

Dreaming · 志

DREAMING · 志



 隽明顾问
DREAMING CONSULTANT

2015 · 8月刊

[点击阅读往期](#)

Dreaming.志已正式开通微信版本，欢迎您关注**隽明顾问**接收更多资讯。

隽明顾问微信公众平台已经开通！敬请关注！

隽明顾问为专注于地产行业的高品质猎头机构。官方微信为您提供优质职位、人生修悟、地产要闻、房企观察等新鲜资讯。

隽明顾问致力于成为房地产人力资源管理服务的品质供应商及资源价值整合者，致力于成为具有社会使命的感动者和自我价值实现的梦想平台，以达成合作伙伴、职业经理人、员工的多方共赢，并最终为社会创造价值。

微信关注方法：

一、微信搜索帐号：**隽明顾问**或**dreaminggroup**

二、直接微信扫描以下二维码：



目录

卷首语 EDITORIAL

黄金时代

公司 COMPANY

中交入主、融绿劳燕分飞后，绿城中国中期业绩会的味道似乎已从“烈酒”变成了“淡茶”。朱碧新称，入股绿城是中交的战略安排，而不是机会主义。收购绿城不仅对进一步完善中交产业链，全面落实中交集团战略有重要意义，同时对促进绿城发展也是重要支撑，很大程度而言，这是双赢，甚至多赢。

要闻 NEWS

作为较晚发布中期业绩的中资地产股，恒大地产着实用自己的报表争得不少眼球。截至2015年6月30日六个月的营业收入为777.4亿元，净利润132.9亿，核心业务利润101.6亿，分别同比增长22.7%、40%和56.5%。



卷首语 EDITORIAL

黄金时代

1

绿城物业
国家一级资质

帮助业主尽享品质生活，实现理想居住的梦想，开创绿城服务新纪元。

资讯解读 FOCUS

万科地产：转型之路亟待解决三大问题

百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难？

标杆企业 MODEL ENTERPRISE

服务改善生活，服务创造价值。绿城服务集团以“为员工创造平台，为业主创造价值，为城市创造美丽，为社会创造和谐”为企业使命，以日臻完善的人文、亲情管理，先进科学的服务理念，致力于打造成为“中国最具完整价值的生活服务商”，为物业服务行业的健康快速发展做出新的贡献。

修·悟 MOVED

悦读 READ

职业机会 OPPORTUNITY

卷首语-黄金时代

正在走出黄金时代的中国商业地产就好像当下的股市，人人都羡慕没干多久就能身家翻几倍的那一拨，也人人都惧怕成为动荡大洗牌中的接盘侠。有人高位清仓，有人被套牢，有人频繁调仓，有人割肉也要撤，也有人在4000点的时候刚开户。

正如同股民们怀念年初的牛市一样，商业地产人们最怀念的往日时光倒推回5、6年之前。那时候，三里屯的宇宙中心还叫Village，西直门嘉茂也不叫凯德，万达还没有把场子开到满洲里，龙湖还蜗居在大西南，万科还在想我到底要不要做商业呢？

那是最好的时光，大家都是一副懵懂天真，不需要多么高深的专业素养，也没

人可以要求身经百战的经验，只要去做，就有价值。

在中国商业地产的膨胀速度面前，雨后春笋，还是天翻地覆，都只能彰显语言的苍白与无力。从200座到2000座的背后，是商业地产的开发高潮，也是商业地产人才的入市高潮。同样的，从2000座再到200座的背后，是过剩与死亡的高潮，也是人才冗余与品尝苦涩的高潮。

转型和动荡往往是戏剧性故事的温床，如今，到商业地产人出没的酒池肉林里转一圈，几乎没有谁不在抱怨自己的工作，也再难看见那些曾经拍着胸脯说自己无比适合这个行业这份工作的有志青年的身影。经济发达体的先例告诉我们，商业地产的

终极形态是国家的金融工具，在看得见的未来，中国的商业地产也必将经历开发、经营与资产的分离。三者的排列顺序也同样是价值链递增的顺序。

本领恐慌之余，中国的商业地产人们也该庆幸，庆幸的是这个行业的包容度和综合性为职业发展提供了更多的可能，庆幸的是激烈的市场竞争给了这个行业去接驳更多元化合作的可能。就好像无论媒体怎么变革，真正优秀的内容生产者仍然是稀有之物一样，羽翼丰满的鸟，到哪里都能起飞。



碧桂园

碧桂园一周内5城连拿6宗地 总金额17.7亿元

8月30日统计，于8月24日-28日5天时间内，碧桂园共斥资17.7亿在佛山、东莞、武汉、郑州、杭州5个城市拿下了6宗地块。

8月28日，碧桂园年内第四次在佛山拿地，总成交价2.03亿元，溢价18.7%。

同一天，碧桂园在东莞及武汉亦有拿地。以底价5513万拿下东莞清溪镇青湖工业园一宗占地1.52万平方米的商住用地；武汉地块同样以底价成交。

8月26日，碧桂园在郑州连夺两宗地，总地价款为1.57亿元。

同一天，碧桂园经过48轮报价，以11.44亿元总价击败金地、朗诗、旭辉等对手。

绿城

绿城业绩会：中交整合明年进行 一定要做杭州老大

中交入主、融绿劳燕分飞后，绿城中国中期业绩会的味道似乎已从“烈酒”变成了“淡茶”。

朱碧新称，入股绿城是中交的战略安排，而不是机会主义。收购绿城不仅对进一步完善中交产业链，全面落实中交集团战略有重要意义，同时对促进绿城发展也是重要支撑，很大程度而言，这是双赢，甚至多赢。

曹舟南则指出，中交成为绿城的单一最大股东后，对绿城未来的发展已经有了一个新的价值设想，未来绿城将继续做大做强房地产业务，同时在轻资产代建方面投入更多精力未来代建将会成为绿城重要的利润来源。



华夏幸福

华夏幸福跨越微利时代 产城模式助力中期成绩单

8月中下旬，是房企集中提交中期成绩单的高峰期，企业蓝图、生意模式、管理层承诺等，都最终要体现在报表中。

8月28日，华夏幸福发布2015年中期业绩，报告期内，公司营业收入168.72亿元，同比增长48.23%；实现营业利润42.74亿元，同比增长17.17%；归属于上市公司股东的净利润约为30.31亿元，同比增长31.71%。基本每股收益1.15元，同比增长超过三成。

模式好不好，赚钱才是硬道理。在地产行业集体陷入微利泥潭，大谈转型、轻资产、互联网等概念时，专注于产业新城模式的华夏幸福正在步入收获轨道。



万达

万达商业上半年运营状态较佳 电商投资大但无成绩可言

8月31日消息，万达商业8月27日公布了上半年的业绩情况，CRIC研究中心分析指出，万达商业完成销售金额612.4亿元，同比增长10%，销售金额约648万平方米，同比增长65.53%。从其成绩单的数字来看，万达上半年的企业运营状态较佳。

但是从百货、大歌星关店，电商高管离职，股价大幅下跌等事件中，还是对于万达的转型之路有几点疑问。万达想要提升股价，还应该做好这么几件事：第一，继续增加租金收入占比。第二，提高商业运营能力。第三，让新业务拿出一些成绩。

万科签约山西太原万柏林区域城中村改造项目

8月31日消息，太原市万柏林区近日举行红沟城中村改造项目框架合作协议签约仪式，据了解，这是万科首次参与万柏林区域城中村改造项目。

资料显示，红沟社区隶属于南寒街办，东邻大井峪村，西接桃杏村，北邻南寒村，南靠聂家山村，横跨虎峪河两岸，周边有西矿街、西苑路、迎泽西大街等。全社区共有126个院落，960人，土地面积为1400亩，旧村建筑面积为7万平米，是2014年太原市城中村重点改造村，旧村已全部拆除。

