

创新资讯

CHUANGXINZIXUN

2020 年特刊 (总第 55 期)

2020 年 2 月 10 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

《建业转型升级之路》发布 暨中国地产业发展战略研讨会发言摘要

●本期导读

2020 年 1 月 17 日,由中国 (河南) 创新发展研究院、河南省高校智库联盟和建业集团联合主办的《建业转型升级之路》成果发布暨中国地产业发展战略研讨会在建业·华谊兄弟电影小镇成功举行。此次盛会以“迎变下一个十年”为主题,共分为开幕式暨成果发布、主旨演讲、圆桌论坛三个环节展开。

在开幕式暨成果发布环节,建业集团副总裁代纪玲致欢迎辞,河南省政协副主席张震宇发表讲话,中国 (河南) 创新发展研究院院长、河南省高校智库联盟理事长喻新安代表课题组对《建业转型升级之路——基于地产业转型大势的探索前瞻及启示》研究报告作了全新发布。

在主旨演讲环节,中国国际经济交流中心副理事长兼秘书长张大卫、中欧国际工商学院终身荣誉教授、知名经济学家许小年,明源地产研究院院长徐颖,天泰集团董事局主席王若雄,建业集团董事长胡葆森先后作了精彩的主旨演讲。

圆桌论坛环节由中央广播电视总台张泽群主持,中国区域科学协会理事长、中国宏观经济研究院研究员肖金成,明源地产研究院院长徐颖,河南财经政法大学房地产研究所所长李晓峰,中国 (河南) 创新发展研究院副教授刘晓慧,建业集团联席董事长刘卫星五位嘉宾分别做了主题发言。

现将部分领导和专家的发言呈现于后,以飨读者。

迎变—赢变·····	代纪玲	2
河南经济平稳健康发展离不开房地产业的平稳健康发展·····	张震宇	4
建业转型升级的现状与未来·····	喻新安	6
新形势下的房地产企业转型与企业家作用·····	张大卫	11
未来的市场在人与人的关系连接之中·····	王若雄	16
做一个长期的价值主义者·····	胡葆森	19

迎变—赢变

——在《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会上的欢迎辞

建业集团副总裁 代纪玲

尊敬的各位领导、各位嘉宾：

大家上午好！

风雨送春归，飞雪迎春到，连续两天的瑞雪给中原大地带来了春天的信息，也给大家今天在建业的相聚增加了无限诗意。“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”写的是一种喜悦；“敢笑君王无圣手，一统江山尽洁白”写的是一种豪迈；“夜深知雪重，时闻折竹声”是白居易对气候形势的体察；“乱云低薄暮，急雪舞回风”是杜甫对环境变化的忧虑；“孤舟蓑笠翁，独钓寒江雪”是柳宗元面对变局一种气定神闲、坚定从容的态度。

今天的主题是“迎—变”。“迎—变”不是应变，而是敢于去迎接变化，这本身就是一种积极进取的态度。因为只有迎接变化，才有可能赢得变化。相信莅临论坛的各位专家学者一定能够以远见卓识，为建业雪中送炭，标比古人的诗意，强健建业的风骨。

今天以千亿建业的成绩单和转型发展的阶段性成果向大家报告。千亿的成绩在全国房地产行业来说，并不算太亮眼，但是建业深耕河南做到千亿便是独一无二的。建业的模式，很多人不理解，很多人有疑问，但就是在这样的疑问中，建业把房子盖到了省市县镇村，覆盖了全省 122 个县市。建业在开封用 14 年的坚守，守出了一个被克强总理点赞的古城复兴；用 3.67 亿在许昌鄢陵一个默默无闻的陈化店镇打造了世界级标准的花满地酒店。建业还用了 26 年的坚韧成就了唯一的“专治各种不服”的建业足球。建业以文化使命为担当，制作的《只有河南》投资近 50 个亿。很多人不会去投这样的项目，因为没有人敢投、没有人愿意投，但是敬爱的老胡却说：为河南树碑立传的事儿，50 亿算什么！

当建业站在千亿的时点上回看来路的时候，感觉每一个脚印都写满了河南人的执拗。“迎变”不应该是简单地以不变应万变，它更是一种战略，一种气魄。电视剧《常香玉》主题曲中有一句歌词，“敢哭敢笑敢愤怒，遇到困难不把泪来

流”，表达了河南人的品格，也是建业人的品格。建业是迎难而上、敢拼敢赢的，不光要赢得市场，更要赢取民心。

今天大家来到的电影小镇，省委书记王国生一个多月时间来了四次。王书记也是从好奇、疑惑、欣赏再到肯定。王书记在会见亚布力中国企业家论坛的企业家代表时说：我见过的好东西不少，但是我没有想到，电影小镇比我想象的还要好。在前不久召开的省委十届全会上，王书记再次点赞电影小镇，说电影小镇有体验、有文化、有品位。北京的一位医生朋友是北大的博士，在参观了花满地和大食堂之后，发了一条朋友圈说：我自认为是个有见识的人，但我没有想到一个我去了还想去并念念不忘的地方竟然是河南。为什么？这就是建业的意义：从好房子到好生活。如今，河南最好的房子、最美的酒店、最火的景点、最地道的小吃都在建业。建业向内改变了河南人的生活，建业对外也树立了河南的形象。如果说河南是中国的缩影，建业可以作为河南的样本，值得您深读、细读，深入研究。这也是在这儿举办这次论坛的初衷，即以建业为出发点，观中原经济大局，察行业发展大势。

特别令人感动的是，每一位嘉宾接到邀请的时候都毫不犹豫。喻新安院长为了《建业转型升级之路》这个报告历时数十个月，记录了数百万字的调研笔记。许小年教授昨天十一点多才到宾馆；最远的肖金成理事长专门从海南打了“飞的”来到郑州；天泰集团董事长王若雄推掉了年底众多的活动，专门从青岛来参加此次活动；张大卫秘书长特别认真，两次打电话问，其他嘉宾都讲什么？自己应该讲什么？今天大家还看到了原本经常出现在央视春晚舞台或心连心舞台的张泽群，他今天的角色不一样，到底是什么呢？请大家拭目以待。点到的没有点到的，今天在座的都是建业的好友、老友、挚友，建业过去感谢你们，建业的未来更加感恩你们永相伴。

国庆节前习近平总书记来到河南调研，提出了谱写中原出彩更加绚丽篇章的要求。刚刚闭幕的河南两会，王国生书记就弘扬黄河文化，争先进位谋出彩做了部署。我想，建业的故事就是出彩河南故事的重要组成部分。

2019年12月31号，是建业千亿的重要时点。当时内部讨论海报主题，最终确定的是“出彩中原，成就千亿”。的确，千亿不仅是建业的成就，出彩河南成就了千亿建业。建业要感恩这个时代，感恩日新月异的河南，更要感谢所有关心支持建业的人！

今天是腊月二十三，俗话说“二十三，糖瓜粘”，这是一个充满甜蜜和美满祝福的节日。在这儿也预祝本次论坛取得圆满成功！祝大家新春吉祥！

河南经济平稳健康发展 离不开房地产业的平稳健康发展

——在《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会上的讲话

河南省政协副主席 张震宇

尊敬的各位领导、各位专家：

大家上午好！

非常高兴参加《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会。我谨代表河南省政协，对研究报告的发布和研讨会的举办表示热烈的祝贺！向长期以来关心支持河南发展的各位领导和专家表示衷心的感谢！

