

正当时  
SUNKWAN

成长正当时·美好再出发

# 2021

过去的2020年,极为特殊。这一年,我们共同庆贺上坤十周年的生日;这一年,上坤三五战略扬帆起航;这一年,我们勇登中国房企百强排名TOP79新高;也是这一年的11月17日,我们在香港交易所主板挂牌上市,正式登陆资本市场.....

在所有耀眼成绩的背后,却是疫情影响下持续低迷的市场、不断收紧的政策,发展之路阻碍重重。幸而我们始终清醒,长久以来对产品品质的追求、持续学习并不断自我革新的团队组织、以及每一个为理想拼搏着的上坤人,使得我们最终能够在风浪中逆势前行。

初心无惧,奋楫笃行。

有理想而不理想化的上坤,将在新征程上,坚定而步履不停。

成长正当时,美好再出发!



# CONTENTS

## 目录

### 01 静心

- 致敬为理想拼搏的你 05
- 《见地》对话朱静：有理想而不理想化的创业新生 07

### 02 观澜

- 成长正当时 | 上坤地产今日成功登陆港交所，开启新征程 —— 13
- 上坤地产上市仪式创始人致辞 —— 15
- 成长正当时 美好再出发 —— 17
- 「好产品」牵引「好企业」 —— 23
- 解读上坤地产上市之路 —— 25
- 港交所迎新，“年轻”的上坤地产成功上市 —— 29
- 上坤也上了 —— 31

### 03 视野

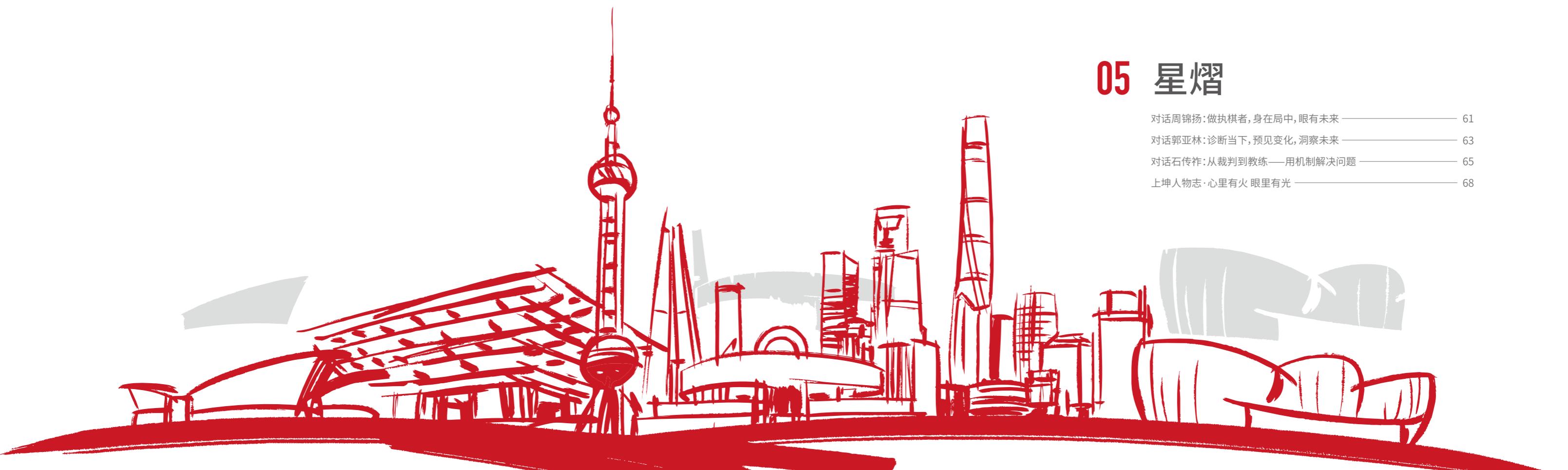
- 2020·十大关键词 —— 35
- 2020上坤十大关键词 —— 37

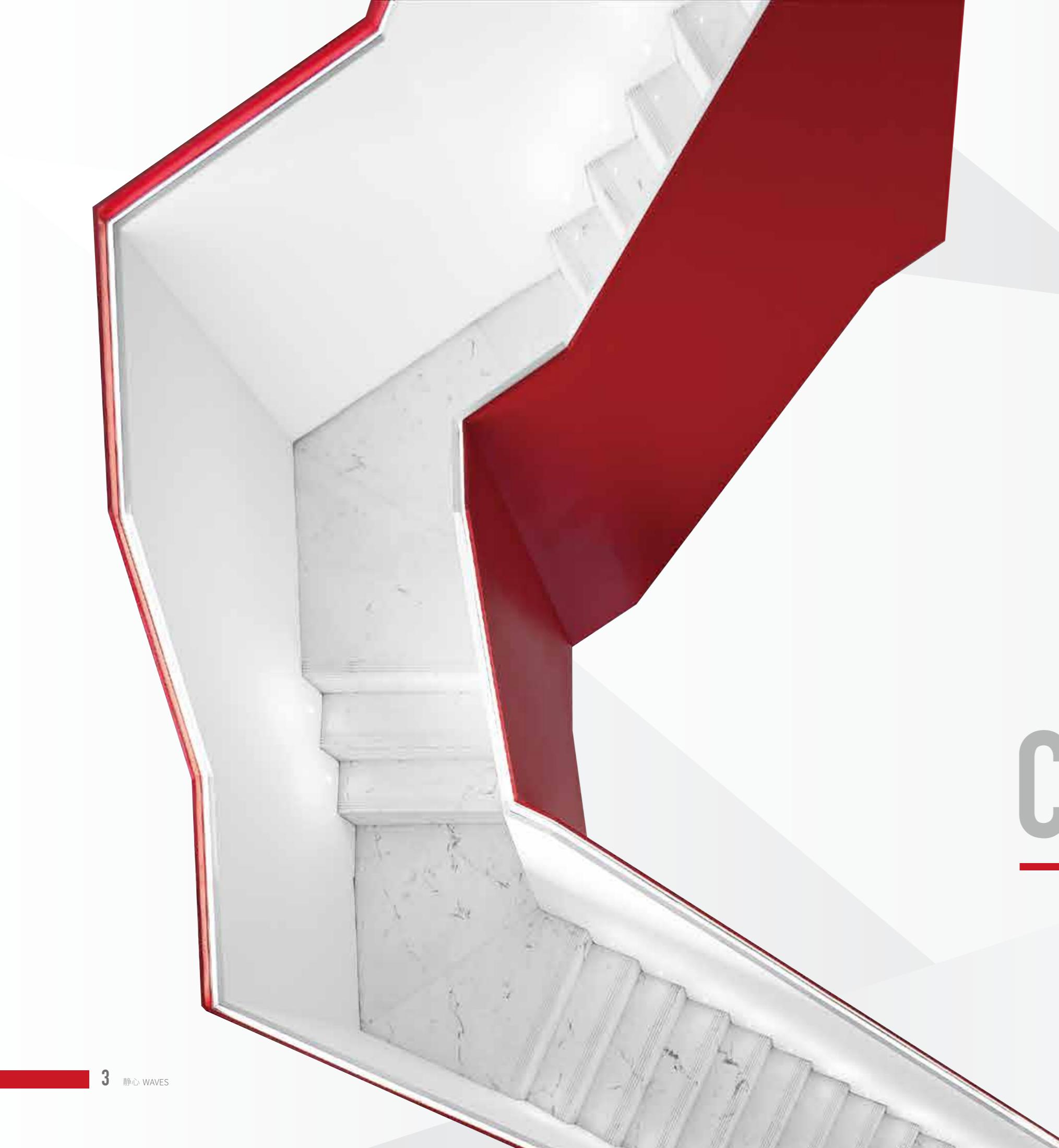
### 04 征程

- 记录成长，稳步向未来 —— 45
- 来时每一步，都有温度 —— 49
- 心的温度，温暖每一段征程 —— 53
- 城市海派时尚生活家 —— 57

### 05 星熠

- 对话周锦扬：做执棋者，身在局中，眼有未来 —— 61
- 对话郭亚林：诊断当下，预见变化，洞察未来 —— 63
- 对话石传祚：从裁判到教练——用机制解决问题 —— 65
- 上坤人物志·心里有火 眼里有光 —— 68





静心

# CONTENTS

---



# 致敬 为理想拼搏的你

S  
A  
L  
U  
T  
E

今天是2020年的最后一天，曾经很多人认为的无数的不可能，在上坤的2020年逐渐变成了现实。

2020年从有点曲折的1月开始。告别了2019，我们满心欢喜地度过了1月20日的上坤十周年庆典，将一切过往写成未来的序章，立志继续践行“宜居而来的梦想”，对上坤进入的第三个五年规划踌躇满志，充满信心地展望下一个十年；



1月23日，武汉因为新冠肺炎疫情封城。以此为始，巨大的恐慌和寂静笼罩了整个春节期间。而这种难以消散的不安对于从业者而言，从紧缺的消杀物资、难以复工的工地、紧急关闭的售楼处等等的角角落落中发散出来；

2月中旬，经历了漫长的云端办公期，上坤全国七大区域开始陆续复工。要感谢疫情中每一位选择与上坤站在一起的上坤人，在冒着极大风险的情况下，仍然选择回到自己的工作岗位上、和上坤并肩作战；

3月30日，以过去十一年的积淀与成长为基础，上坤正式向香港交易所递交上市申请，开始了漫长的通往资本市场的攀登之路；

5月，上坤开始了自身新一轮组织变革及发展模式变革——“坚其志，苦其心，勤其力，事无大小，必有所成”，上坤相信奋斗的力量，弘扬“奋斗者精神”，强化江湖地位是自己干出来的；

6月，上坤三五战略研讨会在乌镇举行，各区域承接集团目标，进行专业客观的资源盘点与战术分解，为三五战略落地打下坚实基础；

7月，上坤集团2020半年度经营会议在上海召开，以“新挑战 新模式 新能力”为主题，提出在快速变换的市场环境中实现以资源为核心、提高合作能力、形成以资源互补为牵引的快发展新模式，不断提升自身能力；

8月，上坤新一届管培生开始前往各区域、各条线轮岗实战，感受行业风向、书写青春热血，少年新生，飒沓乘风；9月，上坤集团进入年度倒计时百天，在全国七大区域发起“决战百天 秋收行动”誓师大会，向年度目标发起最终冲刺；11月17日，我们在香港交易所主板挂牌上市，正式登陆资本市场。

在社会经历黑天鹅、且各方对房企上市愈发敏感的时刻，上坤以成立十一年的“后进者”身份，成功获得港交所认可，成为今年寥寥几家成功上市房企之中最年轻的一位，开启发展的历史新阶段；



这一年，上坤第三年挺进行业百强，一步一个脚印，凭借好产品和高效率，勇登行业TOP79新高；这一年，上坤持续锻炼对市场的敏锐与组织的敏捷，始终强调“发展是第一要务”，在市场与行业的黑天鹅冲击中实现逆势上扬；这一年，无数上坤人同心共济、共克时艰，无畏寒冬与考验，展现出敬业者令人肃然起敬的人性弧光……回顾这一年，有太多令人铭记的时刻。自我革新和咬牙坚持、庄重立誓和荣耀高光，我们坚定以三五战略为指引，定位为城市优质生活服务商，致力于实现以产品适度领先、效率优先为底层逻辑的规模化发展，成为一家以产品力牵引的成长型房企。

上坤一直都相信——同心者同路，同道者同行。上坤成长的这一路上，始终坚持着自己的理想，也因此吸引到越来越多认可并愿意为之努力的同行者。与心怀理想并志同道合的人共事，是非常美妙的体验，无穷的创造力、天马行空的想象力、高效的执行能力，我们在向着同一方向飞奔。

有理想而不理想化，是对上坤最贴切的表达。在地产这个大赛道中，企业取胜的核心将重新回归到产品和服务，我们才刚刚进入地产行业复合能力竞争的阶段。我们有着对产品始终如一的坚持，提升着对市场的敏锐和组织的敏捷，不断自我革新、持续成长，继续提升我们的运营效率，更主动拥抱变化，让上坤成为具有强大的自我更新能力和纠偏能力的学习型组织，在时代的种种历练面前坚定地走好自己的路。

因为理想，上坤投资同事在2020的最后一天仍不松懈一丝一毫、在跨年之际仍奔波在签约的路上，拿下本年度的最后一块地；因为理想，工程同事高质量完成施工任务、运营同事将转速调到最高，用最短的时间完成项目开盘前期准备、营销动员大会开至深夜，却仍旧慷慨激昂、等待战鼓敲响；因为理想，我们看到了无数在高铁上处理工作、争取早一点出图的设计同事，看到了在寒冬风雪中为了赶交付亲自做保洁的运营同事，看到了如打不死的小强一样只为拿到一块好地的上坤人……

2020以残酷的姿态，向我们展现了曾经的繁荣舒适下属于商业世界的真实一面。而每一个奋斗的上坤人，组成了我们不断提升的团队能力、持续提高的客户满意度、越来越多的合作伙伴……

2020的最后一天，曾经我们认为无数的不可能，都一一化为现实。疫情，活下去，变革，拿地突破，上市……没有一件事情是简单的，回首往昔，感慨万千。无论如何，这个特殊的2020即将过去。我们共同经历了磨难、挑战，在志向和希望中迎来了胜利的曙光。三五战略发展正当时，开启资本市场新征程，太多事值得期待和奋斗，花开在眼前，美好的一面开始呈现——因为相信，所以看见。致敬，为理想拼搏的你，为理想拼搏的你，值得致敬！既然选择了理想，便只顾奋力向前。2021，新的起点、新的征程，愿你我都能心怀远方，继续在追寻理想的路上奋楫前行！



# 《见地》对话朱静： 有理想而不理想化的创业新生

他们是中国地产业的领军者，他们是美好生活的创造者。2020年，乐居财经推出地产“新十年”系列访谈，与CEO、老板们面对面，聆听他们讲述新时代下的新思想、新模式和新战略。本期【见地】对话嘉宾：上坤地产执行董事、董事会主席兼行政总裁朱静女士。



朱静的身上，散发着女汉子的艺术气息。

进入她的办公区，就像到了雕塑馆。“三不猴”与镇司之宝大猩猩“金刚”，在大堂的挑空之间遥望。十二生肖、女陶俑、根雕，她把这些心爱的收藏，统统放在公共区域分享。创始人的大气和细腻，在上坤处处可见。为了让大家办公舒适，她花了不菲的代价，将两层楼板打掉，在中庭设计出一条旋转楼梯，红白相间，让上坤充满活力。

审美观独特的朱静并不是艺术家，而是一位地产商人。11月17日，她带领上坤地产(6900.HK)成功登陆港交所。在上市敲锣仪式上，朱静给上坤下了一个定义：以产品力为牵引的成长型房企。在她眼里，上坤是个翩翩少年，只有11岁。少年有少年的活法。从决定创立的那天起，朱静就跳出框架思维，紧扣“宜居”理念来进行产品打造和战略布局。

## 专业型地产女掌门

朱静的办公桌正前方，摆放着两件艺术作品。一件是音符和音乐大师，另一件是运动员和夺冠场面。这是六年前，她从以色列收购而来的，作品名为：《跳出框架》。每天看到它，朱静是为了提醒自己不走传统的老路，向犹太人学习经商。“很多人觉得没有机会的时候，我觉得有很大的机会。”正是这种“不局限”的思维方式，才有了上坤的脱颖而出。在2009年，中国经济刚从全球金融危机中缓过神来。在很多人看来，这并不是创业的好时机。“那时中国新房交易只有5万多亿的体量，仅解决了一部分人有房子住的问题。”朱静很笃定，好房子、好服务和好社区空间，还有很长的路要走。

