**【中国金茂】专注城市运营，向2000亿迈步——2018年度业绩发布会全文纪要**

金茂，品质的代名词。中国金茂一直专注产品质量与效益的提升以及企业的可持续发展，不贸然追求规模提升。2019年，金茂在继续追求品质的道路上，更加关注城市运营项目的推进。此次业绩会上，中国金茂对城市运营大加着墨。

**1、销售亮眼，首跨千亿**

2018年，金茂实现签约销售额1280亿元，同比增长85%，顺利跨入千亿房企阵营。2019年的销售目标是1500亿元，预计2020年实现销售目标2000亿元，五年内突破3000亿元。看似2019年仅有不足20%的增长，若剔除2018年约200亿的非经常性收入（大宗资产交易），实际增速近40%。

**2、土储充裕，战略清晰**

2018年以来，金茂新获取项目达68个，新增土地储备2264万平方米。截止2018年年末，总土地储备超过6400万平方米。2019年金茂预计推出近2400亿元的货值,去化率达60%即可完成年度销售目标。货量按时间排布，主要集中于二三季度，推货比例各占30%。

**3、城市运营，独具优势**

中国金茂重点关注城市运营，且集合集团各个产业板块，与政府合作，打造城市运营项目。2019年底，中国金茂预计将持有20个城市运营项目。城市运营项目主要是通过一级开发、二级开发到运营的全业务链式的高质量城市运营，促进城市价值成长，带动整体资产性价值的持续提升，同时为金茂提供更多潜在的收益，实现1+1+1>3的收益效果。当前，金茂在青岛、长沙、南京的城市运营项目带来的毛利润率高于正常招拍挂项目的毛利润率20%左右。



2019年3月19日，中国金茂2018年业绩发布会在香港顺利举行。

**业绩发布会全文如下：**

**管理层：**

**一、2018年业绩亮点**

**1、销售：合同销售强劲，同比增速达85%**

2018年，公司合同销售持续增长强劲，实现合同销售金额约1280亿元，同比增长85%，销售面积约501.2万平方米，同比增长45%。从销售金额分布区域来看，华东、华南、环渤海、华中及西部的占比分别为50.97%、13.17%、25.5%、7.3%、3.0%。

**2、利润：核心利润同比增速达30%**

2018年公司股东应占利润为51亿元，同比上升30%；确认收入为387.33亿元，同比增长25%；毛利润为145.38亿元，同比增长45%。

**3、利润率：毛利率显著提升**

2018年公司收入主要由物业开发、物业租赁、酒店经营及其他业务构成，占总收入比例分别为87%、4%、5%、4%。整体毛利润率为38%，较2017年同期增加6个百分点。

**4、债务结构：全投资评级，低融资成本**

2018年公司净负债率为71%，平均融资成本为5.11%，获得四大投资机构的全投资信用评级，其中，标普评级为BBB-，穆迪评级为Baa3、惠誉评级为BBB-、中诚信评级为AAA。

**5、土储：适时新增低成本土储**

2018年，公司共计收购项目56个，拿地金额共计896亿元，权益土地金额383亿元，平均土地成本为8124元/平米。土地储备充足，截止2018年年末总土储达6420万平方米，主要布局一二线核心城市。

**6、城市运营：落地项目大增**

2018年，金茂布局一批以城为特色的优质城市运营项目，在落地实践中诠释以城聚人，以城促产的“城-人-产”城市运营逻辑。其中长沙梅溪湖国际新城、南京青龙山国际新城及宁波宁南国际科技新城的总规模为940、380及428万平方米。

**二、未来目标**

**1、2019年销售目标**

2019年公司销售目标为1500亿元，从各区域销售签约额目标占比来看，华东、华南、环渤海、华中、西部分别为34.2%、29.3%、18.6%、10.1%、7.8%。

**2、综合实力进入行业第一梯队**

未来公司计划在2020年实现销售签约额2000亿元，并于2022年实现持有收入50亿元，持有面积达到200万平米。

**3、未来目标**

2019加速落地推动7个城市运营项目落地，每个区域1个，且每个区域树立1个城市运营标杆项目；2020-2022年实现城市运营对于整体投资60%的土地储备贡献；2023及以后成为品质城市引领者。

