

新常态语境下的春光思路

编者按：2015年3月2日，集团召开了2015年重点工作梳理和管理提升会。会议从管理和业务两个层面着手，对新一年的工作思路进行讨论和明确。会上，董事长发表了重要讲话。

新的一年财年要开始了，我们对去年的工作进行充分的总结，也是对下一步工作的目标、方向和原则进行梳理。一方面把我们手头的工作落实到位，另一方面为了春光的生存和发展，我们要安排很多工作。

2015年公司的整体经营目标是通过竭力销售和严控费用来实现盈利。针对这个目标，我们在业务和管理两个方面都有清晰的思路，也有具体的措施。业务策略方面，包括：1、整合资源、盘活公司资产；2、确保二级项目现金流充足；3、拓展融资渠道，创新融资方式，实现融资突破；4、进军资本市场；5、基本形成产业新城、文旅综合体、地产开发的战略格局；6、根据战略布局，积极开拓新区域、新项目。

管理策略方面，要做到定标准、明权责、强考核。业务策略方面，首先是要整合资源、盘活资产。公司通过多年的努力，积累下很多极具优质且稀缺的资源，我们要从自身的战略出发，通过全面的策划和精细的测算，针对所有的资源和资产制定收益不减、风险降低的方案。

杨柳河项目，包括商业街，应该是一个完整的项目，要有整体的定位，要进行统一规划。杨柳河项目中，我们获取的条件是得天独厚的。必须控制好并盘活我们拥有的资源，这些资源是具备在整个区域引领市场的能力的。其中，商业街项目对于公司整体的发展极其重要，对于春光在三亚的整体定位和形象也至关重要。我们对自己的项目要有完整、准确的认识，要对项目具有的价值有充分的理解。地方政府对这个项目给予了高度的关注，我们必须把这个项目做好，不能有一丝懈怠，所有的工作要扎实、细致、有成效地推进，不能辜负项目拥有的资源和内外部的投入和期许。

我们不排除与外部的机构和单位合作的可能，但在合作伙伴的选择上，必须要有清楚明确的原则：一方面，合作伙伴们对项目理解和认识要和我们一致；另一方面，合作

伙伴要和我们形成有效的优势互补，合作伙伴要对项目有完整的思路、方案、团队和管理能力。

业务策略方面，第二是必须保障项目能输出稳定的现金流。关于二级项目，核心的工作是营销，营销工作要有突破、有创新，在充分考虑实际操作的可行性和方案风险的前提下，拿出具体的方案。

对于V7西园，主要工作就是销售。这次梳理的指标，不能再有原则问题。不能出现前任务不断延迟、都堆积在最后、导致最终任务拖延的现象。

业务策略方面，第三是扎实做好现有区域和产品，按照集团战略和国家政策的导向，积极拓展新区域和新项目。

海南区域是我们坚定不移要做的，是春光坚定要发展的区域。这个思路已经很清楚也很确定，关键是怎么干。三亚的市场和资源有很多独特的地方，我们要通过管理机制和组织架构的进一步变革和优化完善，使得我们的能量与这个区域的特点结合得更加紧密，更加适应公司的发展和定位、适应区域的发展和定位。以文旅产业定位为中心，承载集团对区域和业务的运营发展思路和具体的经营指标，根据业务定架构，按照经营指标定人员。

产业新城板块，通过去年的运作已经奠定了很好的基础，下一步要尽快完成涿州项目的签约。涿州项目虽然地处河北，但项目的主要资源都来自北京，项目未来的主要市场也是在北京。我们从业务上就放在产业新城，从区域上可以放在北京，以更好地对应工作开展的实际需求。通过涿州项目来实现产业新城的第一个落脚的项目。

我们的优势是发展的基础非常坚实，我们应该通过系统的梳理和整合，有针对性地去拓展项目。在投资、营销、产品策划等方面，都形成整体思路，再去拿项目。对于怎么做产品，我们的思路已比较成熟，接下来需要通过梳理和整合形成一个集合能量。2015年，在北京市场要有新的突破。随着新政策的出台，农村集体经营性建设用地方面，我们有很大的机会。

管理策略方面，一定要明确标准、确定权责、强化考核，这是公司的大原则。通过科学有效的机制，将公司发展的要求和每位员工工具的工作紧密对应起来，把每个

人的潜能发挥出来，各负其责、各尽其职。

公司根据整个集团和各经营实体的经营目标和业绩成果，来确定我们的管理费用指标和激励方案。绩效考核的原则应来自于公司的经营指标和实际达成的情况。集团和各项经营指标的确定，必须来自于集团发展的现实需要，并参考行业现有的标准，做到人、岗、责、业绩、考核都要匹配，都要统一。

所有的工作，都要聚焦到一个主体，就是公司。没有主体意识，管理原则就无法形成，每个人的工作就没法落到实处，就无法发挥应有的效力。在同一个主体下，通过统一的思路，形成每个人都应该做的局面。一定不能是极少数人在做，没有统一的思路，每个人都按照自己的思路、情绪性的东西影响公司和团队。

现在，从中央到行业，都在提“新常态”。在“新常态”下，变革是必经之路，万变不离其宗，只要大家团结一致，认识行动一致，我们就没有问题。我们就是要通过完全针对公司发展和现实的需要，建立完全透明的经营原则、发展原则和管理原则，清楚明确大家干什么、是不是胜任、怎么奖惩等等。每项工作都有一个清晰明确的负责人，按照公司的业务需要、管理架构、对应规则和权责来具体开展工作。

