

大连“双子”的政商路

政商之路可能是处于弱势的民企的生存发展之捷径,但不正常的政商关系也会成为民营企业发展的死结。

■ 本报记者 刘凌林

“如我明年还能站在这儿讲课,那就说明没事儿喽。”4月26日,在清华企业家讲堂上,57岁的王健林不得不再次辟谣,受“被调查、限制出境”的传言困扰的他显得有些无奈。

而此时,实德集团董事长徐明已经“失踪”一个多月,他打造的商业帝国正处在折戟沉沙的边缘。

政商关系的微妙使得徐明和王健林两位被誉为大连“双子”的民营企业家“陷入同一漩涡”。

政商之路可能是处于弱势的民企的生存发展之捷径,但不正常的政商关系也会成为民营企业发展的死结。

脆弱的“关系密集型”

虽然徐明的失踪“因与大连某官员及其家属过从甚密”只是传言,但“失踪”已经一个多月的徐明至今没有任何消息,而其建造的庞大商业帝国——实德集团却陷入空前的危局。

有媒体称,实德已委托国内一家律师事务所的企业破产业务部门启动破产的前期准备程序。但实德集团发表声明,否认进入破产程序。

“实德,已经基本走完了中国民企能走的所有的路,下面的路?没有了。”一位万达集团离职高管说。

而仅仅在五个多月前,实德集团仍以121亿元营业收入位列2011年中国民营企业500强第66位。

从一个冷库业务员,到各种富豪榜上均赫赫有名的富豪,二十年间,徐明创造了一般人难以企及庞大商业帝国。

2011年,胡润富豪榜中,年仅40岁的徐明已有高达140亿元之巨的身家。但作为一家完全的民营企业的实德,却一直身披浓厚的政府色彩。有人把这种企业称为典型的“关系密集型”企业。

实际上,徐明的每一步成功都有政商关系的影子。

1992年10月,22岁的徐明成为庄河市工业品对外贸易公司的经理和法定代表人,这家有着政府背景的小型贸易公司,成为徐明打造“商业帝国”的起点。

在其后的三年时间里,徐明的企业获得大连站前胜利广场、星海湾等30多个大型基建工程项目,这些项目为徐明赚取了第一桶金。

分析人士指出,在基建行业,如此大型项目的获得、各行政部门的审批,对于一个刚刚成立的民企而言委实不简单。

事实上,无论从早期的机械、建材、化工,还是到后来的地产、金融,实德的业务、融资及其审批都受到政府政策及其与政府的关系的影响,特别是对石化这样垄断性行业的介入,并非普通民企所能染指的。

据媒体报道,实德高管层中包括集团党委书记、辽宁省原省长助理杨宝善和副董事长阮鑫光这两位前政府官员,大连市前市长魏富海亦曾担任过实德集团顾问。

1995年8月,徐明用自己的全部资金加上1.2亿元贷款引进了12条塑钢型材生产线,这个举动在外人看来无疑是冒险的,因为塑钢型材在当时国内还没有形成市场。不过就在第



王利博制图

二年,大连市政府就以行政命令推广使用塑钢门窗,还给予政策补贴。徐明借此迅速做大了市场,成为全球最大的塑钢生产商之一。

更神奇的是,有媒体报道称,2001年初,当时注册资本仅有1.2亿元的实德集团突然获得一笔近40亿元的注资,成为徐明财富传奇的最大转折点,但这笔资金来自何方,至今是谜。

徐明介入石化行业,更引起外界对其政商结合的联想。2004年,大连市开始规划双岛湾石化项目,徐明向大连市政府提出建设双岛湾大型石化项目,预计投资达416亿元人民币。2004年9月,中国商务部发布公告,大连实德集团公司获得成品油国际贸易经营权牌照。不过,2009年7月,该项目规划被否,徐明的化工梦也成了幻影。

徐明的失踪,无疑给实德集团的是一个残局。这家曾经叱咤风云的民营企业,这个涉足金融、地产、化建、足球等六大产业、拥有40余家关联公司的商业帝国,其资本和债务状况似乎已陷入空前的绝境。

亲近政府、远离政治

与徐明相比,王健林在政商关系处理上显然更成熟、老道。

被称为“红顶商人”的王健林毫不忌讳自己的“政商之道”。

“万达只跟政治上有追求的官员打交道。”也许是今天的商业地位让王健林有这样的底气。

了解的人都知道,生于红色家庭、有过18年的行伍生涯和2年的公务员履历的王健林,能在短短24年间建起了万达商业帝国绝非“单打独斗”,整合政府资源是王健林的拿手好戏。

在最新《新财富》杂志发布“新财富500富人榜”上,王健林以460亿元的财富成为今年首富。

房地产开发,特别是商业地产的开发最需要跟政府官员打交道。“从商要亲近政府、远离政治。”“在商言商,在政言政,最好两个不掺和。”

