

世联地产顾问丛书

# 世联 观察

## 房地产调整第5年

陈劲松 主编

房地产新政，在2006年  
以力排众议、“走自己的路，  
让别人去说吧”的姿态  
出现……



本书是作者2006~2007年所写就的房地产评论文章的汇集,以及世联公司对房地产公共事务参与的博客精选。作为观察者,也是房地产一线的实践者,文中的诸多观点和角度,更多地表现为作者对行业现象和行业规律讨论的一家之言。

### 图书在版编目(CIP)数据

世联观察: 房地产调整第5年/陈劲松主编. —北京: 机械工业出版社, 2007.5

(世联地产顾问丛书)

ISBN 978-7-111-21425-0

I. 世… II. 陈… III. 房地产业—经济发展—研究—中国 IV.F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第063308号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 郎世溟 责任印制:

设计: 卡邦艺术设计

北京铭诚印刷有限公司印刷

2007年5月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·6.125印张·2插页·236千字

标准书号: ISBN 978-7-111-21425-0

定价: 45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版



# 目录

## Contents

### | 第一章 | 大道理管小道理 |

---

- 2 大道理管小道理 / 陈劲松
- 6 不说不破 / 陈劲松
- 10 被忽略了的溢价规律 / 陈劲松
- 14 不只管卖什么, 而且管怎么卖 / 陈劲松
- 18 价格面前人人平等 / 陈劲松  
——兼论当前的房价争议
- 21 把握宏观形势的要点 / 陈劲松
- 25 泡沫中的地产五年 / 陈劲松
- 28 预测2007年的房价 / 陈劲松  
——题内题外的话
- 33 “各扫门前雪”与“他人瓦上霜” / 陈劲松
- 36 二线城市没有规律 / 陈劲松 李净
- 40 洗牌与活法 / 访谈 陈劲松  
——针对近期市场关注焦点答记者问
- 44 宏观调控对写字楼市场的影响 / 访谈 陈劲松
- 47 房价不单纯是供求问题 / 访谈 陈劲松
- 50 增值税不是新鲜事 / 访谈 陈劲松

### | 第二章 | 大公司与小公司 |

---

- 56 我们追求一个怎样的公司 / 陈劲松

- 60 世联迈向未来的三个门槛 / 陈劲松
- 63 不当梁山英雄 / 陈劲松
- 67 从“红军”、“八路军”到“解放军” / 陈劲松
- 70 社会要求企业负什么责任 / 陈劲松  
——谈社会责任与企业可持续发展
- 74 正直做生意 专业做工作 / 罗守坤
- 77 天天向上, 公司常青 / 周晓华

### | 第三章 | 给顾问的顾问 |

---

- 84 给顾问的顾问 / 陈劲松  
——倡导一种为自己策划和顾问的风气
- 88 怎么能让我们专业起来 / 陈劲松
- 92 纯粹: 一种态度 / 陈劲松
- 94 慎言写史 / 陈劲松
- 98 房地产经纪如何成长为一个真正的行业 / 陈劲松
- 102 房地产营销 / 陈劲松  
——作为一种职业的变迁
- 106 广告的神话与事实 / 陈劲松
- 110 关于痛打主流经济学家的事儿 / 陈劲松  
——与钟伟博士商榷
- 116 规划的市场评价 / 访谈 陈劲松
- 122 规划设计任务书 / 陈明峰  
——发展商的一笔糊涂账

## | 第四章 | 慢城主义 |

---

- 126 慢城主义 / 陈劲松
- 137 概念的背后 / 陈劲松
- 141 并非骨子里中国的“第五园” / 陈劲松  
——再探空间文本意义的诞生
- 145 别墅跨地域营销的五个前提 / 陈劲松
- 149 从名词到形容词, 从具名到匿名 / 陈劲松  
——建筑价值观的走向
- 152 豪宅超高层化将成为趋势 / 陈劲松
- 155 区域文化的资产负债表 / 陈劲松  
——集体偏好伪装与区域经济关系
- 159 “品位”价值定律 / 陈劲松
- 164 小的是不是好的 / 陈劲松  
——90平方米以下户型谈
- 169 “宜居”假说 / 陈劲松
- 173 一只鞋和一座大教堂 / 陈劲松  
——评贝维斯·希利尔、凯特·麦金太尔所著《世纪风格》一书
- 175 豪宅的真问题和伪问题 / 访谈 陈劲松
- 179 没有无缘无故的爱: CBD 的多重语义 / 罗守坤
- 182 麦卡伦地 / 周晓华  
——开启北京专业主义时代
- 186 都市想像 渔村视野 / 甘伟
- 188 CBD 心态关乎品位 / 杜勇 李净







# 大道理管小道理

房地产新政，在2006年以力排众议、“走自己的路，让别人去说吧”的姿态出现：征重税、限户型、提门槛、限价格、给期限……六条、八条、十五条……力度之大，频度之快，为历史所仅见。有形之手与无形之手的较量，对与错，好与坏，该与不该的问题，争论起来各有各的道理，各种道理千条万绪，归结起来就是一句话：大道理管小道理。

# 大道理管小道理

所谓“人无远虑，必有近忧”，所谓“未雨绸缪”，在一片红火的市场中调整，总比在一片狼藉的市场中收拾要好得多。

■ 陈劲松

俗话说“草鞋没样，边打边像”，对房地产的宏观调控在一路越调越涨的两年后，最新数据已可以报称“住宅成交量和平均价有双双下跌的迹象”了。房地产新政，在2006年以力排众议、“走自己的路，让别人去说吧”的姿态出现：征重税、限户型、提门槛、限价格、给期限……六条、八条、十五条……力度之大，频度之快，为历史所仅见。有形之手与无形之手的较量，对与错，好与坏，该与不该的问题，争论起来各有各的道理，各种道理千条万绪，归结起来就是一句话：大道理管小道理。

## 历史的长期合理性管现实的短期合理性

这个观点源于读黄仁宇先生的《万历十五年》，其中对目前四十岁左右中国人所熟悉的人物“海瑞”先生的评价曾让我非常吃惊，这个著名人物的悲剧竟是那么

符合历史的合理性!

中国房地产开发市场从诞生到现在只有短短的二十年,曾经有论坛让参加者回答这个市场还能有多少年?有说三十年的,有说五十年的,还有人说应该在后面加上一个零。可见,中国房地产发展将会展开的是一个多么宏大和长远的史诗性画卷,它将伴随着中国和平崛起,解决世界上人口最多国家的人的居住问题。

而中国几千年来居住历史告诉我们,土地和与之相关的问题是中国长期动荡和停滞的基本问题之一。在中国还没有能够“用数字管理”的可扩展秩序建立之前,土地的兼并和流民的增加是社会动荡的前兆,这一点已有充分的历史依据了。

那么,今天我们的房地产是否是已经建立了能够“用数字管理”的可扩展的秩序了呢?显然是非常不完善的。

目前在中国城市化的大潮中,土地尤其是占据农民的耕地问题严重,开发土地的获取有着各种名目的不规范操作,真实价格在各种税费下的扭曲,……这时的市场火爆、价格飞升就意味着:消费提前,有产与无产的贫富差距扩大和民心的不稳。

新政的主旨在“双限”,限价和限户型,无论从现实看合不合理,但是确有其历史的长期合理性。

这里用得着中国人的古老智慧,所谓“人无远虑,必有近忧”,所谓“未雨绸缪”,在一片红火的市场中调整,总比在一片狼藉的市场中收拾要好得多。

## 全局的合理管局部的合理

记得前年和王石先生一起参加洛阳某房地产论坛,顺便欣赏名满中华的洛阳牡丹,其中的一个项目是考察洛阳新中心区的规划。这个以水景为主题的新中心区使得谈话的中心内容变为中国北方内陆地区的水了。

王石当时问到水的蒸发、水的渗漏等问题,事实上水资源这一北方全局性的问题,已经完全压倒了一个城市广场的景观的重要性了。

什么是局部合理,比如深圳的海景资源稀缺,土地资源也稀缺,那么开发海景别墅就可以卖到最高的市场价值,这对开发商的土地价值发掘上就是局部合理,而

对深圳全局来说就不合理，土地的资源被极少数人占用了。2005年大家所说的“上海发烧，全国吃药”，2006年说的“坚决不给富人盖房子，从而让现有富人的好房子升值”。如果换一个全局的角度完全可以说是“病兆出现，全国防疫”和“即使暂时地使大房子升值，也要杜绝浪费资源”。不当家不知柴米贵，当家难，难在利益的均衡，难在为全局牺牲局部，难在为未来牺牲眼前。

## 帕累托改善与房地产商的自觉

冯仑先生谈及中国民营经济发展有一段耐人寻味的话，他说从中国历史上看，民营经济持续、平稳、快速发展从未超过二十年，我们现在已是在挑战极限了。挑战什么极限？环境、制度的极限，关键还在于挑战民营企业自我的极限。

中国市场经济的发展，尤其是房地产市场的发展，之所以能够如此快速的发展，是因为我们暗合了“帕累托改善”的原则——在发展中大部分人的状况得以改善而且没有人因此受到损害。我们看到，城市居民的住房面积大了，建房的速度快了，普通人有了自己的产权从而有了银行的信誉，人们真正关心社区的管理了，农村剩余的劳动力在城里有工开了，带动的十几个产业兴盛了，……谁真正因此而受损呢？几乎没有，即使有一些，也完全可以用补偿的手段达到“帕累托次改善”——大部分人改善的利益足以补偿一些人因此受到的损失。

但这种市场发展是有边界的，换句话说，这种改善的极限在于广义上“丛林法则”生效的前提。市场经济的“优胜劣汰，适者生存”中活到今天的地产商们，必须有对这个法则成立的前提——丛林不被毁灭，有充分的自觉。

当市场发展到毁灭丛林的阶段，所谓的商业游戏就不再可持续。那么，什么是我们的丛林呢？

当房地产游戏使得丛林中某些动物被赋予了额外的能力；当市场发展开始使自然环境和心理环境遭到破坏；当市场发展只使少部分人得益而大部分人因此受损。

自觉，才能产生责任。企业公民也好，社会责任也好，我们应打开房门，走出户型来反思行业了。



# 不说不破

透过现象看本质，毕竟是隔了一层或几层，有些事情还真是不说不破……

■ 陈劲松

## (一)

世间有些事儿是不能当真的，或者说这些事真的当真了，也就不成其事儿了。比如报纸上的大字标题：“百分之六十的中国人生活在平均收入以下”，如果你看了会怎么想？王则柯先生就要与它较真——难道世界上有百分之六十以上的人生活在平均收入以上的国家吗？如果有的话，那么一定是平均收入的统计错了！

类似的标题新闻调查结论在中国当下可谓比比皆是，比如香港电视台就经常给我们上演这样的“话报剧”：每当政府要停止进口活鸡输港时，就立马采访街市上的鸡贩，问他们对政府的看法；当政府冻结公务员薪酬的时候，就采访公务员的看法……，然后得出结论：政府的政策遭遇大多数受访者的反对。

房地产遭遇到的这种事儿更是有过之而无不及，比如：大多数潜在购房者都认为房价太贵。黄铁鹰先生在他的新文集《谁能成为领导羊》中也和这个事较真，潜

在购房者就是还没购房的人，如果他们认为房价便宜，他们早就买了。我也认为全世界大多数的潜在购房者都认为房价贵。这话没错，可是有意义吗？这与大多数购房者认为目前房子值得买有什么不同吗？

有些事情，不说它吧，还真能吓唬人。比如：80%的网民认为在未来一年内房价下跌，80%的开发商则认为稳中有升。我相信在网站统计的时候，这80%的网民一定是“潜在购房者”，而20%认为房价不升的开发商一定是手中没有项目（假定这些数字没有造假）。

某经济学家声称代表弱勢的潜在购房者，而且有几十万网民支持他，此公于是说话声也大了，声势也足了，这种人多势众的做派能讲清楚道理吗？

## （二）

建筑是石头做的历史，当代中国建筑就是当代的无字史书。读这本书，难在要透过形式去看内容，好在完全真实赤裸裸的摆在街上，比文字书写的当代史少了做作、虚妄和忌讳。但透过现象看本质，毕竟是隔了一层或几层，有些事情还真是不说不破。

### 1. 权力景观

要说中国的城市景观的基本特征是什么？文字的书会告诉我们什么广场、绿化、标志性建筑之类。但陈丹青先生则从我们主要城市的主要街道的建筑上看出了两个字：权力。

不用说我们的政府大楼，就是行政权力的各条块的大楼都有着如下规律：

- （1）占据着城市的主要街区资源；
- （2）互相之间不联通；
- （3）即使并排站也决不互相协调，而是故意扭着来；
- （4）附属的广场、停车场和大门不对百姓开放。

## 2. 垄断效应

其实中国的地区发展和市场化进程如何,不用翻查资料,高楼大厦就摆在大街上,告诉我们哪些行业是最有实力的了。

(1) 目前各城市建筑中比着拔高的是:银行、电讯和石油的大厦,在二三线城市更是如此;

(2) 单位自建小区说是解决房价太高的问题,可是哪个单位能拿到地自建?基本上是垄断行业,也就是最有钱的单位;

(3) 风景区中的疗养院、培训基地、度假村之类的门口的牌子,会告诉我们更多的信息。

## 3. 不为公众的公建

医疗、教育备受诟病,我们其实不用看什么改革方案,看看我们的医院大楼和学校就知道一二。

(1) 医院和学校建筑中最好、最方便的位置是不是给了所服务的病人和学生?哪怕是给了医生和教师也好;

(2) 音乐厅、展览馆、大剧院、体育馆……百姓是否方便乘公交可达?

(3) 广场是否在夏日、大雨之下可停留、可休憩?而不是体现壮丽的孤岛?

本人从上海新建的科技馆带着小孩儿乘地铁在寒风中就要走20分钟,原因是后门封闭,被迫欣赏了世纪公园宏大气势的现代园林。

## 4. 紧张的社会关系

广州几年前要拆老百姓的防盗窗以有利于市容,并向国际化大都市迈进。老百姓就要问,出了事儿谁负责?新建小区是怎样解决类似问题的呢?

(1) 封闭围成;

(2) 城市新的流动的武装力量——保安,随处可见;

(3) 新社区开始了内部的隔离;

……



建筑不只是告诉我们政治和经济关系，也告诉了我们当时的价值观、文化素养和整体文明的程度，这是摆在街上的事实，比数据和资料还有用。



世联代理——星河丹堤

# 被忽略了的溢价规律

策划人员有必要讲清楚，品牌也罢、设计也罢、营销也罢，并不是口头上一一些模糊不清的符号，它们是开发中最能产生溢价的那一部分，而溢价是要遵循规律的。

■ 陈劲松

“品牌、好的设计、出彩的营销方案”之类，一向是开发商们想要的，同时也将为此投入不菲的溢价成本。但是如果不论地域、项目素质（如容积率大小）、市场行情等前提条件，而一概拿来，不仅功效欠佳，就是做了冤大头也说不定呐。

笔者认为，关于房地产的溢价规律，还有待论证，本文尤其想谈一谈营销的溢价，而品牌溢价和建筑设计溢价也不得不略略论及。

## 品牌溢价

所谓品牌无非是解决了：①让人知道；②让人信任；③让人舍得花钱。那么品牌的价值高，究竟高多少？非品牌的价值低，又低多少？恐怕要有一个基本的量化概念。细加研究，便可发现：

(1) 越是大户型和高价房, 品牌溢价越高; 越是中小户型, 品牌溢价越低;  
 (2) 越是以投资客为主的投资性项目, 品牌溢价越高; 而以自住为主的项目, 品牌溢价低;

(3) 越是公共空间(共有)大, 品牌溢价越高; 而越无需管理的, 品牌溢价越低;

(4) 越是跨区域置业的, 品牌溢价越高; 而是本地买家的, 品牌溢价越低。

因此, 要解决品牌创建和品牌宣传的费用问题, 考虑的因素基本可类推如下:

- (1) 层次;
- (2) 投资;
- (3) 共有空间(管理);
- (4) 跨区域营销。

## 建筑设计溢价

至今为止, 如果把房地产开发的建筑设计分下类的话, 大致可分为: 经典设计、时尚设计和个性设计。

### 1. 经典溢价

何谓“经典设计”? 这是香港房地产高容积率下的产物。也就是说, 当容积率大于5, 而户型又普遍小于120平方米的时候, 就一定是“经典设计”的天下了。

用公式表示:

$PR > X$  (容积率)

$Si < Y$  (单位面积)

$SA/CA \rightarrow 1$  (实用率)

经典设计几乎可以是惟一的, 也就是说, 对于经典户型不能乱追求风格, 事实上是限制条件越大, 答案往往越惟一。因此, 经典设计的溢价规律就是——越是容积率高, 户型面积偏小, 溢价能力越强。

### 2. 时尚溢价

什么是“时尚设计”? 首先要搞清楚什么是“时尚”。流行趋势之上的创新就是

“时尚”，这也是策划人员不断地了解市场的理由。因此，时尚设计就是符合潮流的设计。时尚设计的前提是当限制条件放宽之后，户型选择不是惟一的好了，同时限制条件又没有放宽到极至的时候，时尚设计开始突显其价值，如万科城就是典型案例。所以，容积率为中等，大概是1~2.5，应该是时尚设计溢价能力最强的区间。

### 3. 个性溢价

通常情况下，个性≠普遍地接受，但是个性设计存在的理由则是=普遍地接受，这缘于个性设计总是可以找到个性的理由，溢价由此确立。

个性设计的前提是放松限制条件。这里有：

- (1) 放松PR(Plot Ratio)；
- (2) 放松覆盖率；
- (3) 放松户型限制；
- (4) 放松建筑条件；
- (5) 放松使用用途；

个性设计溢价如SOHO、LOFT等，甚至可以用于高PR的项目。个性溢价还有一个重要条件，就是特殊的环境。

## 营销溢价

营销的投入和营销的产出之间要有一个评估，我们才能真正来判断营销的价值。营销的产出如何判断？抛开产品定位，我们重点研究客户关系与营销管理。

### 1. 营销的客户关系溢价

营销要解决的问题主要是：①找到要交易的客户；②展示到位的价值，确立价格的谈判基础；③维护客户的交易过程和服务。

其中找到交易的客户是重要的第一步。它的投入是所有广告与公关活动和类广告的费用，目前也是项目推广的主要费用。假定一个项目建筑面积为5万平方米，均价8000元/平方米，以3%的广告投入计，平均每个单位面积150平方米，那么寻找每个客户的平均成本就是下列算式：

广告总费用=8000×50000×0.03=1200万元

总套数=50000÷150=约333套

每单成交费用预计=12000÷333=3.6万元/单(成交)

如果有良好的客户渠道和客户关系可以使成本下降一半,这对于专业代理商而言并不难,那么对于这个案例而言就是600万元。这就是营销的客户关系溢价。

那么怎么才能做到,甚至更低呢?想到的有:

- 代理商积累的直接客户;
- 代理商积累的客户关系和渠道;
- 营销的针对性,等等。

客户关系的溢价规律是:项目地理周边的客户越少,客户关系溢价越高;媒介宣传的费用越低,客户关系溢价越高;信息环境越差,客户关系溢价越高。

## 2. 营销管理溢价

(1) 价格管理是房地产最重要的溢价途径。

房地产区别于其他商品的特质最主要的是异质性,因此统一的定价导致了“消费者剩余”,这是经济学的一个重要原理,这部分剩余也是开发商的无形损失。

因此合适的定价,是要将每个单位分别处理并使得每个单位达到最高价。减少消费者剩余最有效的途径是因客户不同采用灵活的价格变动政策,而不是什么“低开高走”。

(2) 速度管理的溢价。

笔者认为对于营销速度目前应注意的要点是,对于低迷的走下坡的行情,速度越快,溢价越大;对于高涨的行情,速度越慢,溢价越大;对于平稳的行情,速度溢价应以资金的时间价值、计算现值的方式作衡量。

之所以引出这样的话题,就是觉得我们的策划人员有必要讲清楚,品牌也罢、设计也罢、营销也罢,并不是口头上一些模糊不清的符号,它们是开发中最能产生溢价的那一部分,而溢价是要遵循规律的。

# 不只管卖什么，而且管怎么卖

各地对“卖什么”和“怎么卖”都在加紧研究，以便控制市场。

■ 陈劲松

自从有房地产开始，我们的规则制定者在营销方面集中管在“卖什么”的问题上。比如你不能卖没有许可证的房子，你不能卖已经卖过了的房子，你不能卖尚未动工兴建的房子，你不能把卖给本国人民的房子卖给老外之类。在“怎么卖”上基本不管，除了卖房子人的资格（即你有没有权力卖）之外，原因很简单，我们曾经尝过什么都管的苦头。

## 回顾“粮食”配给制

想当年，既管“卖什么”，又管“怎么卖”的不是房子（当时实行配给制），而是关系国计民生的“粮食”。相当于今天的“中低档”和“高档”商品住房的是“粗粮”和“细粮”，而“精装修”和“园林”、“物管”之对应物则是“油”、“肉”、“蛋”。本

人至今仍认为当时的一套复杂体系，确实是最有效地管制住了：

- (1) 价格稳定（几十年不变）；
- (2) 社会公平（按家庭人口数的比例定量）；
- (3) 交易秩序（比照俄罗斯排长队的秩序，我们的队伍要短）。

但我们都知道，当年也有片面的以基本供应为纲——即“以粮为纲”打击了供应方的生产积极性，从而出现吃不饱的情况；也有“鸡蛋换粮票”之类的地下票证黑市；亦有广泛存在的所谓城乡“剪刀差”，即以牺牲农民利益为基础的工业化……

当时打击“投机倒把”（即打击贩运的二道贩子）和反“走后门”（谋求特殊关照的寻租）、“自留地”（供应方自行决定供应品种）和“自由市场”（不经过指定代理商）几乎是年年讲、月月讲的阶级斗争。

## “土地刚性”是伪问题

说这些往事，并不是想与当今方兴未艾的房地产管制来类比，而是对当时管制的几个主要基础作一个历史回顾：

“我们国家人多地少，为保证基本口粮就要限制‘细粮供应’。”对应目前的房地产问题是“人多地少，为保证居住，就要限制供应高档商品房”。

“粮票盛行”之时，我们的人口是七亿，当时保证供应已是件极困难的大事，而现在人口马上就翻番了，既无粮票，也无“供销社”（指定渠道），怎么就要减肥呢？同样是这些土地，怎么会相差这么大？

而且，水土流失和耕地占用的速度每年还递增。这个非常重要的问题就不值得深入思考吗？

土地的产出效率的确是受到土地本身的硬约束，但我们同时也可以看到——逐渐缩小的土地，却在成倍或几倍地提高它的产出！关键的是，这个提高并不是强制管制出来的，而正好是逐步放松管制而由市场解决的。

土地上种粮食和建房子当然是不同的，但是市场的基本原理并无二致。要想找一个管制相对弱的例子首推深圳的“城中村”。如果仔细观察“城中村”历年的变

化有几点是颇有意义的：

- (1) 十几年来，房租的单价变化并不大（价格基本稳定）；
- (2) 容积率几乎年年在增长，楼宇高度逐年加高（供应效率逐年提高）；
- (3) 居住人口为中低收入人士（有效补充商品房市场）；
- (4) 配套与商业自发形成（投入成本低廉）。

这里并不是为“城中村”唱赞歌来阻挠“改造”的进度，而是要讲清楚“土地刚性”这个伪问题，不得不借鉴的一个实际例子。“城中村”最起码说清楚了土地虽然“刚性”，但容积率是弹性的，同样面积的土地是可以增加产出的，与长粮食的道理一样！

## 房地产供应的“路径依赖”

解决城市土地不足，有三种办法：

- (1) 价格上升；
- (2) 土地产出提高；
- (3) 既不允许价格上升，也不提高土地产出，而是管制。

据了解，我们基本上采用了第三种办法，各地基本都出台了稳定价格的政策；各地的土地供应主要还是以外延的办法扩大城区，开拓新区，而不是在规划上提高现有规划的土地容积率；各地对“卖什么”和“怎么卖”都在加紧研究，以便控制市场。

如果我们的新区可以无限制扩张，当然可以不用在容积率上放开，而是建设“花园式的”、“最适合人类居住的”新区。这里有几个问题：

- (1) 土地扩张刚性；
- (2) 成本的约束；
- (3) 公共配套（主要是交通）压力。

因此我们更倾向于管制供应的产品品种。

我们知道“以粮为纲”的政策，它的基本管制路径就是通过生产队。改革开放



之后则是通过统一收购来完成的。而房地产供应的基本管制路径是规划和地价,与出售环节直接的管制关系并不大。

当一块上千亩的土地被规划为0.5的容积率,即使你后来的环节如何规定120平方米以上品种的交易限制,也无济于事。

“容积率依赖”和“地价依赖”是产品品种供应的路径依赖,由于土地已经市场化了,容积率与楼面地价的反比关系也可以简化为一个容积率因素。

对比同样人多地少的东京和香港,我们城市的土地效率实在是太低了,而在容积率偏低的情况下,通过控制单位面积而稳定房价,不但不能奏效,而且违反了价值规律。



世联代理——上海水岸蓝桥

# 价格面前人人平等

## ——兼论当前的房价争议

价格的公平与高考分数的公平是同一种，即在价格面前人人平等。

■ 陈劲松

有关房价的争议有几个特点：一是房价低时无争议，房价高时有争议；二是房价合理性的争议是贯彻始终的焦点，属于市场范围内的争议；三是市场制度本身的争议，认为市场本身有问题，这属于市场范围外的争议，当然所有以上争议的焦点是价格。

这使我想起了我国的高考制度，前几年也是备受争议的，争议的焦点虽然也五花八门，比如“高分低能”、“不全面发展”、“与素质教育冲突”、“加重中小学生的负担”等，大家争议的范围都没有离开高考制度的范围内，比如“3+X”之类的改革。虽然也有人提出干脆取消“高考”，但没人当真，因为大家都知道“分数面前人人平等”这一高考制度的核心价值的极端重要性。大家都知道如果放弃这一原则，我们找不到一个更好的替代原则。当然，我们如此深刻地认识到这一点，是源于毛

主席他老人家的伟大试错，想当年不是以“分数”为惟一标准，而是以“政治思想”、“出身”、“才艺”、“手上老茧”、“文章创新”（反潮流）……等等综合标准来录取，中国人付出了多么大的代价——整整一代人都给耽误了。

我觉得价格的公平与高考分数的公平是同一种，即在价格面前人人平等。价格只有这一种公平，而且是惟一的公平，这一点也与高考分数相似，它们都不能解决以下的“公平”：

（1）起点公平——低收入者买不起房与边远穷困山区教育水平低、高考处于竞争弱勢；

（2）浮动公平——豪宅价格上升过快之类与清华大学分数线上升，或某类型物业下降过快与某高校降低分数线所带来的人的不满意；

（3）结果公平——人人都拥有住房，而且是都差不多的质量，和人人都上大学，都能找到满意的工作。

我觉得让房价解决以上三个公平问题完全是南辕北辙，目前有关房价的争议就是想让“房价”太沉重，反而会带来更大的不公平。

比如深圳2006年房价上涨比较厉害，即所谓的“房价问题突出”，仔细研究一下，这个房价问题是什么问题就非常的必要。深圳中低收入者买房困难是不是核心问题？如果是，我们知道目前各大城市正经历着快速城市化，人口在向大城市移民，新移民成为大城市居民的标志是不是拥有自己的住房？如果是，那么深圳市政府怎么满足日益增长的对深圳有住房要求的四面八方来的人的愿望呢？

一种办法就是像人们呼吁的那样人为打压房价，让房价低到人人买得起，尤其是刚来深圳和想来深圳的人都买得起。这当然挺好，可是深圳有没有这个能力和资源呢？

另一种办法就是放弃“价格”要素，既然没有资源和能力满足所有的人，那么应该满足那些最希望拥有住房的人，当然这个想法也不错，关键问题是怎样筛选这些人呢？

当我们抛弃“价格”要素，或给“价格”人为地限制之后，无论我们怎么定房子分配的标准——学历、资历、户口、政治、帅气、来源地……都会带来比“价格选择”

还多的人为不公平，这一点是完全不用论证的常识。

我倒不是觉得目前的中国房地产市场本身已经很完善了，比如物业税迟迟不开征就会带来拥有很多住房的人和没有房子的人之间的不公平，拥有多套房子的人应该在日常的拥有过程中多交税，这几乎是国际通行的调节手段，我们避而不用，反而在“价格”上猛着折腾，这让人感觉我们对于市场的理解太浅了。

市场经济好不好，这是有争议的问题，但一个国家的根本配制资源的制度里面找不出比市场经济更好的制度，这在国际上已经是没有争议的了。

# 把握宏观形势的要点

经济走势有一个叫“预期理论”，政策的预期会使市场提前消化，没有人会预期前面有火坑，而勇往直前地向下跳，我们看主流发展商大举储备土地就会明白。

■ 陈劲松

## (一)

年初年尾大家聚在一起话题多离不开中国房地产形势，翻开各财经媒体，这也是新年经济走势的专题，2006年与前几年有点不同的是，讲宏观走势的经济学家越来越多，而企业家越来越少。记得2005年以前，房地产企业家们最关心、最愿意讨论市场走向。几个大腕，与其说是公司业绩影响力，不如说是大胆直言、对中国房地产走势挥斥方遒和指点江山造就的。那么2006年为什么出现了明显的“失语”呢？

什么时候人们讨论形势的热情最高？当然是在形势不明朗、形势转折和多变的时候。现在人文学者普遍对20世纪80年代“人文精神大讨论”充满了激情的回忆，《读书》为此还想搞一个“人文精神失落”的大讨论，但人们激情不再，应者寥寥，显然是时过境迁了。

企业家为什么愿意大声讨论形势？因为形势的发展直接影响到企业的赢利和经营的空间。我们知道，房地产业在20世纪90年代还远非支柱产业，规则也不清晰，但伴随着新世纪以来的大讨论，市场规模急速放大，规则越来越清楚。尤其是宏观调整以来的实战（2005年是关键），市场表现如何业已明显，大是大非既定，剩下的就不是讨论能解决得了的了。

问王石如何看待形势？答曰：形势是政府官员的事儿，万科充其量占全国份额也不足1%，我们还没有资格谈，形势的变化对1%而言没有那么大的影响。

问潘石屹，回答更是简单：老老实实盖好房子，按章纳税，多与网民沟通，形势由别人说。

他们两位如今的态度之平静与几年前，甚至是一年前形成了这么大的反差，原因就在于市场的容量已是今非昔比了。

## (二)

2006年较2005年基本的供求关系会发生明显的变化吗？虽然各地情况有所不同，但基本面大致相同。所谓基本面就是供应与需求，这方面几乎不用再讨论。

2006年政府出台的新政策会有根本性的不同吗？其实新政中的增加交易量税费、交易秩序和明码实价等已在2005年实施；物业税的大讨论也在2005年进行，关于打击豪宅等从2004年就开始了。2006年全国统一的严厉措施并没有基础，2006年政策面的主题是“执行”，而非“出招”。

经济走势有一个叫“预期理论”，政策的预期会使市场提前消化，没有人会预期前面有火坑，而勇往直前地向下跳，我们看主流发展商大举储备土地就会明白。

## (三)

那么是否2006年就没有其他的变数？不是。2006年一开年，建设部就传达了一个非常明确的信息——反贿赂，这是中央下达的除进一步宏观调控以外的主要工作。

房地产行业的贿赂问题不是小问题,中央此时提出,本人认为是意义重大。否则,行业规则就会因贿赂而变形,整个行业极大发展同时形象恶化的趋势明显。

长远来讲,扫清行业内的黑箱,明确资金的管理,清理业内的害群之马,这是市场容量加大后的必然要求。但2006年本身则对具体项目、具体公司、具体地区而言就充满了变数。目前南京地产界有几个大佬级人物出事,就使得行业风声鹤唳,从而影响消费者的信心。

我历来强调房地产业的趋势问题是大问题,而大题应小做;具体项目是小问题,但小题应大做。

说句实在话,在商言商,对于如此宏大的中国房地产市场比较,与我们相关的问题,一定都是区域的、个别的小问题。

#### (四)

即使是大题小做,要知道不是不做,那么怎么做?

以前我们用一些GDP、人均收入、土地供应量、开工量和销售量等来判断阶段特征,用模拟平滑曲线来判断价格增长等,不是说不行,而是一些条件限制我们,使结论似是而非。

比如GDP、人均收入之类,本身国家正在调整中,数字不甚可靠。而行业内项目情况又存在信息黑箱和不对称。

我认为几个关键的影响区域市场(中观)因素被我们长期忽略了:

(1) 区域中的人口结构数据(真实的或接近真实的)。

各阶层的数目、年龄、收入的数据等是直接影响房地产走势的。请大家参考《下一个大泡泡》(亚马逊畅销书,国内已有翻译),在这里我不详述。大家看了之后即可理解为什么深圳2005年楼价的大幅上升。

(2) 目前人口流动趋势和结构。

在城市化过程中,人口的集中和流动是一个大变数。外来人员的阶层、年龄等与原有人口的研究同等重要,甚至对某些项目至关重要(比如潘石屹的SOHO)。

(3) 中国人投资和资产的分布情况和趋势。

这是非常重要的数据，没有研究这个对某些类型的房地产趋势就根本说不清楚。

目前这些数据的缺乏，要求地产顾问公司要作一些典型调查，然后利用概率分布得出一些基本的模型。虽然不太准确，但好过对未来完全凭着经验和感觉。



世联代理——东莞中信世纪城



# “泡沫”中的地产五年

■ 陈劲松

## 真理是否越辩越明

有关房地产泡沫的争论，由来已久。我记得是从20世纪末开始发端，在2003年成为话题中心；现在愈演愈烈，真正成为了一个跨世纪的“话语泡沫”。

谈房地产如果不谈“房价泡沫”，无论是什么其他主题，一定会被边缘化，比如中国房地产估价师与经纪人学会理应是有关房价问题的专业机构，但就是因为学会不对“泡沫”发表骇人听闻的论断，以至于所做的任何至关重要的工作不被主流话语所关注就是一个典型例子。

谈房地产如果不痛批开发商和地方政府，就是利益集团的利益相关代表人。比如徐滇庆教授这样著名的海外经济学家，他在论证了中国尚未进入房地产泡沫之后，突然大批开发商，急忙表态自己完全独立，代表着公众利益，要求成立一家研究

机构来协助税务和纪检部门把暴利的开发商抓出来示众（参见徐教授新著《房价与泡沫经济》）。

关于房价趋势，谁只要说上升就是人民的敌人，只要说下降就是人民的朋友，以至于中原的施永青先生在被问及为什么说房价要下跌15%~20%的时候答曰：“不下跌对房地产市场不好，还不知道会出什么怪招。”

房价泡沫论在快速地催生着各种创新，包括理论创新和制度创新、概念创新和风云人物、房奴、不买房运动、自建房和集资建房、双限商品房、房地产经济学家、泡沫经济学家和私募基金、房地产信托、团购……

如果说第一轮“有没有泡沫”还有点争论的意思，那么目前的房地产泡沫之争就完全不成样子了，是一边倒的批判。

真理会越辩越明吗？也许会，但需要几个前提：

- (1) 辩论不能进行道德宣判；
- (2) 捍卫辩论各方的基本话语权力；
- (3) 是在事实和实践检验的基础上，而不是情绪的基础上。

邓小平为什么在改革开放之初提出了著名的“不争论”论，本人觉得是他基于对中国实际的深刻体会。事实上，发生在中国的大辩论，从来都不是靠辩论本身来解决，而是靠时间来得出最终的结论。

## 房地产投资是否值得鞭挞

记得一次在北京的讨论会中，我说我来自营销前线。在我介绍目前消费者购房的基本情况时，易宪容先生厉声打断我，问“到底是投资还是自住？”，我愣了一下，说“我们是很难分清楚，而且这种分法在实践中毫无意义。”易先生突然激动起来，大声说了一些话。由于他的方言和语调我听不懂，就问旁边的河南建业的胡葆森先生，葆森先生对易学者这种讨论态度进行了质疑，在众人面前给我解了围，我一直心存感激。

过后我开始明白一件事，房地产“投资”在主流话语中已经和房地产“投机”、

“炒作”、“泡沫”等划了等号,属于“严打”和“除恶必尽”的范畴了。

事实上本人也支持政府“严打”投机和炒作,支持合理加税,更坚决支持对流入中国的热钱进行控制。但对目前房地产“投资”行为,有必要这样如临大敌吗?

