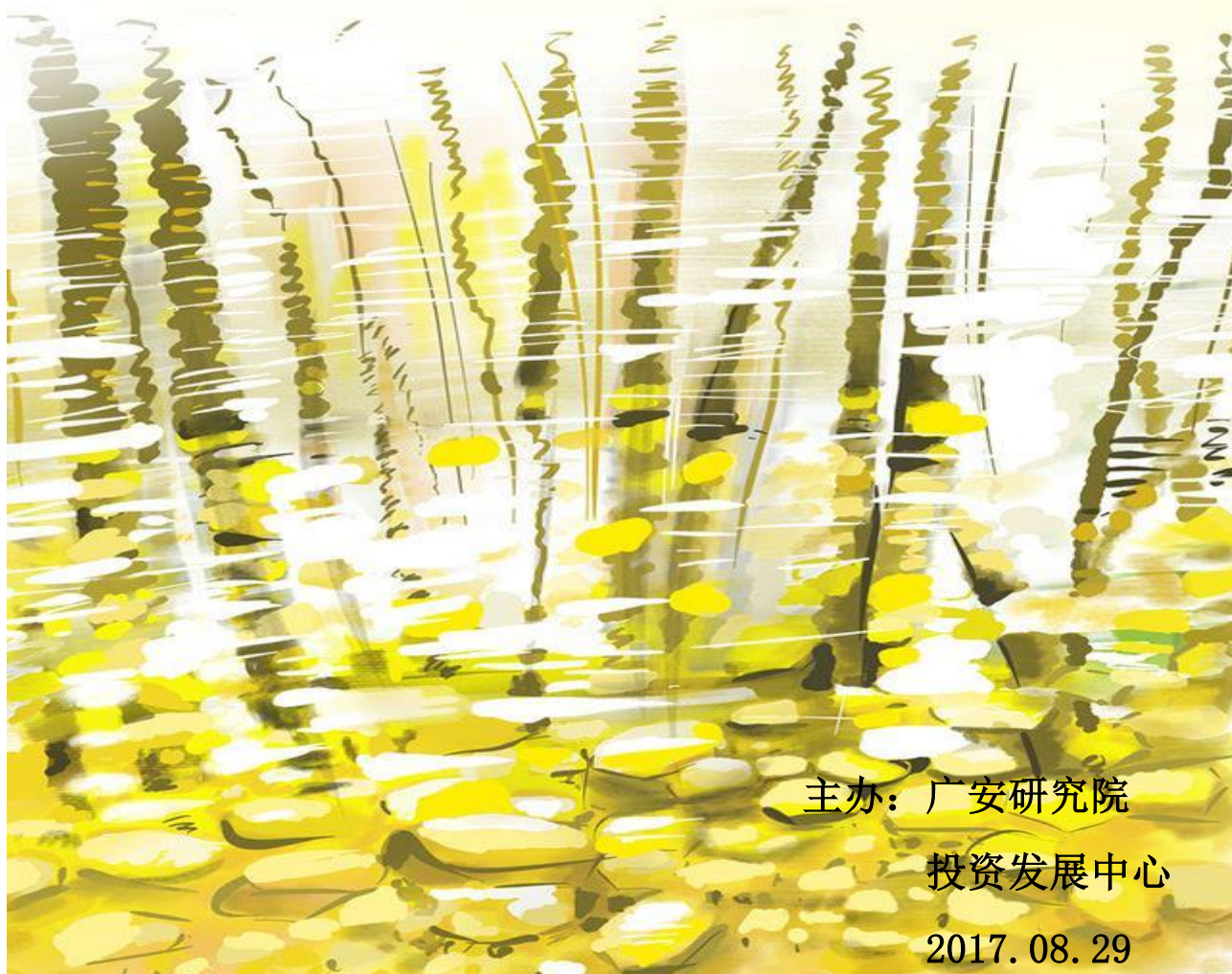


内部参考

每周观察

2017年第30期
总期第160期



主办：广安研究院
投资发展中心

2017.08.29

本期摘要

I、雄安建设首次纳入北京总规……8月21日，在北京全力支持雄安新区建设发布会上，市发改委相关负责人透露，北京始终把支持雄安新区建设当成自己的事儿，在近期已经出台或即将出台的多个政策文件中，都增加了相关内容。值得一提的是，新版《北京城市总体规划》还将单独增加一节内容，对支持雄安新区规划建设做了安排。……

II、北京将试点利用集体建设用地建设租赁住房……国土资源部网站发布通知称，为增加租赁住房供应，缓解住房供需矛盾，构建购租并举的住房体系，建立健全房地产平稳健康发展长效机制，国土部与住建部近日共同印发《利用集体建设用地建设租赁住房试点方案》。……

III、从遏制炒房到鼓励租赁 北京楼市政策向居住回归……从各种限购限贷政策到供地计划再到发展住房租赁市场，今年北京楼市政策都是在遏制炒房，回归居住。而通过这些政策，北京也在积极构建一个能够满足高、中、低不同层次人群居住需求的住房体系。……

IV、房企多元化“知易行难” 核心业务贡献仍显不足……分析人士指出，多元化战略的成功与否，不仅与新领域所处的发展阶段、市场前景有关，又和房企的战略布局、运营能力等密不可分。但总体而言，由于房企多在近几年开始实施多元化布局，从时间周期上看，这些业务并未真正迎来“收获期”。……

V、从五星酒店到高品质写字楼 北京首个“酒改写”项目样本调查……矗立于东长安街的新闻大厦用短短两年时间，完成了从五星级酒店到高端商务写字楼的华丽变身，95%以上的企业入驻率是对新闻大厦转型战略经营策略、配套设施、物业服务、员工团队的肯定。在写字楼新增物业大量入市、写字楼市场竞争加剧的当下，新闻大厦不仅成为带动东长安街老牌商务区复苏的主力，也成为了存量入市、酒店改写字楼的成功样本。……

VI、北京市领导到河北省考察雄安新区规划建设 蔡奇赵克志陈吉宁许勤讲话……蔡奇表示，北京将统筹全市优质资源，推进全方位协同合作，集中力量支持河北雄安新区建设开局起步。一是推进中小学、幼儿园、医院等一批优质公共服务“交钥匙”项目率先落地，通过托管、组建联合体等方式再推进一批现有存量资源提升服务水平。二是推进优势创新资源集中布局，在雄安新区设立中关村科技园，作为今后一个时期打造京津冀协同创新共同体的主要平台，积极引导首都创新要素资源相对集中落地，促进科技成果到园区孵化转化，促进雄安新区发展新经济、形成新动能。……

目录

政策导读.....	1
雄安建设首次纳入北京总规.....	1
国务院：把国企降杠杆 作为“去杠杆”的重中之重.....	2
棚改货币化安置再发力 有望消化库存 3 亿平方米.....	3
北京市住建委回应拆除隔离:将严管开发企业.....	6
北京将试点利用集体建设用地建设租赁住房.....	6
深圳市市长：正制订未来 10-20 年全市住房供应与保障计划.....	7
深圳多措并举寻找存量房新风口.....	10
产业聚焦.....	12
产业 一线将成超级城市 房企转型争当“城市运营商”.....	12
产业 全国楼市调控趋严 超四成刚需客推迟或取消购房.....	12
产业 市场竞争加剧 写字楼流行灵活租金.....	13
产业 最严调控即将满 4 个月 房价跌 20% 业主降价抛售.....	15
产业 中国租金回报率最全地图.....	16
北京 从遏制炒房到鼓励租赁 北京楼市政策向居住回归.....	21
北京 8 月中上旬北京新房供需止跌回升.....	22
北京 北京二手房网签量低位企稳 实际签单量小幅回升.....	23
北京 从遏制炒房到鼓励租赁 北京楼市政策向居住回归.....	25
行业动态.....	26
行业 土储大战中的房企生态：高价地不再 大房企补仓.....	26
行业 孙宏斌抓紧“切割”乐视：贾跃亭“财技”怎么办.....	28
行业 半年报：金融业最赚钱 嘉凯城暂成“亏损王”.....	32
行业 聚焦城镇化红利 上半年碧桂园销售同比增 131%.....	34
行业 许家印建言企业转型：低负债，低杠杆，低成本和高周转.....	36
行业 2.45 亿接盘“违规兼职”干部股权 万通地产布局生变？.....	37
行业 房企多元化“知易行难” 核心业务贡献仍显不足.....	38
前沿观察.....	41
深度 从五星酒店到高品质写字楼 北京首个“酒改写”项目样本调查.....	41
观察 房企内生逻辑之辩：利润率引发的洗牌与负债率烦恼.....	45
观察 一座“缺地”的城市 如何进行土地二次开发？.....	47
深度 2017 年房企的中场战事：规模之战白热化 开发+运营应对行业大周期.....	48
雄安新区.....	51
北京市领导到河北省考察雄安新区规划建设 蔡奇赵克志陈吉宁许勤讲话.....	51
学习园地.....	54
若不能类化，就不能管理.....	54
每个上进的年轻人都想过：我该不该读个 MBA？.....	59
管理者最大的危机，就是掉进了无形封闭圈.....	61
优秀领导者的 5 大过人之处，你具备几条？.....	63
书香广安.....	66
中国好书 2017 年 7 月榜单.....	66

政策导读

雄安建设首次纳入北京总规

北京与雄安新区深入对接更进一步。8月21日，在北京全力支持雄安新区建设发布会上，市发改委相关负责人透露，北京始终把支持雄安新区建设当成自己的事儿，在近期已经出台或即将出台的多个政策文件中，都增加了相关内容。值得一提的是，新版《北京城市总体规划》还将单独增加一节内容，对支持雄安新区规划建设做了安排。

未来雄安新区将与北京城市副中心共同形成北京新的“两翼”，同时将与以2022年冬奥会为契机推进张北地区建设形成河北新的“两翼”，对于有效缓解北京“大城市病”、提升河北经济社会发展质量和水平、加快构建以首都为核心的世界级城市群，具有重大现实意义。

“8月17日陈吉宁代市长、许勤省长代表京冀两省市政府签署了《关于共同推进河北雄安新区规划建设战略合作协议》，敲定了先期支持合作项目”，市发改委负责人介绍，在新版《北京城市总体规划》中还将单独增加一节内容，对支持雄安新区规划建设做了安排。

值得一提的是，为加快京津冀协同发展，本市与津冀两省市协同办共同研究制定了《关于加强京津冀产业转移承接重点平台建设意见》，其中明确了雄安新区（中央在京部分行政事业单位、总部企业、金融机构、高等院校、科研院所）及北京城市副中心（行政办公、高端商务、文化旅游）承接方向，细化了曹妃甸协同发展示范区、新机场临空经济区、张承生态功能区、滨海新区4个战略合作功能区产业承接和发展方向，构建了“2+4+N”承接平台体系。

北京市社科院副院长赵弘在接受北京商报记者采访时表示，过去我国各地城市规划均以行政区为单位，即一个城市只能制定本行政区内的相关规划，但是雄安新区建设离不开北京的支持和合作，如果按常规模式推进势必受到阻碍，“北京城市总规特意拿出一节安排支持雄安建设工作，不仅实现了理念突破，也真正将雄安建设变成了北京自己的事儿，同时标志着相关建设正式进入实操阶段”。

赵弘进一步指出，京津冀区域广阔，发展差异较大，承接非首都功能疏解的条件也不同，虽然短时间内无法填补这一落差，但此次“2+4+N”产业合作格局进一步明确了不同产业的重点承接平台，在兼顾京津冀原有“4+N”产业合作格局的基础上，凸显了北京两翼的差异性定位，不仅有助于减少资源转移掣肘，也使得雄安新区建设思路更加清晰。

（来源：北京商报）

国务院：把国企降杠杆 作为“去杠杆”的重中之重

除了煤炭、钢铁等过剩产业，国务院常务会议还新圈了重点，要推动火电、电解铝、建材等行业开展减量减产，严控新增产能。

国企降杠杆是“去杠杆”的重中之重。

8月23日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，部署深化央企降低杠杆工作，提出要建立严格的分行业负债率警戒线管控制度，高负债央企要严控相关投资项目；还要强化问责，对负债率持续攀升的企业要约谈提醒，对造成重大损失或不良影响的严肃追责。

除了煤炭、钢铁等过剩产业，国务院常务会议还新圈了重点，要推动火电、电解铝、建材等行业开展减量减产，严控新增产能。

当前央企总负债率 66.6%

我国杠杆率最高的部门是非金融国有企业。

据社科院测算，截至 2015 年底，我国金融部门、居民部门、包含地方融资平台的政府部门以及非金融企业部门的杠杆率分别为 21%、40%、57%和 156%。其中，国企负债占非金融企业负债比例约 70%。

2015、2016 年我国非金融国企负债率在不断攀升。财政部数据显示，从 2015 年 9 月份开始，国有企业总负债增速从 8 月底的 11% 跳升到 19%，总负债增速持续高于总资产增速。总负债增速超总资产的趋势，直到今年 5 月份才结束，5 月份这两项指标增速持平；6 月份，总负债增速还略低于总资产增速。

全部央企的资产负债率也在今年略有下降。今年 3 月份，国资委主任肖亚庆介绍，中央企业一共 102 家，目前总负债率为 66.6%，比去年下降 0.1 个百分点。其中，负债率超过 80% 的共有 12 家，超过 85% 的有 4 家，而这 4 家当中的两家，即中国铁物和中钢已完成重组，负债率下降到 70% 以下。

今年上半年央企效益表现较好，营收和利润均实现两位数增长。统计显示，上半年央企累计实现营业收入 12.5 万亿元，同比增长 16.8%；累计实现利润总额 7218 亿元，同比增长 15.8%。102 家中央企业中，有 99 家企业盈利，48 家企业效益增幅超过 10%，29 家企业效益增幅超过了 20%。

7 月份的数据还在改善。国务院常务会议提供数据显示，今年前 7 个月央企利润总额由去年同期的同比下降 3.7% 转为同比增长 16.4%，资产负债率比年初下降 0.2 个百分点。

会议提出，当前要抓住央企效益转降回升的有利时机，把国企降杠杆作为“去杠杆”的重中之重。

降杠杆政策加码

2015 年底，中央经济工作会议提出“降杠杆”以来，相关工作在不断推进。

国资委总会计师沈莹介绍，国资委从 2009 年开始，建立了债务风险管控体系，每年确定管控名单，明确管控目标，纳入考核，实行负债率和负债规模的“双管控”。除了对高负债企业实施“双管控”，还通过预算、考核、薪酬、投资管理等方面联动，加大管控力度。

在降杠杆方面，国资委做了不少工作，比如，推动企业优化资本结构，鼓励企业通过 IPO、配股等方式从资本市场融资，改善资本结构，支持企业开展资产证券化业务，推动企业通过存量的盘活，来筹集发展资金，尽量减少对负债的依赖。

而要降低国企杠杆率，减少低效国企对资金的占用，为实体经济腾出更多资源，无疑是个系统工程。

8 月 23 日的国务院常务会议作出部署，要建立严格的分行业负债率警戒线管控制度。对高于警戒线的企业在年度经营业绩考核中增加资产负债率的权重，并严格把关主业投资、严控非主业投资、禁止安排推高负债率的投资项目。

此外，会议还要求强化问责，对负债率持续攀升的企业要约谈提醒，对造成重大损失或不良影响的严肃追责，与地方合作的项目要严防增加地方政府隐性债务。

针对不同企业，要多渠道降低企业债务，并研究出台钢铁煤炭行业化解过剩产能国有资产处置有关财务处理办法，探索建立国有资本补充机制，妥善解决企业改革发展、转型升级所需资本。

会议强调，要积极稳妥推进市场化法治化债转股。从 2016 年 10 月武钢与建行共同设立基金以来，据发改委 8 月初数据显示，累计签约的债转股协议金额超过 1 万亿元，涉及钢铁、煤炭、化工、装备制造等行业中具有发展前景的 70 余家高负债企业。不过，业内统计实际落地的债转股项目金额并不多。

（来源：21 世纪经济报道）

棚改货币化安置再发力 有望消化库存 3 亿平方米

随着 10 月底大限将至，地方政府正在加快推进棚户改造，并努力提高货币化安置的比例。近期，多家券商预测今年全国棚改货币化比例将达到 60%，有望消化商品房库存 3 亿平方米。

住建部近日发布消息称，2017 年 1~7 月，全国棚户区改造已开工 470 万套，占年度目标任务的 78%，完成投资 1.17 亿元。不过，官方并未透露前七个月地方棚改中货币化安置的具体比例。

一些地方货币化比例超七成

按照原先计划，2017 年全国计划新开工棚户区改造 600 万套。近几年，各地一般要求 10 月底要完成当年棚改新开工任务指标。

中国进行大规模的棚户区改造已经历时数年。在 2015 年~2017 年三年完成棚改 1800 万套的基础上，今年 5 月国务院常务会议又决定，2018 年~2020 年再改造各类棚户区 1500 万套，并要求在商品住房库存量大、市场房源充足的市县，进一步提高货币化安置比例。

官方数据显示，我国 2015 年棚改货币化安置的比例为 29.9%，2016 年这一比例上升到了 48.5%。从今年的一些地方政府发布的计划看，大多数地方将棚改货币化比例调升至 50% 以上。

截至目前，已经有一些省份棚改货币化安置的比例超过了七成。多家研究机构也发布报告认为，2017 年的棚改货币化安置比例会达到 60%。

湖南省住建厅的数据显示，2017 年，国家下达给湖南省的各类棚户区改造任务是 40 万套，今年 1~6 月，湖南省各类棚户区改造开工建设 263584 套，为年度开工建设计划的 64%。其中，货币安置 227490 户，货币化安置率为 86.3%。

截至今年 6 月底，陕西省棚户区改造新开工 16.65 万套，占年度任务的 73.42%。其中，棚改货币化安置 12.75 万套，货币化安置率 76.55%。

吉林省住建厅厅长孙众志 5 月在吉林省棚户区改造推进会上也表示，2016 年，吉林全省棚改货币化安置完成 7.14 万套，占开工量的 53.7%，超额完成目标任务，比 2015 年提高 22 个百分点。今年，吉林省要结合实际推进棚改货币化安置工作，全省货币化安置比例力争达到 55% 以上。

而宁夏回族自治区政府此前确定的全区 2017 年度保障性安居工程计划任务，计划改造城镇棚户区住房 5.3423 万套，将在 2016 年实现棚改货币化安置 50% 目标基础上达到 70%，有条件的市县区力争达到 100%。

民生证券宏观团队 8 月 14 日发布的《棚改对地产销售和投资的量化分析》报告认为，2014~2016 年全国棚改的货币化安置比例分别为 9%、29.9% 和 48.5%，预期 2017 年有望达到 60%。2017 年部分地区提出要将货币化安置比例提高至 100%，原则上不再新建棚改安置房。

该报告认为，棚改货币化安置能有效促进房地产去库存，满足不同人群的购房需求，并缩短安置周期。

可消化库存 3 亿平方米

据住建部数据，2016 年全国棚改开工 606 万套，其中货币化安置比例为 48.5%，去化商品房库存 2.5 亿平米。由此推算，棚户区改造中货币化安置的套均面积为 85 平方米 ($25000/606=85$)。

以此为标准，则 2014~2016 年，通过棚改货币化安置分别去化商品房库存 3800 万平方米、1.5 亿平方米和 2.5 亿平方米 (棚改新开工套数*货币化安置比例*85=库存去化面积)，分别占当年商品房销售面积的 3.2%、12% 和 16%。

对于 2017 年，民生证券宏观团队测算了不同货币化安置比例和房地产销售增长率下的库存去化情况。当货币化比例分别为 50%、60%和 70%时，分别去化库存 2.5 亿平方米、3 亿平方米和 3.5 亿平方米。

兴业证券宏观团队 8 月 23 日发布《地产：棚改的力量能延续多久?》报告称，政策性银行是棚改的主要资金来源方(占比 80%)，而从历史经验来看，棚改的货币化安置比例，与政策性银行投放的货币化安置贷款占全部棚改贷款比重的走势高度一致(后者略高于前者)。

“基于这一规律，同时结合各个省市的实际要求，我们预计 2017 年棚改的货币化安置比例在 60%左右。”上述报告称。



长江证券固收团队发布的《棚改货币化安置，对经济的支持效应》报告称，2017 年，多个省份上调棚改货币化安置比例目标，其中 8 个省份的目标超出 60%，个别省份甚至超过 70%。考虑到实际中往往超额完成，或拉动全国货币化安置比例至 60%、安置规模达 360 万套。从 2017 年上半年实际完成情况来看，多个城市目标完成率超出一半，比如，西安市棚改任务完成率为 77.5%，远超一半，其中货币化安置比例 70.5%、远超 2015 的 40%和 2016 年的 51%。

“中性情境下，假设 2017 年棚改新开工 600 万套，棚改货币化安置比例 60%，消化商品房库存面积约 3.1 亿平方米，拉动全国商品房销售面积增速 3.6 个百分点。”长江证券固收团队报告称。

瑞银集团中国首席经济学家汪涛近日撰文称，虽然棚改货币化安置并不能直接增加房地产新开工和建设规模，但它有助于加快三四线城市房地产销售、降低房地产库存，进而提振市场情绪、支撑房价，最终支持整体房地产新开工和建设规模。

(来源：一财网)

北京市住建委回应拆除隔离:将严管开发企业

北京市住建委目前已采取严厉措施,要求开发企业在办理预售许可前,必须严格按照规划许可内容和规划总平面图确定的平面布局进行住宅项目建设,并承诺未经许可不得自行设置任何形式的区域隔离,确保同一建设项目区域内道路通畅、绿地共享、附属配套设施共用。同时,要求开发企业在进行房屋销售时,必须在售楼处明显位置公示经规划部门批准的建设项目区域设置情况。开发企业违法设置隔离障碍的,住建部门将不予批准预售许可、暂停网签。

(来源:中国地产网)

北京将试点利用集体建设用地建设租赁住房

国土资源部网站发布通知称,为增加租赁住房供应,缓解住房供需矛盾,构建购租并举的住房体系,建立健全房地产平稳健康发展长效机制,国土部与住建部近日共同印发《利用集体建设用地建设租赁住房试点方案》。

《方案》显示,国土资源部会同住房和城乡建设部按照地方自愿原则,确定第一批在北京、上海、沈阳、南京、杭州、合肥、厦门、郑州、武汉、广州、佛山、肇庆、成都 13 个城市开展利用集体建设用地建设租赁住房试点。

《方案》提出,村镇集体经济组织可以自行开发运营,也可以通过联营、入股等方式建设运营集体租赁住房。集体租赁住房出租,应遵守相关法律法规和租赁合同约定,不得以租代售。承租的集体租赁住房,不得转租。另外,探索保障承租人获得基本公共服务的权利。承租人可按照国家有关规定凭登记备案的住房租赁合同依法申领居住证,享受规定的基本公共服务。有条件的城市,要进一步建立健全对非本地户籍承租人的社会保障机制。

其中,北京市作为超大城市,是经国土资源部批准首批开展利用集体建设用地建设租赁住房的试点城市。事实上,从 2011 年起,北京市先后在朝阳区平房乡、海淀区唐家岭、温泉镇 351、昌平区北七家镇等 5 个集体土地地块开展了租赁住房项目试点,建设租赁住房 1.28 万套。

据悉,今后 5 年,北京市将进一步加大租赁住房供应,计划建设租赁住房 50 万套,并主要通过集体建设用地安排。今年是大规模推进租赁住房建设的第一年,目前各区 2017 年集体土地建设租赁住房项目地块已基本选定,正加紧编制项目实施方案。

对此,易居研究院智库中心研究总监严跃进点评称,从此类城市来看,城市发展规模较大,很多近郊区发展的机会在增加,产业和企业的布局较多地围绕在近郊区市场上。预计后续在此类集体建设用地方面,近郊区的用地会率先进行改革。同时,这一层改革会带来三个积极效应:一是有助于发挥集体建设用地的价值,租赁市场的发展成为盘活此类用地的一个

很好渠道。二是通过发展正规租赁市场和产品，有利地打击部分小产权房等租赁行为。三是通过发展租赁市场，形成更为科学的社区建设，有助于此类区域后续较好规划。

（来源：新京报）

深圳市市长：正制订未来 10-20 年全市住房供应与保障计划

8 月 22 日下午，市六届人大四次会议在闭幕会后举行记者会，新当选的深圳市市长陈如桂与媒体记者面对面沟通交流，就打造国际一流营商环境、破解“大城市病”以及提升民生幸福水平等方面的热点问题，回答了记者提问。

“我将主动和大家沟通联系。”在记者会上，陈如桂表示，希望在今后的工作中得到媒体朋友更多支持，加强合作、搭建平台、增强互动，推动政府更有效率运作，更好地服务市民、服务企业，推动深圳发展更有质量、更有水平。

市人大常委会常务副主任罗莉、市政府秘书长李廷忠参加了记者会。

谈深圳印象：“我非常喜欢这座城市”

深圳电视台：您到深圳工作一个月，对深圳有何新的印象和认识？您当选市长后，政府将有什么新举措？

陈如桂：我来深圳工作时间很短，但感觉和印象非常好。深圳的城市环境很优美，蓝天白云，绿茵环抱，整洁有序，城市建设上水平，充分展示出一座现代化大都市的新形象。深圳充满着创新活力，经济发展有速度、有质量、有效益，势头很好。这里的市民很文明、很包容、很上进，处处洋溢着幸福快乐的和谐景象。我非常喜欢这座城市。

