

《复盘》读后感集萃

复盘昨天 统筹今天 裨益明天

复盘：把经验转化为能力

“复盘”原为象棋术语，也称复局，指的是双方棋手对已结束的对局再重复一遍。在复盘过程中，双方的思维不断碰撞，不断提出新的方案，可以有效地加深对这盘对弈的印象，也可以找出双方攻守的漏洞，以提升自己水平。

说到中国首屈一指的复盘案例，非联想集团莫属。复盘，联想最重要的三个方法论之一，是联想前任总裁柳传志先生极力推荐的企业管理方法。可以说，在联想每一个重大决策的背后，都有复盘的身影。柳传志一直认为，一件事情做完了；亦或是一个项目完成了，都需要用复盘的方法，把最初的目标和现在的情况进行分析对比：哪些是成功的，哪些是没成功的，尤其是没做成功的，我们预先怎么定的，为什么做不到，出现了什么问题……把这些都梳理一遍后，才能扬长避短，吸取经验教训。

当然，复盘成功的企业不止联想，比如万达会从设计、施工、采购、营销等各个环节，复盘工作中的不足并及时纠偏。在“每一个万达广场，每一个城市中心”背后，都有管理者们汇聚一堂，不断推演项目全过程，讨论制定统一的规范和样本并使之严格执行。

那么，我们该如何将复盘的方法运用于个人及项目工作呢？下面简单谈谈我的见解。

首先以个人为例。我相信每个人都有这样的经历：在熟悉岗位的初期，经常会感到疲惫，繁杂琐碎的工作占据了大量时间，有时候往往是忙了一天也不知道忙了些什么，每天都像在“救火”一样，刚把这个问题处理好，那个问题又出来了，刚把管理的问题解决，现场的问题又出来了，一直处在不断发生问题却无法及时解决的恶性循环中。每当这时，你有没有静下心来想一想，到底是哪里出了问题，问题的原因是什么，有没有共同点，如何才能让工作进入良性轨道，有没有更好的方法和经验指导我们，工作效率怎样才能提升？

其实，通过复盘你可以很快地解决这些棘手的问题。个人认为有以下三个阶段：首先要在日常工作任务完成后及时复盘，好的工作方式保留，不好的通过制定方案立即

改进。其次就是阶段性复盘，每位员工都可以结合绩效考核全面地总结各季度工作，及时调整工作目标和策略。最后是全面复盘，将个人的复盘工作与项目复盘紧密结合，与其他岗位人员共同探讨，倾听别人的意见和建议，总结经验教训，制定计划措施。就这样，边工作，边学习，边总结，边应用，最后实现成功。

对于项目复盘，我认为可以从以下3个方面入手。

一是领导参与，以上率下，带头做复盘，引导项目人员学会利用复盘方法进行总结，激励员工迸发思想的火花，让他们学会自省，从而提高全体人员的工作效率和质量。不仅如此，有了领导的支持，也可以有效规避快速决策的风险，保证决策的正确性。

二是定目标。虽然未来充满了不确定因素，但每一位员工都必须清楚工程部门的长期愿景、短期目标以及发展路线，且必须对各自职责范围内的目标负责，并据此对项目质量、安全、成本、进度等各项指标进行复盘纠偏。

三是定流程。统一项目总结形式，明确是分成多个项目组各自复盘，还是全员统一复盘。在业务和职能相互交错的结构框架下，贯彻执行工程部门的战略决策，并不断提高“上传下达”的效率，使领导和员工之间的沟通变得简单、有效。

四是整合资源。项目成员日趋多元化，所以每一次复盘都是一次经验分享。每一位员工都在复盘、研究的过程中学习与改变，把失败转化为财富，把成功转化为能力，在经验、知识的积淀中成长、成熟。

五是推动企业文化建设。在行动之前先转变思维方式，领导和员工通过共同探讨项目建设中出现的问题，打造有凝聚力的团队，通过不断总结经验教训，打造善于总结的团队，通过制定计划实施复盘成果，打造有执行力的团队，实现个人与企业的共赢。

复盘是一种工作方式，也是一种学习形式。企业在复盘中成长，员工也在复盘中成长，只有每位员工、每个项目都将“复盘”坚持下去，企业才能走得更远。

（东信开发公司 刘海东）

在2018年世界读书日即将到来之际，集团为我们送上了丰富的精神食粮：“智慧控股——读书会活动”。全体控股人，共读一本书，那就是陈中先生的《复盘》（对过去的事情做思维演练）。

说实话，刚拿到这本书，看书名，便望文生义，以为是有本有关炒股的书。但细细看来，远不是那么回事。书的第一页便是联想集团董事长柳传志先生的一段话：“联想有一种称为复盘的学习方式，做一件事情，失败或成功重新演练一遍，大到战略，小到具体问题，原来目标是什么，当时怎么做，边界条件是什么，回过头做完了看，做的正确不正确，边界条件是否有变化，要重新演练一遍。这是提高自身非常重要的一种方式”。在书的封面还有这么一句话：“对过去的事情做思维演练”，这句话依然在推崇“思维决定行为”。实际上，我们用复盘来衡量每天的工作，会发现所有问题的根源可能都在于执行人的思维差异上，并最终回到“我是一切根源”这么一个概念上来。所以《复盘》这本书，不光是告诉我们复盘的方式，更重要的是建立复盘的思维，那就是用高效的方式达成预定的目标。

那么，复盘对我们的工作是否有帮助呢？所谓复盘，是从围棋中借来的一个术语，意思就是下完一盘棋，要重新摆棋，在棋盘上再走一遍，看看哪些棋子下的好，哪些棋子下的不好，哪些地方有不同甚至更好的下法。中国围棋元老陈祖德曾讲过，“在中国棋院，还有一位棋手叫林海峰，他棋技、修养极高，输了棋还跟对手请教、研究。可是一次他的孩子到我家里说，他爸爸输了棋，回家肯定三个晚上睡不着觉，一直在摆棋，就是说梦话也是在讲棋，”这个摆棋的过程就是在复盘。

