



中金公司总裁朱云来离职 林寿康暂时代理 CEO

记者获悉，中国国际金融有限公司董事会正式批准公司总裁兼首席执行官朱云来的离职申请，首席运营官林寿康暂时行使代理首席执行官一职。

知情人士透露，中金公司高管可能面临进一步变动。朱云来曾多次表示对自主创业有兴趣，但离职后是否真正迈向这个目标并不确定。“朱云来对互联网充满兴趣，创业方向可能与互联网概念有关。”该人士称。

朱云来今年 3 月在 2014 年中国 IT 领袖峰会上提出，互联网金融最大的特点是可以无处不在、无处不在，任何时候、任何地点、任何数量的人群可以共同完成同一件事。迄今为止，朱云来的中金职业生涯超过 15 年。朱云来 1994 年毕业于美国威斯康星大学，后转往芝加哥 DePaul 大学修读会计硕士，毕业后在安达信会计师事务所、瑞士信贷第一波士顿公司任职。1998 年加入中金公司香港办事处，此后历任管理委员会主席、总裁和首席执行官。

林寿康 2000 年加入中金公司，曾任资本市场部负责人，现任中金公司首席运营官。加入中金公司之前，他历任国际货币基金组织国际部经济学家、香港金融管理局货币管理部高级经理、德意志摩根建富公司新兴市场部经济学家、中国信达资产管理公司国际部副主任。

2000 年到 2007 年间，中金公司担任大批国企境内外上市的承销商，如中国电信、中国石油、中国石化、中国联通、中国人保、中国人寿等“中”字头的超大型国企，公司净利润度排名行业前列。

2008 年起中金投行收入逐步减少，公司相关财务指标下滑明显。数据显示，中金公司 2011 年~2013 年的净利润分别为 1.3 亿元、3 亿元和 3.7 亿元，行业排名分别为 45 位、27 位和 33 位。

今年 7 月，中金计划明年赴港上市的传闻再起。多位行业人士表示，中金公司近些年因未上市错过资本为王的行业契机。在资本中介领衔券商业务的新时代，中金需要全力扩充资本金以赶超同行。

上周五，中金公司对外宣布，中金公司研究部负责人梁红兼任中金公司首席经济学家，原经济学家彭文生离职。今年 5 月，中金投资银行业务委员会执行主席蒋国荣离职。

接近中金的一位人士表示，今年中金公司内部变化较大，“这家曾被多方寄予厚望的中国合资投行未来将走出何种路径令人关注”。

朱云来 1998 年加入中金公司香港办事处，此后历任中金公司管理委员会主席、总裁和首席执行官。

此前曾在安达信会计师事务所、瑞士信贷第一波士顿公司任职。 （朱江）

晋江鞋服业走到转型十字路口



20 余年，凭借“OEM 起家—转做内销—签代言人砸广告建品牌—门店扩张—上市”这个捷径，晋江成就了“中国纺织产业基地”、“茄克之都”的名声。然而在这轮行业深度调整之下，过去高速发展掩盖的“伤疤”被放大了，晋江显然也走到了转型的十字路口上。

刀口上的现金流

供货商要求现金交易，这对目前仍处于行业深度调整期的鞋服企业而言，资金链压力无疑将陡增。

对于晋江企业来说，融资主要手段是银行、民间借贷及上市融资，但目前这三种途径

中钢危局的背后:激进扩张易 壮士断腕难

提要:激进扩张的后遗症，不仅让始作俑者黄天文被免职，也让其继任者贾宝军的强势改革遭遇质疑和阻力，重蹈被免覆辙；此番国资委再次祭出换帅杀手锏，继任者徐思伟能否救中钢于危难之中？

2011 年 5 月，因为中钢集团在激进扩张下暴露出的诸多财务问题，中钢集团总裁黄天文被国资委免职，来自武钢集团的贾宝军接过了中钢集团总裁一职。临危受命的贾宝军曾被寄望扭转中钢集团的困局，但三年之后，据内部人士透露，国资委对中钢的领导班子再次做出调整，贾宝军离职，徐思伟接任。

