

第三部分：携手未来

以上重点从公司的业务和管理方面讲了很多，公司的其他工作不做重点，但也非常重要。

证券工作，要做好守规合法，要让自己站在公司的高度上处理问题。比如，我们三区整合解决同业竞争的问题，变化很多，但要本着有利于公司发展的方向前进。安全与党群工作，必须要重视，特别是避免安全事故，抓好纪检监察工作，安全党群工作无小事。要充分调动公司员工的积极性，用寓教于乐的活动让大家积极参与进来。财务工作，要学会通过数据帮助公司分析问题，解决问题，尤其要加强经济指标分析和费用分析。



26

团结、协作，一起实现新目标。发扬团结协作精神，增加集体的满足感，做到业务良性发展、文化和谐创新，人人富足安康。变革已经开始，希望已踏上征程，愿大家共同努力，为股份公司的美好明天一起加油！

——空港股份总经理 宣顺华



聚焦空港 — 变革与希望

北京空港科技园区股份有限公司办公室 主办

投稿邮箱:w600463@163.com

2017年第02期(总第104期)共四版

《变革，让希望踏上征程》

宣顺华

空港股份组建到现在已经 16 年，上市 12 年，在过去这十几年时间里，我们是一个怎样的公司？我们的业绩是怎样的？存在什么问题？未来怎么办？今天希望给大家做一个展示，给大家一个明确的答案。今天，我演讲的题目是：变革，让希望踏上征程。其中，变革是第一位的，变革才有希望，希望需要付诸行动。

第一部分：鉴往知来

数据分析

近十年收入及净利润对比情况



4

支撑，公司的整体发展趋势震荡下跌，净利润的下跌幅度更加明显。

再看股份公司的净资产收益率，2013 年以前公司还能维持在 6% 以上。但从 2014 年开始，股份公司的净资产收益率已经达到了 5.4%，2015 年低至 2.86%。主要是因为公司在 2015 年年底完成了一次增发，净资产增加了 6 个亿，但是我们的净利润却下降了，分母变大、分子变小，直接导致我们的净资产收益率进一步降低。截至目前，证监会的政策在定向增发方面是趋于紧张的，窗口指导意见很可能回归到净资产收益率 6% 的红线标准，这就意味着，股份公司未来的融资工作将非常艰难，甚至失去市场融资功能。这对上市公司，无疑将是一个巨大的损失。

数据分析

净资产收益率情况

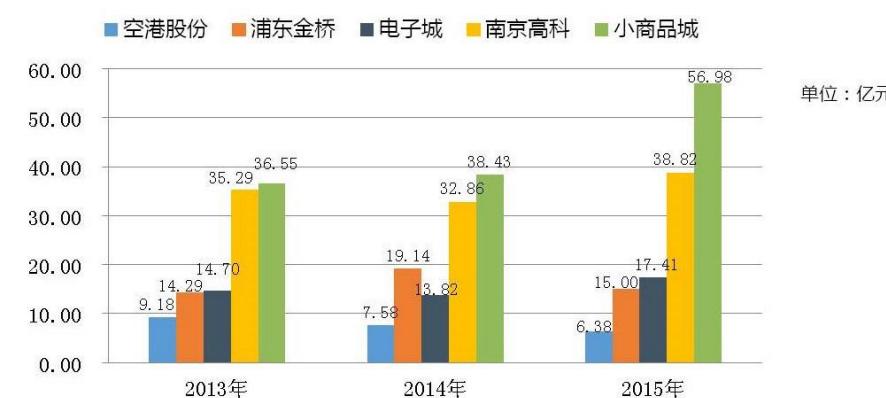


5

首先让我们了解一下股份公司过去十年的经营情况。2007 年到 2014 年，股份公司总收入的变动幅度并不大，从指标上看情况也并不差。然而从净利润的指标可以看出，2014 年、2015 年两年我们的净利润有一个大幅度的下降。其主要原因在于，空港工业区 A 区和 B 区土地截止到 2013 年，已经基本出让结束，因此，现在我们缺少了一级开发土地的利润

