

“争议”老板： 不同企业的“迥异”命运

□ 陈姗姗 吕雯瑾

本希望“从头做起”老本行旅游和卖票的兰世立，还是没能逃过一场牢狱之灾。

4月9日，武汉市中级人民法院一审宣布，因犯逃避追缴欠税罪，刚刚过完50岁生日的兰世立，被判处有期徒刑4年。

从创办东星集团发展地产和旅游，到打造东星航空，将独一无二的紫色飞机飞上天空，兰世立和他的东星，一直充满争议。

五年前，兰世立曾经一口气购买和租赁了20架飞机，价值超过120亿元人民币，“旅游加航空”的商业模式，也曾让兰世立说出“现在东星想亏损都难”的“豪言壮语”。

五年后，东星航空的最后一批剩余资产正在等待拍卖，拍卖完成后将被注销法人资格。

从风光无限到身陷囹圄，不到五年的光阴，兰世立没能保住自己，也没能保住他一手创办的东星航空。东星集团一位内部人士说，随着东星航空被宣布“破产”，东星集团旗下的旅游和地产业务也一度受到牵连，而作为东星核心甚至精神领袖的兰世立被拘，也一度使东星群龙无首。

兰世立之前，企业的创始人或者一把手遭遇牢狱之灾的情景也并不在少数，然后回头再梳理一下他们的企业，如今的命运却是天壤之别。

一蹶不振

与兰世立一样进入航空业没几年的李泽源，目前也因为经济犯罪被拘留，而



◎兰世立没能保住自己，也没能保住他一手创办的东星航空。

他在2005年控股深航所利用的汇润公司，则已经被宣告进入破产程序。

如今，深航的二股东国航已经通过增资成为深航的大股东，控股时公布的审计结果更是令人吃惊地显示，此前曾宣布2009年前11个月盈利5亿元的深航已经资不抵债，全年亏损864亿元。

尽管只是挂着“高级顾问”的职务，但此前深航人都称李泽源为“大老板”，与兰世立一样，李泽源一度在深航拥有绝对的权威，并且在掌舵深航的几年间深得各地政府的“支持”。

无独有偶，曾经一心希望大炼钢铁的戴国芳，计划将他的铁本钢铁的扩产计划从260万吨变成840万吨时，也曾受到当地政府的鼓动与支持。但“边设计、边施工、边报批”的方式，最终还是没能逃过中央政府的惩罚——铁本成了钢铁业宏观调控的典型。

► 延伸阅读 | YanshenXinwen

一蹶不振或化险为夷的专家解读

制度基础是关键

为什么有的企业只要老总一出问题就会一蹶不振、辉煌不再？

在复旦大学企业研究所所长、经济系教授张晖明看来，在一个老板或者创始人个人色彩太重的企业，管理基础往往就会有问题，“不仅分工关系不清楚，老总一般也掌握着最关键的资源。这样在企业的领导人出事后，客户和团队都可能流失，企业也就走向了瓦解。”

不过，张晖明认为，在中国改革转轨的过程中，企业总会伴随有制度的疏漏。这个时候，企业的缺陷、疏漏，就要靠当事人的主观意愿和主观素质来填补。“你处在疏漏的中央，要用自觉意识的规范来弥补体制的缺陷，这在中国的制度创新进程中尤其需要的，对每个当事人的水平和素质都是考验。”

而为什么有的企业可以化险为夷？

现在，坐了五年牢的戴国芳已经恢复自由身，而他的“铁本梦”却已经完全破灭。铁本东安厂区的老厂资产，已经通过拍卖被常州当地的一家钢铁企业金松特钢买下，一度希望扩张产能的铁本新厂也已经杂草丛生，不能复耕。

不幸的事情总相似。历经15年奋斗的顾雏军，以一个发明加一套理论，以购并科龙为平台，再加上一连串产业整合动作，一度成为白色家电的行业老大。如今却被判为阶下囚，承受着10年的牢狱生活。而民营化的科龙资金链也随之断裂，幸有后来海信集团接盘才能够起死回生。

化险为夷

不过，并不是所有企业在一把手被拘后，都只能以“死亡”告终。远有创维，近有国美，都似乎在应验创维创始人黄宏生的那句话：因为难，所以成功。

2006年7月13日下午，黄宏生及其胞弟、创维前执行董事黄培升因串谋盗窃及串谋诈骗创维系5000多万港元等4项罪名成立，两人分别被香港区域法院判处有期徒刑6年。

不过不到一个月，创维数码就公开宣布，黄宏生已辞任公司非执行主席及非执行董事职位，由张学斌全面接手创维，任集团董事局主席兼CEO。

张学斌是2000年在创维集团的全国销售总经理陆强华带着150名销售主力集体跳槽的特殊背景下，被黄宏生硬是从海南椰树集团紧急挖来的“救火队员”。这一次，他同样出色地化解了危机。在黄宏生被捕后，创维主要的上游供应商和经销商纷纷发表声明力挺创维。

