

2 0 1 3 1 4



金猴辭舊歲，歲歲年年如意
銀蛇納新春，年年歲歲平安

蛇年
新春



隽明顾问携全体员工恭祝：新春快乐



祝新年快乐，并愿你幸福吉祥，前程似锦。
I would like to wish you a joyous new year
and express my hope for your happiness.

邮政编码

3 1 0 0 1 2

Dreaming · 志



 隽明顾问
DREAMING CONSULTANT

2013 · 1-2月合刊 (新春贺岁版)



当火车的汽笛声消逝在铁轨的尽头，那弥漫不愿散去的，是否是乡村的炊烟袅袅？

伴随着成长，听身边的人说，听自己说，年味越来越淡了。然而那妈妈的水饺，那通宵的灯盏，那崭新的衣服都依然还在，淡去的，不是新年，而是期待、是温暖，是喜悦。我们渐渐遗忘，如何去感受平淡的快乐；我们慢慢忘记，我们追求的，一直在我们奔跑的路边。

我们将感动封存在了过去，却又将希望托付于未来，于是，我们错过了我们仅有且真实的现在。

如此想来，关于末日的预言，或许是一种恩赐。让我们不用在痛失之后才学会珍惜。所谓感恩，不是对所“得”的报答，而是对所“有”的虔诚，对我们之所以为我们的感激。我们在公司成立之初，确定感恩日，将

因隽明才识有限，若文章观点有偏颇之处，欢迎各位批评指正。部分摘自网络及援引自他处的文章，期刊中会注明出处，旨在学习分享，不周之处，原创作者可与隽明联系。我们期待各位对期刊内容与形式提出宝贵建议，以让《Dreaming·志》走得更远，更久。交流邮箱：john@dreaming.cc

探望贫困山区作为公司福利，不仅仅是因为社会责任，而是我们只有通过别人的眼睛，才能看到自己。

因此，我们也在此，借这慢慢走近的新年，感谢所有的客户及朋友，允许我们犯错，帮助我们成长，并给予我们鼓励。

歌中唱到，“我要稳稳的幸福，能抵挡失落的痛楚，一个人的路途，也不会孤独；我要稳稳的幸福，能用生命做长度，无论我身在何处，都不会迷途。”2013，有你有我，温暖如此。



包晓坚

2013.02.01

目录

资讯前沿

- 1、资讯
- 2、人事
- 3、观点

管理论道

- 1、商业地产开发的特点
- 2、商业地产项目开发标准流程
- 3、商业房地产开发前期调查要点
- 4、商业地产运作的十大误区
- 5、标杆企业—大连万达（2）

职场修炼

- 1、信念
- 2、方法
- 3、减压

职业机会

隽明一月重点岗位





1、**杭州物管条例实施十年酝酿大修**

①、提出禁止房屋群租；②、取消了“未入住物业的物业服务费按全额的百分之七十交纳”的规定；③、物管退出后，业主大会仍未选聘到新物业时，可由社区负责组织半年基本保洁、保安服务等相关规定。

2、**单位不为员工补缴公积金 管理部门可强制执行**

广州住房公积金管理中心草拟相关办法并向公众征求意见，如果单位逾期未为员工补缴住房公积金，又或者过期不缴纳违规罚款，今后公积金管理部门可以根据规定，向法院申请强制执行。

3、**国土部定调城镇化用地管理 积极稳妥推进城镇化**

1月11日，国土资源部部长徐绍史在部署2013年国土资源八项重点工作时提及，要“优化城乡土地利用格局，积极稳妥推进城镇化建设”。一是保障城镇化建设合理用地。二是加强城镇建设用地调控。三是促进城乡统筹发展。

4、**土地管理法修订获国务院通过 征地补偿制将修改**

北京大学法学院教授表示，目前还不知道修改细节，但征收补偿应该会提高到现在补偿值的至少10倍。

5、**北京出台住建处罚标准 物业擅停服务最高罚十万**

未取得施工许可证擅自开工、未取得预售许可擅自销售、物业企业擅自停止物业服务等违法行为将有明确规范的罚款标准。

6、**深圳土改：原农村集体工业用地可入市**

深圳将实施差别化地价政策，原农村集体经济组织继受单位合法工业用地可进入市场流通。

7、**国土部公布国土规划纲要**

日前，国土资源部公布《全国国土规划纲要（2011～2030年）》，对中长期国土空间开发形势做出了深入研判，明确了未来20年我国国土空间开发的总体方针、基本原则和战略目标。

1、**房企千亿俱乐部扩容 增至5家**

万科在 2012 年以1412.3亿元销售额再破行业纪录。跟随者绿地、保利、中海和万达等房企的销售业绩也再创新高，使得房企千亿俱乐部由1家增至5家。

2、**从拿地到出规划仅4个月 杭州楼市进入“快节奏”时代**

楼市正在进入“短平快”的操盘新时代。而这种快，并不仅仅体现在规划比较快，还体现在拿地、销售等方面。经过长时间的调控磨砺，杭州楼市的整体开发节奏，也正在悄然发生变化。

3、**热电厂宅地17316元/平成交 浙商回归首入杭城**

1月25日下午，杭州主城区2013年首宗宅地的出让，河北天成房产以18.9亿元成功拿下，成交楼面价达17316元/平米，溢价率高达44%。

4、**万科本季度美国项目落实**

王石表示，万科今年将往北美开展并购，首季度在美国将有投资项目落实，未来陆续在其他国家开展投资。

5、**规划打造2200余户刚需户型 万科抢先滨江布局勾庄**

余政储出[2012]21号（即万科勾庄地块）从拿地到动工，时隔仅5个月，项目的建筑方案设计正在余杭建设网站上公示。

6、**国土部：2013年一线城市有望加大土地供应**

为稳定市场预期，平抑地价，监管层或要求一线城市今年加大土地供应力度。监管层对一线城市土地供应端的管控主要体现在供地计划的制定、供地节奏的把握及土地出让方式的要求上。而对于部分二三线城市，其此前土地供应量较大，面临市场消化能力不足等，监管层将强化土地开发环节管控。



