

富豪落马源于“规范监督缺位” 游资纵容下的野蛮生长

中国当代
问题调查报告警示录

问题富豪

韦洪乾 褚师琦◎主编



“土地倒爷”周小弟雇凶杀人案内幕
“古井窝案”高管之间相互“拷贝”受贿模式
“破烂王”玩转“空手套白狼”
“空降”女富豪演绎公益的悲剧

海出版社

中国当代
问题调查报告警示录

问题富豪

韦洪乾 褚师琦◎主编

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

问题富豪/韦洪乾主编;褚师琦编著. - 北京:台海出版社,
2009.5

ISBN 978 - 7 - 80141 - 623 - 0

I. 问… II. ①韦…②褚… III. 纪实文学 - 作品集 - 中
国 - 当代 IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 062228 号

问题富豪

著 者: 韦洪乾 褚师琦

责任编辑: 刘新玲 谢 香

版式设计: 刘 栓

责任校对: 罗 金

责任印制: 马 峰

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010 - 64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: th-cbs@163.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 200 千字 印 张: 16

版 次: 2009 年 5 月第 1 版 印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80141 - 623 - 0

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究



目 录

黄光裕：商业教父的资本游戏	1
创业史	1
商业教父	3
首富家族	6
走入资本死穴	10
【人物聚焦】黄光裕语录	17
【案例分析】富豪个人财富欲望与风险控制的失衡	18
顾维军：资本大鳄梦碎顾氏传奇	21
格林柯尔的扩张	22
郎顾之争	25
科龙提款机	28
【人物聚焦】顾维军的“致命错误”	32
【案例分析】为顾维军所代表的“草莽时代”送行	34
周小弟：“土地倒爷”的落幕	36
一个农民的创业史	36
浦东之子的慈善	38

土地倒爷	40
雇凶杀人	43
【人物聚焦】周小弟案的未尽之问	45
【案例分析】周小弟案：警惕资本由暴利走到暴力	47

严晓群：“金手指”沉迷资本扩张

谋生，不甘束缚	49
创业，发展实业	51
飞跃，资本扩张	52
发展，控制资本	57
最终，崩盘体系	59
系外严晓群	62
【人物聚焦】双面严晓群：实业起家却沉溺资本	64
【案例分析】小天鹅重新国有化的黑色幽默	66

仰融：在“资本迷宫”里走失

“炒家”仰勇	68
主政“金杯”	69
创新“华晨”	74
出走“华晨”	76
“华晨”衰落	80
【人物聚焦】仰融的宿命	82
【案例分析】仰融究竟在争什么？改革凸现产权归属矛盾	84

罗成：“东方不败”的悲哀

第一次创业	87
第二次创业	89

【人物聚焦】罗成的性格	93
【案例分析】亿安,应该因此觉醒!	94
刘根山:公路大王的财富危机	97
公路大王崛起	97
沪青平肩负沉重贷款压力	100
遗弃的香港壳	104
【人物聚焦】刘根山现象的资金通路	105
【案例分析】刘根山与“丑闻季”	108
冯永明:家具大王的没落之路	110
家具之王和光明	110
股权之争	113
掏空光明	117
【人物聚焦】冯永明和他的家族	120
【案例分析】红顶商人之痛:企业家的合理诉求如何满足	121
王效金:首领古井窝案	123
改革成功	123
拯救失败	125
企业领袖	126
深陷古井窝案	129
【案例分析】王效金:又一桩创始人悲剧	130
孙树华:“破烂王”玩转“空手道”	132
“破烂王”的奋斗史	132
组建华林系	133

拯救华林系	137
【人物聚焦】本色孙树华	143
【案例分析】孙树华案：政府也在贿赂企业	145
吴志剑：活到老，骗到老	148
“才子”闯深圳	148
“骗”到首富	149
金蝉脱壳	152
二进宫	154
【人物聚焦】吴志剑：我从不认为有违法的事情	155
【案例分析】吴志剑空手套白狼还能套多久	157
温瑞芬：构建虚幻的软件盛宴	159
亮相	159
温瑞芬到底是谁？	161
真相	163
【人物聚焦】法庭上的温瑞芬	165
【案例分析】温瑞芬商业诈骗术留给人们的思考	166
张海：法师老总挖空健力宝	169
积攒第一桶金	169
打造“凯地系”	172
灰色进驻健力宝	174
银铛入狱	179
【人物聚焦】张海的五败	182
【案例分析】杂说张海事件	185