她决定跳出舒适圈。在2009年底辞去了建业地产副总裁的工作，将房子卖的卖、抵的抵，只身离开了故乡河南，来到上海创立上坤。朱静丝毫没有给自己留退路，充分保持创业心态。她主动退掉了酒店式公寓，搬进了同学茶楼上的阁楼，每天闻着排风扇的鸡公煲味道。她每天节衣缩食，和同学们聚餐，从来不主动买单。“对不起，我在创业，现在是最需要钱的时候。她身上，有着父母的影子。父亲以前是军人，母亲在八十年代下海创业，开了一家印刷厂。军人要求做人要正直、真实大气，妈妈在做生意上吃苦耐劳，经常说“吃得苦中苦，方为人上人”。这一切，朱静看在眼里、记在心里。

“有些事现在不做，或许永远都没有机会了”，她说服了丈夫，是在一间咖啡厅里。夫妻俩是大学同学，他看到了她第一次创业的过程，知道她是一个坚定的人。在加入建业之前，朱静就曾与合伙人在河南开过一家地产代理公司，业务有声有色。但骨子里有股拼劲儿的她，更想从单一领域向复合方向发展。从城市公司到区域，再到另外一个区域，又回归集团，辗转多次。在建业的几年，朱静做了很多岗位。她很感谢这段历练：“创业能走到现在，跟这样的变动有很大的关系。”

第二次创业，她遇到了一位“志同道合”者——盈信投资董事长林劲峰，执着、坚毅、果敢，他和她是中欧EMBA同学。在2006年，林劲峰投资过朗诗地产，对行业有深刻的理解。创业路从来都是不平坦的。上坤第一个项目上海公园天地遇冷，开盘只卖了十几套。彼时，正值2011年全国房地产市场不佳，砸售楼处的比比皆是。朱静有点怀疑自己的选择。但她没有放弃，找好友分析，找中欧教授吐槽内心。朱静不会把自己伪装成内心强大的女人，诉说完后又重新披挂上阵。因为，太阳明天依然会从东方升起。



林劲峰是她坚定的支持者。当朱静一个电话打过去，“每平米降3000元”，对方没有迟疑，“好，就这样定！”。他俩有一点很像，逻辑严谨、极度理性。在融资方面，上坤不做短债长投；在投资上，不做城市更新项目，要拿可立即开工的地，在拍卖现场，也不会临时加价。这些，是上坤的铁律。

学财务出身的朱静，少有女人的感性。在决定做上坤之前，她曾萌生过做服装生意的想法。“我对审美有自己的理解，但我觉得那不是我的能力圈。”在画完决策树之后，朱静觉得成功概率很小。从大四开始，朱静在地产行业扎根了22年，几乎干过所有岗位。从“0”到“1”，上坤用产品赢得了市场。朱静坦承，上坤不是一家资源型企业，而一直是以专业能力从市场获取公平的回报。

## 产品力“牵引”

每一个上坤人，都牢记着上坤LOGO中的那句话：“为宜居而来”。这是它的使命。在朱静眼里，“宜居”是能够满足人和人、人和自然、人和建筑之间相互守望的社区。

她是个女人，上有老、下有小，更懂生活，更追求产品的细腻感，“做好”永远比“做快”更重要。当然，琢磨产品设计，也是她的审美爱好。“这条蛇，一点也不凶恶，打破了我们的常规认知。”她指着会议室里的一群十二生肖说。

在杭州做第一个项目时，朱静就坚持一定要将生活阳台和景观阳台分开，即使反对的声音很大。依照她的生活感觉，阳台是人们走出钢筋水泥盒子和自然亲近的地方，不应该被洗衣机的噪声破坏。她甚至做过实验，同样一条浴巾，晒出来和烘干出来的柔软度会相差很多。在面积允许的情况下，上坤一定会预留烘干机的位置。

在苏州，上坤将大隐书局引入社区，让孩子在书香中长大。在全国各地的项目，上坤社区里会出现“百亩心田”，为孩子们提供充满童趣的自然生态活动空间。而这些，是源自朱静作为一位母亲的细微观察。



“能够洞察人性并且符合时代变化，才能称得上是真正的好产品。”观察、思考、改进、迭代，演变成一种上坤特有的文化，不做自嗨式的产品。上坤的产品系名字也颇具美感，“四季系、樾山/半岛系、云系、S系”，很有自然色彩。

11年49个产品，每一个都各具特色。每一次迭代，都刷新了上坤的宜居标准。“满足客户对家与美好生活的想象”，是上坤存在的价值。上坤这十一年来的历史进程，可以说是一部好房子的进化史。倾听每一块土地声音，这是朱静从土人景观规划设计研究院俞孔坚老师身上学到的。每当房子开建之前，朱静都会去地块上感受一下，甚至是拍些照片，等建成之后会再去看看。

她很喜欢这种感觉。对产品的极致追求会降低增速？朱静并不这么认为。

“有理想而不理想化”，这是上坤内部的座右铭。很多模块化的东西，上坤在研发中心就可以做出来，再根据不同城市的不同客群形成差异化解决方案。在产品升级上，上坤始终保持着适度的领先。即使规模速度与产品领先发生冲突时，上坤会毫不犹豫地选择产品第一。房地产发展到了现阶段，已经从原来享受土地红利和人口红利的时期过渡到了竞争时代，越来越多的房企将重心转移到了产品打造上。在上市致辞中，朱静特别提到了“产品力牵引”这一概念。



不仅仅是对客户，朱静对员工也是一样，她特别关注员工在办公室的舒适感，留了大量的留白空间。“只有天天在这种生活空间里感受，才可能给客户提供一些好的产品解决方案。”“我觉得我们刚刚好，就像是一位长跑运动员，刚好这一段时间就是在练习长跑，而不是在练习短跑。”朱静将成功的部分原因归结于时代，觉得自己和上坤都是幸运的。

## 上坤的长期主义

朱静有两个“孩子”：一个是16岁的女儿，另一个是11岁的上坤。“少年上坤”，是她近期常听到的一个词。在这个年纪就登陆港交所，在中国地产圈凤毛麟角——新力控股(2103.HK)用了9年。在公司创立之初就引入财务投资人的，在互联网圈，这是很常见的事儿。但在地产行业，上坤应该是首例。一般人会认为，投资房地产公司的门槛很高、风险大。如何做上坤，是当成猪一样，催肥、卖掉，还是当孩子一样养？林劲峰和朱静选择了后者。

在上坤身上，林劲峰想做一位长期价值主义者，从来不干涉上坤的业务。朱静透露，在11月17日上市敲锣仪式前，她和林劲峰已经超过一年零四个月没有见面了。此次上市，对于外界普遍质疑的降负债问题，朱静没有回避：“上坤的负债规模本来就不大，很容易降下来。从财报上可以看到，我们去年的经营性现金流超

过了20亿，除了用于拿地，还会用于降负债。另外，我们将去年大量的结转也用来还负债，所以负债率自然就降下来了。”就上市这件事本身来说，无论是联交所、证监会，还是相关的监管部门，层层审批下来，已经是一套非常严谨的流程。她相信，公开透明的市场会逐渐消除这些疑虑。由于投资人的加入，让上坤从创业开始就非常职业化。迄今为止，上坤没有一位员工是朱静的亲属，保证了团队的专业度和透明度。

上坤的诞生是静悄悄的，没有隆重的开业典礼，更没有重量级嘉宾的到场。一间50平米的loft里，挤着16个人，上坤就这样简简单单诞生了。干了一年以后，很多同学都不知道朱静已经“潜入”上海创业。但这一点不妨碍上坤的正规化发展。成立初期，在喊一嗓子大家都能听见的时候，朱静就上了OA系统。“我现在16个人，不代表以后也是16个人。”一个人说了算的公司，一定不会走得很远，通过体系化的管理来运作公司是她的坚持。

求贤若渴，朱静一直将自己的姿态放得很低。她笑言，很多高管都是她“追”来的，三番五次的拒绝加入从未让她退缩。在上市敲钟仪式的台上，上坤的管理层们按照入职时间长短一字排开，没有外部投资人和保荐团队。在朱静心中，上坤未来发展的源动力一定是管理团队，他们才是最应该到场见证的人。而这也正是上坤“后来居上”的关键因素之一。5年前，在规模还不是很大的时候，上坤就设立了5%的高管信托股权池。按照上市当天45亿多港元的市值来算，也就是两个多亿，这样高的比例在国内是不多见的。朱静希望能够吸引优秀管理人才的加入并陪伴上坤成长，真正做到共创共担和共享。没有赶多元化的潮流，上坤在定位上始终坚持以地产为核心，只做与“地产+”相关的产业。“如果有多元化的机会，我会推荐我们的投资人去投资。”

即使成功上市，上坤也不会改变原有的战略规划，而是会继续坚持产品适度领先、效率优先为底层逻辑的规模化发展。

在上坤内部，有三个良性经营理念：“有质量的增长”、“长期主义”和“专业至上”。朱静诠释得很到位。第一个五年，上坤选择了深耕上海。“不做到上海前30强，绝不全国化扩张。”她的决策是正确的，在竞争激烈的上海滩，上坤积累了丰富的经验、稳固了地位。2016年后，上坤围绕大上海，进军江苏、安徽、浙江等省市布局。在选择城市时，朱静会从人口、产业、经济活力这三个维度来评价。“一方面看市场，城市不是一成不变的，如果一个领导班子的招商能力和产业引入能力强，那他们能给所在城市带来很多活力。”学历、能力、事业心兼具的政府领导人，让朱静看到了更多城市未来发展的空间。

在整个访谈过程中，朱静多次提到了“慢慢来”这三个字，上坤和她都还年轻，留给她的空间还很长。





观澜

# VISION

---



# 成长正当时

上坤地产今日成功登陆港交所  
开启新征程

## 征程新启 锏锵前行



2020年11月17日,上坤地产(股票代码:6900.HK)正式在香港交易所主板挂牌上市,正式登陆资本市场,开启发展新征程。上市仪式于上海、香港两地线上线下同步举行,百余位投资人、金融机构及行业合作伙伴参与出席此次活动,共同见证了这一荣耀时刻。



此次成功上市是上坤地产发展史上的一个重要的里程碑,也为企业发展注入了强劲的动力。上市仪式上,上坤地产集团有限公司执行董事、董事会主席兼行政总裁朱静表示:上市是一家企业进入到新的发展阶段的新起点和新征程。上坤从成立那天开始,就清晰地确立我们的使命“为宜居而来”,我们的愿景:成为一家满足客户对家和美好生活想象的百年企业,所以也同步树立了我们的经营理念:坚持以专业能力从市场获取公平回报。

上坤创立的这十一年,恰恰是地产开始调控最严厉的一段时间,很多人说“房地产行业已经进入下半场,没有机会了”。但恰恰是这十一年来的市场磨砺,练就了上坤顽强的生长能力。十一年来,上坤脚踏实地也仰望星空,一步一个脚印,从扎根上海,到布局全国七大区域事业部、打造49个宜居作品。这十一年,一路栉风沐雨、筚路蓝缕,上坤从默默无闻,成长为最年轻的百强房企之一。

三五战略启航、成功登陆资本市场,在这个不平凡的2020,上坤成长正当时。未来,我们将一如既往地坚持满足客户对家和美好生活想象,不断自我革新、持续成长,进一步提高上坤的产品竞争力和品质,继续提升我们的运营效率,创造属于我们的时代。



## 上市鸣锣 不忘初心

在上市仪式全场领导及来宾的见证下,共同为上坤地产上市鸣锣,庆祝这一极具历史意义的时刻。在这一刻的背后,是上坤地产十一年来的稳健步履。上坤坚持做地产行业的长期产品主义者,打造“宜居”作品,更有理想而不理想化,在实现产品适度领先的同时,持续提升运营效率。面对时代的挑战与机遇,上坤主动拥抱变化,成为具有强大的自我更新能力和纠偏能力的学习型组织。



上市锣鸣余音中,上坤地产向香港交易所赠予纪念品以及公益支票。进入国际资本市场的上坤,必将以更出色的作品献礼时代,不断拓宽业务广度和深度,持续提升服务水平和服务能力,不忘“为宜居而来”的初心,成为行业的中坚力量。

## 迈入新途 气势如虹

上坤地产十一年砥砺前行,从默默无闻到成为行业中最年轻的百强之一,每一步都走得踏实。第一个五年,上坤地产从上海起步,熔炼团队、夯实基础。第二个五年,上坤地产以跻身上海市30强为始开启全国化布局,并成功将宜居版图拓宽到全国七大区域,打造近五十个宜居作品。2020年,是上坤地产第三个五年的开始。上坤三五战略定位城市优质生活服务商,致力于实现以产品适度领先、效率优先为底层逻辑的规模化发展,成为一家以产品力牵引的成长型房企。

仪式现场,上坤大面积采用上坤红,表现企业发展气势如虹,同时精心放置象征企业十年发展的历程通道以及象征无限生长力量的合影区域。十年征程,上坤在稳步前行中逐渐探索出一条持续生长的道路,展现出良好的成长态势。

随着企业自身管理服务能力的不断增强、上市所带来的品牌及融资能力提升,上坤将在土地储备、社区服务、产品创造、城市更新等方面持续发力,用业绩的高增长带来市场源源不断的信心。



上坤地产成功上市,迎来企业发展的新起点。十一载,从青葱少年到百炼青年,无数的经验积淀与为宜居而来的初心一起,开启了成长的新征程。面对未来不断涌现的挑战与机遇,上坤地产蓄势待发,书写属于理想和时代的全新篇章。迈向未来,璀璨乾坤!



