

观察

万达升级转型：从“壳”向“核”的华丽转身

文/金鼎

中国经济发展新常态的显著特征之一，同改革开放以来的前30多年相比，经济增长率明显地慢下来。但是，宏观经济增速放慢并非企业无所作为的理由。相反，尽快实现产业结构调整，形成新的增长点和事业拓展领域，恰恰是企业在新常态中的生存和发展之道。在总体经济增长率下行，许多企业因面临“产能过剩”而艰难度日的2015年，万达集团却逆势增长，取得突出业绩，就是以产业选择“快转型”方式，应对总体经济“慢下来”的绝好案例。

在工业化时代，产业转型升级是一个必然趋势，而不同的企业则可以根据自己的实际状况选择不同的产业发展方向。其中，从产业体系中的“壳”环节或“壳”领域，向“核”环节或“核”领域推进是可行路径之一。以万达集团为例，建房产属于造“壳”，持有房产经营物业就进入了“壳内”，再以房地产优势为依托发展文化产业，就是向“核”领域推进，而从电影院线经营向电影制作业深入，则是进入了文化产业的核心地带。

观察各国工业化进程可以看到，不少领域的产业升级都表现为这种从“壳”到“核”的转型。工业化，尤其是后发国家的工业化，通常都是从产业体系的“壳”环节开始，并从外壳向壳内成长，再向“核”领域推进，进而深入“核心”地带，拥有核心技术和核心竞争力，持续占据产业高地。而且，工业化具有向一切领域渗透的特点，也就是说，无论是第一产业（广义农业）还是第三产业（广义服务业），都会被工业化。因为，只有工业化的农业和服务业才可能不断提高效率和劳动生产力，才有不断发展的空间，否则就会成为“劳动生产率停滞产业”。电影业就是工业化服务业的一个典型例子，所以一向被称为“电影工业”。因此，现代服务业是工业化服

务业，即利用工业产品、工业技术，以工业生产和运营的组织方式和流程形态所进行的服务业，其效率提升和技术创新需以工业为物质载体。无论是现代文化产业、现代体育产业、现代医疗健康产业，还是现代物流业、现代金融业等，均是如此。可见，从整体产业体系的“壳”向其“核”空间推进，进而向工业化服务业发展，体现了现代产业发展从“产品加工”“工具制造”向提供“效用内容”“解决方案”“享用体验”不断深化的演进方向和路径逻辑。

可见，万达集团的企业转型是非常具有启示意义的。当前中国经济所面临的“产能过剩”和“库存积压”问题实际上就是造“壳”有余，而拥“核”不足。造“壳”当然是需要的，没有“壳”就难有“核”。但“壳”中如果无“核”，其效用是十分有限的，如果仅仅无节制地制造“壳”，堆砌“壳”，而忽视“壳”作何用，那么，“壳”就会“产能过剩”“库存积压”。所以，从一定意义上可以说，所谓经济新常态，实质上就是必须从造“壳”转向攻“核”的时代。

万达集团不仅可以给房地产业以启示，而且也可以给其他产业以举一反三的启发。目前，中国大多数产业都情况不同程度地处于“壳”环节或“壳”领域状态；核心技术、关键零部件、尖端材料、控制系统等，是各产业普遍的薄弱地带，一些产业因处于有“壳”无“核”的窘境而困于发展瓶颈。从造“壳”的意义上，中国工业已居世界最前列，但在拥“核”的意义上，同发达国家至少还有50年的差距。也就是说，发达国家50年前就能生产的“核”，仍然是今天中国有待攻克产业高地。万达集团在造“壳”领域取得令人瞩目的成就后，自觉、主动并且前瞻性地及时转向攻“核”领域的方向，实现华丽转身，值得各行业中面临转型路径选择的企业认真参考。

作者为中国社会科学院学部委员

上接《B9

易居研究院智库中心研究总监严跃进在接受记者采访时表示，工业区和“国际旅游岛”建设本质上并不会冲突，甚至可以融为一体，比如说开发工业旅游项目等。但对于海口来说，难点在于很多购房者购房后并不入住，属于候鸟型购房群体。海口要不断增加城

