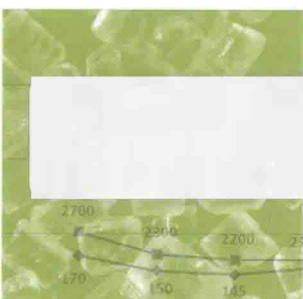
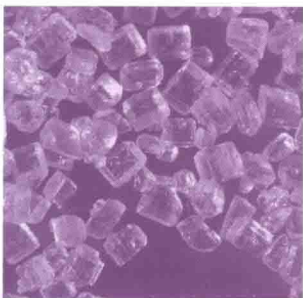
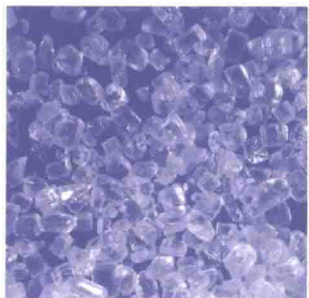


中国糖业 大变局

董肖强
著

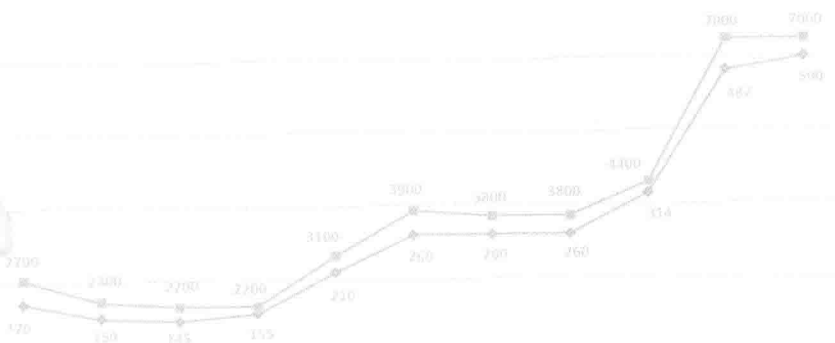


學苑出版社

中国糖业 大变局

董肖强 著

学苑出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

中国糖业大变局 / 董肖强著. —北京: 学苑出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5077-4568-9

I. ①中… II. ①董… III. ①制糖工业—经济发展—研究—中国 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 151283 号



责任编辑: 潘占伟 周扬

装帧设计: 徐道会

出版发行: 学苑出版社

社址: 北京市丰台区南方庄2号院1号楼

邮政编码: 100079

网址: www.book001.com

电子信箱: xueyuan@public.bta.net.cn

销售电话: 010-676755126767894467601101 (邮购)

经销: 新华书店

印刷厂: 北京信彩瑞禾印刷厂

开本尺寸: 710×960 1/16

印张: 12.25

字数: 148千字

版次: 2014年8月北京第1版

印次: 2014年8月北京第1次印刷

定价: 39.00元

目 录

引子（一） / 1

引子（二） / 11

1 走下神坛，白糖步入百姓家 / 21

2 改革开放，东糖西移拉大幕 / 35

3 蓄势待发，广西独步于江湖 / 57

4 百舸争流，内外企争享盛宴 / 87

5 起起伏伏，你方唱罢我登台 / 97

6 暗流涌动，进口糖渐成气势 / 117

7 居安思危，淀粉糖暗度陈仓 / 141

8 分久必合，宏观调控在弦上 / 155

9 独力难撑，甜菜糖令人扼腕 / 169

10 何去何从，糖业未来惹人思 / 177

后记 / 185

引子（一）

2008年10月，世界性金融危机爆发的前夕，国际国内一片肃杀之气，大宗商品也一改两年前牛气冲天的走势，像瀑布一样倾泻而下。期货市场的宠儿“白糖”也概莫能外，随波逐流。以郑州商品交易所白糖期货指数走势为例：

2006年2月6日，白糖指数达到了6239元/吨的高价；

2008年3月4日，尽管较前期有所下跌，白糖仍然达到了年内4857元/吨的高位；

2008年10月10日，白糖价格为2774元/吨，比年内最高已下降了43%，相比于2006年的高位更是下降了56%。曾经不可一世的“糖高宗”就这样生生地被拦腰斩断。

