

民族工商企业先驱，百年房地产业缩影；  
看一段继往开来的企业发展，品一部波澜壮阔的行业传奇。  
——137岁的招商局，阅尽繁华青春依旧。



ISBN 978-7-101-06491-9



9 787101 064919 >

定价：68.00元

# 招商局

## 与中国房地产业

陆新之 编 著  
林少斌 副主编  
胡政主 编



中華書局



# 招商局与中国房地产业

胡政主编  
林少斌副主编  
陆新之编著



中華書局



招商局

**大音希声，大道无形  
大德常新，大业千秋**

谨以此书，向中国房地产业奋斗了95载的招商局致敬，并祝贺招商地产成立25周年！





## 目 录

---

### 前言

### 上篇 历史：由一百年前开始

<b>第一章 航产分业 百年历程</b> .....	5
第一节 积余产业：中国房地产业的先驱 .....	6
第二节 旧貌新颜：细数招商局的老建筑 .....	20
<b>第二章 改革开放 蛇口先行</b> .....	33
第一节 蛇口理想——最适合人类居住的地方 .....	34
第二节 房地产公司在蛇口的探索 .....	52
第三节 影响深远的蛇口住房改革 .....	68
<b>第三章 老干逢春 再发新枝</b> .....	85
第一节 90年代的房地产开发热 .....	86



第二节	成功的园区开发 .....	89
第三节	各地的标志性写字楼 .....	110
第四节	自成一格的香港业务 .....	117
第五节	遭遇低谷的对策与反思 .....	123

#### **第四章 走出蛇口 拓展天地 .....** 129

第一节	确立房地产主业 “3+X” 版图成型 .....	130
第二节	由蛇口到深圳 .....	136
第三节	由深圳到全国 .....	146

### **下篇 品牌：三十年精心打造**

#### **第五章 社区综合开发模式 .....** 163

第一节	社区开发的国际化思潮 .....	164
-----	------------------	-----



## 目 录

---

第二节	“社区综合开发”的理念 .....	171
第三节	经典的蛇口综合开发 .....	178
<b>第六章</b>	<b>绿色地产的环保理念 .....</b>	<b>199</b>
第一节	绿色理念与国际接轨 .....	200
第二节	润物细无声的绿色地产论坛 .....	210
第三节	精益求精的绿色技术 .....	216
第四节	尊重原生态的努力 .....	224
第五节	为老建筑注入新灵魂 .....	234
<b>第七章</b>	<b>家在·情在的人文关怀 .....</b>	<b>241</b>
第一节	安居乐业 自然和谐 .....	242
第二节	家，社区的永恒主题 .....	252
第三节	缔造品牌的物业管理 .....	262
第四节	国际化的中国社区 .....	272



<b>第八章 招商地产的四大竞争力 .....</b>	<b>281</b>
第一节 均衡发展 .....	282
第二节 优质服务 .....	288
第三节 多元融资 .....	298
第四节 文化传承 .....	305
<b>附录：招商地产社会荣誉 .....</b>	<b>313</b>

**编后记**



## << 前言

招商局集团有限公司（以下简称“招商局”）和中国房地产业的联系与互动，已近百年。

今天的招商局总部设于香港，是国家驻港大型企业集团，是中央直接管理的国有重要骨干企业，位列香港四大中资企业之一。它的业务主要分布于香港、内地与东南亚等极具活力的新兴市场，以其悠久的历史和雄厚的实力，在海内外工商界有着广泛的影响。截至2008年底，招商局拥有总资产达2012亿元，管理总资产超过17320亿元。

招商局自1872年在动荡的大时代开局，就本着“顺商情而张国体”的目标，肩负起振兴民族经济的庄严使命。百余年历史沉浮依然昂首屹立，这家民族企业已驶向第三个世纪的征程。

在百多年来的激烈商战和动荡的政治风云变迁中，招商局顽强地生存了下来，成为洋务运动仅存的硕果。招商局以造福社会的责任感、人文关怀的道义感，缔造了长青基业。

## 富有使命感的创新民族企业

从1872年李鸿章创办“轮船招商局”开始，敢为天下先的招商局，屡创中国近代经济史多项“第一”：中国历史上第一家航运企业——轮船招商局；第一家银行——中国通商银行；第一家保险公司——保险招商局；第一家煤矿——开平矿务局；第一家纺织厂——上海机器织布局；第一条铁路……

建国以后，招商局又成为改革开放的先锋。1978年开始开发的蛇口



工业区，是中国最早引进外资的工业区；1986年收购香港友联银行，成为中国首家拥有银行的非金融企业；1987年创办中国首家股份制商业银行——招商银行；1988年创办中国首家股份制保险公司——平安保险公司。同时，招商局也是中国首家在境外发行债券的非金融公司，首家在香港上市的中资企业。

招商局的“首创”中，尤其值得一提的是，招商局于1914年首创了一家专业的房地产公司，即中国近现代房地产业的先驱——招商局积余产业公司（以下简称“积余产业”）。

而今，房地产是招商局的核心产业之一。在承接历史的基础上，招商局从二十世纪八、九十年代开始，就在香港和内地积极开展房地产业务。21世纪以来，招商局的房地产业务主要由招商局地产控股股份有限公司（以下简称“招商地产”）负责。

招商地产是国家一级房地产综合开发企业，也是中国最早的房地产公司之一，已在深圳交易所（000024、200024）挂牌上市。

## 民国时期的大开发商

1877年，招商局成立五年之时，经过市场竞争一举击败了美资旗昌洋行，并购了它的全部航运和房地产资产，设立了自己的经营房地产业务的部门。但是当时招商局的航运资产和房地产资产是混合经营的，尚未成立专门的房地产公司。直到37年之后的1914年，招商局才正式航产分业，设立积余产业，专门管理和统一运营下属的房地产业务。这是20世纪在中国最早出现的、有案可查的房地产公司之一。积余产业甫一成立，即拥有全国多个城市的办公物业、住宅、仓库和码头等，成为当时中国最大的房地产商之一。积余产业的经营收入，在时局动荡的相当长一段时间内，成为了招商局的重要利润来源。

20世纪初期，随着社会经济的发展，房地产业的价值慢慢体现。1937年出版的《上海地产大全》（陈炎林编著）一书提到了当时的商业观点，认为“租地造屋亦属地产业之一业，此者类多具有卓识兼有灵敏手腕而缺资本

之流，因见他人经营此项事业，不数年即成巨富，遂出奇制胜，以少许胜人多许，乃辟此一途。其法以少数资本租得将来极有希望之地建造房租，即将收入之小租、押租等，重做造屋基金，因此而获利者数见不鲜。买入租地之期限较长，则非惟自身可丰衣足食，且子孙亦可无饥寒之虞，设有预谋得该地之所有权及所建之房屋者，更可居奇，利息之后有出意想之外者。此辈凭一时之才力而战胜资本家，洵属难能。然须有绘图营造经租等各项经验而又有确实眼光，足以逆料该地将来之必可发达，方能为之。”

当时有专文分析称：“上海为我国对外贸易及洋货进口之枢纽，因之商务繁荣、贸易旺盛，往来辐辏、万卖云集，且因国内生产力薄弱，各种应用物品多被洋物庖代置起。”“在沪办工厂、辟货栈、设洋行及其他一切代理行者日重。因此上海地价之日涨，要为求过于供，物稀为贵。因之，近年地产价目逐步飞涨数年，数年前价值千元之地，已涨至万元之地，增涨之速度，诚令人骇已。夫数年前投资，投资以地产为营业者，仅一部分外人所设之地产股份公司及少数国人插足其间而已。”

作为招商局下属的专门房地产公司，此时的积余产业在上海以及多个通商口岸拥有大量土地、仓储物业和办公物业，也就充分享受到了物业升值带来的实惠。在积余产业的示范效应带动下，当时许多的民族企业也陆续增购物业、介入不动产领域，使得房地产业对二十世纪二三十年代的短暂经济繁荣，也做出了巨大的贡献。

在开发房地产的同时，民族企业在建筑设计方面也有了自己独特的追求。在20世纪30年代，建筑业界就有人感慨：“房屋建筑之样式一如人之服装，随时变迁、鲜有定式。吾国之建筑学仿欧美，故最初改进之时，以希腊、罗马式为多；继而又因法国式样富美术性质，亦甚流行，其缺点在于太过繁华，耗资较多，殊不经济；遂又进而为美国式或西班牙式，取其清爽而省费也；最近又盛行立体式即遂为德国式。”

蜚声中外的上海外滩上就矗立着的五座时代特色鲜明的建筑。值得一提的是，它们都和招商局有着直接或间接的渊源。这样的荣耀，在全国的企业之中，唯招商局一家独享。招商局在设计和建筑方面的努力，也在中国房地产业历史以及建筑历史上留下了浓墨重彩的一笔。



清光绪二十一年~民国八年（1895~1919年）是近代建筑业在上海的发展阶段。在此期间，行政、金融、商业、交通、教育、娱乐等新的建筑类型陆续出现；工业建筑出现了大跨度钢结构车间。随着上海人口的增加，里弄住宅数量剧增，钢结构得到应用，开始向多层建筑发展，出现了五层以上的大楼。招商局的第三栋总部大楼——今天招商局上海办事处所在的外滩9号——就是这个时期修建的，它在重修后再度焕发青春，风采不减当年。

民国九年~二十六年（1920~1937年）是近代建筑业在上海发展到高峰的阶段。这段时期出现了大型百货公司、大型饭店、高级影剧院以及花园洋房、高层公寓。这一时期，欧洲现代运动波及上海，导致这里的建筑风格也从古典主义转向现代主义，钢框架结构成为高层建筑的主要结构方式。民国十二年所建的汇丰银行大厦、民国十四年所建的海关大楼，都是西方复古主义在上海建筑界的顶峰之作。民国二十三年建成的国际饭店，保持了远东最高建筑的纪录达48年之久，是现代派的代表建筑。这一阶段还有一批“大上海计划”建筑，是国民党上海市政府自20世纪20年代筹划、民国二十年动工、民国二十三年初步完成的。20世纪30年代还出现了诸如大新公司和外滩中国银行大楼等中西合璧的建筑。这些成功的建筑多为中国建筑师设计。与招商局有关联的上海外滩其他4栋各具特色的大楼，即是这个时代的产物，被人誉为上海外滩老建筑群中的四朵不朽奇葩。

## 改革开放后的行业先锋

改革开放后的第一代房地产开发商出现在20世纪80年代初。当时，全国的房地产业还处于市场化探索阶段，招商局通过在蛇口工业区的一系列尝试，成功担任了房地产业改革先锋的角色。

早在1979年，招商局就成立了蛇口工业区地产管理公司，后来改建为蛇口工业区房地产公司，并于1984年4月正式注册。蛇口工业区房地产公司是中国最早的房地产公司之一，也是今天的招商局地产控股股份有限公司（以下简称“招商地产”）的前身。

招商局开发的一系列房地产项目多带有“第一”字样，对中国的房地产业发展起到了鲜明的示范和推动作用。例如：深圳乃至全国最早的外销房和商品房项目——碧涛小区；第一个中外合资的股份制园区开发公司——中国南山开发公司；第一批商品化的标准工业厂房——华建工业大厦；第一个以出租为主的，深受外籍人士喜爱的别墅区——鲸山别墅；第一批“福利房”——水湾B区住宅项目；第一个大型企业的职工住宅改革制度——《蛇口工业区职工住宅经营管理暂行规定》；首次实现居住组团设计的小区——玫瑰园项目；中国大陆最早的叠拼住宅——南海小筑……

它还领先业界，不断提出最新的设计开发理念——大户型、大客厅、复式、开放式厨房、旋转楼梯和独立门厅等。这些来自于实践、适合中国国情的创新不断被内地房地产业模仿、学习，并提升了住宅市场的整体水平和建筑品质，促使中国的房地产业实现了大跨步的发展。招商局在蛇口工业区进行的住房制度改革探索，更是具有划时代的意义，领全国风气之先并为整个中国的住房制度改革提供了第一个可供复制的样本。1993年，深圳尤其是招商局在蛇口工业区探索的经验，被确定为全国房改的方向。

这家招商局房地产业务旗舰公司近30年的发展历程，被业界称为“一部浓缩的当代中国房地产业发展史”。

## 第一次全国业务拓展的标本

20世纪90年代初，中国的房地产市场空前繁荣，因而也使这一新兴行业在当时被视为“暴利”行业，带上了浮躁的气息。90年代头三年，全国各地房地产企业跑马圈地，处处开发项目，使这个行业的热度一升再升。1994~1997年，随着国家的宏观调控政策逐步收紧，中国历史上空前的房地产泡沫开始破灭，各类房地产开发企业也受到了一次彻底的洗礼。

20世纪90年代，招商局也在全国范围内开始了大规模的房地产开发。当时，招商局从事深圳之外房地产开发的公司，主要是位于香港总部的招商局置业有限公司（以下简称“招商局置业”）；此外，大量二级、三级乃至四级公司也在进行开发。其中，有得有失、有笑有泪，情况不一。



招商局全集团上下，最高峰的时候参与了全国近百个房地产项目开发，投资额接近两百亿元，气魄宏大；尤其在工业园区方面，招商局动作很大，成绩明显。继深圳蛇口和赤湾取得全国瞩目的成功之后，招商局又相继参与投资了漳州开发区、上海金桥开发区、上海外高桥开发区、威海高新技术开发区、烟台开发区、广州保税区和上海金山开发区等，几乎是当时参与开发区建设最多的企业，而其中五个大的开发区都是盈利的，回报可观。招商局在房地产方面运作比较成功的项目，则是几个大城市中心区的商业物业——它们以起点高、投入大、集中在城市核心地带为特色。这一批商业地产物业开发的成功，启发了许多后来的内地房地产商。

1998年之后，招商局集团的房地产业务，大部分整合归口由新组建的招商局地产集团有限公司（以下简称“地产集团”）统一管理、运营、善后。遭遇行业危机的招商局，受的挫折也很大。但它能痛定思痛、沉着应变，并通过收缩战线，最后成功摆脱困境。这段经历为中国房地产业的同行和后来者们提供了弥足珍贵的经验。

## 新世纪的业务旗舰——招商地产

进入21世纪，房地产中比重最大的住宅产业被列为新的国家经济增长点，成为20世纪末中国经济软着陆后启动内需的重点发展产业。城市居民住宅状况已成为我国全面建设小康社会的重要物质指标。

招商局的房地产业务也及时迈出了全国化的步伐。招商局最初建设的蛇口被称为“最适合人类居住和生活的社区”，成为中国房地产业参观和学习的标本。招商局在房地产业务开发经营中，实践了人本、责任、务实、专业的核心价值观，以优质的产品和服务在全国各地留下众多故事，也为越来越多的人圆了一个个关于家的梦想。

经过二十多年的发展，招商地产在行业内已成长为一家人优秀的专业房地产开发公司，2002~2008年连续跻身中国房地产上市公司综合实力TOP10，2004~2008年蝉联中国蓝筹地产企业称号，并以40.71亿的品牌价值荣登“2008年中国房地产品牌价值TOP10”，是中国国资委首批重点扶持的五家

房地产企业之一。目前，招商地产已成为一家集开发、租赁、物业管理于一体的、物业品种齐全的综合房地产开发管理公司，直接和间接控股子公司超过了70家。

招商地产秉承“百年招商，家在情在”的愿景，执着于用心付出，筑造温馨的家和温情的社会。在蛇口成功建设一个山海家园之后，招商地产走出蛇口，开始在深圳开疆拓土；继而进入了全国大城市的房地产市场，见证了中国住宅制度改革和房地产市场形成的全过程。

招商地产在2004年首次超越其他公司，一度成为深圳房地产业销售冠军，并且在全国逐步形成了布点珠江三角洲、长江三角洲、环渤海地区以及重庆、漳州等城市的“3+X”发展版图。

作为上市公司，招商地产的业务组合被证券分析员称为“绿色结构”。通过建立合理的租售业务结构，招商地产的长线业务利润增长稳定，既保持了充足的现金流，又增强了抵御市场风险的能力。它每年持续稳定的商业物业出租收益，与住宅开发收益相得益彰，招商地产也成为业内和投资者高度评价和争相持有的蓝筹股。

## 独具一格的开发特色

20世纪80~90年代初，中国房地产业开发实践还处于较为粗放阶段。在全国数以万计的房地产开发商探索前行的过程中，招商局独辟蹊径，尝试了可载入史册的区域房地产开发模式——社区综合开发，招商局集“绿色地产商”和“园区开发商”于一身的角色，决定了它不是单纯地“盖房子”，而是着力提供一种健康、完善的生活方式。这种意识和做法，极大地丰富了中国房地产业的内涵和外延。

招商局在建设蛇口时，注重“配套先于住宅和厂房开发”，综合平衡、协调多重要素，并不断发掘、增加土地价值，提升区域资源、延续社区文脉，从而使社区具有新陈代谢的生命力。无论是山海间的生态社区，还是蛇口陆上的门户花园城，都延续了招商局充分尊重环境并利用环境的理念，达到了和谐共生境界。



招商局从二十多年前进行房地产开发开始，就始终重视“绿色生态”，多年以来一直为此孜孜努力。招商局是中国现代城市建设中“绿色生态”的先行者和执行榜样，它将绿色地产的概念充分演绎，具体化为节能、节地、节水、节材的“四节”要求，并在房地产开发中身体力行之。它为房地产业积极响应节约资源能源号召和保护生态环境做出了表率，并为推进绿色建筑提供了良好的经验。这样做不但是国情使然，更是招商局主动承担社会责任、敬畏自然平衡的表现；“绿色地产”之路，不但给中国房地产业注入了更丰富的内容，也成为招商地产继社区综合开发之外的又一制胜法宝。

蛇口是“最适合人类居住的地方”，蛇口工业区是招商局绿色地产的开发样板和标本案例，它和谐、蓬勃的发展状态为绿色地产提供了强有力的注脚。在略显浮躁和喧闹的房地产业，招商局始终坚持自己的追求。它在房地产开发时以人为本，坚持对客户负责，站在客户角度考虑问题、解决问题的理念，使得招商局的产品不仅是绿色的，还洋溢着浓郁的人情味。

招商局在进行房地产开发时，规划的是整个建筑集群和生态，竭力做到生态结构健全、生态系统平衡、生态链条完整，追求生态和谐，给公众提供更多欣赏和游玩并参与其中的乐趣。招商地产为它的每一个住宅项目，都精心的建造温馨的生态庭院，以使都市人重新找回“自然之家”的感觉。它设计的，不是场所，不是空间，也不是物体，而是一种人性的、活生生的、搏动的体验。

为此，招商局在开发蛇口伊始就全盘考虑好了教育、医疗、文体活动、休闲等问题，这些为招商局建造的“家”，增添了更多魅力。

## 持续发展的未来

房地产行业是中国的重要支柱产业，在可见之将来，中国城市化仍将持续，房地产行业仍然有着现实和长期的需求。

招商地产在国内拥有了1 000多万平方米的土地储备。截至2008年末，招商地产分别在深圳、北京、上海、广州、天津、苏州、南京、重庆、漳州、佛山和珠海等十多个大中城市拥有五十多个大型房地产项目，累计开发面积超过



1 500万平方米。

在招商局集团的大力支持下，2009年的招商地产已成为一家集开发、建造物业管理有机配合，物业品种齐全的房地产开发集团，同时拥有可带来稳定现金流的投资性物业经营和园区供电、供水业务。招商地产将继续在房地产领域深耕发展，为中国的房地产行业贡献更多的产品和传奇。



# 上篇

历史：由一百年前开始



## >> 导读

时间回溯到1872年。当时的中国，正遭遇“前所未有之强敌”和“数千年未有之变局”。在洋务运动“求强”、“求富”的呼吁下，清王朝艰难地迈出了转型的第一步。

这一年的冬日，“洋务”名臣李鸿章向清王朝上奏《试办轮船招商折》；三天后，年轻的同治皇帝批准了这道对中国命运产生深远影响的奏折。由此，至今已横跨三个世纪的民族企业——招商局，在内忧外患中诞生。招商局从甫一出生就担负起了强国的使命，并烙下了难以磨灭的骄傲印记。

20世纪的帷幕缓缓拉开。作为近代中国最早的企业，招商局除大刀阔斧地兴办航运之外，还进行了一系列改革，这些举动都成为中国向近代演进的鲜明标记。1914年，它专门设立了一家积余产业公司（以下简称“积余产业”），成为当时中国首屈一指的房地产商。这也是今天招商局人回顾百年历史时，倍感自豪的原因之一。

上海是招商局的发源地，也是招商局的辉煌起点；而外滩则是上海的精华地段。在这块人杰地灵的风水宝地中，矗立着24幢古老的建筑；其中的五座和招商局有着千丝万缕的关系。它们或由招商局出资建成，或曾被招商局使

用，有两座还被用作招商局的办公大楼。

这五座大楼分别是5号、6号、7号、9号和16号。

这些百年建筑不但见证了招商局在设计和建筑方面的辉煌，也记下了中国房地产业五彩斑斓的发展历史。时至今日它们重又焕发了容颜，在上海滩的繁华风流中，继续为新时代的建筑史，续写着现在和未来的诗篇。



位于香港的招商局集团总部



---

第一章

航产分业 百年历程



## 第一节 积余产业：中国房地产业的先驱

成立之初，招商局就深深知悉“不谋万世者，不足以谋一时”的道理。立足于百年大计，在扩张航运的同时，它在全国各个港口、城市积极购置物业。

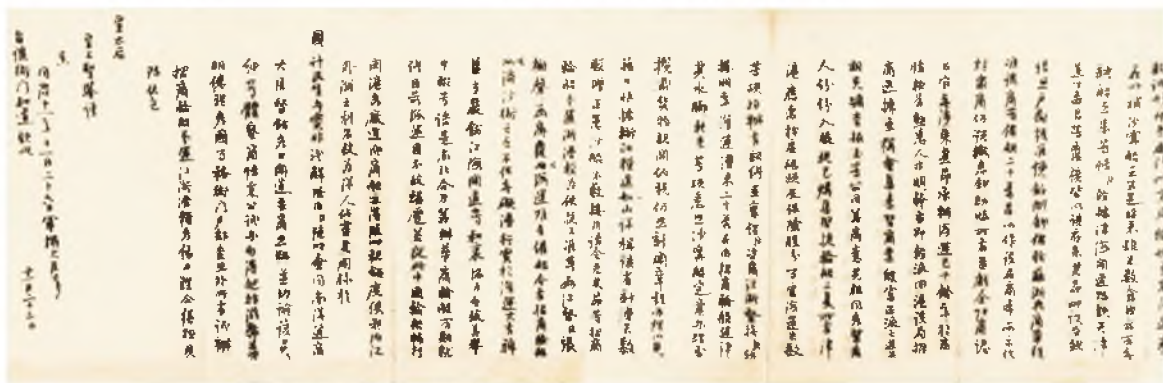
进入第四个十年时，招商局意识到，优化资产经营的时机已经到来。于是，1914年招商局正式成立积余产业。积余产业的成立是当时社会的一件大事，它拥有招商局在全国多个城市的办公物业、住宅、仓库和码头，是当时最大的房地产商之一。



李鸿章



著名书法家谭泽闿为招商局题的字



李鸿章的《试办轮船招商折》



积余产业的运营和扩张，与招商局的气运息息相关。它的租赁收入，一度支持了招商局在动荡时局运输收入不佳时的整体运作，对招商局的长期发展起到了至关重要的作用；而积余产业业务的盛衰，也和中国近现代社会的经济发展尤其是房地产业变迁一脉相承，是一个值得探讨、研究的现象。

## 1872：民族企业主力军启航

1872年，清同治十一年。

这一年，《共产党宣言》在德国出版；

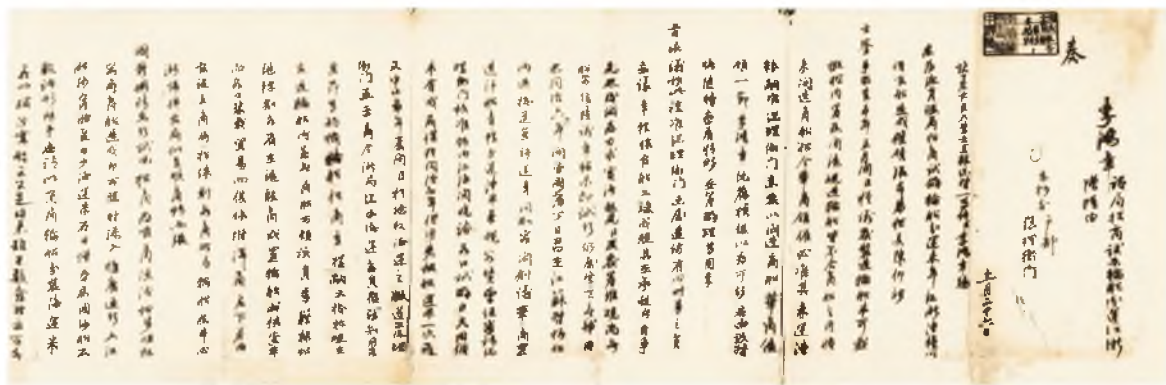
这一年，日本颁布《学制》改革教育；

这一年，美国经济出现严重的衰退，各行业都面临危机。

这一年的12月23日，清朝重臣李鸿章奏呈朝廷批准“设局招商”，试办中国现代轮运业，以求“自强求富、振兴工商、堵塞漏卮、挽回利权”；招商局因此而得名并诞生。招商局是洋务运动转型后创办的第一家工商企业，也是中国近代创立的第一家民族企业，并且是那半个世纪民族企业的一支主力军。

### 【链接】李鸿章创办轮船招商局

十九世纪中叶，英法等帝国主义国家侵占了中国的江海航权，不断进行掠夺性贸易。





伊敦号

1872年，李鸿章上奏《筹议制造轮船未可裁撤折》，指出创办民用轮船公司是“求富”的重要方法；1872年底，他向清廷呈上《试办轮船招商局折》后，即开始正式筹划轮船招商局事宜。

考虑到中国抑商的传统和外商实力过于强大的现状，李鸿章提出招商局应采取“官督商办”的形式，即“由官总其大纲，查其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商。冀为中土开此风气，渐收利权。”“将来若有洋人嫉忌，设法出头阻挠”，官方可出面交涉，“以为华商保护”。

在为招商局选址的问题上，李鸿章将目光投向了上海。当时的上海已初具中国商业中心、航运中心雏形。1873年1月17日(同治十一年十二月十九日)，招商局在上海正式开局，局址设在上海洋泾浜南永安街。轮船招商局的创办是洋务运动从“求强”转为“求富”的主要标志。从此，招商局这个百年企业开始从上海蹒跚起步。

招商局没有辜负历史的寄望。创办之后招商局迅速购置轮船，组建起了中国第一支近代商船队。由此，挂着双鱼旗的中国商轮第一次出现在外强横行的中国水域。

#### 【链接】招商局双鱼旗

黄底蓝线的双鱼旗是招商局的第一面局旗，它由招商局最高决策者李鸿章亲自确定，上面是一大一小两条跃出水面的鱼。在今天招



双鱼旗

商局集团颁布的公司企业形象标准中，对双鱼旗仅作如下介绍：双鱼标志寓意高远：海阔鱼跃，财有裕余。

双鱼旗中的双鱼为招商局最早的企业标志，它将企业经营理念、经营业务、企业文化等传递给了社会大众，可说双鱼旗是中国企业形象的开篇之作，是中国企业在CI历史上视觉识别的第一标。

对于招商局的发展，李鸿章从经济上和政治上都是大力支持的。

当时沿海和长江航运已为外商垄断，新成立的招商局根本没有“立足”之地。于是李鸿章为招商局奏准了运送漕粮和一些官府物资的专权，此举是招商局建立并维持的关键。在与洋商的激烈竞争中，中外双方大打“价格战”，李鸿章为缓解招商局的资金紧张，多次指示拨借官款，甚至规定可以缓息。这些措施使招商局摆脱了困境，不到10年时间即发展壮大。

自成立之日起，招商局就以上海为中心，相继开辟了中国商轮第一条近海商业航线、第一条长江商业航线。招商局知名度高、企业形象好、实力强大，称得上是当时中国真正的本土名牌企业。国人运货、出行，多搭招商局局轮，当时“浮江涉海之轮，半皆招商局旗帜”。招商局成为中国近代民族航运业当之无愧的开拓者，也是近现代中国航运业的代表。到1947年，招商局的局轮吨位占到全国船舶总吨位的40%，成为实际意义上的国家轮船公司。

#### 【链接】唐廷枢——招商局早期的重要领导人之一

招商局第一任总办为朱其昂，他为招商局的筹办做了大量工作。

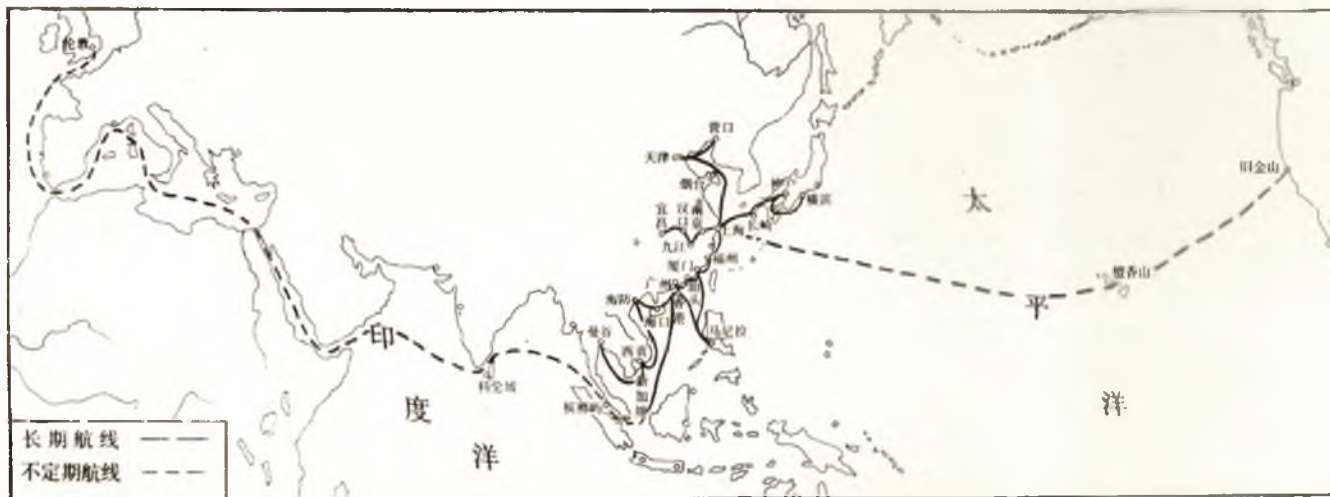
为进一步加强招商局的招股和经营工作，在招商局开业仅5个月后，李鸿章即对招商局的领导层进行了改组，于1873年6月委任原怡和洋行买办唐廷枢为招商局第二任总办。唐廷枢任招商局总办达13年（直至1885年）。在任总办期间，唐廷枢为招商局的招股工作及早期船队的建立、航线的开辟、管理的规范做出了贡献。之后，唐廷枢主责开平矿务局。他对于中国近代航运业、矿业、铁路运输业的发展都有很大的贡献。



唐廷枢

# 招商局航线图

(1872—1883年期间)



招商局是中国近现代最早、也是最大的民族航运企业。招商局创立后，迅速开辟了国内河、沿海航线以及南亚、东亚、太平洋和大西洋航线。

招商局的创立，不仅开创了中国近代民族航运业，而且开启了一个新的经济时代。它在企业组织、管理上均突破了旧制，不断进行探索创新；特别是在初期的资本筹集方面，它在中国率先启用了新型的工商企业组织形式——股份制企业，对后世影响深远。

### 【链接】招商局的股份制探索

招商局从事航运业，需要庞大资金，非集众商家之力无以办理。于是招商局开创性地向民间发行股票、招股集资。股票以等额划分，可以买卖、转让，这在当时中国，堪称前无古人的创举。



1882年招商局的

招商局发行的股票、邮票和广告

股本达到100万两，由于经营得法、信誉较高、收入显著，股票价格也明显上升，出现了“争相附股”的景象。1876年，面额100两的股票市价仅为40至50两，到1882年便涨到了200两以上，已然具备“绩优股”的风范。

在招商局的带动下，兴办股份制企业在中国蔚成风气。1872年，股份制企业只有招商局一家；到1887年，在《申报》上公开登载股票价格的企业就达36家。这批股份制企业的出现，标志着中国经济进入了一个新的历史阶段。

同时，招商局以其先行一步积累起来的资金、人才、管理经验等，或直接创办、或参与投资、或派员管理，带动了一批新兴民族工商企业的兴起；其中包括：中国近代第一家大型煤矿开采企业——开平矿务局，第一家钢铁煤炭联合企业——汉冶萍厂矿公司，第一家银行——中国通商银行，第一家机器纺织企业——上海机器织布局等。这些企业的创办，分别开创了中国近代采矿业、冶炼业、金融业、纺织业等新兴经济领域。招商局在成为新型的控股集团公司的同时，亦推动了中国历史前进的步伐。



### 【链接】郑观应——三进三出招商局

郑观应是近代著名的启蒙思想家，他著的《盛世危言》曾影响了康有为、孙中山、毛泽东等几代政治家。光绪八年（1882年），郑观应出任当时几至不能维持的轮船招商局帮办。上任伊始，郑观应即拟“救弊大纲”十六条



郑观应

上呈李鸿章，从得人用人、职责相符、赏罚分明、增加盈利、降低消耗等方面提出了一系列建议并付诸实施。对外为制止太古、怡和洋行的削价竞争，郑观应亲与二洋行交涉签订了齐价合同；对内他推行资本主义经营方针，使招商局的营业额和股票市值大幅提高。

郑观应还身体力行，溯长江而上实地调查研究，稽查各分局“察其利弊之源”，把整顿招商局的计划变成行动。

1892年、1909年，郑观应又两次进招商局任帮办、董事，在招商局董事任内病故于招商局公学。

## 招商局航产分业，积余产业应运而生

1877年，招商局成立五年之时，继多次与外资航运公司进行市场较量之后，招商局收购了财力雄厚的美资旗昌洋行，打破了外资洋行垄断中国航运的格局。



积余产业印章

### 【链接】盛宣怀——筹集巨款收购旗昌

同治十二年（1873年），李鸿章委任盛宣怀充任轮船招商局会办，盛宣怀以官员身份踏足实业界。1885年，他被委任为招商局督办，直至1902年。

盛宣怀任会办期间，以其在官场上的人脉关系，为招商局收购旗昌洋行

筹得款项，直接推动了收购旗昌事宜。当时，外商采用不计成本大削价的办法，压低市场价格水平，企图逼迫招商局亏损，把这个新生儿扼杀在摇篮里。

谁知红顶商人盛宣怀利用清政府官物运输必须由轮船招商局优先运输的规定，让招商局有了一个稳定的收入；其中由招商局独家承运的漕米更是收入来源的重中之重。此外自公司成立后，中国人都搭乘招商局的船，这又增添了招商局的竞争力，致使外国公司因此损失惨重，美国旗昌洋行最终陷入困境。招商局将旗昌洋行的轮船及码头等一并收购，不但占领了航运市场，增强了实力，加快了多元化的发展速度，而且踏足了房地产市场。



盛宣怀

经过晚清近四十年年的发展，招商局通过轮船营运和房栈出租以及投资创办企业等，逐步积累了大量资本，在沿海和长江各埠均拥有数量不等的房地产。据英国领事署有关人员估算，到1912年，招商局相关的土地和房产价值可达12740890两白银。但招商局历来航产一体、船栈不分，致使许多股东乃至主管董事对局产的实际情况都不甚了解，加之有关人员明借暗偷，局产一时损失严重。航产合一成为当时招商局经营管理的一大弊端，航产分业的需求甚是迫切。

1912年，招商局第二次股东大会在上海张园召开，会议选举出了招商局第二届董事会，这标志着招商局从官督商办时期进入了完全商办时期。

新董事会决定对管理体制进行改革，其中相当重要的一项便是实行航、产分管，以解决资产不清、收益不足的沉痾。经过反复商议协调，1914年2月，招商局正式成立积余产业，并将与航运无关的房地产业务划归其经营，这是招商局最早的直属房地产企业。自此，招商局实现了历史上第一次航产分业。

#### 【链接】“积余”的由来

“积余”的由来，一说为“招商局公积所余之产业”，也有一说是此名字暗合传统文化中的警句：积善之家，必有余庆。



招商局在全国各地的分支机构

1914年至1918年第一次世界大战期间，欧美轮船纷纷撤回本土，外国在华航运势力削弱，国内航运业出现了短暂繁荣。在这样的大好时势下，招商局一边拓展航运，一边添置了许多物业地产，积余产业公司籍此开始运营。

积余产业虽然是招商局分设的附属企业，但实际上是一家营业上未完全独立的房地产公司。在当时复杂的社会环境和经营气氛之下，招商局划分出这个公司，还有一个构思是为了保存局产，避免外人觊觎。

航产分业后，招商局将资产分为航业、产业两项，并分

别以股票形式分派股东，两项股息每年一起分发。积余产业的主要收入为房地产租金和股票股息。各地的分公司充分发挥了招商局系统遍布全国的协同效应。例如，各埠的房地产租金由各分局代收，积余产业仅付该租金收入的5%作为酬劳，从而免去了一大笔各地开设分支机构的开销。因为每年房栈均有稳定的租金收入，因此积余产业营业情况较为顺利，大量盈余源源不断。

1920年到1926年，国内军阀混战，招商局经营环境遭遇重大转折。受此影响，航运业务连年亏损。此时，积余产业优质物业的出租收入起到了巨大的支撑作用，股息成为填补招商局支出缺口的一大来源。1923年之后，招商局庞大的航运和积余产业两项股息开支，完全靠积余产业利润来维持。

#### 【链接】积余产业补贴航运产业股息的利弊

对于招商局股东，这样做的好处是能够获得稳定的收益；但对积余产业



而言，这样做却使利润被大量分配，导致积累不足甚至极少，阻止了它资本总额的较快增长，阻碍了它进一步发展、壮大的机会。

1927年，新一届国民政府对招商局的产业进行了清查整理，但招商局的经营情形仍未好转。虽然招商局面临困难，但它拥有的房地产价值却逐步凸显。据1927年英商通和洋行估价，这些房地产共值白银2 890余万银两；若以每年升值5%计，到1931年则可在在此基础上升值25%。不过由于部分管理人员失职，各项预算月报及开支等也概不报总局核准，导致从1928年至1929年，积余产业的收入没有增加多少，各项开支却较前几年增加了3倍至30倍。故此，1930年4月，招商局总管理处将积余产业收回，另设产业科接管该公司。此时招商局的房地产遍布沿江、沿海各埠，共占面积4 700余亩。

1932年，招商局划归国民政府交通部后，属于航运业的运输轮船总吨位降至五万余吨；而积余产业的房地产投资则续增，占总资产的80%左右。

## 固定资产规模庞大

据1937年出版的《上海地产大全》（陈炎林编著）一书中记载：“自中外通商以来，上海一隅以地理上之关系，逐步为东亚第一口岸。不仅国人多趋集于此，海外各国人士亦极注目，因此人口日众，房屋需要繁多，地价日增月涨。”

“在昔每亩地价十五千文至三十五千文（银洋一元约合1 000文），因外人争相竞购，每亩涨至五十至六十千文。至1933年左右，每亩竟涨至数十万（文）。”该书分析：“近来上海之地产业主，由个人私有性质变成合私营业性质，认此业务为一种利息优厚、厚安可靠之营业。”同时上海城市人口也日渐增多，1843年在上海的外国人仅有百余人；而到了1930年代，外国人则有65 000人以上。

招商局在各大主要城市的房地产业务，也得益于城市化和现代化的趋势。无论是持有物业的价值还是出租租金，都获得了极大的增长。

可惜其后国内战事频繁，招商局轮船多被国民政府用以军运，航运业务再度衰敝。为维持正常运作，招商局逐年向各中外银行贷款，局中之房地产一再被用于抵押。到抗日战争爆发前，房地产几乎被抵押殆尽。



抗日战争胜利后，为了复兴，招商局开始积极着手清理债务工作，收回了战前抵押给银行的房地产契据，恢复了房地产的经营。

此时，国民政府在上海成立苏浙皖区敌伪产业管理局。有关省、市、县将接收的敌伪产业移交、汇集后，将其中的相关资产交招商局接管，招商局因此在江海各埠分局设立了相应的接收机构。通过接收、留用此类资产，招商局的船舶、仓库、码头等各项资产都有了不同幅度的增长。其中招商局留用的房产有上海、南京、汉口、宜昌、沙市、扬州、镇江、安庆、海州及青岛10处房屋110所；地产有基隆、高雄、沙市、高邮、扬州、上海、镇江等处360余亩。随着经济的复苏，招商局每年的房地产租金收入比战前也有了较大幅度的增长，进入了一个短暂稳定发展的阶段。

1948年10月，招商局由国营改组为股份有限公司。据《国营招商局移交招商局轮船股份有限公司接收财产目录》记录：1948年9月，招商局的固定资产中房地产价值最大，达2.97亿元(金圆券)，占全部固定资产总值的49.8%；



招商局香港第一码头



招商局澳门第一码头

位于上海、镇江、南京等各埠的房地产基地达5 100余亩。

1949年1月15日，天津解放。天津分公司是招商局在北方最大的分支机构，它为新中国留下了大量的资产和人员。其中的房地产部分包括房屋30幢，计391间；招商局天津修理厂厂房45处，土地2 000余亩，建筑用地33亩。

1949年5月27日，上海解放。6月5日，上海市军管会举行接管招商局交接仪式，正式接管招商局上海总公司。招商局上海总公司为新中国留下了庞大的人才队伍，也留下了巨额的财产，其中仅房地产一项估价就为人民币旧



招商局汉口分局

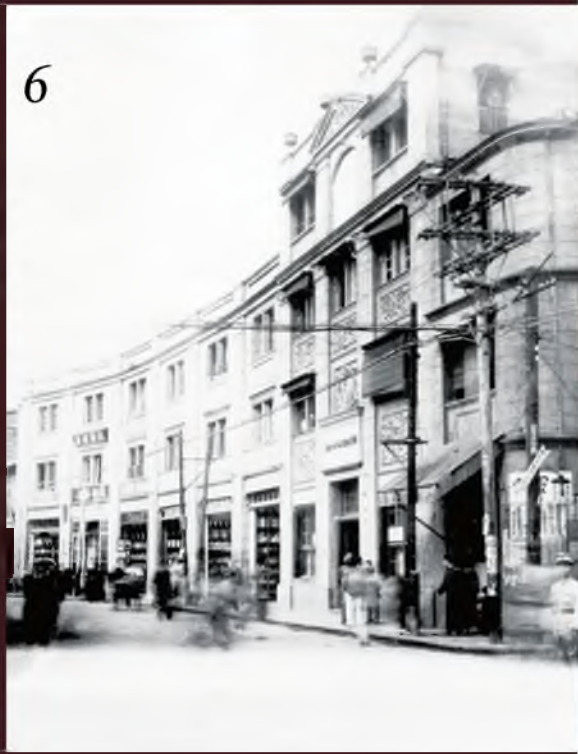
币110.6亿元，包括广东路20号以及中山东一路外滩、东大名路、福州路、四川路、外虹桥及浦东等处房屋368幢，相关地产计1266余亩。

同年10月，中华人民共和国成立后，招商局遍布各地的房地产相继由人民政府军事接管。据不完全统计，招商局在解放后贡献给新中国的房产共计541处（座、幢）（不含葫芦岛、秦皇岛、烟台、福州、厦门、汕头等公司）；地产共计55172.2亩（不含葫芦岛、秦皇岛、烟台、福州、厦门、汕头、海口等分公司）。

纵观招商局的发展历史可以发现，在开创时期招商局以航运为主业，并利用航业的收入添置了充足的房地产资源，为后来发展房地产业奠定了基础；积余产业成立后，房地产业成为招商局的另一主业，大量的现金收入对航运业务的开展起到了支撑作用，缓解了航运萧条时期招商局的困窘局面，并使它能够得以维持下去；抗日战争胜利后，房地产业得以迅速扩张，重新显现出它对招商局的重要意义。可见，房地产业与招商局的发展休戚相关，它与航运业一起推动了招商局的发展。



1. 创立之初的招商局  
2. 安庆分局  
3. 沙市办事处  
4. 营口分局  
5. 长沙办事处  
6. 九江分局  
7. 南京分局





8



10



9



11

8. 青岛分局

12. 温州办事处

9. 汉口分局

13. 宁波分局

10. 秦皇岛办事处

14. 安庆办事处

11. 招商局上海临时办公处

15. 南京分局



12



13



14



15



## 第二节 旧貌新颜：细数招商局的老建筑

西谚有云：上帝给出了木头、石头、泥土和茅草，其他的一切都是人的杰作——这种杰作就是建筑。

建筑不仅是凝固的音乐，更是凝固的历史。拥有137年历史的招商局，先后建造和使用多座经典建筑。它们不仅见证和亲历了百年沧桑，也在中国近现代历史上，留下了独特的一笔。

从1840年鸦片战争爆发到1949年新中国成立，中国建筑呈现出中西交汇、风格多样的特点。在20世纪30年代，上海建筑界就有感慨称：“近年来，有志之士以国粹之不可不加八寸方式又不可不和于时代性，乃有新旧和参之办法。外表式样则模仿昔时宫殿之遗型，取其富丽瑰伟也；内部材料则用水泥钢筋，取其坚固耐久而能防火也；于是推进改良之中复不失我东方特有之建筑术，法至善也。此等建筑分有南北二式。南式角科高而尖，北式略低而平，以斗作为点缀。公共机关多采用之，人民居室则因占地太广而不多见。”



1897年，招商局在外滩7号创立中国第一家商业银行——中国通商银行

这一时期，传统的中国旧建筑体系仍然占据数量上的优势；但随着娱乐业、服务业建筑和商场、市场等商业建筑的兴起，建筑风格普遍突破了传统格局，扩大了人际活动空间，并树立起了中西合璧的洋式气派。而同期出现的近代民族建筑，较好地实现了新功能、新技术、新造型与民族风格的统一。西方建筑风格也越

来越多地出现在中国的建筑中。在上海、天津和青岛等多个租界城市，出现了外国领事馆、洋行、银行、饭店、俱乐部等外来建筑。招商局作为全国性的企业集团，也和上述城市的多座建筑物有着密切的渊源。

## 外滩故事

作为招商局的发源地，上海留下了许多深刻的招商局印记。

上海外滩，英语称为“Bund”，指的是从延安东路到外白渡桥的滨江大道。外滩之所以蜚声中外，不仅仅因为它见证过上海的繁华旧梦，还因为它聚集了上海乃至全国最具历史文化价值的建筑。这些建于20世纪20年代中晚期至30年代早期的建筑，代表了当时世界建筑设计和施工技术的一流水平；即使以今天的眼光来看，仍然具有相当高的美学价值。

外滩的开发可以追溯到19世纪40年代上海开埠之初。当时，延安路还是一条小河。1843年，上海根据中英《南京条约》的规定开辟为通商口岸，上海



充满外国风情的上海外滩建筑



道台宫慕久在北部设立了西洋商船盘验所，征收进口货税银。这就是目前所知外滩最早的建筑。与此同时，英国首任驻上海领事巴富尔也看中了外滩这块土地。经过半年多的交涉，清政府同意将商船盘验所以北沿江一侧约30公顷的土地租赁给来上海的英美商人。1845年，外滩被正式划入英国租界，形成了一个小小的外侨社会。根据现有资料，在19世纪80年代，外滩的房屋已有了固定的门牌号码，从1号到33号。不过，现在外滩只存在24幢建筑物，因为有九块门牌号码已经在外滩百多年来的社会巨变中被兼并掉了。在这24幢大楼中，有两幢曾经是招商局总部的所在地，其中一幢还是由招商局出资建造的。这两幢招商局的办公大楼就是5号和9号。

