媒：内地 50 城卖地额近万亿楼面价超房价成常态.....	8
产业 6 月百城房价涨势趋缓下半年“稳”字当头.....	8
产业 下半年楼市将出现四大“黑天鹅”影响房价.....	10
北京 上半年京二手房成交量创新高均价 43465 元/平.....	14
北京 北京楼市供应提速 7 月 32 项目蓄势入市.....	16
北京 租房减税难改市场现状缴税比例不到 10%.....	17
行业动态.....	20
行业 上半年国内 5 家房企销售额破千亿万科居榜首.....	20
行业 北京城建集团多次剥离不良资产“刮骨疗毒”图谋千亿产业集团.....	20
行业 华远地产携手华夏保险加速向“轻资产”转型.....	22
行业 业内惊叹央企任性不差钱中粮问鼎新地王.....	24
行业 北京最大棚改规划出炉中海地产隐现中央集权下地方窘境.....	26
行业 多家上市公司上演控制权争夺战资本逼宫?.....	28
行业 房企负债率上升预警后续融资风险.....	31
前沿观察.....	33
前沿 绿色建筑不只是节能还可以提高人类认知一倍.....	33
观察 宋卫平的地产江湖：从绿城到蓝城，从豪宅到小镇.....	34
观察 管它脱还是不脱，英国伦敦新区焕彩：老枝如何冒新芽?.....	39
资本 碧桂园百亿购房尾款 ABS 融资的秘密.....	42
国企改革.....	46
国务院关于国有资产管理与体制改革情况的报告.....	46
国企改革进入利好密集区.....	52
京津冀协同发展.....	55
国务院批复京津冀系统推进全面改革创新试验方案.....	55
打造京津冀协同发展的命运共同体.....	56
学习园地.....	58
被越来越多企业家认可的“新商业文明”究竟是什么?.....	58
大数据的价值在于“小模式”.....	60
朱岩：“互联网+”时代，企业如何实现蜕变?.....	64
亨利·明茨伯格：创新需要什么样的管理?.....	66
产业互联网与企业转型升级战略.....	71
书香广安.....	76

政策导读

国家发改委：近三分之一城市群规划年内完成

提要：《经济参考报》记者从国家发改委了解到，“十三五”期间，国家层面将全力推进城市群建设，来加快城镇化进程。据悉，这一协商机制正在成为长三角城市群三个层面的协商体制，成为长三角城市群之间的程序性会议。

《经济参考报》记者从国家发改委了解到，“十三五”期间，国家层面将全力推进城市群建设，来加快城镇化进程。据记者了解，“十三五”期间我国共要建设 19 个城市群，除了已经广为人知的长三角城市群、长江中游城市群规划等之外，年内还将编制完成北部湾和中原城市群规划。至此，“十三五”期间城市群规划完成近三分之一。在一些较为成熟的城市群已经建立起来的城市群经验，或将形成可参考机制，适度推广到其他城市群建设中。

据发改委内部人士透露，今年以来，各地对于城市群建设十分主动，发改委将按照成熟一个推出一个的原则，争取在年内推出北部湾和中原城市群的规划。“前期研究已经基本做完了。”该内部人士说。据悉，发改委已将北部湾、中原等城市群规划纳入年度工作安排。

城市群规划离不开交通。发展改革委、交通运输部近日联合印发的《城镇化地区综合交通网规划》，确定了 21 个城镇化地区，即京津冀、长江三角洲、珠江三角洲、长江中游、成渝、海峡西岸、山东半岛、哈长、辽中南、中原、东陇海、关中一天水、北部湾、太原、滇中、黔中、呼包鄂榆、兰州—西宁、天山北坡、宁夏沿黄、藏中南等，以及其他陆路边境口岸城镇化地区，这些城镇化地区涵盖 215 个城市，包括核心城市和节点城市。

目前，人口和 GDP 分别约占全国的 65%和 90%。北部湾和中原地区已经出现在交通网规划中。

在具体推进过程中，发改委官员认为，城市群之间的协商机制将是城市群建设中必不可少的内容，城市群的意义在于区域内协同发展，形成合力，因此长三角相对成熟的协商机制值得参考。这也被认为是可以首先复制的城市群建设经验。

“长三角是比较成熟的城市群，这个城市群建设中会有一些比较成熟的经验供其他城市群借鉴参考。”参与制定长三角城市群规划的中科院南京地理与湖泊研究所区域发展与规划研究中心主任陈雯对《经济参考报》记者说。她认为，目前最为成熟和可推广的经验中，已经成型的三级区域协调机制最值得参考，也可以通过城市群的建设进行推广。

陈雯举例说，在上下游水系的污染控制和赔偿机制上，江苏省和浙江省就形成了非常好的协同治理机制，包括信息互通、联合监督、联合调解、监测预警等，规定了跨境断面水质达标标准。上游从经济发展收益中拿出部分用于支付环境治理成本。若断面水质超标污染下游，下游将获得环境赔偿。这一成本共担、利益共享机制，让曾经横亘在嘉兴和苏州之间多

年的水污染纠纷获得了调停的机会。在两地合作治理下，流域水环境显著改善，水纠纷事件发生率明显下降。

据悉，这一协商机制正在成为长三角城市群三个层面的协商体制，成为长三角城市群之间的程序性会议。

“但是实际上，即使在长三角地区，协调机制本身也在完善中。很多东西需要打破固有利利益格局进行重新划分，比如公交卡在长三角一体化中还没有办法全面推进。”陈雯说。

国家发改委城市和小城镇改革发展中心规划院副院长文辉认为，协商机制要从政府引导和市场主导两个层面，推动城市群协调发展，既要打破行政壁垒，又要有利于发挥市场对要素资源配置的决定性作用。重点在于减少城市群内各级政府行政干预，制定城市群发展的负面清单，强调城市群在基础设施、产业布局、公共服务、生态环保等方面的一体化，让市场按照经济规律在各城市配置要素资源，形成功能互补，从而有利于城市群发挥最大作用。

中国科学院地理资源所城市规划研究中心主任方创琳在接受《经济参考报》记者采访时表示，城市群是高度一体化的群体，其发展期分为初期政府推动，中后期由市场推动。从长三角、珠三角等已发展较为成熟的城市群来看，虽然有行政机制的引导，但其发展主要是由市场推动，是群体达到客观需求、需求与供应之间的共同推进。对于其他城市来说，复制难度仍然较大，通过培育共同的市场体系，将有助于推动城市群的发展。

（来源：经济参考报）

住建部：城市地下空间将纳入不动产登记

根据近日发布的《城市地下空间开发利用“十三五”规划》，到2020年，我国至少一半城市要完成地下空间开发利用规划编制和审批，全国将初步建立较为完善的城市地下空间规划建设管理体系，并逐步纳入不动产统一登记管理。

不动产统一登记年底前全面落地

记者24日从国土资源部不动产登记局获悉，2016年不动产统一登记制度要在基层全面实施，今年年底前所有市县颁发新证、停发旧证。

（来源：每日商报）

工行收紧商住房个人贷款首付比例最高七成

提要：中国工商银行关于降低商用房、商住房贷款比例的市场消息被证实。对于商住房，记者了解到，工行针对北京的商住房首付也已提至七成，上海方面暂未有确切消息。

新京报讯（记者李捷李蕾）中国工商银行关于降低商用房、商住房贷款比例的市场消息被证实。昨日，新京报记者从中国工商银行北京市某支行获悉，目前已开始执行新的商用房贷款比例，即由过去的 50%降低至 30%。这也意味着，购买商用房由过去的首付五成最高将提至七成。对于商住房，新京报记者了解到，工行针对北京的商住房首付也已提至七成，上海方面暂未有确切消息。

据上述工商银行工作人员表示，商用房、商住房无论是出租还是销售都存有较大风险，从银行的角度，希望通过提高首付来降低这类项目带来的风险。一位工行总行人士随后对新京报记者表示，根据市场变化进行相应的风险管理属于商业银行正常的经营行为。

通过多方求证，新京报记者获悉目前在北京，仅有工行明确执行此标准，包括华夏银行、招商银行等在内多家商业银行的工作人员均表示：目前还没有接到上级通知，商住个贷业务仍然按照过去总房款 50%的标准执行。广发银行的工作人员则表示，已经听到相关消息，目前在等上级通知。此外，另有多家银行已经不做商住类项目的个人贷款业务。比如，光大银行多年前就停止了商住项目的个贷业务；此外，中国建设银行客服人员也表示，不接受二手商住房个贷业务。

截至目前仅有工行对商住项目收紧了钱袋子，不过业内人士指出，工行作为国有银行的代表，具有示范效应，其他银行后续仍有跟进的可能。易居研究院智库中心研究总监严跃进指出，对于商住类物业，在一线城市范围内信贷政策方面收紧是大趋势。同策咨询集团研究部研究总监张宏伟也表示，商住类物业对于银行而言，并不像 70 年住宅那么优质，银行通过降杠杆来控制风险是必然。

反应 1

在售项目负责人：后市压力大

值得一提的是，北京楼市中连续的商住成交热情在本月达到巅峰。据亚豪机构数据统计显示，截至本月 26 日，北京商品住宅（不含保障房与自住房）共实现成交 13540 套，成交面积 153.95 万平方米，相比上月同期分别大增 122%、131%，同时这一成交量也创造了自 2010 年以来的同期月度新高。其中，商住类产品共实现成交 9689 套，相当于去年 6 月同期的 10 倍，这一成交量也同样创下新高。

在多位业内人士看来，一旦各家银行大面积地针对商办项目开始推行提高首付至七成的标准，将会对目前的市场带来冲击。“首付如果要达到 70%，确实有点高，对于项目来说后市压力很大。”北京某在售商住项目负责人在听到这个消息后表示。

“一旦首付比例接近全款的额度，这对于北京商业地产的影响将是致命的。”某资深业内人士进一步表示。

反应 2

开发商：回款压力加大

多个商住项目的负责人都表示，虽然目前合作的银行均未收到相关降低放贷比例的通知，但对未来也充满焦虑。

一位不愿具名的业内人士指出，如果未来商住项目首付提高至七成，市场会急转直下，对于回款的速度将会造成巨大压力。

相比未来将要推出的地块，更需要关注的是已经拿了此类地块的房企。“现在越来越多的商住用地都是高价地块，不是所有的商住项目都有降价的空间，所以一旦销售端受阻，想通过降价跑量来维持资金链并不可行。”该人士如是说。

分析

刚需置业者：或无力支付首付

据业内人士分析，目前北京楼市中高价地频出、豪宅遍地的背景之下，商住类项目已经成为市场的主流产品。因不限购、总价低等优势，除了受到投资者的青睐，也成为资金欠缺，购房资格不足的刚需群体的选择之一，作为过渡型居住产品，寄望于资产升值后再进一步置换。

“现在的市场，50%的首付，很多购房人都需要分好几期，如果达到七成首付，或许将会把这部分需求彻底挤出。”中原地产总经理任莉认为。

（来源：新京报）

北京住房维修基金将建监管账户引入工程造价审价机制

北京纪检监察网昨天通报了 2015 年第三轮 16 家被巡视单位的整改情况。去年年底，市委巡视组分别对市住建委、市发改委、市规划委、市市政市容委、市工商局、市水务局等 16 家单位进行了专项巡视，并于今年 3 月份向各单位反馈专项巡视情况。市住建委表示，针对维修基金正常支取困难的问题，将在 2016 年底前引入工程造价审价机制、工程监理机制以及完善竣工验收机制，建立专项监管账户。

市住建委：年底前引入工程造价审价机制

针对维修基金正常支取困难的问题，2016 年 4 月市住建委已委托北京市律师协会启动业主共同决定机制研究的课题，并将住宅专项维修资金共同决定作为课题的首要内容。同时研究建设维修资金系统与房屋登记系统的接口，实现维修资金数据与房屋登记数据同步更新。此外在 2016 年底前引入工程造价审价机制、工程监理机制以及完善竣工验收机制，建立专项监管账户，实施工程款按进度分阶段支付，并留存维修保证金。

市发改委：大额专项资金支出须集体审批

针对存在大量直接入库和审批项目的问题，市发改委将制定专项资金审批管理制度，大幅缩小项目直接入库和直接审批范围。明确规定，审批项目无论使用政府投资资金多少全部

上会审议。规范大额专项资金审批权限、审批程序和相关责任，分配、支出必须经专题会集体研究审批，严格控制自由裁量权。

市市政市容委：免去退休局级干部协会职务

针对巡视指出的局级退休干部未经批准在行业协会兼职的问题，市市政市容委 7 名退休局级干部向委党组提出辞去协会职务的申请，委党组免去了他们在协会所担任的职务，并依据相关规定办理免职手续。关于公款旅游和收受礼品卡的问题，查处了两起直属事业单位在 2013 年违反中央八项规定精神的案件，分别给予被调查人党内警告处分，责令相关人员补交了旅游款 58639 元，免去一名正处级领导职务，将追缴的 10720 元上交了国库。

市规划委：违建杜绝“以罚代拆”

针对“过程监管存在漏洞，给违法建设‘预留出口’”问题，市规划委加强对项目建设过程中的规划监管，进一步加大拆除违法建设的力度，杜绝“以罚代拆”。在 3 年拆除违法建设 4612 万平方米的基础上，保持新生违法建设的“零增长”、逐步按计划大规模拆除既有违法建设。遏制通过违法建设造成既成事实以规避控规调整程序的违法行为。同时，与监察部门建立新生违法建设数据通报机制，探索联合征信企业将违法建设单位或个人信息纳入征信系统体系。

（来源：北京晚报）

住建部：国庆节前各地要全面清理工程建设保证金

住建部部长陈政高 1 日要求各地用 3 个月时间，在国庆节前全面完成工程建设领域保证金清理任务。

国务院办公厅近日印发了《关于清理规范工程建设领域保证金的通知》。通知从清理保证金的种类、保证金制度的完善和监管等方面提出了要求。

住建部、财政部、人社部 1 日联合召开贯彻落实《关于清理规范工程建设领域保证金的通知》电视电话会议，陈政高指出，各地要用 3 个月时间，在国庆节前全面完成清理任务；要确保“一个项目不落、一个企业不落”地保质保量落实；住建部门要和财政部门、人社部门紧密配合，形成合力，全力推进。

住建部政策研究中心研究员李德全说，相关调查结果显示，建筑业企业以保证金形式被占用的资金占到企业年营业收入的 10% 甚至更高，且大多数是以现金形式缴纳的。收取保证金一方逾期不归还、以种种理由拖延归还、拖延后不支付任何资金占压成本的情况在各地不同程度存在。在建筑市场资金面紧张、建筑业企业被拖欠工程款数量大、又有大量保证金被占压的情况下，此问题成为建筑业企业生死攸关的大问题。

陈政高说，地方政府、企业自行设立的保证金要全面清理、全面停收；对保留的保证金推行银行保函制度；任何建设单位不得以任何理由拒绝建筑企业的保函形式提交的工程保证金。严格禁止新设立的保证金项目，对违规新设立保证金的，要严肃查处。

陈政高指出，对保留的保证金要进一步规范，严格按照规定时间进行返还。农民工工资保证金采取差异化的缴存办法；工程质量保证金预留比例上限不得高于工程价款结算总额的5%，在工程竣工前，已经缴纳履约保证金的不得同时预留工程保证金。对取消的保证金，各地要抓紧时间制定办法，确保2016年底前全部返还。

李德全说，通知首次规定了未按规定或合同返还保证金的，保证金收取方应向被收取方支付逾期返还违约金。这一规定体现了对于在建筑市场交易中处于弱势地位的建筑业企业的保护，也是市场交易公平原则的应有之义。通知还进一步规定：“未经国务院批准，各地区、各部门一律不得以任何形式在工程建设领域新设保证金项目。”这将有效制止建设单位和管理部门随意收取保证金、以收代管、以收代服务、忽视企业市场信用和表现的粗放管理方式。

（来源：新华社）

西安楼市新政去库存简化审批稳固投资

在推出“房九条”、“棚八条”之后，6月26日西安又推出《西安市人民政府关于化解房地产库存促进房地产市场健康发展的若干意见》（以下简称《意见》），该《意见》也被当地地产圈称之为西安“去库存十条”。不过《每日经济新闻》注意到，《意见》中的多处内容，如简化行政审批、支持在建项目建设、加快遗留问题处理等条款，却似乎更意在优化房地产的投资环境，稳固固定资产投资。

多举措去库存

在《意见》中，包括将购房落户政策延长至明年底等共计30项规定，其实远不止10条。《每日经济新闻》记者梳理发现，其中还包括了简化行政审批、优化建设环境、支持在建项目建设、支持住房消费、活跃二手房市场等新政。

值得一提的是，此次《意见》中，专门提出“加快遗留问题处理”一项。

因近年来房地产市场的状态，一些地方的部分中小型房企项目不乏资金链断裂以致项目难以为继的现象。此次《意见》专门提出“加快遗留问题处理”，表示对存在遗留问题的房地产项目，要分析历史成因，按照“尊重历史，面对现实，依法依规，属地兜底”的原则，妥善处理。

与此同时，《意见》再次在严格用地管控及促进住房保障货币化等方面规定多项具体措施。

在长期关注西安房地产市场的人士看来，《意见》的亮点还包括新商品住房项目不再实物配建廉租房；房企可延期一年缴纳城市配套费；房企可分期缴纳土地出让金。

此外，对于非本市户口的购房者而言，落户西安的优惠政策延长至明年底，也是值得关注的一点。

优化投资环境

《每日经济新闻》记者注意到，《意见》多项内容涉及去库存之外的方面，诸如简化行政审批、支持在建项目建设等，则似乎意在优化房地产的投资环境，稳固固投。

记者梳理西安市统计局数据注意到，西安 2013 年全年固定资产投资同比增长 21.3%，2014 年同比增长 15.2%，到了 2015 年则同比下滑 12.7%。

而记者查询西安市统计局发布的统计公报发现，2015 年，西安市房地产开发投资占全市固定资产投资的比例为 36.01%。这就意味着，当年西安不少固投由房地产拉动。

记者梳理西安市近年房地产领域投资同比增速数据发现，2010 年至 2012 年，该数据基本稳定在 20%左右，到了 2015 年，该数据只有 4%。而今年 1 月~5 月的数据显示，西安市房地产开发投资降为 479.30 亿元，同比下降 15.4%。

6 月 26 日《意见》的发布会上，陕西省房地产研究会会长王圣学也在现场解读时表示：《意见》主要目的意义之一，便是改善西安投资环境。

（来源：每日经济新闻）

产业聚焦

产业 | 港媒：内地 50 城卖地额近万亿楼面价超房价成常态

中原地产最新统计数据显示，截至 6 月 28 日，内地 50 大城市合计土地出让金已经达到了 9655.9 亿元，比去年同期大幅飙升了 38.5%。对此，分析人士指出，今年以来高总价、高单价、高溢价率的“三高地块”普遍出现在一、二线城市，持续刺激房地产市场，楼面价超过房价已经成为常态。

据《香港商报》网站 7 月 1 日报道，统计显示，苏州、南京、杭州、合肥已经成为上半年高价地出现最频繁的区域。广州上半年土地成交情况统计 30 日出炉，数据显示，上半年广州有 32 宗土地成交，共贡献了超 200 亿的成交金额。

中原地产首席分析师张大伟评价称，今年是中国有史以来高价地最密集的年代，持续刺激房地产市场。“对于这些 1919.38 亿元的高价地来说，未来 3 年如果销售额不到 2000 亿元以上，很可能出现部分项目的资金链断裂风险。”张大伟认为。对于一、二线城市来说，未来一年房价不涨超过 50%，拿了高价地的企业都将面临入市难题，巨大的成本压力将造成非常大的风险。

值得注意的是，上海土地市场 30 日再次迎来宅地出让，奉贤区南桥新城两幅住宅用地同时开拍。其中，国企奉贤发展以 17.22 亿元的价格将其中一块地收入囊中，实际楼板价达到 36485 元/平方米，溢价率 240%。最终刷新区域地王纪录。据推测，该项目未来保本价至少 5.6 万元/平方米。

（来源：参考消息网）

产业 | 6 月百城房价涨势趋缓下半年“稳”字当头

环比涨幅收窄，同比涨幅扩大。6 月百城住宅价格依旧呈现出“涨声一片”，但也表现出一线城市涨幅趋缓和三、四线城市略有起色的“双向回归”的态势。

昨日，中国指数研究院发布的最新报告显示，6 月百城住宅均价，环比上涨 1.32%，涨幅收窄；同比上涨 11.18%，涨幅扩大。

对此，中国房地产数据研究院院长陈晟表示，从今年上半年来看，房地产没有给宏观经济“拖后腿”。预计下半年决策层对房地产调控仍保持“分城施策”的思路，不会有大的变化。而三、四线城市“去库存”，或还有政策加码空间。

“涨”声中含缓和之音

整体来看，6 月房价涨幅均有所放缓。

中国指数研究院报告显示，6月全国100个城市(新建)住宅平均价格为11816元/平方米，环比上涨1.32%，涨幅较上月收窄0.38个百分点。

从涨跌城市个数看，6月全国有73个城市环比上涨，22个城市环比下跌，5个城市持平。与5月相比，6月价格环比上涨的城市数量减少1个，其中涨幅在1%以上的城市有30个，较上月增加1个；6月价格环比下跌的城市数量减少2个，其中跌幅在1%以上的城市有3个，较上月增加3个。

从具体城市来看，涨幅居前十位的城市依次是：南京、厦门、嘉兴、温州、廊坊、佛山、武汉、合肥、昆山、兰州。其中涨幅相对较高的南京、厦门、嘉兴、温州等4个城市，房价涨幅在3%至4%之间，其他环比上涨的63个城市，房价涨幅则均在2%以下。

6月房价环比涨幅的收窄，既反映出当下楼市的现状，也反映出下半年楼市的走势。中国指数研究报告分析认为，未来随着地方调控政策进一步落地实施，热点城市楼市过热现象将得到控制，百城整体房价涨幅或将继续趋缓。

“为抑制房价过快上涨，热点城市收紧政策持续升级，正在从控需求、调供应方面稳定楼市发展。”陈晟说。

记者也注意到，近期房价涨幅明显的合肥，将在7月开始执行针对购房者的差别化信贷政策，提高首付门槛。部分“地王”频现的城市，也在出台相关政策，抑制市场过热。此外，供不应求矛盾较深的南京，也表态为缓解局部区域供应偏紧状况，将在今年下半年进一步加大商品住宅上市供应。各地的种种举措，有望使一片“涨”声的楼市之中的缓和之音拉长。

“双向回归”态势趋强

展望下半年楼市，“稳”字或成主旋律。从政策层面来看，决策层对房地产调控仍保持“分城施策”的思路，不会有大的变化。而三、四线城市“去库存”，或还有政策加码的空间，这会让楼市整体上更“稳”。

“从今年上半年来看，房地产没有给宏观经济‘拖后腿’。”陈晟判断，预计下半年全国房地产“双向回归”的态势会趋强。

东兴证券郑闵钢持相似看法。他分析，5月份房价增速有所回落，各线城市之间销售的分化开始收窄。“而下半年房地产市场虽然区域间仍存在分化，但预计分化会有所减缓，二、三线城市会相对走向活跃。”

方正证券高级分析师郭磊也分析认为，对于三、四线城市和东北、西北高库存的二线城市，去库存任务仍然艰巨。未来，随着真金白银的去库存政策不断落地，去库存将在温和的市场环境中继续，并带动地产小周期后半场。

“必须明确‘去库存’仍是当前楼市的主要任务，对此要更多地通过‘户籍改革’等供给侧改革的办法，吸引‘新市民’进城落户。”陈晟认为，三、四线城市“去库存”还有政策加力空间，而楼市去库存的稳步推进，会让下半年中国楼市更“稳”。

(来源：华龙网)

产业 | 下半年楼市将出现四大“黑天鹅”影响房价

楼市在上半年疯狂后下半年将陷入调整期，从时间的角度来看，2016年下半年开始新一轮的房地产市场调整极有可能来临，去年下半年以来的“日光盘”频现的现象也会就此而止。下半年楼市四大“黑天鹅”

尽管自去年至今以来，大部分一二线城市楼市出现复苏和好转，甚至北上广深、合肥、南京、苏州、厦门、杭州、东莞、佛山等二三线城市楼市出现“买涨不买跌”的火热局面，但是，上述城市未来楼市走势仍然面临不确定性，尤其是当楼市进入下半年之后，上述城市楼市将受到各方面的不确定性的“黑天鹅”的影响，在这样的市场背景下，楼市会进入调整期，房价出现下跌。

“黑天鹅”之一：美元进入加息通道对中国楼市是“利空”

从全球市场来看，整个6月份“黑天鹅”聚集：6月16日凌晨2点美联储FOMC会议决议、上午10点半日本央行议息决议、晚17点英国央行利率决议、6月17日欧央行行长德拉吉讲话、6月21日美联储主席耶伦参议院听证会、以及6月23日英国脱欧公投（以上均为北京时间）。尽管上述“黑天鹅”只有英国“脱欧”成为现实，但是，未来仍然有“黑天鹅”影响中国经济甚至中国房地产市场。

比如美国加息。从美国来看，尽管英国“脱欧”影响了美元加息的进程，但是笔者仍认为三季度加息可能性较大，比如9月加息一次，加息25点，今年年底明年上半年再加息25点。这样，美元进入加息通道。

按照上述分析逻辑，美元进入加息通道后，全球资产配置方向转向美元资产或房产，全球资本也会向美国流动，对于中国来讲也是如此，资金流向也会至美国。以中国外汇储备为例，两年前（截至2014年3月底，我国外汇储备余额为3.95万亿美元，居世界第一），中国外汇储备达到历史高峰的4万亿美元左右，然而，自2014年6月份美国开始提出货币正常化议题之后，中国的外汇储备大幅减少，截止2016年5月，已经降低至3.19万亿美元。当美元进入加息通道之后，预计未来1-2年中国的外汇储备就有可能降低至2-2.5万亿美元。这说明，未来国内资金还会继续“外逃”，那么，这些资金逃到哪里？显然，转向美元资产或房产。这对中国已经过热的楼市来讲是“利空”的。

