

A4 GENERAL MANAGER | 总经理

东方资产成立 11 年之后,即将迎来第三任掌门人。在资产管理公司商业化转型的紧要关口,此次人事调动,让业内对东方资产商业化转型充满期待——

梅兴保功成身退 东方资产换帅在即

□ 孙 铭、聂伟柱

记者从有关渠道获悉,东方资产管理公司现任总裁梅兴保因年龄原因即将卸任,继任者是公司排名第二的副总裁、东兴证券董事长张子艾。

梅兴保 6 年功成即将身退

中国东方资产管理公司于 1999 年 10 月在北京成立,是具有独立法人资格的国有独资金融企业。公司注册资本 100 亿元人民币,由财政部全额拨入。公司目前由主营收购、管理和处置金融机构不良资产,向经营不良资产和发展其他金融服务并重过渡。

梅兴保今年为 61 岁,在加盟东方资产之前,曾任职于中共中央办公厅和中央金融工委。他自 2005 年 5 月 10 日出任中国东方资产管理公司总裁,在他的领导下,东方资产管理公司成绩斐然,截至 2009 年底,东方公司可疑类资产累计收现达 582 亿元,完成收购成本的 78%。政策性资产累计收现 483 亿元,其中债权资产收现 392 亿元,超过财政部下达的回收承包任务近 90 亿元。

目前,东方资产管理公司拥有证



梅兴保



张子艾

券、金融租赁、信用评级等牌照。旗下拥有东兴证券股份有限公司、中国外贸金融租赁有限公司、东方金诚国际信用评级有限公司等其他金融服务平台,还有东银发展(控股)有限公司、上海东兴投资控股发展公司、邦信资产管理有限公司、东方酒店控股有限公司 4 家直属公司。

张子艾的商业转型观

公开资料关于张子艾的信息较少。据记者了解,张子艾现年 49 岁,任东方公司副总裁、东兴证券董事长,在东方公司是排名第二的副总裁。出任副总裁之前,张子艾曾任东方资产广州办事处总经理。

在东方资产内部,张子艾可谓是实践派,拥有丰富的金融从业经验。张子艾认为,当前资产管理公司需要寻找可持续的主营业务和盈利模式。成熟的主营业务和盈利的模式有两个基本特征:可持续经营性和可盈利性。

对于资产管理公司的转型设想,张子艾曾发表文章称,不良资产经营处置业务仍将是多家资产管理公司的主业,并要不断强化这一业务的专业优势和核心竞争力;从各家公司自身的比较优势

出发,结合考虑市场机会等外在条件,努力进入国家允许经营的各种金融服务业;积极开展投资业务。

显然,上述思路表明,资产管理公司在做实不良资产处置主业的同时,将寻求获得尽可能多的金融牌照。然而,由于种种原因,资产管理公司的转型方案尚未出台。

记者还了解到,按照规划,东方资产管理公司将整体转型为以不良资产经营和非银行金融服务为主业、具有较强投行功能和综合经营能力的金融控股集团。这无疑为张子艾任内面临的最艰巨的任务。

相关链接

张子艾观点

转型方案不出台给资产管理公司转型造成了重重困难:一是无法解决公司财务包袱问题,无法引进战投实现股改;二是没有明确转型的具体方向,有关监管部门在审批特许经营资质时有所顾虑,在获取新的金融牌照时遇到阻力;三是转型方向长期悬而未决对资产管理公司人员队伍的信心产生了一定的影响。

转业“煤老板”期盼创新

□ 吕晓宇

山西实施煤矿兼并重组后,大批资金退出煤炭产业,社会各界纷纷瞄准这部分资金展开招商引资“吸金大战”。日前,在太原召开的跨区域民营企业转型发展活动仪式上,山西省内 3 家涉煤企业与山西省内科研院所、太原市部分县(区)签订了项目合作意向书,这 3 家企业将转产现代农业、再生油脂等非煤产业。

“减少矿井数量、提高煤炭产业集中度只是煤炭行业转变发展方式的一个方面。如果大批涉煤资金退出后没有出路,就不算真正的转变发展方式。”太原市民营经济发展促进会会长王霁林说。“已有部分资金转向外地又投入煤炭行业。这对山西来说是一笔损失。”