1、广州将试行网上拍卖土地

从广州市国土资源和房屋管理局获悉，《广州市国有建设用地使用权网上挂牌出让规则》将征求市民意见。《规则》显示，地块网上挂牌出让的原则与以往土地拍卖原则相同，除一般性竞买资格外，无其它准入条件，以“价高者得”的方式进行网上交易。但由于网上交易系统在交易过程中全封闭运行，并且通过量化性指标数据决出竞得人，因此，凡需考虑非量化指标的出让，暂不纳入网上交易范围。地块网上竞价包括三个阶段：一是挂牌报价阶段，二是挂牌截止后的限时竞价阶段，三是地价达到最高限制地价后其他非地价指标竞价的阶段。

2、主题产业地产成楼市发展新趋势

面对当前国家宏观大势，主题产业地产将呈现出生机勃勃的发展趋势，文章作者针对这一趋势，提出了以下几点猜测：1、节能减排住宅将迎来新时机；2、物联网主题社区会更多涌现；3、“文化地产”将大放异彩；4、中小企业的产业园区将受捧；5、养老地产将是新方向；6、生态工业园区将备受关注。



3、平安创新养老地产投资模式

近日，平安不动产发起成立了平安养老产业股权投资基金。该基金为有限合伙制，除平安集团外，有望引入社保基金等出资担任有限合伙人。据了解，由于平安集团出资并非保险资金，平安养老社区的盈利模式有望突破险资投资养老地产“只租不售”的限制。在业内看来，通过发起或认购不动产投资基金产品的形式是投资养老地产很好的方式之一，如果险企借此突破养老地产“只租不售”的限制，将有利于拓宽险企盈利模式，减少不确定性。除了平安之外，2012年以来，保险公司投资养老地产的步伐明显加快。按照计划资金规模超过千亿元以上。

资讯前沿-资讯

- 1、[重庆房产税起征点再提627元 两年间上调2838元](#)
- 2、[上海今年房产税税率分界线为27740元/平 提高844元](#)
- 3、[北京公积金贷款调整：人均住房超29.4平米拒贷二套房](#)
- 4、[广州城市规划获通过 69%面积为非建设用地](#)
- 5、[国务院发文力挺绿色建筑 A股相关上市公司有望持续受益](#)
- 6、[广州实施公租房保障制度 提供实物配租和租赁补贴](#)
- 7、[2012全国商品房销售均价5791元/平 面积突破11亿平米](#)
- 8、[2013年房企重心将转向商业地产 加速布局二线城市](#)
- 9、[城镇化10年投资40万亿已透支 二线城市开发已过剩](#)
- 10、[杭州商业地产空置率居高不下 无产权、高供给、规划不足所致](#)
- 11、[九大房企猎地土地储备增加8% 招商凶恒大猛](#)
- 12、[房企“热恋”城镇化 加大在三线城市拿地力度](#)
- 13、[报告称10大房企平均年度销售目标完成率111%](#)
- 14、[2012年末全国商品房待售面积36460万平方米](#)
- 15、[2013土地市场火爆开局 重点城市成交量价齐飞](#)
- 16、[全国城镇化发展规划将出台 万科恒大房企占先机](#)
- 17、[2012年度房企销售榜单发布](#)
- 18、[杭州或将成为首批征收房产税城市 短期影响大](#)
- 19、[万科将商业地产提升至发展战略 商用地产管理部成立](#)
- 20、[绿地：去年房地产收入1078亿 预计今年增逾30%](#)
- 21、[城镇化利好中国房企 恒大年销售目标上调25%至1000亿](#)
- 22、[龙湖新春开门红，劲销9成揽金2亿](#)
- 23、[金地集团去年销售341.5亿 同比增长10.4%](#)
- 24、[富力地产2012年销售342亿 积极拿地拓展新区域](#)



返回目录

资讯前沿-人事

- 1、[罗东江辞任方兴地产非执董及主席职务 由CEO何操改任](#)
- 2、[南国置业副董事长裴笑箏辞职 疑父代持股份回避监管](#)
- 3、[众安房地执行副总裁辞任 另委任张化桥为非执董](#)
- 4、[星狮地产行政总裁张晓峰辞职 徐家俊接任](#)
- 5、[刘银珍辞任名流置业董事、副总裁职务](#)
- 6、[林明彦入主嘉德置地 重组业务目标中国](#)
- 7、[众安地产委任雅居乐前人士为新首席投资官](#)
- 8、[从宝龙地产到万通立体城市 刘晓兰或将加盟三益中国](#)
- 9、[万达集团证实百货总经理丁遥离任 副总亢小燕接任](#)
- 10、[SOHO中国管理层震荡 传推广部总监王春蕾离职](#)



万科王石：城镇化不会带来另一个房地产投资高潮

瑞士达沃斯世界经济论坛年会上，万科集团董事长王石在接受新华社记者专访时表示，中国房地产市场的确存在泡沫，但并非到了泡沫非破灭不可的程度。随着国家对房地产市场宏观调控政策的实施，房价得到一定控制。王石认为，城镇化意味着城市之间资源的合理再分配，不会再造成一个房地产投资热。城镇化应该不仅仅意味着对房地产的投入，而是一种综合性的面向医院、学校、图书馆、体育设施等在内的基础设施更均衡和合理的投入，从而通过这个过程实现面向未来、环境友好的居住环境。未来中国房地产市场要持续健康发展，必须改变过去的粗放发展方式，绿色环保将成为未来趋势。



隽明动态

因梦启航，隽明“文化愿景墙”正式启动

在职业生涯中，我们当对谁负责？当是生命，当是梦想。在工作中，我们不仅仅为目标而奋斗，不仅仅因职责而尽力，我们还需为梦想而憧憬。只有当工作、付出与我们的梦想是相关的、接近的，我们才能体会到工作的乐趣，体会到个人价值实现的愉悦。隽明的绩效体系包含三层含义，一是职责，这是我们工作的底线，是责无旁贷的责任；二是目标，这是与公司目标及个人成长相关的，是我们自我挑战的方向；三是愿景，这与个人的梦想、自我价值高度关联，是我们不懈努力的意义所在。隽明会明确要求职责内容，会参与制定发展目标，会协助描绘梦想愿景。我们期望，在隽明这个舞台上，能找到为之奋斗与欣喜的心灵寄宿。