“黑天鹅”之二：“权威人士”表态之后，中国货币政策开始转向

近日“权威人士”发表对宏观经济、房地产看法之后，中国的货币政策也正在转向。从国内来看，央行公布的5月金融数据显示，2016年5月M2同比增长11.8%，增速环比大幅回落1个百分点，与3月M2高达13.4%的增速更是不能相比。“权威人士”表态对宏观经济看法之后货币政策确实开始出现“收紧”的转向。这对于今年下半年及2017年房地产市场来讲不是一件好事情。

从近期银行等金融机构的政策面动作来看，据媒体报道，已经有部分银行开始通过“降杠杆”的方式控制投资楼市的风险，比如，风控较严的兴业银行已经开始大幅收缩开发贷款、个人按揭贷款的额度，利率上也可能上调；其他部分银行也开始“有条件”上调首付比例；部分基金开始上调利率。这些都将成为下半年以来楼市的“黑天鹅”。

此外，据媒体报道，工行个人商用房贷款最低首付款比例由 50%调整至 70%，贷款所购商用房为商住两用房的最低首付款比例也同时有所提高。此外，对个人商用房贷款合作项目范围也作出了进一步的范围划分。要求全国范围内重点选择北京、上海、广州深圳以及直辖市、省会城市房地产开发贷款支持的项目。

这说明，对于住宅市场来讲，由于市场过热、货币政策转向、调控政策预期落地等因素，核心热点城市楼市即将步入调整期；对于商用房来讲，通过提高首付比例和业务范围的收缩控制银行信贷资产的风险。总体来看，此时货币政策开始适度收缩，银行开始通过提高首付“降杠杆”，目的当然是为了防止由于房价下行导致的银行资产缩水带来的银行系统风险，但是，这却构成了下半年以来楼市不确定性的“黑天鹅”。

“黑天鹅”之三：核心一二线城市调整预期背后的金融风险

同策咨询研究部数据显示，2015 年北上广深四个一线城市商品住宅成交金额（12023 亿）占到全国（72753 亿）的 16.53%，比 2014 年的 11.81%大幅回升 4.72%；2016 年 1-5 月北上广深四个一线城市商品住宅累计成交金额为 5320.4 亿元，同比大幅上升 45.07%，成交金额占到全国的 16.73%。

同样，对于重点二线城市而言，比如比如苏州、南京、合肥、杭州、武汉、厦门，2015 年这 6 个二线城市商品住宅成交金额占到全国的 11.19%，比 2014 年的 8.78%回升 2.41%；2016 年 1-5 月累计成交金额为 4802.49 亿元，同比大幅上升 104.00%，成交金额占到全国的 15.10%。

对于上述核心一二线城市楼市来讲，一方面楼市基本面无大碍，大部分城市房价出现快速上涨的趋势，甚至在近期“日光盘”频现，楼市成交呈现火爆态势；另外一方面，上述大部分城市的土地市场住宅类用地“地王”频出。尽管上述部分城市比如苏州、南京、合肥等纷纷出台调控政策，但是，这些政策较为“温和”，并未从根本上抑制投资投机性需求，起到防止楼市过热与房价过快上涨的作用。这对楼市中长期稳定发展来讲并不是一件好事情。原因很简单，市场需求在不断透支，楼市的金融风险也在此基础上不断累加，市场始终还会因此而进行调整。

为什么说楼市的金融风险也在此基础上不断累加？且看老张的分析。

以上海楼市为例，央行上海总部公布的数据显示，个人房贷方面，2015 年全市新增本外币个人住房贷款 1539.7 亿元，同比多增 942.1 亿元，其中下半年新增 1077.3 亿元，同比多增 857.3 亿元；12 月份新增本外币个人住房贷款 206.4 亿元，同比多增 136.2 亿元。

此外，央行上海总部4月18日发布的最新数据显示，今年一季度上海本外币个人住房贷款增加917.3亿元，同比多增657.5亿元。据此计算，3月沪上新增个人住房贷款361.4亿元。这一数据刷新了2009年有统计数据以来的新增沪上个人住房贷款的记录，此前的新高为今年1月新增的346.3亿元。上海楼市新政出台前市场的火热状态，从3月沪上个人按揭贷款可见一斑。

“沪九条”楼市调控政策后，商品住宅市场交易量已经开始出现下滑，由于政策面收紧、市场需求的透支与货币政策从严预期等因素上海楼市预计下半年将进入真正的调整期。而当下半年及明年楼市进入调整期时，上海楼市的房价必然面临着下降，对于银行来讲，由于2015年下半年以来的房贷资产均为房价处于高位时的资产，当今年下半年房价开始下降时，去年下半年以来的房贷资产会缩水，金融风险增加，此时，银行必然首先收口子，收什么？答：开发贷款、个人按揭贷款。

从3月25日出台了“沪九条”楼市新政内容来看，在个人按揭贷款方面已经开始收紧，比如，对拥有1套住房的居民家庭，为改善居住条件再次申请商业性个人住房贷款购买普通自住住房的，首付款比例不低于50%；购买非普通自住住房的，首付款比例不低于70%。随后，包括金融监管部门逐步对新政进一步落地，也叫停了“首付贷”产品，并且随后也对相关公司做了严厉的处罚。

我们再看其他城市，北京、深圳已经收紧了楼市调控政策，合肥也将从7月1日起提高首付比例，预计南京、苏州、厦门等上述核心二线城市也会在三季度跟进提高首付的政策。由此可见，表面上来看，去年下半年以来，上述核心一二线城市商品住宅市场出现量价齐升，“地王”频出也推动房价继续上涨，但是，由于首付比例的提高、政策面预期收紧与市场调整的来临，上述城市楼市火热的背后仍然存在潜在的金融风险。

从上述城市政策面变化的趋势来看，通过提高首付比例“降杠杆”成为未来核心一二线城市楼市政策的重要特征，其背后意在当下半年楼市进入调整期之后，防止由于银行资产缩水带来的银行系统风险。

“黑天鹅”之四：三季度成核心一二线城市楼市调控政策出台“窗口期”，下半年这些城市或将步入调整期

那么，上述核心二三线城市楼市“日光盘”频现与“地王”频出的局面会一直持续吗？答案当然是否定的。同策咨询研究部总监张宏伟认为，苏州、南京、合肥、厦门、东莞、佛山等上述核心二三线城市楼市火爆，三季度或成这些城市楼市调控政策出台“窗口期”，下半年这些城市或将步入调整期。具体来讲：

首先，从历轮楼市出现过热的阶段的楼市表现来看，每当市场出现过热的时候，全国性的调控政策势必会出台，以为过热的楼市降温。如今，楼市调控政策基调转为“分城施策”，那么，也就意味着，哪一个城市当前出现过热的状况，哪个城市或将面临调控的风险。如今，南京、苏州、合肥等上述城市楼市出现过热的状况，这些城市已经有一轮“温和”的调控政

策出台，如果上述城市楼市继续火爆，“日光盘”频现与“地王”频现的状况持续，政策不得不继续从严。

其次，央行等相关部门已经开始对上述热点城市进行调研，储备政策（比如首套房认定标准或调整，预计开始“认房”；首套房贷或由当前的首付两成回升至首付三成；二套房贷政策或由当前的首付四成提升至六成；公积金政策或由于贷款余额不足而被动收紧。）已经准备充分，只不过等待时机发布而已。

从预期的发布时机来看，笔者认为主要考虑几个因素：一是市场继续火爆，“日光盘”频现与“地王”频现的状况持续，政策不得不继续从严；从政府出台政策的时机来看，上半年（土地市场与交易市场）成交量快速释放之后，比如苏州、南京等，下半年已经无太多指标上的压力，三季度成为政策收紧的“窗口期”。三是，合肥已经出台楼市调控政策，7月1日开始正式执行，预计南京、苏州等核心二线城市也会在三季度迅速跟进。上述种种迹象表明，三季度将成为政策收紧的最后“窗口期”。

第三、从市场面的表现来看，虽然上述热点城市楼市成交量价在今年前六个月表现出繁荣景象，“日光盘”和“地王”在上述热点城市也会频现，但是，这繁荣的背后是过去几轮“救市”政策不断刺激不断透支楼市需求的结果，这繁荣景象的背后潜伏者楼市危机。而这场危机极有可能在2016年下半年爆发，届时，楼市将陷入新一轮的调整周期，“日光盘”也就很难频现了。

换一句话来讲，2015年“330新政”以来，大中城市（一线城市、上述热点二三线城市）房地产市场成交量价的回升主要是过去积压需求的集中释放，以及由于需求的集中释放而带来的市场需求的透支，如果房企据此以为未来楼市一直会保持这样的量价走势，以为楼市“日光盘”会继续频现，那其实就是对于市场的误判，就极有可能在未来市场出现变化之时陷入被动局面。

从市场发展趋势来看，笔者认为，待本轮市场需求在上半年集中释放完毕之时，下一轮市场的阶段性调整也就来临了。笔者认为，在多层“救市”政策刺激之后，本轮楼市量价齐升最多持续到今年上半年，也就是说，楼市需求在去年下半年和今年上半年大量透支，楼市在上半年疯狂后下半年将陷入调整期，从时间的角度来看，2016年下半年开始新一轮的房地产市场调整极有可能会来临，去年下半年以来的“日光盘”频现的现象也会就此而止。届时，如果企业没有在今年上半年做到“未雨绸缪”，那么，房企就有可能因此陷入被动推盘的局面，企业的资金面也会因此遇到问题。

（来源：中财网）

北京 | 上半年京二手房成交量创新高均价 43465 元/平

在政策、信贷等多方利好下，今年上半年北京二手房成交热情高涨。根据机构统计，今年 1-6 月，北京市二手房网签量创下了 2010 年以来的新高。不过随着政策利好效应的边际递减，市场双方的心态正在发生变化，二手房市场逐渐降温，6 月北京二手房网签量出现了断崖式下跌。业内预计下半年北京二手房或将迎来降温盘整。

政策去库存成市场催化剂

据伟业我爱我家集团数据中心统计，2016 年上半年，北京全市二手住宅共成交 135507 套，环比 2015 年下半年增长 20.6%，创下 2010 年以来半年度交易量的新高，成交均价为 43465 元/平方米，环比 2015 年下半年的均价上涨 9.3%。

在业内普遍看来，国家“去库存”的政策大方向，以及春节前后一系列利好政策的出台有效刺激了楼市需求，也使得更多购房人形成了“房价将持续上涨”的市场预期，加上春节前后新房市场供应量不足，购房需求不得不转向二手房，诸多因素共同造成了二手房市场的火热态势。

实际上，自 2014 年 9·30 政策出台以来，2015 年的 3·30 政策，以及央行的多次降息，均为购房者尤其是改善型购房者入市提供了条件。随着市场需求大量入市，市场成交量价自然水涨船高。

交易量“先扬后抑”，6 月成交量腰斩

尽管整个上半年的二手房成交量增长明显，但在二手房报价不断上涨的背景下，需求释放量的不断缩减，也造成了二手房市场呈现趋冷的现实。

据伟业我爱我家集团数据中心统计，2016 年 1-3 月，北京二手房市场快速升温，交易量逐月走高。其中 3 月份创下了 3.2 万套的单月成交量高点。到了 4、5 月份，市场冲高回落，但整体市场成交量仍在 2 万套以上。

六月份，北京二手房成交量出现断崖式下跌，在 5 月份成交 2.4 万套的情况下，6 月份的网签量仅达到 1.1 万套。

6 月份以来，北京部分区域的二手房门店也反映出上述情况。

据海淀区学院南路的二手房经纪人介绍，4、5 月份区域里卖得最好，皂君东里一个社区就成交了十几套。6 月份以后，市场相对冷淡下来。在石景山、海淀等区域，不少二手房门店反馈 6 月份实际成交量不尽如人意。

伟业我爱我家集团数据中心统计，5 月最后两个工作日二手房成交将近两千套，但 6 月以后，北京二手住宅单日网签量由 1000+骤降至了 500 套甚至以下。根据链家网统计，6 月北京二手房市场房客源比已经下降到 2.9，远低于市场繁荣时期的 4 以上的新增房客源比，这也意味着买卖双方进入市场的热情在降低。

■放大镜

学区房依旧是关注重点

虽然二手房市场整体面临降温趋势，但随着各中小学开始信息采集和招生计划发布，近期学区房的关注度依旧不减。

在链家网统计的最近 30 天带看最多的小区中，芍药居北里和远洋山水分列第三名和第九名。其中，芍药居北里作为人大附中朝阳学校小学部的学区房，在最近一段时间，小区里的咨询量始终不减。景山学校远洋分校以往基本仅对一手房业主子女开放。今年 3 月远洋与学校取消共建后，不少家长考虑到学校同时对二手房业主开放，因此近几个月强烈关注远洋山水二手房。

据伟业我爱我家集团数据中心统计，在较为明确的购房原因中，孩子上学是主要因素，43.9%的买家都有此考虑；其次是就近上班和照顾父母，考虑人群分别占 25.3%、18.2%。

90 后买家增多，两居最受青睐

最近几年，80 后逐渐成为北京二手房市场的购买主力。今年上半年，这种趋势依旧没有发生变化。根据机构统计，在上半年的二手房买卖中，80 后占 54.6%，虽然较去年略微减少了 0.5%，但依然是市场主力。

值得注意的是，随着 90 后毕业进入职场，并逐渐拥有经济能力和购房需求，90 后在北京二手房买家中所占比重也表现出上涨趋势。机构数据显示，今年上半年，90 后买家有 6.1%，较 2015 年增加 1.9 个百分点。另一方面，对于价格承受力高的 70 后正在渐渐缩减占比份额。

二手房的户型成交结构没有发生明显变化，主要面对刚需的一居室和两居室依旧受市场青睐。在今年上半年成交的二手住宅中，一居室占 25.5%，两居室占 51.2%，两类户型占据了市场总成交的近八成。

■后市

“下半年楼市降温将是大势所趋”

虽然上半年北京二手房市场成交量表现不俗，但根据月度表现，市场回调趋势已现。

在业内普遍看来，6 月北京二手房市场的下滑不仅表现在成交量上。从机构反馈的数据来看，二手房的议价空间在明显增加，部分区域的房主降价幅度在 3%左右。从整体市场情况来看，本轮二手房上行周期已到达末端。如果未来没有新的楼市利好出台，预计下半年到 2017 年北京二手房市场将进入调整期。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖也表示，从当前的政策形势来看，北京未来的楼市政策仍将从严趋紧，二手房市场的持续低温或难以避免。北京二手住宅的年均交易总量一般在 15 万套左右，近几年随着存量房市场规模的增加，年均交易总量也就在 20 万套左右，而今年仅上半年二手房成交就已超过 13 万套。根据历史经验推断，下半年北京二手房市场的成交规模在七八万套的水平，下半年北京楼市降温将是大势所趋，而房价也会随着交易量萎缩，逐步企稳回落。

（来源：新京报）

北京 | 北京楼市供应提速 7 月 32 项目蓄势入市

进入 2016 年正式销售季以来，北京住宅市场月开盘量基本维持在 30 盘左右，最高不过 34 盘入市。不过，这样的局面即将发生改变。来自机构统计显示，7 月北京住宅市场预计将有 32 个项目入市，在这些项目当中，商住仅有 3 席，其余均为普宅与别墅项目，北京楼市供应再次成为纯住宅产品的主场。

楼市供应提速

据亚豪君岳会统计数据显示，6 月第 4 周（6 月 20 日-6 月 26 日）北京住宅市场共有 12 盘入市，其中包括冠城大通百旺府、江南府、强佑·府学上院等 5 个普宅项目，以及首开·中晟广场、长安太和、万科中央城等 7 个商住项目。12 个项目共新增住宅产品 1694 套，预售许可面积 12.9 万平方米，相比之前一周分别减少 28%、35%。

虽然供应量环比下滑，但仍处于周度供应高位水平。而从供应特征来看，基于商住限购预期，商住类产品仍然占据了目前供应的主力，12 个入市项目当中有超过半数均为商住项目，其中首开·中晟广场、首开熙悦湾等为近期频频加推，而福佳·密码空间、启迪香山则是新盘紧急入市。另外上周入市的普宅项目则出现明显的高端化，5 个项目开盘均价多在 5 万元/平方米以上，其中映月台逸墅单价更是高达 8 万元/平方米。

亚豪机构副总经理任启鑫认为，这些中高端项目一部分本身即高价地项目，另一部分则是受到地价上涨的推动，价格均出现大幅上涨，其中强佑·府学上院上期销售均价仅 45000 元/平方米，而此次入市价格已上涨至 65000 元/平方米，涨幅高达 44%。随着高价地项目的不断入市，以及新晋高价地不断刷新标准，预计未来北京住宅市场将形成 10 万+豪宅与 5 万+中高端两分天下的局面。

普通住宅重夺市场主角

截至上月 26 日，6 月北京住宅市场共有 32 个项目入市，新增住宅产品 4506 套，预售许可面积 35.4 万平方米，环比分别增加 10%、12%。6 月供应市场呈现出明显的冷热不均现象，上半月仅 6 盘入市，而下半月则出现 26 盘集中入市的“盛况”。

亚豪机构副总经理任启鑫指出，在上半年销量冲刺等因素的影响之下，下半月市场供应开始发力，半月供应量几乎追平 5 月的全月供应，供应的集中爆发也直接推升了 6 月成交量的再创新高。

根据亚豪君岳会统计数据显示，7 月北京住宅市场预计将有 32 个项目入市，其中包括金地华著、中国铁建·花语金郡等在内的 8 个纯新盘，以及包括华润·萬橡府、长阳光和作用等在内的 24 个老项目后期。

亚豪机构副总经理高姗分析认为，进入 2016 年正式销售季以来，北京住宅市场月开盘量基本维持在 30 盘左右，最高不过 34 盘入市。

后续供应乏力

业内人士看来，楼市供应主要与土地出让有关。2014-2015年北京住宅用地仅实现成交102宗，而在2009-2013年五年间宅地成交量为326宗，进入2016年之后这一趋势更为明显，上半年仅实现宅地成交7宗。另外受到自住房等保障房产品的挤压，2014-2015年间纯商住宅用地仅500万平方米，2016年上半年更是低至40万余平方米。

高珊认为，宅地供应不足带来了以下三方面影响，首先开发商新增土地存货量减少，为维持长期经营，不得不人为拉长原有项目的销售周期，在入市频次减少的同时，单次推货量也不断减少；其次由于保障性产品的挤压，目前商品住宅项目多为10万平方米以内的中小社区，虽然开发商对于销售节奏可控，但一些规模较小的项目仍会面临很快售罄的局面。

此外，高珊表示，由于土地成本的不断飙升，出现大量“面粉贵过面包”的项目，这些项目基于市场接受度的考虑，不得不推迟入市节奏，一方面等待房价上涨，另一方面也将更多时间付诸产品打造上。北京商品住宅供应量一直处于低位水平，预计长期内这一趋势仍将继续。

（来源：京华时报）

北京 | 租房减税难改市场现状缴税比例不到10%

郭公庄公租房项目作为北京市在建规模最大的全装配式建造的公租房社区，目前部分建筑结构已经封顶。小区不设围墙，建成后将成为本市首个街区制公租房社区。本报记者吴镛摄

今年，越来越多的低收入家庭拎包入住公租房。北京市住建委昨天发布消息称，今年本市计划新建筹集的5万套各类保障房，截至目前已新开工2.9万套，完成全年任务的58%。同时，今年计划基本建成的6万套，目前也已基本建成（含竣工）4.8万套，完成全年任务的80%。其中，启动摇号配租的公租房共计1.9万余套。此外，本市今年列入计划的棚改项目共335个，棚户区改造任务为3.5万户，据介绍，截至上月，已累计完成棚户区改造1.4万户，完成计划的40.5%。

首个街区制公租房社区明年迎客

尽管天气炎热，郭公庄一期公租房项目现场仍是一派繁忙。该项目位于地铁9号线和房山线的交会处，由北京市保障房投资中心建设。项目建成，将能提供3002套公租房。

这里将成为本市首个开放式小区。据介绍，在项目规划上，采用了开放街区的理念，按照规划，把小区内21栋住宅楼分成6个独立组团。从效果图看，小区南北出入口之间规划出一条S形的绿化生活轴，连接南北两个入口广场和中心活动场地。社区也不再设置围墙，小区里的道路、公共绿地和商业街，形成开放的公共空间，并与城市公共空间相连。

“公租房户型面积不大，室内会客可能不太方便。”项目负责人张守峰说，出于这个考虑，在每个组团里，设计一个面积 100 多平方米的公共门厅，其功能就类似于酒店的大堂，布置一些会客、洗衣、儿童游戏、自动售卖机等设施，为居民提供一个公共交往的空间。

“像造汽车一样造房子。”住宅产业化在这里也正变成现实。据介绍，通过把建筑设计标准化，盖楼所需的部件提前在工厂预制好，项目施工现场，工人们只需进行装配即可。不光是结构，就连室内装修，也能做到标准化装配。

走进样板间，记者看到，从地板到墙面，从厨房到卫生间，都已做到模块化。“出租后的运行维护将会更便利，哪儿出了问题，就直接把那一块更换掉就可以，简单省事儿。”工作人员表示。据了解，郭公庄一期保障房分南北两区，北区 11 栋楼，目前主体结构已经封顶，预计明年上半年就能迎来首批租户。

精装两居室月租金仅 630 元

2012 年以来，根据“市场定价、分档补贴、租补分离”的原则，本市按照收入水平不同，分 6 档实施公租房租金补贴政策。据介绍，截至今年 5 月底，全市已累计为 11677 户实物配租家庭，发放公租房租金补贴 2.3 亿元。

60 岁的伍延增老大爷就是其中享受到政策优惠的一位。

前些年，伍大爷因治病卖掉自家房子，病愈后只能租房住。6 年前，他在通州租了一间小平房，房租每月也得 700 多元。他后来得知，自己的情况可以申请公租房，还能享受一些租金补贴。

伍大爷后来申请了市保障房投资中心首个投入运营的自建公租房。今年 1 月 3 日，伍大爷一家三口就入住到这套近 60 平方米的两居室，成了这里的首批租户。让他十分高兴的是，房子交房时已精装修完毕，厨房和卫生间里各种设备应有尽有。房子的户型格局也很周正，他和老伴儿、孩子住进来，别提有多开心。

小区环境这么好，租金肯定不便宜吧？伍大爷给记者算了一笔账，根据租金标准，每平方米每月 35 元，这套房子每月应该是 2100 元。不过，根据他的家庭收入情况，可申请到 70% 的租金补助。也就是说，实际上伍大爷每月只需承担 630 元房租。“租赁合同签了 3 年，到期时如果他的情况仍符合规定，还可以续签。”工作人员表示。

据介绍，燕保·高米店家园公租房小区共有 5 栋住宅，室内全部采用装配式产业化体系装修。小区内可公开配租房源有 1814 套，目前已全部租出。

除伍大爷这样的实物配租的住房保障模式，去年本市还明确市场租房补贴申请条件及补贴标准，扩大了保障范围，提高了补贴标准。市场租房补贴政策实施以来，截至 5 月底，全市共受理市场租房补贴申请 4928 户，已通过资格备案户数 1062 户，已发放补贴户数 740 户，实际发放金额 187 万元。

棚户区改造已完成 4 成

“以后交房就是这个样子。”在大兴团河定向安置房样板间，项目经理刘前进表示。不远处的工地现场，工人们正在进行地下车库主体结构的施工。

团河定向安置房项目总建筑面积约 54 万平方米，其中居住建筑面积约 36 万平方米，建成后，可提供房源约 3988 套，其中 3214 套将调配给东城区望坛棚户区改造项目。据介绍，这些安置房将在 2018 年交房。

根据要求，房子将按照每平方米 1000 元的标准进行装修，以后交房时，几乎能做到拎包入住。刘前进说，“像这么大规模地精装修定向安置房，在北京应该还是头一次。”

团河只是众多安置房项目中的一个。从数据看，今年本市新建筹集的 5 万套各类保障房中，安置房占去 4.4 万套。据了解，在今年列入计划的棚改项目共有 335 个，棚户区改造任务为 3.5 万户。截至 5 月，已累计完成棚户区改造 1.4 万户，已完成计划的 4 成。其中包括建设项目 60 个，预计提供房源 4.73 万套。

市住保办有关负责人表示，到上月，已累计完成棚户区改造开工近 2.2 万套（户），其中包括货币化安置 2931 户，完成年度任务的 49.7%。

本市自 2013 年启动新一轮棚户区改造，计划在 2017 年底前完成 15 万户改造任务。而本市“十三五”规划明确，2020 年要基本完成中心城棚户区改造。

（来源：北京日报）

行业动态

行业 | 上半年国内 5 家房企销售额破千亿万科居榜首

在政策宽松和市场整体去化加速的一路高歌中，品牌房企紧抓去库存机遇，热点城市业绩贡献显著拉升总体业绩，多数房企创下了历史最好成绩。根据中国指数研究院监测显示，截至 6 月 30 日销售额超过 50 亿元的企业达到 115 家，比去年同期增加了 46 家，销售额共计 23397 亿元。

从数据上看，万科上半年业绩尚未受股权之争的影响，以 1857 亿元销售金额高居销售金额榜首位置，并即将迈入两千亿门槛。恒大、碧桂园、绿地、保利紧随其上迈进千亿阵营。其中，碧桂园业绩抢眼，凭借强大的营销能力与良好的产品质量，业绩增幅超过 100%。

此外，华润置地实现销售额 555 亿元，排名第 9 位；宝能控股实现销售额 80 亿元，排名第 78 位；深圳（楼盘）地铁集团也实现销售额 79 亿元，排名第 80 位。近几个月以来，佳兆业项目解封、项目开盘、项目热销的消息不断，上半年该公司实现销售额 141 亿元，排名第 47 位。

数据还显示，2016 年上半年监测品牌房企的销售目标平均完成率为 60%，远超往年平均完成率。中国指数研究院认为，短期来看，下半年房地产行业增速放缓将为大概率事件，一方面热点城市房价快速上涨促使政府抑价政策加快出台；另一方面降低库存、落袋为安的风险意识促进房企增加密集推盘，降低价格提升空间；同时，伴随房企杠杆率增加，金融系统风险的加大，银行信贷与公司债的政策性收紧概率也相应增大，进一步降低市场上涨动力，市场将走向逐步平缓增长态势。

