建业省域化战略调查报告

——一个非公企业在中原崛起进程中的实践与启示

河南省社会科学院课题组

引言

中原，这片煌煌厚土，在经历了北宋以降的千年沉寂后，终于迎来了它的厚积薄发。

"中原崛起"，这一响彻中原上空20年的最强音，成为唤醒中原大地的主旋律。它成就了一大批优秀的企业，使其成为当今最活跃的经济细胞，伴随着中原经济区建设的拉开帷幕，新一轮成长正蓄势勃发。

为寻求并激发建设中原经济区的新动力，我们试图以解剖案例的方式，观察生于斯、长于斯的中观和微观主体的成长轨迹，探寻其对中原崛起的共性价值和启发意义。此时，建业让我们驻足，让我们感叹——

在信奉利益至上、效率至上的市场经济，为何建业选择根植中原，并能博得中国地产界"全国化发展学万科，区域发展学建业"的美誉？

在中西部地区一个欠发达省份，为何作为一个非公企业，建业能培养和聚集起一大批优秀人才资源？

在当时尚不成熟甚至可以说是荒芜的城市新区，为何建业的进驻，总能受到市场的追捧，并将其打造成城市的新形象、新名片？

在宏观调控空前收紧、楼市一片萧瑟的2011年，为何建业一枝独秀、逆势而上，纳税额增长65%，平均每月纳税1亿多元？

……

这是战略的胜利，也是坚守战略的胜利。

1

踏着"春天的故事"的旋律，和着中原崛起的节拍，在不懈探索中建业选择并坚守着省域化战略，一路阔步中原筑城不辍。

（一）从逆势中起航，历成长中困惑，于反思中抉择，在资源积累和要素整合中蓄势省域化战略。

1992年，是中国的市场经济元年，邓小平"南巡讲话"开启了一个新的时代，随后的"十四大"第一次明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标，拉开了波澜壮阔的中国市场经济体制改革序幕；也是在这一年，河南开始谋划"中原崛起"战略，为民营企业打开了发展之门，极大激发了广大企业家的创业热情；就是在这一年，在香港工作和生活了10年的胡葆森，怀着报效家乡的朴素情结和对组织的庄严承诺，面对资金的匮乏和投资环境的艰难，毅然选择了回到中原大地，创立了建业——河南省第一家中外合资房地产综合开发企业。

逆境中起航。上世纪90年代的河南，经济发展滞后，市场发育程度不高。有人将这种投资环境形容为盐碱地，而盐碱地上的企业注定难以长大。就是在这样极度艰难的背景下，建业开始了第一个项目"金水花园"的筹划，开局便遭遇了全国性的地产市场大萎缩。连续五年的房地产市场低潮期，给刚刚起步的中国地产行业带来沉重的打击，建业未能幸免。趋紧的宏观调控、恶劣的市场环境、激烈的市场竞争，考验着初创时期的建业人和蹒跚起步的建业地产。但"坚忍图成"的建业，毅然喊出了"永不妄称第一，决不甘屈第二"的豪迈口号，在资源整合与模式创新中持续求进，奠定了发展基础，并扛起了中原足球崛起的大旗，踏上了筑梦中原的征程。当时，郑州480多家地产商开发的都是中低档商品房，面对这一激烈的市场竞争环境，建业最终确定走差异化道路，进军中高档商品房市场。

成长中困惑。精确的市场研判和准确的市场定位，为企业发展指明了方向，企业发展蒸蒸日上，经营利润日趋丰厚。一个取得初步成功的企业如何做大做强？如何抵制住各种看似前途远大的诱惑？这是任何一个企业都会遇到的问题，成长中的建业一度迷茫，建业之路怎么走、路在何方？是固守郑州，提高市场占有量；还是走出河南，到投资环境更好、回报率更高的一线城市发展；抑或是在保住郑州的基础上，向省内周边中等市场扩张？三条截然不同的发展路径，让建业陷入了深深的困惑之中。公司内部展开了持续、深入的大讨论，甚至派出了几个考察组就此到一线城市进行调研，各种路径看起来都有充分的理由，也都有成功的可能。建业向何处去？建业人必须作出一个明确的选择。

反思中抉择。"面壁十年图破壁"，经过长时间的考察、分析、论证，基于对国家发展大势的精准把握、河南省情的深刻洞察、中原地产市场的深入了解、企业比较优势的清醒认识，以及对报效家乡情怀的坚定，建业最终确定了在河南这一区域内继续发展，"立足河南、扎根中原"，从省会向各市拓展，从各市向"未来的乡镇"迈进，由此奠定了备受业界赞誉的"省域化战略"的雏形。这一时期，建业加大了对河南的深入研究，建立了各城市信息资料库，"省域化战略"逐步清晰。但是，质疑声也广泛存在，抛弃成熟、规范、利润率高的一线市场，进入市场发育滞后、不确定性大、投资回报率低的地区性市场，也意味着建业人要放弃熟知的生活环境，做真正的拓荒者。如何统一思想、鼓足干劲，是摆在建业领导者和高层管理团队面前的一项具有挑战性的课题。