在2000年中国大部分城市已经达到“小康”了,也就是说,目前中国大多数中国家庭是“后小康”或“小康之后”了。那么小康之后的家庭有什么突出的经济特征呢?本人认同周其仁教授的说法,叫做“大众投资时代”来临。

在有了余钱之后,第一个问题就是把钱放在哪里?经济学家们可以用“泡沫”来吓唬老百姓不能放在房子上,政府可以出高的所得税和转让税(其实最好是物业税)来让老百姓投资付出代价,这都没什么不对。但我们必须明白,钱是老百姓自己的,他们的任何放钱的选择,只要遵守法律,都是平等而且自由的。

我们总是对老百姓的智商(财商、情商)估计过低,而对官员、学者和商人的智商估计过高。我认为五年来,大家用尖针、利剑捅“泡沫”的过程,充分地证明了这种估计的错误。

重要的问题是,这种口诛笔伐的社会舆论,使人们相信需求是“盲目”的,是“虚假”的,是马上就要“爆破”的,而赦免了供应方的责任,我们最大的供应方于是更加收紧土地,而且为了平抑房价,出了一系列怪招——议标、双限、集资……大家在公开拍卖上看到的土地不多反少。偶尔有也是地块规模巨大,非要中心开发商退出市场不可。减少供方的数量和竞争对需求方意味着什么?这么简单的道理,难道老百姓不懂吗?

中国的事儿有中国的理儿。中国的改革从来是“实践理性”走在前面,市场经济确实不会一蹴而就,但市场会自动地展示它的规律,大家都可以从中学学习,学习怎么判断、怎么投资、怎么插入有形的手。

# 预测2007年的房价

## ——题内题外的话

要想使预测变得容易，应该怎么办？我推荐经常干这事儿，而且成了大师约翰·奈斯比特的“11个未来定见”。

■ 陈劲松

### 这些都属正常

每个人对未来的预测，尤其是2007年的房价都有自己的看法，这涉及不同的观点与角度，很正常。

有些人对自己的看法很坚持，因为觉得有道理，有些人觉得要听专家的预测，因为要尊重专业分工，这也正常。

而“专家们”的意见居然也和大家一样，各执一辞，互相毫不妥协，这种令人无所适从的麻烦比文革时期“众口一调”就更属正常了。

每个人对房价都有自己的期望，这涉及切身的利益，非常正常。

开发商期望自己的房子能卖到市场可接受的最高价，买房的人希望能用最低价买到自己最中意的房子，这再正常不过了。

同是消费者，买房前后对房价的期望明显不同，正常。

同是消费者，有房没房对房价的期望决然不同，正常。

无房者呼吁“居者有其屋”，大造楼市泡沫破灭将至论，正常。

持房者看好“城市化率”和资产价格在货币流动性泛滥情况下的财富化，也正常。

大家各自发表观点，希望影响舆论，间接影响政策，我也不觉得不正常。说潘石屹忽悠房价上涨，就等于说山西人“谁不说俺家乡好”一样正常；而说邹涛不买房运动，就和说王进喜“石油工人一声吼”一样也正常。

## 那些不正常

政府不收地价的“经济适用房”便宜卖给开奔驰宝马的人不正常，面积超大不正常，装修豪华就更不正常。这种不正常在2007年不会再发生了吧！

“权力单位”自建房在民间集资建房热的推动下，重新高涨就很不正常，这些电讯、石油、电力、水务等一幢幢“宿舍楼”从来就没有绝迹。2007年可否再大面积雄起？

“土地晒太阳”不正常，不合法的“晒太阳”应两年内收回；而合法的“晒太阳”，比如单幅大宗土地的分期开发项目太多就是房地产供应方的一个合谋，本人认为在供应依然偏紧的2007年，这很不正常。

炒家手中囤积房子本属正常，否则他就不是炒家了，但手里执有的房子没有额外的成本，而高额的交易税费又阻止进入市场就不正常，这种情况的改变，雷声大，雨点小，从2005年就开始研究，到了2007年应该落实了吧！

中国只知道“居者有其屋”，而老外都知道“居者租其屋”，我们的口号不正常，这是个全世界除中国农村以外没有实现的理想；房价高低的一个重要指标是租金，而据本人观察住宅租金之平稳也久矣！

空置率高本来是市场不正常的标志，而出租市场的高额税费，中国主流租客的不稳定流动，银行实际利率的低企，执有环节的零税负，使得空置率高变成了不是不正常。

限定商品房的面积和价格是市场干预的非正常手段，这种干预手段，在目前保障性住房跟不上的时候正常，但长久的实施就不正常了。

## 预测房价之难

预测之难，难在对影响房价因素的变化上，难在房地产的区域性因素上，难在房价究竟是什么房子的价格上。

首先，影响房价的因素有什么？记得读到过一本不动产估价的教科书，大概列了十几项：从国民经济到金融政策，从法律法规到各地的条条框框，从建材建筑到对外贸易……总之，几乎所有的政治、经济的因素都有。本人觉得这样说房价不能说是错的，但绝对不太智慧。智慧的办法就一定要从中抽离出几个大的因素；但抽离的本身就很难，比如说政策，温总理在两会中提出“必须要促进房地产业持续健康发展”，怎么理解这个基调？认为房价现在很不健康的人来看是应大跌，认为房价上涨速度不健康的人来看却是小涨。

其次，区域性因素让我们很难统一判断房价在一年内的趋势，或者换句话说，全国平均房价的走势对我们也没啥指导作用，这个道理就不必再讲了。

第三，就是同一区域，房价上涨恐怕也要问是什么房子上涨。我们知道，上海汤臣一品上涨，可是上海松江的房子却没涨，事实上松江的房子均价却在下跌，而实际上松江的商品房也没跌，是大量的经济适用房的推出。

## 预测房价之易

要想使预测变得容易，应该怎么办？我推荐经常干这事儿，而且成了大师的约翰·奈斯比特的“11个未来定见”。此人是《大趋势》的作者，在《大趋势》的空前成功之后，不断出版预测未来的著作，他有什么高招吗？本人总结下来可能最关键的是下面几个：

### “不是所有事情都在改变”

看未来，主要看改变，就像弗里德曼《世界是平的》所看到的那样：一切都在变，而且变平了，而实际上地球还是圆的。这里并不是说弗里德曼不对，只是说天天喊变是媒体和预测者的责任，在聚焦“变化”的一个附加功能就会是夸大变化！

我环顾四周发现大多数的事务在这几年都没有什么变化——房子还是方方正正的，车子还是烧着油的，窗外的农民房出租依旧租务繁荣，土地还在按照2006年

已编制的计划在出让,中国经济还有8%的增长,房地产开发商们依旧在原有的程序中忙着。

之所以要看到这一点,是因为这是预测未来的重要前提。

供应的总量没有太大变化,结构会有变化。

资金供应没有逆转式的变化,投资分流渠道依然偏少。

新的政策出台2006年业已宣布,2007年重点是落实。

高价格水平集中在个别地区、个别类型。

### “未来就从现在开始”

专注于现在,就能预见未来。未来的种子是埋在现在的土壤里,而不是现在的空气中。记得与现在中国威胁论相反,从20世纪90年代国外一直有着中国经济崩溃论,之所以有这样的结论,就是执此论者没有仔细分析中国的现实土壤,而是在舆论的空气中打转。假如没有中国住房商品化和目前的房价水平。

土地价值就不能彰显,中国土地资源的利用水平就更加不集约,这一代经济的迅速起飞,将使子孙后代无地可用。

老百姓的余钱就要寻找比股市和存款更大的出路,流动性泛滥程度不可想像。

房屋紧张状况,尤其是大中城市的情况就更加不堪,黑市类似南美的贫民窟将大量出现。

经济发展不能带来个人资产升值,从而使普通人分享成长的结果成为不可能(目前房屋自由化率,中国远高于世界平均水平),何来稳定?这是中国的土壤,我们对中国房地产业二十多年的发展成果是不是太低估了呢?

目前的问题是“和谐”问题,当然是重大问题,解决“和谐”问题的前提只有两个:一是稳定,二是能力。如果没有二十多年的发展,我们就不具备这两个前提。从现在开始,未来就展开了这个“和谐”主题。

### “记得检视统计数字”

没有提出任何实际统计数字,就会夸大问题的严重性,会扭曲社会议题的处理顺序,也误导决策。

数据是不是实际的记录和真实的结果,还是估计和预测?

人类的天性,就是将资讯扭曲成自己想要的结果。

数据是否可以相互参照,我们要有一个标准来评估资讯的相关性,并将其拼成一个完整的对事件的描述。

房地产市场的数据远比股市复杂,在资讯尽可能公开的情况下才能了解现在所应走的方向,什么数据要公开?我们来看一下香港:

- 规划法定,并公开;
- 土地与房屋权属公开;
- 土地出让公开;
- 每套物业的物业税(差饷)公开;
- 各物业成交价格公开;
- 各物业成交历史公开;
- 轮候保障性住房的家庭公开。

### **奈斯比特的其他洞见都是提醒着我们常识的重要性**

这包括以下几点:

- 尽情想像,别怕出错;
- 未来是一个拼图;
- 不要走得太快;
- 变革可以,要有好处;
- 演变需要时间;
- 把握机会,不要急着解决问题;
- 要懂得去芜存真;
- 科技,始终来自人性。



## “各扫门前雪”与“他人瓦上霜”

《物权法》的颁布和实施，远不只是保护私人产权这么简单，它还使得众多产权人有了一个确定的参与自己产权范围内公共事务的权力和义务。

■ 陈劲松

打开电视机，一个“中国人是否缺乏公德心”的清淡讨论节目正在播出，这的确令我们很没面子。王小波先生曾描述过20世纪80年代请外国朋友到家里来的尴尬场面：进入黑暗无灯的单元门，爬上扶手满是灰尘的楼梯，穿过堆满自行车与杂物的过道，打开家的房门——干净、整洁、光鲜扑面而来……

俗话说“人人各扫门前雪，哪管他人瓦上霜”，这个自古流传的邻里关系智慧用到住宅楼里，必然就会演变为“门里门外两重天”了。

自从有了“物业管理”，中国人才真正地过上了城市人的尊严生活，可是问题也随之而来，尊严是要付出代价的。我们既要城市人的光鲜，又要农村人的散漫，事实上已经不可能了，原因在于楼宇的“共有物权”之不可避免。

“共有物权”怎么分到楼宇中各家业主那里去呢？《物权法》给出了一个特别智慧的解决问题的方向：“第八十三条，建筑物共有部分及其附属设施的费用分摊、

收益分配等事项,有约定的,按照约定;没有约定或者约定不明确的,按照业主专有部分所占比例确定。”

下面咱们可以说一说,《物权法》为什么非常智慧。

## 为什么不硬性规定按照业主专有部分的面积所占比例分

一幢30层的高层住宅,首层和30层同等面积的单位,对电梯的使用度完全不同,只按面积分显然不合理。

假如上述高层还有一层商业铺面,之上是平台花园,这个问题就更为突出,商业铺面的业主有没有平台花园的共有物权?更不用说电梯了。

假如上述高层商业铺面前还有一个小广场,情况就更复杂点,这个小广场的“共有物权”,商业业主怎样与楼上住宅业主分?用面积比例分,显然对高层业主不公平。

假如上述楼宇还有一个地下停车场,情况就更不是简单地把面积分一分就可以解决的了。

## 公共物权之特殊花费和收益

建筑物共有部分并不只是会所、平台、电梯这些大家平常可以感受的这么多,事实上更多的是大家平时注意不到的地方,这才真正是一笔糊涂账。

比如“外墙”,我们知道一般开发商保留外墙的权利,如果这一点大家同意,那么清洗外墙的费用就不可以让全体小业主分担。事实上“外墙”这一典型的公共物权,最好还是公共的,因为它还是有着可观的广告收益。

同理,“屋顶”也一样,“某某地产广告开发”的广告在各楼宇的屋顶上闪闪发光,有没有得到“公共物权”拥有人的同意?有没有交纳广告费用呢?

## 如果约定“公共物权”

《物权法》没有具体规定，而是规定了一个渠道，我觉得很智慧。

“第七十八条，决定本条前7款事项，应当经专有部分占建筑物总面积1/2以上的业主且占总人数1/2以上的业主同意，可以制定和修改建筑物及其附属设施的管理规约。”

我们知道，小业主在从开发商那里买房子的时候，很难把这些细微而复杂的东西搞清楚，没关系，还有进一步修改的余地和空间。而开发商在卖房子的时候，就是一个大业主，也满足制定公约的条件。这样公共物权就可以没有空白期了。

《物权法》的颁布和实施，远不只是保护私人产权这么简单，它还使得众多产权人有了一个确定的参与自己产权范围内公共事务的权力和义务。



世联代理——深圳中信红树湾

# 二线城市没有规律

在房地产这个地域性非常强的行业里，“一线”不能代表普适规律，“二线”也绝不是落后。

■ 陈劲松 李净

## “二线城市”是哪些城市

二线城市这一说法的兴起有些叫人摸不着头绪，没见着有人堂堂正正的做个界定，这样的说法已经在房地产界广泛流传起来，但是对于相当一部分人来说，问问他二线城市是哪些城市，二线城市和一线城市、三线城市之间是怎样的划分标准，根本就说不明白。有好事者来“摆渡”或者“搜狗”一下，说法就更五花八门了。

举几个例子：

- 某零售企业：指省会城市、直辖市和单列市；
- 某电信企业：指市辖区总人口数在100万到1000万之间的城市；
- 某珠宝企业：指省会城市或中级城市。

房地产界的王石和经济学家赵晓也曾就划分标准发表过意见，王石说是与经济总量相关，赵晓认为均价相同的可能是一类城市。世联公司内部也讨论过这个问题，我们认为一线、二线的划分其实并不能真实地反映城市的房地产市场特点，专业上还是比较喜欢用“城市群”来考虑问题。

要想搞清楚二线城市，首先得定义好“一线城市”，就是中国最核心的那些城市经济体，深圳、北京、上海和广州。这四个城市无论在GDP、经济总量、收入水平、市场成熟度，还是由此派生出来的需求、价格、市场秩序等各个方面都有高度的趋同性，和其他城市的差距是全方位的。

而“二线城市”就没有那么明确的定义，他们往往是某个区域（城市群）的辐射重点。比如大连之与东北，成都之与西南，杭州之与长三角，天津之与环渤海，青岛之与山东半岛等。即便是在上述提到的区域内，有影响力和辐射力的城市也绝不是惟一的，像南京、武汉、沈阳、济南、合肥等也被归入二线城市。尽管在个别城市的归属上不同的人有不同意见，房地产界大体上是认可这样一个划分的。

## “二线”等同于二流吗

中国汉字的“二”字似乎天然就和二流、次级相关联，所以很多对二线城市的讨论想当然和水平挂上了钩，比如有人认为相对于一线城市，二线城市的房地产市场不够成熟、开发商水平不高、消费者购买力有限等。这显然是错误的。

在房地产营销界有“五极”的说法，除了四个一线城市，二线城市成都的房地产营销策划水平也很高，位列五极。二线城市也有很多非常优秀的开发企业，比如重庆龙湖；二线城市的项目和产品也有很多成功的经典案例，比如阳光100的一系列项目。

二线城市的当地企业会怕一线大佬们的进入吗？也未必。世联曾经代理万科在中山的假日风景项目，万科产品的高级白领定位就不符合中山当地的消费者构成，销售在开始阶段遇到了很大的问题。世联近些年为很多一线城市的大开发商提供了异地项目的服务，他们都经历一个转型的过程，去适应当地的情况、当地的市场，这

个阶段是相当痛苦的。所以说，在房地产这个地域性非常强的行业里，“一线”不能代表普适规律，“二线”也绝不是落后。

## “二线城市”的出路何在

我们发现，从任何一个单一的标准去研究二线城市的特征，以期能找到在二线城市普遍适用的房地产运作规律，总是能找出证明假设错误的特例。那么结论自然就是二线城市没有这种所谓的普遍规律，多样性是一个显著的特点。

首先从经济发展水平来看，我们拿大连和合肥作个比较，大连是全国15个副省级城市之一，其综合GDP增长、综合生产率和综合就业增长甚至超过了许多省会城市，城市的年人均收入11934元；而合肥是省会城市，但是其GDP在2005年比大连少了近三分之二（853：2290），人均年收入8610元。经济发展水平和收入的差异必然带来房地产价格的差距，2005年两个市场的均价差了将近2000元/平方米。

从消费偏好看，各个城市的主导经济孕育出了一批高端消费者，他们的职业构成各有特色，南京是“知识型”，青岛是“能源型”，浙江是“工厂型”，大连是“贸易型”，理所当然的，他们对与居住产品的喜好是完全不同的，相同的项目在不同城市里遭遇不同的结果是必然的。

从人文环境看，与一线城市外来移民多并且构成相当大的住房消费人群的情况不同的是，二线城市的本地居民往往是住房消费的主力军，相应的，文化、习惯等软环境是五花八门的。在房地产投资者进入二线城市的过程中就出现了完全不同的命运。成都、南京、重庆等二线城市被温州炒房团判断认为城市房价被低估，有较大上升空间而进入，短期内房价都有明显上涨。而福州却是温州炒房团在全国为数不多的兵败之地。福州的人均居住水平在全国各大城市位居前列，近80%的居民已拥有自己的住房。炒房团赖以获利的租金和二手房转让价格难以得到相应的支撑。

实际上，我们所说的“二线城市”并不是一个科学的分类或者说概念，随着全国房地产市场的发展和变化，这个概念的范畴也是不断变化的，今天的三线城市明天或者在某个场合下就成了二线城市，更有类似“准二线城市”这样的模糊概念混

淆进来，去研究什么规律、谈论什么共性都是费时费力又没有实际意义的事，不如就因地制宜，既然多样性是二线城市的特征，那么房地产发展的理性选择就是以强化区域特征为主。

二线城市的出路就在于此。

(顾问部陈明峰、曹彬亦对本文有贡献)



世联顾问——无锡圣芭拉

# 洗牌与活法

## ——针对近期市场关注焦点答记者问

在目前宏观调控下，保证资金链的稳定、现金流的充裕和盈利，是最关键的关注点。

■ 访谈/陈劲松

(1) 前不久，深圳当地一知名房地产公司国基房地产公司被债权人申请破产清算，直接原因是其盲目投资、涉嫌一房多卖违规，最终资金链断裂，而不少人认为这是2006年以来强势宏观调控的结果。对此，您认为这只是个案，还是宏观调控下相当一部分地产公司命运的代表？

陈劲松：我认为这是个个案，不能代表宏观调控下其他地产公司的命运。原因有三。第一，目前烂尾楼的问题已经降至很低了，银行在这方面已经很有防范经验。第二，一房多卖问题在现在的监管之下基本已经不太可能实现了，国基的违规应该是过去遗留的问题。第三，国基涉及乱投资问题，而且很多不是地产领域，而我相信这样的公司数量不会很多。



(2) 据报道,上海数量庞大的小型开发商放弃无力开发的黄金地块,痛苦而坚决地退出开发领域,或者转让股权、寻求合作经营。众所周知,上海在这一轮宏观调控风暴中是受影响最大的城市,那么这些小型开发商的举动,仅仅是上海开发商的写照还是预示着接下来更大批的中小型开发商将面临相同的境遇,而不仅仅是上海?

陈劲松:转让股权、寻求合作经营未尝对于小开发商不是好事。市场上的大型开发商不会超过20%,而80%的份额将被中小开发商占领,这是一个规律、一个常态,这个规律也基本不会因为宏观调控就改变。一般说来,大型开发商将在大型项目上发挥他们的实力,中小型开发商则属于见缝插针地做适合自己的更小的项目。

建议就是:小的不要和大的硬拼,比如拼命进行土地储备、盲目做大规模都不可取。中小开发商要做好定位,比如只开发某一类产品,像旧城改造、工业厂房改造或区域性开发等,这些方面的空间还是有的。但是不要迅速去做大,迅速做大的结果往往是资金链断裂,一发不可收拾。在目前宏观调控下,保证资金链的稳定、现金流的充裕和盈利,是最关键的关注点。

也尽量不要跨区域经营,因为跨区域经营不仅成本较高,而且小公司很容易出现管理跟不上的问题。如果有的小公司已经跨区域经营了,那么现在可以做的就是把一些地块转让给大型开发商、融资、搞合作经营。毕竟市场容量很大,而且房地产价格并没有很迅速地走低,这种转让还是能给中小开发商带来利润,从而保证了其资金链不断。

(3) 目前有两种观点在交锋,即一种认为,目前密集的宏观调控政策总体分析来看,都欠缺落实可能,最终效果不大;另一种认为,中央对宏观调控的决心非常明显,这次是“不达目的决不罢休”的架势,所以最终肯定会有翻天覆地的效果。而且从目前态势看,越来越多的人开始倾向于后者。对于这两种看法及接下来包括2007年宏观调控的后势,您怎么看?

陈劲松:对于宏观调控效果的评估,我的观点和一般人不同,我认为目前宏观调控的效果已经很明显了。实际上,如果我们任由炒家在市场上横行,到现在情况已不可控制。而在目前的政策下,2006年以炒房为业的炒家已经基本绝迹,炒房的外资或基金也已经退出,只有做长线投资的外资基金留了下来。而对接下来的政策走

势,我认为只要把现行政策能够执行到位就会很有效果,如果再出台新的、严厉的政策就会过犹不及。因为政策执行有一定的滞后效应,不可能马上就一定显效。比如经济适用房政策的调整就是长期的,可能2006年、2007年不能显效,但2008年效果就显现出来了。

那么有人会说,如果宏观调控效果明显,那为什么还有很多大城市房价在上涨呢?这个问题不能孤立地从房地产市场来看,资产升值是大势所趋,不仅房地产市场是这样,其他资产市场也是如此。一定要强制房地产价值下跌,就会伤害到其他的经济领域。而资产价值的下降对大多数人来说不一定是好事。

如果说除了把现行政策执行到位之外,还应做些什么的话,那么就是把即将出台的《物权法》贯彻好,并考虑通过对拥有多套住宅的人征收物业税来均衡资源。

(4) 徐滇庆教授在2006年年中曾预言,下半年将有30%或以上的开发商出局,那么现在看来,您觉得这个预言在2006年有可能实现吗?

陈劲松:目前活跃的开发商不可能有30%出局,所谓30%出局应是指那种没有项目但在册的开发商,这种开发商有很多,出局就出局吧。中国的市场很大、很复杂,各种开发商都能找到生存机会。他们的命运不会如此悲观。

(5) 开发商的“死法”无疑可以有多种,无论是对于开发商、投资人、政府还是购房者,破产恐怕不是最佳的选择,那么开发商在目前的形势下,最现实的解救自身的方法应该有哪些?您能否在金融、战略、土地等方面给这些陷于困境的开发商支些招?

陈劲松:招数很简单,就是建议小开发商能吃多少吃多少,不要盲目扩大,没有人逼着你去一定要做大做强,量力而行是最好的生存之道。实际上,目前的市场是饥渴的,手中有地的小开发商绝不愁找不到合作对象,也绝不会“死”得很难看。此外,做好产品,做好经营,是大多数开发商最现实的选择。

(6) 多数观点曾一度以为,不同级别的开发商自然有不同的活法,比如中小开发商在小城市还是可以有所作为的,但是现在看来,中小开发商是否连这点阵地也很难保住?中小开发商该怎么办?如果被淘汰的注定是他们,那么会出现令人担心的大型开发商独占市场的局面吗?

陈劲松：如上所述，大开发商和中小开发商各有活法，大型开发商不可能跑到小城市去做中小项目，这样的话对他们而言比较效益太低，并不具备优势。这个规律到现在也没有改变，将来也不会。而且银行作为商业机构，也会判断什么样的项目赚钱，中小开发商不会成为“弃儿”。所以大型开发商独占市场的局面基本不会出现。

（7）江西省代省长表示，“中低收入者买不起房，市长要负责”。这是否是代表地方政府传达了某种信号，说明在住房问题上，市场已经无法靠自身解决问题，市长要问责了？如果这些承诺真的成为地方政府的考核之一，这对房地产业、对广大民众意味着什么？

陈劲松：市长对中低收入者住房负责，这应该是件好事。但关键是如何负责，负哪方面的责？在我看来，多建廉租房，为低收入家庭解决住房困难，这是市长应负责的事情。而如果应找市场解决的问题也由市长负责，就是一种倒退。而且，要首先界定什么是中低收入者的标准，第二阶段再考虑怎么让他们买得起房，不能因此而打压了商品房市场。而且这种承诺如果执行不好，得利的势必还是有钱人，被打压后的商品房市场房价低了，有钱人就会囤积更多的住房。就好比对于广大中低收入者来说，吃粉丝是正常的选择，现在定出一个人人吃得起鱼翅的目标，因为鱼翅贵，就强制降低鱼翅的价格，不但要宰杀大量鲨鱼，最后鱼翅肯定还会被有钱人囤积。这对于大多数人来说则不是好事。

（文字整理/中国房地产报）

# 宏观调控对写字楼市场的影响

各地经济特征不同，政策对各地写字楼市场的影响也是不一样的。

■ 访谈/陈劲松

## 写字楼市场也受到宏观调控政策的影响

2005年以来出台的宏观调控政策虽然主要是针对住宅市场，但对写字楼市场同样存在着直接影响，原因有三个方面：

(1) 写字楼的供应同样受着土地政策的影响。过去的写字楼市场主要受各地新城发展模式的不一樣，各地对写字楼土地供应控制有限。但现在随着国家对土地出让严格控制等政策的出台，写字楼的土地供应将直接受到影响。

(2) 写字楼市场也受到外资的影响。当国家六部委联合发布《关于规范房地产市场外资准入和管理的意见》等一系列政策时，外资炒楼的现象基本不存在了，现在留在国内的外资基本上是长线持有，这样对国内的住宅和写字楼市场都有影响。

(3) 国家对于商品房和写字楼的政策是不一样的。如新税收政策对于商品房更加严厉，那么就有一种可能是投资客转向写字楼。

各地经济特征不同，政策对各地写字楼市场的影响也是不一样的。比如外资，当针对外资投资房地产政策出台后，文件规定如必需设立分公司或者办事处，这样对这三地的外资公司有直接的影响。而深圳外资公司进入少，上海、北京比较多。所以深圳写字楼市场影响就小，上海特别是北京的写字楼市场影响就大。

地方性的政策将会给各城市的写字楼市场造成什么具体影响，这将取决于各地最新出台的城市总体发展规划，世联将针对于这一问题在《地产评论》上作专题探讨。

综合来讲，不管是国家的还是地方性的调控政策对写字楼市场有影响，但相对于对住宅市场，这个影响不是很大。

## 决定写字楼市场发展的最核心因素是当地的租客

写字楼市场是当地经济的晴雨表，不同城市的写字楼市场表现很不一样。

一线城市尤其核心中心区的写字楼市场需求大，所以写字楼租金上涨的压力就小。因为这些城市盘踞着一些大型企业的总部或者是一些国际性企业的分部，他们对租金并不是太敏感。而随着中国企业的不断成长和国际化企业对中国市场的开拓，这类企业对写字楼市场的需求旺盛，可以说一线城市的写字楼市场是一派火红。

二线城市的写字楼市场首先取决于当地的经济的发展，当像杭州和大连这样的城市发展成区域性中心时，它的写字楼市场就会比较看好。

其次，二线城市的写字楼市场还存在着不同分级租客的现象。最好的写字楼租客是外资企业总部或分部，再就是全国性的国营企业，接下来是地区性的国营性质的企业，最后是民营企业。如果二线城市写字楼大部分是租给外资企业总部或分部的话，那当地的写字楼市场就看好，租金提高就有可能。

对于民营企业也要区分而论。民营企业分创业型的民营企业、成长型的民营企业和成熟型的民营企业。创业型和成熟型的民营企业对写字楼的需求会比较低，因为创业型的企业对租金非常敏感，有些企业根本就不会进入写字楼办公，而是找个路边的店面就可以了。成熟型的企业，比如万科、华侨城、平安保险、金地等，他们对写字楼的

需求也会比较低，因为当地政府基本上都会给这些企业批地，它们会自己盖办公楼。而成长型的民营企业，比如世联这样的企业对写字楼的需求就比较高。

所以说，各地的写字楼市场的发展取决于当地的不同租客类型和它们的比例构成。

## 二线城市的写字楼发展趋势

二线城市的写字楼市场发展不能一概而论。现在二线城市的写字楼市场还缺乏管理，比如，现在二线城市的写字楼主要是银行、电信、政府相关性的企业自己盖的为主，政府对租金没有限制，而这种楼多了的话，对当地的写字楼市场不好。所以政府要管住自己给这些企业批地，不然就害了当地的写字楼市场。

二线城市的写字楼市场还存在一个现象，就是并不是看质量来定租金的，比如深圳的诺德中心、中国凤凰大厦质量都非常好，如果这样的质量放在北京起码高出三分之一的租金，原因在于北京是区域中心，租客对质量有要求。

所以说，二线城市的写字楼市场发展趋势应该以深圳为参照系。写字楼也可以成为一个投资品种。当各种各样的服务性公司成长时，比如广告设计类企业，它们对写字楼还是有一定的需求的。

## 写字楼的最新发展

写字楼新的发展趋势值得关注。深圳、北京、广州等城市纷纷出台和实施了禁止在住宅办公的文件，工商局暂停为登记地址是民用住宅的企业办理营业执照。这将使得大部分在住宅办公的用户急于搬离，因此市场对写字楼需求量急升。

当网络经济和个性化经济时代出现时，SOHO办公开始出现了苗头，艺术家们在不断地聚集，旧厂房改造的工作室、上海的老房子、北京的四合院都已经成为这类人的办公场所。

(文字整理/世联品牌与公共关系部)

# 房价不单纯是供求问题

房价问题不是独立存在的，供求关系固然会影响房价涨跌，但单纯由供求关系来判断，却不能说清楚房价这事儿。

■ 访谈/陈劲松

日前参加一个房地产论坛，有一位经济学家讲，经济社会的所有问题都可以归结为“供”和“求”。理论研究学者或许可以这样下论断，但是我们都知所有经济模型的推论总要有一堆的假设条件，什么完全竞争啊，充分就业啊，往往都是一些现实中难以到达的理想境界。

所以笔者以市场参与者的角度看，这房价问题就不是独立存在的，供求关系固然会影响房价涨跌，但单纯由供求关系来判断，却不能说清楚房价这事儿。

## 理解2006年房价的关键：宏观调控没有错

通过2006年这一年的宏观调控，投资规模增幅有所下降，在一定程度上对房地产价值有促进上涨的作用。因为投资下降，就意味着供应下降，而市场的需求并没

有减少,供不应求的现象确实造成了房价上涨。

那么能因此就认为宏观调控是错的,是失败的吗?先回答一个问题,为什么要控制投资规模?我们要跳出房地产这个框框来看看这个问题。一直以来,有两只轮子在推动国内经济发展,一只是对外贸易,一只是国内需求。在对外贸易方面,外贸增长快币值就会有压力,因此需要控制国内的投资速度。在这方面宏观调控是达到了目的。

再来看看宏观调控起了什么作用,除去前面提到的投资规模增幅下降以外,宏观调控还在土地出让方面加强了管理,令土地出让更加公开化、透明化。

在未来的一年里,中央经济工作的总体方向应该是以加强和改善宏观调控为主,总体的调子就是调整结构、多层次保障、加强监管,这些工作会在两个方向上加强,一个是以建设部为主的产业部门方向,一个是以人民银行为主的金融部门方向。

而2007年的宏观调控有几点是需要坚持的,首先是要坚持90/70政策,这个政策是2006年房地产价格上涨的主要因素之一,大家普遍认为未来大户型供应减少,因此推动了大户型价格上涨,也成为房价上涨的领头羊。90/70政策的作用会在2008年以后发生作用,届时小户型供应增多,而大户型减少,在价格方面会有一定的抑制作用。所以这个政策必须要坚持下去,而关于小户型课题的研究,以及小户型如何向中大户型过渡,也会成为今后主要的思考方向。

第二个要坚持的,就是公共房屋体系。目前公共房屋没有起到作用的原因,在于供应量太少,不能有效完成社会保障的任务,影响到了社会情绪的变化,所以2007年应该加强廉租屋和经济适用房的供应。

另外要坚持的,就是对已经出台的政策加强监管,比如禁地令。此外,2007年可能会出台一些新的政策,如大户型保有税,这项政策在征集意见时,遭到80%网民反对,这可能会使得政策迈步较小,但启动是势在必行的。

理清了宏观调控的思路和作用,就不难得出以下共识:①2006年房价上涨确实是因为供需不平衡造成,因此加大供应成了大家基本的共识;②要完善税收,税收体系应该作为整体来考虑,不能再头痛医头脚痛医脚。



## 预测2007年房价的关键：用数字说话

2007年的房价是涨是跌呢？关于房价，要用几个数字来说话。首先看土地供应量，土地供应对房地产市场发生影响是在三年后形成，在建工程量能够影响两年内的市场，而批准预售影响到当年的市场。因此分别追踪这些数据，就可以分析出房地产走向。举个例子，2003年深圳关内土地开始紧缩供应，这不仅造成了2006年房价的上涨，也会导致2007年供应不足。而在另一个方面，银行又在加大力度推广个贷，不断放大需求，这等于加剧了原来就很突出的供需矛盾。

第二个要看的数字是币值。目前来说，人民币的价值还是被低估的，而人民币币值是衡量价格高低的尺子，当尺子缩水时，表象就是房地产价格在升高。2007年虽然国际上对人民币升值的压力很大，但有关专家纷纷预测币值不会升得很快，这就造成一个现象：钱太多了。也是放大需求的一个因素。

