

WHO'S SAVING Vanke?

聚焦中国资本市场，全景呈现教科书式的商业大战，揭秘“宝万之争”大结局

谁在拯救万科

影响世界的权力、资本、知识的角逐

—— 韦桂华◎著

- ▶ 企业家与资本家谁执牛耳？
- ▶ 资本与知识谁主沉浮？
- ▶ 权力在这里会把谁推向深渊，又将助谁一臂之力？
- ▶ “看不见的手”在公司治理中究竟该扮演什么样的角色？



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

WHO'S SAVING Vanke?

谁在拯救万科

影响世界的权力、资本、知识的角逐

韦桂华◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

谁在拯救万科——影响世界的权力、资本、知识的角逐/韦桂华著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4645 - 1

I. ①谁… II. ①韦… III. ①房地产企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 057074 号

策划编辑 崔姜薇

责任编辑 张 博

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京柏力行彩印有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 22. 5

字 数 400 千字

版 次 2017 年 4 月第 1 版

印 次 2017 年 4 月第 1 次

定 价 58. 00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

序 言

权力、资本、知识的角逐

一个人有两个我，一个在黑暗里醒着，一个在光明中睡着。
我是烈火，我也是枯枝，一部分的我消耗了另一部分的我。

——纪伯伦

世界很乱。

作为欧盟核心国，英国以全民公投方式宣布退出欧盟，让世界经济的一极立马成为“鸡肋”。下一个脱欧的是谁？韩国朴槿惠，“亲信门”事件持续发酵，让20多年的生命追求毁于一旦，延续弹劾、下台、入狱式的韩国总统“杯具”，这是大韩民族的命？土耳其爆发军事政变，击落俄罗斯战机的英雄一夜间成为国家的叛乱者，拔刀相见的俄罗斯总统普京与土耳其总统埃尔多安奇迹般成为同床共枕的“政治夫妻”，国家利益玩的就是变脸？……

当然，最乱还数美国。

巴拉克·奥巴马（Barack Obama）说，“你们喜欢我吗？那就投希拉里的票”……美国主流媒体们大都旗帜鲜明支持希拉里，华府高层纷纷为希拉里站台，外国政客大都押宝希拉里，所有严肃的民调、分析机构都预测希拉里会获胜。可以说，除了选民，几乎没有人站在特朗普这边。

唐纳德·特朗普（Donald Trump）说，“墨西哥人都是强奸犯”“禁止穆斯林入境”“我告诉你们，我们的制度就是个破烂。”就是这样一个人说话粗俗、大嘴巴、网红、疯子、歧视女性，一千个人能够贴上

一千种标签，连个村官都没当过的政治素人，在2016年11月8日那天，杀出重围直接去当美国总统，的确史无前例。

2017年1月20日，特朗普在美国首都华盛顿国会山正式宣誓就任美国第45任总统。华盛顿、芝加哥、纽约、洛杉矶、波士顿、费城、旧金山、丹佛、休斯顿、亚特兰大以及迈阿密等主要城市爆发大规模示威游行，“欢迎总统先生”的横幅和“他不是我的总统”的标语同时出现。在社交网站推特上，更有12000多条推文呼吁将其刺杀，同样史无前例。

特朗普上任首周，签署一系列行政命令，美国退出跨太平洋伙伴关系协定、奥巴马医改瓦解、美墨边境筑墙等。1月27日，特朗普签署“穆斯林禁令”，在未来90天内，禁止向伊拉克、叙利亚、伊朗、苏丹、索马里、也门和利比亚7个伊斯兰国家的普通公民发放签证。1月30日，美国华盛顿州总检察长宣布对特朗普提出诉讼，随后明尼苏达州等也加入诉讼。2月3日，西雅图联邦法官罗巴特裁定，全美暂缓执行禁令。2月4日，美国司法部向联邦上诉法院提起上诉。2月5日，美国联邦上诉法院驳回特朗普针对穆斯林移民禁令。9日晚，美国第九联邦巡回上诉法院裁定继续冻结美国总统特朗普限制移民和难民的行政命令，让特朗普在推特上咆哮：“我们最高法院见！我们国家的安全正处于危险之中！”

