

## 中坤投资集团冰岛买地或曙光又现

## 黄怒波讲述投资背后个中缘由



2012年5月2日,黄怒波冰岛买地的事情传来好消息。据冰岛媒体报道,黄怒波与当地政府达成一致,将租借面积为300平方公里农场的70%,租期为40年。而据中坤方面的消息,租约并未正式签署,还有待于冰岛工业部的讨论。此前,冰岛政府曾驳回了黄怒波的买地申请。

问:能给我们讲讲当初为什么选择到冰岛去买地?

黄怒波:在冰岛买地是我们希望能够实质走向国际化的一个步骤。我们在国内做了这么多年的布局,做了度假地产、旅游地产,最后发现,我们2020年有可能是世界上最大的旅游资源国。

在这个问题上,我们也需要布局。

比如说,我们希望全世界的客户来中国度假,我们也希望中国成长起来的客户群跟着我们到我们的美国度假区、冰岛度假区去度假,这么个背景下我们再考虑国际化。第一步,我们做美国做了很多年,做得还不错。在(已做)美国的情况下,我们再选择一个冰岛。

选择冰岛是因为冰岛代表一个北欧的社会,冰岛、丹麦、芬兰它们都是一个板块。这个板块总体上社会发展的形态还是很完善,法制还是很健全,再一个国民素质高,资源好。

遇到金融危机,你看现在有可能最先恢复国家的,还是它们。人口也少,环境保护也好,最重要的文化差异大。当然对企业来说,还有一个重要因素,就是它的起步目前比较低,门槛低。不像你跑到法国去怎么做?法国、英国,它的市场发展得是世界最成熟的,你这个时候去成本就很高了。所以,看了这么多条件以后,就选择到冰岛。

假如说能进去冰岛投资,我们就希望到丹麦、芬兰、挪威、瑞典,还有格陵兰岛,最后能够花十年打造一个国际化的度假板块,是这么一个战略。

问:中坤在冰岛买地,一出手就是300平方公里。去年这个事情曾经被冰岛政府拒绝,这和面积大有没有关系?

黄怒波:这一个跟面积有关系。当然了,主要是对中国人购买土地很警惕。我想有几个原因:一个还是冷战思维,比如说它对欧盟内部的人他们都不排斥,对欧盟以外的人,尤其对中国人,排斥性很大,我想这个是一个。第二个,这么大面积主要他没弄懂,因为300平方公里主要都是荒山、荒地,拥有者是老百姓,他们也没有划分哪块是谁的,只是说“我们共同拥有这个,各占了多少股份”。这样,卖的时候他也不能卖最好的那块。最好的那块其实卖给我也值不了几个钱,也不到10平方公里。情况是“你要买就都得买走”。他卖给我,我可以把300平方公里做一个国际的度假的山地公园。徒步啊、骑马啊、山地自行车啊、热气球啊,都可以。

对我来说,度假的人到那么荒凉的地方干吗?就是体验荒凉。它就对我(来说)是一个很棒的地方。所以冰岛,尤其是欧洲,主要还是欧洲的人对“北极”太敏感了。就想着“中国人一个原来在政府工作的企业人去冰岛去买一块?他们以后就占了这个用地了?”

问:冰岛买地这件事,给你和给中坤带来怎样的变化?

黄怒波:当然,第一个变化原来也没想到,就是特别不喜欢被人关注嘛,但这个事情把我推向全世界了,那你不得不面对全世界要看着你怎么干,原来干好干坏是自己嘛。第二,你做企业还是要以做企业为主,现在(我)变成一个,面对媒体的新闻人,这个压力也蛮大的。但第二个好处就是说,你突然一下在全世界有名了,而且我觉得最大的好处就是,终于有机会向全世界解释,民营企业是怎么回事了,为什么我们是民营企业,为什么原来在中宣部干过,讲一下我们当年怎么有一个下海潮,就为以后民企走出去的发展空间做了一个前期想不到的解释的,舆论的铺垫吧。

问:中坤完整的全球度假产业是个什么样子?

黄怒波:我希望是这样,10年内中坤变成一个在全球度假产业里面分量比较大的一个企业,中国企业。那么它的一个特点,拥有大量的景区资源,大量的酒店资源,还有大量的文化资源,还有大量的客户群,俱乐部制。我希望,它最大的特点是一个国际的、网络化的。它的消费人群是双向的、互动的,不是单一的。比如,我那些景区中国人可以去,但美国也可以来,冰岛人也可以来。这样的规模下来,我希望10年内在国际的度假板块里面,有中国的品牌,这个在国际度假板块里目前看,如果我努

力,可能就是中坤,因为别的企业我知道可能还没有这么一个大的扩张的计划。

问:通过中坤的国际化轨迹,你怎么看中国旅游地产公司走出去的大趋势?

