



“我不需要金蝉脱壳,我没有包袱”

严介和与快报记者坦率对话——

【话题:当前】

“希望记者问得越尖锐越好,这样也让我学一学。”

——这是严介和在各类新闻发布会上经常说的一句话。因此,与他的对话是不需要开场白的,他已经习惯于随时接过媒体抛过来的任何问题和挑战。所以,这次的对话也就完全地“开门见山”。

“请多给太平洋一点喘息的时间”

快报记者:请问严先生,太平洋究竟出了什么问题?严介和究竟出了什么问题?这个问题你认为究竟有多大?

严介和:很坦诚地说,太平洋从BT到国企并购,资金的投放量相当可观。BT投放的资金不用说了,它有个5年左右的回报周期;国企并购虽然收购成本是零,但是整合成本和可持续发展也得要5年左右才能够逐步回报,毕竟都是制造业、工业企业,不是立马能收到回报的。

快报记者:共投入了多少,钱从哪来?

严介和:百亿以上。一方面是自身原始资本的积累,另一方面是银行贷款,太平洋银行贷款高峰,也就是胡润榜没出来的时候,就有几十个亿;胡润榜一出来后媒体提出了种种质疑,银行风险意识比较强,宁可信其有,不可信其无,该收的收,到期的不再贷,出现了一些提前收贷的现象。但那时候太平洋心高气傲——你收就收吧!还啊还啊,从70多个亿到今天的30多个亿,到这时候太平洋明显比较脆弱了。

快报记者:你现在准备怎么办?

严介和:银行可以提前收贷,但太平洋不能提前收回政府的应收账款,跟人家业主签的协议就是5年左右,你只有慢慢等。

快报记者:要等多久?

严介和:一个企业贷款被收了百分之九十几还能够存在,中国又没有几家?可以这么说,根据企业界、金融界的经验,一个企业所欠的银行贷款能收了1/4,可能这个企业就不复存在了,而太平洋竟然还能够活着!这时候太平洋心灵深处也是有些想法的,盼望能够得到社会的理解和包容,能够给太平洋一点喘息的时间,赢得了时间,就能换取空间,化解银行的债务问题。如果不对太平洋全面封杀,让太平洋自我调整,我想顶多调整到明年年底,银行负债可以降到零。你说,这样的企业在中国又能有几家呢?

“危机不会进一步扩大”

快报记者:你的危机还会不会进一步扩大?有人预

测太平洋系即将全面崩盘,你有解救的信心吗?

严介和:没有了,危机就这么大了。毕竟银行负债就这么多,也没有什么新的负债出现。信心肯定是有的。太平洋的家底只有我最了解嘛!(究竟多少?)不过现在也低调啦(笑)……偿还自己的债务应该是没有问题的,只不过有个时间过程而已。太平洋有应收账款的支持,但是立马就要解决,这样是不可能的。

快报记者:应收账款有多少?

严介和:这个也没统计,肯定是现在银行负债的若干倍!赢得时间就获得空间。

快报记者:按照胡润百富榜,太平洋集团的资产上百亿,但你眼前这场危机好像也就是几十万元的官司,为什么会这样?

严介和:不久前某一家媒体狂轰滥炸——“九家银行逼债严介和4个亿”,其实没有九家银行,也没有4个亿,结果让我们雪上加霜。再加上这次160万的出现是我个人担保的,很多人又开始议论:是不是严介和要失去自由了,是不是严介和要倒了……外部导致了巨大的风波,内部导致了员工人心惶惶。这个痛苦我一直在默默地承受,我在想,还是不要急于去跟人家争个是非、道个明白,往往越抹越黑,该承受的就承受吧,一切的错都是我们自己的错。谁叫严介和把这个家折腾得这么大,上百家的独立法人企业,十几万儿女,你能保证每家企业、每个儿女都尽如人意吗?

“我没有法律风险,道德风险太大”

快报记者:你认为这场危机对你来说是诚信上的、法律上的还是道德上的?