而糖价这种惨烈的走势，仅仅是为当年的糖业江湖拉开了序幕而已。

2008年10月15日下午5时许，广东湛江霞山荣基花园小区，伴随着一声沉闷的响声，一名男子从23楼纵身跳下，当场身亡。警方随后紧急赶到案发现场，经过确认证实此人正是知名糖业老板、人称“湛江糖王”的广东中谷糖业集团公司董事长兼总裁庞贵雄。

庞贵雄，时年 46 岁，正当年富力强、事业蒸蒸日上之时。湛江坡头区龙头镇人，早年涉足糖业，在广西和湛江共有 6 家糖厂，是当地糖业的一大巨头。其旗下的广东中谷糖业集团有限公司于 2004 年在原湛江市中谷糖业有限公司的基础上变更为集团公司，从事蔗糖生产。该集团由母公司广东中谷糖业集团有限公司、六间制糖子公司、一间生物技术工程公司、一间活性干酵母公司和多个甘蔗种植农场组成，运输、仓储、物流等综合能力较强，集种植、生产、储运产品研发销售为一体。集团公司注册资金 5600 万元，总资产 18 亿元，集团公司包括下属子公司共有员工 2600 多人，榨季期间甚至多达 5200 多人。2003 年和 2005 年曾两度荣获广东省百强民营企业、广东省优秀民营企业称号。

人们百思不得其解：一个拥有 18 亿资产的富翁怎么会跳楼自杀呢？或许，我们可从其伴随着制糖行业的变革而一步步发展的历程中寻得造成该悲剧的原因。

据熟悉庞贵雄的人士称，庞在 1996 年初注册成立公司，从事糖贸易生意，2004 年改做蔗糖生产。主要产品白砂糖畅销北京、上海、天津、河北、浙江、江苏、山东、福建、河南和湖北等地，拥有固定长期大宗客户 20 多家。

集团公司拥有丰富的甘蔗资源，种植糖蔗 43 万亩，甘蔗产量 200 多万吨，有日榨甘蔗生产能力 2.3 万吨，2006 年产一级白砂糖 20 多万吨，产桔水 7 万吨，食用酒精 2 万吨，食用酵母 5 千吨，销售收入 10.8 亿元，上缴税金 3200 万元，经济效益和社会效益显著。作为湛江的领头制糖企业，其一举一动颇受业内瞩目。而其发展的历程，也和湛江当地的制糖业变革相伴而生。

湛江市地处亚热带，是我国最大的地级市制糖基地。1996 年制糖企

业曾达到 33 家，且清一色国字号。但到 1999 年时，全行业负债 63 亿元，累计亏损 30 亿元。

作为改革开放的最前沿，在获得省政府和相关主管部门的支持后，1999 年湛江在全国进行“三放开”的大胆尝试：

一是蔗区放开，政府不再划分蔗区，允许其自由流动，农民可以自主选择销售对象。

二是蔗价放开，蔗价与糖价联动，政府不再指定甘蔗收购价。糖厂收购甘蔗明码标价，现金收蔗。

三是经营方式放开，政府不再干预糖厂的生产经营活动。

“三放开”政策对于历史悠久的制糖行业来说可以说是前所未有的，对原有体制的冲击力度巨大，但也恰恰是这种巨变，解放了业内压抑已久的生产力，使得百病缠身、奄奄一息的行业面目一新，湛江制糖业重新爆发出了活力，扭转了死气沉沉的局面。对此改变，庞贵雄曾经说过：“放开之后，一切按照市场规律，企业的积极性提高了，企业实力、行业自律增强，甘蔗种植产业化程度也明显提高，企业、农民都受益。”

2001 年 10 月 11 日，中谷糖业有限公司老板庞贵雄以 13969 万元，打败 5 位竞争对手，取得地方国营徐闻县大水桥糖厂产权。

2003 年，在糖业政策放宽 4 年后，中国糖市也进入黄金时期，糖价直线上涨。庞贵雄也雄心勃勃地开始扩张企业规模。在一年时间内，他先后收购了广东省徐闻县前山镇糖厂、雷州市雷高镇糖厂和广西玉林糖厂，并在山东省青岛市和青岛奥凯合资成立徐闻奥凯生物科技有限公司，生产活性干酵母。

