

6 管理诊所 Management Clinic

从“野蛮生长”到“文明发展”,中小民营企业现在必须学会用法律武器突破风险控制薄弱的现状。

“法商”修炼:湖南民营企业家的全新课题

■ 寻晓燕

近几年,不少民营企业倒在法律的红线之下,值得反思的是企业家们为什么屡屡在法律问题上折戟沉沙?企业经营如何合法化,杜绝违法?针对这些问题,湖南省工商联联合省高级人民法院、省公安厅经济侦查总队、省律协刑事法律专业委员会等单位,在全省范围内开展了“民营企业危机应对·刑事法律风险防控与法商风险管理”专题调研,并写出了《湖南省民营企业法律风险现状与法商风险管理情况调研报告》(以下简称报告)。

报告显示,湖南民营企业涉及的法律风险分布广泛,风险控制尚处于起步阶段。湖南省工商联非公有制经济组织纪律工作委书记、调研课题组组长罗碧野表示,民营企业的转型要把握和运用好法商管理,这是其从“野蛮生长”转变为“文明发展”的体现。建立现代企业制度、提升法律风险防范和法商风险管理水平、加强“法商”修炼,成为摆在湖南民营企业家面前的一个全新课题。

现状: 法律纠纷增多,中小民企抗险能力弱

非公有制经济已经成为湖南省经济社会发展的主力军。然而,随着经济发展日趋活跃和法制建设的不断深入,湖南省民营企业法律纠纷也呈上升趋势。报告显示:2013 年,全省各级法院共新收合同和权属、侵权及其他民事案件 17.41 万件,执行结案案件 46810 件,相较往年均有所增长。

根据对全省 450 家工商联会员企业的抽样调查问卷显示,目前企业面临的潜在的法律风险较多,较为常见的为合同法律风险、安全事故风险、市场营销风险、知识产权风险、税收风险、劳动用工风险、刑事法律风险等。

从总体上看,大型民营企业面临的法律风险种类较多,但抗风险能力较强,风险发生



概率和影响较小;而众多中小型民营企业面临的法律风险隐患较大,抗风险能力较弱。

而各种法律纠纷中,以合同纠纷占比较大。其中以民间借贷合同纠纷为最多,占到全部合同纠纷案件总数的 20.32%左右;其次为买卖合同,约占合同纠纷案件总数的 13.16%。除买卖合同纠纷、借款合同纠纷、承揽合同纠纷等传统类型之外,近年来又出现了服务合同纠纷、租赁合同纠纷、物业服务纠纷、代位权纠纷等新类型案件,这些案件由于法律规定尚待完善,处理起来难度较大。

经济类犯罪是当前民营企业和企业家最容易触犯的禁区。2010 年至 2012 年,全省公安部门每年办理的涉及民营企业经济类犯罪案件就达 1100 余起。

另一方面,民营企业一旦触犯刑法,遭受刑事调查,尤其是被采取刑事强制措施后,其企业往往处于群龙无首的状态,很容易引发股东之间或者企业家家人之间的权利争斗,使企业经营陷入困境,甚至破产倒闭。

主因: 违规逐利、防风险意识不强

娄底某房地产企业,在其商业楼盘开发

中,为引进某外资卖场,带动其商业楼盘的销量,忽视了合同风险,在明知双方权利和义务完全不对等的情况下,与外方签订条件苛刻的合作协议,并按合同约定对其商业楼盘进行了设计和包装。楼盘竣工后,外方以中国零售市场竞争激烈为由单方面终止协议。因合同条款对外方没有有效约束,导致该房地产企业遭受重大损失,并造成其对购置该楼盘其他商业地产的业主大面积违约。

湖南某大型集团企业,因其合同项目负责人未能抵制上游供货商企业商业贿赂的利益诱惑,签订了 3 个预付款达 5000 万元、无抵押担保且合同履行完毕才退还预付款的原料购销合同,后因上游供货商实力不足,未能履行合同,给集团造成直接经济损失近 2 亿元。

这是调研组接触到的两个典型案例,企业为了追求高额利润,或者为了获得优先销售、抢占市场份额等商业竞争优势,不遵守法律程序,且采取给予劳务费、宣传费、促销费等行贿方式达到商业目的,忽视了经营风险,最终演变为法律风险。

随着法制建设不断深入,大量规模小、实力弱、管理水平低的民营企业,因缺乏市场议价和控制能力,更容易形成法律风险。

调查数据显示,有 85%的企业聘请了法

律顾问,但在这些聘请了法律顾问的企业中,只有 40%的企业会在日常经营决策中咨询法律顾问意见,32%的企业仅在重大决策上咨询法律顾问意见,从不咨询法律顾问意见的企业近 30%。

