

中粮海外艰难布局 05
职业经理人薪酬乱象 09

万亿“影子银行”风险 06
华泰龙：央企黑马推高西藏 GDP10

本土厨电如何定义游戏规则 08
李新民：做铁人传人 11

赛轮股份三冲 IPO 调查

■ 本报记者 刘成昆 /文

谋求创业板上市，两度失败后，却成功跻身 A 股主板市场。
记者从青岛市黄岛区发改局获悉，当地规模较大的轮胎生产企业赛轮股份 5 月 18 日获证监会发审审核通过后，近日将在国内举行路演，展开正式 IPO 进程。
此次已经是赛轮股份第三次申请上市。前两次申请均被否决。
去年 7 月，创业板开启后，赛轮股份递交了登陆创业板的申请材料，结果却无缘首批上会名单。同年 12 月 1 日，赛轮股份又向创业板发起了第二轮冲刺，但再次被否。今年 5 月底，赛轮股份申请在主板上市，并获

成功。
三次申请相隔不到一年，如此密集地申请上市，由此可见企业面临着巨大的资金压力。而近日，赛轮股份又爆出财务数据前后不吻合的情况。
扩产计划
赛轮轮胎的主营业务为全钢载重子午胎、半钢子午胎和工程子午胎的研发、制造和销售；轮胎制造技术的开发、转让和相关服务以及轮胎循环利用相关产品的研发、生产和销售。
此次 IPO，赛轮股份发行股数不超过 9800 万股，发行后总股本不超

过 3.78 亿股。此次募集资金拟投资技术研发中心项目和年产 1000 万条半钢子午胎项目，技术研发计划投资 5000 万元；年产 1000 万条半钢子午胎项目计划投资 10.7 亿元，目前尚需建设资金 5.5 亿元左右，将通过本次公开发行解决。因此可知，赛轮轮胎此次募集资金在 5 亿元以上。
根据 2010 年 8 月 26 日赛轮股份 2010 年第二次临时股东大会决议，本次募集资金总额扣除发行费用后，拟投资于以下项目：一为技术研发中心项目，计划投资 5000 万元；二为年产 1000 万条半钢子午胎项目，计划投资 10.7 亿元，截至 2010 年 6 月 30 日，公司已经利用自有资金及

银行贷款先行投入 5.2 亿元左右，实现 560 万条半钢子午胎产能建设目标。
该项目剩余建设资金 5.5 亿元，将通过本次公开发行解决。由于募集资金到位时间的不确定性，在募集资金到位前，将根据各项目的实际进展情况，通过自有资金和银行贷款支付上述项目款项。募集资金到位后，将置换前期投入。截至 2010 年 12 月 31 日，公司已经利用自有资金及银行贷款投入 5.6 亿元。若募集资金超过上述两个项目需要量，将补充流动资金。若本次发行实际募集资金额不能满足拟投资项目的资金需求，将通过自筹资金解决。
(下转第四版)

访谈

从合规到绩效

宋志平谈央企学习型董事会建设

■ 特约记者 尤放/文

董事会不应是形式性的东西，而应是能动的，为企业创造绩效，为企业发展服务，为股东创造利益，这是最终衡量董事会的标准。

宋志平看上去并不轻松。在央企领导人中，同时担任两家央企的董事长，宋志平是第一位，目前也是惟一的一位。他在担任中国建材集团董事长的同时，还是中国医药集团的外部董事、董事长。据统计，宋志平去年为国药集团相关工作用去了 123 天。这些时间从哪儿挤出来的？一开始连他自己也纳闷。后来想明白了，大部分来自星期天，一年 50 多个星期天，他几乎没有休息过。
但令他欣慰的是，目前这两家央企的董事会运作顺畅，成为带领公司跨越式发展的战略性力量。“十一五”期间，中国建材集团总资产从 202 亿元增至 1535 亿元；营业收入从 136 亿元增至 1354 亿元；利润从 5 亿元增至 75.6 亿元，成为中国建材行业名副其实的排头兵企业。中国医药集团总资产从 226 亿元增加到 688 亿元；营业收入从 311 亿元增长到 886 亿元；利润从 9.3 亿元增长到 44 亿元，成为中国医药健康产业的生产力军。

董事会深入人心
董事会实际上在企业里是核心，是领导机构、权力机构，也是企业在市场中竞争的战略牲力量

记者：您担任董事长的两家央企都有清晰的战略、创造性的执行力和规范有效的公司治理结构，怎么理解董事会的意义和作用？
宋志平：董事会实际上在企业里是核心，是领导机构、权力机构，也是企业在市场中竞争的战略牲力量。它有点像战争时候的参谋部，让参谋部的人出去单打独斗可能不见得行，但