（来源：证券时报）

行业 | 北京城建集团多次剥离不良资产“刮骨疗毒”图谋千亿产业集团

北京城建集团有限责任公司（以下简称“北京城建集团”）再次在北京产权交易所挂牌出售旗下资产，出让北京金州工程有限公司（以下简称“金州工程”）30%股权。截至 6 月 30 日，尚未有意向受让方，挂牌将自动延期，直至征集到意向受让方。

北京城建集团已经多次在北京产权交易所甩卖资产，出售北京曜阳国际养老公寓的行为曾一度引发质疑。在业内人士看来，频繁出售资产反映了集团对资金的急切需求。

北京城建集团在过往发展中形成了庞杂的业务布局，参与投资的企业目前高达 81 家。在刚刚制定的北京城建集团“十三五”规划中，这家北京市属国企提出了雄心勃勃的计划，预计要在 2020 年实现总资产超过 2100 亿元，利润额超过 40 亿元。在千亿集团的产业图景中，房地产业务被推向前台，要求房地产业务的利润总额在 2020 年达到 24.6 亿元。做大地产、向房地产业务要利润成为北京城建集团的战略重点。从资产出售逻辑来看，北京城建集团正在进行资产整合与梳理，剥离旗下非主营产品，聚焦工程、地产、设计、园林、置业与资本业务。

剥离资产做强地产

北京产权交易所信息显示，金州工程注册资本 688.6 万美元，第一大股东金州环境股份有限公司持有金州工程 70% 股权，北京城建集团持有 30% 股权。金州工程 2016 年 2 月份营业收入为零，净利润-56.26 万元。资产总计约 2.5 亿元，负债总计 1.8 亿元。30% 股权的挂牌价格为 8000 万元。

针对出售资产的目的、资金用途等问题，中国房地产报记者向北京城建集团发去采访提纲，截至发稿，未有回复。

北京城建集团的名字已经多次出现在北京产权交易所的网站上，曾挂牌出售金码大厦 B 座 1~4 层商业物业、海南三亚红塘湾旅游地产项目、北京曜阳国际养老公寓。加上此次出售金州工程 30% 的股权，频繁甩卖资产，被解读为北京城建集团正在调整资产结构，做大房地产业务，加大对地产上市平台的投入。

克而瑞华北区总经理牟增彬认为，出售资产可以筹措资金、聚焦主业。

在以往的发展中，北京城建集团形成了繁杂的业务结构，对外投资的企业高达 81 家，涉及基础设施、房地产、股权投资、酒店、工程、会议展览等业务。而以此次出售的金州工程来看，2014 年全年 431 万元的净利润对北京城建集团的千亿梦想无异杯水车薪。

2016 年 5 月，北京城建集团公布了集团“十三五”规划，提出到 2020 年，集团的资产总额达到 2100 亿元的发展规划。从上述规划来看，在北京城建集团千亿产业图景中，房地产业务承担了贡献主要利润的重任。

地产平台的隐疾

身负贡献净利润的重任，北京城建地产有限公司（以下简称“北京城建”）开始重新做大做强房地产业务。从 2013 年重回北京大本营开始，北京城建已经开启疯狂拿地模式，拿下大兴魏善庄、房山、延庆沈家营、昌平北七家、朝阳东坝共 6 块土地，规划建筑面积 108.21 万平方米，购地金额 76.58 亿元。这一年，北京城建的营业收入为 76.92 亿元。2014 年的拿地节奏减缓，摘得青岛李沧、三亚红塘湾旅游度假区、北京门头沟永定镇三个项目，取得动感花园项目二级开发资格，总规划建筑面积 55.63 万平方米。到了 2015 年，北京城建再次开启疯狂模式，为近年来拿地投资支出最多的一年，竞得或受让大兴瀛海镇、顺义仁和等共 7 块土地，地上规划建筑面积共计 129.29 万平方米，土地成本支出 105.95 亿元。

北京城建总经理储昭武表示，北京城建新增土地主要位于北京，是看好京津冀一体化与通州北京副中心建设带来的利好。

集中拿地除了带来巨大购地成本，去化能力是否强悍意味着企业是否能及时回笼资金。2014年，北京城建的存货周转率为0.23，低于行业平均值0.25~0.30，2015年则进一步下降到0.15。同时，截至2015年底，北京城建的存货余额达到420.5亿元，销售能力堪忧。

购地成本支出加上后续项目投资，北京城建现金流捉襟见肘。2013年~2015年，北京城建的经营性现金流分别为-36.86亿元、-61.06亿元、-56.31亿元。

资深房地产专家薛建雄表示，经营性现金流持续为负值，表示北京城建周转不灵。

现金流紧绷，北京城建的债务负担也在加重。截至2016年3月底，公司资产负债率、全部债务资本化比率和长期债务资本化比率分别为71.27%、49.86%和32.40%。流动比率反映了企业流动资产在短期债务到期以前可以变为现金用于偿还负债的能力，北京城建的这一指标由2014年时的2.09和2015年时的1.96，进一步下降到1.87，低于2:1正常值。

高企的地价下挫了北京城建的财务指标，北京城建也在另觅获取土地途径和解决资金问题。

过去两年，北京城建在用各种融资方式为旗下地产项目输血。2014年8月，北京城建非公开发行股份5亿股并成功募集资金39亿元。2015年4月，北京城建抛出了58亿元的债券发行方案。

同时，北京城建还采用了一种新形式的股权基金。2015年2月，北京城建与工银瑞信投资管理有限公司和宏源汇富创业投资有限公司合资成立北京城建（上海）股权投资管理有限公司（简称“城建投资”），并以此为平台发行地产基金。城建投资注册资本人民币1亿元，公司与工银瑞信投资管理有限公司、宏源汇富创业投资有限公司的股权比例分别为40%、30%、30%，北京城建相对控股。类似的基金在去年8月和10月各有一只。

“国家开发银行北京分行对我们做了分析，认为我们是很好的公司。”储昭武表示。

在国企改革再次风起云涌之际，储昭武对中国房地产报记者表示，北京城建集团是北京市国资委国企改革试点企业，但目前尚无具体方案出来。

北京城建集团在向着千亿集团迈进，地产平台对北京城建的利润贡献至关重要。但薛建雄认为，企业都希望做大，但国企周转能力较弱，甩卖资产可以补充现金流，北京城建集团估计还会不停出售旗下各种资产解围。

（来源：中房网）

行业 | 华远地产携手华夏保险加速向“轻资产”转型

6月29日下午，湖南长沙市华远国际中心10层，伴随着一阵阵热烈的掌声，中国房地产界与保险界的两大实力名企——华远地产与华夏保险完成了全面战略合作的签约仪式。湖南

省、长沙市及天心区各级政府领导，以及中国社科院经济学博士、清华大学博士后管清友亲临现场并进行了精彩的致辞与演讲。同时，出席此次签约仪式的还有包括华远地产董事长孙誉晏，华夏保险董事长李飞、华远地产总经理孙怀杰、华远地产副总经理兼长沙区域总经理许智来、华夏保险副总裁于振亭、华夏保险投资管理部负责人武于、华夏保险湖南分公司总经理杜巍等双方企业高管。

伴随着本次签约仪式的成功举办，华远地产与华夏保险将形成长期战略合作关系，未来双方将利用各自优势，在房地产开发、项目管理、资本运作、品牌建设等领域进行深度合作。

在全新的经济形势下，华远作为一家高度市场化的国企，为了更好地参与经济建设，并保障公司的长远健康发展、股东的收益以及资金的安全，积极致力于企业转型：一方面，推进金融创新、优化投资组合，实现重资产向轻资产过渡；另一方面，通过整合各方优质资源，提升产品及服务，实现由传统开发商向综合服务运营商的转型。

地产+金融实现重资产向轻资产转型

随着房地产白银时代的来临，行业竞争加剧、利润空间下滑，企业都在如行就市、积极创新、探索转型，谋求长远发展。在此背景下，房地产企业唯有抓住资本市场的机遇，并加大与金融企业的跨界合作，通过“地产+金融”的模式，提升企业的运营水平，促使公司资产结构由重资产向轻资产转型。

而此次华远地产与华夏保险的牵手，意味着华远向“轻资产”又迈进了一步。据了解，华远地产与华夏保险结缘于长沙“湘江金融外滩”。在全新的经济形势下，双方就战略合作达成一致，未来将通过相互合作、优势互补，在房地产开发、项目管理、资本运作、品牌建设等领域进行深度合作。双方将充分共享经济资源，最大限度地发挥资金使用价值，共同探索创新合作模式及商业模式，重构价值链，完善服务领域、提升服务能力。在依法、合规并符合双方商业利益需求的情况下，未来双方将通过在核心地块优质商业、综合体、办公等项目的合作，最终实现战略共赢。

近年，华远一直致力于资产结构调整。华远地产董事长孙誉晏表示，“在十三五期间，华远地产将全面完善房地产金融布局，实现对更多外部资源的撬动，助力公司主业规模扩张及业绩增长。即以金融为依托，打开全新的战略布局。未来，华远在继续开发传统住宅类产品的同时，将适当加大商业地产等方向的投入，寻求业务模式及业态上的突破，实现多业态、多元化发展。同时，将着力商业运营团队的强化，提高商业运营管理能力及效率，在此基础上，适度增加核心区域商业地产的开发及投资规模，优化投资组合，通过高效运营，与资本及金融产品相结合，逐步实现由重资产向轻资产的安全过渡。”

事实上，不仅房地产需要转型，金融企业也面临转型。过去，以证券为主要投资渠道的保险业，不利于企业长远稳定发展。房地产凭借其稳定的经营属性以及良好的预期回报，恰恰契合保险业投资结构调整的特点。未来针对商业地产、产业地产的 REITs 可能为保险资金运用带来更大的想象空间。

产品+服务推进开发商向运营商转型

除资产结构调整外，房企转型的另一个特征是由传统开发商向城市综合服务商转型，通过准确定位、高效运营，提供优质服务，充分对接及整合相关产业链，实现上游与社会资本的对接，下游实现综合价值的兑现。

关于房地产企业运营模式的创新，华远地产于 2015 年初提出了“1+N”产品战略，从客户角度出发，组织并链接社会上的优质服务资源，寻求与相关联产业在业务、技术及资金层面的全方位战略合作，包括医疗、教育、健康、金融、智慧社区等各个方面，通过合作发展房地产主业链条相关的系列延伸服务，为客户量身打造其生活、工作所需的服务，切实解决客户的痛点和难点。

一年多来，该项战略不断落地，华远作为整合的服务平台陆续吸引了优秀的跨界合作伙伴，逐渐形成了“硬件产品+软件服务”的模式。在医疗领域，华远已与北医医疗正式牵手，合作成立社区“医林诊所”，在华远开发的楼盘中实现基础医疗配套服务。在教育方面，华远将实行平台式一体化服务，创建“乐知林成长中心”社区教育品牌。目前，这两项延伸服务已在华远北京的项目中陆续投入使用，未来，还将在长沙实施落地，为华远·华中心业主及长沙市民带来更多的生活配套服务。可以预见，未来的华远·华中心不仅仅是一座气势恢宏的地标性综合体，是“湘江金融外滩”的桥头堡，同时也是极具活力的城市金融中心和生活服务中心。

（来源：凤凰房产）

行业 | 业内惊叹央企任性不差钱 中粮问鼎新地王

上海土地市场又一次被央企点燃。6月29日，中粮地产以总价24.4亿元摘得上海浦东新区新场旅游综合服务A10-1地块，楼板价35744元/平方米，溢价率235.62%，扣除不可售部分实际楼板价达到38266元/平方米。这意味着，这个位于上海郊环以外的住宅项目，未来保本售价可能超过6万元/平方米。而在拍卖过程中，以中粮、首创为代表的央企国企阵营表现出的任性和霸气，令业内惊叹“央企不差钱”。

中粮绝杀首创

据记者现场了解，昨天上海土拍现场仍有中国人民银行上海总部、上海银监会、市规土局位列观察席，但僧多粥少、土地稀缺，监管机构的“镇场”作用微乎其微，开发商们依然全力夺地。现场参与竞拍的房企多达23家，分别是：中洲、温州京都、一方、九龙仓、陆家嘴、蓝光和骏、新城、东原、中粮、金地、建发、保利、首创、大发、象屿、碧桂园、华润、龙湖、阳光城、正荣、招商、同济、合景。值得注意的是，此前购买了标书且支付了竞买保证金的信达地产并未出现，不少人还以为信达临时缺席。而据现场参与竞拍的开发商人士透露，其中2号竞买人温州京都就是央企信达地产为避人耳目而设的马甲。

事实上，新场地块的竞拍现场刚开始并不如之前顾村和嘉定新城地块那般激烈。最初加价幅度仅为 100 万，几轮后跳升 200 万，总价也经过多轮小幅跳价，从 8 亿、9 亿缓慢上升到 14 亿，直到碧桂园叫价 20 亿 3000 万以后才调整到 500 万元一口。而在竞拍的后半程，几乎成了以首创、中粮、陆家嘴为代表的国企，和以正荣、阳光城、象屿为代表的闽系房企两个阵营之间的缠斗，叫价紧紧互咬，异常激烈。

开始陆家嘴和正荣风头强劲，尤其是正荣出价果决，大有志在必得之势，直到价格攀升至 23 亿之时，中粮和首创加入争夺，国企出价之狠很快让正荣等民企偃旗息鼓。最后的争夺在中粮和首创之间展开，最终央企绝杀地方国企，中粮地产 24.4 亿元摘得新场宅地，溢价率高达 236%。

面粉贵过面包

公开资料显示，浦东新场旅游综合服务 A10-1 地块，位于杨辉路以东，新环北路以西，属于郊环以外区域。虽然也要求建设 5% 即 3400 平方米的保障房，还有约 1100 平方米的公共设施，但没有自持要求，相比 6 月 17 日出让的嘉定新城 E27-1 地块出让条件宽松许多。

据业内人士估算，该地块楼板价达到 35744 元/平方米，扣除 5% 的保障房等不可售部分后，实际楼板价达到 38300 元/平方米。以两年时间计算，该地块未来项目保本售价估计要在 6 万元/平方米以上。而目前新场二手房房价都在 2.7 万元/平方米左右，其中东方冠郡、丝庐雅苑、汇锦城单价在 2.6 万元/平方米，而万科清林径相对较贵，在 3 万元/平方米左右。

“正荣对这块地跟得最紧、最想拿，据说公司连拿地的新闻稿都准备好了，志在必得的样子，结果还是敌不过央企，只能放弃了。”有开发商人士向记者透露。而这种无奈的情绪并非正荣才有。另一家参与现场竞拍的开发商人士告诉记者：“公司非常想在上海拿地，几乎出让的每块地我们都会参与竞拍，但央企太厉害了，现场叫价几乎不给你思考的时间，感觉最后就是国企和央企之间的斗法，只要是央企想要的地，似乎没有拿不到的。”

央企地王遭热议

上述地产商对央企任性之惊诧，并未大惊小怪。上证报曾在 6 月初以《央企扎堆造地王》深度报道了这一令业界侧目现象。此后不久，包括国资委在内的国家监管机构对央企开发企业约谈，口头下发通知要求收敛在土地市场的追高拿地行为，其中也包括部分国企开发企业。约谈后，央企在土地市场的拿地表现一度略有收敛，上海等城市土地竞拍也有降温之势，但昨日新场竞地，意味着央企地王并未远去。

有业内人士认为，央企资金等综合实力较强，所以单纯是出于监管部门的压力可能作用有限。不过据记者了解，被业内重点关注的信达虽然换了马甲，昨天竞拍过程中依然相对低调，只在竞拍初期报了几次价，之后就未曾跟进。

克而瑞房地产研究中心数据显示，从 2016 年企业拿地的情况可以看出，当前地王的主要制造者有以下几点特征：一是国企及央企的参与度最高。2016 年上半年取得地王项目金额前十的企业中有大量的央企，如保利地产、金茂、电建、招商蛇口等等，事实上央企的参

与度远不止于此，如葛洲坝、鲁能等也都在抢地的行列中。二是规模最大的7家千亿房企参与度较低，仅有保利地产出现在了总价、单价地王前十的榜单中。

在疯狂的地王争霸战中，为何民企争不过央企？“因为民企老板自始至终知道企业是自己的，疯狂的后果最终还是自己承担，央企的掌门人则不同，就任数年可能就变换单位了。”有市场人士如此分析，数年前多家央企在海外任性并购留下的财务亏损已敲响警钟，如今疯狂之火只不过是从海外并购转到了国内土地市场而已。

（来源：上海证券报）

行业 | 北京最大棚改规划出炉中海地产隐现中央集权下地方窘境

如果煽情一点，在如今寸土寸金的一线城市，几乎每一块开发用地都写得出一个故事，更遑论以曲折隐秘而著称的棚户区改造。

近日，北京市规划委下发了石景山北辛安棚户区改造项目的规划条件，据悉该项目也是北京市最大的棚户区改造项目。北京市规划委表示，今年本市71个棚改项目将全力推进，多个项目将同时推进拆迁。

观点地产新媒体查阅该文件发现，北辛安棚户区改造项目是石景山区重点民生工程，2013年底纳入北京市中心城区棚户区改造和环境整治项目任务计划，项目北起阜石路、南至石景山路、西起北辛安路、东至特钢厂区，总用地面积约142公顷，规划总建筑面积约218万平方米。该项目的实施可改进当地5000余户、2.59万人的居住环境。

资料显示，中海地产集团有限公司于2015年12月30日中标了石景山区北辛安棚户区改造A区项目前期工作及拟改造土地使用权。这也是中海地产2015年在北京新增的唯一项目。

观点地产新媒体获悉，中海地产今年上半年在北京已经没有纯住宅货源可供销售，只有同样位于石景山区的商住、商铺类项目在支撑区域的业绩。整个北京公司受制于集团中央集权下的投资策略，眼下正处在无米下炊的尴尬境地。

北京最大棚改

发改委文件显示，北辛安棚户区改造项目于2015年11月完成控规调整，并取得市政府批复。

为加快推进项目实施，该棚户区改造项目分为A、B两区实施。A区为纯国地，总用地面积约40公顷，采用一次性招标模式；B区为国集地交织用地，总用地面积约102公顷，采用一级开发+经营性地块上市交易模式。目前石景山分局已完成A、B两区规划条件核发工

作，并且在规划条件中明确 A、B 区同步实施拆迁，优先建设安置房和各类公共服务设施的相关要求。

年初发布的《2016 年石景山区重点工程建设项目》显示，北辛安棚户区改造作为“民生保障”中的一项，将于今年 8 月开工。北辛安将不仅解决棚户区改造，还将开辟商业面积。作为“长安金轴”的落脚点，发展金融业。

观点地产新媒体了解到，项目 A 区整体规划用途为 R2 二类居住用地、混合住宅用地、其他类多功能用地，建设用地面积 28.95 万平方米，规划建筑面积为 97.99 万平方米，总成交价格 185.26 亿元。

目前 AB 两区的建设单位均为北京市安泰兴业置业有限公司，该公司的出资人均为中海地产集团有限公司，公司董事长为中海华北区域的掌门人欧阳国欣。根据规划透露的信息，采用一次性招标模式的 A 区已经为中海地产落袋为安。但 B 区在一级开发后，还要经过经营性用地上市交易的步骤。

不过中海地产早已于石景山区域上演过一二级联动的戏码。2013 年 1 月以及 2014 年 11 月，中海地产先后以 20.18 亿元和 59 亿元吞下石景山老古城综合改造项目两宗地块。

且不说 B 区地块尚没有到达出让条件，即使是中海地产已经拿下的 A 区也没有那么快为北京区域贡献销售。观点地产新媒体发现，《石景山区北辛安棚户区改造 A、B 区项目-住宅房屋拆除招标公告》，于近日才开始发布，项目拆迁尚未进行。

中海地产断炊

一位接近北京中海的人士向观点地产新媒体透露，为了走专业化路线，中海地产营销和工程业务已经单独从集团分立出来成立公司。北京公司仅保留了投资、行政、财务等职能。从结构上来说，营销公司和工程公司和北京公司是平行的，但是两个公司的负责人比区域公司老总低半级。

在中央集权的语境下，北京公司在诸多实质性业务方面受到集团的管辖。一方面，地方公司没有营销费用，几乎不做品牌活动或推广，只有单个项目会投一些具体的楼盘广告、或在售楼处做暖场活动。

至于投资方面，北京公司可以看地，做可行性报告，然后汇报到集团。集团同意后，会设置投资上限，派代表跟地方公司相关人士一起出席土地拍卖举牌。除了公开市场，北京活跃的并购市场上也寻觅不到中海的身影。“北京公司没有这个权力，只有集团可以洽谈并购事宜。”

中央集权式的公司制度，直接导致北京公司无米下炊，很难想象这样的事情发生在一家龙头千亿房企。有消息称，中海北京去年之所以还有 100 多亿销售入账，全赖中建地产的项目贡献。观点地产新媒体查阅中海地产 2015 年报发现，北京区域去年主要结算的两个项目红杉溪谷和国际港，均是整合的中建地产项目。

该人士还称，因为中海地产和中信地产的整合正在进行，北京公司正在等待重组落定，以接手中信地产亦庄在内的京内项目。“整合还需要进一步落实，这直接导致北京公司下半年的计划无法制定。”

但中信亦庄项目是否是救命稻草还未可知。这个拿地时即头顶亦庄地王的项目，是中信地产开发的第二个大型住宅，规划建面 170 多万方。但因为户型设计等原因，项目去化一直较为困难。中海地产日后接手势必也会要直面这些问题。

（来源：浙江在线）

行业 | 多家上市公司上演控制权争夺战资本逼宫？

不论王石会不会被出局，康达尔董事们会否被清盘，管理层甚至企业创始人被“扫地出门”的戏份一直在绵延上演。刚刚过去的 6 月，汽车之家、盛大游戏也都各自演绎了控制权争夺战，管理层也无一例外地都处在了下风。对此业内人士指出，作为投资人有必要反思，收购兼并到底对自身、对企业意味着什么，其真正的意义与作用在哪里，以有效避免事与愿违的收购。

毫无疑问，近期国内资本市场上最夺人眼球的是万科的宫斗大戏，从宝能连夜发声反对万科牵手深铁，继之提议罢免包括王石、郁亮在内的万科全部董事，剧情高潮迭起，火药味越来越浓。在王石们之前，已有为数不少的管理层或创始人被清洗，而诸多案例表明，资本与管理人的较量，后者几无胜算。这让那些正在或可能遭遇“野蛮人”敲门的企业管理层更加如履薄冰。

热点

万科宫斗大戏升级为“三国杀”

7 月 4 日，停牌半年之久的万科将恢复交易。在复牌之前的短短数日，万科股权争斗剧情已经几番急转，6 月 26 日，拥有万科 24.29% 股权，被万科管理层视为“野蛮人”的宝能系发难，要求召开临时股东大会，罢免包括王石、郁亮在内的万科上市公司 10 位董事和 2 位监事。这是自 6 月 23 日以来宝能系第二次发声。此前由于宝能系与万科目前的第二大股东华润一致反对，导致深圳地铁和万科的重组预案几近流产。此番宝能系《关于提请万科企业股份有限公司董事会召开 2016 年第二次临时股东大会的通知》更为直接地暗示，宝能希望出局的不仅仅是深圳地铁，还包括万科的管理层。

回顾万科之战，从爆发至今已近一年。自 2015 年 7 月开始，宝能系旗下公司钜盛华与前海人寿数度斥资在二级市场举牌万科，至 2015 年底万科停牌，宝能系持有万科股份的比例约 24%，超越华润成为新任第一大股东。为对抗“野蛮人”，万科管理层祭出以增发新股的方式引入新股东深圳地铁，但这一招式被业内解读为动了原大股东华润的奶酪（稀释了原股东权益），华润迅速转身与“野蛮人”结盟，与万科管理层公然开撕，联手宝能反对有关

引入深圳地铁的重组方案，并称万科已实质成为内部人控制企业。原本只是万科管理层与宝能系之间的争斗，一朝升级为“三国杀”。

6月26日，还没进入董事会的宝能系又出大招，将矛头对准万科整个董事会和监事会，万科公告称，钜盛华及前海人寿提议召开临时股东大会，议案包括罢免10名董事及其2名监事职务，分别是王石（董事会主席）、郁亮（兼任总裁）、乔世波、王文金、孙建一、魏斌、陈鹰、华生（独董）、罗君美（独董）、张利平（独董）。2名监事是解冻和廖绮云。

跟随着剧情变换，舆论与监管也几番转换风向，连交易所也忍不住张嘴发问。6月27日晚间，深交所向华润及宝能系分别下发关注函，要求双方各自说明二者是否互为一致行动人。深交所提及，近日多家媒体质疑，华润及宝能系存在诸多接触密谈，亦有同时宣布联手否决万科深铁重组预案之举，涉嫌形成关联和一致行动人关系。

至6月30日晚间，华润在官方微信公众号表态，称对于此前宝能要求罢免万科董事、监事的提案，华润有异议；并称华润会从有利于公司发展的角度，考虑未来董事会、监事会的改组。但尽管如此，王石们的去留依然是个未知数。始终被视为现代公司治理典范的万科，管理层遭资本逼宫，未来阴影重重。

翻版

康达尔的“宝万之争”打得正火

当然，关于资本与管理人的争斗并非自万科开始，王石也并非被资本清洗的唯一高管。就在宝万争斗的同时，深圳上市公司康达尔的大股东也与管理层打得正火，其中招式之凶悍不输宝万。7月1日，康达尔发布公告，称京基集团起诉公司11名董事侵害京基集团股东权利并索赔4900万元，同时以单独持股10%以上股份的身份提议召开临时股东大会，提出罢免公司全体董事和监事并重新选举的议案。

去年9月，地产商京基集团联合两位“超级散户”举牌康达尔，数据显示，京基集团与一致行动人共计持有康达尔约31%的股份，与第一大股东深圳市华超投资控股集团有限公司及其一致行动人仅一步之遥，后者持股比例为31.66%。

据资料，康达尔业务涵盖都市农业、公用事业和房地产等诸多领域，而在深圳打造了地标建筑京基100的京基集团，也是一家多元化集团，旗下包含地产、商业、酒店、物业、餐饮、高尔夫、金融等多个业务。虽然持有康达尔超过三成股份，京基在董事会中却未有一席之地，康达尔董事会共11个席位，董事长由公司实际控制人罗爱华担任，董事会任期三年，从2015年6月到2018年6月。