2005 年夏，庞贵雄又斥资 1.5 亿元，在三亚市成立了海南欣茂投资有限公司，在老挝租赁土地种植木薯。庞贵雄认为国内人多地少，而对

蔗糖、酒精市场需求却又巨大。相对于在湛江租赁土地种植甘蔗和木薯需花费 100—200 元的成本而言，租赁老挝土地的租金则低得多。2005 年 10 月 20 日，第二届中国—东盟博览会在广西举办，庞贵雄在会上签署协议，将在老挝租赁 10.3 万公顷（约 154 万亩）土地种植木薯和甘蔗，租赁时间为 30 年，到期后可再续 30 年。该模式计划将湛江、广西一带的种植专业户引入老挝，由公司可以提供可以耕作的土地，提供种苗以及几乎所有的农业服务，专业户负责种植，公司负责收购其产品。从某种意义上来说，这一庞大的土地租赁行动，使庞贵雄成为当时内地最大的“地主”。在公司带动下，附近农民也开始试着种木薯，示范效应初显。

就这样，通过疯狂兼并、扩张，到了 2005 年底，中谷糖业公司已经拥有六家糖厂、三家子公司和多个甘蔗种植农场，正式员工 3000 多人，总资产达 18 亿元，成了名副其实的“糖业帝国”。盘子大了，他将旗下的糖厂、公司和种植场进行整合，成立了广东省中谷糖业集团有限责任公司，总部设在湛江市赤坎区湛江市发展银行大楼内。一时间，各种荣誉接踵而至，他的集团公司被广东省工商联评为“广东省百强民营企业”，他本人也获得“广东省十大优秀民营企业家”等荣誉。

中谷糖业崛起的这几年，也是糖价从 2003 年低谷向高峰攀爬的黄金周期。2006 年 2 月 3 日，纽约原糖达到了 19.35 美分的高值，随即，刚刚上市的郑州白糖期货也达到了阶段性峰值。白糖价格的这种演绎也为中谷糖业的后期走势埋下了伏笔。

经过几年的迅速扩张，中谷糖业表面上蒸蒸日上，实则因为扩张太快、风险控制不当带来的隐患不断显现，辉煌的日子渐行渐远，“糖业帝国”开始走下坡路了。2007 年 3 月，糖价走低，而制糖的原材料——甘蔗的收购价却越来越高，这样制糖成本就增加了。给农民支付蔗款的压

力和日渐下滑的糖价使得许多糖厂开始出现资金链断裂。庞贵雄生前的司机向记者描述了最后的这段时光：

2007年3月21日，庞总晕倒了。我赶紧把他送到医院。

第二天，公司许多中层干部都来医院看望庞总。庞总的几个兄弟姐妹都在他的公司担任要职，却没有一个人来看他。自从这次住院后，庞总的性格变得怪怪的，且脾气时好时坏。

2008年春节后，白糖市场的期货价格一路飙升，加上奥运概念和春节前的那场雪灾使甘蔗减产等因素，庞总看涨后市价格，便做出存贷待售的决定，但三个月后，糖市价格急转直下。在这一波下跌行情中，庞总又看空市场，顺价售糖，更是将糖产品抵押给银行，换回资金扩张。谁知，他的“糖业帝国”越来越大，糖却越来越不值钱了，他肩上的负担也就越来越重。后来，受美国金融危机的影响，银行也贷不到款了，他只好要么拖欠供货商的钱，要么向民间债权人借高利贷。

贷款越借越多，催债的电话一个接一个，有的人24小时守在公司里，有的人甚至暗中跟踪他。庞总的脾气越来越坏，动并不动就发火。

2008年10月15日，庞总跳楼自杀了。随后，中谷糖业集团就被法院查封了。

对于庞贵雄自杀的具体原因，当地一直有两大猜想：

猜想一：债务压力过大？

据公司内部知情人士介绍，在事发前的一个星期，公司的工作人员

就发现老总的神情不对，无论谁和他打招呼，总是爱理不理，整天也是唉声叹气的。

据该人士介绍，老总的离去可能和公司的债务有很大的关系，公司去年曾到农发行贷款 9500 万元，按照合同期限，今年 8 月就到期，但由于公司经营财务紧张，等到合同到期的时候，公司 9 月只能拿出 4500 万元还贷银行，还有 5000 万元一时拿不出来。

“催得太急了。”公司内部人士称，仅农发行一家银行就有近亿元的债务，公司本想分期还清，可银行不同意，但一些债权人催得太急了，老总压力很大，加上去年的时候，公司又投入 4500 万元产能扩容。

