

# 创新资讯

CHUANGXINZIXUN

2019年第9期(总第45期)

2019年10月28日

主办

中国(河南)创新发展研究院

河南新经济研究院

●新探索 ●新经验 ●新观点 ●新建议

## 调研归来话建业

### ●本期导读

自2019年3月初,河南省高校智库联盟、中国(河南)创新发展研究院组成调研组对建业新蓝海战略进行系统调研以来,调研组实地考察走访了建业集团所有的业态,其间召开专题座谈会50多次,访谈员工500余人次,走访高管50余人,受邀参加建业各项活动20余次,召开专题研讨会5场。半年来,先后有30余位专家学者参与调研,在调研过程中,他们或有感而发、或信手随笔,记录下自己与建业的点点滴滴,现摘录部分专家的感悟,以作交流。

为什么想到写“读懂胡葆森” .....	喻新安	2
一路追寻建业成长蜕变的足迹——建业新蓝海战略转型调研印记 .....	刘晓慧	8
建业与我的经济学课堂 .....	豆晓利	12
企业家如何修炼“深秋心态” .....	于善甫	16
在河南,有一种幸福叫作“因爱而+” .....	张志娟	22
建业是一棵参天大树 .....	李怀玉	25
卓越品质成就百年建业 .....	武文超	28
肩负社会责任 方能基业长青 .....	李斌	31
建业——河南的“老农民” .....	许树青	33
打造致力于价值创造的社会型企业集团 .....	张冰	35
深度融合: 建业成功转型背后的密码 .....	高昕	40
时代呼唤企业家精神 .....	孙常辉	42
我和建业的故事在继续 .....	张莎	44
相遇 重识 再出发——一个新建业人的“建业之旅” .....	张迎凯	46
足球之于建业的意蕴和价值		
——为庆祝建业足球俱乐部成立25周年而作 .....	喻新安	49
中国足球界和足球发展的“建业现象”		
——兼论主动揽责担责的“老胡之谜” .....	喻新安	51

## 为什么想到写“读懂胡葆森”

喻新安

建业新蓝海战略调研从3月初开始。调研启动一周后，我给参与的同事提出一个要求，就是都要写一篇心得体会，文体、字数不限，最好是调研随笔，要反映亲身经历和真情实感，尽量轻松活泼一点。

又过了一周，一次调研间歇聊起写体会的事，有同事问我：院长你打算写啥呀？另一同事抢先插话：这可不能说啊！我笑答：没有什么不可以说的，并脱口而出：我的笔谈题目是“读懂胡葆森”。于是引起一阵议论：好悬好酷的题目！这么高大上，咋写呀？其实，我也没想好，也不晓得写什么，只是在我“布置”任务的时候，第一个闪进脑海里的题目，就是它。

要说，我和老胡认识很多年了，八年前我还历时三个多月，对建业集团进行过系统调研，接触了很多员工，完成了《建业省域化战略调查报告》，还写了随笔《“百年建业”不是梦》。这些年，与老胡私下的接触也不少。难道我还不懂老胡吗？这是个问题。

我是搞专业研究和智库研究的，凡事总要问个明白，形成了“是什么、为什么、怎么办”的思维逻辑，也养成了发现、提炼、归纳、概括、总结、提升这样的职业习惯，比较注重分析事物的本质，揭示经济现象背后的内在规律。这里的“懂”，说白了，就是明了今日之建业非昔日之建业的深层原因，认识建业一些似乎“有违”市场逻辑的投资行为，洞悉建业非同一般的超强凝聚力和内部向心力，感悟引领建业克难攻坚、一路前行的掌舵人老胡的心路历程。在这个意义上和2019的时间节点上，我还真不敢说真“懂”老胡。

这要从调研开始后半个月的所见所闻所思所想说起。在这段时间里，我们先后考察了建业开封七盛角项目、舞钢森林半岛项目、沈丘建业城项目、禹州神垕天地项目、鹿邑明道城项目、建祥木业公司、建业足球小镇、建业天筑国际公寓、建业鄢陵现代绿色基地、鄢陵花满地酒店、濮阳大集古镇、鹤壁绿色基地、建业新生活集团等。这十多个地方，绝大多数调研组是第一次去，给我们的视觉冲击很大，内心触动很深，引发的感想很多。限于篇幅，我扼要介绍调研中的一些情况和片段。

考察开封建业七盛角项目时，开封东京梦华项目副总经理杨朵、企划部

经理王朕等告诉我们：胡总十多年前应邀来到开封，看着眼前一大片待拆迁的土地，他说这件事要是做成了，就是一个千年古城历史性的复兴。这就为这个项目定了调，有了这句话，我们建业人就一代一代地坚守了下来。

座谈中有人谈到：胡总跟我们交代过很多次，他说对文化振兴就是八个字，“挖掘、保护、传承和光大”。有人说：提出新蓝海转型的时候，胡董分享了一个观点，说消费有几个层级，最开始是满足基本需求，第二个层面是舒适型需求，第三个层级是美感需求，就是审美的需求，第四个层面是价值观需求。相信随着消费升级，人们对美感的需求会同步增长，所以，我们前期保护文化、挖掘文化，对文化多投入，未来文化一定会反哺给我们更多的价值和意义。有人说，这个项目会给街区注入文化，注入灵魂，是一个古典与时尚相碰撞的地方，它的影响力已经超越了开封，会成为开封面向世界的一张新名片。有的说：胡总最大的愿望就是在七盛角，能看到开封当地人光着膀子，穿着拖鞋在街区领域游逛。有人说，这个项目将在新蓝海的转型中留下一个标杆和注脚，就是这个项目思考的层面和逻辑不再是一个房地产开发商，某种意义上叫城市运营商，就是说它改变的是一个城市。有人说，我们给地方政府提供的将不仅仅是建筑产品，而是提供足以改变城市面貌的作品，这个是我们区别于其他房地产商的一个方面。

王朕是地道的开封人，曾在上海、南京、深圳打拼多年，谈到返乡加盟建业，他说：回到河南，在建业是最幸福的，因为这边有情怀，有最想做的事情，干的是一个城市复兴的事业，能参与进来感到很自豪。

调研建业鄢陵现代绿色基地，开了座谈会，创办这个基地的“元老级”人物：总经理张虎、副总经理王凯星，辞去公职加盟建业的园艺能手姚文生，2013年前后入职的大学生王帅、孙婷婷、李银娣等都参加了。

王凯星笑着说：往这里一坐看过去，这几位员工都是创始人，看到他们我就想起来冬天烤火了。他们几个来的时候，一切都刚开始，这里全是荒草。他说，为什么做这个项目？当时胡总给我们讲，河南是农业大省，要是没有自己像样的现代农业，绝对说不过去，希望这个团队把河南的现代农业做一个探索。其实我们开始不知道农业是怎么做的，胡总送我们六个字，且看、且思、且行，就是让我们探索。

姚文生谈了自己1983年被外交部选拔出国当花工，回来后在县园艺场当业务副场长，说到为什么来建业，他说是慕名而来：“感觉如果自己包点地，虽然有意思，但没有在这个大的集团干着过瘾。”他还介绍自己写了简介，

骑个自行车找过来，看到电线杆上乡政府的公告“建业入驻，机不可失，时不再来”。他说：“这个我印象很深，那时候这里很荒凉，全是土路。”

现代绿色基地技术负责人李银娣说：当时到这里，我们五个人的主要任务就是种树。农大园林专业的学生当时一窝蜂地都愿意去做园林规划设计。我来这里后，听有些同学私底下说，银娣，那不就是在地里干活嘛，意思就是很看不起我。当时我就想，不管条件怎么苦，一定要争一口气，建业对员工关怀方面一直做得非常好，我们也一直留下来干到现在。

张虎发言说：国家2017年提出一二三产业融合发展，我们在2015年就已经做到了。像这个大棚，首先是一个生产车间，是设施农业，有生产功能，另外，它具有观光功能，来看的人要在这里吃饭，要住下来，这样，现代设施农业就通过一产功能延伸到二产和三产。我们做的建业大食堂，也是为了带动一二三产融合。另外，与基地相关的几个村加起来6000多口人，农民现在身份都变了，就地转为产业工人了，生产方式变了，生活方式也变了。我们农业这一块全省每年带动当地10万人就业。现在我们已经签约了12个基地，每个基地都有不同的定位。我们真是像胡总提的那样，实实在在地在做河南城镇化和进步推动者。

濮阳大集古镇，是建业坚持五级联动、在村一级布局的第一个项目。大集古镇离市区还有近20公里，相对偏僻，但建业项目落地后，这个村的面貌和周围村民的面貌发生了巨大变化。

座谈中，安阳区域总公司副总经理赵红霞介绍说：在我们来大集古镇之前，当时政府也和不少企业有过沟通，但为什么别的企业没有做，建业来做这个事呢？可能别人考虑更多的是经济利益和资金成本，但是我们从接受任务到古镇完美呈现，只用了46天，呈现给社会的是一种担当和诚信的企业精神。另外，大集古镇的礼宾、保洁乃至部分管理人员，都是从周边村里招来的，经过一年多的培训，所有工作人员在观念和行为上都有了很大转变，真正地改变了村民的生活方式和行为方式，推动了社会进步。

项目副总经理张立艳说，这个项目完成到现在，主要是给外来游客展示濮阳文化，带动了当地经济和人文的发展。从2017年到现在，接的团体有100多个，累计游客量达到近60万。项目策划专员李九丽说：2018年我们有两个关键词，就是“活着、火了”，大集古镇定义为时尚古镇，要使文化更有生命力，要让它活下去，虽然有点难，但是我们一直在努力。招商专员谢景雷说：我就是附近村的，从附近村民到本村村民的对比反差，能感觉到

东北庄村民的幸福。46天的建设真的印证了建业坚忍图成的文化，只有通过自己的文化传入到自己的建设当中，才能感染附近的村民。

在禹州神垕天地，管理团队介绍了这个项目2006年立项以来13年的坎坎坷坷，包括拆迁5年，金代古窑址发掘3年，钧瓷古窑博物馆建设又用了三年。有的员工说，神垕天地已经投资2亿多，至今未见效益，今后还要投入，这与建业是一个典型的价值观驱动、战略导向型企业有关。胡总有战略眼光和定力，经得住大的风浪，当别人摇摆的时候，我们一直在深耕，可能在一定时期内得不到盈利，但是贵在坚持。有的员工说：神垕地理位置偏僻，交通不便，在这个项目上坚守，要真正体现胡总说的建业精神，一方面要经得住诱惑，另一方面要经得住煎熬。

神垕天地项目负责人介绍说，这个项目的现象就是建业员工的忠诚度。在建业干了十几年的员工比比皆是。有的发言强调，钧瓷的发展状态需要提升，建业来到这里，就是要把品牌的影响力和各种资源输送到神垕，把文化做得更有价值，实现企业情怀和经济发展的结合，使它成为一个文化展示场所，同时也是文化精品变现的平台。

在建祥木业公司调研座谈中，我提了一个问题：老胡讲我们是河南城镇化和进步的推动者，现在建业在河北有一个项目已经开张了，你们怎么看这个事？一个女职工立即回答说：其实从2008年建业上市，胡总跟投资人也是这样说的，我们是立足中原的，以价值观为核心，以能力为半径，胡总当时就说过，根据建业的发展，我们会有建业的二环、三环、四环，可能我们现在就可以到三环了。她的这个回答让我十分惊讶，一个并不在高管岗位的基层负责人，能对企业发展理念和战略理解的如此之深。

在建业樱桃沟足球小镇，围绕一线员工对新蓝海战略怎么看、足球小镇在这个战略里起什么作用、能做出什么贡献，以及未来发展走向等问题，调研组与项目总经理刘培等进行了深入讨论和交流。

有员工指出，这个小镇里面是两大主要内容，一个是围绕休闲度假这一块，体现文化、体育和旅游的概念，核心是足球运动和中原文化；第二个是美好生活小镇，对集团各大版块进行一个大的融合，使集团各个版块的协同真正做起来。有的指出：河南十次党代会提出打造文化高地，而文化高地是最难做的。我们要通过文化小镇建设，使文化高地成为可操作、可观赏、可琢磨、可考量的现实存在。有的说：足球小镇的核心理念可以琢磨提炼，要顶层设计，以足球为主轴，把建业所有的现代元素融合进这个区域，成为大

平台、大协同、多业态、复合型闭环式的综合体。

有的分析道：要通过足球+，把现在多业态琳琅满目的东西融进来，使其富有时代气息和价值，有鲜明的中原特色，做出一个闭环式的复合型的多业态的综合体。有的认为，要把足球小镇作为一个大平台来运营，成为资源整合者、平台搭建者和优质服务提供者，这个小镇未来最理想的状态是，在生活、创业、运动等方面是共生共荣的，就是形成一个闭环，背后有大量的产业链，以休闲旅游为切入点，成为一个美好生活小镇，作为集团转型的一个综合成果。

在建业天筑国际公寓调研座谈时，管理人员谈了对建业率先涉足服务式公寓这个新业态的看法，认为建业做事就是想在前面，不能等到有需求了，再出来做这种产品。天筑国际公寓的员工都很年轻，纷纷表达了入职建业的自豪感和幸福感。有的说，我们就是对建业这个品牌很认可，就想到建业工作和生活。有个员工说：我虽然加入建业时间很短，但是我有机会跟外面客户碰到时，宣讲建业我都是极富热情的，因为我真的从内心里佩服建业。一个员工谈了她对“天筑”的理解：刚来的时候人家说起天筑这两个字，我心中就蹦出来一个词，就是“欲与天公试比高”。一个员工说：我觉得来到这里，最好的一个东西是有一个建业学堂，可以分享企业文化，然后分享一些专业制度。

我问员工们知不知道建业转型发展的新蓝海战略？是怎么理解的？她们异口同声说：知道。一个领班即兴谈了认识和看法：天筑国际公寓虽然不是一个必需品，但它是新的生活方式。这个公寓就是配合新蓝海战略的一个非常合适的产品。这个产品非常适合立志于在商业或者职场上奋斗的高管们，你不用去操心生活，也不用操心要去吃饭、打扫卫生，都交给专业的人去做就行了，你就好好工作，我们全力帮你把生活上的问题解决掉。所以我觉得我们的产品，就是适合于胡董现在定义的新生活的产品模式里面最重要的一块。

在舞钢建业城调研座谈中，平顶山十八城项目总经理刘明发言说：我是2008年加入建业的，在建业感觉很自豪，也非常有归属感，现在地产人能在一个地产项目上待这么久很难了。在建业很多猎头也在挖我们，但是我们从来都没有考虑过离开，因为很感恩这个企业，很感恩胡总。森林半岛项目开发管理部经理梁振发言说：我加入建业将近两年了，在这两年里我感觉集团的战略方针非常好，我的理解，新蓝海战略就是业态从单元化到多元化的

发展，就是以客户为中心，依托建业地产和其他业态，围绕每个客户全生命周期提供服务。

置业顾问王改华说：我原来在武汉读大学，来到建业差不多两年时间了，觉得建业是一个比较磨炼人的地方，“坚忍图成”这几个字非常适合建业人的品格，大家的日常工作情形都是这个样子。置业顾问樊晓晓说：我2015年加入建业，来建业之前在恒大上班。来这边主要是因为建业对本土的情怀，虽然上市以后可以全国布局，但是胡总依旧专做河南，旨在让河南人民住上好房子，因为这个理念，还包括口碑、品牌各方面的因素，我就选择来到建业。

还有在沈丘建业城，在鹿邑明道城，在新生活集团总部，调研中与建业各个项目负责人和员工、各个机构的管理团队的沟通、交流、访谈，都给我们留下了极为深刻的印象。特别是胡葆森董事长在百忙之中，抽时间参加了我们的两次调研活动，全面、系统、深入地介绍了建业转型发展台前幕后的许多重大事件和决策过程，使我们深受启发、教育和鼓舞。

于是，3月18日，我召开了调研组第一次专题研讨会，提出要重点思考和研究三个问题，即建业到底是一个什么样的企业？胡葆森到底是一个什么样的企业家？建业的团队是个什么样的团队？之所以这样提出问题，是因为，我过去自以为对建业是相对熟悉的，但这半个月走下来，我发现，至少我自己，所面对的是一个全新的企业、全新的团队。转型发展中的建业，其内涵、底蕴和业绩，远远超出了我的想象；各级领导和广大员工，对新蓝海战略的知晓度、认知度和执行力，也大大超出了我的预料，我被感动了，也被震撼了！我还发现，我对老朋友老胡的认识，也有待进一步深入、深化和提升。所以，我感觉，调研要继续下去并取得实效，一定要聚焦和弄清这三个问题。无疑，“读懂胡葆森”，是厘清这所有问题的关键。这就是我想写“读懂胡葆森”这则随笔的缘由和初衷。

但我迟迟没有动笔。随着调研的展开，一方面，我的脑子经常处于亢奋之中，曾用“感悟崇高，释放激情”来形容自己的心境，闪进脑海里的灵感和思绪也越来越多，不少题目自然也冒了出来，形成了一个随笔“单子”，而且这个单子由于调研的延续不断被拉长；另一方面，我愈发感到，读懂老胡，进入老胡的内心世界，感知老胡做出那些关乎建业转型成败乃至生死存亡的重大决策时的心路历程，是很难很难的事情，甚至是根本不可能的事情。我不知道这篇随笔该怎么写。

当然，作为老胡的老友，作为一个有良知和责任感的河南本地学者，作

为一个同样具有大责任意识和河南人意识的中原普通百姓，作为一个同样自诩为“朴素的狭隘的河南主义者”，我曾表达过这样的意愿，就是要做好建业转型发展的观察员、评论员和宣传员，因此，在领衔团队调研几个月的基础上，继续深刻认识、深度诠释建业新蓝海战略的内涵和意义，准确研判建业新蓝海战略的形势与前景，适时提出科学务实管用的对策建议，是我和我的团队义不容辞的光荣任务和神圣责任，我和团队同事们也一定会为之竭尽全力，倾尽全力。

