

# 王建军 区域运营商的轻资产模式

“我们是在香港上市的第一家产业市镇运营企业，因为香港的投资者没听说过这种模式，所以被划成二级开发商了。这是很不准确的，只要被划成二级开发商，股价就上不去”，王建军表示。

要向公众解释这个身份并不容易。王建军表示，在宏泰的全年利润所得中，二级开发只占了很小的比例，其余全部来自二级开发之外的运营、招商服务报酬和园区开发投资回报。用王建军的话说，宏泰是一家不折不扣的轻资产公司，这与二级开发商所倚赖的重资产风格有着天壤之别。

## 产业地产如何运作

作为在港交所主板直接上市的第一家廊坊企业，宏泰拥有自己的发展逻辑模式。宏泰首先利用自身在园区产业设计上的优势做出定位和规划。其后，通过建设区域内的基础设施和重要市政公用设施等，将产业市镇的硬件部分组合完成。也就是宏泰在产业市镇建设上已经形成的核心能力：产业定位、规划设计能力，基础建设投资能力，产业形成、招商引资能力，产业市镇运营管理能力。在招商引资上，通过经验丰富的招商团队，为园区甄选重点产业和目标企业，最终通过对商业、公共事业、公共服务的社会化运营，实现一个完整的闭环。

在一系列的运作中，由于运营商做出了大量贡献，尤其是在地方政府财力短缺的情况下垫资开发，因此该模式深受地方政府欢迎；而作为投资回报，政府也将以土地出让净收益为基础计算的等值金额支付给运营商。

在招商服务收入方面，以宏泰开发龙河高新区项目为例，廊坊安次区政府（龙河高新区

的主管机构）需要支付的费用大约为：与龙河高新区项目内的企业每一年度所缴纳的税款（由安次区政府所保留的部分）减去当年龙河高新区管委会的运营成本等值的金额。

这样的机制极大地激发了宏泰的积极性，通过不断地高质量招商，园区税收稳步增长，园区运营商的收入也水涨船高。公司先后引进了富士康、中国建筑、普洛斯、中航工业等世界 500 强企业以及一大批国内外知名品牌项目，截至今年 3 月，园区招商引资总额达 550 亿元，引进外资 14.4 亿美元。

“产业地产很辛苦，但回报也很丰厚。”王建军如此评价道。2012、2013 和 2014 年，宏泰的整体毛利率分别为 27.9%、67.5%、47.1%。目前，光龙河高新区，就还有巨大体量的土地可以用于新城建设和产业发展。随着京津冀协同发展战略的推进，区域土地溢价持续增加，加上入园企业逐渐步入收获期，都保证了宏泰在未来数年里稳定的利润来源。

## 能否持续盈利

2014 年中国房地产市场进入调整阶段，在增长压力之下，众多房企谋求转型，其中就有不少企业将目光投向产业地产。除了华夏幸福基业和宏泰发展等老牌园区运营商之外，像绿地、万科等龙头房地产公司纷纷开始了在新领域的试水。

然而对于宏泰发展来说，不存在转型的压力。如何继续深化园区运营的能力，不断丰富园区产品形态，以更加丰富的产业开发模式提升其在资本市场的估值，才是宏泰目前需要面对的问题。

去年 11 月 18 日，宏泰发展与中国华融成



作为中国宏泰产业市镇发展有限公司（简称宏泰发展）董事局主席，王建军很介意别人称他为房地产开发商。从去年 8 月登陆港交所以来，这家一贯无比低调和神秘的企业，终于开始向公众揭开面纱。王建军的目的只有一个：在香港资本市场把区域运营板块的概念建立起来。

立后金融服务中心，对廊坊金融产业园区进行开发与运营的工作。

华融是金融牌照最全的央企之一，在这种合资合作模式当中，宏泰可通过华融为金融产业园引入各式金融机构，宏泰发展则可发挥其设计、规划、管理及营运产业市镇项目的专长，使项目的经营效益最大化。