所以，复盘不是简单的重复，而是从中发现问题，还原真相。小到具体问题，大到方针政策，静下心来重新把问题想一遍，看看原来的目标是什么，当时怎么做，做的是否正确，是否还有新的解决方法。如此一来，自己的思想便得到大大的提高。记得上小学的时候，每次考完试，

我都要拿着试卷进行反思，自己为什么会这么做题，还有没有其他解法。这些其实就是复盘的雏形。只不过复盘要比反思更加系统化、程序化，过程也要缜密的多，如果长时间应用，把复盘常态化，对提升自己的能力就有很大作用。

以物业管理行业为例。我认为，“服务”就是物业的产品，它具有3种特性：直观性、易碎性（如你刚拖完地，一个满脚泥土的人走过来了）、不可修复性（如保安的敬礼、客服的微笑）。如此看来，物业公司最需要复盘。从作业计划的制定，到作业计划的实施，再到总结回顾，只有每个阶段经过复盘推演，才能保证目标任务的达成。而在这整个过程中最重要的，就是对细节的推敲。

20年前，职场都在争看汪中求的《细节决定成败》，而陈中先生在《复盘》中也谈到了细节，“西方人说，魔鬼隐藏在细节之中；中国人说，细节决定成败，不管西方人还是中国人，都充分认识到了细节的重要性。细节上做得不到位不到位，就决定了结果是好还是差……”。物业管理作为一种服务行业，它的作业标准可谓事无巨细。看似每天简单重复的劳动，坚持一天两天容易，坚持一年两年也不太难，但要坚持八年十年那就是不简单了。海尔总裁张瑞敏先生讲过：“什么叫不容易，就是你把每一件容易的事情都做好，就是不容易；什么叫不简单，就是你把每一个简单的事情都做好，就叫不简单”。2000年我们服务于管委会，2006年我们接管了中国联通（大数据管理）项目，2007年我们又走进了济南中心医院、中国人民解放军济南军区总医院。为什么我们的足迹能够遍布高新？这正得益于我们坚持执行不走样的细节标准。

伟人回顾历史、工程师修改图纸、科学家反复实验、集团制定年度计划、学子演习功课、罪犯供述过程、将军在沙盘中排兵布阵、教练在战术板上边布局、孩童制作梦想，其实，所有的温故知新就是通过复盘的方法将经验转化为能力，进而获得更大的成功。

（高新物业公司 王超美）

化蝶

复盘，作为围棋术语，通过对棋局的重现，推演棋子布局的思维导示，旨在总结下棋过程中自己和对手的思考逻辑，研究更好的棋盘布局。

陈中老师的《复盘》一书借助柳传志先生的“联想方法论”，不仅仅在向们传达这种称之为“复盘”的方法对联想公司的影响之大，更重要的是它在潜移默化中无声无息地影响了我们的行为。就我个人而言，在读这本书的过程中，会不自觉的运用书中的方法步骤，对自己的行为进行复盘。我想，这就是这本书最大的成功之处。

项目复盘：事前推演——事中演练——事后总结

事前推演——拿物业行业来讲，为使物业使用人认可我们的服务，每一个新项目在进驻前，都需要经过多次市场调研、人员配置及物资配备等方面的可行性分析，才能实际开展运作。物业项目的事前推演在于确保“因人而异”，为业务提供有针对性的特殊化、精致化、人文化的高品质服务。

事中演练——在项目进驻之后，各种问题会接踵而至，比如人员、物资配置的余缺，物业使用人对服务品质需求的不时变化等，我们将根据实际运作过程中的反馈信息，有针对性地完善方案，更好地优化项目的组织体系、人员架构、制度建设及服务细节等。

事后总结——对项目月度、季度的考核，旨在总结项

目运行过程中出现的各种问题，分析出现该问题的原因，一遍找出解决问题的最优方案。

个人复盘：时反省——日小结——周总结

对于我个人而言，回顾入职以来近两年的时间，不，这样说时间跨的不免有些长，需要复盘的事估计细数不清。单拿经常犯错的些许事情来讲吧，每一次犯错之后，我都不以为然，觉得改过来就没事了，错误也被束之高阁。但当下次犯更大的错误时，才发现新错误实际上是前一次错误的重生。根源斩不断，错误自然会再犯。

看完《复盘》之后，我学着运用“复盘”的方法及时对每一件做得好亦或是不好的事进行总结，对每一天的工作进行总结，找出当天工作存在的问题及如何才能避免同类问题再次出现的不二法门；对明天将要要做的工作做一下谋划，对今天未完成的工作做一下安排，同时留出足够的时间以处理不可预测的事情。一周工作结束之后，再进行一次整体、全面的总结回顾。如此，我的工作便被“复盘”这把梳子理顺得井井有条。

未读《复盘》之前，我片面地认为复盘是对事情的总结，却忽视了它的意义其实是在于推动着你探究问题的根源所在并找到规避问题的最佳方案。复盘，激励着我们完成每一次的蜕变，破茧成蝶，翩跹飞舞。

（高新物业公司 苏翠琴）

复盘：向自己和过去学习

我们每天忙忙碌碌，有做不完的工作，干不完的事，不断地做计划、做执行、做坚持、做总结，不断地自我学习、组织培训、查阅书籍。但是，我们的业绩都完成了嘛？目标都实现了吗？真正消化的知识有多少？3个月后才能记住的又有多少？一系列的打心自问之后才发现，事情做了，学了是学了，但真是什么都没留下。回头看看，还是白茫茫的一片。

