

China-UK Comparative Study on
Housing Provision
for Low-income Urban Residents

双城笔记

中英解决社会住房问题的
思想火花

万科企业股份有限公司 英国领事馆文化教育处 编

汕头大学出版社

76693
80

双城笔记

中英解决社会住房问题的思想火花

China-UK Comparative Study on Housing Provision for Low-income Urban Residents

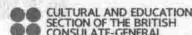
万科企业股份有限公司 英国领事馆文化教育处 编

A tale of two cities

756.183
X



建筑 无限 生活



英国总领事馆文化教育处

图书在版编目 (CIP) 数据

双城笔记：中英解决社会住房问题的思想火花/万科企业股份有限公司 英国领事馆文化教育处编著. — 汕头：汕头大学出版社，2007.12

ISBN 978-7-81120-252-6

I. 双… II. ①万…②英… III. 城市-居住-问题-对比研究-中国、英国 IV. D669.3 D756.183

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第185216号

主 编：中英解决城市低收入人群住房问题比较研究项目组

编 委：黄 芳 季 蕾 彭 涛

王 昂 陈 健 邱勇军

策 划：朱保全 卢 甦

责任编辑：胡开祥

责任校对：张立琼

责任技编：姚健燕

创意支持：HELOAD禾立广告

版式设计：母发明

出版发行：汕头大学出版社

邮 编：515063

广东省汕头市汕头大学内

电 话：0754-2903126

印刷：广州市官桥彩印有限公司

印 张：31

开本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：400千字

版 次：2007年12月第1版

印 次：2007年12月第1次印刷

印 数：3000册

定 价：45.00元

ISBN 978-7-81120-252-6

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市天河北路177号祥龙阁3004室 邮编：510620

电话/020-22232999 传真/020-85250486

版权所有，翻版必究

如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

小荷才露尖尖角

2005年初，我曾专门去英国考察城市住宅小区的规划，其中格拉斯哥的“阳光城市花园”给我留下深刻印象：它是100多年前一个肥皂厂的企业主利文为他的工人修建的，目的是通过改善工人的居住环境，使其更安心地做好工作。今天这个小区还在，并发展成了一个高尚住宅区；而这个肥皂厂规模也变得很大了，现在叫：联合利华。

联合利华的故事给了我两个启发：一、在财富贫富悬殊的社会急剧转型期，有能力的企业应该先行主动承担社会责任；二、所有的利己行为，都要以利他行为为基础，而利他的行为终归是利己的。经过二十年的发展，万科的能力越来越大，这意味着责任也越来越大，万科的成功与优秀不仅通过财务报表和股东收益反映，也应该体现在承担社会责任上。

基于此，有了2005年10月份开始的“城市中低收入人群居住解决方案征集”，也就是第一届海螺行动。

今年第二届的情况有了变化。一个是始终担任活动指导单位的建设部住宅与房地产业司在把关第二届方向的时候，去掉了一个“中”字，将关注的领域聚焦到了“城市低收入人群的住房问题”，使得海螺的视角更加清晰；另一个是万科“单打独斗”的局面改变了，有缘得到英国文化协会的参与——“得道多助”，这不仅是海螺的一个突破，更体现了海螺的本意——呼唤更多社会力量来共同关注与推动。

本书价值很大，意义也很大。

以彼德·霍尔爵士、毛其智先生为代表的中英学者，通过《英国可负担住房的供应》、《中国城市社会保障性住房的规划建设研究》、《社会与空间的博弈》、《城市低收入人群和城市贫困人口的界定》等相关文章，让我们对这个复杂命题有了更清晰、更深刻的认识。

颜文斗先生通过长期在广州城中村的研究和经营实践，对城市低收入人群的现状及如何在民间经营匹配的出租物业，有着相当深

刻的认识。通过他的《新里巷运动》一文，颜先生与我们分享了他的真知灼见。

郭宇恒先生、陶臻宇先生、郝倩小姐组成的体验者团队，在没有深厚的相关经验和学术知识的背景下，志愿参与到了两个月的实地考察项目，以普通人的视角，来审视城市低收入人群生活现状以及两国在相关领域的理论和实践。通过最终完成的《走进双城——志愿者中英实地体验报告》，我们可以看出他们在两个城市考察后，内心所经历的诸多碰撞以及大脑中所获取的新的认识。