除此之外，还与中国城市和小城镇改革发展中心、北京大学、对外经贸大学、北京市朝阳区投资促进局、嘉实基金、民生银行等结成战略合作合作关系。

居安思危。王建军也意识到随着土地资源的日渐稀缺，未来不能单纯依靠通过土地出让取得收入。宏泰正在考虑如何更集约、科学地提高土地的收益，其中就包括通过土地评估进行参股，用现金跟投一些优质的产业项目形成“产业合作人”模式，这种新的运营模式为公司的持续盈利提供了新的想像空间。

宏泰甚至还在水处理业务上进行了调研和尝试，通过提升多元化的定位，宏泰试图让人们明白其与房地产公司有巨大的不同。

## 复制难题

2016 年，龙河高新区的目标是实现工业总产值超过 300 亿元，主营业务收入达 400 亿元。不过随着产业市镇模式的逐渐成熟，投资者更希望看到该模式的可复制性，而不只是偏安一隅。

通过对其招股书的解读，能大致了解宏泰的“落子”逻辑：交通枢纽战略节点、中国内需市场发展的核心城市的周边、项目能获得当地政府支持、符合国家发展导向（两横三纵城市化布局、“一带一路”），发达的高铁、高速交通

网络等。

2013 年 7 月，宏泰发展与安徽省滁州市人民政府订立战略投资协议以开发滁州示范园区，2014 年 11 月 28 日，宏泰发展与张家口市人民政府签订了产业园合作协议，发展张家口市新区宏泰产业园。自此，公司在河北廊坊、张家口和安徽滁州已经形成 5 个产业市镇项目的组合。王建军还透露，目前正与湖北鄂州政府进行合作洽谈。

“宏泰并不着急扩张，我们更看重健康复制。（宏泰）走出去的前提是有一个成熟的区域，知道招商项目和回报来自哪里”，王建军表示，“光是龙河高新区，就还够宏泰再做几十年，深耕龙河，立足京津冀是宏泰的发展宗旨，目前在对外扩张过程中更追求稳健而不是规模。”

王建军透露，在众多被大规模复制的园区中，绝大部分都遇到了水土不服的状况。他认为快速扩张的风险主要来自与当地政府关系的维护，若处理不当，投资风险和项目运营难度都将大大增加。此外，国家政策风险也是重要的一环。

“部分地方政府对于外来运营商缺乏足够信任，因此会限定运营商先完成园区招商后进行二级开发，这将很多二级开发商挡在了门外。”王建军说。

易居中国执行总裁丁祖昱向记者佐证了这一说法，“做产业地产需要天时地利人和，三者缺一不可。京津冀区域产业地产的迅猛发展，得益于过去十多年内飞速发展的经济，以及北京产业导出的契机。便宜的土地成本和北京大量外来人口的住房刚性需求催化了这一分支的成功。现在这种天时地利人和的情况已经不多，因此规模化复制的失败也在情理之中。”（谭忤）



# “绿色信贷”助建生态家园 农行员工热心“绿色公益”

今年 6 月 5 日是第 44 个世界环境日。地处美丽旅游城市——承德的农业银行河北承德分行员工，积极主动参与当地有关部门发起的“助力生态承德建设——绿色骑行”及“保护母亲河，全民健步走”等绿色公益活动。长期以来，农行承德分行以高度社会责任担当精神，坚持“绿色信贷”，助力绿色经济发展。在实际工作中，他们牢牢坚

守“生态红线”和“绿色底线”，充分发挥自身职能作用，坚决淘汰落后产能，推进循环发展和资源综合利用，着力构建绿色、低碳、循环的现代产业体系。除此之外，这家农行员工还经常参加各种环保绿色公益活动，为建设“天蓝、山绿、水清、土净”的美丽家园做出新贡献。

