

决策失误是中国企业未来最大风险

■ 丁是钉 张本

在最近发布的《财富》世界 500 强中,新增 16 家中国企业,使进入《财富》500 强中国内地企业总数达到 85 家。然而,在中国企业规模和实力不断壮大的同时,决策失误带来的风险可能是未来中国企业所面临的最大隐患。

目前,中国企业因决策失误造成的损失可以说是令人触目惊心。根据国家审计署最近披露的情况:在其 2012 年审计调查的 53 家中央骨干企业中,有 1784 项重大经济决策不合规,形成损失及潜在损失 45.57 亿元。根据世界银行统计,中国的决策失误率达到了 30%,远高于西方发达国家的 5%左右。分析中国企业决策失误率畸高的原因,主要有以下四点:

第一,政府对经济的过度干预导致市场信号失灵,以致企业家无法依据经济规律进行判断和决策。比如,在 2008 年全球金融危机中,很多企业已经预测出世界经济进入下行通道,做出了“收缩”决策,但 4 万亿的经济刺激政策却令中国经济逆势冲高。一些企业在中国经济一枝独秀的鼓舞下,采取了大胆的扩张策略,结果却因为这种人为刺激政策的不可持续性,而造成了巨大的损失。以航运企业为例,在全球货运行业萧条,但国内航运因为刺激而需求大量增加的背景下,一些企业开始大批地进行船只订购、租赁以及码头租赁等扩张活动。而在经济刺激政策带来的需

根据国家审计署最近披露的情况:在其 2012 年审计调查的 53 家中央骨干企业中,有 1784 项重大经济决策不合规,形成损失及潜在损失 45.57 亿元。根据世界银行统计,中国的决策失误率达到了 30%,远高于西方发达国家的 5%左右。

求消退之时,严重的后遗症就开始显现出来,损失的程度也远大于市场需求自然减少而带来的损失。中国远洋成为 A 股“亏损王”就是一个典型的教训。

第二,利益纠结的政商关系,导致部分企业家不是看市场趋势,而是看政府脸色。一方面,国有企业的领导人依然大面积采用任命制,按照管理官员的方式进行考核和任用。这必然导致其在意识和行为上为领导负责,而不是为企业负责。致使其决策失误带有一定程度的主观故意性。另一方面,政府手中拥有大量民营企业望之心动的资源支配权,只有那些符合地方政府经济意图的企业,才有可能获得这些资源。一些企业为了眼前的利益,不惜曲意迎合地方政府,个别企业甚至沦为专门“吃政策饭”,靠套取财政补贴过日子的寄生型企业。光伏行业的迅速崛起以及迅速衰落则是更直接的例证,政策的鼓励、经济的补贴,让一批企业完全脱离了市

场的发展规律。

第三,企业内部治理机制不完善,管理层次多、信息不对称以及“一把手”说了算的现象普遍存在。在国家审计署此次审计的 53 户企业中有 21 户未按公司法注册,仍实行总经理负责制;有 45 户内部层级超过 4 级、最多达 11 级;缺少约束力,子公司违规决策时有发生。应当说,中央企业是中国企业实行现代企业制度、采取科学决策方式的样板,其公司治理水平尚且如此,大量民营企业的现代公司治理机制就更是差强人意。

第四,企业决策者本人素质低,抢抓机遇的意识造成大量冲动型、随意型和经验型决策。中国在过去 30 多年里,创造了快速持续发展的奇迹,但管理人才培养却无法创造同样的奇迹。目前,中国企业管理人才在素质上、规模上都不能与中国经济的体量以及转型需求相匹配。这也将是制约中国经济转型升级和可持续发展的瓶颈性障碍。

决策失误对企业造成的损失可能是致命性的。有研究表明,世界每 1000 家倒闭的大企业中,就有 85%是因为经营者决策不慎造成的。一个小企业的决策失误影响的只是其本身,但一个巨无霸企业的决策失误则可能影响到一个行业,甚至会涉及上下游若干个行业,对经济发展产生较大的负面关联影响。

比如说,航运业错误的扩张战略,会导致造船业的借势扩张,而造船业的扩张战略,又会导致与之相关的钢材及零部件生产的过度扩张。伴随中远集团由大举扩张到成为 A 股亏损王,中国造船业也出现了前所未有的困境。

