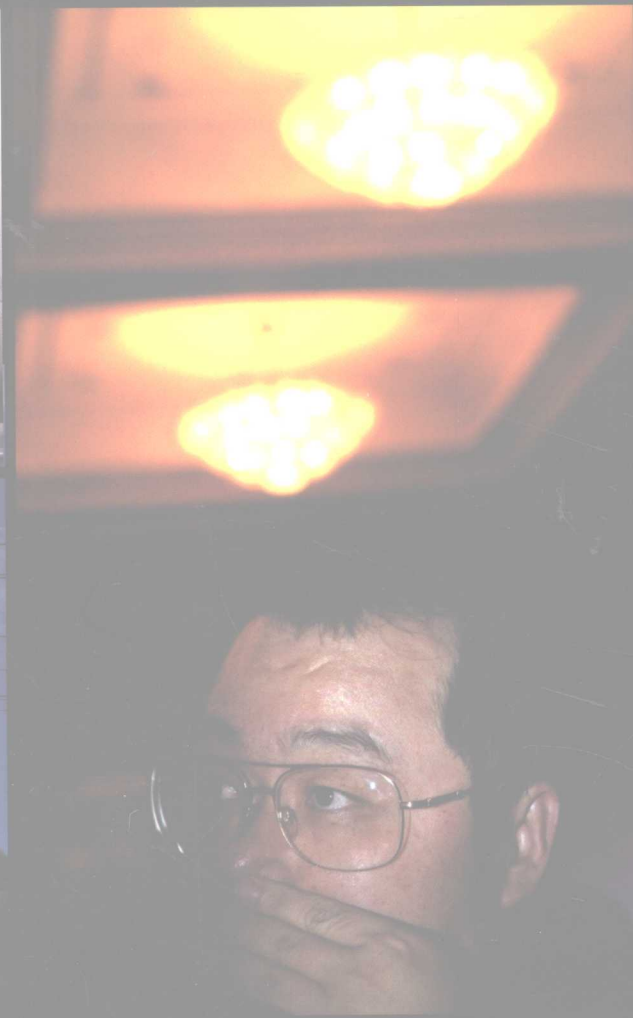


企业变形灰幕



健力宝之变 · 科龙之变 ·
深航之变 · 深圳城建之变 · 君安之变 ·
广发证券之变 ·
新华人寿之变 · 金元之变 · 鲁能之变 · · ·



《财经》杂志丛书

企业变形灰幕

卢彦铮 编

中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

企业变形灰幕/卢彦铮著. —北京: 中国友谊出版公司,
2009.1

(《财经》杂志丛书)

ISBN 978-7-5057-2505-8

I. 企… II. 卢… III. 国有企业—经济体制改革—中国—
文集 IV. F279.241-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第188015号

《财经》杂志丛书编辑委员会 (按姓氏笔画排序)

王 烁 王晓冰 叶伟强 杨大明 杨 亮 张 进
张继伟 张 翔 吴 鹏 法 满 胡舒立 凌华薇
康伟平

执行主编 吴 鹏

企业变形灰幕

作 者 卢彦铮
责任编辑 马 瑞
出版发行 中国友谊出版公司
经 销 新华书店
排 版 古月艺版工坊
印 刷 北京鑫瑞兴印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16开
字 数 278千字
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5057-2505-8
定 价 38.00元

总 序

吴敬琏 / 文

2008 年，是中国改革开放 30 周年纪念之年。

中国人历来有由当代人将当时发生的事件记录下来，以便以史为鉴的传统。我们身处伟大的时代，更应当对我们的成功与失误，进步与挫折加以记录和分析，以便总结过往经验，明确继续前进的方向，把改革开放的事情办得更好。

然而，在旧时代中，修史的权力基本上被官家所垄断，以致对历史事件的记述被简约阉割为帝王的“起居注”，以此为基础修成的“正史”也在很大的程度上变成了“帝王家谱”。其间，为了统治者的利益而增删修饰，更使历史丢失了它的真面目。在新时代里，这种做法不应当再重复了。

