

跋

彼得·德鲁克说自己“在学术界不是很受人尊敬的原因”，是他跟大多数管理学家和理论家不一样，他认为管理首先是一种实践，而后者认为是“科学”。在为 1983 年再版的《公司的概念》一书所作的跋中，这位商业世界中最著名的“旁观者”进一步阐述说，管理学其实是一门诊治型的学科，对于临床医学的检验不在于治疗方法是否“科学”，而在于病人是否康复。

当我在 2001 年写作《大败局》的时候，一直拿德鲁克的这段话为自己打气。它被出版社定位为“迄今唯一一本关于中国企业失败的 MBA 式教案”，不过，它的写作手法却似乎是非商学院式的。6 年后，中国企业的商业案例写作已颇为繁荣，蔚然成风，在几乎所有的大学商学院里，但凡涉及中国企业的失败案例教学，《大败局》都会成为最主要的推荐读本之一。这是我当年所始料未及的。

在创作《大败局》的时候，我已经无须再面对“专业上的质疑”，而更大的挑战来自于对案例本身的描述。在多年的企业调研和案例研究中，我深深知道，所有的商业故事其实都没有所谓的“正确答案”，任何一个商业故事都有可能出现多种结局，而最终实际出现的那个则往往充满了种种偶然性。因此，对于后来者而言，我们需要关心的是“什么才是正确的”，而并不是急于给出“科学的答案”。所以，写作者的责任是尽可能清晰而详尽地将内部发生的事实完整而不带情绪地记录下来。

为了尽到这份责任，我在写作过程中，曾赴广东、天津、新疆、四川、上海、江苏和浙江等省市实地调研，尽可能多地访谈有关的当事人或相关人士，查阅这些企业案例的相关资料。同时，我要感谢很多在新闻一线辛勤工作着的传媒业同人们，在很多重要的企业败局中，他们作为第一目击者记录了很多珍贵的现场资料并进行了深度的调研和思考，他们恪守了一种古老的职业道德，以富有独立精神的工作责任感留存了中国商业进步的第一手资料。在创作《大败局》的过程中，我参考了以下作者的图书：何志毛的《红黑科龙》、陈磊的《顾维军调查》、李国华的《科龙变局》、段传敏的《科龙革命 500 天》、唐立久的《解构德隆》、王云帆的《俘获者》、李德林的《德隆内幕》、赵龙的《德隆真相》、李建立的《战略德隆》、徐明天的《三九陷落》、何忠平与杨志宏的《托普检讨》、丁秀洪与林佑刚的《健力宝沉浮》、郑爱敏的《解读顺驰》、徐寿松的《铁本调查》。对本书中的败局案例有更深兴趣的读者，可以去购买上述图书，它们将提供更为详尽的内容。

我要感谢北京大学管理案例研究中心主任何志毅教授。作为中国公司研究和企业管理案例库建设最重要的推动者，他一直对我的工作予以热情的支持。蒙他应允，本书中的部分案例曾在《北大商业评论》中率先刊出。

我在本书中引用了很多学者和企业家的观点。这些学者和企业家分别是吴敬琏教授、张维迎教授、周其仁教授、郎咸平教授、赵晓教授、胡舒立主编、牛文文主编、秦朔主编、鲁冠球先生、王石先生、荣海先生、郭广昌先生、王巍先生，等等，我要特别感谢他们。如引用曲解其意，责任全部由我承担。

感谢浙江人民出版社对本书的厚爱。一个不为人知的细节是，《大败局》的书名灵感就来自于浙江人民出版社的楼贤俊社长。感谢许智慧律师，从 6 年前开始，他就一直在为我尽职“护航”。

最后，我当然要感谢我生命中最重要的两个人——妻子邵冰冰和女儿吴舒然。跟我所有的作品一样，邵冰冰是本书的第一个读者，她总是没有原则地认为我干得不错。而读小学四年级的吴舒然同学有一次问我：“你那么能写，为什么不去给周杰伦写歌词呢？”

吴晓波

2007 年 4 月于杭州

自序：关于“中国式失败”的思考

“企业兴盛或衰落、股市繁荣或崩溃、战争与经济萧条，一切都周而复始，但它们似乎总是在人们措手不及的时候来临。”

——彼得·伯恩斯坦《风险》

在《大败局》出版 6 年之后，我决意写作《大败局 》。在这个被英特尔公司的传奇拯救者安德鲁·格鲁夫称为“10 倍数变革”的数字化年代，6 年已足以让一个商业帝国崛起，而我只不过又写了 9 个企业的兴衰史——我甚至还不能像 6 年前那样写出 10 个。

本书所记录的败局均发生在 2000 年到 2007 年之间，将它们与《大败局》中的失败案例合在一起阅读，你将可以看到过去 10 年里发生在中国商业界的众多兴衰往事。在任何一个商业社会中，成功永远是偶然和幸运的，而失败则无所不在。商业，就本质而言，是一个关于幸存者的游戏；对企业家来说，失败则是职业生涯的一部分。这是一件让人遗憾、但不可耻的事情，失败往往伴随着伟大的创新和冒险。从某种意义上而言，正是燃烧在企业家内心的那股不甘平庸的勃勃野心，在一次次地颠覆着陈旧的秩序，掀起并发动了商业上的巨浪与革命。

这些年来，我一直在探寻中国企业的失败基因。现在，我称之为“中国式失败”。

“中国式失败”的前提是，存在一个独特的中国式商业环境。在过去的 30 年里，中国一直处在一个剧烈转型的时代，法制在建设和完善之中，冒险者往往需要穿越现行的某些法规才能成功，这造成很多企业不时运行于灰色的中间地带，企业家不可避免地遭遇商业之外的众多挑战。正如财经专栏作家覃里雯所描述的：“这是一片正在被驯服的莽林，光线正在透入，但是很多地方依然被高大的林木遮蔽，市场经济在很大程度上尚未完全脱离计划经济的子宫，政策的变化依然可以随时摧毁民营企业脆弱的、积攒多年的心血与精力。”

与此同时，这还是一个有“资本身份”的环境。跟几乎所有发达的商业国家不同的是，我们拥有一个强大的国有资本集团，它们构成了这个国家最重要的资本支柱力量，对这部分资本的变革、壮大和保护是中国国有企业改革最主要的方针和使命之一。与其相伴随的是，国际资本在中国一直受到税收等多个方面的优待，而萌芽于民间的民营资本力量则在成长的过程中处于不利的地位。三大资本在中国经济舞台上的博弈，构成了所有经济现象的基本原因。很显然，对于处在竞争弱势地位的民营企业来说，他们必须学着去警惕及防范纯商业思维之外的种种风险。这种环境分析能力及所需要的应对智慧，并不是西方管理学抑或欧美大牌商学院教授所能够传授的。

“中国式失败”之一：政商博弈的败局

如果说 6 年前出版的《大败局》中讲述的大多是经营性败局的话，那么，在《大败局 》中则有不少政商博弈的失败案例。在某种意义上，它具有更为鲜明和独特的中国式特征。

在本书中，我们至少可以看到三种政商博弈的景象：

——产权明晰化过程中的政商破裂。从 1998 年起，中央开始实施“国退民进”战略，国有资本逐渐从完全竞争性领域中次第退出，大规模的企业产权变革由此开始。据国资委统计，从 1998 年到 2003 年，国有及国有控股企业户数从 23.8 万户锐减到 15 万户，减少了 40%。这些企业要么消失，要么就改变了产权属性。在这个过程中，一些地方政府与企业家之间发生了产权明晰化思路上的分歧，最终，前者因种种原因选择了抛弃后者的策略。这种破裂直接导致了企业的快速衰败。科龙、健力宝两个案例堪称经典。这两家企业都是在创业型企业家和地方政府的共同艰苦努力下成长起来的，最终却因双方沟通破裂而酿成悲剧。

——宏观调控中的利益分野。在中国企业的发展历程中，宏观调控往往要作为一个半周期性的因素来加以考虑。从 1981 年开始，中国经济每隔 3 到 5 年必有一次宏观调控，而每次整治的重点对象便是民营企业。近年来，随着国有资本在垄断性行业中的权重越来越大，其调控的行业性排斥特征也越来越明显。有些民营企业冒险突进上游重工行业或垄断性领域，其政策风险便往往大于任何经营上的风险。在 2004 年春夏之际，中国经济进入了新一轮的宏观调控，在重点治理的行业中，便出现了很多著名的败局，如资金市场的德隆、房地产业的顺驰、钢铁行业的铁本等等，它们都因为对宏观形势的判断失误而马失前蹄。

——地方利益竞争格局中的牺牲者。香港的张五常教授认为，中国经济的发展整个儿就是区域激烈竞争的产物。这种状况直接导致了地方经济的快速发展，从而形成了一股自下而上的改革浪潮。同时，它也在客观上造成了资源的区域性分割，相互以邻为壑，楚汉分明，而那些试图通过全国性布局以形成整合优势的企业则很可能在无意间陷于这种利益之争中。在华晨案例中，我们即可看到中国汽车产业最富想象力的企业家仰融如何失陷于此。

诞生于市场竞争领域的民营企业在政商博弈中的弱势地位有目共睹，企业家为之付出的代价也可谓“血流成河”。企业家冯仑甚至认为：“面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展。”在今后相当长的时间里，如何有技巧地游刃于越来越错综复杂的政商博弈之中，将成为考验中国企业的最大挑战。

在中国，企业家应当与政治保持怎样的距离，这是一个已经被谈论了将近 30 年的话题。中国的经济成长越来越呈现出国家商业主义的特征。在未来的数年内，财富积累的重点将主要集中在两大领域：其一是以互联网和移动信息技术为中心，将会有大量的新兴行业和成长机会产生，很多传统行业将在这种变革中被急剧洗牌，利益将在新的交易平台上进行重新分配；其二是以垄断性资源为中心，将发生一系列的资本重组活动，拥有这些资源的政府将把大量的垄断机会以市场化方式出售，而在这一过程中，跨国公司以及民间资本者的政治博弈技巧便显得非常重要。往往，巧妙腾挪与弄巧成拙只有一线之隔，一朝得手与稳健拥有不可同日而语。

“中国式失败”之二：创业原罪的困扰

“原罪”是一个舶来的宗教名词，在企业界却是一个正宗的中国式拷问。

在过去的 30 年里，中国企业家阶层经历了数次公众形象的变迁。改革开放最初期，他们是致富的能人和改革家，是一群勇于打破旧体制、改变自己命运的人。一度，他们甚至还被视为走共同富裕之路的带头人，是“国家的新英雄”。当时，对企业家们的称颂日渐成为社会主流的声音，就跟 20 世纪初期的美国社会一样，中国进入了一个对商业顶礼膜拜并深信技术进步将洗去一切贫困、不平和忧伤的时代，年轻的知识界也开始朗诵起亨利·卢斯的那句名言：“商人必须被当作最伟大的职业。”

而随着社会商业化程度的日益提高，特别是社会贫富差距的逐渐拉大，人们也与此同时开始质疑企业家财富聚集的正当性。在一个制度渐变的转型国家，任何商业上的突破和创新都意味着可能与现行法制发生冲突，因此便存在着无数的“灰色地带”，几乎所有的企业家在企业初创期的原始积累阶段都有过种种灰色行为。2003 年 10 月，在云南弥勒举行的一次企业家论坛上，主持人请问在座的数百位企业家：“谁敢说你们没行过贿？没有行过贿的请举手！”据当时在场的万科董事长王石记录：“在座的老总就开始你看我，我看你，过了一会儿开始有人举手了，举手的姿势很缓慢，像做贼心虚似的，最后有五六位举手。我想在当时的氛围中，大家都默认：在多数新兴企业中，一定存在行贿，不行贿是不正常的。”很显然，对原罪的质疑，既是部分的事实，也是贫富差距拉大后公众心理失衡现象造成的。企业家身

上的“改革者光环”已经日渐褪去，他们渐渐变成了一个独立的、高高在上的却始终被一层质疑的目光环绕着的“金色阶层”。

过去的这些年里，在所有关于中国企业的成长史描述中，都绕不开“原罪”，它仿佛成了悬在企业家门上的达摩克利斯之剑。对原罪的清算、否认或道德性批判都不能完全破解这个沉重的难题。透过《大败局》、《大败局》收录的 19 个案例，我们发现了下述事实：

企业“原罪”是一个变革时代的必然现象。在一个转型时代，任何变革便意味着对现有体制的突破。因此，“天然”地带有违反现行法规的性质，这其实不是某些人的“原罪”，而可以说是一个时代的“原罪”。这一转型时代的特征使很多企业家始终无法完全地站立在阳光之下，也造成了很多貌似“偶然”的落马事件。

企业“原罪”是制度建设滞后的产物。中国企业改革的“自下而上”特征，决定了制度的变革往往会落后于企业的实践，使企业家自然养成了“绕道前行”的职业习惯。这也最终成为原罪滋生的缘由之一。有时候，“原罪”甚至是政商共谋的结果。在铁本案中，我们发现，为了促进钢铁项目的上马，地方政府曾主动为企业出谋划策，将项目分块切小，规避现有的申报制度。当企业最终遭到惩罚的时候，这一切便都成了“原罪”的证据。

企业“原罪”是“监管真空”所纵容出来的产物。在很多企业案例中，我们看到，企业家因自己的行为不被制度所容而铤而走险，但相关的政府监管部门却令人吃惊地没有恪守监管之责，以致违规行为日渐猖獗。于是，那些冒险者要么成就霸业，要么造成无比惨烈的悲剧。这一特征在资本市场上尤为明显，在吕梁的“中科系”案以及唐万新的德隆案中，其违规手法之大胆和明显都已到了路人皆知的地步，但在相当长的时间里却不见监管者的踪迹，以致其崩塌之际也造成了重大的社会恶果。

当今中国的商业界仍处于潜规则太多的时期。正如文学家余秋雨对中国历史所观察的那样，“我们的历史太长、权谋太深、兵法太多、黑箱太大、内幕太厚、口舌太贪、眼光太杂、预计太险，因此，对一切都‘构思过度’”。我们至今缺少对一种简单而普适的商业逻辑的尊重，缺少对公平透明的游戏规则遵守，缺少对符合人性的商业道德的敬畏。所有这一切都使得中国企业的神话或悲剧难以避免地蒙上了一层莫名的灰色。

这个时代，在许多人的眼里，没有对错之分，只有生生不息的成长。事实上，一个国家的商业法则的成熟与确立，往往同那一代企业家的实践和遭遇是分不开的。荣·切尔诺在《洛克菲勒传》中揭示了一个现象：“洛克菲勒和他那一代商业巨子，在经商中表现出来的无与伦比的才智和贪婪，直截了当地向美国提出了有关规模经济、财富分配、企业与政府之间应保持何种关系等一些十分棘手的问题。”这种互动最终推动美国的经济立法及商业精神趋向成熟。而关于原罪的讨论、反思及清算，也是中国商业环境日渐成熟的标志。

在这个意义上，“原罪”最终将是一个伟大世纪生成过程中让人尴尬却很难避免的“黑点”。

“中国式失败”之三：职业精神的缺失

在讨论“中国式失败”的时候，除了体制和制度问题之外，我们还得着眼于“中国式企业家性格”。

哈佛商学院的管理学教授克里斯·阿基里斯曾经写道：“许多具有专业知识及天分极高的人几乎总能做成他们要做的事，所以他们极少有失败的经验，而正因为他们极少失败，所以他们从来不曾学过如何在失败中汲取教训。”

出现在本书中的企业家，都是他们那一代人中的不世豪杰。跟《大败局》中的众多草莽人物相比，一个让人印象深刻的区别是，他们中的不少人拥有令人羡慕的高学历，他们中有教授（宋如华）、发明家（顾维军）、博士（仰融）、军医（赵新先）、作家（吕梁）以及哈佛

商学院总裁班学员（孙宏斌）等等。他们也并非对风险毫不在意，如托普的宋如华在创业之初就曾经专门拜访落难中的牟其中和史玉柱，向他们当面讨教失败教训。甚至在公司规范化经营及战略设计上，这些公司也与当年《大败局》中的企业不可同日而语。华晨、德隆、三九及健力宝等公司都曾经重金聘请全球最优秀的咨询公司为其服务，德隆的唐万新甚至还有一个拥有 150 名研究员的战略研究部门。

然而，败局却如宿命般地一个个突然降临。在公众眼里，它们倾覆的表象与内因似乎总笼罩着一层莫名的迷雾。但是，当我们将它们进行一番梳理之后竟发现，尽管这些企业的规模已经远远大于当年的三株、秦池，而从失败的“技术含量”来说并没有提高的迹象。

它们仍然失陷于两个因素——

其一，违背了商业的基本逻辑。绝大多数的失败仍然与违背常识有关。在托普、顺驰等案例中我们都可以看到，当企业家冒险突进的时候，所有的业界领袖以及他本人都知道这将是一次无比凶险的大跃进，它不符合一家企业正常成长的逻辑，在现金流、团队及运营能力方面都无法保证常规的运作。所以，它们最后的倾覆变成了一个“理所当然”的败局。从这些败局中，我们可以得出这样的结论：绝大多数的失败都是忽视了经营管理最基本的原则，失去了对管理本质的把握。

其二，企业家内心欲望的膨胀。对于企业家来说，你很难分清楚“野心”与“梦想”到底有什么区别。拿破仑说过的那句名言“不想当元帅的士兵不是好士兵”被引用了无数遍，它似乎永远是适用的。这是一个不讲究出身与背景的竞技场，机会永远属于那种勇于追求的人。然而，商业终归是一场有节制的游戏，任何超出能力极限的欲望，都将引发可怕的后果。

在《大败局》中，我们更多地看到了一种“工程师+赌徒”的商业人格模式。他们往往有较好的专业素养，在某些领域有超人的直觉和运营天赋，同时更有着不可遏制的豪情赌性，敢于在机遇降临的那一刻，倾命一搏。这是企业家职业中最惊心动魄的一跳，成者上天堂，败者落地狱，其微妙控制完全取决于天时、地利与人和等因素。

在商业中没有什么是一成不变的。如果孙宏斌满足于在天津城里当地产大王，如果戴国芳不去长江边建他的大钢厂，如果宋如华专心经营一个软件园，如果顾雏军买进科龙后再不从事其他收购，如果唐万新就只专注于他的“三驾马车”，那么，也许所有的败局都不会发生。但是，这样的假设又是不成立的，因为，他们崛起于一个狂热的商业世纪，这个时代给予身处其中的人们太多的诱惑与想象空间，它让每个人都梦想自己在一夜之间成为一个超越平凡的人。所以，最好的与最坏的结局往往一体两面。这并不是说所有的悲剧都是必然会发生的，相反，如果说跨越式的成长是中国企业勇于选择的道路的话，那么，如何在这样的过程中尽可能地规避及消解所有的危机，则是一个十分迫切而必要的命题。

《大败局》、《大败局》所提供的 19 个案例，正是在这方面给出了反面的教材。我们看到，绝大多数的失败都是忽视了经营管理最基本的原则，从而在相当程度上导致了经营的惨败和自信心的丧失。在写作这些案例的时候，我不由得会想起宋代理学家朱熹的那句被咒骂了数百年的格言——“存天理，灭人欲”。对于企业家来说，“存商理，灭人欲”也许是一个值得记取的生存理念。

在苦难中学习成长

这是一个还没有老去的时代，你听到的每一个商业故事都是那么鲜活，你见到的每一个创业者都充满了无限的野心。所有我们从苦难中学到的东西，都不会没有价值。所有的牺牲、失败，对于未来而言都是值得的。美国前总统西奥多·罗斯福在很多年前曾经说道：“我们多么幸运。我们不时遇到麻烦和灾难，我们不能期望逃离生命中的灰暗时期——因为以辉煌或金色为落日的生命不是常有的。”

生命如此，国家如此，企业当然也如此。

对于一段不算太短的商业历史来说，失败并不可怕，甚至还值得期待。在今天的商业世界中，企业失败率最高的地方是美国硅谷，而那里正是全球商业创新的中心。

就跟 6 年前我在《大败局》的序言中所表述过的那样，我仍然要说，我们应该为悲剧鼓掌。苦难从来是成熟者的影子。一位青年问俄罗斯天才电影导演谢尔盖·帕拉杰诺夫：“要成为一个伟大的导演，我还缺少什么？”后者认真地对他说：“你缺少一场牢狱之灾。”事实上，对于所有的中国企业家而言，他们都正在经历着一场从智慧到命运的“牢狱历练”。

我最后要强调一点的是，本书所描述的失败都发生在一场史无前例的伟大试验之中。

哈佛大学的商学史教授理查德·泰德罗在一本关于美国企业家的著作《影响历史的商业七巨头》中，开宗明义地写道：“本书介绍了美国人最擅长的活动——成立和创建新的企业。”这是一种多么自信而让人羡慕的描述方式。我也是同样渴望用这样的语言来讲述中国企业家的传奇。在过去的 30 年里，一个伟大的“中国梦想”正在变成现实。在商业精神层面，它跟 20 世纪初期的那个“美国梦”有时候竟是那么的相似。一群没有任何资本背景、没有经受过任何商业训练的人们创造了一个又一个的商业神话。正如泰德罗描述的他那个国家的企业家们一样：“这些冲破旧规则束缚、创立新规则的人们，他们创立了一个个新世界(行情论坛)，他们决心要掌握控制权，而不再受他人的控制，他们利用同时代人还不太了解的技术和工具为市场服务，而在一些情况下，他们还必须自己创造市场。”

因为要努力冲破和创造，他们可能旦夕成功，也可能瞬间失败。当我在《大败局》、《大败局》中一一记录下这些滴血故事的时候，内心常常有着难以言表的感慨。这都是尊严的失败——尽管有时候，他们会漠视道德的底线和破坏他们自己参与建立的商业准则，但在更多的时候，他们投身于这个时代最伟大的实验，同时也承受着转型社会注定难以避免的阵痛、煎熬和苦难。他们以自己的失败为代价，记录了一个时代所有的光荣、梦想与悲哀。

当你正准备阅读所有败局之前，我真的很想用泰德罗式的语气开始自己的叙述——

本书介绍了中国人正在学习的活动——成立和创建新的企业，他们可能成功，也可能失败，不过，他们现在已经越来越擅长。

吴晓波

2007 年 4 月

【第一章】健力宝：“东方魔水”是如何变味的

实业家们被无情地阻挡在他们开创的事业殿堂之外，
所谓的资本掮客们则得以轻易地从小门从容进出。
在与这些娴熟的资本庄家的过招中，
地方政府表现得过于轻信和不善博弈。
从中，我们看到了中国国有企业改革中最令人哭笑不得的一幕。

这也许是中国企业史上最悲情的一张照片。

年过六旬的健力宝创办人李经纬坐在会场的一角，身边是既熟悉又形同陌路的地方官员，四周是闪烁不止的闪光灯。他的企业被仓促地出售了，而他开出同等的价格却遭严拒。这是一个人人都承认其创业功绩，却已不再被信任的企业家。

他仰面朝天，泪光闪烁，难掩无限落寞。

对于李经纬来说，最大的悲哀正是，他创立的、曾经显赫一时的公司在数年之后将无人提及，而他留给这段企业史的，则是一张仰天含泪的定格照片。

“东方魔水”：一个橙黄的传说

在相当长时间里，健力宝一直是中国市场上知名度最高的饮料品牌。

1984年，被称为是中国公司的元年。在这一年里，后来成为“中国标杆性企业”的联想、海尔、万科等公司相继创立。在璀璨群星之中，诞生于广东三水县的健力宝是最耀眼的一个。

这年3月，三水县三水酒厂厂长李经纬突然把眼光瞄准了8月即将在美国洛杉矶举办的第23届奥运会。他得到讯息，国家体委将在6月份开会决定中国代表团的指定饮料是什么。而此刻，他手上有一种还没有投放市场，甚至连用什么来包装和商标是什么都还没有确定下来的新饮料。

这时的李经纬是个45岁的中年人。他童年丧父，少年亡母，自幼在孤儿院里长大，成年后他当上了三水县体委的副主任。1973年，受人排挤的他被发配到县里的酒厂当厂长。那是一个只有几口米酒缸的作坊工厂，李经纬去后苦心经营，竟被他开发出一条啤酒生产线，生产出的强力啤酒在当地渐渐站稳了脚跟。1983年，李经纬去广州出差，在街边买了一听易拉罐装的可口可乐。这是他平生第一次喝到这个饮料。也就是在这时，他突然萌发了让企业生产饮料的念头。那时，随着可口可乐在中国中心城市的日渐风靡，一些小型的饮料工厂已经在各地冒了出来，有些甚至直接冠上了“可乐”的名号：出现在四川成都的天府可乐是第一个国产可乐饮料，随后河南出现了少林可乐，杭州出现了西湖可乐。据资料显示，当时国内各类饮料工厂已经超过2000家。体委干部出身的李经纬很“天才”地想到了运动型饮料。一个偶然的的机会，他听说广东体育科学研究所的研究员欧阳孝研发出了一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的饮料，便找上门去要求合作。在欧阳孝的主持下，一种橙黄色的饮料被开发了出来，它有一个很拗口的名称——“促超量恢复合剂运动饮料”。实际上，它是一种含碱电解质的饮料。

当年的三水酒厂，一年利润不过几万元，李经纬敢于把目光直接投向奥运会，实在是胆识过人。1984年4月，亚洲足联将在广州开一个会，李经纬想把饮料带到这个会上去，这样就有机会接触到国家体委的人。而这时，连饮料的品牌叫什么、商标是怎样的、到底采用何种包装，都还没有一个影子。那时厂里已经有了一个叫“肆江”的品牌，但是李经纬却不满意，他苦思冥想出了一个新的名字——“健力宝”，听上去朗朗上口，还含有“健康、活力”的保健暗示。参与产品开发的陈新金医生则自告奋勇设计商标，请自己喜爱书法的哥哥将“健力宝”三个字写在一张宣纸上，李经纬又请县里的广告公司设计出一个由中国书法与英文字

母相结合的商标图形。这个新商标的诞生在 1984 年的商品大潮中可谓石破天惊：“J”字顶头的点像个球体，是球类运动的象征，下半部由三条曲线并列组成，像三条跑道，是田径运动的象征。从整体来看，那个字的形状又如一个做着屈体收腹姿势的体操或跳水运动员。整个商标体现了健力宝与体育运动的血脉关系。它在当时陈旧、雷同的中国商品商标中简直算得上是鹤立鸡群。

李经纬另一个大胆的举措是提出用易拉罐包装健力宝。在当时的消费者眼中，易拉罐无疑是高档饮料的代名词。那时国内尚无一家易拉罐生产企业，三水酒厂更不可能有这样的罐装生产线。李经纬四处奔波，最后竟说动深圳的百事可乐公司为他代工生产健力宝。就这样，在一番手忙脚乱之后，200 箱光鲜亮丽的健力宝准时出现在了亚足联的广州会议上，引起了众人的惊叹。当年 6 月，健力宝毫无争议地成为中国奥运代表团的首选饮料。跟所有的参评饮料相比，它是唯一的罐装品，品牌形象与体育运动天然有关，而且口感、色泽和质量均无可挑剔。

1984 年 8 月，洛杉矶奥运会开幕，它是当时有史以来规模最大的奥运会，也是第一次由民间举办并有了赢利的奥运会。中国奥运代表团在此次运动会上凭借许海峰的射击实现了金牌“零的突破”，并最终夺得 15 枚金牌，金牌数仅次于美国、罗马尼亚、联邦德国，位居第四。奥运会上的成功，极大地激发了全民的热情和民族自豪感，而作为中国奥运代表团的首选饮料，健力宝也获得了不可想象的关注。

在 8 月 7 日的女排决赛场上，已经成为民族英雄的中国女排姑娘们以勇不可当之势，直落三局，击败东道主美国队，实现了“三连冠”的鸿鹄伟业，这在当年曾是一件举国沸腾的盛事。在 11 日的《东京新闻》上，记者有贺发表了一篇花边新闻稿《靠“魔水”快速进击？》，他好奇地发现中国女排运动员比赛间歇在喝一种从没有看到过的饮料——事实上，健力宝在当时除了供给中国奥运代表团以外，在国内市场上几乎没有任何销量——于是便猜测“中国运动员取得了 15 块奥运金牌，可能是喝了某种具有神奇功效的新型运动饮品——健力宝的缘故”。很显然，这是一篇信手写来的、没有经过任何采访与核实的新闻稿。中国运动员成绩的大幅度提升在国际上曾引起过很多猜测，这无非是其中还算友好的一种。没有想到，一位随团采访的《羊城晚报》记者看到了这篇新闻，他将之妙手改写成了《“中国魔水”风靡洛杉矶》。当这条“出口转内销式”的新闻在晚报上刊出后，居然被迅速广泛转载。“中国魔水”与“东方魔女”（对中国女排的昵称）的交相辉映，在早已沸腾的奥运热上再添了一份充满神秘气息的骄傲，它实在非常吻合一个刚刚回到国际舞台的东方民族的心理满足。从此，健力宝一夜而为天下知。

