

## 第四章 湯臣集團個案分析

本文主要在探討上海建構為全球城市的過程中，其背後政府的介入及中央與地方政府的互動。經由第二章的分析，可得知上海在建構全球城市的過程中，政府以相關政策鼓勵外資進駐上海外，更進一步引導外資的投資項目，以幫助上海經濟迅速發展。由於外資直接投資上海的產業中，房地產業僅落後於製造業，2005-2006 年開始，更成為外資大量投資之主要項目。第三章針對政府介入的背後，分析中央政府與上海地方政府的互動。中央為使上海能迅速發展而給予其相當優厚之政策權限，尤其在綜合改革配套措施的實施，中央為了讓上海等地能放心的「先行先試」而保證給予其足夠的自主權限。在上海市擁有相當的自主權同時，也引發中央是否已經無力介入上海市政府的發展等爭論。本文以中央政府仍握有地方政府的人事任命權之面向，以說明中央對地方政府仍具有牽制影響的作用。

然而，在全球城市的發展過程中，其會逐漸成為國際資本、跨國企業總部的聚集地，其中S. Sassen提出「生產者服務業」在全球城市中所佔之比例會逐漸增加<sup>1</sup>。對上海市的發展過程而言，眾多生產者服務性產業中又以房地產業最為特別。主因在於房地產業乃牽涉了兩個層面的問題，其一是土地批租政策，其二為其生產者服務業性質。在本文的第三章曾經提過，對中國大陸的許多城市來說，土地收入甚至已佔了地方財政收入的一半，其中上海即是依靠經營土地而獲得經濟快速發展的典型城市，但是土地批租政策並非僅止於增加上海的地方財政收入。

土地批租政策除了代表上海握有其土地所有權之外，更代表了上海可以依照其本身的計畫，來進行城市空間的重構，最明顯的例子即是上海外灘的開發，其將上海市政府的相關行政單位陸續遷移，並極力吸引各國原駐外灘的銀行陸續回到 1949 年前的原所在地，使外灘逐步恢復原本金融中心的面貌<sup>2</sup>。另一方面，自

---

<sup>1</sup> 所謂的「生產者服務業」是指直接或間接為生產過程提供中間服務的服務性產業，涉及信息收集、處理、交換的相互傳遞、管理等活動，服務對象主要是商務組織和管理機構，所包括之範圍甚廣，諸如房地產、金融、廣告、法律、稅務、審計、科學研究與綜合技術服務等服務性產業。轉引自「生產性服務業成為首都經濟引擎」，[你好臺灣網](http://big5.am765.com/xw/xwfl/dl/200707/t20070723_271546.htm)，2007 年 7 月 23 日，[http://big5.am765.com/xw/xwfl/dl/200707/t20070723\\_271546.htm](http://big5.am765.com/xw/xwfl/dl/200707/t20070723_271546.htm)。

<sup>2</sup> Fulong Wu, "Sociospatial differentiation in urban China: evidence from Shanghai's real estate markets", *Environmental and Planning A*, Vol.34, 2002, pp.1591-1615.

土地批租後，在本文第二章曾提到房地產業在 1997 年成爲支持上海經濟發展的六大支柱產業之一，而上海市政府也開始積極以相關的優惠政策大量引進外資，促使上海的房地產業也開始迅速起飛。

因此，在上海建構爲全球城市的過程中，地方政府首先依靠土地的批租政策增加地方財政收入，並且以此引進外資開發房地產，更進一步的依照地方政府的計畫進行城市空間的重構。另一方面，地方政府不但透過房地產的發展完善地方城市基礎設施建設、改善地方投資環境、改善人民居住條件等，更重要的是地方政府可通過房地產開發以拉動地方GDP上升，並取得可觀的財政收入。由於房地產業可以爲地方政府帶來巨大利益，某些地方政府在利益的驅使與政績考量的雙重作用下出現了角色錯位的現象。因此，在中央政府對房地產業發出調控指令時，某些地方政府出於維護自身利益的需要對調控政策進行「軟抵抗」，在追求利益的大前提下，對房地產市場的違法違規行爲採取不制止、不查處或者隱瞞不報的態度<sup>3</sup>。

綜合而論，雖然房地產業一方面是上海市發展的重要支柱產業之一，亦是上海市建構全球城市時空間重構的重要產業；但是，就其政治分析而言，在 1997-2004 年房地產業的迅速成長帶動上海經濟發展，是上海地方政府的重要政績表現，自 2005 年開始，中央政府調控房地產的政策陸續出現後，房地產業則成爲地方與中央政府利益相左的明顯案例，可進一步分析在上海建構過程中，地方政府與中央政府的政治互動。因此，本文將引用上海房地產業中具代表性的湯臣集團爲例。

在 1992 年上海浦東開發開放的計畫開始時，湯臣集團是最早投資於上海浦東房地產的外資集團之一。同年，湯臣集團即用高價標得上海浦東新區第一塊試行公開招標方式轉讓使用權的土地，而開展其在上海浦東投資的第一步。雖然在投資過程中也有遇到挫折與困難，諸如 1997 年的亞洲金融風暴等；但是，由 1996 年 11 月上海市政府授予湯臣集團創始人湯君年先生上海市最高獎章「白玉蘭獎」、上海市浦東新區管理委員會授予「浦東新區榮譽市民」稱號、及首屆「浦東開發建設傑出人才獎」等獎項，可見湯君年所創辦的湯臣集團在上海浦東的發展過程中乃具有重要貢獻。

---

<sup>3</sup>張鴻俊，「論在房地產調控中發揮地方政府的作用」，**發展改革**，第 8 期，2007，頁 15-16。

湯臣集團投資於上海的各项目與上海市本身的發展歷程是密不可分的。上海市近年的發展由浦東計畫為始，而湯臣集團的投資也由此為起點。湯臣集團面對上海市政府釋出的一系列優惠政策，包括開放土地競標、加強對房地產業的內需等，更在 1997 年將房地產列為六大支柱產業，促使整個發展環境對房地產業的看好。而湯臣集團即依靠上海市政府所釋出的善意與優惠政策，不但可以使其集團投資項目遍佈全上海浦東，亦可促使房地產業成為上海經濟增長的重要支柱，兩相受益。