改革开放是大众的事业，亿万工农群众、专业人员、企业家、政治家参与了这一事业。将他们的辉煌业绩和失败挫折记录下来的最合适的笔者，莫过于现代社会中的“无冕之王”——新闻记者。新闻写作所要求的翔实准确，使新闻分析成为作这种活历史记述的最佳文体。可以说，今天的新闻就是明天的历史。《财经》杂志丛书——这套由《财经》杂志以不同内容



选辑而成的书，便是如此这般地使昨天的新闻成为了今天的历史。不过，它是一部未完成的历史，因为改革还在继续，每一天都上演着激动人心的大戏，我们的财经媒体也源源不断地取得鲜活的素材。

2008年4月18日，是《财经》杂志创刊十周年纪念日。自1998年4月创刊至今，《财经》杂志已出版200余期。十年来，《财经》始终秉承“独立、独家、独到”的编辑理念，以新闻的权威性、公正性、专业性的视角，以历史的见证者、参与者、推动者的身份，持续关注、报道影响中国及世界发展进程的重大事件和焦点人物，成为目前中国最具影响力的财经新闻媒体。

《财经》走过的十年，是中国向市场经济体制转型的风雨十年，也是开始全面融入国际竞争的挑战十年。《财经》在探索新兴独立新闻媒体的发展之路上，与中国的改革开放共同成长。十年来，在中国改革最重要的时刻，《财经》都有比较完整的报道和切实的记录；在改革中一些有争议、有困惑、有风险的重要事件上，《财经》以新闻人的敏锐目光，率先作出了报道，推动了事件的转折和改革的进步；《财经》在市场经济和法治建设、环境保护等方面，也做了大量具有高专业标准的报道。

十年来，《财经》杂志在我国的专业人员乃至一般民众中逐渐享有很高的声誉，这不仅是因为它用自己如椽之笔向经济中的黑暗行为投去一支支投枪，而且是因为《财经》杂志集合了一批有抱负、有才华、有社会责任感的新闻人。他（她）们在迷雾重重、往往受到权力扭曲的市场上，凭着赤诚的心，用单薄的肩扛起了他（她）们本来难以扛起的重担。

在市场经济中，报纸、杂志也是商品，但是又不是一般的商品，而是承载着诸多社会责任、人文关怀的特殊商品。因此，如何协调业者的近期利益和社会利益是一个重要的问题。从长远看，越趋近于社会利益而避免

急功近利，越能获得市场利益。因为社会的利益就是读者的利益，保证了社会的利益也就保证了读者的利益，而读者又是媒体的最终消费者。然而，经济现象往往扑朔迷离，普通投资者不一定能够凭直觉识别什么是自己的利益所在，这就使虚假的“报道”和似是而非的“理论”能够行于一时，也必定会有些人禁不住短期利益的诱惑而背弃良知、贻害社会以致自毁长城。所以要办好媒体就必须秉持一心为读者的理想，摒弃急功近利的短见，通过自由表达对于社会的观察和分析来服务社会。媒体的操持者，还应当有对于新闻事业的感情和敬畏，以及对于无冕之王这一桂冠的持久珍惜。

《财经》杂志丛书是《财经》杂志的增值产品，此前，《财经》杂志丛书已出版《引爆1998》（1999年出版）、《黑幕与陷阱》（2003年出版）、《管制的黄昏》（2003年出版）、《转型中国》（2003年出版）、《SARS调查》（2004年出版）等书目，均选自《财经》以往的一些经典报道与评论，但在汇编时，又不是简单的内容集合，而是通过其内在的逻辑性与现实的关联性，重新规划选题，并根据相关事件和人物的最新进展，予以内容的增补和完善，使其既忠于原有的历史记录，又有与时俱进的强烈的现实感。由于这样的立意和安排，其中有些报道虽已时过多年，但读来仍不觉乏味，仍有很强的现实意义。