据了解，在签约此次旧改之前，万科在太原已经开发了包括太原万科蓝山、万科柏翠园、万科城、万科中心等7个项目。

此前，万科亦已签约北营城中村改造项目。该项目位于南站片区核心地段，距武宿国际机场仅4.5公里，占地面积逾千亩，预计规划建筑面积接近300万平米，规划有住宅、公寓、写字楼、商业综合体等多种业态。而在今年三月份，万科已经取得该改造片区编号为HGZ-1504与SGZ-1505两宗地块，成交价约5亿元。





链家正式进军新房市场 未来业务占比要达1/3

8月31日，链家正式宣布全面进军新房市场，谈到未来规划，链家集团董事长左晖表示，未来3年，链家计划将平台上新房与二手房业务比例由现在的不足1：5提升至1：2。

左晖透露，在今年年内，链家二手房交易额有望超过4000亿，并希望今年一二手交易相加超过5000亿。

事实上，作为全国最大的房产O2O平台，链家早在2014年就开始探索新房业务，并与万科、保利、华润等地产开发商达成战略合作。今年5月，链家合并“高策”，加速新房业务布局。目前负责新房业务的高级副总裁正是原高策机构董事长的陶红兵。

链家布局新房，为的是更自如地下这盘“房地产行业的全产业链服务商”的大棋，其中，重要的棋子包括新房、二手房、资产管理(链家“自如”品牌)、互联网租房平台(丁丁租房)以及房地产金融。

恒大地产中期净利大增四成 地产业务仍为赚钱主力



作为较晚发布中期业绩的中资地产股，恒大地产着实用自己的报表争得不少眼球。该集团披露的数据显示，截至2015年6月30日六个月的营业收入为777.4亿元（人民币，下同），净利润132.9亿，核心业务利润101.6亿，分别同比增长22.7%、40%和56.5%。

在大部分同行上半年业绩同比下滑的大背景下，恒大主要经营数据能有如此涨幅实属不易。而恒大主席许家印在当天的业绩发布会上豪言，市场不好的时候，更能体现恒大的功底，恒大“未来五年仍将保持各项指标年均30%左右的增长”。

地产业务仍为赚钱主力

公开资料显示，万科、保利、绿地等60家A股上市房企中期净利润总和仅252.3亿，而恒大中期净利润达132.9亿已达其一半以上，也超过万科67.9亿、保利59亿的总和。

在健康、快消等多元化业务取得不少突破进展的同时，恒大中期业绩也昭示，房地产仍然是恒大旗下赚钱的绝对主力。

财务状况更趋稳定

上半年，恒大采取多种资本运作手段，用于改善资本结构降低财务成本。

豪言未来增速持续30%

恒大主席许家印豪言称：“发展是硬道理，恒大上市以来一直保持每年30%左右的增长速度，未来五年仍将保持各项指标年均30%左右的增长。”

刘强东：京东综合运营成本大概相当于苏宁国美一半



京东集团CEO刘强东日前在耶鲁北京中心发表主题演讲，系统阐述了京东12年来每个业务战略的制定过程。

刘强东称，中国大量的企业利润被物流吞噬掉。京东建物流的核心是降低供应链成本。

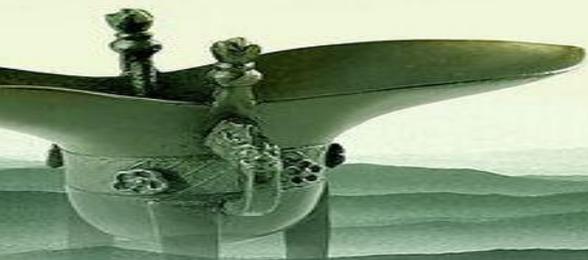
“以国美和苏宁为例，他们的财务报表上显示综合运营费用率超过15%，而我们综合运营的成本大概只是相当于他们的一半。”

刘强东说，京东自建物流的好处是，成本比苏宁国美要低很多。此外，国美、苏宁的平均账期是100多天，库存周转天数大概是六七十天，而京东的库存周转天数只有30多天。

“如果世界上任何一家公司，特别是零售商，它的账期低于库存周转天数的话，这家公司必死无疑，哪怕它有巨额利润，也一定会死。”

刘强东说，对这个行业来说，现金流有时比净利润还重要，一旦现金流为负，那是很可怕的。

资讯解读



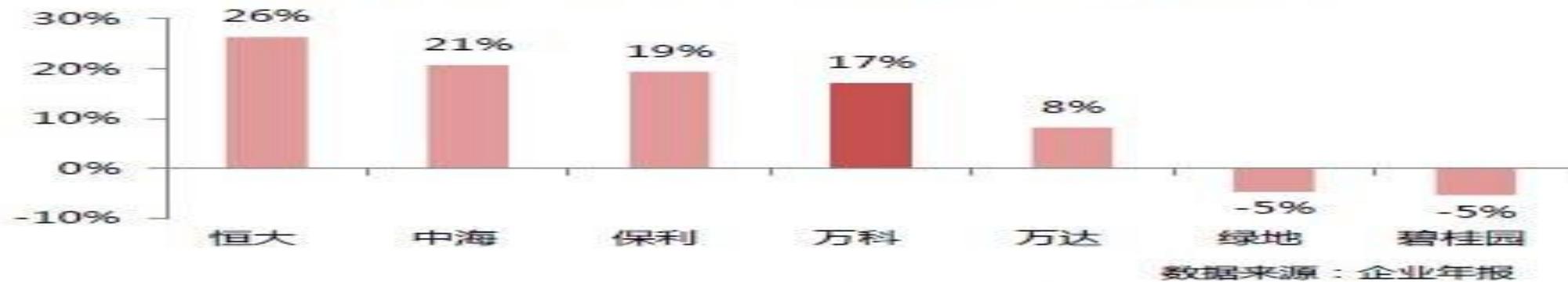
万科地产：转型之路亟待解决三大问题

万科发布中期报告，报告显示上半年万科增收不增利，归属于母公司净利率跌破10%。中期业绩交流会上，万科管理层针对于传统业务盈利空间缩减的问题，并就万亿市值计划，提出转型思路，明确五大新业务：物业服务、物流地产、教育营地、万科驿(租赁性公寓)及海外业务。但当提及新业务的未来利润空间和资产估值时，管理层表示“不确定”，具体到新业务开展过程中将遇到的资金、人才问题也明显“没想好”，同时，近期由前海人寿强势增持所暴露的股权架构问题也亟待解决。目前来见，万科的转型之路并不平坦。

业绩：前7月销售增速17%，保持稳健增长

2015年1-7月，万科累计实现销售金额1338.1亿元，同比增长17.14%；销售面积1084.1万平方米，同比微涨1.16%。总体来看，发挥稳定，17%的增速在千亿房企中处于中间水平，且维持近几年20%左右的增幅；同时，考虑到万科的销售规模远远大于恒大、中海和保利，17%的增速相比他们更具含金量。

图：2015年前7月典型房企销售金额同比变化情况



万科地产：转型之路亟待解决三大问题

业绩稳步增长离不开项目的积极营销，上半年各地项目活动营销与折扣营销双管齐下，日光、夜光盘频现。从前7月热销榜来看，排位在前的项目营销力度都相对较大。例如，东莞南部湾万科城，2万抵5万的优惠从3月底开盘开始一直贯穿到7月；杭州的万科金辰之光主打97折，大年初一加推仍可揽金1亿；万科云城营销活动多多，前7月销售19亿元，蝉联6、7两月热销榜。各地项目均衡发力，共同助推万科业绩提升。

