

担任过上海中房集团和中国房地产开发集团公司总经理的殷友田先生，是中国优秀企业家的一员，他所撰写的《我的地产人生》，也正是这样一本记载了一个房地产企业家的奋斗历程的书籍。字里行间透露出他对房地产事业的热爱及对行业发展的清醒认识和反思，体现了一个优秀企业家所具有的使命感和责任感。

殷友田 / 著

我的地产人生



中国出版集团 东方出版中心

的地产人生

殷友田 / 著

中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

我的地产人生/殷友田著. —上海:东方出版中心, 2011. 8

ISBN 978-7-5473-0413-6

I. ①我… II. ①殷… III. ①殷友田—自传
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第163828号

我的地产人生

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路345号

电 话: 021-62417400

邮政编码: 200336

经 销: 全国新华书店

印 刷: 上海书刊印刷有限公司

开 本: 710×1020毫米 1/16

字 数: 360千

印 张: 24

插 页: 6

印 数: 0,001—5,050

版 次: 2011年8月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-5473-0413-6

定 价: 40.00元

序

改革开放以来,特别是 1998 年进一步深化城镇住房制度改革以来,我国房地产业持续快速发展。就整体而言,中国房地产业对促进经济社会发展,对改善居民居住条件和城镇面貌作出了重大贡献,对我国城市化进程起到了重要的推动作用,也带动了相关上下游产业的发展。但房地产业在快速发展过程中,也出现了价格上涨过快、住房保障制度滞后、住房供应结构失衡以及住房开发模式粗放等问题,这些都需要我们通过宏观调控逐步地加以解决。

现阶段我国房地产业仍将肩负起重要使命。一方面,随着我国城市化水平和人民生活水平的不断提高以及“十二五”规划的实施,房地产业仍然具有巨大的发展空间。另一方面,中央提出加快转变经济发展方式,构建资源节约型、环境友好型和谐社会,房地产业的发展将在促经济、保民生、加快产业转型等方面,面临着更高的要求。这就需要众多的房地产企业要顺应政府宏观调控导向,努力转变发展方式,加快转型创新,不断提高自身经营能力,为产业持续稳定健康发展作出更大的贡献。房地产业领域的企业家们,在这一重要历史时期,更要从行业的使命感出发,从企业家的社会责任感出发,以国计民生为己任,积极探索,勇于实践,促进企业乃至全行业的健康发展。

回顾我国房地产业 30 多年的改革发展历程,每一次重要的行业转型,都会涌现出一批优秀的企业家。他们对于社会强烈的社会责任感,对于行业发展的执着,对于企业经营的不懈探索,对于挑战的勇往直前,深刻地影

响着企业乃至整个行业,对于中国房地产业的健康发展,发挥着中流砥柱的作用。

担任过上海中房集团和中国房地产开发集团公司总经理的殷友田先生,正是中国优秀企业家的一员,他所撰写的《我的地产人生》,也正是这样一本记载了一个房地产企业家的奋斗历程的书籍。书中描绘了他如何与住宅建设结下不解情缘;如何将部队锻炼出的坚毅品质融入工作;如何从普通的公务人员,走向企业,并成长为优秀企业家的历程。除此之外,字里行间还透射出他对房地产事业的热爱和对行业发展的清醒认识与反思,体现了一个优秀企业家所具有的使命感和责任感。尤其难能可贵的是,在他退出企业领导岗位之后,依然思考着中国房地产行业的未来,力图为行业的健康发展继续做出努力。

中国房地产业的发展,需要更多以使命感驱动前行、时刻以责任感规范行为的企业家。中国的房地产业,也必将随着更多优秀企业家的涌现而走向新的发展!是为序。

全国政协常委
政协人口资源环境委员会副主任
中国房地产业协会会长
中国房地产研究会会长
刘志峰

2011年5月31日

自序

这本书写与不写,我犹豫了很久。

从我个人来讲,没有想写。

退休后3年内什么事也不想做,辛苦忙碌了一生,该是清闲、享受人生的时候。

就像挚友印莛华教授对我所说,我们相识相知于地产风云之风口浪尖上,时代在前进,新老交替是亘古不变的,退下来放松一下,清茶一杯,笑话一堆,不亦乐乎!

