

天津社会科学院出版社

茶滿

潘石屹
张欣等著



茶 满 了

天津社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

茶满了 / 潘石屹等著. — 天津: 天津社会科学院出版社, 2000.10

(概念楼书书系. 现代城卷)

ISBN 7-80563-839-X

I. 茶 ... II. 潘 ... III. 住宅 - 文化 - 北京 - 图集

IV. TU-881.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 47913 号

出版发行: 天津社会科学院出版社

出版人: 荣长海

责任编辑: 史 建

地址: 天津市南开区迎水道 7 号

邮编: 300191

电话: (022) 23668122 发行科: (022) 23003323

电子信箱: TSSAP@Public.tpt.tj.cn

设计制版: 北京雅顿设计有限责任公司

印刷: 北京印刷学院实习工厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

印张: 6.5

字数: 120 千字

版次: 2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 6000 册

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究



茶满了

- 3 茶满了 / 潘石屹 张欣



城里人和乡下人

- 21 高人 / 潘石屹
- 23 千年虫 / 潘石屹
- 25 再见,“潘总” / 潘石屹
- 28 爷爷 / 潘石屹
- 30 城里人和乡下人 / 潘石屹
- 32 大与小,房子与环境 / 潘石屹
- 34 公房上市利国利民 / 潘石屹
- 38 房改之后,还买不买商品房 / 张欣
- 41 为什么要建第二居所 / 张欣 张永和
- 44 一个家该有多少间房 / 张欣 张永和
- 47 读《一个家该有多少间房》后的感想 / 潘石屹



CBD,一个城市现代化的面孔

- 51 新经济下,北京的CBD需要什么样的房子? / 潘石屹



踏浪归来作茶饮

- 63 潘石屹:喜欢在油里生存 / 单小海
- 73 踏浪归来作茶饮 / 贺平
- 80 潘石屹的“禅”房 / 殷智贤
- 86 离开普罗旺斯奔西藏 / 程潇
- 89 张欣:现代城里说梦的人 / 程潇

壹

茶满了

茶满了

潘石屹 张欣

上 篇

胡萝卜和大棒

一、胡萝卜和大棒·房改系统上两个按钮：二手房市场、银行按揭

中国的改革走到了今天，要有新的重大突破，突破口就在于土地。在农村是土地，在城市也是土地，只是城市土地绝大部分转变成了它的衍生物——房屋。所以城市改革的焦点是房屋改革。试想假如城市所有房屋都商品化，那么，将有多少潜在的财富表现出来。这绝不仅仅是一个计算口径问题，更在于它会影响人们的心态、行为和社会稳定。有一位老工人，住着一套单位分给他的三室一厅的房屋，因为产权不明晰、不能交易，他即始终没有安全感。自己为国家工作了一生，到老了却一无所有。假如单位告诉他，这套价值三四十万元的房屋产权属于他，并且，因为他的工龄长，单位还给予一定的补助，房价只需三万元左右，是市场价的10%，那么，他一下子就拥有了几十万元的身价，他的心态和行为能不改变吗？这位老工人因为房子，不仅知道了自己的身价、财富，而且还可以让这房子变现，当他退休告老还乡时，可以卖掉他的房子，带上现金回乡，难道他不动心，不高兴吗？

如果人们认识不到房产就是财富，它可以交易，还可以变现，而只是和过去比，以前住房不要钱，现在住同样的房却要拿出好几万元自己辛辛苦苦积攒的储蓄，当然会有抵触的情

绪。所以，房改就受到了阻力。

房改要顺利进行，需要两种力量：胡萝卜和大棒。胡萝卜是拉的力量，大棒是推的力量，两种力量缺一不可。各单位职工买房是推的力量；建立二手房市场，使房产体现其市场价值，让职工买的房子可以卖出去，是拉的力量，是胡萝卜，是激励物。