在现实中,决策失误可能带给企业和经济的损失并没有得到充分重视。2004 年在对 10 家央企原领导人任期经济责任审计报告中,有两个对比数字耐人寻味:经济犯罪金额 16 亿元,决策失误、管理不善造成损失 145 亿元。和经济犯罪可能受到的处罚相比,很少有人为决策失误所造成的巨大损失负责,特别是国有企业的损失,最后只能是由国家来买单。

建立科学的决策机制是避免盲目和错误决策的前提。而只有行政性因素的彻底退出,才能让企业更真切地获得市场信号,并按照经济规律去决定企业的战略。在宏观经济遇到困难的时候,政府部门更应当相信企业家的智慧和能量,给他们更大的发挥空间,而不是在他们面前拿出“指挥棒”或念起“紧箍咒”。

锐评

两面国情和双重标准是食品安全之痛

■ 任斯理

日前,国家食品安全风险评估中心主任助理王竹天表示:我们还是发展中国家,要按照国情来制定标准,不仅仅是要保护自己的健康,同时还要促进整个食品行业的健康发展。

此番“国情论”一出立刻引爆了公众的关注度,各大网站转载后网友纷纷跟帖,而留言几乎是一边倒质疑的声音。如果单从字面意思理解,这位官员似乎是在强调中国食品企业生存不易,为企业说话本身是没有错的,孰料却刺激到公众对食品安全问题既麻木又敏感的神经。

麻木是长期无奈的选择

实际上,对于食品安全的执行标准,中国人大部分时间是漠然视之的。中国食品安全的国情是什么,执行食品安全标准的依据又是什么,恐怕大多数人都说不清楚,这是因为中国长时间存在着的是“两面国情”和“双重标准”。

首先是看似相互矛盾的“两面国情”:一方面是加入 WTO 后十几年间的飞速发展,已经成为世界第二大经济体,同时奥运会金牌数目稳居世界第二,世界 500 强企业数量已经有赶上美国的势头;另一方面却是今年三月份的黄浦江死猪事件,是四月份的“挂鼠头卖羊肉”,是五月份的含镉大米,是六月份的“无肉牛丸”和“死鱼可乐”……以及长时间不敢与欧盟接轨的国家食品安全标准。

其次是存在表里不一的“双重标准”:对于国外和港澳台地区,中国大陆一般都会选取高品质的产品进行择优供应。实际上,这些国家和地区执行的标准有些未必高于大陆,只不过它们更加关注食品安全,对抽检、化验等执行的更加严格;中国大陆虽然也制定了相关标准和法令,但在标准严格度上和执行力度上有着很大程度的欠缺。这就导致食品安全问题屡禁不止,类似含有地沟油、瘦肉精的食物依然随时能走上人们的餐桌。而与此同时,在一些政府机关和某些特殊部门却存在着特供食品,比如去年就有一则“体育总局禁国家队在外吃肉,特供食材保健康”的消息引起

“
中国人的父母有多不容易?为了孩子,他们可以牺牲一切。他们之所以逐渐将心掏空,将性格磨平,忍受着日渐高涨的房价和物价,十几年如一日食用着地沟油、毒奶粉以及掺有鼠肉的烧烤,只是为了他们的孩子有一天不用再吃。

广泛关注。

以上现象看似矛盾,但它确实实实在在中国大陆这个神奇的区域里普遍存在着。这些问题长时间无法解决,因此国人对此只能选择漠然视之,久而久之之造成对食品安全问题的麻木。

敏感是因为关乎下一代

既然大部分人对上述现象的存在已经是麻木的,为什么此次“国情论”事件又会引来如此强烈的关注?答案是,麻木并不意味着不痛,正因为是难以承受之痛,才有了选择性失忆。当遇到外界的强大刺激时,防御机制难以维系便造成机体更加敏感和痛楚。

正是那句“要按照国情来制定标准”,向对食品安全问题“自我催眠”的公众释放了醒来的信号,引来他们强烈的回应。当然,此次事件不仅仅是公

众对食品安全问题宣泄情感的出口,更主要的是由于食品安全问题关乎下一代。虽然关键在于执行标准的力度,但大部分中国人仍希望国家能制定与欧盟等同的标准,这只是为了他们的子女争取更有利于生存的权利而已。

中国人的父母有多不容易?为了孩子,他们可以牺牲一切。比如,对国产奶粉不放心,他们便选择价格昂贵的洋奶粉,即使这笔费用占据普通家庭将近 1/3 的开支,却连眼睛都不多眨一下。而他们自己在吃穿住行用方面则是一切从简,为一餐饭、一件衣斤斤计较。每一对父母,包括初为人父母的 80 后,他们将自己没有实现的理想,自己未曾改变的现实,全部寄希望于下一代。他们之所以逐渐将心掏空,将性格磨平,忍受着日渐高涨的房价和物价,十几年如一日食用着地沟油、毒奶粉以及掺有鼠肉的烧烤,只是为了他们的孩子有一天不用再吃。