而此次印行的《财经》杂志丛书新书，包括《企业变形灰幕》、《中国大买家》、《危机中国》、《权殇》、《“三农”变局》、《谁葬送了华尔街》、《起伏的繁荣》、《改革忆事》，它们既是以往《财经》杂志丛书的延续，也是《财经》创刊十年来对相关报道的一次全新的汇集。相信会像以往几本丛书一样，同样受到读者的关注和喜爱。

对于《财经》杂志丛书所辑录的文章所记述的事实是否有差错，它们所表达的观点是否全都正确，人们完全可以见仁见智，做出自己的评论。

但其中的许多文章，闪现出了上面讲到的那些新闻人应当具有的精神光芒，而且往往妙笔生花、引人入胜，因此《财经》杂志丛书的意义和价值不仅在于它对热点问题的犀利剖析促进了净化中国市场环境的努力，而且对于提升中国传媒界的职业探索和专业素养也是极具重要意义的。我十分乐意为之作序，并希望《财经》杂志丛书今后越出越多，越出越好。



编者说明

《财经》创刊的十年间，也是中国所有制改革在挣扎中推向纵深的十年。这本集子，即是围绕这一主题，辑纳了十年间的一系列相关报道。这些文章通过对典型个体事件的聚焦，以期记录和反映在经济改革中，在公有体制突破、国有产权模式重塑、非公经济兴起，以及中国对私有产权进行确认、规范和约束的艰难过程中，出现的一些结局并不光彩的案例。而造成他们的结果，或是因缺少规范，或是因当事人狡诈、贪婪，肆意妄为。

这些报道散落在《财经》十年间的无数期杂志中，但通过重新集合和梳理，我们得以一窥中国承认和允许私有化、向产权明晰的市场经济转型的曲折路径。

目录

总序	I
编者说明	V

第一篇 盛宴中的苦酒/1

健力宝之变	4
健力宝案原委	4
评论：健力宝案凸显治理转型挑战	23
李经纬与健力宝 2002 年转制	27
张海其人	30
统一曲线入主健力宝	32
张海真相	39
科龙之变	46
科龙易帜	46
细探格林柯尔	57
天津格林柯尔探秘	66
顾雏军全调查	71

第二篇 艰难的规范/107

深航之变	110
深航股权拍卖：模糊的航线	110
评论：国企股权转让路径分析	127
产权拍卖十年间	130
深航股权过户之惑	132
深航股权转让棋近终局	138
重解深航拍卖故事	141
 深圳城建之变	148
深圳城建改制风波	148

第三篇 内部人的诉求/157

君安之变	160
君安震荡	160
 广发证券之变	169
逐鹿广发证券	169
广发证券 MBO 过程	180
 新华人寿之变	187
新华人寿暗战	187
新华人寿资金运用疑窦	197
“内部人”关国亮	201

第四篇 私有的边界/223

金元之变	226
贵州金元：一个电力新垄断故事	226
宁夏英力特的发展轨迹	239
警惕电力垄断权变相私有化	242
鲁能之变	249
谁的鲁能	249
[附录1] 鲁能变形记	265
[附录2] 鲁能集团职工持股结构安排	267
[附录3] 鲁能新晋第一大股东国源联合股权变动详示	268
[附录4] 鲁能新晋第二大股东首大能源股权关系网	269
评论：如何合理合法地实现国企改制和产权明晰	270
评论：鲁能的奥秘	273
跋 / 与民间力量一起成长	278

第一篇

盛宴中的苦酒



企业变形灰幕

2005年初,《财经》对历时多年的健力宝转制一案详细梳理,发表封面故事《健力宝案原委》。在此案中,人们得以一窥地方上大力推进国企改制的真实背景:一方面是大多国企经营不善,政企难分的历史沉疴依然存在,国企长期为内部人控制,各种裙带关系丛生;另一方面则是产权所有者——地方政府及具体执事官员,缺乏公正明确的行为指引和监管,经验有限。这必然导致无论是对外引资还是MBO,都存在大量的黑箱操作和灰色地带。健力宝转制以企业颓败、政府重新接管、相关人士锒铛入狱终结,即凸显了立规不善之下的投机性转型之祸。