数据分析

同行业收入情况三年横向对比

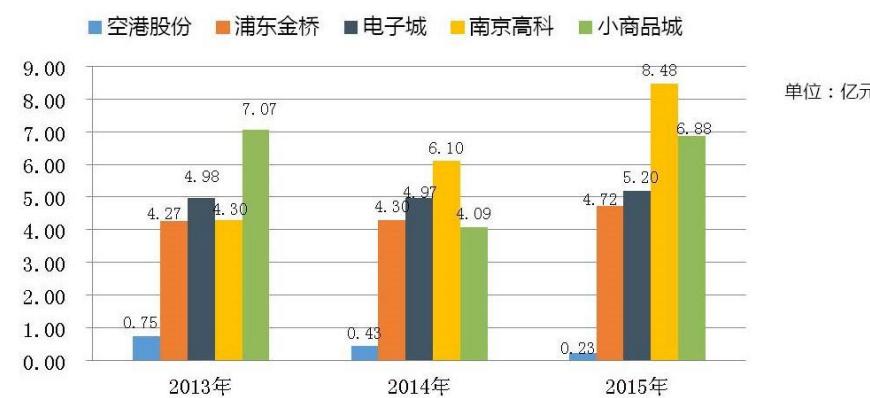


单位:亿元

6

数据分析

同行业净利润情况三年横向对比



单位:亿元

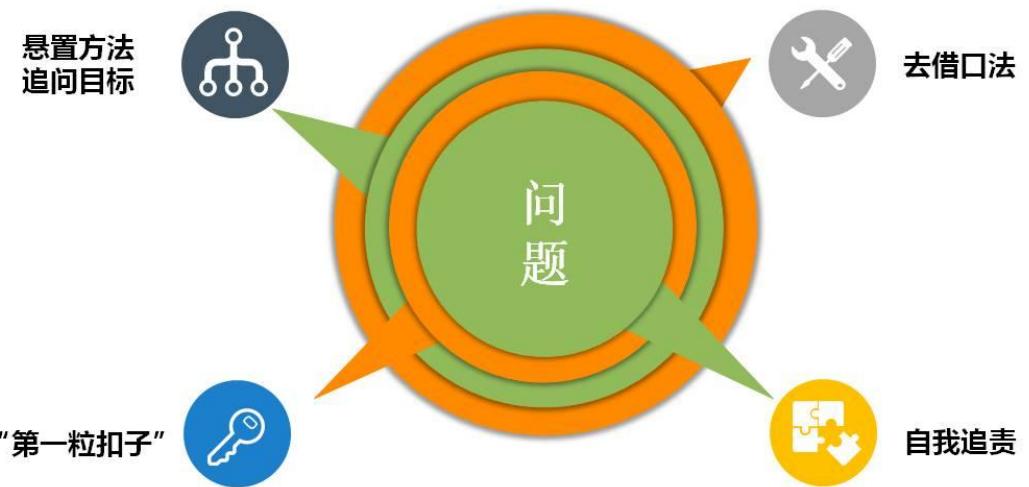
7

文化革新。目前公司整体思维比较禁锢，死板。思想禁锢存在几种表现，如，办事看领导脸色，不学习新鲜业务，思想懒惰等。如果公司所有人都思维禁锢，公司便难以产生文化。要做到文化活跃，首先要建立起一个知识体系，有学习新鲜事物的愿望，然后主观上求上进，有积极性。目前，股份公司年轻同志比较多，我们一定要打破禁锢，活跃思维，多思多想多问，鼓励大家活出自己的思想，自己的认识。我们的领导层也要能够接受员工的这种思维活跃，接受不同的意见，形成良性互动。

发现问题背后的问题。这个观点来自于十一学校校长李希贵的讲座。这个观点既可以看作是活跃思维，也是解决问题的方法。在我们的日常工作生活当中总会出现各种各样的问题，遇到问题我们首先要冷静，认真分析情况，找到问题背后存在的症结原因，最后再加以解决。悬置方法，追问目标，就是在我们出现问题的时候，避免陷入寻找方法的怪圈当中，忽略了要达到的目标。我们处理问题要简单直接，不能拐弯抹角。所谓去借口法，就是避免在出现问题时找借口，互相推诿。最后是自我追责法，出了问题要首先考虑自己是否有问题，从