在传奇外滩二十多座古老大楼中，竟有五座特色鲜明的建筑与招商局有着或直接或间接的渊源，这在中国企业里面是绝无仅有的。这是一家企业的骄傲，也是招商局和上海的深厚缘分。这些建筑不但见证了招商局在设计 and 建筑方面的辉煌，也记下了它在中国房地产业历史上浓墨重彩的一笔。

## 百年建筑9号楼

1901年的一天，原旗昌洋行大楼花园门前锣鼓齐天，一片喜庆。这天招商局总部乔迁至外滩9号（今中山东一路9号）。外滩9号是招商局在外滩的第一幢办公楼，它所处的

位置就是曾经声名显赫的旗昌洋行的花园。

在沿江铺展开来的建筑群里，这座占地约1 000平方米、总建筑面积1 600平方米的英式新古典主义风格的四层小楼，在今天看来并不算高；严格说来，应该是



原旗昌洋行大楼





上海外滩9号楼

最矮的一栋。但是在当时的外滩，它却是一栋最体面的“西洋建筑”。

建造之初特地从英国买回来的清水红砖仍然被完好地保存着，这也是万国建筑群里唯一的一抹红。在这些或雄伟或壮观的群楼里，它沉稳恬静。它自建成之日到如今见证了外滩100多年来的风云际会，从最初江边码头人来人往的喧嚣鼎沸与纯朴，到夜上海、大都市、十里洋场、歌舞升平以及兵荒马乱、静寂、默然与哀伤，再到如今的繁华、荣光再现

门楣不会言说，清水红砖不会写字；但是那些不会被时间遗忘的人和事，都被建筑记录在空间的流逝与转换之中。

这座楼的故事饱含着历史的厚重。19世纪60年代初期，当时美国在华最大的航商旗昌洋行，在中国的业务处于鼎盛阶段。它先于现在的7号大楼处盖了一幢两层楼的办公室，后来又在福州路一侧盖了一排有12开间的两层楼房。外墙用花岗石砌筑，临黄浦江一侧是花园，主要用于商业性出租。这就是当时的福州路1号和3号（今福州路17、19号），也是目前所知外滩现存的最老建筑。

1877年，旗昌洋行不敌新生才五年的招商局的竞争，退出中国航运界，



将它在中国各地的码头、栈房和船只，包括外滩福州路一侧的房产以222万两白银的价格转让给招商局。就在这个时候，招商局的总部迁到了福州路1号，从此与外滩结下了不解之缘。

由于业务不断发展，1901年，招商局又在临黄浦江一侧的原旗昌洋行花园的地基上建造了一幢三层办公楼（后加高到四层），并以9号作为门牌号码。

这楼由英商马礼逊洋行设计，砖木结构，占地面积455平方米，建筑面积1387平方米，耗资9000两白银。

它的外观仿文艺复兴式，每层有明显的腰线。底层外墙石砌，上面两层为清水红砖墙，各层均用拱形的木门窗。第二、三层原有塔什干或柯林斯式双柱外廊。这些长廊后被加外窗改成房间。内部各房间均高达5米，因此后来也被间隔出一层阁楼。地板是木制，内部楼梯的木扶手有雕花，栏杆十分精致。

解放后，由北方区航务局接收本楼；后几经易手，最终转给上海海事局。1999年，交通部下发文件将此楼划拨招商局使用。2001年，招商局终于办妥了产权证，使这幢老楼在百岁生日之际回归了招商局。

为了使它重现当年的风采，招商局投资千万元对它进行彻底修缮。

为此，招商局驻上海办事处特意聘请了西洋建筑学权威专家——罗小未先生担任设计顾问。按照专家的意见，对它采用“修旧如初”的修缮方案，力求“不改变原状”，完整地展示这座外滩建筑的历史风貌。

要修复一幢百年老楼——而且是只保留外壳，里面全部拆除，重新打桩浇框架——是一件极其复杂的工程。何况，外滩的建筑又都属于文物保护单位，受到文物保护法的限制。要修复一幢老楼，需要得到几十个甚至上百个相关单位的批准。

据说，修复初期仅仅打地基一项就让专家们伤透了脑筋。要在狭小的面积上打98根桩，其难度可想而知。后来在拆除内部结构时，为了避免外墙倒塌，专家们更是想尽了办法，最后连撑带箍才将墙体固定住。

为了找回这幢楼的历史感与厚重感，使之与招商局的历史吻合，专家们在修复过程中，去除了外面的附加赘物，恢复凹廊，拆除柱廊间附加的墙体；以分块切割、剔除打磨的方法去掉了外墙表面的水泥砂浆，使原来的红色清水砖墙壁重新裸露出来；同时采用了德国修复砖墙的专业技术，对每一块红砖、



上海外滩9号楼的保护与再生

每一条砌缝进行修复，对入口处各层的线脚、装饰进行修整，再现东立面竖三段构图，复原它南北两端的山花屋面。

招商局驻上海办事处与专家们一起，用了整整两年的时间才将这幢楼恢复原貌，“修旧如旧”。专家们感慨：“能参与比我们的年纪还要老的楼的修复工作，是一辈子都找不到的机会。”

今天的9号楼，外表恢复了原有的柱廊空间 and 红砖外墙，白色的塔什干和柯林斯式立柱与红色砖墙形成了鲜明对比，屋顶恢复了原有的坡顶和两侧山



修缮后的上海外滩9号楼

花……不管是大场景还是小细节，都处处体现了招商局悠久的历史 and 雄厚的基础。唯一不同的是，四楼增加了约300平方米的空间用作内部会所。站在会所外预留的观景平台上凭栏远眺，黄浦江两岸的雄浑、壮丽尽览眼底。

## 四段历史符号

招商局在外滩的第二幢办公楼，是原属于日清轮船公司的外滩5号（今中山东一路5号）大楼。

1921年日清轮船公司在现外滩5号地址上新建大楼，占地面积为1 280平方米，建筑面积为5 484平方米，由德和洋行设计。由于当时建筑方资金不足，大楼建造缓慢，直至1925年才竣工。该楼共有五层，为日本近代西洋建筑风格。立面构图为三段式，一、二层为一个层次，三至五层为另一个层

次，顶层又是一个层次。立面中段采用大挑檐、方形窗和凹凸的八字窗，加上贯穿第三至第五层的窗框线条，显得很有层次感。外墙均为水刷石。

这幢大楼由日清公司与一名犹太人合资建造。双方各建三层，日方负责建下面三层和地下室。因此，该楼下三层外貌较为简洁，而犹太人投资兴建的上三层装饰比较讲究。五、六层间有较深的挑檐，檐下窗框上有浮雕图案，凹凸感很强，属欧洲复古主义风格。一、二层，三、四层及五、六层间划分出明显的三段式。



上海外滩5号楼

大门入口用木门，外加钢栅门；外墙采用花岗石和墙面砖；各层的房间均高敞开阔，原来有两部电梯，另有木梯直通六楼至平顶。

1945年日本战败后，中国政府接管了日清轮船公司大楼，改为招商局办公大楼。解放后，大楼由上海海运局使用，20世纪90年代为实施外滩恢复金融街的规划，海运局迁往东大名路新楼，旧楼由锦都实业公司装修后作为商务楼出租。

外滩6号（今中山东一路6号）原是一家拍卖行，3层砖木结构，东印度式房屋。后来该楼由一位名叫奥嘉（Algar）的外国人买下，并继续经营这些房产直到19世纪80年代初。1893年，奥嘉在这里开工建造了一幢当时外滩最高大的四层楼房，并命名为“奥嘉大楼”，专门用于商业出租。1897年，由招商局推



上海外滩6号楼

动创办并作为最大股东的中国通商银行成立，曾将这幢楼房作为办公营业用。

1906年中国通商银行因业务发展，决定拆除旧房，另建新楼，委托英商马礼逊洋行设计。翻建后的大楼为砖木结构，占地面积1 698平方米，建筑面积4 541平方米，是具有英国哥特式风格的市政厅式建筑，装饰上带有欧洲宗教建筑的色彩。该楼原为青砖红砖镶砌的清水墙，后被使用单位以水泥粉刷。底层、二层的窗户，皆为落地长窗，两肩并列对称，窗框卷状。立面近似欧洲封建社会后期市政厅式样，采用横线条处理手法，窗檯自下而上都用半圆券和平券，老虎窗用尖券，每层窗框边都有大小不一的柱式。墙面有不少装饰线脚，顶层中间为哥特式尖顶，墙上有一排尖角形窗，顶端树立一个十字架。屋面四角也耸出哥特式小尖顶。四楼南面为平台，可容百人，是观黄浦潮的好去处。三层面临四川路一隅，也有平台，后来被使用单位改建为会议室。墙面上原有很多石膏线装饰，但经几次修理粉刷，已被尽数铲去。大楼入口处有罗马风格的柱廊。

抗日战争爆发后，中国通商银行迁往内地，1945年迁回原址。由于当时业务的扩展，隔壁外滩7号招商局大楼改为新通商银行。1956年中国通商银行业务划归中国人民银行，它的房屋由长江航运管理局接管。现在，随着外滩3号和外滩18号将“外滩系列”打造成为了上海的时尚地标，这座哥特复兴风格的建筑也有了一个新的名字：“6 Bund”。

外滩7号大楼是现在盘谷银行上海分行和泰国驻沪领事馆（原大北电报公司大楼）所在。该楼的旧址是旗昌洋行，建于19世纪50年代。后来大楼重建，由英商通商洋行设计，1906年开工，1907年建成。大北公司1919年购进爱多亚路外滩地皮（今延安东路34号）再度自建大楼。

7号大楼虽然仅有4层，但是建筑立面严守欧洲文艺复兴建筑的原则，三段式处理手法十分明显。每层窗框上都有椭圆形式三角形窗楣，窗的两侧设置大小不同的巴洛克立柱。顶部两端黑色的穹庐十分引人注目，尤其与立面的白墙形成强烈的反差，给人一种庄重的感觉。作为新古典主义风格的建筑，它以



上海外滩7号楼



变化多端的古典式柱子装饰从二楼到四楼的窗框，使建筑的立面富于变化并充满立体感。同时在顶层两边建有洛可可艺术风格的屋顶，在外滩的建筑群中颇具艺术韵味。

招商局将它买下后，即归属下的电报总局使用，故称“电报大楼”。解放后此楼为长江航运管理局使用，20世纪90年代被泰国盘古银行置换，并使用至今。

外滩16号是原台湾银行大楼。台湾于1895年沦为日本殖民地后，日本立即在台湾开设了许多银行，其中以“台湾”两字命名的银行为最大银行之一。台湾银行总部设在台北，1911年日本又在上海设立分行。抗日战争胜利后，国民党政府将台湾银行作为敌产加以没收，并划归中国农民银行上海分行所有。早期的台湾银行是一座东印度式建筑，因该建筑山墙不够牢固、安全性能不理想、不具备近代银行的要求等原因，在1924年被拆除重建。新建大楼是一座日本近代西洋式风格建筑，楼高仅四层，主立面为东面（面向黄浦江），并设有四根粗大的立柱。三、四层的层高明显小于一、二层，基本上采用平拱窗框，整幢大楼远远望去呈下大上小形，有一种稳重感，同时又广泛吸取各国建筑的长处，堪称多种风格建筑的混合体。东立面配以四根欧洲古典主义式的柱子，从而使它富有欧洲古典建筑风格。当时的业主为了讨口彩“把财关住”，因此要求建筑师将此楼设计成棺材的形状，它与众不同的建筑风格在外滩之中倒是另有一番情趣。

20世纪90年代，招商局属下的招商银行置换了此楼50年的使用权，成为改革开放以来最早迁入外滩金融街的银行之一。





上海外滩16号楼



蛇口的美丽晨曦



---

## 第二章

# 改革开放 蛇口先行



## 第一节 蛇口理想——最适合人类居住的地方

1979年，是改革开放重要的一年，也是社会发生重大变化的一年。

这一年，电视商业广告首次出现；《跟我学》（FOLLOW ME）掀起了第一次全民学外语的高潮；法国时装设计师皮尔·卡丹亲率12名法国姑娘在北京民族文化宫进行了一场时装表演。这一年，肩负改革先锋重任的招商局自筹资金、成片开发、独立经营的“蛇口工业区”获准成立，它比深圳经济特区早成立一年零七个月，被认为是中国经济改革真正意义上的发源地。

作为中国第一个对外开放的工业区，蛇口工业区在开发与建设过程中，冲破旧有的观念，进行了大胆的探索和试验，提出了“时间就是金钱，效率就



蛇口工业区全景（上为2008年、下为1984年拍摄）

是生命”的口号，并进行了多项改革和创新。蛇口因此被视作改革“试管”，中国的“希望之窗”。

## 蛇口开山人——袁庚

讲蛇口，就不能不提袁庚。袁庚不但是蛇口工业区的创始人，也是缔造招商局第二次辉煌的核心人物。他的一系列思想和实践，都深深影响了招商局和蛇口的发展，至今仍



蛇口工业区创始人——袁庚





为后人津津乐道。这些我们会在本书的后面部分陆续提到。

1978年，从未涉足商海、已经61岁的袁庚被任命为香港招商局常务副董事长，全面主持招商局工作；1980年，他开始担任蛇口工业区建设指挥部总指挥，率先进行中国第一个出口加工区的开发建设。同时，他开始运作开发赤湾。

1981年，蛇口第一期企业管理干部培训班开学。因为它为蛇口和招商局培养了一大批敢说敢做的开创型人才，所以后来被誉为蛇口的“黄埔军校”；同年年末，袁庚提出了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，迅速引起强烈的思想震荡。

1982年，袁庚出任中国国际海运集装箱股份有限公司首任董事长。同年7月，中国第一家股份制中外合资企业——中国南山开发区股份有限公司成立，袁庚被公推为董事长兼总经理。1983年，袁庚在蛇口工业区试行“干部冻结原有级别，实行聘任制”，并对领导干部实行公开的民主选举和信任投票制度。

1984年，袁庚出任蛇口工业区区委书记。1985年，袁庚批准成立全国第一家由企业创办的保险机构——蛇口社会保险公司；1988年发展为平安保险公司。

1987年，袁庚提出创办招商银行的建议获得批准——新中国第一家由企业创办的股份制商业银行招商银行在蛇口工业区举行开业典礼。

1993年3月，76岁的袁庚离休，晚年在蛇口定居。

袁庚作为招商局的第29代“掌门人”，开启了中国现代商业精神之先。他在主政14年里，让招商局的资产翻了近两百倍，从1.3亿元增至200亿，被称为“近代招商之遗脉，当代深商之肇始”。2003年，86岁的袁庚被香港特别行政区政府授予“金紫荆勋章”；同年10月被上海市政府授予“中国改革之星”的称号。

## 适宜工作和适宜生活

招商局在蛇口工业区30年的建设历程中，大胆创新，通过广罗人才、营造投资环境、引进外资、发展经济、繁荣社区等措施，取得了令人瞩目的成就。

蛇口工业区建设之初就创造了奇迹。工业区1979年破土动工，1981年就

开始回收投资，并形成了开发一片、回收一片、再开发、再回收的流动式投资格局，“蛇口模式”之说也不胫而走。1981年8月，当时的国务院领导人视察蛇口工业区时，同意把蛇口经验称为“蛇口模式”。

现任招商地产总经理林少斌概括：蛇口模式是生活与产业的结合和互动。它的生命力在于与时俱进和吐故纳新的能力。

### 1. 高素质的投资环境

在建设蛇口工业区的同时，招商局摸索着进行房地产开发，并自觉担负起“园区开发商”与“绿色地产商”的双重责任，理念可谓超前。

#### 【链接】招商局的超前开发理念

当20世纪80年代初，中国大部分城市建设还在学前苏联那种火柴盒式规划的时候，蛇口已经提出“以人为本”搞规划；当中国大多城市依然在大谈功能分区的时候，蛇口已经在尝试混合社区；当某些城市因为功能分区规划概念导致中心城区衰落、没过几年就不得不进行旧城改造的时候，蛇口已经是中国城市区域可持续发展的最经典的范本。这就是创新的魔力，产生这一结果的关键在于招商局创造了一种可载入史册的区域地产开发模式与理念——社区综合开发。

在中国大陆的各类房地产开发企业之中，像招商局这样具有得天独厚的大型综合社区开发机会的极少；而能够成功打造出一个集人文社区、绿色社区和国际化社区于一身的，迄今为止也只有招商局一家。所以，招商局的社区综合开发模式的经验，对中国房地产行业弥足珍贵。

超前的开发理念，尤其是社区综合开发的探索和实践，使得蛇口在供水、供电、通讯、污水处理、教育事业、医疗卫生、文艺体育等方面，都具备不可比拟的优越性。

#### (1) 供水

为确保蛇口工业区供水的可靠性与安全性，招商局将水源纳入统一规划，从西丽水库和铁岗水库引入源水，逐步采取措施保证了蛇口工业区用水的优质和稳定。



深圳招商水务有限公司



蛇口通讯公司

### (2) 供电

早在1980年11月，招商局就为解决蛇口企业电能不足的问题而建立了供电公司。1986年，蛇口从香港引入了海底电缆。多年来，蛇口为投资者提供了充足而可靠的电力供应和良好的供电服务，有力地推动了蛇口工业区的经济繁荣。

### (3) 通讯

经过30年的建设，蛇口已建成具有光纤、地下电缆、数字微波、卫星接收等有线、无线通讯手段的立体通讯网络。招商局还于二十世纪八十年代



初通过兴建通讯大楼、增添万门交换机、发展传真和数字通讯等手段，逐步实现了办公智能化。

#### (4) 污水处理

招商局通过建立专门的污水处理厂并通过多次扩建，将生产和生活中产生的全部污水处理后排入深海。这样做大大改善了海域的环境，保住了蛇口“青山绿水蓝天”的目标。

#### (5) 教育事业

招商局在区内建立幼儿园、中小学、托儿所和培训中心等，还采用官办企协的形式，鼓励发展职业教育、民办教育等教育形式。为解决来蛇口工作的外籍人士的子女入学问题，招商局还支持建立了三所国际学校，让外籍人士在子女教育问题上无后顾之忧。

#### (6) 医疗卫生

招商局十分重视搞好卫生防疫工作。通过加强预防，扩建门诊部，增加病床位，兴建联合医院、SOS国际诊所等措施，大大提升了蛇口的医疗服务水平。



蛇口幼儿园



蛇口育才第二中学



蛇口联合医院



### (7) 文艺体育

招商局通过建立工会俱乐部、风华大剧院、中心体育场、海上世界风情酒吧街、蛇口青少年活动中心和蛇口文化广场等设施，促进了区内文体活动的发展。

为改善蛇口工业区投资环境，招商局一直在努力。近年来又铺设了第三条海底电缆、开辟了新的水源、提高了通讯能力、扩建了码头泊位，并兴建了一批新的生活服务设施和教育、文化、体育、娱乐设施，绿化和美化环境等。这样的投资环境，吸引了大量的企业投资。蛇口工业区高峰时期有企业超过1 000家，创造直接和间接的就业机会超过十万个。

昔日偏僻荒芜的小渔村，现在已经成为生活环境优美、经济发达、社会稳定、投资环境优越的海滨城区。



蛇口青少年活动中心



蛇口风华大剧院及文化广场

## 2. 一流的宜居环境

工业社会高速发展，城市化进程遍及全球，必然导致人口剧增、资源过度消耗、环境污染、生态破坏，这些已成为全球性公害。蛇口工业区建设之初就注意到了公害问题，并尽力将公害降到最低，同时，蛇口工业区进一步完善了城市公园和城市广场的建设，创造出人与自然相互交融的城市空间景观，并加强了城市雕塑、建筑壁画、城市小品等环境道具的建设，创造出了生动活泼、富有情趣的艺术景观。



深圳蛇口四海公园的“盖世金牛”雕塑

#### 【链接】深圳蛇口四海公园的“盖世金牛”雕塑

在湖、桥、亭、林四景俱美的四海公园，有一座大型铜牛雕塑。它高30米，是目前世界上最大的铜牛雕塑。它由艺术家韩美林设计，巴蜀鬼才魏明伦亲撰《蛇口盖世金牛赋》，“画坊奇才”沈鹏为它题写了“盖世金牛”。

招商局一手打造的蛇口工业区，在社区综合开发的基础上实现了一种创新。它不但给人们提供了一个“住”的领域，更提供了一种切切实实的“生活”。人们在这里居住、就业、上学、娱乐和休闲，享受着丰富多彩的生活方式。作为可持续发展的标本典范，蛇口的宜居还体现在以下几个方面：

**(1) 社区文化认同感和凝聚力强。**招商局充分发挥自身经营城市区域的能力，利用社区综合开发使得蛇口不仅具有居住功能，而且提供就业机会；居民居住在此、工作在此，就更容易对社区产生文化认同感。同时，招商地产在社区经营与维护上也加大了投入，此举也增强了社区的文化凝聚力。

**(2) 规划和配套建设先于基建开发。**在蛇口工业区开发中，招商局也遵循了这一规律和理念，为居民的便利生活打下了基础。蛇口工业区因此成为一个从容、健康、具有可持续发展弹性的社区。



**(3) 建筑与环境和谐相生。**招商局注重对生态环境的维护，并投入了大量财力，致力于让社区优美景观在低密度的住宅中延伸，创造出了真正的绿色社区。

**(4) 蛇口工业区更具有整体性。**招商局在开发时注重将每一个项目都与整个社区协调，形成水乳交融的关系。这种整体性把控让蛇口工业区更加具备成熟、宜居的生活条件。

### 3. 蛇口主要片区简介

#### (1) 花园城时尚社区

花园城时尚社区位于蛇口半岛中部、深港西部通道南侧，占地28.42公顷，是高标准的海滨花园城市社区，已成为西部最为重要的商业中心和白领居住地。

名称	业态	开业时间	评价
沃尔玛	大型超市	2000年开业	沃尔玛亚洲最大单体店
迪卡侬	大型超市	2005年开业	迪卡侬深圳首个直营店
花园城中心	购物中心	2006年开业	最受南山区家庭喜爱的购物中心
花园城一~三期	高尚住宅	2002~2007年分期建成	花园式高尚住宅小区
花园城公寓	商务公寓	2006年建成	著名管理集团雅诗阁经营的酒店型公寓
数码大厦	研发中心	建设中	租赁物业
花园城五期	商务公寓	建设中	高档公寓

#### (2) 火炬创业园科技社区

蛇口火炬创业园是制造科技企业明星的梦工厂。它以促进高新技术成果商品化、产业化和国际化为目的。招商局在蛇口建造了一系列大厦，形成了连接国际及港澳各地区的火炬计划基地和高新技术产业发展基地。

名称	简介
科技大厦	产业化基地代表。主要面向高科技型生产、研发企业

南山大厦	商务、数据中心代表。提供虚拟主机、主机托管等基础性服务及系统监控、网络安全、存储备份等增值性服务
火炬创业大厦	中试基地代表。专门为高科技创业企业提供中试场地和服务，加快科技企业的高新成果商品化进程
北科创业大厦	孵化基地代表。针对高新技术项目进行孵化、培育和扶持

### (3) 海上世界国际社区

海上世界广场位于南海酒店以东，蛇口避风港以西的填海地段，占据蛇口商贸中心区的黄金地段，与之对应的海上世界国际社区，已成为一个集工作、生活、娱乐为一体的海滨城区。

在这里，开放空间、海滨花园、绿化小品、建筑庭院被作为统一的主题加以规划，以女娲补天塑像为中心视点的标志物也构成了这一片区的代表性建筑。

建筑性质	代表项目
商业	半山名店坊、兰溪谷生活会所、美伦会所、海滨商业中心、太子广场
高级办公楼	新时代广场、金融中心
别墅	鲸山别墅、半山海景别墅、南海小筑、碧涛别墅
公寓	泰格公寓、美伦公寓、海滨花园、碧涛苑公寓
工业办公楼	南海意库

#### 【链接】深圳南海小筑

1987年3月，蛇口工业区房地产公司为开发南海油田的石油公司提供的高档复式建筑“南海小筑”住宅工程破土动工。“南海小筑”占地4000平方米，两栋共16套高级住宅。同年10月12日“南海小筑”两幢公寓验收。该项目是内地最早的叠拼住宅，它的建筑设计到今天仍然有着明显的特色。



深圳南海小筑

#### (4) 近海后海居住片区

位于东滨路以南、公园路以东，直至后海滨路，集中分布了职工住宅小区和高尚花园社区，是蛇口的主要居住区。

小区性质	代表项目
高尚花园社区	雍华府、天海豪景园、海月花园、海琴花园、雍景湾（建设中）
职工住宅小区	花果山小区、翠薇园小区、爱榕园小区、文竹园小区、桂园小区

### 独树一帜的开发特点

在蛇口近30年的建设中，招商局形成了独特的开发准则，引起了国内外各界人士的瞩目。招商局将其总结为：动态规划，均衡发展；合理布局，功能互补；规划先行，有序开发。

招商局依此准则，对蛇口片区的经济结构、功能分区、空间形象进行了统一规划与经营；产业与居住的互动结构及基础配套先行，带来了区域经济的活力；外国人士的大量进入，使蛇口形成独具魅力的文化形态；生态意识的贯

穿，营造出一个山海间的绿色家园。

### 1. 动态规划，均衡发展

早在1979年破土动工之前，招商局就在制定建设方针、巡视勘测现场的同时，延请了技术专家制定工业区布局草图。

蛇口工业区建设伊始，具有超前意识的蛇口建设者们就着眼于规划、服从于规划，并在实施过程中不断调整规划，保持了全区的均衡发展。

1982年，第一期“五通一平”之后，蛇口工业区根据国家有关规范、规定和特区的特殊条件，组织编写了《蛇口工业区1983~1988年的总体规划》，明确了城区性质、人口规模、功能布局、用地平衡和各专业的规划。

1985年春，招商局拟定了《蛇口工业区1985~1994年社会经济发展大纲》，在回顾总结建区五年所采取的策略原则、改革实验和存在的优劣势基础上，提出了今后10年的发展战略目标。

同年9月份，招商局组织编制了《蛇口工业区1986~1994年总体规划》。根据社会发展的主要指标，招商局从实际出发，通过全民规划，正确处理和协调生产与生活、项目建设与基础设施建设、道路交通、环境保护、开放空间等



蛇口码头建设规划



多方面的关系，使整个社区在规划指导下得以均衡发展。

1990年初，随着国内外大环境的变化和工业区建设的迅速崛起，招商局提出了总体转型的构想。为适应这一需要，同年年底，招商局着手组编了1991~2000年10年的经济社会发展纲要和城区总体规划，并编写了《蛇口工业区商贸中心区详细规划》。

为迎接蛇口工业区第二次创业的结构转型，1995年底招商局又对10年规划进行编修，制订了蛇口工业区未来15年的城区发展规划。

尽管规划在不断调整，但它始终是指导建设的强有力依据。近30年来，蛇口无论是作为单独的工业区还是做为深圳南山区的一部分，在引进项目审批、土地批租上都没有离开总体规划所确定的原则，都是在整体规划的宏观调控下进行的。

## 2. 合理布局，功能互补

本着创造一个高效、高质的生产生活环境的原则，对于狭长而用地有限的蛇口工业区，采用布置合理、功能互补的格局有着积极的意义。招商局根据蛇口工业区的城市性质和用地特点，对区内各功能区布局进行了合理的规划。

**(1) 港区。**招商局将港区设计在仅靠外海的深圳湾口一带，采用突堤式码头与顺岸码头相结合的布置方式，方便运输又远离生活区。



繁忙的蛇口港码头



(2) 厂区。大吞吐货运是港口码头运作的可靠支柱，招商局把主要工业工厂，特别是大货运量的工厂布置在一、二湾地段，有的则直接布置在二、三突堤上；其他工厂则布置在交通干道两侧的标准厂房和工业大道和沿山大道之间的地段。这样既便于进出货物的运输，又免除了工厂与住宅混杂干扰的局面。





20世纪80、90年代的蛇口厂区

(3) **生活区**。四海和后海远离港区、工业区，是大片生活区的集中地，招商局把以职工为对象的生活区布置在荔园、水湾、招商北、花果山、四海和后海一带；以外商为服务对象的别墅、公寓则布置在工业区中部六湾地带和龟山——鲸山——半山一带。



蛇口花果山市场



蛇口老干部活动中心



蛇口海涛酒店



蛇口中心体育场

### 3. 开放空间，常年营造

开放空间指的是城市居民自由享有的空间，是保证城市生态环境质量和城市生活质量的关键所在，也是衡量现代城市环境质量的重要标准。

招商局还改变了传统居住区封闭的规划设计，结合路网等级和商业配套公建，打造出有层次的开放社区。

#### 【链接】从不同角度理解开放社区

对城市而言，开放社区顺应了城市发展的规律，它可解决城市交通问题，满足地区配套需求，增加城市公共空间和绿地空间，是优化配置，共享资源的可靠选择；对开发商而言，开放社区能帮助偏僻的郊区转化为成熟的城市片区，从而吸引人口的聚集，提升该区域以及社区的价值，带来开发成功；对居住者而言，开放社区与城市道路衔接的道路交通，可以提供出行便利，丰富的生活配套可以带来便利的社区生活，亲切的外部空间和街道生活有利于居民身心健康。

蛇口工业区一贯重视对外开放空间的建设，每年拨出一定的用地和资金用于建设和维护开放空间；蛇口工业区内所有公园、绿地、海滨浴场等公共休闲设施，均不收取门票，任居民享用。这些设施包括：以修复鸦片战争时期遗址为主题的左炮台公园；以观蛇口工业区全景为主题的微波山公园；以郊野活动游览为主题的大南山公园；投入巨资改造海域建成的海滨浴场（后来改为海上世界发展用地）、雕塑平台、海滨绿带；以海洋生物雕塑为主景的海滨花园；以锦鲤鱼池而得名、保留浓密荔枝树林的锦园；设置小品座椅且花木丛丛



的街边小园，碧草如荫的中心绿地；有以水面为主景观，以亭、榭、桥、石为点缀的四海公园。

**【链接】深圳蛇口四海公园**

四海公园以大片的水面和浓密的荔枝林为基调，配以传统的亭、榭、廊、桥、石、滩，形成了具有浓郁民族风格的园林。园中的水面约占二分之一，由原来的鱼塘疏浚而成，分为三片主要水域。高架拱桥、折形小桥和漫水



风景优美的蛇口四海公园

汀步将水域有机地联系起来，游客可在此泛舟、漫步，享受都市中难得的宁静。园中还有众多的雕塑、小品，奇花、异草等，供游客欣赏。每天，不同年龄段的居民，来到四海公园里散步、下棋、游船、跳舞，构成了一幅幅多姿多彩的社区生活画卷。

如今的蛇口工业区，茵茵的草地衬托着一群群建筑，浓浓的花木掩映着一幢幢别墅，海风徐徐、浪拍沙沙，海滨小城充满着清新秀丽的风光。城市的魅力，也得以充分地散发。





## 第二节 房地产公司在蛇口的探索

20世纪80年代，蛇口工业区日新月异的同时，中国社会也在急剧变化。

1981年7月，国务院颁布《关于中外合营企业建设用地的暂行规定》，经济特区和沿海开放城市制定和颁布了相应的地方性法规，对外资企业用地征收土地使用费，深圳特区首先于1982年开始执行。

在这样的大时代背景下，一个即将对中国经济产生重大影响的行业——房地产业开始萌动。在波澜壮阔的蛇口试验浪潮之中，招商局的房地产业务应运而生并逐步成长。

1981年4月，蛇口工业区开始将产业结构进行调整。调整后的蛇口工业区下设三个办公室和13个专业公司，蛇口工业区房地产公司（招商地产的前身）就是当时的13个专业公司之一。1982年时，这家年轻的房地产公司规模还是很有限，下设规划科、房地产管理科、工程科三个机构；房地产公司的第一批工作人员，主要工作分组织施工、工程质量监督和成本管理三个部分。

### 【链接】深圳蛇口工业区大厦

蛇口工业区大厦于1982年9月动工，1983年10月建成。这是蛇口房地产公司开发的全蛇口第一栋高档办公楼，也是蛇口工业区指挥部的第二个所在地。大厦位于蛇口客运码头旁，紧邻当时的主干道工业大道，背依微波山，面对大海，东为五星级的南海酒店。1986年后，该大厦主要用作外国石油公司的办公场所。

1980年4月27日，83岁高龄的叶剑英由深圳市领导陪同来到新开辟的蛇口工业区访问时，叶剑英非常高兴地为蛇口工业区题字。这些题字后来就刻在这栋大厦的墙上，迎送南来北往的客人。

该大厦建成后几个月的1984年春天，邓小平来深圳视察时，就在这个大



蛇口工业区大厦

厦七楼的会议室听取了袁庚的工作汇报，充分肯定了蛇口的试验和袁庚提出的口号：时间就是金钱，效率就是生命。

大厦共七层，用地面积3 600平方米，建筑面积8 209平方米。大厦平面呈一字形，中间走廊、办公间可自由分离；大厦采用喷涂外墙，首层外墙为花岗石贴面，窗框均用茶色铝合金制作，梯间配以大片漏花，显得端庄大方。

蛇口地少人多，除进行总体规划控制外，招商局还通过开山填海向大自然要地。在蛇口建设的头19年，工业区开山填海造地共2.56平方公里。

蛇口还划出专门地段由几家房地产公司投资兴建标准厂房。在蛇口建设的头19年里，工业区共建了28万平方米的标准厂房，占地12万平方米，容积率为2.3。这种4~8层的标准厂房既可整幢出租出售办大厂，又可分层甚至分单元出租、出售办小厂，十分灵活，成为节约用地的一种有效措施。

招商局对工业区投资设厂的企业提出要求：规划拨地的面积只限于建设



建于20世纪80年代初的蛇口标准厂房

必要的生产设施；建筑物应尽可能合并组合建造，凡可建多层的就不建单层；其他的生活居住用房都由工业区有关部门统筹解决；大部分单位也租用统一规划建设的办公大厦。这些措施有效地避免了重复建设。

## 市场化探索

1982年的中国，缺乏一个产权明晰的房地产市场。蛇口房地产业市场化也处于摸索阶段，招商局在蛇口修建的各种建筑物，更多以租赁为主。

一栋栋的住宅、商铺和办公楼建造竣工之后，蛇口工业区房地产公司继续进行相应的经营和管理。在之后相当长一段时间内，该公司的具体业务是：



向蛇口工业区职工出租住房，为来投资的公司和企业建造厂房，建造和出租办公楼与住宅楼。

### 【链接】中国大陆第一批标准厂房——三洋厂房

三洋厂房，正式名称是华建工业大厦，是深圳特区最早的标准厂房。它位于深圳市南山区蛇口太子路，由六栋四层工业厂房构成，占地面积44 125平方米，总建筑面积95 815平方米，每栋建筑面积15 969平方米。

华建工业大厦由招商局和美国关岛建设投资公司合作成立的香港华建联营公司投资建设。招商局蛇口工业区负责提供土地，美国关岛建设投资公司负责提供资金。项目建成后，利润60%归招商局，40%归美国关岛建设投资公司。

厂房建成后，日本三洋株式会社购买了六栋厂房里面的四栋。当时招商局制定了一个非常有远见的政策：只卖房子，不卖土地，土地只有25年的使用期，使用期结束后，房子、土地全部收回。

二十多年来，先后有近百家不同性质的企业入驻三洋厂房片区，其中入住最早、时间最长、最著名的是日本三洋株式会社，这也是“三洋厂区”称呼的由来。

二十多年后，当三洋厂房完成招商引资的历史使命之后，又经过脱胎换骨的改造，成为招商局在绿色地产尝试方面的一个重要产品——南海意库。本书将在下篇对其进行详细介绍。

在推进国家房地产业的市场化改革方面，一向触觉敏锐的招商局更是先人一步。至今为止可以查到的招商局的第一个较大型房地产项目，是招商局和香港一家企业合资共建的碧涛苑别墅。这个项目早在1983年就完成开发，几乎是深圳乃至全国最早的外销房和商品房。整个项目一经推出很快就被到蛇口工作的外籍人士抢购一空。

### 【链接】深圳碧涛苑别墅

碧涛苑别墅由招商局和香港汉贸有限公司联合开发，至1985年共建成开发别墅60座，由招商局下属的物业公司管理，专供外国专家、港澳商人及部分



内地商人居住。

碧涛苑别墅是深圳第一个别墅区，当年红透半边天的刘晓庆也曾入住。项目位于深圳市蛇口太子路东侧，由碧桦路、碧榆路的别墅，碧涛中心的办公楼、电影院、超级市场，碧涛俱乐部的健身房、酒吧区，迎朝、迎宾、迎晖、恒景阁的公寓区等四个不同用途的小区组成，总建筑面积2.6万平方米。小区依海而建，环境优雅、空气清新、树木成林，有“南国夏威夷”的美誉。

碧涛苑别墅用不规则的灰白色花岗石块砌成，古朴厚重而典雅，是典型的东南亚风格。60栋独立式单体别墅掩映在绿树丛中，屋顶采用对比鲜明的红、蓝两色，意境优美。它西接南海酒店，东临海上世界。

碧涛苑酒吧一条街中，30多间情调各异的酒吧比肩而立，成了外籍人士最喜欢的休闲、娱乐场所。



深圳碧涛苑别墅

1983年2月,《经济日报》刊登专门报道,披露中国人民银行负责人的谈话,其中提到“国家鼓励私人购房、修房,今年要试办购买住房储蓄、修房储蓄等项业务。”1984年,国务院正式批准试点城市实行“公有住房补贴出售”。这一年4月,已经运作多时的蛇口工业区房地产公司正式挂牌成立,注册资金为人民币200万元。

### 【链接】深圳首家五星级酒店——南海酒店

蛇口工业区建立初期,袁庚就考虑要建立一家像样的酒店,以为来访的客人和领导提供下榻之所,同时完善蛇口的配套设施。

经过积极谈判,蛇口工业区和香港汇丰银行、香港美丽华酒店及深圳中国银行四家单位,合资建造了“南海酒店”。南海酒店1983年4月动工,1984年10月建成,1985年10月试营业,1986年3月正式营业。该酒店背靠微波山,面向深圳湾,至今仍是蛇口的地标。

南海酒店是深圳市第一家五星级酒店,也是一个社区国际商务会所。酒店建筑面积达35 600平方米,拥有客房395间;设计上围绕大海做文章:远



深圳蛇口南海酒店

眺南海酒店，犹如一艘破浪前行的楼船；侧面凝视，主楼更似鼓起的风帆。主入口靠山，车道环山而行，平面呈弧形布局，围山面海以争取最多的与海面的接触；剖面层层后退，内部空间处处见海，面海的每个客房的阳台犹如南海观音莲花座，典雅瑰丽，被时人称为“海上水晶宫”。

酒店风格融中外特色于一体，国际会议、办公商务、餐饮娱乐等功能一应俱全，服务和设施都堪称当时一流。

1985年1月，全国住房租金改革领导小组成立；同年6月，《中华人民共和国土地管理法》颁布，将土地





美丽蛇口



管理工作纳入了依法管理的轨道。但在经济改革的初期阶段，土地管理依然带有浓厚的计划经济色彩。

在1985年，虽然蛇口的土地管理使用改革还未有破题，但是蛇口工业区房地产公司已在开发专业领域取得了大突破。它开发的当时内地最领先的住宅项目——海滨花园小区被迅速抢购一空。在这个项目之中，蛇口工业区房地产公司独创了诸多设计开发理念——大户型、大客厅、复式、开放式厨房、旋转楼梯和独立门厅等，这些元素在二十多年前出现的时候，令房地产业界耳目一新。

1986年，蛇口工业区地产公司开发了住宅项目——玫瑰园小区，这是内地最早实现居住组团设计的一批物业。

1987年，是中国在土地和住房改革制度上有较大变革的一年。8月1日，《中华人民共和国土地管理法》正式实施，以提高房租发放抵租券、空转起步为特征的城镇住房制度改革在山东烟台试行。第二天，国家计委、建设部、国家统计局联合发出《关于加强商品房屋建设计划管理的暂行规定》，决定自1987年起，各地区商品房屋建设纳入国家计划。12月1日，深圳经济特区率先敲下了拍卖国有土地使用权的第一槌，突破了土地使用权不允许转让的法律规定。这是中国首次以公开拍卖的方式有偿转让国有土地使用权。

这一年，同样是招商局房地产开发历史上的一个重要年份，因为下属的蛇口工业区房地产公司经深圳市政府批准成为具有房地产综合开发资质的房地产公司。蛇口工业区的第一张土地证颁发也在这一年，这标志着中国的房地产市场迈出了规范化的第一步。

1988年1月，全国住房制度改革工作会议在北京召开，宣布将房改正式纳入中央和地方的改革计划，分期分批加以推行，在三年或多一点的时间内在全国基本推开。4月12日，《中华人民共和国宪法》（修正案）规定，土地使用权可以依照法律的规定转让。这是我国土地使用制度的根本性变革，根本大法承认了土地使用权的商品属性。同年，中国第一个土地拍卖、按揭贷款的真正意义上的商品房小区东晓花园在深圳竣工，当时售价1600元/平方米。而这个时候，招商局在蛇口进行的商品房市场化进程已经五年了。

### 【链接】深圳明华中心海员培训基地

20世纪80年代之后，中国的远洋运输进入高速发展通道，但是合格海员不足成为一个瓶颈。1990年，蛇口工业区给招商局明华船务公司提供了一个地块，由明华建立自己的海员培训基地。明华为基地设计了酒店、培训两个功能，第一期土建、设备、装修，全部投入达5400万港元，建成客房86间，教师住房28套。这个基地被命名为明华中心海员培训基地。

酒店培训基地落成后，聘请香港半岛酒店的外籍退休总经理来管理。当时蛇口的酒店不多，请洋人管理的酒店更是绝无仅有。酒店于1992年初开业，当时正是南海油田开始开发、大量外国人涌入蛇口的时候，再加上明华中心海员培训基地房间新、管理好，各项服务和配套设施接近国际水平，吸引外国人大量入住，当时的公寓房甚至要排队求租，供不应求，经济效益令人羡慕。

1993年，明华中心海员培训基地在蛇口工业区的支持下又建造了第二期工程，即现在蛇口明华会议中心的25层办公楼和24层公寓房，以补配套一期工程的不足。第二期工程建成后，明华中心成了多功能综合性酒店，建筑面积达到了70000平方米。

1994年1月，集公寓式办公单元与商贸娱乐为一体，高35层的海景广场在海滨浴场旁举行破土奠基仪式。海景广场由蛇口中建发展有限公司和蛇口工业



深圳明华国际会议中心



区房地产公司合作开发，是当时少见的高层综合建筑。

1995年，内地已处于宏观调控之中，但蛇口工业区房地产公司却是持续成功开发了蛇口花果山大厦、华彩花园和景园大厦等项目。善于抵御经济周期的压力、持续稳健开发的风格，已经慢慢成为蛇口工业区房地产公司的一种气质。

1997年，办公楼新时代广场在蛇口建成。这座深圳西部的地标性建筑，地上38层，高188米，地下3层，是招商局蛇口工业区的总部所在地，众多石油公司、航运公司、物流公司均在此办公。

1998年1月，“招商名仕花园”、“千叶苑”两个商品房楼盘双双开盘。这两个楼盘是深圳招商房地产有限公司首次在工业区红线外开发的项目，开盘后即告售罄。此时，招商局房地产的市场化运作已经相当娴熟，深圳招商房地产有限公司成为深圳房地产行业一支极具实力的队伍。

1999年2月，中国人民银行下发了《关于开展个人消费信贷的指导意见》，在“积极开展个人消费信贷”的引导下，贷款买房、按揭等新概念在中国内地开始大规模推广。而在此十几年前，蛇口就已经进行了大规模的职工住房按揭试验。

同年，招商地产逐步增加产能，开始开发大型社区，最典型的是推出近40万平方米的超大型海滨公园式小区——海月花园。海月花园是深圳滨海大道



蛇口花果山大厦



蛇口华彩花园



蛇口景园大厦



通车时第一个面向深圳整体推广的西部楼盘，引发了深圳西部房地产热。至此，招商局房地产业务在蛇口的耕耘收获丰硕，公司也根深叶茂，它走出蛇口、布局全国的时机已经成熟。

## 国际化努力

招商局将蛇口打造成了改革开放的试管，它下属的蛇口工业区房地产公司则在建设国际化社区、打造国际化建筑方面做了开拓性尝试。这些探索为改革开放后的中国房地产业，带来了一股时尚、和谐、先进的建设之风。



蛇口海上世界的“德国啤酒节”开幕式

### 【链接】为何老外总是钟情蛇口？

1995年12月19日《深圳特区报》报道了一篇文章，题目是《关注：蛇口成三千“老外”第二故乡》。记者认为，蛇口之所以能吸引如此多的老外定居，主要因它具有独特的地理交通优势、完善的生活配套设施和符合国际惯例的优良服务。

作者写道：“在蛇口，英语已经成为多数公司、商家和服务人员的工作语言；在蛇口，鲸山别墅区生活着31个国家和地区的700多位外国石油公司及各驻深跨国公司的高级管理人员，该别墅区俨然一个小‘联合国’；在蛇口，南海近海石油开采的乐观前景引发了新一轮外国石油公司进驻热，办公楼宇一时供不应求；在蛇口，蛇口国际学校和QSI国际学校已有数百学生就读；在蛇口，越来越多的‘老外’来这里创业、安家。他们能买到所需的洋货，吃到熟悉的西餐，看到各国的电视节目，甚至从香港雇来菲佣……”



### 1. 注重软环境建设

对一个房地产商而言，注重硬件乃是本分所求，不足为奇；而注重软件则是高人一等的竞争策略，能迅速和那些只知建造钢筋水泥建筑的同行拉开距离。招商局的每一个项目都注重软环境建设，正是这些无形的国际化努力，才使蛇口的外籍人士人口密度10倍于深圳，国际化气氛更加浓厚。

蛇口开发初期，袁庚就清醒地认识到：搞房地产，尤其是要搞国际化的房地产，就不能只盖几栋房子、修几条道路完事，而更要注重塑造软环境。

#### 【链接】打造不停电社区

我国在改革开放之前，电力供不应求，很多地方一周例行停电两三天，甚至随时拉闸停电。为了提升蛇口的国际化水平，维护蛇口的投资、居住环境，招商局取得国务院的支持，特事特办，铺设了从香港中华电力公司烂角咀发电厂到蛇口工业区的海底电缆，由香港电网直接供电；同时建立了工业区自己的供电公司和供电网络。这样不但一举解决了停电、拉电的问题，而且保证了电力的质量，满足了外籍人员的生活和投资要求。



蛇口是一个“不停电”的地区

## 2. 完善的驻地配套

蛇口工业区房地产公司在蛇口的国际化探索，始于20世纪80年代初为外国石油公司提供的驻地。

当时招商局意识到，油田开发前景远大，而中国石油部门缺乏海上油田的开发技术，势必与外国石油公司合作。每家进驻中国的石油公司又会带进一批作业公司、服务公司，他们会迫切需要一个交通条件、商务配套、自然环境均能符合要求的驻地。