显然,王健林的成功,很大程度上

归功于他的政治敏锐以及对政商关系的精准拿捏。

王健林还是少数成为党代表的民营企业企业家之一。四年前王健林将总部从大连迁至北京。

“有传言很正常,特别万达是从大连走出来的,但15年前万达就做了决定,所有公司都不能收取现金,制度上杜绝不行贿。万达是少有的敢公开说我们不行贿的企业。”王健林说。

“政府关系在万达最初的发展中,还是起到一定作用的。但最终万达是靠产品去打动地方政府。”一位追随王健林多年的万达高管说。

据了解,万达大多数项目都是来自政府的邀请,几乎没有在土地拍卖市场上有过竞争对手。上海南汇项目,万达以周边楼面地价1/3的价格拿下。

在万达北京总部,几乎每天都有地方官员造访,希望见到王健林,并“带回”一两个万达广场。

从为政府排忧解难,到政府上门求援,王健林对官员追求政绩心理的准确把握,使其政商关系发挥得淋漓尽致。

进退足坛

4月21日,大连实德不出意外的主场输给上海申花,赛后殴打女记者事件成这场比赛唯一的新闻。

足球,曾经给徐明和他的实德系带来荣耀领域,随着企业经历危局也日渐式微。

实际上,万达和实德在构建各自庞大商业帝国的过程中,都跟足球有不解之缘,这两家民企也正是因为足球而声名鹊起。在一定程度上说,是足球成就了王健林和徐明。

自1994年开始的中国足球甲级A组联赛,让不少企业包括国有、民营企业在这一轮足球投资盛宴中分享了成功,王健林便是其中标志性人物。

万达成立的中国第一家职业足球俱乐部——大连万达足球俱乐部在6年内取得4次夺冠,3连冠,连续55场不败骄人战绩。也为大连赢得“足球之城”的美誉。

投资足球的成功不仅是商业上的成功,也为王健林的政商关系添加了

重要的筹码。

但随着中国足球的衰落,王健林依然选择离场,更重要的是此时的万达集团已经有足够的力量走出大连,开始布局全国。

在大连市有意打造“足球名片”的背景下,大连市领导急需有人接盘王健林的足球。

1999年12月24日,28岁的徐明以1.2亿元代价从王健林手中接手了大连万达足球俱乐部。

事实上,与嗜赌成狂的王健林相比,徐明却是个门外汉,但并不妨碍他涉足足球。如果说王健林退出足球缘于对中国足球的失望,而徐明投资足球却更多是公权力关系。

据知情人透露,“徐明不懂球,也不看球。”徐明进入足球圈,只是把足球当成企业运转的棋子。

事实也证明,徐明没有走错这步棋,“大连实德”足球,不仅让徐明在全国“一夜成名”,也让实德达到鼎盛。“实德系”一度拥有7支球队,几可操纵国内足球联赛。

当时,大连实德队和大连服装节成为大连市的两张名片。徐明的名气到了巅峰,意气风发的他甚至密谋一场“足球革命”。

2004年10月17日,中国国足球队败科威特,徐明联合7个俱乐部老总,连夜抛出包括《关于成立中国足球职业俱乐部联盟有限公司的提案》在内的13份文件,要求“抛开足协,另起炉灶”。

随着地方政府对足球支持的减弱,徐明对足球的投入亦大幅减少,成绩随即一落千丈。

如今,阴云笼罩的实德更无暇顾及足球了。

而王健林在离开足坛11年之久后却出其不意地重返足坛。2011年7月,王健林宣布3年投入5亿元重返中国足坛。

据了解,2011年1月28日,在有中央领导主持召开足球工作座谈会上,王健林作为商业界的唯一代表列席了会议。王健林有关足球的建议的报告亦得到了中央高层的批示。

足球的进出之间,是王健林的政商之道。

民企大跃进式的“走出去”

■ 南林

不久前,王健林在清华大学演讲时表示,“未来一年万达会有震惊世界的并购发生。”

日前,《纽约时报》报道称,万达集团将美国第二大院线AMC收购金额接近100亿人民币。

对于这个消息的真实性,万达方面选择沉默。

几乎在同一时间,黄怒波和他的中坤集团在冰岛一度搁浅的购地计划出现转机,只是“由买改租”。虽然中坤方面表示还没有签订最后的协议,但这则消息,却让黄怒波再次成为关注焦点。

万达、中坤两个地产民企,不约而同开始大跃进式的“走出去”,是楼市调控下的企业转型?还是国际化战略的需要?

