

2009年8月28日上午

9时22分,江苏悦达集团突遭沉重一击。这一击,既不来自生产经营,也非来自合作伙伴,而是集团的掌门人——59岁的胡友林因肝癌病故。

胡友林有苏北第一商之称。30年来,他在国家没投一分钱的基础上,将一个小企业发展成拥有2家上市公司、30多家分公司、子公司、年营业收入500多亿元的企业航母,并跻身全国重点企业百强、江苏省重点企业100强、苏北地区第一大有企业行列。

胡友林还有着政府官员的身份,曾任盐城市政协副主席、盐城市常委,病逝前还担任着盐城市人大副主任。官商合一的角色使胡友林不同于一般职业企业家。

更富神秘和传奇的是胡友林的个人能量。此前,盐城当地一些需要上面解决的事,地方父母官们大多需仰仗他出面。悦达集团真正独资的企业极少,绝大多数是与企业合作而成,或合资或入股,而合作人无一例外是冲着胡友林而来。

胡友林的突然病逝,对悦达集团的影响巨大。一时间,坊间关于悦达集团下一步走向的猜疑四起。而悦达集团新掌门人——盐城市政协副主席陈云华更是倍感压力。这位新掌门人曾在悦达集团辅佐过胡友林12年,这次是他离开6年后重回悦达集团。

□快报记者 刘向红 盐城报道

# 胡悦达变数 胡友林身后的



胡友林无法再为悦达出谋划策,指点江山了

## 壮志未酬人西去

胡友林最后一次在媒体前露面是2009年6月18日。

当时,东风悦达起亚旗下全新中级车Forte福瑞迪在南京正式上市。胡友林与会并致辞。当天与会的还有江苏省常务副省长赵克志、韩国驻上海总领事金正基、韩国现代汽车集团董事长薛荣兴、东风汽车公司副总经理周文杰。

在这次新车发布会上,胡友林精神矍铄一抒雄心,“今年有望首次实现产销超过20万辆的目标。”

言犹在耳,人已西去。“从南京回来不久,胡友林身体出现不适。”9月3日,悦达集团董事局一位工作人员对现代快报记者说,胡友林早在2003年就被确诊肝癌,先后历经九次介入、一次射频、六次化疗、七次放疗和两次移植手术。“以前每次手术,他都挺了过来。这次,大家以为他又会化险为夷,但……。”

胡友林十分清楚自己的病情,小范围内,他曾透露,“医生告诉我,最多也就3年吧!3年很好了,现在,我最放心不下的还是有许多事情要做,我如果现在就走,悦达怎么办?盐城的汽车工业怎么办?”

20年前,胡友林自筹资金创立江苏盐城市物资实业总公司,两年后兼并资不抵债的盐城汽车总厂,发展为悦达集团公司。与韩国起亚汽车、东风汽车合资成立东风悦达起亚汽车公司,把胡友林事业推上巅峰。经十多年打拼,悦达集团迈向了胡友林缔造的“汽车王国”,被誉为“中国汽车工业50家发展速度最快、成长性最好的企业”。

发展汽车的同时,悦达集团四处扩张,涉及机械制造、纺织服装、能源矿产、基础设施投资和现代服务业等十多个领域,并迅速形成年销售额达500亿元、总资产200多亿元、拥有2家上市公司、30多家分公司、3万多名员工的现代化企业航母,跻身全国重点企业百强、江苏省重点企业100强、苏北地区第一大有企业行列。

2008年上半年,胡友林给悦达集团定目标——争取到2012年实现营业收入超千亿,利税超百亿。今年前7个月,在全球金融危机下,悦达集团实现营业收入327.6亿元,同比增长19.1%,利税29.45亿元,同比增长25.6%。

正当这艘航母快速向着“百年悦达、千亿悦达”的宏伟目标挺进时,掌舵人胡友林猝然倒下。

## 艰辛的第一桶金

1960年9月,胡友林出生于江苏省东台县一个农民家庭。1968年3月,18岁的他成为解放军山西某部一名战士,3年后退伍复员,回到老家后的胡友林,由于一时找不到合适工作,四处打起零工。