文/朱 静

# LISTING CEREMONY

## 上坤地产上市仪式创始人致辞



尊敬的各位嘉宾、各位朋友：  
大家早上好！

今天，上坤地产集团成功登陆资本市场，是公司发展近十一年以来的里程碑，也是我们进入一个新的发展阶段的新起点、和新征程。

在这个庄重的时刻，我代表董事会特别要感谢这十一年来推动上坤成长的上坤战友们，感谢在我们发展过程中，支持和鼓励我们的合作伙伴们，感谢在上市过程中香港交易所、监管部门、我们的独家保荐人农银国际和其他券商、中介机构、及各界投资者对上坤的支持和信赖，也感谢今天莅临现场和在香港现场的各位朋友们，和我们一起共同见证这个喜悦的时刻。

再次对各位致以最衷心的感谢！此刻，回首过去，我的内心充满感慨。很多年前，我在看茨威格《人类群星闪耀时》这本书，其中有一段写道：一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候，发现自己的使命。我想上坤无疑是幸运的，因为从很小的时候就想清楚了我们的愿景和使命。从上坤成立那天开始，我们就清晰地确立我们的使命“为宜居而来”，我们的愿景：成为一家满足客户对家和美好生活想象的百年企业，所以也同步树立了我们的经营理念：坚持以专业能力从市场获取公平回报，这十一年来，我们脚踏实地，一步一个脚印，从扎根上海，到布局全国七大区域事业部，打造超过50个宜居项目。

这十一年来，我们坚守着为宜居而来的信念和理想，上坤从默默无闻，成长为最年轻的房地产百强房企之一。

目前，中国房地产行业已经逐步从最初的红利阶段，转型到以“产品竞争力”和“综合运营效率”双驱动的新时代。在地产这个大赛道中，企业取胜的核心将重新回归到产品和服务，地产行业才刚刚进入“复合能力”竞争的阶段，而上坤始终保持对外部市场的敏锐和内部行动的敏捷。

2020年，是上坤第三个五年开始的第一年，我们把三五战略定位为城市优质生活服务商，致力于实现以产品适度领先、效率优先为底层逻辑的规模化发展，我们坚持做地产行业的长期产品主义者，这十一年来，上坤始终从客户第一的维度出发，关注产品设计的舒适度，我们打造了“5U产品体系”，用优质生活体系满足客户对美好生活的向往。同时随着客户需求的不断变化，我们迭代到了“成长社区”，从美学、智慧、人文、生态的维度，来打造更好的房子更好的家。

同时，我们提倡有理想而不理想化，在实现产品适度领先的同时，上坤也在持续提升运营效率，不断成长进化。我们在发展战略、管理机制、投资模式、产品升级、运营逻辑、营销管理、等方面，定期复盘、坚决落地、持续迭代。

我们主动拥抱变化，让上坤成为具有强大的自我更新能力和纠偏能力的学习型组织。



今天上坤地产成功上市，我们将以此作为上坤更具竞争力的发展契机，将上坤打造成为一家以产品力和运营效率为牵引的成长型房企，持续创新，为客户提供满足对家和美好生活想象的好产品和好服务，以持续、稳健、健康的发展来回报股东、回报客户、回报社会！

最后再次感谢各位嘉宾、各位朋友一直以来对上坤的支持，与我们共同见证这个重要时刻，谢谢大家！

# SUNKWAN

## 成长正当时 美好再出发

### 回望上坤地产上市全历程

2020年11月17日,上坤地产集团有限公司(<上坤地产>,股票代码:6900.HK)于香港交易所主板挂牌上市,正式迎来发展史上又一座里程碑,为企业未来发展注入了强劲动力。上坤地产成立于2010年,以高品质综合性地产开发及运营为主营业务,致力成为“城市优质生活服务商”,目前已布局上海、江苏、浙江、安徽、广东、河南、湖北等全国七大核心区域,近20个核心一、二线以及强三线城市。十一年征程,上坤地产稳健前行,以荣誉证实力。

 中国房地产开发企业100强第79位

 中国房地产开发企业经营绩效10强

 中国房地产开发企业发展潜力10强

(\*奖项颁发机构:中国房地产业协会、上海易居房地产研究院和中国房地产测评中心)

### 上坤十一年 从上海走向全国布局

上坤地产历经十一年发展,以三个五年规划,逐步做透都市圈,战略性布局全国,秉承为宜居而来的初心,创赢未来。

一、回首来路,砥砺前行

◎2010年—2014年 第一个五年规划:深耕上海,夯实基础  
2010年,上坤地产成立,首落上海宝山,从第一个项目上海公园天地开始,在五年间逐步树立上坤产品的口碑与企业品牌。

◎2015年—2019年 第二个五年规划:布局全国,跨越发展  
2016年,上坤地产跻身上海市30强,开启全国化布局并首入江苏。2017年,上坤地产战略性进入浙江杭州、安徽合肥以及广东,

并计划以此为核心,雷达状向周边城市群和强三线城市扩张。  
2018年,进入长江中游湖北及中部区域河南。

◎2020年开始 第三个五年规划:创赢未来,进化再出发

2020年,在第三个五年计划的起始年,上坤地产成功上市,并明确发展策略以产品适度领先、效率优先为底层逻辑的规模化发展。创立至今,上坤地产已成长为一家战略布局清晰、产品能力突出以及持续增的房地产开发企业。

### 二、面向全国,战略布局

自2010年于上海起步,上坤地产凭借多年在上海房地产市场的经验和稳固地位,现已战略性将业务拓展至全国各大城市。在进一步渗透现有市场的同时,不断拓展业务分布,如今已拥有约413万m<sup>2</sup>的土地储备,49个物业开发项目(包含联营合营的开发项目)。



413 万平米  
总土储

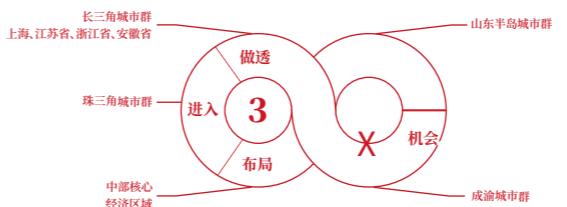
70.2%  
长三角经济  
区土储占比

49个  
物业开发项目

(统计截止至2020年11月)

### 三、“3+X”城市群战略

上坤地产将今后的城市群布局战略定位为“3+X”——依托上海,做透长三角、进入珠三角,布局中部核心经济区域,机会突破山东半岛与成渝城市群,围绕城市群内重点都市圈进行布局。



### 二、产品主张

#### 成长社区

从美学、智慧、人文、生态的维度  
打造上坤成长社区

让人与自然、人与建筑、人与人相互守望



### 四大产品系,为宜居而来

上坤秉承“为宜居而来”的初心,根据不同年龄段客户对居住空间、生活场景的需求,打造四大产品系列,并从美学、智慧、人文、生态的维度打造成长社区,为全龄段客户打造安全、舒适、美好的生活体验。



### 一、产品战略

好房子专家

更好的房子 更好的家

贴心完善的产品服务

服务 Service

客户至上的产品策划

策划 Plan

刚柔并济的产品设计

设计 Design

优质适配的产品打造

制造 Forge



## 多元业务开发,丰盈美好生活

2020年11月17日,上坤地产集团有限公司(<上坤地产>,股票代码:6900.HK)于香港交易所主板挂牌上市,正式迎来发展史上又一座里程碑,为企业未来发展注入了强劲动力。

上坤地产成立于2010年,以高品质综合性地产开发及运营为主营业务,致力成为“城市优质生活服务商”,目前已布局上海、江苏、浙江、安徽、广东、河南、湖北等全国七大核心区域,近20个核心一、二线以及强三线城市。

十一年征程,上坤地产稳健前行,以荣誉证明实力。

### 一、多元化业务体系

#### New Fans City

区域级社群商业综合体  
位于一二线城市区域中心  
围绕年轻客群打造创新活力的  
全方位社群生活场景

先番城

#### New Fans Town

大型主题文旅小镇综合体  
依托大都市圈  
选址优质人文自然资源区位  
打造艺术人文小镇生活范本

先番小镇

#### New Fans Life

社区邻里生活中心  
依托一二线城市优质大型社区  
构建满足社区人群全新生活方式的  
一站式社交客厅

先番荟

#### New Fans Center

办公综合体  
绿色生态总部办公  
位于一线城市潜力核心区域  
服务新兴商务及产业人群

先番中心

### 二、多元化业务代表作品

#### 乌镇·新栅

社交度假为内核、高端酒店为载体、艺术人文为主题的国际人  
文艺术村



#### 上海·上坤中心

集潮流商业、文创展览、绿色品质办公和高档主题酒店为一体的  
“新文化共生综合体”



#### 上海·樾山

构建生态文明 促进产城融合  
搭建旅游人文支柱 支撑科技发展



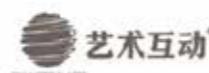
#### 阜阳·抱龙石艺小镇

传承徽派千年风情,安徽省示范小镇



### 三、跨界合作,聚势共赢

上坤地产联合多元品牌IP开展深度合作,强强联手为美好生活赋能,携手共进打造美好宜居生活。



艺术互动



大隱書局  
DAYIN BOOKMALL



卓福集荟



VARIATIO  
变奏区



太平洋集团  
Pacific Group



中锐教育集团  
Chiway Education Group



INNO  
英锐创新空间  
INNO SPACE



YAYIN  
中源润城集团  
ZHONGYUAN RUNCHENG GROUP

## 高效协同,稳步成长

### 一、运营战略核心

资金、管理的效率优化

基于目标实现的高效协同

股东投资的核心目的

### 二、运营战略

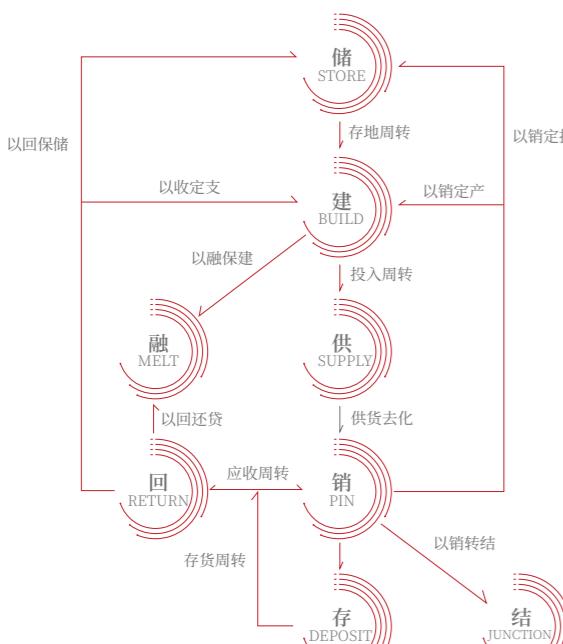
效率优先,弹性兼备

杜邦分析法:运营战略圣经

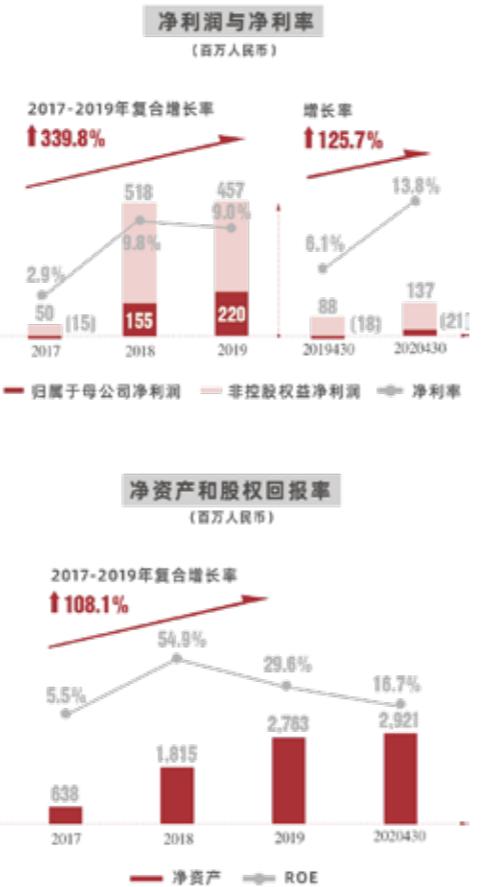
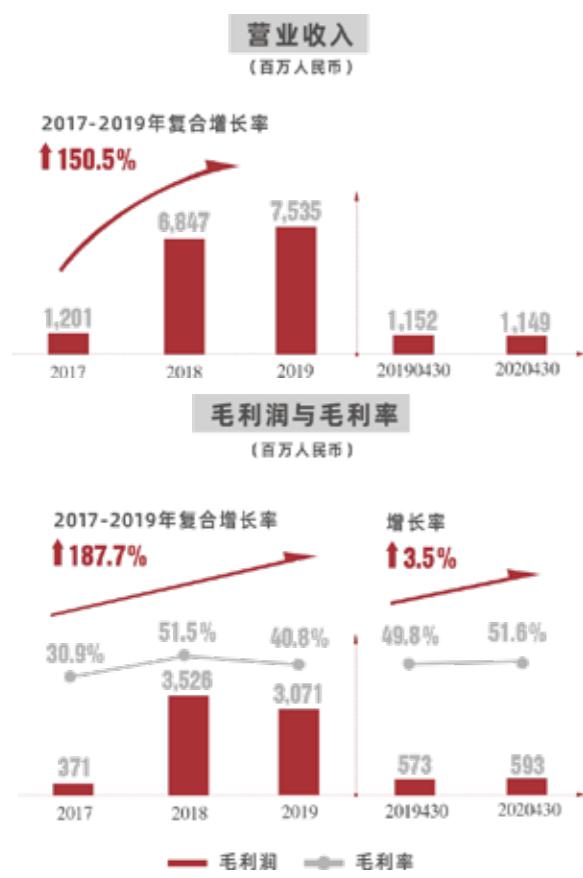
$$\text{ROE} = \text{盈利}/\text{股本} = \text{利润}/\text{销售} \times \text{销售}/\text{资产} \times \text{资产}/\text{股本}$$
$$= \frac{\text{净利润}}{\text{营业收入}} \times \frac{\text{营业收入}}{\text{总资产}} \times \frac{\text{总资产}}{\text{股本}}$$
$$= \frac{\text{净利润率}}{\text{利润率}} \times \frac{\text{利润率}}{\text{资产周转率}} \times \frac{\text{资产周转率}}{\text{权益乘数}}$$



### 三、大运营提效八大环节



### 四、上坤经营财务表现



## 团队与个人, 成长相互成就

上坤地产通过打造“平台化+自我驱动的学习型组织”,致力于成为“一家以产品力为牵引的成长型房企”,构建组织发展与个人成长的“互相成就”的模式。

### 一、上坤未来组织成长的三大动力



### 二、团队专业激情 精锐高效

平均年龄37岁  
80后占比65%

#### 高管团队



平均年龄 37岁

### 四、上坤管培生校招计划

上坤地产管培生项目自2018年启动,每年针对应届毕业生开启两次招聘,即以培养营销管理人才为目标的“向阳生”计划与培养以综合型管理人才和专业技术专家为目标的“上等生”计划。招募高素质人才的同时,上坤地产每年开设“乘风”管培生入职集训以及季度为周期的“无限”专业条线培训,培养助力企业发展的“动力引擎”。



## 成长正当时, 美好再出发

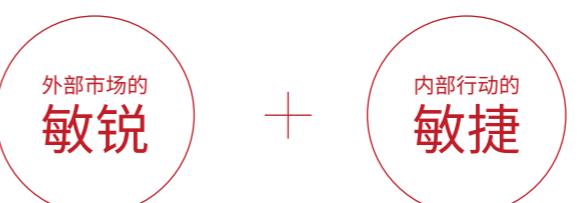
上市是一家企业发展到一个阶段的新赛点,未来,上坤地产将一如既往地坚持满足客户对家和美好生活的想象,不断自我革新、持续成长,进一步提高产品竞争力和品质,不断提升运营效率,积极进取,努力成为地产行业的中坚力量。

上坤地产,成长正当时,美好再出发!