近期，集团组织阅读《复盘》一书，起初，我只是简单地浏览了一下。心想，这有什么特别之处？与我们每月每季度在做的总结有什么区别？翻开扉页看到各位行家大佬的推荐词，还有些不屑，觉得是故弄玄虚。

第二天，我抱着试试看的心态下，翻阅了一下序、目录和引言部分，才慢慢发现了这本书的独特之处。原来，学习的对象不仅仅是书本和他人，还可以是自己。深入阅读后，这本书越来越吸引我。下面简单谈谈我的几点收获和感悟。

实际上，复盘就是在大脑中演绎过去的事情，通过场景重现，回顾整个事件的发生发展过程，重新审视、思考一切关联的思维和行为对该事件的影响，从而发现问题，找到根源，总结规律。

通过阅读《复盘》，我开始明白，自我提升慢的原因在于无法有效地向过去学习，无法从已经发生的事情中找到问题的根源，也就难以寻找到解决问题的办法。复盘恰

恰就是指导我们如何向过去学习，通过复盘发现工作的亮点，通过复盘找到失败的根源并从中总结出规律性的东西，且将其作为知识和能力掌握起来。

马云说过：你们能够学习我的成功，但是你们学习不到我的失败和痛苦。学习成功者的经验固然好，但每个人都有不同的生存环境和个性，不是所有成功者的东西都能够为你所用。而复盘则主张自我复制，让我们避开思维的限制，向自己学习。成功了，哪些是必然因素，哪些是偶然因素？其中规律是什么？下次还可以不可以复制？失败了，真正的问题是什么，可不可以避免？经过一次次的总结、推演，我们自然而然地把做过的事情琢磨透了，总结出了最适合自己的成功经验和失败教训，便能实现自我提升。

当你能够熟练运用复盘的方法向自己和过去学习时，成功就悄然而至了。

（智慧谷公司 张雯曼）

思想再解放

改革再深入

工作再抓实



扫码关注 开启精彩

济 高

2018年 3 月

15

农历戊戌年一月廿八

济南高新控股集团有限公司主办

第050期

www.jhkg.net.cn

(内部资料 免费交流)

济南市副市长孙斌到临空经济区调研

本报讯 3月16日上午，济南市人民政府副市长孙斌到临空经济区调研内陆港核心区建设情况。高新区管委会副主任、临空经济建设指挥部副总指挥张金龙，济高控股集团副总经理、临空开发公司董事长韩强陪同调研。

孙斌实地察看了普洛斯临港物流园的建设进度及产业聚集现状，听取了临空开发公司关于综合保税区空港功能区封关项目建设情况的汇报，详细了解了机场周边用地及小清河港拟建区的规划设计方案。

管委会有关部门、临空开发公司的相关负责人参加了活动。



集团召开重点项目推进调度会



本报讯 2月23日，集团召开重点项目推进调度会，传达省新旧动能转换重大工程动员大会精神，贯彻王宏志主任在集团落实“三年突破”工作推进大会上的指示要求，调度2018

年市、区重点项目推进情况。集团党委书记、董事长李昊主持会议并讲话。

会上，集团党委副书记、总经理王赓传达了刘家义书记在省新旧动能转换重大工程动

大会上的重要讲话。各公司汇报了市、区重点项目进展情况，梳理了存在的问题，制定了2018年项目推进措施。

李昊对下一步工作提出了明确要求。一是抢抓机遇，奋力作为。充分认识项目建设的重要性，按照上级领导关于强化项目推进的决策部署，把握集团发展的重大机遇，注重科学谋划，加快项目建设，推动集团健康快速发展。二是分析形势，强力攻坚。认清当前面临的宏观经济形势，强化项目资金预算管理，做好重点项目建设资金保障。三是加强领导，狠抓落实。领导班子要扑下身子、统筹调度，分解计划节点，完善监督考核，加强项目信息化管理，确保项目建设安全有序。

集团领导班子，各部门和各公司重点项目负责人参加了会议。

集团党委启动2018年度巡查工作

本报讯 3月21日，集团党委书记李昊率党委巡查工作小组进驻东信开发公司，并召开巡查工作动员会议，标志着集团党委2018年度巡查工作全面启动。

动员会上，被巡查单位负责人汇报了党风廉政建设等方面的工作情况，李昊就本轮巡查的主要任务、总体要求、方法步骤等作了安排部署，并强调被巡查单位高度重视此次巡查工作，主动配合巡查人员，做到“谈问题不遮不掩、促整改严肃认真”，确保巡查工作取得看得见、反响好的实际成效。

得见、反响好的实际成效。

本轮巡查将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，聚焦全面从严治党，重点围绕严明党的纪律、严肃党内政治生活、落实主体责任和加强廉洁自律等方面，通过谈话、民主测评、查阅资料、群众来信来访的方式，对各二级公司和所属企业的基层党建工作展开巡查，推动全面从严治党向纵深发展。



智慧谷公司召开2018年度工作推进会

3月3日上午，智慧谷公司召开2017年度工作总结暨2018年度工作推进会。集团董事长李昊出席会议并讲话。集团副总经理、智慧谷公司总经理李军代表公司作工作报告。

会上，公司各分管副总及部门负责人汇报了2017年度“重难亮点”工作，分析了存在的问题，制定了2018年工作计划和措施，并表扬了对公司发展做出突出贡献的先进个人。

李军在报告中回顾总结了智慧谷公司2017年工作情况，结合集团2018年总体工作思路，对公司2018年工作进行了动员部署，并与相关负责人分别签订了2018年党风廉政建设、安全生产和目标任务责任书。

李昊在讲话中肯定了智慧谷公司2017年取得的成绩和做出的贡献，要求全体员工工

学分析形势，努力抢抓机遇，找准发展着力点，重点在平台建设、产业集聚、园区运营等方面下功夫；以项目为抓手，进一步强化资产管理，加强战略谋划、团队建设和廉洁自律，不断提升品牌知名度，促进员工价值与公司价值的同步提升，为打造“生态赋能”型高新区，开启集团新征程做出更大贡献。