文化革新

发现问题背后的问题



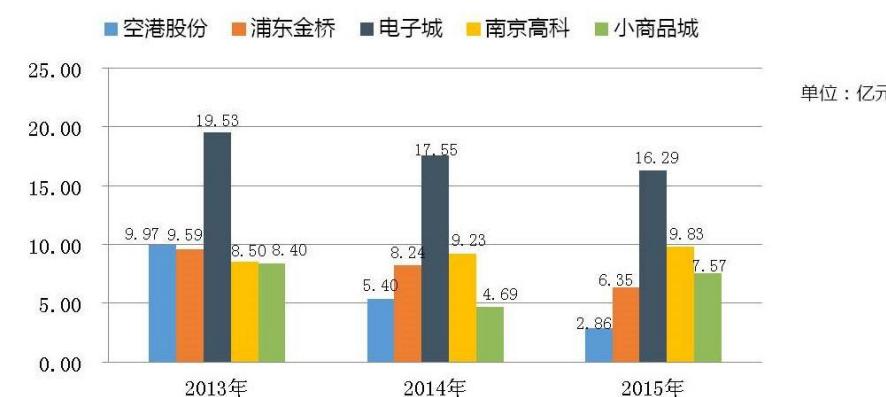
22

自身入手，而不是责备他人。

文化革新的一个重要内容就是要善于学习。多读书，读好书，可以拓宽知识面，也可以平静心灵，治愈内心。积极参加各类讲座，增加学习机会。参观调研，做到读万卷书，行万里路，开拓眼界，增长见识。文化的核心就是要加强沟通，做好分享工作，包括会议感想、考察经历等信息分享内容，也包括市场信息、客户信息等资源分享内容，让每个人融入股份公司的工作中，培养自己敏锐的商业意识。

数据分析

同行业净资产收益率三年横向对比



单位:亿元

8



第三个板块是建筑施工，未来重点深化管理，降低成本。天源建筑务必保持一个更开放的心态，走出去、向上看，做到顺义第一，向北京市好的企业学习管理经验，探究成本高的原因，大力解决这个问题。

业务突破，我们还要做好创新业务。第一，积极投资产业基金。投资产业基金存在三个好处，一是分享投资收益，优秀产业基金的年平均投资收益可以达到 20——30%，远远高于我们的收益率。二是发现优秀企业。产业基金有更优秀的团队，更专业的职业投资经理，更完善的风控体系，我们可以进行跟投或者直投。三是产业基金的所有企业资源都可能成为我们一级土地的最终客户。目前，我们已经和瑞和基金达成了初步的意向，并且积极推动基金注册在顺义。这样，对我们整个顺义区，包括我们临空经济核心区企业的发展，包括我们自身的发展，都会有一个带动。第二，投资优秀企业。未来若真的与基金合作成功，我们一些职能部门的同志也可以积极走出去，跟随基金去参与一个月到两个月的调研工作，提升自身能力，促进自己发现优秀企业进行投资的能力。第三，投资三新企业。顺义区最近成为产融结合的国家试点区域，我们应该抓住这个机遇，调整组织架构。我们计划将原有天慧咨询变更为天慧科技发展有限公司，进行一些科技项目的投资工作，现在初步的意向是利用标厂的资源，进行分布式光发电项目。此外，也计划进行一部分医疗健康服务投资发展。这些都是我们未来发展的方向。

刚才提到的现存业务与创新业务的开展，主要解决公司的战略问题。何谓战略？其实就是明确要做什么，不做什么。明确了要做什么，最关键就是怎么做？这就涉及到了管理革新和文化革新两个层面。

管理革新的第一方面是制度建设，包括现有制度的修订，完善缺失制度，强化制度保障。这个工作现在已经开始，我们选择那些执行需求强的制度内容，进行修订，坚持制度建设的必要性、科学性和可操作性。制度修订完以后，我们必须强化执行，完善监督，切实做好管理工作。第二方面是深化考核制度。这里讲的考核管理主要是针对分子公司和各部门的管理，做到可操作，科学性，过程性，避免形式主义。做好管理工作，是我们提升经济指标、推动工作完成的一个必要条件。对部门考核，要采取量化分解方式，做好记录，并与薪酬体系挂钩。我们在做这项工作的过程中，未必能做到完全的客观和公平，但是方向不能改变。

