

# 熊续强：竹杖芒鞋轻胜马

记者 程旭辉

## 1.

银亿是在一个很吉利的日子拿到工商营业执照的。

那一天是1994年8月18日。就在第二天，中央国家机关首次招考公务员——但当时已经是局级干部，而年龄不过38岁的熊续强，决定不做一辈子公务员，彻底告别体制。

也是在1994年，宁波首次利用世界银行贷款，对原宽仅2米到10米的药行街、柳汀街进行大规模拓宽改造。宁波城市建设的号角，由此吹响。

宁波从此少了一名年富力强的官员，却多了一匹与疾速的城市化相伴驰骋的房地产“黑马”。

这匹“黑马”没有一直沉溺于楼市的富贵乡。从车间技术员开始做起、工龄比改革开放还长的熊续强，驾驭着这匹“黑马”，重新跃入他熟悉的制造业领域，并在今天将银亿锻造成了宁波规模最大的民营企业。

## 地产“黑马”

初生的银亿，不过两三个人，在苍松路上租了两间办公室、从隔壁单位借拉了条电话线设了部分机就开张了。

尽管宁波的城市建设号角当时已经吹响，但房地产的黄金时代，远未到来。

前一年，中央踩下了刹车，开始紧缩银根、寻求宏观经济“软着陆”。海南的房地产泡沫应声破灭，95%的房地产企业倒闭，遍地烂尾楼。

在银亿诞生的1994年，中国经济依然在经历剧烈的阵痛，当年通胀率创纪录地高达24.1%。也是在1994年，柳汀街上、月湖旁边的华侨饭店开建，却在四年之后成了宁波当时最知名的烂尾楼之一。

现在回头看，新生的银亿能够顽强地活下来并一直发展到今天，很不容易。当时，全宁波有460多家房产公司，今天还在的，不超过10家了。

在成立之后到迎来1998年福利分房取消、中国房地产业开启黄金时代之前的这四年里，银亿总共只开发了3个楼盘。最早的一个是环城西路上的“国际经贸园”，然后是南苑饭店后面的“生活新境”、海关对面的“世纪长春”。

1998年之后，随着月湖区域的拆迁改造，宁波迎来新一轮的城市建设。天一广场、老外滩、和义大道、琴桥、庆丰桥、长丰桥、鄞州中心区、东部新城、镇海新城等，都是在之后的10年间陆续开建的。

银亿不是宁波最早的房产公司，但在1998年后的10年间，银亿把握住了城市化的历史机遇，快速发展成了宁波做得最大、最知名的本土房地产企业之一。

1998年~2008年，银亿收购、改造了一批烂尾楼——包括把烂了七八年的华侨饭店改建成了今天的华侨豪生大酒店，把原来的“金丰广场”改造成了现在银亿总部所在的外滩大厦，以及原市府大院对面的世纪广场等。银亿也因此被戏称为宁波的“烂尾楼改造专家”。

银亿更创造了宁波楼盘内的很多个第一。像鼓楼的“世纪城”，是宁波第一个人车分流的住宅小区，当时旁边房子每平方米才卖两三千多元，银亿却卖到了4000多元，轰动一时；有段时间，但凡市里有原建设部的领导来参观宁波的楼盘，必到“世纪城”。像“外滩花园”，是宁波第一个每平方米售价超过万元的住宅楼盘，被评为“2004年中国10大新地标建筑”……

这10年里，银亿做了几十个项目，类型从住宅、写字楼到商业广场、酒店、高端城市综合体，开发区域也从宁波扩大到了上海、南京、南昌、沈阳等全国近十个城市。特别是2000年以后的那几年，公司的销售收入和利税等主要经济指标，每年都保持着30%以上的增速。

2008年，银亿实现销售收入过百亿元，跨入了百亿元企业行列。

应该说，正是通过这十年在房地产领域的深耕，银亿逐步积累形成了自己的品牌优势、管理优势、企业文化优势和人才队伍优势，企业实力快速壮大，为以后的发展奠定了扎实基础。

## 2.

## 转型实业

1998年房改后，虽然中间有2004年的一次楼市调控带来的一点小波动，宁波房地产市场整体上呈现的是一种成交量一路走高、房价单边上扬的状态。这种状态，在2007年达到了顶峰——那一年，几乎每一个楼盘开盘都像今年上半年那样被一抢而空。然后就是2008年金融危机爆发，楼市迎来房改后第一次比较深度的调整。

而在楼市见顶和下滑之前，银亿已经开始了跳出房地产、切入实业领域的转型。

2006年前后，随着中国工业化进程的不断推进，煤、钢铁、有色金属等资源类工业逐渐成为国内蓬勃发展的产业。银亿由此作出战略调整的重要决定，准备把握住“工业化”的历史机遇期，在继续发展房地产业的基础上，向资源类工业进军。

2007年起，银亿集团开始正式实施把资源类工业作为第二支柱产业的战略。

随后的几年里，一会儿北上山西一会儿南下广西，又跑菲律宾、印尼，银亿在国内外找煤、镍、钴、铝矾土……四处拓展矿产资源。最终在广西建成了当时国内第二大的镍冶炼公司，在山西布局完成了能源板块。2010年，银亿第一次跻身中国500强企业。

房地产这块业务也做了件大事，就是在2011年成功借壳上市，走出了银亿资产证券化的第一步。

不过，从2011年起，宁波房地产市场开始新一轮调控，此后长达四年多的时间里，整个市场迟迟走不出低迷状态。其间，中国经济于2013年后由高速增长转为中高速增长；2015年，国家提出制造强国战略，高端制造业迎来重大发展机遇期。

银亿决定进一步转型。

2016年，银亿花了120多亿元巨资，收购了三家国外的汽车零部件制造商——美国ARC、日本艾礼富和比利时邦奇。在全球汽车零部件细分市场上，这三家公司各自的产品都排在前三位。

银亿看中的是它们有核心技术，护城河足够深。按照以往经验，国内没有什么技术含量的相对低端的东西，你会做，要不了两三年人家也会来做，然后就是价格战、粗制滥造。

银亿切入高端制造业，希望的是能脱颖而出，而不是最终泯然众人。

从银亿股份的年报可以看出，这次大手笔的收购，让银亿的主营业务彻底转了向。

2016年，银亿股份的房产销售占公司的营收比重超过70%，汽车零部件收入占比仅为18%。2017年，公司来自房产销售的收入占比降至30%不到，而来自汽车零部件的营收达到80.73亿元，已占到公司总营收的近64%。

与做房产面对的是千万个人购房者完全不同，主营业务调整后的银亿，现在的客户是法国、印度、马来西亚、美国等国的汽车整车企业。

在成功切入传统汽车的核心零部件高端制造后，银亿也顺势切入了新兴的电动汽车、无人驾驶等领域的新材料、新能源配套链条。目前，银亿已经是国内“唯二”能够生产主要用于动车、电动汽车的高端硅钢的厂家，另一家是合并后的宝钢。同时，也布局了电动汽车电池材料以及上游的钴矿，还和中科院宁波材料所合作准备落地投产石墨烯防腐涂料项目……

以前，很多宁波人住的是银亿建的房子。而以后，银亿的产品可能会越来越多地出现在宁波人开的汽车里面。

1978-2018