高新财金公司举办“济南市和济南高新区招商引资优惠政策”第一期专题培训

3月13日下午，高新财金公司举办“济南市和济南高新区招商引资优惠政策”第一期专题培训，深入贯彻落实高新区“三年突破”工作推进大会和集团年度工作会议精神，分解2018年公司招商引资指标任务，为全年招商引资工作打基础、定方向、做铺垫。

此次专题培训计划分5期进行，每期1个方向，集中对境外资金引进、金融集聚、主导产业招商、重点人才扶持等方面的现行政策文件进行解读分析。为保证全体员工尤其是业务人员把政策文件弄通吃透、烂熟于心，培训采取“先学后讲、边学边论、抽查提问”的方式，挑重点、拣要点、找焦点、抓住结合点，将政

策文件中与公司招商任务相关联的内容有效对接起来，真正实现“学有所学、有所得、有所用”。为认真履行资本助力招商职能，加快推进招商引资工作落实，多年来，高新财金公司充分利用中英产业金融工作站和国际创新中心两个“国际平台”的桥梁纽带作用，积极推进高新区骨干企业与法国索菲亚科技园（Sophia Antipolis）、世界500强企业及其科研机构的交流合作；积极链接英国生物城（Bio-city）与区内生命科学城，促进双方多领域合作；不断丰富完善区内产业金融体系和科技金融体系，通过投融资“一体化”服务等手段，加快招商引资项目落地。

集团领导出席海川中学2017-2018学年度第一学期总结暨表扬大会

本报讯 3月16日下午，高新区海川中学召开2017-2018学年度第一学期总结暨表扬大会。济高控股集团党委副书记、总经理王



赓作为创办方代表，出席会议并致辞。

会上，王赓代表集团对近期在国际青少年数学竞赛暨全国青少年数学创新大赛总决赛中取得佳绩的学生进行了表扬，并现场发放了现金奖励。学校相关负责人公布了第一学期“优秀班干部”、“三好学生”、“学习标兵”等多个奖项的获奖名单，并为获奖学生代表颁发了“海川奖学金”。

王赓在致辞中表示，作为高新区首所高标准、现代化的民办初中，海川中学凭借着“自主学习、自我教育、自觉发展”的教育理念和全体师生的不懈努力，正式招生仅半年就在全

国重要比赛中取得了一金一银三铜的喜人成绩。作为海川中学的联合创办方，济高控股集团将继续为学校发展提供支持，为高新区教育事业的繁荣不懈努力。

高新区海川中学创办于2017年5月，由济高控股集团旗下企业——济高基础教育集团与高新区实验中学联合创办，是一所办学形式开放多元、外语教学特色鲜明、注重中西方文化融合的现代化民办寄宿制学校。自创办以来，学校始终致力于在“三自”理念的引领下，培养具有中国情怀、国际眼光、全球视野的高素质世界公民。

集团召开2018年审计工作推进会议

本报讯 为贯彻落实高新区和集团2018年工作部署，2月24日，集团审计监察部组织召开了2018年审计工作推进会议。高新区纪工委纪检监察六室负责人王德利出席会议并讲话。集团审计监察部全体人员参加了会议。

会议明确了纪检监察、财务审计、工程审计、外派审计等四个板块的年度工作目标和推进措施，并对2018年党风廉政建设巡查全覆盖和其他审计重点工作进行了

安排部署。

王德利在讲话中要求，集团审计监察人员要深入贯彻落实高新区和集团2018年党风廉政建设大会精神，一是不断提升个人专业素质和工作能力，强化四个意识，提高创新能力，明确发展目标，理清工作思路，以长远的眼光谋划工作，用科学的方法抓好审计；二是强化责任担当，激发干事创业热情，为实现“五个新控股”的发展目标做出新的更大贡献。



大学习 大调研 大改进

济高控股集团学习贯彻党的十九届三中全会精神

2月26日至28日,中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议在北京召开。会议结束后,济高控股集团党委高度重视,迅速按照上级党委要求,立

足实际,突出重点,精心安排,组织各党支部学习贯彻党的十九届三中全会精神,在集团范围内迅速掀起了学习高潮。

集团党委

3月1日,集团党委召开专题学习会,会议由集团党委书记、董事长李昊主持。会上认真传达了《中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议公报》,并对公报内容进行了学习讨论。会议一致认为,党的十九届三中全会是在全国上下深入学习贯彻党的十九大精神的关键节点和我国改革开放新的历史关头召开的一次十分重要的会议,对于提高党的执政能力和领导水平,广泛调动各方面积极性、主动性、创造性,有效治理国家和社会,推动党和国家事业发展,具有重大意义。

李昊就集团深入贯彻落实十九届三中全会精神提出了三点要求。一是认真学习,抓好落实。各党支部要把学习贯彻党的十九大三中全会精神与推进“两学一做”学习教育常态化制度化结合起来,与即将开展的“不忘初心、牢记使命”主题教育结合起来,以高度的思想自觉和行动自觉,把全会精神学习好落实好。二是统一思想,学用结合。以十九届三中全会精神为指导,结合集团实际,落实好刘书记关于强化项目建设的部署要求,持续推进重点项目建设,扎实开展集团各项工作。三是明确目标,提早谋划。以学习贯彻十九届三中全会精神为动力,按照省新旧动能转换重大工程动员大会要求和全市“1+454”工作体系,以“提质增效”总揽项目策划,通盘考虑,突出重点,细化责任,层层落实,力争打好全年攻坚战。