通过考察英国北海油田旁的阿巴丁石油后勤基地和新加坡石油后勤基地，蛇口和赤湾迅速建立了一个具有地理交通优势、生活配套完善、符合国际惯例的南海石油开发后勤基地，以优良的服务赢得了外国石油公司青睐。

很快，像世界500强公司的英国BP、美国菲利普斯在内的二十多家外国石油公司集中到蛇口，并带进了大批外国技术人员及其家属。

### 【链接】袁庚为实现蛇口国际化的努力

当时蛇口建设指挥部只有几条国内的长途电话线，外商初来蛇口，对于当地的电讯条件很不满意。袁庚亲自给国务院有关部门写报告，为蛇口取得了一个800路程控电话交换机的直通香港的出口，扫除了通讯方面的拦路虎。

袁庚对于早期的蛇口公共厕所管理问题也极不满意。他坚决要求蛇口工业区房地产公司一定要按国际化的要求做好清洁卫生工作，“坚决要改变中国人不是靠眼睛，而是靠鼻子找厕所的惯例”。

外国石油公司的技术人员及其家属的到来，不但需要住宅，而且需要学校、医院，还需要教堂做礼拜。袁庚一次次与有关部门协商，终于一一解决了这些问题。

在招商局的点滴努力下，蛇口的各种条件日臻完善。鲸山别墅、半山海景别墅、兰溪谷、泰格公寓、明华国际会议中心、新时代广场等一系列场所可提供国际水准的居住、度假、会议、办公等功能。蛇口的社区开发者和管理者充分发挥“大房东”、“大管家”的作用，摸索出一套符合国际惯例的完善的服务体系。



外国人聚居的蛇口鲸山别墅和国际学校



### 【链接】深圳鲸山别墅

作为深圳乃至全国最早和最密集的别墅区，鲸山别墅从1986年持续开发至今。它的特色是只租不卖，堪称房地产租赁界最成功的案例。

鲸山别墅开发时，每平方米成本不到1 000元。如果出售，一套300平方米的别墅可以卖到一二百万；但如果用于出租，一年的租金就可收回四五十万，两年就能完全收回投资，故只租不卖成为它的特色，这种经营策略对中国房地产业界的经营有很大启发。

虽然整个项目当时只有200余户，却长期居住着1 000多位外国人。他们是来自美、法、英、德、日、韩、意等近30个国家的国际知名大企业高级管理人员以及家属。这个小区至今仍然是国内最具规模的外国人居住的别墅区之一，鲸山别墅也因此被称为内地房地产中高档租赁物业的经典代表作。

小区不仅具备完善的购物、休闲配套设施，更根据外籍人士集中的情况，建立了深圳市第一个由外国人管理的“国际学校”、“国际诊所”，甚至还附设小区教堂。体贴入微的服务，使鲸山别墅成为全国首批物业管理先进小区。



### 第三节 影响深远的蛇口住房改革

几乎是和招商地产成立的同时，中国的住房制度改革开始，房地产市场发育也由此发轫，走过了近30年波澜壮阔的历程。

#### 住房制度改革的背景

住房是关系国计民生的重大经济问题和社会问题，解决民众住房问题是建设和谐社会的重要方面。这一直以来是中国社会由上至下的共识。



拥挤的城中村

自1949年到1980年代，中国人口增长非常迅速，总人口增长了一倍多，而且城市人口的增长快于农村人口的增长。城市人口的增长意味着对城镇住房需求的增加。由于中国是一个发展中国家，经济实力的不足导致政府不可能

在住宅建设上投入足够的资金。因而，许多城市居民的居住环境甚为恶劣。

在住房制度改革之前，我国城市中长期实行“统一管理，统一分配，统一定价”的公有住房实物分配制度，房租低得不足以支付维持管理费用，更不用说折旧费、投资利息等了。常规的房屋建设循环因投资不能回收而阻断；加之房屋的生命周期因失修而缩短，这就更加大了满足民众日益增长的住宅需求的难度。

我国理论界和实践工作者关于住宅属性、房租等问题的正式研讨，始于1980年1月苏星在《红旗》杂志发表的文章——《怎样使住宅问题解决得快些》。该文指出，住宅是个人消费品的重要组成部分，应该走商品化道路。而改革开放之初，有关住房制度改革的清晰信号，则来自1980年邓小平关于住房问题的讲话。

#### 【链接】邓小平1980年讲话内容

邓小平说：“要考虑城市建筑住宅、分配房屋的一系列政策。城镇居民个人可以购买房屋，也可以自己盖。不但新房子可以出售，老房子也可以出售。可以一次付款，也可以分期付款，10年、15年付清。住宅出售后，房租恐怕要调整。要联系房价调整房租，使人考虑买房合算。”

此后，我国各大城市房改大致经历了试点探索（1979~1985年）、提租补贴（1986~1990年）、以售带租（1991~1993年）以及全面推进住房市场化改革的确立（1994~1997年）阶段。新的住房制度使过去国家和单位住宅建设的单一投入结构，转变为国家、集体、个人、内资、



二十多年前的蛇口民居

外资、合资多方投入的新型结构，调动了各方积极性，共同为改善民众的居住水平而努力。

旧的住房制度在中国实施了40年，它与经济和管理体系形成了十分密切的关系，所以住房制度的改革不可能不牵扯相关体系的改革。如果政府将住宅由福利制改为商品制，这势必引起生产结构、价格结构和消费结构的变化。所以要进行房改必须进行工资、物价体系方面的改革。所有这些使得房改的难度加大。而招商局在蛇口进行的住房改革试验，无疑具有划时代的重要意义。



## 蛇口的房改起步探索

中国的住房制度改革从提高住房租金开始。经历了提供福利房、成本房和微利房、公房上市，进而进入商品住宅等阶段，住房实现了由计划分配到货币化、市场化的进程，并形成了活跃和规模庞大的商品房市场、二手房交易市场。这从一个侧面反映了社会主义市场经济的成就。这个过程在蛇口这个改革实验田里，表现得特别清晰。

### 1. 住房制度改革的准备

1981年5月7日，蛇口工业区宣告第一期约一平方公里土地上的五通一平（通水、通电、通航、通车、通讯和平整土地）工程竣工。第二个月，即1981年6月，蛇口工业区就宣布进行第一次职工住房制度的改革，把原来从内地搬来的低租金、福利性职工住房制度，改为按建房成本折旧加上维修、管理费成本回收租金的准商品房职工住房制度。

1984年，招商局在蛇口工业区进行第二次职工住房制度的改革，与住房有关的三项制度陆续出台：按成本价、优惠价、商品价三种价格销售住房；同



蛇口早期建设中的工地



时，购房可以分期付款也可以银行抵押贷款。蛇口工业区房地产公司则是这三项制度的主要实施者。在今天回看，这三项措施具有划时代的意义，无论对中国的房地产业还是广大民众的生活，都影响深远。

### 【链接】住房制度改革需要配套改革

中国的住房制度改革首先由招商局在下属的蛇口工业区开始实践。这项制度的改革涉及了“切断员工与所服务企业的人身依附关系”、“社会保障体系的建立”、“银行按揭”等多方面改革配套，同时还涉及了新城镇建设产业和居住区的规划与设计、商业及公共设施配套、市政绿化建设、环境改造以及市区重建等。中国城市化的进程，是与住房制度改革紧密相连的。

虽然蛇口早期的商品化住房，和后来真正的具有完全产权的商品房还是有区别的，但这些住宅毕竟也是产权房。对员工来说，越早购买的住宅到后来的升值空间就越大，这形成了非常鲜明的示范效应，吸引着购房需求进一步增加，推动着房改逐步进行。



蛇口职工住宅小区成片建设



## 2. 招商局管理层的支持

袁庚对于住房改革的意识一向非常超前，他早年在海外生活的经验体会给他留下了很深的印象。所以，早在工业区创办初期他就提出，希望蛇口工业区的劳动者们能够居者有其屋。这在当时国家统筹统包的住房体制之下，无疑是一个颠覆性的创新。而招商局，更是中国最早提出这个理想的企业——让员工拥有属于自己产权的房子。在这样的思路下，虽然全国房改形势并不明朗，招商局也决心在蛇口工业区对住房制度进行改革，让在蛇口的劳动者都能够自己购买住房。

在蛇口工业区开发初期，招商局就在高层会议之中明确指出：我们不能走内地低收入、低房租的老路，实践证明那条路走不通。住房制度要改革，要逐步向住房商品化方向努力，这个头一定要开好。

在让世人称道的蛇口住房改革尝试之中，前几任蛇口工业区房地产公司的总经理陈金星和周为民做了充分的准备工作。他们就建造成本、资金运转等进行了深入研究，陆续提出多项不断完善的政策。一代代的房地产公司负责人又根据当时的实际情况不断进行了补充完善。

早在20世纪80年代末，就有国内公认的结论称，住房改革的一整套思路和实践，招商局在蛇口进行的试点始终是走在全国前列的。

## 3. 由计划分配走向货币化、市场化

1981年6月，蛇口工业区采用了根据住房造价折旧加维修管理费收取租金的办法。招商局成为全国首个打破职工住房统建统包及低租金传统的企业，开始逐步但坚定地 toward 住宅商品化过渡。

住房制度改革的第一步，就是对住宅一律实行按质按量论价，由职工自由选租。制订租金标准的原则是：坚持成本核算，不赔不赚；房屋的建造成本按50年回收计算。

据此计算，每平方米每月租金0.5~1元钱，比内地大城市还高10倍。一般每户月租金约50元，约占家庭月收入的四分之一。而当时内地一套房的月租金不过三五元钱，约占家庭月收入的5%~10%，住房乃名副其实的“福利”。在蛇口，当时这笔不便宜的住宅租金完全要职工自己支付。

招商局蛇口工业区当时明文规定，在住房面前人人平等。住房面积、价格、楼层同单位性质、职务级别、工资收入脱钩，要住房面积大就得多掏钱。在房租调高之下，职工逐渐觉得租房不如买房，住宅商品化的概念渐渐渗入蛇口人的头脑，并且慢慢影响到全国。

1984年初，荔园小区住宅竣工。招商局在职工收入有所提高的情况下，决定进一步深化住房制度改革，实行租售结合、以售为主的政策，开始按优惠价向职工出售住宅。



从四海公园眺望，建于20世纪80、90年代的深圳蛇口职工住宅——翠薇园



建于20世纪80年代的深圳蛇口的职工住宅——玫瑰园



同年12月，蛇口工业区房地产公司建成中国第一批“准成本房”——水湾B区。蛇口工业区管理委员会于1984年12月27日出台了《蛇口工业区职工住宅经营管理暂行规定》，实行统一的售房办法。这个暂行规定，也是迄今为止有案可稽的第一个大型企业的职工住宅改革制度。

虽然是提倡居者有其屋，但是因为之前二十多年的历史记忆让公众印象太深刻，所以面对住房改革政策，众多职工普遍的心态是半信半疑。不少人担心改革开放的政策以后会变，怕花钱买了房子，但是有一天会被政府收回。招商局和工业区领导第一次动员大家买房的时候，蛇口人的反应比较审慎。当时买房的人，都是有一定冒险精神的人。为了鼓励大家买房，蛇口工业区房地产公司制定的销售价格也比较便宜，还带有一些优惠条款，包括灵活的退出机制。房地产公司承诺，买家日后若因为资金问题，需要将房子回售给房地产公司的话，不仅能够获得全额本金，而且根据市价，除开本金之外超出部分的利润，房地产公司和个人对半分享收益。当然，这是第一批购房者的优惠，其后的购买就没有这样的好事了。

#### 【链接】蛇口第一个买房人——范秀奇

第一个吃螃蟹的人总是需要勇气的。尽管当时招商局出台了一系列优惠政策，但大多数蛇口的职工对购房一事还在犹豫、观望。毕竟，这是新中国成立以来，960万平方公里土地上第一次有企业向职工出售住房。最后，当时蛇口旅游公司的范秀奇成了蛇口工业区第一个买房的职工，尽管当时他手头只有2 000元钱，还是第一个报名了。在他的带动下，一批职工纷纷购买了住房。住房改革终于在蛇口迈开了坚实的第一步。

这次房改突破了内地沿袭数十年之久、由政府（或企业）大包大揽职工住宅的传统做法，向住房商品化迈出了重要一步；而招商局在住房租售中采取的公开、透明、公正、科学的政策，也让蛇口工业区职工在彷徨和欢愉中接受了这一改革。

这种为蛇口工业区各个企业的职工提供住房的努力，一直到20世纪90年代后期，在和深圳市自身的经济适用房制度接轨之后才自然停止。招商局为蛇口的建设者先后提供了两万多套住房改革产品，这是一个企业在中国住房改革

建于20世纪90年代的深圳蛇口职工住宅——翠竹园





历史上非常突出的贡献。

## 透明成功的蛇口房改经验

1985年，广州市召开了一次广东省级别的住房改革研讨会议。由于当时有关住房改革的问题还远未有清楚的共识，因此与会者的意见五花八门。当中很大一部分人是站在既得利益者的角度去发言。而招商局的代表，在这方面并没有光考虑自身小团体利益，而是旗帜鲜明地强调，蛇口的房改将是公正公平、人人都有机会购买住房的改革。他们的汇报在会上就获得了广东省领导的肯定，并且指示他们总结出一些实际经验来推广。

### 【链接】蛇口房改得到了主管部门的支持

当时深圳市副市长朱悦宁也是广东省房改的领导成员，他在会议上提出，以后各个地区的房改都要报广东省住房改革小组批准。招商局的代表、当时蛇口工业区房地产公司总经理王志宏则提问：“我们招商局的住房改革（方案）没有通过批准就实施了，是不是应该补报？”朱副市长明确表态说：“招



建于20世纪80年代的深圳蛇口职工住宅——玫瑰园

招商局蛇口工业区的住房改革，可以大胆地往前走，你们不用向我们申报。”蛇口工业区的住房改革得到了主管部门领导的支持，这也是招商局能够大刀阔斧地进行改革并取得成效的重要原因。

招商局在蛇口工业区推行的住房改革，即使在二十多年后的今天来看，也是过程透明、成绩斐然的。

住房改革的第一步，先是有了住宅供应；第二步，则必须考虑到职工们的实际购买力。这是一个需要小心处理的综合工程。招商局在蛇口的房地产业务实施者——蛇口工业区房地产公司，作为住房改革的推动者一直注意考虑购买者的承受能力以及其他各方面的感受，并不断在执行过程中进行微调，以平衡社会影响和群众情绪。

招商局和下属房地产公司在整个改革过程之中都深切认识到，要建设一个良性循环的住宅制度，就不能再由企业背负那么多的社会成本。可喜的是，这个改革正好符合了社会发展的节奏。在蛇口工业区开发得如火如荼的20世纪80年代，工业区的上下各级职工的工资在持续上涨。虽然房地产公司开发的畅销住宅房价一直在涨，但房价上涨的速度还是低于员工工资增长的速度。招商局的高层领导非常支持蛇口的住房改革，但是一再提醒房地产公司，要掌握住房改革的步伐和节奏，不要让蛇口的劳动者负担过重，影响改革的进程。

### 【链接】老蛇口居民回忆当年买房

在蛇口工作多年的老工作者陈难先先生回忆：“当时大家刚来蛇口时，月工资都很低。我来的时候是168元，我以前在杭州是68元，已经增加了1.2倍。当时我买下来的新房子面积约90平方米，总价是9 700元，首付要1 700元。我做了五年的分期付款，每个月还本付息要交250多元。”

不过，等他开始还月供的时候他们夫妇的工资总和已达到近500元。每个月交250元月供之后，其他的钱用来日常开支，并不影响正常生活。他说：“因为那时候的物价很便宜。一斤米才一两毛钱。”

在住房改革的早期，招商局采取的是逐步将成本纳入房价的办法。当时的成本包括建筑安装费用、市政配套、设计费、财务管理费和土地开发成本等等。改革的思路是在房价之中每年增加一项成本，最终使得住房的销售价格由



准成本过渡到完全成本，再过渡到微利。一开始的认购者七折优惠等促销手段也慢慢取消了。

现实之中，往往是头一年还踌躇犹豫地买了住宅的职工，过后一年就反过来感谢。

1985年7月，蛇口工业区董事会批准工业区深化住房改革方案，在保证职工实际收入增加的前提下推进职工住房的商品化。职工住房商品化由不完全到比较完全、到完全商品化，分阶段逐步实行。

与住房改革配套的是工资改革。在批准房改方案的同一日，蛇口工业区决定在直属单位进行工资制度改革和工资普调，并经董事会批准通过。这次工资改革主要内容有两点，其一是改革现行工资结构和管理方法，实行职级工资系统，建立由职务、职级系列和薪点工资结合的标准，组成职级工资系统，下放权限，实行分级管理；其二是确定工资改革和调资的增资幅度及控制办法，并确定今后每年第二季度进行一次工资普调。

#### 【链接】工资改革和住房改革的关系

要进行住房改革，实现住房商品化，就必须提高居民工资，让他们能买的起房子；但工资又不能提高得太快，否则会导致企业的负担过重，将在蛇口



建于20世纪80年代的深圳蛇口单身职工公寓——兰园

安家的企业挤压出去。所以招商局在推进住房改革时，既注重减轻居民的负担，同时也考虑到了企业的承受能力，使得各方都能接受，住房改革才得以顺利推行。



虽然有着争论，但是让劳动者体会到实惠的住房改革的大趋势已经不可逆转。1986年1月，国务院召开城镇住房制度改革问题座谈会，会议决定成立国务院住房制度改革领导小组和领导小组办公室。

1988年的深圳，有一个社会各个阶层都关注的关键词：住房改革。深圳特区政府出台政策鼓励居民买房，提高原来的福利房租金。深圳住房制度改革在全国走出了具有革命性的一步。当年春，国家经济体制改革研究所做出结论：“深圳经济特区住房制度改革方案的出台，将具有全国性重要意义。”而深圳的住房制度改革，则大量参考了蛇口住房制度改革的实践和经验。

数年的尝试和事实证明，包括了蛇口经验在内的深圳住房制度改革，不仅纠正了原来住房分配问题上的某些弊端，而且取得了显著的经济效益和社会效益：

(1) 建立了独立的住房基金系统，加快了住宅建设进度，结束了以前那种无钱盖房、无钱修房、无钱买房的尴尬历史。

(2) 形成了国家、企业、职工个人共同承担住房建设费用的局面，推广



建于20世纪90年代的深圳蛇口职工住宅——文竹园二期



了“住房是个人消费”、“住房是商品”的观念，减轻了国家和企业的负担，调整了消费结构。

(3) 活跃了房地产市场，带动了市场经济和相关产业发展。

(4) 用简单的经济手段代替了原先复杂的住房再分配办法，平衡了职工利益，遏制了不正之风。房改结束了单位分房的历史，所有人员无论职位高低一律按市场价格统一购买住房，避免了以前职工为多分住房而向领导逢迎拍马的现象，减少了腐败滋生的土壤。

(5) 解决了人身依附问题，提高了人才流动性。房改之后，职工的个人住房问题不再依赖单位解决，而是靠自己购买。这在无形中减少了个人对单位的依附，为人才的流动性松了绑，避免了那种一辈子只能在一个单位工作、无法充分发挥个人特长的弊端，同时也为思想自由、人格自由、人性解放提供了物质基础。

在中国几千年的文化传统中，居者有其屋是一个人最大的梦想之一。房改后职工拥有了自己的房子，自信心和安全感大大增强，他们天性中的自由、



建于20世纪80年代的深圳蛇口职工住宅——招南小区

民主、自尊等精神也会逐步迸发出来，等级观念进一步被打破，人们对平等、公平的追求进一步激发，更促进了社会的和谐和进步。所以说，蛇口的住房制度改革，不但具有明显的物质意义，而且具有深层次的精神意义。这和今天倡导的社会主义精神文明和和谐社会价值观，是完全吻合的。

## 房改由试点到全国

1991年，全国第二次住房制度改革工作会议召开。由此，房改又进入了一个新的发展阶段。这个阶段房改的主要内容是出售公房，房改工作从深圳等少数试点城市扩展到全国。

为推进住房商品化，招商局又推动各个合作银行为职工提供住房贷款，使得住房改革得以可持续发展。

时间到了1992年，住房问题和土地问题的关系也开始浮现。这年的10月



建于20世纪90年代的深圳蛇口职工住宅——桂园



12日，蛇口工业区房地产公司制定了《招商局蛇口工业区职工住房交（补）地价办法》。交（补）地价是指根据深圳市有关政策法规，依照工业区历年的住房买卖合同条款，本着自愿的原则，对符合一定条件的职工，鼓励他们 will 优惠面积部分从准成本价交（补）至全成本价（即增补地价），由准成本福利商品房转为全成本福利商品房；他们的产权不受限制，享有市规定的全成本福利商品房的完全产权。

同年12月1日，蛇口工业区房地产公司开始实行《1992年蛇口工业区职工住宅租售价调整方案》，通过深化职工住房制度改革、达成向全成本价和市场优惠价过渡的目标。该《方案》规定当年租、售给企业职工住房实行市场优惠价，即对限定配额面积内的租售价格略微上调。调整后的价格高于全成本价、低于市场价，铝窗房市场优惠价为2 000元/平方米，租价为14.5元/平方米。今后，市场租售价将随行就市。

至此，蛇口的住房改革已经轮廓粗定，基本上进入一个成熟阶段。

1993年，第三次全国房改工作会议召开。深圳是大会上唯一一个全面介绍房改经验的城市，经过实践检验的“以卖为主”的深圳房改经验——尤其是招商局在蛇口工业区探索的经验——被确定为全国房改的方向。从那以后，深圳房改经验被推广到全国，成为房改的风向标，全国都走上了以卖为主的路子，“房屋是商品，住房是消费”的观念也从深圳走向了全国。

1994年7月18日，国务院下发了《关于深化城镇住房制度改革的决定》，确定房改的根本目的是：建立与社会主义市场经济体制相适应的新的城镇住房制度，实现住房商品化、社会化；加快住房建设，改善居住条件，满足城镇居民不断增长的住房需求。

1994年4月1日，蛇口工业区调整职工住房配套费（地价），住宅按照全成本价出售，也就是准成本价加配套费。至此，蛇口的住宅已经基本上实现了商品房化。

到了1996年4月，蛇口工业区职工住房制度开始与深圳市住房制度接轨。同时蛇口工业区决定从1997年起，对购置微利房的职工不再予以补贴。到这一年，蛇口的商品房进程可以说是大功告成。

1998年7月3日，国务院出台了《关于进一步深化城镇住房制度改革加快

住房建设的通知》。该通知宣布从1998年下半年开始，全国城镇停止住房实物分配，实行住房分配货币化。这个通知，正式宣告了其后10年的房地产市场化大潮来临。在住房改革之中一马当先的招商局的房地产部门，则在房地产市场化之中继续着自己的探索和积累。

经过多年改革，目前我国城镇住房实物分配的福利体制已经彻底终止，货币化住房分配、市场化和社会化供给体系也终于建立。而在这个改变亿万人福祉的过程之中，招商局进行的探索和积累的经验，不仅是房地产行业的财富，也是全社会的财富。



建于2000年前后的深圳蛇口职工住宅——桃花源



北京招商局中心



---

### 第三章

## 老干逢春 再发新枝



## 第一节 90年代的房地产开发热

1992年元月，88岁高龄的邓小平来到广东。他谈及改革开放时说：“改革开放胆子要大一些，敢于试验，不能像小脚女人一样。看准了的，就大胆地试，大胆地闯。”这就是著名的南巡讲话。

这些话在当时大多数中国人的思想深处掀起风暴，并且迅速对中国社会经济走向产生了深远影响，全国经济掀起了新一轮热潮。改革开放中一直领先的招商局，此阶段的特点是：大规模、大动作地发展房地产业务。

招商局董事会纪要中，对1992年工作措施的记录是，要“加强房地产工作，切实抓好招商局新办公楼、上海招商局大厦的建设。”

时任招商局集团有限公司董事长、交通部部长黄镇东在1992年的董事会上提到：“关于房地产开发，按照邓小平同志胆子要大一点，要敢闯敢干的基本论述，在房地产业的问题上，从蛇口工业区的成片开发，使我们涉足了地产业，我们有这个经验，我们要干的是，投资进去就自己开发，就应该走这条路。”“只要按国家的政策办，不搞炒房、炒楼、炒地皮，用开发来提高和发展这个地方的生产力，我们就大胆去干。”



香港德辅道西9号

提高和发展这个地方的生产力，我们就大胆去干。”

20世纪90年代，招商局集团介入了香港岛西环德辅道西9号大厦（原名京光中心）的改建。这个项目占地不到1 000平方米，



一共盖了29层。除集团决定留下四层物业自用外，其余部分销售一空，整个项目的利润高达数亿港元。

一边是房地产诱人的高额利润，一边是传统产业遭遇经济周期性衰退时期的艰难运营。如此鲜明的对比，导致招商局集团上上下下都洋溢着一种希望大做房地产的激情。

“我们要登陆了！”在一次集团高层会议上，有高管人员兴奋地扬言。至此，集团内部提出了一个发展房地产业务的九字方针思路——大城市、旺地段、大项目。

1994年，招商局在香港注册成立了招商局置业有限公司（以下简称“招商局置业”），并开始在香港、北京、上海、西安、武汉、广州、南京等地快速跑马圈地，集团下属的许多公司也纷纷涉足房地产业务。

从1992年到1995年，在香港，招商局将华商大厦和华商宾馆拆了改建办公楼，收购了德辅道西9号的三角地，进行了友联船厂和长沙湾老厂的改造；在上海，进行了浦东招商局大厦和浦西成都路招商局广场的建设；在北京，进行了CBD地段招商局中心和复兴门内招商局北京国际金融中心的建设；在南京，进行了新街口地段招商局国际金融中心的建设；在广州，进行了天河地段的建设……一时间，招商局集团在全国掀起了房地产开发的热潮。

到1996年底，招商局统计下属各级公司的房地产业务，总面积达到110万平方米，涉及投资金额115亿元；到1997年底，招商局在以上项目已累计投入资金60.6亿港元（包括集团土地作价投入16.56亿），以写字楼为主，开发物业种类有写字楼、商场和住宅等，项目分布在香港、澳门、北京、上海、深圳、南京、西安、武汉、天津、广州等10个大中城市；到1998年第三季度，招商局集团下属的招商局置业开发项目共有19项（包括原集团西港中心和集团老办公大楼重建项目），项目总投资规模231亿港元，招商局实际投资占112.5亿港元。其中，港澳有7个项目，总投资140亿港元，招商局占64亿港元；内地有12个项目，总投资额91亿人民币，招商局占48.5亿人民币。

在20世纪90年代，上述投资数字是非常可观的。现在占据房地产市场营业额前列的万科、保利、珠江、富力和万达等等一系列房地产公司，当时也只是10亿元左右的规模，与招商局房地产业务不在一个级别上。

北京凱旋大廈



## 第二节 成功的园区开发

在改革开放过程中，工业园区作为新生事物出现在内地，起到过积极的作用。但是，各地在大力发展工业园区的过程中，也出现了圈占土地、投资低效率以及加剧经济过热等副作用，引起中央政府的多次清理整顿。总的来说，除了国家级的技术开发区之外，其他工业园区的开发成功个案有限。而招商局能够在其中参与成功开发五个大的工业园区，是值得肯定的成绩。

### 【链接】中国20世纪90年代初的开发区热

中国的开发区包括经济技术开发区、高新技术开发区、保税区、出口加工区等特殊经济区域。其中经济技术开发区和高新技术开发区数量多且对社会经济影响最大。由于20世纪90年代中期之后不再设立高新技术开发区，所以后来新成立的开发区多以经济技术开发区为主。

1992年前后，开发区热开始出现。当时是经济转轨时期，各地政府行政权力较大，资源配置能力很强。在首批开发区成功运作的鼓舞下，它们纷纷举办开发区和工业小区。随后，中国出现了国家级、省级、市县级等各级开发区。几千个开发区在很短的时间内纷纷设立，其中绝大多数是基层政府举办的。

一些盲目跟风设立的开发区，或因基础设施条件差，或因政策环境恶劣，或因区域位置不佳、不具备开发和招商条件，导致项目失败。这些失败的项目造成了大量耕地的占用和浪费，而全国范围的开发区的低水平重复和大面积开发，进一步加剧了宏观经济的过热。故清理整顿开发区成为当时整顿经济秩序的重要内容之一。

继蛇口工业区取得全国瞩目的成功之后，招商局开发建设了深圳南山赤湾和漳州开发区，又相继参与投资了上海外高桥开发区、上海金桥开发区、威海高新技术开发区、烟台开发区、广州保税区、上海金山开发区等开发区。除



了金桥、外高桥和金山开发区盈利退出之外，赤湾已成为深圳西部港区和海港工业园；漳州开发区一直滚动开发至今，成为招商局的又一个重要业务基地。可以说，招商局20世纪80、90年代的园区开发是相当成功的。

## 默默耕耘的赤湾

### 1. 历史上的赤湾

在蛇口半岛的最南端，有两座不起眼的小山头，一为左炮台，一为右炮台，皆是清朝两广总督、钦差大臣林则徐所设。两座小山之间的海湾即为赤湾。

赤湾有着深厚的历史底蕴，它不但是宋朝末代皇帝抗元失败后的葬身之处，也是爱国宰相文天祥吟咏《过零丁洋》的地方；第一次鸦片战争中，这里打响了中国近代史上反侵略的第一炮。

#### 【链接】赤湾宋少帝陵

1278年，南逃的赵昀在群臣的簇拥下登基称帝；1279年3月，元军大败南宋军队。为免被俘，遗臣陆秀夫背着时年8岁的赵昀在广东新会跳海而死。赵



屍体被水流带至赤湾岸边，被当地渔民发现，葬于赤湾。现在在赤湾仍矗立着宋少帝陵，这是1984年蛇口工业区和香港赵氏宗亲会出资修葺、扩建的，已成为深圳市重点文物保护单位。

## 2. 以“中国”开头的开发公司

在改革开放之前，赤湾是一个只有十几户居民的小渔村。1979年，蛇口工业区的开山炮声震撼了深圳，也震撼了一山之隔的赤湾村。1982年，当时的国务院领导人视察蛇口工业区时，来到赤湾左炮台。他听取了袁庚的汇报，十分欣赏袁庚的提议：组建一个中外合资的开发公司，按照蛇口模式开发赤湾。这个公司就是国务院批准的，以“中国”为开头的中国南山开发（集团）股份有限公司（以下简称“南山开发公司”）。

赤湾的初期面积只有两平方公里，经过大规模的移山填海，目前已有3.4平方公里。和蛇口工业区的知名度相比，已有27年发展历程的南山开发公司似乎较为淡静；但是赤湾和蛇口工业区一样，也是招商局旗下一个成功的工业海港园区建设的范例。经过艰苦不懈的创业，南山开发公司作为我国首批中外合资企业之一，现有注册资本6.4476亿元，总资产46亿元，员工2 000余人，已成为一个具有相当规模，并在港口、海洋石油服务等行业享有盛誉的集团企业。



2008年赤湾全景



### 【链接】从赤湾走出的上市公司和总裁

赤湾的沃土为招商局孕育了两个上市公司和一位总裁。两个上市公司是指在深圳证券交易所上市的深圳赤湾港航股份有限公司（股票代码000022、200022，以下简称“赤湾港航”）和深圳赤湾石油基地股份有限公司（股票代码200053，以下简称“石油基地”）；一位总裁是指34岁出任南山开发公司总经理的傅育宁博士，他后来临危受命，成为招商局集团的副总裁、总裁。

### 3. 赤湾港航，战果累累

赤湾港航是南山开发公司的旗舰，主要从事集装箱、散杂货码头及港口配套业务的开发和经营管理。

赤湾港是全国名列前茅的进口化肥集散、中转大港，经济效益极其显著。1983年第一个万吨级泊建成后不久，赤湾便与挪威国家化工集团签订了长期装卸、包装散装化肥的协议。



发展中的赤湾

赤湾港航于1996年顺利通过了ISO9002国际认证，成为国内首家获此认证的港口企业；2002年度被评为中国上市公司百强第89名；2003年度被评为中国上市公司百强70名；2004年度被评为中国上市公司百强第60名，同年9月首次入选深圳成分指数样本股；2005年5月入选深证100指数样本股，同年位居2005年中国上市公司竞争力百强第13名。这些荣誉标志着赤湾不仅在行业内享有较高的声誉，而且在资本市场上也是精明的投资者争相追逐的对象。

### 【链接】赤湾港航大事记

1984年，赤湾港与新加坡海洋联合服务私人有限公司合资成立了深圳赤湾石油基地股份有限公司，成为南海东部石油开发唯一的陆上基地；同年，第一家建材企业深圳赤晓组合房屋有限公司在赤湾成立；

1987年，赤湾港成立了深圳第一家集装箱码头企业——深圳赤湾港集装箱公司，开创了深圳港集装箱海运的历史；

1988年，美国总统轮船公司的集装箱支线班轮挂靠赤湾港，这是深圳第一条国际集装箱航线；同年郭氏兄弟集团与中国粮油进出口公司和南山集团在赤湾合资成立南海油脂工业（赤湾）有限公司；

1993年，赤湾港旗下五家港口航运专业化公司经改组成为上市公司——深圳赤湾港航股份有限公司，它的A、B股在深圳证券交易所上市；同年中外合资深圳南天油脂工业有限公司成立；

1994年，赤湾港航与美国寿力公司、新加坡胜宝旺工业公司在合资成立了深圳寿力亚洲实业有限公司，生产螺杆式工业压缩机；同年国内第一家从事大型海洋钢结构工程建造的企业深圳赤湾胜宝旺工程有限公司在赤湾成立；

1997年，建立赤晓工业园；

2002年，赤湾港区成为华南规模最大的集装箱码头之一；

2005年，赤湾港区规划的25个泊位全部建成。

2006年，赤湾港航荣登“2006中国上市公司竞争力排行榜”港口行业第一名；获“深圳知名品牌”称号；化肥接卸量突破195万吨，居全国港口第一；东莞深赤湾港务有限公司正式成立并动工；首次被评选为“深证治理指数成分股”成分公司；被评为“2006中国服务业企业500强”、“2006年最佳成



长上市公司50强”、2006中证百强评比“中证回报百强”。

2007年，世界首台三箱吊设备在赤湾妈湾作业区投入使用；赤湾港航荣获“广东省2007年度外经先进企业一等奖”。

2008年，赤湾港航荣获广东省2007年度外经先进企业一等奖；赤湾集装箱码头迎来世界最大集装箱船舶——超大型巴拿马船舶“MSC Daniela”。

#### 4. 石油基地，备受瞩目

深圳赤湾石油基地股份有限公司简称“石油基地”，1984年由中国南山开发(集团)股份有限公司与新加坡海洋联合服务有限公司共同投资兴建。它



暮色中的石油基地一角

的主要业务是为在中国南海海域从事石油及天然气勘探、开发生产活动的作业者提供全方位的后勤保障服务，为我国海上能源开发事业和经济安全发挥了不可替代的作用。1995年，“石油基地”在深圳证券交易所上市，现在已发展为以石油后勤保障服

务、海洋工程服务和物流后勤服务三大产业为核心的多元化企业。

“石油基地”由中国和新加坡合资组建，股东均是业界知名企业。中方股东包括：招商局（南山）控股有限公司、深圳市投资管理公司、广东南油经济发展公司、中海石油投资控股有限公司、中国近海石油服务（香港）有限公司、黄振辉投资有限公司、银川有限公司；新加坡股东包括：新加坡胜科物流有限公司、新加坡裕廊镇管理局和新加坡胜科海事有限公司

#### 【链接】“石油基地”大事记

1984年1月，深圳市人民政府[1984]1号文批准合资经营赤湾石油基地股份有限公司投资合同；同年9月，第一家外国石油公司——菲利普斯石油公司入



驻，第一艘工作船“华洋号”靠泊基地码头；

1985年，赤湾石油基地股份有限公司举行开业，同年开始赢利；

1990年，由基地提供服务的井——ACT石油作业者集团惠州211油田投产；

1992年，成立赤湾海洋石油设备修造有限公司（CPEC），利用参资的办法扩大服务范围，开始进入海洋石油设备修造领域；

1994年底，16层石油办公大厦建成，从规划设计到大厦落成，历时仅仅一年零两个月；

1995年6月23日，公司成功在深圳证券交易所上市，募得资金2 050万美元；

2002年，成立深圳赤湾石油基地股份有限公司上海分公司，积极参与物流业的运作；

2003年，公司收购了深圳赤湾仓储有限公司股权，将它更名为深圳赤湾物流配送有限公司；

2004年，上海宝湾国际物流有限公司注册成立，积极拓展物流业务；

2005年，广州宝湾物流有限公司准注册成立；

2006年，天津宝湾国际物流有限公司注册成立，并通过了在廊坊经济技术开发区投资3.19亿元人民币新建廊坊宝湾国际物流中心的决议，和在昆山花桥国际商务城投资2.92亿元人民币新建昆山宝湾国际物流中心的决议。

2007年，通过了在武汉市东西湖区投资3.15亿元人民币兴建宝湾（武汉）物流中心的决议、在成都市龙泉驿区成都经济技术开发区投资2.02亿元人民币兴建宝湾（成都）物流中心的决议和在昆山花桥国际商务城投资2.96亿元人民币建设昆山宝湾二期项目的决议。

2008年，成立了南京宝湾国际物流有限公司；通过了投资10.78亿元分别在广州、郑州和沈阳建设三个物流园项目的决议。

## 5. 房地产开发，稳扎稳打

深圳市南山开发实业有限公司（以下简称“南山公司”）作为中国南山开发（集团）股份有限公司房地产业务的平台，旨在整合集团的房地产资源；



是以房地产开发为核心，集土地运营、工程管理、物业管理、物业租赁为一体的综合企业。南山公司的目标是积极拓展发展空间，逐步培育核心竞争力，发展成为业内有较高知名度的优秀开发商和投资经营商。

### 【链接】南山公司大事记

- 1984年，南山开发公司成立房地产部；
  - 1985年，全面开发赤湾港内房地产项目；
  - 1993年，开发广州新康花园；
  - 1994年，开发上海海湾大厦；
  - 1995年，广州新康房地产开发有限公司、上海诚南房地产开发有限公司成立；
  - 1997年，上海海湾大厦封顶，成为当时北外滩标志性建筑；
  - 2003年，深圳市南山开发实业有限公司（即南山公司）成立，南山公司开始以实业公司为平台，进行房地产开发投资；
  - 2003年，开发惠阳项目；
  - 2004年，开发大亚湾项目、长沙项目、苏州项目；
  - 2005年，开发深圳香蜜湖项目。
  - 2008年，开发长沙苏迪亚诺项目；
  - 2009年，开发苏州金城1958项目。
- 南山公司在二十几年的历史中，开发出了许多经典作品，在中国房地产界树立了自己的品牌。

#### （1）广州新康花园

广州新康花园位于广州市增城新塘镇，占地面积33.6万平方米，总建筑面积42万平方米，由美国史塔宾建筑事务所按照国际花园标准进行的总体规划与单体设计，是当地中高档的花园式、低密度住宅小区。项目主要目标客户为当地公务员、企业主及外企白领，发展到今天，入住业主超过3 000户。

该项目已经成为当地的明星楼盘，它所获的荣誉称号有：1998年度广州市安全文明小区；广东省城市物业管理优秀住宅小区；2001年度广州地区绿化先进住宅小区；“2001年广州地区十大康居明星楼盘”综合奖；2004年度广



广州新康花园

州市“十佳精品小区”大奖及“最佳健康小区”专家大奖；广州市文明社区。

## (2) 上海海湾大厦

上海海湾大厦在上海北外滩黄浦路53号，位于黄浦江与苏州河交汇处，可观赏黄浦江两岸外滩以及陆家嘴全景，交通也十分便利。大厦由新加坡雅思柏（RSP）设计事务所设计，古典法则与现代观念并重，历史文脉与时代精神融合，使大厦和外滩优美建筑群相映成辉。



上海海湾大厦



大厦占地4 555平方米，总建筑面积45 000平方米，楼高125米（32层），分为甲级写字楼、酒店式公寓和高级会所，由法国雅高酒店管理集团管理，被誉为外滩建筑群中第二十五位成员。

### （3）苏州巴黎印象

苏州巴黎印象位于苏州工业园区金鸡湖东岸苏胜路南，地理位置优越。该项目占地11万平方米，总建筑面积13万平方米，邀请法国著名设计师安东尼·贝叙做规划设计。小区定位“现代法式”，旨在打造“新浪漫主义生活样板”，为业主营造现代、高效、舒适、浪漫的生活氛围。

不同于园区其他高密度、高楼层住小区宅，该项目旨在满足苏州园区对高品质多层的需求，集景观小高层、花园洋房、电梯洋房、联排别墅于一体，在市场调研基础上结合深圳先进的户型进行设计。户型面积紧凑，户户南北通透，宽敞舒适。

### （4）赤湾小区

赤湾小区面积3.2平方公里，目标是利用赤湾依山傍水的先天优势，通过高标准规划与建设，将赤湾建设成适合工作和居住的“阳光、和谐、环保”的新加坡式现代化港口小镇。目前该项目净资产为6.24亿，经营房产14.9万平方米，土地租赁43.6万平方米。



深圳赤湾小区

此外，南山公司开发的惠阳半岛一号、惠州大亚湾南山国际大厦、深圳香蜜湖项目等也备受好评和瞩目。



## 漳州开发区后劲十足

招商局漳州开发区动工于1992年12月28日，位于福建省厦门湾南岸，规划总面积40平方公里，由招商局集团、福建省交通运输（控股）有限责任公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航管理局合资开发，招商局集团负责经营管理。

独特的区位优势和日臻完善的工作、生活环境，使漳州开发区正在成为一个集知识经济、科学管理、可持续发展为一体的环境优美、经济繁荣、功能完善的滨海城市，被誉为“第二蛇口”。

### 1. 合作始末——从“人未识”到“天下知”

1990年前，厦门湾北岸的厦门经济特区发展日新月异，而厦门湾南岸仍是一片沉寂。这片属于龙海市港尾镇的土地乱石林立、交通不便，是一个偏僻的小渔村。

凸显的区位优势与沉寂的发展现状，曾引得蛇口工业区创办人袁庚感慨：“漳州有女初长成，养在深闺人未识。”又说：“这是一颗尘封雾锁的明



珠，一旦放出光芒，将照耀东南海疆。”

不过，短短十几年，招商局已将漳州开发区从深闺、锁雾中“请”了出来，并将它打造成了“一举成名天下知”的耀眼明珠。

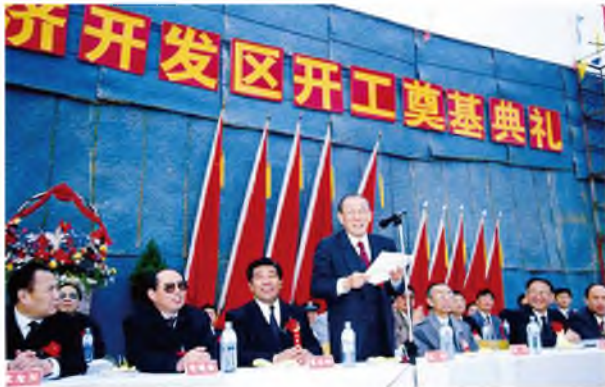
1991年11月9日到11月18日，招商局常务副董事长袁庚率工作小组到了漳州，此举引起了福建省和漳州市的高度重视。时任省长贾庆林和漳州市市长韩玉宁亲自陪同小组到了港尾，查看了沿海岸线，初步确定港尾可建成深水码头。1991年12月，招商局与漳州政府正式签署了合作开发港尾区域的备忘录，拉开了开发港尾区域的序幕。

1992年3月31日，招商局等五家单位在漳州举行联合开发漳州的协议书签字仪式。

1992年6月18日，合作各方在漳州宾馆举行了联合开发港尾区域的签字



联合开发签字仪式



开工典礼

仪式，省长贾庆林和交通部部长黄镇东均出席了仪式。该协议将开发区命名为招商局中银漳州开发区，并规定开发面积为18平方公里，首期开发4平方公里，总投资6亿元人民币。之后在1992年10月28日由福建省外经贸委员会批准成立“招商局中银漳州经济开发区有限公司”，福建省政府批准由七个股东签署的开发协议，和七个股东与福建省水利水电厅、省邮电局、省

电力局签署了七个专门协议，完成了所有的法律手续。同年10月15日，招商局中银漳州开发区股东会议在蛇口召开，《中外合资漳州开发区有限公司合同》正式签署，同时增补国家交通投资开发总公司和福建省港航局为新股东，会议讨论通过了《开发区可行性报告》。

2003年到2007年，漳州开发区进入了一个提速发展期。2004年，招商局集团与厦门港务集团签订了战略合作框架协议，启动了漳州开发区四区的开发。

2006年，招商局集团与厦门市、漳州市签订协议，启动厦漳大桥建设。大桥投资约50亿，招商局占股40%，按六车道设计，三万吨级通航标准，横跨厦门、漳州两市，招商局集团副总裁胡政出任大桥公司董事长。胡政表示，大桥建成后，将把厦门市区和招商局漳州开发区紧紧地连成一体，使漳州开发区成为厦门湾经济区有机的组成部分。

#### 【链接】厦漳跨海大桥

厦漳跨海大桥位于漳州九龙江入海口，北连厦门海沧投资区，南接招商局中银经济开发区。大桥全长11.7公里，其中主桥长9.2公里，两端引桥长2.5公



厦漳跨海大桥地理位置

里，按双向四车道高速公路标准建设，设计时速100公里。厦漳跨海大桥由招商局华建交通经济发展中心、福建闽南（漳州）经济发展股份有限公司、厦门百城建设投资有限公司组成合营公司，分别按40%、35%、25%的比例共同投资建设。大桥将于2012年建成通车。

2008年，随着台湾政坛更迭，“三通”成为现实，作为招商局战略储备的这块宝地，它的价值正在日渐提升。尽管受金融风暴影响，但它仍保持继续增长态势，全区港口吞吐量、财政收入、实际到资等连年大幅增长。2008年工业总产值68亿元，港口吞吐量1 343万吨，财政收入5.9亿元，合同引资六亿美元，实际到资两亿美元。



## 2. 开发成就——精打细磨现光芒

### (1) 城市建设大见成效

从1993年起，招商局就进驻漳州开发区，进行以开发新型港口工业城市生活配套为主的开发工作。经过近六年的建设，一个以临港工业为主体、港航物流业为龙头、房地产业和高新技术产业共同发展的新兴海滨工业城市展现在世人面前。昔日的贫瘠与荒凉，被高尔夫球场、星级宾馆、码头港口、厦门大学新校区等现代建筑取代。



漳州开发区2004年全景图



漳州开发区2007年全景图

### (2) 港航物流如火如荼

招商局漳州开发区港口的天然条件十分优越，位于开发区一区的漳州港招银港区，拥有岸线28公里，其中八米以下的深水岸线13公里，可规划建设万吨级泊位33个。目前已建成八个万吨级以上泊位，大小装卸设备114台、90万平方米堆场，年吞吐能力达2 000万吨（含集装箱100万标箱）。近年来，码头年吞吐量增幅保持在40%以上，其中集装箱增幅达50%以上。