比如创维，在黄宏生被拘后，通过改组董事会、组建独立委员会，创维进入了“后老板时代”，形成职业经理人团队共同管理的局面。几年来，创维的职业经理人们始终保持着“稳健”的作风。前几年经济过热时，创维没有炒股，也没有搞房地产，却始终保持着盈利。创维2004财年的净利润为403亿港元，2005财年的净利润为2.16亿港元，2006财年净利润为1.69亿港元，2007财年的净利润为48亿港元。

对此，张晖明分析，这样的企业在创始人掌权时，已经形成了一定的危机处理的预案，有这个基础在，企业的管理分

如今，张学斌也在公开场合表示，创维之所以能够走到今天，最为关键的一点是，企业内部人员从老板与打工者的关系向职业经理人团队合作的方向转变。

相关链接：

国美也是“过来人”

而如今没有了兰世立的东星集团，虽然丧失了航空业务，但旅游业务正在慢慢恢复，兰世立手下的一帮管理层，仍希望从卖机票、做团队开始从头做起。他们能否成为现在的国美和创维？

而如此在老板入狱后依然岿然不倒的案例，如今也不再是“孤本”，国美的核心人物黄光裕入狱后，一度深陷困境的国美，如今也在逐渐走向稳定。

黄光裕入狱后7天，国美就成立了“特别行动委员会”，处理黄光裕事件对国美财务状况及营运造成的影响。

2009年的元旦期间，国美与供货商的关系一度紧张，甚至卖场里出现无货可卖的情形，这不得不让“高傲”惯了的国美放下身段，向供货商示好。

解决了供货商的麻烦之后，国美又开始计划转型，从此前的大规模店铺转向了提高单店利润率。随后又引入贝恩资本，令停牌7个月的国美电器找回了重燃的动力。

2009年第四季度，国美电器终于扭转了2008年第四季度以来持续下滑的局面，根据国美2009年财报，公司的净利润比2008年的10.48亿增长了34.45%，至14.09亿。

工关系、责任和权利、职务和责任的划分就都比较清晰，因此即使领导人出事，其他管理人员也有制度基础和思想准备，而且合作关系和责任的模糊边界不多，每个人还是可以做好自己的职责，因此就可以比较稳定。

值得注意的是，在黄宏生创办创维时，创维还是一个典型的家族企业，直到2000年张学斌接手创维中国区总裁职位时，才开始向黄宏生“要权”：自主设置机构，用人自由，财务开支自由，公司人员的奖励和激励方案自定。从那时起，创维才跨出了脱离家族式管理的重要一步。

(陈吕)



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 108

焦点透视：小吃大、快吃慢、国企吃国企(下)

□ 赵晏彪

如果我们用一个直观的方法来表现这种民族精神的作用，应该是：爱国主义→民族品牌→企业发展→职工利益。这样一个精神链条所发挥的作用，促成了两个方面的成功。第一，双星名牌树起来了；经过双星进行文化与理念的输血后，倒闭的企业复活了。第二，双星职工在爱国主义精神的鼓舞下，他们生存得更好，发展得更好。在中国企业中，以民族精神作为企业的核心理念并取得巨大成功的，也仅有双星一家。

如果说汪海是个专擅创新的企业家，那么他最成功的创新之一，就是把民族精神和爱国主义在企业经营中具体化了，并以民族精神为导向充分发挥、调动了个人的潜能。

东风轮胎在与马来西亚合资时，得到了28亿元的资金支持，也输入了先进的技术与管理方法，但是为什么企业做垮了呢？如果员工没有强大的精神支撑，没有统一的思想意识，只有资金、先进的技术是不能撑起企业发展这个大厦的。正如一位伟人所言“人的因素决定一切”。

对于企业的发展，有相当多的管理者更注重资金、技术、高科技人才等更表象化的因素，往往忽视了企业精神、文化等内在因素的作用。精神虽然是看不见的东西，但是体现在人的活动中，产生的具体而直观的作用直接影响企业的发展进程。

(下期刊登“汪海在1988(上)”)

西进号角响 200多企业“入驻”新疆

徐矿集团将投资217亿元在吐哈盆地建设国家重要煤炭供应基地、华能集团将投资630亿元全面参与阿勒泰地区能源资源开发……随着眼下天山南北冰雪消融、春暖花开，一批大企业大集团争相吹响“西进”的号角，在资源大区新疆书写新的辉煌。

记者从新疆招商发展局了解到，近年来东部地区日益枯竭的能源、矿产资源已难以满足我国经济社会快速发展的需要，大企业大集团纷纷将渴望的目光投向资源大区——新疆。在这一机遇下，新疆积极制定优惠招商政策，加大基础设施建设，变资源优势为经济优势。截至2009年底，已吸引218家中外大企业大集团进驻，投资领域涉及煤炭煤化工、电力、矿产资源、食品加工、纺织以及风能、太阳能等新能源开发。

