

WL 集团：保护城市环境和经济利益 最大化何者为先？

张红霞、王锐、王念念

案例摘要：伦敦时间 2022 年 6 月 23 日，“国际地产大奖·亚太区”将“综合体开发”和“写字楼开发”两项大奖颁给了杭州 WL 中心。整个亚太地区商业综合体众多，为何是杭州 WL 中心获此殊荣？它和一般的商业地产项目有何不同？这个项目在规划设计过程中始终坚持的初衷是什么？在面临商业利益和社会效益的两难选择时，WL 集团又做何选择呢？

本案例以杭州 WL 中心作为研究载体，试图还原一个商业地产项目将中国传统文化和城市历史人文环境相融合的探索过程。一个企业究竟能否在商业利益和社会责任之间寻找到一个平衡点？企业在社会责任方面付出的努力和优异表现能为企业的品牌建设和品牌价值带来什么益处？这些问题还有待通过更深入的探讨来寻找答案。

关键词：ESG、企业社会责任

本案例由北京大学光华管理学院张红霞教授、王锐教授、管理案例研究中心研究员王念念根据企业提供素材及公开资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2022 北京大学
管理案例研究中心

1 引言

2014 年 9 月的一个下午，WL 集团董事长 A 在一次参观杭州香积寺时，偶然间注意到与这个有着千年历史的古寺仅一街之隔的一块即将入市的土地。进一步了解后 A 得知，该待拍地块的土地出让条件中，规划高度为 80 米，而且有意向开发商已完成了初步的建筑方案设计，取得土地后即将开工。^a这样的规划条件包含 40% 的住宅规划，^b能够把该区块的容积率充分用足，能让政府在出售土地上获得最大收益，同时让项目开发商有微利。

^a 地方政府担心土地进入市场后流拍，会提前找到有确定意向的开放商，该开发商与区政府有前期协议，提前进行方案设计，这样取得土地后可立刻开始动工，节省开发时间，加快资金回笼，2014-2021 年杭州市场平均资金回笼时间为 8 个月。

^b 杭州市本地公建市场饱和，价格偏低，通过住宅的盈利可以补贴公建的投入。

A 看到这个设计后，观察到与这个地块相邻的香积寺的高度为 14.69 米，而未来新兴建筑群规划高度 80 米，二者之间仅隔一条 24 米宽的丽水路，这样的高度和相近的建筑群会为这座有千年历史的寺庙和整片区域环境带来沉重的压迫感，如果设计不周，新兴建筑群将很难与周边的历史文化古建相协调、与城市环境融为一体。显然，政府在制定该地块出让规划条件时仅考虑经济利益，疏忽了应照顾寺庙和周边历史文脉。A 向同行政府人员建议是否可以更改规划条件，但此时地块已进入市场拍卖流程，规划条件不可变更。A 意识到这是个紧急的情况，如果不做出行动，这个项目会给寺庙和所在区域带来永不可逆的后果。

尽管 A 已经有了拿下项目的决心，但他内心清楚，即便拿下项目，未来还会面临许多挑战，比如：如何能让新兴建筑群与周边环境更好的融为一体，不会让人感到突兀，提升所在区域的人文环境？如何能在实现既定经济目标的同时，兼顾 ESG 评价体系，实现企业和所在区域的可持续发展，实现经济效益和社会效益的双赢？如何说服管理层其他成员认同自己的理念？这些现实而又紧迫的问题，在接连数日，令 A 既兴奋又忐忑，他希望能不惜代价拿下该地块，并能为这些问题寻找到最佳答案。

2 WL 集团

WL 集团是一家专注于规划、投资、建设和运营高端金融综合体建筑的开发商，WL 集团不仅关注建筑的外在形态和使用功能，还注重打造建筑的艺术气质和文化内涵，关注建筑体和周边城市环境的和谐共生。近年来，WL 集团将更多的注意力放在了环境（Environment）、社会（Social）和治理（Governance）领域，将 ESG 理念纳入企业可持续发展的战略决策体系中。一直以来，WL 集团将以“艺术提升建筑品质，铸就流传下去的作品”作为企业发展的根基和品牌属性，注重建筑体与城市环境空间的融合，旨在促进所在区域城市品牌价值的提升。

WL 集团主持设计并建造的北京 WL 集团国际金融中心（以下简称：金融中心）堪称 WL 集团的代表作，它位于北京金融街 7 号，是金融街的地标性建筑，也是金融街标准最高的五星级办公大楼，高盛、摩根大通、瑞士银行、苏格兰皇家银行、汇丰银行、纽约梅隆银行、罗斯柴尔德银行、黑石基金、伦敦证交所等 41 家国际金融机构均入驻于此。

自 2006 年开始，北京 WL 集团国际金融中心每年都会定期举办 WL 集团圣诞歌剧音乐会、WL 集团夏季音乐会以及其他主题的音乐会，来自全球的艺术家的音乐爱好者齐聚一堂，共襄艺术盛举，成为了金融街的艺术名片，WL 集团还出版了多套歌剧丛书、音乐会 DVD，赠送给音乐爱好者，进行歌剧等音乐艺术的普及和推广工作。

此外，2014 年为纪念中法建交 50 周年，在中法两国元首的共同支持下，WL 集

团与法国 La Machine 协会及 100 多名法中艺术家工程师共同想象、创作、制造完成了大型装置机械艺术品“龙马精神”，用以承载积极向上的民族精神，并在全球进行多次展示和巡演；以国学大师文怀沙提写的《敦煌赞》为契机，为敦煌市捐资种植 111 亩胡杨林，修建“怀沙纪念林广场”；捐资建立非营利性公益组织——泉州瓷路艺术发展中心，发起“中国白”国际陶瓷艺术大奖赛，“中国白”国际艺术家驻地项目、“中国白”国际论坛，推动当代陶瓷艺术的国际交流，推动陶瓷艺术与当代艺术的融合发展。

3 项目地理位置

这个让 A 心系的项目位于杭州老城的中心区域，京杭大运河畔，总用地面积为 43,810m²。整个项目东至规划的在建道路——长乐路，长乐路以东为高层（17 层）公寓住宅小区香兰名院，南至规划香积寺路绿化，西至丽水路，与香积寺隔街相望，北至绿城·西子锦兰公寓——一个由 14-17 层板楼构成的住宅小区。



图 1 项目地理位置示意图¹

杭州是浙江省省会、京杭大运河起点、南宋的都城，是一座有着 4000 年悠久历史和美丽风景的名城，与北京、西安、洛阳、南京、开封、安阳并称为中国七大古都，京杭大运河是杭州的文化名片。项目位于开发中的京杭大运河商圈核心位置，京杭大运河从北京贯通至杭州，始建于公元前 486 年，至今已有 2500 年历史，并于 2014 年入选《世界文化遗产名录》。千年古寺香积寺是有着“杭州运河第一香”之称的佛教寺庙，始建于公元 978 年，在京杭大运河上船只往来繁忙时，是佛教信徒到灵隐、天竺进香的必经之地，拥有很高的宗教地位。如今，复建后的香积寺成为了京杭大运河夜晚美景中不可或缺的主角，置身其中，就仿佛回到了“湖墅市市井