当选深圳市长以后工作怎么抓，我还在思考。刚才我在人大发言时说到，政府要讲政治、抓落实、求实效。我想，今年的工作任务就是要真抓实干、开拓进取，把市委部署的工作推动落实好，把今年的工作计划任务完成好，全力以赴抓好经济运行，抓好重大项目开工建设和投产运营，抓好民生实事的落实，抓好城市安全运行。最近市委强调突出抓好两项工作，市政府正在推进落实中。一是落实习近平总书记要求深圳率先加大营商环境改革力度指示精神，我们正在筹划出台提升营商环境的政策措施，致力率先营造稳定公平透明、可预期的营商环境。比如在推进国际贸易便利化平台建设方面，我们要打造“速度最快、费用最低、设施最好、服务最优”的国际一流口岸，推动深圳更好地创新发展。

二是全面推进政务服务信息化平台优化升级，打通信息孤岛，充分利用现代化的技术手段，进一步提高政府工作效率，提高政府服务市民和服务企业的能力和水平，构建阳光高效的责任政府。

谈破解“大城市病”：“以硬作风硬措施完成硬任务”

人民日报：深圳高速发展到今天，不可避免地出现“大城市病”，请问您怎么看，如何破解？

陈如桂：深圳的城市建设管理总体是很好的，展现了现代化都市的新形象，很多方面走在全国的前列，生活在深圳的市民有更多的获得感和幸福感。但是，由于城市发展很快、人口过度密集、市政设施和公建配套不足、城市管理能力不适应城市高速发展的需要等原因，深圳和其他大城市一样，也出现了高房价、交通拥堵、水体污染、垃圾围城、城中村环境差、公共服务资源不足、配置不均衡等“大城市病”问题。历届市委市政府高度重视“大城市病”治理工作，科学论证综合整治的技术路线，制订了近期和中远期工作计划，持续加大了投入，明确了工作责任主体，很多问题得到了遏制，治理工作取得了阶段性成效。

接下来，我们将坚持以人为本，认真贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，不断增强“绿水青山就是金山银山”的意识，在原来工作基础上，下大决心，加大力气，一任接着一任干下去，并结合新情况、新问题，进行更加科学、更加系统的治理。特别是要按照王伟中书记提出的“以硬作风硬措施完成硬任务”的工作要求，全面推动各项治理工作取得新的更大成效。

关于高房价问题。我们将继续落实房地产调控政策，加大保障房建设力度，确保房地产市场健康稳定发展。政府正在按照市委的工作部署，制订未来10-20年全市住房供应与保障计划，将出台相关的政策意见，构建多层次的住房供应与保障体系，做到“高端有市场、低端有保障、中端有支持”，基本做到有购房能力的人群通过市场来解决住房问题，收入低、住房条件差且符合政府保障条件的人群由政府兜底保障。今后要在努力解决好人才房问题的同时，也要关注没有能力购房、又不符合政府保障条件的夹心层人群住房问题，包括公务员、教师、医生、警察以及为城市提供公共服务的公交地铁司机、环卫保洁等人群，应该都有政策性公租房轮候预期。同时要盘活存量，建立全市统一的住房租赁监管和服务平台，减少中间收费环节，让市民住有所居、踏实生活。

关于水环境治理问题。我们将在原有的工作基础上，结合新情况新问题，继续全面实施雨污分流，实施河涌的截污、清淤和补水，同步推进堤岸的绿化美化以及道路和公共设施配套。继续加大面源污染综合整治，做到工程措施、技术措施、管理措施、执法措施并举并重，全面落实治水责任制，确保治水成效。我们完全有信心将水体治好，请大家监督。

关于交通问题。我们将加快实施交通专项整治计划，大力发展智慧交通，继续完善现代化综合交通运输体系，充分利用信息化手段实现科学疏导科学管理，努力为市民创造更好的出行条件。城市交通发展坚持公交优先，要大力发展公共交通，特别是运量大、速度快、效能高、舒适、安全、可靠的轨道交通。当我们的公共交通发展得很好了，公交服务品质能够吸引市民、满足市民出行需要时，个人依靠小汽车出行就将大幅减少，交通拥堵问题就会迎刃而解了。

谈城市规划建设：

未来城市建设重点依然是交通基础设施

南方都市报：请问您对深圳的规划有何评价和思考？接下来城市建设的重点是什么？

陈如桂：深圳的城市规划总体上是高水平的。三十年前的规划，到现在也不落后，特别是中心城区的规划建设具有国际化大都市的先进水平。与特区共同成长的深圳规划，树立了我国城市规划建设管理的标杆，值得充分肯定，也正是这个优秀的城市规划，支持了深圳的高速发展。

深圳在快速发展的过程中，也不可避免地出现了一些新情况，遇到了一些新问题。规划部门正在组织开展2016-2030年的城市总体规划修编。我想，新一轮的规划应该加强与“一带一路”倡议的对接，加强与粤港澳大湾区城市群规划的对接，加强与周边城市区域协调发展布局的对接。要统筹好生产、生活、生态三大布局，更加关注城市的宜居品质。在规划实施管理上，要积极推动多规融合，做好重要节点的城市设计。

未来的城市建设重点依然是交通基础设施建设，包括枢纽工程、轨道交通、高快速路网等。加快前海等新区建设，有序推进城市更新改造，同时加快公共服务设施建设，全力推进生态修复工程。

谈“让市民更加热爱这座城市”：城市建设发展的目的是让市民生活更美好

深圳特区报：您倡导“要让市民更加热爱这座城市”，想知道您将如何践行这个理念？

陈如桂：城市建设发展的目的是要让市民生活得更美好。习近平总书记在7月26日省部级主要领导干部“学习习近平总书记重要讲话精神，迎接党的十九大”专题研讨班开班式上强调，经过改革开放近40年的发展，人民生活显著改善，但对美好生活的向往更加强烈，期盼有更好的教育、更稳定的工作、更满意的收入、更可靠的社会保障、更高水平的医疗卫生服务、更舒适的居住条件、更优美的环境、更丰富的精神文化生活。我想，我们的城市建设发展，如果能顺应老百姓的要求，特别是能高质高效地满足老百姓的需求，在这里能有更多的就业机会，住房问题解决得好，小孩读书有好学校，生病了有国内外最好的医疗服务，城市生态环境好，安全文明和谐，大家生活得踏实、美好，市民就一定会更加热爱这座城市。历届市委市政府十分重视公共服务设施建设，很多学校、医院和体育文化等设施项目正在新建和扩建中。深圳有能力办更多更好的学校和医院，包括中小学和大学，包括综合医院和高端专科医院，我希望在不久的将来，绝大多数市民的儿童能够在深圳读到好的中小学，中学毕业后，可以在外地上名牌大学，也可以在深圳上名牌大学，大学毕业后在深圳能够找到好的工作，或者通过深圳国际化合作平台，有更多机会到国外交流学习和深造。

谈服务创新型企业：城市经济靠企业创造，政府务必善待企业

南方日报：您来深圳后，先后到华为等企业调研，您和任正非等企业领袖谈了些什么？政府打算对在深圳的企业，特别是创新型企业有什么特别的服务和支持？

陈如桂：我来深圳工作后，先后到华为、富士康等一些企业调研，主要是想了解一些电子信息企业的发展情况，了解政府围绕供给侧结构性改革出台的一系列服务企业的政策

措施落实情况，也想听听企业高层对深圳科技产业创新的建议和意见。城市经济是靠企业来创造的，政府务必要善待企业，帮助企业，支持企业做大做强，加快发展。

新一代电子信息产业是深圳创新发展的中坚力量，希望深圳的一些龙头骨干企业继续发挥创新引领作用，牢牢占据全球创新链中的关键环节，引导更多的国内外创新资源、创新要素、创新人才、创新资本在深圳集聚集群发展，推动深圳加快建设国际科技产业创新中心，建设全球创新网络的枢纽城市。

我和任总聊到下一代电子信息技术发展的方向，包括人工智能和智慧城市等，聊到深圳在创新发展中的原始创新问题，聊到国际创新人才的流动规律问题等等，任总很有见解，对很多问题的看法和观点很精辟、很独到。任总是一位具有宽广国际视野和鲜明爱国情怀的创新型企业领袖，令人敬佩。

（来源：深圳特区报）

深圳多措并举寻找存量房新风口

租赁市场新玩法

去年，深圳住建局发布《深圳市住房保障发展规划(2016-2020)》(征求意见稿)，提出深圳“十三五”计划筹集建设保障性住房40万套，总建筑面积约2400万平方米，供应保障性住房35万套，其中面向人才群体供应不少于70%。

去年10月深圳还挂牌成立了人才安居集团，这是深圳市专责负责人才安居住房投资建设和运营管理的市属国有独资公司。记者查询人才安居集团官网获悉，今年8月，其先后与深圳市投资控股有限公司、深圳能源集团进行战略合作从而获得房源。

深圳市人才安居集团表示，正在通过投资建设、项目回购、合作开发、长期租赁等方式多渠道筹集建设人才安居住房房源。

而就在今年7月，住建部、国家发改委等九部委联合印发了《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》，要求在人口净流入的大中城市，加快发展住房租赁市场，并选取了12个城市作为首批开展住房租赁试点，其中深圳也列入名单中。

深圳租赁市场风生水起，深圳市房地产中介协会统计，深圳目前已有近200家长租公寓企业，众多开发商、机构等均进入该领域。

此外，就在8月1日，深圳市住建局发布了《关于加快推进棚户区改造工作的若干措施(征求意见稿)》(下称《措施》)。中国综合开发研究院旅游与地产研究中心主任宋丁认为，此次推出的《措施》完全是针对住房租赁市场发展战略，深圳“十三五”计划推出40万套保障房，其中很大一部分是租赁房，主要就是从一部分比较破旧的老旧住宅区改造而来。

碧桂园、万科的探索

深圳的住房租赁市场有多大？“合屋”做过的一个统计显示，深圳有高达 78.2% 的年轻人处于租房状态，粗略估算，深圳的租房市场规模在 1000 亿元以上。

碧桂园集团深圳区域副总裁白洋在“进击的租赁时代”论坛上表示，在深圳想要拿到新的土地做房地产开发是越来越难的，因为深圳的用地面积确实很少，但存量房是比较大的。

长租公寓运营商魔方生活服务集团副总裁陈雷分析到，未来的一个方向是跟各个地方的政府、公租房、安居集团甚至跟广深城中村的项目合作。

白洋透露，碧桂园今年 4 月份成立了长租事业部。现在公司各个区域都在跟政府做一些人才房、保障房的开发工作。

万科董事会主席、首席执行官郁亮 7 月曾公开表示，中国房地产行业真正到了一个新阶段，租赁市场前景广阔。租购并举是建立房地产调控长效机制的重要举措之一。万科已经开办长租公寓 1.2 万间至 1.8 万间，计划今年做到 10 万间。

徐枫认为，租赁市场目前还是一个初始化的阶段，未来 2-3 年的发展应该有翻天覆地的变化。徐枫同时表示，“租售同权”代表了租赁市场发展的一个方向，但是达到真正的同权需要很长时间。

棚改是风口还是岔路

深圳关于棚改的《措施》指出，深圳市范围内使用年限在 20 年以上、存在住房质量安全隐患、使用功能不齐全、配套设施不完善的老旧住宅区项目应当纳入棚户区改造政策适用范围，不再采用城市更新的方式进行改造。

宋丁认为，深圳土地匮乏，住房需求旺盛，城市更新（包括棚改、旧改）是化解住房供需矛盾的主要途径。棚改的强化是遏制房价非理性上涨、解决低收入阶层、人才安居的重大举措。

在宋丁看来，城市更新高于旧改、棚改。旧改是政府引导，市场主导，即企业实施，方向是市场化、商品化；棚改是政府主导，国企实施，方向是政策化、保障化、公益性。

无独有偶，深圳不动产估价协会副会长宋星慧 8 月 23 日在“城长新力量 旧区新方向”论坛上表示，“城市更新以盈利为目的。棚改不以盈利为目的，只建人才房保障房，没有商品房开发。”

谈及棚改的模式探索，宋星慧表示，一是政府征收模式，例如罗湖二线插花；二是类城市更新，政府主导，国企实施，例如宝安 38、39 区旧住宅区模式。

“棚改的推出绝不是、也不应冲击旧改，而应该是相辅相成，共享推进。”宋丁认为，出于长远战略的需要，应该尽快明确全市城市更新总盘子里棚改和旧改的合理占比，比较合理的比例是三七开，即 30% 的老旧住宅区划为棚改，70% 划为旧改，这比较符合深圳的供需关系现实，也能够稳定多年来已经比较成型的旧改格局。

（来源：每经网）

产业聚焦

产业 | 一线将成超级城市 房企转型争当“城市运营商”

一时间，“城市运营商”的字眼出现在多家房企的前缀中。在万科、绿地等房企纷纷尝试之后，金茂也加入“城市运营商”队伍中，中国金茂近日披露，未来五年业务板块将从目前的 23 个城市扩张到 40 个城市，签约额也将从 500 亿元提升到 2000 亿元，持有面积将从现在的 50 多万平方米提高到 200 多万平方米。

签约额翻倍增长，或将主要依靠城市运营商的发展方向。当天金茂一连 8 次签约，包括占地约 371 万平方米的青岛·国际创新港——全球创新经济示范区、济南市创意岛项目、泉州“芯谷”南安园区项目、月亮岛文旅新城项目。

城市运营商定位的不断确立，也是因为城市化进程加快，和一些准一线城市的快速发展。“中国未来的一线城市将由目前的 4 个增加到 12 个，而今天的一线城市北上广深将成为世界级的超级城市。中国人口不断向大城市迁移的过程才刚刚起步。”中国金茂总裁李从瑞分析，被定义为“一线城市”，需要同时满足人口规模达 1500 万至 2000 万、城市 GDP 突破两万亿元、人均 GDP 突破一万美元、未来轨道交通将占到城市交通总量的 50%、拥有国际通航的机场这几项条件。

（来源：北京日报）

产业 | 全国楼市调控趋严 超四成刚需客推迟或取消购房

今年以来，国内多地陆续出台楼市严控政策，房地产市场也随即发生巨大变化。与此同时，购房者的心态也在悄然改变。那么，不断加码的调控政策，究竟购房者带来了哪些影响？近日，某数据中心在北京、上海、广州、深圳、成都和海南等地联合发起网络民调。根据调查结果，43.6%的刚需购房者表示，受调控政策影响，原有购房计划被推迟或取消，价格因素是购房者作出决策的重要原因。

近三成刚需客仍在观望

根据数据中心的调查结果，在国内多地陆续出台调控政策前，60.1%的受访者曾有购房计划。但在各地调控政策相继出台后，市场发生变化，受访者也因此受到影响。

调查显示，因楼市新政推迟或取消购房计划的购房者占 36.3%。而在受访的刚需购房者中，推迟或取消购房计划的比例更高，达到 43.6%，同时还有 29.9%的刚需客仍然在观望中。

具体到各个调研城市，成都推迟或放弃购房的受访者比例最高，占 41.7%，北京和广州分别为 39.4% 和 37.1%。上海和深圳则都在 30% 以下，分别为 28.3% 和 29.5%。而因新政出台而持观望态度的受访者，海南占比最高，为 33.3%，其次是深圳的 28.6%。

“认房又认贷”政策影响最大

调查显示，对于购房者而言，影响最大的政策是“认房又认贷”，主要是因为该政策直接提高了购房者所需负担的首付比例，增加了购房成本。因此，在面对为何取消购房计划的问题时，超过八成受访者都选择了价格因素。

在调查中，仍有 28.6% 的受访者表示目前仍打算购房，究其原因，接近六成受访者表示之所以仍打算买房，是因为“担心房价进一步上涨”。那么，新政之后一线城市的房价会怎么走？

对于这个问题，北上广深 4 个城市受访者的态度各不相同。在北京，59.3% 的受访者认为新政实施以来房价呈现下跌趋势，其中 49.0% 认为房价出现小幅下跌，10.3% 认为出现大跌。而 25.5% 的受访者认为新政后北京房价保持了稳定。

四成受访者认为调控应加码

今年以来，各地楼市调控政策不断推进，就在上周，广州刚刚发布新一轮调控政策。那么，接下来是否还会有更新的调控政策出台呢？

对于这个问题，21.3% 的受访者认为，现阶段楼市已经比较稳定，因此不会出台新政。33.9% 的受访者认为，如果楼市降温，未来调控政策可能会松绑。而 44.8% 的受访者认为，调控政策的力度还不够，应该继续重拳出击。

对于今后调控还能从哪些方面发力的问题，各个调研城市的受访者给出了不同的选择倾向。在北京，认为应当增加土地供给的受访者占 55.3%，在上海，支持这一选项的受访者也超过半数，达 51.4%。46.7% 深圳受访者与 47.4% 的海南受访者认为，首先应当打击投机炒房。而在广州，43.3% 的受访者认为最重要的是整顿楼市乱象。

（来源：南方网）

产业 | 市场竞争加剧 写字楼流行灵活租金

写字楼市场供应量增加以及部分客户的流失必然导致市场竞争加剧。针对北京写字楼市场呈现出的这一特点，业内人士表示，无论从空置率水平看还是竞争程度加剧角度考虑，写字楼经营者需要在租金定价和支付方式上变得越来越灵活，从而赢得优质客户。

租金水平涨跌互现

据高力国际披露数据显示，2017 年上半年，北京平均租金环比上涨 0.2 个百分点至 331.3 元 / 平方米。业内分析，租金整体上涨主要是由于位于东长安街与燕莎子市场的两个新项目租金高于平均水平所致。而除却新增供应的影响，平均租金基本与上季度持平。

从各区域写字楼板块租金水平变化来看，各板块内写字楼租金也呈现分化趋势。其中，得益于过去两年内完工入市运营良好的项目录得租金增长，今年上半年，北京燕莎和望京的平均租金分别环比上涨 0.3% 和 0.2% 至 294 元 / 平方米和 239.3 元 / 平方米；同样取得上涨的还包括金融街和中关村板块，两板块租金环比分别 448.1 元 / 平方米和 279.2 元 / 平方米。业内分析，需求稳定并且租赁面积有限，导致了金融街与中关村子市场的平均租金环比均小幅上涨。

但相形之下，亚奥区域内的新项目与未来供应加剧业主间的竞争，因此平均租金环比下降 0.5% 至 311 元 / 平方米。

新项目刺激租赁需求

新标志性项目正在成为租赁市场的新宠。今年上半年，北京甲级写字楼市场合计可租赁建筑面积约 15 万平方米的 3 个新项目落成。包括位于 CBD 子市场的国贸三期 B 座、位于望京子市场的利星行中心 B 座，以及位于亚奥子市场的中建财富国际中心。这些项目致使总存量环比扩大 2.5% 至 621 万平方米。值得提及的是，国贸三期 B 座已取得较高的预租率，其中，主力租户壳牌承租了 2 万平方米。

2017 年二季度，受新增供应的影响，北京甲级写字楼的平均空置率环比小幅上升 0.2 个百分点至 8.6%。尽管如此，净吸纳量总计约 12.6 万平方米，环比增长 122%，同比增长 48%。北京甲级写字楼需求主要受新项目的刺激，其新办公面积的吸纳量占总净吸纳量的 67%。

就区域市场而言，尽管国贸三期 B 座取得较高的预租率，但由于租户的搬迁和写字楼面积整合，CBD 的空置率持续环比上升 0.2 个百分点至 5%。亚奥子市场内，新项目空置率上升到 30%，环比上升 3.5 个百分点。

租赁策略灵活多变

业内人士表示，虽然上半年北京甲级写字楼市场的平均租金半年环比上升 0.6%，但主要是受高于平均租金的新项目所致。未来区域半开写字楼市场内新项目与未来供应项目的竞争将日益加剧。

“如何精准把握客户的需求将成为写字楼业主们需要研究的课题。”一位机构观察人士分析，从客户层面分析，金融、IT 与服务行业仍然是需求的主要来源。上半年，内资资产管理、保险与证券公司录得多宗大面积租赁交易。其中，中国华融于英皇集团中心新租约 2 万平方米；平安人寿搬迁至环球金融中心并承租 4700 平方米；君康人寿搬迁至中海广场承租 3640 平方米。

据有关人士透露，未来北京整体空置率将在未来三年继续上升至 12%，预计 2017-2020 年大量的写字楼供应将令租金年均降幅为 0.3%。锁定客户将成为业主的首要目标。

值得关注的是，在当前投资市场内，机构投资者持续表现出对购买有增值潜力物业的热情，不少位于非核心区域。由于大量新增供应，包括 CBD 在内的传统核心写字楼板块将面临更多下行压力。

对租户而言，新增供应将增加租户办公空间的选择。优质租户将在与业主的谈判中享有更好的谈判优势。

面对激烈的竞争态势，不少写字楼项目将在租金谈判中变得更为灵活。目前已有项目业主通过提高代理佣金、加大租金折扣力度，以及采取其他补贴的方法挽留租户。

（来源：北京商报）

产业 | 最严调控即将满 4 个月 房价跌 20% 业主降价抛售

眼看这轮最严楼市调控政策，马上就要满 4 个月了！尤其是楼市自进入 7 月份以来，由于各种调控的不断发酵，如今整个楼市似乎就像是掉进了冰窟窿一样，迅速降到了冰点。

而这种楼市现象，尤其以北京和环京城市，最为突出，其中，北京楼市的大幅降温，已经是大家有目共睹的，而今天要提到的就是燕郊和固安这两个城市！

来自，某网站发布的统计数据显示，如今燕郊的房产浏览量，下降最严重的已经是降了 80% 左右。而自北京的 3.17 最严调控出台以来，尤其是限购政策的升级，导致燕郊二手房房价，暴跌超 20%，降到了 25000 元每平。

而固安方面，据统计的数据显示，两年来，房价涨幅翻了 4 倍，从最开始的 6740 元每平，涨到了如今的 27000 元每平，甚至严重的已经是超过了 30000 元每平。然而，同样是自北京最严调控以来，房价是直线下滑，2 万元每平的房子，都已经无人问津了！

而固安的二手房方面，房价下跌则是十分的明显，据悉，固安二手房均价为 21507.65 元每平，如今已经是跌到了 17000 元每平，跌幅超过 20%。

因此，从以上这两个城市的楼市统计数据来看，可以说降得是太刺眼了！尤其是对于那些，手中拥有多套房的炒房客来说，看到这样的数据，估计心脏病都要犯了！

而且，在这种情况下，就连这两个城市的房产中介，都已经是相当的无奈了！据悉，现在这两个城市的房产机构，已经开始大量的关闭线下门店了！

对此，一位在燕郊从事多年的房产中介人士表示，现在打击的政策太多，尤其是社保要求这一块让买房门槛大幅度提高。部分购房者观望情绪明显，而一些着急用钱的业主和炒房客已经开始降价抛售房产。

此外，上海易居房地产研究院副院长杨红旭也表示，在这轮最严楼市调控政策下，环京楼市出现这样的调整很正常。原因就在于过去的一年左右时间里，这些城市的房价上涨了 100% 以上，更有甚者是暴涨了 150% 左右，已经严重透支，并且，楼市泡沫太大。因此，随着调控的展开，环京楼市的房价下调 20%，甚至以上。

（来源：经济日报）

产业 | 中国租金回报率最全地图

楼市正在以出奇不意的方式进入拐点：

1. 交易冻结。一年来国内有 52 个城市或地区累计出台 282 项买卖限制性政策（不完全统计），房子由买卖市场转入租赁市场。

2. 房价冻结。收益从单纯依赖房价涨幅，变为越来越多依赖于租金。

再加上“租购同权的火热，于是，租金回报率，成为你躲也躲不开的话题。

我们做了迄今最为系统地各大城市租金回报率梳理，有助于投资者作全面参考。

样本 100 座城市，包括 4 座一线、15 座新一线、30 座二线、44 座三线城市，以及 7 座四线（城市级别按《第一财经周刊》划分）。同时，我们还将这些城市的主要行政区、县、镇的数据进行梳理，总共整理了 804 个行政区/县/镇的最新租金回报率。

还与国外的租金回报率进行了比较。从地域空间，发现了小到一个区，大到中国与外国城际之间的一些规律。

说明：以下提到的租金回报率都是毛租金回报率，即年租金/房价，并未参考税务、物业费、维护成本等其他杂费。若考虑这些费用，（特别是国外）租金回报率将会下降 1%~2%。而房价方面，我们在这主要研究二手房的价格，未考虑新楼盘。