海螺行动将以上这些令人尊敬的学者、民间实践者和普通志愿者的宝贵知识、观点和经验进行整理总结，并集结成此书与众人分享，我表示衷心的感谢，对我以及我的同事在相关领域的持续思考和实践很有帮助。

今后万科仍将不断投入力量，研究和实践低收入人群住房问题的解决之道。“海螺行动”万科方面的具体实践之一“万汇楼”（即万科城市低收入人群居住试点项目）的建设正在持续推进，并将于2008年迎接第一批居民的入住。基于“万汇楼”这一开放性的实验示范项目，万科也将无偿为社会提供一个研究城市低收入人群可持续发展居住模式的平台，我们热烈欢迎更多的学者、专家和各界人士加入探讨。

城市低收入人群的居住问题，是一项非常复杂的系统工程，在政府主导之下，需要各方各面的参与。两届“海螺行动”，我觉得“小荷才露尖尖角”，海螺的号角还得吹得更响，让更多的人听见，与更多的人同行！



序二 | Preface

I'm impressed with two Chinese saying "Live and work in peace and contentment (安居乐业)" and "Making housing accessible to all dwellers (居者有其屋)". Housing is an issue of universal importance for everyone. Over the past two decades, both China and the UK have faced significant challenges in providing adequate housing for their whole populations. In both countries, the government has disposed of the majority of its own housing stock, and price inflation in the private sector has dramatically exceeded increases in salary for many.

These apparent similarities have led us to develop "Horn Action II - China-UK Comparative Study on Housing Provision to Low-income Urban Residents". While both countries are struggling to deal with the challenge and no easy solution is in sight, academics, journalists, businesspeople, professionals and individuals have tried to develop and implement many different solutions.

This project recognises that although government has an important role to play, ideas and potential solutions to social housing supply can come from many different sources. Often the kind of social innovation that is needed comes from individuals with experience of the problems and a passion for a solution.

Therefore, as well as commissioning papers from some of the leading academics in the UK and China, we also identified a group of young students and journalists with a passion for the issue to look in depth at how communities of social housing have developed in the UK and China, and the lessons we can learn from the grass roots that can be scaled up. They spent a month living in Guangzhou's Tangxia urban village, understanding how the 'New Vision Initiative' is transforming an area previously regarded as a city slum. They also spent a month in the UK, looking at a wide range of examples of how social housing developments like Coin Street in London were led by the innovation and action of residents rather than government.

We are proud to have been in partnership in this project with China VANKE,

China's largest private property developer, under the leadership of Wang Shi, who through this programme have shown their commitment to independent and robust research aimed at helping solve an important social problem. I hope that the results will provide ideas and inspiration to all involved.

I'd also like to acknowledge Professor Sir Peter Hall, Professor of Planning and Regeneration and Dr Nick Gallent, Reader in Housing and Planning at The Bartlett, University College London; Professor Christine Whitehead of the London School of Economics; Professor Katie Williams of the University of the West of England; Professor Chris Allen of Manchester Metropolitan University, and Adrian Moran of The Housing Corporation. We are also indebted to Professor Mao Qizhi of Tsinghua University; Professor Wang Weiqiang of Tongji University; Professor Wang Zhu of Zhejiang University; Dr Zhu Yapeng of Sun Yat-sen University; Mr Yin Dongming of Lloyd Regal Consultancy Company and Mr Yan Wendou of the New Vision Initiative. Together they formed an unmatched team of leading UK and Chinese expertise on social housing. Finally my thanks go to the team at China VANKE and my colleagues at the British Council for their commitment, professionalism, enthusiasm and faith in this project, particularly Jim Hollington, Jessy Lu and May Huang at the British Council Guangzhou, and Mr Zhu Baoquan, Mr Wu Jianxia and Ms Li Moxin at China VANKE headquarters in Shenzhen.