山西省银监局去年的一次调查显示,山西省兼并重组中退出煤炭行业的资金约 1400 亿元左右。一些社会组织认

为,这笔资金有两千亿元以上。“吸金大战”一直如火如荼。山西曾利用“农博会”吸引“煤老板”投资农业,也曾为“煤老板”搭建旅游、文化投资平台,甚至东部地区也向“煤老板”抛出“橄榄枝”,去年底,山东日照经济开发区派人先后赴太原、临汾等地举行招商推介活动,并与煤炭企业签订了数亿元的投资意向协议。

面对“招手示意”,许多“煤老板”四顾茫然。是投资旅游,还是发展文化产业,是搞餐饮服务,还是投资农业,或是到外地重操煤、焦产业老本行?一位“煤老板”说,煤矿火的时候,只要不出事,来钱快得很。现在改行谈何容易,隔行如隔山,如果入错行还不如把钱存银行呢。同时,一些地方政府却处于“两处茫茫皆不见”的困惑。由于淘汰落后产能以及市场的自然更替,不少中小企业关停停产,土地、厂房闲置,这些地方政府急需新兴产业给县域经济注入“新鲜血液”。

这也是“后金融危机”时代和“后煤

炭资源整合”时代地方政府、中小企业、科研院所面临的“结构性困惑”:手头有资金的人没有好项目,有技术的科研院所缺乏投资者,急于走出金融危机困境的地方政府有土地资源却没有资金,有项目的中小企业因融资瓶颈而难以发展。

要解决“结构性困惑”,政府创优环境,搭建社会资本、科研单位和中小企业之间的桥梁和纽带至关重要。这次太原市请来了省内 60 多个“煤老板”和 100 多个重点民营企业负责人,汇集了 500 多项先进项目技术,汇总了大量土地资源信息,目的是为了企业、政府和社会资本合作共赢,但效果如何还有待观察。太原市一位焦炭老板早在几年前就转产搞畜肉加工行业,开始他信心十足,两年后却发现这个行业并非想象的那样简单。与煤、焦行业曾经“日进斗金”相比,畜肉加工业投入大、回收慢,竞争激烈,巨额资金投进去就像羽毛掉进湖水里一样,

没有一丝声响和波澜。一向“求”他贷款的金融部门却再也对他不理不睬,周边的畜肉小加工作坊更让他苦恼不已。

类似这位“煤老板”有茫然投资经历者不在少数。当前投资的项目和资本并不缺,缺的是把资金和项目转化成产品和效益的能力,缺的是有科技创新能力的人才。转型发展“拳头”项目不能贪大求洋,而是要靠创新。针对“煤老板”的“吸金大战”其本质是资源型经济转型发展的迫切需求,是企业转变发展方式的迫切需求。资源型经济地区长于资源开发、短于市场营销,在这个过程中,“煤老板”转产要做到起点高、技术新、市场灵,注意差异化竞争,避免盲目跟风。同时各级政府部门在搭建资本、企业、项目、技术对接平台的同时,更要提高行政效率,创优投资环境,严格执行市场“游戏规则”,才能实现多赢。

生长,缺少那种吃苦耐劳的精神,如果教育不当,经常会造成继承脱节,也就是所谓的富不过三代。

家族企业如果没有好的接班人可以借助外力也就是聘请职业经理人。职业经理人制度和产权制度是分开的,形成经营权和所有权的分离,这使得二者能够共赢。我在澳洲发现,很多家族企业依然将大权交给忠诚于企业的经理人,而孩子有股权和分红,固定拿些够用的钱,不至于将企业挥霍倒闭。这既保护了企业,也保护了自家孩子,也保护了企业的员工。当然,如果二代确实有本事,那就更好了。

但如果聘请职业经理人,要使得职业经理人能完全进入角色,真心实意地为家族企业拼搏,必须在激励机制上给予他们一定幅度的奖励,如股权、期权激励等。

当然选择好的总经理并不是一件容易的事情,特别在中国诚信体系还没有健全,经常会出卖企业的利益,因此,从决策层角度,必须要重构职业经理人诚信制度建设,特别是以司法力量来严格执行契约,否则,中国的家族式企业转型会四处碰壁。

当家族企业的财富和权力的代际传递出现波折时候,说明家族企业后继乏人,这个时候企业必须要面对现实,在董事会上取得一直意见后,把决策权与管理权分开,授权于外力,以现代企业的管理模式与经营之道,让企业能够得到好的发展,不能拘泥于财富的适当外流,其实未必是外流。因为好的经理人能给企业创造更多的财富,他们只是在企业做大的同时切去一块小蛋糕。

