

“中钢”跌出世界500强：败于风险控制

吴洁敏

2012年7月9日世界500强企业榜单公布，我国大陆地区的上市公司连续第9年增加，共有73家公司上榜，比去年增加了12家。不少上榜企业都在官网挂出标语，庆贺荣升为500强企业。当我们为这些企业在全球化潮流中异军突起而鼓舞喝彩的时候，唯一一家落榜的企业中国中钢集团公司落寞的身影让我们亦为之扼腕。在经济持续增长的大环境下，为何中钢却一落千丈，不禁引起人们关注。而新晋的企业们也应从中钢为前车之鉴，吸取其教训。

中钢集团从世界500强354名一下子跌出，他在告诉我们：500强企业，如果组织能力发展滞后于企业的成长，对风险控制不住，很快就会自己绊住自己，兵败于“麦城”。

这几年，中钢集团风风雨雨，传闻不少。中钢集团作为中国最早“走出去”从事经济技术合作的国有大型企业之一，在2008年被国资委评选为国有企业典型，并得到官方媒体集中式的正面报道，也就在那时，中钢集团的发展战略被冠名为“中钢模式”，某大学商学院还为此进行了专项课题研究。早在2009年便跻身于世界500强第372位，而那一年中国进入500强的企业仅30家。后来，中钢因存在40亿元巨额财务黑洞、巨额佣金支付不合规、虚报利润、投资不谨慎等诸多问题被媒体曝光，最后定论如何，不得而知，但是结果是发展进程停滞。

这样一个曾经交出过优异答卷，看起来似乎并无什么内忧外患的企业为何落得如此田地，值得我们去深入探究。透视中钢集团近年来的成长轨迹，究其原因可以归纳如下：

战略风险管理不善。中钢集团主要是一家以铁矿石贸易为主要业务的公司，每年数千万吨的铁矿石贸易是其收益的主要来源。对中国钢铁业这个利润率极低的行业来说，增速已经开始放缓，各大钢企在上游原料和下游销售都有自己的下属公司，中钢集团在拿不到外包的情况下，为了表面上的欣欣向荣，不惜铤而走险。中钢在做出决策前关注合作方的公司治理情况、管理层品行、生产经营能力以及财务情况，尤其是对山西中钢、河北纵横这样的民营企业，应该更多一点考察。但是，2007年5月，中钢毅然决定同有诸多问题的中钢“全面合作”。中

宇原材料供应和产品销售这重要的“两头”均依赖中钢，而中钢的利益根本得不到保证。2007年至2010年间，中钢为沧州纵横累计垫资、预付款项超过100亿元。2009年河北纵横对中钢欠款达到高峰，而同时中钢对河北纵横的产品包销却出现亏损。这项交易之所以得以实施，决策随意便是内控缺失的反映。

风险意识过于薄弱。中钢的大部分客户为民营中小企业，因为只有缺乏资金实力的中小企业才愿意将钢材包销给中钢。山西中钢对中钢欠款高达40亿元，这个巨大的“财务黑洞”是诸多问题中最为突出的一个。中钢有多达52亿元、涉及1600多家债权人的债务，其存在很多中钢不可控制因素。但离谱的是，中钢竟然同意以20亿元的预付货款换取每年100多亿元的销售收入，根本无视垫付资金所伴随的高财务风险。如果中钢是在缺乏风险管控意识的情况下做出与中钢合作的决定，中钢此后并不是毫无机会发现风险，并采取相应的控制措施。但结果是中钢资金被慢慢吞噬，最后骑虎难下，越陷越深。

虚增销售，盲目扩张，可能是致中钢失足的决定性因素。虚增销售收入有利有弊，但对于中钢这家急于上市、急于扩大规模的企业来说，虚增销售收入有利于融资，也有利于提高企业知名度，无疑是利大于弊的，而对于企业的健康平稳发展却是弊远远大于利。同时过于急躁的扩张行为，使得中钢外强中干，岌岌可危。由于空中楼阁式的规模扩张令中钢元气大伤，截至2011年9月末，中钢集团资产总额1268.56亿元，负债总额1157.89亿元，资产负债率为91.29%，中钢之后所做的一切努力只剩下将企业从生死线的边缘往回拉。

