

B4 | **TEBIECEHUA** | 特别策划

20年前,有这么一群人,他们或是政府官员,或是知识分子。他们或受邓小平 1992 年南巡讲话的影响,或受益于 1992 年现代企业制度的建立,纷纷下海经商,选择房地产作为他们奋斗的事业。如今,他们中不少人有幸成为这个行业的领头羊。

他们就是“92 派”商人中的房地产开发商们;冯仑、潘石屹、易小迪、张玉良、胡葆森、黄怒波等已成业界大腕。今年,是地产大佬“下海”整整 20 年,也是万通、SOHO 中国、阳光 100、绿地集团、建业地产、中坤集团这些企业走过的 20 年。这期间,这些大佬们和他们的企业经历房价飞涨、楼市调控等,今天,让我们来听一听他们这 20 年来的故事——

地产大腕们的“我这 20 年”

“92 派”商人中的房地产开发商们

泰康人寿董事长兼 CEO 陈东升是“92 派”这个名词的发明者。“92 派”是指 1992 年邓小平南方谈话后成长起来的一批企业家。1992 年,大批在政府机构、科研院所的知识分子受南方谈话的影响,纷纷主动下海创业,形成了以陈东升、田源、毛振华、郭凡生、冯仑、王功权、潘石屹、易小迪等为代表的企业家。

陈东升说,“92 派”企业家的核心来源是上世纪 80 年代的社会主流精英,受过良好教育,曾进入政府体制内工作,有忧国忧民情结,甚至带着英雄主义理想。

在房产业行业内,1992 年前后,冯仑、潘石屹、易小迪、张玉良、胡葆森、黄怒波们,纷纷放弃体制内的铁饭碗,走上了创业的道路。“红顶商人”张玉良说“由于体制原因,很多想法无法在原来单位实现”,因此想出来做点事。作为“92 派”企业家代表人物之一、地产大佬冯仑称,企业经营的最高境界是“追求理想,顺便赚钱”。他们都在创业中寻找理想和方向。

今年,是地产大佬“下海”整整 20 年,也是万通、SOHO 中国、阳光 100、绿地集团、建业地产、中坤集团这些企业走过的 20 年。这期间,这些大佬们和他们的企业经历房价飞涨、楼市调控等,他们也发展出不同商业模式和经营理念……

黄怒波：儒商专攻旅游地产

如果没有 20 年前弃官从商的决定,也就没有现在登顶七大洲最高峰、自由写诗,上榜福布斯富豪榜的商人黄怒波。

当黄怒波从北大毕业进入中宣部工作的第十个年头,他发现,一辈子做官并不是他想要的生活,他需要挑战。而此时,1992 年,邓小平南方谈话后掀起了“下海”潮,一批官员、知识分子纷纷下海,黄怒波也加入这波“下海”潮中寻找机会。

他在北京干过打印,承接过名片印刷,卖过玩具娃娃,与人合作改造办公楼;后来,他又辗转到宜昌盖住宅,到山西盖宾馆。在这段颠簸时期,黄怒波创立了自己的企业——中坤投资集团,而真正让黄怒波挖掘到第一桶金的,则是房地产开发。

1997 年,黄怒波与中欧商学院的同学李明(现为远洋地产董事局主席)合作的一个楼盘——都市网景,一下让他赚了 5000 多万元。当越来越多的各种资金涌入房地产时,诗人气质的黄怒波则将目光转向了文化旅游开发。

1996 年,中坤投资数百万元人民币开发安徽黄山宏村,修公路,建宾馆,黄怒波对古村落进行了整体规划改造,将它改造成度假性质的山庄。2000 年,宏村击败周庄成为联合国世界文化遗产。宏村的经营权,也给中坤带来源源不断的收益。此后,从安徽宏村、南疆,到今日的普洱,再到海外的冰岛,黄怒波此后文化旅游开发一发不可收拾。

黄怒波称,虽然自己有多个头衔,但对自己最重要的身份则是诗人。黄怒波诗人的情怀引领着他从官员变成商人,将生意变成了文化保护和文化开发,这也只有诗人才能做到的,也因此成就了儒商黄怒波。

【人物名片】
黄怒波(56 岁)