然而，湯臣集團與上海市政府這樣的利益互惠關係，隨著中央政府對房地產業的各種宏觀調控政策而逐漸轉變，直至中央政府以政治壓力以及嚴格取締土地貪腐案等途徑將重重壓力下達上海市政府，促使地方政府面對地方房地產業的態度轉變，由對中央陽奉陰違轉為不得不嚴格執行。在上海市政府因中央政府壓力而轉變態度的背景之下，在上海房地產業中已經具有相當的標的地位的湯臣集團，即開始與地方政府所考量的利益抵觸。

因此，本章將以湯臣集團為個案，主要是想藉由湯臣集團投資上海浦東的整個過程，更進一步說明上海市政府建構全球城市過程中，大量外資進駐房地產市場對上海經濟發展所帶來的影響，及外資、地方政府與中央政府之互動。本章之第一節主要敘述湯臣集團在上海投資的背景與歷程；第二節則針對中央政府與地方政府對房地產業態度的逐步轉變，由給予相關優惠政策轉為限制政策；以及一系列的政策轉變對湯臣集團的影響，進一步探討中央如何藉由政治力介入地方政府與外資的互動。

## 第一節 湯臣集團在上海投資概況

湯臣集團的創辦人為湯君年，其發跡於臺灣紡織業，創建了以湯臣為品牌的窗簾、沙發布市場。全盛時期的湯臣品牌在全臺灣紡織業市場佔有率達到 70% 左右。至 1980 年左右，台灣的房地產開始興旺，湯君年開始將事業觸角伸進房地產市場版圖。其首先買下台北市忠孝頂好商圈的龍門百貨與西門町的科達百貨大樓，這兩棟樓的租金收入，仍是湯臣在台灣所剩不多的重要資產與事業營運資金來源。另外，湯君年早期曾經和太平洋電線電纜的孫道存在台北縣三重開發了「湯城」工業廠辦園區，全盛時期曾創下兩周熱賣 300 億新台幣（約 74 億元人民幣）之紀錄。

有了台灣房地產開發的成功經驗，讓湯君年開始將目光轉向兩岸三地。其 1988 年開始轉道投資香港，開始收購川河集團股權、永盛財務、奔達國際香港子公司等股權與投資房地產，創立了湯臣集團的雛形，香港人因此稱其為「台灣幫」。但是，湯君年在香港投資併購澳洲公司的奔達集團時，其集團頻頻配股集資卻引起了香港政府的注意，香港政府於 1992 年委任獨立調查員調查湯臣與世貿集團兩間公司。1994 年，調查報告指出湯臣為回避收購，遂安排將 31.5% 世貿股權在市場配售，但部分當時聲稱獨立第三者的配售對象，卻與湯臣的董事有關。「湯臣案」前後歷經了六年，案件牽涉甚多，當中包含了許多商界名流等，諸如何鴻燊、湯君年、徐楓妹妹徐傑等<sup>4</sup>。

然而，在湯臣集團受到香港司法檢視的當下，其依舊前往上海浦東做進一步的投資發展。在 1992 年，上海浦東計畫尚未起跑之前，整個浦東地區仍然只是一片荒野，當時上海人談到浦東就會說出「寧要浦西一張床，也不要浦東一間房」，而這句話也扼要的指出浦東未開發的程度。但是，在鄧小平南巡講話決心開發浦東後，使湯君年亦開始認為「21 世紀全球經濟重心在中國，中國的重心在上海，上海的希望就在浦東。」在湯臣集團的決策層認為，上海浦東具有五個方面的優勢<sup>5</sup>：

<sup>4</sup> 「浦東開發第一人辭世：沈浮湯君年」，**國際在線**，財經觀察，2004 年 11 月 5 日，<[http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/1827/2004/11/05/405@351209\\_1.htm](http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/1827/2004/11/05/405@351209_1.htm)>。

<sup>5</sup> 阮立，「湯臣集團 1995 年投資浦東新展望」，**浦東開發**，第 2 期，1995，頁 9-11。

1. 在國家改革開放的總格局中，浦東是國家確定的龍頭。
2. 上海腹地之大世界少有。
3. 在上海作爲的強大後盾做依托，上海是世界四大港口、五大都市之一。
4. 上海人才濟濟，平均國民素質在全國首屈一指。
5. 浦東有著巨大的開發潛力。

因此，湯臣集團在分析中國經濟情勢之後，其即以上海浦東作爲其戰略性投資的重點基地，並且將發展重心由香港轉移到上海浦東，將大筆投資轉移至上海浦東地區。在 1992 年，上海浦東新區第一塊試行公開招標方式轉讓使用權的土地，湯臣即以高價爲一舉得標，此土地即是位在今日浦東最繁華的張楊路、文登路、軸線大道之交叉口。其後，湯臣集團接著取得外高橋保稅區 C 區 001 號土地證，使其可以在此興建國際貿易大樓，爲「境內關外」的外資提供辦公區域<sup>6</sup>（詳見表 4-1）。

由表 4-1 可知，在 1992-1995 年間湯臣集團標得上海浦東多處地塊後，開始爲上海浦東的開發開放建立了一系列的配套設施，包括第一個五星級的酒店「錦江湯臣洲際大酒店」、涉外的高檔商務中心「湯臣商務中心」、五星級的涉外寫字樓「湯臣金融大廈」，而這些高級的周邊設施除了爲湯臣集團本身設立品牌形象之外，也爲上海浦東的發展奠定基礎。另外，於此同時湯臣開始在浦東打造了一個國際高爾夫球場，創造出上海城市的休閒處；並且在周邊分期建設豪華別墅區「湯臣高爾夫別墅」。自此，湯臣集團成爲上海浦東房地產最早也是最成功的投資者<sup>7</sup>（參見圖 4-1）。

---

<sup>6</sup> 張浦先，「湯臣的第三步跨越」，**浦東開發**，第 3 期，1994，頁 20-21。

<sup>7</sup> 「投資領域」，湯臣集團官方網站，<<http://www.tomson-group.com/big5/about4.htm>>。

表 4-1 1992-1994 年間湯臣集團在上海（浦東）項目一覽表

單位：萬美元

項目名稱	所在位置	投資額	備註
湯臣國際金融大廈	上海市陸家嘴金融貿易區 2—2—1 地塊	4,800	是浦東第一塊國際招標的 土地批租項目
湯臣國際貿易大廈	上海市外高橋保稅區 C3—001 地塊	2,980	
新上海商務中心	上海市浦東蘭園小區第七號 街坊地塊	5,547	
湯臣外高橋科技經貿園區	上海市外高橋保稅區 D7—001 地塊	2,980	由標準廠房、保稅倉庫、展 示大樓、行政辦公樓組成
湯臣高爾夫球場項目	上海龍東路、張江科技園區 對面	1,200	上海第一個高級休閒區
上海新亞—湯臣大酒店有限公司	上海浦東張楊路第 12 號地塊	5,500	
張江商住區	張江開發區 D 地塊內	1,200	
三八河低密度住宅區	浦東內環線龍東路北，建平 路外側		
花木車站前廣場成片開發	浦東內環線裡側，花木車站 前廣場		
震旦國際大廈	黃浦江邊，即為富都世界 4 號地塊		智慧型商業辦公大樓