**三、城市运营**

2019年是金茂的城市运营年。城市运营是基于政企合作的系统运作，实现城市价值和运营商经营效益持续提升的过程，核心关键词就是政府和运营商的合作。我们坚持高品质的核心要求，选取潜力城市运营项目，助力政府打造城市新核心。对于城市运营，我们有一些定义。首先从空间上，基本上成片区的综合开发占地要超过一千亩，另外建面要超过100万方，当然主要还是在一线或者核心二线。另外一个全周期，必须是从城市的规划、开发建设、物业销售到后期持有运营。还有一个内涵，产业要齐备，配套要齐全。它表现的形式有这么几种，一种是城市核心的综合体，比如说像我们之前做的北外滩的项目；还有一个城市新城，最典型的就是长沙梅溪湖国际新城；还有特色小镇，包括我们之前做的丽江特色小镇，还包括在南京的汤山温泉小镇。

我们之所以选定这样一个城市运营背景，还是有比较大的逻辑在里头。首先第一点，中国还处于城镇化的中期，未来城镇化还有很大的提升空间。大家知道现在的城镇化率大概是在50%左右，可能要到2030年达到70%的城市化率，还有20%的路要走。另外还有一个很重要，中国进入了后工业时代，产业的逻辑也发生变化，服务业所占GDP的比重在加大。

中国金茂的城市运营项目跟产城的逻辑不一样，我们是从城开始——城-人-产。还有一点，政府的需求也发生了变化，政府需要具备资本实力强、稳定可靠的合作伙伴，更加注重高质量的发展，第一个高质量用地，第二个城市更新需求要提升。另外盼望更高的亩产效益，更高的优质产业。

中国金茂的运营逻辑就是刚才提到的“以城聚人，以城促产”的“城-人-产”运营逻辑。什么概念呢？就是我们得有个高品质的城建设出来，然后吸引高素质、高知识、高视野、高需求的人，这个人过来以后促进了我们产业的发展。这个跟别人有什么区别？我自己总结的核心就是说我们也有产业，但我们的产业是第三产业。在这个过程当中，通过规划驱动，会做产业规划，和政府会做空间规划，符合政府的要求，我们最后通过投资资本驱动，达到城市的升级，产业的升级，不断的循环，最后价值不断提升，达到我们跟政府包括各个利益相关方的利益最大化，从中获得好的回报。

我们的盈利模式是一种战略上逻辑的思考，盈利模式实际上也很简单，我们是通过和利益相关方分享区域价值提升红利。通过一级开发、二级开发到运营的全链条这样的全面条理的服务，来促进城市价值增长。总体资产增值了以后，也为我们带来更多的收益。积极开发我们会做什么？首先我们锁定好的区域，我们会做城市规划，产业规划，土地整理，七通一平，配套建设，最后我们会有城市土地分成收益或者固定比例收益。另外在二级开发里面，我们会做住宅、商务、产办的配套建设，我们以住宅为主，商业和产办我们都会有销售收入。在运营阶段，我们有持有经营收益，投资收益，物业服务，产业专业服务，包括跟政府在谈的服务购买，最终实现高质量的产业发展。反过来又聚集人口，为我们下一期的二级开发增加价值。

我们总结了一下，内部叫通过“三机制、六模式”锁定大量低价土储。比较核心的是获取的机制，无外乎三种，一种是跟政府形成联合体，包括长沙，云南都是跟政府成立合资公司来做，这样我们进行利益的捆绑；还有就是我们要介入一级开发，来占据后面的主动优势；还有一个就是来构建限制条件，增加后期的获地机遇，或者保障我们获取比较便宜的地，这是核心。这里面又分为六种模式，我们各个项目会根据不同的情况，政府的需求，来跟他们谈。包括政企合作，合资模式，实际上就是我们之前跟政府分成的模式；包括PPP合作模式，这是我们在张家港的模式；包括构建招标优势的模式，就是说我跟他们谈一个今后排他性拿地的条件；包括产业主体模式，就是产业用地和住宅用地捆绑的模式等等，这六种模式是我们现在常用的。关键我们是要锁定关键指标，最大化的掌控区域的资源，一个是开发的指标，另外是开发的节奏，第三个是土地的价格，这是三个谈判的关键要素。最终我们通过分批拿地，滚动开发的模式，减少现金流占用，能够得到更高的回报。基本上我们在第一年开始签约，签约以后，当年要能够实现卖地，或者是当年拿到地以后，二级能开发。目前我们大部分都能做到这样，包括长沙、南京、青岛、温州。

