



椰风集团洋浦厂区。



海岛居家养老产业园项目规划图。

## 椰风跨海布局开辟大市场

叶青 / 文

“作为一家私企，椰风就像一头五指山野猪，哪有吃的就向哪冲。”11月15日，椰风集团创始人刘扬武如此粗犷地向记者形容椰风的发展之路。

27年前，这位海南澄迈土生土长的年轻人第一次涉足商海时，创业意识几乎为零，他“最远大的目标是尽早挣钱盖房结婚”。然而，商场鏖战的生存法则很多时候并不受创业者左右，用刘扬武自己的话讲：谁看机会都想抓住，而当企业的盘子越来越大，发展的瓶颈就会随之而来，你就不得不面对这样一个现实——要么继续前冲，寻找出口；要么原地等死。

事实证明，27年里，椰风始终坚持选择前者。

2000年，第一次把果汁生产线建到北京密云县，标志着椰风“跨海战役”的开始。历经12年的扩展与调整后，截至目前，在岛外已有5家工厂，产品生产线达数十条，实现年销售额4亿多元，形成了以琼州海峡为界线的南北基地现状，全国布局蓝图初具雏形。

### “知难而上”的基因

1988年至1998年，是椰风发展最顺风顺水的十年，得益于“1988年海南省后实行的原料本地加工，本地销售不收税”的优惠政策，其在省内所有市县都设立了经销商，经销商一方面负责所在市县椰风产品的铺货，另一方面还把产品卖给慕名找上门来的岛外客户。

十年里，安于现状的椰风没有独自出岛开辟新阵地的念头。及至1998年，市场在它面前展露出前所未有的严酷局面。

多位椰风高层透露，海南消费市场过小的硬伤自1998年危机发生后尤其突兀，这对于当时资金链已经断裂，岛内经销商陷入无钱进货困境，间接打开的岛外市场又明显萎缩的椰风而言，无异于雪上加霜。1998年和1999年，椰风年销售额2000多万元，年亏损额却高达5000万元，企业发展陷入困顿。

“越是困难，越要投资。”刘扬武说，这是椰风与生俱来的发展基因。然而，基因独特并不意味着企业在陷入困境时必然能找到脱困的道路。刘扬武坦承，在邀请《人民日报》原副总编辑周瑞金掌舵椰风之前，公司上下还无人敢做出岛设想，而周当时不仅为其分析了国内整体的经济环境，还仔细地分析了海南的果饮消费市场，建议椰风走品牌与工业地产相结合的运营模式，大胆出岛布局以摆脱困境。

“走出去也许会全军覆没，但至少还有一丝翻身的希望；继续窝在海南则必死无疑，甚至是死无全尸”。周瑞金的一番点拨为椰风翻开了全新的发展页面。

2000年1月，椰风与北京密云县签订合作协议，决定在密云县建立一家年产果汁3万吨的工厂。同年5月8日，周瑞金正式加盟椰风，担任公司董事长。

### 把分钱变成最简单的事

对于出岛开疆拓土之难，椰风内部流传着这样一个说法：椰风是一艘出海的大船，冰山、暗礁、风暴、海盗等未知风险都会在前方等待它的到来。而目前，当着记者的面，刘扬武把自己比喻为这艘大船的船长，周瑞金就是他最得力的瞭望手和军师。

然而，起锚扬帆须先确定航线，椰风为何把旅程的第一站定在北京？又是是否有足够的智慧与勇气面对可能出现的难题？

公开资料显示，椰风将第一条岛外生产线建在北京密云，主要是受当地良好的市场基础和土地、税款等优惠政策吸引，其并没有做太多的前期调研。而对于这条生产线扮演的角色，集团内部公开的说法是“保市场和保品牌”。

“当时所有的人员都要从海南抽调过去，背井离乡之苦一度导致北京生产线的员工流失了60%。”曾参与北京生产线建设的技术员老王告诉记者，他在北京呆了8年多，由于普通话讲得不好，刚开始与人交流全靠手脚比划。但这还不是椰风遭遇的最大困难，最初气候因素的影响更大。老王透露，他们的椰浆等原料运送到北京时，曾不止一次被风雪困阻，正常生产深受影响。椰风还是勇敢地挺了过来。