Joanna Burke

Cultural Counsellor

Cultural and Education Section of the British Embassy

British Council Regional Director China



我对“安居乐业”和“居者有其屋”这两句中国的俗语印象非常深刻。住房问题对于世界上每个人都是非常重要的。在过去二十年中，中国和英国在为全体国民提供足够的住房上面临着重大挑战。两国政府均通过住房改革把大部分的公有住房私有化，但是市场提供的住房价格不断高涨，大大超过了许多人的工资涨幅。

两国在住房方面上面临的共同问题促成我们开展了“海螺行动II——中英解决城市低收入人群住房问题比较研究”。在两国努力应对挑战的过程中，目前尚未找到简单易行的解决方法，但学者、媒体人士、商业人士、其他相关专业人士和普通民众已经尝试并实践了很多不同的解决方案。

通过本次项目，我们认识到，尽管解决低收入者住房问题政府责无旁贷，但是社会各方力量可以为解决此问题提供新想法和解决方案。我们所需要的社会创新往往正是来自那些切身经受问题，并且热心于探讨解决方法的普罗大众。

因此，除了邀请英中两国的权威学者撰写重要学术论文以外，我们还组织了一个由对住房问题充满热情的学生和记者构成的体验小组，去深入研究英国和中国的社区社会住房如何发展，从草根阶层中去发现可以借鉴的经验和教训。体验小组在广州棠下的城中村住了一个月时间，了解了“新里巷运动”如何令一个被外界称为“城市贫民窟”的城中村发生转变。体验小组还在英国生活了一个月，研究广泛的社会住房开发案例，如伦敦考恩街项目，该项目是由居民的创新行动所推动的，而不是政府行为。

我们在此项目上与中国万科集团的合作深感自豪。在王石先生的率领下，万科集团作为中国最大的房地产开发商，在本次项目中表现出他们独立而坚定地帮助解决低收入者住房这一重要社会问题所进行的研究。我希望项目结成的成果能令参与各方激荡新知，灵感勃发。