在中国房地产行业平均拥有逾15年经验,均为业内标杆房企,涵盖物业开发、建筑工程与设计、财务、会计、管理等专业模块。

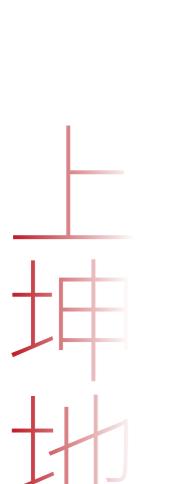
### 三、学习型组织

上坤地产的组织文化表现为兼具外部市场的敏锐与内部行动的敏捷,企业内部提供部分机制保障,从而形成自上而下的具有强大自我更新与自我纠偏能力的学习型组织。



# 上坤地产成功登陆港交所 「好产品」牵引「好企业」

文 / 沈晓玲、汪维文  
克而瑞地产研究



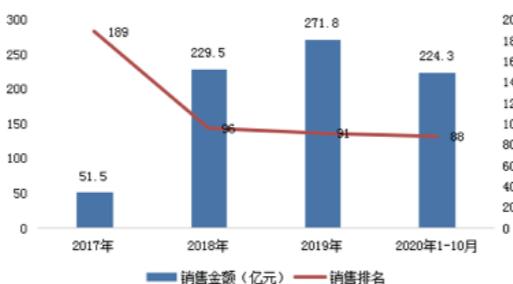
## 导读

秉持“产品适度领先，效率优先”的上坤之路值得期待。

11月17日，上坤地产正式于港交所挂牌上市，业绩稳健增长，毛利率领先行业平均，债务水平明显优化，成功登陆资本市场开启上坤下一个5年规划。回望企业的11年成长之路，产品打造始终贯穿其中，牵引企业方向。

业绩稳步提升，增速超百强平均，土储可满足2-3年左右发展需求。根据CRIC《2020年1-10月中国房地产企业销售TOP200排行榜》数据，2020年1-10月上坤实现全口径销售金额224.3亿元，同比上升16%，领先于百强房企平均9%的增长率，排名由2019年的91名升至88名，进一步稳固自己的百强地位。土储方面，截止至2020年7月底，上坤拥有总土储建面413万平方米，按照企业目前的去化节奏，可以满足企业2-3年左右发展需求。

图：上坤地产2017年-2020年前10月销售金额及排名



数据来源：CRIC整理

毛利率领先行业平均水平，现金覆盖短债无忧，净负债率优化至73.8%。2018、2019年上坤营收连续提升，20年前4月在疫情影响下，收入仍与去年同期持平。毛利率方面，2018年上坤毛利率高达51.5%，进入2019年后回落至40.8%，2020年1-4月企业的毛利率再度回升至51.6%，盈利能力领先行业平均水平。截止至2020年4月底，上坤共持有现金及等价物34.33亿元，现金短债比1.4，短期内无偿债压力，长短债比优化至1.24。净负债率下降至73.8%，财务状况稳健，并且成功上市后还可进一步优化。

**上坤的成功离不开产品的打造，纵观企业的发展历程，产品成长引领企业发展的路径跃然纸上：**

5年深耕上海，沉淀打磨产品，樾山大获成功，凭四季系走出上海。2011年上坤打造第一个住宅项目上坤公园，之后陆续推出了上坤乐城和首个绿色科技精工住宅——上坤红树湾，2015年开发低密度大盘上海樾山项目，5年时间“深耕上海、夯实基础”。2016年上海樾山项目首度入市即获热销，根据CRIC数据，项目

入市首年为企业贡献了33.06亿元的销售。樾山项目印证了上坤产品打磨的成果，成功立足上海市场也给了企业全国化拓展的底气。但是樾山/半岛系是依托自然资源为核心打造的低密度洋房、别墅类的改善型产品，并不具有普适性。于是在2016年上坤在首入江苏苏州时推出了旗下以四季景观为主题，针对刚需刚改家庭的四季系产品，正式开启企业全国化之路。由于市场接受度高，四季系也逐渐成长为布局最多的产品系，根据企业招股书，截止至2020年7月31日，上坤已在全国9个城市布局了13个四季系项目。

表：上海樾山项目2016年-2020年10月销售额

| 时间         | 销售面积(万方) | 销售额(亿元) |
|------------|----------|---------|
| 2016年      | 6.97     | 33.06   |
| 2017年      | 8.67     | 43.30   |
| 2018年      | 6.45     | 29.78   |
| 2019年      | 8.18     | 37.47   |
| 2020年1-10月 | 4.55     | 7.51    |
| 总计         | 34.82    | 151.12  |

数据来源：CRIC整理

定位高端的云系、S系相继推出，业绩高速增长，覆盖全面客群的四大核心产品系也已成型。2018年，上坤的第三大产品系，面向城市中产改善家庭打造的云系产品苏州云栖麓正式推出，企业产品系链条进一步完善。三大产品系的推出使上坤可以满足市场上绝大多数客群的购房需求，随着全国化项目持续落地，企业的业绩也有了质的飞跃。2018年上坤实现了销售业绩超过三倍的同比增长，排名从2017年的189名跃升至2018年的96名，成功进军百强。在2019年，上坤又在武汉布局了位于城市核心地段，针对顶尖客户打造的最高端产品系S系项目武汉博译上坤云峯。至此上坤四大核心产品系的布局蓝图全面实现，企业完成了从刚需刚改到高端购房客群的全面覆盖，各省市标杆项目的落地也让上坤的全国化之路更加坚实。

**洞察消费者需求，立足客户角度，给社区赋能是企业保持领先的关键：**提出“成长社区”主张，从成长、美学、智慧、生态、人文的维度满足客户需求。基于不同客户的年龄层、购买力情况和对功能、居住空间、生活场景的需求，上坤打造了四季系、樾山系/半岛系、云系、S系四大产品系。但有一点核心贯穿其中，那就是上坤以客户需求为核心提出的“成长社区”主张。从项目品质的提升，智能化体系的引入，生态环境的保护，居住体验的优化和人文环境的打造入手，践行企业“为宜居而来”的核心理念。

跨界合作尝试，为生活赋能，提升社区服务。上坤另一大创新在于除了致力于客户的安全、舒适、方便、绿色、便捷的生活体验之外，还与一些知名品牌商的跨界合作，通过场景化营造来为生活赋能：与上海的著名图书品牌大隐书局，在苏州云栖时光项目中打造社区图书馆；携手变奏区打造上坤美育品牌，上坤·上美；携手全球第二大咖啡贸易集团JDE咖啡打造社区猫咖；与真田食堂共同打造云栖麓[深夜食堂]。随着“生活方式热”走进大众视野，购房者对于人居需求也从“仅仅关注房子”转向了“满足生活方式”，充分了解购房者的需求，为生活赋能，提升社区服务，帮助上坤打造出叫好又叫座的产品。

自建智慧社区管理平台，全面实现智能化升级。在不断发展实践中，上坤研发构建了一套自身的科技住宅体系，让客户可以根据自身需求、生活习惯等选择及加装人性化且更具个性化的智能家居产品，为居住者提供更加人性化的服务。除此之外，上坤还在硬件设备、APP与云端传输方面，采用全链路加密机制，有效避免信息传输过程被窃取、篡改的情况，充分保障客户隐私和数据安全。在企业高端产品线云系上，上坤还配备了涵盖100种智慧应用场景，覆盖安防、环境调节、家居控制等多项功能的智能APP的小K管家，让业主在手机上即可一键操控。



结合公开数据来看，目前上坤销售业绩增速领先百强平均，财务状况稳健，盈利能力突出，成功登陆资本市场将开启企业第三个五年规划的新篇章。而企业取得今天的成果与其立足产品的底层战略息息相关，在行业视角向产品本身回归，客户对产品品质关注度持续提升的大环境之下，秉持“产品适度领先，效率优先”的上坤之路值得期待。

# SUCCESSFUL LISTING

## 共筑上坤成功上市

偿债、成长和  
盈利能力持续提升

文 / 亿翰智库



### 引言

上坤深耕长三角，以产品力牵引实现业绩稳定增长，并于11月17日成功上市。目前上坤已拥有四季系、云系、樾山/半岛系及S系四大产品线。

我们认为公司能够成功上市有三个原因：第一，净负债率大幅下降，偿债能力增强。截至2020年4月，公司的净负债率从2019年的118.8%大幅降低至73.8%；第二，重点布局长三角核心城市，成长潜力大。在审慎的投资态度下，公司权益土地储备达到302.0万平米，其中长三角占比70.2%，并集中在上海、苏州和杭州等一二线城市；第三、毛利润处于高位，盈利能力较强。2020年4月，上坤毛利润率为51.6%，处于行业领先水平，同时公司布局的其他城市逐渐贡献销售份额，预期能为公司带来收入的增长。下文我们将从上坤的偿债能力、成长能力以及盈利能力三方面进行详细分析。

### 一、负债结构改善，偿债能力得到进一步提高

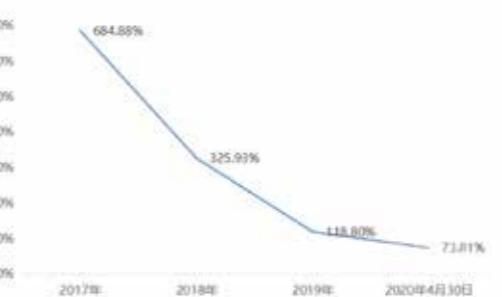
优秀的偿债能力能够提升企业在资本市场上的资信，为公司在融资方面提供优势。根据上坤的招股书说明，2017年后，公司净负债率逐年降低，截止2020年4月，上坤的净负债率降至73.8%。同期，公司的现金短债比升至1.37倍，长、短期偿债能力普遍增强。

#### 1、增权益，降负债，净负债率大幅降低

上坤净负债率下降可以分为两个阶段，第一阶段为2017年到2019年，公司股东权益大幅增加，导致净负债率从684.9%快速下降至118.8%。主要原因是2018年和2019年少数股东权益大幅上升所致，由于上坤少数股东权益占权益总额的比例长期超过65%，因此少数股东权益的大幅增长，从2018年的0.1亿元大幅提升至12.0亿元，导致权益总额同比增长184.5%；2019年少数股东权益再次实现58.5%的增长，公司权益总额随即同比上升52.2%。因此，这个阶段少数股东权益的大幅增加导致上坤权益总额快速增长，从而实现净负债率下降。

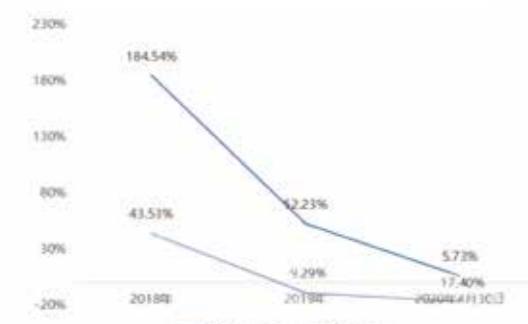
第二阶段为2019年到2020年4月，上坤的有息负债开始大幅下降，使公司净负债率从118.4%进一步降低至73.8%。其中，2019年有息负债为67.7亿元；2020年4月，上坤有息负债下降至55.9亿元，有息负债规模的大幅下降导致净负债率下行，提高了上坤的偿债能力，成为公司上市的助力因素之一。

图表：2017年-2020年4月30日上坤净负债率变化情况



数据来源：亿翰智库，上坤招股说明

图表：2018年-2020年4月30日上坤权益总额与有息负债增长情况



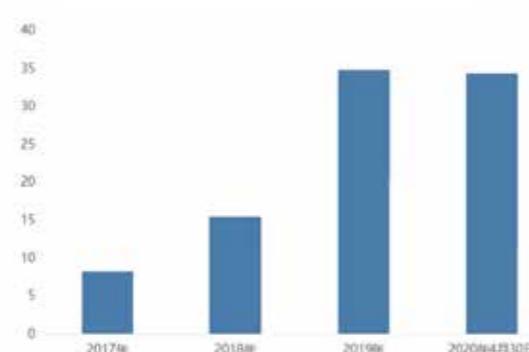
数据来源：亿翰智库，上坤招股说明

#### 2、货币资金大幅增长，短期偿债能力逐年增强

货币资金不断增多使上坤短期偿债能力持续改善。截至2020年4月，上坤的现金短债比达到1.37，主要原因是货币资金大幅上升，从2017年的8.3亿元增长至2020年4月的34.3亿元，并且短期有息负债大幅下降，从2019年的42.4亿元下降到2020年4月的25.0亿元。在货币资金增加和短期有息负债减少的双重作用下，上坤短期偿债能力不断增强，我们认为公司未来在销售规模增长带来的回款流入以及债务结构不断优化的情况下，短期偿债能力有望得到进一步提高。

总的来说，上坤负债结构的逐年改善，使公司的长、短期偿债能力不断增强。其中，在长期偿债能力方面，权益总额大幅上升和有息负债快速下降使公司净负债率明显下行。在短期偿债能力方面，公司现金短债比持续上升，偿债压力不断下降，未来在回款稳定增长以及债务结构不断优化的情况下，短期偿债能力有望进一步增强。

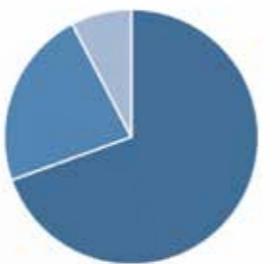
图标:2017年-2020年4月30日上坤货币资金表现(亿元)



数据来源:亿翰智库·上坤招股说明

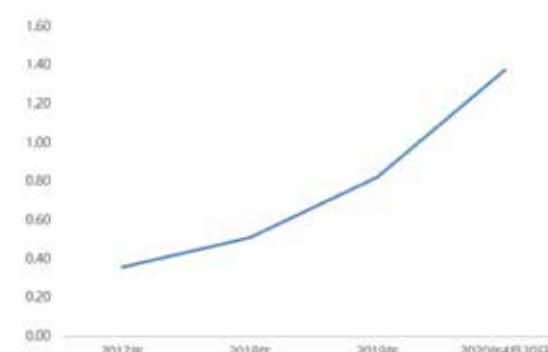
区域新盘的去化率高于其他区域,新房卖的快,资金回笼也更快,且上坤七成的土地储备位于长三角,目前预收账款逐年稳定增长,未来的销售具有一定保障,伴随销售结转,营业收入的稳定性也将提高。同时公司加大对苏州、杭州等二线热门城市的投资力度,新布局城市也多为强三线城市,例如南通、惠州、桐乡、阜阳等,这些城市市场表现良好,有利于进一步提高公司的成长能力。

图表:截至2020年7月,上坤土地储备分布情况



数据来源:亿翰智库·上坤招股说明

图表:2017年-2020年4月30日上坤现金债比情况



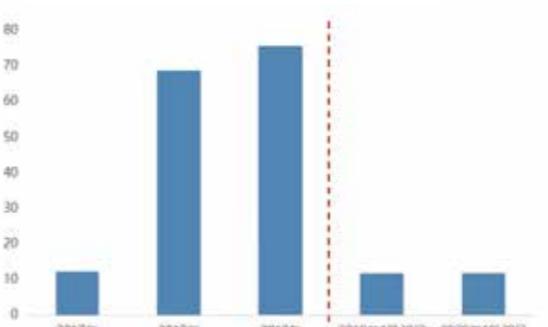
数据来源:亿翰智库·上坤招股说明

二、土地储备多在长三角,优质城市保障成长能力提升  
截至2020年4月,上坤土地储备分布在长三角经济区、中原核心经济区以及珠三角经济区,主要包括苏州、杭州、合肥、宁波、佛山等14个城市,权益土地储备达到302.0万平米。其中,有70.2%的土地储备集中在长三角区域。上海作为上坤的发源地及深耕区域,土地储备量占总土地储备的比重最多,为14.5%,现有土地储备43.9万平米;其次杭州土地储备占比12.2%,宁波土地储备占比13.4%。

拿地方面,上坤秉持着量入为出的拿地态度,2020年以来,上坤通过招拍挂与收并购方式在桐乡、惠州、南通等13个城市累计获取18幅地块,新增权益土地储备171.7万平米;新增芜湖、阜阳、慈溪、绍兴等8个布局城市,公司扩大长三角区域布局范围的同时,也加大了粤港澳大湾区的布局力度,此次新增土地储备中,除了在桐乡拿地面积最多外,上坤在惠州通过收并购形式,获得权益土地储备24.6万平米。我们认为,长三角和粤港澳大湾区经济相对发达,住宅市场的表现优于其他区域,使得该