表：2015年前7月万科部分热销项目

城市	项目/区域	活动时间	优惠力度/活动内容	销售情况
深圳	万科天誉	7月	98折	前7月销售22.9亿元，排名第一
东莞	南部湾万科城	3-7月	2万抵5万	开盘1小时劲销9成；前7月销售19.7亿元，排名第二
深圳	万科云城	7月	暑期一日游家庭体验亲子活动	前7月销售19亿元
上海	万科翡翠滨江	7月	30抵60万或30抵80万优惠	前7月销售18.6亿元
杭州	万科金辰之光	2月/7月	97折/业主俱乐部联谊	大年初一加推，揽金1亿；前7月销售9.4亿元
南宁	万科魅力之城	3月/6月	城市年味元宵节活动/9折	开盘1小时销售9成；前7月销售6.7亿元

数据来源：CRIC

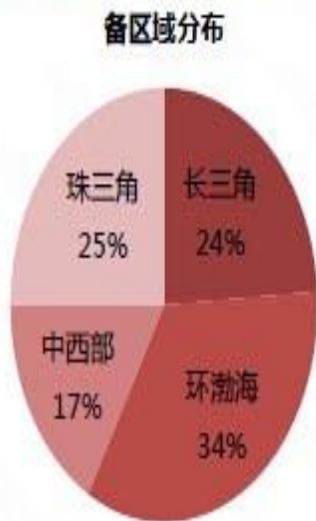
土地：拿地方式多样化，严格把控土地成本

截止到7月底，万科新增土地储备760万平方米，同比上涨47%；累计花费土地购买金334亿元，同比接近翻番，与销售额的比值为0.25，略高于去年0.2的水平。从万科今年以来的拿地节奏来看，仍秉持一贯的追求地块性价比策略，不痴迷一线城市，不猛追高价地块，严格把控拿地成本。为此，拿地更加趋于多途径、多方式，收购、合作开发等情况越来越多。甚至于，凭借其优越的品牌优势，可收购并购的地块选择范围较大，对于万科而言可以算得上买方市场，价格可控性强。对于招拍挂的土地，万科也基本是底价或低价拿地，高溢价的极少。今年前7月，万科成功将土地平均楼板价控制在4402元/平方米，相较于去年全年的4127元/平方米仅小幅上涨了6.7%，在如今地价不断走高的土地市场实属不易。

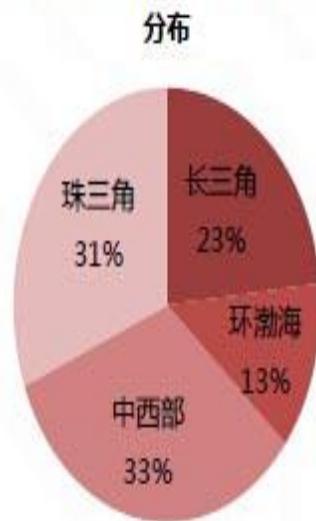
万科地产：转型之路亟待解决三大问题

城市布局方面，今年以来，万科尚未新进城市，选择继续深耕原有城市。区域分布则有较大的转变，去年主要布局中西部、珠三角，今年则加大对环渤海市场的开发力度。

图：2015年1-7月万科新增土地储备区域分布



图：2014年万科新增土地储备区域分布



数据来源：万科年报、CRIC

财务：合作比例增加致净利润率下滑

上半年，万科财务状况依旧稳健，实现营业收入502.7亿元，同比增长22.72%；实现归属于上市公司股东的净利润为48.5亿元，同比增长0.77%。截止6月底，万科持有货币资金446.1亿元，远高于短期借款和一年内到期长期借款的总和237.7亿元；净负债率为15.76%，维持行业低水平。

盈利方面，上半年万科房地产业务毛利率为21.04%，较2014年同期减少0.84个百分点，基本处于持平。同时，归属于上市公司股东的结算净利润率较去年同期也有所下降，为9.60%，这主要是由于去年同期投资收益基数高，以及本期权益比例下降所致。然而，反观小股操盘策略的初衷，会发现并未达到提高资产投资回报率的预期。

万科地产：转型之路亟待解决三大问题



不过基于多方面因素，我们预计下半年净利润率将有一定的好转，全年权益净利润增速较上半年将有所上升。首先，按照房地产行业的一般规律，下半年竣工面积会有一定程度的增长，届时或将推动净利润率的回升。其次，上半年销售明显多于结算，且结算均价仅10626元/平方米，低于同期销售均价13%，未来结算均价的上升有望带动毛利率回升。

最后，万科正不断提高精细化管理的能力，上半年已初获成效，销售费用、管理费用占销售金额的1.41%和1.29%，分别较去年同期下降0.12

和0.11个百分点，因而未来三费费用率或能得到进一步优化。

转型：五子齐发，开启万科多元化新纪元

万科今年明确提出万亿市值计划，整体业务框架将从过去的单一业态上市公司转向多业态的多上市公司平台。因而在住宅和传统商办地产之外，积极拓展包括物业服务、物流地产、教育营地、万科驿、海外业务等五大板块。

万科地产：转型之路亟待解决三大问题

物业服务

万科物管板块分拆上市可谓五大板块中首推，上半年动作频繁、扩张提速。计划2015年启动物业市场化，引入合伙人机制，托管外部约6000万平方米的项目，打造10个合作标杆；2016年将物业员工变为创业者，托管加并购规模达1.2亿平方米；2017年托管外部约2亿平米的项目。

物流地产

对标普洛斯，目标是成为行业第1.5名。上半年成立万科物流地产发展有限公司，目前已正式获取贵阳、武汉两个项目，贵阳龙里物流项目建筑面积约10.1万平方米，武汉阳逻物流项目建筑面积约7.6万平方米。计划在2018年获取总建面积为1600万平方米(建成1000万平方米)，主要聚焦华南大本营、增速较快的中西部及体量较大的华东。

教育营地

万科立志成为首席素质教育产业服务商，提供包括托管服务、素质教育、应试教育等在内的全方位教育体系。目前已在广州、深圳、厦门、佛山、东莞、长沙等市开业15家社区营地，在三亚、广州、深圳、吉林松花湖、东莞开业6处户外营地。计划2018年达到11城市150个社区营地、9城市12个城市营地、9城市12个户外营地的规模，并达到户外营地接待人数超20万人次。

租赁型公寓

万科着眼于城市新移民，包括大学生和新进入城市的人群，打造租赁型公寓——万科驿。目前已开业和筹备开业的万科驿项目9个，其中厦门和广州的万科驿 被窝公寓、万科驿 万汇楼已开业。计划年内推出9000套左右，在明年做到市场第一；并于2017年提供万科驿15万间。

万科地产：转型之路亟待解决三大问题

海外业务

目前，已在美国(6)、香港(3)、新加坡(1)获得共10个海外项目。未来将建立本地化的国际业务团队，形成投资、运营和共享的能力，并借助战略性投资和并购，通过共享平台整合国内外客户资源以及合作方资源，进入更多的国家和城市，拓展业务领域至住宅之外。

万科能在行业整体盈利水平下降之际，适时提出业务转型，并将方向聚焦于教育营地、租赁型公寓等蓝海领域，不失为明智之举。首先，这些行业尚处非标准化阶段，市场广阔，利润率较高，

而传统行业未来利润空间不大；其次，万科具备强大的优势发展这些行业，例如其拥有大量的社区可发展物管服务，费效比较低，是目前唯一能够以租金收入覆盖融资成本的房企。因而，目前万科试水这些领域，能够给目前相对疲软的企业利润率注入更多活力，带来更多的可能。