目前该港区已被列为大陆首批对台直航口岸和国家一类开放口岸，成为台





漳州开发区港区一角

湾海峡两岸的重要口岸。集仓储、配送、拆拼、代理等于一体的仓储物流中心的建成投产，大大提高了货物通过能力。漳州开发区已成为目前福建省最大的仓储物流基地。

2009年3月，漳州开发区四区港口项目建设全面展开。该项目投资总额超过100亿元人民币，将建设大型散杂货和能源石

化码头，可形成10万吨级以上泊位八个，最大可停泊30万吨级以上大型船舶。

### (3) 临港工业蒸蒸日上

港口的发展拉动了相关产业的发展。利用漳州港的政策和自然优势实现港区联动，成为漳州开发区飞速崛起的重要举措。

现在，全区共有400多家中外企业落户，总投资达18亿美元。优越的投资环境吸引各类企业纷至沓来，招商局漳州开发区还逐步形成了木材、粮食、钢材三大市场。该港从2004年起即成为华南重要的集散地和交易地，满足了福建和邻近省份的木材需求。

该区实施了“以港兴区”战略，以厦门湾港口经济合作为契机，积极培育交通机械设备制造业、金属制品业、粮油食品业三个百亿元临海工业产业集群。

## 3. 地产风云——新一轮增长酝酿

### (1) 打造高尚生活环境

这里不但有清新的空气、优美的环境、宽阔的公路，还有大学校园——全国第一所跨海而建、学风浓郁的厦门大学漳州校区。占地2568亩的厦大漳州校区的入驻，不仅给开发区带旺了人气、商气，进一步完善了开发区的配套环境，也为开发区的发展及科技创新提供了有力的人才保障。厦门大学目前唯



厦门大学漳州校区

一的附属中学——厦门大学附属实验中学也坐落在漳州开发区。该校占地面积278亩，计划投资3.5亿元人民币，汇集了来自全国各地的一流教师，开发区的目标是把它办成国内一流的示范中学。

此外，目前漳州开发区已形成海陆空立体交通网络体系：距厦门长崎国际机场、鹰厦铁路均在1小时圈；区内已建成两条疏港公路，连接纵贯南北的324、319国道及沿海高速公路；对接厦门的快艇每15分钟一班，实现了海上公文化；连接厦门深圳的厦深铁路港尾支线已经开始筹建……

已经动工建设的厦漳跨海大桥通车后，开发区到厦门岛内的陆路距离将被缩短为30分钟左右的车程，漳州开发区将成为名副其实的“厦门后花园”。

## **(2) 凸显湾区生活价值**

2003年7月，招商地产收购了漳州招商房地产有限公司50%的股权，成为带动开发区房地产建设的主力军。漳州招商地产借鉴20年成功开发蛇口的经验，陆续开发完善了区内配套的多个住宅、公寓及商业项目。2005年，招商地产在漳州开发区的第一个商品房大型住宅区——西班牙风情花园洋房“招商·依山海”，一推出即受到厦门、漳州、泉州人士的广泛追捧，销售价格水平比漳州市同类楼盘提高了50%。2007年以后招商地产推出的“招商·简筑”、“招商·花园城”，也以完善的社区环境配套、高性价比等备受市场关注。

尽管如此，和厦门一水之隔的漳州开发区住宅的价格，目前仅仅是厦门岛住宅价格的一半左右。与厦门岛内相比，在漳州开发区花更少的钱可买到更



伯阳山静湖

宽敞的房子。

日益完善的生活配套，使招商局漳州开发区逐渐成为房地产开发的热土。从最初的海悦·真爱、招商·珊瑚苑、招商·依山海等项目到招商·花园城、嘉元亿景海岸、南太武海印、新城海世界等多个品质楼盘，在招商地产的带动下，漳州房产项目的品质备受好评。

这一切，使招商局漳州开发区已成为我国东南沿海稀缺的海湾居住区。

#### 【链接】依山海项目简介

依山海是招商地产在漳州开发区推出的第一个面向厦门市场的项目。该项目位于厦门湾南岸，坐落于太武路尾端，北接招商大道和厦门西海域，南依自然山麓——伯阳山森林公园及静湖，西靠南太武实验小学，东临红山公园，是一个集旅游、休闲、度假、自住为一体的国际化高档生活小区。

依山海总占地面积52 280平方米，总建筑面积91 800平方米，容积率1.46，绿化率33%。建筑风格为西班牙式，融入了国际化、艺术化的建筑理念，真正融于山海文化之间，被业界誉为“厦门湾南岸西班牙风情山海观景社区”。

漳州依山海



## 参股金桥和外高桥

1990年，中央政府决定开发上海浦东。当年9月，招商局常务副董事长袁庚和董事总经理江波等人受时任上海市长朱 基的邀请，考察上海的投资环境，重点考察了浦东的陆家嘴金融区、金桥出口加工区和外高桥保税区。

### 【链接】上海外高桥保税区

上海外高桥保税区位于上海浦东新区，濒临长江入海口，地处黄金水道和黄金岸线的交汇点，紧靠外高桥港区，是全国第一个也是目前全国15个保税区中经济总量最大的保税区。

外高桥保税区是设有隔离设施的实行特殊管理的经济区域，货物可以在保税区与境外之间自由出入，免征关税和进口环节税，免验许可证件，免于常规的海关监管手续（国家禁止进出口和特殊规定的货物除外）。

当时浦东开发刚刚开始，但招商局高层敏锐地察觉到了中央的决心和浦东开发的潜力。经过分析得出，上海本来就是中国的经济中心，浦东和上海市区只是一江之隔，日后不仅中国的重要企业会云集在此，而且人才济济。加上招商银行和平安保险公司计划在上海设立分支机构，正在寻找办公场地，所以招商局考虑要参加金桥和外高桥开发，同时考虑与招商银行合作，在陆家嘴金融中心建一座标志性的办公大楼。

### 1. 参股外高桥开发区

1990年10月中旬，招商局集团、中银信托、中国银行上海信托咨询公司三方，与上海浦东开发办副主任黄奇帆和上海外高桥保税区开发公司总经理阮延华，就合资建设上海外高桥保税区联合发展有限公司进行了会谈，并达成了基本一致的意向。同年11月30日，上述公司共同签署了关于合资组建上海外高桥保税区联合发展有限公司的意向书。意向书规定，外高桥联合开发区投资总额为两亿美元，注册资本为8 000万美元，总规划开发面积为10平方公里，合作期50年。后来，随着开发进展和经济效益逐渐明朗，各方所占比例确定为外高桥保税区占55%，上海中国银行信托占20%；香港中银占15%；招商局占10%。



晨曦中的上海外高桥

由于发展速度大大超过原计划，外高桥联合开发区在1992年提出增资扩大开发规模四平方公里的要求，总投资及注册资本也相应增加到三亿美元和一亿美元。

外高桥联合开发区实收资本为1.2亿美元，招商局投资为1 200万美元。外高桥的利润到1996年为止是11 000万美元，招商局在1996年已收回800万美元，到1996年底招商局股东权益尚有1 400万美元。

## 2. 参股金桥开发区

金桥开发区成立于1990年。2002年6月，金桥海关监管区一期通过国家海关总署等八部委联合验收，正式封关运行。金桥开发区是国家级经济技术开发区，总规划面积27.38平方公里，是上海先进制造业基地和新兴生产性服务业集聚区，它的产业规模、综合效益和科技水平在全国54个国家级经济技术开发区中居领先地位。

早在1990年11月30日，上海市金桥出口加工区联合开发公司与香港中银和招商局集团就共同签署了关于合资组建上海金桥出口加工区联合发展公司的

意向书。招商局出资800万美元，占10%的股份。1991年10月26日，合资三方签署了关于金桥出口加工区土地开发经营等问题的备忘录，共同确认加工区的总面积为8.9平方公里，金桥联合开发区为第一经营者，第一期投资2 980万美元，招商局出资298万美元。

1996年开发区召开董事会，回顾四年来金桥开发区的情况。前三年利润为11.11亿元人民币，各股东基本上收回了投资资本。招商局集团共出资了1 500万美元，1992年回收了216万美元，1993年回收了439万美元。1994年回收了130万美元，三年共回收了785万美元，而招商局在金桥联合开发区所占的权益到1996年为止尚有14 515万人民币。

1998年，招商局通过股权置换，把在外高桥和金桥的权益，与香港中银集团在漳州开发区的权益交换，集中资源在漳州战略布局。



上海金桥出口加工区



### 第三节 各地的标志性写字楼

20世纪90年代，招商局开发了一批起点高、投入大，位于大城市中心区的商业地产项目，后来被称为金牌物业。至今，它们仍是各个城市的标志性建筑。其中包括：陆家嘴金融区第一幢智能化甲级写字楼、浦东的标志性建筑上海招商局大厦，位于上海中心地带的上海招商局广场，位于北京CBD核心的北京招商局中心，坐落于北京金融街、被评为20世纪90年代北京十大建筑之一的北京国际金融中心……

#### 上海招商局大厦

1990年下半年，正值招商局要在内地寻找时机开发房地产，而招商银行也有兴趣在上海建自己的大楼，所以招商局认真地考虑了在上海浦东金融区建大楼的问题。

招商局仔细分析了形势后，决定先行一步，为上海金融区带个头。此事酝酿了近一年，终于在1992年初签订了协议。按照协议规定，招商局获得了一块7 300平方米的土地，总建筑总面积74 652平方米。

19世纪，上海曾是招商局的创立地。时光流转，20世纪90年代初上海浦东迎来了大开发的浪潮，招商局集团把握时代机遇，开始重新抢占上海滩。

1992年12月23日，上海招商局大厦奠基。这是浦东开发批租的第一块土地，与老外滩金融街仅一江之隔。

该项目坐落于浦东新区陆家嘴东路161号，属上海金融中心的心脏地带，总投资1.8亿美元。由于该大厦是在浦东第一块商业开发土地上兴建的，所以也一度被称为“浦东第一楼”。大厦的地面楼层数共39层，高162米，直



上海招商局大厦





冲云霄、气势磅礴。新古典主义的建筑风格，配以现代的金属玻璃材料，使整幢建筑显得精灵剔透、雍容华贵，已成为上海浦东的标志性建筑物之一。

大厦周边的交通极为便利，经延安东路隧道复线到外滩仅需一分钟，经南浦大桥至虹桥机场只需半小时。

大厦采用尖端科技，以光纤及电缆作为主干系统构成大厦的通讯基础，可接卫星天线接收国内外资讯，可联接其他电脑及电讯网络接收世界各地的信息。大厦的管理亦采用电脑控制的中央设备管理系统（BMS），并配合专业人员管理，令客户可以无忧无虑地享用大厦内提供的各项设备。即使在十几年后的今天仍然不落后于时代。

## 上海招商局广场

上海招商局广场是招商局在上海开发的又一座高级智能化写字楼，建设时间是1995年5月到1998年10月。该项目位于上海商业繁华的中心地带，四周是上海市政府、广电大厦、香格里拉酒店、人民广场等重要公共建筑与公共空间。

该项目用地面积9 642平方米，建筑面积70 666平方米，建筑高度达98.9米，地面楼层数26层，一至三层主要提供金融、商场和展示服务，四层则以饮食服务为主，标准层作为国际商务人士的高级办公场所。大厦还分别在第五、二十五、



上海招商局广场

二十六层设置了高级会所，可提供必要的康乐服务。

上海招商局广场的建筑造型雄伟庄重。凯旋门式的双塔楼立于稳重的基座上，垂直上升在顶部横向闭合，留下虚空间与“门”形实体建筑形成强烈对比。塔楼的外墙是密而细长的白色饰条压着蓝色的玻璃幕墙，使大楼显得更加挺拔。

作为智能性的甲级写字楼，上海招商局广场将办公自动化，语音、数据、图像通讯自动化，楼宇自控，保安监控，消防监控等多项智能控制系统融为一体，各种商务配套设施也一应俱全，可为客户提供优质的商务服务。

## 北京招商局中心

招商局中心位于北京CBD核心地带，是CBD中央商务区两个标志建筑之一；东距东四环路四惠立交桥仅一公里，西邻东三环国贸桥，南距通惠河100



北京招商局中心

北京国际金融中心



米，北邻长安街建国路，与国贸中心呈对角相望，是北京东部高层次、国际化的商贸中心。

北京天安门和北京火车站距招商局中心仅10分钟的车程，地铁十号线在此经过，交通便捷。

招商局中心用地面积42 566平方米，建筑面积318 138平方米，由四栋18至34层不等的智能性写字楼、两栋22层的高级公寓和四栋配套的裙楼组成。建筑沿长方形的地块周边布置，自然围合而成一大一小两个内庭院，内院有很强的领域感，是繁华的CBD区一片难得的宁静之地。

四幢写字楼都是符合国际标准的智能化办公楼，配备光缆通讯、全球卫星网和越洋电话系统等先进通讯工具，可完全服务满足商务需求。建筑的梁柱式贴墙设计提高了使用面积，创造出自由、灵活的宽大空间。每幢建筑的临街外立面都使用了曲线型全景玻璃幕墙，从办公室的任何一个角度都可观赏到北京的繁华街景，营造出了明亮、开阔、舒畅的办公环境。

两幢公寓的总建筑面积约60 000平方米，呈八字形展开，南望通惠河，北眺建国路。公寓的配套设施还有大型美食广场、健身房、影剧院和俱乐部等，可满足居民的生活需求。裙楼集消闲、娱乐、饮食、购物于一体，与公寓、写字楼共同构成一个相对独立的现代化社区。

## 北京国际金融中心

北京国际金融中心是北京市迎接建国50周年的67项重大建设项目之一，该大厦座落在金融街；建筑面积114 000平方米的大厦由四座天桥连接的巨型楼宇组成，具有南高北低的层次感和错落有致的立体感。大厦设计方案获1995年度“首都规划设计成果汇报展”第一名，2002年荣获“第二届詹天佑土木工程大奖”。

大厦的创作理念独特，建筑风格既现代又带有浓厚的传统韵味。挺拔的建筑形体，极具象征性的中国窗格图案配以现代的铝板玻璃幕墙和石材，使大厦伟岸而不失典雅。



北京凱旋大厦夜景

## 北京凱旋大厦

北京凱旋大厦位于北京市西部商业、文化中心地带，是京城唯一一座采用西洋古典式建筑风格的高级智能型写字楼。它的外观呈现纯欧洲风格，内部装修华丽高雅，布局舒展实用，为客户提供了清爽、舒适的商务、办公环境。

总建筑面积达到8.5万平方米的大厦由主楼、西楼和东楼组成，紧临西苑饭店、新世纪饭店、北京展览馆、首都体育馆及北京图书馆等知名建筑，建设部、国家发改委、商务部等国家重要机关近在咫尺。

## 南京国际金融中心

招商局南京国际金融中心由两幢塔楼组成，主塔楼为一栋51层的智慧型写字楼，高220米，为南京最高建筑；副塔楼为28层的商住楼，并设有大型停车场，构筑出了庞大而完善的社区空间。

该项目地处南京新街口广场西南角和城市中山南路及汉中路交界处，与地铁相衔接；周边商业、金融机构环绕。它以其恢弘现代的商业展示布局、精致的绿意规划成为南京最具代表性的物业，并且以优越的地理条件、独特的设计和完善的配套设施吸引众多国内外有实力的客户的关注。

## 第四节 自成一格的香港业务

招商局历史上的第二次辉煌，发力于香港；而招商局改革开放之后的房地产业务，也是从香港开展的。招商局在香港不仅开发商业写字楼，更参与到香港的公共屋村建造计划，积累了丰富的开发经验。

### 招商局工程公司

1978年，招商局处于发展的起步阶段，袁庚受命到香港招商局任常务副董事长，买下干诺道中152~155号这座新的24层大厦。因为当时招商局规模不大，办公场地用不完，故将部分楼层出租。如粤海、华闽和中国海外建筑等中资公司，都租用过该办公楼，青岛啤酒公司还一度买下两层。后来由于招商局自身业务发展的需要，20世纪80年代后期开始，整个大楼基本上由招商局收归自用。

干诺道西160号的华商酒店和华商大厦所在地，是招商局几十年留下来的祖业。这里曾经是一座九层的仓库；仓库之中的货物，大部分经过海边的千吨级码头进出口。1978年港英当局决定填海，小码头的海岸线被征用后，仓库的用途就受到限制。1986年招商局决定将仓库拆掉，将一半地块建酒店，一半地块拿出来建宿舍。此项目于1986年开始筹划，1987年奠基，1989年建成。新建成的宿舍基本上解决了内地派出人员的住宿问题，领导层和中层人员的居住条件也得到了初步的改善。

1983年以前，招商局在香港成立了招商局工程公司，开始探索房地产开发和建筑工程业务。该公司由袁庚在印尼的老部下李涵清负责。1987年初，在当时交通部部长兼招商局集团董事长钱永昌及时任交通部分管公路建设的副部



长王展意批准下，招商局董事总经理江波赴北京，和中国路桥公司就成立合营公司、在香港和内地开展房地产和建筑工程达成了协议。协议规定，双方以招商工程公司对外，对内设立第二工程部为双方合营的单位，双方各投入5 000万港元作为启动资金。除了双方各派出负责人外，还成立了管理委员会对该公司进行统一管理。

招商局工程公司成立后，凭借中国路桥公司在香港拥有承建政府大型工程的牌子，招商工程公司积极参与了香港政府大型工程的竞标。特别是对青马大桥和汲水门大桥项目的国际竞投，虽然没有中标但大大提高了公司的知名度。取得鸭利洲大桥和西九龙高速公路东段的高架桥项目的建设权后，招商局工程公司真正进入了香港政府大型项目竞投的领域。

## 由买楼到建楼

20世纪90年代，在招商局决定加大房地产开发力度之后，香港方面的机会也很快出现。1990年招商局收购了德辅道西9号地块，招商局在此地块上修建了商业大厦。由于香港可以进行预售——也就是俗称“卖楼花”，故招商局在1992年开始预售该项目。到1994年年底，该项目的销售收入就已达到了15.4亿港元，平均每平方英尺售价8 800元港币。其一度高达数亿元的利润，激发了招商局集团在香港以及内地大城市重拳出击大搞房地产的雄心。

### 【链接】袁庚的“香港第一课”

袁庚经常提及，他对市场经济认识的“香港第一课”，也和房地产业务有关。1978年10月18日，袁庚奉命调任香港招商局常务副董事长，全面主持工作。袁庚到任后的第一单生意，即为招商局购买干诺道上的24层大楼。经过谈判，该楼售价为6 180万港币，首次交付定金2 000万。

双方商定在一个星期五下午2时交付支票。招商局方面以为，双方最好先“一起吃顿饭”，香港方面却坚持要如期交付、签字。

下午2时交易，双方办完相关手续后，对方除老板留下与袁庚洽谈外，另



外三个人匆匆下楼奔向银行。原来第二天是星期六，银行休息；假如卖家星期五下午三点钟之前不到银行交支票，就要损失2 000万存款三天的利息。

袁庚后来回忆时专门提及此事，他说当时的年利率为14厘，2 000万元三天闲置的话，损失的就是几万元的利息。如果是在内地，财务人员可能根本

就缺乏这个观念，而香港资本家却如此重视。他深深体会到，“时间就是金钱”不是没有道理的。

1997年，招商局再接再厉，在邻近不远处开发德辅道西1号项目。此项目处于上环德辅道西和诺干道西交接处，紧靠西区海底隧道出口，位置优越、交通便利。该楼盘同样享有270度全海景景观，可眺望九龙半岛的美丽景色。大厦楼高26层，三层以上为写字楼。各楼可独立使用，每层的建筑面积约为1 000平方英尺。



香港德辅道西1号

## 参与港府居屋开发

经过数年的发展，到1998年，招商局地产集团公司在香港已成为一家房地产公司，建立了一支具备管理、营销、工程、物管、财务和人事等各方面能力的人才队伍，积累了一定的房地产开发、建设和经营经验。



1997年的亚洲金融风暴肆虐香港，房地产市场跌入低谷。这时，招商局还是继续寻找开发机会。于是，就有了招商局介入政府公共住宅建设的尝试。

招商局是第一家参与香港公共房屋开发的中资房地产公司。2000年，招商局集团下属的招商局置业与香港俊和发展集团联合开发香港政府的居屋项目——宏景花园(Grand View Garden)。这是香港的一个大型居屋项目，位于九龙黄大仙钻石山，属于香港政府“居者有其屋”计划的一部分。

该屋苑一共由六座楼宇组成(一至五座高39层，六座高28层)，提供2 230个单位。单位之建筑面积为44~63平方米，单位之实用面积为38~54平方米，全部为两房两厅和三房两厅两种设计。

这个屋苑设有多样康乐设施，包括网球场、篮球场、排球场以及休憩公园等，屋苑内设有超级市场和各种商铺，居民购物休闲场所应有尽有。区内有多所中学、小学、幼稚园、托儿所等。屋苑内建有一座高八楼的综合大楼，其中二楼至七楼为停车场，提供446个私家车泊位。

## 代表作西港中心

在天星码头搭乘有100多年历史的渡轮，从尖沙咀到中环再到上环这一程，是最能饱览香港迷人景致的游览路线。一路上不仅能一睹维多利亚港的迷人风姿，还能欣赏到与它隔海相望的香港摩登建筑。而其中最让人眼前一亮的特色建筑，莫过于招商局在香港岛最西端开发的西港中心。

1998年落成的西港中心，现为中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室大楼。它是港岛西区少有的智能型甲级商厦，位于香港上环，拥有“香港上环第一地标建筑”的美誉。

这栋大厦，代表了招商局在香港房地产开发的最高水准。招商局本来是想把它作为招商局21世纪总部，后来整栋出售给了中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室。

香港西港中心由38层高的办公主楼、三层高的裙楼以及两层的地库停车场三部分组成。整个建筑的空间布局采用了开放式设计，写字楼层高八英尺六



香港西港中心（现为中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室大楼）



寸，空间宽阔、布局合理，可以自由组合成不同的办公单元。

西港中心得以从维多利亚港对岸众多高楼中脱颖而出的最重要原因，是它等边梯形的建筑外型。这种浓郁的几何味道让它看起来极富生气与动感。从下往上看，大厦的外墙面积渐渐变小，由600多平方米逐渐退减至300余平方米，直至顶部的球状景观台。这样的设计，突出了大厦顶端的观景台，给人傲视群楼的大气感觉。

大厦外墙的用料也别具一格。外墙中央使用了当时香港少见的玻璃幕墙作为装饰，两旁用铝板加以覆盖，再辅助多条垂直铝条加固，突出了大厦高耸笔直之感。整幢楼颇具动感，仰视它能感觉有一种旋转向上的动态节奏。在此工作的人们，透过玻璃幕墙可以360度欣赏到大厦外的美景，尤其是能观赏到维多利亚港的景致。香港属于亚热带，阳光很强烈；建筑师将外墙装上了蓝色的太阳挡，玻璃幕墙可以遮挡阳光。因此，整个大厦不需要那么多空调，可以节约大量电能。这在当时是很难得的构思。



香港西港中心正门

## 第五节 遭遇低谷的对策与反思

市场周期的起伏在所难免，作为市场活动的一个主体，房地产经营也存在着复苏、繁荣、衰退和萧条四个阶段，故遭遇低谷也是经济周期波动的必然结果。招商局经营房地产业务也不能避开这个规律。所幸，招商局在面对挫折时没有消极等待，而是主动出击挣脱困境，并在事后进行了宏观而深刻的反思。这些都构成了中国房地产业发展的宝贵财富。

### 90年代开发受挫

20世纪90年代，招商局在内地开发物业的种类有写字楼、商场、别墅、厂房和住宅等。它的各级下属公司在国内房地产发展高潮期进行了大量项目投资的，带有很大盲目性，以致一些项目存在较多的问题和隐患。各个开发的项目资产质量良莠不齐。虽然品种多样，但高档的写字楼项目投资比重较大。先在中央政府进行宏观调控、后在亚洲金融风暴的打击下，这些项目普遍出现租售难度较大、投资资金积压严重，发展成本偏高等问题。

在香港，房地产这个曾经利润丰厚的“好生意”也不好做了。1994年5月，香港物业市场的走势出现变化，德辅道西9号的买家之中，有六家公司打官司，希望取消购买合同；到了1995年，已经有买家明确表示要退房了。

#### 【链接】多元化的重负

1997年以前，招商局积极发展多元化业务。它下属各种参控股企业超过200家，资产总额超过500亿港元。那个时候，谁也说不清招商局是做什么的。事后的一份总结材料中归纳：它似乎什么都做！而在“什么都做”的过程中，



这些项目的投资资金主要来自银行借贷，这给招商局集团带来了沉重的偿债压力。招商局集团整体负债比例一度超过了60%。

## 成立地产集团

1995年底，当时的交通部副部长刘松金接任招商局常务副董事长；1996年，刘松金对招商局各地公司的调研达七次之多，并召开了两次工作汇报会；1997年1月，他在中山三乡正式主持召开了招商局第一次年度工作总结会议，这就是招商局历史上著名的“三乡会议”。

“三乡会议”上，董事会为房地产业务定下原则，不再增加新的房地产项目。



刘松金

### 【链接】1998年招商局房地产业务概况

截至1998年6月底，集团内部八个一级公司都有房地产业务，下属的二三级公司就更多了。全集团一共有36个注册的房地产公司，成立了43个项目公司，涉及的投资总规模已经接近150亿元。其中，以集团总部的招商局置业占的比例最大，达到85亿元。蛇口工业区涉及的投资是28亿元，这还不包括18亿元的固定资产投资。

面对房地产业务资金占用规模大、负债率偏高而全国房地产行情不佳的现状，招商局集团下定决心，对房地产业务进行彻底整改。

为了便于统筹全集团的房地产业务，1998年11月招商局进行项目整合兼并，在原招商局置业的基础上正式成立招商局地产集团有限公司（即地产集团）。地产集团负责全面协调管理内地和港澳的所有房地产业务，将主要工作定在加强成本管理、努力促销争取尽快回收资金上，通过逐步调整投资结构和

发展策略，以期在低迷的房地产市场环境中走出困境、打开局面。另外，地产集团也努力去探索资产经营的路子把资金盘活，以期能实现房地产行业资产经营的战略目标。

在全国业务的调整方面，招商局对地产集团提出了面对现实的要求。为套现减债、渡过难关，从全局考虑，地产集团采取了三种解决方法。一是降价套现；二是全力促销，加大销售力度；三是在套现减债效果都不显著的情况下，要么调整营销思路，要么设法增加出租比例。

在一系列实事求是的调整之后，地产集团在接下来的两年多时间里，套现了多个物业，盘活了大量资金，为招商局提供了相当多的现金流。

## 从香港撤出

1998年东南亚金融危机之后，香港经济形势日趋艰难。到了1999年，香港房地产市场持续低迷，房价不仅距离前期的高点跌去一半，而且还持续保持下降的趋势。招商局判断，在可见之将来的香港，进行房地产开发已经非常困难。而恰恰这个时候，下属的蛇口工业区的住宅开发还保持稳健增长，开发趋势也持续看好。

招商局开始考虑房地产业务更长远的布局。2001年，招商局决定将香港的房地产业务全部撤出，把集团和房地产相关的大部分业务划归到蛇口工业区的房地产部门。从此，位于蛇口的招商地产正式成为了招商局房地产业务的旗舰公司，一步步实现了招商局房地产业务的第二次全国发展战略。

## 教训与反思

20世纪90年代，招商局集团房地产业的扩张失利，固然有遇到市场周期转冷的外部环境影响，但是，招商局本身在房地产业务运营时也有其自身问题。这些问题引起了集团上下的深刻反思。由于它们不是招商局一家公司的个



案，而是当时中国房地产行业的大多数公司都普遍存在的行业通病，所以对这些挫折进行总结、反思，就具有了行业借鉴的现实意义。

#### **反思之一：房地产业务缺乏总体规划，资金运作节奏失控。**

在招商局集团里，有一段时间内甚至上下多个层级的公司都在大搞房地产。很多公司选择开发项目时也是各自为战，缺乏标准和方法；在资金调配方面更是很少合作，导致项目经常失控，形成了不少烂尾项目。

#### **反思之二：投资研究流于形式，可行性报告不科学。**

面对国内持续升温的房地产形势，招商局集团下属的很多公司，仅凭感觉和热情就投身于房地产开发之中。在投机心理和扩张冲动的驱使下，它们对许多项目都缺乏严谨的科学论证，许多所谓的投资研究报告也仅仅是走过场而已，这给后来很多项目陷入困境埋下了祸根。

#### **反思之三：缺乏专业的房地产人才。**

当时，处理着八十多亿元投资的招商局置业，包括行政、会计人员也只有四十多个职员；项目数量一多就难免人手不够。由于中国长期以来实行计划经济，导致全国房地产热潮时专业人才奇缺。很多公司都是外行领导内行、拉杂成军，在专业和企业运营上都不敷需求。

#### **反思之四：项目资本金没有到位。**

房地产业务和金融密不可分。一旦资本金不足、借贷比例过高，就很容易出问题。20世纪90年代时的国有企业投资项目，往往是“十个锅五个盖”，靠一小笔启动资金滚动开发。由于缺乏全盘规划，许多房地产业务表面看来开展得如火如荼，却大量依靠了银行借贷。这种先天不足导致这些项目一旦遇到行业波动，就难免出现大量的烂尾楼。

#### **反思之五：合作伙伴没有选择好。**

房地产开发是一个长流程、大资金参与的过程。很多时候，选择好的合作伙伴就能够分散风险，并且获得协同效应。但是在20世纪90年代的经济过热时，投资房地产的企业龙蛇混杂、良莠不齐。招商局集团的不少下属公司，就在选择合作伙伴时候吃过大亏。而许多在20世纪90年代显赫的房地产巨头，也曾因为合作不慎铩羽而归，教训不可谓不深刻。

“做最坏的打算，朝最好的方向努力。”这句深含东方哲理的话，特





招商局集团香港总部

别适用于那些经济周期明显的行业。在我们的视野所及，在中国的环境下没有经历过完整经济周期的房地产企业，不能算是一个成熟的房地产公司。招商局集团虽然在20世纪90年代的房地产开发中遭遇低谷，但它能在处理遗留问题时大刀阔斧、沉着应对，最终不但消化了不良资产，最大限度地减少了损失，而且培养了一大批人才。这次全国快速盲目扩张的教训，也使得今日的招商地产，能够更好地把握发展节奏，在市场非理性的情况下依然保持冷静的发展。



深圳泰格公寓



---

## 第四章

# 走出蛇口 拓展天地



## 第一节 确立房地产主业 “3+X” 战略成型

2000年7月，招商局请来国际著名咨询公司麦肯锡为企业“号脉”。

经过半年的诊断，麦肯锡开出“主药方”：根据现有资源，招商局应通过资产重组确定四大核心产业，即交通基建、金融、地产和物流。对于麦肯锡的这个方案，集团内部也一直颇有争议。经过反复论证和谨慎考量，招商局部分采纳了这一方案。招商局总裁傅育宁事后总结道，麦肯锡的结论确定了一个问题：在资源和资金有限的情况下，招商局应该做什么。

2001年1月，中国国际信托投资有限公司副董事长秦晓调任招商局集团董事长，同年，他清晰地提出了招商局集团三年近期规划和五年长期规划的重组方案。

### 【链接】招商局集团董事长秦晓



秦晓

秦晓，1947年4月出生，英国剑桥大学经济学博士。

自2001年起任招商局集团有限公司董事长、招商银行董事长；现在还担任第十一届全国政协委员、海峡两岸关系协会理事、香港中国企业协会名誉会长、清华大学经济管理学院和中国人民银行研究生部兼职教授。在任职于招商局集团之前，曾任中国国际信托投资有限公司总经理、副董事长、

中信实业银行董事长。秦晓博士曾任第九届全国人民代表大会代表、第十届全国政协委员、日本丰田公司国际咨询委员会委员，并于2001年担任亚太经合组织工商咨询理事会主席。曾在学术刊物上发表多篇有关经济学和经济管理方面的论文并出版了专著。

#### 【链接】招商局集团总裁傅育宁



傅育宁

傅育宁，1957年3月出生，英国布鲁诺尔大学海洋工程学博士。

现任招商局集团有限公司董事总裁、招商局国际有限公司主席、招商局能源运输股份有限公司董事长、中国国际海运集装箱(集团)有限公司董事长、招商银行董事、招商局蛇口工业区有限公司董事长、中国南山开发(集团)股份有限公司董事长、香港港口发展局董事等。曾任深圳赤湾石油基

地股份有限公司常务副总经理、赤湾港航股份有限公司董事长、中国南山开发(集团)股份有限公司总经理、香港友联银行有限公司主席、招商局集团有限公司副总裁等职务。

## 主业地位确立

招商局的核心产业重组，当时以集团在香港的上市公司招商局国际有限公司（以下简称“招商局国际”）和内地上市公司蛇口招商港务股份有限公司（后改名为招商局蛇口控股股份有限公司）为主角。



### 【链接】2008年招商局的三大核心产业

麦肯锡方案并非一劳永逸。经过实践之中的摸索，招商局对自身的业务因应环境而变革，适时而动，不断调整。目前，招商局的最新业务，主要集中于交通运输及相关基础设施建设经营（港口、公路、能源运输及物流）、金融投资与管理、房地产开发与经营三大核心产业。

为了加强房地产业的优势，简化经营管理，招商局决定以蛇口招商港务股份有限公司（以下简称“招商港务”）为平台，借壳上市，实现对房地产业务的整合、重组。



招商局物流是全国物流示范基地

当时，招商港务的主体业务是港口和物流。为了发展壮大房地产业，集中优势主业，招商局将招商港务的主要业务剥离出去，注入招商局国际；2000年，招商港务更名为招商局蛇口控股股份有限公司（以下简称“蛇口控股”），并以此为基础整合吸纳了招商局下属的四家一级公司的房地产和物业资产；同时，招商局还把蛇口工业区的园区配套业务如供水、供电等优质资产也注入了蛇口控股，以增强蛇口控股在资本市场上的融资能力。同年，蛇口控股完成了8 000万A股增发，主营业务逐步转向以房地产、园区开发为主。自此，招商局的房地产业务结束了横向的过度多元化，逐步转为纵向的专业化。

到了2004年年初，蛇口控股再将余下的石化业务成功剥离，从而真正成为了以房地产开发与经营为核心的上市公司。蛇口控股向深交所递交了变更行业类别的申请，将公司所属行业由原招商港务时确定的交通运输辅助业，变更为房地产开发与经营业。这年6月24日，招商局蛇口控股股份有限公司正式更名为招商局地产控股股份有限公司（简称“招商地产”），管理的总资产规模达90亿元人民币，净资产32亿元。自此，招商局的房地产业务终于实现了聚

焦，历时多年的资产重组大功告成。

同年6月28日，国务院国有资产监督管理委员会发布了104号国资函，确定国资委属下中央企业的房地产资产(业内估计该部分资产总值约1 800亿元)将向五家龙头企业集中，招商局为其中之一。对志在迅速成为全国性房地产企业的招商地产来说，这无疑是一个利好消息，招商局第二轮房地产业务全国拓展，由此如虎添翼。

#### 【链接】招商局的另一房地产企业——招商创业

新世纪的招商局房地产业务序列之中，除了旗舰公司招商地产外，还有一家资产殷实的深圳市招商创业有限公司（以下简称“招商创业”）。

招商局在进行房地产业务重组时，将大部分优质的、有吸引力的房地产业务注入了蛇口控股，而将其他房地产业务划归招商创业经营管理。招商创业主要负责蛇口工业区的园区开发、职工住宅经营和管理以及区外房地产项目管理，共拥有控股、参股和投资企业11家。



深圳蛇口招商大厦



2002年9月，在香港的招商局置业和在深圳的招商创业资产合并。新公司总资产达到50亿元，当时旗下的优质物业有北京招商局中心、北京凯旋大厦、北京华商大厦、北京国际金融大厦、上海招商局大厦、上海招商局广场、武汉招银大厦、广州文德兴广场、澳门格兰酒店等等。

调整完成后，招商局的房地产业务就进入了全国发展的新阶段。这一阶段由2001年起一直延续至今。这一阶段的特点是：投资统一管理调度，稳健理性布局全国，各地的项目都采用了蛇口的综合开发经验和绿色地产技术。

## “3+X”战略版图成型

主业地位确立后，招商地产作为招商局房地产业务开发的旗舰，汇集了集团的优势资源，其后全国化扩展的步调就更加清晰有力。它已不甘于偏居蛇口一隅，已经有能力、有资本走出蛇口、布局全国。进行第二次全国扩张的时机已经到来。

为了指导扩张步调，招商地产谋定而后动，进过详细调研并结合自身现状，首先制定了“3+X”发展战略。如此，招商地产开始一步一个脚印地打造着自己的全国版图。

### 【链接】“3+X”发展战略

招商局房地产业务的“3+X”发展战略，是招商地产制定的，以深圳为总部，长江三角洲、环渤海、珠江三角洲为重点发展区域，同时向重庆、漳州等区域城市渗透的发展版图。它是招商地产第二次全国扩张的指导战略。

2002年，通过阳光带·海滨城项目，招商地产成功迈出了走出蛇口、全国发展的第一步。

2004年，招商地产首次以30万平方米销售面积、20亿元销售金额，超越万科成为深圳房地产销售头名。

2005年4月，实施全国战略仅三年的招商地产，就已经在北京、上海、



广州、重庆和苏州等地获取了超过3 000亩的土地，基本形成了珠江三角洲、长江三角洲、环渤海地区以及重庆、漳州等地区的“3+X”发展版图。同一年，招商地产在深圳、北京、天津、上海、重庆等城市共18个项目同时启动，总开工面积突破160万平方米。

2007年，招商地产的“3+X”发展战略更加完善，公司项目已覆盖深圳、广州、珠海、佛山、上海、南京、苏州、北京、天津、重庆、漳州等11个城市，涉及类型包括住宅、酒店（公寓）、商业、写字楼、厂房、科技（工业）园区等多个领域，成为了一家拥有近795万平方米土地储备（含在建）的全国性房地产公司。至此招商地产的全国宏大布局已经初具规模。

2008年，招商地产在苏州、广州、南京、北京、漳州等城市的项目也相继进入结算期，在房地产收入结构上真正成为了一家全国性房地产公司。



苏州依云水岸



## 第二节 由蛇口到深圳



胡政

1999年，林少斌由香港的招商局总部调回蛇口，担任招商地产的总经理。他大胆擎起了招商地产出征的大旗——走出蛇口，并决心在三年内让招商地产跻身深圳房地产业三甲。

2001年，时任招商局集团总裁助理兼蛇口工业区党委书记的胡政在听取招商地产高管的工作汇报时指示，招商地产未来的利润构成，不能仅仅依靠蛇口，也不能局限在深圳，而要目标志在全国。一开始的利润构成，蛇口可以占得多些，但慢慢这个比例要降下来。最

终要实现，深圳与蛇口地区的项目，在整个招商地产的整体利润中占三成，其余七成的利润须来自于全国市场的项目。2002年，孙承铭开始担任招商地产董事长。招商地产再接再厉，持续进行布局全国的落子。

招商地产的初步目标是，2002年到2006年期间，将北京、上海和深圳都变成自己重点开发的地区，且每年的开工面积要达到120万平方米，利润要做到每年四亿元，之后以这三个地区为核心，向周边二线城市进行扩张。

### 初战阳光带·海滨城

2001年1月，宗地号为T205-0043的土地静静地等待投标。这块地位于深



深圳阳光带·海滨城一期



圳市南山区滨海大道以北、沙河西路西侧，地处偏僻，当时还是一片荒芜。宗地面积42 606.2平方米，建筑面积125 000平方米。接近3的容积率，加上深圳当年的房地产市道淡静，使得这拍卖似乎并没有太大的想象力。

投标的时候，出乎大多数人的意料，一直蛰伏在蛇口十几年的招商地产出手了！而且出价五个多亿，一举夺标。

在当年，这是考验招商地产能否离开蛇口走向全国的背水一战。首先是胡政提出，要把握这个机会，一定要精心调研市场，提出合理价格拿下这个地块。竞标成功之后，为了做好这个项目，招商地产专门成立了205项目运作组，汇集了招商地产最好的设计师、工程师，从规划设计到建筑水平都付出了极大的心力。

结果，这一战招商地产成功了。205项目组不仅交出了一个漂亮的楼盘，更加顺利地完成了预定的利润指标，为当年上市公司的利润做出了贡献。这一次小试牛刀，已经为招商地产人走出蛇口，走得更远树立了信心。

伴随着销售业绩的飘红，赋予阳光带·海滨城的各种荣誉也接踵而至。它陆续获得了“中国50名盘”、“深圳十大名星楼盘”（蝉联）、“中国年度创新户型”、“深圳十大健康楼盘”等称号，还获评为深圳首家“广东省绿色住区”。





深圳阳光带·海滨城二期



### 【链接】来自高层的肯定

时任建设部副部长的刘志峰曾经率在深圳参加“全国部分省市住宅产业化工作座谈会”的代表，一同考察及参观了招商地产的开发专案“阳光带·海滨城”。刘志峰对售楼处、小区园林、样板房以及会所等进行了考察，对阳光带·海滨城小区的规划建设，给予了充分肯定和好评。

这个项目能够顺利成功的原因有很多。

第一，招商地产多年来的专业积累以及对于建筑品质的追求，获得了不少消费者的认同。这也可以看作是招商地产的品牌初步发挥了作用。一位最早的业主就曾感触地说：“招商地产多年来各方面纪录都很好，所以我有信心买。”招商地产的社区综合开发也显示了魅力，有的业主第一眼就喜欢上了小区内部富有特色的配套设施：小超市、餐厅、书店、花店、幼儿园、咖啡厅、室内和室外泳池还有5.4米架空层下的免费休闲设施……

第二，整个片区是政府规划的纯住宅区，在片区配套上从幼儿园、小学、中学、社区中心、文体活动中心、商业服务中心、公交总站、地铁等都有明确的安排。这种井井有条的地块开发，正好发挥出了招商地产的专业特长。

第三，招商地产内部团队的精诚合作和协同效应。首次走出蛇口进行开发，招商地产抽调建筑、设计、营销等专业人才组成了开发团队，充分授权，让项目组能够灵活应变，从而一战定江山。

## “招商地产年”的深圳第一

稳中求进的拿地策略，对每一个项目精雕细琢，完备周到的客户服务……通过不懈的努力铺垫，在2004年招商地产终于喷薄而出，赢得业界瞩目。

### 【链接】2004年的房地产业政策动向

这一年最大的房地产业政策变化，就是7月份国土资源部和监察部发布的2004年第71号文件。该文件规定：2004年8月31日起，所有六类土地全部实行公开的土地出让制度，采取公开招标、公开拍卖、公开挂牌的方式出让土

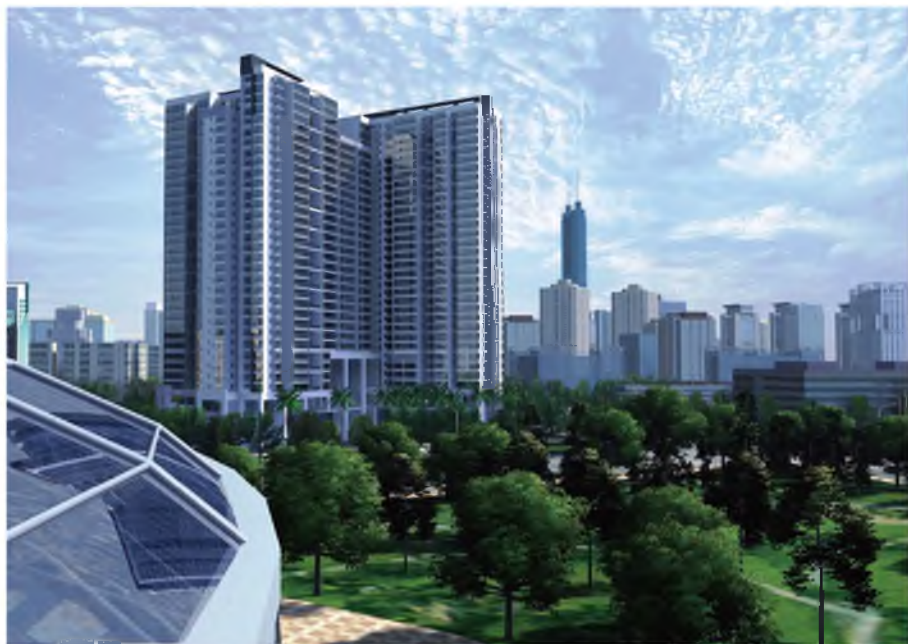
地。这就是业界通称的“8·31大限”。全国各地的住宅土地用地价格由此一路猛涨。

这一年也是招商地产正式成立的20周年。在深圳房地产业界，又因为这一年发生了众多和招商地产有关的新闻而被称为“招商地产年”。

这一年，招商局的房地产业旗舰由招商局蛇口控股股份有限公司更名为招商局地产控股股份有限公司。

这一年，招商地产的房地产销售业绩捷报频传：当年推出的半山海景·兰溪谷、花园城三期、城市主场、海月花园三期和泰格公寓等五大新项目，加上销售已超过八成的阳光带·海滨城一、二期，使招商地产成为当年深圳在售项目最多、总推盘量最大的开发商；而这些在售项目超乎预期的火爆业绩，更是让时年20周岁的招商地产惊喜不已。

2004年全年统计，招商地产在深圳的销售总量达到34.76亿元，位居深圳单个开发商的第一位置，超过万科当年在深圳的销售额。在闪电速度进入广州、北京和上海发展的同时，招商地产在行业领跑者万科的主场深圳，能后来



深圳城市主场



居上，这个战果大大激励了公司上下的士气和斗志。

这一年，招商地产在深圳市区开发的招商·城市主场项目正式解筹；

这一年，招商地产开发的高档商务公寓项目泰格公寓试营业；

这一年，招商局下属的蛇口甲级写字楼新时代广场出租率达95.2%。

……

该年获得的一系列社会奖项，也为招商地产进行全国化拓展塑造了良好的氛围。

#### 【链接】招商地产在2004年获得的社会奖项



林少斌

招商地产被中华全国工商业联合会住宅产业协会授予“2004年度创始会副会长会员”称号；

招商地产总经理林少斌被选举为深圳市房地产业协会第四届会员大会副会长、“2004年度推动中国城市化进程十大杰出贡献人物”之一；

由国务院发展研究中心企业所、清华大学房地产研究所和搜房研究院三家房地产研究机构共同组建的“中国房地产TOP10研究组”发布了中国房地产上市公司研究评价结果，在

2003年房地产上市公司综合实力排名中，招商地产名列第三，财富创造能力位居第二；

在全国工商联住宅产业商会2004年度年会上，招商地产总经理林少斌荣获2004首届“精瑞住宅科学技术奖”——住宅产业领军人物奖；



由招商地产开发的“半山海景·兰溪谷”项目荣获2004首届“精瑞住宅科学技术奖”——住区规划设计金奖；

在2004年中国住交会上，公司总经理林少斌荣膺“2004年度CIHAF中国房地产十大风云人物奖”；

2005年招商地产继续被授予“2004年度中国土地市场化贡献企业10强”及“2004年度推动中国城市化进程企业10强”两项荣誉称号。

开弓没有回头箭。既然招商地产已经踏上了走出蛇口、走出深圳的决定性征途，那么未来的前景就要和全国的市场形势紧密相连。2004年的辉煌，只能说明过去。要把深圳的“招商地产年”变为全国的“招商地产年”，这就需要更多的谋略和努力。