1、商业地产开发的特点

特点一

可供选址少

- 住宅开发可选地块范围广，不同的地块适宜开发不同类型的住宅；商业开发选址局限于城市商贸中心和主要街道的沿街地段，地块供给量较小，可选择的范围窄。

特点二

规划难度高

- 一方面，商业面对客户需求个性化特点更加鲜明，各种业态对铺面的要求不具有统一性及替代性。另一方面，商铺投资受宏观经济、消费者行为的影响非常突出，对于商业地产开发而言，其难度远比开发住宅大。最关键的是，在没有对各类经营业态所要求的关于进深、开间、面积等技术参数进行设定时，那么商业地产的规划设计必定带有一定的盲目性。

特点三

开发流程复杂

- 与住宅开发流程相比，商业地产开发更强调项目概念设计以及后续的商业计划书、招商、营运及管理工作，这是商业开发特有的工作内容。因此总体上商业地产开发的流程比住宅开发更复杂，协调的难度也更大。

特点四

目标客户

- 商业地产的目标市场面临至少二级类型的客户，一级是销售（招商）阶段者，二是物业经营阶段的终端消费者。因此进行商业规划时，不仅要考虑投资（投资经营者）的需求特性，更要考虑终端消费者的消费行为和心理特征。消费者是项目设计的根本因素，也是招商对象确定的依据。就住宅而言，面对的目标客户比较单一，居住需求目的明显，无须特定考虑终端消费者的需求特征。

特点五

资金模式迥异

- 在融资模式上，商业地产融资形式包括预售、预租、股权融资、债务等方式；住宅项目融资主要方式是预售和银行短期贷款，在不得已的情况下采取股权合作的形式。其次，商业地产的运作中后期经营对物业的保值增值非常关键，这是投资者取得合理回报率的基本保障。大中型商业物业必须统一规划、集中管理、统一经营，否则将容易造成混乱，使项目的租金收益水平直线下降。基于这种认识，许多发展商在开发大中型商业项目时往往聘请专门的商业经营机构统一经营，这样既有利于保值增值，而且也可以树立项目品牌。

特点六

投资收益不同

- 不管是专业市场、商业步行街，还是购物中心等商业项目，一般而言，开发商为了保证后期经营效果，对物业的主要部分更多的是采取出租的方式以获得长期稳定的收益及现金流。有的开发商出于回笼资金和战略发展的需要，会采取部分销售的方式以回笼资金。总体来说，商业地产的投资回收期较长，少则几年，多则十几年。而住宅项目到竣工时资金基本回笼，投资回收期相对较短。但是，商业项目的投资回报率是通过商业经营获得，投资收益率远远高于住宅项目。而且从某种形式上可转化成固定资产或物业资产。

特点七

商业地产博弈的核心问题是短期变现和经营性收益之间的矛盾

- (1) 商业地产和住宅最大的差异在于收益性获得的不同方式和时间节点。
- (2) 商业地产开发需要考虑开发企业利益、投资客群、商家及终端消费者等多个层面。

2、商业地产项目开发标准流程

市场条件判断

- 对项目拟选择地区的市场条件进行初步分析判断。该判断可以称之为初判断：不进行针对项目微观角度的分析，仅从所在地区的市场状况及潜力入手判断该城市或地区发展相应商业房地产项目的可行性。

项目位置选择

- 商业房地产项目的位置选择问题对于项目的成功将是决定性的。

判断可发展规模

- 要针对特定项目地址进行市场前景及可发展规模的可行性分析。确定项目的市场基础，周边商圈覆盖人口的情况，可能的客户流量，客户流产生的项目营业额及项目的可发展规模等一系列相关问题。

管理论道

项目土地取得 及政府许可

- 项目土地取得有两大标准：1)、土地规模标准。2)、土地价格标准。

项目定位细 化

- 研究分析项目的目标客户，市场定位，产品形式，特点，启动策略，财务测算等相关问题。此步骤是项目成功与否的重要因素。

项目规划设 计

- 项目的规划设计包括项目的方案设计、初步设计及施工图设计等。其中，尤其以方案设计为重中之重：方案设计可以称之为宏观设计，将决定商业房地产项目的外部布局、内部功能、土地的利用效率、室内空间的利用效率、商铺出租的价格潜力、室内空间的合理动线布局等。

设计方案的 市场化

- 指投资商必须将建筑师的概念设计方案提供给商业房地产市场专家或商业策划公司，由市场专家或商业策划公司针对此概念设计提出基于市场角度的修改建议，最大限度保证最终设计方案的市场化理念，具有市场准确度。这正是很多开发商忽略或不重视但又十分重要的环节。

管理论道

系统化整合

- 项目设计、市场调整方案及财务方案的系统化整合。

项目方案的政府许可

- 重点审批包括：1) 交通审批2) 消防审批3) 规划审批

项目招投标

- 经过招投标的程序确定项目的施工企业、监理单位、工料测量师及后面阶段的机电咨询商等，以便做好项目施工准备的过程。

项目财务核算

- 指开发商在完成项目的设计方案后，建立或委托专门的财务融资机构对该商业房地产项目的成本、收益、投资回报率、投资回报的敏感性分析等进行专业化分析。这是投资商对项目进行投资的微观量化的决策依据。

管理论道

资金需求方案

- 指财务融资机构结合项目的财务核算进一步细化项目的资金需求量及资金流量的工作。需要首先对项目的工程资金量及资金流进行宏观的方案编制，再结合项目他项资金的需求，最终完成该项目的资金需求方案。

融资方案

- 指开发商结合其自有资金状况、企业自身资源、股权策略等，以项目资金需求方案为参照对象，制定的资金供给计划。

项目融资

- 在完成项目商业计划书的编写工作以后，开始该项目的融资操作工作。融资操作的形式主要有两种：1) 委托专业融资服务机构进行融资；2) 自己组织融资团队进行融资。

市场策划

- 项目的市场策划对于项目的成功至关重要，高明的市场策略可以降低项目的成本，并有效打开市场空间，收益空间和利润空间。赢得市场必须面对市场竞争的局面，避免竞争的市场策略是制胜的关键之举。

管理论道

项目招商

- 项目招商的方式主要有两种：1) 委托专业招商咨询机构进行项目招商；2) 自己搭建招商团队进行招商工作。

价格策略

- 价格策略主要有三种：高开低走，平开平走，低开高走。

租金策略

- 开发商在招商阶段就需要对商铺的租金进行科学预测。预测必须依靠对现状市场的研究，和对未来市场的预测，不仅考虑自身市场空间，而且要考虑竞争市场的影响力。租金判断对于项目招商意义非常，准确的租金定位将提高项目的招商效率。