建业是中国房地产业的河南符号，是河南民营企业的一个典型样本。欣闻 2019 年建业实现了河南县域全覆盖，资产和销售收入都突破了千亿元，电影小镇上了央视新闻联播，成为中原文旅新 IP，王国生书记在多个场合谈到电影小镇，给予高度评价。在此向建业取得的成绩表示祝贺。

深耕河南 27 年，在一个省域内把房子盖到所有县，实现资产和销售收入均破千亿，这应该是一个奇迹。其发展模式和经验对我省其他企业发展具有借鉴意义。

建业的发展成就，不仅是河南城镇化结出的果实，更是河南市场化改革和营商环境优化结出的果实，厚重的中原和开放的河南孕育了建业，建业也在用“根植中原，造福百姓”的实际行动回馈河南。

当前经济下行压力加大，固定资产投资增速明显放缓，我省固定资产投资增速由 2012 年的 21.4% 下降到 2019 年 1—11 月的 8.0%，民间投资增速由 24.8% 下降到 7.2%，而建业坚持省域化战略，把投资向县镇村延伸，不仅成就了千亿建业，也为我省稳投资打了一支强心针。

2014 年习近平总书记视察指导河南工作时指出，“实现‘两个一百年’奋

斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦，需要中原更加出彩”。近年来，我省深入贯彻落实习近平总书记关于河南工作的重要讲话精神，持续推进“四个着力”、打好“四张牌”，全力做好“六稳”工作，深入开展三大攻坚战，全省经济保持总体平稳、稳中有进的良好态势。

建业提出实施新蓝海战略，是在2015年。我想这并非偶然，建业敏锐地抓住了河南贯彻落实习总书记中原更加出彩的指示精神，加快转型升级步伐的历史机遇，从房地产开发商向新型生活方式服务商转型，从“让河南人民都住上好房子”到“让河南人民都过上好生活”，把准了河南经济社会发展的脉搏。新蓝海战略已经取得积极成效，文旅、酒店、农业、教育、制造等多个业态亮点纷呈，为中原更加出彩增加了亮色，建业的成长与转型也从一个侧面印证了省委省政府决策部署的正确性。

房地产产业链条长，带动作用强，税收贡献大，近年来我国房地产政策新思路更加清晰。2019年中央经济工作会议重申“房住不炒”的定位，并提出“全面落实因城施策，稳地价、稳房价、稳预期的长效管理调控机制，促进房地产市场平稳健康发展”，房地产企业应顺应市场大势，防范各类风险、提升发展质量。现在，河南城镇化率仍低于全国7.87个百分点，改善型住房需求仍有较大市场，河南经济平稳健康发展离不开房地产业的平稳健康发展，希望各位专家能够为我省房地产行业平稳健康发展提供真知灼见。

我们已经走进2020年。奋进的河南面临新的历史机遇，习近平总书记去年9月亲临河南视察，明确黄河流域生态保护和高质量发展上升为重大国家战略，以郑州为中心的米字形高铁网已经成形，河南“四路协同”“五区联动”的开放优势不断彰显。2019年12月25日，河南省委经济工作会议强调，越是形势严峻，越要坚定信心、保持清醒，面对加速演变特征更加明显的世界大变局，面对多年少见的复杂严峻环境，我们的信心来自于展现的新作为、来自于面临的新机遇、来自于积蓄的新势能。刚刚闭幕的河南省两会，对2019年经济社会发展进行了系统总结，对2020年工作做了全面部署，2019年河南生产总值突破5万亿元，稳居全国第五位，现在，全省上下正掀起学习贯彻两会精神的热潮，决心万众一心，奋力开创高质量发展新局面。

建业是一个战略导向和价值观驱动的企业，衷心希望建业继续扎根河南，深耕中原，抓住新机遇，积蓄新势能，展现新作为，为中原更加出彩添上一笔

重重的浓彩。

最后，预祝研讨会圆满成功，祝与会的各位领导、专家和同志们身体健康，万事顺意！今天是小年，春节就要到了，给大家拜个早年，祝大家新年愉快。

谢谢大家！

建业转型升级的现状与未来

——在《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会上的发言

中国（河南）创新发展研究院院长 喻新安

各位领导、各位专家：

我代表《建业转型升级之路》课题组，介绍、汇报研究报告有关内容，也分享一些想法，共三个部分：第一，介绍调研的背景、过程；第二，介绍研究报告的主要内容；第三，谈谈收获和感怀。

一、调研的背景及过程

去年 2 月底，我和建业胡董在一起茶叙聊天，自然说起建业的转型升级，于是，就引发了对建业转型升级进行调研这件事，经过大约 10 个月时间的密集、深入调研，形成了这份研究报告。

建业的转型是从 2015 年 6 月启动的，历时四年半之久。建业的转型分为两个阶段——在发展中转型，在转型中发展，其中第一阶段任务已经基本完成。调研组在几个月里，深入建业各地市的业态，考察了上百个项目，走访了员工 500 多人，召开了几十次座谈会，访谈了几十位企业高管，中间调研组还开了六次专题研讨会。调研过程中，我们多次感受到建业的情怀、担当，为胡葆森先生为打造一个令人尊重的企业付出的巨大努力所震撼，也被建业员工的价值认同、团结一致、协同补位、拼搏奉献的事迹感动落泪。作为理论工作者，我们认为，有责任把一个真实的、并不为人深知的伟大企业呈现于世人面前。这是形成这份研究报告的初衷。

PPT 上显示了调研的一些情况，包括课题组与胡董、刘董的多次交谈，与

许多员工的座谈。调研组也参与了建业的一些活动。在此,我要谈谈建业足球。为了感受建业的文化魅力,感受建业足球的与众不同,去年10月份,团队核心成员到上海、广州、深圳观看建业客场比赛,感悟建业面对的顶级球队上港、恒大是什么样子,面对深圳这样的保级球队是什么样子。PPT上显示了深圳的建业球迷协会,广州球迷的T恤衫上印着“在广州 爱建业”等场景。我们看到,在广州、深圳、上海就业的、求学的中原赤子、外企高管及白领穿着专门制作的T恤衫为建业呐喊助威。调研组成员非常感动,深切感受到——建业足球在省外和海外是河南人的精神纽带、精神寄托。

调研组分别召开了六次研讨会,3月18号是第一次研讨会;3月24号又召开一次,我们在研讨中逐步深化认识,形成了建业转型升级报告的基本框架。我们还感悟到一个专业用词——老胡商道,就是将胡葆森先生提出的营商理论体系和实践相融合,打算形成一个专门的材料。目前,全国房地产企业都在转型,但转型的新业态还都没有形成。建业也在尝试之中。调研组就建业新业态商业模式进行了研讨,代总和新生活负责人都参加了。最近一次,12月24号又对县域全覆盖价值和意义进行了专门研讨。这六次专题研讨为研究报告的形成奠定了良好的基础。

调研组也参加了一些活动,我两次对建业模式做了专题报告。调研组成员有感而发,谈建业的故事和自己的收获,用文字记录了调研过程中的一些感想,形成了《创新资讯》第9期的16篇文章,我们的调研活动也多次被媒体报道。

二、研究报告的主要内容

第一部分:建业顺应经济社会发展大势,在践行企业价值观中实现发展战略迭代和升级。建业转型升级的背景是什么?建业转型升级是在把握大势中蓄势谋远,赋能未来;不断优化整合内外部资源,着力打造独特的生态体系;围绕客户的需求全维度构筑“建业+”幸福生态体系。建业转型升级带来了六个方面的深刻变化:(1)企业目标:由“让河南人民都住上好房子”到“让河南人民都过上好生活”的转变;(2)企业定位:由“房地产开发商”向“新型生活方式服务商”的转变;(3)企业业态:由单一业态向现在12个业态的转变;(4)企业发展:由过去基本是重资产到现在的轻重资产并举;(5)企业布局:由深耕河南到有条件地向省外拓展;(6)企业规模:由百亿级的企业向千亿级的企