至于“读懂胡葆森”，我还是要尝试着去写，也许是一则随笔，也许是一篇论文，抑或是一本专著。

那就走着看吧。

2019年10月26日

（作者：中国区域经济学会副会长、河南省高校智库联盟理事长、河南省社科院原院长、中国（河南）创新发展研究院院长）

## 一路追寻建业成长蜕变的足迹

——建业新蓝海战略转型调研印记

刘晓慧

### 二十年后重识建业和老胡

1999年进入大学时，第一次听到建业是关于足球。大学期间，断断续续地听人说起胡葆森董事长的创业故事。2003年大学毕业后，倾慕的第一个建业楼盘是郑州金水区东风路的森林半岛。初识建业，只觉得它是一个与足球、洋房联系起来的名字，并无太多印象。初闻胡董，只知道他是我校的一名优秀校友，其余所知无几。随着时间的流逝，建业在我脑海里的浅浅印记慢慢褪去。2019年3月初启动的建业新蓝海战略转型调研，让我有幸与建业有了更多的交集、更深的缘分，便不由得遐思万千。从春寒料峭的三月到仲夏时节的八月，从开封、许昌、郑州、周口到鹤壁、濮阳、洛阳、安阳，再到漯河、驻马店、信阳，最后到济源、焦作、新乡，一路走来，且看且听。这次转角遇到“因爱而+”的全新建业时，我既看到了随着时代大潮而跌宕起伏的创业历程和顺应美好生活而徐徐展开的转型画卷，又感悟了企业曾经

面临的严峻考验和破局突围之坎坷艰难。开封市、神垕镇、舞钢市和信阳市，都有建业团队坚守十几年的七盛角、半亩园、神垕天地等地产和新业态项目。濮阳大集古镇、郑州足球小镇、华谊兄弟·电影小镇，以及周口沈丘县销售8亿元的“日光盘”、销售15亿元的鹿邑县大盘等奇迹，都有建业人将很多不可能变成可能的无怨付出。城邦系、园系、城系、里系、府系、筑系等楼盘，都是建业践诺“让河南人民都住上好房子”而不断升级打磨的一系列高端精品住宅。漯河建业福朋喜来登酒店、郑州建业艾美酒店、开封铂尔曼酒店、许昌鄢陵花满地酒店等，都是建业精益求精献礼中原的一件件艺术品。在建业这个万人大家庭中，胡董就是一个“大家长”，“长子”当然是1992年出生的建业地产，“次子”就是1994年破壳的建业教育，“老三”就是2016年组建的建业新生活，“老四”就是2019年独立的中原建业，“老幺”就是2019年收购的筑友智造。如今，建业地产正当年少，建业教育稳健成长，建业新生活持续发力，中原建业敢闯敢拼，筑友智造潜力无限。五个兄弟姐妹之间，既有磕磕绊绊、争执分歧，亦有团结并进、协同共赢。每个家庭成员都有着各自的角色，承担着相应的分工。有些板块需要拉长链条、拓展半径，有的部门需要调整方略、修炼内功。作为“大家长”，胡董不仅要潜心教化，而且要协调平衡。只要整体家庭成员齐心协力，建业这个大家庭就会不断衍生孵化，向着百年建业的伟大梦想稳步进发。

历时半年多的调研下来发现，今日之建业较二十年前之建业，增添了很多业态、很多产品、很多精英；今日之胡董较二十年前之胡董，给我留下了很深的印象、很深的启发、很深的敬意。从与胡董在鄢陵和沈丘的两次近距离接触中，更是发现他本人“脑海里念念不忘的是初心，肩膀上始终扛负的是责任，心里头牢牢牵挂的是员工”。在鄢陵第一次见到胡董时，只见他高大魁梧、气宇轩昂，只听他嗓音浑厚、侃侃而谈，只觉他内敛自信、儒雅谦逊，不愧是大家口中的“儒商”“士大夫”“地产君子”“建业灵魂人物”。谈起建业二十七年的发展历史，胡董如数家珍、滔滔不绝。二十七年来，胡董如同稳坐中军大帐运筹帷幄的将军，带领着建业这支地产豫军突围中原，赢得中原大会战的胜利。2002年胡董指挥刚刚十岁的建业进行战略下沉，调兵遣将打响省域化战略之战；2012年恰逢建业弱冠之年收获了“双百亿”业绩的深耕大礼；2015年带领二十岁出头的建业摸索战略迭代，毅然决然揭开新蓝海战略转型大幕。二十七年，建业以行动致初心，胡董以赤诚报家乡。奋楫扬帆的二十七年中，建业人既有杨柳依依的春风拂面，亦有雨雪霏霏的冬

寒刺骨；既有铭记于心的苦苦煎熬，更有发自肺腑的深深感恩。作为一名“朴素的狭隘的河南主义者”，执掌建业二十七年的胡董始终保持一颗豁达的心，赢球时开心、输球时宽心。在建业足球25岁生日的球迷之夜，胡董献上了千字深情长诗由衷感恩球迷，许下了三个令球迷热血沸腾的心愿。球迷们始终坚信胡董说的“建业搞足球，会一直坚持到破产为止”“建业足球与建业的寿命相同”。曾经有一位球迷这样写建业足球：“仿佛一盏灯——光，彼此分享；风，共同抵御。仿佛一面旗——举，山呼海啸；摇，惊天动地。仿佛一条船——归航，我们相守；远行，我们仍然相聚！”在300万球迷的眼里，建业足球是“自强不息”“永不言弃”的化身，值得每个足球人尊重；胡董是“坚韧力量”“精神信仰”的化身，值得每个河南人致敬。在上万名员工的眼里，胡董则是一名不折不扣的“男神”“明星”。周口沈丘团队很多员工是第一次见到胡董，争相要求与胡董交谈、合影，有些人甚至在胡董面前说着聊着就激动到流泪。当时的场面不亚于铁粉追星的感人场景。胡董不一定是最会赚钱的商人，但一定是最受敬重的企业家。与此同时，在中华优秀传统文化滋养下形成的建业文化，更是中原地产界的一束光芒、我国企业界的一股清流。正是以儒家、道家思想为底色的柔性企业文化，才使众多精英心甘情愿地汇聚在建业这面大旗之下，联手共谋“让河南人民过上好生活”的宏图大业。做起做成一个企业难，做大做强一个企业更难，做久做善一个企业更是难上加难。奔向而立之年的建业，坚守无他，迎来千亿！逐梦百年老店的建业，流年笑掷，未来可期！生活向美的新时代，期待遇见更好的建业！

### 老胡商道为建业披荆斩棘

建业诞生于中国房地产业发展的起步期，与整个行业共同走过了“住宅商品化到住宅产业化”“黄金时代到白银时代”“群雄逐鹿到分化集约”的几十年曲折岁月。

企业发展如同爬山登顶，需要勇气和毅力。企业家的战略抉择，关系到企业的兴衰存亡。在中国房地产业的企业家圈层，不管是格局情怀还是雄才大略，胡葆森一直都是标杆，深刻影响着中国企业家群体的发展方向。老胡从儒家哲学、阳明心学参悟至简大道，通过“每日三省吾身”，做到“智者无怨”“知行合一”，主动将优化客户服务、担当社会责任融入企业经营，充分彰显了家国情怀、责任担当的伟大企业家特质，生动诠释了厚土深耕、矢志不渝的“当代愚公”精神。老胡不仅深刻领会商祖古训的真谛，博采中华传

统文化之精华，将中原传统农耕文明融入当代商业实践，而且将传统文化运用得出神入化，将鲜明的时代基因融入其中，升华而成今日的老胡商道。老胡商道以“商道就是赢取民心”为主线、以“中庸、平和”为基调、以“天道酬勤、人道酬善、商道酬信”为精髓，回答了“企业在什么样的范围，用什么样的方式，造什么样的产品，用什么样的商业模式，卖给多少客户并赢取民心”的五大商业核心问题。

二十七年来，建业择一隅而居之，经历了千磨万砺之后，终究成就今日区域王者的荣耀。这既是房地产界的独特样本，也是现代儒学的创新实践。企业发展就如同海上行舟，需要灯塔和航向。面对不确定时代的房地产业，深谙我国房地产业前世今生和未来的老胡，从老农春播、夏种、秋收、冬藏的朴素哲学中汲取智慧，向大自然令人倍感舒适的深秋时节求取心智磨砺之道，教会建业人“在期待中前行”“在变与不变中继续前行”，叮嘱建业人“循道追光 感恩时代”，“在河南 过日子”。老胡商道，是老胡在盐碱地里盖高楼的深刻探索后，对经商治企思维和管理理念的高度升华；是建业保持战略定力、探寻区域深耕路径、坚定扎根河南信念的重要法宝。老胡商道，是一个传统文化与经商之道的结合体，可以从“文化深则企立，战略强则企晟，经营善则企兴，头雁智则企稳”四大方面进行分解。

老胡商道告诉我们，农业文明、工业文明和商业文明是交融相通的，天道、人道、商道也是相融共生的，伟大企业家、伟大企业是有共同精神特质的，边界、能力、基因和根据地是百年企业的密码……在企业发展的关键节点，老胡商道如同深植镌刻在人心的精神图腾，指引着一往无前的建业人坚定走完省域化的长征路，激发着五代同心的建业人永葆创业活力大步走在转型路上。如今，建业持续领先本土地产开发商，省域五级市场联动业已成形，转型发展也走在房地产业前列。老胡商道呵护着建业从呱呱坠地走向而立之年，指导着建业化解义利之间的矛盾，加快着建业战略变革的步伐。当然，老胡商道的重要意义不止在于对建业，更在于对中国企业管理。老胡商道探讨儒商实践的成功经验，开辟企业儒学研究的新领域，挖掘伟大企业之基因密码。在生态圈的时代呼唤下，企业与区域之间的影响越发深刻，企业与社会之间的互动越发密集，企业与政府之间的依赖越发强烈，这些都对现代企业管理提出了全新的要求。随着转型实践的深入展开，老胡商道必将被赋予新内涵，从而给中国商道升级带来新血液，为现代企业管理方式转变提供新样本，为弘扬中国传统核心价值观做出新贡献。

## 让思维在全景追光建业中升华

调研是一个观察发现、交流碰撞和思考提升的过程。调研期间，我们实地考察了建业10多个地市、12大业务板块的项目和团队，召开了50多次专题座谈会，与500多名建业员工、50多位建业高管进行了面对面的沟通交流。一方面，从科研来看，体验、学习科学细致的调研方法是本次大型调研活动的一大收获。本次调研既有实地考察，又有深度访谈；既有问题导向型访谈，又有无主题式漫谈；既有员工集体座谈，又有高管单独访谈。在访谈中，有的员工感激涕零，有的员工喜极而泣，有的员工百感交集；有些高管不遮不掩、直面问题，有些高管不卑不亢、满怀信心，有些高管不屈不挠、思虑深远；有些团队“不拘泥于常规”，有些团队“誓死坚守根据地”，有些团队“初生牛犊不怕虎”。在调研中，与中国（河南）创新发展研究院、河南省社科院、河南省委党校和河南省高校智库联盟诸位专家同行共议，对我产生了潜移默化的影响。尤其是，喻新安院长快速思考、提出问题、凝练观点的学术能力和高度敬业的匠人精神是非常值得学习的。每当我们一筹莫展的时候，经过他的点拨总能茅塞顿开、拨云见日。另一方面，从教学来看，建业转型实践为《企业战略管理》《人力资源管理》《市场营销》《经济学基础》《投资学概论》等商科专业课程教学提供了生动素材，让学生感知发生在我们身边的真实案例，有力支撑应用型人才培养和应用型技术大学建设。同时，建业转型调研也引发我们一系列深层次的思考。在多元化战略的新业态发展中，企业如何探索流量变现、创新商业模式、改变思维方式、重构政商关系、拥抱新的时代？这些都是下一步需要深入挖掘的关键问题。作为一名智库研究者，有责任为企业转型献计献策；作为一名高校教育工作者，有义务为产教融合寻求些许突破。

（作者：中国（河南）创新发展研究院区域经济研究部副部长、副教授）

## 建业与我的经济学课堂

豆晓利

我在高校工作已经十年有余了。作为商学院的教师，我经常站在讲堂上，讲什么是企业。一直到今天，我其实都没有办法做到从容自如。我并无在企业工作的经验，因此我非常惶恐。我翻阅过很多教材书籍，查找到相当多的

资料；我忙于把别人总结的理论与经验讲给学生，最后却往往很难与学生产生共情；我时不时就有很大的挫败感，我是一个合格的老师吗？我怎么有资格站在这个讲堂上？

从今年3月6日开始的对建业集团持续半年之久的调研，也伴随着我的经济学课堂第一讲的开始到最后一讲的结束。

我记得在讲企业经营理论时，我以建业集团的“四个统一”（经济效益与社会效益的统一，物质追求与精神追求的统一，企业利益与员工利益的统一，战略目标和执行过程的统一）为例，让学生讨论企业的目标是什么？经济学教材上会讲，企业的目标是追求利润最大化。什么时候达到利润最大化呢？边际收益和边际成本相等时，画图找那个利润最大化的点。我以前的教学方式基本上是将教材内容复述一下，然而，学生从一句干巴巴的“企业的目标是追求利润最大化”中感悟到了什么？从这些复杂的数理分析中收获了什么？我常常是困惑的。

如今了解和感知了建业集团，我就很想跟学生讨论并想告诉学生们，企业的目标并非简单一句“利润最大化”就能概括的。为什么胡葆森董事长在《老胡文集》中说，“单纯的企业利润最大化不是企业生产和发展的唯一目的”？为什么建业集团把社会效益、精神追求、员工利益与执行过程，放在与经济效益、物质追求、企业利益与战略目标同等重要的地位？我发现，原来干巴巴的理论跟实际结合在一起，就变得有很多延展性的话题需要讨论，也变得特别有意思。我在讲堂上由原来的搜肠刮肚找内容讲，变成了自然而然地想要与学生分享和讨论。

我想从书里继续寻找关于这个问题的答案。其中有一本书，是亚当·斯密的《道德情操论》，封面上有诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼的一段话：不读《国富论》不知道什么是“利己”，读了《道德情操论》才知道“利他”才是问心无愧的“利己”。还有经济学家梁小民的一段话：我们目睹了金钱欲爆发之后的种种罪恶，市场经济应该是一个讲道德的经济。没有诚信、同情心这些最基本的道德观念，市场经济就会引发灾难。特别幸运的是，9月15日，梁小民老师带着他翻译的新作《气候赌场》来到了郑州，我非常兴奋，并现场聆听了梁小民老师的新书分享，他从全球变暖视角对现代经济的深刻认识和反省让我深受启发。我深刻感受到，无论是经济学家还是企业家，最终都深刻领悟到了应该如何如何在财富与道德伦理之间取得平衡。

更让我感动的是，走进建业，我遇见了很多故事。有时候是员工流泪了，

有时候是我流泪了，不管去哪个城市、哪个项目，都感受到了建业人对建业文化的深刻理解，并融入自己的言语行动中，融入日常工作中。例如，7月调研济源壹号城邦项目，物业部员工王永胜讲到这份工作带来的社会价值感。他讲到深夜接醉酒的业主，也因此和业主结交成为好朋友，业主主动帮他联系孩子的转学问题。也许他只是工作在一个普通岗位上，可他一样在践行建业“没有任何理由向客户提供二流的服务”的产品服务观，践行建业“守信用、负责任、走正道、务正业”的文化理念；又如信阳建业城项目，李书山总经理带领的团队，不少人克服家庭等各种困难，在信阳一起坚守了很多年。喻新安院长当场倡议建了一个“信阳建业666”的微信群，提出要特别关注这个团队的动向，也多次在各种场合提到了这个优秀的团队。

又例如，延津建业城项目的工程部经理，在座谈时非常气愤地谈到轻资产合作伙伴不理解建业的价值观，说到建业的品牌，维护建业价值观时是那样的激动。所以，一个这么优秀的企业，这么深厚的企业文化，在企业上下得到这么好的贯彻执行。我非常感动，这也是我人生中从未有过的经历。

除了老师的身份，我还算是半个不怎么称职的研究员。这么几年写下来，我也遇到了瓶颈。原来很多时候，写论文就是自己关起门来埋头苦写，写着写着就觉得有问题了，一方面，自己写的东西给谁看呢？几乎就是仅限于高校同行之间的交流了；另一方面，自己真的了解所写的内容和领域吗？真的了解实际生活中发生的事情吗？这要打一个大大的问号。于是，我就写不下去了，没有了继续写下去的动力。

2016年加入研究院团队，我才慢慢找到了新的方法、新的思路，我发现写论文也许可以跟文学创作一样，需要深入观察生活、反省生活，需要真正有所思有所想，才能写出有生命力的文字。不少的调研活动中，给我最大的触动还是来自这次对建业的调研。真正地去做调研，发现这跟我想象的也很不一样，全程是一个思维紧绷的状态，无论是实地考察还是座谈，都需要很专注的观察、倾听、记录、思考、交流。一整天下来，有时候连着几天下来，无论体力还是精神上，真的有非常累的感觉。何况喻院长每次还要准备访谈提纲，随时与高管以及员工交流，每次虽然说是漫谈，其实都是提前设计好的题目，都有非常明确的访谈目的，这就要求更大的专注力了。所以，调研后才发现真的非常耗费体力和精力，跟想象中随便转一转、晃一晃的样子完全不一样。在6月27日喻院长为商学院全体教师做的专题报告《房地产业转型发展的“建业模式”》中，他特别讲了调研的三种方式，即“领导式”“蹲

