

苏高新集团

总第30期

2015年10月

www.c-snd.com

苏州高新区经济发展集团总公司 | Suzhou New&High-tech District Economic Development Group Corporation



苏州高新区经济发展集团总公司

地址：苏州高新区科技城培源路3号/软件大厦5号楼3楼

公司电话：0512-68096199

国有股权转让价值提升办法的探索
在何山脚下再创辉煌
苏高新精神



苏高新集团·旅游

顾问：
俞 愉

编委会：
高剑平 孔 丽 朱 勇
唐 燚 屈晓云 王 星
邹立波 朱复民 严学澄

主编：
朱 勇

副主编：
林 雁 王 师

编辑：
金 夏 张 菁 孙正伟
何 泽 侯青蜓

电话：
0512-68096191
0512-68096190

传真：
0512-68253101

邮箱：
bjb@c-snd.com

邮编：
215011

地址：
苏州高新区科技城培源路3号
软件大厦5号楼3楼

主办单位：苏州高新区经济发展集团总公司
准印号码：苏新出准印JS-E178
印制单位：苏州市大元印务有限公司

内部资料 免费交流

目录

contents

刊首语 ENTRY WORDS

集团发展三问

风采 ELEGANT DEMEANOUR

02 战高温，一线“热”点剪影

专题 FOCUS

06 苏高新精神在何山脚下再创辉煌
——开发团队谈荷澜庭项目缘何受市场追捧

动态 NEWS

14 浦荣皋书记带队前往常州和溧阳考察
14 苏高新集团试水医养结合产业
14 浦荣皋书记调研生态城公司建设项目
15 两家台湾知名企业来苏高新集团洽谈合作
15 管委会副主任俞愉调研苏高新集团建设项目
15 区领导薛伟良调研秀岸花园二期等项目
15 苏州市首单非上市公司公司债花落苏高新集团
16 苏高新集团召开半年度经济工作分析会
16 苏高新集团领导班子带队赶赴一线开展安全检查和高温慰问
16 苏高新集团将在古城区打造精品住宅项目
16 苏高新集团开展危化品专项检查
16 企业中高层管理者技能提升训练营（第二期）顺利开班
16 苏高新集团工联会三大联赛顺利闭幕

管理 ADMINISTRATION

17 中小房地产企业成本控制的困境分析
21 国有股权转让价值提升办法的探索

视野 VIEW

27 沃尔沃的人本营销

综合 COMPREHENSIVE

30 招大引强 招才引智

人文 HUMANITIES

32 毕业记
33 新高置地最美办税人钱巍亮相人民网

休闲 LEISURE

34 旧手机不要扔，超多创新用途让你万万想不到

集团发展三问

现代管理学之父彼得·德鲁克曾提出著名的经典三问：我们的业务是什么？我们的客户是谁？客户认知的价值是什么？这些问题让企业领导者和管理者在不断的实践中求索，很大程度上影响甚至决定着企业的兴衰成败。现在，这些问题的答案（“事业理论”）早已家喻户晓。

大师的思想高屋建瓴启迪心智，而作为一个在企业经营一线工作35年的普通企业人，我也有三个朴素的问题想跟大家交流：“眼前利”和“身后名”哪个更重要？如果这是我们自己的事业，我们会这样决策吗？我们的人才和管理能跟上我们发展步伐吗？

先说第一问，“眼前利”和“身后名”，哪一个更重要。利润最大化是企业追求的核心目标，但绝不是集团基业长青的灵魂。集团要永葆活力、持续发展，就要求我们的干部有挺身而出、勇于担责的锐气，在市场变化前保持高敏锐度，对一些新产业或业务要充分论证、大胆布局，不能单靠“坐而言”，而更要能“起而行”，唯有通过行动才能达到有效的实践。在此基础上，要有“前人栽树后人乘凉”的胸襟和长远眼光，切忌目光短浅、急功近利，搞一时轰动。在目标明确后，要有“一张蓝图绘到底”的实干精神，换届不换方向，换人不换精神，一任接着一任干。

再说第二问，如果这是我们自己的事业，我们会做这样决策吗？集团改革重组后，上上下下一直在强调市场化运作，我们广大干部面临着很多决策上的压力。对一些战略层面的重大决策，集团帮助各家企业共同研究，但集团本部的管理资源和精力毕竟是有限的，不可能面面俱到，并且这也与我们战略规划中提出的三级管控（核心是充分发挥事业部/二级集团作用，让专业的人做专业的事）设想不相符合。韩国三星集团会长李健熙在1988年接班时，提出的一项重要

的举措就是实行“自律经营”，就是将企业经营权和责任全部分配给具有专业资质的各分子公司社长，由他们全权负责，让他们就像企业的主人一样，自主思考、自主决策、自主做事。明年，我们会在内部治理上进一步理顺股权关系，保证所有权和经营权分合有序，让管控更加精细化和专业化，今后很多业务都需要我们的经营团队自行决策，我们的干部作为企业的主人，在决策前要多想想这个问题的答案，在这一点上我们也将继续推行项目考核予以保证。

第三问我们人才和管理能跟上我们发展步伐吗？改革重组两年多来，集团城镇化、产业园、房地产、社会服务和金融商贸五大板块齐头并进，旅游板块也在快速成长，集团已经从向产品要效益迈向从管理和资本要效益的阶段，这就对当下的人才发展和管理效率提出了更高的要求。

任何一项具体工作都离不开人，人才直接影响转型成败，从这个意义上说，转型最后一战乃人才之战。一旦资金到位、战略明确且商业模式确定后，我们往往发现“万事俱备、只欠人才”，感慨“人到用时方恨少”。组织不能只依赖几个关键人才（企业经营团队）来运作，而是必须依靠“一群骨干人才（中层干部和后备干部）做出不平凡的事”，要多思考如何不亲自主刀，而是指导、培养一批人，即使创业者不在的时候也依然能把企业做好。同时管理过程也需要从粗放向精细化转型。也许我们的工作方法不是最先进的，但我们在探索中，切合实际、与时俱进的去完善，我想都能把事情做好。

人的观点哪怕发生最不起眼的变化，也会给整个世界带来春意。

孔丽



领航生活新时代

荷澜庭 | 锦悦湾 | 虹锦湾 | 生态岛 | 星桐湾
苏州高新广场 | 蓝天广场 | 汇融广场 | 158生活广场

战高温，一线“热”点剪影

“滂沱汗似铄，微靡风如汤”，高温袭来，我市连续15天最高气温超过35℃，市气象台发布了橙色高温预警信号。当我们在办公室开启空调清凉工作模式的时候，请不要忘记，在炎炎烈日下,仍有一群奋战在工程建设、城市保洁、旅游景点等户外工作的一线职工。他们有着不一样的面孔，却有着同样黝黑的皮肤，进行着不一样的作业，却淌着一样的汗水，他们言语不多，却诠释着坚守。

关键词：一桶药茶

没到正午，地面温度已达47℃，在烈日的炙烤下，工地上的任何一件金属工具都热得烫手。“项目上给所有的民工包括管理人员都准备了藿香正气液，还有在每一个施工区域都有饮用水，也会调制一些中药的防暑凉茶，效果较好。”一位工作人员把一袋浓缩的中药防暑茶倒入温水桶中，后面已有七八个工人准备取用。

中午12点，阳光的灼烧就像皮鞭抽在身上，工地现场已经基本看不到工人的身影，但是在工地现场的办公室内，建设方项目经理、施工、监理方近20人仍在讨论建设过程中出现的问题。“教育工程是重点民生工程，在工期上不能有半点差池。”有关负

责人表示，“为确保建设工作的顺利进行，如期实现春季开学及搬迁，他们已督促施工单位倒排工期，提前分阶段制定详细施工方案，要求所有建设任务务必在12月20日前完成，现在有300多名工人在这个项目上，但是时间还是很紧。”

文昌中学建设项目是高新区2014年教育重点建设项目，地处高新区浒关文运路南、惠昌路西、大同路北，由苏州新浒投资发展有限公司负责建设，在建设方的强力督促下，施工单位加大了劳动力投入，每天结合高温差，建设工人们早晨5点上工，上午10点下工，下午3点上工，晚上9点下工，以“错时施工”来克服高温天气的影响，保证充足的休息。学校工地“三人小组”要全程监督工程质量和施工安全，整个工程实行节点动态控制,及时发现问题解决问题,严格制定质量、安全应急预案，落实责任人，以确保建设任务顺利完成。

镜头：条条汗渍的蓝工装

苏高新集团成员企业中的所有维修人员，拥有一种共同的颜色——蓝色。区别于天空之蓝，他们通常出现在地下机房、泵房、排污井道……

梅雨季节带来了雨水，同时也给

地下排水系统带来严峻的挑战。晚上10点，天都广场地下车库内的车辆已陆续离开，所剩无几。三四个维修师傅打着夜照灯，逐一排查地下化粪池口。服务中心虽已定期采取更换污水泵、放置临时泵、加强巡查频次等措施，但仍然会出现污水满溢的问题。不出意外，检查到第四个的时候，井口出现了堵塞现象。维修师傅查看了现场，由于堵塞点在井下较深的地方，必须下管道疏通，一个师傅穿上专业工程服，小心翼翼的进入井道内，由于空间狭小，加上潮湿闷热、气味作呕，维修工作难度大，探明堵塞点、深入水管进行冲洗清淤。2个师傅轮流下井，经过拆卸故障潜污泵、安装新泵等一系列步骤，管道疏通完毕，师傅身上、手上、脸上沾满了污水，此时已是凌晨2点15分。

8月5日下午2点，“夏工，新创大厦中央空调冷媒水管道爆裂了！”“马上来！”新港物业工程部夏经理接到一个紧急电话，说完立马带上工程部员工火速赶到现场。

正是一天中最为炎热的时间段，室内温度计指向42℃左右，机房里的设备和人一样，不免有些“烦躁”，维修工们仿佛置身于巨大而无形的“蒸笼”中，不到十分钟衣服就已全部湿透，而身上也被机油沾染得油迹



金狮大厦抢修现场



自来水公司紧急抢修

斑斑，被汗水打湿的衣服可以拧出水，他们的脸上手臂被烤得火辣辣，目光紧盯着裂缝处，神色凝重，累了就稍微休息2分钟，渴了就大口的灌着水，为了保证机组正常运行，明天大厦工作人员都能正常使用中央空调，维修工们从下午2点开始一直抢修至凌晨4点多，在“烤箱”里待了10几个小时。等抢修完毕从机房走出来时，每个人眼里泛着红丝，好似虚脱一般。

在这高温发威的时节，每一位设备维修师傅身穿不知被汗水浸湿几遍的蓝色工作服，拎着工具箱，在楼道、机方、车库往来他们说：我们的职责就是保证设备正常运转，我们的任务就是排除一个个故障，朴实无华。

关键词：一杯可以喝的太湖水

8月的太湖边，一丝风也没有，闷热的喘不过气来，自来水水质检测中

心人员驱车赶到30公里以外的太湖渔洋山取水口已是上午10点。只见他们猫着腰，低下身，舒展手臂，下压瓶身，一瓶太湖水就满满的装入了白色的水样瓶中。“工作几年下来，人都晒黑了不少；这次检测频次的增加，都快晒成一块黑炭了，要去问老婆借防晒霜了”，他们开着玩笑说。

入梅过后，高温很快席卷苏城。太湖原水中的藻类迅速繁殖，对区域供水的安全生产造成了严重的威胁。如果不对原水采取除藻措施，大量的含藻水进入水厂，必然会导致滤池堵塞，水位升高，运行周期缩短，生产能力下降，严重时甚至会影响厂区的生产安全。

午夜12点，整个城市都已沉沉地睡去，水质检测中心的化验室还灯火通明。一年一度的高峰供水任务接踵而至。12名检测人员当然都还记得1年前突发的靖江停水事件，也当然都记得8年前的太湖蓝藻污染事件，他们

正在为高峰供水期间如何有效应对藻类爆发制定详尽周密的计划。

根据公司数据统计显示，苏州高新区高峰供水期间最高日出水量为37.9743万吨，同比去年增加了1.41%，创下了新的纪录。面对苏城连续高温天气可能带来的供水猛增形势，公司水质检测中心采取“防卫堵监”的有力措施，在这为期4个月之久的高峰供水期间，水质检测中心共检测数据29217个，公司管网水质、出厂水质合格率均为100%，均优于95%的国家标准，满足了高新区高峰供水期间的用水需求。

8月16号正值周日，下午骄阳似火，烈日高照。位于东渚镇的渚镇公路路面却成了“水面”，在水压的作用下，水混着沙石从一口窨井内不断向外喷出。原来，为配合东渚镇安置房建设，在对渚镇公路实施路面钻孔时将自来水公司的一根DN1600清水管挖坏。下午15时，收到消息后，公



新港物业凌晨清理主干道



自来水公司凌晨抢修现场

司迅速启动水厂调度标准化运行方案，工程部门人员以及抢修工人火速赶往现场，在喷水窖井附近设置了围挡；抢修车、挖掘机、破碎机迅速到位，在现场将路面进行破碎，随后开展紧急抢修。

施工现场的路面坑坑洼洼，来往的土方车络绎不绝、铲车轰鸣，被积水覆盖后的马路污泥四溅、灰尘四处飞扬，抢修人员的衣服很快都被汗水浸湿了。经过抢修人员的共同努力，16日晚上22:00，冲洗、水质检测工作结束，17日凌晨许，高新区恢复了正常供水。