管理革新的第二方面是内部审计。审计部的工作听起来很虚，但却非常重要。未来，它除了自己的独立工作之外，更多的是配合功能，配合企管、人力、证券等，加强部门间的联合协作。扩大审计领域，逐步开展内部控制及风险管理，即确定审计范围，审计内容，审计周期，推进审计工作量化。从事后审计向事中事前审计

迈进，防微杜渐。调整内审人员结构，考虑根据自身业务情况，合理购买社会服务，聘请外部机构开展一系列专项审计。最后是从传统审计方式向审计智能化过度，利用电子存档，进行数据对比，提高审计效率。审计工作是我们未来的一个重点，最终要达到降低成本，防止腐败的目的。审计工作的推进，要求公司领导层自身必须自律，自上而下的提高认识。

管理革新的第三方面是健全人资管理。首先从用人机制方面，做到能者上，庸者下，全面调动员工的积极性，让每个人能在合适的岗位发挥作用，做好合理的岗位分配。要区分能者和庸者，就需要一个科学的岗位评价体系，量化管理，用数据说话，做到公平公正。做好职位竞聘和岗位竞聘，进行职位发布，鼓励大家报名竞聘，根据评价上任，加强人员流动性。其次是做好培训工作。2017年，人力资源除了日常工作之外，最主要的就是考核、激励、培训。培训主要分为业务培训和奖励培训。最典型的情况是天源建筑，天源建筑的建筑一级资质，需要高级建筑师、评估师等，日后，我们

要制定政策，按照公司所需，根据证书级别给予不同的奖励。此外，与公司签订相应协议，由公司出资鼓励大家去报名学习，考取相应资格证。奖励培训方面，与相关商业培训机构联系，为优秀员工提供奖励培训，帮助员工提升自身价值。最后是薪酬体系，加大薪酬体系弹性，需要人力资源强化这部分工作内容强度，做好机制突破。

01 用人机制

- ✓ 职位竞聘
- ✓ 岗位竞聘

02 培训机制

- ✓ 业务培训
- ✓ 奖励培训
- ✓ 专业职称培训

03 薪酬体系

- ✓ 加大薪酬体系弹性

与我们大相径庭的是，同行业的其他公司都在通过各种手段提升自己的价值，而不是单纯的维持现状。通过与同行业收入、净利润及净资产收益率的对比，我们可以看出，股份公司净资产收益率下降最大，收入与净利润也都位居末位。而其他公司，小商品城依靠其义乌小商品业务，做到了再难复制的行业模式。南京高科净利润增长最为突出。即使在地价倒挂的情况下，依旧依靠股权投资完成了公司的发展壮大。仅仅是 2015 年一年南京高科 8.48 亿元的净利润中，依靠股权投资业务获得净利润就高达 5.96 亿元。它旗下南京高科，高科新创，高科科贷，高科新浚四个投资平台，投资了目前已经上市的公司包括南京银行、有中信证券、栖霞建设、厦门钨业、辽宁成大 5 家，投资的股权估值是 100 亿，拟上市公司 8 家，估值 67 亿，其他在孵化期、成长期的企业 13 家，估值 15 亿。反观股份公司自己，只有一家承天倍达，却并不成功，并且已经出售。可见我们未来在股权投资方面空间非常大。

数据分析

二级开发所占比重

- | | |
|-----|------|
| 18% | 空港股份 |
| 64% | 南京高科 |
| 77% | 小商品城 |
| 89% | 电子城 |
| 92% | 浦东金桥 |



数据导论

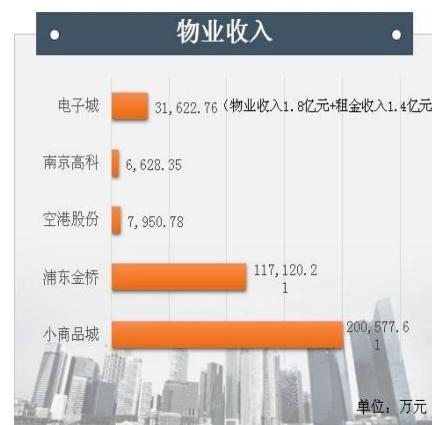
大部分园区类上市公司均把房地产二级开发作为经营重点。与我们当下的经营模式完全相反。