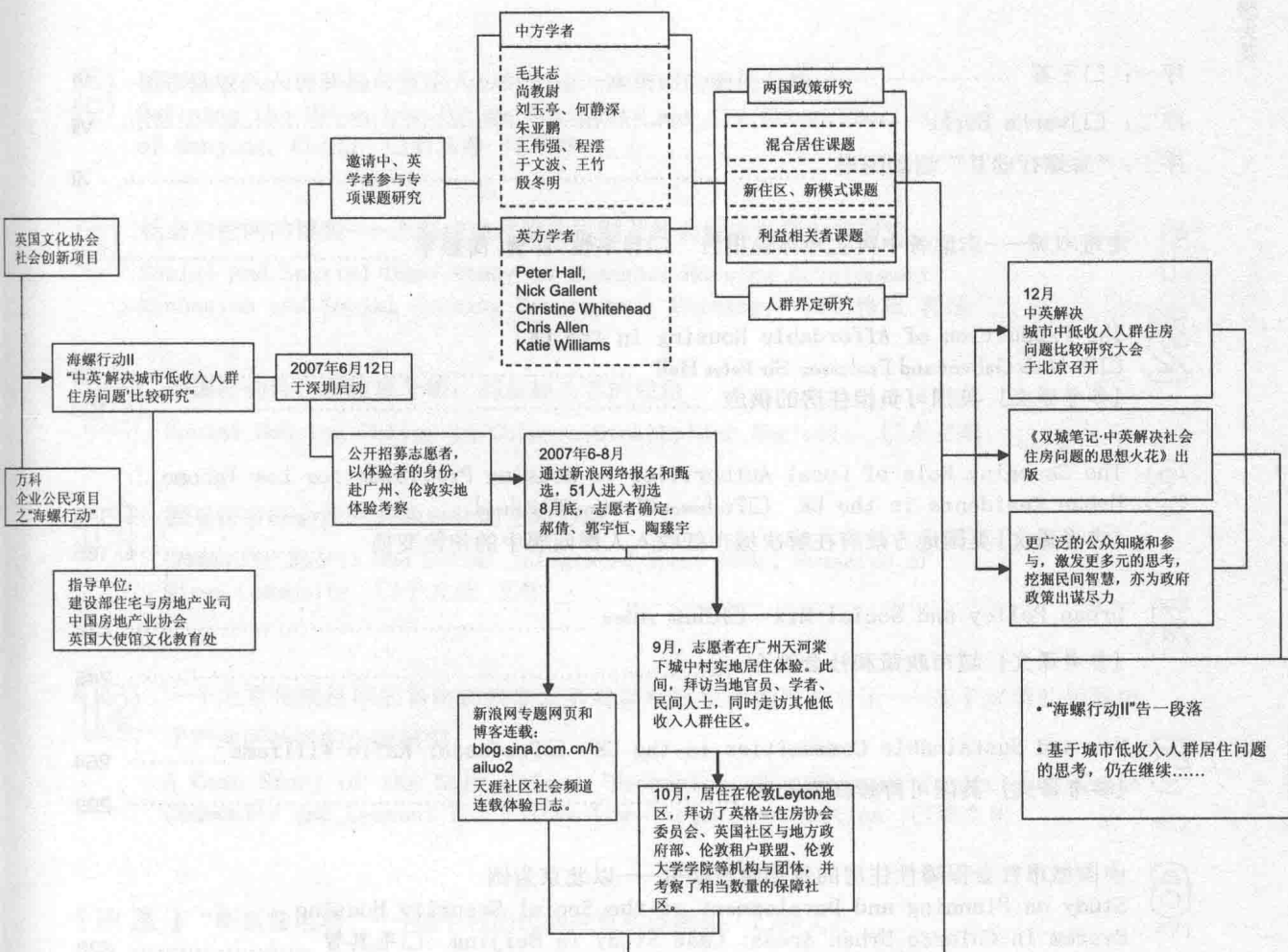
谨此感谢伦敦大学学院巴特利特建筑学院规划与城市改良专业教授Peter Hall爵士以及住房与规划副教授Nick Gallent博士、伦敦政治经济学院Christine Whitehead教授、西英格兰大学Katie Williams教授、曼彻斯特城市大学Chris Allen教授和住房协会委员会的Adrian Moran先生。同样衷心感谢清华大学毛其智教授、同济大学王伟强教授、浙江大学王竹教授、中国社会科学院尚教尉博士、中山大学朱亚鹏博士、浙江工业大学于文波博士、华高莱斯国际地产顾问(北京)有限公司首席分析师殷冬明先生、中原地产(中国)咨询有限公司程灏博士以及新里巷运动的颜文斗先生。上述专家代表着英中两国社会住房方面的最高水平，组成了无与伦比的团队。最后，我还想感谢万科集团和英国文化协会的同事们。他们以巨大的毅力、专业精神、热情和信念投入到这一项目中。特别感谢英国驻广州总领事馆文化教育处郝霖先生、卢甦女士、黄湘雯女士，以及中国万科集团深圳总部的朱保全先生、吴剑侠先生和李墨馨女士。

白琼娜

文化参赞

英国驻华大使馆文化教育处
英国文化协会中国地区主任

“海螺行动II”活动图谱



序一: □王石	VI
序二: □Joanna Burke	VII
序三: “海螺行动 II” 活动图谱	XI
1 走进双城——志愿者中英实地体验报告 □郭宇恒 郝倩 陶臻宇	2
2 The Production of Affordable Housing in the UK □Dr Nick Gallent and Professor Sir Peter Hall	59
[参考译文] 英国可负担住房的供应	108
3 The Changing Role of Local Authorities in Housing Provision for Low Income Urban Residents in the UK □Professor Christine Whitehead	148
[参考译文] 英国地方政府在解决城市低收入人群问题中的角色变换	185
4 Urban Policy and Social Mix □Chris Allen	222
[参考译文] 城市政策和社会混合	246
5 New and Sustainable Communities in the UK □Professor Katie Williams	264
[参考译文] 英国可持续新型社区	299
6 中国城市社会保障性住房的规划建设研究——以北京为例 Study on Planning and Development of the Social Security Housing System in Chinese Urban Areas: Case Study in Beijing □毛其智	328
7 中国住房保障制度建设 The Development of Social Security Housing in China □尚教尉	351

