

20家优秀豫企“越冬”保卫战揭秘

穿 越

大河报社◎ 编

穿越

大河报社◎ 编

20家优秀豫企“越冬”保卫战揭秘



河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

穿越：20家优秀豫企“越冬”保卫战揭秘 / 大河报社编.

-开封：河南大学出版社，2010.1

ISBN 978-7-5649-0109-7

I. ①穿… II. ①大… III. ①新闻报道-作品集-中国-当代 ②企业管理-经验-河南省 IV. ①I253 ②F279.276.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第014929号

出版人 马小泉

总 监 制 杨长春

责任编辑 文 欣

装帧设计 秦 奔

策划：  **河南大河大图文传播有限公司**

地址：郑州市农业路东 28 号河南日报报业大厦 (450008)

发行热线：0371-65388222 65388227

出版：  **河南大学出版社**
HENAN UNIVERSITY PRESS

地址：开封市明伦街 85 号

邮编：475001

经销：全国新华书店

印刷：郑州市毛庄印刷厂

版次：2010 年 4 月第 1 版

印次：2010 年 4 月第 1 次印刷

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：17.75

字数：223 千字

定价：56.00 元

ISBN 978-7-5649-0109-7

(本书如有印装质量问题，请与河南大河大图文传播有限公司发行中心联系调换)

序

“决危而美名”的商业故事，近年频频上演。中原商界也莫能置外，概因当事企业危机应对优异之故。

本书之所以受到学界、企业界广泛欢迎和关注，微观面，在于书中所述，可能揭秘当事企业成功穿越危机背后的诸多幕后故事与微观发生，镜人鉴己；宏观面，则是随着当代企业成长年轮的拉长，危机与经济周期，已经成为更事企业年轮中的当然记忆。而危机本身，也成为检验一家企业、一片区域甚至一个国家经济健康程度和应对水准的最佳试剂。

这些看似或精微或宏阔的演化，已将商业生存与竞争逐步推向了更高的层面：在日趋成熟和精密的商业环境下，为商已不仅仅是战术层次的竞争，更是企业战略定位甚至立业哲学领域的比拼，其终极考量，在于谁能穿越不同周期，谁能活得更久。

品质企业自有其优秀基因，包括立业哲学、战略定位、治理结构、创新能力、管理水平、市场话语等等。但优秀基因往往并不是与生俱来，而是在后天长期的商业实践中砥砺而成，尤其是每一次大的经济周期，都会使企业基因得到锤炼和优化。

全球性金融危机余寒渐消，但对所有“过来”企业而言，危机的某些价值留存恐怕早已藏筋存骨，成为企业思维和基因之一部。本书撷取这轮危机的部分优秀穿越者，收录企业当中，有河南传统的能源、制造老兵，有涉农、食品工业的新贵，有房地产业的醒目

方阵，还有金融、商贸等服务业标杆。编者之目的，就是总结和探析此类穿越者的留存剖面，使之成为阅者的启迪和参照，亦希望当事者能察己并自励。这种成书方式，看似点式和零散，实则严格的标准和严谨的逻辑始终贯穿其间。

近年来，河南经济社会发展迅速。在这一进程中，涌现出一大批优秀企业和企业家，成熟理性的企业家意识也渐趋勃兴。尤其是经此一役，他们积极的穿越态度和严谨的穿越行为，对企业成长基因的改写与优化，对区域商业环境的推进与升级，对区域商业文化的丰富和发展，皆有莫大贡献。同时，本书定义为“2009中部企业领袖年会”思想集著之一，实至名归。

中国的崛起已举世瞩目，不仅其市场成为全球企业逐鹿的焦点，其企业也站上了全球竞争的商业舞台。身处中国腹地的河南亦如此，全球化大潮扑面而来，我们没有退路，中原企业和企业家需要尽快以新的视野重新考量自己的成长和面临的竞争，包括提升对手、对伙伴甚至对自己的解读能力。从这个层面来说，本书带来的镜鉴和启迪，将会发挥长久的功效。

新一轮市场商业史不过短短30载，继续赶路的人可资借鉴之经验教训仍旧匮乏。所以，今天站到成功者的肩头，阅读一段段铿锵历史，不为回望的怡神与陶醉，只因要更清醒地看到前方。