（文字整理/世联品牌与公共关系部）

# 增值税不是新鲜事

国家的增值税征收上来后，如果能用于增加国内微利房、廉租房的供应；取之于土地，用之于土地；取之于建设，用之于建设，这就非常非常地圆满了。

■ 访谈/陈劲松

## 从房产股跌停说起

2007年1月16日晚，国家税务总局“关于房地产开发企业土地增值税清算管理有关问题的通知”一公布，17日房产股就大面积跌停。

在股市里涨涨跌跌都是正常的事情，而大面积跌停就需要我们来问几个问题，为什么近两年来房产股会被普遍看好，为什么增值税政策一出房产股就不被看好了呢？

关于看好，我认为有两方面的原因。第一个原因就是房地产开发企业的会计制度有了变化，最主要的是对土地价值评估的变化。第二个原因是房地产公司特别是有大面积土地储备的公司有升值的因素。所以，近两年房产股被普遍看好。

关于下跌，主要是因为这次税收清算与以上两大原因都有关系。虽然你的土地储备很大，但你的升值空间要打折扣，并且打的折扣还不小。这对房地产企业尤其是房

地产上市企业影响不小。因为上市房地产企业必须要严格按照政策来办，没什么回旋余地。所以股民对这些企业的土地估值看低了，大面积的股票跌停就很好理解。

其实如果我们细细地分析一下这些上市公司的财务报表，就可以看出哪些公司已经计提了此项成本，已经做好了准备。哪些公司就根本没有计提，心中自有个判断。其实，有的公司是很认真地对待宏观调控措施的。比如万科，它就为了增值的这个事已经计提了几个亿。这样的公司就不太会受此次政策的影响。而有些公司心存侥幸，认为宏观调控只是说说而已，国家说了就说了，也不会真的征收。现在真的征收了。这些开发商的成本就失去预算，对这样的开发商的现金流就会有直接影响。这样看来，房地产股应该不会继续大面积跌停，而是有涨有跌。

## 增值税不会转嫁给购房者

有人认为此次增值税一开，房地产开发企业就会把此税转嫁到购房者身上，这是完全错误的。因为房价的高低跟开发商的成本没有这么大的关系。就算国家把一块地白送给开发商，一分钱也不收开发商的，开发商的成本足够低，开发商也不会像做慈善事业那样，盖完房子便宜地卖给购房者，还是会能卖多高就卖多高。相反的，我们也看到在1997年香港开发商那么高的地价拿的地，在1998年、1999年房价还是下跌了百分之五十。所以，土地成本只是开发商考虑的一个因素，并不能直接作用于房价。

另一方面，我认为增值税的征收会使得土地囤积的行为有所收敛。因为开发商会自己算这笔帐，如果有些地最高60%的收益要被国家拿走。还囤积那么长时间不开发，这合不合算？这样的话，开发商就会把囤积的土地拿出来，土地供应就增加了，就会使房价有压力，房价就会略微地下降，而不是上升。

## 由预征式改为清算式是一种进步

这次通知中明确指出，房地产开发企业土地增值税将实行清算式缴纳，取代现行的以“预征”为主的土地增值税缴纳法。

所谓预征式是项目刚开始建的时候，国家就按预售收入的1%比例预征土地增值税。而开发商最后到底卖了什么价，收入有多少，是不可能准确预计到的。并且是不是所有的土地都增值了同样的幅度呢？显然不是。比如说深圳和惠州，深圳升了这么多，而惠州就没怎么升。所以说，大一统的预征式缴纳就造成了许多的不合理，不公平。既然是一个增值税，它就不是一个交易税，也不是财产税。它是对土地增值的那部分加税，当然要清算。由预征式改为清算式这显然是一种进步，这样就更趋合理、公平。

我认为清算式对房地产开发企业有几个方面的影响。

第一，对长期囤积土地迟迟不开发的企业具有重大的影响。当初开发商获取土地的成本过低，如果土地价值自己上涨起来开发商是没有什么压力的。而现在这个压力就重新回来了，将会遏制像2005年一些开发商那样的疯狂拿地，囤积土地的现象。

第二，对开发商转让项目，尤其是转让土地有影响。原先国家政策对转让项目这方面没有说清楚，而这回是直接的明文规定了。因此，清算式缴纳将有效地遏制“炒地”。房地产行业有些人号称要做“土地开发商”。

他们说：“房地产、房地产，我就是做‘地产’——土地生产的”。现在我认为这些人要对自己的商业模式好好地计算一下，因为现在要对转让土地征税了。原则上，土地的流转不能全部地收死，但也不能使土地流转成为一种商业模式。使得国家作为土地一手批出来后，土地又在企业里作为第二手、第三手这样地流转，却迟迟没有形成房屋的供应。

第三，对房地产行业的名声有好处。增值税一出就意味着土地增值部分已经收归国家了，有效地解决了社会上一些人对房地产商所谓暴利的疑问，为房地产开发行业正名有好处。

国家的增值税征收上来后，如果能用于增加国内微利房、廉租房的供应。取之于土地，用之于土地。取之于建设，用之于建设。这就非常非常地圆满了。

（文字整理/世联品牌与公共关系部）





实际上曾经的和目前的很多“大公司”都不是大公司，因为：  
“大公司”不是名声的大小，比如“爱多”、“秦池”、“三株”；  
“大公司”不是业务范围的广或窄和营业额的高或低，比如“德隆”；  
“大公司”不是地域的大小。

| 第二章 |

# 大公司与小公司

# 我们追求一个怎样的公司

什么叫聪明——就是要假定人家的错误你也会犯，因此你不要再走那条路就是聪明。

■ 陈劲松

读罢王石的《我与万科二十年》，不禁感叹我们今天真的十分幸福。我曾经说过，什么叫聪明——就是要假定人家的错误你也会犯，因此你不要再走那条路就是聪明。王石的聪明在于及时地调整，我们的聪明可能就是在是否对人家之前的失误敏感。现在王石把他二十年的经历，尤其是曲折调整之前的前因后果展示给人看，不吸取教训就是我们太蠢了。

## 十几年的世联比万科要少了一轮还多

显然世联在几个关键问题上走的路子是对的。首先公司产权明晰，而且在前十年坚持创业人一股独大，虽然有人说我小气、保守、不开放等，但世联顺利地度过了“分金银，排座次，论荣辱”的创业期，可能导致公司解体的危险阶段。万通六君子创业的结果就是如此。我们同行业这方面的事情几乎是尽人皆知，体制决定命运，君子又何曾免于此劫？



## 专注于房地产领域的专业服务

“主业集中”这一点几乎是中国第一代公司花十几年时间才认识到的，我们恰好体现了“后发优势”。所谓“后发优势”，也就是“前车之鉴”的意思。倒不是我们聪明，反而是世联创业董事会成员经常在一起检讨我们的优劣势的结果。十几年来，不断有人问我会不会做发展商，而每次他们听到我非常果断地说“不”的时候，不是不相信，就是认为我们还没碰到机会，然后就举“顺弛”的例子。隐含意思是开发商比代理要牛多了，香港也有人用“蛹变蝶”来形容代理转变开发。但世联坚持认为“种麦子”、“面粉厂”、“面包房”、“面包店”是完全不同的四种行业，具有完全不同的核心能力，“面包店”做得好，并不比“面包厂”差；而“面包店”做得不好，期望再做“面包房”和“面粉厂”是于事无补的。

## 不投机，不承包，不包销，不赚快钱

世联始终问自己凭什么挣钱，怎样才能长久地赚钱，怎样才能心安理得地挣钱。世联这种学究式的追问，在世联前10年那种充满着机会主义的氛围中是相当不协调的。而正是这种刨根问底的态度而且坚持问了10年，才有了世联有别于同行的气质与做法，才有了世联人得以坚信并坚持的理由。也正是这样，世联才在两次大的宏观调控中，业绩都显著提升。对机会的认识，我认为有大机会和小机会之别。什么是小机会？就是挣快钱的机会，而大机会是时常不断扩大，效率不断提高，越来越正规。小机会稍纵即逝，必须抢；大机会则是大浪淘沙，必须强！太多的人急于挣快钱，反而使得做好准备、迎接大机会的人有了非常大的空闲，这就是世联选择长跑的道理。

## 主动规范，遵纪守法

这一条说着容易，真正做到要与环境抗衡就难了。记得有人问我知不知道代理业的“行规”，回扣给多少？我摇头表示不知，那个人绝对不相信的表情，让我心中

充满了自豪感。我真的不知道，而且我也不想知道这些所谓的“行规”，如果世联不守这些“行规”而丢了业务，我一点都不觉得可惜。世联是以评估起家的，1993年估价的“行规”是回扣给银行20%，发展到了1996、1997年竟然高达50%！不用说是否涉嫌行贿了，就是公司按章纳税的能力也不复存在，这种“行规”绝对是“行业死亡之规”。虽然有的公司采用了各种办法去处理，而且有法不责众之说，但世联1996~1997年毅然响应政府号召取消回扣，一分也不给。因为这样，银行常规估价业务迅速下滑，许多估价业务员离开了公司。为了生存，当时周晓华采用了“降低收费”的办法，意思是说我不给回扣，但我用收费低来回馈客户。不曾想，一石激起千层浪。得罪的同行们纷纷声讨世联不守“行规”，不守行业价格规定，告状信寄到人大和建设部。面对压力，如何选择？硬是在业务品种、GIS创新上下功夫，硬是逼出一个顾问业务线！当2005年，估价顾问部总业绩达到5000万的时候，再回头看，“主动规范”才能锻造一支强有力的队伍，才能锻造真正的竞争能力。“武林称雄，挥刀自宫”，此言不虚啊！

## 不断强化组织能力，不以市场份额为重

市场份额是组织能力强弱的结果和表现，而不是相反。我多次说过世联不是一个单纯追求市场份额的公司，业界大多数人认为这是世联打不过竞争对手的托词。行业内个人英雄主义和一个案例走天下的作风，使得“过瘾”、“大师”、“点子”满天飞，当然是以短期业绩论成败，以“搞掂”、“机智”论英雄。于是乎，“城头变换大王旗”、“各领风骚二三年”，追求这样的公司有多大的长远意义呢？如果把世联的业绩按年度画出来，如图1所示：

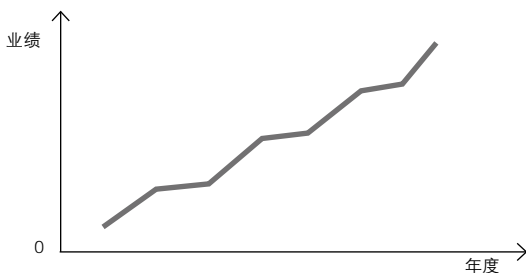


图1 公司各年度业绩图



“主动规范”才能锻造一支强有力的队伍，才能锻造真正的竞争能力

我认为这样比过山车好，这才是组织能力成长的体现。上一个台阶，就稳定住；站稳了，再上一个台阶。这意味着，人员不断成长，协调能力不断增加，组织得以健全。这样的发展才不是暴发式增长。暴发式增长为什么不好？这与暴发户好相似：抓住一个短机会，拼命搏一次，猛挣一次钱，之后呢？有可持续的能力吗？有稳定的团队吗？有下一次成功的充实和必然的条件吗？有一个成熟的心态吗？2005年比2004年集团总体业绩上升近50%，我高兴的同时，也有着担心。我对业务线上的同事还是要表达我这种战战兢兢、如履薄冰的心态，并忠告不要忘记组织能力的提升，管理好我们的增长——人才的成长、系统的能力和文化建设。

世联还是一个小公司，我说的这个“小”不是人员规模和业绩，而是指我们面向未来的能力。抗战结束后，国共两党的大小也说明了这个辩证的道理，谁面向未来的能力强？不是指人员规模和地盘大小，而是指谁顺应大势，谁的组织强壮，谁的战略正确，谁的文化优越。当这些确定之后，共产党夺取全国胜利只是三年而已啊。

# 世联迈向未来的三个门槛

世联迈过三个门槛，才能在将来成为一个不小的公司；否则即使明天我们翻了一番，我们还是一个  
小公司，一个小企业。

■ 陈劲松

世联到目前是一个什么样的公司？是“大公司”还是“小公司”？实际上世联目前是小公司！为什么这样说？这取决于我们是否弄清了“大公司”与“小公司”的区别。实际上曾经的和目前的很多“大公司”都不是大公司，因为：

- (1) “大公司”不是名声的大小，比如“爱多”、“秦池”“三株”；
- (2) “大公司”不是业务范围的广或窄和营业额的高或低，比如“德隆”；
- (3) “大公司”不是地域的大小。

而目前，世联人沾沾自喜的也还仅仅是这些。请注意！我举的这些例子，全是民营的本地成长的企业，不涉及限制行业和垄断行业。那么小公司与大公司的真正区别是什么呢？

## 取决于企业文化对企业规模的支撑

什么是企业文化？怎样才能对规模起到支撑？世联原有的企业文化能不能对

规模进行支撑? 大公司企业文化要做到以下几点:

(1) 企业文化要支撑企业内外部信息的透明化。一个上规模的企业, 信息(各种信息, 包括经营、计划、人力资源、成本、市场和竞争)的不透明将使得决策、商业判断、人员提拔、沟通成本等处于成本极高、效率极低的状态。随之而来的忙于应对和随意都是不言而喻的。

(2) 企业文化要支撑企业的风险控制和危机管理。随着世联人数的提升, 企业规模的扩大, 世联的风险和危机的机率成倍增加。企业的某一条线、某一个区域、某一个部门的某一个失误, 都可能会导致整个集团的解体。这绝不是危言耸听, “三株”怎么倒的? 德隆怎么倒的? 都是前车之鉴。世联的企业文化不能是唱喜歌, 报喜不报忧, 各级人员都要有这种危机意识。世联的企业文化要变革, 要增强文化的适应范围。

(3) 企业文化要支撑企业经营标准化。标准化是透明化的有效前提。小公司强调个性, 大公司必须标准, 从没有例外。没有标准化就没有可以把握的质量, 就没有比较的基础, 就没有清晰的决策和可以不断改进的服务。

当然, 自世联1993年建立, 世联的企业文化一直支持了世联的发展, 这就是: 遵纪守法、按章纳税、不给回扣、解决问题和平台文化。这是基础, 但还不够。企业文化要延展和在某种程度上适应企业规模发展的需要。

## 取决于用人的气度, 这是小公司向大公司转化的关键

小公司的用人一般会有以下几个特点:

- (1) 主管用的人都是与其同类的人, 相同思维模式的人;
- (2) 只用自己提拔的人, 排斥“空降部队”, 排斥外来的人;
- (3) 用人标准太多太复杂, 而且太多感觉式的标准。

这是中国企业总长不大的心结和狭隘思维的结果。世联要扩大事业的规模和范围, 各级领导必须跨越这个门槛, 要提拔新人, 注重运用社会资源; 否则领导力无法提升, 因为我们的系统是封闭的, 我们不可能产生新思维, 我们便会逐级退步。

## 小公司与大公司的第一识别符号就是研发, 以及运用研发找到各经营机构单位的内在统一逻辑

Google、戴尔当时虽然小, 但它们一定是大公司, 因为它们在研发方面走在最前面, 内在的经营有着统一的逻辑关系。世联5条业务线, 相互之间的关系怎么样? 没有研发做支撑, 没有找到内在相互紧密联系的内部逻辑, 这是目前世联碰到的最大门槛之一。2005年世联成立了本行业最强有力的研发部门, 这就是世联中国研究与发展中心。对待先进的管理思想和科学技术的态度是决定公司未来的关键, 我真诚地希望大家不要用排斥、怀疑的态度对待研发中心, 我们应该欢迎、支持、实践、总结、提建议、再实践。

世联迈过三个门槛, 才能在将来成为一个不小的公司; 否则即使是明天我们翻了一番, 我们还是一个小公司, 一个小企业。

全体世联人的目标是要向成为具有国际水准、中国最佳的房地产综合服务商迈进, 而我们目前正面对着中国最好的形势, 请大家一起努力, 共同建设一个稳健、创新、服务中国的世联, 让更多的人享受真正的地产服务。

# 不当梁山英雄

《水浒传》后五十回没人愿意仔细读，因为有太多的亲者痛、仇者快，谁都不愿意回顾，但这确实是一种必然！

■ 陈劲松

在员工大会上讲世联“迈向未来的三个门槛”，时间所限，有些同事未必全能明白，问大家的意见，也发现有许多问题要问。我也愿意再写这一篇文章来与大家进一步交流。

我想从水泊梁山一百单八将说起。论名声，梁山英雄可谓大矣！不单只是江湖中人尽皆知，就连大宋皇帝的大典上都刻着这个团队的名字。而一百零八个好汉更是各有各的精彩，江湖中听到“及时雨”、“豹子头”、“黑旋风”的大名无不敬仰，纳头便拜。

论战绩，从“三打祝家庄”开始，所到之处攻城略寨，官府恶绅无不望风而逃，对付高裘的围剿更是游刃有余，不在话下。

论地域，虽然不曾扩大地盘面积，但这是人家的战略；不过在中原大地自由行走，到京城随意放肆，也令江湖人等无不佩服万分。

可惜呀可惜，这一百多个好汉和他们的喽啰大碗喝酒、大块吃肉的日子不久，“聚义厅”也好，“忠义堂”也罢，就上演了解体的大戏！兄弟们生离死别，在江湖上杳无踪迹了。《水浒传》后五十回没人愿意仔细阅读，因为有太多的亲者痛、仇者快，谁都不愿意回顾，但这确实是一种必然！

究其原因：

一则，梁山团队的目标没有及时调整。

骨干人员（一百零八人）的个人目标也太低。所谓“逼上梁山”，上了梁山之后，在经历了艰苦创业过程，可以喝酒吃肉之后，他们想的不是“替天行道”夺取天下，而是怎么能把喝酒吃肉持续下去，维持下去。最不费劲儿的路子，就是被“招安”！宋江（老大）提出这个发展路径之后，虽然个别人也有疑问，但显然大多数好汉们不想再继续奋斗，只想保住饭碗。结果如何？被“招安”之后，朝廷根本就不容许你不奋斗，被派去打其他的江湖好汉，如“方腊”。结果，环境就是如此地捉弄了我们想休息的好汉——死伤无数。

二则，组织能力个人化，个人经验无法复制。

武松的拳、李逵的斧、林冲的枪、三阮的水、吴用的脑……每个英雄都有绝活，实战经验更是非常了得；但手下喽啰全是乌合之众。英雄不可复制，打仗全靠“智取”、发挥和偷鸡摸狗，关键节点诸英雄不可或缺，怪不得他们不想夺取天下，英雄们太累了。

三则，因人设岗，扁平化的管理架构。

要说扁平化管理的先行者第二是宋江，估计没人敢称第一。梁山是平台，好汉们有多大本事就可以翻多大跟头，大家都是兄弟，亲如一家。小事大哥定，大事汇聚一堂众议。虽然有排座次之说，但既不是搞打擂比武，也不是按科举文章，而是按江湖名气、侠义、武功、资历等综合因素，由大佬按印象定。关键的是这个座次并不是组织次序，是英雄们称兄道弟、进场前后的座次秩序。英雄们的本事就是岗位说明书；英雄们如何打仗，全凭大哥宋江调动、吴用的安排。安排得当，则顺；安排不当，则乱。“扁平化”的结果是，成败安危反而系于大佬一身，大家行动完全发挥特长，全无标准可言。比如李逵先生杀得性起，完全不听其他兄弟们的劝告，要大佬亲



自来才能摆平。

“扁平化”之于中国国情，梁山真是一个最好的写照：这是拒绝纪律，拒绝约束，拒绝标准的代名词！

四则，用亲如一家的企业文化来取化管理。

当梁山英雄人数不多的时候，梁山企业文化的优越性极强，效益显著，个人单产高。人人抓业务，分配相对简单，贡献一目了然，要管理何用？大家心思全在“分田分地真忙”上就行。

一旦人数增加，亲如一家的企业文化随即遭到挑战：

（1）为不伤感情，只能行赏，不能惩戒，惩罚都是象征性的。多大的错误，负荆请罪即应宽恕。

（2）大佬的权威性不可动摇，而宋江为了维持权威，必须事必躬亲，做到心里有一杆秤，达到认可的公平。我猜想宋江一门心思想受“招安”，一定是心力交瘁，知道了梁山制度之劣远比朝廷为甚之故。

（3）为顾全大局，兄弟们反而不能发表反对意见。比如林冲见到了高裘被宋江奉为上宾，结果如何，只能分家解决问题。

（4）家庭人数到某种数量（一百零八）之后，再也无法增加新人了。因为既然是兄弟，就要被大家都认可，沟通成本奇高。更何况，位子被兄弟们都占了，新来的人要接受多么复杂的局面？

五则，分赃文化造成没有形成专利的资产。

计谋、偷袭、运动战、游击战，在敌人没把你当对手的时候，个案成功没有任何问题；但我们知道即使是国共对头，也要靠三大战役。宋江率兄弟们投诚之后，如果能为朝廷建功立业，整个团队也会有不错的结局，不幸的是打的仗全然不是梁山的路子，对手也不是祝家庄，方式也不是单打独斗，全是阵地战、兵团作战、攻城夺城之战。

梁山英雄们作战之苦、之惨，几不忍卒读。悲乎、壮乎，感动其悲壮之余，不禁暗自对自己说，绝不当梁山英雄。

作为“一个个鲜活的面容”，我觉得是文学故事的成功，而这一百零八个好汉，

我只能觉得他们的手艺、技巧、喝酒、胆量方面有些天赋，其他方面不过是一群黑社会团伙的小混混而已。

（记得国外翻译《水浒传》这个名称的时候，就加上了“一群黑社会成员的故事”的注解。这也是鲁迅先生大力提倡不读中国书的原因吧？）



不能用亲如一家的企业文化来取代替管理

# 从“红军”、“八路军”到“解放军”

其实一个企业从无到有、从小到大的过程与红军的发展可以类比。

■ 陈劲松

## 小孩说大人话

去青岛和天泰的王若雄见面，他讲了一个故事：当代建筑艺术论坛中某位前卫建筑师在展示了几幅作品之后，开始痛骂房地产开发商：俗不可耐，践踏艺术……王先生总结为“小孩说大人话”，在基本上不了解中国实际现实的情况下，就讲大道理。

其实，小孩说大人话原则上并没有什么不好，比如我五岁儿子偶尔蹦出几个“但是……只好……之所以”之类，也挺可爱的；但是不能让小孩来指导实践。如果让我儿子来安排我家的生活，就可能比让李德指挥红军反围剿还要惨。

其实一个企业从无到有、从小到大的过程与红军的发展可以类比。星星之火如

何就可以燎原了呢？红军的发展历程，尤其是长征的历程，就是对抗强大的环境压力、寻找立足之地的历程，是认识中国现实的历程。

所以每次看到某些新企业创办之初就要“掀起革命高潮”、“在大城市暴动”之类的快鱼吃慢鱼的做法，就会联想起红军之初王明浪漫的左倾幼稚病。企业头三年到五年，根本谈不上大发展。当然，你有高科技可以不在此列，就像当年红军如果掌握了先进武器就完全不一样。这个时候，你的根本任务就是生存下来，生死问题不容含糊也不容浪漫的。

为了更好地生存，应该向红军那样，解决你的员工思想问题。比如“三湾改编”，把党支部建立在连队上；比如“遵义会议”解决领导层统一问题；比如向陕北长征解决根据地问题；比如“北上抗日”解决前途问题。

一个企业这时候走对了，就可以活下来了；但光活下来，显然也只是万里长征的第一步。

## 亮剑——企业最有魅力的一段

读王石先生的《我与万科二十年》，大家最觉得过瘾的是前十二三年，王石频频亮剑、力挽狂澜、惊心动魄的故事。其实任何企业的故事，最富魅力的一段就是活下来之后，在市场上打拼、强壮的过程。就如同抗日时期的八路军，那才是激情燃烧的岁月，一个个生动的以少胜多的战斗案例，那么机智、勇敢，那么率性和灵活。

之所以《亮剑》大受欢迎，相信那个八路军独立团团团长李云龙真正代表了中国人理想中的英雄——直率、坦诚、勇敢、机智。这是八路军的基本特征和使命，因为资源有限——小米加步枪；强敌在前——日寇和老蒋；没有支援——独立根据地，所以只能是随机应变、自我发展、自选动作，怎么有效怎么来。地道战、地雷战，打得赢就打，打不赢就跑。这种战斗，领导干部必须在前线去亮剑，否则根本无从指挥。

企业在“八路军时期”的故事也基本上是这个道理。所以中国企业中绝不缺乏辉煌案例，也不缺少战斗英雄，这与中国古代战场上的英雄如关羽、张飞、孔明是一脉相承；同时也因为太富魅力了，往往让人沉迷于其中。这也是企业长不大的中

国基因。

八路军有没有战斗力？有。有没有正面战场阵地战的能力，或许有。有没有三年内解放全中国的能力？没有。真正解放全中国的是有效转型了的八路军——中国人民解放军。

## 凭什么八年的战斗，三年就打完了

八路军抗战打了八年，还不是正面战场，凭什么解放战争同样面对强敌，三年就解决了呢？光是党的政策好、土地革命之类的原因吗？如果还是独立团那一套打法行不行？

从辽沈战役开始，我们就已经发现解放军已经超越了过瘾和亮剑的阶段：

- (1) 从独立团到大兵团协同作战；
- (2) 从小米加步枪到掌握先进的重炮武器；
- (3) 从军民鱼水情到大规模动员群众支前；
- (4) 从小根据地到把握战略要地；
- (5) 从团长加政委到参谋部、后勤部、政治部和前委；
- (6) 从战斗发展为战役。

如果说企业从小发展到“土八路”、“亮剑”的水平是一个自然过程的话，从“战斗”发展到“战役”则是一次飞跃。而这个飞跃是如此必要，以至于没有这个飞跃，亮剑就会慢慢失去光芒，因为敌人可能不给你亮剑的机会。这个飞跃如此重要，否则企业在“八路军”时期积累的成果和资源就不会形成再投入而被浪费。

小孩说大人话还情有可原，大人说小孩话则是不思进取的矫情了。

世联正面临着成长的又一次考验，无论什么岗位，大家都要成熟起来，因为未来值得我们去改变，而目前核心的改变是八路军转型为中国人民解放军。

# 社会要求企业负什么责任

## ——谈社会责任与企业可持续发展

社会不应要求“企业公民”负太多的责任；但一定要它负“公民”的责任，因为社会已经给了企业应有的权力。

■ 陈劲松

### “我想负责”与“你要负责”

2005年开始，“企业公民”、“最受尊敬”、“社会责任”等随着和谐社会的提出逐渐成为商界的主流话语。2006年，各种评比、论坛和文章更是一片新气象，已构建和构建中的各种指标体系正在引导着新一轮的企业发展潮流——节能、环保、慈善、公益、道德和利益相关人，甚至是健康、高效、诚信、守法、纳税、价值等全部并入社会责任的承包范围。可谓：社会责任是个筐，什么内容都能装。

问题并不是企业社会责任的概念，而是企业社会责任的实质内涵。

要说企业社会责任的极致典型当推至今还令人印象深刻的本人父辈所在的国营大厂，这种工厂在20年前的中国城市比比皆是。故不需要具体介绍大家也都清楚。



企业一定要负“公民”的责任，因为社会已经给了企业应有的权力

不只是办工厂，还有从幼儿园到职工大学；从控股家属子弟小集体企业到办饭店、招待所和文工团；从盖“经济适用房”（职工宿舍）到经营医院；从支援农村到支援部队；从组织政治学习到组织上街游行……试问这种企业的社会责任如何？

当历史已然翻过这“企业办社会”的一页之后，我们再反思当下企业的社会责任时，不应不顾企业的产权基础，也不应不顾市场经济的基础。有些社会责任在二十年前对，在今天就可能成为企业谋取私利的幌子。比如我想办学、办残疾人工厂而且非谋利，社会怎么也要支持一下给块地吧？对这种企业想负的社会责任，你怎么评价呢？

企业自报想负的社会责任，一定会给社会责任的评价带来困惑，如果没有困惑，就应该警惕——为什么他们想负这么多社会责任？就应该问——社会要求企业负什么责任？

## “企业公民”与“社会责任”哪个更好

如果问“公民”与“社会主义接班人”、“人民公社社员”、“劳动人民”、“国民”、“市民”等的比较，哪种称呼更有利于社会和谐？我会毫不犹豫地选择“公民”。同理，“企业公民”也要比“企业社会责任”更有明确的内涵界定。

“企业公民”比“企业”好，好在“公民”的概念让企业知道你不是一个单独的存在，你身处一个“公民”社会。这个社会要有秩序的运作，你才能活着；其他“公民”活不下去了，公民社会就不存在了，你也活不了。

“企业公民”比“社会责任”好，好在可以明确企业作为一个公民有什么责任、义务的同时有什么权力，而且“公民”的责任和义务以及权力是法律所规定的。比如“诚信”是企业的社会责任，不只你要“诚信”，也要宣传让更多的企业“诚信”。好不好？挺好，但不如按“企业公民”的办法好：不只你信守合约精神，还要所有与你签合同的人信守合约精神。如果他守合约，你就要主张你“企业公民”的权力，要求法律来主持公道；如果法律不能主持公道，你也要尽公民的义务推动法律的完善和正义的实施。



社会不应要求“企业公民”负太多的责任；但一定要他负“公民”的责任，因为社会已经给了企业应有的权力。

## 可持续发展的企业应负的责任

什么是企业的可持续发展？就是企业可以活得更长、更健康的发展吗？深圳大学李工有教授在十年前就特别强调，所谓“可持续发展”并不是不断发展，连续发展的意思，它的英文原称是“Sustainable Development”，即“可以支撑的发展”，含有如果不可支撑，就不要发展的意思。

那么什么叫“可支撑”？是什么在支撑企业的生存与发展？我觉得，“支撑”来源于内部和外部两个基本方面的因素。内部的管理、人力资本、战略和运营成本当然是重要的支撑，但这并不是企业可以生存的全部，甚至与外部环境和外部因素相比，反而并不是最重要的因素。

外部因素是企业的生态要素，企业的上下游，左右邻，社会秩序和大小环境，这些就是企业生存的决定性支撑。正因为是来自外部不是内部，所以由不得你来决定（比如天气突变，使农业企业受灾），你只有两种选择：一是尽可能地利用目前的外部环境；二是小心呵护环境，使环境更适合企业发展。

我觉得目前要求企业的社会责任不应是什么慈善和文化，而是在企业与上下游、竞争对手和市场秩序上定立起码的道德底线。我最怕一些企业一面高喊社会责任、公益、慈善、文化，一面压榨供应商，挖合作伙伴墙角，破坏商业伦理，钻法律空子。这样的企业可能会赚到一年多少亿，可能争取到全国老大的位置，可能捐不少的钱，出不错的书，但对社会的效益一定是负的。更何况，短线支撑出的畸形发展，长远又如何呢？把不义之财用于善是否就赦免了不义的恶呢？

“和”就是口中有粮，“谐”就是皆能发言。公民们都吃得上饭，都可以发表意见，“和谐”乃成也。本着这个和谐精神，我认为：“己所不欲，勿施于人”是谋求可持续发展企业的道德底线。如果中国人可以做到这点，如果中国领先企业可以做到这点，善莫大焉！

# 正直做生意 专业做工作

价值观不仅是一种认同，更是一种行为，它是用来指导实践的，这才是它的实质意义；而且它是一种选择，选择做还是不做，选择什么是对什么是错，更重要的是在重大困难下能否坚持。

■ 罗守坤

平时大家很忙，一段时间过后，我们都需要抬起头来看看路，不然可能会有一些迷失和沮丧。公司走过了这么多年，发生的事情对我们有什么启迪，我们工作如何更有成效并使我们自己的工作更富成就感，可能都是大家比较关心的问题，今天就与大家作个交流。

**价值观不仅是一种认同，更是一种行为；不仅是一种选择，更是一种坚持**

世联价值观的确定，是世联在发展历程中形成，员工全体参与，外部咨询机构协助制定的，不是少数几个人拍脑袋的产物。大家选择了世联，是对世联价值观的认同。认同大家都没问题，都觉得企业就该这么干，问题就在于遇到重大困难时，你怎么样去

做?你怎么选择?我们是不是还是在坚持着价值观来干?这才是价值观的实质。

举个例子,估价市场以前是现在仍是一个回扣问题比较严重的市场,世联认为估价给回扣这样的事情是不对的,这是我们的价值选择,而且我们这样做了。做的时候也遇到了重大困难:举反回扣大旗的第一年,世联估价业务从全深圳市第一马上落到第八,我们的人员收入也受到很大影响。在这种困难下,我们怎么做?我们如何选择?要不要坚持?世联不仅选择了继续反回扣,而且坚持了下来。现在世联的估价业务在深圳市又回到了前两位,还有很多这样类似的事例。所以大家都能看到,价值观不仅是一种认同,更是一种行为,它是用来指导实践的,这才是它的实质意义;而且它是一种选择,选择做还是不做,选择什么是对什么是错,更重要的是在重大困难下能否坚持,就像世联无论外部环境带来的困难如何,始终坚持反回扣。所以在此也向大家强调,要以不可妥协的正直来从事我们的事业和生意,以坚定的专业信念来从事我们的工作,这是两点非常重要的品质。

当然在这个过程中,阶段性的会有人迷茫,产生沮丧,甚至是放弃,这都是很正常的,也是我们不能回避的。在困难下才能真正显现价值观的作用,大家在认识这些困难后要学会从容面对。

## 专业始终是解决问题的工具,不是体现水平高低的手段

谈到专业,大家可能会首先想到专业是个很复杂的东西。实际上理解这个东西要看什么前提下来进行。如果是就专业谈专业,那它一定是个复杂的东西,但这是学术机构和科学家干的事。我们来谈专业,大家一定要认识到前提是我们从事一门生意,它是为我们的生意和事业服务的,所以专业始终是解决问题的工具。比如策划就是不断地解决营销问题。如果大家觉得专业始终是专业,可能就会产生以下两个问题:第一种是我们最不愿看到的,就是拿着专业在开发商面前显示水平高低,对实际问题视而不见,结果讲出来人家听不懂,自己还挺受打击,这是典型的“双输”;第二种情况是觉得专业太高深了,要研究透太复杂了,而且还一时解决不了,我们会产生自卑感,对自己没信心,觉得我们做的工作没价值,结果是在与开发

商沟通时，始终被别人牵着鼻子走。这两种情况都是我们不愿看到的，更不愿它们发生在自己身上。

专业始终是解决问题的工具，认识到这一点很重要，这样一切都可以简单起来。给大家举个例子：麦肯锡在给某个城市作规划建议的时候，出具了一份报告，拿给几位专家看。专家们一看，这报告哪有什么“专业水平”，不都是我们这些专家平时都说过的话么？但最后政府客户满意了，说要的就是这个东西。为什么？麦肯锡说了，我们只解决问题，实际上专家们说的都正确，但就是没有人作统一作整合，形成一致的可行的意见。我们给政府解决的就是这个问题。