点式”“游走式”。他讲到，我们对建业的调研，采用了一种最笨的但是也最有效的方式。另外，即便有了实地调研感受，在最后写调研报告的时候，把这些感受转化为观点，升华为理论，也还是非常难，最痛苦的，就是一晚上、一晚上对着电脑一个字也写不出的时候。

但是，正是因为这样的调研，我们去了十几个地市，开了几十次座谈会，与建业几百名建业员工进行了交谈，之后才可能了解企业到底优秀在哪里？

我非常荣幸能够近距离地聆听建业集团胡葆森董事长讲他的经营理念。我就非常纳闷，作为一个老板，不是应该经常讲收益讲利润讲成本吗？这不是我们经济学教材上常讲的东西吗？可是，我们听到的是“建业 2018 年纳了 54 亿的税”，“建业拿出几千万做‘琢玉计划’”，“建业投资了近 4 个亿请了世界顶级的设计师在一个镇里建了一个世界级作品，一个超五星级的酒店——花满地酒店”，“建业投资 2 个多亿，用 13 年时间在神垕古镇打造了一个文化古镇项目”等等。我们就会思考，一个老板的品质品位价值追求，对一个企业的内涵与形象塑造产生了多么深刻的决定性的影响。

我们认识了建业的的企业文化，包括“根植中原，造福百姓”的核心价值观、“让河南人民都过上好生活”的初心，等等，我们就会思考，利益驱动的企业与价值观驱动的企业有什么不同？什么样的企业才会成为百年老店？

我们接触了几百名建业员工，从董事长、总裁，到各地的一线员工，每一个人身上都散发着一一种说不出的魅力，就是非常有动力有活力有冲劲有热情的状态，我们就会思考，究竟什么样的企业环境及氛围才能让员工愿意不断提升和成长？

我们了解了建业的转型升级，27 年省域化战略的沉淀与积累，从十几年前就开始做的转型准备，从“发展中转型”到“转型中发展”的阶段安排，我们就会思考，在整个房地产行业都在转型的大背景下，一个企业如何才能形成自己具有竞争力的独特的“商业模式”？

所以，在调研的过程中，我们不断获得信息，不断受到启发，不断感受到震撼，一些想法自然流淌出来，不再是苦思冥想拼凑一些晦涩难懂的句子。我也逐渐感受到了学术研究的意义，就像喻院长说的，研究过程本身就是一个非常煎熬又非常享受的过程。

最后我想说，在讲堂上，在论文里，我也与经济学打了多年的交道，我从最初被动的全盘接受到最近慢慢开始反思，究竟什么是地道的经济学思

维？是复杂的数理模型吗？是深奥的经济概念吗？也许最近看到的一本书，最为贴近我现阶段真实的看法，答案是“与生活相关的才是地道的”，书中讲到，“从亚当·斯密到凯恩斯，经济学家主要是以日常语言来表达的，经济学论文的正文都是日常语言，数学、模型、方程式一般都放在脚注或附录里。今天的经济学论文是反过来的，正文里有大量的数字、模型、方程式，解释性的内容则往往放到了脚注甚至附录里。经济学高度数学化的结果是，它的内容离真实生活越来越远了。”

我想，我们无论是在讲堂上，还是在论文里，都能从实际生活出发，通过与企业、与政府、与社会、与日常生活真实地深入地接触，用故事、案例去理解和解释这些原理，我们才更有可能感受到其中的乐趣与意义。

建业，感恩遇见！

（作者：中国（河南）创新发展研究院农业农村研究部副部长、副教授）

## 企业家如何修炼“深秋心态”

于善甫

胡葆森董事长是我的同乡，也是我就读高中的校友，在我读高中时就知道胡葆森，他是我们濮阳县三中的骄傲。我读高中那会儿，老胡资助过母校很多品学兼优的学生，那时就曾梦想自己长大后也要成为老胡那样的“有钱人”，去帮助别人。我在参与建业调研之前，不论对老胡还是对建业的认识，都停留在房子、足球、大食堂、濮阳老乡、三中校友等表象。参与建业调研以来，感觉自己像着魔一样，每次调研或参与建业的的活动，都在内心深处触动我对老胡及建业的认识。胡董的战略定力、家乡情怀、经商理念、为人之道等等都在改变我对河南企业家的认识，他是河南伟大企业家的代表；建业对员工的关怀、建业文化的厚重、建业人的自信、员工的团队精神等都堪称企业运营管理的典范。老胡和建业，可抒、可写、可研、可学的太多，暂以一篇拙文《企业家如何修炼“深秋心态”》以示对老胡和建业的敬仰！

好的心态可以启迪人生大的智慧，在全球贸易保护主义抬头及国内经济发展进入新常态的当下，我国的经济结构正在深度转型升级，在此过程中企

业家若能把自己的心态保持在“深秋”状态（深秋心态），将有利于企业长久生存和创新持续发展。英国作家查尔斯·狄更斯认为，一个健全的心态比百种智慧更有力量。在我国经济进入新常态，进入高质量发展新阶段之际，企业经营者若能把自己的心态始终保持在一个“深秋”的温度，热时不燥，冷时不弃，将有利于企业打造“百年基业”，实现可持续发展。

## 一、“深秋心态”的内涵特征

### （一）如何理解“深秋心态”

河南建业集团董事长胡葆森认为：“‘深秋心态’就是大势的时候不要跟风、起哄，萧条的时候也不要放弃播种和耕耘的信心。”当今世界处于百年未有之大变局，企业家拥有一个成熟的、健康的心态尤为重要。对企业家来说，当经济形势好转或处于行业发展的“风口”时，一定要冷静、慎行，不可冒进；当行业发展进入低谷时，千万不要对市场失去信心，要充满期待，这就是企业家的“深秋心态”。为什么用“深秋”来形容这一心态呢？二十四节气在中原地区表现最为真切，中秋过后气温就开始明显下降，到了深秋时节，气温基本在 20 度左右，这个温度对人来说是非常舒服的。在夏天，20 度人会让人感觉非常凉爽，而在冬天这个温度又使人感觉非常温暖。如果一个人的心态一直保持在这个温度，面对浮躁多变的社会就可以做到热时不燥，冷时不弃，这就是“深秋心态”。

### （二）企业家“深秋心态”的特征

心态好的人不一定能成为企业家，但企业家一定要有好的心态。企业家“深秋心态”体现在以下几个方面：首先，要有一个充满正能量的心。企业家要充满正能量，要引领社会发展方向，引领员工成长。企业家要面对困难不退缩，“照到那里哪里亮”。其次，要有一颗平常的心。企业家面对纷繁变幻的环境，最忌大喜大悲，只有做到热时不燥，冷时不弃，才有利于在决策时作出正确的选择，优秀的企业家心态一般都较为平和。第三，要有一颗感恩的心。懂得感恩是一项美德，懂得感恩的企业家一生不缺“贵人”，充满感恩的企业文化能使企业走得更长远。第四，要有一颗包容的心。企业家只有“海纳百川”才能做到“宰相肚里能撑船”，要容许员工在创新中出错，包容失败，但包容不等于纵容。第五，要有一颗恒久的心。恒久的心要求企业家一定要保持战略定力，牢记初心使命，对未来充满必胜的信心。最后，要有一颗不断创新的心。“深秋心态”并不是保守不变，这个世界唯一不变的就是变化

本身，企业家要在“变与不变”中创新发展。

## 二、企业家“深秋心态”的时代意义

对于企业家来说，无论长期决策还是短期决策，决策时的心态都非常重要，“深秋心态”就是企业家作出战略决策时的最佳心态。胡葆森曾在多个场合强调：“不论什么情况下，企业家控制心态的能力都是最重要的。只要老板的心态不乱，企业决策就会非常理性。”在全球贸易保护主义抬头、国内经济下行压力增大、以供给侧改革全面推进经济高质量发展的当下，企业家保持“深秋心态”意义更加深远。

### （一）有利于企业家保持战略定力

企业家既要当前形势和自身能力充满信心，又不能盲目乐观，要时刻保持战略定力，尤其是身处“寒冬”时，要善于学习“脚踏实地，安分守己，忍让示弱，勤俭致富”的老农智慧。企业家控制好自己心态，就能实现“盈利、增长、持续、稳定”的企业经营目标。“深秋心态”可以使企业家处理好企业短期盈利与长期发展的关系，做好战略导向下的利益分配的平衡，保持战略定力，避免对短期获利困难但长期前景广阔的项目及企业利润不高但社会价值巨大项目的忽视。环境的动态性决定了企业既要保持战略定力，更应具有足够的“柔性”应对环境变化。战略管理理论表明，为实现企业的使命和愿景，企业战略应随外部环境变化而动态调整。面对复杂多变的环境，任何企业，唯有以“永远在路上”的心态，及时调整战略，才能及时感触环境的变化，抓住更多的机会，承担更大的责任，取得更大的成就。

### （二）心态决定企业家人生道路

费斯汀格法则认为，生活中只有10%的事情是最初发生在自己身上的，另外90%的事情是由自己对发生在自己身上事情的反应决定的，也就是说心态决定了我们身边90%事情的走向。卡耐基也认为，当我们把自己看成一个成功者时就开始收获成功了。可见，心态对事情的处置十分重要，在现实生活中，我们虽不能控制自己的遭遇，但却可以控制自己的心态。大多数人的IQ相差无几，相差较大的是EQ，但最关键的在于AQ。IQ先天形成，EQ和AQ均可后天修炼，心态的修炼属于EQ和AQ的范畴，企业家通过“深秋心态”的修炼，可以提升自己的EQ和AQ，顺利走好人生的每一步。

### （三）有利于企业家对未来充满信心

随着我国经济进入新的调整期，很多企业家在心态上开始茫然，“深秋

心态”有助于企业家树立信心。明代哲学家王阳明说：“夫圣人之学，心学也。学以求尽其心而已。”胡葆森认为，作为企业家千万不要对未来失去信心，千万不要对政策期望过高，也千万不要高估了自己的能力，这就是企业家应有的健康的“深秋心态”。深秋是个收获的季节，是个充满希望的时节，人们的梦想将在这个季节实现，企业家保持“深秋心态”，就会对未来充满希望，增强必胜的信心和奋斗的动力。观察我们的企业界，不难发现，心态好的企业家所带领的企业往往更具活力、往往走得更长久，越来越多的人开始认识到企业家的心态对企业健康发展的重要性，新时代企业家良好的心态是其事业发展的基础。

### 三、目前企业家心态常见问题分析

#### （一）盲目乐观，好高骛远

企业家面对跌宕起伏的市场，能不能坚守住市场规律，在市场“向好”时不失机会，在遭遇“寒冬”时活到最后，是考验企业家心态的大智慧。爱迪生认为，成功者必须培养泰然心态，凡事专注；我国也有“登高必自卑，行远必自迩”的说法，因为这才是成功的要点。作为企业家，如果认为生存是件很容易的事，其必然会轻易踏上盲目发展之路，在很多时候，企业生存重于其发展。而我们相当多的企业家，太看重“发展”，总渴望企业能超常规、跨越式发展，而忽略最基本、最本质的企业生存之道，最后落得个“其兴也勃焉，其亡也忽焉”。因为盲目乐观，特别是当自己账上钱多的时候，企业家很容易在决策时失去应有的理智，加上自己的“护城河”又没有筑牢，一旦遭遇寒冬将必死无疑。

#### （二）机会导向心态严重

在企业初创期，创业者主要根据市场机会进行选择无可厚非，当一个企业做到一定规模时，创业者就应该适时调整战略选择，由机会导向转向战略导向，明确经营的主业、市场定位，目标客户等，只有选择明确，才能集中自己的优势，实现配置资源的高效。市场经济发展有其客观规律性，行业发展也遵循一定的逻辑，有其规律性，所有市场表现出的赚钱机会在不断变化，这是正常现象。然而现实中很多企业家是什么赚钱干什么，在市场中盲目跟风，很难形成自己的商业模式，到头来落得个“狗熊掰玉米”的下场，这就是典型的机会导向心态。企业家投机心态严重，将导致其心浮气躁，做事急功近利，急于求成，结果往往虎头蛇尾，深陷泥潭。

### （三）社会依赖心太重

于丹说过：“越是竞争激烈，越是需要调整心态，并且调整与他人的关系。”很多企业家在早期靠着政府的扶持和特定的资源优势捞到了第一桶金，当企业做大以后，没有及时调整心态，总想继续搭政策或资源的便车去发展，把偶然的成功当成必然的结果。这样的企业家在正常的商业竞争中往往无所适从，找不到方向，总感觉外部环境不好。企业要想在一个变化的未来赢得竞争优势，需要政府不断优化营商环境，这是企业健康发展的外因，但更关键的还是企业自身的创新发展及规范管理，因为这才是内因，才是决定最终成败的根本。企业发展必须要不断转型升级，才能实现提质增效创新发展。面对挑战艰苦奋斗的勇气和决心，是企业长期稳定发展的前提。

### （四）创新意识不强

企业家的天职和使命要求其必须时刻保持创新的精神，只有不断追求新异，才能使企业长期保持出类拔萃。我们现在一些企业家过分安于现状，认为创新风险太大，能“发点小财”就行，缺乏创新意识和创新精神。这样的企业一般没有大的发展前景，特别是在经济转型时期，很容易被市场淘汰。因为没有创新，就没有核心竞争力，其提供的产品和服务只能满足人们低层次消费需求，这与时代发展大势不符，淘汰是必然的。企业家必须依靠创新打造有利于自己发展的生态系统，不断进行观念、制度、产品技术等方面的创新，才能赢得市场竞争中的不败。

### （五）慈善之心不足

企业做大做强，实现健康成长离不开良好的社会环境，饮水思源，反哺社会，是对企业家社会责任的基本要求。企业在经营中即要追求自身利益又要充分重视自己应承担的社会责任，做到企业利益和社会利益的高度统一。目前，我国企业家社会责任严重缺乏，很多企业家见利忘义，认为“利”和“义”是矛盾的，作为能够调动社会资源的企业家，其一举一动都影响着社会资源的分配，企业发展离不开各种社会资源，这是企业家要承担社会责任的依据。克拉克认为企业应该承担更多的社会责任，经济学家茅于軾也认为“企业责任”的根本是对人生的一种认识。我国历史上不乏伟大的慈善家，他们既有商人也有地方官员，慈善之心也是中华传统文化的精髓之一。现在，我们国家并不缺少富人，据有关统计，中国拥有资产10亿美元以上的富豪比美国还多，但我国的慈善捐助总额还不到美国的4%。当然，造成这种现状的原因很多，但多数企业家慈善之心不足是必须面对的问题。

#### 四、企业家“深秋心态”修炼路径

企业既是企业家安身立命的场所，更是企业家自我修炼的道场。既然是修炼，就不可能随随便便、简简单单的取得成功，修炼是一种长期自我更新、自我认知的感悟过程，是一种掌握并驾驭事物发展客观规律的能力和心态。所以说修炼“深秋心态”必须系统认清事物发展的客观规律，懂得因势利导。

##### （一）修炼从修心开始

“修身、齐家”即是中国古代圣贤智慧的结晶，同时也是企业家立身行事、治理企业的根本。企业家如何让自己拥有“深秋心态”，最根本的就是从修身开始，心不正、意不成则修身就没有方向，心沉不下来，修身就做不好，齐家就没保障。所以“深秋心态”的修炼要从“正心”和“诚意”开始，孔门七证修心法讲究“知、止、定、静、安、虑、得”，其中“止”对企业家特别重要，“止”就是一种边界，用胡葆森的话说就是“扛得住诱惑”。同时，企业家还必须有强烈的欲望，在心中对未来要有一幅清晰的蓝图。

##### （二）心态平和但不乏忧患意识

打造百年基业，企业家一定要有强烈的忧患意识，正所谓“企业的生与死只有一念之隔”，企业家要常常静下心来思考企业的战略方向与发展步伐，该慢则慢，切不可意气用事，一意孤行，必须时刻警醒。企业一定要根据市场环境和自身的能力大小，选择适合自己的战略定位。创新是提高企业核心竞争力的必由之路，高度的忧患意识是企业进步的原动力。物竞天择，适者生存。省察克治、事上磨练是企业家心态修养的良方。

##### （三）诚信合作的心态

在我国大力推动结构性改革助力经济高质量发展的今天，企业家的机会与威胁并存。企业家一定要摒弃零和思维，筑牢合作意识，树立在竞争中合作，在合作竞争中实现超越发展目标的信息和决心。合作的前提是诚信，信誉是一个企业或个人最重要的无形资产，是价值观的核心。我们常说：“你只要骗我一回，以后永远不再和你打交道。”因为这样损失的只是商机，但是保住的却是本钱。合作要讲究双赢，成功的交易要使买卖双方“尽欢”，这样双方才能构建长期的合作关系。

##### （四）坚守与放弃之心

纵观企业成长历程，能够逐步做大的企业都具有明确的发展目标，中小企业在通过“机会导向”完成原始积累后，就要明确一个发展目标，打造自

己的商业模式。我们常讲“不忘初心，牢记使命”，企业家一定要坚守初心。初心不能总变，但不是不能不变，企业家在坚守初心的同时要懂得因势利导，该放弃时放弃，因为社会无时无刻不在发生变化，适时放弃也是一种智慧，有时主动的放弃会使我们意外收获到曾经梦寐以求的东西。当企业家心态出现问题引发焦虑、疲惫、孤独等症状时，就应该主动放弃来修复心态，在“格物致知”中培育“深秋心态”。