1976年的一天,地区物资局的人找到他,“你在山西当过兵,能否搞到煤?我们也不给你路费了,你把煤炭搞回来,我们就给你发工资,给你报路费。”

其时盐城土地贫瘠,煤与油全靠计划调拨。许多工厂缺煤开不了机器,城镇居民生活用煤都有困难。好强的胡友林二话没说回了家,把家里一头猪卖了80块钱揣口袋里,约上4个幼时一起砍柴割草的伙伴直奔山西。这五人便是悦达集团最初的创业人马,一段时间叫5人调煤小组,后来又称盐城驻晋能源办事处。

搞煤可不简单。战友罗斌贤帮忙找了一个多星期,才给他批了500吨煤炭。此时,胡友林身上钱已花完,为了把煤运回盐城,他把自己穿的一件黄大衣、一块南京产的中山手表变卖了56块钱。

胡友林连夜赶到石家庄铁路局申请运输计划批复。焦急等待近4天后,铁路运输计划批了下来,但他再也拿不出买火车票的钱。胡友林于是扒拉煤火车赶往发煤站。每进一个山洞,煤炭就呼呼地直往脸上落,胡友林就两个手捂着脸,面向下趴在火车上。

一路扒车赶到阳泉后,胡友林又开始奔波。500吨煤炭能否顺利运回盐城,就差最后一关。他找到负责人,“无论如何你得帮我,这10个车皮给我发了,这关乎我的命运,现在我们全家的命都在这10个火车皮上。”说完,跪地狠狠地磕了三个响头。

煤炭运回盐城,让胡友林在物资公司站稳了脚跟。

在山西十多年,胡友林和他的调煤组住在24平米的旧屋里,挤在三张摇摇欲坠的破板床上。每次外出,胡友林从不舍得住旅店,都是在车站蹲一夜。为打通各方关节,胡友林从一个酒桌转到下一个酒桌,一斤斤劣质白酒灌下肚。“这是他肝出问题的主要原因。没过几年,胡友林便落下肝炎,为致命的肝癌埋下隐患。”悦达集团董事长工作人员对快报记者说。

就这样,一个穷小子舍命掘到了第一桶金,也创造了一个神话:在全国首家投资购置了企业运煤自备车;投资220万美元买下3.7万吨德国海轮,实现流通产业化。

1991年,悦达集团挂牌时,胡友林对朋友说:“吃尽千辛万苦,走遍千山万水,说尽千言万语,才有了这千万元资产。”

## 传奇的政治背景

胡友林去世,给家乡带来“强震”。无论在街头,还是在乡村,人们对胡友林的去世都表示“痛心”“惋惜”。记者没听到一句负面评价,几乎众口一词称他是盐城的“功臣”“骄子”“英雄”。

这不仅因为悦达集团解决了数万盐城人就业,听上缴税金占盐城全市财政收入的四分之一;更重要的是,悦达集团提升了盐城的知名度,改变了世人对他地处苏北、经济相对落后的盐城的陈旧观念。

“不管他以前如何,但是在江苏盐城,胡友林是对当地经济贡献最大的人之一,可以说是一代枭雄!”一位曾在东风悦达起亚和胡

友林合作过,但是产生过激烈冲突的公司高层感慨。

悦达的辉煌主要来自胡友林,“胡友林除了具有成功企业家所有才能外,还有着鲜有人能比的人格魅力和独特能量。”悦达集团董事局一位工作人员说。

在盐城坊间,有关胡友林的传说很多。传得最多的,是胡友林传奇的政治背景——他与中央前任某领导关系不一般。

上世纪九十年代初,胡友林坐火车去北京办事。车到天津,上来一位老人,挤站在车过道里。胡友林立即站起来把老人扶到自己座位上,之后一路将老人照顾到北京。老人下车后硬是让胡友林留下姓名和联系方式。而这老人正是某领导人的直系亲属。建立联系后,这位领导对胡友林十分信任,常将家事委托胡友林办理,同时对胡友林的事业也十分关照,多次予以扶持。

记者就此事向悦达集团董事局求证时,一位工作人员笑了笑,未予回答。不过他透露,胡友林的确有着非常好的上层关系,而这些关系,并非靠歪门邪道取得,“是靠独特的人格魅力”。记者请他举例说明时,这位工作人员立即收起话头,“以后再说吧。”