01

百城榜包含楼市重要秘密

先呈上这 100 个城市的租金回报率总榜排行。

排名	城市	城市等级	租金回报率	排名	城市	城市等级	租金回报率	排名	城市	城市等级	租金回报率
1	衡阳	3	4.23%	35	长沙	新1	2.97%	68	芜湖	3	2.23%
2	哈尔滨	2	4.14%	36	湖州	3	2.94%	69	扬州	3	2.23%
3	西宁	3	4.04%	37	威海	3	2.88%	70	台州	2	2.22%
4	鞍山	3	4.01%	38	榆林	4	2.86%	71	中山	2	2.22%
5	株洲	3	3.90%	39	西安	新1	2.84%	72	杭州	新1	2.15%
6	银川	3	3.88%	40	昆明	2	2.83%	73	莆田	3	2.15%
7	汕头	3	3.84%	41	东营	3	2.82%	74	佛山	2	2.15%
8	乌鲁木齐	2	3.81%	42	襄阳	3	2.79%	75	常州	2	2.14%
9	常德	4	3.79%	43	烟台	2	2.75%	76	无锡	2	2.12%
10	长春	2	3.79%	44	邯郸	3	2.75%	77	温州	2	2.02%
11	吉林	3	3.75%	45	重庆	新1	2.72%	78	金华	2	2.02%
12	鄂尔多斯	4	3.74%	46	蚌埠	3	2.69%	79	武汉	新1	2.00%
13	南阳	3	3.68%	47	济宁	3	2.67%	80	东莞	新1	1.99%
14	揭阳	3	3.66%	48	泉州	2	2.61%	81	南通	2	1.98%
15	大庆	3	3.66%	49	淮安	3	2.60%	82	沧州	3	1.87%
16	贵阳	2	3.62%	50	绍兴	2	2.59%	83	南京	新1	1.81%
17	肇庆	3	3.60%	51	洛阳	3	2.59%	84	合肥	2	1.80%
18	江门	3	3.57%	52	淄博	3	2.58%	85	苏州	新1	1.75%
19	临沂	4	3.51%	53	成都	新1	2.55%	86	青岛	新1	1.75%
20	湛江	3	3.50%	54	唐山	3	2.50%	87	济南	2	1.72%
21	桂林	3	3.38%	55	镇江	3	2.48%	88	珠海	2	1.69%
22	兰州	2	3.36%	56	惠州	2	2.46%	89	广州	1	1.69%
23	茂名	4	3.33%	57	盐城	3	2.45%	90	三亚	3	1.68%
24	太原	2	3.26%	58	秦皇岛	3	2.41%	91	舟山	3	1.66%
25	呼和浩特	3	3.26%	59	南昌	2	2.39%	92	保定	3	1.52%
26	宜昌	3	3.24%	60	泰州	3	2.38%	93	福州	2	1.52%
27	沈阳	新1	3.24%	61	徐州	2	2.35%	94	上海	1	1.48%
28	海口	2	3.17%	62	嘉兴	2	2.33%	95	深圳	1	1.38%
29	南宁	2	3.16%	63	郑州	新1	2.32%	96	北京	1	1.37%
30	大连	新1	3.14%	64	德州	4	2.32%	97	石家庄	2	1.36%
31	包头	3	3.10%	65	连云港	3	2.26%	98	天津	新1	1.34%
32	岳阳	3	3.07%	66	滨州	4	2.25%	99	廊坊	3	1.19%
33	九江	3	3.04%	67	宁波	新1	2.23%	100	厦门	2	1.00%
34	潍坊	3	3.00%								

(▲百城租金回报率全名单 制图: 小五)

一般而言,我们把净租金回报率在 4%左右视为高回报。中国城市的租金回报率普遍较低,背后一方面是因为房价较高,另一方面是租金水平与国外比较低。

(1) 一般规律: 城市越大租金回报率越低

在排名前 10 名中，没有一个一线或者新一线城市，二线城市只有 3 个，三、四线城市占到了 70%。如果你要找新一线城市在哪，你得一直往下滑，滑到第 27 名，第一个新一线城市——沈阳才冒出来跟你打招呼。

四大一线城市全部排在了回报率最低的阵营里，这与房价相对租金来说过高有关。

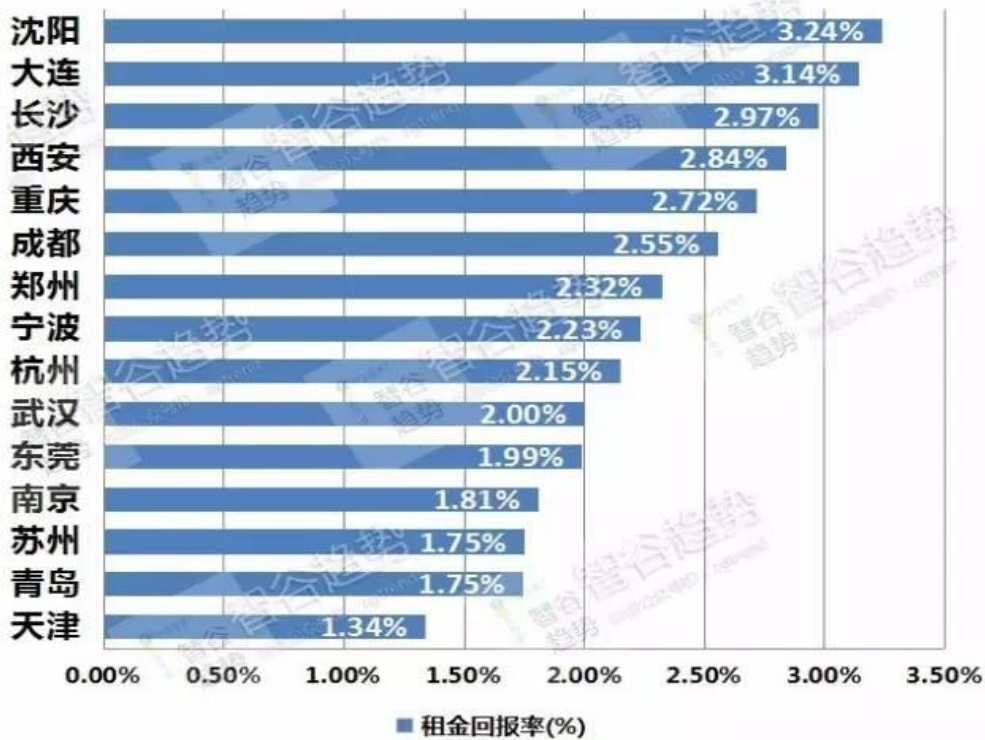
四个城市中，北京的租金回报率最低，以 1.37% 在百城里排名第 96 位，其次是深圳（1.38%）、上海（1.48%）和广州（1.69%）。

一线城市租金回报率



新一线城市的回报率也排在了中后位置，15 座新一线城市的内部排名如下：

新一线城市租金回报率(%)

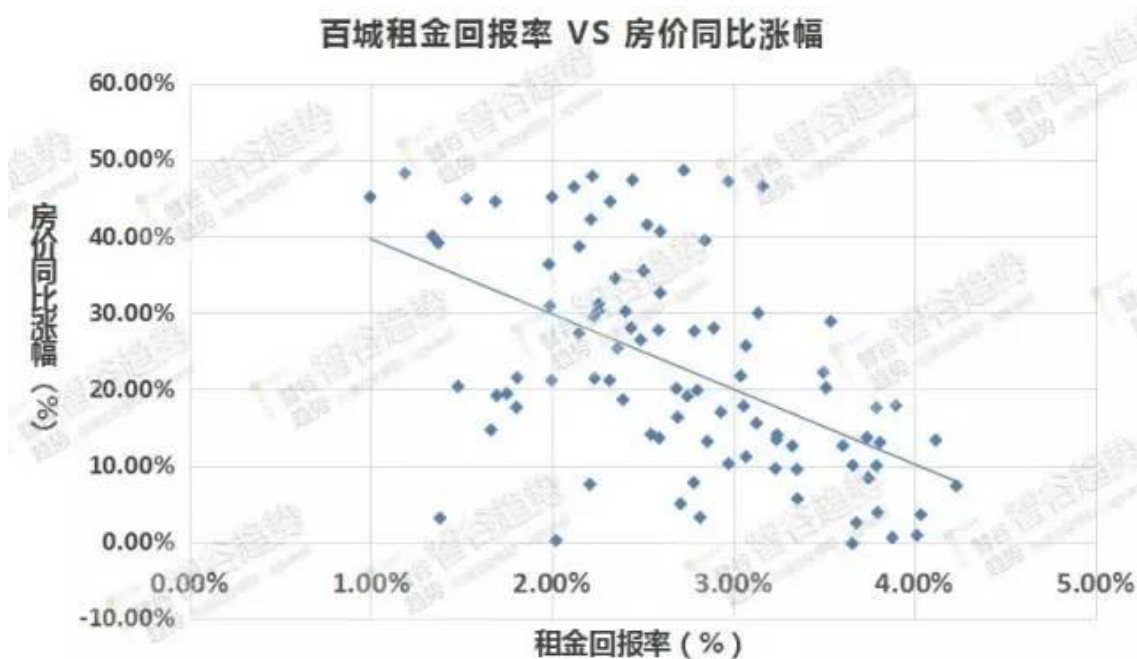


沈阳、大连这两个东北省会排名最前，因为它们整体房价较低，这也侧面体现出东北市场相对冷清的状况。南京、苏州等这一轮房价上涨凶猛的城市，租金回报率都较低。

城市越大，租金回报率越低，这是全球通行的规律，只是中国背离得比较厉害。

中国城市的租金回报率普遍低于 4%，侧面印证了我在开头说的，房产收益此前仍被房价主导，人们都在望着房价盼其涨以获得利润。

在房地产健康的市场中，年涨幅通常不到 10%，而租金回报率百城榜的后 20 名城市，房价年涨幅有一半超过了 40%，但这不可能长久持续。目前的租金回报率，似乎成了楼市热度的一个反向指标，回报率越低，楼市越火热；回报率越高，越是冷清。

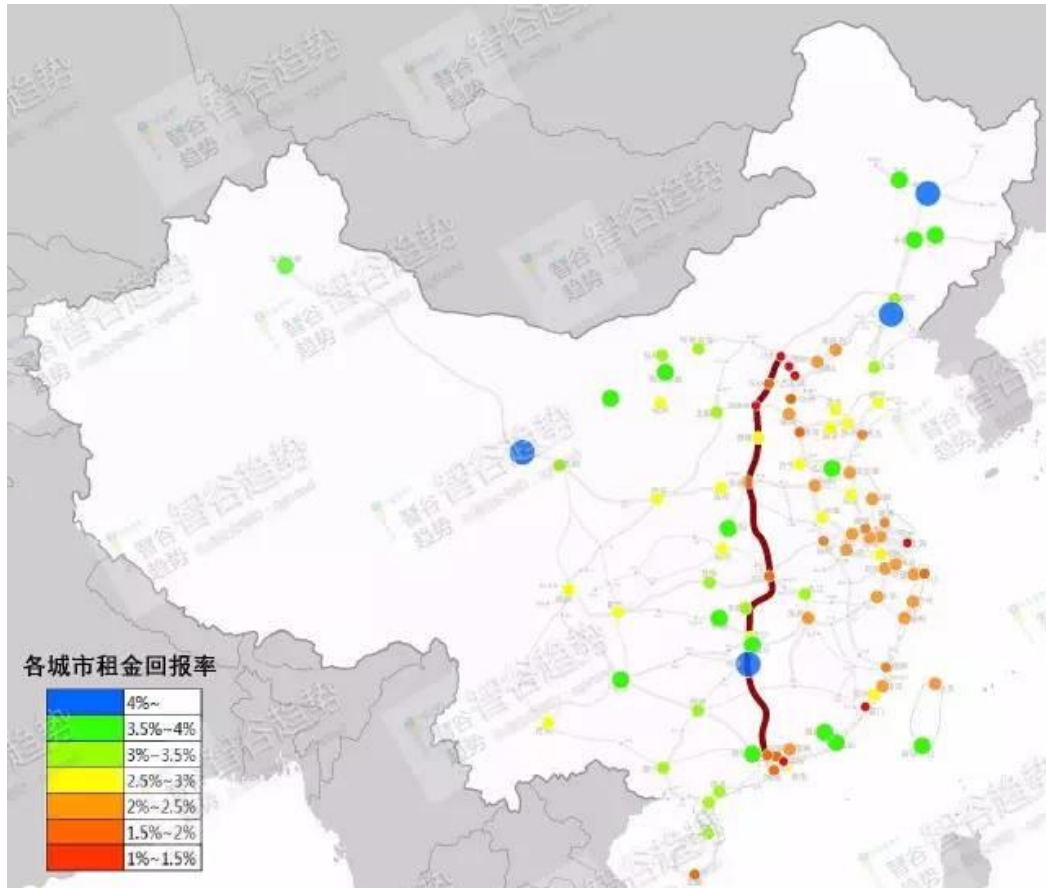


（▲从图中的坐标点分布可以看出，租金回报率越低房价涨幅越高）

这是楼市一轮疯狂后的特殊景象，从长远来看，随着租房时代的到来，这些数据会有相应调整。

（2）“一线辐射”现象

租金回报率还呈现“一线辐射”的特征，也就是一线租金回报率低的同时，也“染红”了其周围的租金回报率。



(▲图中的分界线为京广铁路线)

最典型的是北京周边的廊坊，身为三线城市，回报率低于所有一线和新一线城市！

在百城榜的最后 10 名中，除了大城市，其他全是一线周边城市。廊坊、保定是环首都圈；舟山则是环上海圈。这些城市的共同特点是租金都不高，但房价很高，从而拉低了租金回报率。

广深都市圈也是租金回报率较低的集中区域，广州周边如佛山、中山、珠海，深圳周边如惠州，都是房产热门的城市。

此外从上图来看，越往东部沿海地区的城市，租金回报率越低，呈现梯级递减。

(3) 反常之城

排名靠前和垫底的两座二线城市很特别：哈尔滨和厦门。

哈尔滨受东北整体环境的影响，房价并不高，排在百城中的第 55 名，租金却在第 16 名，也就是说哈尔滨是租金高房价低的地方，这在百城榜中很为少见，大多数城市都是房价高租金低。

厦门的租金回报率在所有城市里垫底，比一线城市更低。这是由于厦门租金保持在低迷的状态（最近一年还在跌），但房价却一直昂首向上导致的。

厦门的房价已经超过了广州，成为了继北上深之后，平均房价最贵的城市。与厦门相似的是三亚，两座城市都非常依赖房地产市场、而且都是国内的旅游度假圣地。

（来源：公众号）

北京 | 从遏制炒房到鼓励租赁 北京楼市政策向居住回归

去年中央经济工作会议提出“房子是用来住的，不是炒的”以后，北京楼市政策正在努力践行这一精神。

“迄今为止，2017 年北京的楼市政策都是围绕‘遏制炒房，回归居住’这一核心展开的。”伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示。

“317 新政”提高二套房、非普通住宅的首付比例后，炒房的资金压力大幅增加；非京籍纳税 5 年改为连续 60 个月等限购政策实施后，购房资格门槛提升，许多想要炒房的人失去购房资格；限制商住房交易、限制平房交易、禁止学区房炒作后，其它炒房通道被堵；离婚一年以内执行二套房信贷政策等后，一些炒房的“歪门邪道”也被禁止，通过一系列政策，北京几乎将炒房之路完全封死，整个楼市基本回到了满足刚需人群尤其是首次置业人群的池子中。

而在今年北京公布的供地计划里，未来五年北京的商品住房中自住型商品住房、中小套型商品住房将占 70%，以满足中低收入者的购房需求。同时，自住型商品房这一平抑房价的特殊产品也计划在未来五年供地 1020 公顷，其中 2017 年 200 公顷。如今，为进一步保障中低收入人群的住房需求，北京又正加快推出共有产权房。

此外，住房租赁这一纯粹用来满足居住需求的形式也成为了北京今年的楼市政策重点。五年供地计划中，全市住房建设需求达 150 万套，其中产权类住房 100 万套，租赁住房达 50 万套。北京市《关于加快发展和规范管理本市住房租赁市场的通知（征求意见稿）》也于 8 月公布，一大批利好租房市场的政策正在酝酿之中，政府对租赁市场的重视达到了前所未有的高度。

所以，胡景晖认为，从各种限购限贷政策到供地计划再到发展住房租赁市场，今年北京楼市政策都是在遏制炒房，回归居住。而通过这些政策，北京也在积极构建一个能够满足高、中、低不同层次人群居住需求的住房体系。

作为一个外来人口量巨大的国际化大都市，北京的房价天然就会处于一个较高的水位。但城市的发展需要各种人群的努力，政府需要保障所有人的基本居住需求。对于低收入者，租房是最适合的解决方案，但需要保证租住质量，给予一定权益；对于中等收入者，租房已经不能够满足其需求，但真正市场价的商品住房也不是每个人都能够承受的，所以国家需要提供一定低于市场价的、能够满足其首次置业需求的住房；而对于高收入者，市场化的商品住宅可以自行满足其需求，但需要防止炒房。

因此，北京目前的楼市政策实际上就是在低端发展住房租赁市场，在中端提供共有产权房等保障性住房，在高端完全交由市场但遏制炒房，形成低端有保障、中端有供给、高端有市场的多层次住房供应体系。所以今年的北京楼市政策三方面发力，从限购限贷、推出共有产权房到推进住房租赁市场发展，全力保障各层次人群的居住需求，让住房回归居住属性。

不过，政府推动之外，构建立体的住房体系还需市场发挥相应的作用。低端市场上，规模化租赁企业可以将已有的存量资源激活，充分利用现有资源满足住房租赁需求，伟业我爱我家集团旗下的相寓目前就覆盖了全国 12 个大中型城市，管理 20 万套、约 50 万间房源，服务过的租客累计超过 500 万人次。中端市场上，政府设计也脱离了纯粹的保障，融合市场元素，通过企业的参与在满足刚需的同时调节房地产市场，2013 年底推出的自住房就是这样一款产品，伟业我爱我家集团数据显示，自住房自推出以来已经将北京新房价格低了 7.3% 左右。高端市场则是纯粹的商品房市场，虽然政府也有调控管理、打击炒房，但供需基本还是由市场自行解决。

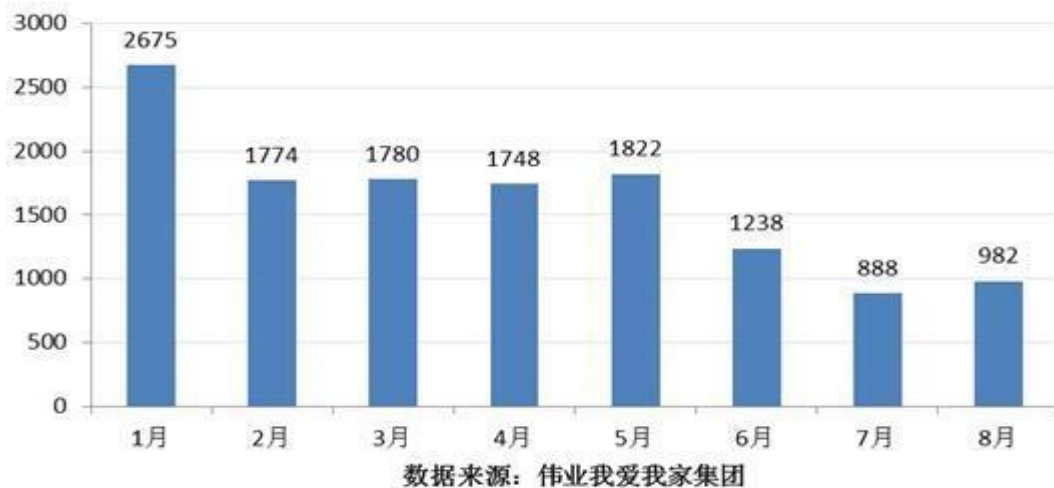
总之，以中央精神为指导，未来北京将通过租赁体系、保障体系、商品房市场体系的共同推进来形成一个立体的住房供应体系，在政府及市场的共同努力下解决城市的住房需求。

（来源：凤凰房产）

北京 | 8 月中上旬北京新房供需止跌回升

据伟业我爱我家市场研究院数据统计，2017 年 8 月中上旬（1~20 日），北京全市新建商品住宅（不含保障房）共网签 982 套，同比 7 月中上旬增加 10.6%。其中自住型商品房网签 3 套，同比上月同期减少 13 套，别墅网签 201 套，同比上月同期增加 54 套，其它商品住宅网签 778 套，同比上月同期增加 53 套。

**2017年1-8月北京新建商品住宅（不含保障房）
中上旬网签量走势**



从今年前8个月中上旬的网签数据来看，7月中上旬的网签量是今年前八个月中的最低值，8月则是5月份以来网签量的首次上涨。

除了成交量的上升，供应方面8月中上旬也在增加。据伟业我爱我家市场研究院统计显示，8月中上旬北京全市共有9个项目有新建商品住宅入市供应，分别为华润未来城市(楼盘资料)、城建龙樾西山、华润昆仑域(楼盘资料)、中粮天恒天悦壹号(楼盘资料)、中国玺(楼盘资料)、丰台北京金茂府(楼盘资料)、顺鑫颐和天璟、西山艺境(楼盘资料)(华墅)和保利首开熙悦春天(楼盘资料)，9个项目丰台区有4个，门头沟区有2个，昌平、顺义、大兴区各1个，共新增供应1133套，同比7月份同期增加79.6%。

序号	项目名称	行政区	新增套数↓	新增面积(m ²)
1	华润未来城市	昌平区	240	29483.31
2	城建龙樾西山(城建上悦居自住房)	门头沟区	216	26366.54
3	华润昆仑域(亚林溪苑两限房)	丰台区	200	32221.91
4	中粮天恒天悦壹号	丰台区	192	26015.98
5	中国玺(亚林上苑两限房)	丰台区	134	28222.76
6	丰台北京金茂府	丰台区	90	19957.63
7	顺鑫颐和天璟(顺鑫山语溪)(顺鑫澜山印象)	顺义区	48	13787.83
8	西山艺境(华墅)	门头沟区	10	2363.18
9	保利首开熙悦春天(熙悦春天smart空间)	大兴区	3	281.23

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析表示，去年930新政出台以后，北京新房市场逐步降温，317新政及一系列组合拳的出台，进一步加剧了新房市场交易量的下滑，6~7月份更是连续下滑，整个市场基本降至谷底。从目前的情况看，8月市场有所复苏，一是供应量有所增加，二是消费者购房对购房的关注度有所回升，成交量呈现出止跌回稳态势。

经过各种限购、限贷、限价的调控，北京新房市场上的投资投机现象得到了有效抑制，交易量持续保持低位。但项目供应减少、商贷利率提高等现象也在一定程度上影响了刚需人群的购房。因此，在供给侧改革精神的指导下，北京还是在努力加大新房尤其是中低端新房的供应力度，所以，随着上半年各宗新增土地的入市，未来北京新建商品住宅交易量有望逐步增加，并从结构上对房价起到一定的平抑作用。

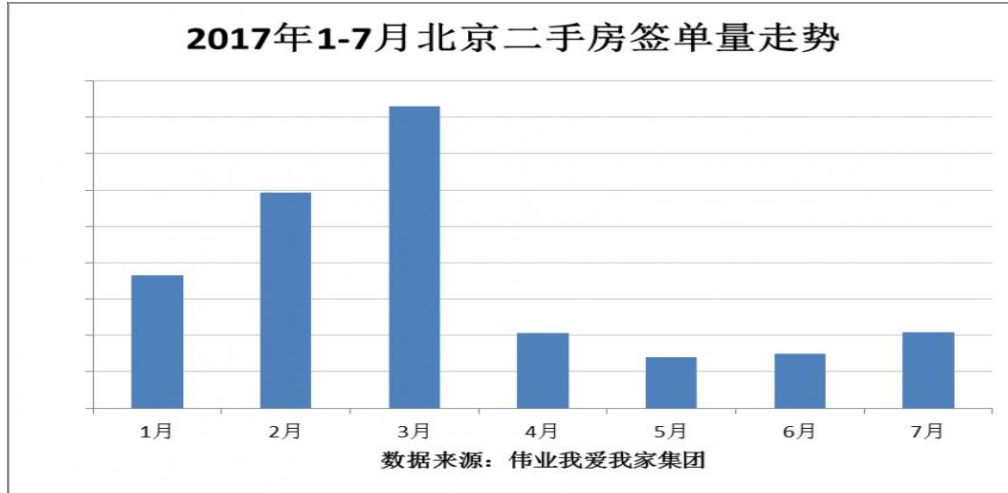
(来源：我爱我家网)

北京 | 北京二手房网签量低位企稳 实际签单量小幅回升

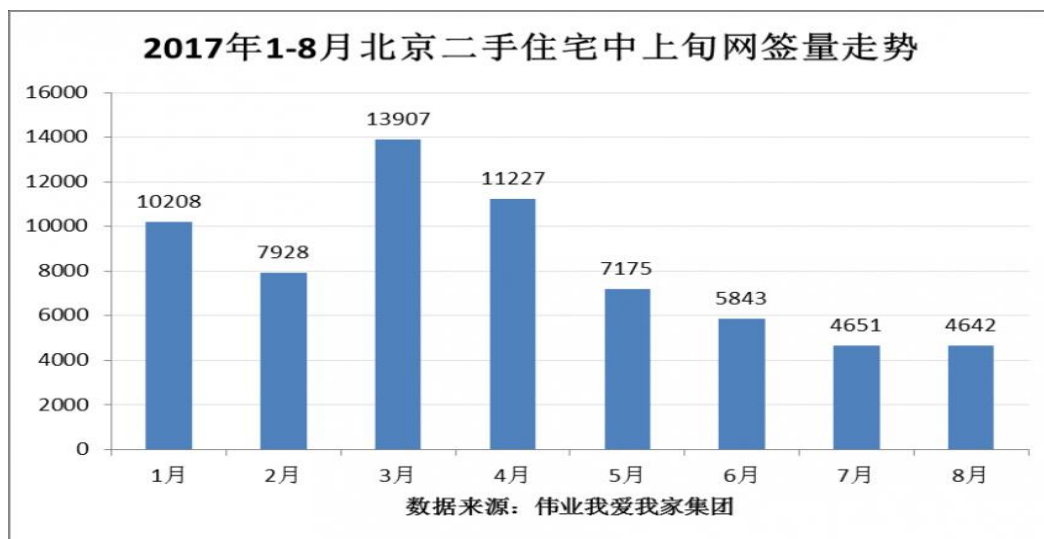
北京二手房成交量在经历了快速降温与持续的低位徘徊后，8月开始逐步呈现出止跌企稳并小幅回升的迹象。