唐万新：资本巨鳄的穷途末路 187

- 德隆已现雏形 187
- 打造德隆巨鳄 189
- 坐拥“天下第一庄” 192
- 穷途末路，德隆系崩塌 197
- 【人物聚焦】唐万新公关 202
- 【案例分析】德隆荣辱成也融资败也融资 203

张荣坤：官商勾结的暴富之路 205

- 精明“小苏州” 205
- 坐庄“海欣” 206
- 掌控沪杭高速 208
- 发债闹剧 210
- 梦碎社保案 212
- 获陈良宇关照 214
- 【人物素描】初尝来得快的钱的滋味 216
- 【案例分析】上海社保基金案：官商勾结新图谱 218

谢国盛：盲目扩张触众怒 220

- 金水路上的餐饮大亨 220
- 收购国企进军实业 222
- 借脑与借壳 225
- 祸起兼并国企 227
- 盲目扩张之痛 229
- 【人物聚焦】谢国盛的最后挣扎 231
- 【案例分析】提防“多元化”陷阱 232

张晨：“国际倒爷”掏空老牌国企 234

234 掌控开开 234

236 设立关联公司 236

239 入主三毛派神 239

240 与茉织华的股权交叉 240

241 开发烂尾楼套取资金 241

243 【人物聚焦】张晨盗取三毛派神面料案告破 243

245 【案例分析】“求贤”亦需“防狼” 245

后 记 247

黄光裕：商业教父的资本游戏

胡润富豪榜，真正到了2008年，才让人感到有些恐怖，似乎真的是有魔咒，随着黄光裕的落马，成为公认的“杀猪榜”。

2008年10月揭晓的《2008胡润百富榜》中，黄光裕以430亿元财富第三次当上胡润版“中国首富”。然而，还不过两个月，就传来黄光裕被刑拘的消息。

无论结果怎样，这位新锐的企业家以睿智和魄力在中国的企业史上创造了一个又一个奇迹。

黄光裕最欣赏的人是他的老乡李嘉诚。他一直赞同李嘉诚的一个商业理念：商者无域。在零售业的连锁经营以及房地产开发都取得成功的时候，开始染指其他产业，打造了“鹏润系”的版图，风头正劲时，他落马了……

创业史

黄光裕出生于1969年5月。小时候，黄家家境清贫，最困难时，黄光裕曾拾过破烂、捡过垃圾。也因为家境困难，他16岁初中未毕业就辍学了，跟着20岁的哥哥从老家广东汕头北上内蒙古做生意。

1986年，17岁的黄光裕（那时他还叫黄俊烈）跟着哥哥黄俊钦，揣着在内蒙古攒下的4000元，然后又连贷带借了3万元，在北京前门的珠市口东大街420号盘下了一个100平方米的名叫“国美”的门面。在那里，黄氏兄弟先卖服装，后来改卖进口电器。

“那时我也琢磨过做食品生意，但当时人们的消费水平没达到那个程度；做服装生意，有面料、季节性的讲究，我也不太懂。而家电相对比较定

型,我觉得自己做起来还比较合适。当时家电还是有货不愁卖,就看你能不能进货。”黄光裕在回忆当初创业情形时说。

1987年1月1日,“国美电器店”的招牌正式挂出来了。尽管是有货不愁卖,但黄氏兄弟仍然决定走“坚持零售,薄利多销”的经营策略,而当时那个卖方市场背景下,很多商家正在采用“抬高售价、以图厚利”的经营方式。

黄光裕回忆说,其实当时有“逼”的成分。因为那时的商业机构大多是有国单位,有一级、二级批发站,有自己的渠道和网络,实力比他强,门路比他多。“作为一家个体企业要想办法吸引来客户,必须有自己的东西才行”,当时他想出的方法是最简单也是最有效的——薄利多销。

低价策略为小小的国美电器店带来了不少回头客。不仅是薄利多销,在货源上他也下足了功夫。“当时洗衣机、彩电等都是凭票供应的,要从非正规渠道得到这些货,就要去想办法。有时候,别人有好多好多产品,却没人来买,我就想办法从他手里把货拿过来。”为了寻找价廉物美的“好商品”,国美是不是和当时很多的家电零售商们一样,从广东番禺一带贩卖了一些走私货,黄本人一直不正面回答,但坊间对此传闻很多。

但是,不管怎么样,你不得不承认黄是一个商业天才。黄光裕和他的国美在这个市场上留下了很多痕迹,他首创的很多零售业拓展模式已经成为一种行业的通用模式。

1991年,黄光裕第一个想到利用《北京晚报》中缝打起“买电器,到国美”的标语,每周刊登电器的价格。当时国营商店对于广告的认识还停留在“卖不动的商品才需要广告”的层面,即使后来也有人想学习国美的广告策略,但黄光裕已经以每次800元的低价包下了报纸中缝。