积累中提升。"凡事预则立，不预则废"，在确定了省域化战略后，建业并没有贸然推动，而是首先从资金、品牌、人才、商业模式、客户等方面积累资源、整合要素，为全面展开省域化战略作准备：聚焦专业化，大刀阔斧地剥离与主业无太多关联的产业；在国内足球联赛低潮期，坚守足球，并积累起较高的"建业"品牌价值；完成集团新老管理者的交替，一大批业务骨干和年轻管理人才走上了领导岗位；成功推出建业城市花园项目，并连续三年雄踞郑州楼市销售额排行第一名，开发模式日渐成熟；启动OA信息化管理平台，初步建立了客户资源管理系统和企业经营管理理论体系，并编制了《建业集团项目经营管理手册》；成立中原第一家客户俱乐部"建业会"，正式提出企业的客户观——"谁拥有了客户，谁就拥有了未来"……

经过努力，各种资源迅速累积，商业模式日益成熟，品牌个性趋于鲜明，为建业启动省域化战略提供了强大支撑。

（二）在围绕中坚守，在逆向中突围，在深化中推进，建业省域化战略大局初定。

全面推进却遭遇瓶颈。2002年，在战略布局第一站——濮阳，董事长胡葆森向社会郑重承诺，建业每到一个城市都要做到"为这个城市打造一张新的名片；为当地老百姓创造一种新型生活方式；与当地市场一起提高这个城市的建设水平；为当地政府上缴更多税收；融入城市，当好这个城市的宣传员"。此后，"五个承诺"成为建业省域化战略各个团队的行为准则和追求目标。在濮阳的良好开局后，建业又相继进入新乡、商丘、南阳、三门峡、驻马店、洛阳、许昌、安阳、济源等地，通过复制在郑州市场探索出的成熟商业模式，建业得以实现"高速度+低成本"扩张。然而，相对于比较完善的郑州市场，地市发展环境更为复杂，建业省域化战略深耕时也遭遇了瓶颈。特别是商丘、三门峡、驻马店、许昌等地市的项目，出现了不同程度的困难，一些管理团队面临着前所未有的压力，无路的迷茫，无助的哭泣，无奈的感慨，悲观情绪弥漫开来，对省域化战略的质疑声再起。

"两个高度"破冰突围。面对战略布局过程中遇到的困难，2004年7月11日，胡葆森在视察了三门峡等6个团队之后，提出必须站在"两个高度"（城市的高度和企业战略的高度）来解答"两个问题"（为什么来到这个城市？给这个城市带来了什么？）。"两个高度"使迷茫中的建业将士豁然开朗，从而统一了思想，增强了团队的责任感和使命感，极大地鼓舞了新一代年轻指挥员征服市场的信心，也激发了各个团队的学习热潮。由此，建业踏上了新征程。2008年，顺利完成了在18个地级城市的省域布局。

省域化战略日趋成熟。随着省域化战略的深入推进，企业逐渐表现为"盈利、增长、持续、稳定"，引起了国内外资本市场的关注。2008年6月6日，建业地产在香港联交所主板逆势成功上市，被业界称为破冰之旅，是当年港交所唯一一家实现成功上市的地产企业，也是中国中西部地区首家赴港上市成功的地产企业，吸引了一批世界一流投资人的参与，为建业建立了一个良好的资本平台。而通过一系列的实践，建业"根植中原、造福百姓"的企业核心价值观更为凸显；"两个高度、四个统一、五个承诺、六个认同"的企业准则陆续确立；"守信用、负责任、走正道、务正业"企业文化特征日臻清晰；"让河南人民都住上好房子"的企业理想与使命更加深入人心；企业定位也从战略启动之初的"专业化领袖型区域品牌地产开发商"上升为"做中原城市化进程和社会全面进步的推动者"。

（三）在坚守中深化，在拓展中延伸，在整合中提升，建业省域化战略开启新征程。

继续拓展，加快谋划县镇市场。完成省域化战略地级城市的全面布局之后，建业开始谋划进入县级城市，以极大的热情参与到中国城市发展的未来方向——县镇区域的建设。为此，建业进行了一系列组织再造，以保障战略的推进。2009年，公司成立中心城市公司，形成"总部—中心城市公司—城市公司"新的管理架构，以保障战略攻坚阶段业务的有效拓展。2010年，重新调整为战略总部和城市公司扁平的管理模式。为促进员工成长，为省域化战略提供人才保障，2009年创立建业学堂，长期开设新员工培训班、新经理培训班、总经理培训班以及专项培训班等，为建业打造"学习型组织"奠定了坚实的基础和实质性保障。目前，建业已进驻全省10多个县级城市。在起承转合的2012年，建业将开始快速规模化进入更多县级城市。

价值提升，着力构建大服务体系。2009年8月，建业推出至尊卡，以此整合优质的商家资源，为业主提供覆盖生活的全方位服务。在用地拿地成本和难度不断增加的情况下，近年来建业一直在产品形态和商业模式上谋求转型，延伸地产价值链。目前，建业已投资逾30亿元，与世界知名酒店携手打造了6家国际品牌高星级酒店。2011年8月，公司正式启动大服务体系，依托建业全省已建成社区，通过呼叫平台9617777和建业至尊卡两条线，串联起物业、教育、足球、至尊服务公司、商业、酒店六大服务资源，形成为全省业主提供"时间、内容、地域"皆无盲点的具有建业特色的服务平台。未来，建业大服务体系将通过这个独有的服务平台，形成9617777聚合的服务网络和以至尊卡为载体的商务网络。