管理公司选择

- 商业房地产管理公司介入的方式主要有：1) 管理公司以管理参股；2) 聘请管理公司。管理公司应该在项目设计阶段就参与进来，这对于项目的招商、融资都有很大的好处。

3、商业房地产开发前期调查要点

房地产项目在开发的前期应对地块的价值、投资开发环境、市场供需状况、市场竞争状况等各种市场变量进行分析和研究，以期对项目进行整体的可行性分析并对市场定位提供依据回避风险。

商业房地产因为其客户需求的特殊性、利益协调的多样性和开发商赢利模式的不确定性，所以更需要在开发前期进行市场调查和研究，调查分析项目可包含九个方面：

- 一、经济环境的分析和生活结构研究
- 二、区域城市结构调查与城市发展规划调查
- 三、商业发展规划和政策研究
- 四、区域零售业结构的市场调查与分析
- 五、典型性调查与研究
- 六、未来商业地产的供应量分析
- 七、消费者消费行为的调查与研究
- 八、立地条件研究
- 九、商圈的确定和研究

4、商业地产运作的十大误区

- 建筑规划代替商业规划
- 建筑规划先于商业规划
- 营销策划代替商业规划
- 重装修标准，轻配套适用
- 营销策划代替商业规划
- 重店铺销售，轻商业经营
- 重销售策略，忽视开发模式的研究
- 迁就主力店需求，忽视自身投资收益
- 按主观和经验草率行事
- 追求新潮和档次，忽视市场需求



5、标杆企业—大连万达集团股份有限公司（2）

2012年底，万达拥有已开业的万达广场68家、五星级或超五星级酒店38家、影城453家、百货商场57家，此外还有长白山、西双版纳、大连金石等多个巨型旅游地产以及总投资500亿元的武汉中央文化区。此前万达以26亿美元成功并购美国第二大院线，成为中国文化产业最大的跨国公司。目前万达还在继续跨国投资，正在与印度、俄罗斯等国人士进行合作接洽。

2012年共开业18个万达广场、12家五星级酒店等。集团收入达1416.8亿元，较2011年的总收入1051亿元，同比增34.8%。集团旗下的核心企业万达商业地产公司2012年继续保持高速发展态势，商业地产销售已过千亿，超过去年的953亿元。万达集团2012年全年累计开业持有物业面积1290万平方米，同比2011年增长43%。已成为全球排名第二的不动产企业。

2013年万达集团将开业20座万达广场、17家高星级酒店，持有面积达1700万平方米。计划在2015年持有物业面积超过2500万平方米，成为全球最大不动产商。



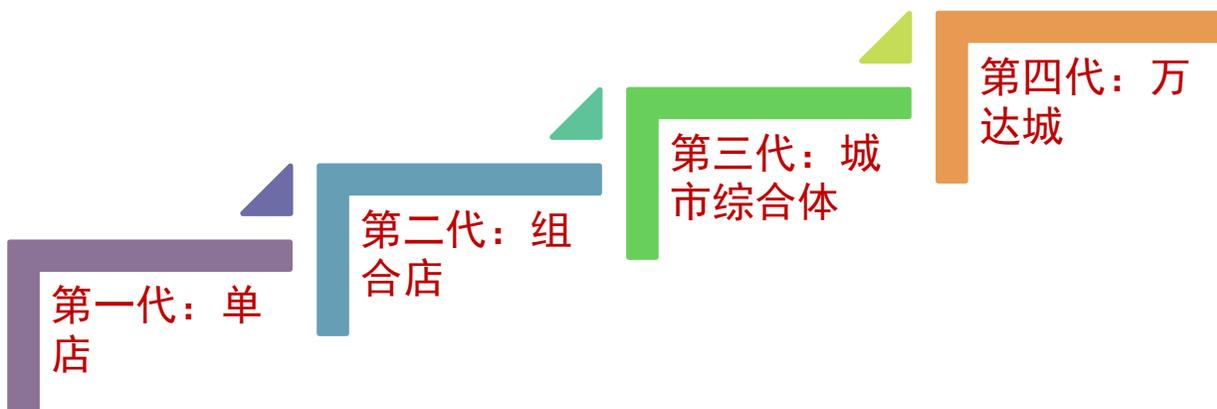
在当今中国商业地产野蛮生长的背景下，万达集团的发展史堪称是中国商业地产发展历程的最佳注脚。几乎所有的商业地产开发商都在研究万达模式，有的甚至100%照抄，其榜样力量可见一斑。那么，万达的榜样在何处？万达模式是一个完美的模式吗？

从万达商业地产发展历程我们可以看到，万达的成长是一个不断试错与及时调整的过程：

2001年，长春沃尔玛万达项目的建成标志着万达正式涉足商业地产领域，而此前万达则是在地产领域捞得第一桶金，为国人熟知的是1994年其冠名的大连万达足球俱乐部。

2002年万达与新鸿基、太平洋百货原高管团队成立大洋百货，虽然合作很快结束，但使万达对产品的业态调整、商家资源的汇集、商业地产的发展思路等起到了重大作用，堪称是对万达商业地产的启蒙。

2003年，沈阳万达项目遭遇了开业后的停业风波，万达开始自我调整：确立核心商业“只租不售”；明确每个项目“留什么”“卖什么”；强化开发的“程序正确”及主力店招商的前置，即“订单模式”；强化后期运营管理。



2003年至2005年是万达发展的低潮期，遭遇了市场表现差、资金链紧张等困难，但期间为了解决“订单模式”导致的租金回报率偏低及扩张商业资源不足的问题，2004年万达开始投资影院，并在2005年确定经济型连锁酒店为集团支柱产业（后改为高端酒店），并于2006年成立万达商业规划研究院，并于其后组建万千百货，这些为后来“万达速度”的实现打下了坚实的基础。

2007年至今，是万达的快速发展期，其在发展中逐步确立了万达广场这种城市综合体的产品模式（选址重心逐步调整为非核心商圈，扩大了土地获取范围），获得快速发展。



“惊人的万达速度”