由此，随着6月29日年度股东大会临近，京基递交临时提案，意欲改组康达尔董事会。今年的6月20日，康达尔就曾发布公告称，收到京基集团发来的《关于提请2015年股东大会增加临时提案》的通知，请求在股东大会上罢免公司现任的全体董事和监事并重新选举新的董事和监事，同时要求公司撤销《第八届董事会2015年第六次临时会议决议》并撤回相

关案件起诉。不过，康达尔董事会以京基集团未依法及时履行公告义务，拒不履行配合义务，违反承诺为由，拒绝接受京基集团向董事会提交的临时提案。

关注

资本逼宫戏里悲催的管理人

暂且不论王石会不会被出局万科，康达尔董事们会否被清盘，管理层甚至企业创始人被“扫地出门”的戏份一直在绵延上演。刚刚过去的6月，汽车之家、盛大游戏也都各自演绎了控制权争夺战，管理层也无一例外地都处在了下风。

6月27日，平安信托与汽车之家管理层就汽车之家的股权争夺战宣布落幕，当天，汽车之家董事会宣布，原平安健康总经理陆敏成为新任CEO，原汽车之家CEO秦致离职，一并离开的还有CFO钟奕祺。从中国平安以16亿美元入股汽车之家，以47.4%的占股成为最大股东以来，这一结局已经在业界的预料之中。

而平安扮演“野蛮人”的角色早已轻车熟路，在汽车之家之前，平安入主上海家化一役持续两年半之久。资料显示，2011年11月，上海家化改制完成，平安信托旗下公司平浦投资以51.09亿元竞得上海市国资委持有的家化集团100%国有股权，持有上海家化股份的27.5%，成为上海家化新任控股股东。但在短暂的蜜月期之后，公司管理层与大股东之间的关系变得微妙。由于双方在文化和战略上存在诸多争议，大股东与原有管理团队的矛盾被激化，双方最终兵戎相见，上海家化的管理层被清洗，原董事长葛文耀、总经理王茁相继遭罢免。同时，三年多的时间，上海家化的股价从高峰时75元跌至34元。

最为悲催的创始人，当属雷士照明的吴长江。2012年12月，吴长江与资方赛富亚洲投资基金合伙人阎焱由于不同管理风格等爆发战争，在历经辞职、逼宫资方、员工罢工、经销商混战等一系列风波后，回归雷士照明的吴长江引入同行德豪润达，但随后双方也迅速交恶，吴长江与“盟友”德豪润达的董事长王冬雷上演“全武行”。在这场争斗中，吴长江最终失去了他的江湖，2014年10月28日，警方介入雷士照明内斗，吴长江涉嫌挪用资金被立案侦查。2015年1月12日，吴长江被惠州市公安局正式逮捕。

资本更换管理层不存在对与错

上市公司控制权争夺不罕见，但今年格外密集。产业资本捕猎上市公司目标各异、目的各异，但不可否认的是，2015年下半年以来A股巨幅下跌继之以持续低迷，为捕猎者提供了争食上市公司股权的绝佳良机，正是在股灾期间，产业资本收集了大量的廉价筹码，侧面导致股权争夺战硝烟弥漫。

从股权争夺的公司来看，具有丰富土地储备、拥有充足现金流，或当前经营不善但仍拥有核心竞争力，或前几大股东持股分散群龙无首，这些都成为资本的围猎标的，或许可以揭示出各路资本争夺上市公司股权的路径。

而对于被资本洗刷的上市公司，有业内人士论断，无论资本方是蓄谋已久还是乘虚而入，几乎所有的资本在介入之后，第一件事都是从更换管理层开始，这是一种选择，不存在对与

错。但市场上正在发生或已经发生过的所有案例，现在的万科、盛大、康达尔，过去的上海家化、雷士照明，都为市场提供了极有价值的研究实例。作为投资人有必要反思，收购兼并到底对自身、对企业意味着什么，其真正的意义与作用在哪里，以有效避免事与愿违的收购。而对于创始人和管理人而言，管理者不仅要思考未来如何做好管理，还要思考如何平衡与资本之间的关系，后者将更加关乎到企业的发展命运。在股权为王的时代，融资稀释股权之初，更要慎之又慎，以免有朝一日公司沦为各方博弈的角斗场。

同时，无论是资方、管理方还是监管部门，都应该也需要打起精神维护公司的正常运转和股东的正当权益，针对中小股东的保护措施也应到位，谨防中小股东成为争夺战的“炮灰”。

据了解，在万科复牌前夜，中证中小投资者服务中心有限责任公司第一时间公开发出声音：“宝万之争”，中小投资者合法权益必须得到维护。投服中心表示，目前已知的信息和中小投资者反映的情况来看，去年7月份以来，“宝万之争”中小股东获取信息并不充分，知情权行使不足，对公司治理的参与程度十分有限，中小投资者的各项权益并未得到充分维护。

投服中心因此呼吁“宝万之争”的各相关方要在法律法规和监管规则的框架内，本着维护资本市场秩序和中小投资者合法权益的原则，积极回应质疑，满足中小投资者的知情权；理性采取措施，本着对上市公司及其投资者高度负责的态度，促使上市公司正常持续稳定经营和长期健康发展，为全体股东带来持续的未来回报。投服中心同时呼吁广大中小投资者，珍视自己的股东权利，积极行动起来，做积极股东、理性股东，通过自己或委托他人，行使知情权、质询权、建议权和表决权等法律赋予的权利，维护自身切身利益。

（来源：北京青年报）

行业 | 房企负债率上升预警后续融资风险

在全联房地产商会秘书长宁高伟看来，房企这种“先占坑”的行为可以视为是用时间换空间，而解套的机会就在于房价继续上涨，间接则造成企业负债率居高不下。

2016年上半年，在楼市回暖、房企非理性购地的推动下，土地市场再度创造历史，而造就这个结果的原因则是利好政策催热市场，宽松政策带来低廉的融资成本。正因如此，房企大量融资，负债率大幅升高。业内人士表示，在此背景下，应警惕土地价格推高房价带来的高杠杆和泡沫风险。

数据显示，截至6月22日，今年以来房地产业发债规模超过4500亿元。其中5月，A股市场共7家房企发行了公司债，发行规模为180亿元，环比增长159%。值得注意的是，在发债规模上涨的同时，发债成本也在上调。其中A股市场上市房企公司债的票面平均利率为6.16%，相比4月增加了0.9个百分点。

“观察今年 1-5 月公司债的票面利率，除 2 月份略偏低外，其余月份总体上呈现利率上升的态势，这也暗示着目前上市房企的直接融资成本正在加大。”易居智库研究总监严跃进说。

“对发债凶猛房企来说，需要警惕的是相应的偿债压力和风险。对 A 股上市房企公司债的发行数据进行分析，可以看出 5 月发债成本略有上升，这和近期投资者对房企大规模融资等持谨慎态度有关，同时也暗示了房企直接融资成本有上升趋势。”严跃进指出。

而在加大发债力度的背景下，房企负债率大幅上升。中国房地产协会此前发布的《2016 中国房地产上市公司测评研究报告》显示，房企净资产收益率和总资产利润率均值两项指标却继续下滑，处于从 2009 年以来的最低点。同时，房企净负债率均值为 96.09%，比 2014 年上升 7.23 个百分点，再创历史新高。

在全联房地产商会秘书长宁高伟看来，房企这种“先占坑”的行为可以视为是用时间换空间，而解套的机会就在于房价继续上涨，间接则造成企业负债率居高不下。

中原地产市场总监张大伟表示，全国在一二线城市出现地王潮的根本原因还是资金潮下的资产慌。

的确，对于房企来说购地已到非理性地步。截至日前，北京历史累计土地出让经营性用地楼面价超过 3 万的地块合计有 59 宗，这 59 宗地王合计土地出让金为 1919.38 亿，而截至 2016 年 6 月 16 日，销售额只有 224.8 亿。

张大伟表示，从地王的平均成本价看，楼面价平均高达 3.8 万，按照基本成本测算，销售价格需要在 6 万左右。而目前北京的房价销售均价在 3.5 万左右，这部分地王入市的难度依然非常大。而如果按照目前市场正常的销售利润，这部分地王的总货值预期将在 3800 亿，224 亿的销售额，目前来看，只相当于一年的资金成本，酝酿巨大的市场风险。

中金研究中心表示，预计 2016 年下半年中国房地产市场周期将步入拐点，提前进入下行阶段，四季度更是会随着新房供应的增加，迎来供过于求状态。同时警惕因宏观经济超预期下行，流动性回收超预期风险。

（来源：华龙网）

前沿观察

前沿 | 绿色建筑不只是节能还可以提高人类认知一倍

说到绿色建筑，所有人都会想到它节能、环保、可持续。其实，除了这些之外，绿色建筑还能对人的思考能力产生影响。

“根据调研数据分析，我们发现，参加绿色建筑实验的人员，其认知功能是他们在普通建筑中所取得分数的 2 倍。而认知功能对我们的决策有着重大影响，还会最终影响员工的生产效率。”6 月 14 日，在北京举办的可持续发展高级研讨会上，哈佛大学公共卫生学院副教授兼健康及全球环境中心健康建筑项目主任 Joseph Allen 博士向与会者公布了这一最新研究成果。

Allen 教授的结论来自于哈佛大学与联合技术公司共同进行的一项研究——“绿色建筑对认知功能的影响”。

该研究报告还显示，绿色建筑除了能更好地节约能源以外，对人类的思考也有着积极影响，其中包括有利于人体健康，提高生产力等。

联合技术公司首席可持续官 John Mandyck 表示：“全球绿色建筑的数量保持着每 3 年翻一番的增速，尤其是中国在绿色建筑方面取得了显著的进步。研究并发布绿色建筑对居住者的健康和工作效率的影响报告，可加速绿色建筑产业的发展。”

提升认知力

上述“绿色建筑对认知功能的影响”研究又称 COGfx 研究，由 Allen 教授主持进行，并与纽约州立大学上州医科大学和锡拉丘兹大学的研究人员合作完成。这项研究是在锡拉丘兹卓越研究中心的环境质量实验室进行的。

该项研究评估了 24 位参与者的认知表现，他们在实验室中，经历了在常规和绿色建筑以及改善通风的绿色建筑中的模拟环境。研究人员测量了 9 个功能领域的认知功能，包括基本、应用和集中活动水平、任务导向、危机反应、信息搜寻、信息使用、解决问题的宽度和策略。研究结果表明，室内环境质量改善使参加认知功能测试人员的分数提高一倍。

据悉，未来哈佛大学 T. H. Chan 公共卫生学院健康及全球环境中心和上州医学院将进行第二阶段的研究，实验场地将从实验室转移至美国各地真正的建筑物中。

“做这方面的研究是因为城市白领和商界精英及政策制定人士 90% 的时间是在室内度过的，所以，我们就在思考如何提高室内的空气质量，使其更加干净和健康。” John Mandyck 说。

Allen 表示：“这些研究结果，填补了绿色建筑与居住者健康之间关系的研究空白。这对于北京来说，是一项非常及时的研究，因为中国的绿色建筑数量增长非常快。我们的目标是取得高质量的科学成果，以便让从业人员做出数据导向型的建筑决策。”

绿建不一定成本更高

JohnMandyck 指出，建筑耗能占到了全社会整体能耗的 40%，而在建筑内部，设备类产品如空调、电梯等，又占到该建筑耗能的 40%~50%。“我们的战略很明确，就是不断提升这些领域产品的可持续性，以支持中国快速的城市化进程。”“联合技术一直非常支持全球绿色建筑的发展。联合技术在 1993 年就加入了最初的绿色建筑咨询评估协会。我们对绿色建筑也有很好的理解，因为我们从一开始就是这个团体的一份子。2008 年，中国绿色建筑委员会成立，联合技术也是创始的发起单位之一。我们积极与中国住建部门合作，一起努力支持中国绿色建筑的发展。” JohnMandyck 强调。

JohnMandyck 介绍，对于房地产领域，联合技术一直在对先进的、高效的技术研发进行投入。空调系统方面，有适用于大型综合楼宇的制冷机，相比行业标准而言，产品技术能够使节能高达 44%。

另外一个例子是电梯，中国拥有最大的电梯市场。众所周知，电梯必须要有动力才能上升，但通过重力的吸引，它却可以自行下降。实际上重力也是一种能源，奥的斯的技术是利用重力，将这一能源转化为电梯上升的推力，而这一技术就能够降低 70%的能耗。

JohnMandyck 还认为，绿色建筑不一定就会比传统建筑的成本更高。“我们发现，如果从一开始在设计环节就将绿色建筑的原则考虑进去，其实可以在不增加成本的情况下达到绿色建筑的成效。”

（来源：中房网）

观察 | 宋卫平的地产江湖：从绿城到蓝城，从豪宅到小镇

2016 年 6 月 27 日，绿城中国（03900.HK）公告了蓝城重组方案，拟透过公司分立及存续的方式分拆为两家公司，即新蓝城（杭州蓝城致信建设管理有限公司）及蓝城（蓝城房产建设管理集团有限公司）。

此次绿城以 9.49 亿元收购宋卫平以及其他股东手中的新蓝城（代建）全部股份；至于蓝城的其他业务（养老、农业、健康），绿城将把手中 35.4%的股份出售给宋卫平，作价 1.17 亿元。

这一交易的达成，对绿城中国而言，意味着未来的代建业务在发展路径上更加清晰。对宋卫平个人而言，是和自己经营数年的代建事业告别。

宋卫平曾说：赌徒，才是快乐的旅行者。一入江湖岁月催，在资本为王的现实之下，同样身为地产界旗帜的宋卫平，这些年经历了怎样的妥协？从绿城到蓝城，从“豪宅教父”到“给穷人建房子”，他的事业有多少是理想主义的冒险？

一、在谋生的行业里找到理想

1982年，宋卫平从杭州大学历史系毕业。

1982年至1987年，在杭州舟山党校做老师。

1987年，离开党校，到珠海一家电脑公司工作，主要负责编制内部刊物，从文员一直干到一把手。

1994年，宋卫平从珠海回杭州，当时身无分文。基于“谋生”，于次年1月与大学同学寿柏年成立了一家房产公司，借了15万元，后来又向朋友借了300万元来投标项目和买地。

这也就是绿城的源起。

2006年7月在绿城集团在香港交易所主板挂牌上市，成为中国大陆房地产界前10位排名的上市公司。

1998年1月组建了浙江绿城足球俱乐部。

宋卫平创办绿城的最初动机是为了谋生，但掌舵者身上的书生气质和理想主义情怀为其产品注入了精神内核，工于品质的绿城集团在杭州等地开发的以九溪玫瑰园、绿园、桃花源等为代表的多个项目均赢得了极好的市场口碑，绿城成为中国地产圈品质“豪宅”的代名词。

二、理想或许无价，但资本有价

但故事总有翻转，危险也在意料之外突然降临，2008年美国次贷危机波及世界，国内房地产行业一片哀鸿，宋卫平的资产从2007年的100亿人民币缩水到了2008年的30亿，排名也从65位跌到261位。虽有后来的政府4万亿救市，但2011年对房地产的强势调控，使绿城数次陷入资金链紧绷窘境。

2012年，九龙仓、融创注资纾难

绿城 VS 九龙仓

2008年到2011年，绿城已经“资不抵债”。2012年6月引进九龙仓作为战略股东、同时向融创等公司转让项目并成立合资公司。

彼时，九龙仓进入了绿城董事会，但按照协议，只充当财务投资者角色，宋卫平此刻依旧手握绿城执政大权。九龙仓副主席周安桥称，当时九龙仓买绿城就特意使自己的股份比宋卫平少1%，请求宋卫平继续留下起码5年最好10年。

宋卫平 VS 孙宏斌

2006年，孙宏斌一手创建的顺驰在激进扩张之下，资金链断裂，倒在了2007年地产“牛市”的前夜。当时这位“地产狂人”不得不断臂求生，将顺驰以超低价卖给路劲基建。

2012 年的绿城为资金掣肘，作为都曾放言要挑战万科的两位地产大佬，宋卫平与孙宏斌英雄相惜，除了“如果绿城倒了，那将是行业的悲哀”的言论力挺，孙宏斌更是以个人名义买下绿城无锡项目的一处物业，随后还出手 5100 万元收购了绿城地产湖滨置业 51% 的股权。

2012 年 6 月 22 日下午，融创与绿城联合宣布组建上海融创绿城控股有限公司，其中融创出资 33.72 亿元，绿城则拿出上海、天津、无锡、苏州、常州共九个项目半数股权的代价注入新的合营公司，双方各占 50% 的股份。当时市场依旧质疑融创的激进作风以及高杠杆是否能够给予绿城足够的资金安全保障，截至 2011 年底融创负债比率已达到 104%。

2014 年，绿城融创从合体到分手

2014 年年初，受到银行信贷紧缩、“钱荒”的影响，房企深陷资金链危机的现象频现。绿城产品库存高企，资金链日益紧张，市场艰难时期，最重要的是先活下去。

5 月 22 日，绿城中国和融创中国同时发布公告，宣布融创中国以约为 63 亿港币的代价收购绿城中国 24.313% 股份。收购完成后，融创中国与九龙仓并列成为绿城中国最大股东。

当时选择合体双方的诉求很简单，绿城的现金流出现问题，宋卫平需要钱，而融创是最快的变现机器。融创需要通过操盘高端项目实现品牌价值的提升，绿城产品是最好的平台。

但自收购以来，绿城控制权的归属之争就呈现出各种戏剧性场面，孙宏斌 7 月份带领营销团队进驻杭州之后一系列的“融创”式动作让绿城团队极为尴尬，两个基因完全不同的企业无法愉快地融合。

2015 年 5 月 5 日，融创中国与绿城中国同时发布公告，称双方已订立了交易框架协议，上海融绿平台归属融创中国。

当年的绿城就像是位倾城美人，初见草莽武夫融创，又蒙搭救，自认遇到了白马。所以当时的宋卫平说：“天下一家，有德者掌之。我要把股份卖给靠谱的人，而在所有靠谱的人里，孙宏斌又是优先者。”

然而在做了一百多天的新娘后，精神上的无法契合加上融创身上的草莽气实在登不了大雅之堂，从此萧郎是路人。

中交从白衣骑士到第一大股东

7 个月之后，宋卫平为绿城找到另一位白衣骑士。

2014 年 12 月 24 日，中交集团与绿城房产战略合作协议签署仪式在杭州举行，中交集团以总价 60.13 亿港元收购绿城中国创始人宋卫平及关联人士控制的 42% 股权中的 24.288% 股份，与九龙仓成为并列第一大股东。

宋卫平希望，对方（中交建集团）只在董事会层面负责中远期战略规划，比如走出国门、拓展海外市场等，但具体项目的操作仍是以绿城中国的老团队为主。

2015 年 5 月 18 日，绿城中国发布最新公告称，中交集团一每股 11.46 港元收购绿城中国 1 亿股普通股股份，占已发行股本总额的 4.627%，收购将于 2015 年 6 月 16 日前后完成。

在两次购入绿城股权后，中交共拥有绿城合共 6.25 亿股股份，占绿城已发行股本总额约 28.912%，超越九龙仓成为绿城第一大股东。

2015 年，九龙仓退出绿城董事会

2015 年 7 月 6 日，绿城中国发布公告，宣布董事会中的九龙仓代表悉数辞去职务，随后九龙仓官网亦发布声明：“九龙仓已完成历史任务，随着周安桥先生及徐耀祥先生请辞董事会职务，九龙仓可以顺利及适当地从在董事会内以董事身份，转为在董事会外以股东身份，继续支持绿城。”

从 2012 年 6 月 8 日以 50.98 亿元入主绿城，及至 2015 年 7 月 6 日凌晨宣布退出绿城董事会，三年零 1 个月，周安桥与九龙仓从未走到绿城的台前，而今，更加幕后。

三、蓝城：理想的下一站

从绿城到蓝城，从豪宅到小镇

2010 年，宋卫平委托曹舟南（如今的绿城总裁）筹建代建业务，即后来的绿城建设。2014 年 9 月，宋将绿城没有上市的部分——绿城建设更名为蓝城，绿城和宋卫平分别拥有蓝城 35.4% 和 34.6% 的股份，其余股东分享剩余 30% 的股份。

宋卫平将一批绿城老将派往蓝城，让蓝城成为了中国最优秀的代建公司之一，获得了地方政府到资本的信任，从政府保障房到商业代建都有涉猎。根据他的规划，蓝城将聚焦房产代建、养老、农业、健康四大核心板块。

宋卫平成立蓝城的大背景，是当时房地产市场多年来的无节制开发造成了市场供大于求，同时为抑制房价快速上涨，一二线城市实行严格的调控措施。绿城不计成本的开发特点，导致长期高负债率，库存高企，原有的开发模式难以突破市场困境。发挥绿城团队自身的优势，以代建获取现金流这种相对“轻资产”的模式更容易生存。

中交重组绿城，宋卫平告别代建

2016 年 6 月 27 日，绿城中国（03900.HK）公告了蓝城重组方案，拟透过公司分立及存续的方式分拆为两家公司，即新蓝城（杭州蓝城致信建设管理有限公司）及蓝城（蓝城房产建设管理集团有限公司）。

此次绿城以 9.49 亿元收购宋卫平以及其他股东手中的新蓝城（代建）全部股份；至于蓝城的其他业务（养老、农业、健康），绿城将把手中 35.4% 的股份出售给宋卫平，作价 1.17 亿元。

蓝城的代建业务一向被看作是利润最高的业务板块，在收购完成后，新蓝城将作为绿城中国的全资附属公司，这也意味着蓝城代建将整合至绿城旗下。

事实上，吞并绿城代建只是中交改造绿城的第一步，一个新的公司架构正在酝酿中。根据绿城集团董事兼执行总经理李永前近期公开演讲，绿城新的架构马上就要出炉。绿城将细分为四个专业平台——绿城房产、代建、资产和小镇。

这一交易的达成，对绿城中国而言，意味着未来的代建业务在发展路径上更加清晰。对宋卫平个人而言，是和自己经营数年的代建事业告别。

四、他的小镇

从“豪宅教父”到“给穷人建房子，是最大的福报”

在失去了代建业务的支撑后，蓝城不仅失去了核心盈利点，宋卫平的养老、农业和健康计划也将面临着严峻挑战。

养老方面，他以一己之力打造了社区养老、机构养老和养老地产三个业务，这其中无论哪一个，都是周期很长的投资。

在农业方面，他从技术入手，建立标准极高的生产基地，并希望打通产业链。目前看来，这三个业务可以实现与房产项目的嫁接，比如以养老为卖点的乌镇雅园项目。

前不久宋卫平现身上海滩为静安公馆造势，但不同于以往三句话不离“豪宅”的侃侃而谈，那一刻他聊起的都是小镇故事。

只剩下了理想，以后的蓝城怎么走？

据说，退休前的5-10年内，宋卫平最大的课题是做出5-10个小镇样板，主要位于上海、杭州和北京周边约三五十公里包围圈内。

按照宋卫平的设想，这些农业小镇需要三平方公里土地，其中两平方公里是农业，一平方公里开发建设，其中农业及相关产业占2平方公里，建筑规划占1平方公里。在建筑规划中，90%的是住宅，预计售价1万元/平方米，10%的是配套设施，包括医疗、教育、餐饮、娱乐和文化等。

未来宋卫平要如何用其乌托邦风格的“小镇概念”留住农村人口不断涌入大中城市的步伐，这是农业理想小镇可存续的关键所在。

对此，宋卫平表示，“希望通过科技化的农业，把当地农民留下来，成为现代农业工人。他们不用出远门，就可以有一份不输于在城市打工的稳定收入。”他设想，这些未来的“现代农业工人”将居住在宋卫平亲自为他们造的有产权的房子中，共同享有小镇里的医疗、教育、娱乐等配套。

第一个宋氏农业小镇——“春风长乐”——已经在杭州市余杭区长乐镇的长乐林场开建。这个项目占地1.6万亩，是宋卫平心目中的一次“乡村大改造”，将原本产业模式单一的长乐林场，打造成一个以农业为基础，配合旅游、创业、居住、颐养等功能的复合式“农林小镇”。

当然，绿城的小镇野心或不只于宋氏农业小镇。按照绿城的说法，其将要打造不同类型的绿色小镇项目，主要有医疗小镇、教育小镇、养老小镇和农业小镇等类型，累计开发在建项目17个。目前，绿城已经在国家工商总局注册绿城理想小镇集团。

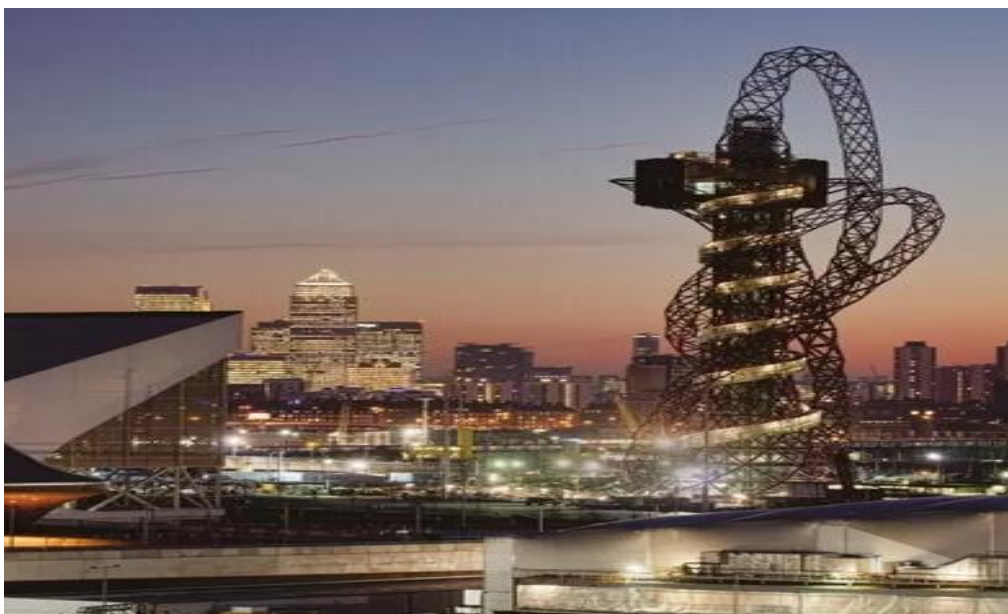
以后不再使用“绿城”商标的宋卫平，将怎么继续他的蓝城小镇理想？

（来源：凤凰房产）

观察 | 管它脱还是不脱，英国伦敦新区焕彩：老枝如何冒新芽？

喜欢伦敦到骨子里的人，常认它作为人生的情人。当对伦敦的熟稔慢慢融入血液，最后即使搬离这里，他们的一生也无法再真正意义离开伦敦。

如今，这座由泰晤士河畔的一个港口蜕变而来的老牌金融城正扬帆进入新时代。它可谓是一座改革之都。让人称奇的一点便是在过去的 10 年中，伦敦占了英国 1/3 的新增就业机会。从 Google 到 Facebook 再到 Uber，本世纪最具有创新精神的企业都在伦敦迅猛发展。因此在伦敦，又诞生了一个全球新技术中心。它将与伦敦的劳埃德国际保险市场和 SOHO 媒体聚集区等知名的产业集群一样，誉闻天下。