胡友林去世后,中共中央政治局委员、国务院副总理回良玉送来花圈;中共中央政治局委员、书记处书记、中组部部长李源潮打电话表示深切哀悼,并向胡友林同志的亲属表示亲切慰问;中共中央政治局委员、广东省委书记汪洋,中共中央政治局原常委、中纪委原书记吴官正,全国政协副主席、中国文联主席孙家正,全国政协副主席白立忱送来花圈。

盐城市委书记赵鹏评价胡友林,“以执著的事业追求、坚强的品德意志、独特的人格魅力,赢得了社会各界广泛赞誉。”

1991年,悦达集团兼并盐城汽车总厂。胡友林由此诞生造车梦,但该汽车总厂既无技术与资金,也无国家汽车生产资格。此后10年,胡友林虽多方走动,但悦达汽车仍无着落。

2000年春节,当时兼任盐城市政府副秘书长兼的胡友林,为了和起亚合资的问题,去拜访一位国家主管部门领导,为表示一点心意,他带了两只土特产板鸭,结果那位领导接来就从窗口扔到楼下,并训斥道:“什么副秘书长,连国家规定轿车合资的政策都不懂!”那是一个除夕的下午,胡友林坐在这位领导家门口的楼道上委屈掉泪。晚上人家一开门吓一跳:“你还没走?”“对,你不批我就不走,就在这楼道上过年了。”2001年,胡友林终于如愿拿到批文。

大智慧与赤子之心

在和胡友林较为亲近的一位悦达集团高管眼里,胡友林的神秘魅力,“其实就是大智慧”。

1992年,世界知名百年企业黛安芬在中国寻找合作伙伴,上海、广东等地企业纷纷伸出橄榄枝。胡友林企业到上海会见黛安芬特使史必浩。近19个小时的谈判过后,史必浩依然对盐城知之甚少,于是问:“盐城在什么地方?”“在上海郊区。”“好,到盐城看看。”

当时盐城还没通高速,从上海过来要11个小时。距离这么远,路况这么差,不吓走客商才怪。胡友林灵机一动,陪史必浩先到无锡游览太湖风光;第二天,才陪史必浩赶往盐城。这样,从感觉上拉近了上海到盐城的距离。

尽管如此,史必浩仍觉得路途遥远:“上海郊区怎么这么大?”胡友林说:“盐城是上海的‘后花园’,不能算上海郊区吗?实话话,盐城高速即将建设,那时距离上海也就两小时路程。”史必浩笑了:“老胡,你把我‘骗’了,我可还是要和你合作。”

黛安芬与悦达签下合作盟约时,黛安芬中国区副总裁十分不解。史必浩说:“我不是看中盐城

这个地方,是看中胡友林这个人,既诚实又聪明。搞合作,找不到一个好伙伴,会糟塌一个好项目。”事实也是如此,悦达和黛安芬合作非常愉快。目前,盐城在黛安芬就业的有4400人,年上交税收5000多万元。

为与韩国现代起亚合作,胡友林把盐城的杂技团带到现代起亚各工厂演出。每个参演的小朋友都很认真,演出中,韩国现代起亚汽车集团会长郑梦九不断掉泪。郑梦九喜欢吃盐城的甲鱼汤,胡友林就烧好了用一个锅封上,从北京机场带到韩国。结果到韩国,海关问,这什么?胡友林回答:是药材。

为不断感动郑梦九,从2000年开始,胡友林陪现代企业一个副会长全家过中秋节过了6年,这位副会长回去跟郑梦九讲,“如果第二工厂不放盐城,就对不起胡先生。”

2003年12月24日,胡友林准备做手术。当天下午,他突然收到韩国方面发来的电传,现代集团董事长当天到北京过圣诞节。胡友林立即翻身下床,与医院协商推迟手术。妻子急得痛哭,“为了二厂,你不要命了?”胡友林更急:“要命,没命怎么上汽车二期工程?明天会见现代集团董事长比什么都重要,过了这个村就没这个店。手术推迟几天不要紧。”随后,胡友林陪现代集团董事长在北京度过了一个快乐的圣诞。