集团管理党支部

3月1日,集团管理党支部组织全体党员召开专题学习会,传达学习党的十九大三中全会精神。经过交流讨论,与会党员一致认为党的十九大三中全会审议通过的《中共中央关于深化党和国家机构改革的决定》和《深化党和国家机构改革方案》,是职能职责、领导方式、组织方式的重大变革、重大转变,对于推进市场在资源配置中起决定性作用。

会议要求,全体党员下一步一是要按照上级统一部署,把学习摆在重要位置,努力学深悟透,深刻领会党的十九大三中全会精神的丰富内涵;二是要进一步加深对习近平新时代中国特色社会主义思想的政治认同、理论认同、实践认同、情感认同,牢固树立“四个意识”,坚定“四个自信”,做到“四个服从”,全面兴起学习十九届三中全会精神的热潮。

智慧谷公司党支部

3月1日,按照集团党委关于学习讨论党的十九大三中全会精神的要求,智慧谷公司组织班子成员及全体党员进行了集中学习讨论。

通过学习,大家一致认为,党的十九届三中全会审议通过的《中共中央关于深化党和国家机构改革的决定》和《深化党和国家机构改革方案》是以习近平同志为核心的党中央着眼党和国家事业发展全局作出的重大改革部署,是提高党的执政能力和领导水平的重大举措,必将带来推进国家治理体系和治理能力现代化的深刻变革。

党员们纷纷表示,要深刻领会党的十九大三中全会精神,切实把思想和行动统一到会议精神上来,把智慧和力量凝聚到国家的重大决策部署和目标任务上来,狠抓工作落实,为实现中华民族伟大复兴做出更大的贡献。

东拓置业公司党支部

3月3日上午,东拓置业公司党支部召开会议,学习传达十九届三中全会精神。

会议强调,党的十九大三中全会是在全国上下深入学习贯彻党的十九大精神的关键节点和我国改革开放新的历史关头召开的一次十分重要的会议,具有划时代的重大意义。全体党员要深入学习贯彻党的十九大三中全会精神,在认识上有高度、思想有统一、行动有自觉、落实有实效上下功夫;要把学习摆在重要位置,将学习贯彻党的十九大三中全会精神与学习贯彻党的十九大和十九届一中、二中全会精神结合起来,与推进“两学一做”学习教育常态化制度化结合起来,与“不忘初心、牢记使命”主题教育结合起来,深刻领会党的十九大三中全会精神的丰富内涵;要深刻领会“全会提出的深化党和国家机构改革的首要任务是,完善坚持党的全面领导的制度,加强党对各领域各方面工作领导,确保党的领导全覆盖,确保党的领导更加坚强有力”的精神内涵,进一步加强党的领导,深入推进党建制度化、机制化、规范化;要做好先锋模范作用,要结合自身岗位特点,用实际行动脚踏实地、坚定不移地走好实现中华民族伟大复兴中国梦的每一步。

高新财金公司党支部

3月1日上午,高新财金公司党支部召开专题会议,学习传达《中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议公报》,并展开讨论。

学习讨论中,全体党员一致认为,要坚定不移以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,学懂弄通做实党的十九大精神,增强“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决维护习近平总书记在党中央和全党的核心地位,必须处理好改革、发展、稳定三者之间的关系,不折不扣地抓好党中央决策部署的落实工作。

会议强调,公司党员干部要把贯彻落实好十九届三中全会精神摆上突出位置,加强领导,迅速行动,第一时间传达学习全会精神,用全会精神指导工作开展,促进公司和集团健康发展。

东信开发公司党支部

为深入学习十九大精神,全面贯彻落实“两学一做”学习教育要求。3月1日下午,东信党支部组织学习十九届三中全会会议精神。

会上原原本本地传达了《中共济南高新区工委关于深入学习贯彻党的十九大三中全会精神的通知》,并就如何贯彻落实全会精神提出了要求。一是把贯彻落实党的十九大三中全会精神作为当前重点政治任务,切实把思想和行动统一到党的十九大精神上来,以高度的思想自觉和行动自觉贯彻落实好全会精神;二是结合集团和东信开发公司实际,准确把握当前和今后一个时期的总体任务和目标要求,为全面推进生态赋能发展、加快推进建设全国一流高新区做出贡献。

综保区开发公司党支部

3月1日下午,综保区开发公司党支部组织召开支部会议,学习《中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议公报》,并进行了交流讨论。

通过学习,大家深受鼓舞,倍感振奋,一致认为,党的十九大以来,在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下,中央政治局团结带领全党全国各族人民,坚定信心,凝心聚力,只争朝夕,真抓实干,在决胜全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化国家新征程上迈出了新的步伐,党和国家事业取得了巨大成就。

会议要求,全体党员要充分认识《公报》的重要意义,深刻理解报告精神实质和鲜明主题,切实把思想和行动统一到报告的精神要求上来,紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围,进一步树牢“四个意识”,坚定“四个自信”,不忘初心、牢记使命、砥砺前行。

临空开发公司党支部

3月1日下午,临空开发公司党支部组织全体党员认真学习党的十九大三中全会精神。会议首先传达了《中国共产党第十九届三中全会公报》以及高新区党工委和集团党委关于认真学习贯彻党的十九大三中全会精神的通知要求。

会议要求,全体党员要将集体学习和自学结合起来,将全会精神和公司实际结合起来,切实加强对十九届三中全会的认识和理解,通过贯彻落实会议精神推动集团和临空经济区的发展建设。

创新谷开发公司党支部

十九届三中全会召开后,创新谷开发公司党支部对学习贯彻党的十九大三中全会精神高度重视,根据集团党委要求,第一时间召开全体党员会议,学习传达十九届三中全会公报,认真领会会议精神。