再来看我们的主营业务分布情况，天源建筑所占比重最大 67%，在不同的年份里，它占到了 60% 到 80%，物业出租、一级开发、二级开发，基本持平。但是，天源建筑 67% 的主营收入的贡献率，毛利率却低至 13.41%，净利率

甚至可能不足 2%。同行业上市公司建筑施工部分的净利润是 5%，这值得我们深思。

与我们的结构不同，同行业其他几家公司均以二级开发为龙头，最低的南京高科也达到二级开发占比 64%。与股份公司的 18% 相去甚远。二级开发的概念其实包括两层含义：一是二级开发的房产销售，另一个是二级开发房产的自己持有。图表中二级开发占比最高的浦东金桥，走得就是第二条路线，占比 92%。它大部分业务都是自己持有，位于上海陆家嘴地理位置天然优越。可以说，浦东金桥的路线就是股份公司未来的发展路线。电子城 13 万平

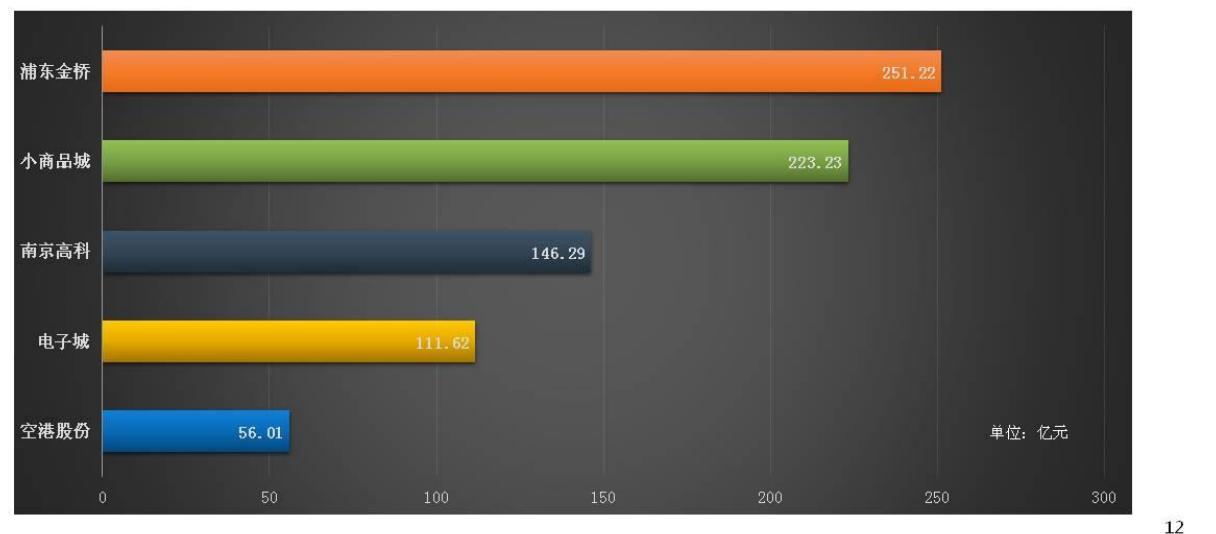
米厂房，3.1 亿收入，主要源于其地段优越，工业厂房按照办公楼来出租，租金自然更为高昂。另外 3.1 亿的收入里，1.3 亿是租金收入，1.8 亿是物业收入。这也是高端物业管理存在的必要性。



最后,是我们的市值情况对比。我们市值 56 亿,最大的浦东金桥 251 亿,相差 5 倍。同样是这 5 家公司,空港股份的市盈率最高,若以同行业的市盈率来算,我们可能还要低得多。我们现在这样小的估值,在未来的并购,重组工作中,不但推进很困难,而且时刻可能会成为其他一些拟上市公司的猎物,时刻都会被人盯着。因此,规模太小,也是我们应该深刻反思的内容。

数据分析

同行业市值情况比较



严峻的现实摆在面前,2016 年的我们的经营状况依然不乐观。尤其是建筑施工业务可能会出现亏损的情况。如果不变革、不努力,公司面临的结果将是整体亏损,最终成为壳公司。因此,发现问题,就要探究原因。