据伟业我爱我家市场研究院数据统计，2017年8月中上旬(1~20日)，北京区域通过我爱我家达成的二手房实际合同签订量，同比今年7月中上旬上涨15.6%，虽然交易量同比上月明显提升，但与3月份之前的交易量相比，目前北京二手房市场仍然处在低位。

事实上7月中下旬开始,北京二手房市场的实际合同签订量就已经开始止跌企稳并小幅回升。据伟业我爱我家市场研究院数据统计显示,“317新政”后,4月北京二手房签单大幅下滑,5、6月进一步探低,7月份则小幅上涨,回到了4月的水平。如今8月中上旬的签单量比7月同期再次上涨,表明北京二手房市场已经企稳,进一步大幅下跌的空间已经不大。



从网签量上来看,8月中上旬北京全市二手住宅共网签4642套,与7月中上旬的4651套基本持平。这是由于网签的滞后性,使得目前北京二手住宅的网签量仍然维持了之前的低迷,市场实际成交量的小幅增加尚未反应到网签量上来,预计八九月份网签量会出现小幅增加。



伟业我爱我家集团副总裁胡景晖分析认为,317新政及之后出台的一系列政策组合拳,对降温楼市,稳定市场预期,平抑房价起到了立竿见影的作用,4月份以来北京二手房交易量可以说已经跌到了谷底,整体房价也基本回落了将近10%。

房价的回落，市场的重归理性，也使得受政策影响部分延缓购房计划、持观望态度的购房人群开始重新关注楼市，准备出手购房，近期我爱我家的看房量、我爱我家网的房源浏览量均有不同程度回升。

但是，胡景晖表示，目前出现的交易量的回升并不意味着市场的全面复苏，在政策从严从紧的大基调下，未来北京二手房交易量虽然会有小幅回升，但整体仍将处于低位。交易量的回升，也不会引发房价的反弹，因为目前买家处于较为强势的低位，议价能力更强，房价仍有下跌空间。

（来源：凤凰房产）

北京 | 从遏制炒房到鼓励租赁 北京楼市政策向居住回归

去年中央经济工作会议提出“房子是用来住的，不是炒的”以后，北京楼市政策正在努力践行这一精神。

“迄今为止，2017 年北京的楼市政策都是围绕‘遏制炒房，回归居住’这一核心展开的。”伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示。

“317 新政”提高二套房、非普通住宅的首付比例后，炒房的资金压力大幅增加；非京籍纳税 5 年改为连续 60 个月等限购政策实施后，购房资格门槛提升，许多想要炒房的人失去购房资格；限制商住房交易、限制平房交易、禁止学区房炒作后，其它炒房通道被堵；离婚一年以内执行二套房信贷政策等后，一些炒房的“歪门邪道”也被禁止，通过一系列政策，北京几乎将炒房之路完全封死，整个楼市基本回到了满足刚需人群尤其是首次置业人群的池子中。

而在今年北京公布的供地计划里，未来五年北京的商品住房中自住型商品住房、中小套型商品住房将占 70%，以满足中低收入者的购房需求。同时，自住型商品房这一平抑房价的特殊产品也计划在未来五年供地 1020 公顷，其中 2017 年 200 公顷。如今，为进一步保障中低收入人群的住房需求，北京又正加快推出共有产权房。

此外，住房租赁这一纯粹用来满足居住需求的形式也成为了北京今年的楼市政策重点。五年供地计划中，全市住房建设需求达 150 万套，其中产权类住房 100 万套，租赁住房达 50 万套。北京市《关于加快发展和规范管理本市住房租赁市场的通知（征求意见稿）》也于 8 月公布，一大批利好租房市场的政策正在酝酿之中，政府对租赁市场的重视达到了前所未有的高度。

所以，胡景晖认为，从各种限购限贷政策到供地计划再到发展住房租赁市场，今年北京楼市政策都是在遏制炒房，回归居住。而通过这些政策，北京也在积极构建一个能够满足高、中、低不同层次人群居住需求的住房体系。

作为一个外来人口量巨大的国际化大都市，北京的房价天然就会处于一个较高的水位。但城市的发展需要各种人群的努力，政府需要保障所有人的基本居住需求。对于低收入者，租房是最适合的解决方案，但需要保证租住质量，给予一定权益；对于中等收入者，租房已经不能够满足其需求，但真正市场价的商品住房也不是每个人都能够承受的，所以国家需要提供一定低于市场价的、能够满足其首次置业需求的住房；而对于高收入者，市场化的商品住宅可以自行满足其需求，但需要防止炒房。

因此，北京目前的楼市政策实际上就是在低端发展住房租赁市场，在中端提供共有产权房等保障性住房，在高端完全交由市场但遏制炒房，形成低端有保障、中端有供给、高端有市场的多层次住房供应体系。所以今年的北京楼市政策三方面发力，从限购限贷、推出共有产权房到推进住房租赁市场发展，全力保障各层次人群的居住需求，让住房回归居住属性。

不过，政府推动之外，构建立体的住房体系还需市场发挥相应的作用。低端市场上，规模化租赁企业可以将已有的存量资源激活，充分利用现有资源满足住房租赁需求，伟业我爱我家集团旗下的相寓目前就覆盖了全国 12 个大中型城市，管理 20 万套、约 50 万间房源，服务过的租客累计超过 500 万人次。中端市场上，政府设计也脱离了纯粹的保障，融合市场元素，通过企业的参与在满足刚需的同时调节房地产市场，2013 年底推出的自住房就是这样一款产品，伟业我爱我家集团数据显示，自住房自推出以来已经将北京新房价格低了 7.3% 左右。高端市场则是纯粹的商品房市场，虽然政府也有调控管理、打击炒房，但供需基本还是由市场自行解决。

总之，以中央精神为指导，未来北京将通过租赁体系、保障体系、商品房市场体系的共同推进来形成一个立体的住房供应体系，在政府及市场的共同努力下解决城市的住房需求。

（来源：凤凰地产）

行业动态

行业 | 土储大战中的房企生态：高价地不再 大房企补仓

今年前七个月，TOP20 上市房企拿地集中度同比均有大幅提升。

同策研究部数据显示，1-7 月成交金额中，TOP20 上市房企共成交 9109.11 亿元，占全国 300 城土地成交金额的 50.33%，同比上升 12.55 个百分点；从成交建面来看，TOP20 上市房企共计成交 14927.49 万平方米，占全国 300 城土地成交建面的 11.61%，同比上升 4.83 个百分点。

中原地产市场分析师卢文曦指出，虽然楼市遇到调控，但今年前 7 个月房企拿地仍然保持积极态势，尤其是一些大房企拿地“不含糊”。一方面今年销售情况好，需要“补库存”；另一方面，由于一些中小房企也在抢占市场份额，迫使大房企加快扩张步伐。

由于拿地逐渐成为综合能力的较量，房企联合拿地也在增加。菩悦资产创始人兼 CEO 陈凯指出，如果地价占比房价超过 50%甚至 100%的时候，房企对实际拿地的能力、投资的专业性提升、投资拿地人员的薪酬，都应该在企业战略层面给予更大投入和重视。

从拿地布局上来看，上海中原地产统计显示，今年一线城市土地供应明显减少，二线城市供应增加较多，房企拿地开始向重点区域周边的三四线城市拓展。

比如保利地产在长三角区域内，徐州拿地 27 公顷，盐城拿地 20 公顷，无锡拿下 10 公顷，上海只获得逾 4 公顷土地；碧桂园仅盐城就拿了 68 公顷，是三四线城市今年土储最多的城市。卢文曦指出，房企在三四线城市增持土地储备，摊薄了土地成本。

具体到房企拿地，则呈现大中型房企不断补货，收并购方式获取土地比例增大的趋势。

同策咨询研究部数据显示，7 月保利耗费 224.12 亿元，斩获 20 宗地块，建面达 279.71 万平方米，成为上市房企中拿地金额和面积双冠王。截至 7 月底，保利拿地金额达到 955.61 亿元，仅次于碧桂园，位居第二，金额同比涨幅达 147.49%；拿地面积 1362.48 万平方米，位居第三，同比上涨 125.46%。

分析认为，在当前行业集中度不断上升，企业并购重组加速的环境下，2016 年开始，保利规模扩张诉求增强，成立专门的并购团队。2016 年公司拓展 112 个项目，其中 75%土地资源以收购、合作方式取得。随着二级市场项目资源日益减少，今年保利土地收储以招拍挂为主。

据分析，保利采取以中心城市为核心，深化城市群的布局战略，7 月布局落点长三角、京津冀、珠三角，多点开花。其中宁波部分地块以 100%溢价取得，其他地块多数溢价率在 30%以下，总体保持审慎控制拿地成本方针。阳光城的土地储备战略与保利相近。

另一个现象是，根据近期披露中报业绩的房企数据来看，不少中型房企土地储备都在 5000 万平方米左右。一些中型房企频频发力，通过并购增加土地储备。

7 月 25 日，泰禾集团公告，旗下公司拟分别以 23.76 亿元、18.75 亿元的价格收购增城 2 家公司 100%股权。泰禾由此在广州市增城区共持有四幅地块的土地使用权，占地面积共计 707170.62 平方米。

这是泰禾集团通过并购方式获取土地储备的缩影。上半年，其已通过并购获得福建福州、北京怀柔、河南郑州等多宗地块。

另一家中型房企阳光城，同样通过并购扩张规模，并计划于今年继续发挥优势增加土储。据统计，2015 年-2017 年 5 月，阳光城通过公开市场和并购拿地金额共计 667 亿元，规划建设面积 1771 万平方米。其中，并购金额 389 亿元，占比 58%；并购项目建筑面积 1324 万平方米，占比 75%。2017 年上半年，阳光城新增 62 个项目中，并购就有 52 个。

行业 | 孙宏斌抓紧“切割”乐视：贾跃亭“财技”怎么办

资金链危机全面爆发之后，贾跃亭时代的旧乐视体系被接盘者快速切割。以新任董事长孙宏斌为代表的管理团队，正让“新乐视”的面目愈加清晰。比起业务架构和商业模式的重新规划，乐视系各类债权人和上市公司中小股东更为关心的是，切割后的“新乐视”留下了什么？贾跃亭的“财技”戛然而止后，乐视网的账目能否以真实的资产和盈利情况示人？

在去年年报首次被出具“非标”审计意见后，乐视网即将在本月底发布中报，这也是乐视网上市以来的首份亏损财报。根据业绩预告，上半年乐视网归属上市公司股东净利润预计亏损 6.37 亿元至 6.42 亿元，原因包括业务收入下滑、版权及应收账款资产减值等。

中报巨亏，亦可视为新老乐视的一次划断。饱受诟病的会计处理，难再维系亮丽的业绩增速。而资产减值等问题的爆发也进一步显示着，新乐视的崛起还需要应对庞杂的关联交易、应收账款的回款、资产减值是否充分等更多挑战。

“资产减值”是否一步到位？

巨亏的业绩预告，撕开了乐视网报表下账目真貌的一道口子。超过 2 亿元的资产减值计提规模，更进一步加剧市场对于乐视网资产质量的担忧：哪些资产开始“挤水分”？此次减值是“一步到位”，还是仅仅刚开始？

今年 7 月，乐视网发布上半年业绩预告，归属于上市公司股东的净利润预计亏损 6.37 亿元至 6.42 亿元。这是自上市以来，乐视网发布的首份预亏公告。对于上半年的巨亏，乐视网在公告中给出三个理由。其一，受乐视体系资金流动性紧张、品牌受冲击等因素的影响，公司广告收入、终端收入以及会员收入均出现较大幅度的下滑。其二，公司坚持精品内容的独播策略，在二季度未对外进行版权分销业务，导致版权分销收入同期也大幅下滑。其三，上半年乐视网的资产减值损失计提规模较大，约为 2.3 亿元。其中无形资产版权减值准备 1.3 亿元、存货跌价准备 0.02 亿元、应收账款坏账准备 0.98 亿元。

资产减值对业绩的冲击显而易见。事实上，从去年起，乐视网异常激增的应收账款已经开始引发多方争议。截至 2016 年末，乐视网的应收账款金额达到 86.86 亿元，相比上年同期的应收账款 33.6 亿元，增长了 158.51%。至今年，应收账款规模继续飙涨，今年一季报时乐视网应收账款账面价值已达 95.37 亿元。

关联方欠款，是推高应收账款的重要原因。2016 年末，来自乐视网关联方的应收账款余额达 38.02 亿元，是同期应收账款总额的 43.77%。其中，应收账款前五位均为关联方，合计欠款达到 29.03 亿元；仅一年以内的应收账款额就有 28.84 亿元。这意味着，乐视网去年新增的超过 53 亿元应收账款规模中，来自这五家关联方的新增欠款就已经超过了一半。

乐视网对此的解释是，应收账款增长主要由销售收入增加而导致。结合此前公告，更直接的影响是源于超级电视去年转变了销售模式：由子公司乐视致新的自行销售，调整为销售

给关联方乐视智能终端科技有限公司(下称“智能终端公司”),再销售给关联方乐视电子商务公司和乐帕营销服务公司。

值得注意的是,乐视网去年的年报,还被信永中和会计师事务所出具了带强调事项段的审计意见。强调事项段所指的,正是由上述销售模式转变导致的关联交易增加,以及贾跃亭对应收账款提供了担保。

审计机构的提示,并不多余。在此次中报预告中,乐视网中期已计提近亿元的应收账款坏账准备。而正如非标意见之前所强调的,在当前市场环境和乐视体系巨变中,巨额关联方欠款正直面“保障措施难保障”的尴尬局面。乐视网应收账款的风险,目前仍有加剧之势。

在不久前针对深交所监管问询的回复中,乐视网表示,公司由于经营发展和商业模式特点的需要与关联方存在因销售货物、提供服务等经营性业务产生的应收账款。根据还款计划的约定,去年年末关联方合计 38 亿元的应收账款将分阶段在今年年末全部收回。截至 5 月,已完成还款占期末应收账款比例为 42%。为保障还款,乐视网及关联方所采取的措施包括有,由实际控制人(原)贾跃亭督促相关主体按照双方约定付款进度付款、非上市公司通过变卖部分资产和引入新投资者等方式筹资还款。同时,贾跃亭还对上述应收账款提供担保。

但值得注意的是,进入今年以来,乐视网的主要欠款方资金情况持续紧张,且贾跃亭及其关联方资产还被银行采取保全措施。“如果上述情况持续存在,则会在实质上影响剩余应收账款的可回收性。”公司表示。

版权减值突“变脸”

一纸巨亏的业绩预告发布后,乐视网影视版权的无形资产减值也突然爆发。中报预告称,乐视网无形资产版权减值准备约 1.3 亿元。事实上,以影视版权为主的无形资产逐年高企,其过去的减值和摊销情况早已引发极大争议。

对比过往三年的年报,乐视网的无形资产主要由非专利技术、系统软件、影视版权组成。其中,影视版权 2014 年至 2016 年末的账面价值分别为 29.11 亿元、38.3 亿元、50.75 亿元,增长迅猛,且一直维持在无形资产总额的七八成比重。但与账面资产的增长形成鲜明对比的是,在上述阶段内,影视版权无形资产在 2014 年计提过 55.47 万元减值,此后两年内都没有新增版权减值准备。

按照乐视网的资产减值制度,对于无法预见为企业带来经济利益期限的无形资产,公司每年年终会对进行复核,以确定是否进行减值测试。就影视版权来看,若确认存在存在减值迹象,公司将全部影视剧内容组成“影视剧库”整体作为资产组,估算可收回金额对其进行减值测试。

而“影视剧库”整体可收回金额,指资产组在续存期内所带来各期广告业务收入、付费业务收入、版权分销业务收入减去直接成本的折现值。根据公式,如果测试确认需要计提版权减值准备,计提金额为账面价值与可收回价值的差值。

此前多年未进行大规模的版权减值，这或与版权库整体作为资产组、以及前几年大手笔烧钱扩充版权资源有直接联系。根据过往财报，乐视网通常在年终进行减值测试，而此次却在中报时就迫不及待进行并做计提。从变量因素来看，相关业务收入大幅下滑已在业绩预告中得到证实，这或是导致年中进行版权减值准备的最直接因素。

而另一方面，在商业模式层面，乐视上市公司体系与非上市公司体系正在被接盘者快速切割。这打破了贾跃亭时期乐视的运作手法，并同样也带来资产减值的需求。

一位接近乐视的资深业内人士就透露，按照乐视的战略，内容体系是为会员提供服务的，最终都是为了促进终端产品的销售。“这在独播策略上体现得更明显。独播剧的实际收入分账，根本覆盖不了高额的版权成本；视频网站做独播剧基本都是赔钱的，真正目的其实是拉动新用户增长、激活老用户付费。”

具体操作中，内容部门的部分影视内容版权采购，推动会员的销售；但乐视会员的计费为时段性，不会直接覆盖、冲抵单个版权的成本。此外，乐视会员还多与终端捆绑销售，如买会员送电视等促销活动。因此，各业务板块之间存在一定的收入配比问题。

该人士继续介绍，由于乐视的终端之前一直主打低价战，导致终端部门亏损严重；部分内容部门或会员的业务收入并没有真正回流，一部分就以欠款的形式存在。“之前乐视各板块之间的资金往来，是由贾跃亭自己调节和平衡。但融创进来后，明确表态要把上市公司体系和非上市公司体系彻底切割，对于部分明知回收不了的欠款，就会作为坏账计提，可能还会通过其他方式分摊到各业务成本中去，并在上半年做了集中计提。”

在应收账款的还款能力、资产减值是否充分的关注之外，乐视网的内控管理还在不断爆出问题。这也使得市场对其资产的真实性的真实性打上了问号。

今年5月，中德证券在针对乐视网2016年度的跟踪报告中，指出了关联交易方面存在的问题；包括乐视网对年内可能发生的日常关联交易把握不够准确，未能作出合理预计；去年个别的新增关联交易主体，首次发生的关联交易未单独履行决策程序等。

此外，中德证券还发现，乐视网2015年非公开发行的募集资金原计划仅用于版权采购、版权自制投入等视频内容资源库建设项目。2016年8月至11月期间，部分版权采购合同出现延后付款，其全资孙公司西藏乐视未将募集资金8.81亿元立即转回到专用账户，而是将其陆续转入乐视网的账户，用于支付员工工资、税费结算等用途。在去年底之前，西藏乐视已将相应资金转回专用账户。

贾跃亭式“财技”戛然而止

资金链危机全面爆发之后，贾跃亭时代的旧乐视体系被接盘者快速切割。以孙宏斌为代表的管理团队，正让“新乐视”的面目愈加清晰。无论是业绩大幅波动，还是资产意外减值，也多受此背景因素影响。然而，比起重新规划业务架构和商业模式，市场还密切关注，支撑过往亮丽报表的种种“财技”是否继续？乐视网真实的盈利水平何时能够示人？

过去几年间，乐视网业绩表现靓丽，但其会计处理手法也饱受诟病，尤其以上市公司体系和非上市公司体系的运作最为繁杂。其中，通过少数股东损益来承担利润亏损，已是乐视网财报中公开的秘密。

以去年年报为例，乐视网 2016 年归属母公司所有者净利润盈利达到 5.55 亿元；但合并利润表上，合并后的净利润却亏损 2.22 亿元。今年一季度末同样如此，乐视网当期实现归母净利润盈利达 1.25 亿元；但合并利润表上，合并后的净利润亏损 35 万元。而再往前回溯，乐视网自上市的第二年起，上市公司归母净利润一路上涨，但合并净利润却震荡下滑。

导致上市公司净利润和归母净利润出现巨大差异的，是少数股东损益的巨额亏损。从数据上来看，从上市第二年起，乐视网财报中的少数股东损益就开始亏损，亏损额更逐年加大。

少数股东损益，主要来自乐视网的非全资子公司。在去年底时，乐视网拥有 15 家子公司；其中，乐视致新、乐视网文化发展公司、乐视云、乐视电商这 4 家为非全资子公司，乐视网在其中的占比分别为 58.55%、51%、50%、30%。但这 4 家公司在当年全部出现亏损。按持股比例合计，少数股东损益的亏损高达 7.77 亿元。

在上述业内人士看来，这符合贾跃亭此前的一贯思路，即将亏损业务留在上市公司体外，将盈利的资产装在上市公司。但有审计从业人员对此表示，存在少数股东损益并无可厚非，但由于部分非全资子公司与上市公司受同一控制人控制；尤其乐视电商此前还通过受让表决权等方式，以较少的持股占比，实现对子公司的控制权和利润并表，这一操作合理性有待商榷。

在上市公司体系和非上市公司体系之间进行利润调拨，在乐视电子商务的股权变迁中，体现得更加直接。

乐视电商最初是由乐视网搭建的线上销售平台，乐视控股、乐融控股、乐视网分别持股 40%、30%、30%。乐视控股又将所持股份对应的所有提案权、表决权委托给乐视网。因此，乐视网合计持有乐视电商 70% 的控制权，将后者纳入了合并报表范围。但乐视电商一直深陷亏损的泥潭，去年末时已巨亏 7.5 亿元。乐视网去年 10 月将乐视电商 15% 股权转让给乐荣控股，并在今年 3 月宣布放弃乐视电商的控制权。

按股权比例，乐视网去年本应承担乐视电商的亏损 2.21 亿元。而放弃亏损子公司的控制权后，其利润出表；但对于这次交易影响的处理，上市公司和审计机构出现了截然不同的判断。乐视网最初判断应计入投资收益，这意味着合并利润将直接增厚逾 2 亿元。其还在这个判断基础上，于今年 2 月发布了业绩快报。

但审计机构表达了不同意见，认为乐视电商控制权的变化是在贾跃亭同一控制下完成的。参考相关的准则和监管规定，此次交易影响应属于权益性交易。在会计师的认定下，此次交易影响最终被计入资本公积。因此，在年报正式发布时，经审计后营业利润与利润总额更正为超 3 亿元的亏损，归属上市公司股东的净利润也下调至 5.55 亿元。乐视网还就财务数据大幅“变脸”的发表致歉声明。

类似放弃乐视电商控制权的处置，并没有彻底解决资产的亏损情况，更多起到了控制、减少拖累上市公司财报的成效。对于“新乐视”而言，当务之急是，类似饮鸩止渴的操作戛然而止之后，乐视网的业绩是否能够“推倒重来”？

在二次更正后发布的 2016 年年报中，乐视网曾表示，乐视大屏今年将率先实现扭亏，预计将对乐视网的经营业绩产生积极的影响。资料显示，乐视致新的主要业务是超级电视的生产、销售与大屏运营，收入将主要包括硬件和会员费收入、广告游戏联运和大屏购物等增值收入。

乐视致新如何从去年的 6 亿元巨亏中扭亏为盈，乐视网在回复交易所的问询函时称，将主要依靠硬件毛利的提升和互联网收入的增长。其进一步分析，超级电视占有率会继续扩大，年内也是会员续费高峰期，且硬件和会员费和会员费的定价将略高于硬件成本；这将带来硬件毛利率和会员收入的增长。此外，游戏和购物进入起步期，都将带来一定增量收入。

值得注意的是，对于年内肩负着扭亏重任的乐视致新而言，出现在其身上的销售模式转变，在去年已被审计机构出具“非标”意见。当前的销售模式的转变除了公司方面给出的“更好整合优势资源、体现智能终端总部价值”的理由之外，或还有更多考虑。上述审计人士就指出，此前由乐视网子公司自行销售，收入需要与上市公司并表和抵销；而当前转由受同一控制人贾跃亭控制的企业销售，不需要合并报表，销售收入与利润会直接确认。此外，亦有市场观点表示，通过智能终端公司销售，有利于乐视非上市公司体系的资金周转。

销售模式的转变，带来了关联交易的飙升，更加剧了潜在的应收账款坏账风险。从年报披露的具体数据来看，成立首年，来自该公司的应收账款规模达 13.49 亿元，居乐视网欠款方之首；从与乐视网的关联交易往来分析，乐视智能终端公司的回款仅刚过一半，并不乐观，同时还计提 4046 万元坏账。

更重要的问题是，关联交易也是在与老乐视的切割中绕不开的棘手问题。在 7 月中旬的股东大会上，乐视网新任 CEO 梁军已坦言，“关联交易是乐视网现在非常关注和急于优先解决的重大事件”。对于市场而言，针对关联交易问题的处理动向，也将是“新乐视”在是否让资产风险彻底出清、是否让真实盈利情况示人等问题上的一种选择和表态。

（来源：一财网）

行业 | 半年报：金融业最赚钱 嘉凯城暂成“亏损王”

时间进入 8 月末，沪深两市上市公司的年报披露工作已进入倒计时阶段。证券时报数据中心的统计数据显示，截至 8 月 25 日，已有 1950 家上市公司交出了上半年的成绩单。

其中，净利润同比增长的上市公司达到 1421 家，业绩同比下滑的公司为 527 家，扭亏为盈的上市公司数量为 106 家，续亏的公司为 115 家，还有 52 家公司的净利润是由盈转亏。

