

一家企业，在其鼎盛时期形成的富有责任感的企业文化，却在低潮期显得那样沉重。履行社会责任，究竟是富有者的美丽点缀，还是企业无论兴盛与衰败永远都需要谨守的职业道德？

一家国企最后的支撑

——盘龙房地产公司苦涩的履责故事

特别报道

本报记者 李瑾 陈昌云

引子

一个房地产企业要“死”了，它牵扯着太多的个体利益。在债务的迷局中，它始终成为个体与地方政府之间的屏障，艰难地履行着辉煌时期的承诺。它能死吗？至少那些被牵扯着利益的人们并不希望这样。它会死吗？优质存量资产，成为所有眼中那最后的一根救命稻草。昔日明星企业最后的支撑，艰难而苦涩。

2003年，站在荣誉的巅峰

今日的房地产企业多少有些声名狼藉，对于2003年的云南省昆明市盘龙区房地产经营开发公司（改制后称“盘龙房地产有限公司”以下简称“盘房”）来说，那是不可想象的。

彼时，公司账面上有好几个亿的盘房，在昆明市一个以回迁为主的小区——江岸小区里搞的社区文化早已声名在外。这一年，外界对盘房的江岸模式赞誉甚高。

所谓的江岸模式，就是由房地产开发企业在所开发的小区里，主导建设社区文化。与其他类型的社区文化建设不同，江岸小区探索出了一条“由企业买单社区文化建设——塑造企业软实力——企业赢得社会口碑”这样良性循环道路。

从1997年大胆尝试，到2003年逐渐成熟，在建设江岸模式的同时，盘房也被这种带有一定公益色彩的企业文化所深深影响，他们开始眼光向外，主动承担企业的社会责任。

从1984年开始到2007年末，从20万元起步到云南房地产“老二”，盘房顶着“国有”红帽子蹒跚独行。

到2000年，已经成为总资产逾10亿元、净资产达2亿元，累计实现新区开发和旧城改造竣工面积100多万平方米，在房地产开发位居云南省老二的大型房地产企业。

尽管钱赚得还算顺风顺水，但盘房不是暴发户。因此，直到现在，盘房的办公室寒酸得只有区区几间屋子而已。那时候，可能还没有人提及“企业的社会责任”，但盘房当时做的事情，显然已经在承担社会责任了——

1992年，在昆明召开第三届中国艺术节前夕，为确保艺术节大型重点工程项目——昆明市圆通独塔单锁面斜拉桥能按超常规工期在8个月内竣工，当政府下拨资金不能及时到位的时候，盘房毅然抽调企业自有资金280万元，支付大桥工程预付款；

1993年，云南大学教师住房困难，盘房让利450万元，一年内竣工教师住宅448套；

1996年2月4日，云南丽江发生里氏7.0级大地震，一夜之间，丽江纳西族自治县500多所小学校房倒屋塌。大地震之后短短数月，盘房建成国内第一个由企业独家出资的“希望小学”，并成立“希望工程基金”、“教育基金”、“送温暖工程基金”等，为受灾的老师、孩子送去持续的帮助；

在昆明市北中环路和环城东北路拓宽改造工程中，政府急需建设资金，盘房再次分别捐资300万元和400万元，解了政府燃眉之急；

1997年，昆明市东风广场改造工程面临重大资金缺口，盘房捐资300万元，帮助政府为市民提供了一个环境优美的城市中心区氧吧……

2001年底，在著名经济学家魏杰主编的《中国MBA案例》一书中，盘房作为国企企业文化发达的经典案例被收入其中，魏杰等学者如此评价盘房这些社会公益行为：“随着我国社会主义市场经济的不断成熟，企业经营社会必将越来越突出，企业利益与社会利益也必将越来越趋向于统一，谁忽视了社会利益，谁就难以在社会站稳脚跟，只有获得企业和社会的双赢，才能赢得企业的可持续发展。可见，企业是应当有社会责任的。”