业跨越。

第二部分：建业转型升级思路清晰，举措有力，已初步形成转型升级的“建业模式”。首先是建业转型升级的遵循与路径：以“让河南人民都过上好生活”为主线；以成为合格的新型生活方式服务商为目标；以服务人民、回报社会为己任；以战略导向、价值观驱动为原则；以“原点—能力半径理论”为依据；以理念、业态和体制机制创新为基础；以团队建设和组织变革为保障；在“变”与“不变”中砥砺前行。其次，“建业模式”的内涵：以初心引领转型，以“四个高度统一”（经济效益和社会效益、物质追求与精神追求、企业利益和员工利益、目标制定与执行过程高度统一）为标准规范转型，以“原点—能力半径理论”指导转型，以业态的多元化和协同并进保障转型，以“精心服务 1000 万河南人”为指向推动转型。其三，建业转型升级模式突出的特点：鲜明的价值导向，坚定的战略定力，自觉的社会担当、社会责任，清晰的转型思路，科学的转型路径，忠实践行企业社会观。其四，建业转型升级模式具有典型意义和多维价值：是成就百年建业的必然选择，是要做新型城镇化和社会全面进步的推动者，为我国房地产业转型发展提供了新经验，满足河南人民对美好生活的新期待，做中原文化的守望者、保护者和传承者，做民营经济发展的拓荒者、先行者和探路者。

第三部分：分析了建业转型升级依托的六大优势，包括“循道追光，向光生长，致远未来”的战略优势；“产品迭代，服务创新，守信有责”的品牌优势；“凝心聚力，潜移默化，润物无声”的文化优势；“善于学习，精于协作，乐于补位”的团队优势；“资源共享，区域共建，合作共赢”的协同优势；“领航高飞，心执一念，诚毅笃行”的头雁优势。其中，头雁优势就是老胡的优势，老胡引领了建业，塑造了建业，也成就了建业。

第四部分：建业转型升级面临的短板、风险、挑战以及机遇。建业转型升级有待加强的工作：一是要加快形成新业态商业模式；二是要探索适应多业态并存的管理模式；三是要尽快匹配资源储备与快速增长的业态需要；四是继续提升企业文化软实力。由于整个国家、河南发展环境是非常复杂多变的，所以建业也面临着投融资风险、品牌延伸维护风险、新业态管控风险、过度多元化风险和跨区域拓展风险等。展望未来，建业发展面临新的机遇、新的空间，表现为四个方面：一是实现两个百年目标的机遇，整个中华民族伟大复兴对每个

企业、每个区域都是机遇。二是国家推进高质量发展的机遇。三是供给侧结构性改革的机遇。什么是供给侧结构性改革？为什么王国生书记四次来到电影小镇，在省委全会上脱开稿子讲电影小镇？因为电影小镇就是供给侧改革的成果，河南人民迫切需要的中高档次的服务产品没有或者太少，所以电影小镇的出现令人惊喜。四是河南城镇化深入推进的机遇。河南城镇化落后全国将近8个百分点，如果全国的城镇化还需要有10~15年快速增长，河南还得延长5年左右。

第五部分：建业转型升级对我们的教益和启示。我们提炼了七个方面：一是深刻认识和揭示建业全覆盖的价值和意义。（1）从战略维度看，它标志着建业的省域化战略有了决定意义的重大突破和进展。省域化五级联动，占领县市城乡接合部，占领县级所有的市场，意味着建业真正建立了自己的根据地。（2）从价值观层面看，它诠释了什么是“根植中原，造福百姓”。（3）从社会价值和作用看，它实实在在推动了河南城镇化和进步。（4）从地产业的角度看，它闯出了一条转型升级的新路子。（5）从商业史的角度看，它创造了一个新的奇迹，就是一个地产企业深耕一个省份达到千亿，全国没有先例，仅此一条入选哈佛商业案例绰绰有余。（6）从区域经济发展看，它将推动河南县域经济社会高质量发展和乡村振兴伟业。河南的情况和其他地方不一样，县大，超过百万人口的县有26个，县域的人口多，所以县域突破以后，对广大农村地区会有很大带动作用。（7）从企业长远发展看，它是建业新蓝海战略向纵深推进的战略基点和新起点。（8）从建业自身的目标和远景看，它是践行“四个高度统一”标准，走向伟大企业的通途。二是新蓝海转型升级的实践探索呼应了新时代的新特征、新要求。没有这个新的时代，就没有建业这个成就。三是新蓝海战略转型书写了新时代企业与中原共出彩的新篇章。四是地产转型升级建业模式为业界提供了典型的样板。五是打造百年老店，应肩负社会责任，秉承价值驱动，方能基业常青。六是产业转型升级永远在路上，没有尽头。七是坚持“两个毫不动摇”，“三个没有变”，推动民营经济实现高质量发展。

三、收获与感怀

1. 建业新蓝海战略的核心理念和价值所在。建业在2015年就提出成为“新型生活方式服务商”，“让河南人民都过上好生活”，这个词怎么这么熟悉呢？

因为党的十九大讲了,“我国社会生产力主要矛盾发生了转化”,“以人民为中心”,“要满足人民日益增长的美好生活需要”,“把人民对美好生活的向往作为奋斗目标”。建业的提法与十九大精神完全一致,高度契合。十九大讲的,建业在两年多前已经做了。是建业和老胡有先知先觉吗?解释有两点:第一,因为建业“根植中原,造福百姓”,心中装着人民,就能够敏锐地感知到社会生活的脉动,洞察社会发展的方向。第二,说明中央高明,尊重民情民意民愿,及时总结基层的经验,制定符合人民意愿的大政方针。这是调研组的理解。

2. 建业县域全覆盖,是建业成为伟大企业的重要标志。调研组认为,建业是伟大企业,因为建业把房子盖到河南省所有的县里了。河南省 104 个县及县级市中有 58% 是贫困县、山区县和苏区县,县里的收入水平不高。建业为什么 2019 年建的房子面积在全国排第 10 位,它的销售额排在第 27 位?就是因为房价低。但是建业不为房价,就是要造福人民。没有伟大的人格和伟大的情怀,没有对中原父老的爱做不到这一点,所以说建业伟大并不为过。

3. 建业赢在战略,赢在初心如磐。

4. 建业在收获红利,收获战略导向的红利,收获价值观驱动的红利。我们想,有时候好人有好报,好企业也有好报,历史潮流滚滚向前,它会给好的企业应有的回报。

5. 建业给河南人民带来了什么?一是推动城镇化和社会全面进步。二是提高河南人民的生活质量。试想一下,如果没有建业扛河南足球这个旗怎么办,300 万球迷还活不活了?建业足球的存在,使河南数百万球迷能在家门口享受顶级赛事,很多外省人都羡慕死了。三是增强河南人的荣耀和自豪感。四是向世人展示河南发展的新形象。五是以自己的方式弘扬传播中原文化,就是文化小镇。六是提振河南人建设中原、让中原更出彩的信心和底气。

6. 回头看,对河南和河南人意味着什么呢?两句话:建业的作用不可替代,老胡的影响力不可替代。正因为有了老胡,在全国顶级企业家的圈子里有了河南人的身影,有了河南企业家的声音和影响力。