净利润增幅前十

一个值得关注的现象是，在净利润增速最大的前十名榜单当中，有 6 只个股的净利润大幅提升是得益于行业景气度的提升。例如，建筑材料行业的同力水泥、采掘行业的冀中能源、钢铁行业的首钢股份、有色金属行业的驰宏锌锗、及来自化工行业的卫星石化和沧州大化等。上述 6 只个股的 2017 年半年报净利润增速分别是 11484%、6128%、5667%、3148%、3080%和 2999%。

除此之外，三峡新材 2017 年半年报净利润之所以能够大增 4185%，与完成收购恒波公司 100%的股权，实现并表有着直接关系。2017 年上半年，三峡新材实现净利润 1.82 亿元，恒波公司实现净利润 1.27 亿元。

同样的情况还发生在光韵达身上。隶属于电子行业的光韵达今年半年报的业绩增速之所以能够达到 3362%，除了原有主业发展态势不错之外，还得益于通过重大资产重组收购上海金唐已经完成，并于 4 月开始合并报表。

银行非银金融依然是最赚钱行业

说到盈利能力，还要数那些当属金融业的上市公司。统计数据显示，在 2017 年上半年报赚取净利润排行榜当中，排名前十的公司有 9 家公司在上半年净利润过百亿元，即便是排名第十位的华夏银行，其半年报净利润也达到 98.36 亿元。

值得一提的是，截至 8 月 25 日，在今年上半年最赚钱的 10 家 A 股上市公司当中 5 家是来自银行业，分别是招商银行、交通银行、中信银行、平安银行和华夏银行，今年上半年分别实现净利润 392.59 亿元、389.75 亿元、240.11 亿元、125.54 亿元和 98.36 亿元。

有两家公司是来自于非银金融行业，分别是中国平安和中国人寿，半年报净利润分别是 434.27 亿元和 122.42 亿元。尤其需要提醒的是，中国平安凭借上半年赚得 434.27 亿元净利润，成为已经公布半年报上市公司当中最赚钱的公司。按照今年上半年 181 天计算，中国平安平均日赚 2.40 亿元。

作为国内白酒行业绝对的龙头企业，贵州茅台在上半年实现净利润 112.51 亿元，同比增长 27.81%，在已公布半年报的最赚钱前十家上市公司当中排名第 9 位。

嘉凯城暂成亏损王

与此同时，也有一些上市公司出现了较大幅度的亏损。例如，截至 8 月 25 日，已经公布 2017 年半年报的上市公司当中，嘉凯城以 7.17 亿元的净利润亏损金额暂时成为亏损王。不过，相较去年同期净利润-9.40 亿元，嘉凯城的亏损幅度已经减小。2017 年上半年公司可结算项目及销售收入减少，是嘉凯城亏损的一个重要因素，但是通过控制各项费用还是令亏损金额有所减少。

“亏损王”嘉凯城是恒大旗下的上市公司。2016 年 4 月 24 日，恒大地产以 36.1 亿元收购嘉凯城(000918)约 9.52 亿股，占总股本 52.78%，成为嘉凯城的控股股东。今年 2 月 6 日，恒大地产与控股股东凯隆置业签署《股份转让协议》，恒大地产将其所持有的公司 9.52

亿股，转让给其控股股东凯隆置业。今年5月，已经完成相关股份的过户登记，实际控制人仍为许家印。

（来源：证券时报）

行业 | 聚焦城镇化红利 上半年碧桂园销售同比增 131%

2013年碧桂园以122%的增速首次跻身千亿房企阵营，2016年以增速120%顺利进入行业前三强。2017年上半年碧桂园实现合同销售金额2889.1亿，同比增长131%，规模和增速均打破历史纪录，领跑行业。

业绩增长再翻倍，碧桂园继续乘胜追击，将2017年全年销售金额调高至5000亿元。从目前行业公布的业绩目标来看，碧桂园居第一位，如果顺利完成年度目标，碧桂园极有可能将延续现有的规模优势，顺利登顶行业年度“一哥”宝座。

截至2017年7月底，碧桂园实现合同销售金额为3339亿元，已完成年度销售目标的66.8%。对于完成5000亿元目标，碧桂园集团总裁及执行董事莫斌表示出充足的信心。在业绩发布会上，莫斌表示，下半年可能做得更好，不排除2017年全年销售规模超5000亿元。

规模同比增长131%

据碧桂园公布的数据显示，2017年上半年，碧桂园实现合同销售金额2889.1亿元，同比增长131%；合同销售面积约3226万平方米，同比增长106.3%。

追求有质量增长，碧桂园实现规模和效益的双丰收。中报数据显示，碧桂园实现总收入777.4亿元，同比增长35.5%；毛利为171亿元，同比增长42.1%，核心净利润为71.9亿元，同比增长34.9%；股东应占利润为75亿元，同比增长39.2%。

碧桂园上半年现金销售回款约为2205.2亿元，同比增长高达109.8%，实现经营性现金流为正。同时，各项财务指标均得到优化，截至2017年6月30日，碧桂园净借贷比例为37.8%，同比下降24.8个百分点，加权平均借贷成本为5.32%，同比降低44个基点。

上半年，全国各地宏观调控政策层层加码，在“五限”之下，碧桂园仍能实现规模的突破，原因何在？

从碧桂园销售合同金额的城市分布来看，位于一二线城市的合同销售占比为41%，三四线占比为59%，目标为一二线与三四线城市销售金额各占50%。

坚持一二三四五线城市全面发展的战略，碧桂园具有极强的战略纵深，在调控下实现差异化布局，获得突破发展。在一二线城市针对首次置业买家，提供高性价比产品；在三四线城市则采取差异化的竞争策略，聚焦核心区域，为改善型客户提供高档的大户型公寓和别墅，提高品牌溢价能力。

在国家支持刚需住房以及三四线去库存的大环境下，碧桂园采用适销对路的产品策略，受政策调控影响较小。截至2017年6月30日，碧桂园带入可销售货量比2016年末减少10%，整体去化水平良好。同时，碧桂园销售均价为10强房企最低水平，低至8955元/平方米。

城镇化发展过程中，大量的人口和购房需求跟随轨道交通外溢到一二线周边城市，带来大量的购房需求。碧桂园聚焦城镇化发展，提前布局一线城市以及强二线城市周边区域，以超前的战略眼光提前锁定城市群发展红利，带来更高的产品溢价能力。践行一二线城市做利润，三四线城市做规模的战略，在政策调控下实现规模和利润的双丰收。

国际大行机构看好碧桂园的发展前景，纷纷给予“买入”评级。德银发布研报，预料碧桂园销售表现将持续增强，维持“买入”评级，摩通重申“增持”碧桂园；野村发布研报预计碧桂园2019年财年收入料近4000亿元，因此升目标价至11.50港元，评级“买入”。

2017年目标为5000亿

在目前行业集中度快速提升的大背景下，规模增长成为房企竞争制胜的关键。碧桂园从2013年开始显示出强大的增长潜力，三次实现业绩的翻倍增长，最终登顶行业“霸主”。

为保持规模发展优势，碧桂园总裁及执行董事莫斌在业绩会上宣布将2017年全年的销售目标调高至5000亿元，并表示有信心完成全年销售目标，如果下半年做得更好，也不排除销售金额会超过5000亿元。

按照房地产行业每年大概10万亿元销售规模计算，5000亿元业绩在行业占比达到5%，较去年碧桂园3%左右的占比进一步提升。

5000亿元销售规模为行业第一，却仍被外界认为保守目标，在外界看来，碧桂园可以做的更好。莫斌表示，5000亿元销售目标的制定是综合考虑了国家宏观调控政策和碧桂园自身的发展节奏。

在莫斌看来，5000亿元并不是一个简单的数字，碧桂园不是追求行业第一，追求的是有质量的发展。

年初碧桂园集团董事局主席杨国强在业绩会上曾表示，对于行业第一，碧桂园并没有想要超越谁，以万科等优秀企业为学习模范，希望能够通过努力超越自己。

从1000亿元到3000亿元，再到踏上5000亿元发展征途，未来碧桂园将朝着更高的目标迈进，碧桂园走上了一条不断挑战和超越自己的道路。

完成5000亿元规模，碧桂园有强大的土地储备支撑。数据显示，下半年碧桂园可售货量达到3612亿元。距离5000亿元，碧桂园下半年需要完成2111亿元销售金额，可售货量去化率为58%左右即可完成，对于碧桂园而言，压力不大。

最新土地规模数据显示，截至2017年6月30日，碧桂园在国内储备了充足的土地储备，可售资源合计为27125亿元，为目前行业最高水平。相当于在寸土寸金的深圳拥有4988万平方米住房（8月23日成交均价54381元/平），该面积约为1.5个澳门大小。

同时，碧桂园在不断的开拓新的土地资源，莫斌表示，基于全年 5000 亿元的销售目标，碧桂园全年的拿地预算为 2200 亿元。

在拿地方面，碧桂园坚持因城施策，差别化的拿地策略，实现以最低的成本获取最优质的地块。多种拿地方式并存，在一线城市倾向于使用招拍挂以外的方式获取土地以降低成本。

碧桂园首席财务官伍碧君认为，行业集中度快速提升，整合时机来临，并购将成为房地产的主流发展方向，碧桂园每天都在寻找并购机会。

碧桂园在不断探索存量业务，布局科技小镇，进一步挖掘房地产价值链内业务及资产价值，储备未来业务新的增长点。碧桂园物业签约管理面积约 2.51 亿平方米，2017 年上半年贡献收入约 12 亿元，同比增长 24.6%。

随着碧桂园物业外拓战略的逐步推进，未来物业板块业绩将逐渐上涨。目前，碧桂园正在筹划物业管理板块的分拆上市，拥抱资本市场，提升物业板块的估值。

目前国家推出大量自持地块，并针对租赁市场推出租赁住宅用地，鼓励租赁市场发展。碧桂园围绕一线城市或在一线城市的区域，在不同的组织架构中设置了长租事业部，积极介入租赁市场，租赁物业将为碧桂园业绩的新增长点。

作为房地产主营业务的战略补充，碧桂园科技小镇项目正逐渐启动，目前已落地潼湖科技小镇，未来在深圳、北京、上海、广州周边陆续会有产城融合项目落地。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 许家印建言企业转型：低负债，低杠杆，低成本 和高周转

恒大集团董事局主席许家印 8 月 23 日下午表示，高速发展的企业应该从高负债、高杠杆、高周转和低成本“三高一低”发展模式转向低负债，低杠杆，低成本和高周转的“三低一高”的模式转变。

许家印是 8 月 23 日下午在济南参加全国工商联举办的“民营企业学习贯彻全国金融会议精神座谈会”上做出如上表示的。

许家印说，恒大在大基数上继续实现高增长，从五年前算起，有了几十倍的增长。不管是对哪家企业来说，这种快速的增长一定是高杠杆，高负债，高周转，低成本的。恒大下星期会发布业绩，上半年的税后净利润是 200 多亿。

许家印表示，企业这种高速的增长一定采取了“三高一低”的发展模式，这是大家比较共同认可的。一个企业要实现跨越式快速增长一定要采取“高负债、高杠杆、高周转和低成本”的方式，那么，随着公司的发展，尤其是金融工作会议以后，他建议，民营企业以及所

有高速发展的企业从“三高一低”向“三低一高”转变，即向“低负债，低杠杆，低成本，高周转”的模式转变，只有这样才能实现公司的长期健康稳定发展。

7月25日，中国恒大发布正面盈利预告，预计上半年净利润为去年同期三倍左右。资料显示，恒大去年上半年净利润为71.27亿，意味着今年上半年净利润将大增至约214亿。

8月21日，恒大收盘涨幅达至17.9%至22港元/股，为7月26日以来最大涨幅，成交金额为18.44亿港元，市值达2889亿港元。许家印的身价也上升到了312亿美元。而在福布斯中国实时富豪榜上，许家印也挤进了前三，仅次于阿里的马云和腾讯的马化腾。

（来源：一财网）

行业 | 2.45亿接盘“违规兼职”干部股权 万通地产布局生变？

8月22日，万通地产发布公告称，公司全资子公司旗下基金斥资2.45亿元收购盛达置地投资有限公司（以下简称盛达置地）6%的股权，万通地产控股股东及关联方在本次交易前后均持有后者相关股权。

而此次股权的出让方为香河县盛达房地产开发有限公司（以下简称香河盛达）。香河为万通地产布局重点，而盛达置地为其香河在售地产项目的一级开发商。

对于香河的房地产市场，房地产专家陈宝存接受《每日经济新闻》记者采访时表示，从许多大房企进入香河来看，香河与其他的环京地区相比还是比较讲规矩的一个市场，但总体上还是缺乏规范。

香河盛达彻底退出

万通地产发布的公告中显示，其全资子公司中融国富投资管理有限公司旗下基金国富汇兴(天津)投资管理合伙企业(有限合伙)向香河盛达购买盛达置地6%的股权，交易总价款为2.45亿元。

本次交易前，盛达置地的股东为嘉华东方控股(集团)有限公司、万通投资控股股份有限公司、香河盛达及香河县平安投资有限公司，分别持有盛达置地27%、27%、36%及10%的股权。

本次交易后，国富汇兴、北京万科企业有限公司因分别向香河盛达购买6%、30%股权，从而成为盛达置地的新股东，其他股东持股比例不变。

此次出让方香河盛达目前的董事长及法定代表人为毛建忠。《每日经济新闻》记者注意到，2016年3月，廊坊纪检监察网发布消息称，“毛建忠因在任香河县建筑工程总公司党委书记、总经理及县国有资产经营公司正科级干部期间，违反廉洁纪律，经商办企业、违规兼职受到纪律处分。”

而据此前《中国产经新闻报》报道，毛建忠在任当地国企“香河建总”党委书记、总经理期间，先后在香港、北京两地注册成立香河县盛达房地产开发有限公司、北京盛达兴业房地产开发有限公司。依托“香河建总”从事建筑领域的资源优势，上述两家地产公司在京冀两地快速拓展了房地产开发业务。

《每日经济新闻》记者就相关问题致电北京盛达兴业房地产开发有限公司公开电话，工作人员称，目前没有人能回答这些问题。

万通与香河盛达分道扬镳？

值得注意到是，除了此前的合资企业，香河盛达曾与万通地产的关系也颇为紧密。而通过此次股权转让来看，万通系与香河盛达似乎已经“分道扬镳”。

根据新华网 2011 年的报道称，县政府（香河）指定香河盛达置业有限公司作为土地一级开发商对该地块进行综合整治。2009 年 10 月，香河县政府对该地块进行招拍挂，万通地产以每亩 60 万元的价格拍得并进行开发。

值得注意的是，2009 年万通地产成立了香河万通房地产开发有限公司，该公司后来参与开发了香河运河国际生态城的地产项目。

根据万通地产 2017 年半报显示，运河国际生态城则是万通在香河从 2013 年 5 月开始建设的项目，也是目前在香河县的唯一项目。

香河对于万通地产来说意义非凡。从万通地产 2016 年年报披露的营收结构上看，香河运河国际生态城营收 6.58 亿元，占总营收比重达到 28.17%。

对于万通系来说，昔日重要的合作方退出合资公司，其在香河的布局是否受影响备受关注。《每日经济新闻》记者致电多次致电万通地产公开电话，截至发稿均无人接听。

（来源：每日经济新闻）

行业 | 房企多元化“知易行难” 核心业务贡献仍显不足

由于传统的住宅销售业务容易受到政策和市场的影响而陷入波动，近年来，房地产企业不断进行多元化尝试，从传统的商业、酒店、物管、金融等衍生市场，到近年来兴起的特色小镇、长租公寓等领域，再到与传统业务关联度不高的医疗、能源等。

从已经公布 2017 年半年报的企业来看，非核心业务的表现可谓“有喜有忧”。总体来看，物管领域给企业带来的业绩贡献在不断增加；长租公寓、特色小镇、共享办公等“风口业务”的布局，目前仍处在摸索阶段；部分房企进军的一些全新领域，如新能源等，业务进展则不尽人意。

分析人士指出，多元化战略的成功与否，不仅与新领域所处的发展阶段、市场前景有关，又和房企的战略布局、运营能力等密不可分。但总体而言，由于房企多在近几年开始实施多元化布局，从时间周期上看，这些业务并未真正迎来“收获期”。

物管业绩普遍增长

由于与传统业务关联度较高，专注后居住阶段服务的物管业务，是房企最早布局的领域之一。从上半年的业绩来看，这部分业务的增长相对较好。

中海旗下的中海物业于 2015 年 10 月在香港联交所上市，是较早分拆上市的物业公司之一。今年上半年，中海物业实现收入 13.08 亿港元，同比增长 4.1%；毛利润为 3.94 亿港元，增长 27.1%。

同期毛利率为 30.4%，其中物业服务板块的毛利率由去年同期的 22.0%提高至 28.0%，增值服务板块毛利率则由 52.7%提高至 55.8%。

远洋集团旗下的物业服务板块远洋亿家在新三板上市。根据远洋集团财报，上半年远洋亿家为集团带来营业收入约人民币 5.8 亿元，同比增长 17%；实现净利润约人民币 8900 万元，同比增长 84%。

一些并未做出分拆的公司，也录得该项业务的大幅增长。

上半年，金科“社区服务”业务进驻城市已达 85 个，在管项目超过 400 个。期内该项业务实现营业收入 4.53 亿元，同比增长约 54%。同期，禹洲地产旗下的物业管理服务公司录得物业管理费收入为人民币 1.17 亿元，同比增长 90.89%。

上述业绩可被视为物管业绩的缩影。由于潜在市场巨大、利润率高，不少房企将物业管理业务作为发展重点并提前布局。较早布局的房企，如今都已实现规模化运营。

“经过最初的探索后，一些企业的物管业务已经尝到规模化布局的‘甜头’。”某券商人士向 21 世纪经济报道表示，规模不仅是物管业务盈利的基本保证，同时也是未来实施并购重组、发力衍生业务的必要因素。

中信建投一份报告称，2014 年到 2016 年是社区 O2O 市场的探索期。从 2017 年开始，该市场进入启动阶段，市场优胜劣汰，社区物业的价值将得以完全体现。2020 年以后，市场将逐步进入高速发展期和应用成熟期，社区物业与房产、家装、金融的协同价值越来越显著。且大数据、社区金融等的发展，将使得社区物业市场更加成熟。

但从目前来看，除彩生活等个别企业外，物管业务对母公司的业绩贡献并不高。如上半年远洋亿家的收入占集团总收入比重不足 3%，净利润占比也仅为 3.3%；金科、禹洲物管业务的营收占比则在 4.3%和 1.6%。

“风口业务”尚需时间

房企另一项传统的多元化领域为商业，主要分为销售型和投资型。在度过粗放式的散售阶段后，如今房企对商业物业的操作主要表现为投资型，即以持有和运营为主，谋求租金和管理费收入。

出于政策和市场的双重原因，近年来，越来越多房企将商业运营的模式延伸到住宅、工业、文旅及综合体等业态，在业绩报表中多将其统称为投资型物业。其中，长租公寓、特色小镇和联合办公的运营成为新热点。

今年上半年，房企投资型物业的业绩普遍向好。华润置地的投资型物业租金收入为 40 亿港元，同比增长 13.2%；龙湖的租金收入为人民币 11.4 亿元，同比增长 28.8%；新城控股 12 家吾悦广场实现租金及管理费收入 3.44 亿元。

企业将原因主要归结为写字楼、商品等物业出租率提升，以及租金水平提高。但除华润、北辰等少数企业外，房企投资型物业的收入和利润占比普遍不高。

此外，房企投资型物业的业绩，主要来自于商铺、写字楼、酒店等传统商业地产领域。长租公寓、共享办公、特色小镇等新兴“风口业务”尚未形成实质性业绩贡献。

公告显示，今年上半年，龙湖长租公寓产品冠寓的租金收入，仅占投资型物业租金总收入的 0.3%，也即约 300 多万元。截至今年 7 月，冠寓仅进入 7 个城市，运营了 10 个项目。

在共享办公领域，SOHO 中国并未公布其相应产品 SOHO3Q 的业绩。有分析人士指出，由于该类产品所占比重较低，预计其租金贡献微不足道。

特色小镇也面临类似问题。奥园的管理层在业绩会上大谈特色小镇，并称拟将文旅地产分拆上市。但其现有的特色小镇产品均处于前期运作及开发阶段，根据管理层的表态，最快也要在今年下半年形成业绩。

上海易居研究院智库中心总监严跃进认为，与传统转型方向相比，上述“风口业务”起步较晚，投资回报周期相对较长，且部分产品（如特色小镇）的盈利模式尚不清晰，因此难以在短期内形成收入。即便以轻资产形式运作，但因运营中的专业性强，要形成稳定的业绩贡献也需要时间。

多元化尚未迎来“收获期”

房企进行多元化尝试已成风气，除前述方向外，还包括养老、医疗、物流、文旅、体育、金融、消费等领域。其中有些领域能够与传统地产业务产生协同效应；有些则并无明显关联，如金科涉足的风电、光伏等新能源领域。

企业布局多元化的契机也不相同。既有主动落子，也有被动调整，还有机缘巧合下的顺势布局。2015 年 8 月，蓝光发展借壳迪康药业上市，之后便利用后者的壳资源，涉足生物医药领域。

“房企实施多元化的目的各有不同，但大致可以分为三类：助力主营业务；培育新的增长点；形成协同效应，共同发展。”北京某房企人士向 21 世纪经济报道表示，即使布局同一领域，也可能有不同目的。如金融，既可以作为新的增长点，又能够为房地产业务融资提供便利。

该人士表示，如果目的是“助力主营业务”，就不能以业绩的好坏来判断多元化成功与否。相反，如果作为新的业务增长点，则需要看经营业绩是否达到预期。

根据公告，在新能源方面，金科上半年完成上网发电 1.8 亿度，同比增长约 22%；实现发电收入约 7365 万元，同比增长约 14%。虽然业绩有所增长，但考虑到“在新能源领域再造一个金科”的目标，这一业绩并不能令人满意。

事实上，综合已经发布中报的房企，除华夏幸福等极少数企业外，无论在业绩占比还是利润贡献上，非房地产业务鲜有挑大梁者。受访者普遍指出，“多元化”的逻辑虽然清晰，真正操作起来却非易事。

上述房企人士指出，10年前，时任万科集团董事长的王石还曾公开表态“万科只做住宅”。这也侧面反映出，大部分企业实施多元化布局的时间较晚。从时间周期上看，大部分业务并未迎来真正的收获期。

与此同时，多元化业务对企业的要求较高。严跃进表示，从开发商到运营商的角色转变，是很多房企转型过程中的必经阶段。这要求企业有战略规划、人才储备、资金投入、项目累积等，并非一蹴而就。

此外还需考虑到资本市场的要求。有些多元化业务虽然利润率较高，但投资回报周期长，除非大规模布局，否则短期内很难产生足够的营收规模，亦难以在资本市场收获较好的估值和评级。如特色小镇目前并无成熟的盈利模式；长租公寓的运营难度之大被业界公认，且利润率相对不高。

大部分受访者认为，从长远来看，增量房地产市场的红利正逐渐减退，多元化布局仍将是企业转型的大趋势。对于较早布局的多元化业务，其业绩将在未来数年得到检验；近几年布局的多元化领域，则需要更长时间来考量。

（来源：21世纪经济报道）

前沿观察

深度 | 从五星酒店到高品质写字楼 北京首个“酒改写”项目样本调查

矗立于东长安街的新闻大厦用短短两年时间，完成了从五星级酒店到高端商务写字楼的华丽变身，95%以上的企业入驻率是对新闻大厦转型战略经营策略、配套设施、物业服务、员工团队的肯定。在写字楼新增物业大量入市、写字楼市场竞争加剧的当下，新闻大厦不仅成为带动东长安街老牌商务区复苏的主力，也成为了存量入市、酒店改写字楼的成功样本。

战略：

转型：

一个关键决策背后的市场思考

开业于2004年5月的新闻大厦酒店是中国新闻界第一家五星级豪华酒店，楼高22层，拥有五星级豪华客房201间，凭借得天独厚的地域优势和卓越的设施、服务，新闻大厦在2008年成为了北京奥运会新闻指挥部，不过到了2014年，投资建设方京报集团决定结束新

闻大厦酒店业态，将这座大厦改造为写字楼，这一决定在新闻大厦的老员工看来，既合理又有魄力。

2004年新闻大厦开业，经营业绩逐年增长，2008年北京奥运会期间达到峰值。随后受市场影响，业绩开始逐渐回落，2014年6月决定转型前，酒店客房及配套设施会议、餐饮和娱乐等相关业务皆已出现亏损。

据资料显示，近几年高端酒店不景气并非新闻大厦这一家，整体行业出现衰退迹象之时，京报集团及新闻大厦提前嗅到危机，主动思变，并聘请专业市场调研公司，对五星级酒店和五A级写字楼的市场前景进行了广泛调研和准确评估。结果显示，继续做高端酒店需引进国外先进的酒店管理公司，不但需要全面改造，而且投资巨大。如果转型商务写字楼，不但投入低，还能实现利益最大化。于是，2014年6月23日，京报集团做出决策，新闻大厦酒店开始进入战略转型期。