实际上，2006年万达广场的全国开业数量仅为13家，而至2012年则为68家，这是非常罕见的发展速度，万达是怎样实现这种超常规发展的呢？

一、中国城市化进程高速发展与地方政府政绩诉求背景的叠加使万达的发展踩准了政府的节奏，从而实现了高速增长。

万达历次战略调整和转型，总能契合政府的政策及发展思路，满足地方政府的政绩诉求，继而能够实现快速拿地、低价拿地、拿好地。

万达从拿地到开业仅需18个月的“万达速度”，在五年一度的政府换届节奏中，更能迎合地方政府官员的短期政绩诉求。

在这种模式下政府可能提供的地价优惠，低地价、土地分期付款等优惠政策使万达项目前期投入成本大幅降低，最大化实现了房地产开发的资金杠杆作用。

在这样的背景下，万达迅速开疆辟土，跑马圈地，实现了企业的跳跃式发展。



二、在行业的大周期内没有重大失误，在行业高峰期实现了快速扩张，把握住了行业机会

自2007年至2010年，中国房地产行业经历了一个高速发展期，万科就是在这个时期成为了千亿级企业，而在这个阶段踩准了政府政策节奏的万达更是实现了快速扩张。

在这一阶段，住宅几乎成为了“快消品”，且其价格以每年超过30%的幅度在增长。万达广场由于其大体量商业的拉动，住宅、商铺等不光去化速度快，溢价幅度也非常高，在这个宝贵时期内万达有效的实现了“万达广场”的大量复制。



三、领先行业的商业资源与经验积累及独特企业文化下形成的超强执行力使得万达广场的快速复制成为可能

万达是中国地产商中最早涉足商业地产开发的企业之一，其通过10余年积累的商业资源、行业经验以及团队使其在大势面前赢得了先机：在别的开发商还在愁产品模式、愁招商、愁团队的时候，万达已实现了年开业项目多达20多个的惊人速度。

在行业经验积累方面，万达自身进行了产品标准化与规范化的建设，以广州白云万达广场为例，根据万达商业规划院的产品设计标准，产品规划一个月内就完成了，对于一个60万平方米的综合项目来说，没有大量的积累沉淀是不可能做到的。

在团队执行力方面，万达内部奉行的是“令行禁止”的准军事化管理文化，高压之下打造出了具备较强战斗力的一流执行团队。



四、确定了以地产带动商业的“现金流滚资产”模式，在资金层面保证了万达广场的快速复制

通常一个万达广场的开发，其自有资金不会超过项目总投资额的20%，其他主要为销售回款、银行贷款（调控后转向信托产品）、经营性物业抵押贷款。在租售比例设计上，万达广场持有的物业比例不会超过40%（在二三线城市甚至不会超过30%），亦即超过60%的面积都是要销售的。

万达广场的城市综合体是集大型购物中心、高星级酒店、写字楼、高级公寓于一体的商业地产形态，其中住宅、公寓、写字楼、室外步行街为销售，高档酒店、购物中心为自持运营，这是目前万达广场开发的标准模式。



“万达速度的副作用”

以上四点是万达近几年实现高速发展的根本原因，也是万达模式的“正面”。而任何一个高速发展的企业都会因为企业发展太快而遗留很多问题，这些后遗症如果得不到很好的解决，将会成为制约企业发展的瓶颈，这些后遗症就是万达模式的“反面”：

一、在房地产行业进入下行通道的背景下，靠可售物业的销售回款来实现“现金流滚资产”的模式不可持续

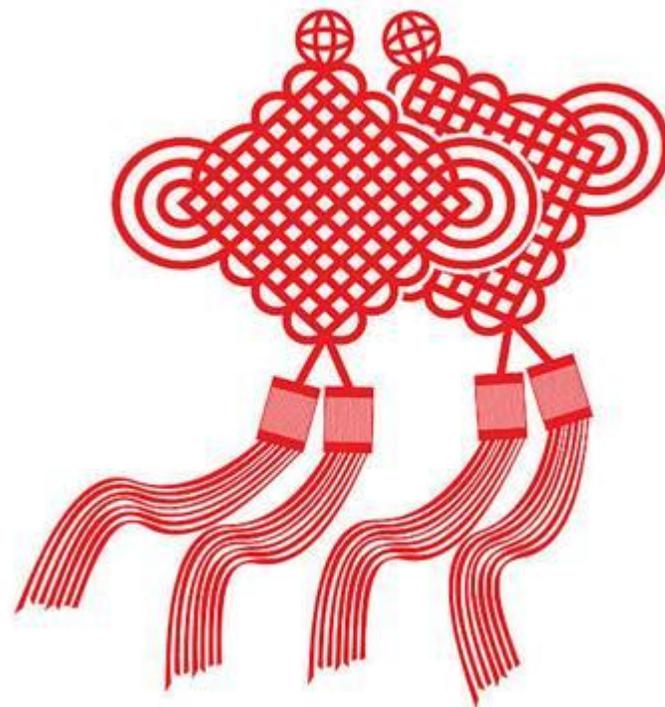
1、在“现金流滚资产”的模式中，销售型物业的快速去化及高溢价是核心，当去化速度降低（预收款大幅减少）、溢价幅度减少的情况下，势必迫使万达加大前期投入，资金杠杆的效用大大降低。

2、随着越来越多有实力的企业进入商业地产领域，地方政府选择面越来越广，万达土地议价能力会逐渐降低至正常市场水平，这也意味着万达广场项目土地成本将会增大。



3、万达因一二线城市议价空间的下降、成本上升以及竞争者的增多，将万达广场的发展重心转向三、四线城市，意图降低运作成本。但三、四线城市受经济发展限制，加上此前住宅地产已经大量进入，需求的集中释放基本结束，住宅销售的去化率并不比一、二线城市强，且承受的价格有限。

4、万达金街销售利润将下滑。万达室外步行街（金街）的运营情况一直为行业诟病，但由于其高单价、高利润（以广州白云万达广场为例，金街土地及建造成本约为7000元/平方米，而销售均价则高达4.8万元/平方米）使万达明知其散卖后面临运营困境而依然不愿放弃。但随着万达广场开业数量越来越多，金街的运营困境势必对其品牌带来较大负面影响，从而反噬未来金街的销售溢价空间。同时，其过度透支未来升值空间的高售价也将面临考验。



二、长期发展战略根基不稳，目前万达的全产业链发展模式依然依赖于其销售型物业的回款

2012年年中，万达集团公开宣布其未来发展战略为五大支柱产业：商业地产、高级酒店、旅游投资、文化产业及连锁百货，且其宣称除了旅游地产外，其他领域均将成为行业老大，我们试图一一解读。