盘房对得起魏杰给它的评价，而盘房还是进入冬眠期了，魏杰错了？

昔日明星最后的支撑

谁都知道，作为一个房地产企业来说，摊子越铺越大，最大的隐患就是资金链断裂。盘房的衰败就是这样。

1997年，昆明迎接世界园艺博览会，展开了一轮建设高潮。

地处市区心脏位置的威远片区，当时房屋老旧，街道集市里污水横流，一下雨道路便泥泞不堪。改造这样一片老城区，工程总投资70亿元~100亿元，建筑面积90万~100万平方米，仅基础设施建设投资一项就突破3亿元。这样浩大的工程量，作为昆明市的房地产品明星企业，盘房首当其冲。

然而，伴随着浩大的工程消耗，以及世博会后昆明金融系统收缩银根的背景，盘房的资金供应开始紧张，直至其在威远片区的东盟国际城项目的搁浅，盘房毫无悬念地步入衰败。

“问题并没有结束。盘房应该支付每个村民每年不到1000元钱，仅仅自2004年9

月30日至2008年9月30日，盘房累计支付了1000万元。而每年还要新产生64万多元的费用。这笔费用，对目前陷入困境的盘房来说，是笔不小的负担。”孙志华说，“关于这块地和遥远无期的商场面积补偿，我真是不知道怎么向村民交代。从1994年到2008年，已经整整14年了啊！”

在中马村与盘房的纠结中，孙志华告诉记者，“因为盘房自身的问题，令我们的利益没有得到保障，我们也恼火。但这些年，村里利益中，挖了一个房地产企业上的个体痛苦尤为令人痛心。那些被拆掉房子却因为盘房项目搁浅迟迟无法回迁的原道路两廊的商户，只有年复一年地等待。

闲时，与盘房威远片区合作拆迁的拆迁公司负责人，当回想起这十多年来，与拆迁户打交道的事情，感触良多。

“早些年，拆迁户还是挺通情达理的。但是10多年了，物价攀升，房价飞涨，盘房把人家的房子拆了，原商户的经营场所也变成宽阔的城市道路了，因拓路而产生的回迁合同多年不能兑现，迟迟没有办法回迁，而公司这些年耗重，业务基本停滞，债务缠身，资金紧张，好几次，给拆迁户的过度安置费都成问题。”孙志华告诉记者，今年中秋节前夕，如果不是自己的公司紧急帮助盘房垫付拆迁过渡费，一场群体性的上访事件可能在所难免。

事实上，从2004年至今，陷入困境的盘房，因巨额拓路、拆迁过渡费和贷款拓路利息已不堪重负，但还是尽己所能、最大程度上维持着这笔费用的发放。来自财务部门的粗略统计，自2004年9月30日至今，盘房已经累计发放过渡费及承担修路贷款利息总共约1.4亿元。而在此之前，盘房累计发放过渡费约8000万元，两项相加，共计2.2亿元。

“说起来，盘房也不容易。但是，每次一想到那些拆迁户，我心里也不好受。”孙志华说，当年，他还在做拆迁业务员的时候，很多人还算年轻，面容，也已经逐渐苍老，更有一些人已经去世。“其实，如果不是盘房过去给大家留下了好印象，以及他一直以来没有逃避，始终承担责任的态度，可能这些拆迁户早都要上访了。”

与威远片区的拆迁户比起来，中马村村干部孙志华和袁兴祥的痛苦，更加难以言表。

盘房遭受重挫后，一下子陷入债务泥沼。此时，中马村出让给盘房的一块土地，一度被法院判赔给盘房的债权人。随着土地的“丢失”，盘房与中马村签订的某商场6000平方米商业面积的补偿协议基本作废，中马村失地农民面临彻底失去生产资料的威胁，未来的生活无法保障。

孙志华在关键时刻，选择支持盘房的“救赎”计划。几经周折，盘房最终还是使这块土地卡住争夺者的喉咙难以下咽。

“问题并没有结束。盘房应该支付每个村民每年不到1000元钱，仅仅自2004年9

月30日至2008年9月30日，盘房累计支付了1000万元。而每年还要新产生64万多元的费用。这笔费用，对目前陷入困境的盘房来说，是笔不小的负担。”孙志华说，“关于这块地和遥远无期的商场面积补偿，我真是不知道怎么向村民交代。从1994年到2008年，已经整整14年了啊！”