資料來源：阮立，「台灣湯臣集團在浦東已擁有九項房地產項目」，浦東開發，第 8 期，1994，頁 30。阮立，「湯臣集團 1995 年投資浦東新展望」，浦東開發，第 2 期，1995，頁 9-11。

圖 4-1 湯臣商務中心、湯臣豪園（張江）、湯臣金融大廈、錦江湯臣洲際大酒店、湯臣怡園（由左至右排序）



圖片來源：湯臣集團官方網站，經典樓盤，<http://www.tomson-group.com/big5/building3.htm>。

在上海市政府決定要大力推動發展浦東張江高科技園區的同時，湯臣集團即在此興建了低密度的高級別墅「湯臣豪園」，並且參與位於張江高科技園區「摩登之城」一至四期總建築面積高達 50 萬平方米「張江湯臣豪園」的投資項目。除了浦東之外，湯臣集團也在浦西長寧區湖南路上，新建了具有歐洲宮廷風格的「湯臣怡園」。由此可發現湯臣集團涉獵的房地產項目十分廣泛。

至 2004 年湯臣集團在上海的投資金額已超過 16 億美元，建設的項目達 20 個，物業遍及全上海，並且其高爾夫別墅榮獲上海最受歡迎樓盤評選特別大獎，成為浦東最大的房地產發展商之一。「湯臣豪庭」也在 2003 年獲評為上海十大國際化品質典範住宅（參見圖 4-2）。

圖 4-2 湯臣國貿大廈、湯臣高爾夫國際俱樂部&國際社區、湯臣高爾夫別墅第八期、摩登之城—張江湯臣豪園二期、湯臣豪庭—美麗空間第二期（由左至右排序）



圖片來源：湯臣集團官方網站，經典樓盤，<http://www.tomson-group.com/big5/building3.htm>。

隨著上海經濟逐步起飛，湯臣集團在 2006 年 8 月正式公開推出「湯臣一品」豪宅（參見圖 4-3），其位置在陸家嘴金融貿易區 X4-2 地塊，不但是最珍貴的路段，且後為上海浦東的金融中心、前臨外灘黃浦江，在推出之時湯臣集團即表明「湯臣一品，是奉獻給巔峰世界最傑出的人的禮物」。另一方面，在 2007 年，

湯臣集團陸續推出強調生活品質的「湯臣湖庭花園」，其主要具有兩大特色：其一為地塊臨三八河，故引入河水形成內湖，營造出自然舒適的居住環境；其二是充分整合湯臣高爾夫球場的資源與湖庭花園相互輝映。

圖 4-3 湯臣一品



圖片來源：「上海『湯臣一品』等樓盤涉嫌虛擬交易將被調查」，**新華網**，房產頻道，2007年6月6日，中新社發吳芒子攝，[http://news.xinhuanet.com/house/2007-06/06/content\\_6203033.htm](http://news.xinhuanet.com/house/2007-06/06/content_6203033.htm)。

而湯臣所建設的房地產項目中，湯臣金融大廈租售率高達 90% 以上。而入住其中之客戶基本上皆屬跨國公司、金融機構等，諸如美國通用汽車、京瓷、萬寶華、伊藤忠株式會社、浦東發展銀行、新加坡華僑銀行、中信實業銀行。而錦江湯臣大酒店其客房入住率上海市高級賓館入住率的前列。而湯臣集團在外高橋所建設的國際貿易大樓租售率亦接近 80%，租售的公司包括了博世、宜家、歐尚、軒尼詩、兼松株式會社、賓士域、震旦行等知名企業。另外，湯臣集團的工業園區，其目前廠房租用率已達 80% 以上，吸引了諸如美國的孟山都、諾華、

日本的 YKK 等企業廠商。另外，在湯臣集團所建設的別墅、休閒育樂中心銷售狀況皆為良好，甚至有引領城市風潮的相關評論<sup>8</sup>。

綜合而論，湯臣集團自 1992 年標得上海第一塊對外招標的土地之後，除了其集團的發展方向幾乎是跟著政府政策的走向之外，其集團發展的房產項目也可以直接間接的顯示出上海的發展程度。

在上海市剛起飛之際，政府為調整產業結構，而強調三級產業，其中金融服務業更是關鍵，而湯臣集團則拔得頭籌陸續興建了湯臣商務中心、金融大廈、五星級酒店等等。湯臣集團所建設的金融大廈及國際貿易大樓的租售率皆高達 80%-90%，入住的客戶皆為世界知名的跨國公司，也顯示出上海市招商引資以及跨國公司逐漸集聚的效果。其後，上海市進入了持續發展與轉型階段，強調建構全球城市的路線，而湯臣集團亦於此時開始興建多元化的房產建築，以供應不同國籍客戶的需求。在上海經濟發展迅速並開始強調綠化、休閒之際，湯臣集團更進一步的將休閒娛樂與高級別墅合一的新興豪宅，使湯臣集團在上海的發展不斷的更上一層樓。

本節主要透過湯臣集團在上海的投資過程，進一步觀察在上海市政府開始將土地出租發展房地產的同時，其一方面連續推出了幾項利多型的誘導措施，包括了購房退稅、藍印戶口、調低契稅等政策增加本地與外地民眾購買房產的誘因，另一方面，以鼓勵與引導的方式促使湯臣集團配合上海市的發展而推出相關房產項目。如此一來，不但湯臣集團有相當的獲利，且對於上海要建構為全球城市亦有相當之幫助，在此時期上海市政府與湯臣集團的利益是一致的。

隨著上海市的逐步建構為全球城市，其將會具有聚集世界各地頂尖的人物的吸引力，因此，湯臣集團於此將「湯臣一品」的項目定位為「奉獻給巔峰世界最傑出的人的禮物」，是相當具有商機可言的。但是，湯臣集團卻並未因「湯臣一品」的推出而更進一步，反而成為房地產整治工作中的首要關注對象，為何「湯臣一品」豪宅的推出會完全觸礁？下一節將由湯臣集團與政府的互動作一切入，以進一步解釋「湯臣一品」的現象。