是以为记。

郑泰森

2010年1月1日

目 录

1 //	建业地产	成就“标准化”穿越	栾晓龙
17 //	中原证券	兴势崛起谋突破	栾晓龙
28 //	河南中烟	发力高端 铸就大道	万军伟
43 //	河南移动	助推河南智慧转型.....	李素莉
60 //	郑煤集团	新思维“注入”新发展	李素莉
75 //	大商郑州	快速扩张的文化基因	李传金
91 //	新飞电器	“高低并举”越寒冬	万军伟
106 //	郑州日产	强劲动力背后的引擎	李传金
122 //	河南高发	“以路为本” 保增长促就业	李素莉
136 //	肯同集团	身强体健 自然“无”冬	万军伟
152 //	宋河酒业	“中国性格”闯天下	李传金
164 //	金星集团	心怀三甲 逆市扩军	李素莉
178 //	银鸽集团	永远进取 积飞翔动力	李素莉
193 //	中信郑州	“郑州模式”的练就与穿越	万军伟
203 //	春都投资	理念重塑成就新跨越	李传金
216 //	兴业郑州	化危为机 逆势穿行	栾晓龙
226 //	新田置业	未雨绸缪 有备而动	曾邦华
235 //	新芒果地产	在危机中寻找机会	曾邦华
249 //	民安置地	把危机当成常态	曾邦华
261 //	华英农业	专注锻造鸭王御寒基因	李传金

建业地产

成就“标准化”穿越

在企业界，所谓百年老店，就是能一次次穿越经济周期，不在衰退的萧条阶段被淘汰，并能在新一轮复苏与繁荣中抢占先机的企业。在河南企业的危机应对中，省内地产“领头羊”建业集团堪称佼佼者之一，纵观其在本轮经济危机期间的表现，可谓“标准化”穿越的模板之一。

一个豫企穿越的标杆

在企业界，如何安度经济周期，不在衰退的萧条阶段被淘汰，进而在新一轮复苏与繁荣中抢占先机，是一个长盛不衰的话题，所谓基业常青，所谓百年老店，皆与此关联。

本轮国际金融危机，端倪初露于2007年，集中爆发于2008年9月，随后引发全球金融海啸，并对实体经济产生巨大冲击，被视为自1929年大萧条之后百年不遇。

因而，能在这场危机中生存，除了政府以反周期政策强力对冲衰退外，在企业层面更主要的则是靠“体质”与应对智慧。

在对河南企业危机应对进行再审视时，我们发现省内地产“领头羊”建业集团的危机穿越，堪称豫企穿越的几大经典之一，可谓“标准化”穿越，对其他企业发展具有很强的借鉴意义。

从目前看，建业的穿越是成功的，主要标志性事件有四。

其一，建业继2008年6月上市后，今年又成功发行1亿美元可转债；其二，在本轮危机低谷及复苏初期，建业出手拿地，至今已新增土地储备2000万平方米，并已进入全部省辖市；其三，在今年的中超联赛上，建业足球队于10月31日成功夺得第三名，获得进军亚冠联赛的资格，由于足球很“烧钱”，而按建业集团董事长胡葆森年销售收入2%的足球投入原则，意味着建业集团的实力不仅未受危机削弱，反而剧增；其四，建业已开启新一轮发展序幕，一贯稳健的胡葆森准备派“巡洋舰”出海，既有的省域化战略将有新突破。

这些均符合“熬过”经济周期企业“发展——盘整——再发展”的主要特征。

而从企业领导人的应对策略和思路来看，胡葆森关于“向农民

学习智慧”的文章，讲求“春播、夏收、秋种、冬藏”这样的形象比喻，也从一个重要方面印证了企业穿越经济周期的从容与镇定，相比不少企业资金链断裂的手忙脚乱，其应对显得极有章法。

尽管2009年12月15日针对部分城市房价过快上涨，国务院罕见的用了“遏制”二字，启动了新一轮地产宏观调控，但此时，借助货币政策宽松期和行业回暖的时间窗口，建业抓住时机，获得了较为充足的资金储备，又一次抢在新一轮紧缩道路之前完成了基本布局。

不难看出，这是一家成熟的、自我发展能力很强的企业，其在经济过热、衰退突临等一系列大风大浪面前的表现，某种程度上便是一个现实版的MBA案例。

根据我们长期跟踪采访建业积累的素材，用实录的手法来“还原”其“标准化”穿越过程，也许更能诠释“过日子”心态的价值和真谛。



建业：郑州森林半岛

已非首次穿越

纵览建业17年风雨历程，本次穿越历时达3年之久。以2006年底引入嘉德置地作为起点，以2008年6月香港上市为关键节点，直至2009年底，这期间既是建业集团脱胎换骨的重要时期，也与国际金融危机演进在时间上有很大重叠，这样的全球金融危机背景，更加凸显了此次穿越的不平凡。