>>古老而有生机的伦敦

伦敦商业老区萌新芽

伦敦有着 2000 年的悠久历史，是历代王朝建都之所在。其最早是一个凯尔特人的城镇，由罗马入侵者于公元 50 年左右建立，作为泰晤士河畔一个港口，并命名为伦蒂尼恩。

经历过 1666 年的伦敦大火，以及维多利亚时代发展。伦敦二战后重建未经统一的规划，无意造成今天城市多样化的特色格局。

回溯到 2007 年年底伦敦城市经济发展，全球金融危机的浪潮开始席卷古城，银行业遭遇重创。如今回首，9 年之后，伦敦的创意公司和铁路网络的新浪潮正在冲刷改变着这座老城面貌。城市商业焕发新春，整个写字楼市场发展因为新经济诞生更显得生机盎然。

在伦敦，新技术和创意公司成为数字时代弄潮儿，他们掀起的新浪潮，推动着伦敦经济不断昂首阔步前进。这两种产业的发展速度格外突出——它们连续 5 年处于办公室需求量最

巅峰。而一些新近初创企业也蕴含着小宇宙般的爆破能量。他们主要分布在伦敦传统商业核心区周边的克拉肯威尔、法灵顿、肖尔迪奇等辐射区域。

之前伦敦市区写字楼市场的核心聚集 CBD 区域，并以此为主导。尽管租用小型办公室的廉租客仍然占着大壁江山，但是 CBD 的周边地区也慢慢水涨船高。近年来，随着科技和创意初创企业如雨后春笋般涌现，周边区域也获得发展新能量。新连接区域应运而生，如国王十字中央区和伦敦桥。

对传统和新进租客而言，这些新旧交接点魅力四射。在这儿，传统大公司与新兴的技术巨头左右为邻。“媒体公司在玻璃外墙装饰的写字楼里办公，而不是在改装的仓库中撰稿。”在伦敦，新兴的创意时尚办公区和 CBD 都不过几步之遥，因此，新旧连接点的写字楼是左右横跨两区。对租客而言，距离相近是他们新层次需求。在新兴公司蜂拥入驻发展辐射区狂潮乍现后，同时显现出某些公司向核心区回流的趋势，这是由于一些初创公司长大之后成为大公司，租金承受力提升而实现回流。而传统的公司也逐渐习惯与新商业聚集区毗邻而居。

伦敦商业新区的成长并非是孤例而没有对标——在美国纽约曼哈顿就早已显现出新产业强劲发展之下，带动新旧商业区混合交织的新苗头。美国技术浪潮发源于曼哈顿的中南城区，而美国哈德逊园区新开发地区就像连接点一样，把曼哈顿中城区传统的 CBD 与中南城区串联在一起。最新一期的世贸中心就吸引了不少创意产业的租客入驻。

需要尤为注意的一点是，技术公司正逐渐向核心区聚集，这也是在 2016 年及之后商业发展的时间段落中，伦敦亟需关注的一大趋势。譬如国王十字中心区、伦敦桥周边区域、以及肖尔迪奇区未来都将成为典型的新旧商业连接热点区。

对于新旧商业连接区域而言，现在悖论是它们是否能够满足不同行业租客越来越丰富的需求？这意味不仅要选取合适位置建造高质量写字楼，同时还要保证能满足租客公司对员工的如通勤便利程度，下班后要去的酒吧和其他娱乐方式价位等全方位需求。

国际社会对伦敦写字楼需求旺盛。对比金融危机爆发前的 2007 年第三季度和 2015 年第四季度租金水平，技术和创意产业聚集区的租金增长最快。之前定位于服装产业的 Noho 区，现已成为众多领先创意公司最爱凑热闹的区域。相较于 2007 年第三季度，现在伦敦优质写字楼的租金上涨了 48%。肖尔迪奇区之前也是工业区，现在却成为初创技术公司的中心。同全球金融危机之前的价格顶峰相比，现在该区租金已上涨 37%。

“搭便车”以前进

过去 5 年间，伦敦的经济规模扩大 18%，而再往前推 5 年，这一数字却只有可怜的 10%。在全球经济疲软，特别是发展中国家增长乏力背景下，伦敦的增长速度可谓是一声惊叹！

伦敦的成绩之所以如此亮眼，来自莱坊国际的首席经济学家詹姆斯·罗伯茨认为，老城伦敦在短时间内，敏捷地抓住了主导世界经济三大趋势的良好经济策略。而踩上国际潮流的节奏优势将引领伦敦继续在全球舞台上发出更宏亮的声音。

第一，伦敦的发展重心正从大宗商品和制造业转向人才中心。截至到今年3月，全球油价较18个月前已经下跌了70%，同时许多专家也公开质疑，作为世界强大制造中心的中国，是否能够真正实现官方宣布的GDP增速目标。全球的投资者似乎对由制造业和大宗商品拉动的新兴市场已失去了原先很盎然的兴致。

相较而言，以旧金山、柏林、纽约和伦敦为代表的西方人才中心却在快速发展。他们在技术和创意公司掀起的浪潮中扬帆不停，刻苦地开拓着另一个新世界。在技术行业，智能手机和平板电脑制造利润空间越来越小，相反，如编程、产品开发等人才驱动领域却发展得风生水起。伦敦人才资源丰富，人力资本附加值高。

正因如此，许多公司认为在伦敦设立办公点已经成为国际企业标识。对各公司而言，伦敦人才济济，这才是伦敦致命的吸引力。知识型行业的增长速度最快，该行业的从业者头脑灵活、胸怀大志，而伦敦往往能吸引许许多多这样的人才。

第二，狡猾的资本已经开始自东方流向西方。由于新兴市场经济发展慢下步来，西方市场显得更加安全，资本纷纷改弦更张，自东向西流动。同时，美国进一步收紧货币政策，欧元区的量化宽松政策都继续助力这一趋势。美元走高给美国联邦基金提供了利好消息，而英国自古以来就是美国资金的大本营。

回望商业历史，1997—1998年间也发生过类似情况，彼时资本纷纷从新兴市场外逃，试图在西方市场觅得良机，并且资本都集中流向互联网行业。随着数字革命摧枯拉朽深入改造旧商业社会，我们现在看到历史潮流的重演与复制。

而这将为伦敦这座老城带来两大好处：一是来自美国的资金流，二则是这座城市极有可能成为全球数字经济的枢纽。

第三，伦敦的通货膨胀率长期控制在低位。由于国际上大宗商品价格暴跌，消费者生活成本减少，拥有了大规模的支配结余。同时，数字经济也从手机应用销售和电子商务中获益匪浅。由于亚洲各大制造商为继续维持长期收益调低了姿态，西方国家零售商由此可在谈判中手握主导权，大幅压低商品价格。

正是源于此，英国的利率不会很快上升。未来一段时间内，伦敦将会继续保持低通货膨胀/低利率的经济体态。而在长长的跑道上，我们看到，伦敦的经济正在飞驰。

不得被追捧的“房地产开发”

近几年来，伦敦保持着惊人的增长势头。世界各国的公司都希望能够把伦敦高学历的人才招致麾下，以便能够在数字经济中博出位。遗憾的是，伦敦的房地产发展却未能与当前经济需求同步匹配。

自2000年以来，伦敦中心区新建写字楼面积超过了7000万平方英尺，超过了新加坡的写字楼总储量。伦敦当地办公室空置率达到了14年以来新低，而越来越多的购房需求却不能满足。

商业经济发展规律表明，只要城市开发进度落后于新经济中心出现速度，租金就会大幅上涨。经济发展意料中的结果便是住房成本的迅速上升，而供给不足仍然是城市许多区域面临的共同问题。从 2009 年年初至今今年 3 月，伦敦南岸一级市场住宅区的价格已经增长了将近 93%。而来自莱坊伦敦区研究人员指出，在伦敦这样一座急速变化的城市里，这种供需失衡的情况将会越来越常见。

伦敦要想稳住现在这样高速增长，必须进一步拓展伦敦中心区的覆盖范围，并且是大步向前、大范围延伸。眼下的伦敦正在大兴土木，基础设施正在被大规模建设与修复。随着直达巴特西电站的新地铁线路的计划开通，伦敦九榆树走廊的开发潜力也正在释放。伴随着横贯铁路 1 号线和泰晤士联线升级项目落地，新的交通枢纽正在成型，如此，伦敦的特纳姆宫路、法灵登和国王十字路将全部贯通。

铁路 1 号线这条在建的横贯伦敦东西方向的铁路将于 2018 年通车。可以预计横贯铁路火车站周边的写字楼租金还将上涨。

越来越多的投资者正在从租赁周期中获得利益，越来越多的投资者也纷纷把目光投向了伦敦房地产市场。土地开发和资产管理成为能让投资者眼睛发亮的两大主题，这也成为伦敦经济新引擎。

老城伦敦此刻正急于改变，急于“长高”“变亮”，以体现新伦敦的无穷魅力。由于移民人口的不断涌入，伦敦住房供应短缺情况一直严重。开发成本低廉的伦敦东区和一些工业时期的“遗骸”很快成为开发商们的囊中宝物，利润最大化、供应最大化，建造公寓楼房是必然，连二次世界大战之后那些多层住宅楼建筑样式也被抛弃，直接奔向标志着现代先进技术的摩天大楼而去。再加上万达、绿地这样的中国开发商的高调参与，伦敦新建房屋的数量正在逐年增长。

伦敦这所城市的气息是具有感染力的，它的旧在于历史与人文的沉淀与一再提纯，而它的新不仅仅映射在商业的活力四射，因为即使在这里生活数年，你仍将发现许多新去处。

据预计，伦敦未来的人口将达到 1000 万。新开发的区域突破了中心区域的边界，并且用途也是混合多样。

随着新重要市场的出现，人们对于伦敦中心区的划分有了新的更宽泛的界定。新的基础设施让交通更便利，新的建筑功能更多样化，如九榆树区、斯特拉特福和白城等新区更加迷人。伦敦的“公司们”从未像现在这样不受地理位置的约束。以下为莱坊国际公司员工维多利亚·施里夫在伦敦用调查结果为我们展现出冉冉升起的几大伦敦发展新区。

（来源：中房网）

资本 | 碧桂园百亿购房尾款 ABS 融资的秘密

对于为了低迷的股价和不断攀升的负债率而发愁的碧桂园而言，购房尾款证券化是个好的支点。

6月29日碧桂园对外发布公告，全资子公司增城市碧桂园物业发展有限公司（下称“增城碧桂园”）宣布第三次发行购房尾款资产支持证券（ABS），本金为48亿元。此前的1月14日、3月18日，增城碧桂园已经先后发行了两期购房尾款。短短半年之内，总计发行了93.3亿元的购房尾款ABS。

更大的意义在于，增城碧桂园的试水，让碧桂园在购房尾款ABS的探索上积累了成熟的经验，在增城碧桂园第三次发行的同时，福建省碧桂园房地产开发有限公司也开始纳入资产证券化的轨道，共发行本金为14.11亿元的购房尾款ABS，这也让碧桂园的购房尾款ABS总额达到了107.4亿元。可以预见，从增城碧桂园的试水到集团层面全面推广，已经是指日可待。

根据碧桂园的公告，此次两笔证券发行所得款项均将用于日常运营，这两笔资产支持证券的优先级份额发行利率均在4.5%至6.0%之间，次级份额无固定利率。根据碧桂园2015年年报，2015年的借款加权平均利率为6.88%。从这个层面来说，资产支持证券的融资成本有一定的优势。对于规模性房企碧桂园而言，不失为开拓了一条具有资金成本优势的融资渠道。

不过，参照增城碧桂园去年四季度发行的3年期公司债当前中债估值3.45%和年初碧桂园控股发行的3+2年私募债15碧桂园01的中债估值4.88%，成本并无优势。换句话说，ABS发行利率相比发行公司债的成本为高。这多少暴露出碧桂园对于更为廉价的发行公司债不能满足庞大的资金需求，所以积极探索成本略高的购房尾款ABS。

从本质上讲，购房尾款ABS是一种赊销的首付款，相当于提前回款，这跟大多数人所理解的房地产公司的资产证券化并不是一回事。碧桂园发行购房尾款ABS的目的在于优化财务报表。相比债券融资在资产负债表上带来“资产”和“负债”两部分的变动，资产证券化融资对资产负债表的影响，仅体现在“资产”内部的调整，属表外融资。如此，碧桂园开辟资产证券化的融资渠道隐含的秘密就跃然纸上：拯救资产负债表。

这几年在业绩规模上高歌猛进的碧桂园，一个不容忽视的现状是，毛利率渐趋下行、净利润负增长、汇兑损失风险巨大、负债率高企及激进的拿地策略等要素依然存在。一系列负能量正隐隐撞击着这家千亿房企赖以生存的根基。

碧桂园2015年年报显示，公司年度总收入达1132.46亿元，较2014年的846.02亿元同比增长约33.9%。实现总资产3619.56亿元，较前一年度2680.32亿元同比上涨35%，连续三年销售突破千亿元。

但销售收入的大涨却难以掩盖其毛利率连年下滑的事实。数据显示，在2006年至2011年这6年之间，碧桂园销售毛利率均能维持在30%高位，2007年、2008年甚至高达45%。但进入2012年公司销售毛利率增长即进入下滑区间，当年其销售毛利率达36.62%，至2013

年则降至 30.26%，2014 年这一指标再度下滑至 26.09%，2015 年达到近十年最低点 20.19%，平均每年下降近 5.5 个百分点。

与之相匹配，碧桂园资产负债率呈连年上涨态势，由 2012 年的 51.6% 一路上升至 2015 年的近十年高点 75.32%。

碧桂园销售毛利率的下降与其房地产业务销售均价的下降不无关系。2012 年至 2015 年，其领先指标“合同销售均价”分别为 6802 元/平方米、6654 元/平方米、6680 元/平方米、6512 元/平方米，稳中略降。但“结算均价”却由 2012 年的 6800 元/平方米，快速下降至 2015 年下半年的 6142 元/平方米。

更重要的是，碧桂园激进的拿地策略带来的高负债率，已经让市场有所警觉。研究机构频发冷箭。紧随碧桂园 2015 年年报的发布，申万宏源证券发表了名为《碧桂园杠杆率大幅上升》的研报，直指碧桂园在 2015 年实行了更为激进的拿地策略，全年购地费用支出大幅增加至 560 亿元，由此导致公司资产负债表出现进一步恶化。

截至 2015 年末，碧桂园总有息负债规模从 2014 年的 640 亿元大幅增长至 1100 亿元，同期净负债规模从 2014 年的 370 亿元增长至 610 亿元，净负债权益比从 2014 年的 65% 快速上升约 30 个百分点至 94%。

申万宏源证券在文中提出了质疑，“令我们难以理解的是，在当前流动性宽松环境下，公司非但没有降低依赖于高息债券的杠杆，其永续债规模反而从 2014 年的 30 亿元进一步迅速增长至 195 亿元。”碧桂园首席财务官吴建斌曾解释说，发永续债是因为收购土地需要资金。

不惟申万宏源证券，国泰君安（国际）亦于近日发布研报称，由于碧桂园缺乏有效的去库存措施，公司的土地储备补充很有可能使得其资产负债表变弱，净资产负债率估计在 2016~2018 年增加到 80% 以上，且去库存压力仍将会存在。

除了投行和研究机构对碧桂园高负债率的诟病，评级机构也齐刷刷下调碧桂园的信用评级，导致其身陷股价保卫战的泥潭。

在 3 月 15 日碧桂园发布 2015 年年报业绩之后，标普随之下调了碧桂园的评级。标准普尔信用分析师黄仁斌解释下调碧桂园评级的原因是，其利润率和财务杠杆恶化，2015 年该公司利润率的下降幅度超过预期，而且激进的土地收购策略，导致财务杠杆显著上升。

碧桂园管理层在此前的年报会议上表示，会力争将负债率控制在 70% 以下。购房尾款 ABS 成为碧桂园祭出的降低资产负债率的法宝。

在 2015 年年报发布三天之后的 2016 年 3 月 18 日，增城碧桂园再次发行本金额为 15.84 亿元的第一批购房尾款应收账款的资产支持证券，发行的所得款项用作集团若干现有债务的再融资及一般营运资本用途。如果说 2016 年 1 月 14 日增城碧桂园成功发行 29.455 亿元资产支持证券是基于差额补足，回购或者担保的资产证券化模式 1.0 版本。那么，3 月 18 日增城碧桂园发行的第二期购房尾款 ABS 作为表外无担保的资产支持专项计划，通过交易架构

的巧妙安排，更能体现以资产产生现金流为支持的本质和精髓所在，达到作为非金融负债科目，优化企业报表的目的。

对于碧桂园而言，购房尾款 ABS 目的是表外融资，把应收款变成现金，这能解决碧桂园冲击销售大幅增长需要的用于买地支付工程款等方面的大量资金支出。这让增城碧桂园的试点，形成星星之火可以燎原之势。谜底在于，用好了这一支点，到底能撬动一个多大的业绩规模？

（来源：中房网）

国企改革

国务院关于国有资产管理与体制改革情况的报告

国务院关于国有资产管理与体制改革情况的报告（简略版）

——2016年6月30日在第十二届全国人民代表大会常务委员会第二十一次会议上

国务院国有资产监督管理委员会主任 肖亚庆

全国人民代表大会常务委员会：

受国务院委托，现就国有资产管理与体制改革情况报告如下，请审议。

一、国有资产管理与体制改革总体情况

国有企业是推进国家现代化、保障人民公共利益的重要力量，是我们党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。……习近平总书记多次强调，要坚持国有企业在国家发展中的重要地位不动摇，坚持把国有企业搞好、把国有企业做强做优做大不动摇，推进国有企业改革要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能。李克强总理多次指出，国有企业改革发展要坚持社会主义市场经济改革方向，完善国有资产管理体制、现代企业制度和市场化经营机制，以解放和发展社会生产力为标准，提高发展的质量和效益。国务院成立了由马凯、王勇同志分别担任组长和副组长的国有企业改革领导小组，加强组织领导和指导把关，统筹研究和协调解决改革中的重点难点问题。目前，改革顶层设计基本完成，配套政策不断完善，重大改革举措迈出了实质性步伐，对重点难点问题进行了有益探索，取得了积极进展。

（一）改革主体框架基本形成。

2015年8月24日，党中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》（以下简称《指导意见》），明确了深化国有企业改革的指导思想、基本原则、目标任务和重要举措，这是指导国有企业改革的纲领性文件，具有重要的里程碑意义。同时，确立了以《指导意见》为引领、以若干文件为配套的“1+N”政策体系。目前，已相继制定出台的13个专项改革意见或方案，共分为三类：第一类是改革完善国有资产管理体制、加强和改进企业国有资产监督防止国有资产流失、深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设等方面的5个专项意见；第二类是深化中央管理企业负责人薪酬制度改革等方面的5个专题方案；第三类是贯彻落实《指导意见》任务分工等方面的3个工作方案。此外，还有9个文件正在履行相关程序，相关配套文件即将全部制定完成。

（二）国资监管的体制机制不断完善。

一是加快推进国资监管机构职能转变。国务院国资委按照企业国有资产法、公司法等法律法规，围绕以管资本为主加强国有资产监管的要求，牢牢把握出资人职责定位，进一步明

确国资监管边界，大力推进简政放权，全面清理规章和规范性文件，取消下放 21 项监管事项，宣布废止和失效 33 件规范性文件。二是探索以管资本为主改革国有资本授权经营体制。明确了国有资产监管机构与国有资本投资、运营公司以及国有资本投资、运营公司与所出资企业的关系，在中粮集团有限公司、国家开发投资公司 2 家中央企业开展国有资本投资、运营公司试点，24 个省级国资委改组组建了 50 家国有资本投资、运营公司。三是不断强化国有资产监督。健全规划投资、财务审计、产权管理、收益管理等制度，加强出资人监督，积极推进中央企业委派总会计师试点；加强和改进外派监事会监督，做深做实做细当期和事中监督，及时发现问题、揭示问题和报告问题。四是加强指导把关提醒。……

（三）现代企业制度不断健全。

一是推进国有企业功能界定与分类。明确了国有企业分类改革、发展、监管和考核的基本原则，完成了中央企业功能界定分类，并同步配套分类考核、差异化薪酬分配等措施，选择部分中央企业启动工资总额备案制、周期预算等分类管理试点。各地区有序开展国有企业功能界定工作，国有企业目标多元、定位不清、监管针对性不强等问题初步得到解决。二是推进公司制股份制改革。国有企业积极推进集团层面公司制改革，引入各类投资者实现股权多元化，大力推进改制上市。目前，全国国有及国有控股企业（不含金融类企业，以下简称全国国有企业）改制面超过 80%，国务院国资委监管的中央企业（以下简称中央企业）及子企业改制面超过 90%。截至 2015 年底，中央企业控股上市公司 388 户，中央企业 61.3% 的资产、62.8% 的营业收入、76.1% 的利润集中在上市公司。三是稳妥发展混合所有制经济。出台了国有企业发展混合所有制经济的意见，有序开展混合所有制改革试点，鼓励和规范国有企业投资项目引入非国有资本。截至 2015 年底，中央企业中混合所有制企业户数占比达到 67.7%。四是加强董事会建设。开展了规范董事会建立工作，提高企业科学决策水平和风险防范能力，85 家中央企业集团层面建立了规范董事会，宝钢集团有限公司、中国节能环保集团公司、新兴际华集团有限公司、中国医药集团总公司、中国建筑材料集团有限公司等 5 家中央企业开展了落实董事会选聘高级管理人员、业绩考核和薪酬管理等职权试点。

（四）国有资本布局不断优化。

一是推动企业重组整合。中央企业从 2012 年底的 115 家调整到目前的 106 家，提高了产业集中度，减少了同质化竞争，提升了专业化水平，增强了产业协同效应。二是优化布局结构。国有资本更多向关系国家安全和国民经济命脉的行业和领域集中，国有资产在军工、电信、民航、能源等重要领域占比达到 90% 以上。持续推进国际化经营，积极参与“一带一路”建设和国际产能合作，境外经营规模不断扩大，业务范围不断拓展。2012—2015 年，中央企业境外经营单位资产、营业收入和利润占总额的比重平均为 11.9%、17.3%、8.3%。三是加快产业升级。国有企业大力实施创新驱动发展战略，加大研发投入，加强自主创新和协同创新，推动大众创业万众创新，改造升级传统产业，积极发展战略性新兴产业，在新能源、新材料、高端装备制造等方面逐步形成竞争优势。目前，中央企业牵头组建了 141 个产

业技术创新战略联盟，发起和参与了 179 支创新发展基金，构建了 247 个创新创业平台。四是处置低效无效资产。通过进场交易、兼并重组等方式，实现低效无效资产稳妥有序退出，加快退出长期亏损、产业前景不明、缺乏控制力的资产，推进“去产能”和处置“僵尸企业”工作。自 2012 年以来，中央企业通过产权市场处置低效无效资产 1080 亿元。五是加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题。国有企业办学校、公检法机构向地方移交工作基本完成，部分企业办医院移交地方或进行改制。驻黑龙江省中央企业分离移交“三供一业”试点工作基本完成，河南、湖南、重庆试点工作全面推进，辽宁、吉林、广东、海南、四川、贵州试点工作正式启动。

（五）国企党建工作不断加强。

坚决贯彻落实中央要求，针对巡视发现的问题，采取有力措施，加大整改力度，确保中央企业党建工作严起来、实起来、强起来。一是严格落实管党治党主体责任。认真组织开展党的群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育和“两学一做”学习教育，着力查找和解决突出问题。研究制定中央企业党建工作责任制实施办法和考核评价办法，把党建工作纳入领导班子综合考核。扎实开展巡视工作，从严监督管理企业领导人员，对班子不团结、工作不在状态、决策有重大失误的 9 家中央企业、11 名正职领导人员进行了组织调整。二是探索坚持党的领导与完善公司法人治理结构相结合的有效途径。进一步明确企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位，坚持和完善双向进入、交叉任职的领导体制。推动党的建设同步谋划、党的组织及工作机构同步设置、党组织负责人及党务工作人员同步配备、党的工作同步开展，健全党的基层组织，加强党员教育管理，有效发挥党组织作用。三是坚持不懈抓好党风廉政建设和反腐败工作。严格落实“两个责任”，把纪律和规矩挺在前面，深入贯彻落实中央八项规定精神，坚决反对“四风”，保持惩治腐败的高压态势，为改革发展营造风清气正的环境。

通过持续深化改革、转换机制，国有企业发展质量和运行效率不断提高，为推动经济社会发展作出了重大贡献。一是规模实力明显提升。截至 2015 年底，全国国有企业资产总额 119.2 万亿元、所有者权益 40.1 万亿元，分别为 2012 年的 1.5 倍和 1.4 倍；其中，中央企业资产总额 47.6 万亿元、所有者权益 15.9 万亿元，均为 2012 年的 1.3 倍；2012—2015 年，中央企业国有资产年均保值增值率为 106%。二是科技创新成绩显著。2012—2015 年，32.1% 的国家科技奖励、46.1% 的科技进步一等奖、40% 的国家技术发明一等奖由中央企业获得，其中 12 项国家科技进步特等奖，中央企业获得了 10 项；取得了载人航天、探月工程、深海探测、高速铁路、特高压输变电、第四代移动通信(4G)网络等一批具有世界先进水平的重大科技创新成果，自主研发的 C919 大型客机总装下线，“华龙一号”示范工程进入全面建设阶段。三是“走出去”步伐加快。国有企业特别是中央企业成为我国参与国际竞争的重要力量，目前中央企业境外投资额约占我国非金融类对外直接投资总额的 60%，对外承包工程营业额约占我国对外承包工程营业总额的 60%，境外业务逐步由能源、矿产资源开发拓展到高铁、

核电、特高压建设运营等领域。四是支撑作用明显增强。2012—2015年，全国国有企业累计上缴税金15.4万亿元，中央企业累计上缴国有资本收益3386亿元；截至2015年底，全国国有企业国有股减持充实社保基金累计2563.2亿元，占财政性净拨入的35.3%；国有企业积极参与定点扶贫和援疆、援藏、援青，中央企业定点帮扶246个国家扶贫工作重点县，占全国的42%。

.....