### （五）用匠心铸品牌

企业家一定要有匠心，当企业的战略明确以后，就应当“定”下心来，用匠心去构建企业的“四梁八柱”，培养企业的核心竞争力。“深秋心态”要求企业家树立职业敬畏之心，对时代和社会负责，不断追求完美。匠心是企业家人生态度和人格素质的内化，是一个时代的气质。企业家一定要克服“短、平、快”带来的即时利益的诱惑，因为外部环境一旦恶劣，这样的企业必然倒闭。只有用匠心经营的企业，才能经得住“狂风暴雨”，在长期竞争中获得成功。

（作者：中国（河南）创新发展研究院院长助理、副教授）

## 在河南，有一种幸福叫作“因爱而+”

张志娟

历经半年多的时间，我跟随由河南省高校智库联盟、中国（河南）创新发展研究院组成的调研组深入河南各地市，对建业集团新蓝海战略转型发展进行了专题调研。在调研过程中，通过参观、座谈、体验等形式，直观地、多维度、多场景认识了建业这个中原第一品牌的大服务体系，内心受到了不小的震撼，对建业的核心价值观、省域化战略、新蓝海战略和企业使命等有了更深的理解。

### 一、初心不改，因爱而+

纵观建业集团深耕河南27年的发展历程，无论是2002年开启的省域化战略，还是2015年发布的“共发展 同建业”的新蓝海战略，均源于其“根植中原，造福百姓”的核心价值观。自实施新蓝海战略以来，建业集团定位由

“房地产开发商”向“新型生活方式服务商”转变，围绕满足河南人民日益增长的美好生活需求，由地产开发“老本行”向外辐射扩张，形成了客户所需要的“建业+地产、+文旅、+农业、+物业、+商业、+教育、+体育、+酒店、+科技、+金融、+旅游、+君邻会”12大幸福生态系统，多点、多面、多线地提供给客户“更好的房子、更优的服务、更美的生活”。

27年来建业集团追光探寻，初心不改，始终将企业命运与河南的经济、社会、文化命运紧密结合在一起，与中原厚土共同成长。理想与使命从“让河南人民住上好房子”向“让河南人民过上好生活”转变，从建业地产到“建业+”，一切“因爱而+”，总是想要给予客户乃至更多河南人以更多的爱。“建业+”是建业集团秉承“客户建业化、资源省域化”的核心理念，针对深耕河南多年，拥有100万业主、300万球迷、30万注册足球俱乐部会员、15万学生及家长、近10万建业员工及家属、1000余户合作商家、每年4500万次的商业客流等核心客户群来打造的幸福生态系统，以满足消费升级、资产增值保值的需求，是引领新型生活方式的服务体系。建业客户除了可以在线下体验建业集团高品质住宅（半岛系、城邦系、园系、城系、里系、府系、筑系）、精品酒店（铂尔曼酒店、花满地酒店、艾美酒店）、商业中心（百城天地、凯旋广场、七盛角）、中原文化小镇（大集古镇、鹿邑明道城、神垕天地、足球小镇、电影小镇）、田园综合体（鄢陵绿色基地、鹤壁绿色基地）等“建业+”新生活服务之外，还可以通过“建业+”app和小程序，体验食、住、行、游、购、娱等多领域的线上美好生活服务。我们发现，“建业+”的范围很广，幸福体系的各个板块的布局，均以河南为起点，仍是以“让河南人民过上好生活”为企业使命。

## 二、有一种幸福叫作“因爱而+”

作为一家根植中原的多元化企业，建业集团自1992年成立伊始，便以“做中原城市化进程和社会全面进步的推动者”的定位，以时代情怀和担当，为河南人民营造幸福。近两年，建业集团相继开展了“因爱而动”“因爱而战”“因爱而游”“因爱而唱”等一系列“因爱而+”深度体验活动，让广大的河南人民切实感受到了一种不一样的生活方式，让更多生活在河南这片土地上的人们体会到有一种幸福叫作“因爱而+”。

2018年10月，建业举办了“因爱而动·建业万人运动嘉年华”活动。来自全省18个地市的上万名业主因爱而欢聚一堂，运动、竞技、狂欢、文化、

民俗、旅游、美食……让客户一站式全新体验和感知了“建业+”幸福生态系统，进一步悦享了建业所提供的幸福美好生活。

2018年10月启动了一年一度的“建业杯因爱而战·公益足球赛事”活动。两年来建业一直坚持“足球+公益”的办赛理念和“因爱而战”的办赛初衷，已为河南省66所贫困中小学校捐赠了爱心球场、足球师资或足球装备等，约9万名学生享受到了足球带来的快乐，这项活动圆了更多贫困学校孩子的足球梦，推动了河南足球公益事业的发展。

2019年4月启动了“因爱而游·建业百万客户游郑州”系列活动。这是建业集团发起的史上人数规模最大、体验内容最全、时间跨度最长的年度客户体验活动，也是践行“住好房子、过好生活”的落地活动之一，让客户体验到了建业不同业态所带来的多重美好生活。

2019年9月联动河南18地市的百万业主举办了“因爱而唱·建业百万业主唱经典”文艺汇演活动。为庆祝中华人民共和国成立70周年，与业主共唱爱国经典，共颂盛世祖国，为建业客户营造了丰盛多姿的文化生活，这项活动不仅是建业赤心爱国、感恩业主的深情见证，更是建业以感恩之心献给祖国的盛世之音，其所饱含的爱国精神值得传承与弘扬。

### 三、“因爱而+”的范围会更广

建业集团作为一个战略导向型和价值观驱动型企业，一直在持续不断地用心践行“根植中原 造福百姓”的核心价值观，当中原百姓的消费需求发生了变化，建业提供的服务也随之发生变化，从注重企业产品、服务转变为更多地注重客户全新的体验，从关注产品的生命周期转变到关注客户的全生命周期，对企业的业务边界进行了广域的拓展，由“房地产开发商”向“新型生活服务商”的转型顺应了时代发展的要求，是十九大“满足人民群众对美好生活的新期待”精神的践行者。建业用新型生活方式引领了河南人民的美好生活，以匠心筑就了河南的幸福版图，当然，当前建业所提供的服务体系还存在供给不充分的问题，要使更多河南人真正体验到“建业+”版块各种服务体系的链接和交互，还需要继续扩大地域覆盖范围，不断丰富业态布局、拓展“建业+”新的版块。

展望未来，我们有理由相信，随着建业集团业态布局的不断丰富和拓展，今后建业“因爱而+”的范围会更广，更多的河南人将会通过更好的产品、更丰富的业态、更多的活动感受到建业这份对河南人民的大爱，让生活因爱

而更加精彩，更加美好！

（作者：中国（河南）创新发展研究院规划与评估部副部长、副教授）

## 建业是一棵参天大树

李怀玉

无论是政党、国家还是企业，要保持生机活力，必须首先在思想理论和战略上充满生机活力。建业集团的发展，如同一棵枝繁叶茂的常青之树，不断焕发出生机活力。8年前，我参与撰写《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》就感受到了。今天再看建业，这种感受更加突出。

8年后，我又一次怀着敬佩的、好奇的心情参与建业转型发展新蓝海战略调研后发现，建业已经从“建业时代”走向好生活、新生活、“建业+”时代。建业面对“时代之变”“需求之变”“行业之变”，早在2015年便提出并开始实施转型发展新蓝海战略。其理念，是由“让河南人民住上好房子”到“让河南人民过上好生活”；其定位，是由房地产开发商转为新型生活方式服务商；其目标，是精准服务一千万河南人。如今建业的发展理念、定位和目标，体现了建业不忘初心、勠力同心、深入人心，体现了建业与众不同的追求、格局、担当和情怀。建业以27载磨一剑的匠心、耐心，不断进行软实力沉淀……道理千万条，我认为，经过27年的磨炼与锻造，建业已经成为一棵参天大树，具备了大树身上的五种品质。

**一、时间沉淀。**种下的小树苗，需要经过十几年、几十年、甚至上百年才能成为参天大树，一定是岁月刻画着年轮，一圈圈往外长！我们所期待的成功，就像大树的枝繁叶茂，绝非一天所为，一定是随着时间、经验的不断积累才有机会。换言之，任何人或企业只要足够坚韧，守住“长期主义”，都可以成为时间的朋友。建业绝对是时间的朋友。建业创办之初就定下扎根河南、纵深发展的目标，实施“省域化发展战略”，矢志不渝，勇往直前。扎根河南市场27年，建业已经深入省市县镇村5级市场，18个地级市早已全覆盖。2019年，建业的目标是实现河南120个县级市场全覆盖。这种聚焦一个省全覆盖的纵深度，在中国地产圈可能无人能及。“长期主义”给了建业丰厚的回报，建业成为连续多年的楼市“河南王”。同时连续十多年蝉联河南省房地产行业纳税冠军（2018年纳税总额54亿人民币），累计纳税逾百亿。据建业地产2019年中报显示，

截至6月份，建业在建项目为127个，在建面积达2655万平方米。按总合同金额计算，今年上半年，建业地产在河南省市场占有率为10.7%，排名河南省第一，是第二名的两倍多，在省内13个城市市场占有率排名第一，建业有可能成为首个在单一省份销售额突破千亿的房企。

**二、屹立不动。**没有一棵参天大树是今年种这里、明年移那里的，一定是扎下根来、屹立不动、经风历雨的。建业创立至今，秉承“追求卓越，坚忍图成”的企业精神，立志为行业发展、社会责任树立标杆。基于“根植中原，造福百姓”的核心价值观，根据国家城镇化发展战略，首创并践行“省域化发展战略”，扎根河南，逐步、分级向下延伸拓展业务，被房地产界誉为“建业模式”。2002年，确立“省域化发展战略”；2017年，实现省市县镇村五级市场联动；2018年，“建业+”12大板块基本形成；2019年，服务范围覆盖河南所有县级以上城市。建业的体量越来越大、业态越来越多，坚守省域化战略取得巨大成功。同时，屹立不动、固守一方、坚韧图成的精神也体现在其他方面。以禹州市神垕镇为例。神垕镇号称“钧瓷之都”，是建业省域化战略第一个进驻的镇级项目，自2007年开始规划建设，2013年因发现大型古窑遗址而停工、延后。33亩地，投资超2个亿，建业在中国城镇最末端的方寸之地坚持了13年。这个建业匠心打造13年、立足神垕镇源远流长的钧瓷文化项目终于在9月29日开业。

再以足球为例。建业25年做足球，其间有无数个理由、无数个节点都可以放弃，但最终建业坚持到底，成为中国足球职业化改革以来唯一没有更换过赞助商的职业足球俱乐部，成为中超联赛16支参赛球队之一。25年不懈坚守，25年呕心沥血，25年荣耀历史，25年坎坷历程，建业足球用热情与担当，用责任与使命，用拼搏与坚韧为河南人民赢得了荣耀，赢得了整个行业和全国球迷的敬重。如今，建业足球已经成为河南的一张靓丽名片。

**三、牢固根基。**树大根深，树大招风。大树的千万条根系，错综复杂、深入地底，忙碌而有序地吸收营养、壮大自己。建业始终保持着战略定力，一直深耕河南大本营，聚焦河南主战场，精心设计每一个项目，精心打造每一款产品，精心提供每一项服务，为实现“建业+”战略、开启大服务体系、发展多元化业态夯实了牢固根基。在好产品上，建业立足河南27年，以区域精品的沉淀做出匠心房子；在好服务上，建业以新蓝海下的区域深耕多元的12大产业为客户提供大服务；在好邻居上，建业主推独家“君邻文化”，以及以邻里和圈层的大院生活。每进驻一个城市，都通过建筑精品打造新的城市名片，带给市民新的生活方式；与当地开发商一同提高城市建设水准，为地方政府上缴更多税收，

为老百姓提供更多就业机会，获得政府、专家、同行、客户、员工、投资人的一致认同，逐步形成了 100 万业主、300 万球迷、15 万学生及家长、超过 8000 位的君邻会会员、4000 万 / 年的商业客流、酒店年客户接待量高达 1200 万人次、近 10 万员工及家属、1000 户合作商家等客户资源核心竞争优势。特别是坚守“让河南人民都住上好房子”的企业理想与使命，始终以优质的产品与服务，提升了河南城市的人居水平；始终以客户不断升级的需求和幸福福祉为导向，不断在深耕中探索、创新和实践，不断提升河南人民的生活品质。8 月 7 日，由观点指数研究院主办的 2019 博鳌房地产论坛暨 2019 年度中国地产风尚大奖颁奖典礼在海南隆重举办，建业荣获“2019 中国年度影响力地产企业 TOP30”，胡葆森荣获“2019 中国年度影响力地产人物 TOP30”。8 月 22 日，2019 中国民营企业 500 强峰会在青海西宁召开，建业集团位列“中国民营企业 500 强”第 364 位，在上榜的 13 家河南企业中排列第 7 位，在河南地产类企业中位列榜首。9 月 19 日，2019 年中国房地产企业品牌价值测评成果发布会暨房地产品牌发展高峰论坛在云南抚仙湖举行，建业住宅集团荣获“2019 中国房地产开发企业品牌价值 30 强”，企业品牌价值高达 139 亿元。深耕中原 27 载的建业地产已经连续 7 年位居榜单 30 强。品牌价值随着品牌时间的不断积累为建业树立了牢固根基。

**四、向上生长。**参天大树一定是积极向上、拓宽空间、争取阳光的，一定是先长主干、再长分枝、有条不紊的。与实施“省域化发展战略”一样，2015 年 6 月提出的“新蓝海发展战略”也受到不少人的质疑和非议。但是，建业始终保持发展战略定力，做“中原城市化进程和社会全面进步的推动者”，从“单一的房地产开发商”向“新型生活方式服务商”转型，紧密围绕客户在居住和生活方面的全方位需求，精心构建专业、品质、个性的服务内容和体验，向河南人民提供“更好的房子、更优的服务、更美的生活”。像大树，其地产板块是主干，其他业态是分枝，向上、向外茁壮成长。围绕这个逻辑，建业构建起“建业 + 地产、+ 文旅、+ 农业、+ 物业、+ 商业、+ 教育、+ 体育、+ 酒店、+ 科技、+ 旅游、+ 君邻会”等 12 个幸福生态系统，为客户提供的产品和服务也越来越多，越来越好。从“让河南人民住上好房子”到“让河南人民过上好生活”，从 100 个项目到 1000 个社区，从几十亿税收到河南第一纳税大户，从一个房地产商到美好生活服务提供商，从带动几十万人就业到直接服务上千万人，从丰富河南人文艺术落地生根的建业华谊兄弟电影小镇、王潮歌设计的“只有河南”戏剧公园到在全省打造几百个美丽乡村小镇，承担了发掘、传承、保护、发扬、光大中原文化的重任。

**五、面向阳光。**万物生长靠太阳，参天大树喜阳光。建业的定位、理念、追求、

自律、发展等阳光战略深入人心、造福社会。坚持“守信用，负责任，走正道，务正业”（其中，“守信用，负责任”要求对客户、员工、股东、政府、公众言必行、行必果，拒绝利益诱惑；“走正道，务正业”要求以企业核心价值观为底线，制定正确的专业化战略方向，不断提升企业的经营管理能力，不涉足政商关系的灰色地带，树立新型政商关系），坚守“六个底线”（其中，“道德底线”“法律底线”明确要求规范经营、阳光操作，不行贿受贿、不偷税漏税）。制定了严格的《员工行为规范》《违规违纪责任追究办法》。2018年，凭借在企业社会责任方面的出色表现，建业集团入选《中国民营社会责任优秀案例（2018）》；2019年，荣登河南省民营企业社会责任100强榜首。建业集团在回报社会方面，粗算下来，已经累计投资超200亿。从最初胡葆森董事长个人的本源人文公益基金，向郑州大学捐赠一个亿，到今年新增加的建业卓越教育基金一个亿。从一个个绿色基地，以产业带动助力脱贫攻坚，打造乡村振兴新样本到帮助280多种中原传统小吃做大做强、从小买卖做成大生意。从因爱而战公益足球赛65个受捐学校、超过10万孩子受益，到自己员工的亲情救助基金和建业公益日全员公益日……以上种种，佐证了建业对于河南社会的影响，超越社会责任的定义。

调查企业发展历程，研究企业发展经验，聆听员工感人故事……四年前，建业发布了自己的新蓝海计划，宣布转型为城市居民新型生活方式服务商。这在今天看来，也依然是充满了气魄和胆识的举动。在学习探讨和思考的过程中，参照“大树理论”要素的五种品质，突然豁然开朗了许多：建业不忘初心、坚守理念、锐意进取、深耕河南、创新发展、聚积能量、回报社会，不就是因为27年前有一位有激情有情怀大智慧大格局敢担当的企业家胡葆森种下了一粒优秀的“企业种子”吗？！

“大树理论”充满生机活力，建业集团充满生机活力！

（作者：河南省社科院社会学研究所研究员）

## 卓越品质成就百年建业

武文超

最近几个月来，作为课题组的一员，我参与了关于河南建业新蓝海战略的系列调研活动，深深地感受到建业集团在二十多年发展历程中形成的卓越品质，而这些品质将为铸就百年建业种下优秀的基因。