2016年12月14日，特朗普在纽约曼哈顿组织了一场硅谷大佬“群英会”，包括苹果、特斯拉、脸书等在内的美国高技术大公司“掌门”一同出席。特朗普在会谈开始前表示：“我来这里是帮你们的……我们希望你们能继续进行惊人的创造……任何我们能帮忙的，我们都将为你做……我们将使贸易公平，将使你们做跨境贸易更容易。”不出两月，包括苹果、FACEBOOK、谷歌、微软、NETFLIX、推特和UBER等科技巨头企业在内的97家公司向法院递交专家意见，支持针对美国总统特朗普的移民行政令提起诉讼。蜜月结束。

无疑，特朗普政府权威受到挑战，特朗普在推特上怒喷“如果一个法官就可以阻挡国土部的法令，这个国家将何去何从！”“政治门外汉”的特朗普是否有足够的权威、行政能力等来推动国家机器去履行其此前“信誓旦旦”的政策承诺？

二

“美国优先”，硅谷愤怒，全球冲突。

怀揣“让美国再次伟大（Let the United States once again strong.）”诺言的特朗普刚入住白宫，便开始抱怨：“我们帮助其他国家走上了富裕之路，自己的财富、力量和自信却逐渐消失在地平线上。”他誓言：“我们会夺回属于我们的工作。我们会重新守卫住国界。我们会赢回我们的财富。我们要重新实现我们的梦想。”这，不知是商人的睿智，还是政治家的远见。

2017年1月10日，当今世界最精明的两个商人走到一起，谈笑风生，进行了一场“Great Meeting”非常棒的会谈，结束后两人共同出现在特朗普大厦的大堂接受记者采访。这两个人，一个是中国企业家的标杆性人物马云，一个是美国地产商特朗普。他们有着共同的特点，都爱吹牛，都是商人。

马云：特朗普非常聪明，思想开通，会想听我的意见。我表达了我的观点，比如如何改善贸易，特别是改善中美两方的中小企业贸易。特朗普表达了他的担忧和其设想的解决办法。但核心是他是有意愿和中国沟通的，也希望和阿里巴巴沟通合作的。

特朗普：我和 Jack Ma 进行了一场非常棒的会谈。他是一位很棒很棒的企业家，世界最棒之一。Jack Ma 爱美国，爱中国。我和 Jack 将致力在美国开创大的事业。

最让特朗普两眼放光的，是马云甩出了一个大手笔，承诺为美国提供 100 万个就业岗位。这让人联想到 2016 年 5 月份，马云在白宫与奥巴马共进午餐。不过奥巴马政府还是在 2016 年年底把阿里巴巴置入了“恶名市场”名单。

中国人都记得，特朗普竞选时曾叫嚣“对中国商品征收 45% 关税”。当特朗普不经意间把手搭在马云肩上，称赞马云是世界上最棒的企业家之一，并说“马云和我将要做一些很棒的事”时，马云只是灿烂地微笑，谦虚地说“小生意，小生意”。以小搏大，让马云出任驻美

大使，也许是个不错的想法。

中国是海，世界是海。特朗普关上美国的窗，习近平敞开中国的门。

世界经济的大海，你要还是不要，都在那儿，是回避不了的。想人为切断各国经济的资金流、技术流、产品流、产业流、人员流，让世界经济的大海退回到一个一个孤立的小湖泊、小河流，是不可能的，也是不符合历史潮流的。

中国人民深知实现国家繁荣富强的艰辛，对各国人民取得的发展成就都点赞，都为他们祝福，都希望他们的日子越过越好，不会犯“红眼病”，不会抱怨他人从中国发展中得到了巨大机遇和丰厚回报。中国人民张开双臂欢迎各国人民搭乘中国发展的“快车”“便车”。

——习近平，2017年1月17日，达沃斯论坛开幕式

2月4日，马云在阿里巴巴的澳大利亚新西兰总部成立仪式上警告：全球化的倒退只会导致麻烦，“所有人都担心贸易战的发生。当贸易停止，贸易战争就开始了。你可以做的唯一一件事就是参与其中，然后积极证明一件事——贸易有利于人际沟通。我们应该进行公平、透明且包容的贸易活动。”真的希望全球化的未来一“马”平“川”。