于绍礼 摄影报道

# 董明伦重塑沃尔玛

董明伦在沃尔玛二十余年的从业生涯中，不仅在南非引领了高达 24 亿美元的并购案，更使沃尔玛成为全球最大的青少年运动装备买家，他还腾空了该公司地下仓库内大量库存服装，并创建了婴儿配方奶粉自有品牌……直至 2014 年 2 月 1 日，当董明伦终于坐上这一全球最大零售商的首席执行官交椅时，他却有些无所适从。

自沃尔玛创始人沃尔顿 1988 年交出掌门人权仗以来，这一零售业巨无霸新老更替了四代首席执行官。而当初沃尔顿的名言“省钱过好”更成为沃尔玛公司的口号和使命。除此之外，沃尔顿身后家族作为全球最富裕家庭之一，已掌控了沃尔玛几近 50% 的股份，其影响因此无所不在。而董明伦之前的三位掌门人继沃尔顿之后将沃尔玛公司由美国较大的零售连锁店变为如今的零售巨头，可谓居功至伟。因此接掌如此权印，董明伦深知责任重大。

事实上，运营沃尔玛这样连续三年在财富 500 强排行榜力拔头筹的巨头并非如管理常规公司那般简单。2014 年，沃尔玛创收高达 4857 亿美元，超过石油巨头埃克森·美孚 1030 亿美元，富可敌国的它甚至超过奥地利的国内生产总值。如今，沃尔玛在全球 27 国拥有 11000 间店铺，员工达 220 万人，沃尔玛因此成为全球最大雇主。

不过，作为一家超大型企业公司，其面临的挑战也超级巨大。比如，即使保持仅 3% 的年增长率，沃尔玛都势必要开拓足够大的新市场，以保证每年创收增加 145 亿美元，这一数字

甚至超过全食超市和万豪酒店 2014 年全年业绩。而现实情况是，如今，沃尔玛不仅在中国这一关键市场的扩张步伐进一步放缓，同时其在美国本土业已经历连续六个季度的销售负增长。基于此，华尔街达成的共识是，2015 年，沃尔玛的销售增长率将不到 1%。

在资本市场上，过去五年沃尔玛股价上涨了 47%，仅相当于标准普尔 500 指数平均增长率的一半，其投资回报也大大落后于零售业同行好市多和全食超市等巨头。与此同时，沃尔玛的竞争对手无处不在，除上述同行外，还有西夫韦、克罗格等实力派。不过，对于沃尔玛而言，最大的潜在对手则是电商巨头亚马逊。如今亚马逊在财富 500 强中的排名已跃升至第 29 位，销售收入更达 890 亿美元。而在过去三年时间里，当沃尔玛年均销售增长率总计还不到 9% 时，亚马逊的收入已然翻番。如今亚马逊以 1730 亿美元市值正不断追赶市值达 2650 亿美元的老沃尔玛。对后者而言，可谓形势逼人。为挽救颓势，董明伦已开列出重塑沃尔玛的具体行动方案：

首先是打造“沃尔玛级”的电子商务系统；即建立全球最大规模之一的私有云端系统，并与亚马逊争夺地盘。

二是思考“全渠道”方式：即方便用户在任何地方、以任何方式购买和收取货物。

三是启动沃尔玛新陈代谢模式：在不断实验的同时，入侵硅谷挖掘新人才。

四是重拾沃尔顿时代精神：赋予本地管理人员更多自主权，以点亮各店铺的希望之火，并实行追责制。（石璠）

# 韵达加速国际化成立新西兰服务中心

韵达速递新西兰服务中心 6 月 9 日正式成立。这是自 2014 年以来开通美国、德国及整个欧洲地区的服务网点之后，韵达加速布局海外的又一举措。

据了解，韵达速递新西兰服务中心成立后，仍然采取“跨境物流+电商”的模式，在新西兰开展多元化业务。

韵达速递国际业务相关负责人表示，韵达速递此次开通新西兰服务中心，是注意到国内进口新西兰产品的市场需求日益扩大、新西兰进口产品总量排名不断上升的市场趋势，结合韵达速递自身海外布局战略定位推出的。