走出去:失败了也有收获

2011年8月,当黄怒波向外宣布准备斥资800万美元,购买一块达3000公顷,相当于冰岛0.3%面积的土地,消息一出,世界震惊了,黄怒波也因此一夜成名。

这块地位于冰岛东北部,面积为300平方公里,相当于冰岛国土面积的0.3%。按照中坤之前的规划,将建五星级酒店和度假村两种业态。

对于中坤集团的“走出去”,有业内人士表示,这主要是因为国内严格的房产政策调控和限购政策,给海外置业提供了很大的机遇。在政策调控的影响下,和国内低迷的楼市对比,海外楼市却“风生水起”。

实际上,购买冰岛土地是黄怒波构建旅游休闲地产版图的重要组成部分。中坤度假地产现已布局日本、美国。“冰岛是一个模范,只有做好了,才能去延展到。”黄怒波说。

虽然,冰岛购地还没有成功,但收获不小。黄怒波坦言,“冰岛事件是一个分水岭,它改变了中坤。”

在这之前,这位有诗人、文学家、登山家等多重身份民营企业企业家,虽然也曾登上福布斯排行榜,但他自己和他的企业中坤集团并不太为公众所熟知。

冰岛购地事件让黄怒波和他的中坤集团受到人们的关注,黄怒波成为家喻户晓的人物。同时,其从事的相对陌生的旅游地产行业也引起人们的注意。

有媒体分析,中坤作为第二梯队的民营地产商,从名气角度来说,已经远远超过了其他同属第二梯队的几家旅游地产商,势头直逼万达集团。

黄怒波把自己比作当代中国民营企业“正在走出去”的先遣分队,向惶恐的西方世界高声解释“中国民营企业”的含义。

对于民营企业为什么要“走出去”。黄怒波认为,金融危机以后的一系列调控,再加上劳动力、原材料成本上涨,使民企生存发展变得艰难了,这就需要向外找一个空间。另外,中国民营企业都成长起来了,经历过这么多年的打磨,都有它的生命力了,这个时候必然的跟中国经济一样,需要有一个国际化的视野。

与黄怒波相比,王健林的海外投资更是大手笔。拿100亿元收购美国第二大院线并非一般的民企能做到的,凸显出万达强大的经济实力和战略布局。

王健林把文化产业作为万达集团转型的重要战略之一。“文化产业、旅游度假是万达近年来的重头戏。”王健林说。

在王健林勾画的版图里,万达将加大在文化和旅游领域的投资,储存未来10年的竞争优势,并在2020年彻底实现转型。

万达集团于2005年开始投资文化产业,其中万达电影院线以每年100块银幕的增速爆发式成长,目前成为亚洲银幕数排名第一的电影院线。

据王健林近日透露,2012年万达集团的收入将突破1400亿元,其中,文化产业收入将破200亿元,居国内第一。“5年内,其文化产业收入规模有望破400亿元,进入全球文化产业的前50强。”

对于万达集团选择收购AMC院线的目的,业内人分析,“收购AMC的目的可能有两方面,一是为万达院线上市制造新的卖点,二是为万达影视传媒制作的电影未来在北美市场发行铺路。”

虽然,王健林的美国收购,黄怒波的冰岛购地都还没有落地。但已经收获了我们中国民营企业的知名度,也是让大家了解了中国民营企业现在有国际化的这种需求以及民营企业国际化的现状,也为后来人提供了经验。正如黄怒波所说,即使失败了也有收获。

转型:领先一步

在楼市“寒冬”,大部分房地产商叫苦不迭时,住宅地产起家的王健林与黄怒波却能轻松应对,财富保持持续增长。

这得益于他们敏锐的市场把握以及领先别人一步的成功转型,正是盈利模式的加速转型,为他们赢得了先机。正所谓“一步领先步步领先。”

2004年,正是国内住宅市场最火爆之际,黄怒波毅然转型,进军当时无人问津的休闲地产。

谈起当年的转型,黄怒波会讲一个故事:在北京CBD的一次土地拍卖上,发现了一群“不速之客”,他们并非资深的房地产商人,而是来自各种暴利行业。他认为房地产将有问题。

正是从这场拍卖会上,让黄怒波决定淡出住宅地产,将中坤的重心转向休闲度假地产。

事实证明,黄怒波当年的抉择是正确的。“要坚持差异化,大家都做的事我不要做,这是企业能够在危机中不倒下去的办法。”

相比中坤集团的转型,万达集团的转型则是多元的。万达集团已经构建起商业地产、旅游投资、文化产业、连锁百货和高级酒店等五大架构体系。

万达创造的“订单商业地产”的全新模式,奠定了其在业内的领军地位。万达顺势打造了商业地产、酒店、文化院线和连锁百货四大支柱产业,步入相关产业多元化的良性循环,形成了万达独特的“资金方程式”。