但我们必须清醒，全球化这幢高耸的摩天大楼，再精妙的设计、再华丽的装饰、再现代的配置，都需要坚固的桩基乃至厚实的持力层，没有此一切皆为空谈。管理、技术先进的实体经济依然是建筑中华民族复兴大厦的持力层。在此，想起董明珠的告诫：

只要是真正的投资者，是谁都没有关系。创造性的企业，所有的人都要记住自己的责任——我是中国人，你的行为需要和国家的发展结合在一起。不要破坏中国制造，成为社会的罪人。

三

董明珠，王石的及时雨。

“女人佩服自己，男人就佩服王石”。但董明珠的声音的确比王石

的“情怀”更有震慑力和穿透力。真正点拨王石的还是黄奇帆，关注宝能的资金来路！

“资本市场不允许任何人呼风唤雨，兴风作浪，随心所欲，赌场也没这么干的。”“惊涛骇浪的资本市场一定是弱肉强食者在操纵。”“资本市场不允许大鳄呼风唤雨，对散户扒皮吸血，要有计划的把一批资本大鳄逮回来。”

——刘士余，2017年2月10日

“这里我希望资产管理人，不当奢侈无度的土豪、不做兴风作浪的妖精、不做坑民害民的害人精。……你用来路不当的钱从事杠杆收购，行为上从门口的陌生人变成野蛮人，最后变成行业的强盗，这是不可以的。这是在挑战国家金融法律法规的底线，也是挑战职业操守的底线，这是人性和商业道德的倒退和沦丧，根本不是金融创新。”

——刘士余，2016年12月3日

不能说是董明珠的痛斥、黄奇帆的点拨引发刘士余的狠话，一个重要的事实，权力剑锋所指，各路市场玩家纷纷俯首称臣。宝能传言有意从万科退出，恒大宣布无意控股万科，窥觊万科控制权的诸路豪强，偃旗息鼓，退出争战。昨日还悲叹：“当你曾经依靠、信任的央企华润毫无遮掩的公开和你阻击的恶意收购者联手，彻底否认万科管理层时，遮羞布全撕去了。好吧，天要下雨、娘要改嫁。还能说什么？”王石转眼便以胜利者的姿态，傲视江湖，轻松表示，万科重组已有时间表，在“解决宝万之争”后工作生活一切照常，未来会继续爬山游学。

好一个江湖变色龙！这些年来，万科一直是王石的避风港。王石虽然拥有经营天赋，志趣却在登山戏水，游学泡星，这是王石生活的主轴，即便演讲、布道，依然是情怀、弃股、性感等老调，谈不上什么战略前瞻、运营创新。事实上他乐于万科“虚位领袖”，满世界标榜坚守万科30年形成的企业文化，满足神仙快乐、云隐世界的企外生活。以满嘴的“家国情怀”掩饰其对公司发展的生疏与无谓，沉湎央企“财务投资者”定位安享自己的风花雪月，如果不是姚振华轰炸了他的

避风港，动了他的神仙库，他或许真希望自己终老于万科“虚位领袖”的位置上。

殊不知，万科文化的正能量已被王石消耗殆尽，权力展示的威严感所带来的冲击也将长久的笼罩在资本市场和中国经济体中。

这是万科的杯具！这是王石创造的杯具！！

四

尽管董明珠欣赏王石，但笔者不以为然。站立华为任正非、格力董明珠面前，王石黯然失色！

公权力的出手，拯救的不是王石，不是万科，而是实体经济，尤其是中国智造。

近现代以来，制造业始终是一国经济发展并走向强盛的基础。德国前总统赫尔佐克曾说：“为保持经济竞争力，德国需要的不是更多的博士，而是更多的技师。”2008年金融危机后，美国制定了“制造业回归战略”，德国推出“‘工业4.0’战略”，欧盟提出“再制造化”战略。在经历了20多年的“制造迷失”之后，世界各国政府重新审视制造业。

或许你还记得，翻转任何一个 iPad 或者 iPhone 到背面，都可看到“中国组装”字样。当然还有另外几个字：“加州创造”。即便如此，特朗普2016年1月在利伯缇大学演讲时仍然高喊：“我们将让苹果在美国生产他们的电脑，而不是在其他国家”。

