

傅军的

经典的案例和理性的思考
诠释财富的意义和创造的价值

新商道

邢旭东 杨运辉◎著

在市场经济的博弈中，
是迎合功利的驱动还是崇尚道义的引领，
这是对每个创业者人性的拷问，
也是对每个创业者存在的考量。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

傅军的

经典的案例和理性的思考
诠释财富的意义和创造的价值

新商道

邢旭东 杨运辉◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

傅军的新商道 / 邢旭东, 杨运辉著.

—北京: 中国经济出版社, 2019. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5526 - 2

I. ①傅… II. ①邢… ②杨… III. ①民营企业—企业管理—经验—中国

IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 013131 号

责任编辑 张梦初

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 20.5

字 数 260 千字

版 次 2019 年 2 月第 1 版

印 次 2019 年 2 月第 1 次

定 价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

回首中国 40 年的改革开放之路，民营企业是一股不可小觑的力量。他们从零开始，以 40% 的资源完成了 60% 的 GDP，承担着 80% 以上的就业。民营企业家们已经成为这个社会稳定和发展不可或缺的因素，尤其是 20 世纪 90 年代的那批企业家。

20 世纪 90 年代初期，受到邓小平南方谈话的激励，不少体制内精英也投身商海，使得当时商界的素质有了一个极大的提升。这批企业家从一开始就没有把自己定位为生意人。他们自觉地承担起振兴国民经济的重任，把个人的追求和时代的命运紧密联结在一起。新华联集团的创始人傅军就是这批人的代表。要说他的特别之处，则在于他更早地洞察到时代发展的大势，在 1990 年邓小平南方谈话之前就离开体制，步入商界，创建了新华联集团。

那时候工商阶层的延续正面临着一个断层。中华工商阶层以 19 世纪中叶的胡雪岩、雷履泰等人为肇始，到 19 世纪、20 世纪交界以荣德生等人为代表。到 1949 年至 1956 年时，这个阶层出现了断层，直到 1978 年民营经济开始复苏，都没有出现堪称企业家的人群。

傅军这一代企业家，在断代后重新接续，面临的是一片蛮荒之地的商界。彼时美国已经进入一个“企业家经济”的时代。德鲁克在1987年出版的《创新与企业家精神》里充满激情地写道：“企业和企业家正成为美国经济成长的动力之源。企业家经济的出现，是美国经济和社会历史中最有意义、最富希望的事情。在不远的未来，日本、欧洲，包括所有正在进行经济革新的现代化国家都将无一例外随踪而至。”

就在德鲁克的话落音不久的1990年，傅军开始了他的商界之旅，然而他的步伐却很难说是“随踪而至”。中国的特殊国情注定了照搬舶来品只能收到“南橘北枳”的效果，一切都要从独自的艰难的摸索开始。

若要用一个关键词来概括傅军从商的初衷，这个词非“实业报国”莫属。傅军笃信，实业的振兴是国家的兴盛之道。唯有强大的经济才能支撑强大的国家，唯有具有竞争力的道路才能持续向前。正是因为怀抱这一初衷，傅军才会在白手起家的艰难创业中矢志不移；也正是源于较高的自我期许，傅军一面冲锋陷阵，壮大企业规模，一面上下求索，探寻适合中国的企业家发展之道。人们相信，一个卓越的企业家，向社会奉献的不仅仅是就业和财富，还包括企业家的精神与智慧。

傅军的新商道就是在这样一种背景下诞生的。他一头植根于中华民族优秀传统文化的沃土，接续以荣德生为代表的那代企业家“实业救国”的主张和气度，以对良知的敬畏、对商业秩序的捍卫，来对抗弥漫整个社会的商业文明的没落；一头朝向新时代，捕捉新动向，以变革之道应对变革时代，探求适合当下中国的企业经营战略，引领中国企业走向更加遥远的未来。

一头溯本源，一头求变革，以一种大担当、大情怀、大格局融传统

文化力量和当代商业智慧为一体，打破时空和地理的疆界，在最广阔的疆域中寻求最本质的经商之道，这就是“新商道”的特点。也正因坚守新商道，傅军将新华联打造成“厚植实业、报效国家”的中国民营企业的“多元化标杆”，他被国家和主流媒体誉为“改革开放40年百名杰出民营企业家”与“中国民营经济40年风云人物”。

