

十年，全国几万家房企就会分出第一方阵、第二方阵、第三方阵。而有资格进入第一方阵的，只可能是国有房企、外资房企和上市房企。

“我一直认为，做企业就像是跑马拉松，‘途中跑’是非常重要的一环，能否实现‘弯道超车’主要就靠这一阶段。这个阶段我们主要就做两件事，一是通过改制破除管理上的瓶颈，二是通过全国化的初步布局，把骨架做大。不这样做，就跑不进第一方阵。回过头来看，这是我们非常重要的一个转折点。”林中对于改制与全国化布局的意义给予了高度评价。

“那时候我们想得比较远的就是如何快速增长和如何平衡、分散风险。有两条路，一是先做大做强本区域，获得更多资金之后再去扩张，但是我们走了一条现在看来是先苦后甜的路，那就是首先完成全国化。”林中向《新民周刊》进一步解释他的战略意图。

2007年，旭辉保持在一线城市深耕的同时，进军苏州、嘉兴、重庆、长沙和合

肥等二三线城市，开始布局全国，“3+X”格局浮出水面。“3”是以上海为中心的长三角区域、以北京为中心的环渤海区域，以重庆、长沙为中心的中西部区域；“X”则是指上述三个区域中有较大经济发展潜力的城市。

“为什么旭辉后来能进入高速增长期？和我们完成了全国化布局有关。我们在长三角、环渤海湾和中西部13个经济重镇落子，就有了一定的战略纵深，可以形成‘东方不亮西方亮’的战略布局。”

同年，旭辉集团启动改制，公司正式更名为旭辉集团股份有限公司，成立了股东大会、董事会和监事会，并建立了“两级架构、三级管控”的管理模式，即：集团总部——地区事业部——城市公司。一套完善的现代管理体系开始逐步建立，一个高素质的职业经理人团队也在彼时开始打造。

完成改制、具备现代企业治理结构的旭辉，很快便经受了一场严峻的考验。2008年，金融海啸席卷全球，脱胎换骨后的旭辉却逆势生长。

2008年8月，旭辉的依云湾一期成为上海楼市当月销量冠军；2009年，旭辉又在北京、上海和苏州拿了8块地。其在上海房地产开发企业50强的排行榜名次也从第43位一举跃升至第15位。

据悉，2011年，旭辉集团合约销售65亿元人民币。截至2012年6月底，旭辉在中国拥有42个物业项目，覆盖11个城市，主要分布在长三角、环渤海及中西部，跻身“2012年中国房地产开发企业500强”（第42名）。

持续稳健的长跑者，获得了市场认可。

### 三次创业：破茧成蝶、志在永续

战略转型令长跑者血脉更畅通，筋骨更强健。今年年初的旭辉年会上，林中便充满信心地对全体员工表示，要借助资本市场实现第三次创业，从而达成“弯道超车的既定目标”。

目前，旭辉已经通过港交所聆讯。对于为何选择赴港上市，林中认为可以用“水到渠成”来概括动因，“经过这么多年的深耕细作，旭辉获得了较高的市场认可度，但如果想做一个基业长青的房地产企业，资本方面的助力势不可少。”

旭辉集团管理层对外表示：“我们一直按照自己一直以来的节奏在跑。上市对我们来说，不是终点，而是插上翅膀，让我们能跑得更快更远，让我们离永续经营的目标能更近一步。”

林峰介绍说，“以前我们做计划是顺推，现在则采取逆推，以终为始，着眼于未来3年的盈利目标，以此来安排公司的发展计划；同时，在决策的目标和方向选择上更加清晰了。”

诚然，于林中而言，从商如同一场马拉松，20年的时间并不算短。但对于一家志在永续经营的民营房地产企业而言，旭辉的路，还很长。

远方，一轮旭日升起，熠熠生辉，照射出长跑者坚定前行的身影……

旭辉将回馈社会作为自己的责任。

