

国贸之窗

2016年第4期 总第36期

Window Of Guomao

深物业·湖畔御景(扬州)

☎ 0514-8583 3999



繁荣发展 基业长青

集团公司总经理 魏志

光阴荏苒，当岁月的年轮划过2016年、转入2017年时，世界似乎走向了又一个十字路口。国际局势在总体和平稳定下暗潮涌动，以特朗普当选美国总统、英国脱欧事件为代表的西方政治保守派崛起，中东安全冲突局势升级、欧洲难民危机加剧、俄驻土耳其大使遇刺导致欧洲恐怖阴云再次笼罩，热闹的巴西世界奥运会也抵挡不住一些国家和地区民粹主义兴起的暗涌。虽然美国想通过“亚太再平衡”政策拉拢日韩等盟友屡挑事端、在台湾和南海问题上频搞小动作，以及不按规则承认中国WTO市场经济地位、力推TPP等，从安全、政治、经济全方面围堵中国这个越来越强大的经济体，但随着菲律宾新总统改善对华关系、韩国总统遭弹劾、美国退出TPP等使局势出现戏剧性变化。而中国在复杂纷纭的国际背景下，2016年成功举办世界G20峰会，亚投行正式运营等“一带一路”相关政策落地实施、人民币正式加入SDR、航天军工产业为代表的科技领域再获突破……年内召开的党的十八届六中全会、中央经济工作会议、国资国企改革相关会议等，为中国“十三五”战略规划打下良好开局、为下一步改革发展做出更加清晰

的布局。

历数国际、国内大的形势，感慨风云变幻之快，作为其中一因子的企业、个人又何尝不是如此。时光如白驹过隙，前几天下班经过国贸天虹时，正值其举办庆祝8周年活动，顿时勾起了我的回忆，9年前在经济危机和终止公司转让的大背景下，公司领导班子带领团队从解决处理公司遗留的重大法律事件入手，公司经营步入正轨，在国贸裙楼商铺多年闲置、企业改制动荡的困难情况下引入天虹商场进驻，重塑国贸商圈，以此为起点过往的一切历历在目：先是艰难完成股改化解了公司退市危机，又从打造房地产产品的角度思考，重新策划启动开发深港一号、廊桥国际、新华城、彩天怡色等系列项目使集团经营走上快车道并恢复造血功能，还根据集团重新制定的发展战略规划，发现资源并抓住机遇在异地市场上成功竞得三幅地块，同时把握股改机会发现资源、组织完成项目规划并成功取得前海地块，完善金领假日项目规划方案，以及在完成公司阶段性改革基础上，梳理房地产业务开发流程，设立集团专业管理部门并招聘人员，强化企业运营管理，这些都已经是集团近年来业绩的基石；

也想起在开发这些项目中夜以继日所解决的诸多难题，比如新华城入伙时因结算问题组织与总包方的智慧谈判，彩天怡色项目开工时处理解决周边业主因规划、施工等问题聚众堵路的干扰；还想起半夜多次洽谈化解皇御苑部分业主代表因诉求与皇城物业产生矛盾冲突而试图清除后者物业管理权问题……9年多的夙兴夜寐，能换回集团公司一年年的积极发展，于我亦是莫大的安慰和奖励，毕竟人生能有几个可以奋斗的9年。

2016也是集团公司“十三五”战略规划的开局之年，就在刚刚过去的“十二五”战略规划期，集团顺利完成各项主要规划目标，营业收入、利润总额同比成倍增长。经过积累，到2016年3季度末，集团总资产已达到66.5亿元、净资产21亿元，近期市值在高峰时期突破120亿元。上市公司业绩的持续增长以及连续分红，增加了大股东、股民对公司的信心和支持，加上多个精品项目的开发、入市，增添了国贸品牌亮度。总体来看，近年来集团经营业绩基本都超过预算目标，内部综合管理和以地产开发、物业管理、出租车运营为代表的专项业务管理水平不断提升，“十三五”战略规划期业绩已有坚实基础且各项风险可控，在国资国企改革提速、房地产行业发展进入新阶段的大环境下，集团的发展也可谓走向又一个十字路口，广大员工要加强学习、理性思考、积

极进取，为集团今后在本轮国资改革中如何抓住机遇做大增量、谋求更远发展贡献智慧。

企业存在的意义就是为利益相关者谋福利，我们努力创造好的效益、做好企业稳定经营，既是对股东和上级产权单位应尽的责任，也是对社会、国家的贡献，更是为企业员工搭建好生存平台和对他们辛勤工作的回报，此时我思绪中闪现最多的是我们一个个各级管理者和广大基层员工的身影，是为国贸大厦服务的管理、维修、保卫、餐饮、清洁等员工的身影，以及围绕国贸大厦生活的周边群体的身影……，为这些可爱、可敬的人们能有更幸福的生活就是我们努力工作的精神支撑，未来我们将继续发扬并打造好国贸精神这一深圳人民的精神粮仓。

2017新年的钟声即将敲响，再过数天的1月20日，是改革开放总设计师邓小平同志到国贸大厦视察的25周年纪念日，他老人家“发展才是硬道理”的谆谆教诲一直萦绕在我脑海，因为它对于个人、集体、国家乃至整个世界都是一条颠扑不破的真理。最后，值此新年即将来临之际，最诚挚地祝福全体员工新年快乐、吉祥如意、阖家幸福，祝福承载着国贸精神的深物业集团繁荣发展、基业长青！

2016年岁末

集团公司党委召开理论中心组（扩大）学习会



12月7日上午，集团公司党委召开（扩大）学习会，集中学习了党的十八届六中全会和习近平总书记在全国国有企业党建工作会议上的讲话精神。集团公司党委成员、集团公司领导全部参加学习，并结合实际工作谈了学习体会。

学习会上，在集团党委书记陈玉刚同志带领下，大家共同学习了《党的十八届六中全会公报》，观看了习近平总书记在全国国有企业党建工作会议上的讲话新闻报道。

陈玉刚同志在谈学习体会时指出，党的十八届六中全会是在我国进入全面建成小康社会决胜阶段召开的一次十分重要的会议，会议正式提出“以习近平同志为核心的党中央”，对维护党中央权威、维护党的团结和集中统一领导，对全党团结一心、不忘初心、继续前进，具有十分重大而深远的意义。全会审议通过的《准则》和《条例》，为推进全面从严治党、提高党的创造力凝聚力和战斗力提供了更加有力的制度保障。习近平总书记在国企党建工作会议上的讲话中，着力强调了国企党建工作的意义、方法和要求，进一步明确了加强国企党建工作是坚持党对国有企业领导不动摇的需要，

是深化国企改革、增强企业竞争力的需要。在全面加强党的建设方面，作为国有企业的领导者，既要敢于担当，又要发扬民主，确保党建工作在企业内部实际落地、切实发挥政治核心作用。为此，陈玉刚同志提出了三点要求：一是要深化思想认识。坚决拥护十八届六中全会的决定，牢固树立“四种意识”，真正做到思想上高度认同、政治上坚决维护、行动上时刻紧跟，始终同以习近

平同志为核心的党中央保持高度一致。二是要抓好学习领会。切实加强对十八届六中全会和习近平总书记关于国有企业党建工作讲话精神的深入学习贯彻，结合“两学一做”学习教育，采取多种学习方式，营造浓厚的氛围，力求学好、学透、融会贯通，把握精髓要义。三是要勇于工作实践。认真落实会议和讲话精神，以此作为推进企业工作的强大动力。集团党员领导干部要坚持做到“忠诚、干净、担当”，对党忠诚，干净干事，勇于担当，以更高的标准、更严的要求，认真做好当前各项工作，用工作实绩来检验学习效果，努力把企业党组织建设成为坚强的战斗堡垒，进一步凝聚合力，推动企业的持续健康发展。

大家一致表示要切实将思想和行动统一到十八届六中全会和习近平总书记关于国有企业党建工作重要讲话精神上来，把集体的智慧和力量凝聚到企业改革发展的各项工作上来，毫不动摇坚持党的领导，强化国有企业党建工作，身体力行，切实抓好全面从严治党和党风廉政建设，奋力开创集团改革发展新局面。

市国资委副巡视员张恒春到我司调研

11月4日，市国资委副巡视员张恒春到我司进行工作调研。集团公司领导班子成员及相关部门负责人参加了座谈。

会上，集团公司董事长陈玉刚详细介绍了公司发展历程、“十二五”战略规划完成情况、“十三五”战略规划及未来发展设想，同时提出资本运作、土地储备等重点工作的经营思路。集团公司总经理魏志重点谈了公司房地产主业近年来在中央调控政策的大背景下，公司强化内部管理，踏准市场节拍，实现收益与品牌的共同提升。

张恒春副巡视员充分肯定了公司管理团队和企业近年来的经营业绩。他指出，深物业集团作为具有辉煌历史的老牌国企，“国贸”品牌和



精神应好好发扬并传承下去，公司要积极思考“十三五”规划期后的经营布局，特别是在增加土地储备方面，可以探索合作拿地等方式，实现企业长远发展。

集团总部党员参观爱国主义教育基地——赤湾炮台



11月3日下午，为扎实推进“两学一做”学习教育活动，集团总部第一、第三党支部18名党员参观了市爱国主义教育基地——赤湾左炮台。

全体党员沿着炮台城门拾阶而上，参观了炮

台旧址、营房遗址及林则徐雕像，并在林则徐雕像前合影留念。

党员们站在雕像前，望着山下的伶仃洋口，感慨万分。一百多年前，林则徐率部曾在此地与外国入侵者进行了英勇地斗争，最终因国力不强以失败而告终，从此中国开始了近百年的屈辱历史。一百多年后的今天，被割让的国土早已回归祖国怀抱，山下已是一片繁忙发展的景象。大家纷纷表示，面对今天的美好生活，唯有倍加珍惜，一定要牢记历史，坚定信念，不忘初心，紧密团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，认真做好本职工作，为实现“两个一百年”宏伟目标和中华民族的伟大复兴贡献自己的力量。

集团公司举办《管理教练技术》培训

11月1日—2日，为进一步提升基层管理者的综合素质，努力打造教练型的基层管理骨干队伍，促进企业管理水平的不断提升，集团公司邀请张立言老师举办了为期两天的《管理教练技术》培训，集团本部主管、高级主管和下属公司部门负责人共70人参加了学习。

培训课堂采用分组讨论的模式，课程从管理教练概念、管理教练的角色与影响力、管理教练的框架模型、教练关系的建立与维护与全过程教练技巧等五个方面入手，结合大量生动的案例，让学员深入掌握管理教练的本质和精髓，让学员深刻认识到随着时代的变化，要不断丰富自己，善于把握员工的特点，运用管理教练技术，通过有效对话，激发员工的智慧，挖掘员工的潜能，使员工能够充分体验到工作的乐趣，从而提升员工的主动性和责任感，更好地为组织服务。



培训过程中，学员热情高，认真听讲，细心记录，积极参与互动交流，共同探讨了实际工作中碰到的管理问题的解决之道。学员普遍反映课程实用性较高，指导性较强。他们表示，管理之道是长期修炼的过程，在今后的工作中，要注重管理实践，提高悟性，不断提升自己的管理能力和水平。

集团公司举办《阅读与人生》讲座拉开第五届读书活动序幕

11月11日下午，集团公司举办《阅读与人生》主题讲座，特邀深圳知名文化学者胡野秋先生授课，与公司员工一起分享读书的乐趣和智慧，拉开了公司第五届“好书齐分享、书香溢物业”读书活动的序幕。集团公司员工共计100余人聆听了讲座。

讲座中，胡野秋先生结合自己多年的阅读体验，从文化的本源谈起，详细介绍了东西方文明的差异，大大开阔了听众的视野和眼界。他紧扣本次活动主题，从读书的方法、子女教育与读书等方面切入，从民国旧事到当今热点、从明清文学到当代文学、从世界文学经典到中

国四书五经，用独特的视角、幽默的语言、渊博的知识，为大家带来了一场丰富的精神盛宴。他建议大家，一要多读文、史、哲类的人文书籍，抛开阅读的功利性，让自己的内心在阅读中安静下来。二要结合自身实际读书，读经典、读兴趣，享受阅读带来的乐趣。

本次讲座对营造企业良好的读书氛围，促进大家养成良好的阅读习惯，提升广大员工自身文化素质，为公司深入开展好第五届读书活动，进一步推进企业文化建设，具有重要的指导意义。讲座结束后，大家纷纷表示受益匪浅，在今后的工作和生活中，要用书籍构建文化长城，用阅读拓展人生宽度，以自身素质的提升促进企业持续健康发展。

集团公司开展图书定向捐献活动

11月15日至25日，值集团公司第五届“好书齐分享、书香溢物业”读书活动开展之际，为了促进优秀图书资源物尽其用，弘扬扶贫帮困美德，在集团公司党委的号召下，广大员工积极行动起来，纷纷将家中存放的各种优秀图书刊物捐献出来，有的员工甚至购买全新图书进行捐献。据统计，全集团共捐献图书刊物1626册，其中中小学生读物及学习资料951册。

集团公司党委组织5名党员、团员志愿者利用周末休息时间进行了分类、整理和打包，并于11月28日和30日分别送往投控公司系统兄弟企业路桥集团和建安集团，委托他们将捐献的图书刊物定向转送他们在河源市龙川县的精准扶贫点——贝岭镇米贝小学和石马村图书室。两家单位分别派代表接受了捐献图书刊物并对集团公司党委的捐书行动表示感谢。

赠人玫瑰，手留余香。点燃梦想，也许就是从一本书开始。本次捐书活动，虽然规模不大，却饱含着集团公司员工对贫困地区人民的一份浓浓爱心和美好期盼。正如参加捐书活动的一位员工所说，“这些书都是我家孩子读过的，扔了可惜。这次能捐出来，又可以发挥这些书的价值，希望能帮到那些孩子们，让他们学习更多的知识，更好地了解外面的世界。”



集团公司获评2016年度投控系统信息宣传第三名

12月29日，在投控公司召开的“投控公司及系统企业品牌建设工作会议暨业务专题培训会”上，揭晓了2016年度投控系统信息宣传积分排名榜单，集团公司以382分位列第三名。

集团公司一贯重视信息宣传工作，一方面着力加强通讯员队伍培训工作，提高对信息宣传工作的敏感性，及时报送企业信息，同时增强信息宣传稿件的写作能力，不断提升稿件质量水平；另一方面强化舆论引导，大力宣传好公司改革发展的重要工作，深挖公司经营管理工作中的“亮点”，充分展示企业良好的品牌形象，有效促进了企业的信息宣传工作。



资金“见顶”，明年房企或入冬

随着楼市调控政策密集出台，进入房地产和基础产业领域的各路资金迅速“退烧”。信托渠道融资规模“腰斩”，房企债券融资下降7成，美债提前赎回，让2016年的“吸金王”年底惨淡收官。

中国社会科学院财经战略研究院城房室副研究员高广春表示，2016年房地产公司债异军突起、明股实债绕开监管、定增井喷，给予了房企充足资金。但是，未来在紧缩性调控和监管条件下，房市降温、房企运营业绩走低甚至恶化是大概率事件，房企2017年需要做过冬准备。

