



大音希声

## 大时代 好企业

万科集团董事会主席 郁亮



最近有一句非常流行的话：“未来已来，只是尚未流行。”我觉得非常有必要分享一下对未来的看法。

“没有成功的企业，只有时代的企业。”这句话是海尔首席执行官张瑞敏提出来的，一个企业成功与否跟所处的时代密切相关。

毫无疑问，万科在过去30多年的发展过程中是家成功的企业。成为一个时代的企业，在万科的成功之路上有三个重点可以跟大家分享：首先要做正确的事，还要做重要的事，当然还要全力以赴做事。

什么叫正确的事？就是时代认为正确的事。万科在过去30多年发展过程中，一直走一条大道，光明大道使我们今天。我们对人的尊重和对市场的尊重，是非常根本的原则，不可偏废。如果不尊重人的话，我们今天不可能凝聚如此优秀的团队支持万科成长；如果不尊重市场原则的话，我们就缺乏市场竞争力，就不可能在行业中脱颖而出。

我们做的最重要的事就是为普通人盖好房子。大家知道，在行业发展之初有很多流行观点，一个著名的观点是行业要为有钱人服务，因为只有有钱人才买得起房子。但那些为有钱人服务的公司今天还在吗？如果在的话，还有影响力吗？所以为有钱人服务这件事情可能不是最重要的事，对行业来说，这个时代最重要的事是为普通人盖好房子。

光有以上两点还不够，要想成功我们还要追求卓越、全力以赴做事。什么叫全力以赴做事呢？比如说万科建立职业经理人制度，这意味着更专业地做事，意味着不再靠关系、靠资源，而是靠自己一双手、靠能力来赢得市场对我们的尊重，来赢得市场地位。全力以赴做事还体现在万科的商业模式上，行业内几乎所有创新模式都来自万科，比如说物业管理、万客会、快速开发模式，这些创新奠定了今天的格局。快速开发模式意味着什么？意味着永远不能停下来，应该把资源充分发挥出来，占据市场优势和领先地位。我们从从来没有让自己停在一个舒适区，我们永远相信增量比存量更重要，未来比现在更重要，为此我们必须全力以赴做事。

十九大吹响了新时代来临的号角，“租购并举”“高质量发展”“美好生活”……这些对于万科的业务发展、公司管理有什么要求，有什么变化，有什么机会呢？

我们要关注三个领域：第一个领域是“房住不炒，租购并举”。房地产要回归居住属性，我们的工作就要认真按照要求去落实，找到相应的对策，在别人抱怨的时候，我们开始行动，这样才能占据未来的先机。我们将大力发展租赁住宅业务，这是时代给予的窗口和机会。

第二是美好生活、消费升级。我们2012年底开始提出城市配套服务商战略，与城市同步发展，与客户同步发展。与客户同步发展就要回应人民群众日益增长的美好生活需要，发展物业服务、长租公寓、商业、物流、教育、养老、滑雪度假等业务。

第三是美丽中国、绿色环保。毫无疑问，在绿色环保方面，政府会给予相当多的关注和支持。万科过去一直强调绿色，我们的工业化、绿色建筑、垃圾分类等，都是为绿色环保、美丽中国做的贡献。在新的时代开始的时候，我们应该在绿色战略方面拿出新的解决方案。

未来，万科的发展理念将以人民的美好生活为中心，在城市配套服务商战略下扮演好四个角色：美好生活场景师，凭借专业能力，为人民的美好生活搭场景、提供舞台、提供价值；实体经济生力军，为中国的实体经济发展助一臂之力；和谐生态建设者，要保护环境，为绿色环保做贡献，加强绿色工业化战略推进；创新探索试验田，比如事业合伙人机制探索。

新的大时代已然来临，我们要继续成为一家好企业，必须牢牢记住做正确的事，继续走大道；做重要的事，满足人民日益增长的美好生活需要；全力以赴做事，同心同路合作共赢。如果我们能够做到这三件事，我相信万科在新的时代一定能够继续成为一个优秀乃至伟大的企业。

（本文摘自郁亮在万科集团2018年目标与行动沟通会上的讲话，原文有删减。）

## 变革之年

# 郑州楼市回望2017

本报记者 龙雨晴文 陈茜图

2017年，是郑州房地产市场的调控年，是稳定年，也是转型年。这一年，“房子是用来住的，不是用来炒的”观念越来越深入人心，住房开始回归居住属性；这一年，郑州楼市进入了“限购、限售、限价、限签”的“五限时代”，稳定房价成效显著；这一年，随着租购并举、租售同权的渐次提出，房地产平稳健康发展长效机制轮廓已经逐渐显现；这一年，人才新政温暖了青年人才的心，成品住宅政策提升着人居水平……让我们共同记录郑州楼市新变化，一起盘点2017年郑州楼市关键词。