2

十年探路，十年躬耕，建业省域化战略的谋划与实施，不仅开创了国内地产界的"建业模式"，而且成就了包含对企业、行业乃至社会等多方面的"建业效应"。

（一）"建业模式"以建业选择并坚守的省域化战略为核心，具有丰富的内涵和意蕴。

20年来，建业选择并坚守的省域化发展战略，聚焦一个省份，以全省地域为拓展目标，逐步、分级向下延伸至绝大多数乃至全部市县，努力形成覆盖1个省会城市、17个地级城市、108个县级城市和500个中心镇的布局，走出一条可持续的、适应市场需求的、与国家大政方针相契合的发展路子，并在此过程中形成了"建业模式"，归纳起来可以概括为"一个理念，三个耦合"：以"根植中原，造福百姓"的核心价值观为根本理念，坚持省域化与国际化耦合、企业使命与区域发展耦合、利润追求与社会担当耦合。

以核心价值观为依托，坚守战略深耕不辍。战略既定，重在实施。然而，面对新的市场环境，在企业扎根中原、逐步分级向下延伸拓展的过程中，各种难题和挑战接踵而至。此时，作为拓荒者，最需要的就是坚守。而坚守的前提，是要有共同的价值观。建业省域化战略恪守"根植中原，造福百姓"的核心价值观，并持之以恒地将其运用在企业的实践中，从企业的目标和战略不断向下延伸，植入重要规划和决策中，植入管理制度中，植入团队建设中，使建业上下自觉践行并坚守省域化战略。

省域化与国际化耦合。省域化并不是要固步自封、夜郎自大，国际化也不是一定要走出国门向外拓展、引进海外管理。省域化战略也能满足企业持续发展的需要，不是必须走出河南才能做大做强，河南足以承载和成就一流企业，不出河南照样可以做出杰出的企业。尽管建业的市场是区域化的，但资源是全球化的。因此，建业坚持以国际化视野决定战略、以国际化的手段整合资源、以国际化的标准管理企业，使产品和服务始终保持领先及创新态势。

企业使命与区域发展耦合。建业的发展与中原崛起战略的实施紧密相连，是中原城市群建设的推动者。建业坚持站在城市和战略的高度解答"为什么来到这个城市"、"能为这个城市带来什么"的追问，使企业核心价值观深入每个员工内心，以"实现伟大理想，铭刻光辉岁月"的召唤、"让河南人民都住上好房子"的使命和情怀，激励员工自觉地融入河南城市化进程之中，恪守"五个承诺"，坚持把企业使命与区域发展融为一体，贯彻并扩大企业战略影响力，敏锐地抓住城市新区建设的发展机遇，率先进入城市新区，做真正的城市拓荒者。由此，追求企业与城市、企业与区域共赢，成为建业上下的共识。

利润追求与社会担当耦合。追求经济利润最大化是企业的天然属性，但这并不排斥企业应有的社会担当。相反，社会责任是基础，是衡量企业公信力和综合实力的重要指标。如果缺失了社会责任，企业的利润追求也将只能是短暂的。省域化战略将企业的社会责任置于企业所处的生态系统之中考量，力求实现政府、专家、同行、客户、员工、投资人等"六个认同"，实现企业发展与社会进步的良性互动。在此基础上，因之而生的"建业模式"，也是将企业责任社会化并内生于企业的商业模式。

（二）在坚忍图成、开疆拓土的征程中，建业省域化战略引来"两助推、三引领、两提升"的"建业效应"。

助推企业稳健发展。在这个突出表现为在野蛮式增长的房地产行业，建业坚守省域化战略，一直信奉匀速增长和理性发展，不盲从，不浮躁，不超速，宁愿错过一些商业机会，始终掌控着自己的节奏，赢得了企业的稳健发展。20年来，累计开发量达到900万平方米，全省客户规模逾5万户，近4年的纳税增长率达43.4%，远超自身20年来的平均增速，呈现出稳健增长的态势。2011年3月，中国房地产百强企业研究报告出炉，建业以稳健的经营风格和财务表现，荣登2010年"稳健性TOP10企业"榜单。尤其是在2011年全国楼市一片萧瑟之中，建业依托省域化战略，在全省18个城市共同发力，30多个项目异彩纷呈，年开发量及在建量均逾300万平方米，年销售面积136万平方米，地市业绩占80%，土地储备持续扩充，销售额增长24%，纳税额增长65%，平均每月纳税1亿多元。

助推企业公民建设。在推进省域化战略过程中，建业践行着"大树"回报哲学，一直不愿仅从"慈善"的角度解读这一企业公民履行的职责，认为只索取不注重回报的行为是反社会、反生态的，从而为助推企业公民建设树立了思想和行为的标杆。20年来，建业累计提供50万就业岗位；累计纳税额达到35.69亿元，连续多年蝉联河南省房地产行业纳税冠军，2007年缴税突破3亿元大关，2008年逾4.6亿元，2009年逾4.4亿元，2010年7.7亿元，2011年12.7亿元；累计为郑州市政建设投入近3亿元；累计投入教育事业5亿元，各级学校在校学生达6600余名，教职工1500余人，省内拥有国际幼儿园29所；发起创立非公募文化公益基金——本源基金，旨在关注国民的内心精神和品格涵养，重构个人价值衡量及社会道德价值体系；捐款5000万元，用于支持河南省少年儿童图书馆及儿童美术馆建设，累计向社会捐助逾亿元。