万科地产：转型之路亟待解决三大问题

问题：内有忧外有患，万亿市值目前只是梦

虽然五大新业务雄心勃勃，直指万亿目标，但要完成这一目标路还很长，仍然面临三大问题。

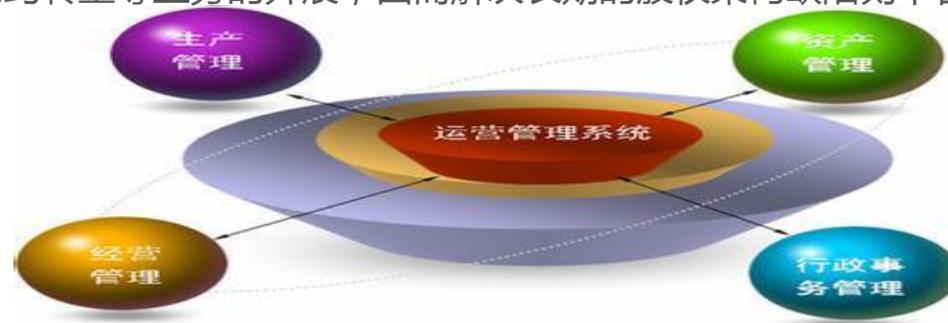
第一，股权架构缺陷由来已久，制约企业运营管理

万科业务转型过程中又突遭“野蛮人”敲门，7月，前海人寿来势汹汹，与一致行动人钜盛华两次举牌万科，斥资160亿元增持了万科累计10%的股份，一举跃升为万科第二大股东。近日，又有传言称，前海人寿还将增持，万科控制权受到威胁。

险资强势增持说明企业受到肯定的同时，也暴露了股权架构的问题。万科的股权分散问题由来已久，万科管理层的身份，既是“股东”，又是“职业经理人”。表面上看，这似乎是一种激励制度，有利于职业经理人和股东结为利益共同体，实则不然。

举例说明，首先拿合伙人增持来说，万科A的股价越低，对合伙人越有利，却与普通股东希望股价上涨的愿望相背离；其次拿员工跟投来说，在一些优质项目，跟投制度能为员工带来高收益，部分回报率甚至远超万科融资成本，因而会有蚕食股东利益之嫌；还有，拿业务转型的风险和收益分配来说，转型成功带来的增长和利益更多地将被回馈给股东，失败则会给职业经理人带来无尽的苛责和讨伐。

股权机构上的问题会给企业的经营管理带来诸如困难，甚至会制约转型等业务的开展，因而解决长期的股权架构缺陷刻不容缓。



万科地产：转型之路亟待解决三大问题

第二，公司发展框架缺乏明晰的模式和逻辑

此次确定的五大新业务板块存在一个共通的问题，那就是目标过于笼统，而不够“丰满”，缺乏明晰的模式和逻辑。粗略地看，每个新业务都有其短期或者长期的目标，但这些目标仍普遍停留在远景规划上。除物管服务明确分拆上市外，其余物流地产、教育营地等四个新业务都只说了要达到行业领军地位，而在具体的操作模式、盈利方式以及最基本的市场需求判断都存在缺失，甚至未来上市估值都没有定量的概念。相比恒大快销品转型的成功和资本运作的风生水起，万科的转型很难把“故事”讲得很圆满。而且某些业务的转型机会成本太高，一旦业务发展停滞，后果很难想象。比如像物流地产，本来就属于很“重”的业务，需要很大的资金投入，初期运营成本很高。因而，对于万科来讲，万亿市值的目标目前来看还处在一个画饼的阶段，仅仅还只是一个梦想。

第三，转型面临资金压力和人才匮乏

业务开展光有目标不行，解决实操问题才是关键。就我们来看，资金、人才都会成为新业务开展中的障碍和困难。

资金方面，新业务的前期投入较大，需要占用较多的资金量，而且初期的经营性现金流很难反哺业务发展，需要用传统业务进行支持和弥补。更突出的问题是，有些新业务的开展很难使用传统的融资工具，像物流地产的开发依靠银行贷款、基金、信托等传统融资方式几乎是不可能的，需要大量引入物流基金、保险资金和养老资金。而在这方面的资源，万科目前还是很匮乏的。虽然管理层有提及将顺应政策趋势、借助金融工具来解决，但短时期内我们认为，万科很难弥补这块短板。

万科地产：转型之路亟待解决三大问题

人才方面，新业务的开展自然需要一大批人才储备，渠道无外乎两种，一是内部转岗，二是外部招聘。由于从事的都是新业务，难免经验不足，培训、教育费用会增加；而且业务地点也是新的，如果雇员当地化，则需要一定的监督人员，管理成本又会提高；再加上万科没有强大的人才保留机制，人员流动性比较大，这都对新业务的开展与管理提出了挑战。

作为行业龙头，万科的传统业务和创新业务的发展走在行业前列，但要走好转型之路，仍然困难重重。接下来，只有切实解决新业务开展中的问题，让业务真正落地，才有希望实现万亿市值的宏伟蓝图。



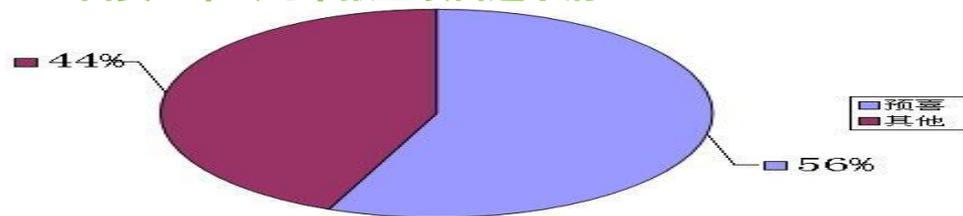
百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难

进入8月底，百货行业上市公司的年中财报绝大多数已发布。放眼望去，简直可以用“惨绿一片”来形容百货上市公司的中报——多数百货公司的业绩出现下滑，有些百货公司的业绩甚至暴跌。总体来看，这些百货公司业绩下滑的理由和往年差不多，无非是宏观经济不景气、市场环境发生变化、电商冲击等。

近年来，由于市场形势的变化，很多百货公司都急切地寻求转型升级，但今年上半年的中报显示，很多企业的转型策略并没有显效，行业下滑的势头还在持续。

为什么百货公司的转型这么难？

百货上市公司中报业绩普遍下滑



8月27日，南宁百货发布中报，该财报显示，报告期内，公司实现营业收入12.11亿元，同比下降7.27%；上半年实现净利润135.17万元，同比下降82.28%。

对于今年上半年业绩的暴跌，南宁百货称，营业收入下降主要系受消费市场低迷、电商冲击加剧，以及公司在南宁市的几个主力门店仍受地铁工程围挡施工影响；同时，金湖店处于半停业状态、销售不佳所致。但南宁修地铁已经有较长时间，并非从今年才开始，可见地铁施工影响门店效益只是一个比较次要的原因。

百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难

在此前一天，新华都发布的中报更加难看。今年上半年，该公司实现营业收入33.35亿元，比去年同期下降8.74%，归属于上市公司股东的净利润为-2380.83万元，比去年同期下降151.08%。中报显示，上半年新华都新开门店5家，关停3家。新华都称，营收下降主要是宏观经济疲软，行业景气度低迷，消费者消费意愿不强。

和新华都同一天，北京的百货明星翠微股份也发布了年中业绩报告。这家在北京市场向来以业绩靓丽著称的百货公司2015年上半年的业绩已经完全褪去了昔日的光环。根据翠微的中报，报告期内，公司总收入约29.68亿元，同比下降3.89%；利润总额约为0.99亿元，同比下降12.47%；归属上市公司股东的净利润约为0.73亿元，同比下降11.51%；基本每股收益同比下降21.91%。报告期内，公司实现营业收入只完成全年计划的45.35%，实现利润总额只完成全年计划的41.33%。对于业绩下降的原因，翠微股份的解释也是受市场环境和消费低迷的影响。此外，之前公布业绩中报的中百集团、兰州民百、杭州解百、新世界等业绩都不理想。导致这些公司业绩下降的理由和前述三家公司的理由大致相同。



百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难

“我们就算是不错的了，其他公司比我们跌得更多。”翠微股份董秘姜荣生对中国商报记者说，受宏观经济低迷和电商冲击的影响，整个行业都不景气，企业很难独善其身。他说，各大百货企业经营的品类都差不多，经营模式也差不多，谁都逃不掉业绩下滑的命运。