二、存在的主要问题

（一）国资监管针对性有效性有待进一步增强。

一是政企不分、政资不分问题仍然存在。经营性国有资产尚没有实现集中统一监管，还存在多头管理、职责不清的问题。国有资产出资人权利未落实到位。二是以管企业为主向以管资本为主的转变还不到位。各级国资监管机构仍存在管得过多过细问题，出资人监管定位不准、审批备案事项多等现象不同程度存在。三是监督机制尚不健全。国有资产流失、违纪违法问题在一些领域和企业还比较突出。各种监督方式存在资源不共享、协同不到位等问题。

（二）企业经营管理体制机制有待进一步完善。

一是规范董事会建设有待加强。董事会职权尚未完全落实到位，外部董事来源单一、总量短缺，国资监管机构、董事会和经营管理层之间的关系需进一步理顺。二是企业党组织与其他治理主体的权责边界还不够清晰。一些企业的党建工作总体要求未纳入公司章程，党组织参与重大问题决策、落实党管干部原则的方法和程序有待完善。三是企业内部三项制度改革还不到位。管理人员能上不能下、员工能进不能出、收入能增不能减等问题依然存在，冗员过多、“人浮于事”等问题仍然比较突出。四是管控模式和运行效率仍需提高。集而不团、管而不控的现象仍然存在，部分企业管理层级多、法人链条长、管理效率低下，部分企业控股公司小、散、差，重复投资、同业竞争问题突出。

（三）发展方式仍需进一步转变。

一是结构性矛盾突出。国有企业布局总体偏“重”，大多处于传统重工业行业，分布领域过宽过散，产业集中度低，主业不精干，“大而全”问题依然存在；企业扭亏增盈、化解过剩产能、处置“僵尸企业”等任务繁重。二是创新驱动能力不强。创新动力不足、活力不够，缺乏具有自主知识产权的关键技术和知名品牌，一些大型成套设备、核心元器件、关键原材料仍依赖进口。三是国际化经营能力急需提升。统筹国际国内“两个市场、两种资源”的能力不够，缺乏与国际化经营相适应的高素质复合型人才队伍。

（四）环境条件仍需进一步改善。

一是国有企业办社会职能和历史遗留问题未完全解决。目前全国范围内仍然存在大量国有企业办社会机构，离退休人员社会化管理、厂办大集体改革等历史遗留问题较为突出，人员管理、运营费用负担沉重，严重制约了国有企业的改革发展。二是改革舆论环境十分复杂。对国有企业的地位作用、改革方向路径仍存在私有化、去国有企业等错误观点。三是改革容

错机制有待完善。改革创新、先行先试中容错制度不健全，影响了部分企业领导人员的积极性、主动性、创造性。

三、下一步工作措施

全面贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中全会精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，按照“五位一体”总体布局和“四个全面”战略布局的要求，牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，坚定不移深化国企改革，坚持以改革促发展，下决心瘦身健体、苦练内功，打好国有企业提质增效攻坚战，努力做强做优做大国有企业，不断增强国有经济的活力、控制力、影响力、抗风险能力。重点做好五个方面工作：

（一）以管资本为主加强国有资产监管，提高监管的科学性和有效性。

一是推进职能转变。准确把握国有资产监管机构的出资人职责定位，科学界定监管边界，研究制订出资人监管权力和责任清单，该管的科学管理、绝不缺位，不该管的依法放权、绝不越位。2016 年底前在国资监管机构职能转变、机构调整上取得实质性进展。二是以管资本为主改革授权经营体制。稳步推进改组组建国有资本投资、运营公司试点，通过投融资、产业培育、资本整合，推动产业转型升级，优化国有资本布局结构；通过股权运作、价值管理、有序进退，促进国有资本合理流动。三是创新监管方式。以管好国有资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全为重点，按照事前规范制度、事中加强监控、事后强化问责的思路，完善监管方式、优化监管流程、强化章程管理，发挥股东代表和董事会作用，推进分层分类监管，提高监管效率。四是防止国有资产流失。进一步加强出资人监督，充分发挥外派监事会作用，强化对关键业务、重点领域、重要环节以及境外资产的监督。整合各类监督力量，建立工作会商机制，形成监督合力，提高监督效能。推动国有资产和国有企业重大信息公开，自觉接受社会监督。

（二）着力构建现代企业制度，强化国有企业市场主体地位。

一是加快股权多元化改革。加快推进国有企业集团层面公司制改革，通过分类管理、调整国有持股比例等措施，逐步优化国有股权结构。积极稳妥发展混合所有制经济，开展国有控股混合所有制企业员工持股试点，允许将部分国有资本转化为优先股，在少数特定领域探索建立国家特殊管理股制度。二是健全公司法人治理结构。重点推进国有独资、全资子公司建设规范董事会，建立健全权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制，充分发挥董事会的决策作用、监事会的监督作用、经理层的经营管理作用和党组织的政治核心作用。加快推进董事会依法行使中长期发展战略规划、高级管理人员选聘、业绩考核、薪酬管理和职工收入分配、重大财务事项管理等职权的试点工作。改进董事会和董事评价办法，加强外部董事队伍建设，拓宽来源渠道。三是转换企业经营机制。压缩管理层级，精简业务链条，优化管理流程，强化关键资源、核心业务的集约化管控，力争在 3 年内多数中央企业管理层级由目前的 5—9 级减至 3—4 级以下、法人单位减少 20%左右。严格定岗定编定员，精简管理

部门和人员，深化企业内部劳动、人事、分配制度改革，加快构建更加符合市场经济要求的劳动用工、人事管理和收入分配机制，控制连续亏损、从事非主营业务等企业的员工总量。四是加快剥离国有企业办社会职能和解决历史遗留问题。推进国有企业“三供一业”和所办医疗、教育、市政、消防、社区管理等机构分离移交以及厂办大集体改革、离退休人员社会化管理工作。

（三）加快推进供给侧结构性改革，推动国有企业瘦身健体、提质增效。

一是优化国有资本投向。加大国有资本在国防军工、重大基础设施、重要资源、公共服务等领域的投入力度。围绕互联网、智能制造、信息技术、节能环保、海洋工程等战略性新兴产业，通过以股权为纽带的专业化整合、建立产业战略联盟等方式，培育经济增长新动能。二是推动重组整合。加大集团层面的兼并重组，进一步精干主业，推动产业链关键业务重组整合，优化配置同类资源，实行专业化运营，提升中央企业整体功能和运行效率，打造一批具有较强竞争力的跨国公司。……三是加快化解过剩产能。建立优胜劣汰市场化退出机制，对不符合国家能耗、环保、质量、安全等标准要求和长期亏损的产能过剩企业，坚决实施关停并转或剥离重组。今明两年中央企业压减10%左右的钢铁、煤炭现有产能。采取强化管理、改造提升、债务重组、关闭撤销、破产清算等方式，积极稳妥处置“僵尸企业”。四是深入实施创新驱动。……

（四）落实全面从严治党要求，加强和改进国有企业党的建设。

一是落实全面从严治党主体责任。推进国有企业改革，党的领导只能加强，不能削弱。落实党建工作责任制，将党建工作考核评价与企业领导人员综合考核评价有机结合，落实党组织书记的党建工作第一责任人职责和班子成员的“一岗双责”，强化基层党组织整体功能，发挥战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。二是明确党组织在公司法人治理结构中的法定地位。推动企业将党建工作总体要求纳入公司章程，进一步明确企业党组织在公司治理机制中的职责权限，坚持和完善双向进入、交叉任职的领导体制，推动党组织发挥政治核心作用组织化、制度化、具体化。三是加强企业领导班子建设。坚持“好干部”标准，从严选拔企业领导人员，加强日常教育监督管理，健全问责机制；持续优化班子结构，增强班子整体功能。四是强化“两个责任”落实。把严明政治纪律和政治规矩摆在首要位置，牢固树立“四个意识”。贯彻落实好廉洁自律准则和纪律处分条例，持之以恒贯彻落实中央八项规定精神，坚决防止“四风”反弹。认真扎实做好巡视工作，切实用好巡视成果，对巡视中发现的问题逐项认真整改。严肃查处违纪违法问题。

（五）加强组织领导，推动重点改革措施尽快落地。

一是强化责任落实。细化任务分工方案，明确责任主体，理清责任链条，任务层层分解，责任层层落实，压力层层传递，确保每项工作、每个环节能定责、可追责。加强督查督导，建立定期督办和专项督查制度，对发现的苗头性、倾向性问题及时把关提醒。二是坚持试点先行。抓好落实董事会职权、市场化选聘经营管理者、推行职业经理人制度、部分重要领域

混合所有制改革等十项试点工作，尽快形成可复制、可推广的经验。注重发挥基层首创精神，紧密结合地方和中央企业实际开展差异化探索实践。三是创造良好环境。深入推进“放管服”改革，加快政府职能转变，完善国有企业改革相关法律法规和配套政策，探索建立改革创新的容错纠错机制，营造鼓励创新、宽容失败的文化氛围，充分调动国有企业干部职工的干事创业积极性。强化舆论宣传引导，最大限度地凝聚共识，形成推动改革的强大合力。

（来源：中国人大）

国企改革进入利好密集区

在国企重组与混改案例日渐增多之际，国务院国资委、财政部于7月1日联合发布《企业国有资产交易监督管理办法》（简称《办法》），旨在规范企业国有资产交易行为，加强监管，防止国有资产流失。《办法》自发布之日起施行。

《办法》的发布也成为一个重要信号，即国资改革在低调推进数月后，即将再迎政策密集期。国资委主任肖亚庆日前向十二届全国人大常委会第二十一次会议介绍国资改革情况时表示，目前已相继制定出台13个专项改革意见或方案，还有9个文件正在履行相关程序，相关配套文件即将全部制定完成。

在国企重组与混改案例日渐增多之际，国务院国资委、财政部于7月1日联合发布《企业国有资产交易监督管理办法》（简称《办法》），旨在规范企业国有资产交易行为，加强监管，防止国有资产流失。《办法》自发布之日起施行。

《办法》的发布也成为一个重要信号，即国资改革在低调推进数月后，即将再迎政策密集期。国资委主任肖亚庆日前向十二届全国人大常委会第二十一次会议介绍国资改革情况时表示，目前已相继制定出台13个专项改革意见或方案，还有9个文件正在履行相关程序，相关配套文件即将全部制定完成。

“国企改革文件将进入密集出台期，文件出齐后有很多事要做。例如：国企改革下一步将推动重组整合，加大集团层面的兼并重组，进一步精干主业，推动产业链关键业务的重组整合，推进去产能，优化配置同类资源，实行专业化运营等。”中国企业研究院首席研究员李锦对上证报记者表示，“此时发布上述《办法》非常及时，这是个操作性文件，回答了如何防止国有资产流失的问题，强调规范程序、公开透明，有很多新东西。”

“增资”及“资产转让”有了详细规定

相比于2004年起施行的《企业国有产权转让管理暂行办法》，最新发布的《办法》在国有产权转让的基础上，增加了对“增资”与“资产转让”两类国有资产交易行为的详细规定。“此前的规定主要考虑的是股份制背景下的产权交易，新《办法》则关注到了处置僵尸企业过程中会遇到的新问题。从内容来说，《办法》主要强调了国资交易中的程序规范和信息公开。”李锦表示。

根据《办法》，企业国有资产交易应当有利于国有经济布局 and 结构调整优化，充分发挥市场配置资源的作用，遵循等价有偿和“三公”的原则，在依法设立的产权交易机构中公开进行。

关于企业产权转让，《办法》明确，国资监管机构负责审核国家出资企业的产权转让事项。因产权转让致使国家不再拥有所出资企业控股权的，须由国资监管机构报本级政府批准。对于国有出资企业子企业的产权转让，《办法》也明确，对主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域，主要承担重大专项任务子企业的产权转让，须由国家出资企业报同级国资监管机构批准。

国企改革相关基金

关于企业增资，《办法》明确，国资监管机构负责审核国家出资企业的增资行为。因增资致使国家不再拥有所出资企业控股权的，也须由国资监管机构报本级政府批准。

关于企业资产转让，《办法》明确，企业一定金额以上的生产设备、房产、在建工程以及土地使用权、债权、知识产权等资产对外转让，应当按照企业内部管理制度履行相应决策程序后，在产权交易机构公开进行。涉及国家出资企业内部或特定行业的资产转让，确实需要在国有及国有控股、国有实际控制企业之间非公开转让的，由转让方逐级报国家出资企业审核批准。

强化核心环节的公开信息披露

根据《办法》，国资交易在评估、定价、挂牌、调价、付款等众多环节都有了具体规定，并且，核心环节的公开信息披露时间也得到明确。

例如：产权转让降低转让底价或变更受让条件后重新披露信息的，披露时间不得少于20个工作日。新的转让底价低于评估结果的90%时，应当经转让行为批准单位书面同意。还有增资部分，增资协议签订并生效后，产权交易机构应当出具交易凭证，通过交易机构网站对外公告结果，公告内容包括投资方名称、投资金额、持股比例等，公告期不少于五个工作日。

值得一提的是，一些混合所有制企业对《办法》的适用范围存在争议，主要聚焦于《办法》对混合所有制企业采用了等同于公有制企业的监管规则。

根据《办法》第四条第四款规定，其适用范围包括“政府部门、机构、事业单位、单一国有及国有控股企业直接或间接持股比例未超过50%，但为第一大股东，并且通过股东协议、公司章程、董事会决议或者其他协议安排能够对其实际支配的企业。”也就是说，国资实际控制的混合所有制企业将与国有独资企业和国资持股50%以上的绝对控股企业一样，接受同样的交易监管。

“混合所有制企业基本上按国有企业监管，等于‘提升’了混合所有制企业的监管待遇。上述限定办法将在一定程度上规范国有企业产权转让、增资的程序，但在监管和审批问题上的‘收紧’也会使参与混合所有制的民企企业增加顾虑。”有民企负责人这样认为。

在李锦看来：“混合所有制的特色就是运营效率高，什么都要等上级批准，企业活力会受到限制。因此，呼吁针对混合所有制发展的相关文件尽快出台。包括《企业国有资产法》、《公司法》、《企业国有资产监督管理暂行条例》等有关法律法规，也要根据全面深化改革的要求进行修改。”

（来源：上海证券报）

京津冀协同发展

国务院批复京津冀系统推进全面改革创新试验方案

国务院关于京津冀系统推进全面改革创新试验方案的批复

国函〔2016〕109号

国家发展改革委、科技部，北京市、天津市、河北省人民政府：

你们关于报送《京津冀系统推进全面改革创新试验方案》（送审稿）的请示收悉。现批复如下：

一、原则同意《京津冀系统推进全面改革创新试验方案》（以下简称《方案》），请认真组织实施。

二、要全面贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中全会以及全国科技创新大会精神，按照“五位一体”总体布局和“四个全面”战略布局，牢固树立创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，落实党中央、国务院决策部署，围绕促进京津冀协同发展，以促进创新资源合理配置、开放共享、高效利用为主线，以深化科技体制改革为动力，充分发挥北京全国科技创新中心的辐射带动作用，依托中关村国家自主创新示范区、北京市服务业扩大开放综合试点、天津国家自主创新示范区、中国（天津）自由贸易试验区和石（家庄）保（定）廊（坊）地区的国家级高新技术产业开发区及国家级经济技术开发区发展基础和政策先行先试经验，进一步促进京津冀三地创新链、产业链、资金链、政策链深度融合，建立健全区域创新体系，推动形成京津冀协同创新共同体，打造中国经济发展新的支撑带。

三、北京市、天津市、河北省人民政府要切实加强对《方案》及各自具体方案实施的组织领导，进一步健全协作机制，明确责任分工，落实各项改革举措，形成工作合力。三地具体实施方案由国家发展改革委、科技部另行印发。

四、国家发展改革委、科技部要加强统筹，指导并及时协调解决改革试验中出现的新情况、新问题，组织开展试点经验和成效的总结评估，推广有力度、有特色、有影响的重大改革举措。相关部门要按照职能分工，主动作为，加大对改革试验的支持力度，加强与北京市、天津市、河北省的衔接和协调，使相关改革举措真正落实落地。国家发展改革委、科技部要加强对《方案》实施情况的跟踪分析和督促检查，重大问题及时向国务院报告。

（来源：国务院）

打造京津冀协同发展的命运共同体

习近平同志指出：“京津冀协同发展意义重大，对这个问题的认识要上升到国家战略层面”。京津冀地区是拉动我国经济发展的重要引擎，但其发展也面临诸多问题，特别是北京集聚过多的非首都功能，“大城市病”问题突出；京津冀地区资源短缺、污染严重，三地之间发展差距较大，限制了其拉动全国经济发展的引擎功能。解决这些问题，亟须打破“一亩三分地”的思维定式，大力推进京津冀协同发展。

2014年2月26日，习近平同志全面深刻阐述了京津冀协同发展战略的重大意义、推进思路 and 重点任务。2015年4月，中共中央政治局审议通过了《京津冀协同发展规划纲要》，明确了京津冀的功能定位、协同发展目标、空间布局、重点领域和重大措施。按照国家规划，到2020年要初步形成京津冀协同发展、互利共赢新局面；到2030年，京津冀区域一体化格局基本形成，区域经济结构更加合理，生态环境质量总体良好，公共服务水平趋于均衡，成为具有较强国际竞争力和影响力的重要区域。实现这些目标，必须按照功能定位差异化、区域经济一体化、基本公共服务均等化、发展水平均衡化、协同机制长效化的要求，大力推进基础设施互联互通、产业发展互补互促、资源要素对接对流、公共服务共建共享、生态环境联防联控，携手打造京津冀协同发展的命运共同体。

完善北京非首都功能疏解机制。北京“大城市病”日益凸显，主要原因是北京承载的功能过多。按照北京的四个中心定位（全国政治中心、文化中心、国际交往中心、科技创新中心），有序疏解北京的非首都功能，当前重点要实行疏堵结合、双重调控。“疏”就是根据北京周边地区的条件和功能定位，将北京非首都功能分层次疏散到多个地区；“堵”就是按照北京的首都功能定位，严格设置人口和产业准入门槛；“双重调控”就是充分发挥政府引导和市场调节的作用，两手并用。对于机关事业单位、大学、国有企业等，可以依规通过行政手段进行有序疏解；对于民营企业和居民，应该充分考虑他们的意愿，主要采用经济手段积极进行引导。

建立京津冀资源共享机制。由于行政分割、体制障碍等原因，目前京津冀三地基础设施、社会保障和公共服务互不接轨。推进京津冀协同发展，应从京津冀一体化的角度整合各类资源，实现京津冀公共资源的全域全面全民共享。当前亟须加快推进交通、市场和公共服务一体化。推进互联互通，构建一体化的轨道和公路交通网络，实现港口、机场以及路政、养护、征稽、收费管理服务一体化；建立京津冀一体化的资金、人才、技术和产权交易市场；推进医疗、养老等社会保障接轨。还应整合政府部门、科研机构 and 大学的公共资源，推动大型科研设备、图书资源和数据库共建共享，为实施创新驱动发展战略奠定坚实基础。

构建平等互利的新型合作机制。京津冀三地作为一个整体协同发展，应共同推进产业转型升级，加快发展方式转变。三地应按照优势互补、错位发展、平等开放、互利共赢的原则，在基础设施、公共服务、科技教育、产业发展、生态环保等领域开展全面合作，形成新型合

作机制，构建一体化的主导优势产业链和新型产业分工格局。三地省（直辖市）级之间可建立高层协商对话机制，探索成立多种形式的战略联盟和合作组织；三地区市县之间可建立一批专业性的区域合作组织，加强对口合作；三地开发区、高新区、综合保税区、产业园区等也应开展全面合作，鼓励合作共建产业园区，特别是京津可以利用资源优势与河北共建产业园区，发展“飞地经济”。

健全生态补偿和区域援助机制。目前，京津地区开发强度偏高，生产空间比例偏大，而生活空间和生态空间不足。推进京津冀协同发展，必须树立绿色发展理念，科学划定生态红线，合理设置绿色隔离带，扩大环境容量和生态空间。优化生产、生活、生态空间，需要建立完善的生态补偿机制，对水源保护地、农业保护区、生态公园和重要生态功能区等进行生态补偿，使这些地区能够在“不开发”的条件下实现经济繁荣和生活富裕，共享改革发展成果。当前，可以试点开展生态价值核算工作，积极探索市场化生态补偿机制。同时，建立对口帮扶和区域援助机制，鼓励和引导发达地区帮助贫困地区，实现协同发展、共同富裕。

（来源：商务部）

学习园地

被越来越多企业家认可的“新商业文明”究竟是什么？

不可否认，过去的 30 余年是中国商业快速发展的时代：

2009 年超越德国，成为世界商品贸易出口第一大国；

2010 年名义 GDP 超越了日本；

2013 年取代了美国成为商品贸易第一大国……

如果说过去中国企业谈得最多的是“如何抓住发展机遇”，那么，现在的中国企业应该谈什么？

对此，长江商学院院长项兵的回答是——“担当”。

“在当前的‘新商业文明’的大背景下，企业应该承担哪些更重大的责任？企业家应该扮演什么样的角色解决中国的发展问题，乃至解决全球的发展和文明进步问题？这是当前中国企业需要回答的问题”项兵如是说。

“新商业文明”时代已来

人类社会的发展是生产力与生产关系矛盾运动的产物。生产力每发生一次质变，就出现一代新的商业文明。以此为标准，人类社会已经经历了从原始社会到农业社会的前现代商业文明时代，工业社会的传统商业文明时代，正式步入了信息社会的“新商业文明”时代。

“新商业文明”时代的到来伴随着信息通信技术和生物技术的发展，使人类基础设施进入了智能时代。企业得以享受快速响应、高度可扩展、高容错率、低成本、按使用付费的商业基础设施。

“新商业文明”时代改造了商业模式，让传统的“规模经济”转变为“范围经济”，其表现为多品种、小批量生产。其核心是：应用共享平台可分享生产成本，更便宜，更快速的生产高附加值的多种产品和服务，柔性生产方式为其提供了实现的可能性。

在“新商业文明”时代，公司不再是最基本的组织模式，依靠无“组织”的组织力量，人人可以凭爱好、兴趣，快速聚散，展开分享、合作、众包乃至部落化行动，组织日益日常生活化。

“新商业文明”时代，经济系统与社会系统、生活世界相融合、“经济人”向“人”回归；社会网络嵌入经济行为；金字塔状的社会结构，将进一步地转变为蜂窝状（以兴趣和爱好实现区隔与分化、存在多个中心）的社会结构；就业结构将发生巨变，越来越多的社会成员，其工作领域将与互联网商务活动相关；个体将在其中获得更多的商业自由度，生活形态发生转变，居住、生活、工作、学习，从“割裂状态”越来越走向一体化。

在这个时代，企业与自然和谐发展、信息技术为和谐发展提供了更多的可能性、人与人之间的合作秩序更加良性、个人拥有更多自主性、获得更多全面发展的机会。

备受企业推崇的新商业文明

在中国，许多知名的企业家都是“新商业文明”的推崇者和示范者：

2010年，阿里巴巴集团发布了《新商业文明宣言》，提出，信息技术革命引发生产力、生产关系和生产方式的变革，正在形成新的文明范式。人类的大规模协同和个性化创新，推动着商业文明又一次走到了跃变的关口。开放、透明、分享、责任是新商业文明的基本理念。新商业文明的形成，不仅将实现个人数据、商业平台和公用计算之间的平衡，更将实现个人愿望、企业目标和社会责任之间的平衡，促进物质消耗和环境保护之间的平衡。

海航集团成立以来一直倡导“既能促进和谐发展又能实现企业盈利”的新商业文明。在《“新时期的商业文明：思想的变革与创新”》论坛上，海航集团董事局主席陈峰诠释了海航对于“新商业文明”的理解：“用中国文化的经商理念计利计天下之大利，汇通天下、货通天下的商业精神，把商业变成造福于社会的最大的慈善。”

华为公司在2015年也明确提出了“共建全联接世界，拥抱新商业文明”的战略口号。华为认为，基于人与人、物与物、人与物之间的智能互联，以物理世界和数字世界的深度融合为特征的工业革命4.0正在发生，全联接的智慧世界驱动新商业文明。

“新商业文明的“三个超越”

在项兵看来，目前中国的发展模式在造富上功能强大，打造了一批批非常优秀、非常有名的成功人士，但在伟大商业机构打造方面进展非常之缓慢。“我们有一批家族企业，不少国有企业，即A类企业、C类企业，但中国没有自己的IBM，没有自己的通用电器，没有自己的西门子这些超越家族控制、股权分散的所谓B类企业——任何大国崛起都是B类企业占主导。”

在“新商业文明”时代，企业需要实现“三大超越”：

一是超越传统企业发展的弊病，例如短视、急功近利、巧取豪夺等。把企业的可持续发展放到整个社会的可持续发展、环境的可持续发展的角度来对待，明确企业的社会责任和义务；

二是超越对于科技的过分依赖。科技的重要性毋庸置疑，但为了发展科技而发展科技是片面和狭隘的，例如美国是科技强国，但其80%以上的GDP并不是来自高科技企业，许多百年企业没有核心科技依旧能屹立不倒。企业的发展要追求科技与人文的有效结合；

三是超越民族品牌的局限。企业家应当具有全球视野和整合全球资源的能力，不能把目光局限在中国市场，没有全球视野也就不会有全球担当。

（来源：哈佛商业周刊）

大数据的价值在于“小模式”