严介和:我的道德风险太大了,不仅仅是诚信危机。像这么大的民企呢,但人家的老板没有这么高的知名度。你严介和有这么大的知名度,一旦发现了任何一件不愉快的丑事都和你划到一起,你不承受吗?我清楚,严介和的法律风险没有,但是道德风险太大、太大!

“南京中院友情帮助了严介和”

快报记者:怎样看待南京中院对你个人名义担保的160万元债务启动的威慑机制?

严介和:南京中院恰恰给了严介和一个友情的帮助,正因为这样做,才感到了实际债务人——我没用1分钱,却承担了那么大的责任,失去了那么大的尊严,债务人被感动了,想方设法那怕拆田卖地还钱。进展得好的话10月底就能还清,进展得不好11月上旬也能还清。所以说,与其说中院是打击了严介和,不如说是友情帮助了严介和,否则这笔债务永远背负在我身上。

快报记者:那以公司名义担保的3000多万元债务呢?



面对快报记者抛出的50个问题,严介和谈了3个多小时 资料图片

严介和:3000多万的也没什么口味,这么多数字的担保在全国不知道多少。

“属下写书也阻挡不了我退出”

快报记者:你说过2006年将是“严介和年”,是指你将在今年取得更大的发展,还是预见到了你会陷入目前的漩涡?

严介和:是指2006年是严介和正式退出的一年。我早就预感到,严介和正式退出的一年,肯定是内忧外患、风波四起的一年,这也很正常嘛。我退出不要说外部对太平洋的不信任,就内部对太平洋的信任也不到位。

快报记者:是你退出引起的内忧外患呢,还是内忧外患所以你退出呢?

严介和:应该是我退出引起的。我现在董事局主席、总裁都退出了,仅仅是法人代表没有退而已。其实眼下这些也都是预见之中的,你看我现在心态为什么这么好,就是知道这都是必然的。

快报记者:既然预见到了,为什么不采取规避措施?

严介和:中国人是崇拜领袖的。我一退出,跟我一起打江山的老臣就觉得底气不足,去年底还是今年初他们在一次酒席上,写书要我不能退。但是我不能因为为他们写了血书就改变我的意志。因为我知道,到那个位置不能再做了。

快报记者:对自己一手创办的企业,你舍得?

严介和:舍得。我相信:太平洋应该是死而不亡的!太平洋的痛苦必然要到来。要让它伤筋动骨,以此结束严介和时代,让领袖的时代走向团队的时代,让人性化

的时代走向制度化的时代,让做总量的时代走向做质量的时代。置之死地而后生。太平洋做了9年的加法了,肯定有许多虚胖,它应该做减法了,该减的把它减到位,然后才是一个正常的太平洋。那时候人才再提太平洋,也就淡化了严介和。

【话题:政府关系】

“既聪明,又能干,更听话”

——这是太平洋文化里信奉的一句严介和语。

上世纪九十年代末,苏北的宿迁想建几条大道,“眼下没钱,还行。”市长找到严介和,“行!太平洋一向听政府的。”严介和很干脆,谈判桌上,往往一句“一切政府说了算,政府还能坑害企业?”让对方再强的谈判高手,也基本没什么好说的。有人说,太平洋的“听话”外表下,隐藏着觊觎订单的“野心”。

“如果政府要帮,肯定没问题”

快报记者:听说您向省政府有关部门提交了一份“求助”报告,方便透露一下内容吗?

严介和:我没回来的时候团队已经交了,向政府部门交了许多的报告,把真实的情况反映一下。

快报记者:市场经济条件下,作为一个民营企业,救助的方法有好多种,为什么不向市场例如一些资本求助,而是向政府求助?是不是像有些人说的,太平洋跟某些政府部门的关系不一般?

严介和(略作思考):不

是,我们只是希望给太平洋留点空间。也就是反映一下真实的情况吧。

快报记者:有部门接到报告后是什么反应?现在给你答复了吗?

