

策划词 | CEHUACI

在距离“知天命”还有三年  
的时候,曾经贵为“中国女首富”的  
龙湖地产实际控制人吴亚军决意让  
出自己担任多年的 CEO 职务。在  
2009 年龙湖地产于香港上市之后  
的绝大多数时间里,吴亚军一  
直集董事长与 CEO 于  
一身。



# 吴亚军“放权” 邵明晓接任龙湖地产 CEO

□ 本组稿件采写 李乐

吴亚军选择的接班人是生于 1966 年的邵明晓。吴亚军将继续担任龙湖地产董事长之职。只不过与王石的远游美国不同,吴亚军相信,自己的“禅让”并不会让龙湖地产走上职业经理人驱动的道路,而在她的心目中,龙湖地产也决不能成为一个“内部人”控制的公司,大股东将永远拥有“say no”的权力。

## A. “选出”邵明晓

邵明晓,这个只比她小两岁的山东男人,在 2006 年 40 岁时加入龙湖地产,在此之前一直担任龙湖北京公司总经理。

选择谁接替自己的 CEO 职务,即便是善于决断的吴亚军也困扰了很久。于是,一场有关“下一任 CEO”的投票在龙湖地产高管层内部展开。参与投票的高管层被要求只回答一个问题“如果 CEO 不是你,你会选择谁”。在选择制度下,时任龙湖北京公司总经理的邵明晓胜出。

当这一次他被告知票选结果并于 2010 年开始陆续参与龙湖地产集团事务的处理时,邵明晓仍感到意外,他的理由是,自己只比吴亚军小两岁,在平均年龄只有 30 岁的龙湖地产已属“高龄”,而接班人选更应“年轻”。然而,当吴亚军和邵明晓面对国际投资者时,机构对于邵明晓提出的疑问却是,“45 岁,是不是太年轻了”。

## B. 拒绝“内部人”

尽管邵明晓多次对“接班 CEO”表示意外,但在龙湖地产内部,这一结果却显得并不意外。对于邵明晓最终出任 CEO 的原因,吴亚军曾在



◎吴亚军

内部对高管层作过一次解释。当时在场的一位高管告诉记者,吴亚军的解释是,邵明晓有龙湖最需要的素质,“又没有龙湖最不能接受的东西”。

记者了解到,所谓最需要的素质即是战略导向。邵明晓被认为可以把公司战略能力实现进一步提升,和吴亚军之间形成互相补位的结果。而吴亚军最担心的 CEO 眼里没人,没有客户,没有员工,对人没有感情的情形在邵明晓身上没有丝毫体现。吴亚军看到的恰恰是邵明晓处理问题的果断,以及他对人用真心的一面。

邵明晓的出现让“职业经理人治理”这一外界争议颇多却无正解的问题在强调治理与内控的龙湖地产跃然纸上。然而,邵明晓却表示,“龙湖不会走职业经理人驱动的道路。考核指标不光是对我一个人的,现在是对我一个团队的指标,未来还有后面的 CEO,都是一样的。”

这从董事会对邵明晓的考核中,便可见一斑。按照龙湖地产向机构投资者说明的情况,龙湖地产董事会考核经营管理团队的主要指标为股价、股本回报、每股盈利等,而



◎邵明晓

非单纯的收入规模、增长率。

“这便确保了职业经理人不能单纯以扩大规模和追求增速为导向,比如靠不断地增发摊薄融资来增加公司的大饼,不是有质量的成长,那肯定是有问题的。同时,PE 市盈率在行业里的水平,代表公司未来赚钱的能力,也要予以考虑。”龙湖地产一位高管称。

实际上,“强人性格”的吴亚军一直对“职业经理人驱动”保持有足够的警惕。多位龙湖地产内部人士向记者证实,作为公司实际控制人的吴亚军曾多次表示,她不能容忍龙湖成为一个“内部人”控制的公司。

“这是公司治理的另一个极端,内部人治理的公司,前进动力肯定不高,没有大股东监督,职业经理人就开始了感觉,这必然会反映到股价和公司的业绩回报上。(我)不会让它走到这一步。”吴亚军多次向身边人强调她这样的要求与思路。

## C. 大股东“say no”

作为龙湖地产的创始人,吴亚军和蔡奎家族总计共持有龙湖地产

约 73.4% 的股权,尽管为了“去家族化”,蔡奎于上市前辞任了副董事长的职务并随后退出龙湖地产,但吴亚军仍是龙湖地产无可争议的实际控制人。

实际控制人地位促使龙湖地产在吴亚军退任 CEO 后,形成了大股东“隐而不退”的治理格局。根据龙湖地产对国际机构投资者的说明,吴亚军退任 CEO 后,仍然负责六大业务包括公司战略、投融资、风险管控、人力资源、重点项目审批、企业文化在内,均由董事长负责,邵明晓及其团队分管公司的日常运营管理。