要启动这个复杂的房屋系统，我们认为犹如一个串联线路上的两个按钮：银行按揭、二手房市场。按揭是在银行的帮助下增加有效需求，是启动房地产市场的“杠杆”；而二手房市场是这个系统中的“阀门”。人们的收入总是呈梯形分布，目前银行按揭比例是70%，即“以小拨大”，杠杆力臂是30：70，有效需求量的放大将成倍于此比例。银行按揭刚起步，有许多环节还不完善。如银行为了保障贷款的安全，有房屋产权抵押、有保险公司的财产保险，还要加上保险公司的还款保证保险，三重保险每多一重保险就加重购房者的负担。以目前工资收入来计算，许多人不要说购买房屋，就是进口的烟也抽不起。但问题在于现在的个人收入很不明朗，家庭的实际收入也很难计算。正是因为这个原因，许多银行不愿提供按揭服务，怕增大了银行的工作量。这些都严重地影响了银行按揭贷款的量。

让房地产系统转起来的另一关键是二手房市场。目前许多人并不是没有房屋去买房屋，而是需要更大、更好的房屋。如果有了二手房市场，所有房屋就可以流通起来，那些因为旧房不能出手，无法购买新房的被压抑的购买力就会释放出来。被压抑的这部分购买力是十分巨大的。商品一定要流通，流通才有活力，房地产要商品化，前提是要建立起流通体系。

为此，我们专门找了一位我们可能找到的最高领导，谈了我们的想法。他认为很好，但如果所有房屋都流通起来，价值表现出来，会造成许多人心里不平衡，有人还没有房住，有人已经有好几套房子了。其实这决不仅是二手房市场带来的不公平，没有二手房市场这种不公平也是存在的。二手房市场的建立和启动只是把实物的形式转化为货币的形式。如果要理清这种不公平，可能是腐败问题，也可能是上山下乡的耽误，也可能是“文化大革命”的迫害，也可能是反右时被错划成了右派……有无数的原因影响了分房的面积或者房屋质量。如此下去，永无止境，我们一直会在计划经济的怪圈中徘徊。

二、黑白电视·彩电·旧房·新房·安居工程·正转还是反转

人的需求和欲望是永无止境、不断向前发展的，有了黑白电视，人们还要追求彩电。在这种消费心理的趋动下，我们是继续生产黑白电视，还是生产彩电，答案肯定是后者。如此简单明了的道理，在房地产业中却困扰着许多人。

在现有的房地产存量中，旧房子占有相当大的比例。户型设计、材料、设备都很落后，以北京为例，不计算过早的旧房子，单是改革开放以来建成的房屋大约就有1.5亿平方米。在这种情况下，我们怎样处理好旧房子和新房子的关系？我们应该大力鼓励建新房，建高标准、高技术含量的新房，尽可能采用科学技术提供给我们的材料、技术、设备的新成果。当有人购买新房时，就可以腾出自己的旧房，再把它售给或租给社会中低收入者。这样才能形成一种良性循环，社会才能进步。这是正转。

相反，如果我们鼓励建低成本的房子（如经济适用房、安居房），则是对宝贵的土地资源的一种浪费，就像让人们不去生产彩色电视，而是去生产更小的黑白电视机一样。二十年的改革开放不仅解决了人们的温饱问题，更使人们的生活质量有了极大地提高，许多人用上了和国际水平相当的电视机、电冰箱、洗衣机……但是房屋与国际先进国家差距却很大，这种差距不仅仅表现在数量上（住房的面积），更表现在质量上。看看我们都很熟悉的一些现象吧！一栋新楼刚刚建好，抽水马桶却几乎没有不漏的，封闭的阳台则把大楼打扮成千疮百孔的“乞丐服”，暖气全都是粗糙的大铸铁块，还要加上暖气罩来遮丑，窗户全是漏风的，房屋之间都是不隔音的……这是恶性循环，是反转，是拒绝科学技术的支持。当今社会，任何一个行业的进步，都离不开它主动积极寻求科学技术的支持，中国新一届政府的施政纲领也是“科教兴国”。

三、大白菜·牛奶·3%利润

北京人一定记得，我们的革命菜——大白菜。每年秋天满街大白菜，干部不办公了，工人不上班了，上上下下都在分大白菜。整个城市都被大白菜包围着，报纸上也讲为了使老百姓吃上大白菜，政府的补贴相当于一座立交桥，老百姓感到我们又吃掉了一座立交桥，政府真好！

