

# 向美的学习民企交接班

董可

日前,美的集团进行了高层交接班,创始人何享健不再担任集团董事长,由方洪波接任,方同时还担任上市公司美的电器董事长和总裁。这一人事变动既是职业经理人首次接管民企的典型案列,亦是美的集团走向现代企业的标志性事件。

对于中国企业里较早实行事业部制和职业经理人制的美的集团而言,方洪波的接任可谓水到渠成。方洪波1992年进入美的,最初在总裁办从事企业文化、宣传方面的工作,做过内刊记者、公关科长、老总秘书。在1997年美的推行的事业部制变革中,方洪波被推到前台,担任美的空调事业部内销总经理到担任美的空调事业部总经理、美的电器副总裁、美的电器董事长和总裁等职,方一步步脱颖而出。

方洪波在美的任职的20个年头里,其个人能力从各个方面得到了锻炼。笔者早年曾采访过方洪波,他给人最深的印象是谦逊有礼、思维敏捷、善于学习。当时他一边工作一边攻读新加坡国立大学MBA学位,时常飞至新加坡上

课。当时在美的内部,像方洪波这样的青年才俊不在少数,同他一样,不少经理人都是很年轻便以个人能力得到提拔,然后继续攻读学位,开拓视野。这也从另一个侧面反映了何享健慧眼识人的能力和个人宽阔的胸怀。

美的集团1997年的事业部制变革为职业经理人提供了大施拳脚的事业平台,而1999年在全集团范围内推行的员工持股制,则使职业经理人获得了更大的激励。正是有了方洪波这群敢打敢拼的职业经理人团队,何享健的美的集团终由偏居顺德的一个小家电作坊成长为年销售额达1500亿元的家电巨无霸。而何享健对方洪波等职业经理人团队的考察,也历经20年,多年信任的累积才有了今日交班的底气。

据悉,何享健有一个儿子和两个女儿,其子何剑锋,从1994年开始就自立门户创业,最初从事与美的相关的家电业务,后来做家电连锁,再后来何剑锋的兴趣点转向了投资,目前其旗下的盈峰投资控股上市公司上风高科,何剑锋为该公司董事长。据称何剑锋对接美的集团兴趣不大,他人更偏爱资本运作。从这一点上看,何享健在最终决

定接班人时充分做到了尊重子女的选择,而绸缪多年的经理人接班制显示了他超前的眼光。

事实上,像美的这样由职业经理人顺利接班的企业,还有同是家电企业的创维集团。不过与何享健的有意安排不同,创维职业经理人的接班多少有些无奈。2004年,创维创始人黄宏生因造假账以及挪用公司资金被捕,随后创维步入了由张学斌、杨东文为代表的职业经理人操盘时代。而最近有消息称,黄宏生已经重返创维,担任公司顾问。

目前,面临接班人问题的民营企业不在少数。据媒体报道,民营企业中约90%是家族企业。随着2004年中小板和2009年创业板的先后开闸,实现IPO的家族企业逐年递增,财富增长的同时这些家族企业也面临接班人问题。

在2012年中国新财富500富人榜中,一半的上榜人士年龄在50岁以上,他们的长子或长女平均年龄约为36岁。有调研表明,82%的企业家第二代不愿意接班或者是非主动接班。而JP摩根公司曾经做过一项调查:家族企业成功传到第二代的,只有三成;能传到第三代的也就一成多点。

显然,在富二代普遍不愿接班的情况下,要想使家族企业的财富实现永续增值,推行现代企业制度是必然选择。现代企业制度的核心之一便是股份有限

公司制度,按照《公司法》的要求,形成由股东大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构,并有效运转。股份制不但有利于所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本的运作效率,而且在企业内部,可形成一种法治精神取向的家族管理法。何享健在接受记者采访时表示,美的集团一直在推进集团管控模式的转变,通过企业所有权、经营权、监督权三权分立实现美的的规范治理。