当前，随着高新区城市建设提档升级，大量市政建设工程正在如火如荼地开展。据统计，今年5-8月，为了配合重点工程建设，在平均温度在30度以上的高温天气下，工程部门的工作人员几乎每天都要与大小管网切割、迁改、冲洗、水质检测打交道，每天都在加班加点中度过。期间，公司配合轨交3号线建设完成了轨道交通3号线（玉山路站和发展路站）等重点工程相关的供水管线迁改任务，累计新建及迁改供水管线共15公里，处理DN100管以上水管爆漏事故31宗，抢修31次，抢修及时率100%，维护阀门2999只，维护消火栓1068只，区域供水管网的安全正常运行得到有效保障。

关键词：洗不干净的一双手

下午4点，地面温度接近50℃，狮山路上晚高峰车流逐渐增多，在等红灯的车队中，一辆车前车窗缓缓降下来，一个纸巾团飞出窗户外，受不了热浪，车窗迅速升起。

“这种开车的人多得不得了，还有早餐袋、烟头、水瓶”负责这段道路保洁的大伯说道，他的衣服被汗水浸透，留下一圈又一圈的痕迹，紧紧地贴在胸前和后背上。他经常要穿梭在来来往往的车流中，尽管穿着带有“反光条”的环卫服，但疾驰的车辆仍然会给他们带来许多危险，几乎每年都有多起环卫工被刮蹭事件。

更大的困难是那些满载土方的工程车，有时候在路口一个紧急刹车，或者在行驶过程中颠簸了一下，那满载的土方就会一路抛洒下来，紧随其后的车子把这些土块压扁，环卫工人只能用铁铲清理地面上那一块块扁扁的泥块，再提水拿刷子把泥迹刷干净，一边是身旁飞车而过的汽车以及排放的尾气，一边是弯着腰清理垃圾的环卫工人；除了道路上垃圾的清理，他们还负责道路两侧人行道板垃圾的捡拾以及果壳箱的清擦工作。人行道上、垃圾

箱上时常会粘有口香糖、痰、宠物和小孩子的粪便等污垢很难清扫。天气热，口香糖便化在人行道板的凹槽里，粘乎乎的，清扫工具用不成，只能用手去抠；宠物和小孩子的粪便只能垫张纸用手去抓。几乎每一名保洁员的手都有洗不净的污渍、黑色的指甲缝、被尖锐物划出的伤口。

“夏季的垃圾比其他季节多得多，很臭。”大伯保洁车上4个大黑色塑料袋里已装得满满的，里面有果皮垃圾、啤酒瓶等，天气炎热，气味很大，袋子里时常会有玻璃碴子，一不小心就把手划破。就这样，他们每天都要工作八个小时，不停的在路上来回走动，一发现垃圾马上清理，实在累了，走不动了，就坐在发烫的地上稍微歇一会儿；由于收入较少，天气再热也舍不得买瓶汽水，几乎所有的保洁员随身都带着2瓶最大容量的汽水瓶装凉开水。

在采访快结束的时候，有一个纸团从车窗飞出，我们叮嘱大伯穿马路时一定要小心，“谢谢，我们知道的，要干净、要安全。”黝黑的脸上淌着大汗，一边笑着与我们道别，一边拿着长铁夹小跑出去。

关键词：“最易”又是“最难”的事情

夏日炎炎，却带不走太湖湿地公园夏日狂欢的热情。湿地公园湖滨沙滩浴场作为目前苏州高新区唯一一个建立在天然湖畔的正规游泳场所，伴随着暑假的到来，也迎来了夏季游客高峰。截止目前，共接待游客人数10万余人，日最高游泳人数达上万人，策划和承办活动共计30余场。保障安全运营是重中之重，湖滨浴场水域面积较大且加上夜间营业，安全压力尤为大，“对与我来说闭着眼都能游，但是看游客游泳压力很大”，“水中卫士”救生班的工作人员默默的为游客筑起了一道安全的防护线。

“嗓子哑了。”站在我们面前的救生班主管不断的喝着水，“这段时间游客特别多，这里水质好，贴近自然，玩得兴致高了，很容易就忽视了安全。我们需要不停地大声提醒他们，所有救生员都喊哑了。”

军人出身的廖主管也是园内比较年轻的部门主管，黝黑的脸上露出神态却是超越年龄的严肃和成熟，他向我们介绍到，“湖面救生员19人，沙滩安保人员10人，他们轮流对浴场整体安全情况进行全方位实时监控，轮流上岗，每小时休息一次，我们是与游客距离最近的服务人员，在岗位上我们每时每刻都必须仔细看护着池子里面的游客，密切留意着任何一丝会对游客造成危险的隐患。有时候游客泡在水里脚会抽筋，我们只能通过面部的表情以及异常的动作知道，这些都要靠集中注意力的观察。所有最关键的就是‘责任心’。”

“只要被发现一次不负责任的行为，立马走人”，每次部门培训、新员工上岗保安班职工听到最多的就是这句话。”从他们的语气中，感受到的是每一位救生员对这句话坚定的认可，以及护卫游客安全的这份一成不变的“责任心”。自浴场开业至今，未发生一起安全事故。真正做到让游客玩得开心，游得安心。

热带沙生植物科普馆作为太湖湿地全新的旅游亮点，从2014年10月开工，总建筑面积1699.5平方米，经过10个月的努力，终于在今年的8月18日和游客见面了。热带沙生植物馆是以热带植物观赏体验为主题的场馆，让游客能在太湖地区观赏到各类罕见热带植物和景观。

沙生植物馆是以钢结构为主体结构，四周围护全部采用玻璃幕墙，阳光可以透过玻璃直射进来，以此来保证馆内热带植物的存活温度。在室外气温高达37摄氏度的炎热夏季，馆内如一个巨大的蒸笼，连铺在地面的水管都融化，工人们在没有任何降温措施的环境下坚持施工，保证植物馆的如期开放。除了克服高温这一困难外，栽种大型仙人球也是一项艰巨且困难的工程，最大的仙人球直径80厘米左右，一根根刺犹如一把把锋利的剑，将泡沫板轻轻放在上面，瞬间就是千疮百孔。工人们需要带上四五副手套来防护不被受伤害，但是仍然逃不过刺伤。烈日当头，太湖湿地的员工们为创造美好的旅游环境而默默奉献，在炎热的夏季给大家带来美景和清凉。



苏高新精神在何山脚下再创辉煌

——开发团队谈荷澜庭项目缘何受市场追捧

单月签约金额近11亿元，订单金额近13亿元，斩获7月苏州楼市销售套数、销售金额和销售面积“三冠王”，7月份单项目销售金额全国第五、江苏省第一，跻身全国单月成交面积排行榜前十名，这是7月11日开盘的荷澜庭项目交出的成绩单，荷澜庭项目的热销，让业界再一次对苏高新集团刮目相看，也让“苏高新”这块25年的金招牌再次熠熠生辉。

据研究机构中国指数研究院数据显示，荷澜庭于7月11日首次开盘推出小高层以及洋房房源共计

544套，当天去化400套。从全国高销售额项目来看，上榜项目多为房地产巨头在北京、上海、广州和深圳等一线城市项目，二、三线城市仅有集团旗下的荷澜庭项目凭借10.83亿元总销额跻身全国第5位，表现十分抢眼，要知道，北上广深地区的房地产价格相对于苏州这个房地产价格洼地，往往要翻一到两番以上。从全国高成交面积来看，苏州市场也仅有苏高新集团旗下的荷澜庭项目凭借5.5万方去化面积跻身全国第8位，在总销金额和成交面积上双双排进全国前10行列。从江苏各大城市的主要

项目销售情况来看，苏州上榜项目有三个，荷澜庭因其产品在区域内的稀缺性、双实验学区以及合理的价格等优势依然占据榜首位置。

荷澜庭开盘后受到的市场追捧，让所有苏高新集团人为之振奋，很多老员工都感慨说，好像又回到了那个刚到高新区创业的热血年代。我们常说：“成功不是偶然的”，意思是讲：在成功中包含着机遇、方法、智慧和环境，但更重要的是人的志气、决心和毅力，这些精神支配着每一个人，激励着整个团队。本期专题就从这个角度出发，听一听荷澜庭团队讲讲背后的故事，一起来了解荷澜庭团队是如何把苏高新精神融入到项目开发中去，推动项目一步一步走向成功的。

战略规划明确房地产板块发展方向

近几年来，由于优质地块资源的逐步减少，土地价格连年上涨，对于房地产开发需要的资金量要求极高，因此，房地产行业的“马太效应”加剧，绿地、中海、万科和龙湖等领军品牌企业“强者更

强”，以平安集团为主要代表的一批资本巨头纷纷借“马甲”涉足地产投资，更让一线城市的价格竞争往白热化方向发展。为了保证业务量保持增长水平，不少企业纷纷提前谋求未来发展，转战二、三线城市市场。

就苏州地区而言，这种外来的竞争尤为激烈。一方面由于苏州人口规模达到1200万以上，剩余优质土地资源还较多，并且还被确定为江苏省两个特大城市之一，未来城市发展规模势必还将进一步扩张，另一方面当前苏州房价相对于其经济体量和人口总数，长期处于一个价格洼地水平，未来利润增长空间值得期待。因此，近几年来，龙湖、万科、绿地和金科等一批房企纷纷进场，短时间内苏州百分之八十以上的项目成为外地企业的囊中之物，苏州本土如苏房、中新置地和吴中地产等一批老牌房地产企业在巨大竞争压力下，只能寻求一级土地开发和二级房地产开发联动，或者寻找一些位置相对较差、体量较小和楼面价相对较低的地块开发，以维持业务，就集团而言，房地产业务发展也进入十字路口，是继续像改革重组前一样，开发需要时间



培育的、在未来具有一定潜力的项目，还是集中优势资源，走完全市场化道路，重新擦亮苏高新房地产的招牌。

集团中长期战略规划给出了答案，专业咨询公司华彩认为，集团25年来积累的房地产开发资源不应该放弃，要定位高毛利、高现金流和高美誉度，打造服务高新区发展的综合地产开发服务商。在这一背景下，集团在2014年7月顺利摘得G34号地块，定位小高层、叠加和别墅等多种业态的低密度景观住宅，确定案名为荷澜庭。但是，荷澜庭能否在龙湖时代天街、狮山名门、津西新天地等名企环伺的狮山板块杀出重围，当时的业界对苏高新集团存有诸多疑虑。

顶层设计让基层首创释放活力

但是，苏高新集团人却一直充满信心。在项目团队主要负责人赵旭波看来，荷澜庭

项目位居高新区核心狮山板块，东临绿宝广场，南临孙武公园，北倚何山公园，西侧妇女儿童活动中心十分便捷，地理位置绝佳，周边配套完善。其次，从地块自身而言，容积率在1.0-1.1之间，可规划小高层、花园洋房和别墅区，周边在售住宅如龙湖时代天街、狮山名门、津西新天地等以小高层、高层产品为主，花园洋房稀少，核心地段的别墅更是难求，多样的产品类型必将抢占狮山板块市场，竞品少带来的销售压力也较小。最重要的是，项目资金有集团大力支持，项目团队有丰富操盘经验，地块属于高新区，对管委会利税指标贡献较大，在管委会的支持下，政策、市场等各类风险相对较小。

为了确保荷澜庭项目完全按照公开透明的市场化手段运作，集团高层对项目开发主体、考核方式、产品业态价格和开发周期等核心内容进行了顶层设计和多次研究，将开发主体新高绿建公司分为两个子团队，合作推进荷澜庭项目。其中，



委托新高置地团队负责项目建设、质量安全、合约采购和成本控制等；委托一科科技团队负责产品研究、设计优化和市场营销。集团除了少数核心问题给予必要决策和指导外，充分信任和授权上述两个开发团队，具体业务开展均由团队自行研究决策。

为了保证项目的安全性，集团还首次在单个房地产项目上引入了考核激励措施，从荷澜庭项目开始，项目单独考核制度也成为常态。在具体考核方法上，集团主要关注项目净利润这一核心指标，明确项目总净利润和考核周期，如超额完成项目基本财务目标，按净利润超额部分提取一定比例作为新高绿建公司激励金。如果项目发生风险，项目主要负责人缴纳的个人风险金将被扣除。

速度决定成本，时间就是效益

仅土地款就达到16亿元的荷澜庭项目，是集团90年代涉足房地产行业以来，资金投入量最大的一个项目，自缴款拿地后的每一天都在发生成本，因此，早一天实现开盘预售实现资金回流，就是在创造实实在在的效益，而最需要时间的就是前期报批报建程序。

项目前期报批报建是由新高置地公司团队全权负责的。项目一接手，新高置地就明确了时间管理在报批报建过程中的严肃性。要求工程师必须按照工程计划或进度安排好报批工作各环节的各项工作，绘制出工程计划横道图，明确由哪些人在什么时间开始进行哪项工作，哪个阶段几项工作同时进行，对计划进行有效的整合，确保凡事不等不拖，避免工程进度带来的损失。

可能在很多人眼中，报批报建就是一个跑跑腿、递递文件的活，没有任何技术含量，但在实际工作中，却并非如此。荷澜庭项目是由澳大利亚柏涛负责设计的，其设计出的产品布局 and 风格与新高置地以往接触的项目都不同，设计内容更加复杂和新颖。虽然前期征询多由设计团队亲自

