

被“消失”的亿元厂区

■特约记者 成锦/文

位于西安市北郊的老地址就要被拆迁,原计划兴建于咸阳市三原县的新厂区却被当地政府勒令停工。发生在西安喔喔食品有限公司(以下简称“西安喔喔”)身上的这一起类似于“嫌贫爱富”的招商故事,正在将该企业逼向无地搬迁的困境。

“当时为了尽快寻找到的厂区,我们的确有些盲目,没有考虑太多。尤其当时看到三原县政府在招商过程中那么‘诚恳’,谁又会想到,他们根本不值得如此信任。”西安喔喔负责人元德友与惠俊刚对记者感叹说。为了新厂区,公司已经斥资 9000 多万元,但现在政府突然将这块用地给了后来投资的伊利公司,西安喔喔不得不放弃原本属于自己的厂区,重新寻找合适的生产建设用地。

陕西省三原县是否真的失信于西安喔喔?围绕西安喔喔入驻三原一事,背后又隐藏着地方政府招商引资怎样的潜规则?

签了招商引资合同

原本厂址在西安市北郊的西安喔喔,并不存在急需搬迁的理由。这家大型综合性食品企业,目前产品销售已辐射全国,“冠喔”牌糖果也被西安市人民政府授予“西安名牌产品”称号,“冠喔”商标已被陕西省工商行政管理局认定为“陕西省著名商标”。

但自 2008 年始,伴随西安建设国际化大都市以及秦汉大道的建设,尤其是后者,这条横跨东西,东起临潼新区,西至西安经开区草滩生态园的交通要道,正好将西安喔喔所在地全部征用。

随后,西安喔喔选择了三块地方准备搬迁,分别是西安市未央区三桥街办、西安市长安区和咸阳市下属县级市兴平市。后来经介绍,西安喔喔与三原县政府展开洽谈,三原县长、常务副县长都曾对此项目非常重视。

2010 年 7 月 23 日,西安喔喔以投资商身份,正式与咸阳市三原县签署协议。2010 年 11 月,在陕西杨凌召开的中国杨凌农高会期间,该项目作为咸阳市重点招商引资项目,在咸阳

三原县招商工作抓大放小的直接原因,是建设用地指标不足。而除此之外,促使地方政府违背承诺的,是唾手可得的财政收入。

市领导的见证下再次签约。

记者注意到,投资方西安喔喔与咸阳市三原县签订的《招商引资合同书》约定,2011 年 3 月建设施工,2012 年元月前建成投产。

另一方面,在西安喔喔看来,两次签约,意味着此项投资已经获得了三原县、咸阳市两级政府的官方承诺和书面保障,堪称上了双保险。

随着投资签约尘埃落定,西安喔喔聘请陕西轻工工业设计院编制《可行性研究报告》,2010 年 10 月 11 日取得三原县发展和改革局项目备案确认。土地问题得到解决,一宗 58.96 亩建设用地在交完征地费用后也正式划拨给西安喔喔。

在随后几个月时间里,西安喔喔办理了土地、规划、环保、设计等近 10 项审批手续。为了如期履约,该公司一方面成立专门的筹备组完善相关手续,另一方面按照三原县政府确定的地方进行项目工程设计,并开始就生产设备定制、企业人员配置、企业发展战略等事项做出细节规划。

投资用地“一女二嫁”

在筹备期间,西安喔喔投入了大

量的人力、物力和财力。然而,就在西安喔喔准备在企业新址开工建设时,意想不到的事情发生了:2011 年 2 月 22 日,三原县城关镇政府派员出面阻拦企业施工。同时三原县政府提出,以前与西安喔喔公司签订的合同和所办相关手续声明无条件作废。

是何原因迫使还是诱使当地政府做出了单方面改变合同约定的“毁约”行为?

