

12名国企高管，百家利益关联公司 联手谋取金钱与升官筹码

剥开中国电信业内幕交易与利益之源：

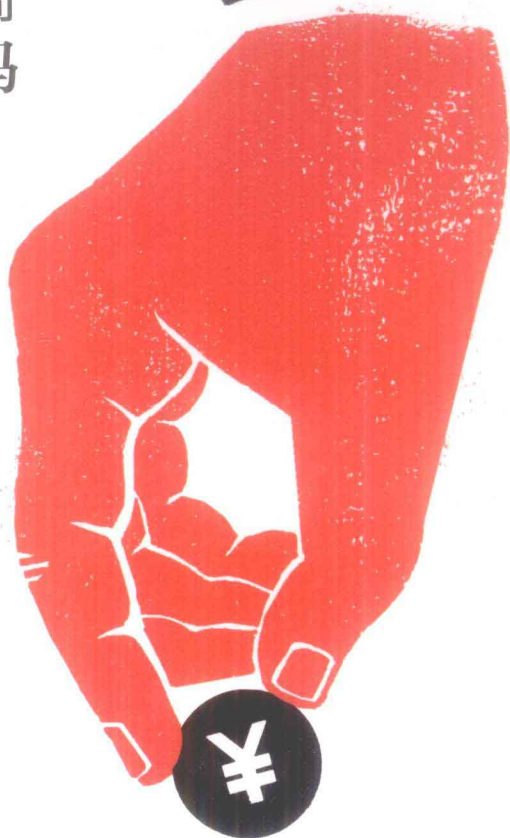
握有公权者怎样凭权力设计游戏规则？

谁是亿万用户钱包的窃手？

在权力寻租与利益掠夺者的包围之下，

官办企业及中国电信业如何困境突围？

财新图书
Caixin book
series



钱权交易，消费陷阱 光天化日掠夺你

赵何娟◎著

THE INVISIBLE THIEF 天下有贼

「电信业之游戏，很多人误以为是三国志，实际上大错特错；其实这个游戏是一国特有的麻将，不过坐庄的永远是三家的主子；卖力的表现市场化，本质的垄断；卖力的降价，大把的国资增值；卖力的要求公平，本质的各自独大；卖力的本质的人事调动；装的是轮流坐庄，一不高兴就推倒重来！」



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

天下有贼

THE INVISIBLE THIEF

赵何娟◎著

南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS



财新
Caixin book
series

图书在版编目 (CIP) 数据

天下有贼 / 赵何娟著. — 广州: 南方日报出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5491-0420-8

I . ①天… II . ①赵… III . ①新闻报道—作品集—中国—当代

IV . ① I253.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 024986 号

天下有贼

赵何娟 著

出版发行: 南方日报出版社

地址: 广州市广州大道中 289 号

电话: (020) 83000502

经销: 全国新华书店

印刷: 北京嘉业印刷厂

开本: 720mm × 1040mm 1/16

印张: 17.5

字数: 266 千字

版次: 2012 年 4 月第 1 版

印次: 2012 年 4 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

投稿热线: (020) 83000503 读者热线: (020) 83000502

网址: <http://nf.nfdaily.cn/press/>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换

序一

//////////

让警钟长鸣

展 江

前不久，国际公民社会组织“透明国际”（Transparency International）发表了2011年《行贿指数报告》。该组织将世界上28个主要工业国家和新兴工业国家纳入考察范围，对来自30个国家的3016名企业经理人就“是否愿意通过对外国官员行贿来获得业务上的好处”进行了匿名问卷调查，并根据他们的回答给这28个国家的企业分别打出分数，满分为10分，即从不行贿。按该指数所谓排名，中国在全世界28个国家和地区中排在27位，俄罗斯排名垫底。在从2002年起该组织公布的四次行贿指数，中国每次排名倒数第二。而在该机构给出的腐败感指数中，2011年中国在183个国家和地区中排在第75位，被列为居于“腐败”和“非常腐败”之间的国家，在两岸四地中敬陪末座。

这两种指数说明中国的腐败到了相当的程度。在市场经济貌似高度发展的当下，权力和资本的高度媾和使得行贿受贿丑闻越来越多。就像何娟女士在书中列举的诸多国企高管丑闻一样，在掌握着政治权力的官员身上由于腐败而出现的无论什么样的丑闻都不足为怪。最近才出现的一个新型的但颇具中国特色的“合影经济学”，就很能说明中国的腐败形式足以让世人吃惊。