职位:中坤投资集团董事长
江湖外号:诗人骆英
下海经历:1995 年创办中坤投资集团
公司市值:暂无

□ 本组稿件采写 袁晓澜 自曾晖



胡葆森：“中原霸主”盘踞河南

虽然仅仅雄踞中原河南,但胡葆森在地产界的名气却与王石、冯仑齐名。“坚守河南”,向下走的省域化发展战略,也使胡葆森带领的河南建业成为地产界一个特立独行的企业。1979 年,大学毕业后的胡葆森被分配到中国纺织进出口公司河南分公司工作。上世纪 80 年代初期,

胡葆森被河南外贸厅派到香港参与组建外贸公司,后来取得香港永久居民身份。

改革的春风从南吹到北,一批优秀精英纷纷下海淘金。身处香港的胡葆森也在 1991 年辞职下海,在香港创办企业炒房产。1992 年,港商身份的胡葆森带着在香港炒楼花赚

到的几千万元回到河南,和当地的建行合资成立建业房地产开发有限公司。选择房地产业,也和他在香港炒楼花的经历密不可分。而河南相对落后的房地产业,也给胡葆森提供了大展身手的机会。

当一批批大型房企纷纷开启全国化战略时,胡葆森反其道而行之,将目光瞄准河南下面的市县城市,即所谓的省域化发展。2002 年,河南建业将第一个在郑州以外的拓展城市选在了胡葆森的家乡河南濮阳。“河南拥有上亿的人口,全球人口过亿的国家、地区不过 11 个,如此巨大的市场可以满足建业发展的空间。如果潜心做 20 年、30 年,那也是很不错的。”胡葆森如此诠释自己的省域化战略。

2008 年,建业地产成功上市,进入资本市场,而建业地产如今在

河南已进入 18 个地级市和 10 个县级市。对于建业未来的发展,胡葆森曾表示:深耕河南,到 2016 年,建业地产还要新进入 20 个城市,实现在 50 个城市做 100 个项目,占有河南 10%的市场份额。

【人物名片】
胡葆森(57 岁)

职位:河南建业地产股份有限公司董事长
江湖外号:与王石、冯仑并称“地产三君子”
下海经历:1991 年从正处级职位辞职下海,在香港炒楼花挣上千万,1992 年回到河南建立河南建业集团公司
公司市值:2011 年建业地产营业收入达到 66.38 亿元,全年销售达到 81 亿元

冯仑：思想家“轻装”万通

2012 年 7 月 28 日,冯仑和王石在伦敦奥运会的开幕式上合影,让业内感叹两个大佬如今都淡出地产圈,一个在哈佛苦读,一个研究“大万通”战略,对国内地产公司做起“甩手掌柜”。

其实单从营业指标看,同在 A 股上市的万通地产 2011 年营业额 48 亿、土地储备 345 万平米,早已跌出主流开发商阵营,而万科 A 营业额是万通的 15 倍,土储超 10 倍。但在业界,“20 岁”的万通留下了民营公司历史上的无数个“第一”,堪称改革开放以来民企的发展缩影。冯仑也拥有和王石不相上下的影响力,他是“万通六君子”的大哥,被誉为地产界的“思想家”、“段子王”,总能以幽默、略带荤腥的段子精辟点

出行业、企业发展特点。

冯仑从中央党校硕士毕业后先后任职于中央党校、中宣部和国家体改委,1989 年首次“下海”便成为中国商界风云人物牟其中的助手。1991 年,冯仑联合王功权、易小迪等人,在海南成立海南农业高技术联合开发投资公司,后来还拉来了潘石屹,后被称为“万通六君子”。

“我们从一开始做企业就不是为了赚钱,而是青年寻找一条实业报国的路。”冯仑如是说。公司一开始搞农业,1991 年以“空手套白狼”拿下海口一别墅项目,随即进入海南的炒房炒地大军,1993 年为躲避海南房地产泡沫进入北京市场,万通新世界一炮而红;但 1996 年,因多元化失利,万通迎来最大危机,



“六君子”痛苦分家,只有冯仑留守万通。

受这段经历的影响,万通开始“瘦身”,冯仑说万通要“学先进、傍大款、走正道”,但他放弃了万科、保利式的大规模拿地、大规模开发、高速发展模式,而走“轻资产”模式,使得万通在这个房地产大跃进的时代