事实上，建业能够顺利渡过经济的周期性波动，与其成立以来曾有过的类似经历有很大关系。

建业成立于1992年，其初创期正值中国房地产市场起步之时，海南等地的房产泡沫引发了从1993年至1997年的“一刀切”式的宏观调控，紧缩的银根使得房地产企业生存艰难。一个例子便是，建业曾有营销创新之举，即1993年推出“十年还本”方案，这样的好事现在房地产市场已经绝迹，若非确实艰难，何来这等“类融资”促销方式。

不过，也正是一诞生便不得不穿越中国式经济周期（由过热引发宏观调控），让善于自省的胡葆森对宏观大势有了更多关注和思考，其注重学习、善于总结的特质以及与全国层面的企业家交流，一定程度上应与“逆水行舟”催生的进取精神和全局意识有关。

此后，亚洲金融风暴、国家对房地产市场的数次调控，应更强化了胡葆森经济周期的认知，并逐渐思考、探索出一条有效的应对之道，建业始终居于省内地产业龙头位置，正可证明这一点。

其后的两次穿越，虽与经济周期关系不大，但对建业集团能够稳度本轮经济周期，却起到了至关重要的作用。

一次是2001年对亚细亚五彩购物广场的收购。就交易本身而言，2.3亿元相对于五彩购物广场庞大体量，还是非常划算的，可

问题是建业当时对商业地产并不内行，“蛇吞象”后如何消化颇费了一番周折，最终也未能玩转，只得寻机脱身，占用了宝贵的现金资源不说，也延误了地产主业的发展。

不过，这个多余动作让胡葆森认识到多元化不易的同时，也对公司发展战略的形成起到了促进作用。2002年，建业提出省域化发展战略，自此建业专注于房地产主业，心无旁骛，逐渐“蛇蜕龙变”为一家战略主导型企业。

而实际上，当2002年建业省域化战略实施，开始转身向地市进军的时候，甚至企业内部不解之声也很多，坚定此战略的胡以其坚忍，默默耕耘了四年之久，直至该战略效果逐步显现，企业运作步入良性循环，并赢得了各界较高评价。

6年后的2008年，当胡葆森率领的路演团队穿梭于纽约、伦敦、香港等地之际，最打动国际投资者的故事，恰恰便是老胡描绘的以郑州为中心的省域化蓝图。

这种迥异于国内其他地产企业的独特模式，为建业的成功上市，进而备好过冬的“棉袄”，顺利穿越空前严酷的全国性经济周期，立下了汗马功劳，正所谓有前因，必有后果。

上市，艰难的抉择

建业登陆资本市场，是一个水到渠成的选择。一方面，省域化战略执行4年，已先后进入濮阳、南阳等十几个地市，开发规模渐大，省域化战略推进到了这一步，势必需要更为稳固的多元融资渠道支撑，上市自然提上日程；另一方面，随着“招拍挂”等规范房地产市场发展的政策陆续出台，房地产业迈入资本时代，上市已成房企潮流。

2006年，时值房地产市场步步走高之际，在资本市场风云人物

方风雷的引荐下，胡葆森与新加坡淡马锡旗下的嘉德置地总裁廖文良建立了联系。当年10月凯德置地宣布斥资约6.01亿元，入股建业地产29.75%，其后的2007年8月，再次动用5.18亿元增持6.39%，使自己的总持股比例升至36.14%，成为建业地产第二大股东，对于建业的成功上市起到了重要作用。

以此为标志，建业登陆香港联交所之旅正式开启，建业竞购土地的动作也多了起来，其中就包括2006年底以每亩431万元的当时“天价”拿下了郑州一宗土地。

到了2007年，与国内轰然启动的资本市场超级大牛市同步，楼市泡沫开始显现，很多楼盘出现了购房者排长队等地选房的场景，国家为调控市场，加息、提高准备金率以及遏制房产投机的信贷政策等鱼贯而出，过热的市场下已然潜伏危机。

久历楼市起伏的胡葆森对此有了警觉，在2007年市场最热的时候便调低了目标，及时调整了心态，并定下一定要上市成功的目标。

2008年12月，在一次与省会新闻媒体的座谈会上，老胡袒露了当时的心扉：“任何一个成功的人都必须是一个检讨主义者，我1982年到香港，经历过香港地产几次大的起落，至少看到过、目睹过香港像83年开始的那次地产的大调整，1997年那次，房价一次跌了70%，自己那次还亏了很多钱，我是十年前交了那次学费之后，才有了今天好的心态，凡事要借势而起，顺势而为，逆势而上，市场热得烫手的时候，你就要警惕了。”