记者了解到,在涉及公司重大投融资事项、项目审批等领域内,实行的是董事会或者决策委员会的投票制度,但吴亚军本人在这些事项上拥有“一票否决”的权力,新任 CEO 的邵明晓则在部分业务上拥有一票否决权。

“这就像联合国安理会的决策方式,常任理事国有否决权。”邵明晓向记者做了个形象的比喻。

恰是因为如此权力制度与框架的构建,吴亚军相信即便自己退任 CEO 也不会让龙湖走上“求规模、拼增速”的经营路线因为大股东与创始人的监督始终存在,大股东可以向求规模、拼增速的经营策略“say no”。也正因此,龙湖地产至今,仍然奉行着保守甚至是收缩的发展战略。

吴亚军主导下的保守和减速,与龙湖地产 2008 年的境遇相关。彼时恰逢中国房地产的周期性调整,在最困难的时期,龙湖地产甚至在账面上只剩下 37 亿元的现金,龙湖地产投资总监张艳对此记忆犹新,“我们以为太危险了,结果后来发现,我们的情况还算好的。”

“这就好比龙湖在冲一个山坡,队伍冲锋的速度很快,一直是上坡,但到了山顶才发现,那边是一个 90 度的悬崖,如果不收住速度,队伍就全都掉下去,后果可以想见。”邵明晓告诉记者,正因如此,从 2008 年后,在吴亚军的强力推行下,龙湖开始调整财务结构,将负债降低到最低水平,求得安全。

“上半年签约 1826 亿元,实际到账 174 亿元。现金里面 90% 多都是能动的,只有三四亿元是给银行做了担保,不能动。自由度非常大。不存在资金压力。”张艳说。她表示,目前龙湖的平均账期为 37 年,整体平均债务成本为 6.04%,较同期央行基准利率低。“银行都会给我们一些优惠,如果条件苛刻的话,我们就选择直接还钱。”

而这也是吴亚军的风格与逻辑所在。或许吴亚军深知,大股东“say no”的价值,便在于此。

老总话道 | Laozong Huadao

## 一份自皮书

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1.那是前年的事了。我与驾驶员小周出差在外的第三天,中午草草吃了份快餐,就往几百公里外的某家公司赶,到达那家公司时已经是日落西山。



2.那家公司的王总把我们领进餐厅,我们边喝边叙。酒逢知己千杯少。王总说起话来舌头开始“打结”。他暗将一杯酒推给我的司机小周,我佯装不知,听任小周来了个酒杯底朝天。



3.一番情感交融以后,我们乘着夜色赶路回家。迷迷糊糊中,车子突然停了下来。我睁开微闭的眼睛问道:“怎么回事?”“路上交警设卡查车!”我猛然一震,坐直了身子,醉意、瞌睡全没了。



4.路边的警灯一闪一闪,两个交警一前一后,一位拿着测酒仪,一边测试一边询问;一位拿着记录本,快速地记录着什么。再过一辆车就要检查到我们了,我的心提到了嗓子眼。



5.忽然,后面窜上来一辆小车。交警急忙示意停车,小车像没有看见似的,越开越快。交警立即示意我们的车先走。谢天谢地!我们的汽车“嘟”的一声冲上了快车道。



6.第二天,工厂宣传栏里多了一份我的“自皮书”,还有 200 元的罚单。这份自皮书尽管贴的不是地方,但在部属面前暴露自己的阴暗面,也真的需要一定的勇气。  
(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

## 打造 度假旅游项目 中国富豪 冰岛买地



但并没有划分哪一块是谁的,大家各自拥有多少股权,而且这块地的特点是 99% 是荒山,只有 1% 是牧场,“光买牧场对方不卖,没办法,就把这整块地拿下来了。”

由于这是中国公司首次在冰岛进行的重大投资,外媒对此已引起“特别关注”。

不过,路透还报道称,黄怒波强调,此举只是一个中国民营老板想打造世界一流的度假品牌。“这是西方对中国的误读,中国所做的每一件事,无论是国家抑或是个人所为,他们都会将其视为‘中国威胁’的一部分。这就像以前对待日本一样。”黄怒波称。

### ◎打造旅游项目

中坤集团 1995 年成立,自 1997 年从安徽黟县宏村开始涉足旅游文化产业,目前产业布局拓展到安徽、湖南、北京、新疆乃至美国。此次并非首次海外购地。

徐红介绍说,2007 年底 2008 年初,中坤就曾在美国购得一块土地,位于田纳西州乡村音乐之都纳什维尔附近,肯塔基湖畔的私家旅游度假牧场——幸运之星牧场。该牧场占地 1200 英亩,目前正在设计建设为中坤度假地。