显得异常另类。冯仑对自己的趋势判断坚信不疑,2011 年他宣布,万通地产将由住宅开发转向商业地产开发,而万通控股中的工业地产、地产基金的“大万通”系列的目标,是成为新加坡商业地产巨头嘉德置地。

【人物名片】
冯仑(53 岁)

职位:万通地产实际控制人,万通控股董事长
江湖外号:思想家、段子王、民营企业布道者
下海经历:1991 年创办海南农业高技术联合开发投资公司(万通前身)
公司业绩:2011 年万通地产实现营业收入 48.18 亿元,净利润 3.15 亿元,2012 年上半年房屋销售 5.48 亿元

张玉良：“红顶商人”领航绿地

2012 年 7 月 17 日,是绿地集团成立 20 周年庆典的日子。午后 1 点半,离庆典开始还有 1 个小时,绿地集团董事长张玉良走出上海绿地集团总部办公楼,身挂红色工作牌,手拿打印出的讲稿,健步走向办公楼群中的绿地万豪酒店,那里是举办庆典的地点。当步行到酒店门口,遇见有认出他的记者给他拍照,他笑呵呵地举出两个手指头打出“V”字配合,然后进入酒店筹备稍后的庆典。大家都被张玉良俏皮可爱的一面逗笑了,“这是在说绿地成立 20 周年吧”,有人脱口而出。

1992 年,时年 36 岁的张玉良担任上海农委住宅办副主任,副处级干部,当时的工作就是帮农委的各个系统机关建房、分房。一纸任命书让张玉良下海从商。“由于体制原

因,很多想法无法在原来单位实现”,于是张玉良拿着“总经理”任命书和上海市政府划拨的 2000 万元成立绿地开发总公司,即现在绿地集团的前身。自己租借办公场所,花 4000 元一个月租了一辆桑塔纳,张玉良正式开始创业之路。

创业之初,绿地抓住上海大市政工程建设带来的动迁房建设机遇,就这样介入房地产领域,并在 1998 年房地产商品化之后,迅速成长起来,市场占有率做到上海第一。

但张玉良并不满足当时的成绩。从 2001 年起,当各大房企还在涌向一线城市的时候,张玉良就开启绿地的全国化战略,首站选在了南昌,从此绿地在全国铺开,截至目前,已进入 60 多个城市。似乎张玉良做事总是先人一步,在房企纷纷

转向商业地产之时,绿地则已完成了以发展超高层建筑为特点的商业地产布局。

经过 20 年的发展,绿地从初创资金 2000 万元,发展成为横跨房地产、能源、金融、建筑等多领域的世界 500 强企业,资产规模以及全年经营收入将突破 2000 亿元。

张玉良认为,绿地的成功,归结为绿地“想政府所想,为市场所需”的经营理念。绿地做保障房、新城建设、做城市综合体、做商业地标、对口支援,始终与政府保持高度同步,张玉良也因此被业内成为地产界的“红顶商人”。

【人物名片】
张玉良(56 岁)

职位:绿地集团董事长
江湖外号:地产界的红顶商人



下海经历:1992 年创办绿地开发总公司(绿地集团前身)
公司市值:2011 年实现营业收入 1478.74 亿元,成功进入 2012 年世界 500 强,位列 483 位

易小迪：“阳光”路上的实干家

相比冯仑的博学多才、潘石屹的长袖善舞,“万通六君子”之一的易小迪显得异常低调。熟知他的人士对记者透露,易小迪为人低调、谦逊,在佛学上造诣颇深,他在阳光 100 推行“真实与简朴”的价值观。

48 岁的易小迪是湖南人,1989 年毕业于中国人民大学,拿下经济学硕士学位。他最早和冯仑相识于海南改革发展研究所,研究所解散后,易小迪在海南办了个印刷厂,直到 1991 年参与成立万通前身。1992 年,易小迪受命创办广西万通企业,这成为万通分家后易小迪的大本营,也是阳光 100 置业集团的前身。

在万通中,易小迪被认为最具“实干家”素质,而分家后,他办过百货公司等业务,1999 年以阳光 100 的品牌整合广西万通在北京成功开



发北京国际公寓项目。2000 年后,阳光 100 开始进入二三线城市,成为国内最早进行二三线拓展的开发商。

但在经历过 1992 年海南房地产泡沫、与万通多元化战略之痛后,易小迪对房地产开发十分谨慎。据悉,阳光 100 定位于二三线的新兴城市地带,目前在全国年开发量超过 100 万平米。