整体来看，今年上半年百货行业的业绩呈现的面貌是“绿肥红瘦”。数据显示，今年上半年，零售市场环境及消费低迷态势仍未明显改观，全国50家重点大型零售企业零售额同比增长1.1%，北京市50家百货店零售额同比下降6.28%，百货行业继续面临销售下滑、利润收窄的困境。

百货行业转型效果不明显

最近几年，百货行业的业绩一直处于下滑状态，导致各公司业绩下滑的理由和今年上半年各公司在半年报里提到的几无二致。面对市场形势的变化，各大百货企业纷纷寻求升级转型之路，但收效并不明显。

翠微股份旗下的当代商城长期以来一直是北京经营比较出色的中高档百货店。早在几年前，当代商城就开始尝试寻求新的业务增长点，谋划升级转型。为此，当代商城拿出整整一层的面积引进特色餐饮项目，并尝试建立网上商城，利用微博、微信等新的互联网工具进行市场营销，甚至还在业内先人一步开展起了海外代购业务。



百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难

但这些举措并没有能够避免当代商城业绩的下滑。翠微股份的中报显示，今年上半年，当代商城的营收降幅超过2%，这个成绩虽然比翠微大厦好一些，但未来的趋势却不容乐观。当代商城信息部的相关负责人告诉中国商报记者，今年下半年商场还会持续原有的状况，虽然不会大降，但也很难上升。

在当代商城一楼，中国商报记者看到，几年前曾在北京百货行业引起广泛关注的国际代购业务柜台已经人去楼空。“现在消费者已很少有这种需求，所以我们就停止了这项业务。”当代商城信息部的相关负责人对中国商报记者说，几年前，作为一种新型业务，当代商城的海外代购业务是一个亮点，但随着跨境电商和其他海外代购渠道的兴起，当代商城这种历时长、无渠道优势的海外代购业务已经无法满足消费者的需求。

至于线上业务，上述负责人对中国商报记者坦陈，来自线上的营收在商场的总营收中几乎可以忽略不计。“互联网时代，大家都在做线上，所以我们也得有。”他说，商场做网上商城的定位是作为对线下业务的补充，上线的产品并不多，所以并不指望其为企业带来多大的营收。此外，作为一家典型的国企，当代商城很难在各方面进行更大动作的改革，很多业务只能停留在点到为止的层面。

事实上，国内很多百货企业的升级转型路径都和当代商城相似，大家都在努力寻求转型，寻找新的业务增长点，也在尝试线上销售，但鲜见真正取得成功的企业。相对而言，当代商城在行业内已经是走得比较靠前、做得不错的企业了。

百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难



在今年上半年的中报中，翠微股份提出，公司将加速推进翠微店、当代商城及各店经营布局 and 商品结构调整，做好调整后的营销和服务；统筹规划营销资源配置，展多样化的营销活动；推进互联网技术在实体店的应用，拓展全渠道营销。其他百货上市公司也提出了类似的改革调整措施。

姜荣生告诉中国商报记者，上半年，公司对门店布局和商品结构进行了调整，升级当代商城、甘家口大厦的内部控制体系建设和信息系统，加速推进会员卡、预付卡资源整合，完善会员卡服务。但他也承认，要真正建立起有效的全渠道销售体系仍然任重道远。

百货业转型的立足点在哪

据介绍，当代商城正在进一步增强商场的体验性并增加娱乐功能，向购物中心化的方向转型。上述负责人告诉中国商报记者，今年9月份商场将开设小米智能家居馆；10月份，一个新的电影院也将在商场开业。未来商场将发挥线下优势，着力打造集商品+服务+休闲娱乐的多功能服务。

百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难

“百货公司需要突破固有的思维模式，进行彻底专型。”北京商业经济学会秘书长、研究员赖阳认为，当代商城向购物中心转型是正确的，这是百货店发展的必然趋势。但他同时强调，百货店这么多年来转型效果不明显的主要原因是他们依然在用固有的商品销售的思维模式来对待升级转型，这是错误的，百货业必须彻底打破固有的思维模式，站在消费者的角度去看待企业的转型升级。

“传统的百货业态已没有生

存的价值。”赖阳说，商业生存最重要的基础是对消费者有用，百货的特点是可以提供多样性的选择，但现在网上商品极其丰富，并且具有和消费者之间零距离、零时差、零中间渠道的优势。消费者无论是在境内还是境外，随时随地都可以在网上下单，可以买到任何东西。在这种情况下，传统的百货模式没有意义，百货公司需要彻底打破以商品销售为核心的思维定式，向为消费者提供生活方式服务转型，弱化商品销售功能，大幅度减少商品零售

比例，进而增加娱乐休闲等体验消费比例，让商场变成新奇好玩的休闲娱乐生活体验中心。

赖阳说，这些年一些百货店纷纷走到线上，开设网上商城，但业绩都不理想，主要原因是其立足点还是商品销售，这是错误的模式。

不过，也有业内专业人士认为，百货店模式依然有其生存价值。现在百货业低迷的主要原因是商品经营和供应链整合没有做好。



百货上市公司中报业绩普遍下滑 百货转型为何这么难

近日，中国商报记者在北京西单的老佛爷百货店看到的两个情形似乎能够支持这位业内专家的观点。

8月28日，号称“明星衣橱”的服装品牌店Topshop在西单老佛爷开业，这是该品牌首次在中国开店。在现场，中国商报记者看到，在客流稀少的老佛爷百货商场内的各专柜中，惟有Topshop挤满了人，更衣室和收银台前都排着长长的队伍。Topshop的服装价格大多在千元以下，很多单品价格甚至只有三、四百元，但其款式却比较时尚，据说不少明星也是Topshop的常客，这些卖点对追求时尚的年轻女子很多吸引力。

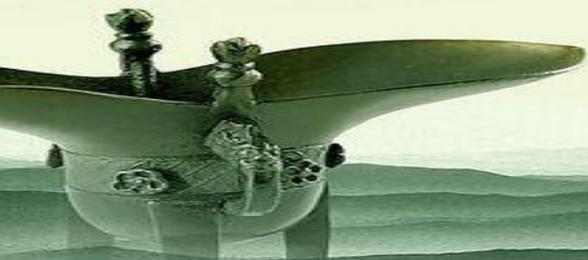
同样在老佛爷百货商场内，I.T品牌店正在进行大力度的折扣促销。在地下一层，I.T的促销商占据了整层近1/3的面积。顾客进入商品区之前，营业员要求将顾客的手袋用胶条封上；同时，I.T将商品区所有的试衣间封住，并在试衣镜上贴遮盖物，顾客不能试衣，

连照镜子也不行。中国商报记者问营业员原因，回答曰因为这是折扣商品。不过，委屈求全地来购物的消费者很容易就可以发觉，I.T这些商品打完三折后的价格，和网上同类商品相比，价格还是高出不少。

在某种层度上，I.T的傲慢和Topshop的受追捧体现了传统百货商场的现状和趋势。在互联网时代，无论线上线下，一切不平等的、以自我为中心的商业模式都没有前途，只有那些放下身段、能够真正满足消费需求的商品和商业模式才有吸引力。百货增长乏力，究其根本，是因为在往日的好时光里，行业的日子太舒服、太容易了，以至于百货企业都忽略了零售的本质和消费者的感受。



标杆企业



标杆企业

绿城物业



- 公司简介
- 发展历程
- 创始人介绍
- 区域布局
- 组织架构
- 商业模式
- 发展方向和战略
- 经营、盈利模式
- 企业文化
- 人力资源



公司简介

绿城物业服务集团有限公司于1995年3月成立，隶属于绿城控股集团，注册资金5000万元，具有国家一级资质，是一家集物业服务、房产租赁、房地产咨询、酒店管理、养老服务、安保服务、景观设计、室内装饰、文化创意、通讯科技、职业培训等专业服务为一体的大型综合性物业服务企业，实现社会效益、经济效益和环境效益多方多赢，公司目前设置行政管理、运营管理、财务管理、企业发展及园区服务5个管理中心、审计部、秩序维护总部2个部门，设立联营公司11个、专业公司12个、职业培训学校1个，分子机构达100余家，拥有员工2.5万余人，被杭州市房地产管理局和浙江育英职业技术学院分别定点为“杭州市物业管理教学示范基地”和“教学实训基地”。