据惠俊刚透露,原来该公司准备建设的该宗土地,三原县政府随后又批给了通过上官亚强县长亲自招商引资而来的另一家企业——伊利乳业集团,伊利乳业投资三原县项目共约 12 亿元。他说:“我想不明白,三原县政府明明与我们签了合同,为什么如此轻而易举,就出尔反尔。”

西安喔喔被忽悠的背后,也隐含着地方政府招商引资过程存在“嫌贫爱富”的嫌疑。

记者调查得知,三原县政府与西安喔喔签订《招商引资合同书》后,又就同一宗土地的使用权,与国内著名乳业企业——内蒙古伊利实业集团实行“联姻”。

根据记者的调查了解,2010 年 9 月 13 日,应伊利乳业方面邀请,咸阳市三原县县长上官亚强、县委常委副县长焦志鹏、副县长王健等人曾赴内蒙古呼和浩特市伊利集团叩门招商,积极争取伊利集团投资酸奶加工和现代化牧场项目落户三原。

伊利乳业落户三原,这一消息对西安喔喔来说,本身没有矛盾冲突。但是三原县政府却让即将动工建设的西安喔喔停工,停工原因为此宗土地已换主人。

“这分明是抓大放小,嫌贫爱富。”惠俊刚愤然说道。他认为,西安喔喔即将开工的建设被迫搁浅,在于地方政府嫌贫爱富。

一位三原县招商局官员向记者证实,现在县里的招商主要是针对一些大型企业,投资额在 1 亿元以下的企业,现在政府一般很少考虑,主要是在土地审批手续难办,咸阳市每年才有 2000 亩建设用地指标土地,要分到下属的 10 多个区县及开发区,而建设用地审批到各区县,基本上都没有多少了。

三原县招商工作抓大放小的直

接原因,是建设用地指标不足。而除此之外,促使地方政府违背承诺的,是唾手可得的财政收入。

上述三原县政府官员坦承,去年三原县财政刚过亿元大关,政府对能够带来高额财政税收的大型投资项目,将会优先保障建设用地。而清河食品工业园仅一家大型企业的税收,就有 2000 万元,相当于该县当年财政收入的 1/5。

协商许以地块

面对伊利这个大户,三原县政府正是把本该属于西安喔喔那块地又给了伊利。经元德友和惠俊刚确认,伊利乳业选定此宗土地,正是西安喔喔已上报的这宗土地。从投资的资金情况来看,伊利乳业在三原投资资金是西安喔喔的 10 多倍,征地面积也比西安喔喔大得多。

几乎同时,西安喔喔在三原县建设工程被迫停工后,也主动上门与三原当地官方接触,没有得到满意答复。此后,也曾向三原县政府上级行政部门咸阳市政府反映,但均无回音。

此时,西安喔喔也心急火燎,他们表示:每年 7 月例行订货会即将举行,但是新的生产区还没着落,无法与全国各地经销商签订订货合同书;而为了搬迁新址已经付出大量人力和财力,但这些都因地方政府“言而无信”即将付之东流,至少 200 多员工面临失业。

迫于无奈,西安喔喔以投资方身份开始诉诸于网络媒体。旋即,一篇刊载上述苦恼的“三原县长高调招商,项目开工百般刁难”的网络帖子迅速传播。

这一网络媒体事件,顿让三原县政府备感压力。

记者了解到,就在网贴发表次日,三原县招商局局长倪新刚主动联系西安喔喔投资方,表示可以协商此事。协商结果经三原县多部门研究,在同等条件下,给西安喔喔更换另一地方。以前划拨给西安喔喔的土地,则已经正式划拨给伊利乳业。

因急于封口而被许以土地的西安喔喔,此番能否最终从三原县政府手中获得土地,却仍是未知数。

(上接第二版)

建设学习型董事会
学习型董事会是指建立董事们的共同愿景,改变心智模式和强化团队学习,形成高素质的决策团队

记者:您说过,董事会从合规到绩效,就是要建设学习型董事会,这是为什么?