会议就如何贯彻落实全会精神提出了明确要求:一是把学习摆在重要位置,坚持“四个结合”,努力学深悟透,迅速兴起学习全会精神的热潮。二是进一步加强党的领导,深刻领会全会公报提出的“深化党和国家机构改革的首要任务是完善坚持党的全面领导的制度,加强党对各领域各方面工作领导,确保党的领导全覆盖,确保党的领导更加坚强有力”的精神内涵,推动全面从严治党向纵深发展。

东泉供水公司党支部

按照集团党委要求,东泉供水公司党支部于3月1日下午召开专题会,组织全体党员学习《中国共产党第十九届中央委员会第三次全体会议公报》。

会上,党员们一致认为,全会是在关键时期召开的一次重要会议,对决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利而奋斗具有重大意义,为党和国家事业取得历史性成就、发生历史性变革提供了有力保障,为形成更加完善的中国特色社会主义制度创造了有利条件。

会议要求,支部全体党员会后要对习近平总书记的公报全文进行仔细阅读,身先士卒,真抓实干,锐意进取,充分发挥共产党员的先锋模范作用,带动公司全体职工,为决胜全面建成小康社会、加快推进社会主义现代化、实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献力量。

东盛热电公司党支部

按照集团党委《关于认真学习贯彻党的十九大三中全会精神的通知》要求,3月1日下午,东盛热电公司党支部组织全体党员和入党积极分子认真学习党的十九大三中全会公报,并分享了学习心得。

通过学习,全体党员深受鼓舞,一致认为作为党员干部,一定要深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神,深刻领会全会的重大意义和精神实质,把树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“四个服从”体现到具体行动上,以担当诠释忠诚,以奋斗铸就初心,以实干履行使命,扎扎实实做好各项工作。

最后,会议就学习贯彻全会精神提出了具体要求:一是要把学习贯彻全会精神作为当前和今后一个时期的重大政治任务,要把学习全会精神同加快建设全国一流高新区结合起来,营造浓厚学习氛围,迅速兴起学习热潮;二是要按照上级党委的要求,结合本单位工作实际制定学习计划,抓好落实,使广大党员干部群众深刻理解、准确把握全会精神,切实把思想和行动统一到中央决策部署上来;三是要以学习贯彻全会精神为动力,立足岗位,振奋精神,鼓足干劲,扎实工作,克服一切困难保障供暖工作圆满收官。

高新物业公司党支部

3月1日,接到集团党委通知后,高新物业公司党总支高度重视,于当天下午召开党员扩大会议,专题学习党的十九大三中全会精神。

会上,大家一致认为,党的十九大三中全会是在全国上下深入学习贯彻党的十九大精神的关键节点和我国改革开放新的历史关头召开的一次十分重要的会议,具有划时代的重大意义,充分体现了加强党的领导、依法治国和人民意愿的有机统一。

会议强调,支部全体党员要深刻领会党的十九大三中全会精神的丰富内涵,进一步加深对习近平新时代中国特色社会主义思想的政治认同、理论认同、实践认同、情感认同,牢固树立“四个意识”,坚定“四个自信”,做到“四个服从”;坚决维护习近平总书记在党中央和全党的核心地位,坚决维护以习近平同志为核心的党中央权威和集中统一领导,把握好改革发展稳定关系,不折不扣贯彻落实好党中央的决策部署。



3月29日 华夏幸福发布2017年业绩公报

3月29日,华夏幸福基业股份有限公司发布的2017年业绩公报。报告显示,2017年华夏幸福实现营业收入596.35亿元,比2016年增长10.80%;实现归属于母公司所有者的净利润87.81亿元,比上一年增长35.26%;资产3758.65亿元,归属于母公司所有者权益370.95亿元,分别比上一年度末增长50.40%、46.27%。

报告期内,华夏幸福实现销售额1522.12亿元,较上年同期增长26.50%,其中,产业新城业务园区结算收入额299.12亿元,房地产业务签约销售额1,200.51亿元,其他业务(物业、酒店)销售额22.49亿元;签约销售面积共计951.18万平方米;

期末储备开发用地规划计容建筑面积约为988.27万平方米。

此外,华夏幸福投资运营的园区新增签约入园企业635家,新增签约投资额约为1650.6亿元,新增结算为产业发展服务收入的落地投资额545.2亿元,为其新增产业服务收入230.9亿元。

融资方面,报告期内华夏幸福融资总金额1105.43亿,其中银行贷款余额412.48亿,债券期末余额489.55亿,信托、资管等其他融资余额203.40亿。据查询,本期华夏幸福融资加权平均利率为5.98%,其中银行贷款的平均利息成本5.74%,债券平均成本为5.30%,信托、资管等其他融资的平均利息成本7.73%。

3月27日 中国金茂发布2017年业绩公报

3月27日,中国金茂在香港发布2017年全年业绩情况。2017年,中国金茂收入达310.75亿元,较上年度的273.04亿元增长14%;股东应占利润同比上升57%,为39.78亿元;扣除投资物业公允价值收益后,股东应占利润为39.05亿元,较2016年上涨89%。

物业开发方面,实现收入268.69亿元,占比为87%,;物业租赁收入占总收入的4%,为13.7亿元,毛利率在所有分部业务中最高,为83%;酒

店运营收入为20.7亿元,占比7%,毛利率维持去年水平,为49%。

土地储备方面,截至2017年末,中国金茂总土储达4616万平方米,其中二级开发土储2772万平方米,一级开发1844万平方米,货值合约7500亿元。

报告称,2018年,中国金茂将扩大城市运营土地的获取比例,签约目标将增长50%至1000亿元,正式冲击“千亿阵营”,并表示力争2020年实现2000亿的目标。

3月27日 招商蛇口2017年实现营业收入755亿元

3月27日下午,招商蛇口召开2017年业绩发布会。会议指出,2017年是公司在融合基础上加速发展的关键之年,全年实现营业收入755亿元、归母净利润122亿元。2018年,公司将以质量、效益、规模动态均衡发展为导向积极开展生产经营活动,以提升能力为核心,进一步落实公司战略,深耕开发与运营,作为城市及园区综合开发和运营服务商,

