

河南建业大食堂 非物质文化遗产传承的商业探索

张闫龙、王路

案例摘要：本案例主要叙述了河南建业大食堂项目发展的自然演变过程。在胡葆森董事长提出的“挖掘、保护、传承、光大”中原传统文化的指导思想下，建业大食堂项目积极履行社会责任，投入人力、财力等资源搜集了中原大地上的许多传统名优小吃，保护了许多河南 18 地市的传统饮食文化和非物质文化遗产，一些缺少经济效益的传统手工艺在建业大食堂重获新生。建业大食堂在不断扩大规模的同时，一个新的问题开始产生：是用市场的方式做文化，还是用文化的方式做市场，成为困扰建业大食堂管理层如何自我定位的一个难题。

关键词：社会企业、非遗保护、餐饮、建业集团

本案例由北京大学光华管理学院张闫龙教授、管理案例研究中心研究员王路在企业调研的基础上结合部分公开资料整理编写。本案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学管理案例研究中心

2020 年初，新冠疫情开始肆虐全球。为有效防治疫情，各地各级政府纷纷出台以隔离为主要手段的防治政策。社会经济生活一度几乎陷入停摆状态！商铺歇业、企业破产的新闻更是屡见不鲜。由于疫情的不确定性，餐饮服务业成为当下最脆弱的产业之一。即使背靠财力雄厚的建业集团，建业大食堂项目也不得不严控成本。

是年三月份，河南建业大食堂餐饮有限公司总经理王相兵正为他所管理的郑州、鄢陵、鹤壁、周口等 8 家门店无法正常开业运营的事情心急如焚。因为在年初的集团管理年会上，建业集团¹董事长胡葆森宣布，未来三年

¹ 建业集团成立于 1992 年，是一家多元化的集团型公司，构建了地产、智造、物业、科技、

建业进入战略巩固期，并强调：“我们经常讲两个词——底线思维和量入为出。底线思维就是把底线划出来，今年我们制定了一个不比去年低的、有增长的目标。”¹集团对大食堂项目开始提出正式的业绩考核要求——即不比去年低。

王相兵心里清楚：这并非简单的业绩考核挑战，而且是牵涉建业大食堂在集团内职能定位转变和业务方向调整的大问题。一方面，作为集团内具有一定职能功能的模块，在董事长胡葆森提出的“挖掘、保护、传承、光大”中原传统文化的指导思想下建业大食堂项目积极履行社会责任，搜集了中原大地上的许多传统名优小吃，保护了许多河南 18 地市的传统饮食文化和非物质文化遗产，一些缺少经济效益的传统手艺在建业大食堂重获新生。另一方面，作为集团内具有自身业务增长需求的独立模块，建业大食堂业务模式与发展方向又该如何调整？如何维持社会效益、履行对内职能和提高经济效益三方面的平衡？在面对未来诸多不确定性的当下，又该如何实现持续运营和稳健增长？

一、项目源起

位于河南许昌市的鄢陵县素有花木之乡的美誉。全县的花卉苗木种植面积达 60 余万亩，并在 2011 年被农业部、国家旅游局认定为“全国休闲农业与乡村旅游示范县”。然而，2012 年 8 月初省政府相关领导调研鄢陵时指出，鄢陵以苗木种植为主，缺少鲜花种植，所谓花木之乡名不副实。“有没有哪家企业愿意投资鄢陵的鲜花产业？”省政府相关领导问到。事实上，受制于气候环境影响，许昌一带种植鲜花的成本较高，并不适合鲜花种植。怎么办？参与现场调研的建业集团董事长胡葆森看到无人回应，便将这份社会责任担当下来。

一周后，鄢陵县拨付给建业的一期 3000 亩土地流转即完成政府审批流程。速度之快，让建业方面颇感意外。意外之外，是建业此前从未涉足农业领域的迷茫。2012 年 8 月 6 日，由建业住宅集团（中国）有限公司（2016 年转由河南建业现代农业投资有限公司控股）注册 1000 万元（2016 年增加为 2000 万）成立的鄢陵建业绿色基地建设有限公司仓促成立。项目公司总经理由河南圣安德鲁斯高尔夫俱乐部总经理助理张虎担任，直接向胡葆森汇报。当时，建业内部着实很难找到涉足农业板块的

文旅、商业、酒店、农业、君邻会、旅游、足球、金融等为一体的大生态服务体系。旗下建业地产（00832.HK）、筑友智造科技（00726.HK）、建业新生活（09983.HK）、中原建业（09982.HK）四家公司已实现香港主板上市，集团初步实现了向新型生活方式服务商的转型升级。目前，建业进入“大运营、大协同、大循环”发展阶段，以启动大中原战略为标志，建业将主动融入双循环新发展格局，全面开启高质量发展新征程。

管理人才。圣安德鲁斯高球俱乐部是建业参股企业，也是唯一和农业种植沾边的相关企业。毕竟，和高球项目一样，绿色基地项目早期涉及大量的农地流转平整工作。

王相兵说：“虽然说政府已经批过了，但是你得跟村里面去签手续，因为这个地有一部分是集体用地，还有一部分是村民承包地。虽然说（土地）都是国家的，但是情况还是比较复杂的，而且经营权是归人家农户的，你要跟这 3000 亩地每户都要签一个土地流转协议。有的（村民）不愿意签，怎么办？”²诸如此类的具体事务需要一个熟悉农村生活、具有操作经验的人来具体协调。于是，2013 年 4 月张虎将王相兵从圣安德鲁斯俱乐部借调过来，担任项目办公室主任，具体负责现场协调工作。

土地流转价格经县政府共同商议批准按照每年 1000 斤小麦（1.2 元/斤）的指导价格进行补偿。既然是履行社会责任，建业尽量向农户让利。根据河南省农业农村厅的数据，许昌市 2019 年平均年亩产 477 公斤。³同时，根据 2012 年发改委发布的小麦最低收购价 1.02/斤⁴，建业提供的价格和数量均具有一定的倾斜性。

根据相关媒体报道，鄢陵建业绿色基地与鄢陵县 41 个行政村的 325 户贫困户签订了金融扶贫协议，带动贫困户共同发展。在不包括土地流转金的情况下，在基地务工的村民月收入增加 1500 元左右。基地参与培育了近 100 名个体创业者，并为当地无法外出务工的留守老人和妇女提供了近 2000 个就业岗位。⁵

正常推动土地流转工作进行的同时，建业首先在鄢陵绿色建设了若干温室大棚，为鲜花种植做好准备工作。选品为适用于商务会议观赏的荷兰红掌盆/切花。项目团队解释：“因为花是对政府的一个承诺，花也种起来后，我们还增添了苗木景观树的种植，接下来就是进行政务接待。”外界看来，绿色基地是一片热闹喜人的景象。只有建业的人比较迷茫，我们究竟在做什么？甚至项目负责人张虎也常带着困惑向胡葆森汇报沟通项目进展。对此，董事长胡葆森也只是以“且看、且思、且行”为宗旨进行引导。

鄢陵绿色基地一期共建设 8 栋智能联栋温室、1 栋综合展示厅，总建筑面积 65000 平方米。该项目率先引进最先进的自动环境控制系统和潮汐苗床自动施肥灌溉系统，能够实现温室内温度、湿度、光照、气体含量、灌溉施肥的自动化控制和每毫升水每毫克肥的精准、循环利用，是国内一流的鲜切花生产现代化温室。⁶（见附录 1，鄢陵绿色基地温室图）参观者甚至感叹，如此温室即使建在沙漠也不影响鲜花种植。