操刀，但是在实际和政府的沟通和手续办理中，大多由报批报建工程人员实施，他们经常会遇到各主管部门的口头征询技术问题，比如哪个地方是绿化，某个建筑高度是多少？道路宽度有没有达到交通规范？等等。如果报批报建工程人员对这些专业和规范一点都不懂，或者对这些图纸根本没有研究，可能就会耽误审批进度。在报批报建的过程中，经常出现工程人员从项目上往科技城来回跑好几趟，由于对接部门工作人员外出办事，在单位等上好几个小时的情况，在文件送进去后，又天天去审批部门盯进展、催速度、等结果，高新区规划分局一位工作人员曾这样感慨，从来没见过集团像这样开发房地产，对开发速度的要求已经要赶上龙湖、旭辉这些民营企业了，我们的工作压力真是越来越大。

荷澜庭项目从2014年7月份拿地，到2015年7月份正式开盘，仅用了1年的时间，这在苏高新房地产开发史上是头一回，虽然由于一些体制机制的约束，我们的开发速度离万达、龙湖等民营企业还有差距，但是从荷澜庭项目上，我们积累了经验，制定了标准，固化了流程，有待于在今后其他项目的实践中继续调整优化，我们相信，经验可以积累和学习，只要用心投入，集团的项目管理终会赶上业界一流水平。

锻炼自己的队伍，打造自己的品牌

按照集团以往传统的开发模式，项目的营销主要依靠项目代理公司，包括市场调研、竞品研究、销控策略、价格体系、渠道营销、现场销售和媒体宣传等工作，都由项目代理公司承担。然而这种模式在近几年的操作中，效果不是十分理想。首先是某些代理商“挑肥拣瘦”，对一些位置较差，成本较高，去化较慢的房源不感兴趣，不肯投入力量和资源去挖掘客户，而是随便派1-2个人在案场等客户。其实某些代理商为了短平快的完成销售，尽快提取佣金，找出各种理由要求开发商降低销售价格，伤害了开发商的利

益。第三是某些代理公司对项目的理解和定位不深刻，策划的文案只是对以前积累的方案草草了事甚至“照猫画虎”，缺乏原创性，造成“千案一律”。最重要的是，某些销售代理公司委派的案场销售团队，对项目没有认同感和归属感，把个人佣金和提成放在第一位，除利益之外再无其他，往往会出现“虚假承诺”诱导业主置业，造成后期业主大量投诉甚至引发法律纠纷。

荷澜庭项目从一开始，就明确了一科科技团队实行自主营销的模式，力求通过这个项目，锻炼一支属于集团自身的营销队伍，确保在今后的重点房地产开发项目中，能够随时“拉得出、用得上、打得赢”。

一科科技团队介入项目后，坚持依靠自己挖掘作品思想和内涵，从产品VI、slogan和主色调等各处细节着手，拿出自己的方案，最后再通过国内一流的韩家英设计公司全程负责形象设计，最终把团队的思路变成实景。

项目精神堡垒是项目VI中不可或缺的重要部分，以什么样的项目形象呈现给客户，精神堡垒起到至关重要的作用。在荷澜庭推广之初，企划团队为了设计出别具一格的精神堡垒，通过遍访上海各大知名房产项目的营销中心，拍摄了100多个精神堡垒的实景相片，拿回苏州研习参考，只为创造出最符合荷澜庭气质的精神堡垒，在初步确定精神堡垒的样式之后，团队采用了7种以上材质和颜色分别打样，最终确定用金色作为精神堡垒的主色调，精神堡垒镂空部分花纹更是由蜚声国际的艺术大师韩家英先生亲笔手绘，才呈现出如今的高尚型格，在长江路熠熠生辉，成为新区最闪亮独特的艺术筑品。

其次，一句铿锵有力的广告语对项目来说是至关重要的，它是项目的灵魂，对于人们理解项目内涵，建立项目忠诚度都有不同寻常的意义。荷澜庭的slogan，它必然是一句最能代表荷澜

庭，亦最能打动人心、极富内涵的话语。荷澜庭地处何山南麓，前有狮山为屏障，后有何山作龙脊，藏风聚气，是主城核心绝版风水宝地，因此，企划团队首先一致认可必须凸显出荷澜庭的地段优势，以“山”为创作源点进行发散，在团队背对背的上千次的撰写与提炼中，最终确定“山是回家的方向”为项目的广告语，事实证明，这句话确实为荷澜庭的形象建立起到了关键作用，许多同行和客户都表示特别喜欢这句话所传达的唯美山居意境：总有一个地方，温存在人们的心底，成为每个人心底的坐标，无法替代，追逐过繁华，更渴望安然，今生来一座山吧！跟着山的脚步回家，找一座城中最美的山，过一种真正的生活。

除此以外，荷澜庭的很多营销策划都是自己的手笔。譬如项目出街广告资源都由销售总监倪佳彪亲自带队去谈判，项目微信公众号都自主策划和管理，没有采用微信运营公司，售楼处公开和产品发布当天的活动都自行策划，甚至那一封饱含深情的《致未来的你》都出自团队文案之手。回头看来，从方案设计阶段的不断调整规划布局算容积到优化户型，从编制销售计划报告到企划推广，从跑城管、寻找合适物料单位到招标、招聘销售人员和盯模型制作，这些错综复杂的工作让这一批充满热血的年轻人得到了成长。

“品质，品质，还是品质”

在产品定位之初，荷澜庭团队就期望用作品去说话，坚持用最好的设计、最好的材料、最好的人工和最认真的心意去打造这个精品项目。在方案设计时，无论是建筑朝向、日照时长、楼间距、户型创新、园林营造，甚至是一个窗线，一处踢角，在外人看来无非是一处不起眼的小瑕疵，对他们而言，都丝毫无法容忍。为修改每一



个建筑细节，荷澜庭团队可以连续熬夜加班100多天，被弃用的设计图纸多达200公斤。他们始终心怀“归零”的心态，从100到0再到100，无数次的推翻重来，无数次的方案调整，这种看似重复的机械劳动，只为成就未来的精工住宅。设计稿完成后，荷澜庭团队在上海郊区租赁了工业厂房，按照1:1比例实景搭建各设计户型，专门购买不同风格的家具放入其中，邀请大量不同职业人士到现场体验，模拟日常生活起居，通过体验反馈意见修改设计稿，确保每一处细节臻于完美，又接地气。

在接受采访时，团队的一名普通员工曾回忆起这样一个故事：我清晰记得一个风雨交加的夜晚，在加班过程中我们对各业态产品又提出了一些创新想法，为了使设计方案能够更快地得到优化并抓紧落实，凌晨两点我和倪总冒着暴雨驱车前往上海改方案，由于当时是上海的旅游高峰

期，浦东的酒店都住满了订不到，转悠了一个小时我们才找到一个卫生状况不是很好的小标间，休息三个小时后就赶去和设计院讨论方案和户型，现在想来，是一种激情让我们都不感觉到累。

荷澜庭售楼处模型，作为售楼处最大、最直接的销售道具，其重要性不言而喻。而团队花在模型上的精力也是最多的，前期选择合适比例、整体形式、各点位排布，都需要做大量的调查参考；中期具体制作过程中，对效果、对工艺也都需要进行有效把控；模型交付后还要定期保养维护和及时修缮。另外一个例子就是荷澜庭的颜色。一般高端项目偏爱用深色作为项目主色调，意在凸显项目质感，然而，荷澜庭的主色调却打破常规，采用世界顶级奢侈品牌爱马仕的专属橙色，既起到了醒目的作用，又不失高端调性，同时区别于其他同类型项目，使得荷澜庭的形象一



开始便与众不同，橙色一直被称为阳光的颜色，其艳丽的色彩和极高的饱和度，非常适合运用于户外广告，容易制造出明媚醒目的视觉印象，即使人们经过户外广告的时间才短短几秒，也能做到过目不忘。

凌晨2点的绿宝广场

荷澜庭创造了诸多苏州房产的神话和记录，然而荣誉的光环后离不开团队所有人的辛苦付出。在苏州市场上首次开盘就达到600套，价格近2万元的楼盘基本没有，所有人面临着严峻的挑战。开盘前两个月团队没有休息日，开盘前一周平均每人睡眠时间不足5小时，开盘前一天所有人都没有回家。蓄客期间，销售团队不断培训，精炼说辞，提高技能；每个重大节点提前演练，确保不出一点差错。

7月11日开盘当天去化了70%，项目开盘成功，为了加快资金回笼，在7月21日和22日两天项

目集中签约，从7月19日开始所有人加班加点开始签约，因为网签规定只能同时签6本，正常签约1户需要1个小时，客户按先后顺序排队签约。项目所有人支援签约，从早上7点就开始签约，一直签到凌晨三点，不少销售人员累了，家也不回了，直接车里睡上几个小时，第二天继续签约，在这样的强度下才达到每天140份的签约量。案场审核合同的祁姓同事，因为开盘期间过度劳累，高烧39度，咳嗽一周变成肺炎，但是至签约结束，半小时的假都没有请，边审核边吃药，一天喝掉一瓶咳嗽糖浆，吃饭喝水都没离开过审核岗位，一个人审核了项目452户合同，无一签约错误，由于长时间盯电脑，眼睛都是肿的。

还有一位李姓同事，家里有一个刚满1岁的女儿，由于平时帮她带孩子的妈妈突然生病了，需要卧床休息，正值集中签约期，她只能抱着自己1岁的女儿来到售楼处正常上班签合同，由于女儿还不会走路，只能抱在手里，她就一边抱着孩子，一边帮客户确认信息，准备签约事宜，很多

客户见此十分感动和佩服其敬业精神，签约配合程度明显提升。

采访中，有同事问笔者，是否见过凌晨两点的绿宝广场，笔者摇头否认。他说，我们加班经常要到那个时候，饿了就去对面绿宝找吃的，但是每一次都只有KFC。

欲戴王冠，必承其重

荷澜庭团队有一句玩笑这样说，不被黑的楼盘，不是好楼盘。因为荷澜庭项目太红火，不少周边竞品楼盘为了抢客源，纷纷在网络各个平台发布信息，质疑荷澜庭各种莫须有的问题，然而这些谣言很快都不攻自破，因为客户更相信自己看到的，并且正确的信息终会在客户中传播。也正是因为荷澜庭项目优势太明显，所以成了苏州市场大盘的效仿对象，几乎每天都可碰到其他项目的踩盘老总，参观学习荷澜庭，甚至在苏州某个项目，连slogan都模仿了荷澜庭，借荷澜庭之势推广。

不仅是项目，团队的每一个人也是如此。从这个团队身上，我们看到了很多与众不同的地方。他们中很多在其他楼盘做经理做主管，而在荷澜庭团队只能做业务员。他们坚持不懈，不放弃任何一个客户，在销售中针对客户提出的各种各样的异议，都耐心解释，因为希望往往就在那多一次沟通，多打的一个电话中。其次是做一个好听众，从中一步步掌握客户真实信息，把握买房者的心理，在适当时机，解决好问题，直至一针见血的点中要害，促进成交。第三是对工作保持长久的热情和积极性，推销自己的产品首先必须要先充分的熟悉自己的产品，热爱自己的产品，保持热情。第四是保持了良好的心态，心态会影响到工作的状态，如果要做得更好，就得保持一个良好的心态。曾经有一对其貌不扬的老夫妻前来看房，他们是在绿宝逛街偶然经过看看的，一位销售从7月13号上午11点多一直聊到晚上6点多，期间这对老夫妻甚至专门请来一位风水大师看风水，历经7个小时，这对老夫妻最终刷卡下定。

最好的时代，才刚刚开始

商场如战场，如果把荷澜庭开发当成一场战争，那么这场战争的硝烟还没散去。荷澜庭将在本月迎来二次开盘，并且离首次交付的时间也越来越近，荷澜庭能否以优异的质量、优秀的服务再一次感动业主，这些都是荷澜庭团队需要面临的严峻考验。与此同时，集团再接再厉、乘势而上，斥资39.2亿元拿下古城区劳动路地块，荷澜庭团队能否把经验完美复制在新的项目上，创造新的记录，让苏高新集团房地产品牌再放光芒，都十分值得期待。

荷澜庭广告语说“山是回家的方向”。然而，没有比人更高的山，没有比家更温暖的地方，苏高新精神必将引领我们创造新的辉煌。因为我们相信，最好的时代，才刚刚开始。

中国主要城市房地产市场交易情报					
四、全国项目成交排行榜					
全国项目成交金额 TOP10					
排名	项目名称	城市	成交套数	成交面积 (㎡)	成交价格(元/㎡) 成交金额 (万元)
1	台湾山庄	厦门	66	25993	57893150479.83
2	大宁金茂府	上海	134	16165	75446121956.41
3	陆家嘴锦绣里	上海	291	30481	38113116173.73
4	滨江华家池公寓	杭州	148	22471	47318106326.62
5	荷澜庭	苏州	452	54982	18276100483.68
6	森兰名轩	上海	233	26775	3565395459.96
7	宝华源墅	上海	99	19437	4380385139.08
8	绿洲雅宾利花园	上海	76	13619	6199784436.54
9	南京万达茂	南京	598	57158	1426481531.48
10	中信君廷	上海	61	11011	7307580466.46
全国项目成交面积 TOP10					
排名	项目名称	城市	成交套数	成交面积 (㎡)	成交价格(元/㎡) 成交金额 (万元)
1	成都中信园	成都	883	94473	504447653.77
2	鸿江尚城世家	惠州	641	67872	700047510.62
3	保利阳光城	惠州	708	65749	550036161.76
4	华润二十四城	南宁	610	62832	850253421
5	旭日上城	南京	512	58705	1130866382.63
6	游湖新城	宜兴	552	57616	430024774.99
7	南京万达茂	南京	598	57158	1426481531.48
8	荷澜庭	苏州	452	54982	18276100483.68
9	诚杰国际商业中心	惠州	680	51846	790040958.13
10	万科城	徐州	526	47594	690032840