宋志平:所谓学习型董事会是指建立董事们的共同愿景,改变心智模式和强化团队学习,形成高素质的决策团队。我们的董事会成员大部分是从经理层过来的,经理层眼睛向内向下,而董事应该眼睛向外向上,思考问题有本质的不同。一个非常好的经理,不见得能做一个非常好的董事,两个角色的内容有所不同,侧面也有所不同,从过去亲历亲为的经理到做决策的董事,最需要是转变自己的心智模式。所以,要建设学习型董事会,要强调改变心智模式,促进大家学习、转型,做称职的董事。

学习型董事会强调的是董事会怎样在合规型与绩效型之间取得平衡。董事会经常要面对一些艰难抉择。譬如,要推动企业发展,同时又要要把企业置于审慎控制之下;要完全了解公司经营运作,以便对其负责,同时还要站在公司外部立场来客观地判断公司长期发展前景;要既对本地的短期需求非常敏感,又要兼顾范围更大的区域性、全国性和全球性的发展趋势;要关注本公司自身商业需求,又要对其他利益相关者负责。

所以,董事会的决策过程实际上是董事会针对所面临抉择的学习过程,从常规性、政策性的学习到战略性学习。在这个过程中,董事会和经理层为应对环境的不断变化,实现公司的发展目标,学习并实践对有限资源进行合理的配置和使用。同时,决策过程中,除了议案里提供的数据支持之外,董事还要有现场的直接观察和感受,所以董事会必须要组织董事深入调研,力求见物见人。再加上大家讨论过程中的头脑风暴,三方面结合起来才能做出正确的决策。董事会通过不断地学习,带领经理层实施相关的决策,又促进了董事会进行更高水平的决策。

记者:在这种学习和转型中,董

事长与总经理的角色如何做到不缺位、不错位、不越位?

宋志平:第一,董事长要站得高,真正从过去的亲历亲为的总经理身份转变到战略决策者的定位上来。在国资委的试点实践中,董事长大多是由原来的“一把手”担任,做董事大多有个适应期和心理过渡期。我自己也深有体会,刚做董事长时,由于突然没有了那么多执行部门的汇报,也曾有过“若有所失”的感觉,但随着逐渐进入董事长角色,发现做董事长也不是件轻松的事,需要了解、思考和研究的东西很多,忙得不亦乐乎,工作十分充实。我牢记自己是董事长,不要总操心经理层执行上的事。

第二,在现在的企业治理结构中,总经理要向职业经理人转变,首要的任务是完成股东会 and 董事会交给的经营任务和绩效目标。总经理不能放着大量管理的事不干,老想着代替董事会去决策。

第三,作为决策层的董事会和执行层的经理团队要保持密切的沟通。董事长和总经理建立良好的沟通和互动,对于建立规范的董事会架构、推进董事会决策、提高董事会运行质量是十分重要的。

第四,董事会一方面定战略、做决策、管大事、把方向,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,进一步提高决策质量和执行效率。

董事会的新坐标
建设世界一流的企业需要世界一流的董事会,而世界一流的董事会应该是积极进步的合规型、绩效型、学习型董事会

记者:“十二五”时期,央企改革发展的核心目标是“做强做优,培育具有国际竞争力的世界一流企业”。这对董事会提出了什么新的要求?