“有优惠政策，有人出资、有市场就可以做，边做边调整。”刘扬武说，除了工厂所有权、生产权、销售权，甚至是原料供应椰风都可以携手相让。具体做法是，椰风在当地建成生产线后，以收取押金和产品利润分成的方式将生产线承包给有实力的合作者。在约定期限内，合作者可以无偿使用椰风品牌，并自主决定产品产量、价格等。这一大胆的运作方式，催生了国内果饮行业独特的一面：作为品牌与企业所有者的椰风成了纯粹的“闲人”，厂长要自己判断市场，盈亏都算在自己的头上。

来自椰风内部的资料显示，目前河北沧州前程印铁包装有限公司就以上述方式与椰风合作，其每年获利2000万元以上。除此以外，还有多家企业以产品总代理的方式与椰风合作。如青岛合一贸易公司，父子两人代理椰风产品近20年，年销售额4000万元，利润达400万元。

记者还了解到，椰风的岛外生产线投资资金并非完全自筹，很多代理商常常主动要求出资，在不占股的条件下，分割利润或按成本价提货。这至少为椰风带来了两大好处：一是投资不用完全自己负担；二时不用担心产品生产出来后无法

### 利用各种资源“锻炼企业肌肉”

“企业存在问题是必然的，但椰风的存在也绝非偶然。”这是椰风集团内部流传最广的一句周瑞金的论断。而刘扬武也告诉记者，出岛建厂从一开始就是在摸石头过河。

2000年，在北京密云县拔地而起的果汁生产线就是椰风摸到的第一块石头。记者了解到，虽然一度深入华北、河北等市场腹地，但目前其他省区的不少工厂或卖或停产。这虽然不免让人唏嘘，但椰风高层持有的态度却十分豁达：“无论工厂是停产还是出售，都属于企业内部自我的优化过程，不必哭爹娘或抱怨不公。”而多位椰风内部员工则透露，收缩岛外战线的具体原因其实比较复杂，有的因为地方政府的政策突然改变；有的因为合作者暗渡陈仓，背着椰风用椰风的资源为自己另开炉灶；还有的是因为市场环境发生变化。

“我们必须尽最大的可能挽留住公司的资产。”刘扬武说，就算是生产线停摆，也不能任其生锈，及时变现抽身，就能为企业的其它业务补充新的资本血液。

谨慎前行，把任何可能的资源帮助企业“锻炼肌肉”，正是椰风出岛过程中苦苦坚持的行为准则。记者注意到，为了更好地管理和服务核心资产，椰风一直拒绝将具有高附加值的羊胎素、保健酒业务移植岛外。且特别值得一提的是，其对岛内市场的关注度近几年也呈不断增高态势——自2008年下半年开始，已经先人一步嗅到海南建设国际旅游岛国家战略的椰风，决定暂时放慢扩张步伐，把更多的精力和资源投向海南市场。于是，在接下来的一年半时间里，它连续关停了多处岛外工厂。

刘扬武表示，海南作为椰风大本营的性质不会改变，对岛外工厂的所有支持服务(设计、研发、广告运营、品牌推广等)都将在岛外进行。他还强调，“海南将成为椰风征战全国市场的桥头堡和试验田”，更多的市场运作模式将在海南酝酿并实践，今后一旦时机成熟就推广到省外市场。

11月22日，椰风成立了一个命名为“海岛通”的全新配送网络。该网络计划第一年就投入300辆车，意在5年内打造一个涵盖产品代理、物流仓储、销售配送和海南热带农产品实体专卖店和电商相结合的创业联盟，为全岛的消费者和产品供应商提供一站式服务。

“我们正在努力缩短产品从生产线到消费者之间的距离，以更具竞争力的价格和更好的产品质量开辟市场。”刘扬武称，这一厂家直销的模式如果在海南运行顺利，不日就能运用到岛外。他解释，届时岛外的代理商也不必担心既有的合作被中止，因为他们将优先被选为椰风新模式下的合作伙伴，“有钱还是会让大家一起赚”。