引领行业规范发展。建业省域化战略要求建业专注于"在河南，做地产"，20年来，坚守一个市场、一个行业，"河南建业"业已成为"河南地产"的形象代言者。在省域化战略推进中，通过在郑州市场的探索，建业将设计、开发、营销、服务等方面的诸多创新，实行标准化、规范化推广，推出的森林半岛、联盟新城、壹号城邦等系列产品，成为当地房地产企业学习、借鉴、模仿的样本。同时，建业以其对职业经理人队伍的培养和输出，极大提升了当地房地产业的开发水平，因此被誉为河南地产业的"黄埔军校"。作为区域的行业引领者，建业开创的"省域化"发展模式享誉国内，"全国化发展学万科，区域发展学建业"，其深耕河南的省域化战略堪称典范。

引领商界重塑信仰。建业坚守省域化战略，在保障建设质量、承担社会责任、引导行业风气等方面，树立了阳光地产形象，得到众多国际资本市场投资者的认可。建业的实践昭示商界：诚信经营、本分行商，"守信用、负责任、走正道、务正业"，尽管有成本、有代价，但照样能生存、能发展，而且还能向着杰出企业、伟大企业迈进。这不仅是伟大企业的基因，也是商界应该而且可以重塑的信心和信仰。

引领生活方式改变。"为当地老百姓创造一种新型生活方式"，是建业"五个承诺"之一。在省域化战略探索和实践中，为客户提供领先的生活方式及与其匹配的优质服务，一直以来都被建业摆在最重要的位置上。从成立全省第一家客户俱乐部"建业会"，到在河南地产领域第一个导入CRM体系；从丰富了数千万中原球迷的建业足球，到遍布全省的"小哈佛"幼儿园；从首次提出"新住宅运动"的概念，到率先发起旨在打造节能减排、绿色人居的"绿色宣言"，及至志在建立全省无盲点服务的大服务体系，建业都在积极关注建立良好的客户关系管理，引领并创造全新的生活方式和居住文化，实践"居住改变河南"的追求。

提升城市发展品位。在全省18个地级城市的布局中，面对城市中"新城"的建设热潮，建业始终站在城市的高度和企业战略的高度，率先进入城市新区建设，引领着城市建设的风向标。由于城市新区在建设之初并不是核心地段，因此建业是真正的城市拓荒者。面对周围一片荒芜，面对基础设施的滞后，建业义无反顾，不追求短期利益，打造了新的城市名片，成为业界参观学习和百姓居住追求的对象。同时，建业着眼"取之于社会、回报于社会"，长远的经营战略得到了各级政府的高度认同，并由此成为县级政府争相邀请参与城市建设的对象。

提升河南区域形象。建业省域化战略不仅引入了一批国内外优秀设计团队、优秀建筑企业以及优秀服务供应商投身到河南的发展中，从2006年至今，建业从海外资本市场共融资逾十亿美元注入河南市场。而且，随着省域化战略的深入、国际先进意识和理念的引入，以及对足球的长期坚守，建业的品牌价值凸显。2011年，建业与吉利汽车、凤凰卫视等四家企业同列品牌中国华谱奖之"迅速崛起的卓越先锋"榜单，并名列中国房地产开发企业品牌价值中西部10强第一名。同时，胡葆森以其在经营管理中的思想贡献，成为中原地产界的精神领袖，并有着中国地产界"北有冯仑、南有王石、中有胡葆森"的美誉。因此，建业在全国叫响"河南建业"的同时，也提升了豫商的影响和形象，提升了河南的影响和形象。

3

省域化战略之所以能成就"建业效应"，主要得益于其对区域和企业发展规律和趋势的深刻洞察和精准把握、对企业价值和社会责任的勇于担当和执着坚守。

（一）"顺势者昌，逆势者亡。"看清大势、顺应大势，方能因势而生、借势而起。建业省域化战略的探索与实践，就是顺应了市场经济的大势、区域发展的大势、行业发展的大势。

顺应了市场经济的大势。任何一个市场经济都是从无序走向有序的。随着以市场为取向的改革开放的深入，市场经济将越来越规范化和法制化，在法律及市场规律之外，不应有潜规则之类的其他规则，从业企业守规守法必将成为一种常态。企业要获得长期繁荣必须有法治的意识，按规则办事。靠违规行事可能会有昙花一现的辉煌，但不可能有基业长青，这就要求企业必须有战略导向。较早洞察这一大势的建业，选择并坚守了省域化战略，以其"追求卓越"的产品和服务，积淀起深厚的品牌价值。

顺应了区域发展的大势。城镇化是一个国家和区域走向现代化的必由之路。1992年，河南城镇化率只有16.2%，到2010年仍然只有38.8%，低于全国平均水平11.2个百分点。要达到乃至超过全国平均水平，对河南房地产业而言，将是一个巨大的潜在市场，有着广泛的发展空间。同时，建业省域化战略不仅响应了国家的战略部署，也高度契合了国家城乡建设并举和社会主义新农村建设的战略方针，还与中原经济区五级城镇体系建设高度一致。因此，建业省域化战略紧密、主动、创造性地响应和践行了建设中原经济区的国家战略部署，高度契合了国家和区域发展战略。