8	城市低收入人群和城市贫困人口的界定：南京市的案例分析 Defining the Urban Low-Income Residents and the Urban Poor: a Case Study of Nanjing, China □刘玉亭 何深静	367
9	社会与空间的博弈——上海住宅发展的机制及社会住宅发展对策研究 Social and Spatial Game—Study on Shanghai Housing Development Mechanism and Social Housing Development Strategy □王伟强 程澧	387
10	中国社会性住房政策分析：利益相关者的视角 Social Housing Policy in China:a Stakeholder Analysis □朱亚鹏	414
11	探寻符合社会原则的混合社区空间形态 Community Spirit and Social Integrated:Space Model Reaserch of Mixed Community □于文波 王竹	443
12	一个北京传统社区的自防御机制及其对新社区肌理构建的启示——基于对酒仙桥原电 子产业区社区的个案研究 A Case Study of the Self-Defence Mechanism of a Chinese Traditional Urban Community and Lessons for Future Low-Income Communities □殷冬明	452
[附录] “新里巷运动”——城中村的民间改良实践纲领 □颜文斗.....		471
致谢		478
Acknowledgement		479

双城笔记

中英解决社会住房问题的思想火花

China-UK Comparative Study on Housing Provision
for Low-income Urban Residents

A tale of two cities



走进双城

——志愿者中英实地体验报告

□郭宇恒 郝倩 陶臻宇

第二届“海螺行动”，其主旨是“中英解决城市低收入人群住房问题比较研究”。2007年9月，三名志愿者在广州棠下城中村租住考察了一个月，10月则前往英国，入住伦敦某政府保障住宅社区。这个结集，就是他们的体验报告。

当三位志愿者踏入广州城中村的那一刻，他们强烈的感受到身处于自己国度的一个陌生社会，对它了解并不比遥远的英伦要多。这说明切身的体验是多么的重要！较之在学术T台上迈着的猫步，较之在主流语境中的宏大叙事，较之在惯性思维中的闭门造车。这个报告最本质的、最有价值的、最珍贵的就是“体验”，而不是无根的“研究成果”。

作为个体，一个低收入者，是没有能力考量并影响有关自身的公共政策的。只有作为一个群体，当他们的生存状态成为问题并关乎到其它阶层生存安稳的时候，才被另一个阶层所关注。可以说这是一种关怀，也应该说是已经安居者的自我救赎！

背景

中国目前所发生的城市化现象，是历史性的。自从上古时代直到上世纪末的数千年间，中国从来没有摆脱少数精英居住在城市中，对广阔的农村地区和广大的农村人口进行统治的空间政治模式，而仅仅开始三十年的城市化进程，则对这一模式进行了根本性的挑战。大约占国民总数的一半，也即世界的十分之一人口，将由农村居民变为城市居民。无论中国现行的户籍法律是否承认他们的市民身份，他们都将把自己的命运，以及自己后代的命运，与城市紧密联系在一起。而作为市民的第一步，就是获得自己的城市住所。

另一方面，刚刚开始的这个千年，也是中国经济从一个受到政策、计划和习俗严密约束的时代，以爆炸式革命的速度，进入以市场为主要分配和调节手段的时代的开始。人们不再能够以分配的方式获得住房；而那些在经济转型中的弱势群体，当他们试图在新的经济架构中寻找自己合适的角色时，会发现自己所面临的最严重的挑战，也是获得自己的城市住所。

这是一个极度困难的时刻。双重压力向住房供应系统发起了强大的挑战。那些从传统经济中遗留下来的解决住所问题的手段，在当前的经济环境中显得束手无策。在一个计划经济体系中，由于资源完全受行政权力调配，住房仅仅是一个政治问题，和一个建筑问题，人们所要做的，是获取更高的行政级别，并且在成功之前，按照规定等待。建筑师则按照给定的资源和行政级别，划分图纸，确保住房条件与其级别相对应。但是在一个市场占据主导地位的时代，由于资源配置的主体不再是行政中心，行政者和建筑师在住房问题中的作用日益被边缘化。因为无论建筑师如何努力，他们也不能取得资源的控制权。而他们的设计行为，又完全无法以行政级别作为依据；行政者对于资源的控制权则受到财富的强大支配。无论是行政者或建筑师，又或商人，他们都无法避免这样一个现实，即财富，对于缺乏财富的人，总是试图忽视的。而那些已经，或者即将在城市化中进入城市的六亿人口，以及在经济转型中处于劣势的城市人口，他们都是缺乏财富的，因而也必然在获取住所过程中受到忽视。