能级布局以及产品线也将更加丰富且均衡,销售结转后营业收入预期会更加稳定。2019年,苏州首次贡献销售业绩,结转收入占比23.4%亿元,2020年4月占比2.6%,其余销售收入均来自上海,深耕上海成为上坤主要的收入来源,也为后来规模扩张打下了稳固的基础。截止2020年7月,除武汉和苏州外,公司其他布局城市均有项目开始预售,未来上坤的营业收入稳定增长的同时,城市贡献收入也会更加均衡。

图表:上坤2017年-2020年4月30日营业收入情况(亿元)



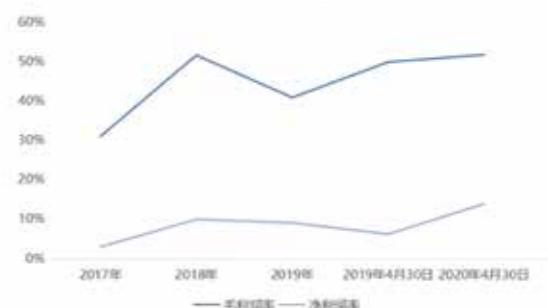
数据来源:亿翰智库·上坤招股说明书

## 2.毛利润率可观,净利润率处于E50平均水平

上坤的毛利润率一直处于行业较高水平,截止2020年4月公司毛利润率达到51.6%。根据招股书,截止2020年4月四个月以来,95%的收益来源于上海樾山半岛住宅项目(包括联排别墅)的交付使用,该项目所需的建设及安装成本较低,使得每平米的平均成本降幅较大,因此毛利润率较2019年具有明显提升。2018年毛利润率较高主要是因为联排别墅等高端住宅的交付,这类项目较2017年和2019年交付的低层楼房及商业物业具有更高的平均售价。整体来看,上坤毛利润率始终保持较高的水平。

净利润率方面,2017年、2018年和2019年上坤的净利润率分别为2.9%、9.8%和9.0%,逐年提高,截止2020年4月,上坤的净利润率达到13.8%,处于E50平均水平,未来有望保持增长。从盈利能力来看,2019年之前,由于公司销售规模有限,盈利能力指标的变动对当年所交付项目较为敏感,但是伴随规模的扩张,土地储备布局更加均衡,布局城市开始稳定贡献销售业绩,未来公司营业收入和利润率有望实现更加稳定的增长。

图表:上坤2017年-2020年4月30日毛利润率净利润率表现



数据来源:亿翰智库·上坤招股说明书

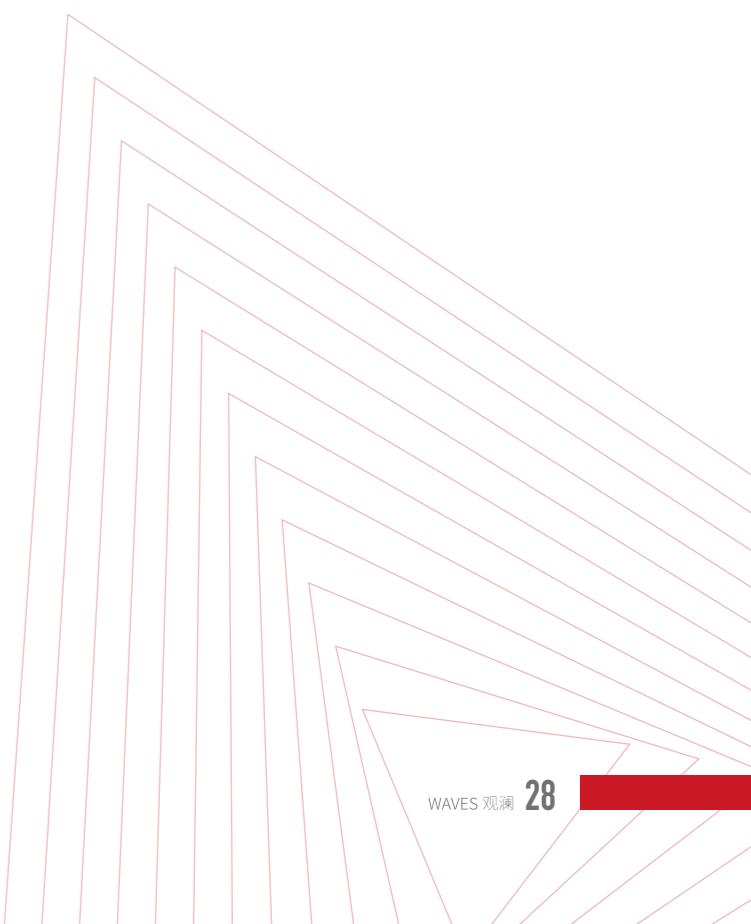
## 结语

总的来说,上坤此次能够成功上市的原因主要有:

第一、净负债率逐年降低,长期偿债能力改善可见,同时现金短债比不断提升,短期偿债能力不断增强;

第二、公司成长能力较强。以上坤目前的城市布局以及土地储备表现来看,所投资多为长三角及粤港澳大湾区一二线及强三线城市,多数城市在2020年开始贡献销售业绩,市场潜力较高有利于带动公司销售规模进一步提升;

第三、盈利能力方面,上坤一直具备较高的毛利润率,净利润率同样持续提升至E50平均水平,未来随着上坤规模持续扩张,在销售稳定的情况下盈利能力有望持续提高。



# 上坤地产香港交易所上市仪式

SUNKWAN PROPERTIES GRO

上坤 6900.HK

HONG KONG LISTING CEREMONY



## 港交所迎新 “年轻”的上坤地产成功上市

文 / 界面新闻

长三角区域仍具备广阔增长空间，将成为上坤地产未来业绩增长点。

——记者 | 陶婷

11年之前，现上坤地产执行董事、董事会主席兼行政总裁朱静正临回沪创业的人生岔口；11年之后，朱静已经带领这家年轻的房企跑到港交所门内。

11月17日，上坤地产(06900.HK)正式在港交所敲钟上市。开盘报价2.28港元，总市值45.6亿港元。此次上坤地产全球发售5亿股，其中香港发售5000万股，国际发售4.5亿股，另有15%超额配股权。继金辉控股之后，上坤地产成为在“三道红线”监管新规后第二家完成IPO的房地产开发企业，也是年内上市房企中最年轻的一家。

回看上半年的景象，包括海伦堡、大唐地产、三巽控股、奥山控股等在内的数十家房企赶考港交所，但结果却是招股书大面积失效。后续仍有不少房企二度递表，甚至三闯港交所。

充满不确定性的2020让中小房企的资本故事讲得更加坎坷，但机会总是有的。上坤地产用自身良好的业绩与高成长性抓住了机会，二度递交招股文件后短短一个多月，就得到港交所的正向回应。

在第二份招股书中，上坤地产实现了“两条绿线”。从2017年至今年4月末，上坤地产的净负债率分别为684.9%、325.9%和118.8%和73.8%，三年时间，几乎达到一年降一半，已跨入安全线内。“去年我们主动降了一些负债，因为很多项目开发贷已经到期了，我们主动结清，开发贷的比例下降了。”公司执行总裁冯辉明在10月末的新闻发布会上解释。第二条绿线是现金短债比——由去年年末的0.82倍增长至今年4月末的1.4倍，现金及现金等价物能有效覆盖短期负债，短期偿债能力大幅提高。还在警戒线内的是其剔除预收款后的资产负债率，目前为81.8%，但与去年年底的83.31%相比已有所降低。



从经营数据来看，近几年来上坤地产一直保持较快的增长速度，三年营收复合年增长率150.5%。截至今年前4月，上坤地产收入水平与去年基本持平，约11.49亿元。同期，上坤实现溢利分别为0.35亿元、6.73亿元及6.77亿元，复合年增长率为342.3%。今年前4个月，上坤地产实现溢利1.58亿元。与此同时，上坤地产的销售排行挺进百强之列。根据克而瑞数据，公司2017年至2019年的操盘销售额分别为5.15亿元、229.5亿元及220.7亿元。今年前十月销售额为187.8亿元，排名92。2018年业绩的大幅增长，主要得益于上海佘山稀缺别墅项目上海樾山的开发。当年，上坤地产的毛利率从30.9%增长至51.5%。进入2019年，上坤地产毛利率等指标回归正常水平至40.8%。截至今年4月末，上坤地产的毛利率为51.6%，处于行业较高水平。主要得益于上海·新城上坤樾山明月及上海·上坤樾山半岛项目的交付使用，后者贡献了今年前四个月收益的95%。

在区域拓展方面，上坤地产目前深耕于长三角经济区，并战略性地将业务拓展至珠三角经济区及中部核心经济区的其他一线、二线及强三线城市，逐步辐射全国。截至今年7月，上坤地产物业组合项目为49个，总土储约为412.93万平方米，能满足未来2-3年的发展需要。其中，位于长三角地区的物业组合项目有39个，占总项目数的79.6%，位于长三角的土储占总土储的70.2%，长三角区域仍具备广阔增长空间，将成为上坤地产未来业绩增长点。

除上海总部，上坤地产还将把广东区域打造成公司的“第二总部”。公司曾计划今年在大湾区获取新项目3个；明年布局4个以上独立操盘项目和2-3个合作项目；2022年、2023年分别布局6个项目、10个项目；到2024年，奠定公司在珠三角的标杆形象，落地核心商业项目。目前，上坤地产旗下有四季系、樾山/半岛系、云系与S系四大产品系列。除了传统住宅的开发，公司还通过多元化业务发挥协同作用，以实现长周期可持续盈利。截至今年7月底，上坤地产共有7个商用物业项目，占总建筑面积26.76万平方米，且均位于长三角经济区的核心城市上海的交通便利地段。

与此同时，上坤地产也在探索品牌端的跨界合作。例如其携手上海大隐书局打造社区图书馆、合作真田食堂在云栖麓项目开了首家深夜食堂快闪店、与幸福集荟一起打造文创集合体验空间、与“变奏区”共同塑造社区美育品牌等等。“在地产这个大赛道中，企业取胜的核心将重新回归到产品和服务，上坤地产才刚刚进入地产行业复合能力竞争的阶段。”朱静表示。房地产业行至今日，粗放型发展模式已成为过去式，要实现长足发展，靠的还得是精细化管理、灵活式运营的成长模式。

发展11年，上坤地产是发展模式转变的亲历者，更是推动更新迭代的践行者。上市后，上坤地产会面临挑战，但其可发展的空间同样很大。





# “上坤也上了,”

—时与势下的上坤非典型成长模式

文 / 地产风声

2020年剩下六周，留给打工人实现小目标的时间不多了。港交所大门外，还有一串房企排队等上市，从年初等到了年终。对比最近几年的困难模式，今年房企上市闯关遭遇的是艰难模式。2018年，成功登陆港股的房企有7家，2019年有6家，今年截至目前是5家，包括今天上市的上坤在内。敲钟的声音越来越稀疏，不少房企递表时经历了这样的循环：递交、失效、再递交。资本对地产行业的态度越发审慎，而随着行业集中度迅速提升，中小房企弯道超车的机会大大减少，想被资本青睐难度自然大了。与此同时，大房企已经悉数上市，资本的可捕猎物绝对量少了。

在这样的情况下，创办第11年的百强房企上坤成功敲钟，搭上了班次骤减的资本市场列车，有人说，这能给中小房企提供一种成长的样板。事实上，上坤的模式很难复制。这种难不在于技术，很大程度在于：要看天色。然后在正确的时间里做正确的事情。

**1**  
全国房地产市场一片红火的2016年，佘山一个叫樾山的项目成了当年上海的别墅销冠。此后3年又夺得三连冠。项目背后的开发商——上坤，在当时地产豪门林立的上海滩，只是一家名不见经传的公司，成立刚满6年。谈到上坤，业内的一大印象是：又一家女掌门领导下的地产公司。钢筋水泥属性的房地产，基本都是男人当家，在上坤之前，龙湖、东原、花样年是为数不多女人掌舵的几家房企。龙湖吴亚军是地产老炮，上坤创始人朱静属于地产中生代。她曾经师从的胡葆森，和吴亚军一样，算是行业的最前浪。

2010年上坤创办时，朱静刚好处在被视为职场分水岭的年纪：三十四五岁。用今天的话就是，到了决定打工人命运的时刻。事实上，那时候的朱静已经是个相当成功的打工人，29岁就当上建业地产的副总裁，如果不单飞创办上坤，凭借光鲜的履历和在行业摸爬滚打10几年的经验，依然可以在圈内稳保一席之地。也许是想逃离舒适区，也许是看到机会，朱静把房子抵押出去，带着一笔钱就到了上海创业。如今回过头来看，朱静没有选择熟悉的河南而选择上海，是她带领上坤做的第一个正确的决定。

2016年以来，但凡想冲规模，发展上再上一个台阶的房企，基本都会做同一件事：把总部迁到上海。据不完全统计，最近4年“迁都”上海的房企至少有24家，单2019年就有12家。作为中国绝对的核心城市，上海是信息、人才、资本的聚集地，对企业发展的裨益不言而喻。把总部迁出来至少能体现全国化的决心。再一个，来到高手扎堆的上海滩，只要能站稳脚跟，耳濡目染之下的这些企业都会有所成长。

两年前入沪的某50强房企的老板曾经说过，“华东是全国客户层次最丰富、生活方式最多样、对体验最敏感的市场，将是下阶段企业核心竞争力成型的必经之地”。当大家都在抢这样一个市场的时候，上坤因为做对选择，有点“躺赢”那味：从2014年第一个住宅产品红树湾开始，上坤在上海落地17个项目。别人在登沪作战，它已经实现区域深耕。这也构成了上坤成长模式难复制的第一个关键字——势：提前抓到趋势从而奠定先发优势。未来房企想要预判趋势并顺势而为，不是没机会，而是要看天色。

**2**  
十年前创业时，有人问朱静：这个时间点做地产会不会太晚？朱静回答，“作为一个先行者来看是晚的，但从行业的发展空间来看，刚刚做到有房住，还没有满足所有人为房住。”意思是，还有机会。

那时候地产行业刚从08年的阴霾中走出，迎来新一轮的上升势头，尽管这十年间行业调整不断，但也出现了3轮明显的上行周期：

2009年~2011年、2013年~2014年、2016年~2018年。十年，造就了多少千亿和五千亿房企。

2015年的时候朱静判断，房地产市场将有一波上升行情，于是上坤花33亿收购了上海佘山一个60万平米的超级大盘，也就是后来的上坤樾山，这个项目最终给上坤创造了180亿的货值。樾山第一次成为上海别墅销冠的2016年，上坤顺势挤进上海销售额30强。此前朱静做过一个决策：如果上坤做不到上海前30，就不要走出上海。

在她看来，上海市场足够大，上海的竞争足够激烈，如果能在上海做好的话，那么未来上坤再进入到其他的城市，都会有一定的核心竞争力。做到30强后上坤开始外拓，先落子江苏，后又进入安徽、浙江，围绕大上海都市圈布局。2016~2018的上行周期里，长三角楼市领跑全国，“房价四小龙”加上之后鹊起的杭州，5个城市4个在长三角。开拓长三角的上坤因此收获城市转动的红利，创办第九年就凭借操盘金额229.5亿跻身百强行列。

站稳长三角后，上坤战略性地将业务拓展至珠三角经济区以及长江中游经济区，截至目前，布局了沪、苏、浙、皖、粤、豫、鄂7大核心区域，拥有投资权益的物业组合项目49个，总土储约为412.93万m<sup>2</sup>，可以满足2至3年的开发需求。外拓战略得当，抓住了该抓住的周期，这体现上坤成长模式难复制的第二个关键字——时。  
势也、时也，而后人也。

