

对话招商局蛇口工业区控股公司董事长许永军：

让城市生命体健康成长

何谓蛇口精神

今年是深圳经济特区建立40周年。在这个波澜壮阔的历史进程中，响起“开山第一炮”的蛇口是绕不过去的丰碑。

“世上唯一不变的是永远在变。回望过去，‘变’是蛇口的常态。”招商局蛇口工业区控股股份有限公司董事长、党委书记许永军表示，蛇口曾经的很多做法与探索都是突破性创举。今天的蛇口依然站在改革开放的潮头。

1979年，蛇口工业区成立，成为我国改革开放的第一块“试验田”。1980年，深圳经济特区诞生，成为我国改革开放的一扇“窗口”。

先有蛇口，后有深圳。“蛇口工业区是深圳经济特区的缩影，‘蛇口精神’在很大程度上代表了‘深圳精神’，而‘袁庚精神’正是‘蛇口精神’的基因。”许永军介绍，招商局集团将“袁庚精神”总结为“一根五脉”，其中“一根”是“责任担当”，“五脉”则是“改革、开放、创新、激情、务实”。

据许永军回忆，作为引领我国经济改革的“试验田”，一系列大胆改革在蛇口推行。如蛇口提出“时间就是金钱、效率就是生命”的口号，被誉为“冲破思想禁锢的第一声春雷”。此后兴于蛇口的创新理念“空谈误国、实干兴邦”“敢为天下先”也成为我国改革开放进程中的时代强音。

蛇口工业区的创举还包括1982年在全国首次公开招聘人才，开始干部人事制度改革；1983年试行管理体制变革；1984年推行住房制度改革；1985年成立专门的社会保险机构，这是我国第一家由企业成立的社会保险机构，也是今天中国平安保险集团的前身；1986年在内部结算中心基础上创办招商银行，这是新中国第一家由企业创办的股份制商业银行……

蛇口工业区曾经创造了24项全国第一，这些第一多数已沉淀为当下我国经济生活的一部分。“蛇口模式”也为其他地区改革开放奠定了重要的理论与实践基础。

2015年，蛇口工业区又推出了全新的改革举措。当年12月30日，蛇口工业区吸收合并招商地产成立招商局蛇口工业区控股股份有限公司，并在深交所挂牌上市，股票代码为001979，实现了招商局集团综合开发运营板块的整体上市。

“选择001979这个代码，既是为了铭记我国改革开放的伟大成就，也是为了纪念百年招商局以开发蛇口工业区为起点创造了历史上的第二次辉煌。”许永军介绍说，从2015年6月23日蛇口工业区股改完成，到12月30日完成吸收合并招商地产并上市，招商蛇口在短短半年时间内完成了历史性跨越，在此次重大无先例重组上市过程中创造了资本市场的多个创举，包括完成招商地产B股退市，同步解决A股上市、B股转A股问题，引入战略投资实现混合所有制改革等，成为我国国企改革的重要典范。

蛇口工业区的成就远不止于此。上市后，招商蛇口根据业务变化及蛇口工业区的发展特点总结出了“前港—中区—后城”综合发展的“蛇口模式”，调整了发展战略，制定了成为“中国领先的城及园区综合运营服务商”的战略目标。许永军表示：“前港—中区—后城”是一种生态圈式的可持续发展模式，即通过港口先行，产业园区跟进，配套城市新区开发，实现片区区域整体联动发展与城市升级。“这个发展模式非常有生命力。它综合考量了城市发展、社会变迁与人的成长多个因素，符合城镇化推进及空间变换规律。”

在新战略引领下，2015年以来招商蛇口实现了质量、效益、规模的均衡发展，包括公司总资产、签约销售额、归母净利润等在内的核心经营指标5年年均复合增长率全部超过30%。

2016年11月份，蛇口邮轮母港开港，形成华南地区最大的集“海、陆、空、铁”于一体的现代化国际邮轮母港，成为蛇口参与“一带一路”建设，走向世界的新门户，招商蛇口正式进入船港城娱购游一体化发展新阶段。