顺应了行业发展的大势。我国房地产行业在走过最初的"野蛮式增长"之后，必然要进入规范与理性的发展轨道，当一线城市的地产业竞争加剧时，一线城市的二流和三流地产商就会向二线城市市场转移。依此类推，地产企业将呈现"梯次转移"现象。基于此，建业省域化战略提前悄然布局。即便面对各种市场诱惑，特别是在不少已有所成的开发商在全国范围内攻城掠地之时，建业内部有过波澜，但最终选择了坚守。

（二）"规律为道，道为天。"做企业的过程，就是探求和遵循规律的过程。建业省域化战略就是在洞察和把握企业发展规律的基础上提出并实施的，遵循了企业的生存之道、发展之道和经营之道。

遵循了企业的生存之道。任何生命都是有周期的。一个企业的生命周期的完成过程，是从社会索取资源以发展自己，再以一定方式回报社会，让社会拥有更多的财富，进而再从社会取得更多的资源进行新一轮发展的过程。"以商行善"，既是企业公民应该担承的社会责任，更是企业家与商人的分水岭。勇于担当，使企业与社会形成功能协调、优势互补的良性互动，使其自身通过"适应、利用、改善"的过程，实现生存、成长、回报、获取的周期性发展。

遵循了企业的发展之道。敬畏规则、反思自省、严于自律，用卓越的社会追求办企业，用至高的道德标准搞经济，是企业走向优秀乃至卓越的不二路径。建业省域化战略始终高度关注三个"心"，即"心态、心劲、心思"。"心态"是坚守决策的方向，"心劲"是保持奋斗精神，"心思"是用心做企业。好的企业家就是心态的掌控、心劲的持续、心思的运用。从强调平常心的"深秋心态"，到强调自省的"反思情结"，建业专注于做受尊重的企业，致力于进入可持续成长状态，深度整合企业内外部资源。

遵循了企业的经营之道。房地产业是一个尤其需要自律的行业，只有按规矩办事，减少折腾乃至避免折腾，才能步入良性发展轨道。在建业，从设计、工程、招标采购到销售，都有一套严格的工作流程和制度细则，强化预算和成本管理，强化团队决策和管理权限的逐级下放，建业的一般重大事项都可以由执委会决定，执委会成员拥有"一票否决"权限。国际化现代企业管控体系的逐步完善和成熟，为建业在这个不确定性增强时期的健康发展提供了有力支撑，也为建业未来大踏步向县、镇市场进军提供了制度保障。

（三）"无稳则乱，乱则生变。"成功的企业，意味着进入一种稳健的可持续成长状态。建业省域化战略，正是通过战略的正确指引，并将其内化为员工的自我实现，打造了良好的外部环境、清晰的发展战略、完备的支撑体系，从而推动企业稳态发展。

打造良好的外部环境。好的发展环境不是外生的，而是企业营造、培育出来的，企业要通过自身努力获得政府、社会、客户等社会各界的高度认可，成为区域发展的中坚力量。建业以产品和服务领先及创新兑现"五个承诺"，以实现"六个认同"赢取"六个尊重"，努力实现"四个统一"，为企业发展赢得了和谐的外部环境。

打造清晰的发展战略。企业要寻求进入可持续成长状态，必须充分理解区域和行业发展趋势，准确把握自身的资源和能力，选定一个清晰的发展道路，实施步骤明确，战略布局合理，并坚定不移地走下去。建业基于其"根植中原，造福百姓"的核心价值观，选择并坚守省域化战略，且一经确定绝不轻易动摇，即便在地级城市推进过程中遭遇瓶颈的困难时期，依然坚守战略，并最终迎来"两个高度"的柳暗花明。

打造完备的支撑体系。完善的治理结构，优秀的管理团队，成熟的人才队伍，能够支撑企业良好运转，提高企业抗风险能力。建业"在老市场推新产品，在新市场推老产品"、整合盘活资源的模式，降低了市场风险，支撑了建业从尝试地市级开发，到大胆进入县级城市，从涉及旅游地产，再到尝试业态多元化的转型。尤其在地市拓展的过程中，建业以其长期积累的质量和服务口碑、长期坚守的足球效应等过硬的品牌效应抓住了客户，也确定了自己的竞争优势。

（四）"德为上，方法次之。"古今中外，任何伟大的企业，莫不是勇于担当、流着道德和文化血液的企业。建业省域化战略本身就浸淫着坚毅、厚重、大气、执着的中原文化品格，其在推进实施过程中更是渗透着对社会、对客户、对员工负责的推崇和尊尚。

崇尚对社会负责。企业作为组织的一种存在形式，毫无争议地要承担起相应的社会责任。能力越大，责任越大。行业领跑者绝不仅仅意味着业绩和能力的领先，更意味着更广泛的社会责任和引领行业健康发展的使命。基于企业社会责任的深刻认知，建业自觉依法纳税，纳税额从2007年的突破3亿元到2011年的12.7亿元，4年翻两番；累计投入足球事业近10亿元，"不求一夜豪门，只求足球为民"，成为自1994年足球职业化改革以来唯一由民营企业全资投资、从未更名的足球俱乐部。对社会责任的自觉担当，为建业顺利推进省域化战略树立起了良好的企业形象。