继任者能否扭转当前中钢的困局？中钢集团的命运又将会如何？

黄天文的功与过

“中钢集团当前的危机，主要源于 2011 年之前，黄天文任中钢集团总裁时期的过度扩张。”

“中钢的问题主要还是因为黄天文时期的激进扩张。”国资委研究中心竞争力研究部部长许保利接受记者采访时认为，中钢集团当前的危机，主要源于 2011 年之前，黄天文任中钢集团总裁时期的过度扩张。

中钢的“黄天文时代”始于 2003 年 12 月，曾在中国五矿集团工作 25 年之久的黄天文从五矿副总裁任上调到中钢，出任总经理。在内外因综合背景下，黄天文按照拟定目标，开始了一系列的并购、重组。从 2005 年 8 月至 2007 年 12 月间，中钢集团先后重组了业内的 7 家重点企业。在海外布局上，中钢分别在澳大利亚、南非等地投资收购了铁矿、铬矿资源基地。例如，2008 年，中钢收购了澳大利亚中西部矿业公司；中钢还在非洲投资和增设 10 家子公司，以投资铁矿石和镍矿的生产。

中钢逐步构建起了“矿业、炭素、耐火、铁合金、装备制造”的五大产业运作格局。

在此期间，钢铁行业亦迎来了它的“黄金时代”，受益于钢铁行业的整体繁荣，大举扩张之后的中钢，其年销售收入亦以火箭的速度增长：2003 年，中钢集团销售收入只有 130 亿元，而之后的 2004 年到 2007 年，连续突破 200 亿元、300 亿元、600 亿元、1200 亿元整数关口，4 年增长 867%。中钢的市场影响也有明显提高，其在中国企业 500 强排名中由 2003 年的第 150 位上升到了 2008 年的第 33 位。

黄天文治下，中钢很快“做大”了，其发展战略被冠以“中钢模式”的称号。

之后，中钢连续两年进入美国《财富》杂志发布的全球 500 强排行榜。

然而，黄天文治下的中钢“摊大饼式”的做大并没有给中钢带来较好的回报。相反，在激进扩张过程中，企业内部风险控制不力以及管理混乱等弊病逐渐曝光。

一位接近中钢集团的知情人士向记者透露：“这 1200 亿的资产，赚这么快，钱哪儿来的？基本是从银行借的。用借来的钱搞投资、做贸易，砸到项目和民企上，却没有冒出几个泡来，就沉下去了。负债率越来越高，现金流却越来越少，利息高涨，财务费用就越滚越大，亏损就不能避免。”此时的钢铁市场亦开始急速滑坡。市场下滑与经营不善让中钢集团陷入了亏损，在黄天文被免职前的 2010 年，中钢集团的财务报表亏损 14.7 亿元。

“当时中钢的内部斗争已经十分激烈。

但黄天文很自信，他完全没想到博弈的一方向国资委反映他的问题后，国家审计署随即进驻中钢进行审计。”“老中钢”分析说。

审计署对中钢集团审计指出，中钢集团在财务管理、投资管理、经营和内部管理等 方面均存在严重问题。

回看中钢的扩张史可以发现，在其迅速重组、并购的过程中，因管理能力跟不上，企业“集而不团、管而不控”，外强中干。

现在看来，完成扩张之后的中钢，无论是市场还是管理，均无优势，企业效益大幅下跌。而作为央企，中钢高速扩张是依赖高负债实现的，自 2009 年至今，中钢集团的资产负债率均超过 90%。其背后的依托是央企背景的信用。

之后出现的债务压顶的局面也就不足为奇了。

2011 年 5 月，未等审计结果公布，黄天文去职。

贾宝军的强势改革与褒贬争议

尽管“国资委对贾宝军在中钢的工作给予了肯定，认为他在这三年积极努力、殚精竭虑，做了大量的工作。”但也有业内人士认为，在钢铁行业整体低迷的情况下，贾宝军的一系列措施在三年内并未能明显奏效，中钢负债高企、盈利能力较弱的局面仍未扭转。

来自武钢集团的贾宝军接过了中钢集团总裁一职。临危受命的贾宝军曾被寄望扭转中钢的经营困局。国资委及以贾宝军为核心的中钢管理层试图通过压缩经营规模、改革内部结构等，确保资金链的安全来挽救中钢。