2007年10月，美国华尔街次贷危机爆发，2008年初，次贷危机逐渐蔓延，贝尔斯登、雷曼兄弟倒闭引发全球金融恐慌，金融海啸开始席卷全球，国际、国内资本市场一路下跌，用担任建业全球保荐人的摩根士丹利一位高管的话说就是，投资者投资情绪恶化，在香港，2008年5、6月间有关熊市已经来临的说法盛行。

在国内，国家上年实施的紧缩银根的金融货币政策，使中国房地产市场雪上加霜，出现了前所未有的“寒流”，行业的“冬天”不期而至。

而此时，建业已获香港上市通行证，胡葆森正率其路演团队奔波于伦敦、纽约等地，向国际投资者讲述建业的故事。

显然，这个时候上市相对于2007年的资本市场高歌猛进之时，境遇有天壤之别。而事实上，因种种因素，2008年年初以来已有十几宗交易被暂停、延期或下调规模，中国房地产板块遭受的打击尤其惨重。

“在这样的市场环境下，投资者对投资对象格外挑剔，而只有那些绝对出色、并且拥有真正独特之处和吸引力的投资故事才能打动投资者，建业正是如此。”摩根士丹利亚太区固定收益部主管夏显能说。

一方面是上述省域化战略确实有吸引力。胡葆森将其形象描述为三环、四环的概念：未来十年将以郑州为中心，以省内最远的三门峡、信阳(地理距离300公里左右)为半径，作为最近三年发展的“二环”，以350公里、400公里为半径，作为“三环”、“四环”，周边的聊城、邯郸、晋城等都将纳入视野。

另一方面则与胡的个人魅力有关。一口流利的英语、长期香港工作的国际化背景和视野等，使其在与国际投资者交流时相当顺畅，这在众多准备上市的企业领导人中可谓凤毛麟角，给机构们留下了深刻印象。

而胡葆森深厚的人脉资源也为其加分不少。当时，不仅有柳传志等业界大腕，更有王石等同行前赴香港捧场，这么多企业巨头同时为一家地处中原的规模并不大的公司而来，一时震动香江媒体。

不过，欣赏归欣赏，熊市之下机构们所给予建业股票的估值，确是很“市场”，发行市盈率也就7倍多一点，而建业和保荐机构

的心理预期为10倍。上与不上，这对胡葆森而言无疑是个艰难的抉择。

“大摩的人问我还上不上，我这时候始终非常坚定，这个时候不管多少倍，只要能上，就是成功。”2009年11月28日，在第五届中部企业领袖年会财富高端会客厅上谈及过冬准备，胡葆森如是说。

最终，在摩根士丹利的帮助下，建业地产于2008年6月6日在香港联交所挂牌上市，募集资金近2亿美元，是当年国内50家准备在港上市房地产企业中唯一一家成功上市的企业，实现逆势突围。

老胡的过冬哲学

随后的事实证明，虽然建业“缩水”上市，但这无疑是一个极为明智的决定。

2008年9月后，金融危机进一步恶化，大宗商品价格暴跌，经济增速急剧下滑，全球陷入一片恐慌，国内一些行业和企业不同程度地出现了停产半停产状态，房地产市场更加低迷，一个月卖不出一套房子的现象屡见不鲜，一些扩张过猛的企业出现资金链断裂，行业一时面临“崩盘”的危险。

手中有粮，心中不慌。“2亿美元对地产商来讲不算大钱，可是放在冬天的时候，就如从外面扛回来一袋面粉一样，平时好年景的时候一袋面粉不算什么，可是在灾荒年的时候，可能就救了一家人的命了。”

地产业内的一片狼藉萧条，也反衬了建业的稳健，人们开始重新审视胡葆森的“过冬”言论，重新关注建业此番“越冬”的一举一动，其于长途飞行旅途中得闲梳理出的心灵文字《向农民学生存的智慧》尤受业界青睐。