所以大家看到，对于专业本身的认识很重要，它决定了我们的基本态度和做事方式。

## 成就的三个境界

这一点在不同场合和很多同事交流过，今天在这里讲，主要是想让大家对世联的核心价值观有个直观理解。价值观中的几个关键词“团队”、“承诺”、“信誉”、“解决问题”到底与我们每个人有什么关系？世联这个组织不是一个抽象概念，它由我们每个人组成，所以把人的发展阶段讲清楚很重要。

第一个阶段是“独立”：学会自己首先“搞掂”自己，不要连累他人，比如不要让父母再更多地为你操心。在团队中也是一样，不要老是让自己的水平低于团队的平均水平，这样你自己也不会有成就感。

第二个阶段是“助人”：自己没问题了，帮助别人成长和解决问题，获得更大的成就感。

第三个阶段是“以帮助别人作为自己的终极目标”。这对自己就有更高的要求了，核心在于要学会给予。大家公认犹太人都很会做生意，犹太人是怎么教育子女的？他们是自己有一片面包，一定想着分出一半来赠与别人。这种东西可能大家现在都会觉得特别“傻”，也不期望大家一下子理解，但希望能给大家提供一种认识角度。

祝愿大家能越来越从容地面对我们自己的工作，越来越成熟和进步。

# 天天向上，公司常青

一位记者采访德国宝马公司副总经理，问他怕不怕奥迪？他回答说：“不怕，我们非常关注丰田，因为奥迪是跟随者，而丰田有自己的商业模式。”

■ 周晓华

## 将优秀客户对我们的高要求转化为世联的服务标准

不论是顾问还是代理，我们都会经常碰到难伺候的客户。我们在服务过程中往往也会有一个趋势，喜欢服务于容易伺候的客户，而不太愿意和难伺候的客户进行合作。实际上，世联要想成为全国性优秀的公司，或者说行业上领先的公司，我们必须维持服务一批优秀客户，而不是容易伺候的客户。服务容易对付的客户容易使我们像温水里的青蛙一样，丧失竞争能力，最后走向灭亡。

天津2005年服务万科的假日风景项目，服务很艰难，中间也出现了矛盾冲突。到2006年，天津公司的总经理许昊和销售总监庞励在与北京代理部分享服务万科的体会时，感到虽然客户要求很高，挑战大，但是经过一年的磨合和不懈努力，我们自己

的进步很快。

通过此事可以看到，优秀客户要求的标准代表本行业最高标准。我们能够使行业中优秀客户满意，我们也就具有行业最好服务的口碑和能力。我们用这个标准去服务其他正在成长和追求卓越的客户，他们会非常满意和接受。因此我们确实应该把优秀客户对我们的高要求转化为我们对所有客户要求的标准；提倡和奖励服务优秀客户的员工，将他们的经验推广。我们要以服务优秀客户为荣，追求挑战；否则我们提出的追求卓越就是一句空话。

## 过程管理比结果导向更加重要

陈董前日来北京与北京公司中层管理人员进行了交流。在回顾世联成长的历史时，谈到世联代理部在早期快速发展时，狠抓服务质量；回顾顾问部的成长历史，顾问部成立最早的几年也对评审、工作流程、工作节点、报告质量等非常重视，并且也都有专人负责。反观现在公司的一些管理人员都是以结果为导向。因此，陈董建议北京各个业务部门设立专门负责关注公司人员成长、制度的执行和质量监控的负责人，他们的工作与业务指标无关。

记得早期陈董与万科的王石交流时，谈到结果与手段的关系。我理解“手段”就是对过程的管理。2005年万科的业绩很好，2006年也会快速增长。通过我们和万科合作，发现原因在于他们对过程监控得非常严谨认真。

我觉得我们应该回顾世联的历程，继续保持世联的优良传统，强化过程管理，使公司真正体现稳健，也就是质量稳定。

## 客户比我们自己更关注世联的发展

几件事情的触动：

(1) 2005年北京顾问部服务秦皇岛客户的一个旅游项目。我们在讨论时，客户的老总提到世联曾经出版一本有关旅游地产的书籍里面有日本模仿荷兰水城的案

例——豪登斯堡。然后说，我们可不可以做一个类似的项目。

(2) 2005年，北京公司配合集团出版了《新城模式》这本书。北京首规委王飞处长在世联还没将书籍送去之前，就在第一时间在书城买了一本。

(3) 鲁能地产集团看到《新城模式》这本书很感兴趣，想应用世联的新城理论对自己储备土地项目进行开发，也邀请世联为鲁能集团下属分公司的负责人进行有关新城发展模式的培训课程。

(4) 我在面试一名应聘世联人员的时候，当时问到他对世联看法时，他就拿出一本自己购买的《世联观察》，然后讲述他选择世联的理由。这时，我看到他在那本《世联观察》上作了许多阅读标记。

经过以上事件的思考，我发现一些和我们有业务往来的客户，没有业务往来的客户，包括应聘世联的人员，他们对世联都非常关注。他们经常登陆世联的外部网，购买世联的出版物。反观我们公司的员工，学习力和阅读力不如客户，敬业精神也不如客户。每次我和项目团队出去汇报的时候，都感到客户的敬业精神和拼劲都超过了我们。我们现在有吃老本的味道。我在公司经过办公室的时候，看到大家将内刊《星空》随意放到桌面上，也不知道大家有没有阅读过。我们的《地产评论》、《楼市中国》大家是否阅读过。这就提出了一个问题：我们需要一种什么样的学习态度。我们如不阅读公司内部刊物，不及时了解公司信息，实际上就丧失了对公司的了解，由此会导致对公司发展的迷茫，最终丧失自己的事业。

## 形成世联独特服务价值与生意模式：公司常青之本

前日北京公司顾问部去天津建委下属城市投资公司谈项目。客户约我们探讨《城市市政设施的融资方式》。北京世联顾问部在去之前做一个准备工作：请深圳顾问部同事收集国际和国内公用设施建设融资模式，共收集到8种模式。当时客户听完这8种模式的汇报，表示很有兴趣。当时就提出一起作“城市公交车站点的引资模式”课题研究。“酒鬼”酒在20世纪90年代末是一个很强势的品牌，价格很贵。但是后来走向了经营困境。究其原因，是因为它建立了一个高价位的品牌后，没有立

即形成系列产品，服务更广泛的客户。但是反过来看，目前在酒类做得比较好的品牌例如茅台、五粮液等都有很丰富的产品系。例如北京的二锅头酒，就有100多元钱的高档产品，服务于喜欢饮酒的高档消费人群；也有服务于大众，价位在20元钱的低档产品，实际上就是形成了丰富的产品系。包括在汽车行业中的丰田，也是一样。

由此我们就提出了这样一种观点，即一旦界定了某一个产品的品牌，接下来的任务就是以品牌为中心，建立广泛的产品系，以满足客户的多样需求。

2005年年初，曾有一篇文章介绍艾森哲的一个咨询顾问是怎样开展工作的。文章介绍说，他在接受到一项工作的时候，首先是登录自己的平台，寻找和自己项目相类似的成功案例，以及对这个案例的总结资料。

第二步对参与成功案例的人员进行访谈。

最后才是组建班子开展项目。这种方式充分展示了运用平台提高工作效率的办法。实际工作中我们可以加以借鉴。

我们努力在做的咨询服务专业，其核心就是从每一个经验案例形成一种服务模式。举例来说，在做房地产项目前期策划和顾问时，客户会提出：你的产品配比是怎么来的？你的定位是怎样来的？你的客户分类是怎样来的？我们会发现通过逻辑组织或市场推导是得不出结论的。也可能得不出令客户信服结论。惟一的办法，就是在咨询服务中，用最有力的说服方式——成功的案例与模式。实际上模式有很多种，有营销模式、产品模式、开盘模式，但最重要的是将这些案例重新定义，形成成熟的模式和案例。

比如说，在低密度物业研究中，容积率为1的产品组合在市场中成功地例子有哪些，它是怎样成功的；容积率为0.6的产品组合是怎样做的，有哪些成功的例子；联排在市场上有哪些做法；小独栋有几种做法；城市别墅有哪几种做法；都市休闲别墅、城市生态别墅有多少种做法。实际上在这方面我们如果进行系统地归纳和研究，形成我们的模式和案例，在做咨询服务时，对说服顾客非常有效，而且也能够得出产品组合和创新点。据我了解，万科的产品研发中心正在做高容积率的物业到底应该怎样组合，廉租房有多少种方式。实际上对于专业咨询公司来说，专业性体现在对成功案例的模式研究。



最近北京公司成功中标的一个项目，也是着眼于案例和模式。这个项目是在北京的CBD，准备做公寓。客户曾咨询做什么样的公寓。当时我们也研究了世界上CBD公寓的类型和标准，由此得出在北京CBD欠缺何种公寓。这种方式得到了客户的高度认可。

我们在北京代理一个高档项目，当时与客户交流稀缺物业销售方式有什么注意点时，实际上也是涉及到模式问题。深圳代理在深圳销售稀缺高档物业经验对于北京的销售有很多的帮助。

从上面的例子我们可以得出，不论是做顾问、代理、估价还是金融按揭，我们专业的努力方向在于研究案例，形成自己独有的服务模式。世联的核心竞争力正体现于此。

写到这里，我想起一位记者采访德国宝马公司副总经理，问他怕不怕奥迪，他回答说：“不怕，我们非常关注丰田，因为奥迪是跟随者，而丰田有自己的商业模式。”希望我们大家努力，形成世联对客户独特的服务价值与生意模式，走自己的路。这就是公司常青之根本。



我们要以服务优秀客户为荣，追求挑战



# 给顾问的顾问

“什么是顾问？就是那些对别人的问题给出解决方案，而自己的问题一塌糊涂的人。”以上说法在现实中案例太多，不胜枚举，确实给行业带来不小的伤害。所谓“己所不欲，勿施于人”，你当顾问和策划的人，怎么把自己的事情不顾问策划一番呢？

# 给顾问的顾问

## ——倡导一种为自己策划和顾问的风气

顾问和策划的培训，以及市面上相应的书籍往往集中在如何给客户进行顾问和策划上：模型、工具、案例和程序。这当然是十分必要的，但这并不足够。

■ 陈劲松

“什么是顾问？就是那些对别人的问题给出解决方案，而自己的问题一塌糊涂的人。”

以上说法在现实中案例太多，不胜枚举，确实给行业带来不小的伤害。所谓“己所不欲，勿施于人”，你当顾问和策划的人，怎么把自己的事情不顾问策划一番呢？

顾问和策划的培训，以及市面上相应的书籍往往集中在如何给客户进行顾问和策划上：模型、工具、案例和程序。这当然是十分必要的，但这并不足够。

经常碰到我们的顾问和策划有如下的抱怨：

- (1) 经常遭遇客户的不满，有失败感；
- (2) 做的都是琐碎的日常事务，没有成就感；
- (3) 线索太多，没有头绪，出不来大思路；

- (4) 客户的人事关系复杂,不知如何应对;
  - (5) 一个问题解决了,另一个问题又出来了,总有解决不完的问题;
  - (6) 按客户的情况,解决这个问题是不可能的,怎么办?
  - (7) 这个产品根本就没有特点,怎么营销?
  - (8) 客户不信任我,其实好多个点子都是我一早提出来的;
- ……

以上这些问题在日常工作中经常困扰我们,并使我们日常的有关技能大打折扣,影响了工作的情绪和效率。大家一般的做法是感叹一番,然后承认现实,继续投入工作。希望时间和最终成果可以解决问题,我觉得这不是上策。

当然也有人,尤其是新入行的策划顾问们发现原来选择的行业与自己想像中的根本就是两码事,因此而放弃。此乃下策也。

我认为要从顾问和策划工作的本身规律性认识入手。

这方面比较正规的,当然是西方关于顾问本身的研究,比如麦肯锡的系列,但因其面孔严肃过头,给人难啃的感觉。我比较欣赏一些做顾问的人对自身工作的轻松而嘲讽的总结,比如奥格威的《未公开的选集》之类,当然还有一本台湾翻译出版的《顾问的秘密》(The Secrets of Consulting),杰拉德·温伯格著。由于大陆尚未出版,我愿意将我的读后感与大家分享,借此倡导我们顾问和策划让自己的工作成熟起来。

大家如果读到以下“法则”,千万别会心一笑,然后就以为是我在故意给大家讲笑话,寻个开心。事实上这些“法则”是深受西方顾问专业人士推崇的经典。

- (1) 功劳法则:如果你计较功劳是谁的,就什么事也做不成。

客户若是想把功劳归于顾问,就必须先承认自己原来有问题,这个要求太不合情理——尤其是职业经理人。因此,只有那些表面上看起来没有任何成绩的顾问,才是客户下一次还愿意请的人。那么顾问实际上是否真的有成绩呢?这是个千万碰不得的问题,不管你的答案是什么,都对顾问有害,因此一个称职的顾问绝不会让任何人提出这个问题的机会。

- (2) 困难法则:若是不能接受失败,你将永远无法成为一个成功的顾问。

把话说白了，你不过是造就出一个新的问题，来取代你千辛万苦才解决掉的旧问题。一旦你解决掉头号问题，等于你给了排名第二的问题一个出头的机会！如果你侥幸地把它也干掉了，但是还会有下一个问题冒出来——无限多。

(3) 时机法则：知道该怎么做 (know how) 所得的酬劳远不及知道何时做 (know when)。

其实“工程学第一法则”就是“如果东西没有坏，就不得动手修理”。多数时间，在世界上多数地方，不管人们有多么的努力，不会有什么意义的事发生。因此，如果别人没有雇用你，千万不要去解决他们的问题。而且务必要向他们收取高额的费用，交到他们甘愿照你的话去做！

(4) 波顿定律：凡是无法解决的问题，就把它当作特点。

这不是自私自利的出发点，这是用宝贵的时机来帮助我们的客户走出困扰！事实上，医学界对“波顿定律”一向知之甚深：开发出的新药会有副作用，这是常事，然后用这些副作用变成“特效药”！

事实上，“波顿定律”的演化就是“脸上贴金定律”——如果你找不到特点，就用捏造的！房地产几乎没有找不到特点的事儿。

(5) 人事定律：你愈接近找出谁是问题的元凶，解决问题的机会就随之降低。

因为现在看起来非常愚蠢的决定，在当时总是有许多即正当又充分的理由，而且最需要负责人的人如今就是你的客户。因此，记住你是顾问，而不是地方检察官。研究的目的是不是批评。

(6) 五分钟定律：客户永远知道要如何解决他们的问题，而且总是在头五分钟就把解决之道告诉你。

因此，只有没有经验的顾问才害怕找不到事情的真相。我们的客户已对问题思考了很长时间了，但他们被洪水般的事实所淹没了。顾问需要把它提炼出来，稍事包装，再复述给他们听！线索始终在客户那里。

(7) 大客户法则：千万不可让单一客户超过你生意量的四分之一。

不用多解释，可能接完一通电话，就会丢掉三分之一的生意。

(8) 生活法则：凡做顾问的人，为了能对自己说“是”，就要能够对任何一个客

户说“不”。

本该婉拒，但怕丢失客户。一旦你不敢对你的客户说“不”，就失去了一个好顾问的能力，也失去了客户对你的尊重，这会大大增加你终将失去这笔生意的机会。

**(9) 点子捐献法则：把它们捐出来，不怕！**

拼命寻找保护自己想出来的点子的方法，是因为怕点子被人盗用，或想不出新点子。亚里士多德说“不是一次，不是两次，而是无数次，相同的点子会在这个世界上出现”。何况，是为我们付费的客户。他们会欣赏我们，这一切会增加我们的生意机会。

**(10) 定则形象法则：他们付给你的钱愈少，他们就愈不尊重你。**

客户请一个很便宜的顾问，完全违反了他们的本能和自尊心。价格是一个重要的过滤装置，当你把价格无限次降低到他们心目中的数字，我敢跟你打赌——他们对你的尊重会荡然无存。

**(11) 信任法则：赢得信任的招数就是可预期和不要任何花招。**

顾问的态度、工作不能经常出现不可预期的变化和各种花样繁多的解释。人们不会告诉你他们是从哪一刻对你不再信任。赢得信任太难，失去太易。

# 怎么能让我们专业起来

世联有个说法叫做“我们因做足功课而专业”，听上去像是小学生在准备考试，虽然挺天真幼稚，好在有认真和努力的态度，十年来一直未敢轻易更改。

■ 陈劲松

## 专业人士，谁信呢

当社会上专门给“专业人士”制造证件的公司越来越专业的时候，专业人士的处境就开始不妙了。与此相映成趣的倒是“诚信企业”反而越来越多，记得某位艺术家真的用相机把他从大街小巷拍到的各种“放心”企业和“放心”产品共计一百种汇集一起，就给人一种奇特而复杂的感觉——中国人完全处在各种“放心”的环境中：吃放心早餐，喝放心奶，穿放心鞋，从放心中介那里租放心楼，用放心家具，听放心碟……

专业人士比较麻烦，他们不能像企业或商品那样举一块牌子，写上“放心专业人士”，而只能凭自己和别人去说。而说实在话，就是你像祥林嫂那样不断地反复地说“你是放心专业人士”，谁信呢？即使让别人（比如打过交道的客户）去说，在“传



销”还没有恶名昭著的时候还管点用，现在也让人将信将疑了。

专业人士，就是号称在社会分工中专门从事某一部分而且有着这部分所要求的技能的人。也就是说，某一专业人士一定不是什么都会干，而是只会干某一专门工作的人。正因如此，社会就会把这部分工作分开给他干，从而整个儿地提高效率。目前的问题是，社会如何判别，他就是那个人呢？

“假证”的专业制造商们一定没有想到，人们判断专业的标准会发生目前这样的大逆转：各种专业证书等证明人们技能的东西都要附着在可信的人身上才能发挥作用。而如果这个人可信的，还会买你的“假证”吗？

## 专业信用，怎么建立

我们的专业信用是建立在各种专业职称和专业评级上的吗？以前是，现在很难说是。在上百个教授支持“水变油”的情况下，在甲级医院治病可以买到毒药的情况下，只指望政府监管就起到力挽狂澜的作用，太过幼稚了。

记得一次行业协会的讨论，中心议题是鉴于目前房地产经纪行业被诟病太多，应该由行业协会颁发“诚信中介”牌匾以便百姓识别。大家最后不约而同地将精力集中在：如果发下去之后，那个“诚心中介”，不诚信怎么办？如果它利用这个招牌，骗老百姓然后一走了之，协会负什么责任？结果可想而知，协会不能干这种事。

还有一种建立信用的办法，就是提高专业门槛，当证书的门槛有问题了，就提高钱的门槛。这种办法的好处是把你不好好干的损失加大——比如强制性增加注册资本，强制性购买专业保险，强制性的个人专业注册，强制性的法律责任。本人是颇为赞赏这种方法的，这肯定比门槛低强，比如为什么大医院出事频频，人们还是去大医院也不愿看江湖医生？就是出了医疗事故，人们有索赔的可能。这种方法为什么在现实中不能实施？一是整体行业的收费会因此提高，这是初级阶段老百姓不愿意接受的；二是整体的法制环境问题，比如谁来执行强制？三是房地产中介服务内容五花八门并未标准化，比如营销的定位问题：是豪还是小，并非有事实的检验标准，怎么判断专业失误？

当然，还有一种我们中国人的传统办法来建立专业信用——让没信用的人和机构自然死亡，所谓世代相传的百年老店模式。这是几代人不倦怠的心口相传、孜孜以求的结果。想当年，同仁堂也好，胡庆余堂也罢，是不缺乏竞争者的，而且他们的信用和竞争者估计也差不多，只不过他们坚持下来了，其他的不是转行就是关门，剩者为王也。想来想去，还是我们中国自己的办法最适合中国的实际，只是坚持太难，连毛主席都说“一个人做点好事并不难，难的是一辈子做好事，不做坏事”。

## 因何专业

世联有个说法叫做“我们因做足功课而专业”，听上去像是小学生在准备考试，虽然挺天真幼稚，好在有认真和努力的态度，十年来一直未敢轻易更改。

因什么而专业的问题，我觉得是一个值得思考的大问题，不同的人有着绝对不同的答案。比如“假证”的制造者们就相信“因证书而专业”，科技爱好者相信“因技术而专业”；聪明人相信“因思路而专业”（所谓思路决定出路），等等。

本着“做足功课”的态度，一直想了解比我们更专业的人怎么说这个事儿，直到学习大前研一（被誉为亚洲最专业的咨询顾问）的《专业主义》。

“对于从事各种专业技术工作的人，区分出哪些人是专业的，哪些人只是徒有虚名，就是顾客至上。”为此大前非常隆重地向我们推荐了医学界的“希波拉底誓言”（The Oath of Hippocrates）：

- （1）请允许我们行医，我要终生奉行人道主义；
- （2）请向恩师表达尊敬与感谢之意；
- （3）在行医过程中严守良心与尊严；
- （4）以患者的健康与生命为第一位；
- （5）严格为患者保守秘密；
- （6）保持医学界的名誉与宝贵的传统；
- （7）把同事视为兄弟，不因患者的种族、宗教、国籍和地位的不同而区别对待；
- （8）从受孕开始，即把人的生命作为至高无上之物来尊重；

(9) 无论承受怎样的压力,在运用自己的知识时也不会违背人道主义。

“向上帝发誓,以此为职业”这就是专业(Profess)的本意。大前研一的著作很多,说实话,读他的东西始终没让我明白为什么世界对他如此推崇,直到读到这一篇;我也曾被“希波拉底誓言”深深打动过,但当大前把它与专业紧扣在一起的时候,我才如此地被震撼。

专业能分工的基础,尤其是像房地产中介这种非科技行业分工的惟一基础就是道德基础——近乎宗教一般的信仰和誓言,我们出售的就是这种誓言,而更为关键的是顾客购买的也是这种誓言。为此,人人都可以是专家,人人也都不是,只需看你是否坚持你的誓言。你的技术、思路、经验既重要也不重要,惟一的是你是否以客户为出发点。

## 让我们专业起来

让我们专业起来。

从基础开始,发出我们的誓言。

不必要求所有人同意我们的观点。

最起码在我们周围的人能团结一起。

这个誓言,同时也必将是我们的尊严。

而只有尊严,能持久地支持我们面向未来。

# 纯粹：一种态度

纯粹，作为“杂碎”时代的另一种选择，成为这种过渡的希望和标志。

■ 陈劲松

一年前的一天，潘石屹送我一本书叫“杂碎”，说是SOHO尚都的“楼书”，其实里面基本上找不到楼盘的影子，满篇都是目前的流行趋势——混合的、自由的、杂碎式的时尚——为这个纷乱的世界留下了一个纯粹混杂的注脚。记得，那天刚好约在上海的典型时尚符号标志地“外滩3号”吃饭，殖民地的古老建筑、形式大于内容的西餐和沪申画廊中当代艺术交相呼应，“杂碎”倒真是合乎时宜。

只是有些“闹”了。

浮华的本质是喧哗和浮躁的。当旧有的统一价值观开始走向多元；当社会开始市场化的分层；当原有的话语权力和分配秩序被打破；当媒体结合着信息时代的到来——一切都躁动着，就如同十月怀胎的母亲分娩前的感受一样，她在忍受着目前的疼痛，等待着一个新生命的到来。因为她知道，随着那一声响亮而有如天籁般的啼声，将诞生一个纯粹的生命。

我深深感到，我们这个时代的一大特征就是莫名其妙的自负，觉得比过去的一切时代都要优越；更有甚者，认为这种喧哗的生活就是一种全新的生活方式，故而拒不承认任何古典的或典范时代（Classical or Normal Epochs）；人们确信自己拥有巨大无比的创造力，却又不知道应该创造些什么；他可以主宰一切，却又掌握不了自己的命运；掌握了更多的手段、更多的知识，但“今天的世界依然缺乏根基，漂泊不定。”（加塞特：大众的反叛）

我们为了寻求安全感而筋疲力尽，结果导致对自己生命的本质展示毫无知觉，一味沉湎于时尚、习惯和无聊的话题。

我始终觉得这是一种过渡和准备，整个中国的市场经济都在过渡（所谓“过渡时期经济学派”）和准备迎接新生命的诞生：

市场在迎着新规则和伟大的公司；

艺术在迎着新语言和大师级的人物；

人们在迎着新的生活方式和内心的平静。

纯粹，作为“杂碎”时代的另一种选择，成为这种过渡的希望和标志。

因为：海量的信息需要梳理，不同的理念需要坚持，最终的赢家需要时间。这是一种不妥协的态度——简单而执著——人，可以选择自己的生活，而不只是迎合。

# 慎言写史

深圳房地产中介写史是一件值得期待的事情，但要做好这件事，第一必须要有自己的脉络，第二要选择好的角度。

■ 陈劲松

## (一)

日前，某某资讯中心编辑谈及其计划为深圳房地产中介写史。览其大纲，洋洋洒洒十来页，所罗列的大致是房地产中介行业基本概念、经营模式分析、中介市场竞争格局分析、业界人士观点以及所谓的时下热点专题，真正渗透到中介行业发展历程的内容却甚少。

为一个特定的行业编史、写书是件很有意义的事儿。中国房地产中介行业出入门槛双低，而在目前从事中介工作的人员当中，也普遍存在对行业的发展不清楚的状况，对行业的未来怎么会不是一堆疑问？

有一部行业的发展史，无疑相当于给行业人士引路。所谓引路是要从历史中寻找借鉴，则是编史人必须慎重的事。中国史的重点也正因为着力在上下五千年，中国沿

着什么样的路走下来，为什么发展成为今天的现状，一代代读史的中国人对未来才有希望，才不断寻找到方向。无史为鉴固然遗憾，但倘若史不成鉴、不如趁早收笔。

## (二)

大家都爱读史，正史、野史，林林总总充斥着市场。如果问什么样的史书读者群最多，排一排反倒是非正史类。为什么呢？可能的原因有三：一是非正史类不用对事实负责，可以天马行空、信息量大且杂；二是“花边新闻”多多，最能满足人对过往未知领域的八卦心态；三是既然非正史，语言文字自然丰富多彩，引人入胜。

往往，此类文字读过之后也就一笑了之而已，最多被作者的臆想白描带着你凌波微步爽快一把，定过神来似是而非，自然难敌正史的厚重，或叙述某一段历史的发展轨迹，或真实记录下前人走过的种种路，再有人来，能知根知底，不重蹈覆辙。

这也就提醒意欲写史且写正史的人：

- (1) 史非杂记，这一条对写史来说非常重要。不要企图通过一部史解决太多的问题，给它赋予太多的使命，否则只能蜻蜓点水，泛泛而谈；
- (2) 史就是史，是陈述前人的过去，切忌在历史里去探讨不可控的未来；
- (3) 写史的人，一定要是所写知识范畴内的专家。

## (三)

再回到为房地产中介写史上来。为深圳房地产中介写史是一件值得期待的事情，但要做好这件事，我认为，第一必须要有自己的脉络，第二要选择好的角度。

深圳，是国内房地产中介行业的先驱与先锋城市，那些曾经或依然活跃在这个市场中的人，他们的探索是在为行业发展探路，印证的正是行业的发展历程。在历史的发展进程中，真正需要浓墨重彩的就是那些敢于吃螃蟹的人物，那些有悲剧色彩的、探索路子失败、令人钦佩的人物。

例如桂强芳，中国房地产咨询业的创始人。创办中国大陆第一家房地产专业公司——深圳国际房地产咨询股份有限公司，创办《中外房地产导报》，主编第一套房地产经营改革管理丛书，主编中国第一部房地产专业年鉴，举办第一次城市地产论坛，他对中国房地产中介的发展影响力之大，被誉为深圳地产中介“教父”，但行业新人了解几多？

还有众多曾经在行业内叱咤风云、十多年间在深圳进行各种实践的人物，谁成功了，谁退出了，谁在其他路上兜了一个圈又回到原路上，现在留下的是哪些人？例如由中介转做开发、牵涉命案的惊心动魄的故事；还有尝试在中介做包销的，给开发商打保证金的世界纽扣大王浙伟星，还有谋求与开发商建立“战略联盟”的，进行股权结构调整的；想在深圳三级市场做吞吐业务的，等等。这种种尝试为什么随着行业的发展都没有形成主流？

从这些人物的故事来写这本中介发展史，鉴证的意义才具备。例如很多人问，世联为什么不做开发商，这就是因为他对历史不清楚。刚入行的人想在生意模式上进行一些“创新”的尝试，殊不知房地产主流早就有了判断。因为十多年来，前人用活生生的例子就那些赌博性质、非行业发展主线的商业模式，为后来者圈下了“生人勿进”的禁地。所以，没有历史作为教科书，重蹈覆辙在所难免。

从另一个角度来说，深圳房地产中介行业在全国能处于领先地位，离不开深圳市政府、协会为行业发展创立的良好市场环境。走访刘佳胜、李加林、罗志辉等等领导，能了解为什么深圳政府从不效仿其他区域，透支自身信誉给企业挂信誉中介或者评选“十大”；行业垄断、网络出现、三级市场开设地铺为什么对中介没有造成曾为人担心的致命冲击；从何时开始，行业协会成立；为什么国营企业中介——深圳房地产交易所、城建交易所到最后都退出了江湖；第一本中介行业的营业执照给了谁；第一批全国经纪人实务考试体系是如何形成的；第一批深圳的估价师在全国总量的百分比，等等。这些都能体现中介发展的精髓，也能体现深圳的特殊价值。

在一个行业的发展史上，可供选择的有价值的角度数不胜数，史实自是横看成岭侧成峰，关键是你指引读者看到的价值是什么。既然是给中介发展写史，陈述失败的尝试，如何炼成中介主流是必不可少的。当然，也可以从中介市场份额历年来



在全国分布的特点、从各专业（如策划）诞生的角度，给到读者一些规律性的东西，那是仁者见仁，智者见智了。

#### （四）

说句实在话，要好好写史，你对资料的占有量必须比所有人都大，与行业、政府互动，落实到人，落实到相关文献，甚至要深入各龙头企业，掌握他们的内刊，各企业自身的发展历程，通过各企业阶段性的关注焦点来整合最全面的信息。好在深圳曾经有一份《中外房地产导报》，真实地记录了很多史实。如果仅仅通过简单地找些人员神吹两句，随意性太大，那最多能叫《深圳房地产中介杂谈》。

世联曾考虑过为房地产的中介行业编史。但是经过一段时间后我们发现无法做这件事。我们自省，发现文字中总是站在自己的立场说话，这样的史被人读来，谁人信服？不写也罢！

曾有人要为万科写史。当时，执笔的两位记者来采访我。问他这部史准备形成什么样的结果，答曰：要写成如《万历十五年》。能写成《万历十五年》自然好，视角独到、“大历史观”意义深远。但结果却是急功近利，写出来的东西完全走样。

干大事原本就要付出辛勤的劳动，何况冠名编史。编史要付出常人难及的勇气和忍耐，人力、物力、精力，甚至穷其一生的时间。“史”缺乏时间的浸淫本难定型，往往千秋功罪，留待百年后才有公正的评说。所以，提笔可以，慎言写史。

# 房地产经纪如何成长为一个真正的行业

立志成为中国经纪行业领先者们，当务之急是共同探索并遵守行业的一些基本规则，比如推动政府信息的全面开放，建立行业竞争的道德底线和经纪人制度的有效执行，让客户真正认可这个行业的价值。

■ 陈劲松

## 成为行业的标志是什么

难道说目前我们房地产经纪行业还不是一个行业吗？每年大量的二手楼在成交，而主要是由分散在各地的“经纪行”和中介公司撮合，中介机构在“看楼、合同、办证、过户”等一系列过程中不仅不可替代，而且还为整个市场提供了丰富的资讯和便捷的效率。

就像红娘媒婆的数目宏大，作用明显而不可或缺一样，我们到目前为止还不能称婚介是一个行业。或者说称之为行业，是需要门槛和标准的，比如服务业中的会计、律师和保险。红娘与它们的区别在哪里？

首先,市场需求的多寡并不是行业得以成立的标准。中国几千年男女之结合的需求,量可谓不少,而“父母之命、媒妁之言”的传统可比房屋和土地买卖的传统要更早,也更与广大人民群众的生活相关,正因为如此,中国的红娘数目巨大而分散。很多进入房屋中介行业的人就是冲着这个需求来的,可是进入之后问题才真正冒出来,需求量大并不意味着你能把生意做大,不意味着可以转化为支付。

其次,当所有参与者八仙过海、各显其能、服务模式创新层出不穷的时候,我们应该知道,这与一个稳定行业的要求是越来越远的。换句话说,目前房地产经纪业内的做法——吞吐、瞒价、做局、保险、搬家、装修、改名、保证金……与其说是满足客户需求,不如说是使这个行业更接近于碎片化和个人化,更像收钱的媒婆,而非一个正当的职业。

经济学家熊彼特认为,“如果人类不把绝大多数的日常行为融入(不假思索)‘习惯’,并且把这些‘习惯’传承下去,那么社会将无法维持,哪怕是一天的正常生活”。如果我翻译他的话做为房地产经纪行业(几乎是所有行业)的指南,就应该是“如果一个行业不把大家的日常行为融入某种‘行规’,并形成模式习惯的话,人们只能认为这个行业是混乱和不可捉摸的,从而无法与之交流和做生意”。

当一个行业大家都还没有形成“共同范式”的时候,这个行业就不能有效扩展。

## “投资少,见效快”的行业基础并不存在

追求“投资少,见效快”是适合大多数中国人心态的事业,因此“短、平、快”和自发地“滚动”就成为大家进入房地产经纪业的大动机。当一个行业既不需要高科技,也不需要高学历;进入的门槛很低,退出的门槛更低(想干就干,想不干就不干);机会多,可以延伸的服务更多(比如顺便卖家电、保险、装修);自发地滚雪球,还能用客户的钱开店。请问,这样的行业是什么行业?几乎房地产经纪就是惟一的了,难怪市面上经常有人振臂高呼要争当老大,“短、平、快”之外再加上可以“做大”,谁不想试试?