1992年,黄光裕在北京地区初步进行连锁经营,将他旗下所持有的几家店铺统一命名为“国美电器”,就此形成了连锁经营模式的雏形。

到1993年时,国美电器连锁店已经发展至五六家。而黄氏兄弟财富增长后,因为经营理念的不同,两兄弟分家了,黄光裕分得了“国美”这块牌子和几十万元现金。如果说黄光裕是众多厂家形容的零售市场的一个“价格

屠夫”的话,至此,黄光裕初步打造了“国美”这把“屠刀”。

24岁的黄光裕和哥哥分家后,开始一心一意建造他的家电零售王国,并从此开始以惊人的速度书写他和国美的财富神话:1993年,黄光裕的小门面变成了一家大型电器商城;1995年,国美电器商城从一家变成了10家;1999年国美从北京走向全国……

目前,国美电器已成为中国驰名商标,并已经发展成为中国最大的家电零售连锁企业,位居全球商业连锁22位。

2003年11月国美电器在香港设立分部,目前已成功发展到七家分店,迈出了开拓海外市场探索性的第一步,同时预示国美电器最终将进入国际市场。2004年6月国美电器在香港成功上市。在“2004百富人气榜暨品牌影响力”评选中,国美电器位居品牌影响力企业第二名。

商业教父

上百亿的财富赋予了黄光裕耀眼的光环,但他显然没有闲心去享受这一切。他说:“有人劝我说,你这么大企业的老总,走路慢点行不行?但我觉得那样太浪费时间了。”面对“你觉得自己做得最奢侈的事情是什么”这个问题时,他想了半天才勉强答上来:“可能现在想吃点什么好吃的东西不用再先问价钱了。”

有时间,他也会上网去看看关于自己的报道。从17岁开始创业,二十多年时间里他和他的国美电器受尽了同行的排挤和媒体的非难,黄光裕已经修炼得几乎如老僧般宠辱不惊了。但有媒体指责国美是“黑社会老大式的企业文化”时,他仍然遮掩不住自己的年轻气盛:“我觉得很奇怪,他们这种故事从哪里编出来的?真这样,国家‘打黑’我就要首当其冲了。我黑在哪里?我怎么黑了?”

关于黄光裕及其国美帝国太过霸道的报道屡见报端。有意思的是,黄光裕干脆给自己剃了个光头,摆出一副完全无所谓的态度,似乎对“教父”、“价格屠夫”之类的称呼安之若素。但有知情人透露,那段时间他压力特别

大,以至于头发掉得太厉害,只得“剃度”了事。

黄光裕做事、做人有一个很重要的原则,那就是看 $1+1$ 是否大于 2。他从家电零售行业拓展到房地产业和投资业,是基于此种理念;他在处理与手下人甚至家族成员的关系时,同样也是基于此种理念。

黄光裕及其统率下的国美电器,一直在争议甚至非议中前进。

2006 年初,国美电器在全国各地跑马圈地开了 200 多家门店后,正紧锣密鼓地准备应付竞争对手逼近的新一轮愈发激烈的“肉搏战”。同时,合作厂商关于国美电器等渠道商残酷挤压利润的责难甚嚣尘上。

但在几个月的时间里,黄光裕动作不断:先是与华平投资结成战略合作联盟,华平将认购国美电器发行的 1.25 亿美元可转换债券及 2500 万美元认股权证;紧接着,国美以 69.87 亿港元的代价向黄光裕收购其所持有的国美母公司 35% 的权益;而在 4 月份,黄光裕通过鹏泰投资陆续增持中关村的股份,持股总数将达到 17.07%,一跃成为中关村第二大股东。

经过 20 多年的拼搏,黄光裕建立起自己庞大的商业帝国。但直到 2001 年前,人们对黄光裕这个在福布斯中国富翁榜上名列前三甲的年轻人还知之甚少。

在不同的人嘴里,黄光裕的性格呈现出多样性。其秘书对他的评价是:为人仁厚,没有架子。据说他下班时经常和大厦里的保安、清洁工人亲切地打招呼。一些采访过他的媒体记者也觉得,黄光裕为人直率质朴。

但对于与他合作的供应商来说,黄光裕是一个让他们“爱恨交加”的人。国美电器对每一位供货商来说,意味着的是极具诱惑力的巨大销售量,但他砍价时的“残酷”又让人难以忍受。他们对黄光裕面部表情的典型描述是“大嘴一撇就说……”。在“2004 国美全球战略合作高峰会”上,黄光裕曾有一段凌厉的讲话:“其实咱们谁也离不了谁,谁想把谁挤垮、谁想把谁控制在手心之中可能性都不大。我做事的规律就是——你对我信任,我就给你越大的信任;你能给我付出,我就带头扶持你的品牌。你若拿我黄光裕平衡我的对手,我就有办法去平衡你的对手。”