广发证券首席分析师乐家栋也表示，货币环境发生变化，房企融资渠道受阻。市场景气度下滑，将大大影响房企投融资诉求。对此，融创中国董事会主席孙宏斌直言，在去杠杆的背景下，对于房企来说，谁能借更多的钱、更便宜的钱、更长的钱，将是房企竞争的绝对优势。但是如果企业资产质量、运作能力都较差，那么高杠杆将使房企更快死亡。

万科龙湖等房企抢滩租房市场

中国房地产业的“下半场”，企业生产方式开始从资产销售向资产运营转变。不仅是商业物业，随着一线城市宅地供给紧张，新增新房供给有限，一些企业不约而同将目光聚焦到存量住宅的运营上。龙湖、首创置业、优客工场、链家等公司都在探索存量住宅运营的盈利方向。而近期，随着万科吃下“全自持住宅地块”头蟹，一场开放股权合作、众筹建设出租房的实验更在酝酿之中。

“可以销售的土地数量越来越少，以北京为例在2016年全年，可以销售的商品房住宅土地只有38.9万平米，那么也就是说，拿地一卖了之，将来这条路肯定没戏了。”中原地产首席分析师张大伟说道。地价越来越贵，使得开发商把越来越多的注意力放在如何盘活资产上。而存量时代，资产运营未来也将成为房企重要盈利渠道，运营能力甚至将为房企重新排序。对此，首创置业设计营销中心总经理高广汉坦言，如今的经营环境，在倒逼开发商主动思考如何高效运营资产，如何“变轻”，但轻资产运营仍需要能力上的积累，开发商需要完成的第一步，是从传统的“客户思维”向“用户思维”转变。

多家房企布局产业资产运营

当增量市场转向存量市场，高周转销售模式也不能带来高毛利时，资产管理成为房企的“标配”业务。而作为资产管理专业化门槛较高，一旦运营成功却能带来高毛利的业务板块，不少房企开始关注产业地产未来的巨大发展空间，近两年，包括绿地、远洋等大型房企都在试水产业园区业务。

据统计，中国园区PPP规模已经超过6000亿元。事实上，除了一直在产业地产领域专注发展的华夏幸福、张江高科、电子城等产业地产运营商外，该市场已经吸引传统房地产开发商进驻。

事实上，产业地产前期投入过多，回报周期长，资金压力过大，后期运营难是其共性难题。而对于运营企业最为关注的盈利问题，目前来看，业内多一致认为，主要来自销售物业获得现金收益、持有物业租赁获得租金收益，增值服务收益和参股投资园区中的成长性企业获得的投资收益等。



这将是老经济加上新的经济体制，并辅之新技术、新的商业模式。具体而言，天然气、电力、电信、铁路和金融等行政性垄断的基础行业引入新一轮的开放和竞争，将释放巨大潜力；同时，推进农村集体土地制度的改革，缩小城乡差距，也将释放一部分潜能；此外，互联网+、新能源和人工智能等也将引发新一轮的经济增长点。

——针对中国经济新的增长点何在？国务院发展研究中心原副主任刘世锦作了上述回答，并表示，中国经济经过30多年的高速增长以及6年的回调后，现在已非常接近底部，而接近底部和真正触底并非一件事，现在还未真正触底。最近两年，尤其是明年将是触底的关键期。



7760亿

11月29日，李克强总理主持召开国务院常务会议，听取全面推开营改增试点减轻税负情况汇报。自今年5月营改增试点全面推开以来，新增试点的金融、建筑、房地产和生活服务业四大行业减税额呈逐月放大趋势，26个细分行业全部实现了总体税负只减不增的预定目标。加上前期试点行业和原增值税行业通过营改增的减税额，预计全年减税总规模将超过5000亿元。

上海财经大学公共政策与治理研究院院长胡怡建表示，去年全年营改增减税规模大概在2000亿元，而今年营改增全面推开后，减税效应明显扩大，全年减税规模能达到5000亿元，由此匡算，明年全年营改增减税规模可能高达6500亿元。除减税外，国务院今年5月1日降低了企业社保缴费率和住房公积金缴存比例。初步测算，这些措施每年可减轻企业负担1000多亿元。今年2月施行的清理规范价格调节基金等政府性基金收费项目，每年为企业减负260亿元。

综上所述，在不增加减税降费新举措前提下，2017年减税降费规模将达到7760亿元。

1.1万亿

据中原地产市场部调研报告称，2016年房企各类融资再度刷新历史纪录，仅不完全统计，部分房企全年合计融资额度达到了11156亿，这也是历史首次突破1万亿的年份，同比上涨幅度达到了25%。但随着调控政策的持续深入、融资渠道监管的“掐紧”，房企融资的成本和难度已经明显加大。

亿翰智库研究报告指出，随着房企分化的加速，大型房企如万科、万达、恒大等坐拥大量现金流，财务状况较为乐观，同时因其融资渠道相对较广，风险评级较高，有助于保持较为稳定的融资水平。而部分中小型房企，依靠高杠杆融资抢地王，未来或许出现信用违约的可能性。同时该报告还进一步指出，此次中小企业的债务压力或将在2018年集中爆发，届时新一轮行业收购热潮将出现。

房地产项目与成本控制

集团公司成本控制部 李 娇

中国房地产行业经过三十多年的发展,已经成为国家经济的重要支柱产业,随着城市房价的持续攀升,中央对房地产行业健康发展高度关注,颁布了一系列政策进行宏观调控。伴随房地产行业竞争加剧,房地产企业控制成本能力的强弱,将是企业能否在竞争激烈的市场中站稳脚跟并持续发展的基础。而房地产开发作为一种商业行为,追求的是利润最大化,若能在房价和利润之间寻求到一个较好的平衡点,达到买卖双方的共赢,有效控制房地产项目的开发成本则显得意义重大。

房地产项目开发成本的组成

房地产项目开发成本是指房地产企业为开发一定数量的商品房所支出的全部费用。

一、房地产开发成本的主体内容,大致可分为三部分:土地、土建及设备费用。约占总成本的80%。其中最重要的是土地费用。土地费用主要包括置换成本、批租费用、动迁费用等。房产商在决定是否开发一个项目前,必须将预计的土地费用通过土地面积和容积率的换算,计算出未来所开发的每平方米商品房所占的土地成本(俗称楼板价),以此来进行项目的可行性评估。

二、配套及其他收费支出。主要是指水、电、煤气、大市政和公建配套费。学校、医院、商店

等生活服务性设施也是不可缺少的。配套及其他收费项目是房地产开发成本中受外界因素影响最大的一块费用支出,一般占项目总投资的10%至15%。

三、管理费用和筹资成本。房地产项目开发与其他行业相比,有建设周期长、投资数额大、投资风险高等特点。因此,大多数开发企业必须通过贷款来解决资金需要,这样就产生数额较大的利息支出。如何把这部分费用核算好,对正确计算开发成本将起到非常重要的作用。

开发阶段成本控制的要点

在房地产项目开发过程中,注重项目开发的全过程主动控制,以事前动态管理的控制模式,设置好科学的成本控制目标,采用技术与经济相结合的手段,对项目规划设计阶段、招投标阶段、项目建设施工阶段、项目竣工阶段等实施全过程控制,才能最终实现房地产开发工程成本的有效控制。

一、设计阶段成本控制。

A、设计方案优化。设计方案的优化是设计阶段的首要任务,它对工程建设成本有着举足轻重的作用。设计方案不但要考虑技术上的可行性,还要考虑经济上的合理性。通过优化建筑造型,

装修方案、标准层面积、公共区域的布置等方案，可以最大限度地提高建筑使用率。在设备选型方面，在保证技术可行的基础上，如在电梯空调弱电系统等方案设计时，通过合理的方案优化，可以节省大量投资，对降低工程成本能起到事半功倍的效果。

B、实行限额设计，确保设计成本控制在目标成本内。限额设计就是按批准的设计任务书和投资估算，控制概念设计；按照批准的概念设计阶段目标成本，去控制方案设计；按照批准的方案设计阶段目标成本，去控制扩初设计；按照批准的扩初阶段目标成本，去控制施工图的设计。实施限额设计，强化设计经济责任制，是控制设计“镀金”的有效方法。一旦设计获得批准，应严格控制变更程序，不轻易变更设计，以保证投资限额不轻易突破。

设计阶段的成本控制在整个项目开发中非常重要。在设计阶段，造价人员的工作重点是通过造价分析，协助相关技术人员按技术经济分析方法和价值工程原理选择最佳设计方案，并根据各个阶段的设计图纸结合营销策划方案制定合理的目标成本。

二、工程招标投标阶段的成本控制工作要点。

建设项目实行工程招标投标制，既能引入市场竞争机制，降低工程造价，又能防止建设单位的一些暗箱操作。公开招标是公开发布招标信息，公开程度高，参加竞争的投标人多，竞争比较充分，招标人的选择余地大，有利于技术进步及降低成本。

工程招标投标阶段工程成本控制的重点工作，主要集中在资格预审、招标方式选择、招标文件编制、合同签订类型选择、评标方法确定、合同主要条款约定、工程量清单的编制、招标控制价的编制审核、评标过程中对技术、商务报价偏离分析等方面。其中工程量清单编制和招标控制价编制是重中之重。

三、工程施工阶段成本控制工作要点。

A、建设项目在建设过程中，事前控制比事中控制和事后控制意义更大。工程项目也是一个动态投资，在做好事前控制的同时，做好事中和事后控制，尤其是工程量增加的洽商、变更的控制也是不能放松的。施工过程中，对招投标、合同、采购的管理应该都算是事前控制的内容，同时做好施工图纸核查校对以及做好技术交底，也是进行事前控制的重要一环。这是现场成本控制的重要一步，也是进行事中控制和事后控制的重要基础。目前我们主要采用合约规划方法将未来要发生的成本支出以合同分类的原则建立，通过对开发过程中成本支出的项目个数，包括合同支出和无合同费用支出等进行统筹，明确成本的具体流向，对项目成本进行指导与预控。

B、签订规范、细致、严密的合同文本，是房地产开发项目成本控制的又一重点。合同文本对承包商的制约条款几乎达到无所不包的地步，防止施工单位进场后以各种借口，进行各种各样的索赔。如施工单位常常会在工程的后期以甲方原因误工造成工期紧为由，提出赶工申请，要求增加工程费用，如果合同中预告了合同报价充分考虑了工期因素，明示不论采取何种赶工措施均不再调整报价的条款，就能有效杜绝这类费用的增长。利用好“严密合同条款”这一条，需要有丰富的工作经验，对可能发生的情况有提前防范。

C、在项目建设过程中，工程变更的管理非常重要。工程管理人员和造价人员应密切配合，严格控制洽商变更的发生，但由于工程项目周期

长、技术复杂等特点，项目在实施过程中不可避免会发生变更。通常从成本控制角度考虑可将工程变更分为重大变更、重要变更和一般变更三类。对于大的洽商变更，必须事先做详细的技术经济分析，这时要充分利用设计单位和监理单位的技术资源，并就其对工程成本的影响做出评价，综合各方意见后方能最后确定是否实施该洽商变更。变更设计必须在合同条款的约束下进行，任何变更更不能使合同失效。

D、现场签证是工程建设过程中一项经常性的工作。许多工程由于现场签证的不严肃，引起工程成本失控，这方面的教训是非常多的。据统计，由于工程量签证问题所引起的工程结算价的上升幅度可达15%至25%，个别的甚至更高。严格现场签证管理，要求工程技术人员与工程经济人员相互配合，不仅做到“随做随签”，还应该做到以下几点：要严格四方签证制度，所有的现场签证必须经施工单位项目经理、总监理工程师、设计单位代表、业主代表四方共同签字方为有效。签证必须达到量化要求，工程签证单上的每一个字、每一个字母都必须清晰，签证内容必须与实际相符。要加强现场工程管理人员经济观点及思想素质教育，要求他们不仅要懂得设计、施工技术，还要具备工程经济方面的知识。培养他们实事求是的作风，在抓好工程质量、工期、安全监督的同时，充分重视节约工程成本的重要性。签证的范围应正确。现场工程管理人员必须认真阅读招标文件及投标文件，明确招投标范围，切勿盲目签证。

四、项目竣工决算阶段成本控制工作要点。

竣工决算阶段成本控制属于事后控制，关键有以下几点

A、仔细核对项目施工是否与设计图一致，

特别是加强对建筑分阶段验收记录的检查，必须按图施工。

B、对于因设计变更、签证引起的成本变化是否符合程序，是否经有关单位审批同意，需严格查实相关资料。

C、按照图纸、设计变更、签证等资料，核实项目建设工程量，并按有关规定及条款提取各项费用。

成本控制贯穿于房地产项目开发的全过程。对于项目开发要有具体的成本控制方法。在房地产开发项目设计阶段——“软”环节，弹性空间较大不易控制和把握，如果开发商能够做出正确的选择，那么对于项目的成本节约来说是最可能的也是最大的。但施工阶段和竣工结算阶段——“硬”环节也需要严格把关。针对项目的特点及相关影响因素制定相应的目标成本和目标收益，变被动为主动，树立提高产品品质的意识，实现集约效益型发展，从而真正实现项目开发成本的有效控制。

浅析前海港湾花园项目施工成本控制



皇城地产公司 高晓青

在跌宕起伏的房地产市场，国家政策对行业的价格走向起着重要的导向作用，是企业很难预估和掌控的因素；而价格形成的基础——成本，是房地产开发企业能够控制的因素之一。由此，房地产项目开发的成本控制显得尤为重要。

前海港湾花园项目建筑面积约 10 万平方米，自 2014 年 2 月破土动工至 2016 年 10 月 18 日完成竣工验收，历时 2 年 8 个月，远远低于定额工期。而项目存在地质情况复杂、工期紧迫等现实情况，这些因素都对项目成本产生影响，根据项目开发要求及现场情况，我司重点从合约规划、项目招标、合同管理等方面进行了成本管控，达到了预期效果。

合约规划降低时间成本

前海港湾花园项目开发时间要求较为紧张，图纸设计、项目招标、工程施工等各方面的衔接存在一定难度，若等到全部图纸设计完成将不能保障项目在预定时间竣工，根据图纸设计进度及深圳市招标政策规定，将项目规划为基坑支护及土石方工程、桩基础工程及施工总承包工程三个大的施工合同，使项目得以及时开工，并在预定时间开盘、竣工、入伙，避免了因开发期过长导致的成本增加，也确保了集团公司战略规划目标的实现。

项目招标规避不明确因素风险

进行项目招标，不仅是企业管理的要求，同

时也是规避不确定性因素风险的手段：

一、前海港湾花园项目地处前海填海区，地质情况较为复杂，在桩基础工程招标时，考虑到地勘报告并不能完全反映地质情况的不可预见因素，在招标时对合同条款进行了充分约定，规避了因地质因素导致费用增加的索赔。

施工过程中，施工方多次提出地下水丰富导致锚杆灌浆超量、地质复杂致使桩基础混凝土充盈量增加，需进行费用签证的要求，因招标时已有合同条款对此进行约定，避免了因签证而增加费用。

二、因开发时间紧，在项目招标时，根据集团公司的战略规划及项目体量，拟定了最紧凑的工期要求，按定额工期压缩 20%，公司第一次对关键工期节点的时间要求及节点工期的奖罚进行了详细约定，确保了关键工期节点按时完成，进一步保障了整个项目开发计划的完成。