从经济学角度来看，通过市场手段对住所资源进行分配的最大困难在于，住房从性质上来说生活必需品，但从价格上来说则是巨大的奢侈品。极低的弹性和极高的价格绝对值之间的矛盾，决定了一个事实，即单纯市场调节手段无法解决大多数中低收入人群的住房问题。因此，如果没有强势的政策干预，经济学家也无法独立解决住房问题。

因此，在这个跨越了所有学科和行政架构之间的壁垒的问题面前，以往中国的住房供给作法已经难以为继。住房供给既不是建筑设计的问题，也不是政府调配的问题，更无法在一个纯粹的市场经济体制中象大多数商品一样被自行平衡。是故，我们开始将眼光投向新的学术领域，和新的地理领域。一方面，建筑学或经济学无法独立解决的问题，我们试图寻找其他的工具，比如历史学和社会学。一方面，中国的政治演变尚未经过的阶段，在地球的远端，很多民族早已经历良久。于是，我们也开始寻找那些已经经历过此种困境的国家，试图发现他们在这个充满挑战的发展阶段，如何面对这一挑战。

新的学术工具，新的社会经验，这就是“海螺计划II”为解决中国的弱势群体的住房问题所作努力的方向。

学术探索，主要由学者们去完成。但是住所与社区，这种与一个普通市民息息相关的，最直接、最鲜艳的社会经验，也许还有比学术研究更简便，更深刻的认知方式，那就是，到居民中去，到社区中去，到人群中去。在一个成熟的经济体系中，一次低收入住房分配的实践，就包含了大量不同人群的各方面经验：市政当局；金融机构；居民及其团体；城市规划师；开发商；周边居民；新闻媒体，等等等等。这些人群的经历和感受，并不能完全体现在学术研究的文字中，而只能通过真实的实地体验、观察和交谈来获取。此种体验，与学术界的研究一起，构成了“海螺计划II”的两条行动主线。

以下收录的体验者报告，就是本次体验计划的文字报告。在万科企业和英国驻广州领事馆文化教育处的支持下，通过公开选拔产生的三位候选人，对于广州和英国伦敦两个城市，尤其是它们各自的典型中低收入社区，进行了为期两个月的体验生活。

我们记录下我们所有看到的，听到的，感受到的。所有的文字也都将基于这些直观感受得到的信息。我们甚至会可以减少统计性数据的引用，也尽量减少理论性概念的引用，完全处于现实感受的基础，并将之表达出来，从而希望成为学术性研究的一个有益补充。

也许有人会问，“为什么是广州？为什么是伦敦？”

广州是中国现代化的典型。这里是自“丝绸之路”中断以后，在近千年间中国唯一的对外贸易港口和信息交换窗口。进入新千年以来，广州也是城市化进程中表现最为剧烈的城市之一，城区的快速超常规扩张，大量外来劳动力的涌入，无不考验着这个城市的方方面面，尤其是完全市场化的住宅市场。

广州事实上是现时中国的典型社会写照：经济发展，城市化浪潮，人口结构多元化，矛盾、割裂的社会表现在文化、收入、阶层等各个方面。现实的机制是如何均衡相对低收入人群住房系统的，而在未来，面对着继续飞速扩展的城市，继续涌入的外来人群，城市的压力和容量受到得挑战将愈来愈烈，这也是中国城市未来普遍面临的问题。