在中马村与盘房的纠结中，孙志华告诉记者，“因为盘房自身的问题，令我们的利益没有得到保障，我们也恼火。但这些年，村里利益中，挖了一个房地产企业上的个体痛苦尤为令人痛心。那些被拆掉房子却因为盘房项目搁浅迟迟无法回迁的原道路两廊的商户，只有年复一年地等待。

闲时，与盘房威远片区合作拆迁的拆迁公司负责人，当回想起这十多年来，与拆迁户打交道的事情，感触良多。

“早些年，拆迁户还是挺通情达理的。但是10多年了，物价攀升，房价飞涨，盘房把人家的房子拆了，原商户的经营场所也变成宽阔的城市道路了，因拓路而产生的回迁合同多年不能兑现，迟迟没有办法回迁，而公司这些年耗重，业务基本停滞，债务缠身，资金紧张，好几次，给拆迁户的过度安置费都成问题。”孙志华告诉记者，今年中秋节前夕，如果不是自己的公司紧急帮助盘房垫付拆迁过渡费，一场群体性的上访事件可能在所难免。

事实上，从2004年至今，陷入困境的盘房，因巨额拓路、拆迁过渡费和贷款拓路利息已不堪重负，但还是尽己所能、最大程度上维持着这笔费用的发放。来自财务部门的粗略统计，自2004年9月30日至今，盘房已经累计发放过渡费及承担修路贷款利息总共约1.4亿元。而在此之前，盘房累计发放过渡费约8000万元，两项相加，共计2.2亿元。

“说起来，盘房也不容易。但是，每次一想到那些拆迁户，我心里也不好受。”孙志华说，当年，他还在做拆迁业务员的时候，很多人还算年轻，面容，也已经逐渐苍老，更有一些人已经去世。“其实，如果不是盘房过去给大家留下了好印象，以及他一直以来没有逃避，始终承担责任的态度，可能这些拆迁户早都要上访了。”

与威远片区的拆迁户比起来，中马村村干部孙志华和袁兴祥的痛苦，更加难以言表。

盘房遭受重挫后，一下子陷入债务泥沼。此时，中马村出让给盘房的一块土地，一度被法院判赔给盘房的债权人。随着土地的“丢失”，盘房与中马村签订的某商场6000平方米商业面积的补偿协议基本作废，中马村失地农民面临彻底失去生产资料的威胁，未来的生活无法保障。

孙志华在关键时刻，选择支持盘房的“救赎”计划。几经周折，盘房最终还是使这块土地卡住争夺者的喉咙难以下咽。

“问题并没有结束。盘房应该支付每个村民每年不到1000元钱，仅仅自2004年9

月30日至2008年9月30日，盘房累计支付了1000万元。而每年还要新产生64万多元的费用。这笔费用，对目前陷入困境的盘房来说，是笔不小的负担。”孙志华说，“关于这块地和遥远无期的商场面积补偿，我真是不知道怎么向村民交代。从1994年到2008年，已经整整14年了啊！”

在中马村与盘房的纠结中，孙志华告诉记者，“因为盘房自身的问题，令我们的利益没有得到保障，我们也恼火。但这些年，村里利益中，挖了一个房地产企业上的个体痛苦尤为令人痛心。那些被拆掉房子却因为盘房项目搁浅迟迟无法回迁的原道路两廊的商户，只有年复一年地等待。

闲时，与盘房威远片区合作拆迁的拆迁公司负责人，当回想起这十多年来，与拆迁户打交道的事情，感触良多。

“早些年，拆迁户还是挺通情达理的。但是10多年了，物价攀升，房价飞涨，盘房把人家的房子拆了，原商户的经营场所也变成宽阔的城市道路了，因拓路而产生的回迁合同多年不能兑现，迟迟没有办法回迁，而公司这些年耗重，业务基本停滞，债务缠身，资金紧张，好几次，给拆迁户的过度安置费都成问题。”孙志华告诉记者，今年中秋节前夕，如果不是自己的公司紧急帮助盘房垫付拆迁过渡费，一场群体性的上访事件可能在所难免。