宋志平

是这些人能够运筹帷幄之中，决胜千里之外。
董事会一方面定战略、做决策、管大事、把方向，另一方面积极指导和促进经理层创造性地开展工作，把更多的经营性事务授权给经理层，使内部制衡与市场效率相结合，进一步提高了企业的决策质量和执行效率。所以，董事会又相当于教导处，不仅要制定战略，而且对经理层有指导的作用和责任，并不是简单的“我是董事做决策，你是经理层来执行，执行不好就换人”。
记者：这次央企董事会试点没有像过去那样，试点一两年后就全面铺开，而是稳步推进，保证整体的节奏和成效。经历了五年多的试点，作为亲历者您在思想和心态上有什么样的变化？
宋志平：国务院国资委董事会试点工作刚开始的时候，我也曾有过顾虑。比如，集团公司董事会会不会像过去国企董事会一样成为橡皮图章，形同虚设？记得 1994 年，国企搞过“百家试点”（国务院在全国范围内选取了 100 家具有代表性的国有大中型企业进行现代企业制度试点），那时候我在北新建材当厂长，因为是百户试点之一，北新建材集团转变为有限公司，也实行董事会制度，但就是

总经理改成了董事长，董事会成了班子会。这不单是企业的原因，因为大环境中很多条件还不配套。后来，北新建材在 A 股上市，我也出任董事长，开始时董事会和以前差不多，之后中国证监会要求母子公司“三分开”（财务分开、管理分开、生产经营分开），并开始引入独立董事制度，组织上有了变化。再后来，国务院国资委开始实行董事会试点工作，设立了外部董事，董事会建设走上了轨道。
我到中国建材集团快十年了，2005 年起任集团的董事长、党委书记。其间中国建材股份公司香港 H 股上市，建立了董事会，董事会有六名独立董事，其中一名是香港人士，应该说是一个十分规范、十分国际化的董事会。在这个董事会里我也出任主席。然而，中国建材集团作为一个百分之百的国有独资央企，设立董事会后会怎么样，开始时我们还是有些顾虑，虽然觉得国企制度改革应该迈进一步，但不知最终结果将如何，这是第一个担心。
第二个担心，我们这些人是否具备做董事的水平 and 心态？会不会还是像总经理一样当董事长，弄得总经理没法干。当时董事会试点面对不少问题和挑战，包括董事会到底怎么运作，长期总经理负责制的国有独资企

业怎么搞董事会，能不能真正地形成决策层、执行层，两个层级能不能相互配合，既制衡又合作的体制能不能建立起来等。
第三个担心，如果内部人做董事长或总经理，会不会一人权威？外部董事的作用能不能发挥？外部董事没有内部的背景，没有专业背景，如果总经理很强势，能不能听董事会的，外部董事会不会被边缘化，会不会夹在国资委和经理层中间很难受？此外，内外董之间、董事和经理层之间能不能顺畅地沟通等。
应该说国资委这些年在推进董事会试点上下了大功夫，大家也从实践中逐步找到了感觉。以上担心的问题绝大多数得到了解决。在我任职的两家公司，经常听到集团上下在日常工作中的一些新的习惯语言。比如，“这是董事会决定的，我们必须按照董事会决定办”；“这件事应该交给董事会审议，由董事会决定”。“事情再急，也要等董事会决议后再执行”。“这件事还应及时报告外部董事”。“集团外部董事来我们单位调研了”。透过这些语言，我们能体会到董事会的规范运作在企业的经营发展中起到了至关重要的作用，董事会成为企业的权利机构已经确立，董事会制度开始深入人心。
(下转第二版)

eBay 阿里决裂

业内人士普遍认为，合作的终止是由于 PayPal 对阿里巴巴全球速卖通业务发展的担忧，而在当前国际支付方式中，失去与拥有近 2.2 亿客户基础数量的 PayPal 的合作，意味着阿里巴巴全球速卖通业务发展的市场潜力受到影响。