7. 建业未来的发展空间无限。第一,在战略上没有对手,省内外都没有对手。因为建业早就扎起了篱笆墙。十年以后或者十五年以后,中国的城镇化达到饱和,没地方可盖房子了,不少房地产企业的转型是东一榔头西一棒槌。到那个时候,有的企业该哭了,建业人该笑了。建业将在全国率先形成新业态商业模式,

这是将来巨大的增长点，也是巨大的优势。建业的百万业主，在一个区域深耕的背书和信誉，就能形成巨大的新的生态体系。未来的三年建业将会快速增长，现在建业大约 3 万员工，我判断三年后至少突破 5 万多人，会进入 50 个左右的镇级市场，资产销售额突破 2 千亿；未来五年会在全省建立 100 个以上的综合服务中心，比如每个县城建一个建业的服务中心，把物业、教育、旅游等连在一起，每个中心覆盖 10 平方公里。到那个时候，建业就会成为河南人民信得过、用得上、离不开的新型生活方式服务商，精心服务 1000 万以上河南人。

所以，建业的未来值得期待！

新形势下的房地产企业转型与企业家作用

——在《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会上的主旨发言

中国国际经济交流中心副理事长兼秘书长 张大卫

各位同志、各位朋友：

今天是建业的一件大事，也是河南企业界的一件大事。刚才听了新安先生报告的发布，我也很受教育、很受感动，相关的内容他已经给我说了好几次，这一段时间以来，他深入建业企业调查，摸清了建业发展的内在逻辑和机理，对建业的未来充满了信心。他的情绪也深深地感染了我。今天，我就从一个经济工作者或者建业老朋友的角度讲三个问题。

一、关于建业

在河南，没有人不知道建业。刚才我的小校友海霞给我发短信问，下一步要不要买建业的房子？是买建业的好？还是买别的房子好？我说不用多说，你要是享受今后延展服务的话，肯定要买建业的，要不然新安今天这个报告就没有价值了。这些年我们见证了建业的转型。为什么建业的品牌效应在河南这么突出？这是因为建业在 20 多年的发展中既造出了好房子，又坚守了作为一家优秀企业应有的价值追求。它以自己的产品和服务，用自己的企业文化温暖了市场，它以追求卓越、坚忍图成的信念为河南企业树立了一

个标杆。当我和葆森同志都年轻的时候，他创建企业的理念和宗旨就深深烙在了我的脑海里。“追求卓越，坚忍图成”这八个字验证了建业发展之路。建业以对文化品质的追求赋予了河南深厚的中原文化的时尚和灵动元素，它以不断回馈社会的奉献精神赢得了社会的信任，它对转型升级和创新发展的追求也必将为河南房地产企业的健康发展注入强大的动能。

借用其他行业一句话，一个伟大的企业是由企业家的伟大情感所塑造的。建业从小到大、从大到强，都是因为有一个好的企业家、好的企业带头人。在葆森先生的领导下，建业选择了一条正确的发展路径，并克服了重重的困难才取得了今天优异的成绩，并始终保持了良好的发展态势。我和葆森先生都是河南省省直机关成长起来的干部，我们相识已经 30 多年了，我可以自信地说，我亲眼见证了建业的成长，也切身体验到葆森先生内在的心路历程。说实话，当时听说他确定的省域化发展战略后，我也有几份疑虑，他放弃北上广这些赚大钱的地方不去，这种想法来自于哪儿？前几天，我在中美创新经济论坛上看见了万科的郁亮，说起了葆森的本地化战略。他说这个战略非常好，正是因为实施了这个战略，建业才避开了很多风险，他不追求浮华，不追求泡沫，扎扎实实走到今天，这是建业的成功之路。这是非常有水平的房地产行业知名企业家对葆森的评价。从今天来看，建业这样走，还真是走对了。

这 20 多年的发展，建业借力了。他借的什么力？借的是河南快速发展的势能，但是他同时也为河南的城镇化作出了自己独特的贡献。建才省长我们俩过去都管过城建，我们最有发言权，也应该在这个时候把这些话讲出来。因为，我们与葆森认识时间长。我曾经大胆地做过换位思考，葆森要站到我这个位置上一定会比我干得好，但是我要站到他这个位置上，我能不能把建业发展到今天？实话实说，如果我是葆森，可能没有建业了；有了建业，也不会有建业足球；有了建业足球，也不一定有“让河南人民都住上好房子”这种宏愿。这是格局的差距，胡葆森同志有很好的格局。但是我理解葆森，他有一些沉淀在骨子里的东西，和我们在座很多人心灵都是相通的：第一，我们感谢这个伟大的时代；第二，我们感恩脚下这块土地和养育了我们的河南人民；第三，为了河南发展，我们心无旁骛，除了河南，我们也别无所爱。这 16.7 万平方公里的土地上正在走向繁荣的城市和农村，足以盛下我们的爱。

所以，我们已经为她奉献了青春，老胡和我们在座的很多人一样，也会为她奉献余下的、长长的岁月。

当前，河南在省委省政府的领导下，遵照总书记视察河南勾画的宏伟蓝图，正在全力推进黄河流域生态保护和高质量发展，推进郑州的国家中心城市建设，推进郑州都市圈和中原城市群的发展。据郑州市的统计数字，郑州市去年户籍人口净流入超过 45 万，在全国净流入城市中排第二位。河南的城镇化正在加快，与全国平均水平还有 8 个点的差距，还有很大的潜力。河南的乡村振兴也正在加快，新经济业态的发展也在加快，包括房地产在内的传统产业重组和调整升级也都在加快，这些都是河南房地产企业发展的重大利好。河南房地产业发展的前景让我们充满期待。

二、关于下一个十年

新世纪以来，围绕全面建成小康社会的部署，我们紧紧抓住大有可为的重要战略机遇期，主动参与经济全球化进程，取得了举世瞩目的发展成就。我国人均 GDP 从不足一千美元跃升到了超过一万美元，农村贫困人口减少了 4.6 亿人，城镇人口增加了近 4 亿人，大专以上的学历人口增加了 1.5 亿人，今年我们将宣布全面建成小康社会。我们现在已经拥有世界上规模最大的中等收入群体，已经有上亿人的技能人才队伍。中国现在也是全球第一的生产制造大国和进出口贸易大国、消费品市场大国。改革开放 40 年，我们积累了雄厚的物质基础，这其中房地产企业的发展功不可没，它已成为我们国民经济的重要支柱。

在需求上我们现在还有巨大的潜力。据清华大学 2020 年中国宏观经济分析预测，希望能再用三个五年使中国的 4 亿人口从较低收入的人群迈入中等收入群体，从而实现中等收入群体的倍增。目前，中国千人拥有的汽车数量仅是发达国家的 50%。其他一些领域的指标，微信上也都传过，中国还有 10 亿人没有坐过飞机，有一半以上的人口家庭没有冲水马桶，还用旱厕。前天，我到河北一个县扶贫，大家还是用十分简陋的旱厕。我也相信我们可能还有一半的人没有见过北京天安门，没有去过上海外滩，更没有像光明日报河南记者站前站长刘先琴那样去过南极，来一次说走就走的旅行。我们整个生活水平还是比较低的，大量的低收入人口还没有享受到应有的中等收入群体的

消费水平，这些东西恰恰是我们今后发展的潜力。

我们在城镇化方面也如此，虽然现在很多人住房问题已经大为改善，但是还有很多人受到住房的困扰，更谈不上宜居。随着中等收入人群的倍增，汽车消费、医疗、教育、体育、房地产、金融、养老、托幼、旅游、健康休闲等领域都会释放出大量的消费需求。