中国金茂经过多年的发展，已经形成无论是品牌上，还是能力上的护城河。核心竞争力第一个是先发优势，已经有标杆的项目。我们最早从北外滩，长沙梅溪湖国际新城这些标杆项目做起来，现在已经得到业内认可。比如说梅溪湖，这是我们现在非常有用的一张名片，长沙现在是湖南最具活力的城市新中心，湘江新区的引领者，是我们非常好的最佳印证。这是长沙现在最亮丽的名片。

这么多年我们还积累了比较丰富的一些经验，我们总结叫一图两翼。就是说首先你要有个城市地图，要把位置选好。那么我们重点关注的是三种类型的城市地区，第一个是二线城市，或者是强三线这些副中心、新中心，包括一线有机会也可以去做。另外的话是有更新需求的城区和地区，还有就是可能别人没看到，但是我们先看到了这种重点战略的倾斜区。然后还有两翼，我们指的是要跟政府要形成一个共赢，要知道政府在想什么，要跟他绑在一起，合作伙伴的关系来做。还有一个就是跟产业，政府实际上也需要一些产业的导入，而这些第三产业也需要一个好的地方去发展。所以我们内部叫一图两翼。

在一图方面，首先要做好城市的卡位，基本上我们选择在市中心大概25公里，这是一个指标。还有一个如果你有地铁，有城轨的话，通勤时间在40分钟左右，是一个优选区。所以我们15个项目，大多数都在这个区域之内。当然我们还有很多的指标，就是GDP、人均收入等等这一系列的。

在两翼方面，一个是产业化，中国金茂聚焦在大科技、大健康、大文化这三个产业方向，目前储备了300多家优质的产业资源，有800多家这样的有效资源。因为这些企业也需要一个很好的地方来发展产业，还有包括跟城市、政府建立这样的关系。这些需求，实际上我们都能给他解决，最后政府也对我们很多的支持，包括中化集团的支持。

还有一个核心竞争力就是中国金茂的品质，绿色精工的品质。随着城市高价值的开发用地越来越稀缺，那么政府的核心就是要高质量的开发，这个时候他需要什么合作伙伴？是具备高品质城市运营开发能力的合作伙伴来参与，它更加关注土地的利用效率和品质。中国金茂这方面非常有自信，公司的品牌、产品，包括我们实测实量、满意度，目前基本上都是达到或者是接近行业最标杆的水平。另外的话，中国金茂在绿色人居上面比较有名的12大科技系统，比如恒温恒湿毛细管网，这些都是一个比较好的品牌。

中国金茂实际上是一个多元业务平台。我们有金茂府、金茂悦、金茂墅，高品质的绿色科技住宅，另外我们是非常强的高端酒店运营商，商业方面也有自己的品牌，还有一个就是包括城市的能源服务，新的科技系统之类，我们现在都跟政府，包括在南京这些地方都有比较好的合作。

还有一个也很重要，就是央企背景，还有中化集团的资源。这些大的城市开发，对于当地政府而言也是非常大的责任和挑战。央企可以给它减缓这方面的压力，它对我们会有天然的信任。所以说我们在央企的背景和中化集团大力支持下，我们在政企关系维护上才能保持天然的优势。这是央企背景，还有一个中化集团本身有很多的资源，我们在广州有项目是跟中化农业合作的。青岛西海岸是跟中化能源合作，三亚也有项目是跟中化能源做，有很多的合作的案例。

那么基于核心竞争力，我们对未来有个展望，大家可以看到我们从梅溪湖开始，2011年开始算的话，我们从原来的3个项目到2018年有15个项目落地，进入了一个复制期，我们希望复制能够进一步的加快。目前来看，我们分布的核心城市区，主要还是在环渤海、长三角和华南区域，当然我们在华中、西南，包括关中平原，就是太原和西安也新成立了城市公司。

按现在的城市布局，统计了一下，如果这些地我们都拿下来，而且我们是可以都拿下来，预计的二级货值超1万亿。那么总体目标明年如果我们推动七个项目，一个区域要成立，要完成一个项目，现在我们有六大区域，另外还有两个新团队成立的项目公司的话至少要完成一个，一共加起来七个，每个区域都要有个标杆。到了2020年和2022年，我们60%以上的土地获取都要从城市运营项目达到。未来的话，我们就要成为我们所说的品质城市的引领者。