致力于成为人民美好生活的承载者,为客户的美好生活赋能。

会议同时披露,2018年招商蛇口可售货值达2660亿元,预计冲刺销售目标1500亿元,对应去化率约56%。上述可售货值中,住宅占比71%,其次分别是写字楼13%、商业7%、公寓6%及车位3%。

3月26日 碧桂园获标准普尔评级信用升级

3月26日,国际三大权威信用评级机构之一的标准普尔评级(“标普”)将碧桂园企业信用评级由BB上调至BB+,展望稳定。与此同时,基于扩张规模及毛利率的回升,标准普尔评级(S&P)将碧桂园优先无担保票据评级自“BB-”调升至“BB”。

标普认为,碧桂园以其雄厚的销售实力大大拓展了业务规模,进一步强化了市场地位。同时,受到利润率回升以及收入快速增长的影响,碧桂园的

杠杆水平也有所改善,这部分抵消了资本支出带来的压力。

标普预测,碧桂园销售的强劲势头将会延续到2018年,合同销售额有望冲刺人民币7000亿元(2017年合同销售金额约为5508亿元),充足的可售资源将支撑其合同销售的强劲增长。同时,碧桂园在运营方面的改善及经济水平的规模效应都助推了公司的整体运营实力提升。

3月20日 碧桂园发布2017年业绩公报

3月20日,碧桂园控股有限公司发布截至2017年12月31日止年度全年业绩报告。

2017年度,碧桂园实现收入约人民币2269.0亿元,毛利约人民币587.9亿元,合同销售约人民币5508.0亿元;共经营1468个项目,覆盖中国大陆30个省、220个市、768个县/镇区。公告显示,期内,碧桂园共录得房地产销售

现金回款约人民币5003.3亿元,实现净经营性现金流约人民币240.8亿元,继2016年后再次实现正净经营性现金流;在全年合同销售同比增长78.3%的前提下,集团净借贷比率为56.9%,现金及银行存款(包括受限制现金)约人民币1484.0亿元,另有约人民币2485.1亿元银行授信额度尚未使用。

3月15日 新城发展发布2017年全年业绩报告

3月15日,新城发展在香港召开业绩发布会,发布截至2017年12月31日止年度全年业绩报告。

报告显示,2017年,新城发展合约销售1264亿元,同比增长近一倍;物业出租及管理实现营业收入10.19亿元,较上年同比增加131.05%;新增土储3393万平方米(其中60%来自招拍挂),年内土地储备已达6740万平方米,其中已售未结转

1280多亿元,可售货值达4000亿元。

商业地产方面,截至2017年12月31日,新城发展在国内共有68个购物中心,其中已竣工23个,租金收入达10.6亿元,同比上升了205.4%。报告同时指出,2018年,新城发展将投资建设18个吾悦广场,至年底已开业数量将达到41个,并力争将租金收入翻番至20亿元。

3月8日 苏高新集团召开年度工作动员大会

3月8日,苏高新集团召开2017年度总结表彰暨2018年度工作动员大会。会议指出,2017年,集团经营业绩得到提升,全年实现营业收入88.6亿元,同比增长36.7%,完成年度计划的110.8%。实现利税总额12.4亿元,同比增长62.3%,完成年度计划的137.8%;发展思路得到提升,梳理业态,内部归并整合明晰“城建、置地、产业”三大主业;项目开发得到提升,全力打造专业化城建团队,狮山广场、苏绣小镇等10个项目完工交付;融资能力得到提升,年内实现直融渠道全覆盖,PPP试点等工作高效推进,融资成本和结构得到明显优化;管理水平得到提升,通过加强制度建设,丰富管理技术,强化审计监督,管控更加规范化、流程化和标准化。

会议指出,2018年集团上下将在区工委、管委会的正确领导下,把思想和行动凝聚到省委全会作出的“六个高质量”部署上来,凝聚到“两高两新”实践上来,不断开拓事业发展的新局面。

会议强调,未来三年,苏高新集团将突出重点,通过一批地标型项目建设,打造一支城市建设领域的铁军;党建引领,通过组织与文化建设,打造一套现代企业管理体系;合力齐心,通过全力投身“两高两新”实践,打造一个主业突出、品牌鲜明的企业集团。全面强化集团本部管理调控能力、融资支撑能力,全面提升城建主业团队水平,全面确立置地主业品牌形象,以产业主业全面服务区域经济发展,力争通过三年时间,成为苏州国企改革发展的特色标杆。



(编辑部整理)



学不来的张江高科：“科技投行”基金操盘术

对于园区开发商们来说,中国产业地产既有模式已到颠覆式重生的关口,以产业创新引领与创新资源流动为核心驱动力的新时代已经到来。不管主观意愿如何,单纯围绕土地和物业增值的商业逻辑将不再行得通,大环境已经决定了,未来产业地产的盈利模式必须回归本源,赚“产业成长与区域发展”的钱。

可是,知易行难,已经运行了数十年的商业逻辑与盈利模式,一朝改变,谈何容易。方向在哪里?抓手在哪里?路径在哪里?这几个问题想不明白,怎么转型,如何创新?在几乎所有同行都在喊着加强产业投资能力的当下,真正将产业投资板块做到与产业地产板块并驾齐驱、分庭抗礼的企业,只有张江高科。

曾经的张江高科,作为承担着区域开发和产业集聚重任的国有园区平台,旗下却没有一平方米的住宅用地可供销售,ROE(净资产收益率)长期低于6%,在资本市场一度几乎失去再融资的能力。面对这样的困难局面,葛培健在2014年到任张江高科总经理后,提出以科技投行作为战略发展方向,推出“新三商”战略,提出做产业客户的“时间合伙人”,定位于做创业服务业集成商,打造创新创业生态圈。