中国制造起步于一穷二白，筚路蓝缕，从无到有，从小到大，历经近70年奋斗，成为当今世界唯一在联合国工业大类目录中拥有所有工业门类的国家，具有全球最为完备的工业体系和产业配套能力，规模跃居世界第一。中国人正推动中国向具有全球影响力的经济大国的跃变。

“世人皆言外洋以商务立国，此皮毛之论也，不知外洋富民强国之本，实在于工，讲格致，通化学，用机器，精制造，化粗为精，化贱为贵，而后商贾有懋迁之资，有倍口之利。”

——张謇《代鄂督条陈立国自强疏》

几十年前“超英赶美”的追求，听上去比较荒诞，但如今已基本

实现“超英”。深谙大国崛起之道的新一届国家领导人，这些年都站在了中国制造营销的第一线，从“一带一路”到“亚投行”，全力为中国制造吆喝。

“实体经济是国家的本钱，要发展制造业尤其是先进制造业，加强技术创新，加快信息化、工业化融合。”

——习近平，2013年8月30日，沈阳

“第一步：力争用十年时间，迈入制造强国行列。第二步：到2035年，我国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平。第三步：新中国成立一百年时，制造业大国地位更加巩固，综合实力进入世界制造强国前列。制造业主要领域具有创新引领能力和明显竞争优势，建成全球领先的技术体系和产业体系。”

——《中国制造2025》，2015年5月8日

任正非、董明珠、马云……在一夜暴富神话盛行、资本市场众声喧哗的现实语境中，他们依然火红于中国，火红于世界。因为，他们让世界不再小看中国制造。

“你说未来有一个中国公司领导世界，我相信那一定不会是华为，因为华为是全球化公司，不是一个中国公司。”

——任正非，华为CEO，2016年6月27日

“外国消费者不相信中国产品，让我觉得很耻辱。”“让世界爱上中国制造，我们认为它是一种责任担当。”

——董明珠，格力电器董事长，2016年3月

一位证券业资深人士告诉我们：“制造业的重要地位无论在蒸汽机时代、电气化时代还是今天的互联网时代都是不可动摇的。制造业是国之根本，是一切经济活动的源泉和所有其他行业的基础。一国的制造业规模和水平决定了一个国家的综合实力，抵御风险危机的能力，国防安全的能力，也决定了一个国家的命运。”

优质的“中国制造”需要“勤劳的双手”，独特的“中国智造”

更需要“智慧的大脑”。开发 13 亿人这个世界上最大的脑矿，推动中国制造业“独领风骚”的核心技术创新，实现真正的“技术跨越”，中国制造才能坚定地世界经济舞台的边缘走向世界经济舞台的中央。

有专家指出，“制造强国”基本拥有这五大特征：一是拥有一定数量世界知名的企业；二是具备高创新能力及竞争力；三是掌握尖端技术和核心技术；四是效率提升与质量安全兼具；五是具备可持续发展的潜力。科技界飞速发展的“人工智能、机器人和数字制造”三大技术，将重新构筑制造业的竞争格局。2012 年 1 月 11 日，美国一篇题为《为什么说现在是轮到中国担心制造业了？》的文章说：未来 20 年里，美国将利用新技术挖空中国的制造业，并重新在制造业领域获取“绝对竞争优势”。

“未来的制造业变革不是今天简单意义的制造，而是以创新为基础的创造，是智慧的制造。智慧制造和传统意义的制造的最大区别就是大数据，过去制造业靠的是人口红利即低成本，而未来的制造业将依靠大数据赋予人类的思想力。”

——马云，阿里巴巴董事局主席

五

这是世界制造业的大趋势，中国制造面临着巨大的挑战。这是中央政府为何坚定呵护中国制造的本因。我们只有用智慧去拥抱，而不是用资本去砍伐。而资本贪婪的血性又注定它时时狩猎着实体经济的价值洼地和财富高地。

内敛的郁亮，早已洞察了万科门前的“野蛮人”。他，才是万科的狠角色。1990 年加盟万科的郁亮，在 1994 年“君万之争”中崭露头角，2001 年后就任万科总经理，送走了王石时代的众多“大神”，开始将万科控制权牢牢掌握在自己手中，而让王石这位“虚位领袖”在国人面前长袖弄舞。