浦荣皋书记带队前往常州和溧阳考察

8月27日，苏州市委常委、高新区党工委书记浦荣皋率规划、财政、招商和国资等部门前往常州和溧阳考察，期间考察了苏高新南大新兴产业园、燕山公园和宁杭高铁溧阳站等项目，常州市委书记阎立会见考察团一行，溧阳市领导蒋锋和邵钦华等陪同考察。考察中，浦荣皋一行先后来到江苏中关村科技产业园展示厅、苏高新南大新兴产业园项目建设现场，嘱咐工作人员在项目建设中要特别注重规范化管理和配套设备建设，进一步提高服务水平，深入激发产城联动“化学反应”，力争将项目打造成长三角范围内独具影响力的产业地产典范。

苏高新南大新兴产业园是苏高新集团改革重组后首个区外产业园项目，项目位于溧阳市江苏中关村科技产业园，规划面



积609亩，项目投资约20亿元，重点打造以节能环保、新能源、新一代电子信息、高端装备制造为主打产业的绿色、生态、节能型科技示范园。

（总公司 党政办）



苏高新集团试水医养结合产业

近日，苏高新集团旗下—科城市投资发展有限公司与苏州大学附属第一医院、苏州银龄养老服务有限公司签订战略合作协议，苏高新集团董事长高剑平、总经理孔丽，苏大附一院党委书记侯建全和苏州银龄公司董事长吴志杰出席签约仪式，市委常委、高新区党工委书记浦荣皋，高新区管委会主任周旭东、副主任俞愉，狮山街道党工委书记顾寅和民政局局长杨志平等主要领导见证签约。

合作三方将充分利用苏大附一院的技术优势，苏州银龄的管理运营优势和苏高新集团在高新区的资源优势，把苏州一科大厦打造成首家集日常医疗保健和养老为一体的老年医院，与此同时，三方还将共同筹建苏州博习健康产业发展有限公司，对外输出标准化服务，复制医养融合中心，抢占老年健康产业市场，实现公司的快速发展。（总公司党政办、新狮重建）



浦荣皋书记调研生态城公司建设项目

8月6日上午，市委常委、高新区党工委书记浦荣皋一行赴西部生态城秀岸二期动迁房、镇湖卫生院、镇湖中心小学和西京湾生态农场等项目调研，苏高新集团董事长高剑平、副总经理王星参加调研。浦荣皋要求，要继续加快推进社区卫生服务中心、安置房和小学等在建项目，使之早日投入使用，为当地居民造福，同时要提升软件水平，使高新区西部地区的居民享受到与东部地区一样的服务。

（生态城公司）

两家台湾知名企业来苏高新集团洽谈合作

8月27日-28日，台湾晶华丽晶酒店集团执行长薛雅萍和台湾安捷飞航训练中心李旌分别带队来到苏高新集团，就酒店运营管理和飞行培训娱乐项目展开洽谈，区领导宋长宝、邢文龙、周伟茛，区农发局、服务业发展局和苏高新集团主要领导分别会见或陪同考察。

期间，台湾考察团实地考察了西京湾生态农场、苏州太湖国家湿地公园、树山云泉山庄、云泉小筑、裸心泊度假酒店、中国刺绣艺术馆和马山游客中心等项目。三方还就开展酒店管理运营和引进飞行项目等业务深度合作进行了充分沟通并达成初步成果。

（总公司党政办、生态城公司）



苏州市首单非上市公司公司债花落苏高新集团

8月6日，苏高新集团旗下企业苏州高新区自来水有限公司2015年公司债券成功发行，成为自2015年1月中国证监会发布《公司债券发行与交易管理办法》以来，苏州大市范围内首只获批的非上市企业公司债。本次公司债券发行规模为5亿元，期限3年。苏高新集团一直致力于在直

接发债市场上积极尝试新产品，本次非上市公司公司债的发行是集团在继短融、企业债、资产证券化和保险债权计划等直接融资方式后，利用新的债务工具在直接融资方面采取的新举措，将进一步丰富融资创新手段，调整优化集团融资结构。（总公司 结算中心、党政办）



管委会副主任俞愉调研苏高新集团建设项目

近日，高新区管委会副主任俞愉带队前往荷澜庭、裸心泊和高新区人民医院等5个项目现场调研。集团领导王星、朱复民陪同调研。俞主任高度认可集团对上述项目的管理水平，要求集团严格按照时序进度，保证项目按时完工交付，在施工中注重安全文明施工。（总公司党政办、生态城公司）

区领导薛伟良调研秀岸花园二期等项目

8月5日上午，区领导薛伟良、刘锋，区党政办谢峻、规划分局刘文斌、建设局李政、城管局杨红军、交通局余黎康和有轨公司沈明生一行赴秀岸花园二期、镇湖中心小学和西京湾生态农场花田区等项目调研。薛伟良实地考察了各项目现场，他对生态城公司的建设管理情况表示肯定，要求注意夏季施工安全，保质保量地完成项目建设。

（生态城公司）

苏高新集团召开半年度经济工作分析会

7月份, 苏高新集团召开半年度经济工作分析会议, 回顾总结集团上半年工作, 分析当前形势, 研究部署下半年任务。区领导俞愉, 国资办主任蒋存琪和副主任查晓红出席会议, 集团领导、财务总监、本部中层以上干部, 成员企业班子和财务总监参加会议。上半年, 集团实现营业收入25.7亿元, 完成全年目标的51.4%, 同比增长49.2%; 实现利税总额2.52亿元, 完成全年目标的50.3%, 同比增长47.8%。两项指标均实现“双过半”, 为全年目标的完成打下了坚实的基础。 (总公司 党政办)

苏高新集团领导班子带队赶赴一线开展安全检查和高温慰问

为保证广大职工夏季劳动安全和健康, 切实做好夏季防暑降温工作。8月6日上午, 集团领导班子成员冒着酷暑, 分别带队前往集团下属企业共12个项目, 慰问奋战在高温一线的职工, 为他们送去了毛巾、矿泉水和药品等防暑物资, 并现场发放了高温慰问金。各位领导深入班组, 与一线员工展开交流, 向大家不畏高温、坚守岗位的敬业精神表示了诚挚的慰问。各带队领导要求一线岗位企业加强高温季节安全生产, 科学合理安排作息时间, 落实防暑降温措施, 加强劳动保护工作, 切实关心关爱一线职工。各检查组还对安全生产台账资料进行了查阅, 并到各岗位末端进行了安全检查。 (总公司 党政办)

企业中高层管理者技能提升训练营(第二期)顺利开班

9月12日上午, 苏高新集团企业中高层管理者技能提升训练营(第二期)举办开班仪式。朱勇在动员讲话中阐述了举办此次培训班的意义、任务、内容, 并提出具体要求。他希望大家严守纪律, 认真学习, 深入思考, 把学习培训的成果, 付诸于努力拼搏的具体行动, 为推动集团事业稳固强力发展不懈奋斗、再立新功。

本届培训班为期7天, 课程涉及卓越领导力提升训练、创新思维与创新管理、公司治理与法律风险防范、高效沟通与演讲表达技巧、财务管理与报表分析、项目管理、战略人力资源管理 etc 七大板块。本届培训班获得了高新区组织部、党校和培训中心的高度重视和大力支持, 被区组织部列入“高新区产业人才提升项目”, 获得了区产业人才资助资金补贴。 (总公司 党政办)

苏高新集团将在古城区打造精品住宅项目

9月7日, 苏高新集团旗下金科顺利以39.2亿元的价格摘得苏地2015-WG-20号地块, 楼面价15141元/㎡, 溢价率83.6%。该地块位于姑苏区劳动路南、桐泾南路西, 地块面积107979.7㎡, 容积率分别为2.3和2.5。改革重组后, 荷澜庭项目让集团积累了丰富的房地产开发和管理经验, 集团房地产板块也在逐步做大做强。打造WG20号地块精品住宅项目, 将有利于集团在房地产市场进一步打响名气, 重新擦亮苏高新房产的牌子, 对苏高新集团乃至高新区形象提升起到积极的作用。 (总公司 党政办)

苏高新集团开展危化品专项检查

9月1日-2日, 苏高新集团领导班子成员分为6组, 分别前往12个项目现场, 对涉及危化品及易燃易爆品企业、人员密集场所和秋燥防火区域开展检查。在各项目现场, 检查组要求被检查单位详细介绍危化品管理制度, 领用和储存方法, 对部分重点危化品要求现场开箱检查。检查组还要求各企业高度重视安全生产, 全面排查治理安全生产隐患, 严格执行安全生产法律、法规, 确保集团安全、稳定的发展氛围。 (总公司 党政办)

苏高新集团工联会三大联赛顺利闭幕

9月11日, 苏高新集团2015年度“友谊杯”乒乓球赛顺利结束, 标志着集团工联会首届三大联赛顺利落下帷幕。

本届三大联赛包括羽毛球、三人制篮球和乒乓球。比赛得到了广大企业大力支持, 共有18家企业、16支球队和近200名运动员报名参加。经过近三个月激烈角逐, 全体运动员奉献了一系列精彩比赛, 大家既提升了技术, 又收获了友谊。联赛给运动爱好者搭建一个竞技和交流的平台, 营造集团“创新、担当、人本、争先”的企业文化氛围, 提高集体荣誉感和凝聚力。 (总公司 党政办)

中小房地产企业成本控制的困境分析

文◎苏高新科技 曾祥利

成本控制是个复杂、系统的工作, 从项目开发生命周期来看, 从拿地阶段的成本估算、规划阶段方案优选、方案设计阶段的限额设计的贯彻落实, 到合约规划、招标采购阶段的成本控制, 再到施工阶段对设计变更、签证的控制等都直接关系到成本控制的优劣, 直接影响项目利润, 关系到企业的盈利能力和生存能力。因此, 成本控制能力越来越被企业所重视, 成为了房地产企业重点关注的核心能力之一。然而, 成本控制不仅仅贯穿于整个项目开发周期, 还涉及到投资拓展、设计研发、招标采购、工程管理等多种职能的配合。正是由于其复杂性, 尽管房地产开发企业日益重视成本控制, 但成本控制往往效果不佳, 尤其是中小企业, 处于头痛医头、脚痛医脚的尴尬境地。纵观各种乱象, 中小房地产开发企业成本管控的往往存在以下几大困境:

一、成本控制缺乏系统性

1) 从局部、具体事务着眼, 缺乏通盘的考虑。很多房地产开发企业, 仅从成本控制的角度来控制成本, 为了节约成本, 不惜采取杀鸡取卵的做法。比如, 为了控制管理人员工资, 编制过紧, 让一个人做正常情况下三个人的工作量, 势必导致工作质量的下降; 还有, 很多中小企业多采取强矩阵模式, 职能部门职员身兼数个项目的职位, 需要处理大量的日常性事务。企业编制从紧, 职能部门人员不得不将很大一部分精力放

在处理日常琐事上面, 没有更多有效的精力投入到专业上面, 实际上造成成本的无效使用和巨大浪费。另如, 招标采购部门为了最低限度的减低合同单价, 纠结于承包人比对和选择, 导致时间的拖延, 在交房时为赶进度, 以最大工作面安排人员, 增加二次搬运费, 造成的成本浪费比原来减低的成本高很多。在日常的管理过程中, 不从全局考虑, 不计大帐计小账的做法较为普遍的。因此, 在某种意义上说, 成本管控的关注点应该是如何有效的花钱。“成本控制不全是为了省钱和节约, 成本管理的目的是在保证成本支出获得最有效的收益, 花钱多与少(或成本的高和低)不是成本控制的重点, 投资的有效及高效才是成本控制的关键。成本控制应充分发挥管控的能动性, 减少或避免价值不匹配, 投入不平衡而造成的成本浪费。” [1]

2) 注重工程阶段的成本的控制。目前较多的企业处于成本核算型的发展阶段, 将成本控制的精力放在工程建设阶段的成本控制上面, 没有成本控制的战略规划和意识, 只是局部建立起了合同审批、工程签证、设计变更等方面的流程, 对成本影响较大的建造技术(结构、材料、设备)虽然会考虑成本控制因素, 但由于没有形成较为详细的分析计算标准, 经济与技术无法形成无缝对接, 以经验为主进行决策。因此, 成本的控制能力是较差的, 此种模式下的成本控制所发挥的主要是成本核算的作用, 往往是阶段控制、被动的控制。



3) 成本控制依据静态分析为主。目前较多企业的成本控制仍停留在静态指标的控制上面。静态指标是在不考虑资金时间价值因素影响的情况下，直接通过现金流量计算出来的经济评价指标。而动态指标是考虑了资金时间价值因素的影响，要对发生在不同时间的收益、费用计算资金的时间价值，将现金流量进行等值化处理后计算出来的经济评价指标。正是由于房地产行业是资金密集型行业，资金的使用效率是房地产企业的重要指标，而且这关系到现金流的安全性。换言之，时间因素是成本控制的一个重要变量，这不仅仅涉及到融资成本、税务成本筹划等方面的考虑，更注重对通货膨胀等因素的考虑，能较为准确的反应项目未来将要发生的成本情况。对项目整体的成本控制，尤其是项目因时间推迟而导致的利润变化具有较强参考价值，成为重要决策的重要依据，越来越受到企业的重视。目前行业内较为成熟的企业基本都已经将时间维度作为成本控制的一个重点方面，并形成了较为成熟