要取消统一分配大白菜，市领导向全市人民讲话，如果今后大家吃不上大白菜了，我们立即恢复“大白菜办公室”。几年过去了，我们不光吃上了大白菜，我们还吃上了新鲜的黄瓜、西红柿……

为什么？

因为我们从计划体制的怪圈中走了出来。

政府在控制牛奶的价格，结果北京自产掺了水的牛奶，出厂价格比进口、脱脂的牛奶还要贵。

为什么？

因为我们在计划体制这个怪圈中。

我国房地产市场刚刚起步，犹如一个初生的婴儿，要让它健康成长，只有用市场的办法去培养它。计划体制遗留下来的手段，都会使它畸形发展。最近，政府提倡大家去建经济适用房，限定利润是3%。3%的利润政府如何去管理？香港联交所有详细法律、规定和大批专业人士在控制上市企业的关联交易，以免侵害小股东的权益，但暴露出来的关联交易仍不少，没有查出的不知有多少。我们政府如何控制这些开发经济适用房企业没有关联交易？如果发生关联交易，房地产企业利润表面可以做到3%甚至更低，但它的关联公司可从市场中低价进货，再高价卖给这家房地产公司。发展商为了确保3%的利润或不超出限价范围，只好在建材的质量上精打细算，甚至偷工减料，给社会造成损害。商品房带给社会的是由竞争所产生的低成本、高质量的房屋和服务，而回报给发展商的是利润。

经济适用房的售房对象如何去界定？许多人都有第二、第三职业，灰色收入又占一大块。按目前政策，北京80%以上的人可以购经济适用房。市场中80%以上的可购房屋，既免地价款，又减配套费，市场公平原则如何体现？如果与经济适用房一界之隔有一家公司在开发房地产项目，已经投入了资金，它如何与没有地价款和配套费的经济适用房去竞争？市场经济的精髓是有一个公平的法则，而经济适用房和安居工程房违背了这个法则。什么地方违背了这个公平的法则，我们将在什么地方吃苦头、出问题。

新加坡的“居者有其屋”计划是非常成功的。我们为此专门拜访了当时新加坡建屋局局长刘太格先生。刘先生从美国回到新加坡，制定“居者有其屋”计划时的情况与我们现在截然不同。他们已有一个成熟、健全、透明的房地产市场环境，收入、税收、法律制度都很健全。我们的房地产市场则像一个初生婴儿，许多地方都不健全、不协调、不透明。因此，不能让婴儿去模仿做大人的事。

经济适用房和安居工程的症结在什么地方？

在于当今社会中高收入的家庭还不能拥有产权房的今天，安居工程和经济适用房则让社会上的中低收入家庭首先拥有了产权房。

这条路一定是走不通的。

有人在宣传：经济适用房和安居工程是给我们的人民教师、科研工作者建的福利房。

这就是政策设计上的“短路”。

应加强税收和财政收入，用国家和地方财政去解决他们的居住房屋。我们也曾因财政经费不足，允许部队去经商；我们也曾因财政经费不足，允许道路上设卡收费式的“以路养路”；有些地方曾因财政困难，对走私“睁只眼，闭只眼”。这些“短路”的政策给我们正常的经济秩序已造成了许多的麻烦，希望我们的房地产政策再不要“短路”。

摆在我们面前的路只有一条，用市场办法建立我们的房地产市场，摆脱束缚我们的精神枷锁和条条框框，从我们的实际出发，不要盲目地照搬别人的经验。最有效的办法往往是最简单的办法。农村改革实践不是出自哪个专家、学者，而是出自安徽小岗村的几个农民。几年前曾为国产家电的质量担心，今天国产家电已开始向国外出口，我们大家在享受国产家电低廉价格的同时，也享受着它优良的品质。带来这种进步的直接动力是市场和竞争机制的建立，而不是某一个政府部门的管理。房屋的改革也是同样的道理。