在张江高科的模式创新中,产业投资始终是最重要的抓手,也是同行们最感兴趣也最希望学习借鉴之处。张江高科产业投资,其实是一套从产业环境到政策空间,再到机制创新

和团队搭建的主客观条件配合的系统性工程,任何断章取义和盲人摸象的照搬都很难奏效。简单来说,张江高科的基金操盘术可分为两个层面,一是产业投资为主的股权投资基金,一个旨在让产业园区轻资产化的产业地产基金。

1 产业投资基金

2018年1月3日,新华社发布“2017上海国际金融中心建设十大事件”,上海科创中心股权投资基金(即“科创母基金”)的成立入选其中。2017年9月,包括张江高科、上海国际集团、上海国盛集团等公司共同发起设立的上海科创中心股权投资基金正式问世。该基金目标管理规模为300亿元,其中一期基金募集规模65.2亿元,张江高科拟出资5亿元,该基金重点投资区域是上海地区高新科创园区及上海股交中心“科技创新板”。母基金将继续发起多个子基金,张江高科也有可能继续跟投。

值得一提的是,总规模将达到300亿元的上海科创中心股权投资基金,是上海践行科技创新国家战略的重要抓手,也是全国范围内规模最大的政府引导、市场化运作的城市级母基金。基金的各LP(有限合伙人)均是上海滩金融与实业领域响当当的国有平台,张江高科能够参与该基金的成立,正说明政府层面对其产业孵化、产业运营、产业投资与园区开发领域结合成功经验的认可。

从该基金的收益分配方式和决策机制来

看,应该是较为典型的非结构化基金,践行的是收益共享、风险共担机制。基金GP(普通合伙人)由各大基石投资者共同出资发起设立,张江高科将在公司1亿注册资金中出资650万元,占股6.5%,与其在一期基金中的占比基本相当。

张江高科是基石投资人中唯一具有园区开发与产业投资双重经验的企业,张江区域聚集的大量生物医药、电子信息、节能环保等创新型企业,正是科创基金要投资的重点。张江高科相当于用5亿元的投入,撬动了近期65.2亿元,远期300亿元的科创基金加速园区与园区内企业的发展,这也意味着,其招揽优秀企业入园时又拥有了一张绝对强力的王牌,且自身还对投资决策有一定影响力,是一笔既完成了政治任务,又算清了经济账的双赢买卖。

可以看出,张江高科产业投资不是孤立的投资业务,而是与产业地产和创新服务形成有效联动后的综合性产物,兼具政治任务、园区招商、盈利贡献的多重功能。

在这里也不得不感叹一下张江高科所具有的独特“地利”优势,上海作为改革开放前沿,在金融投资领域,堪称“人、财、园、政策、标的”五龙汇聚,在这样的环境中做基金投资,在全国实属凤毛麟角。

在张江高科的投资逻辑中,这种产业基金的跟投模式,能够最大限度的规避风险,降低国资监管对投资决策的影响。在之前火花

S-Park介绍过的张江高科几笔成功的股权投资中,也大都以跟投为主,降低风险的同时,四两拨千斤,获利颇丰。

2 产业地产基金

张江高科将其产业与基金结合的理念,形象的总结为“产业引领+基金操盘”理念。不只针对创新型企业的股权投资,对于物业层面的轻资产创新,也运用了基金模式。

为了保证张江高科在满足上市公司销售收入与利润的情况下,权益物业资源不减少,张江高科提出内部物业股权化、外部物业基金化的投资管理策略。这又引出我们接下来要介绍到的两只基金,即2016年张江高科以基金操盘模式,投资的杨浦区创智天地四期瑞善基金和张江集电港区域内的星峰企业园光全基金。

2016年6月,张江高科投资瑞善基金45%的LP份额,合作成功收购杨浦创智天地四期2.5万平方米科技地产,实现首次跨区域房地产基金投资。2017年11月,张江高科宣布获利退出瑞善基金,以实现资金的重新配置,满足张江科学城建设的资金需求。该基金也是典型的非结构化基金,张江高科通过基金操盘模式,实现了重资产的产业园区轻资产操作。

根据2017年11月的公告,张江高科预计本次基金的退出将实现投资收益约4500万元,公司收回委托贷款12150万元,实现委托贷款利息收入约1390万元(其中,2016年公司

已确认委托贷款利息收入438万元,2017年前三季度公司已确认委托贷款利息收入467万元),两项合计共产生收益约5890万元(最终收益将根据剩余退价款价进行调整)。

而另一只以物业为标的基金,上海光全投资中心(有限合伙)标的星峰企业园为张江高科技园区内物业,张江高科作为张江核心区的园区平台公司,以基金形式收购园区内存量物业,加强对区域内资源的掌控力。截至2016年三季度,该项目出租率达71.3%,入驻企业平均租金达4.96元/㎡/天,吸引了大量优质企业。项目资产收购总价为117,750万元,按光全基金的期限为3+1测算,基金退出预计项目共可取得利润总额53,212万元,税后利润39,909万元,项目整体IRR为13.43%,财务净现值为15,746万元(以基准收益率7%计算)。

通过产业基金模式,张江高科逐渐摸索出从房地产板块从传统开发业务向房地产金融转化的路径,以基金操盘物业,一者以轻驭重,降低投入和风险,二者享受物业升值收益增厚利润,三者有更多的空间实现“产业集聚稳定器”的功效,可谓一举三得之举。

目前,张江高科总结出了一套“项目公司化、公司股权化、股权基金化、基金证券化”的由重到轻路线图,既保证了对优质资源的掌控力,又能最大限度规避风险、分享收益,这种“但求所在,不求所有”的理念,真值得行业同仁研究借鉴。

做创新企业的
时间合伙人