父母之爱子,则为之计深远。面对暂时无法解决的食品安全问题,他们可以选择麻木,可以选择忍受,但却不愿也不能放弃希望,尤其是放弃有朝一日自己的孩子也能够享受同等待遇的希望。于是,当遇到潜在的可能影响他们孩子未来的事件时,他们便醒了过来。

问题的关键不在于标准

平心而论,在中国做父母不容易,做企业也不容易。尤其是从事食品生产、加工的企业,根源是由于存在着恶劣的自然环境和激烈的竞争。以让我们记忆犹新的三聚氰胺事件中的乳企为例。

在中国的气候和环境条件下,牛奶中蛋白质的含量偏低,普遍达不到当时的国家标准。但是要求国家降低标准又不现实,一方面是由于中国加入 WTO 之后要与国际接轨,另一方面是因为消费者会不接受。在外界情况改变不了的情况下,行业潜规则便诞生了——往乳品里添加三聚氰胺以增加蛋白质检测含量成了许多黑心企业心照不宣的事情。只有国家有关部门和消费者长期被蒙在鼓里,直到“毒奶粉”事件爆发。

在“毒奶粉”事件之后,国家有

关部门重新审视国情,做出了降低乳品标准的决定,这是不得已而为之。因为如果不这样,还会有违规添加事件的发生,会有一大批乳品企业倒闭和饲养奶牛的农户破产。然而,降低标准并不是长久之计。试想一下,一方面会有企业为了追求高利润,继续违规添加有毒物质;另一方面,我们国家的企业难道就不与国外企业竞争了吗?

实际上,中国人并不是对每种标准都那么的斤斤计较。譬如有益身体的标准——蛋白质、脂肪、能量等等。比如,前一阵爆出的那些营养成分基本为零的农夫山泉东方树叶茶饮料。对此,消费者的反应相对冷淡许多。而对于有害物质的执行标准,中国人就特别在乎,从三聚氰胺事件、毒胶囊事件和白酒塑化剂事件就能看出。所以,标准的高与低根本不是中国食品安全问题关键,更多的还是在于执行标准的完整、统一和力度。

首先,至少要尊重公众有知情权。香烟注明了吸烟有害健康,标注了尼古丁、焦油等的含量,中国的白酒敢不敢也标注致癌物的含量?

其次,要制定针对不法食品生产、加工企业的惩罚性赔偿条款,并切断地方政府与不法企业的利益链条。否则,再强有力的处罚措施,也难以真正落在地方政府的“衣食父母”身上。

最后,要少一些面子工程和 GDP 政绩,多一些民生和表里如一。如今已经是互联网时代,中国的国情外国人甚至比中国人都清楚。而且各国的留学生、游客以及在中国工作的外籍员工,他们会将中国的真实情况一五一十甚至添油加醋传播到自己的国家。

企业要生存,老百姓也要生活。国家发展经济以及企业存在的意义,最终目的不光是让老百姓能吃饱饭,而且要保证他们以及他们的子女吃饱饭后不闹肚子,并且几十年后不会因为吃了这些问题食品而得肿瘤和癌症。

当“国情”不再成为遮盖问题的幌子,当标准能够一视同仁,相信到那时,食品安全问题自会迎刃而解。

纵深



主动也好,被动也罢,一旦出了问题,比如因政府换届,或者企业资金链断裂,这些企业家就成了集资诈骗者,承担了所有的罪名,而某些难脱干系的官员却隐藏在背后逍遥法外。

曾成杰之死并不是最终结局

■ 鲁扬

7 月 12 日,长沙中院对湘西非法集资案主犯曾成杰执行死刑,引起社会广泛关注。抛开执行死刑之前有没有通知犯人家属不谈,仅仅以曾成杰特殊的身份,就能引人无限的联想,比如联想到浙江本色集团吴英一案。

是的,对于那些被集资的家庭来说,类似曾成杰、吴英这样的集资者是罪大恶极的,因为他们可能导致许多家庭一夜之间一贫如洗甚至负债累累。但是他们不得不质疑,难道只有他们有罪吗?只有他们来承担所有的罪过吗?