宋志平:在中国建材集团和国药集团 2011 年工作会议召开前夕,国务院国资委主任王勇百忙之中分别给两个集团发来贺信,对两个集团“十一五”期间取得的成绩给予充分肯定,对“十二五”期间的发展目标提出明确要求,希望中国建材集团和国药集团两家企业建设成为世界一流的企业。国资委领导的重要指示和殷切希望,极大地鞭策和鼓舞了中国建

材集团和国药集团全体干部职工的发展信心与工作热情,为集团的发展注入了强大动力。

国务院国资委在“十二五”央企发展战略上定位是“做强做优,培育具有国际竞争力的世界一流企业”,既符合央企目前发展的现状,也指明了央企下一步发展的目标,是十分具有战略眼光的。央企从开始的“做大做强”到“做强做大”,再到现在的“做强做优”反映了央企不同阶段的战略取向,应该说符合央企成长的逻辑。做强做优更强调企业内在素质和企业的核心竞争力的提升,符合科学发展观的大思路,也是国际竞争对央企的基本要求。所以央企董事会也应该站在一个新的高度,通过一个全球化视野来进一步提高自己的工作定位,为企业制定世界一流的战略目标和发展规划。

经过这几年的快速发展,无论从规模和创新能力的,中国建材集团和国药集团在“十二五”期间都具备做强做优,成为具有国际竞争力的世界一流企业的条件,因而董事会把这个目标作为董事会工作的新坐标。

记者:做世界一流的企业,需要世界一流的董事会。目前央企董事会是否具备这样的底气?

宋志平:这个底气是有的。应该说,经过这几年董事会的试点工作,对于如何建设合规高效的董事会,我们已经有了—些经验,而且董事的素质也大大提高,董事的来源比以前更加丰富。讲到董事会董事的来源,国务院国资委现在新设立了董事资格审查委员会,我也是委员。这项工作取得了积极进展,使我们有更丰富的董事库,为提高董事整体素质和高质量的董事来源创造了良好的条件。

世界一流的企业应该具备三个特点:一是既有合规性,又积极创造绩效,推动企业发展,为股东创造高额回报,肩负社会责任的企业;二是学习型组织,树立共同愿景,能够使外董和内董、董事和经理层之间实现良好互动,既维护董事的独立性,又能够给管理层指导和支持,是深度互动的学习型组织,带领整个企业进行团队学习,不断创造思想和文化;三是有清晰的战略思路和国际视野。现在央企的规模都不小了,在国内大多是一流的企业。最近国资委提倡央企“走出去”,这是给央企提出了更高的要求,要求央企积极和世界一流公司、跨国公司对标交流,学习这些优秀公司董事会的经验和做法,不

断丰富和完善公司制度,树立远大目标,按国资委“做世界一流企业”的要求,树立董事会的新坐标。

定位于世界一流,需要我们更加开阔的视野,尤其是与世界一流的董事会进行对标,进一步健全各种制度,强化董事的培训,增强董事的责任意识,这样我们完全有信心打造世界一流的董事会。央企的董事会应该做强成强势董事会,要把好自己的关,用好自己的权。这一点,我领导的两个央企董事会做到了。

我认为,世界一流的董事会也应该是积极进步型董事会。国企董事会的发展经历了三个阶段:第一个阶段是仪式型的董事会,大家开会基本不发言,听董事长讲。过去搞百户试点时,大部分国有独资型的企业基本是这种情况。第二个阶段是开放型的董事会,或叫解放型董事会。这主要是美国安然、世通等事件后,美国萨班斯法对董事的责任有了严格要求。受到这种影响,我们也十分强调制衡和董事责任,董事长成了召集人,强调一人一票,董事倒是有责任感,但往往一人一把号,各唱各的调。在这种情况下,董事会的运作往往和执行层形成尖锐的对立,统一不起来,事情总决定不了,导致董事会的决策效率低下,反而影响了企业的绩效。第三个阶段是现阶段国资委推行的董事会,我称之为积极进步型董事会。董事长作为董事会的协调人,主持董事会会议,让董事积极发言,提出独立意见,经过民主协商达成基本一致意见,同时和执行层进行良好的沟通,使执行层能大胆工作,最终完成各项任务、任务的董事会才是积极促进管理层努力创造业绩和完成任务的董事会,才是创造价值的董事会。国药集团外部董事林建来自新加坡淡联企业。他说担任国药集团外部董事后,发现中国央企的董事会比新加坡做得还好。因为在新加坡,董事长在好,好多企业董事不敢多说话,因为董事是他们自己聘的。但是,央企的外部董事是国务院国资委委派的,敢于发表意见和决策,用不着别人的脸色。