下一个十年，拉动未来增长的第一动力是消费，引领未来增长的应该是科技。新一轮科技革命正处在实现重大突破的历史关口，呈现出以智能化为指导，融合式剧变、多点突破的态势。以 5G、人工智能、互联网、大数据、区块链为代表的新一代信息技术正在广泛深入渗透到物质、社会各个领域。生物技术、生命科学、新能源、新材料等新兴技术相互渗透、交相融合，第四次工业革命正在加速形成，将前所未有地推动生产方式和生活方式出现颠覆性的改变。这是我们面临的时代趋势。

但是我们现在还有很多问题，比如说城镇化和工业化严重脱节，产城融合的黏度不高，产业集聚、人口集聚和土地资源的配置不同步，许多农村转移人口还没有完全融入城市，城乡体系规划相当滞后。由于产业结构的变化，一些中小城市出现了过快收缩的情况。因此，在全面建设小康社会以后，我们必须直面这些问题，在跨越中等收入陷阱的基础上，让城镇化、工业化同步实现高质量发展，让人民群众过上较为殷实、较高品质的生活，这个是我们下一步应该努力的目标。

房地产业的发展始终是中国经济社会发展和民生福祉的大事，它的发展只能健康，不能不健康。因为它关系到经济结构和经济发展质量的优化，关系到金融体系的稳定，影响着每一个家庭的财富状况、消费能力、生存质量等这些深层次的问题。对当前国家对房地产市场调控，我们应该保持一个清醒态度，当然这种调控的办法还是要不断改善。我们对房地产企业的发展要坚定信心，它仍然是国民经济长期的支柱性产业，这一点我们不能怀疑。

三、关于当前

当前我们确实面临巨大的经济下行压力，这给房地产业带来很大的影响。这些压力来自国际宏观经济环境的变化，来自国内外需求不振和我国进行结构性改革与调整中出现的阵痛，来自于周期性、结构性、矛盾性的矛盾叠加

而引起的市场信心不足等等。但是，今年的中央经济工作会议在部署中有三个重点问题值得我们关注和重视。一是要通过改革来解决问题，要下决心、下功夫破除改革的困局。目前，我们还有很多限制要素流动的框框，限制消费的政策，政府对市场的干预仍然太多，我想一会儿许小年教授会深刻地揭示这一点。放眼望去，从一个百姓的角度，从一个企业的角度，从一个社会人的角度来看，我们这方面的弊端还比比皆是，我们的营商环境还有很大的问题。中央提出今年的工作要做到四个坚持，坚持供给侧结构性改革，坚持“放管服”的改革，就应该在这方面下功夫。二是要把总供给和总需求的大体平衡作为宏观经济政策的重要支点，把握好逆周期调节的力度，加强需求管理，释放有效需求，增加有效供给。三是要把稳增长放在更加重要的位置，更加偏重于稳住市场、稳住中小微企业、稳住实体经济、稳住就业和民生，并把它作为中国经济发展运行和社会稳定的保障。对中国经济的发展我始终是一个乐观主义者，我认为在不断深化供给侧结构性改革和着力改善需求管理的过程中，通过补供给的短板，通过供给质量的提升，通过科技革命带来的产业变革，通过城镇化、区域经济发展以及国家新区域战略的实施和新机制的推动，特别是通过市场的力量，中国的消费市场一定会出现新的重要的变化。第一，消费在拉动中国经济增长中将发挥不可替代的作用。第二，将会涌现出一批国际性的、区域性的消费中心城市。第三，农村的土地资源、生态资源、文化资源向城市开放，将会加快城乡的融合，在拓展城市发展空间的同时，促进乡村振兴，并推动农村消费的苏醒。第四，成长起来的技能化的农民工、新型职业化农民、大中专毕业生等将成为新的消费主体。第五，伴随消费升级和安全、绿色、健康等消费理念的树立，会释放出更多的有效需求和新消费领域。比如说 5G 商用带来的智能化消费、新信息产品与服务的消费、以素质和技能提升为目的的教育培训的消费、托幼育儿的消费、高端医养和普惠式康养的消费、生命技术带来的健康管理消费、运动休闲等健康类产品与服务的消费、旅游与新的休闲颐养的消费、以生命健康为重点的商业保险类和金融消费、数字化文化产品与服务的消费、线上线下相结合的各种体验性的消费、大数据资源的应用与消费、城市更新带来的以住宅功能和生活空间改善为重点的消费等。粗略地分析与判断，这些新消费都会为房地产业的转型发展和健康发展带来新的机遇。对房地产业在数量上、结构上、品质上

可能出现的变化，房地产企业要做好准备，并积极应对，以便图存、以便图强。

我们欣喜地看到，建业为此早已下了先手棋。建业既深耕河南市场，形成产业体系，也实现由点到片、由片到链、由链到网，目前又正在形成由网到生态系统的转变。葆森先生把自己的宏愿已经调整为“让河南人民都过上好生活”，这就要求建业始终是一家引领时代的企业，是一家创新发展的企业。建业一定会成为一个数字化、智能化、绿色化的技术企业，会成为为人民高品质生活提供企业方案的新生活方式服务企业，成为为所有的协同企业、客户和业主创造价值服务的平台企业。

谢谢大家！祝愿建业更好地发展。

未来的市场在人与人的关系连接之中

——在《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会上的主旨发言

天泰集团董事局主席 王若雄

各位贵宾、胡主席、小年教授：

大家小年好！

过了很多小年，第一次和小年过年，我很愉快。首先，要特别祝贺敬爱的胡主席和他带领的建业团队实现双跨越。我听到这个消息的时候特别激动，特别是建业能够拓展至 122 个县，真是了不得。其实，今天我的主题应该叫做“学习建业好榜样”。

作为一个 26 年的地产老兵，我也谈点业余的话。“迎变下一个十年”这几个字生逢其时，是中国企业家俱乐部今年搞的一个半年会的主题。虽然有悲观的消息出现，我们的体感也不怎么样，但是真正来检视我们是一种什么状况，我也谈谈对宏观的一点看法。刚才主持人也说，中国 GDP 逼近 100 万亿元人民币，人均 GDP 首次突破 1 万美金。其实还有一个特别重要的数据，就是中国的社会消费品零售总额突破了 40 万亿元人民币。这个数字意味着从 2020 年开始，中国这个领域的数据会超过美国。不仅如此，中国还处在一个高速增长时期，这就是我们的国家。其中最大的供给、最大的需求、最

快的效率提升这三个变量，我觉得是乐观的，我对中国的未来是看好的。我认为这是我们企业界对中国未来的一个非常好的窗口期。这是一个总的判断。

截至 2019 年 12 月 24 号，全国有 485 家企业倒闭，这些企业不是普通的企业，而是一些曾经非常知名、做的非常好的企业。问题是破产的地产企业还在路上，有一些专家，不包括许小年，预计有多达四位数的地产企业准备暴雷、破产，这也是我们的一个现实。但同时我们也看到，去年过千亿的房企已经有 36 家，位居三甲的碧桂园、万科、恒大销售已经超过了 2 万多亿元，TOP100 总的销售数据是 8.25 万亿元。这个数据意味着什么？按照 16 万亿元的市场计算，TOP100 占了整个中国房地产市场 54% 的销售份额。所以，从这个形势上看，房企的分化是越来越厉害。但是我们要看到的是，再不好的市场也有好的企业。