24小时运行的酒店服务工种如何转变成一流的物业服务团队。据了解，转型前期，新闻大厦的员工团队几乎每周都会“走出去”到北京各个地区的高端写字楼考察参观，并“引进来”专业人士进行授课；为适应写字楼的运营模式，新闻大厦将酒店业态下设立的组织机构进行大幅调整，部门设置由11个调整为9个；与此同时，酒店的服务团队从思想观念和服务技能上原地进行角色转换。

在经营思路，新闻大厦也尝试将通过经营方式的改变将亏损点转为盈利点。“例如，酒店游泳池每年严重亏损，改为写字楼后我们将游泳池承包出去，由此每年都能获得可观的租金收入。”新闻大厦相关负责人介绍。

据悉，2015年底，新闻大厦租赁面积出租率已达95%，收入增加，人力成本降低50%以上，从而实现了扭亏为盈。

转型：

一转到底的底气与艰难

转型，意味着要破釜沉舟、从头再来，毕竟在世邦魏理仕这家全球最大商业地产服务商看来，酒店转型为写字楼也会面临着从软件到硬件的诸多难题。“以细节举例，酒店大堂的灯以暖色调为主，而写字楼需要冷色调，再比如大堂的高度也要有所调整，而这些只是硬件的小改造，团队的大改造比这还艰难。”世邦魏理仕华北区资产服务部资深董事吴克礼坦言。

世邦魏理仕团队是新闻大厦在转型初期专门聘请为运营团队做驻场培训，培训课题为如何从酒店服务人员转化成为专业的写字楼物业服务人员。据悉，2015年6月23日新闻大厦宣布成功转型写字楼后，并没有和其他甲级写字楼一样聘请外来的物业公司进行服务，而是决定“就地改造”，即保留原有的管理团队和工作人员，培养专属的物业管理团队，才是真正实现彻底转型。

“酒店是劳动密集型行业，2015年新闻大厦的员工人数达到了480多人，也是最大的成本支出，而转型写字楼，人力成本就会降下来，因此新闻大厦首先面临的就是妥善安排原

有员工，做好分流安置，这也是管理团队面临的重大难题。”新闻大厦相关负责人说，为了妥善安排这些员工，管理团队对员工意愿进行了逐一了解，为想留下来的员工找好合适的岗位，为想离开的员工找好出路。经过细致、妥善的安排，如今新闻大厦员工缩减至140人，人力成本大幅降低。

就此，难题还未被彻底解决，留下来的员工面临更大的转型挑战。前台经理要变身市场主管、客房负责人下一步就要接手物业客服，吴克礼回忆，在对新闻大厦进行驻场培训之前，世邦魏理仕对每一个员工的特点都进行了了解并与管理团队沟通，为工程、安保、客服、财务、办公室和人事部的员工量身定制了面授、实操、答疑和考核的课程，“从我们的授课看，员工转型决心很大，效果也很好，下一步我们还要安排他们去外省学习经验。”吴克礼说。

转型事无巨细，这考验管理团队的耐心，也更加考验员工的决心和忠诚度，一个厨师长丢掉手艺宁做快递管理员，是新闻大厦员工转型真实的写照。任师傅是新闻大厦的老员工，酒店时期他是手艺精湛的厨师长，而改为写字楼后，他的工作场地从后厨变为大厦外部的快递室，为大厦客户分拣快递。有客户感叹：“别看这个工作很不起眼，但是因为他的管理，快递员不会随便进出大楼，客户的快件也得到了很好的安排，这也是新闻大厦细致服务的体现。”

之所以拥有这些决心改行的员工，新闻大厦用短短两年时间的华丽转身为东长安街上的优质写字楼。新闻大厦相关负责人总结称，新闻大厦转型的底气来自与生俱来的四大优势，一为不可复制的区位优势；二为酒店时期保留下来的功能配套；三为合理的租金；四为专业、贴心、忠诚度高的服务团队。

服务：从一台火车票自助售票机说起

世邦魏理仕物业管理培训团队看来，酒店转型写字楼虽有难点，但是优势也很鲜明，例如可以借助酒店既有配套资源，形成独特的经营思路，因此在写字楼里引进餐饮也成为新闻大厦经营的创意之处。

有了让写字楼业态更加丰富的想法之后，新闻大厦招商团队开始行动，在首批接触的客户中，南门涮肉在几次简单见面之后就签订了租赁合同，这让招商团队颇感意外。

“其实，我们早在新闻大厦潜伏了一个多月进行考察，看新闻大厦的大堂、观察客流量、停车场，前期的考察完全符合我们的条件。”南门涮肉相关负责人的一席话真正说明了新闻大厦的品质所在。

在南门涮肉团队看来，选址原则除了看客流量外，更加看重配套服务，写字楼的下班时间正是饭店迎客时间，这个时间差正好给客人们提供了足够的停车位置，这也是南门涮肉选择新闻大厦的原因之一。

据悉，与南门涮肉形成良好的合作关系后，新闻大厦决定进而丰富餐饮业态，为客户提供更多选择。目前那家小馆也已签约新闻大厦。另外，除餐饮业态外，新闻大厦还保留了游泳健身中心、茶馆、艺术馆等多种配套设施。

除了特色经营外，新闻大厦的招商也是围绕提升商务氛围来展开的，新闻大厦一层的星巴克就是招商团队主动出击的结果。“我们一直在思考如何为新闻大厦引进文化、提升氛围，于是想到了星巴克。”在时任公关部主管的崔晓看来，星巴克不仅是一家咖啡店，更多代表了商务文化，这也是新闻大厦所需要的。

想法可贵，但是引进来的过程却并不容易，毫无资源的崔晓一筹莫展。“当时我们能想到的办法就是通过星巴克官方网站，打到公司前台，再一步一步找到星巴克市场部门对接人，这才开始了最初的接触。”崔晓介绍，星巴克对新闻大厦的地里环境都十分满意，只是对周末的客流量表示了担心，“但星巴克还是被我们的服务打动了，比如我们会定期开展活动为客户做宣传等，这一点最终吸引了星巴克。”崔晓坦言。

为客户提供服务，不只体现在提升写字楼整体氛围上，大到引入餐饮企业，小到增设快递柜，只要能够为客户带来方便，新闻大厦都要做尝试。

在新闻大厦的大厅里摆放着一台火车票自助售票机，这也是全北京市第一台进入写字楼的自助售票机，用户可以在这台机器上完成订票、买票、取票等所有程序。新闻大厦相关负责人介绍，“这是我们从铁路部门申请调来的，机器虽小，但是确实能够给客户带来方便，实现真正意义上的无缝服务入驻企业商务需求，只要能够达到这样的目的，我们就要想到、做到。”

生态：

高端客户串起全服务平台

得天独厚的区位优势、丰富卓越的配套以及无微不至的服务，使得新闻大厦成为长安街沿线高端写字楼的典范，从而吸引了众多企业的入驻，这里不乏杭州银行、中华保险、国枫律师事务所等优质客户。

世邦魏理仕提供的关于北京写字楼客户普查报告显示，王府井商务区客户热点行业集中在专业服务业和金融业，二者分别占比 45%和 16%，专业服务业包括咨询、律师事务所、审计会计等。据了解，新闻大厦客户的行业分布也正是如此，杭州银行、中华保险、国枫律师事务所等企业，在新闻大厦内部正在形成一套完整的生态链，即为拟上市公司提供全服务的平台正在形成。

以将总部设立在新闻大厦的国枫律师事务所为例，1994 年成立的该公司是中国领先的、具有高度专业性的大型律师事务所。经历 20 余年对资本市场精耕细作的征战，国枫已在资本市场法律服务领域具备了高度专业性，并在首次公开发行股票与上市、上市公司再融资、并购重组、资产证券化、公司债券、员工持股计划及股权激励等资本市场细分领域独树一帜。

从提供信贷的银行到做上市服务的律师事务所，从保险公司到证券公司，新闻大厦客户群相互被需要，已发展成为生态链条。值得一提的是，新闻大厦依托京报集团的媒体优势，能够为新闻大厦客户群提供宣传渠道，这更成为了新闻大厦区别于其他写字楼项目的独特优势。不仅如此，作为生态链上的重要环节，新闻大厦不单是简单的业主方，更是为入驻企业

提供全方位服务的供应商，新闻大厦结合报业集团新闻属性和发布属性，并依托传统媒体巨擘“北京日报报业集团”旗下全媒体平台，打造的“京城线下发布”第一品牌“长安发布”，从品牌包装到宣传推广，从危机公关到活动承办，为新闻大厦入驻企业提供全方位、立体化的品牌塑造服务，这是任何写字楼无法比拟的天然优势。

优客工场创始人毛大庆说，联合办公的终极目标就是做一个生态系统，而新闻大厦也正在尝试和努力将生态链升级为生态系统。换句话说，新闻大厦未来将所有的服务和资源都嫁接在新闻大厦这个平台，将企业与企业连接起来，形成一个适合客户行业特色的生态系统，这也将成为吸引优质客户和增加客户黏性的优势。

（来源：北京商报）

观察 | 房企内生逻辑之辩：利润率引发的洗牌与负债率烦恼

房企财报在一定程度上可以反映其生存的真实现状。这其中，两个指标尤为重要：净利润率及资产负债率。而在当下房地产市场发展中，房企资金链安全预期成为下半年关键指标。在融资端依然趋紧的情况下，房企现金流更多依赖于产业链销售端的内生现金流。

内生现金流情况则需要观察房企净利润率。整体看，由于房企销售规模增长显著，因此，净利润规模在增长。但值得注意的是，房企净利润率却并不乐观。这反映出，房企“好日子一去不复返”。

不过，由于绝大部分房企已经历多轮房地产周期，目前还活跃在市场上的房企整体负债表现较好。克而瑞分析师沈晓玲表示，企业净负债率在60%-80%是合理状态，看企业发展风险则要看负债结构。不过，受房企公司债发行政策收紧影响，上市房企应付债券占负债比重持续走低，叠加其他融资渠道不同程度受限，长短期债务比出现回升，在手现金对短期刚性债务的保障程度下降。

当然，从净利润率和资产负债比率两个指标来看，行业整体分化也极为明显。大中型房企仍然可以相对保持一定净利润率，并控制好自身的负债规模；一些中小房企开始面临亏损，甚至退出房地产市场。

一场利润率引发的洗牌

对于如何看待房企净利润率，华泰证券有一套不同的逻辑。

该机构认为，过去每一轮的行业集中度提升都是伪命题，因为这是在毛利率足以支撑所有企业存活下的竞争加剧，只有兼并才是真正行业集中度提升。本轮则被认为是毛利率自2011年下降之后的短期见底年，部分公司净利润率已近0%。利润率进一步下降的结果就是有房企退出，真正进入行业集中度提升阶段。

那么，房企真实的净利润率情况到底如何？

21 世纪经济报道记者据同花顺财经统计发现，大中型房企净利润率数据还可观，但也能看出好时光一去不返。2017 年上半年，万科 A 的净利润率为 14.40%，金融街净利润率为 11.80%，金科股份为 4.75%，阳光城为 4.56%，招商蛇口为 21.26%，华夏幸福为 24.30%，新城控股为 10.12%。

值得注意的是，出现亏损的房企开始增多。有房企出现净利润率为负的情况，如中航地产净利润率为-5.22%；部分房企亏损严重，如荣丰控股净利润率为-115.55%，绿景控股为-450.90%，铁岭新城为-894.27%，中房股份为-2075.60%。

因亏损严重，一些房企开始准备退出房地产市场，这也是今年以来市场上见到更多并购的原因。正在进行重大资产重组的中房股份在 2017 年中报中称，“报告期内，公司没有新增土地储备和新开工项目，房地产主营业务面临经营困境。若重组成功，公司主营业务将彻底发生改变。”绿景控股在其 2017 年中报中则称，“报告期内，公司继续有序退出房地产行业及转型医疗行业。”

21 世纪经济报道记者还挑选了几家典型房企进行横向对比。整体上，一些大型房企可以在扩大规模的同时适度保证利润率，但一些中型房企净利润率则表现非常欠佳。比如阳光城，2015 年上半年，其净利润为 3.19 亿元，销售净利率为 6.84%；2016 年同期净利润为 1.71 亿元，销售净利率 7.74%；到了 2017 年同期，阳光城净利润为 3.28 亿元，销售净利率 4.56%，低于同行业水平。

“钢丝边缘”的负债率

负债率是考验企业经营风险的指标。早年间，一些房企为了快速发展，不惜采用高杠杆、加大负债率的方式。不过，随着房地产行业游戏规则变化，土地成本走高，行业趋于平淡，这种模式开始被慎用。而目前大部分还活跃的房企，风险意识比谁都强。

沈晓玲表示，企业在快速发展过程中，高杠杆是合理现象。如果企业 2-5 年的长期负债比例较高，但只要整体结构合理，也不会有太大影响。今年企业债收紧、海外融资市场不佳，很多企业通过增发配股或引入股东增资等方式扩大资金。

21 世纪经济报道记者注意到，同花顺财经统计的资产负债率高于 80%的企业较多，如金科股份为 83.94%，阳光城为 86.55%，华夏幸福为 82.86%，新城控股为 87.91%。

负债率低于 60%的房企包括铁岭新城为 54.43%，绿景控股为 59.91%，世联行为 55.77%，万通地产为 50.52%。

同样以阳光城为例。其目前资产负债率出现进一步提高迹象，资产周转速度却进一步降低。阳光城集团执行副总裁吴建斌的解释是，“我们拿着大量的钱买地，买的都是中长期的地，导致负债总量增加，权益能立刻增加的很少。”

吴建斌称，他花了三个月研究阳光城的财务结构。未来可能要做一些调整，包括资产结构、融资方式，甚至配合战略布局做调整，见效需要两三年时间。“具有挑战性，但也并非死结。”

中信建投研报也称，因阳光城近年来加大投资力度，净负债率和短债压力进一步上升。受房企融资渠道收紧影响，上半年银行贷款和债券融资占公司融资规模有所下降。公司计划采用美元债、房地产产业投资基金和开展资产证券化业务方式助力突破瓶颈。

不过，调整负债率并非易事。监管趋严之下，房企内生逻辑，即盈利水平显得尤为重要。有没有能力低价拿到土地，在规模竞争上能否加速快跑，能否较好控制公司成本，这些都考验着房企“长跑”的能力。

（来源：21 世纪经济报道）

观察 | 一座“缺地”的城市 如何进行土地二次开发？

城市更新的成果

走城市更新的道路是“缺地”的深圳破局的思路。深圳城市更新局发布的数据显示，2016 年，深圳市供应建设用地面积约 965 公顷，其中新增建设用地约 338 公顷，存量建设用地约 627 公顷（含城市更新供应用地 239 公顷），占总量的 65%。

在住房供应方面，城市更新项目贡献了不小的比例。数据显示，2016 年，城市更新供应商品房（不含回迁）面积 297 万平方米，占全市房地产市场供应总量 43%，城市更新逐渐成为商品房和保障性住房供应的重要来源。

公共配套落实方面，目前深圳已批的城市更新规划已落实了中小学校 108 所、幼儿园 222 所、医院 3 所、社区健康服务中心 200 处、公交首末站 144 处，配建保障性住房约 449 万平方米。其中原特区外项目超过三分之二，城市更新有效助推了特区一体化进程。

产业升级方面，截至 2016 年底，深圳全市累计有 84 个拆除重建类产业升级项目获得规划审批，更新改造后将提供 1605 万平方米的产业用房及产业配套设施。

而近年来，城市更新带动的固定资产投资额呈逐年递增态势，2016 年城市更新完成投资额为 682 亿元，占全市固定资产投资额比例为 16.7%，而 2011 年，完成的投资额仅为 142 亿元，占比 6.6%。

张红宇透露，“截至 2017 年 6 月底，深圳已列入城市更新计划的项目共有 616 项，涉及到用地范围面积达 48.92 平方公里，已批准的拆除重建类城市更新单元规划有 379 项，涉及的拆除范围用地面积达 29.63 平方公里，累计供应用地面积约 14.3 平方公里。”

棚改与工改的新尝试

据深圳市规划国土发展研究中心发展研究所所长李江博士的总结，目前深圳的城市更新方式从拆除重建主导转向拆除重建与综合整治并举，由“市场主导”向政府把控、市场主导、公众参与多赢模式沾边，更加关注民生、关注产业的可持续发展。

在这种导向的引领下，深圳在棚改方面做了较大的改变。日前深圳市住建局组织起草的《关于加快推进棚户区改造工作的若干措施（征求意见稿）》，其中提及深圳市范围内使用

年限在 20 年以上、存在住房质量安全隐患、使用功能不齐全、配套设施不完善的老旧住宅区项目应当纳入棚户区改造政策适用范围；棚户区改造项目的住宅部分，除用于搬迁安置住房外，应当全部用作人才住房和保障性住房。福田、罗湖、南山、盐田四区的棚户区改造项目所建人才住房和保障性住房只租不售。

此外，征求意见稿还明确棚户区改造项目实施模式，结合深圳市实际情况，推广“政府主导一国企实施一公共住房”的棚户区改造项目实施模式。棚户区改造项目原则上只通过拆旧建新的方式实施。

在此过程中，政府的职责、企业的机会又在哪里？深圳估价协会副会长吴青给出了自己的见解。她分析，棚改可以有三条路径选择，一是政府主导，指派办事处或服务机构完成征求意见并签约，此后由政府进行土地征收，再决定是否出让；二是政府全面负责，由街道办签约，最后土地建成安置房；三是由政府主导签约阶段，此后引进国企进行一次性招标，招标后国企协助政府做拆迁工作，处理完后土地进行协议出让。

而企业的机会又在哪呢？吴青认为，国企有很多的机会，民企也有突围的可能。“一百多个老旧小区改造需要专业开发机构的管理经验、资金介入，包括拆迁和建设的机会等。”

在工改方面的尝试，深圳更是敢为人先。数据显示，在“十三五”规划期内，深圳将提高工改工比例，并严格控制工业区块线范围内的“工改商”和“工改居”，保证至 2020 年深圳工业用地比重不低于 30%。

李江认为，这是因为深圳有迫切的产业升级需求。“未来如何吸引高端产业留在深圳考验政府也是考验深圳市最大的问题。政府要保住一定规模的产业，因此要鼓励工改工、严控工改居。”

在此背景下，更加倾向于做“工改商”、“工改居”的房企也开始接手“工改工”项目。但深圳市合一产业运营有限公司董事总经理陈晨提醒，传统房企的开发模式在“工改工”的场景下可能行不通。“开发商虽然规划、开发建设、融资等方面都具备优势，但每个园区的产业定位、运营，背后的逻辑性非常强，并不是地产销售能解决的。”

陈晨认为，地产公司要做“工改工”，首先必须把全产业链条打通，“项目来源、渠道、资金、产业都很重要，开发商必须建一个具有专业分工的团队，并且对行业进行研究。此外，寻求合作，从而达成优势互补、资源共享、合作共赢，这是比较普遍的做法。最核心还是应该做产业投资，将自身的产业导入具体的项目”。

（来源：每日经济新闻）

深度 | 2017 年房企的中场战事：规模之战白热化 开发+运营应对行业大周期

2017 年的中报季接近尾声，有厚积薄发者迈入千亿，立在潮头者也提出了更高要求。对于房企提出的调高销售额目标是否保守也成为被讨论的话题。

上半年，房企销售额普遍向好，但在楼市下半场的普遍认知中，房企也开启了新一轮卡位赛。

经营效果上，利润率与负债率两类财务指标、以及土地储备一直是房企的重要生命线，由此引发的行业洗牌效应不可忽视。

而进入资产管理时代，持有型项目如何布局、如何运营并扩大规模，长周期的项目该通过怎样的路径成为能够支撑公司业绩可持续发展的重要支柱，则成为另一个重要话题。

在 24 日万科业绩会上，公司董事会主席郁亮首度公开万科新的业务分类架构。在这些房企都在逐步渗入的领域中，在这场中场战事之后，新战役早已悄然打响。

导读

上半年大型房企业绩大幅增长背后，是行业集中度提升、兼并整合下的规模化竞争加剧。面对已经走到下半场的房地产行业，规模房企开发业务发展趋缓，资产运营将成为新的竞争赛道和利润来源。在商业、长租公寓、物流地产等新赛道上，都将跑出新的王者。

8 月中旬开始，上市房企进入密集的中报发布期。上半年，尽管调控频频，但大型房企和 Top20 房企基本都实现了业绩大幅增长，多家房企还纷纷上调了年度销售目标。

这背后是行业集中度提升、兼并整合下的规模化竞争加剧。如果说以前房企追求规模是为了卡位，那么当碧桂园宣布今年目标 5000 亿，旭辉提出 3000 亿目标，富力、金茂将千亿提前，房企的行业生存门槛，已赫然提到了千亿级别。在这之上，才能谈到更长远的发展。

对于行业已进入下半场，大多数房企已没有异议。龙湖、中海外更提出了周期转换的概念，随着城市化率接近 60% 的临界点，房地产的周期开始转换，在周期的右侧，开发业务趋缓，资产运营将成为新的竞争赛道和利润来源。

万科、碧桂园、龙湖、中海外这些超大型房企早已未雨绸缪，转型城市配套服务、城市运营，在商业、长租公寓、物流地产等各个领域多有着力，而这些新赛道，都将跑出新的王者。

规模与风险的平衡

8 月 22 日的业绩会上，碧桂园集团总裁莫斌宣布，公司年度销售目标上调至 5000 亿，这是第一家提出 5000 亿目标的房企。

作为行业龙头，碧桂园上半年的合同销售金额约人民币 2889 亿元，同比显著增长 131%，位列行业第一；而与碧桂园接近的万科上半年销售 2770 亿，恒大预计也在 2000 多亿。这意味着，房企第一阵营年度销售规模将提升至 5000 亿。

3000 亿阵营则有中海外及尚未公布业绩的融创中国、保利地产等房企；千亿之上，有厚积薄发的龙湖，将年度销售目标上调至 1500 亿。

更多的房企在追逐千亿。中国金茂也提出 2019 年要实现千亿；富力今年上调至 800 亿，且 2018 年大幅提升至 1280 亿-1380 亿。

规模战争的背后，往往也是土地储备的战争。今年上半年，各大房企积极扩充土地储备，通过招拍挂、收并购、合作、城市更新等渠道，为规模扩张提供充足的货值。

富力地产董事长李思廉坦言，上调销售目标的最大动力来自其土储。上半年，富力已买入总建筑面积 1140 万平方米的土地，可提供超过人民币 1420 亿元的新增可销售资源，以助集团于 2018 年及以后达成更高的销售目标。

碧桂园的土地储备，则让一些中小型房企难以望其项背。上半年，碧桂园共获取 292 宗土地，建筑面积约为 5084 万平方米；公司已摘牌或已签约的土地储备约 2.1 亿平方米，另有基本锁定但尚未签约的潜在土地储备约 1.35 亿平方米。

值得注意的是，规模扩张的同时也伴随着风险。在资金全面收紧的背景下，不少房企都意识到防范风险的重要性，纷纷采取措施调整财务结构，降低净负债率，增强现金回流。

截至上半年，龙湖净负债率为 56.2%。龙湖管理层表示，公司将通过外部合作及二级市场收购等方式，控制拿地成本、减少资金占压；同时进一步拓展境内外融资渠道，优化债务结构，拉长账期和降低成本。

龙湖首席执行官邵明晓称，接下来的拿地节奏会根据回款和整个资产负债表的情况来进行决策，将净负债率控制在 60% 以下。

规模最大的碧桂园也一直在控制负债水平。截至 6 月 30 日，其净负债率为 37.8%，比 2016 年 12 月 31 日下降了 10.9 个百分点；加权平均借贷成本为 5.32%，比去年底下降 34 个基点。

以稳健著称的中海外和万科，在财务指标上更为谨慎。中海外上半年的净负债率仅为 16.1%，融资成本从去年的 4.8% 下降至 4.2%；万科的净负债率为 19.61%。截至 6 月底，万科持有货币资金 1075.6 亿元，远高于短期借款和一年内到期长期借款的总和(501.4 亿元)。

另一些房企则在追求规模的过程中显示出了风险。据易居克而瑞统计，新城控股上半年净负债率已超过警戒线，达到 107%，这与企业 2015-2017 年大幅拿地直接相关，尤其在今年上半年的新增土地总额已接近企业的销售额。

资产运营成为新赛道

值得关注的是，继万科董事会主席郁亮提出行业进入白银时代、下半场这些著名的论断后，中海外主席兼行政总裁颜建国和龙湖董事长吴亚军提出了大周期论。

颜建国认为，城市化率低于 60% 时，是为周期左侧，房地产行业在规模和价格上快速增长，达到 60% 后，行业将进入大周期右侧，目前国内城市化水平已经达到 57%，接近临界点。

在右侧的市场中，持有型物业将快速成长，开发商的运营能力成为核心竞争力。现在美国最大市值的房地产公司，都是来自于持有业态的公司。

他透露，当前阶段中海会把 90% 的资源放在住宅开发方面，保证公司未来三到五年快速发展。同时增加持有型业态比例，公司会将 6%-8% 资源用于持有型物业，1%-2% 用于养老、教育、长租公寓、联合办公等新业务。