市人气，就需要考虑引入产业，但很多属于粗放型产业，对于当地的住区环境来说是有利的，无论是居住功能还是投资价值的实现，都会受到伤害。政府在产业和人口居住等问题上存在难以协调的矛盾。如果不解决此类问题，相应区域的贬值程度会加快。

早期规划导致两难境地

据海口市环境监察局相关负责人此前介绍，虽然职能部门一直在努力，但港澳开发区为轻工业集中区域，整个园区内60多家企业，由于污染物排放总量大，虽然环保等部门曾责令很多企业必须达标排放，但不同气味累积叠加后，在一定气象条件下仍然会产生大气污染，对周边生活区环境产生影响。特别是夏秋季节，海口市的主导风向为东南风，位于工业区北侧居民区仍然易受此影响。记者获悉，按照新《环境保护法》的要求，有关部门已先后处罚了港澳工业开发区及其周边的废气排放企业14家，目前海口市政府已将港澳工业开发区的环境整治纳入“双创”工作内容。

放问题确实给业主生活带来了不便。海南省环境科学研究院副总工程师陈表娟表示，西海岸大气环境问题，归根结底还是城市规划问题，规划不合理源头没有控制好。既然原来是工业区，后面不应该再规划住宅区。不过，既然已经是现在这种局面，问题出现了，就必须从根本上解决，不可能久拖不决。

就上述问题，本报记者致电并发采访函至海口市秀英区政府，随后再多次拨打电话却一直无人接听。本报记者同时致电并致函海口市秀英区环保局和环监局，环保局王姓工作人员表示领导外出，环监局胡女士则让记者联系区委宣传部，记者多次拨打区委宣传部电话无人接听，截至发稿前未获回复。严跃进建议，一个有效的做法就是加快产业的迁移和实现产业优胜劣汰。只有这样，才能够确保旅游地产和工业开发相协调。事实上，西海岸的发展不面临着污染问题的考验。

克而瑞信息集团海南分公司总经理沈虹指出，西海岸的发展态势呈现单一性，回归到刚需市场的竞争中，在短期内对开发商来说是好事，但如果要彻底解决西海岸污染扰民问题，最终还是要对港澳开发区工厂进行整体搬迁，但这样一来，就涉及到开发区再次选址等很多棘手的问题，短时间内很难完成。

据陈雄介绍，早在1988年，港澳开发区就已经建成，当时西海岸还很荒凉。近几年来，一批新楼盘相继开发，业主陆续入住，工业园区内企业排

图片新闻



房管局和建委监管职责含混不清

年投诉逾千起 郑州家装市场遭遇监管黑洞

本报记者 刘永 郑州报道

正处在快速城镇化中的河南省会郑州，迎来了装修装饰行业

的巨大机遇：这个有着600万常住人口的城市中，有超过4万人在从事装饰装修工作。然而，上千家装修装饰公司在这个城市

中相互厮杀，恶性竞争，导致屡屡出现合同纠纷、工程质量纠纷等问题。郑州市建委提供给《中国经营

报》记者的数据显示，刚刚过去的一年其接到家装方面的投诉超过上千起。家装市场乱象丛生的背后，监管缘何缺位？

消失的装修公司

但是随着施工进度，李培芳的好心情消失了：不仅工期增加了三分之一，且装修效果根本与装修效果图相去甚远。

2015年7月9日，郑州市民李培芳心情相当不错。

她在这天与河南大陆装饰工程有限公司（以下简称“大陆装饰”）签订了一份室内装修合同，将位于郑州市郑东新区鑫苑中央花园1号楼的一套新房的装修事宜委托给其施工。双方在合同中约定，由后者包工、包料，合同总金额为8.68万元，工期60天。

这是一个看上去不错的交易，大陆装饰承诺保证工期、圆满实现效果，且在装修完工验收后，由大陆装饰在第六年无条件返还10%装修款，并一直持续10年，直到将装修款100%返还——这条被