深圳半山海景别墅





## 第三节 由深圳到全国

2003年7月，招商地产收购了漳州招商房地产有限公司50%的股权，并负责公司经营，计划在48.77平方公里的土地上再造一个蛇口。此举标志着招商地产迈出了全国扩张的第一步。其后，招商地产在全国几个中心城市迅速购入土地，先后在北京、上海、广州、重庆等地区成功获得大片土地，并以此为核心进行二线城市扩张。

招商地产2003年新增土地储备700余万平方米。短短一年之间，招商地产初步完成在全国三大核心城市的布局，招商地产由位于蛇口半岛一隅的地区性开发商，跃升为全国性公司。

### 重拳出击长江三角洲

招商地产在长三角的布局，首先从上海开始。作为3+X全国布局的重要区域长江三角洲的核心，上海是继深圳之后，招商地产第二个利润增长点。

#### 【链接】招商地产的上海情结

上海是招商局的发源地。早在20世纪90年代，招商局就已进军北京、上海等地的商业物业市场。南京西路CBD的招商局广场、坐拥陆家嘴美景的招商局大厦，这两座堪称浦西、浦东地标建筑的写字楼建造于20世纪90年代中期，曾在当时创造过单价每平方米2 500多美元的销售纪录。

截至2009年5月，招商地产在上海一共竞得了四块土地，总用地面积近50万平方米。它们分别是：2003年9月26日竞得的松江区九亭镇地块；



上海依云郡



2006年9月28日竞得平闵行区颛桥194号地块；2007年8月24日竞得的奉贤区20070413地块；另外还有与中集集团合作开发的宝山区海德项目，以及收购的奉贤区海湾项目。



上海南桥一号

目前上海在售项目有南桥一号、雍华府、海德花园、依云郡等。

2004年，招商地产来到千年文化古城苏州，百年招商的苏州版图由此开始。

#### 【链接】苏州的房地产业

“月落乌啼霜满天，江枫渔火对愁眠。姑苏城外寒山寺，夜半钟声到客船。”古诗里的苏州，是文化的沧桑与历史的厚重。城市的繁荣与寒山寺的孤

寂，经济的发达和思想的空灵，夜色之静跟耳畔钟声，全部融进如画的美景。

在诗情画意的背后，苏州的房地产业在国家政策和民众需求的双重作用下不断发展、壮大。近年的苏州房地产市场，呈现出开发、销售两旺的发展态势，苏州的房地产业正蓬勃发展着。

苏州经济、环境的优势，让诸如万科、中海、世茂和万达等知名开发商都前来分一杯羹，市场竞争程度也迅速升级换代。

招商地产在苏州曾三度出手，拿下了四块土地的使用权：

2004年8月25日，招商地产以33 851.40万元的价格拍得苏州市阳澄湖东路北、徐阳路西2004-b29号地块（现今的依云水岸）。

#### 【链接】依云水岸

招商地产进入苏州后，首选阳澄湖西别墅区作为开发桥头堡。当时的阳澄湖西别墅区地处非主流开发区域，尚不成气候，成为各大开发商不愿介入的区域。而招商地产以其对专业能力的充分自信和对城市土地的敬畏之心，殚精竭虑、悉心耕耘，推出了依云水岸。该项目获得了2006年度苏州别墅销售龙虎



苏州依云水岸一期



榜总冠军和2006年度美国建筑师协会AIA大奖。

2007年6月23日，位于苏州的招商·依云水岸二期首批房源开盘，依云水岸再度引领苏州别墅消费新风尚。如今的依云水岸小区已经全部建成，处处鸟语花香、白鹭飞翔，已然成为苏州生态之乡。阳澄湖西别墅区板块随着招商地产的强力打造，现在已经成为苏州别墅区的一张名片，吸引了越来越多的有识之士。

2007年1月15日，招商地产亮相苏州土地挂牌交易，与深圳市南山开发实业有限公司合作，以8.7亿获得吴中区56.9万平方米地块。

2007年7月26日，招商地产又与深圳市南山开发实业有限公司合作，以31 800万元竞得苏州吴中区另一地块，同时，与九龙仓合作，以101 000万元获得了苏州工业园区一地块。

招商地产的长江三角洲布局中，南京的运作项目也很有特色，包括甲级写字楼南京国际金融中心和凝聚绿脉、龙脉、文脉的高档别墅依云溪谷。

#### 【链接】南京国际金融中心

南京国际金融中心是南京地标，坐落于江苏省南京市白下区新街口汉中路1号，属5A智能型甲级写字楼，总建筑面积约11万平方米。2008年，招商地产将南京国际金融中心出售给了新加坡企业ARA MANAGER (ASIA DRAGON)PTE LIMITED，交易价格为人民币16.25亿元。



南京国际金融中心



## 环渤海京津增资

北京向来是房地产商的必争之地，作为3+X战略中的核心区域之一，招商地产自然不会对其掉以轻心。招商地产快马加鞭，已成功拿下了三块土地的使用权，立水桥地块、红领巾公园地块和白家庄地块。其中，红领巾公园地块的公园1872项目已推向了市场，而立水桥项目和白家庄地块酒店项目，也在紧锣密鼓的推进中。

### 【链接】北京公园1872项目

“公园1872”是招商地产在北京打造的第一个具有双生态与历史传承价值的绿色地产项目，该项目位于东四环路以东、朝阳北路北侧，紧邻40公顷的城市红领巾公园，与CBD、燕莎商圈非常接近；该项目强调建筑和景观的对话，中央庭园、红领巾公园和朝阳公园三重景观所表现的大自然是舒适身心和启迪健康的



北京公园1872（售楼处与会所）



源泉。该项目建筑面积40.68万平方米，是波士顿建筑设计，绿色、健康的国际化高档景观豪宅，并配套有九年一贯制学校、托幼和城市开放公共绿地。在建筑装修上，贯穿了“社区在公园里”、“公园在社区中”的核心建筑理念。

作为环渤海地区的重要布点，天津一直受到招商地产的重视。早在2004年，招商地产和万科就联手拿下了西青区一块近23万平方米的地块。2005年，招商地产又以2.2亿元在市中心西康路拿下了一块占地2.7万平方米、容积率1.26的黄金地块，并以6467元/平方米的楼面地价创下了当时天津土地交易楼面地价的新记录。

随着环渤海经济圈成为中国经济增长“第三极”、天津经济技术开发区



天津西康路36号别墅

被纳入国家“十一五”发展规划，天津成为国内外瞩目的焦点。2006年8月4日，招商地产以10.02亿元价格购得天津南开区卫津南路西侧土地的使用权，再次提升了它在天津市场的影响力。

天津颇有特色的假日风景是之前招商地产与万科合作开发的项目。而已经启动的西康路36号项目位于西康路原电话设备厂内，总规模3.4万平方米。该地块所在的天津市中心五大道地区，已有近百年历史，现有欧式小洋楼等风貌建筑500余幢，享有“万国建筑博览会”之誉。为了传承五大道区域的建筑风格，招商地产舍弃了部分建筑面积，规划以低密度别墅为主、少量高层为辅的建筑形式，地块上100余棵原生树木90%以上都得到保留。



天津钻石山



### 【链接】招商钻石山项目

招商钻石山位于天津南开区卫津南路西侧奥体中心旁（原天津电影制片厂地块）。项目占地14万平方米，总建筑面积31万平方米，容积率2.13；总体规划产品为低密度TOWN HOUSE别墅和超高层（42~45层）精装公寓，以及后期开发的约7万平配套公建（商业、酒店式公寓、写字楼），致力于在奥体中心旁打造前瞻天津未来的国际化社区。该项目是天津首个超过40层的超高层纯住宅建筑群。紧邻体育中心、奥体中心、水上公园，地理位置极佳，地块周边拥有很好的生态自然环境，是市区内优良的生态居住用地。

## 在珠三角，缔造绿色精致生活

继万科、中海、金地等深圳品牌房企进入珠海之后，2007年，招商地产成功进军珠海市场，为珠三角战略增添了新的生力军。

招商地产进驻珠海的第一个项目是招商花园城。该项目位于珠海市西北前山区翠微西路和翠前路交口，占地面积约18万平方米，总建筑面积约36万平方米。

“全国楼市看广州，广州楼市看番禺”，这是上个世纪之交时内地房地产业的一句流行语。所以，要想让看惯开发商身手的番禺消费者买单，就必须有过硬的开发实力。2003年最后一个月，招商地产发力，将83万平方米的华南板块飞鹅岭地块收入囊中。在该地块上建造的精品别墅金山谷，也已推向市场。由此招商地产在番禺打下了自己的品牌烙印——“绿色、创新”。

### 【链接】广州金山项目的特色

广州番禺的金山项目，是集住宅与创意产业相结合的综合社区。整个金山谷项目住宅部分计划分六期开发，从2007年起至2013年止，先期开发住宅部分。金山谷项目在建筑节能、可再生能源的利用以及水资源的综合利用方面进行了创新实践，将成为具有招商特色的绿色地产精品。2009年7月7日，该项目在印度新德里荣获由联合国人居署主办的联合国HBA“人居最佳范例

奖”。全球仅有5个项目获此殊荣，广州招商·金山谷项目是中国唯一获奖项目。

在珠三角的另一个重镇佛山，招商地产也落子明快。2007年2月，招商地产联手香港上市公司会德丰地产有限公司首度突进佛山，以9.5亿元拿下佛山中心组团新城“地王”；同年10月12日，招商地产与会德丰地产有限公司再次联手，以约15亿元的代价共同获得佛山约26万平方米建筑面积的项目。至此，两家已在佛山共同拥有超过70万平方米建筑面积的土地储备。招商局集团和会德丰集团都是百年企业，而他们的联手也必会为佛山房地产市场，带来新的活力和冲击。

招商地产在佛山推出的项目命名为依云水岸和依云上城。

#### 【链接】佛山依云水岸项目

佛山依云水岸项目是招商地产联合会德丰地产在佛山开发的第一个项目，其中一期别墅创下了2008年三天售罄的销售纪录。

依云水岸总占地面积约26万平方米，以住宅为主，包括townhouse、小高层、高层洋房等产品，并配套会所、商业、幼儿园、超市等生活设施。项目所在地佛山东平新城被定位为佛山市CBD，集商贸金融、文化体育、休闲娱乐和信息服务中心、高品质生活环境的城市商务区。

## 落子重庆，大手笔布局

重庆被誉为“招商局的第二故乡”，在抗日战争时期招商局就在此设立了总管理处，为当时的重庆及全国的抗战胜利做出了重要贡献。

2004年，招商地产与重庆市城市建设投资公司签署了《重庆董家溪地块开发项目用地转让协议》，以3.63亿元的价格获得了位于江北董家溪245.6亩的土地。该协议标志着，重庆已经成为招商地产在西南片区的重要发展地。招商地产就是在这块土地上，建起了顶尖品质的招商·江湾城。

2007年12月，招商地产通过竞拍方式，以12.2亿元的价格获得了重庆市



佛山依云水岸



高新园人和组团控规七宗土地的使用权。这片土地占地24万平方米，折合成建筑面积51.93万平方米。

2008年，当招商·江湾城现场接待中心隆重开放时，到场的2 000多位来自外地、主城各区的市民无不对江湾城实景体现出来的非凡气质所折服，“震撼”、“没有想象到”成为众人一致的感受，现场也掀起了办理“金卡”的热潮。

在全国楼市并不景气的情况下，于2008年9月21日正式推出的招商·江湾城逆市飘红。在首次公开认购的一个小时以内，就有118套房源被抢购，认购金额超过一亿元。



重庆江湾城夜景（会所）





# 下篇

品牌：三十年精心打造



## >> 导读

招商局房地产业务的旗舰是招商地产。招商局和招商地产，在中国的房地产业，是一组特殊的房地产品牌。

和许多全国性的房地产开发商一样，二十多年来，招商局开疆拓土，在全国十几个城市开发了七十多个项目。当“奢华”、“享受”、“尊贵”等词语在房地产品牌体系中日益泛滥时，招商地产“家在·情在”的朴素表达，反倒昭显了一种淡定从容、卓尔不群的气质。

据房地产行业协会统计，截至2008年底，全国有超过60 000家房地产公司。但是，像招商地产这样由国有企业起步，又能在市场化大潮之中把握先机、壮大发展，形成自己独特开发个性和魅力的开发商，可谓凤毛麟角。

2008年9月20日，由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院3家研究机构共同组成的“中国房地产TOP10研究组”在北京发布了“2008年中国房地产品牌价值研究报告”，招商地产以40.71亿元的品牌价值荣耀上榜，获得了“2008中国房地产公司品牌价值TOP10”称号。该项活动已持续进行了五年，招商地产年年上榜，显示了这个企业的品牌形象正日渐巩固，品牌忠诚度日益增加，行业地位也稳步提升。

这在大浪淘沙的中国房地产业中实属难能可贵。

招商局的品牌源远流长；招商地产的强势品牌，始于深圳蛇口。

1979年的开山炮，让蛇口在中国近代史上扮演了一个举足轻重的角色。经过20多年的开发建设，招商局和招商地产将一个昔日偏僻荒芜的小渔村，发展成了一个繁荣昌盛的新型海滨城区。

1998年以前，人们对“招商地产”的认知仅限于蛇口范围。作为“品牌”的招商地产，首次品牌输出始于1998年开发的海月花园。“海风一路吹回家”这句极具人情味的口号，对于工作在深圳市中心、苦于夏季炎热的白领、金领们，具有多大诱惑力啊。

“家在蛇口”概念的跃升，起源于“家在·情在”的提出。这个理念是招商地产在走出蛇口、开发深圳市的高新南区之后提出的。为之亲笔题字的，则是蛇口工业区创办人、中国改革风云人物袁庚先生。

招商局一直坚信，进行房地产开发的目标，应该是让客户真正拥有一个“家”，而不仅仅只是一个遮风挡雨的栖身之所。为了打造独特的品牌，招商地产很早就开始了“绿色地产”的探索和研究，致力于减少污染和能耗，默默地承担起一个企业公民应尽的职责。同时，招商地产还在如何更好地回馈客户上花足心思，以为客户提供增值服务为宗旨的招商会的创设，就是最有力的证明。

招商地产的品牌魅力，主要体现在综合开发、绿色地产和“家”的情怀三个方面。本卷，将对这三个方面逐一深入解读，揭示这个30年品牌的成因、路径和精髓。

深圳蛇口







---

第五章

社区综合开发模式



## 第一节 社区开发的国际化思潮

如果要最简练地描述招商地产，在为写作本书而进行的两年多采访中，经常听到的一个词组是：“首席‘社区综合开发’商”。

“社区”，是一个社会学概念，意为一定的人口依据一定的文化制度和生活方式，建立在某一空间的共同体。构成社区的基本要素包括：地域、人口、文化制度、生活方式和地缘感。“社区”指的是在人们在松散的社会群体中可以预期的温暖和亲密关系。

“社区”的概念引入房地产界，则主要是为了超越以往“居住区”的概念。以前，大多数房地产商都认为，房地产业的主要任务就是建造一片片居住区，至于人们生活的生动性及多元化空间环境，则不在他们考虑之列。随



从大南山鸟瞰蛇口社区



随着社会的发展，现代人对住所要求也日益提高，房地产商不得不更新管理模式、提升审美情趣，将更多的目光转向打造社区的生活品质。这种做法，招商地产从建立之初就一直身体力行着。

### 【链接】招商局的社区开发观

众所周知，近年的房地产开发，动辄有造城造镇之类的大动作。但是，这类百万平方米的大盘，往往是封闭的、孤立的大型“卧城”或者“睡城”。只为居住者提供睡觉、休息的条件，很难满足其他需求。而招商地产打造的产品，是一个真正的家：一个栖身之家，舒适之家，交通方便之家，就近就业之家，就近消费之家，安全之家，教育之家，健康之家和低碳之家。



蛇口之美，美在注重综合开发

在招商局系统历练多年的林少斌，曾花费大量精力走访国内外一流的工业区、产业园区，不断将最新、最精华的经验揉进招商地产的发展中。最让他印象深刻的，则是像美国硅谷这样的高新技术产业园区：“每周7天、每天24小时都在这里度过，就业、居住、购物、娱乐、休闲等都在一起，而且互不影响，很环保、很生态。这是‘社区综合开发’的一种潮流。”

近年来，内地房地产业界关于社区开发的各种思潮一直不断涌现，尤以国际新都市主义和简·雅各布（Jane Jacobs）在她的代表作《美国大城市的生与死》一书中提出的若干见解为代表的两大热点思潮最受公众认同。



## 新都市主义的兴起

上个世纪90年代，西方城市在经历了都市主义与郊区化以后，越来越表现出发展的不经济性和不可持续性。于是，一股新的都市规划设计潮流“新都市主义”应运而生，并很快风行美国与欧洲，在国际上产生了不小的影响。

新都市主义关于社区开发的思想，从二战前欧洲的传统小镇和老城中汲取了许多灵感。在那些传统小镇和老城中，古朴雅致的风貌、人性化的尺度、社区感的氛围、触手可及的街道与广场、丰沛充盈的市民生活和文化细节，构成了新都市主义重建真正社区的主张。由此，新都市主义者提出了社区开发实践的诸多理念：

1. 区域规划——把许多与社区有关的问题上升到区域层面，制定出整体性策略、前瞻性区域规划，保障和促进整个区域的经济活力、生活和谐和环境健康；



深圳雍华府



深圳招华曦城

2.综合开发 (Mixed Use)——社区内部具有居住、工作、娱乐、休闲和购物等功能，并有相关配套设施，社区能自给自足、高效安全，成为相对独立的多功能社区；

3.公共空间与传统邻里——公共空间是社区居民非正式聚集和会面的地点，它增加了社交的多样性，有助于邻里关系、社区文化的形成；

4.交通形态——提供多种不同的交通方式，注重街道的尺度、形态、形状；强调步行系统，在工作空间、居住空间、商业空间之间，建立人行道联系网，让居民能够步行到区内的任何一个功能空间；

5.自然资源——保持原始面貌，尽量不扰动区内原有的水流、高坡、沼泽等自然资源，为整个社区提供自然娱乐的资源。

然而，新都市主义的实践模型在具体的实践中也引起了争议。它的两个代表作——滨海市和西拉古纳市，都是在开阔的未开发土地上，使用现代主义线形的、统一控制的设计概念，于短时间内迅速设计、建造而成；然而这样形成的庞大社区，也因缺少历史的渐进、新老建筑的共生以及社区文化新陈代谢的活力，遭受质疑。



深圳花园城中心

## 《美国大城市的生与死》引发的热潮

1998年，随着加拿大女作家简·雅各布第六本专著出版和一个专门讨论雅各布思想的国际研讨会的召开，世界规划界再度掀起了一股规模不小的“雅各布热”。简·雅各布对现代城市的批判和对传统街区生活的思考，在中国的房地产业界也迅速引爆了新一轮讨论热潮。

简·雅各布在她的著作《美国大城市的生与死》中，提出了“多样性是城市的天性 (Diversity is nature to big cities)”的核心观点。她犀利地指出，现代城市规划理论将霍华德的“田园城市”理论与勒柯布西耶倡导的国际主义学说杂糅在一起，推崇用地功能的明确分区，却忽视了小尺度的街坊与开放空间混合使用的多功能社区，因而破坏了城市的多样性。而所谓功能明确的地区，如中心商业区、市郊住宅区和文化密集区，实际上都是机能不良的地区。针对城市各功能区的衰败，她进一步提出，挽救现代城市的首要措施，是必须认识到城市的多样性与传统空间的混合利用之间的相互支持。

《美国大城市的生与死》一书，还针对现代城市规划理论的弊端，提出



蛇口海上世界休闲广场

了四点著名的补救措施：

1. 保留老房子，从而为传统的中小企业提供场所；
2. 保持较高的居住密度，从而产生复杂的需求；
3. 增加沿街的小店铺，从而增加街道的活动；
4. 减小街块的尺度，从而增加居民的接触。

《美国大城市的生与死》的主要成就在于，唤起了人们对“城市复杂多样生活”的热爱。然而，雅各布并没有完全考虑好城市规划中所必须考虑的一些重大问题，这使她对城



上海依云郡



市社区开发的思想存在明显的不足之处：

首先，雅各布偏爱社区内的小型商业企业，尤其是小规模街道层次的零售商业，它几乎全然忽略甚至排斥大型企业（诸如房地产业和财产管理产业、金融部门、建筑产业等）对一个社区和城市的作用。事实上，城市发展的历史早已说明，大型企业对于一个社区或城市的正常运作是至关重要的。其次，当她倡导以“多样化的社区”取代同一化时，虽然觉察到了两者之间应作出某种协调，但她却没有对城市的基础设施建设做相应的解释，而基础设施是任何一个社区和城市都不可或缺的关键因素。这两点硬伤，导致雅各布主义无法被建筑界和规划界奉为圭臬。

以上两种热点思潮，虽然并不完美，但却最大程度上满足了现代人的居住需求。而它们所提倡的城市混合功能，也与招商局的“社区综合开发”理念惊人相似，且实践效果也具有殊途同归之妙。

由此可见，一个多功能的混合性“综合社区”才是真正符合人性、能为人们带来美好生活的“社区”。而招商局在开发蛇口过程中摸索出来的“社区综合开发”模式，在上述提及的两种思潮中也可以找到可资比较的理论基础和实践模型。作为营造人性化社区的探索，招商局与招商地产的蛇口实践，是非常典型的现代主义思潮中国本土化的成功例子。



南京依云溪谷

## 第二节 “社区综合开发”的理念

“社区综合开发”的基础前提在于区域规划，即成片的土地开发。招商局作为一级土地开发商，脱胎于蛇口工业区的基本建设；它一经诞生，便肩负起“区域规划”的天然使命。

### “社区综合开发”的形成

纵观招商局房地产业务的发展历史我们可以看出，招商局从来就不仅仅是一个房地产开发商；更确切地说，它是一个集土地开发与配套、房地产开发、房地产经营三位一体的“园区开发商”。

1979年，招商局开发蛇口工业区，这是一个崭新的历史开端，招商人并无前迹可循。秉承着招商局百年历史积淀下来的使命感、社会责任感及人性关怀，招商人顺应时代呼唤，开始探索一条综合开发的道路。这就是“社区综合开发”思想的缘起。

招商人这样定义它的“社区综合开发”：在房地产开发中，以整个生活社区为项目单元，对其中的各个功能要素，包括居住区、工业区、商贸办公区、休闲娱乐区、交通体系、绿化体系、园林及景观体系、医疗教育体系、信息化网络体系以及基础配套设施等，进行综合规划并持续地进行建设实施以及更新改造。

如今，蛇口作为一个成功的“社区综合开发”实践模型，已被社会各界所接受和认可。它的开发实践与新都市主义和简·雅各布提倡的实践模型有许多异曲同工之妙，同时又有自己独特的优势：

蛇口二十多年的动态开发，新旧建筑交替共生，历史感强；相比“新都

蛇口——最适合人类居住的绿色家园







市主义”，它的城市文化具有新陈代谢的延续性。

大型企业——招商局在区域层面的规划，对城市发展的控制与导向，以及对城市基础设施建设的贡献，奠定了整个社区可持续发展的基础。

“社区综合开发”具有文化的共生性、规模的经济性、社会的协调性等特征，表现了对传统哲学的理解与遵循。它旨在超越传统社区，转而关注生活于其中的人的精神需求，实现“诗意的栖居”。“社区综合开发”不是被动地适应更大范围城市规划的需求，而是在一个相对独立的规划面积内实现城市功能的融合设计。

招商局的“社区综合开发”引领时代之先，是中国经营城市理论的优秀实践典范。今天，在这种模式下发展起来的蛇口，已成为享誉国际的明星小城，它的“社区综合开发”的经验也已成为一笔巨大的无形资产。

## “社区综合开发”的要素

“社区综合开发”的功能要素可归纳为如下五类：基本要素、基础要素、附属要素、信息要素和资源要素。这些要素是招商人“社区综合开发”理念的坚实基础，对它们的实践直接导致了“综合社区”品质的优劣。可以说，没有功能要素的实践，“社区综合开发”理念便如同空中楼阁。

功能要素	包含子要素			
基本要素	居住	就业	购物	安全
基础要素	供电	供水、排污	交通	通讯
附属要素	教育	医疗	运动	娱乐、休闲
信息要素	信息岛	—	—	—
资源要素	自然资源	人文资源	地方文化	国际化

### 1. 基本要素

基本要素主要包括居住、就业、购物、安全等。招商局从开发蛇口的实践中认识到，单一功能的社区不能满足人们的生活需求，居住、就业、购物、安全等也应与之配套。其中，居住和就业要素是综合社区的核心要素。



### 【链接】蛇口的基本要素

蛇口是招商局“社区综合开发”的大本营，它的基本要素完全符合“社区综合开发”的要求。

**居住方面：**蛇口最先建成了中国第一批“准成本房”，基本解决了职工的住房问题；同时，又分期开发了一批高级公寓及别墅，满足外籍人士的居住需要。而后，大量商品住宅的开发吸引各类人群迁居蛇口。

**就业方面：**蛇口有工业大道、港湾大道和疏港大道等最先发展起来的工作区，也有港口工业区及其他商业餐饮娱乐区、海上世界休闲商务区、火炬创业园区、花园城中心，这些工作区提供了大量的工作机会。

**购物方面：**1982年招商局蛇口工业区和蛇口中建公司合资成立了蛇口第一家商店“蛇口购物中心”。今天，蛇口不但有花园城中心、沃尔玛（Walmart）、海上世界商贸中心区等大型商业片区，还有中小型商业片区，小型商业点和专业商店遍布各个角落。



深圳花园城中心

**安全方面：**蛇口建立了中国第一个保安公司，把治安的预防功能从公安系统中分拆出来，用企业化的经营方式管理。招商局物业在服务上细致、完善，使蛇口居民在享受安全的同时又倍感舒适。

## 2. 基础要素

基础要素包括供电、供水、排污、交通和通讯等，它们和社区居民的日常生活密切相关。招商局一向信奉“配套先于住宅开发”的理念，故对开发区的基础要素一直非常重视。

### 【链接】蛇口的“五通一平”

蛇口工业区创立初期，招商局就开始建设“五通一平”，即通水、通电、通路、通航、通讯和平整土地。这些基础配套设施的如期建成，为蛇口的引资开发和职工的正常生活提供了物质基础。今天，这些基础要素不仅保证了居民的基本生活，也保证了蛇口社区较高的成长性和和谐性。

## 3. 附属要素

附属要素包括购物、休闲娱乐、运动、教育、医疗等要素。招商局在进行社区建设时，不单注重居住区与产业区的合理布局、功能分区，同时积极对教育设施、医疗保健、运动场地等配套设施进行分期开发，为实现“诗意的栖居”，提供优质、便捷的服务设施基础。这些娱乐、休闲点散布在社区各个角落，由便捷的交通联系起来，不仅丰富了人们的业余生活，也成为社区文化繁荣延续的载体。

### 【链接】蛇口的医疗

医疗是社区居民生命安全的必要保障之一。招商局在蛇口进行综合开发时，遵循“以人为本”的原则，规划、引进多层次的医疗体系，为不同阶层的人服务，以保障居民的生命、健康安全。

蛇口联合医院位于工业大道与工业七路的交汇处，是招商人在蛇口工业区成立之初就创办的二级甲等医院。联合医院的服务半径较大，并在较远的社



蛇口联合医院

区如水湾、桃园、海月等开设了社区服务点，现已移交给南山区政府管理。新的联合医院合并了南山区妇幼保健院，成为一家以妇幼保健工作为主、开展各项医疗服务的综合性医院。

SOS国际诊所是属于国际救援组织的一家诊所，位于鲸山别墅区内，主要为在蛇口生活的国际人士服务。

#### 4. 信息要素

招商局突破传统，关注以土地为核心的有形资源的利用，把网络信息资源也作为规划对象纳入“社区综合开发”的重要一环。这使得蛇口率先进入信息社会，满足了居民现代化、智能化生活的要求。

##### 【链接】蛇口的信息岛工程

招商局在蛇口推行了“信息岛”工程，即将蛇口建设成“光纤到小区、光纤到大楼、最终到户、到桌的电信、有线电视、互连网‘三网融合’”的信息网络系统。这个系统具有“两高一多”的特点：高速的区域性宽频光纤网络，高速的INTERNET接口，多功能兼丰富而廉价的网上综合信息服务平台。

## 5. 资源要素

资源要素可分为自然资源和人文资源。对自然资源的保护和利用，对人文资源的重视和挖掘，是招商局在进行社区综合开发时首先考虑的事。

### 【链接】蛇口的自然资源和人文资源

蛇口三面环海，东南与香港元朗、流浮山隔海相望，西南可遥望珠江口西岸的珠海、澳门，有前海湾、后海湾这样温馨的港湾，也有绵绵数公里的海岸线，更有大南山、小南山等常年披绿的山体资源。招商地产开发的许多项目都充分借助了蛇口自然资源的优势。

招商局对蛇口人文资源的打造也不遗余力。对天后宫、少帝陵、林则徐像、盖世金牛、明华轮、“女娲补天”等景观的修缮、打造，大大提升了社区的文化氛围，鲜明地昭示了招商局的文化建设理念。

时至今日，更多的开发商意识到，如果只是盖起了房子而不注重“社区综合开发”，生命力将不会长久。而在20多年前，招商局就已先人一步，在开发伊始就全盘考虑好了各种要素的配置协调，这为招商局建造的“家”，增添了更多魅力。



风景优美的蛇口四海公园



## 第三节 经典的蛇口综合开发

蛇口作为招商局精心打造的宜居范本，既是“社区综合开发”的理论起源，也是“社区综合开发”的实践基地。它的区域内的一楼、一路、一树、一园，无不契合了“社区综合开发”的规划精髓，值得作为案例来研究、揣摩。

### 特色一 居住、就业同区化

将人的居住和就业落实到同一区域，不但能减少交通、时间等显性成本，而且能深化居民对社区的感情，提升社区的人性化氛围。招商局不但致力于将蛇口打造成“最适合人类居住的地方”，而且还引导、形成了四大就业区，使蛇口居民足不出区，就能解决就业问题，实现了居住、就业同区化。

#### 【链接】“家在·情在”和居住、就业同区化

蛇口人说，“家在·情在”的基础是“近”。有“近”才有“静”，有“近”才有“情”，居住就业的同区化则是“近”的重要前提。试想，如果居民每天工作九小时，上下班四小时，回家就吃饭、睡觉，哪来的“情”和家人、朋友分享呢？所以居住、就业的同区



化是“家在·情在”的空间保证。

蛇口的就业区主要有四个：海上世界休闲商务区、火炬创业园区、花园城中心餐饮娱乐区及港口工业区。

### 1. 海上世界休闲商务区

海上世界休闲商务区在招商地产的整合下，办公、文化、娱乐业进一步发展，继上世纪80年代之后又出现了新的繁荣。

该区内现有新时代广场、海景广场、金融中心、海洋石油大厦等多幢办公写字楼，这些物业大多租赁给了公司、企业。而随着一突堤的改造，该片区







将被建设成为一个集商业、文化、娱乐、金融、航运、物流、办公、休闲、观光等功能于一体的休闲商务区，由此带来的一系列就业机会，将形成多种就业层次，并提高蛇口居民工作的舒适度。开敞的城市空间、亲切的海岸线、优良的山海景观和各种各样的就业机会，已使这一片区成为蛇口最理想的就业场所之一。

### 【链接】深圳新时代广场

新时代广场位于深圳市蛇口太子路1号，前临宽阔珠江口，背倚生态大南山，占据蛇口的黄金地段。

新时代广场是一座41层的全海景智能化高级写字楼，也是招商地产精心打造的蛇口地标性建筑物。它高达188.8米，目前是蛇口乃至深圳西部最高的建筑物；总建筑面积8.7万平方米，标准层面积2 000平方米。它采用的新古典主义风格庄重大气，充分体现了国际一流的建筑水准。

新时代广场吸引了TCL、爱普生、壳牌等一批高新技术企业和国际知名企业入驻。因其各种商务配套设施一应俱全，可以满足各个层面客户的需求，给



深圳新时代广场夜景

客户提供商务上最大的便利和支持，故成为深圳知名金牌写字楼之一。

## 2. 火炬创业园区

创业是更高层次的就业，蛇口火炬创业园就是知识精英的创业天堂。它以工业五、六、七路，沿山路，荔园路所围合的区域为中心，已形成以北科创业大厦为代表的孵化基地、以科技大厦为代表的产业化基地和以联合大厦、南山大厦为代表的商务数据中心。这些优质物业吸引了大量高新技术企业的入驻，也给蛇口居民带来了黄金创业机会。

### 【链接】深圳蛇口科技大厦

蛇口科技大厦位于工业大道与工业七路交汇处，东临联合大厦，西靠大南山，北向深圳高新区，南朝蛇口港，是招商局蛇口工业区大力发展、扶持高新技术产业，并为高新技术产业提供集办公、商务和生产于一体的标志性建筑。

它由一栋标准高新技术电子类生产厂房和一栋辅助用房组成，占地1.7万平方米，总建筑面积4.7万平方米，标准厂房建筑面积38 956.76平方米，辅助



深圳蛇口科技大厦



用房建筑面积8 197.33平方米。其中标准厂房采用大跨度的柱网框架结构，共七层，总建筑面积为3.4万平方米，是高新技术电子类标准性生产用房；辅助用房建筑面积8 200平方米，共六层，第二层为员工食堂，其余五层为办公楼。

蛇口科技大厦作为火炬创业园区的高科技产业化基地，已集中了一大批高科技生产、研发企业，其中包括全球500强之一日本日立集团下属的日立电线公司。

### 3. 花园城中心餐饮娱乐区

花园城中心餐饮娱乐区是蛇口一个较大的以商业餐饮娱乐为主的就业区域。这里除了世界零售巨头沃尔玛和欧洲户外用品名店迪卡侬等主力店外，还有近百家专卖店以及大量的餐饮娱乐场所，商业氛围非常浓厚。这些商业企业的积极入驻，为蛇口居民提供了大量的工作机会。

#### 【链接】深圳蛇口沃尔玛

蛇口沃尔玛是沃尔玛亚洲商场中最大的一家，也曾经是全球数千家沃尔玛超市中最赚钱的一家。这座具有美国特色和浓郁现代商业气息的“大盒子”由招商地产量体裁衣承建。沃尔玛“巨舰”的起航，凝聚了极大的人气，使得周边商业氛围明显升温。以沃尔玛为核心的商业圈的崛起，除创造了大量的就业机会之外，还真正实现了蛇口商业与国际大商业对接。



深圳蛇口沃尔玛

### 4. 港口工业区

港口工业区包含了较广的



夜色中繁忙的蛇口港

范围，既包括客运港、散货港和集装箱港，也包括临港工业和平南铁路两侧的运输、仓储和工业用地。在蛇口的过去、现在和未来，港口运输都是重要的支柱产业。近几年招商局着手提升蛇口港的功能，保留相关的临港工业，整合区内的产业构成，规划大型现代物流中心，有效增加了港口工业区的土地利用效益，为这里的就业形势带来了新的活力。

## 特色二 生活空间宜居宜人

综合社区不能没有方便的购物环境，不能没有优美的自然资源和深厚的人文资源，这些构成优质生活空间的必备要素，也是评价社区综合性能优劣的重要指标。

### 1. 方便的购物环境

蛇口的购物场所主要有四类：海上世界休闲商务区、花园城中心片区、



深圳花园城中心

中小型的商业片区和专业商店。

海上世界休闲商务区内，有从香港引进的百佳超级市场、海滨商场和太子路商业街等。步行交通将这些商业场所联系起来，形成了购物商场、沿街商铺、娱乐场所周边商业点、专门的商业街和超市等多种购物形式。随着2010年深圳地铁2号线开通，这里将成为蛇口乃至深圳最理想的购物场所之一。

花园城中心地处蛇口陆上门户地段，是蛇口目前唯一的大型购物广场。这个片区已成为集生活性、自由性、连贯性、舒适性为一体的高级消费场所。

中小型商业片区是社区居民日常购物的重要场所，与周边居住区的联系更加紧密，如公园路商铺、海月花园商铺、沿山路商业街等。

专业商店是蛇口社区购物形式多样化的一种体现。工业七路的花卉一条街、太子广场的古玩商店、海月花园内的宠物用品连锁店和艺术画廊等，都代表着社区高品位的生活情趣。

蛇口全景





## 2. 丰富的自然资源，深厚的人文资源

蛇口社区自然资源丰富。尤其是大南山位于蛇口半岛的中部，是蛇口最大、最重要的山体，常年绿意盎然，是整个蛇口社区的天然绿肺，在整个半岛景观框架中居于统帅地位。招商地产开发的许多项目都充分借助了蛇口自然资源的优势。

蛇口社区人文资源荟萃。明华轮是一艘退役的豪华法国游轮，法国总统戴高乐曾乘坐过，招商局出资300万买下后，改革开放的总设计师邓小平为其题词“海上世界”。之后，它成为蛇口著名的旅游景点。

“女娲补天”雕塑更是远近闻名的蛇口标志之一。

### 【链接】“女娲补天”雕塑



蛇口“女娲补天”雕塑

招商局高度重视人文资源建设。早在1985年，招商局就提出建造蛇口大型标志性雕塑的动议，最后通过招标形式采纳了著名雕塑家傅天仇和曹春生的作品——“女娲补天”。

“女娲补天”雕塑建于1986年，矗立于深圳市南山区蛇口海上世界。这座雕塑雄伟壮观，全身用乳白色的石头雕刻而成，高约12米，宽约7米。女娲上身为人，下身是缠绕的蛇尾。她带着肃穆的表情，用双手托起补天巨石——五彩石，以诠释中国的古老传说与蛇口的改革精神。它不仅成为蛇口的旅游资源，也成为蛇口文化的一个印记。



蛇口客运码头

## 特色三 四通八达的交通系统

### 1. 对外交通

经过招商局二十多年的滚动开发，蛇口社区对外已初步形成立体、通达、迅捷的交通体系。

蛇口有方便的干道接通深圳宝安国际机场。1979年建设、1981年通航的蛇口客运港是目前深圳最大的客运港口。蛇口货运港是深圳西部港群的重要组成部分，同时也是珠江三角洲重要的货运港和物流基地。

蛇口对外城市干线以工业大道（现称南海大道）、后海大道和疏港大道与南山区相连，并由深南大道、北环大道和滨海大道与全市相连。现有蛇口汽车站和海棠汽车站负责旅客运输。正在建设中的地铁2号线将加速蛇口与深圳其他区域的人流运输。

#### 【链接】深圳地铁2号线

深圳地铁2号线又称蛇口线，首期工程全部位于南山区。它西起蛇口





西，东至世界之窗与1号线接驳。线路总长约13.8公里，共设车站11座，其中地下站10座，地面站1座。沿线穿过蛇口老城区、规划后海发展区、高新技术园区和世界之窗旅游景区，计划2011年建成。深圳地铁2号线对于改善蛇口城市环境、引导城市布局优化、促进城市规划目标的实现都将发挥重要作用。

平南铁路连接广深铁路，为深圳西部包括蛇口、赤湾提供了客、货运服务；结合地铁、城市公交和长途客运站构筑的交通网络，解决了人流转运、集散的问题；已经完工的深港西部通道大大缩短了蛇口与香港的陆路距离，为蛇口带来了巨大商机。

考虑到深港联系在未来将进一步加强，招商局和深圳市计划结合港区改造升级，在蛇口太子湾片区，建设国际邮轮母港和综合性交通枢纽。

## 2. 内部道路

蛇口的内部道路网呈“四横四纵”格局：纵向主要有南海大道、公园路、后海大道和后海滨大道（建设中），横向主要有工业七路、招商路、东滨路和望海路（建设中）。这些纵横交错的道路间距小、密度大、微循环良好，使行人出行效率高。蛇口的道路多数形态弯曲，行走在街上步移景异，景观层次多变。相对大城市道路，蛇口的道路尺度较小，是真正的“街道”，更具人性化和亲和力。蛇口的道路绿化基础好、层次丰富，体现了海滨小城的特有风情。

招商局将街道和道路系统纳入综合开发的重要内容，还聘请世界最著名的道路规划设计专家，为蛇口打造了完整的“步行系统”。

## 特色四 优质丰富的教育资源

教育是百年大计，是人文精神的最好注脚，也最能体现招商局的人性关怀。蛇口工业区成立之初，招商局就高起点投资办教育，切实将教育地产的概念运用得淋漓尽致。

### 【链接】蛇口教育拓荒牛——陈难先

曾任招商地产教育顾问的陈难先，是蛇口真真正正的教育开荒牛。

陈难先从北京大学西语系毕业后，在中学和大学任教十多年，1982年他从杭州调来蛇口。他走马上任后，立即着手兴办教育，从基建施工到设备采购，从师资组建到生源安排，他投入了全部的精力和热情。



陈难先校长（左三）积极进行国际教育交流

为了解决师资难题，他与工业区人事干部一起，跑遍了大半个中国，在深圳蛇口还鲜为人知的情况下，他硬是招聘了一批敢于献身特区教育的人才，为蛇口教育的发展奠定了坚实的基础。

#### 1. 基础教育

育才学校是蛇口创办最早的普通教育学校，现已发展成育才一小、二小、花园小学、后海小学、一中、二中、三中等七所学校。2003年4月，各校联合组建成“育才教育集团”，提倡通过学以致用促进学生潜能的发挥，完善知识结构，丰富业余生活。招商局已把育才学校交由政府办学，但仍坚持不断捐资助学。



蛇口育才中学

此外，在蛇口这个



“小联合国”内，一共有3家教育部批准的国际学校，外籍学生近2 000人。

### 【链接】蛇口的国际学校

蛇口的国际教育独步深圳。早在1988年，为解决大批在蛇口海域工作的美国石油专家子女的入学问题，四家中外合作公司共同创建了SIS蛇口国际学校。蛇口国际学校是深圳历史最悠久的一所国际学校，成立之初，该校只是在海涛酒店里租了一个房间做教室，学生只有12名；而现在，这里已有来自34个国家的600多名学生。学校从幼儿园到高中一条龙，采用国际化的教学模式，由外籍教师以英语授课，各科教学都不偏颇。学生70%的时间上必修课，30%的时间上选修课，大大提高了学生的学习兴趣 and 热情。

蛇口还有由科赛爱国际管理机构在中国创立的蛇口科赛爱国际学校(QSI)以及一个日语学校。在如此有限的空间内聚集了如此密集的国际教育资源，放眼全中国恐怕也难以找出第二个地方。

## 2. 社区素质教育

蛇口社区素质教育也办得有声有色。除了南山社区学院、招银大学，招



但昭义钢琴艺术中心在举办活动

商地产还分别开创了但昭义钢琴艺术中心、招商会童子军和四海情老年大学等一系列特色教育。

### 【链接】但昭义钢琴艺术中心

但昭义钢琴艺术中心成立于2002年6月，是招商局特邀著名钢琴艺术家但昭义在海月花园会所内创办的。该中心拥有二十多间高档琴房，邀请著名钢琴教师为社区居民授课，并不定期举办钢琴大赛和表演，是蛇口音乐教学和音乐交流的最佳场所。该中心的建立，提高了社区居民的艺术品位。

### 3. 成人教育

培训中心和图书馆是蛇口成人教育的主要场所。培训中心是蛇口工业区党校和招商局培训基地，承担着干部理论培训、企业高级管理人员培训和社区的成人教育培训等培训工作，开设有研究生、本科、专科、中专等各类学习班



蛇口培训中心和图书馆



和英语、电脑等短期培训班，每年都有大量的求学者在培训中心接受优质的职业培训。多年来，培训中心已为蛇口输送了大批的优秀人才。

## 特色五 时尚多彩的娱乐休闲

蛇口的娱乐休闲场所主要包括海上世界的风情酒吧街、蛇口青少年活动中心和蛇口文化广场——风华大剧院等。

海上世界的风情酒吧街是蛇口最富有特色的酒吧文化娱乐休闲点，具有浓厚的西方风情。自20世纪80年代第一家酒吧开业以来，这里一直是居住在蛇口的外国人最爱来的地方，已成为东西方文化交流的重要场所。

蛇口文化广场是一座多功能的群众性文化娱乐建筑，由风华大剧院和俱乐部组成，两者之间通过一个露天大广场完美衔接。招商地产为丰富蛇口居民的文化生活，经常在此举办音乐会、卡拉OK大赛等活动。

蛇口青少年活动中心配备了乒乓球、羽毛球等运动项目，还聘请了专业



蛇口青少年活动中心

老师为社区居民教授绘画、舞蹈、音乐等课程，为提升社区文化素质提供了物质基础。

#### 【链接】蛇口青少年活动中心

蛇口青少年活动中心成立于1993年，位于四海公园的西南角。它由蛇口工业区投资兴建，建筑面积3 135平方米，内设有少儿艺术学苑、羽毛球馆、乒乓球室、武术训练场等。它在设计上根据用地自然高差的变化，采用了灵活、巧妙的布局，构成了丰富的外部空间。活动中心洁白的建筑与四海公园平静的湖水相映生辉，丰富的建筑造型与优美的公园景色互为借景，达到了人工建筑与自然环境完美结合的效果。

## 特色六 综合前瞻的片区规划

蛇口有三大著名的片区，分别是海上世界片区、半山海景片区和花园城



蛇口海上世界太子广场



片区。招商局对这三大片区的规划、设计，也深含综合开发理念的精髓。

### 1. 海上世界——蛇口休闲商务区

“海上世界”地块位于商贸中心区的中心，由填海形成，拥有长度约800米的海岸线，是蛇口最宝贵的全滨海地区，也是深圳15公里生活岸线的起点和精华。

海上世界现时的规划和设想包含了多方面的理念：

理念	内涵阐释
混合的社区功能	居民可在此居住、就业、购物、休闲、娱乐、观光等，为居民提供了丰富多样的社区生活空间
开放的空间系统	将新的开敞空间与现有的山、海、绿地、广场等城市空间统一成一个整体性强的开敞空间体系，确保海上世界与大南山之间的山海空间通道的形成，使居民最大限度地亲近山海资源
交通的设想	通过望海路与滨海大道相连，构建完善的、可逐步实现的区内道路交通体系；在地块内乃至海上世界至半山片区建立步行体系；在岸线旁设游艇码头，开辟海上世界至其他近海岸线的水上巴士，营造休闲滨海生活氛围
水系的设想	在片区内引入人工水系，打开“山”与“海”的通道。水系规划多样且适应地形变化，人工水系的宽度将考虑小游艇的行驶，为观光游览项目提供可行性，创造易于亲近的滨水空间

### 2. 半山海景片区——山海间的人文生态社区

半山海景片区不仅具备得天独厚的山海资源，还有半山海景别墅、兰溪谷、龟山别墅、明华国际会议中心、美伦会所、泰格公寓、招商局历史博物馆等多个知名物业，更与“海上世界”片区相邻，形成了优质的生活氛围。招商地产从多个角度，大力挖掘这一区域的独特魅力：

开发角度	具体实施
有效的土地开发模式	结合土地价值评估，将全区的土地资源投入分为三个阶段：一阶段主要依托龟山别墅，建设半山海景别墅，形成低密度街区；二阶段继续建设半山兰溪谷花园和半山花园二期等中密度的街区组团；三阶段建设东南部半山花园三期组团，完成半山海景与海上世界片区的联系
优质的山海资源的利用	大南山郊野公园将成为这个片区的后花园，“兰溪谷公园”将为半山片区自然生态概念的核心；而城市山海通道空间则保证了该片区拥有丰富的海景资源
开敞的城市空间形态的塑造	打造“深圳湾——海上世界——半山海景——大南山”城市空间景观轴，突出山、海自然环境生态和社会人文生态的主题，展示蛇口的可持续发展城市形象
多层次的交通体系的建立	半山片区通过城市轨道交通、城市巴士与社区巴士相结合的公共交通服务系统和各种小道、步行道，形成了居住生活品质的基本交通保障
标志性的社区形象的塑造	在各个方面，对各期发展和改造的房地产项目赋予同一内涵的组织纹理和风格；通过统一规划，使社区显示出整体性和统一性形象