内控运行严重失效。无论是财务风险意识薄弱，战略意识缺失还是盲目扩张，均是由于中钢集团急于快速做大但又缺乏有效内部管控导致的。听说中钢与中钢相关交易未经董事



王利博制图

会批准，是典型的管理层逾越内部控制的问题。为什么管理层可以逾越董事会？监事会为什么没有发挥作用？到底谁可以制衡管理层？内部控制在两种情况下失效，一种是高级管理人员故意践踏，一种是串通舞弊。中钢是否都存在？如果由于管理人故意为之而导致内控执行失效，也许“监督”是唯一的方法。每个企业都应该有内审部门，但是内审部门的“报告线”决定了该部门的地位。按照管理，内审部门应该向企业的专业审计委员会报告，但是从中钢官网的组织机构图我们看到，中钢内审审计监察部，但其报告线是先向经营管理层报告，这让内审部门的作用大打折扣。

冰山下面的问题往往比冰山上面的问题更严重！战略方向缺失及高管风险控制能力弱可能是阻碍企业持续成长的主要原因。

中钢跌出世界500强是风险未能防控带来的结果，幸亏国资委和国家审计署采取措施才避免溃堤式的败退。当然我们不能以是否当选500强作为唯一标准。其实500强本身便是以销售指标为主要指标的，这本身也许便是一个陷阱。

在1990年财富500强名单里，有多少1981年财富500强的企业已经榜上无名了？答案是50%；在2000年财富500强名单里，有多少1991年财富500强的企业已经榜上无名了？答案是70%。一衣带水的日本在1995

年时上榜企业多达149家，现今只剩68家；大洋彼岸的美国2002年有197家企业跻身500强，11年后还有132家。在竞争越来越激烈的全球市场，每家企业都要面对来自各国的对手，不进则退，慢进也是退。

资讯、通用汽车、宝马来、柯达……这些企业曾经都是行业的龙头企业，但是，“柯达被兼并了，通用汽车变为国有企业，宝马来破产，柯达被破产保护，虽然他们曾经是行业老大，但是面临巨大的挑战，差不多都快倒闭了。”

我们对世界500强，既可以当回事，也可以不当回事。要紧的是不要太大在乎它。如果单纯追求销售额，而忘却扩大规模的风险，也许最后的结果不不仅是跌出500强。

而作为曾经在中国钢铁业遥遥领先的宝马来，我们相信他依然可以依靠自身力量走出困境，企业在濒临破产时死而复生的案例并不少见。如果中钢集团管理层能够积极改善资金状况，优化经济结构，谨慎投资，建立健全内控机构，加快科技创新步伐，中钢集团恢复活力也许指日可待。

当下的中国，似乎入选世界500强已不再是新闻，而跌出500强的则是新闻。所以拿出中钢来说事，意在提醒企业家们，莫要太在乎这个500强，需要引起注意的是加强管理，控制风险，做到科学的、可持续的发展。当然，中钢日后如果当选为世界500强，仍是新闻，我们自会来捧一下场的。

建行30亿元坏账 预警泡沫式繁荣

丁是钉

创纪录的单笔30亿元坏账，把建行推向了风口浪尖。然而，这笔近乎天文数字的坏账可能并不是个案。随着中国经济进入下行通道，受企业不景气的拖累，银行出现大笔坏账可能成为普遍现象，中国金融行业将被卷入系统性风险。而这一切都是实行经济逆周期刺激下的“祸根”。

由于受浙江民企中江集团破产拖累，建行可能产生30亿元的坏账，成为建行历史最大的风险事故。现在对建造风险管理的质疑集中指向其放贷的时机——尽管中江集团经营困难的迹象明显，但建行对中江的贷款不减反增，贷款余额由2010年年底的约10亿元大增至30亿元。

对于银行要不要陷入困境中的企业出手相援，历来是个两难的选择：如果是从此中断“输血”，任由贷款企业自生自灭，那么，银行先前的贷款基本上已经可以定义成坏账。如果选择继续为其“输血”，则有两种可能。一种是企业因持续获得支持而起死回生，银行和企业则皆大欢喜；另一种是企业经营状况持续恶化，导致银行产生更多的坏账。在现实中，为了规避更大的风险和个人的责任，绝大多数银行会选择止损的操作方式。