再来看看我们的建业。在全国千亿的房企榜单当中，能够在一个省份突破千亿的，仅有我们建业一家。其实建业还是处在一个经济不是特别发达的省份，所以从这个意义上讲，我觉得建业今年取得的成就真的非常非常了不起。在这个故事当中，我们也看到另外一个问题，就是 TOP 企业活的好，但是区域型企业即“池塘里的大鱼”也照样可以活的很好。我们的企业是山东天泰，我们走的路基本上都是跟着河南建业大哥的后面。如果我们从山东和河南来比，我们差不多都是一个亿的省份，所以坚持省域化、坚持做深做细做透，其实就像刚才郁亮说的，反而是我们的一个优势了。

我和老胡有很多年的交情，从他的省域化战略，那是十几年以前提出的，到 2015 年的新蓝海战略，在发展中转型，在转型中发展，从重资产投入到轻资产输出，从“让河南人民都住上好房子”到“让河南人民都过上好生活”，从传统房地产开发商到新型生活方式服务商等等。河南建业走了一条看上去不太一样的路，但是也是一条非常扎实、非常宽广的发展之路。

老胡带领建业一路披荆斩棘，“植根中原，造福百姓”。听到这个话，我就心潮澎湃。老胡初心不改，不断完善布局，优化结构，在转型中谋发展。几个小镇我基本上都看过了，这个电影小镇我也来看过，确确实实引起了业界的巨大关注。天泰几次带队来学习，我们内部有个话叫“建业启示录”。当然，今天还得有一点对未来的看法，建业为什么能成功？我想除了他们自身的努力以外，时代环境也是一个重要的赋能。许小年教授谈到，1 万美金的时候

有一个深深的担忧，就是所谓的发达国家的“中等收入陷阱”。但是我想从另外一个角度上说，其实 1 万美金以后会对整个国家带来巨大的影响。我看了美国的 1 万美金和日本的 1 万美金，美国的 1 万美金以后，把填字游戏第一次印到了报纸上，这个人有钱了，同时好莱坞也是在那个时代诞生了。日本都叫小日本，为了更高，它的东京塔比埃菲尔铁塔多了三米，开始争强斗胜。同时高速铁路发展起来了，日本也为日本人民做了所谓的“日本的大众汽车”。所以，1 万美金以后，我的判断和老胡是一致的，国人对于幸福生活、美好生活的追求会发生一个巨大的变化，对于艺术等一些非直接的生活依存品的依赖度会大大加强。所以，建业建设的小镇和它的产业转型，看上去有远见，实际上也是一个完整的产业链所赋予河南建业的机会。

当今社会的高科技发展，像 5G、云计算、大数据、区块链和人工智能，特别是生命科学的突飞猛进，也会对中国社会带来巨大的能量。因为大家都说老龄化，说老龄化是负面的。其实中国正在进入一个长寿社会，而长寿社会真正对这个国家不见得是一个负面的、悲观的判断。相反，可能是一个更有质量的生活时代的来临。

前一段时间看到一组数据，中国改革开放以后出生的人首次超过了之前的，这些 80 后、90 后、00 后也就是所谓的“互联网的原著民”对于生活的追求，对于消费品的需求发生了非常非常大的变化，很奇妙的是河南建业一直适应了这个发展。有人说了这么一句话，中国人的财富正在发生结构性的变化，概括起来就是人和人的连接，正在决定社会财富的创造、分配和转移，这一系列的改变叠加带来的结果就是新经济来了，这是一种前所未有的挑战，更是前所未有的机会。世界不是按照领域来划分的，而是围绕着挑战组织起来的。所以，这对我们地产界来讲，我觉得是一个特别的好消息。科技的日新月异给我们创造了巨大的机会，比如大数据和云计算可以使我们更小颗粒地分析用户，进而提供更精准的、个性化的服务，这个事老胡和建业又走在前面了。

大家可能知道君邻会，君邻会的故事就不用由我来说了。我觉得君邻会对中国地产是有重要贡献的。未来的地产怎么走？现在天泰也在做“泰幸福”这样一个平台。“泰幸福”是基于人与人之间的连接，就是我们今天的主题，它不仅是语言上的连接，更是情感上的连接。当然，这一切的连接有一个重

要的介质就是金融，这个金融的介质会给我们创造巨大的商业机会。我们的未来是希望能够打造一个以情感连接为纽带的巨大平台，在这个平台上，把那些有同样价值观的人，深度的连接起来，陪伴成长，协同进化。

我觉得我们正处在一个伟大国家的上升通道当中，我们愿意为我们的业主倾其所有。老胡这边有几百万用户了，为他们提供全领域和全生命周期的人文关怀，这是我们地产企业未来的使命，也是今天的使命，更是我们今天的机会。

我想，人与人之间的连接作为一个小小的窗口，你会发现那是一个新的美丽的世界。

最后，再一次祝贺老胡，祝贺建业双跨越。学习建业好榜样！

做一个长期的价值主义者

——在《建业转型升级之路》发布暨中国地产业发展战略研讨会上的主旨发言

建业集团董事长 胡葆森

各位领导、各位朋友：

大家上午好！

今天我的心情和大家是一样的，改革开放 40 年，我们在河南结了这么一个果，大家都感到很高兴。我今天主要表达两个心情。

一、感谢感恩

我想表达发自内心的感谢。这几个月，喻院长我们几乎每一周都交流，经常频繁地见面，在这个过程中，他做了一个非常好的建业省域化战略转型的调研。其实，在我看来，这个报告里面最重要的是第四部分，就是在转型发展过程中建业目前存在的问题、短板和弱项。刚才，明源发展研究院的徐院长跟大家做的分享，也是把全国房地产行业目前具备的优势和存在的问题做了一个统一的梳理，我们可以从中看到整个中国房地产行业存在的问题。赵建才省长、张大卫省长、张立勇院长、张震宇主席、梁静主席都亲临今天

的会议，我们很感谢，尤其是大卫省长昨晚 11 点才到郑州，今天中午还要赶高铁参加下午北京的会。大家在年底前都有很多事情。许小年教授也是，大家都知道他在经济学界是一个特别敢直言、有独立思考、有思想成果的经济学家，年前他也有很多事。两个星期前我跟他一说建业有这样一个活动，许小年教授就推掉了其他很多邀请，专程赶过来了，我很感动。张泽群是代表中央电视台来主持今年春晚郑州分会场的节目，排练好几天了，每天他要穿着大棉袄面对着几万个表演的演员，他往那儿一站，等于半个总指挥，他是主持人，他要调动大家的情绪啊。前天晚上我们在一块，张泽群一听说今天上午有这个活动，又把其他的工作推掉了，我特别感谢。中国区域经济学会的肖金成会长，是专门从海南赶过来的。刚才上台讲话的王若雄董事长，也是推掉了很多年前自身的事和外部的事，从山东专程过来的。

所以，今天我想表达的第一层意思就是感谢，这个感谢也不光是今天这个活动。因为我一算，有很多二三十年交情的老朋友都在。比如大卫省长，和他交往也三十多年了，他原来在计委工业处的时候，我那时候在省外贸，我们经常见面。建才省长也是，从在洛阳企业到团省委当书记，再到商丘、郑州和省政府，差不多也二十五年了。梁静主席从 2012 年前当省工商联主席、省政协副主席开始，这一路对我们建业这些民营企业一直关爱有加，支持有加，每一个场合都给了我很多的鼓励和特别的待遇。我要表达的感谢之情，还包括今天坐在第二排的所有熟悉的老朋友，包括齐岸青、刘先琴，都是职业生涯 30 多年的老朋友。当然还有其他很多朋友，因为受场合所限，没有邀请那么多的朋友来，但是对建业的转型，大家一直在关注、在关心。挂念着这个事的好多朋友，今天在郑州的，我打了一个招呼都过来了，还是表达我的感激之意。