最大的难题莫过于资金链极度紧张，随时面临断裂风险。据媒体报道，相比盈利，近 400 亿元的资金窟窿，对于已病入膏肓的中钢而言，显然难以填补。这 400 亿元的资金



窟窿构成：累计亏损 150 亿元，国外投资失败 100 亿元，另外 150 亿元是在国内的失败并购。这 400 亿的资金窟窿每年产生巨大的财务费用，无疑是一个沉重的包袱。

贾宝军上任后，中钢管理层主要采取了“收缩战术”，立即对中钢业务展开重新梳理，为理清各方投资关系，中钢在力所能及的范围内压缩了其业务规模。在其任内，最主要的一项工作是剥离劣质资产：出售了建成即亏损的四川炭素有限公司，以及中钢所持有的一直处于亏损状态的江城碳纤维有限公司、中晟矿业有限公司、杭州湾大桥等项目的股权以换取资金输血，而天津响螺湾项目也曾以“不限制对方控股比例”寻求对外招商合作，剥离连年亏损的广西铁合金。

贾宝军 2011 年上任后提出“一二五四三”的中长期发展战略，计划由为钢铁行业服务向为钢铁行业服务为主、相关多元服务转变。中钢因此进行了事业部改革，努力解决“集而不团、管而不控”的问题：对以前未系统整合的业务进行专业分工，形成钢铁贸易及深加工、矿产资源、工程服务（含装备制造）、铁合金炉料、材料及金融六大专业化经营体系，根据市场区域及客户类别，将各业务的营销与物流进行整合，成立国内业务运营、国际业务运营和物流三大业务中心。同时还着手进行了一系列的调整和改革：大幅削减资金占用量较大的业务，清理高库存，成立专项小组解决资金占用问题。同时，中钢还将 16 个部门调减为 11 个部室和中心，压缩部门副总及内设机构经理职数并全部实行竞聘上岗，精减总部各职能部室人员，实行双向选择，鼓励充实到基层企业和事业部。据知情人士介绍，三年间，中钢累计减员一万多人。

之后，中钢提出并推进“三年三步走”的改革发展整体方案，坚持“稳健经营、改革调整、创新发展”，希望能让中钢从根本上扭亏为盈、改革脱困。

有业内人士认为，应该说，在钢铁行业整体低迷的情况下，贾宝军的一系列措施在三年内并未能明显奏效，中钢负债高企、盈利能力较弱的局面仍未扭转，拖延了三年的中钢债务危局再度爆发。若以此结果论英雄，贾宝军所做的资产处理及各项改革遭受质疑也似乎是必然的。

徐思伟的可能性

现在中钢的局面无疑给未来的继任者

造成了很大的压力。与此同时，当前的市场形势对钢铁企业压力特别大，这对继任者也是考验。

据中钢内部人士透露，在贾宝军去职后，原集团党委书记兼股份公司总经理徐思伟接任贾宝军的职务，原集团党委常委兼股份公司副总经理、总会计师刘安栋接任徐思伟的职务。徐思伟成为集团总裁、法人代表，兼股份公司董事长。

据公开信息，1966 年出生的徐思伟毕业于中国人民大学国际经济专业，曾任五矿国际实业公司副总经理、总经理。2000 年，年仅 33 岁的徐思伟已为五矿钢铁有限公司总经理。在五矿期间，徐思伟曾主抓国际金融和贸易、信息化等业务。五矿集团和中钢集团主营业务有重合，徐思伟被期待以五矿的成功经验，带领中钢走出困境。

国资委研究中心竞争力研究部部长许保利认为，中钢目前规模是 1000 多亿，未来首先考虑的仍应是收缩战线，对亏损企业该关闭的关闭，该破产的破产，最终要将中钢的规模缩小。“但关闭和破产带来的员工安置等一系列问题都特别大。在中国，关闭企业很难。人到哪里去？尤其是央企，只能进不能退，这是很大的问题。”