### 坚决向服务转型

“打造南北格局的这12年，椰风的最大收获是什么？”面对记者的提问，刘扬武的回答没有丝毫的迟疑：“这段经历让我们发现了一个全新的生存模式——把所有权和经营权彻底分离，椰风只专注于生产线投资、产品研发、广告及品牌运营等内容。”椰风将向服务转型，这显然是刘扬武的潜台词。

他坚决否认椰风存在岛外扩张过快问题，因为“当工厂的生产、经营外包后，90%的风险就会被转移，拥有一座工厂与拥有一千座工厂其实没有多大区别”。

“前进的脚步一刻也不能停，且越快越好。”刘扬武语气坚定，双手在空中重重地划过，“做生意不可能等你看准了才做，脚步放慢也容易被市场逼死”。但是，与12年前第一次出岛时“逼上梁山”的心境不同，椰风即将施行的“第二次走出去”战略多了几分从容。

据悉，在第八届泛珠大会上，椰风将向全国发出合作邀请，不再把合作人局限于知根知底的经销商，也不再把建厂地点局限于某个省份。其将寻求全方位的招商合作(股份合作、转让合作、兼并重组、业务外包、承包租赁和品牌特许皆被涵括其中)，且为了鼓励引进更具实力的合作伙伴，椰风还决定对成功介绍引进全国总代理的企业或个人一次性给予10万元的奖励，对同意接受与椰风合作的省级以上代理商6个月的承兑汇票，以减轻合作方在资金上的压力。但同时，它也提高了一些合作要求。如，以前交1000万元押金就能无偿使用椰风的生产设备和品牌等，现在至少要交3000万元。

“提高准入门槛是为了事先将风险降至最低，让椰风更专心地在后方扮演好‘保姆’的角色。未来5年，椰风要实现100亿元的年销售目标”。刘扬武信心满满地说，“椰风真的挡不住了！”

## 十大项目组建大健康产业链

徐一豪 / 文

“椰风挡不住”——1996年，“椰风”携带着浓郁的热带海岛气息席卷大江南北，让亿万观众对美丽的海南岛心驰神往，同时更记住了这个清新隽永的品牌。“椰风芒果汁”也以“市场占有率”、“市场竞争力”全国首屈一指著称。岁月变迁，在建设国际旅游岛的今天，几经起落的“椰风”再次风帆鼓荡，而大健康产业链，正是“椰风”革新蜕变的核动力。

### 大健康：可持续发展 企业社会共奏和谐曲

椰风，仅这个名字就能让人浮想联翩。海风轻抚、椰影婆娑、浪清沙白……椰风带给给人的感觉是原生态之美——天然、绿色、健康。27年来，椰风集团一直都秉承可持续健康发展理念，既注重产品的天然、绿色、健康，也注重对自然环境的保护和社会的和谐。

椰风集团的大健康理念，大致包括四个层次的涵义：产品绿色健康、生态环境可持续、企业持续健康发展、社会和谐发展。这四个层次相辅相成，缺一不可，这也是椰风虽历经坎坷却始终不倒的重要原因。

产品绿色健康是椰风不断发展的内在动力。芒果原浆、椰子汁、保健酒、热带果汁、保健饮料……经过27年的市场选择、检验，椰风已经培育了十大系列产品，608个商标。让人惊讶的是，这些产品莫不与“健康”二字挂钩。如今，包括居家养老在内的十大项目正在酝酿，椰风集团正以组建“大健康产业链”的形式诠释健康更深层次的含义。

海南美好的自然环境是椰风赖以生存的基础。“椰风挡不住”广告语声动大江南北，“椰风芒果汁”名噪一时，在很大程度上得益于海南岛在国人心目中美好印象。椰风人深知这个道理，因此在广告宣传时，也以宣传海南美好的自然环境为主，而将产品放在次要位置。海南岛的椰风海韵、蓝天白云与美味的芒果汁一道，被国人细细品尝。

“椰风辉煌的过去在很大程度上得益于海南自然环境的吸引力。因此，27年来我们坚持走可持续健康发展之路，企业在发展过程中，有可能污染环境的项目坚决不上马。”回忆起椰风的发展历程，椰风集团创始人刘扬武如是说。