我认为,原因主要包括三个方面:第一,业务问题,转型不及时,经营结构不合理。大家都知道,房地产黄金 10 年,我们于 2006 年成立天瑞置业时机很好,但是天瑞置业自成立以后,只做了一个项目。这期间,我们错过了一个又一个拿地的机会。其问题主要是公司的战略一直没有调整过来,一直以一级开发为主,错过房地产发展的黄金时代。结构不合理,以天源建筑占比最大,却没有相应比例的净利润,自持物业利润率很高,我们的比重却不高,房地产二级销售的利润比较高,但我们的比重也不高。所以这就是经营结构不合理。第二,管理问题。我们的公司拥有国企的所有弊病,激励机制不健全,薪酬缺乏弹性,考核流于形式化,没有执行。总的来说,这就是体制和机制问题。第三,核心问题。这其实也是对前两个问题的总结,战略发展不清晰,思想认识不统一。我来股份公司以后,很多同志问我,公司重点要做什么?整个公司要向哪个方向发展?这些问题员工不知道答案,甚至高层领导也不清楚。所以,这就应该是一个核心的问题。可能除去这些问题以外,我们还存在很多的问题,

我们要逐步

的去加以解

决。



第二部分: 寻求突破

首先是现有业务的结构、策略调整。在一级开发方面,外扩内缩,为二级开发积极储备资源。外扩就是要把土地开发的范围、占地的范围扩大。内缩,是缩小我们的投资。一级开发的周期很长,政策限制又很严格,占用资金还比较大,所以未来在一级开发业务上不作为投资的重点。与此同时,缩短开发周期,节约时间成本,未来我们的一级开发争取带着项目做。从公司现有的赵全营项目来看,我们从 2009 年开始合作项目,历时 8 年,投资将近一个亿,未来如果出让,我们可能还会再继续投入七千万左右,这 8 年时间,产生财务费用 4780 万元,这些土地项目一天不出去,每天都会产生新的财务费,所以,这个项目实际是亏损的。我们必须避免这样的情况再次发生。此外,一级开发务必转变思维模式,立足开发有影响的大项目。90 年代初空港工业区 A 区 B 区成立,招商是我们工业区工作的龙头,20 多年过去以后,大家会发现 A 区和 B 区很多最早入区的企业已经面临着退地、企业倒闭。现在情况就不一样了,如今我们的土地资源越来越宝贵,招商肯定不能以单一项目为主,而应该以整个概念入手,比如互联网、新能源、三新经济等。例如不久前,顺义和海淀被列为国家重点的产融联合试点区,我们完全可以根据这些政策来进行招商,甚至只招收符合这个行业概念的企业或者进行组团招商。

在二级开发方面,要大力开展,形成竞争。一方面,核心区内的土地,主要包括我们 A 区和 B 区的土地,未来以自持为主,建设高品质物业。这方面的机会很多,如北京市城市核心区成本过高,一些优秀企业存在外迁需求,空港 A、B 区必然是备选。B 区我们也有一个双创基地及优客工场,进行创业孵化,我们必须留住孵化成功的企业,建造适合于他们的环境,伴随他们成长发展。本着这个目标,我们 A 区的村田地块, B 区标厂剩下的土地,从 2016 年底已经开始进入设计阶段,2017 年我们的目标是 6 月份之前争取完成相关手续,尽早开工。这些未来都是我们自持的范畴,我们将不再建设厂房结构,转而以办公楼、商业配套为主,租金收益会更高,像浦东金桥的发展模式靠拢。此外,我们要积极关注其他核心区域的地块,如国门商务区 C6009 地块, B 区热力二厂地块,情况合适的条件下我们也要争取拿到。另一方面,核心区外的市场,主要采用自主开发与联合开发模式进行销售。现在,我们已经和诺丁山开展合作,在南法信开展项目,并进入了施工阶段。我们的目标是 2017 年,实现一期封顶,二期今年进入施工阶段。外部合作,我们也在积极与联东进行接洽,寻找合适地块进行项目合作。我们与首开在浙江瑞安也在进行一个住宅地块的调研,争取以参股形式合作。我们与北广科技也在洽谈北广科技原有地块项目的开发。这就是我们未来的发展重点,利用我们的优势,寻求共同发展。

数据分析

股份公司各业务版块的收入占比