## 一、“老农智慧”

“老农智慧”，是胡葆森董事长在《老胡文集》中表达的一种思想。笔者认为，这是具有大智慧的商业思想，是老胡商道核心的部分，是能够打上老胡标签的深邃思想。“老农智慧”的核心思想，就是“守好自己的田”。因为老农知道，种田的规律就是“春种秋收”，只要春天把种子种到田里，自己勤奋耕耘劳作，等到秋天就会有好的收获。建业之所以能够贯彻老农智慧，关键在于从 1992 年创业伊始，建业就具备了长远的眼光，瞄准了一块足够肥沃的田——那就是住房分配制度改革以后，河南 1 亿人民城镇化发展的巨大住房需求。2015 年，建业又瞄准了河南 1 亿人民实现向城镇转移以后，创造新的美好生活带来的新消费需求，启动了建业从房地产开发商向新型生活方式服务商的转型。然而，正是因为“守好自己的田”的老农智慧，使得建业 20 多年来坚持省域化战略不动摇，既不急功近利，也不盲从潮流。建业深信，守好自己的田，就能得到丰收的回报。实践证明，市场就像春种秋收的自然规律一样，不会亏待勤奋耕耘的老农，建业经过 20 多年的省域化发展，已经成为年销售额千亿级、纳税数十亿的优秀公司。同样，也正是因为建业守好了自己的田，20 多年来深耕河南市场，在足球、教育、酒店、文化旅游、餐饮商贸、现代农业等领域积累了高密度的资源，使得建业在转型开始之时就已经铸就了深深的护城河，向新型生活方式服务商的转型更加游刃有余。

## 二、以人为本

建业的以人为本，绝不是口头空话，而是体现在了对客户、球迷、合作伙伴和员工的方方面面。胡葆森董事长的经营理念有中国古代坐商的心态，就是强调和气生财，绝不做一锤子买卖。建业在做生意的过程中重信誉、重口碑、重人和，注重维护和乡里乡亲的关系。须知，房地产市场是大量一次消费为主，而不是小额多频次消费为主，房地产企业注重和气生财是非常难得的。对客户，建业注重信誉，“金水花园退款事件”充分地体现了建业信守承诺的君子品质。不仅如此，建业认为做事业不仅仅是为了利润，更是为了美好的生活，建业始终从客户业主的生活感受出发，为了向业主提供更好的生活，一步步开办了幼儿园、中小学、酒店、商贸文旅等领域的项目，通过君邻会等平台帮助业主构建相亲相爱的邻里关系，建业物业也是中国房地产行业的优秀品牌。对球迷，建业对足球的坚持 25 年始终如一，建业足球成为中国职业足球的一面旗帜，

更是河南人民心目中的一面旗帜。对合作伙伴，建业强调做事业先看做人，把口碑和诚信经营作为选择合作伙伴的首要条件，绝不因为一个项目放弃经营的原则。对员工，建业体贴关怀，关注困难员工的实际生活，为员工提供全面丰富的职业培训体系，提供灵活通畅的晋升通道，建业集团员工的忠诚度始终很高。

### 三、稳健经营

胡葆森董事长有三个著名的理论，就是“能力半径理论”“深秋心态”和省域化发展。“能力半径理论”是指，把自己所处的位置作为原点，把自己能力所及作为半径，画一个圆，建业就在原点半径构成的圆的范围内经营；“深秋心态”是指，永远像秋天的温度一样，不急不躁，同时又要有面对寒冬的准备和勇气；省域化发展，顾名思义就是坚持在河南省域范围内做事业。我个人认为，胡葆森董事长的三个理论跟巴菲特很像。巴菲特让人们熟知的是三个理念：价值投资、长期持有、不投不懂的股票，然后通过稳定持有优质资产实现滚雪球式的增长。老胡的思想与巴菲特有异曲同工之妙：首先，谋定1亿人城镇化的巨大市场价值，是价值投资的第一步；然后，坚持长期深耕河南不动摇，相当于长期持有优质资产；最后，能力半径理论很像巴菲特的“不投不懂的股票”。在老胡商道的带领下，建业20年多年勤奋耕耘，随着时间发展，不需要追求利润增长数字的一时高低，不妄称第一，也不甘当第二。20多年间，房地产市场大浪淘沙，数不清的房地产企业因为种种原因被市场淘汰，而建业的事业像巴菲特“滚雪球”一样，越做越兴旺，为成就百年建业种下了稳健经营的基因。

### 四、不断创新

创新是企业长盛不衰的关键。建业在稳健经营的同时，始终保持创新的步伐不停歇。近年来，建业集团不断强调学习美国的运通公司、铁狮门公司，通过创新将企业保持在行业发展的领先地位。建业是河南和周边省份第一个在物业领域引入“管家制”的企业。2016年，建业成立君邻会，为构建新型的邻里关系作出新的尝试，三年多来，君邻会为业主提供了亲密和睦的邻里氛围，也在人际交往中挖掘了更多的价值。面对“互联网+”时代的大潮，建业成立了嵩云科技，打造“建业+”App，通过互联网平台将业主、球迷、客户以及建业的住宅、足球、酒店、文旅、教育、物业、现代农业等业务以及网络购物、餐饮消费等需求联系在一起，为业主提供了更加全面贴心的生活服务。2019年，

建业集团收购中民筑友，就是要在建筑理念和建筑技术上不断创新、不断提升，在绿色建筑、装配式建筑的领域探索新的可能，提升建业作为房地产企业的核心竞争力，始终走在房地产开发企业发展的最前沿。

（作者：河南省社科院经济研究所博士、副研究员）

## 肩负社会责任 方能基业长青

李 斌

企业作为社会经济的微观主体，其在实践领域的每一次创新探索都镌刻着经济社会变迁的烙印。27 年来建业紧跟时代节拍，所取得的一系列成就都是改革开放的现实缩影。建业的实践表明，企业要打造百年老店，追求永续发展，应树立正确的利义观和责任观，肩负社会责任，秉承价值驱动，方能基业长青。

建业创业 27 年来，始终坚持“根植中原、造福百姓”的初心，秉承以商业活动创造社会价值的理念，不断地从人本、人性、人文的视角去审视自己的产品和服务，紧扣时代脉搏，感知环境变化，洞察并把握未来产业趋势，以追求利益相关者幸福最大化为己任，以自我迭代的勇气开启了新蓝海战略转型的新征程。从企业持续发展的角度来审视建业新蓝海转型，不难发现，胡葆森先生所具备的“伟大企业家”潜质、以“胡氏商道”为基础的建业文化体系、建业作为社会型企业的内涵底蕴和实践探索，分别从企业家能力、企业文化、企业社会责任三个维度，从逻辑基础、精神内核和现实基础三个层面，折射出其具备的社会型企业属性，具有成为伟大企业的基因，从这个意义上来讲，“百年建业”不是梦。

胡葆森先生所具备的“伟大企业家”特质，是打造“百年建业”的逻辑基础。胡葆森先生作为有理想、有情怀、重情义的现代企业家，其商业运营，体现了“守初心、观大势、谋未来”的经营智慧，彰显着伟大企业家所必备的“善于发现并把握机会”的能力；其战略决策，展现了“察忧患、醒自身、求变革”的危机和变革意识，反映出其通过自我超越突破企业成长天花板的改革进取之心；其社会担当，蕴含着“崇人本、顺人性、重人文”的社会责任，折射出其“以商业活动创造社会价值”的家国情怀。作为建业创始人，胡葆森先生的个人能力和素质，在很大程度上影响甚至决定了建业现在及未来的文化特质和行为逻辑，为建业向伟大企业进化，进而打造“百年建业”奠定了坚实的逻辑基础。

以“胡氏商道”为基础的企业文化体系，是打造“百年建业”的精神内核。一

个企业的兴衰，不仅取决于科技创新、生产经营的经济“硬实力”，还取决于价值理念、企业精神等文化“软实力”。建业创业伊始，就立志成为注重理念及核心价值观导向的现代企业。在20多年的发展历程中，建业人不断从胡葆森先生提出的胡氏商道、能力半径理论、深秋心态、年轮启示、盐碱地生存哲学中汲取营养，逐步形成了以“根植中原、造福百姓”为核心价值观，以“让河南人民过上好生活”为企业使命，以“追求卓越、坚忍图成”为企业精神，以“适应—利用—改善”为生存之道，以“盈利、增长、持续、稳定”为经营目标的企业文化体系，铸就了“坚毅、厚重、大气、执着”的企业风格和“守信用、负责任、走正道、务正业”的文化特征。与友商相比，建业差异化的企业文化，造就了建业独特的经营哲学和营商之道，“对客户负责”的客户价值观、“对社会负责”的社会责任观、“选择河南”的省域化战略、“扎根向下”的五级体系布局、“两个高度”“四个统一”“五个认同”等一系列具有鲜明“建业化”特征的企业文化和行为，铸就了建业的个性、风格和高度，滋润了建业人的心灵，塑造了建业的外在形象，构成了建业向“伟大企业”进化，进而打造“百年建业”的精神内核，影响着建业的发展轨迹和走向。

建业作为社会型企业的内涵底蕴和实践探索，是打造“百年建业”的现实基础。建业在新蓝海战略转型过程中，依托其清晰的商业模式、高效的运营机制、精准的省域化战略、独特的企业文化以及强大的市场地位，秉承“根植中原、造福百姓”的核心价值观，肩负“以商业活动创造社会价值”的社会责任，坚守“社会利益高于企业利益、绝不以企业利益损害社会利益”两个底线，逐步践行着“客户得安心、员工得成长、社会得幸福、经营可持续”的社会型企业理念，逐步成长为以“战略导向、价值观驱动、创新驱动”为特征的社会型企业。从社会型企业视角来审视建业足球、文旅项目等传统商业逻辑下很难短期内获得回报的产业，不难发现其初衷正是依托企业的力量，承担起推动体育、文化等事业发展的社会责任，从长远来看，其社会价值远远高于经济价值。建业不断追求企业利益与社会利益和谐统一的系列探索，为其向“伟大企业”进化，进而打造“百年建业”奠定了坚实的实践基础。

“根植情怀，初心灼灼”。从建业新蓝海转型的实践来看，建业具有人本、厚重、包容、共享、守正、创新等特点，它不是以利润为唯一追求的一般企业，而是一个战略导向型企业、一个价值观驱动型企业、一个创新型企业、一个学习型企业、一个具有社会型企业属性的企业。建业有不少似乎有违商业逻辑的行为，如斥巨资建设一些重大文旅项目、持续投资支持建业足球、坚持地产五级联动向下延伸等，所体现的都是以关注公共利益和担负社会责任为己任，是社会型企业的属性

使然，这正是建业令人尊敬的地方，也是建业具有伟大企业基因的写照。

当前，我国多数企业在发展过程中，都提出了打造百年老店的目标，但大多数都未能突破 5-8 年的生命周期，都倒在生命周期中。中国企业之所以生命周期短暂，原因众多，但最根本的原因之一，就是许多企业家“拿得起、放不下”，他们有创业的能力和水平、有攻城的决心和办法，却没有“守业”和“守城”的胸怀与远见，机会主义倾向严重，价值导向缺失，甚至将企业经济利益凌驾于社会公众利益至上，扭曲的利义观和社会责任观，必然带来短命的结果。所以，企业要想跨越“生命周期诅咒”，做得更长更久，转型升级只是手段，属于“术”；价值导向才是根本，属于“道”。道为体，术为用，有道者术能长久，无道者术必落空。建业以“价值观驱动”之道为纲，以“新蓝海战略”之术为目，纲举目张，行稳致远。其实践探索为破解“企业短命”现象提供了重要启示——面对“生命周期诅咒”，企业家、创业者要有“容得下别人、放得下架子、舍得下利益、给得出信任”的胸怀与眼界，围绕人民对美好生活的需要，正确处理“道”与“术”的关系、“利”与“义”的关系，以价值观驱动为导向肩负社会责任，积极谋求“企业利益”与“社会利益”的有机统一，在“守正道”的前提下，以人为本，锐意进取，积极“练强术”，才能走得稳，行得远，基业长青。

（作者：中国（河南）创新发展研究院博士、特聘研究员）

## 建业——河南的“老农民”

许树青

建业作为专业化领袖型区域品牌地产开发商，以让河南人都住上好房子、都过上好生活为目标，扎根河南 27 年，为河南发展和人民福祉提高做了巨大贡献。我有幸与中国（河南）创新发展研究院一块参加了建业新蓝海战略调研活动，让我对建业这个河南明星企业有了更加深入的了解。

通过这次调研，让我感受到了胡葆森河南情怀，体会到了建业的“老农民”情怀，领略到了建业人的创业情怀。其实，我早就听说过建业，但从未真正接触过。在有限的的时间里，我们参观了建业学堂及农庄、嵩山根亲文化、君邻会、融资租赁公司，并在建业总部港与文旅公司、中原航空、集团培训管理部的领导和员工召开了专题座谈会。调研时间虽然不长，但是让我感慨颇多。

2019 年 4 月 2 日下午，调研组与建业文旅公司管理层座谈交流，建业地产

副总裁兼文旅公司总经理闵闵、文旅公司副总经理兼“只有河南”项目总经理陈军锐等高管参加了座谈会。他们详细向我们介绍了建业的“电影小镇”和“只有河南”两个项目。这两个项目总投资规模预计180亿，其中“只有河南”项目实际投资已经超过40个亿。按照河南建业文化旅游地产发展有限公司财务总监的专业财务测算，按正常的营收模式，该项目预计39.6年之后才能实现盈利。毫无疑问，营利是公司的本质特性，但数字说明建业这两个项目很难盈利，至少前40年没有盈利。当时调研组的同事就半开玩笑地说：“这不符合盈利性的标准啊”，这位领导说：“是的，我们当时也是这样给胡董汇报的。”在后来的介绍中，我才发现企业盈利性之外的另一种特性——社会责任。所以，我想这不仅是商业项目，更是公益事业项目，是建业勇担社会责任的体现，是一种浓烈的河南意识和河南情怀。这时我才发现，走进建业、深入项目、探访胡葆森董事长的内心世界，这里面包含的不仅仅是对河南文化历史传承者的使命，更是对河南父老乡亲的情怀。

4月3日上午，调研组与建业城市发展有限公司就“轻资产模式”进行专题座谈。其间，有位部门经理给我们讲述了一件事：建业有个项目，开始前需要清理出一大间摆放有各种杂乱无章的物品作为临时的办公地点，“时间很紧，任务又重，男同志干劲冲天，女同志也挽起袖子、卷起裤腿一块儿搬桌子、清理杂物、拖地。每个人都汗流浃背，每个人又满脸笑容。终于在晚上12点之前完成了此项工作，没有耽误第二天的使用。”他讲述的声情并茂，让我们调研组的人都颇为感动。讲完之后，现场安静得掉下一根针的声音估计也能听见，因为大家都沉浸在这样一种建业人干事创业的氛围中。几秒钟之后，大家不约而同为他们鼓起掌来。有同事提出个问题：“都半夜了，又那么累，还很开心，您是在讲小说吧？”这个问题惹得大家都笑了。这位经理说：“是真是事，不是小说。大家都高兴的原因是，我们都有一种感觉：因为是建业人而骄傲与自豪，无论谈到的是工作中的开心，还是工作中的压力，都表现出一种力争上游的努力，因为我们知道，工作结束一定会有来自领导关心。”我心里想，怪不得建业员工都这么卖劲，又没有怨言。因为公司是家，领导是亲人，就是这么简单。我想员工有这样的归属感，就会形成一种上下一心的合力，建业的明天一定会充满活力、充满希望。

中午安排我们在员工食堂就餐。我们走进餐厅，看到摆放有近10个菜的简单自助餐，有水果，有米饭和馒头。陪同的建业领导介绍，虽然这是员工餐厅，但是平时部门领导，包括胡董，也是在这里就餐的。我和一旁的于老师开玩笑说“这一顿下来，至少得10元吧”，他点头表示同意我的猜测。旁边陪同的工作人员听到我们的谈话后说：“你们猜错了，我们的午餐只有3元。”我和于老师都露出吃惊的表情。

调研结束了，回程路上，喻院长向我们介绍了他眼中的建业创始人胡葆森：“如果要寻找中原企业界‘仰望星空’的人，老胡就是；如果要寻找身上流淌着道德的血液的企业家，老胡就是。”回单位后，我专门查了一下建业集团的资料。资料显示，自 1992 年 5 月建业住宅集团（中国）有限公司成立，截至 2018 年 12 月 31 日，已进入河南省的 18 个地级城市和 77 个县级城市，开发项目累计交付面积约 3006 万平方米，拥有在建项目共 123 个，在建总建筑面积约 2448 万平方米，土地储备建筑面积约 4515 万平方米，其中权益建筑面积约 3411 万平方米。建业的持之以恒，铸成了河南的“老农民”。扎根河南 27 年，始终坚守“让河南人民都住上好房子”的企业理想与使命，这需要的不仅仅是情怀，更多的是持之以恒的毅力！

我一直在回想座谈过程中建业集团副总裁代纪玲提到的一句话：“建业更像一位老农民一样，踏踏实实，春耕秋收。”这句话让我感触颇深。我专门发了一个微信朋友圈“我想每个人都应该成为自己的老农民”。河南情结、忧患意识、自省精神和回报哲学，是建业的文化特色。建业在一个有着广阔发展前景的行业中不懈努力，坚守了一个开发高品质住宅的专业化发展方向，坚定了一个依次渐进向下的省域化战略方向，打造了一个富有社会责任感的品牌，培养了一支优秀的本土化团队，得到了社会的认同和尊重。

电视剧《老农民》中牛大胆说：“咱老百姓要坚持。”这种坚持，让我们有理由相信河南建业会更好，河南的“老农民”会更好！

（作者：河南省高校智库联盟特聘研究员）

## 打造致力于价值创造的社会型企业集团

张 冰

参与建业调研过程中，我最深刻的体会是建业的“Doing well by doing good”核心价值观和社会回报理念。

近年来，越来越多的企业高管开始重新思考社会责任对于企业的意义，总体社会影响力将成为企业制定战略的全新视角。总体社会影响力，指的是一家企业的产品、服务、运营、核心能力和各种活动创造的整体社会效益。建业把总体社会影响力融入企业的战略和价值创造当中，自创始以来，一直秉承着“企业之于社会，如同大树之于土壤”的社会回报理念，实践着“社会公民”的角色，助力中原崛起。27 年来，“根植中原，造福百姓”是建业一直奉行的核心价值观。在