---

<sup>8</sup> 浦新，1998，「都市裡休閒娛樂的綠洲—湯臣上海浦東高爾夫球場」，**浦東開發**，第 12 期，頁 41-42。

## 第二節 湯臣集團、中央與地方政府之互動

由上節所述湯臣投資上海浦東的歷程，可發現湯臣集團和上海浦東的發展是緊緊相依的。在 1992 年，上海浦東在開始發展之初，最重要的就是城市基礎建設，然而資金問題卻成爲上海地方政府首要解決的問題。因此，在建設上海浦東的過程中，上海市政府利用中央政府所給予的優惠政策招商引資，一方面解決資金問題，另一方面也可加速城市的建設。在此過程中，湯臣集團就成爲上海浦東建設重要的一環節。由於上海市開始發展的同時，受到全球化的影響，故其在經濟起飛的同時也將城市的發展定調爲「全球城市」的建構。於此同時湯臣集團所建構的金融大廈、國際貿易中心、五星級商業酒店、商務中心等等，一方面配合政府定調的城市發展，另一方面也爲其集團搶得發展先機。

1997 年起，上海在亞洲金融風暴危機下，經濟處於嚴重緊縮狀態，與其他行業相比之下，房地產與外貿更是首當其衝，造成上海房地產出現低迷。雖然《房地產業成爲國民經濟新增長點政策研究》報告的出爐，將房地產正式列爲六大支柱產業之一，但是上海房地產業依舊受到大環境的影響而持續低迷。然而，在上海房產一片疲軟的背景下，湯臣集團依舊如常繼續配合政府大力推動張江高科技園區的政策，開始周邊的相關建設，其在 1997 年 5 月開張其在張江科技園區建設的高爾夫、別墅、俱樂部三合一與合資的「湯臣豪園」。雖然在 1998 年第一、二季度房價指數有再度下跌，但是上海市政府立刻採取一系列的托市政策，從第三季度開始，房價開始止跌回升，也讓湯臣集團的運作開始有了盈餘<sup>9</sup>。

在整個 90 年代裡，湯臣集團的投資方向幾乎是跟著政府的政策走，除了爲自己的集團創造巨大的財富之外，對於上海城市建設也做出相當的貢獻。因此，湯臣集團在上海浦東的房產建築皆曾獲得多項大獎，且爲表彰湯臣集團在上海的貢獻，1996 年 11 月，上海市前市長徐匡迪授予湯君年上海市「白玉蘭榮譽獎」，他其後又獲得「浦東新區榮譽市民」的稱號。1998 年，湯臣集團獲得了上海市「六好台資企業」稱號。1999 年 4 月，浦東新區管委會更表彰湯君年「對浦東

---

<sup>9</sup> 周天柱，「大手筆下有絕招——訪湯臣集團總經理徐彬」，**海峽科技與產業**，第 3 期，1999，頁 29-30。

新區開發作出積極貢獻的境外人士」<sup>10</sup>。另外，在 2005 年，上海市房地產協會主辦的“上海房產十八年大型活動頒獎盛典”中，湯臣集團囊括了多項大獎，包含其集團獲得「最佳十大外資房地產企業獎」、「先進集體十連冠紀念獎」；大會更特授予了集團創始人湯君年先生「特別榮譽獎」現任董事長徐楓女士、總經理徐彬先生分別被授予「十大傑出巾幗企業家」、「十大優秀企業家」獎<sup>11</sup>。

這些多項大獎除了表示湯臣集團本身在上海浦東發展的成就之外，也代表地方政府以獎項作為變相的鼓勵政策，使湯臣集團可以繼續在上海浦東有進一步的投資。因此，湯臣集團除了成為房地產業界內標竿性的企業之外，亦可看出，湯臣集團在上海浦東發展過程中，其不但是受到上海地方政府所重視，且與上海市政府保持著一定的友好關係。

進入 2000 年後，上海的城市建設與經濟發展已有初步規模，而房地產由復甦開始邁向繁榮階段，故湯臣集團的房產市場也開始轉向針對於最頂尖的消費族群，其不但啟動頂級豪宅的打造，也開始發展休閒娛樂舒適的配套別墅區。上海的房地產業產值也從此開始迅速增長，其占全市 GDP 的比重由 2000 年 5.5% 上升到 2005 年的 7.3%，更成為帶動上海市政府經濟成長的主要來源之一。在上海房地產如日中天的發展並且帶動整個上海的經濟成長過程中，於此同時湯臣集團的利益、上海的城市發展、與中央既定的發展方向是一致且相互幫助的（參見圖 4-4）。

由圖 4-4 可知，房地產業的持續發展，對上海市政府而言，一方面可以帶動上海經濟發展，帶動 GDP 的成長成為上交中央的重要政績；另一方面湯臣集團在上海房地產業的成功發展，可以成為上海吸引更多外資進駐上海市場的活招牌；最後，可提供地方大量的稅收，使上海地方政府有充裕的資金做進一步的城市規劃。

對中央政府而言，上海市建構成為全球城市，除了可成為帶動整個長三角發展的作用、且進一步帶動整個中國之外，亦可以成為中國面對全球的重要節點。最後，對湯臣集團而言，政府對於房地產業的支持一方面可以促使整個大環境良好評價；另一方面政府所推出的相關優惠政策亦可以直接促使產業發展，兩者相