明确写在了合同条款中。

大陆装饰给出的理由也很充足：“为回馈客户，推广市场，特推出VIP会员免费装修活动”，且限额50名。此外还拟出一份“退款合同”，留待装修结束后双方再签署这份退款合同。

10天后，郑州轻工业学院一名老师也与大陆装饰签订了一份室内装修合同。

但是随着施工进度，李培芳的好心情消失了：不仅工期增加了三分之一，且装修效果根本与装修效果图相去甚远。好不容易装修结束，勉强接受装修成果，准备签署“退款合同”时，大陆装饰却拒绝签

署。理由是当初报价已经远远低于市场价格，毫无利润可言。

真的毫无利润可言吗？大陆装饰一位离职的员工告诉《中国经营报》记者，大陆装饰接的十一二个家装单子，总金额为60万元，其中净利润有18万元。而如果将施工队的施工款项拒付的话，利润将高达50%——大陆装饰也确实尝试这样处理。

在李培芳多次联系大陆装饰总经理王兵后，对方电话再也无法接通。与李培芳一样签署退款合同的业主也均收到同样礼遇。陈伟是与王兵有过多次合作的装修施工公司负责人，也是在讨要四五万元

工人工资时，无法再联系上对方，其公司已经空无一人。

在多方打听到王兵家庭住址后，陈伟安排了十多个人，在其小区门口守了两天，等到王兵出入小区时将其扭送派出所，并现场让其写下了欠条。

李培芳的家装业务就是由陈伟的施工队施工的，他给李培芳解释之所以工期延迟在于大陆装饰无钱支付各种材料费用，导致施工断断续续最终延期。陈伟告诉记者，大陆装饰在接李培芳等几个家装工程单子的时，就接近于倒闭状态。

“他肯定不会还款的。”陈伟说，如果还款的话，会赔钱的。

混乱的装修市场

装修市场呈现两极分化的趋势：得益于劳动力价格的逐年提升，人工工资一年比一年高，施工单位的业绩一年比一年好，而装修公司因为同质化竞争严重，业绩却是一年比一年差。

大陆装饰的跑路，让业主、员工和材料商以债主聚合起来，建立了一个讨债微信群。

工商注册资料显示，大陆装饰注册地址在纬五路34号，但记者无法在该地址找到这家公司。该公司主要从事医院、会所、酒店、写字楼等装修设计工程，这意味着其不具备承揽家庭装饰业务的资质。那么，大陆装饰为何要从利润率和客单价相对较高的工装转向家装业务呢？

本报2015年10月份《郑州商业地产之殇》的专题报道中独家披露，截至2015年7月份，郑州市（四环以内）非住宅可售面积接近1100万平方米，这意味着郑州市商业地产的去化需要40个月。大量滞销的空置楼盘，也让工装业务受到连带影响。在可以预见的未来，工装市场竞争仍将激烈异常：未来5年郑州商业

还有近900万平方米潜在供应量。

大陆装饰转向家装业务，似乎也是无奈之举。前述离职员工告诉记者，“工装赔的钱，家装垫进去”。

装修市场的混乱并不仅仅体现在大陆装饰这样的装修公司，在具体施工环节，施工队伍的专业素质决定了许多质量问题。仍以李培芳的遭遇来说，装修过程中充满了各种值得吐槽的细节：比如门尺寸不对、柜子有色差。

一般情况下，装饰公司会选择与施工队临时协作：由装饰公司承揽业务，交由施工队完成。

陈伟旗下的施工队有二三百个成员，一年的营业收入超过1000万，利润在100万元左右。虽然旗下有二三百号人，但是这些人员都是临时的，很多施工队都是相互借用。一年从六七十家公司手里接

活儿，大陆装饰仅是其中之一。

还有一些吃信息饭的“装修公司”，在网上发布各种装修业务，一旦有业务联系，达成价格之后，这些人会马上电话联系一些散装工人，从中赚取差价。

郑州市装修装饰协会负责人王振告诉记者，装饰企业和许多企业的区别在于，许多别业资质，就是连营业执照都没有，有可能就是一个木工，或者一个油漆工，挂靠某个企业名下转包、分包、挂靠，两三个人一商量，就可以开工干了。