严介和:这没有个过程,他们正在协商……唉,不过这个事情吧,很多部门都认为太平洋不会有什么事。我也觉得,顺其自然吧。

“我不是侵吞国有资产的大鳄”

快报记者:你在报告中称,目前公司很难正常运转,随时可能出现失控局面。如果任其发展,后果将不堪设想。有人说你带有威胁的味道?

严介和:没有,怎么可能呢?说到底,团队的意思还是希望能向政府反映真实的情况。

快报记者:你认为有关部门能帮助你渡过这个难关吗?

严介和:如果政府要帮,肯定没问题。

“和政府部门关系很清白”

快报记者:各界对你议论得最多的也是你和政府部门的关系,有人说你成功是得益于这种关系,是利用了各地政府既想加快基础设施建设,又没资金的这么一种心理;有人说你陷入目前的麻烦同样是因为这种关系?

严介和:“既聪明又能干更听话”——民营企业是弱势群体,怎么办呢?在我这辈子肯定是听话的,但是交给团队以后将来怎么我就不管了,天塌下来我都不管。

快报记者:去年你在接受媒体采访时,曾拍着胸脯说,自己和政府官员之间的关系绝对“干净”,现在,你还能拍着胸脯说这样的话吗?

严介和:没有问题。还是这样的。

【话题:国企并购】

“严介和收购二三十家亏损的国有企业,就是为了获取更多的融资渠道。太平洋集团并没有多少现金。”

——这是某媒体2005年刊登的一篇报道中的内容,剑锋直指太平洋大规模并购国有企业背后的“猫腻”。

“我不是侵吞国有资产的大鳄”

快报记者:你在全国各地收购了大量的国有企业,你自己还记得,太平洋最鼎盛的时候旗下一共有多少家企业?

严介和:现在也是100多家近200家企业。但因为种种原因,通常我们说的都是省内的企业。记得省里有关部门带着我们很多家民企到苏北去,参与苏北特困国有企业的兼并、收购。除我严介和外债第二个收购,苏北就收购了19家!第一站宿迁我就收购了3家:宿迁玻璃厂、双洋酒业、东辰公司,光宿迁就耗了2个多亿。

快报记者:你可是“零收购”啊,有人说你只是转移而没有增加社会财富?

严介和:是“零收购”没错。但要知道,收购是没花钱,可那些都是半死不活、濒临倒闭的企业,你没有真金白银投下去怎么做啊!等等米下锅;工资、福利、养老保险、医疗保险、材料供应商,技改……都要投入!不投入,你收购它干吗?

快报记者:那么太平洋投到国企并购的资金究竟有多少?

严介和:我现在不敢说30个亿,保守一点,最起码也20个亿以上!

快报记者:你说的20个亿是……?

严介和:还不都是真金白银投进去的?可我们欠银行不也就3个多亿吗!其他不谈,光谈这一点,是不是事实?噢!摇头!,但是有人还说,“严介和是侵吞国有资产的大鳄”。

“并购国企不是为了和政府做交易”

快报记者:我们注意到,这些国有企业都是些困难企业,而且很多和太平洋集团的主业没什么关联,换成一般的民企可能不会去做。有人说你这样做是在和当地的政府部门做交易,是为了打进当地的建筑市场,你承认这样的说法吗?你在这些交易中,究竟得到了什么好处?

严介和:我跟你说话句知心话,不是为了和政府做交易,我就是为了改变自己的形象,不要认为严介和是个做工程的,是个包工头。目的就是告诉大家:严介和是个做企业的。以前我做了十年的国企,做得也很成功,但是人们都不清楚,所以我就出于这个想法,“没人要的都给我”,绝不存在某些人说的“我收购国企跟政府做交易,政府再把工程给我”。有的城市我收购了很多国企,但工程一分钱没做;有的城市我做了工程,但是任何国企没收。这不很正常吗?这是媒体的误解,搞错了。就是改变自己的形象,彰显社会责任。我让将近10万国有企业职工重新再就业,工资比原来高。我现在到工厂去可以说随便哪个职工看到我都笑容可掬。

“一家国企我也没卖”

快报记者:你收购的这些企业现在发展得怎么样?