### 关键词：“房住不炒”

**热点回顾：**2016年年底的中央经济工作会议首次提出“房子是用来住的，不是用来炒的”。2017年以来，全国两会、党的十九大等主要会议均重点提到了“房住不炒”。与之相对应的则是国家和相关部门一系列政策的陆续出台。时至今日，“房子是用来住的，不是用来炒的”已经不再是一种理念，而是实实在在的行动。

**点评：**“房子是用来住的，不是用来炒的”这一观念贯穿了整个2017年，未来也将持续影响全国楼市。“房住不炒”明确了中国楼市未来的发展方向，意味着我国将综合运用多重手段，加快研究建立符合国情、适应市场规律的基础性制度和长效机制，真正促使住房回归居住的本质属性。

随着“房住不炒”定位的提出，去年以来，房地产确实在经历新一轮的变革，房子的投资属性正在弱化，将逐步回归居住属性。这也意味着房子的品质、口碑与创新力才是房企未来角力场的关键。而在郑州建设国家中心城市，多重政策利好叠加，发展潜力巨大的时期，“房住不炒”更应顶住压力坚定落实。这也是对郑州政府主管部门、对郑州房企的一大考验。

### 关键词：调控升级

**热点回顾：**2016年10月，郑州楼市进入新一轮调控期，2017年郑州楼市的主旋律无疑是“限”字当头。2017年3月17日，郑州市住房保障和房地产管理局发布通知，凡属补缴且补缴日期在2017年3月17日之后的社会保险证明、个人所得税完税凭证不再作为购房的有效凭证；5月3日凌晨，郑州限购再次升级，不仅将新郑市、荥阳市、中牟县纳入限购区域，而且在2017年5月3日购买的住房，自取得《不动产权证书》之日起，不满3年的不得上市转让；6月29日，郑州住建部门发出通知：郑州市新备案预售商品住房销售价格原则上不高于2016年10月份周边新建商品住房价格水平。

**点评：**河南财经政法大学城市发展研究中心主任刘社认为，限购政策升级的最终目的并非是减少交易量，而是稳定房价，以达到市场供求平衡的目的。诚如斯言，大范围、高强度的楼市调控，有效遏制了房价上涨的势头，打击了投机炒房行为，抑制了房价的过分上涨。据统计，2017年4月之后，郑州新房成交均价涨幅明显回调。种种迹象表明，郑州楼市的本轮政策调控，短时间内并没有任何松动的意思。业内人士分析指出，2018年楼市调控政策不会松动。

### 关键词：利率上浮

**热点回顾：**继北上广深一线城市收紧房贷政策之后，作为楼市热点城市的郑州，房贷利率也从2017年五月份开始上浮。据悉，目前郑州市几乎所有银行都取消了首套房优惠利率，首套房贷款利率在基准利率基础上上浮10%成主流，还有部分银行首套房贷款利率上浮20%。二套房首付利率则上浮20%~30%。

**点评：**房贷利率调整是银行在严格落实房地产市场调控、市场利率整体上扬的背景下，根据市场资金变化、自身资产负债管理需要所采取的自主行为，符合政策要求和导向。

然而利率的上浮，首付比例的提高也给购房者带来了不小的压力。房贷利率尤其首套房利率的提高，误伤刚需成为人们重点关注的问题。对此，中国社科院金融研究所银行研究室主任曾刚表示：“房贷利率的提高，不能简单看做是房地产调控政策的影响，这和整个市场环境有关。目前来看，保护刚需，主要是保障对刚需贷款规模的供给，让商业银行以较低的利率水平向刚需放贷不具有商业可持续性。2017年房贷利率的调整针对的是增量，存量房贷的负担没有加重。而对于正欲买房的刚需购房者来说，从中长期看，房地产市场涨幅放缓，成本或许不升反降。”

### 关键词：房价企稳

**热点回顾：**据国家统计局公布的“2017年11月份70个大中城市住宅销售价格变动情况”显示，包括郑州的11个热点城市新建商品住宅价格已跌回1年前。同时，根据郑州市住房保障和房地产管理局近一年发布的数据显示，郑州全市商品住宅均价稳中有降。其中，仅2月份突破了万元，均价为10465元/平方米。最低点则出现在9月，为7592元/平方米。这一数据是郑州市房管局综合全市全部行政区划范围，包括市区、荥阳、上街、新郑、中牟、新密等多区域，将1个月内销售的所有楼房价格相加，然后除以交易总面积，得出的全市均价。

**点评：**显而易见，2017年整体而言，郑州市场上投资客明显减少，房价相对稳定，部分区域出现小幅下跌，土地市场明显降温。

房价表现稳定，调控政策起到很大的作用。有业内人士指出，经过多轮广泛深入的调控，以“限购、限售、限价、限签”为代表的调控政策令房价总体趋于平稳。不难预见，2018年郑州楼市依然会处于稳定状态，不管是二手房还是新房，价格都不会有太大的波动，个别区域以及急需回款的开发商还有可能会给出极具诱惑力的价格。