李经纬就这样交上了好运。1984 年，健力宝的年销售额为 345 万元，第二年就飞蹿到 1650 万元，再下一年达到 1.3 亿元。在此后的 15 年里，它一直是“民族饮料第一品牌”。在最紧俏的时候，三水县到处是全国各地前来拉货的大卡车，一车皮健力宝的批条被炒到了 2 万元。

李经纬第二次让人眼前一亮，则是在 1987 年。

1987 年 11 月，在广州举办的全国第 6 届运动会上，第一次出现了中国企业与国外跨国企业同场竞争的场面。两年多前在洛杉矶奥运会上出足了风头的健力宝此时风头正劲。为了得到“六运会指定饮料”的名号，当时已是全国最大饮料企业的健力宝公司与可口可乐公司展开了竞争，后者愿意出资 100 万元，而李经纬则一口气把价码抬高到 250 万元，并外加赠送 10 万元饮料。结果当然是健力宝如愿以偿，而可口可乐只得到了“可乐型”饮料的指定权。这个细节被当时的媒体记者津津乐道了很久。赛会期间，在新建成的广州天河体育中心，大到墙壁，小至痰盂、垃圾桶，都铺天盖地地印上了健力宝的广告。最夸张的景象出现在闭幕式上，在当日会场的入口处，200 多名工作人员均被要求穿上清一色印有健力宝标志的运动服装，他们还向入场的 8 万名观众每人赠饮一听健力宝饮料。放眼环形运动场，星星点点全

部是健力宝的饮料罐，简直成了一个橙红色的海洋。

“六运会”一过，李经纬趁热打铁召开了全国经销商订货会，短短两个小时，订货额就达 2 亿元。第二年实现销售额 2.7 亿元。健力宝的广告也第一次出现在中央电视台上，李经纬亲自拟定的广告词非常实在也很朗朗上口：“您想身体好，请喝健力宝。”

乱世纷战：清新一枝不坠泥

健力宝的崛起，意味着中国饮料市场春天的到来。它极大地激发了人们的想象力，一群极富野心的创业家纷纷涌入了饮料食品领域。在珠江三角洲一带相继冒出大大小小的饮料厂和食品、保健品厂，“珠江水”和“广东粮”“北伐”中国的时代开始了。

就在李经纬大闹“六运会”的同时，在广东东莞的黄江镇，怀汉新创办了太阳神保健品厂，他的创业传奇几乎是李经纬式的翻版。跟李经纬的经历有点类似的是，怀汉新也是体育系统出身。他在广州市体委当过司机，健力宝的神奇故事让他陡然萌生了创业的冲动。他的岳父在广东省体育医院工作，当时为广东省体工大队研制出了一种将鸡与蛇的提取液进行混合、用于治疗厌食和失眠的滋补液，在试用之后效果很是不错。怀汉新便带着这个配方和 5 万元，跑到黄江镇办起了一个小工厂。

在产品还没有批量生产成功的时候，怀汉新就学上了李经纬当初的招数。1988 年 1 月，国家体委在广州召开第 24 届奥运会中国代表团专用运动饮料营养补剂评选活动，怀汉新带着他尚未面市的“生物健”四处公关。评选结果颁布，生物健口服液一举荣获奥运会中国代表团专用运动补剂和中国运动营养金奖。便是带着这样的光环，怀汉新开始了他征服中国市场的旅程。为了让自己的企业更具有现代气息，怀汉新在获奖后，将厂名、商品名和商标都统一注册为“太阳神”，他拿着健力宝的易拉罐对设计人员说：“这是中国最好的饮料，你就按它的样子来设计。”

而此时，在杭州城东的一个街道里，比李经纬小 6 岁的宗庆后开始筹建娃哈哈儿童保健品厂。这位日后中国最大饮料公司的创办人回忆说，他推出娃哈哈儿童营养液时，广告词“喝了娃哈哈，吃饭就是香”，灵感整个儿是从健力宝“偷”去的。

一个很奇特的事实是，尽管在 20 世纪 90 年代初期，太阳神和娃哈哈都取得了令人惊叹的业绩，不过它们却从来没有跟健力宝发生过正面的产品竞争。特别是娃哈哈，它后来从鱼龙混杂的保健品市场全线退出，转而进入到了饮料领域，可是它却没有主推果汁类的汽水饮料，也没有做易拉罐类产品。究其原因有如下几条：一、它的主力市场都在二、三线的城镇市场，易拉罐的成本较高，不适合低价位、大批量的产品类型；二、健力宝的“东方魔水”品牌效应实在太过强势，使得后来者几乎没有插足和抗衡的空间；三、由于价位及饮用习惯等因素，果汁汽水及运动型饮料的城镇市场容量无法获得几何级的爆发。

这些原因造成了健力宝的独步天下，在一个特殊时代因特别机缘而形成的品牌效应如一轮神秘的光环，始终笼罩在这罐橙黄色的饮料身上。此外，李经纬为健力宝设计的游走在饮料与保健品之间的产品定位，在产品区分尚不清晰的城镇市场十分奏效。

魔水效应、售价较高、无人竞争，这些因素形成的综合结果是：在 10 多年的时间里，健力宝一直是中国销售效益最好、持续销量最稳定的饮料品种之一，国内几乎所有的饮料经销商都靠健力宝赚到了大钱。这也是为什么在它日后溃不成军的时候，仍然有很多经销商愿意自掏腰包出手拯救它的原因。

健力宝的竞争对手始终是它自己。在它创业的前 10 年，几乎看不到任何危机存在的迹象。

1989 年，健力宝的广告投放值高达 1000 万元，这在当年中国的消费品企业中名列第一，其产值接近 5 亿元。

1991 年，李经纬异想天开地策划出一个“拉环有奖”的促销创意，凡是购买健力宝的消

费者只要拉到印有特别图案的拉环就可以得到 5 万元的奖金。李经纬宣称每年投入数百万元的奖金——从一开始的 200 万元，后来递增至 1994 年的 800 万元。这个活动在中国城乡获得了意外的成功。尤其让人惊奇的是，“健力宝拉环”竟成为很多乡村骗子的道具。他们坐在长途汽车上，突然惊呼自己拉到了一罐有 5 万元巨奖的健力宝，然后将之转卖给那些贪小便宜的无辜乘客。这种诈骗游戏一直到 2000 年前后，还在全国各地的城乡无比愚蠢却又惊险地上演着。

就靠拉环有奖的促销刺激以及品牌的持续影响力，健力宝的销量水涨船高，一骑绝尘。1994 年，健力宝隆重庆祝创业 10 周年，李经纬包下广州市所有的五星级宾馆大宴宾客，并把彩旗从广州一路插到了 70 里外的三水县。这时候的健力宝年销售额超过 18 亿元，举目国内，无人可及。

然而，便是在这一派喜庆景象中，健力宝正经受着创业以来最艰难的一次煎熬和最惊险的一次考验。

1994 年前后，中国的食品市场发生了一场剧烈的膨胀和震荡运动。在过去的 4 年里，全中国最有野心的企业家们都无比亢奋地拥挤在处于井喷期的保健品和饮料市场上。全国保健品生产企业从近百家增至 3000 余家，增长了 30 多倍，品种多达 2.8 万种，年销售额高达惊人的 300 亿元，比 4 年前增长 12 倍。保健品产业成为全国发展最快、最引人注目的“黄金之地”，而其营销理念和市场辐射对饮料市场产生了巨大的冲击。作为国内第一饮料品牌，健力宝的定位是游走在保健品与饮料之间，冲击可想而知。在国内市场上，健力宝正四处受敌：后起 3 年的太阳神也把营业额做到了 13 亿元，利润高达 3 亿元，其前卫、新锐的品牌形象已隐隐有超越健力宝之势。在主要城市市场，跨国公司和品牌形象甚好的太阳神及广州乐百氏掠去了大块市场份额；在城镇市场，由儿童营养液转入饮料业的杭州娃哈哈凭借其强大的渠道能力让健力宝在竞争中颇感吃力，而它一向自恃不败的保健概念却被更为大胆的沈阳飞龙和山东三株抢去了风头。

李经纬曾很认真地研究过飞龙和三株的营销策略，如果说他及怀汉新们是靠智谋巧战的话，那么这两家北方企业则纯粹靠势大力沉的“三板斧”取胜。沈阳飞龙推出的产品是延生护宝液，据称对男女肾虚有治疗效果。它不像广东企业那样讲究营销技巧和品牌形象，而是一味地以广告轰炸为唯一手段，其广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度之高，前所未见。这种毫无投放技巧和艺术效果可言的密集型广告轰炸，能够营造出一种让人窒息的炙热氛围，在感性气质很重的城镇市场上居然非常奏效。这家企业的当家人姜伟不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。从 1991 年起，飞龙广告费投入 120 万元，实现利润 400 万元；第二年，广告费投入 1000 万元，利润飙升到 6000 万元；到 1994 年，广告费投入过亿元，是健力宝的 1 倍多，利润达到 2 亿元。

三株则是一个更夸张的企业。它以毛泽东“农村包围城市”的思想为战略依据，向农村和城镇市场强力渗透。其创办人吴炳新精心设计了农村市场的四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员，采用层层渗透的方式保证三株口服液得以广泛铺货。为了达到促销目的，三株营销人员无所不用其极，他们任意夸大产品的功能，将三株口服液宣传成了一个无病不可医治的神药。同时，他们还极为大胆和富有创造性地推行“让专家说话，请患者见证”的模式。一方面，肆意编造消费者实证；另一方面则首创了“专家义诊”的推销方式，每年在各地举办许多场所谓的“义诊咨询活动”，其目的就是“断定患者有病，并且必须服用三株口服液”。这些让人匪夷所思的营销手法，在当年的中国市场上居然屡试不爽。在 1994 年，创业不久的三株销售额就超过了 1 亿元，第二年竟冲到了 20 亿元，赶上了如日中天的健力宝。

在当时，这些北方企业所取得的市场业绩实在太炫目了，以致让前些年获得成功的企业

家们又眼热又不安，“中国饮料大王”李经纬无疑就是被搅得最心烦意乱的一位。在三株和飞龙咄咄逼人的广告攻势下，就连一向自信的健力宝人也变得有点失去了方寸，它的市场人员开始杜撰三株式的广告文案。1993 年秋季旺销时期，健力宝营销部策划了一个实证广告，它宣称收到了消费者的“感谢信”，一些常年卧床不起的老人在喝了健力宝后，居然“神奇”地痊愈了。营销人员还将饮料送到广东省人民医院进行临床观察，得出的结论是：“服用健力宝之后可改善体内环境，恢复精神，消除疲劳，改善胃口，促进体内电解质平衡，对增强精力、体力、消化力、宫缩力有明显的好处。”就这样，以体育营销而取胜的“东方魔水”变成了一罐包治百病的“江湖药水”。

值得庆幸的是，健力宝在这条路上并没有走得太远，李经纬很快发现了这类广告的危险性。在那段时间里，他的市场经理们一再地向他抱怨说：“如果我们不这么干，就没有经销商愿意卖健力宝了。”他们甚至蛊惑李经纬：“健力宝的保健概念十分充足，品牌形象又非常之好，现在让飞龙、三株独美于先，大把大把地抢钱，实在太可惜了，现在只要跟着它们走，就一定能让销量得到一次大增长。”

但是，李经纬最终还是严令中止这一类的广告传播。

后来的事实是，在这场长达七八年的营销乱世中，健力宝并没有深陷其间。它没有跟着太阳神大打广告战，其广告投放一直很有节制，并始终以体育运动为投放主轴，以小投入、大效应的新闻公关策划为特色；它也没有跟着飞龙、三株走上任意夸大功能、欺骗消费者的歧路，所以到 1997 年前后，全国保健品市场信用总崩塌的时候，健力宝并没有受到太大的波及。它甚至没有走上多元化扩张的道路，健力宝的产品线一直非常单纯，现金状况极好，资本运作始终在力所能及的范畴内进行。

20 世纪 90 年代中后期的中国保健品、饮料市场，是一个没有道德底线的行业乱世。这里充满了诱惑，到处流行着“劣币驱逐良币”的商业游戏，对秩序和品牌的坚守往往意味着被攻击、低效益甚至遭到淘汰。然而，乱波横渡之中，李经纬展现出了卓越的定力和善良的秉质。在这个乱世中，最后只有两位幸存者：一是娃哈哈的宗庆后，他在 1995 年前后急流勇退，全面撤出被谎言和激情淹没的保健品市场，转而在稍稍“干净”一点的饮料领域大展雄心；另一个就是拒绝了诱惑的李经纬。

致命一问：健力宝是谁人的？

在健力宝的成长史上，有一个让人十分好奇的问题：为什么李经纬能够控制自己的欲望，没有让企业走上迅速扩张的道路？

在中国饮料行业，1996 年是一个分水岭。在此之前，这个行业里豪杰寥寥，可口可乐等跨国公司在中心城市精心经营，尚没有完成全国性的布局。在大城市之外，则只有健力宝等极少数全国性品牌和数不胜数的地方小企业。而在这一年之后，纯净水市场突然苏醒，先前在保健品领域完成了原始积累的娃哈哈、乐百氏及养生堂等公司纷纷大举进入，一时间商战爆发，角斗连连。与此同时，康师傅开始主推茶饮料，统一集团推出低浓度的果汁饮料。在广告和舆论的哄炒下，饮料市场被陡然撑大。

然而让人疑惑的便是，在这种无比火热的行业爆发时期，有“中国第一饮料品牌”之称的健力宝却始终置身度外，没有给出强有力的响应。尽管公司也曾跟风式地推出了“天浪”牌纯净水、“超得能”功能饮料等，但都没有成为主推的品种，其主打产品仍然是“含碱电解质的饮料”。饮料市场是一个靠流行来驱动的概念型市场，当行业内的若干家大企业开始齐力主推一个概念的时候，大部分经销商和消费者就会被诱导过去。在这个过程中，没有参与或追上这股潮流的企业，则很有可能被遗忘，或无法获取“流行概念”所创造的利润。作为行业领袖的李经

纬对饮料流行的大势视而不见，甚至在其他企业的销售规模将要超越健力宝的时候，也没有采取重大对策，实在耐人寻味。

可以解释的理由大抵只有两条：

第一，可口可乐式的自信。李经纬认为，一罐健力宝已经足以打遍天下无敌手。他曾经在很多场合表现出对可口可乐的景仰，这家公司靠一个百年不变的神秘配方成就了全球第一饮料品牌的霸业。健力宝有“东方魔水”的美号，自然也可以重演神话。因此，与其跟竞争对手打得头破血流，倒不如坚守不可竞争的“魔水优势”，稳健而行，逐步成长。

也是从这个考虑出发，李经纬多年来对健力宝品牌一直非常爱惜，从不涉险做对品牌可能带来伤害的事情。同时，他还花了很大的力气开拓海外市场。早在 1991 年，李经纬就在美国注册成立了分公司，并试着在全美超市出售健力宝。第二年的圣诞节前后，他甚至还策划了可能的美国第一夫人与第二夫人一起畅饮健力宝的新闻事件。当时，美国总统大选正如火如荼，总统候选人克林顿的夫人希拉里和副总统候选人戈尔的夫人在纽约做助选活动，健力宝为助选大会提供了全部饮料，摄影师乘机拍下两位夫人一起喝健力宝的照片。这张照片先是在《纽约商报》上登了出来，旋即“返销”国内，顿时跟当年的“东方魔水”新闻一样，引起了不小的轰动。1993 年底，健力宝还被摆上了联合国安理会的圆形会议桌，之后自然又是一轮新闻热炒。

1994 年，就在创业 10 周年之际，李经纬宣布健力宝进军可口可乐的老家——美国市场。健力宝在纽约开设了自己的办事处，还花了 500 万美元在著名的帝国大厦买下了一层办公楼。李经纬踌躇满志地对美国记者宣称，健力宝在中国的销量是可口可乐与百事可乐的总和。现在，他将要用这罐“东方魔水”来征服美国的消费者。

李经纬的这些豪言壮语并没有成为事实，健力宝从来没有真正打入过美国的主流市场，多年以来它只出现在唐人街的一些华人小超市里，对企业的经营贡献微不足道。然而，那一波接一波让人眼花缭乱的、高档次的新闻炒作，却让健力宝的名声一天比一天的响，产生了难以评估其价值的品牌传播效应。它是那么强烈地迎合了国人日渐高涨的民族自豪感，以致健力宝在很多消费者心目中成了民族品牌的象征。在这方面，善于新闻公关策划的李经纬获得了令人称羡的成功。10 年后，李经纬与地方政府决裂，健力宝被几个资本玩家再三蹂躏，几乎到了难以续产的地步，可是全国经销商仍然对之痴心不改、情有独钟，每年依然能够产生 10 多亿元的销售额，其奇特的品牌魅力便是在这时种下的。

李经纬之所以在饮料大战中谨慎避战，另一条可以解释的理由，则要隐蔽和敏感得多了。

事实上，早在 1994 年前后，李经纬就已经在考虑企业的产权归属问题。健力宝名义上是三水的地方国有企业，而其实却是李经纬独力做大的事业，“没有李经纬，就没有健力宝”，这是一个铁板钉钉的事实。可是在产权上，这家公司却与他没有任何关系。三水和华南一个偏远而土地贫瘠的小县，在健力宝成名之前几乎不为外省人所知，在相当多的年份里，健力宝上交的利税一直是三水地方财政的支柱，极盛之时占到八成的比例。当地曾有文人写过一副对联：“三水流三水，盛产水稻水泥与魔水；龙人传龙人，迭出人类人萃济强人。”这当中的“魔水”和“强人”，便分别指的就是健力宝和李经纬了。在创业的前 10 年，李经纬是三水民众心中的英雄、地方政府眼中的财神爷，官员们对健力宝的支持也不遗余力，在企业用地

划拨及各项优惠政策上都予以倾斜。有记者回忆说：“在很多地方活动的仪式上，县委书记、县长坐中间，旁边接着坐的是李经纬，再下去才轮到政府的其他官员。”

这种一时无二的尊崇和厚爱，固然让李经纬非常感激与得意，但是并没有解开他内心的那个产权之结。30 年来，中国企业的成长从来伴随着企业家产权意识的苏醒，这一点在李经纬身上展露无遗。他早已意识到国有体制不可能让健力宝在激烈的市场竞争中保持持续的生命力。地方政府对企业的倾斜毋庸置疑，可是各种限制也同样严重。比如说为了完成就业率，三水县明确规定健力宝的员工必须保证三水人占到 45% 的比例，各种裙带关系的输入更是月月发生。在一次接受记者采访中，谈及健力宝的管理体制，李经纬曾拍着自己的办公桌，神情激动地打比喻说：“健力宝好比这张桌子，始终有一条腿是行政上级，另一条腿是军心不定、行事涣散的中层，这两条腿很容易垮，我的这点老本也很容易吃光的。”

正是这种深层次的焦虑，使得李经纬在创业 10 年之后开始重新思考企业的成长路径。在 20 世纪 90 年代的中后期，随着一些国有企业在市场竞争中显现出“体力不支”，政府开始尝试“国退民进”的政策，国有资本将从竞争性领域逐渐退出，经营者被允许以各种方式购买企业的资产。在李经纬看来，饮料行业无疑是百分之百的竞争性领域，将健力宝的产权明晰化是完全符合中央政策的。在当时的华南，一些著名企业已经开始了各种形式的实验。就在 1996 年底，知名家电企业 TCL 的创办人李东生与惠州市政府签订了放权经营协议。根据约定，李东生团队每年确保国有资产增值 10%，政府则承诺经营层可以按一定的比例购买增值部分的企业股权。而在三水附近的顺德市北窖镇，生产小家电的美的集团则被整体出售给了它的创办人何享健及其团队。

这些讯息无疑让李经纬非常兴奋。在他设计的蓝图中，健力宝将谋求在香港的联合证券交易所上市，在这个过程中，一次性地解决经营团队的股权问题。同时，他决定投资 10 亿元在广州建造健力宝大厦，然后把公司的总部从偏远而关系复杂的三水迁出。

于是，“股票上市，大厦落地”，成了健力宝最重要的两大战略任务。在这两个目标达成之前，李经纬显然不愿意让企业的规模突然膨胀。他深知，如果健力宝的规模越大、效益越好，那么，他和他的团队购买这家企业的成本就越高，甚至，可能性就越低。

这是一个合理的推论：李经纬控制健力宝的成长速度，是在一个重大谋划下的有意为之。

呵护李宁：小李比老李幸运

现在，让我们且按下李经纬的产权悲剧不表，先说一个幸运者的故事。这是一个从健力宝大树上长出来的旁枝，最终却因经营者的先觉和李经纬的呵护，而修成了正果。

20 世纪 80 年代，李宁是中国最著名的体育运动员。在 1982 年第 6 届世界杯体操赛上，这位年方 19 岁、出生于广西柳州的中国小伙一人独得男子体操全部 7 枚金牌中的 6 枚，创造了世界体操史上的神话，被誉为体操王子。1984 年，在第 23 届洛杉矶奥运会上，李宁共获 3 金 2 银 1 铜，接近中国奥运代表团奖牌总数的 1/5，成为该届奥运会中获奖牌最多的运动员。1986 年，他获第 7 届世界杯体操赛男子个人全能、自由体操、鞍马 3 项冠军……在李宁 18 年的运动员生涯中，共获得国内外重大体操比赛金牌 106 枚。

李经纬与李宁相识，是在给他们两人都带来好运气的洛杉矶奥运会上。李经纬性情豪爽、精于谋略，李宁则个性纯朴、心机灵敏，因为气味相投，这对年龄相差 24 岁的男人很快成了忘年交。

在 1988 年汉城举办的奥运会上，李宁突然从偶像之巅上跌落。在关键的吊环比赛中，他意外失手摔了下来，金牌擦肩而过。这成为中国奥运代表团最让人失望的事件。从汉城回到北京，失掉金牌的李宁不再成为媒体簇拥和追逐的对象。他黯然神伤，孤单地从机场的一条偏僻通道悄悄出关……

在灯光暗淡、寂寥空旷的通道尽头，只站着一个高个子的男人，微笑地捧着一把鲜花在等候他。

那个人，就是李经纬。

尝尽世态炎凉的李宁宣布退役。1988 年 12 月 16 日，在健力宝的赞助下，李宁在深圳体育馆举行了盛大的告别晚会。晚会高潮处，李经纬上台送给他一副纯金的护手，两人对拥，泪流满面。当时的李宁面对多个出路，广西省体委邀请他担任广西省体委副主任，多个国家聘请他为国家队教练，甚至演艺界也邀请李宁加盟，李宁自己则想在深圳创办一所体操学校。李经纬对他说，你搞体育不能光靠别人赞助，为什么不可以自己做出一个体育企业来？

加盟健力宝几个月后，李宁向李经纬提出，想办一家体育服装厂。在创办资金上，此时已财大气粗的健力宝本可以以投资者身份出现，然而李经纬却十分委婉地建议：“如果能够引入外来资金，就不要全部用健力宝的钱。”也许，在这时，他已经隐隐感觉到了产权不清的后遗症。他陪着李宁出外游说，寻找投资。或许因为健力宝和体操王子的双重名人效应，一家新加坡公司很快同意出资。就这样，1990 年，由三方共同投入的中新（加坡）合资健力宝运动服装公司挂牌成立，其中健力宝出资 1600 万元，由李宁出任总经理，其服装品牌则被命名为“李宁牌”。

李宁对李经纬的传奇创业经历早已耳熟能详。因此，他的第一次市场出击居然也如法炮制。当时，第 11 届亚运会即将在北京举行，李宁以 250 万元拿下亚运会火炬接力传递活动的承办权。整个亚运圣火的传递过程，有 2 亿人直接参与，25 亿中外观众从新闻媒体知道了健力宝和“李宁牌”。1990 年 8 月，在世界屋脊青藏高原，李宁作为运动员代表，身穿雪白的“李宁牌”运动服，从藏族姑娘达娃央宗手里接过了亚运圣火火种。从这一刻开始，“李宁牌”真正诞生了。

健力宝运动服装公司发展得很顺利，每年的营业额都以 100% 的速度增长。1994 年初，李宁遇到北京的股份制改造专家刘纪鹏。刘纪鹏在为公司做诊断时指出，这家公司的产权不清将对今后的发展带来致命的负面效应。因此，他极力鼓动李宁脱离健力宝。

在李宁心中，李经纬对他有再造之恩。因此，对于刘纪鹏的建议，李宁问得最多的一句话是：“如果脱离健力宝，别人会不会说我忘恩负义？”刘纪鹏则反复对李宁阐明产权不清的利害关系，劝他说：“你只是脱离健力宝，并不是脱离李经纬，况且，健力宝并不完全等于李经纬。”最后，性情爽直的刘纪鹏甚至拉开椅子站起来，对李宁说：“如果你拉不下面子，我去跟李经纬谈，跟三水市政府谈。”

正是在刘纪鹏的强烈建议下，李宁遂下定决心与李经纬以及三水市政府摊牌分家。出乎李宁意料的是，原本以为会反应强烈的李经纬对此竟相当大度，完全支持他自立门户。因为这家服装公司是健力宝旗下子企业，所以李经纬有完全的决定权。1994 年底，健力宝运动服装公司从健力宝的母体上顺利脱身，集团历次投入的 1600 万元，李宁分 3 次用现金进行了偿还，李经纬甚至没有提出补偿增值部分的要求。1996 年初，李宁将公司总部从广东迁到北京，并更名为李宁运动服装公司，彻底告别了健力宝。

就这样，李经纬“扶上马、送一程”，把心爱的后辈朋友李宁带上了一条比他自己要顺畅得多的商业大道。

2004 年 6 月 28 日，已经是中国最知名、规模最大的国产体育用品公司的李宁集团在香港联合证券交易所上市。开盘当日，开盘价即上涨了 8%，在香港公开发售的认购数量为暂定发售股份总数的 132.2 倍，国际配售也出现了约 11 倍的超额认购。李宁家族控制着 46.29% 的公司股票，其身价高达 16 亿元。站在众多的媒体面前，两鬓已略泛白的李宁淡淡地说：“我是一个有着 10 多年企业经营史的企业家，请不要再把我看作一个明星偶像。”

当他说这番话的时候，16 年前在首都机场捧花等候他的李经纬却正孤单而屈辱地躺在广州一家医院的病房里。

政商交恶：偏不卖给创业人

1997 年，38 层高的广州健力宝大厦落成，李经纬按计划把公司总部迁到了广州。这时的健力宝达到了历史的高峰，1996 年集团的销售额突破了 50 亿元大关；4 月，国家工商行政管理总局评定第一批“中国驰名商标”，健力宝赫然在榜；8 月，中国饮料协会公布行业数据，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利 4 项上均排名第一；它还被媒体评选为“90 年代中国公众心目中的十大知名品牌”之一。

可是，不为人所知的是，李经纬与三水市政府的关系已经到了严重恶化的境地。

李经纬在产权上的如意算盘在很大程度上是一厢情愿。在三水市政府官员们看来，他的所有举动都无异于叛离。作为地方最大的财政收入来源，健力宝的离心行动越来越让他们坐立不安。据称，健力宝大厦的建造并没有通过三水市政府的批准，而其造价之高更是有转移资产的嫌疑；当总部搬到广州之后，是否意味着这棵摇钱树最终将从自己的土地上“迁走”？这些怀疑如病毒一样在三水市政府官员圈内繁殖和扩散，有人甚至质疑健力宝的海外战略也是一个“圈套”。因为，“上千万美元的钱被投入到美国市场，可是在那里的超市并看不到健力宝的产品”。这些怀疑最终变成了一个坚定的共识，那就是，李经纬已经不跟三水人一条心了。从此，他的所有行动都被打上了可疑的标志。

1997 年秋天，在李经纬的精心策划下，健力宝在香港联合交易所上市方案行将通过，在此方案中，包括了经营层的股权分配。然而，三水市政府以李经纬团队“没有香港暂居证，因而不得购买 H 股原始股票”为理由，拒绝批准这个方案。李经纬一怒之下，放弃上市。从此，矛盾变得公开化。

从 1998 年开始，三水市政府加大了对健力宝资金的掌控。集团每开发一种新产品都必须通过市政府审批，经过市政府的财政预算，然后划拨经费。知情者解释说，这是因为“三水非常警惕李经纬借开发新产品之名转移资产，因此几乎每一个新的招商引资项目，政府都要亲自审批，资金卡得紧，还主动要求替健力宝寻找合作对象”。

当怀疑像魔鬼一样地横亘在合作伙伴之间的时候，任何理性或善意的判断都会被扭曲和误解。在将近 6 年的时间里，个性豪爽而耿直的李经纬始终没有放下身段，与政府部门沟通以缓和关系，这也许是他最大的失误。

1999 年，三水市政府大换届，一些与李经纬有交情的老官员退休或换岗，一层因历史渊源而形成的温情脉脉的薄纱也最终被揭开了，他的处境更趋艰险。便在这一时刻，健力宝集团提出在公司内部实行员工股份合作制的方案，由管理层自筹资金买下三水市政府所持有的股份，李经纬开出的价格是 4.5 亿元，将在 3 年内分期付清。三水市政府断然拒绝，理由据称是“风险很大，有用健力宝资金来买健力宝之嫌”。之后，深圳一家咨询公司又设计出一套新的方案，李经纬团队持股 75%，三水市政府再给李经纬个人 5% 的股权奖励。这个方案也遭到三水市政府的否决，理由依然是“担心经营层的钱来历不明”。