三、项目营销时根据市场情况进行销售方案、展示区布置等方面的调整，在招标文件中对配合项目营销的要求进行了一系列的约定，避免了因营销需要而产生的费用及工期索赔。

招标时，根据以往开发项目经验，公司考虑了项目销售时需要的园林展示区及外墙展示效果要求以及销售中心的使用时间要求，在招标文件中对相关要素进行约定，保障了营销工作的顺利进行，同时也避免了工期及费用争议。

四、在招标时我司各职能部门及集团公司成本控制部认真、细致、全面地讨论和制定招标文件，

根据图纸的设计情况和工程的性质，对需要暂定的工程进行充分、详细地讨论，并根据积累的数据和经验对暂估价工程的暂定金额进行较为准确的确定。另外要求相关专业工程师根据项目档次定位，对材料、设备做市场调查和询价，并进行充分的讨论和比较性价比后，认真制定工程材料、设备选材的标准，在招标文件明确规定材料、设备的品牌范围及技术参数，最大限度地保障了项目品质，也避免了在施工过程中因使用的材料设备品质原因产生的合同争议及增加设计变更的成本，有效控制工程成本。

五、完善图纸设计，尽量减少暂估价工程及施工过程中因图纸深度不够需变更，从而增加工程成本。

暂估价是总承包工程招标时，施工图纸尚未设计完善的专业工程的暂估价。暂估价工程的材料价格及造价，甲方花费了大量的时间和精力与施工方进行多轮的洽商、谈判，都较难达到统一。在工期紧张的情况下，建设方又没有足够的时间到市交易中心进行招标，鉴于以上因素，我司在总承包工程招标前要求尽量完善图纸设计，例如铝合金门窗工程和公共区域精装修工程的深化图纸在集团公司规划设计部的有效管理和努力下，有效把握时间节点，在招标前完成。前海港湾花园项目因专业工程图纸设计的因素，招标时只设置了 7 个专业工程暂估价，而公共区域精装修工程施工过程也避免了大量的设计变更，有效控制了成本。

合同管理是成本管控的基础

项目的成本管理均基于合同约定的基础上，成本管理严格来说就是合同的管理，合同是项目成本管理中唯一有形且明确的，故对项目的合同

进行有效的管理是实现成本控制、提高成本管理效率的有效途径。

合同中涉及到变更及签证费用的计算、工程款的支付、工程结算方法等多方面的约定，合同条款是判定是否给以签证的依据，支付条款是资金安全的保障。我司在前海港湾花园项目上加强了施工过程中对合同的跟踪、执行、落实的管理，并要求各职能部门必须认真学习研究合同条款，提高施工合同管理和反索赔能力。

以上合约规划、项目招标、合同管理都属于项目建设过程中的事中成本控制手段，成本管理还需从事前、事中、事后三个环节对成本进行全方位全过程的控制，有效降低成本。我司还将加强事前、事后的成本管控，使成本控制贯穿于从项目立项到项目后评价整个过程。

项目开发前期的估算成本和目标成本，是成本管理的重要指标和控制目标，是成本管理的基础。通过项目立项时的估算成本和规划设计、扩初设计和施工图设计结束后的成本测算，形成项目开发建设合同管理中的成本执行和控制目标。施工中需进行成本跟踪、获取最新成本数据，实现成本控制的动态管理，找出动态成本与目标成本进行对比后出现的偏差因素，调整控制目标。完工后及时进行成本核算，进行项目后评价，为下一个项目的开发提供经济可行性参考及决策依据。

深物业·前海港湾花园项目在集团公司的带领下，建立了规范的成本控制规划及目标，为了达到成本控制规划及目标的相关要求，我司各职能部门紧紧围绕这一目标，齐心协力开展了各项工作，并经过共同努力，顺利完成集团公司下达的任务，实现了良好的经济效益。

浅谈湖畔御景项目 成本控制工作

扬州公司 张鹏



湖畔御景项目位于扬州市瘦西湖畔，毗邻古邗沟风光带，因其地理位置优越，加之良好的品质、售后服务和物业管理，项目在当地已形成良好的市场口碑。但由于扬州整体房地产市场成交价格、成交量与一二线城市相比差距较大，项目收益偏低，因此如何在项目开发过程中开源节流，在成本管理上深度挖潜，最大限度降低和控制项目成本显得尤为重要。为此，扬州公司把项目成本控制作为公司的首要目标，采取了一系列的管控措施，取得了一定的成效。

一、规范管理是实现成本控制的基础。

根据集团《房地产手册》的要求，结合扬州公司实际，公司梳理了工作流程，明确各部门和各岗位职责，强化了逐级签字的重要性，发挥一线专业人员的积极性和专业管控，严格控制成本，并要求部门负责人严格把关，一旦发现问题及时整改，对相关人员进行批评和处罚。如一期工程存在越级签字的现象，个别签字就是简单的“情况属实”。对这些签单，各专业工程师不了解情况，管理人员未对工程量和价格进一步确认，而施工单位认为建设方已对签证认可，导致最终结算出现异议。针对存在的问题，公司对二期工程严格要求，严禁再出现“情况属实”的签字，要求必须对工程量和价格签署意见。

发挥公司重大决策议事小组和专题会的作用。对工程设计变更、项目费用支出、项目招投标等重大事项采取集体讨论决策的原则，避免决策的

盲目性和不必要的费用支出。对一些技术问题，邀请专家论证，强化过程中的务实性和针对性，不但技术上有了保证，又节省了费用。如二期基础工程施工时，遇到古河道河床，淤泥清除后，传统的做法是直接浇注混凝土，为降低成本，经过咨询专家，公司采取先用砂石底层回填，上面再进行混凝土浇注的方案，仅此一项节约费用30多万元。

打造团结和谐的团队，倡导积极发现问题、解决问题和畅所欲言的氛围。实行绩效考核，进行奖勤罚懒。公司制定绩效考核办法，成立绩效考核小组，月底对每个员工当月的工作表现进行考评，直接在当月的薪酬里体现，对降低成本和节约费用的合理化建议和举措，重点进行激励，调动了员工的积极性。

发挥监理公司对工程的管控和成本控制的作用。扬州公司为监理单位提供就餐便利，杜绝在施工单位免费就餐的现象，同时树立监理工程师的权威，坚决支持监理公司对现场的质量和成本管控，调动了监理公司的积极性，因此监理公司在湖畔御景二期工程成本控制方面贡献较大。

与各部门签订目标责任书，落实成本控制指标，初步取得效果。针对二期工程的进度、成本和质量管控，公司与工程部签订了二期工程目标责任书，把各项指标（特别是成本控制）和时间节点落实责任到人。同时对销售指标和营销费用分解到各个时间节点，并落实到营销部每个员工。通过一系列的举措，极大地提高了员工的执行力和主观能动性，为项目成本控制打下坚实基础。

二、从优化设计、分项工程招标、材料选购、现场施工管控到结算把关等方面全方位进行工程成本控制。

二期工程施工过程中，公司工程部会同成本控制部主动协调设计院、监理公司及质监站，在满足相关规范和验收的前提下，对有关施工工艺及材料选用等方面进行优化，大幅度降低了成本。如二期工程在不影响外立面视觉部位用涂料代替了原来设计的真石漆；取消了全外墙使用的外墙粉刷网格布；根据客户需要，二期工程户内墙面部分取消白水泥腻子抹平等，以上累计节省费用300多万元。

对分项招投标项目，委托咨询公司全程负责造价控制，认真完善招标文件、严控审核控制价，尽量采用包干招标模式。如二期供电管道工程招标，公司结合营改增新政，把能否提供一般纳税人税票作为重要指标，并根据一期供电的经验教训，从控制总价开始要求，开创性地提出供电总包、交钥匙工程（协调材料提前进场、配合验收、施工过程无签证等），该项工程初步估算节省30万元以上。

对湖畔御景项目二期工程中需要定价的材料和设备，公司进行了充分的市场调研，通过收集大量的数据，分析材料合理的市场价格。通过货比三家，选择质优价廉的材料、设备，有效控制了工程造价。如二期工程入户大堂灯具的选购、二期污水井选用成型的产品施工等。

强化总包等施工单位对合同履约情况的检查督导，属于包干的材料或工程项目，由施工单位全面负责，杜绝施工单位出现工程漏项和以各种理由提出的费用追加。同时加强现场施工中设计变更和工程签证的管理，严格控制工程成本。二

期从开工至今，共产生技术核定单16份、签证20份，通过调整施工方案、设计更改、工艺工序等初步统计可节省造价数百万元。

工程结算真实反映项目建设成本，因此认真复核送审资料非常重要。鉴于此，公司以计价规范为准则，以合同条款和发生的事实为依据，坚持实事求是，对违反合同条款的要求不妥协、不让步，使结算中的每一笔费用都有据可查，坚决维护公司利益。

三、在开发过程中全方位开源节流，从营销费用、财务费用到行政费用等各方面进行成本控制。

为了促销和节省营销费用，公司通过与新浪、腾讯、搜房等电商合作的方式，约定由电商承担广告推广（广告大牌、阅报栏、出租车顶灯等）、定向拓客、VIP客户活动及网络媒体宣传等营销费用，不但达到了宣传和拓客的效果，而且解决了营销费用不足带来的困扰。

严格按照集团公司对财务管理的制度和要求，进行财务费用的管控，同时还加强与税务部门的沟通协调，为后续实行营改增新政后项目决算进行相关税费抵扣，创造了良好的条件。

虽然扬州公司在成本控制方面取得了一定成绩，得到有关部门好评。但实事求是讲，我们还存在一些不足。如项目从规划设计、工程管理到分包模式及售后服务等，还有不少需要总结和反思的地方，扬州公司团队有信心，不断总结经验，不断进步提高，在未来的项目开发和管控中可以做得更好，为集团创造更好的经济效益和社会效益！

我在松湖朗苑工作的五年

东莞公司 刘京

松湖朗苑项目位于东莞大朗镇，集团公司2010年竞得土地，2013年项目主体开工，2015年开盘，至今销售较为理想，尤其是项目利润超出预期。而我，自项目启动伊始便工作在现场，经历了项目立项、设计、报建、招标、地质勘探、基坑支护、主体工程等所有环节，学到了很多，也收获了很多。

铸品质物业，是集团公司一直以来不变的宗旨，松湖朗苑项目一直秉持这一标准。项目开工至今已接近尾声，竣工备案工作即将完成，期间安全方面未曾有过一起事故；质量方面达到国家规范要求的合格标准；口碑方面更是得到包括东莞质监站等社会各界的一致赞誉……每每念及于此，总让我感到，作为深物业旗下皇城地产公司东莞项目部的一名员工，无比的光荣和自豪。

品质，是我们的第一目标。但是，在确保项目具备高品质的前提下，如何节约成本，如何最大限度地赚取利润也是企业经营的重点。

松湖朗苑项目在成本控制方面所做的工作非常之多，并取得了一定的成绩。比如更改高压外线驳接点，缩短高压外线施工长度约6KM；优化外墙保温做法：由所有外墙全做，改为2至10幢只做东西山墙（均能够符合相关节能环保规范）；将原设计现浇钢筋混凝土雨水井按照大朗当地做法改为砖砌；取消所有室内穿线，电线只需接至

入户电箱即可；又比如黎贝岭村委不同意项目排水管网驳接至其所建设使用的排水系统，后经多次协调沟通终至同意，节省项目5、6、7、8幢（共四幢）排水管网变更改造费用；再有项目商业区位置红线外树木迁移费用，经多次与相关部门沟通协调后降至原价12%左右等等。仅上述几条成本控制实例，便为公司节省开发成本近2000万元，而在达成这些目标的过程中，我更是学习到了许多宝贵的经验：

首先，自竞得土地后，成本控制工作便已展开。这体现在项目的设计和工程预算中：设计上，公司首要突出“物业出品，必属精品”这一理念，在保证品质的前提下，去陈推新，将一些旧的、不必要的、造价高的工程环节剔除，从起步便开始节约项目成本；预算上，公司进行了大量的市场调研，并结合国家规范及设计图纸要求，最终以合理控制开发成本为核心制作出各项工程的预算书，为此节省了大量工程成本。

其次，东莞公司人员都是外地人，从未在大朗工作生活过，人生地不熟，可说是地利人和无一具备。为更好地开展工作，自东莞公司成立以来，便不断地寻求与当地政府职能部门及其他相关单位建立良好的关系，深入了解当地政策，对“深物业”品牌进行宣传。后来，在办理各种政府相关业务时，很少碰到“钉子”，如前文提到

的高压外线接驳、排水管网接驳黎贝岭村及大幅降低红线外树木迁移费用等成绩便是与相关部门及单位建立良好关系后所得的收获。其中，房地产项目必须向当地政府缴纳的村镇配套设施费，原本是按建筑面积每平米缴纳50元，后出台新政策调整为每平米100元，但我司及时按50元缴交，若以项目21万平方米的建筑面积计算，便节约了1000余万元的投资成本；树木迁移费用，最初相关单位定价约80万元，之后经过反复沟通，最终以不到10万元的费用达成目标。

再次，成本控制另一项重点，便是尽可能多地了解当地建筑行业相关的规范与流程、验收注意事项及标准。在保证品质的前提下，从中发现可精减的工程环节，以达到降低项目开发成本的目的。为了做到这一点，东莞公司一直以来积极与当地建筑行业主管部门及其他房地产开发单位沟通交流，学习经验，并不断咨询查阅当地有关法律法规，结合自身项目特点，找出那些可以取消或变更的工程环节，以达到节约开发成本的目的。正如前文提到的将外墙保温工程量大幅度缩小，取消所有室内电线敷设及变更雨水井做法等，既接了东莞当地的地气（符合东莞市的建筑行规），又节省了大量开发成本。

最后，在项目现场管理方面，东莞公司始终本着“安全第一、品质为重”的理念，力争以精细认真的管理来达到节约成本的目的。在确保公

司利益的原则前决不放松，决不退步。由于甲乙双方均有自己的盈利目标，而乙方总包单位存在资金紧张的问题，故总包单位曾经多次向我司提出一些施工变更、增加工程量的建议，以及针对合同工程量清单中偶有的缺项漏量、价格偏差等问题多次向我司争取利益。虽总包反复强调，不断来文来函，但公司以合同要求为准则、以公司利益为核心，经过严格的审查筛选，否决了有损公司利益的很多建议和要求。东莞公司不能独自决定而应与公司多个部门沟通的，便逐层上报至皇城地产公司和集团，经过严格的三级审查制度后，最终将不符合相关要求的、不符公司利益的全部剔除，确保“该花的一分不少，不该花的一分不多”。

当然，在这五年多的工作过程中，东莞公司和我个人都或多或少存在着某些工作不到位、不细心的情况，项目也因我方的疏忽大意出现过个别问题。但是，在集团公司及各相关部门定期来项目现场检查工作时，及时发现并指出项目存在的问题，并且集思广益，共同探讨处理问题的办法，得以将问题及时解决。东莞公司也严格按照上级指示，全体人员团结一心，逐步完善管理细则，提高整体管理水平，不断加强对自身、对项目各单位的管理要求，建立了较为完善的项目管理制度。我相信，不管是对于公司亦或是我个人，这些经历都将成为今后异地开发项目的宝贵经验。