四、白金坩锅·8.5计划

一位工人老大哥手中拿着一个白金的坩锅，对桂枝说：“大嫂，给我们换点粮食吧，

家里老婆和孩子都要饿死了。”桂枝死死护着她家的那袋粮食。……天空中朝下看桂枝的胸口开了一朵血红的鲜花。

——摘自一本小说

目前北京绝大部分企业在亏损，有明亏的，有暗亏的，亏损对企业来讲意味着流血，纸包不住火，迟早要爆发出来。许多企业在政府的鼓励下拿出最后一招，在自己工厂的土地上开发房地产，以非常低廉的价格在市场倾销，根本没有将自己土地的价值计入成本。他们还不完全掌握土地的价值，也不能把这种价值在市场上实现。如同拿着白金坩锅换不到一袋粮食一样，现实的价格与实际的价值有很大的背离，而土地的价值远远大于一个白金坩锅。国有资产流失到了最后一步——土地。谁能阻止这样的行为？“民以食为天”，为了吃饭！这种行为给社会带来两大问题：一是国有资产的流失；二是非专业的发展商给社会供应了大量质量低的房屋，这个量远远超过市场可以承受的能力。

让我们借鉴香港的经验。在香港回归仅一周时，董特首即宣布了8.5万普通市民居住单位的计划。到了今天，亚洲的金融风暴和大量的房屋供应量使香港房价暴跌50—60%，发展商为了减少支付极高的银行利息，被迫让新推出项目的售价低于成本。政府的8.5计划与发展商推出的项目直接竞争，使本来已一泻千里的房地产市场更是雪上加霜。香港人开始反思“8.5计划”。

北京房地产进入商品化市场化的时间非常短，但土地供应量却比香港大得多，这就形成了无人管理、无人控制的局面。香港如此成熟的房地产市场，以及一向使全世界发展商羡慕的市场购买力，在庞大的供应量压迫下，市场垮了。董特首九月所作施政报告也不再提“8.5计划”了。

我们参观了今年在北京国贸举办的房地产展销会，安排人搜集了资料。假如，将这一次展销会所有的项目建设起来，大约需要1,250亿元人民币。以北京人目前有限的购买力来看，是一个非常巨大而又可怕的数字。大部分项目既缺少资金，发展商又无任何房地产开发方面的

经验，项目是不可能开发下去的，半途而废的项目在房地产行业叫“烂尾项目”。

我们看到那些竖立在道路两旁可怜的水泥框架，像一个个的骷髅耸立在那儿，因为发展商没有能力为它穿上外衣。这些因为没有资金建完的房屋，不仅影响了城市的景观，也对社会 and 个人的财富造成了极大的浪费。

VCD 企业因为恶性竞争全行业在亏损!

羊毛衫企业也因为不合理的竞争全行业亏损!

希望房地产业不要重蹈覆辙。如果房地产出现 VCD 和羊毛衫的情况，整个市场崩溃，受害者将决不仅仅是发展商，银行、客户都在所难免。

五、修路就是铲掉高处、填补低处·房地产与住宅建设

近年来，几乎所有媒体都在给我们传送着这样一种信息：工人下岗、工厂亏损、产品销不出去。潜台词则是已经准备好了建房的劳动力、建房的土地(不用占用耕地)、建房材料(如钢、铝、水泥……)。

那么，我们最短缺的是什么?

是房屋。

与其他国家相比，从统计数据上看我们与之相差好几倍，从质量上比较相差的更多。我们去参观了新加坡“居者有其屋”的房屋，面积与我们的教授住的差不多，质量还更胜一筹。

修路就是铲掉高处，填补低处；治理国家就是把过剩转化成短缺。所以，我们应当架设一座桥梁，把过剩的要素转化成短缺的房屋。

这座桥梁是什么?