果真这样,人生当然是件大好事。

但就在2009年世界金融风暴前后的3年里,地产风云骤变,不少老朋友又劝我,你40年之地产人生,所见所闻记录下来,也许能对社会认识中国房地产业演变过程,尽一点微薄之力,那也是件不亦乐乎的事。

就这样最终我写了,而且以现在这种记录方式展现出来。

对于现在中国房地产现状,我有一些思考和想法,无法直接表达,希望借助自叙经历的方式阐述出来。

我的一位资深地产记者朋友一句话,打消了我的忧虑,他说,以史为鉴,以你的地产故事来讲述你的思考和想法。

让中国房地产发展史以个人经历的现身说法,从中寻找房地产现状的历史渊源,无论是好的还是坏的,都有其清晰的原因和脉络,只要我们认真仔细地梳理,就会真诚地发现所有成就的缘由和问题的症结。

当然,任何历史都是多层次、立体性的,单一的讲述角度无法还原真实,

我只能以自己的态度与视角呈现我眼中的现实,最大限度地逼近真实。

中国房地产一直伴随着政府的政策与市场的演变,互为进退地交融地呈现在世人面前。当政策无力推进的时候,市场的力量就会涌现出来;当市场与政策以复杂的方式成为一股力量的时候,房地产的现状就会具有无法分析与理解的特性;当政府考虑政治和社会层面,政策就带有强制性和不可抗拒性,市场就会变得理性化,这就是中国房地产现状的核心原因所在。

我以大量的笔墨记录了中国房地产在这一层面的嬗变,可以说,整部书都在讲述这个故事,而我,仅仅扮演了一个亲历者、见证者的角色。

我与我的地产历史只是提供了一种借鉴,一种从过去审视现在的借鉴,从过去寻找现在的解决之道。

为此,我希望它能起到一些微小的作用,至于其他,并无所求。

CONTENTS



目 录

序 / 刘志峰 1

自序 / 1

第一章 历史：父亲的房子 / 1

- 第一节 穿越历史的连体两层小楼 / 2
- 第二节 社会阶层的类属决定住房状况 / 4
- 第三节 躲过高房租的盘剥 / 6
- 第四节 永无休止的房地产财富 / 8
- 第五节 旧上海的“二房东” / 10
- 第六节 父亲买下一小块土地 / 13
- 第七节 拿到官方土地凭证 / 15
- 第八节 变迁中的土地制度 / 17
- 第九节 房子竖立在时代的交替口 / 19

第二章 品质：我的部队生涯 / 23

- 第一节 时代和军队选择了我 / 24
- 第二节 秘密货车送我入军营 / 27
- 第三节 严酷训练锤炼精神 / 30
- 第四节 方向盘保护我 / 33
- 第五节 垦荒地上抵御饥饿 / 36
- 第六节 住进惠安人家 / 38
- 第七节 台湾军舰驶入我军海域 / 41
- 第八节 荒废墓穴训练地 / 43
- 第九节 无上荣光的比武表演 / 47

第三章 责任：黄浦区房管局岁月 / 51

- 第一节 档案调入黄浦区 / 52
- 第二节 晚到的高楼时代 / 54
- 第三节 历史性欠账下的居住环境 / 57
- 第四节 灵活的调换方法 / 59
- 第五节 小搭小建石库门人家 / 61
- 第六节 创造性的自由调房 / 64
- 第七节 冒雨连夜修缮倒塌房屋 / 67
- 第八节 环境恶劣的棚户区 / 69
- 第九节 拆除危房新建住宅 / 71
- 第十节 永远铭记的教训 / 73
- 第十一节 踏勘出一块新土地 / 76
- 第十二节 设计上领先一点 / 78

第四章 转型：三年中华企业时光 / 83

- 第一节 尊重规律,回归常态 / 84
- 第二节 提升办公环境 / 87
- 第三节 新址是全新的开始 / 89
- 第四节 商品思维开发侨汇房 / 91
- 第五节 借房解决动迁问题 / 94
- 第六节 进京参加改革会议 / 97
- 第七节 商品属性大讨论 / 100
- 第八节 《上海市出售商品住宅管理办法(试行)》出台 / 102

第五章 真理：人是企业的核心 / 107

- 第一节 速成企业领导者 / 108
- 第二节 一天之内 7 块土地 / 113
- 第三节 三三原则的经营理念 / 120
- 第四节 兼职心理咨询师 / 125
- 第五节 赴杨浦区争回项目 / 129
- 第六节 上海中房的学习精神 / 133

- 第七节 现代品牌意识铸造工程 / 137
- 第八节 开放的现代经营理念 / 142
- 第九节 新中房的品牌之道 / 148
- 第十节 品牌影响中国房产 / 153