历经二十年的发展，绿城物业逐步从房产开发的配套服务者成长为独立的、综合性的物业服务商。

[返回目录](#)



[返回目录](#)

集团创始人介绍



李海荣女士（董事长）

李海荣，绿城物业服务集团有限公司董事长，绿城控股集团有限公司执行总经理。除在绿城任职外，李海荣女士还身兼数职，在多家物业行业协会担任要职：任中国物业管理协会副会长，浙江省房地产协会物业管理专业委员会副主任和杭州市物业管理协会副会长，为中国的物业行业发展做出了突出贡献。

[返回目录](#)

区域布局

目前，**绿城服务**已进入全国**23个省**、**123个城市**



服务总面积**超2.1亿**平方米

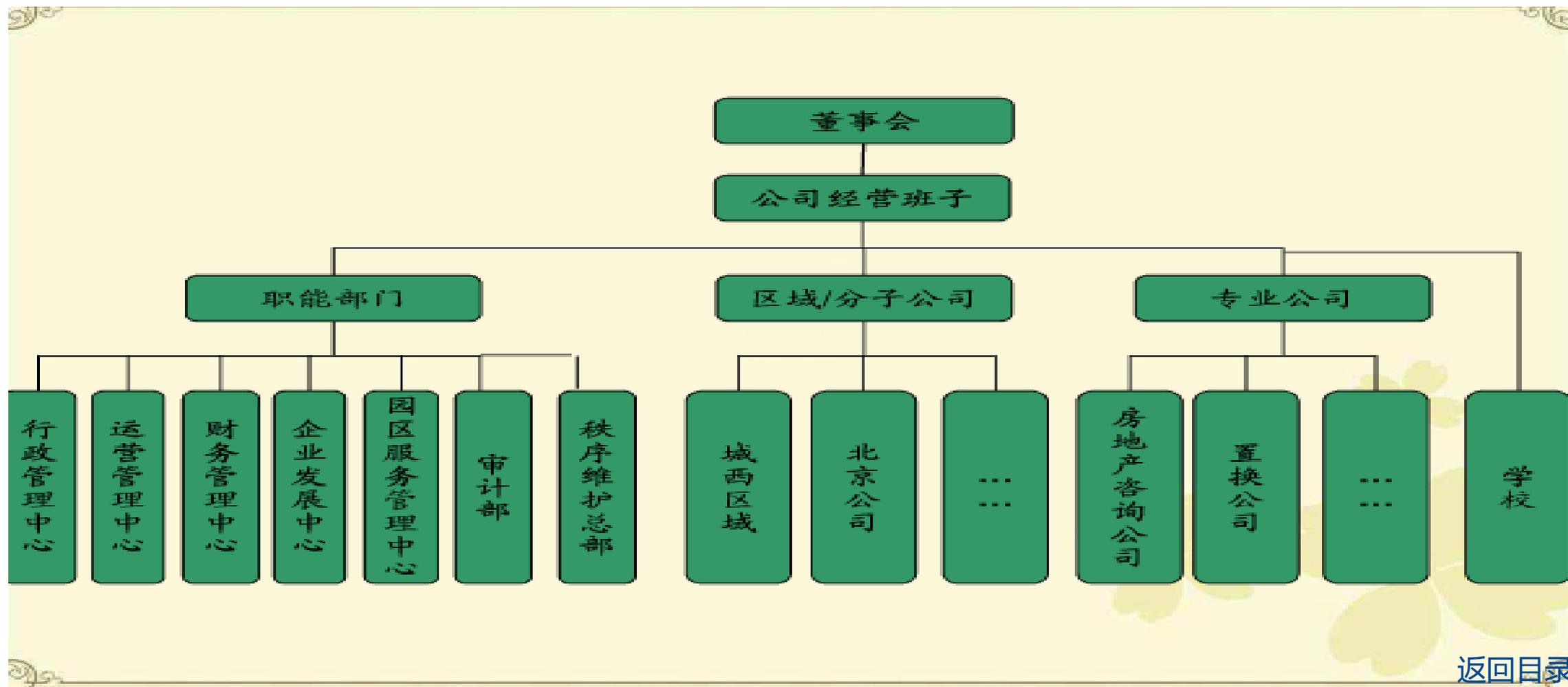
服务业主**逾40万**户

拥有员工**足3.5万**余人

品牌价值**达18.21亿**元

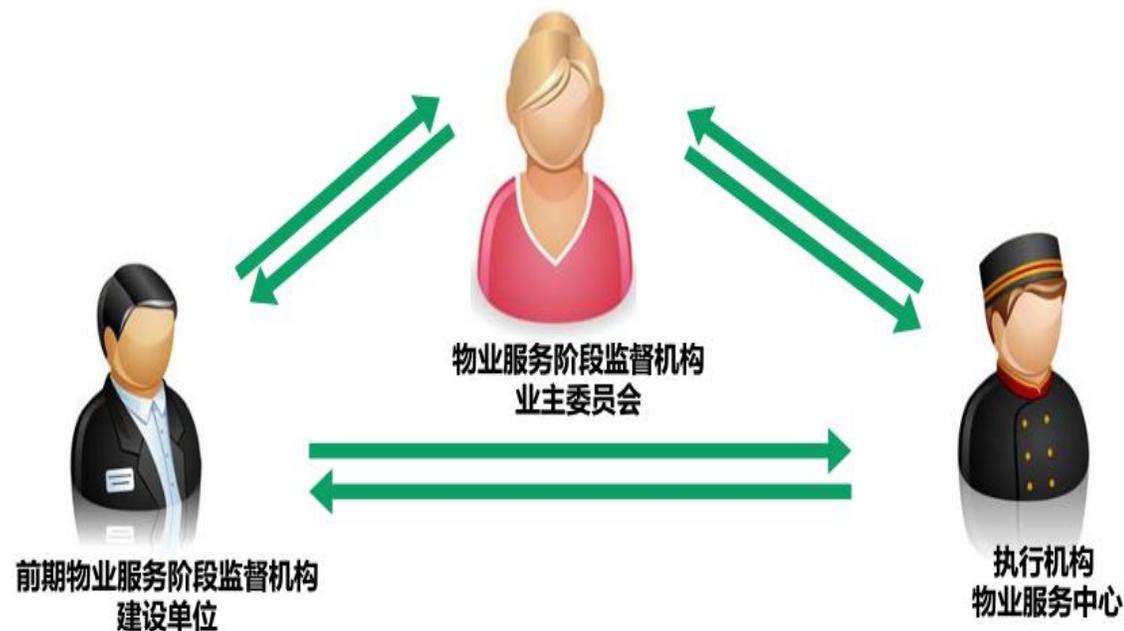
[返回目录](#)

组织架构



[返回目录](#)

“以优秀的服务队伍确保为客户提供满意的服务”；“以满意甚至超出期望的服务让客户接受我们服务的高溢价”；“以我们服务的高溢价来为员工创造良好的成长环境，从而保持和培养优秀的服务队伍”。



[返回目录](#)

发展方向和战略

绿城物业逐步改变单一经营的思路，追求“有所选择的多元化”的发展战略。

逐步提炼推出以没拿组房地产开发商系统服务需求为目的“全程物业服务体系”和满足业主系统服务需求为目的“园区生活服务体系”两个服务版本，乃至最终确立“成为中国最具完成价值的园区生活服务商”的战略愿景，业主满意度是最高追求目标。