中海目前持有商业今年上半年整体收入大约 13 亿港元左右，到 2020 年希望达到 50 亿港元，中长期的目标是希望达到 100 亿港元。

万科、碧桂园、华润置地、富力等企业也均提出了各自的运营策略。试水物流地产、产业地产、特色小镇、长租公寓、联合办公等多元持有型业务。

7 月，富力以 199.06 亿元收购万达 77 家酒店，借此收购，富力的酒店规模将超过 100 家，一举成为全世界最大的酒店运营商之一。

李思廉表示，未来富力将持续寻求扩大整体规模并整合酒店资产，以增加经常性收入及利润的比例。

龙湖更早开始向持有物业转型。现在已经具备比较全面的能力，包括住宅开发、商业运营、长租公寓上的能力，还有 TOD 项目的建设和运营能力。

吴亚军表示，在行业大周期里一定有小波动，龙湖早年间是扛着周期，随着下一步在投资物业上奠定基础后，龙湖不敢说逆周期，但可适时利用周期，跟周期共舞，吃到周期红利。

“因为我们有大量的优质资产在手里，融资成本偏低，账期很长，不管是做新房的销售扩张或者并购都是游刃有余。龙湖在资源、能力上做了强劲的准备，所以才可以在这个时点上提出稳健中加速。”

中国金茂总裁李从瑞认为，未来的房企“第一梯队”指标将是多方面的，除了千亿（以上）规模，还要在持有板块收入达到 50 亿元，进入行业前 5 名；同时，保持 10% 以上的净资产收益率，以及毛利率比行业高出 10% 以上。

（来源：21 世纪经济报道）

雄安新区

北京市领导到河北省考察雄安新区规划建设 蔡奇赵克志陈

吉宁许勤讲话

8 月 17 日，北京市委书记蔡奇，市委副书记、代市长陈吉宁等在雄安新区考察。这是蔡奇和陈吉宁一行在省委书记、省人大常委会主任赵克志，省委副书记、省长许勤等陪同下考察安新县有关区域，详细了解雄安新区的规划建设情况。 记者郭昭摄

8 月 17 日，北京市委书记蔡奇，市委副书记、代市长陈吉宁一行到我省考察雄安新区规划建设情况。省委书记、省人大常委会主任赵克志，省委副书记、省长许勤陪同考察，并

共同出席河北省·北京市工作交流座谈会。两地签署《北京市人民政府、河北省人民政府关于共同推进河北雄安新区规划建设战略合作协议》。北京市人大常委会主任李伟、市政协主席吉林，省政协主席付志方等出席活动。

赵克志说，在深入学习习近平总书记“7·26”重要讲话精神、喜迎党的十九大胜利召开之际，蔡奇书记、陈吉宁代市长一行到河北考察指导，支持河北雄安新区规划设计建设，这是深入学习贯彻总书记重要讲话精神、推动京津冀协同发展的重要举措，充分体现了北京市委、市政府贯彻落实党中央重大决策部署的高度政治自觉和强烈责任担当。

赵克志指出，去年下半年以来，习近平总书记3次视察河北并发表重要讲话，对我们提出了“四个加快”“六个扎实”“三个扎扎实实”的要求，作出了高起点高标准高水平规划设计建设雄安新区的重要指示，是我们做好河北工作的根本遵循。我们要进一步增强“四个意识”，深入学习贯彻总书记系列重要讲话和对河北的重要指示精神，聚焦“三大任务”，推动“两翼”发展，努力把河北的事情办好，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

赵克志指出，北京充分发挥辐射带动作用，在供给侧结构性改革、就业、招商引资、农业等方面给予河北大力支持和无私帮助，有力促进了河北发展。北京坚决贯彻落实京津冀协同发展重大国家战略，推动交通、生态、产业三大领域率先突破，持续加大对口帮扶力度，大力支持雄安新区规划建设，为河北起到了示范引领作用。我们要学习借鉴北京先进经验做法，高起点高标准高水平推进雄安新区规划设计建设，全面对标北京城市副中心，坚持先谋后动、规划引领，稳扎稳打、善作善成，确保把每一寸土地规划得清清楚楚再开工建设，系好雄安新区规划建设第一颗扣子。要坚持把支持北京城市副中心建设作为分内之事，自觉服从、主动融入、加强对接，借势调整和重构区域经济发展格局，以实际行动全力做好服务保障工作，确保党中央重大战略部署顺利实施。

赵克志指出，下一步，我们要以这次两省市签署战略合作协议为契机，进一步深化京冀合作。希望北京充分发挥规划力量强、建设水平高的优势，继续关心支持、帮助指导雄安新区搞好规划设计建设；积极争取国家支持，加强城际铁路、高速公路等交通基础设施建设，实现雄安新区与北京市交通路网直连直通、顺畅衔接；积极推进北京优质教育、医疗、卫生等资源向雄安新区布局发展，提升新区公共服务水平；加强人才交流，促进京冀人才要素流动，用活用好人才政策，推动更多的北京人才来冀创新创业；共同推进曹妃甸协同发展示范区、北京新机场临空经济区建设，打造区域经济增长新引擎。我们一定牢固树立一盘棋思想，当好首都绿色屏障，打造京津冀生态环境支撑区，当好首都的“护城河”，为建设国际一流的和谐宜居之都作出河北贡献。

蔡奇说，设立河北雄安新区，是党中央坚持大历史观，着眼于京津冀协同发展，面向未来作出的一项重大决策部署，是千年大计、国家大事，将与北京城市副中心共同形成北京新的两翼。北京市委、市政府将坚决贯彻落实党中央决策部署，真心实意把支持河北雄安新区

建设当成北京自己的事来办，从雄安新区最迫切需求入手，抓好对接支持，做到有求必应、积极配合、毫不含糊。

蔡奇表示，北京将统筹全市优质资源，推进全方位协同合作，集中力量支持河北雄安新区建设开局起步。一是推进中小学、幼儿园、医院等一批优质公共服务“交钥匙”项目率先落地，通过托管、组建联合体等方式再推进一批现有存量资源提升服务水平。二是推进优秀创新资源集中布局，在雄安新区设立中关村科技园，作为今后一个时期打造京津冀协同创新共同体的主要平台，积极引导首都创新要素资源相对集中落地，促进科技成果到园区孵化转化，促进雄安新区发展新经济、形成新动能。三是推进综合交通网络直联直通，与河北通力协作，把雄安新区打造成为京津冀交通一体化的重要节点，推动雄安新区与北京交通路网高效顺畅衔接。四是推进疏解承接无缝对接，凡是愿意到雄安新区发展的在京资源，我们都坚决支持，积极做好服务与衔接，抓紧谋划集中疏解与承接有关事项，创新激励机制和政策。五是推进改革创新联动互促，建立常态化的合作交流机制，共享规划、建设、管理等方面的经验，在户籍、养老、社保、公共服务等方面联动推进一体化改革，引导符合雄安新区定位的相关功能、产业事业及人口向雄安有序转移。

蔡奇强调，要着眼于建设世界级城市群这一战略目标，深入推动京津冀协同发展。一是着力打造城市群骨架。两翼应互为呼应，共同打造城市规划建设的典范，共同推进交通一体化发展，形成健康有力的城市群“骨骼系统”。二是着力抓好重点领域突破。生态协同治理上要向纵深推进，深化区域联防联控，确保京津冀空气质量持续好转。携手创建京张承生态文明先行示范区，积极推进曹妃甸协同发展示范区、新机场临空经济区等重要平台建设，打造更多合作共赢的样板。三是认真贯彻精准扶贫、精准脱贫基本方略。积极做好对口帮扶工作，以扶贫协作实效促进协同发展，携手张家口、承德、保定的16个县（区）共同奔小康。北京市各区要精准对接，积极支持结对县（区）脱贫攻坚。四是充分发挥冬奥会、冬残奥会的牵引作用。推进交通、市政、电力、水务、通信、气象、医疗等基础设施建设，促进张承保地区城市建设和发展，努力交出冬奥会筹办和经济社会发展两份优异答卷。

陈吉宁、许勤分别介绍了北京、河北经济社会发展及推进雄安新区规划建设、京津冀协同发展有关情况，并代表双方签署协议。

在冀期间，蔡奇、陈吉宁一行实地考察了安新县有关区域，详细了解雄安新区规划建设和白洋淀生态治理等情况，并深入长城汽车股份有限公司哈弗技术中心和保定·中关村创新中心考察。

北京市领导张工、阴和俊、崔述强、张建东、隋振江和市政府秘书长李伟，省领导袁桐利、陈刚、童建明、范照兵、张古江、李谦和省长助理、省金融办主任江波，省政府秘书长朱浩文，以及两地有关部门、市县（区）、企业等负责同志参加活动。

（来源：河北日报）

学习园地

若不能类化，就不能管理

管理学中很流行据说是德鲁克的一句话，叫做“若不能衡量，就不能管理”。但是，在我们的管理研究和实践中，发现尽管有很多事情可以量化衡量，比如绩效考核指标，但依然陷入定指标时的交易，评价绩效时的争论，甚至越量化难以管理，最后不了了之！

问题在哪里？我们发现是量化之前的类化不清。这就是本文的核心观点——若不能类化，就不能管理！并且类化要先于量化，不能类化就不能量化，不能量化，就不能管理。眉毛胡子一把抓，你数清了也没用。

一、类化的定义及管理意义

什么叫类化？类化是与量化相对的概念，类化是量化的基础。

类化有两个角度，从上往下是分类，从下往上是归类。你要先有了一大堆资料、数据或要素，做归类也是类化。也就是按照种类、等级、性质等标准，把散乱的、没有规律的东西，整理成有规律的、简化的、条理的、容易理解和处理的东西。分类接近于分析，归类接近于归纳。

分类是比归类更常用的一种类化方法。比如，一家企业有三千员工，这是员工人数，这三千名员工怎么类化呢？传统类化方法是员工多少，干部多少。或者研发人员多少，营销人员多少，制造人员多少。你也可以按照员工贡献进行类化——贡献者，交易者和偷懒者。贡献者是干得多，拿得少；交易者是干多少，拿多少；偷懒者是干得少，拿得多。不同类化会产生不同的管理策略。

我的一个研究成果是，一个企业在成长的不同时间段，有着不同的支撑要素。我给它分了五类：三年发展靠运气，五年发展靠战略，十年发展靠管理，卅十年发展靠文化，百年发展靠制度。这虽然是很简要的类化，不同企业对此理解和应用有所不同，但类化有利于我们了解这些要素的作用和关系，有利于我们抓住企业不同发展阶段的核心问题。

类化其实是一种分析和解决问题的管理方法。企业的问题纷繁复杂，相互牵扯，没有恰当的类化方法，你就无法厘清脉络，无法界定边界，也就无从切分或衡量。做过管理咨询的专家会发现，人家企业家做了十年、二十年，有那么丰富的经验都没找到解决的创意和方案，凭什么你去上一两个月就会有些方案。这说明：很多事情不在于你拥有多少年的经验，而在于你是否懂得一种方法，并通过这种方法找到对方经验中量的积累所不能厘清的问题区域、问题脉络或者问题点。这种专家式的方法——类化方法——能帮上企业家的忙。

现实中的事物都是复杂多样的，不做类化，喜欢一言以蔽之，往往会以偏概全或以全盖偏。比如很多企业提倡“以人为本”的管理原则，仔细想来，与企业相关的人包括了各种不

同类别的人——员工、股东、客户、上级等等，你不把他们类化清楚，就难以说清以员工为本，还是以股东为本；以客户为本，还是以上级为本的排序和关系，在管理上就难有鲜明价值立场和具体对策，以人为本可能就成了了一句口号，甚至给惰怠者以口实——不干工作，却整天打着“以人为本”的旗号，要条件，要待遇，要公平。类化是为了管理理念落地。

宣传口号式的语言往往是不分类的，比如某某药品包治百病，比如普天之下莫非王土，比如我们的朋友遍天下……，等等。没有类化的、原始的观点或措施用于管理，容易失于笼统。我们必须对管理问题按照系统、结构、层次、性质、部门、要素等等进行分类，才易于理解和进行有效管理。

类化方法怎样有效应用于管理？这是我多年来一直在研究的课题。做管理，尤其是做领导，首先是要定性，然后再定量。自己没有定性的这样一个大的布局和格局的思考，就去定量，整天算小数点后面两位数，得出的结果过于量化，过于细部，往往会失去机会，失去方向。做领导分完类，把握住了大格局和结构，才可以把具体事情交给各部门或分管下属去定量，去算帐，去科学化！

二、类化法用于创新和落地

从管理的角度讲，不能类化的观点是不可信的，不做类化的政策是不能落地的，不能类化的，就不能管理，不能分三类以上的，就不能准确管理。

我的研究成果中，有一个广为熟知的企业分类是：三流企业卖劳力、卖资源；二流企业卖产品、卖服务；一流企业卖技术、卖品牌；超一流的企业卖规则、卖标准。这个类化方法不看企业的行业，不看企业的具体业务，而是按照企业价值创造要素来类化。三流企业主要是赚员工的钱和老祖宗的钱；二流企业主要是赚制造和销售的钱，一流企业主要是赚区别于竞争对手的钱，超一流企业赚的是战略布局、做庄的钱。行业内数一数二的成功企业，一般是发展到超一流层次的。因为它卖的规则和标准等权力，靠的是对整个行业、对价值链的掌控能力。

运用类化法，比较容易站在前人，特别是站在巨人的肩膀上，去创新知识。在我的 BEST 管理实战演习课程中，因为要经常运用决策方法。获得诺贝尔经济学奖的西蒙在决策理论上提出过一个决策过程的四阶段模型：第一阶段收集情报，第二阶段拟定方案，第三阶段选定方案，第四阶段评价方案。这是从信息处理过程的维度思考决策问题的。但我发现中国管理者做决策时，不太注重信息处理过程，却比较强调信息本身的特性，比如这事重要不重要？有多大可能完成？是不是自己职责范围？我如何说服别人等等。所以，仅仅靠西蒙的理论和模型过于西方化，不适合中国领导者的决策习惯。于是，我把决策过程分为两维，一维是西蒙的信息处理维，另一维是信息特性维。再把信息特性分为三类。即必要性信息，可能性信息和重要性信息。并根据决策业绩好坏，提出了适合中国管理者决策的“三性决策模型”——首先考虑必要性，其次考虑可能性，最后考虑重要性（或紧急性）。必要性包括客户的需求、企业的使命、管理者的职责、法规的约束等。可能性包括你手头的资源、管理者的权限。

最后再去考虑重要性（或紧急性）这种比较主观的要素。先必要、再可能、后重要，最后出结论，通过这种演绎式的三段推理，得出决策或结论。先按照两维，再进行阶段分类，“三性决策模型”就丰富了西蒙开创的决策理论。

在知识管理研究领域，有一位权威专家野中郁次郎，对日本和美国的知识创新研究很深入，提出过知识创造理论。其理论基础就在对知识的分类，他提出了知识的两维分类，一维是从认识论角度，把知识分为隐性知识和显性知识，另一维是从存在论角度，把知识分为个体知识、团体知识、组织知识和组织间知识即社会知识四类，据此研究了知识创造运动以及相关的模型，对企业的创新管理有很大启发作用。

如果仅仅关注企业研发部门，野中郁次郎的知识管理方法很有用处，但我发现，中国高科技企业的人才，不仅要掌握知识创新的方法，而且更受知识创新回报机制的影响，也就是激励科研人员创新的动力是什么？否则，科研人员就不愿意努力去研究，不愿意把自己的研究成果记录和显现出来，更不愿意传递给企业内的其他人和其他部门。所以，至少在现阶段的中国某些企业，知识创新的效率和效果，关键不在知识认识论和知识存在论的问题，可能是知识价值论或知识动力论的问题！

有了这个现实问题的意识，如果你掌握了分类法，你就可以对他的理论进行扩展。我在华为公司的研究成果之一，就是找到了第三个维度——知识价值论维度。提出了“知本论”的管理模式和建议，得到了任总认可和在华为公司的具体应用。企业的知识管理不仅要显性化和组织化，还可以而且必须价值化，从价值化的角度来思考知识管理，更能有力地促进知识的显性化和组织化。华为公司的竞争力之一，就是来自于“知识资本化”的管理模式。1996年12月26日第54期《华为人报》全文刊登了《华为公司基本法》第四稿，题目就是“知识资本化”。另外，野中郁次郎根据自己的两维法提出了知识的显现化、内融化、关联化、共感化这一的四化模型。那么，从价值论角度，自然可以提出我的新四化模型，即知识商品化、职权化、资产化和资本化。这类知识四化，对于企业来讲，是如何把知识变成价值，这更符合企业的本质，激励企业的知识创造，野中郁次郎的模型则更适合在科研机构或企业的科研部门搞研究。

用类化法你可以系统地了解企业的运营系统，比如，华为公司的基本战略思想是——活下去是企业的硬道理！为了活下去，我认为华为公司给自己定了做什么不做什么的基本路基——只要不走邪路，不越过马路牙子，就能活下去。如果用类化法把它“做什么”细化的话，可能是八个战略：1、聚焦战略；2、机会窗战略；3、人才垄断战略；4、红蓝军战略；5、知识产权战略；6、持续变革战略；7、国际化战略；8、竞合战略。另一面，用分类法把它“不做什么”细化的话，可能是八不原则：1、不做无价值的创新；2、不做市场规则的破坏者；3、不做机会主义者；4、不进入信息服务业；5、不反垄断；6、不做圣人；7、不介入政治；8、不迷信。你去看吴春波教授、彭剑锋教授、黄卫伟教授的书籍和文章会非常清楚。

按照类化法去考虑管理，你会发现传统经济学理论所讲的有些东西需要再类化才能落地，否则就会架在空中。比如说，政治经济学经常讲是按劳分配原则，但是，从财务角度看，企业的费用支出项和利益分配项有很多，仅仅从按劳分配原则出发，解决不了复杂的管理问题。从企业的价值创造要素看，好像也不只劳动一个要素，并且在不同企业，各个要素的价值贡献也不同。因此，从不能类化就不能管理的角度看，企业的分配原则不能只是一类，按劳分配也不能是一种按劳分配。其他研究也有按照劳动、资本和土地三要素的分配三原则。但依然不符合我们深入企业所看到的更为复杂的实际情况，于是根据调研、实践应用检验，我提出来了企业分配主要有八个原则，即：按劳分配原则，按资分配原则，按知分配原则，按责分配原则，按需分配原则，按伦分配原则，按运分配原则和按胆分配原则。举个例子，企业开年会，经常搞一个挺大金额礼物的抽奖活动，大家特别高兴，抽到没抽到都觉得特别公平，就是应为运用了“按运分配原则”。找灵童用金瓶掣签法，也是按运分配的吧！把企业的各种现实因素考虑进来，用好了类化方法，你会发现，这会促使更多管理原则和管理创新的出现。

我们经常在企业做大做强上有不同观点，有人说企业光大不强不行，有人说企业的大就是强！这很难取得一致意见，于是在到底是追求扩张速度、规模，还是在追求利润率、业务聚焦的战略布局上产生矛盾。于是华为公司提出了油门和刹车的机制性目标——有现金流的利润，有利润的扩张。有现金流是做活，有利润是做强，扩张是做大。《华为公司基本法》第十四条提出，“我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化”。什么叫成长的最大化？

“我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度”。这又是“做快”。做大和“做快”是为了做活——“以保持公司的活力，吸引最优秀的人才”。既然这些企业行为和目标不是唯一的，相互之间是可以有各种组合的，因此，在调研了众多企业之后，我用类化法来研究企业成长的各种途径或者说衡量企业成长的各种指标，力图为企业提供一个成长的“雷达图”。这就是《成长的逻辑》那本书包含的研究成果。我按照做大、做快、做多、做强、做新、做局、做人、做久这八个分类来梳理企业成长的重大的战略导向，并把这“八做”又细分成三十二个指标，来观察企业成长的市场定位和相对状态，以帮助企业形成有效的战略布局。企业在实际操作中，可以按照成长阶段选择其中的几个“做”来主攻，也可以增加适合自己的新的“做”来突破，比如可以加上做优，做精，做专等等。

三、类化的方法

第一，两分法、三分法和多分法。有人善用两分法，我喜欢三分法及以上。彭剑锋教授非常善于运用十分法，有点像毛泽东的论十大关系。

我们的思维模式跟类化法存在着莫大的关系。中国经典讲类化法，比如老子的道家，一般是从对立统一、一分为二的角度来讲的，分为有无、阴阳、正反、难易、前后、高下、左右等等。我讲的分类法是和企业管理的复杂性相关，管理的问题不能仅仅分为有无、对错、好坏、善恶、是否、正反等，应该分为三类以上。大家看到上面我所讲的各种观点的分类，

很少是一分为二的、两个方面的分类，基本上都是三个以上的。很多时候我是把三点放在一条直线上，到了第四点就拐弯儿，换另一个维度。这里就有一个线性思考转向平面思考的过程，有了两个维度，你就至少可以分成四个象限，也就是四类，或者九个方格，也就是九类，来分析和解决一个问题。当然，你如果加上时间变量的话，就可以在平面上画出一个S曲线。这就是我研究企业成长所用的单曲线或多曲线成长模式的研究成果了。

解决管理问题总要分出因果，道家经常讲的是：一生二、二生三、三生万物，这里讲的就是一种因果关系。用在企业管理里面就是财散而人聚，财聚而人散的道理，或者是一分汗水一分收获的道理。但是，用类化法来讲，这种关系用于企业管理未免过于简单。企业管理中很少有“一因一果”的问题，我们应该对问题的原因和结果做出细分类化，否则管理上就会产生过度简单化，或者叫幼稚症，造成财散而人不聚，勤奋而没有业绩的后果。事实上，任何一个结果都是三个以上的原因，任何一个原因都可能产生三个以上的结果。类化法会让我们对管理方案考虑的比较周全。

第二，逻辑类化法。逻辑学是很讲究类化的，逻辑类化主要有三种方法：一个是归纳，一个是演绎，一个是类比。《金字塔原理》这本书就是讲的如何运用归纳、演绎的方法来分析和管理的问题，并写出容易沟通的咨询方案。金字塔原理讲到的五个原则，和类化有很大关系。首先是分层次结构。你讲到的问题，1、2、3、4、5层怎么搭起来？要说清楚。其次是分基本单位。一句话一个含义，不能多重意思混在一起。第三是没有重复，就是两个概念之间、两个事情之间不能有重叠交叉。第四是不能有遗漏。你要有很多方法去解决重复和遗漏的问题，比方说用线性方法去做——昨天、今天、明天，这个线性方法就完全可以把它说全了。再就是用加减法，你给个公式，几加几就等于几，这样完全不会重复。最简单的无遗漏方法，就是例举完了各要素之后，再给它加上一个“其他”。只要有这个其他就把另外的全包括了，这就是逻辑学中的完备性原则。第五个是抽象层次要一致。也就是说你在归类的时候，什么种？什么属？什么科？你得把界限明确分开，不能把不同层次的东西归到一起。

第三，理性类化和感性类化。在个人层面，类化受个人价值观，甚至情绪影响。有的人比较理性，有的人比较感性。感性的人，由于容易情绪化的影响，有时不大在乎怎么去把它分类梳理清楚，而在乎证明自己正确，甚至为了跟别人吵架来证明我比你聪明！这样一来，分类就不是按照逻辑的分类、层次的分类、条理的分类，而是按照我如何能压住你？我如何能最终取胜来分类。在企业层面，企业追求的目标有多种，选择哪种目标受企业价值观影响很大，经济人价值观可能倾向于用利润、成本来确定业务取舍，竞争人价值观可能喜欢用占有率排名，干掉对手来选择不同的投资方向和战略目标。

第四、类化的层次——团队还是个人？

我们比较一下日本的阿米巴经营法，把一个企业的核算单位细小为一个阿米巴单位，中国很多企业也在学习运用。它只分到团队，那么继续分类是不是还可以呢？像海尔分到个人，

人人都是 CEO，人人都是经营者，这可能符合中国人的特色：把个人的利益边界划清，防止吃大锅饭、中锅饭的任何嫌疑，这也是一种方法。但是，这可能适合在进入成熟期的产业和企业里边应用，在崇尚团队协调的日本企业也很难做到。

华为的考核在很多情况之下还是考核团队的，所以它的划分是按照群狼的文化：铁三角模式。而不是按照一匹狼、一只老虎这样的方式。它考核一个团队，而不是细分到个人。但在同样的行业不同文化的中兴通讯，还有一些外资企业，很多时候却放得更低，要考核到个人。华为的竞争多数是在团队和团队之间。划分到哪个层次合适，或者划分限度，要符合一个企业文化或者一个企业追求的目标。

但无论如何，管理上的类化，是为了管理有效，研究上的类化，是为了创造一种理论。不论是管理还是研究，最底层、最具体的类化要素应该是接近事实的，也就是现实中那些具体人、具体事、具体产品、具体设备，具体数据等，要能够支撑你的结论才行。如果只是概念上的类化，甚至是内涵复杂的笼统类化，那就成了道可道，非常道，说不清楚了。

总之，若不能类化，就不能管理。在管理一个组织系统时，我们必须把它横平竖直，内外连接，相互作用等类化清楚，才能形成有效的资源调配和整合管理。敌我友都分不清楚，你就无法取胜。在研讨和提出方案时，也要先做好定性的分类和归类，看清楚它们之间逻辑关系，最后再去分析它们的量化关系。否则，你可能会陷入具体细节关注，事倍功半。你的工作方式就像技术人员而不像领导者。

（来源：华夏基石）

每个上进的年轻人都想过：我该不该读个 MBA？

每个月都至少有一位志向远大并且努力工作的年轻人问我：“我该不该考个 MBA？”我曾在斯坦福大学商学院攻读 MBA，并且从 2007 年开始，就已经是商学院的导师和内部教职职工了。我帮助成百上千的学生提高他们的领导力和人际关系能力。以下是我对那些问题的回答。首先，起决定作用的是确定你对于 MBA 的期望是否与这个学位将会带给你的益处相一致。