此外,法律风险管理投入少,也是民营企业法律风险高的一个重要原因。调查的企业中,有 90%的企业法律风险管理投入不足实际支出的 0.02%,而且其中以大型企业为主,广大中小企业法律风险防范的支出就少之更少,甚至没有。而美国企业支出的平均法律风险防范费用占企业收入的 1%。

对策: 加强风险防范宣传,切实优化环境

报告建议,要把对民营企业的法律宣传教育工作和民营企业经济犯罪预防工作,以及民营企业法律风险防范的宣传教育,作为普法教育的重点;把工商联纳入司法部门法制宣传工作体系,依托各级工商联组织对广大民营企业开展法制宣传教育工作,努力提高民营企业家的法律意识。

同时,要强化对包括国有经济、民营经济和其他经济在内的各类市场主体公平对待、平等保护的意识,才能真正有效推进立法改革和依法治国。比如着力完善立法,消除法律法规和政策中对非公有制经济保护的“死角”,推行同罪同罚,相同的犯罪行为适用相同的追诉标准、相同的刑罚。

此外,切实抓好《关于全省政法机关优化发展环境的若干规定》、《湖南省人民检察院关于依法维护和促进非公有制经济健康发展的实施意见》的贯彻工作,慎用拘留、查封、冻结、扣押等强制性措施,严厉打击侵犯民营企业财产、生产经营及企业人身身的各类犯罪行为,依法保障市场经济秩序及民营企业 and 企业主的人身财产安全,保护非公有制经济合法权益。

后的一个小时内,SOHO 中国股价跌了 8%。

“当时资本市场对 SOHO 中国评价非常负面,认为销售会有大量资金进来,转为出租后,现金流压力很大,当时外界非常关心公司的负债率和现金流是否能支撑得住,他们预计 2015 年中期,负债率会超过 100%。”潘石屹回忆道,“实际上,我们在转型之前曾反复测算,认为能够度过三年后的这个难点,只要度过过去,SOHO 中国就将拥有京沪两市核心地段 170 万平方米的物业(包括在建未完工物业)”。

据 SOHO 中国 2015 年中期业绩公告显示,截至 2015 年 6 月 30 日,公司现金及银行存款总计约 97.7 亿元,总负债为 199.34 亿元,净债务占股东权益的比率约为 25%。此外,SOHO 中国认为,目前公司的现金完全能够满足在建投资物业未来大约 55 亿元人民币的资本支出需求。

据潘石屹透露,把负债率降下来的主要“法宝”是没拿地,另一个则是将凌空 SOHO 一半物业卖给了携程,携程一次性付款,致使负债率一下子就降下来 15%左右。

潘石屹:SOHO 中国正向一个互联网公司转变

■ 王丽新

“今年是 SOHO 中国零销售录入的第一年,也是业绩经营的最低点。”SOHO 中国董事长潘石屹表示,但年底租金收入就将大幅提高,盈利已到拐点,SOHO 3Q 的收入贡献将在 2015 年之后显现,现在可以说,“SOHO 中国的转型已经成功了”。

值得一提的是,从拿地开发销售的发展模式转型为以运营持有物业模式发展完全不同,除了重资产运营带来的负债和现金流压力之外,也对 SOHO 中国的管理能力是极大的挑战。为了转型,SOHO 中国一夜之间裁掉了 300 多人的销售团队,此后基于互联网平台的搭建,逐渐建立了收租靠银行自动转账,而不依靠大量人力的管理模式。“如今的 SOHO 中国,正在全面向一个互联网公司转变。”潘石屹称。

盈利到拐点

“转型给我们提出了新的要求,SOHO 中

国以前是以销售物业见长,但宣布转型后,我们一夜之间把这 300 多名销售人员裁至仅剩 2 人,但这 2 人转做出租业务一年之后,最终仍未合格。”潘石屹回忆 SOHO 中国转型巨变时表示,因为销售与租赁的“径”相差很大,过去,SOHO 中国服务的客户平均每人给公司贡献的销售额是 5000 万元,现在,因转型出租,每个客户仅有几十万元,甚至更低的成交额。

事实上,2012 年 8 月份,SOHO 中国刚刚公布 2012 年中期业绩之后,潘石屹便宣布要转型持有所有项目,不再销售。彼时,对于潘石屹依靠销售起家却要要做“包租公”的转型之举,质疑声四起。