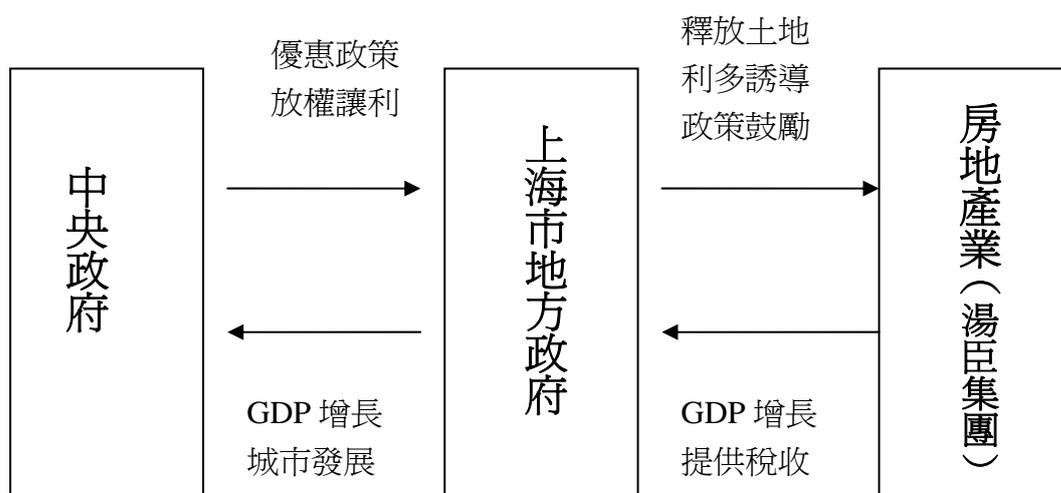
---

<sup>10</sup> 「企業介紹」，湯臣集團官方網站，<<http://www.tomson-group.com/big5/about2.htm>>。

<sup>11</sup> 「湯臣集團參加了“上海房地產十八年”大型系列活動」，湯臣集團官方網站，新聞動態，2005.12.05，<<http://www.tomson-group.com/big5/news4.htm>>。

加之下都可以使湯臣集團的發展更進一步。因此，三者互動產生一種相互輝映的三贏作用。然而，中央政府、地方政府、湯臣集團三方受益的平衡在房地產過熱的危機下，開始逐漸轉變。

圖 4-4 中央、上海地方政府、房地產業（湯臣集團）互動簡圖



### 三方關係的轉變

中央政府、地方政府、湯臣集團三方關係乃由 2005 年-迄今這段時間逐漸轉變，其關鍵在於上海市政府態度的轉變，其包括了政策的細節走向、落實的積極程度等。從 2002 年開始，上海樓市的銷售價格快速的上揚，房地產經濟成爲大家關注的焦點，而於此同時上海房地產的「泡沫」之說也開始甚囂塵上。中央爲免上海房價過熱而造成泡沫，故開始關注於房地產的宏觀調控問題，但是由於地方政府並未積極配合，而導致成效不彰。故自 2005 年後，上海市政府宏觀調控動作開始頻密，並且加強調控之力度。

湯臣集團執行董事湯珈鉞曾說，「現在不少上海人的心願便是買一層『湯臣樓』，就如買車要買『平治』一樣。」可見湯臣集團所建築的房產項目，已經具

有頂級豪宅之地位。因此，面對上海市政府針對調控房地產業一連串的政策，具有標的地位的湯臣集團開始受到各界的矚目。湯臣集團面對政府 2005 年的房地產調控政策時，其當時對外宣布湯臣不會受到政府調控之影響，並且亦認為上海房地產依舊有上漲的空間。主因為湯臣集團一方面在上海擁有大量的土地儲備，其面積高達 175 萬平方米，且大部分已獲批出房產證，足夠未來 8 至 10 年發展；另一方面這些土地都是湯臣發展早期就已購買的產業，因此迄今應該也升值了許多。除此之外，湯臣集團亦於調控之前發行了總額 3.89 億港元的零息可換股債券<sup>12</sup>。

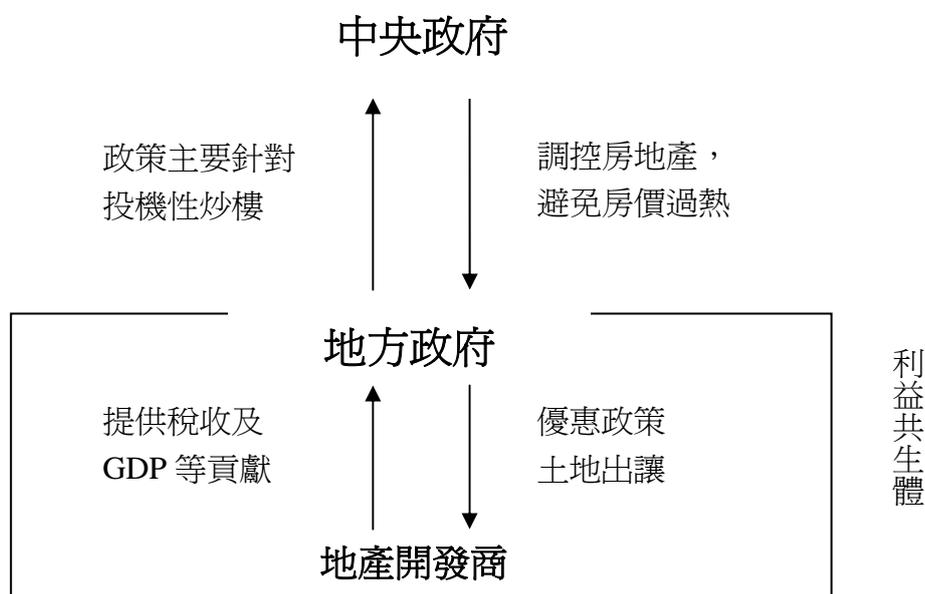
而上海市政府在 2005 年所推出的調控政策，參照本文第二章至第三章的數據可知，在其後的幾年中房產的降溫並無出現顯著之效果，除了外資投資額不減之外，房產的價格依舊在創新高。湯臣集團在 2005 年調控政策中，並未受到大的影響，除了其本身有因應措施之外，其關鍵在於上海地方政府的態度。

由於房地產業可以為地方政府帶來巨大利益，而上海發展之初即是依靠經營土地而獲得經濟快速發展的典型城市，因此，地方政府在利益的驅使與政績考量的雙重作用下使其與中央政府的宏觀調控政策方針抵觸（參見圖 3-1）。故三方原本相互得利的狀態開始有了轉變，如同第三章所述地方政府開始與房地產商成為利益共同體，然而在上海市政府又必須對中央指示有所回應的背景之下，2005 年上海市政府所祭出的貸款金融政策、財政稅收政策以及土地相關政策，即首要針對於投機的炒樓團，對於湯臣集團此種手握大筆土地大型集團完全無用武之地。

---

<sup>12</sup> 「浦東開發第一人辭世：沈浮湯君年」，**國際在線**，財經觀察，2004 年 11 月 5 日，[http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/1827/2004/11/05/405@351209\\_1.htm](http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/1827/2004/11/05/405@351209_1.htm)。

