



中华人民共和国六十年发展的亲历者、见证者、贡献者汪海

共和国骄子——汪海和他的中国双星 ⑩

复活“休克狮”(上)

□ 赵晏彪

进入 21 世纪, 特别 2002 年中国入世以后, 全球并购的刀光剑影正在渐行渐近, 强烈地影响着我国国有企业的资本战略和经营形态。

2002 年 11 月初, 经国务院批准, 证监会、财政部和国家经贸委联合发布《关于向外商转让上市公司国有股和法人股有关问题的通知》, 第一个有关外资并购的文件出台, 外资并购国企的大闸正式开启。

2003 年 11 月, 在“并购重组国际高峰论坛”上, 国资委主任李荣融表示, 中央企业是参与并购重组的重要力量, 要充分发挥国有大企业特别是中央企业在并购重组中的作用, 与外资抗衡。国资委直接监管的 189 家中央企业资产总额 7.13 万亿元, 其中所有者权益 2.59 万亿元。由此可见, 在国资委的支持和主导下, 并购重组即将成为国资改革的前身是东风轮胎厂。由原化学工

□ 袁岳

慎待网络到访调查

我们现在很多网站在网页上设置某些大家关心的问题, 然后让大家投票, 这个方法在让大家发表一些对于公共关心的问题上面可以产生参与感, 但是却远不是科学调查。科学调查有三个基本的要求: 一是确定调查的范围, 在确定的范围内科学抽样, 然后其结果代表这个范围内人群的意见; 二是调查方法是一人一卷, 不能多次表达意见, 更不能串联后发表意见; 三是调查结果如果用同一方法进行, 是可以重复的, 而且重复的结果也是接近的。用这三个基本要求来衡量, 有两种网络调查是符合这个标准的: 一是形成一定的调查对象数据库, 在库内随机抽样, 然后针对抽中的人使用邮件访问法发送问卷, 这样非常清晰地控制调查对象的特点, 如同在入户与电话调查访问时候可以准确地控制调查对象的背景特征一样; 二是针对有限数量的群体, 尤其是用户与员工群体, 给予他们调查密码, 让他们在规定的时间内到访某个网站, 给予填答问卷, 原则上是一人一码一卷。这两类的调查是专业调查业内比较常用的网络调查方式。当然新的网络调查方式还在研发中, 但行业内一个基本的共识是: 在网页上放一个或者一些问题, 任何感兴趣的人都可来点击的

业部于 1969 年投资 2 亿元, 调集全国轮胎生产精英组建的骨干企业, 当时的政治气候叫“东风压倒西风”, 由此, 毛泽东主席亲自给该厂题写了“东风”两个字。几经发展, 现在的年生产能力达 300 万套, 号称全国轮胎生产企业的“四大天王”之一。

1993 年东风轮胎厂与马来西亚金狮集团合资组建了东风金狮轮胎有限公司, 金狮集团注资 28 亿元。直接启动几个新项目并建造了两条全新的轮胎生产线。按说, 有了资金, 又有外企的管理, 企业的发展应该更上一层楼。但是, 东风轮胎却事与愿违。在合资之初, 由于合资不只是企业行为, 再加上中外理念融合得不好, 产量和效益一直下坡路, 到了 2004 年上半年被迫停产。8 亿元的资产闲置, 3700 名职工下岗回家, 这使湖北省委、十堰市政府的有关领导无比焦虑, 急着为东风寻找新“婆家”。就是在这样企业面临倒闭的情况下, 东风金狮被推到了汪海的面前, 双星集团成为并购重组的一个“猎人”。

(下期刊登“复活”休克狮“中”)