椰风即将上马的十大项目，除了产品及服务与健康相关外，其建设过程也十分注重对环境的保护。在项目建议书中，每一个项目都做了科学的环境影响分析评估，并按照国家节能减排、环境保护相关法律标准，制定了详细的环境保护方案，确保项目防污染措施达标。

在27年的发展历程中，椰风集团不仅做到了自身的可持续发展，也在增加就业机会、间接辐射带动相关配套产业发展，引导海南农产品规模化生产，以及纸箱包装、物流运输等方面做出了积极贡献。企业全盛时期，椰风集团招募的员工达1600人，大部分来自海南贫困山区。椰风集团的发展，在促进海南经济社会发展，促进社会和谐方面发挥了积极作用。

### 大智慧：立足长远 不能确保质量宁可停产

不管是出席宴请还是接待贵宾，刘扬武一律以茶代酒。细问缘由，原来椰风管理条例里立有三戒：戒烟、戒酒、戒赌。

食品安全事关食品企业的生死存亡，独创“三戒节”的椰风人显然深谙这一道理。而事实上，“三戒节”只是椰风人把关产品健康极小的一个方面，椰风在确保产品安全健康、质量过硬方面所做的工作，几乎覆盖从原材料选择到产品生产，再到包装销售的全过程。

以椰风的传统强项果汁饮料为例，27年来，椰风从最早的芒果汁饮料生产，延伸出一条涵盖制罐、制盖、马口铁印制、芒果原浆生产和芒果种植基地的全芒果产业链。“自己种芒果，自己生产芒果原浆，自己做包装罐，通过自己的渠道销售。这样不仅能够确保产品质量过硬，也为椰风争取到了更大的利润空间。”刘扬武说。

实际上，椰风正围绕产品健康致力于多个产业链的开发。如围绕羊胎素生产发展的海南黑山羊养殖项目。1995年开始，椰风集团花巨资从日本引进全套羊胎素提取技术与设备，决定从中国优质山羊——海南黑山羊身上提取羊胎素，制作羊胎素系列保健营养品。为确保原材料品质优良，椰风集团在陵水圈地饲养了数千头黑山羊。这种精心投入也获得了回报，由于产品技术含量高，品质优良，“黑羊胎素补液”项目被国家经贸委列入国家重点技术改造“双高一优”项目。

2004年，因资金短缺，黑山羊养殖项目被迫中止，羊胎素也停产。“如不能保证黑山羊的质量，确保羊胎素的原材料安全健康，我们宁愿停产。”目前，椰风集团正在酝酿重启项目，计划于2013年恢复羊胎素生产，并重新建设黑山羊养殖基地。

确保产品安全健康，是椰风集团坚持的原则，也是一种立足长远的大智慧。2004年，上百吨经出厂前抽检不合格的芒果汁被倒掉；2011年，11吨配料稍微不达标的海马贡酒被禁止流入市场……凡此种种，体现了椰风人的社会责任及确保产品质量安全健康的决心。也正是这样，27年来，椰风的产品从未出现过质量问题，从而广受消费者好评。

### 大手笔：组建吃喝住养“大健康产业链”

无论是全芒果产业链，还是围绕羊胎素生产发展的养羊

项目，都只是椰风集团庞大舰队的一个组成部分。实际上，27年来，椰风一直致力于建设一条涵盖养生药、保健酒、健康果汁、抗疲劳饮料、居家养老服务的大健康产业链。目前，养生药、保健酒、保健饮料、热带果汁等10大系列产品已经成功培育。

当前，食品安全在国内尤为敏感，椰风集团从最初的芒果汁饮料生产发展到如今的10大系列产品，始终以安全、健康为准则，这也是椰风能走到今天的重要原因。“没有健康就没有发展。”刘扬武说，椰风集团将继续围绕“健康产业”做文章，从吃、喝、住、养等方面着手，逐渐打造一条属于椰风的“大健康产业链”。

2013年，椰风将利用自身的资源优势、品牌优势、技术优势、网络优势整合资源，把所有权与经营权分离，寻求企业合作伙伴、战略合作伙伴、风险投资伙伴等，全方位进行招商合作。“十二五”期间，将整合优势产业，组建两家上市公司，走资本发展之路。