事实上，从2004年至今，陷入困境的盘房，因巨额拓路、拆迁过渡费和贷款拓路利息已不堪重负，但还是尽己所能、最大程度上维持着这笔费用的发放。来自财务部门的粗略统计，自2004年9月30日至今，盘房已经累计发放过渡费及承担修路贷款利息总共约1.4亿元。而在此之前，盘房累计发放过渡费约8000万元，两项相加，共计2.2亿元。

“说起来，盘房也不容易。但是，每次一想到那些拆迁户，我心里也不好受。”孙志华说，当年，他还在做拆迁业务员的时候，很多人还算年轻，面容，也已经逐渐苍老，更有一些人已经去世。“其实，如果不是盘房过去给大家留下了好印象，以及他一直以来没有逃避，始终承担责任的态度，可能这些拆迁户早都要上访了。”

与威远片区的拆迁户比起来，中马村村干部孙志华和袁兴祥的痛苦，更加难以言表。

盘房遭受重挫后，一下子陷入债务泥沼。此时，中马村出让给盘房的一块土地，一度被法院判赔给盘房的债权人。随着土地的“丢失”，盘房与中马村签订的某商场6000平方米商业面积的补偿协议基本作废，中马村失地农民面临彻底失去生产资料的威胁，未来的生活无法保障。

孙志华在关键时刻，选择支持盘房的“救赎”计划。几经周折，盘房最终还是使这块土地卡住争夺者的喉咙难以下咽。

“问题并没有结束。盘房应该支付每个村民每年不到1000元钱，仅仅自2004年9

月30日至2008年9月30日，盘房累计支付了1000万元。而每年还要新产生64万多元的费用。这笔费用，对目前陷入困境的盘房来说，是笔不小的负担。”孙志华说，“关于这块地和遥远无期的商场面积补偿，我真是不知道怎么向村民交代。从1994年到2008年，已经整整14年了啊！”

在中马村与盘房的纠结中，孙志华告诉记者，“因为盘房自身的问题，令我们的利益没有得到保障，我们也恼火。但这些年，村里利益中，挖了一个房地产企业上的个体痛苦尤为令人痛心。那些被拆掉房子却因为盘房项目搁浅迟迟无法回迁的原道路两廊的商户，只有年复一年地等待。

闲时，与盘房威远片区合作拆迁的拆迁公司负责人，当回想起这十多年来，与拆迁户打交道的事情，感触良多。

“早些年，拆迁户还是挺通情达理的。但是10多年了，物价攀升，房价飞涨，盘房把人家的房子拆了，原商户的经营场所也变成宽阔的城市道路了，因拓路而产生的回迁合同多年不能兑现，迟迟没有办法回迁，而公司这些年耗重，业务基本停滞，债务缠身，资金紧张，好几次，给拆迁户的过度安置费都成问题。”孙志华告诉记者，今年中秋节前夕，如果不是自己的公司紧急帮助盘房垫付拆迁过渡费，一场群体性的上访事件可能在所难免。

事实上，从2004年至今，陷入困境的盘房，因巨额拓路、拆迁过渡费和贷款拓路利息已不堪重负，但还是尽己所能、最大程度上维持着这笔费用的发放。来自财务部门的粗略统计，自2004年9月30日至今，盘房已经累计发放过渡费及承担修路贷款利息总共约1.4亿元。而在此之前，盘房累计发放过渡费约8000万元，两项相加，共计2.2亿元。

“说起来，盘房也不容易。但是，每次一想到那些拆迁户，我心里也不好受。”孙志华说，当年，他还在做拆迁业务员的时候，很多人还算年轻，面容，也已经逐渐苍老，更有一些人已经去世。“其实，如果不是盘房过去给大家留下了好印象，以及他一直以来没有逃避，始终承担责任的态度，可能这些拆迁户早都要上访了。”

