

Dreaming · 志

DREAMING · 志



隽明顾问
DREAMING CONSULTANT

2013 · 10月刊

[点击阅读往期](#)

目录

卷首语——舍得

资讯解读

[TOP50排行榜系列解读（一）](#)

[TOP50排行榜系列解读（二）](#)

[TOP50排行榜系列解读（三）](#)

标杆企业

[万科的商业之道](#)

修·悟

[要舍得 要放下](#)

[将恶缘转成善缘](#)

悦读

[美联储——（美）威廉·格雷德](#)

职业机会

[隽明十一月重点岗位](#)



哥特（Goth），原指代哥特人，属西欧日耳曼部族，同时，哥特也是一种艺术风格，主要特征为高耸、阴森、诡异、神秘、恐怖等，被广泛地运用在建筑、雕塑、绘画、文学、音乐、服装、字体等各个艺术领域，哥特式艺术是夸张的、不对称的、奇特的、轻盈的、复杂的和多装饰的，以频繁使用纵向延伸的线条为其一大特征，主要代表元素包括蝙蝠、玫瑰、孤堡、乌鸦、十字架、鲜血、黑猫等等。

卷首语-舍得

“舍得”一词最早出自佛语，本意是讲万丈红尘扑朔迷离，舍与得互为因果，往与复本来是自如的，如果领略其中奥意，自然可以打破分别之心。佛无分别心，无分别心，即无烦恼挂碍，使之心境圆融通达，归纳万象于一乘，让有限之生命融入无限的大智慧中。可见“舍得”之妙，妙在微言大意。——题记

舍得，舍得。这真是很有趣的词，词义本是“愿意放弃”，却用一个“得”字做结尾。完全矛盾的两个字结合使这个词产生了一种意味深长的意喻，而不再仅仅是“放弃”的意思了。

行走在职场的我们经过各种学习、感悟，在一次次跌倒和爬起中渐渐懂得了什么是该去争取、追求并紧紧抓住不放的。但有句俗话说的好，“鱼和熊掌不能兼得”。在我们不断追求的同时经常会陷入两难的境地，或是因为我们的贪心，或是因为我们的犹豫，或是其他各种不可抗力。这个时候懂得“舍得”比懂得“取得”更显得弥足珍贵。

记得刚毕业时找工作，不管手里拿的毕业证上印的是什么学历，我们总会幻想着将来的工作：我们幻想工作要离家很近或者交通便利；我们幻想工作起初工资不用太高，但每年都会加薪，三五年后坐在星巴克用着自己买的苹果也算得上白领小资；我们幻想着工作内容不忙不闲，老板和蔼同事可亲，下班一起泡吧吃饭，周末逛街喝茶，好不乐哉……我们幻想了很多，要求都不算高，却也美好地让人向往。然而等真正踏入这个社会才赫然发觉，那些曾经以为只是小小的追求都像是“鱼和熊掌”，极少可以兼得。见面聊起工作彼此常常感叹：“我看上的不要我，要我的我看不上。”现在想来，那时候如果我们懂得“舍得”呢？比如工资、老板、同事都不错，但地方略远，我们愿意舍得早晨懒觉的时间，或许去了，几年后就能买的起车或者公司搬到了家附近，虽然迟了些，鱼和熊掌确实都得到了。这时候我们是不是就做到了先舍再得？换工作也是，既然下定

决心要放弃做了很久的工作一定是因为有一个或者几个方面让我们无法再继续原先的公司待下去了。于是很多人找新的工作都喜欢在原工作优势的基础上往上做加法，却从未想到世事难得两全。这时候如果能够懂得“舍得”，新工作首先满足原工作导致辞职的不足，然后再有1、2点符合自己职业规划，至于一些可变的，不是太重要的要求先放一边，这样找来新工作就会更加顺利且符合心意了。

在这一期的“隽明志”中，每一个板块都有融入舍得的哲学。资讯板块对于“房企排行榜”的剖析和管理论道中“万科商业之道”的介绍，深究之后会让我们了解这些大鳄们是怎样在风起云涌的房产大海中做到“舍”与“得”的平衡。全新的“修·悟”板块中的小故事会从最微小、简单的地方入手让我们明白“舍得”这个词其实在我们生活中处处体现。

“舍得”既是生活的哲学，更是一种处世与做人的艺术。舍与得就如水与火，天与地，阴与阳一样是对立又统一的矛盾概念，相辅相成，存于天地，存于人生，存于心间，存于微妙的细节，囊括了万物运行的所有机理。万事万物均在舍得之间，达到和谐，达到统一。要得便须舍，有舍才有得。 严琳 2013.10.29

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



资讯解读

TOP50排行榜系列解读（一）——TOP50企业业绩全面上升，高业绩完成率，迎来“突破季”

9月30日，CRIC研究中心发布了2013年三季度中国房地产企业TOP50排行榜，榜单呈现了各家房企2013年前三季度销售金额及面积的表现情况，其中万科、恒大分别继续领跑金额和面积榜。总体来看，在市场回暖的情况下，企业的业绩迎来全面的量价齐升状态，业绩规模持续突破同期新高，而销售均价保持上升，同时带动企业利润率增加；另外，部分企业三季度业绩已几近完成全年业绩目标，四季度企业将陆续迎来业绩新突破。

市场持续回暖，企业业绩呈现量价齐升

根据2013年前三季度中国房地产企业TOP50榜单显示，各大房企业绩继续飘红，并保持大幅增长。继上半年全国楼市异常火热之后，每年楼市的“金九”亦是如期而至，企业销售金额和均价上升得到持续推动。

TOP50榜单显示，各大企业中万科依然占据销售金额榜首位置，前三季度销售金额达到1279亿元，同比增幅为33%，同时销售面积表现也相当抢眼达到1096万平方米，同比增长近20%。而恒大则继续蝉联面积榜单第一，半年度销售1105万平方米，同比增加11%，销售金额为746亿元，同比增加21%。此外，领军房企中绿地销售金额也达到1012亿元，同比涨幅40%，携手万科双双突破千亿。

对比TOP10企业的销售情况可以发现，各企业在销售金额方面全面大幅上涨，前三季度销售金额同比涨幅达到23%，而TOP10企业销售金额平均涨幅达到32%，较半年度增加2个百分点。其中行业龙头万科、绿地等企业增幅均保持在30%以上，而增幅最大企业为碧桂园，其前三季度销售金额为614亿元，同比增幅达到105%，同时企业销售均价亦保持10%的增幅。

销售均价方面，TOP10企业中七成企业销售均价呈平稳上涨态势，TOP10企业前三季度成交均价为11531元/平方米，同比增长4%，较半年度增幅上升3个百分点。万科、恒大、碧桂园、世茂及绿城的销售均价增幅均在10%左右，这些企业在今年均增加了一线城市销售比例，并且一直保持良好的销售势头，均价水平呈现稳步上升。我们认为，企业销售均价上涨原因主要分两方面。第一，三季度