类似的祸害在这一轮“国退民进”的转制中毫不鲜见。这也是私有资本不受约束而肆意妄为的时期,其中的代表案例,当属“资本运作高手”顾雏军的一系列国企收购案。

2001年11月,顾雏军创立的格林柯尔集团收购中国白色家电龙头企业科龙电器20.6%的股份,成为其第一大股东。而顾也就此正式进入《财经》的观察视野中。

2001年11月和12月,《财经》连续发表了“科龙易帜”和“细探格林柯尔”两篇深度报道,率先对顾雏军和格林柯尔的迅速崛起提出了质疑。2002年5月,经过实地调查,《财经》再以《天津格林柯尔探秘》一文,道出格林柯尔以虚假利润获得市场青睐,并撬动资本杠杆,完成“蛇吞象”式收购的顾氏逻辑。

但顾雏军的辉煌故事并没有因为质疑而停顿,相反,在2001后的两三年时间里,顾在资本市场上腾挪转移,兼

并收购一些陷入困境的大型国企，继科龙之后，又先后将美菱、吉诺尔、齐洛瓦、西冷、亚星客车、襄樊轴承等公司收入囊中。最鼎盛之时，顾和名下企业共控制了内地和海外七家上市公司，被香港经济学名人郎咸平称为在“国退民进”中狂欢。

实际上，基于中国经济体制的历史背景，适度的“国退民进”是中国产权改革的必经之路。但地方政府在缺乏公开透明、严谨规范的转制操作程序之下，极力推动“国退民进”，则使国有资产为投机的私有资本所攫夺。

直到2005年7月，顾因涉嫌经济犯罪被内地公安拘留，其狂欢才被终结。不久，《财经》发表“顾雏军全调查”，完整地重现了顾在“国退民进”中的前进轨迹。在其中，私有资本的抓住任何漏洞逐利的特性一览无余，加上“隐性埋单”效应频现，成为买卖双方不言自明的共识。这也解释了顾何以在商业模式、资金来源和个人品质均连受质疑的状态下，频频在地方国企的股权出让中得手。

正是为了规范“国退民进”，以避免私有化的失控，国家在2003年颁令规定国有产权必须以“招拍挂”方式出售，2005年又明确终止了大型国企的MBO，以改善国企转制的规范。毕竟，产权改革是以建立公平和效率并重的市场经济为终极目标的。

健力宝之变



健力宝案原委

自 2004 年末以来，广东健力宝集团有限公司（下称健力宝集团或健力宝），这一中国民族饮料业巨头，经历了太多的混乱和迷茫。

先是有 11 月 16 日的一项重要股权交易，一位来自北京的投资者李志达从健力宝原来的私人股东张海、祝维沙、叶红汉手中买下 91.1% 的股份，开始组织生产。然而，李的股份无法过户，股东地位迟迟得不到确认。至 12 月 6 日，仅持有 8.9% 股份的佛山市三水区政府单方面接管运营，更引起海内外舆论大哗。

健力宝由此处于其诞生 21 年以来历史中的最暧昧时期——在表面上，它仍是一个不断生产出健力宝牌汽水的工厂；但事实上，它已无法像一个普通企业那样运作，既无董事会，亦无股东会。企业竟被掌握在地方政府成立的恢复生产工作小组之手。

昔日的饮料大王，沦落到今天的窘迫境地。但是，先后的所有者、经营者、地方政府，方方面面对整个事件解说不一，各执一词，诉求迥异，事件全貌和真相愈发显得扑朔迷离。

健力宝乱局究竟缘何而起，是何根由？是什么样的情节和逻辑导致今天的结局？如何诠释其中的

是非，又如何寻找解开死结的办法？

这些问题，正是《财经》数周前展开调查健力宝之乱的起点。

“转制”中的魔鬼

国有资本退出的战略选择，在操作中变成了与企业家的
MBO 诉求赛跑，仓促而且草率

无论如何，整个事件必须回溯到三年前。

正是在三年前的 2002 年 1 月 22 日，28 岁的张海取代执掌健力宝 17 年半的国有企业家和创业家、62 岁的李经纬，成为健力宝的法定代表人。在健力宝集团，张海集大权于一身，是董事长兼总裁。