总之,我的体会是,建设世界一流的企业需要世界一流的董事会,而世界一流的董事会应该是积极进步的合规型、绩效型、学习型董事会;应该充分发挥外部董事的作用,尤其是主导外部董事或外部董事担任董事长的作用;应该充满热情,勇于负责,注重沟通和互动。同时,股东应支持董事会工作,保护董事们的工作热情和积极性,探索建设职业化董事队伍的途径,为董事队伍的稳定、壮大和可持续发展提供坚实保证。

煤电涨价“悖论”

■本报记者 陈玮英/文

煤炭上涨推动电价上涨,还是电价上涨引发煤炭上涨。这似乎已经成为了“鸡生蛋还是蛋生鸡”的无解问题。

2011 年的电荒,似乎格外严重,政府调高了电厂上网价格以及非居民用电价格,以期达到鼓励发电企业增加发电和抑制高耗能企业用电的目的。但在“计划电、市场煤”的情况下,电价一上调,煤炭价格随之跟进,电企刚刚谋得的一点儿微薄利润正在被悄然吞噬。

“为了抑制电价上调后的煤价过快上涨,加强煤炭价格的监管并开展涉煤炭价格专项检查很有必要。”中投顾问能源行业研究员任浩宁认为,电价上调通常也会导致煤炭价格跟涨。电力体制改革的本质是电力的市场化改革,唯有通过经济手段而非行政手段方能从根本上打破当前的体制矛盾,实现电力市场的畅通运行。

企业发电积极

火电行业性亏损严重的现状已经成为不争事实,上网电价的上调给火电企业带来了几缕曙光,也激发了发电企业的生产积极性。

中国电力企业联合会数据显示,1—4 月份,五大发电集团火电生产亏损 105.7 亿元,比上年同期增亏 72.9 亿元,煤价上涨是根本原因。分地区看,第一季度,安徽、山西、河南、湖北、湖南、江西六省火电生产企业合计亏损 52.5 亿元,除安徽外,亏损面均超过 65%。

据了解,华电国际一季度营业总收入为 137.37 亿元,较去年同期增长了 29.48%,营业成本同比大幅增加 32.39%达到 143 亿元。也就是说华电国际一季度还亏损了 2.94 亿元。

过紧日子的不只华电国际一家。华能国际一季度发电量达到 754.31 亿千瓦时,同比增长 28.77%,但归属于上市公司股东的净利润仅为 2.26 亿元,同比减少 76%。受燃料成本价格上涨等影响,一季度毛利率仅为 8.9%,同比下降 3%。

为缓解火电长期亏损以及各地出现的拉闸限电情况,发改委日前上调了 15 个省市工商业、农业用电价格,每度电上涨约两分钱。

“这次调价可以使火电企业增加一定收入,也可以激发火电企业此前持续低迷的生产积极性,从而缓解今年的电荒局面。”重庆能源集团永荣建新发电厂纪委书记廖选勇告诉《中国企业报》记者,“虽然今年的煤价大涨,但上网电价的上调能为企业减轻很多压力。”

同时,廖选勇也表示,电价上调很大程度上缓解了火电企业亏损态势,但是不能解决根本问题,而且还会引起煤炭价格上涨。

山东一家电厂相关负责人给记者算了一笔账,现在 1 千瓦时电平均耗煤 350 克,按照 1 吨煤炭 1000 元/吨来计算,1 千瓦时电的成本就是 0.35 元。而电厂的上网电价就是 0.35 元/千瓦时。这样来看,煤的成本跟售电价格基本持平。因此,上网电价的资金难以维持电厂简单再生产。