表：2012年中国上市房地产企业高管层薪酬管理费用占比及十大重点企业表现

| 高管层薪酬在管理费用占比 | | | 高管层薪酬在管理费用占比 | | | 十大重点企业 | | |
|--------------|------|-----|--------------|------|-------|--------------|------|-----|
| 前TOP10 | | | 后TOP10 | | | 高管层薪酬在管理费用占比 | | |
| 排名 | 企业名称 | 占比 | 排名 | 企业名称 | 占比 | 排名 | 企业名称 | 占比 |
| 1 | 国兴地产 | 60% | 1 | 保利置业 | 0.20% | 1 | 保利地产 | 15% |
| 2 | 华远地产 | 32% | 2 | 明发集团 | 0.30% | 2 | 中海地产 | 11% |
| 3 | 丰华股份 | 23% | 3 | 华侨城 | 0.40% | 3 | 龙湖地产 | 11% |
| 4 | 海德股份 | 22% | 4 | 福星股份 | 0.70% | 4 | 恒大地产 | 6% |
| 5 | 深大通 | 20% | 5 | 合生创展 | 0.90% | 5 | 招商地产 | 5% |
| 6 | 多伦股份 | 18% | 6 | 方兴地产 | 1.10% | 6 | 富力地产 | 5% |
| 7 | 上海新梅 | 18% | 7 | 深圳控股 | 1.10% | 7 | 万科地产 | 4% |
| 8 | 同达创业 | 18% | 8 | 绿城中国 | 1.10% | 8 | 碧桂园 | 2% |
| 9 | 中房股份 | 17% | 9 | 宝龙地产 | 1.30% | 9 | 世茂房产 | 1% |
| 10 | 嘉华国际 | 17% | 10 | 世茂房产 | 1.30% | 10 | 绿城中国 | 1% |

数据来源：企业年报

资讯解读

北上广、苏杭、武汉等一线城市及核心二线城市的土地市场持续火热，“地王”及高溢价的土地成交势头不减，推动企业销售均价上升；另一方面，在市场需求旺盛的市场大环境下，企业供货不足导致的供需关系紧张，推动企业提升均价水平以保持稳定的利润收入。

业绩完成率良好，企业将陆续迎来业绩新突破

三季度企业推盘力度加大，销售业绩本季度大幅上升，企业销售业绩完成率良好。从公布全年销售目标的15家房企来看，大部分企业销售目标完成度已超七成，平均完成度达到八成以上。其中，碧桂园业绩目标完成率最为突出，排行榜数据显示碧桂园目标完成度达到99%，而根据企业新公布的前三季度业绩显示，碧桂园已然提前完成其年度620亿元的销售目标。此外，中海地产在完成原定1000亿元港币目标无压的情况下，将年底销售目标提升至1200亿港币，而其前三季度销售完成率已达到95%，仅次于碧桂园。

中海把销售目标从1000亿港元提升至1200亿。

展望四季度，企业将全面进入“突破季”，多数企业完成销售目标难度不大，在提前完成业绩目标的基础上有望达到更大的业绩突破。预计到年末，500亿军团的数量将从去年的8家上升至13家左右。去年销售额离500亿量级一步之遥的碧桂园和世茂房地产，今年都将大幅超过500亿。融创前三季度销售额已经达到324亿元，由于四季度供货量充足，加上年末的中高端市场一般都会有一波行情，预计融创四季度每月的销售额都将超百亿，全年突破500亿大关基本没有悬念。龙湖地产下半年可售货量576亿元，保守估计企业完成50%以上的去化率既能达到500亿元目标。万科地产、绿地集团、中海地产、保利地产、恒大地产等龙头企业有望年底实现千亿。

图：2013年前三季度典型企业销售目标完成情况（单位：亿元）

| 企业名称 | 前三季度销售额 | 2013年销售目标 | 销售目标完成率 |
|-------|----------|-----------|---------|
| 碧桂园 | 614 | 620 | 99% |
| 中海地产 | 1141（港币） | 1200（港币） | 95% |
| 越秀地产 | 121 | 132 | 91% |
| 世茂房地产 | 482 | 550 | 88% |
| 华润置地 | 497 | 570 | 87% |
| 招商地产 | 318 | 400 | 80% |
| 绿城中国 | 433 | 550 | 79% |
| 远洋地产 | 270 | 350 | 77% |
| 佳兆业 | 168 | 220 | 77% |
| 龙湖地产 | 349 | 460 | 76% |
| 保利地产 | 896 | 1200 | 75% |
| 恒大地产 | 746 | 1000 | 75% |
| 富力地产 | 313 | 420 | 75% |
| 融创中国 | 324 | 450 | 72% |
| 万科地产 | 1279 | 1800 | 71% |

数据来源：CRIC 研究中心监测



返回目录

TOP50排行榜系列解读(二) —— 超级大盘持续领跑，高档产品潜力可期

年初至今，房地产行业整体处于良性运作，而从项目层面来看今年前三季度房地产市场，用“火爆”两个字来形容最为贴切。具体而言，热销项目方面，高档项目、超级大盘依旧是热点，金额、面积再创佳绩；项目集中度方面，销售排名靠前的项目总体贡献率较去年同期有所下滑；项目档次上，面向刚性需求的中档、中低档项目销售火爆，中低档项目尤为突出，占比提升力度显著。

高档项目成交热度延续，超级大盘领跑销量

为了探究热销项目的典型性，我们选取入榜企业在全国范围内销售金额领先的项目进行分析。金额方面，偏高档项目占据一席之地，选取的十个项目有四成定位于中高档或高档，而面积情况来看，项目则集中于中档产品，超级大盘惊人的销量是面积方面的最大看点。

首先，偏高档项目以南宁青秀万达广场领衔，该项目打造为城市综合体，面向高端客群，销售均价达到42671元/平米，1-9月份累计销售金额65亿元，此外，陵水雅居乐·清水湾、上海中海紫御豪庭及北京中海九号公馆这些偏高档项目的销售金额均超过40亿元。偏高档项目热销，缘于升值潜力及客户置业心态变化双面因素催化，其中中海紫御豪庭及中海九号公馆延续了上半年热销态势，反映了当下市场对稀缺别墅类产品的追捧。

表：2013年前三季度全国重点热销项目情况（按成交面积）

| 项目档次 | 城市 | 名称 | 面积（万平米） | 均价（元/平米） | 物业类型 |
|------|----|---------|---------|----------|--------------|
| 中低档 | 贵阳 | 花果园 | 271 | 4735 | 住宅、公寓、写字楼、商铺 |
| 中低档 | 福州 | 贵安新天地 | 139 | 5200 | 综合体 |
| 中档 | 宁德 | 罗源湾滨海新城 | 112 | 4550 | 住宅、商业、别墅 |
| 中低档 | 合肥 | 北城世纪城 | 111 | 4472 | 住宅、公寓、写字楼 |
| 中档 | 贵阳 | 中天未来方舟 | 73 | 4456 | 住宅、公寓、别墅、写字楼 |
| 中档 | 沈阳 | 碧桂园·银河城 | 61 | 6727 | 住宅、别墅、商铺 |
| 中档 | 香河 | 富力新城 | 40 | 6259 | 住宅、别墅、商铺 |