漫谈从设计上把控成本的要点

徐州公司 刘延东

在房地产项目开发过程中，通常设计费只占建设成本的1%左右，而它影响的却是超过设计费上百倍的建造成本、超过设计费数百倍的销售额。优化设计的效益惊人，可以影响75%的项目成本和项目盈利，其重要程度不言而喻，在成本上优化设计甚至可以改变项目的整体盈利能力，决定项目的成败。在三四线城市，由于房价涨幅缓慢，甚至负增长，若不能从设计上控制好成本，则会出现售价抵不上整体成本价的尴尬局面。下面主要针对建筑、建筑节能、水电安装和结构等四个方面，介绍在设计层面上如何控制成本。

建筑设计控制成本

一、尽可能减少地下室面积。建筑面积跟销售面积是两个概念，建筑面积无论可售还是不可售都投入了成本。过去在于得房率，现在讲求可售比。可售比是可销售面积占总建筑面积的比例。可售比越大，用于分摊的成本将越少，一般来说，住宅的地下室不计容，建造成本却高于地面上建筑一倍以上。地下室面积越大，分摊成本越高，可售比越低。经验证明，若地下室的面积超过建筑面积15%，项目就不具经济性了。

二、降低外立面率，杜绝性价比不高的过度设计。外立面率，是指扣除窗洞门的外立面装饰面积与地上计容面积的比率。线条和凹凸越多越复杂，外立面率越高，越费人工和模板，越费钢筋和混凝土，用的装饰材料也多，成本越高。外立面越平整，成本越低。通常外立面率会在1.5-1.6，加大外立面投入，必须要考虑楼盘的品质，尽量让外立面达到合理的品质拐点。品质拐点是品质追加的临界点，即到了这个界限，客户不会再买单。所以决不能让外立面率高过当地的楼盘均价标准。

三、降低部分对产品品质影响不大的材料档次，优化设计工艺。材料方面，主要靠设计发挥，

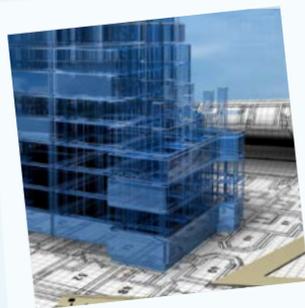
将普通材料做出优质或高端的设计效果。例如，大面积石材如果没有体现立体感，远看跟涂料没有区别，好的真石漆也可以达到这种平面效果，成本却低得多，像是砂岩的成本为800-900元每平方米，加上施工费，要达到1200-1300元每平方米，如果线条复杂，则到1500-2000元每平方米，造价非常高，而真石漆可能才100元每平方米左右。此外，无论是PK砖、陶瓷砖的拼接和色彩搭配、组合，要达到很有质感的效果，可通过高超的设计功力来达到节省成本的效果。

建筑节能设计控制成本

建筑设计属于建筑方案的范畴，而建筑节能设计属于建筑施工图范畴。节能设计能省的成本主要包括两方面：一是外墙和屋面保温板的厚度；二是外窗热工的玻璃和型材。

就控制外墙和屋面保温板的厚度而言，甲方设计师要参与节能设计的过程，审核设计院设计师的过程文件，节能模型调好了要检查，保温板在模型上贴好，计算通过后要反复验证。例如，屋面挤塑板用80厚的尝试可以权衡通过，那么把它改成75厚的再计算试试，还是通过的话，改成70的再试试。总之就是要找到那个临界点，避免无谓的浪费。

由于每平方的窗的造价比每平方砖墙的造价要高得多，所以要尽量控制窗墙比。除了外立面和户型的品质需要外，设计师要尽量控制开窗面积，特别是北向开窗面积。窗型材选择主要有铝合金和塑钢两种，铝合金窗的造价高于塑钢窗，但是档次明显高于塑钢窗，设计时要根据楼盘的定位进行合理的选型，增加的造价通过分析，看看是否能通过营销的途径收回来。至于玻璃的选型，慎用LOW-E中空玻璃，当然LOW-E中空



玻璃传热系数低，抗辐射性能好，但是LOW-E中空玻璃的价格是普通中空玻璃价格的3~10倍。

水电安装和管网设计控制成本

水电和管网设计属于施工图范畴。各大管线和单体水电路，这些埋在地下的，埋在墙里的，对产品的溢价不起作用，既要考虑到成本，又要确保产品品质。相关人员要关注细节，比如管网管径、电缆线径、化粪池的选型等都有固定的计算公式，所以要对每个步奏进行严格的计算，设计上只要认真一点，现场就可省下上万甚至几百万的成本。需要注意如下几点：

一、在设计管理时，甲方设计师要向设计院的设计师索要计算过程书，并严格审核，把此类的成本控制到极限。

二、要合图审核设计师的设计，做好管线综合平衡，防止不必要的设计变更和现场修改，以致造成浪费。

三、对于电气部分，有条件的机电图纸最好能和电力设计院的外电设计相匹配，防止两者之间的差异大，而使机电成本无法控制。

四、雨水管网的排水尽量和景观的雨水排水合二为一，避免重复设计、重复预算。

五、合理设置水泵房、消防、配电箱等控制中心位置，以最适合的位置以减少各管路长度。

六、管材的材质，比如排水系统要选用UPVC，而不是金属管材；上水管道要选用普通材

质而不是昂贵的新产品；系统的功能上要讲究，比如不要选用造价昂贵的同层排水。

结构设计控制成本

结构设计属于施工图范畴，是施工图设计的重点，而结构成本占到建安成本的50%至60%，同时结构成本还常常由于策划及设计管理的好坏出现非常大的波动，结果可能造成上千万元甚至上亿元的造价差别，因此结构设计优化就成为整个设计阶段成本控制的重中之重。其技术关键点主要体现在以下三个方面：

一、尽量抬高基地整个±0.000的标高。抬高整个±0.000的标高不仅降低了地下室支护的成本还节约了土方的开挖和外运，减少了地下水丰富区域的水压力的影响，对地下室的底板和抗拔桩的设计都起到了有利影响。但±0.000的标高要控制在一定的范围内，不能影响小区道路和周边道路的衔接。

二、要反复验算梁板柱墙的钢筋含量和砼含量，走规范下限。目前的水平，钢筋35至60kg/m³，砼0.35至0.45m³/m²，钢筋的施工单价约为5.50至6.00元/kg，每节约5kg的钢筋，就可以节省成本约30元/m²。C30砼的价格约为350元/m³，每节约0.1m³/m²砼的用量，也可以省35元/m²。所以控制好结构的含钢量和砼含量尤为重要。

三、混凝土标号和钢筋的材料选型要反复推敲。混凝土标号每增加一级，单价提高约5至8%；所以要在保证安全的基础上，尽量降低混凝土标号。工程设计时通常将墙柱混凝土标号高于梁板混凝土标号1至2个等级，将混凝土承载力最大化。

总之，项目的成败在于品质和成本取得一定的平衡，在于花最少的钱，做出最好的品质，得到最大的利润。从设计上把控成本的目的就是在保证工程质量的同时去除无效的成本，达到最小的投入产出比，最终实现建筑安全、经济和美观的完好统一。



漫谈物业管理 + 服务 + 转型升级

国贸物管公司 王龔

在 2015 年政府工作报告中，李克强总理首次提出“互联网 +”的概念。这表明，国家最高层已经感受到了互联网经济的巨大活力，相信互联网可以为经济发展和改革带来巨大动力。同时，“管理 +”的概念也应运而生，凸显了管理模式创新和转型升级在企业价值过程中的重要价值。作为物业服务行业，同样需要将“管理 +”的思维引入企业管理的实际应用中，这样才能实现企业管理模式的真正转型与变革。

物业管理服务企业的核心工作就是通过强化内部管理，经营管理好辖区的物业，为客户提供优质的服务，即“管物服务于人”，为企业创造良好的经济效益和社会效益。如何管理好、服务好，转型升级是当代物业企业的必然选择。

物业管理行业历经 30 多年的改革发展，从社会经济和政策的宏观背景来看，已经进入转型升级的“新时期”，如何抓住国家供给侧改革的良好发展机遇，提高物业服务的质量和效率，是转型升级的关键。

物业管理之“管理”

物业管理的“管理”严格来讲应该是指管理辖区的物业及其所属的设施设备，但企业自身的“管理”非常关键，如果一个物业企业内部管理本身很不规范，又如何为客户提供更好的物业及设施“管理”呢？

面临着中国老龄化社会的日益严重，招工难、



用工难、人员流动频繁一直困扰着许多物业企业，而对那些懒懒散散、整天混日子的员工，或难以负责担当的管理人员，因没有合适的人员补充，企业只能睁一只眼闭一只眼。有些企业为了满足快速扩张的需要，不断到处挖墙脚，或高薪揽才，企业之间的恶性竞争日益激烈。

真正体现物业管理价值的是物业企业对所属的物业及其设施设备的管理，它不但可以延长物业的使用寿命，也是实现物业保值增值的基础工作，更是为客户提供高品质工作生活环境的前提条件。但是由于近几年人工和材料成本的增加，维修基金支出困难或入不敷出，造成物业经营困难，物业企业对物业及其设施设备的管理投入不足，物业行业的可持续发展受到制约。

如何突破“管理”遇到的困局，企业的转型升级迫在眉睫。

物业管理之“服务”

物业管理归根结底还是服务，只有通过优质的服务，才能赢得市场，才能为企业带来效益，之所以前几年“物业管理企业”一阵风似的都把企业名字改成“物业服务企业”、把早期约定俗成的“物业管理处”改成“物业服务中心”，也是这个原因。

随着行业的竞争加剧，物业企业员工的服务意识都有了不同程度的提高，但是如何满足和扩大业主多样化、个性化需求的市场化服务供给，在服务中塑造品牌、创造效益，是摆在每一个物业服务人面前的新课题，这就需要企业的转型升级。

物业管理之“转型升级”

当年花样年物业公司第一次提出“零物业费”为客户服务、各物业项目保安除了本职工作外，还有推销大米和矿泉水任务时，为同行所不齿，甚至是一片声讨声，谁也没有想到，其后的控股公司彩生活物业成为第一个（香港）上市的物业

服务企业，目前已成为地产开发、金融服务、酒店管理、教育产业、养老产业、社区商业经营等综合性超级集团，物业服务面积已达3.3亿平方米，万科物业一直以来致力于自有物业的管理服务，近几年不断向外扩张，仅2015年通过市场获得的项目面积就相当于之前万科地产开发的总面积，接近1亿平米；还有长城物业（一应云）、金地物业都在全面布局，大力扩张。所有这些企业看重的无不是客户资源，通过抢占客户资源，通过企业的转型升级，获得突破式的发展。

一、物业企业的转型升级首先是管理的创新。

传统的物业管理模式已不能适应现代物业企业的发展。现代物业企业非常重视团队建设和企业文化，靠单打独斗、个人能力发展的时代已一去不复返，企业董事长或总经理是企业的灵魂人物，他们的人格魅力和处事风格，往往影响一个企业的文化，在这个灵魂人物的感召下，能凝聚一批价值观相同的团队和员工，就没有战胜不了的困难，就会无往而不胜。物业企业的发展需要真正能做事的各方面人才，要留住人，除了感情留人就是制度留人，要让骨干力量人尽其才、多劳多得，像一些企业推出的合伙人制度、期权激励制度、年薪加超额奖励制度、管理人员储备制度、人才引进制度，以及岗位培训和轮换等都是很好的尝试。

物业企业既是劳动密集型行业，也是分散管理的行业，要做到管理准确到位，就需要实现规范化、制度化的管理，通过各种技术手段，实现远程管控、即时管控，取得管理的高效、快捷和及时性。如有的企业引入的网络系统，可以即时查看全国各地项目关键岗位的工作状态、停车收费情况等，实现公司高管和客户之间的沟通，及时了解客户对物业服务的满意度。

针对物业企业对于设备设施的管理和建筑物的管理维护，我们一直倡导预防性维修，除了传统的例行巡查和维保，通过看、听、闻及分析技术数据，及时发现问题、解决问题，现代技术的



引入，也为管理创新提供了有力的工具，通过远程联网和管理软件及技术档案分析，物业企业就可以实现对所有物业设备设施的全方位管理，节约了人力和物力，避免了人为因素造成的误判和遗漏。

二、物业管理服务的转型升级可以为企业带来更大的经济效益，促进企业的全面快速发展。

随着人们生活水平的不断提高，传统的物业服务模式已不能满足客户的需求，同时通过引导和扩大客户需求，物业企业可以寻求更大的商机，摆脱经营遇到的困境。转型升级带来的物业服务创新，给客户提供了更人性化的、快捷的服务，对物业品牌的塑造和快速发展起到强有力的推动作用。

所谓物业企业的服务创新大都围绕房地产开发的产业链进行，如从房地产开发的前期介入、规划设计建议、园林绿化、设备设施选型、营销策划、尾盘销售、工程维修服务等纵向延伸服务，到房屋租赁经营、商业经营、酒店餐饮、家政服务、儿童看管、老人陪护、安装与装修等维修的横向延伸服务。如花样年“彩生活”正在推出的3.0版的管理服务平台、长城物业推出的物业云和社商云平台系统等，都是利用互联网技术整合的服务平台，既方便了业主，也整合了周边的商业进入平台，同时也进行了多元化的经营，延伸了服务内容，这也是各大物业企业巨头极力扩张，争夺客户资源的关键所在。

国贸物业的转型升级之路

与先进的物业企业相比，我们已经距离潮头有一段距离，只有看到自身的不足，在激烈的竞争中寻找机会，才能不断缩小与他们的差距。否则，我们会错过发展的机遇。

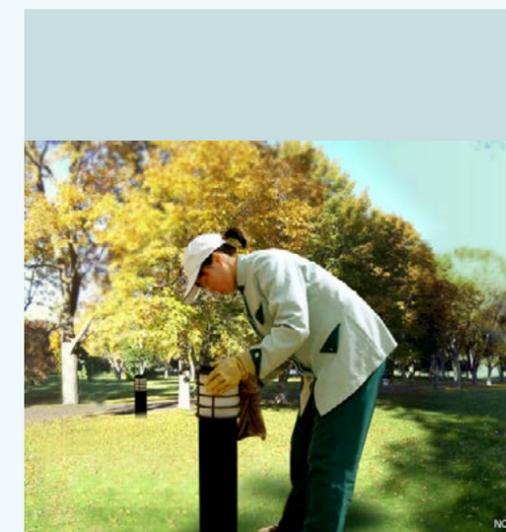
从发展规模上，我们已显不足，我们要利用目前对外项目的竞争优势，加大拓展力度，采取灵活的激励政策或合作模式，扩大发展规模，新

接项目很难保证短时间内产生较大的经济效益，需要公司给予必要的扶持；外地公司在机关后勤服务、医院后勤服务、高新园区服务、餐饮客房经营等方面已经具备一定优势，但并没有形成很强的竞争力，需要公司必要的扶持和适当投入，要打造精品，培养人才，取得更大的发展。

在利用客户资源、经营服务模式创新上，我们还有很长的路要走，可以请行业的领军企业给予必要顾问和指导，或者就某些项目进行合作，拓展我们的经营思路，取得更好的经济效益。

在留住和引进人才方面，也要打破铁饭碗的束缚，通过信任理解关爱和激励等手段，让优秀的人才发挥更大的作用，同时不拘一格引进新生力量，增加新鲜血液，为企业的发展注入活力。

“管理+”时代已经全面到来，纵观整个物业行业的发展史，我们惊讶发现，由管理模式变革带来新飞跃的企业，已然以全民仰望的姿态站在了历史前所未有的鼎盛位置。管理+服务+转型升级，是每一个物业企业在面临市场新一轮的洗牌前，亟待思考和付诸实践的课题。我们作为老牌的物业企业，更要紧随时代步伐，抓住机遇，迎接挑战。相信通过国贸物业人的共同努力，在不久的将来，“国贸”这块金字招牌将放射出更耀眼的光芒！