该知情人士称，现在经济不景气，糖价跌到 2700 元/吨左右，按现在的价格，每成交一吨，公司就亏损 700 元左右，这对本来已经因债务问题搞得精神紧张的庞总无疑是“雪上加霜”。

猜想二：炒期货亏损严重？

据熟悉庞贵雄的人士介绍，庞曾经炒过期货，具体应该是炒“期糖”，但受到总体经济形势的影响，期货和股市一样，损失很大，“亏得很厉害。”

“这段时间庞贵雄的生活很不自由。”该人士称，因为债务数额太大，前些日子庞贵雄差不多就没有“人身自由”，一些债权人甚至雇人守住他，有时候就连出外吃饭都被人跟踪。

“经济压力给庞贵雄带来很大的精神压力。”该人士说，考虑到严重的经济危机，加上他已经患糖尿病多年了，定期要大把服药，精神上的压力有可能也是导致他自杀的诱因。

知情人士称，庞贵雄有兄弟姐妹 5 人，不过对于公司的财务和事务，庞贵雄好像不怎么信任公司的下属员工，凡事都要亲力而为。从早上到晚上，整个人都没歇过。

“公司的每一笔账务，没有庞贵雄的签名，都不可以支出。”该知情人士称，长期以来一直如此，年复一年，“压力已经积淀到要爆发的时刻了。”

昔人已乘黄鹤去，此地空余黄鹤楼。悲剧已经发生，无论是否能探得其根本的原因实际已无意义。对于中谷糖业而言，尽管老总已然离去，这座“黄鹤楼”却没能幸运地留下来。

庞贵雄跳楼身亡后，引起社会强烈反响。湛江客户知道情况后立即连夜赶到公司，而广州的客户也连夜飞车赶到湛江，来自北京、山东、浙江等地的债权人亦蜂拥而至，了解事件最新进展。湛江坡头区的蔗农吴亚池和他的伙伴，在这个时间反应链条里最晚知道的一群人，他们过了几天才知道消息。而作为后续反应的是：他们迅速组织准备去湛江市政府上访，并给市委书记陈耀光写信求救。据湛江中院副院长黄涌回忆，第二天一上班，法院门口站满了排队等候的人们，他们都是庞的债权人，他们希望能看到法院有所动作，特别是拥有中谷糖业抵押债权的人。

随着报案债权人数量的不断增多，在接到中谷公司债权人报案后，当地法院紧急立案。法院立案厅所有干警已经全部出动，奔赴中谷公司的6大工厂查封财产，其中一组人马在第二天下午远赴广西，查封公司坐落在广西的2家工厂。

而湛江公安也紧急增派警力，前往徐闻等地，驻守中谷公司在当地的工厂。据公安部门的人士介绍，此举主要是为了避免中谷公司的财产被部分情绪激动的债权人抢分。

中谷糖业的债务估算总额高达10亿元。“仅立案要求查封的标的就达到3亿多元。”当地一名不愿透露身份的知情人士介绍，“从前天（10月16日）到昨天（10月17日）一天时间内，仅湛江中院立案庭查封的

标的价就达3亿元左右，其中仅徐闻县一个地方，中谷公司就欠蔗农债务2000多万元。据该人士称，对于中谷公司庞大的债务来说，这只是冰山的一角。来自另一名知情人士称，中谷公司还向私人客户借贷，如果算上国内几大银行的债务，估算总额高达10亿元左右。“还有一些担保公司，每家担保的数量可能在几百万元左右。”该知情人士说，包括广州一些城市的担保公司都和中谷公司存在生意上来往。

到2009年7月，湛江两级法院手中的中谷集团及其下属公司作为被告的案件达200多宗，涉案标的达12亿。其中因国家的储备糖计划，中国农业发展银行湛江支行给庞办理了2亿多元的贷款，占当年该行贷款总额的1/6，是中谷集团的最大债主。此时，中谷集团及其下属公司大部分财产已被法院查封。由于一时间无法收回债款，各路债权人纷纷集体上访。

因蔗糖的榨季是从11月份开始，也就是说，中谷糖业进行购买甘蔗、开动机器进行榨糖已箭在弦上。如果处理不当，不但中谷的利益难以得到保障，更会损害当地为中谷各糖厂种植甘蔗蔗农的切身利益，会引发较大的社会动荡。当地的30万蔗农，如果辛勤耕种得不到补偿，这种情绪扩散到蔗区的其他农户，对整个制糖业将带来原材料匮乏的致命性打击。