未来工作的主题就是两个字“发展”。所有的工作在战略上要快，战术上要稳，都要围绕经营的需要。我们要形成正面的、完全符合公司经营发展所需要的管理机制和标准，根据当前业务具体的工作需要，结合集团业务发展的需要，明确我们的架构和人员配置，进一步进行优化调整，确保每个人的工作都准确、有效地聚焦到公司经营目标的实现。

2015年，是集团管理系统的提升、转折之年。在去年一年全体春光人共同努力付出的基础上，我们进一步梳理业务、明确管理的机制、制定科学合理的业务发展和经营原则的机制、进一步完善和优化机构和人员，更加凝聚和充实力量。希望所有的春光人，明晰工作的目标和责任，紧密的配合，充分的发挥每个人的能量，为我们共同的事业去拼搏，去成就！

2015春光发展之路

新的一年，无论从外部形势还是内部压力来看，房地产行业面临的是一场革命性的改变。

房地产的困境与转型

先讲外部形势。2014年行业内大家讨论最多的两个话题，一是对于房地产企业前景的困惑，二是房地产企业如何转型。

从1998年算起，房地产经过15年的黄金发展期，但到2014年遇到了最大的转折点。2014年，商品房销售了7.6万亿，同比下降6.3%，面积12万亿平方米，同比下降7.6%。而2013年的销售额8万多亿，同比增长26.3%，面积13亿平方米，同比增长17.3%。房地产长期以来都是双位数增长，突然变为下降，这是很大的转折。从价格来说，全国的单价基本上是平的，略微有下降；但往年平均的房价都是10%左右地上升，这也是很大的逆转。更多的企业在忧心忡忡，2014年行业毛利连续三年下降，并且上市房地产企业也出现亏损的情况。

但不管如何，房地产每年7到8万亿的巨大市场份额还会存在下去。

虽然大家认为赚钱越来越难了，但房地产还是支撑行

业，城市化还会发展。到2014年城市化率是55%，即每年大概还有1000万人口进城，每年城市新出生人口是700-800万，这还是很大的数字，因此有人说还有一个“白银十年”。

房地产的坏消息、好消息都在出现，但我们要看清它趋势的一面、主流的一面是什么。我们首先要看到未来不容乐观的一面：

第一，房地产供大于求的情况已经出现，并且会长期存在

2015年仍是房地产去库存的一年，实际上今后房地产行业供大于求是“新常态”。多数房地产公司土地储备都是充足的，近年全国每年土地销售3万亿以上，这几年许多房企都储备了大量土地。另外还要看到滞存的库存，地方政府土地储备年超过20万亿，像2014年全国卖地4万亿，因此不会出现短缺了。房地产再生环节和供应环节都不能指望出现短缺。以往唯一的门槛是资金门槛，但我认为很快将出现亏损的门槛。

第二，超级垄断企业不断增大，进一步恶化了市场竞争环境

2014年进入千亿的企业共有7个，绿地、万科、万达、保利、恒大、碧桂园、中海，7家千亿房企在这样的市场环境下依然实现了快速增长，全年销售额均值高达1607亿元，销售额增长率均值达到24%。市场扩大了，但问题是前十强的集中度达到了17%，并且还在不断地提高。巨型垄断企业的出现是行业利润的灾难，因为垄断企业微利化生存是普遍现象。垄断企业为什么垄断？它要依靠扩张规模来维持生存，只有继续扩张才可以把问题掩盖住，甚至不赚钱也行，因为他们大到不能倒了。而在垄断房企压迫下，中小房企生存空间越来越小，盈利空间会持续恶化。

第三，房屋土地价值增长出现减缓与逆转，投资市场迅速萎缩

房地产过去有一个只涨不跌的神话。很多人买房为升值，恐慌性购买超前释放了很多需求。2014年全国百城房价价格连续11个月环比下降，首次改变了房价单边上涨的趋势。这种现象一定程度上扭转了居民购房升值、保值的预期。房价若持续下跌必然导致地价的下滑，可能会给那些高储备土地的房企带来巨大压力乃至灾难。过去的增

长，有投资者推波逐浪的因素，投资退出之后我们要看到水落石出。目前之所以还有很大的成交量是因为刚性需求还是存在的，年轻人首次购房这个市场还很大，还有一部分升级需求。同时我们看到去年有一个不太一样的现象，即商业类产品的销售增长了10%，说明投资并没有完全离开这个市场，但投资在转向。

第四，普通住宅市场首先发生逆转

长期以来住宅开发销售占全部产品80%以上，而且是房企的主要盈利来源，但到2014年全国人均居住面积约35㎡，户均1.1套。因此，住宅市场新增需求最有可能出现下滑。可以预见，住宅去库存化、价格战是2015年以后的新常态。普通住宅产品未来盈利更为困难。住宅主要的市场变为刚需和少数的高端改善需求。

总之，中国房地产在未来比较长的时间内还是一个支柱产业，这个行业的市场规模还是巨大的，从这个意义上讲，这确实是一个“白银时代”，但行业竞争白热化以后却是一个红海市场。大企业微利生存是常态，行业风险加大，房价与地价的下滑使得房地产失去了抗风险的能力。所以，我们要清醒认识到，不能按照原来的模式继续走下去。

房地产时代机遇又在哪里？

新的机会还是有的。

第一，中国城市化进入第二个阶段，将有新的十年机遇

中国的城市化还远未结束，城市规模增长第一阶段已经接近尾声了，而城市繁荣与升级的第二阶段却刚刚拉开大幕。随着城市繁荣升级，它的产业结构也在变化。我们看到很多城市在大力发展第三产业和新兴产业，这必然要带来新的城市繁荣，带来新的需求。城市化第二阶段产生新的需求是多元化的，这里肯定有很多新的机会。