未来，公司将以基础物业服务为依托，以常规服务、增值服务、专业服务为产业链，以系统的物业管理一体化服务能力获取经营收益的“一体化战略”升级为“平台战略”，即通过“智慧园区服务体系”的建设，构建集软硬件为一体的智慧园区，融服务、社交、电商为一体的园区O2O平台。

最终形成业主、物业、商家参与互动、共生共荣、相互促进的服务生态圈，致力于成为“幸福生活运营商”。公司将以用户思维，围绕服务的三个对象：员工、业主和开发商构建服务平台。



[返回目录](#)

方向：构建智慧园区生活体系

未来，绿城服务希望从一个物业服务商整合成为中国最具价值的幸福生活运营商。



[返回目录](#)

标杆企业

创新物业服务运营模式，绿城物业多元化经营之路

绿城物业通过公司的专业化运作，为业主（客户）、员工、合作伙伴、股东创造价值，开创一个多样性产品开发、多元化服务，以实现多维度价值的运营模式。

1、产品多样性（1998年成立园林景观工程公司；2000年签订第一个前期物业管理顾问咨询项目；2003年成立房屋置换公司；2005年成立物业咨询公司，2006年成立健康促进管理公司；2007年在杭州蓝庭项目试点实施“园区生活服务体系”；2009年成立园林生活服务公司；

经营、盈利模式

2010年成立酒店管理公司）；**2、服务多元化**（健康服务、文化教育服务、居家生活服务）

盈利：多元化服务在带来了业主满意度提升的同时，也培养了业主对于绿城物业品牌的忠诚度。2009年底，公司委托浙江工业大学房地产研究所，选择了公司服务满一年以上的物业园区之中的61个代表项目开展了随机入户调查。调查表明，公司物业服务的住宅、写字楼小区业主总体满意度分别比2008年提高3.63分和4.18分。公司的物业服务费收缴率从2004年开始达到96%，2007年以后提升到98%。住宅小区中九成多的业主会

推荐绿城物业并继续选择绿城物业，七成多的业主认为绿城物业品牌对购房非常有影响力。作为一个处于成长期的物业服务企业，绿城物业近年来的发展得益于国家总体向好的经济环境，得益于行业协会的引导、政府主管部门的扶持、理性业主和业委会的支持，也得益于对产业升级、产品转型的科学理解。经过多年探索，多元化经营是实现物业管理运营模式创新，加快产业转型升级的必由之路。



[返回目录](#)

企业文化

核心价值观

真诚 善意
精致 完美

使命

为员工创造平台
为客户创造价值
为城市创造美丽
为社会创造和谐

愿景

让更多的中国家庭
住上绿城高品质的
房子，享受绿城高
品质的服务
成为中国最具完整
价值的生活服务商

企业文化：“服务改善生活”的管理方针与“以人为本”的服务宗旨始终未变。（为客户创造价值）

思维价值取向：为员工创造平台，为业主创造价值，为城市创造美丽，为社会创造和谐。

追求：有了我们的服务，城市的安全程度、放心程度、便利程度、舒适程度，老人的幸福、小孩的欢笑都会更多一些，城市整体的面貌和秩序将得到提升，行业的价值就在点滴的服务和经营中得到体现。

[返回目录](#)

人力资源认知为绿城的“本体”：员工是公司发展的根本，是唯一的根本。本体建设是公司永恒不变的主题，只有坚持不懈深入本体建设，公司才有可能具备持续发展的源动力，这终将决定公司的生命力和成长性。

好服务，由好员工造。 绿城物业认为，只有服务好员工，让员工满意，才能由员工提供让客户满意的服务。

在绿城，我们将“为员工创造平台”作为企业的第一使命，“以人为本”是我们最基本、也是最根本的认知。我们坚持：

- ※员工是公司的第一产品
- ※培养优秀的员工是企业运作的首要目标
- ※为了员工的成长，是公司存在的理由
- ※工作者理应是工作成果的享有者

[返回目录](#)

公司在实践中，采取“用环境留人、用感情留人、用发展留人、用待遇留人”的方式，取得了较好的效果。

- ♥ 员工互助基金
- ♥ 员工五一座谈会
- ♥ 十年老员工带薪休假
- ♥ 员工满意度调查
- ♥ 秩序维护队员探亲假

管理者最重要的考核指标

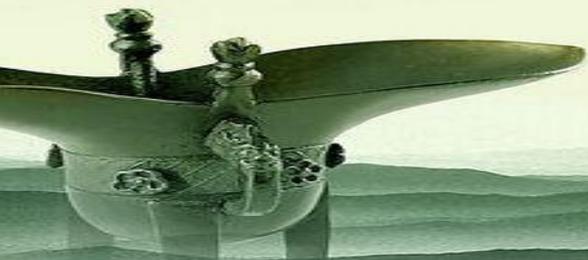


五·一员工座谈会



十年老员工座谈会

修·悟





人，从蹒跚学步到步履蹒跚，当置身于一座老旧的渡口时，终读懂了红尘，也读懂了自己。

最美的人生之旅，当属一路播撒着简素与散淡了。如此精彩到极致的人生，也将是人们一生的祈求并为之内外兼修。

动若清风，静若秋水，才会迎来“两耳闻事心不惊，意纳万物且自明”的状态。视红尘万千浮华如烟云，入心而不扰心。无论隐居深山大川，还是浅居摩天大厦，都可收放自如，永葆身心的平和与散淡。金榜题名，抑或名落孙山都是一种形态，都是一种存在，不喜也不忧。

那些彻悟了的高僧大师们，历久修为，也许才会如此：境融万物，意通山水，且行且歌。

可，平凡的你我，与此境甚远，甚至遥不可及。近年偶闻，一些饱尝了灯红酒绿的“星”们，终厌倦了人生的繁复与喧嚣，便不惜抛下红尘种种，剃度出家，寻找一处静谧，去安顿疲惫的心魂。虽踏上修悟之路，可有些红尘旧事，也并非可放得下。

人生之旅，不可在一个驿站逗留太久，否则会身心厌倦。之初，灯红酒绿，歌舞升平，不也是很多人梦寐以求的么。其实，岁月是需要安静的，人生是需要淡然的。因此，之初所追求的便成了一种纷扰，一种厌倦和疲惫。因此，对静的期望，随着生命的延展，日益强烈和渴求了。一如饮食，山珍海味是用来尝鲜的，而只有五谷杂粮粗茶淡饭才是长久的。

岁月无常，人生也无常。大多数人，难以先知自己的未来，只能随波逐流，因为我们无法做到极致的清醒，无法保持一尘不染。这就需要人们持续的内外兼修，才能保持灵魂的高尚与圣洁。

修·悟

“人至察则无友，水至清则无鱼”更有人持守“半醒半醉”的人生观。“察无友，清无鱼”固然彰显了一种生态。但我还是觉得，是否多少有些颓废呢？我一直相信，清正的人格，总会不乏朋友的，清澈的池塘也总会鱼儿成群的。

生态，多半是繁复而不是单一的。可人生之旅也并不是束手无策，不可远离纷扰的，只是非心正意明者不可为罢了。一旦静心将繁复梳理，正视繁复的本真，眼前的雾霾就会远去。即便是深陷浊流，亦可找到安放心魂的渡口。

人生能活得精彩到极致，是素，是简，是淡。大彩不艳，大爱至简，也许就如此。当人们历经了荆棘沟壑，沧海桑田后，就会孕育出淡泊的心境，简约的情怀。让心魂得以明彻，让智慧得以萌生。

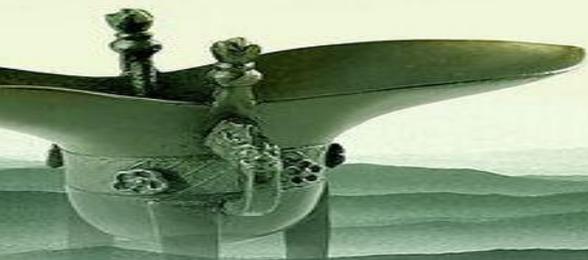
“所谓万变不离其宗，万物之情皆有其通性，当一个人能够透过纷呈的世相，探知到其内在的本源时，那种真正大彻大悟的心境，便是素，便是淡。”大漠为盘沙为子，只要持守心灵的清澈，