12月26日,现代集团董事长回国,一个重要决定拍板了:现代汽车二期工程仍放在盐城,放在胡友林的家乡。12月27日,胡友林在北京住院做了手术。而手术后仅10天,胡友林就飞到韩国首尔。现代会长愉快地告诉他:准备二期工厂奠基吧,项目放在盐城。

事后,胡友林曾对媒体说:“我当时无资金,无技术,无人才,但是我有一片赤子之心。”

重回企业的新掌门

在盐城,记者接触多名悦达集团员工,他们都神情沉重,对企业未来流露出不自信,“很难有人再能超越胡友林。”

为了稳定企业,8月29日,盐城市任命盐城市政协副主席陈云华为悦达集团党委书记、董事局主席,同时还组建了一个工作组进驻悦达集团,协助陈云华工作。

在盐城的几日,记者试图采访这位新掌门人,但一直未能如愿。记者联系集团其他几位副总,也被婉拒。集团董事局一位工作人员对快报记者说:“集团当务之急是稳定,这时对外谈什么都不适合。”

记者查阅了新掌门人陈云华的个人履历。陈云华,1962年12月生,盐城市建湖县人,大专学历,高级经济师。早年当过教师,后进入盐城市政府办公室,从工作人员做到副主任。1991年进入悦达集团,历任党委副书记、副总经理、纪委书记、董事局副局长、公司总裁、江苏悦达贸易股份有限公司董事长。2003年5月,陈云华离开悦达,回到政府,先后担任盐城市政府副秘书长、盐城经济开发区管委会主任、盐城市招商局局长、盐城市审计局局长。2008年1月,陈云华被选举为盐城市政协副主席。

对陈云华的到来,悦达集团一位高管分析说:“他在悦达集团工作过12年,当时是集团二把手,对企业情况十分熟悉。同时,他有着丰富的从政经历,对上层情况也十分了解。”

而盐城市政府某部门的一位领导则表示担忧:“陈云华离开悦达已6年。这6年,悦达发生了较大变化,此时再让他回去主政,他能否迅速进入角色,带着悦达按照正确的方向继续快速前行,有待观察。”

外界不解的一个问题是,当年担任副组长的陈云华在悦达蒸蒸日上时,却突然选择离开,是自己主动抽身,还是迫不得已?记者试图寻找答案,有关方面均予以婉拒,而悦达集团董事局工作人员给出的解释是:“这是正常的人事变动,没什么大惊小怪的。”

据了解,胡友林生病期间,悦

达集团内部主政的主要是副总裁邵勇。悦达集团一位高管告诉记者,胡友林对这位毕业于北京大学的高材生十分器重,很多重任都交给邵勇挑。胡友林病逝后,一部分员工认为邵勇会成为集团新掌门。“结果出乎不少人意料,没有选邵勇,可能是因为他缺少从政经历。”一位员工说。

另一个令人关注的是,陈云华能否像胡友林一般强势。在悦达,只要胡友林在,地方政府只会支持,不会干涉。一位政府官员对快报记者说,有时市里很多事,还需仰仗胡友林出面。

“我们担心以后市里在支持悦达的同时,也许会有干涉企业内政。”悦达集团一位高管不无担忧。

微妙的合作关系

胡友林离世,也震动了悦达集团的合作伙伴。

悦达集团董事局一位工作人员告诉记者,胡友林在世时,非常重视合作,强调实现“站在巨人肩膀上”的可持续发展。悦达集团规模庞大,但独资企业极少,目前只剩下悦达国际大酒店等几家企业,其余全部拿出来与别人合作,或合资或股份。

仔细查看悦达多元化涉及的每个行业,汽车与韩国现代起亚合作,专用车与日本富士重工合作,零售业与法国家乐福合作,纺织业与德国黛安芬、艾文德合作,拖拉机与印度马恒达合作……几乎每个行业都与行业内的世界著名企业合作。目前,悦达已与包括3家世界500强在内的全球12家顶级企业实现了密切的合作关系。这在国内企业中并不多见。

而这种成功合作均来自胡友林个人魅力和能量。胡友林生前也坦言:“企业合作,特别和世界500强的合作,关键是人与人之间合作,这个是关键。”