日记 | Riji

慎待网络到访调查

□ 袁岳

我们现在很多网站在网页上设置某些大家关心的问题, 然后让大家投票, 这个方法在让大家发表一些对于公共关心的问题上面可以产生参与感, 但是却远不是科学调查。科学调查有三个基本的要求: 一是确定调查的范围, 在确定的范围内科学抽样, 然后其结果代表这个范围内人群的意见; 二是调查方法是一人一卷, 不能多次表达意见, 更不能串联后发表意见; 三是调查结果如果用同一方法进行, 是可以重复的, 而且重复的结果也是接近的。用这三个基本要求来衡量, 有两种网络调查是符合这个标准的: 一是形成一定的调查对象数据库, 在库内随机抽样, 然后针对抽中的人使用邮件访问法发送问卷, 这样非常清晰地控制调查对象的特点, 如同在入户与电话调查访问时候可以准确地控制调查对象的背景特征一样; 二是针对有限数量的群体, 尤其是用户与员工群体, 给予他们调查密码, 让他们在规定的时间内到访某个网站, 给予填答问卷, 原则上是一人一码一卷。这两类的调查是专业调查业内比较常用的网络调查方式。当然新的网络调查方式还在研发中, 但行业内一个基本的共识是: 在网页上放一个或者一些问题, 任何感兴趣的人都可来点击的

访问方法, 主要是一种民众参与的表达形式, 但是既不能确定其群体范围, 也不能确保一人一票(即使一些网站限制一个 IP 地址一次投票机会, 也不能限制在不同机器上多次投票, 在真人秀网络投票中, 类似的做票机制已经广为人知)。我们现在既不能简单地求: 一是确定调查的范围, 在确定的范围内科学抽样, 然后其价值是什么, 也不能否认他们的真实性, 但是与正规调查结果之间其实没有可比性。

最近有一项关于北京交通限行的民意调查, 在零点参与的电话调查结果与一项网络调查结果之间存在差异, 我想有差异而引起关注也不是坏事, 至少可以让大家对这样一个公共政策的讨论关注度更高, 但是将两项范围、方法与严格性差异很大的调查结果放在一起比较本身没有太大的意义。零点偶尔也有参与网页类的调查, 这类调查通常用在三类地方: 在社会关注焦点问题上表达民众感受, 但不用在特定政策机制上; 在带有娱乐类的问题上, 增加网民的参与感; 在带有公共参与评价的事物上, 鼓励网民参与发表意见。所有这些调查结果很少用来作为正式评价方式。在这个意义上, 我们说网页主动访问调查, 主要是一种社会动员方式, 而不是科学的调查方式。

(作者系零点研究咨询集团董事长)

一位“没有文凭”的企业家, 不顾亲朋好友的强烈反对, 将一个负债数千万的烂摊子接下来后, 居然点石成金, 仅仅六年时间, 就将上交国家的年利税从 280 万元飚升至 2000 万, 还累计向社会捐款 600 万元以上, 这个化腐朽为神奇的人有着怎样的“魔法”?

罗芳初: 小企业里也有大“魔术师”

□ 本报记者 李凤发

他叫罗芳初, 是湖南旺华莹石矿业有限公司董事长。尽管已年过六旬, 依然精神矍铄, 颇有干劲。

大难之时, 老领导回来了

罗芳初 1949 年出生于衡南县冠市镇一个贫寒的农民家庭。12 岁那年父亲早逝, 使得他不得不停止了仅仅 4 年的求学生涯。这个出身贫苦的少年并没有被艰难的生活所吓倒, 而是表现出了穷孩子自强不息的可贵品质。17 岁时, 罗芳初来到湖南旺华莹石矿。进厂不久, 他就以强烈的责任心和踏实肯干的劲头赢得了人们的好感, 当上了车间主任, 还被工人们亲切地称为“小老虎”。那份信任, 罗芳初格外看重。他决计在这里好好干下去。1980 年, 31 岁的罗芳初当上矿长, 带领工人用聪明加汗水迎来了莹石矿历史上最好的 4 年时光。那四年生产的莹石质量优秀, 销路良好, 银行存款有 100 多万元, 工人的福利待遇居全县企业之首。莹石矿被评为省先进单位, 罗芳初受到工人们的拥护和爱戴。

1984 年以后, 社会刮起了“文凭风”, 只有小学文化的罗芳初从矿长位置下来了。对此, 他依然看得很开, 决定借这个机会“充电”。从此, 他一心攻读专业课程。1986 年, 罗芳初通过了全国厂矿长资格统考, 2 年后考上了经济师, 1990 年又考上高级工程师。然而文凭到手后, “文凭风”又刮过去了, 此时的莹石矿也已今非昔比。