数据来源：CRIC

表：2013年前三季度全国重点热销项目情况（按成交金额）

| 项目档次 | 城市 | 名称 | 金额（亿元） | 均价（元/平米） | 物业类型 |
|------|----|---------|--------|----------|--------------|
| 中低档 | 贵阳 | 花果园 | 128 | 4735 | 住宅、公寓、写字楼、商铺 |
| 中低档 | 福州 | 贵安新天地 | 96 | 5200 | 综合体 |
| 高档 | 南宁 | 青秀万达广场 | 65 | 42671 | 综合体 |
| 中低档 | 合肥 | 北城世纪城 | 57 | 4472 | 住宅、公寓、写字楼 |
| 中档 | 宁德 | 罗源湾滨海新城 | 51 | 4550 | 住宅、商业、别墅 |
| 低档 | 合肥 | 北城世纪城 | 46 | 4472 | 住宅、公寓、写字楼 |
| 中高档 | 陵水 | 雅居乐·清水湾 | 45 | 22917 | 产权式酒店 |
| 高档 | 上海 | 中海紫御豪庭 | 44 | 45082 | 公寓、别墅 |
| 中档 | 沈阳 | 碧桂园·银河城 | 41 | 6727 | 住宅、别墅、商铺 |
| 高档 | 北京 | 中海九号公馆 | 40 | 45074 | 别墅 |

数据来源：CRIC

资讯解读

其次，贵阳的超级大盘热销效应持续发力，其中花果园销售面积达到271万平米，在各项目中排名第一，同时，中天未来方舟也收获了73万平米销量。除了贵阳，福州、合肥等地的大盘项目也取得惊人销售，福州旅游地产项目贵安新天地在今年前三季度达成销售面积139万平米，而北城世纪城实现销量111万平米。这些项目定位于中档、中低档，低价策略提升产品高性价比，在回暖的市场背景下实现快速去化。

重点项目在金额、面积集中度上均有所下滑

今年上半年时，成交处于前10%的项目集中度已出现下滑迹象，而从前三季度数据来看，这种现象更为明显，金额、面积集中度均不及去年前三季度。

金额集中度而言，成交金额处于10%-30%及30%-50%的项目，其集中度有小幅上升，增加力度分别为2个百分点、1个百分点，而成交金额处于前10%的项目集中度则从去年的43%下滑至如今的40%。

面积集中度而言，与去年同期相比，仅有成交面积处于前10%的项目集中度有所下滑，其他各分段项目的集中度均同比上升，增幅都在1个百分点，进一步说明重点项目贡献力度放缓，市场份额弱化。

我们知道，这波市场上扬行情，促动了各类项目的入市揽金，随着新政失效，土地市场不断升温，项目成交呈现“万花筒”景象，以往销售不温不火的项目得以赢得市场，抬高项目整体业绩，由此，重点项目集中度下滑在所难免。然而，不可否认的是，重点项目在市场的份额保持领先，依然是销售的主力。

图：2012年/2013年前三季度入榜房企在售项目金额、面积集中度分布



中低档项目销售火爆，高档项目潜力可期

2012年至2013年，房地产行业经历了冷暖之间的转变，而在2013年，市场的回暖力度超出预期，带来行业各方面的变化，成交结构上，项目档次调整颇为突出。

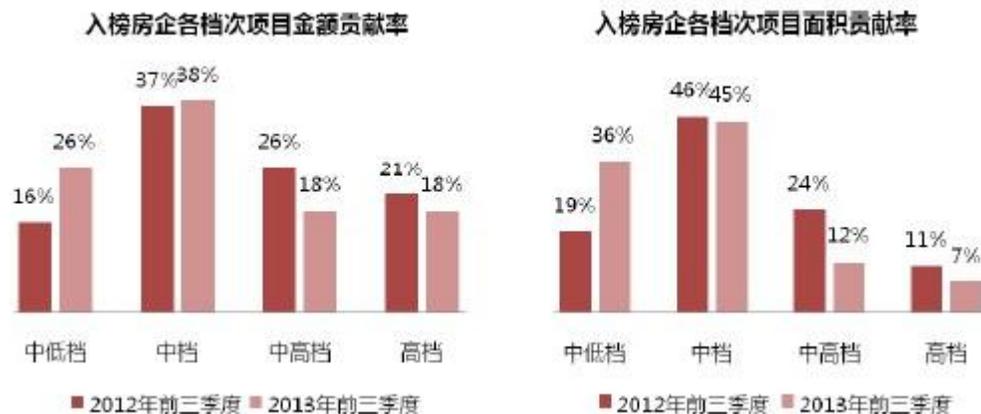
其一，中低档项目迎合当下刚性旺盛需求，销售火爆。

项目竞争格局中，中低档项目增幅最为显著。可以看到，今年前三季度，中低档项目金额贡献率达到26%，较2012年前三季度增加了10个百分点，面积贡献率方面，中低档项目从去年的19%上升到今年的36%，增长幅度达到15个百分点。自去年年中首套房贷款利率优惠政策出台，中低档项目成为政策的直接受益者，在成交向好、价格上涨等因素推动下，刚性需求实现持续释放，7、8月份部分城市甚至出现供不应求状况，导致“抢房大战”一触即发，中低档项目入市即热销随处可见。

其二，后期市场维持平稳，高档项目将是房企新的业绩增长点。

对比中高档、高档项目去年与今年间的变动，一句话，高档项目下滑力度低于中高档项目。不管在金额还是面积方面，中高档项目同比降幅均超过了8个百分点，而高档项目则在5个百分点以内。我们认为，项目贡献率下滑不能掩盖项目在市场上有认可度，如金额排名前五的项目多数是偏高档产品，不过，相比于中高档项目，高档项目更具竞争力，目前来看，四季度政策加码可能性较低，高档项目的潜在价值将持续吸引高端客群购买力，助推有意加推这类产品的房企业绩增长。

图：2012年/2013年前三季度入榜房企各档次项目金额、面积贡献率



TOP50排行榜系列解读(三)——三四线行情探底回升，区域行情趋向东西两极

9月30日，CRIC研究中心发布了2013年前三季度中国房地产企业TOP50排行榜。与上半年比，形势有细微变化：一二线和三四线行情有“交替”迹象，经济最发达的华东和较不发达的西南区域热度有所上升。

城市分析：一线稳步下降，三四线有回暖迹象

从2013年前三季度“销售金额TOP50”的城市贡献度看，二线城市依然是业绩主力贡献区。前三季度，金额TOP50企业近半的销售额来源于二线城市。但要看到，二线城市贡献率维持稳定，今年前三季度的贡献度为46%，与上半年保持一致。一线城市的金额贡献度则从2012年前三季度的43%以每个季度1-2个百分点的速度持续下降。与此同时，三四线的金额贡献度在今年上半年探底后开始回升，但依然比2012年前三季度的18%低1个百分点。

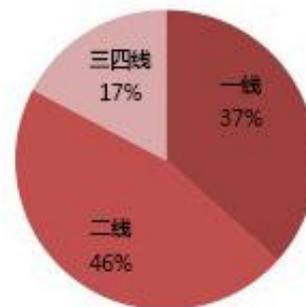
对2013年前三季度“销售面积TOP50”的城市贡献度进行分析，可以得到相似的结论，其微弱的差别在于：二线城市对销售面积的贡献度为53%，较上半年下降1个百分点。