事情往往不如表面上那样风光,且不说拿客户的钱开店这件事是否可以持续下

去,当一个行业具备以上优点的时候,它也一定同时具有以下缺点:

- (1) 竞争者众多——进入门槛低;
- (2) 从业者更换频率高——退出门槛低;
- (3) 恶性竞争——不需技能;
- (4) 服务不能界定——延伸服务多;
- (5) 风险甚高——机会多。

这是一个事情的两面,我们不能只看一面而对另一面视而不见。从经济学规律上看,并不存在一个“本小、利大、门槛低”的行业。事实上,经纪行业的风险还不止于此。比如“经济周期性”这个特征,已经让上海的同行人大吃了一把苦头,加上政策影响的因素,将使之雪上加霜。

如果让我来说这个行业的基本特征,我不会从投资者角度,而是从经营者角度来说:这是一个靠人服务于人的行业,是咨询服务业。它需要的基本投入前提是人的管理和专业价值——这几乎是这个行业的全部资本。

## 大企业与大行业的关系

虽然目前社会上对我们经纪行业的不满、批评甚多,但我们看到行业中的同仁想将自己的企业做大的愿望亦甚强,这当然不是件坏事。“做强做大”是目前中国业界的主流话题,比如先做大呢还是先做强之类,各有道理,我只想说说大企业与行业的发展是有一些内在关系的,房地产经纪行业更有一些独特之处。

从“大数定律”来看,只有大行业的存在才有大企业的可能。行业的竞争规则要首先确立,才能市场中分出胜负,诞生赢家。相反的路,在行业不成熟时,一家企业拼命做大,继任由它来制定规则和标准,从而形成自然垄断不是不可以,但有着极其特殊的条件:

- (1) 是政府支持的垄断和严格限制的行业,比如电信、石油和钢铁之类,显然房地产并不是此类行业;
- (2) 知识产权的专利导致的技术垄断效应,比如软件、通信设备和娱乐业,我

也看不出房地产有什么可以形成技术专利；

(3) 地理位置的重要性导致先行者可以占据竞争优势的地位，比如码头、银行网点之类，在这方面二手经纪确实沾边，关键的要素是地理位置本身价值与不成熟市场的代价怎样来比较衡量；

(4) 信息垄断可以造就先行者的得益，问题是房地产信息的完全拥有者是政府，各竞争者想造成的垄断效应与趋势相背；

(5) 进入门槛极高，比如航天，与经纪行业刚好相反。

而我们在这个尚不成熟的行业拼命做大，只能有一个理由，就是这个行业有着明显的规模效应。这一点我很赞同，但这个规模受到信息共享的边界和竞争规则边界的限制。

房地产是地域性的行业，虽然也有跨区置业出现，比如香港人买深圳楼，台湾人买上海的房，但始终不是主流。而中国之大，各地区的竞争规则并不相同，因此中国只有区域的房地产市场，并没有全国市场，这与家电、银行、餐饮、百货行业是完全不同的。跑马圈地“国美”可以，顺驰就要困难得多。

立志成为中国经纪行业的领先者们，当务之急是共同探索并遵守行业的一些基本规则，比如推动政府信息的全面开放，建立行业竞争的道德底线和经纪人制度的有效执行，让客户真正认可这个行业的价值。行业不确立，企业就无稳定的基础，所谓发展也没有可能。

竞争是好事，所谓优胜劣汰正是自然进化的这个“丛林法则”才使得行业充满勃勃生机，但我们要明白一个道理，“丛林法则”有效的前提是先要有丛林，然后才有适者生存。行业的环境、大家的认可和规则的明确就是我们的“丛林”，当我们的竞争不导致毁灭丛林的时候，房地产经纪就成长为一个行业了。

# 房地产营销

## ——作为一种职业的变迁

房地产营销发展了近二十年，不仅应该而且可能在经历了起起伏伏的市场之后，成为一种稳定而长远的职业了。

■ 陈劲松

### 前朝往事

前几天读了美国前总统老布什给中国人民的一封推荐信，大意上说他本人极力推荐花旗银行作为广发行的策略股东，是为了加强中美友谊之类，可见“不当总统，就做营销”之言绝不是虚妄。事实上，从历史长河来看，“营销”作为一种职业一定比“总统”这个职业诞生得早，也灭亡得更晚。专业房地产营销这个行当比专业房地产开发商萌芽更是有历史可查的，究竟早多少年虽然还无此类研究，但我清楚记得在文化大革命期间，在哈尔滨街头的电线杆上就有“换房”的小广告了，而我们家邻居就是通过这个渠道换房成功的，记得当时支付的“佣金”大概是几块钱加上几斤粮票。

最近，听说为了平抑房价，有专家建议而且政府正准备接纳所谓“限价商品

房”了，就是在出让土地的时候，政府不但规定你盖多少面积（容积率），盖什么（性质）和怎么盖（覆盖率……），当然这是一定要规定的；还规定你每个住房的面积（这一点考虑到中国的国情还可以勉强接受），甚至规定你的售价，比如每平方米不得超过多少钱。用以约束日益“黑心”的房地产商，这使我想起了有关房子的往事。

20世纪80年代，那是福利分房的后期。某天，家里的亲戚紧急传来一张模模糊糊的图纸，让我这个学过建筑的人来参考选房，一再吩咐多选几套，并排出顺序号。之后的消息是我选的那几套都没选上，原因很简单，这个亲戚虽然排在头几名，但没有按“潜规则”——即给选房的机构人员（营销人员）红包。当时也不是纯福利不收房价，而是限价在建筑成本。这个亲戚一直感叹世道太黑，而且黑到摸不着门路！

可见，当盖什么房、定什么价全由政府说了算之后，老百姓也还是不能满意，而专司营销的人或机构也更有空子钻，中饱私囊的机会更大。而那时营销的职业，一定是比总统还有挣钱的机会，打破头也未必能当上。

## 低潮是福

营销真正成为一种正当职业是市场化带来的，营销的真正职业含义是房地产全过程的市场化带来的。比如在20世纪80年代末期、90年代初期，我们还没有“营销”这个词，那时营销还只是“售楼”，而当从“拿地”这个环节都普遍市场化了，才有所谓“全过程营销”和“策划”这两个词。全过程营销什么？策划什么？往玄里说是客户定位、产品定位、价格定位，往俗了说就是盖多大单位面积的房子，投入多少成本，可以卖到什么价钱。所谓“单位面积就是客户定位”、“产品档次就是价钱”。（现在“限制商品房”把这两个东西一定，剩下的策划估计就是怎样降低成本、偷工减料了，否则营销人员一定没安好心。）

房地产营销这个职业，过去、现在和未来，估计都不会被大多数人所接受和肯定，总是被人们视为应该取缔和打击的那一类。记得“新住宅运动”在上海的第一次会议，我发现其中一个“网络经济和房地产”的论坛上（那时是第一次网络高潮），达成的一致意见就是“新经济就是取代旧经济”，而房地产经纪、代理正是将



世联代理——深圳香蜜湖1号

被革命的对象。

做为房地产居高不下的“帮凶”，营销真正的价值是在房地产低潮时体现出来的。中国第一次大规模的宏观调控发生在1993年，正是我们世联成立的那一年，“低潮”创业对于起步的营销公司意味着什么？我的观点与大多数人完全不同，我认为这是世联的福气。原因有三：

（1）被恶劣环境逼出自己的贴近市场的能力，因为光贴近开发商没用，卖不出房子就活不下去；

（2）明白了这个行当是有价值、有尊严的，是正当的，避免了高潮时普遍的浮躁和急功近利；

（3）知道了这个行业到底是做什么的——我们的总结是“挖掘物业价值，节约交易成本”。

本着在市场低潮时总结的信条，我们逐渐发现做到“挖掘物业价值、节约交易成本”在低潮时很难，在市场回暖期和高潮期也不易，原因在于市场每个阶段的问题并不相同。想挖物业价值就得涉及相关的专业领域，想挖一块地的价值就得从规划入手，想挖房子的价值就得懂建筑，想节约买卖双方的交易成本就得节省双方互



相寻找、谈判签约和合同履行的时间和费用。而几个人光凭经验、干劲就不可能做到系统地解决问题。这个行业本身不只是一个环节，而且是一个专业系统。

目前流行于行业内的一些做法，比如“五个一：一个案名，一个故事，一个概念，一本书，一场新闻发布会”之类，我就觉得有点背离“节约交易成本”的精神，为营销而营销。

## 营销理想

记得参加过一次万科组织讨论的“营销出路何在”的业内人士聚会，大意是说“房子卖好了，人家就说是设计得好；房子卖不好，全是营销人的事儿；概念搞得差不多了，展示这一套大家全会了，那么营销的出路何在？”

我觉得干营销这一行的人一直挺会营销自己（各类策划大师满天下就是明证），会反着说话：“房子卖好了，是我策划营销好；房子卖不好，是产品不对路，应该换概念……”尤其是高潮时流行“三拍”[拍脑袋（经验）策划，拍胸脯承诺，拍屁股走人]，对行业的影响不好。类似万科的这种反思太少了。

房地产营销发展了近二十年，不仅应该而且可能在经历了起起伏伏的市场之后，成为一种稳定而长远的职业了。

什么是稳定而长远的职业？

（1）在房地产产业分工中明确分工的基本责任，拿分工的基本价值贡献。随着市场容量的扩大和深度的加强，专业分工是必然的，这是基本规律。既然要专业分工，你就不能把水搅混，而是明确责任。做到这一点并不难，向国际同行看齐就行，没必要装神弄鬼。

（2）明确基本的专业要求和基本的工作方式、方法。稳定的工作质量是从哪里来的？是头脑中固有的吗？是过去的经验吗？是从稳定的工作流程中来的。

（3）一群具有营销理想的行业人才。什么是营销理想？回归营销本身价值，而且不断地适应市场环境就是答案。不因过热而浮躁，不因太冷而丧失信心。

个人觉得，这个长远而稳定的职业已然开始成熟了。

# 广告的神话与事实

我们并不是广告人，但广告与营销的密不可分的关系使我们不得不对广告的效果不断进行总结。

■ 陈劲松

目前房地产营销对于“怎么打广告”似乎已经失去了前几年的热情，大家对于“出书、论坛、活动、户外、售楼处、样板间”更感兴趣，这种“泛广告”的趋势进一步发展到“Blog、事件和行为”。之所以这样，原因有四：一是近年来房地产大热，对供不应求的市场来说不缺乏消费者注意力，没必要再多花钱；二是媒体选择太多，网络之外尚有分众、平面、评奖等等，当不知怎么选的时候，比较明智的办法就是不选；三是房地产开发商觉得既然卖房子不靠广告，那么广告就要为自己的品味、风格和品牌服务；四是搞营销的人逐渐形成了一些基本的广告习惯，比如路牌、活动、老客户、展示，只要按这个路数，基本上就可以搞定了。

一切的一切都基于房地产调控是“空调”，而一旦上述的原因之一不存在了，或者发生：

(1) 太多的户外和路牌广告, 其实这种情况已经在全国各大城市形成了“一条独特的风景线”;

(2) 几乎同质的高格调(高品味)的售楼处和样板间, 不信你就去“踩踩盘”。

这时, 老百姓一旦对怪异新奇的案名产生了厌倦, 不和我们的笛声跳舞了怎么办? 这就不由得你不重视广告了。

可是广告既然要打, 就要打出点效果——为成交服务。如何评估广告的效果, 怎么打就是一个问题。

## 有关广告的神话

因为长期以来, 对广告还没有发展出一个大家认可的评估效果的方法, 在房地产营销中, 各路人马都根据自己的经验得出一些非常有意思的结论, 比如:

广告的效果在于重复和积累, 不能只看一次出街的进线——“脑白金”定律;

每周五上广告——“周末”定律;

广告投放总量应是预计销售额的1.5%——成比例定律;

打折促销比广告更有效, 还是让客户得到实惠更好——怀疑定律;

系列广告的效果要到这一系列全部呈现时才有效——系列定律;

广告要把产品怎么好告诉大家, 而不是只玩情感, 比如上户型图——户型定律;

广告是为了打发展商品牌, 而品牌在乎日常积累——品牌定律。

我们知道, 有关广告的说法甚多, 互相矛盾而各有道理又似是而非, 这使得广告只能成为这样一种费用: 经验主义在先, 事后诸葛亮式验证, 需要真金白银买单, 服务于交易本身。

广告的效果, 事实上历来都不乏人质疑。比如, 有人直言, 目前市面上的广告, 70%都是无效的; 有人更宣称, 他们只做直销广告; 有人认为单一的广告完全不解决问题, 要整合营销等等。

房地产广告一直是国际4A广告的痛, 原因在于房地产项目的产品与一般的耐用消费品不一样:

- (1) 房地产项目销售期较短, 广告如果不产生即时的购买, 大家就不会满意;
- (2) 项目品牌与公司品牌之间并没有完全的正相关;
- (3) 项目营销的前、中、后期的规律并不一致;
- (4) 房地产市场周期性对广告预算的要求不大一样;
- (5) 一个项目本身就会有不同的产品组合;
- (6) 地域性会决定媒体选择的有效性。

那么有关广告的神话, 我们怎么来看待呢?

## 广告的事实之一: 广告的分量和预算

所谓“分量”是指某一时期内广告的总体水平或者是预算总额。目前房地产项目广告预算的安排遵循两个路径: 一是经验; 二是摸石头过河。

事实上, 在这方面并没有建立预算的原则。我认为广告预算的原则是: 如果增加广告分量所带来的销售和利润的增加幅度超过广告成本, 那么该项目应该坚持继续做广告。同理, 如果减少广告的分量所引起的销售和利润下降幅度小于节约下来的广告成本, 那么该项目就应该保持在一个较低的广告分量水平上。

以上的预算应在项目定价过程中进行反复的核算, 同时要注意以下的事实:

美国的广告从业者对广告的分量进行了450个对比市场实验, 发现如下的结果:

- (1) 任何时候销售的显著增加都发生在广告初期, 而不会发生在广告长时间重复之后。这个结论告诉我们, 如果这个广告是有效的, 那么一开始它就有效; 如果无效, 重复也白搭。
- (2) 光靠增加广告分量不足以使广告更有效, 只有在广告内容上进行变化, 或项目品牌处于上升期时, 增加广告量才能导致销售上升。
- (3) 价格折扣对于促进产品生命周期后期的产品销售更有效, 增加广告对于产品的生命周期初期的销售提升更有效。
- (4) 较高的广告频率导致购买频率提高, 但存在边际效益下降。
- (5) 短时间内减少广告量并不会对销售产生负面影响, 即基本目标群已被前

面的广告过度饱和。

那么,在这些个事实的基础上,怎样来动态管理广告的投放量呢?

美国人推荐使用“航班式时间表”方法来安排广告计划,这个动态的控制方法曾使得广告的成本最高可以减少一半,而销量却增加一倍。所谓“航班式时间表”的含义是“时起时落”,根据销售量的变化来调整投放——甚至在某一时间内完全停止,当发现销售受到影响时再重新恢复。

## 有关广告的事实之二:内容与互动

(1) 广告的作用降低了消费者的价格敏感性,而促销活动增加了消费者的价格和促销敏感性。

(2) 广告的效果不是瞬时的,或者说广告存在着延迟效果。

(3) 早期效果递增效应或根本不出现,或者在很早时就出现。

(4) 在下列情况下早期效果递增效应出现得比较晚:

当发布的频率间隔比较大时;

当使用情况诉求而非说理诉求时;

当受众不是被强制集中注意力时。

(5) 广告后期效果递减效应,为了使后期这种效应晚一点出现,你应该:

不使用说理式,而是情感式诉求和复杂创意;

广告的时间间隔加大;

改变媒体和目标细分市场;

推出新产品。

我们并不是广告人,但广告与营销的密不可分的关系使我们不得不对广告的效果不断进行总结。世联价值观有“降低交易费用”一说,怎么降低?就需要在实际操作中不断做“哈根达斯实验”,找到各种“神话”的适应条件。

——杰拉德·J·泰利斯著《广告效果评估》读书笔记

# 关于痛打主流经济学家的事儿

## ——与钟伟博士商榷

经济学家们近年来频频对房地产市场发表高质量的分析，确实对提升这个行业的理论水平大有益处，只是令人困惑的是当分析的结果与实际不符的时候，我们看不到经济学家们的任何专业批评和解释。

■ 陈劲松

### (一)

《如何有效地打击主流经济学家》（见《万科周刊》486期）为2005年大家的不满情绪给出了一个特别智慧的出路：“他们是不怎么样，干脆你就别在那儿骂街了，来试试吧！”或者，如果不怀好意地翻译成：“我就是无赖了，你光指出我是无赖没用，你要拿出智力和毅力加入我们的无赖群体，把我们这些无赖打败才行。”也就是说，你站在边儿上打击没有效，他们并不痛，钟博士以并非内部人的身份给我们指了一条痛打的路。

与其说该文在探讨经济学家的尴尬和出路，不如说是想就此关闭外部人批评的大门。比如我就觉得应该收声，因为还没准备好“从事经济学研究的智力和毅力”。

钟博士是“博士茶座”的主持人之一，也是本人特别钦佩的年轻有为的经济学家

(是否主流,确实不清楚),基于这个原因,以外部人的身份,为“痛打”之路的探讨凑个热闹。

## (二)

我是一个商人,对我最痛的打击当然是顾客不再买我提供的商品,或者是我的产品价格不断走低,以至于不能挣钱。发生这种情况有三种可能的路径:一是我们行业新人冒起,而且自主创新,推出了更好的产品;二是整个行业日暮西山跟不上需求的发展(比如炼丹术);三是自己的名声总是与“空洞”、“不道德”、“浮躁”和“机会主义”相连,顾客敬而远之。

第一条“痛打”之路,无异是非常有效,但并不是最痛的,因为总的需求尚在,不过是要唤醒自己的竞争意识和创业激情。也就是说,痛定思痛,还可东山再起。

后两条“痛打”之路,虽然短期看不那么有效,确有温水煮青蛙的作用,随痛感的愈来愈加剧,死期不远矣!

经济学之于当今的社会现象分析是否比雍正年间的炼丹术之于化学的水平高是值得探讨的。想当年经世济民的皇帝们之所以沉迷于服食“丹药”,还不是信服于炼丹术宏大的科学理论(阴阳五行,采天地之气之类)和追求长生不老(可持续发展)吗?

关键的问题也许不在于炼丹术本身,而在于炼丹大师们装神弄鬼,创作出一套自己的语言和体系并使之走上神坛,外部人说不得。你说我炼的丹不好用,毒死了许多皇帝,那么请你也来炼炼!这种态度本身又如何能发展新化学的基础?冒出来的新人在没有彻底地听取顾客们的批评,就像雍正皇帝死后,秘密杀了张道士,死因含糊其辞之后,新的李道士又如何保证不炼出类似的丹?

如果问谁是经济学家的客户,既然经济学家们都已经是既得利益者了,显然是有类似的雍正们在买着他们的药丸,人家有权有势的雍正满意,关你老百姓何事?你还不着皇帝喜欢新衣的时候,多卖几件那种局外人看不见、摸不着的衣服,非要学那个尚不懂人情世故的小孩只相信自己的眼睛吗?

### (三)

其实，钟博士的意思并非让我们收声，而是说这样瞎抱怨没啥大用，讨论经济问题也必然需要术业有专攻的“经济学家”才行。即经济学家需要专业的批评。

这一点相当重要，专家和非专家的区别不在于他们犯不犯错误或犯错误的多少，而在于所犯错误的“质量”。比如多数老百姓都说2005年北京房价要降，易宪容博士也说北京房价会大降30%，结果北京房价没降。我们也不能说易博士的水平不行，只能怪市场没有按易经济学家设定的方向走。如果任志强先生说我有数据可以充分说明北京的房价2005年要升，结果确实是升了，但易经济学家根本就不在乎，因为你任总就是利益集团的需要，并不构成专业批评。

也就是说，经济学的批评规则已经不再是实践检验了，而是质量检验，而质量的高低本身也要由经济学家来定。

怪不得“许多资质优秀的年轻人几乎很少有兴趣了”，想想看，谁愿意从事一个没有客观评价胜负的行业呢？

需要专业批评这一点，本人非常赞同，其实作为房地产前线的实际工作人员，看到经济学家们近年来频频对房地产市场发表高质量的分析，确实对提升这个行业的理论水平大有益处，只是令人困惑的是当分析的结果与实际不符的时候，我们看不到经济学家们的任何专业批评和解释。其实我们并不是要求经济学家的分析完全与实际相符，我们知道“没人喜欢犯错误，也没人能不犯错误，既然如此，人与人在智力、良知和人格上的差异，也就主要体现为他们对待自己所犯错误的态度和方式上了”（张宇燕“科学的历史也就是能者的错误史”《读书》2004.7）。而没有了专业批评，业余批评又不管用，我们到底应该摸哪个石头过河就成了问题。

当专业的理论既不能预测未来，也不能解释现在，又不接受业余的批评，这种专业本身又有什么价值呢？



## (四)

还是回到“痛打”上来，其实中国也是有很好的先例，不是在经济学，而是在自然科学（可见经济学与科学还是有着不小的距离），还有在实际的商业领域：方舟子、王海是典型的代表，而且在网络时代也必然是一种典型的民间模式。

方舟子不用成为那么多学科的专家，也不用写出高质量的论文；王海也不必潜心学习造假，他们就可以专司“痛打”之职，而且赢利，完全符合经济学的原理。

其实这个职位由主流经济学家出任就更好，只可惜，生怕门派之争和学霸之风再度兴盛，还是交给非主流经济学家和业余人士干吧。

### 相关文章

---

## 如何有效地打击主流经济学家？

作者/钟伟

摘自《万科周刊》第486期

2005年是中国经济学家处于聚光灯下的尴尬一年，毁誉的口水滚滚而来，我只是高校的中青年教师，并不在此行列，不过从局外人的角度看，如何有效地打击主流经济学家仍然是值得讨论的一桩事情。

有人说，中国合格的经济学家不超过五个，其余都不入流，有的所谓经济学家连美国的经济学研究生都不如。

有人说，中国经济学家是暴富阶层，在国内一流的经济学家年收入在百万以上，二流者年收入也在60万以上，而他们所做的不过是在云端上飞来飞去，到处贩卖那套放之四海而皆准的空洞的大道理，并建议税务部门要对经济学家群体进行密切照顾。

有人说，中国经济学家大多数被利益群体收买，丧失了学术良知和道德，因此社会公信力低下，据说根据公众投票，除了郎咸平和吴敬琏之外，几乎所有的经济学家在公众

中的形象和公信力都差得可怜。

有人说，现在的经济学家都浮躁到坐不下来了，他们忙着到政府、企业或媒体中去露面，去拉课题费、赞助费或出场费，对大学教学活动投入不足，热情有限。

在过去的一年，中国经济学家如同过街老鼠，人人喊打。不过上述说法对中国主流经济学家的打击并不是太有效，我们需要寻找更猛烈的弹药。我对不屑于不满于现在中国经济学水准和经济学家群体的庞大人群，尤其是年轻人的诚恳建议是：加入经济学家团队，拿出像样的成果，瓜分他们的暴利，抢夺他们的饭碗，让他们失业下岗无路可走！

如果您认为中国经济学家不入流，甚至不如美国经济学研究生，那么也许站在这个群体之外跳脚痛斥他们并不足以让他们觉醒，而是说明现阶段“中国经济学家”的准入门槛很低，因此请具备一定学术素养者加入到国内政府研究机构和财经高校中来，才能让这个群体具备入流的可能。

如果您认为中国经济学家挣钱实在太过容易，无非是到处做秀讲一些空话废话套话，那么也请在除了善意提醒税务部门之外，不妨加入到这个群体，瓜分他们的暴利，公众在腻味了经济学家的假大空之后，您不仅可以获得丰厚收入并且可以逐步增加一些真实真切真情的声音。

如果您认为中国经济学家均被利益群体收买，几乎毫无公信力可言，那么也请您加入进来，由于经济学家诸子碌碌，缺乏公信，那恰是具备某些抗拒腐蚀和收买素质、能心口一致的学者加入进来，迅速重建公信的良机。

如果您认为现在经济学家浮躁到坐不下来，不负责任，那么恰恰是更具有责任心、更年富力强的一辈年轻人，加入到中国经济学家团队，拿出像样的论文，让现在那些鹦鹉学舌式的、剪刀浆糊式的文章无法兜售；拿出授业的热情，让现在在课堂上除了扯淡什么经济学知识都传授不了的学者失去讲台；拿出具有智慧和勇气的演讲，让在全国云游的经济学家失去做秀的舞台。

因此，现在种种对经济学家的诘难，有些类似我们少年时代看过的一部叫做《决裂》的文革影片，片中老教授在一本正经地诠释马尾巴的功能，惹得大伙儿哄堂大笑，不过这种哄笑具有浓郁的反智情结，一如影片中农民伸出结满老茧的手，就作为大学入学最有力的证明一样。当前对经济学家的种种批评哪怕再到位，如果停留在看客的角色，

也对这个令人失望的群体本身不构成致命打击。公众可以尖锐地认为中国经济学家不称职，但种种实证和理论经济问题并不会因为尖锐的批评而消失，甚至批评本身很可能也不能让厚脸皮的“经济学家”挥刀自宫。如同我们看病一定会找个医生而不是找一个善良的老农民一样；讨论经济问题也必然需要术业有专攻的“经济学家”，而不是仅凭借善良和淳朴。

至今我作为高校教师也有十多年了，深知经济学家群体的确充斥着浮躁和功利，但现在更大的困惑是，许多资质优秀的年轻学人几乎很少有兴趣以研究为终身职业，他们没有从政经验和理想，蜂拥去考公务员的原因是一厢情愿地以为那样的职位更稳定、收入更丰厚和形象更光鲜，而不太了解许多公务员的清苦生活。他们没有创业的冒险和毅力，不清楚作为企业家所承受的巨大压力和身心折磨，但却希望在大型企业中直接获得较为中高级的职位，不愿意到基层去吃苦，看不到他们作了不懈地付出，以热情、理想和智慧颠覆原有体制。

因此，在我看来，打击主流经济学家的最有效手段，不需要你有第一桶金，只是需要你有从事经济学研究的智力和毅力，去加入他们的群体，让他们黯然失色；去拿出过硬的论文，让他们的陈词滥调无处发表；去瓜分他们的暴利，让他们喝西北风；去抢夺他们的岗位，让他们因不学无术而丢掉饭碗。

# 规划的市场评价

目前中国规划界碰到的第一个问题就是规划的标准与准则遇到了大的障碍。

■ 访谈/陈劲松

## 规划评价是不是一个问题

城市运营、土地经营、大盘操作以及新城开发首先碰到的问题可能就是定位，定位之后就是规划，定位就是编一个故事，规划是把这个故事落在纸面。到目前为止规划的评价标准是什么？怎么评价？这已经成为很重要的课题。

近几年我作为评委参加了很多关于城市规划的评审（选），一个突出的问题是评委们在评价一个规划的时候经常达不成共识，我们之间不知道用什么方式选择一个很好的规划。往往就是看它的鸟瞰图，先看哪个画得漂亮，再看哪个规划画得认真；或者是半天一天左右的时间，集中七八个评委去看个现场，我们就是这样来评价的。事后反思，这样的评价能不能选出一个很好的规划？我认为这的确是一个

非常大的问题。目前中国的城市规划的选择，评选方案也好，最后定标方案也好，发生了太多的令人痛心的现象，比如说最近深圳的奥体新城的规划，最后中标的方案是大家互相妥协的结果。

## 中国规划缺失的基本前提

### 1. 规划标准与准则遇到的障碍

目前中国规划界碰到的第一个问题就是规划的标准与准则遇到了大的障碍。目前的规划标准与准则假定常住人口是正常的，即具有公民权利的城市人口，正常的家庭生活，假定他们是按部就班地按照理想的模式在生活的一群人，可是目前这些假定在中国很多城市是不成立的，深圳就是典型的例子，一千二百万人口当中只有两百万左右是有公民选票权的，上海、北京甚至包括天津也一样，一千万左右的常住人口大概有30%到50%的人是不享有公民权的，也就是典型的二元城市结构。那么城市规划当中的幼儿园、小学、菜市场、居委会、邮局、老人活动站、公共厕所怎么面对二元城市结构问题？而目前我们的规划就是一边是农民村，一边是非常符合规划标准的社区，这两边相差的程度如此之高。

我们规划标准与准则还有一个问题，国际规划界有一个通用的认识：连续的街区的界面会带来非常好的活力。但是中国的消防规范、日照规范等标准却完全把我们的城市撕裂了。我们想得到欧洲小镇但是我们规划标准是不允许的。有没有真正思考过“退红线”对老百姓的日照和生活到底有多少影响？如果这个影响是确立的，那么为什么香港没有，日本也没有？

### 2. 城市定位的不确定性障碍

城市定位的不确定性问题也导致了规划的障碍。我们目前的城市定位、城市新区很多并不是城市的定位，而是领导定位，或者叫政府定位。拿深圳来讲，从建立特区开始到现在城市定位一换再换，从出口区、来料加工区、贸易区、经济特区再到高科技城市，现在是文化城市，折腾了十几次。不仅是深圳，很多其他城市和新区规划也一样。然而问题是城市定位一变规划怎么跟着变？跟着变的规划哪有什么严肃

性? 规划改变带来的遗留问题, 比如基础设施的投入怎么办? 我们的规划之所以能够这么容易推翻, 所有的原因都源于对规划评价的不慎重、不严肃、不严密。

### 3. 快速城市化的盲点

快速城市化中的盲点就是一方面把人赶出城, 另一方面在城里面变成一个开天窗的一个个点, 深圳的城中村到底怎么规划谁也不知道, 整个深圳的总体规划就开了很多的天窗, 而城中村和周边的地区发生了若明若暗非常紧密的联系也是值得关心和考虑的因素。

### 4. 规划的可实施性障碍

另外一个基本问题是规划的可实施性特别差。规划不算账, 推翻的程度就高。目前的状况是规划画得很漂亮却没有算账。账算清楚了, 一个普通的规划师也能搞出不错的规划, 而账算不清楚的话, 一流的规划师搞出来的非常好的规划也实施不了。这两者之间是编故事和走程序的区别, 中国房地产20年应该走过故事阶段, 进入程序阶段了。

## 西方城市规划评价之路

西方规划界近百年来重点探讨的几个问题在中国是被忽略了的, 有必要做一个提醒。

第一, 有没有“最佳规划方案”? 我们所谓的评标是假定可以选出一个最佳的规划方案, 而目前国际规划界否认了“最佳”的说法, 认为所有的规划都是有条件的, 这些条件是需要界定的。

第二, 有没有“公共利益”? 公共利益一直是政府或者说规划者的一块“虎皮”, 为了公共利益因此要征地, 要盖广场, 实际上是一个大的借口。公共利益也是开发商欺负农民的借口。国际上讨论了这么多年的基本结论是不存在所谓独立的公共利益, 只有某方利益。既然公共利益不存在, 显然广场、花园这些规划要重新评价。

第三, 规划师本身的定位是什么?

第四, 大规模的城市变革与务实的态度如何结合?

对这几个基本问题明确之后我们来看西方是怎么走过这个过程的?从二战后开始关于规划的争论就一直在持续,二战的时候率先发明了评优方案,有关选优理论工具也开始陆续发明,虽然最终这个优选方案被否定了,但其在进行事前评估和事后评估上达到了所谓的决策效益和公平的平衡,这无疑是二战时期的一大进步。20世纪60年代开始对各个利益集团进行了所谓的规划参与问题,1968年开始实施公众的参与,此后一直在这个基础上不断进步。总结下来就是整个规划评价方面通过优选方案、主体价值评判、市场绩效报告到充足的解决是一条非常清晰的路,从技术、道德最后到综合(见表1)。而中国目前的市场规划还没有做到最起码的第一步,要发明一些工具,利用人家已经发明好的工具评价方案。二十多年的中国房地产不能还停留在讲故事阶段了。

表1 城市规划评价的理论发展(节选)

阶段	特征	理论	代表人物	重要观点
20世纪初到二战后	可以优选方案找出最优方案	分为事前评估、事后评估		事前:处理关于未来的不确定性和决策中效率与公平的平衡 事后:判断目标达成的程度,总结过程中需要回答的问题
20世纪50年代	否定最佳规划方案的存在	辩护性规划评价		没有公共利益,只有“特别利益”。规划师代表各利益辩护
20世纪60年代	市场主体评价的讨论	市场参与阶梯	谢利安斯汀	不是参与的参与(操作、治疗)、象征性参与(告知、咨询、安抚)、市民权利参与(合作、权利分享、市民权利)
1968年	英国《斯凯夫顿报告》	“征询”公众意见		采用“社会论坛”的形式建立地方规划机构之间的联系,联络不倾向市场参与的利益群体
1973年	强调对规划最终结果的评价	无法操作忽略、排除了对不确定性因素的考虑	Wildavsky	对实施的评价以结果与规划方案的契合度为标准,要求可供操作的决策、实施步骤和具体结果与规划中相应的表述完全一致

——引自世联地产顾问丛书《规划的市场评价》第22页

## 规划评价的工具理性

以下工具是在西方已经非常成熟的、被广泛应用的评价规划的工具,在中国不能用还需要在实践中检验。

(1) 成本效益分析法。它的好处是定量，容易被各方接受，结论非常明确，但是很多市场的数据都涉及到预测，而预测本身就有争论，所以它适用的类型并不多。但是成本效益分析是基本的分析方法。

(2) 规划平衡表法。这是协调利益各方的最主要的一张表，目前在中国这张表被置于非常不重要的地位，显示了规划者对这方面极度的不重视。

(3) 目标达成矩阵。规划涉及到的利益主体太多了，政府、一级开发商、被拆迁的原住户、经营者等，这么多的目标怎么协调？我们目前是回避的。

(4) 多准则分析法。主要适用与处理多主体多冲突目标的规划评价。

这些工具经过世联在几个项目的实验运用觉得还是可以用的，我们对未来找到适合中国实际情况的规划评价的标准也是很有信心的。举例来说，定量评价最基础的办法叫做地块网络分析法，这在世联的“深安县土地基准地价”的案例中使用过。一般我们说区域往往是用建筑师或者规划师的角度来说，但是很难用一个经济的办法来说，即使说也比较笼统，那么把地块分成网格化之后，按照网格来说，比如根据影响因素的多少对地块进行打分，设计权重，就变成了一种评价区位的近似定量的方法。这种方法在操作上不是很复杂。（参见世联地产顾问丛书《规划的市场评价》第33页）

## 走向现代规划

规划目标的重构问题是我们目前最大的问题，目前我们都是单目标，而要做到多目标最起码把几个主要参与人的目标放在一起，这涉及到成本，也有利益相关者的问题。国际上比较多采用目标达成矩阵法（GAM）来评估规划中的每一个行动相对于规划原则的背离程度或者符合程度。

比如一个改造公园周边的规划，用行动来概述它是有六个行动的。比如改进公园周边十九个交叉口的 sidewalk；增加三条新的人行道，改变出入口；改公交站点等，列出来之后我们就能检验哪个行动对我们的目标有帮助，哪个行动对我们的目标没帮助（见表2）。一个公园可以这样，那么一个城市也可以。现在的情况大多是靠各



表2 目标达成矩阵

行动							成本	利益相关者	
	改进方式的多样性	最大化非机动车和人行道的渗透性	改善用户管理	减少汽车的依赖性	提高游客的安全性	全面的可持续性	千美元	正面利益相关群体	负面利益相关群体
到达公园区通道行动							4335		
1.1	T	T	T	T	T	T		行人	没有
1.2	T	T	T	T	T	T		行人/非机动车	没有
1.3	O	O	T	O	O	T		所有/居民	没有
1.4	T	O	T	T	O	T		公交	没有
1.5	T	O	T	?	?	T		所有	没有
1.6	T	T	T	T	T	T		所有	没有

——引自世联地产顾问丛书《规划的市场评价》第71页

注：  
 T——行动与目标相符或者说起促进作用；  
 O——行动对目标没有影响；  
 ?——行动对目标的影响是具有不确定性的。

方博弈，一级土地开发者和政府博弈，二级开发者和一级开发者博弈和拆迁者博弈，而博弈的过程如果不通过目标检验就很难评价这个规划到底是好还是不好。只有通过达成了我们的目的，目标体系分解，规划按行动分解，利益相关者分解，这样进行评价。