最近，关于大数据的各种讨论不绝于耳。所有人都在谈论这种近乎神奇的新资源，它理应改变和提高商业生命周期的各个方面。

正确理解大数据

定义一个接一个，各类学者试图对大数据理论、模型、分析、解决方案等等提出自己的见解。但有 2 点是清晰的：

首先，关于大数据最常见，而且也是最佳的定义是由道格拉斯·兰尼（DouglasLaney）在 2001 年提出的。在为 METAGroup 撰写的一篇研究报告中，兰尼将大数据的特质总结为规模庞大的数据集合（volume）、高速（velocity）地累积和变化、以及广泛（variety）的来源种类。这就是我们如今仍在使用的经典的 3V 定义。虽然后来有人加入了更多的特性，尤其是“真实性”（veridicality），但这其实是一种分类错误。因为它谈的是人们从大数据中提取出的信息的性质，而不是从量化的角度考虑到大数据本身的特性。

其次，在 2012 年世界经济论坛上增加了第四个 V：价值（value），将大数据作为一种新的经济资产。这没有改变大数据的定义，而是表明，无论大数据是什么，它都具有非常重要的价值。同年，IBM 现任董事长兼 CEO 罗瑞兰（GinniRometty）在他的年度公开信中写道：“大数据不亚于一种新的自然资源。数据在我们当今时代的角色就像是蒸汽、电磁和化石燃料对之前时代的角色一样。它有潜力推动更高一层的社会进步和繁荣。”

现在基本没有人会怀疑大数据是一种非常真实的现象，并且是一种对任何组织来说都非常珍贵的资源。正如那句被用滥的比喻，许多重要特征让大数据成为新的石油，这其中有 5 大特征最为重要。

非竞争性（non-Rival）

与其他许多无形资产一样，大数据是非竞争性（non-Rival）的。与石油不同，它可以被许多消费者同时使用和重复使用。更确切地说，这意味着向个人提供大数据的边际成本是零。

持续增长（Rising）

与包括石油在内的其他资源不同的是，大数据还呈指数级增长（Rising）。易安信（EMCCorporation）的数据显示，在 2013 年之前的所有历史时期内，人类积累了 4.4ZB 的数据（1ZB 是 1000EB，1EB 是 1000PB，1PB 是 100 万 GB），但到 2020 年，我们将拥有 44ZB（44 万亿 GB）的数据。90% 的数据产生于过去 2 年，而在 2015 年产生的数据超过了过去 5000 年的总和。

此外，这种增长唯一的限制是物理学、人工智能和内存支持。现在这种资源的利用率只有 1%，部分原因在于一些被大数据支持在遗忘或者忽略的成本。这些成本涉及获取和存储、

可用性和处理模式、防护和安全、可及性、分析以及法律费用。然而，值得注意的是，得益于信息革命，人类成功发明了以极低成本产生巨量数据的技术。

精炼 (Refinable)

这些海量数据很容易处理和精炼 (Refinable) —— 精炼是大数据的第三个 R 特征。这意味着在某些情况下，大数据可能是反竞争的：一家公司越使用大数据，它的质量和价值就越高。

可再生 (Renewable)

大数据是可再生的 (Renewable)，像太阳能一样。

可转变用途 (Repurposable)

最后，大数据是可延展和转变用途的 (Repurposable)。这是大数据一个伟大但却也令人沮丧的一个特征：只要你有正确的远见，出于一个目的收集的大型数据库可能被用于完全不同的另一个目的。数据转变用途的一个典型例子是不起眼的邮政编码。邮编最初是美国邮政局为了改善普通邮件投递而设计的，但它现在已成为处理无穷无尽的商业和社交应用的主力，与信封和邮票毫无关系。

另一个更近一些的例子是，TripAdvisor 拥有巨量的网络数据，结果却被旅行社之类的机构用来评估某个地区饭店的健康和安全标准。

然而，正是因为无法预见大数据有哪些新的应用，你就很难完全明白你该如何处理获得的数据财富。实际上，一开始很难计划应该记录和处理哪一种大数据。

作为一种资源，大数据是非竞争性、不断增长、可精炼、可再生以及可转变用途的。这五个 R 让大数据在至少 6 个队任何企业都非常关键的主要应用领域成为一项伟大的资产。大数据可被用于：

1. 改善服务、产品或流程（比如公司后勤），因为大数据可以帮助找到低效的地方；
2. 为用户或客户量身定制产品或服务，因为大数据让公司更了解他们；
3. 预测趋势发展方向，因为大数据可以表明历史是如何塑造未来的；
4. 激发可能的战略，比如新产品的设计和发行、时间、方式、方式、目标人口等等，因为大数据能够让公司用电脑模拟实验，看到在设计的“如果”条件下的虚拟场景中会发生什么；
5. 规划并决定替代方案，因为大数据支持实证选择；
6. 最后，对产品和服务进行创新或革新，因为大数据可以帮助公司预测或只是找出新的、未被发现或者以其他方式无法察觉的需要、愿望和需求。大数据的商业价值

显然大数据的价值极大。问题在于，当人们谈论大数据的实际价值的时候，事情变得混乱起来。让我们先从市场价值、市场价格或者经济价值的标准差别说起，这种差别非常重要。

假设一副画在 eBay 上拍卖，没有任何底价或者“一口价”选项。Alice 是一位专家，她知道这幅画真正的基本价值应该是 1000 美元，这是它的市场价值，也是她准备支付的价格。

Bob 不知道这幅画的市场价值，但他查看了同一画家其他作品的估价，估计这幅画当前售价通常会达到 1500 美元。这是其市场价格，也是 Bob 的最高出价。

Carol 不知道这幅画的市场价值和价格，她所知道的是，自己只愿意为这幅画出价 800 美元。对她来说，这是这幅画的经济价值。

注意，这 3 个人的估值可能完全不同：Alice 可能出价 500 美元，表明这是她所认为的这幅画的经济估值，即便她知道实际价值高出一倍，她可能想捡个大便宜。

正如你所看到的，他们的出价与 Alice 的知识、Bob 的理性分析和 Carol 的需要和愿望都有点关系。一旦他们确定价格以后，不相关但是有联系的是这 3 个估值之间的比率。在这个例子里，Bob 的市场价格高估 500 美元，而 Carol 的经济价值低估 200 美元。

这些之所以重要，是因为很难确定无形资产的市场价值和市场价格，比如品牌认知度、专利、商标、版权、商业模式甚至商誉（即良好的客户基础、客户关系和员工关系等等）。尽管根据 OceanTomo 发布的年度研究报告，2015 年标普 500 指数中逾 84% 的价值由无形资产组成。

我们不知道这种价值有多少依赖公司所有的大数据。我们知道的是，确定此类无形资产的市场估值实际上是不可能的。这并非是因为缺乏度量工具。例如，就市场营销而言，人们可以努力使用客户终身价值（CLV）来预测与客户未来关系带来的净利润。

而是因为人们不可能对一家公司的大数据的价值本身给出一个合理的近似值，除非他明确知道大数据的用途及如何成功运用。因此，合理的方法是谈论大数据的经济价值，这么做是为公司准备从大数据中获取信息付费时做一参考。这种新古典主义的方法有助于我们聚焦于大数据的真正用途，也就是人们准备付费的东西：小模式。

小模式为什么关键

仔细想想看，如果一种模式或者趋势可以轻易被发现，你就不需要大数据了。正如 NSA 曾经说过的那样，你需要大海捞针。只有当模式或趋势很小的时候，你才需要海量的数据来发现它。

因此大数据就像是一个显微镜：一个分析企业中细小但是非常重要的特征的伟大工具，只要你知道你自己在找什么。由于如此多的数据现在可以非常快速而低成本地产生和处理，因此无论是亚马逊、Facebook、谷歌等数据新贵，还是银行、石油公司或者超市等老牌数据巨头，它们的压力是在庞大的数据库里找到具有真正附加值的新模式，以及如何才能最大程度利用这些模式创造财富。

小模式之所以关键，是因为从科学到商业、从治理到社会政策，它们都代表着竞争的最前沿。在一个竞争和开放的思想市场，如果其他人能够比你更快更成功地利用它们，你可能很快就会破产。就像柯达（Kodak）一样，错过利用根本性的创新；像施乐帕克实验室（XeroxPARCLab）错过鼠标和图形界面解决方案（GUI）一样——而史蒂夫·乔布斯（SteveJobs）将这种技术转化为商业上的成功。

当然，小模式也可能有风险，因为它们突破了可预测的极限。它们可能让一家公司预测并操纵人们的行为。这不仅是一个法律问题，而且还是一个道德问题。第一个注明的案例出现在 2012 年，主角是美国零售商 Target。当时 Target 依靠对 25 种产品的购买模式分析，为每位顾客分配了“怀孕预测”指数，估计她们的预产期，并在其妊娠阶段及时寄送优惠广告信息。在一则引起轰动的新闻里，Target 制造了大麻烦——它寄送的优惠广告让某位蒙在鼓里的家长发现他们还在读高中的女儿怀孕了。

至此，从大数据中获取价值似乎只需要有一个合理的战略找到能对企业产生积极影响的小模式。遗憾的是，事情并没有那么简单。小模式只有在做到以下几点的基础上才有意义：正确汇总，比如就会员卡和购物建议而言；进行比较，比如当一家银行可以使用大数据打击欺诈的时候；以及及时处理，比如在金融市场。

信息在匮乏的时候也有指示作用，因此可怕的消息是大数据之所以对于一家公司价值极大正是因为缺乏小模式。这看起来似乎有些矛盾：什么东西会因为其匮乏而有价值呢？想想福尔摩斯正是因为发现了本应狂叫的狗没有叫才最终侦破那个著名案件的吧。如果大数据在本应“叫”的时候没有“叫”，显然事出有因。困难就在于理解本应发生而没有发生的事情。

掌握数据科学的“黑魔法”

日益扩大的大数据海洋中有价值的“潜流”越来越多，但是对于没有计算能力的人来说是看不到的，因此更多更好的技能和技术将会有极大的帮助。当 IT 部门要求更多的资金的时候，它可能有非常好的理由。然而，仅靠他们一己之力，再多的数字技术和解决方案也依然不够用。没有能够自动从大数据中获取经济价值的方式，经济价值就是从大数据中找到的小但是重要的模式。如果你觉得只要等着更好更强大软硬件就能解决问题，你最好还是三思。单纯地储存数据没啥用。

从 2007 年起，世界产生的数据就超过了可用存储量。我们已经从思考“存储什么”转向了“清除什么”。有些东西必须被清除，而且从一开始就不应该记录。想想你的手机由于存储了过多的图片而变得空间不足，这已经是一个全球性的问题了。信息界多年前就已经用光了自己的储存空间，需要清空给自己的数据腾地方了。这并不像看起来那么坏。改写一句广告界俗语：一半的数据是垃圾，只是我们不知道是哪一半。

一家公司需要的是，前瞻性地深入理解哪些数据值得首先存储和处理。这就得明白现在或未来哪些问题会引起关注，从而找出相关的小模式。大数据只提供答案，但它们对该问的问题保持缄默。这些问题来自负责人的智慧。也就是说，由于大数据的价值是小模式，最终获胜的将是哪些“知道如何回答问题的人”。正如柏拉图 2500 年前在某部作品中写道的的那样 (Cratylus, 390c)。

只有那些知道怎么样提出正确问题的人才知道，哪些数据可能会回答问题有用和相关，从而值得收集和处理，目的是开发它们的宝贵模式。我们需要更多更好的技术和技能来发现大数据中的小数据模式，但我们更需要更多更好的思路来筛选有价值的模式。

大数据将会不断地增长。应对它的唯一方式是了解自己是和正在寻找什么。目前而言，此类技巧被当做分析学和数据科学的“黑魔法”教授和运用，并不完全是大学里的标准课程。这种情况将很快改变，因为对此类技术的需求正在堆积。而且因为我们如此多的业务、创新和福利都取决与数据科学，现在是时间开发一套系统地方法论了。谁知道，哲学家可能也会学习一些东西，教授一些东西。柏拉图应该会同意。

（来源：清华管理评论）

朱岩：“互联网+”时代，企业如何实现蜕变？

在“互联网+”时代里，企业到底要供给什么？我把它称作叫 DCP 供给。D 就是 Data（数据）；C 就是 Connections（连接）；P 就是 Platform（平台化）。

我问扎克伯格，你对人类最大的贡献是什么？他想了想就说了一个单词，Connections（连接）。他觉得他对于这个世界的最大的贡献就是把大家连接在了一起，他只是在 Facebook（脸书）上，把大家连接在一起而已。实际上这种连接具有更为广泛的意义。我们现在是物联网时代，连接无处不在，是你和我之间，是你的产品跟你的客户之间，你的产品跟你的产品之间，存在的广义的连接，连接变成了一种新的资源。

我在给 EMBA 开的课里教大家最重要的就是，怎么去经营连接资源，怎么能把它变成企业商业模式的新源泉，这是我们在应用互联网思想，去做企业改造的时候，最基本的出发点。

按照这样的出发点，在“互联网+”时代里，到底要供给什么？企业要供给给社会什么样的内容？是基于连接来供给的，我把它称作叫 DCP 供给。D 就是 Data（数据）；C 就是 Connections，连接；P 就是 Platform，就是平台化。

你们不论是做什么的，像陈利军（清华经管 EMBA12 级校友）所做的插座真的好用，产品很好，那他可以继续做。在你的产品之外，你要考虑到 DCP，三个层面新的内涵。

第一个就是大数据。如何把你的企业变成是一家数据型企业，而不是传统的产品型企业，或者叫服务型企业。我最近在指导一些传统行业的时候，也在告诉他们，就算你是做炒勺的，你都要去把这个炒勺做成数字化的，数据化的，什么意思呢？在锅底下加上三个传感器，炒勺的柄上加一液晶屏，智能炒勺就出现了，我随时能看锅里的温度。原来你是靠看油花大小来判断油温是多高，极不准确，现在一看勺柄上面已经是 193 度了，那炸果子，炸炸油条这类东西，就可以去做了。就产品数字化了，将来的企业没有哪一家不会是大数据型企业。或者说如果你想了半天，依然觉得你的企业跟数字没有太大关系的话，那我估计你也不用来读 EMBA 了，也不用去学这些数字时代的一些方法了。也就是说你一定是会变成跟数字相关，跟数据相关的这样一种类型企业。

第二个是 C，Connections，我们要广连接。光有一个数字化的大勺，它里边的价值还没有挖掘出来，需要炒勺跟手机连在一起，让我们家的炒勺跟你们家的炒勺连在一起，这就

有意思了，就会有不一样的玩法了。我们在给北京燃气做改造方案的时候，就把每一家的燃气表连在了一起，这能干吗呢？比如说我妈妈把水壶放在燃气灶上烧水忘了关燃气阀了，干烧，这是一种很危险的行为。老人年龄大了经常忘事，我是没办法控制的，现在因为连接，变得能够控制。我能够随时看到我妈妈家里边的燃气阀，它的阀门是不是超过 40 分钟没有关，如果超过 40 分钟没有关，我的手机，不论我在干吗，都会狂振不已，然后我就会给我妈妈打个电话，妈妈，你不是忘了关燃气阀了，我妈一看说真是忘了，避免一次安全事故啊。如果说告诉我，没忘，我在炖肉呢，那好，今天晚上我去那吃了，就可以变成一种人和人之间的交往模式。这就是我刚才所讲的广连接，我们要做成 Connections，用物联网也好，用各种各样的技术手段也好，来实现这样的一种广连接。

广连接也好，数据也好，它需要一个展现的地方，就是 Platform，平台化。也有企业需要提供的是平台，在行业里边，你如何去做成平台型企业，而不是单纯的服务型？平台意味着，我需要把计算能力，让别人能在我这里把它的资源分享给大家，所以要做成大家互相之间分享的一种关系。所以我们需要用到像云计算这样的一些技术，来为大家、为行业提供、为区域提供平台化的经营的手段。

DCP 就是在原有产品之上，要去供给的。内涵，你要去思考，怎么来建立你产品的平台，建立你的连接，建立你的基于数据的智能化，以及智能化的一些决策。像陈利军同学他们所做的，原来叫牛 X 是吧，现在还叫牛 X 吧，不叫这名字了，将来可以叫智能牛 X，各种插座有各种各样的智能化的玩法，让你能够看到数字。为什么说是智能的，原来他只是告诉我有一个充电是 2 安的，一个是 5 安的是吧，4 个 USB 口里有两种规格的，但是特别不直观，不知道用哪个快，每次都是插一会儿这个，再插会儿这个。

有了在线显示的这种方式，我只要一插，你就告诉我接通的是什么，这样的插座还可以去跟别人连接在一起，它的玩法就跟现在就会不一样。这是 DCP 的供给模式。我们的企业具有坚实的基础，才有可能去供给这样的 DCP。所谓坚实的基础就是要有以用户为核心的良好的管理模式，你的信息化基础，你的整个组织架构需要更科学化。

我相信，每一个到清华来读 EMBA 的同学，在这里读完书，第一件事情做的都是对你原来的经营结构的改变，因为你会发现，你的基础是不牢靠的，需要去想办法，怎么能把它变得更加标准化，更加一般化，有了这样的一般化的东西之后，才能在外边去叠加我所说的平台，云计算、大数据，否则的话是无源之水无本之木，很难去做到这种平台化的经营。

对老的业务做这样的规范化的改造，有相当大的难度，所以我建议大家是把新业务单独拿出来，重新做这样的梳理，让它在最初就具备新经济的特质，从而能够用新经济的速度去发展。然后等它发展壮大后，对老行业而言是要回过头来再把你原来的业务吃掉，用这样的方式来实现企业的蜕变。我们想一想蛇的每一次的蜕皮，用的基本上就是同样的方式，你不能指望一步完成所有的转型，需要一点一点的，但是呢你又不能够把历史当做负担，想办法让新业务能够剥离出来，让它来跨越式的、高速度的去发展。

我们今天下午用很短的时间，来给大家分析了一下，传统产业在做互联网+的时候，在做供给侧变革的时候，需要注意的一些领域一些问题一些基本的思维模式，至于具体的做法欢迎大家能到清华 EMBA 的课堂里边来，我和我的同学们将会跟大家一起共同探索中国新经济的未来。

（来源：清华管理评论）

亨利·明茨伯格：创新需要什么样的管理？

导言如果不告诉你，也许你不会意识到，这是一篇几乎写于二十年前的文章。原来“重新定义管理”、“创造赋能组织”、“网状结构”、“自组织”这些时髦词，二十年前就有了啊！其实，从这篇文章再往前推二十年，类似的概念，基本都已经有了。所以，天天期待“变天”，叫嚣“颠覆”，顺便把自己加冕为新世界、新时代的开国之父的大神们，真的可以歇一歇了。他们确实是国王，只是他们的王国，不在地上，也不在天上，而在无限膨胀的 ego 里。开国快乐，至于我们，该卷起袖子干活去了。

我们整天谈创新，但鲜见多少实际行动，我们的管理也往往不利于促成创新。我想这个问题的症结在于所谓的“领导力”以及它所鼓吹的战略和架构。或许现在是回到踏踏实实管理的时候了，是需要我们重新思考和审视管理的时候了。

过于泛滥的“领导力”

管理文献的一个弊病是夸张，万事都加以夸张。其中，“领导力”的重要性更是被夸张到无以复加的地步（另两个遭此不幸的话题是“变革”和“全球化”）。我们对领导力的渴望，不啻于在荒郊野外迷路的孩子，坚信只要伟大的英雄来到，所有难题都将奇迹般地得到解决。而每每令我们失望的，恰恰是因为我们抱有这些不切实际的愿望。

真正的领导人在意的是长久的基业；他们以身作则，带动他人，共同奋斗。所以他们不会接受高得令人咂舌的薪酬，尤其是以短期业绩为衡量指标的薪酬。从这点看，大上市公司的领导里面没有多少人能称为真正的领导人。

那种把领导视为一种独立的个人主义英雄的做派是不利于创新的。英雄式领导人必须提出伟大的战略，以此吸引媒体和投资界的注意力，从而拉高股价。因此，我们看到的那些战略更像是戏剧中的情节：超大规模的并购、全球扩张等等。然而很多大手笔的动作根本称不上是战略。“大”本身并非战略，“全球化”也不是什么高瞻远瞩。更糟糕的是，这些大手笔的动作与创新完全是南辕北辙。因为创新需要组织里上上下下所有人都认真、投入、持续地关注细节，亦即产品、服务、市场、原材料等具体细节。员工不仅仅是执行者，他们还是战略家。为什么这么说呢？因为一个绝好的创意可以改变一个公司，甚至一个行业，而很多创意往往来自普通员工。

例如，皮尔金顿玻璃公司（PilkingtonGlass）的一位工程师想出了一种新的浮法玻璃制造工艺。他获得了高级管理层的支持，花了近 10 年的时间不懈地进行钻研。这种新的工艺流程最终重塑了皮尔金顿公司，也重塑了整个行业。但是翻翻战略课本，我们却发现书本上说“生产流程不是战略”。战略是一盘棋，产品为棋子，市场为棋盘。人们认为，战略是高高在上的，与等而下之的生产流程之类是不沾边的。

要创新，就要给予那些掌握具体知识的人工作上的自由。复杂的创新项目往往还需要高度灵活的团队作业。但是英雄式的领导观念强调的是集权，它把过多的光环和权力聚焦到一个人身上，从而不言而喻地剥夺了其他人的权力。约翰·科特（JohnKotter）曾经跟踪哈佛大学商学院 74 级 115 名学生的发展轨迹并写了一本书，有人问他，这些人是否具有团队精神，科特回答道：“我想这么说比较合适，他们想组建团队，带领团队创造辉煌，而不是甘心做团队的一个普通成员，接受别人的领导。”这不是团队精神！想带领一个团队——不得不带领一个团队，是团队精神的对立面。

以我的经验看来，创新型组织的领导人与英雄式领导人的做法大相径庭：他们在激励员工方面做了大量的工作，但毫不张扬。用我一个日本同事的话来说，他们是“幕后领导人”。他们致力于制度和流程的建设，以激励员工，营造团队精神，这些措施反过来也促进了创新，继而推动了组织战略的发展。

很多年前，德鲁克指出了经理人和行政管理人员的区别：行政管理人員循规蹈矩，缺乏创意和魄力。最近，有人指出领导人和经理人的区别，标准大致如此。如今，我们追捧的是“英雄”，与“仅仅是领导人”不一样的英雄。在此，我建议我们回归到“经理人”，少一点浮夸的言辞，仔细看一下创新是如何发生的。

何谓“创新”

我们搞不清创新是什么，就像我们搞不清领导力到底是什么。我们越是重视它，它就显得越是平凡。我们越想得到它，它就越是遥不可及。

或许根源在于我们对于变革的态度。说到变革，乃是管理学上的另一矫情词语。我们喋喋不休地谈论变革，却丝毫没有意识到根本没有发生什么变革。过去 30 年，几乎每场关于变革的演讲，每篇关于变革的热门文章，都在大谈特谈我们生活在一个巨大变革的年代，是这样吗？并非如此。

我们周围的大多数事物都与从前毫无二致。往四周看一下，你身边的哪些东西发生了显著的变化？衣服的性质？家具？汽车？福特公司 100 年前就使用与现在相同的四轮内燃技术。高速公路的标志？飞机？彗星飞机自 1952 年就开始使用喷气式技术。桌上的手提电脑？软件可能经常变，但硬件已经数年未变了。手机？倒是经常变化。

事实上，无论何时，世界上总有事物在发生变化，我们这个时代发生变化的是信息科技。但我们只注意到了正在变化的东西，却忽视了其他一成不变的东西。或者更确切地说，我们假装认为其他事物也在发生变化。换言之，我们把改进混淆为创新。无论是奥利奥冰激凌，

还是一种新的汽车外形，无不引得大家兴奋异常，其实功能与以前无异，方式也与从前完全相同。还有，我们错把时尚也当作创新。

图1描绘了在行业发展过程中，产品设计所经历的几个不同阶段。众所周知，经过初期的设计爆发期，大多数行业的产品设计沉淀为一种主流设计，例如，四轮内燃发动机，或者蓝色牛仔裤。此时，创新（或者说发明）几乎止步，或者行业的注意力转移到如何改进流程，如何提高标准化产品的生产效率上。随后行业的改进越来越多，于是我们有了新的汽车外形，有了奥利奥冰激凌。

当然，在利基市场上，创新一直层出不穷，例如汪克尔发动机（Wankel engine）和现在的混合动力发动机。也有一些行业的创新从不止步，总是在不间断地推陈出新，例如软件业和电影业，至少在内容方面是如此。还有制药业也是一个稳步创新的行业。另外，每隔一段时间，一个颠覆性的创新会催生一种新的主流设计，例如，皮尔金顿的浮法玻璃工艺、改变了钟表内部结构的石英技术等等。这些创新也许应该称为发明，它们的前身或许是技术改良，也或许是利基设计，但最终颠覆了整个行业的设计，使之迈入一个新的台阶。

那些采用主流设计或基本上属于主流设计的企业，或许还适合运用传统的管理方法，包括英雄式的管理。这些企业的运营就像一条流水线，从一个部门传递到下一个部门，推动这条流水线向前运转的是所谓的“最高领导人”。这种组织方式倒是确保了一种主流设计永远是主流设计，因为在这种组织里，没有人能够看清全局。大多数人被局限在一小块狭窄的领域内，而身居高位的管理者呢，又离得太远，看不清楚。于是有数十年的时间，美国的汽车公司一直固守它们的设计，从风格到工程，从制造到安装，像一堵墙一样坚不可摧。所谓的创新沉沦到加个散热片，换用镀铬材料。然后日本公司来了，带来了他们的团队精神。团队精神，这对福特和通用汽车可是一大发现哟！日本公司的到来，使得这堵墙轰然倒塌，这么说有点夸张，但至少倒了一小部分。

复杂的创新项目，例如设计一款新的手机，组织一次奥运会，必须汇聚大量的专业人才和技术，所以必须采用团队作业的方式。与之相反，简单的创新，例如设计一个玩具或T恤，往往可以采用英雄式的领导方式。但这里的英雄式领导与前面提到的有很大的区别，那就是这些从事简单创新的发明者/创业者往往都是熟知自己领域的专业人才。问题是，我们基本上不缺少拥有新颖和简单创意的创业者，我们缺少的是能够营造一种团队氛围，带领大家实现真正复杂创新的经理人。