我们看到的会是什么呢？城市化发展的过程中，一方面城镇的繁荣和升级带来了新的商业需求，另一方面，大城市的转型带来了更大的产业需求。这些新的商业需求和产业需求都为我们带来了新的增长点。

第二，互联网时代的来临会颠覆这个行业，但也在催生全新的需求，为我们创造新的机会

我们相信，互联网正在影响我们生活的各个方面。互联网对旧秩序产生了很大的冲击，但我们相信互联网不是让大家的生活的变得越来越枯燥和单一，不是简单的每个人都在网上购物，而是新的需求越来越多，城市越来越繁荣。

互联网刺激社交需求和商业需求，它使社会生活变得越来越丰富。它消灭一些传统行业，也打造出新的产业。互联网通过改变生活方式颠覆了传统市场，也必然影响到房地产行业。

转型往哪里转？

第一，颠覆性的改变才有出路

关于如何应对市场的压力，我们有很多讨论，包括控制成本、提高效率，加大销售力度等，我们也采取了很多具体的措施。这些措施本身没有问题，但都是常规动作，要彻底改变我们行业的竞争现状，彻底改善我们面对的实际问题，光靠这些思路和办法是不够的。成本是要控制的，但成本控制也救不了命，因为竞争压力已经大于成本压缩的能力。品质提升也要做，你不做，还要被淘汰。所以说，控制成本、提升品质这些工作是必须要做的，但这些都是基础。一定要有创新，有根本性的创新和创造。

因此，我们要有特殊产品才可以缓解市场压力。在高成本、高负债压力下许多企业采取了“高周转”方式，在开发速度上有的企业可以说做到了极致，这在市场规模扩展同时也取得了高增长业绩。但是，在2014年后市场转向萎缩的形势下，这种方向不仅难以见效，甚至南辕北辙。依靠高负债、增长的模式去拿地扩张，这是非常危险的。

我们该走哪条路？我们今天真的要有颠覆性的思维和思考。未来我们如何在这个行业有一席之地，如何才能活下去，这确实是很严峻的事情。

第二，提升销售力是2015工作的重点方向

销售力的提升是我们过去一直在说，也在抓的一个工作，这也是2015年的重点。我们的几个二级项目都有一定的库存的压力，但毕竟中国房地产市场年销售总量是7、8万亿的大蛋糕。三业去年新建住宅销售网签11187套，这其中我们拿到了多少？

我们依靠什么呢？依靠销售力。

销售量怎么来的呢？项目销售量=（产品力×销售力）÷房价指数。

销售量其实它是取决于这三个数。以前我们强调产品品质，但现在房企住宅产品高度同质化，已经很难拉开距

离。第二个办法是降价，但现在价格战也没法打了，因为已经出现亏损。假如价格是稳定的，价格、产品力是确定的，那么销售量这个变数就取决于销售力。因此我认为在目前这个市场形势下，提升销售力是我们健康发展的正确方向之一。

过去我们也不是不重视销售力，但关注的还不系统、不精细。因为市场价格指数在一路上涨，闭着眼睛也卖出去了。2014年，在提升销售力方面，我们做了很多的努力，也拿出了很多具体的措施，人员队伍上的、机制上的、还是费用支持方面，都有很大的力度，但从效果上看，还不够。在提升销售力方面，还要再做创新，思路、模式、机制上都要创新，用结果来印证。

提升销售能力、改变销售方法是未来要持续加强的方向。“新常态”下，变化是唯一不变的。没有一招鲜吃遍天的妙招，只有不断地紧跟市场的变化随时调整，才能不被市场抛弃。2015年销售必须发力，销售力要迅速地极大地强化，这是一个系统工程。

产品高度同质化，是91分还是95分，差别不大；销售能力，如果其它公司平均是60分，你可以做到120分，你就没有必要一定打价格战。当然也要善于运用价格手段。所以提高销售力是发力的方向，它包括加强销售队伍和销售政策、改变推广方式。

第三，抓住城市升级带来的新兴市场需求

城市人口膨胀之后，必然会进入繁荣发展阶段，人们会对新的商业中心、商务中心、大型公建及配套性产业产生需求，有一些公司抓住城市化机遇已经取得了成绩。

我们看到城市升级换代以后会有一些细分市场出现。我们提出的主题产业综合体，这很好地对应了北京市未来的功能定位，未来北京四大中心职能中，包含了科技创新中心。未来北京的大型企业中，与首都四大中心定位不符的都将逐渐迁移出去，取而代之的是一大批有活力的小微创新创业企业，我们的产品精准地对应上了这个市场。

我们还找到一个主力产品，产业新城。一方面它符合国家战略，一方面我们具有整合资源的优势，通过整合政府、产业、开发建设者、资金平台等各方面的资源，实现多赢。

第四，互联网也在颠覆房地产行业：小型化、平台化、网络化

我们真正感受到互联网影响的加速是从2014年开始的，它正以前所未有的速度改变着各个行业。当然前些年改变就已经发生了，只是还没有想到如何影响房地产。

互联网改变人的生活方式，从方方面面影响房地产各个环节。这种影响绝对不仅仅是网上购物。网络上的信息这么简单，它影响到我们办公和居住、商业等方面。互联网在消灭一些传统商业的同时，也在催生一批新的产业，如传统百货与购物中心正在迅速衰退，但同时又催生了“物联网”、“仓储业”等新需求。

