



策划词 | CEHUACI

近几年,“就差钱”成了央企提
高油价等等的重要理由,然而审计署 5
月 20 日发布的对 17 家央企的财务收支
审计结果公告,却揭露了央企“就差钱”背后
的真实状况:决策失误导致巨额投资亏损;违
规也要发放高福利。这样的局面究竟应该
如何遏制?专家认为,建立一套新央企及
其负责人考核体系,是解决当前央
企亏损和高福利并存问题的
基础。

审计利剑“挑开”央企亏损“病因”

违规福利薪酬 巨额投资失误

□ 本报记者 喻永国

1、违规福利薪酬超数亿

审计署 20 日发布 17 个公告披露了多家央企职工薪酬管理中存在的问题。其中,2007 年至 2010 年 7 月,中远集团本部和所属企业使用虚假发票分别套取资金 97.9 万元和 1689.18 万元,用于发放职工奖金、补贴;2003 年至 2010 年 1 月,所属广州远洋等 2 家企业违规使用福利费和工会经费 1276.93 万元,其中的 1037.06 万元用于发放职工奖金、补贴。至 2009 年底,南方电网公司及所属公司在 2003 年至 2009 年期间为职工缴纳的 19.52 亿元企业年金未按规定代扣代缴个人所得税 33 亿元;2006 年至 2009 年,南方电网公司及所属单位违规动用工资结余等资金为职工购买商业保险 1940 亿元。

2007 年至 2009 年,中国核工业集团公司所属秦山核电有限公司,代职工承担住房建设成本 1557.82 万元、物业管理费 2137.53

A. 审计揭开央企亏损原因



万元;2009 年 3 月至 6 月,所属中国原子能工业公司自定标准发放一次性职工住房补贴 226880 万元;2007 年至 2009 年,所属中国核动力研究设计院和秦山第三核电有限

公司以劳保用品名义向职工发放各类购物卡共计 322853 万元;2008 年至 2009 年,所属中国核电工程有限公司将 482721 万元技术酬金收入,违规用于弥补工资赤字、发放奖金和代缴个人所得税。

2、巨额投资决策失误

审计公告披露,三峡公司 2006 年至 2009 年,在可行性研究不充分的情况下,投入 1068 亿元建设两座抽水蓄能电站。两项目当前处于停滞状态,面临损失风险。

2007 年,大唐集团所属企业违反与德国鲁奇公司的合同约定,自行采购设备金额 6462.79 万元,造成直接经济损失 2171.55 万元;

中国中化集团公司所属中化国际等 3 家企业在投资风险论证不充分的情况下,投资了太仓兴图实业有限公司等企业的 5 个项目,

截至 2009 年底投资累计亏损美元 1700 万元、人民币 5.59 亿元;至 2009 年底,中化集团投资开发的 6 个海外油气田项目中,3 个项目累计亏损 1526.62 万美元;因内部控制制度不健全,中化集团国内某新型专利产品出口前未进行专利检索,在美国引发诉讼造成损失 107 亿元。

2003 年,中国南方电网有限责任公司广西电网公司擅自批准所属单位投资 31.09 亿元建设桂林至梧州高速公路部分路段。截至 2010 年 6 月项目运行半年,已累计亏损 1.29 亿元。

2007 年 12 月,招商地产参与联合竞拍南京 G82 地块并取得竞买资格,招商地产因此造成的损失 1.08 亿元人民币。

.....