为了及时控制风险，解决燃眉之急，当地政府部门立即成立了工作小组，处理相关事宜。同时，经过慎重选择政府找到了当地制糖行业的另一公司：恒福集团，经协商，由恒福糖业集团租赁中谷糖业集团在湛江市的4家糖厂。这样中谷糖业的2260名工人才免于“下岗”的命运。

恒福租赁了中谷的4家糖厂后，首先解决了之前被拖欠多月的员工工资。在大水桥糖厂，恒福全部发放此前中谷从8月起拖欠的约370名

员工工资，共约 110 万元。同时，恒福也解决了从中谷租赁的其他 3 家糖厂的员工工资。各工厂都如期进行设备检修，制定榨季计划，12 月 20 日开始生产。工厂业务的延续使得紧张的人们暂时缓了一口气。

而针对中谷的债务，湛江中院启动了破产重整程序。由广东国邦律师事务所及四家会计师事务所有限公司共同组成的 18 名律师，84 名会计师、评估师和税务师管理人团队进驻中谷。

全程参与中谷整体破产重整的林怀海律师告诉记者：“经过反复审查核对，最后确认中谷欠了别人 19 个亿。”这些债权共有五大类：抵押债权人 5 户共 5.29 亿元，多为银行借款；普通债权 352 户共 13 亿多元；职工债权 1142.6 万元，国家税费总额 1615 万元，蔗农甘蔗款 2454 万多元。

经管理人团队最后确认，中谷集团及其下属公司资产评估总额 8.858 亿，加上追收回的中糖谷业名下帝京酒店整体资产和汽车、房产等一大批财产共计 1.2 亿多元。第一轮选定投资人活动因制定的竞争底价 9.38 亿元过高，活动流产了；第二次竞争底价被调整至 7.51 亿元，包括广东恒福糖业在内共有五家单位和个人参与，经过 7 轮竞价，恒福糖业最终以 8.13 亿的报价取得投资人资格。加上追回的一个多亿，可供分配的资产达 9.4 亿多元。

基于此，管理人团队制定了债权调整和受偿方案，其中牵动当地执政者神经中最敏感一环的职工债权、蔗农债权和国家税款均百分之百清偿。而抵押债权做了调整：未超出抵押物变现价值的抵押债权额百分之百清偿；超出抵押物价值部分的抵押债权额，按普通债权清偿，清偿比例为 28.35%。整个清偿计划分两次进行。此外，蔗农的甘蔗款 2454 万多元，由投资人另外出资单独全额付清。

接手的恒福糖业接受了这一方案。恒福糖业第一期先支付了4.065亿元，剩余4.065亿元于2009年11月底前支付。9月15日下午，中谷的财产正式移交恒福，包括30万蔗农在内的普通债权人作为第一批受偿债权人开始受偿，数额为2454万多元。

作为协助中谷糖业生产并参与中谷糖业破产重整的恒福糖业，在付出巨大的努力后，也接过了“湛江糖王”的这一称号。恒福糖业原有6家糖厂，年生产能力达36万吨，加上新并入的原中谷旗下6家糖厂，其年产糖能力达到了60万吨。

而作为曾经的广东糖王，庞贵雄的江湖故事和折翼湛江的种种人生悲喜，虽然也在中国的糖业江湖上留下了印记，但记忆，却一点点被人们从脑中抹去……

引子（二）

福兮祸所伏，祸兮福所倚。一个硬币总有正反两面，糖业江湖的起伏伏也是大浪淘沙，泥沙渐行渐远，踪影慢慢消失，而黄金却千锤百炼，终将显现。

就在中谷糖业的悲剧尚未从人们的记忆中消失之时，一件事情的发生又让人们重新聚焦于中国糖业，不过这一次，确是喜事。

2009年11月5日，《福布斯》亚洲版2009年中国富豪榜在上海发布，王传福、刘永行和宗庆后分别成为富豪榜前三名。而洋浦南华糖业集团董事长冯小华也浮出水面，以海南地区唯一入选的富豪第一次进入公众的视线。其总资产24.9亿元人民币，位列314位，是400位富豪中唯一经营糖业的企业家，被誉为“糖王”。

