

## “华丰”的困境与突围



工作人员整理假印章。

记者 王鹏 摄



2011年，曾因协助利比亚撤侨有功而扬名的“世纪华丰”公司内部，发生了一件小事。

负责档案管理的老员工老李在下属一公司负责人朱某的办公室意外发现一个黄色塑料袋，里面有数十枚私刻印章。

4年后，老李退休，这袋印章才到了华丰公司董事长王祉统的手里。而此时，华丰这个年产值曾经上百亿的建筑大鳄，正面临资金的巨大压力，困难重重。而这次印章事件，也揭开了公司内部种种问题的冰山一角，让王祉统开始更清醒地反思。

他很清楚，华丰的沉浮，固然有国家宏观调控等大背景的原因，但真正的问题还是在公司自身：摊子铺得过大，管理漏洞太多，项目经理权力过大以致监管失控，企业甚至在不知情的情况下，账户被冻结、相关资产遭查封……

不再担心家丑外扬的王祉统在接受我们的采访时说，华丰的教训，集中暴露了这个行业的积弊，全部晒出来，也算是给他奋斗了30多年的建筑事业一个交待。

记者 樊卓婧 程鑫



请关注“程钟婧鼓”微信

## 辉煌 一把泥刀敲出中国百强企业

进军利比亚，是华丰从辉煌走向没落的分水岭。

2007年7月，华丰建设同利比亚签署了5000套住房工程的承建合同，项目总建筑面积97万平方米，投资额33.5亿元，创下浙江省国际工程承包单笔合同之最。两年后的8月，华丰建设又与利比亚方面签下了50亿元的大单。

这是华丰35年发展历史中最辉煌的时候。

35年前，华丰的掌门人王祉统以一把泥刀，带着由10多人组成的团队，一步一个脚印，将华丰缔造成浙江乃至全国建筑业中的领跑者。

上世纪60年代，勤劳的象山人，从“一把砖刀一张锯”的泥瓦匠、土木匠起步，走出象山半岛的弹丸之地，开始在异域他乡艰苦创业，凭着吃苦耐劳、质量求胜的拼搏，

使这个濒海小县，一举成为拥有20多万建筑大军的著名建筑之乡。

王祉统，就是他们中的一个代表。这位家境贫寒的农家子弟，初中没毕业就跟着哥哥学泥水匠。1980年成立华丰公司，从最艰苦的劳务起步，开始他的创业之路。

短短20多年间，华丰创造了一个又一个神话，跻身建筑界的知名品牌。宁波栎社国际机场新航站楼、杭州黄龙体育中心主体育场、上海F1国际赛车场主看台等重大工程，都是华丰人的杰作。

在位于高新区江南公路1017号的华丰总部，近百平方米的展览室里，陈列着1300多项的奖牌和奖杯，鲁班奖、白玉兰奖等建筑行业的最高奖项，见证着华丰曾经的辉煌。

如日中天的华丰迅速

扩张，从建筑业到房地产，从国内到国外，华丰成为下辖华丰建设、华丰房产集团、华丰海外发展集团、华丰投资与发展集团等四大集团的集团化公司，跻身国内百强企业。辉煌的时候，华丰在全国50多个大中城市设有近80家分公司，员工5万多人，年产值规模100多亿元。

2007年进军利比亚，正是华丰实施“走出去”的发展战略风生水起之时。在此之前，华丰就已承接泰国国家房屋管理局“仁爱屋”工程6258套，合同造价6.1亿元，迈出了开拓海外市场的第一步。