腐败可分为勒索性腐败和勾结性腐败两类，勾结性腐败通常是隐匿的，很难被发现。我们现在知道的腐败丑闻一般仅仅是媒体公开报道的，可能只是冰山之一角。所以，中国的腐败程度是难以被准确地衡量的。像本书中所列举的案例，都是媒体公开报道或部分公开报道过的。况且，按照腐败的主体来划分的话，国有企业高管的腐败只是其中一类。

英国哲人阿克顿勋爵说过：“绝对的权力导致绝对的腐败”。像中移动、电信这些国有企业公司为什么这么腐败？其中最重要的原因是这些公司垄断着大部分的公共资源，甚至在价格上都实行垄断，以致由资本形成的权力毫无制约，同时这种权力又受到更高层面权力的侵蚀和不同利益集团的争夺。

前不久，电信、联通涉嫌宽带接入垄断争议，为中国垄断行业权力乱象打开了一扇窗，期间工信部主管的《人民邮电报》和广电总局主管的央视进行舆论“互掐”，也引发了大量关于部委争夺垄断利益的猜测，使得反垄断如此严肃的法律问题，沦为了一场舆论闹剧。

本书中涉及中移动腐败的重要人物就是张春江。2011年8月，张春江因受贿罪被判处死刑，缓期两年执行，也是中国电信行业“落马”官员中级别最高的一位。有媒体评论认为，“纵观张春江的腐败历程，罪魁祸首就是他与几个朋友之间结成的所谓裙带关系，维系这种关系的就是权和钱。”但是，笔者认为，权和钱不是引发张春江走向今天这条不归路的本质因素，最根本的是张春江作为国企高管所掌握的权力所受制约不足，不受制约的权力必然导致腐败，这是恒定不变的法则。

那么，我们不禁要问，怎样才能让权力受到制约，减少腐败现象的发生？在党内监督、人大政协监督、行政监督、司法监督、群众监督这些监督机制不很管用的情况下，我们唯有依靠新闻媒体的舆论监督。就舆论监督如何制约权力上，我曾经在2007年写过《舆论监督的反腐败功能》一文。“反腐败的关键是约束和监督权力，其中让权力运作透明化以及揭露和抨击权力的滥用的重任就责无旁贷地落在了新闻界的身上。如果说隐蔽是腐败的特性的话，那么曝光和公开性则是媒体的本能。媒体日常的客观报道可将权力运作透明化，特殊的揭露性报道可将腐败丑行暴露在光天化日之下，或者为司法机构惩治腐败提供线索，寻找证据。媒体的评论则是社会良知的体现物，它有利于形成反腐败的强大舆论。”

舆论监督在制约权力、抑制腐败方面，通常会有如下三种具体形式：（1）大众传媒在第一时间以文字和图像的形式进行海量的客观报道，力求使权力的运作置于众目睽睽之下，透明化、阳光化。这是一种看似隐性、实则常规的

的舆论监督形式。在廉洁程度高的国家，这种报道最为常见。(2)大众传媒以文字评论和漫画的形式，针对权力滥用导致的腐败作出抨击和谴责。(3)大众传媒以特殊的新闻文体和节目类型——调查性报道——深入揭露重要腐败案例和现象。在这三种舆论监督形式中，第三种监督的力量最为强大。在我们这样一个权力无制约和很少受到制约的国度，尤其需要大量的调查性报道。在中国目前的政治环境和社会环境下，调查性报道有大量的运作空间。

何娟女士的这本书，就是在她任职的《新世纪》周刊上发表的一系列调查性报道基础上整理而成的。就移动通信行业的腐败案而言，何娟发表了大量的重磅报道，其间付出的汗水和辛劳是旁观者所体会不到的。如《李向东地下王国》、《电信隐形人》、《寄生中移动》、《中移动SP利益链》等。这些调查性报道直指权力腐败的本质，从而暴露出垄断行业腐败中的种种内幕。就民主政治本身而言，也达到了制约权力、抑制腐败的目的。