在罗芳初离开矿长岗位的 14 年里, 莹石矿千疮百孔, 一步步走向瘫痪, 最后靠到外地买矿才能勉强维持客户之需, 管理之乱令人咋舌。到 1998 年, 莹石矿内欠职工工资 1680 万元, 外欠银行贷款 2000 多万元。工人情绪激愤到了极点。

在这种情况下, 县委县政府领导找到罗芳初, 要他接下莹石矿。罗芳初的亲人们都不同意, 明摆着的一个烂摊子, 躲都来不及还要去接? 罗芳初心里也很是矛盾: 眼前的困难他看得一清二楚, 可是他放不下那些与他一起打拼多年的兄弟姐妹们, 为了几百个工人家庭的活路, 他咬咬牙, 终于说服家人, 硬是把一个千疮百孔的企业接了下来。

当时, 所有的银行都对莹石矿关上了门。罗芳初只好以个人名义担保, 到朋友那里借。朋友们相信他的为人和能力, 又被他的改革理念打动, 因而个个解囊相助。2 个多月后, 罗芳初终于从 40 多个

朋友那里借到启动资金 145 万元。资金到位后, 他立刻购买设备, 启动技术改造, 30 多万元建造的选矿台发挥了巨大威力, 小矿一年就选出 8000 多吨莹石, 比过去节约资金 150 多万元; 10 万元改造一台振动选矿机, 多快好省。矿石分品种运输, 省时省力, 节约成本。制定合理的劳动定额, 实行生产计件, 多劳多得, 勤劳的工人做得更有劲。废旧利用、降低消耗, 治理严明、奖勤罚懒, 大家心服口服。仅一年时间, 莹石矿扭亏为赢, 盈利 30 万元。第二年盈利 80 万元, 第三年盈利 108 万元, 上交税收 120 万元, 莹石矿实现了置之死地而后生的奇迹, 工人平均工资当年达到每月 800 多元。

急流勇进迎改制



2000 年, 银行见莹石矿连续三年有了盈利, 开始征收过去 2000 多万元贷款的利息, 每年 100 多万元。罗芳初为难了, 如果这样还债, 莹石矿就会死。罗芳初决定破产用包袱。他找到县经济发展局局长和县人大主任汇报, 要求破产。领导告诉他, 破产以后他不能再担任法人代表, 罗芳初回答说: “我不在乎法人代表, 我要的是让厂里的工人兄弟能生存下去。我有信心让我的企业壮大起来, 在不远的将来, 我们会几千万甚至上亿地给国家上交利税, 远远大于破产的损失。”在他的坚持下, 县破产领导小组进矿审计, 莹石矿负债超过资产 55% 以上, 资不抵债, 按法律程序宣布破产, 成立生产自救委员会, 由县经济发展局一位副局长当法人代表, 罗芳初任生产自救委员会主任。莹石矿甩掉包袱后, 每年盈利 100 多万元, 工人工资福利待遇持续上升, 莹石矿一下又成了远近著名的“好厂子”, 衡南企业中的“靓女”。

2003 年初春, 衡南县委、县政府公布全县企业改制的第一家就是衡南县莹石矿, 意在“靓女先嫁”, 摸索规律、总结经验, 资产重组、生产重组、人才重组、资源

验以带动其他企业改制。这条消息传到莹石矿引起巨大反响, 数百名干部职工忧心如焚: 改制以后莹石矿不再姓“公”, 会姓什么? 命运掌握在谁的手里? 由谁来养活自己? 改制工作组进矿做工作, 干部职工担心今后没有保障, 抵触情绪很大。罗芳初也陷入了长久的思索。

终于, 罗芳初想通了, 支持改制, 觉得改制是时代进步的演变, 莹石矿应该与时俱进, 他愿意把莹石矿这个靓女嫁出去。他认为, 在最近十年当矿长负主要责任的时间里, 他为莹石矿做到了呕心沥血, 改制后可以无怨无悔地离开了。只有一点, 145 万元启动资金还没有还完, 这笔债务让他牵挂。