三年之后,据 SOHO 中国 2015 年度中期业绩公告显示,上半年实现营业额为 3.93 亿元,同比下降约 92%,实现公司权益股东应占纯利约 1.35 亿元,同比下降约 95%。不过,这是业务转型后业绩中首次不包含物业销售的贡献。

目前来看,潘石屹将业务重心放在了二次转型上,正如他自己所说,战略转型与产品转型是结合在一起的。而潘石屹思考的结果

是转型成互联网公司,靠一站式 O2O 共享办公空间 SOHO 3Q 扩张提升业绩。

按照潘石屹的计划,“到 2015 年年底,将有 11000 个 SOHO 3Q 座位,到 2017 年,SOHO 中国将在全国省会级城市共布局 10 万个座位,其中的非 SOHO 中国的物业不排除与开发商合作、返租 SOHO 中国业主的房子等方式。”潘石屹向记者表示,到今年年底,SOHO 3Q 的将占到整个办公楼拥有量的 5%左右。而到 2017 年,SOHO 3Q 贡献的租金收入将大大超过传统办公楼租赁收入。

欲减少负债率降低风险

值得一提的是,在潘石屹看来,SOHO 3Q 业务目前还处在成长中,尚不能称之为成功,但对于外界对 SOHO 中国转型为持有物业运营商是否成功的质疑,他可以回答说,“转型已经成功了,负债率和现金流都已经安全了”。

潘石屹回忆道,三年前宣布转型持有运营时,资本市场的反馈最为直接,宣布消息以

周厚健:“诚信守则”是海信的“企业宪法”

■ 柴今

站在彩电业的十字路口上,海信集团董事长周厚健再次亲自为公司“站台”。一如既往地以一身白衬衫出现在媒体面前。精神奕奕的周厚健,一点都看不出 58 岁的样子。

9 月 15 日,在海信的媒体开放日期间,这位“技术派”放言“OLED 电视未来五年难成为主流”,激光电视将成为未来的主流,海信将努力把这个“第四代”电视到来的时间前置。

随时迎接挑战与创新

总部位于青岛的海信集团,有着与其领导人一样的风格,对技术追求的热衷、务实、谨慎。

他一开场便抛出问题:“新技术普及在五年后,这五年怎么干?”

上个月,海信的老对手创维,联手韩国面板商 LGDisplay 高调宣布 OLED 电视已进入推广元年,明年将是 OLED 电视的市场元年。而海信选择了另一条道路。

“我们在液晶电视上继续加大创新力度。”周厚健自信地说,海信 ULED 是目前市场上画质最好的产品,延长液晶电视作为主流技术的生命周期。据了解,海信明年会推 8K 的 ULED。

但 LED 电视(LED 背光液晶电视)已进入疲惫期,五年后是否还一枝独秀?“有的国内企业选择了 OLED,面板上被动发展。尤其关

键的是,OLED 电视寿命短、功耗高、亮度低,很多技术指标低于 LED 电视,还成本过高。要成为主流电视技术,不是这几年能解决的。”

周厚健响亮地说:“我们选择了激光电视。”CRT 电视是第一代,液晶电视是第二代,OLED 电视是第三代,激光电视是第四代。“海信想跨过第三代,直接进入第四代,将第四代前置。”

他预测,2016 年,大屏幕、超大屏幕的激光电视将被接受,并进入广大家庭,65 英寸以上的激光电视将对消费者有诱惑力。“明年 4 月,海信激光电视将给业界惊喜。”

海信正向互联网转型

其实,彩电业的十字路口,不只是硬件技术流派之争,更是硬件盈利还是软件盈利的模式之争。今年,乐视等互联网电视品牌继续收割更大的电视市场份额,加上国内彩电市场基本没有增长,意味着传统彩电企业的整体“地盘”收缩。

“技术派”如何面对“内容派”的挑战?干了 30 多年电视的周厚健坚信,画质仍是电视比拼的关键。

“互联网不能代替传统企业,但不利用互联网的工具,也不对。”周厚健辩证地说。

这位彩电业“老兵”认为,海信向互联网转型,研发体系的联动是体现之一。“海信从 2011 年推出智能电视开始,就有组织变革。我们各个产品的研发中心,原来是分设的,现在



与多媒体相关的都成为一个研发中心。如电视、手机、机顶盒的研发资源,共享性更强了。”

万物变“诚信守则”不变

在互联网转型中,海信显得有点保守。这位向来以稳健风格著称的企业家坦言,“转型中,我考虑得要多一些。为什么颠覆性创新很难在老企业发生?海信是国企,财富、产权构成就要遵守国有企业的规定。在这个体制内,不能随便做事。往前走,考虑的事情更多。”