互联网还可瓦解一些传统垄断企业，但互联网又使创业门槛大大降低，从而催生一大批“小型”企业，引发了史无前例的“创业潮”。这种企业形态变化必将迅速影响到我们传统商务办公业态的效益。

“平台化”思维是我们产品的转型方向之一：小区是一个生活平台，街区是一个商业平台，办公也是一个商务平台，而真正的居住单元、实体商业越来越小型化，平台服务越来越大、多元化。我们要做配套，要做丰富的社区功能，以住宅为载体提供一整套的生活方式。

其实，互联网也是这个思路。我总结出两个方面：

一方面，它使这个社会越来越小型化。现在小户型卖得好，但小户型的作用要越来越多元化。是因为小户型起到了大户型的作用，很多功能可以平台化。另一方面，平台化，把服务平台公共化，把小型化和平台化紧密结合起来。我们所有的产品都要有这样的思路。

小型化是一个大趋势，商业和公司组织结构都是如此，加上服务平台化，这样才能搭建一个生态系统。不管住宅产品，还是主题产业综合体，必须要顺着这个思路，不是简单把它变小，而是创建互联网时代的长期关系，赋予它全新的功能、全新的业态和全新的生态环境，唯有如此，这个产品才可以生存下去。这是互联网对我们产品的改变，我想我们还会有很多新的互联网时代的产品思路，这方面，需要大家一起学习、创新和实践。

互联网也在颠覆企业传统架构与管理模式。我们的管理架构发生的不是简单的变化，可能要变为多元化、小型化和网络化，它不再是目前这种低效率和金字塔性的传统模式。因此我们的组织结构和产品都要变，包括工作方式也要发生变化。未来我们的组织结构也要从业务模式和管理模式两个方面进行系统的、有效的调整。业务方面，建立一个能对应公司实际业务开展的，专业、专注于我们的

核心业务的模式。管理方面，权、责、利统一对应，有标准、有权责、有考核，建立一个高效低耗充满活力的组织系统。

春光的挑战与改革

最后我谈谈春光面临的挑战。这个挑战和改革是全方位的，除了产品，组织结构和工作方式也要变革，这是一种思维方式的改变。举一个海尔的例子，海尔是大型企业，张瑞敏改了很多年，海尔去年营业收入2007亿，利润达到150亿（同比增长39%），改革开始见效了。他们做小型的阿米巴组织，他不叫阿米巴，他叫“人单合一”、“自主经营体”。

张瑞敏最近讲了两句话，对我们很有启发：

第一，海尔不再是一个大公司，海尔是所有人的创业平台。海尔有很多的小型公司。海尔做了9年的改革，最大的价值是成为了一个创业平台。任何人都可以开发新产品，也可以组织销售体系，可以拿提成。改革开始见效了，他的创新是前所未有的突破。

第二，关于组织机构改革。张瑞敏说压缩一个部门20%的人，这是非常困难的，但在互联网时代，可以把整个部门取消，因为没有必要存在了。

我们借海尔的话说，春光是一个所有春光人积累的平台。我们有现成的资源，有产品、有品牌、有积累的经验，这是大家的事业平台，或者说是创业平台，即谁创业就是谁的平台。

我们面临的挑战和改革聚焦在几个方面：

第一，产品创新加大力度。产品变革采取营销和市场导向，如果没有市场没有订单，那么这个事情就不可往前推进。

产品创新方面，我觉得我们找到一些亮光，尽管路还没有完全走通，我们还要加大力度。我们发现产品越聚焦越好，我们在2014年明确了我们三大业务线，2015年要加速在三大业务线上的产品创新的步伐，抓住市场机会做实做好项目。比如产业新城，必须抓住京津冀一体化协同发展的国家战略机遇，充分利用集团整合资源的优势，做实项目。

第二，组织结构的优化也是我们2015年要考虑的事情。

紧密围绕集团发展的战略和经营管理的要求，建立权责清晰、高效低耗、活力充足、共同成长的结构。像前面说过的，春光是每个春光人的事业平台，集团通过科学的组织结构和管理系统的建立，为每个人提供一个与集团共同成长成长的空间，每个志同道合的春光人都能这里发挥出自己最大的能量，收获自己的成长。

组织结构优化的思路是通过优化来更精准地支撑企业发展方向，并把它传递给每位员工。其目的在于，实现全员参与经营；以核算作为衡量员工贡献的重要指标，培养员工的目标意识；实行高度透明的经营；培养有担当的领导人。具体体现在以下几个方面：

一、让企业中高层由被动的管理者变成主动积极的经营者。就是让更多的管理者变成和老板一样的经营者；

二、让各部门间产品或物品的移动形成类似市场中的价值传递关系，让部门工序的每个人都关心产品的质量、价格、费用、交期；

三、让每个部门工序独立经营与核算，实现每个部门的利润最大化、费用最小化，企业的利润自然而然就会最大化，费用最小化；

四、让市场采购或销售价格变化不再由企业承担，而是由交易的每个部门工序共同承担。全员挖潜增效解决市场的竞争压力；

五、让每个部门工序每天一核算，每天一创新。分之合经营让每个部门每天上交销售、费用与利润报表，那么他们每天都能分析、改进与创新。

随着组织结构的调整，我们管理的流程、权责都要进一步的优化，更加清晰、科学、高效，更能对应上我们发展的需要，更能对应上我们要解决的问题。

随着组织结构的调整，我们要进一步提升团队的战斗力，在选人、用人、育人、培养人、激励人各个方面都要进一步优化和完善机制，真正打造志同道合、为春光梦齐心协力拼搏的、极具战斗力的团队。