据此，部分结论我们延续上半年的判断：“TOP50”的销售业绩主要来源于一、二线城市的格局不会改变；今年下半年以及明年初，房企的投资重心依然会集中在一、二线城市。同时，一二线和三四线的行情有新变化。

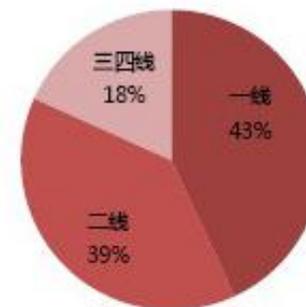
事实上，我们看到：从2011年开始，各能级城市的行情已经出现过一“大”一“小”两次逆转。一“大”是指2011年一二线和三四线行情大逆转，三四线从此前的火热转向低迷，而一二线行情开始持续回暖；一“小”是指2012年底一线和二线行情小逆转，从那以后二线贡献超过一线，开始稳步上升。但到2013年第三季度，我们看到在一线行情持续下跌的带动下，一二线和三四线行情又开始“交替”。但我们认为，此次“轮替”的过程预计不会像2011年那样剧烈，其过程可能相对缓慢，主要原因有：今年三四线的行情回暖更多的是对过去两年多“低迷”的弥补，而且更多是一二线行情带动的结果；此次一二线和三四线行情大逆转估计要等到新一轮城镇化全面展开后才能开始。

图 1：2013 年和 2012 年前三季度“销售金额 TOP50”按金额的城市能级分布

2013年前三季度销售金额TOP50的城市能级分布（按金额）



2012年前三季度销售金额TOP50的城市能级分布（按金额）



资料来源：CRIC 中国房地产决策咨询系统

资讯解读

区域分析：南北两端收缩，东西方向有所上升

今年房地产业的行情进入自金融危机以来的最好时期。我们看到行情在各区域的传导，呈现出很强的阶段性特征：在上半年，“TOP50”企业在经济发达的中南、华东贡献率有所下降，而中西部和东北等经济较不发达区域贡献率上升；到了第三季度，“TOP50”企业呈现如下特征：在全国版图上，南北两端都有所收缩，而东西两端在上升。

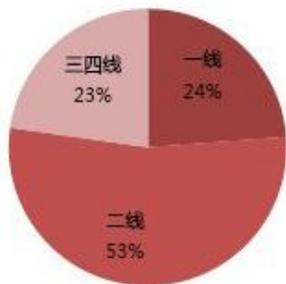
具体来看，在“销售金额TOP50”企业的区域分布图中，东西方向上：华东的贡献度从去年前三季度的35%稳步上升到今年前三季度的39%；西南贡献度虽与去年同期持平，但与今年一季度和二季度比，一直在稳步上升。南北方向上：华北的贡献度从去年前三季度的22%下降至15%，呈稳步下降态势；中南的贡献度与去年同期比有所上升，但从今年看，从一季度的29%一直稳步下降。

从“销售面积TOP50”企业的区域分布看，结论有细微差别：华东和西北地区的贡献度与去年持平，西南地区有所上升；华北和中南都在下降，但东北有小幅上升。

对此，我们认为主因是：相对于华北、东北和中南，经济最发达的华东地区刚需和改善型需求释放更强、更具持续性，使其贡献度上升；而位于中西部的西南和西北地区，限购的力度相对小，吸引了更多的外来投资性需求，加上有重庆、成都、郑州、西安等热点城市的带动，行情上升更快，使其贡献度上升。

图 2: 2013 年和 2012 年前三季度“销售面积 TOP50”按面积的城市能级分布

2013年前三季度销售面积TOP50的城市能级分布（按面积）



2012年前三季度销售面积TOP50的城市能级分布（按面积）

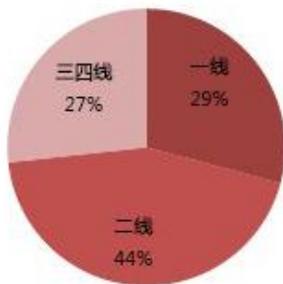
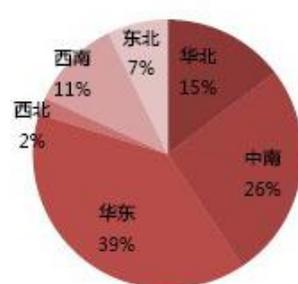


图: 2013 年和 2012 年前三季度“销售金额 TOP50”按金额的区域分布

2013年前三季度“销售金额TOP50”区域分布（按金额）



2012年前三季度“销售金额TOP50”区域分布（按金额）

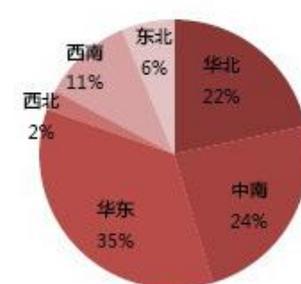
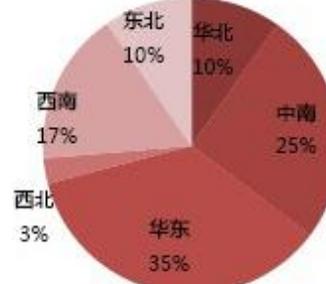


图: 2013 年和 2012 年前三季度“销售面积 TOP50”按面积的区域分布

2013年前三季度“销售面积TOP50”区域分布（按面积）



2012年前三季度“销售面积TOP50”区域分布（按面积）





标杆企业

万科的商业之道

目录

[一、万科简介](#)

[二、万科商业地产战略](#)

[三、万科商业地产产品线](#)

[四、万科商业地产产业链](#)

[五、商业地产发展历程](#)

[六、万科18个购物中心盘点](#)

[七、万科商业地产热点项目](#)

[八、万科商业项目部分合作品牌](#)

[九、商业案例——深圳龙岗万科广场项目](#)



本文中的文字、图片及数据均来自网络，若与公司实际情况有所不同，敬请指正，多谢谅解！

万科简介

万科企业股份有限公司，简称万科或万科集团，1984年创立于深圳，1988年进入房地产行业，1991年，万科A股上市，成为国内首批上市公司之一。万科总部位于中国深圳市福田区梅林路63号万科建筑研究中心，现任董事长为王石，总经理为郁亮。万科2010年正式进入商业地产，多地成立商业管理公司，2011年正式宣布三大产品线，近两年，万科虽然一直强调以住宅开发为主，但其在商业地产领域却是动作频频。



万科商业地产战略

万科已经开启了“社区级商业+区域级商业+城市级商业”的全方位商业体系的构建，营造涵盖购物、餐饮、娱乐、休息、商务、多元一体的业态布局。

万科广场全国起航：集成自身品牌优势和购物中心发展先进理念，万科倾力打造一站式购物中心品牌，构筑商业地产领域的“金色家园”系列，提供高品质城市主流消费生活解决方式。目前，万科已在国内一、二线城市中心商圈规划18座城市综合体项目，其中代表项目如深圳九州万科广场、东莞长安万科广场、北京金隅万科广场等。