在美的这一次的交接班中,何享健家族的利益在股权清晰的情况下并未受到任何损害,通过精细的股权结构布置,何享健家族仍保持着对美的足够的控制力。何享健成立的美的控股持有美的集团68.70%的股权,而美的集团持有上市公司美的电器41.17%的股权。何剑锋虽然在美的集团担任任何行政职务,也不参与日常经营管理,但以大股东代表的身份列席美的集团董事会。

有专家表示,未来5至10年,中国第一代民营企业企业家将迎来交接班的高峰期、危机期和转型期,有数百家民营企业将完成交接班。对于这些家族企业而言,美的集团的交接班经验无疑有很强的借鉴意义。

## 三论18亿亩耕地红线 该不该守



李斌

住房作为一种商品,当它的价格快速上涨因而需要予以调控之时,经济学的原则是,设法抑制对它的需求,同时扩大住房的供给。然而,我国政府的政策却是相反的:抑制住房供给,扩张住房需求,同时限制房屋交易。住房以前靠单位分配,如今则可自由购买,银行还提供贷款。眼见房价在涨,又听说城市住房用地 即将告罄,于是,历史上被压抑的需求,加上子孙后代的需求,统统要在当前来

实现。

“18亿亩红线”是一箭双雕的绝妙之笔,它既迟滞了开发商前进的步伐,又诱发了对住房的哄抢;这是对房价的“精确扶持”(而不是打击),是计划经济体制下的思维习惯和行政习惯的一种复归。在计划经济之下,工程师式的“计算”,已经制造了无数商品短缺的悲剧;如今,官员们一面控制土地供应,一面对房价上涨的事实困惑不解,一面谴责这个,怪罪那个。每念及此,笔者就觉得,当前的经济学固然具有严重的弊病,可它的成就是不容否定的;在生动的现实事例中,经济理论分析可以展示它超越于普通大众的远见,它配得上称为一门“科学”。市场经济的基本思想需要在我们这个社会中进行广泛传播。

猛烈的房价上涨,逐渐把社会形势和公众的心理状态逼上了极端。炒房者的疯狂自不待言。许多城市平民家庭在拥有自己住房的同时,背上了巨额债务;这些债务额已经足以让这些家庭在改革开放数十年间所积累起来的财富化为乌有。“房价将永远上涨”的观点逐渐流行起来,尚未拥有住房的人陷入了焦虑,年轻人则绝望了。从前做梦都不敢想象的白花花的银子像水一样流入了开发商的口袋。在普遍的紧张和绝望气氛中,开始有人构思各种怪招儿和邪招儿(例如,一些“专家”开始研究建造摩天大楼来种植粮食),公众的情绪开始失去理智。有人一边谴责房价的上涨,一边谴责房地产开发活动。只要一听说哪块地要拿来开发房地产,他们则马上表现出一种厌恶的情绪。这些人的口头语是:“把960万平方公里都拿来开发房地产吧!”他们不知道,他们提出了一个地球人无法完成的任务。18亿亩红线成了焦点。政府官员们忙于用各自的“政绩”来证明这条红线划得多么英明。谁要听说粮价一涨,不管是不是读过书的,都马上跑过去拥抱这条红线,似乎这就是他们的救星。许多人支持“我们不能犯不可改正的错误”这种说法,他们似乎相信,已经变为城区的那些土地,早晚将不得不重新用来种田。许多以动脑筋为业的知识分子也加入了起哄者的行列。例如,上海某著名经济学家就曾违背基本原理公开宣称,国企进入房地产开发领域,促进了房价的泡沫化。只要一出现“地王”,立即有一大群作者惊呼“泡沫又要来了”;似乎没有人注意到,应当把地价和房价予以区别对待。

政府的政策事实上在保护房地产商,但在政治上和舆论上谴责他们,这表明公共政策的基本思路已经陷入了混乱。情急之中,一种“共识”开始形成了,这就是除非采取极端手段,否则不足以遏止房价泡沫。由政府自己大规模投资建设廉价房屋的政策就是这样出台的;用文学语言来说,这叫“陈腐上阵”。加上严厉实行限购的情况,我们可以推测,降低房价也许是政府的真实意图(之一)吧,只是政