第六章 策略：资本是一道门 / 161

- 第一节 成长中的资本意识 / 162
- 第二节 负债经营的果实 / 167
- 第三节 寻找新的资本之道 / 174
- 第四节 时代催生“众诚” / 177
- 第五节 命运多舛的“众诚” / 179
- 第六节 土地资本的股份公司 / 185
- 第七节 债务危机与上市未果 / 191
- 第八节 借壳长春长铃 / 195
- 第九节 30 亿的授信额度 / 200

第七章 价值：回眸地产人生 / 207

- 第一节 40 年地产人生 / 208
- 第二节 新建住宅与康健新村 / 210
- 第三节 大量中高档住宅 / 216
- 第四节 来之不易的“乐城家园” / 223
- 第五节 中西方文化融合的经典别墅 / 227
- 第六节 繁华中心的写字楼 / 234
- 第七节 为客户定制的写字楼 / 239
- 第八节 多样的商业地产 / 242

第八章 贡献：跟随中国地产事业发展 / 251

- 第一节 早熟的精神世界 / 252
- 第二节 陈嘉庚精神的启示 / 255
- 第三节 找到人生立足点 / 258
- 第四节 社会效益优先 / 261

- 第五节 两个智囊研究中心 / 265
- 第六节 10年,出版《房地产开发经营实务》 / 271
- 第七节 联合成立东方房地产学院 / 275
- 第八节 提升,再编《房地产开发理论与实务》 / 280
- 第九节 新疆喀什的60栋房子 / 283

第九章 亲历:改革中的中国房产 / 291

- 第一节 寻问中国住房之路 / 292
- 第二节 必须走商品经济之路 / 296
- 第三节 优秀的市场化例证 / 299
- 第四节 出售公有住房 / 303
- 第五节 商品房是基本命题 / 306
- 第六节 土地改革是核心 / 308
- 第七节 重拳规范土地制度 / 311
- 第八节 繁重的中国房改 / 315
- 第九节 经营者必须是思考者 / 320

第十章 前景:思考连通未来 / 325

- 第一节 思考·城市——城市化战略给房地产带来的战略性机遇 / 327
- 第二节 思考·住房——中国特色的未来住房趋势 / 338
- 第三节 思考·环保绿色住宅——房地产未来的产业化趋势 / 346
- 第四节 思考·商业地产——商业地产的未来趋势 / 352
- 第五节 思考·金融——房地产业与金融业关系 / 356

附录 / 363

- 折射中国房地产业发展历程的“人生” 张永岳 / 364
- 相识相知于地产风云之风口浪尖上 印堃华 / 366
- 成功人生出于执着的追求 张泓铭 / 368

后记 / 371



第一章

历史：父亲的房子

- ◆ 父亲进入上海,追寻他的人生梦想;
- ◆ 上海历史变迁,住宅建筑留下了岁月的印痕。
- ◆ 童年时光,记忆最深的是父亲亲手建造的房子;
- ◆ 上海,中国近现代城市发展的范本,血汗浇铸的光荣。

第一节 穿越历史的连体两层小楼

人的一生应该怎么度过？

这个问题是我 20 岁在福建手握钢枪时候第一次想到的一个问题。作为一个人，这个问题必须思考清晰；但在那个时候，我还无法透彻思考，心中多少有些迷茫。

40 年后，也就是 2003 年，我站在中房集团总部总经理办公室的窗前，望着窗外远近的高楼大厦再次想到这个问题。此时，我印象异常深刻，脑中清晰地出现了 40 年前的情景：半夜，我躺在坚硬的板床上，周围一片漆黑，寂静无声，内心却被这个找不到答案的问题煎熬着。

40 年后，我几乎已达事业巅峰，作为中房集团领导者重新思考这一问题，内心情境完全不一样了。我的人生已经解释了这一问题，而且我很满意这一历程，甚至满足；这时我更多的是在回顾。

来到这个世界之初，我并不知道我会在 20 岁的时候思考这一问题；也无法想象会在年近 60 岁的时候再次询问自己这一问题。

但也许正是孩童的那些时光，冥冥之中注定了随后的 20 岁和 60 岁，我会有对同一问题的反诘。

我的童年和少年并无多少特别之处，和那个时代的同年孩子一样，玩耍、读书是我孩童时期生活的主要内容。也许我的经历稍丰富一些，启蒙并造就了我独特的精神世界。

有一件事物永远伴随着我，一直停留在我的记忆中：那就是父亲的房子。

如果更深入地挖掘父亲的房子对于我的价值，或许可以说它开启了我与中国房子的缘分，不知不觉中就已经和中国住房产生了联系；当时虽然没有显现出来，但它就像血液一样，已经在我体内流动，日后从事房地产业，就慢慢发挥作用，这是一种很奇妙的经历。