崇尚对客户负责。客户是最稀缺的资源，产品和服务是企业的生命线。建业省域化战略的推进，首当其冲的就是要赢得客户的认同。从如期兑现已被多数业主忘诸脑后的承诺——对购买金水花园一期且全款购房的业主"十年还本"，到"琢玉行动"、"老社区美容计划"、"建业在倾听"等活动，及至业已启动的大服务体系建设，建业始终致力于站在客户的角度思考，为客户创造价值，提供满足客户期望的产品与服务，实践着其"没有任何理由向客户提供有瑕疵的产品，没有任何理由向客户提供二流的服务"的产品服务观。

崇尚对员工负责。战略的关键在执行。建业省域化战略的推进实施，离不开具有高效执行力的优秀团队。而一个优秀的团队，不仅须秉持艰苦奋斗的精神，更须在对企业核心价值观、使命、战略、规划、方案的理解升华之后，于执行过程中充分展示出坚定的方向感、使命感和责任感。建业通过共同价值观的塑造，使员工对省域化战略由"被动执行"转变为"主动执行"。同时，通过完善内部人才梯队建设和员工学习机制，构建员工成长的通道，从大学毕业生中培养了一大批年轻化、职业化、专业化的职业经理人队伍，成为建业省域化战略布局中最鲜活的力量、最强有力的支撑。

（五）"有为方有位，无为便无位。"市场的认可是对企业最好的褒奖。建业选择并坚守的省域化战略，为建业施展抱负、谋划布局、实现价值提供了更广阔的平台和空间。

谋求大抱负。企业领袖思想的高度，决定了一个企业最终的发展高度。在建业省域化战略形成和推进的过程中，作为企业领袖，胡葆森不仅率领建业纵横捭阖、叱咤风云，对省域化战略实施的布局、节奏运筹帷幄、决胜千里，而且在战略推进的关键节点掌舵扬帆、鼓舞士气，更为建业注入了灵魂和血液。根植中原、勇于担当、追求卓越、坚忍图成，使省域化战略不仅是其个人的选择和愿景，更是建立在对企业核心价值观、使命等深刻体悟基础上的自觉自愿的企业行为；也使得"让河南人民都住上好房子"的情怀，成为建业上下共同坚守的理想和使命，伴随着他们"以殉道者的姿态向着阳光跋涉"。

谋求大布局。河南人口过亿，城镇化水平尚待提升，生活品质的提高是人们一以贯之的夙愿，这既是一个潜力巨大的市场，也是大展身手的舞台。2002年省域化战略启动之时，建业就提出向全省18个大中城市、108个县级城市、500多个中心城镇进军，并将其形容为开始了中国城市化进程极为壮丽的"建业人的长征"。到2008年，建业即已完成全省18个省辖市的布局；2011年开始构建大服务体系，深度挖掘客户的内在价值，在为客户创造价值中打造起"建业国度"。

谋求大价值。在省域化战略推进伊始，建业就已突破单纯追求利润的层面，力求融入城市，提升城市建设水平和百姓生活质量。对企业价值的更大诉求，使得建业坚持遵循规律、敬畏规律，坚守责任、践行价值，身处内陆地区而集国际化、现代化、区域化于一体，具有战略导向和社会担当，在不尽受尊重的行业，致力成为受人尊重的有着良好发展预期的持续成长的企业。

4

建业省域化战略探索和实施的20年，折射出一个非公企业的发展轨迹，其案例价值远远超越了地产行业，任何一个企业都可以从中破解成长密码，发现可资借鉴的"商业逻辑"。在中国经济社会深度转型的大背景下，建业提供了一个具有多元价值的学习样本。

（一）一个立志长久持续发展的企业，必须有自己的灵魂，这个灵魂就是企业的核心价值观。纵观世界上可以称之为伟大企业的成长历史，在其逾百年的成长过程中，企业共同的价值观莫不起着灵魂的作用。

作为企业的灵魂，企业共同的价值观回答了企业存在的理由，显示出企业发展的终极方向，宣扬了企业一以贯之的价值主张，可以支撑企业在成长过程中永不迷失方向，永远不会缺乏前行的动力。尤其在遭遇社会动荡和周期性经济波动时，企业共同的价值观可以发挥巨大的精神支撑作用。无数企业倒闭的案例研究表明，其大多数即使在倒闭后还不能回答成立企业时的追求、愿景和目的。那些短命的企业普遍表现出经营管理方面的短期行为。

建业在2002年企业成立十周年时正式启动了省域化发展战略，并随之在全体员工思想上确立"根植中原，造福百姓"的价值主张，同时提出"让河南人民都住上好房子"的共同追求。胡葆森在《论中国房地产开发商的角色定位》一文中阐明的企业角色定位"城市化进程的推动者、社会价值的建设者和民族复兴的责任者"，以及多次宣扬的"明日河南之于中国，必同于今日中国之于世界"的观点，集中体现了建业人共同的价值观及其在企业20年发展过程中所起的灵魂作用。这一点，是值得所有创业者和企业决策者共同重视的企业生存与发展的前提性、基础性命题。

（二）一个企业只有完成由机会导向型向战略导向型转变，找到与企业战略相匹配的商业模式，才标志着其从幼稚走向成熟。一个区域的健康发展，无疑需要一批建业这样战略型企业的强力支撑。

纵观改革开放以来中国的企业发展史，盛极一时转而销声匿迹的企业不可胜数。剖析这些"流星"企业的兴衰史，可以得出一个结论：这些企业没有实现由机会导向型企业向战略导向型企业的跨越。实践表明，一个企业只有完成由机会导向型向战略导向型的转变，才标志着它从幼稚走向成熟，建业无疑是较早跨过转折点的企业之一。