悦达集团所合作的项目,大多是竞争非常激烈的项目,如果没有特殊关系,一般很难拿下来。

几年前,胡友林看中陕西一家资源丰富的煤矿,准备入股。而此时,国内已有多家大企业盯看,派人常驻西安进行入股的动作,竞争激烈。论企业实力,悦达在他们之下,论感情,他们半年前就已投入,但最终悦达胜出,成功入股。

通过收购、置换等不同方式的合作,悦达集团大规模介入基础设施和能源矿产领域,连续实施了徐州三环路、京沪高速公路江苏段、陕西西铜高速公路、山西京大高速公路、山西平遥高速公路等几个大项目,为集团平稳高速发展注入了现金流,有效地支撑、促进了其他产业的发展,预计到2010年所带来的现金流将超过30亿元。

“很多人已与胡友林一打交道,就把胡友林当好朋友了。”悦达集团董事局一位工作人员告诉记者,胡友林有独特的方式与人打交道的方式,而这种方式,决定了人与人之间关系。

得知胡友林去世,悦达集团的重要合作商——家乐福集团、台湾纬创集团、韩国现代起亚汽车集团等负责人均第一时间赶到盐城进行吊唁,同时对悦达集团的下一步动向表示关切。

悦达集团一位高管对快报记者说,许多合作伙伴,是冲着胡友林而来。现在胡友林离开了,下一步如何合作,存在较多微妙。

正因为这种微妙的合作关系,盐城市委、市政府高度重视,市委书记、市长等主要领导亲自出面,会见悦达集团的合作伙伴,希望他们支持悦达新一届领导班子的工作,与悦达进一步合作。悦达集团董事局一位工作人员对快报记者说,企业内部工作稍稳定后,集团领导将走出去,逐一拜会合作伙伴,就一些合作项目进行深入沟通,争取更加加强双方的合作成果。

不平坦的汽车路

一谈到悦达,外界第一反应就是悦达起亚汽车。这个为盐城争够

了面子的产业,其实并不是悦达集团的最重利润点,“大部分利润来自矿业和高速公路。”悦达集团董事局一位工作人员对快报记者说。

东风悦达起亚汽车有限公司股权中,韩国现代占一半,另一半由悦达和东风各占25%,而经营权由韩方掌控。这使得汽车利润的大部分落入韩方囊中。据业内人士介绍,悦达起亚汽车的核心配件,也由韩方企业生产。而这些配件价格不菲,“与大众等品牌的配件相比,一般要贵2倍以上。”在盐城街头开起亚出租车的黄师傅说。

悦达集团一位高管向记者坦言,“汽车利润并不高,大概只有5%到8%,作为股份只有25%的悦达,能从中获利就更少了。悦达在盐城做汽车,图的主要是名声,以及对配件、物流、服务等其他产业的拉动。”

胡友林在世时也清楚:“我早知道汽车是‘老虎机’,要想靠汽车本身的收益支撑发展不太可能。集团还有其他产业,仅靠高速公路每年的分红就有0.2亿元,煤矿也有2个多亿的分红,搞高速公路、煤炭公司,就是为汽车提供资金。”

盐城市政府也给了悦达起亚极大支持。汽车刚面市时,买的人并不多,盐城市政府便要求出租车和政府采购车使用,即便经几次更换,如今盐城街头跑的出租车绝大多数为悦达起亚生产。盐城市某单位一位领导对10年前一次买车上牌经历记忆犹新,当时,单位购买了一辆别的品牌车,因为不是地产品,入市时遭到了麻烦,最后还是通过省里协调,才得以上牌。

即便在汽车销售形势一片大好的今年,2月10日,盐城市人民政府办公室还专门下文,鼓励机关工作人员购买东风悦达起亚汽车,并给予一定经济优惠政策。

记者了解到一份数据,盐城市目前公交车总量19920辆,其中悦达起亚车约3645辆,占18.3%;私家车近69000辆,悦达起亚车8774辆,占12.75%。

另一个值得关注的,则是东风悦达起亚股东间的利益博弈。

2005年6月,胡友林以“官方”身份,公开披露企业内部矛盾。胡友林称,东风和悦达两方面均力敌的股权导致了一些分歧,会影响与韩方的合作。他的那句“继续这样下去,韩方有撤资的可能”也广为传播,并引发一场激烈的口水战。