从已经产生的后果来看，当然是中江集团的破产连累了银行。但如果追根溯源，其实就不难发现，正是几家银行的前期贷款为中江集团的跨行业扩张推波助澜，并让中江集团走上了破产的不归路。

实际上，作为自负盈亏的经济主体，银行本来应当有自己价值主张和风险识别及防范体系。但遗憾的是，由于流动性的全国性大面积泛滥，银行系统也无可避免地被卷入其中。本来应当起到经济发展平衡器和缓冲器作用的银行业，反而成了经济波动的助推器和加速器——让中国的经济发展变得更加冲动，加剧了中国经济发展中大起大落的问题。

工信部7月9日公布了2012年十九个行业淘汰落后产能的名单。其中，炼钢行业共淘汰涉及22个企业的7795万吨产能，炼铁行业共淘汰涉及27个企业的1055.6万吨产能。焦炭行业共淘汰涉及77个企业的1951万吨产能。此外，水泥行业要淘汰落后产能的企业达1053家，造纸行业589家，铁合金行业有248家。这些被列入公告名单内企业的落后产能，要在今年9月底前全部关停。

尽管对于这些落后产能有多少是因为4万亿的经济刺激政策得以苟延残喘，有多少是因为4万亿的经济刺激政策而“重生”的，我们不得而知。但一个可以确定的事实是，如果没有过度的经济刺激，这些巨大的落后产能早已没有了自己的市场生存空间，而这些落后产能也共同助推了GDP的增长，创造了经济的繁荣。

淘汰落后产能是必须的，但淘汰落后产能也意味着巨大的财富损毁。在坚决淘汰落后产能的同时，我们能不能问一下，这些落后产能是如何形成的，有多少落后产能是由经济决策部门制造的，能不能不被制造出来，中国能不能更多的用市场手段而非行政手段来淘汰落后产能。

毫无疑问，银行部门是制造这些落后产能的参与者之一，淘汰落后产能的过程也必将导致银行的损失。无论是主动的淘汰，还是被动的退出，经济下行必然会有大量的企业生产亏损或破产，也必然会导致银行系统出现大量的坏账。但这笔损失并不能算在经济按规律运行的账上，银行其实是在为自己在经济泡沫式繁荣期的贷款及业绩冲动埋单。

央行最新公布的统计数据显示，6月份人民币贷款增加9198亿元，同比增加2859亿元。我们更担心的是，这些新增贷款有多少又进入了产能过剩部门，会制造多少个部门的产能过剩，会怎样制造中国特色的泡沫式繁荣，会怎样再次产生巨额的坏账为自己的冲动埋单。

保护文化遗址 呼唤“良卿法师”精神

吴洁敏

45年前，当红卫兵把砸烂旧世界的行动转向法门寺塔时，71岁的良卿法师引火自焚，保全佛指舍利。而今当奸商打着繁荣文化事业旗号把手伸向一座座寺庙，文化遗产面对又一次破坏时，我们不禁呼吁要重塑良卿法师精神。

1967年7月12日，数百名红卫兵浩浩荡荡地向法门寺涌去。释迦牟尼的指骨舍利便埋藏在这座宝塔下，这个千年的稀世珍宝面临毁于一旦的危险。香案前，良卿法师对释迦佛祖的塑像顶礼膜拜之后，冲天的大火燃起，良卿法师瘦弱的身影投入火舌烟雾的包围，造反派和红卫兵在极度的惊恐中四散而去。释迦牟尼的指骨舍利以良卿法师引火自焚为代价保存了下来。

本来，寺庙是弘扬佛法的净土，高僧和信徒“看破红尘、四大皆空”。而今，寺庙却要重回“铜臭”俗世，良卿法师用生命所守护的舍利却变成了奸商的提款机。从少林寺、法门寺再到财神庙，从直接IPO到借壳上市，寺庙上市的路越走越远，越走越过分，有人调侃道：寺庙上市了之后那应该叫什么版块呢？信仰版块？以后财经新闻会不会这样报道：今日是佛诞日，恒生指数上涨9个百分点，其中信仰版块大涨……