府似乎暂时还拿不准用什么方法才好。作出这个判断的依据之一是,“新国十条”公布不久,住建部即有人出面说明,上述政策只是临时性的。

有人反对过于重视房地产问题,他们认为粮食更重要,房子应该为粮食让路。好吧,那么我们就再来谈谈粮食。很少有人知道,我国的粮价实际上长期显著高于国际市场(两者的差距只是最近几年才有所缩小),为了粮食,城市居民长期承担着较高的、额外的开支。那么,我国的农民是不是因此就沾了光呢?不是的,我国农业生产向来获利微薄,这是众所周知的。为什么会这样呢?这是因为,为了坚持实行粮食的自给自足,我国的农业被迫长期实行一种“不顾成本,只要产量”的策略,农业生产搞的是人海战术、大投入,千方百计地向土地要果实。然而,农业生产资料市场是比较开放的,整个经济体系是比较市场化和国际化的,这就导致农民无法控制生产成本的上涨。以小麦为例,有资料表明,我国的每亩生产成本在2007年、2008年分别高出美国163%和129%,并且几乎每个项目(除种子外)都大幅高出美国(李晓俐,《世界农业》2011第十一期)。这表明,在全球化的汪洋大海中,要想维持我国农业生产这块“孤岛”,使之置身于国际分工体系之外,已经变得越来越不可能了。

关于扩大粮食进口,有人仍然质疑国际市场的容纳能力。刘笑然对此作了研究,让我们直接予以引用:“目前,全世界大约有可耕地面积42亿公顷,现在已开发约14.2亿公顷,尚不到可耕地面积的34%;其中用于粮食生产的约7亿公顷,占已耕地面积的50%。例如,巴西现有耕地1.5亿公顷,尚待开发的可利用耕地达1亿多公顷,淡水资源占世界总量的16%,仅待开发的耕地就等于我国的全部耕地;撒哈拉以南非洲现有耕地1.3亿公顷,实种390万公顷;俄罗斯在耕农田仅占农田总面积的43%,至少有1800万公顷耕地没有得到利用,美国、加拿大、澳大利亚和其他一些独联体国家也有大量的已开发耕地没有利用。”(《粮油市场报》2011.7.21)

上述情况表明,国际市场完全具有容纳我国新增购买力的空间;如果我们不对之善加利用,则纯属弱智。在经济事务上,喊口号、定指标、表决心都是没有用的。“自给自足”与“18亿亩红线”的思路如出一辙,它们都反映了某些政府部门管理经济的思维是何等脱离当前的经济现实!为今之计,正是我国的农业政策、粮食政策和土地政策彻底改弦更张的时候;与其抱残守缺,强为不可为之事,不如主动求变,走出国门,提早筹划和布局国际粮食市场之大计。这是解决“三农”问题和恢复生态系统的根本之道。大买主可以定规则。如果我们早日改变政策,予以公开宣示,并向国外供应商承诺长期稳定的采购量,必定能够显著地、持久地、深入地影响世界粮食生产格局。

一提到扩大粮食进口,许多人就哆嗦,就犯嘀咕,本质上并不是因为外国的粮食质量不够好,而是担心吃了上顿没下顿。这很难让人相信我国经济学家是当今世界上对外依存度最高的经济体之一,很难相信我国曾经大力推行过“退耕还林”这一勇敢、卓越和富有远见的伟大政策。这说明社会公众还有思想问题需要解决。我们要问的是:面对外部世界,我们的恐惧感是从哪里来的?究竟是我们不愿意买外国的粮食,还是外国不愿意卖给我们?外国人要联合起来饿死中国人?,这样的事情历史上有没有发生过?它是否可能发生?我们为什么会做这样的想象呢?