近两年来，无论顺丰还是中通，国内主要

快递企业纷纷加快出海步伐。

中国快递咨询网首席顾问徐勇认为，本土快递企业到海外发展后不再具备成本优势，要考虑到出海后的人才引进、先进的管理经验、政策法规适应等，还有很长一段路要走。

（罗义）

# 转战小米半年 陈彤晒首份成绩单

“我相信半年后，小米的视频产品，特别是电视端和盒子端的视频产品会有一个天翻地覆的变化。如果没有的话，再来质问我。”这是去年 11 月 4 日，刚刚加盟小米时陈彤立下的“军令状”。

如今半年时间已过，陈彤交出了第一份成绩单。

发生“翻天覆地”变化的，不仅仅是小米的内容生态。过去半年，从新浪总编辑到小米负责内容投资和内容运营的副总裁，陈彤在采访时透露，自己的转型用一个词来形容，同样是“翻天覆地”。

“智能硬件行业竞争的激烈程度，远远超出我的想像，原来的一些好朋友也成为了正面的竞争对手。”陈彤对记者说。

而眼下，通过了“期中考试”的陈彤，还有一场期末考试等着他。他透露，接下来小米内容生态还将在音乐直播、体育赛事、新闻资讯等多方面发力，自己要再用半年时间，让小米视频内容再次发生“巨变”。

## 陈彤在小米做了啥？

内容产业对小米究竟有多重要？

这从小米董事长雷军的表述中透露出端倪。他称，早期自己对智能电视的理解就是等于“电视加智能”，即智能电视本身是个大屏幕的电脑。但在小米电视做了一年后却发现，这个大屏幕主要消费内容，如果没有内容做支撑，电视产业就做不起来。可以说，整个内容产业对小米电视、小米盒子、小米手机，包括小米平板都是“生死攸关”的一件大事。

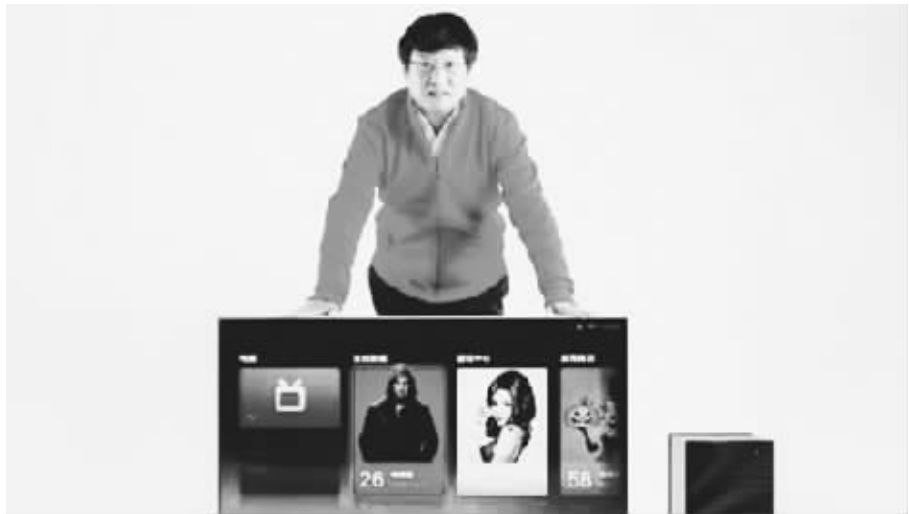
随后很快，就有了陈彤的加盟和小米投入 10 亿美元“弹药”做内容生态。

一方面，小米的联合创始人大多是技术或产品背景，正需要像陈彤这样对内容有深刻的理解、在行业里有巨大号召力的人，把小米整个商业模式进一步完善；另一方面，小米在内容生态上的“打法”并不是拿着 10 亿美元直接买版权内容，而是用这 10 亿美元的投资额来把内容整个产业串起来，并在小米终端呈现给用户，而视频网站依靠小米用户的活跃度也可为日后分得一块增值市场。