目前，椰风集团养生药液产业项目、海南保健酒产业项目、保健饮料项目、热带果汁项目、椰子汁饮料生产项目、饮用纯净水项目、印铁制罐生产项目、海南特产罐头食品生产项目、海南果浆产业项目以及海岛居家养老产业园项目等全面启动对外招商。

海南果浆产业项目，预计投资13.850万元，建成后年总产值达20.000万元；养生药液产业项目，预计总投资28.283万元，建成后年生产总值达20亿元；海岛居家养老产业园项目，计划总投资32亿元，将建设成为中国最具创新模式、规模最大的养老基地之一；海南保健酒产业项目，预计总投资12.932万元，建成后年总产值达40.000万元；椰子汁饮料生产项目，预计总投资46.750万元，建成后年总产值达130,000万元……

一串串数字，一个个词汇，均不足以描绘椰风集团即将上马的十大项目将产生的巨大影响。但可以预知的是，这十大项目将加速椰风集团大健康产业链的形成。椰风集团将打造一条从吃、喝、住、养全方位为消费者提供产品及服务的健康产业链，并管理控制其中的每一个环节，从而在产业与市场上获得关键话语权、定价权和销售主导权，赢得竞争地位。

在椰风集团计划组建的“大健康产业链”中，海岛居家养老产业园项目作为“养”这一环，无疑是一大亮点。随着海南国际旅游岛建设的不断深入，海南成了众人青睐的养老目的地。同时，数据显示，未来4年内中国60岁以上老人将超过两亿人，全国养老机构仅能满足三分之二的养老需求。“机构养老、社区照料、志愿者援助”三位一体的居家养老服务模式备受推崇。

因此，椰风集团看准这个时机，将产业的触角延伸至养老服务方面。海岛居家养老产业园项目，将以“国内医疗旅游目的地，国内中、低端医疗疗养胜地，21世纪新的疗养、居家养老聚集地，国内领先的生态居家养老项目”作为发展目标，按城市综合体形式规划设计，建成集养老服务、休闲娱乐、体育健身、美食购物、酒店住宅等于一体的大型综合性居家养老基地。

### 大蓝图：组建股份公司冲刺上市

大健康产业链的组建，将会产生哪些方面的影响？

对大健康产业链，椰风集团创始人刘扬武心潮澎湃。他认为，大健康产业链的形成，将给椰风集团带来质的变化，椰风将率先搭建一个平台，发动更多社会力量参与到健康产业的发展中。健康产业的壮大，不仅将带来经济效益，更会带来巨大的社会效益。

大健康产业链的未来令人期待。然而，这并非椰风集团发展的终极目标。

据了解，椰风集团将整合旗下的保健酒和果汁饮料等业务资产，集中优势资产组建股份公司，引入专业化的经营管理团队，提高企业的整体竞争力。股份公司将充分利用椰风集团自身的品牌优势、技术优势及资源优势，做精做强椰风集团的两大传统强项——保健酒和果汁饮料业务，争取在三年内实现羊胎素一万吨、保健酒十万吨、饮料百万吨生产规模的“三个万”工程发展目标。

股份公司将在适当时机引入合适的战略投资者，在引入发展所需资金的同时，进一步优化调整和优化股权结构，并以上市公司的标准逐步完善公司的治理结构。

日前，椰风集团已与国内一流的证券公司中国银河证券签订了《合作意向书》，双方将建立长期合作关系，中国银河证券将为椰风集团制定并协助椰风集团实施包括资产重组、引进战略投资者、改制上市等一系列资本运营方案。

股份公司计划在三至五年内实现A股上市融资目标。通过股份公司在A股上市，椰风集团的生产规模、品牌知名度乃至整体竞争力都将得到大幅提升。椰风集团将运用兼并、控股、重组等多种方式进行资本运作，迅速扩大产业化规模，并不断培育新的经济增长点，以上市公司为旗帜向热带农业加工业的整个产业链延伸，从而带动整个椰风集团的“大健康产业”进入持续发展的轨道。

大健康产业链整合在即，大蓝图已然绘就。经过风雨经过考验，27年砥砺之后崭新蜕变的椰风，还能挡得住吗？