MBA 项目提供三种不同的益处，而且不同学校项目提供的益处大不同。

1 实际领导力和管理技能

管理教育在过去的几十年里发生了很大的改变。之前它关注类似于金融和实操领域的定量分析，但很少强调组织生活的其他方面。这就导致了 MBA 们经常被视为目光短浅的会计师，他们因只关注数字而与管理者面临的实际挑战脱节。

作为对质疑的回复，MBA 项目拓宽了战略学、组织表现和领导力的课程。虽然商学院的课程仍有强烈的定量要求，但就像斯坦福大学的院长加斯·萨隆（Garth Saloner）所说：

“关于金融、供应链管理和会计等专业数量技能的知识，我认为它们在管理学教育中变得更加标准化，已成为每个人都应该了解的基本常识。”

商学院认识到提供定量分析培训是无效的，因为其毕业生离开学校后会更多地通过他们领导和管理别人的能力来增加价值，而不是通过他们个人的才能。另外，处在高级职位的管理者实现高效要通过完全不同的人际交往技能模式。萨隆补充说：“就执行程度来说，更有弹性的技能模式，真正的领导力及与他人合作的能力，还是非常稀缺的。”

但是 MBA 项目在这些领域内提供高质量培训的能力是不均衡的。最好的学校在领导力和人际关系技能培训上有很高的优先权——斯坦福大学现在每年面向 400 名学生提供 12 节人际关系课，这个人数密集的课程成为了我们最受欢迎的选修课。二级学院仍在努力追赶，但这些领域的高质量项目是很难建立起来的。哈佛大学的比尔·乔治（Bill George）说：“我不认为领导力可教，但我认为领导力可学。”比如，通过开展实践活动，将学生聚到一起，帮助他们了解自身的长处和缺陷，提供反馈并加强其对自我的认知。这些活动需要与传统理论非常不同的方法指导。

我不是在说 MBA 课程提供的定量和技术技能是无用的，它们是绝对有用的。但是人们可以靠自身的力量并以更低廉的价格获取它们。MBA 项目可取之处在于它让学员组成团队，在一系列最新研究指导下的实践课程中获得提升领导力和人际交往技能的机会。

所以如果你想读 MBA，先问问自己：

- 我正在考虑的 MBA 项目是否提供实际领导力和管理培训？
- 这些课程体系是否已经成熟？这些课程有没有得到学院的支持？这些课程又能得到多少来自周边社区的支持？
- 毕业生怎么描述他们上课的经历？他们从这些培训中收获了什么？
- 有没有其他可替代方案让我提高实践能力？

2 证书向市场传递信息

没有公司要求求职者必须拥有 MBA 学位——它只是一种选修的学位，不像法律和医药等领域强制性要求求职者有法学博士、医学博士或者其他职业证书。有很多在综合管理、在咨询领域、甚至金融服务行业工作的人都没有取得 MBA 证书，所以别以为这个证书一定能在你的工作领域给你带来非凡的意义。

作为一名导师，我有两个不同的“市场”——我在斯坦福大学的学生和我的私人顾客。他们中大部分是高级领导人，我的 MBA 学位在他们中间都产生了一定影响。当我的新学生知道我曾是他们中的一员（大概 15 年前）时，他们会更加放松，而潜在客户则相信我理解他们所处世界的复杂性和他们所面临的挑战。

但是，MBA 学位并不一定在哪里都会有这样的效果。我从商学院毕业开始工作的时候，要和各种社会团体打交道。我从不向别人隐瞒我有 MBA 学位，但也不会大肆张扬。我知道在我所处的领域当中，有一些人对 MBA 持消极态度，而且我需要机会来证明我的独特性，而不是被视为一个“典型”的 MBA。仅就我个人而言，这段经历非同寻常，但这种做法其实并不罕见，因为在许多领域和组织中，MBA 都被人怀疑，甚至受到蔑视。

另外，MBA 项目的声誉决定了其影响力，而项目的声誉不仅仅关乎到主办院校的威望。哈佛、斯坦福和沃顿商学院是美国商学院中的佼佼者，但是它们同样因其霸权和傲慢而为人们所知。当一些公司渴求着它们的毕业生时，另一些公司对这些精英则是唯恐避之不及，因为这些公司考虑到这些精英会很难合作并且可能强势地破坏公司既有文化。

所以如果你想读 MBA，先问问自己：

- 我现在身处于什么样的领域？我将来想进入什么样的领域？
- 什么样的人会对我的工作感兴趣？如果我取得了 MBA，这些会发生怎样的改变？
- 我要进入的领域是怎样看待 MBA 的？MBA 在这些领域中有什么影响？作为一名 MBA，我将会面临什么样的成见（包括正面的和负面的）？我的目标市场对这些学院和其校友的看法如何？
- 是否有可替代的方案让我向市场传递同样的影响力和信息？

3 加入学习社群，建立校友关系网络

商学院强调团队合作，且 MBA 学生从同学身上学到的和在课堂上学到的知识往往一样多，所以考虑在未来的两年你会和谁一起学习是非常重要的。他们将会成为你的校友，而建立校友关系网络是学习 MBA 项目的最大收获之一。

当然，校友关系网络不尽相同。MBA 项目规模越大，其建立的校友网络就越广。有些关系网集中建立在特定的地理区域内或者特定行业内。在某些商学院，学员就读期间建立的关系网络为彼此提供了强有力的支持。

所以如果你想读 MBA，先问问自己：

- 我对正在考虑的 MBA 项目的其他学生理解多少？他们和我志趣相投吗？我想和他们一起学习吗？
- 我对这些项目的校友网络了解多少？他们有多活跃？他们是否集中在我感兴趣的地理区域和职业领域？
- 学校为它的校友网络和校友本身提供了什么支持？校友们是否频繁地回校参加学校的项目和活动？

最后我要阐述的观点是：我鼓励不同背景的人们将到商学院进修作为一个选择，但 MBA 的学习非常困难且压力巨大，所以应仔细考虑以上问题后再决定是否开启 MBA 征程。

（来源：哈佛商业评论）

管理者最大的危机，就是掉进了无形封闭圈

身为 CEO 必然会感受到孤独，不过孤独看起来只是高官厚禄、光环加身以及手握大权的小小代价。老话说得好，“高处不胜寒，但无限风光在险峰。”

而因身居高位引起的信息封闭会影响决策和领导效率，二者均须对具体情况掌握一手信息。高层管理者经常无法了解企业的问题和具体数据，获得的关于经营、员工和客户的有限信息都是筛选后的。考虑到时间有限，有些筛选是必要的，但层层管事的人擅自决定领导者该了解哪些不该了解哪些，结果是加重了信息封闭。

举个例子，1995年詹姆斯·沃尔芬森刚刚担任世界银行总裁时，曾前往发展中国家实地探访，希望了解世界银行的项目运作情况。访问几次后他发现，每次看到的都是成功项目，村民们都面带微笑，政府官员感恩戴德。他告诉我，后来他学会不跟向导走，去找不知道他将造访的老百姓了解真实情况。采用此举后，他能更清楚当地政府如何执行世行援助项目，最需要援助的老百姓到底有没有获得帮助。

就像我之前写过，顺从权威的文化深深根植于很多社会。所以员工们，甚至是资深员工向上级隐瞒情况是很正常的，主要是担心有可能顶撞或惹怒领导。例如，一位非营利机构的执行董事告诉我，她在该机构任职多年，但升任执行董事后，相交多年的老同事再也不邀请她庆祝生日或其他社交活动。老同事们觉得跟她打交道不舒服，因此她没法了解机构里很多日常活动。她的社交关系减少，对周遭发生的事也愈加不确定。

如果老板不安全感很强或是反复无常，下属只会更害怕、更谄媚。研究显示，领导者手握权力会容易听不进别人的意见。最后CEO身边剩下一群只会“好好好，是是是”的小人，一群遇到烂决策也不抵制，从不敢提反对意见的人。这群人形成一个回音室，只会放大自己的观点，不会提出新观点。

例如几年前，我跟一位高层管理者共事，当时他正在竞争公司里一个比较高的职位。为了赢得竞争，他找来一群精明强干观点各异的人组建智囊团，帮他想办法应付公司可能面临的挑战。此举非常奏效，虽然跟对手相比他的经验比较浅，董事会还是决定由他担任下一任CEO。但是接任CEO后他再也不组织智囊团商讨，还撤换了两位之前与他竞争的高管。他觉得没必要再听反对意见。后来高管团队里都是支持他观点的啦啦队员，不同意他观点或发现公司问题的人都保持沉默。两年后，董事会决定撤掉他CEO一职，因为他给公司制定的计划根本没效果。

如何才能降低管理者封闭的情况呢？

首先

竖起耳朵注意各种可能性

封闭并不难发觉。升上高位难免激动，也需要大量时间和精力适应。此外，其他人会开始不停地表示同意你的意见，猜测你会需要什么。

你可能会注意到，人们总是想“帮你”处理一些他们认为重要性比较低的事。过段时间，做事模式就会变成新常态。所以要问问自己有没有开始感觉封闭或是与外界失去联系。有没有员工质疑你的想法，还是选你想听的说？遇到事你能不能获得一手资料，能不能看到原始数据，还是所有事都经过层层筛选，按照轻重缓急交给你处理，方便从全局看待？

其次

躲开无形封闭圈

所有高层领导者都会困在实体或虚拟办公室，富丽堂皇的装修，董事会宴席，财务报表，负责预定旅行和各种日程的助理，日程表满满当当没时间停下思考。要打破封闭圈，就得定期制定逃离计划。

电视真人秀系列“卧底老板”里，老总冒充新员工加入企业就是了解真实情况的好方法。但也有其他一些没那么夸张的技巧。例如 21 世纪初施乐公司在安妮·马尔卡尼治下时，每位高管成员都要负责一些关键客户。这就逼着高管亲自会见客户，了解客户对公司的感受。富达投资曾要求高管负责客户服务热线，直接跟客户打交道。

管理者还可以组织越层级会议，与较为初级的团队（他们的老板不可在场）讨论公司情况、客户反馈以及如何贯彻战略。也可以组织全员大会，员工可以自由提问并参与讨论。增加倾听的机会，管理者可以获得未经筛选的真实数据，用来帮助决策。

最后

鼓励不同意见

告诉高管团队如果有不同意见一定要提出来，要勇敢挑战你的想法。确保团队成员都敢说实话，敢于批评。对某些人来说很容易，对另一些人来说可能有难度，所以你要主动在团队里招徕，或是提拔两三个能唱反调的人，便于观点碰撞。要勇于接受别人的挑战，不管是私下还是在团队会议上，而且要认真倾听别人的意见。这并不容易，而且过程中你可能会需要一些指导。

在高层领导者的工作中，受到封闭是不可避免的部分。到底是任由信息封闭影响你的决策能力，还是想法解决带领公司前进，最后还是看你怎么选。

（来源：哈佛商业评论）

优秀领导者的 5 大过人之处,你具备几条?

我们都知道,对工作的满意度往往取决于我们与上司之间的关系。但是在当今快速演进、全天候的工作场所,经理们总搞不懂到底应该做些什么才能让员工拥有最满意的工作经历,增加他们的幸福感。

我对世界上最成功的几位老板展开了研究,揭示了能令工作变得更有意义、更有趣味的常规做法。如果你在指导其他人,确保自己遵循了以下几点:

1 管理个体,而不是团队

优秀领导者的 5 大过人之处

当你承受压力时,很容易就会忘记员工们是独一无二的个体,有不同的兴趣、能力、目标和学习方式。但是你在与他们互动时应该因人制宜,这一点很重要。你要知道什么能够激

励他们前进，能够和员工们进行一对一交流，根据个体发展需求教导他们。至于升职加薪，上司应该通过查阅之前严格的能力素质模型和职业阶梯，根据每名员工的抱负、天分和能力给他们量身打造发展机遇。

保罗·巴塔丹博士（Paul Batalden）是达特茅斯盖瑟医学院的荣誉教授，他之前曾在医疗护理巨头 HCA 集团的汤米·佛利斯特（Tommy Frist）手下工作。他告诉我，自己的前上司“非同一般”，不像是领导此类大企业的 CEO。“你总能见到他，他老有时间。”萨缪尔·霍华德（Samuel Howard）是佛利斯特的另一名追随者，目前是 Xantus Corp 的 CEO，他补充说：“当你向他求助时，他立刻就能卷起袖子跟你一起干，帮你渡过难关。”

2 升华工作意义

优秀领导者的 5 大过人之处

大部分员工会珍惜那些能够发挥自己价值，带来不同的工作，许多企业现在也开始强调意义和目标，希望能培养员工的参与感。但这也是经理的职责。你不能依靠像奖金、优先认股权或加薪之类的激励机制。你需要用愿景去鼓舞他们，设置具有挑战性的目标，提升他们的自信，让他们相信自己一定能够成功。阐明清晰的目标，鼓舞你的团队，设立高期望值，告诉团队你相信他们有能力实现一切目标。

像房地产业的比尔·桑德斯（Bill Sanders），对冲基金的朱利安·罗伯逊（Julian Robertson）和职业橄榄球教练比尔·沃尔什（Bill Walsh）这样的传奇上司都会给员工们灌输企业愿景，让他们为之着迷，并能全力以赴追求成功。桑德斯的一个崇拜者斯科特·塞勒斯后来成为了斯通公司的 CEO，于 2013 年退休，他回忆说，自己的前上司会阐明他的愿景，并说“我希望你能参与其中，成为企业未来的一部分”。得到这样的邀请，你会倍感荣幸……只想着赶紧投身其中，说出“算我一个”这种话！

3 注重反馈

优秀领导者的 5 大过人之处

人力资源管理协会 2013 年针对美国企业管理者的一份调查显示，只有 2% 的管理者坚持给员工提供反馈。只有 2%！许多老板只关注可怕的“绩效评估”，而且经常把启发类反馈跟讨论加薪升职混为一谈，这会大大削弱反馈的效果。

正如我在其他地方写过的那样，一些企业正在改变它们的方法，即便你依然坚持传统的评估，你还可以把卓越上司们采用的持续、个性化的反馈作为补充。定期——至少以周为单位进行一对一的交流，给员工充分的指导。保证反馈内容清晰、坦诚、具有建设性，能够激发员工的自主和主动性。

对冲基金经理蔡斯·科尔曼（Chase Coleman）记得，自己的前上司和支持者老虎基金的创始人朱利安·罗伯逊非常善于理解人们的动力，知道应该怎样才能激发人们发挥最佳表现……对一些人来说，这意味着要鼓励，但对另一些人来说，这意味着不能让他们过得太舒服。他会调整自己的反馈。

4 不要光说，还要倾听

优秀领导者的 5 大过人之处

当员工们觉得能够随时提出新想法并采取行动时，他们是最开心的，而大部分管理者也表示希望员工畅所欲言。那么，为什么现实却不总是如此呢？

问题通常在于上司们推销自己的想法时太过强势。员工们会想：“既然上司已经决定了，我为什么还要冒风险提出新想法呢？”

好的领导会花大量时间倾听。他们提出问题和挑战，然后引导整个团队制作出解决方案。他们奖励创新和主动，鼓励团队中的每一个人这样做。

橄榄球教练沃尔什用自己的方法不光鼓励助理教练们，也鼓励球员们建言献策。他在比赛开始前，比赛进行中和赛后看录像时都会这么做。这种更具协作性的方法或许是帮助他的旧金山 49 人队取得佳绩的法宝：6 次取得分区冠军，3 次取得美国橄榄球联合会冠军头衔，3 次荣获超级碗冠军。

5 保持一致

优秀领导者的 5 大过人之处

谁会愿意跟着一个反复无常、朝令夕改的上司？当压力总在不可预测地转移，你永远不知道即将发生什么或者如何前进时，人们很难有工作的动力。因此，你要保持一致的管理风格、愿景、期望、反馈和对新想法的包容态度。如果变革必不可少，那就坦率、快速地接受吧。

凯尔·克雷格（Kyle Craig）曾于 20 世纪 80 年代在汉堡王与餐饮经理诺尔曼·布林克（Norman Brinker）共事，他仍记得上司始终如一的谦逊。“他从来都没有不愿意承认自己的失败和错误，这令他身边的人感觉非常自在。”比尔·沃尔什一直以来也都自信十足。前旧金山 49 人队的外接手德怀特·克拉克（Dwight Clark）评价说：“这就是一种态度。他走路一向高视阔步——但并不是自命不凡那种，显得非常自信。”这两位超级上司各有各的特色，但因为他们始终保持一致，因此都取得了不错的效果。

上司采取的行动无法百分之百保证员工们开心，但是遵循这 5 个关键的技巧的话，管理者就会发现他们能够提高所有员工的幸福指数，参与度和生产力。这些要点的共同之处就是专注。密切关注你的员工，视他们为独立的个体；多花费一点儿时间提升他们的自信，给他们展现企业的愿景；提供规律、连续、高质量的反馈；倾听他们的想法；确保你自己传达的信息是前后一致的。这难吗？的确。但这么做绝对值得。

（来源：哈佛商业评论）

书香广安

中国好书 2017 年 7 月榜单

1. 《中国道路能为世界贡献什么》，韩庆祥 等著，中国人民大学出版社

【看点】六十多年前，梁漱溟曾问：“中国以什么贡献给世界？”这，是历史之问，也是时代之问！六十多年后，中国共产党人带领中国人民走出了一条中国道路，这是中国贡献给世界的珍贵礼物。中央党校权威专家对中国道路的世界贡献进行深度解读，“十三五”国家重点出版物，外文版全球同步发行，中国学者贡献给世界的一份礼物。

【推荐理由】本书是“认识中国·了解中国”系列丛书之一。紧紧聚焦于“中国道路”这个重大主题，秉持“以学术讲政治”的理念，简明分析了中国道路的历史背景及其理论内涵，系统阐述了中国道路的“生存性贡献”、“发展性贡献”、“制度性贡献”、“文化性贡献”及“和平性贡献”。视野宏阔，逻辑清晰，观点明确，发出中国声音，彰显中国特色，是一部有助于了解中国道路的通俗理论读本。

2. 《租赁新时代》，杨现领、粟样丹 著，厦门大学出版社

【看点】购租并举是深化城镇住房制度改革的主要方向，住房租赁市场是解决城镇居民住房问题的主要渠道。如何有效利用存量房源？如何满足消费者对住房的不同需求？如何规范租赁流程、稳定租赁关系？政府、运营机构、消费者又将如何构建一种新的品质生活方式？

【推荐理由】本书是关于住房租赁行业的深度分析。作者基于自身的从业经验和长期观察，以翔实的资料为基础，对租赁市场的基本规律、行业演进的总体趋势进行了梳理，对国内外有代表性的住房租赁公司的发展经验进行了比较，并分析了它们对国内租赁行业法规及政策制定的借鉴意义。

3. 《付费：互联网知识经济的兴起》，方军 著，机械工业出版社

【看点】互联网，不只是带来了知识获取的便利和快捷，也事关知识的创造、传播。称我们所处的社会是互联网知识社会或许为时尚早。但是，知识经济正在开启互联网时代的下半场，我们怎能不去了解和掌握这个新兴的跨界产业？

【推荐理由】本书是资深互联网人方军介绍互联网知识经济的首部专著。作者以丰富的行业经验和大量的调研案例为基础，梳理了知识付费的来龙去脉，剖析了知识付费的逻辑和模式，揭示出知识经济发展的未来趋势。视角独特，观念新颖，案例充分，文字通俗，是一本兼具前瞻性和可读性的智慧之作。

4. 《新制造时代：李书福与吉利、沃尔沃的超级制造》，王千马、梁冬梅 著；何丹 主编，中信出版社

【看点】民营企业是否有可能在竞争惨烈的焦点行业获得一席之地？作为没有技术条件和市场资源的后来者，是否可能追赶并超越早期的成功企业？草根出身的商人，如何进化为具有现代商业气质的企业家？李书福用自己三十年的传奇创业史，给出了独具特色的回答，让人们看到了这一代企业家的创新与进取、反思与救赎。

【推荐理由】本书是著名民营企业家李书福的创业史。讲述了他所领导的吉利控股集团从“想造车”，到“学造车”，到“造好车”的三十年创业历程，最终不仅造出“让老百姓买得起的车”，而且让世界重新认识了“中国制造”。

5. 《启功评传》，赵仁珪 著，北京出版社

【看点】幼年时，他是煊赫的皇族后裔，丧父后家道中落；中年时，他生活清贫，母亲、姑姑相继离世；晚年，他成为享誉中外的书画家、鉴定家和教育家。他，就是国学大师启功。启功先生犹如一部大书，值得我们静下心来捧读。

【推荐理由】本书是赵仁珪教授为启功先生所作的评传。简要介绍了启功的生平和为人，着重说明和评价了其在书画、鉴赏、诗词、教育和学术领域的贡献及成就，揭示出启功在弘扬传统文化中的文化价值和历史地位。内容详实，评价客观，资料权威，情感真挚，为我们展示出大师跌宕起伏又潇洒淡泊的一生。

6. 《昨日的边城：1589-1950 的马边》，龚静染 著，四川文艺出版社

【看点】历史上，由于王朝更迭和边地纷争，中原王朝控制的疆域曾有过较大幅度的波动。但自秦汉以来，西南边疆总体稳定，并时有拓展，虽有过离心和割据，但未曾产生过僭越中原的强大势力。为何如此？马边作为“西南边区之中心，汉夷贸易之总枢”，其四百余年的建城史，或许是解答这一问题的理想视角。

【推荐理由】本书以历史散文的形式叙述了马边四百余年的建城史。从明朝万历十七年建城始，到 1950 年新政权接管止，作者截取马边四百余年历史中的若干重要人物和重大事件，以疾缓有度的笔触，勾画出一幅由政治经济、文化习俗和社会生活交织而成的边疆小城立体画面，并借此探讨和分析了小凉山彝族社会由边疆变为内地的历史进程。资料翔实，文字质感，是一部以小见大的非虚构写作佳作。

7. 《惊蛰》，海飞 著，花城出版社

【看点】热门电视剧《麻雀》改编自青年作家海飞的同名中篇小说。《惊蛰》是海飞继《麻雀》之后推出的长篇小说新作，某种意义上正是《麻雀》的前传，书写的依然是那个血火年代的热血青春、家国梦想。同名电视剧也已经在改编之中。

【推荐理由】本书是一部以 1940 年的重庆和上海为背景的“双城谍战”小说。主人公陈山是混迹于上海街头的“包打听”，却阴差阳错地卷进了风起云涌的谍海漩涡。在两座谍战之城间，陈山与亲人相煎，与同胞对决，与日谍搏杀，终以一己之力，力挽狂澜，成长为坚强的战士，用热血和青春，在烽烟中砥砺前行。以想象力沟通悬念设置与逻辑线索，以语言技巧兼顾抽象性与画面感，是一部独具风格的类型小说力作。

8. 《问青春》，张闻昕 著，花城出版社

【看点】青春年华，高考的挑战、未来的向往、友情的敏感、爱情的懵懂……独生子女作为特定环境中成长起来的一代，是怎样完成了由稚嫩向成熟的转变？在青少年作家细致入微的笔触中，或许可以更清晰地看到那个对世界充满好奇并在探索中前行的青春自我。

【推荐理由】“95后”新锐作家张闻昕的首部长篇小说。讲述了一群南方高中生的青春成长故事，真实地还原了十六七岁青春的生动与鲜活。作者展示了对小说场面的超越年龄的控制能力，写出了青少年特有的生活感受，对青少年的困惑与无奈给出了第一视角的反思，耐人寻味，发人深省。笔法细腻，情节丰富，感情真切，是一部颇具底蕴的青春文学作品。

9. 《宇宙的一生》，李淼 著，北京联合出版公司

【看点】人类可以时空旅行吗？平行世界存在吗？宇宙会消亡吗？人类的命运终将如何？所有和世界有关的问题，终将和你有关！著名理论物理学家李淼，带你仰望星空，进入人类知识的最远处；帮你打破思维壁垒，让你脑洞大开；与你一起探索宇宙的奥妙、科技的未来、人类的命运……

【推荐理由】这是科学家李淼所著“淼叔科普”系列丛书之一。本书从“我们从哪里来？我们向何处去？我们是谁？”这三个人类的终极之问入手，分12个专题介绍了人类目前对于宇宙起源和演变的认知所达到的程度，内容涵盖了宇宙学的主要领域。语言生动，比喻贴切，图文并茂，传播科学知识，启迪人类智慧，是一本优秀的科普读物。

10. 《读书知味》，肖复兴 著，长江文艺出版社

【看点】一个人的成长史就是阅读史，青少年成长不能没有书的陪伴，可是面对市场上品类繁多的书籍，小读者们该读什么书？怎么读书？读什么？读书和青少年成长有怎样的关系？读书对人生走向的形成起着何种重要意义？关于阅读的种种困惑，都能在这本书中找到答案。

【推荐理由】本书既是一本给青少年读者的阅读点津之书，也是作者通过阅读“知味人生”的读书笔记。通过分析中外经典文本的特点，结合自身阅读的经历和经验，作者总结出有效阅读的具体方法，巧妙叙述了“书之味”与“知书味”的关系，旨在帮助小读者们在收获知识的同时，提高阅读兴趣，培养阅读能力，涵养童心，成就书香人生。