### 3. 花园城——蛇口陆上门户的理想花园

招商地产从城市的角度来组织花园城片区的城市肌理，充分尊重并延续了蛇口的城市文脉，使得该片区迅速成为远近驰名的高档居住区。

招商地产采取的措施如下：





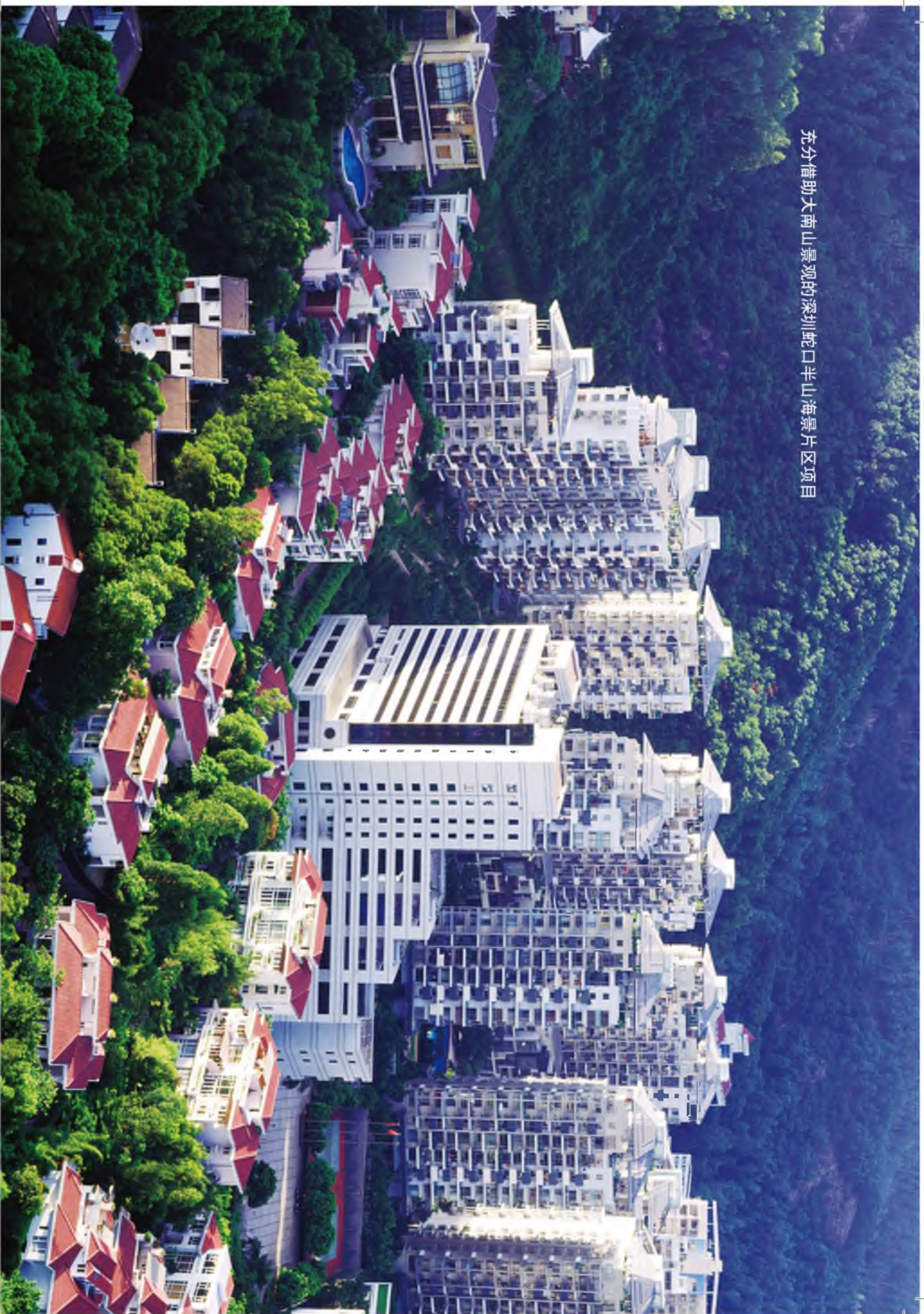
深圳花园城



措施	具体阐释
挖掘街区价值	花园城一期为花园城片区建立了中档住宅区的形象标志；二期继续建设中档住宅并引入花园城大型购物公园，与沃尔玛及周边的餐饮娱乐业形成多功能消费的商业经济圈，提升片区的价值；三期将利用比邻蛇口的文体中心区，营造生活和艺术花园；四期则是收官之作，最终完成对原来留下不规则用地的提升式补充
区域规划与整体策略	招商地产将建立以步行为主的区内交通系统，将四个发展区与周边地区联系起来；同时在南海大道和工业八路交叉路口规划一个公共中心广场，与周围城市开放空间连在一起，形成一个统一空间序列
环境资源的整合	花园城片区南临葱郁的四海公园，西靠青翠的大南山，有良好的大环境资源。但花园城片区五个地块内的原有环境比较混乱，招商地产通过有效的环境整治和区内的原生态环境建立起共生关系，力争对自然资源的干扰降到最低，并有意识地创造新区完善的城市生态系统，使整个片区的环境品质得到提升
社区归属感的建立	利用连续整体开发与周边旧有建筑及先期建筑建立关系，保证新旧建筑之间的连续，突出该片区空间的开放度及与城市的亲和性，并形成大社区的统一形象

“我始终认为，蛇口不止是一个居住区——这并不影响它成为最适合人类居住的地方。蛇口目前正在着手进行的产业结构调整，思路是原有产业升级换代，将蛇口打造成以国际商贸、高新科技产业和居住为主的现代国际人文社区。产业升级会使蛇口土地升值，吸引更多高素质人群定居。”林少斌的观点，代表了招商局和招商地产对社区综合开发建设的美好理想。

充分借助大南山景观的深圳蛇口半山湾景区项目





---

## 第六章

# 绿色地产的环保理念



## 第一节 绿色理念与国际接轨

中国人口众多，土地等资源相对稀缺。对房地产行业来说，要承担相应的社会责任，要保持平衡、可持续的发展，就需要注重节能环保，需要合理利用各种资源。而要做到这些，就必须走“绿色地产”的道路。

绿色地产是指注重生态、经济、社会三位一体的可持续发展的地产；它



深圳兰溪谷二期园景

体现在对自然生态的尊重，对老建筑的再生，对生态庭院的营造及采用可持续发展的材料、能源、设备乃至植被等构成的绿色生态技术体系上。

在二十多年的发展历程中，招商地产逐步摸索出了一套独具特色的“绿色地产”理念体系，走出了一条别具一格的“绿色地产”之路。可以说，招商地产的“绿色地产”，给招商局房地产业务注入了更丰富的内容，是“社区综合开发”之外的又一个制胜法宝。

### 【链接】中国“绿色思维”的背景

在能源形势日益紧张的今天，中国建筑能耗的总量也在逐年上升。它在世界能源消费总量中所占的比例已从上世纪70年代末的一成上升到近年的三成。根据世界银行统计，全球20个污染最严重的城市有16个位于中国。

为此，国家已经将建设生产文明，基本形成节约资源能源和保护生态环境的产业结构增长方式和消费模式，作为全面建设小康社会奋斗目标的新要求之一。这为推进绿色建设的研究提供了良好的经验。

在今天，可持续发展的理念已融入了招商地产的血脉。在走出蛇口、走向全国的发展阶段，招商地产将建造绿色地产视为自己的生命和使命。

## 绿色建筑的定义

什么是绿色建筑？国家建设部颁布的《绿色建筑评估标准》进行了规定，绿色建筑包含三点内涵：首先是节能，主要是减少各种资源的浪费；第二



美丽的绿色蛇口



是保护环境，强调要减少环境污染，减少二氧化碳的排放；第三是满足人们使用上的要求，为人们提供健康、适用的能源。

概而言之，健康、适用、高效三个词是绿色建筑的缩影，健康代表了以人为本；适用代表节约、不奢侈浪费；高效代表资源能源的合理化运用。

招商局以建设山海间的绿色家园为使命，通过艰辛的努力终将袁庚提出的“把蛇口建设成最适合人类居住的地方”这一前瞻性口号变为了活生生的现实。

招商地产尝试和推动绿色地产并非是心血来潮，也不是附庸风雅，而是来自一贯的企业开发实践感受和对国家未来发展的深入思考。而招商地产绿色地产的指导思想，则来自于循环经济和理性增长的构想。

## 循环经济和理性增长

自从房地产行业成为国家的支柱产业以来，各地政府更是把发展房地产业作为工作的重点。而十多年来房地产业的快速增长、粗放式的生产方式，对生态环境和能源造成了很大的压力。所以大力提倡绿色地产，成为招商地产现在和将来发展房地产业的方向。

### 1. 循环经济

当今社会关注的循环经济，本质上是一种生态经济。传统的“资源——产品——废弃物”单向流动的线性经济，是一种高消耗、低利用、高排放的发展模式；而循环经济，实现的是“资源——产品——再生资源”的反馈流程，这种经济模式在减少对资源掠夺的同时，还可以减少对生态环境的污染。

由传统经济向循环经济转变，是在全球人口剧增、资源短缺和生态蜕变的严峻形势下的必然选择。循环经济在发展理念上就是要改变重开发、轻节约，片面追求GDP增长；重速度、轻效益；重外延扩张、轻内涵提高的传统的经济发展模式，把传统的依赖资源消耗的线性增长的经济，转变为依靠生态型资源循环发展的经济。



### 【链接】广州金山谷项目的循环举措

2003年底，招商地产拍得了位于广州番禺的金山谷地块。自始，招商地产在金山谷项目上，踏上了循环经济之路。

为了保护山上的树林，招商地产修改了规划设计；刚刚平整完的土地，马上铺上青草；就连公司的办公楼，都是用一栋三层楼的旧厂房改造而成。最令人称道的是：金山谷那气派壮观的客户接待中心，使用的居然是从深圳搬来的已经使用了近十年的旧建筑材料，这些材料已经是第三次被重新利用了。



广州金山谷



天津西康路36号别墅项目

循环经济要求人类在生产和消费时不能把自身置于自然界这个大系统之外，而应将自己作为自然的一部分来研究符合客观规律的经济原则；要从自然——经济大系统出发，对物质转化的全过程采取战略性、综合性、预防性措施，降低经济活动对环境资源的过度使用及对人类造成的负面影响，使人类经济社会的循环与自然循环更好地融合起来，实现区域物质流、能量流、资金流的系统优化配置。

因此，在考虑自然资源时，不仅要将它视为可利用的资源，更要维持它良性循环的生态系统；在考虑科学技术时，不仅要考虑它对自然的开发能力，而且要充分考虑它对生态系统的维系和修复能力，使之成为有益于环保的技术；在考虑人自身发展时，不仅要想到人对自然的改造能力，而且更要重视与自然的和谐相处，促进人的全面发展。

招商局一直思考的是，如何在房地产业之中，做到绿色地产和循环经济的协调发展。而在蛇口等地进行社区综合开发二十多年的尝试，正好暗合了循环经济的系统观、生产观和价值观，成为社区综合开发与绿色地产的中国标本案例。

## 2. 理性增长

在美国，为改变土地资源的浪费式开发，环保主义者、公众健康倡导者、开发商、房地产经纪人、地方和联邦决策者、经济学家们共同推动了一系列更好的实践和政策，用来指导人们的行动，在提高城市和国家经济竞争力的同时，减少对空气和水的污染，降低对石油的依赖。这项运动被称为“理性增长运动”，它有10条基本原则。

(1) 加强并鼓励在现有社区中发展。在开发新地区之前，应该先考虑可否在现有城市中发展，这样做既节约了基础设施和公共服务的成本，又保护了空地。

(2) 鼓励建设“可以步行的”、紧密连接的社区。“可以步行的”社区由人行道、小径和自行车线路连接，通向邻近的目的地，如学校和商店；路边的长凳、树木等可以使步行更加安全和舒适，日常生活中经常步行和骑车有利于身体健康。

(3) 充分利用现有的社区资源。提倡在接近现有城区的地方开发新区，并重新利用废弃的建筑，从而降低延伸公用设施和服务（如新的学校和远距离的交通线路）所需要的昂贵费用。



深圳蛇口海上世界休闲区



(4) 保护空地、农田、自然景观和重要的环境保护区。与蔓延式开发相反，理性增长提倡对土地利用进行规划，决定哪些部分将被保护、耕种或开发。

(5) 提供多种交通选择。在城市规划中综合考虑行人、骑车人、轿车和公交系统，以防止交通堵塞并保护环境和公众健康。

(6) 混合使用土地。将住宅区规划在公司、商场、学校附近，让人们不需要使用太多车辆，这样既节约了时间和金钱，又能使生活更加方便。减少了车辆的使用，也有利于环境和公共健康。

(7) 提供多种档次房屋。为不同的收入阶层、不同年龄段的人和不同规模的家庭提供住房，使人们有更多的居住选择。

(8) 提倡有特色、有吸引力的社区建设。城市应该利用它的独有特点来吸引居民、商人和游客，所以要突出当地传统和地方色彩，恢复历史性建筑物等。

(9) 有关开发的决策不能多变，要公平并具成本效益。蔓延式开发对政府和个人的财务都是不明智的策略。

(10) 鼓励公众和利益相关方参与开发决策。让公众参与决策过程有利于将一个地区发展成居民和公司愿意生活和工作的地方。



鼓励公众和利益相关方参与开发决策

对于招商局来说，这些原则可谓驾轻就熟。这10条之中的一大半，都在它过去二十多年的开发经验之中有所涉及。

### 【链接】“一个地球生活”模式

招商地产广州金山谷项目将被打造成低资源消耗的“一个地球生活”(One Planet Living)模式的试验田。

这个模式是由世界自然基金会(World Wide Fund for Nature)和英国生化区域发展集团(Bio Regional Development Group)共同发起的，旨在让可持续的居住方式在全世界内变得易行、有吸引力，从而在合理利用资源的基础上建造一个和谐健康的世界。

招商地产秉承“一个地球生活”的模式理念，先期开发此项目的住宅部分。该项目总体规划设计尊重基地自然生态和景观特点，充分利用水塘、山体等原有地形地貌，实现建筑、区域与自然的和谐共生；建筑风格与当地气候相结合，体现出一种简约、明朗、高雅的建筑品味。在开发建设的每一个阶段和环节都力争融入可持续发展的理念和元素，为消费者提供健康、舒适和低消耗的绿色生活空间，实现企业、社会与环境三者共同利益的最大化。具体而言，金山项目将在建筑节能、可再生能源的利用以及水资源的综合利用方面进行创新实践，并力争成为中国第一个“一个地球生活”社区。

## 招商地产的绿色荣耀

秉承绿色理念，招商地产在绿色地产领域一路高歌，引导着中国地产业的潮流。它在绿色、环保、生态等方面的努力也得到了社会的认可，以下一系列殊荣，便是社会对招商地产的肯定。

1. 招商地产倡导的“社区综合开发”模式、“绿色地产开发理念”、“全程服务体系”等，被誉为中国房地产界“城市运营”、“可持续发展”最早的实践者和成功典范，招商地产也因此成为“最具抗风险能力的开发商”；



招商地产绿色人居建筑展

2. 荣获深圳市绿色人居协会颁发的“最佳绿色人居理念”奖；

3. 荣获美国绿色建筑委员会（LEED）颁发的卓越贡献奖；

4. 获得“中国房地产TOP10”研究组颁发的“中国房地产年度社会责任企业”奖；

5. 被《21世纪商业评论》、《21世纪经济报道》评为“中国最佳企业公民”；

6. 被中国房地产协会城市开发委员会、中国指数研究所、搜房网中国评为“和谐社区试点项目蛇口国际化人文社区奖”；

7. 蛇口社区被中国“住交会”组委会评定为“现代新社区（城区）综合开发模式”，并被授予“中国头号温馨地产”的头衔；

8. 荣获全国工商联房地产商会颁发的国际住协绿色建筑三项大奖——“个人推动奖”（招商地产总经理林少斌）、“企业贡献奖”（招商局地产控股股份有限公司）、“示范项目奖”（深圳泰格公寓和南海意库三号厂房改造项目）；

9. 苏州依云水岸项目获得了“联合国人居署迪拜国际最佳范例（中国）推动奖”；

10. 深圳兰溪谷项目获得全国工商联房地产商会颁发的“精瑞规划设计奖”、“建筑设计奖”和“房地产开发创新奖”、“住区规划设计金奖”、“中国国际花园社区”等称号；

11. 北京公园1872住宅小区荣获中华全国工商联房地产商会颁发的“绿色生态建筑奖——水环境专项奖”；

12. 深圳泰格公寓通过美国绿色建筑委员会（LEED）认证，荣获深圳市

人民政府颁发的“深圳市循环经济示范项目”称号；

13. 深圳海月花园荣获“詹天佑土木工程大奖优秀住宅小区提名奖”、“十大最适宜深圳人居住示范小区”、“广东省绿色住区”等荣誉，并通过了建设部的生态智能住宅认定；

14. 深圳花园城是深圳第一个由建设部认定的住宅性能A级小区，第一个经广东省房协绿色住区认定委员会认定的“广东省绿色住区”，并被由中美大众住宅国际学术研讨会评为“中美大众住宅模范小区”；

15. 深圳南海意库的温湿度独立调节空调体验区是全国首个试用区，也是规模最大的试用区，荣获国际住协(IHA)绿色建筑奖；

16. 佛山依山水岸获联合国人居署颁发的迪拜国际最佳范例中国推动奖；

17. 招商地产的广州招商·金山谷荣获由联合国人居署颁发的联合国HBA“2009联合国人居最佳范例奖”，全球仅有5个项目获此殊荣，广州招商·金山谷项目是中国唯一获奖项目。

招商地产作为绿色地产的首倡企业，是国内在此领域获奖最多的单位。这不但体现了它高度的社会责任感和实事求是的务实精神，也体现了绿色地产的理念正逐渐在房地产界得到普及和认同。



深圳南海意库



## 第二节 润物细无声的绿色地产论坛

招商地产发起的一年一度的中外绿色地产论坛，每年冬天在深圳举行。这是国内外房地产行业和推崇持续发展的思想者的盛会，是绿色地产实践者的自在天地。

### 【链接】前四届中外绿色地产论坛

2004年的4月18日，首届中外绿色地产论坛以“可持续发展的理念和实践”为主题，揭开了论坛的序幕；2005年11月22日，第二届中外绿色地产论坛以“绿色社区、和谐家园”为主题，重点讨论了当今国内外绿色地产的发展情况；2006年11月8日，第三届中外绿色地产论坛共同探讨了“绿色建筑、



第四届中外绿色地产论坛



循环经济”的主题；2007年12月，第四届中外绿色地产论坛的主题为“绿色实践、城市再生”，将理论与实践相结合、本土与国际相结合，剖析了国内外的一些典型案例和大家的思考与实践，探讨了未来的发展。随着绿色地产理念的普及和深入人心，这个论坛也得到了社会越来越多的关注和支持，蛇口工业区的缔造者袁庚老人也很赞赏，在90高龄之际他还专门为论坛题写了“自然生活、天人和谐”的寄语。

## 论坛影响日益扩大

一年一度的中外绿色地产论坛影响日益扩大，来参会的人数也逐年递增。这表明中国的绿色地产事业正蒸蒸日上。每届盛会，既有国内外的绿色建筑领域的学者、专家出席，也有致力于循环经济的行业官员、房地产领域的开发企业参与。招商局作为东道主，更是多次请来了清华大学、浙江大学、华南理工大学、上海交通大学、深圳大学、法国拉维莱特大学和香港中文大学等多所中外知名学校的老师和学生，使这个论坛增添了更多的学术气息。很多师生甚至专程自费从各个城市慕名赶来，这更加说明绿色地产的理念正逐渐深入人心。

中国社会正慢慢认识到，绿色社区的概念比绿色建筑



招商地产荣获美国绿色建筑委员会（LEED）颁发的卓越贡献奖



的概念更宽广，它包括了绿色建筑、绿色建筑管理、绿色建筑消费行为三大部分。绿色建筑的三大原则在全世界的范围内都得到了认同。然而，深入思考就会发现，中国的房地产业实践中，还有一些更深层次的东西值得研究。就像全国工商联房地产商会会长聂梅生在第四届论坛上提到的：“‘以人为本，绿色健康’，这个话题引申到现在，就是讨论一个生态文明的问题，就是研究人的舒适和以人为本到底是怎么样的关系，就是每个个体要和周围的环境、和别人、和社会、和经济整个大的生态来讲究文明。要把自己放在大的生态当中去，然后提倡一种简约生活，不要把生活搞得太复杂……节约资源、减少污染二者要协同考虑。人和自然的和谐共生，我觉得就是绿色建筑的归宿。”

## 第五届论坛继往开来

2008年12月22日，由招商地产承办的“第五届中外绿色地产论坛”取得圆满成功。论坛以“绿色开发，城市更新”为主题，开创了国内绿色论坛的先河，做到了“绿会就在绿建中”。四百多个政府部门、行业协会、大专院校、开发企业的人员参与了本次国际性学术论坛。

这次论坛主要有三个特色：

1. 2008年是改革开放30周年，作为招商局蛇口工业区的建设者，招商地产承办了这次大会，且将会议所在地设在蛇口南海意库的三号楼。这个地方是改革开放后第一批的外资电子厂房，招商地产通过旧楼改造使它重新焕发了青春，这也是一次绿色开发的探索。

2. 2008年是绿色奥运年，招商局邀请了参加奥运场馆设计的单位负责人来专门做“绿色奥运、人文奥运、科技奥运”的演绎，并介绍了国内外的一些绿色技术。

3. 2008年开始了全球范围的金融风暴，如何把绿色开发与金融支持结合起来，也成了这次论坛要探讨的重点话题；招商局还邀请专家，对全球金融风暴首次披露了研究报告。

尤其需要提及的是，第五届绿色地产论坛得到了NGO组织、地方官员和大专院校的积极参与和热烈响应，以至于产业链中几乎所有房地产利益相关者都到齐。这种现象是前几届论坛里没有出现过的，这也体现了招商局的号召力以及绿色地产论坛日益扩大的影响力。

#### 【链接】绿色国际交流——六国多校设计竞赛师生考察活动

2008年3月15日到17日，来自法国拉维莱特大学、韩国庆尚大学、清华大学、深圳大学等“六国多校”的师生一百多人在深圳参加了“家在情在·招商地产2008年六国多校绿色建筑设计竞赛”的开题仪式。本次活动由建设部科学技术委员会主办，招商地产和深圳大学建筑与城市规划学院联合承办，它的目的是培养未来的建筑师在可持续发展的理念下，以创新的思维模式从事绿色建筑设计的能力。本次竞赛的内容是结合招商地产的项目，在蛇口海上世界填海区建设一个公建综合体，主题为蛇口海上世界填海区格林尼治广场方案设计。此次活动拉开了第五届绿色地产论坛系列活动的序幕。



招商地产第四届绿色建筑大赛颁奖典礼



## 绿色地产观念深入人心

在中国的房地产业研讨之中，越来越多的专家强调，从设计、施工到整个小区建设完成，绿色地产的概念一定要贯穿整个项目。绿色地产的概念同样



开发前的荒凉蛇口一角



开发后的绿色蛇口一角

也涵盖了社区的整个生活模式，任何一个绿色概念，必须能够在日常的生活中使用，不能太昂贵或者脱离公众层面。在房地产开发改变原来地貌的过程中，要非常小心地把原来的环境、植被保护起来。这些细微的需求，招商局在20多年前进行房地产开发的时候就朦胧地感觉到了，并且身体力行之。

今日蛇口之美，优质的绿色生态环境是它不可或缺的因素。然而开发之初，蛇口曾是一片人迹罕至的荒滩野岭，南山是光秃秃的，海滩是荒芜的，除了海边几棵稀疏的木麻黄，几乎全是沙石裸露的不毛之地。

蛇口现在已经是一座园林之城，绿化率达到了47%，居全国之首，人均绿化面积24平方米，各项绿化指标均超过深圳市平均水平。

前后对比这一成绩的取得，招商局超前的生态意识与绿色地产观念起到了关键作用。

#### 【链接】招商局的“五不引进”和“六禁止”

早在上世纪80年代，招商局在蛇口工业区开发伊始就树立起了强烈的生态环境意识，提出了“五不引进”的方针，其中就有“不能处理的污染工业项目坚决不引进”。

1981年，蛇口工业区环境保护监测站正式成立，虽然当时只有七八个工作人员，他们却认真负责起对蛇口生态环境的全面调查，并成为工业区项目引进的“核心决策者”之一。只要该站认为污染严重的企业和项目，即便利润再高也不允许进入工业区。

即使在蛇口工业区最艰难的岁月，也就是反思第二次创业的过程中，招商局在这个半岛上的招商引资仍坚持“六禁止”原则。在“六禁止”原则中，环保被放在第一位，“三废”严重、污染处理不好的企业决不能进入工业区。

对环境的责任感、对绿色和谐的追求，正是所有伟大公司共通的基因。这样一种高度的环保意识，是招商局今天成长为实力型企业集团的根本原因之一。



### 第三节 精益求精的绿色技术

作为一个成熟的“绿色地产商”，仅仅有绿色地产观远远不够，还需要“绿色技术”的全方位支持。招商局与招商地产进行房地产开发的历史，也是“绿色技术”贯穿开发实践的历史。

#### 绿色技术的涵义

“绿色技术”是近年来才被人们关注的一个概念，可以理解为高效、节能、环保的新型技术的统称。它以可持续发展的思想为指导，意在寻求自然、建筑和人三者之间的和谐统一，即在“以人为本”的基础上，利用自然条件和人工手段来创造一个舒适、健康的生活环境，同时又要控制对自然资源的使



用，实现向自然索取与回报之间的平衡。

绿色技术是“绿色地产”的基础要素。以绿色技术主导的绿色住宅，是根据当地的自然环境，运用生态学、建筑学的基本原理及现代科学手段，合理安排并组织住宅建筑与其他相关因素之间的关系，追求最小的生态冲突和最佳的资源利用，满足节地、节水、节能要求，改善生态环境，减少环境污染，延长建筑寿命等，使住宅和环境成为一个有机的结合体。

## 绿色技术的运用

招商地产开发的项目，是绿色技术密码的重要载体。解读绿色技术，须从项目谈起。

### 1. 深圳南海意库

南海意库采用了大量的绿色技术，在节能、节材、节水、环保等方面作了许多尝试，个别技术达到了国际先进水平。

南海意库中使用的绿色技术主要有：温湿度独立控制空调、太阳能与地



深圳南海意库



源热泵中央热水系统、太阳能光伏发电、太阳能拔风烟囱、雨水收集系统、人工湿地污水处理系统、建筑外围护节能构造、地板天棚辐射制冷、无机房节能电梯、高效节水用具、节能光控系统、渗水地面等。

这些绿色技术产生的效益说明如下：

技术分类	效益说明
围护	围护结构的节能率为12%，其中遮阳的节能率为4%
空调	采用了温湿度独立控制的空调系统，节能率约30%
制冷	采用了自然通风和对流措施，使得室内舒适度提高，适当缩短空调制冷期，使制冷耗电量为普通的90%
照明	基准建筑参数为 $25\text{W}/\text{m}^2$ ，设计建筑为 $15\text{W}/\text{m}^2$ ，即为原来的60%；采用节能灯，保守估计能耗减少40%，采用智能开关，比普通开关节能15%
太阳能	太阳能光伏发电系统兼有遮阳和发电双重功能，年发电量约5万度；太阳能热压拔风系统可形成自然风，使室内凉爽舒适

南海意库比深圳的基准建筑节能66%。按照办公建筑约180~200度/年·平方米的平均能耗计算，每年可以节电240万~260万度，折合每年可以节省标煤1 000吨，电煤约4 000吨，减排二氧化碳约13 100吨；节水和中水回用等措施，可使每年节水8 000余立方米。

## 2. 深圳泰格公寓

泰格公寓已通过美国绿色建筑委员会LEED (Leadership in



美国绿色建筑委员会LEED认证银奖



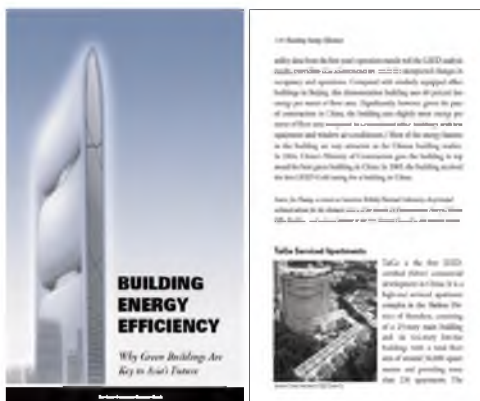
Energy& Environmental Design) 认证, 获得银奖。目前这是大陆地区第一个LEED认证的商业项目, 招商地产更因此荣获了LEED颁发的卓越贡献奖。

该项目采用了多项建筑节能的措施、技术和产品。如建筑固定遮阳、Low-E中空玻璃、加气混凝土块、变频技术、中央空调能量分户计费系统、计算机能耗模拟、建筑小区热岛效应模拟、建筑小区风环境模拟、出挑花池结合绿色藤蔓、屋顶遮阳飘架、高效螺杆机、空气源热泵热水器、Master开关、节能感应灯、太阳能灯(庭院灯、草坪灯、LED地脚灯)、外墙浅色涂料、固定遮阳百叶、节能电梯、屋顶绿化技术等。

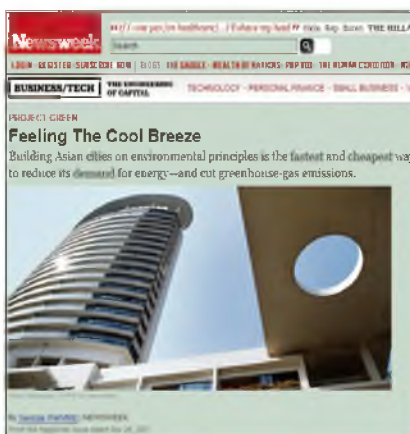
这些绿色技术产生的效益分析如下:

技术分类	效益说明
高效用水	户内用水点均采用节水洁具和龙头, 使用水量减少20%以上; 绿色屋顶承接雨水并将部分雨水以蒸发的方式返还到大气中, 可不再设置雨水回收系统; 人工湿地工程可将部分生活污水处理成中水, 以满足中心庭院绿化用水和道路洒水的需要
材料利用	施工产生的垃圾、废弃物进行分类处理和回收利用, 减少处理费用; 部分工程采用可回收利用的结构和材料, 降低能耗和污染; 建筑和装饰材料均符合健康、环保和可持续发展要求
通风设计	合理的平面布局使门窗开启时每个户型90%的空间可形成自然通风, 既保持了室内通畅又节省了能源
垃圾分类收集	有利于资源回收利用和环境保护

泰格公寓每年预计可节电300余万度, 节约电费300余万元, 节约水费1.5万元以上; 按每度电折合标准煤0.00041kg计算, 全年可节约标煤1 230吨; 每年可减排二氧化碳3 271.8吨、二氧化硫7.5吨、烟尘3.1吨、煤渣132.33吨。



英文版《建筑节能》一书中收录了泰格公寓案例



美国《新闻周刊》2007年11月报道了泰格公寓

### 3. 广州金山谷

招商地产在金山谷项目中，结合地块特有的天然植被和水域等景观，导入“社区综合开发”模式和可持续发展理念，将其建设成国际化生态社区。金山谷主要在建筑节能、可再生能源的利用以及小区生态水景的营造与维护三个方面进行了研发与创新。

在小区规划设计方面，金山谷采用了九项技术措施：建筑布局调整为三角形布局，高层区和别墅区间距拉大，部分联排布局改为点式布局，建筑高度沿主导风向由低到高排列，首层局部架空，局部铺地采用透水性铺装，绿量的提高和合理物种搭配，刚性地面的庇护性遮阳设计，水景工程的合理设计，改善局部热环境等。

在建筑主体节能设计上，金山谷采用了九项措施：尽量采用南北朝向，提高外墙隔热性能、填充墙采用加气混凝土砌块，屋面采用挤塑聚苯板隔热，外窗节能关键部位采用Low-E中空玻璃与热反射镀膜玻璃，结合立面设计，采用水平板，垂直板和挡板外遮阳构件，结合立面设计，部分外窗采用百叶遮阳，采用浅色外墙饰面，采用内庭院拔风，外窗开启面积大，易形成穿堂风等。

金山谷部分绿色技术产生的效益分析如下：

技术分类	效益说明
室外通风与热环境改善	降低热岛强度1~1.5℃，室外平均热岛强度小于1℃，节能3%~5%
建筑主体节能	对比参照建筑节能10%~20%
室内自然通风	夏季主导风条件下，高层换气次数达80~100次/hr，别墅室内换气次数达20~40次/hr，节能8%~10%
能源系统	分体机选用COP≥3的空调器，节能30%以上

2009年7月7日，广州招商·金山谷项目在印度新德里荣获由联合国人居署主办的联合国HBA“人居最佳范例奖”。全球仅有5个项目获此殊荣。招商地产及其广州招商·金山谷项目是中国唯一获奖项目。

联合国“人居最佳范例奖”评审委员会对招商·金山谷项目的评语：

China Merchants Property Development impressed the jury for its development of The Hills project, which is described as a green, creative and international community. Based on an Integrated Community Development model, the initiative seeks to impact the regional economy, industry and lifestyles, create local employment opportunities by attracting a number of small and medium-scale companies from the creative industries to settle in.

#### 中文译文：

招商地产金山谷项目的“一个绿色、创意和国际化社区”理念给评委们留下了深刻印象。

依照“社区综合开发模式”，项目将因吸引一批中小规模的创意产业企业入驻，为当地创造就业机会，从而在经济、产业



招商地产及广州招商·金山谷获“2009联合国人居最佳范例奖”



和生活方式上对区域产生较大影响。

#### 4. 深圳鲸山别墅MBR中水改造

鲸山别墅区是专门服务于在深圳外国专家的高级综合生活区。因生活习惯和消费水平的缘故，各住户电耗、用水量很大，小区日用自来水近800立方米，同时产生大量污水。

鲸山别墅节水示范工程从2005年下半年开始启动设计和施工，于2006年5月初竣工验收并进入工程调试和试运行期。调试完成后，2005年8月份，中水站开始稳定运行至今。该工程采用了先进的膜生物反应器（MBR）处理技术，进水为区内生活污水，处理后的出水回用于室内冲厕、小区内绿化等。



中国最早的别墅区——深圳鲸山别墅

#### 【链接】膜生物反应器

膜生物反应器（MBR）是一项膜分离技术与生物反应器相结合的新型污水处理技术，该工艺与传统废水生物处理工艺相比，具有出水水质好、设备占地面积小、活性污泥浓度高、剩余污泥产率低和便于自动控制等优点，有很好的应用前景。

鲸山别墅MBR中水改造后，每年可节约用水2万吨，节约水费7万元，同

时减排2万吨污水。环保效益和经济效益显著。

### 5. 深圳兰溪谷雨水收集回用

兰溪谷一期雨水收集利用系统是利用山体的自然地形地貌收集山洪雨水。招商地产为此建设了一座1500立方米的雨水收集池，雨水收集后经沉淀、消毒处理用于小区的绿化、冲洗路面等。雨水收集充分利用了山体的自然地



深圳半山海景·兰溪谷的雨水收集回用

形，将山谷洪水经多级台阶跌水后汇入到集水口，然后由雨水管输送流入雨水收集池。这样既有效地利用了雨水资源，又缓解了山洪对小区的影响。

雨水收集池占地约300平方米，收集池上建成了一座三层建筑物，顶层是网球场，中间层为集体宿舍，底层即为雨水收集池。建筑为半地下式，充分利用了该构筑物的拓展功能，节省了占地面积。

雨水收集池投入运用后，每年可节水约3400吨，年节省水费1.14万元，不但改善了小区的生态环境，而且减少了水资源的使用，使小区的水景真正动起来。



## 第四节 尊重原生态的努力

社区的建设和社会的建设一样，首先要考虑的就是它的和谐。和谐不仅是建筑的和谐，还包括人的和谐；而和谐的一个重要条件，就是要尊重原生态。

### 尊重原生态，于细微处见精神

招商局这个百年企业，对原生态的尊重和坚持是非常感人的。它在项目开发过程中做出的种种举动，更是在不经意间丰富了尊重原生态的内涵。

尊重原生态，说易做难。尤其是当它和经济效益发生冲突时，坚持这项原则不动摇就更加难能可贵。



建于20世纪90年代初的深圳蛇口职工住宅小区爱榕园

### 【链接】尊重原生态的故事

当年招商局在蛇口开发项目时，按正常施工要求，需要砍掉一棵老榕树。但招商局宁愿多费成本、多花施工时间也没有将那棵树砍倒。为了纪念这一段佳话，这棵幸存的老榕树所在的道路就被命名为爱榕路。招商局不经意的善举，却为后来者留下了一片宝贵而独特的林荫和记忆。

鲸山别墅内有个国际学校。学校建设时，有两堵墙交界，本应该是直角，但是招商局为了保护交界处的几棵大树，宁愿把墙做成不规则角度。这样自觉兼顾原生态的细节，在蛇口的开发历程中比比皆是。

尊重原生态也要把握好一个度。如果在开发过程中一味“尊重”而不发挥自身的主动性和创造性，是无法成为一个顶级开发商的。合理开发也是尊重的一种引申和深化。在原生态面前做好动态平衡，既怀着谦卑和赞赏的心态去接受，又敢于积极大胆地去改造，这才是开发建设的正确态度。

招商局的原生态理念还体现在居住区开发中。它致力于将居住生活的空间与自然紧密融合，使人从心理、视觉和实际利用上与自然和谐相生，获得多赢。招商局牢记城市设计者的社会责任，坚持人工环境必须和自然环境建立起共生关系，对自然资源的干扰减少到最低。这些理念被有意识地贯穿到蛇口优良社区生态环境的建设中。

在招商局的房地产开发思路之中，项目是一个有机的整体。它曾经这样阐述自己的理念：“我们开发的房地产，是用步行距离来衡量的，在400米或者800米半径的版图中，如何规划、哪儿放什么、怎么配套，都要符合人们步



兰溪谷公园充分利用了大南山的自然原生态



行距离的需要。如果配套跟不上，就得用车，而用车就会造成城市的压力。”

挖掘基地中原生态地貌的独特之处，对秀美的自然环境加以利用并有机融合到社区内部的环境中，结合地形中的凹地建设地下停车场，利用渐起升高的坡地建架空层，这些都是招商局在进行房地产开发时常用作法。

项目设计之初，招商局就充分尊重、利用原有地貌、自然资源，保持当地的生态平衡；合理组织、适度补充、营造人工景观，尽量减少土石方工程。招商局开发的有些项目，甚至可以清晰地辨认出未开发前的原始地貌。

## 蛇口：原生态保护努力的大本营

海月花园、雍华府、半山海景别墅等一系列高档商品住宅成功推出后，招商局在蛇口这片山海间的热土上，依旧不断探索，持续地为公众圆一个关于家园



深圳鲸山别墅

的梦想。近年开发的泰格公寓、半山海景·兰溪谷等都是充分运用借景的代表作。它们充分地利用天然海景、山景，将自然景色借用到社区内，使居民感受到“人在画中居”的美好意境。

### 1. 深圳鲸山别墅区

鲸山别墅区是体现招商局对原生态的尊重和融合的经典项目。招商地产开发鲸山别墅区时，秉承的原则是：好的建筑应该和环境相融合，建筑如同从环境中拔地而起；环境是建筑的背



景，建筑成为环境的点缀，两者必须相互呼应。

鲸山别墅建筑于三面环绕的山谷中，共188栋别墅、五栋公寓、一所国际学校和一个社区活动中心，属于罕见的低密度社区。

招商地产将别墅融合到三山一谷中，别墅区内的景观基本保留了原有的自然形态，“野”趣盎然。原生、自然的周边地貌——青石板台阶，鹅卵石护壁，随意自然的曲径溪流；天然石、木材制作的坐椅、休息廊架……组成了丰富有趣的景观空间。鲸山别墅区的绿化率高达80%以上，居住在此，如同置身于森林公园之中。

从1987年开始建设，鲸山别墅区至今仍具备难能可贵的高品质，备受国际人士喜爱。

## 2. 深圳半山海景别墅区

半山海景别墅区设计思路在于保证道路、建筑与山势的完美融合，采山



深圳半山海景别墅区



水之灵气，成永恒之建筑。招商地产在进行建筑总体规划时，为减少对原生态地貌和植被的破坏，因地制宜，将规划分为三个层次，依山就势布置建筑；小区中部依大土墙建多层建筑，将大土墙巧妙地遮掩起来；别墅群随山而建，依山傍海。

为维护原有地貌，招商地产较多地采用了吊脚楼的形式来适应复杂多变的地形。这样，高低错落的布局不仅尊重了原有地形，也为每栋住宅都赢得了开阔的景观视野，并自然围合成一个个富于意境的庭院空间。

半山海景别墅区西面合围的山峰在西北角正好形成一条山谷溪流。春夏流水潺潺，野兰花绽开；秋冬奇石裸露，别有风景。招商地产在山溪、山谷上大做文章，通过自然坡度引溪流入内庭园，形成小区景观的主轴线；再沿此轴线分几层台地布置小区园景。此举最大限度地挖掘了天然景观资源。

小区内特别设计了两条上山人行步道，依山蜿蜒而上，连通中央花园和多个景点，体现了对步行者的关怀。招商地产在项目施工中，对一桥一廊无不精雕细琢，使一窗一景也尽显自然风情。建筑融入环境、环境融入花园、花园景色融入室内的设计思路，使得半山海景别墅成为新版的极品山海生态社区。

### (1) 半山海景·兰溪谷

兰溪谷开发之初，未建楼宇先营环境。招商地产援引自然造物的天成佳境，打造出兰溪谷公园：幽深的树林、小片开阔的绿地、四季变化的兰花、建木凉亭、观景台、跨过溪水的小桥……更让人惊喜的是，招商地产还利用溪谷现有的景观资源，铺了一条沿溪谷乱石攀爬而上的登山道和一条沿小溪一侧而上的散步道。顺着这两条通道，可溯水而上登山观海，尽享亲近自然之趣。



保留了诸多原始地貌的深圳半山海景·兰溪谷登山道



深圳泰格公寓

### (2) 泰格公寓

虽然近邻南海大道，但是泰格公寓的优势是临虎山而建，所以建筑依山势后退并且进行层层退台，此举使每户都有大的观景平台。为了较好地维持现有的山坡及植被，最大限度地挖掘和融合基地的原有自然生态环境，招商地产使庭园道路依原有等高线蜿蜒而行，并利用原有凹地布置了地下车库。

### (3) 碧涛苑别墅区、碧涛公寓

碧涛苑别墅区、碧涛公寓是二十多年前的作品，至今依然未见落后。该项目依海而建，建筑与海势形成一种绝妙的呼应。红蓝屋顶蜿蜒成排，序列优美，是蛇口海滨的名片，也是海滨城市的地标性风景。

建造碧涛别墅时，招商地产就地取材，以原生石材做建筑外墙，使它呈现出了与自然极其和谐的建筑风格，也体现了招商地产生态环保与可持续发展的理念。



深圳碧涛苑别墅

## 全国开发推广的原生态布局

蛇口开发经验，让招商地产保护原生态的思路深入骨髓。在各地，它保护和利用原生态为项目增色的例子也屡见不鲜。无论是紧邻公园的市区还是开阔的多层次郊区，招商地产大都能根据开发地块的原形地貌，充分发掘地块潜力，努力实现人居和环境的有机结合。

比较典型的项目，当属南京的依云溪谷和重庆的江湾城。

### 1. 南京依云溪谷

依云溪谷项目位于南京市栖霞区仙林大学城仙林大道南、仙霞路西。该项目规划用地总面积241 863.9平方米，建筑总面积168 690.98平方米，包括独立、双拼等几种别墅类型。其中项目一期占地5.6万平方米、建筑面积3.8万平方米，容积率0.47，由低密度独栋和双拼别墅组成。目前该项目已推向市场。



南京依云溪谷

依云溪谷提出了“绿色家园”、“江南水乡”以及“人与自然和谐共存”的设计主题思想，为住户创造了优雅怡人的居住氛围。在规划阶段，招商地产就根据水网纵横的江南意象，塑造了以岛屿、带状绿化为构成因素，以流水、湖泊为基本骨架的规划结构。同时，招商地产还结合水岸，创造出自然缓坡与半合半开的庭院绿地，着力刻画出小桥、流水、人家的田园诗境。此外，招商地产还通过结构道路有续地组织交通，巧妙划分出了几个组团空间。

届时，水景、公共绿地、组团绿地及私家庭院所构成的多层次绿化空间必将为社区创造出安谧亲切的居住环境，营造出全新的都市边缘高档社区的居住情调和生活氛围。

见过这个项目的人，无不该项目地块内保留的大量原生态山水、植被而倾倒。而新增加的建筑物和千百年来自然生态的水乳交融，更是让人拍案叫绝。



## 2. 重庆江湾城

江湾城一经推出就销售火爆，它占据了重庆北滨路房地产项目的多个“最”：

最低的容积率——江湾城的容积率为3.35，比北滨路平均容积率4.21低了30%。这意味着，江湾城的项目平均比北滨路其他项目生活空间“宽松”近40%。江湾城13万平方米占地面积中的9.5万平方米都被留给业主做绿地和活动场所，建筑围合之间的最低楼间对视距离高达70米，最高宽达100米。不同于一般滨江高层所谓看江都是“斜看江”的模式，绝大部分都采用纯板式建筑



重庆江湾城夜景

结构的江湾城一期采用正对江景的模式，使得85%的户型实现了客厅、卧室、书房都可以正观江，以前所未有的大气魄实现滨江纯正视野。

最大的绿色空间——江湾城近80%的占地面积上被绿色覆盖，同时18.7%的建筑密度开创北滨路新低。它的生活空间和品质直接等同甚至超过众多的别墅和洋房社区，增值潜力巨大。

江湾城的打造，体现了尊重地貌特征，建造生态社区，体现业主的身份感、圈层感三重原则，已成为重庆有口皆碑的高端住宅区。





## 第五节 为老建筑注入新灵魂

旧城（以及旧区）改造，在任何一个国度、任何一个城市、任何一种语境下，都是可以引起很多人兴趣的命题。保留传统、创新突破，是几乎所有这类命题的诉求。而对社区内旧有建筑的更新、改造从而再利用也是可持续发展的绿色地产的重要一环，具有积极的意义。

### 新老建筑的关系

国外的绿色建筑理论体系中有“6R”的提法，即Recycle——再循环、Reuse——再利用、Reduce——减少消耗、Renew——更新再生、Redevelop——再开发、Reestablish——重建。对旧有建筑的更新改造可以说是“6R”的最具体体现：资源进入再循环；功能得到再利用；资源消耗降低；建筑再生；区域文化再发展……