本书中所提到的这一系列案件，牵涉到的人数之多，其间的人际裙带关系之复杂不难想见。要了解事件的真相，必须要进行持续地跟踪调查，只有这样才能使调查性报道起到“拔出萝卜带出泥”的效果。通过本书的出版，相信读者会从书中进一步了解到，何娟女士在从事调查性报道当中，写作思维是多么清晰，证据掌握是多么严谨。“从系列报道到这本书，集合了两年来难以计数的采访素材，包括多份独家采访录音、照片，数百页的司法案卷文件、公司内部材料。”读者会发现读本书像是听一位爆料者站在您面前向您娓娓道来垄断通信行业不为人知的黑幕。

最后，我相信何娟女士的这本书对中国的调查性事业是一个特殊贡献，也是调查性记者学习的一本床头书。同时，其也对中国社会现实生活中的腐败分子敲响了警钟。希望更多的人从本书的出版中受益。

是为序。

本文作者系北京外国语大学国际新闻与传播系教授，法学博士

序二

//////////

体制之过与个人之错

谢 文

小友何娟将过去几年有关电信业的调查报告，以及很多未曾披露的细节、故事重写成书。虽然对书中大部分故事都早有了解，对其中有些事还有些近距离观察和切身体验，但以何娟特有的激情与细腻，将各种相关或表面上看似不相关的事情，刨根问底、抽丝剥茧般娓娓道来，还是给人以震撼感。有心人自会从中引发一些思考。

—

直到 20 世纪 80 年代初，电话仍然是身份的象征。北京城里除个别单位和个别职业者外，家里能安装电话的都是局级以上干部。随着改革的深入，身份让位给金钱，能够付得起三五千元初装费和昂贵的通话费的人都可以有家庭电话了。这对家有一机（或数机）、人手一机的今天来说是个遥远的过去。

旺盛的社会需求，不断下降的设备运营成本和不断上升的人民生活水平以及新兴互联网通信方式的兴起，应该是中国电信业从百行百业中脱颖而出、率先进行全面改革、与国际接轨，取得惊人的飞跃与丰厚的收益的三个重要环境因素。无论是政企分离，一而再，再而三地企业重组，还是以极高的速度跨越模拟通信体系，几乎与世界同步进入数据通信时代，都应该算作中国改革开放大潮中值得电信业自豪的业绩。中国的经济发展、社会进步、走向世界不可能没有电信业现代化的有力支撑。

二

同社会的其他方面一样，电信业的改革开放成了半拉子工程，许多已做的事没做完，许多该做的事没有做，许多做了的事有所倒退。尽管电信业从一家独大变为三分天下，但本质上仍然没变，还是国有央企、垄断经营。所谓市场竞争无非是一个偏心娘的眷顾下的三兄弟争食，没有民资外资生存发展的空间，甚至也没有其他体系的国资央企的介入机会。电信业的企业经营管理依然离现代企业制度相距甚远，是一个忽而讲政治，忽而讲市场，忽而讲自家利益的混杂体。

不能说电信人没有继续改革的愿望和努力，不能说其缺少社会的批评与压力，但从近年的状况看，恐怕这些很少变为电信业改革创新真实探索和行动。深层次原因有外在的，大环境与这些婆婆专政都限制了电信企业的改革力度与自选动作范围；也有内在的，巨大的既得利益与错综复杂的利益关系减弱了电信业图新求变的勇气和快刀斩乱麻的决心。

三

今天的电信业早已失去了二十年前，甚至十年前的优越社会地位和上游产业地位。过去随便干干就赚大钱的日子一去不复返，现在拼命认真干赚钱也不容易。除了移动领域中移动还有些残存的垄断优势，固网和固话早已变成低利润的鸡肋。互联网当然是个巨大的战略机遇，但十几年来电信业始终没找到切入的角度和感觉。

和谷歌、腾讯与百度这样的网络公司相比，电信业在收入增长速度，利润率乃至市值方面都已经落了下风。和苹果与FACEBOOK这样的主导产业走向的网络霸主相比，电信业早已失去了往日的霸主雄风，失去了产业主导权，渐渐沦落为跟随者和配合者。这是全球电信业的普遍现象，中国电信业由于行政垄断，日子还相对好过一些。但是，中国电信业并没有充分利用这一宝贵而短暂的历史机会，大举杀入网络业，与网络公司平等地、互惠地、共同地开创一个崭新天地，反而更加依赖残存的垄断地位，变本加厉地欺负