国资委: 找到病根 重在治理和监管

5 月 21 日,国务院国资委新闻发言人表示,国资委高度重视国家审计署公布的审计结果。找到了国企亏损的病根,对症下药治理国企亏损也就有了良方。

事实证明,中央企业的管理水平和国际一流企业相比,还有较大差距。国资委将以此为契机,督促中央企业认真落实审计整改意见,举一反三,健全机制,完善制度,夯实基础,推动企业经营管理水平上新台阶。国资委同时要求企业领导人员带头厉行节约,反对铺张浪费,严格控制非生产性支出,降低管理成本,把有限的资金和资源用在企业的改革发展上。国资委新闻办同时明确表示,央企境外投资逐年增速且收获颇丰的同时,国际化经营能力普遍不足。短板的存在,使国有资产随时有重大亏损的危险,国资委副主任邵宁在近日国新办例行发布会上表示,正在研究制定《中央企业境外资产监督管理暂行办法》和《中央企业境外国有产权管理暂行办法》,希望通过科学的亏损认定及追责方式,确保国有资产在境外的安全。



万通回应 香河项目被叫停 开发手续齐全

据中新网报道,日前,河北廊坊香河县多幅土地违规被曝光之后,引起广泛关注,涉及该事件的数家知名地产商项目被叫停。5 月 26 日,市场又传出消息称,万通地产在香河的紫藤堡项目手续齐全,并没有接到叫停通知。万科也回应称,“五矿万科欢庆城”项目各项开发手续完备齐全,并不明白怎么会出现被叫停。

有媒体报称,25 日下午,从接近万通的消息人士处获知,目前万通在香河的紫藤堡项目并没有接到叫停通知。上述项目当时的拿地成本不到 900 元/平方米,不及售价的一成。另有消息称,万通地产有关人士表示,紫藤堡项目当初是在公开市场,即通过招拍挂程序拿地,手续齐全。

同样,北京万科也回应了“五矿万科欢庆城”项目被叫停事件:五矿万科是通过公开交易市场获取土地,各项开发手续完备齐全,并不明白怎么会出现被叫停的情况。五矿万科正在联系国土部门和当地政府相关部门,了解具体情况,协商妥善的解决方案。针对可能有的已购房客户的询问,五矿万科将如实向客户说明情况,妥善解决客户问题。

据了解,5 月 15 日,香河多幅土地违规被曝光。涉嫌违规用地的土地已经出让给多家地产商,部分甚至已经建成房屋出售,其中不乏万科、万通地产、绿地集团等知名地产商,他们均在河北香河圈地千亩以上开发大盘。有媒体统计,仅万科欢庆城和万通紫藤堡项目,可能涉及到的被迫退房的业主就超过 500 人。

(中新房产)

中国长江三峡集团公司:

三峡集团副总经理、新闻发言人沙先华 22 日在接受新华社记者专访时说:“本次审计署的审计监督是客观的、实事求是的。”沙先华说,“审计报告指出的 31 个问题,涉及会计核算、财务管理、对外投资、招投标管理和内部管理,其中 10 项已整改或纠正,正在整改的 14 项,其他属于汲取教训、加强防范的问题,已拟定了整改措施。”对“为职工购买经济适用房代垫款未收回”的问题,沙先华说,“随着三峡集团建设业务重点转移到金沙江,建设板块职工队伍也随之向四川、云南转移,为解决职工住房问题,集团公司垫款代购了一批经济适用房,在出售中没有为职工提供补贴,下一步将根据职工实际搬迁调动进度尽快收回剩余代

B. 亏损企业回应:拟定整改措施积极整改



垫款项,包括垫资利息。”沙先华表示,“三峡集团将以这次整改为契机,认真总结汲取教训,进一步严格内部管理,健全规章制度,加强风险防范,依法合规经营,推进企业又好又快发展。”

中粮集团:

中粮集团通过公司网站发布公告表明,对审计发现的问题高度重视,迅速采取措施,认真进行整改,目前已对报告涉及的违规问题基本完成整改。中粮集团将进一步优化内部流程,明确责任,加强内部管理,并加强审核监督。对于投资和风险管控等问题,中粮集团建立健全了项目投资相关管理制度,形成从源头立项审查至投资后评价审计的一整套项目管理流程和制度,加强风险监控。并称中粮集团将举一反三,完善制度,规范管理,建立健全内控管理长效机制,提升经营管理水平,使企业内部治理结构和业务