在旺盛的市场需求拉动下，煤炭煤化工成为投资开发力度最大的领域。新疆煤炭工业管理局表示，截至2009年底，新疆已吸引神华、新汶、庆华等近60家大企业大集团开发建设了一大批煤炭、煤电、煤化工项目。

(刘兵)

国有车企重组民营车企第一宗

广汽重组吉奥具有开创性意义

□ 张毅

北京车展正在热火朝天地进行中，国内汽车企业兼并重组又有新进展。刚刚参加完4月25日的车展开幕式，广州汽车集团股份有限公司总经理曾庆洪和浙江吉奥汽车集团有限公司董事长缪雪中，又赶赴杭州，26日签署合资协议。广汽集团出资10亿元，吉奥汽车以其汽车产业相关资产出资，组建一家广汽集团与吉奥汽车持股比例为51：49的合资公司。

国家发展改革委产业协调司副司长陈建国4月28日对记者表示，广汽重组吉奥，是国有汽车企业重组民营汽车企业第一宗，对于加快国内汽车产业兼并重组，具有开创性的意义。

广汽集团第一个吃螃蟹

自2009年初国家出台《汽车产业调整和振兴规划》以来，汽车产业在兼并重组方面，共有4个重组案例，除了长安汽车重组哈飞昌河，其他3宗都是广汽集团在主导。

去年5月，广汽集团与长丰集团在湖南长沙签订股权转让协议，广汽收购长丰29%股权，成为2007年底上南合作以来国内汽车业首起兼并重组案。这也是《汽车产业调整和振兴规划》出台后，国内汽车产业实施的第一起兼并重组，对于落实《规划》提出的三年内“兼并重组取得重大进展”目标，具有重要意义。

之后，总投资约50亿元的广汽菲亚特乘用车合资项目，又取得重大进展，并于去年11月在长沙举行了工厂奠基仪式。之前国内汽车企业的兼并重组，主要在国有企业之间进行，而广汽重组吉奥，则是国有企业重组民营企业。对于由于股权关系错综复杂、兼并重组困难重重的中国汽车产业，广汽重组吉奥，无疑具有重要的借鉴作用，也可以称之为第一个吃螃蟹。

汽车企业重组困难重重

加速汽车企业重组，促进汽车骨干企业的强强联合和兼并重组是优化产业结构，特别是优化产业组织结构，提高中国汽车产业国际竞争力一项重要措施。

中国汽车技术研究中心首席专家黄永和认为，由于体制、政策等多种原因，我国汽车产业的联合重组非常缓慢。目前国内整车厂家上百家，2009年销量超过10万辆的只有14家(含汽车集团)，总销量1267万辆，占国产汽车总销量的92.8%。其余100多家所占比重不到7%。虽经多年努力，中国汽车产业散乱的局面并未得到根本解决。

汽车企业都是当地的支柱企业和利税大户。不同地区汽车企业的兼并重组

涉及复杂的利益调整，成为制约兼并重组的主要难点。虽然说兼并重组是企业行为，最终决定权在汽车企业手里，但是跨地区兼并重组，没有当地政府的推动很难成功。

上汽重组南汽，广汽重组长丰，都是在当地政府的强力推动下才实施的。国企之间的兼并重组尚且如此艰巨，更何况国企重组民企了。

国企民企合作各取所长

近年来，国内民营汽车企业发展神速，成为中国汽车的主力军。据中国汽车工业协会统计，目前民营企业生产的乘用车，占产销总量大约1/3。国内排名前15家的汽车企业中，比亚迪、吉利和长城是民营企业，并且都是香港的上市公司。比亚迪和吉利跻身中国汽车企业十大行列，2009年名列第八和第十。

《汽车产业调整和振兴规划》明确指出，我国汽车产业的兼并重组要取得重大进展。通过兼并重组，形成2-3家产销规模超过200万辆的大型汽车企业集团，4-5家产销规模超过100万辆的汽车企业集团。《规划》第一次提出汽车企业“四大”、“四小”概念。指出：“鼓励一汽、东风、上汽、长安等大型汽车企业在全国范围内实施兼并重组。支持北汽、广汽、奇瑞、重汽等汽车企业实施区域性兼并重组。”明确了整车企业兼并重组的主体。

按照形成大型汽车集团的目标，国

有汽车企业之间、国企和民企之间，势必要进行更大规模的兼并重组。正如中国汽车工业协会常务副会长董扬所说的那样，中国汽车产业在经历多年高速增长后，必然要进行一次大的调整，才能解决内部结构和外部环境积累的诸多矛盾，才能从汽车大国成为汽车强国。

陈建国指出，国企民企合作可以各取所长。如何把国有汽车企业的实力与民营汽车企业灵活的机制相结合，广汽与吉奥的合作是一个良好的示范。长期以来，国有汽车企业以生产高端产品为主，民营企业主要生产低端产品。国有企业如何提升民营企业的技术水平，也可以通过彼此合作加以解决。

协办单位：

海南亚洲制药有限公司

董事长： 楼金

总经理：

地址：海口市国际商业大厦12层

电话：0898-66775933

传真：0898-66700763