现任华丰公司董事长秘书的郑家鹏，2008年进入华丰，刚到公司就碰上这样的机会，当时的他备感庆幸，找到了一个高起点的发展平台。

然而，事情的发展出乎所有人的意料。

## 外患 一场战争触发多米诺骨牌反应

企业蒸蒸日上，踌躇满志的王祉统开始规划更宏伟的蓝图。

没料到，2011年1月，利比亚战争爆发。这成为华丰陷入困境的导火索。

当年参与利比亚项目的公司员工邢印胜至今还记得，战争就在他们的营地附近打响，炮声隆隆，火光冲天，所有的工人都躲在营房，心惊胆战。

几天后，新中国成立以来最大规模的组织撤离海外公民行动展开，华丰员工同身在利比亚的其他中国公民，安全顺利回国。

此次撤离，华丰因积极协助利比亚撤侨，还上了新闻联播，并受到外交部表彰，但这场战争让华丰遭遇了发展历程中的第一个滑铁卢：当地的项目全面停工，血本无归。

这如同被推倒了第一张多米诺骨牌，连锁反应

接踵而至，开始影响到华丰的每一个角落。因利比亚项目损失惨重，华丰被有的银行系统列入“风险提示”，部分银行对“华丰系”停贷，有的甚至抽贷。流动资金没有了，融资渠道也被切断，华丰旗下所有的项目全部靠自筹资金和高利贷生存。从2012年起，“华丰系”企业约200个跨年度项目，有30个停建或缓建，而正在生产的项目，三分之一以上的发生亏损。

“经营好的时候，华丰不愁资金，那时候都是银行找上门来，我一个签字，银行就放贷，可现在一切都变了。”这次变故，让王祉统体会到什么叫雪上加霜。

“如果银行没有停贷，我们完全可以缓过来。”王祉统至今还有这个底气。然而，现实非常残酷，“华丰系”被银行停贷，银行只认企业的经济

状况，王祉统理解，这就是现实，华丰有再多的鲁班奖都没用，银行有控制风险的责任。

至今停摆在上海的华丰格兰郡楼盘，就是其中一个缩影。

华丰格兰郡项目所在的上海金山区枫泾镇一地块，是2009年9月，华丰正值如日中天时，上海华丰以4.02亿元总价竞得。刚开发不久，银行停贷事件发生。上海华丰只能靠自筹资金苦苦支撑，到2013年，资金链断裂，该项目停工，400余户业主拿不到房子。

3年时间，华丰开盘销售回款3.5亿元，拿地花了4亿多元，欠工程建设方2亿多元，另外还有2亿多元的高利贷，每天的利息就是10多万元。如此算来，该项目不但没赚钱，反倒背了六七亿元的债务。

## 内忧 一袋假印章暴露管理漏洞

外部环境的恶化，本已让华丰不堪重负，而来自华丰内部的各种隐患又接踵而至。

严酷的现实浇醒了王祉统。他这时才发现，这些年热衷企业扩张，疏于管理以致漏洞百出，尤其是对项目经理，到后来几乎失去了控制。

象山县进驻华丰的工作组也得出了相似的结论。工作组认为，华丰高层在管理上存在严重问题：有的项目经理在项目实施过程中，竟然私刻公章，导致工程款瞒天过海，款项不经华丰公司就进入了个人指定的账户。材料商迟迟拿不到钱，向法院起诉，被告当然是华丰公司。这种情况的后果是，华丰往往还不知情就遭到法院强制执行。公司账户有钱就被法院划出，如果没钱，账户就被冻结了。

胡某，曾为华丰建设旗下一分公司负责人。早在2003年，他担任项目经理期间，承建一个2亿多元的工程项目。2004年工程竣工，验收合格，但委托方的余款一直没付清，这一拖就是10年。

2014年9月，华丰公司作为原告向法院起诉，要求委托方支付拖欠的工程款、逾期的付款利息及承兑汇票利息共2600多万元。不久，这一起诉讼案就以调解结案。可蹊跷的是，华丰高层对此事并不知情，而公司应得的款项也不知去向。公司后来得知，民事调解乃胡某出面所为。他向法院提供了华丰公司的授权委托书，委托其全权处理，委托书上盖有华丰