陈伟2003年从安徽安庆来到郑州打工，10多年间，郑州市的城区面积增加了三倍，将近500平方公里，而这些被大量楼宇住宅所填充，城镇化的机遇带给了陈伟和他的老乡们大量机遇：光在郑州从事家装和工装业务的安庆人超过四

万，占据郑州装修施工70%的业务。

装修市场呈现两极分化的趋势：得益于劳动力价格的逐年提升，人工工资一年比一年高，施工单位的业绩一年比一年好，而装修公司因为同质化竞争严重，业绩却是一年比一年差。

郑州建材装饰市场竞争对手太多了，特别是一些套餐公司给传统装修行业带来很大冲击。这些套餐公司往往背后有建材商的影子，装修本身并没有什么利润可言，而是通过装修带动主材的销售。

陈伟告诉记者，郑州市光装修公司就有好几千家，天天有倒闭的。一位不愿具名的人士告诉记者，一家刚成立的新装修公司，在几年前骗了许多业务员和材料商高达上千万元的钱，现今又在市场上改头换面重出江湖。

监管缘何未发挥作用

可以想象的是，在这种模糊界限消失之前，“家装不归我们这儿管”仍将成为郑州市建委对客户投诉最多的回应。

平均每天接听四五百个人打来的关于装修过程中的投诉电话，是郑州市建委装饰办重要的一项工作内容。然而，装饰办告诉来电者的是，室内装饰活动管理是郑州市房管局管的，下发的有文件。

而当有投诉者上门来时，工作人员会将2011年2月18日郑州市委市政府出台的《郑州市城乡建设委员会机构职责与职能运行规范》给对方看，其中用黑色笔表示出下面这句话：“将负责全市房地产开发项目管理职责和负责全市住宅室内装饰装修活动管理工作职责划入市住房保障和房地产管理局”。

大陆装饰宣称自己是一家国家设计施工一体化大型二级资质企业，注册资金1200万元，专业从

事家装设计及装饰工程。但是其并没有出现在郑州市建委的备案企业资料中，这意味着虚假宣传。

事实上，在装饰办备案的装饰公司企业仅是一小部分。这有些类似于劣币逐良币：越是没有备案，将越无法监管。

“我们接到这样的投诉多的是，我们给他们查查有没有这样的资质，一查没有。”上述工作人员说，“如果有执法权，就可以去工地上查处，但是政府没有批执法职能”。

郑州市建委希望拿下执法权，报批给郑州市政府，但迄今尚未批复。河南省大多数地区都是房管局和建委职责在一起，唯独郑州市与众不同，房管和建委是两个单位。这就造成上边是省住房和城乡建设厅住下对接时，显现出职能划

分不合理。

“为什么这样划分？你应该问市长，而不应该问我们。”郑州市建委一工作人员表示，他们也曾向郑州市委反映划分职能的不合理。

郑州市房管局官方网站显示，房屋管理处的职责是：负责室内房屋装修装饰的规范管理。但是当郑州市房管局政策研究室主任打电话给房屋安全处询问，得到的答复是不管：房管局只管房屋的安全，只要不破坏承重墙，不破坏房屋安全，基本上是不管的。

“政府政令上说的是让房管局管理，但是资质不归我们管理，一些信息不在这备案，在实际操作层面，管不了”。文主任解释说，“建委有装修装饰企业的联系人等各种信息。政府说把这一块的工作移

交给我们，但是他们就不交，你说怎么办？”

两个职能部门相互指责，作为行业协会似乎也是无能为力。郑州市装修装饰协会回答称：协会主要服务于装饰企业，满足他们的需求。负责人王振说，协会无法尽到监督责任的原因除了上述定位之外，还在于缺乏实际操作层面的问题：资质不让协会管，装饰装修合同也不在协会备案，也监督不了。

郑州市房管局一位中层干部告诉记者，问题的根源属于编制上的问题，成立一个部门，有哪些职权，没有划定清楚。

可以想象的是，在这种模糊界限消失之前，“家装不归我们这儿管”仍将成为郑州市建委对客户投诉最多的回应。