的测算方法和运作体系。

二、制度化运作能力的滞后及其异化

正如前述，成本控制是多个部门、多种能力的集成，是一系统的工程，寄希望于“英雄式”人物超常能力的发挥，往往是不切实际的幻想。正是在成本控制屡屡无效的尴尬境地下，才使得企业越来越意识到制度建设的重要性。可谓“成本管控的目标实现，在房地产企业（或项目）管理过程中，相对完善、合理的管理制度的建立是根本保证[2]”，然而任何制度的成熟、运作成功都需要付出艰辛的努力，没有一系列深思熟虑的安排和设计，制度的推行往往最终会中途夭折或者与目标背道而驰。导致制度运作困境的情况大致如下：

1) 权责体系不明确。制度化最终要通过组织体制、权责体系、流程体系上得到实现，其中任何一环出现纰漏，都有可能导致制度化建设的无效，

比如权责体系落实不到位，一个决定做出之后，最终导致了不满意的后果，可最终无人承担责任或者集体负责，集体负责往往会导致“人人有责、无人负责”的悖论。假如权责体系明确，责任追究机制比较完善，将大大限制决策的随意性，也将最大限度避免“朝令夕改”现象的发生。

成本管控部门参与项目开发的广度和深度仍是较为有限的，仅依靠成本管理部门落实成本控制难度可想而知。倘若其他部门成本管控意识不强，不积极配合成本管控工作的推进；如果再加上公司没有完善的成本责任体系，目标成本确定以后没有将成本逐项分解到各个阶段、各个部门，落实到对应的责任部门，或者没有明确划分责任范围，提出明确的控制标准；对于确需多个部门共同配合协作完成的任务，没有按明确的标准厘定责任归属及其权重设置。

此种情形下，要想实现有效的成本控制更是难上加难。

2) 制度执行的异化。大部分企业都意识到了成本控制体系的重要性，然而，成本控制体系运作较为成熟、高效、规范的企业却没有那么多。究其原因，客观上来讲，主要是由于中小企业项目较少，主要领导有时间和精力去直接管理；主观上来讲，中小企业的领导习惯于集“裁判”与“运动员”于一身，且对“运动员”的角色乐此不疲，自己亲自操盘运营，实际上充当了“项目总”的角色，凡事亲力亲为。这里面暗含了一个巨大的悖论，由于领导是最终的决策人，经其同意的制度规则具有了合法性，此时的制度规则即是制度运行的标准；而领导涉及到具体事务的处理上倘若背弃制度规则而行，则又产生了另一套标准。由此，实际的运作逻辑势必是以领导的实际指示为依归，制度终究沦为一张空谈。

正是由于无制度化路径，导致企业的管控倾向于采用“应急处理”模式，将该模式常态化，遇到问题指派“钦差大臣”去摆平，由此进一步加剧了职能部门定位的模糊化。实际上，在“应急控

制”过程中，指定人员实际上发挥“运营”职能，假如指定人员专业度较低，则直接打击职能部门功能的发挥，造成“外行指挥内行”发生。此种情况下，会导致两种发展模式：一、假如指定人员由于不具备专业素养，无法从根本上解决问题，则遵循简单直接的摆平即使硬道理的原则；而职能部门采取息事宁人的策略，无激情和动力提出良善改良建议。由此，制度化建设推进搁置，走向了“人治”悖论；二、假如指定人员专业素养较高，由于其专业素养和能力卓著，深的领导信任。但由于“应急处理”的临时性，指定人员往往临时兼职，一般情况下无充分精力推进制度建设，因此，容易导致企业对人的“过度依赖”，陷入“人存政举、人亡政息”的怪圈。然而，可悲的是，两种模式都无可避免的走向了“人治”，成为了制度化建设最大的障碍。更为麻烦的问题是，由于制度化运作建设能力的滞后，企业很容易陷入“一收就死、一放就乱”的悖论循环。

因此，任何一个组织制度化的推进，都不可避免的涉及到“游戏规则”设定与执行的问题，当组织的“游戏规则”与领导的具体冲突行为发生冲突的时候，如何取舍，看似小事，然而却是隐藏在组织制度化推进过程中的一个关键点。这涉及到“法度”是否统一完整的问题。正是在此意义上，三国时期曹操“割发代首”虽有哗众取宠之嫌，但其对制度化推进有着不可估量的意义。

三、奖惩机制运作的异化

在制度推进过程中，还有一个比较突出的问题，就是奖惩机制的运作问题。如果说，制度化建设是解决了体制性的问题，那么奖惩规则的确立和执行则是解决机制的问题，是制度有效运作的动力源和防火墙。一方面，合理的奖励机制能有效激发组织的正能量，调动人的积极性，符合人性发展，为成本控制提供强大动力；另一方面，合理科学的惩戒机制和追责机制，使人不敢轻易破坏“游戏规

则”，因为违规操作，要付出无法逃避的代价。从而使组织免于受到不合理的伤害。然而在实际的运作过程中，总有不尽如人意之处，导致成本控制制度推进乏力，执行困难，无果而终，究其原因，主要有一下几点：

1) 规则的共识性较弱。规则制定过程没有自下而上的一个意见的整合过程，没有讨论过程，共识较为薄弱。

2) 奖惩规则的不透明。在一个制度化运作的体系之中，规则是透明的，奖惩措施有明确而具体的标准。结果也具有可预期性，“所要的最大利益是可以预期的，它从一个人的精力、技能、资本的投入中就可以预计获得多少回报。” [3]正是由于奖惩标准清晰可见，所以它是一个制度能良性运行的一种保障。

3) “恩赐制”代替了规则制度的实际运作。规则执行的公正、透明是保证制度建设的关键。实际执行的逻辑对制度建设影响最大，表达、阐释清楚制度，规则合理、透明只是制度建设第一步，实际如何运行则对制度推进更为根本。

“恩赐制”对于施惠者而言，即是给予受惠者一定的稀缺性资源（权力、职位、薪资提升等），并希望受惠者“能理解这一件事的意味和用心”。然而，至于这个恩惠投放到谁的头上，则依靠的是一种“心理上的掂量”，即所谓的“人人心里有杆秤”。“表面上看这句话包含着一种公道自在人心的意思，而实际这杆秤是由情谊或亲密程度来决定的”，而这杆秤成为公称的可能性最小，成为“私称”的可能性最大。于是乎，“说你行，不行也行，说不行，行也不行”的潜规则实际上成了判断资源如何配置的依据和实际的运作标准。

对于受惠者而言，一方面要对施惠者感恩戴德，另一方面，由于受惠者与施惠者之间有了人情交往的存在，使得受惠者自己拥有了与施惠者同样大小的权力，让人们的想象空间和关联逻辑关系思维中认为，相关者的意愿就是权威者的意愿，或者反过来说，得罪了相关者就等于得罪了权威者。正

是由于这个原因，相关者在某种程度上起到了施惠者代言人的角色，从而实现了“恩赐制”在日常运作中的延伸。

“借助于人情和面子的运作，则顺理成章的放弃了规则、理性和制度的运作”，从而进一步加深了形式上了制度与实际运作二者之间的分裂。至此，制度规则自然形同虚设，充其量也至多是保留了形式上的完整性。其运作具有典型意义上的中国式的“情理社会”的色彩。此种情形之下，无论何种制度的建设，首先且关键的一环就是如何应对“恩赐制”模式所蕴含的挑战，也正是由于这个原因，制度的运作、推进往往虎头蛇尾。

小 结

成本控制，貌似是成本部门的事情，然而仔细推敲，不难发现，正如任何复杂系统的运作一样，我们看到的往往是表象，成本控制不但不是一个部门的事情，甚至不是几个部门能搞定的事情，更多的取决于一个系统运作的制度化水平和资源分配运作机制水平。正是“汝果欲学诗，功夫在诗外”。因此，对于一个企业而言，如果想提升自身的成本控制能力，打造这方面的核心竞争力，更多的是要实现言与行的统一，一套标准贯彻到底，注重制度化运作能力的培养，实现资源分配标准与执行的公开、透明、公正，尽量摆脱人恩赐制模式对制度化运作的束缚。

参考文献

[1]胡斌：《房地产项目成本管理研》[D]，天津大学，30页，2011。

[2]陈涛：《关于做好房地产工程项目成本管理的思索》，科技向导，2010年05期（下），第265页。

[3]翟学伟：《人情、面子与权力的再生产》（第二版），北京：北京大学出版社2013年版，第203页。

国有股权转让价值提升办法的探索

摘要：本文通过苏环保公司转让下属苏州国环环境检测公司100%股权策划的全过程描述，揭示了怎样做好公司股权转让，实现国有资产保值增值的内涵和办法。

关键词：股权转让、价值提升、办法探索

文◎环保产业园 张维民

前言

二0一二年十二月十日，在上海联合产权交易所，苏州国家环保高新技术产业园发展有限公司（转让方），挂牌出售的苏州国环环境检测有限公司（以下简称检测公司）的100%股权（净资产260万元，评估价734.45万元）。从挂牌价978.45万元，经过九分钟激烈竞价，苏州电器科学研究院（以下简称电科院），以2078.45万元战胜华测检测公司。转让方以高出净资产七倍的溢价，在资本市场成功实现了国有资产保值增值。回顾半年艰辛历程，使我们更加体会到探索国有股权转让价值提升办法的重要性。

一、项目转让的条件

（一）具有符合时代的行业背景

苏州国环环境检测有限公司成立于二〇〇五年，二〇〇七年被转让方以106万元全资收购，具有国家计量认证的第三方实验室和省卫生厅的职业卫生技术服务机构资质（乙A级）资质评审和建设项目职业病危害评价（乙A级）资质。现有环境检测能力289项，被江苏省环保厅列入国家十家重点考察扶持单位。

（二）具备良好的财务素质		
表1 检测公司2008-2011年经营状况表		
年份	利润（万元）	收入（万元）
2008年	85	263
2009年	93	355
2010年	225	617
2011年	285	1146

公司自2008年营业收入263万元，利润85万元，发展到2011年营业收入1146万元，利润285万元，良好的财务指标反映出国环公司快速的发展壮大。

（三）占有一定的市场份额

国环检测主要立足于苏州高新区环境检测业务与新区环境检测站合署办公，占据新区检测市场80%份额，是公司主营业务的一半。从2010开始，抢占新区职业卫生检测和开拓周边市场，先后在江阴、无锡、昆山、太仓地区扩展业务，具有良好市场声誉和稳定的市场份额。

表2 检测公司2010-2012年市场份额			
业务范围	2010年	2011年	2012年
职业卫生	23	281	223
高新区环境检测	406	445	540
其他地区业务	188	420	328
合计	617	1146	1091

（四）拥有一支团结合作的专业检测队伍

国环检测公司目前共有员工78人，其中49名正式员工，29名劳务派遣。管理人员2人、行政人员3人、技术人员11人、市场客服人员7人、生产人员（即检测与评价人员）47人，借调人员8人。共有41人持资格证书上岗工作，其中有4名高级职称的返聘老专家和1名退休返聘中级职称专家。

（五）具有明晰的业务发展前途

公司现有检测能力289项，检测范围包括水与废水、空气和废气、土壤、底泥、固废、噪声、辐射、工作场所空气、工作场所物理因素等，基本覆盖了环境检测、职业卫生检测与评价各个领域，能为政府和社会各界提供公正数据，并可出具法律效力的检测与评价报告。可以和国内外大型检测机构合作，具有明晰的业务发展前途。

因此，一个好的转让标的企业，必须在当今中国经济活动中处于国家发展的朝阳行业（环保节能），拥有一支朝气蓬勃的专业团队，占有稳定的市场份额，前三年具有良好的财务业绩，未来业务发展方向清晰，正处于发展初期阶段这些基本条件。

二、全面做好各项前期准备工作，为转让取得成功创造条件

六月份，环保产业园公司董事会批准转让检测公司后，我们即开展了大量前期准备工作，为转让成功打下了基础。

（一）标的物的包装

1、我们对标的物的工作场所请了专业公司进行策划、宣传、包装、印刷，制作了公司简介宣传册。

2、我们要求检测公司精心准备了公司电脑简介。

3、我们请专业公司制作了七分钟的公司宣传片。

以上宣传片对以后意向接受人的考察和尽职调查起到了很好的作用。

4、对公司车辆、办公场所进行了更严格的卫

生清理和上岗要求。

（二）财务准备

1、6~7月对2008年至2012年7月31日的应收账款调集公司财务人员、业务人员逐笔落实到人进行全面清理，共清理收回在外各项欠款113万元，核销坏账13万元。

表3 检测公司2012年前每年应收账款

应收账款						
年份	2012	2011	2011	2009	2008	2008年以前
金额	807340	182983	182983	45821.50	62487	18987
合计	1168128.50					