熟悉万科的人深知，王石一直都坚持专业化，并坚决反对做商业地产。2009 年 11 月，郁亮高调宣布万科新战略，进军商业地产。郁亮

的想法引来王石的极大反弹：“如果有一天，万科不走住宅专业化道路了，我即使躺在棺材里，也会举起手来反对。即使哪一天中国不需要建商品住宅了，我希望，城市里最后一套住宅是万科造的。”

无奈的是王石，“对我而言，只要不是致命的，即使你认为对方是错的，你也要尊重”“该怎么做，郁亮说了算。”诚如郁亮2015年12月18日在成都万科区域媒体答谢会上所言：

“主席的性格测试是‘老虎加孔雀’，老虎很有决断力，孔雀很有感染力，而我是猫头鹰。猫头鹰是什么特点呢？一只眼睛睁着，一只眼睛闭着，一只眼睛看机会，一只眼睛看风险。王石主席理想的时候比我更理想，理性的时候比我理性更多，他钟摆比较大，而我钟摆比较小。”

这些年，郁亮是一只眼睛盯着“野蛮人”，一只眼睛盯着大股东华润，够累的。这种累在于他不甘于听人摆布，要成为万科真正的主人。于是，郁亮在万科推出引发社会广泛争议的合伙人制度，“我们不仅是职业经理人，我们还是事业合伙人，我们更是股东。”

万科的局势，王石已经无法左右，更谈不上什么王石的万科，我们真正要迎接的，是郁亮的万科，郁亮世界级的万科。郁亮有这样的能力，也有这样的欲望；有这样的雄心，也有这样的野心！

六

华润关注的不是野蛮人会否敲门，华润忧心的是郁亮的野心耽搁地产帝国的战略企图。华润的战略企图，被王石的“家国情怀”、被万科的企业文化、被郁亮的强力内控、被宁高宁惺惺相惜的企业家情结，也被华润开明“财务投资人”的赞誉掣肘。10多年来，王石一直占据万科董事长座椅，华润虽为万科第一大股东，其董事长也只能陪任万科副董事长。

长期以来，我们从来没把股东放在眼里，同大股东几乎没有任何联系，除了让他们承担责任，让他们签字。举个例子：2007年，我们业务做的不错，制定了新的发展战略，我带着完整报告给华润董事长宋林汇报工作，当我洋洋得意地讲完之后，宋林董事长沉默了一分钟，然后问了我一句话：“郁亮，你告诉我，股东在哪里？在万科整个发展战略里面，股东在哪里？”

——郁亮，万科 CEO

踌躇傍徨、首鼠两端、决而不行……既企盼将万科纳入华润战略版图，实现地产帝国的伟大抱负，又担忧王石郁亮“揭竿而起”，影响个人声誉与仕途，如此一打盹，棒已传至傅育宁。

久居香港，熟悉地产业，深谙市场之道的傅育宁，没有前任的那么多掣肘，还有着比前任更为激进的抱负，不甘陪任万科副董事长，一改前任做法，委派副手出任，向万科传递出做战略投资者的强烈信号，但同样忧于华润的声誉、万科的抵触，他需要资本的力量，以迂回的方式。

野蛮人的叩门声在万科响起。让野蛮人打翻王石的“情怀”、打碎郁亮的“野心”、打破万科的“文化”，在举国讨伐“野蛮人”的舆情中，悄然接过其筹码，实现华润的地产拼图。没有了王石，甚至没有了郁亮的万科，继续高歌猛进，傅育宁的声誉自然超越前任，直达巅峰；倘或万科颓废不前，那是野蛮人作的恶，与华润何涉？华润同是受害者，更何况比他人更了解万科的华润，深知这是块肥肉，这样的概率很低。

爱惜羽毛，谨慎有余的傅育宁，失去了万科股价跌入低谷增持万科股份的机会；失去了野蛮人入侵王石求援顺势整合华润地产的机会；失去了深圳地铁资产入股万科、深圳市政府承诺华润保持第一大股东的机会。那身令世人惊艳的羽毛，最终被孔武有力的权力、资本和知识，剥得干干净净，满身披挂的是质疑、讨伐与抨击。

2017年1月12日，华润股份及其全资子公司中润贸易与深圳地铁集团签署《关于万科企业股份有限公司之股份转让协议》，以协议转让的方式将其持有的万科A股15.31%的股份，合计1689599817股万科