建设股份有限公司的印章。

华丰从未做过这样的委托。那委托书上的印章从何而来？经公安部门鉴定，该印章同华丰公司的印章不是同一个，胡某使用了虚假印章。

胡某私刻印章的事件尚未了结，不久前，朱某私藏印章的事件又浮出水面。当时，老李即将退休，在办理交接手续时，拿出了4年前在朱某处发现的塑料袋，里面至少有20多枚印章。这些私刻的印章涉及江苏、云南、湖北、天津等地，不仅有政府部门的，还有很多研究机构和建筑公司的。

老李说，当年他无意间发现这些印章时，曾向有关负责人汇报过，他知道私刻公章是违法的，就将印章偷偷收回。

当事人朱某，也是公司的元老级人物，位居高层。3年前，他离开华丰，另起炉灶。

一想起这事，王祉统就不寒而栗。他打了个比喻，当年的华丰，犹如一艘庞大的航船，一直在追求速度，结果忽略了船体的保养和维修，一旦触礁停摆，船上的漏洞开始暴露，而个别船员还趁乱敲掉船上的甲板寻找退路，从而加速了船体的下沉。

随着华丰陷入困境，这些隐患开始井喷式地暴露出来。因为资金短缺，管理混乱，合同不规范等原因，2011年底，涉及华丰的各类案件开始增多，2012年后出现爆发性增长。目前，涉及华丰的案件已达300多件，整个公司官司缠身，疲于应付。

## 破冰 壮士断腕能否东山再起？

进驻华丰的工作组认为，华丰的症结在于扩张过快，盲目追求产值。在项目管理上，挂靠也好，内部承包也罢，公司甚至没有同项目经理签订明确具体的合同，导致责任不明，权利不清，埋下了一个又一个的纠纷隐患。

王祉统深以为然，但白手起家的他不甘心，这么好的一个华丰就会就此倒下。他带领华丰人开始了割腕自救。

不少同华丰一起成长的老员工，拿出一辈子的积蓄，以挽救企业于危难。他们坚信，曾经创造了辉煌的华丰，一定还能翻过这道坎。

王祉统的哥哥、72岁的王乐宾，是华丰的开山元老，本已闲赋在家颐养天年，目睹华丰的窘境，又主动出山。

而王祉统本人，这位2011年曾以20亿元财富，位列胡润中国富豪榜第900位的建筑界大腕，则转让了多处股权和地产，筹集了10亿元资金。他老伴也将炒股的几千万元资金悉数拿出……这令他备感凄凉。

10多亿元资金，虽然不是笔小数目，但还是难以填补华丰的资金窟窿。

2013年，华丰卖掉了建设之中的沈阳综合体项目。那是一个商业地标项目，主楼60层已结顶，前景很好，但为了筹集资金，不得不贱卖。短短几年

间，通过转让项目地块，华丰已收回资金近30亿元。

放弃这些看起来前景很好的项目，许多人觉得可惜，但王祉统已无退路。他说，创业之路走得太过，直到花甲之年才渐渐明白“有舍才有得”的古老哲学。

2014年4月，象山县成立了包括建委、公安、法院、财税和住建等多部门工作人员组成的帮扶工作组，入驻华丰，帮助协调处理有关事宜，加大对不法项目经理的惩治。

华丰对之前的200多个在建项目进行摸底排查，按照轻重缓急分为A、B、C三类，重点加强对B类和C类项目的管控，并派员对亏损严重的C类项目强制接管，试图制止烂摊子蔓延。

与此同时，华丰还成立了6个清欠工作组，在公检法的支持下，对有犯罪嫌疑行为、恶意逃避债务偿还的项目经理进行查处打击。目前，华丰已通过司法程序收回各类欠（借）款2亿多元。起诉案件中，进入申请执行的金额也达到3亿多元。

曾创造了无数辉煌的华丰能否破冰成功，走出困境，现在还不得而知，但华丰的创始人王祉统始终没有放弃。他说，要尽最大的努力战斗到最后，这样即便失败了，也不会留下遗憾。