成立商管公司

2010年上半年，郁亮授予深圳、上海、北京三家分公司“改革特区”的权力，一线公司可以成立商业地产筹备小组，先行先试，一边总结商业地产的运营经验。

编制《万科广场—购物中心设计导则》

2012年年中，万科开始《万科广场—购物中心设计导则》编制工作，《导则》将建立“万科广场”的商业设计标准，构建万科商业地产知识库体系；同时作为万科内部商业地产进行培训的相关材料，增强集团对于商业地产的把控力。

商业地产比例不超20%

按照万科的说法，由于住宅项目配套的商业面积逐渐增多，万科仍以住宅开发为主，商业仅为附属配套。未来商业地产占业务总量也不会超过20%

物业持有类型

全部持有、自持+出售、出售

万科商业地产产品线

| | | |
|--------|--------|--|
| 购物中心 | 万科广场 | 万科广场定位为城市级中高端购物中心，其目标消费人群面向全客层，并以家庭消费人群为重点，坚持“以家庭型综合消费为主，以快速流行时尚为特色，以餐饮休闲娱乐为亮点”的商业原则规划。作为一站式家庭型购物中心品牌，万科广场将以“挚爱”为主题，力图从最初商业规划、设计细节、商家的组合到服务设施环节等全面体现万科一贯人文关怀。购物中心产品为自持。 |
| 社区商业 | 万科红 | 万科红系列以生活配套和餐饮为主，旗下包括“万科红生活中心”和“万科红新街坊”两个子品牌。作为“精品社区生活全案”的万科红·生活中心是具有较大规模的社区集中商业，位于布吉罗岗的首个万科红·生活中心体量达3.6万平方米，而作为社区底商及街铺的“万科红·新街坊”，将在住宅配套建成后直接销售。社区商业为出租合作。 |
| | 生活广场 | 根据每个城市不同的情况，产品线名称亦有所差异。以佛山万科为例，在社区商业方面就有“生活广场”及“商业金街”两大品牌，而在生活广场旗下还涵盖“水晶坊”、“金域坊”两个子品牌。 |
| | 商业金街 | |
| 高端社区商业 | 万科2049 | 万科2049，上海万科顶级体验式商业品牌，引入国际先进理念，重新定义高端社区商业消费模式，每个商业项目都配置了专门的运营团队同时由声名远播的上海万科物业担纲物业管理，矢志建立万科高端商用物业运营新标准。2049不是一个独立的社区商业，它是由万科培育、保护并将长期爱护的品牌，他有统一的规划、专业的宣传及后期营运管理团队，他致力于将高端社区商业标准化并不断复制。 |
| 写字楼 | 万科大厦 | 万科大厦写字楼系列定位于区域地标办公中心，目的在于提升周边区域整体办公品质和环境。目前，第一个万科大厦项目已经在龙岗破土动工。据相关负责人介绍，龙岗万科大厦建成后将成为区域内建设标准最高、配套最完善的写字楼。其第二个项目已随盐田万科广场一同进入了前期规划设计阶段，不久的将来在深圳东部也将崛起一座新的旗舰地标。 |

万科商业地产产业链

商业地产

万科1997年开始涉足商业地产领域，2010年底成立深圳市万科商业管理有限公司，重回商业地产领域。2011年6月28日正式宣布进军商业地产。目前，万科已经在52个城市获取了约600万平方米商用项目，其中更潜藏18个购物中心项目，面积达到150万平方米。

旅游地产

2005年，万科在惠州开发第一个滨海旅游地产项目，2007年，在海南三亚打造浪琴湾项目……截止到目前，万科已有8个旅游项目布局在深圳东岸。2012年，仅4月份，万科分别拿下了包括青岛、唐山以及南充等5个项目，基本全用于开发旅游地产。

养老地产

万科集团从2010年开始就已在养老地产进行了初步尝试。截止到目前，万科养老地产项目已经有5个：北京万科幸福汇、北京欢庆城和青岛万科城的养老地产项目、杭州良渚文化村养老地产项目、长春养老地产项目，长春项目是万科集团自进入养老地产领域以来最大的投资。

餐饮业

2012年6月，万科集团推出首个特色连锁餐饮品牌“第五食堂”。第五食堂目前只进驻万科旗下项目。据统计，目前已经开业门店6家

标杆企业

商业地产发展历程

| 时间 | 项目名称 | 简介 | 类型 |
|-------|-----------|---|------|
| 1997年 | 福景大厦 | 深圳市万科福景大厦位于福田区，其裙楼为三层建筑，总面积12887.60平方米。 | 社区商业 |
| 2000年 | 深圳万科金色家园 | 万科金色家园项目分三期，其中一期占地30000平方米，总建筑面积220000万平方米，集住宅、商业、酒店一体，是万科地产在特区内开发的最大项目。该小区配套有游泳池 会所 洗衣店 篮球场 美容美发 棋牌室 餐厅 健身房 停车场等 | 社区商业 |
| 2001年 | 万科四季花园 | 四季花城作为第一个开放式街区商业，适合人们交流、行走和逗留，让生活和商业有机地互动起来，项目总建筑面积为30万平米，定位高端居住社区。它在居住空间中融入范区。 | 社区商业 |
| 2005年 | 万科城 | 万科城，丰富的商业业态结合，获得了商业部颁发的中国社区LIVING mall示范工程，并与城市互动共享。 | 社区商业 |
| 2009年 | 万科大厦 | 万科新总部大楼占地面积61729.7平方米，总建筑面积80200平方米。 | 写字楼 |
| 2010年 | 万科红 | 万科红自身商业配套完善，万科红鹤购物广场的商业总面积为3.6万平方米，打造的是欧陆风情商业中心，也是目前罗湖北城最大的商业集中区。 | 社区商业 |
| 2011年 | 万科广场 | 龙岗万科广场定位打造一站式家庭购物中心，项目总面积达15万平方米，计划于2012年底开业。 | 购物中心 |
| 2011年 | 佛山万科广场 | 佛山万科广场项目投资额达48.8亿元，拟建成集商业、办公、商务公寓、酒店及住宅等功能于一体的商业体。 | 综合体 |
| 2011年 | 东莞万科·松湖中心 | 万科·松湖中心今年5月奠基，将打造成时尚而高端的精品商业中心，它集精品酒店，高端餐饮，娱乐休闲和生活便利等多种业态相互契合融为一体。 | 购物中心 |