规划评价要落实到量，因此要把所有的规划算账。而规划成本不算账是我们目前对规划最没有把握的一件事，规划老修改的原因也是这个。成本不只是那些硬件的成本，规划带来的其他可实施规划的成本也要算，比如说到达公园的道路，包括天桥的设施成本是多少？比如说公路的清洁成本。我们曾经有一个客户修了路却没有考虑清洁问题，结果这条路成了垃圾堆积区。类似这些费用不进行评估，到最后发现了遗留问题，就和政府去打官司。另一方面规划的收益也要算，不光是卖地收益，还有隐形的收益。比如因为这个规划减少了交通事故。

（文字整理/世联品牌与公共关系部）

# 规划设计任务书

## ——发展商的一笔糊涂账

大量“过于糊涂”的规划任务书，导致颠覆性修改、没有结果的拉锯战，浪费了大量宝贵的时间和金钱。

■ 陈明峰

从某种程度上来说，设计任务书必然也必须是“略有糊涂的”。我是指，为设计院留出一些发挥的空间是必须的。在决策中出现一些争议和反复也是很正常的现象：一方面，动辄涉及上亿的地产投资，决策必然相当困难，因此，开发商决策层在整个过程中都会不停获取资讯、产生新的思考点；另一方面，设计是一个相当复杂的工作，一步沟通到位的可能性不大，而且设计方案实际上是有多种选择的，某些方面没有绝对对错，因此争议的存在是必然的、也是必须的。

但我们不愿看到的现实是：大量“过于糊涂”的规划任务书，导致颠覆性修改、没有结果的拉锯战，浪费了大量宝贵的时间和金钱。特别是目前不成熟的开发商数量较多，虽然知道规划设计任务书是重要的文件，但很多人并不知道应该把握一些什么原则、有些什么内容才是有效的。常见的问题是：

(1) 方向不清。由于发展商设想清楚,或内部未达成共识,未能给到设计院明晰的指导方向,从而导致设计上不断反复。一位设计师的朋友就谈及过这样的经历:耗时一个月的成果拿出来后,发展商又说:“我们原来想错了,我们的项目不是高档,而是顶极”——这种凭感觉行事的方式,真让人哭笑不得。

(2) 过多营销语言,缺乏能指导到方案的具体手段。过多以营销语言“具有代表性的”、“顶极的、人文的”等指导设计,像写书一样,惟独缺乏实质性的设计指导,而接到这样设计任务书的设计院却并不知道项目真正需要注意什么。

(3) 缺乏量化指标。规划设计任务书缺乏基本的量化指标,甚至没有容积率。“你们先做,我们找政府谈”这种指示并不少见。但没有标准的路太多,反而很难达到终点。

(4) 缺乏评价体系。缺乏基于市场和开发的理性评价体系,凭感觉、要眼球冲击力就成为唯一的评价方式。比如,希望设计院拿出“超越性产品”、“象波托菲诺”等等,但项目的条件可能并不支撑,该种模式和成本也并不合适。

究其深层的原因,是与市场的脱节、在设计之前缺乏全面的考虑。比如,从企业拿地的模式看,成熟的发展商如万科,往往先根据市场需求确定做什么产品,然后再去拿合适的地。而对于机会导向型企业,往往觉得地不错,价格合适,先拿下,但并不清楚能做什么,如果直接进入设计就会“边设计边思考”。对设计院有过高期望也是重要原因,希望设计院来确定方向。实际上,设计是技术性很强的行业,它的专业在于分析地形地貌、合理的安排空间价值、把确定下来的价值体系落实到方案,也会适当考虑市场、开发和展示需要,但是,期望其完全对接市场是不理性的想法。

那么,有效的任务书应该遵循什么原则?我们不妨从世联顾问部的标准任务书中找到一些参考。

(1) 明晰、共识的方向和具体的指导。首先,基于市场的全方位分析:从项目所面临的问题出发,综合考虑城市发展、竞争和需求、项目条件、类似的案例启示、现金流支持等等情况;确定明确的、共识的方向,即项目的定位和发展战略:项目最大特点是什么?面向哪批客户?落实到哪些方面以建立核心优势?合适的产品形式和户型配比?开发分期和进程如何安排?哪些东西是设计必须特别注意的?这些方

面必须经团队讨论完善以达成共识,有利于为设计建立一个高效的平台。

(2) 明晰的量化指标。基于对市场、现金流、资源条件等综合考虑的基础上,确定容积率、分块容积率、功能配比、产品形式、户型配比、开发分期计划、成本控制等定量指标。

(3) 基于市场和开发的评价体系。有了上述的两项,这点就并不困难了,包括:量化指标是否达到?核心优势是否贯穿?资源利用和产品的搭配是否利于分期开发计划?启动期的立势和展示需求等等。这些非常具体,考虑到实际开发的问题才是有效的。



世联顾问——厦门圣地亚哥



# 慢城主义

狂热高速后的缓慢，成就着一种尊贵；  
铅华洗尽后的从容，诠释了一种态度；  
在快慢平衡中，宣告新生活的开始。

■ 陈劲松

2005年5月，我们一行七人（澳大利亚柏涛的中国首席代表王漓峰先生，香港风水隆地产的陈志列先生等）来到了号称美国第一镇的圣巴巴拉(SANTA BARBARA)。圣巴巴拉位于美国西海岸南加州兰乔圣菲边上，人口约9万。1927年的那场著名的大地震几乎摧毁了整个小城镇，历经数年的重建和改造，一座极具西班牙风格的高档海滨度假小镇在这里“生长”了起来。

到圣巴巴拉后，我们拜会了市长。市长对我们这帮来自遥远东方的客人异常热情，亲自领着我们参观了议会。那天，议会正在讨论小镇招牌更换事宜，事不大，但大伙儿“议”得特起劲。市长告诉我，议员都是当地的普通老百姓，有餐馆小老板、有学校老师，还有小店里的waiter。在这里，主意由他们出，决定由他们拿，没有政治，只有民意。

整个小镇没有一盏霓虹灯，没有大屏幕和广告牌，倒是各式各样的过街桥、木栅栏、雨棚难计其数；更美的是，只要是能种草养花的地方，哪怕是窗台屋角都种满了花花草草；为了方便行人休憩，街道两边相对着放满了各式各样的椅子；走在大街上，你也很难看到汽车，自行车不约而同地成为了大家首选的交通工具；小镇的街道两边树满了铁杆子——有人告诉我，那是专门用来栓狗和自行车的。在极度商业化的美国，圣巴巴拉宁静而质朴，却丝毫不觉单调，返璞归真的儒家意境多少有些出乎我的意料。在这里，我们可以放飞一切关于家的梦想。

在圣巴巴拉的日子里，两件小事令我回味至今。一是有幸碰到一位微软高层，坐在街边露天的酒吧桌边，一杯咖啡相伴，一整个下午旁若无人地写他的商业大纲。再就是看见一位着装艳丽、涂指甲油、穿水晶鞋的老婆婆，与七老八十的老伴十指相扣，沿街散步，不知不觉中我竟然“跟踪”了半个小时。



世联代理——深圳慢城

作为一名地产人，关于三亚留不住人、国内滨海度假物业难有起色的思考，在我脑子里一直未曾停歇。短短几天的圣巴巴拉之行，让我找到了答案——圣巴巴拉是一座奢侈之城，更是一座缓慢之城。

## 抵抗全球化的“慢活”运动

提到“慢”字，闭上眼睛试试看，你的脑海里会想到什么？不要着急，慢慢地想，这样才会更有创意。

是那个夏日的午后在双树（Double·Tree）酒店要上一客传统英式下午茶，慢慢品尝银盘盛着的点心，由咸到甜，再呷一口茶吗？是那个周末与情人手拉手，在熙熙攘攘的路边店，边走边看边吃的消暑夜吗？还是夕阳余辉中燃起篝火，呆呆地看着火苗舔着干柴，脸烘得发胀，品味着灵魂放飞的快感？

这好象是在写小说，亦或是在回忆一段久远且传统的旧时光。而当今面对工业化、现代化的社会，“慢”可能更多地是指“大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼”的那个慢，是指被“时间就是金钱”所唾弃的那个慢，是与愚蠢、无能、贫穷、落伍同一含义的那个慢。而聪明、有为、富足的人一定是那些“与时间赛跑”的人。

这是一种全球化的倾向，只要看看一位意大利记者是怎样描述他周围的现代人对速度的执著，甚至上瘾，跟我们自己是何其地相似就知道了。“餐厅业者表示，愈来愈多的用餐者等不及吃完甜点便忙着付钱、叫出租车；许多人都有一边看电视一边读报纸的习惯，结果两者都没看成；排队等候令我们心生烦躁甚至破口大骂；孩子和父母一样忙碌，几乎没有时间享受童年该有的一切；和朋友鬼混、不在大人的监督下玩耍、做白日梦；每天早晨绝大多数人醒来的第一件事就是看时间而非做个俯卧撑；为了加快速度，很多人依赖的已经不是咖啡而是更强有力的兴奋剂，以致于过劳死……”

正因此，也是始于意大利，一场为抵御这种风靡全球的速度文化而兴起的“慢活”运动正在世界各地实实在在地发生着。慢活主义者大声疾呼：“快”与“快活”已经落伍了，我们要开始“慢”与“慢活”。



他们成立了各种以提倡慢活为己任的世界性机构，如欧洲的时间减速协会、意大利的慢食组织、日本的树懒俱乐部、美国的今日永存基金会，还有葡萄牙的午睡之友协会，他们不断地琢磨着现代人应该怎样慢活：慢食，慢动（如静坐、步行、倾听、瑜伽、气功），慢疗，慢性，慢工等等，而且这种运动发展之快、之盛，简直超乎我们的想像。

还是讲一个故事听听。

不久前，一本《In Praise of Slow》的书被台湾大块文化翻译出版，书名就译为《慢活》。《华盛顿邮报》、《洛杉矶时报》、《新闻周刊》、《经济学人》、《日本时报》等全球的主流媒体纷纷对之赞口不绝——“这是一种高明的宣言，推翻了快就是至善的观念……更像是对于慢的一种礼赞，提供了改善我们生活方式的入门诀窍。”“休闲观念的国际代言人。”“绝妙的创意”。“赶快到书店去买一本吧。”

书还没有读完，我恰好在深圳华强北百花路上的一家潮州餐馆跟美国朋友玛丽安喝粥，说起了这本书，玛丽安竟然告诉我，她就是慢活主义者，而且加入了慢食组织，她的弟弟正想着在家乡开一家饲养慢食火鸡的农场。

玛丽安告诉我说，圣诞节时在美国很难买到慢食火鸡，而慢食火鸡即便在平时也很抢手，价格是一般速食火鸡的4倍。所谓“慢食火鸡”就是：①慢养，让鸡自然长大，而不是配种或转基因；②慢饲，吃天然饲料，而不是插管子，注射激素；③慢产，一般每次产量只有100多只；④慢烤，这种慢养的鸡，肉都很紧，不容易烂，所以要慢烤。玛丽安还告诉我说有一个慢食网站，所有主张慢食的公司在网上都可以查到。

民间性的慢活运动，就这样通过网站、国际会议、媒体传播，不管是在发达的欧美，还是崛起的亚洲，都以前所未有的迅疾性出现在现代人的厨房、餐桌、卧室、社区、工厂和办公室……

但正如《慢活》这本书中所说，这样一种慢活方式并不是偷懒、低效、慢吞吞的借口，“慢慢来的意思是能够掌握自己的生活节奏，在任何情况下，都能决定自己要多快”。也就是说缓慢是一种平衡理念，该快则快，该慢则慢。

其实当生活放慢之后，我们会发现经常有更好的健康、更好的事业、更好的家

庭、更好的饮食及更好的性生活。

## 一种精英化的时尚生活

我和玛丽安都被“慢活”的话题吸引住了，交谈得越来越深。玛丽安说，她之所以成为慢活主义者，是因为一种价值观，即人到底应该怎样生活，但至少她认为理想的生活不可能从忙碌的日子里来，只有慢，才能思考应该怎样生活。我说我很欣赏慢活主义者所倡导的生活态度，但我认为目前自己还无法慢下来，我想把这种生活放到退休以后再享受。玛丽安反问我，“你认为你的这种快了更快的习惯，能闲下来吗？”

其实千万不要以为慢活主义者都是那些不被社会重用、碌碌无为的“社会上的人”或“毫耄将至的人”，与我们的估计大相径庭，慢活主义者很多是那些关心国家大事、忧国忧民的人士：医生、作家、管理顾问、企业家、职业经理人、高科技工作者、设计师、教授学者等社会精英。有意思的是很多与成功密切相连的事——战略规划、创意思考、关系的维系等等，恰恰是需要缓慢的事情。

《慢活》中介绍，历史上许多精力充沛的成功人物，都有午睡的习惯：如爱迪生、拿破仑、洛克菲勒、勃拉姆斯。邱吉尔更以雄辩的口才为午睡辩护：“不要以为白天睡觉就会减少工作量，这是没有想像力的人所推广的愚蠢观念。其实你会做得更多，会在一天内完成两天的事——要不然，至少也有一天半。”而达尔文自称是“缓慢思考者”；爱因斯坦常在普林斯顿大学的办公室里对空凝视，也是出了名的；福尔摩斯衡量犯罪现场的证据时，更进入一种半冥想状态。

我问玛丽安：“你怎样来理解中国那些整日靠着墙抄着手晒太阳、缓慢得百无聊赖却穷得火腿肠都买不起的农民？那些一缸茶、一张报纸熬到下班回家，单位效益差得只能发补助金的坐办公室的人？”玛丽安这样回答我：“他们是一群从来都没有被赋予或主动要求拥有慢活运动权利的人！”

古往今来，休闲都是上流社会的事情，打猎、PARTY、沙龙、运动，无须为钱操心奔波。到了现代社会，尽管休闲已经变得平民化，但休闲的质量始终跟人群的收

入成正比。

因此，这里出现了两种慢，一种是在物质富足之后的更高更有意义的追求；一种是丧失权利，越慢越穷，越穷越慢。

尽管日子款款是平凡普通人都梦寐以求的生活，但作为一种生活时尚先锋，慢活运动可能还是一种精英理想，它出现在奢侈之后。

首先，真正有条件主动慢下来的人，应当是拥有相当物质基础的人，不用为按揭贷款、养老意外担忧的人；

其次，正如前面所说，慢活不是无所事事、碌碌无为，是更有创意，所以特别为创意人群所推崇，许多精英人士之所以喜欢在果岭上挥杆的原因，就是因为迷恋在轻描淡写中，谈判可以达成的境界。

还有，精英向来是注重社会价值的人，因此也会主动反思自身的生活价值。他们曾经就是速度的大玩家，也更能体认到全球化所带来的速度的狂热已经失控，应该将高压、高收入、高速度的生活形态换成一种比较轻松、比较缓慢的消费模式，哪怕放弃部分金钱，换得时间与缓慢。

这是一种新的精英标准。

## 慢城主义，比新都市主义更新

我曾经问过玛丽安对“新都市主义”怎么看？因为她曾经写过美国北卡罗莱纳州一个叫南松的小镇。小镇上的居民是一群传统的、怀旧的美国人，虽然他们懂得在全球化过程中一切既小又独立的社区最终将会被国际体制耗尽的道理，但他们依然利用火车站对面的一个小广场，来展示“我们就是传统的美国人”。

他们把公共的商业中心当做自己的舞台，逐个上台表演小品、跳舞、唱歌、朗诵……男女老少都微笑着观看80岁以上的老太太穿着性感的圣诞矮人的红裙跳“康康”舞；咖啡厅打折售卖各种热烫烫的饮料，暖和居民身心；酒吧亏本提供北卡有名的烧烤；还有画廊和小店给顾客苹果汁和奶酪……

但这毕竟只有在新年夜才有的热闹，而平时美国很多小镇都跟南松一样，无聊

得很。因此年轻人都在小镇呆不长，喜欢往纽约、洛杉矶、芝加哥等大都市跑。然而大都市虽繁华，却没有小镇的舒适，于是他们又往郊区跑，而美国的郊区化并没有完成将都市活力与小镇舒适完美结合起来的任务，因此新都市主义兴起。

不错，新都市主义的确从战前的传统小镇、欧洲老城中获得了许多灵感，他们提醒人们要把目光转向那些因令人向往而成为旅游观光胜地的欧洲老城、传统小镇那里，那种古朴雅致的风貌，人性化的尺度，多样性、社区感的氛围，以及街道与广场触手可及，丰沛充盈的市民生活与文化细节。

新都市主义也融合了之前“田园城市”、“城市更新”、“城市村落”等众家所长，但是这里要说的是比新都市主义更新的是“慢城主义”（Citta Show）。慢城主义认为缓慢哲学是治理城市的最好方法。

（1）新都市主义往往比较注重视觉形态，而使人们忽视其中丰富的内涵。例如，新都市主义提出了很多用以改善都市形态的模式：“传统邻里开发模式”（TND模式）、“交通导向模式”（TOD模式）、“聪明增长模式”（Smart Growth）、Not So Big House，但这些基本上还是停留在城市规划、土地利用、住宅设计的层面。而慢城主义则包括减少噪音与交通流量；增加绿地与徒步区；支援当地的农民，以及贩售当地农产品的商店、市场与餐厅；奖励环保科技；保护当地美学与美食传统；培养热情好客与敦亲睦邻的精神。

（2）新都市主义主张减少对汽车的需求依赖，倡导步行与公交主导，然而在那些得益于“汽车爆增（Cars Boom）”而发达起家的个人或集体依然执著地坐在私家汽车里（甚至私家飞机里）飞来掠去的时候，有谁会优先考虑普通的步行者和公交依赖者呢？在汽车消费如同“资源寻租”一般划算的时候（加油不受限制，而且价格不贵；停车以及学车办照也不用发愁；几乎不需要对所造成的环境污染承担任何具体责任；高速公路等交通设施的修建维护费用推给全体市民分担，包括不会开车与无车可开的人，等等），又有谁肯主动放弃汽车而改由步行或公交出行呢？何况，在汽车称霸的这段岁月里，城市已膨胀得如此之巨大，郊区已蔓延得如此之松散，工作和生活所需到达的各点之间已被隔离得如此之遥远，如果离开了汽车代步，日子又该怎么打理呢？

然而慢城主义并不诋毁汽车，认为开车所占的优势比走路多太多了，慢城主义是通过推行缓慢交通，要求人们遵守“限速”，来减少汽车的负面效应——到处可见的驼峰路面，减宽道路，路边设有雷达测速照相机，交通信号同步，增设徒步区，铺设自行车道，减少停车场，收取通行费，甚至完全禁止车辆进出，速限降低并在媒体上宣导民众勿开快车。还有最关键的方法是少做一点事情，因为繁忙的行程是超速的一项主因。另一个方法则是学习在缓慢中感受舒适。

(3) 新都市主义总是试图解决大都市发展的所有基本问题——各种类型物业的综合开发、实现可支付住房、消除贫富隔离等等，而这又怎能低得上市场的无情法则，资本与权利的力量？例如，新都市主义的设计标准和操作还不能完全与一些地区的法规框架相匹配。许多消防部门所要求街道宽度要超出新都市主义者的建议宽度；规划法规通常限制在旧住宅区加建公寓房，或要求临街住宅和商铺退后用地红线让出公共大空间。

而慢城主义主要是将快速城市的步调放慢，创造一个环境，让人可以抗拒凡事求快的压力，不会满脑子都被时间占据，好好地享受每一刻。慢城主义者说：“在缓慢城市里，你有权利放松、思考、思索有关生命的大问题。在这里你不会被困在现代世界的速度风暴中，不会只是上车、上班然后赶着回家，你可以有时间慢慢走路，和街上行人招呼闲谈。就好像活在童话世界里。”

(4) 新都市主义的原则是社区设计必须将公共空间的重要性置于私人利益之上。慢城主义则是现代世界的世外桃源，市民应将每个生活层面都遵循一致的原则——享乐重于获利、个人重于公司、缓慢重于速度。

《慢活》一书为我们描写了一个非常典型的慢城，一个叫布拉的意大利小镇。它是慢食组织总部所在地。“尽管在平常上班日，这个城市似乎仍是逃避一切俗事的最佳地点。当地人会在路边咖啡座坐上大半天，或是与友人闲聊或是看着人来人往。树荫环绕的广场上，飘散著丁香花与薰衣草的香味，石凳上有老人如雕像般呆坐着。每个人都有时间亲切地道声‘你好’”。

布拉小镇有五十五点宣誓：禁止车辆进入旧城区某些街道，禁止连锁超市与炫亮的霓虹灯出现。家庭式的小型产业——其中包括贩售手工织布与肉品特产的商

店——能取得最好的店面。镇公所会补助建筑物翻新，并采用能展现当地特色的金黄色灰泥与红瓦顶。现在医院与学校餐厅供应的都是以当地有机蔬果烹调的传统菜色，而不是外地供应商加工制造的餐点与农产品。为了避免工作过度，布拉的每家小型食品店都会配合意大利传统，于星期四与星期天休业。

这有点像中国的一些古镇，比如丽江，小桥密布，流水绕城，女人当家，男人赋闲；比如黄姚，“吃饱了饭，在店家的屋顶阳台上，眯起眼睛晒太阳。”比如阳朔，在西街上骑着自行车，随心所欲地想去哪就去哪……

可惜这些小镇只是作为它们的旅游价值而被发现，年观光量早已超过当地的土著居民了，但很少有人能将这些闲居的元素，提炼出一种全新的生活理念，融入进新都市之中。

在饱受交通之苦的英国，有八十多个地区的居民们已经团结起来将他们的社区变成Woonerf形式的“居家区域”。Woonerf，意为“生活街道”，是荷兰人的发明。在“居家区域”计划中，当地地方议会铺设了驼峰路面，并将该区各入口稍微加高，铺上红砖，此外还使大多数车道与人行道齐平。车辆以左右交错方式停放在道路一侧，因此很少有开阔的直线道路诱使驾驶加速，而人行道之间也很少再见到车辆并排行驶。路边有许多车辆都是斜角停车，这也减少了行车的空间。小孩在马路上溜滑板、踢足球，就算有车辆经过也会放慢速度。

据《慢活》书中统计，截至2003年，共有28个意大利城镇被正式称为“缓慢城市”，另外还有26个正努力取得认证。欧洲其他国家甚至澳洲与日本都纷纷开始询问。挪威两个城镇与英国一个城镇已经加入此运动，德国有两个城镇也即将跟进。

慢城主义并不讳言社会精英阶层在其中最有能力捷足先登，其本身就是寻找在经过高速度、高压、高收入的世俗的奢侈之后，人的生活本意——该快就快，能慢则慢，以平衡的速度甜蜜地活着。缓慢才是真正的奢侈。

## 慢城主义关键词

**都市时间政策：**藉由协调从学校、青年俱乐部与图书馆到医疗诊所、商店与办公室等等的运作时间，来放慢日常生活步调的政策。

目前已遍及德国、法国、荷兰与芬兰。

**慢城宣言：**共55点声明，其中包括减少噪音与交通流量，增加绿地与徒步区；支援贩售当地产品的商店、市场与餐厅；保护当地美学与美食传统；培养热情好客与敦亲睦邻的精神。用以彻底改变人们对都市生活的想法。

**慢城形态：**参与国际慢城运动的城镇居民不能多于五万人，理想的都市形态呈现中世纪末期的样貌，狭窄的铺面街道纵横交错，人们一起在迷人的广场上购物、社交、饮食。

**村落氛围：**为使都市更吸引人，英国房地产者率先引入这个概念——Village Atmosphere，代表这里有小商店、街道、徒步区和绿地。

**缓慢住家：**近年来，日本兴起了住宅合作式运动，让房子的购买者全权掌握规划、设计与兴建过程。口号是“想要有好的住家就得有耐心”。

**美味走廊：**国际慢食运动与慢城运动的产物。用此给人们更舒适的环境来慢慢品尝多种地方食物。

**社区减速计划 (Neighborhood Pace Program)：**起源与澳洲，参与者要宣誓依速行驶车辆，“会小心留意每个社区街头的速限，就像在自己的社区一样，就像自己最爱的人——我的孩子、配偶、邻居——住在这里一样”。

**生活街道 (Woonsef)：**荷兰人发明的将居民置于车辆之先的街道概念，在住宅区内速限较低，停车位较少，设有板凳与游乐区。更多树木、人行道与车道高度相同。很少有开阔的直线道路诱使车辆加速。

**慢城主义网络：**

[www.matogmer.no/slow-cities-citta-slow.html](http://www.matogmer.no/slow-cities-citta-slow.html)(Italy)

[www.homejones.org](http://www.homejones.org)(ok)

[www.newurbanism.org](http://www.newurbanism.org)(North America)

**反电视运动：**看电视已成为全球第一休闲运动。为了寻求更充实的生活形态，1995年美国一支名为“关机组织”的民间团体发起了民众在四月间一整个星期不开电视的运动。2003年美国国内外参与者高达704万人。人们从事真正让生活愉快的运动——烹饪、与家人聊天、运动、社交、做义工。

**马拉松音乐会：**德国小镇哈佰斯塔 (Halberstadt) 发起，目前正在举办一切预计于2640年结束的音乐会。演奏的乐曲名为 (ASLSP) 亦即 “As Slow As Possible” (能多慢就多慢)。用以挑战现代世界这个焦躁匆忙的文化。

**缓慢教育运动:** 2002年, 由丹佛多拉多大学教育系教授发起, 旨在让孩子以缓慢的步调学习, 花时间去深入探索主题、建立联系, 学习如何思考而不是应付考试的教育运动。

**慢食运动:** 这个运动由权威美食作家佩屈尼与1986年发起, 推行的一切都是麦当劳办不到的, 新鲜、本地、应时、祖传食谱、手工产品、悠闲地与亲友用餐。

**“降档”现象 (Slownshift):** 1980年, 纽约的趋势研究所指出的一种业已出现的, 将高压、高收入、高速度的生活形态换成一种比较轻松, 比较不重消费的模式。



# 概念的背后

为什么企业也要像人那样“公民”？因为单独一个企业不能存活，许多企业生活在一起才能形成“企业社会”。

■ 陈劲松

## 生态

最原始的与最现代的说的都是一件事；

可以不花钱，也可以花很多钱；

看上去生态的——移树、挖湖、铺草……是反生态；

做出来生态的——唱山歌、讲民俗、喝土酒……是假生态；

生态：两极趋同。

## 文化产业

需求完全不确定性：如果人们在吃、穿、用、住、行上有着需求多样性，那么在

此之上的文化也只能如此。

投资风险性：投资一部电影，一个艺术家……与投资高科技的风险相当，收益则低很多很多。

租金寄生者：所谓艺术、创意、文化……是低租金的寄生虫，有如大芬村，而不是相反。一旦用它来卖高价，它就是其他东西的寄生虫。

## 概念

概念是人类为了满足自己异于动物的需求而生产出来的东西，然后人们按照概念来生活；

概念和符号是人们思考的依据，原则上我们都是概念人；

概念是偏见的同义词，可见这个世界充满了偏见；

概念提出的目的之一就是要寻找更新的概念来取代，这是人类认为自己进步的标志之一；

当一个概念被广泛地应用时，它的寿命就到头了。

## 酷

酷的精髓，向来就是看上去要酷；

酷不会对着其他东西凝视，对其他东西要表达漠视，而希望自己被凝视，这才叫酷；

愤怒、爱国、狂热，这种不能自制的感情叫不酷；

酷本质上就是批判与排外，我们甚至不知什么是酷，而只有一个个排除什么是不酷；

酷的起源是由叛逆者和弱势群体——奴隶、囚犯和政治异见者制造出来的；

强装老成却又是青春的不断延长，自恋和犬儒疏离；

再也没有人想当好人，大家只想酷。

## 当代艺术

让我们知道艺术除了惊吓中产阶级之外，再也不能有任何功能了；  
永远地戳破了我们还残存的对艺术的敬畏；  
艺术只和态度有关，几乎没有了技术，不信你看看拍卖的价目表吧；  
当代艺术惟一诚实的是反应了当代心理主题——焦虑；  
反体制、反文化、反规则、反艺术。如果碰到这种人，一定是当代艺术家。

## 生活方式

不过是一种“经验的竞争性消费”，是消费方式而非生产方式；  
本来是一套态度和价值观，大家都想有一张体验强烈的经验的清单，然后被广告加以刺激；  
从极小众的姿态演变成主流；  
将个人品味提升成一个完整的性格特质：你，就是你喜欢的东西，因此也就是你买的东西；  
生活方式就是模仿性消费。

## 创新

反对主流是创新，但比较“out”；  
反对主流，同时反对主流的对立面才是创新；  
什么都不反对不是创新，是“傻”，你总要反对点东西；  
创新的价值要通过市场来评估，因此充满了风险；  
既然政府鼓励为了创新而创新，创新的价值就在于“挂羊头”了。

## 企业公民

企业公民不是企业模范：拿贷款去捐钱、种树、盖学校；

“公民社会”被它的概念发明人亚当·弗格森称之为“文明社会”，而文明的意思不是“五讲四美三热爱”而是“己所不欲，勿施于人”；

为什么企业也要像人那样“公民”？因为单独一个企业不能存活，许多企业生活在一起才能形成“企业社会”；

“企业社会”比“多人社会”差的地方，就是人不会吃人，而企业天天讲要“大吃小，快吃慢”；

因此，“互吃”要有一个底线——遵守法律。

## 专家

人类分工的细致程度决定了专家的数目；

人们为了自己的方便，没有专家也要造出几个来；

知识本身不是生产力（把大学图书馆搬到公司也不能自动发挥效益），而专家是；

专家一定不是博家；

当专家对他研究领域外的事发言时，与大家无区别。

# 并非骨子里中国的“第五园”

## ——再探空间文本意义的诞生

“在任何情况下，我相信我们时代的忧虑就本质而言与空间有关，毫无疑问，这种关系基于时间的关系。”——米歇尔·福柯 1986

■ 陈劲松

### 曾经

给空间，或者干脆说给楼盘赋予文本意义是时下的大潮，这种潮流自雀巢咖啡20世纪80年代的“滴滴香浓，意犹未尽”开始，一直到现在给一种表面凹凸不平、颜色极其暧昧的石片冠以“文化石”的美名，事实上是商品经济在超越基本需求的满足，也就是“看山是山，看水是水”之后的必然阶段。

从“看山是山，看水是水”一定要过渡到“看山不是山，看水不是水”的原因，是商品的扩张性本质决定的，这也是真正营销时代到来的标志。在这方面，万科第五园当然是一个成功的范例。从王受之先生的《骨子里的中国》开始，命名、竹林、白墙、冷巷、合院、天井，加上书院、院街、老房子，把一个低密度商品住宅小区成功地

塑造成静雅、朴素、中国格调的珍品空间，市场的良好反应完全是可以预期的。

但是，真正要谈论的问题如果只限于此，我觉得意义不大，有王先生的书在前，没有必要再续“狗尾”。业界如果只是简单的模仿，甚至是抄袭形式的做法，我们可能就会失去一个深入讨论的契机：

(1) 空间的意义是如何产生的？是意义依附于空间，还是意义先于空间？

(2) “骨子里的中国”这种文本表述是不是空间的一种幻想和面纱？

(3) 关于“空间性”表达的基本特点和矛盾的规律是什么？

在这里，我们可以拿第五园说事儿，因为没有更好的案例可以如此清晰地将以上问题一一以空间来呈现了。

曾经，本人主持一个别墅形式与文化论坛的时候，现场作过一个统计：以“传统——现代”、“中式——西式”作为两个坐标轴，请6位别墅的开发商把他们的项目表达在这个二维坐标中，结果非常有意思：一半中式，一半西式，凡中式者皆现代；而西式则传统、现代都有。这说明了什么呢？

## 在此，空间三性

我虽然特别推崇万科在传统民族化的努力，但很不同意目前动不动就把开发商往文化方面扯的说法。因为这已经给行业带来了“假文化”的恶名。“一群有追求的人，某天骨子里的某种情结发作，于是诞生了独一无二的文化产品。”这使得空间的生产等同于艺术品生产变得虚无缥缈，充满了随意、浪漫和天才的味道，难怪有朋友告诉我说：“搞房地产的关键是感觉。”

王石先生曾经指出“第五园”与“四季花城”之间的内在关联性，无论是情景花园洋房的中式打扮，还是合院美墅的中国名称，最重要的总平面规划，无一不是。我们要知道“四季花城”可是以欧式小镇闻名的！

在此，有必要说一说“空间”和空间的意义——“空间性”的关系了。空间在本质上只是物质（房子不过是钢筋水泥的建筑物），这是它的第一性；空间不是自然的产物，它是人们有意识的社会性建筑（空间和再生产是社会关系的产物），这是它的



深圳万科第五园

第二性；而附着在空间上的意象和表达（空间的隐喻和概念）是它的第三性。比如对第五园的表达，以大型立柱广告和文本所反复贯彻的“骨子里的中国”，是以命名和概念的方式，传递着权力的意志，当然这里所说的权力是指资本的营销权利。

现在文本的意义，似乎直接来源于物质本身，也就是从第一性直接过渡到空间的第三性，人们跳过第二性的原因是它没有营销的意义，偶尔提起亦不过是文化追求，灵感闪现之类，让人感觉神乎其神。而空间的第二性——空间的社会性，正是文本意义与物质性的意义链接，是一个值得再探讨的“意义之桥”。

什么是空间的社会性？万科为什么选择以现代中式来营造空间所涉及的方方面面的社会关系因素就是它的社会性。是意义先于营造，还是营造之后的意义附加，就如同物质和意识上千年的讨论一样，没有太多的实践价值，而回答这类问题的突破口源于空间的社会性。

## 当下，中国的意义

说白了，空间是权利。开发商有权利营造他喜欢的空间，但一个商人的权利是受到四个方向制约的：一是政府，二是消费者，三是科学技术的发展，四是资本的扩

张力,这使得合格的开发商不能为所欲为,像牟其中那样想给喜马拉雅山炸一个口子,显然是忘记了商人的本份。

我们知道“现代中式”已形成一股小高潮,上海有“九间堂”,北京有“运河上的院子”,成都有“清华坊”……并不是“第五园”领跑的,因为销售成绩参差不齐,因此并没有形成大潮。笔者所言,“第五园”的意义根本就不在于“骨子里的中国”,而是相对于其他“中式”发展来说完美的体现了社会权利的平衡!