中国民营企业家们的焦虑

□ 朱大鸣

在上个世纪 80 年代和 90 年代,中国出现了一大批白手起家的第一代民营企业企业家,现在,正是家族式企业代际传递的高潮期和震荡期,如果这个权力交替不能正常运行,家族企业的命运堪忧,陷入富不过三代的“魔咒”。

家族企业的集体焦虑

正是为了保证权力交替的正常运行,各地富二代培训班应运而生,比如,无锡最近出现了一家“富二代”培训班。培训时间总计 3 个月,学费高达 668 万元,学习地点随意。除了学习企业经营之道外,还教打高尔夫和骑马,甚至还教如何穿衣打扮、喝酒品茶。目前报名者已超过 10 人,最小的年龄仅 16 岁。

或许这种富二代速成班并不能解决家族企业的深层次难题,但是,这足以反映第一代中国民营企业企业家为了自己辛苦半生的基业避免毁于一旦,对于第二代接班人的能力有多么的担忧,他们担忧民企二代成为“贾宝玉”,自己亲手创立的基业像大观园那样衰落,最后搞得支离破碎。

事实上,世界 500 强很多,企业多为家族式企业,只不过经历了现代化的转型。一份报告显示,欧洲大陆和英国、美国的企业文化不同的地方是,德国、法

国、西班牙、意大利和瑞士等国家,至今仍保有家族企业的传统,尤其德国在前五十大中,家族企业就占了 29 家,部分企业的营收相当惊人。其实,就算是美国,家族企业在经历了 380 年的发展历程之后,迄今仍然成为美国经济的生力军。2003 年的一份研究显示,在标准普尔 500 指数的成分股公司当中,有 177 家属于家族企业——创始人或其家庭成员在企业管理中扮演重要角色的企业。2009 年,据美国小企业署统计,大约 90% 的美国企业,从严格承继传统的小公司到财富 500 强三分之一的大企业,都是家族所有或控股的。

家族企业的致命短板

但是,金无足赤人无完人,家族企业也有致命的弱点。据美国一所家族企业学院的研究表明,约有 70% 的家族企业未能传到下一代,88% 未能传到第三代,只有 3% 的家族企业在第四代及以后还在经营。

第一,家族企业的血缘等关系成为成熟的企业定时炸弹。与中国的历史文化一脉相承的是,家族企业总有“只能同苦不能同甘”的弊病。甚至出现父子兄弟和亲朋反目成仇的分裂局面。很多民营企业家的朋友认为,企业领导人的亲属和家人违反制度时,管理者很难像处理普通员工那样一视同仁,这给家族企业

内部管理留下了隐患。

笔者认为,要规避这些致命的缺陷,避免民企走入富不过三代的死胡同,公司在成熟之后必须要进行规范化的管理,形成现代公司制度。这个时候,企业就不能论亲疏来“分金银,论荣辱,排座次”,避免血缘地缘等关系将企业搞砸的坏结果出现。

第二,家族企业制度往往是最脆弱的,亲人朋友破坏企业制度的行为屡见不鲜,一些功臣老将也居功自傲,制度对于这些人来说,很难约束,因为他们总是信奉感情第一的原则,但马上得天下不能马上治天下,如果亲朋带头破坏行之有效的公司制度,那么,家族企业的命运堪忧。

第三,快速有效的决策和执行力,存在一定的风险性,因为市场商机是多变的,现在是对的不一定未来是对的,也有可能是假象,有利润必定有风险。

这一点也是可以引进职业经理人制度和现代企业决策智囊机构,避免经验式决策,理性可靠的分析既可以避免企业互相扯皮失去良机,又避免快速决策走近危境。

公司化和家族化的共赢

家族企业往往是第一、第二代有着很大的创业心,一旦财富积累到一定程度,二、三代人由于长期在优越的环境中



► 老总文萃 | LaoZongWenCui

尽快找到人生的定位

□ 易中创业总裁 宋新宇

儿子 18 岁了,学校要举办一个成人礼,要求家长给孩子写一封信,让孩子在成人礼上打开。我周末花了一天的时间,给儿子写了一封由六个忠告组成的信。六个忠告里,我认为最重要的就是要尽快找到他人生的定位。我是这么写的:

“第一,要尽快找到自己的领地。人的一生是非常短暂的,真正有创造力的时间也就是 20-60 岁这三四十年。你越早找到自己愿意为之耕耘终身的事业,你能创造性工作的时间就越多,你的成就就会越大。你是喜欢读古书的孩子,你知道寿命很短的古人有很多这样的例子。现在人其实也是这样,我们同时代的比尔·盖茨从 18 岁就知道自己要做什么,而他的同学平均而言要比他晚 10 年才找到自己干的事情。找到自己的领地,在工作中学习,带着问题学习,要比为文凭和漫无目的的学习有价值得多。

“我相信的一句做事的格言是:十分耕耘,十分收获。这样的表述比一分耕耘,一分收获更接近人生的真相。做企业也好,做学问也好,做官也好,做艺术家也好,你通常不会投入一点就有一点收获。投入两点三点可能还没有任何收获。甚至投入九点也还是没有一点收获。只有当你投入了全部,才能得到全部的收获。冠军通常是投入了全部,坚持到最后,才被幸运女神眷顾的人。人的一生是短暂的。怎么才能投入全部?就是尽早把自己的领地定下来,用一辈子的时间耕耘。如果说爸爸这一生到现在有什么遗憾,那就是在学校时间太长了,在工作中的学习时间太短了。”

找准自己的定位,不停地为之努力,任何平凡的人都能取得不平凡的成就。这背后的逻辑,就是金融学里复利的概念:一个人积聚财富的多少,不

太取决于你开始时拥有多少,而更取决于你的平均利息水平,更取决于你投资的时间长短,时间越长,复利就越大。同理,一个人的成功,不太取决于你开始时有怎样的条件,而更取决于你是否找到了一个适合你的定位,而且能持之以恒,10 年如一日,20 年如一日,30 年如一日为之奋斗。所以在我总结的经理人成长的七个阶段里,我把给自己定位,找到自己的领地当作了成长最重要的第一个阶段。那些频繁跳槽的人往往无法得到成长的机会,是因为他们总在不停地变换自己的定位。

一个人是这样,一个产品也是这样。产品的正确定位决定这个产品是否有生命力,是否能具有较高的“平均利息”,同时也决定产品的寿命。如何才能给产品正确定位?我相信不断地接近,不断地(重新)认识自己真正的目标客户,是让产品定位越来越准确的唯一途径。根据目标客户的需求调整自己的产品,根据自己的强项打理产品,是让客户持续喜欢你的产品的唯一途径。不理解定位的企业往往希望自己的产品能够适合所有的客户,希望用一个产品讨好所有的客户。这就像一个人想让自己无所不能一样错误。这样做的后果是真正满意的客户越来越少。产品定位意味着找准目标客户,更精准地为这个群体服务。

产品定位意味着放弃不是目标客户的“客户”,或者选择用另外一个产品来满足另一群人的需求。《易友》也犯过这样的错误,把老板和管理者两个群体都当作读者并以此定位组织内容。定位模糊的后果是管理者抱怨易友太偏向老板,老板读者则抱怨易友对他们帮助不大。在未来,我希望易中的《老板顾问》服务包能给老板们带来真正的帮助,而《易友》能更好地成为管理者的良师益友。

平安高管 又见天价年薪

常务副总年薪税前 2859 万

中国平安日前发布的年报中称,受益于资本市场向好,中国平安 2009 年实现净利润 1448.2 亿元,同比大幅增长 786%。年报中显示,常务副总经理梁家驹年薪达到税前 2859.21 万元。年报显示,2009 年平安实现净利润为 1448.2 亿元,其中归属于母公司股东的净利润为 1388.3 亿元。

在净利润构成中,人寿保险业务净利润为 103.74 亿元,全年实现规模保费 13450.3 亿元,同比增长 31.4%。中国平安认为,净利润变动的主要原因是业务增长及国内股票市场上涨使投资收益对利润的贡献大幅增长。

除了净利润暴涨近 8 倍

以外,平安高管再度领到了天价年薪。领取薪酬最高的高管为常务副总经理梁家驹,税前年薪为 2859.21 万元,税后年薪为 1591.64 万元;总经理张子欣紧随其后,税前年薪 1170.27 万元,税后年薪为 666.24 万元。统计显示,平安高管去年总共领取年薪税前为 9059.29 万元,税后为 5424.77 万元。

一直集中了颇多争议的平安董事长马明哲去年年薪为 484.17 万元,税后为 288.94 万元。除基本底薪外,马明哲没有领取奖金、福利等其他任何形式的现金收入,与 2006 年领取 461.61 万元税前年薪相比,缩水近九成。

(宋铮)