**3**  
上坤成立十周年的时候，朱静发布了一个全新的“三五发展战略”，简单概括就是：未来5年，上坤将坚持产品适度领先、效率优先，来达成规模化发展，并致力成为“城市优质生活服务商”。

从第一个五年成功抢滩上海并站稳脚跟，到第二个五年进入百强行列，再到未来5年找到产品服务和运营效率两个抓手，可以看出上坤是一家战略清晰、目标得当、并且能够不断兑现业绩承诺的企业。



一个企业做战略、定目标最忌讳好高骛远。

管理学上有个洛克定律，也有人称之为“篮球架原理”：如果篮球架设得太高，命中率就会很低；反之，命中率就会很高。命中率过高或者过低都吸引不了人去打球。只有将篮球架设置在“跳一跳，够得着”的高度，这项运动才有生命力。企业定目标也是如此，“跳一跳，够得着”的目标可以更好地调动员工的积极性，并推动组织高效运转。

上坤遵循了这个定律，一步一个脚印走完第一个十年，并在第二个十年的开局完成上市的“成人礼”。这家企业用朱静的话形容就是：有理想而不理想化。目标能够渐次达成，除了时势造就外，还要靠人的推动。就像老话说的：成事在天，谋事在人。换到企业里，推动达成目标的则是由人构成的组织。

上坤打造的“敏捷型组织”，提升组织对市场形势变化的适应能力，从而达到支撑业务扩张的目的。这种组织的特点是结构扁平化，内部提倡平等，以客户为导向，崇尚创新。构建这样一个组织并保证其高效运转，有一个重要的前提条件：平台职业化。很多中小型房企受制于“家族化管理”的桎梏，决策权都被自家老人拽在手里，竞争力弱了很多。

上坤老板朱静自己是职业经理人出身，她在建业的时候，从项目到城市、区域，再到集团；从开始省域化战略到上市……一家房企发展最重要的几个阶段，朱静都经历了，一定深谙职业化的重要性。所以上坤从创立开始就选择全盘职业化，各高管和职能中心负责人悉数引进专业人才。经过6年3次的职权调整，据说朱静的权限已经降到20%。上坤人笑称，公司只有老板是朱家人。

**4**  
大概是女性掌舵的缘故，上坤给人的感觉相对柔和。有媒体称它“精而美”。上坤在总结自己的产品基因时也提到了“精美”一词，它的4条产品线：樾山/半岛系、四季系、云系、S系，都挺讲究美学的。至于“精”这个层面，更多体现在扩张战略上，聚焦区域深耕，做熟大都市圈，是上坤过去十年始终贯彻的。

十年磨一剑，今天如愿上市；下一个十年，上坤还需要努力给资本一个均好的答案。现在的地产行业存在锚定效应，本来没上市并无绝对的好与坏，但如今没上市就会被认为没有竞争力。评价体系像一只锚一样定了，好坏也就定了。所以港交所窄门外，革命尚未成功的中小房企还在努力。

世上本没有样板，谈论的人多了也就有了样板。但接下去，地产行业因时趁势的非典型成长模式，大概率是无法复制的。

视野  
**WAVES**

---



# 2020 十大关键词

○原文刊载自 新周刊2020第24期

2020即将过去。新冠病毒让地球突然停摆，超亿人确诊，人类面临二战以来的最大危机。

这是停顿执念、魔幻之年和分裂之年，也是反思之年、变局之年和重生之年。

## 新冠肺炎疫情

历史将怎样记载2020年？这是震摄之年，人类在小小的病毒面前无能为力；这是突破之年，人类终于在年底找到了攻克病毒的疫苗；这是转折之年，许多人、许多行业的命运因此改变；这是分裂之年，人类在疫情面前不是团结，而是互相指责。也许都对。疫情见证了人类的坚韧与脆弱、团结与分裂、担当与推诿，也见证了人类的物质与无助。人类诸多沉疴，非疫苗所能拯救。

## 武汉

2020年初，全国驰援武汉，4万余名医务人员白衣执甲，星夜赶来。这是人类历史上最勇敢的防控措施，也是前所未有的主动牺牲，集中体现了中国的动员力量。疫情给武汉的冲击注定是暂时的。《武汉跃居“中国第五城”》一文提到，武汉GDP排全国第9位，消费力排第8位，常住人口排第9位，大学生数量和双一流学科排前5位。武汉是否是“第五城”另当别论，但它确实代表着中国的复原力——那种在大灾大难时表现出的坚韧和顽强。

## 社交距离

疫情发展表明，戴口罩、保持社交距离当属社会责任，和民族性无关。社交距离也测试出人性和社会紧密度。某种程度上，社交距离反而拉近了社会关系。大家回归邻里，回归家庭，回归生活本真。生活再也回不到过去了，但生活还在继续。

## 报复性消费

“报复性消费”是后疫情时代的“戈多”——很多人宣称它即将到来，很多人在期盼它到来，但到头还是没有人能觅其踪影。在种种消费优惠活动的刺激下，中国国内消费终于在8月首现年内正增长。消费带动中国经济继续复苏，但报复性消费仍然没有出现。当前国际疫情还在蔓延，外防输入、内防反弹的压力比较大，进一步促进消费回复还需要付出巨大努力。

## 《民法典》

民法是现代社会的重要支柱，是社会生活的基本规则与百科全书。拿破仑颁布《民法典》216年后，当年他所说的那头东方睡狮，拥有了属于自己的《民法典》。作为公民法律生活的重要指导，在传承人类社会与法治文明成果的基础上，中国的《民法典》同时结合了当今中国与世界的发展状况，以及对未来人类社会发展可能性的想象，对今天和未来的问题都作出了重要回应。

## 打工人

不同时代的不同称谓背后，代表着不同的社会情绪。年轻人都喜好自嘲，但自嘲得有水平、有气度。你可以理解，自嘲就是一种反抗方式。所幸，社会总是进步的，一代更比一代强，新的力量不断崛起，老一代人则逐渐退出历史舞台——带着他们那套社会规则。好吧，那就让年轻一代一边自嘲，一边砥砺前行吧。

## 内卷

通俗地说，内卷就是内部竞争。1985年中国社会学者黄宗智把“内卷化”概念带入中国社会，指封建社会生产力停滞后导致“劳动边际报酬递减”，由于人口众多，人们只得从“增量”竞争转向“存量”竞争。人口红利，入世红利，互联网红利，接下来是什么红利？答案仍然是改个红利。2020年是艰难的一年，2021年也不容易。唯有保持前行。

## 乘风破浪

《乘风破浪的姐姐》成为霸屏三个月的现象级综艺，也让“乘风破浪”成为整个夏天乃至下半年的热词。而“乘风破浪”这个词之所以感染人，就在于其“热血”的内核。这个词多体现的不畏艰险、勇往直前的精神，正是它得到多方共鸣的原因。

## 名媛

名媛本意为“有名的美女”“名门闺秀”等，后引申出“交际花”含义。但在2020年底，这个词彻底跌入鄙视链谷底，饱受群嘲。凡事都要比，活着靠虚荣，背后多的是不为人知的难堪——每个人是不是或多或少地也在干这种不自知的蠢事呢？这让人感叹：与其相信那些光线的表象，不是相信法律、常识和本分。

## 小镇做题家

一方面，人们认为他们已经站在金字塔塔尖；另一方面，这些站在塔尖的人却在认真地讨论“怎么心甘情愿地接受自己的平庸”。小镇做题家们深知，高考仍是重要的上升途径，他们抓住了这个机会；但他们也知道，“个人奋斗固然重要，但家境、出身、父母资源、社会时局和云栖也在一个人的人生轨迹中扮演着重要的角色”。他们渴求的，其实是通过奋斗实现梦想的公平机会。

# 年度关键词

摘要：365天的美好，皆镌刻在这十个词中

2020年注定是不平凡的一年  
个体的命运与时代的脉搏休戚与共  
拼搏、欢笑、触动、自豪...

回顾飞驰而过的这一年  
沿着上坤集团一路乘风向上的履迹  
用10个关键词  
记录属于我们的2020

## 01 上市征程

### 上坤地产成功上市

#### 迎来企业发展新起点

2020年11月17日，上坤地产(股票代码:6900.HK)在香港交易所主板挂牌上市。这标志着上坤地产正式登陆资本市场，开启全新发展阶段。十一年征程，上坤在稳步前行中逐渐探索出一条持续生长的道路，怀抱着宜居初心，精心锻造产品力，以优异的发展态势，给予市场源源不断的信心。



## 02 十年一刻

### 上坤集团成立十周年

#### 始终成长，始终在路上

2020年，上坤集团迎来企业成立十周年的重要节点。上坤自2010年成立以来，从初创十人到如今的近千人，每一段历程都值得铭记。十年来，走过市场的顺风逆势，见证新时代的启程、连续四年的上海市别墅销冠、上海前30强地产企业、全国地产百强.....上坤十年，宜居版图不断扩大，捍卫理想与初心的信念始终如初。



## 03 荣耀见证

### 荣耀的背后是品质

#### 品质的支撑是实力

2020年对于地产市场并不友善，上坤凭借过硬的品质实力，赢得了多个项目的业绩飘红与市场赞誉。从品牌到项目，荣耀奖项始终相伴，抒写传奇篇章。

#### \*年度重磅

- 2020中国年度影响力地产人物 朱静

\*观点 博鳌



- 2020中国地产CEO30强 朱静

\*乐居财经

- 2020中国房地产开发企业100强TOP79

\*中国房地产业协会



#### \*企业实力

- 2020中国房地产开发企业经营绩效10强

\*中国房地产业协会

- 2020中国房地产开发企业上海市20强
- \*中国房地产协会
- 2020年度品质地产综合企业
- 21世纪经济报道 博鳌
- 2020年中国最具潜力价值房企
- \*乐居财经



- \*产品力
- 2020年中国房地产企业产品力TOP69
- \*克而瑞地产研究
- 上坤地产2020年度金领奖“产品力地产品牌”
- \*华夏时报
- 上坤地产2020年十大轻奢精品产品系
- \*克而瑞地产研究



- 上坤云系2020中国匠心美宅产品系品牌价值10强
- \*乐居财经
- 上坤云系2020年度标志性创新建筑设计优秀奖
- \*德国设计委员会 融信上坤中心

- \*投资价值
- 2020“金桥奖”年度最具投资价值地产公司
- \*投资者网
- IPO新锐榜样
- \*和讯网财经中国会与和讯房地产事业部

- \*上坤品牌力
- 2020长三角区域口碑房企荣誉榜单——长三角品牌房企TOP10
- \*凤凰网
- 2020中国房地产开发企业品牌价值成长性10强(第4)
- \*中国房地产业协会
- 2020中国房地产年度领军企业
- \*中国房地产报

## 04 区域深耕

### 乘风破浪，布局全国

#### 绘写辉煌宜居版图

2020年，上坤集团深入贯彻全国战略布局，以上海为核心向高发展城市圈纵深发展，不断扩大宜居版图，持续深耕武汉、苏州、杭州、宁波、佛山、商丘等城市，更凭借好产品与优质服务首入南京、阜阳、绍兴、宿州等城市，新增土储货值近400亿元，以宜居之力赋能更多城市美好未来。

2020，上坤步伐稳健，每一步都是上坤积极进取的信念驱使，输出美好生活方式，带来上坤式的宜居未来。



## 05 携手同行

### 同心者同路，同道者同行

#### 携手相伴，共鉴非凡

在现阶段房地产开发中，企业间优势合作互补已成为越来越主流的方式。2020年，上坤持续合作融创、保利等行业龙头企业，更与新力、中奥、爱家等优秀房企达成合作，以专业能力见证融合的力量；跨界携手大隐书局、变奏区等优秀企业，引入多元生活方式，丰富宜居生活更多内涵。

未来，上坤将继续秉承阳光透明的原则，不断提升自身的资源获取与整合能力，与更多优质合作伙伴携手，助力宜居理想成为现实。



7月，上海云栖麓首次开盘热销去化近七成，引爆全城；



8月，苏州云栖时光开盘，人文之力领潮现代江南；

9月，佛山锦屏山壹号开盘，延续「壹号」热销传奇；

10月，武汉云峯开盘热销，S级高定居所，缔造江城传奇；

商丘光和四季开盘，匠心深耕续写宜居热势；

11月，商丘蔚来四季开盘，宜居双星闪耀古都；

苏州望湖四季火热开盘，引领市场热捧。

期待归家的日子，总是充满憧憬与想象，时间缓缓流过，关于未来的轮廓也愈发清晰，上坤倾注毕生努力，为业主呈现更高标准的理想之家。2020年众多项目如期交付，幸福如约而至，时光在平凡中酝酿惊喜。

## 06 宜居生活

### 时光淬炼点滴美好

#### 为生活谱写出幸福的注脚

美好的事物，总是受到期待与追随。2020年上坤全国多个项目热销告捷，受到全城热捧，以不断进阶的城市人居尺度，敬献城市厚爱。

3月，杭州山语四季第八次开盘（线上）售罄；

5月，杭州山语四季第十次开盘（线上）售罄；

佛山翰林湖壹号首开，火爆人气4#当日售罄；



# 07

## 跨界玩法

跨界打造多元精彩生活

关于美好的想象此刻出发

随着生活水平的迭代升级，人们对美好家园的想象不再局限于房子本身，更加注重生活方式的多元精彩。上坤不断整合多方资源，实现与品牌IP的跨界嫁接，营造多元场景化为生活赋能。



2020年，上坤与上海知名图书IP大隐书局合作，将书店搬进云栖时光售楼处；携手变奏区打造上坤美育品牌——上坤·上美，让社区的孩子登上保利大剧院汇演；联合芳林酒帐、真田食堂打造上坤【深夜食堂】，让生活重拾诗与远方的向往.....