2014 年,海信集团的营业收入约 1000 亿

一个项目经理的“管理创新”

■ 吴长峰

李叶根常让公司领导和员工刮目相看,觉得什么事情他都有许多“鲜招儿”,总能带给大家一份惊喜。

同事说:李叶根做事,不是当作工作来完成,而是当作事业来做到极致。业主代表说:这个项目部战斗力太强,我们甚至要求他速度再慢一点。监理公司说:李叶根是我们干监理十几年见到跑工地最多的。

在中铁四局建筑公司福州地铁 1 号线车辆基地运用库的工地上,项目经理李叶根几乎每天十多个小时都在工地上。2014 年,他率领的项目部连续两个季度获得业主的信誉评价第一名,全年综合评比第二名,并被表彰为“十佳项目部”。用李叶根自己的话说,平常的事情做好了,做精了,精益求精,不就是创新吗?

前些年,公司在深圳干了个污水处理厂项目,没挣钱不说,给业主留下的印象也不是太佳。2012 年,公司再次承揽到深圳一个不到亿元的公明污水处理厂工程,这次把项目管理的重担交给了李叶根。李叶根率领团队组织当地的施工力量,不到一年时间顺利完工,工期、质量颇受业主青睐,原来以为为保平即盈的项目,不仅保证了工期、安全和质量,还向公司上交了 1000 多万元。这是李叶根独立负责的第一个项目,也让公司对他的管理能力刮目相看。于是,福州地铁车辆基地运用库这一富有挑战的项目也落在了李叶根的肩上。

两年时间,李叶根把项目从原合同造价 3.9 亿元滚动发展到 6 亿多元。正是在于他把项目当成了自己的“孩子”,几乎把全部精力都用在项目管理上,时时刻刻都在用心。地铁车辆基地运用库是地铁车辆的发车和检修的地方,光约 2 米直径的地下桩基基就要打下 4796 根。施工时地勘报告没有明确桩机选型,李叶根就地对地勘报告入了迷,反复钻研并不断向专家请教岩层的类别与构造,经过审慎比对,最终选择了钻进快、造价低、污染小的旋挖施工法,为工程节约了上千万元的工费投入,而且缩短了工期。

工作十几年,李叶根参加过诸多铁路建设大会战,在李叶根看来,工作中也不是没有不堪和琐碎,也不是没有失望和疲惫。他很欣赏一句话:不管生活给了多大的泥潭,也要让生命拔腿出来。李叶根自己闲不住,也见不得人闲着。工闲时间,他带头学习,要求技术人员也学习并进行考试,连协作队伍都感受到这里的紧张气氛。在福州地铁 1 号线车辆基地运用库工地,一天夜里三点多,李叶根在工地上巡查,发现浇筑混凝土时,一名旁站人员没有尽职。他立刻打电话叫来副经理、总工程师、工程部长等管理人员,又一次进行工地技术交底。李叶根觉得自己没有尽到管理责任,为此他和项目书记每人自罚 1000 元。

李叶根常说,一个人要讲诚信才能立足,失了诚信,就输了人品。对待员工,更是“信”字当先,项目部资金紧张时,李叶根借钱也要给员工适当发些奖金。而他把公司和业主明文奖励给自己的近 10 万元奖金,拿出来分给朝夕相处的同事们。他说,钱聚人散,情义无价。

光伏回暖 巨头加速海外设厂

冷寂多年的光伏行业再度火热起来。中国光伏巨头们在积极谋求入围国家光伏“领跑者”计划的同时,加速海外布局。与以往的单纯销售产品不同,这次“走出去”多了海外设厂。

9 月 20 日,在美上市的晶澳太阳能透露其正在马来西亚建设一家 400MW 的太阳能电池厂,将于今年 10 月 23 日正式投产,这是该公司在国外的首家工厂。

晶澳太阳能的第二家海外工厂将落户印度,目前已签订了相关的协议。此外,该公司在越南、泰国还有海外代工厂。

晶科、阿特斯、天合光能等光伏巨头也纷纷在海外设厂。这一转变背后既有应对欧美连续双双“压力”,更有全球尤其是中国光伏产业回暖和前景的一致看好。

中国光伏行业协会秘书长王勃华介绍说,从 2013 年下半年开始,我国光伏行业出现回暖苗头;从 2014 年至今,光伏行业处于加速回暖状态。今年上半年,光伏企业盈利状况明显好转,多数企业扭亏为盈。(王璐)