在这一时期，出售健力宝已成为许多人的共识。一方面，三水自 1998 年开始的国有企业改制已经完成 80%，健力宝成为最后一个待改制的大型国有企业，而地方财政的状况也不是很好。据新上任的市长后来承认，在那些年的某些月份里，“公务员工资都欠发，日子非常难过”。另一方面，健力宝的经营业绩也在大踏步地下滑。自 1997 年创造了 54 亿元的骄人纪录后，销售额逐年大幅降低，到 2001 年跌到 31 亿元，相当于 1994 年时的水平，上交政府的利税也从 1 亿元降到 2000 万元左右。因此，尽快将健力宝出手，已经成了一个明摆着的现实，其需要研究的问题仅仅是，把这个正在由“香饽饽”变成“烫手山芋”的企业卖给谁。

一次关键性的会议在 2001 年 7 月召开。三水市政府为健力宝召开了转制工作联席会议，市委、市政府领导悉数到齐，每个与会的政府官员都被要求依次当场表态。结果，90% 的人主张卖掉健力宝，但是不能卖给李经纬团队。

健力宝和李经纬的命运在这一刻被强悍地决定了下来。

当健力宝即将出售的消息被释放出来之后，一群来自四面八方的“鲨鱼”闻腥而动，悄悄向三水围拢。它们均不在阳光下游行，而尖锐的利齿已经凶猛地露出。

张海登台：命运三变李经纬

最初，新加坡第一食品(行情论坛)公司险些成为健力宝的新主人。在那次关键的联席会议后的第三个月，李经纬被通知去参加一个晚宴。就在宴席上，一个名叫魏成辉的新加坡商人被介绍给了李经纬，市长开宗明义地说，市政府已选中魏先生的公司来购买健力宝。

李经纬闻言，如惊雷轰顶。他的愤懑之情可以想见。第二天，在公司内部的工作餐上，他突然失去控制地说了粗话：“他妈的，市里要卖股，我一点都不知道，就只通知我一起吃个饭。”

11 月 20 日，新加坡第一食品公司与三水市政府草签协议，三水市政府作价 3.8 亿元，将健力宝 100% 的股份全数售出，在这个协议——以及日后所有协议中，显赫无比的健力宝品牌

的评估价格均为零。这一决定让李经纬难以接受，他无法理解为什么市政府宁可把企业售给素不相识的外国公司，也不卖给一手将企业创建起来、为此呕心沥血了一辈子而且还愿意出更高价格的自己。在他的幕后策划下，国内媒体闻风而动，一时间“健力宝被无情贱卖”、“中国第一民族品牌旗帜被砍”等等舆论铺天盖地，其间夹杂的高昂情绪显然让三水市政府难以招架。而健力宝则一方面向外宣称，愿以 4.5 亿元的价格替健力宝“赎身”；另一方面则对试图进入公司审核查账的新加坡人全面抵制，拒不交出相关的商业资料。

李经纬的对抗姿态和汹涌而来的舆论攻势，把本来就缺少公关应对能力的三水市政府逼到了一个万分尴尬的墙角。一位三水市政府官员后来颇为光火地说：“媒体的提前介入打乱了我们的计划，使我们完全陷入被动的地步。”新加坡方案很快就流产了，但是，三水市政府与健力宝双方已到了势同水火、无法调和的对立局面。三水市政府必须在最短的时间里找到一个“国内买家”，这样才能“合理合法”地阻止李经纬团队的 MBO 方案。

最有可能购买健力宝的当然是饮料业同行。当时在国内，与健力宝齐名的饮料公司有广州的乐百氏和杭州的娃哈哈。其中，乐百氏已被法国达能公司收入囊中，不能再谈，娃哈哈成了最后的选择。宗庆后是浙商的典范，为人精明，出手谨慎。他对健力宝自然十分动心，可是却苦于不了解公司的实际家底，也对其强势的企业文化颇有忌惮。与此同时，李经纬则通过各种渠道对宗庆后软硬兼施，力图说服他高抬贵手。于是，三水市政府与娃哈哈的谈判或明或暗，纠缠前行。

这时候的三水局势，已处在一个无比微妙的时刻。三水市政府把出售的时间表卡定在 2002 年 1 月底前，因为，“春节前一个月是饮料订货的旺季，一切的变数要在旺季前发生掉”。可是，跟杭州方面的谈判却始终没有着落，宗庆后显然在做着两手准备，要么给足李经纬面子，要么在最后的时刻狠砍一刀。

2002 年 1 月 9 日，三水市政府与健力宝团队再次开会对话。此时的李经纬在击退新加坡人、劝止宗庆后，而且在舆论上颇占上风，他认定命运不可能第三次从他手中抢走健力宝了。于是，他以质询的口吻斥问市长，为什么完全抛开健力宝创业团队，一意要将健力宝对外出售，“为什么不让我们买回来？”市长当即表态：“要买可以，我给你们一个星期的时间。”

双方商定，李经纬团队一次性拿出 4.5 亿元买走全部的健力宝股份，从此大路朝天，各走两边。对桌人马话不投机，条款拟定，即冷冷地一拍两散。

眼看着峰回路转，柳暗花明，可是，命运却在这个时刻无比残忍地第三次耍弄了李经纬。

此时，年仅 28 岁的张海登场了。

张海是近 30 年中国企业史上最神秘的人物之一。1974 年，他出生于河南开封一个小学教师家庭。他的一位小学老师评价他说，“仗着小聪明，喜欢撒谎，而且撒谎从来不脸红”。上初中时，张海突然开了“天眼”，成了一个有特异功能的神奇少年，有人亲眼看到他“把一片大的冬青叶子含在嘴里，过一会儿树叶会自动变小，而且轮廓保持不变，甚是奇妙”。1992 年 5 月，刚满 18 岁的张海在湖北荆门创办了一个藏密健身中心。半年之后，河南省社会科学院设立了藏密瑜伽文化研究所，张海出任所长。有宣传报道称：6 岁时他就在班禅喇嘛安排下到青海，拜在密宗夏琼寺夏日东活佛的座下，后入西藏受到红、白、花教上师们的衣钵真

传。这些神乎其神的传说将开封少年张海包装成了一个拥有神秘背景的神童，在他的左右开始聚集起一群虔诚的信徒，他们中的不少人后来都成了他的商业伙伴。

从 1995 年起，张海南下涉足商海。他入主了一家名叫凯地投资公司的企业，然后在 1998 年以关联交易的方式进入上市公司中国高科(行情论坛)。他后来曾颇为得意地说：“我 25 岁时担任了中国高科董事长，当时是国内最年轻的上市公司董事长，我们很多董事都是大学的校长。”其后，他又先后染指深南光，炒作银鸽投资(行情论坛)，进入方正科技(行情论坛)、深天马、飞亚达 A、深大通等上市公司。短短几年内，其在灰色而惊险的中国资本市场上构筑起了一个威名赫赫的“凯地系”，与唐氏兄弟的“德隆系”、吕梁的“中科系”等成为当时最著名的几大股市庄家。

张海进入健力宝并不是一个预谋中的事件。2001 年 12 月下旬，他从广州到上海办事，在飞机上无聊地翻阅报纸时，突然看到健力宝股权即将转让的报道。飞机一降落上海，他当即买了一张回程机票，匆匆赶往三水市。

张海的出现，让心有不甘的三水市政府如遇旷世知音，尽管所有的人都对他的年轻难以置信，可是他所代表的“凯地系”和中国高科却是如雷贯耳。他给出的名片上更有一个接一个的显赫头衔：东方时代投资公司董事长、中国高科董事长、方正科技董事、香港康达控股董事长、香港慧德基金董事局主席、深圳亿众和投资公司法人代表……. 淳厚而心急的三水市政府官员们实在分不清楚眼前这个年轻的神秘人物到底哪句话是真的，哪句话是假的。不过，他的背景和开出的条件是让人满意的，张海承诺按李经纬的出价收购，而出面的公司将是浙江国际信托投资公司，一家纯种的国有企业。于是谈判在一切都“看上去很美”的氛围中，以惊人的速度推进着。

2002 年 1 月 14 日，在三水市政府承诺“一周内筹足钱就卖给经营团队”的第六天，正在四处筹措资金的李经纬突然被紧急召到市政府。他的屁股还没有坐到椅子上，市长就开口告知他：“这事已经定了，我们现在决定把健力宝卖给浙江国投。”

1 月 15 日，在三水的健力宝山庄，一场仓促筹备的签约仪式在众目睽睽下举行了。三水市政府向浙江国投转让健力宝 75% 的股份，作价 3.38 亿元。在仪式上，功败垂成的李经纬如一匹被弃的老战驹，默默地坐在会场一角，难掩一脸的落寞神情。第二天，他“含泪仰天，不发一语”的照片被刊登在国内所有的新闻网站和财经媒体上，观者无不为之动容。

这也成为李经纬的最后一次悲怆亮相。从此，这位个性开朗、很喜欢跟年轻记者交朋友的老者再没有在公开的媒体上说过一句话。

“法师”当家：步步臭棋毁天物

李经纬的厄运还没有到头。在签约仪式举行后的第九天，他在家中突发脑溢血，亲属急拨“120”送他到广州空军医院急救，医生立即为李经纬施行脑内血肿碎吸排空术，当天就把脑内的积血全部抽出。自此，他再也没有离开过病房。举国之内，对他的同情之声大起。2002 年 10 月中旬，病榻上的李经纬收到一纸通知，广东省第九届人大常委会第三十七次会议通过决定，以涉嫌贪污犯罪为罪名罢免了他的全国人民代表大会代表职务。检察院的立案案由是：“身为受国家机关委托管理、经营国有财产的人员，无视国家法律，伙同他人利用职务之便，以购买人寿保险的形式，侵吞国有财产 331.88 万元。”李经纬团队中的 4 位副总裁，

其中 3 人相继被双规、拘捕，一人“出逃”国外。

至此，扑朔迷离、一波三折的健力宝产权交易事件，以李经纬的涉嫌犯罪而尘埃落定。无论如何，没有人愿意去同情一个贪污犯。然而，让人难解的是，一直到 5 年后的 2007 年初，检察院都一直未对李经纬正式提起诉讼。

李经纬的彻底出局，似乎让很多人大大地出了一口气。三水市政府官员认定张海是最合适的收购者，市长助理在接受《南方日报》采访时说：“不卖给张海们还能卖给谁？在可选择的买家范围内，他们是最好的买家。”而市长则颇有点轻松地说：“政府目前已全部退出健力宝，健力宝以后的行为均是企业行为，和政府没有关系。”

现在轮到年轻的张海来操盘健力宝了。需要交待的是，尽管这位神奇的“法师”身绕无穷的光环，可是他却没钱。浙江国投是他控制的方正科技旗下的一个机构，自身已是烂债缠身，难以自保，根本不可能拿出那笔收购资金。不过他好像一点也不畏惧，在资本市场上翻云覆雨的时候，他曾经有过一句名言：“全天下的钱都是我的钱，你说我的资本有多雄厚。”根据他跟三水市政府签订的协议，3.38 亿元可以分 3 次付清，第一次的出资是 1 亿元。为了这个 1 亿元，张海找来了一个名叫祝维沙的商人。此人曾创办裕兴电脑，在香港上市时融到一笔钱，后来公司业务萧条，信仰佛教的他追随张海成了一个资本炒家。在一次对张海的评价中，他认为张海“是全中国最聪明的 10 个人之一”，他则自称是“全中国最善良的人”。在祝维沙的协助下，他们质押一笔国债获得了 1 亿元的短期融资，而这笔钱的拆借期仅仅只有一个月的时间。据知情者后来透露，当张海拿到健力宝的资产调查数据时，仰天大笑说：“3 个亿就是单买下一座健力宝大厦也值得呀！”——况且，他仅凭着一笔只有一个月的短期拆借款，就一口吃下了庞然大物般的健力宝，其以空博大的豪胆实在令人惊叹。

饮料是一个现金流很好的行业，健力宝此时是“瘦死的骆驼比马大”，每年仍然有 30 亿元的销售额，也就是说每月起码有超过 2 亿元的现金进账。所以，就财务而言，擅长资本运作的张海不费吹灰之力就可以把 1 亿元的首付款给“消化”掉。而从日后的事态发展来看，从来没有实业运作经验的张海团队绝没有长久经营健力宝的打算，谁都看得出来健力宝是一个被人为纠纷折腾到谷底的优质公司，只要能让其在市场上重振雄风，就一定可以卖出一个惊天好价格来。所以，张海后来的所有举措都是以此为逻辑起点的。可惜，他对品牌经营和实业运作实在太没有经验了，以至随意挥霍，暴殄了天物。

“法师”张海在健力宝的所有经营决策，都可以一言以蔽之：步步臭棋毁天物。

他走的第一步臭棋是唾弃健力宝品牌。他嫌这个品牌太“老土”，原有的城镇市场没有价值，所以他生造出一个时尚而新锐的“第五季”，要中心开花，主打北京、上海等大城市的青年人群。殊不知广袤的城镇市场却是最肥的一块肉，健力宝多年屹立不倒靠的正是这个天地里的“魔水效应”。而在那几个中心城市，却拥挤着众多的跨国品牌，竞争空前激烈。在过去的 10 多年里，中国饮料公司鲜有成功的先例，以宗庆后这样的营销奇才也只是几进几出，了无战绩——一直到 2004 年之后，蒙牛、伊利等纯奶公司靠垄断的奶源优势才稍稍站住了脚跟。张海以一个闻所未闻的新品牌，像愣头青一样扎进这片光鲜而又惨烈的“红海”，又能有什么好的结局？

他走的第二步臭棋是唾弃健力宝现有的营销团队。在李经纬治内，由于积陈多年，整个营销团队确有老化和涣散之虞，舞弊、吃回扣之风蔓延，但是整支队伍还是能征善战，颇为齐整。

张海上任后，认定这群人都已“废掉”了，于是一刀砍下去，辞去八成老营销员，同时大量招聘年轻大学生。他更认为，健力宝原有的市场理念是“坐商”，现在应该学习可口可乐的模式，对渠道和市场进行精细化管理。这样，营销队伍一下子从原来的 500 多人扩充到 6000 多人，营销成本陡增数倍。许多新手像蜜蜂一样地奔赴全国市场，除了卖力地张贴海报、安装凉篷之外，百无一用。

他走的第三步臭棋是迷信广告，追求轰动效应。他花上千万元拍摄精美的广告片，聘请日本广告公司代理广告业务，在媒体投放上一掷千金。一次在《广州日报》上投放广告，张海在短短 5 天内就做了 16 个整版，密度之大令人咋舌；2002 年 4 月，中央电视台进行世界杯广告的招标，喜爱足球的张海以 3100 万元拿下了标王，引起轰动。在郑州的“第五季”新品推介会上，他放言：“今年至少投入 1.5 个亿的广告，要在全国撒下天罗地网。”有广告业人士戏称：“李经纬办健力宝，明明是政府的钱，他还省着不肯打广告战；轮到张海了，明明是他口袋里的钱，却花得比谁都不知道心疼。”2002 年 8 月 28 日，他包下亚洲最豪华的邮轮“处女号”，邀请全国 300 多家经销商和数十家媒体记者游历新加坡和马来西亚，张海在鲜花和掌声中，亲手拉响了起航的汽笛。“8·28 起航”极尽奢华，一次活动耗资就超过 300 万元。为了让“第五季”一炮走红，他一次性采购了 500 台送货车和 5 万台电冰箱，还在订货会现场准备了奔驰轿车和别克商务轿车作为抽奖的奖品。这些促销行动看上去轰轰烈烈，但在具体的铺货、理货及经销政策的制定上却没有一项做到了实处，最终导致虽然广告攻势凶猛无比，一时间无人不知“第五季”，可是在店铺里却看不到产品。在北京市场，当健力宝的 3100 万元世界杯广告播出一个月后，有人向广东要货，得到的回答居然是“北京地区的销售体系还没有建好，还要再等几天”。

他走的第四步臭棋是多品种齐上，没有主打重点。“第五季”系列走的是多元化之路，凡是当时饮料市场上流行的概念，从茶饮料、纯净水、矿泉水，到果汁、碳酸饮料无所不包，品种多达 30 多个。在“第五季”首战未捷的时候，他又突发灵感地推出了“爆果汽”，试图一下子把市场打透。这种没有重点主推的营销方式，让所有的广告都绽放成了绚丽而没有着落的烟花。一年市场打下来，上亿元广告费花出去，却没有人说得清楚“第五季”到底是一种怎样的饮料。

他走的第五步臭棋是邯郸学步，沉迷足球营销。张海酷爱足球，健力宝亦有赞助足球的传统，这倒是一拍即合。2002 年底，健力宝集团宣布正式入主深圳足球俱乐部，张海亲自出任董事长，之后足球队的每一场比赛他逢赛必到，从不缺席。2004 年 6 月，亚洲杯足球赛开踢，张海从 4 月份开始就不管经营事务，一场不落地看球，因而被其他董事讥笑为“玩球丧志”。他还十分热衷于参与足球界的各种口水风波，宣布要发动一场与中国足协相抗衡的“足球革命”，以涤清足球圈内的不正之风。在他任内，健力宝在足球上共花了 5000 万元。他的这些“足球营销”尽管也在各类媒体的体育和娱乐版面上出尽了风头，可是对产品销售却毫无助益，与当年李经纬的大手笔相比更是有云泥之别。

他走的第六步臭棋是借建基地之名，再操重组旧业。资本运作出身的张海很快发现，健力宝要扩大产能就必须各地建罐装基地，而这正成了他操作资本重组游戏的最好筹码。从 2003 年开始，他相继与湖北的双环科技、甘肃的西北化工、江西的华意压缩(行情论坛)等上市公司洽谈收购事宜，无一例外的是，上述企业都是经营陷入困境的“空壳公司”，而张海的收购条件均是承诺在当地建造一个投资不低于 1 亿元的“健力宝健康产业园”。这些项目耗去了张海无数精力，但最终均无功而返。

这 6 步臭棋仅仅是一种粗线条的归纳。中国饮料市场本来就高手如云，竞争十分激烈，出招稍有不慎，就有可能被机警的对手抓住机会，一击而溃。而像张海这样挺胸蛮行、不避箭镞的“豪杰”却已是多年不遇。

“第五季”在 2002 年度成为饮料行业最大的笑料。之后两年里，健力宝的销量一直徘徊在 30 亿元上下，可是运营成本却远远高于李经纬时代，其品牌力的丧失和人心之涣散更是一个让人后怕的事实。那些跟着“法师”张海入局健力宝，梦想着靠出售健力宝大赚一票的炒家们眼看着这个“全中国最聪明的人”实在不中用，开始了新的谋划。

盛宴散场：闹剧何日有竟时

2004 年 7 月，正是饮料的销售旺季，然而健力宝只完成了区区 1 亿元的销售额，离计划中的 3 亿元相去甚远。

8 月 23 日下午，就在健力宝 20 周年庆典前的 5 天，正在海南三亚玩潜水的张海收到一条短信，只有几个字：“董事会决议您不再是健力宝集团董事长兼总裁。”这天上午，健力宝董事会在张海缺席的情况下，免去了他的职务，改由“全中国最善良的人”祝维沙担任集团总裁。

接下来的情节宛如一场没有主角的闹剧：

祝维沙只做了两个月的总裁，却干了不少事。他先是在报纸上刊登《声明》，宣布“张海先生从来都不是健力宝集团的控股股东”。此言一出，把内部矛盾曝光天下，除了造成舆论一时哗然之外，更是引来全国的讨债大军。一时间，三水生产基地和广州总部每天都有人咆哮上门，其热闹程度倒与当年排队提货的景象有得一比。然后，他觉得张海的产品定位有错误，不应该搞什么“第五季”，而应当做“健力神”等健力系列，他嫌“爆果汽”又难看又不好喝，就把仓库里的 20 万箱产品都销毁掉了。接着就是“正本清源，整肃部队”。他认定张海的人马都很可疑，于是辞掉了采购总监，逼走了营销副总，自任销售总监，整个高层都被清洗了一遍。最后，就是宣布暂停生产。

这个“全中国最善良的人”很快被发现也不灵，于是一个新的出售计划出笼了。过了国庆就有消息传出，台湾统一集团已同意收购健力宝，开价是 1 亿美元。10 月 10 日，统一方面的人就开进了三水和健力宝大厦，连张海的办公室也被新主人占去了。这对于炒家们来说是一个不错的结果，前后折腾了两年半，总算获得了 1 倍以上的收益。可是，上天似乎仍不愿意让可怜的健力宝安定下来，节外生枝的事件还是发生了。收购消息传出后，在经销商系统引起了强烈的反响，其原因有两个：一是经销体系的冲突，健力宝的经销商与统一的经销商多年作战，双方多次发生过聚众斗殴事件，积怨颇深。二是健力宝 20 年来深入人心，经销商对它的忠诚度颇高。各地经销商写来雪片般的请愿书，高呼“我们无法想象，如果这已是既定的事实，当我们再次拿起一瓶健力宝的饮料时，我们又如何咽得下去！”他们派出代表团赴三水与区政府谈判。在对话会上，经销商史无前例地提出，自愿筹足 2 亿元现金来解决健力宝的资金短缺问题，帮助公司恢复生产和发放员工工资。有人甚至在会场上领头高呼：“要与健力宝共存亡！”在很多人心中，李经纬出局的阴霾其实一直未散，一腔怨气正无处发泄，现在张海团队捣乱一阵就想套现走人，实在让人气愤。面对这种群情激愤的景象，三水区政府显得无能为力，不得不在 10 月 18 日宣布，与统一集团的并购意向破裂。

统一集团的方案搁浅，炒家集团立刻寻找新的下家。这时候，闯进了一个李志达。李志达是深圳小护士化妆品的创办人，不久前他把公司卖给了法国欧莱雅，手中据称拥有 20 亿元的现金。就在统一集团出局后的一个月，张海、祝维沙等人就与李志达签署了股权转让的协议。11 月 18 日，李志达团队进驻三水，全面接管公司。可是，这次股权交易却让三水区政府大为光火，因为整个过程都是瞒着区政府悄悄进行的。官员们已对“错嫁”张海一事十分懊悔，现在又从天上突然掉下一个李志达，谁也不知道他们打算把健力宝捣弄成什么模样。尽管此时区政府手中的股份仅仅只有 8.9%，但是仍然决定强势干预：地方法院下文查封了李志达在三水的投资公司；12 月 3 日，三水区政府宣布“有权力采取一切必要措施，协助恢复生产”；12 月 8 日，法院派 10 多个法警进入健力宝大厦，查封所有账目和公章并冻结公司的账户，李志达派往三水基地的人员全部被“礼送出境”。这个戏剧性的反复让所有人都瞠目结舌，传媒及经济理论界的很多人士认为，“政府以小股东的身份，动用行政权力干预股权交易是一种倒退”。

就这样，健力宝如一片跑马场，几路诸侯轮番杀伐，仅有的那几分元气也行将失尽。有记者问健力宝员工：“你知道现在谁是公司总裁吗？”员工漠然答道：“爱谁谁。”面对这一派难以收拾的乱局，有人突然又想起了病榻上的李经纬。

12 月 7 日，在赶走李志达的同时，三水区政府以“复产协调领导工作小组”的名义在三水基地召开了全体员工大会，已经两年多没有出现、仍是“双规”待罪之身的李经纬坐着轮椅出现在了大礼堂。有人记录当时的景象：“他坐在轮椅上，不停地笑，并向所有人挥手，前面的人拼命想跟他握手，后面的人挤不过去，就跟在后面拍手。”更让人意外的是，跟李经纬一起被“双规”和拘捕的三位副总裁也出现在了主席台上，他们被宣布恢复旧职。

健力宝在停产半年后终于恢复了生产。不过，李经纬的归来只是一个象征性的事件。第二天他的儿子就对记者宣称，“去健力宝是为了配合政府的工作”。不久后，由经销商注资激活的方案也因为缺乏可操作性而不了了之。祝维沙下台后，与他同时进入健力宝的叶红汉接管了这家千疮百孔的公司。

2005 年 3 月 23 日，张海在广州被警方刑事拘留。他当时刚刚和两个朋友结束晚宴，那一顿饭他们花了 4000 元。刑拘的理由是“涉嫌挪用资金”。2006 年 11 月，检察机关以“职务侵占和挪用资金 2.38 亿元”为案由提起公诉，3 个月后，佛山市中级人民法院一审判处张海有期徒刑 15 年。在开庭审理过程中，向来从容淡定、笑如莲花的张海落泪了。他激动而委屈地说：“健力宝卖掉之后，祝维沙等人都落得上亿元的实惠，可我却要在这里坐牢。如果说为了朋友义气，我可以当替死鬼，但不愿做替罪羊。”《经济观察报》在报道中意味深长地问道：“在这场暧昧的资本游戏中，张海是一个下棋的人，还是一颗被人下的棋子？”

日后的种种迹象表明，仍然是台湾统一集团最后成了健力宝的新主人，不过为了避免“意外的干扰”，合作各方都显得异常低调。而今日之健力宝也早已今非昔比，它的品牌号召力和江湖地位也不再那么重要。在中国饮料市场上，可口可乐和百事可乐的霸主地位日渐难以动摇，娃哈哈的销售额已经超过 180 亿元，台湾的康师傅和统一在茶饮料、果汁饮料市场上更有收获，而后起的蒙牛、伊利则凭借独特的奶源优势异军突起。特别是蒙牛，靠着“超级女生”的走红而成为最耀眼的行业新贵，2006 年的销售额达到了 139 亿元。跟这些巨子相比，昔日的龙头老大健力宝已不复当年之勇，人们对发生在它身上的新故事也渐渐地失去了兴

趣。

这就是“中国第一饮料品牌”健力宝的兴衰实录。一场基于实业公司平台的疯狂的资本盛宴在一片狼藉中曲终人散。

在 2000 年前后的中国国有企业产权变革大潮中，健力宝案可谓一个经典的范例。在处置国有企业产权的时候，握有生杀大权的地方政府出于对经营层的极端不信任，转而试图从外部寻找产权改造路径，国有资产成为跨国公司和资本经营者们争相追逐的猎物。在这个过程中，对现有经营层的无情排斥，与对外来力量的盲目信任，形成了鲜明的对比。如果说经营层 MBO 因为缺少透明的操作流程而有国有资产流失及不公平现象的话，那么，健力宝式的改造途径则产生了更大的经营风险和交易的灰色性。在这个案例中，所有你能够想象得到的商业戏剧性——神话、欲望、博弈、阴谋、报应、轮回都一一地上演了，它充满了那么多的偶然性，但却又仿佛滑行在一条必然的悲剧之轨上。

2006 年 12 月 23 日，中国饮料工业协会年会按惯例在北京举行。健力宝集团董事长叶红汉在发言时说，公司已熬过最艰难的生死线，当年实现销售额 16 亿元。他突然话锋一转，说到了一个几乎已被人淡忘的名字。他说：“健力宝没有死掉。我觉得主要有几个核心，一个是品牌影响力，还有一支忠诚于健力宝的经销商队伍，以及健力宝对品质的一贯坚持。这三个要素我觉得都是当年健力宝的创始者李经纬先生留下的遗产。所以，这里还要感谢李经纬先生。”

他说这段话的时候，四周端坐着全中国最重要的饮料公司巨头们，所有人均不动声色。

【健力宝大事记】

1984 年，广东三水县三水酒厂厂长李经纬获得一种新型运动型饮料配方，推出“健力宝”饮料品牌。健力宝成为中国奥运代表团的首选饮料，被日本媒体誉为“中国魔水”。

1987 年，广东健力宝有限公司成立。健力宝成为当年全运会的最大赞助商，声名大噪。

1991 年，健力宝在美国成立分公司，在全美推广健力宝饮料，并动用巨资购进纽约帝国大厦其中整整一层。

1994 年，健力宝隆重庆祝创业 10 周年，产品销售超过 18 亿元，名列全国饮料酿酒行业的首位。

1997 年，38 层高的广州健力宝大厦落成，健力宝总部迁到了广州。产品销售额突破了 50 亿元大关。4 月，健力宝被国家工商行政管理总局评定为第一批“中国驰名商标”。8 月，中国饮料协会公布行业数据，健力宝在产量、总产值、销售收入和税利 4 项上均排名第一。

1997 年秋天，健力宝在香港联合交易所上市方案行将通过，三水市政府以“没有香港暂居证，因而不得购买 H 股原始股票”为理由，拒绝批准经营团队购买股票，李经纬一怒之下，放弃上市。

1999 年，李经纬提出在公司内部实行员工股份合作制的方案，由管理层自筹资金 4.5 亿元买下政府所持有的股份，方案被政府否决。

2001 年，健力宝经营业绩下跌到 31 亿元，上交政府的利税也从 1 亿元降到 2000 万元左右。7 月，三水市政府召开健力宝转制工作联席会议，九成与会官员主张卖掉健力宝，但是不能卖给李经纬团队。