在这篇不算长的小文中，胡葆森认为，在人类的智慧库中，农民生存的智慧最值得学习——脚踏实地、本分守己、忍让示弱、勤俭致富。

在他看来，农民们不相信年年都会风调雨顺，旱、涝、虫灾同样也是上天的赐予；他们牢记着先人的遗训而量入为出；他们坚信一分耕耘方能换来一分收获；他们相信“锄好自家的一亩三分地，来年才能长出好庄稼”；他们只相信种瓜不会得豆，天上也不会掉下馅饼；他们春播、秋种、夏收、冬藏，日子过得平稳、殷实；他们将自身的姿态放得最低、将生活的预期设得最低，将在社会上的话语权压得最低；他们重视亲情，面向未来进行“储蓄”。

因而，当现代工业文明下的人类因贪婪、恐惧等而使自身的生存智慧遭遇严重挑战的时刻，向农民学一点儿生存的智慧，将自己的心态打回躁动前的原型，这也许是渡过漫长冬天最好的良方。

这无疑也是老胡的“过冬”哲学。在建业的危机应对中，我们看到的便是以此为核心的“过冬四策”——

其一要调整好心态，做企业不能老抱着“度蜜月”的心态，要有“过日子”的心态，该“收”时“收”，该“藏”时“藏”；其二要调整好战略，选好自己的市场、主业，将这些大事想清楚；其三要调整好节奏，也就是要根据经济发展周期顺势而为；其四要潜心苦练内功，改进组织结构，提高员工技能。

显然，建业所以给外界做企业很有章法的印象，与老胡“春播秋种，夏收冬藏”的理念密切相关，凡事顺势而为，提前谋划，留有余地，做好各种准备，而非以自我意志为转移。

所以，建业能不惜大幅折让以逆势上市，与老胡“冬藏”准备有关，而从其上市成功后“解冻”的一些信息看，建业其实早就为如何“过冬”做了各种预案，这点从上市前做的三个计划可以看出。

2008年6月，在接受本报记者专访时，就传闻中的应变方案问

题，胡葆森坦陈，年初时公司便制定了3个计划，即如期上市、延迟上市或者今年上不成市三种情况下，建业如何应对。而在实际上，他们一直执行的是第三个计划，上半年没有买一块地。

苦练内功，逆势而起

尽管面对的是从事商业近30年来所遇到的最冷的一个“冬天”，但已在“秋天”准备好“冬天”粮草的建业显得非常镇定。粗略统计，虽上市只融得12.65亿元人民币，但若算上2006年、2007年嘉德置地入股获得的11亿多元人民币，前后约有23亿多元的股权融资，还不算各大银行的授信贷款及信托渠道的融资等。

按照胡葆森的估计，从衰退到复苏可能需要一到两年的时间，在其过冬四策中，这段正是练内功的大好时间。于是，我们看到，相比很多地产企业为紧绷的资金链疲于奔命，或“降价促销”、“裁员降薪”，或“缩减开工量”、“冻结投资计划”，建业却实施了一场名为“琢玉行动”的计划。

该计划源于2008年9月底，时值金融海啸冲击加重之际，在胡的号召下，针对过去16年已经交付使用和正在建设的42个社区项目，建业内部启动了与客户一道共同挑剔自身产品和服务的苦练内功大会战，因取“玉不琢不成器”之意，故名为“琢玉行动”。

这次行动历时73天，共收集到了671个问题及建议，其中，围绕产品提出的有401个，针对服务的有270个。为解决这671个问题，2008年12月5日，一个以老胡担任总指挥的特别行动指挥部成立，制订了百日突击解决方案，要求各分支机构在2009年3月31日前将大部分问题予以解决，因此，该行动在建业内部也便有了一个特殊称谓——“671百日风暴”。

在当时极度低迷的房地产市场，这无疑于平地起惊雷，建业顿

时成为社会关注的焦点。为解决这些问题，建业制定了包括贯彻并严格执行高标准的《建业交房验收标准》等7项措施，以及启动网络化社区服务建设等解决方案，以图搭建一个全国领先的、独特的客户服务平台，不断完善覆盖全省18个城市的客户服务体系。

相关的投入也很醒目，比如，在客户服务方面两年将投入1500万元，而为改善老业主的居住环境，2009年还增加投入约1000万元启动“老社区美容计划”，对2004年以前交工的9个已建社区实施美容整修计划。

人力资源的提升也被提上日程，不仅逆势启动“猎英计划”和“新动力计划”，即2009年逆势吸纳20名行业精英和招聘30名综合能力优良的应届大学毕业生，为实现新一轮发展扩张积蓄力量，还投入600万元改造企业培训基地，以提升员工的职业素质和专业能力。

在练内功的同时，基于对中国城镇化进程长远前景的看好，以



联盟新城