■ 本报记者 李志豹/文

没有永远的敌人，也没有永远的朋友。
近日，eBay 旗下的美国第三方支付平台 PayPal 宣布，将于 8 月 3 日起终止和阿里巴巴在全球速卖通业务上的支付合作。
一年前，让 eBay 与阿里和好的是 PayPal。如今，令两者决裂的还是 PayPal。
业内人士普遍认为，合作的终止是由于 PayPal 对阿里巴巴全球速卖通业务发展的担忧，而在当前国际支付方式中，失去与拥有近 2.2 亿客户基础数量的 PayPal 的合作，意味着阿里巴巴全球速卖通业务发展的市场潜力受到影响。

eBay 断腕

6 月 3 日，PayPal 中国官方网站宣布，在对双方合作进行常规审核之后，从今年 8 月 3 日开始，PayPal 将不再作为阿里巴巴全球速卖通平台的支付方式。
这意味着，“化敌为友”仅一年时间的 eBay 与阿里再次成为敌人。
2010 年 4 月，阿里巴巴宣布与 PayPal 开展合作，用以解决国际买家的在线支付问题。
虽然不能量化 PayPal 在促进速卖通快速发展中的作用，但毋庸置疑的是，过去的一年中，PayPal 帮忙不少。
阿里巴巴 2010 年第一季度财务报告显示，全球速卖通业务交易额在半年内翻了一倍，居 Alexa.com 国际 B2B 在线交易平台流量首位，且增长势头持续强劲。
虽然在交易规模上还不至于对 eBay 产生直接威胁，但是，按照全球速卖通的发展速度看，未来无疑是 eBay 的强劲竞争对手。而现在 eBay 正在做的就是，尽量延迟这一天的到来。
实际上，eBay 与阿里巴巴的决裂早有先兆。
今年初，PayPal 要求全球速卖通会员支付费率由 3% 上调至 7%，然而阿里巴巴并没有同意。
“包括费率之争在内的诸多摩擦只是导火索而已。”在业内人士看来，促使 eBay 做出与阿里巴巴终止合作决定的是两者在小额外贸平台之间的竞争。
记者了解到，同样以海外贸易为主要业务的 eBay 中国在国内的主要竞争对手之一便是阿里巴巴的全球速卖通。
“eBay 的抉择是明智的。”中国电子商务研究中心分析师冯林告诉《中国企业报》记者，eBay 断腕是为了不至于助虎为患。
冯林进一步表示，如果不终止合作的话，PayPal 只能是扶持速卖通越做越大，而未来阿里巴巴则完全有可能用支付宝将 PayPal 取而代之。“到那时候，先提出分手的将不是 PayPal，而是阿里巴巴。”冯林说。
PayPal 在声明中表示，PayPal 仍将深耕中国市场，继续为中国商户提供更加安全和易于使用的支付方式，帮助他们将商品销售给 PayPal 遍及全球数以百万计的用户。同时，PayPal 的业务仍保持着强劲的增长势头，2010 年 PayPal 在大中华区的总支付金额超过 44 亿美元，同比增长达 44%。
据记者了解，在全球有超过 900 万商户在其业务平台上接受 PayPal 作为支付方式，目前遍及全球 190 个市场的近 1 亿活跃用户信赖和使用 PayPal，用超过 20 种货币进行交易。
可以看到，对 eBay 来讲，直接影响是损失了目前规模还不算太大的客户，然而，这也让 its 少了未来或许能成长为重要合作伙伴的潜在利润增长点。

阿里很受伤

对于 PayPal 的声明，阿里巴巴声称，“全球速卖通为客户提供不同的付款渠道，与 PayPal 终止合作不会影响其继续为全球客户提供多样、安全的付费方法。”
阿里巴巴方面虽然没有正面回应合作终止带来的冲击，但相比 eBay 而言，这一事件对阿里的影响要大得多。
在全球速卖通在线支付中，PayPal 占据了相当大的比例。尽管阿里巴巴没有对外透露具体数值，但据业内人士推测，这一比例在 50% 以上。
也就是说，全球速卖通上的大多用户已经习惯使用 PayPal 进行支付，而这一国际主流支付工具的“下线”无疑将降低他们的使用体验。“更为糟糕的是，一些用户会因此而流失，尽管这还需要等到 8 月份以后才能得到证明。”冯林告诉《中国企业报》记者，阿里巴巴全球速卖通的业务受到冲击不可避免。
PayPal 对于速卖通的重要性不言而喻。
去年阿里巴巴与 PayPal 达成合作时，时任阿里巴巴首席执行官的卫哲曾表示：“我们希望尽可能提供快速、安全和简便的付款方式，确保满足用户的需求，因此，与像 PayPal 这样的公司合作至关重要。”
值得注意的是，阿里巴巴在提供支付需求的对外表述上前后发生了微妙的变化，即由“快速、安全和简便的付款方式”变成现在的“多样、安全的付费方法”。
(下转第四版)