圖 3-1 中央與地方在房地產項目上的衝突



因此，中央政府為使調控房價政策得以落實，在 2006 年接續推出大方針指導的國六條及其相關細則，其內容包括<sup>13</sup>：

1. 切實調整住房供應結構。重點發展中低價位、中小套型普通商品住房、經濟適用住房和廉租住房。各地都要制定和實施住房建設規劃，對新建住房結構提出具體比例要求。
2. 進一步發揮稅收、信貸、土地政策的調節作用。嚴格執行住房開發、銷售有關政策，完善住房轉讓環節稅收政策，有區別地適度調整信貸政策，引導和調節住房需求。科學確定房地產開發土地供應規模，加強土地使用監管，制止囤積土地行為。
3. 合理控制城市房屋拆遷規模和進度，減緩被動性住房需求過快增長。
4. 進一步整頓和規範房地產市場秩序。加強房地產開發建設全過程監

<sup>13</sup> 蔣彥鑫、張學冬等，2006，「國六條如何調控房地產」，轉引自南方網，<http://big5.southcn.com/gate/big5/www.southcn.com/estate/zhuanti/6principle/200605220798.htm>。

管，制止擅自變更項目、違規交易、囤積房源和哄抬房價行爲。

5. 加快城鎮廉租住房制度建設，規範發展經濟適用住房，積極發展住房二級市場和租賃市場，有步驟地解決低收入家庭的住房困難。
6. 完善房地產統計和信息披露制度，增強房地產市場信息透明度，全面、及時、準確地發佈市場供求信息，堅持正確的輿論導向。

在國六條出臺後，其中對於稅收、貸款、土地監控等方面有特別規定，都在嚴令各地政府採取有效措施整頓房地產市場，肅查審批土地和房產開發中的官商勾結行爲。而其施行細則中有一條受到市場相當關注，乃是一套型建築面積 90 平方米以下的住房所佔比重，必須達到開發總面積的 70% 以上的比例要求。這項細則其背後所包含的意義有三：其一爲每個樓盤，都必須包含中小戶型的比例；其二爲政府調控的手段已經進入了原本給予房地產商的设计自由；其三促使房地產商不得不承擔起保障居民基本生活的重任<sup>14</sup>。

在國六條之後，針對上海的房地產業，黨中央和國務院繼續提出「四個率先」，要求上海市委、市政府一定要完全落實。其內容包括了以下四點<sup>15</sup>：

1. 率先轉變經濟增長方式：要求上海房地產業通過優化土地利用結構、發展資源節約型住宅、推進住宅建設產業化，實現房地產經營模式由粗放型向集約型轉變。
2. 率先提高自主創新能力：乃是要求上海房地產業通過房地產產品創新、產品服務質量創新、管理機制創新、提高自助創新能力，以實現房地產業由傳統產業向創新產業轉變。
3. 率先推進改革開放：要求上海的房地產通過房地產金融體制改革、行業管理體制改革、完善行政管理體制等。

---

<sup>14</sup> 「從曖昧變硬朗 政策壓力下地方政府加緊出手」，**新華網**，2006 年 6 月 13 日，[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-06/23/content\\_4738756.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-06/23/content_4738756.htm)。  
「國六條細則出臺 房地產商成爲弱勢群體了嗎？」，**上海證券報**，2006 年 6 月 13 日，[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-06/13/content\\_4687157.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-06/13/content_4687157.htm)。

<sup>15</sup> 張永岳，「以『四個率先』指導促進上海房地產業的轉型發展」，**上海商業**，第 12 卷，2007，頁 12-15。

4. 率先建構社會主義和諧社會：中央政府要求上海房地產業通過優化住房結構、建立住房保障體系、實現上海居民住房權面向小康型轉變，使廣大市民皆能夠購買房產。

2005-2006 年政府對房地產調控政策的失靈，不僅房產有過熱而產生泡沫化的可能，樓房的天價造成人民的怨聲載道、社會的不穩定。上海的房價已經高漲到人民負擔不起的程度，因此中央政府連續的「國六條」調控政策以及「四個率先」的指導原則，其共通點皆在於抑制房價的高漲，並且強力介入房產要增加中小戶型的比例，並且要求上海地方政府必須使上海房地產往小康型的住房模式轉變。

這一系列的調控政策下來，可明顯的發現湯臣集團的豪宅發展方向已經逐漸與中央政府有所抵觸。然而，在此背景下湯臣集團依舊在 2006-2007 年間推出「湯臣一品」豪宅，以每平方米平均 11 萬人民幣的價格再度創新高價。其高房價受到社會強烈質疑，上海證券報深入調查後，指出其房價乃是地價的 26 倍之多<sup>16</sup>。除此之外，央視《經濟信息聯播》報道亦指出，財政部發布第 12 號會計信息質量檢查公告，公告顯示：檢查的 39 戶房地產開發企業，會計報表反映的平均銷售利潤率僅為 12.22%，而實際利潤率高達 26.79%，隱瞞利潤超過一半，利潤不實 33 億元<sup>17</sup>。

這樣類似的報導皆使一般人民開始認為房產商不斷炒作並隱瞞牟取之暴利。清華建築系副教授周榕即提出房產商需要反省的四點意見，其中包括了「價值觀上崇尚拜金主義」、「宣揚享樂主義的生活觀」、「將社會分化對立推至極致」以及「崇洋媚外、追求復古、對時代文化缺乏自信」等，並進一步認為房產商佔有城市資源等於與人民為敵等<sup>18</sup>。與房地產業為中心的相關問題，引起了相當多的爭論，確實造成人民的不平衡感與社會的不安。

---

<sup>16</sup> 「中國最貴豪宅湯臣一品的秘密：房價是地價 26 倍」，**新華網**，2006 年 11 月 10 日，  
<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-11/10/content\\_5311624.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-11/10/content_5311624.htm)>。

<sup>17</sup> 「房地產商隱瞞利潤就是犯罪」，**新華網**，中國青年報，2006 年 11 月 9 日，  
<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/comments/2006-11/09/content\\_5307120.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/comments/2006-11/09/content_5307120.htm)>。

<sup>18</sup> 「清華教授列房產商四宗罪 稱其『自絕於人民』」，**新華網**，南方都市報，2006 年 11 月 3 日，  
<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news3.xinhuanet.com/lianzheng/2006-11/03/content\\_5283370.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news3.xinhuanet.com/lianzheng/2006-11/03/content_5283370.htm)>。