严介和:都很好!可以说发展得都是越来越好。

快报记者:你究竟有没有被卖掉的企业?

严介和:一个都没卖!我们这么困难,一个企业都没卖。要卖了我相信有一部分人心里肯定要滴血,肯定落泪,而且社会形象受损,政府对我的信任度也会下降。

“不会避‘景德镇’‘ST纵横’”

快报记者:可就是你在荣登胡润百富榜“榜眼”、声名鹊起的时候,江西景德镇打包托管计划却搁浅了,这对你的质疑一起爆发,这其中究竟是怎么回事?

严介和:关于景德镇的托管计划本来应该是成功的,但因为当地的意见不统一,我们就停下来呗。这要讲政治的。

快报记者:那么ST纵横呢?

严介和:这个我轻易不敢说了,不然上交所又让我做检查。ST纵横现在主业做得很好,历史遗留问题太多了。我不想做,很多部门又说,“你不想现在谁做?”也就慢慢做吧。

【话题:BT模式】

“太平洋集团的利润有90%来自BT,BT的利润高达35%。”

——从1997年开始的BT项目(即城市基建项目),BT是Build-Transfer的缩写,意为“建设-移交”,“银行同期利率下调50%,谁能有我开低?不怕对方不接受”。然而,业内质疑,这种模式一方面要大规模垫资,另一方面收取的利息较低,那么,巨额的利润从何而来?

“太优秀了也就不优秀了”

快报记者:很多人争议你的BT模式,现在随着太平洋风波的发生,争议更大。你自己怎么看?

严介和:我可以告诉你,我这个BT模式目前已经暴风骤雨似的地席卷中国大地,方兴未艾,如火如荼。淮安、连云港、宿迁、徐州……不再像以前那样想做事没钱,现在社会资金太多了,中央允许民营企业进入基础设施建设了嘛,那效仿我在做了,多得不得了,大家一谈到BT也都知道创始人是严介和。

快报记者:也有人说,BT模式没有公开招投标程序?

严介和:BT模式等于也是公开招标了的。我相信BT模式会越来越向前推进,越来越规范。这就是加快了市场化进程。这一块原来是政府垄断的,现在是全社会来参与,这就是市场化程度提高了,与国际接轨了,国际上其实早就盛行了。我们这种模式到现在依据的还是国家建设部2003年的30号文,政府从来没有明确BT不上做……我有些事情太超前了,太优秀了就不优秀了,这就叫“千秋功罪留待后人说”。

【话题:胡润】

“本来是排第一,经过与胡润协商才放到第二,胡润,胡润!”

——2005年胡润百富榜公布后,严介和接受媒体采访时说的这番话无异于“火上浇油”,让自己一下子站到公众视线的焦点上,各种质疑也接踵而至。“成也胡润,败也胡润。”严介和这样说。

“今年这个位置还比较合理”

快报记者:10月11日,你在胡润百富榜上的排名是第16位,身家是75亿,这是你第二次上榜,去年你位居榜眼,身家125亿。对这两次排名和“估价”,你自己是否认可?记得你曾说过,你最想要的排名是第5,为什么?

严介和:胡润的估价不一定很难,但我认为有一样还是很聪明的,严介和的个人财富增长是必然的,我的股份不在不断稀释吗?如果明年还是要把我放到上,我相信在今年的基础上还会继续再灌水,排名还要再往后拉,第一次我跟胡润说我不是第三,也不能是第二,如果你一定要排,充其量不能超过第五,结果他排了第二。今年这个位置我觉得还比较合理。

快报记者:你不止一次说过,胡润百富榜对你的影响是弊大于利,何出此言?

严介和:应该是有关系的。中国民营企业做大了我的感悟还是应该低调。我现在是树欲静而风不止。

快报记者:那你明年还想去吗?

严介和:明年说不上就不上了,实在要上就再往后退吧。

快报记者:有人说你这次危机与宏观调控有关,银行银根紧缩使得太平洋的资金链格外脆弱?

严介和(稍作思考):不完全。还是胡润榜坏了大事。

“我不恨胡润”

快报记者:你现在恨胡润吗?

