

# 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

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的主观故意性。另一方面，政府手中拥有大量民营企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现现代企业制度、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。

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。

众对食品安全问题宣泄情感的出口，更重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，这只是为他们的子女争取更有利生存的权利而已。

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

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，前一阵爆出的所有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，最终的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。

在“毒奶粉”事件之后，国家有

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受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中，很多党政干部或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，其唯一的选项只有民间借贷，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保驾护航，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：我观察到一个有意思的现象是，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。