粮食的确不仅仅是粮食,它将是医治我们的虚弱心态的一种手段,是从根本上祛除我们的恐惧、怯懦、自卑、自傲、封闭、猜忌和仇恨心理的一剂良药。这将是中华民族走入国际社会的一个新的开始。

■ 舆情时评 | First Response |

## 收入分配制度改革 资本市场应先行

陈楚

收入分配体制改革总体方案将于10月份推出的消息,受到各方关注。数据显示,中国社会贫富差距由改革开放初期的4.5:1扩大到目前的接近13:1;城乡居民收入差距由1998年的2.52:1,扩大到2011年的3.13:1。全国收入最高的10%群体和收入最低的10%群体的收入差距,已经从1988年的7.3倍上升到目前的23倍。全国居民基尼系数在1990年就已经达到0.445,接近国际上公认的0.45警戒线,农村居民基尼系数2011年达到0.3949,逼近0.4的警戒线。

收入分配改革刻不容缓,资本市场对构建更加公平的分配制度同样重要,作为经济领域的前哨,资本市场应以改革的勇气和魄力固本纠偏,实现市场运行机制的公开、公平、公正,让内幕交易和利益输送消弭,让违法违纪者如过街老鼠,为全社会的公平分配作出贡献。

让广大中小投资者通过资本市场实现财产性收入的保值增值,不仅关乎资本市场的长远发展,更关乎内需消费能否提振。但是,据中国上市公司舆情中心观察,上证综指在如今的2100点附近,相比十年前的2245点,可谓原地踏步。尽管监管层不断通过制度建设来改善市场、改革资本市场的一系列制度,

无奈上市公司“铁公鸡”成性、投机分子翻手为云覆手为雨,信息披露不及时不公开、内幕交易和利益输送屡禁不绝,让资本市场的财富更多地流入了少数作奸犯科者手中。

以新股发行为例,由于一二级市场之间的极不平衡,一级市场的投资者以极低的成本获得大量股份,然后在巨大泡沫中疯狂套现,中小板和创业板成为不少人的造富机器,资本市场“四两拨千斤”的财富神话屡屡应验,然而在二级市场,中小散户投资者却只能忍痛割肉,财富不断缩水。资本市场财富分配的极大不公平,固然与散户投机心理过盛、背离价值投资有关,但另一方面也体现出体制上的种种漏洞,这种漏洞让少数投机分子利用而大发其财。资本市场这种不公平的利益分配机制如果不作出彻底的纠正,只会让广大中小投资者丧失对股市的信心,资本市场的恶性循环愈演愈烈,好不容易成长起来的中产阶层有可能还没有实现财富增值,反而损失财富。股票市场的源头活水,又该到哪里去寻找?

资本市场应该成为一个公平分配、为民众实现财富增值的场所。郭树清主席上任以来的一系列新政,比如上市公司应该给投资者明确的分红预期、新股发行挤掉泡沫、砍掉过多的税收、严惩违法乱纪者,这种刮骨疗毒的改革勇气,正是从制度上不断完善资本市场,纠正A股市场不合理、不公平的利益分配格局的治本之策。

(作者系中国上市公司舆情中心观察员)



现房销售搞试点,山东此举属率先。呼应民众安居梦,收紧房企资金链。土地财政是命门,楼市营销非关键。调控步入深水区,决策智慧待检验。

ICLONG/漫画 孙勇/诗

## 警惕三角债危机卷土重来

周子勋

据媒体报道,日前正在上升的企业三角债风险引起了有关部门的高度重视,工信部、银监会、商务部等多个部委已经开始密集调研摸底,近期将会形成调研情况及政策建议报告并上报国务院。

随着经济社会发展,三角债概念的内涵和外延也在发生变化。企业间贷款及费用、银企间信贷往来、政企间款项支付等相互拖欠所产生的逾期应收债务链,是当前三角债的表现形式。上世纪80年代中期到90年代初,我国曾经发生过一次严重的三角债危机,1991年9月中央政府在全国展开了清理三角债的行动。到1992年底,国家共注入500多亿元资金,采取多种手段才最终解决了三角债问题。