施工图背后的工匠精神

集团公司规划设计部 吕 静

记得刚参加工作时，时常有朋友问：“你在什么单位上班，做什么工作呀？”“房地产开发企业，规划设计部。”我总是略带自豪的回答。朋友说：“哦，那你要画图纸吧！”

谈起我们部门的工作内容，不光外行人一知半解，可能不同部门的同事也不一定很了解。整体来讲，规划设计部肩负了八项职能，包括产品标准研究、可行性研究、设计类招标、设计管理、设计成本控制、材料设备研究及选型定板、工程技术管理和协调配合。在八项职能中，设计管理工作是我们日常工作的重点，也主要体现我们部门的工作成果。而这成果，就是大家口中常说的图纸——施工图。在每一套施工图背后，都有着多次的方案汇报、修改，无数次的电话沟通、确认，以及数十条甚至上百条的审图意见，在我们眼里，那一张张散发着淡淡氨水味儿的施工图，就是需要我们精雕细琢的“产品”，也是对时下倡导的“工匠精神”的最好诠释。

可以说一套完整、规范、准确的施工图，是整个房地产开发过程中的纽带，从始至终贯穿整个项目。项目的设计理念、设计方案需要通过施工图得以落实，项目的报批报建施工图是必要条件，而项目后续的施工阶段更是需要施工图为基础。正是因为深知施工图的重要性，所以项目每个阶段的施工图设计工作，都是我们部门的重头戏，从部门领导到各专业工程师，时刻紧绷一根弦，全力以赴。

通常我们把施工图按专业细分为建筑施工图、

结构施工图、设备施工图、景观施工图、装修施工图以及二次深化设计施工图（如幕墙、钢结构等）。各专业之间的施工图相辅相成，相互关联又相互独立。就拿装修施工图来说吧，要在项目主体建筑、结构及设备施工图基础上进行内部空间的装修设计，完成整套装修施工图。装修类施工图较其它专业而言，图纸量较少，相对简单，但因为直接关系到整个项目后期的销售展示形象，所以我们在整个设计周期中也需要花费很大的精力，以确保施工图高质量、高水准的完成。下面就拿装修施工图为例，简单讲述一套完整的装修施工图要经过怎样的千锤百炼。

设计任务书的编制

根据地产公司营销部提交策划方案，对设计范围、设计要求及设计定位进行认真分析，对策划方案中不妥，或未尽事宜进行部门内部的沟通、讨论，并逐条进行梳理，以便后续与地产公司相关部门讨论、确定。比如近期将要启动的金领假日项目样板房装修工程，不单对样板房的设计要求、风格定位等进行细致分析，还结合看楼动线、展示区范围等相关问题进行讨论，确保设计任务书贴合项目，实际可行。

设计任务书是整个装修工程的基础文件，设计单位要以此为导向，完成设计成果。所以设计任务书编制过程中必须要有严谨、细致的工作态度，对任务书中所述内容，必须要反复斟酌、推敲，决不能放过任何一个待选项，力求把问题消灭在前端。



设计方案的修改、确认

从设计单位提交的第一稿概念方案，到最后深化设计方案确定完成，往往要反复经过好几轮的方案汇报、修改，这是一个相当磨人的拉锯战，这就要求我们要具有专注、专业和坚持的敬业精神。只有够专注，才可以静下心来理解、推敲方案；只有够专业，才可以在方案修改过程中占有主动权，提出可行的优化建议；只有够坚持，才能在方案出现反复，遇到瓶颈的时候，仍有一颗追求完美的初心。

设计方案修改、确认过程，可以说是整个设计周期中最长的，最耗精力的。就拿前海港湾花园项目样板房装修方案来说，设计单位提交第一版设计方案后，我们会先分析设计方案对设计任务书响应情况，是否符合相关设计要求；再根据各户型面积大小、户型特点以及目标客户群来细化风格特征。比如前海港湾花园项目五套精装样板房整体风格定为现代风格，根据户型面积区间和目标客户风格偏好，我们又在现代风格的基础上，细分为现代中式、现代简欧、现代港式和现代简约风格。除了从风格定位上细分，还会结合户型特点，对整体色彩进行细分，比如同样是入户型的现代中式风格，144㎡的户型整体色调稳重、沉稳，彰显东方文化韵味；而125㎡的户型则以浅木色为主，体现“禅意人生”之感。在整体风格、色调确认后，我们要根据不同风格特征，仔细推敲每套户型的设计手法。比如户型改造是否可行，改造后是否让户型内部空间更合理；比如墙面造型是否切合风格主题，设计形式是否可再优化；又比如软装设计方案中，家具样式、色彩，是否与整体造型相契合，饰品、布艺风格、质感是否与整体风格相一致等等。

施工图的审核、修改

一般来说，装修施工图在正式出图之前，我们会进行四次审核。第一次，扩初阶段施工图审核。重点审核施工图设计内容是否存在缺漏项，基础图纸的使用是否准确，与其他相关专业图纸是否

存在冲突，尺寸标注、材料标注是否规范、准确等。另外，此阶段我们还要完成施工图中所有饰面材料的确认工作。第二次，施工图审核。这个阶段的图纸审核会更加严格、细致，从图纸目录、设计说明到平、立、剖面图再到构造做法大样图，每张图纸、每个标注都要仔细审核，按照图纸编号详细记录、整理各项审图意见。除了对施工图进行审核，我们还要对物料清单和软装清单进行审核，确保物料清单表述完整、准确，所选用的材料、产品、规格、尺寸等与施工图相一致。第三次，出图前施工图确认。在施工图正式晒图前，通常会再次进行审核。主要依据之前的审图意见，核实施工图修改情况，是否按要求修改到位，相应图纸是否补充完整，保证施工图出图质量。第四次，完整施工图移交前的自查。一套完整的装修施工图一般包含装饰施工图、水电施工图、物料清单、软装清单和实物材料样板。

因为在整个设计周期中，设计方案的修改、确认过程通常会占用较长的时间，所以在设计单位完成施工图纸后，留给我们进行施工图审核的时间是非常有限的。但是为保证施工图纸完整、规范、准确，尽量减少和避免后期施工中的设计变更，我们一般还是会进行四次审核，这就要求我们在施工图审核阶段，要有严谨细致、专注专业、一丝不苟的工作精神，才能在有限的时间内，高效、高质的完成施工图的审核工作。

一个户型的样板房的装修图纸可能仅需要几十张，而一个项目各专业的施工图纸累加便是成百上千张，而这每一张施工图纸背后都应有一颗“严谨、耐心、专业、专注、敬业”的匠人之心。不管是产品标准的研究工作，还是繁重的设计招标、设计管理工作，又或是项目后期的协调配合工作……每一个环节，对一个项目而言都是至关重要的，而我们，则需要以饱满的工作热情和严谨的工作态度，来完成每一项工作，用我们的实际行动，来诠释工匠精神！



国贸物业设备设施管理 转型升级成效显著

国贸物管公司 赵桃波 余玲



设备设施管理是物业硬件管理的核心工作，传统的设备设施管理是建立在物业人长期积累的经验 and 人工管理基础上，不但运营维护成本大，而且对相关人员的技能和责任心要求较高。近年来，国贸物管公司一直在寻求突破发展瓶颈的方法，积极引入新技术、新业态和新方式——FMC（物业管理中基于互联网+设备设施管理的云平台）系统，运用互联网技术探索设备设施管理的新途径，不断降本增效，实现从人员管控到流程管控的标准作业模式，切实提高物业服务水平，提升服务效率，为业主和客户创造更多价值。

一、减少对人员及技能经验的依赖，降低物业管理成本。

物业管理行业属于微利行业，人员成本和设备设施的损耗在物业管理成本中占比最重。在传统的物业管理中，需要大量的运维人员，因为设施设备的维修、保养、故障情况、运行状态的记录都是通过人工完成，人员更替、纸张损毁、电脑报废都会使记录的信息销毁或遗失，所以通常情况下，运维人员很难了解和掌握设备的“前世今生”。

FMC 设备设施云管理系统的引进，首先降低了对运维人员技能和经验的依赖，系统有一套完整的流程和步骤，运维人员只需要按照系统的操作指引，在指定的时间内到达指定地点完成指定检查和工作即可，解决了每一次人员流动给现场巡检、维保工作带来的困难。鉴于 FMC 系统的流程化管理和数据沉淀，新员工可以快速掌握专业知识和操作技能，投身到现场工作中，为公司降低培训成本，节约时间成本，也避免了因人员交接导致的设备设施管理工作中断或断层。其次，

FMC 系统可以根据机器设备的运行情况自动生成保养任务，对工程、安保、保洁等各类工作自动派发任务，并指导工作、实时反馈、全程跟踪监控，在提高工作效率的基础上，降低了维护成本。专家知识库强大的知识储备和案例储备，可以在现场运维人员遇到难题时，为其提供技术支持，而设备设施的故障率也能得到有效控制，让过去多人多时才能完成的运维任务，现在单人就可以轻松解决。

另外，依赖 FMC 系统专业先进的知识体系、便捷的管理模式，能有效加强对老旧大厦设备设施的安全管理，提高设备设施运行的安全性和可靠性，确保老旧设施安全、稳定、长期满负荷运行，切实延长老旧设施设备寿命，降低其损耗成本。

二、从管人转变到管流程，切实提高管理水平。

传统物业管理中人员是最大成本输出，所以管住人就是物业管理的主要工作，管好人就是物业管理的目标，在实际管理中经常出现责任划分不清，工作落实不彻底等情况。

FMC 设备设施云管理系统有一套完整的流程和步骤，运维人员只需要按照系统的操作指引，在指定的时间内到达指定地点完成指定检查和工作即可，不再依赖人员技能和自觉性，利用流程管理，让设备设施的管理工作规范化、流程化，极大地提高了业务的标准化和秩序化。管理人员只需要关注流程是否走完，或者在那个节点滞留即可。例如巡逻人员日常巡查缺乏监督和设施巡检遗漏等问题，相比用扫描二维码的方式来确认巡检的方法，现在设备设施都使用 NFC 芯片的近场感应，管理人员只需要在系统中查看到现场有

实现数据的交换和采集流程就可以避免人员漏检。该系统在区域安防巡更、停车场巡更、定义巡更线路和巡更安防点的布控管理方面，也能起到有效的监管作用。当遇到特殊情况，可以通过平台的拍照功能更有效地上报区域位置和现场情况信息，加强与中控室的互动。

三、“一站式”服务平台，提升服务效率，提高客户感知度。

物业管理是直接面对业主的行业，业主可以直接感知和评价服务的好坏，所以客户满意尤其重要。以往的物业服务人员不能第一时间收到业主反馈意见，所以不能及时对业主做出回应，有时会错过最佳的沟通时间。FMC 设备设施云管理系统让业主可以随时提出需求，同时也可以高效的得到反馈。

业主从报出需求到现场处理再到回访验收基于“一站式”服务平台的跟踪下，设备设施管理完全“工单化”，系统可以实现全流程跟踪直至关闭，规避时间、人员、责任交接导致的一系列问题。“一站式”服务平台实现了多渠道受理需求，根据排班表、人员闲忙状态派单，手机实时接单，参照知识完成工作，PC、手机端全流程跟踪监控。

自 FMC 系统投入使用后，系统先后不断优化升级，从 1.0 升级到现在最新的 3.1 版本。根据统计数据 displays，在引进 FMC 系统试点的国贸、广场两个管理处共生成工单 3217 单，工单关闭率达到 99.3%，客户满意度达到 100%，维修到达现场及时率达到 99.5%，各项数据直线上升。“一站式服务平台”极大提高了现场的服务品质，赢得了业主的赞誉。

四、真实数据推动激励机制的有效运作，提高了员工积极性，提升了工作效率。

FMC 系统实施抢工单模式，并按照多劳多得的分配原则，推行配套的绩效管理制度，大大地提高了员工的工作积极性。公司通过工单的关闭情况、客户满意率给员工的业绩进行评分，并作为绩效考核的依据，故员工通过系统平台抢到工单，不但会迅速响应客户的报修需求，缩短报修响应时间，还能提升运维效率，提高经济效益、强化品牌竞争力。

物业公司是服务于广大业主和客户的，通过引进先进的设施管理系统，提升运维效率和管理水平、降低设备设施故障率和维护成本，提高服务水平和设备运行的安全性及稳定性……业主和客户都能切切实实的从中受益，不但减少了经济支出、避免因设备的突然故障而造成的困扰，还感受到物业服务的细致和迅捷。2016 年上半年，国贸物管公司在引进 FMC 系统试点的各管理处都实现了客户满意度的持续提升。

物业设备设施的转型升级并不是一朝一夕可以完成的，公司通过进一步丰富科技手段、设施管理的外延，结合 FMC 系统在设备设施管理方面的优势，引进、培养专业设施管理人才，加强与行业及有关专业公司的交流和合作，学习借鉴成功企业的优秀经验，并根据自身实际和项目具体情况，有计划和针对性地进行创新和转型升级。公司未来将通过 FMC 设备设施管理系统的使用，实现设备设施管理专业水平的持续提升，整合现有的社区资源，拓展经营性业务，让国贸物业的品牌持续发扬光大。

曲永玲： 物业服务无大事 贵在将小事做好

毕亮

曲永玲是北方人,为了满足“走南闯北”的愿望,到南方看看,1987年她来到了深圳。初次踏上深圳这片热土,放眼望去,四处是热火朝天的施工工地;走进国贸大厦时,室内的立体绿化和音乐喷泉令她震惊不已。她很快喜欢上这座充满活力、奋发向上的城市,决定留下来。次年,她加入物业集团。转眼之间,她一干就是28年,在工作岗位上,她兢兢业业,做事认真、扎实,赢得了领导和同事好评。

作为亲历者,曲永玲见证了国贸物管公司从小到大、从弱到强的发展历程,也清晰地目睹了物业集团不平凡的发展脉络。在物业服务行业供职多年,她对物业服务也有不少个人感悟,她说:“物业服务日常工作琐碎,看上去都是些鸡毛蒜皮不起眼的小事,尽管物业服务无大事,却需要日复一日的坚守,将小事做好,平凡的工作往往能带给客户极大的惊喜。”

传承“国贸”精神

上学时,曲永玲学的是电气自动化专业,在公司工作这些年,她坦言,过得充实,证明了自身存在的价值。她记得刚到物业集团这个大家庭,前辈们特别关心年轻人,工作中他们毫无保留地传授经验,生活上他们也会悉心指点如何进行规划,可以说无微不至。她说:“公司的氛围特别好,这也是公司特有的文化,一直传承到现在,对年轻人特别关心和爱护。”每每想到过去,她感念自己的同事亦师亦友,同时也会把这种关爱传递给现在的年轻人。

至今,她忘不了1993年深圳遭遇暴雨袭击,



集团公司全体员工团结一心抗洪救灾的情景。她说:“1993年9月,深圳下了一场百年不遇的大雨,人民南路的积水淹过膝盖以上,路边沙井里冒出的水近一米高。当时嘉宾花园地下室的积水也近一米深,变压器及高低压设备全部浸泡在水中,供电暂停。当大雨过后,为及时恢复供电,全公司的维修人员24小时坚守岗位抢修,确保赶在中秋节之前正常供电。中秋之夜,当业主家里的灯亮起,同事们坐在一起分吃月饼时,那份因困难时互帮互助团结合作及业主们纷纷点赞而产生的自豪感油然而生。”后来回忆这段往事,她说,这是敢为人先、变革图强的“国贸”精神的延续,大家身上都有不畏困难、迎难而上那股劲。