我们知道,这些因非法集资而身陷囹圄的商人,他们很多曾经都是当地风光无限的企业家,是纳税大户和企业标杆。他们能够出人头地,很大程度上,与地方政府有着千丝万缕的联系。不管是由于地方政府为了政绩而“造星”,还是由于在地方种种税费盘剥之下不得不与官员建立联系。主动也好,被动也罢,一旦出了问题,比如因政府换届,或者企业资金链断裂,这些企业家就成了集资诈骗者,承担了所有的罪名,而某些难脱干系的官员却隐藏在背后逍遥法外。

曾有专家指出,中国民间融资的最大得益人是某些党政干部,但最大的受害者却是被政策绑架的集资人。我们看到,在以往发生的多起民间集资案内,很多党政干部直接或间接参与其中,这些人既是民间集资的始作俑者和“推手”,又是最直接和最大的受益者。一旦东窗事发,他们往往闻风而逃,引起挤兑风潮,而曾成杰之流就必须以死谢罪。

抛开“空手道”式的恶意违法融资行为不说,如果可以得到银行贷款,任何一个企业为求发展,为解决资金短缺问题,都不愿意冒险从民间融资,一个创业者也就不会深陷融资泥潭。一个企业既要经营,又要按期完成工程项目,在得不到银行贷款的前提下,其唯一的选择只有民间借贷,这也就催生了民间集资,催生了曾经风光无限的集资人。

他们也许是这个时代的畸形产物,但他们为什么能产生,谁在为他们的兴盛而擂鼓助威,谁又对他们的衰败而落井下石?这些依然是值得深究的。

新城镇化规划年底将出台

蔡继明:必须解决“新生代”农民工落户问题

■ 本报记者 蒋皓

城镇化推进过程中的首要难题非户籍制度莫属,随着 80 后、90 后新生代农民工日益成为进城务工的主体,进城落户是一个必须着力解决的问题。对此,《中国企业报》记者带着相关问题,采访了清华大学政治经济学研究中心主任蔡继明。

《中国企业报》:有一个问卷调查显示,新生代农民工几乎 100%不想回农村,这是否说明这一代农民工融入城市的愿望更强烈?

蔡继明:我观察到一个有趣的现象是,新生代农民工敢于同城市居民攀比——你用 iPhone 产品,我也用;你唱卡拉 OK,我也唱,追逐城市潮流方面不甘落后,这反映了新一代农民工急于改变自身、积极融入城市主流的心态。

如果能享受城市居民待遇,绝大多数农民是愿意进城的。谁不向往高级形态的文明呢?尤其是对于同属 80 后、90 后年轻人而言,农民工的身份不能阻止他们和城市里的年轻人一样憧憬美好生活,城市文明对他们同样有着莫大吸引力,城市先进的生活方式同样是他们的奋斗目标。

《中国企业报》:新生代农民工如何才能没有后顾之忧地融入城市?

蔡继明:如果制度设计合理,农民从利益选择上会自动放弃土地。现在,有的地方政府、开发商勾结,一起迫使农民放弃土地,没有尊重农民的自主选择权。所以,政府的制度安排要有一个稳定的预期,让农民工进了城能享受各种制度保障,例如失业了可以再就业,至少拿到最低的生活保障。

现实是严峻的,已日益融入城市的新一代农民工,必须解决在城市里落户的问题。如果从改革开放的初期,就把农民工落户的问题提上议事日程,经过 30 年的努力,我们不可能积累一个 2.6 亿的“大肚子”,这是一个历史遗留的“欠账”。

《中国企业报》:如何看待年底即将出台的城镇化发展规划?蔡继明:从本质上来说,城镇化的进程是工业化的一个必然结果,并不是靠政府规划出来的。但从消除阻碍农民进城落户、迁徙人口定居的制度障碍,从而加快推进城镇化进程的意义上来说,城镇化的规划又是很必要的。

目前没有出台,一是规划本身需要完善,另外,相应的配套制度和措施需要跟进。包括土地制度、户籍制度、教育制度、就业制度、社会保障制度,甚至公共医疗、卫生服务制度,必须辅

以配套改革,而不是单纯制定一个 2020 年、2030 年、2050 年应该达到的指标。比如,最重要的一个制度保障就是土地管理法。土地管理法酝酿了多年,到去年还没有提交全国人大常委会讨论。相关方面的改革力度还要加大、深化。随着土地制度、户籍制度以及相关制度改革推进的情况下,扫除了城市化进程的障碍,降低了农民进城落户的门槛,城市化的进程自然加快。