父亲的房子除了对于我个人的意义之外，作为一个案例解析，它的变迁过程还有更深广的历史意义和经济学意义。

父亲的房子具有浓郁的中国色彩，代表着中国从土地私有制到土地公有制转变的变迁史，其间隐含着诸多深层次的经济和世态问题。这一变迁过程在世界住宅史上都可以作为一个典型案例而存在。

父亲的房子已经不存在了，消失在上海汹涌的发展河流中，被一座座现代化的高楼大厦所取代。我在2003年的春天专门去过那里，但看见的是茫茫的楼群，除了原有的道路格局，一切都变了。

这是必然，父亲的房子只属于过去，它的消亡代表着一个时代的终结。

父亲的房子虽然已消失在城市发展历史的洪流中，但直到现在我依然十分清晰记着它的模样。我也知道我永远不会忘记，因为那是我生活过的地方，记录了关于父亲、我的家与我自己许多珍贵的记忆，是我的生命之根，是我生活和精神的母地。

从外部看，这是一栋不高的两层连体小楼，东面的山墙为白色，背面和正面的墙体下半部分为灰白色砖墙，上半部分为木板墙；为了增强防腐蚀性，刷上了柏油，成了黑色；西面的墙与另两家的房子连为一体；屋顶为南北向的人字形瓦片屋顶，天际线轮廓清晰。

内部格局遵循了我国南方建筑的特征，传达着浓郁的中国风俗和精神。楼下进门便是客堂，即现代人所说的客厅，用来起居、吃饭和接待客人。堂屋之后是主卧室。楼上分出前后两个房间，前间面积比后间稍大一些。楼梯和楼板都是结实的实木木板，走在上面感觉舒服。再上面便是阁楼，用来放置一些杂物，屋顶开出一个老虎窗，面积不大，用来通光和透气。

阁楼是南方建筑特别是江南建筑非常有特色的环节，展露了中国南方精巧、细致的精神气质，在有限的空间中创造丰富的多维格局，这也是中国

建筑亲近自然的共同追求。

上海私人住房,除了高层住宅,几乎都有阁楼,大多数阁楼都有老虎窗。这里“老虎窗”的功能和天窗相似,但又不完全相同。天窗与屋顶是在一个平面里,而老虎窗则不是,它是凸显在屋顶之上。天窗一般是斜坡,而老虎窗则垂直于屋面,和屋顶形成一个角度;在上海的楼房中,天窗的比例略大于老虎窗,因为老虎窗需要向外占据多余的空间且结构略复杂些。

老虎窗属于外来物,是英国人带来的建筑形式。地处西欧的英国气候寒冷多雪,为了避免积雪对建筑物的压力,他们的房屋大多为高坡度、尖顶样式,同时为了增加采光和通风,又在屋顶上开出了许多屋顶窗。英文屋顶为“Roof”,其音近似上海方言的“老虎”,于是在上海被叫成了“老虎窗”。

20世纪20年代后,随着外来人口的增多,上海住房困难的加剧,上海人就利用石库门住宅的二楼空间较高兼有斜屋顶的特点,在二层与屋顶之间加建阁楼住人。为了增加阁楼的采光和通风,就在屋顶上开窗,这种窗也被称为“老虎窗”。因此,现在“老虎窗”多指上海石库门住宅中的屋顶窗。

父亲那座房子最鲜明的时代特征是它的老虎窗,但是推开老虎窗,看见的不是当时的上海滩,更不是影视艺术作品演绎的充满传奇的上海,我能看见的是父亲的辛劳和我偶遇忧虑的孩童时光。我的部分童年、少年和成年时光直到成家的一段时间里,都是在父亲那座房子里度过的;我在那座房子内的童年忧虑更多来源于时代,战乱、逃难、饥饿、逃亡的犹太人等等,它们痛苦地交织在房子周围。