专家药方 | YAOFANG

社会监管和遏制海外高速增长

目前我国央企境外投资有较大部分集中在非洲、南美等地区,这些地区的政治和社会存在不稳定因素,如果出现动荡则亏损不可避免。正是因为这些原因的存在,央企海外投资的亏损行为和亏损幅度变得难以衡量。即使有管理办法明文出台,那么这种管理是否会如其他法律一样具有可操作性?另外,如果监管变得非常严格,是否会使经营者更倾向于无为而治,这两个问题值得考虑。专家认为,建立一套新央企及其负责人考核体系,是解决当前央企亏损和高福利并存问题的基础。新的考核体系应当使用两层评价,一是企业社会责任评价,二是企业经营状况评价,两者任一不能满足,即可撤换负责人。

这种双重考核可以极大地避免央企既以市场为由逃避承担社会责任,又以承担大量社会责任为由逃避市场获取高额补贴。并且企业社会责任和经营状况也不该是矛盾的,在企业社会责任评价体系较成熟的美国,利润越高的公司往往社会责任评价也高,它们是一种动态的互相促进提高的过程,绝不是目前央企口中的互相制约作用。

运作机制更加合理规范。

连载 | Lian Zai 26



角色:众人皆言,陈晓厉害

国美 2006 年并购永乐,2007 年并购大中。大中的张大中手持 36 亿元现金,走人;永乐的陈晓拥有国美的股份,留下。仅这一点,就显示出陈晓是一个厉害的角色。

黄光裕眼中的陈晓:狡猾。

世界著名咨询公司麦肯锡的研究报告显示:中国家电行业 and 家电卖场的整合不仅影响中国家电的未来,也将对世界家电业产生深远影响。

黄光裕在并购永乐后曾透露一个细节:我真是没有想到,明明是陈晓主动先开口提出合并的,但是,在

国美之战——公司股东博弈的中国启示(节选)

□ 韦桂华 著

谈判过程中,陈晓却总不愿让步。“不是我无能,是陈晓太狡猾。”并称是,“是我做生意以来最艰苦的一场谈判”,强调最终达成是“双方志同道合和惺惺相惜”。

此后,黄光裕在众多公开场合表示:“此前多年,国美都在寻找 CEO,不过一直没找到合适人选,陈晓刚好是今后新公司 CEO 的最佳人选。”

2006 年 11 月 22 日国美永乐合并庆典会上,“黄光裕给足了陈晓面子”,陈晓几乎包下了面向上游厂家、面向媒体记者的所有发言、致辞的活儿,连当晚晚宴的致辞也由他完成。

陈晓呢,在接受《第一财经日报》采访时表示:“如果过多地考虑股东利益,过多地考虑个人得失,那根本不可能合并。”他进一步称,“只要是合并,一定有利益差异,不过,我和黄光裕有着一个共同的未来发展愿景,基于此的未来利益,自然远远大于眼

前利益。”

在国美新决策体系中,黄光裕任董事局主席,负责企业的战略、发展规划;陈晓成为国美 CEO,负责具体的企业运营。黄光裕不仅委陈晓以重任,而且对其生活也悉为关心。“对内,为了显示对陈晓的尊重,黄光裕甚至在国美总部为陈晓安排了一间和他办公室一模一样的房间,在同一个楼层,同样的大小,还有同样的装修风格。”不仅如此,“国美集团买了两辆最新型的奔驰轿车,黄光裕和陈晓一人一辆。”

在 2007 年 5 月接受《中国企业家》采访时,陈晓也说:“刚来北京的时候,吃饭都不适应。但现在我不仅在北京找到了最合自己口味的饭馆,而且每天在公司吃的饭是黄总家里做的,我发现潮汕人的饭菜口味和上海还是很相似的。”感激之情,溢于言表,