英国是欧洲最早开始为无力负担住宅商品的中低收入人群建设供给住所的国家。甚至在政府着手考虑人民的居住权利之前，十九世纪40—50年代的“人民宪章”运动中就已经出现了自发的低收入阶层采用合作金融体系获取土地和房屋的努力。而当政府介入后，此类建设行为到20世纪80年代几乎从未中断建设。尽管在欧洲的观点看来认为英国并不是一个“福利国家”，但是英国的社会住房系统一直是相对成功的典范，也为世界很多国家地区效仿。到1979年公共住房已达到近650万个单位，占全国住房总量的三分之一。

在住房问题上，现时的伦敦同样面临着市场房价高企，政府开启大规模社会住房建设的时期。而他们更为复杂的情况是，不仅像广州一样面临大量外来人口的涌入对城市的挑战，而且他们面对的外来人口来自全世界，有着完全不同的文化、宗教信仰、生活习惯、甚至语言。

体验英国百年历史的社会保障住房进程，寻找可资借鉴的经验、教训，展现两个国家两个城市真实的住房与生活，最终思考我们自己的现状与未来。这是以下内容试图向大家表达的内容。

“海螺计划”并不是一个答案。它甚至不是一个为了寻找答案而采取的努力。当前的中国，需要的并不是答案，因为中国所发生的史诗性的嬗变，既无先例可循，亦无规律可写。在这一切皆不确定的前提之下，探索本身就是答案。法国先哲帕斯卡曾经说过，“河流就是前进着的道路。它把人带到他们想要去的地方。”

1 生活在棠下

来到广州之前，我们已经得到通知要住在位于天河区的棠下，一片在广州知名度很高的城中村。围绕着这片城中村，既有中高档的商品房小区骏景花园，也有建于90年代的保障性住宅小区棠德花园等。似乎这里显示着一种典型的“混合居住”的形态，这也是主办方选择这里作为体验居住的一个重要原因。

“海棠模式”：城中村经济的运作逻辑与自我管理

穿过层层叠叠紧密相连的“高楼”挤压出的小巷道，进到“海棠居”，让人有一种别样的感觉：楼下入口门是读卡式的电子门禁；正对大门的是一间独立的管理办公室，室内一排的显示器分屏监控着楼里的每个房间门口等各个必要的角落；桌面的办公设备和背后的文件柜让人觉得与其他的商品房小区物业管理处没有什么大的区别；楼里的地面干净明快；楼道转角、墙边的一盆盆海棠和墙上的艺术照片字画，传达着一种文化的气息。

经过两个小时的艰苦“谈判”，单间的价格只能维持在700元/月，面对明显超出体验预算的价格，难道真的只能选择对面三四百元的一般出租屋？但是已经“习惯”这种“有管理有服务有文化”的环境的我们，实在很难接受。最后的选择只有放弃“个人生活”选择“集体居住”，我和郭宇恒合租一间，人均350元/月，总算是可以控制在预算范围之内了。在“收入压力”面前，放弃一些“自我”是最不坏的选择。从这第一步我们就真切地感受到“体面居住”与“支付能力”落差的尴尬与无奈，我们相信这也是绝大部分来到广州闯天下的年轻人的经历和选择。

“海棠居”就像被包围在城中村楼海里的一个城堡，一切都显得与周边的同样的出租楼房有气质上的不同。这里有24小时值班的管理，有卫生有安全有监控，还有一种文化的味道，他们的价格比周边的出租屋要高一些，但是这里的出租率依然非常的高，基本都可以保持在80—90%。为什么在城中村会产生这样的管理模式和管理机构，这是一件很有趣的事情，研究它可以有助于我们更好的理解城中村出租屋的运作和供需双方的互动，认识民间的力量是如何参与低廉租屋的运作和生存方式，这也是我们选择入住“海棠居”的主要原因。

房东都是城市化进程中被动农转非的农民，有人要租便宜的房子，农民房条件差成本低，成为外来人口安居的首选。于是这样的房子越建越多。一般房东的做法是建好后出租，定期收租金，除此以外什么都没有，什么多不用理。出租楼里几乎没有任何的安全设施，楼道地面卫生条件很差，租户在这里只是一个过夜的窝，更谈不上什么环境、文化。