黄怒波:你知道现在在中国民营企业发展了,有两条原因不得不出。第一个原因就是国企普遍进入到社会各个能竞争的领域,再加上劳动力成本、原材料成本上涨,民企生存就很困难了,需要向外找一个空间。第二个原因就是中国经济这么多年发展得很好。中国民营企业成长了,而且经历过这么多年的打磨,具有旺盛的生命力了,必然跟中国经济一样,开始有一个国际的视角。

问:作为一个已经走出去的民企,中坤有什么经验可以和大家分享?

黄怒波:第一,你确实需要一个投资战略,你不要简单地,我出去就是要像在中国一样,买一个矿就乱挖乱采,挣一大笔钱,在国际上很难。就是说你这个企业到了这一步,需要战略布局了。第二,你可以确实需要有耐心,因为在国际上做事情,那个地方有一套它的规律,投资期会比较漫长。第三,你需要有团队,你没有团队不行,这个团队你靠空降的团队也不行,你还得靠本土团队。所以,中国企业走出去,一般从交学费到找到窍门、上了轨道,我认为得四五年。当然最后一个就是说,中国企业要善于利用中国的国家影响力,跟当地的社区要搞好关系。比如说,你要参与它的公益事业。因为你现在走到哪儿人家就说你是中国人,不像过去那么鄙视了,觉得你强大了,他会带着怀疑、害怕的态度,你要跟社区搞好关系,就要参与到他的社会公益中去。

(网易《财经会客厅》供稿)

海天股份 IPO  
少数股东侵吞股权迷局

(上接第十三版)

时隔3年,到2010年12月31日,庞康就直接持有股本7575.9988万股,加上间接持有的19%股份,实际控制股份达到30.4%以上,折合人民币14亿元。

而海天股份在发展过程中也曾两次让职工参股,第一次是1992年以0.33元/股发行员工内部股;第二次在1997年再次以1元/股的价格增发员工内部股,到了2008年,海天股份的持股人数已超过800位。

就这800多人,成为海天股份上市的障碍。

于是,在2008年10月13日至10月15日,海天集团与807名职工签订了《广东海天集团有限公司股权回购协议》。

海天集团回购了这807名员工持有的海天集团的股权,总计相当于47332327元注册资本,回购价格为19.532元/注册资本。

同时,海天集团还与330名员工签署了《广东海天集团有限公司奖励股权回购协议》。

海天集团回购时仍由员工来持有股,但仍按激励制度授予员工享有约定权益的股权,总计相当于55297129元注册资本,回购价还是为19.532元/注册资本,回购价款均分期支付。为此,海天股份将支付逾20亿元人民币。

同年,58名海天股份管理层股东们开始对海天集团的出资、增资,受让股权的价格为1元/注册资本或2.18元/注册资本。

原始股东们告诉《中国企业报》记者,他们的权利被剥夺,高层利用暗中多次为自己增持股份甚至送股,再强迫职工退股,最终不花一分钱将近百亿元资产的公司变成58人的私人公司。

原始股东们还说,海天公司从2002年就开始没有向股东们公开明细财务报表。

而《中国企业报》记者了解到,从2001年开始,海天公司净利润为1.3826亿元,2002年为1.2741亿元,2003年为1.8133亿元,2004年为2.4827亿元,2005年为2.8463亿元,5年合计净利润为9.78亿元,实际上每年分红还不到20%。

在审计报告资产负债表上显示,从2002年12月财务报表应付工资科目余额达3.6156亿,2003年应付工资科目为5.8211亿,2004年应付工资为4.4486亿,2005年为6.0488亿,与实际相比,按现金流量表,2002年全年职工工资实际仅支付0.4亿,2003年0.41亿,2004年0.38亿,2005年则为0.89亿,明显蓄意增加经营费用减少企业利润,也为日后股权回购低估估值做了准备。

到2005年末,短期投资金额高达15.7873亿元,这些高额资金运作,根本就没有向原始股东们进行说明和披露信息。

原始股东们称,这只不过是以庞康为首的管理层以隐瞒方式来蚕食和侵占国家、集体资产的套路。

比较玩味的是,在2007年,海天集团通过在香港的子公司香港海天收购兴兆环球,兴兆环球此前持有海天股份30%的股权。

而海天集团拥有海天股份的全部股权,此时的海天集团是职工持股公司,并没有变成庞康为代表的58人持有的公司,从理论上属于职工持有海天股份100%的股权。

但在2008年,以海天集团为主导的职工持股会对其他员工进行退股时,仍然按照原股数标准来退股。

疑问就出来了,那回购的光兆环球的30%股份到底去了哪儿呢?