冯小华，当年53岁，洋浦南华糖业集团有限公司董事长，广西壮族自治区工商联会副主席，毕业于暨南大学经济系。其祖籍为广东丰顺县汤坑镇腊坑村，和合顺创展老总朱孟依、前泰国总理他信等人并称为“顺丰十六王”，不过比起其他人的知名度，冯小华在业内的曝光度也乏善可陈。

他所创建的南华制糖集团旗下有 50 多家法人企业，职工 3 万多人。南华糖业集团下属企业分布在海南、广西、云南、广东、黑龙江、福建和江苏等省区，是中国制糖业名副其实的龙头老大。

如同其他国有企业占主导地位的行业一样，制糖业在 20 世纪 90 年代末也因为体制的束缚，百病缠身。随着改革开放的逐步深入，制糖业也进入了轰轰烈烈的企业改革和体制整顿时期。从中央到地方，各级政府对所属的制糖企业进行大规模的破产、整顿、重组。有的糖厂尽管原来风光无限，最终也无可奈何花落去，黯然息鼓。有的企业则痛定思痛，毅然举起改革之刀斩去已经腐烂的躯体，华丽转身。而更多的是一些新的企业悄然诞生，紧紧抓住了这次难得的历史机遇，傲然崛起。而冯小华和他的南华糖业，就属于后者！

冯小华于暨南大学经济系毕业后，进入一家国有企业工作。1997 年，在中国制糖业呈现出低迷的态势下，他和朋友一起贷款在海南省洋浦经济开发区注册了“洋浦南华糖业集团有限公司”，他的创业之路从此开始。刚创办的时候，公司从事的是贸易。当时正是糖类行业的发展低潮，适逢国有糖厂大规模改制，南华糖业通过购买产权或注入资金等方式，在海南和广西大举收购国有糖厂，在十年内陆续兼并了广西和海南的 20 家国有糖厂、1 家纸厂。2002 年起，南华糖业的扩张步伐进一步加大，扩展到云南、黑龙江、广东、江苏等主要产糖地区。

经过十几年的发展，目前南华糖业集团旗下拥有 50 多家独立法人企业，有在职职工 30000 余人。南华糖业集团下属企业分布在广西、海南、云南、广东、黑龙江、福建和江苏等省区。其已经成为一家跨地区的，集工、农、贸于一体的大型企业集团，主营业务为甘蔗、甜菜制糖；甘蔗制浆造纸；糖蜜发酵生产酒精和味精；甜菜废丝生产颗粒粕饲料；发

醇废液及糖厂滤泥等废弃物生产生物复合肥；相关产品购销、甘蔗种植等。

2007 跨 2008 制糖年度产糖 234 万吨，占当年全国食糖总产量的 16%，销售收入 100 亿元，名列 2008 中国制造企业 500 强第 336 名，中国食品加工制造业第 5 名。

其中，在广西壮族自治区，南华糖业集团有 17 家独立法人企业（其中有制糖企业 14 家、造纸厂 1 家、有机肥料厂 1 家、麸酸生产厂 1 家、塑料编织袋生产厂 1 家），有在职职工 9000 余人。当年度产糖 153.99 万吨，产量居广西各产糖企业的第一位。

在海南省，集团下辖 14 家独立法人企业（其中糖厂 9 家、有机肥料厂 1 家），在职职工 5000 余人。当年度约产糖 35 万吨，产糖量居海南各企业的第一位，约占海南产糖总量的 70%。

在黑龙江省，南华糖业集团有 8 家独立法人企业，全部为制糖企业，制糖能力为日处理甜菜 1.5 万吨。2007 跨 2008 制糖年度产糖 10.86 万吨。

对于南华糖业成功的原因，冯小华总结的非常简单。他说：“创业最重要的就是要选准方向。”1997 年他进入商界时，由于体制的影响，中国制糖业呈现出低迷态势。他就是看准了这个方向，义无反顾地投资糖业制造，最终的事实证明了他决策的正确性。

提到创业时，他动地把创业初的公司比作不规范的“游击队”式的企业。他说，刚创办的时候，公司从事的是贸易，即收购成品然后转手，从中获得利润。“如今……”他自豪地说，“我们实现了独立生产，已经成为一支规范的‘野战军’！”

然而，众所周知，成功的到来从来没有那么容易！南华糖业从小到大的发展历程自然有其独门秘技。其中“低调和务实”无疑是其纵横江