2、对账面累计未分配利润根据董事会决议主动分红210万元，使得母公司收回利润减少了标的物公司的净资产，为更好地吸引客户创造了条件。

3、密切关注标的物的每月财务变化情况，及时监督其盈利变化、资金变化、应收账款变化。

4、对各项交税情况进行清理，防止出现违反税法的事情发生。

（三）做好标的物的审计、评估工作

1、根据转让方业绩需要，仔细研究历年标的物公司的经营特点，谨慎认真地确认审计，评估时点是极其重要的。

确定7月31日为审计评估时点，为母公司下半年业绩调整争取主动创造了条件。

2、经审计，7月31日检测公司总资产为4114.73万元，负债合计为3854.05万元，所有者权益260.67万元。

3、经评估，7月31日检测公司采用收益法进行评估、转让标的对应评估值为734.45万元，是审计净资产的188%。

4、审计、评估中对转让方与检测公司的资金往来进行了客观的披露，而资金往来是所有未来意向竞买人关注的重点，转让方应实事求是，不要隐瞒。

（四）做好标的物的法律意见书

我们根据方便、快捷的原则，选择公司常年法

律顾问所对标的物的审计、评估结果出具了法律意见书。

（五）倾听员工的呼声，开好骨干会议

1、二次召开检测公司中层干部会，宣传股权转让的意义和目的，听取大家的意见，强调稳定人心从骨干做起，不影响正常的经营工作，使得公司业务保持了稳定，1~11月公司主营收入1091万元，全年预计超过去年1146万元，达到1330万元以上。

2、召开公司老专家座谈会，稳定专家队伍，倾听他们对未来买家的意见。

人员稳定是转让成功的关键，他们对未来受让方的想法也是至关重要的，给他们找到一个超越转让方实力，并能带来一定的经营业务，让员工收入有提高，工作有保障的好东家是我们转让方对得起员工唯一追求的目标。这点所有转让方必须高度重视。应特别指出员工大会不易早开，应在确认意向受让方后，公开挂牌前召开。

3、整理好员工情况表。学历、岗位、加入公司时间、资历等加以整理汇总。整个转让期间到期员工的劳动合同应续签一年。

（六）认真细致准备各项报批材料

国资委规定的国企转让各项报批材料种类，名目繁多，工作量巨大，要求极严，是一项严肃、认真、容不得半点差错的工作，我们应该认真对待每一份报批材料。领导要亲自动手，主动沟通，我们苏环保上报的所有报批材料均一次通过，没有反复，保证了转让工作的顺利进行。

1、公司应有主要领导亲自抓转让工作（最好由财务总监分管前期工作），并在计财部选定专业人员负责日常材料的准备。

2、公司应按照中节能要求，选择负责的中介机构组织材料准备、审核和传递。北京易产权公司认真地帮助和指导我们准备材料并及时上报。

3、做好审计、评估报告的审核和调整工作，并及时上报总部进行专家会审，避免重大财务数据差错，是上报报批材料的关键。

4、做好“国有资产评估项目备案表”，完成中节

能总部和中节能实业公司的审批，取得国资委备案号是顺利进行公开挂牌的关键，这点我们得到上级公司和张超董事长的大力支持和关照，没有在总部耽误挂牌时间。

5、认真准备“标的物”公司同意转让的各项经营办公会、董事会、员工大会文件，注意时间顺序，不出现审批障碍。

6、“标的物”的公司章程、执照、税务登记证等要认真审核，如有股东变更，需及时向工商局办理章程变更注册手续。

7、做好转让公告书的编制和审核工作，确认转让条件是最为重要。

三、寻找最合格的意向受让人

整个项目转让的关键，是寻找到最合格的意向受让人。检测公司转让的成功是我们寻找到检测公司最合格的意向受让人-----苏州电气科学研究院股份有限公司。

（一）合格的意向受让人应具备的条件：

1、有优良的财务素质，现金流充分。

2、受让人经营业务的上下游产品应与标的物有相连接点。

3、能为被转让方带来新的业务和发展方向。

4、受让方员工的工资水平是被转让方的一倍以上。

5、是行业的领军人物或排名前十者。

（二）怎样寻找合格的意向受让人

1、就近寻找今明二年刚上市的募股资金投向与标的物现在主营业务相贯通的上市公司。

2、通过银行、券商、审计、评估事务所、朋友介绍寻找意向受让人。

3、直接上网进入上海、深圳、港交所查询上市公司。

①股东结构相对简单，以后审批手续简便，权利集中。

②高管背景研究。年龄、专业、从业时间、领军人物……

③财务状况、现金、负债、权益、投资，尤其关注最近一年，最近季度的财务变化情况。

④募股资金多少？投向？是否有变更？是否有余量？

⑤董秘电话、公司地址。

由于我们自身具有较强的财务、证券知识，我们抱着就近原则就能从上市公司中筛选出苏州电科院就是我们心目中的意向受让人作为攻关目标。

（三）怎样攻下意向受让人

1、以诚待人，放下面子，在第一次接触中如实说出为什么要卖掉你的标的物，让他放下戒心。

2、真实的评估报告，说清标的物的财务状况，特别要讲清与转让方的往来、盈利情况。

3、自身要在见面面对检测公司行业和市场情况、自身主业优缺点及未来发展有很深的理解，向受让方客观的展示你的长处和短处。

4、要虚心倾听受让方的基本情况，投资情况，要善于捕捉与我们检测公司有关联的闪光点。

5、适当介绍省、市对环境检测的发展方向和需求，标的物在省市环保行业中的地位。

6、抓住对方的资质和投向，适时介绍我们中节能公司，并在关键的时刻请我们公司领导与对方董事长见面时很重要的。

7、选择合适的时间邀请他们考察标的物公司，并在事前要有精心准备，因为看什么，听什么，第一次见面至关重要。

8、加强自身修炼，要积极响应他们的要求，坦诚而有信心地与上市公司的券商、会计事务所、律师进行对话答疑，给他们满意的答复是至关重要的。

9、抓住机遇，让他们来中节能公司考察，增强相互理解。

10、要和他们高管交朋友，只有他们相信你，他们才会投资你。

四、转让中的关键文书

（一）国有资产评估项目备案表

项目备案表中的账面价值要以审计报告所列的数

据来填写。

评估价值，如采用成本评估法，需按表中要求，根据评估报告中流动资产，非流动资产……、流动负债、净资产等数据填写，如采用收益法评估，只要求填写评估后的净资产数即可。

（二）公告书中受让方资格条件

受让方资格条件的设定是一项很重要的工作，是转让成功的前提，必须要征求意向受让人的意见，符合国家有关规定，在公平、公正、符合产业发展的前提下制定。

检测公司资格条件的制定，我们遵循了一条以帮助检测公司未来发展为要求，让真正有实力的单位来购买。条件及评审要求如下：

为保证股权转让后企业的持续稳定发展和职工队伍稳定，经研究，我公司对意向受让方的资格条件作了如下规定：

1、意向受让人需为符合中华人民共和国法律并有效存续的独立企业法人，注册资本不低于人民币1亿元。此项条件的审核以营业执照为准。

2、意向受让方需具有检测行业10年以上的从业历史。这条主要是考虑希望受让方从事检测行业的历史要长于国测公司七年从业 经历，从而能为国测公司提供业务发展支持。此项条件的审核以营业执照为准。

3、意向受让方需具有风力发电设备和太阳能光伏设备的第三方检测实验室或者是中国合格评定国家认可委员会范围内有能源认证资质的认证机构。这条主要是考虑到国测公司未来有计划发展风力、太阳能等新能源设备检测业务，意向受让方有能力提供必要支持。此项条件的审核以中国合格评定国家认可委员会批准文件中的目录单位为根据。

4、本项目不接受联合受让。

（三）网络竞价方案

检测公司有三家单位报名（华夏认证、华测检测、苏州电科院），有二家交了保证金（华测检测、苏州电科院），我们大胆地制定了非常成功的网络竞价方案：

1、每次竞价时间为120秒。

2、每次竞价幅度为50万元或50万的倍数，这样

增加了网络 竞价的激烈程度，让更有实力的竞买者得到。

除“网络竞买方案”中要求竞买人提供的必要法律文件外，在竞价前，我们还要求竞买人提供已签字盖好章的产权交易合同，以便成交后减少讨价还价的空间和时间。

（四）产权交易合同

竞价结束后，转让方和受让方将在约定的十个工作日内签署产权交易合同，具体规定支付竞价款项和产权交易涉及的人员安置、债权、债务和产权交接事项。我们根据公司经营情况，希望将转让收益在明年体现，因此，我们在第七条特别内定7.1……在合同生效后十个工作日内完成产权主体的权利交接，并在获得上交所出具的产权交易凭证后10个工作日内配合标的企业办理工商变更手续；

7.3在交易基准日至产权持有主体完成权利交接期间，与产权交易标的相关的盈利和亏损由甲方享有和负担。……这样我们就可以将经营收益和转让收益二块统统归入囊中。据此，国环检测预计在今年收益有310万元，明年转让收益有1700万元。

因此，产权交易合同的时间签订应当与中介公司和上海联交所充分沟通，要特别注意，尽量争取经营收益和转让收益符合审计条件下分离，争取双丰收。

五、全力以赴组织好转让工作

十月二十四日，检测公司股权在上交所公开挂牌后，有苏州电科院、华夏认证公司、华测检测公司报名参加竞拍。为此，我们做了大量竞拍前的组织工作。

（一）热情友好地接待参拍公司的尽职调查

1、华测、华夏公司分别二次组织财务、法律、投行领导对检测公司进行了尽职调查，我们是有问必答，并组织他们与检测公司进行了参观座谈，让他们“满意”而归。

2、我们事先对公司有关业务人员进行了培训指导，收回了公司全部合同资料，并对相关电脑进行保密处理。在整个尽职调查期间，公司业务合同是核心商业机密，你尽可以介绍人、财、物，但要尽职调查

者感觉到还要最好的，你得花钱买，我们就是用这种“激将”办法把华测引到竞技场中。

（二）全心全意地稳定心目中的竞买人

我从一开始就在苏州电科院花费了大量的心血，做好维稳工作，增强他们竞买决心是这次转让成功的关键：

1、当他们犹豫时候，我们告诉他，你花钱买的是一个挣钱工具，而不是一个玩具。

2、在他们竞拍前四天，我们根据老同志特点，诚恳地邀请他与检测公司老专家座谈，让他听到真实的呼声，增强竞拍的决心。

3、让你的老板多与他见面，他就会感觉到自己的价值所在，他就会在以后与中节能的合作中还有更大的发展机会。

4、当你为他们扫清了券商、律师、审计事务所的公开质疑后，他就后顾之忧，放心来拍。

5、当你多次奔波诚心感动“上帝”时，你就陪他上竞拍场吧！

六、干干净净做好移交工作

（一）竞拍结束后，我们根据今明二年经营需要，将国环检测公司2012年的经营收益放到今年核算，将此次转让投资收益约2078万元转到明年结算。

（二）及早布置，干干净净做好移交工作。

我们早在十月就布置了检测公司移交工作，并进行了二次预检，找出问题，及时更正：

1、对本年度应收账款进行催交，对应该反映的收入及时开票确认。

2、对评估产生的资产设备使用情况整理清楚，损坏的及时修理，保证资产移交的完整性。

3、对正式员工、派遣人员、借调人员到期应该续签合同，应按一年期限继续续签，并与接受单位及时沟通，不要产生误会。必须特别注意从总经理到员工，我们移交单位应帮助他们结清全年工资和奖金，结清备用金和欠款，不要留人，尽量全部移交过去。我们根据检测公司今年收入超过去年，给员工发了四个月奖金，保证了员工的平稳过渡。

（三）不要留下隐患

1、对检测公司与苏环保公司及其它公司（环物业公司）的往来款全部进行了转账清理，结清到零。

2、对检测公司去年的房租、水电费进行了全面结算，清理了租金35万元，水电费7万元。

七、转让的意义

（一）真正做到了国有资产保值增值

苏环保公司2007年收购检测公司100%股权仅用了106万元，四年后转让价为2078.45万元，加上已分红210万元，2012年利润100万元，实际收益超过2000万元，真正做到了国有资产的保值增值。