**问答环节Q&A**

**1、城市运营项目利润率跟其他项目有什么不同？以后长远目标是60%的土地从城市运营方面获取，什么时候销售与利润贡献方面会有比较明显的增长？关于规模方面，2019年的1500亿的话，增速方面感觉管理层有所保留，那管理层能否分享一下关于2019年对市场的判断以及对销售目标有什么新的想法？从长期的来看，目标是进入第一梯队，能不能分享一下长期规模上面有没有新的追求，怎么样才能符合第一梯队的要求？这几年买地的权益有所下降，之后管理层对于权益方面有什么看法？**

答：城市运营项目的利润率比我们通过招拍挂拿的项目更有保障，包括青岛、长沙、南京这些项目的毛利率比正常招拍挂的毛利率高于20%，这也是我们坚定不移做城市运营项目很重要的原因。关于60%利润贡献，其实现在已经开始逐步兑现，现在整个土地储备二级开发对应的货值有6000亿。但实际上我们城市运营通过2015年到现在为止获得这些项目，手上已经掌握有1万亿的货值，所以如果完全按照正常的节奏拿地的时候，才能真正达到60%通过城市运营来供地。我认为三年以后才能真正达到60%这个状态，因为今年我们预计还能获得至少6个城市运营项目。2019年底，中国金茂就会拥有20个城市运营项目。现在全集团所有的领导都帮我们拿城市运营项目，对我们帮助非常大。尤其是各个板块拥有的产业，我们现在拿的城市运营项目，都是跟其他的产业板块绑在一起，去跟政府谈。当一个城市去发展以后，其他的产业也需要有人帮它建设，所以我们也会跟过去。

关于增速，我们作为央企下的地产公司，非常守信。我们2014年提出5年做到800亿，那个时候是一百多亿的销售金额，大家持怀疑的态度。我们为了完成承诺，每年都要算这个账，给资本市场一个很郑重的承诺，每年都按照相应的节奏来完成。刚才谈到，三年以后60%的土地储备来自城市运营项目，只要这些项目落地，我们就已经具备60%的货值来自城市运营项目，而且会超额完成。

关于第一梯队，明年突破2000亿肯定没有问题的。按照过去20%至30%的增速，预计五年内会突破3000亿，这并不是我们现在向市场承诺的规模。因为中国金茂一直强调的是要规模适度，追求规模不是公司的核心，核心是效益要好，品质要好，达到综合实力的提升，是长期可持续的。如果仅仅是为了规模，我们明年要冲击3000亿也可以，但是品质品牌和效率要放在第一位，规模紧随其后。我想大家关心的是我们发展趋势的问题，未来这种长期高速增长的过程会继续保持。

关于拿地的权益，我们从最早的80%降到70%，去年是60%。大家知道我们以前招拍挂比较多，招拍挂就是被迫的去跟大家合作，否则的话你拿不到地。所以不是我们想降低拿地的比例，是市场竞争被迫得到一个低的比例。但是未来如果我们以城市运营为主拿地的时候，比例会保持80%以上。因为我们跟地方政府去合作，一个是10%和90%，15%和85%，最多也就会二八开。所以这样的话，未来我们拿地权益会越来越高，城市运营占的比例越来越高。当然在市场竞争过程之中，招拍挂拿地的时候，我们是希望能够控股的，至少越高的比例越好。但是竞争的态势不是随着一家的意志而转移的，也请大家理解。

补充一下关于增长的问题。去年我们有一笔大宗交易，如果把非常规的因素剔掉之后，实际上今年的增速是有40-50%。

**2、城市运营这一块业务，不管是在内房股，还是A股的房地产企业里面都非常有特色，然后未来的毛利率应该也会远高于普通的地产开发业务，市场现在对这一块还有疑虑，这一块业务的周转率会不会比普通的开发业务稍微慢一点，不知道这个周期大概是多少年？然后在第几年开始能实现多大的回款？这种业务占比提高之后，负债率会不会也会有一定的提高？第二个问题就是有传闻说，不是以地产开发业务为主的央企，有可能要被要求退出地产开发业务，我不知道中化这一块有没有受到影响？**