节约的都是利润

众所周知,物业服务行业属于微利行业。基于“微利”是物业服务行业的显著特征,开源节流便显得尤其重要。当然,微利并非意味着企业获取利润没有途径,而是获取利润的空间更小、难度更大。若将开源创新比作赢取利润的法宝,那么节流则是企业增强市场竞争力的又一利器。在“开源”无法突破瓶颈时,节约的便都是企业的利润,能让企业更好、更高效、更持久地发展。

曲永玲就是一位“节流”能手,作为国贸物管公司综

合管理部的工程师,她积极配合各管理处的工作,严把设备管理关,在保证设备良好运行的前提下,通过认真的巡逻和观察总结,提高设备的运行效能,并在做好本职工作的同时及时掌握政策动向,及时加强与各职能公司的联系,为公司节省了大量的资金,如通过与供电部门的沟通联系,将红岭大厦的供电设备现运行情况及时进行反馈,使供电局将红岭大厦的设备改造列入计划,批复500万元对红岭大厦的6台变压器及所有低压配电箱进行更新改造;认真学习市政府文件精神,及时将国贸大厦空调及照明的节能改造资料进行申报,争取到250万元的节能补助……

2000年以后,曲永玲目睹了国



贸物管公司深入变革,主动参与行业竞争,升华服务意识,坚定以提高客户满意度为中心的经营思想,公司走上稳步发展之路,知名度、美誉度一路攀升,并步入跨区域经营,企业的品牌影响力得到更进一步的提升。目前,公司物业服务面积超过1000万平方米,成为华为、阿里巴巴、京东等高科技企业和互联网企业的优质服务供应商。

采访手记

“物业无大事,业主无小事”

曲永玲说,若把公司比作一部机器,我从事的工作就是整个大机器上的一颗螺丝钉,虽然微小,但不可或缺。尽管我们的工作没有“大事”,但站在业主的角度,他们没有“小事”。如果不及时处理,越积越多,也会成“大事”。因此,不及时解决业主的需求,肯定会影响到公司的口碑和品牌形象。每当所管辖的小区变配电设备出现问题时,为了不影响业主的使用,通常都是不分昼夜加班,直到排除故障,为此她也伴随着度过了许多不眠之夜。

陪伴深圳这座城市成长,如今,曲永玲的孩子已经长大成人。她说,人老了,孩子大了,生命在轮回,扎根在深圳多年,已经把深圳当作自己的第二故乡。她说:“希望自己服务并为之贡献了青春的物业集团,今后发展能再上一个台阶,希望自己继续以工匠精神在专业方面得以不断提升,成为受人尊重的人。”

专栏·读城

The Special Column Reads A City



摩洛哥 色彩迷城

周妮

摩洛哥风格

摩洛哥老城的伊斯兰建筑艺术以独特的民族风情著称于世界，街道狭窄弯曲，两旁小店、作坊毗邻连片。建筑风格、居民的风俗习惯和生活方式至今仍保留了浓厚的中世纪的风貌。

传统的摩洛哥民居和中国的四合院很相似，不同的是摩洛哥的民居墙很高，临街的墙上没有窗户，而且民居的窗户都很小，为的是不让外面的行人看见屋里的情形，伊斯兰教规也不让女人看见外面的精彩的世界。屋门很小，门都是用优质木料雕花油漆的，进了小门会发现有种房子很大的感觉，摩洛哥人的房子室内很大，房间也很多，有的还有天井，自然阳光照射进来，很明亮，因为摩洛哥人特别喜欢晒太阳。室内地坪用陶瓷或大理石碎块拼成各种很美的图案，四面墙用陶瓷片镶嵌的五彩图案，天花板用成千上万块雕花细木组合的图案或石膏粘雕花而成，摩洛哥人比较喜欢艳丽的颜色绿、红色等做建筑及设计的运用，椅子也选择一些自然植物皮做装饰，增加透气性。

摩洛哥建筑的室内软装也很协调和舒适，悬挂的布艺更让整体的风格刚中带柔、柔中带刚。为达到风格的整体统一，许多局部空间又有所不同的效果，在门绿色和地面与其它空间相结合的同时，紫色和墙面装饰画颜色丰富变化的选择又打造了同套建筑而不同感觉设计，一些自然的

摩洛哥位于非洲的最北端，信奉伊斯兰教，人们把这个国家称为“北非花园”。它的地理位置也非常特殊，靠近地中海，是最靠近欧洲的非洲国家。最北部隔着直布罗陀海峡与西班牙遥遥相望。海峡南岸的东端是近几个世纪一直被西班牙统领的休达；休达正对着西班牙南端的近几个世纪以来一直属于英国的直布罗陀。海峡的西端就是丹吉尔，是去欧洲最直接的海港。哈桑二世曾经说：摩洛哥是一棵根植在非洲、但叶子呼吸欧洲空气的大树。由于欧洲近在咫尺，摩洛哥的树叶几乎不可能不吸取欧洲的营养。

数千年来，穿梭于摩洛哥的欧洲人络绎不绝，由于自身的地理位置和历史原因，在摩洛哥，阿拉伯文化与新潮的西方文化并存，造就了风格迥异的摩洛哥风格。



花卉、原木的小板凳，茶几的选择即可储藏也可以当作欣赏，强烈的对比和对称，每一处都在不时的体现摩洛哥的特色和元素。

从结构上来说，摩洛哥的建设多以对称，时尚，垂直构图，广泛使用尖拱和尖顶穹窿，建筑群的主体取集中式平面，建筑群常伴随着伊斯兰式花园。建筑上装饰高度发达的几何纹样图案，并采用彩色琉璃石砖，装饰性极强。

摩洛哥的建筑色彩艳丽，装饰用的彩色陶瓷极其华丽，金属器皿上的精细雕刻、镶嵌工艺都是摩洛哥风格的表现形式。拥有 3000 多年历史的摩洛哥，每个城市的建筑有着不同的颜色区别，卡萨布兰卡的房子以白色为主，而马拉喀什房子都是红色的，有的城市房子是以蓝色为主。不管摩洛哥哪个城市都有老城和新城，而摩洛哥的老城有菲斯老城区、马拉喀什老城区、梅克内斯老城区等，被列入“世界文化遗产”。

舍夫沙万

关于舍夫沙万的历史，其实远远不如摩洛哥其他城市如马拉喀什、菲斯那样辉煌，毕竟这里从未成为皇城，只是在 16 世纪时有过一段短暂的辉煌——舍夫沙万曾经作为一个独立的王国存在过，但存在不到 100 年时间，至今仍是摩洛哥北部版图的一部分。这样一座小山城，无论商务或是军事都不曾占据重要的地位，它甚至一度是极端封闭的：在 1920 年被西班牙占领以前，这里不对任何外国人开放。而现在，舍夫沙万老城区麦地那的堡垒仍在，清真寺无处不在，所有的建筑，



也都是伊斯兰风格的。与别处不同的只是，舍夫沙万是纯蓝的。

喜欢蓝色的人，一定会喜欢舍夫沙万这座小城。淡蓝、深蓝、湖蓝、宝蓝……与大海遥相呼应的蓝色在这里演绎的淋漓尽致，搭配着其他缤纷的色彩，使这座小城有着与众不同的迷人风采。这座建于 1471 年的小小山城，安静地坐落在摩洛哥里夫山宽阔的山谷之中，所有的蓝色都在这海拔 564 米之间。很多小而美的旅馆都只能步行而至。

据说这座山城的蓝色起源于防蚊的功能，1920 年西班牙人占领舍夫沙万之前，这里是没有颜色的，在此后的近 100 年里，舍夫沙万才渐渐将蓝色变成自己的主调。

这座“蓝色之城”的魅力，就在于那些如迷宫般无限延伸的小巷。沿着绚丽的蓝色巷道一路向前，便仿佛置身于“不可思议的王国”之中。

当你真正踩在细碎而不规则的鹅卵石路面，一步步沿着街道上的拱形土墙门拾阶而上时，才能真切感觉到蓝城之魅，门、窗、信箱、电闸、

招牌，甚至地面，都被漆上深浅不一的蓝，好像翻腾而至的海浪，依据远近的不同而折射出不同的蓝色，间或点缀着白色浪花，而这湾海潮竟又如此宁谧。

清真寺

库杜比亚清真寺坐落于摩洛哥城市马拉喀什的西南部，为马拉喀什最大的清真寺，建造于 1184 至 1199 年间，激发了其他建筑的灵感，如塞维利亚大教堂的钟塔和摩洛哥拉巴特的哈山礼拜塔。

库杜比亚清真寺由砖和沙岩建造而成，长 80 米，宽 60 米，被优雅的拱窗、漂亮的瓷嵌体装饰，使其成为马拉喀什最上镜的建筑。清真寺的宣礼塔由红色的石头建造，高 77 米，为马拉喀什的标志性建筑，只要找到这座高高的宣礼塔，就一定会找到方向。教堂内部有 6 个房间，祷告殿呈“T”字形，约有 100 多根圆柱制成拱顶。清真寺的中厅被几个侧厅包围，最长的大厅长 36 米。

每当到了夕阳西下的时候，从清真寺的宣礼塔开始，整个马拉喀什会渐渐被夕阳的余晖染成红色，成为最漂亮的“赤色之城”。

哈桑二世清真寺是世界著名的清真寺，总占地面积 9 公顷，寺区面积 2 公顷，长 200 米、宽 100 米、高 60 米，共分 4 层，亦是当今世界上设备最先进、最大的现代化清真寺。它是由摩洛哥国王哈桑二世提议修建的，因此被命名为哈桑二世清真寺。

这座可同时容纳 10 万人作祷告的清真寺坐落在摩洛哥首都西部最大的海滨城市卡萨布兰卡，总投资达 5.4 亿美元。

哈桑二世大清真寺通体采用白色大理石砌成，绿色的琉璃瓦和形状各异的铜饰体镶嵌其间，给庄重的清真寺平添了几分生机。寺内则又是另一番景象：五颜六色的大理石和马赛克，在四面墙壁上镶出阿拉伯人喜爱的几何图形。大厅内铺着红地毯，拐角处巧妙地摆放着一些精品饰物，在高达 20 米的巨型水晶吊灯的照耀下，更显得整个寺院富丽堂皇。再加上 25 扇钛合金制大门像肃立的卫士，散布在寺院内的 1,000 个大小不一的喷泉似一群婀娜多姿的宫女，使进入哈桑二世大清真寺的信徒仿佛置身于华丽的王宫之中。

哈桑二世大清真寺底下两层面积近 2 万平方米，是男人小净和祈祷的场所；中间一层面积为 3,550 平方米，专供妇女祷告之用；最上面一层是活动屋顶，只要按动电钮，寺顶就会在几分钟内自动开启，阳光便直射寺内。200 米高的宣礼塔，可通过楼梯或电梯直达其上，塔尖还装有激光设备，夜间设备打开后，35 公里长的耀眼光束为穆斯林直指伊斯兰圣城麦加的方向。寺内还设有会议和演讲厅、博物馆、面积为 4,000 平方米的古兰经学院、可同时停放 1,100 辆车的地下车库，以及世界上最大的伊斯兰图书馆等附属建筑。

(作者为专栏作家)



墨尔本 经典而怀旧之城

眉间

墨尔本是一座很奇妙的城市，它有着现代化的建筑，却又同时融汇着19世纪的欧洲建筑风格。它素有“澳大利亚文化之都”的美称，这里保留了众多的维多利亚式建筑，同时也有很多不同风格的现代建筑。古典与现代在这座城市水乳交融，交相辉映，构成了墨尔本丰富多元的城市景观。

发现大楼

2002年开始动工的发现大楼，是当时澳大利亚最高的居住大楼，并建有88层楼高的玻璃观景平台。建筑艺术的多元化，是墨尔本城市最重要特色。

发现大楼的名称源于尤利卡栅栏事件(Eureka Stockade)，一场发生于1854年维多利亚淘金热期间的叛乱。大楼的设计亦结合了该事件，其金冠象征淘金热，红条纹象征叛乱时的喋血。大楼的蓝玻璃外墙代表尤利卡栅栏事件旗帜的蓝色背景，而白线则代表尤利卡栅栏事件旗帜。

发现大楼采用高新技术虚拟设计，这些三维设计建筑技术都是现时最先进的，使一些工作在二维平台上根本无法实现下能顺利达成。发现大楼以钢筋混凝土及滑模铸型方法建造。2004年12

月9日，大楼的升降机槽取代丽爱图塔观景台的高度排名。2006年5月23日，大楼顶部的起重机由较小型的起重机拆卸，经送货电梯运走。

发现大楼最高10层有24卡100%黄金的镀金玻璃窗。黄金玻璃的装嵌于2006年3月完工。同年7月，公寓住户和租户入住地下至80楼。“最高级楼层”位于82至87楼，每层只有一个公寓房间。每个公寓房间有原价700万澳元的价格标签，但费用只用于购置公寓空间；装备公寓房间会收取额外费用。2006年11月，大楼由当时的维多利亚州州长布莱克斯正式揭幕。

皇家展览馆

皇家展览馆是目前世界仅存的建于19世纪，当前仍在使用的展览馆，这座文艺复兴式的建筑位于墨尔本市中心东北部的卡顿园林内，是澳大利亚第一座被评为联合国教科文组织世界遗产的建筑。

整个展馆和园林由木头、砖、钢和石板等材料组合而成，整体风格融合了拜占庭式，甚至于意大利文艺复兴时期的各种元素。皇家展览馆在造型上承袭了1851年伦敦水晶宫的风格，世博会建筑模式在1880年的墨尔本又回到了世博会的起点。皇家展览馆与水晶宫也有不同：水晶宫不是一个永久性建筑，其材料主要是钢筋和玻璃，都是为方便搭建和短期启用；皇家展览馆是一个成

功的永久建筑，筑有坚固的墙壁和屋顶，一百多年的风雨岁月使它那维多利亚式的风雅愈令人神往。

在墨尔本的城市建筑中，皇家展览馆的影响力堪比定海神针。一百多年后，皇家展览馆的停车场建成了墨尔本博物馆。作为20世纪后期的城市建筑大手笔，墨尔本博物馆在高度上并没有超越古老的皇家展览馆。这说明了当代的澳洲对皇家展览馆这座纪念碑式的建筑仍然怀有深深的敬畏。

教堂之城

墨尔本还被誉为“教堂之城”，城中可以随处看到维多利亚时期遗留下的各种大小、风格各异的教堂，如卫斯理堂、圣保罗座堂、苏格兰教堂、圣巴特利爵主教座堂及圣米迦勒联合教会等。而其中最著名的要数圣帕特里克大教堂和圣保罗大教堂了。

圣帕特里克大教堂是墨尔本最具代表性的哥特式建筑之一，大部分用青石建成，是文艺复兴时期华丽建筑风格的完美表现，它的高大在南半球的天主教堂中名列第一。也是墨尔本市观光的著名景点之一。