2002 年 1 月 15 日，三水市政府向浙江国投转让健力宝 75% 的股份，作价 3.38 亿元，28 岁的张海出任集团董事长。

2002 年 5 月，健力宝全新产品“第五季”正式推出。

2002 年 10 月，广东省人大以涉嫌贪污犯罪为罪名罢免了李经纬的全国人民代表大会代表职务。

2002 年 11 月，健力宝集团收购河南宝丰酒业。12 月，组建“健力宝足球俱乐部”。

2003 年 3 月，健力宝集团投入 2 亿元推出“爆果汽”等三大系列新产品。

2004 年 8 月，因经营业绩不佳，张海被免去健力宝集团董事长兼总裁职务，祝维沙任总裁。

2004 年 10 月，台湾统一集团出价 1 亿美元收购健力宝，受到经销商的狙击未果。

2004 年 11 月，张海团队将股份转让给李志达，三水区政府以小股东身份强力干涉，转让流产。

2004 年 12 月 7 日，三水区政府出面主导健力宝恢复生产，李经纬以“双规”待罪之身，坐着轮椅出现在正在召开全体员工大会的健力宝集团大礼堂。

2005 年 3 月，张海在广州被刑事拘留。2007 年 2 月，佛山市中级人民法院以职务侵占和挪用资金罪名一审判处其有期徒刑 15 年。

2007 年，台湾统一集团入主健力宝。

【新新观察】值得检讨的“三水策略”

在 2000 年前后的“国退民进”中，很多地方政府在出售企业的时候，选择了“宁予外客，不予家人”的策略。其原因有 3 个：一是担心经营层上下联手，难以控制；二是为了避嫌，害怕承担国有资产流失的责任；三是利益纠缠，难以均衡，索性卖给外来客。健力宝的产权变革便是很典型的一例。自始至终，三水市政府并没有搞垮健力宝的意图，它试图秉持的也是让企业平稳过渡的原则。然而在策略的选择上，由于缺乏经验，则出现了很多值得商榷的地方，其摇摆反复也最终成为一家大好企业被折腾至衰亡险境的原因之一。

策略一：“先天”性不信任创业团队。

对李经纬团队的先天性不信任，是健力宝危机的起点。或许因为有所顾忌等原因，三水市政府与李经纬从来没有就这种“不信任”进行过坦诚的对话。这种“心照不宣”的内心对抗，渐渐弥漫成了一股很不正常的氛围，最终影响到了双方的所有决策和举措。

策略二：过分轻信张海。

三水市政府与张海素昧平生，却在极短的时间内就签订了出售协议，而且跟李经纬毫无商量，这其中已颇有赌气的成分在内。正如《财经》杂志在后来的调查中所发现的：“如此巨额资产出让，政府一方既未请财务顾问提供中介服务，亦未对买家的资信进行调查。交易过程更是暗箱操作，长期秘而不宣。”

策略三：在对大股东的支持上摇摆不定。

在张海被撤职之后，三水区政府立场摇摆在张海和祝维沙之间，时而倾向前者，时而支持后者，造成新闻舆论上的疑惑和决策层的分裂、动荡。

策略四：在战略投资商的引进上优柔寡断。

自张海之后，从商业利益和资源整合的角度来看，让统一集团收购健力宝无疑是比较合适的一个选择。然而，面对经销商的激烈反弹，三水区政府无法进行理性地说服，畏而退之，丧失了一个适时拯救健力宝的机会。

策略五：以小股东身份驱逐大股东。

在“一朝被蛇咬”之后，三水区政府对外来的民间资本再也不信任了。当张海团队与李志达达成股权转让协议后，三水区政府以 8.9% 的小股东强势抵制后者的进入，并不惜动用公权力，查封公司账户，将李志达一系人马“礼送出境”。此举，在国内舆论界和法律界引起了很大的震动，被指为无视大股东的权益，在合法性上颇有可议之处。中国政法大学李曙光教授评论说：“不论在什么情况下，政府直接介入都是不合法的，这种介入不仅破坏了第一次交易的合法性，而且使政府主导下的第二次交易不合法。”

策略六：难以自圆的“体外循环”。

在驱逐李志达后，为了尽快恢复生产，心急如焚的三水区政府以小股东身份接管健力宝，并且成立了一家注册资本只有 100 万元的国有独资贸易公司——公司法人还是三水区的区长，全面承担企业的销售任务，将营销利润都留存在该公司。这种“体外循环”的方式，很容易让人产生不良联想，且不利于健力宝的正常运营。

策略七：对李经纬的处理暧昧不决。

对创业者李经纬的处理很让人不解。在将之排除之后，先以贪污罪名罢免了他的人大代表资格，并宣布“双规”，然而又迟迟不进入正常的审理程序。而在企业陷入乱局的时候，又请他到工厂“安慰”人心。在 4 年多的时间里，始终没有在法律层面上给出一个清晰的结论。这种首鼠两端的处理方式，让法律的严肃性大打折扣。

【第三章】德隆：金融恐龙的宿命

德隆是一个时代的产物，也是制度性的产物。

这个庞然大物的生成过程，本身就是一个十分诡异的事件。

“反思德隆就是反思我们自己，

“反思中国企业界的思维方式和行为模式，

“反思中国的管制环境和经济崛起的社会基础。”

“你将有一段轰轰烈烈的事业，无人可及。不过在 40 岁的时候，一切都会毁灭，你将身败名裂。”30 岁那年，一位“高人”一脸诡异地对风华正茂的唐万新预言。

这个“不祥的预言”一直折磨着唐万新，38 岁时他宣布将在 40 岁正式“金盆洗手”。可惜他还是没有躲过那个冥冥中的诅咒，他真的在不惑之年跌倒了，而且跌得惊天动地，玉石俱焚。

唐万新和他一手打造出来的德隆——这个曾经是中国资本规模最大的民营企业集团——到底隐藏着一个怎样惨烈的故事呢？

这真的是一个被天意和宿命控制着的商业传奇吗？

第一桶金：5000 人去深圳排队认购原始股

在近 30 年中国商业界，先后出现过两个名重一时的资本大鳄，前一位是南德的牟其中，后一个是德隆的唐万新。两人的创业生涯和兴衰经历迥然不同，却有几点很相似：他们的生肖都属“龙”，相差整整 24 岁；他们的籍贯都是重庆万县；他们后来都在武汉受审定罪，并被关在当地的监狱里。

唐万新出生在新疆乌鲁木齐的一个支边家庭。他中学毕业后考上过两所大学但都没有读完就肄业了。他对学业没有兴趣，似乎生来就想做一个伟大的商人。在读书期间，他就曾经自告奋勇去经营一个校办农场，结果生意一败涂地。1986 年 12 月，唐万新筹了 400 元钱在乌鲁木齐市团结路人民公园的边门开了一家“朋友”彩印店。这里很快成了乌鲁木齐市商业青年的据点。他们每天穿着厚重的军棉衣，一边在军用钢壶里泡馍馍，一边高谈阔论。唐万新在彩印上赚了点钱，然后就去创办了一大堆的实业：他办的一家锁厂因为没有生产许可证而倒闭；他去研制卫星接收器，但后来技术人员被人挖走；他创办了一家饲料厂却亏了不少钱；他代理新疆人造毛业务造成入不敷出；他甚至还跑到偏远的塔什库尔干县承包了一家宾馆，结果也是铩羽而归。在短短 3 年时间里，他还办过挂面厂、小化工厂、学生课外读物服务部、服装自选店、软件开发公司、广告代理公司、出国留学咨询中心等等。唐万新擅长猎取、疏于精耕的游猎个性在此时已暴露无遗。他对商业抱有浓厚兴趣，但兴奋点非常容易转移，天生有以小博大的赌性，还有一股屡败屡战的韧性。

因为折腾了这么多的事，唐万新欠了 100 多万元的债。他把债主们召在一起说：“如果你们信得过我，就给我一个机会；如果信不过我，就送我去监狱。”1991 年，27 岁的唐万新突然

时来运转，他办的一家电脑经营公司，靠代理四通打印机在新疆一些大油田的业务上居然一口气赚了 150 万元。他做的第一件事情就是一一上门把欠债还清，并还上一笔利息。唐万新在商业上的信誉由此得以建立，好些债主后来都成了他的部下。

1992 年，唐万新做了一件改变命运的大事情。当时，邓小平南方谈话发表后，全国掀起了一股加快改革的热浪，中国股市出现井喷。8 月，深圳证券交易所宣布发行国内公众股 5 亿股，发售抽签表 500 万张，中签率为 10%，每张中签表可认购 1000 股。曾经去海口、深圳碰过运气的唐万新当即觉得这是一个发财的好机会，他花钱一下请了 5000 人以出去玩一圈的名义到深圳排队领取认购抽签表。当时的深圳一下子涌进了 150 万人，最后酿出了一场不大不小的骚乱。“唐万新的部队”应该算是其中人数最多的一支认购队伍。这些人每人一条小木凳，排队一天领 50 元劳务费，一排就是 3 天，领到的抽签表换成原始股，这让唐万新狠狠赚了一大笔钱。从此，唐万新“觉今是而昨非”，由创办实业转而迷上了“来钱最快”的股市。

回到新疆后，他和大哥唐万里等人注册成立了新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。他们在新疆、陕西等西北诸省大量收购国有企业的原始股和内部职工股，要么将之倒卖给新疆的金融机构，要么等到上市后甩卖套现。有一次，他们以 1000 万元的价格受让了“西北轴承(行情论坛)”的 1000 万股法人股，数月后出手净赚 3000 万元。那是一个疯狂的年代，善于发现和胆大包天让一代人迅速地暴富。

如果说股票倒卖让唐万新初窥资本市场殿堂的话，那么，他在国债市场的试水则让德隆完成了真正意义上的原始积累。从 20 世纪 90 年代初开始，财政部出台了国债承购包销政策，在相当多的年份里，大部分国债都是由数十家证券中介机构包销的，数年累积下来，渐渐地便形成了一个非官方的国债流通市场，而武汉的国债场外交易所是当时国内规模最大、交易最活跃的一个平台。1994 年，唐万新通过国债回购(行情论坛)业务，先后向海南华银国际信托投资公司——我们将在华晨一案中看到它的踪迹，以及中国农村发展信托投资公司融资，总额达 3 亿元。

也正是靠着这笔不菲的资本金，唐万新开始构筑起他的金融帝国。

三驾马车：被夸大的整合神话

1996 年，唐万新把德隆总部迁到北京。这时候的他，已经不满足于在二级市场当一个土财主式的炒家。他要有自己的公司战略。在公司高参们的启发下，他提出了“创造传统行业的新价值”的德隆核心理念。该理念认为，全球的产业结构正在发生一次巨大的衍变，中国正成为其中最重要的一环，很多传统产业都存在迅猛扩大的机遇，但是由于体制及观念的落后，绝大多数企业规模偏小、投资分散、没有竞争力。因此，如果通过资本并购的方式，将之进行优化整合，盘活存量，这将是中国经济腾飞的希望所在。

同吕梁等纯粹靠高科技概念炒作来玩弄股市的庄家不同，唐万新认为，中国企业最大的发展空间在传统产业。只有传统产业，才能发挥中国在劳动力和资源方面的比较优势；只有传统产业，才是一个成熟的、现成的，而不是潜在的市场；只有传统产业，才不会有太多的不确定因素。

这是一套试图自圆其说的理论。在某种意义上，它仅仅作为德隆疯狂扩张的理由而存在。也

是从此出发，德隆在实业上实施多元化整合，在金融业上进行“非常规”运作，走上了一条裂变式发展的道路。

在进京当年，德隆受让刚刚上市的新疆屯河 10.19% 的股权，成为其第三大股东，不久后，增资扩股当上第一大股东；1997 年 6 月，德隆从沈阳资产经营有限公司手中购得沈阳合金 29.02% 的股权，控股该公司；4 个月后，德隆又与上市公司湘火炬的第一大股东株洲国有资产管理局达成协议，收购湘火炬 25.71% 的股份。在短短 1 年时间里，德隆先后成为 3 家上市公司的控股方，完成了所谓“老三股”的收购任务，它们后来都成为“德隆系”最重要的产业整合平台。

唐万新对“三驾马车”均按照自己的理念，精心地进行了产业整合。

新疆屯河原本是新疆建设兵团旗下的水泥厂，创办于 1984 年，尽管它是新疆第一家上市公司，但多年来却一直效益平平。于是，唐万新毅然决定将之向“红色产业”转型。他先后收购和新建了 9 家番茄酱加工厂，从而一度成为全球第二大番茄酱生产商，浓缩番茄酱出口量占到全球贸易额的 17%。同时，这一产业的发展还一时解决了新疆 10 万农户的就业问题。

沈阳合金原本是一家镍合金专业制造企业，每年有 4000 多万元的销售收入、600 万元的利润，是个小富即安的公司。德隆进入后，连续收购了江苏、上海、陕西等地的多家电动工具制造企业，使之成为全国最大的专业生产商和出口商。到 2000 年，合金投资（1999 年 12 月，沈阳合金股份有限公司更名为沈阳合金投资股份有限公司）的总资产由 1.33 亿元增加到 13.98 亿元，增长了 10 倍，主营业务收入增加到 8.44 亿元，增长了 15 倍多。在德隆对电动工具业进行整合之前，中国的产量已占全球的 70%，但销售收入却只占 10%，利润占有率还不到 1%；而整合之后，谈判能力和出口效益都有明显提高。

德隆对湘火炬的改造是唐式整合理念的经典之作。之前，这家企业只生产“火花塞”单一品种。为此，唐万新提出了“大汽配”战略。他先是收购了美国最大刹车系统进口商 MAT 公司及其 9 家在华合资企业 75% 的股权，从而获得了美国汽车零部件进口市场的一定份额；然后控股陕西一家汽车齿轮企业，成为该专业的国内龙头企业；紧接着湘火炬接连发布公告，与东风汽车（行情论坛）、陕汽集团、重汽集团等发生各种重组、合资行动。到 2004 年，湘火炬拥有 50 多家子公司，成为中国齿轮、火花塞、军用越野车 3 个行业的最大规模企业，同时还是空调压缩机第二大生产厂家、汽车刹车系统的最大出口商等等。

在德隆史上，“三驾马车”的产业整合一直被津津乐道。唐万新对此自视极高，认为这是“天下一等一”的企业战略。一些经济学家也颇为赞赏，与唐氏兄弟有过密切交往的钟朋荣就认为，“到目前为止，中国的民营企业还很少有人能做到他们这样的高度”。

客观而言，德隆的整合之功实不可没。“三驾马车”都是传统意义上的国有企业，产业老化，管理落后，仅仅靠上市筹得一笔钱来苟延残喘。唐万新不仅在产业上将之全面重组，还花钱聘请麦肯锡、科尔尼等国际专业顾问公司为企业在职业经理人成长、战略设计、管理改革等方面提供咨询，将它们从“连一张准确的财务报表都收不上来、有想法而没有章法的企业”，转型成管理规范、朝气蓬勃的现代公司。日后，德隆因财务危机轰然倒塌，“老三股”却因为产业结构清晰、效益良好而仍然受到资本界及实业界的青睐，这也从一个侧面验证了德隆的整合并非败笔。

而从另外的角度来观察，整合的绩效显然有被夸大和利用的嫌疑。“三驾马车”所处的行业——番茄酱、电动工具、汽车零配件——均不是成长性很好、具有强大延伸和辐射能力的领域。因此，即使整合做到极致，也很难在中短期内实现可观的利润和达到很大的产业规模。在效益最好的年份，3家上市公司的净利润分别为5100万元（新疆屯河，2002年）、1.02084亿元（湘火炬，2002年）、7000万元（合金投资，2003年），总计不过2.4亿元，远远算不上是“效益奇迹”。德隆在整合的过程中，不断在资本市场上发布让人眼花缭乱的并购公告，事实上只不过是其抬高股价的炒作手段。

还有一个连唐万新也始料未及的事实是，由于“三驾马车”所能贡献的利润有限，而且均处在不能够产生大量现金流的行业——一个更重要的现实是，德隆始终无法靠良好绩效在股市上获得增发的资格。所以，实业整合出现的绩效并不能支持金融扩张所需要的资金流量。而到后期，为了支撑庞大而高息的融资平台，唐万新反而被迫从实业公司中抽取资金向金融板块输血。根据有关的数据统计，这一部分的资金输送总计超过40亿元。所以，其所谓的“产融整合、双轮驱动”效应一直停留在理论层面，从来就没有真正实现过。

第一庄家：股不在优，有“德”则名

1998年，德隆出资1000万美元购进明斯克号航空母舰。它是苏联太平洋舰队已退役的旗舰。唐万新把它停泊在深圳大鹏湾的沙头角，建成了世界上第一座以航空母舰为主体的主题公园。这条新闻轰动一时，也是从此开始，德隆以“中国民营企业的航母”自居，而在资本市场上，它也被形容成一艘“不沉的航空母舰”。

在中国股市，“航母”德隆是以“天下第一庄”的形象而被定格和传诵的。

从1996年起，德隆旗下的“三驾马车”就撒开双蹄，在中国股市上一路狂奔，创下让千万股民瞠目结舌的飙升纪录。到2001年3月，人们看到的事实是：湘火炬经过3次转配股，1股变成4.7股，经复权后计算，每股股价从7.6元涨到85元，涨幅1100%；合金投资经过4次转配股，复权后的股价从每股12元涨到186元，涨幅1500%；新疆屯河也经数次送配股，复权后的股价为每股127元，涨幅1100%。

一个庄家控制的3只股票，5年之内全数狂涨10倍以上，举国顾盼，再无一人，德隆的“天下第一庄”名号实在是名副其实。在相当长的时间里，“股不在优，有‘德’则名；价不畏高，有‘隆’就灵”，几乎成了中国股民想要赚钱的不二法门。

德隆的坐庄技巧其实非常简单，它旗下的“老三股”和“新三股”均被全盘控制，其中4家的股权比例都超过30%，所以，唐万新自称为“集中长期持有的控制性庄家”。他通过不断地释放利好消息和运用整合重组理念，将股价一步一步地抬高，然后从中倒货牟利。根据精通财务分析的香港科技大学郎咸平教授的计算，到2001年3月，德隆庄家从这种坐庄活动中总计获利52亿元。其中，湘火炬从1997年起换手率达到440%，按庄家持仓成本为18元计算，账面获利19亿元；合金投资从1997年起换手率为400%，按庄家进入时的每股12元股价计算，账面赢利同样为19亿元；德隆进入新疆屯河是1996年，换手率同样高达400%，按每股20元的建仓成本来计算，账面赢利为14亿元。

2004 年 12 月，已经被软禁的唐万新给国务院领导写了一封长信，其中对自己的坐庄行为供认不讳。他仅举金新信托一例说：“一口气用了 3 年多时间，将一个坏账资产近 4 亿元、年亏损几千万元的信托发展成一个资产上百亿元、利润近亿元的大信托，至 2000 年，累计为客户赚取了 30 多亿元的利润。”

还有一个事实是，德隆建仓坐庄，用的资金大多是银行借贷及高息私募来的资金，因此形成了一个庞大的共犯结构，其获利集团之所得远远超出德隆自己的利润。据多年跟踪观察德隆的新疆学者唐立久在《解构德隆》一书中所披露的，“整个过程中，相关的金融企业为客户赚取了近 150 亿元利润”。

由此可见，唐万新以“善庄”自诩，自认为做到了企业、机构和股民的三赢，而实际上，却是以非常强悍和无视现行监管法规的手段，从股民口袋里攫取了超过百亿元的金钱。2001 年前后，中国证券市场的个人投资者人数在 3000 万人左右。也就是说，唐万新从每个人的口袋里起码拿走了 500 元钱。

他在这方面取得的骄人战果远远高于在产业整合上的业绩。

产融整合：这是个真实的谎言

在德隆崩塌之后，唐万新对检调人员说：“2001 年之后，我每天的工作就是在处理危机。”

一般中小庄家，通过建仓—拉抬—出货的流程，抢到一笔钱后就落袋为安，溜之大吉。而唐万新显然不屑于做这样的“窃股大盗”，他的商业梦想是实践那个乌托邦般的“以资本运作为纽带，以产融整合为核心”的整合理论，打造出一个中国式的企业航母。在 1998 年的一次集团战略会议上，唐万新给德隆制定的目标就是，“成为一家世界性的大公司，进入全球 500 强”。

要进入世界 500 强，显然不可能套现就走人。所以，德隆在多年的坐庄经历中，尽管不断地换手倒货，拉抬股价，但是却始终保持了对旗下企业的高控股率，有些公司的控股比例竟还有所提高。这种坐庄做法的危险性可想而知，表面上市值规模越来越大，背后则是德隆为了维持高股价必须不断地为之输血，其行为无异于自残。中国股市原本就是一个非常感性化的市场，而德隆又靠概念炒作而暴得大名，高股价之岌岌可危众人皆知。因此，到 2001 年之后，为了不让“德隆系”的股价高台跳水，唐万新陷入苦战，他不得不一次又一次地铤而走险，所谓的“产融整合”理念也越来越散发出空心化和妖魔化的气息。

看上去资本规模庞大的德隆，其实只缺一个东西，那就是钱。

德隆要维持惊人的高股价，要进行大规模的产业整合，都需要巨额的、源源不断的资金。根据计算，德隆每年用于维持高股价的费用需 10 亿元，用于融资支付的利息需 30 亿元，也就是说，起码要有 40 亿元的资金才能保证“德隆系”的年度正常运作。这是一个让人不寒而栗的数字。

灰色而畸形的中国资本市场在融资制度上的不健康以及能力上的羸弱，显然无法满足唐万新的渴求，“德隆系”最后一次通过配股的方式从股市中筹到资金是在 2000 年，其前后一共筹了 8.7 亿元。因此，德隆主要依靠的融资渠道便主要来自很多不规范的，甚至是违法的操作手法。

第一种操作手法是将上市公司作为“壳资源”，向银行大量贷款。普遍采用的方式是：先由上市公司贷出用于下一步并购所需的资金，在并购完成后，再由下一级被并购企业向银行贷款，反过来由上市公司担保。在“德隆系”内，上市公司之间存在大量严重的关联交易现象。它先后密切合作过的上市公司多达 40 多家。这些公司之间的互相担保、资金输送、重复质押等现象比比皆是。后来根据有关公告显示，被德隆占用的上市公司资金总额超过了 40 亿元。

重庆实业一案体现了其典型做法：这是一家 1997 年上市的地方国有控股公司，主营业务不突出，负债较少，用庄家的话来说就是一个“净壳”。1999 年，德隆与大股东重庆国际经济技术合作公司达成受让协议，以 3960 万元的成本获得重庆实业的实际控制权。出面完成收购的是一家名叫中经四通的子公司，它的注册地是在北京一间只有 15 平方米的写字楼里。中经四通并购所需的 3960 万元其实只付出了 1000 万元，其余的将近 3000 万元竟是间接挪用重庆实业的资金。德隆控股这家上市公司后，迅速将它作为下一轮并购的资金平台。它先后发起设立了一家保险人寿公司并参股江苏、四川等地的上市公司，为系内的相关公司提供大量担保，同时还先后向重庆、深圳等地的银行进行抵押贷款。到“德隆系”崩溃的 2005 年 4 月，重庆实业发布年报称，因为被大股东大额占用资金、违规担保坏账及债务等原因，实际造成公司负债 9.57 亿元，公司每股收益为 -14.08 元，每股净资产为 -9.86 元，每股收益和每股净资产 2 项数据均创下当时中国证券市场的财务指标之最。

第二种操作手法是委托理财。德隆以较高的利息，通过金融机构向民间融集巨额资金，其性质类同私募基金。为了融集尽可能多的资金，德隆控制了多家信托金融机构，最主要的有金新信托、新疆金融租赁、伊斯兰信托、德恒信托、中富证券等等，同时在银行、证券、金融租赁、保险、基金等多个领域，通过种种合法或非法的方式开展委托理财业务。日后的调查表明，德隆通过这些手段共融资 250 亿元。这种灰色及不规范的运作模式，让德隆渐渐衍变成一头规模惊人且无比危险的金融怪兽。为了支撑这个金融平台，德隆长期开出 12%—22% 的年息，其融资成本之高，让这个游戏从一开始就注定将是惨败的命运。

为了寻找资金，德隆几乎已经到了竭尽全力的地步。在唐万新的部署下，德隆将全国年销售收入在 5000 万元以上的 18732 家企业列为重点客户，按地域分配给旗下众多的证券金融机构，以地毯式搜索的方式进行开发。当某企业需要一种综合金融服务时，与德隆有业务代理或股权纽带关系的银行、信托公司、证券公司、租赁公司、保险公司会分别找上门去，以不同金融机构的名义却又是协作的方式开展服务。它们以委托理财的名义跟企业签订合同，这种合同都有两份，一份是供监管部门检查时用的，一份“补充合同”则注明德隆承诺的保底收益，它是保密的。一般而言，德隆提供的保底收益为 3%—12%，后来随着资金链的紧张，最高时上涨到了 22%。为了“工作便利”，德隆还专门设计了一本《金融产品手册》，它是活页式的，“需要用到哪家金融公司出面，对方需要哪种金融服务，我们都可以随时替换”。

德隆的行为其实已属于非法的“地下私募”，是中国证券监管部门所明令禁止的。在 2000 年前后的中国资本市场，这几乎是一种公开的、阳光下的灰色游戏，唐万新只不过把它做到了极致。为了掩饰违规操作的实质，唐万新提出了混业经营的新理念。后来他在狱中承认说：“我提出混业经营理念的目的是用来团结和号召大家搞委托理财，我不能直接说让大家大规模搞委托理财，如果直接说，大家都会没有信心，天天搞委托理财投资的‘老三股’，还不知道哪一天能把它们卖掉呢。就是这样，我们被危机拖入了战争，拖入到委托理财的恶性循环当中，委托理财的业务越做越大，收不了手。”

唐万新的这段话彻底揭开了产融整合背后的“真实的谎言”。后来有资料显示，仅其控制的德恒证券一家，就签出了 2579 份委托理财合同，涉及 415 家企业、机构和 722 位自然人。德隆崩盘后，无数企业和个人受其拖累。其中，民营企业最为发达、民间资本最充沛的江浙地区成为“重灾区”。很多勤恳创业的江浙企业家轻信德隆，将千辛万苦赚来的资金交其打理，最终都落得血本无归。据《21 世纪经济报道》披露，其中最惨的是日化领域最大的民营企业浙江纳爱斯集团，它在日化市场上与全球龙头宝洁公司竞争，取得了让人骄傲的业绩。创办人庄启传信赖唐万新，将 6 亿元资金委托“德隆系”旗下的中富证券理财，结果深受拖累，殃及池鱼。

2000 年 12 月，吕梁的“中科系”事件爆发，股市陷入一片恐慌，与“中科系”并称两大“庄王”的“德隆系”不可避免地遭受波及，旗下最重要的融资平台金新信托受挤兑风波，一度出现 41 亿元的未兑付缺口。也就是从这时候开始，德隆内部进行了大规模的资金调度，它后来形成了一个“头寸会”制度，每天下午 3 点准时召开，风雨无阻，一直开到 2004 年 4 月 15 日“德隆系”全面失陷为止。唐万新是“头寸会”的总调度人，他每天亲自主持会议，各金融机构把当天的危机程度和数据以及“头寸”写在黑板上，然后唐万新根据风险程度逐笔拍板，决定哪一笔头寸解决哪一笔危机，精确至每 1 元钱。唐万新拍板的过程一般 10 分钟就结束，然后把当天“头寸会”的统计报表用碎纸机碎掉，防止流失到外面及留下纪录。

一个更让人唏嘘的事实是，德隆为了实现产融整合的目标，硬是把那些经营业绩不错的企业全数变成了融资机器，最终将之拖进泥潭。深圳的明斯克主题公园便是一例。在唐万新运作这个项目的时候，各界均非常看好，中信集团旗下的中信旅游以 5 亿元的价格承包了未来 3 年的门票经营权，香港的一家旅游公司则以 1.3 亿元承包了团体票经营权，德隆一次性收进了 6.3 亿元，是它投入的 2.2 倍，可谓一次十分漂亮的财技表演。唐万新将这笔钱都挪去做他的产融整合去了。后来，他又先后以明斯克主题公园为名目向 7 家银行贷款 8.67 亿元，这些钱也无一例外地都流到了其他项目中。明斯克主题公园经营一直不错，每年有超过 5000 万元的利润，可是据一位曾经出任项目总经理的人士披露：“这些收入除少部分用于日常开支外，其他悉数交给德隆总部，服务于德隆的整体战略。因为，唐万新给明斯克主题公园的定位就是一家财务型公司，就是要尽早、尽量地把收益变现。”于是，当自身运作良好的明斯克主题公园变成一个融资工具后，其财务费用的巨大就让它难以为继了。在德隆危机爆发后，明斯克主题公园的股权被冻结，相关银行将之告上法庭，它不得不宣告破产。