政府調控房價相關政策的失靈，以及社會的不安，引起中央政府的高度重視。一系列房價調控政策的挫敗，讓中央政府開始認知到地方政府為其地方利益而並未對房地產調控盡力，因此，中央政府開始以使用政治任免手段，一方面減弱地方政府對房地產市場利益的追求衝動，另一方面以地方領導人的個人政治前途對地方施加壓力。同時，中央開始由地方土地貪腐問題切入，監察部門嚴格查辦地方領導人貪腐問題之外；2007年4月2日以監察部為行動主體，聯合了相關的八個部門發佈了《房地產市場秩序專項整治工作方案》。中央政府的嚴正態度終於引起地方政府的不安。

對地方政府而言，房地產除了是一塊巨大的利益外，更是提供GDP成長的重要來源。就個人來說，GDP的成長除了代表上海地方的經濟發展之外，更代表了其政治仕途晉升的關鍵，因此能夠幫助經濟成長的房地產業自然受到地方政府相當之關注。由本研究第三章可得知，在中央政府開始以人事任命手段與司法手段介入後，上海市開始陸續爆發「上海社保基金案」、「殷國元事件」等案後，促使上海市許多地方官員皆相繼接受監察單位調查。地方政府在中央強大的壓力下，其調控措施也開始由「曖昧」轉為「硬朗」<sup>19</sup>，在2007年6月5日，上海市房屋土地資源管理局鄭重宣布，為更好地執行建設部、國土部等八部門聯合下發的《房地產市場秩序專項整治工作方案》，將於近期對滬上房地產企業進行專項檢查<sup>20</sup>。

上海市政府態度的轉變，在2006年的房地產整治工作中逐漸顯現出來，就中國全國的房地產宏觀調控結果而言，上海市的房市調控是具有顯著效果的城市之一，上海住宅的銷售價格在2006年下降了6.2%<sup>21</sup>。然而，在上海地方政府態度轉變的當下，湯臣集團依舊推出「湯臣一品」創新天價的豪宅，促使湯臣集團成為宏觀調控中必須要拔除的「釘子戶」。主要原因有二<sup>22</sup>：

---

<sup>19</sup> 「從曖昧變硬朗 政策壓力下地方政府加緊出手」，新華網，每日電訊，2006年6月23日，<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-06/23/content\\_4738756.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-06/23/content_4738756.htm)>。

<sup>20</sup> 「天價豪宅緣何叫停」，新華網，工人日報，2007年6月10日，<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2007-06/10/content\\_6221539.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2007-06/10/content_6221539.htm)>。

<sup>21</sup> 「前五月全國商品房價漲6.1% 平均售價為3199元」，新華網，中國經濟網，2006年7月4日，<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-07/04/content\\_4790385.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2006-07/04/content_4790385.htm)>。

<sup>22</sup> 「天價豪宅緣何叫停」，新華網，工人日報，2007年6月10日，<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2007-06/10/content\\_6221539.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/fortune/2007-06/10/content_6221539.htm)>。

1. 由湯臣集團所推出的「湯臣一品」已經成為豪宅與高房價的代名詞，全上海沒有任何高價的樓盤能與其相較。
2. 「湯臣一品」在許多報導下都成為房產暴利的標竿<sup>23</sup>。在這些背景下，「湯臣一品」已經不是個單純豪宅而已。

湯臣集團主席徐楓指出：「湯臣在浦東基本上屬於只貢獻、不產出的狀態。...我們前後在浦東投下 20 億美元，還沒有從浦東賺走什麼大錢。整個浦東的投資，一直到去年才匯出 1 億多人民幣到香港...」另外，湯臣集團執行董事湯珈鉞也指出：「『湯臣一品』才是湯臣獲利的主要項目。」簡單來說，對湯臣集團而言，「湯臣一品」的推出是整個集團能否有利潤的關鍵。「湯臣一品」此房產項目的推出，原是因其看好上海市未來會成為聚集世界菁英的全球城市，而以「湯臣一品，是奉獻給巔峰世界最傑出的人的禮物」的口號推出；但是，同時也面臨房地產過熱、房價飆高人民不堪負荷而導致社會不安的大環境，故中央政府強烈要求地方政府發展小康型的住房，且地方政府態度轉變之下的時空背景推出的，造成「湯臣一品」成為眾矢之的的結果。

因此，湯臣集團的「湯臣一品」項目的推出時間正好遇上 2006 年開始的一系列房地產整治工作，在中央與地方政府皆強調中低價房與小康型住房為主要發展的背景下，「湯臣一品」的大型豪宅即成為打擊的目標之一。在此當下，湯臣集團曾經考慮將「湯臣一品」其中一棟在海外發售，但是這時候卻遇到了政府的「限外政策」，將境外機構與資金的門檻提高<sup>24</sup>，使湯臣集團的「湯臣一品」項目開始遇到危機。

其後，上海房地局以「該樓盤開盤以來，社會輿論反應強烈，認為價格虛高，有捂盤惜售之嫌，簽約銷售環節有虛擬交易、自我炒作之嫌。」而針對湯臣集團進行專項調查，其會同財稅、工商、物價等部門對「湯臣一品」進行聯合執法檢查，是著重從市場准入、土地取得、稅費繳納、銷售廣告、銷售價格、銷售行為等多方面著手進行全面之檢查。最後，於 2007 年底房管局主管部門公布對其之

---

<sup>23</sup> 「房市調控必須拔除『湯臣一品』為代表的釘子戶」，新華網，上海證券報，2007 年 6 月 7 日，<[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2007-06/07/content\\_6208113.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/house/2007-06/07/content_6208113.htm)>。

<sup>24</sup> 杜舟，「湯臣一品天價豪宅刀尖起舞 自導自演富豪經濟學遭遇尷尬」，IT 時代週刊，第 19 期，2006 年 10 月 5 日，頁 66-68。

處罰，由於其認為「湯臣一品」自開盤近 2 年時間裡銷售率不足 2%、掛牌價格是上海市統局公布的上海全市商品住宅同時均價的 16 倍，是周邊同類樓盤掛牌價格的 4 倍。因此，上海房地局擬按建設部等九部委聯合發佈的《關於調整住房供應結構穩定住房價格意見的通知》（37 號文）及專項整治精神，責令「湯臣一品」開發商作出「**整改並降價或者全部房屋售轉租**」等措施，在改整期間，暫停「湯臣一品」的網上銷售資格，對其囤積房源的不良行為記入誠信檔案<sup>25</sup>。除此之外，同時，上海工商部門已認定「湯臣一品」銷售廣告存在違規行為；上海財稅部門查出「湯臣一品」項目有 2 套房屋的銷售合同及零星建築安裝承包合同未貼印花稅，涉及金額共計 4.99 萬元，擬按規定要求開發商補貼印花稅，並處罰款 2.44 萬元<sup>26</sup>。