是房地产。

前些年因地区发展不平衡，巨额资金南下，集中在几个小点上，再加上当地政府致富心切，给刚刚起步的房地产火上加油，火借风势，形成了局部的过热，给房地产背了个黑锅。

今天，房地产竟然成了一个禁区，改名“住宅建设”，更有好事的酸秀才在专门写研究房地产与“住宅建设”区别的论文。有人干脆把自己的房地产开发公司更名为住宅建设集团，以紧跟形势。房地产这个词成为中国政府官员和新闻界不能提的词了。有几个新闻机构来采访我们，当谈到房地产时，他们都让我们不要讲。如此思想禁锢，怎么能产生智慧！

房地产是一个年轻的行业，从业人员也很年轻，常常会出现失误或犯一些错误。房地产又是非常本地化的技术，没有太多的经验可以借鉴，我们需要理性地对待这个行业，不要给这个行业以歧视，更不要人为地为这个行业设置一些不公平原则。前几年房地产这个行业的问题比较多，主要的原因是市场不公平，钱权交易；市场不透明，黑箱运作。

六、两条线·两种能源·两种文明

房子里通了一条电线，它不仅给我们带来了能源，也让我们使用上了电灯、电视、电脑、电冰箱、电熨斗……极大地丰富了我们的日常生活，同时也带动了工业的文明，它与我们的生活已经息息相关。

信息时代的到来，房屋还需要另一条线——Internet 专线，它将给我们的生活和工作，带来另外一种能源与文明。它将我们在有限房屋内的视野向全世界做无限的延伸。我们既可以在家里工作，也可以在家里购物。房地产发展商在第一条线——电线上花了许多工夫，也积累了一定的经验，有一些规则可以遵循。但对第二条线来说，还是刚刚开始，比较麻木，常常被忽略。

信息文明将会给房地产带来重大的影响。

一是使物业品种之间的界限变得模糊。

在信息化时代，家不再是传统的家；办公室不再是传统的办公室；工厂不再是传统的工厂。家、办公室、工厂的功能界限日益模糊。

日本的房地产发展商，开始开发一种称为 SOHO 的房屋 (Small Office Home Office)，即

家庭小办公室。将居住和办公的功能用信息技术连接起来，在家可以上网，可以传递文件、信息，可以办公。因此，家居更需要办公的空间。在家办公，人们便不必赶着朝9晚6地去办公室上班。这样交通拥挤的情况改善了，车位不足的现象减少了，但同时人们对家居空间的需求也大了。家不光是生活的地方，也可以是客户、同事来洽谈的地方。客厅、书房就需要大些，而且与其他生活的空间要有一定的间隔。相反地，人们到办公室去可能是喝喝咖啡、聊聊天。建筑设计因为使用功能的改变而改变。

二是充分满足人们对房地产的个性需求。

工业文明的特征是标准化。社会发展到信息社会，人的个性得到了发展，人的行为也从特定时间、特定地点、特定方式的工作模式中解放出来，与之相适应的空间也将更个性化。有人在夜间思维最活跃，他们喜欢白天睡觉，晚上工作。信息时代可以满足他们。因为，工作、信息、文件、图画不受时间限制，可以随时随地存放在计算机里，又随时随地被传送到全世界任何一个角落。你可以晚上工作，想好一个主意，在电脑上写好，传到办公室，第二天睡到11点。时间、地点不受限制，人更自由了，个性化也更强了。

三是使城市“空间”变得更广、更大。

当国人正在想建设具有中国特色的“世贸中心”时，美国人已经开始转向乡村，远离城市。人们向往已久的田园生活通过一条光纤与工作相连。连购物也不必到拥挤的大商场，网上购物省却了交通阻塞的烦恼。工业化时代因为信息不畅，人们只有聚集才能交流，因此高楼大厦林立，商业区租金昂贵；信息社会的城市朝周围发展，人们交流的空间和方式要广阔得多，城市变大了，变平了。

四是房地产的标签发生了变化。

由以“金融、贸易”为时尚，转变成以“硅谷、多媒体走廊”为时尚。贸易在社会中生存的价值在于差价，低价买进，高价卖出。信息透明畅通，使贸易的差价减少了，行业慢慢消失了。信息时代的标志性建筑将不再是纽约的“世贸中心”，东京的“银座”。房地产的开发是为未来的人们营造生活和工作的空间，房地产行业是行业之母。因此房地产发展商一定要有前