2010 年时,易小迪表示将操作阳光 100 在香港上市。但终因大势低迷而暂停。据知情人介绍,自 2008 年以后香港市场一直低迷,国内对楼市的宏观调控不断,海外投资者对地产股不看好,而易小迪生性谨慎,最为重视品牌价值,不愿“流血上市”。但拿地、资金有限,确实使得阳光 100 在房地产的大跃进年代中较为稳健,只能拿二三线城市的新区土地。

据易小迪称,2011 年阳光 100 集团在全国商品房的销售均价是 16 万元/平米,聚焦城市新兴地带,公司通过多元化产品类型,完善的配

套,提升区域的城市价值。

对易小迪而言,他过去对产品的提升和价值很有兴趣,现在却将 70%的时间用于企业机制和员工精神面貌的改变,他相信因为前一个“黄金十年”是企业之间争夺资源的竞争,而下一场竞争则围绕着争夺客户而展开。

【人物名片】
易小迪(48 岁)

职位:阳光 100 置业集团董事长、总裁
江湖外号:“六君子中最帅气”
下海经历:1991 年参与创办海南农业高技术联合开发投资公司(万通前身),1992 年创办广西万通企业(阳光 100 前身)
公司业绩:未上市,无公开披露,2009 年销售额为 50 亿元



潘石屹：只卖写字楼也能坐拥粉丝千万

潘石屹如今已成为中国最出名的开发商,他在新浪微博拥有超过 1179 万的粉丝,他开发的 SOHO 写字楼项目遍布北京 CBD。其实,他不算主流开发商。他不卖住宅,只开发写字楼,还散售;他造的房子,外形怪,但就是能比别人卖得贵;项目毁誉参半,但赚得盆满钵满。潘石屹的营销能力堪称一绝。

他要么预测房价走势、讨论宏观经济、甚至是北京空气质量,要么告人(5 月份老潘状告一家重庆房企抄袭望京 SOHO 外形设计)、或当被告(6 月商界大佬郭广昌告老潘收购上海一项目无效)。他到底有多红?6 月,河南省南阳市的一家男科医院盗用了他的头像做“代言人”,让一向笑脸迎人的老潘大骂“不要脸”。

“每天都会碰到莫名的人,比如在天坛晨跑突然被拦住,对方二话不说就跪地上,要我收他为徒,不答应就不起来。”潘石屹告诉记者他“成名的烦恼”,但很少有人想到,这位营销大师 20 年前加入万通时是财务中心主任,对数据异常敏感,做生意精而抠,有“潘老财”的称号。

潘石屹出生在甘肃天水一个条件异常艰苦的小山村,至今他的普通话里还保留着乡音,给人一种质朴感。1987 年他离开国家石油部,辗转来到海南,成为“万通六君子”最晚加入的一个。1993 年,他为万通拿下了北京阜成门的万通新世界中心而一举成名。

但他也是 1995 年要求分家时最为决绝的人。在有海外留学背景的夫人张欣的支持下,他给大哥冯仑寄去律师函称“不同意就起诉”。1995 年他和张欣成立北京红石(SOHO 前身),并先后开发 SOHO 现代城、建外 SOHO 等一系列项目。从批判现代城到推出潘石,每当有人对项目、对他本人批评,潘石屹都有办法引导舆论,进行一轮炒作和推广。

2007 年,SOHO 中国在香港上市,潘石屹也当选为北京市人大代表。而微博问世后,老潘迅速借势成为微博红人,至今他和夫人张欣成为国外媒体描绘中国新富人阶层的代表。对过去,潘石屹不愿多谈。2010 年至今,他将 SOHO 中国的重心放在了上海,观众们期待着这位营销大师闯荡上海滩,能否再续新传奇。

【人物名片】
潘石屹(49 岁)

职位:SOHO 中国董事长
江湖外号:潘十亿、营销大师
下海经历:1991 年加入海南农业高技术联合开发投资公司(万通前身),1995 年创办北京红石(SOHO 中国前身)
公司业绩:2011 年 SOHO 中国房屋销售金额约 109 亿元,毛利为 27.31 亿