在鹏润大厦18层的国美公司总部,黄光裕更是一位让人敬畏的老板。有人称,甚至是他的亲妹夫、曾任国美总经理的张志铭,在黄光裕的办公室里“低眉顺眼像个小媳妇”,至于其他员工在谈到他时,更是连大气都不敢出。据一位现任职于国美的高管介绍,黄光裕“当他想好了一件事,或者在布置一件事情时,员工绝对是鸦雀无声,无条件服从的”。

曾有一位去国美应聘的职业经理人,这样描绘他面试时的经历:“黄光裕亲自领着十几位总监及总经理对我进行面试。他一言不发,坐在宽大的老板桌后看着你,你感觉自己仿佛是笼子中的一头猎物,不可能和他有平等对话的权利。”他感慨说:“我走南闯北几十年,也和不少大老板直接共过事,但黄光裕是最不可捉摸的人。这是我几十年工作经历中最紧张的一次面试。”

黄光裕对属下的要求近乎苛刻。国美每年销售收入增长都是惊人的,但内部的高管却仍然诚惶诚恐,因为他们从来没有达到过黄光裕提出的目标。比如2003年国美销售额达到了178亿,但比预定的目标仍少了42亿。他常常对张志铭及其他高管说,如果不是为了给机会培养你们,让我亲自来操盘,国美比现在会更好。

黄光裕对员工的严厉随处可见。在一张国美高管递过的名片背面,可以看到这样一则“廉政承诺”:“本人与贵公司合作中承诺做到‘三不’——不接受客户礼物;不收取回扣;不以权谋私。请监督。”上面甚至连廉政举报电话都已经注明。

有高管对此表示理解:“没有他的霸道,也不可能成就他现在这么大的盘子。黄总还是比较讲义气的,有很多人离开国美然后又回来,他不会弃之不用,可能会提拔到更高的位置上去。他有时处罚你,不是故意让你很难受,而是为了试探一下你的心态。如果你心态好,又有发展潜质,他就会刻意去培养你。”

这位高管介绍,前不久,他们在国美公司的咖啡厅里为黄光裕举行了一个简单的生日聚会。“那天他穿得很休闲,面对着生日蛋糕时,他竟然笑得

那么孩子气。”

首富黄光裕的最大兴奋点是什么？他回答说：“刚开始是以赚钱为最大的快乐，但后来考虑更多的是这个企业的可持续性发展，对社会的影响如何？在商言商，我们在经营的过程中不乏很多技巧和手段，但最好的买卖是参与的各方都能赚钱，即使是消费者买了东西回家，都觉得不赔钱。”而黄光裕觉得，在创造财富的过程中最大的遗憾就是“总觉得时间不够用”。

有意思的是，在胡润的中国大陆百富榜中，黄光裕高居榜首，但同样在他公布的中国大陆慈善家榜单中，却没有黄光裕的名字。当面对记者的“为富不仁”的质疑时，黄光裕似乎有点不屑：“做一些慈善事业是应该的，但我不想公布，因为做慈善事业是修心，而不是修名，说出来没有意思。”

黄光裕及其家族有据可查的善举有这样几宗：从2005年1月13日开始，国美电器出资1000万，启动援建海啸受灾国孤儿院的计划，其中黄光裕家族捐赠700万元；而据《汕头都市报》报道，2004年黄光裕家族捐赠400万元在家乡修建了一条“国美大道”；兄弟两人先后捐资254万多元，建设铜孟镇凤壶村敬老院、幼稚园等；捐资13多万元支持凤壶村曾厝的水改工程，圆了该村几辈人的自来水梦；2002年初，在原潮阳市举办的“情系民心”水改义捐活动中，他们还现场捐资100万元支持水改建设；与此同时，他们还先后捐资500多万元支持汕头市各县区的社会福利事业。

首富家族

【妻子杜鹃】杜鹃毕业于北京科技大学，在中国银行任放款专员。1993年因为工作关系与黄光裕相识，1996年两人结婚。后来杜鹃便加入国美集团，与黄光裕一起经营。被称为黄光裕的“管家婆”。

杜鹃是一个具有管理能力天分的奇女子，她经常说，国美的理念就是“商者无域、相融共生”。所谓“商者无域”，就是经商是没有边界的，如何能用自己的思维左右出击，找到谈判的点；所谓“相融共生”，就是要想取得生意上的持续成功，就必须融洽与整个价值链各方以及社会的关系。黄光裕