中投顾问发布的《2010—2015 年中国电力行业投资分析及前景预测报告》指出,电力价格必须充分反映电力的稀缺程度、供求关系和成本变化,其改革方向是逐步建立由市场供需决定的价格体制。

煤炭价格跟涨

“煤价一年比一年涨得高。现在整合之后,一些地方小煤矿被关闭了。大煤矿虽然是整合了,但是产能还没完全释放,还需要一个过程,短时间内还不能达到预期。”煤炭行业专家李朝林接受《中国企业报》记者采访时说。

6 月 8 日公布的最新一期环渤海动力煤价格指数显示,国内动力煤价格继续维持上涨态势,已连续 12 周上涨,但上涨幅度明显收窄。

来自海运煤炭网指数中心的数据显示:本期的环渤海动力煤平均价格较上期仅上涨 2 元/吨,涨幅 0.24%,这也是该指数连续 12 周出现上涨,较前期涨幅明显减弱。

“快速增长的电煤消费、夏季电力和煤炭消费高峰预期仍然是支持环渤海地区市场动力煤价格上涨的主要动力。”李朝林分析说,煤炭市场供应偏紧,煤炭供不应求,拉升煤炭价格。同时,各地煤炭资源整合、煤炭企业兼并重组后,煤炭产品生产成本增加,支撑煤炭价格不断上扬。他还认为煤炭价格上涨与煤炭供应偏紧,市场炒作有直接关系,造成煤炭价格不断上涨。

厦门大学中国能源经济研究中心主任林伯强指出,上调上网和销售电价,从供需缓解电荒有两个方面,一方面是上网电价缓解火电亏损;另一方面是销售电价上涨打击高耗能增长过快态势。但是,这些能够确保实现的前提是电煤合同价格必须严格监管,不会出现上涨。

中投顾问研究总监张砚霖认为,由于市场供需关系紧张,国际煤价高企和国内电荒等原因,近段时间国内市场上对煤价上涨的预期较强。而且,此前煤价价格出现过在电价即将上调的消息公布后就提前上涨的先例。因此,在电价上调后,国内煤炭价格上涨的预期将会进一步增强。

推进价格改革

近日,国务院正式批转发改委《关于 2011 年深化经济体制改革重点工作的意见》。根据该意见,推进资源性产品价格改革将成为今年经济体制改革的重点。意见提出,要推进成品油、电和天然气等资源性产品价格改革,择机实施居民用电阶梯电价。

任浩宁认为,自今年以来,一方面伴随着固定资产投资增长强劲以及高耗能产业反弹,导致能源需求量大增;另一方面则因中部大旱、水电乏力以及煤价价格猛涨导致能源供给不足。能源供需矛盾严重制约了我国经济的平稳运行,成为经济增长中的瓶颈。

“正是在这一大背景下,电价上调、天然气价格改革以及目前《关于 2011 年深化经济体制改革重点工作的意见》等一系列行动和方针应运而生。”任浩宁说,资源性产品的行政性定价越来越不能适应市场经济的需要,正在变成能源发展中的障碍,在能源紧张的大背景下加速资源性产品价格改革已是当务之急。

任浩宁表示,政府一直致力于建设资源节约型社会,但要通过经济手段予以引导,鼓励全社会节约用电,才是长久之计。发改委要求今年择机实施居民用电阶梯电价,不仅可以有效抑制电力浪费现象,引导终端用户合理用电、节约用电,而且有利于缓解当前国内严重的电荒局势。

张砚霖指出,今年的能源价格改革正在酝酿,阶梯式电价出台的可能性较大,这些问题都牵涉到社会经济的方方面面,所产生的影响亦是不可小觑。但在能源紧张的紧迫形势下,政府不得不加大价格体制改革的速度,以应对经济发展的需要。

林伯强认为,能源改革的关键是建立一个合理透明的定价机制。如何定价,都离不开加强能源企业的财政廉洁和能源效率。