#### 【链接】伊东丰雄论述新旧建筑关系

日本建筑大师伊东丰雄在上海接受媒体访问的时候指出：“城市需要新的建筑空间，但并不表示新的建筑空间就一定来自新修的建筑，旧建筑如果能得到合理的再次开发，同样可以创造出新的、可利用的建筑空间来。21世纪我们面临的问题就是怎么充分利用旧建筑并赋予它们新的功能，这应该是建筑界发展的新方向。”

对于各个城市建设中新建筑不断兴起而老建筑自然淘汰的现状，伊东丰雄认为：“这种现象在上世纪八九十年代的东京也出现过。建筑是有生命的，一栋建筑发展的好坏取决于人们怎么对待它。建筑师和设计师的使命是让这些



历史留存‘再生’和继续使用，并充分利用现有环境与自然相协调，而不是简单地把旧房子拆了盖新的。”

就物质层面而言，旧建筑改造可将对社会与自然资源、能源的消耗降至最低，同时也可对已消耗的资源、能源的价值进一步利用与挖掘，是可持续发展的最直接涵义；从精神层面而言，老建筑改造获得新生，可以形成区域文化延续的历史感，适地而就的“文化新生”将成为该地区可持续发展的生长点，进一步发展区域原有的文脉，构成社区的“场所凝聚力”。

## 招商局对旧区改造的探索

在过去的时间里，多座有着成百上千年历史的大城市正在以无与伦比的速度大步发展，甚至彻底改变了容貌。一系列宏观和微观的现代元素集合在这些大城市中，带来了国际化的都市布局。如此一来，当代中国的主要建筑物大都参照西方设计，缺少了中国传统文化的厚重内涵。

招商局认为，要对现有结构进行重建和改造，以平衡创新与传统之间的力量关系，而不只是在旧楼的废墟上兴建新楼。所以招商局进行项目设计时，常常会考虑如何在创新的同时，尽可能保留更多的固有元素。

### 【链接】改造老建筑的一个思路

无论是在社会、政治、民族还是艺术语境中，对未来的设计都绝对不能抛开乃至忘记历史、传统继承和文化“遗产”，更不能认为它们是前者的障碍。让老建筑“再生”，一个思路是将老建筑改造成历史文化保护区，进而演变成文化艺术社区，通过发掘建筑本身的历史价值、艺术价值以及建筑凝聚的艺术氛围和审美趋向，“点石成金”吸引游客和艺术爱好者，使之成为城市的文化风景。美国纽约曼哈顿的“苏荷”（SOHO）区，上海苏州河畔的100多个艺术工作室，北京798大山子艺术工厂，南京江东村家具仓库等，无不是利用破败的老房子建设新艺术社区，给城市增添别样色彩。



改造前的深圳美伦会所



改造后的深圳美伦会所

招商局在蛇口经营中，对老建筑更新再生的开发理念早已形成共识并屡有佳作：旧厂房经过再生功能转变成为历史博物馆；美伦山庄经休整扩建成为高级会所；南山大厦、鸿隆公寓等通过外立面改造以更新社区形象示人；明华轮的内部格局改造、鲸山别墅51~63号改造使它们焕发二次青春。

随着招商局在全国布局，它将更多介入到那些老城市的旧区改造之中；而让老建筑更新和再生的拿手好戏，也将会陆续上演。

## 改造旧建筑，再现新经典

招商局在旧建筑改造中，佳作频出、经典常现。它翻新却不毁旧，推陈又能出新，为中国房地产业奉献了一个个前后联系而又突出进化、发展的标杆典范。



招商局历史博物馆新貌

### 1. 深圳招商局历史博物馆

招商局历史博物馆是深圳市第一个企业历史博物馆，馆藏招商局由晚清至今各类珍贵史料近12万卷。招商局历史博物馆是在招商局档案馆“史料陈列室”的基础上建立起来的。原档案馆位于半山片区的核心地带，为改善馆藏条件，扩大馆藏面积，招商局规划在原档案馆基础上建设高档居住区，将新的历史博物馆设在半山片区边缘的天元公司的闲置厂房。

新历史博物馆原为维修加工车间，在改造建设中，招商局没有采取大规模拆迁的方式，而是力图通过适度的保留与改造，尊重历史、延续社区文脉，对厂房进行合理改造。同时，招商局集团IT部的一个机房中心也搬迁至天元厂房，以使改造后的天元厂房满足档案管理、计算机中心机房及办公等要求。

原厂房部分为四层，办公楼部分为五层。招商局在改建中调整了主体结构，改造了交通体系，完善了供水、供电、空调及通讯系统并更新了室内外装修。

改建搬迁后，历史博物馆增加了面积、改善了环境、提高了品质；半山住宅片区也得以整合，提升了片区文化品质，增加了经营性资产，实现了历史



博物馆和招商局的双赢。

## 2. 深圳南山大厦

南山大厦位于蛇口工业七路南侧，与联合大厦、科技大厦相连，经过近二十年的使用，外墙陈旧，设备老化，周围环境零乱，影响了大厦及周边环境的整体形象。

招商地产将大厦的外立面更新，采用大面积浅颜色为主体色，同时点缀以鲜艳色，使其端庄中充满活泼气息，也体现了高科技厂房兼顾办公的特色。空调室外机百页根据需要进行跳跃布置，以保留原有分体空调，并使其可拆卸；统一更新了铝合金窗，且重新安排了既标准又灵活的内部分隔方式，以适应租户的不确定性；重新调整了卫生间，使其管道尽量集中；以水环式中央空调系统改善室内环境；进一步完善了供水、供电及通讯系统等。

## 3. 深圳鲸山别墅51~63号楼

鲸山别墅区从上世纪80年代开始建设，部分建筑在今天看来已显得外观陈旧，开窗面积、内部功能格局也难以适应住户的要求。如51~63号楼，单套面积500平方米，首层用途不明确，层高低；二层为数间卧室，三层为客厅、餐厅、厨房，功能分区不合理。这些缺陷导致这13栋别墅出租率较低。

针对上述情况，招商地产对其进行了如下改造：外部造型重新优化；每栋分隔为两套连体式别墅，每套约250平方米，内部空间尽量开敞；底层架空；二层为客厅、厨房、卫生间，三层为卧室，分区更为合理。

## 4. 深圳海上世界明华轮

明华轮是蛇口著名的娱乐休闲场所，后来因其内部格局不符合防火规范而一度停业，由此导致了海上世界广场的一度衰落。

为追寻蛇口文化脉络，进一步营造蛇口的国际化风情，明华轮被重新改造：调整船体格局，以适应防火规范；重新优化空调、水电系统；功能重新定位为异国风情主题酒吧、餐饮娱乐、高级会所；将原海上世界广场改造为下沉式广场，并开辟酒吧街。



深圳海上世界明华轮

### 5. 深圳南海意库

“南海意库”是“厂房改造产业置换”的作品。它原来是位于海上世界片区的华建工业大厦,俗称“三洋厂房”,由六栋四层工业厂房构成,占地面积约4.5万平方米,总建筑面积约十万余平方米。随着劳动密集工业外移,这几栋厂房已不符合城市发展的需要。招商地产对其分阶段进行了改造、更新,使其再次获得了重生。

对于深圳这样的潮湿地区,温度和湿度的独立控制十分重要。改造后的南海意库第一期三栋大厦,第一次全面采用了温湿度独立控制的空调系统,楼里增加了中庭、前厅,实现了自然通风与合理采光。招商地产的做法,不但杜绝了表面潮湿,防止了霉菌滋生,而且提供了足够的新风,提高了室内空气品质,同时还节省了电能。

值得一提的是,三洋厂房的改造还是深圳市目前唯一既是可再生能源示范项目又是建筑改造的项目。该项目的整体规划被建设部和发改委评选为全国35个节能示范项目之一。



“家在·情在”迎奥运少儿绘画比赛



---

## 第七章

# 家在·情在的人文关怀



## 第一节 安居乐业 自然和谐

“安居才能乐业”是中国人的传统文化，也是一种生活智慧。随着经济的发展、科技的进步、社会的前进，人们对居住的要求自然会越来越高。建设小康社会的“康”，首先是居住者安康。构建和谐社会的“谐”，重要的是人和环境的和谐。

### “自然生活，天人和谐”

什么是绿色地产真正的发展之路呢？袁庚题写的“自然生活、天人和谐”八个字已经给出了答案。

#### 【链接】蛇口的两个保护神

招商地产的副总经理胡建新就曾形象地概括：“我们蛇口有两个保护神，一男一女。男的是林则徐，他是治安卫士，保卫国家也保护一方平安；女的是补天的女娲，我们称她为环保卫士。女娲当年能够炼五色石补青天，现在地球的臭氧层已经破了，生态环境这方面也出现了大缺口。我们招商局也要为“补天”出一份力。我们要降低资源消耗、降低污染排放，把绿色理念贯穿到项目开发的全过程。”



林则徐塑像



女娲补天塑像



“自然生活、天人和谐”的核心就是要提倡节俭的生活模式，首先靠自然条件发展，然后适当地根据自然状况进行人工式补充。从节约的理念出发，才能真正实现未来的发展目标。

胡建新闻释道：“我们要让整个项目能够很好地支持每个家庭的生活，我们在这里用了‘支持’这个词，我们要使小区支持在里面生活的每个家庭，而不是管理它们。”

客户对住宅产品的需求已经不再满足于它只是一栋房子或建筑。他们需要的是一个可以休憩、可以放松、可以让人在出门以后时时惦记的家。

从房子到家，需要融入的是真情与责任。所以招商局不仅要为居民建造舒适的住宅，更要为社区成员提供完善的服务、共建和谐成熟的社区；同时也要提升产品的附加价值。

在蛇口，社区是一个真正“温馨的家，温情和谐的社会”。



“家在·情在”社区活动



### 【链接】招商局致力于让居民“安居乐业”

人们在购房前比较的其实是性价比，即不同房地产商所提供产品的工作、居住和服务的综合效率最大化。人们选择住所时不仅要求居住舒适，还要满足上班、上学、购物、就医的方便，希望以最高的效率享受最好的服务。

在项目规划上，招商局积极地把就业和居住结合在一起。在蛇口，劳动者本身又是居住者，而招商局开发的项目，都既考虑了居民居住的舒适性，同时也考虑到了居民工作的方便性；不但减少了城市交通的巨大压力，也减少了能源的消耗。

不仅仅是在蛇口，招商局还把“安居乐业”的传统智慧应用到全国各地的项目，典型的如广州的金山谷项目。

金山谷位于广州市番禺区“华南板块”，规划以住宅为主，并配套有会所、商业区、学校等设施。住宅总建筑面积近70万平方米，项目结合了地块内特有的天然植被和水域等生态景观。招商局在规划金山谷项目的时候，就引入了与产业互动的“社区综合开发”，吸引创意产业的中小企业进驻，预计可以提供20 000个本地的就业机会。此外，该项目还致力于使这20 000人的平均每日出行距离，由一般的50公里减少至20公里，这将大大降低由于交通所产生的碳排放和环境污染，缓解城市交通压力，促进本地以及城市的可持续发展。



深圳花园城中心内景



广州金山谷

招商局在不断进步和进取中认定了自己的价值取向和发展目标：筑造更温馨的家，建设更温情和谐的社会。招商局将“以人为本，以客为先”的企业信念，融入到社区文化建设中，为人们提供了安全、健康、便利、舒适的生活环境，保证了人们的生活质量；它倡导的“家在·情在”的精神主题，情系服务、情系关怀，使社区处处弥漫着温馨的人性关怀，形成了招商社区的文化价值，具有可持续发展的生命力。

## 生态和谐的庭院

1987年联合国“世界环境与发展委员会”发表了《我们共同的未来》，提出了可持续发展的定义：可持续发展就是“满足当代人的需求又不损害子孙后代需求的发展”。



深圳半山海景·兰溪谷二期

人们往往批评上个世纪七八十年代建造的大量住宅区如“兵营式”，千篇一律、缺乏人情味，也破坏了千百年来人和环境的有机依存关系。在生活品质日益提高的今天，人们对社区的庭院品质的要求提升了——那是一个独立于城市喧嚣之外的、能放松自己、休息其中、与人交流的港湾；虽不是郊外公园，仍然拥有阳光和绿色的自家庭园。招商局在构建积极的、充满人性关怀的社区庭院空间上始终孜孜以求。

#### 【链接】深圳半山海景·兰溪谷的庭院

招商地产规划借助周围山势，充分结合大南山美景以及潺潺而下的溪水，塑造了半山海景·兰溪谷丰富的室外环境空间。兰溪谷建筑高度6至18层不等，经过精心安排，外高内低、屈曲组合，呼应山谷自然之态，天际线变化有致。居者可感受峰之高耸，亲见谷之幽深。形态自由的建筑围合成的中心庭院以水为主题，形成了富于变化的庭院界面。步移景异之间，庭院景色高低错落、开阖有序，呈现出良好的空间感。

美国当代景观大师约翰西蒙兹说过：“人们设计的不是场所，不是空间，也不是物体。人们设计的是体验，一种人性的、活生生的、搏动的和重要的体验。”招商地产把设计与住宅配套的环境看成是独立的，与住宅同样重要的对象，把居住的体验放在第一位，处处以体验为准绳设计环境景观。

#### 【链接】重庆江湾城的庭院规划

在重庆江湾城的项目规划中，考虑到重庆人喜欢临水乘凉的生活习惯，为求通风性与私密性俱佳，招商局毅然增大了庭院的设计面积，引山间之水，造了一个人工湖，根据风模拟布局规划空间，架空沿江建筑的首层，让江风吹入庭院，同时招商局还对江、山、周围的建筑做了多种轮廓线分析，将小区融入到重庆的整体城市环境中，给重庆市民呈现出一种理想舒适的居住环境。这种周全的方案分析，将建筑和谐融入城市的做法，也使江湾城成为了山城水岸的新标杆。

招商地产以“人性关怀”的宗旨，努力创造积极的庭院空间。他们对建筑、地貌、园林等要素精心营造，使它拥有了良好的构图形态。庭院内提供了



合宜便民的道路，游戏、娱乐、养生、休息所需的多功能活动场所，齐全的生活服务设施，满足人们多元化的精神需求，使居者各享其用、各得其所。招商局认为，残疾人以及老人、儿童都同样享有健康、自由、舒适生活的权利，所以，规划建设中非常注重“无障碍设计”。

### 【链接】深圳雍华府的庭院

雍华府基地形状呈“L”形，依据用地轮廓构筑了两个庭院，并将其用中



心纽带嵌套，形成了顺畅的流动空间。为统一整个基地地形，招商地产在设计中强调由南至西北的小区轴线，在该轴线的引导下，进入三组不同的人行环境空间。在小区轴线与景观轴线的交汇点，设置了下沉式天井。小区的公共活动空间集中在景观轴线上，使得整个庭院空间动静有致、相得益彰。

建造温馨的生态庭院，是招商地产热衷并擅长的。在不同规模的社区中，招商地产精心打造或中心庭院、或宅前小院、或商业街；营造的氛围或温馨，或热闹，或静谧；塑造美景或流水潺潺，或绿树成荫，或花团锦簇，或山





乡野趣。人间美景，尽在其中；同时，庭院的建筑高度错落有致，屋顶形式多样……这些用心所在，打破了传统住宅区外部空间的单调苍白，带给人全新的视觉景观。

#### 【链接】深圳阳光带·海滨城的庭院

招商地产在小规模用地中努力追求庭院空间的形态和层次变化。阳光带·海滨城庭院是城市街区尺度下，高容积率社区规划的优良典范。它的用地南北长、东西短，基地东部为高尔夫球场，可使东西向的单位获得良好的天然景观。形体曲折的建筑单体有着丰富的角度变换，以此获得更多的景观面，同时使庭院巧妙、自然地围合起来。

阳光带·海滨城点式围合布局的独特之处在于：突破了简单形体之间的排列组合，组织了丰富多变的一级院落空间。更为可贵的是，会所和与其相对的塔楼向庭院内退进，将庭院分为三个区，且楼体形状和院落形态配合一致；南北两栋塔楼与东部构成区域小院落，从而使院落出现了主次级差和相互嵌套——这一点大大提升了它的院落环境的品质。

阳光带·海滨城对庭院空间品质的精雕细刻，体现着招商地产对社区居民生活品质的人性关怀。

招商局在房地产开发时候精心推出的庭院生活，让都市人重新找回“家”的感觉，增进了社区间的交往。招商地产的住户，身处“我的家”，可驻足、谈心，共享美好生活。





深圳阳光带·海滨城



## 第二节 家，社区的永恒主题

21世纪，人们对自己居所的归属感要求不断提高，回归人群和寻求良好邻里关系的愿望也日益强烈。人们不仅需要有一个遮风挡雨有领域感的“家”，还要求居住环境是有标识感和归属感的“园”，在其中可以与人交流、体会温情。“人文社区”正应该在人本位的基础上，建立社区和谐的亲情文化，促进社区人文交流和互助活动，以此满足居住区内居民的文化生活和感情交流需要。

### 人文建设的持续努力

人文社区的建立需要房地产商的引导和支持，只有关注社区无尽丰富的人文内涵，真正关注现代人高层次的心理需求和社交需求，才能真正为现代人的生活构筑温馨的情感空间。

招商地产在营造新社区时，更多地考虑如何去保持原有的城市空间与纹理、地域的自然特征和居住者的生活习俗，由此营造出迥然不同的社区形态——注重建筑的造型、材料的选用、色彩的搭配、植被的习性等要素的标识性特征。由此产生的社区风格是有地域性的、标识性的风格，容易培养居民的社区归属感。

在社区管理上，招商地产坚持民主化原则、基层自发性原则、大众参与原则，提供必要的引导和物质支持，把客户组织起来形成松散的社团，让他们自己组织和管理社区活动。这样既解决了开发商投入人力不足的问题，又能让社区活动和服务满足最广大业主的需要，得到他们的普遍支持。更重要的是，此举将开发商和物业公司的角色由管理者变成社区的伙伴和赞助者，而业主在



招商地产组织的社区活动

民主原则下由原来的“被管理方”成为了整个社区的“主人”，充分调动了业主的参与性和积极性。

## 人文建筑凝注人文精神

招商地产发展二十多年，留下的建筑精品不计其数，而深圳花园城一期、海月花园二期、阳光带·海滨城、半山海景·兰溪谷四个项目的社区人文氛围，塑造得尤其充分、浓郁。

### 1. 深圳花园城一期

花园城一期是一个追求开放性、便利性、倡导沟通的社区，是一个人与城市相和谐的住宅区。它主张个性化生活、轻松便利的居住环境、和睦的邻里关系、全力以赴地工作、尽情地娱乐的生活方式。

规划设计时，花园城一期将社区的三度空间进行了合理的分割和有机的



深圳花园城一期

连接，力争将城市环境、社区环境和自然环境进行完美和谐的统一。招商地产在该项目中力推花园城市理念，促进人与人的交流、生活与城市的高度融合，营造出了—种现代、美好的生活氛围，演绎了—曲“新都市生活”的乐章。

因此，花园城—期摒弃—度风行的复古式建筑风格，采用清新、活泼的现代主义手法。色彩以素雅大方的浅黄色为主，穿插搭配了鲜明的红、黄、蓝三原色。阳台采用透空的栏杆，运用转角窗消解沉重的建筑体量感，结合

遮挡空调器的铝制百页构成整洁的立面外观。各栋住宅屋顶花园设置的透空栏杆立柱，限定了屋顶的“灰空间”，增加了外观造型的轻快感。建筑围合成的“V”形庭院，锯齿型平面再加上层层退台的体量，使建筑群体显得错落有致、丰富多变、有极强的个性标识。区内景观细节的设计诠释出开放社区的人文风格：尺度轻盈、比例优雅的构件；名店坊、会所前的特色花池、构思精巧的铺地；色彩轻快、亲和力强的座椅；方与圆对比的树池；风格清新的标识牌……这一系列元素，营造着滨海人文社区的风格，也营造着社区的标识感和归属感。

## 2. 深圳海月花园二期

海月花园二期的独特之处在于“椭圆母题”造型贯穿始终——每栋建筑单体中插入椭圆形体，整个小区大量地重复同一母体，从而形成独特的面貌。仅此一个手法，就构筑了自身的个性风格，增强了小区的识别性。



深圳海月花园



椭圆体以阳台、连梁、构架等辅助完成平面构图，外方内圆；每个椭圆就是一户，应运而生的是户内外特别的趣味空间。椭圆体是海月二期的独家标识，同时给居者确立了强烈的社区归属感，营造了一个自己的“家”。招商地产的这种设计，大大强化了社区的人文氛围。

### 3. 深圳阳光带·海滨城

远离城市喧嚣的阳光带·海滨城提倡的是“简洁、明快、年轻”的建筑个性——活跃的体型组合，点式与错落的板式建筑形成城市变幻的天际线。它以大面积玻璃窗、通透的阳台栏板、强烈的虚实对比和明亮的色彩、轻盈的细部，塑造出纯净、明亮、轻盈的高档海滨住宅社区的标识形象。而它优质的外部环境、优雅的建筑风格、优良的景观体系，更使它成了招商地产倡导的人文社区的又一代表作。

### 4. 深圳半山海景·兰溪谷

兰溪谷项目中，招商地产在把握一种亲切、清新、亚热带居住文化的基调下，采用了玻璃、木材、无污染喷涂、仿红砖等面材、极具时代特征的立体构成风格的建筑造型、有着视觉效果良好的几何构图等，韵律独特、和谐自然。创新的现代形式坡屋顶采用新型材料，呼应传统的建筑符号，同时防水、隔热效果更佳；立体的、多层的绿化植被包围着建筑，给居者一个可归属的家的形象。



深圳半山海景·兰溪谷二期



招商会家庭日活动

## 充满“家”关怀的活动和组织

### 1. 家庭日

现代都市生活之中，一个以“家”为主题的社区节日总能让同在一个屋檐下的人们心靠得更近。为此，招商地产在每年9月的第三个星期五启动“Family Day”（家庭日），通过一系列的社区活动创造更多的交流、沟通机会，让家庭更和睦、邻里更友爱。

招商地产为增加社区温馨和谐的氛围，围绕“家庭”这个主题，组织了一系列活动，包括“登山日”、“全能家庭大碰撞”等。这个尝试以更新方式让更多的家庭参与的形式，使招商地产“家在·情在”理论幻化成可以感知的一个又一个细节。这种家庭之间的比赛，招商局提供了一个温馨的平台，让住户可以一家人一起，面对挑战、享受成功，增加家庭的凝聚力。在比赛中，家庭与家庭之间也可能互相认识和了解，加强招商社区间的邻里关系，不自觉地向着“和谐演绎，精彩生活”的方向行进。

### 2. 童子军

2002年7月成立的招商会童子军是深圳第一个由房地产发展商发起创办的社区儿童组织。



招商会童子军参观招商局历史博物馆

### 【链接】英国童子军介绍

童子军 (Scout) 是始于英国的全球性非赢利性、非政府青少年组织之一，主要使命是采用非正规教育的方法，教导成长中的青少年成员，激励他们自我学习和上进，协助他们建立个人在伦理、社交及道德等方面健康的价值观与人生取向。它的组织遍及216个国家和地区，成员达2 500万人。招商局作为以社区综合性开发为导向的房地产品牌，通过成立童子军体现出浓厚的社会责任感与使命。

招商地产一向关注超前的客户服务。出于对人、家庭和社会的关注，组织者期望以“童子军”的形式，创建一种可以作为学校教育和家庭教育有益补充的社区教育；通过采取非正规的方式，利用大社区中少年儿童集中居住这一特点，将他们组织起来，在有趣的活动中培养独生子女缺少的兄弟姐妹之间的亲近、互助之情，以及吃苦耐劳、团结协作和勇敢探索的精神，进而帮助孩子们认识自我世界，成为有责任感的公民。

在当今家庭普遍是独生子女的情况下，童子军组织无疑为青少年们提供了一个更广阔的大家庭。





招商会青年动力营活动

### 3. 青年动力营

2004年12月，全国首家社区青年组织——招商会青年动力营在招商地产的深圳项目“城市主场”开营。这是招商会继童子军之后的又一公益性社区组织。招商局有意将青年动力营打造成招商社区组织品牌，与招商会童子军、招商会但昭义钢琴艺术中心等相互依托，形成招商会的素质教育体系，使之成为招商地产“专业+服务”企业核心竞争力的全新子品牌。

#### 【链接】招商会青年动力营介绍

青年动力营以“热爱生活，怀抱自然”为宗旨，提倡自然、健康、团结、挑战的运动理念，为广大热爱生活、喜欢旅游和运动的朋友提供一个友好的交流平台，鼓励年轻人积极参与社会活动。青年动力营主要职责是组织会员进行登山、溯溪、露营、漂流、攀岩、远足等一系列户外活动及篮球、足球、网球、羽毛球等体育比赛，还有户外运动知识讲座、医疗急救知识讲座、聚会、聚餐、郊游、音乐、影片欣赏等各类社交活动和各项社会公益活动。



招商会老年大学活动

#### 4. 老年大学

招商局一贯关注老年群体的生活状态。2005年招商会成立老年大学，号召社区老人“自我管理、自我学习”，让社区老人“老有所乐、老有所为”。关爱社区老年群体在某种程度上，也是招商地产“家在情在”品牌理念的一个重要体现。招商会还策划组织了大型老年体检活动，相关活动规模的不断扩大和形式的日趋多样，正充分体现着招商局作为企业公民所具有的社会责任感以及对于社区文化营造的全力投入。

#### 【链接】苏州依云水岸的社区活动

苏州依云水岸项目曾获得2006年度苏州别墅销售龙虎榜总冠军和2006年度美国建筑师协会AIA大奖。据反映，客户之所以选择依云水岸作为栖居之地，招商地产颇具人文关怀的全程服务体系是重要原因。

名车试驾活动和社区高尔夫精英赛陆续如期举办，依云水岸名流生活初具形态。在苏州举办的“儒商文化与中国管理智慧”高峰论坛和“家在·情在



招商地产启动苏州名流生活

招商地产2007中秋音乐会”大获好评，招商地产润物细无声的活动安排，令苏州公众对招商地产的高品质和人文修养留下了极深的印象。

多年来，招商局不断进取、努力创造，为的就是让居住者的关系更加亲近，让人人更加热爱生活、用心付出，筑造更温馨的家，建立更温情和谐的社会以成就人的将来。所以招商局在各个城市每一个项目的业主和住户，都慢慢体会到了招商局营造的社区大家庭氛围的魅力。



### 第三节 缔造品牌的物业管理

物业管理，就是指物业管理企业接受业主委托，依照合同约定对物业和相关附属设施进行维修养护，对它周围的环境和公共秩序进行管理，并且对业主提供一系列相关服务。物业管理不仅能延长物业的使用寿命，使其保值增值，而且在改变城市面貌、推进城市化进程中也起到了重要的作用。国家《十五计划发展纲要》中，已经明确地提出，要规范发展物业管理业。



招商局物业的尊贵服务

#### 高起点的招商局物业

“好的产品离不开早期的策划、设计、定位，却也与后期的物业管理和品质维护密不可分。”这是招商局人的清晰认识。招商局的物业管理从一开始就站在一个较高的起点上，在专业化、企业化的道路上一直领先，并逐渐使之成

为了招商局在房地产品牌打造和维护方面的有力工具，同时也获得了良好的收益。

### 【链接】“迎战”挑剔的外籍客户

招商局物业的高品质服务，源于早年服务于高端外籍客户的高标准要求。“他们的挑剔培养了我们的细致。”

1984年，招商地产成立之初，物业管理的概念在国内几乎完全空白，南海石油的欧美高管成为招商地产接触的第一批外租客户。住户需要什么？不需要什么？一切从头学起。最早“享受”到欧美西方客户“培训”的招商物业，由此起步，服务专业水平日渐提升，逐步成为招商地产产品品质的坚实保障。

因为公司服务客户的高端性，要求招商局提供安全、舒适、优质的物业管理服务，招商局不仅要满足客户的一般性需求，更要遵循“精心管理、全心呵护”的服务理念努力提供高标准高质量的个性化服务以满足和超越社会、客户对物业管理不断增长的需求。

招商局物业管理有限公司（以下简称“招商局物业”）是招商局集团旗下



半山海景·兰溪谷二期的物业人员



招商局物业管理有限公司



上市公司招商地产下属致力于物业管理业务的全国性专业公司，国家一级资质物业管理企业、中国物业管理协会常务理事单位。同时，它也是中国最早的以产权为纽带、以资产管理为核心的集团化物业管理企业，至今已拥有近30年的物业管理经验。

### 【链接】招商局物业管理有限公司的发展历程

1992年10月，蛇口工业区决定从地产公司内分拆成立蛇口工业区物业管理公司，专责工业区物业管理事宜；

1995年12月13日，全国城市物业管理优秀住宅小区考评颁奖仪式在北京举行，蛇口工业区鲸山别墅获总评分亚军，成为“全国优秀示范小区”；

1998年7月5日，蛇口工业区招商物业管理有限公司实行物业管理一体化，正式接管爱榕园、翠薇园等11个小区的物业管理权。物业管理主要包括安全管理、维修、清洁、绿化等项内容；

招商局集团意识到需要将物业打造成为竞争力元素，因此，它把各地公司整合成为招商局物业管理。整合完之后的股权在2006年由上市公司收购，成为上市公司的优质资产；



招商局物业成功签约北京市轨道交通指挥中心

能型物业服务市场；

2008年11月，招商局物业成功取得华为东莞项目物业服务、武汉钢铁集团新办公大楼、湖北省奥林匹克体育中心、交通银行武汉客户服务中心、招商银行信用卡中心、石家庄市广电局（总台）大楼、北京海关档案楼、华为南京研究所、无锡丰汇欢乐广场等优质楼盘物业管理权。

2007年8月2日，招商局物业北京公司与北京轨道交通路网管理有限公司举行盛大的签约仪式，正式成为北京城市轨道交通指挥中心的物业管理服务商，也标志着招商局物业北京公司成功进入高端功能型物业服务市场；



服务华为南京研究所



为湖北省武汉奥林匹克体育中心提供专业服务

2009年4月，在南京腾飞创造中心项目的物业服务招投标中，招商局物业南京分公司成功中标。

招商局物业资产规模近3亿元，年经营收入超过4亿元；员工规模7 000人，拥有1 000多名专业管理人员和业务骨干；业务触角遍及全国22个省/直辖市，在43个城市拥有218个管理项目。

## 主要产品和服务

招商局物业目前的主要服务分两种形式，一种是全权物业管理，一种是物业顾问服务。

全权物业管理是从前期物业管理介入开始，直至进入常规物业管理，招商局物业从物业管理的开发设计阶段即介入，参与工程施工监管、营销配合、提供后勤服务支持，进行入伙筹备及入伙工作的实施，配合地产的售后服务工作及工程遗留问题的跟进，进入常规物业管理期后招商局物业将量体裁衣提供各种作业



招商局物业的安全管理人员



指导书，提供物业的安全管理、环境管理、设备设施运行管理、客户服务、会所服务、培训服务、个性化服务、商业运营等。

物业顾问服务是物业公司向地产开发商或小型物业公司提供的一种顾问服务，分全程顾问服务、深度顾问服务（物业代管）及专项顾问服务三种类型。这三种形式是招商局物业根据开发商的不同需求在新时期结合顾问市场的特点独家推出的。通过顾问团定期/不定期的现场指导培训、专业顾问人员阶段性的长驻等形式，对物业管理工作进行专业性的指导，服务内容涵盖品牌支持、技术输出、专业建议等。

#### 【链接】招商局物业的标准化管管理

对物业管理而言，要保证服务质量，降低服务成本，提高管理效益，就要建立以技术标准为主体，将服务实现的要素、过程等分别纳入到企业标准体系，使管理与服务步入标准化管理轨道。

截至目前，招商局物业总部已发布了250余份标准文件，各类记录表格600余个。这些标准文件包括管理标准：规章制度、管理办法、管理规程等；工作标准：岗位职责、岗位工作说明、岗位作业规程；服务标准：服务规范、操作规程等；还包括管理工作计划、工程图纸、设备技术资料、设备运行手册等。此举大大增强了招商局物业的集约化程度，提高了科学管理水平。



招商局物业的设备服务现场



截至目前，招商局物业在管物业面积1 600万平方米，其中大型商业中心区、优质别墅、高档写字楼等高端物业面积近600万平方米，而且，招商局物业还在行业内率先通过了ISO9001、ISO14001、OHSAS18001（质量/环境/职业健康安全）体系认证，拥有12个“国优”项目，14个“省优”项目，成为中国物业管理行业规模化、产业化发展的先导企业。

招商局物业在管理中注重标准化，为各级管理人员和各层级操作人员制定了工作流程，具体界定了上下工序的衔接关系，明确了谁来做、做什么、怎样做，应该做到什么程度，达到什么要求等。经过一系列的培训，员工的行为语言和言谈举止都得到了规范，各项服务管理工作也真正做到了各



招商局物业的绿化服务

司其职，各尽其责；责任到人，人人有责，得到了广大业主、同行的广泛赞誉。

### 【链接】标准化专业服务带来大客户

一个骄阳似火的夏日，招商局物业的安全管理人员站着标准的军姿，以规范的手势指挥着某大厦进出的车辆按规定线路行驶。突然，一辆黑色轿车不顾安全管理人员禁止通行的手势，以较快的车速从出车道逆行驶入。一名安全管理人员立刻追上汽车，并在立正敬礼后，向开车人详细说明其是在逆向行驶，存在危险，并且易堵塞大厦交通。开车人一直笑呵呵地看着这名安全管理人员，并对这名安全管理人员彬彬有礼的行为语言及安全讲解表示了极大的兴趣。原来，这位开车人是国内某集团副总经理。由于该集团新建了一座办公楼，需选择一家优秀的物业管理公司来进行管理。此次，慕名而来的这位副总经理选择了这样一种方式来考察招商局物业管理有限公司的物业管理水平。显然，考察的结果令其极为满意。



北京招商局大厦物业中心的安全管理人员

## 品牌一体化管理

有组织地对企业的品牌如何进行管理，进而提升品牌价值，是招商局物业近30年来摸索积累出来的一个行之有效的方法。招商局物业针对全国市场，推行品牌一体化管理，打造统一品牌“招商局物业”，以塑造统一品牌形象和统一服务形象，实现企业的整体发展。

### 【链接】招商局物业的报修要求

招商局物业在北京国际金融中心的报修服务有着鲜明的特点和严格的服务要求：接到报修后，工程人员必须在15分钟内到达现场，并且严格按照“五个一”的服务标准进行维修，即见到客户时“一声问候”，进门前套上“一双鞋套”，工作时先铺好“一块工作布”，配备“一块毛巾”清理现场，配备“一个垃圾袋”带走杂物。

在品牌管理上，招商局物业由总部负责推进品牌一体化建设，统一品牌定位、品牌理念、品牌形象和品牌推广，建立严格、统一的品牌管理制度；各属

下公司根据所在区域市场需求和业务发展状态，在品牌一体化核心框架内，依照品牌管理制度实施针对性的区域品牌传播方式。

招商局物业通过这种一体化的品牌管理，在短短几年内将招商局物业系统内的11家物业公司品牌进行了统



招商局物业的客户服务人员

一、明晰的对外服务形象，迅速提升了招商局物业的品牌知名度和美誉度。

#### 【链接】追求超五星的客户满意度

招商局物业建立了Q/CMPMC 21030《客户沟通与满意度测量控制程序》，指导协调客户沟通过程，以多种沟通渠道和沟通方式，与客户保持有效的沟通；并在完成服务活动后，定期通过客户回访、意见征询、满意度调查等方式了解客户对服务的意见/建议，妥善处理客户投诉，改进服务；公司还每年集中组织客户满意度调查，直接获取顾客对服务质量的评价信息，从而逐步建立起了超五星的顾客满意度。

招商局物业发展的总目标，是在管理规模、经济效益、品牌知名度、市场竞争力、品质管理、人才素质等方面进入中国物业管理行业三甲的发展目标，“做中国最好的物业管理企业”和中国物业管理行业最具品牌知名度和竞争力的企业。

在市场定位方面，招商局物业也方向明晰；即在坚持“三高一大”的原则下，细分市场，充分挖掘自身优势，致力于成为CBD高级物业管理资深专家、物业管理企业顾问专业机构、规模化物业服务之先导企业。

## 与业主共赢

物业管理作为一种服务性的工作，其最大特点是它与人（业主）的关系的



招商局物业的专业客服团队

密切相关。在我国，商品房的法律使用期限一般为70年，相应地，物业管理也要实施70年，所以，物业管理与业主几乎是相伴一生。这个特点，决定了双方需要建立一个非同一般的良好关系。对业主而言，能够得到良好的服务，是安居乐业的主要因素之一；对物业管理企业而言，则是关系到生存和发展的根本问题。

招商局物业管理有限公司自成立以来，遵循“精心管理、全心呵护”的服务理念，致力于为业主提供安全、舒适、优质的物业管理服务，以满足和超越社会、客户对物业管理不断增长的需求，并以“百年诚信、至尊服务”作为公司对未来宏伟事业的不断追求和对社会及客户承诺的完全诠释，并最终和业主达成共赢。

#### 【链接】“全国最棒的车库！”

某位老总特意找到招商局物业的负责人，以一个业主的身份，对招商局物业大大盛赞。这位老总还特别提到招商局物业对地下停车库的管理：“估计全国都没有管理得这样好的停车库，纤尘不染，走上去嘎——嘎——的！”

招商局物业的领导解释说，为了改善停车条件，招商局物业根据现场实际情况，设计了多个方案，最终选择涂防滑漆的方法，对地坑车位进行改造。不但刷了防滑漆，还在防滑漆上进行了地面打蜡，增加了提示及导向标识，从而极大地改善了车库条件。

虽然这样做显然增加了很多包括后期维护在内的各项成本，但招商局物业认为，服务就是为了业主方便。而且，每一个服务细节都要让业主感受到贵

宾般的待遇，让业主在招商局物业管理的大厦中，有身份尊贵的感觉。招商局物业要做到的，不仅仅是做好服务，而且是在用心体会业主的感受，用心把每一个服务做到尽善尽美。



招商局物业的安全管理人员

#### 【链接】一封不寻常的感谢信

亚洲开发银行首席代表布鲁斯·莫利先生结束在中国的任职即将回总部前，百忙中仍不忘给北京国际金融中心物业管理中心发来诚挚的感谢信。信是这样写的：“我将于2004年10月24日离开中国回亚行总部工作。在亚行驻中国代表处工作的四年中，贵中心给

予我代表处及我本人的帮助，我表示衷心的感谢。我还特别感谢贵中心的门卫们给予我周到的服务。随函附1 000元人民币赠送给门卫们以示感谢。布鲁斯·莫利”。

这是一次跨越国度、跨越文化的感动。唯如此，才更真诚，才更见招商局物业的服务品质。



## 第四节 国际化的中国社区

有位荷兰小伙子说，蛇口的干净美丽，就像他故乡的海滨小城。在许多外籍人士眼中，蛇口是他们的第二故乡。他们有的去了又来，有的干脆就常住蛇口。到本书截稿时为止，有5 000多名外籍人士长期居住在蛇口。

这种国际化优势和便于思考、让人心平气和的大环境，使蛇口人拥有了宽阔的眼界和开阔的心胸，能够培育出稳健扩张的企业及务实卓越的企业领导人。蛇口成为我国单位土地面积上孕育国际性、国家级大型企业最多的地方。

蛇口社区是全中国外籍人士密度最高的社区之一。他们有的住在别墅、有的住在公寓，也有一些是路过暂住于青年旅舍的背包族。蛇口社区也是融合的，在这里，外国友人像普通居民一样生活起居，如同在自己的故乡。



在蛇口快乐成长的外国少年儿童



众多外国人在蛇口生活

## 国际化的和谐大家庭

招商局建设的蛇口大家庭，它的国际化程度是内地首屈一指的。

夜色中的蛇口，总有一抹别样的色彩，此时此地的生活充满优雅的异国情调。蛇口的国际化色彩日愈凸现，成为蛇口引以为豪的独特人文资源，吸引着远近近的人们前来探寻、感受。

蛇口有一个“联合国”——这便是鲸山别墅社区。这里，是蛇口一道极具国际风情的景色；这里，是一个绿色、阳光、闲逸编织的佳境。别墅内居住着美国、新加坡、日本、韩国、挪威、澳大利亚、爱尔兰、英国、丹麦、法国、意大利、德国等许多国家的外籍人士。“联合国”里趣事颇多。每周六下午的马拉松长跑、喝啤酒是坚持了十几年的保留节目。活动自愿参加，AA制消费，



优胜者可得到小礼物。跑步结束后的啤酒狂欢使参加者得到一周辛勤工作后的彻底放松。这项活动在深圳外籍人士圈内名闻遐迩，并吸引不少中国人参加。

鲸山别墅区内有著名的国际学校，实行美式教学，全部聘请外籍教师，为蛇口增添了绚丽的海派文化的亮色。国际学校的学生们通过在蛇口的生活，了解着他们感到陌生、好奇、多彩的中国文化。国际学校还不定期与蛇口本地学校共同举办活动，增强中外儿童的友谊。

这里的蛇口国际妇女会（简称SWIC）也独具特色，它是由鲸山的外籍住户家属自发组织的团体，每周一次会议、每月一次大型活动、每月一次会刊。会刊上涉及本月的各地要闻、下月的旅游胜地推荐、食谱心得、为自己的保姆推荐下一家等等，实乃鲸山太太们的生活指南。太太们经常组织一些义务活动，拍卖一些用品，得来的钱为别墅区内的孩子做一些实事。她们提倡禁止乱扔垃圾及再生资源利用，妇女会的期刊采用的就是再生纸。妇女会的图书馆也成为孩子们读书的乐园，图书馆实行自取自还的办法，已有4 500多册藏书。



中外少儿联谊活动



### 【链接】攀岩墙的由来

鲸山别墅区内还流传着攀岩墙的故事。一个美国青年打算将区内教堂的一面墙改建为攀岩墙，动员大家集资。可是攀岩墙还未建好，他却接到了回国的通知。为了完成自己的夙愿，他推迟了回国的日期，直到建成了攀岩墙。于是，鲸山内又多了一个有趣的运动场所。

招商地产按照国际惯例进行鲸山别墅区的物业管理，提供最优质的服务。它通过引进先进的科学管理模式和方法，建立高效的运作机制、高素质的管理队伍，协调处理好各国不同习惯的差异；通过实行管理民主化、住户参与管理，实现了多团体合作；通过组织外籍住户参与各种政治、经济、文化交流，联络了居民间的感情。

为了给穿梭于港澳的业主以便利，招商地产还在小区内开通了直通皇岗口岸的巴士。为了丰富住户的业余生活，招商地产管理处在小区内开辟了两条爬山小径，还经常和住户进行各种联谊活动，比如有中国特色的“功夫”表演，纯正的“西洋”音乐会，大场面的池边烧烤等。每次活动，偌大的鲸山小区就会成为欢声笑语的海洋。

住在鲸山别墅区里的人们，虽然语言各不相同，但都能和睦相处，处处体现出主人翁的姿态。例如，被誉为“太平洋警察”的Pate女士经常义务为住户进行车辆限速检查，也经常给驾车者发放安全须知。

## 海上世界的异域风情

海上世界片区是深圳乃至内地“酒吧文化”的发源地，号称深圳的“兰桂坊”。它由“明华轮”与“滨海广场”两部分组成，是深圳最名副其实的国际化人文社区。

2003年，经过改造后的明华轮重新定位，作为异国风情主题酒吧闪亮登场。它的三、四、五层是以加拿大风格设计建造的超四星级标准酒店，船上还拥有富丽堂皇的特色海洋酒店、红酒雪茄屋、巴西烧烤吧、露天酒吧、咖啡屋、德国乐汶堡餐吧、桑拿、的士高舞厅、电影院、游泳池等，让人们在享受



闻名粤港澳的蛇口海上世界



海上世界国际餐厅

代初的蛇口就开始出现；其后二十多年，更以其独特的异域风情和休闲风格，成为蛇口的一道人文风景。海上世界最为人称道的，也就是蛇口酒吧的精华所在——太子路风情酒吧街。整个酒吧街由独具异域风情的西餐酒吧区和荟萃各国美食文化的特色餐饮区构筑而成，两个空间互相辉映，人气极旺。这里是居住在蛇口的外国人最爱来的地方，是东西方文化交流的场所。如Chinabeach Bar、McCawleys Irish Bar、意大利餐厅（Italian Bar）、太阳吧（Sun Bar）、亚米高墨西哥餐厅（Amigos Restaurant）以及可颂坊法式面包和TCBY雪糕等来自三十多个国家的五十多座餐厅，成为了蛇口居民国际化的大

美食之余能够有丰富的视听感觉。

“滨海广场”建筑面积5500平方米，采用欧洲下沉式广场设计，由独具异域风情的西餐酒吧区、荟萃各国美食文化的特色餐饮区域及琳琅满目的旅游休闲购物区构筑而成，形成的围合为人们提供了宽松的休闲娱乐及交流空间，充分展现了“海上世界”的国际元素。

为了让外国客人在中国找到合适自己的生活方式，酒吧在20世纪80年



海上世界美食节上世界小姐的表演

饭厅和大客厅。值得一提的是，各酒吧还会在西方的节假日期间推出各种欢庆活动，在中外顾客的互动中使蛇口的国际化色彩、异域风情更加凸现。

#### 【链接】海上世界国际美食节

一年一度的海上世界国际美食节自2005年始办，至今已举行了四届。经典节目有“大胃王挑战赛”、“深圳调酒师大赛”、啤酒劲饮“速度王”等。在美食节期间，来自三十多个国家和地区的海上世界餐厅都会推出各自的招牌菜式，并以优惠价格吸引消费者。

美食节的重头戏啤酒节，通常将主场设在明华轮六楼乐汶堡。在这里，市民可品尝到原汁原味的德国现酿啤酒和纯正的德式自助餐。2008年的国际美食节上，来自德国啤酒之城慕尼黑的著名品牌乐汶堡，甚至准备了50个巨大的啤酒桶，每天从苏州空运来最经典的自酿小麦啤酒，以展示德国最著名的啤酒文化；另一个著名的啤酒商家——德国柏龙（宝莱纳）则是慕尼黑最大的啤酒品牌之一，他们在美食节期间提供的所有啤酒都是从德国直运过来的经典鲜酿。



## 社区活动辐射香港珠三角

蛇口独特的人口构成及国际化程度的提高，催生了一批自发形成的社团组织，如“蛇口国际妇女会”、“蛇口运动社交俱乐部”等。他们选出自己的委员会，出版内部刊物，帮助新会员安家落户、熟悉社区，组织社区文娱体育活动，参与慈善事业等。其中一批活动在深圳影响颇大，甚至辐射至香港及珠三角各地，如一年一度的“十·一街头慈善募捐派对”、“深港粤足球巡回联赛”、“新年/圣诞小型贸易会”、植树节以及各种中西节日等。

### 【链接】Daniel Pippin的蛇口情结

一位名叫Daniel Pippin的美国人说，他感觉到在蛇口安家的外国人越来越多了，他本人即是其中之一。Daniel早在上世纪80年代来到中国，虽然曾到过别的地方工作，但一直把蛇口当作“总部”。蛇口毗邻香港，交通方便，设施完善，人们很友善，很多外国人聚居在这里，他们互相交换在中国的经历，先来者帮助后者渡过适应期。现在深圳的各项服务都很好，所以他去香港的次数都减少了。近年来，他碰到许多外籍人士，他们或曾辗转他方工作，或已退休回国，但是他们热爱蛇口，没有忘记在这里生活的美好记忆，于是又返回蛇口。