在今天的经济社会，变化无时无刻不在发生，政策在变、市场环境在变、消费者的生活习惯在变。我们也需要随时根据外部的变化，对我们内部的方方面面进行适时的调整和优化。唯一不变的，是我们共同发展、追求卓越的信念。

新趋势下房企的变化及应对方式

新趋势下房企的变化

在我看来，房地产高速发展这些年，其实一个杜邦财务公式就能解释背后的很多逻辑，为什么呢？因为从投资来讲，投资任何一个行业，核心就是看ROE(ROE=财务权益乘数×资产周转率×销售净利率)。

房地产发展的第一阶段，基本是靠高毛利支撑高ROE，这个阶段几乎是零地价；其二是伴随开发商更激烈的竞争，企业的材料成本、优质分供方的成本都在快速增加；其三，产品供应量的加大，一定程度上减少了产品稀缺性，消费端议价能力增强了。

第二个阶段，由房地产高周转与相对高利润支撑的高ROE。这个阶段特点是高毛利率很难持续了，首先是国家推行了土地招投标制度，这相当于垄断了土地供应，最终导致原材料土地成本迅速飙升；其二是伴随开发商更激烈的竞争，企业的材料成本、优质分供方的成本都在快速增加；其三，产品供应量的加大，一定程度上减少了产品稀缺性，消费端议价能力增强了。

在这样一种背景下，类似招保万金等标杆房企“春江水暖鸭先知”，提前意识到依靠单纯高毛利做高ROE已经不现实了，这个时候更需要匹配高周转模式，即提升资产的整体周转率，在这个时期，房地产行业涌现出很多运营能力很强的公司，这个时候房企比拼的就是生产线的运营能力，核心就是提高周转，保证效率，比如这个阶段龙湖提出的3个月开工，7个月开盘。整体而言，这个阶段高周转与相对高利润支撑了高回报。

第三个阶段，市场环境变化，纯粹高周转可能行不通了，房地产进入在风险可控前提下做好资本杠杆。

首先，相对高的毛利也没有了，从上市公司年报可以看出，上市公司净利润率在13%到15%左右。

同时，高周转在新的市场环境下面临两大压力，一是前期土地款支付，来自政策的压力，比如政府要求2个月必须交土地款，若是延迟不交每天千分之二的滞纳金利息，一年下来就是36.5%的利息，高地价时代相信没有企业可以承受。第二个压力，是预售条件越来越严格，银行下贷的条件(封顶、交房)越来越严格。整体而言，项目开发刚性周期已经撑开了，企业已经很难做到现在的快现金流回报了，这已经不是运营能力的问题，而是政策的问题。比如说2个月交钱就得交钱，你运营能力再强也没办法，银行就是要封顶才能下贷，但房子肯定有个合理的工期，不可能2个月就封顶(比如高层)。从这个角度来讲，高周转

很难继续。

第二个原因是由于现在市场的不确定性，带来很大的投资风险和销售风险，比如投资强度风险，一下开工50万方，如果只卖到5万方怎么办？市场的风险你不敢一味的提高周转，大量投资，目前虽然有些房企销售在增加，但事实上这并不代表他的销售能力很强，因为你得看他的存货比，即他的销售增加是以什么为代价的。比如你是推出100套，卖掉60套，最后努力卖掉80套来增加的，还是推出100套卖掉50套，一看不行，再推出100套，只卖掉30，而后再推出100套只卖掉20套，这样你看到整体销售虽然在增加，但实际上他这个增加是越来越转不动的，去化率在节节下降，是以付出大量存货带来业绩增长的，这个风险就非常大了。这个阶段，高周转是很难持续的，若要继续维持较高ROE，目前看来就只有在风险可控的前提下用好资本杠杆。

白银时代下房企的应对方式

在中国时代开发商，心态要端正，真正做企业的会明白，商业中是没有奇迹，没有神话的，过去房地产太多的“造富”与“奇迹”让很多人膨胀了。但其实行业高速发展掩盖了很多老板的问题，比如很多经营错误、决策错误等，更可怕的是很多人把时代的机遇归功于自身的能力，这对企业后期在白银时代的运营心态，是很不利的。

其二，黄金时代，稳健会丧失很多机会，白银时期，稳健往往是最好的战略。未来的楼市通道也不太可能创造太多的爆发式奇迹，不可能再凭空造出一个万科，或者做出一个龙湖，但对于新华都地产而言，打造一个优秀的小而强的房企却是完全可行的，当然这要经过必然步骤，必然节奏，不是以必然规律的成功而是偶然的成功，对企业长久发展未必是好事，比如飞来一笔要求合作的资金对新华都来谈，未必就是好事，新华都未来成长，要讲究必然的成功。

第三，国内房地产行业已经高度发展了，各种专业机构越来越成熟规范，新房企已经不需要自己一个重新买地、买钢、建楼，造航空母舰，房地产真正意义的分工外包时代来临了。

新华都是怎么做的？

未来新华都地产战略上的侧重

未来新华都地产在战略上将强调两个重大举措，一是

打造一个更加开放的资本平台，二是打造一个类似USB即插即用可以随意结合的灵活运营管理系统。第一个开放资本平台是让新华都地产更加开放，真正有效提升自有资金的回报率，让各渠道、各种类型的钱在前期，无论是以股权，还是以债权，都能够进入，而前提只要外来资金要求的收益成本比项目内在的成本要低，就反过来推高了新华都地产自有资金的收益。第二个是对于当前的新华都地产而言，打造一个300亿、500亿的生产线很难，但如果打造一个可以接驳优秀生产线的即插即用的类USB运营管理系统却是可行的。