这样的举动在当时备受争议,“如果不是东风,悦达根本就别想造车!”东风集团一位人士曾这样说。

直到当年10月28日,东风悦达起亚汽车第二工厂高调奠基,合作三方才一起对外释疑,此事告一段落。但胡友林的“强硬”表露无遗。悦达集团高层一位人士对快报记者说,股东间虽握有话语权,但并不意味着股东间就没有分歧,如何弥合分歧,他希望胡友林的继任者“温和一点”。

而为了汽车业的发展,盐城市政府也付出巨大心血,投入十几个亿,搞基础设施建设,开通铁路港口。2004年,盐城开通至韩国首尔的国际包机,每周往返共4个班次,由于乘客不多,政府要求有关部门“组织职工前往韩国考察。这两年,乘客人数虽有上升,但158座的空客A320,平均上座率只有40%-50%,乘客主要以在盐城工作和经商的韩国人为主。一位业内人士透露,为保证航线正常运营,其亏损一直由政府补贴。

汽车已成为盐城的一根敏感神经。8月29日,盐城市委书记赵鹏在会见韩国现代起亚汽车集团副会长薛荣兴时明确表示,汽车产业是盐城重要支柱产业,盐城市委、市政府会竭力支持悦达集团持续稳定发展,一定会不遗余力支持汽车产业,支持东风悦达起亚汽车有限公司发展,希望韩国现代起亚汽车集团继续为这个项目给予大力支持。

中外三方合作的汽车,能否在“新司机”陈云华的驾驶下,在盐城继续平稳前行,人们拭目以待。



胡友林



胡友林

1950年出生,江苏东台人,苏北最大国有企业——江苏悦达集团创始人。如今,江苏悦达集团成为总资产200多亿元、位居全国重点企业前百强、江苏省重点规模企业前十强、苏北地区第一大的国有企业。

1976年,胡友林迈出创业第一步,住破平房,喝凉水赶街头。

1991年,兼并盐城汽车总厂,在苏北率先成立企业集团。

1992年,获中国汽车工业总公司批准正式立项。

1993年,正式获准组建江苏悦达股份有限公司,成为苏北首家向社会公开发行股票的企业,年底合并盐城市拖拉机厂。

2002年,组建东风悦达起亚汽车有限公司。

2005年6月,胡友林以“官方”身份,公开披露企业内部矛盾。胡友林称,东风和悦达两方面均力敌的股权导致了一些分歧,会影响与韩方的合作。他的那句“继续这样下去,韩方有撤资的可能”也广为传播,并引发一场激烈的口水战。

这样的举动在当时备受争议,“如果不是东风,悦达根本就别想造车!”东风集团一位人士曾这样说。

直到当年10月28日,东风悦达起亚汽车第二工厂高调奠基,合作三方才一起对外释疑,此事告一段落。但胡友林的“强硬”表露无遗。悦达集团高层一位人士对快报记者说,股东间虽握有话语权,但并不意味着股东间就没有分歧,如何弥合分歧,他希望胡友林的继任者“温和一点”。

而为了汽车业的发展,盐城市政府也付出巨大心血,投入十几个亿,搞基础设施建设,开通铁路港口。2004年,盐城开通至韩国首尔的国际包机,每周往返共4个班次,由于乘客不多,政府要求有关部门“组织职工前往韩国考察。这两年,乘客人数虽有上升,但158座的空客A320,平均上座率只有40%-50%,乘客主要以在盐城工作和经商的韩国人为主。一位业内人士透露,为保证航线正常运营,其亏损一直由政府补贴。

汽车已成为盐城的一根敏感神经。8月29日,盐城市委书记赵鹏在会见韩国现代起亚汽车集团副会长薛荣兴时明确表示,汽车产业是盐城重要支柱产业,盐城市委、市政府会竭力支持悦达集团持续稳定发展,一定会不遗余力支持汽车产业,支持东风悦达起亚汽车有限公司发展,希望韩国现代起亚汽车集团继续为这个项目给予大力支持。

中外三方合作的汽车,能否在“新司机”陈云华的驾驶下,在盐城继续平稳前行,人们拭目以待。