与威远片区的拆迁户比起来，中马村村干部孙志华和袁兴祥的痛苦，更加难以言表。

盘房遭受重挫后，一下子陷入债务泥沼。此时，中马村出让给盘房的一块土地，一度被法院判赔给盘房的债权人。随着土地的“丢失”，盘房与中马村签订的某商场6000平方米商业面积的补偿协议基本作废，中马村失地农民面临彻底失去生产资料的威胁，未来的生活无法保障。

孙志华在关键时刻，选择支持盘房的“救赎”计划。几经周折，盘房最终还是使这块土地卡住争夺者的喉咙难以下咽。

“问题并没有结束。盘房应该支付每个村民每年不到1000元钱，仅仅自2004年9

月30日至2008年9月30日，盘房累计支付了1000万元。而每年还要新产生64万多元的费用。这笔费用，对目前陷入困境的盘房来说，是笔不小的负担。”孙志华说，“关于这块地和遥远无期的商场面积补偿，我真是不知道怎么向村民交代。从1994年到2008年，已经整整14年了啊！”

在中马村与盘房的纠结中，孙志华告诉记者，“因为盘房自身的问题，令我们的利益没有得到保障，我们也恼火。但这些年，村里利益中，挖了一个房地产企业上的个体痛苦尤为令人痛心。那些被拆掉房子却因为盘房项目搁浅迟迟无法回迁的原道路两廊的商户，只有年复一年地等待。

闲时，与盘房威远片区合作拆迁的拆迁公司负责人，当回想起这十多年来，与拆迁户打交道的事情，感触良多。

“早些年，拆迁户还是挺通情达理的。但是10多年了，物价攀升，房价飞涨，盘房把人家的房子拆了，原商户的经营场所也变成宽阔的城市道路了，因拓路而产生的回迁合同多年不能兑现，迟迟没有办法回迁，而公司这些年耗重，业务基本停滞，债务缠身，资金紧张，好几次，给拆迁户的过度安置费都成问题。”孙志华告诉记者，今年中秋节前夕，如果不是自己的公司紧急帮助盘房垫付拆迁过渡费，一场群体性的上访事件可能在所难免。

事实上，从2004年至今，陷入困境的盘房，因巨额拓路、拆迁过渡费和贷款拓路利息已不堪重负，但还是尽己所能、最大程度上维持着这笔费用的发放。来自财务部门的粗略统计，自2004年9月30日至今，盘房已经累计发放过渡费及承担修路贷款利息总共约1.4亿元。而在此之前，盘房累计发放过渡费约8000万元，两项相加，共计2.2亿元。

“说起来，盘房也不容易。但是，每次一想到那些拆迁户，我心里也不好受。”孙志华说，当年，他还在做拆迁业务员的时候，很多人还算年轻，面容，也已经逐渐苍老，更有一些人已经去世。“其实，如果不是盘房过去给大家留下了好印象，以及他一直以来没有逃避，始终承担责任的态度，可能这些拆迁户早都要上访了。”

与威远片区的拆迁户比起来，中马村村干部孙志华和袁兴祥的痛苦，更加难以言表。

盘房遭受重挫后，一下子陷入债务泥沼。此时，中马村出让给盘房的一块土地，一度被法院判赔给盘房的债权人。随着土地的“丢失”，盘房与中马村签订的某商场6000平方米商业面积的补偿协议基本作废，中马村失地农民面临彻底失去生产资料的威胁，未来的生活无法保障。

孙志华在关键时刻，选择支持盘房的“救赎”计划。几经周折，盘房最终还是使这块土地卡住争夺者的喉咙难以下咽。

“问题并没有结束。盘房应该支付每个村民每年不到1000元钱，仅仅自2004年9

月30日至2008年9月30日，盘房累计支付了1000万元。而每年还要新产生64万多元的费用。这笔费用，对目前陷入困境的盘房来说，是笔不小的负担。”孙志华说，“关于这块地和遥远无期的商场面积补偿，我真是不知道怎么向村民交代。从1994年到2008年，已经整整14年了啊！”

在中马村与盘房的纠结中，孙志华告诉记者，“因为盘房自身的问题，令我们的利益没有得到保障，我们也恼火。但这些年，村里利益中，挖了一个房地产企业上的个体痛苦尤为令人痛心。那些被拆掉