职业经理人与企业股东之间的理念与权力边界

股东主要的决策是在企业经营哲学层面，比如思考企业发展节奏中的快和慢的辩证关系，思考怎么做到让政府满意，员工满意，社会满意，什么叫做小什么叫做大。而在具体企业经营上，我们管理团队给自己的目标总结起来有三点。第一，是要把新华都地产每个项目做出品质，经得起时间检验；其二是核心要把企业内在的价值做强，而非片面的追求外部规模；其三，要把握合适的节奏，强调稳健不忘发展，发展不忘稳健，作为股东，资本固然逐利，但作为资本接收方的管理团队，关键是要思考看清方向，以什么节奏，什么路径，什么心态去做，这才是更为关键的。

对团队和人才的要求

首先，希望新华都地产必须是一个有态度的团队，有标准的团队，尤其是小而精的团队，必须有统一标准和纪律。

其二，管理人员的自我成就感不能过高，因为白银时代的地产行业已经不太支持奇迹和神话的产生，过去浮躁和奇迹辈出的地产好年代，让房地产养了一批骄兵悍将，而现在我更希望新华都地产高管对于行业，对于企业要有一颗敬畏之心。

其三，希望新华都地产团队是一个创业型的团队，以创业者的思维、态度和激情，并在整体利益分配时新华都地产也会满足创业者的付出和成果。

作者：赵男男

来源：搜狐焦点网

日期：2015年02月03日

通过创新和人才 激发春光快速发展的内在动力

——集团副总裁张军谈“新形势下房地产企业的应对方式”的延伸思考

受政策和供需影响，市场和经济方向确实发生了很大的变化，这对企业的影响是不言而喻的。上文关于当下形势的几个判断我总的来说是赞同的，但个人认为，所谓“白银时代”是有条件的，对于具备承接基础的企业是“白银时代”，对于不具备承接能力的企业而言或许连“钢铁时代”都不是。

文章最后提到新华都在新形势下应对的措施有三，我基本认同，确实有值得我们借鉴的地方，但侧重点不同。我将值得春光借鉴和思考的地方归纳为两大点。

一、关于创新

创新实际是一种冒险精神，需要解放思想，有求异思维；创新不是点子主义，创新是渐进式持续完善的过程；创新不怕失败，创新成果属于坚持的人。

创新，是当下每一个行业都在努力做的事情。现在的消费者每天只做两件事情，一是看手机，二是看手机以外的事情。用户习惯改变必将带来产品模式和服务方式的改变。过去我们花很多时间研究战略、研究标准和方法，是为了保证后面三年、五年走的稳、走得准。今非昔比，在日新月异消费模式下，研究好的东西或许没到第二年就失效了，因此，创新的目的是确保某些东西的有效性。信息大爆炸催生了生活方式的质变并引发一系列突变效应，信息留存的时间将会越来越短，只有不断创新才能保证和大时代、大趋势同步。

个人认为创新包含两个方面。

一是产品创新。一方面，我们过去做的产品已经严重同质化；另一方面，未来的主流业主都是80、90、00后，时代造就他们最终会拥有多套房产，他们这一批业主关注的肯定不仅仅是房子简单的居住功能。所以产品的研发就必须更深入地挖掘使用价值，赋予其更高的附加值。比如朗诗地产致力于开发“恒温、恒湿”的科技产品，通过科技手段确保其产品的室内空气品质优于室外，我们暂且不论其对错，但这在当前空气环境下它是卖点，市场也确实买单，毫无疑问这就是产品创新。我们春光做文苑、做房山创意港都是在做创新，通过创新提高附加值、提高市场竞争力，但是我们创新的力度、深度还不够，我们还需要从产品模式、体验感、运营模式等方面进一步寻找创新的突破点，这就对研发团队提出了更高的要求。

二是机制创新。机制创新第一是资本平台的创新。过去的房地产是一种低端的组合，

而现在所说的机制创新分两类，生产结构的创新、生产管理的创新。文中新华都关于战略模式所提“USB接口”其实质是将其作为资本的接驳平台，这是春光可以借鉴的。我们在海南投资的一、二级项目完全可以通过合作的方式往下推，任何资源都需要有与其匹配的推手接驳，才能将资源的价值最大化，其本质是资源的最优分配和利益共享。

我们可以以基金的合作方式实现，我们只负责产品结构和模式的设计，甚至研发、运营等各环节都可以接驳专业的、实力更强的机构或公司接手，前提是事先谈好利益分配方式和标准。春光的困惑在于我们作为甲方却常常在解决本应由施工单位去处理的问题，甲方管一校、施工单位管一枪，管理工作不交圈，导致企业疲惫不堪。所以必须做机制创新，定目标、定原则、定标准，最后甲方只负责验收结果。

通过机制创新、产业内的嫁接放大资金杠杆，增大自身的生存能力，搭建资本平台对当下的春光尤为重要；同时通过产品创新提升附加值，增加我们自身的盈利空间。

一个职业经理人的价值，不在满足于搭一家大型企业成功的顺风车，惟有能和大家共同带领企业战胜困境与挑战，方能显示一个优秀管理者的本色。

第二，管理模式创新。日常管理工作我们总说注重细节管理、着力降低管理成本等所有一切管理行为体现的都是能动性不足。如果所有的人都能像老板一样上心，那这个企业就是不可推的。董事长反复强调要设定机制、制定法则和标准，其出发点是通过机制充分调动大家的主观能动性和潜力，将其发挥到无限大。