A股转让给地铁集团。标的股份的转让价格为人民币37171195974元，对应的每股交易价格为22.00元/股。转让完成后，华润股份和中润贸易将不再持有公司股份。

随后，华润集团对转让万科股权一事发表两点声明：

华润集团转让所持有的万科股权是综合考虑自身发展战略和产业布局的需要，也是国有资产保值增值的需要；此次股权转让有利于万科健康稳定发展，有利于地方企业资源整合协同，是一个多方共赢的方式。

官方的说辞是“央企不与地方争利”，而本质是姚振华的资本贪婪与初心改变，超越了傅育宁的承受，打乱了华润的战略布局，才给了王石和郁亮寻求深圳地铁的机会。

据《21世纪经济报道》与《财新》称，2016年元宵节刚过，姚振华主动拜访华润集团，与傅育宁进行了一个多小时的密谈。春节前，华润与“宝能系”在新加坡密谈，华润有意收购宝能系手中的万科股票，但由于价格太低不被后者接受。

初心一变，傅育宁遭罪，搬起石头砸了自己的脚，更让华润地产帝国梦碎一地！

七

姚振华也很冤！

世界上一切的纷争都是围绕资源分配发生的，而资源的分配似乎从来就没有合理过。原本是卖小菜卖豪宅的姚振华，被欲望指引着踏进了万科这座山，不曾想这是座蕴藏巨大财富的超级金矿。只给个勘探费就让我退出，那怎么行？既然拥有了勘探的路条，要么给我一份高额的回报，要么我自己夺下这座金矿自我开采！

欲望是兽性，是动物本能，也是资本本质。欲望无穷。姚振华对王石等万科高层开出的“罢免令”，引发舆论抨击的转向；姚振华试图“绑架”华润的做法，更让傅育宁进退失据。

完全抛开华润的姚振华，不仅敲打万科的门，还掀翻了南玻 A 的屋，让管理团队集体离去；甚至还拍格力的窗，让董小姐拍床痛斥。

南玻 A 被称为玻璃行业的“黄埔军校”，位于深圳蛇口工业六路的南玻总部，路口耸立着一块标语“空谈误国，实干兴邦”。格力更是中国制造的代言，“格力的未来，不仅是世界家用空调的老大，还要做世界商用空调的老大。”

与姚振华的宝能系并肩的险资，纷纷效仿，举牌国内有影响力的制造企业。谁是下一个王石？任正非、董明珠、马云……资本敲打万科这样的地产企业，权力高层静观其变；资本撼动国家的本钱，让实体经济掌门人惶惶不可终日，这是权力高层绝对不可容忍的。中国需要的是资本对实体经济的助推力，而不是破坏力！

2016 年 12 月 9 日，中央政治局召开会议分析研究 2017 年经济工作，会议提到“一些领域金融风险显现”，提出“大力振兴实体经济”。2017 年 2 月 22 日，保监会主席项俊波撂下狠话：“保险市场就必须遵守保险监管的规矩，就必须承担保险业对社会、对实体经济、对人民群众的社会责任，否则我们就要坚决把它驱逐出保险业。”“对个别浑水摸鱼、火中取栗且不收敛、不收手的机构，依法依规采取顶格处罚，坚决采取停止新业务、处罚高管人员直至吊销牌照等监管措施，绝不能把保险办成富豪俱乐部，更不容许保险被金融大鳄所借道和藏身。”

2017 年 2 月 24 日，保监会对前海人寿及其董事长姚振华开出了一份行政处罚书，姚振华被撤销任职资格并禁止进入保险业 10 年。从保监会的处罚书来看，保监会对前海人寿列出了“五宗罪”：编制提供虚假资料的行为；违规运用保险资金的行为；一是权益类投资比例超过总资产 30% 后投资非蓝筹股票，二是办理 T+0 结构性存款业务；股权投资基金管理人资质不符合监管要求；未按规定披露基金管理人资质情况；部分项目公司借款未提供担保。