末路狂奔：没有节制的大游戏

对德隆的质疑是在 2001 年的春夏之交开始的。当时，“中科系”事件刚刚落幕，而“德隆系”的各只股票却在唐万新的喋血支撑下达到最高价位。4 月，深圳的《新财经》杂志刊发了由郎咸平主持的大型调研文章——《德隆系：“类家族企业”中国模式》，第一次将神秘的“德隆系”曝光天下。

在此之前，尽管德隆名声如日中天，但是几乎没有人搞得清楚它到底是怎么运作的。唐万新为人极其低调，他没有接受过新闻媒体的正式采访，连他公开露面的照片都非常罕见。在《新财经》刊文之前，他没有参加过任何一场大型的商业论坛。甚至一直到 2004 年 4 月 25 日之前，唐万新与新疆之外的政府部门都是“绝缘”的，他没有跟中国证监会在内的所有监管部门有过任何走访或拜见行为。这是一个喜欢躲在幕后操作，对自己极端自信又十分爱面子的人。

郎咸平的调查第一次向公众展示了“德隆系”的企业架构图，并描述了德隆从资本市场获利的路径：利用中国股市的股权分置现状，通过很低的价格受让国家股或法人股，实现对一家上市公司的控制，然后不断制造并购重组等投资性利好消息——投资额并不是很大，很难有规模效益。同时，选择高送股这种奇妙的分配方式，并没有让股东拿到一分钱的现金，却推动了股价的上涨。在这个过程中，庄家则在二级市场获取巨额收益。郎咸平得出的结论是：“德隆的敛财模式是初级的，其收益率远高于亚洲其他地区家族企业的普遍模式。”

郎咸平的调研文章刊出后的两个月，中国股市出现了连续 3 轮狂跌，上海证券交易所综合指数(行情论坛)从 2245 点一路下挫到 1300 点，大盘从此开始步入 4 年多的持续熊市。此时，德隆模式已经面临严重的质疑，监管部门开始介入调查，它被贴上了“黑幕”、“黑心庄家”、“金融大鳄”等标签。唐万新为了避免“德隆系”的整体塌陷，不得不咬牙力撑高股价。于是“报应”出现了，他从股市中所得的一切，一元一元地全部还给了股市，而且还被迫又贴上了更多的资金，最终包括德隆及他个人的全部资产。

2002 年，从表面上看，这是德隆扩张速度最快的 1 年。它提出的巨额投资项目像能量惊人的照明弹一样，一颗接一颗地升空爆炸，让中国商业界眼前大亮，不敢逼视。

5 月，德隆成立德农超市有限公司，宣布 5 年内投资 100 亿元，完成在 10 个农业大省设立 1 万家农资超市的布局，届时将在中国广大农村建成一个庞大的、现代化的、高效运营的农资分销网络。

7 月，湘火炬连续发布公告，宣布将打造一个重型汽车帝国。它与国内两大最重要的重型汽车专业厂家重庆汽车集团和陕西汽车集团分别合资成立了有限公司，此外还与东风汽车(行情论坛)集团合资成立了东风越野车公司。这表明德隆将把汽配专业企业湘火炬转型为一家汽车整车公司。有专家预计，要实现德隆提出的目标需投入 60 亿元到 100 亿元的资金。

9 月，德隆成立了畜牧业投资有限公司，拟投资 25 亿元，致力于开发新疆辽阔的天然牧场资源，建设“天山北坡、伊犁河谷、南疆绿洲”三大产业基地，最终形成草、饲、养、繁并举，奶、肉、皮、药兼营的大型产业链，成为中国乳业的龙头企业。

11 月，组建德隆旅游集团，设想将深圳明斯克项目、新疆喀纳斯湖、吐鲁番葡萄沟，以及江西井冈山、龙虎山，贵州黄果树等资源都整合起来，成为中国拥有最多风景资源的旅游“航母”，这个项目的投资总额为 35 亿元。

，德隆就有一个数十亿元乃至上百亿元的项目启动。这一年的唐万新不由地让人想起 14 年前的那个乌鲁木齐青年，他已经面有皱纹，身材略显发胖，工作的地点也从偏远的乌鲁木齐迁到了北京及上海。但是，这还是那个禀性未改、喜欢多线作战、对风险毫不在意的西北汉子，其差别仅仅在于：14 年后的项目规模被放大了数千倍，或者说，风险及后果危害也增长了数千倍而已。事后来，唐万新要么是在别有用心地“讲故事”，要么他就是一个从来没有学会放弃的企业家。

2002 年 11 月，唐万新的大哥唐万里当选中华全国工商业联合会副主席，他对媒体宣布：“德隆将在 3 年内，进入世界 500 强。”12 月，德隆集团迁入位于上海浦东黄金地段的德隆大厦。

在外人看来，此时的德隆正处在辉煌的巅峰时刻，它宣称控制了 1200 亿元的资产，拥有 500 多家企业和 30 万员工，涉足 20 多个领域，已俨然成为中国最大的民营企业集团。

而事实上，德隆已经病入膏肓。

唐万新作的最后一次挣扎是试图直接进入地方城市的商业银行。德隆从大型商业银行中获得贷款的可能性已经越来越小，而国内城市商业银行则有 100 多家，资产总额 5500 亿元，存款 4500 亿元；如果能够进入，德隆将真正地形成实业投资与金融紧密结合的财团模式，并有可能彻底地将自己洗白。

2002 年 6 月，德隆通过 6 家影子公司控股昆明市商业银行，成为总计持股近 30% 的大股东。9 月，它又通过湘火炬出资，占株洲市商业银行增资扩股后总股本的 11.73%。同时，它又染指长沙市商业银行和南昌市商业银行。在不到 1 年的时间里，德隆先后与至少 6 个城市的商业银行达成了控股或参股的协议。事实上，许多商业银行的资产质量并不好，甚至可以说很差，但德隆却并不挑剔。唐万新的目的其实就是两个：其一，进入银行董事会后，可以用各种项目及关联公司之名，从中获取资金。后来的事实也正是如此，德隆从山东一个城市商业银行获得的贷款量就达到了 40 亿元之巨。其二，在股市上炒作参股金融的概念，支撑及刺激已显疲态的“德隆系”股票。

到 2003 年夏天，德隆的资金困境仍然没有得到根本性的改善。10 月份之后，旗下各金融机构几乎已没有新进的资本，“金融巨兽”面临恐怖的断血之虞。这时候，唐万新成了全德隆唯一还有“借贷信用”的贷款员，他日夜兼程四处奔波，先后向人借贷来的资金有 50 亿元到 60 亿元之多。

屋漏偏逢连夜雨，不幸开始降临唐家。4 月，唐万新的二哥唐万平在一次谈判中突发脑溢血，抢救过来后成了不能继续工作的重病人。7 月，患有肝癌并已到晚期的唐母，因脑溢血突发去世，孝子唐万新大恸，数十日不能办公。而他本人刚到中年就被查出患有冠心病、脑血栓等多种疾病。为了拯救德隆，他白天主持 6—12 个资金调度会议，晚上接待或宴请来自全国各地的追债大军，每天平均工作 15 个小时。在这段时间，唐万新多次跟亲密的部下谈及青年时的一件异事，有位高人曾经预言他在 40 岁时将有“大灾难”。他表示，想在 40 岁之前就金盆洗手退出商界，到新疆去当一个悠闲的猎人。

不过，这时候的局势已经恶化到他无法自控的地步。12 月，他将“德隆系”内最好的一块资产湘火炬的 1 亿股法人股质押给了银行，后来的半年里，德隆手中所有上市公司的法人股都被抵押干净。其间最可笑的消息是，在胡润的“2003 年资本控制 50 强”中，德隆唐氏仍以控制 217 亿元的上市公司市值赫然位列诸强之首。

2004 年 3 月，有媒体抢先报道《德隆资金链绷紧》，称“德隆已经将大部分资金压在了旗下的各只股票上，由于资金短缺，不要寄希望于它会再度为这几只股票护盘，现在它们都铆足了劲往外跑”。这条负面新闻像病毒一样迅速地被国内各家网站转载。

4 月 3 日，德隆史上最后一次全体高层会议在沉闷的气氛中召开，会议决定了最后一次“自救行动”：发动德隆机构的所有员工都去购买“老三股”，部门经理 10000 股，普通员工 1000 股。唐万新伤感地说：“这道坎过去了，德隆还会有更美好的未来，若过不去，大家再也没

有机会坐在一起开会了。”与会的所有德隆高层均用十分复杂而悲悯的目光注视着这位从来不肯低头认输的领袖。那天正好是他 40 周岁的生日，很多人不由得都想起了那个黑色的预言。

真正意义上的灾难从 10 天后正式开始了。先是合金股份率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，股市就将德隆过去 5 年所创造的奇迹和纸上财富全数抹去，流通市值从最高峰时的 206.8 亿元跌到 2004 年 5 月 25 日的 50.06 亿元，旦夕间蒸发将近 160 亿元之巨。一年后那首风靡大江南北的流行歌曲《嘻唎唎》在德隆身上预演：“拿了我的给我送回来，吃了我的给我吐出来，《闪闪红星》里面的记载，变成此时对白。”

几个月前还将唐家兄弟奉若神明的债权人疯了似的冲向德隆在北京和上海的两个总部，各地的公安部门也闻风而动，有人声称一定要抓住唐万新，“活要见人，死要见尸”。唐万新频繁更换办公和居住地点，所有对外的交涉都交给了大哥唐万里。4 月 22 日，将 7000 万元资金委托德隆理财的江苏亚星客车董事长李学勤赴京绝食讨钱。他对媒体记者说：“如果收不回钱，我只有一死以谢亚星 6000 名职工。”在一间小会议室里，56 岁的李学勤老泪纵横，号啕大哭，不停用头猛撞会议桌，情景十分凄惨。唐万里内心的道德防线被彻底冲垮。他眼泪汪汪地对在场的记者说：“我实在受不了了，李学勤给我的刺激太大了。这次事情过去后，德隆再也不做金融了。”

就在唐万里疲于应付的时候，唐万新正四处谋求援助，他第一次踏进了中国证监会的大门。这个机构据称常年监控德隆，形成了 1500 页的审计报告，但却不知出于什么原因，始终对之不予干预。唐万新还跟美国高盛公司、民生银行(行情论坛)等国内外金融机构有过洽谈，但都难有结果。德隆手中所有的投资股权要么质押、要么出让，10 多个省市的公检法部门纷纷在各地查封德隆资产和准备抓人，仅在上海一地一次就冻结了 13 亿元的资产，20 多家银行纷纷起诉德隆。

5 月 29 日，眼见大势已去，唐万新出走缅甸。此案终于惊动中央，北京成立了以中国人民银行副行长吴晓灵和金融稳定局局长谢平为首的工作小组专门处理德隆问题，公安部则成立“706”专案小组，调查有关犯罪行为。据初步核算，“德隆系”的银行贷款合计为 160 亿元左右。然而，这头“金融怪兽”的组织结构实在太过庞大和错综复杂，且涉及 32 万相关员工、10 多万个人投资者，举世之内，除了唐万新已没有第二个人能够把它完全梳理清楚。于是，让这个作局者回国成了唯一可行的方案。7 月 18 日，身穿 T 恤衫、依然留着标志性小胡子的唐万新出现在北京机场。谢平和统战部经济局局长李路亲赴机场接他，他当即被带到北京中苑宾馆天聪阁监视居住。

当时的唐万新，几乎是“人人皆曰可诛”。他居然答应归国，出乎很多人的预料。这也可见此人敢于担当、重视义气的枭雄性格。唐万新在宾馆里日夜伏案写作，拿出一个摞起来厚达 30 多厘米的《市场化解德隆问题的整体方案》。他始终固执地认为，德隆在产业整合上的思路和成效是不容置疑的，其错在于负债率过高造成了财务上的危机。因此，只需要由一家金融机构统一托管德隆的债务和资产，注入一定的资金，将部分败坏的资产剥离，就可以将一切恢复正常。这看上去好像是一个波及面最小、将损失降到最低程度的方案，然而，这实质上是一种“捂盖子”的做法，德隆那么多的违规操作、关联交易，以及超过 500 家企业与数十个地方的上百家金融机构形成的那种难分难解的乱麻格局，很难进行一次性的“整体解决”。就在他交出这个方案不久，政府决定由专门处理不良资产的华融资产管理公司全权托

管德隆的所有债权债务事宜。在这之后，印度尼西亚华裔首富林绍良家族的三林集团曾试图全盘吃进德隆，在经过详细的调查及多轮谈判后，此议流产。华融资产管理公司最终决定，将德隆拆开零卖，这意味着唐万新精心实施的产融整合战略及形成的所谓“产业价值”尽付灰飞烟灭。

德隆最终的结局成了一场“全民埋单”的悲剧，质量稍优的“老三股”被一一瓜分，中粮集团购得新疆屯河，辽宁机械集团入主合金股份，湘火炬遭到一汽、上海大众等 20 多家汽车公司的争抢，最后山东的潍柴动力得手。德隆旗下的诸多信托、租赁、证券等金融公司相继被停业整顿或关闭，众多债权银行及委托德隆理财的上千家大小公司损失惨重。为了维护社会稳定，政府决定对个人投资者进行保护，以债权金额 10 万元为界，高于此数的按照 9 折收购，低于此数者享受全额收购，所需费用均由各地政府财政承担，仅新疆一地就付出了 13.8 亿元。

牟唐对照：两代大鳄何其相似

2006 年 4 月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”2 项罪名，被判处有期徒刑 8 年并处 40 万元罚款。他在武汉服刑期间，据称“坚持每天学外语，还报考了北京大学函授考古专业”。

历史总是以一种戏剧性的方式来展现命运的神奇。近 30 年来，中国商业史上最显赫的两位资本大鳄都被关押在武汉的监狱，而且他们的祖籍都是重庆万县。一个有趣的假设是，如果让他们两人展开一次对话，将会是一番怎样的景象？

我们没有找到唐万新评说牟其中的资料，却读到了后者议论前者的文字。在德隆崩塌后，牟其中在狱中回答媒体的书面提问时，突然说到了德隆——

我在狱中看到的有关德隆的资料非常有限。这让我想起了成都“武侯祠”的一副楹联：“能攻心，则反侧自消，自古知兵非好战；不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思。”

在我看来，德隆今天的命运跌宕，是在国内宏观环境，即法制条件、金融条件、道德条件尚未具备时，不采取特殊的防范措施，以为自己处于成熟的市场经济环境中，孤军深入，身陷计划经济重围的结果，最终只能是被人聚而降之。所以说，对德隆的困局，尽管可以找出一千条、一万条理由来解释，但最根本的一条仍然是“按市场经济法则运行的企业与按计划经济法则组织的经济秩序的矛盾”。德隆偶尔小范围内有了点经营业绩，立即上市增值，不考虑市场的“半流通”风险，按虚增的价值与银行的现金打交道，不老实地追求企业利润，而仅靠资本市场的操作，想求得奇迹式的发展。而我在操作南德时有“两点铁一样的规则”，即企业利润是资本运作的基础，没有利润的资本运作，就是投机式的赌博行为；在中国金融改革以前，“绝不与中国金融界及资本市场来往”。

牟其中所谓的“两点铁一样的规则”，显然非事实本身，南德失陷的根源就是对资本概念的投机性玩弄。不过，他的“审势”一词却点出了德隆事件的某种本质。

跟牟其中、唐万新两人都有过切磋的湖北籍经济学家钟朋荣则将两人进行了直接的比较。他的观点是：“牟其中虽然只提出了理论而没有找到方法，而唐万新恰恰把牟其中的理论变成了现实。”

将牟其中、唐万新两人的实践相比，确乎有一个共同点，那就是他们都把产业整合的对象聚焦在了机制落后的国有企业身上，他们试图通过金融手段将之激活，并由此带动中国产业经济的复苏。牟其中曾为此提出过一个“99 度加 1 度”的理论。该理论认为，几十年的计划经济使得很多资产大量闲置，在计划经济下烧了很多水，但都烧到 99 度就不烧了，南德就是要把它们加 1 度，把水烧开。在钟朋荣看来，“具体怎么加这 1 度，牟其中并没有找到答案，而在数年之后，年轻一辈的唐万新则继承和实践了这套理论。德隆对水泥产业的整合、电动工具的整合、汽车零部件的整合，以及其他产业的整合正是在做加 1 度的事”。在这个意义上，“牟其中说得太多，唐万新做得太多”。

做得太多就导致了实力不够、管理不够，尤其是资金不够。在这样的情况下，成本很高的资金不可能不要，甚至一些违规资金也要。也正因如此，对唐万新持同情态度的钟朋荣认为，德隆的问题出在中国企业现阶段的融资结构上。目前中国企业融资主要是债务融资，整个信用都集中在银行，都是借贷融资。德隆也不例外，主要是对银行或向私人借贷。这样一种比较单一的融资结构，一旦遇上风吹草动，碰上宏观调控，银行紧缩贷款，就变成了一种风险很大的融资方式，谁都受不了。而德隆所做的多数都是长期项目，与短期融资体制不匹配。德隆知其不可为而强为之，自然就“宽严皆误”，难逃失败的命运。

将南德与德隆这两个相差 10 年的公司败局进行比较，除了它们都把整合对象锁定为国有企业，以及都在金融上闯下大祸之外，还有很多惊人相似的地方：

它们都掉进了“做大”的陷阱。南德、德隆都以中国最大民营企业自诩，都提出过进入世界 500 强的宏伟目标，都在很短的时间内把分公司、子公司开遍全中国，其脆弱的管理链让企业在危机发生后顿时变成一地鸡毛。

它们都是多元化实践的失败者。南德的项目从火锅城到发射卫星，跨度之大让人眩目；德隆涉足的产业也超过了 20 个。美国股神沃伦·巴菲特有句名言说：“要是你有 40 个妻子，你将永远都不可能熟悉她们每一个人。”

它们都落入了多地化运作的泥潭。两个企业的项目都遍及国内，与地方政府有种种纠缠关系，由于企业在政界人脉并不深厚，甚至在进入的时候就有扩张牟利的意图，造成了企业信用一旦发生动摇，危机容易被迅速放大。

它们都是负债经营的信奉者。南德、德隆都试图靠并购来实现企业规模的快速扩张，在负债上都有债权人过度分散、负债成本过高以及短贷长用的特点，这显然是一种十分危险的财务模式。

它们都是乌托邦主义的牺牲者。牟其中、唐万新两人都有很完整的产融结合理论，并得到了很多经济学家的追捧。南德有自己的研究院，出版自己的学术刊物；德隆号称有 150 人专门从事产业战略投资的研究。然而，他们的理论由于过于理想化，从来就没有真正实现过。让人悲哀的是，两人在身陷大狱之后，尽管有很多悔恨反思，但是对他们各自的理论却仍然充满无比的自信与自豪。

德隆崩盘后，很多学者都将德隆之败视为值得中国民营企业家们借鉴的一个重要标本。并购专家刘纪鹏认为：“评价德隆就是评价中国民营企业，它提出的还是那个老问题：成长难道

永远是道坎吗？”一位资深的财经评论家则写道：“反思德隆就是反思我们自己，反思中国企业界的思维方式和行为模式，反思中国的管制环境和经济崛起的社会基础。”此言凿凿，颇耐人寻味。

何谓天意：企业家性格的投射

“但凡拿我们的生命去赌的，一定是最精彩的。”

德隆的很多部属都对唐万新的这句名言念念不忘。唐万新喜欢打猎，经常开着一辆丰田越野车，游猎新疆各地。据说越是凶猛的猎物当前，他越是莫名兴奋。他在裕民县有一个农庄，会议室里挂了一块大匾，上书“唯我独尊”4个字。

2006年11月，为写作此案例，我专程去了新疆的德隆总部。乌鲁木齐文艺路上的宏源大厦，在喧闹的市中心一点都不起眼，门只开了小小的两扇，因为下大雪，挂了两条很厚的军绿色棉毯。看门的门卫是新来的，听到“德隆”两字，他想了半天说，“好像在23层，早就没有人了。”

23层，早就没有人了，三五年前进出这里的人大都有过亿身家，如今一把钢锁锁住了所有的秘密。我拍了一张照，就匆匆下楼了。朋友还带我去人民公园门口，20年前唐万新办彩印店的地方，原来这里是一排的小店，现在只剩下一家了，朋友比画了半天，说“好像就在这个位置上”。当年，唐家兄弟就在这里一手拿军钢壶，一手拿着馍，与朋友们大谈商业梦想。如今门前的人民路很宽，车水马龙，我朝四周张望，白雪皑皑，一切恍若隔世。

那个用生命去赌博、“唯我独尊”、曾经控制数百家公司、可以操纵1200亿元的西北汉子，如今安在呢？

这个无比惨烈的故事，让我们开始思考一个与此截然相反的问题：商业真是一场没有节制的游戏吗？

德隆倒下后，唐万新被拘狱中，大哥唐万里的中华全国工商业联合会副主席一职被免，二哥唐万平病成废人，三哥唐万川及唐万新的妻小躲居美国，惶惶不可终日。德隆的重要干部或抓或逃，星散四野。唐万新一案涉及面庞杂，光是律师诉讼费用就要265万元，唐家最多能拿出120万元，其余部分是他的一些新疆朋友帮助解决的，唐万里甚至一度想靠出书来筹措部分资金，据追踪唐家兄弟多年的唐立久说：“已经翻箱倒柜了，万新真是没有钱。”

商业真的就是一场这样的游戏吗？

在过去20多年的中国商业界，众多草根起家的企业家们似乎从来不肯放过任何一个成长的机会，但同样也纵容出一代不知节制的财富群体，从而造成他们注重利益而不计后果，得理处决不轻易饶人，勇于倾家一博而不肯稍留后路。“破釜沉舟”，“卧薪尝胆”，“机不可失，时不再来”，隐含在这些成语中的血腥与决然构成了这代人共同的生命基因。经济学家赵晓在评论德隆事件时说：“德隆倒下，是德隆的悲哀，也是渴求极速发展的中国民营企业的集体悲哀。”

华人首富李嘉诚创业于 1950 年，50 多年来，他的同辈人大半凋零，唯有和黄事业绵延壮大。在被问及常青之道时，这位华人首富说：“我经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，但我懂不懂什么是有节制的热情？”

商业是一场总是可以被量化的智力游戏，商业是一场与自己的欲望进行搏斗的精神游戏，但归根到底，商业是一场有节制的游戏。所有的天意或宿命，其实都是企业家性格的投射。

【德隆大事记】

1986 年 12 月，唐万新筹了 400 元钱在乌鲁木齐市团结路人民公园的边门办了一家“朋友”彩印店。

1992 年 8 月，唐万新组织 5000 人从新疆到深圳排队领取股票认购抽签表。

1992 年底，唐万新和大哥唐万里等人注册成立新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。

1994 年，德隆通过国债回购(行情论坛)业务，先后向海南华银信托投资公司、中国农村发展信托投资公司融资总计 3 亿元。

1996 年，德隆总部迁至北京。德隆先后控股新疆屯河、沈阳合金和湘火炬，构成“德隆系”的“三驾马车”。

1998 年，德隆出资 1000 万美元购进明斯克号航空母舰，在深圳建成世界上第一座以航空母舰为主体的主题公园。

从 1996 年起，德隆坐庄股市，到 2001 年 3 月，“三驾马车”的涨幅均超过 1000%，成为中国股市第一庄家。德隆总计获利 52 亿元。

2000 年之后，德隆先后控股北京中燕、重庆实业和天山股份(行情论坛)，是为“新三股”，从而成为中国资本市场上拥有上市公司最多的财团型企业，它先后密切合作过的上市公司多达 40 多家。

从 2000 年起，德隆通过控制多家信托金融机构，开展合法或非法的委托理财业务，长期开出 12%—22% 的年息，先后共融资 250 亿元。

2000 年 12 月，受“中科系”事件影响，“德隆系”股票波动，旗下最重要的融资平台金新信托受挤兑风波，一度出现 41 亿元的未兑付缺口。德隆开始陷入资金危机。

2001 年 4 月，深圳《新财经》杂志刊发大型调研文章——《德隆系：“类家族企业”中国模式》，第一次将神秘的“德隆系”曝光天下。

2002 年，德隆先后宣布投资农村超市和重型汽车业、旅游业、畜牧业。11 月，唐万里当选为中华全国工商业联合会副主席。德隆宣称控制了 1200 亿元的资产，拥有 500 多家企业和 30 万名员工，涉足 20 多个领域，成为中国最大的民营企业集团。

从 2002 年 6 月起，德隆先后控股或参股 6 个城市的商业银行。

2003 年 10 月，德隆面临断血之虞。12 月，唐万新将系内最好的一块资产湘火炬的 1 亿股法人股抵押给了银行，后来的半年里，德隆手中所有上市公司的法人股都被抵押。

2004 年 4 月 13 日，合金投资率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，“德隆系”流通市值从 206.8 亿元下降到 50.06 亿元，蒸发将近 160 亿元。

2004 年 5 月 29 日，唐万新出走缅甸。国务院和公安部分别成立德隆专案工作小组。7 月 18 日，唐万新归国处理善后，被监视居住。政府决定由华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜。

2004 年 12 月 14 日，武汉市人民检察院以“涉嫌非法吸收公众存款”为由逮捕唐万新。德隆被肢解出售。

2006 年 4 月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”2 项罪名，被判处有期徒刑 8 年并处 40 万元罚款。

【档案存底】

在德隆危机爆发的 1 年多时间里，唐氏兄弟在不同场合对自己的失误进行过多次的辩解和反思。其中涉及最多的失误有 6 个，下面的文字根据其自述编辑。

我们的 6 个失误 / 唐万新、唐万里

“扩张过速”——过去我们是吃着碗里的，看着锅里的。近几年的加速扩张导致了企业自身的现金流和造血功能吃紧。由于企业扩张速度过快，尤其是 2001 年后融资压力导致考核奖惩指标单一，内部管理不善，在金融业务开展中存在严重违规行为，在金融机构的自救中占用了生产型企业的资金，加之媒体炒作和紧缩银根的影响，导致德隆相关金融机构发生了债务危机，并迅速地严重波及生产型企业，从而影响了金融证券市场的健康发展和社会稳定。

“没有抵御太多的诱惑”——我们总是渴望做那些更高端的生意，但如果不把握好，就会带来灾难。整个经济环境看上去很好，德隆的品牌和实力又引来了很多的合作者。但我们面对的诱惑太多了，难免出现扩张过快的现象。在面对众多机遇的时候，德隆有点贪多求快，以致对于宏观环境的变化预计不足。例如，最近银行收紧贷款，给德隆的资金调度造成了压力，因为德隆的预计是，德隆本身的情况没有恶化甚至还在良性发展，如果按照过往惯例，应该可以从银行得到资金支持，但现在银根收紧之后，德隆的战略部署被打乱了。

“战略理想化”——德隆在产业整合这一战略模式上做了大量探索工作，结果也是卓有成效的。例如，在入主湘火炬之后，通过一系列行业并购，使其主营业务收入在 6 年里从 1.24 亿元扩大到了 103.13 亿元。但是，由于德隆在对宏观政策的把握方面存在不足，有些步子迈得太快，太过理想化的做法导致在一些外部因素发生变化时，德隆遇到了困难。在过去，我们对问题的认识往往凭直觉，能不能走上一条光辉的道路，我们不要过分考虑它，生意本身到什么程度，我们就到什么程度，刻意追求，结果反而不好。可能我们有智慧，但我们仍缺乏手段。

“没有把握投资的节奏”——德隆在长、中、短期投资组合及对投资节奏的把握上的确做得欠佳。德隆过去注重了横向的、内容方面的互补性投资，如金融与产业、产业链之间的互补，而忽略了在投资节奏方面的结构安排，即长、中、短期投资的比例结构安排不尽合理，长期投资的比重过大，影响了资金的流动性，更多地看到富有诱惑力的投资机会和产业整合机遇，而忽视了公司高速成长带来的潜在风险。

“宏观判断失误”——恰恰是一些我们以前并不太留意的方面反而成了磕磕绊绊。比如，我们的发展一直十分快速，非常顺利，政府、银行等方方面面也都非常支持，银行给予的授信额度也非常大，这也给了我们一个错觉，就是只要有好的行业、好的项目，我们是不缺资金的。但没有想到的是收缩信贷，水泥等行业受影响很大；再加上市场上一些不明就里的传言，给我们其他产业的融资也造成了困难，经营受到影响。

“用毒药化解毒药”——在金融业，我们犯了严重的错误，首先是随波逐流，以为只要行业内大家都在做的事情，做了问题也大不了，结果成了德隆事件中的死结。其次在社会危机出现时，又用非常手段来化解危机，包括金融企业的营销中对客户的最低投资收益作出保证、用多家企业实质控股金融企业、超范围经营、金融企业之间违规拆借、使用“壳公司”作为投资和转账主体并隐瞒关联交易……这相当于用毒药来化解毒药，结果事与愿违，现在想来真是追悔莫及。

【八方说词】

德隆溃败后，在经济学界和企业界均引起了巨大震动。关于德隆败因有“信用危机说”、“短融长投说”、“产业金融混业说”等。下面摘录 3 位经济学家和 3 位企业家的看法。值得对照的是，由于职业角色不同，学者、总裁对德隆有各自的观察视角，学者多从制度和战略层面剖析，而企业家则往往注重实际操作层面和自我反思。