标杆企业

万科18个购物中心盘点

| 区域 | 项目名称/楼盘名称 | 所在省市 | 预计开业日期 | 商业面积 (㎡) |
|-----------------------|---------------|------|----------|----------|
| 深圳区域：6个 总体量约42万平方米 | 龙岗万科广场（万科·天誉） | 广东深圳 | 2013年10月 | 10.5万 |
| | 深圳南山项目 | 广东深圳 | -- | 8.43万 |
| | 盐田万科广场（壹海城） | 广东深圳 | -- | 4.2万 |
| | 东莞长安万科广场 | 广东东莞 | 2013年 | 7.5万 |
| | 南海万科广场 | 广东佛山 | 2014年 | 5.5万 |
| | 佛山万科广场 | 广东佛山 | 2014年 | 6.8万 |
| 北京区域：4个 总体量约46万平方米 | 北京金隅万科广场 | 北京 | 2013年 | 8.5万 |
| | 北京旧宫（金第万科朗润园） | 北京 | -- | 8.5万 |
| | 北京长阳半岛 | 北京 | -- | 15.5万 |
| | 北京郭公庄（万科蓝） | 北京 | -- | 13.8万 |
| 上海区域：4个 总体量约29万平方米 | 上海万科广场 | 上海 | -- | 12.7万 |
| | 宁波万科城 | 浙江宁波 | -- | 4.6万 |
| | 苏州万科国际广场 | 江苏苏州 | 2013年底 | 3.1万 |
| | 无锡国际广场 | 江苏无锡 | -- | 8.5万 |
| 成都区域：4个 总体量约34万平方米 | 西安万科城 | 陕西西安 | -- | 8-10万 |
| | 武汉长征村 | 湖北武汉 | -- | 9万 |
| | 武汉唐家墩 | 湖北武汉 | -- | 5万 |
| | 成都建设路（万科金域蓝湾） | 四川成都 | -- | 10万 |

标杆企业

万科商业地产热点项目



海沧万科城

项目动态: 在建

所在城市: 福建厦门海沧

建设面积: 51万^m²

项目类型: 综合体



东莞长安万科广场

项目动态: 在建

所在城市: 广东东莞

建设面积: 36万^m²

项目类型: 综合体



青岛万科城

项目动态: 在建

所在城市: 山东青岛

建设面积: 50万^m²

项目类型: 综合体



龙岗万科广场

项目动态: 2012年底开业

所在城市: 深圳龙岗

建设面积: 100万^m²

商业面积: 15万^m²



佛山万科广场

项目动态: 在建

所在城市: 广东佛山

建设面积: 75万^m²

项目类型: 综合体



万锦汇

项目动态: 在建

所在城市: 重庆

建设面积: 16.5万^m²

项目类型: 集中式商业中心



万科东荟城

项目动态: 在建

所在城市: 广东广州

建设面积: 44万^m²

项目类型: 综合体



深圳万科天誉

项目动态: 2012-12-1开业

所在城市: 广东深圳

建设面积: 58.7万^m²

项目类型: 综合体



北京金隅万科广场

项目动态: 在建

建设面积: 61.5万^m²

项目类型: 综合体

商业面积: 15万^m²



长沙万科金街

项目动态: 在建

所在城市: 湖南长沙

商业面积: 3万^m²

项目类型: 商业街区



万科国际广场

项目动态: 在建

所在城市: 江苏无锡

商业面积: 7万^m²

项目类型: 购物中心



成都万科购物中心

项目动态: 在建

所在城市: 四川成都

商业面积: 3万^m²

项目类型: 购物中心

返回目录

标杆企业

万科商业项目部分合作品牌



ZARA

业态：服饰

面积需求：500m²以下

拓展区域：省会、一线城市

首选物业：综合体、购物中心



百佳

业态：超市

面积需求：1万-3万m²

拓展区域：全国

首选物业：综合体、商业街



迪卡侬

业态：运动用品

面积需求：500m²以下

拓展区域：全国

首选物业：综合体、商业街



第五食堂
V Canteen

第五食堂

业态：餐饮

面积需求：1000-2000m²

拓展区域：全国

首选物业：综合体、商业街



华润万家

业态：超市

面积需求：5千-1万m²

拓展区域：全国

首选物业：综合体、购物中心



金逸影院

业态：影院

面积需求：1000-5000m²

拓展区域：全国

首选物业：综合体、购物中心



肯德基

肯德基

业态：餐饮

面积需求：500m²以下

拓展区域：全国

首选物业：综合体、商业街



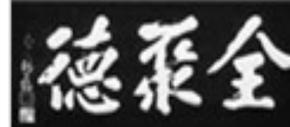
全家便利店

业态：便利店

面积需求：1000-5000m²

拓展区域：全国

首选物业：商业街、社区商业



全聚德

业态：餐饮

面积需求：1000-5000m²

拓展区域：全国

首选物业：综合体、商业街

返回目录

标杆企业

深圳龙岗万科广场项目



定位：全客层，集休闲、娱乐、餐饮、购物于一体的
适度领先的品质型一站式购物中心。

项目位于龙岗中心城总体规划的新城中心，毗邻龙岗区文化中心、青少年宫、书城、科学馆，对面即为龙岗区政府，政府规划定位为区域商业中心区。

项目总占地21万平方米，建筑面积近100万平方米，其中有商业综合体10万平方米，商业步行街10万平方米，同时配备学校、幼儿园等设施。

项目交通便利，南侧为深圳地铁三号线，北侧为龙岗区的中轴线龙翔路，周边规划为龙岗中心城居住新区，核心商圈常住人口近40万。





龙岗万科广场位于深圳龙岗中心区，毗邻“三馆一城”，面对龙岗区政府，包含商业、公务、休闲、娱乐、居住于一体，是深圳龙岗区首座100万平方米大型都市综合体，也是龙岗区目前为止最大型的社区。其中商业面积达15万平方米，地上共五层，地下一层，将于2013年10月开业。

“龙岗万科广场”日前已与知多家名商家签署了合作协议。目前，该项目已完成了60%的招商率

ZARA、ZARA HOME、H&M、MONKI、华润BLT精品超市、星美国际影城、春满园、冠军冰场、顺电精品店、丝芙兰、屈臣氏、美乐汇、星巴克等国内外知名品牌签约进驻龙岗万科广场，精品零售、配套服务等业态陆续入驻中。其中，BLT超市将成为龙岗区首个精品超市，面积3800平方米，位于负一层；深圳首家ZARA品牌集合店，包含七大品牌，其中，ZARA HOME首次进入深圳；而H&M集团旗下新品牌MONKI的进驻也将成为其在中国内地的首店；星美国际影城为华南区旗舰店。而国际知名快消品营运商FOREVER 21 的全国拓展负责人也来到发布会现场，并有望打造深圳第一店。

以家庭综合性消费为主、以快速流行时尚为特色，把餐饮做成亮点

- 主打家庭消费，做全客层的生意；
- 以一拖二的方式引入快速时尚消费品牌，如H&M、NOVO
- 增加各楼层的餐饮面积，以中式正餐酒楼为主，辅以特色餐饮+时尚休闲餐饮，
如春满园、一茶一坐、仙踪林等

| 购物中心 | 餐饮 | 零售 | 休闲娱乐 |
|------|-----|-----|------|
| 益田假日 | 20% | 70% | 10% |
| 海岸城 | 25% | 60% | 15% |
| 万科广场 | 30% | 55% | 15% |

标杆企业

深圳龙岗万科广场意向商家代表

时尚服饰类:

H&M ZARA
ZARA

MISS SIXTY.