答：我记得每次大家都会问关于周转率的问题，因为确实城市运营项目搞这么大，一拿就是几百万平方米，容易给大家带来的担忧就是周转率或者资金回款会出问题。

实际上我们现在越是城市运营项目，回款越快，毛利不仅高，而且投入的资金也不多。因为核心是滚动开发，一笔钱投下去以后，资金的周转受土地款的影响非常大。招拍挂的地基本上是举完牌，两个月之内百分之百交钱，但是城市运营项目，拿地的当天基本上就具备销售能力。也就是出钱的时候，过两天就开始回款了。因为这是你经营规划，你去跟政府一起挂牌，知道它的节奏，打法是不一样的。

第二个不是说这个地全拿下来，是跟政府之间有个长远的开发协议。然后我告诉政府，今年要开发多少地，今年开发要投入多少钱，要卖掉多少，钱回来以后才能再开发第二个地。所以是一个滚动开发的过程。更重要的是，如果政府是要大面积开发，比如说500万平方米，希望今年能开发100万平方米，你也做不了这么多，只能说这其中20万平方米自己来开发，还有80万平方米，作为一级开发的销售，也会带来回款。所以打法有很多种组合，这是不同于一般一锤子买卖的业务类型。我们已经做的13个项目，全部都是回款很快、周转率很快、毛利也很好的一个状态。

当然大家就说有没有要求一下子就都投进去，然后投入就会非常高，也会有这个要求，但是我们可以选择，假设有40个城市，如果乘上5个区，那就是200个这样的地。我们做了选择以后，这样的项目我们就不干，所以我们是可以选择的。为什么说现在每一个区域里均有十几个项目在谈，但是我们给区域人员的目标是你拿到一个项目就行，希望他们优中选优。这样既满足我们企业的效益，又能满足政府本身需要把城市打造好的效益，这两个都能满足，这个项目才能成功。

关于主业的问题，国务院国资委专门对央企有一个批复。是在很多年以前，为了限制央企做地产业务，于是就给16家企业发放了可以做地产的证书。中国金茂在地产开发里面，是拥有证书的16家之一。后来国资委又发了一个证书，就是允许中央企业把酒店作为主业。而中国金茂也获得了酒店作为主业的六个央企之一，所以中国金茂是双证的，中化集团在这一块是有合法性和合理性。

中国中化集团将来对地产发展是怎么一个态度，我觉得中化集团肯定是以化工、农业和石油作为核心主业。地产会作为一个财务投资的方向，这是它未来的发展方向。那么中化集团会持续的减持，减持到一定程度，很有可能中化集团就不再并表，它就是个财务投资者，是这样一个角色。

**3、关于混改，推进的时间线上有没有什么信息，以及在中化不断降低对金茂的持股比例的过程中，它会用什么样的方式来操作呢？混改完成后，对金茂的运营层面会带来什么样的实质性改善？例如，在管理层的一些激励机制方面有没有一些指标，还有就是薪酬设计的方式方面会有什么样的一些初步的想法或者尝试。最后关于已售未结转的权益的比例，利润率大概多少，2019年预计会结转的比例大概是一个什么样的情况？**

答：混改方面，中化集团和中国金茂都是在抓紧推进的，集团公司也是有意愿的。大家知道我们去年做了一次，今年我们会继续的往下做，那么到底是什么样的方式？那要取决于我们引进的战略投资者。根据集团公司整体的持股要求，我觉得卖老股方式肯定是要考虑的，不然很难减持下来，这一块会作为一个重要的方法，并且中国金茂跟集团公司是高度一致，相信跟投资者的期望也是一致的。大家都知道宁总是一个非常市场化的领导，他也会积极的来推行这个事情。如果金茂完全走向市场化以后，我觉得激励只是很小的一个方面。实际上我们现在的激励是有市场竞争力的。更重要的是我们在很多机制上会要求管理团队跟公司完全绑定，这块会做很大的一些安排，所以我们在引进战略投资者这一方面有一些要求。

再一个就是完全市场化以后，我们在并购等投资程序上可能会得到更多授权，我们的效率会得到更大的提升。这一方面，在央企做过的人，应该很清楚这些东西对效率的提升，对员工的激励会起到非常大的作用。它是软的东西，比硬的东西更有效果。