(1) 对于政府:在一个如此边缘的地带搞发展,为了避免边缘化,需要一个与周边环境形成完全异质的、特立独行的空间,形成的反差愈大愈好;

(2) 对于消费者:户型定位的“关注普通人”和“四季花城”、“万科城”的本质相同,使得空间的可售性得以保证,当然消费者需求新的不同于它们的空间符号;

(3) 科学技术的发展:现代化的中式,或者按肖楠先生说的白话文写传统的笔墨纸砚齐备,成本大大降低;

(4) 资本的扩张:万科走的是规模开发的路子,“第五园”当然也是。资本扩张需要找到消费者买单的意义借口,资本本身就是催生出扩大销量的符号意义。

关于消费者对意义的追捧,在当下正在发生一个本质上的变化,那就是在人均GDP5000美金以上的城市的换房客在寻找家园时的“骨子里的遗失”。他们努力地证明自己“存在”的方式是矛盾的,既要与这个纷乱的世界保持距离,寻找一个物质的空间,同时,又对这种物质感到孤独。

在所有以上各种社会关系的综合作用下,诞生了“第五园”的空间,也同时诞生了它的文本意义,这几乎是精确的计算,并非骨子里的中国——当然有一处,让人深深感动的中国,是那幢老房子。这使得“骨子里的中国”也成立,我觉得老房子的意义在于给一个全新的三维空间加上了中国的时钟,空间的符号与时间的隐喻在“第五园”与中国交融了。



# 别墅跨地域营销的五个前提

美国的房地产泡沫问题争论比中国还厉害，但是你看他们没有剧烈的变化。为什么？因为几个前提他们是完全存在。

■ 陈劲松

## 跨地域营销已经成为一股势力

从潘石屹到山东、苏州、沈阳等地做感谢会开始，跨地域营销已经燃起星星之火。2006年8月份搜房网又以“中国别墅节”的形式组织了全国性的联动活动，房地产的跨地域营销已经成为一股势力。在这个时候我们房地产界应该认真思考一下，跨区域营销取得辉煌的前提是什么。

## 第一个前提——解决产权问题

独立产权对别墅有特殊意义。在美国、日本或者欧洲所有的居住生活都基于一个前提，产权的明晰。事实上，中国目前的物业形式中只有别墅的产权是完全独立的，明晰化的。其他都是产权集成式房子，涉及到共有产权的很多问题。但别墅是独立占地，不会涉及到这些问题。但是目前别墅的销售合同，只是照搬了集成房屋的一

些基本的权利界定,而没有把别墅产品所有权的特殊性表现出来。土地所有权问题暂时解决不了,但别墅的公共占地跟别墅独立占地的关系是可以解决的。因为开发商、每个买房子的业主对公共占地都有权利,当然也有义务要承担在这个土地上的建筑物和这个土地上的环境配套维持。但是现在大量的公共占地只是由开发商决定做什么,或者做了湖面,或者做了会所,这在国外是看不到的。产权的问题不解决,中国的别墅跟国外跨区域营销的别墅概念是不一样的。比如说我们想在比华丽山庄购置房产,不用非要飞到美国去就可以通过营销渠道购买,也不用担心有其他的陷阱。而中国的别墅不行,不了解实际情况,根本不敢直接购买。

顶级物业的开发商要特别注意别墅产权的界定问题。目前中国开发商不能进行小宗地的转让,但日本、澳洲、美国都能进行,而我们不能进行,原因是什么?原因是土地产权划分的不清楚。产权跟国际接轨,我认为中国别墅可以跨区域营销的一个重要前提,一旦这个前提解决,高端异地置业的春天才会真正到来。

万通的定制中国模式喊了好几年,为什么走到今天还不是潮流呢?原因也是产权问题。事实上别墅的配套问题也是跟产权极其相关的,我仔细研究了新的物权法,看完后非常失望,新的物权法对于产权问题的描述和界定没有进步,反而是退步了。比如在配套的产权问题上,它采用了非常简单粗暴的方式,简单地规定任何小区的会所、绿地等等这些东西都跟客户的产权相关。物权法是个非常重要的法律,但是被房地产界有意无意地忽略掉,我借此呼吁全国的开发商,要关心即将颁布的物权法,新的物权法一旦通过,我们别墅的第一个前提就失去了。

## 第二个前提——“富人区”标签的形成

高端市场的全国置业或者是异地置业依赖于富人区的形成和稳定,这是别墅市场开始走向全国、异地置业者可以迅速落定的基本前提。中国的房地产发展20年了,目前中国的别墅发展在中国城市的各个地区打破了传统已经形成的富人区和穷人区。富人区一旦形成和稳定有两个作用:第一,使得置业者非常清晰他所购买房子的价值,而不是听任别人吹嘘;第二,富人区的形成不只在房子盖得多漂亮,而是在于政府的公共政策和公共配套。

香港南区是典型的富人区,所有的开发商,不管新鸿基还是长实,大家都不会

乱竞争，所有的房子价格有公认的底线，因为地价也不会有高有低；另外是配套问题，配套并不只是开发商自己的配套、会所。在南区有法国国际学校、加拿大国际学校和几个顶级的国际学校；南区有深湾游艇会，游艇会不是针对个人的，而是面对南区所有的人、甚至是全亚洲的人；南区大概有七八个公共的海滩，公共海滩非常的独立，由南区政府管理。公共资源私有化反而不利于富人区的形成，资源私有化的项目要搞全国置业，需要自己去介绍这个区域的最基本情况。香港南区就不用再介绍情况了，因为情况大家基本都清楚了。所以，富人区的形成是非常重要的，尤其在一个区域里有诸多项目的时候，联合的区域营销比单个的营销重要得多。

### 第三个前提——产业政策的稳定和交易过程的稳定

中国房地产政策现在正处在剧烈的变化过程当中，这种变动使跨区域置业成为天方夜谭。政策的风险性和变化之大出乎房地产界的预料，置业者又怎么敢隔山买牛？我觉得这是天方夜谭。目前中国房地产面临的最大问题、最大的风险就是政策的剧烈变化。虽然一遍一遍强调我们的政策稳定，但是我们看到的是央行也对房地产最基本的制度进行推倒重来的建议，可能这个建议最终被大家推翻，但是对置业者的影响是无法估计的，因为置业者清楚这个时候买楼是开玩笑，政策的变化没有办法预计。另外，我们每个城市的政策不同，收费不同，程序不同，这“三不同”使得跨区域置业者不能不格外小心。

别墅跨区域置业，如果在这个前提之下，绝对不是春天，而是冬天。

### 第四个前提——全国性的中介服务体系

跨区域营销第四个重要前提是，除房地产开发商之外必须形成全国性的中介、法律服务。我们在任何其他的市场，包括离我们最近的香港市场，高端市场的服务品牌都是经历了很长时间培育出来的，并且相对稳定。因为开发商的地域性非常强，全国性的开发商并不多，你不是全国性的开发商，你要在另外一个区域卖房子，如果没有一个全国性品牌的中介机构，效率将会很低，最基本的信誉也无法鉴定。

新加坡的房子、英国的房子、加拿大的房子在香港卖都没有问题，因为它的前

提已经解决了。开发商无论在当地有多出名，但到另一个区域，得不到消费者的信任，你还是没有办法销售。我们想让消费者掏钱，行业需要自己策划策划，不是急功近利策划某一个项目，而是策划整个行业，这才是最重要的前提。

## 第五个前提——价格信息的公开化、透明化

消费者无法清晰知道项目的真实交易价格，跨区域营销就难了。在这个问题上我觉得新的物权法是开倒车，新的物权法说政府的登记信息只能由利害关系人查询，其他人无权查询。什么是“利害关系人”？物权法并没有界定清楚。但是它有一个理由，涉及到国家机密和个人隐私的，登记机关不能把这个信息公开。那么我想请问，全世界所有的国家和地区，房地产交易的信息都是可以公开的，这里面到底谁是利害关系人，到底涉及到什么样的隐私，哪些是国家机密？我觉得这个需要我们行业共同思索一下。政府说是保护开发商，实际上短期是保护了开发商，长期造成的恶果非常大，以至于造成消费者对我们不信任，对我们提供的价格也不信任，不利于市场发展。什么叫一个好的房地产市场？一定是信息对称的房地产市场，现在用个人隐私和国家机密两条就使得信息黑洞法制化，那我认为，房地产跨区域营销置业的春天那还早呢。

中国房地产业取得的成绩是不容小视的。比如，我们的别墅发展已经比10年前我们盖的别墅好了不知道多少倍，但是我认为我们在某些方面，尤其是在整个行业公共领域这方面，我们关注的太少，以至于有风吹草动，市场本身没有问题的时候我们就担惊受怕，这是整个行业的问题。类似这种问题需要大家共同想办法，共同研究，然后影响到整个市场。

当我们解决了五个前提之后，我认为全国性的高端置业是没有任何问题的。就像美国，2006年上半年我去到美国，他们的房价一年内上涨了100%，我问他们的市长房价上涨得如此的厉害，你们有什么调控手段，市长就听不懂什么叫调控，市长说没有问题啊，他说全美国在南加州这几个区域都是全国性的客户。美国的房地产泡沫问题争论比中国还厉害，但是你看他们没有剧烈的变化。为什么？因为几个前提他们是完全存在。

# 从名词到形容词，从具名到匿名

## ——建筑价值观的走向

未来的建筑价值观也许是越来越模糊了，越来越分不清是形容词还是名词，是具名还是匿名，但是毋庸置疑，“建筑意”必将更加丰盈。

■ 陈劲松

“以人为本”之类的建筑，当然有着不错的价值观，正因为如此，却让人们大伤脑筋和胃口，比如以“什么人”为本？以人的“什么”需求为本？“怎么”以人为本？既然是以人为本，那么如何考虑环境（自然、环保）？这还是一些理论方面碰到的挑战；实践下来更是有着没完没了的麻烦，人们发现那些“以人为本”的建筑，充满了一个时代——尤其是建造时代各种参与决策的人的权利、欲望和表达，难道它们不是“以人为本”吗？

所以，我们从价值本身讨论价值观总会出现这种无奈的或称之为无结果的一声叹息。而这个问题对于目前中国历史性的建筑时代无疑又是非常重要的，那么如何讨论就比讨论什么更有价值，也就是说，我们不讨论“以人为本”好还是不好，

而看“以人为本”一步一步的发展过程是好还是不好，不妨称之为“价值观的路径依赖”。

## 价值观：形容词VS名词

深圳规划大厦是规划局的新址，2005年初入伙时，我应邀参加茶话会。不可否认，这是迄今为止最为艺术、富于“建筑意”（林徽音所创的说建筑品味的词）的政府办公楼。沉静、雅致的空间，令人怀疑不是在一个官本位的政府中行走，而是进入了国外当代艺术馆，充分地体现了建筑规划主管机构的开放、民主和创意。还记得中规院朱荣远先生的一句评价：还是形容词太多，名词太少。

名词定“性”，形容词定“色”、“形”。改革开放以前，中国的建筑全是名词；改革开放以后，一段时间里则全是形容词；堆砌的形容词过多了之后，中国建筑进入了“形容词+名词”的时代（见表3）。

表3 中国建筑进入了“形容词+名词”的时代

时段	20世纪80年代以前	世纪之交	21世纪
特征概括	名词	形容词	形容词+名词
具体表达	电视塔 院子 写字楼 .....	东方明珠 美术馆 地标 .....	景观电视塔 院落住宅 标志性写字楼 .....
功能解析	无表情(色彩) 有空间无人 平均主义 停滞	充满表情(色彩) 人定义空间 个性张扬 变动	限制型表情(色彩) 空间定义人 分类和谐 发展

当一个个充满了色彩、表情、个性的建筑堆积在我们的城市中的时候，建筑的价值观必然发生向“名词”的转换，有人开始怀念20世纪六七十年代那些朴素的、老实的红砖房子，每一个没什么特殊，但整体上看上去却是一个规整的城市，有着大度和平和的气质。

可见，首先是名词，是“什么”；之后才是形容词，是“怎样的”。

## 价值观：具名还是匿名

中国历史上的建筑师或者称之为工匠都是匿名的，甚至到20世纪80年代以前也都是这样，从国外的注册建筑师制度引进开始，建筑开始被打上了设计师的铭牌，当然这是一种进步。应当指出的是名字的“具”与“匿”也是价值观的体现（见表4）。

表4 价值观：具名还是匿名

具名	匿名
中心化	去中心化
自我	忘记自我
独立	融入
精英	平民
私有	公共
做作	自然
垄断	自由

匿名可能带来的活力，在网络世界、在超级女声、在农民房、在商业步行街、在选举、在古老的平遥……都是显而易见的。我并不反对精英们搞“先锋实验”，但这种“我的建筑”形式本身代表了“具名”的价值观，也可能“具名”大行其道之时，名亦不名。建筑天生就有着它独特的“匿名性”（匿名的我，匿名的作品），这使得建筑得以用建筑本身思考问题。

一路看来，建筑价值观所依赖的路径是不断走向“可持续发展”的，一种状态由于极端和过火产生了负效应就调和一些对立的取向。未来的建筑价值观也许是越来越模糊了，越来越分不清是形容词还是名词，是具名还是匿名，但是毋庸置疑，“建筑意”必将更加丰盈。

# 豪宅超高层化将成为趋势

面对有限的土地资源，通过空间的有效划分可能带来一场全新的和谐豪宅革命体验。

■ 陈劲松

过往提到豪宅经常被等同于别墅，实际上，无论是内地还是香港，甚至整个亚洲的土地资源都非常有限，稀缺的土地资源为少数富人占有，已经构成不和谐的体现。而豪宅的超高层化将成为解决土地资源稀缺等矛盾的发展趋势。

事实上，提到豪宅的超高层化已不是一个新鲜话题，日本和我国的香港地区早走在前列。比如目前世界上纯住宅建筑中最高超高层豪宅“高崖—highcliff”就座落在香港，豪宅的超高层化，无论在澳洲，还是美国，都远远突破了市中心的概念，延伸到了旅游圣地，比如黄金海岸。

有人说，豪宅好就好在它的设计，在众多的住宅类型中自成一格。但别墅的设计更多地拘泥于地形、地势、景观，它的独特个性因时而定，设计本身可圈可点的东西反倒不多。而豪宅号称是给富人盖的房子，对于富人来讲，何谓好，何谓不好受这些富人的影响反倒显得非常个人化。





世联代理——深圳星河国际

鲁迅曾比喻，大家都流汗，但是洋派小姐的汗和黄包车夫的汗味道却不一样。同样，豪宅也面临此类问题。各地习俗不同，对生活品位的标准也各异，面对全国的独立别墅群体，很难建立一个好与坏的统一判断标准，你是现代风格也好，是传统经典风格也好，都纯属个人喜好，户主喜欢什么风格，对他来说什么就是好的，只要不破坏自己居所的周边环境，没什么不好。除此之外，目前豪宅被人诟病的，更多在于霸占资源、霸占土地，穷人区、富人区等等被争论不休的问题。

因此，值得我们关注的是，超高层化必然且必须成为未来内地豪宅的发展趋势：

(1) 我们的山、林、湖、海等景观资源非常有限。目前，所有的好资源被所谓第一线海景别墅、低密度等建筑所遮掩，位居后排，离景观的心理距离何止千里。尤其是让景观成为私有化的产物，更是过时的、非和谐社区的理念体现。实际上，贫富的差距绝对不应该成为享受自然资源的公民权的区别。

澳洲黄金海岸就体现出这种思维。超高层豪宅比肩林立，无分一线、二线甚至三线，布局的精巧安排使得黄金海岸资源被所有住户共享，当然，也会存在重点景观突出与否之分，但绝对不会一双眼睛遮住整个海岸线。这种社区才有和谐的可能。

香港的highcliff也一样，既拥有维多利亚港湾景观，单位面积又能保持在三千呎以上，是绝对的香港豪宅，出售、出租情况也非常理想，使得香港浅水湾的118号等同类型超高层豪宅相继问世。

(2) 土地的稀缺性、政府明令不批别墅用地，已经使过去一些传统的豪宅方案成为不可选。超高层解决了豪宅的生存之道。

(3) 高层建筑的生态化、新材料的运用、新设备的运用等现代技术的改进使豪宅超高层化趋势成为可能，甚至化解了传统豪宅的易潮、易损问题。

(4) 超高层解决了普通豪宅一直存在的安全问题。用高度避免了对望，私密性更强，视野更加开阔，空气质素更佳，治安管理更有保障，配套也更加完善，比如停车问题、饮食问题、会所问题，通过公共客厅等交流空间，户主交流的自由度得到延伸，现代人的心理孤独也将不复存在。

面对有限的土地资源，通过空间的有效划分可能带来一场全新的和谐豪宅革命体验。

# 区域文化的资产负债表

## ——集体偏好伪装与区域经济关系

要发展区域经济，而不是要封闭区域经济，在文化上，我们的资产与负债的关系就不能学欧洲，而是学美国。

■ 陈劲松

### 从“电线杆指数”说起

记得在中国房地产刚兴起时的20世纪80年代末与90年代初，中国沿海一带掀起第一拨香港商人投资大陆房地产的热潮，当带着现金踏入中国各城市的港商们头一次经历了“红地毯、招商会、签约会、酒会……”之后，他们发现所有的地方都被介绍为“热土”、“黄金宝地”和“最佳投资环境”；所碰到的政府官员都是“热情为投资者服务”；所在地的人民全部是“民风淳朴”和“热情好客”；所接触的项目都是“最后的黄金机会”；给自己牵线搭桥的人（当时港商称之为“盲公竹”，就是盲人手中的探路棒）都神通广大的时候，他们有点发懵。

类似的情况其实今天也差不了许多，如果你翻一翻最新的《香港商报》、《文汇报》和《大公报》，几乎每天都有内地某城市的招商介绍，而且一定是几个大版，

一定是领导致辞，“热土”的介绍，加上千载难逢的机遇，这已经成为招商的文化定义了。

还是说港商发懵这件事，在稀里糊涂懵了几年之后，大家发现应该总结一下，请那些投资先辈们“教路”，我就是在一次业内人士聚会的场合学到了“电线杆指数”这一观察投资环境的概念的。

它是说，到哪个城市投资搞房地产，不能只听表面的介绍、规划、数字和态度，听来听去都是“热土”你怎么办？有一个最简单最直接的办法，就是走到那个“热土”的大街上去看电线杆，如果电线杆干净整洁就不要投资，反之电线杆上贴满了小广告（今天人们称之为脏、乱、差的“补丁”和“膏药”）的话，就可以放心投资了。

为什么呢？我们知道中国城市爱国卫生运动的一大敌人就是贴在公共场所的小广告，必动员广大的群众除之而后快，在这种情况下，电线杆还如此地不争气，显然意味着：①外来人口增加；②消费多元化；③民间的经济活动不可遏制地增长。这比什么说明会都更能说明当地的实际情况，当然这是20世纪的事儿。如果举实际的例子，深圳与珠海可以验证，两地的投资之收益表现实在是不可同日而语。

“电线杆指数”告诉我们“听话听声儿，锣鼓听音儿”，这在今天的“振兴东北老工业基地”、“开发大西北”、“中部崛起”、“天津沿河战略”、“9+2”、“长三角龙头”等全面城市群竞争中，不是没有借鉴的意义。

## 文化热与群体的偏好伪装

2006年关于晋商、徽商的电视剧大行其道，当然《大宅门》、《大染坊》等也着实非常红火，可以相信不用太长的时间，关于“浙商”、“津商”、“潮商”、“客商”（客家地区的商人）的传奇故事也会接踵而来，鉴于赵本山成功演绎了“黑商”（黑土地的商人），那么其他各商不也是值得我们期待的吗？“商道”和“经商文化”业已成为著名EMBA的热门课程，那么某个区域的经商文化成为该区域的主打卖点应该是大势所趋了。

总觉得这样下去，不是一件关于区域文化的事，而是不太文化，更像是一个区

域群体简单的符号化，或者说是群体的偏好伪装。

记得一次去海南，在饱览了自然风光之后，被安排实地体验当地独特的椰林寨文化之“苗寨”和“黎寨”，喝过米酒、吃过小食之后还与当地“淳朴”的青年们一起跳舞，就觉得不如在深圳的民俗文化村自然。明知是假的，还当真，有被当傻子玩弄的感觉。

“电线杆指数”的原理，始终让我对声称的区域文化有着另类的观察。关于“集体偏好”（也就是区域文化），西方人说的值得我们参考，“一个地区某时的集体偏好，是由那些声称有此类偏好的人所决定的”。换句话说，集体的大多数是无言而沉默的，而某些人的声称偏好就定义了集体，你问那些无言的人们，他们也乐观其成。比如赵本山的偏好是幽默，说话一套套的顺口溜，人们会认定东北人都有这个优点，这会使相当多的东北人觉得自己对不起听众，但他们不会否认东北人群体有这个毛病。

在市场经济下，集体偏好的伪装更带有强烈的功利主义色彩是不言而喻的。这一点本身并没有任何问题，只是大家千万不能把伪装真当那么回事儿，有时戏演得时间太长了，自己也分不出真假，就像《霸王别姬》里的张丰毅说张国荣那样，“不疯魔不成活”就不好。

想起了潘石屹2004年讲的一个故事，说他去亚布力开企业家论坛，当地的领导们着实地表现了黑土地人的豪情、爽快和干劲，令人心里热乎乎的，有一天开车经过某公路，大标语上还写着“谁得罪了投资者，谁就是人民的敌人”（大概），初看还觉得体现了当地人所有的豪爽特征，仔细一琢磨就不太对劲了，这么简单就可以划分敌人了，还有法制吗？我相信领导们竖这块牌子一定是想欢迎投资者而不是吓唬投资者，可是“太入戏”了，结局就不可控了。

## 区域文化的资产和负债

这些年“发展经济学”这门学问在中国大发展的时代好像并没有发展起来，按照张五常的看法是这门学问本身一无是处。我在读研究生时倒是上过这门课，记得

是投入与产出之类的关系，并没有区域文化的因素。但是现在各区域都在文化上大做文章，显然文化上的投入与发展大有关系。但是，应该把文化上的投入看成区域的资产还是负债呢？这才是文化投入的前提。

维托尔德·雷布金斯基 (Witold Rybczynski) 在《城市生活》(Urban Life) 一书中说：在平等理念的指引下，美国人将自己的国家建立在地理限制较弱和同一性较高的“解放的美国风格”，而不是选择旧世界的“解放城市风格”的格言上。这样，美国的价值观和具体地域之间的关系便一直没有欧洲密切，而且美国城市化的进程与其说是通过城市的建筑，不如说是通过一种城市化的中产阶级文化的传播来展开的。

我认为既然我们要发展区域经济，而不是要封闭区域经济，在文化上，我们的资产与负债的关系就不能学欧洲，而是学美国。无论怎样强调你的区域特色的偏好伪装，你真正的文化因素要在几个重要的方向成为资产而不是负债。

(1) 在地理和社会流动过程中，过分强调区域的群体偏好是负债，而人们整体性的个性化是资产。原因很简单，经济大发展过程是大量移民聚集的过程，而历史已经证明了大移民的文化驱动力是个人的自主发展。

(2) 在区域的经济发展中，过分强调区域文化价值观的统一性是负债，而异质性、差异性和杂交性是资产。“城市应该自豪地为人们提供保护性的社会空间，从而使人们能够安享自由并逃离压迫。”

(3) 在公共和私人生活之间，没有清晰界限的文化，而强烈干预私人生活的是负债，反之一是资产。

写此文时，李安已凭《断背山》夺得了奥斯卡金像奖，把一段同性恋拍得凄美的确是看点。其实目前世界上经济发展领先的大都市已经完全在文化上接纳了，而且公认这类人是最有创意和艺术天分的(自主创新)，而中国哪个区域的文化可以做到不仅包容，并且接纳？在某种程度上说，这也是检验区域文化是资产还是负债的试金石。

# “品位”价值定律

“品位”不是纯精神和纯理论，它总是在物质中体现价值。

■ 陈劲松

不管你同意与否，“品位”，正成为你的一部分，而且正在控制着你。无论你干什么，吃饭、穿衣、说话、喝茶、走路、坐车、开会、交友，甚至逛街、抽烟、如厕、看电影、读书……可能这些并不关乎多少钱，却全都关乎“品位”。真要命，“品位”不是物质，如果是具体的物质就好办了，但所有的物质又与它相关。

“品位”不是纯精神和纯理论，它总是在物质中体现价值。“品位”是什么？有多重要？为什么我们要研究一下这个说不清道不明的、玄之又玄的东西？

## 不是地段，不是用料，不是面积，而是“品位”

由于职业关系，每到一个新地方总是联络当地的房地产经纪去看楼。记得一次在香港看豪宅，事先告诉当地的专业人士尽可能安排看传统豪宅中有名的或新发售的

住宅。我发现传统的豪宅区中凡楼龄超过五年的，无论什么地段、什么用料、多大面积，与同类地区的新楼相比，在价格上始终有着不小的距离。实地观察下来，本人的感觉也是这样，觉得这些老楼不如新楼。不在实用率的高低和房间内的装修布局，而在于一个整体的感觉。这个感觉之差，体现在房地产的价格上，可能就是“品位”的价值吧。

想当年在世联与深圳商报联合举办的一次年度论坛中，潘石屹大讲“黑物质”——一种我们看不见但能感知的物质形态，当然他主要是指网络新经济时代下物质的存在，我倒是觉得“品位”可以成为这样的新物质形态。对这种物质形态的研究与讨论尚在蒙昧状态之中，体现在“风格”、“档次”、“感觉”、“杂碎”、“纯粹”和“时尚”等等。本人一向反对就某一论题进行内部人控制和装神弄鬼，既然“品位”已经这么具有市场价值了，不研究一下找点规律，我们怎么能给人顾问出有“品位”的东西？

## “品位”价值的来源：吃饱而且撑了之后

现在年轻人如果看20世纪六七十年代的老电影就会发现中国人当时“品位”不怎么样，可当时那些电影比如《春苗》之类可是比当下任何一部大片轰动。我之所以理解“品位”是吃饱了以后的事，原因是在此之前，“饱”是第一位的，“品”是绝对次要的。当时中国人做梦都是天天大鱼大肉，而讨厌目前最有“品位”的有机蔬菜，要不是那些最没品位的“鱼、肉、蛋、油”全是限量供应，市场价格还不知得多高呢？

当时最有“品位”的事儿与现在正好相反，这可以引出几个推论：

- (1) 品位是变化的；
- (2) 品位的变化有一个关键转折时点：小康时期（也就是吃饱的意思）；
- (3) 品位价值的多少与物质的稀缺性成正比。

现在美国总统的爸爸（老布什）在20世纪70年代曾出任驻北京办事处的头儿，他自己说当时看到中国人民的生活很兴奋，又环保又和谐又可持续，而且立马买了



两辆自行车，带着夫人没事就满街逛。当时中国人不知道这俩是谁，就算知道他俩是未来的总统和夫人，而且还会生另一个总统，肯定对美国人的“品位”没什么好印象。当然让时下的中国人评价则正好相反。由此可以引出：

(4) 玩“品位”不能超前环境，有被人当傻子和疯子之嫌。如果有人不管环境，硬是坚持“品位”到底，就像老布什夫妇那样，我也不反对，但你的市场价值是负的，赔钱不合算。如果你说南非的原始稀树草原中的高档酒店就是一个反例，那么你应该看一看住在酒店中的是什么人，有多少当地人？

(5) “品位”价值体现在商品的客户追求上。潘石屹来深圳就一定要我带他去看“雕塑家园”，应该承认它是一个有品位的建筑，可是与定位的客户和环境不匹配时，就兑现不了“品位”的价值。当时深圳的白领们刚吃饱，还没撑呢。总之：

(1) “品位”的价值来源于经济发展，人民生活的改善。

由此可见这与党的方针是一致的：

(2) 中国人逐步品位起来，而且越来越有品位。

## “品位”创造：是偶然还是产业

我总是觉得时尚界和“品位界”在有意图地制造时尚和品位的神话：这些品位和时尚的创造者本身多么有品位，多么有灵感，多么深沉，多么有创意，多么另类。我觉得这样很不诚实，而且会误导年轻人。

比如我儿子四岁半，一天从幼儿园回家骄傲地向我展示了一副彩色墨笔画，说实在话，要是平常夸几句也就算了，但那天刚看了著名当代艺术家的画册，我惊喜地发现儿子是艺术天才，发生了遗传基因变异，“品位”直追当红艺术家。如果我因此猛挖掘小儿的品位价值——天才+汗水，而让他专走艺术之路，就违背了品位创造的规律：

(1) 有个出奇的“品位”并不出奇，难在“品位”创造价值，这是品位价值创造的“小数定律”。

(2) 而品位价值的“小数定律”决不是偶然，而是有与“品位价值链”或者叫



世联代理——深圳优品艺墅样板房中的椅子

产业价值链完全吻合的机遇才会发生。

比如小儿这幅画虽然无论从色彩、构图等等方面多么与当代艺术价值最高者相类似，但我如果拿去拍卖行，恐怕连前台都过不去。什么是产业价值链？就是由艺术学校、老师、画家、评论家、画廊、博物馆、艺术品商店、印刷厂和仿制品地摊所构成的一环又一环的价值，换句话说就是干以上勾当的人要生存吃饭所必须形成的价值体系。

愤世嫉俗和怀才不遇通通没用，产业与不产生价值的品位无关。当你的独创品位尚未有这样的机遇时，你只能艰难困苦，就像凡高、曹雪芹等人一样。

当然我这里指的是独创性的品位，比如仔细看了一下我儿子的画，我发现还是能挖掘点潜力，因为和某派画家品位接近，将来搞一点地摊上的伪画倒是可以挣点小钱，就怕到时这个派的品位不时髦了。

## “品位”投入的风险规避

如果你是一个有独特品位的人，或者是一个有独到偏好的商人，心甘情愿相信持续地投入是值得的，你就不必规避什么风险，有没有价值就只有靠天命了。其实有关价值有一条永远成立的规律，就是：

（1）品位价值与风险成正比。比如潘石屹“永远不做大多数”，率先搞SOHO就是，搞长城公社也是，而且居然都成功了，得到的价值当然大。但你也弄一个“公社”试试，最有可能的是风险大。现在问题是：凭什么有人就成功了？这就有风险规避的原理在发生作用。

（2）“品位”成功转化为时尚就要主动制造或投靠产业链。换句话说，你得找到“组织”，并找到“媒体”，并得到大家的议论之后，找到“品位”的先试者。

（3）“品位”得以复制才能使“品位”的投入产出最大化，但前提是先试者得到了以“品位”之名带来的升值。所以一期、二期，所以建外、尚都，所以批判，所以博客。但大多数商人可能不愿意这么忙乎，这么累，怎么办？我的建议是稳妥地盯住趋势，事实上SOHO也不是我们首创，不过是舶来品。

最后要说的是：曾经是某些个人的习惯、偏好或打发时光的消遣，一旦有金钱的介入便成了时尚、艺术和品位。

# 小的是不是好的

## ——90平方米以下户型谈

关注小户型是当前阶段的主题。

■ 陈劲松

### 危机之后,小就是好

如果假定房地产“泡沫”真的破灭,那么单从户型面积来说,大好还是小好?这让我想起了深圳1993年之后的情形,相信目前大多数地产业中人士还没有经历一次真正的灾难,一谈泡沫都觉得是那一场风花雪月的事,已经离我们远去了,当然我也不认为现在是1993年的前夜,之所以探讨危机是想验证一下在各种情况下,小户型的市场特征。

假定:

- (1) 中央严控资金的流动性泛滥,提高准备金门槛;
- (2) 一年加七次息。

那么1993年之后的情形就是:

- (1) 所有投资者与投机者都退场；
- (2) 大部分开发企业资金流出现问题；
- (3) 银行不良资产大幅增长。

这时候谁在买楼？什么多次置业者，什么超前置业都将不存在，只有拍卖行的公告几乎天天告诉我们行情在江河日下。

世联是1993年开始代理卖楼的，真正让我们能生存下来的就是小户型，就是散落在深圳各楼盘、各栋楼之中的不超过80平方米的房子。

而真正付钱给我们的，就是那些同样散落在城市各个地区的用家：新移民家庭、小两口结婚和新兴企业（当时是call台）的员工宿舍。

我们一直说房地产的真实需求很大，最真实的应该是居住需求很大，居住和购房是两码事，危机一来就不用争论了。我们一直都特别喜欢有钱人，因此越来越多项目号称专门给这帮人盖的。1993年之后，有钱人全跑光了，支撑市场与我们共度艰难的反而是普通老百姓。

小户型主导市场复苏，这一局面突出体现在1994~1997年，当时世联代理的一大特色就是提笔将大户型改小。

## 房价高到一定程度时，小就是好

中国内地房地产模式基本上是从香港模式演化的，高地价与高房价是香港房地产市场的基本生态特征。我们与香港的区别目前是：

- (1) 香港的公共房屋（居屋——安居工程以及公屋——廉租屋）的总量和增量都占到总供应量的一半，我们目前的增量中公共房屋占的比例太少；
- (2) 我们的房价比香港低很多，深圳比香港大约是1/4不到；
- (3) 我们的户型则要比人家大得多。

关于户型面积分类，我们现在是90平方米，去年是120平方米以下叫做普通户型，本人觉得略显粗糙，我们看一看香港是怎么分的：

根据我（1990~1994年）在香港工作的实际体验，A类基本上是参照“公屋”标

准，B类则是比“居屋”标准略高；C类则是香港人称之为中大户型；D类市场称之为豪宅，E类基本上属低密度的户型。

从总的供应量上看，政府公共房屋占市场一半是A、B类；私人发展商推出的单位以B、C两类为主占80%；这样100平方米以下单位就占到80%~90%的份额。这是令我们非常吃惊的一个比例！

事实上香港政府并没有限制开发商一定要开发什么户型，而且因为“居屋”的小户型由政府提供，如果从市场竞争规避来看，开发商的自由选择B、C类占80%是不理智的，我们看表5、表6。

应该说，香港的开发商是非常成熟的，他们在户型上如此关注普通人，并非因为他们是慈善家，而是某种市场必然。

我们觉得以下因素至关重要：

(1) 高容积率：市区内土地平均容积率6~8倍，而且政府从来都是以楼面地价为转让土地的标准；

(2) 高房价：当E类房屋的单价在10万港币以上时，1600万的房屋需求量可想而知。

表5 香港私人住宅的详细分类准则

单位	实用面积(平方米)
A类	少于40
B类	40~69.9
C类	70~99.9
D类	100~159.9
E类	不少于160

表6 私人开发商户型面积比例

单位	1972年	1990年	1993年
B类(70平方米以下)	72%	73%	72%
C类(100平方米以下)	18%	17%	18%
D类+或(100平方米以上)	10%	10%	10%

我们知道，目前中国家庭人口数目正在急剧下降。根据香港1991年的统计，平均每—商品住宅单位的住户人数是1.11个人，虽然略显夸张，但是这是城市发展住户人数从20世纪六七十年代的5人逐步降到3人多一点的必然规律。

我觉得香港就是节能省地（高容积率）、社会和谐（居者有其屋）和市场协调（面向普通人）的紧凑型大都市的典范。香港知道资源的可贵，并且有效地利用了高房价阻止了大户型的疯狂。

在房价高到这种程度时，小的就是好的！

## 户型问题是公共产品的缺失

我们知道在20世纪六七十年代的中国计划经济时，住房不是商品，房屋全是公共产品，而且中国人住房几乎全是90平方米以下，当时城里人三代同堂住20平方米以下筒子间的是平均住房标准。

房地产市场化以来，成套的商品房面市，福利分房渐成历史，一开始，我们市场的户型并不大，大概在70~80平方米，但这已经足够与原来的“公房”形成巨大的竞争优势了。从80年代末开始，普通户型走了十年左右的时间，这十年奠定了目前市场上二手房供应的基础。