# 08

## 同心战疫

危难当前

总有肩膀给你力量

2020年初，一场席卷全球的疫情，成为了全人类的考验。

疫情期间，上坤集团全体员工筹款111万元捐赠于武汉慈善总会用于抗疫。同时，上坤物业全力保卫生主日常生活，社区消杀、为业主运送日用物资、丰富业主宅家期间日常生活.....上坤与全国人民共克时艰，肩负企业社会责任襄助战疫。



◎2020年，伴随上坤全国多个案场落地、项目交付，上坤物业扩大全国经营范围，构建“四零”、“四度”服务准则，以专业安心的服务品质兑现美好生活的承诺。



◎当住宅、办公和商业合为一体，人们的幸福指数必然大幅增长。上坤先番城聚焦新青年群体，以消费者为核心持续赋能空间，链接广泛消费人群与优质品牌，为消费者带来全新的商业体验。



◎魔都闯荡的日夜，总有上寓给你温暖的归处。2020年，上寓成功获取上海6大项目，其中4家新店已开业。联合各大品牌开展年轻化品牌活动，丰富青年们的社群交流，重新定义海派时尚生活。



# 09

## 宜居赋能

多元产业生态持续赋能

构写缤纷未来的无限可能

上坤无微不至的关怀并非局限于居住，2020年上坤多方发力，从生活各个方面全心塑造美好生活。

# 10

## 奋斗者精神

置身企业发展之中

深入一线，注重结果导向

2020年，上坤进入三五战略元年，对企业内部组织文化也进行了重塑，提倡奋斗者文化，要求管理者践行三身精神：躬身入局、以身作则、身体力行。

企业内部管理者积极参与行业培训，提高自身职业素质，深入一线行列，将集团战略主旨自上而下全面贯彻，为三五战略的目标实现提供了切实有力的保障。



**2020年已达尾声**  
**关于美好，上坤已用行动应答**  
**未来，上坤必将以更出色的产品**  
**立足于时代浪潮之上**  
**奔赴宜居向往**



征程

# STARS SHINE

---



# 记录成长，稳步向未来

**2020 白驹过隙**  
**所有付出终将迎来丰收的果实**  
**回溯一年的成长征途**  
**每一个脚印，都是实力的见证**

## 01. 奋斗前行 步履不停

2020年1月21日

### 上坤集团十周年庆典暨新春年会

这十年，是理想照进现实的十年；我们既脚踏实地，又仰望星空，打造宜居版图；我们敢于直面真实的自己，直面自己的问题，也因此始终在成长，始终在进化。

上坤十年，筚路蓝缕，有理想而不理想化，峰回路转处，誓如当初。



2020年7月11日-12日

### 上坤集团2020年半年度经营会议

回首来路汲取经验，展望未来矢志前行。上坤2020半年度经营会议以“新挑战 新模式 新能力”为主题，回顾上半年的市场起伏，总结分享学习实践经验，并以此为题磨炼自身新能力，迎战下半场。

2020上半年，在疫情黑天鹅的影响下，市场向“产品+运营+资本”转变，上坤正在奔跑中切换赛道。“有理想而不理想化”始终是上坤的重要标签之一，勇于拥抱变化，敢于面对现实，善于看清趋势，并坚定践行变革。在当前的行业形势下，上坤要始终保持市场的敏锐、组织的敏捷，更需不断提升自身能力，在变化中实现发展。



2020年9月5日

### “奋斗者，齐上进”上坤半年度晋升酒会

上坤在意同行者的每一次进步，一场黄浦江上的晋升酒会铭刻奋斗者的成长之路。上坤崇尚奋斗者文化，希望每一位员工都能成为上坤的事业合伙人，艰苦奋斗，共赢共担。



2020年11月17日

### 上坤地产香港上市

2020年11月17日，上坤地产（股票代码：6900.HK）正式在香港交易所主板挂牌上市，正式登陆资本市场，开启发展新征程。从青葱少年到百炼青年，无数的经验积淀与为宜居而来的初心一起，开启了上坤成长的新征程。

面对未来不断涌现的挑战与机遇，上坤地产蓄势待发，书写属于理想和时代的全新篇章。迈向未来，璀璨乾坤！



## 02. 精神引领 携手同行

迎风蓄势，踏浪前行  
 怀抱初心，不断探索宜居的疆界  
 共筑蓬勃未来图景

2020年9月

### 上坤三五战略全面贯彻

战略是企业发展的行动引领，不仅在于知，更在于行。2020年是上坤集团“三五战略”的开局之年，集团层面从机制到文化进行了一轮革新，上坤集团高管下沉一线区域进行战略研讨，深刻贯彻三五战略精神与理念，自上而下携手奋进，朝着共同的目标冲刺向前。



2020年9月

### 上坤「躬身入局」主题系列访谈

8月伊始，上坤举行“躬身入局，结果导向——三五战略行为工作坊”，通过自我反省与自我批评，总结出三条行为倡议——不当旁观者，要做主人翁；不只提意见，要有好方法；不仅看过程，要能给结果。以此为基石，在上坤即将进入下一程发展之际，我们以「躬身入局」为访谈主题，与周锦扬、郭亚林、石传祚三位集团高管开展深入对话，解读上坤管理者“三身精神”，探讨如何为企业发展新阶段助力。

2020年9月

### “决战百天，秋收行动”誓师大会

2020年进入百日倒计时，上坤全国七大区域也同步开始向年度目标发起冲刺。上坤集团高管分别走访七大区域，帮助区域找到问题、分析问题、解决困难，助力一线高效冲刺年度目标。豪迈的誓言、澎湃的激情，吹响百日冲刺的战斗号角，严格的排兵布阵，力求目标达成。2020必将无惧挑战，使命必达！

## 03.青春能量 矢志向上

青春理想 乘风起航  
加入上坤这个大家庭  
让梦想照进热血现实

2020年7月  
**上坤新生·乘风破浪**  
走出伊甸园的上坤新生，乘风破浪面对全新的职场环境。上坤以一场为期7天的“乘风”管培生入职集训，帮助“新鲜血液”们敲开新世界的大门。  
从体能磨砺到实训问道，少年们互相扶持、飞速成长，为职业之路的起航奠定基石，也为上坤稳步发展注入能量。



2020年12月12日  
**“青春耀向上”2021届上等生终面之旅**

青春的旅途，热血向上势不可挡。上坤2021届校园招聘终面之旅经过层层选拔，近百位优秀毕业生脱颖而出，进入终面。  
上坤针对人才的学习意识、执行能力、协作态度等多层面进行筛选，最终选定助力上坤未来发展的中坚力量，共书企业美好篇章。



## 04. 拥抱变化 学无止境

不断学习 与时俱进  
以积极的姿态  
与上坤同路同行

2020年9月18日—19日  
**【上将计划】2020年项目总训练营**  
唯有全面了解项目，具备运营意识的能力者方可称之为“上将”。  
伴随着三五战略的决心与步伐，上坤集团运营条线及项目负责

人共计44人参与了2020年项目总训练营，主动学习提升自身综合能力，学践并行，将实力转变为项目业绩。征程阔步，锋芒尽显！



2020年10月  
**【赋能将帅 领航三五】2020年中高层领导力特训营**  
高层管理者是企业的核心人力资本，是企业持续发展的中坚力量。上坤集团2020年中高层领导力特训营共分为高管战略研习社、高效领导力、行动领导力三期，从不同维度提升管理层领导力。

从理论到实践，统一体系下的领导力培训课程，让领导者们受益匪浅，也助力上坤建立更加卓越的领导队伍，为三五战略目标的实现提供了切实有力的保障。



2020年11月29日  
**上坤集团金牌面试官认证(第一期)**

随着上坤集团成功登陆资本市场，要在充分的市场竞争中赢得优势，人力资源工作者需要对公司业务和自身工作阶段有更为清晰的判断。  
为锤炼上坤人力伙伴们的工作能力，上坤开启金牌面试官考核，通过12小时的培训和认证，全集团共19位人力伙伴通过认证，成为第一批进入面试官库的成员。未来上坤所有面试官都必须通过此项认证，以更加专业的视角适合上坤的人才。



## 05.同心携手 成长与共

我们共同度过2020  
以团队之名  
共同见证 彼此的成长

2020对于每一个人来说，都有着特殊的意義。这一年，我们共同历经了风雪，在疫情中团结、互相支撑；这一年，我们一起前行，踏上全新的发展征程。我们一起看过了劫难后的大好河山，一起在古道上徒步、挑战自我，一起品尝夏的清凉、冬的温馨，一起把“团队”这两个字写得更深刻。学践并行，将实力转变为项目业绩。征程阔步，锋芒尽显！



回首2020  
有起伏跌宕 也有荡气回肠  
所有的愿望一点点被实现  
所有的坚持都有了值得的答案  
用汗水浇灌收获，以实干笃定前行  
新的一年，上坤向上征途正在启航

# 来时每一步，都有温度

2020上坤年度盘点——多元生活篇

2020已抵尾声，奔腾的时间记录下属于我们的成长。在这个特殊的年份里，无数时刻值得铭记，侧写这个时代的缩影。从此刻，将回忆坐标回归最初，随时间顺流而下，重溯上坤2020——

## 上坤2020·纪念时刻

### 【香港上市】

2020年11月17日，上坤地产(6900.HK)在香港交易所主板挂牌上市，正式登陆资本市场。在这个不平凡的2020，上坤成长正当时。未来，我们将一如既往地坚持满足客户对家和美好生活的想象，不断自我革新、持续成长，进一步提高上坤的产品竞争力和品质，继续提升我们的运营效率，创造属于我们的时代。



### 【十年一刻】

今天，是上坤十周年的生日。

这十年，是理想照进现实的十年；我们既脚踏实地，又仰望星空，打造宜居版图；我们敢于直面真实的自己，直面自己的问题，也因此始终在成长，始终在进化。

凡是过往，皆为序章；

下一个十年，上坤与你一同奔赴。



### 【同心协力 共克时艰】

抗疫不是一个人的战斗，上坤一直在行动！

聚沙成塔、众志成城，2020年3月4日，上坤集团以全体上坤人的名义向武汉慈善总会捐款111万元善款，用于新冠肺炎疫情防控工作，以企业温度反哺社会。

希望如期而至的不只是春天，还有一如往常的城市和你。



## 上坤2020·生活方式焕新

### 【上坤X变奏区·社区美育】

一切美好的日常，都是对生活的赞赏。

4月30日，上坤集团与变奏区全国战略合作签约仪式暨上坤美育品牌发布盛典成功举行，上坤旗下美育品牌“上坤·上美”正式诞生。上坤希望用服务和运营来重建社区的亲密关系，在公共生活中赋予人与人之间更多可能性，并最终发展成为温暖的亲密关系社群。

9月26日，上坤联合变奏区在上海保利大剧院进行了绘本剧《老虎来喝下午茶》的首演，将孩子们真正送到了聚光灯下。愿这一抹童年的亮色，能成为他们一生中珍贵的礼物。



### 【上坤X大隐书局·社区里的书店】

4月27日，大隐书局以文会友，携手上坤集团，走进江南苏州于云栖时光构建一处集阅读、美学、艺术、体验等多功能场景于一体的“共享书房”。未来，这里更将举行十五个多元活动类别、70场丰富活动，持续30天的文艺大赏，让家门口空间成为生活的理想模样。

9月28日，上坤独家赞助《月明千里千里故人来——当代文人艺术展》于过云楼开幕，中秋夜明月千里，携故人同来，集当代人文墨客之长，用艺术为生活点睛。



### 【上坤X深夜食堂】

2020年6月，上坤与真田食堂在云栖麓项目开出了第一家深夜食堂快闪店。

2020年11月，上坤在西湖四季、云栖麓开启深夜食堂第二季——芳林酒帐，再造星空下的白日梦。

城市生活发展至今，市场上早已不再缺乏物理形态的房子。本质上推动消费者选择的，是对于生活方式的认可。在未来，我们不再追求机械地造房子、卖房子，而转变为尽己所能地为客户提供更多元的生活方式。



### 【上坤中心X幸福集荟·理念之融】

4月22日，融信·上坤中心与幸福集荟成功举行战略签约仪式。此次，上坤集团携手幸福集荟在融信·上坤中心落地“先番集荟”创享体验空间，引入优质文创产品、咖啡餐饮品牌、文化艺术教育等资源，共建丰盛幸福的生活方式体验和优质内容的文化艺术圈层。

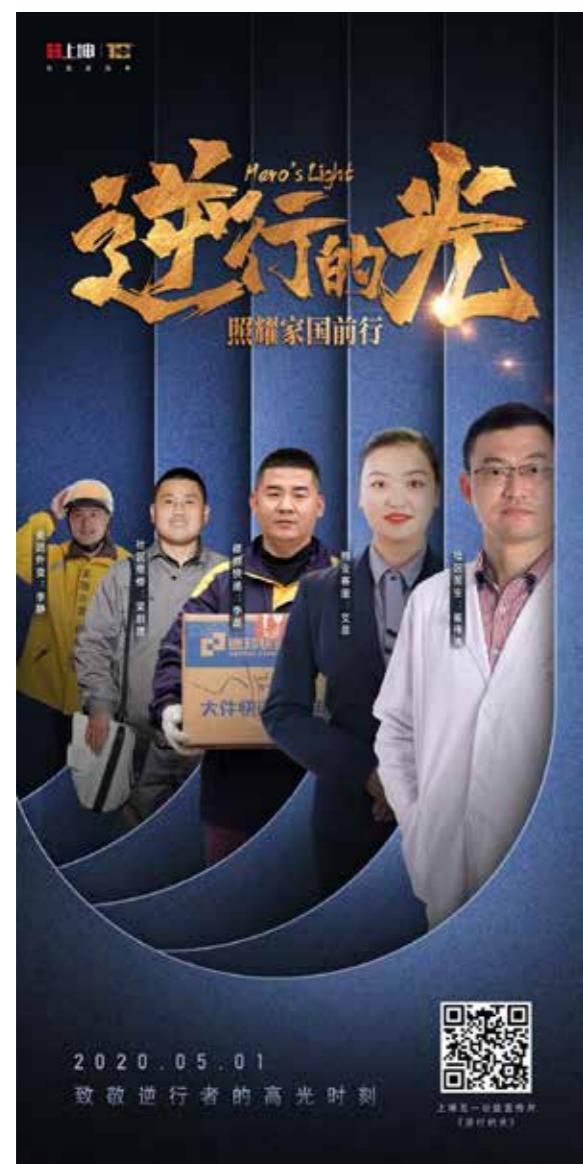


## 上坤2020·热点话题传播

### 【五一劳动节·致敬逆行者】

所有的劳动者都闪耀着动人的光辉。今天,我们倾听5位逆行劳动者的故事并对他们进行形象改造。在2020这个特殊的年份、在五一劳动节这个特殊的日子里,我们致敬逆行者,也致敬每一个默默奉献而未曾留名的普通人。

在为梦想步履不停的路上,每一个你,都值得敬意。



### 【520·设计师节】

2020年的“520”,上坤特邀集团总部研发设计中心五位王牌设计师,策划「拾级而上 热爱成诗」系列访谈。

在这场以非专业人士视角开展的对话中,我们通过文字将五位

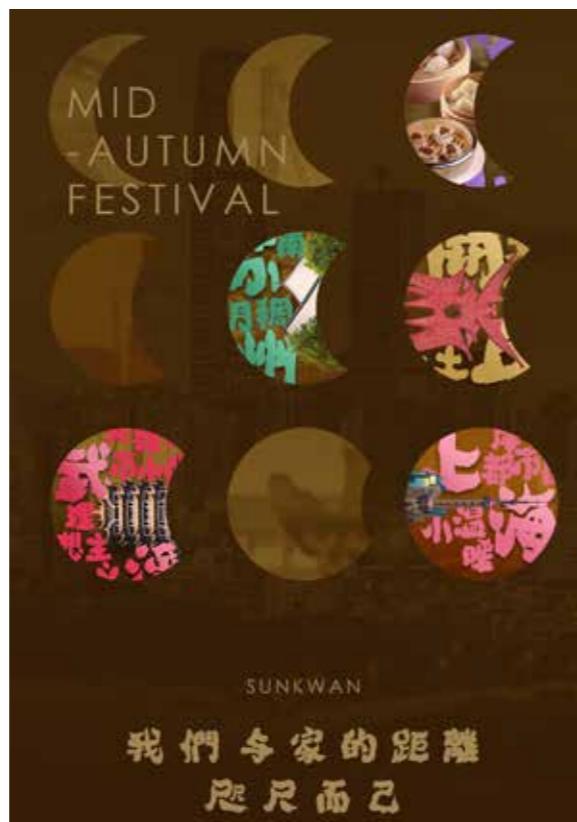
设计师各自鲜明的性格特质进行了描绘。上坤做产品的这些人,他们有自己的态度和追求。我们希望让更多的人看见并知晓,关于设计者的初心与表达,关于产品呈现背后的逻辑与支撑,关于上坤的价值选择,和一些小小的坚持。