创新的组织结构

向任何组织要一份组织图，你会得到一幅“组织架构图”：一层摞一层的经理，却没有产品或服务的影子，更不用说那些制造产品或提供服务的人了。真是糟糕！

如果你坚持要看一份详细的运营流程图，你会得到一副链状图，就像十分流行的价值链那样，一个步骤接着一个步骤，构成一幅线形的流程图。用这种图表描述生产线倒是非常合适，但绝不适合于新产品的开发，或者任何与创新相关的行为。链状图结构适合稳定的、成

熟的流程，不适合创新行动。循规蹈矩的行政管理人员或许喜欢这种组织结构，或许一些高高在上，不问具体业务的英雄式领导人也觉得不错。

事实上，组织架构图和链状图非常相配，可以重合在一起。如图 2 所示，在链状图的每个环节，都设置了一位经理人，在所有的经理人之上，即金字塔的顶端是最高领导人：每个人的经理和所有人的经理。换言之，我们把权力图重合在运营链状图上，就得到了组织架构图。

最高领导人的职责是掌控全局，提出战略，把所有部门都凝聚在一起，正因为这项不可能的任务，所以我们才呼唤英雄式的领导人。问题是，领导人一般都是凡人，或许实质上只有行政管理人员之才，但由于相信自己是人中俊杰，反而添了刚愎自用之疾。十有八九，他们也只有组织架构图里才能够显得比别人高超。换个说法，组织架构图挂在那儿不是给人看的，组织架构图应该由千千万万个小的细节组成。而英雄式领导人由于远离细节，往往变为戏剧性领导人，充满喧嚣与骚动，底下的所有人呢，都在等待惊天动地的事情发生，不用说，他们肯定会失望。创新不是这么来的。

实际上，我们知道创新的摇篮是什么，不是链状图，而是网状图：一个随意的、自由流动的、便于大家交流的网络。在复杂的创新活动中，这种网状结构非常有助于员工讨论和解决工作中遇到的疑难问题。我们认识到这一点，但我们心里也认可组织架构图。问题是，网状图和链状图不相匹配，二者无法重合在一起。

重新定位管理

看看图 3 的网状结构图。管理从哪里入手？我们把管理放在何处？请认真想一想。

把管理放在顶部，使之与网络内众多的活动相分离，无疑是愚蠢的。把管理放在网络的正中也不算明智，因为这样一来，内部的沟通都趋向同一个中心点，妨碍了信息和创意的自由交流。答案很明显，而且只有一个：管理应该无处不在。确切地讲，管理应该走出办公室，从高层的豪华套间办公室下来，到员工中间，到工作现场，到顾客那里去，到一切与组织相关的活动中去。不管从实际的角度还是从比喻的角度来讲，管理必须四处走动，以求促进合作，激励员工。如果管理做不到无处不在，则势必难有所为。

这个答案还包含另外一层意思，稍欠明显，但同样重要：管理还应该是每个人的管理，每位员工都应该参与其中。因为不同的职位负担不同的职责，所以大家必须互相交流共享创新流程中的点点滴滴，才能有所进步。任何员工，不管是科研人员，计划人员，还是销售人员，只要是召集了某件事情，发起了某项工作，就暂时成为事实上的管理者。这是不是说已经不再需要传统意义上的管理者了呢？绝对不是的。我们照样需要管理者，但必须用非传统的方式来进行管理。

对管理角色认识的改变，从 IBM 的两件轶事中可见一斑。几年前，《财富》杂志写道：“4 年间，郭士纳让 IBM 的市值增加了 400 亿美元。”真了不起，他一个人为 IBM 增添了 400 亿美元的市值！

最近，加里·哈默著文探讨了 IBM 如何走进电子商务，如何使得 IBM 在数年内市值大增。整篇文章中几乎没有提到郭士纳的名字，只有一个地方附带地提了一下，但也称得上恰如其分，毫无夸张成分。文中写道，郭士纳一听电子商务的提议，马上表示非常赞赏，十分支持。换言之，在这件事情上，他体现了优秀的管理能力，或者说应该说他表现出了良好的判断能力，而不是一件什么英雄式领导的事例。当然，他可能在公司里营造了一个鼓励创新的氛围，为员工创新举动提供了一个必要的前提。但是这也称不上什么英雄，更不是什么传奇，只是称职的管理者应该做到的事情而已。

除此之外，IBM 的电子商务最初是由两位普通员工推进和领导的，一位是一个醉心于技术的程序员，另一位是一个助理经理。先是这位程序员有了一个初步的创意，花了很大力气向周围的人游说他的想法。之后这位助理经理接手了此事，在几乎没有任何资源的情况下，组织了一个团队，虽然松散，但最终做成了这件事情。

很显然，这是一个典型的“臭鼬工厂”故事，靠的不是自上而下下达指令，而是组建一个网络，虽然随便自由，但是充满活力，非常高效。这样的故事我们听说过很多次了，那为什么我们还要坚持向网状团队下达层层指令，就像给它蒙上一条令人扫兴的湿毯子，还是重金属材料的？

向管理注入活力

两个管理模式，第一个是“战略模式”，我们称之为“驱策链”，第二个是“赋能模式”，称为“学习环”。这两个模式无甚高下之分，但是，如果你希望员工爱岗敬业、创意勃发，那么不妨好好研究一下这两个模式的差别。

“战略模式”是线性的：链条从上到下分别是战略、组织和执行，其中执行分解为一系列行动。在这个模式中，领导人做决策，其他人遵照决策行动。注意这个模式的前提：领导人是“公司”，其他人是“人力资源”；领导人是一位独行侠，最终为所有事情负责；领导意味着做伟大的决策、制定宏伟的战略、进行大手笔的交易；领导与执行是完全分开的两个步骤。在某些情况下，这种模式不失为一种好方法，例如，就像我有一次在电视上看到的，成千上万个工人头顶石头，用最原始的方法建造大坝。但这绝不是推动创新的方法，也不是打胜仗的方法。例如，在斯莫特和拉格尔斯合著的文章《从五角大楼学习六个商业教训》中写道，越南战争初期的美国国防部长罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）曾说：“首先，必须确定我们的外交政策，并依据外交政策制定军事战略，然后建立军队来执行军事战略。”

“赋能模式”则用完全不同的方式来描述管理的角色。管理不是高高在上、发号施令；管理环绕着整个流程，激励它，协助它，并且管理者亲身示范起带头作用，激发员工的积极性，营造浓厚的创意氛围。与复杂的创新项目相同，这个模式里没有哪一个环节是起始点和驱动点，因为所有的环节都是环环相套。自组织是关键的一环，但它离不开经验的帮助，经过不断地总结经验，最终会演变为远见。至此，战略浮出水面。自组织带来行动，行动又带来对自组织的反思，而反思又启发了新的远见，如此轮回往返，生生不息，不断前进。

“照料”一词比“纠正”更能贴切地道出此种管理方式的性质，换言之，它的原则是持续、细心的关注，而不是突如其来的、断断续续的干预。它的宗旨是激励员工，而不是授予员工权力，因为它尊重员工，员工自己知道应该干什么，需要寻求什么支援，他们不需要得到什么授权。

我们不需要英雄式领导，复杂的创新项目更不需要此种领导方式。仅仅做好管理，促进创新就足够了。

（来源：清华管理评论）

产业互联网与企业转型升级战略

一、产业互联网的应运而生

三十多年来中国的改革开放顺应了世界经济发展的大势，借力第三次世界经济的梯度转移，初步完成了社会的原始资本积累，但也产生了大量的社会矛盾和问题，迫使我国经济发展进入了新常态。即：“正在从高速增长转向中高速增长，发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整，发展动力正从传统增长点转向新的增长点”。这一系列从“窄轨”向“宽轨”转换的结构性调整，使我国社会经济发展形势出现了断崖式的变化，倒逼企业向传统经营模式告别。

十八大以来，面对国际政治经济格局错综复杂的局面和国内经济步入新常态的重大变化以及国内改革发展中的突出矛盾，改革的主题已从过去以改革发展为主题转为以改革平衡发展为主题。国有企业的改革已从过去以产权制度改革为终极目标转变为以国家江山社稷和稳定发展为核心内容的改革。民营企业面临着经济转轨带来的巨大下行压力，既要思考如何解决传统行业升级转型的发展问题，又要面对由于信息时代带来的互联网冲击造成的颠覆式的商业模式转换和供给端与需求端的全面变化。若我们的企业在此轮改革中不能够全面创新、踏准节奏，告别旧有的经营习惯和思维，终将遭到淘汰。

“供需不匹配”是当前我国经济转轨中经济增长的主要障碍。看似产能过剩，其实是市场有效产能和优质产能的严重不足，看似需求乏力，其实是早已悄然升级的需求对低级供给已经无感的现实。中央政府提出的“供给侧改革”，其实质上是中国经济从过去三十多年的需求驱动转化为供给驱动，力求供需平衡的重大改革举措。因此，企业商业模式创新和战略方向的制定，必须围绕着扩大消费需求与改善供给不足的平衡点来进行，而以产业互联网为核心的创新商业模式正逢其时，可以说，产业互联网的应运而生是企业创新发展指明了新的发展方向，也为供给侧改革提供了最佳实现路径。

二、产业互联网的内涵辨识

为什么说产业互联网是实现供给侧改革的最佳路径？我们先从产业互联网的内涵谈起。

首先，传统企业借助互联网进行升级转型时，必须要明确“+互联网”、“互联网+”、“产业互联网”的内涵和次第问题，这是互联网商业模式创新的基础论证，也是传统企业从何种路径进行转型升级的必然选择。

1、+互联网

“+互联网”强调的是“顺势创新”，主要是传统行业以既有业务为基础，利用互联网技术和理念，提高为用户服务的效率和质量，“+互联网”拥有的是存量优势、行业标准优势和公信力优势，是向“互联网+”转型的基础工程。传统企业面对市场断崖式的变革，信息时代的冲击和互联网企业颠覆式的商业创新模式的压力，迫切需要利用互联网技术适应未来市场发展的需要。

2、互联网+

“互联网+”是利用互联网的思想、技术与方法，通过经济与社会组织方式创新，重组优化传统产业及社会运行过程，形成自组织、生态化互联网产业体系和社会管理方式的变迁过程。因此，“互联网+”既不是一个学术、技术术语，也不是一个产业术语，是一个趋势性判断或发展方向的指引。

“互联网+”的特点是：开放——参与主体最大限度地开放相关信息及资源，它是互联的基础；互联——接入互联网，它是合作的基础；合作——建立新型合作关系，它是分享的基础；分享——参与主体分别获取更大利益。

“互联网+”是要建设新一代电子商务平台；强化联网能力、个性化管理与服务能力；建设智能互联的生产单元；强化接入能力、个性化制造、生产、制作、服务能力。“互联网+”组织管理体系的特点是去地域化、去层次化、专业化；它的技术支撑体系是人才培养培训体系、产学研整合创新的基地、科技服务的体系。

“互联网+”的主导者往往是互联网企业，从技术、商业模式、资金、人才等方面看，都是互联网企业主导的融合进程。“+互联网”则正好相反，主要是传统企业在主导着融合进程。

3、产业互联网

“产业互联网”是运用“互联网+”的系统理论模式，解决市场中需求端和供给端的有效平衡问题；解决市场中的产品、技术和产业的升级问题；解决市场中的有效供给和多层次的需求问题，从而完成中国产业升级换代与市场规则和信用体系的重构。

“产业互联网”不再以电商和消费者为主导，而是以生产者为主导，通过物联网技术、云资源和大数据分析及工业智能化，以生产活动为应用场景，深层次的体现了互联网对生产、交易、融资、流通各个系统的变革，改变企业与外部的协同交互方式，改变企业的公司治理与组织架构，改变企业的运营管理方式与服务模式，真正打通消费者跟生产者之间的价值链条，实现人与物、物与物的互联互通，把物和人的价值和创造要素全面激活，从而推动传统产业升级与创新发展的。

由此我们可以这样描述：“+互联网”是产业和企业创新发展的基础工程；“互联网+”是在信息革命时代下重构社会发展模式，代表先进生产力，推动社会进步的必然趋势；而“产业互联网”是一个真正地使实体经济与虚拟经济深层次的融为一体，促使产业全面创新发展，建立协同共享机制商业生态文明的有效路径。

三、产业互联网的本质逻辑

1、产业互联网的本质在于共享经济

共享经济是一种颠覆式的商业模式。以互联网为载体，共享经济作为一种商业模式并同时具有能够输出核心价值观的商业模式，它将促使社会从商业形态、资源分配、思维方式发生重大变革，其一定会在未来的社会发展中蔓延开来，也预示着一个时代的开始。共享经济的商业模式直击行业信息不对称的痛点，提升社会效率带来社会价值进而产生商业价值，其利用互联网工具，精准匹配供需双方，实现信息撮合。以共享经济为商业模式的公司，规模不再由其所占有的生产资料所约束，有望通过盘活潜在资源实现无边界扩张，其商业模式本质是平衡各方需求，使参与者按劳取酬，使剩余价值的分配更公平、更合理。

社区模式是共享经济的组织纽带。企业的竞争正全面从供应链的竞争走向需求链的竞争，而构建社区，在社区商务模式中深化与顾客的一体化关系，重构行业格局。企业的未来是让销售在社群组织中变成自然的结果，替代二者之间的以商品交换为核心内容的交易关系。社区商务模式是互联网时代的营销智慧，它是通过组建圈子，聚人、融合产品或项目、融入思想和精神的方式，将“社交+商业”和实体经济与虚拟经济高度统一在以品牌为引领的“符号生产线”上。这个社群组织不仅仅是各个部分加起来的总和，而是有机地浑然生长在一起的整体，它是一种持久和真正的生活状态，由此而诞生新的商业生态文明。因此，只有具备了正确的价值观和产业领袖能力的企业家才能建立这样的组织，也只有这样的组织才能确保共享经济商业模式的实现。

零边际成本是共享经济的核心逻辑。“商品和服务可能变成免费，并不再限于市场销售。我们的经济正在以协同共享的模式替代资本主义的市场经济交易模式”。而正是因为物联网和大数据的普及促进了人和人、人和物、物和物之间的连接，人们转变为产消者，在消费的同时也制作和分享自己的产品，使零边际成本成为可能。趋于零边际成本下的协调共享的商业规则在于：不占有资源，在互联网下使访问资源的能力和途径变得更快捷、更高效，体验更加优质、负担更加轻简。未来衡量财富的标尺，将不是拥有、占据多少资源的“物权”尺度，而是对多少事物和资源拥有的访问权和连接权。实现零边际成本，我们必须建立“平台调度+按需提供服务”的B2B交易平台。该平台的商业价值体现在盘活存量的价值，对资源进行有效配置，使所有参与者利益最大化。

2、产业互联网的成败在于组织

随着信息革命时代的到来，互联网和协同共享机制将成为社会进步的载体。它将打破旧有的社会分工和组织模式，并重新定义产业边界。企业为适应这种产业的巨大变革自然产生

与之相适应的、效率更高的、更加公平的、创新发展的共享组织。因此，从公司走向平台化组织而最终走向社区组织成为必然。在互联网时代的背景下，将产生一个个以行业为核心促进产业发展，共享利益成果的行业“共同体”组织，为适应这种变化，企业的内部组织结构也会变成一个个价值观趋同，情感有归属、具有人人互助、互利、合伙创业特征的“共同体”组织，这些“共同体”组织的集聚构成了社区组织。

人们为了在协同共享社区组织中追求更好、更高的目标，自然而然地选择合作的方式建立协同关系。这种协同关系是建立在共同目标和相应的组织规则和条件下，包括：共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“契约性规范”去协调或维持组织成员之间的协同。因此，维系社区组织不仅仅是利益关系，更重要的是具有核心价值观并相互自然传播，并愿意为共同目标做出承诺和贡献。

社区组织的连接纽带将从过去注重以产权为主要连接形式转变为以契约精神为核心的合同纽带方式，连接权重于所有权。因此，在社区组织中共享经济的模式一定会打破传统组织边界，实现自由人的自由联合，共享平台也将走向轻型化管理，裂变为三个中心：通过交易获取差额利润——交易中心；通过数据处理沉淀数据资产——数据中心；通过结算形成资金池——金融中心，资金池和数据资产将成为共享平台最重要的战略资源，三个中心联动就构成了共享经济的盈利模式。

四、产业互联网助推中国传统产业升级

1、产业互联网的出现为产业整合提供了战略机遇

新常态下传统产业面临着产业升级的迫切需求，而产业互联网为传统产业的升级转型创造了巨大的战略机遇，使传统企业的升级和转型与互联网企业站在了同一起跑线上。

国内的互联网从信息互联网走向消费互联网，正在向产业互联网演进，最终会形成B2B2C和C2B2B的两种产业互联网形态。

在转换的过程中，互联网的多年发展使B2B的商业模式具备了帮助传统企业转型升级的后发优势，其互联网技术与人才的积累、资本市场的推波助澜、创新思维的进步、互联网本身在社会上认知的提升、物联网新技术的出现，都对传统企业升级提供了扎实的基础。

但是传统企业在利用产业互联网转型升级整合的过程中，要正确处理好三大矛盾：一是新的商业模式与过去老体制与老机制的矛盾；二是在资源优化配置过程中，新资源与老资源争夺的矛盾；三是当前利益与长远利益的平衡矛盾。

2、产业互联网的出现为产业整合提供了新的方法

用何种整合模式完成传统企业的转型升级，是我们需要面对的路径选择。我们可以肯定的说，中国的产业整合模式不可能走美国的“五次浪潮”之路，但可以借鉴其经验，借助互联网的力量，结合中国的文化特色和企业创新发展的实际情况，走一条适合中国本土特色的产业整合之路，在国际化的产业竞争中实现“弯道超车”。

我们认为中国的行业整合之路是否是这样的一种场景：传统企业运用“互联网+”的思维和方法论，在具有产品核心竞争力与资源优势的基础上，系统构建产业互联网平台，通过聚集企业集群，形成“利润+价值”的共享模式，打通资本市场通路，形成产融互动的大格局。再充分利用资本的力量重度垂直整合细分行业，完成行业规则和信用体系的建设，用“产品核心竞争力——产业生态集聚——产融互动”的“三步走”的产业整合方式，完成传统企业的转型升级。因此，产业互联网是推动中国下一轮增长的重要举措。

五、什么样的企业可以实施产业互联网战略？

产业互联网战略并不是适合所有企业，而是适合做产业领袖的企业。未来的企业将会分为两类：一类是做产业领袖的企业，模式是平台化和社区组织；一类企业沿着“专精特新”方向发展，成为供给端的要素来源，其重点关注的是产品品质，做的是百年老店。

对于想做产业领袖的企业来说，必须具备如下条件才能完成产业互联网战略。

首先，企业家必须具备足够宽广的胸怀和产业抱负。

我们这里所说的企业家，是指一个企业的经营主持者和最高管理者，是企业经营意志的源泉和灵魂。一个企业能否成长成为产业领袖，第一决定性因素就是这个企业能否拥有一个具备足够胸怀宽广和产业抱负的企业家。德鲁克说：一个企业组织只能在企业家的思维空间之内成长，即道行有多高，事业有多大。

第二，在产业链中的位势问题。

企业要在产业链中占据决定性要素，建立产业位势，掌控产业资源，同时还要有开放和跨界经营的思维和能力。企业要能够从过去的产品竞争转移到产业链竞争和产业生态竞争。只有具备了产业生态思维和丰富资源积淀要素的企业才能完成向共享经济商业模式的转型。

第三，要对产融互动的思想有深刻理解。

目前现代企业的经营远不止是要生产出适销对路的商品，同时还要具备持续地进行资本吞吐、资源配置和结构聚合与裂变的资本运营能力。而企业实施产业互联网战略，对产融互动的理解与运营能力提出了更高的要求，其本质是通过对社会生产要素的整合，实现供给与需求的有序平衡，并进一步吸引资本向产业集聚，形成良性的循环往复、产融互动，最终实现共享经济模式下的价值与利润的分配新机制。

最后，也是最重要的，是如何正确树立核心价值观的问题。

企业选择产业互联网战略就是选择了一个正确的核心价值观，必须要有“成人达己”的奉献精神。因此，只有具备了正确的价值观和产业领袖能力的企业家才能建立这样的组织，也只有拥有核心价值观的组织才能确保共享经济商业模式的实现。

（来源：和君咨询）

书香广安

资本之王

[美]戴维·凯里，约翰·莫里斯著

中国人民大学出版社

书香广安书目编号：K810001

出版时间：2011-11-01

内容简介：

《资本之王》展现了世界著名的私募公司黑石集团创始人之一史蒂夫·施瓦茨曼的人生经历，以及他与黑石的浮浮沉沉，介绍了这些事件背后千丝万缕的影响因素，我们可以从中看到黑石、乃至整个PE行业在不同环境下的发展轨迹。

凯里和莫里斯是两位资深的私募股权记者，他们在书中描述了黑石集团所参与过的每一笔交易，时间可以追溯到公司共同创始人、雷曼元老彼得·彼得森和施瓦茨曼挨家挨户上门筹资的1985年。本书不仅仅是个人传记，它还为读者对私募股权业进行一番全面彻底的检视，作者在书中奉上的是一堂百科全书式的收购案例大课。

书评：

在全球金融市场结构转型的背景下，中国的私募股权投资产业被寄予厚望。如何把握中国私募投资的发展方向，读者更为需要的不是一套空洞的说教，而是具有可操作、能直观感受的样本和参照。本书对黑石的投资运作经验的刻画，值得投资者参考借鉴。黑石集团的起起落落，荣辱兴衰，直接折射出美国私募股权行业的发展轨迹以及对实体经济所起的推动作用，值得读者参考。

——赵令欢，联想控股有限公司副总裁弘毅投资总裁

关于黑石及私募股权投资的新闻经常见诸报端，但如果读者的了解仅限于此，对黑石或私募股权投资的理解则可能难免陷入片面。巴曙松研究员主持翻译的这本书，并不是教科书，而更像是一部纪录片，使得读者有更大的空间揣度其中的参考价值并做出自己的判断，进而更为深刻地理解这个广受关注的行业的运行规律。

——缪建民，中国人寿集团公司副总裁，中国人寿资产管理公司董事长

中国的私募股权投资正在迎来一轮快速成长的时期，如何促使这个充满生机的行业健康发展，如何能够在可能到来的行业洗牌中脱颖而出而不是被大浪淘沙，市场的参与者需要一

个参照系。巴曙松研究员主持翻译的这本书，就为我们提供了这样一个参照系，促使这个行业的参与者可以在阅读之余冷静思考，把握这个行业的真正趋势。

——万放，中国平安资产管理公司总经理

美国资本市场快速发展的一个重要力量是其高水平的创新能力，而私募公司正是这一理论的很好例证。在书中，两位作者以敏锐的视角，向读者讲述了黑石集团和私募公司的一切。

——史蒂夫·福布斯，福布斯集团总裁兼首席执行官

卓越执行：中国企业如何提升执行力

彭志强;刘燕;王湘云

机械工业出版社

书香广安书目编号：C930029

出版时间：2011-7-01

内容简介：

中国企业的执行问题，只能由中国管理者自己解决。

《执行》之后历时 2 年，中国知名公司高层管理者精心打造本土执行问题的系统解决方案

本书深刻剖析了中国企业、中国的经理和员工缺乏执行力的根源，全面论述了组织的执行体系。作者着重系统地介绍了组织执行力，而不是个人执行力，从执行是什么、执行力缺乏的原因到构建一个执行体系、再次强化执行力的方法，为中国本土管理者提供了一个可以执行的执行体系。

管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。

——彼得·德鲁克

没有执行的战略目标都是口号，但是执行要求方法和纪律，我很高兴看到这本书提供了很系统的执行管理。

——李汉生和勤软件总裁

中国企业的发展切不可简单照搬“他山之石”而不顾文化沉淀、发展阶段等制约因素，本书正是将西方理论和现实很好地结合起来，帮助中国企业解决执行问题的建设性尝试。

——张斌中国对外贸易运输（集团）总公司总裁

多数中国企业的组织执行力比较薄弱，这是中国企业较之西方优秀企业的主要差距。而本书提供了切实的路径与方法，有效地推行中国企业走向成功、迈向卓越。

——西曼 SAP 北亚区总裁兼首席执行官

书评：

推荐序

凡是拥有权力的地方就要有管理，因为管理可以使权力的行使科学化、有序化，防止权力过分集中形成专制化和腐败化。

凡是有组织的地方就要有管理，法人作为一个组织必然要有其管理机构和执行机构，每一种经济组织都要有与其相适应的管理模式和执行模式。

凡是有团体权利的地方就要有管理，因为权利是利益的表现，而只有有效的管理才能使利益和权利得到有效的保障和发展。

企业管理既是经济学的课题，又是法学的课题，从某种意义上说，它的经济学内涵要大于法学内涵。在这个领域，经济学与法学的结盟尤为重要。经济学和法学的结盟可以有两种形式：一种是经济学家与法学家共同研究现今中国政治、经济、社会和法治发展中的热点问题及企业发展问题，如吴敬琏教授与我共同创立的法律经济研究所那样；另一种是倡导学科渗透或跨学科培养人才，经济学的人才研究法律问题，参与法治实践活动；法学的人才研究经济问题，参与经济实务活动。

案头的这本《卓越执行》的作者之一彭志强是国内上市公司的副总裁，这本书凝聚了他这些年来在企业管理中的经验，并将之提升为他的理念与心得。现今市场上有关企业管理的书很多，彭志强也并不是最有名气、最成功的企业高层管理者，但是颇有趣味的是，他是我所在的中国政法大学的学士、硕士毕业生。在国内，一个法学专业的人获得企业高层管理者的职务并写出企业管理的理念和心得，不能说绝无仅有，但也属于极为罕见。

为法律专业的人所著的法律专业书写序，对我来说已经记不清有多少次了，而为法律专业的人所著的企业管理书写序，这还是第一次。我真诚希望有更多的法律专业人才投入到企业的高级管理层行列，希望他们在这一行列中做出突出贡献，希望他们能将其成就出版成书，这样，法学和经济学的结盟将会结出更丰硕的果实，是为序。

江平