严介和:这么多年你看我恨过哪一个人吗?我早就说过,“要永远地理解他人,还要永远地理解他人对自己的不理解。”有些媒体报道成那个样子,我也都表示理解;南京中院这个样子,我也同样表示理解。

快报记者:好像不少上榜的企业都出现了不同的问题,你认为是什么造成的,还是这些企业自身的问题?

严介和:要上的企业多呢。有胡润的问题,有自身的问题。要上的人出了问题他自己活该,像我这样不想上的……唉,我跟胡润说今年能不能不上了,可他口口声声“大哥大哥”的一再要我还是得上。

【话题:债务】

10月11日,南京市中级人民法院对严介和启动执行威慑机制,作出了限制其高消费、限制出境等多项强制措施。除了以公司名义担保的3000多万元债务外,还有严介和个人的名义担保的160万元债务。有人惊呼:“这么一个大富家,连160万元都还不起了吗?”

“我没有财富的原罪”

快报记者:有人说民企的第一桶金都有原罪,你认为你的第一桶金有原罪吗?

严介和:亏5万不如亏8万,后来赚了800万,这就是太平洋的第一桶金。如果不多,我这个苏北人能拿到订单吗?两眼一抹黑,什么人也不认识。就是从那里起步,今天的诚信是明天的市场,后天的利润。至于原罪,我不反驳,我理解。说明严介和可能创造的机遇、智商太高了。这充其量是智慧的原罪,不是道德的原罪,更不是财富的原罪。

“太平洋既有钱也没钱”

快报记者:太平洋现在究竟有没有钱?你究竟还有没有钱?如果有钱,钱在哪里?

严介和:既有钱也没有钱。说有钱,太平洋属下的哪些控股人不是严介和?都是真金白银投上去的,也是太平洋真正的财富所在。但是你想让我立马拿出这么多钱,我也拿不出来——我怎么能把这些企业都“杀”掉,都卖掉!要真是卖掉,我的社会形象还有吗?党政领导,这些员工背心里不滴血吗,不淌眼泪吗?

快报记者:你家公司目前的债务究竟涉及哪几家银行,分别是多少,是什么样的债务?

严介和:还是上次说的那几家。(今年9月底,严介和曾经在江苏媒体面前公开自己的“家底”。声称太平洋集团200多家企业,累计负债3.82亿,其中江苏省内负债是2.83亿,内蒙是4400万元,辽宁是5500万元。除此三地外,没有一分钱的资产负债。——记者注)对于太平洋集团这么大

的企业来还,3点几个亿的负债是很正常的。而以我个人名义担保的160万元债务,并不是我还不起。问题是应该由债务人来还,而且已经在还了)。

“我不需要金蝉脱壳”

快报记者:太平洋现在拆分成苏商等六大集团,六大集团之间,以及六大集团和太平洋集团之间,没有任何关联,有人说你这招很精明,在玩金蝉脱壳?

严介和:不是。我不需要金蝉脱壳,因为我没有包袱,只不过需要化整为零。家大了要分,要做减法,还在银行债务不就两三个亿吗,我要脱什么壳呢?

快报记者:你清这些债务为什么一定要等明年呢?

严介和:一定要等。应收账款我就是打折、再打折,也不可能抵不上这两三个亿。

快报记者:但你等不及吗?如果当地政府部门不按时履行承诺造成坏账,你怎么办?你会不会考虑走司法程序?

严介和:即使那样也不会。我早就说过,一生不做原告。因为我懂得和生息财,万事以和为贵。但我不能保证不做被告。

【话题:过去·未来】

“一切辉煌只代表过去,未来永远是空白。”

——这句话是严介和几年前说过的。如今,漩涡中的他怎样看待自己的过去、未来?

“民营企业企业家站起来是一座山,倒下了是一座坟。”

——在太平洋企业文化中,有严介和的这么一句话。这是对自己作为一个民营企业家的感慨,还是未来命运的一种暗示?