第二节 社会阶层的类属决定住房状况

父亲的房子除了自造性之外,在当时的上海,代表着一个阶层,它有一个阶层的居住房屋鲜明的特征。在任何一个时代,所居房屋都代表居住者的某种身份,旧社会的上海尤为明显。

父亲的房子所代表的阶层是上世纪三四十年代一般城市居民,他们不是城市最底层的居民,但是仍然属于困难人群,如果与我国现阶段城市各阶层类比,属于城市中低收入家庭。



当时的上海,是东方最繁华的大都市,但繁华只属于少数人,它的阶层很分明,通过房屋就能完全分清;由财富确定的各阶层分住不同类型的房屋,不同类型的房屋分布在上海各个区域,界限清晰。

财富决定阶层,阶层通过住房表露无遗。

从房屋类型上,由低到高,首先是棚户简屋。住在棚户简屋的人员比较复杂,从事的职业多数为各种低端行业,如纺织、交运、码头、市政工人以及小商小贩,生活也比较困难。棚户简屋分布在市区边缘,各区都有,当时的闸北、普陀、杨浦、南市等区最多。它们成为上海历史的灰色部分,苦难与其相伴而生。

然后是里弄石库门房屋和自建房屋,居住者多数是一般职员、工人和小商小贩,属于当时上海主流人群。旧式里弄房屋多数建在早期的租界地区,后来盛行于沪东、沪西的工厂区以及南市、闸北等地;新式里弄房屋大多建在原租界中心地区,租用者多数为中、高级职员及医师、教师、建筑师等。它们是上海历史的主体,代表着平常和平凡。

其次是公寓大厦,一般建造在原租界西区,中区也有一些,居住者除外国人外,主要是有钱的“资产阶级”,这里的资产阶级并不具备意识形态涵义,这类人掌握着大量的社会资产和社会资源,能够左右社会。

最后是花园住宅和近郊别墅,它们分布在徐汇、卢湾、长宁等区。居住着当时上海这座城市的塔尖人物,或财富或权力,呼风唤雨,只能通过报纸或者人们的口耳知道他们的消息,神秘但又处处可见他们的影子。

除此之外,还有不成形的房屋,比如择河而居的船屋,就是住在船上,有的在河边搭建简单的棚屋,形成水上棚户区,成为一道“风景”。还有“滚地龙”一说,原名“窑棚”,它没有屋顶与墙壁之分,用竹片作骨架,形成一个半圆形,上面盖上破的芦席、破麻包,一头用破物堵住,另一头挂上破草帘或者破布做门,就成为“房子”了,人要爬着进去,里面没有桌椅床铺,只有由稻草、芦席和破棉絮组成的地铺。居住在“滚地龙”里的人属于上海最底层人群。它们是上海房屋史甚至中国房屋史的耻辱,因为它们的存在,上海才有了真实的疼痛,现在的上海能够依稀寻找到它们的影子;后来我作为上海市黄浦区房管局局长的时候真正体会到这种真实的疼痛,疼痛深邃绵长,直入心底。

平等的生命,却居住在有着天壤之别的房子里,生命遭受的待遇如此不平等,令人感叹。

父亲的房子属于其中的自建房屋,它和里弄石库门房屋虽然类型不同,但两类房屋的居住者在当时上海属于同一个社会阶层。

如果从社会学的角度深入思考这一现象,我们将会陷入迷惑中,在人类历史进程中,这种不平等恐怕永远不会消失,有些对比甚至直指人的情感底线,让人无法承担。

小时候玩耍的时候,我经常穿越在那些房屋之间,虽然那时浑然不知其中的奥秘,但是其中的信息却源源不断地向我传送,直接送抵内心深处。20多年后,那些信息还经久不息地在我内心自动翻转,那些画面触动我重重难以言喻的情思。

第三节 躲过高房租的盘剥

父亲建造这座房子,有一个较长的过程,经历了许多旁人无法体会的故事。

刚到上海的父亲,与现在进入城市的移民一样,首先面对的是住房问题。这在任何时代、任何国家或地区都是如此。

父亲在上海辗转了3个地方,3处住宅,最后将家安在他自己亲手建造的两层楼房中。这既同于现代中国一个外来人进入城市的历程,也有不同之处。相同之处在于都会经历许多不属于自己的房屋,住在其中,但它不是自己的家,最后寻觅到的房屋才是自己真正的家。不同之处在于父亲的家是自己建造的,现代人的家是自己花钱买的,这也是进入市场经济、商品住宅时代的标志。

许多研究城市发展的学者都认为:任何一个城市的发展都离不开外来人口的进入,其中住宅的增加是最为直接的表现。简单一点说,一部城市的发展史就是外来移民进入城市的历史。

父亲那座两层小楼对当时的移民城市——上海而言,从某种意义上来说也是如此。