原职工股东们对《中国企业报》记者称,在2000年是按照2:2.37的比例进行配股,之后,一直到2008年原始股东们退股,没有再向原始股东们进行配股。

“这些股份被庞康等人彻底侵吞了。”一位原始股东直接告诉《中国企业报》记者。

北京市金永律师事务所资深律师杜福海对《中国企业报》记者表示,以庞康为代表的管理层在一系列资本运作过程中,对光兆环球收回的30%股份处置,有存在损害原始股东们的可能性;同时在回购职工股过程中,也可能损害了数百名职工的经济利益。如果这一切情况是属实的,以庞康为代表的管理层就有严重的犯罪行为。

《中国企业报》记者正在积极联系一些了解详细内情的原始股东们,搞清楚以庞康为代表的管理层,是怎么从原始股东们手中获得股权的全部过程。

《中国企业报》记者曾联系海天集团董事会相关人员,但对方以各种理由拒绝了记者的采访。

## 挽救中国企业家的“精气神溃败”

(上接第八版)

热心公益,回报社会。企业和企业家的生存与发展离不开全社会的支持。企业的财富来源于社会,反哺民众,回报社会是企业家的责任。

这四方面的事做好了,企业家方可气静而智足。解决了“缺水”问题,“变动不居,生生不息”,这是《易经》中被伏羲描绘的宇宙精神,被中华民族视为自己的主体精神,横亘数千年,畅达不息。宋志平曾经说:“要为祖国有一往无前的心气,这是我们公司的精神”,这就是指企业家要有“气”,要国家利益至上。即使在内忧外患的情况下,我们依然能够坚持本民族的精神,仍然坚持中国民族企业家的“气”。

如何解决中国企业家“神”的问题。神自何来?来自管理,来自创新。

企业家的“神”最重要的部分就是创新。创新讲的是保持生命的不停

息,切忌安于现状。创新是中国改革开放时代的产物,凝结在实体经济中更多地表现在科技创新上。企业发展到一定的阶段就会出现继续成长的停滞状态,这样的停滞是因为旧有管理经营模式、旧有技术方式的捆绑和束缚。要想获得新生,企业需要冲出“猪栏理想”,敢于打破现状,进行科技创新、制度创新、产品创新、品牌创新等。对于企业家来说,也是这样,企业家到一定年龄或职务,就会停滞不前、安于现状。这时候,就需要企业家的“神”来发挥作用,鼓励企业家继续向前,坚持思想创新、知识创新、工作创新,努力创造新的成就。创新,意味着抛弃过去的生命,延续新的生命,这显然是件艰难和痛苦的事。其次就是企业家要有冒险精神。企业家是市场经济的“国王”,而勇于冒险、勇于“创造性破坏”的正是市场经济条件下企业家的核心价值。这句话强调的

就是企业家的冒险精神。

目前,中国经济社会正处于重要的发展战略机遇期和转型期。利益格局出现深刻调整,带来了价值取向的复杂多样,没有指导思想、理想信念、精神支柱和道德规范的一与共识,便不足以构建中国企业家们共有精神家园,不足以巩固全国人民团结奋斗的共同思想基础。所以,在这个历史的转折期,提出挽救中国企业家的精气神,具有很强的现实意义。

一种精神的丧失,是一个历史过程,挽救企业家的精气神也是一个历史工程、一个系统的过程,需要社会方方面面的努力和自身的觉悟,首先要做到的是确立中国企业的核心价值观。人需要有精神支撑和价值导向,企业家同样需要正确的价值导向。卢作孚曾说:“天下事业之成,必有一批人披肝沥胆、推心置腹,以相

纠其短、相携于义,此种精神亦正待吾辈倡之。”本报在1月10日中国企业核心价值观对16个字的归纳,便是阻止中国企业家家精神涣散的努力。

企业家们的精气神救救最终必然来源于他们自身,对他们而言,学会恰当的“公民道德报效祖国的自由”,而不是放纵的自由,至为关键。冲破对于财富的信仰,学会对于放纵利润追逐的自我抵制,让财富成为实现自由的工具、挽救国家的工具,而不是遮蔽自由的障碍,这是一个艰难的过程。我们的民族和社会都还在艰难的学习中,企业家们有可能成为这条征途上的先行者。

中国经济发展之成,关键在于一批有理想、有追求、有精气神的企业家。

挽救中国企业家的精气神,就是在挽救中国经济,挽救中华民族的命运。