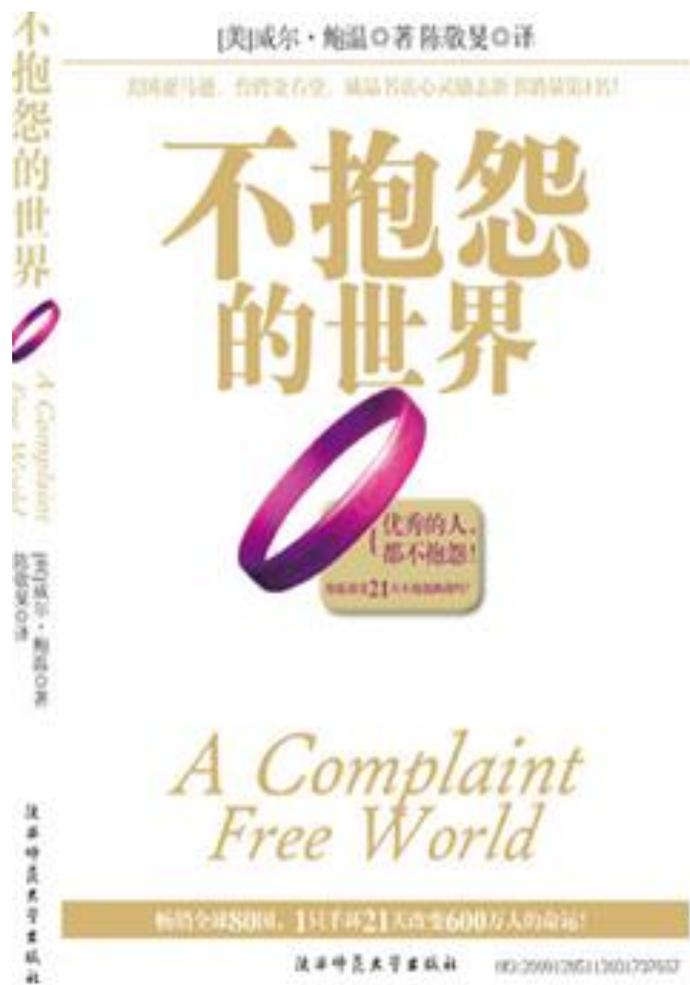
打破狭隘的局限，融万物之资源，便可随心布局，无不能而为之。

物境也心境，纵横古今，凡叱咤风云的智者，无不是首修其心的。唯修其心则可意明，意明则万物清，这大约就是人生的极致。



悦 读





推荐指数：★★★★

推荐理由：本书的宗旨是告诫人们：抱怨自己的人，应该试着学习接纳自己，抱怨他人的人，应该试着把抱怨转化成感恩，抱怨工作的人，应该努力发现工作中的乐趣。这样，你的内心才会更加美好，你的世界才会更加圆满

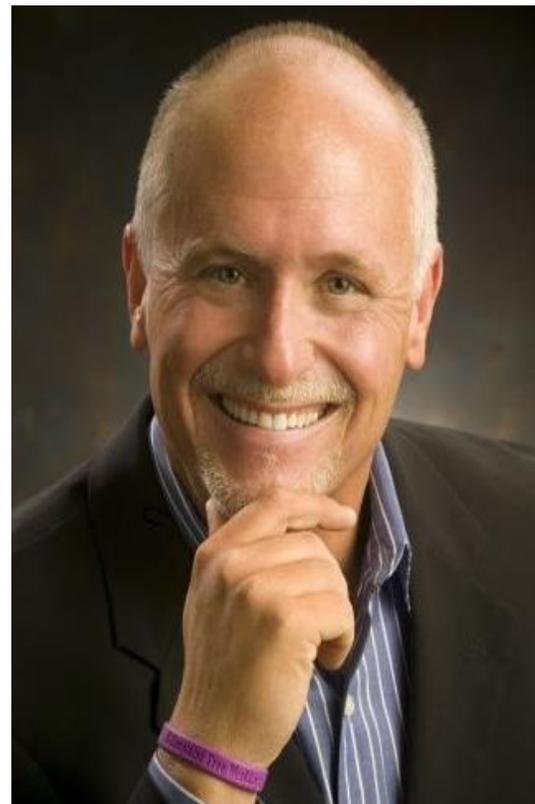
本书看点：抱怨是最消耗能量的无益举动。有时候，我们的抱怨不仅会针对人、也会针对不同的生活情境，表示我们的不满。而且如果找不到人倾听我们的抱怨，我们会在脑海里抱怨给自己听。《不抱怨的世界》作者提出的神奇“不抱怨”运动，来的恰是时候，它正是我们现代人最需要的。我们可以这样看：天下只有三种事：我的事，他的事，老天的事。抱怨自己的人，应该试着学习接纳自己；抱怨他人的人，应该试着把抱怨转成请求；抱怨老天的人，请试着用祈祷的方式来诉求你的愿望。这样一来，你的生活会有想象不到的大转变，你的人生也会更加地美好、圆满。

威尔·鲍温 (Will Bowen)

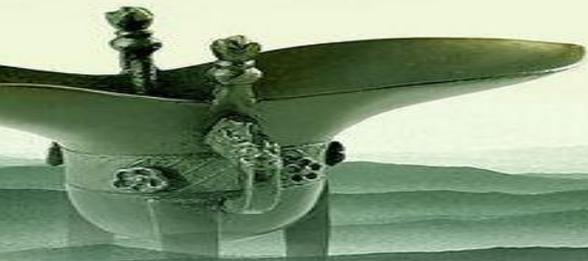
威尔·鲍温 (Will Bowen) 美国最伟大、受尊崇的心灵导师之一。密苏里州堪萨斯市基督教会联盟的主任牧师，在牧会之前，有多年从事广播和行销等工作的经验。他热爱运动、圣经史、骑马、旅游、阅读，发起的“不抱怨”运动，改变了无数人的命运。

一本震惊世界的心灵励志书，它用一只手环向我们传递了“抱怨不如改变”的生活理念，据不完全统计，该书上市不到一个月，就有600万人参与了“不抱怨”活动，并迅速蔓延到全球80多个国家。在美国《时代周刊》与《纽约时报》联合美国NBC电视台发起的“影响你一生最重要的一本书”投票中，它仅次于《圣经》。世界首富比尔·盖茨在推荐这本书时说：没有人能拒绝这样一本书，除非你拒绝所有的书。

《不抱怨的世界》是畅销全球80国的世界级励志书！世界500强企业团购率第1！冯仑、唐骏、张德芬、奥普拉感动推荐！美国亚马逊、台湾金石堂、诚品书店心灵励志新书销量第1名！



职业机会



职业机会

隽明七月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站 www.dreaming.cc 查阅）

首席战略官—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2891.html

商场总经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2937.html

项目总经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2458.html

商管总经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2949.html

人力资源副总裁—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2892.html

典当行总经理助理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2751.html

集团营销副总—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2923.html

城市公司营销副总—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2872.html

营销副总监（商业）—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2913.html

大客户总监—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2424.html

项目渠道经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2912.html

营销经理（商业）—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2911.html

项目营销经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-1497.html

案场经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2965.html

客服主管/经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2770.html

企划部经理/总监—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2706.html

资深室内设计师—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2936.html

工程部经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2964.html

精装修工程经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2896.html

机电工程经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-723.html

采购总监—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2905.html

财务经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2792.html

融资经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2897.html

会计经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2963.html

产品经理—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2873.html

APP运营总监—详见：www.dreaming.cc/?cn-p-d-2796.html

www.dreaming.cc



非学无以广才，非志无以成学

Dreaming · 志

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。