### 关键词：成品时代

**热点回顾：**2017年8月，河南省住房和城乡建设厅等七部门联合印发《关于加快发展成品住宅的指导意见》，从2018年1月1日起，全省所有市、县新开工建设商品住宅，全部要按照成品住宅设计建设（不含4层以下住宅及单套面积大于200平方米的住宅）。这意味着自2018年1月1日起，新开工的商品住宅不再是毛坯房，而是具备基本使用功能的成品房，即“全装修住宅”。河南正式进入成品住宅时代。

**点评：**成品住宅具有减少建筑垃圾、降低资源浪费等降耗意义，在客户需求方面，成品住宅有利于推进居住环境的改善，避免装修噪音干扰。在郑州房地产市场已经走向精细化的现在，成品住宅能更好地满足客户需求，是大势所趋。而对于许多开发商而言，成品住宅时代的到来也带来了巨大的挑战。开发商将面临土地施工质量、资源整合能力、专业人员和团队建设能力等多方面的考验。

未来成品住宅主要面临的问题就是开发商承诺的装修品质能否落到实处，所以购房者在挑选房源时也需要掌握更多的技巧，品牌成为选房关键，尤其是一些有成品住宅经验的开发商可作为优选。

### 关键词：人才新政

**热点回顾：**去年11月23日，“智汇郑州”人才政策发布会举行，郑州面向全球推出30条重磅“人才新政”，包括筹集建设人才公寓供在郑工作的高校毕业生等各类人才居住；对在郑工作并拥有全日制本科以上学历、副高级职称（高级技师）以上的非郑州户籍人才首套自住商品住宅免于提供社保或个税证明；青年人才首次在郑州购房可领补贴等内容。2017年12月26日，郑州市房管局发布《关于做好我市青年人才首次购房补贴发放工作的通知》《关于落实非郑州户籍人才购房工作的通知》，标志着“智汇郑州”人才工程涉及的人才购房政策配套文件、操作细则正式出台，为我市青年人才、非郑州户籍人才“住有所居”提供政策保障。

**点评：**处于高速发展的郑州，需要更多高端人才的支撑，针对优秀人才的购房政策，无疑为郑州的建设带来一大波主力军。而对于网传的“人才新政是郑州解除限购的第一步”的说法，业内人士指出，这个政策的本质还是为郑州吸引高端人才，而不是变相解除房地产限购。在同等条件下，对非郑州户籍人才家庭购买首套自住住房不再审核连续24个月的社保或个税，但其他方面，如“限购、限售、限价”等仍然按照调控政策执行，要避免政策曲解误读。

### 关键词：租售并举

**热点回顾：**2017年7月，九部委联合印发《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》，包括郑州在内的12个城市成为首批开展住房租赁试点的城市。随后，河南省住建厅印发《关于进一步推进郑州市住房租赁试点工作的意见》，郑州有望成为我省首个租购同权的城市。随后，河南持续发力住房租赁市场，并积极搭建住房租赁管理与服务信息平台。租购同权、租售并举成为2017年楼市的“网红热词”，引发强烈关注。

**点评：**所谓的租购同权，就是租房者与购房者开始享有在子女入学、税收等方面同等的公共服务权益。这在很大程度上消解了部分被动购房者的购买动机，租赁新政将逐渐引导人们从“居者有其屋”的观念，向“住有所居”进行转变。一边严厉打击投机炒房，一边建设租赁市场，尽管现阶段完全做到租购同权还不现实，但这个词汇却让人们生活的城市变得更加有温度。

有业内人士表示，未来10年将是租赁市场快速发展的阶段，尤其是2018年，住房租赁市场各领域都将面临转型期，包括租房标准趋于完善、市场信息更为透明、国家队纷纷入场等市场变量，租赁市场的产品和服务都有望获得较大的提升。



### 关键词：五环之歌

**热点回顾：**郑州出现一环、二环、三环、四环以后，终于提出了五环的新概念。2017年9月，G107线郑州境内改扩建(二期)工程项目正式通车，标志着市民口中的“东五环”与大家正式见面。2017年，郑州五环已轮廓初显：其中南五环、西五环都是绕城高速辅道，北五环则是正在实现快速化的大河路，东五环是国道107，位置便是现在的万三公路。

**点评：**城市的环线是城市发展的年轮。郑州这座“火车上拉来的城市”，也遵循着不少国内一线城市的发展轨迹，一层一层向外延伸。如今的郑州也将奏响属于它的“五环之歌”。河南省社会科学院城市发展研究所所长王建国说，随着郑州建设国家中心城市，扩建是其发展的必然，而如今东五环的出现，则标志着郑州城市范围的进一步扩大。

而在“五环之歌”奏响的同时，2017年，“体躺三”——“体躺躺我出三环”又突然流行。这句话看似戏谑，却反映出这个时代下购房者心中的迷茫和困惑：是买在配套成熟、生活便利的老城区，还是买在规划超前、生态卓越的城市新区？在郑州新区遍地开花之时，城市新区和中心城区也开始了正面PK。