“万达影院也是业内第一。这是一不小心做成的。万达进入的领域,什么央企国企都不再有机会做老大。”王健林毫不掩饰地自称为“不谦虚”的说法。

据了解,近期,万达商业地产和万达院线已经双双向证监会提交上市申请。前者仍在初审中,公司拟上市的地点则为上海证券交易所,保荐机构为银河证券;万达院线拟在深交所上市,保荐机构为中银国际,其上市进程已领先前者。

不过,在高速扩张之下,万达集团也暴露出一些管理的短板。

业内人士指出,“高速扩张会让投资、招商、运营诸环节都存在风险,万达应该把握合适、合理的节奏。”万达构筑的庞大商业帝国,必然需要庞大的员工群体来支撑,这对万达的管理能力提出了巨大挑战,如此大干快上的文化产业,也难保不出现管理或其他方面滞后的漏洞。

一 说

政商关系是把“双刃剑”

■ 南林

自3月15日,大连实德集团董事长徐明“失踪”以来,引起社会高度关注,这家曾呼风唤雨的民企陷入了空前的质疑。

之所以所关注,是因为与“从一个冷库业务员,到福布斯榜上有名的富豪,从一名小企业主,到一个商业帝国的掌门人,徐明20年间的成长和发展常被猜测与其在政府方面的关系有关”。而伴随着其背后“关系”的倒塌,徐明构筑的这个商业帝国也岌岌可危。

近年来,类似经济大案时有发生,一批高官落马,往往“拔出萝卜带出泥”,一批明星企业家被“拉下水”,从2003年上海首富、农凯集团董事长周正毅被捕,到2010年中国首富、国美电器主席黄光裕银铛入狱,“明星富豪”接二连三地倒下。

这些倒下的明星富豪有个共同的特点,就是企业经营过程中,也构建起一张复杂隐秘的公权“关系”或“背景”网络,并依靠这种公权“关系”,获取了一般企业难得的诸种资源,使

企业得以快速“成长”,构建起庞大的商业“帝国”。

人们把这样企业形象地称为“关系密集型”企业。他们往往有着艰辛的第一桶金,因而在“做大”的诱惑之下铤而走险,依靠“特定权力关系”获取超大项目所必需的行政资源,进而在一些行业等领域提前布局,获取超额回报。

“成也关系,败也关系”。著名财经评论员叶檀分析认为,实德是典型的“关系密集型”企业。“实德模式”要害之一就是依靠神秘力量占据权贵溢价,实德起步时间并不长,即借“关系”之力,公司涉足领域一些属于民营准人的敏感行业,企业得到快速发展。

事实上,这在历史上也早有先例,胡雪岩、盛宣怀等红顶商人,正是因为跟政界建立起来的特殊关系,使他们在商界能左右逢源,呼风唤雨,盛极一时。虽然最后的下场可悲可叹,但他们却依然是当下许多商人艳羡效法的偶像。

造成“关系密集型”企业的盛行的根本原因是目前制度的不健全。一方面,虽然逐利是企业家的本性,赚

钱可以通过合理合法的手段,可以靠能力和创新实现,但如果制度不健全,政府的权力过大,加上社会上存在的腐败之风,在这样的背景下,民营企业为企业的自身利益不可避免地上攀附政府、跟政府建立更密切关系的道路;另一方面,如果权力缺乏有效的监督和制约,当权者往往就会肆无忌惮,出现权力寻租、官商勾结的现象。

如果将企业的发展和命运寄生在不正当的畸形的政商关系上,结局显然是悲催的。因为追逐利润之巢构筑在权力之树上,一旦树倒,覆巢之下岂有完卵,必然成为畸形政商关系的牺牲品。

实际上,正常的政商关系是必要的。一个健康的政商关系,能营造一个公平、公正的竞争环境,能给民企带来基本的尊严和企业公民的平等身份,能使市场具备本应有的机会均等和公平交易,从而确保企业和企业家的健康成长。

之道一夕暴富。

政商关系就像一把双刃剑,用好了能形成政商关系的良性互动,用不好就可能是两败俱伤。因此,政商关系需要把握一个保持平衡的度,这个“度”就是违法的事一定不能做。

当然,在中国特殊的营商环境中,企业如何拿捏好政商关系并非易事。

要处理这类关系,需要的不仅仅是卓越的经营管理能力,也需要老辣的政治眼光,遂有民营企业必须是政治家的说法。如果能做到“商业的归属感,政治的归属感”,也就没有企业家的“被失踪”以及“关系人”的落马。

一些政商关系处理得比较好的企业,一方面和政府保持良好关系,这是现实的生存法则;另一方面又不和特定的权力主体捆绑过深,保持自身的底线。

专家指出,解决中国特色的“关系密集型”问题,必须有赖于更进一步的改革。事实上,越来越多的政商精英已经明白,这类问题的存在,仍然是因为存在着权力错位越位,改革未能深入。只有继续改革,否则,仍会有更多的人步“徐明们”之后尘。