2018年第二届中欧社会责任主题论坛上，建业集团荣获“公益奖”。加强总体社会影响力最有效、同时也是最具挑战性的途径，是利用企业的核心业务，创造可持续的规模性社会效益方案。建业2015年开启的新蓝海战略转型面临争议，胡总耐得住寂寞、熬得住时间、驮得住名利，构建大建业商业生态系统，实现企业从房地产开发商至新生活方式服务商的整体转型。正是胡总利用其核心业务，加强总体社会影响力，持续践行建业的初心与情怀。作为致力于实现国家经济和社会发展目标的企业，有效利用自己的核心业务及其带来的规模优势，建业在追求商业效益的同时，创造积极的社会效益，最终走上更加坚实的可持续发展之路。

在面对经济增速放缓以及多元化的业务跨度背景下，建业打造致力于价值创造的社会型企业集团，图1介绍了建业集团一系列的价值创造途径，提升增值能力，实现企业价值持续腾飞。

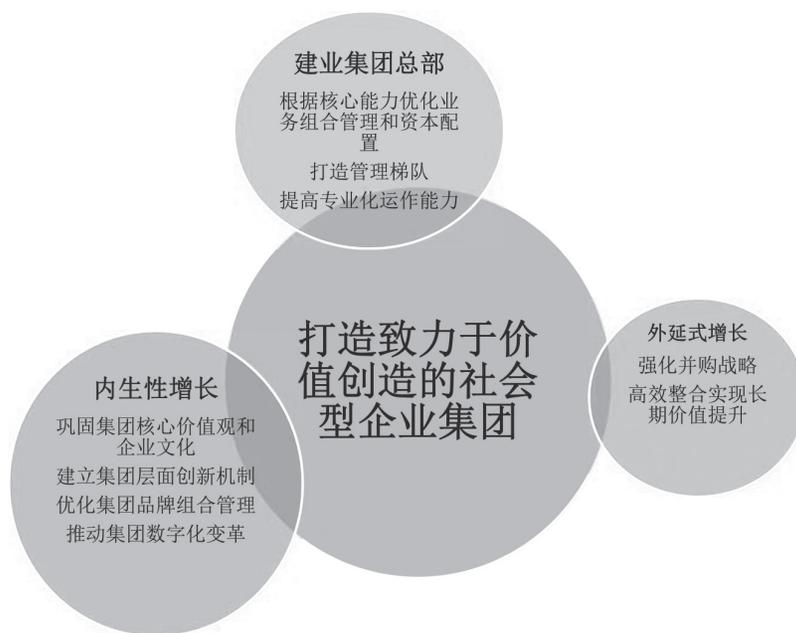


图1 建业打造致力于价值创造的社会型企业集团的关键途径

## 一、建业集团总部

### 1. 根据核心能力优化业务组合管理和资本配置

2015年建业开启新蓝海战略转型至今，“建业+”业务扩展至地产、物业、教育、酒店、足球、商业、文旅、金融等12大板块。在企业发展新常态下，建业不同业务的盈利能力也会出现分化，业务组合的管理和资源配置战略设计尤为重要。在复杂的业务组合中，集团需要制定长期业务发展战略，明确

各业务单元的定位，结合关键的财务和非财务指标，差异化评估不同业务板块的表现，并优化资本配置，策略性加大对成长型业务的投入。建业业务可划分为两大类型：稳健的传统业务，如建业的地产和物业；成长型业务，如文旅、金融等。对于稳健的传统业务，集团应重点关注其获利能力，以稳定现金流支撑新业务的发展；对于快速增长的成长型业务，集团应结合企业自身的优势，洞察行业变化，培育成长型业务，匹配充足的资金以支持其业务扩张，并重点关注其市场份额的提升与营收的增长，而非聚焦在获利能力。各业务单位负责人可以根据差异化的业务单位定位调整经营策略和符合建业总体战略发展方向的成绩单。建业同时也要结合企业内部的核心能力反复审视各业务的表现，果断剥离虽有财务吸引力但不再具有战略价值的资产以提高资本总量。

## 2. 打造管理梯队

建业集团业务组合的多样性使得内部人才体系呈现背景多元化，再组建核心团队上应侧重集团人才管理和流动，打造管理梯队。可以建立培训体系，投入资源持续培育人才，并邀请各分公司负责人在内的各级高管担任授课讲师，传授业务运营能力，企业价值观与文化。在公司人力资源部门的推动下，制定清晰的岗位任职职责，确保各关键岗位有充足的储备人才可以从内外的业务单元进行快速调动。建业集团主动规划并执行管理层的轮岗计划，设定富有挑战性的业务目标一刺激管理人才的快速成长。同时也应将企业核心价值与文化设定为关键人才培育工作，一确保企业目标与管理团队的行动一致。

## 3. 提高专业化运作能力

建业集团在面对日趋复杂的竞争格局，更加广泛多元而增速不一的业务组合时，建立集团职能中心，优化集团管控模式。利用职能中心收集并推广内部业务的最佳实践，并将其标准化，形成规范化的运作。完善对人力资源，财务会计，信息技术三大流域的标准化，为集团内不同业务种类实行标准化的人力资源，财务，行政管理，数据运营，信息系统等服务。以此提高效率，节约成本和信息透明化的优势。

## 二、内生性增长

### 1. 巩固建业集团核心价值观和企业文化

胡总在 2005 年为建业集团设定了四个标准，就是四个高度统一：第一，经济效益和社会效益高度统一；第二，物质追求和精神追求高度统一；第三，

企业利益和员工利益高度统一；第四，战略目标和执行过程高度统一。建业已经投资了多渠道的内部沟通机制，包括刊物、线上线下论坛、正式会议和非正式会议交流网络等，巩固企业文化，逐渐形成了一支向心力强，价值观统一的核心队伍。在企业实现并购和轻资产合作等过程中，为被收购公司的管理层打造专属的培训，保证外部的优秀人才能快速融入企业文化，确保在被收购公司落实企业的核心价值观，加速对其人才的整合。

## 2. 建立集团层面创新机制

伴随建业日益扩大的规模及繁杂的业务，企业将会面临各业务部门彼此独立，各自为政的挑战，企业集团可以通过增强跨部门的创新动能来应对挑战。应建立多元化的创新机制，覆盖从业务模式到运营管理的一系列优化创新工作流程。通过集团层面的推动与对外合作（如众筹创新方案、投资新兴技术）等途径，将创新全面应用于产品设计（包括开发、定价、营销等），运营优化（包括效率提升、工作方式简化等）与商业模式开发等各个环节。建立跨部门（包括业务部门、职能部门）的创新平台，通过整合集团内部差异化的能力与资源、激发跨部门、跨组织的创新动能，实现颠覆式创新。

## 3. 优化集团品牌组合管理

建业集团多年来所追求的价值目标，弘扬的企业精神，始终以优质的产品与服务为品牌价值点。在中国房地产企业品牌价值榜上，建业集团已连续六年位居榜单30强，品牌价值随着品牌年龄的不断积累而稳步增长。建业集团的品牌效应，也成就了集团品牌经营综合效益。快速扩张的业务对建业集团品牌管理也提出了挑战，建业集团在进行品牌管理时，应对不同的业务，采取差异化的策略。对于内生式发展业务，采用单一品牌或伞性品牌结构，借助集团公司的品牌优势经营多元化的业务线，利用同一个品牌在不同行业激发消费者的共鸣。对于外延式并购业务，采用背书或多品牌架构，在建业并购时保留被收购企业的既有品牌、持续深耕其价值、最大化不同品牌的商业效益。

## 4. 推动集团数字化变革

2019年6月6日，建业集团推出“建业+加出新生活”的服务体系，从线上、线下两大场景服务客户，推动了建业数字化变革。建业集团服务的数字化升级，为建业利用大数据技术，详尽分析客户资源类型，为客户定制打造并推荐最适宜的产品和服务奠定了基础。面对企业日趋庞杂的业务组合，建业集团内部也要全面推动数字化变革，进行数字化创新，推动构建统一的数字化系统，让整个集团各部门都能利用数据分析趋势，洞察市场，协助快速决策。建业集

团应将数字化视为未来业务转型的关键能力，在集团层面设立中央信息管理部门，作为共享的信息中心，负责信息的集中管理与相关资源投入。比如作为建业集团唯一渠道提供给各部门详实的信息、提升销售数字与市场规模预测的准确度，为各部门提供绩效管理的支持等。同时，不同于传统的大规模和历经数年才能成熟的变革模式，采用“敏捷开发式”的变革模式，洞察局势快速反应。

### 三、外延式增长

建业集团外延式的增长包括强化并购战略和高效整合实现长期价值提升。建业集团在实现地产物业等核心业务的快速成长后，寻找下一个阶段的增长机会，发展新业务和突破新市场，企业并购是必要的选择。基于业绩的稳健增长和现金流的充裕条件，2019 年建业地产实施多次收购，从收购的物业来看，建业中国收购的公司物业都在河南的地级市，强化了现有的地产优势，形成协同效应，帮助公司获取更大的盈利。2019 年 7 月 22 日，建业集团以 16.5 亿元的价格收购天津中民筑友科技有限公司，进一步拓宽了现有的业务平台，进军地产行业的上下游，开发新产品和拓展新市场。为了实现长期持有和创造价值集团，有效的并购整合和投后管理是建业实现外部增长的关键。建业在并购完成前应开始规划被收购公司未来的内部管理，认真思考被收购公司管理层间的任命和调动。建立灵活的管理模式，在确保信息透明的同时保持被收购公司原有的竞争力。

### 结语

27 年来，建业集团秉承“追求卓越，坚忍图成”的企业精神，基于“根植中原造福百姓”的核心价值观，扎根河南，坚守了高质量住宅开发的专业追求，创造了成功的省域化发展的“建业模式”。伴随国家整体经济增速放缓，随着中国市场步入新常态，建业集团将面临四大趋势——经济新常态、企业全球化、兼并重组浪潮以及多变的商业环境——所带来的诸多挑战：宏观经济转型、人口红利消失、跨界竞争加剧、创新科技迭现，这都深刻改变未来企业的经营环境和业务模式。2015 年建业开启新蓝海战略转型至今，成果丰硕。建业的未来，胡总已经进行前瞻性的规划与布局，企业已经具备集团化运作管理能力，实现长期的价值创造和社会回馈，打造百年老店。

（作者：中国（河南）创新发展研究院博士、特聘研究员）

## 深度融合：建业成功转型背后的密码

高 昕

转型是当代中国经济社会发展的主旋律。地产作为我国经济发展中的重要一环，经历繁荣的“黄金十年”后，逐渐走向“白银时代”，传统的靠单一土地增值形成的价值链已经被打破，进而进入客户价值深度挖掘和多维资源立体整合的阶段。随着经济增长放缓、市场需求下降、购房政策收紧与产业结构调整、金融土地约束等多种因素影响，如何推动地产行业创新和升级，已成为诸多地产企业必须面对的现实。建业，这个以“让河南人民都住上好房子”为理想使命的河南本土地产企业，自2015年开启战略转型以来，以产业为依托，以地产为载体，适应新常态，探索新模式，实现了多层次、多领域、多环节深度融合，正在成功转型途中。克而瑞公布的2019年1~6月中国房地产企业销售榜TOP200显示，2019年上半年建业地产销售面积位居全国第13位，销售收入位居全国第36位。建业成功转型的密码是什么？给人以怎样的启示？带着一系列问题，自2019年3月初，我们对建业新蓝海战略转型进行系统调研，调研发现，这一成功转型的背后是围绕市场需求，推动资源融合，重塑运营模式。

——**深度融合产品**。诚如建业集团董事长胡葆森所言，“客户生活需求的不断升级和日益丰富多元，就是企业战略转型致力的方向，就是照亮建业人循道途中那束不灭的光。”1993年，建业开发的第一个房地产项目金水花园破土动工，被誉为河南第一楼市，为郑州市房屋建设十年成就展常设项目。2002年，濮阳建业城市花园隆重开盘，建业迈出省域化发展战略的第一步。随后，以新古典主义建筑风格为主导的森林半岛系列，萃取世界建筑精华之大全的联盟新城系列，以极具国际感的Art-Deco设计风格为主导的壹号城邦系列产品相继推出，以高端品质成为中原城市人居典范。自2015年建业实施新蓝海战略转型以来，在高端住宅产品的基础之上，建业又相继推出建业5D生活馆、建业大集古镇、建业凯旋广场、建业花满地温泉酒店、建业天筑国际公寓、建业足球小镇等产品，将时尚与经典深度融合，集文化、旅游、商业、办公与居住等功能于一体，满足不同层次不同人群的需求。同时，建业按照客户的需求去建房子，根据需求画像实现对服务的柔性定制，通过从C端需求到B端生产逆向思维赋能地产主业。君邻大院就使用了几乎可以重新定义地产“产品流程”和

“生产流程”的新打法，让君邻会会员从多个维度去介入项目，让他们来描绘建业应该如何建设这块土地，然后取最大公约数，打造会员心目中的理想产品。这一转型完全颠覆了传统地产企业需要先挖空心思做产品，然后把理念强行灌输给客户的生产模式，最大限度地将客户的需求与产品进行融合。

——**深度融合业态**。“建业新生活，让生活不止生活”，建业聚焦物业、科技、旅游、酒店、农业、商业、文旅，以及教育、金融服务等各个生活层面，深度触达人们生活各个层面。定位于“讲述河南的文化旅游故事”的文旅板块已初见成效，建业华谊兄弟电影小镇已于今年 9 月开业。在金融板块上，嵩山科创基金如今已拥有约 100 亿元人民币规模，其投资范围包括 TMT、智能装备、现代农业、新能源、新材料、医疗健康、节能环保、大数据等。作为地产服务品质的重要保障，建业 + 物业凭借在人居服务上的雄厚实力，荣膺“2019 中国物业服务百强企业”第 13 名，建业海马九如府、建业天筑分别荣获“2019 中国物业服务示范基地”及“2019 中国五星级物业服务项目”殊荣。建业 + 教育已经覆盖河南各地市及北京、山东、山西、陕西等省份城市，目前拥有直营幼儿园 80 余所，托管园近百所，直营中小学 6 所、国际学校 1 所，同时拥有职业管理学院 1 所、社区教育中心 3 家、营地教育基地 2 家，拥有近 4000 名优秀教师，在校生 20000 余名。在建业 + 农业上，一号鄢陵绿色基地、二号鹤壁建业绿色基地、三号周口绿色基地等，集设施高效农业、示范体验农业、科普教育农业、休闲观光农业、文化创意农业、养老养生农业“六位一体”的现代农业综合园区已经投入使用。未来房地产重要的是把客户转化成用户，商业地产做到最后就是服务地产，只有提供更多更完善的服务才可以留住客户，实现客户流量增加和附加值的增加。因此，建业正在朝着实现企业从房地产开发商至新型生活方式服务商的整体转型而不断努力。

——**深度融合科技**。建业旗下的筑友智造坚持“科技领先”的发展战略，拥有行业全球领先的五大核心技术体系，掌握了智慧建筑领域 BIM、物联网、大数据、人工智能等核心技术。公司专利数量一直稳居行业第一位（1600 余项），设有院士专家工作站、行业唯一的省级工程研究中心等科研机构，拥有智能制造示范企业、国家装配式建筑产业基地等科研平台。立志通过持续技术创新，帮助人们享受更安全、舒适、智能的居住体验，打造更加开放的智慧建筑生态系统。在符合时代潮流的趋势下，基于建业 + 科技幸福生态体系，打造“科技住宅”，为房子装上一个“智慧芯片”。应用人脸识别、车辆识别、智能梯控、紧急报警系统、家庭智控中心、指纹密码门锁、小区智能监控、园区智能照明

等深度融合科技元素的先进系统，在沿袭精益求精的住宅营造法则之上，创造出优越于传统住宅的智慧人居环境，将科技融入生活，使业主的居住体验感更加时尚、高效、快捷，同时安全更有保障。

众所周知，经过多年快速发展，我国房地产行业已经进入到内部整合要素，外部协同资源的新阶段。当前，不管一个企业，还是一个产业都需要融入整个经济发展、市场潮流与社会趋势中去。建业紧扣市场需求，围绕培育、壮大、发展主导支柱产业的目标，以地产开发、建设、运营为服务工具，有机整合自然、社会、经济等资源要素，打造综合开发、集约化经营的新兴产业形态，实现了多业态互动性、互促性、互赢性的产业发展创新模式。这，也许就是建业成功转型背后的密码吧。

（作者：中国（河南）创新发展研究院博士、特聘研究员）

## 时代呼唤企业家精神

孙常辉

还记得2013年底的一天，和同事一起观摩大河财富（中国）论坛年会，开幕式上主题演讲的最后一位就是建业的胡葆森董事长。他以“新红利下企业的变与不变”为题，阐述了企业需要坚守什么，需要做哪些改变。语言朴实简练，语气坚定自信，给我留下深刻印象。之后的几年里我多次回忆起这次演讲，并以此为借鉴，思考自己在工作和成长中的变与不变。

今年上半年，有幸跟随中国（河南）创新发展研究院参加建业新蓝海战略转型调研，得以近距离接触这家企业。去之前就有很多的期待。实际参加的调研包括建业足球板块、投资板块和酒店板块，也接触了不少建业人。虽然没有参与全部的调研，但也通过同事的分享和相关材料，对胡葆森和建业有了进一步了解。建业的发展历程、企业文化，胡葆森董事长的独特魅力，启发了我很多思考。结合自己在经济学教学与研究中的经历，我不由想到一个词：企业家精神。