去年在亚布力中国企业家论坛做轮值主席的时候，我写了一封致敬改革开放 40 周年的信。今年也特别巧，2019 年年底是我大学毕业 40 年，因为我在郑大学的是英语，一毕业就到了省外贸，开始从事国际贸易，所以我的从商生涯也是整整 40 年了。大学毕业步入社会 40 年，直接从商 40 年。从商 40 年和改革开放是全时间段的吻合，或者说我全过程地参与了中国改革开放特别是河南开放的全过程，应该说是见证者、参与者，在某一个阶段，也算是推动者之一。让我在致敬改革开放 40 周年的时候写一封信，我写了

一封信叫《循道追光 感恩时代》。我今天表达的第一层意思就是感恩感谢，包括今天在座的这些领导、朋友们。

二、创业分享

今天是很重要的分享，但我还真没有刻意地准备。因为这几天的事确实太多，一直到昨天晚上，我和刘总还在商量后天他要代表集团做的全年总结，因为他作为联席董事长，也是集团的总裁，要总结全集团的工作，他做了一个很好的准备，昨天晚上把报告拿给我，让我看了看，昨天晚上弄到10点多，所以今天的发言就没来得及准备。我就把“做一个长期的价值主义者”这个发言题目告诉了代总，我说我就准备讲这一句话。这也是我讲的第二层意思，就是分享我在河南28年的创业心得。

企业要想做成百年老店也好，行稳致远也好，作为一个决策者，必须是一个长期的价值主义者。为什么突出“长期”呢？因为我在2017年2月的建业集团内部管理年会上，讲了一个题目为“回顾建业的过去、现在、展望未来”的主题报告。我从1992年创办这个企业开始讲起，1992年干了什么？提出了“追求卓越，坚忍图成”的理念；1994年提出“永不妄称第一，决不甘居第二”的定位；1996年提出了“身居金水花园，身份非同一般”；1997年提出了“慎始善终”，因为1997年在香港炒楼花赔了一大笔钱，知道了“锅是铁打的”，总结出来了“规律为道，道为天”；1998年提出了“越了解房地产，越信赖建业”；1999年提出了“适应、利用、改善”的生存观，要在盐碱地上长出参天大树；2000年提出了“谁拥有了客户，谁就拥有了未来”的客户观；2001年提出了“只有文化的，才是经典的”；2002年用四句话总结了“守信用，负责任，走正道，务正业”的企业文化，端正了企业的文化方向，因为2002年开始走出郑州走向地市，走向县城，走出郑州的时候喊了一句话，就是大家耳熟能详的，“让河南人民都住上好房子”，这算是一个使命，第一个楼盘在濮阳（也是我的老家）开盘的时候，我说了这句话，我为什么来到这个城市？就是对这个城市的承诺，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，与当地开发商一起提高城市的建设水平，为当地政府上缴更多的税收，融入这个城市，当好这个城市投资环境的宣传员，这是2003年做出的“五个承诺”。

2004 年,第一次提出了“根植中原,造福百姓”,树立了建业的核心价值观。因为那一年我读了《基业常青》这本书,知道了核心价值观在企业发展过程中起着最重要的作用。

2005 年,在战略实施过程中,三门峡、商丘等地遇到很多困难,团队的信心也不太足,那时候好多楼盘操作都不是非常的理想。我就意识到,这不是市场的问题,还是自己的问题,要求我们的指挥员必须站在“两个高度”思考问题:一是站在城市的高度思考问题,二是站在企业战略的高度思考问题。要站在这两个高度,回答我们为什么要到这个城市?我们能为这个城市带来什么?那一年我们提出了“四个高度统一”,刚才喻院长在报告里面多次提到,这是我对伟大企业定的四大标准。用 2005 年提出的“四个高度统一”评价当时的建业,我说只有 30 分,今天的建业可能会超过 50 分。

2006 年是长征胜利 70 周年,我在来年初写了《建业人的长征》,文章里说:“把从郑州走向地市、走向县城、走向乡镇这样一个路程,当成一次建业人的长征”;“建业人的长征需要 20 年、30 年、40 年的走下去,需要更多的心理磨砺。”有记者问我当时的心态,我说就是“以循道者的心态向着阳光跋涉”。

2007 年当时做足球,提出“不求一掷千金,只求一诺千金;不求一鸣惊人,只信天道酬勤;不求足球豪门,只求草根为民”。

2008 年写了《躬耕于产品时代》,提出了“做中原城市化进程和社会全面进步的推动者”这样一个企业的定位。

2008 年世界金融危机,我又写了《向农民学生存智慧》。

2009 年提出了“建业房产,身份象征”,在企业内部练内功,搞琢玉行动。对产品服务,提出了建业的产观——“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”。另外,第一次提出了“深秋心态”。作为一个长期价值主义者,最重要的是决策者的心态,必须要有中原深秋时期的心态,就是 20 度左右,热时不燥,冷时不弃。

2010 年启动了“客户大串门”,地产上市两周年时,提出了收获“六个认同”(政府、专家、客户、员工、同行和投资者认同)。

2011 年提出了要构建大服务体系,并确定了“三个无盲点”的服务体系目标:在时间上无盲点,24 小时向客户提供服务;地域上无盲点,就是要到所有的县级城市去,今天终于实现了;功能上无盲点,就是利用“建业+”整

合自身和社会资源，向客户提供功能上无盲点的服务。

2012年建业20周年的时候，当时喻院长在省社科院当院长，写了一个《建业省域化战略调查报告》。那一年整个20年庆典的主题就是“建业二十年，感恩一亿人”。

2013年，提出了“住建业，最幸福”这样一个新的标准。

2014年，从事房地产行业大约在20多年之后，当时也是“8.31大限”出现十年之后，我回顾了中国房地产业的发展历程。从2004年“8.31大限”，到2014年整整十年过去了，我写了《谈我国房地产业的过去、现在和未来》。

2015年提出了建业的三个自信，就是文化自信、战略自信、品牌自信，提出要培育建业的产品自信和服务自信，那一年还提出了建业战略转型，提出了“以分享之道 获共赢之果”的转型指导思想。另外，还有建业的使命升级。我们对外说战略转型，对内叫使命升级，就是从“让河南人民都住上好房子”，到“让河南人民都过上好生活”，实际上是使命的升级。

2016年提出了“顺天时，借地利，求人和”。那年我去郑大参加2万名大学生毕业典礼的时候，谈了谈我走出大学校门三十多年的感悟。那一年，还成立了君邻会，启动了轻资产运营等。

2017年提出在发展中转型。2017年、2018年、2019年连续三年，从200亿到1200亿，我们只用了三年时间。引导企业战略转型的指引是什么？就是客户的需求。许小年教授刚才讲了，客户的需求是没有穷尽的，需求是不会到顶的，人的欲望和人的需求是不可能到顶的。企业转型的方向就是客户需求，满足不断升级的消费需求，这就是企业转型的方向。

去年4月份，在敦煌中国企业家绿公司年会上，我再谈“深秋心态”，提出了“深挖洞，筑高墙，打笨仗”。建业要在河南这16.7万平方公里的土地上打一场笨仗，要用20年、30年把这场仗打下去。

我刚才分享的这一大串，实际就是想告诉大家，今天结的这个果，有些是28年以前萌生的，像“追求卓越，坚忍图成”，那是我跟方风雷先生在办中原集团时候的企业理念，遗憾的是中原集团只存活了两年，省里面就决定撤销了，我就把这个理念带到了建业。今天看到的这些果实，有很多是在28年前就种下的，有些是20年前种下的，有些是15年前种下的，就是用这样一个过程来印证了我这个题目，就是做企业，如果要想行稳致远，必须做