像 ISP、网络游戏公司和网络视频公司这样对带宽成本高度敏感的下游企业，至于亿万普通网民更是无缘享受和世界发达国家或地区（例如北美、西欧、日本以及中国的台湾、香港）和半发达国家（例如罗马尼亚和保加利亚）普遍享有的一样的价廉高速的网络服务。

四

中国电信业处于内外交困的境地。一方面，外有众多的权力寻租者和利益掠夺者强横野蛮的进攻；另一方面，官办企业与大企业双重身份带来决策缓慢，效率低下，创新乏力，人事纠葛等一系列病症。以我过去十几年和电信企业打交道的感受，在个人层面，电信干部个个教育背景良好，专业能力突出，视野开阔，理解和接受新生事物的能力不差；在公司层面，地区，部门乃至个人利益干扰决策，使决策难决、创新难行。

十年前，电信业职工收入一枝独秀，招来无数红眼。今天，电信业职工收入还是不错，但最多只能算是中上等了。无论是横比其他国有垄断行业，例如石油业和银行业，还是纵比民营网络业和软件业，都没有什么可骄傲的资本。虽然都是上市公司，其中部分还是海外上市，但电信业职工并没有享受到股权期权等合法激励机制的好处。业绩好，别人说是垄断效应；业绩突出，与个人收益没有明显关系。所以，宁慢勿快，宁稳勿冒，宁打官腔太极拳勿搞个人责任制，这一套官场哲学仍然是号称早已企业化市场化的电信企业的招牌特色。

五

企业的扭曲机制必然导致个人的扭曲行为。本书报道的若干贪腐大案以及坊间流传的种种故事都揭示出国有垄断企业必然存在以权谋私，权力寻租，利益交换和假公济私等等丑恶现象，而且不可能只是个例。诸如思想教育，道德宣教，严刑酷法，集体决策，盯人监管等等方式，无非是一些治标不治本、遮人耳目乃至越反越贪的无效或者微效措施。

采购、工程和外包是电信业产生腐败的沃土，无论哪一级干部，只要权

力在手，做起手脚来必然令人防不胜防。对外合作中的乱点鸳鸯谱是电信业最为人诟病的贪腐手段，每个电信企业外围都聚拢着一大帮利益相关公司。不思进取，小富则安，地方割据，阻碍创新，也许多数人看来这些不是贪腐行为的现象，其实这都是更为普遍、危害更大的挥霍国有资产、迟滞社会进步的另类腐败。

六

企业中的腐败行为即使是采用最先进最现代的企业机制与企业管理也很难完全避免的。但是，像中国电信业这样大面积、长时间、高案值的贪腐现象，完全可以通过进一步的实质性改革将其控制在最低水平上。

网络业有许多成功的经验可以供电信业借鉴。首先，要通过一系列现代企业机制统一权责利关系，不能又要马儿跑，又要马儿不吃草。其次，通过透明化、规范化和权力制衡方法，引进社会监督、行业监督 and 用户监督。第三是平衡供需双方的关系，让博弈有章可循，尽可能消除灰色、模糊、混乱的博弈空间。谷歌的 ADSENSE 平台，苹果的 APP STORE 平台和 FACEBOOK 的开放平台都是可以学习借鉴的样板。

何娟以一介弱女子之力，敢碰电信业贪腐内幕这样的敏感题材并能有所成就，除了个人价值观、敬业精神和专业能力外，财新公司的历史传承和使命感也给她大施拳脚提供了可靠坚实的平台。其实，媒体业内也有不少面对丑恶随波逐流，甚至同流合污的事情。可见，即使在同样大环境下，每个公司、每个个人可以作出完全不同的事情。中国的改革开放事业正处在一个紧要关头，不进则退，不兴则衰。希望本书的读者们能从本书一个个具体故事中得出些积极正面的思考与收获，投身到推动改革开放的事业之中，同时使个人价值得到实现。

本文作者系雅虎中国前 CEO，中国知名互联网评论人

自序

//////////

我调查的电信业贪腐真相

赵何娟

两年多来，财新《新世纪》周刊发表了一系列有关中移动腐败窝案的重磅报道，从第一篇《张春江案由来》，到后来的《李向东地下王国》和奠定该领域核心影响力的封面报道《电信隐形人》，再到今年以来的封面《寄生中移动》和特别报道《中移动 SP 利益链》等等，这一系列独家和领先于同行的报道产生了极大的影响，也奠定了本书的基础。