招商蛇口还将发展经验从蛇口的“方寸之地”拓展至福建漳州、海南三亚，并在“一带一路”相关国家和地区推广“蛇口模式”，推进白俄罗斯中白工业园、吉布提国际自贸区开发建设。其中，中白工业园已提前1年全面完成一区8.5平方公里开发，建成园区标准厂房6万多平方米，目前已引进投资项目65个，完成投资额近12亿美元，入园企业完成投资2.6亿美元，成为中国与白俄罗斯两国经贸合作最大平台。

本版撰文 杨阳腾
本版编辑 韩叙美
编 夏一

城市化格局初步显现。许永军表示：“前海蛇口自贸区探索‘共商共建共享’的自贸区市场化运营、企业化管理新模式，肩负了深圳经济特区继续先行先试、勇当科学发展排头兵、打造中国自贸试验区新标杆的使命。”

企业强则园区强

“文创企业需要的不是高大上的商务空间，而是清新醒脑的空气、释放自我的空间、拥有共同理念的互动社群、开放式的园区运营。南海意库提供的正是这样的环境与服务。”

如今的南海意库已经成为深圳又一个“网红打卡地”。这里依山傍海，四季如春，随手一拍就是风景。街道上，从沿街景致到店铺定位无不透着“小清新”的味道，特别受“文艺范”人群的喜爱。

事实也的确如此。在众多文创人眼中，这里不仅是“文艺范”的好去处，更是创作的源泉、发展的宝地，一大批“文创大咖”在这里成长起来。

“园区改造时保留了部分旧工业时代的街区风格，在此基础上又引入了绿色低碳运营理念，吸引了一大批文创界人士来此创业。”聊起南海意库，许永军总是笑容满满，如数家珍。

“园区里的卡扑动漫设计有限公司是一家很低调的企业。别看它名气不大，在业界的影响力可不小。大家熟知的《王者荣耀》《穿越火线》《大话西游》等国内一线文娱IP背后，都有它的身影。”

许永军回忆说，卡扑动漫刚进驻南海意库时，只是一间小小的动漫工作室，办公面积不过十几平方米。公司发展至今，业务已涵盖文化创意、制作等多个子领域，企业规模扩大至百人以上。

企业强则园区强。随着一批优质文创企业相继落户于此，南海意库迸发出令人惊艳的创新活力。这里不仅诞生了多家深圳文化百强企业、南山区文化领军企业、国家高新技术企业以及一大批行业领军企业，成为深圳十大创意园之一、国内一流文创类园区，还成为了文博会一个重要分会场。

“文创企业需要的不是高大上的商务空间，而是清新醒脑的空气、释放自我的空间、拥有共同理念的互动社群、开放式的园区运营。南海意库提供的正是这样的服务。”许永军表示，深耕园区运营，优化产业服务模式，科学规划空间，形成高质量的生态圈，这些举措让园区内的文创企业能够纵情释放创新活力，这也是入驻企业快速成长的原因所在。

蛇口是个美丽的家

“绿色人居是美好生活的底色。招商蛇口一直是绿色人居的探路者、实践者与领跑者。这既是为了满足人民群众对美好生活的向往，也是为了实现招商蛇口对自身的定位——更加关注人的成长，服务城市的生长，让城市更有温度，让人们的生活更加美好。”

“把蛇口建成最适合人类居住与工作的地方。”这是蛇口开发之初，深圳蛇口工业区老一辈“掌门人”袁庚许下的宏愿。经过40年的精耕细作，如今的蛇口山海相连，宜居宜业，呈现出一幅国际滨海城区的美好生活画卷。

“我到蛇口28年了。这么多年来，蛇口给我最大的感受就是像家一样，来了就不想走。”许永军感叹道，“这里与别的地方不一样，到了蛇口就觉得心情舒畅。”