1、商业地产：目前及可预见的将来仍然是万达集团最主要的收入及利润来源，也是其他产业如酒店、百货、文化产业的载体，其发展面临的风险前文已述。

2、连锁百货业务：即开设于万达广场购物中心内的万达百货。万达百货尚处于亏损状态，进入盈利状态尚须时日，且百货的管理相比地产开发要精细得多，店多、规模大与运营能力增强不一定正相关。即使百货业务运营达到行业平均水平，其行业利润率注定其收益不可能对万达集团未来如此庞大的投资规模起到太多作用。



管理论道-标杆企业

3、高级酒店业务：目前万达已经开业有36家五星级酒店，其中4家为自有品牌，而万达开始打造自有品牌的原因一方面固然是发展速度太快，资源跟不上。另一方面当然是委托经营管理（洲际集团）高昂的运营成本，使其收益大大减少。万达的“快”基因并不符合五星级酒店出精品的要求，其自有五星级酒店的发展面临考验。

4、旅游投资：从目前万达实际投资的长白山旅游项目看，其核心依然是靠住宅、公寓销售回款支撑滚动开发的“现金流滚资产”模式，只不过商业的概念被替换为旅游，产业概念更受政府欢迎，以换取低价优质的土地资源。但从长期看，旅游地产的可开发资源有限，且为稀缺资源，政府必将有严格控制；另一方面好的旅游地产的开发，从建设到进入运营回收期通常在8年以上，无论在开发经验、运营经验、产品规划层面，万达集团还有待沉淀。

5、文化产业：从目前的公开信息看，万达的文化产业是将支撑其商业运营的院线业务、KTV、演艺公司、媒体等纳入其中，但文化产业的普遍特性就是投资回报周期长，而这些项目的行业利润率决定其跟百货一样不可能支撑万达集团庞大的投资计划。大量使用银行贷款以及金融杠杆的文化旅游地产圈地模式，如果未找到合适的商业模式，前景堪忧。



Psda.com
视觉设计·资源

三、所持有的资产运营效率低下使万达进入资本市场面临较大阻力

万达这样大规模的综合项目实现了快速复制，在实现超常规发展的同时肯定会给今后的运营带来很多问题，其中之一就是在追求招商速度的前提下，万达广场购物中心主力店所占比例较高，且由于大部分主力店是战略合作关系或者自营，因此普遍租金水平不高，导致万达租金回报低于行业平均水平。

另一方面，万达广场的开业速度太快，导致运营管理难以跟进，有些项目开业后数年都需要集团进行不断的补贴，而理论上假如租金收益不能覆盖资金成本，资本市场对其价值的评估是不可能高的。



四、不断扩大的企业规模与企业文化之间的匹配风险以及人力资源的风险

万达集团具有显著的军事化管理思维，其创始人要求员工必须认同其价值观，服从其军事化色彩浓重的管理制度。这种企业文化是一把双刃剑，一方面在企业高速成长期时发挥着绝对重要的作用，另一方面军事化管理则是一切从团队出发，其结果必然是忽视了对人作为个体的尊重，这对企业文化的形成是非常大的阻碍。

从近几年万达人员的流动情况不难看出，在万达还处在成长期的时候其人员尤其是中层以上管理人员的流动是比较少的，而在其行业龙头地位基本确立的时候却出现了大量人员流动潮，这一方面固然是商业地产人才奇缺，但何尝不是企业文化没跟上企业发展的表现。而要想成为一流的企业，必须有一流的企业文化与之匹配。

王健林也很清醒地认识到，现在制约万达成为世界级企业的核心不是钱、不是资源，而是人才。尤其万达百货对百货业管理人才更为饥渴。



图图网 www.tupic.com

119/201665212229921425

背后的思考

有评论说，万达的模式“更适合于目前阶段，但不适合于更成熟的阶段。”但无论如何，万达是第一个将商业地产作为主业的中国地产商，这为后来者树立了榜样；也成功创造出了在融资环境不畅的背景下“现金流滚资产”的“万达广场模式”。这是万达对行业最大的贡献。对于万达这样一家企业，作为行业观察者的我们当然希望其能给行业提供一个可持续发展的样本，以下是我们对万达的期待：

一、商业地产是涉及产业链很长、很广泛的行业，万达的规模已经使其在这个产业链做到了链主的地位，应该负起管理好这个产业链的社会责任与环境责任，即万达应该成为中国商业地产的正面推动力量。

二、商业地产、旅游地产、文化地产都是公共产品，尤其是在涉及公共资源（例如文化历史古迹、文脉留存、自然风景等）领域的开发（这些万达均已有所涉及），其占有的都是社会稀缺资源，万达应该提供经得起历史检验的产品，避免资源的浪费与效率低下，为行业树立真正的榜样。

三、在不缺速度、不缺高度、不缺规模，只缺品质的中国当下，万达能否少提第一大、第一多，而成为第一好？



编者按：每一次小憩，都是为了下一次的奔跑。正如回望，不是为了缅怀过去，而是为未来寻找勇气。2012，不论悲喜，终将在午夜的钟声中，关闭预言之窗，打开2013之希望大门。关于工作，是得意，抑或失意；是一帆风顺，抑或一路坎坷，在时间的河里，都只是曾经。本篇从信念和方法两个视角，以作者的真切感悟，供读者去审视2012，去开启2013。而那些奇特而有趣的减压方法，大家也不妨在假期一试，或许是一种全新的体验。

信念

大多数人过着悄无声息绝望的生活，因为他们关注他们不能控制的事情：外部的活动，过去发生的事情以及别人在想什么。结果，他们无法专注于他们能够控制的东西：他们自己的信念、他们自己的态度、他们自己的情绪和他们自己的行为。

迄今为止在所有这四件事情当中最重要的就是你的信念，因为你在工作和生活中相信什么在很大程度上决定了你的感受（你的态度和你的情绪）以及你采取什么样的行动（你的结果行为）。

在我看来，有八大个人信念不但可以推动你彻底走出绝望，而且还能给你带来情绪上的热情去处理商业世界给你带

来的任何问题。

- 1、如果我让今天的成功使自己自满而不保持动力继续向前冲，那么今天的成功能导致明天的失败。
- 2、我从失败中学到的教训比从成功中学到的教训更多。失败使我更谦逊，提高我的客观性，使我的适应性更强。
- 3、那些包括“我会尝试……”等短语的目标都是有违初衷的。如果我想要真正能激励我的目标，我会使用像“我会”和“我必须”这样的短语。
- 4、阻止大部分人的是对失败的恐惧，但是如果我不采取行动，那么在默认情况下我将会失败，所以我还能失去什么呢？