顶格处罚，史上最重。这样的结局不在姚振华的欲望规划中。谁是下一个王石？转眼变成，谁是下一个姚振华？

但宝能，依然是万科的第一大股东，姚振华依然是宝能的实际控制人！

八

不把资本放在眼中的郁亮，信奉的是知识：“我相信知识不会成为资本的奴隶，资本跟知识两者同等重要”，“当今的世界，已经从资本时代过渡到知识时代，无论是国内还是国外，很多优秀企业都意识到知识才是企业最重要的动力来源。可以说，从微软到脸谱，到谷歌，再到国内的淘宝、华为、腾讯，都可以说明知识在公司发展当中的重要作用，而不是资本。”

但真正起决定作用的还是公权力，在万宝之争的初期，我就曾预测：

万科战局如何解局，王石已经无法左右，考验的是地方政府的智慧，甚至是中央政府的智慧。而最重要又最核心，是将万科置放于一个怎样的发展语境。这是智慧与境界的博弈！

2017年1月20日晚间，万科公告称，国务院国资委已发批复文件，批准华润将所持万科股份转让给深圳地铁。这意味着，地方国企深圳地铁将替代央企华润，成为万科第二大股东，持股15.31%。

深圳地铁迈进万科可谓一波三折：2016年3月12日，万科与深圳地铁签署合作备忘录，万科将以发行新股的方式，购买深圳地铁集团下属公司的全部或部分股权，并以此获得深圳地铁400亿—600亿元的物业资产注入。6月17日，万科公告称，向深圳地铁集团发行28.72亿股，购买深圳地铁集团持有的深圳地铁前海国际发展有限公司100%的股权，资产预估值456.13亿元，股份发行价15.88元/股。此重组方案遭到华润的反对。9月10日，深圳地铁董事长林茂德表示，深圳地铁进入（成为大股东后）万科必须每年每股分红1元，对赌协议风波爆发。12月18日，万科宣布，考虑到公司A股股价自复牌以来波动较大，当前各方尚无法就具体方案达成一致意见，董事会同意终止与深圳地铁集团重大资产重组。

事隔不足一月，深圳地铁就以接盘华润的方式昂首推进万科。这是在国务院国资委和深圳市政府主持下，通过数轮谈判实现的。2017年1月12日晚间，深圳铁集团在官网发布声明表示，将支持万科管理

团队按照既定战略目标，实施运营和管理。声明称，作为国内房地产行业龙头企业，万科拥有优秀的管理团队，丰富的开发经验和扎实的发展基础；入股万科将有利于双方在发挥各自优势的同时，形成更有效的战略协同。深圳地铁集团将支持万科管理团队按照既定战略目标，实施运营和管理。

2017年1月13日晚间，“宝能系”例外地在官网发声明：欢迎深圳地铁投资万科，愿共同为深圳及万科的发展而努力。宝能看好万科，作为财务投资者，支持万科健康稳定发展。宝能的态度180度转变，从坚定反对者变成欢迎支持者，角色也做了调整，明确做“财务投资者”。

尽管深圳地铁付出的代价远远超过原来规划的方案，但依然是这场股权之争的最后赢家。

九

许家印的角色有点尴尬！

恒大闪电般杀进万科，的确出乎笔者的预料。直到现在依然没有想清楚背后的逻辑，就像当年恒大足球偷换胸前广告。

2015年11月21日，广州恒大在亚冠决赛次回合中战胜对手，勇夺冠军。但人们惊疑发现恒大球衣的胸前广告本应是“东风日产启辰T70”，比赛中恒大球员们披着的却是胸前广告为“恒大人寿”的球衣。事后东风日产连发两则声明，谴责恒大违背最起码的契约精神，并诉诸法律。两天之后，恒大被迫承认更改胸前广告违约。2016年6月，法院认定恒大淘宝违约，判决其赔偿东风日产约2478万元人民币。

有学者指出，恒大一而再再而三地违反赞助合同，背叛支持自己两年多的赞助商，如果发生在极为重视契约与信誉的欧洲，那他们将永远无法迎来新的赞助商。

如此来看，恒大闪电出招万科，成为万科股权之争横空杀出的最大一匹黑马，也就不足为怪了。截至2016年11月29日，中国恒大先后收购万科15.53亿股，总成本近363亿元，持有万科股权14.07%，平均每股成本约为23.35元。

媒体披露，恒大掌门许家印的背后，有一支来自香港的财富力量。更有一种说法，恒大出手是为了深圳地铁顺利重组万科。双方达成的