“家一般的蛇口”源自多年来招商蛇口在绿色发展、人文建设上的精心布局。2018年，招商蛇口提出做“美好生活的承载者”，并首次发布“美好生活圈”全生命周期多元产品体系，公司围绕孩童、青年、中年、老年的人生成长阶段，推出14个品类25条标杆型产品线，“360度”服务美好生活。“这既是为了满足人民群众对美好生活的向往，也是为了实现招商蛇口对自身的定位——更加关注人的成长，服务城市的生长，让城市更有温度，让人们的生活更加美好。”

“绿色人居是美好生活的底色。招商蛇口一直是绿色人居的探路者、实践者与领跑者。”许永军说，多年来，招商蛇口坚持以人为本、能效适配，打造人与自然和谐共生的绿色建筑，营造健康舒适的人居环境。截至2019年，招商蛇口绿色及科技创新投入为2.22亿元，参与推动国家及行业标准编制1项，参与重大课题2个。

在此基础上，招商蛇口还于2019年成立数字化专业公司招商蛇口数字城市科技有限公司，运用数字技术建设运营物理空间。其研发的健康科技住宅体系包括28项领先技术，具备人脸识别、动态测温、自动派梯等便捷功能，在新冠肺炎疫情防控期间得到了高度认可。

“数字化浪潮正在重塑生产生活方式，推动商业模式变革。”许永军表示，“数字化转型的本质不是技术转型，而是通过数字化技术的应用与创新支撑新业务发展。”

许永军一直认为，创新的目的是给用户带来更好体验，提供多元化服务将成为房企未来重要的增长点。为此，近年来招商蛇口积极布局大健康项目，探索高端专业老年护理业务。“招商观颐之家·蛇口颐养中心”是招商蛇口在深圳推出的首个养老项目。该项目充分发挥了公司健康板块在阿尔兹海默症患者护理方面拥有的经验与优势，从居住品质、护理服务、康复保健、医疗服务4个方面为长者提供医护服务，得到了入住者高度评价。

“中心运营第一年床位就很紧张，开业至今平均入住率达93%。”许永军介绍说，通过综合研究国内外养老产业模式，深入探索机构养老、社区养老、居家养老服务，招商蛇口养老业务已完成多次产品标准迭代，具备投资规划、产品设计、项目建设等全链条专业能力，形成了全套标准化的产品设计与运营管理体系。

“唯有奋斗才能走向卓越。”许永军表示，奋斗贯穿了招商蛇口的历史，也将引领招商蛇口的未来。“招商蛇口的经验是立足未来看变化，识变、应变、求变，主动拥抱变化，同时把握当下，走稳走好当前的路。未来40年，招商蛇口仍然是奋斗者。我们将以‘前港—中区—后城’为模式引领，以实干与奋斗持续推进综合发展，做美好生活的承载者和新型城镇化践行者。”

招商蛇口将城市发展相应地拆分为城市功能升级、生产方式升级以及生活方式升级3个维度，通过“前港—中区—后城”综合发展形成了独特的“蛇口模式”，使城市具备了生命体的特征。其在建设人与自然和谐相处、建设共生共享宜居城市等方面作出的探索，值得借鉴。



图① 招商局蛇口工业区控股公司董事长许永军。

图② 招商蛇口通过港口先行、产业园区跟进、配套城市新区开发，推动成片区域整体联动发展与城市升级。

图③ 人工智能工程师正在蛇口研究新一代机器人。

图④ 绿意盎然的南海意库创意文化产业园区。

图⑤ 在蛇口落地生根的高新技术企业。

图⑥ 蛇口邮轮母港。该港口可停靠世界最大邮轮，已成为蛇口参与“一带一路”建设，走向世界的新门户。

(以上除署名图片外均为企业供图)

别用水泥裹住城市基因

“城市就像一个生命体，每座城市都有自己的独特‘基因’。我们既不能用水泥裹住地域环境、文化特色、建筑风格等‘城市基因’，也不能让城市变成一块密不透气的‘水泥板’。”