一个长期的价值主义者。

省域化战略就是民心所向、使命所指。从 2000 年构思省域化战略到今天战略取得阶段性成果用了 20 年，从实施省域化战略到实现县级城市全覆盖用了 18 年。河南还有 1791 个乡镇，未来这 20 年可能还会集聚成至少 200—300 个 20 万以上人口的镇级城市，这就是我们下一个十年或者二十年的目标。可能十年以后，我们会覆盖新的 100 个镇级城市，二十年以后像今天一样会覆盖 200 个甚至 300 个镇级城市，那个时候，建业在河南基本上可以做到全覆盖。目前，建业 4000 万平方米的在建规模排在全国前 10 位。18 年前种下的这粒种子，今天能花开中原大地，18 年前点燃的星星之火，如今才能燎原于黄河之畔。

登上千亿之巅不是重点，而是下一个征程的起点。四年半以前的 2015 年 6 月 15 号，我在建业新蓝海战略发布会上说过这样一句话：“发挥企业文化优势、战略优势、品牌优势和资源协同优势，以客户需求为指引，以分享为指导思想，轻、重模式并举，用三至五年时间，构建大建业商业生态系统，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，同时强化管理、提升效益，共创、共担、共享，实现企业资产规模和销售规模跨入千亿级别，变优势为强势，为中原崛起做出突出贡献，使建业真正成为中原乃至全国最受社会尊敬的企业。”这都跟徐院长刚才提的建议不谋而合。2018 年，建业成为全国工商联举荐的 20 个经典社会型企业案例之一。

从 2002 年开始，我为《建业》月刊写新春寄语，大概都是 1000 多字，2000 字的样子。

2002 年，写了《身约者智广》，就是做跟自己内心有一个约定的人，智慧才能广博。

2003 年，写了《期待真心英雄》，那是建业战略启动的时候，我们今天在座的很多高管们都知道，当时鼓励他们要做英雄。这一年，还写了《居住是历史的一面镜子》，分析了“居住改变河南”等问题。

2005 年初写了《登者无极》，就是王石登珠峰那一年。在这篇短文中，我写道，“众乐山者，本无胜利与失败之分，又无伟大与渺小之别”；“惟勇者强者乐而登之”；“以登者举目，天下无极”；“登山如此。创业如此”。

2005 年 7 月，写了《论中国房地产开发商的角色定位》，分析了企业与

社会的关系，以及企业发展与民族振兴、房地产业与城市化进程等问题，最后写道：“我认为中国开发商的角色定位可概括为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。”

2005 年 12 月，写了《中部崛起与企业家责任》，在这篇文章里面，我提出企业家主要担负着四种责任，即定方向、带队伍、树形象、抓典型。文章最后，我提出：“未来的河南之于中国，如同今日的中国之于世界。”

还是在 2005 年，我写了《建设者说》，回顾了创业 13 年的历程、艰辛和收获。在这篇文章中，我写道：“建业的建设者们用了十三年的日日夜夜，塑造了一个品牌，铸就了一个团队，坚定了一个方向，确立了一个战略。”还写道：“建业人从树木的年轮中察悟了企业生命的周期，继而又顿悟了社会之于企业如同大地之于树木的道理。”

2007 年年初写了《建业人的长征》。这个刚才提到了。我在文章中提出：“建业人的长征，是建业集团自 2002 年开始的省域化发展战略的推进过程，其终极目标是将自己的产品和服务覆盖河南的省、市、县、乡四级市场，让河南人民都住上好房子，战略历程需时二十余年。”

2007 年 8 月，写了《躬耕于产品时代》。这篇文章提到，“可以预见，住宅产业化将为中国的房地产业带来一次新的革命”，“一个与国际标准接轨的中国住宅与房地产市场在十年后将变为现实”。

2008 年初，写了《向农民学生存的智慧》。这篇文章提到：“脚踏实地，是农民与生俱来的品质；本分守己，是农民安身立命的底气；忍让示弱，是农民得道多助的法宝；勤俭致富，是农民恒久持家的秘笈。”

2009 年 4 月写了《在期待中前行》，这一年是中城联盟十周年，我写道，“站在十周年的时点上回首联盟共同走过的日子”，并引用了冯仑的名言“伟大是熬出来的”。

2010 年 1 月写了《在变与不变中继续前行》。这篇文章提出：建业人必须用三年时间，使自己的服务体系实现“地域、时间、功能”真正意义的“无盲点”。

2011 年 1 月写了《我们走在大路上》。文章告诫“长期领先而易生过分优越感的建业人”，要“更加清醒地谨记自身的使命，明察与标杆企业的差距，发现产品与服务中的缺陷，追求卓越，永不满足。”

2011 年 12 月，写了《建业，须三十而立》，这是在建业快二十年的时候写的这篇文章，准备庆祝建业二十年，文章里又展望了下一个十年。就是在这篇文章里，我提出：“规律为道，道为天。”

2012 年 3 月，写了《百人讲述建业》序言。我在这篇序言里提出：“建业虽具有伟大企业的基因，但还跋涉在通向伟大的征途中；我个人虽是文化至上的崇尚者，但还未触摸到古今文化巨匠的臂膀。”我称这些为“我的文化自白”。

2013 年 1 月，写了《战略纵深的意义》，2013 年是我们开始规模性地进入县级城市的时候。我写道：“2013 年，建业将真正进入战略的纵深阶段”，“它不仅要检验战略方针是否顺应了大势，战略价值能否被市场认同，实现百城建业梦想的信心是否坚定，同时还要印证战略的最终目标与团队共同价值取向是否一致。”

2014 年 2 月，写了《建业版私人定制的价值》。去年我们做成君邻大院以后，他们翻阅了这篇文章。五年以后我们才做成了第一个“私人定制”，看来从思考到做成需要一个过程。

2014 年 6 月，写了《谈我国房地产业过去、现代和未来》。文章回顾了我国房地产业 25 年的发展历史，认为“我国房地产业在未来的 15~20 年内，仍有持续的增长空间”。文章论述了“产业与互联网”等问题，提出“如何运用互联网的思维方式和技术手段，从客户需求的角度规划企业的经营行为将成为我们必须面对的课题”。

2015 年 2 月，就是建业开始转型那一年，写了《寻找建业的蓝海》。文章判断：“未来的 15 年，河南将有 3500 万人进城，需新增住房 10 亿平方米”；“建业人的目标是：用自己的坚守和耕耘，取 10% 市场份额；以社区、商业物业、酒店、幼儿园和学校、足球、绿色基地和物业管理等线上线下所有资源，精心服务 1000 万人。”精心服务 1000 万河南人，是那一年提出的目标，也是一种承诺。

2016 年 2 月，写了《循道途中那束不灭的光》。文章提到：“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。”指出“心中装着客户，建业人永远不会迷茫”；第一次提出：“循道而为，不惧陌路。”

去年 3 月，写了《在河南 过日子》。文章写道：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！

我自己做了企业 40 年，创业了 28 年。我想分享的最后一点就是，要能够把自己的愿景转化为团队共同的愿景和共同的价值观，让他们一块能够在县城熬上五年、八年，能够在中原这块土地上熬上十年、二十年，最重要的，就是要做一个长期的价值主义者，要做时间的朋友。只有在这个过程中，企业才能赢得越来越多的客户，越来越多的民心。客户对企业的信任是企业行稳致远、百年老店的唯一基石。



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：zhcfyjy@126.com