过去，很多银行认为中钢是央企，对其发放贷款，可以由国家对其信用背书和担保。但据中钢内部人士向记者透露，目前中钢集团经营问题暴露后，国资委及有关方面并没有注资，而是希望中钢集团自己消化和解决问题。“如果中钢集团走向破产倒闭，国家应该如何应对？这也是摆在新一届政府面前的问题。”该内部人士认为，在推进国有企业做大做强的同时，更应避免出现重大国有资产流失、重大投资风险等问题。“中钢作为一个案例，有一定的代表性。审计所揭示出的粗放经营、盲目投资、财务管理混乱等问题是否在其他央企存在？这是全面深化改革的进程中需要有效回答和解决的问题。”

有分析人士指出，面对中钢的问题，国资委及中钢管理层始终没有以壮士断腕的决心对中钢进行“手术”，而是采取了渐进式的改革。

在许保利看来，接下来唯有加快改革的步伐才能挽救中钢的危局。

但新一轮的改革如何展开？中钢又能否走出困境？

（郭芳 王红茹）

一发不可收。2008 年，鳄莱特时尚运动在新加坡上市；2009 年晋江著名体育品牌 361 度在香港挂牌上市；同年，中国利郎在港挂牌。这些大牌公司的上市改变了晋江鞋服企业的游戏规则：企业有没有上市，逐渐成为晋江企业家是否成功的最重要标志。

2011 年浩沙国际登陆港交所，麦斯威控股和索力鞋业境外上市。

盲目上市是要埋单的。首先上市的融资成本非常高。“上市融资不会即时到账，而在此之前为之付出的成本却是高昂的。”为了粉饰财报，“包装上市”，企业需要补税，还需要支付“包装公司”一笔佣金。有一家营业额数千万元的企业告诉记者，去年有包装公司建议其上市，光补税就上千万。有业内人士表示，曾有一家企业上市融资了 2.3 亿，包装就花掉了 1.4 亿。

阵痛中转型

如果不是鞋服行业发展受阻，如果不是电商和快时尚疯狂冲击鞋服行业，晋江鞋服行业过去高速发展 20 年隐藏在背后的暗流不会一下子爆发。

“晋江鞋服产业从原辅料、到仓储物流、生产制造都很完善，它的产业链集群比较完整，但这种优势现在却已经不再是核心竞争力了。”张庆认为，现在消费者很理性，他们要么选高性价比的产品，要么选高附加值的产品，不会因为你这个品牌是哪个明星代言的就会买。

“晋江的鞋服企业只剩下少数企业能盈

利，估计 70% 的企业都是亏损的。”张官文认为，现在产业主要的问题是产能过剩。

鞋服产业固有的发展模式遭遇颠覆，转型又该如何转？力行制鞋设备贸易有限公司总经理赫赤认为，越是处在低谷环境，越要咬紧牙关加大力度投入，关键是科技投入。“比如一台电脑自动旋转裁断机需要 28 万，原来的冲床可能只需要 2.3 万，但它的产能是后者 5 倍，一年下来，省下 5 个人的人工成本也有 25 万左右。L V 一条生产线 700 万左右，但只需要 14 个人，同样的产能在中国生产线需要 70 个人，但很多企业不敢在这个时候继续投入。”他认为，只有改变劳动密集型的模式，才能升级晋江鞋服。

舒文认为，如今供应链反应过慢和消费者需求形成矛盾。“对于大部分传统企业，过去大家依赖加盟快速做大做强，每年出货依赖于加盟商四季订货会，但现在消费者越来越挑剔，要求每周都有新款。”舒文认为，这种模式无法跟上消费者口味的变化，必须改变。

“直销或电商是个出路，至少可以省下 1/3 的反应时间。同时，也会省下 20% 的渠道成本，降低终端销售价格，进一步消化过剩产能。”舒文表示。对于供应链和消费者的矛盾，张庆则认为，晋江鞋服企业必须重新回归从消费者出发，基于价值创造。

这一轮苦日子什么时候能到头？赫赤寄希望于 2016 年的奥运会。“运动用品行业是有周期的，主要跟着奥运会等大型体育赛事 4 年一个轮回，现在在这波低谷要持续到 2015 年，只能看 2016 年奥运会会带出那些体育用品门类。” （蔡辉 黄丽娟）