当前大家所说的合伙人制、经理人制、股东的权力边界等都是在试图解决这个问题。企业发展到一定阶段会遇到很多凭借一己之力难以逾越的鸿沟和解决的问题，这时候就需要借力。股东、投资人对职业经理人的要求业已超越了仅仅是打一份工的阶段，他们对职业经理人有更高、更多的期望。他们希望你能够通过自身的专业、资源、优势解决他们解决不了的问题，形成互相借力、顺势而为的利益共同体。所以，我们需要认真考虑项目经理制，这一点很重要。

另外，机制创新也是企业经营理念的体现。通过机制创新实现奖罚分明，做到奖惩有度，守住底线和设定标准是企业健康有效运转的关键保障之一。

(下接第四版)

情系春光梦想 共铸伟业前程

——2015年北京春光集团春晚盛典圆满举行

春光讯（企宣部）高天雪舞马儿远，大地春归金羊来；天增岁月开新纪，春满乾坤基业青！2月15日下午，北京春光集团2015年“情系春光梦想，共铸伟业前程”春晚盛典在合众建国饭店三层宴会厅圆满举行。集团董事长王启春、总裁领导班子成员、特邀嘉宾及在京员工270余人共同出席了本次年会。

本次年会分春光文化篇、家和家美篇、激情共享篇三个篇章。

又是一载春华秋实。2014年，春光人在董事长的带领下，秉持“正直、感恩、担当、创新、卓越、共赢”的理念，以责任为担当，以行动为作为，以结果为导向；探索模式、明确方向，一路疾行！

又是一年家和家美。2014年我们荣辱相依、共同进退。获得年度各项优秀大奖的24位春光英雄们，用实际行动书写了春光人吃苦耐劳、兢兢业业、迎难而上、勇于承担、崇尚合作、热爱学习、顾全大局的精神。

又是一度盛世春聚。2015年的缤纷画卷即将在我们眼前展开，实现中国梦、春光梦的伟大理想让我们相聚于此。表彰先进、宣传文化、凝聚人心、增进感情、加深了解，这是春光人的真情流露，也是春光人的激情共享，更是春光人的壮志雄心！

2014年，全体春光人在以董事长为核心的经营团队带领下，聚焦战略、明晰方向，凝聚人心、奋图强。2015年，让我们心系春光、披荆斩棘，用双肩担起一方信念，用团结助力春光基业长青！



统一原则 发挥内因作用 根除一切必须根除的问题

春光讯（企宣部）2015年1月14—15日，春光集团“第三财季工作总结及第四财季工作计划经营工作会议”在集团22层大会议室召开。会议以“聚焦业绩、梳理策略、

（上接第三版）

二、关于人才

精细化、高匹配度人才的引进，小而精团队的建设关系到企业生存的根本，风险意识和担当精神是前提。

我们不难发现未来企业最缺的其实是人。如何找到与企业专业能力、理念思路、战略格局高度匹配的人，用合适的机制去激发他的能量进而实现企业价值的最大化是关键。机制、准则、标准解决不了全部的问题，很多时候需要人的自觉意识，这是员工主人翁意识的体现。企业经营的环境和人们集体性的道德丧失、缺乏底线有关。一方面是受社会大环境、中国传统文化流失的影响；另一方面也和企业文化建设宣贯不到位、员工凝聚力不强有关。如果一个企业发展得不好，作为员工应该感到耻辱，而非觉得与自己无关。皮之不存，毛将焉附？

这也从另一个层面对企业加强企业文化建设、增强团队凝聚力和寻找、引进与企业高度匹配的人才提出更高的要求。

【答小编问】

小编：文中提到职业经理人与企业股东之间的理念与权力边界：“作为股东，目的就是逐利；但作为资本接收方的管理团队，关键是要思考看清方向，以什么节奏，什么路径，什么心态去做，这才是关键”，结合春光当前的现状，我们发现更多时候这是老板的想法和思路。

张军：非常好的问题，我个人认为当前做不到。未来的方向一定是文中所提的这样，大家各司其职。目前，我们不具备这样的市场基础，国内房地产行业发展的过程还不够长，职业经理人化程度也不够高。我们国家几乎没有完整意义上的投资人。原属英联邦体制下的香港就具备这样的土壤，房地产的投资商和开发商基本都是分开、各自独立的。未来国内也会慢慢向这个方向发展，开发商的链条会越来越短，所以未来开发一定是一个团队。

小编：刚才您提到了房地产未来一定是打造和配置小而精的团队，ICT行业中很多企业都在搞新的组织结构模式，分成若干独立的小单元，独立操作。据我了解，我们公司目前也正在酝酿新一轮的组织结构调整，关于此您有没有相关的思考。

张军：我就是这个意思。我们原来的组织结构的思路很好，比如把文旅作为一个大的板块来做，这是为了支持我刚提到的产品创新。但是我们的文旅的机构过于庞大，且越来越大，所以我们现在强调做项目制。一定是小而精的团队才更趋向于利润中心，作为中型企业的春光适合这样的模式。在集团新一轮的组织结构调整中，我们正是以这一标准为指导原则，力求向小而精的方向走，集团的管控口径会逐渐缩小。

小编：文中提到高周转对于房地产企业的重要性，但作为一个审批制行业，房地产目前受到政府和市场的限制，地产企业想要实现高周转应该具备哪些因素？政府、政策对我们春光的影响有多大？我们可能会通过哪些方式来规避风险？