当今的中国，经济速度放缓、产能过剩、生态环境破坏严重、人口老龄化等问题凸显，这种情况迫使企业必须进行升级和转型；另一方面，信息革命席卷而来，企业不得不面临商业模式、商业思维的重构。一个全新的属于商业智慧的时代正阔步走来。唯有凭借商业智慧，企业才能够拨云见日，找到真正病源，看清企业发展方向，为企业的可持续发展谋篇布局。新华联28年强劲发展的态势，印证了新商道的优越性。借鉴成功企业的成功之道，正在摸索前行的企业可以少走许多弯路。

历经28年的持续高速增长，新华联已发展成为涵盖文旅与地产、矿业、石油、化工、金融、投资、陶瓷、酒业等多个产业的大型现代企业集团。目前，集团拥有全资、控股、参股企业100余家，其中包括控股、参股上市公司12家，是长沙银行、北京银行、宁夏银行等多家金融机构的重要股东，拥有“新华联文旅”“东岳制冷剂”“金六福酒”“华联陶瓷”“红官窑”“太子奶”等一系列中国知名品牌，各类发明专利近6000项，员工70000人，年营业收入超过900亿元，年纳税超过50亿元，企业总资产在1300亿元以上，成为中国民营企业的佼佼者。

站在新的发展起点上，新华联依然在多元化经营的快车道上奔跑。我们相信，傅军不遗余力践行的新华联创业理念和为商之道，将会为更多的中国民营企业提供宝贵的商业智慧，帮助更多民营企业迎来发展的

春天。在当今这个大变革、大融合的全球化时代，唯有民营企业的崛起，才能真正挺起中国经济的脊梁，才能强劲加速中华民族的复兴步伐。新时代经济的持续繁荣最终不取决于经济学家的预测，而取决于行为，取决于企业家的行动，取决于千千万万企业的成功。

第一章

愿 景

感受傅军：多维、丰富、君子不器 /003

坚忍、悲悯，苦难对心灵的塑造 /009

战略、思维，成于早期历练 /015

愿景、使命，凸显于十字路口的选择 /017

第二章

诚信是企业经营之魂

新华联的成功是思想力的成功 /021

对待朋友要怀感恩之心，而非世故之心 /023

做生意就是做人 /026

默默对抗尔虞我诈的商场浊流 /030

袒露心声，为实业报国而下海 /032

坚守诚信，坚守商业本质 /034

以自我批评的自洁机制，刷新诚信认识 /038
真正卓越的领导者，为企业植入伟大因子 /040
“你一声呼唤，我们都跟着你往前冲” /043
诚信渗透于企业有机体的神经末梢 /045
成于行思的新商道 /049

第三章 坚守通向成功之路

破冰之旅 /055
一路坚守 /066
闯关铜官窑 /070
坚忍不拔的组织逻辑 /079

第四章 创新成就市场传奇

创新，桀骜不屈的时代动力 /093
在头脑和灵魂中先完成创新革命 /095
一路顺时而动，一路创新转型 /100
从野性到理性，管理创新一部曲 /102
以活力驱逐僵化，管理创新二部曲 /110
管理哲学：“变”与“稳”的辩证应用 /114
许君奇，初识思维改变现实的力量 /118
创新驱动企业高速增长 /126
以个人认知升级驱动企业转型升级 /131

- 突破壁垒，不断跃升，走向世界高端竞争 /136
- 结缘，解困，大醉，两个企业家的携手 /139
- 老乡结皇亲，东岳的创新起步 /147
- 瞄准“塑料王”，向价值链高端挺进 /150
- 冲击技术巅峰，摘取化工世界的“明珠” /154
- 从《拜杜法案》解析东岳的创新密码 /155
- 以创新为引擎，走出民营企业的典型升级之路 /166
- 创新遍布新华联系 /169
- 金六福，一个被选入大学教材的市场奇迹 /172
- 从云南到通化，辉煌持续 /179
- 创新的本质，是思维如新，是生命如新 /183