学者、总裁：各说各的德隆

郎咸平（经济学家、香港科技大学教授）：德隆问题的根本原因在于德隆通过“类金融控股公司”结合产业与金融资本的发展模式和多元化经营策略的失误。资金链的紧张是其发展模式和经营策略造成的必然结果，外部金融环境的变化只是德隆问题浮出的催化剂而已。

首先，德隆的发展模式具有内在的缺陷。其战略目标无疑与其他民营企业一样，是要“做大做强”。其模式是以产业和金融为两翼，互相配合，共同前进。但是，实业与金融业毕竟性质不同，产业整合效益的速度，总体上说无法跟上金融的速度。因此，这就产生了结构性的差异。

其次，德隆的融资模式风险过大。随着“德隆系”产业的扩大，德隆必须依赖大量银行贷款才能维持资金链，支持其发展战略。因此，德隆通过将其持有的法人股抵押贷款，或者通过所属公司互相担保贷款来解决资金问题，例如，湘火炬、合金投资、新疆屯河 3 家公司的债务规模在德隆入主后均大幅度攀升，多家对外担保额超过了净资产的 100%。在银行贷款越来越多的情况下，一旦产业整合不利，银行紧缩贷款，那么德隆的资金链将立刻出现险象。

最后，以德隆金融产业的组合而言，根本谈不上互补。2004 年年初，由于政府担心投资过热，国家在金融政策上采取了收缩银根的政策，直接减少了对企业的贷款。国家对几大过热行业加以限制，其中包括钢铁、水泥、电解铝、汽车、房地产和煤炭等，而恰恰德隆所涉足

的几大主要行业都名列其中。按照中央银行的规定,对过热行业的降温,主要是从信贷投向的行业和规模两个方面进行限制。针对国家一系列政策的出台,德隆的金融和产业之间不但不存在互补,反而是相互牵制。

王巍(全球并购研究中心秘书长、万盟投资董事长):德隆是一个资本运作的赌徒。德隆背后依靠两张牌:一张牌是以3家主要的上市公司以及关联的六七家上市公司形成的上市公司的互动群体,玩的是美国20世纪60年代非常著名的资本游戏,靠财务杠杆进行收购。另一张牌是参股一大批非银行金融机构。金融机构作为间接融资渠道,上市公司是直接融资渠道。德隆正是依靠这两张“金融牌”而暴发的。

德隆长期标榜致力于产业整合,但到崩盘为止,只看到德隆股票坐庄的成功。据说德隆的番茄酱产业整合成功了,但一个资产规模达数百亿元的集团怎么能依靠番茄酱支撑整个行业?德隆的水泥、机电等各个行业的整合对于业界来说也不过是“自娱自乐”。企业的产业整合是一个非常艰难的过程,需要一代人甚至两代人的努力,这个过程中注定要死掉很多企业。对于企业家来说,你什么时候进入整合,接的又是第几棒呢,这是面临的一个考验。

赵晓(经济学家、北京科技大学教授):德隆的梦想是一个中国式的梦想,即利用金融整合产业,充分发挥中国制造业在国际上的竞争力,成为与GE一样的金融与实业帝国。然而,德隆与GE徒具表面上的相似之处,而主要的区别却是本质的。美国有成熟的资本要素市场、职业经理人市场,而德隆只是一家民营企业,也许唐万新的“隆中对”是对的,但错的是对于一家中国民营企业来说,这种思路太超前了,太不可思议了。德隆要实现这种思路,在中国现有环境中,只能以极高的利率、灰色的手段融到资金,这就逼着自己只能始终行走在危险的钢丝绳上。

鲁冠球(万向集团董事局主席):德隆的产业基础选得很好,发展思路也很对,通过对优质产业链进行整合发展。唐万新是一个比较理想化的人,他的一些经营理念和思路有先进的地方,但不一定适合中国的国情。德隆最大的问题是,单纯在实业发展速度上太快了,实业需要大量投资,就像血液需要源源不断输入一样,一旦供不上,就需要金融来支撑。而德隆主要是到二级市场去搞股票,把几个上市公司的股票炒高,再抵押出去贷款。其实,德隆在实力不足的前提下,在缺乏后续发展资金的情况下,走了两条路,一是搞金融,二是高息吸贷。所以,它主要还是超越了自己的实际承受能力而想走捷径,结果一步走错,步步走错,导致恶性循环。

郭广昌(复星集团董事长):我觉得在没有能力、无法以很快的速度去改变外部环境的时候,我们首先要改变的是自己。我们首先要做的就是规范自己,将自己的事情做好,这样最终才会得到更多的理解和支持。透过德隆事件,我思考最多的一个问题是民营企业应该怎样规范自己,透明自己,得到各种资源,获得各个阶层的支持。

荣海(西安海星集团董事长):虽然西方强调专业化,中国却有多元化的土壤,如果旧的产业衰退无法挽回,企业应寻求新的产业机会来加以弥补。但是大集团在做各个专业公司时必须清楚,如果集团出了问题,下面的公司再好也难逃一劫,德隆就是一个例子。有的民营企业不清楚自己不能干什么,宏观形势好的时候,企业贷款容易,自以为什么都能做;当宏观调控信贷收缩,短期贷款一断,其他融资渠道又没有,很容易出问题。企业要把钱拿在手上,现金为王,否则成也资金,败也资金。

唐万新

唐氏兄弟分工非常清晰：大哥唐万里亮相台前，四弟唐万新始终隐于幕后

明斯克号航空母舰一度是“中国民营企业的航母”德隆的象征

唐万新在武汉服刑

上海德隆大厦

吕梁一直保持着神秘的面纱，这是仅有的一张模糊的公开照片。而朱焕良则无照可寻

每个不同的时期，都有不同的关于德隆的书出现

崩盘后一地狼藉的新疆德隆

【第四章】中科创业：那个庄家狂舞的年代

我想尽量用一种诙谐、轻松的笔调，来描述中国证券史上这段最为血腥和惊心动魄的往事。这个故事中的主角们将满足人们对这个商业时代所有狂暴的想象。

一直到我写作此案的时候，关于这则故事的所有情节仍然是不完整的，也许它将永远如此地残缺。我将那些神秘的断点留在那里，其实，从这些断点出发，我们可以寻觅到另外一些也许更为血腥和神秘的丛林。

朱大户与 K 先生的亲密接触

1998 年入秋的一天，朱大户从深圳坐飞机上北京，去见他一生中最重要的那个人。

朱大户名叫朱焕良，是南方出名的股市大户。他没有多少文化，早年是在建筑工地上开大装卸车的，20 世纪 90 年代前后，靠认购股权证发了点财，之后就一直在股市里混。他选股票的眼光很毒，渐渐地竟赚了很多钱，成了上海和深圳股市上最早的亿万富翁之一。1996 年前后，股票操纵之风渐起，有人靠吃股建仓、操纵股价发了大财，朱大户便也动了这样的念头。他看中了深圳一只叫康达尔（股票代码 0048）的股票。它原本是深圳宝安区的养鸡公司，香港的活鸡市场大半是靠它供应的，业务稳定而效益尚可，1994 年上市后不温不火。朱大户跟宝安区相熟，自以为有坐庄的可能，便在二级市场上悄悄购进康达尔的股票，小半年下来居然囤积了数千万股，占到康达尔流通股的 90%。朱大户为此花了 2 个亿，其中一大半是他全部的家当，还有一小半是高息拆借来的。正当朱大户想卷起袖子大炒康达尔的时候，1997 年，香港突遭“禽流感”袭击，全岛杀鸡禁鸡，康达尔业务全线瘫痪，它的股价自然也坐上了滑滑梯，从最高时的 15.40 元一股猛地跌到 7 元多，跌幅超过 50%。朱大户的 2 亿元全部深陷在里面动弹不得，他沮丧地跟人说：“在 1997 年，除了那些被杀的鸡，我大概是全深圳最不幸的了。”

朱大户上北京是作最后的一次挣扎，他要去见的那个人是 K 先生。

K 先生的名字叫吕梁，他常用这个古怪的名字在证券类媒体上写些股评文章。其实，他的真名叫吕建新，是一个虔诚的文学爱好者，早年写小说、玩绘画，还有作品发表在巴金先生主编的《收获》上，可见水平并不低。1992 年，吕梁跑到深圳去闯世界，一到那里就碰上 8 月份的认购证风波，上百万股民挤爆深圳，却因为舞弊事件而发生集体骚乱。在这起风波中，朱大户与人内外勾结，抢到上万张认购抽签表，硬是挖到了第一桶金；后来威震股市的唐万新则从新疆运来 5000 名自带铺盖和板凳的老乡，也狠狠赚了一笔；只有吕梁还是一个好奇的旁观者，那些天他兴奋地从一个认购点跑到另外一个认购点，采访了一大堆股民，写出长篇纪实报道《百万股民“炒”深圳》。这是当时国内对深圳事件最生动的描述，国内数十家报纸采用了这篇稿子，吕梁自是赚到了不少的稿费。也是在这次股民骚乱中，吕梁经受了股市的洗礼。他成了深圳证券交易所里的常客，注意力自此再也没有离开过。在深圳混的日子让吕梁天天都很亢奋，但是他却没有赚到多少钱。不久后他又回到了北京，跟在几个像朱大户这样的大户后面炒炒股票，此外还不断地写些股评文章。他的赚钱运气似乎不太好，一开始攒了上百万元，转去做期货，结果全都砸进去了，两年玩下来，竟欠下了上千万元的债务。不过，在股评方面他却表现出超人的天赋，早年的文学创作帮了他大忙，在文字粗劣、理念浮浅的股评文章中，他总能以充满激情和思辨的文字吸引人们的注意力。他很早就看透了中国股市的灰暗。他曾写道：“由于上市公司质量的普遍低劣，使得股民根本无法选择到真正

有价值的股票，这就给市场运作带来了极大的空间，中国股市在某种意义上是一个‘故事会’。”他的很多观点深受证券投资界不少人的认同，渐渐地他在这个圈子里有了不小的名声。从1996年起，他索性搞起了一个K先生工作室，一边高频率地以K先生为笔名写股评，一边还指导他人炒作股票。至于为什么要起这么一个怪名字，他的解释有两个：其一，股票的行情图又称K线图；其二，K是KING的第一个字母，暗示他是“股评之王”。在这个“故事会”里浸淫多年，K先生一直在等待一次大展身手的机会。

当朱大户北上找到K先生的时候，他正在专门研究全球第二富豪沃伦·巴菲特的股票“圣经”。巴菲特是当世“股神”。他创办了一家名叫伯克希尔·哈撒韦的私募基金公司，从数万美元起家，发展成拥有230亿美元的金融帝国。他的股票在30年间上涨了2000倍。K先生对朱大户说：“我要学巴菲特，要在中国做第一家私募基金公司。”只有小学文化水平的朱大户从来没有听说过什么巴菲特和私募基金。他说：“我和你一起干，就从康达尔开始吧。”

在K先生看来，康达尔虽然是一只“瘟鸡股票”，但是它有自己的好处：一是流通股盘口小，收购成本低，翻炒起来很容易；二是倒了霉的朱大户基本上把盘子都控起来了。还有一点就是，据朱大户说，公司的业务危机是暂时的，只要“禽流感”一过去，情况马上就会扭转；更诱人的是，公司握有很大的一块地皮，如果开发出来能够带来很可观的效益。K先生对朱大户早有耳闻，此人是出了名的草莽汉，胆忒大，敢对赌，心狠手辣，而且信用不太好，有几次跟深圳的机构联手炒股，都在最关键的时刻撒手先撤，从来不管合作者的死活。一向心高气傲、自视为文化人的K先生尽管很看不起这种人，对他的人品又有怀疑，但是利益当前，他还是决定冒险一试。

K先生跟朱大户签了一个协议，他将组织资金接下朱大户手中50%的康达尔流通股，而朱大户配合长期锁仓，还必须帮忙安排购入康达尔部分国有股，最终实现对公司的控制和重组。朱大户承诺日后无论股价怎么上涨，他都将以13元的协议价向吕梁转让手中的股票。这一战略投资的合作目标是5年。

身陷死地的朱大户是死鸡当活鸡治，没有改动协议一个字。就这样，在一个干冷的冬天，套牢了2亿元的朱大户和欠债1000万元的K先生走到了一起。谁也不会料到，就是这两个看上去都很晦气和潦倒的人居然将在中国股市上掀起一场前所未有的腥风血雨。

神奇的小丁

K先生和朱大户要在股市上成大事，还缺一个办实事、懂专业的超级操盘手，这个人就是小丁。

丁福根是K研究室里仅有的两名员工之一。1965年出生的他虽然名字很土气，但是人却长得秀气内向。他的智商超高，记忆力极好，精于计算，对数字几乎过目不忘，更重要的是他对证券有异于常人的狂热，好像是专门为股市生下来的。他原本是北京一家证券部的交易员，而K先生则是他的客户，几年交道打下来，他深深地为K先生的理念和股票天赋所折服。他认为举目国内，没有第二人比K先生更透彻地了解中国股市了。因此，他毅然辞去收入很丰厚的交易员职务，跟随K先生办小小的工作室。

1998年11月26日，小丁突然接到一份传真，中煤信托深圳证券营业部将227.9万股康达

尔股票以转托管的方式打到了中兴信托北京亚运村证券营业部。直觉告诉他，一场大戏就要开演了。很快，K 先生将一份洋洋洒洒的项目建议书交给了他。在建议书的首页上，开头的 8 个字是“长期投资、长线持仓”。吕梁用他刚刚学来的巴菲特股票价值理论，详尽地阐述了自己的高效投资逻辑，提出“甘做善庄，与中小股民共赢，引入美国做市商理念”。最具诱惑力的是，他给出了 15% 的融资中介费。K 先生告诉小丁，有了这份项目建议书和朱大户送来的 227.9 万股股票，工作室必须在 3 个月内融资 4 个亿。

小丁找到的第一个人叫董沛霖。此人是上海一家实业发展公司的总经理，下海前曾在国家计委任职，在金融和实业圈内有很深的人脉，K 先生的千万债务绝大部分都是向他欠下的。有趣的是，老董对 K 先生的股市理论竟也十分痴迷。当小丁把康达尔项目一描述，他立刻大为动心，慨然说：“今年我不干别的了，专为老吕找钱。”一周后，他就拿来了 1000 万元的融资。有了董沛霖这些人的协助，小丁马不停蹄地飞上海、下深圳，与各地相熟或不相熟的证券营业部洽谈委托理财业务。他的融资协议基本上是三方约定，即 K 先生工作室、出资方和证券营业部，K 先生以手中的股票做质押，营业部为其提供担保，资金方由营业部介绍，条件之一就是只能在该营业部进行运作，从而为其创造交易量。

在高额中介费的诱惑下，事情出奇地顺利。小丁融到一笔钱后，K 先生就用它去收购朱大户手中的股票，然后再把买进的股票拿给小丁用于抵押融资。如此循环往复，到下一年的 3 月前后，小丁通过投资理财、合作协议、抵押贷款等各种形式，与各色人等共签下 100 多份协议，融进 3.98 亿元的资金。K 先生用这些钱，先后从朱大户手中买下 1300 万股，并转托管了 1700 万股，完成了控盘 3000 万股即 50% 的既定建仓目标。根据法律规定，任何人持股超过 5% 就必须举牌公告。为了规避这一条款，小丁先后动用了 1500 个个人账户，即把股票分藏在各个户头中，这些账户八成以上是由各地证券营业部以每张股东卡 190 元的价格卖给他的。从一开始，众多金融机构违反监管政策、积极参与这场冒险游戏的色彩便十分浓烈了。

同时，K 先生组建了几个看上去毫不相干的公司分头收购了康达尔第一大股东深圳龙岗区投资管理有限公司所持有的国有股。他手中握有的公司总股份达到了 34.61%，成为第一大股东，于是在公司的 11 个董事席位中，K 先生工作室委派的人占据了 7 席，他则始终隐身后。关于董事长人选的选择，他也颇费心机。这个人必须拿出钱来买公司的股票，如果钱不够，可替其找银行或券商借，但这些股票必须授权给 K 先生指定的小丁来控制，称之为“锁仓”。如此一来，董事长自然成了他可以任意指使的大玩偶。

一个让 K 先生十分沮丧的事情是，当他进入康达尔的董事会后才发现，原来朱大户并没有跟他讲实话。康达尔的养鸡业务几近瘫痪，内部账务出奇混乱，几乎是一个已经被内部人掏空了的烂公司，其每年的赢利报表都是靠朱大户填钱进去才做出来的。那块所谓的地皮也是官司满身。此外，居然还发现了 4 亿元的假账。他在日后的自述中说：“康达尔就是一个骗局，公司已烂到无可救药，到处是谎言。我仿佛落入了一帮犯罪分子中间，而且要迅速沦为这些混蛋的同伙。”这个叫吕梁的人，骨子里还是有一点理想主义的气质的。他一开始也许真的是想学巴菲特，通过资本运作的方式让一家濒临困境的公司重新焕发生机，在这一过程中放大公司价值，实现资本市场上的增值。可惜，他从一开始就没有这样的机会。

在这个时候，K 先生已经无路可退。几个月前，他还是一个欠债 1000 万元、整日指点江山的著名股评家，现在他已经成了一家上市公司的第一大股东，同时还背负了将近 4 亿元的债

务。他必须让这场游戏继续玩下去。

K 先生的跨世纪对话与“5.19 行情”

就在 K 先生从朱大户手中逐渐转买股票的时候，他已经指令小丁坐庄操作康达尔股票。当时，K 先生和朱大户手中已经控制了康达尔的 5843 万流通股，外面散户的流通股仅有 1000 多万股，他们要拉抬股价就好比屠夫想吃猪蹄那样轻而易举。从 1998 年的 12 月起，康达尔股价震荡上升，小丁是江湖上一等一的操盘高手，他每天遥控各地营业部的操盘手们，有人抛盘，有人接盘，把一张 K 线图做得形态良好，每日震荡小涨而不会引起监管当局的注意。

一位名叫庞博的操盘手日后在法庭上承认：“吕梁和丁福根的指令下达得很细：从早晨的开盘价到多少钱中盘倒仓，在哪几家营业部倒仓多少。为了操作隐蔽，倒仓不能太快，也不能慢，拉升时要注意日涨幅不超过 7%—8%。”他还细致地描述了当年对倒建仓的情景：“比如，确定好价位是 30 元，操盘手就给两个持有中科创业股票和资金的营业部打电话，数量一样，价格一样，一个营业部买，一个营业部卖。我和丁福根一手拿一个电话，同时对两边说，如果 5 万股，一方抛，一方买，我就说 30 元钱 5 万股，双方营业部立即就知道了，因为接电话的一方有股票，另一方有资金。开始是我和丁福根一人手里一部电话，我按丁福根说的再与我手里的电话说一遍，后来就是一个人对着两部电话下指令。”

到第二年的春节后，康达尔的股价已经稳稳地站在了 17 元左右的价位上。不过，这种自拉自抬的行动，由于没有股民的参与，因而并没有什么实质性的意义。当时的中国股市已经沉寂了两年多，千万股民早已滑如泥鳅，不会轻易上钩。

从 3 月起，K 先生开始展现他超级股评家的风采。在发行量颇大的《证券市场周刊》上，他连续发表了 4 篇《关于世纪末中国资本市场的对话》文章。这是一组高屋建瓴、很有理论深度的股市分析文章，在绝大多数经济人士普遍不看好中国资本市场的氛围中，K 先生用他充满了思辨气质的语言为股市唱涨。在第一篇题为《理念嬗变》文章的对话中，他说，必须彻底清理“投机”、“泡沫”等陈腐概念，树立全新的符合 21 世纪产业革命趋向的“风险投资”理念；必须切实转变越来越演化为“提款机”作用的仅仅有限发挥筹资功能的市场融资机制，倡导质变型资产重组；必须从政策导向、措施配合上鼓励和引导长期投资行为。

在第二篇《操作更新》中，他认为：“市场应该至少有一两本专业的权威刊物、一两个权威的王牌工作室，1 年只要研究 3 只股票就够了。一定要有这样的王牌工作室、王牌刊物，它代表明天的市场分析群体。中国的投资市场太需要这样真正懂市场实际操作的分析大师了。”

而在第三篇《道指冲万点与新兴市场对策》中，他以美国道·琼斯指数冲破万点大关为依据，预言中国股市将有可能出现一波新行情，他进而以市场预言家的口吻充满暗示性地写到：“市场的希望首先在个股，特别是那类脱胎换骨的重组股就是这种宏观背景催生的市场新生力量。”“你可以注意那些有重大重组题材的个股，新概念肯定会从那里脱颖而出，我看好农业和生物科技领域。”在 5 月 8 日发表的第四篇对话文章《战略投资、摆脱颓势、创造双赢》中，K 先生直接给出了他心目中的个股：“合金、湘火炬、康达尔，这是试金石。它们的走势完全摆脱了大市下跌的纠缠，构成了对传统市场分析方法的嘲笑，甚至有人说是威胁，这方面许多股评人士都深有体会，多少股评人士在它们面前丢了脸？”K 先生所点出的 3 只股票，合金与湘火炬属当时风光无限的德隆唐万新，第三只就是他自己的“私货”了。

在这组隔双周发表一篇的对话中，K 先生为他的个股炒作建立了理论上的依据，并明确地描

绘了庄家炒作的题材手法。在充满了迷茫气息的股市上，他用直接而煽情的方式，指出了—个充满风险却非常刺激的股市行情发展方向。这组文章引起了很大的轰动。不过如果没有大势的配合，这组文字也无非是嘴上痛快而已，或许 K 先生真的命中注定该有这一场大戏。就当他为股市大声唱好的同时，两年来如懒熊瘫地的股市真地突然雄起了。

5 月 19 日，也就是在 K 先生的第四篇对话文章发表后的 11 天，沪深两市在毫无预兆的情形下发生井喷。

“5·19 行情”，让 K 先生“中国第一股评家”的声誉达到了顶峰。在一切都那么羸弱和灰色的资本市场上，人们太需要一个让多方取胜的预言家，并乐于相信这样的预言家。有了飙升行情的大势作为掩护，K 先生拉抬康达尔股价的行动变得肆无忌惮，股价一路上扬，从 20 元涨到 36 元，到 7 月份的时候，已经跃至 40 元。8 月，他在《中国证券报》上组织了一个整版的文章，全面介绍“重获新生的康达尔”。文章宣称，康达尔已完成了重大重组，将涉足优质农业、生物医药、网络信息设备、网络电信服务、高技术产业投资等多个新兴产业领域，通过项目投资、股权投资等多种投资方式以及其他资本运营手段，逐渐发展成为一家具有一定产业基础的投资控股公司。康达尔具有广阔的发展前景，将有望发展成为中国的伯克希尔-哈撒韦。

后来的研究者有理由相信，这篇报道与之前的对话是一场完整的、有预谋、有组织的策划活动。K 先生由宏观而微观，循序渐进，拟定了一整套详尽的坐庄计划，其目的就是引诱普通股民关注康达尔，并投入到对其的炒作中。连他也没有想到的是，“5·19 行情”的意外到来，将他的炒作效应放大了无数倍。到 1999 年底，康达尔在深市涨幅最大的前 20 名股票中名列第 17 位，全年累积涨幅 111%，全然是一个高科技大牛股的形象。12 月，经深圳市工商局批准，康达尔更名为中科创业（集团）股份有限公司，简称中科创业。

构筑“中科系”

中科创业是 K 先生于 1999 年 7 月在北京创办的，注册资金 3000 万元，这都是他在康达尔的炒作中赚来的。长期在北京厮混的 K 先生很迷信“中”字头的企业名号，它听上去很有点国家级企业的味道。之所以叫“中科”，是因为他聘用的董事长，是一位时任科技部直属事业单位的高科技研究发展中心的副主任。有了这层关系，他便常常吹嘘说中科创业“有科技部的背景”。在康达尔一战中大获全胜的 K 先生此刻雄心万丈，他决意打造出一个由多家上市公司组成的“中科系”。民国时期的军阀好用“系”来称呼，如奉系、皖系、滇系，代表一个互有利害关系、生死与共的利益集团。通晓历史的 K 先生将之创造性地用于股市，自带着一股雄霸一方的气势。

K 先生入主上市公司，并不像朱大户当年那样从二级市场的股民手中一点一点地吸取，而是瞄准了公司的国有资产主管机构，从它们手中收购法人股，这样的交易成本自然较低，而且不会受到任何部门的监管。在某种意义上，正是中国股市独一无二的股权结构给了像 K 先生这样的投机客以周旋、倒腾的空间。

2000 年 3 月和 7 月，他分两次受让了浦东星火开发区联合公司所持有的中西药业(行情论坛)的法人股，成为了该公司的第一大股东。6 月，他购买了君安证券公司所持有的胜利股份(行情论坛)900 万股转配股，成为该公司的第四大股东；同月，他又收购了岁宝热电(行情论坛)

的一部分流通股，成为其第四大股东。

仅仅在 4 个月左右的时间里，K 先生频频出手，赫然完成了构筑“中科系”的工程。这些公司都有跟康达尔类似的特点：流通盘小，是股市上的小盘股，经营业绩多年不佳，国有资产管理当局对之丧失兴趣，产业特征明晰，有题材炒作的想象空间。

K 先生收购这些公司及从事股价操纵自然需要大笔的资金，这时候的他和中科创业在证券圈内已是威名赫赫，颇似一个能够点石成金的传奇大师。此时，小丁为他找资金已经一点也不费力，中科创业可谓门庭若市。小丁日后在法庭上也承认：“送钱的人排成长队，以致 1000 万元以下的投资者被拒之门外”。他先后与国内 20 多个省市的 120 家证券营业部建立了融资关系，后者为了抢夺让人眼馋的交易量和中介代理费用，为中科创业四处找钱，融资额超过了惊人的 54 亿元。就这样，围绕着“中科系”形成了一条充满罪恶气质的、非常罕见的庞大利益链。K 先生的这种融资方式，非常类似于国际上的私募基金，可是这种行为在中国是触犯有关法律的，连 K 先生自己都承认，“那些融资协议如果拿出来，连见证并签了字的律师都是要蹲监狱的”。可是，几乎所有参与其中的人都决意铤而走险，视法律为无物。这些人都学识渊博，精通法律条文，个个都是这个商业社会中的顶级精英人士，可是在巨大利益的诱惑下，所有人都突破了自己的职业道德底线。在这个意义上，“中科系”的成形与 K 先生之得逞，可以说是中国证券业的一大耻辱。

当股权到手、资金到位、共犯结构形成之后，K 先生和小丁开始了他们的庄家运作。其手法与康达尔时期几乎如出一辙：不断发布资产重组的利好消息，大规模地对倒推高股价。而其重组方式之一，便是他控制的系内公司之间的排列组合。

2000 年 7 月，在他刚刚得手中西药业之后，便急匆匆地宣布：中科创业与中西药业等公司成立全资公司，着手先进癌症治疗仪器——中子后装治疗机（简称中子刀）的生产与销售，其后又宣布两家公司将共建“中国电子商务联合网”，组成 18 家不同所有制企业的大联合，创建一个跨区域、跨国界的大型网络平台，修建一座“极具创新意识的超级电子商务大厦”。此外，他还宣称中科创业将与一家名叫海南中网的公司——它自然也是 K 先生自己注册成立的系内公司，组建“中国饲料业电子商务投资有限公司”；将在西北地区投入巨额资金用于具有防止流沙和药物开发双重效益的首蓿项目的开发。具有讽刺意味的是，上述言之凿凿的闪着金光的重大工程，除了首蓿项目曾投入 100 万元之外，其余均是空中楼阁，无一曾经被实施过。

可是，这一波接一波滚滚而来的利好重组，对不知真情的普通股民来说，却好比是一帖接一帖的兴奋剂，于是中科创业及相关公司的股价扶摇直上。连在股市中已浸淫多年的朱大户也不得不对 K 先生的操纵术钦佩不已，在整个过程中只是负责“锁仓”和二级市场买卖的他发现，“几乎不用拉抬，股票自己就会往上走，压都压不住，这是从来没有遇见过的”。这一现象表明，已经有越来越多的股民冲进了中科创业，一年半前的那只“瘟鸡股票”竟真的飞上枝头成了光芒逼人的俏凤凰。

后来，小丁在法庭上讲述了他们的操作技巧：“股票市值翻番后，我们就用中科创业作质押，买进莱钢股份(行情论坛)、马钢股份(行情论坛)、岁宝热电，从而将这些股票拉升，提高市值卖掉挣钱之后，再通过倒仓、对敲进一步炒作中科创业的股票。因莱钢股份、岁宝热电等股票价位低，吕梁希望用它们挣钱还融资利息，希望慢慢置换出中科创业的‘融资’，最终将

中科创业据为己有。按吕梁的指示，我们利用重组手段为莱钢、马钢、岁宝热电发布利好，从二级市场挣钱。吕梁再去策划、鼓动大的机构如北国投、云南红塔、山东电力收购这几个上市公司。”