黄光裕最欣赏陈晓的一点,是他精通财务,对数字极其敏感。谈判收购永乐时,陈晓对于数字和细节的较真程度“快把黄光裕逼疯了”。黄光裕,一代枭雄。陈晓不厉害,断不会被如此器重。

张大中眼中的陈晓:狡猾。

2006 年,陈晓还是永乐电器掌门人。在他的提议下,曾经是竞争对手的张大中同意将旗下的大中电器与永乐通过股权置换的方式实现合并。

4 月 21 日晚,大中电器总经理宋红宣布,北京大中电器有限公司和永乐(中国)电器销售有限公司已经签署协议,双方将实施全面战略合作。在约定期限内,将通过股权置换方式实现大中与永乐的股权合并,双方将用一年的时间完成合并。

两大家电业巨头仍在蜜月,张大中便发现,陈晓背着自己又在和黄光裕密谈合作。或许陈晓只是苦于摩根士丹利的对赌协议掣肘,需要与大中结盟赢得这场游戏;或许是陈晓想借助大中合并,抬高自身交易的筹码。但不管是什么想法与目的,张大中忍无可忍,10 月 23 日大中电器宣布与永乐依法解除合同,并决定没收

永乐的 1.5 亿元定金。

与陈晓第一个撕破脸皮的,不是黄光裕,而是张大中!

张近东眼中的陈晓:无谓。

苏宁创业人张近东眼中的陈晓,或许是无所谓的角色。儒雅的张近东认为,黄光裕不应该放权给陈晓,更何况陈晓在永乐电器任上就被冠以行业“搅局者”、“业内罪人”的名号。

“在苏宁,我们没有职业经理人,我们只有事业经理人,即必须要有对企业承担责任的意识。这是我们早在 4 年前就明确的。如果你是职业经理人,至少我现在不敢用。未来会不会用,不知道。”这就是张近东对职业经理人的态度。

职业经理人或许不是什么祸水,但却令有些家族企业感到了恐惧。透视陈晓的言行,看到了这位上海人的精明、聪明与敏锐,但似乎缺少点仁德。即使在谈到负债为妻治病时,他最大的感触仍是钱:“那时候永乐并不是一个小企业,我在这个企业之中担任常务副总,是主要的经营者。但是我感到很无奈的是,在一个比较大的国营企业里面,一个相当岗位上的人,他对自己家庭发生的变故或不幸却无法承受,首先经济上无法承受。”(待续)

▶▶▶ [紧接 A1 版]

项目持有者、投资者以及投资专家三方“英雄对话”

四川“学缘经济”首现项目对接

准备在本次峰会上一举拿下合适的项目,其中包括国海证券、长江证券以及工、农、建、民生等各大银行。四川大学知名教授揭晓纹等多名投资专家组成“项目投资评审团”出席了本次峰会,旨在为各项目方和投资方传经送宝。

“整合 MBA 内部资源,挖掘最具商业价值的优质项目,寻求价值链、供应链、资金链的对接,我们将同学情缘升华为商业合作伙伴,达到合作共赢。这是一种全新的模式,也得到大家的高度认同,这样的峰会我们将会每两个月举办一次,长期办下去。”主办方相关负责人吴晓东这样介绍。

此外,项目持有企业纷纷表示,希望能借助峰会融资,突破企业发展瓶颈,推进项目建设进度,让优质可行的项目不再只是蓝图。“我们希望在本次峰会上能融资 8000 万元,加快企业发展速度!”曾先生是四川拓华红豆杉生态公司负责人,他表示,希望自己的企业通过引入资金,在两年内完成项目建设。成都中航瑞赛置业相关负责人表示,希望将公司即将推出的项目在峰会上亮相,提高该项目的知名度。民生银行成都分行营销总监邓先男也表示,通过“赢在西部”最具商业价值项目峰会,扩大宣传,促成中小企业融资风险机制的建立,让银行更好地了解企业的需求,有针对性地开发出适合各类企业的信贷产品。(欧伟)