住房的公共产品——经济适用房由于并不体现公共性（主要是户型太大和购买者资格不清），使得我们与其说确定已供应的经济适用房是公共产品，不如说是掩耳盗铃的纯属商品。而旧有公房由于进行了私有化的改革，使得建国以来国家提供的公共产品转化成了对其住户既得利益的补贴，这样公共产品缺乏供应就成为城市住房的一个基本特征。

考虑到房屋的公共性是一个非常重要的方面，市场自发地形成了以旧有公房和农民房作为替代物的机制。也就是说目前面临旧城改造命运的旧有公房和农民房执行了廉租屋的职能，它们的户型普遍在50~60平方米以下。

换句话说，之所以在激进的城市化进程中，我们的城市并没有出现拉美国国家城市中的贫民窟，这正是消化原计划体制内旧有房屋市场化转型的结果。

这时增量市场中出现新推出产品以中大面积户型为主的局面，则是新产品要谋求竞争优势的必然选择（见表7）。

表7 各年代增量住宅的主流户型

50平方米以下	60~80平方米	80~120平方米	120~140平方米	140~200平方米
1980年前	1990年前	1997年前	2000年前	目前

故此应有以下几点结论：

（1）旧城改造应特别慎重，会使低收入人群公共住宅缺失显性化。如果改造中不增加廉租房供应，会使目前的供应结构更加不合理。

（2）目前大户型问题还并不构成供应量太大，大户型成为市场主流也就是最近两年的事，新增的部分占总量并不过分。

（3）存量房（旧有公房和1997年以前的商品房）在二手交易的时候应该大幅降低交易税费用以解决中低收入人群置业问题，来补公共产品之不足。

（4）新增的公共住宅（经济适用房）应大幅提高容积率和严格限制住房面积。

（5）新增商品住房，与其限制单位面积，不如提高其容积率，当容积率达到一定量时，开发商自然会根据情况调整户型。

（6）目前项目强行调整户型，开发商要注意：

- 1) 新增的产品与二手中小户型的竞争问题；
- 2) 小户型本身档次和价值研究以及小户型附加价值研究；
- 3) 低容积率项目，小户型变通的可行性与增加容积率的可行性。

总之，关注小户型是这一阶段的主题。



# “宜居”假说

“纸上得来终觉浅”，任何理解、规划、权力对人自由选择的侵害就如同贸易保护对市场的侵害一样，会使“宜居”成为空谈。

■ 陈劲松

## 假说一：没有普适的宜居，只有某类人的宜居

北京要建成宜居城市，使得许多人不满。而有意思的是北京提出这个目标没多久，某“中国十大宜居城市”评比就已经把北京评上了，且位列珠海之前。这就更让许多人——比如骑自行车的、上下班开私家车的、板爷和几乎所有的上海人心生愤慨。但仔细想想，北京就是宜居城市也有充分的理由，同样有许多人，比如北漂同志们就相当认同。那么多的公司（包括国内外）纷纷把总部迁往北京，没听说员工们会强烈抵制，可见不能说不宜居。

世上有许多“最适合人类居住的城市”，而且据说有过一系列硬指标，比如：

- (1) 在海边；
- (2) 有充足的阳光；

(3) 适合步行;

(4) 良好的秩序和教育配套。

我就曾访问过满足以上条件的加州“圣塔芭芭拉”，好不好? 的确好，但看起来并不普适于中国人。非常简单，在那里只有一家可以摆三张台的中餐馆，比起洛杉矶的“中国城”可就差得太远了。

当大家完全同类的时候，比如建国至20世纪80年代时的中国，是有普适的宜居理想的，比如那个时候，北方人就一定向往北京，江南人一定向往上海；北京人一定向往纽约，上海人一定向往东京。今天，我们很少能达成一致了，原因在于目前中国的家庭教育、结构、收入、工作……已经离散化了。

## 假说二：不存在单独的宜居，只存在生活的宜居

居住单拿出来说事儿行不行？不是不行，是容易说糊涂。搞房地产的人经常会有这么一个思维习惯：

(1) 大家对居住的感受有共通性；

(2) 我对这块地的感觉不错(不好)；

(3) 所以估计其他的人也会感觉不错(不好)。

比如潘石屹的博鳌“蓝色海岸”就是一个典型的例子，目前的凯宾斯基酒店是在历时几年别墅销售不畅转化而来的。

单拿居住来说，“蓝色海岸”具备阳光、海岸、河岸的时候，具备严迅奇（近二十年来香港最成功的建筑师之一）和承孝相（韩国著名建筑师）的前卫建筑，而且与博鳌论坛和高尔夫球场相连，都不存在什么问题。营销有问题吗？潘是业内公认的营销天才，借亚洲论坛的东风，全现楼的居住体验，不断地圈子营销，与北方冬季严酷气候的对比，都是非常到位的，但问题还是不可避免地呈现了：居住不能脱离生活！

我更喜欢博鳌凯宾斯基酒店，而不是博鳌的私家别墅。因为在博鳌的生活是开会和短期度假，我宁愿住酒店也不愿意伺候房子，我也不能为了房子去居住。

### 假说三：没有自由迁徙的基础，谈不上“宜居”

我们前面提到，说“宜居”就要问谁的“宜居”，问题是我们怎么知道到底是谁的宜居呢？

“宜居城市”评比，如果在全民都自由选择栖居地的时候，也就是老百姓可以用脚投票的时候，是比手填的选票还真实可靠的。

珠海和深圳就是典型的城市案例，同是新城市，同是移民新增人口为主，相近的地理环境，甚至是相似的人文基础，谁更“宜居”？

相信即使是深圳大多数人在填选票时也会认为珠海更适合居住——生活节奏慢，情侣路更浪漫，海与城市的关系更密切。问题是两地房价相差近一倍，为什么深圳人满为患，而珠海人丁冷落？

事实再一次证明居住不能与生活分开之外，是否可以告诉我们更多的“宜居”内涵？事实上，人类历史上的迁移居住地都是某一时代的宜居故事，而且中止这个自由迁徙的权力，比如在严格的户籍制度和流动人口的管理下，谈“宜居”没有任何意义。

所谓“纸上得来终觉浅”，任何理解、规划、权力对人自由选择的侵害就如同贸易保护对市场的侵害一样，会使“宜居”成为空谈。

### 假说四：宜居体现在房子的价值，表现于价格

经常听到朋友们感慨某个海边小镇或名山大川是如何“宜居”，其中一个重要的理由是房子便宜，生活成本又低。其实，这种判断要么是完全错误，比如只适合养病的人宜居，要么就是那里的“宜居价值”根本没有被更多的人认可。

美国加州圣塔芭芭拉的情况就不是这样，她是加州公认的宜居小镇，同时也是房价最贵的小镇之一。长远来说，价值不可能不体现在价格上。

比如纽约SOHO区的Loft，艺术家是厂的价值发现者和领先使用者，一段时期的价值低于价格没有问题，但随着跟进模仿者入住，租金就开始上涨了，到商人把酒店也开到楼上时，艺术家就住不起了。

虽然没有普适的“宜居”，但谁的居相比之下更“宜居”就要看价格了。因此本人大胆地推论：哪里的房价贵，哪里就更宜居！

### 假说五：“宜居”是个假问题，但不“宜居”是个真问题

假问题是一个不能证明对错的问题，是不能证明也不能证伪的问题。根据假说一和假说二，“宜居”就是这样的问题。

“不宜居”则可以证明，有人说房价贵使一个地方不宜居，就像唐代白居易进入都城听到的“京城居，大不易”一样，我反对的理由就是白居易的“写诗如此，居又何难”。

“不宜居”无关乎房价，关乎可以量化的软硬指标。因此与其评比宜居，不如评比“不宜居”更实在。



世联代理——深圳鼎太风华

# 一只鞋和一座大教堂

——评贝维斯·希利尔、凯特·麦金太尔所著《世纪风格》一书

说到文明，一只鞋能透露给我们的消息和一座大教堂所蕴涵的内容一样丰富。

■ 陈劲松

由于职业关系，作为房地产策划代理的角色，是经常被客户要求策划其项目的形象和风格的。放眼望去，中国房地产项目那些五花八门、洋腔土调的各色面貌，多半是我们这类人搅尽脑汁“策划”出来的。

相当多的人对此颇有不满，我就碰到不少高层次的朋友向我表达过愤怒，比如建筑大师陈世民先生就曾质问：“你说，什么是‘欧美加风格’？”

无言以对，我知道这一定是同行在研究了消费者心理之后，提出的一个非常不专业的要求，但这个要求本质上并没有错。

《世纪风格》一书开篇就说：“说到文明，一只鞋能透露给我们的消息和一座大教堂所蕴涵的内容一样丰富。”为什么一件日常生活用品向人们讲述一段文明，其效果常常比艺术作品更好呢？因为杰作只表现了单个的天才；而鄙俗的物件儿，却更能体现出“时代精神”！

2007年3月底，在北京中国美术馆看“美国艺术三百年”的展览，二百多年走过来，一直到二战之后到了波普艺术，才真正令人眼前一亮，知道这才是典型的美国风格。之前，也不过是对欧洲的抄袭、模仿和贵族式的装模做样。

20世纪60年代，世界艺术中心转移到了美国，汉密尔顿（英波普艺术之父）清晰地看到了美国的设计背后所蕴涵的哲学——面对市场需求。他说：“如果你不得不向通俗需求俯首称臣的话，最好还是先努力，去影响那种需求本身。”消费者必须和产品一样，“出自于同一块绘图板”。

正如休斯·斯坦顿所认识到的那样，对设计起着长远影响的是波普艺术带来的方法的革命，而不是它的特殊风格。那个方法是什么呢？“就是满足人们的需求，而不是就其应该如何说三道四，进行道德评价。”并没有什么“理想状态”，没什么一经获得就必须坚守不变。它是彻底实验性的，它是人文主义的，是反清教徒的。

《世纪风格》以一种平民、通俗视角把20世纪的普通人在日常生活里“遇到的一些小玩意从头逐一数落”，说清楚了艺术是如何渗入人们的生活，以及经济发展，如何改变着时尚风格的基本脉络。

译者林鹤先生说，《世纪风格》成就了一种还原生活某种局部真实的业绩。在我看来，这种“生活流”正是我们最为稀缺的一种补习。

# 豪宅的真问题和伪问题

目前，财富阶层已经分化到“显”和“隐”的阶段了，有些人很低调，但有些人会比较张扬。“显”和“隐”这两大主流，就是我们豪宅营销的方向。星河丹堤和第五园就是两个不同类型的代表。

■ 访谈/陈劲松

关于豪宅问题，一讨论就庸俗化，因为提问题的没创意，解答问题就更糟糕，最后豪宅问题变成了几个假问题，比如，什么是豪宅，怎么做豪宅，卖给谁，怎么卖。这些急功近利的做法，使得豪宅问题变成大家都不愿意提及的问题。

我们需要理清这么几个问题：

## 财富阶层发生了什么样的变化

首先，他们的财富从非常不稳固的状态走向了稳固。几年前他们的财富还处于起伏不定的状态，现在这种状况虽然还存在，但已经不是主流了，这导致他们的心理状态也发生了非常大的变化。

其次，这几年中国经济成长最主要的体现，就是财富阶层个人财富的大幅度提高，这种个人财富不是靠打工领工资发年终奖实现的，而是个人财富的快速增值累积而成。现在对他们来说，最重要的问题就是钱怎么放，怎样才能实现投资的最大化和有效化。

第三，财富阶层的价值取向发生了变化。在研究这个阶层的时候，我们总是习惯直接套用国外的经验，但在实践中总会发生这样那样的不协调，就是因为这个阶层的变化有自己的特征。比如中国和俄罗斯的富豪，俄罗斯的富豪是因为国有体制向私有体制改制改出来的富豪，他们都垄断着国家最主要的资源，两极的分化非常明显，我们在俄罗斯会看到很多夸张的炫富景象。但中国富人起源就完全不同，他们是从夹缝里生出来的，会收敛得多，展示生活的方式也不同，所以会有分化，这些起源、发展、变化的不同在近几年表现得尤为明显。

## 如何为产品寻找客户

财富阶层的区分越来越细，他们对豪宅产品的理解和需求就有显著的不同，比如万科17英里，他是为中产、白领打造的，强调简约格调这些因素，但这只局限于富人中的某一类，在星河丹堤中我们会看到完全不一样的情景。星河丹堤是直奔那些不在乎楼盘文化而在乎阔绰感觉的人，这样的做法也取得了很好的成绩。星河丹堤的做法，万科能接受吗？很难，这是两种完全不同的思路。

豪宅产品的不同，说明富人的个人要求和风格不一样，白领或许可以通过PARTY进行交流，但富人没法交流。这就产生一个很重要的问题：因为风格的分化，导致不同地区的豪宅、高端产品，要跟这个地区的主流要适应。

现在的财富阶层还出现了一个有意思的现象，就是财富家族的形成，除了家族，还有帮派。在珠三角三四线城市中，这些势力跟政治势力都在联姻，在有效地结合。这个时候，豪宅客户的联系就显得特别重要，他能够让我们在比较短的时间内，达到对客户的影响。



## 豪宅营销中的误区

一直以来，我们以豪宅专家自居，但对客户的了解却称不上是专家。我发现，当我们一个企业的文化或价值认同对文化的追求特别强的时候，我们在排斥社会的文化。这个有好处，让我们企业的目标明确，沟通成本降低，但同时也在损失我们的客户。

目前，财富阶层已经分化到“显”和“隐”的阶段了，有些人很低调，但有些人会比较张扬。“显”和“隐”这两大主流，就是我们豪宅营销的方向。星河丹堤和第五园就是两个不同类型的代表。

我们一开始做星河丹堤营销的时候，学习万科第五园请王受之写了本《HELLO中产》，后来又成了CEO官邸，这个过程说明市场是权力，我们要跟着它走，否则我们就会吃亏。从HELLO中产到CEO官邸，我们供方犯了这样的毛病，就说明我们对客户研究得太少。我们在利用前期宣传积累的客户进行梳理和分析时，发现大部分不是我们的客户，真正出钱的是那些潮州人，所以我们的宣传从“文化”转向了“豪”。而原先针对中产阶级的定义太广泛，他们太有追求，想法太多，我们没办法解决，所以只能放弃。

## 豪宅市场价格有没有泡沫

在之前的一个论坛上，我提出二元结构社会的讨论，这使得我们对社会的两个主流方向都要研究，也就意味着，我们应该加大对豪宅的研究力度，因为这是我们目前最赚钱的一块。现在豪宅价格的上涨，完全突破了我们的想像。我想说，豪宅价格的上涨跟社会财富的变化有直接的关系，跟中低收入住宅的价格没有关系。

其次，豪宅二手市场的活跃度高于普通住宅，这个使得2007年做豪宅的二手，都讨到了便宜。豪宅市场一手楼的价格可以参考二手楼的成交，但普通住宅没法参照，这就是我们认为豪宅价格有支撑的原因。

第三，目前豪宅的空置率直线上升，出租率直线下降，这就是经济学家认为豪宅有泡沫的基本判断。租金根本不成为定价的任何参考，这不是违反了经济规律

吗? 我认为没有, 豪宅投资者的主要目的不是为了租金的那点回报, 我们的财富阶层根本看不上那点回报, 这一点可以解释出租跟空置率的关系。

第四, 豪宅价格跟中短期波动不相关。这几年我们屡次跌破眼镜, 以为豪宅市场会低迷, 但从来没有过, 客户经济实力实在超出我们的想像。这个市场出现了几个新的名词, 一个是价格阶梯, 比如波托菲诺的多层二手房从一手的9000元/平方米涨到15000元/平方米, 然后又怎么涨到20000元/平方米的? 这个阶梯是怎么爬上来的, 很值得我们的营销人员研究。这个台阶与心理价位相关, 跟产品不太相关, 产品还是那个产品, 但怎么就成了20000元/平方米了, 所以心理价位肯定不能按普通住宅的做法来走, 而心理价位的抬升, 建立于我们跟客户直接接触的关系之上。

在这个基础上, 我们再研究供需是不是向下的曲线就清楚了, 事实上不是一条曲线。我们原来对这条曲线研究得不细。

这些问题的梳理, 虽然是理论上的讨论, 但对我们打市场有帮助, 所以对待豪宅问题, 我们不能有任何偏见, 要尽量还原他的本来面目。

(品牌与公共关系部根据陈董在万科区域产品策略大会上的演讲整理)

# 没有无缘无故的爱： CBD的多重语义

任何跟CBD有关的努力，都有其本来意义，也还在过程之中，评判的标准不是观念的对错，而是城市参与人长短利益的平衡和共同利益的选择。

■ 罗守坤

有一种学术的霸道，说中国除了上海和北京，就别说CBD了。可偏偏有许多人都在说，就像S·H·E一样，我们说的是一支青春歌手组合，并不仅指那一个原始的“她”。

我们就先说说上海吧，有CBD吗？在哪里呢？外滩是吗？南京东还是南京西；淮海路还是徐家汇？陆家嘴怎么算？好像上海市政府有意把它发展为ECBD，意思是要借E时代做跨越式发展，不追随国际成熟CBD的老路。

北京的CBD喊得山响，好象也名正言顺似的。它延续了国贸周边的商业办公传统，主管部门也作了清晰的专门规划。可金融街不干了，我这里才是正根儿，银行总部可是不枉虚名。燕莎周边最多酒店，亚运村里孕育商机，中关村甚至酝酿过绵延几公里的金融走廊。

看来名与实之间的口水仗还要一直打下去，即便在上海和北京。这是国人讨论社会问题的一贯学术传统，我们既然说不上话，就关心一下各种CBD名义对我们城市参与人的实际意义吧。抛开学术藩篱，我们就可以无边界地思考，大到美国大城市的生与死，小到内地某贫困县的府前广场。任何跟CBD有关的努力，都有其本来意义，也还在过程之中，评判的标准不是观念的对错，而是城市参与人长短利益的平衡和共同利益的选择。

**政府热衷有道理：**深圳说，我们福田中心区已然达到既定目标，我们集约地利用了城市土地资源；广州说，我们珠江新城遗憾在不恰当的时间，现在要把鸡蛋放在不同的篮子里；上海说，浦东是综合实验区，陆家嘴是国家战略；北京说，朝阳商务节年年红火，CBD就是代名词。

**企业搏杀抖精神：**潘石屹说，我跟CBD干上了，SOHO现代城、SOHO尚都和建外SOHO是真金白银地赚，而蓝色博鳌和长城脚下的公社的确是生意上的杂碎而已；深圳荣超也够狠，国际商会大厦一期、二期，国际商会中心58层，深圳外经贸大厦，算是彻底告别住宅开发了；广州珠江与富力，可以一口气吃下7个商业地块；上海瑞安和世贸，要做就是大手笔，而且还演绎出霸气的商业模式来。

**更有牺牲多壮志：**广州的意图最明显，但操作粗放，引来骂声一片。从珠江新城满盘皆输的围棋谱，到冷落清秋环市东，从琶洲会展新思路，到东西南北拓进移优平地摊大饼。未来哪里是CBD？天知道！倒是越秀东山起，芳村荔湾新，区划的调整实实在在地搅动了城市的活力。当然难免多了些大坑和烂尾楼，那便是实实在在的损失，可商业社会，谁又能保证你企业一定赚钱呢？

**良好愿望和资源之争：**贫困县的领导并非都好大喜功，安于贫困的现状就更不是一个好领导，市政广场可以振奋全县人民斗志，也可吸引多点投资，相当于告诉客商原来这里还是有钱可挣的。以财富的名义没有错，只是钱的出处要说得清。合肥内城四面环水受局限，搞了个中央政务区；西安古城要保护，抢出一个高新区；重庆直辖，解放碑似乎折腾不出大动静，江北新城呼之欲出；南京恰逢十运会，河西就是要担此重任。西部和内陆城市，本就不在一个竞争层面，叫不叫CBD，都是一项长期的斗争。

能力考验和机制保障：CBD不是任何人的专利，也不是随便的一场游戏。国际公认的CBD经历过很多年头，也还在接受生与死的考验。我们发展现代都市才刚刚开始，CBD是我们的梦想，还不是下结论的时候。武汉要启动CBD建设，麦肯锡说你们不能搞；不能搞回答了一半，搞什么和怎么搞将考验我们的能力。能力来自于哪里？来自于积极的制度实践。深圳的法定图则委员会和北京的首都规划委员会都是进步的制度母体，有市场利益主体的参与，有公开的公众质询，不管是哪一门子的CBD，无外乎和谐发展的主题。

说了半天好象也没说明白，那就记住一条：要知道自己是谁，找到CBD属于你的那份意义！



世联代理——深圳诺德中心

# 麦卡伦地

## ——开启北京专业主义时代

中国的房地产，产品选择很多，追求规模，真正体现专业主义、产品主义的房子却很少。走低质量规模竞争必定是死路一条，没有前途。

■ 周晓华

### 北京别墅发展的四个时代

世联地产通过对北京多个别墅的代理和深入研究，总结出北京别墅市场发展的四个时代理论（见表8）：

中国目前的房地产开发就像中国的农产品一样。进入超市我们发现物产极为丰富，一斤苹果卖3块钱，但真正的精品很少，而日本的精品苹果一个卖150元。中国的房地产也一样，产品选择很多，追求规模，真正体现专业主义、产品主义的房子却很少。走低质量规模竞争必定是死路一条，没有前途。

日本最大的开发商森氏家族有两兄弟。其中一个专门追求精品主义，另外一个则追求规模主义。最后，追求精品主义的建筑成为日本建筑的前沿，成为最有价值的物业。

表8 北京别墅发展的四个时代

发展阶段	特征	客户价值取向	评价	典型案例
第一代： 功能时代	仅在形式上满足了别墅的功能性指标和符号特征，建筑形式为独栋，区别于城市公寓、多层住宅、密度较低	由集合住宅 转向独立式 住宅	(1) 产品落后，缺乏特色，与农民、民宅类似； (2) 配套落后，社区管理缺乏，环境极差，无法照顾到客户的生活要求，与消费需求相距甚远； (3) 第一代别墅置业者目前均已换房，经过几次升级	北京最早出现的别墅
第二代： 资源时代	占有资源，比拼资源，如占地面积、绿化率、水面等。讲求有山有水，大庭院、大绿地	逃离城市， 寻找稀缺	(1) 造成土地资源极大浪费； (2) 为获取资源投入大量成本，后期对资源的经营维护难度和成本极大，导致难以为主业主提供优质服务； (3) 公有少数别墅能够拥有资源，大部分没有资源，价值分布极不均衡； (4) 为拥有资源只能远离城市，接受野外生活	碧水庄园
第三代： 复制生活 时代	客户开始关注建筑风格、生活形态是否与国际接轨。别墅开发开始与生活挂钩，力图从风格、建材、户型设计各个环节原版复制国外生活	国内体验国 外生活	(1) 复制之后，发现欧洲标准并不符合中国人的居住需求，正如欧码衣服不适用于中国人； (2) 缺少原创精神； (3) 可大规模低成本复制，难以形成差异化	橘郡 纳帕溪谷
第四代： 专业主义 时代	《专业主义21世纪的竞争》中将其核心特征归纳为：在设计和建造时体现专业主义精神： (1) 顾客至上，设计建筑以顾客为中心； (2) 对产品的完美与精细有永无止境的追求	物业成为资 产、财富， 追求保值增 值	(1) 为体现顾客至上，设计更加关注客户生活，空间设计符合中国人的生活形态； (2) 为体现专业主义精神，聘请国际一流团队，保证绝对原创，产品内涵丰富； (3) 具备极大的保值增值特性，能够成为区域标杆楼盘，具有良好的口碑和市场地位	麦卡伦地 西山美庐

北京别墅市场的竞争目前已步入第四个时代。麦卡伦地正是这一时代北京别墅的代表项目、典范之作。在这次鉴赏会中，北京80%以上的别墅老总和30多家主流媒体代表都慕名前来参观，对开发商的用心和项目细节品质由衷称赞，表示值得学习，受益匪浅。麦卡伦地的专业主义高度由此可见一斑。

## 亚北：北京低密度高尚居住中心

2006年年初，我跟陈董考察北京的别墅市场时，就感觉到，从城市发展的角度和物业升值的空间角度，亚北别墅价格水平应该在两万以上。为什么会得出这个结论呢？

因为在中国做房地产开发，永远是开发商开发在先，政府投入在后。包括中央别墅区等许多成熟区域都是原来政府没有规划，是开发商首先开发，当开发商做到一定程度以后，政府才会继续投入改善区域配套和环境，这时就创造很好的居住环境，会带来很大的升值空间。中国的所有城市化过程中都走过这条路。

亚北目前的配套环境还滞后于中央别墅区等区域，但随着开发的成熟和奥运的来临，政府的投入会很快。同时，从地段来看，亚北是典型的城市第一居所低密度别墅区。所以，我们认为亚北有很大的上涨空间，预计2007年底价格平台将达到2万元/平方米以上。亚北将会发展成为以别墅为主体的低密度高尚居住中心。

## 北京房地产竞争进入专业主义时代

北京房地产目前也已进入专业主义、产品主义时代。世联地产进入北京5年以来代理了众多楼盘。其中的亮马名居、锋尚国际公寓、棕榈泉国际公寓、西山美庐都是这一时代的代表项目，其发展显现出几大特征：

(1) 都已成为市场的指标楼盘。口碑和市场地位极好。如西山美庐后期销售有80%来自于老客户推荐购买。其业主当中有很多房地产专业人士，如清华大学的规划、建筑教授，专业人士的认可购买是对其产品的充分肯定。

(2) 保值增值性非常高，从长年发展来看，属于优质物业。

(3) 租金回报很高。如棕榈泉目前一套两居室的月租金最低为2500美金，还在不断上升。其会所成为北京第五大高档俱乐部，入会费非常高，并且实现盈利，目前已被万科列为研究借鉴对象。真正实现了可持续发展和增值。

## 麦卡伦地——开启北京专业主义时代

麦卡伦地同样具备上述楼盘的特征。属于北京专业主义时代别墅的典范。主要表现在：

(1) 开发建设体现了高度的专业精神。麦卡伦地是“新都市主义”创始人DPZ



规划设计事务所在中国的第一个原创新都市主义建筑，具有里程碑式的意义，血统稀贵。这正如西山美庐采用原创的20世纪最伟大建筑大师赖特的有机建筑风格一举奠定了其专业主义地位。

(2) 对产品细节完美追求。长达三年的产品打磨过程，精雕细琢。极少有开发商愿意花这么长时间做。大量使用原木——加拿大海运过来的红雪松。其阁楼和地下室面积是亚北最大的，为客户创造了一个超值的私家小会所。很多开发商看过都佩服，认为他们做不到。

麦卡伦地的关董在阐述他们的开发理念时曾说，房地产开发企业在开发项目的过程中必须对历史负责，必须用强烈的社会责任感来完成对城市建设颇具影响的每一笔，更要有“开发一个楼盘，成就一座城市”的胸怀。本着“一群人的努力改变几代人的生活”的宗旨，对自己所开发的每一个项目都孜孜以求，力争达到“没有可比，才是惟一”的境界。不盲目追求营销意义上的轰动和市场知名度，而是追求让真正的居者感受到社区的舒适与和谐。对于麦卡伦地，他们认为不仅仅是在做一个别墅项目，而是在做生活，做历史，做文化，努力要将自己所开发的项目做成一件回归的艺术品，一件沧桑的艺术品，一件尊贵的艺术品，一件内敛的艺术品，让每个与它结缘的人都感受到它独特的魅力。这正是专业主义的开发理念。

从国际上来看，国际性的服装品牌定制化比标准化价格要高30%。同样，麦卡伦地仅有156栋别墅，其原创精神和工艺美术使每幢建筑都成为惟一，真正量身定制，其价值理应比周边规模化别墅高很多。

综上所述，麦卡伦地是北京最值得购买的物业，必将会列入北京的指标楼盘。

(“麦卡伦地欧洲古典美学别墅鉴赏会”主题发言)

# 都市想像 渔村视野

我们可以把深圳的地产情绪概括为八个字：都市想像，渔村视野。

■ 甘伟

又近年尾，跌宕起伏之后，市场盘点和预测将陆续见诸报端。当房地产市场升温得以明确和持续之后，基本的现象是，专业评论员登场的频次和激情与市场的火爆程度成正比，犹如数年前的股市。

香港地产有两个指数，城市领先指数（CCL）和香港豪宅指数（CVI），指数的分立用来抵抗加权平均后的市场数据可能引起的混淆和误导。一年来的深圳地产同样存在着不同区域不同物业品种的表情不一。

我们可以把深圳的地产情绪概括为八个字：都市想像，渔村视野。就是说多数人把深圳这样20年的年轻城市想像为一个可以比肩国际大都会的魅力都市并喜爱尤加，同时在置业的时候却又不约而同地将目标锁定在特区内有限的几个区域。我们经常仰望上海和北京，感叹外环外和六环外广袤大地上房地产的生机盎然，我们也适时地在深圳鼓吹二小时生活圈，只是在民间，尚且行不通。

于是在特区内及边缘的局部区域形成了“焦点市场”，香蜜湖、填海区、华侨城高端住宅的价格刷新，体现了深圳人对城市自然资源稀缺、社区稀缺的认同；南山区楼价的快速增长源于局部市场供应的短缺（2004年南山区新开盘项目35个，2005年仅10个）；宝安中心区的价量齐升是政府投入、区域中心（县城心态）和高性价比（参照特区内）诸多因子叠加的成效。

很明显，上述的几个局部因豪宅、“房荒”和“西岸”形成了深圳的“焦点市场”，其交易速度和价格并不能反映市场的全貌，却对市场参与者——买方和卖方的心态和公众意识施加了极大的影响。

房地产毕竟不是股票，其功能呈现多元性，作为个体消费者，房子具有可居住、成为资产和自我保障功能；对政府而言，房地产建立了个人信用体系并维系持续的社会稳定。无论是改善居住环境，还是把房子作为获利的工具都可视为合理，投资成分的显著增长当也无可厚非，就像股票的上涨必然带来跟风的散户。

从理论上讲，对一件合理的事情的评价和褒贬需要遵循一个有依归的知识传统。在此，我更愿意从顾客经济学的角度来问几个简单的问题：

- （1）在这个市场上，高价是否意味着高品质？
- （2）消费者在购买的过程中，是否关注购买商品与相关的竞争品和替代品的区别？
- （3）购买者在多大程度上将自己定位于最终用户？
- （4）消费者挑选卖家的成本是不是很高？
- （5）购买商品的花费是否占了买家总支出的绝大部分（地产占个人资产的比例）？

以上五个问题，如果前三个问题的回答是否定的，或者是趋于否定的，而现实状况下后两个问题的答案几乎是明确肯定的话，我们有理由相信，目前的房地产是可以理解，但未必理性的市场。

# CBD 心态关乎品位

“城市的每一个首要用途，不管其形式是标志性建筑或者其他什么，都需要城市“庸俗”的基本格局来紧密配合，使其发挥最大的作用。”——简·雅各布斯《美国大城市的生与死》

■ 杜勇 李净

为二三线城市做旧城改造和城市更新的顾问会经常遭遇到CBD这个概念，开始还会追本溯源、旁征博引、掘地三尺、苦口婆心地论证建设CBD的可行性。做的多了，开始明白CBD对于中国一些非主流城市来说，争建的意义已经超过了CBD本身。

基本上可以认定，中国非主流城市要做的CBD就不是美国人创造的这个词汇——“中央商务区”的本来意义。他们甚至也根本不想做成那样的“经典领域”，根本也用不上我们这些做顾问的去告诉人家你不具备做CBD的条件。这些城市规划者、地产开发商追求的不过是CBD的符号意义。

## 符号意义

旧城改造的一个重要课题是要实现城区功能的转型。几乎所有面临改造的老

城区都存在同样的弊病：一切的功能都集中在“类京城式”的以城墙、护城河为隔离标志的“一环”之内，新的住宅区域不断周边化，为生活便利的配套需求量猛增，依然是延续非城市功能的基调。虽然规划建设用心用力了，仍然难逃紫禁城式的九重天格局。于是改造城区、特别是边缘区域的功能，使其分担中心区的政务、金融、科技、服务、博览等城市功能成为旧城改造项目的核心目标。

已有的全球CBD模式很好的为这样的区域规划设想作出了归纳和注解。比如英国伦敦加纳利码头的金融保险中心模式、中国香港数码港的高科技模式、美国堪萨斯市市中心的公司服务中心模式、德国汉诺威Fair Grounds的博览中心模式以及澳大利亚堪培拉的政府中心模式等。合肥的一个CBD项目就提出要建“政务新区”，只是想把本城市的政府和支持政府的相关功能搬迁到新的区域中，远没有全国、全亚洲、全世界的野心。也就是说，CBD作为一个符号，表达了规划设计者为缓解固有城市病的一种解决途径的尝试。

## 延伸概念

当符号和意义达成共识以后，就会产生基于这种共识的符号变形——延伸概念，进一步挖掘CBD的后续价值。北京朝阳区的“CBD东区”起到了示范和感召的作用，中国房地产有史以来还没有哪一个理由能如此轻易的推动周边区域的土地和不动产全面增值。从这个意义上讲，非主流城市争建CBD似乎有点“前人栽树，后人乘凉”的意味。海口金融中心的规划可以说是典型代表，金融机构入驻成为CBD项目对周边区域、乃至整个海口市的一种远期承诺，使得整个海口经济的复苏拥有了无限可能。曾有学界公开批评海口CBD几乎变成了商住区，居住建筑用地远远超过了办公建筑用地。如果引入CBD的符号意义，这样的批评也就不攻自破了。

另外一类延伸概念是对符号所承载的功能作挖掘。比如CLD（中央居住区）、CCD（中央文化区）、RBD（休闲商务区）等等。严格地讲，这种延伸已经具备了对抗的色彩，从本质上是反CBD的。

## 有关品位的事

城市争建CBD,乃至CLD、CCD、RBD的心态背后是一种把局部城市区域当作荣耀之地分离出来的规划理念。相对立的是“城市融合”的观念。曾经主操美国华盛顿城市规划设计的皮埃尔·拉芳(Pierre L'Enfant)认为,城市与建筑焦点互相融合,这些建筑同时又处于日常格局的环抱之中,密不可分,是与城市的经济和其他功能行为和谐一致的。

显然这是规划设计中的两种对立的审美观,而审美观是关乎品位的事情,不能简单的以对错来判决。但问题远不是诉诸品位就能一笔带过的,城市是人类繁衍生息的重要场所,城市规划决定了生存品质。很显然,荣耀、政绩、声名、概念必须让位于功能。城市功能应该综合考虑经济需要和其他特殊的用途。而体现在城市规划上,诚如简·雅各布斯在《美国大城市的生与死》描述的“城市的每一个首要用途,不管其形式是标志性建筑或者其他什么,都需要城市‘庸俗’的基本格局来紧密配合,使其发挥最大的作用”。

综合现象和本质,中国城市的CBD心态实际上是规划品位重名声、轻功能的结果。我们要思考的是,城市经济繁荣的终极目标是什么?城市综合发展的持续性动力又来自哪里?