至今记忆犹新的是，《电信隐形人》的初稿交晓冰后，晓冰一边编一边打电话给我说“每句话都是干货，舍不得删啊”。第一次听到要求严格的编辑如此感叹，那是对我莫大的鼓励。

发表之后，我们都觉得事情并没有完，张春江和张锐的案子才刚开始，仍有很多细节没有搞清楚，我们决定继续深挖下去，后来又有一系列报道出炉。之后的每一次报道，从独家到深度，基本占据了行业领先地位，但也有越来越多的读者，包括一些同事都不再具有最初的关注热情。这也是新闻本身“易碎”和“易旧”的残酷性。

2011年初的一天，一位骨灰级的中国互联网人，也是我们多年的好朋友似乎都有点厌倦了。某次采访中，他突然说“何娟，你别老盯着中移动案子那点事了，烦不烦啊”。大多数时候这个业内大腕都是在鼓励我，甚至他还会说“你在博客中那么写采访随笔挺好的，坚持多写点”。

他对中移动系列报道不再感冒，在我看来是一种提醒，肯定是自己做得还不够好。因为我本来是希望通过案子，把电信领域更深层次的错综复杂的

利益寻租问题挖得更透彻更清晰，而非简单地就案子报案子。但记者总是背负着截稿期的压力，新闻也总是转瞬即逝。我们并不总能达到理想的预期，所以新闻报道从来都是遗憾的作品。我坚信在这个才刚刚露出线头的大选题里还有很多“大鱼”可挖，只是我们做得还不够。我继续一头扎了进去。

直到《中移动 SP 利益链》发表后，那位业内大腕也大赞，并接着鼓励我继续围绕电信领域多写几篇角度新颖、认识到位、事实丰富的文章。我松了一口气，如果连看腻了中移动那点事的他，都觉得写到位了，应该是不枉此努力了。

其实《中移动 SP 利益链》的整个采访过程，是我受批评最多的一次。这个选题做了很长时间，由于涉及的问题时间跨度太大（历经十年），需要梳理的故事太杂太细，有的问题表述若一知半解，都会被编辑打回来，一问再问，一改再改。

本轮从 2010 年初至今的反腐风暴中，已有超过 11 名中移动高管涉案，其中至少 4 名中移动高管，张春江、施万中、李华、沈长富已被判以死缓，而这还仅仅只是系列窝案审判的开始，这使得此次风暴无论从外在对全行业的影响，还是内在对中国最大的运营商、最挣钱的国企，涉案高层人数、范围及刑罚力度都前所未有。

之后，为了让好的新闻不碎，让好的故事不旧，我萌生了把近两年来的持续报道、台前幕后的故事，包括因各种原因无法发表的很多故事和材料以图书的形式出版的念头，这一想法得到了我所在媒体的全力支持。

从系列报道到这本书，集合了两年来难以计数的采访素材，包括多份独家采访录音、照片，数百页的司法案卷文件、公司内部材料，凝结了我和我的多位同事近两年的心血。在调查过程中，每个人都给予了我很大帮助。

我越来越深刻地感受到，优秀的调查报道永远是团队合作的产物，个人英雄主义式的调查记者时代正在远去，这不是单个人采访和突破的问题，更重要的是在复杂的大时代，个人视野和认识的局限，知识的局限。

做中移动报道过程中，搭档于宁和编辑王晓冰等都是我的求助对象。于宁做调查报道多年，跨越金融、产业诸多领域，经验丰富。每次让于宁帮我问点什么，她都会不遗余力地帮忙。在采访过程中，编辑也给了我很多鼓励。我每次一有新的线索或者采访收获就立马想第一时间给晓冰打电话，讨论下

一步，晓冰不厌其烦地帮我分析，这几乎都已经形成了工作习惯。

有一次，老公在旁边听我和晓冰煲电话粥，实在忍不住了，说“你们是开侦探社的吧，搞得跟破案一样”。

我笑了，可不就是吗？

然而，这本书除了像侦探小说一样，讲一部有些跌宕起伏的内幕交易和反腐故事，我究竟想告诉读者什么？对这个问题我想了整整两天都无法动笔写下一个字。在我的脑海里，这其实也是一部长达十余年的中国电信业，尤其是移动通讯发展史，几乎最近十年该领域所有的重大事件，你都可以在这本书里找到，因为利益之源与内幕交易往往都躲藏在历史的阴影里。