在 K 先生大肆操作股价的时候，证券类媒体和所谓的金融研究机构成了他最重要的同盟军。中科创业连续 26 个月被《中国证券报》列为投资风险最小的 10 只股票之一，并且很长时间是排名第一，它被选为指数样板，被道·琼斯选入中国指数样本，被《证券周刊》列为可以放心长期持仓的大牛股。于是，K 先生声名远扬，无数企业和地方政府请他做投资顾问；他每天奔波在各个城市，经常上午出现在上海，下午在北京，晚上又回到了深圳。他对自己具有的庄家天赋得意非常，在一次访谈中他如此作自我评价：“因为它已持续上涨，其间几乎从来没有一天下跌，因此也没有一个人在这上面亏过钱，这个庄成了善庄的典型代表，极为市场专业人士推崇。”在这一时期，K 先生和“中科系”几乎成了股票上涨的代名词，只要他多看了哪只股票两眼，立刻就会在股市上出现反应。他动手收购岁宝热电的流通股，购买的价格约 22.35 元，当这一消息一曝光，股价就一路上蹿，最高时升到 38 元。而“中科系”的收购成本为 8000 万元左右，靠这一轮股价上涨的获利就达 5000 万元。还有一段时间，他看上了莱钢股份，认为其 H 型钢生产线有长远的增长潜力，其实他从未去过莱钢，也未与公司管理层有过直接接触。结果，他的评论一见报，莱钢股份就连吃了几个涨停板。

最夸张的事情发生在 2000 年 2 月 18 日。是日，为 K 先生吕梁新婚大喜之日。在前一天，他对小丁开玩笑地说，“你能给我一份特别点儿的礼物吗？”小丁心领神会地嘻嘻一笑。这时候的小丁已是中国股票市场上“排名第一”的超级操盘手了，每天他都要指挥全国各地的 70 多名操盘手，用“科学而精密”的手法控制“中科系”的股票起伏。18 日当天，中科创业的收盘价恰好停在了 72.88 元。神奇的小丁用自己的方式给老板送上了一份别人看来瞠目结舌的贺礼。由此可见，这群人玩弄股价真地到了随心所欲的地步。

因内讧而造成的崩盘

股市是一头嗜血的怪兽，庄家必须不断地制造新题材，才能够刺激行情，使股价维持在一个可观的高位上，而没有一个实业项目能够真地像股市所渴望的那样今日播种、明天收获。这几乎是一个从庄家到股民都明白的道理，可是被他们一手养大的怪兽却偏偏不相信这一切。它需要刺激，需要狂热，需要源源不断的鲜血加以补充。

智商之高如 K 先生和小丁，自然不会不明白这个道理，可是这时候的他们真地已别无选择。

接下来我们将讲述故事的结局。让人感慨的是，这个惊天大骗局的崩塌，不是因为事情真相败露或操作失误，而是由于系内人马的内讧。

发动内讧的第一人，就是本次炒作中获益最多的朱大户。在过去的两年时间里，朱大户其实并没有参与很多具体的操纵业务，他的本职工作是死死抱住自己名下的股票，无论涨跌，咬牙不抛。根据他与 K 先生的约定，他必须一抱 5 年。两年以来，他的股票市值从亏损 2 亿元翻身陡增到了获利 10 多亿元，简直如做了一场甜蜜的大梦一般。可是，要他每天抱着这么一大笔账面财富不得动弹，简直是一种煎熬。他几乎天天被一些很现实的疑窦和诱惑所困扰，万一证监会发现了中科创业是一场骗局怎么办？万一 K 先生暗地里抛股把他甩了怎么办？万一……一个更让他胆战心惊的消息是，北京的证监会已放出风声要加大监管力度，难道他们真地看不懂“中科系”这些几近小儿科的重组游戏吗？在这种巨大而莫名的忐忑不安之中，朱大户决定不玩了。

2000年5月，正当新婚不久的K先生鏖战股市、雄心勃勃地构筑“中科系”的时候，日日盯盘的小丁突然告诉他，市场上出现了一个不明的巨手抛家，在不断地抛出股票套现，有好几次，每天都在1500万元左右。根据他的判断，除了朱大户，没有人手上有这么多的股票。小丁气愤地对K先生说：“我们上当了，纯粹是给他打工。”

K先生找到朱大户，后者倒也坦然，毫不惭愧地坦言，“我不玩了”。

朱大户赖皮毁约，把K先生逼到了无比危险的境地。这时候的他也赚到了不少的钱，其名下的股票市值超过了4亿元。可是，这个人的野心不知道要比开装卸车出身的朱大户大多少倍，他的梦想是在中国打造一个类似伯克希尔-哈撒韦这样的私募基金公司，他想当中国的沃伦·巴菲特。朱大户和康达尔无非是他逼近这个梦想的第一座桥，他不会让这个没有远见的暴发户毁了自己的远大前程。于是，在无法说服朱大户的情形下，为了保证盘中图形的完整，他只好不断地接盘补仓。据小丁后来在法庭上的供认，为了接下朱大户的抛盘，“中科系”前后花了6亿元的资金。K先生认为，朱大户大概会适可而止的，因为那么多的钱他无法带出境外。

不过，他还是低估了朱大户彻底不玩的决心。8月的一天凌晨，正在睡梦中的K先生被人叫醒。一家跟他有深度合作、在港澳地区黑白两道通吃的“北京公司”，告诉他，朱大户租用了几条小快艇把数十箱现金偷运出了国境，其数目应该在11亿元人民币左右。K先生当即找到朱大户，他们在北京一家叫名人酒店的地方，最后一次面对面地谈判。K先生威胁道，那些跟中科创业合作的机构大佬们都已经非常愤怒了，他们传话说，如有背信弃义的行为发生，绝不容忍，绝不客气。可是，朱大户已经死不回头了，他对K先生说的最后一句话是，“股票总要卖出才能赚钱吧”。谈判结束后，K先生给他的律师打电话，问他如果朱焕良完全失控，该怎么办？律师大吃一惊，半天才想出一句话：“你有没有把事情的严重性跟他讲清楚？”K先生苦笑着说：“跟农民讲严重性，有用吗？”

如果说朱大户的中途脱逃让K先生如腰间中刀，那么，发生在“中科系”内部的“老鼠仓”则好像是一群小鬼在撕咬他的四肢。

中科创业的股票20多个月天天上涨，自然让公司内部的人手痒不已，于是私下里建仓炒买股票，已是一个公开的秘密。很多高层甚至利用自己与营业部的相熟关系，拿着公司的股票去做质押。K先生对这种情况并非毫不知情，以前只是睁一只眼睛，闭一只眼睛。到朱大户开始大量抛盘的时候，他生怕稍知内情的公司内部人也随之出逃，于是，在与朱大户谈判破裂后的9月份，他下令清查“老鼠仓”，要求所有公司资金于年底以前结清。他当初打的算盘是，通过清理“老鼠仓”，把公司所有的资金全部聚拢，然后在元旦之后逐渐抛盘，全面退出中科创业。他相信，靠他的舆论护盘能力和小丁的高超操盘技巧，他和机构庄家们肯定能全身而退。

让他始料未及的是，“老鼠仓”的规模竟会有那么大。

公司内部最大的“老鼠仓”居然是最受他信任、与小丁并称“左臂右膀”的申姓总裁。她私自将公司的股票拿出去质押，建仓规模达数千万元。在K先生的严令之下，以申总裁为首的“老鼠仓”们纷纷平仓出货，普通股民本来就对高位的股价颇为敏感，稍有风吹草动立即就会诱

发大规模的出逃，于是，建在一片谎言之上的中科神话陡然倒塌。

中科创业的股价崩盘是从 12 月 25 日开始的，在度过了一个吉祥无比的平安夜之后，高傲了将近两年的股价在圣诞节这天突然高空栽葱，
，更可怕的是，这一跌停就连 9 个，股价从 33.59 元一路下跌到 11.71 元，50 亿元市值烟消云散。中科创业的崩塌迅速波及“中科系”的其他成员，中西药业(行情论坛)、岁宝热电(行情论坛)等均上演跳水惨剧，股价数日之内腰斩一半。

这个时候的 K 先生如决战完败后的主将，面对兵败如山倒的局面，早已无能为力。

在中科创业股价跌停到第 5 天的时候，他托人传话给《财经时报》总编辑杨浪，表示愿意透露有关坐庄中科创业的内幕情况。杨浪是他的老相识，原来是《中国青年报》的知名编辑，8 年前那篇改变了吕梁一生命运的《百万股民“炒”深圳》一文便是发表在杨浪负责的版面上。如今，斗移星转，人事俱非，K 先生大概想让他故事有一个完整的见证人。

两天后的 2001 年 1 月 1 日，中科创业股价还在跌停风暴中，K 先生在北京北辰花园别墅的家中与杨浪相对而坐，煮茶一壶，侃谈中科往事。他认为，自己的今日下场是“上当受骗”的结果，是“性格中刚愎自用的一面和文人性情的弱点令我贻误了战机，没能把握好转折机遇”。他透露说，在坐庄的过程中，与他有染的机构多达 400 多家，其中不少都非常知名。他声称自己正在写作庄家自述，并已写了 6 万字，日后将把真相全部大白于天下。

正当 K 先生在别墅中侃侃而谈的时候，“中科系”内部已是乱成一团，当日哭喊着把钱捧来的债主们包围了位于国贸大厦 33 层的中科创业总部，有的人还往北辰别墅冲来。中科高层纷纷辞职，董事长和总裁相继面见媒体，声称“我们就像是光绪皇帝，被吕梁架空”；“我们并不知道内情，是最大的受害者”。1 月 5 日，深圳中科召开紧急会议，宣布“彻底与吕梁决裂”。

被抛弃的 K 先生在后来的日子里，一直在家中坐困愁城。他一边整理有关文件、协议，一边宣称在等司法部门或证监会来传讯他。很多人对他主动现身暴露内幕非常不解。《中华工商时报》评论员水皮在《吕梁为什么跳出来》一文中说：“他此时觉得待在大牢里比待在外面被人追杀更安全。”

K 先生最终还是没有“如愿以偿”地被关进大牢。2001 年 2 月 3 日上午，北京警方到北辰花园别墅将他抓获。9 日，被公安机关监视居住的 K 先生突然神秘失踪。据称，“那天他披着军大衣潜离，消失在初春亚运村川流不息的人流中”。据分析，最终，他的结局可能有三种：至今潜藏在国内的某个地方；出逃到国外的某个地方；被人谋杀在地球的某个地方。无论死活，那个文学青年吕新建、股评家吕梁和庄家 K 先生都不会——或者没有机会说出所有的秘密了。

神奇小丁的结局是这样的：他和妻子躲在一个亲戚的家里，幻想 K 先生会死里逃生给他打电话，然后再重整旗鼓。他在北京的岳母家接到了恐吓电话，来电威胁说，若他踏进北京城半步，就会剁了他的脚。公安机关于 2001 年 4 月将他抓捕归案，在拘留所里，他一夜愁白了半边头。第二年的 4 月，他以“操纵证券交易价格罪”被判处有期徒刑 4 年并处罚金 50 万元。他在庭上说，“面对那些受损失的投资者，我感到非常惭愧。”

那个股价曾经上天入地的康达尔的结局是这样的：2001 年 5 月，中科创业（集团）股份有限公司通过股东议案，宣布公司名称变更为深圳康达尔（集团）股份有限公司。10 月 29 日起，公司股票简称由“中科创业”变更为“ST 康达尔”。日后不了解这段历史的股民，比较 1999 年底的康达尔与 2001 年底的康达尔，会发现公司头上无非多了一顶“ST”的亏损帽子，而不会想到其间竟还隐藏着一段如此血腥而壮观的“中科创业”大惨剧。

从起点到终点，一切似乎结束得太过于快速了，原本应该余音袅袅的故事结尾好像被人动了外科手术似的干净。

为什么明目张胆的庄家行为始终无法得到有效的遏制？

为什么一家上市公司 90%的股权被人控制，而监管当局居然一无所知？

为什么 120 多家证券营业部居然没有一人告发 K 先生们的股价操纵行为？

为什么那么多人愿意把数十亿元的资金交给一个从事违法活动的机构？

为什么那些参与融资协议的律师们都甘心知法犯法？

为什么那么多的媒体都愿意为中科创业抬轿子、吹喇叭？

为什么那么多的股票分析师、基金经理们没有一个人对中科创业的重组提出疑问？

为什么全中国居然没有一个人对 K 先生所宣称的任何一个项目提出哪怕一丁点的质疑？

为什么涉及 400 多家机构的大骗局最后只以审判几名中科创业的员工而草草收场？

为什么那些神秘的“北京机构”总是能躲在幕后，一次又一次地得手？

这么多的“为什么”，如一只只充满血丝的眼睛，悬挂在中国股市通往未来的道路上。

【中科创业大事记】

1994 年 11 月 1 日，由深圳宝安区养鸡公司改组的康达尔 A(行情论坛)股上市交易。

1996 年，庄家朱焕良在二级市场囤积康达尔股票。

1997 年，香港突遭“禽流感”袭击，康达尔业务瘫痪，朱焕良股市深套。

1998 年秋，朱焕良与吕梁达成合作坐庄的协议。

从 1999 年 3 月起，吕梁在《证券市场周刊》上连续发表 4 篇《关于世纪末中国资本市场的对话》文章。5 月 19 日，中国股市爆发“5·19”大行情。

1999 年 12 月，康达尔在深市涨幅最大的前 20 名股票中名列第 17 位，全年涨幅 111%。康

达尔发布公告，将公司名称和股票简称均变更为中科创业。

2000 年 3 月和 7 月，吕梁分两次购买中西药业(行情论坛)的法人股，成为公司第一大股东。6 月，他购买胜利股份(行情论坛)900 万股转配股，成为第四大股东；同月，他又收购岁宝热电(行情论坛)的流通股，成为第四大股东。“中科系”赫然成形。

2000 年 2 月 18 日，吕梁新婚大喜，操盘手将当日中科创业的股价“做”到 72.88 元，以此为老板庆贺。

从 1999 年到 2000 年底，中科创业连续 26 个月被《中国证券报》列为投资风险最小的 10 只股票之一，并且长时间排名第一。

从 2000 年 5 月起，朱焕良开始私下抛售中科创业的股票，为了接下抛盘，“中科系”前后花了 6 亿元的资金。8 月，朱焕良将所得的 11 亿元现金偷运出境。

从 2000 年 12 月 25 日起，中科创业连续 9 个跌停板，50 亿元市值烟消云散，“中科系”股票均上演跳水惨剧。

2001 年 1 月 1 日，吕梁约见媒体记者，坦陈坐庄事实，声称与他有染的金融机构多达 400 多家。

2001 年 2 月 3 日，北京公安机关对吕梁实行监视居住。9 日，吕梁神秘失踪。

2001 年 10 月 29 日，中科创业发布公告，将股票简称变更为“ST 康达尔”。

2002 年 4 月，北京第二中级人民法院公开审理中科案，6 名相关人员以“操纵证券交易价格罪”被判刑。

第一代庄家的结局

庄家是 1995 年到 2005 年期间，中国股市最神秘而凶猛的一群人。他们在法规尚未成熟的市场中上下其手，骄横非常，以无所不用其极的违规行为和弥天谎言，一次又一次地玩弄着千万股民。2004 年 8 月，由新华社主办的《瞭望东方周刊》刊文《中国第一批操盘手的真实下场》，披露了 29 名操盘手的资料（详见下表）。他们中的大多数都曾是在证券市场上呼风唤雨的人物，某种意义上都属于庄家，只是大庄和小庄的区别罢了。

从结局上看，这 29 名操盘手的结局不外乎 7 种：共计窘迫的有 8 人；逃亡的有 7 人；入狱的有 5 人；转行和赔光的各有 3 人；剩下 3 人的结局分别是禁入、失踪和胜利。除了一个叫赵笑云的在当时还侥幸存活外，其余都已在癫狂中烟消云散。

出生于 1970 年的赵笑云有“国内第一股托”之称。他的经典战例是“运作”青山纸业(行情论坛)。青山纸业自 1997 年上市后无甚表现，股价一直徘徊于八九元附近。而 2000 年 6 月，借职工股上市，该股却一改疲态，走出了翻番的行情。2000 年 7 月 22 日，赵笑云开始在各大媒体上对其大肆推荐，随后该股连续上涨。7 月 29 日，他再次推荐该股，并明确给出目标价位——第一目标位 28 元、第二目标位 40 元，而此时的股价在 15 元左右。此后，他又

多次发表文章，推荐该股的成长性，并称要“咬定青山不放松”。青山纸业股价一路上推，后发生大幅换手，庄家乘机出逃，散户损失惨重。在 2000 年前后，赵笑云和他所属的证券投资咨询机构东方趋势声势最大，在各大报刊的荐股比赛中频频占先，尤其是在一个“南北夺擂”模拟实战中，居然创造了累计收益率 2000% 的战绩，为同期市场收益的 50 倍。

2002 年 5 月 24 日，中国证监会网站公布了截至 2002 年 4 月 30 日的证券投资咨询机构及其执业人员名单，赵笑云及其所在的东方趋势被排除在外。赵笑云为何突遭监管层封杀？证监会对此并没有给出明确的说法，只是含糊地称其“涉嫌操纵股价，现在还在调查中”。据知情人士透露，赵笑云早在 2001 年就已携妻到了英国“留学”。赵笑云虽然实现了胜利大逃亡，但留下的是“笑云不是庄，青山可为证”的反讽。

【八方说词】

就如同捷克小说家米兰·昆德拉曾经写道的，“事情总比你想象的复杂”。在中国股市发生的那些故事，谜底总比你想象的还要阴暗。对于庄家现象，社会各界喊打多年却始终无法根绝，经济学家从制度设计的角度进行反思，提出了很多深层次的改革命题。透过吴敬琏等专家的观点，我们可以发现，文化人吕梁之所以成为 K 先生，是一个制度性的产物。

为什么中国股市像赌场

吴敬琏（经济学家、国务院发展研究中心研究员）：中国的股市很像一个赌场，而且很不规范。赌场里面也有规矩，比如说你不能看别人的牌。而在我们的股市里，有些人可以看别人的牌，可以作弊，可以搞诈骗。坐庄、炒作、操纵股价可说是登峰造极。

现在中国市场上操纵股价的：一类是中介机构；一类是上市公司的某些知情人，即有内幕消息的人；还有一类就是资金的供给者，可以是银行，也可以是其他的资金供给者。他们共同密谋以后就低价吸纳股票。炒作的办法大概有两种：一种是关联机构互相炒作、互相买卖，买卖非常频繁，把价格炒上去；另外一种就是由有关的上市公司放出利好消息，然后把股价拉升上去。当他们发现有中小投资者或局外的大投资人跟进的时候，就偷偷地跑掉，把后来跟进的人套住，这时股价就不断地往下跌。不要把股市变成寻租场。由于管理层把股票市场定位于为国有企业融资服务和向国有企业倾斜的融资工具，使获得上市特权的公司得以靠高溢价发行从流通股持有者手中圈钱，从而使股市变成了一个巨大的“寻租场”。因此，必须否定“股市为国有企业融资服务”的方针和“政府托市、企业圈钱”的做法。

张维迎（经济学家、北京大学光华管理学院院长）：中国股市为什么骗子奇多？在中国股市，缺少真正的长期投资者，政府随意地管制，大家没有稳定的预期，所以才丑闻不断。

我说中国股市实际上是一个“寻租场”。管制使烂柿子值钱、好柿子难卖。现在股市之所以能不断扩展，是因为政府的资源无穷无尽吗？资源当然不会无穷无尽，但现在还没有耗尽。你犯了错误，政府必然会调用其他的资源来掩盖你的错误，政府的隐含担保使得所有在股市上玩的人都预期自己不会受到损害。在西方，如果企业垮了，股票将一钱不值，但在中国，一个企业破产了，可能创造出对“壳”的需求。这个“壳”在经济学上是什么意思？它代表管制租金。在市场中，破产的企业不可能有人来买的；即使买，也不用付多少钱。我要上市，我自己可以上市，我干吗要披着你的外衣？但在中国不同，上市是政府的垄断行为，我自己上不了市，就只能借壳上市。你去卖西红柿的时候，如果烂的西红柿和好的西红柿搁一块的话，好的西红柿的价钱也会掉下来。但我们的问题是，好的西红柿不让卖，只能卖烂的西红柿，

所以我为了卖我的好西红柿，只好将它塞进你的烂西红柿中混着卖。当前股市上烂的西红柿很值钱，损害的是好的西红柿，后者达不到应有的价格。

中国的股市还是个资金黑洞，什么时候资源用完了，也就完了。从时间上看，一旦大家预期到场外资源要用完，股市就会崩盘。然后，股市再慢慢走上正轨。垄断创造和吸引了更多的骗子。股市中的欺骗其实是政府有意无意中造成的。政府为了防止欺骗，又要采取一些其他的措施。好比说规定上市公司3年净资产收益率在10%以上才能增发配股，由此导致上市公司进一步采取短期行为。试想，我上市后募集了1个亿的资金，加上我原来的1个亿，我每年必须有2000万元的利润才有可能配股，但实际上任何一个好的项目都不可能一两年内就赢利。那么，这个上市公司该怎么办呢？它自己就最有积极性去坐庄炒作。它本来过不了这一关，但现在自己炒自己，过了这一关，而实实在在的企业反而不敢上市，因为它上市后达不到这个要求。从理论上讲，这个东西不难理解。就像斯蒂格利茨和温斯的信贷配给理论提出的，由于存在着“逆向选择”，银行的贷款利率提得越高，老实的企业越不敢来贷款，来的全是骗子和冒险家。由于“逆向选择”，越有能力操纵股市的人越愿意上市，因为它最有“能力”满足监管的要求。

胡舒立(《财经》杂志主编):中国的证券市场有着强大的“庄股”支撑体系，正是庄家的天堂。这是个让人难以接受的结论，但现实就是如此。在整个庄家支撑系统中，最粗壮的基干就是金融支撑系统。

事情说起来显得有些简单：证券市场不是个封闭的体系，其运转有赖于金融系统；疾患缠身的金融系统，又反过来使证券市场病症加重。在吕梁案中，帮助庄家创造两个月内“融资”54亿元的中介机构，正是明知其操纵股价违法违规，却又争先恐后不遑稍让的众多证券公司，其中绝大多数是国有大型证券公司，总计有153个营业部。帮助吕梁“融资”的券商们的名单，见诸检察院的起诉书，被广泛刊登于各家媒体。然而，或因涉案者过多，或因法律界定的含混，或因其他，相关责任者没有受到任何司法追究。不独如此，其中不少责任者在风头过后仍官复原职，甚至仍然升职，看来在其本公司的心目中确然不是违规不是失职。如此结局，虽然在人们意料之中，可以有种种说得过去的解释，但也无可争辩地表明，中国证券市场的庄家支撑体系是何等坚固！

监管当局为证券市场激浊扬清做了许多事情，一连串为恶最甚的案件被查处、被曝光、被绳之以法，确实起到了震慑作用。在震慑之余，如今前车之辙已经昭然，可知吕梁们的出现不是偶然，而庄家们的帮凶其实是一个完整强大的支撑系统。如果还想朝着既定的方向走下去，现在就已经到了对庄家系统施行手术、掘其根本的时候了。这关乎中国证券市场是否能够有一个健康的未来，关乎中国市场经济体系的未来。当然，手术者也不应当只是一家监管部门或一个方面军，这需要全局性的坚决行动。

道理很简单，重要的是尽快形成共识，付诸实施。否则，新的吕梁再现江湖，不过是时间问题。

[第六章]顺驰：一匹被速度击垮的黑马
迈克尔·舒马赫是地球上开汽车最快的人。

这位“速度的宠儿”在 F1 比赛中获得过 7 次年度总冠军，举世无人可及。

有人问舒马赫：“赛车最关键的技术是什么？”

他说：“刹车。”

开车最快的世界冠军也是刹车用得最优秀的。

一个朝阳行业，在经历了漫长的酝酿期之后，必定会迎来一个突发式的暴涨期。在这个阶段，激情与混乱交融，暴利与风险共舞，往往会出现若干匹傲视天下的“黑马”。他们以颠覆权威的姿态出现，以超乎想象的速度成长，他们是行业中最引人注目的异端、明星和标杆。

而这些“黑马”的最终命运，便构成了商业史上跌宕起伏的传奇。所有关于战略、企业家素养和管理的命题，无一不是以最极端和最生动的方式隐藏在这些故事之中。

孙宏斌，便是一匹这样的黑马。他在 25 岁时成为中国最大计算机公司的接班人，30 岁时在牢狱中度过生日，40 岁时则成为房地产业最让人敬畏的人物之一。他以速度击垮一切竞争对手，然后，自己也被速度击垮。

26 岁时的那场牢狱之灾

1989 年，联想集团总裁柳传志看中了一个名叫孙宏斌的年轻人。

这时候的联想正走到创业以来最关键的十字路口。自 1984 年以来，联想靠联想汉卡从中关村(行情论坛)崛起，迅速发展成一家规模不小、声名显赫的公司。然而，也是在这个时候，危机蹑足而至。首先是计算机技术发生衍变，汉卡市场出现萎缩，柳传志推出联想微机，然而市场的接受度却不太高；其次，创业精神有消退的先兆，那些创业元老把持各个重要岗位，却缺乏决战的血性。柳传志必须要找到新鲜的血液，让公司重新焕发创业的激情。这时候，他选中了孙宏斌。

这是一个眼睛很大很亮，长着一张娃娃脸的山西青年。他是清华大学的研究生，毕业后不久就投奔到了联想。在公司那群意气风发的年轻人中，他形象木讷，不善言辞，因为一开口就是很浓重的山西口音，甚至还受到嘲笑。可是，做起事情来却非常扎实，肯出死力，为了达到一个目标敢于不择手段，有山西人“不到黄河心不死”的劲头。他原是销售部一个很普通的职员，可是几个月后，就因业绩卓越受到提拔。1989 年 10 月，联想成立企业部，专门负责汉卡和微机产品的全国分销业务，25 岁的孙宏斌被任命为企业部经理。柳传志一直想编织一张全国性的分公司网络，可惜此前的那帮元老整日坐在北京城里，这个计划始终无法实现。孙宏斌上任后，带着一群热血青年只花了两个月时间就建起了 13 个独资分公司。到 12 月，公司产品出现积压，这些分公司像泄洪一样地泄出去 1000 万元的产品，让压力顿解。

柳传志自是十分欣赏这个年轻人。孙宏斌讲话缺乏逻辑，而且山西口音很重，柳传志就逼着

他每天到自己的办公室讲一个故事；在经营上，孙宏斌跟主管供货的业务部经理矛盾很大，后者是老资格的创业元老，不拿小毛孩似的孙宏斌当一回事，于是柳传志痛下杀手，将之撤去，然后把两个部门合并都交给孙宏斌打理。当时，柳传志因融资和进出口业务等原因长期督战香港，国内市场便全部托付给了孙宏斌的团队。在年终的集团总结大会上，他用相当赏识的口吻表扬说：“企业部能够克服困难，自己解决（困难），而不是坐等，他们部里的气氛给人一种蓬勃向上的感觉，有一种嗷嗷叫的工作的感觉，这一点我自己亲眼看到了。”在当时的联想公司，孙宏斌与总裁办公室主任郭为，是最为耀眼的两颗新星。比孙宏斌小 1 岁，后来成为联想当家人的杨元庆在这一年刚刚进入公司大门。可是，仅仅半年后，柳传志突然把他这个最欣赏的弟子亲手送进了监狱。

事情缘起于一张内部报纸。1990 年 3 月初，在香港的柳传志突然发现一张很陌生的《联想企业报》，仔细一看，它不是集团的那张由他创办的《联想报》，而是孙宏斌的企业部报纸。在头版刊登的《企业部纲领》中，第一条就是“企业部的利益高于一切”。在中国企业界有“政治权谋家”之称、对种种细微变动都十分警觉的柳传志嗅出了一丝异样的气息。他预感，孙宏斌似乎想在企业部里建立自己的独立王国。他当即决定飞回北京搞清楚这件事情。

事态竟比他想象的还要严重。因为总管集团的所有销售业务，孙宏斌权重一时，全国的 13 家分公司经理都是由他挑选任命的，自然紧密团结在他的周围，事事唯他马首是瞻。有一次，孙宏斌带着 4 个最贴心的部下在一家酒馆聚会。在高谈阔论中，他们认为，联想集团现在被一群没有用的老人占据，想做点事情的年轻人总被打压，柳传志英雄寂寞，身边缺乏有才干的人，所以需要孙总登高一呼，拯救联想。他们还煮酒论英雄，认为在当今中关村里，四通、万润南、联想的柳传志和孙宏斌是 3 位最杰出的豪杰，而经过一番分析后，结论是“孙绝对第一，万第二，柳第三”。因为，“孙能用人，给大家一个能成事的舞台。而柳传志身边都是庸人，把住权力不放手”。大家都说孙宏斌是领袖型的人物，不仅聪明而且英明，别人对他的话要苦思冥想，才能悟出真谛。