“民营企业最终还是要靠自己”

快报记者:以你个人的经验,你认为中国民营企业的发展中需要注意些什么?需要吸取哪些经验和教训?

严介和:民营企业是在计划经济向市场经济转型的夹缝中生存,自生自灭、苦海无边,又回头无岸的经济载体。如果他是优秀的民营企业家,就必然是最优秀的,也是最困难的,既是最可爱的也是最可怜的。他站着应该是一座山,倒下也是一座碑!

快报记者:那你现在呢?

严介和:我这一阶段,心灵深处没有创伤那是不可能的,那也不是男子汉。承受能力再强,也是有限度的。稻子熟了,也就低头了。个性张扬的时代已回归到个性内敛的时代,从一个激情疯狂的莽撞,回归到一个激情柔韧的时代,这是必然。生活是永恒的老师,人在生活中要经受住历练。

快报记者:你说“家不能做得太大,但是如果没做大,又哪有今天的严介和呢?”

严介和:我做大了我能下来,从很多家、超常不回归正常,我也想提醒民营企业:当遇到危机时,无论有什么既往,最终还是靠自己。既要住心,也没有救世主。第二,你觉得自己是优秀的,就一定要坚持住。我这么多年可以说就是坚持下来的。

快报记者:你怎样判断自己的未来、太平洋的未来?

严介和:人生如梦更加

海,我在梦中惊醒,也在梦中大汗淋漓;我有海中驾舟的喜悦,也有海中驾舟的恐怖。目前应该说还在海上。

做了20年企业,20年掌门人,应该说是一位老船长了,经历了风吹雨打。航海的经验再丰富,你总有衰老和沧桑的时候。哪怕严介和就是一位在海上海浪斩浪、所向披靡的航海御手,他也需要寻求一个理想的港湾,享受他的阳光、沙滩、仙人掌,还有一位老船长……”这就是我的理想,静下心来读读书,思考些问题。回头想想,人世的炎凉,岁月的沧桑,什么没经历?

2008年“置之死地而后生”

快报记者:你信奉苦难说,那么这次危机是不是有史以来你遇到的最大一次苦难?

严介和:是严介和退出太平洋前最后一读苦难,但是有史以来最大的一次。一次危机就意味着一次孕育,一次危机就预示着坏胚,你怎么办?你会不会考虑走司法程序?

严介和:即使那样也不会。我早就说过,一生不做原告。因为我懂得和生息财,万事以和为贵。但我不能保证不做被告。

【话题:民营企业】

“民营企业企业家站起来是一座山,倒下了是一座坟。”

——在太平洋企业文化中,有严介和的这么一句话。这是对自己作为一个民营企业家的感慨,还是未来命运的一种暗示?

“民营企业最终还是要靠自己”

快报记者:以你个人的经验,你认为中国民营企业的发展中需要注意些什么?需要吸取哪些经验和教训?

严介和:民营企业是在计划经济向市场经济转型的夹缝中生存,自生自灭、苦海无边,又回头无岸的经济载体。如果他是优秀的民营企业家,就必然是最优秀的,也是最困难的,既是最可爱的也是最可怜的。他站着应该是一座山,倒下也是一座碑!

快报记者:那你现在呢?

严介和:我这一阶段,心灵深处没有创伤那是不可能的,那也不是男子汉。承受能力再强,也是有限度的。稻子熟了,也就低头了。个性张扬的时代已回归到个性内敛的时代,从一个激情疯狂的莽撞,回归到一个激情柔韧的时代,这是必然。生活是永恒的老师,人在生活中要经受住历练。

快报记者:你说“家不能做得太大,但是如果没做大,又哪有今天的严介和呢?”

严介和:我做大了我能下来,从很多家、超常不回归正常,我也想提醒民营企业:当遇到危机时,无论有什么既往,最终还是靠自己。既要住心,也没有救世主。第二,你觉得自己是优秀的,就一定要坚持住。我这么多年可以说就是坚持下来的。

快报记者:你怎样判断自己的未来、太平洋的未来?

严介和:人生如梦更加