這項調查的結果固然引起社會大眾的重視，但是在「湯臣一品」接受地方政府調查的同時，其湯臣集團的股票已經開始下跌，且「湯臣一品」項目的銷售幾乎滯銷，由 2006 年開盤至今只售出三間豪宅。而同時中央銀行的調控新政其中一條指出：「對空置 3 年以上的商品房，商業銀行不得接受其作為貸款的抵押物。」在兩相對照下，「湯臣一品」自開盤以來只售出三間豪宅，而離「新政」所指的空置 3 年的期限只剩下一年，假若一年後該項目依舊空置，那必然面臨銀行的鉅額追債<sup>27</sup>。

綜合而論，湯臣集團同時面對來自地方政府的檢查與相關罰則，一方面由於中央與地方政府嚴格的連續調控政策，大環境的不樂觀，促使房地產市場中消費大眾與過半企業皆選擇觀望。「湯臣一品」的銷售不如預期，而湯臣集團本身受到「湯臣一品」項目的不佳業績影響，發佈上半年業績公告顯示，半年的淨利潤只有 5217 萬元港幣，比去年大幅下滑了 74.63%，營業額 1.93 億元港幣，同比下降的幅度達到了 37.5%<sup>28</sup>。香港文匯報甚至指出，湯臣集團在遭到調查和樓市走勢低迷的雙重壓力下，其展開了另類的自救，由湯臣集團上海辦事處總經理徐彬等兩名高層，出資 1,734 萬人民幣購買公司旗下上海湖庭花園別墅兩物業，銷

<sup>25</sup> 「上海欲令湯臣一品降價或全出租」，**新浪財經網**，中國證券網—上海證券報，2007 年 12 月 10 日，<http://www.sina.com.cn>。

<sup>26</sup> 「湯臣高層自救—千萬購旗下別墅」，**文匯報**（香港），2008 年 3 月 6 日，  
<<http://paper.wenweipo.com/2008/03/06/FI0803060040.htm>>。

<sup>27</sup> 「湯臣一品再遇政策門 房產新政貌似量身定做」，**新浪網**，房產新聞晨報，2007 年 9 月 29 日，  
<<http://tj.house.sina.com.cn>>。

<sup>28</sup> 杜舟，「湯臣一品天價豪宅刀尖起舞 自導自演富豪經濟學遭遇尷尬」，**IT 時代週刊**，第 19 期，2006 年 10 月 5 日，頁 66-68。

售所得將用作公司運營資金<sup>29</sup>。因此，隨著湯臣集團發佈中期業績報告，其集團計畫在 2007 年三季度推出「湯臣一品」4 棟中的一棟以高價對外出租，此也代表湯臣集團不得不開始轉變其市場策略以因應接踵而來的調控政策。

經由湯臣集團在上海的投資與發展過程中，可發現在上海發展的過程中其政治的介入與互動。首先，在上海發展初期，上海市政府以中央政府給予的優惠政策，以及中央政府所創造的樂觀大環境吸引了如湯臣集團等外資集團進駐投資。在投資過程中，地方政府即提出藍印戶口等優惠政策增加內需，至 1997 年遇到金融風暴而影響整個投資環境時，地方政府除了立刻採取拖市的策略之外，更以頒發相關獎項的方式鼓勵外資的貢獻。

隨著上海市逐步發展具有全球城市雛形的同時，湯臣集團推出的「湯臣一品」項目未受到市場歡迎，反而受到地方單位的調查，且逐漸受到相關法條限制。於此可進一步觀察得知，在「湯臣一品」推出的同時，也出現了房地產過熱、房價過高的爭議，促使中央政府開始針對房地產進行宏觀調控。由於地方政府的利益與中央政府的不一致造成調控績效不佳，為減弱地方政府對房地產利益的追求，中央政府開始以政治任命手段介入，促使上海地方政府開始落實中央所指示的大方向。由此可看出，上海地方政府的態度對外資發展的重要性之外，亦可以發現中央政府依舊可以透過政治手段以箝制地方政府。

---

<sup>29</sup> 「湯臣高層自救一千萬購旗下別墅」，文匯報（香港），2008 年 3 月 6 日，  
<<http://paper.wenweipo.com/2008/03/06/FI0803060040.htm>>。

### 第三節 小結

綜觀湯臣集團在上海浦東投資房地產的過程中，由 1992 年上海地方政府將土地公開競標開始，地方政府除了開始注重房地產的發展之外，甚至在 1997 年金融風暴的當下，一方面將房地產列為六大支柱產業加以培植，另一方面以其他鼓勵的方式，諸如以頒獎等方式以增強湯臣集團的投資意願，甚至上海市政府以拖市的方式加以介入。因此，在整個發展初期，湯臣集團是跟著上海市的政策緊緊相扣的。

由 2002 年房地產市場開始逐漸加溫，至 2004 年有房價過熱的問題逐漸浮現，中央政府也開始重視房地產的調控問題。上海地方政府也在中央政府的各方壓力下，開始加強調控的範圍與力道。然而，對湯臣集團而言，「湯臣一品」此房產項目的推出，原是因其看好上海市未來會成為聚集世界菁英的全球城市，而以「湯臣一品，是奉獻給巔峰世界最傑出的人的禮物」的口號推出；但是，同時也面臨房地產過熱、房價飆高人民不堪負荷而導致社會不安的大環境，使「湯臣一品」成為豪宅、高房價以及房產商牟取暴利的代表。

在中央政府強烈要求地方政府發展小康型的住房，且上海地方政府態度轉變之下的時空背景，也促使湯臣集團的「湯臣一品」項目成為必須首先拔除的「釘子戶」。湯臣集團雖然在調控開始時，強烈表示「絕不降價」，但是在中央政府、地方政府、中央銀行及各個有關於房地產部門的各種「新政」圍剿之下，加上「湯臣一品」市場上的不被看好，促使湯臣集團的營利開始大幅下滑，也造成集團之危機。

由此可看出，雖然上海市的經濟發展已經開始逐漸成熟，逐漸具有全球城市的雛形，但是其市場機制並未完全成熟，政府依舊有相當的能力可以介入。雖然地方政府的態度在這過程中形成關鍵角色，但是中央政府依舊可以透過政治手段改變地方政府以利益為導向的政策方向。在上海市政府態度並未積極時，湯臣集團尚有細縫可以生存，但是一旦中央與地方政府聯成一線後，即容易造成湯臣集團發展上的危機。