有美国人形容，蛇口的生活方式使他想起了上世纪五十年代的美国。人们生活节奏慢，友善、开放。他们喜欢外出，喜欢户外活动，如打网球、排球、登山。现在的美国，年轻人往往不太喜欢与老年人交往。但是中国就不一样，年轻人很乐于与年长者一起参加体育活动。

### 【链接】扎根蛇口的美国人

还有一位Brook Carter也是美国人。他年过40，十多年前首次踏足深圳。在蛇口逗留期间，他发现了此地蕴藏的商机。虽然他其后又辗转上海等地，但最终还是选择来深圳和父亲一起创业。目前，他的家族生意做的红红火火，产品远销世界各地。

谈起目前的生活，他言词之间流露出难以掩饰的幸福感：“我已在蛇口

生活了14年，买了房，娶了中国太太，生了两个孩子，一个四岁半，一个一岁半。每天开车去上班——我可是领了中国驾照的哦！业余时间嘛，每周光顾酒吧三四次，会会老朋友，结交新朋友。”

2005年3月，蛇口作为一个社区，获得中国房协颁发的“中国首批和谐典范奖”，成为全国第一个获此殊荣的社区。



深圳依山郡





---

## 第八章

# 招商地产的四大竞争力





## 第一节 均衡发展

与中国其他的房地产企业相比，招商局房地产业务的最大特色就是租赁物业家底丰厚。凭借在蛇口近30年的开发经验，招商地产已形成国内首屈一指的租售并举业务模式；这不但给公司带来了丰厚的收益，也增强了抗风险的能力。

### 【链接】商业地产的含义

商业地产，就是作为商业用途的地产，以区别于以居住功能为主的住宅房地产和以工业生产功能为主的工业地产等。通常商业地产总被简单地理解为商场、商铺、MALL、步行街之类的购物中心(区)；严格来讲，商业地产有广义和狭义之分。从广义上说，商业地产依托的应该是一个泛商业概念，指用于商业用途或者具备商业功能的地产，它包含了商业街、商场、MALL、写字楼、酒店、公园、零售业等等；狭义的



深圳前海海运中心

商业地产是专用于商业服务也即经营用途的物业形式，主要经营内容有零售、餐饮、娱乐、健身、休闲等，它们在开发模式、融资模式、经营模式以及功能用途等方面都有别于住宅、公寓、写字楼等物业类型。

招商地产开发的物业品种丰富多样，从商品住宅、写字楼到街埠商场、科技工业厂房，项目地段所在不一，从山居到海边一应俱全；而且大小户型齐全，物业租赁收益率很高。

这种稳健经营、持续成长的盈利模式，主要从业务结构、产品类型和区域布局三个方面得以体现。

## 租售并举的业务结构

招商地产拥有集房地产开发销售、投资性物业经营、园区供水供电、物业管理和房产中介服务为一体的业务结构。其中，投资性物业经营、水电业务和物业管理能够为招商地产提供稳定、丰厚的现金流。2008年，这部分业务提



深圳泰格公寓



供了近20亿的现金收入，约占2008年经营性现金流入的30%，有效增强了招商地产抵御市场风险的能力。

### 【链接】广州番禺项目的业务组合

对于番禺项目，招商地产根据华南板块中“有居无业”的现状，做出了一些产业补充和配套的努力和尝试。相比于某些房地产公司单一的售楼模式，招商地产的优势在于产品线丰富，房产销售、租赁与供水供电公用事业并举，长线业务利润增长稳定。这样的业务组合使得招商地产在收益和风险方面取得了平衡。

由于招商地产项目大多处于地理位置优越的地区，所以它的出租率较高，出租收益也较好。尤其是蛇口地区的租赁项目，更是长期受客户欢迎。随着深港跨海大桥、蛇口地铁、广深沿江高速公路、香港迪士尼乐园、蛇口花园城中心和海上世界片区的建成和完善，招商地产在蛇口的房地产项目升值空间日益增大。

林少斌强调：“我们有70多万平方米的收租业务，这一业务从净资产回报来看，虽然低于我们的开发类产品，但是却能够持续产生健康的现金流。另外还有供水、供电业务，这部分基本回报率是稳定的。业务结构决定了我们跟别的公司回报率有不同。”招商地产对于自己的产业布局理解很深。

中国超高速的城市化进程为发展商提供了巨大的舞台，跨地域、规模化、专业化开发成为中国大型地产商的必然选择；但房地产行业回报周期长的特性，也使以房地产为主营业务的上市公司不得不未雨绸缪——要么费尽心机统筹项目开工、销售周期，要么在房地产租赁业务上寻找稳定的利润流。因此，发展高端物业包括别墅、顶级豪宅用以出租经营，以及注重办公、商业物业的持续利润贡献力，既是脱胎于蛇口工业区的招商地产的先天优势，也是作为上市公司招商地产的现实需要。

## 丰富多元的产品类型

凭借多年来的综合开发经验，招商地产的产品开发品类齐全——包括了

深圳蛇口花园城中心





各种档次的住宅、商场、写字楼、酒店、厂房、科技园区以及共建配套项目，是目前产品线最为丰富的房地产开发集团。

现时，招商地产已经形成了开发住宅、商业和科技园区三大类的产品线。商业地产中有商场、写字楼、酒店以及厂房等物业形态，截至2008年，招商地产在深圳有70万平方米的租赁物业，在全国12个项目城市有23万平方米的配套商业；科技园区的开发，则继承了招商局在蛇口进行综合开发的经验，目前在开发运营的主要项目有深圳光明科技园及西丽科技园和广州番禺创新科技园。

## 合理稳健的区域布局

招商地产自全国战略实施以来，稳步发展，积极推进。3+X的全国布局已经逐步进入到全面销售的阶段，对于分散市场风险的作用也日益显现。2007年的推盘城市为5个，到了2008年推盘城市达到10个，预售面积中深圳以外地区的占比从49%提升至80%。

2008年底，招商地产的全国土地储备分布也很均衡合理。其中珠江三角洲（包括深圳、佛山、珠海和广州等城市）的土地储备为49%，长江三角洲为23%，环渤海地区是11%，其他地区是17%。这样的组合有利于招商地产抵御不同地区的房地产市场的风险。

除了依照“3+X”战略在全国稳步扩张外，具体到每个城市，招商地产的拿地策略也颇为稳健。它通过寻找合作伙伴共同开发，为扩张分担风险。

### 【链接】合作拿地

截至2007年12月5日，招商地产在全国九次拿地中有五次是与其他公司合作；在与华侨城和万科合作之后，又引入了九龙仓、会德丰、南山地产等实力派大鳄，共谋发展。

林少斌认为，招商地产是上市公司，必须保证股东和投资者的利益，所以招商地产拿地有着自己的原则。第一，找地时还是遵循稳健要求；第二，各地的风险要平衡，把风险分散处理，不要在一个地区投入过大，也不要在一个



招商地产与万科合作开发

地块上投入过大。

通过“3+X”战略扩张，招商地产在多个核心区域并行发展业务，不仅在一定程度上平衡了单一区域市场波动的影响、防御了区域性风险，而且避免了同一区域内同一公司推出过多楼盘产生相互竞争的情况，这样就有利于公司的业务发展和品牌辐射，在行业整合中也取得了有利地位。



## 第二节 优质服务

作为一个致力于长远发展的房地产商，招商地产意识到，客户和公司的利益是一致的。只有客户真正满意公司的产品和服务，公司才能得到持续的发展。为了更好地服务客户，招商地产推出了真正意义上的房地产“全程服务体系”，为客户提供了从购房咨询、买房办证、入伙居住到二手房租售代理、售后工程维修和投诉处理、业主会员服务等多个服务环节相扣的专业、优质服



深圳海月花园

务；同时还运用科学数据管理模式进行客户资料管理，分析客户的不同需求以主动满足客户需要。

早在2001年，招商地产就对客户的全程用心服务提炼为“全程服务”理念；2005年，这个理念扩展为“全程、全面、全心”的三维立体服务；2006年更精准地概括为“到家”服务，并充分发挥资源整合能力，努力完善社区居住配套，为客户提供更贴心、更周全的服务。

自2007年起，招商地产客户服务中心提出了主题为“彩虹之光，温情遍布”的小区优化升级活动。它根据每年度第三方客户满意度调查所收集到的客户意见和实地调研结果，为不同小区精心统筹、度身定做“彩虹计划”，针对各小区的实际情况对部分公共设施和小区景观进行添加、优化和升级，为业主营造更好的社区生活环境。







2008年“彩虹计划”持续升级。招商地产投入专项资金，相继在半山海景·兰溪谷一期、海月花园一期、海月花园三期、花园城三期2号地、阳光带·海滨城锦缎之滨、阳光带·海滨城彩虹之岸等小区启动数十项无偿升级优化工程，内容包括为小区增添健身设施、加种公共区域绿化植被、完善公共活动场所环境等与业主生活息息相关的诸多方面，获得了业主的广泛好评。

如今，如何让已入伙的项目保持“常青”、更好地满足客户的需求，已经成为招商地产努力探索的课题。招商地产将一如既往地坚守“以人为本、以客为先”的原则，以“诚心、用心、恒心”服务于客户，让客户绽放会心笑容。

## “家在·情在”奠定客服根基



招商会客户健体活动

对招商局的房地产业务而言，用心服务并不是一句空话，而是在它二十多年的社区综合开发过程中，赢得客户肯定、获得市场认同，最终成为行业领先者的制胜法宝。

袁庚老人题字的“家在·情在”更是言简意赅，它归纳出了招商地产营造住户、环境和开发商共存共荣家园的实质。今天，招商地产已把“百年招商，家在情在”列为企业愿景之一。

和其他企业以及开发商抒情或者夸张的宣传口

号相比，招商地产这八个字平实质朴，但却能深入到业主的内心，引起一丝甜蜜的共鸣。“家在·情在”的招商地产企业文化，正是一种社会责任感的强烈体现。

“家在·情在”，意味着招商地产人对人性关怀的孜孜追求，意味着他们愿意承担更多的社会责任，努力地为社会大众建造更温馨的家，创造更和谐的社会。一句话，“家在·情在”的企业文化奠定了招商地产客户服务的理论基础。

在客户服务和社区配套上，招商地产也秉承“家在·情在”的理念不断创新。这些创新不仅为公司带来了活力和口碑，更为客户带来了实实在在的居住品质的提升。

对很多人来说，选择居住的环境，可能是因为这里有优美的风景、宜人的气候、高品质的建筑；但对更多招商地产的业主来说，选择招商局开发的项目，是因为这里有可靠的建筑品质、优越的全程物业服务，更有着“家在·情在”的关怀和感染。

## 由荔枝节联欢到成立客户服务中心

2000年度的荔枝节，招商地产就一个项目搞了一次联欢活动。令招商地产人感到惊喜的是，业主的参与感很强。他们不但积极出席，而且畅所欲言，从对外墙材料的选择到对小区环境的营造都提出了很多建议。招商地产的客户服务人员由此大受启发。他们悟出，加强对客户的服务不但对社区建设有实际作用，而且也可能达到让老客户带来新客户的效果。

于是同年12月，招商地产的客户服务中心建立了。从此，招商地产的



招商地产客户服务人员



客户服务由原本只考虑工程质量方面的问题，转变到重点构建自己的客户服务体系上来。

草创时期，客户服务中心的作用还比较简单，主要集中在老业主的忠诚度维护和客户的诉求专职处理上。在实际运作之中，客服人员很快认识到单一客户服务中心的功能不足。为了更好地理顺内部协调工作，在2002年底和2003年初，招商地产将客户服务中心做了调整：在组织上它更加突出，不再隶属于工程中心；在功能上它也不再是简单的客户维修需求，而是涉及到了设计、质量和销售承诺等等和客户利益攸关的重要环节。

通过不断地发展和积累，客户服务中心发现了很多从房地产公司内部角度不易发现的问题，也解决了很多客户的实际需要。传统上，规划、设计和施工人员都有自己的一套工作方式和思考逻辑。但是，当客户服务人员实际接触客户时才真正明白，为什么产品在交付和使用上出问题。

客户服务中心面对客户的投诉和咨询时，现时已经形成了一整套反应机制，能够从内部流程上发现问题并实行问责制。全程服务体系梳理了公司内部各个部门的横向联系，由客户服务中心牵头，推动各个部门的合作，共同为客户提供服务、解决问题。

从2006年开始，招商地产完善了内部考核体系，将客户维度列为考核的四个方面之一。通过对部门和个人在客户需求、数据和横向沟通方面的评价，促使部门和个人更加努力地提升客户服务水平。

招商地产以客户为导向的服务体系和考核体系正在逐步建立和完善。这是实现“家在·情在”品牌价值的组织基础。

## 全程服务体系的亮点

对于招商地产的业主而言，“全程服务”这个概念他们不会陌生。这是招商地产一直倡导的服务理念，它意味着从购买行为产生的那一刻起，业主就可以享受到全方位的服务。

招商地产的客户服务监督体系，是全程服务体系的亮点。它目前由客户



招商地产细致周到的售前服务

服务中心和客户服务委员会牵头，进行产品质量、置业服务质量和售后服务质量三方面的控制。

在项目销售之前，客户服务中心就开始提供售前服务。在项目销售过程中，营销中心会在现场进行主动销售，而客户服务中心和物业管理部门也会设立咨询点，准确完整地向客户提供信息。

一旦客户签约确定购买招商地产的项目，客户服务中心就会为他办理会员卡证，将他纳入客户服务网络之中；到收楼入伙时，客户服务中心就开始唱主角，由他们来组织验房、拿钥匙以及进行水电开通等一系列流程。

招商局交给房地产客户的，不仅仅是一个住宅产品，更是一个家，一份70年的承诺。

#### 【链接】1：1服务模型

房屋结构是否符合人体工学？门窗的安装是否会引发安全问题？地面铺设的瓷砖会不会让小孩子跌倒？项目还未建成，这些问题早已通过招商地产独创的“1：1服务模型”得以一一解答。在这个体验空间里，从房屋的户型设计、门窗的安装到电源插孔的设置、卫生间转角的设计，都会由项目的规划



师、设计师、工程师组成的专业团队一一检测。房屋建成后可能出现的安全问题或消费者使用不便的问题，早已解决在项目开发之初。

在招商地产，1:1服务模型仅仅是开始。相应的三级质量管控体系、代客验房三重奏、电子化高效收楼服务共同组成了完善的品质保障系统，真正实现了产品品质保证的系统化过程。

在项目施工过程中，现场监理、项目部、工程巡查将定期对施工情况进行巡查，并提交工程质量的整改报告，这就形成了立体的三级质量管控体系。而在正式交房前，招商地产则把自己当成客户，组织验房小组两度对房屋进行逐项检查并完善。例如，特殊客户的装修变更是否易于执行，门扇、窗扇开关是否灵活，电器开关面板是否端正等等，及时发现问题，并在交房前抓紧时间处理。正式交房时，招商地产引入的PDA质量管控系统让客户的验房步骤变得轻松。传统的交付方式以人手记录，难以确保问题能准确、及时地反映到相关部门，而采用新技术后，手持PDA终端设备的验收人员陪同客户一起，可将发现的每一个问题立即反馈到公司总部，通过统筹安排相关部门解决。

对招商地产而言，对自己专业近乎苛刻的要求甚至不惜“小题大做”，都不过是将“以人为本，以客为先”的理念演绎得更进一步而已。

## 关心业主，让其房产增值

招商地产在二十多年的实践之中，不但形成了一套由客户角度出发的品质保障系统，而且善于换位思考，从业主的角度严格要求每一处建筑，力求做到精益求精。点滴细节，往往流露出更贴心的关怀。

### 【链接】世界知名公司的服务意识

在世界知名公司之中，几乎没有不注重服务的。索尼的售后服务意识启发过万科的物业管理；海尔在中国成为领先的品牌，也得益于它庞大的服务体系；而IBM笔记本的蓝色快车售后服务，更是买家心中的品质保证。手机霸主诺基亚从2008年元月起实施新的战略转型，就是调整组织架构，向生产型服务



招商会童子军活动

业企业转型。它将原来以产品生产和销售为导向的组织架构，调整为产品生产、互联网与软件服务并重的新组织架构。这是诺基亚第一次将服务与软件放在非常重要的位置。

简而言之，对于希望基业长青的企业而言必然要做好服务。招商局早在蛇口工业区早期创业时，就深深体会到了服务对于客户的重要性。在全国开拓业务之后，招商地产更加深信，房子售出后服务才刚刚开始，而且会一直继续到数十年之后！

招商地产的全程服务，不但能让业主住得舒服，还能让业主的家增值。它将住宅看成一种兼具居住和投资双重属性的大宗商品，积极为业主的房产增值出谋划策。

#### 【链接】招商局物业的“满天星”服务系统

“满天星”服务系统非常特别，这个名字也很形象地表达了招商局物业规定的检查点之多。按照行业惯例，检查的关键点只要300点就可以了；而招商局物业却定了600点，并且这些点还在不断增加中。例如，招商局物业规定，配电房中需要有清晰的标识、警示牌、每天的巡查记录、设备运行正常的记录、清洁卫生、消防、各设备标识完整等众多检查点，处处为住户做到完美。超前于时代的服务理念，是招商地产一贯的坚持。



招商地产关心业主的家从关心他们的房子开始。当业主的新房第一次申请装修时，招商地产就会为它开启一份专有“健康”档案，存入装修的相关资料 and 记录汇总，保证房屋结构安全、房屋外观统一和便于日后房屋修缮。比如装修卫生间时，招商地产会提醒住户注意水层的处理。如果破坏了卫生间地面下的防水层，楼下就会变成“水帘洞”，所以在更换地面材料时，一定要注意不能破坏防水层。一旦破坏必须重新做好防水处理，并经试验合格后方可继续施工。房屋“健康”档案在房屋使用有效期内长期保存，就算更换住户重新装修的话也可以及时避开雷区，大大方便日后对房屋的养护和管理。

招商地产旗下的招商置业顾问公司，还为业主提供了房屋增值的其他服务，其中一个重头戏就是“旧房换新房”活动。该活动使得业主不论是旧房换新房、一次置业、二次置业、小房换大房、投资房产租赁或转手等，都能得到更多贴近生活的附加值。

#### 【链接】房屋的“以旧换新”

家住花园城的李先生一家对招商置业顾问公司的“旧房换新房”活动深有体会。原来他们三口人住在75平方米的小两居，但他想把年迈的老母亲也接在一起住，就需要换一套大房子。后来，他将房产托管给招商置业，很快便办理好了“以旧换新”的购置手续，搬进了满意的新三居室，三代同堂其乐融融。

招商置业顾问公司不仅仅做到简单的“置”业，还让客户有回到家的感觉；不仅让房屋物质层面获得提升，更针对客户的需求实现他们精神层面的增值，从而实现所有满怀人居理想的置业者的共同愿望。招商置业已拥有近60家门店，经过多年的努力，招商置业已在客户中获得了良好的口碑，客户满意度达98%以上。“以人为本，以客为先”、“招商百年，置业诚信”的良好口碑，也成为了招商置业的无形资产。



泰州花园城二期





## 第三节 多元融资

### 透明的资本市场融资

2008年12月1日，招商地产A股成功增发4.5亿股，募集资金人民币59.4亿元。

#### 【链接】A股增发的意义

本次招商地产的A股增发对公司的发展产生了非常积极的影响。公司规模迅速扩大，总资产从人民币297.76亿元增加到357.16亿元，归属于上市公司股东权益的净资产从82亿元增加到141.4亿元；资产负债率大幅下降，公司财务状况更加稳健，债务融资空间和未来发展扩张能力得到进一步的提升。在目前房地产企业融资难的现实情况下，招商地产的成功增发无疑具有极其重要的意义。成功增发后，相对于其他房地产企业，资金充裕的招商地产无疑拥有了更多的操作空间。

在行业“拐点”下的逆市融资显示了招商地产在市场变局中从容应对的雄厚实力。2008年房地产市场的萎缩和动荡，更可能是招商地产的一次飞越契机。

#### 【链接】对未来的预期

招商地产董事长孙承铭的观点是：随着中国经济的快速增长、人民币的不断升值、农村城市化进程的加快以及人口增加和消费升级等因素的不断作用，市场对住宅的需求将会越来越大，公司对未来几年的房地产市场仍然看好，将会积极采取各种措施争取优质的土地资源，在控制好风险的同时把公司的主营业务做强做大。

在孙承铭看来，房地产行业有周期性，且周期性比较强；特别是房地产投资属性加强后，与宏观经济波动的联系更加密切。过快上涨的房价需要一段时



孙承铭

间来消化是必然的；但是房地产行业的基本面没有发生变化，长期是向好的。

曾经有投资者询问，招商地产与蛇口工业区在资金、资产方面的独立性问题。而这方面，恰恰是招商局系统最能够让投资者放心的。招商地产董事会秘书对此回应道，公司具有完善的资金使用和存储制度，资金由财务部下属的资金管理中心负责统一调度。公司资产产权清晰，具有完整清晰的资产清单和账目。大股东蛇口工业区没有占用上市公司资金和资产的情形，公司在资金、资产方面独立于蛇口工业区，符合中国证

监会的有关要求。

进入2008年，中国的房地产行业面临着前所未有的生存压力。为了防止众多的房地产企业步入“圈地——融资——再圈地——再融资”的恶性发展轨道，政府对房地产公司上市融资进行了相当严格的限制，在如此艰难的市场环境下还能巨额融资，一定程度上说明投资者对招商地产稳健但不保守战略的看好。

从上市以来，招商地产在市场上的融资金额并不多。在这次增发之前，除去大股东参与的部分，公司的融资额只有22亿元，而累计分红总额却达到了7.28亿元，给予了股东良好的回报。相对于证券市场之中太多的恶意圈钱企业，招商地产在投资者、公众和监管层中一直保持着良好的形象，这显然也是此次增发提案高票通过的重要原因。

## 自主的货币市场融资

作为银行的长期优质客户又具备良好的国企背景，招商地产在货币市场



融资方面获得了银行的大力支持。2008年，招商地产取得的银行授信额度是316亿元，较2007年大大增加了174亿元。

招商地产财务总监黄培坤介绍，公司并不倾向过多的资金储备。作为主要商业银行总行级战略客户，招商地产只要有投资需求就可以拿到钱。

招商地产的融资便利，除了来自银行和招商局的支持之外，还与积极拓展境外融资渠道有关。一方面从2007年开始，招商地产与香港会德丰有过多次成功合作，从境外进行融资；另一方面，通过控股子公司香港瑞嘉开辟了在香港市场进行融资的便捷渠道。

另外，招商地产的出租性物业证券化的事宜也有条不紊地推进着。2008年1月26日，招商地产公告与上海国际信托有限公司设立资产支持信托，信托期限三年，成功募集资金6.5亿元。这成为招商地产除股权融资、公司债融资等方式外的另一个新的融资渠道。

## 大股东的全力支持

招商局集团和蛇口工业区一直对招商地产的发展给予全力支持，这种支持体现在以下方面。

### 1. 股改支持

2005年12月，招商地产公布了股权分置改革方案。招商地产控股股东蛇口工业区，在股改后持股为48.12%的情况下，仍承诺将自己旗下的优质资产注入招商地产，这本身就是对全体投资者巨大的回报。

在2007年9月招商地产实施的定向增发方案中，蛇口工业区对拟募集的23亿资金以现金方式全额认购。在此次定向增发中，招商地产用8.8亿元购入蛇口新时代广场物业。此番预计的收购价格是每平方米约10 000元，而按市场人士估计，新时代广场的市场价实际要高出许多。

对待招商地产，招商局的政策是保持控股权。大股东按部就班的持续资产注入，非常有利于招商地产的长期发展。



海上世界效果图



## 2. 土地支持

招商局在全国的港口、物流园区的开发、建设，给招商地产带来了大量的配套开发机会。港口用地、物流用地的第二次开发，就是招商地产未来区别其他公司之处。而招商地产在蛇口工业区11平方公里土地上的自主开发权利，则可为它提供稳定的、源源不断的开发资源。其他房地产商往往是一两平方公里的土地一次性付全款拿下，还得按招拍挂的价格；而招商地产则可以在蛇口



蛇口工业区为招商地产提供土地支持

工业区分阶段地购地，价格也比市场基准地价低。这种向大股东购地的特有方式使招商地产成为少有的低负债率运营的房地产公司，良好

的资产结构也获得了银行和资本市场的青睐。

### 【链接】蛇口工业区的可开发土地

尽管蛇口工业区的土地已开发大半，但至少还可以提供招商地产未来五年的土地开发。招商地产背靠招商局依然有着巨大的发展潜力，这是金融机构对招商地产拥有的最大想像空间。最近三年，招商地产大股东蛇口工业区已向招商地产注入土地建筑面积近40万平方米。目前，蛇口工业区还有包括填海造地和工业迁移改造在内的约200万平方米土地使用权，这部分土地可能以不同的形式注入招商地产，这将为招商地产提供持续的资源支持。

### 【链接】漳州开发区的土地资源

招商局漳州开发区规划面积为56平方公里，分为临港工业区、行政科教商住区、高校科技产业园区、重工业区等四个功能区。临港工业区（一区）规

漳州依山海一期





划面积12.23平方公里，重点发展港口运输、集装箱仓储和临港工业；行政科教商住区（二区）规划面积12.6平方公里，重点发展高等教育、休闲体育、行政服务和文化娱乐，东北部为居住商贸中心；高校科技产业园区（三区）规划面积4.3平方公里，主要发展商住和高科技产业；港口工业区（四区）规划面积6.21平方公里，作为深水港口，安排较大工业项目、仓储和港口用地，并结合南太武山的旅游开发，安排部分旅游接待设施。

2008年，正是有着大股东的持续大力支持，招商地产才显得后劲十足、信心凸现。随着国家多重调控措施的出台，很多房地产商都放缓甚至停止了拿地的步伐，这倒成全了招商地产这样的“实力派”。招商地产趁着房地产业“寒冬”、其他房地产商观望、退缩气氛浓厚之时，大力增加土地储备。

## 第四节 文化传承

招商地产传承了招商局一百多年来的文化积淀，秉承招商局敢为天下先的精神以及厚重的历史使命感和社会责任感，正一步一台阶，以稳健的步调打造受人尊敬的公司。

### 可持续发展战略

招商地产以筑就温情和谐社区为目标，尊重人的居住需求，积极践行环境改造与生活配套建设先行的开发模式，在保护各种资源的同时尽量提高商品住宅性能。同时，首倡美好人居理想，关注社会发展、邻里友爱，努力推动社区文化建设，在所有社区内形成“和谐、健康、具有深厚邻里亲情”的社区氛



以保护一棵大榕树而闻名的“爱榕园”





招商地产举办蛇口登山日活动

围，并积淀为具有强烈归属感的“家在·情在”居住文化。

招商地产以推行绿色地产生态行动为己任，在行业内首倡绿色地产，在进行土地二级开发时始终以保护环境生态、降低资源消耗、降低污染排放为目标，把绿色生态开发的理念贯穿在各项目中。

尊重人、尊重环境都是可持续发展理念的应有之义。可持续发展是中国房地产业的必经之路。短视争利、竭泽而渔只会让房地产商的未来越来越暗淡。而招商地产始终把可持续发展作为自己的必遵守则，无论何时都坚决反对以牺牲和谐、环保、共赢去换取眼前的利益。这得益于百年招商精神的渗透，也是世界上所有受人尊重的卓越公司的共通基因。

## 社会责任观

对于“社会责任”，招商地产从实践中获得了深刻的理解：企业社会责任是企业自身价值观、使命感指导下形成的，以达到企业与社会和谐互动和可持续发展为目的，以企业公民的身份，对企业利益相关者自觉承担的应有责任。

在这个理解中，招商地产强调以下关键要素：

### (1) 企业利益相关者

企业利益相关者包含三类：企业内部利益相关者、企业外部利益相关者和与企业发展直接或间接相关的其他社会成员。一个有社会责任感的企业应该重视所有相关者的利益，而不能借口强调某一方利益却忽略甚至损害其他各方利益。

### (2) 企业公民

企业公民是一个企业将社会基本价值与日常经营实践运作有机结合，对社会发展承担应有责任的一种方式。它表现为一个负责任的企业，在享受社会赋予的条件和机遇时，不能满足于只做“经济人”，还要以符合社会伦理和道德的行为关注民生，回报社会，做一个具有理想、信念和社会责任的“社会人”，以赢得社会的接纳和信任。

### (2) 企业社会责任

企业社会责任包含了企业必须承担的社会法定责任和道德责任。前者从法定秩序上规范企业的社会行为，后者从道德传统上倡导企业的社会行为。履行社会责任是企业与社会和谐的体现。

无论是现在还是将来，社会责任都是招商地产的立身之本。因为作为企业文化，社会责任已植根于招商地产每一个员工的心中。



员工篮球比赛活动



## 负责任的企业公民

### 1. 参与保障房建设，为安居工程添力

2008年12月5日中央提出了的扩大内需的十条意见，其中明确指出住房问题是最重要的民生问题之一。加大保障性住房建设力度，实现“住有所居”，是中央政府和负责任的企业公民的共同目标之一。

#### 【链接】招商地产参与保障性住房建设

保障性住房的毛利率较低，从经营效益角度看没多少吸引力。但招商地产却积极参与保障房建设，这既是出于适应市场变化需要的考虑，更是企业的社会责任使然。2007年末，招商地产主动决策，逐步调整业务结构，研究建设保障性住房的路径。目前，招商地产在深圳的澜园项目已经参与了包括部分保障性房屋的建设；在2008年取得的北京立水桥项目中，招商地产建设的保障性住房比例已达51.6%。

### 2. 为公益、教育助力，树高雅文化典范

#### (1) 积极支持教育事业

招商地产重视教育、崇尚教育。一直以来，它从未间断过对教育事业的资助。它不但每年捐资支持蛇口育才教育集团的发展，还连年参加“新长城”



但昭义钢琴艺术中心弹琴的孩子

中国贫困大学生资助活动，每年都会捐款给中国扶贫基金会新长城办公室等。近年来，招商地产又分别在华南理工、清华、同济等院校设立了“招商地产奖学金”，用以奖励品学兼优的学生。

#### (2) 努力推动文化交流

作为一个产品及业务多元化的大型上市公司，招商地产坚持不断地努力用文化传播的方式丰富着人们的生活，推动高雅艺术深入社区。

## (2) 面对灾难全力以赴

汶川大地震之后，招商地产迅速反应进行“爱心募捐”，获得了深圳证券业协会的“慈善捐助奖”。在灾区恢复重建期间，招商地产还发挥专业优势，召集土木再生联盟、深圳建筑科学研究院等多家单位，共同举办“新校园设计大赛”。此次大赛旨在



招商地产为灾后重建而积极努力

集合社会力量及专业技术为四川灾区提供援助和支持。招商地产还投入了50万资金支持，用以援派建筑设计类专业人士前赴灾区。

## 3、持续客户关怀，建设和谐社区

### (1) “彩虹计划”持续关怀客户

自2007年起，招商地产客户服务中心提出了主题为“彩虹之光，温情遍布”的小区优化升级活动，为不同小区精心统筹、度身定做“彩虹计划”，针对各小区的实际情况对部分公共设施和小区景观进行添加、优化和升级，为业主营造更好的社区生活环境。

### (2) 特色“招商会”打造和谐社区

招商地产出资设立的会员俱乐部（即招商会）作为公司“三维服务体系”的核心部分，本着“以人为本、以客为先”的原则，长期致力于研究客户的需求细节，积极整合各种资源，为每一位会员提供实实在在的物质便利及精神层面的需求，并创造更多价值。

## 4、构建和谐劳动关系，家在·情在

劳动关系是现代企业是否和谐的晴雨表、风向标，协调好劳动关系，是企业稳定与发展的重要条件。招商地产从人本主义出发，鼓励员工在工作中发挥聪明才智；注重员工的利益和需求，处理好企业和员工的关系，让员工在归属感中与企业共享发展的成功。



招商地产丰富多彩的员工活动

(1) **制度保障和谐。**招商地产严格遵循国家和地方有关劳动人事法律法规的规定，保障员工的合法权益；同时制定完善的奖惩制度，激励员工不断突破，实现自我价值。

(2) **活动促进和谐。**招商地产注重人性关怀，深化劳动关系的和谐。多年来，公司一直坚持每年举办各类主题活动，丰富员工业余文化生活。

(3) **发展奠定和谐。**招商地产每年都会创造出许多工作机会，给内部员工提供了广阔的晋升和发展空间。员工在招商地产有着清晰的职业发展规划，对公司和自我的期许更加一致，为劳动关系的和谐发展奠定了稳固基础。

(4) **培训巩固和谐。**培训是员工最大的福利之一。招商地产十分注重员工的培训和人才的培养。它通过“常青藤”管理梯队培养计划、“步步高”专业技术培养计划和“新航程”新员工培养计划，分层级、分专业地对员工进行培训；此外，它每年还不定期举办专题讲座、座谈研讨会、参观学习、外派员工出国学习等。既提升了员工的技能，又增强了对公司文化的认同，巩固了公司和员工间的和谐关系。



## 结 语

“社区综合开发”是建立在规模优势和综合性优势基础之上的开发模式，也是目前最为复杂和成熟的房地产运作模式。作为该模式的创始者，招商局不但将蛇口建设成了世界上“最适合人类居住的地方”，而且在全国各地打造了一个个宜居、优美的家园。招商局也因此被称为“首席社区综合开发商”和“园区开发商”。

绿色是一种信念，绿色是一种思想，绿色是一种方向，绿色更是一种使命。二十多年来，招商局视绿色为己任，怀着从骨子里透出的对自然、土地的敬畏来履行企业公民的应尽责任。“自然和谐，天人共生”，是招商局永恒不变的追求。

在“奢华”、“享受”等字眼充斥眼球时，招商地产的“家在·情在”表述显得低调而朴素。“家在·情在”不但是招商地产的品牌内涵，更是它多年来不懈完善的境界。作为传承招商局130多年文化底蕴的房地产企业，招商地产坚信，产品不仅仅意味着房子、环境、配套，更包括着多样化的服务。所以，它一直不断尝试给业主提供从物质到心灵的综合服务和人性关怀，也因此被亲切地称为“中国头号温馨地产”。

“社区综合开发”、绿色理念和“家在·情在”，正是招商地产30年品牌的精华所在。它们相互映衬又共同配合，使“招商局”的品牌，散发出历久弥醇的品味。

深圳海月花园







2009年

## 招商地产社会荣誉

获奖时间	荣誉内容	发起机构
1月8日	招商地产在“2008年度第六届中国财经风云榜”中，荣获“2008年度最佳投资者关系上市公司奖”	和讯网、中国证券市场研究设计中心
2月11日	招商地产荣获《2008年深圳地产总评榜》中“2008年深圳地产十大强势品牌开发商”称号，兰溪谷二期荣获“2008深圳地产十大著名楼盘”称号	深圳报业集团、深圳商报以及香港商报
2月17日	招商地产副总经理胡建新荣获深圳市首批国家级领军人才认证	深圳市人民政府
3月27日	招商地产在2009年获评“改革开放30年中国商业地产十大影响力公司”	中国商业地产联盟和商务部流通产业促进中心
5月24日	招商地产在“2009年度中国上市公司市值管理百佳榜”中，荣登“2009中国上市公司市值管理百佳榜”	第三届中国上市公司市值管理高峰论坛
6月6日	招商地产在“2009中国房地产上市公司研究成果发布会”中，荣登“2009沪深房地产上市公司综合实力TOP10”第四，同时在“上市公司经营规模TOP10”和“上市公司投资价值TOP10”中分列第四和第五位	国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院
7月6日	在“2008年度中国上市公司价值评选暨首届中国最受投资者欢迎上市公司网站评选”中，招商地产荣获“2008年度中国上市公司价值百强”奖	证券时报社
7月7日	招商地产及其招商·金山谷项目获中国唯一“联合国人居最佳范例奖”	联合国人居署



**2008年**

## 招商地产社会荣誉

获奖时间	荣誉内容	发起机构
4月15日	招商地产获得“首届广东深圳地产资信10强”称号	中国工商银行股份有限公司深圳市分行、中国农业银行深圳市分行、中国银行股份有限公司深圳市分行、中国建设银行股份有限公司深圳市分行以及人民日报社、人民网等
4月21日	佛山依云水岸项目获得2008联合国人居署迪拜国际最佳范例（中国）推动奖	联合国人居署
6月4日	招商地产获得“2008中国房地产上市公司TOP10”称号	国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院
6月26日	招商地产在“2007年度中国上市公司价值百强暨第二届中小板公司五十强评选”中，获得“2007年度中国上市公司主板百强”称号	《证券时报》和南方基金
9月22日	招商地产获得“2008中国房地产公司品牌价值TOP10”称号，品牌价值约40亿7100万	国务院发展研究中心、清华大学房地产研究所和中国指数研究院
10月24日	招商地产在“2008中国蓝筹地产年度评选”中，获得“2008年度蓝筹地产企业”称号，连续五年蝉联该奖项	《经济观察报》、新浪网
11月30日	招商地产在2008年中国投资者关系评选活动中，获得上市公司投资者关系“最佳百强奖”和“IR创新奖”	中国上市公司投资者关系管理研究中心



## 招商地产社会荣誉

2007年

获奖时间	荣誉内容	发起机构
1月26日	招商地产荣获由组织地产专家评委与新浪网友共同投票评选的十大“最受尊敬企业”称号	新浪网
4月5日	招商地产荣获最佳“绿色人居”理念奖	深圳市绿色人居协会
6月14日	招商地产在“2007中国房地产上市公司研究成果发布会”上荣获2007沪深房地产上市公司综合实力TOP10	国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院
9月17日	招商地产被列入“中国最具竞争力的房地产企业”之列	中国房地产企业竞争力研究课题组
9月21日	在“绿色住区论坛”中，招商地产囊括“个人推动奖”、“企业贡献奖”、“示范项目奖”三项大奖	全国工商联房地产商会
10月27日	在“2007中国蓝筹地产年度评选”中，招商地产获得“2007年度蓝筹地产企业”称号	《经济观察报》 新浪网
11月14日—15日	在2007年度精瑞住宅科学技术颁奖典礼上，招商地产南海意库三号厂房改造项目获得精瑞绿色生态建筑金奖；半山海景·兰溪谷二期项目获得精瑞规划设计奖、建筑设计奖和房地产开发创新奖	全国工商联住宅产业商会
11月26日	美国《新闻周刊》刊登《中国绿色建筑发展令人鼓舞》的文章，报道了招商地产泰格公寓；新华社下属报刊《参考消息》予以转载	美国《新闻周刊》 《参考消息》



## 招商地产社会荣誉

2006年

获奖时间	荣誉内容	发起机构
3月31日	招商地产荣获“中国房地产社会责任企业”称号	国务院发展研究中心 企业研究所、清华大学 房地产研究所和 中国指数研究院
5月27日	招商地产连续第四次入选“中国房地产上市公司TOP10”前三甲	国务院发展研究中心 企业研究所、清华大学 房地产研究所和 中国指数研究院
9月16日	在2006年中国蓝筹地产评选中，招商地产入选“2006中国蓝筹地产企业”	经济观察报、新浪 网、长江商学院
10月20日	招商地产荣获2006年“中国行业十佳雇主企业”称号	国际人力资源管理协 会、《北大商业评 论》和注册国际人 力资源师管理办公室
11月17日	招商·依云水岸一期住宅及会所获2006年度建筑设计荣誉奖(The Honors)	美国建筑师协会 (香港)
11月23日	招商地产董事总经理林少斌当选新一届房地产商会轮值主席，泰格公寓荣获“绿色生态建筑奖优秀奖”，“北京公园1872”住宅小区荣获“绿色生态建筑奖——水环境专项奖”，董事总经理林少斌获“房地产创造力奖”	全国工商联 住宅产业商会
12月6日	招商地产荣获“2006年度中国最佳企业公民”大奖	《21世纪经济报道》 《21世纪商业评论》



## 招商地产社会荣誉

12月15日	招商地产入选2006中国不动产企业综合实力50强	中华全国工商联房地产商会、《香港文汇报》、《中国不动产》杂志、中国不动产资信媒体联盟、国际注册商业房地产投资师 (CCIM) 协会
--------	--------------------------	---

### 2005年

获奖时间	荣誉内容	发起机构
6月	招商地产入选“中国房地产上市公司十强”三甲，同时以13.22亿的品牌价值名列中国房地产品牌价值第四，并再度蝉联中国蓝筹地产企业	国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院
11月	第二届中外绿色地产论坛开幕，绿色项目泰格公寓荣获全国首家国际绿色LEED认证	美国绿色建筑委员会



## 招商地产社会荣誉

### 2004年

获奖时间	荣誉内容	发起机构
7月	招商地产成为国资委房地产资产重组重点支持的五家央企之一	国务院国有资产监督管理委员会

### 2003年

获奖时间	荣誉内容	发起机构
6月	招商地产被评为“房地产类上市公司十强”	国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所、搜房网研究院

### 2002年

获奖时间	荣誉内容	发起机构
1月	招商地产荣获“2001年中国房地产品牌企业”称号，海月花园入选“2001年中国名盘”	——



深圳招华曦城

## << 主要参考资料

(档案、资料、书籍、网站)

1. 招商局档案馆藏：“招商局档案”
2. 《招商地产》杂志
3. 《辑录蛇口》，蛇口工业区编
4. 《世联地产评论》，世联地产编
5. 《招商局与深圳》，胡政主编，花城出版社，2007年1月出版
6. 《房地产业与社会经济》，刘洪玉、张红著，清华大学出版社，2007年1月出版
7. 《城市与房地产经济学》，刘洪玉著，中国建筑工业出版社，2007年9月出版
8. 《改革开放三十年的中国房地产业》，上海社会科学院房地产业研究中心、上海市房产经济学会编，2008年出版
9. 《都市绿洲》，刘梦虎、陈正理编著，岭南美术出版社，1999年1月出版
10. 《再造招商局》，王玉德、杨磊等著，中信出版社，2008年10月出版
11. 《招商局与上海》，胡政主编，朱耀斌、李亚东编著，上海社会科学出版社，2007年10月出版
12. 《房地产客户关系管理》，矫佩民著，中国建筑工业出版社，2007年8月出版
13. 《近代中国社会环境与企业发展》，张忠民、陆兴龙、李一翔主编，上海社会科学院出版社，2008年3月出版
14. 《中国：加速城市化的考验》，李津逵著，中国建筑工业出版社，2007年11月出版
15. 《城市经营的10大抉择》，李津逵著，海天出版社，2002年1月出版



16. 《房地产市场分析：方法与应用》，[美]卡恩等著，张红译，中信出版社，2005年7月出版
17. 《住房、住房制度改革和房地产市场专题研究》，建设部课题组编，中国建筑工业出版社，2007年12月出版
18. 《城市发展史：起源演变和前景》，[美]刘易斯·芒福德编，宋俊岭译，中国建筑工业出版社，1989年出版
19. 《全球城市史》，乔尔·科特金著，王旭等译，社会科学文献出版社，2006年5月出版
20. 《新城模式：国际大都市发展实证案例》，陈劲松主编，机械工业出版社，2005年12月出版
21. 《房地产与国民经济》，杨慎著，中国建筑工业出版社，2002年9月出版
22. 《招商局史近代部分》，张后铨主编，中国社会科学出版社，2007年7月出版
23. 《告诉你一个真实的轮船招商局》，曹凯风著，中州古籍出版社，2006年4月出版
24. 《招商局与中国现代化》，虞和平、胡政主编，中国社会科学出版社，2008年11月出版
25. 《袁庚传》，涂倩著，作家出版社，2008年3月出版
26. 《中国房地产品牌价值研究：理论与实践》，中国指数研究院、中国房地产TOP10研究组著，经济管理出版社，2006年8月出版
27. 《江海波涛》，江波著，中国大地出版社，2008年12月出版
28. 招商局集团 <http://www.cmhk.com>
29. 招商局蛇口工业区 <http://www.shekou.com>

## << 编后记

本书为《招商局历史系列丛书》之一。纳入丛书计划的18本书，目前正在陆续编写、出版中。招商局集团为丛书的编写、出版，专门成立了编辑委员会，由集团董事长秦晓和总裁傅育宁担任顾问，副总裁胡政担任主任。

在本书的编写过程中，主编胡政先生、副主编林少斌先生多次主持召开专门会议，商讨和确定编写提纲，并对书稿做出了最后的修改、审定。胡政先生的悉心指导、统筹组织，保证了编辑工作高质、高效地进行。全书由陆新之先生统一编辑、撰写。本书的编著由2007年1月开始。作者先后查阅了近千万字的资料，走访了招商局房地产开发和管理业务的十数个城市的四十多个项目，访谈超过百名招商局房地产业务的从业者、分析人员和研究专家，终将最新成果荟萃成本书。

招商局集团副总裁、蛇口工业区有限公司总经理、招商地产董事长孙承铭十分关心本书编纂，多次提出重要的指导意见；招商局集团办公厅副主任、招商局史研究会副秘书长李亚东对全书的采访和写作进行了精心的组织和指导；蛇口工业区有限公司副总经理、原招商地产副总经理杨百千，招商地产副总经理胡建新和王立，对本书的立意、定位、风格等具体方面提出了深刻而富有创意的意见和建议，确保了本书的编纂质量；原深圳市人大常委会副主任、原蛇口工业区有限公司总工程师刘梦虎慷慨奉献了众多有价值的素材和珍贵的老照片。

招商局集团和蛇口工业区有限公司的有关领导和负责人洪小源、贺建亚、杨志光、黄培坤、朱文凯、王正德、王璧炜、过永鲁、王志宏和陈难先等在编写思想、资料提供、史实把握、文稿修改等方面，积极参与并给予了热情的帮助；乐俊人、刘鹏、黄竞源、郑炳俊、沈松、王钻、严士平、黄

杲、王 、强斌、林武生、吴良华、姬利军、李文雅、李杰、陈康怀、高鸿、刘恩荣、潘璧英、朱丹、邓惠清、方立、刘韧、赖巧贞、郑一平、孙秀强等为史实和资料的采集提供了方便和支持。在此，谨向上述人士致以深深的谢意。本书参考、引用的书籍、资料，也已敬列书后，在此一并向相关编著者致谢！

另外，本书在编辑过程中选用了一批蛇口工业区留存的照片和历届摄影比赛的优秀作品以及招商局历史博物馆、中国南山开发集团、漳州开发区的珍贵照片，在此一并对有关单位和人员表示衷心感谢！

由于篇幅原因，未能将书中所涉及的重大历史事件和人物故事详录其中，这是我们永感愧疚的憾事；加之时间仓促和水平所限，错漏之处在所难免，在此欢迎有识之士多多批评指正。

《招商局历史系列丛书》编辑委员会  
2009年10月

## << 招商局历史系列丛书一览

---

《招商局印谱》	(已出)
《招商局墨存》	(已出)
《招商局画史》	(已出)
《招商局珍档》	(已出)
《招商局音像》	(待出)
《招商局邮品》	(待出)

---

《招商局与上海》	(已出)
《招商局与深圳》	(已出)
《招商局与重庆》	(已出)
《招商局与台湾》	(已出)
《招商局与香港》	(待出)

---

<b>《招商局与中国房地产业》</b>	<b>(已出)</b>
《招商局与中国港航业》	(待出)
《招商局与中国金融业》	(待出)

---

《招商局与中国近代化》	(已出)
《招商局与近现代中国研究》	(已出)

---

《招商局史》(近代部分)	(已出)
《招商局史》(现代部分)	(已出)

---



深圳南海意库