- 5、我要说的事情会巩固我的想法，所以如果我的嘴里要冒出不为我的目的服务的东西，我就应该把嘴闭上保持沉默。
- 6、我对我自己的幸福负责，所以当其他人对我不友好的时候，这就是在提醒我要善待自己。
- 7、有五个神奇的单词，它们能让最难的业务情况变得更容易处理。这五个神奇的词就是：Do not take it personally（别把它当成私人问题去处理）。
- 8、在一些情况中（例如亲人去世）强烈的情绪是合适的，然而大多数业务情况甚至都不值得你有一点的痛苦。

编者按：关于成功的方式，有两种声音比较普遍，即改变自己和“你做什么事情不重要，重要的是你认识什么人”。而隽明认为，在一个整合的商业时代，唯有做到自强和借势两点，方可获得成功。不自强，则势将不附，无力可借；而不借势，则纵有霸王盖世，也难过江东。关于职业信念，则是仁者见仁，智者见智。我们仅抛一家之言，以引众家之玉。可通过隽明顾问官方微博#职业信念#我的职业信念是：***参与讨论。



方法

资深职场人士安迪-蒂奇 (Andy Teach) 表示，新年来临之际，很多人都有一种“辞旧迎新”的心态，而工作在其中占据重要的一部分。

蒂奇说：“没有人拥有完美的工作，工作总有改进的余地。大多数人都渴望在工作中表现更加出色，因为这样将为他们带来更多的幸福感与个人满意度。”

为什么年底人们总会有这种想法呢？

北卡罗莱纳大学工商管理硕士 (MBA) 职业生涯管理主任萧奈斯·米多尔 (Shawnice Meador) 说：“在这个时候，大多数员工都要进行年终绩效总结，这样他们现在能更清楚地了解自己的长处、短处以及公司为他们设定的目标。”



她又补充了一点：另外一些人会在新年开始之前，准备休假。他们将有时间释放身上的压力并对过去一年来的得失进行回顾。“由于一年来人们在工作上花费了大量时间，因此工作（上的改进）将是‘新年新气象’心态的重要内容。”

美国职场专家兼《驯服可怕的办公室暴君》的作者琳恩-泰勒 (Lynn Taylor) 说：“当你看日历上的‘1月1日’，无论在数字上还是心理上，它都代表着新的开始。除掉睡眠，我们大部分时间都在工作，所以你自然会在新年前后从更宽的视角审视自己的工作生活和职业生涯，并在未来的一年努力成为一名更优秀的员工。”

如果你是那么想的，那么你不妨通过下面14种方法，把2013年的工作做得更好：

职场修炼-方法

预先考虑到部门的需要。“一位部门领导提供可靠的信息来源，并看到提高部门业绩的机会，是你工作表现得更好的伟大方式，”米多尔说，“在部门领导不用直接监督的前提下，承担工作任务，并向他们提供成品。”经常情况下，看到你的工作主动性会有助于部门领导意识到：你能积极主动处理任务，而且能减轻他们肩上的压力。（**积极主动，在提出需求之前满足需求为上善**）

更了解顶头上司。老板控制你的命运，所以从个人情感角度与职业专业性角度更了解顶头上司，符合你的最佳利益，这是蒂奇的观点。

“这并不意味着你需要与他们交朋友，或与他们一起外出，但你需要了解哪些事情会激怒他们。你与顶头上司沟通的越多，就会对你更为有利。”蒂奇还建议，当你与顶头上司保持更多沟通的同时，也得需要更了解顶头上司的上级领导。（**内部客户视角**）

获得成功。泰勒说：“积极态度可以从你的面部表情、姿势、语气及语速上看得出来。工作要有自信。你是唯一有资格做你该做的工作的人选。”她还说，想象一下，你所做的一切都有助于成功。“即使有点冒险，2013年你可以挑战一下自己，化挫折为机会。”（**自信**）

研究自己的行业。蒂奇说，你所在的行业不断变化，而你需要跟上变化的潮流。大多数行业都有行业杂志或网站，里面能找到各自行业的最新消息。阅读这些消息，至关重要，这样你能确保自己消息灵通，而且可以你的同事、上司以及公司管理团队讨论最新行业内发生的事件及其进展情况。信息就是力量。”（**专业**）

随时提供解决方案。提供解决方案或创意仅仅解决了问题的一半，而且很多经理人感觉，没有行动计划的创意只会给他们带来更多的工
作，米多尔如此说道，“分享创意，要提供背

景以及明确的执行路径，供领导评估。”她还说，当你提出问题的同时，还需要推荐解决方案，然后及时、有效地将解决方案加以执行，你这么做的次数越多，领导团队将会更加倚重你，并在出现新的项目以及新的职责时，就会更多地想到你。（**可行与执行**）

找到一位良师益友。蒂奇说，所有的人都需要别人来教指导他们工作中的诀窍；充当他们职业生涯的引路人。“在公司里找到那些你所敬重的，并希望从他们身上学到东西的人。你无需直接请求他们那么做，只要保持通信线路畅通无阻就可以了，并偶尔请他们外出吃顿饭。”你也可以跟他们谈工作之外的兴趣爱好——不过，当你需要获得工作建议的时候，他们将会随时为你提供帮助的。（**内部伙伴**）

职场修炼-方法

提高沟通技巧。 泰勒说：“在太多的情况下，现在的管理人员和员工最常犯的错误是，双方都不敢坐下来，谈论一些基础性的问题。害怕冲突实在让人承受不了，但是倘若你在2013年大胆地去沟通，沟通得更频繁些，沟通时态度更坦率些，而且你也不害怕工作中的冲突，那么你将有可能减轻自己的压力，成为一名更好的员工。”太多的时间用于斟酌那些员工之间发生了误解的沟通，此事如果不加以解决，最终将引发冲突。

“而对技术的一如既往且上了瘾似的过度依赖，外加上技术的简洁性与直接性，加剧了这种误解。”