大教堂是1863年由著名英籍建筑师威廉华德所设计，1897年10月正式启用，而教堂三座尖塔一直到1939年才完成，以纪念天主教会在维多利亚设立百年。歌德式建筑的尖塔高105米，充分展现文艺复兴时期的建筑风格与华丽。

教堂拥有三座高耸式尖塔，具有外观宏伟醒目、线条分明，装潢华丽但不失庄严的特点。教堂建筑精致的程度，令人难以置信。教堂内部有精致的彩绘玻璃窗，极为美丽，不论是木雕或石匠技术皆有纯熟的工法；教堂与附近费兹罗花园形成一处美丽的区域，在市区内别具特色，独树一帜。



一格。

圣保罗教堂在墨尔本市中心，位于弗林德斯街和斯旺斯顿街交汇处，是一座英国圣公会大教堂。这座教堂建于1891年，是墨尔本最早的英国式教堂，也是墨尔本市区内最著名的建筑，它以蓝石砌成的，墙壁上刻有着精细的纹路，教堂外面的草坪上有一尊马修·福林德（澳洲最早的拓荒者）的塑像。

走进圣保罗教堂，灯光幽暗却不失神圣威严，美丽的彩画玻璃带有浓郁的西方风味，给人的感觉就如同时光倒转到了古代欧洲，庄严而宏大。

澳洲本土著名建筑师约瑟夫的作品苏格兰教堂(1871-1874)，被誉为百年历史代表作。与悉尼歌剧院同时期的维多利亚艺术中心始建于1973年，1982年完工。由于拥有162米的塔尖，被认为是全世界最高的艺术中心。

有人说，建筑是流动的音乐，是一个城市的灵魂。具有艺术气质和创意灵感的建筑，无疑是探究这座城市历史发展轨迹、发现其韵味最直观的标本。墨尔本既有历史的典雅，也充满现代气息。十八世纪中叶黄金时代的特色建筑，与现代的玻璃幕墙摩天高楼互相辉映，繁冗精致的雕梁画栋，交错在鳞次栉比的摩登建筑中，一座接一座地遍布大街小巷，19世纪的英式欧陆文化气息扑面而来，厚重的砂岩，浑圆的门廊，削耸的屋顶，弯弯的窗檐，古香古色的酒店、剧院、拱廊、银行、市政厅、店铺仿佛徘徊在街头的前英国贵族，雍容华贵，傲然挺立，不依不饶地维护着这个城市自19世纪中期淘金潮带来的欧洲风尚，让这个城市依然跳动着沉稳传统的脉搏。

(作者为专栏作家)

冰凌窗花

三月雨

江城的冬季里有许多许多的奇景，有原野上皑皑的白雪、有天空中淡淡的晨雾，也有江岸边层层冰树。然而，最使我着迷的还数那千家万户窗子上，印出的各种图景的冰凌窗花。

小些时候，我是那样地喜爱冰凌窗花，在严冬的早晨，当我睁开双眼，每每发现窗子上出现了冰凌窗花时，总会一转眼爬起来，跑到窗下，不顾寒冷地伫立在那，一个框子、一个框子逐个观赏起来。这些美丽的冰凌窗花在朝阳的辉映下充满色彩，闪着光晕，漂亮极了。同一个窗子上的不同框子里呈现出各种不同的花纹，有的像冰川、沙漠；有的似森林、花丛；也有的宛如金光闪闪的宝石。同一个框子里，同一个图景也更为你设计出不同的想象来：瞪着眼睛看她是银菊，眯上眼睛瞧她是玉兰。这里的景色可美了，有南国的、也有北国的，蕴育着幻想，表现了自然……

冰凌窗花并不是始终保持原状的，它随太阳的升起不断地变化：开始厚厚的冰上还挂着霜，以后是一层亮亮的冰，接着变成一张薄薄的沙，最后只剩下一片浓浓的雾了。

记得小的时候，老师讲给我们听：冰凌窗花是由于冬季里室内外的温差大，当室内暖空气接近窗子时冻结，沾在窗子上就变成冰凌窗花了。

冰凌窗花不仅可以自然的呈现，也可以人工造形，我那时顽皮的很，时常把脸压在窗子上，过了一会窗子上就出现了一个个的“脸谱”，有时还依据自己的想象用手指、火柴、蜡烛在窗上印制种种花纹。

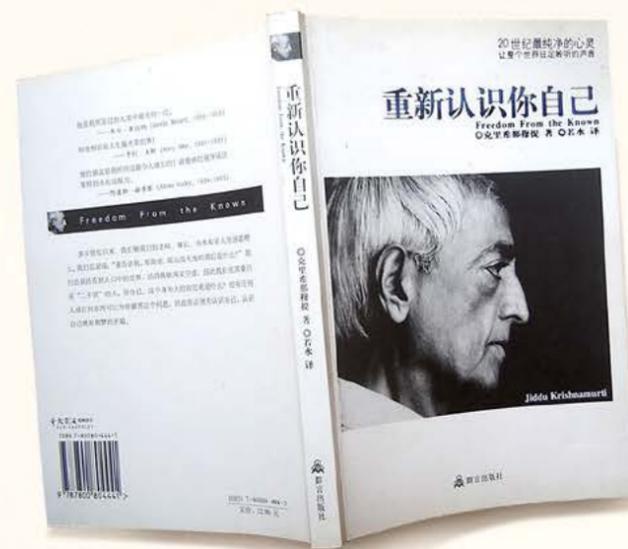
江城的雪景是迷人的，可原野上的雪景是依据大地的基础构成了固定的骨架，冰树也是靠树枝的造形而落成，只有冰凌窗花不同，她不拘一格没有重复，千变万化。二十几个春寒过去了，我还是如此的喜爱冰凌窗花，无论是在家里，还是行在街头，我总要情不自禁地观赏几眼那一幅幅迷人的图景。从室内看每一个框子里的冰凌窗花千姿万态，从室外望，每一个窗子上的冰凌窗花遥相生辉。

我爱北国的皑皑白雪，我爱寒冬的浓浓晨雾，我爱江城的玉树银花，可我最喜爱的还数那一幅幅美丽的冰凌窗花的图景，她充满理想、饱含情意，现出笑容。

写于一九八四年元旦



《重新认识你自己》荐读



渴望拥有等因素是人发现真实自己的绊脚石。只有不断让昨天的自己一再“死去”（心灵的彻底改变和革新），让那些禁锢自己的经验和恐惧一再“死去”，才有可能单纯地面对崭新的人生。

除此之外，该书最大的好处在于它陈述了一个基本事实：除了你自己，没有人能真正帮助你；除了你自己，没有人能真正伤害你。所有的成长与毁灭，都来自内部、来自自身的觉悟和念头。内心狭窄的人总把眼睛盯在别人身上，内心宽厚的人却把目光放在自己身上。自省的过程，即是解遮、去惑和认识自我的过程。

克里希那穆提还在书中谈到了觉察力、认识自我、人际冲突的真相、规避自怜、懂得爱、革新与突变等内容，他参悟的种种道理，可以关照人的成长，让我们真正做到“知人者智，自知者明”。正如书中所言：“人的高明往往不在于天赋，而在于懂得自我省察；人的成功往往不在于技巧，而在于及时的自我把握。当你知道迷惑时，并不可悲；当你不知道迷惑时，才是最可悲的。我们要理性的正确认识自己，然后轻松地继续上路。”

公元前5世纪，古希腊三贤之一的苏格拉底总是自称一无所知，他有一句广为传诵的名言——认识你自己。在古老、时光久远的雅典，苏格拉底为今天的我们打开了一道内省之门。

苏格拉底当真一无所知？他出此言，我想一半是真言，一半是谦卑。如他所言：“知道的越多，才知自己知道的越少。”那时的苏格拉底，已经走在了认识自己的道路上。

曾经苏格拉底走过的路，有众多后来者追随，比较而言，在认识自己的道路上走得更深入、更彻底的，应属印度哲学家克里希那穆提，他有一本著作名为《重新认识你自己》。在书中，作者提出了一个疑问，为什么人类具有如此巨大的智慧，缔造惊人的文明奇迹和上天入地的科技，却一直无法解决内心的空虚和矛盾？真正探索及寻求答案的过程，你将发现真相，并真实地面对自己。

克里希那穆提认为，不断追索、害怕失去和





故乡还有我的亲人

谢宗玉

去年冬天，父亲从村庄来到我居住的城市。星期天没事，我就与父亲面对面坐在电炉前烤火。该聊的话题早两天就聊完了，譬如他的庄稼我的工作。其实我们不聊，彼此心中也是有数的。我与父亲就像一个枝桠上的两片叶子，互相熟透了。多年的父子成兄弟，大概就是这个样子吧。现在我们不说话了，只静静地看着电炉的红丝发呆。

这样坐了半晌，后来父亲突然从嘴里木木地丢出一句：……该轮我过背（去世）了，不知还能到你这里走几次？

我心一惊，像灶台上一只昏睡的猫猛地抬起头来。我不知父亲为什么要这样说。

父亲平静地看着我，又说：村上就数我的年纪最大，是该轮我过背了。村上的黑麦半个月前过背了，他比我大三岁，现在村上就数我最大。

你胡思个啥呀？好好的瞎掰些什么？我白了一眼父亲。

父亲宽容地笑笑，说：这是规律。我孙也添了，要去也去得了。我是想提早给你打声招呼……

我心一酸，我明白父亲的意思。父亲是想说应该给他置千屋（棺材）了。也是时候了，父亲混浊的眸子已成泥土的颜色，说明他离泥土已经不远。说不定什么时候，一觉睡下去就再不醒了。

趁早把他在那边的屋子备下了，他要睡时就让他从从容容地睡。父亲是对的，这是规律。

打我出生到有记忆开始，村里相继有老人过背。村庄就像一棵大树，时不时就会落下一片叶子来，没有人能预测哪天会落哪片叶子。但等叶子落下来后，大伙扳指掐算，就发现落下来的这片叶子，已是树上最老的一片叶子了。村庄里的老人似乎都没有赖着脸皮图活的心思，到了一定岁数就一个跟着一个，悄悄撒下手头的一切，去了。

当然也有例外，还像那棵大树，突然来一阵风，一阵雨，或者一个虫子，把还没轮到落下的叶子给弄下来了。哑子叔叔就是这些例外中的一个，哑子叔叔不哑，他喉咙粗得很。有年春天他养了一群鸭，天说变就变，急雨骤下。奔雷惊散了他的鸭群，哑子叔叔声嘶力竭地要唤拢他的鸭群，他一个人在雨中闪来闪去。大概让雷生气了，雷一声炸下来，把哑子叔叔烧成了个黑炭团，当然死了。

伯父是村庄里我知道的第一个不想死却死了的人，那年我读初中。我也不想死。我去问父母他们的岁数，接着又问了村庄里其他人的岁数。结果我计算出了，如果不属例外，等到再死五十九人的时候，就该轮我了。我算出来后，就

发现自己做了一件傻事。现在比死亡更让我惧怕的是，这个已让我计算出来的死亡位数。如果我还呆在村庄呆着，往后的日子就只能是扳着手指、排着队等死了，哪我还活个卵乐？！

后来我终于逃离了村庄，浪迹到了城里。

躲在陌生的人群中，就像一片叶子混在了杂木林中，互相谁也不知谁的根底，就再也不用按那个规律操作人生舞台的出入场了。身边有些人很早就死了，也有些人很老才死，都不关我什么事，谁知他们的宗族是属常绿植物还是属落叶乔木呢？常绿植物的叶子自然要在枝头呆得久些，而落叶乔木的换叶周期相对就要快些。何况，年纪在城市是个秘密，凭肉眼我也分不清谁大谁小。有些妇人和官员都七老八十了，可他们染了发，涂了粉，看起来就还只有五十出头。而有些下岗工人因为过份忧劳，才四十岁的人就白发苍苍像六七十岁了。谁敢说谁已活够了，再活就是多余？这样最好！我也可像周围的人一样，隐匿着活着。

但毕竟躲得了一时，躲不了一世。故乡还有我的亲人，我还得隔那么些年回去看看。就算我不回去，父母到我这里来，也会把谁谁谁过背了的信息带给我。村庄里的规律仍在把我的去位一个一个地推向前。好在我再不去寻知具体的排位了。

隔一些年回到村庄，发现村庄正在死祖辈的人、生子辈的人；又隔些年回到村庄，发现村庄开始死伯辈的人、生孙辈的人了。而村庄本身这棵大树，不但四季更换着叶子，枝桠也会在岁月

里变延。很多过去熟悉的场景渐渐消失，替代的是新的陌生的场景。熟悉的老屋倒了，陌生的新房立了；熟悉的山路荒了，陌生的马路直了；还有，熟悉的面孔隔着岁月不再熟悉，陌生的声音随着时日更加陌生……

现在终于轮到父亲了。我想，还要不了多少年就该轮我了。我说不出心里这种忧伤如水的心情。但再不像以前那么惧怕死亡了。只是我还是舍不得父亲就将离去。父亲若去了，村庄里就再不剩几个我熟悉的人了。

我慢慢地有些想通了：真要轮到我了，我就去也罢。原以为活得越久，对一个地方就会越熟悉。现在知道错了。记忆像一个容器，装满后就再也记不住别的东西了。子辈孙辈的面孔和属于子辈孙辈的事物，我们荒芜的头脑无法容纳，而我们容纳了的面孔和事物，却随着时间的推移渐渐离开了这个人世。我们的记忆之瓶开始装着的本是可饮可喝的清水，到后来竟会变成一瓶毫无用处的黄沙。这时，无限的荒凉和说不出的孤寂就会像黑夜群狼一样伺盯着你。活着，反倒成了另一种恐惧。我现在才明白故乡村庄的老人为什么能够欣然赴死。当熟悉的面孔和事物都跑到地下了，他们也把生和死看透了。

（作者为青年散文家）



集团公司举办 第三届职工趣味运动会



趣味运动会开幕式

11月19日上午，为积极响应深圳市全民健身月的号召，持续宣贯企业文化核心理念，丰富员工业余生活，提升员工身体素质，增进集团各企业和广大员工之间的交流，进一步增强集团的凝聚力和向心力，集团公司在上沙中学举办了第三届职工趣味运动会。集团公司总部及各下属企业共9支代表队近300名员工参加了趣味运动会，集团公司领导悉数出席。经过紧张、激烈的角逐，最终国贸物管公司、皇城地产公司、国贸汽车公司分别荣获团体第一、二、三名。集团公司总部、国贸汽车公司分获道德风尚奖、最佳组织奖。

本届趣味运动会共设置毛毛虫、筷子夹牛奶、

黏黏乐、疯狂打地鼠、龟兔赛跑、龙行天下等6个项目。和往届有些不同，本届趣味运动会更加突出趣味性和娱乐性，并集协作性和竞争性于一身，既是力量的角逐，又是智慧的较量，更是对团队协作能力的检验。运动会开得热烈、紧凑、有序，各个代表队都玩出了精彩、赛出了新意，展现了深物业人昂扬向上的精神风貌，弘扬了团结拼搏、重在参与、健康快乐的体育精神，切实践行了集团公司“同心、同创、