黄怒波向媒体表示,中坤有意以冰岛为依托构建一个北欧板块,并整合中国板块和美国板块,形成国际性休闲度假集团。“冰岛这个投资对中坤来说肯定是长期的。”黄怒波表示,“悲观地讲,一二十年内可能没有盈利;乐观地讲,5 到 10 年内收支达到平衡。”

对下一步的打算,黄怒波表示:若该项目获批,中坤拟计划一期建设面积 2 万平方米的酒店及度假设施,包括高尔夫球场、小型飞机场、跑马场等。他表示,项目前期投资资金来源于中坤自有资金。

公开资料显示,总部位于北京的北京中坤投资集团有限公司成立于 1995 年,目前旗下共有两大核心业务板块,即房地产业和度假产业。截至 2010 年底,集团总资产逾 200 亿元人民币。

### 遗失启事

张伟车辆购置税完税证明正副本(编号:11510204240)遗失,声明作废。

# 国企改革报告初稿完成 央企董事会或可解聘掌门人

□ 温如军

【相关链接】

## 国企改革三阶段 及重点

### 第一阶段

1978 年 12 月至 1992 年 9 月,重点是放权让利。

### 第二阶段

1992 年邓小平南巡讲话到 2003 年,国企改革进入制度创新和结构调整。

### 第三阶段

2003 年—2010 年,进入以国有资产管理体制改革推动国企改革发展阶段,标志着国企改革第三阶段的起程。

日前,记者从权威渠道获得最新消息,国企改革调研报告初稿已完成,初稿涉及董事会制度等方面,特别提出董事会改革的核心是要让董事会有权聘任和解聘企业“掌门人”。

这意味着国企改革真正进入改革深水区。记者了解到,今年 4 月底以来,200 多位各界人士组成的 8 个调研组在 120 家央企密集展开调研,涉及 52 个课题,这是国资委“掌门人”王勇上任两年来最大规模的一次调研。

一位参与国企改革调研报告初稿写作的专家接受记者采访时透露,“现在的报告主要涉及到治理结构大构架、国家和企业的关系,企业高层的治理结构,董事会、监事会、经理层设置。”

## 董事会有权解聘“掌门人”

推动央企向现代股权结构公司演进将是王勇接下来的工作重点之一。今年初以来,国资委已在多家央企召开了建设规范董事会工作会议,而近期的石油公司高层变动,中石化傅成玉和中海油的王宜林出任的都是此前没有设置的董事长职务,这被认为是王勇借此次三大石油换届,将

将业界期待已久的央企董事会治理进一步扩大、提速。

由此,业内人士对国企改革寄予厚望,改革后的央企董事会能否罢免董事长? 121 家央企何时全部拥有自己的董事会并将企业的发展交由董事会决议? 王勇是否给出国企改革进程具体时间表?

接受采访的调研报告起草组专家表示,董事会改革的核心问题是让董事会有权聘任和解聘企业“掌门人”,这也是董事会试点的重中之重,这个结打不开,国企改革将处于滞胀阶段。而现在,这个结已经有所突破。

## 高层权力分化减少人为因素

“这次调研中,中海油搞得很好,整个体制方面,特别是管理方面非常好,非常科学细致。安全管理和风险管理搞得还是相当好,技术进步发展非常快。治理结构的基本构架也都不错,都显示出来这个企业还是很有活力的。”上述起草专家表示。

关于高管的薪酬问题,专家表示,高管薪酬不在高低,还是要看整个机制是不是合理。“现在还是有些问题,涉及机制怎么样来确定,这个设置还不是很合理,不是很到位。当然机制包括东西的多少,由哪些指标来确定,这些标准都合理的话,你拿

多也该拿。如果机制不合理,人为的因素比较多,那肯定就会有问题。”

在用工制度方面,专家透露,将趋向于合同制。

“各个方面都还不到位,都还是有一些问题的,改革将越来越细。比如高层、经营管理层的结构问题,原来很多企业就是总经理负责,没有董事会,也没有监事会,现在高层权力要分化,要有董事会,要有监事会,要有管理层。”专家说。

## 大框架已基本解决

据透露,大型国有企业正在抓紧建立董事会,但该专家表示这并不是明确时间表。“企业还得正常运转,所以只能试点搞完一批再推一批,推一批总结一下再推一批,目标肯定是全部建立董事会制度。”

“大构架基本解决了,现在就越来越细的方向改。原来国有企业基本上不是一个企业,行政和政府挂在一起的,企业行为不完全是一种经济行为。现在政企分开,企业是一个独立的企业,有独立的法人,一个公司,企业的行为要完全符合市场经济的要求。”起草组专家表示。

据称,初稿还要经过各级讨论,最后提出正式版本提交相关部门,从而形成国企改革蓝图。