所谓机会导向型企业，就是只看眼前，不顾长远，只看利润，不看其他，没有清晰的业务范围和商业模式，不放过任何商业机会。这样的企业经不起风浪，也经不起时间检验，往往是大潮退去后的"裸泳者"。与之相反，一个战略导向型企业，有核心价值观引领，有发展规划带动，有支持体系推进，知道未来会发生什么，并提前为之做好准备，不为诱惑所动，不为困难所挫，围绕主要业务持续提升核心竞争力。

有了正确的发展战略，企业还要找到与发展战略相匹配的商业模式。商业模式简单说就是公司通过什么途径或方式盈利，从而实现自己的发展战略。商业模式本身没有好坏高低之分，关键是企业要因地制宜，找到最适合自己的商业模式。以省域化战略为核心的"建业模式"，无疑为企业探索适合的商业模式提供了一个典型案例。

当前，中原经济区建设无疑需要一大批这样的战略导向型企业。但是，河南很多企业和企业家并没有意识到向战略导向转型的必要性和紧迫性；有些企业虽然已经意识到了，但对发展战略制定以及商业模式选择的难度缺乏深刻认识。在中原经济区建设中，河南企业必须适时调整发展战略，设计出适合当地市场需求的简单清晰的商业模式，从而把握新的发展机遇，拓展新的发展空间，助推中原经济区建设。

（三）一个企业只有不断提升核心竞争力，并且能够使企业核心竞争力适应外部环境的动态变化，培育发展动态能力，及时找到自身优势与发展机遇的结合点，才能从优秀走向卓越，实现基业长青。

所谓核心竞争力就是不易或无法被竞争对手模仿的竞争力。什么难以模仿呢？这就是企业中的默会知识。与显性知识不同，企业中的默会知识往往是伴随着某个过程的知识，如果竞争者没有参与这个过程，就很难体验到这种知识的存在，而参与者又很难表达出来，所以难以模仿。建业模式之所以"一直被模仿，从未被超越"，就是在省域化战略实践中沉淀下来的默会知识，它体现在省域化战略实施中员工的心理感知，体现在历经磨难后的高度认同，非亲历者不能理解。

企业核心竞争力还要能够适应发展环境的剧烈变化。著名企业管理学家吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中强调，优秀是卓越的敌人，一些支撑了优秀企业的要素可能会成为走向卓越的最大障碍。其根源在于，面对突飞猛进的技术进步带来的环境变化，难以及时作出有效应对。一部企业兴衰史表明，一个企业只有注重动态能力建设，才能从优秀走向卓越。

建业省域化战略的成功推进，得益于建业在人才队伍建设、治理机制完善、管理水平提升等方面的动态能力建设，可以迅速整合内部资源，创造新价值，在激烈变化的环境中及时准确地找到新机遇，获得新发展。伴随着中原经济区建设上升到国家层面，任何一个企业都面临着前所未有的发展机遇。企业必须要从新的视角、新的高度重新审视河南，及时调整自己，不要盲目复制，不要简单模仿，在深刻理解区域特征和自身能力的基础上，找到自身与区域发展的共振点，找到自身优势与区域优势的最佳结合点，不断创造出新的价值。

（四）企业要从战略高度承担社会责任，以感恩意识积极回报社会，形成企业与社会之间的良性循环，创造共享价值，做社会全面进步的推动者，政府要为这样的企业积极营造良好的发展环境。

企业要敢于担当社会责任，形成与社会之间的良性循环；企业家要有感恩意识，深刻认识付出与收获之间一体两面的关系。建业从战略高度重新思考企业与社会的关系，胡葆森形象地把企业与社会的关系比喻为树木与土地的关系，树木只有通过落叶把营养返还给土地，才能从土地里汲取到更多的营养，完成新的生命周期。所以，胡葆森认为企业交税并非仅仅出于遵纪守法，而是为了回报社会，形成企业与社会的良性循环。从这个视角对企业社会学进行深刻思辨，建业探索的是如何在企业成功与社会进步之间重新架起一座桥梁。

胡葆森对企业的社会学思辨与战略管理大师迈克尔·波特不谋而合。迈克尔·波特在2011年的新作《创造共享价值》中强调，企业的经济价值与社会价值之间是互相推动、良性循环的，企业的性质必须被重新定义为创造共享价值，而不是利润本身。共享价值视角则提供了一个企业利用其技能、资源和管理能力来引导社会进步的机会，在此过程中，企业应该而且能够赢得社会对它们的尊重。每一个企业家都应审视自身价值，站在净化商业环境、推动行业提升、履行社会责任等超出营利目标之外的高度，重新看待企业发展。

但是，从政府视角看，企业与社会的共生关系也没有得到广泛认可。在价值共享原则下，政府也要转变理念，重新审视企业在经济社会发展中的核心作用。重商、尊商是一个区域市场、环境甚至文化是否成熟的试金石。在中原经济区建设中，各级政府在培育企业、提升企业素质方面应有所作为，要为企业提供一个良好的发展环境，打造内陆地区对外开放高地，引导企业为区域经济社会发展作出更大的贡献。