第五章

分享引领英雄之旅

- 不吝分享，构建利益共同体 /189
- 消除内耗，提供自我实现的平台 /196
- 思维重构，精神赋能，引领英雄之旅 /202

第六章

大担当托起大格局

- 一代人的情怀 /221
- 厚植实业，报效国家 /223
- 造老百姓买得起的好房子 /226
- 光伏扶贫，精准扶贫 /232

- 支持科研发展，推动文教事业进步 /236
- 将企业发展战略与国家发展战略结合在一起 /238
- 盘活国有存量资产 /240
- 走出国门控制矿产资源 /243

第七章

合作彰显连接的力量

- 科研合作，对接国际标准接口 /251
- 资源整合， $1+1>2$ /260
- 在连接中，传输卓越企业的基因 /266
- 推动中国制造迈向中国智造 /271
- 让共赢彰显资本的力量 /276

第八章

光荣与梦想

- 个人理想与历史使命的完美结合 /285
- 主动转型，塑造新华联变革基因 /287
- 使命驱动，超越障碍推动转型 /292
- 依托国际化，让自己站得更高、走得更远 /302
- 敢为人先、敢于担当，为民族复兴做出新的贡献 /305

附录一 傅军人生感悟 30 条 /308

附录二 傅军：实业报国的顶级投资者 /313

第一章

愿 景

感受傅军：多维、丰富、君子不器

在眼球经济时代，新生代企业家以各具特色的方式，捕获着大众的注意力。相比之下，人们多多少少忽略了另外一个企业家族群。他们创业于 20 世纪八九十年代，经历了国家从苦难到兴盛的时间窗口。他们自身也承受过深重的苦难，却将苦难化作实业报国的悲悯和不断奋进的坚忍，呵护企业成长，为国民经济的崛起披肝沥胆、一生奉献。

他们习惯了低调，在大众眼中往往不够张扬，然而谁又能否认他们的光芒？他们是一代开拓者，曾在一片蛮荒的大地上从无路中找出路。多少次前路茫然，是内心的微光，照亮前行的方向，开启了一个时代的辉煌。他们不像新生代企业家，起步就奔跑，动辄有巨额投资。他们早期征程的每一步，无不从荆棘丛中生蹚出来，伴随着汗泪交织的记忆。然而正是经由艰辛的跋涉，才磨砺出强健的脚力，在这备受考验的历程里，他们历练出生机盎然的智慧。

这种精神、力量和智慧，曾使他们跨越传统意义上的从零到一，正为充满挑战的转型时代所需要。对他们的解读，因此就超越了个人乃至企业范畴，具有时代性的启迪价值。

新华联集团董事局主席傅军就是这个企业家族群的代表人物。

傅军第一次受到媒体的密集报道，是 2011 年。他率领新华联集团旗下的新华联地产，成功实现了重组上市。那是一个艳阳高照的夏天，人们却把新华联地产的上市称为“破冰之旅”，貌似不合理的借喻，凸显了上市超乎寻常的艰难。

在上市过程中，遭遇中央房地产调控政策的出台，上市之路一度被关闭，与新华联同时运作上市的还有 45 家企业。它们纷纷遇难而退，中止了上市之路。唯有新华联咬紧牙关，历经两年半的坚守，承受一次功亏一篑的打击，最终挺了过来，守得云开见月明。

新华联上市之后，人们猜测是否房企的上市闸门已经大开。事实却证明，新华联只是一个特例。在新华联之后，闸门再次关闭，上天只把特别的垂青给予了特别的新华联。

新华联到底特别在哪里？傅军又是何等人物？

按照惯例，在读者的猜想中，傅军一定是一个带有浓重悲壮色彩的负重忍者式的人物。孰料，新华联人却用“领军从容”四个字来形容他们的傅老板，尤其强调“从容”二字。在他们的印象中，傅老板始终气定神闲，从未见他有过着急忙慌。即便在企业遭遇难关之际，他依然会轻描淡写地安抚部下：别管那么多，专注手上的事情就行。

从笔者近二十年对新华联的观察来看，傅军绝非寻常成功人士。也许是天性使然，也许是长年累月的奋进，他的意识和思想都已经进入高频状态，他的襟怀和精神扩容到常人难及的境界。在这样的境界中，事物的寻常定义已被改写，风吹雨打于他却波澜不惊，故可闲庭信步，以淡定心态成就他人眼中的超凡战绩，成就新华联的“特别”。