当下，最令人关注的是莫过于寺庙所有权不是归寺庙自身所有，而是归地方政府所有，寺庙及其周边的开发、建设都由所谓的“景区管委会”等部门负责，佛教界失掉了对寺庙的话语权，支配权更无从谈起。在讲经济、讲经济、比GDP的现实中，各地方政府无一例外地将寺庙视为创收工具，大张旗鼓地进行旅游经济开发，滥加利用佛教信仰以谋求利益最大化，也将寺庙变成了名为“信仰”实为“欺诈”的场所。

历史总是惊人的相似。也许人们认为现在的文化大繁荣与文化企业大发展是保护文化的，与文化大革命不是一回事。我们这里要说，历史不是看你说了什么，而是看你做了什么。当年文化大革命也是打着文化旗号，但做的是革文化的命，使文化遭到彻底的破坏，至今各地被削去脸面或断了胳膊的佛像，还有历代石碑中间被砸断的痕迹依然醒目，向后人们控诉着这场浩劫带来的罪恶。

现今打着文化大繁荣旗号而寻求利润的老板们，大量圈地，以“包水饺”的方式把文化遗产留在中间，周围是大量并无文化价值的旅游风景，以假乱真，更多的商品房楼群已使文化遗产被铜臭包围。更有甚者，佛指舍利等国宝级文物被搬出寺庙，供奉在光天化日下的旅游景点，靠演员扮演的僧人来做道场，造成真假不分，是非混淆。这种文化开发只不过是打着弘扬传统文化的旗号行污染文化之实。如果说45年前的砸烂是一种破坏，45年后的建设则是一种污染。45年前破坏文化的人是一种文化层次的“愚昧”，45年后污染文化的人是一种文化层次的“低俗”。

一个失去记忆的民族，一个忘了历史的民族，只能是一个愚昧的民族。法门寺及其它宗教文化遗址的上市闹剧曾在唤醒人们的记忆，它告诉人们宗教文化的危机所在，它提醒着我们，国家经济现在到底处于一个什么样的状况。

在45年后的今天，需要有一种大无畏精神捍卫属于人民的文化遗址，需要维护正常的社会经济秩序，需要寻找健康的文化发展形势。中国文化事业呼唤“良卿法师”精神。

李锦论道

解读世界500强中国企业的九大特色



(上接第一版)

特色之三，企业排名不断提升，但大而不强局面仍难改观。

《财富》世界500强的排名是基于各个企业营业收入，其反映的是企业销售规模的大小。销售规模虽然和企业实力密切相关，但是销售规模大并不必然意味着企业实力强。譬如此次《财富》世界500强中，亏损企业就有58家，超过总数的10%。

总的来说，虽然中国上榜企业近年来在数量和排名上都在不断上升，但是企业大而不强的局面仍然没有得到有效改观。在陆续公布的中报业绩预告中，我国不少500强企业的业绩显然不尽如人意。河北钢铁、沙钢、武钢、首钢等钢铁企业均预报业绩有大幅下滑，中国铝业预报今年全年将亏损，鞍钢更是爆出半年近20亿的亏损。在上榜的7家电力企业中，亏损的就占了4家。

特色之四，上榜企业数量不断增加，但地区分布过于集中。

这次《财富》世界500强最让人欣

慰的就是中国企业上榜数量再次大幅度增加，但是仔细分析这些上榜企业的地区分布，不难发现，我国上榜企业在地区分布上过于集中。这在某种程度上也凸显了我国区域经济发展的不平衡。

我国这次入围79家企业中，总部位于东部经济较为发达省份的占据了绝大多数，尤其是总部位于北京的企业，占据了79家企业中的44家，超过入围企业的一半还多。即使江苏、浙江、山东这样富饶的省份也只有两家上榜。而总部位于中部省份的企业数量明显较少，总部位于中西部20多个省份的则几近于零。

特色之五，强企集中在传统行业，技术升级刻不容缓。

从行业来看，我国这次入围的79家企业中，仍然主要集中在电力、银行、钢铁、能源、工程建筑、电信、汽车等传统领域，基本上都属于资金密集型 and 自然垄断、行政垄断性较高行业。而发达国家企业主要分布在高新技术、电子电器等新兴产业和服务性行业领域。

尤其需要注意的是，我国在服务行业、零售业斩获甚少，欧美发达国家多年在这些行业稳居前列。而另一些需要核心技术的行业，我国企业甚至出现缺口，如电子电器、制药、航空航天等行业尚没有一家中国企业入围。