（二）真正做到了转让方、标的企业、受让方三赢。

1、转让方

取得了股权收益2078万元，为明年扭亏增盈打下了基础，得到了一笔现金收入，可以减少负债，并可从以后受让方的合作中找到新的利润来源。

2、标的企业

找到了新的盈利点，稳定了员工和老专家，可以在受让方中得到资金、设备、资质、专家的全方位支持，一步跨入上市公司行列。

3、受让方

延伸了自己在检测行业的产业发展链，有了一支与华测公司竞争对手对抗的专业队伍，确保了新区市场。

（三）提高了三方在资本市场、中节能、江苏检测行业、苏州高新区的知名度，提升了自己的品牌价值，做了一次有益的广告宣传，支付了“广告费”2078万元。

（四）双方锻炼和培养了一支在资本市场的操盘手，为未来资本运作储备了人才。

八、经验总结

通过这次转让，我们知道了什么样的公司可以包装卖个好价钱。也知道了怎样去培养和发现收购一个好企业。

（一）我们要定下心来，研究国家和省市政府的产业政策和发展方向，不要去碰不符合当今中国经济发展方向的行业项目。

（二）要关注国家、省、市现在还没开放，未来三年准备放开或正在放开的行业。

（三）建立或收购符合以上二条标准的公司，并支持和培育它发展3~5年。

（四）帮助它培育稳定的市场，建立自己有核心竞争力的主业，使其主营收入能在三年后达到1000万。

（五）培养一支有专业素质的团队，并有老专家支援。

（六）建立一套行之有效的人才激励机制。

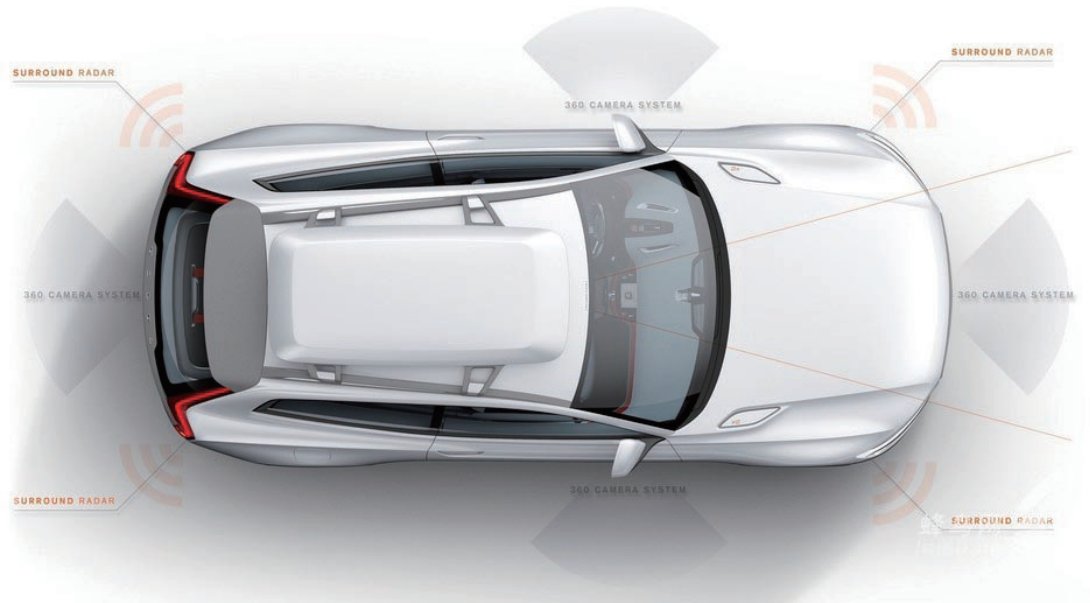
（七）能够成为未来的上市公司或被上市公司去收购。

（八）用经济手段及早锁定意向竞买人，深刻研究意向竞买人特点，让他放心、给他信心、和他交朋友，在竞拍时候你一定要在现场。

（九）要上下配合，同心协力，团结共事，在关键时候请领导出面是非常重要的。

（十）做好员工思想工作，调动他们在转让过程中的积极性，为他们寻找好的“东家”，让他们看到未来的希望是我们做好转让工作努力追求的动力和目标。

苏州国环检测公司100%股权的成功转让，离不开检测公司全体员工五年多辛勤努力，，离不开参与此次工作的全体同志的艰辛奋斗，我们应当总结经验，在未来工作中继续努力寻找和培养下一个“标的物”公司，为公司经营效益的提高做出贡献。



沃尔沃的人本营销

2014年12月份，连续传出宝马经销商逼宫、奔驰/奥迪主动增加经销商补贴、保时捷经销商联合抵制2015年销售目标、奥迪放弃对经销商SSI的考核等一系列利空消息。同时，中国乘用车销量在近四年的第3次个位数微增也出现在2014年，而商用车销量更是下滑了10%以上。汽车行业日进斗金的时代已经逝去，繁荣背后积蓄着负能量。在这样的情形下，沃尔沃于2014年12月15日在官网上宣布启动全球营销新战略。

时间窗口引爆新营销

沃尔沃的全球营销战略力图在北欧基因传承、数字营销（在线直销）、个性化订制、展厅现场体验、私人专属服务等方面突破提升。

审视沃尔沃的全球营销战略，这五大核心内容其实都在强化一个目的，即“引导或发现消费者的内在需求，以期获得更高的品牌契合度”。与之前的营销策略相比，这种营销策略更加亲民

化、人性化，是在回归消费者本质诉求。而且，据此可以判断沃尔沃对待经销商也会更加人性化，因为很难想象沃尔沃会通过不友好的商务政策去约束经销商履行违心的人性化营销措施。

沃尔沃之所以启动人本营销，除了大环境的影响，更重要的是沃尔沃的发展到达了一个时间窗口，他们希望谋求更快的发展速度和更大的市场份额。

随着奇瑞捷豹路虎常熟工厂的落成投产，沃尔沃手握成都、大庆、上海三个生产基地名额，但过于稳健的市场策略并没有掀起波澜。同属豪华品牌第二阵营，前有捷豹路虎的愈跑愈劲，后有凯迪拉克的赶超之势，从中国市场的占比看，沃尔沃也明显处于下风，这不符合李书福对中国市场的预期以及对政府的承诺。

沃尔沃所倡导的两大DNA——北欧风情和安全设计，都需要消费者慢慢体会和品味其中的美妙。在汽车消费领域里，八年即为一代。中国人广泛接触私家车从2002年开始，到今天不过只经

历了一代半。我们当前研究消费行为的主体是所谓的“车二代”，还需要12年的时间才能完成对“车三代”的潜移默化。如果过去的十年是私家车平均每年不低于20%的野蛮增长期，未来10年3%至5%的增长速度一定会成为常态，甚至可能出现微跌的年份。

而所谓豪华车市场的连续高速增长，沉淀下来的是ABB（奥迪、宝马、奔驰）厂商关系的恶化、经销商库存指数突破4甚至5（库存量是单月终端销量的4至5倍）。2014年12月30日，中汽协罕见叫板深圳限购政策，更是暴露了当前汽车经销商岌岌可危的生存窘态。而经销商这个环节一旦断链，直接受害的不是生产厂家和授信银行，恰恰是那些交了订金甚至全款等待提车的消费者，这就从最底层直接破坏了商业环境中最重要的诚信体系。

沃尔沃既做不到独善其身，也无法避开ABB所面临的困扰，在这样的大环境下，沃尔沃启动了全球营销战略。

维持生态系统平衡

这种“人本营销”的理念，其核心成功要素是在完整的营销体系中始终贯彻“情感对称”，在利益链条上实现协同共赢。例如，供应商、生产商、分销商、终端商等都能在和谐的生态圈中获取到合理而体面的利益端口，从而围绕着消费者可以衍生出丰富的价值空间，各取所需、各得其所。人本营销的最终目的是实现一个生态系统，大家同为生态链中的一环，彼此相依，生生不息。

所以，沃尔沃的营销新战略透露出三个关键词，即和谐厂商关系、加强信息对称、重视情感体验。



1. 和谐厂商关系

厂商本是水和舟的关系，但在过去的十年间，我们听说了太多厂家拿捏经销商的手段，而经销商联盟或商会的出现，就是一种相对弱势群体的抱团取暖。经销商温度不够的最大诱因在于厂家把中国市场想得太美好，把中国经销商的规格拉得太高。所以，沃尔沃要想缩小与捷豹路虎的差距，甚至领跑第二阵营，当务之急是“快速发展线上”，同时“不断稳住线下”。这是人本营销的两个原则：善待渠道，善待用户。沃尔沃在汽车领域并不平静的2014年12月份推出这份营销新战略，必须考虑到经销商的敏感源。

不仅沃尔沃对厂商关系有了重新考虑，特斯拉也在慢慢发展中心城市的展销合作伙伴。只要是商品，就离不开媒介，互联网模式的“去中介化”只是相对的。所以，未来在汽车行业会出现厂家对经销商的成建制收购，从而形成利益同盟。当所有品牌都实现厂商同盟后，竞争状况依然是市场化的，遥控器还是握在消费者手中。

2. 加强信息对称

有百年历史的国外品牌一直苦恼其品牌内涵

在中国无法落地，具有十余年历史的中国品牌却在苦恼不知传播什么品牌内涵。二者在很大程度上都造成了品牌忠诚度低、品牌黏性差。

沃尔沃在营销新战略中提出要减少参展频次、谨慎选择媒体渠道和清晰定位赛事赞助策略，就是在突出一个词——聚焦。

聚焦声音和动作的品牌不一定是小众品牌，一样可以蕴含强大的力量。聚焦是因为更懂消费者，聚焦是因为懂得如何真正去爱消费者。这就实现了人本营销的一个前提，即彼此感知对方所需。人本营销强调与用户建立全面的接触及长久的关系。这种“全面而长久”的恋爱长跑需要耐力，更需要理解力。

在品牌主动介入的消费者教育中，用户在慢慢成长。当他们所理解的标签有一个品牌相契合，并为人所传颂时，他们一定会精准地找到自己最需要的产品，而这正是厂家最乐见的品牌感召力。

3. 重视情感体验

即使是在二手车交易量是新车三倍的美国，汽车依然还不能简单地称之为工具，它依然承载了若干情感元素，如林肯的贵族气、凯迪拉克的硬汉派、JEEP的原野风、雪佛兰的儿时记忆……

“体验式营销”已经不是新鲜词，在4S店中也会开辟生活馆、体验区，但细论起来，这种情感传递的准确度却不高。这是由两方面的原因造成的：一是选择的传播平台或传播人的情感融入度不够，他们的情感本身就有亏空，怎么能不辱使命？二是当前体验的大多是产品性能，而产品只是品牌的显性载体之一。

产品的背后是品系的张力、历史的年轮，产品的前面是服务的黏性和口碑的传承，这些都是目前的体验方式所体验不到的，这就造成了情感黑洞。一切强行加入的情感都会因为这个黑洞

的存在而快速消失，造成无谓的、过度的营销投入。

为了避免上述问题，沃尔沃也在思考将体验升级，售前通过硬件改造+氛围营造，售后通过“私人专属服务”，让体验的保鲜度可以更持久。

沃尔沃一直遵循“沃尔沃经销商本身就是一个品牌中心，室内外装潢的造型和氛围将体现北欧格调和纯正的沃尔沃风格”。然而，对于“所有新建的经销商店面将采用全球统一的布局设计、外观和氛围，现有经销商将按统一的标准进行升级”，必须要有一个前提：沃尔沃经销商的布局是合理的，而不是每一家经销商都要为了成为品牌中心而进行重资产投入。

沃尔沃试图以全球营销战略迎合未来整车流通领域的形态，即：线上预约（电商平台）+集中体验（品牌体验馆）+送车上门（仓储中心）+APP维修预约（维修社会化）。

预计当前的4S店业态会在2020年前后消失。因为新车销售功能在弱化、备件供应功能已经被国家打破垄断逐步社会化，信息反馈功能会被电商平台的大数据/大流量所取代，售后服务功能也将受到品牌维修连锁店的强力冲击。汽车行业将面临天翻地覆的洗牌，沃尔沃以人本为核心的营销战略或将为未来赢得先机。



招大引强 招才引智

——集团旅游板块积极招商接洽多家台湾知名企业回访

文◎生态城公司

7月下旬，苏高新集团副总经理王星带队赴台招商，期间考察了龙鼎科技公司、全才文创公司、安捷飞行训练中心、晶华酒店集团等，推介苏高新集团和高新区良好的投资环境，并就集团旅游整体提升及西京湾生态农场项目开发，引进高科技农业技术、观光体验项目、酒店管理等进行洽谈，促成多个合作意向。

8月，晶华酒店集团等多家企业相继来苏回访，达成了战略合作的初步意向。本次台湾招商活动取得了丰硕的成果，开启了苏高新旅游板块交流合作新篇。

“走出去”招商

进企业、看基地、访市场、议合作、搞洽谈……短短6天时间里，考察团拜会了多家企业，考察了多个项目，举行了多次洽谈会，在项目引进、人才输入等方面取得了战略共识和合作意向。

1、蝴蝶兰项目

台湾嘉义龙鼎科技生物发展有限公司主要经营蝴蝶兰培育、盆花生产与销售，主力产品为高品质蝴蝶兰及菌丝体。该项目既可以作为农业观光旅游项目，同时蝴蝶兰作为高附加值农产品，具有较高的经济价值，菌丝体还具有抗癌作用，可以作为药用的原材料或开发保健品，加工后价值巨大。引进该项目，可以与西京湾现代农业生态农场的定位高度匹配，通过蝴蝶兰的种植、深加工以及结合文化创意、生态休闲的包装策划，实现农业与旅游的结合，带动农业休闲旅游。

2、飞行项目

安捷飞行训练中心是台湾首家获得民用航空

人员培训许可的机构，基地内包含学院训练区、模拟驾驶区等设施，培训内容包括自用驾驶员PPA及商用驾驶员CPA。训练中心负责人介绍，未来十年预计全球将有40万的潜在客户，其中大部分将发生在中国，飞行训练是一个有良好前景的产业，如能成功引进，将填补高新区在飞行训练方面的空白，同时对飞行爱好者也具有极强的吸引力。

3、牛樟芝项目

台湾全才文创实业有限公司在台湾南投清境农场的牛樟芝种植基地面积约3000亩，加工衍生产品包括牛樟芝茶、牛樟芝胶囊及萃取液、滴丸、多醣体、酵素等。牛樟芝是台湾特有的真菌，仅生长于台湾特有的牛樟树上，被台湾视为珍宝，有抗癌效果，天然牛樟芝价值远远凌驾于灵芝、人参、冬虫夏草等名贵药材之上，被称作药材中的王中之王，经加工后商品价值也很高。由于牛樟芝生长在牛樟树腐木上，该项目观赏价值不高，但经济价值较高，且在国内具有一定的稀有性。