（沟通）

更努力、更聪明地工作。 一些雇员在执行项目时，愿意将所花的工和及所做的工作量设定时限和界限。蒂奇说：“打破这些界限，按工作流程办事，至关重要。说到这点，工作上仅做到更努力还不够。关键是能够以更聪明的方式工作，这样你可以将你的能力发挥到极致，并能充分利

用你的时间。” **（勤奋与方法）**

不要过度劳累自己。 泰勒表示，如果你是超额完成任务的员工，被人戏称为“工作狂”，或者总是感到精疲力竭，那么你就需要放慢脚步，在新的一年里，改掉为自己设定不可能实现的目标的习惯。“你可能需要调低标准与期望值，比方说，为了获得成就感，你不妨在设定期间内，完成工作量的75%。如果你是一个经理，这种方法也有可能帮助员工卸掉身上一些不必要承受的压力。” **（健康可持续）**

主动参与一些特殊的项目，特别是那些跨业务部门的项目。 米多尔表示，对于跨业务部门的帮忙，你帮忙的次数越多，效果就越好。

“为其他团队提供专业知识、时间和精力等，将有助于你了解其他方面的业务，并有助于同整个公司范围内的同事保持联系。”她说，“但是，记住自己当前的位置与职责是最重要的，千万不要贪多嚼不烂。” **（跨专业跨部门）**

看到大局。 有很多员工只专注于自己职责范围之内的事情，这么做会阻止其大局观的形成。蒂奇说：“你只是拼图的一块拼板，只有当所有的拼板都摆放在合适的位置，拼图才算完成。”了解你的同事以及你的上司正在做的工作。更好地了解大局，你就能更清楚地了解为什么某些项目需要你的参与。蒂奇接着说：“此外，为了成功，管理者以及上司需要从大局出发。既然如此，那么，这就是一次很好的学习机会，它可以为你提升到更高的位置而提前做好准备。” **（大局观）**

为不间断学习进行投资，做业务精兵。 米多尔表示，很多公司鼓励员工重回学校，重新温习课程，这么做，可以帮助他们把工作做得更好。“如果你正在攻读工商管理硕士（MBA）学位，尝试将所学的商业知识立即应用于工作当中。因为这么做可以引起公司决策者的关注，并向他们表明你可以为公司做什么。” **（学习）**

职场修炼-方法

适当提问问题。除了观察人们的工作之外，可能没有比提问问题（尤其是合适的问题）更好的学习方法了。不要害怕提问问题。在你提问之前，预先构思下你想知道些什么内容。而且千万别问太多的问题，千万别让人家觉得你占用了他们太多的时间。当然，当你得到问题的答案的时候，可能会出现更多的问题，但是如果你真的想学习、提高自己，那么接着问吧。（提问）

始终贯彻所有的任务与承诺。米多尔说：“就员工而言，最重要的事情莫过于完成工作任务。对于你将要做的工作，你得以高质、准时并且符合预算成本的方式加以完成。你的同事以及管理层将从你身上看到可靠的品质，他们会提高对你的信任和信心。”她还补充了一点：“随着时间的推移，你为组织所带来的价值应该会引起主要领导的注意，这样在你职业生涯的路上，你可能会获得挑战性的晋升机会。”（责任）

其他改进工作的简单方法有：**更注重细节；停止抱怨；更富有团队合作精神；以及积极向上、超越自己。**

米多尔表示，从雇员的角度来看，你向雇主展示的执着、承诺、能力和潜力的次数越多，来年总结的时候，对你的帮助就越大。把工作做得更好，可能会让你得到更可观的金钱奖励、“更多”的工作任务以及晋升机会。“雇主甚至可能会把你的技能和能力在全公司加以利用，而不仅仅用于你的当前位置。把工作做得更出色，只会对你有帮助。做得越好，就能引起更多人的注意，从长远来看，你的职业生涯中就有可能出现更多的机会。”她说到。



职场修炼-减压

刺激型：攀岩、狂奔，挑战去郊外寻求刺激，挑战极限，将血液里的压力和荷尔蒙代谢出去，并且增加了可以让你镇定的抗焦虑荷尔蒙，能让你更加精力充沛。

捏捏族：在逛超市的时候捏碎货架上的方便面或饼干，或者给可乐“放气”，捏扁它。他们自称这样做得到极大满足，有效释放了工作中的压力。可是以破坏公德来减压，一旦触犯法律还会得到惩罚，实在不是好的方式。

健康型：女士学习瑜伽，男士学肚皮舞：扭胯、抖臀、腰肢似蛇般灵活摆动，据说是男士减压的最新招式。

利用减压工具：随身携带一个发泄球，郁闷时捏一捏，压力过大时，奋力摔它。近年来，又流行起枕头大战、消气中心、发泄室等，在那里，你尽可以疯狂地解恨解压。

大笑族：在专业笑疗师的指导下学习释放压力的“减压笑”，还是不管是疯狂大笑，只要是发自内心的，都可以在笑声中释放压力。

哭泣族：压力太大时，找个没人的地方痛哭一场也未尝不可。据说，哭泣治疗法在外表光鲜的白领中很流行，周末时分、或者夜深人静之时放声大哭一场，将体内造成情绪压力的有害物质统统排除掉。

人体海盗船：这是最近在俄罗斯流行的减压游戏。一群男女，站在足够高的铁路桥上，身上系好绳索，当火车缓缓驶过来时，他们突然潇洒地纵身一跃，跳下铁路桥，他们在疯狂刺激中减压了，不过也确实吓坏了火车司机和乘客们，弄不好还会造成事故或搭上性命。



The year of snake. Happy Chinese New Year



职业机会



吉祥

蛇年大吉

Happy
New Year
【癸巳年】Year 新 / 年 / 快 / 乐

隽明一月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站www.dreaming.cc查阅）

- | | | |
|---------------|----------|---|
| 01、国内前十名房地产集团 | 项目营销经理 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-340.html |
| 02、杭州大型国有集团公司 | 总裁办副主任 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-344.html |
| 03、国内前十名房地产集团 | 项目总经理 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-345.html |
| 04、国内前十名房地产集团 | 资深建筑设计经理 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-402.html |
| 05、国内知名上市地产集团 | 资金管理经理 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-341.html |
| 06、杭州综合大型控股公司 | 总裁办主任 | 详见： http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-343.html |



返回目录

www.dreaming.cc



非学无以广才，非志无以成学

Dreaming · 志