事实上，多年来我国企业成长一直以来的多以加大投入为主，通过提升技术效率拉动的不多。科技是第一生产力，在资源日渐匮乏的时代，技术升级和转型之于中国企业而言刻不容缓。

特色之六，民营企业数量不多，但表现极为抢眼。

尽管这次上榜的中国企业中，仍然以国有企业为主，民营企业仅占到5家，但这并没有妨碍人们对上榜民营企业的强烈关注，甚至可以说民营企业是这一次人们最为关注的热点之一。

首次进入世界500强的浙江吉利

控股集团，排名从去年的第688位跃升至第475位，成为排名上升最快的中国企业之一，进一步显示了我国民营企业的活力与潜力。山东家族企业滨州的魏桥创业集团有限公司也是这次新上榜的民营企业。

曾几何时，人们还在为世界500强没有中国民营企业感到遗憾，今天民营企业正在大步地赶来。除了新上榜企业外，再次上榜的中国平安保险(集团)股份有限公司、江苏沙钢集团华伟为投资控股有限公司也斩获了不错的业绩。从2009年的1家到现在的5家，相信在不久的将来会有越来越多的中国民营企业登上世界500强的舞台。

特色之七，银行业成为最大赢家再显银行暴利。

这次入围的中国企业中，中国银行业排名的集体大幅提升也颇为值得注意。中国工商银行从77位提升到54位，是除了中石油、中石化和国家电网外排名最高的中国大陆企业。建行从108位提升到77位，农行从第127位升至84位，中国银行从第132位上升到第93位，交通银行从第398位升至第326位，招商银行也首次跻身世界500强，排名第498位。

同样在日前《财富》公布的中国企业500强中，中国工商银行凭借2082亿的利润成为中国最赚钱的企业，中国建设银行紧随其后，高于中石油的净利润。

银行暴利之争，已非一日。排名的提升和利润的狂飙再次显现了中国银行业的这种特征。

特色之八，上榜企业数量虽与年激增，但仍缺乏国际品牌。

虽然上榜企业数量与年激增，但从国际品牌影响力来讲，中国大陆这次入围世界500强的69家企业，尚没有一家具有国际声誉的品牌。无论是位居前十的中石化、中石油、国家电网还是其他的行业，在品牌的知名度上，基本仅限在中国境内。不能不说这是一个令人遗憾的结果。

经济全球化背景下，国际企业间竞争越来越表现为品牌的竞争，现代跨国企业绝大多数都是拥有世界知名品牌的品牌的企业，它们极为注重品牌战略的运用，并通过品牌这种全方位的输出形态，逐步占领并引导着国际市场。

特色之九，我国特大企业发展也遇到一定困难和限制。

从排名前10位的上榜企业来看，中国仍然保持了去年3家入围的态势，中石化、中石油和国家电网再次位列前10，分列5至7位。尽管营业额有所增加，但排名没有任何变化。这样的成绩固然不能说不好，但如果把这样的成绩放在世界经济的大环境中考虑，就不能不引人警醒。

去年以来，受世界经济低迷、欧债危机的影响，欧洲企业的经营状况普遍出现下滑。但是两桶油的排名依然位于英国石油公司之后，这在一定程度上凸显了我国炼油行业成长上限已然形成。

中国企业近年来上榜企业与年激增，在很大程度上得益于兼并重组的活跃，但兼并重组毕竟很难一直持续下去。这次中国跌出世界500强的中钢集团兵败于兼并重组。中国500强企业的成长上限问题有必要引起我们足够的重视。

根据《财富》杂志的观点，如果中国的经济增长速度今年能够达到政府预期的7.5%，那么明年中国上榜企业的数量肯定会继续增加。这无疑是一件好事情。但与此同时，我们必须清醒地认识到，中国企业与国际一流企业相比，在很多方面都存在着很大差距。中国企业要赶上世界发达国家企业的水平，必须认清客观差距所在，切实提高企业综合水平，最终才能真正实现跨越式发展，真正做大做强做优，与国际巨头并驾齐驱，使进入500强的中国企业经受住时间的考验。这也是我们分析这次世界500强中国企业特色的初衷所在。

(作者系中国企业研究院首席研究员)