同享”的企业核心价值观，展示了“把心贴在一起、把汗洒在一起”的良好团队精神。

最终，比赛在欢笑声、加油声、欢呼声中圆满落幕。本届趣味运动会取得运动成绩和精神文明的双丰收，充分体现了深物业人良好的精神风貌，增强了广大员工的集体观念和协作意识，增进了各企业和员工之间的友谊。大家纷纷表示，希望今后多开展类似的文体活动，营造全集团“快乐工作，健康生活”的良好氛围，发扬“敢为人先、变革图强”的企业精神，把运动会中追求更高、更快、更强的体育精神转化为做好本职工作的不竭动力，创造公司更加美好的明天。



龟兔赛跑



疯狂打地鼠



毛毛虫



龙行天下



黏黏乐



集团公司总部荣获道德风尚奖



筷子夹牛奶



国贸物管公司荣获团体第一名



皇城地产公司荣获团体第二名



国贸汽车公司荣获团体第三名



国贸汽车公司荣获最佳组织奖

国贸论语 National Trade Building Analects

漫谈管理 +IT 创新应用

国贸物管公司 赵桃波



众所周知，物业管理行业属于微利行业，如何提高管理水平、提高管理质量、提高管理效益和降低管理成本，是企业生存和发展的核心问题。

通常情况下，公司可以通过梳理流程、完善规章制度、简化操作指引、组织员工培训等手段，提升管理水平。这些都依赖人的因素，都靠员工的学习能力和工作意识去完成，但由于每位员工的理解能力、工作能力、执行能力和自我约束能力各有不同，因此在落实和执行的过程中，效果会打折扣。

今天，我们从另一个角度谈谈“管理+IT创新应用”。如何借助信息化平台和创新应用，实现搭建更有效率的管理模式。通过这些辅助工具平台、系统岗位职能分派、自动业务提醒、大数据分析发掘、移动互联、流程监管等功能，利用IT创新应用作为良好的辅助推动力量和催化作用，帮助公司找出管理当中的薄弱环节，移除管理障碍，加强内控管理，逐步实现标准化、流程化管理，让管理体系更好地落地执行。

与大多数企业一样，国贸物管公司也曾经历过因为缺乏信息化建设和应用平台，线下管理负担较重，线上数据处理和用较少，导致管理成本相对较大的阶段。近年来，在公司领导的高度

重视下，加大力度发展信息化建设，所有信息化建设部署得以迅速开展，陆续完成各项信息化业务系统的实施、测试、修改完善、部署应用及推广使用。IT技术平台的搭建和应用，驱动互联网+创新发展，进而逐步驱动公司各方面的内部管理和业务管理的执行效能，具体实现如下：

一、通过泛微OA协同办公系统的部署应用，解决了纸质文件行政管理的审批时效问题，大大降低了员工递交公文时的交通费用成本。根据公司规章制度的细节要求和内控管理要求，严格把各岗位审批角色和审批过程，清晰地落实到OA系统的流程审批当中。所有内部请示报告等公文文件实现电子化数据归档处理，为领导层、业务部门负责人和办事员工在行政管理上，提供及时可靠的流程结果和流程内容的查询功能和监管功能。加上手机APP移动智慧办公的使用，利用移动互联打造业务应用的移动化、协同化和云端化，让员工可以充分利用碎片时间，随时随地处理工作事务，从办公桌上解脱出来，有效提升工作效率。

今年5月，山东公司启用总部的泛微OA协同办公系统。统一的平台、跨区域的集中部署和管理，防止了信息化系统的出现“孤岛”问题，也避免了信息化项目重复投入建设费用，在管理上，节省了管理成本，实现了总部与各外地分公司之间紧密联动。

二、通过物业收费系统的部署应用，业务系统对物业收费情况实行明细数据的记账操作，做到应收账、欠款账、回收率等重要指标的实时数

据统计。在财务管理方面，对业务人员操作权限的梳理设置，加强了内控管理。今年6月，对物业收费系统进一步完善开发，启用物业收费系统的业主手机短信接口功能，实现物业收费单、催款等应用通知功能。在收费管理方面，节省了打印纸质收费单的耗材成本和打印时间，减轻了员工工作量，释放了部分劳动力。比起传统纸质投递的方式，手机短信绿色环保且更有效、更快速地传达业主（租户）手中，对提高收款效率起到了积极作用。

三、通过群英云考勤系统的部署应用，互联网云端技术+人脸考勤打卡平台，智能排班、自动汇总多样报表等功能，协助人力资源部完成对员工考勤的管理工作。将考勤机、电脑、手机各端零障碍完美相连，实时监控，手机APP的移动应用，员工随时随地可以及时提交请假、外出等流程审批，并且可以完整记录每条数据，汇集成统计报表，方便员工操作，又减轻了人力资源部管理人员的工作。

四、通过FMC设施之家云平台系统的部署应用，解决了巡逻人员日常巡查缺乏监督和设施巡检遗漏等管理问题。设备设施使用NFC芯片的近场感应，相比扫描二维码的方法，进一步提升了巡检时的工作效率和准确率。员工还可以用手机查到设备设施的最近故障记录和运行状态，在巡检时若发现异常或故障，可以通过手机APP终端上报系统通知维修工及时到场维修，还可以拍照上传现场情况。让物业设备设施管理变得更方便、快捷和可靠。同时将员工工作状况、设备设施相关信息、维保数据等用互联网技术连接起来，形成大数据收集积累，用于科学分析、优化工作流程，从而降低维保成本，提升工作效率。

第三方维保公司也可以使用本系统，进行维保任务的管理，极大的缩短了报修响应时间，提升了维保效率。有了平台的运用，可以标准化工时、标准化工作流程，让新来的员工可以快速的掌握专业知识和操作技能，降低培训成本。

五、继续完善建立客服系统、采购仓库管理系统、合同管理系统、租赁系统、巡更系统、门禁系统、访客系统、停车场系统实现云数据集合等。

整合所有业务系统，建立“国贸云智能运营综合管理平台”。打通各业务系统的重点业务数据收集，形成统计示意图表，为管理层提供运营数据分析和监管，辅助制订企业发展战略的管理部署。

移动互联的应用，使得国贸云智能运营综合管理平台的协同管理不再是一个单一的软件，而是具有“平台化”特性的一个平台和“环境”。借助该平台（接口开发技术）将快速打通各个异构系统，形成数据互通互联，让公司决策者及时掌握各种准确有效的数据，将整合企业、员工、业主（租户）及合作伙伴之间的各种应用，实现数据交互、信息共享、大协同的精细化管理。

六、通过智慧社区平台的搭建，实现手机APP门禁访问、访客线上登记和授权访问。整合社区周边资源、社会服务资源，实现在线物业通知、在线预约维修、在线缴费（银联、支付宝、微信支付）、在线购物、在线叫外卖、清洗空调、预约家政服务等，实现各种便民、利民、惠民的应用功能，通过科技手段，进一步拉近客户与物业服务的距离，完成“最后一公里”O2O物业服务的全覆盖，逐步形成高效的、可靠的、专业的、一体化整合的服务业务运营管理系统。

以上“IT创新应用”，是公司在管理提升方面取得的阶段性成果，这仅仅是国贸物管公司信息化建设的开始。面向未来，我们将继续探索“管理+IT创新应用”中的互联网、物联网、云计算、大数据等多样化的管理模式，结合公司流程的管理建设，实现高效链接内部管理、链接业主和链接服务，通过IT系统平台的不断建设完善，用精细化、流程化、智能化等手段创建智慧办公、智慧物管、智慧社区服务平台，助力公司管理水平再上台阶！



住宅小区开展无偿献血活动组织工作初探



集团公司党群办公室 王 诚



近年来，以住宅小区居民为主体的集体无偿献血活动在深圳地区蔚然兴起。由于深圳市是一个移民城市，大部分住宅小区都是由不同单位、组织的人混合居住，人群结构较为复杂，每个人的利益需求各不相同。如何在这样的复杂环境下，开展好集体无偿献血活动，取得社会、公众、协办方多赢的效果十分重要。

集团公司所属单位近五年来积极开展集体无偿献血活动，共无偿献血16场，参加人数近千人，献血总量达30多万毫升，涌现出国贸汽车公司、国贸物管公司国贸大厦管理处和福民新村管理处等3家获得“深圳市无偿献血先进集体”单位。江昊、杜锋、李德财和王诚等四名员工获得“全国无偿献血奉献金奖”，其中杜锋、李德财和王诚三人均无偿献血达一百次以上。

根据近几年来在社区组织的集体无偿献血经验，为更好地做好相关活动，提出如下工作意见：

一、制定详细活动计划。

活动组织者要根据自己掌握的小区居民情况及平时与小区居民接触时对无偿献血等公益活动的支持态度等进行综合分析，结合本小区的实际情况，制定活动计划。活动计划一般包括活动时间、活动地点、活动内容、活动主要支持者、活动宣传方案等。同时要与血站、无偿献血志愿组织取得联系，得到他们的技术和人员支持。

二、争取得到各方支持。

由于住宅小区是多头管理，涉及的面很广，因此活动要争取得到各方面的支持才能取得最好效果。

一是要争取得到小区内企业和居民的支持。要通过各种宣传方式，传播正确的无偿献血理念，消除小区内企业和居民对无偿献血的误解，得到他们的理解和支持。尽可能与小区内企业进行联系，争取得到企业的各方面赞助。

二是要争取社区工作站和居委会的支持。根据《中华人民共和国国家献血法》第六条有关规定：国家机关、军队、社会团体、企业事业组织、居民委员会、村民委员会，应当动员和组织本单位或者本居住区的适龄公民参加献血。因此得到社区工作站和居委会的支持是有法可依的。在有条件的情况下，还可以从街道办事处层面得到支持。得到社区工作站和居委会的支持，是开展好集体无偿献血活动的关键之一。

三是要争取得到物业管理公司的支持。根据《深圳经济特区住宅区物业管理条例》第二十九条第四款规定，物业管理公司有义务组织或协助有关部门提供社区生活服务和开展社区文化活动。因此将集体无偿献血活动作为一次有益的社区公益文化活动来开展，是争取物业管理公司支持的有效方法。争取得到物业管理公司的支持，意味着在集体无偿献血活动中可以得到场地、电力等有

力支持，是开展好集体无偿献血活动另一个关键。

四是要争取得到业主委员会的支持。因为业务委员会可以代表业主在小区重大事项方面表达意见。因此争取业主委员会的支持，并让业主委员会配合开展组织宣传活动，做好对居民业主的解释工作，是开展好集体无偿献血活动的重要因素之一。

五是要争取得到小区内其他单位、社团组织和志愿组织等机构支持。要想办法与住宅小区内其他单位（如学校、幼儿园、教育培训机构、社工机构）、社团组织（如老年人协会、老年舞蹈团）和志愿组织（如小区党员志愿者服务队、社区志愿者服务队）等机构支持，让他们在集体无偿献血活动前后可以配合做好宣传、动员、现场维持等工作。

三、开展好全方位宣传。

由于国内的历史和环境影响，民众对无偿献血理解存在片面和误解，因此开展好宣传工作，是组织好集体无偿献血活动的前提。一般可以通过以下几种方式进行宣传：

1. 在得到物业管理公司、社区工作站或居委会和业主委员会的支持下，在小区宣传栏、楼道、电梯间张贴无偿献血宣传海报，悬挂横幅。在小区广场等空旷或小区居民较集中活动的区域派发无偿献血宣传单，邀请无偿献血志愿者、无偿献血者解答无偿献血知识。

2. 在房地产信息网等居民较多浏览的社区网站、论坛上发布信息，进行活动宣传。

3. 通过社区政务微博等新媒体方式进行活动宣传。

在宣传的同时，可以进行预报名工作，以掌握集体无偿献血活动的规模。

四、做好充分准备工作。

由于小区环境和人员情况复杂，因此开展无偿献血活动时，要做好充分的准备工作。

一是要做好活动场地的选址工作。要考虑到采血车辆进出小区的道路问题、对小区地面可能产生的压损问题、对采血车辆的供电线路问题、无偿献血登记区域的划分问题以及小区聚集对小区车辆流动的问题等。有关解决方案要充分与社区工作站或居委会、物

业管理公司和业主委员会进行沟通，得到他们的支持。

二是要做好活动现场维持工作。由于小区内人员复杂，活动时往往老人、孩子等聚集，因此要做好现场维持工作，确保人流能够及时疏散。要划分好活动的各个区域，咨询区、填表区、无偿献血区、宣传活动区等。要通过区域划分，充分考虑到如何在公众场合保证拟无偿献血者填表时的个人隐私问题。要得到社区工作站或居委会、物业管理公司、业主委员会和志愿工作者及小区居民的支持，请他们分别派员共同维持好活动的现场秩序。要做好无偿献血者发生不适情况时应急预案。

三是要做好活动备用方案。如遇大风大雨高温等极端天气，要考虑将活动从室外搬到室内开展，或取消另行安排的备用方案。

四是要做好活动现场的报道。可邀请各类媒体参与报道小区的集体无偿献血活动，并准备好有关的新闻通稿。可让小区居民中无偿献血方面突出的人士接受媒体的访问和报道，增强宣传效果。

五、及时总结公告。

在活动结束后，要及时对整个活动进行总结，与社区工作站、物业管理公司、业主委员会及时沟通，对好的经验进行提炼，对活动中出现的问题及时进行分析研究，总结出有效的解决方案，形成书面工作总结或备忘录，以便在今后的活动中做得更好。

同时要将活动的成果（如无偿献血人数，无偿献血量）及图片及时通过宣传栏、网络、微博等方式进行公布，对活动中出现的先进事迹进行表扬。如有媒体新闻报道，可将这些新闻报道通过宣传栏、网络、微博、小区的宣传墙报、海报等进行公告，增强居民继续参加公益活动的信心。



深物业前海港湾花园业主提前9个月入伙

12月16日，深物业前海港湾花园举行了简朴而隆重的入伙仪式。集团公司、皇城地产公司、国贸物管公司和入伙业主共同见证了这一重要时刻。

当天上午9时，伴随着阵阵锣鼓声与热闹的舞狮表演，前海港湾花园入伙正式开始。本次入伙现场井然有序，工作人员服务细致周到，从入伙签到、签约办理到钥匙领取、房屋查验，整个交房过程有条不紊。为保障业主的尊贵服务体验，整个入伙采取了“一对一”专人服务。时值降温，公司还贴心地给业主们准备了热饮糕点和精致礼品，大家笑语盈盈，入伙现场气氛热烈而温馨。

深物业前海港湾花园是集团公司精心打造的高档住宅小区，集团上下高度重视，从项目定位、规划设计、工程管理到成本控制各项工作均按集团《房地产手册》标准严格执行，科学管理，快速高效推进项目建设，使得入伙时间比



预定时间提前了9个月，荣获了深圳建筑业协会颁发的2015年度下半年深圳市优质结构工程奖及安全生产文明施工优质工地奖，彰显了深物业的开发实力和规范化管理水平。该项目区位优势明显，大小南山峰景环绕，一站式醇熟商业配套，海陆空轨立体交通枢纽，教育配套到位。随着项目圆满入伙，前海港湾花园的业主即将开启前海领袖菁英的新居住时代。





BEAUTIFUL
IN THE MOUNTAINS
ONLY VILLA

一山纳美墅 一墅藏传奇

中国 · 徐州

最具价值力纯别墅社区



ONLY VILLA
— THE MOUNTAIN —

纯墅



VIP 8080 9988
0516

项目地址 Address
徐州铜山新区华山路8号

发展商 Developer
 苏地集团
SZIPD

建筑设计 Design
CCDI悉地国际

景观规划 Landscape
山水比德

全程营销 Marketing
 新存在