### 【国庆中秋双节同庆·团圆爱家节】

家的滋味,千城千味,但关于爱与美好的感悟,却总是一样的温暖绵长。

2020国庆中秋双节同庆,上坤【团圆爱家节】全国七大区域钜惠上线,让每一城的游子,都能在双节之时尽享团圆和美。月明千里,上坤爱你【家】倍。

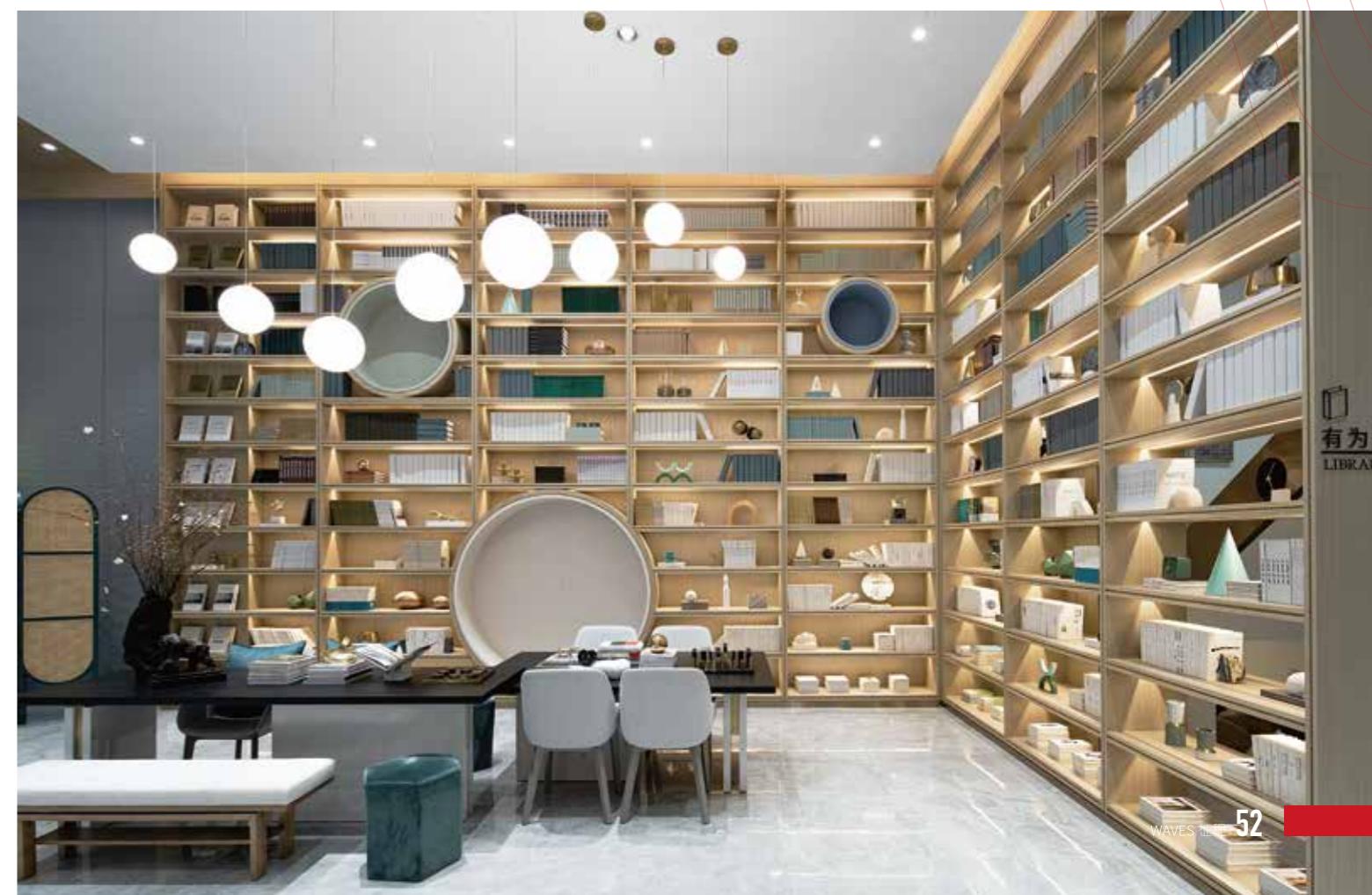


### 【双十一狂欢节】

一年一度的双十一,购物欲和幸福指数同步拉满——在这个一年中专属于购物狂欢的日子里,上坤联动全国全国22城11大红盘同步放大招,千万礼券、惊喜壕礼,更有欧皇超十万现金减免,让剁手不再犹豫,好房即可拥有!

一年的精彩,无法在朋友圈中一一数尽  
新的一年

上坤将全力为客户提供更好的产品  
与更多伙伴一同创造更美好的生活  
宜居理想 共赴未来



# INVENTORY ANNUAL

心的温度,温暖每一段征途

2020上坤年度盘点——物业服务篇

2020年走过坎坷,历经磨难  
印象最深的仍是那些温暖且明媚的片刻  
2020年上坤物业贴心呵护生活细节  
回首一整年,所有美好历历在目

## —天生实力派— 荣誉集结,铭刻向上征途

荣誉是成绩的见证,奖项是实力的证明  
2020年,上坤物业凭借其高满意度的品质服务  
频频获得市场认可与荣耀,诸多奖项遍地开花  
犒赏每一次为生活护航的征途

- 2020.1 上海市物业管理行业协会2019年度公益扶贫贡献奖、
- 2019年度优秀会员单位
- 2020.1 红树湾项目荣获2019年一类小区优秀物业称号
- 2020.2 上海市物业管理行业诚信承诺企业AA
- 2020.4 职业健康安全管理体系、环境管理体系  
质量管理体系通过
- 2020.7 上海市物业服务综合能力二星级企业



- 2020.9 2020 物业服务成长性领先企业
- 2020 物业服务企业综合实力 500 强
- 2020.10 上坤上街荣获上海市物业管理优秀示范项目
- 2020.10 上坤海棠园荣获上海市物业管理优秀示范项目
- 2020.12 苏州水岸四季花园荣获2020年度吴中区物业管理示范住宅小区

辉煌的成就离不开每一个物业人的辛勤付出  
关注生活点滴细节,呵护日常琐碎小事  
上坤人用亲身行动书写当之无愧的荣誉履历  
• 2020.9 檀山美墅项目靳强被评为【上海市最美物业人称号】  
• 2020.9 公园天地项目梁剧团被评为【2020年全国物业管理行业抗疫物业英雄称号】



- 2020.10 红树湾项目李征荣获【2020年松江区物业行业劳动技能竞赛物业管理员一等奖】
- 2020.11 檀山四季项目郝璐荣获洞泾镇优秀志愿者(文明之星)称号
- 2020.12 商业案场管理部高建菊荣获【2020年中国物业经理人100强】

## —合作进行时— 实力筑基,携手共创共赢



今年,上坤物业开疆拓土,深耕全国各个区域  
更以越发强大的企业综合实力和服务能力为基础  
同心共进、强强联手  
在山东、安徽、浙江、四川、广东等地达成战略合作,外拓700多  
万方

## —守护0距离— 强势进驻,服务千家万户

2020年,伴随着上坤全国多个案场落地、项目交付  
上坤物业逐步扩大全国经营范围  
凭借全维度的温暖服务和点滴关爱  
以专业安心的服务品质兑现美好生活的承诺

4月

- ◎进驻上海云栖麓,为美好生活提供贴心保障
- ◎进驻佛山翰林湖壹号,以温暖为名,助力打造宜居产品
- ◎进驻苏州云栖时光,娓娓道来婉约江南的美好日常



5月

- ◎上坤檀山半岛项目如约交付,上坤物业以标准化物业服务,续写檀山生活的动人时分
- ◎进驻佛山翰林湖壹号,以温暖为名,助力打造宜居产品
- ◎进驻帝城国际,构建城市理想生活图景

6月

- ◎金盛和泽嘉园首个单项目签约

8月

- ◎进驻广东锦屏山壹号服务



10月

- ◎进驻苏州望湖四季，在四季景致中呈上始终如一的关怀
- ◎进驻商丘光和四季，为商丘宜居生活开启全新篇章

11月

- ◎进驻广东云栖公馆，为来访者提供宾至如归的归家感受
- ◎进驻商丘蔚来四季，以专业化的物业服务验证品牌实力
- ◎进驻苏州太湖新城科创园，打造真正多元、丰富、精彩的生活
- ◎合肥海棠四季归家时刻如约而至，从初见到相伴，携手记录理想生活



12月

- ◎进驻东阳云栖风华案场，秉承客户至上的价值观，悉心服务日常点滴
- ◎进驻合肥蜀山云栖麓案场，以规范、高标准的物业服务满足客户日常需求
- ◎进驻阜阳界首政务壹号案场，以妥帖的细节服务案场每一个角落
- ◎进驻阜阳抱龙小镇案场，精诚服务全方位满足客户需求
- ◎天门北湖四季项目交付，以自身服务水平，满足客户对家与美好生活的想象

## — 花样趣生活 — 缤纷活动，焕新每日生活

回首2020

上坤物业同家人们一起度过了许多难忘时刻  
从年初的疫情宅家到年末的寒冬呵护  
每一个重要节点，皆有上坤物业暖心陪伴

2月

- ◎农历二月二，上坤物业为宅家许久的家人们请来专业理发师免费为主业理发，迎接一年好彩头



5月

- ◎温情母亲节，上坤感恩母亲，让温暖爱意留驻时光
- ◎启动设备房开放日，让工程设备可视可感，真正做到与业主面对面，严格把控品质关卡

6月

- ◎上坤启动安全月活动，防范生活中的各项隐患，安心守护每一天的美好
- ◎暴雨来袭，上坤物业第一时间拉响防台防汛冲锋号，未雨绸缪，保护家园安全
- ◎浓情端午节，上坤启动“欢乐粽动员”，邀请业主家人共同包粽子，恭祝端午安康，共享和乐。



7月

- ◎高考期间，“零打扰”特别行动，无声守护助力高考生

8月

- ◎上坤物业举办【寻找小画家】活动，邀请孩子们用画笔描绘生活的美好，记录孩子在上坤的每个成长瞬间。

9月

- ◎新学期，新开始，上坤物业为开学季加油，助力孩子们天天向上
- ◎夏季傍晚的一场露天电影，给孩子们美好的回忆

- ◎坤虫市集，小少年们尽情交流、锻炼，用旧物换来新快乐

- ◎当中秋遇上国庆，上坤物业举办“情满中秋，礼赞国庆晚会”，共度这一难忘时刻



10月

- ◎九九重阳节，上坤物业邀请业主共登余山，慈心敬老



12月

- ◎上坤物业举办“谁羽争锋”社区羽毛球大赛，号召业主一起运动，强身健体
- ◎新岁的前夕，和圣诞老人准备一个小小的礼物交换仪式吧，把烦恼收进盒子里，幸福地迎接新年的到来



- ◎保安巡查配备巡逻车，酷飒出行，更能提高巡查效率

## — 学习正当时 — 自我提升，服务技能升级

一个不断成长的服务团队离不开持续的学习  
为了创造舒适、安全、文明的社区环境  
上坤物业团队通过各项内部活动，自主提升服务水平  
用暖心、安心、放心、贴心的服务态度，将关怀的心意传递



- ◎秩序大比武，全维提升客服人员服务技能

020年的过往皆是前路的序章  
未来，上坤物业必将不断细分与深耕社区服务  
用更好的服务品质完善自身，回馈客户  
让上坤家人与一切美好不期而遇

## — 智能化建设 — 紧跟时代，提升服务水平

在智能化的触角深入到生活方方面面的这个时代  
好的服务水平已不仅仅局限在人的行为  
更需要借助科技的力量，为生活便捷加分

# 城市海派时尚生活家

## ANNUAL INVENTORY

### 2020上坤年度盘点——上寓篇

2020上坤年度盘点——上寓篇

如果用音乐，记录这个不平凡的2020  
就把上寓的精彩，写进乐章之中  
《上寓·2020年度歌单》  
记录时光里的熠熠生辉的时刻

## 每一个音符 都在诉说上寓的故事

上寓作为上坤旗下专注城市租赁住房运营服务品牌，依托三大核心业务：租赁业务、托管业务、合资业务，承担公寓服务商、社区运营者、项目合作方三重重要角色。



## 魔都闯荡的每一天 都有上寓的温暖陪伴

截止2020年底

上寓合计经营**17**家门店  
正式开业**12**家  
管理房源逾**2800**间  
服务超**25000**名魔都租户

上寓从精致空间、海派服务、时尚科技、绿色生态四大核心产品力构建在公寓行业的竞争优势。为满足各年龄段租户的居住体验，形成“海派轻生活”、“精致享生活”、“时尚漫体验”三大产品线。每一个居住在上寓的日常，皆不寻常。

## 唱片缓缓转动 走过的路，每一步都算数

历经5年锤炼，上寓已步入全新的发展阶段。2020年，上寓全年共获取6大项目，分别为：大虹桥2店、锦绣路店、临洮路店、国店、醉白池店、乐都路店。其中4家新店已经开业，为更多的魔都人创造温暖且明亮的生活归处。



## 无数个日夜的陪伴 用实力重新定义海派生活

上寓不断创新，希望通过更新升级满足更多异乡人的温暖海派梦想。今年，上寓从主体、布局、客群、产品等全方位多角度进行重新梳理与定位，致力于成为“城市海派时尚生活家”，以自身产品和服务重新定义海派时尚生活。

客户对于上寓而言，是无微不至的家人、亦是心照不宣的朋友。为了满足更多青年的生活需求，提出上寓+的概念开放合作平台整合跨界资源，构建上寓租户的时尚生活中心。今年已经联合珍爱网、幕布喜剧、河狸家、斑马精酿等合作品牌开展品牌活动共计约5场，将触手可及的社交搬进家门口，随时随地享受时尚日常。

## 肩扛社会责任 宛如乐曲温暖寒冬

2020年是个体命运与时代脉搏的同心同行，无数个体以自己的方式守护着社会的安定与正常运转，上寓也不例外。

疫情期间，推出“上寓服务”全方位为租户保驾护航，贴心提供居家办公服务及线上看房预定。蛋壳公寓暴雷期间，上寓推出“暖冬援助”计划，为受害租户提供8日免费住宿，解受害者燃眉之急。

长夜漫漫，上寓始终用温暖守护生活每一个寒冷的时刻。

**上寓服务在线**

因近期某公寓出现经营状况，众多租户维权无门，租金无法退缴，被滞留无法居住……  
如果您以上遭遇，“上坤·上寓”全国门店将为您提供**8天 免费住宿**，在您最想居住的地方，拥抱理想中的美好生活！

**参与方式：**  
扫描关注上坤·上寓官方公众号，后台私信“暖冬援助”并提供原某公寓未到期租赁合同。

**参与门店：**

- 上寓·静安公寓 | 宝安公寓1店
- 上寓·静安公寓 | 宝安公寓2店
- 上寓·静安公寓 | 大虹桥2店
- 上寓·静安公寓 | 锦绣路店
- 上寓·静安公寓 | 乐都路店
- 上寓·静安公寓 | 醉白池店
- 上寓·静安公寓 | 中山公园店
- 上寓·静安公寓 | 龙茗路店
- 上寓·静安公寓 | 银阳路店
- 上寓·静安公寓 | 国家会展中心店

**左侧扫码**

2020的上寓歌单已经播放完毕

耳畔回响着全新的序曲前奏

上寓计划未来5年内覆盖上海10大核心区

管理房间数超过2万

品质、效益、规模均衡发展向行业标杆迈进

2021年，上寓继续奋力前行

你拭目以待



星熠

# STARS SHINE

---