**建业和胡葆森董事长所展现的企业家精神值得深入研究。**企业家精神（entrepreneurship）一直是主流经济学普遍关注的重要问题，坎蒂隆、萨伊、马歇尔、奈特、熊彼特、科斯等学者都曾论及企业家或企业家精神的理论内涵和重要性。一直研究企业和企业家的著名经济学家张维迎多次提到，企业家的目标不仅仅是利润，还有超越利润的东西；只有个人、企业、政府和社会都能

掌握和发扬企业家精神（当今社会经济发展的终极动力），才能从根本上转变我国的社会经济发展模式。中共中央、国务院 2017 年 9 月发布的《关于营造企业家健康成长环境，弘扬优秀企业家精神，更好发挥企业家作用的意见》，更明确地界定了优秀企业家精神的时代内涵：创新发展、敢于担当、专注品质、追求卓越、诚信守约、履行责任、艰苦奋斗、爱国敬业、服务社会。时代呼唤企业家精神，建业就是一个优秀案例。

可以从三个层次深入研究建业和胡葆森的企业家精神：

**第一，个体层次的企业家精神。**该层次重点关注企业家精神在创业过程中的具体体现，即企业家行为的研究。必须承认个体人格结构存在内在差异，即优秀的企业家通常具有特殊的品质；其次企业家精神的落实有赖于其赖以存在的客观环境，即企业家精神与环境的相互适应性。胡葆森，大家亲切地称他为老胡，在业界具有崇高的地位，他现在还是亚布力中国企业家论坛 2018 ~ 2019 年度轮值主席。在参观、座谈的时候，建业的员工说起老胡，无不露出尊敬、佩服和爱戴的表情。在参加的几次座谈会上，喻新安院长充满激情地介绍这位企业家，以下词汇是经常出现的：人文精神，家国情怀，思虑深远，格局宏大，悲天悯人，以德治企，包容进取，坚忍不拔，这不就是我们这个时代所倡导的企业家精神吗？我在为河南能产生这样的企业家而自豪的同时，也不由地觉得有必要深入研究这一生动案例。为此，我专门找来老胡每年的新年寄语，只看这些题目，就能感受一种精神、情怀和哲学思考：《身约者智广》《期待真心英雄》《登者无极》《在变与不变中继续前行》《向农民学生存的智慧》《建业，须三十而立》《躬耕于产品时代》《寻找建业的蓝海》《循道途中那束不灭的光》《建业人的长征》。

**第二，组织层次的企业家精神。**企业家精神对于企业可持续发展的贡献和作用到底有多大？具有优秀企业家精神的企业具有什么特质？企业家精神是如何影响组织文化、组织战略、组织结构、组织领导、创新激励机制与管理等各个方面的？建业给出了精彩答案。建业“追求卓越，坚忍图成”的企业精神，“根植中原，造福百姓”的企业核心价值观，“让河南人民都住上好房子，让河南人民都过上好生活”的理想和使命，“做中原城市化进程和社会全面进步的推动者”的企业定位，都是这种企业家精神的生动诠释。而在调研中，我也感受到他们确实是这样做的。伴随着集团新蓝海战略的分步实施，建业集团企业定位由“房地产开发商”转变为“新型生活方式服务商”。年销售额从 2015 年的不足 200 亿，增长至 2018 年的 812 亿，初步完成了地产、物业、教育、商业、文旅、体育、旅游、酒店、科技、金融、现代农业、君邻会等 12 个业务

板块的布局。建业已成为新时代标杆性企业,正如喻院长所说:“它不是一般的、以利润为核心的企业,而是一个战略导向型企业、一个价值观驱动型企业、一个创新型企业、一个学习型企业、一个具有社会型企业属性的企业。”在如此伟大的企业成长过程中,我们无法想象如果没有一种力量指引方向、凝聚人心,这个企业会怎样?而这种力量就是优秀的企业家精神。

**第三,社会层次的企业家精神。**如果说对于处在市场竞争环境下的企业,创新和企业家精神是企业生存所必需的,那么对于宏观的社会经济发展而言,企业家精神是经济社会高质量发展的动力。虽然追求利润和积累个人财富是企业家的天性,但是富有企业家精神的企业领军人物都懂得为他人、为社会付出,奉献得越多,自我的个人梦才能够获得更广泛的社会认同与尊重。建业已成为典型的社会型企业,建业有不少看起来似乎有违“商业逻辑”的行为,如斥巨资建设一些重大文旅项目、持续投资支持建业足球、坚持地产五级联动向下延伸等,若以营利为准绳的企业目标来衡量,当然不可思议,但若用社会型企业的属性来研判,就非常容易理解了。在与建业员工座谈的过程中,他们虽然也谈利润、谈绩效,但并没有因此而压力和紧迫感,反而谈到国家和地方发展、谈到解决社会痛点、谈到人民关切的问题,却饱含深情又时不我待。他们谈到一些行业的不良现象,深恶痛绝;他们谈到老百姓的需要,充满了责任感。这正是建业令人尊敬的地方,也是建业具有伟大企业基因的写照。

时代呼唤企业家精神,建业和老胡给出了优异的答卷。我为河南能有如此伟大的企业和企业家而由衷自豪!在2018年的亚布力中国企业家论坛上,老胡“十谢”这个时代,感人至深。我想这个时代也要感谢他,感谢以他为代表的一代优秀企业家,感谢他们为这个国家这个民族的复兴建立的不朽功勋!

(作者:黄河科技学院商学院院长助理、副教授)

## 我和建业的故事在继续

张 莎

2019年3月26日,我跟随由河南省高校智库联盟、中国(河南)创新发展研究院组成的建业新蓝海战略研究课题组,深入一线对建业新蓝海战略进行专题调研。调研组一行先后来到河南建祥石业有限公司、河南建祥装饰工程有限公司、建业5D生活馆、艾佳家居、艾米1895电影街,并与公司负责人、员

工代表进行了交流座谈。

2019 年 6 月 27 日下午，黄河科技学院商学院 113 会议室，中国区域经济学会副会长、河南省高校智库联盟理事长喻新安教授做了题为“房地产业转型发展的‘建业模式’”的专题报告。我认真倾听了这次报告。

针对建业新蓝海战略的研究，我仅参与上面两次活动，因此对建业及建业战略转型的体会不多。但我想说说我和建业的故事。

先知道建业，是建业的“教育”。2007 年 7 月，我硕士毕业来到黄河科技学院任教，当时一个同事家孩子在建业小哈佛幼儿园，同事对该幼儿园评价很高。虽然我当时还没有男朋友，心里却想以后我的孩子也要上建业小哈佛幼儿园。遗憾的是，现在我的两个孩子都没有在建业小哈佛幼儿园读书。

后来知道了建业的足球。2007 年 10 月，我和老公认识。他最爱踢足球，也爱看足球，我陪着他在航海体育场观看足球比赛 n 多次。在陪着观球过程中，我认识了激情澎湃的球迷，记住了河南建业的标志。回想那些场面，现在仍然记忆犹新。因为这个原因，我们的房子选择在了航海体育场附近，以方便观看球赛。每次航海体育场有比赛，我总要绕路很久才能到家，因为球迷的车太多了，球迷太多太多了。

建业足球为什么这么有魅力？2019 年 9 月 16 日，央视体育频道（CCTV5）播出了河南建业足球俱乐部 25 周年专题片《建业，坚韧·25 年》。带着“建业足球为什么这么有魅力”这个问题，我观看了两遍专题片。专题片真实而生动地再现了建业足球跌宕起伏的发展历程和许多催人泪下的悲壮场景，也使建业人不屈不挠、坚忍图成、永不言弃的励志故事传遍了大江南北：25 年间，名称从未变更；第一个拥有属于自己的球场；4 次修改队徽；使用过 5 个主场；23 位主帅先后执教；中甲中乙分获两次冠军；33 家球迷协会、300 万名球迷。

借用喻新安教授的话：为什么中国足球职业联赛“资历”最老的俱乐部，出现在河南这个经济并不发达的省份？为什么持续投资足球时间最长的，是业界实力并不十分靠前的建业集团？为什么在中国足球的盐碱地里，能长出建业这棵硕壮的“独苗”？答案是责任。胡总和建业自觉主动肩负起了对发展足球事业的责任，对繁荣河南文化事业、推动中原高质量发展的责任，对回报乡土、满足中原父老精神生活需求的责任。

最后说说对建业的希望与祝福。3 月 26 日的调研，我印象最深的是下午调研组在建业影院的观影。电影街有各类定制包间观影，受各类消费者欢迎，至少我是非常享受这种个性观影的。观影唯一不足的是不能观看即时上映的新

电影。工作人员解释说，其他有些影院已解决即时观影问题。因为喜欢建业足球，我把家安在了航海体育场附近；因为参与建业新蓝海战略调研，我变成了建业的粉丝，急切希望享受建业便捷的新业态商业服务：我是80后，希望周末时间在家附近去建业逛逛商场、吃顿好吃的、喝杯咖啡，孩子在游乐场玩玩、亲子阅读、看场电影。“上有老下有小”的我在思考，孩子的教育问题、家庭的资产保值增值问题、老人的舒心养老问题……我和建业的故事还在继续，相信建业的未来更加美好！

（作者：黄河科技学院商学院管理系主任、副教授）

## 相遇 重识 再出发

——一个新建业人的“建业之旅”

张迎凯

6个月，召开50多次专题座谈会，访谈500多名建业员工，几乎实现了对建业所有业态、业务的全覆盖；4个研究机构，30余位专家，5次专题研讨会，5万余字的调研报告，倾注了智慧与心血……向喻新安院长带领的“建业新蓝海战略转型发展调研组”全体专家致敬，向所有配合调研的建业同仁致敬！

如喻院长在“地产界转型发展的‘建业模式’”专题讲座中所讲：对一个企业开展时间如此之长、如此精细的调研，在河南社科界尚属首次。作为一个建业人，很荣幸能有机会全程参与、见证这一意义深远的历史事件。

6个月的调研里，跳脱出建业人的身份，站在客观的角度和专家组一起，用“望远镜”远眺建业的战略布局，用“放大镜”观察建业的制度肌理，用“显微镜”聚焦建业的动人故事。这既是一个发现和探索的过程，又是一个学习和思考的过程。向专家组学习、向胡葆森董事长学习、向建业高管学习、向建业同事学习、向建业球迷学习、向合作方学习……这一切，对于入职建业时间不久的我来说，都是极为宝贵的经历，让我能从另一个角度、不同的高度，来审视自己供职的这个伟大又充满温度的企业。

进入新时代，党的十九大提出要“不断满足人民日益增长的美好生活需要”。正所谓“春江水暖鸭先知”，作为深耕河南27年的本土企业，建业持续关注客户需求，将满足客户美好生活需要作为企业最重要的使命。伴随着使命升级，建业开始进行战略调整，2012年便开始根据客户需求及自身发展需要布局现

代农业，谋划转型。2015 年，建业正式发布“新蓝海战略”，将企业发展与区域崛起、人民幸福进行更深层次的结合，正式开始由“房地产开发商”向“新型生活方式服务商”的身份转变。四年转型，成果丰硕，留给业界和学界很多思考。由此，一次科学而严谨的探索拉开序幕。

2012 年，建业成立 20 周年前夕，喻院长曾带队对建业的省域化战略进行专题调研。如今 7 年过去了，建业在变与不变中持续成长。变的，是销售业绩和业务范围，从 2012 年的 100 亿到今年即将突破 1100 亿，蓝海舰队也随着科技、君邻会、筑友智造等板块的加入持续壮大；不变的，则是建业服务客户的灼灼初心和对河南一如既往的热爱。

27 年间，建业有很多机会可以走出河南，布局全国。但建业选择了根植河南、扎根向下，到河南的地市去，到河南的县城去，甚至是到河南的镇里、村里去。对初心的这份坚守，异常可贵。此外，从 1994 年扛起河南足球大旗至今，建业足球已经走过了 25 载风云，成为中国足坛“现象级”球队，更是成了河南人精神面貌的新名片。25 年的坚守中，有过胜利的喜悦，也有过降级的阴影，一路风雨，建业足球挺过来了，也只有建业足球能挺过来。27 年来，建业也一直坚持“有多大的能力就担多大的责任”，在企业自身发展的同时，也积极承担社会责任，充分体现了一个民企的家国情怀。公益捐赠金额约 6.7 亿元，主动参与乡村振兴、产业扶贫等国家战略，努力践行“让河南人民都过上好生活”的企业理想与使命，入选全国工商联《中国民营企业社会责任优秀案例(2018)》，获得了“2018 年河南省民营企业社会责任百强”等多项殊荣。以上种种，都是建业的坚守，对河南的坚守。

建业坚毅厚重，沉着大气，却也从来不缺创新的锐气与拼搏的勇气。近年来，建业持续探索“中原文化小镇”的产品形态，结合历史悠久的中原文化，传承、保护非物质文化遗产。大集古镇、足球小镇、电影小镇……每一个作品都能给游客带来不一样的文化体验，让人眼前一亮；中原文化小镇、君邻大院也作为一种崭新的产品进入市场，为业主进行个性化定制服务，以客户的需求为光，循道而往，为河南人民构建让心灵居住的好房子。今年 7 月，建业 16.5 亿收购筑友智造，开始布局装配式建筑。作为未来建筑的发展方向，装配式建筑将大量产生扬尘的建筑污染的作业放到工厂内完成，减少了项目施工现场的环境污染，建筑工期也缩短了 40%，有利于实现社会效益与经济效益的双赢。以上种种，都是建业的突破，对自身的突破。

这么多年来，建业对于河南城市化的贡献绝不仅限于钢筋和混凝土。文化传

承、环境保护、经济增长……建业在用自己的实际行动，全方位地践行着“让河南人民都过上好生活”的美好承诺。这背后是一代又一代建业人的艰苦付出、日夜相守。调研中，我们见证了太多感人的建业故事，49天大集古镇从无到有、为了足球小镇顺利迎客频频推迟婚期、“鹤壁妈妈”每周赶凌晨火车往返信阳探亲……是他们用心血和汗水构筑了建业的万里长城、长青基业。调研中，不止一位专家这样说过：“每个地方的建业人都有一种相同的气质。”我想，这相同的气质可能就是那股可感可知的韧劲儿、拼劲儿，从上到下，各个业务板块的领导、同事都具有这种气质。这种气质就是“追求卓越、坚忍图成”的建业精神的外化，也是河南人精神风貌的重要体现。早在2012年，喻新安院长就在《“百年建业”不是梦——建业调研印记》里做了重要论断：“建业的事迹，是河南人的礼赞，河南精神的礼赞，中原崛起的礼赞。研究建业，为建业立传，同时也是为河南人立传，为河南精神立传。”自建业成立之日起，它就注定与河南这片热土血脉交融、难舍难分。

本次调研，胡葆森董事长在我心目中的形象也更加丰满了。作为一个企业的掌舵者，胡董既是一个战略家，又是一个思想家。建业的省域化战略、新蓝海战略，都是基于胡董对河南的殷切热爱和对市场、行业形势的正确研判。“老胡商道”，则是建业深耕河南27年的宝贵经验与胡董商海拼搏近半生的智慧合成。他从来不是一个高高在上的“甩手掌柜”，而是一个真真切切的实干家，提起项目的重要节点、销售业绩，他如数家珍，很多数字可以精确到小数点后两位，着实令人敬佩。建业的战略是下沉的，向县、向镇、向村下沉，但人的欲望一般是向上的，渴望北上广深等大城市的迷人繁华。正是因为这一矛盾的客观存在，所以建业吸纳的员工都具备默默奉献、脚踏实地、艰苦拼搏的宝贵精神。这和胡董的个人魅力、工作作风是密不可分的，因为他具备这样的品质，所以建业有这样的企业文化；因为建业有这样的企业文化，所以吸引了更多这样的人加入建业的伟大事业。可以说是胡董为建业打造了躯体，注入了灵魂，让建业因爱而生，因河南而兴，也让建业成为河南的骄傲。向胡董致敬！

经过6个月的调研，喻新安院长所带领的团队从学者的角度、专家的高度为建业的蓬勃发展出谋划策。这些基于实地调研、理论提升的宝贵建议，对建业来说无疑是基业长青的灵丹妙药。作为新一代建业人，需要在课题组调研报告的指导下，牢记“让河南人民都过上好生活”的光荣使命，积极配合企业战略，努力提高自身专业化水平，扩展国际化视野，与时代同频，与区域共进，与祖国同步，与世界共振，为打造百年老店、成就出彩中原而不懈奋斗。

（作者：建业集团品牌管理部媒体及舆情专员）

# 足球之于建业的意蕴和价值

——为庆祝建业足球俱乐部成立 25 周年而作

喻新安

今年是建业足球俱乐部成立 25 周年。论“资历”，在建业目前的 12 个业态里，足球仅次于地产，与物业并列第二；若论服务对象、群体规模和关注度，建业地产业主 100 万，建业铁杆球迷则达 300 万，足球位居第一，是老大。

在庆祝建业足球 25 岁生日之际，有一个话题绕不开，就是老胡为什么一直砸钱搞足球，换一句话说，足球之于建业意蕴何在，价值几何。

这不是一两句话能说清楚的。听闻老胡有个说法，大意是：在河南，比老胡有钱的人不一定懂足球；懂足球的人可能没有老胡有钱；老胡是河南懂球的有钱人之一。这是玩笑话，但也透着一些哲理：搞足球是老胡和建业的宿命，推不掉，也不忍心推。老胡还对同事说过：搞足球，花钱了，但咱高兴了，不仅咱自个高兴，几百万、上千万河南老乡都高兴，咱给这么多人找了个乐子，这还不值吗？