的“商者无域”的理念也许就是真传于此。

杜鹃能说一口流利的英语,她认为,有相当零售企业的发展将面临着更大的挑战,零售企业的竞争最终会体现为人才的竞争”。“国美解决人才问题的办法主要是招聘、内部培训和岗位传、帮、带。国美有自己的商学院,商学院主要培养公司中高层领导。国美不久前还举行了对百名标杆店长的培训。至于岗位传、帮、带,主要针对新进公司的大学生,这在国美也叫“蓄水池工程”。

【哥哥黄俊钦】与弟弟黄光裕近年来声名鹊起相反,大哥黄俊钦的曝光率几乎为零,以至于他的名字出现在 2004 年胡润的百富榜上时,黄光裕笑称:“这回胡润总算把他揪出来了。”

一直有传言,说黄俊钦、黄光裕的关系曾经闹得很僵,他们甚至一度叫自己手下的保安互相对峙。黄光裕对此传闻进行了澄清:“那是手下人不懂事。”黄光裕认为,兄弟之间意见不和、从而发生争吵,那是很正常的事情,但没有根本的、不可调和的矛盾,因为两个人有各自不同的企业。

外界看来一直不和的两兄弟,其实一直联手在做一些大事情,像推出“国美第一城”的国美置业房地产公司,其实上一直是由两人共同操盘,尽管黄俊钦在其中并没有股份,但国美的房地产开发业务均在黄俊钦的指导下进行。

对于黄光裕来说,黄俊钦不仅是大哥,更是他走上从商生涯的“领路人”

上个世纪 80 年代中期,国家的经济政策还不是很明朗,但“地下经济”已冒着随时可能“踩雷”的危险蓬勃发展起来。广东开风气之先,很多人都投入到经商的浪潮之中。1985 年,16 岁的黄光裕便跟着 19 岁的黄俊钦开始出来闯荡了。经过一番波折,共同创立了国美电器。

1993 年两兄弟分家。黄俊钦创办了新恒基集团,开始以罕见的低调在房地产业急速扩张,先后在北京和外地相继开发了新恒基国际大厦、北京静安中心、鹏润大厦(后转让给黄光裕)、沈阳新恒基中心、新恒基高科技大厦、皇家里兹饭店、沈阳新恒基大酒店、新恒基世贸饭店和朝来森林公园别墅等

项目。除了房地产,黄俊钦还涉及生物医药和网路通信等领域,并于2002年收购了上市公司山东金泰。

黄光裕涉嫌“操纵市场”,具体就是指对其兄黄俊钦控股的*ST金泰股价进行操纵,该股票去年曾创出30多个涨停记录。

2006年,黄俊钦、黄光裕兄弟曾因其早年间一批总额13亿元的违法违规贷款,被公安部正式立案调查。官方调查结果显示,至少有13亿元的问题贷款在鹏润和新恒基之间密切流动,最终流向境外,形迹可疑。这些资金既构成了上世纪90年代黄俊钦兄弟创业期的“第一桶金”,在2000年之后也继续支撑其扩张。

在上一次调查中,黄氏兄弟均未受到公安部门拘押。2007年1月16日,国美电器在香港联交所发布公告表示,公安部针对黄光裕及其间接持有的鹏润房地产公司的“协助调查已经正式撤销”。

【功臣张志铭】当年,黄光裕把国美电器交给二妹夫张志铭全权打理后,自己则开始从事房地产和投资业务。在张志铭领导下,国美在1997年以后快速发展,并于1999年开始向全国扩张。当时中国的家电零售业有“三张”之称:南京苏宁电器的张近东,山东三联集团的张继升,北京国美电器的张志铭。而国美的真正老板黄光裕却很少有人知道。

张志铭是一个地道的北京人,于1993年加入国美,曾是黄光裕的司机,黄光裕看他踏实肯干,日渐委以重任,一直做到国美电器总经理,是仅次于黄光裕的第二号人物。1994年,年仅21岁的黄燕虹也加入了国美,历任鹏润旗下万盛源物业总经理、北京鹏润房地产开发公司副总经理、国美集团监察中心总监等职,后去国外读书。两人因为工作关系经常接触,产生了感情,并于1998年结婚。

即使如此,张志铭在国美频繁的人事调整中,已经“不止五起五落”,以至于有些媒体记者都懒得去记他的职务。但张志铭的成绩也得到了应有的回报:他从黄光裕那里分得了一定的股权。当黄光裕再掌国美电器后,张志铭已经积累了不少财富和资源。