（五）优秀企业家在任何时点上都是一种战略性稀缺资源，企业家群体在一定程度上反映了一个地区的经济发展水平，中原经济区建设需要涌现出一批胡葆森式的优秀企业家。

无论是从全球视角，还是从国内视角看，一个国家或地区的发展都需要一批优秀企业家。他们不仅创造了神话般的企业传奇，甚至还提出了一套具有普遍意义的经营哲学，引领了一个时代的发展，是一个国家或地区经济发展的核心推动力。企业家尤其是优秀企业家，在任何时点上都是一种至关重要的战略性稀缺资源。他们能承受常人难以承受的压力，行业环境越是复杂的时候越能出思想，企业发展越是困难的时候越能指方向，核心团队越是迷茫的时候越能定战略。

胡葆森就是这样一位在市场经济中大浪淘沙涌现出来的优秀企业家，从他身上可以看到一个优秀企业家的成长轨迹。怀揣着回报家乡的梦想，在当时市场意识尚匮乏的河南创业，屡屡在关键时刻出思想、指方向、定战略，把一个小房地产企业打造成一个现代化上市公司，成长为河南地产的业界领袖和中原企业的新标杆。胡葆森还尝试通过建业的发展和自己的探索，塑造豫商新形象，让全国企业家听到豫商的声音、看到豫商的表现、理解豫商的情怀、认同豫商的志向。他的努力，赢得了业界的尊重，也提升了河南企业家在全国企业家群体中的地位。

如何看待企业家，如何善待企业家，如何支持企业家，在一定程度上反映出一个地区经济发展的水平。河南推进中原崛起的20年，在全国发展格局中的地位提升，与一大批优秀企业和企业家群体的成长分不开。而此过程中涌现出的一大批优秀企业家，也是中原崛起的成就之一。中原经济区建设更需要从地区经济发展基础性、战略性、决定性的视角和高度来重新认识企业家的地位，加快培育企业家群体。要看到，企业家体现的是一种先进生产力，培养和造就企业家就是推动区域先进生产力的发展。

（六）非公企业是社会主义市场经济建设的中坚力量，很多优秀非公企业已经是国内市场的行业引领者和国际竞争的重要参与者，中原经济区建设需要进一步强化非公企业的重要作用。

非公企业在中国一直是在激烈争论和利益博弈中前行的，在体制边缘上艰难生存，在市场夹缝中勇敢创新，面临着国有企业的垄断和跨国企业的竞争，逐步强化了自身的地位和作用。经过市场经济20年的洗礼，中国一大批非公企业成长为行业标杆，甚至在国际市场上崭露头角，成为跨国企业的主要竞争者，起到了很多国有企业没有起到的作用。

建业20年的发展历程，折射出一个非公企业在中原崛起中的成长与担当。一位知名学者考察建业后感慨地说："建业已经做、正在做、打算做的事情，很多国有企业做不了，也不打算做。"建业的担当精神、自律意识、开拓勇气、创新毅力，远远超出了人们的想象。无论从全国还是河南来看，一大批像建业这样优秀企业的快速成长，充分表明了非公企业已经成为推动经济社会发展的核心动力。一个区域的企业发展水平，在一定程度上代表了该区域的经济发展水平。

国际金融危机以来，非公企业的发展空间受到了前所未有的关注，经济刺激措施产生的"挤出效应"一定程度上引发了"国进民退"现象。国有企业快速进军竞争性行业，跨国企业持续推进战略性布局，但是，非公企业的市场准入仍然受到或明或暗的限制。这种态势必须扭转，否则中国就难以找到经济增长的内生动力。全面建设小康社会还有不到10年的时间，培育发展一批非公企业并使之成为经济社会全面进步的推动者，事关区域发展大局。中原经济区建设任重道远，需要河南的非公企业承担起更大的责任。各级政府也要为非公企业发展创造更加宽松的外部条件，着力破除"看不见的墙"，在各行业各领域支持一批非公企业发展壮大，使之成为中原经济区建设的中坚力量。

后记

对建业省域化战略的调查研究，让我们受益良多。三个多月的时间里，课题组参观考察了建业遍布全省的几十个项目，与企业各个层面的员工进行了深入交流，特别是与胡葆森展开了多次深度对话。我们深深感到：建业省域化战略推进的过程，是一位战略思想家的企业社会学实践，是一部拓荒者的心灵成长史印记，是一个非公企业发展壮大的历史记忆，深化了我们对企业、对河南、对社会、对人生的认知和理解。

20年坚忍图成，建业迈上了一个新的发展平台，站在了新的历史起点上。怀揣着"让河南人民都住上好房子"的梦想，建业人重整行装，向着全省18个大中城市、108个县级城市、500多个中心镇，悄然踏上新的征程。虽然战略清晰、步履稳健，但道路崎岖、挑战巨大。龙门易跃茧破难，面临更加复杂的环境变化，面对更加残酷的市场竞争，建业需要一种"回到原点、一切归零"的勇气，再学习、再武装、再出发。

2012年，中原经济区建设大幕开启：五年彰显优势，十年实现崛起。

2012年，建业省域化战略走向纵深：五年价值绽放，十年挺立中原。

不同的战略层面，相同的战略目标：中原崛起，河南振兴。

这将是一幅缓缓展开的磅礴画卷……

课题组长：喻新安
成　　员：陈明星 赵西三 李怀玉 杨兰桥 柏程豫 左雯 王志刚 王军胜