这时, 有个浙江老板想用 200 万买下莹石矿, 工人们不同意, 他们形成共识: 要卖矿就卖给自己信得过的人, 不能

卖给外地人。他们派代表找到罗芳初, 推举他当董事长, 认为只有罗芳初继续领导大家, 工人们才看得见希望。大家自发集资 120 万元交到改制领导小组, 算作罗芳初的买矿押金。在决定由谁买矿的职工代表大会上, 全体干部职工一致通过由罗芳初购买。罗芳初深深地感受到工人们每一颗滚烫的

心, 只有以更强的责任心解决好改制的一切事务, 把莹石矿办好, 让他们能够过上舒日子, 才对得起工人。

改制成本需要 1500 万元, 其中 1300 多万元是矿工置换工资, 包括退休工人工资和前任矿长欠发的工资。罗芳初开始第二次借钱, 这次以 1 分的利息辗转借到 400 多万元, 剩下 800 多万元置换工资款还没有着落, 他决定边走边解决问题。在中层干部大会上, 罗芳初依然作出郑重承诺: 给我半年时间, 不欠大家一分钱。改制以后不下岗一个工人, 请大家安心!

历经风雨见彩虹

半年以后, 罗芳初从银行贷款还清了置换工资, 留下 100 多万元作为生产资金。他实现了承诺, 不但没裁员一个, 反而将过去反对他的同志依然安排在原部门工作, 有的还调到更好的岗位。

改制后, 莹石矿更名为湖南旺华莹石矿业有限公司。这不仅仅是名称的变更, 资产重组、生产重组、人才重组、资源

重组, 一切都发生了质的飞跃。“旺华莹石, 旺我中华!” 这一句公司的宣传语从罗芳初的心里像海啸一样喷涌出来。

旺华莹石现在拥有在职员工 450 人, 年产精矿 6 万吨, 年创税收 1990 万元。2004 年, 公司投入巨资进行选矿药剂——皂化油酸选矿剂的改造, 一举解决了选矿时由于温度的变化而增加的难题, 后又投资 100 多万元成立选矿药剂厂, 每年生产这种药剂 6500 吨, 盈利达 2000 多万元。投资 300 多万元成立建材厂, 把选出来的废矿石尾沙做成建材产品, 构成新的经济增长点, 既走循环经济之路, 又实现了节能减排。

2007 年, 总投资 24 个亿, 旺华莹石公司投资 2800 万与湖南有色金属总公司合资开发氧化铝生产线在衡东投产, 这是一条高科技引导旺华莹石经济腾飞的生产线, 生产总值达 62388 万元, 创利润 10659 万元, 创税 4251 万元。旺华莹石在短短五年内, 一年刷新一个纪录, 2003 年上缴税利 280 万, 2004 年 470 万, 2005 年 800 多万, 2006 年 1200 万, 2007 年 1900 万……2005 年, 旺华莹石名列“衡阳市民营企业七强”, 2006 年跻身“六强”, 2007 年跃居“五强”。董事长罗芳初担任衡阳市第十二届人大代表, 湖南省第十一届人大代表。2006 年已成为湖南省劳动模范的罗芳初被评为“衡阳市十佳新闻人物”, “民营企业家”, “全省百名诚信人物之一”。2007 年被评为“农业部扶贫先进个人”, “湖南省助残先进个人”。

企业增利, 国家增税, 员工增收。员工工资待遇每年有较大的提高, 高出全市增幅水平。福利基金、社保费全数交清, 并为员工集资建了一栋高标准的经济适用房, 冷热水免费、电免费、数字电视免费。投资 100 多万元建设舞厅、礼堂、公园、广场, 栽满奇花异木, 花树间播放着动人的音乐, 在这样的环境里工作、生活, 员工感到安定而幸福, 主人翁意识增强了, 责任意识增强了, 更充满了自豪、自信和进取的力量。