书名最后确定为《天下有贼》，并以“The Invisible Thief”为英文名，就是想告诉读者，今天，当在手机用户已近10亿，电信服务无处不在，早已成为你我生活必不可少的一部分的今天，被垄断却又缺乏有效监督的权力，一旦进入灰色交易之中，随时可从每一个用户钱包里攫取不正当利益的无形之手，也已无处不在。

著名经济学家许小年教授曾对当下中国的市场化现状评论说，半管制半市场是中国各级领导最高兴最喜欢的了。因为管制可以设租，市场可以变现。全管制无法变现，全市场无法设租，都不爽。用许小年的话来形容垄断电信领域的半市场化再恰当不过，而此书正可成为一部完整的中国特色市场经济下，权力与资本媾和的典型案列。

中国移动研究院的陈志刚对电信行业的游戏真相也有一个非常经典的描述：“中国电信业之游戏，很多人误以为是三国志，实际上大错特错；其实这个游戏是一场中国特有的四人麻将，不过坐庄的永远是三家的主子；卖力的表现市场化，本质的垄断化；卖力的降价，大把的国资增值；卖力的要求公平，本质的各自独大；卖力的重组，本质的人事调动；装的是轮流坐庄，一不高兴就推倒重来！”

是的，我写这本书，就是想告诉读者这样一个时代大故事，用最严谨翔实的调查和尽量生动的描述，来还原这样一段惊心动魄，又匪夷所思的历史。

天下有贼

目 录

//////////

序一 让警钟长鸣 展江 / 001

序二 体制之过与个人之错 谢文 / 004

自序 我调查的电信业贪腐真相 赵何娟 / 008

>>> 引子 / 001

>>> 上篇 隐秘交易 / 007

第一章 东窗事发 / 008

山雨欲来风满楼 / 008

张春江案的一堆线头 / 010

“挣的钱等两人老了一起花” / 014

网通往事 / 019

李向东出逃 / 024

“音乐教父” / 026

无线音乐基地蒙羞 / 031

模式之争 / 033

眼花缭乱的影子公司 / 036

第二章 上千亿的诱惑/041

探访李华家 /041

陨落的骄傲 /046

施万中与西门子的 500 万美元 /052

爱立信的百亿生意 /055

“老谢”们 /060

采购黑幕 /063

朗讯旧案 /067

尴尬的华为 /071

第三章 隐形超人/075

监狱里的来电 /075

顺藤摸瓜 /079

收藏家张皓铭 /083

张春江的影子 /087

从杨旭霞到杨蕊宁 /095

傍上李华 /099

张锐、谭春陵与李心泽 /102

>>> 下篇 大变局 / 107

第四章 李跃当家/108

上位 /108

重新定义合作伙伴 /112

彻底砍断 KPI/118

去王建宙化 /121

第五章 墙里墙外/133

震动互联网 /133

一个人与一个时代 /137

转折 /140

迅捷英翔与创艺和弦 /142

交错复杂的非典型套现 /145

联动优势的优势 /149

第六章 那些惊恐的牛逼寄生虫/154

抢钱 /154

无线天利上市路断 /156

神州泰岳奇迹难再 /161

网秦不简单 /165

迷茫的 12580/171

第七章 一个小SP的非正常死亡/179

“二代”创业 /179

求援移动 /181

变故与冲突 /182

清算 /188

残局 /190

第八章 成都娱音之死/192

为什么牛 /192

蹊跷股改 /197

谋求上市 /202

戛然而止 /204

神秘接替者 /207

第九章 重新思考卓望模式/210

卓望试验 /210

神秘股东杨希 /212

139 之败 /215

去留 SP/217

第十章 向左走，向右走/222

树欲静而风不止 /222

政治挂帅 /225

>>> 附录 / 229

附录一 中国移动九大基地/230

附录二 中移动整转改/242

附录三 鲁向东被调查/250

附录四 中国网通集团融合重组方案/256

后记 / 260

致谢 / 264