可人是一种情感动物，尤其是那些有能力“支付”略高于这种最低居住条件的人，他们需要一个卫生、安全的家，即使是一个暂时的家，家可以给他们无限的动力，在艰苦中咬牙挺住的支持，他们对这些的渴望更加强烈。但是这些租客没有选择，当时的供给是政府没有提供任何保障性廉租房于市场，也不可能解决这些外地户籍人口的住房问题；而市场化的租屋则走向两个极端，除了农民房，能够满足他们需求的房子却超出了他们的支付能力。

这部分租客就是D哥他们的“目标客户”。现在挂在“海棠居”的一块匾上写着“暂寄海棠枝，且待花开时”，既是对目标客户的定位描述，也是对租客的一种鼓励，更是这种出租屋管理

模式的文化精神。

这样的模式我们且称之为“海棠模式”。D哥他们首先说服房东将整栋楼承包给他们，租金甚至高于房东自己出租的收益。拿到楼后开始了硬件的改造，通过硬件的改造重塑内环境，而更重要的是在细节上对租屋精神在气质上的文化和情感建设。

没有安全保障，他们就安装了摄像头监控设备，电子门禁系统加24小时值班管理；卫生条件不好，就请专人清扫，目标是“楼道地面目视保证可以放心坐下”的程度；没有环境、文化，在楼里摆上植物，墙上挂上艺术作品，楼顶放张乒乓球台等文体设施。而更为重要的是在出租屋里营造出一种文化的气质，符合租客们精神需求的气质，使之有一种归属感。甚至，D哥他们还提供专车接送租客们上下班，即使租金高于周边的出租屋，很多人还是愿意居住在这里。

辗转数年间，D哥他们始终进行着这项他们自己称之为“新里巷运动”的事业。看到出租屋的改变和实实在在收益的房东们将更多的楼房交给D哥他们，甚至有的房东在建造房屋的时候就将楼包给他们，按D哥他们的理念来进行设计建造装修。

D哥曾经用一整天的时间带我们去参观了一部分他们的出租屋。在棠下往东不远的前进村，我们看到五栋出租楼已经完全连接在一起，统一用围墙圈在一个院子里。院门口的欧式铁艺液压自控门和院子里地面整洁的广场砖，让人以为这是一个我们司空见惯的商品房小区。

这里一共有200余套出租房，管理这里的是一个20出头的小伙子，现在已经是这里的股东。他是D哥的老乡，这是管理体系成员最主要的特征。原本生活窘迫的家庭环境，让小伙子来到广州投奔D哥，先在其他出租楼里当一般管理员，和所有的初来管理员一样，1000出头的工资却让他们非常勤奋努力的工作，没有人看中的是工资，成为新的出租楼的股东，这样的“期权激励”是最大的目标。

老乡亲戚的关系让这个管理体系的互信能很快建立，不需要过多的时间磨合。同时对“期权激励”更有一种信任的基础，可以最有效率的保证出租屋管理的品质。这样的老乡带老乡的中国式管理形成了这个极为复杂的体系结构。

在同和、上社、黄埔、客村等等，D哥他们的事业几乎遍及广州，“民间力量完全可以解决大部分的出租屋需求”的设计前提，让他们相信这项事业是有生命力的。现在没有人说得清到底D哥他们一共掌握了多少出租房间，有说3000多的，有说5000多的。甚至他们自己也没有好好的统计过一个精准的数字。很大部分的原因是这个“海棠模式”管理体系发展的特殊方式，导致的错综复杂的管理结构关系。“新里巷运动”也好，“海棠模式”也好，只是广州特色的城中村的一个产物，而城中村本身也是广州社会、经济、政策、城市化等多种因素的综合产物。

城中村绝对不是广州廉租住房的全部，但是在政府、学者、基层管理者、市民、D哥、甚至租客看来，几乎一致的认为城中村在事实上确实起到了“廉租房”、“过渡房”的作用，在政府事实上没有提供足够的廉租住房的情况下，为广州安置大量外来工作者起到了最主要的作用，缓解了城市化急速发展对城市的压力和冲击。

从棠下开始的体验

我们要租住的是“海棠居”出租屋，而找到“海棠居”则是首要的问题。手持着写有“棠东毓