由此可以认为，投资足球，是建业和老胡的宿命和使命，是情怀，是担当，是大逻辑。回到本文的标题，足球之于建业的意蕴和价值到底是什么呢？简言之，就是快乐百姓、赢取民心。老胡说过，商道就是赢取民心，就是在一定范围内赢取一个特定人群的信任。老胡还在多个场合讲过，建业要由地产开发商转型升级为新型生活方式服务商，要经过努力，精心服务一千万河南人。由此推论，做足球，是建业总体战略的一部分，是建业致力打造的核心竞争力之一；对足球的投入产出，老胡和建业算的是大账、综合账、全局账、长远账。

有一事似乎可以印证这一判断。今年 4 月 28 日，建业君邻会成立三周年暨君邻大院结邻仪式在开封建业铂尔曼酒店举行。老胡以家宴方式款待 300 多位来之全省各地的君邻家人，并在致辞中谈到了足球。老胡说有人问他，输球了怎么看不出您生气？老胡回答，该生的气早生过了，现在是赢球高兴，输球省钱，因为赢球奖 300 万，输了球，不是省钱了吗？不过我希望场场赢，我愿意多拿钱。这虽然是调侃，但披露了一个信息，就是老胡对足球输赢的心态比我等一般球迷要平和的多，深邃得多，他把做足球比作做文化，因而

才能不急不躁。席间，老胡带领建业高层挨桌给君邻家人们祝酒，每一桌都要聊几分钟。这些君邻家人也都是建业铁杆球迷，是老胡的拥趸和粉丝，他们争相与老胡合影、让老胡签名，一波又一波；人们簇拥着，攀谈着，欢笑着，不少人喜形于色，兴奋异常，有的当即在朋友圈发送照片，分享快乐。说实话，几十年了，我还真没见过哪位首长或企业家受到民众这样发自肺腑的尊敬和推崇。当晚，在酒店门口，我对老胡说了一句话：今晚这场面，老胡你这辈子值了！

我与建业有缘。八年前领衔完成了建业20周年调研报告，最近又耗时数月率队探寻建业转型升级之秘笈。这使我们能够近距离了解和感受建业足球的魅力，我也由此成了狂热的建业球迷。本赛季中超联赛建业主场没落过，每一轮比赛的二到三天里，我都会花费不少时间关注赛况和建业的排名变化，还要研判未来几轮建业的对阵情况，预测可能的走势，私下为建业队祈祷、祝福。这种关注、牵挂、期待与忧思之心境，真是难以言表。7月27日建业主场完胜国安那个难忘的夜晚，航海体育场座无虚席，助威声山呼海啸；比赛进行到第25分钟时，全场球迷用手机灯组成的灿烂星海为俱乐部庆生；“感谢老胡、感谢老胡”的呐喊声此起彼伏，震耳欲聋。目睹这一震撼人心的场景，我感慨不已，当晚在朋友圈发了微信“建业人今夜无眠”。

调研中我们深切感到，建业足球的作用和影响无处不在。在洛阳，我请球迷协会负责人谈谈什么是球迷，他说：球迷就是为了足球，别的什么都可以不要；在安阳，一青年员工讲述了从小爸爸带他看建业球赛，大学毕业后几经周折坚定应聘做建业人的故事；在嵩云科技，一位自称是建业红魔方队成员的技术骨干，分享了他们内部的纪律、规矩和远征客场的心得；在建业总部，多位高管谈到，建业足球是宝贵的资源，给建业带来了巨大的影响力和美誉度，已经和正在转化为难以估量的市场空间；调研组评估认为，建业足球是建业“追求卓越、坚忍图成”企业精神的象征，是建业“永不妄称第一、决不甘居第二”核心理念的写照，是建业人践行“根植中原，造福百姓”核心价值观的精神旗帜，是凝心聚力推动中原崛起河南振兴的企业样本，是联结与维系海内外豫籍人士的情感纽带。我们逐步明白了建业与足球不可分离、共进共荣关系的道理；认识到建业之所以成为中国足球职业化以来唯一没有更换过名字和赞助商之球队的深层原因；感悟到建业足球对建业，对建业人，对河南，对河南人承载了太多的期望、梦想和责任。

有高管曾问老胡：河南足球的大旗建业要扛到什么时候？老胡回答：建业足球的寿命与建业集团的寿命是一样的。

壮哉建业！壮哉老胡！

我们坚信，在建业迈向伟大企业的征程中，建业足球的角色会更重，作用会更大，前景一定更辉煌！

2019 年 8 月 17 日

## 中国足球界和足球发展的“建业现象”

——兼论主动揽责担责的“老胡之谜”

喻新安

2019 年 8 月 28 日，建业足球俱乐部成立 25 周年。作为投资方，建业集团举办了球迷之夜晚会，隆重纪念这个属于广大球迷的日子。

在过去的一段时间里，关于建业足球风雨兼程的 25 年、关于一个个感人肺腑的球迷故事、关于老胡韵味无穷的长诗《用坚守，证明时间的力量》，特别是老胡畅想未来许下的三个心愿，刷爆了建业朋友圈，成为媒体和坊间热议的话题，建业足球的铁粉们开始畅想令人神往的下一个 25 年了！这一切，是那樣的动人、暖心和顺理成章。

2019 年 9 月 17 日，央视体育频道“超级足球之夜”播出了《建业，坚韧·25 年》专题片，真实而生动地再现了建业足球跌宕起伏的发展历程和许多催人泪下的悲壮场景，也使建业人不屈不挠、坚忍图成、永不言弃的励志故事传遍了大江南北：25 年间，名称从未变更；第一个拥有属于自己的球场；4 次修改队徽；使用过 5 个主场；23 位主帅先后执教；中甲中乙分获两次冠军；33 家球迷协会、25 万名注册会员、300 万名球迷。

专题片告诉世人，建业足球书写了中国足坛的传奇，已成为中国足球发展的佳话。25 年来，他们是中国职业足球三级联赛滋味都品尝过的球队，而三次降级、三次于第二年又冲回来的呈现也只存在于河南建业；25 年来，无数显赫一时的足球俱乐部改弦更张、销声匿迹，但无论碰到多少“幕后事件”，遭遇多少不公，忍受怎样的憋屈，建业都靠“拼命活着”的韧劲、“遇强不弱”的斗志，“专治各种不服”的霸气，“熬”了过来，“挺”了过来。

置身建业足球俱乐部25周年球迷之夜隆重热烈的现场，不能不被那宏大的场景、浓郁的氛围所感染和感动；通过网络反复回看央视《建业，坚韧·25年》专题片，那些追随和见证建业足球发展的风云人物一个个涌入眼帘：为建业足球牵线“做媒”的郑州日报体育部主任王微晶，时任郑州球迷协会会长、资深足球收藏家张五一，策划中国首列球迷专列的铁杆球迷鞠树军，建业的活化石、资深教练王随生，建业中超主帅和功臣门文峰，“河南建业专治各种不服”的原创者马庆凯，牵挂建业、去而复归的俱乐部商务主管王中仁；当然，还有在河南足球队无人问津、即将沦落为“江苏迈特二队”的关键时刻，毅然站出来扛起河南足球大旗，研读《菜根谭》十数年，把19亿个人股东分红投进去，塑造了建业足球的性格、风格和气质，把做足球作为磨炼意志品格试金石的建业集团董事长胡葆森。

目睹这些场景，感悟这些事件，品味这些故事，一些思绪和“疑虑”不免涌上心头：为什么中国足球职业联赛“资历”最老的俱乐部，出现在河南这个经济并不发达的省份？为什么持续投资足球时间最长的，是业界实力并不十分靠前的建业集团？为什么在中国足球的盐碱地里，能长出建业这棵硕壮的“独苗”？为什么建业足球遭遇过风风雨雨、七灾八难，但老胡仍信誓旦旦表示，“建业投资足球会坚持到破产为止”？

这些“问号”，集中归结为令人唏嘘、感慨、深思的中国足球界和足球发展的“建业现象”：一个民营企业，持续巨额投资短时间难有经济回报的足球职业联赛；一个民营企业，以一己之力扛起中原足球大旗长达四分之一世纪；一个平民球队，以坚韧不拔的精神、永不言弃的勇气、不屈不挠的斗志，驰骋于中国足坛，搏杀于中国足球各级职业联赛，用顽强、坚守赢得了业界广泛赞誉和尊重。

那么，这一现象说明了什么？又该如何诠释这一现象呢？对此可能仁者见仁智者见智，但有一点恐怕无可争议，那就是，一个地方的底蕴深浅、一个企业的情怀大小，一个球队的实力强弱，与发达程度、规模体量、球星多少没有必然联系，更不能简单画等号。

我想起七年前写的随笔《“百年建业”不是梦——建业调研印记》中的几段话，“建业人以超越一般生意人的情怀、境界和价值观，在一砖一瓦、一板一眼地打造‘百年老店’”；“在一个被广为诟病的行业做成一个被广泛尊敬的企业，甚至站在了行业发展的制高点上，究其原因，很大程度上是由于建业人站在了思想的制高点上，站在了道德的制高点上”；“建业在中原，

中原有建业，都不是偶然的，中原崛起的宏大场面必然催生肩负神圣使命的大企业，包容厚重深邃的中原文化对河南企业家的滋养和影响是潜移默化的”；“如果要寻找中原企业界‘仰望星空’的人，老胡就是；如果要寻找身上流淌着道德的血液的企业家，我首推老胡”。今天重温这些文字，窃以为，这些当年对建业和老胡的认识、看法和评价，用来分析和解释时下中国足坛的“建业现象”，仍具有一定的借鉴和参考价值。

当然，我也十分清楚，要准确揭示中国足坛和足球发展“建业现象”背后最本质的内涵，还应该从建业集团董事长胡葆森先生多次流露的心迹和阐述的见解中寻找。

2012年，老胡回想十多年前与河南足球的牵手时坦言：任何时候我们都要有大责任意识，作为中原大地的一员，还要有河南人意识。足球是最流行的一种运动，也是一座城市乃至一个地区的文化标志，河南是一个发展中的大省，但非发达大省，在经济快速发展的同时，文化事业也需要齐头并进。

2014年8月，老胡在亚布力夏季高峰论坛的演讲中谈道：搞足球产业是一个责任，或者对于一个区域的文化，经济的振兴，包括对河南人这种精神风貌的展示，一定有它的作用。

2018年3月，老胡在鄱陵建业花满地温泉酒店开业仪式上表示：建业的中国梦“从一百个项目到一千个社区，从几十亿税收到河南第一纳税大户，从带动几十万人就业到直接服务上千万人”，从信念、梦想到一步步变为现实，是时代变革、国家富强和改革开放赋予的机遇、使命和责任。

2018年12月，老胡在香港接受访谈时说：从投入足球以来，我就没看到短期内盈利的可能性，所以，我还是抱着“帮河南人扛一件事”这个态度在做足球，更大程度上还是出于社会责任。

2019年8月，老胡接受央视记者采访谈到持续投资足球的初衷和意义：“25年的建业足球啊，对于球迷来说，它是一个精神寄托；作为一个竞技场来讲，它展现的是当代河南人的精神风貌，坚毅、厚重、大气、执着、不屈；对于在省外国外的河南人来说，它是情系家乡的一个纽带；对于建业人来讲，它是检验建业人精神品格的一个试金石；对我自己来讲，它就是一份责任。”

在这几次演讲、致辞和谈话中，老胡都提到和强调了“责任”二字。可以毫不含糊地说，老胡是自觉地、主动地、坚定不移地肩负起了对发展和振兴河南足球的责任，对繁荣河南文化事业、推动中原崛起的责任，对回报故土、

满足中原父老精神生活需求的责任。这是认识、理解、把握中国足坛和足球发展“建业现象”的一把钥匙。

进一步深究，一个民营企业家，认准市场，做好企业，对地方和国家贡献增长，贡献税收，贡献就业，以实际行动推动城镇化和社 会进步，就已经十分不易，十分了得，就应该予以肯定和褒奖了。可老胡为什么还要“揽”和“担”做足球这个“吃力不讨好”的“分外”责任？为什么他要承受如此巨大的经济和精神压力，去蹚中国足球这个浑水？去遭这份洋罪？特别是，并没有哪一级组织、哪一位首长要求老胡必须这样做。可敬的老胡啊，他是心甘情愿地承受这个压力，心甘情愿去经历这样的磨难，心甘情愿地忍受这种煎熬！那么，老胡为什么如此志存高远、超凡脱俗、与众不同呢？

这是本文试图研究的另一个问题，就是读懂胡葆森，解释主动揽责、担责的“老胡之谜”。我认为，揭示“老胡之谜”的谜底，一定要进入老胡的精神世界，探究老胡的价值取向，感知老胡的思维逻辑。

2018年2月28日，在第十八届亚布力年会上，老胡以《循道追光感恩时代——纪念中国改革开放四十周年》为题发表演讲，作为中国变革开放全程的亲历者、见证者、参与者和受益者，老胡抚今追昔，“十谢这个时代”。他说，正是改革开放的时代，使他有 机会和可能作为河南第一批外派人员，造访六十多个国家、近二百个世界名城，开阔了视野，奠定了自己的世界观、人生观和价值观的基础；他说，正是改革开放的时代，让他在香港工作的过程中懂得了职业生涯的选择权之于人生的意义，逐步坚定了实业报国的信念；他说，正是改革开放的时代，让我们认识到企业家也是社 会进步的主导力量，使命感、责任感、创新、不断超越，是企业家奉献给社 会的最宝贵的精神财富；他说，正是改革开放的时代，让我们不断地放大着自己的梦想，从建好一个小区，到“让河南人民都住上好房子”，再到“让河南人民都过上好生活”；他说，正是改革开放的时代，让我们认识到，只要你能经得起诱惑，受得了挫折，忍得住委屈，耐得住时间，守得住方向，则无事不成。

2018年6月6日，在建业集团新蓝海战略转型三周年成果发布会上，老胡从“天时、地利、人和”三个维度谈及建业的发展，他说：“如果没有赶上这个时代，没有改革开放的浪潮，建业人是不是还有做这么多事情的机会？建业还能不能有今天的成果？答案是未知的，所以要感谢这个时代。”他说：“河南也是中国改革开放40年的一个缩影，正是河南给了建业一展抱负的机会。”

2019年3月，老胡为《建业》月刊撰写卷首语《在河南过日子》，他在

文中写道：“在河南，过日子，建业人不但要把自己的日子过好，还要用自己的诚意、善心、智慧、奋斗、信用、产品、服务等，让河南人民都过上好生活！”

结论已经不言而喻、跃然纸面。由于发自内心的感恩时代、感恩国家、感恩家乡之情怀，因而才有义无反顾地回报时代、回报国家、回报家乡之行动。“大责任意识”“河南人意识”，是老胡“之所以为老胡”的思想源头和动力源泉。

老胡是一个理想主义者，他也自称是一个“朴素的狭隘的河南主义者”，他的理想是成就一个伟大的企业。在他看来，伟大企业与合格企业的区别就在于有没有理想。老胡的理想是什么呢？就是报国济民，就是“根植中原、造福百姓”。他搞足球，核心理念是“不求一掷千金，只求一诺千金；不求足球豪门，只求守土为民；不求一鸣惊人，只信天道酬勤”；主要目的之一，是通过足球赛场，“展示中原汉子骨子里的坚毅、厚重、大气与执着，弘扬中原汉子血脉里的勤奋、不屈、顽强和尊严”。

由此看来，“老胡之谜”的“谜底”其实很简单。一个有良知、有情怀、有血性、有骨气、有担当的河南民营企业家，一个功底深厚、视野开阔、深谙商道、思虑深远、注重修炼的现代儒商，秉承价值观驱动的企业信条，忠实扮演社会公民的角色，在承载 5000 年华夏文明的中原大地上，挥洒自己的才华、知识、能力、情谊和财富，奉献自己对国家、民族、故土和家乡父老所有的深深的爱。

难忘 8 月 28 日建业球迷之夜老胡压轴登场的时刻。建业足球 25 周年，老胡肯定有话要说，他采用了最唯美的文体诗歌和现场朗诵的最佳方式，淋漓尽致地表达了作为投资人和资深球迷此时此刻的感慨、感悟与心声。这首题为《用坚守，证明时间的力量》的抒情长诗，13 个自然段，75 行，1051 字，用“大写意”之手法，巧妙地“假借”记者、作家、画家、诗人、评论员、管理大师等身份，还原了一个个辉煌悲壮的场景，抒发了建业人与足球结缘、风雨兼程 25 载的心路历程。“足球始终是一块石，一盆火，将建业人的心在石上磨出茧子，将建业人的意志在火中炼出烈焰”；“千亿建业是中原城镇化的果实，百年俱乐部是河南球迷梦中的伊甸园”。淋漓尽致的诗句、深情豪迈的朗诵，充分抒发和展示了建业人纯粹而热烈的英雄主义情怀、无畏而坚定的理想主义精神。

河南老乡、天明集团董事长姜明在 2019 年亚布力中国企业家论坛第十九届年会上直言：河南建业是河南的一面旗帜。建业不一定是最大的企业，

但一定会是走得最远的；胡葆森不一定是富有的企业家，但一定会是最受人尊重的。因为他追求卓越、根植中原、造福百姓，得商道、不忘初心、赢得人心。

姜明所言极是。我们期待着建业足球的第二个、第三个25年；我们希望中国足坛的“建业现象”能对中国足球的振兴有所启迪和推动；我们深信老胡率领下的建业集团能坚守初心，行稳致远，朝着“百年建业”的目标迅跑！

2019年9月18日于郑州



扫码关注微信公众号

主编：喻新安      本期编审：周建光 蒋 睿

报送：省委、省人大、省政府、省政协、省军区领导。

赠阅：各省辖市、直管县（市）、县（市、区），省直有关部门，有关高校、企业。

地址：郑州市紫荆山南路666号黄河科技学院图书馆三楼      邮编：450000

电话（传真）：0371-68787369

电子邮箱：zhcfjy@126.com