“南海意库体现的是城市‘生长’的力量。”许永军开门见山。

许永军在蛇口工作已有28年。2015年，他履任招商蛇口总经理，2019年8月份又接棒招商蛇口董事长一职。

“招商蛇口总部所在的南海意库是由原三洋电机公司老厂房改造而来的。”许永军回忆说，“三洋公司生产的产品曾经供不应求，后来有些产品卖不动了，这是市场在发出需求调整与产业升级的信号。这个道理就好比人生病了，身体一定会传递信号，关键要看你能不能看懂，及时作出调整。”

进入新世纪后，蛇口工业区开始朝着更加现代化、附加值更高的产业方向发展。其中，最具代表性的就是三洋厂房改造为南海意库，6幢建筑共同组成了一个面积达10万平方米的超大型文化创意基地。

“当年，我们给自己定下的方向是推动产业优化升级，发挥创新驱动作用，走绿色发展之路。”许永军认为，转型的思路要明确，步伐要稳健，不能走一步看一步，尤其不能“翻烧饼”。“我们既要遵循经济社会发展规律，又要尊重蛇口的地域特点、文化风貌，逐步形成绿色低碳的生产生活方式以及城市建设运营模式。城市就像一个生命体，每座城市都有自己的独特‘基因’。我们既不能用水泥裹住地域环境、文化特色、建筑风格等‘城市基因’，也不能让城市变成一块密不透气的‘水泥板’。”

党的十八大以来，招商蛇口以蛇口工业区为“大本营”，在总结梳理综合开发经验的基础上努力践行国际化、科技化、生态化、多元化发展理念。

2015年4月27日，深圳前海蛇口自贸片区挂牌成立，招商蛇口再次走在改革前沿。“前海蛇口自贸区诞生后，我们与深圳市前海深港现代服务业合作区管理局下属公司合资搭建了战略合作平台，以我们为主，操盘前海妈湾片区的开发建设，这在全国自贸片区中是唯一一家。”许永军说。

目前，妈湾片区建设顺利推进，区域

感言

新时代城市治理的生动实践

3月10日，习近平总书记在湖北考察时指出，城市是生命体、有机体，要敬畏城市、善待城市，树立“全周期管理”意识，努力探索超大城市现代化治理新路子。

“城市是生命体、有机体”为推进城市治理、实现城市可持续发展提供了新视角。这意味着城市的演进与发展也要遵循“新陈代谢”的规律。在新时代谈城市发展与建设，应以系统的新时代理念、战略为引领，破解新时代城市发展建设中遇到的难题。

生命体、有机体首先应该是生机盎然的，这意味着由钢筋水泥构筑的“钢铁丛林”只能是城市组成的一部分，不是本

质，也不是特色。因此，我们必须在城市建设过程中，全面贯彻落实生态文明建设理念，正确处理经济发展同生态环境保护的关系，坚定不移走生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路，加快建设资源节约型、环境友好型社会，推动形成绿色发展方式和生活方式，推进美丽中国建设。

“云散月明谁点缀，天容海色本澄清。”青山绿水、碧海蓝天是城市生命体最强的底气，也是一笔买不来、借不到的宝贵财富。在这一点上，招商蛇口显然找准了方向，走对了路子。

它以人与自然和谐发展为主导，以

美丽城区建设为鲜明导向，把握好生产空间、生活空间、生态空间的内在联系，一张蓝图干到底，让居民望得见山、看得见水，提高了城市发展的宜居性，实现了生产空间集约高效、生活空间宜居适度、生态空间山清水秀的目标。

招商蛇口将城市发展相应地拆分为城市功能升级、生产方式升级以及生活方式升级3个维度，通过“前港—中区—后城”综合发展形成了独特的“蛇口模式”，使城市具备了生命体的特征。其在建设人与自然和谐相处、建设共生共享宜居城市等方面作出的探索，值得借鉴。