4、酒店项目

晶华酒店集团为亚洲首屈一指的酒店运营管理集团，不论是在经营绩效或是顾客满意度方面，都有着卓越且令人赞赏的优异表现。晶华酒店集团旗下拥有四个酒店品牌、八个餐饮品牌，以分级分众策略来满足不同客层的需求。其经营团队在硬件设计上的独到见解，以及在软件服务上的高规格要求，势必可以为集团旅游板块酒店运营建立全新的标竿。在台期间，考察团与晶华酒店集团高层进行了深入交流洽谈，拟在西京湾引入晶华酒店集团旗下的酒店及餐饮品牌，同时对现有项目进行改造提升。此外，希望引进其管

理团队，注入优秀的酒店管理经验，组建一支强大的专业化的酒店管理团队。

“请进来”洽谈

8月初，我司邀请在台期间招商接洽项目企业高管来苏进行对接洽谈，助推西京湾生态农场的开发进程及已有项目的升级，增强整体竞争力。

当月末，台湾晶华丽晶酒店集团、台湾全才文创事业有限公司和台湾安捷飞行训练中心来苏，就酒店运营管理、牛樟芝项目和飞行项目展开洽谈。

期间，台湾考察团实地考察了西京湾生态农场、苏州太湖国家湿地公园、树山云泉山庄及云泉小筑、裸心泊度假酒店、中国刺绣艺术馆、马山游客中心等项目。考察结束后，双方就开展酒店管理运营等业务深度合作进行了充分沟通。

进行全面战略合作。经考察，晶华酒店集团认为苏高新集团旅游资源丰富、区位优势明显，发展态势良好，合作前景广阔，非常希望能与集

团旅游进行全面战略合作。西京湾生态农场将首先引入晶华酒店集团旗下品牌及其管理团队，为西部旅游板块的酒店资源提供运营管理服务。晶华酒店集团表示，将在近期组建专项工作团队与我方对接，拿出200%的诚意，努力促进项目的早日落地，并在此基础上与苏高新旅游深入开展合作，实现共赢目标。

展开进一步合作洽谈。牛樟芝和飞行项目，也表示将进一步了解情况，细化可行性研究，一旦条件成熟，便推动项目落地。近期，台湾嘉义龙鼎科技生物发展有限公司也将就蝴蝶兰项目合作来苏洽谈。

随着招商、引才力度的加大，以西京湾生态农场、湿地公园、树山为代表的苏高新集团旅游资源将通过亮点项目、高端管理人才的加入，整体提升服务及经营水准；同时，苏高新集团旅游也可以通过项目合作，加强自身的人才培养，建立起服务人员储备梯队，为苏高新旅游的全面发展夯实基础。





毕业记

文◎总公司投资部 陈素梅

曾经听过这样一句话“所有漂泊的人生都梦想着平静、童年、杜鹃花，正如所有平静的人生都幻想伏特加、乐队和醉生梦死”，而我从一个热情奔放的城市——重庆，来到这个温婉，宁静的城市苏州，是否就是开始了平静的人生？

重庆，这个我生活了7年的城市，7年不长不短，却承载了我所有的青春年少，这或许是我人生中最重要的一年，从稚气的高中生，到一个有思想，独立的职业女青年。我所有的成长、蜕变、寻覓都在这里。然而这七年，我始终以一个过客的姿态和这个城市相处，一有机会就会离开，去寻找未来可能的栖息地。所以这七年过的略显匆忙，临近毕业的时候却想多看这个城市几眼。

如果让我用几个关键词来形容重庆，我想应该是：火锅、小面、美女、麻将、豪爽……。重庆人爱吃，而且还吃的豪爽，小到大街小巷，大到商业中心，随处可见吃货们端着小碗；在重庆，一个简单的棚子，几张板凳，就能开起一家连锁的小面店，一条街上连着几家火锅店、烤鱼店，空气中弥漫着火锅香，这样的景象从我到苏州城就再也没见过了；重庆美女多，“打望”就是源自重庆方言，暗指

随便站在街道的某一处，就能看上一整天；重庆人豪爽热情，一句“要得”声音高亢热情的整个心都暖了起来，夏天的夜晚是重庆最热闹的时候，街角随处可见拉家常、纳凉的人们……

对一个城市的想念怎能离开这里的人，从我刚踏进这片土地，来自同乡的亲人们就给予了最亲切的问候，时隔七年，他们有的回了家乡，有的在重庆成家立业，然而我们之间的联系却从没有断开；研究生三年，我的恩师母师，就像父母一样关爱我们，从生活、学习到工作一样都没落下；当然还有我的朋友们，这七年收获的友谊将会是一生的永久而眷恋。

“苏州”仿佛是一个只存在于梦中的字眼，想要靠近却又不敢，她就像一滩平

静的水，只想远远的欣赏她的静谧，不忍心触碰。而我又是一个多么幸运的人，可以来到这个梦中的城市。用什么词可以形容苏州呢？小桥流水，静谧安然？这是一个和重庆有着天壤

之别的城市，这个城市平静安详，细腻委婉。当火车驶入苏州，这个城市绿色鲜花扑面而来，这或许就是我那七年梦想的平静、童年、杜鹃花。苏州，我来了……

苏州仿佛只适合安静的喝茶，伏特加、乐队和醉生梦死与这个城市的个性显得那么的不相配，也不忍心用这些来打扰她。我的公司是我跟苏州之间有一架桥，在这里，我们可以买自己的房子，逛自己的公园，吃自己的食品喝自己的水，简单而又充满乐趣……这座桥给了我所有的期望和梦想。

重庆我还会回去，而苏州是生活开始的地方，毕业季所有的迷茫、期望都将从这里消散和开始……人生或许就是这样，随遇而安，寂静欢喜。



新高置地最美办税人钱巍亮相人民网

文◎新高置地 钱巍

依法诚信纳税是企业的神圣职责和光荣义务，是企业最重要的信誉品牌。在经济改革发展的大潮中，集团房地产业务部母体公司——苏州新高置地有限公司自觉履行法定义务，始终把依法纳税作为最好的企业诚信名片，在社会各界中取得良好声誉，该公司员工钱巍在江苏省苏州地税系统评选“最美办税员”活动中，作为诚信办税积分最高、税务机关满意度最好的第一位“最美办税人”亮相人民网和中国税务报。

认真学习税法，统一全员思想。苏州新高置地有限公司严格执行税法政策，按公司领导要求，确保税款优先到位，努力做到账务规范。公司财税人员必须熟知税法、正确计税并如实及时地申报缴纳税款，树立了企业良好的纳税形象。公司积极拓展税法普及面，树立全员守法意识。在每一笔业务中，财税人员都会

认真向业务人员详细讲解发票的真伪识别和发票开具规范，将税务部门的要求如实传达到每位员工，让每位员工都能了解税收规范要求。公司上下形成了合法经营、依法纳税的良好意识。比如，公司从源头上防范假发票风险，除了计财部人员，其他各部门的员工也能主动意识到该税务风险，能做到了防患未然，这种行为意识使从各部门源头上就拒绝假发票的进入。

贯彻落实税法，诚信纳税思想指导实际工作。财务领导要求每月、每季、半年度、一年度需要缴纳哪些税种，计算口径有没有新的政策变化，财税人员都要能熟捻于心。公司不仅通过报名参加的专业财税培训让财税人员不断学习提升，财务部门还时常组织专题学习活动让财税人员之间进行切磋交流、互相学习。按照领导要求，每月税款缴纳期前，

财税人员都会及时测算应缴税款，保证纳税账户有足够的资金用于缴纳税款。财务工作中，每一张做为成本和费用的发票财务人员都会认真查勘发票真伪，一旦有疑问，会通过专业的网站进行查询，证明其真实性后才能入账；做到不放过任何环节中可能缴税的细节，始终诚信纳税，大到企业所得税、营业税、土地增值税，小到土地使用税、房产税、个人所得税、印花税等税种，都一一排查，基本做到无一疏漏。特别是印花税小税种，公司经济业务繁多，合同种类就多，哪些经济合同需要缴纳印花税，哪些不需要缴纳，需严格对应相关税目，做到不多缴一分税，但也不漏缴一分税。财税人员遇到涉税疑点、难题，会主动向主管税务机关、税务师事务所咨询，以保证最正规、最专业、最正确的工作结果。

旧手机不要扔，超多创新用途让你万万想不到

来源：腾讯空间

引导语：你是十足的手机控吗？现在手机的更新速度实在太快，刚掏空一个月工资买了个新手机，没过几天最新款又出来了。淘汰了的手机也舍不得扔，也是花大价钱买的。与其把旧手机卖了还不如把它变废为宝，充分发挥其余热。



家庭安防摄像头

你可以将旧手机或平板放在家中的某个角落或窗台上，作为家庭安防监控或婴儿监视器使用。目前市面上有大量的App应用可以实现这个目的，可以帮你保护财产安全或从别的地方远程监控家中小baby的状况。

远程控制

对于智能手机或平板电脑来说，其实还有许多可以控制的方法。通过专门的应用程序，可以将他们作为单反相机的远程控制器，很适合作来自拍。包括苹果和Chromecast都有专门的App用来进行控制。

不耗电的播放器

对于习惯于上下班在地铁或公交车上听音乐和看电影的朋友而言，自己正在使用的手机可能显得太耗电或存储卡总是“不够用”！把旧手机改装成一部可移动的超级播放器吧，只需要在旧手机上保留一款播放器的软件APP就行。当然，一个相对大容量的存储卡也是必备的，里面能够存放海量的电影视频和音乐文件。

电子阅读器

虽然手机和平板电脑与电子阅读器不同，不是E-Ink屏幕，但是却更有利于我们进行阅读。iBooks和Play Books都可以同步Kindle或Kobo的官方清单，并且支持跨设备同步。你也可以利用旧手机或平板登录Instapaper或Pocket这两款应用来在线阅读。

宝宝的玩具

如果家中有孩子，那么旧手机或平板就非常适合给他们当作玩具使用。很明显，应用商店里有很多专门为宝宝设计的应用和

游戏，同时还能通过专门的家中控制软件保证孩子过分沉迷。更重要的是，旧设备就算让宝宝摔了碰了也不会心疼。

气压计

我们都知道最新的iPhone内置了气压传感器，但是就手机同样可以通过安装应用程序来查阅当地的天气和气候状况。包括iOS平台的Barometer和Android 的Altimeter都可以实现这样的功能。如果可以的话，你最好将它们挂在墙上。

雾霾自动监测仪

受央视记者柴静自费百万拍摄雾霾深度调查片《穹顶之下》的影响，互联网中各类环保及空气质量监测类雾霾APP下载量瞬间爆表，较平常增长了10至15倍，针对众矢之的的雾霾，有网友感叹“此雾不以吸为贵”。其实在旧手机里装上一款这样的空气质量监测类雾霾APP，无论是放在办公室的桌边也是直接挂在卧室的墙上，手机划动间即可将当地空气质量及雾霾状况APP了如指“掌”。

时尚感的小闹钟

对习惯于起床后才开手机的朋友而言，虽然享受到了睡觉时关机免打扰的宁静，但是手机原有的闹钟功能却似乎没办法发挥其更好的作用。把旧手机拿出来当闹钟，还可以找个美丽的支撑架把旧手机“装饰”一下，同时时尚感与温馨感十足。对于智能手机应用达人而言，也可以下载一款界面漂亮一点的闹钟app来美化一下手机屏幕。

给父母做老人机

这种利用途径虽然有些囿，但还是非常常见的。父母对手机的需求，大致只限于打电话和发短信就行，对手机外观和性能等并没有什么硬性要求。不过作为年轻人，并不是所有的旧手机都适合老年人群体使用，对于那些声音小，触屏不够灵敏及开关机、充电等较复杂的手机，并不适合爸爸妈妈们使用。

简单改造成收音机

虽然是旧手机，但是许多智能手机依然可以连接WiFi，借助于iTunes Radio和蜻蜓FM等专业的手机收音机APP，

将旧手机改造成具有良好音频播放功能的网络收音机，也是分分钟的事。相对而言，将旧手机改造成收音机送给父母，比单纯给他们用手机强，不少老年人可能并不习惯智能手机的操作和使用。

玩科幻平视显示器

这是一项比较前卫但非常新潮的做法。在不少好莱坞大片中会看到这种行车过程中为了避免将视线移开看仪表盘而衍生的平视显示器。借助于一部旧手机和对应的软件客户端APP，即可模拟目前国内汽车领域还没有普及的产品平视显示器。用户在使用的时候，将手机放在挡风玻璃之前，屏幕投射到挡风玻璃上，便基本上大功告成了。

家庭手机的博物馆

对于一个普通中国家庭而言，手机的更迭也是生活品质提升和家庭生活变迁的一个直观见证。一部部旧手机曾经是那样亲密的陪伴家庭成员，也承载着大家的生活记忆和进行亲情连线的点点滴滴，所以不少怀旧的朋友会很精心的将其收藏起来，甚至制作成记录生活变迁与生活不断改善的家庭手机“博物馆”。

办公文本扫描仪

这同样是对智能手机高清摄像头的一种办公应用，借助于软硬件组合的方式，即可将废旧手机打造成办公文本扫描仪。在智能手机上安装Genius Scan、Doc Scan等这类型可以将图像画面转换为文字的软件APP，然后通过扫描文本和智能手机的软件自动识别，即将瞬间将图像文本转换成能够被二次编辑的文字。



电子相框

其实旧平板电脑还可以摆在家中作为电子相框使用，只要你选好适合的应用程序，并且前提是要连接好电源和禁用自动锁屏。Dayframe在Android平台上是不错的工具，可以将你社交网络上的各种照片导入到相框的图册中，而iOS平台也有Picmatic在做同样的事情。