GUESS



鞋包类:



配饰精品类:



餐饮类:



家庭数码生活: 童装:



个人护理/药品: 服务配套:

返回目录

B1 万科广场业态规划主力店——精品超市

定位：精品超市

面积：约3700平方米，剩余1300平方米规划精品零售及简餐。

深圳龙岗万科广场业态



L1 万科广场业态规划

一楼定位品质时尚，体现购物中心整体调性，总体参考万象城三楼的品牌搭配：

- 主要以快速时尚品牌和国内主流女装例如：ZARA、H&M、卓雅、MOISELLE、Jesscia、Miss Sixty等；
- 以中高端品牌把头，提升调性，如：GUESS、Tommy Hilfiger、CK Jeans
- 穿插品牌珠宝、钟表店，如：谢瑞麟、SWAROVSKI、OMEGA

深圳龙岗万科广场业态



品质时尚 L1

L2 万科广场业态规划

二楼定位青春活力，快速时尚消费品牌+国内知名年轻女装+休闲餐饮：

- 快速时尚消费品牌，如：NOVO、H&M、Uniqlo、C&A、JNBY、
- 国内知名女装，如：依恋、I.T. 旗下品牌
- 休闲餐饮，如：仙踪林、一茶一坐

深圳龙岗万科广场业态



青春活力 L2

L3 万科广场业态规划

三楼定位家居娱乐，儿童反斗乐园+电玩+3C电器店+家居+特色餐饮：

- 针对家庭消费，如：3C电器店如顺电/苏宁等、家居如特力屋等；
- 针对娱乐消费，如：次主力店之玩具反斗城+童装、次主力店之电玩；
- 特色餐饮，如：江南厨子、鑫泰等；

深圳龙岗万科广场业态



居家生活 L3

L4 万科广场业态规划

四楼定位运动先锋+主力餐饮，电影院+溜冰场+户外运动+酒楼+特色餐饮

- 通过主力和特色餐饮，拉动人流，如：电影院、溜冰场、综合大酒楼、粤式正餐、日式餐饮；
- 通过主力店冰场带动运动类消费，如：Timberland、运动100、Columbia等户外

深圳龙岗万科广场业态



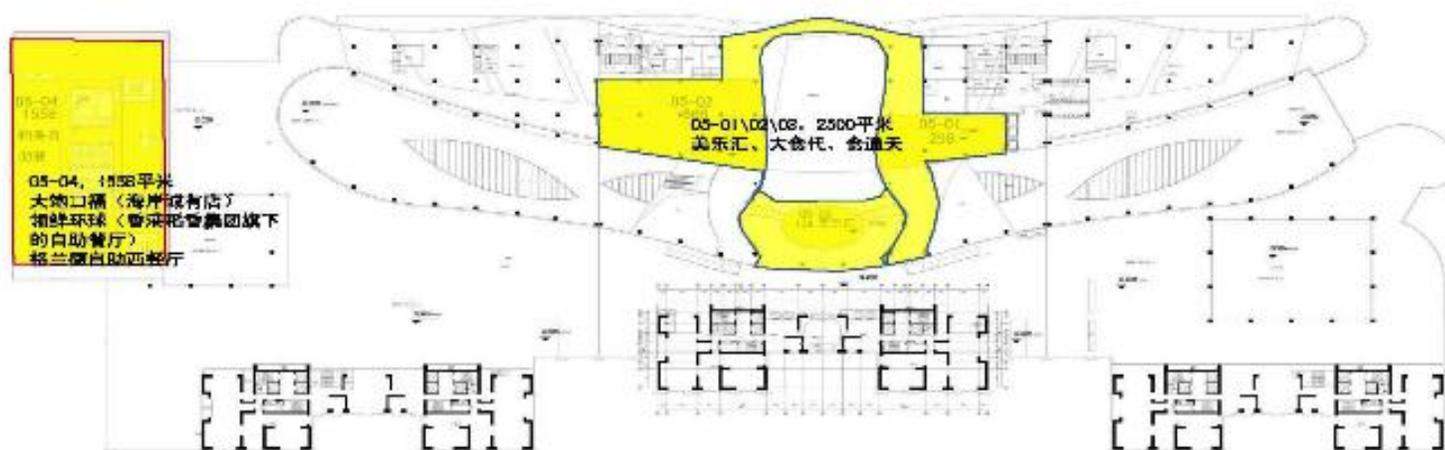
休闲体育 L4

L5 万科广场业态规划

五楼定位休闲特色餐饮，特色餐饮+甜点美食

- 通过休闲特色餐饮向上引导人流，如：泰式餐饮、韩式餐饮、商务餐饮

深圳龙岗万科广场业态





修·悟

要舍得 要放下

在我为管理者做的培训中，学员们常常分享他们的心得体会，能给人不少启示，有的甚至还让人永久难忘。

一次，当我在清华大学总裁班讲“禅宗管理学与企业家心灵修炼”的课时，一位女企业家就讲了一个发生在自己身上的故事。

一天，她正在厨房里做饭，忽然听见从客厅里传来4岁的儿子非常恐慌的声音：“妈妈!妈妈快来呀!”她赶快跑过去，发现儿子的手卡在一个花瓶中出不来了，因此痛得哇哇直叫。她想帮儿子将手从花瓶中拉出来，可试来试去就是不行。看着儿子脸上挂满了泪水，她急坏了，于是找来一个锤子，小心翼翼地把花瓶敲破了。费了很大的劲，儿子的手终于出来了。这时她看到儿子的小手紧紧攥成了一个拳头，怎么也不松开。她吓坏了，难道是孩子的手在花瓶里卡得太久变了形?等她将儿子的拳头小心地掰开了，发现孩子的手没事，他小手心里紧紧攥着的，是一枚5分钱硬币。这让她哭笑不得，因为刚刚被她敲碎的，是一个价值3万元的古董花瓶。

她不由问儿子：“你怎么不把手松开，放下硬币呢?那样你的手就可以出来了，妈妈也就不必打烂这个花瓶啊!”

儿子的回答却是：“妈妈，花瓶那么深，我怕一放手，它就跑掉了啊!”

为一枚5分钱的硬币，砸烂了一个价值3万元钱的花瓶，这个故事听上去也许太可笑了。但笑过之后，大家却一致认为：虽然这个故事发生在一个4岁孩子的身上，但这种现象在成人尤其是管理者身上也普遍存在——正是由于将手中的东西抓得太紧，最后因小失大，甚至导致了一些大的问题甚至悲剧的产生。

当然，他们手中紧抓的“硬币”，并不是5分钱，而是其他很多在他们看来十分重要的东西，如：成就、权力、利益、面子、学识……他们之所以紧抓这些“硬币”不愿松手，有两大原因：

第一，已经拥有了，就认为是自己的东西，就要死死抓住。

第二，生怕松开手，这些东西就再也没有了，所以恐惧。

这个“5”分钱硬币与“3”万元花瓶”的案例，引起了大家对佛教的“看破、放下、自在”的热烈讨论，并得出这样一个结论：“警惕：不要成为你所拥有的东西的奴隶!”