张军：政府、政策及市场都是系统性风险是没办法完全规避的，企业做出迅速反应的反射弧只能越来越短，我们只能做到预判，预判准确率的提高需要企业、财务、战略等关键部门要及时拓展信息源，深度分析相关数据，提供给高层进行决策，迅速作出反应。但这不是根本，根本在于内因。任何一家企业如果能首先把自己内部的事情做到极致，把效率做到极致、把精细化管理做到极致、把客户体验做到极致、把自己能做的一切做到极致，这是企业实现高周转的内因动力。

落实措施、解决问题”为主题，集团董事长王启春、总裁班子成员及集团各中心、各项目负责人出席了会议。

重点

会上，刘天柱总结集团整体第三财季的总结及第四财季的计划向会议做汇报，就第三财季存在的问题进行梳理并对问题提出相应的解决办法。随后，各项目负责人、集团各中心负责人分别就第三财季的工作进行总结，就问题和解决办法进行梳理，就第四财季的工作计划进行汇报。

焦点

董事长在本次会议上强调，经营企业必须坚持毫不动摇的经营管理原则，切忌原则被任何个人的经营思路带偏，拉低。

董事长特别强调我们必须要有统一的原则，并围绕这个原则，自上而下，不断地凝聚和统一。董事长在阐释统一原则时说到：所有决策都要充分论证，坚决执行。决策过程中，任何人、在任何地方都可以对公司、对团队做出的决策提出质疑，如果有更好的办法，我们必须表示认可，并坚定执行；如果没有更好的办法，就必须认同我们共同的决策，坚决按照决策去落实执行，这是经营管理原则中最基本的原则，也是最根本的原则。

董事长要求，要充分发挥内因的作用，释放内在的巨大能量。市场外部原因只能是我们解决问题的依据，而不能做为对不理想结果的说明，必须从内部找原因，发现问题、解决问题，彻底根除必须根除的问题。

董事长激励大家，不要让蜘蛛网阻碍我们前进的道路，你以为是它牢不可破的铁丝网，其实你一挥手，它就没有了。

本次会议，是春光在二次创业发展中重要的会议，它明晰了关键时期解决问题、扫清障碍的经营思路和经营原则。会议精神要求全体春光人舍弃顾虑，梳理内在问题；求真务实，寻找解决办法；勇于负责，发挥内因力量；同心同德，遵循一致原则；厚积薄发，再创春光辉煌。我们坚信在会议精神的指导下，在全体春光人的努力下，2015年春光必将登上一个又一个高地。

春光集团大区小镇工作推进会召开

春光讯（大区小镇 李文霞）2014年3月19日，“春光集团三三区域工作推进专题会”顺利召开，三三镇党委书记王书军等镇级领导以及大区小镇项目负责人王秀玉、那香山项目负责人刘明亮等十多位领导参加此次会议。

会议主要围绕春光集团三三区域项目目前发展存在的问题展开深入讨论，从而寻求最有效的解决方案。会上由春光集团负责三三区域土地征转的相关同志汇报了当前项目工作的进展及困难点。镇领导对项目工作进展过程中遇到的难点分别进行询问，并一一进行深入探讨，研究科学可行的解决方案。最后，王书记做会议总结。会议形成五点建议：第一，政府牵头成立工作小组，共同推进项目工作进展；第二，由县委相关部门主导将三三镇规划做优；第三，企业、政府应多互相学习，加强沟通；第四，企业、政府要明确相关工作对接人，确保工作无缝对接；第五，什进村或承接镇中心、样板间的建设，在坚持原生态、低成本的前提下保证其三合院产品符合市场需求。

此次会议为集团大区小镇项目持续推进明晰了思路、指明了方向，为集团大区小镇项目三三区域土地征转及后续工作难点找到突破口，为顺利推进整个三三区域工作提供了有力的保障。

春光集团邀请市工商联领导一行赴涿州永清考察合作项目

春光讯（企宣部）布局环京区域、发展产业新城是春光集团未来发展的第一战略。

为推进战略落地，2015年1月13日，春光集团董事长、北京经济技术开发区区域合作协会常务副会长王启春等协会负责人牵头成立考察团，邀请市工商联领导郑默书记一行考察了京津冀协同发展——涿州、永清区域合作示范项目。

上午，考察团一行在听取了春光集团关于通过“政府引导、协会主导、企业主体、市场运作”破局京津冀一体化协同发展难题的汇报后，立即赶赴河北省涿州市，现场了解区域发展状况，考察产业示范园区的规划情况。涿州市委副书记、市长王彦清陪同参观了正在规划中的涿州新兴产业示范园区和正在建设中的涿州市高铁新城。在市政府会议室，涿州市委书记王月衡与考察团深入探讨了依托自身优势、促进协同发展的具体模式，并表示要以真功赢得合作，以真信推进合作，以真效验收合作，最后实现政企双赢。

下午，考察团一行又来到河北省永清县，考察了北京经济技术开发区与永清共建园区的规划建设情况，得到了廊坊市委常委、常务副市长李波，永清县委书记李玉宝等领导的热情接待。双方针对以“园区共建”模式形成联动发展效应、解决利益协调机制等京津冀一体化发展中涉及的深层次问题展开了热烈的讨论，形成了发展共识。

通过本次考察，考察团对认识和把握京津冀一体化发展战略、发现和拓展新商机有了更清晰的理解，对涿州、永清区域在交通优势、合作范围等方面有了更具体的认识，同时春光集团与涿州、永清两地的合作也得到了政府领导、企业家们的关注、鼓励和支持，它为合作项目的顺利推进提供了有力的保障。



春光集团董事长、北京经济技术开发区区域合作协会常务副会长王启春为涿州市政府相关领导、北京市工商联一行介绍区协会议以及区合公司概况。