瞻的眼光，要研究未来，构想未来，只有这样我们所建的房屋才能适应未来的发展。

下篇 茶满了

七、茶满了·手机电池·大脑清零

禅宗有个故事讲一位大师说“茶满了！”立即使他的一个弟子顿悟。今天在禅宗盛行的日本，到处都可以看到“吃茶去！”的条幅，希望也能从饮茶中获得智慧，得到某些启示。

房地产操作是同样的道理。我们头脑杂七杂八的东西装得太多，就没有多余的空间了，就不能产生新的智慧。房地产尽管在中国发展的历史不算长，但条条框框的东西已经太多了。一是来自计划体制，在这种体制下，按级别盖房子、分配房子，不考虑任何市场因素，于是有了部长楼、局长楼、处长楼，从户型到设计全都有统一的文件规定。今天如果我们再按这样标准去建房就一定会售不出去。二是来自香港，香港地少人多，地价十分昂贵，寸土寸金。前不久，我们与香港一位老板在北京吃饭，这位老兄已在北京的房地产投资了近十亿人民币。谈到现代城什么样户型销售得好，我们讲每户180平方米的销售最好，他非常吃惊，香港通常是60—70平方米的房子销售最好。

这种条框和束缚让我们联想到手机电池。我们用的手机，用一段时间电池会产生记忆，就需要放电，清除记忆的电容容量，才能使其变成一块有用的电池。

我们从事房地产的人，在工作过程中，应定期让自己的大脑空闲下来，将大脑清零，去掉那些无用的东西。有所不为才会有所为，让我们思维回到最基本、最初始的状态，这样智慧和创造力才会源源不断地涌现。

房地产商应从最根本点出发，这个根本点就是人的行为和市场需求。人的行为确定了他

的空间，如同人选择服装必须要量体裁衣一样。如以前房屋的面积小时，卧室占据了大部分的面积，人在房屋中的大部分时间也就在卧室。生活水平提高，房屋的面积加大了，人们更多的时间在客厅里，客厅的面积要大，景观要好。再如，暖气的功能是散热，许多人装修时把它用一个木头的壳子包上，大大地降低了散热的功能。我们在设计现代城时特别注意了这一点，采用了雅致美观的德国技术生产的暖气不用加暖气罩，既节省了空间，又增强了散热，很受客户的欢迎。房地产不同于建筑施工，最大区别在于房地产不仅仅受限于技术规范，还要有经营艺术和建筑艺术，只有这样才能有好作品，才会成功！

北京万科城市花园建成后，许多发展商去学习，有一家发展商学习得过于认真，从平面到立面，几乎完全照搬了万科花园，并说万科花园的风格是德国风格，用的是清水红砖墙。我们曾就这个问题询问过万科的林少洲总经理，林总讲：“万科风格就是从顺义后沙峪地里土生土长出来的，就用这块地上的土烧砖，再在这块地上盖房子。”希望大家从这句话中能领悟一些东西，我们不要盲目地抄袭别人的东西，一定要从自己的实际出发，按自己特定的特点、特定的客户去开发和设计房地产项目。

交通对地段价值的影响是很大的。香港的建设主要是沿着五条地铁线，哪里有了地铁，哪里就繁荣，哪里就有人气。但有人选择地段时，选择了地铁沿线，却没有享受到地铁带来的方便，为什么？因为远离出口。更有人把居住小区建在亚洲最大的火车站旁，并标榜交通方便，会形成西客站商圈。然而无论白天还是黑夜，每天都有几十列火车要在小区旁经过，火车要进站了！火车要出站了！噪音之大，是可想而知的。小区建成后又不得不加上隔间墙，噪音的能量分贝是以10为底对数的值，建一道墙又怎能隔绝火车长鸣的汽笛噪音！

八、毛坯房·屠夫的刀·通风·采光·斜门歪道·火车站

目前，北京的内销市场几乎全是给客户提供“毛坯房”。发展商的理由是个人所要求的风格不同，客户愿意自己去装修，而背后的理由则是装修需要时间，怕影响交工期。这样我们发