健力宝，税收占到当地财政收入近半数，员工数千人，高峰时年销售额高达 60 亿元，纵使 2000 年企业滑坡之际，仍然是一笔巨大的财富，一个富有生机的大型饮料企业，其兴衰更牵动地方经济方方面面。政府从这样一家大企业退出，究竟应当把权柄交给什么人？纵在当时，张海能是合格的买家吗？

《财经》早在三年前就曾想调查此次交易的内幕，但一些关键性文件始终未能得悉。利益各方惟至今天乱局方吐实情，细节中的魔鬼依然清晰可辨。

健力宝原为三水当地独一无二的大型支柱型国企，由创业元老李经纬和他的团队掌管。自 2001 年下半年起，当时的三水市政府（即目前区政府前身）想出让健力宝股权，是为“转制”。而由于对执掌企业 17 年的李氏团队缺乏足够认可等原因，心中又不愿意以 MBO 方式将企业卖给李经纬等。消息暗中传出，当时有意购买者多达 20 余家，其中不乏既具资本实力又富实业经验的国际战略投资者，包括法国达能和新加坡第一家食品公司（下称第一家食品）。

第一家食品公司曾一度接近收购谈判的终点线，出价 3.8 亿元欲购健力宝 100% 股权，其收购方案获三水市政府通过。双方于 2001 年 11 月 20 签署备忘录，收购方首付定金 500 万元人民币，并允诺对健力宝资产状况



作补充调查之后，于指定日期开出 1 亿元的信用证。

然而，作为一家国际性公司，第一家食品的进入意味着一系列调查和论证，而三水市政府根本不愿意等待。企业近年来的效益滑坡，对李经纬及其团队的骄横难以接受，都使政府急切地希望健力宝转手。至年底，政府放弃了第一家食品，后者亦撤走存在银行的 500 万元定金。当时，市场仍普遍认定健力宝即将“远嫁新加坡”，而政府未敢公布实情，唯恐引起外界对健力宝资产状况的负面推测，影响股权转让。

其后的事态发展可谓迅雷不及掩耳。一位前健力宝高层向《财经》披露了一个戏剧性的细节：2002 年 1 月 9 日，在三水市政府召集的一次健力宝高层会议上，李经纬质问政府为何完全抛开健力宝创业团队，一意要将健力宝对外出售，并提出“为什么不让我们买回来？”市长李贻伟当即表态：“要买可以，我给你们一个星期的时间。”双方商定以 4.5 亿元的价格完成健力宝集团 100% 的股份交易。随后，健力宝管理层多方寻找资金。第六天早上，李贻伟再度召集健力宝高管层在市政府开会。众人甫一落座，市长李贻伟便开口说：“这事已经定了。我们现在决定把健力宝卖给浙国投（即浙江国际信托投资公司，下续称浙国投）。 ”

提到浙国投，只是听起来有机构出面，其身后便是两手空空、踌躇满志的张海。

张海和他的“敲门砖”

以腾挪资金的“财技”当敲门砖，几番谈判下来，三水政府主要领导对年少气壮的张海深信不疑

据说幼年便具有“特异功能”且行走江湖进行表演的张海，当时已有“资本大鳄”之声名，身兼东方时代投资有限公司（下称东方时代）董事长、方正科技（600601，SH）董事、中国高科（600730，SH）董事长数职。

东方时代持有浙国投 23.87% 的股份，系浙国投第二大股东。而东方时代一度被认为是方正科技的关联公司，张海也一度被媒体称作浙国投副董事长。但张海的这一职务，据闻从未获得浙国投的正式任命。