罗芳初历经生活艰辛, 深懂得悲悯他人。他以强烈的社会责任感回报社会。统计显示, 2003 年以来, 罗芳初为社会公益事业和贫困群众累计捐款达 600 余万元。2008 年 5 月 15 日, 他饱含热泪向四川震区群众捐款 50 万元, 后再次向衡南县总工会捐款 12 万元, 并以党员的名义向党组织交纳“特殊党费”88000 元, 充分体现了一名民营企业家的社会责任感。

团队只是提供意见, 利用团队间的充分对话, 避免 CEO 偏见, 再加上 CEO 的苦心, 才能做出最佳决策。

(联发科董事长 蔡明介)



这方面我是完全按照彼得·杜拉克的想法, 怎么样透明化? 把事情端出来, 大家取舍。如果每次 CEO 都照自己的意思去做, 高阶团队就会想, 那我为什么要提意见?

对科技业来说, 环境在改变, 科技在改变, 到底怎么去适应? 尤其在重要典范移转的时候。

最近《哈佛商业评论》写了一个 CEO 从彼得·杜拉克得到最重要的几件事:

第一, 如何定义有意义的外部, 例如, 科技的改变, 什么是威胁, 什么是机会?

第二, 随时重新定义你的经营范畴, IBM 或惠普等成功企业一直都在做的事。

第三, 长、短期的平衡。

第四, 彻底实现公司的价值观。

就像卖基金的经理人们都会说, 过去绩效, 不保证未来收益, 对 CEO 来说, 最大的挑战是, 过去成功的方法, 未来不一定保证成功。CEO 就是做这四件事情而已。

所以, 公司决策还是 CEO 重要, 高阶

第一, 如何定义有意义的外部, 例如, 科技的改变, 什么是威胁, 什么是机会?

第二, 随时重新定义你的经营范畴, IBM 或惠普等成功企业一直都在做的事。

第三, 长、短期的平衡。

第四, 彻底实现公司的价值观。

称职 CEO 这“四件事”你做到或做好了吗

CEO 的决策不是普通的决策, 团队决策看起来似乎比较好, 但却忘了团队决策得到 80 分, 其中有 90 分的人被拉下来了, 这个人就可能是 CEO。为什么 CEO 会被拉下来? 因为团队决策有平均化的倾向。

所以 CEO 是主灵魂, 他形塑这个组织, 他的意见还是最重要。不管是战时还是平时, 团队不对了, 他都要调整。

我记得麦肯锡研究提到, 当决策讨论有关键主要意见时, 应该把它列出来, 关键主要意见优于共识决定, 这部分是对的; 但如果今天高阶团队在谈事情的时候, 还在说“我有个个人利益”、“我不愿意冒风险”的话, 基本上是公司文化的问题。

专业的公司, 这种事情应该有一个机制把这种东西给去除。

彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 谈决策, 有些看法蛮不错的。我只提一点, 团队决策最重要一点是要听反对意见。他说: “如果没有反对意见, 不要做决策。”或是像杰克·威尔许 (Jack Welch, 奇异集团前任执行长) 讲激辩, 就是说, 什么

事情, 要直截了当, 不要说有后面的意图, 如果是团队决策, 尽量把事情摊出来讲, 透明化。如果该反对就反对。

虽然一个人是比平均好, 这在数学上是对的, 但决策是脑力激荡的过程, 并不是一个人或团队平均的数学问题, 我觉得是一个沟通决策机制。

团队想法拿出来, CEO 做决定。假如团队是五人, 中间讨论过程说不定是二对二, 那 CEO 只是基于他综合的, 做最好的、做一个他认为最负责的判断, 这样而已。

现在问题来了, 个人决策, 常常有很多偏见, 每个人对于过去的成功, 有自己的解读, 常常会将过去经验用在目前的决策, 这是偏见的来源, 所以 CEO 决策时只能尽量避免。照彼得·杜拉克的想法, 他并不反对偏见。他说, 决策之前先要有观点, 但在做决策的过程之中, 你要针对你的观点, 一个一个去查证。

为什么共识讨论, 就是拿出观点, 这是 CEO 决策很难的地方, 他做的决策要能够说服。美国人沟通都是直接, 但中国人沟通大半比较间接, 有隐藏的意图。