半年时间过去，陈彤在小米主要做了什么？

可以看到的是，在他加盟小米后不久，小米 18 亿人民币入股爱奇艺，又投资优酷土豆，入股华策影视，小米从视频网站到影视剧制作公司都进行了资本注入。

陈彤告诉记者，与爱奇艺、优酷土豆的合作，其实在自己加盟前，小米已经做了很多工作。而在小米的半年多时间里，自己的工作“对外合作”的比重多，如和视频网站、娱乐公



司等沟通，以及和全球性的视频相关公司探讨合作的可能性。

他还透露，围绕内容生态的投资，小米的 10 亿美元还没花出去一半，小米还持续在视频内容企业展开多个投资，但具体投资项目暂未公布。

而半年时间过去，陈彤交出第一份成绩单显示：小米用 10 亿美元创建了百川视频网站大联盟，如爱奇艺、优酷土豆、华策影视等，目前此联盟成员已经超过了 100 家，所拥有的市场份额已经超过 85%。在此基础上，小米电视、盒子接入播控平台的正版视频内容总量达到 18051 部，小米手机上为 33213 部，接入视频内容的硬件终端总量过亿。

此外，北京市方圆公证处公证的小米数据显示，在电影、电视剧、综艺节目、动漫、纪录片等五个视频主流内容领域，小米总量分别达到了友商的 2.4 倍、1.4 倍、6.7 倍、1.1 倍和 4 倍。在手机终端上，五大内容总量为友商的 3.2 倍。

而这背后，小米的逻辑是，在互联网产品上，除了硬件产品追求极致外，只有通过更丰富的互联网服务和高质量的视频内容才能获得更高的转化率，这也给小米的竞争对手们划出了一道不低的门槛。

## 一个挑战和两个不满意

谈起自己的转型，从工作内容来看，陈彤说，“OTT 端的内容，是一个内容整合的工作，偏影视剧、综艺等娱乐内容为主，和门户、微博媒体对新闻的‘秒报’相比，做大屏幕的视频内容很不一样。”

陈彤对记者透露了一个有趣的细节，这半年小米的产品特别多，每隔一段时间就推出一个有意思的产品，如手环、智能插座、智能风扇、空气净化器……不少朋友找到陈彤

索要，他因此每月都要自费花不少钱购买自家产品。

而得益于此前自己在新浪的积累，和合作伙伴对小米产品的认可，陈彤表示，合作谈起来比较顺畅。

但这并非全部。

“最大的挑战来自 OTT 端。”陈彤称，不同于过去十几年来门户、视频网站与内容提供方之间已经达成默契的合作模式，OTT 仍是新事物，很多合作都是第一次，由于对产品的理解不一样，如果希望达到双赢的效果，通常会有几轮沟通。

“往往有的时候，谈了一两轮后对方答应了合作模式，我们很高兴，结果过了两三天对方又调整了、反悔了，那就要继续沟通，最后达成大家接受的方式。”陈彤说。

他同时表示，目前对小米内容仍有两个不够满意的地方：“一是我们有些地方没有 100% 包圆，只拿到了 80% 多的内容，这一块还有潜力可挖，还有一点遗憾；另外，小米在有些领域比较薄弱，比如体育。”

“但我们有信心”，陈彤话锋一转。他透露，在已经实现大量覆盖影视剧等内容的基础上，接下来音乐直播、体育赛事、新闻资讯等内容都将成为小米内容生态的“重头戏”，并在内容生态方面展开国际化探索，用一句话概括，就是“再用半年时间，让小米视频内容再次发生‘巨变’”。

在各家视频网站竞争激烈的“体育”内容上，可以看到的是，小米的竞争对手乐视体育也已经积累多年。陈彤告诉记者，在体育赛事方面，小米以开放的心态展开合作，目前已经锁定了几个拥有版权的战略合作方。

而对于小米电视的硬件销售，陈彤也有话说，“现在知道小米电视的人还不够多，在品牌推广和销售渠道上要加强。希望到了年底，销售量是我们现在的好几倍。”（刘佳）