事实上，上市只是新华联发展的一个缩影。新华联 28 年来的创业征程，就是一趟长长的破冰之旅。

例如，外界传言傅军以 1000 美元起家，其实那点钱也只够路费。从湖南来到新华联起家地马来西亚的时候，傅军已经两手空空，如今总资产超过 1000 亿元的新华联宏伟大厦，就始于微不足道的“零”。

比如，新华联羽翼未丰就遭遇灭顶之灾，几乎全部身家的货款被骗，

钱货两空。傅军本可以像别人那样把损失转嫁给上家，中止合同，但他选择了一力承担，去边远原始地区寻找便宜货源，不惜吃尽常人吃不了的苦头，换来最后的履约。

这样的例子不胜枚举。无论面临多大的困境和阻力，傅军一次又一次把“不可能”改写为“可能”，才有了新华联 28 年来有进无退的骄人发展纪录。

然而，傅军身上不止有着单向度的进取精神。我们发现，他其实是拥有多种矛盾特质的集大成者。无法理解他的多维，就无法理解他的独特，同样无法解读新华联的成功基因。

从容态度体现的是傅军在战略上的藐视，与此同时他又辅以战术上的重视。新华联地产上市期间，他曾数十次与相关方洽谈。在北京期间，他每天都会与项目组成员讨论上市事宜，寻求每一个细节的完善和总体的突破，细致入微，不厌其烦。他方向坚定，目标明确，但在实现目标的路径上却又灵活多样。他多次要求员工突破思维限制，想方设法解决问题。

尊重内心的直觉，同时又重视数据和细节，将感性和理性融为一体，这也是傅军的特质。新华联地产借壳上市前，寻觅了数十个壳资源，其中有一个接洽数月。就在即将签订合同时，傅军凭借多年的阅历，直觉到对方有那么一点不对劲，遂果断中止合作进程。不久，消息传来，那个壳资源果然暴露出有问题。新华联地产上市的最后环节，是去深圳证券交易所参加答辩。答辩结束，上市委员会的人对新华联项目组的参与者杭冠宇大发感慨：“我们工作这么多年，接触的上市公司超过 1000 家，这些公司的董事长都不会参加答辩，只是最后表个态。只有你们董事长，什么材料都不带，却对每个问题都对答如流，他对财务总监、总经理、

董秘的工作都了如指掌!”考虑到当时新华联旗下一共有 80 多个企业，这些企业分属不同行业，傅军对每个行业每个公司都有着专家式的了解和掌控，不知上市委员会的那位权威人士又将如何感慨？

傅军是一个性情中人，却又高度自制。情义是他创业的驱动力。扶贫期间眼见乡亲们的赤贫生活现状，他悲从中来，继而思变，才下定了弃政从商、振兴国民经济的决心。纵横商场多年，初衷未改，真诚不变，一个细节是，和朋友喝酒，他从不作假，更不让属下代劳，总是自己喝。即便他的身体状况不宜饮酒，他也是“宁伤身体不伤感情”。

接受我们采访的时候，一开口，他的双眼就绽放奕奕光彩，整个人散发出激情饱满的感染力。这是情感丰富、活力充沛的人才有的超越年龄的赤子情态。这种情态总与创造力相伴，因保持本真的心灵也保持敏锐，能够第一时间感受到时代的脉动、社会的变迁。

这种性格的人难免率性洒脱，不拘小节，不过，若发展过度散漫，就会产生反作用，但傅军同时又是高度自制的。新华联集团企业文化与信息管理部负责人跟随傅军十几年之久。他说，只要不出差，老板一定会每天早上 8 点以前就来到办公室，多年如一日，从不懈怠。平时他也几乎没有休息日的概念，把整个生命都奉献给了新华联的事业。

他可以非常宽厚却又非常严格。他对员工的仁爱众所周知，将自己 80% 的股份稀释到 40%，让数以百计的核心员工持有集团股份，但他在捍卫底线方面又绝不容情，亲妹妹违反公司规定被他开除后，任谁说情都不为所动。

他知行，又知止。一旦看好某个行业，他就会大力进军，不惜巨额投资；只要发现某个领域出现衰落迹象，他又会迅速撤出，绝不优柔寡断。该行就锐意前行，该止就果断放弃，知与行无缝接轨，行与止干脆