如何不成为这样的奴隶?就是要舍得，要放下。且听星云大师的名言：“最软弱的地方，是舍不得。舍不得一段不再精彩的感情，舍不得一份虚荣，舍不得掌声。生命是一场无法回放的绝版电影，再好的东西都有失去的一天，该放弃的绝不挽留……”

将恶缘转成善缘

这是一位慈悲的老和尚将恶缘转成善缘的故事。时近傍晚，有一位和尚在返寺途中，突然雷声隆隆，天，下起了大雨。雨势滂沱，看样子短时间内不会停止，“怎么办呢？”和尚着急四望，所幸不远处有一座庄园，只好拔起脚步去求宿一宵，避避风雨。

庄园很大，守门的仆人见是个和尚敲门，问明来意，冷冷地说：“我家老爷向来和僧道无缘，你最好另作打算吧！”

“雨这么大，附近又没有其它的小店人家，还是请您给个方便。”和尚恳求着。

「我不能擅自作主，等我进去问问老爷的意思。」仆人入内请示，一会儿出来，仍然不肯答应，和尚只好请求在屋檐下暂歇一晚，结果，仆人依旧摇头拒绝。

和尚无奈，便向仆人问明了庄园主人名号，然后冒着大雨，全身湿透奔回了寺庙。

三年后，庄园老爷纳了个小妾，宠爱有加。小妾想到庙里上香祈福，老爷便陪着一起出门。到了庙老爷忽然瞥见自己的名字被写在一块显眼的长生禄位牌上，心中纳闷，找到一个正在打扫的小和尚，向他打听这是怎么回事。

小和尚笑了笑说：“这是我们住持三年前写的，有天他淋着大雨回来，说有位施主和他没有善缘，所以他写了一块长生禄位。住持天天诵经，回向功德给他，希望能和那位施主解冤结、添些善缘，至于详情，我们也都不是很清楚……”

庄园老爷听了这番话，当下了然，心中既惭愧又不安。后来，他便成了这座寺庙虔诚供养的功德主，香火终年不绝。

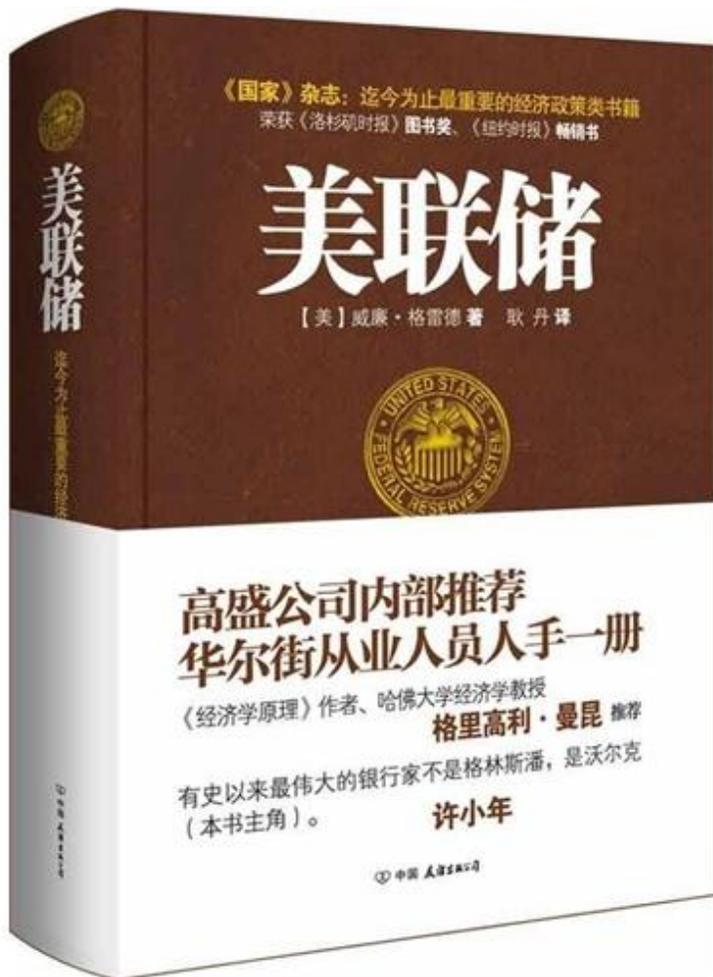
这是一位老和尚最喜欢讲的，一个改造“恶缘”的故事。世界说小不小，说大不大，人生何处不相逢。胸襟宽大肚量能容的人，明了“大恩与大怨，人我原无两”的道理，环境与他人施与自己的一切恩怨，都能激励启发自己，恩与怨都是成就道业的助缘。相反的，心胸褊狭的人，除了求一时之快以外，积累恶缘阻绝善缘，结果只有逐渐封闭自己未来更多可能的路向。

或许，要如故事中那位住持般的胸怀修为，可能不易，然而“高山仰止，景行行止，虽不能至，心向往之”，以此为人生成长的标竿之一，则个人的道路，自然无限的宽广了！





悦读



内容简介

◆美联储是私人的？美联储是政府的？深入资本的神殿，外科手术式剖析经济大势真正的操纵者——美联储

美联储是一个怪胎，它是国家政府的一部分，却又小心翼翼地置于选举程序之外，同时又与纯粹的政治权力完全绝缘。这使它成为缓解“民主”与“资本主义”之间本质对立的机构，换言之，它是华盛顿与华尔街之间的旋转门。作为资本的政治代言和监管者，美联储决定了谁将贫穷，谁将富有。

◆比格林斯潘更伟大的银行家——保罗·沃克，一个奠定其一生地位的惊心动魄的改革，至今仍让奥巴马追慕不已

1978年末，美国通货膨胀愈演愈烈，借贷消费模式日益流行，扭曲的繁荣让人隐约看到了泡沫破灭的那一天。保罗·沃克在此期间走马上任美联储主席，传统的货币政策对高涨的通货膨胀有心无力，金融的改革不可避免。美联储开始使用货币主义者开出的药方，货币供应急剧下降，利率不断攀升。通货膨胀在美联储的持续攻击之下，不断下降，终于回归正常。此一战，在金融史具有重要意义。

◆改革的代价谁来承受？民主与资本如何两权，在史诗级的恢弘壮阔中品位民主的细节

持续的高利率，让实业和银行遭遇悲喜两重天。一边是日益困顿的“美国的肌肉”——劳工阶级，一边是坐收渔利的银行家，然而这种现象却被经济的掌门人认为是公.....

作者简介

◆(美)威廉·格雷德，长期辗转于白宫与华尔街，政府高层和资本大佬的座上宾客，真正懂得政治原理与资本内幕的第一人。畅销书作家，曾出版《谁告诉人民》。



职业机会

职业机会

隽明十一月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站 www.dreaming.cc 查阅）

渠道主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1181.html>

前期经理/主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1093.html>

案场经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1170.html>

招商运营部经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1094.html>

策划经理/主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1169.html>

招商经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1105.html>

项目副总经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1063.html>

策划经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1106.html>

项目营销部经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1065.html>

财务副总——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1107.html>

预决算主管——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1066.html>

典当行副总经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1108.html>

工程部副经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1092.html>

家居建材市场总经理（境外）——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1109.html>

高级建筑设计经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-202.html>

物业公司总经理助理（境外）——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1110.html>

高级/资深景观设计经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1228.html>

物业总经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1137.html>

资深室内设计经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1229.html>

总经理助理兼人事行政总监——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-934.html>

人事行政部副经理——详见：<http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-1213.html>

返回目录

www.dreaming.cc



非学无以广才，非志无以成学

Dreaming · 志