与上一次债务危机以国有企业为主角不同,此次三角债危机涉及各种类型企业,而中小企业和民营企业显得更为严重。统计数据表明,当前企业间账款相互拖欠现象严重。截至2012年3月,全国工业企业应收账款为7.12万亿元,较上年同期增加17.74%;“应收账款占信贷总额比重”为12.47%,是自

2009年以来同期最高水平。而更新的数据显示,2012年1到5月,全国工业企业应收账款升至7.54万亿元。从上市公司中报来看,截至8月23日,已公布中报的1437家上市公司的应收账款整体规模达8039亿元,较去年同期5550亿元的规模激增约45%。中国社科院副院长李扬近期也表示,2011年中国企业负债占GDP比重达107%,在世界上是最高的。而根据经合组织标准,企业负债占GDP比重超过90%就很危险。

此次三角债危机与过去几年政府和国企大干快上、片面追求经济增速有关,特别是2009年“4万亿”刺激政策的出台,各地纷纷投资大型基建项目,地方政府向银行大量举债,提升了地方债务平台偿债压力,成为三角债的重要源头之一。企业方面,许多企业反映应收账款增长较快,一些企业之间出现了三角债苗头。在最容易形成三角债的产业链上,大企业在原料、辅料供应中处于上游,如果大企业资金紧张,依附在它周围的中小企业则没有了源头活水,相互之间就开始欠账,原本处于弱势的中小企业,就成为“三角债务链”资金压力的主要承担者。被“三角债务链”

绑架的企业,时刻面临着多米诺骨牌式的资金链危机。在一些地方,大量中小企业资金链不堪重负,因“债”跑路、因“债”停工频频,新一轮三角债已成为中小企业发展新难题。

目前三角债卷土重来的迹象,反映出国内企业经营环境正在恶化,已构成不能忽视的风险。三角债卷土重来与经济下行趋势紧密相关,在经济下滑期,三角债特别是企业三角债变得比较严重,其原因有三点:一是企业负债率高。据统计,房产企业的资产负债率大概是70%,五大电力集团的负债率现在超过80%,铁道部的负债率超过60%,光伏制造企业负债率都超过90%。二是投资亏损。由于企业本身的资产负债率很高了,也就是说杠杆率已经很高了,而现在又没有赚钱,这自然会增加企业的偿债负担。换句话说,如果经济好的时候高杠杆率会放大企业的收益,但经济不好的时候高杠杆率也会放大企业的负债。三是严重的产能过剩。2009年“4万亿”刺激政策出台后,大量资金流向了国企,被“铁公鸡”项目占用。许多低效的项目重复建设,造成了大量的浪费,导致产能过剩严重。由于企业的

周转资金被占用,这样就形成一个存货卖不出去的局面,一部分钱就变成死的钱,以物的形态存在。

值得注意的是,企业经营面临的债务压力已传导至银行。监管部门的数据显示,截至6月末,银行业不良贷款余额为4564亿元,连续第三个季度上升;不良贷款率维持在0.9%,与3月末持平。去年四季度以来,商业银行不良贷款余额呈现上升态势。例如,平安银行半年报显示该行净利大增43%,但是不良贷款余额比年初增加了16.77亿元,不良率较年初上升了0.2个百分点。其中,民间借贷风险爆发的温州分行,期末不良贷款余额占全行不良贷款余额的27.61%。据分析,不良贷款增加的原因主要是企业经营管理不善、偿债能力下降,而逾期贷款增加是由于贷款客户资金链紧张,出现还款困难。

总之,警惕三角债风险,预防其蔓延是当前一项重要工作。在治理和预防三角债的过程中,要吸取教训,决不能重新开闸放水,这只会令企业扩大产能,让问题变得更加严重,而要转换思路,在供给端方面做出改变,控制传统产业规模,大力提倡产业结构调整与转型。