已售未结款项目大概1400亿左右，权益比例大概在65%左右。毛利水平方面，一级开发比较高，大概有100亿，毛利润率大概是在50%以上；二级开发大概在30%左右。

**4、在新城市开发战略的模式下，中国金茂未来这几个业态的分布将是怎么样一个走势？目前住宅有很大的比例，酒店有专门的公司，未来还有很多其他的业态，那么未来是怎么安排的？**

答：我们在内部是专门有一个投资的方向，我们叫八十、十五和五。就是说未来资金的投向更多还是80%分布在销售，15%是分布在持有，还有5%放在创新性的一些业务上。中国金茂现在规模还是一个比较小的公司，我们希望通过不断提高效率，不断现金流的滚动，来慢慢的增加我们的持有。我们不会单独去做一些持有型的项目，它会跟综合体，跟城市运营，跟特色小镇一起慢慢的去做，延伸一些酒店，商业和写字楼。

这样大家觉得是不是慢，实际上并不慢，我们现在的上市资产包里面的酒店大概是九个，我们预计了一下，未来的五年可能就要翻一倍。商业体五个，未来五年也会翻一倍。大家知道城市运营项目很重要方面是配套要跟上，所有的这些大型的商业体基本上都会有酒店商业和写字楼的持有，但是基本上我们会要求住宅销售的现金流能够填充未来持有的现金流，并且还得要保持一定的回报，这种项目我们才会做，所以这一块应该说是相辅相成的。随着销售规模的增加和回报的增加，那么持有物业会有机地增加起来。这一次我们将其叫做双轮两翼的战略。这个战略既顾及了当前的利润，也对未来做了很好的安排。

**5、关于一级开发的问题，金茂可以把土地卖出去，或者保留土储自己开发，那是在选择上是怎么考虑的，什么情况下会卖给其他的公司，什么情况下留着作为自己开发。然后这两个选择在报表上会有什么显示？能不能分享一下2018年实际的现金流和2019年的现金流指引？**

答：中国金茂作为企业来讲，我们不愿意卖地，核心选择就是把地拿起来，慢慢做成二级开发。如果按照我们这样一个意愿的话，所有的利润都会体现在二级上，没有一级利润的体现。但是大家知道城市运营项目既要兼顾企业的效益，也要顾及政府的效率。

所以如果政府对城市建设有很高的要求，它要求短期之内就需要把城市建设起来，我们完全靠一级的力量去铺开很多二级项目，这是不太现实的，投入也比较大，这个时候我们就会把地卖给其他企业来一起做，实现两边利益的平衡。

2018年的现金流情况，销售方面有1280亿的金额，回款大概是941亿，然后租金方面大概有16亿，酒店方面有22亿流入，然后流出是我们买地权益金额大概500亿，然后2017年带过来要付的大概有60亿，建安成本大概123亿，税费大概84亿。然后还有其他利息的支出，大概是50亿。2019年我们刚才说1500亿目标，回款比例大概是1200亿，租金大概17亿，酒店也是22亿。然后流出方面2018年要带到2019年之后，付的土地金大概是91亿，然后建安成本大概是132亿，还有税费，大概是82亿，利息的支出大概是55亿。土地看今年买地的情况，剩下来的钱会考虑买地。

**6、在城市运营过程中，怎么来保证我们实现一二级联动，并获取较为廉价的土地？**

答：城市运营项目确实不像其他项目签订一个协议，什么东西都锁定了，未来十年都不变，它不是这样一个情况。实际上是我在未来十年都给政府承诺了，我要干什么事，然后政府再承诺，他要什么时候把地给我，是这样一个过程。

政府所有的地都需要走招拍挂程序,这里面就会出现一个情况，有的政府就说我没法把这个地给到你，那这种项目我们就不能做。有的政府就会说只要你来干，按照我们要求做这个地，他就能给你这个项目，我们就会去干，这一个是我们在选择的时候的一些安排。第二个就是具体的怎么去把地拿到你的手上，主要是捆绑返还和政府的支持，这是最重要的一些方式。

因为未来的大量投资是我来投资，别人并不知道政府要投资这些东西，所以我要跟政府先绑定一些东西。再一个就是说政府通过它的劝退等特殊的安排，来把这个项目通过招拍挂手续返还给我们，返还需要很重要的一个东西就是竞争力。

成片开发跟一般的招拍挂是不一样的。当然我们还有毛地出让的，整个这一块2000亩，拿完地以后再做一级开发，那么这些东西直接给你们。这种地我们现在有几个在谈。所以你刚才说的具体运作，它有很多不同的这种方法，核心是你满足了政府的诉求，政府才会帮助你满足你的诉求。这两个双诉求如果能够结合在一起，是城市运营很核心的一种理念。