就这样，在一群“嗷嗷叫”的年轻人的簇拥下，孙宏斌开始在企业部里树立孙氏权威。他定了一个规矩，企业部的员工只对孙宏斌一人负责。比如，所有新员工都要回答“自己的直接老板与公司大老板是什么关系”这样的问题，“假如你一天生产 200 个部件，直接老板向大老板汇报一天生产 300 个，当问到你们的时候怎么回答？”正确的答案是，“应该异口同声地说是 300 个”。再比如，柳传志在集团内倡导“大船结构”，要求公司像一条大船一样，分工协作，统一行动。而孙宏斌对此进行的解读是：“联想公司是一艘大船，企业部是一只小船，联想的大船沉下去了，企业部的小船就漂起来，变成大船。”在这段时间，孙宏斌绕开集团总裁室的人事管辖，私自调进一些人做自己的心腹。他还订立了自己的干部培训计划，专门召开会议培训新人，其要旨是对孙宏斌本人表达忠心。

当这些蛛丝马迹汇总到柳传志桌前的时候，他的震惊程度是可以想象的。3 月 19 日，他召开高层干部会议，当场指出孙宏斌的“以自我为中心”的“帮会行为”，说他既有可能成为“可造就之大才”，也有可能成为“公司的危险人物”。现场的孙宏斌抱胸而坐，颇不以为然。4 月 4 日，柳传志宣布将孙宏斌调出企业部，他勒令这位突然变得难以控制的爱将“低姿态进入”，“不许成立新的单位或带人进去”。

柳传志显然仍希望孙宏斌悬崖勒马，然而，冲突却立刻爆发了。在其后的企业部会议上，孙宏斌表示他的属下不能理解公司的决定，而那些狂热的年轻人更是当着柳传志的面一个接一

个地站起来提出诘问：“你说我们有帮会成分，能不能具体说一下？”“我们直接归孙宏斌领导，孙宏斌的骂我们爱听，与总裁何干？”原本希望惩前毖后的柳传志被乱炮轰击，愤怒至极，他拂袖而去，临走时丢下一句话：“你们要知道，联想的老板是谁。”当晚，柳传志接到报告，称孙宏斌等人聚会商议，有人建议把分公司的钱转移到别处，当时孙宏斌手中掌握着1700万元的货款。柳传志当即向公安局和检察院报案。5月28日，孙宏斌被警方羁押，1年后，北京市海淀区人民法院判定孙宏斌“挪用公款”罪名成立，刑期5年。

就这样，山西青年孙宏斌的人生经历了一场十分奇异的跌宕。他差点成为中国最大的计算机公司的接班人，却最后被那个无限赏识他的人送进了监狱。他出生在山西省临邑县一个贫困家庭，历来相信人生就是一场豪赌，本来就一无所有，所能失去的无非是原来就没有的。他的孩子是1990年1月出生的，4个月后，他就被关了起来。在坐牢期间，他拒绝让妻子把孩子带来给他看，因为他不想让孩子看到父亲是这副样子。他的30岁生日是在监狱中度过的，那天，云月黯淡，他蹲在墙角一宿未眠。

顺驰，就是“孙氏”的谐音

1994年3月，孙宏斌又站在了柳传志的面前。他因为表现良好，提前1年多被释放了。

此时的他面庞消瘦了很多，脸上挂满沧桑。他说：“开始的时候，我对柳总也有一种怨恨，后来慢慢就没有了，对整个事情的看法也改变了……这个事情如果不这样做，那又该怎么收场？所以我认了。”在孙宏斌的心目中，柳传志是这个世界上唯一赏识过他的人，也是在他走投无路的时候，唯一可以求助的人。柳传志对孙宏斌的感情更是十分复杂，他一直认为这是一个“少见的、能一眼把产业看到底的人”。很多年后，柳传志对《联想风云》的作者凌志军说：“其实后来我想一想，孙宏斌到联想来了以后，他也没有说一定要跟谁对着干。他就是想形成自己的体系，觉得这是他的一块独立王国，谁也别管我。”面对这个曾经意气风发，如今却无比落寞的青年人，一向爱才的柳传志不禁大起恻隐之心，他答应帮助孙宏斌开始自己的新事业。在临分手的时候，柳传志说：“我从来没有说过谁是我的朋友。现在，你可以对别人说，柳传志是你的朋友。”

孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，离开北京来到了天津。在幽静的天津五大道，他租了一个临街的小院子，办起了一家小小的房地产销售代理公司，并给公司起名叫顺驰，也就是“孙氏”的谐音。这是一个从来不缺乏野心的男人，他一定要做一份打上自己深刻烙印的大事业。

孙宏斌在大学里学的是水利，所以对房地产业有职业上的亲近。而在跟柳传志的交谈中，柳传志也预言房地产业是一个很有前景的产业，并承诺可以跟孙宏斌合作开发。就在1995年初，顺驰与联想一起投资开发了香榭里小区，不过，孙宏斌并没有从这个项目中赚到钱。一是因为小区的建筑面积只有1万平方米，是个很小的项目；二是天津的楼市非常清淡，几乎无利可图。此城虽然是直辖市，但是国有大型企业偏多，20世纪90年代中后期均先后陷入困境，而民营企业则相当不发达。因此，城市经济常年处于低迷状态，民间消费能力弱，在商业上竟被戏称为“天尽头”。在这个水少塘浅的氛围中，雄心万丈的孙宏斌常叹生不逢时。在创业的前几年里，他的公司始终只有二三十个人，竟还比不上当年他手下一家联想分公司的规模。在香榭里小区项目平淡收场后，顺驰主要的业务是做房产代理中介。跟那些小打小闹的代理公司不同，孙宏斌总是怂恿开发商大量投放广告。他聘用的销售人员也全部是大学

本科毕业生，一拉到市场上，就显得非常的与众不同。他喜好豪赌的个性，在代理业务中显露无遗。顺驰是天津第一家尝试买断式的代理公司，也因此，它在全城的同行中迅速成名，获得了不错的赢利。

1997 年底，亚洲金融危机爆发，中国经济面临重大压力，启动内需成为主要战略任务。这时候，一直被限制发展，却能够带动巨额消费的房地产业突然受到重视。1998 年，国家停止福利分房政策，接着中国人民银行颁布《个人住房贷款管理办法》，取消了以往对个人住房信贷的多种限制，并允许多家商业银行进入住宅抵押贷款市场。由此，压抑多年的住房需求被彻底地释放了出来，中国房地产业开始爆发式地成长。也是在这一年，已经在这个行业中磨炼多年的孙宏斌拿到了一个建筑面积为 14 万平方米的成片项目。据称，他获得了 200% 的投资回报率，房地产业的暴利时代真正地到来了。

2000 年 8 月，天津市举办了历史上规模最大的一次土地招标会，顺驰击败众多参与投标的国有房产公司，以 1.72 亿元的价格一举拿下 3 个地块中的两块，轰动一时。根据规定，顺驰要在 1 个月内缴足这 1 亿多元的款项，当时房产界很多人均认为，“小孙”根本不可能拿出那么多的钱。可是，他们实在小瞧了这个 20 多岁时就操过大盘的神奇小子。他日夜奔波、四处游说，竟准时上缴了资金。在庆祝会上，他数度哽咽，激动得泪流满面。

属于孙宏斌的梦幻时刻终于开始了。在接下来的两年多时间里，挟竞标得胜的威风，顺驰在天津攻城略地，叱咤风云。孙宏斌坚持中介代理和房产开发两条腿快跑的策略，在天津第一个大规模地创办中介连锁店，从 2000 年到 2003 年，相继开出了 60 家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场。顺驰还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网 www.tjhouse.com，孙宏斌亲自指导开发出一个网上交易软件，各连锁店实现了网络联结和信息共享。此外，他还借鉴联想的全国营销经验，建立了梯级布控体系，以连锁店为中心店，各小区物业部为协作店，各社区为基本店，保证最近距离接触房源，是为“章鱼模式”。这个章鱼网络使得顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行，奠定了难以撼动的市场地位。

在房地产开发上，孙宏斌则表现得异常的彪悍。中国的房地产业是一个充斥着灰色交易的行业，在许多地块的背后都有一个让人厌恶的博弈故事，各种利益环节纠缠不清，房地产企业的总经理们主要的工作就是在这个肮脏的漩涡中摆平关系，互博套利。孙宏斌似乎没有掉进这个游戏里，他的土地大多数是通过合作开发和公开竞标获得的。在竞标会上，他拿地以出手凶狠、不肯退让著称。一位顺驰人后来回忆说：“每做一个项目，大家都认为我们疯了，快完蛋了，但我们都挺过来了。”尽管拿地成本稍高，可是顺驰的项目总是靠推广炒作而搞得风生水起，它的广告也像孙宏斌本人那样的张扬和气势逼人，每当有楼盘推出必是一个整版接一个整版地轰炸，其用词往往如“用蓝色覆盖天津”或“天津，看我”。这种大喊大叫式的广告模式被专业人士看不起，但是，市场反应却总是很不错。与此同时，顺驰在设计及建造理念上也比那些国有房产公司高出一筹。靠着这种强悍的高举高打的战略，顺驰房产的售价虽然比附近地段的都要高，却还是受到市民们的欢迎。

到 2002 年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了 30 个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产总开发量的 20%。其比例之高，在各大城市中仅有新疆广汇集团的孙广信堪与相比——后者在乌鲁木齐商品房开发中占了 2/5 的比例。

孙宏斌真的攀到了事业的一个巅峰。不过在他的眼中，天津显然不是他梦想的全部。这个雄

心勃勃的人把目光瞄准了一个更大的天地：全中国。

当孙宏斌杠上王石

在 2002 年之前，顺驰没有走出过天津城。

作为天津房地产业的老大，孙宏斌加入了由万科王石发起的中城房网。这是一个成立于 1999 年，由全国各城市的主流开发商组成的松散型组织，其宗旨是“形成一个集体采购、信息共享、融资互惠的利益平台”。而实际上，这些功能都没有能够实现，它最终成了房地产大佬们的“华山”，谁在这里的话语权越大，便似乎意味着他在江湖上越有地位。

孙宏斌在加入中城房网不久，就展现出他蔑视权威、桀骜不驯的一面。2001 年的一次论坛上，有人提请由万科牵头，联合各家一起去全国买地。坐在一角的孙宏斌突然冷不丁地说：“为什么要以万科为主？”旁边的一个企业家告诉他，中城房网是由王石提议发起的，当年的协议书便是由万科起草的。孙宏斌马上回应说：“那就由顺驰来起草吧。”四座闻言，俱愕然视之。

算来这是孙宏斌杠上王石的第一个回合。在当时，万科和王石已如日中天，无论企业规模、知名度还是企业家的号召力，顺驰与万科，孙宏斌与王石，均不可同日而语。但是，孙宏斌对这个比自己年长 12 岁的前辈好像一点都没有谦让的意思。

转眼到了 2003 年 7 月，又是中城房网的一次论坛。轮到孙宏斌发言。他先是东拉西扯地侃了一段，然后突然用轻描淡写的口吻说：“一个城市应该能支撑一个 50 亿元到 80 亿元销售额的地产公司。顺驰今年销售额要达到 40 亿元，我们的中长期战略是要做全国第一。”说到这里，他微微顿了一下，侧脸看了看坐在一旁神情阴晴难辨的王石，接着悠悠地说：“也就是要超过在座诸位，包括王总。”

这时候，全场已是鸦雀无声，所有人的目光都在看王石的表情。自 19 年前出道以来，这大概是王石遇到的最离奇的事情了，从来没有人敢于用这种充满火药味的姿态当面向他发起挑衅，这似乎不是企业家之间应有的相处之道。他几乎是不假思索地应声反驳道：“你不可能这么快超过万科，是不是要注意控制风险？”

王石的反应在孙宏斌的预料之中。他好像一个做了恶作剧而得逞的坏孩子，带着一脸诡笑地回应说：“王总，我们可能超不过，但是你总得让我们有个理想吧。”

这个有趣的细节被在场的数十位记者亲眼目睹，在大家的印象中，此前的顺驰和孙宏斌不过是中国地产界的二流角色，而这番突兀的挑衅式对话，却让所有的人对他刮目相看。在一个资讯过度的时代里，任何一个行业都需要那么几个与众不同的异端分子，他们用极端或特立独行的方式为容易疲倦的媒体提供刺激的话题。孙宏斌的表演无疑让唯恐天下不乱的记者们兴奋不已，从此，顺驰的一举一动都能够跑到主流财经媒体的版面上。数日后，赚足了眼球的孙宏斌回到公司，他召开中高层大会，宣布顺驰将走向全国的重大战略，“坚定、坚决地进行战略储备”。他在会上的讲话题为《鸿鹄之志向，蚂蚁之行动》。联想到他几天前挑战王石的情景，他自比鸿鹄，自然是将后者视为了燕雀。在年底的一次记者访谈中，当被问及“顺驰凭什么挑战万科”时，他更是直截了当地说：“万科不是我们的对手。”他的解释固然是“我们最大的敌人是我们自己”云云，但是其向万科挑战之心却已昭然若揭。

孙宏斌以近乎无礼的方式挑衅王石，看上去很不可思议。不过，他这么做，除了桀骜本性之外，并非是完全的冲动行为。事实上，正如柳传志所评价的，此刻的他，已经一眼把中国房地产业看到了底。2002 年以后的中国房地产市场一派火暴，北京、上海等中心城市的房价年均增长都在 30% 以上，武汉、重庆及天津等次中心城市的房价也水涨船高，民众购买力很强的杭州等地还出现了炒房团，更引人关注的是，很多二线城市也相继到了房价井喷的时刻。孙宏斌判断，随着宏观经济的向好，中国房地产市场将有一个较长期的上涨阶段，这与当年中国香港和日本及韩国等地方经济起飞时期的情况非常相似。而在这种大背景下，全国的房地产公司绝大多数苟且在一个城市，只有万科等极少数企业开始了异地开发。各地政府在经营城市理念的推动下，其实非常希望有实力的房地产公司进入开发，土地的公开招标制度也为企业拿地提供了政策上的可能。一个最为重要的事实是，房地产业实在是一个利润太高的行业，而且房价又在持续上涨的通道里。综合上述的种种分析，孙宏斌得出的结论是，此时正是走出天津，到全国去“割稻子”的最好时机。他对那些房地产到底有没有泡沫的争论十分不以为然。在一次对话会上，他不耐烦地说：“咱们开发商在这里讨论泡沫毫无意义，如果你判断有泡沫，那就赶快卖房；如果判断没泡沫，那就赶快买地……”

在下决心要走出天津之后，孙宏斌首先要做的事情就是把顺驰的品牌在全国打响。这时候，对他来说，最直接且没有成本的做法就是，用耸动性的方式挑战这个行业的第一领袖。这自然也算是眼球经济的一种。孙宏斌的目的一下子就达到了，他没有能够当场激怒早年性情暴躁、后来涵养竟修炼得很好的王石，却也让全行业的人和媒体记者跌破了眼镜。

孙宏斌出征全国，第一个大的战役就选在了北京。深圳住交会——全称为“中国（深圳）国际住宅与建筑科技展览会”，是当时国内规模最大的房地产展会，每年与会者超过 10 万人，几乎所有重量级的房地产企业家都在会上出现，因而被视作“超级名利场”。在 2002 年 11 月的深圳住交会上，孙宏斌又一次语出惊人：“北京的好房子还没有出现。”就这一句话，把京城里上千个同行都集体得罪了。

12 月 8 日，北京市首次拍卖大宗国有土地——大兴区黄村卫星城北区一号地。750 平方米的国际饭店会议大厅座无虚席，共有 10 家房地产商报名竞买，其中有华润、住总、广东富力等著名大佬，顺驰也在其中，在一开始并不太起眼。尽管在不久前，孙宏斌已经被炒成了一个新闻人物，但是大家还是把他当成一个喜欢说些疯话的戏剧式人物。竞拍会结束，顺驰以高出起拍价 1 倍多的 9.05 亿元拿下这块地。当天晚上，顺驰宣布，6 个月后大兴项目将上市销售。顺驰的出价让业内人士大呼难以想象。根据他们的测算，该项目的房价将达 6300 元/平方米，高出同一区域的项目约 2000 元。

这时候，人们才相信看上去有点疯疯癫癫的孙宏斌似乎真的想兑现他对王石的挑衅。就在北京拍卖会的同时，十几支调研小组已经像饥饿的猎豹在全国各地四处寻地，孙宏斌把要拿的土地分成四大类：第一类是指三线城市的小地块，可以快速实现现金流，并且利润率很高；第二类是主要城市的中高档项目，规模不大，一期就可以开发完成；第三类是属于目标城市的中等地块，分两期开发；第四类则属于目标城市的大型地块，符合公司长期战略目标，能够使顺驰在将来成为区域性的领导者。

从 2003 年 9 月到 2004 年 8 月间，全国各地的开发商都经受了一次又一次的顺驰风暴。在石家庄，顺驰以 5.97 亿元拿下一块起拍价为 2.04 亿元的地块；在上海青浦以 1.2 亿元拿下 130 亩土地；在南京，以 6.53 亿元拍得河西奥林匹克体育中心地块；在苏州，更是出价 27.2 亿

元吃进苏州工业园区地块。在根据地天津，顺驰花了 17.515 亿元买进奥林匹克中心配套项目，创下该市土地公开交易史的纪录。顺驰所购之地，大多数为拍卖所得，所以在每一个城市，它都被视为陌生而可怕的搅局者，其参拍的土地基本上都成了当地最贵的地块，因此又得到了一个“天价制造者”的雅号。它理所当然地受到了很多区域性开发商的抵制。在石家庄，当地最大的房地产商在一次与顺驰同台的竞标中落败，其总裁震怒之下起草了一份致业界的倡议书，认为顺驰参与竞标扰乱了石家庄的土地秩序，导致混乱局面，影响石家庄土地的持续开发。

这些插曲除了能生动地佐证顺驰的攻击力之外，并不能阻止它猛兽般的脚步。到 2004 年 8 月，顺驰旋风般地跑马全国，共购进 10 多块土地，建筑面积将近 1000 万平方米，其中长三角地区就占了 400 万平方米。在短短的 1 年时间里，顺驰从一家地方性公司变成了全国性公司，企业的员工从几百人陡增到近万人。孙宏斌所取得的业绩似乎也很让人服气。2003 年，顺驰的销售额如他所预言的达到了 45 亿元，而当年万科的销售额为 63 亿元。在外界看来，年轻的顺驰或许真的能在未来的一两年内就超越行业的大哥大。孙宏斌提出的全国战略计划更是让人看到了他的勃勃雄心：3 年内，进入一线城市北京，进入有增长潜力的二线城市，进入天津市周边的三线城市；5 年内，集中力量进入两个以上一线城市，以一线城市为中心覆盖周边二线城市；10 年内，在所有一线城市成为主流开发商，并覆盖绝大多数二线城市。

在中国企业史上，我们已经目睹了太多让人热血沸腾的战略计划，这一次，顺驰能“意外”成功吗？

现金流的“极限运动”

孙宏斌不是草莽型的企业家。他出身名校清华大学，拥有硕士学历。在 1999 年，他还专门去全球最好的商学院——美国哈佛大学商学院读了半年的 AMP 总裁研修班，跟英特尔的传奇 CEO 安德鲁·格鲁夫等全球知名企业家有同场研习的经历。因此，不能简单地认为，他的全国战略是一次缺乏规划、毛手毛脚的冒险。事实是，在舆论高调的掩护下，他在相当多的方面进行了缜密的思考和筹划。

首先，他在拿地上很有技巧性。顺驰所拿的土地大多数是在城市的边缘地带或者规划中的新中心，在北京是南城大兴黄村，在郑州是郑东新区，在上海的两块地是离市区有 1 小时车程的青浦区和奉贤区，在南京是河西新城区，在苏州的两块地均在新的工业园区，在无锡是滨湖新城区。这些土地都有以下的特点：由于是“生地”，不被注重短期效益的当地开发商看好，竞争相对不太激烈，而且有未来升值的潜力；当地政府的出售心急迫，便于获得支持；基本上没有拆迁的遗留问题，有利于迅速开工和交付；地块面积普遍较大，适合建设大规模的中低档住宅楼盘。

其次，在项目定位及设计上有很强的现实性。顺驰坚持只做住宅项目，而且以中档价位为主。孙宏斌认为这类房产的消费群最大、变现性最高，适合短期内快速出售。而相对于很多地方上的开发商，顺驰所形成的全国性品牌、较为成熟的广告营销手段和设计理念则具有一定的竞争优势。

除了以上两点，孙宏斌最重要的战略基点是对现金流的严厉控制。有人计算过，顺驰在 1 年时间里拿地的资金累计需要 80 亿元，以顺驰现有的资本实力根本不可能支付出那么一大

笔钱。因此，对于强力前行的孙宏斌来说，他唯一可行的战略便是把有限资金的使用效率提高到极限。

提高资金效率的第一招，是大幅度地缩短建造和交付的时间。顺驰在建造速度上一直在创造“全国纪录”。2002年9月，顺驰在天津塘沽区拍得一个40万平方米的地块，从进场施工到开盘销售，它仅仅只用了2个月的时间，让同行大为惊奇。2003年底，竞买北京大兴黄村地块得手后，它当天就宣布将在6个月内开盘，同行均认为绝无可能。因为按照行业常规，从规划设计到开盘销售，一般起码需要1年的开发周期，但是顺驰竟打破常规，真的在6个月后如约开盘。其后，它在各地的项目均以6个月为最迟开盘期限。规划、建造时间的缩短，当然让顺驰的获利能力大增，特别是在所谓的三线城市，如荆州、榆次等市，顺驰投入几千万元购地，4—6个月内就开盘收钱，半年左右就可收回成本并获得丰厚利润。

第二招是加快现金的流动和运用。孙宏斌认为，现金流体现了一家开发商的实战能力，顺驰的商业模式就在于“缩短从现金到现金”的周期。在实施全国扩张战略后，顺驰的预算从半年调整一次很快缩短到每月一次，后来到了每周一次。它还形成了以天为单位的紧绷型现金流模式，公司建立了严苛的考核指标体系，关注到每个项目的开工开盘时间、回款、现金调度，这一切均以天为单位，任何一个时间节点均不得有延误的借口。顺驰的业务中心也是围绕现金流来展开的，包括在全公司统一调度资金、延缓支付买地的钱、3个月至6个月开工、提前收取业主购房款项、利用合作伙伴的资金等，这一整套办法，都是为了保证现金不断流。

在内部控制的同时，孙宏斌还提出了“付款方式比地价更重要”的理念。他决定一块土地的取舍，一是考虑地价，二是看付款方式的优劣。他往往要求政府方面降低首付款的比例和延长结算的周期，如果这方面有弹性空间，他宁可提高土地的购买价格。出于对中国房地产业的长期看好，孙宏斌企图用眼前的利益来换时间，靠地价的持续上涨来弥补购地的高成本。他的这种策略受到不少地方政府的热烈欢迎，顺驰因此不惧于进入任何一个陌生的城市。

孙宏斌的所有战略设计其实都是围绕着“速度”两个字，当各方面都不完全具备成熟的条件时，他必须在最短的时间内取得决胜，用速度来击败一切竞争对手。

品牌打造的速度——通过挑衅行业领袖的方式吸引眼球，迅速提高知名度和关注度；

购买土地的速度——绕开行业灰色地带，通过高价竞拍的方式快速拿地；

建造周期的速度——把普遍需要1—2年的开盘周期缩短到不可思议的6个月；

项目销售的速度——高调运作，以最快的速度完成销售，快速收回资金；

现金流的速度——建立以天为单位的资金考核体系，把有限资金的利用率提高到极限。

在实际的操作中，孙宏斌的战略似乎真地起到了以一博十的效率，顺驰以较少的资金快速地运作着一些庞大的项目。以北京领海的一个项目为例，土地款项为9.05亿元，开盘前付30%，年底再付30%，余下将在第二年付清。运作这个项目的总投入约需20亿元。顺驰以3亿元启动，前6个月规划和开建期内的资金全部由承建商垫付，开盘当天就有1亿元的销售额，以后的工程款及地款都通过销售回款。从开盘到年底，公司共回笼6亿多元的资金，不仅足

够本项目使用，还可以拿去买新的土地，其资金杠杆效率高达 1 : 7。据公开信息披露，顺驰在 2004 年的现金流总量中有 78% 是通过销售得到的钱，只有 10% 和 12% 是来自银行和合作单位。在当时，几乎每一家房地产公司都在使用这种资金运作策略，这个行业的暴利潜规则也便隐藏于此。孙宏斌的超人之处，是他用紧绷而极端的速度战略将之发挥到了极致。

王石曾经替孙宏斌算过一笔账：顺驰通过高地价的投标策略攻城略地，截至 2003 年底，顺驰预缴地价的资金在 70 亿元人民币以上，进入 2004 年第一季度，预付资金规模已经超过 100 亿元。从资金流上看，除非有强大的财团或银行做后盾，否则按期交付地价款是不可能的。资金流靠什么支撑呢？顺驰的答复干脆简单：靠销售资金回笼。问题是：依靠天津的地产项目销售回笼的资金不足以支撑需上缴的迅速增长的土地款。顺驰到底靠什么维持紧绷的资金链条呢？这不得不让人作出一种假设：顺驰在冒险，在赌博，在赌如今各级地方政府执行拍卖土地政策时的公信力。王石因此断言：“顺驰如此夸张的拿地方法将影响到全行业，这种恶意的竞争和同政府的博弈方式对于市场的规则而言是一种巨大的破坏。”

奈何天不佑宏斌

如果仅仅从战略本身而言，孙宏斌无疑是一个天才。他一眼看穿了房地产业的暴涨特质，然后以最快的速度 and 最科学紧凑的策略获得了最大的成功。2004 年，顺驰宣称实现了 120 亿元的销售额——实际上完成了 92 亿元。广东富力集团董事长李思廉在一次论坛中说：“如果孙宏斌今年真能做到 100 亿元的销售额，那正是万科和我公司销售额的总和，的确算得上是地产企业里的第一了。”孙宏斌日后说，如果“老天”再给顺驰 1 年时间，就足以消化掉所有的财务风险，实现全国战略的“完胜”。

可惜，“老天”偏不给这一年时间。

“老天”并不是虚幻，它是中国宏观经济。

就当顺驰在各地疯狂“吃”地的同时，全国的房地产市场已呈现出过热现象。中国社会科学院的一份年度报告称，从宏观层面看，2004 年由于全国房地产市场，尤其是东部沿海主要城市房地产市场不断升温，房价不断上涨，造成大量普通居民买不起房，直接影响了城镇居民家庭住房条件的改善，同时也影响到金融安全和社会稳定，民怨已渐成沸腾之势，上涨过快的房价成为千夫所指。并且，房地产过热，直接拉动生产资料价格的大幅上扬，宏观经济面临新的全面过热。毫无疑问，有“天价制造者”之称的顺驰是房价上涨过快的重要助推者之一。正是在这种判断之下，对房地产的调控已势在必行。2004 年 3 月到 5 月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，包括：控制货币发行量和贷款规模；严格土地管理，坚决制止乱占耕地；认真清理和整顿在建和新建的项目；在全国范围内开展节约资源的活动。中央一系列文件和举措如一道道“金牌”接踵而出：3 月 25 日，推出再贷款浮息制度；4 月 25 日，央行提高银行存款准备金率 0.5 个百分点；4 月 27 日，央行电话通知暂停突击放款；4 月 29 日，国务院办公厅颁发“严格土地管理”的紧急通知；4 月 30 日，温家宝总理发表“推进银行改革是整个金融改革当务之急”的讲话；5 月 1 日，银监会宣布“进一步加强贷款风险管理”的 7 项措施。与此同时，国内各大报刊纷纷发表言论，对房地产业的过热进行反思甚至出现情绪化的猛烈声讨……

这一连串“急急如律令”般的政策出台和舆论营造，不仅改变了投资者的收益预期、消费者购房的价格预期，而且改变了政府对房地产业发展的支持理念和支持方式，从而直接导致了购买力的迅速下降，楼市成交量的急速萎缩。房地产业的冬天突然降临了。在所有受到冲击的

开发商中，正阔步急奔在扩张道路上的顺驰无疑是受创最大的一家。王石对顺驰的预言不幸变成现实。从 5 月开始，顺驰在北京、苏州等地的银行出现了惜贷，放款速度迅速减慢。5 月 3 日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地。

8 月 7 日，海南博鳌如期举办一年一度的全国房地产论坛，在“山雨欲来风满楼”的氛围中，发生了孙宏斌与王石的第三次交锋。不过，这一次似乎是王石杠上了孙宏斌。

大会首日的第一位演讲嘉宾就是王石。在谈及宏观调控的影响时，他单刀直入地直指顺驰：“像媒体炒作的那家黑马，在宏观调控下会很难受，这次他也到会了，还要发言的，到时候大家问他，他要说不难受，那是吹牛。”接着，他提出了很多的警告：规模不要追求太大，资金链不要紧绷、不留余地，否则市场一有风吹草动就会受影响，天天加班都没用；去年销售额还只有 20 多亿元，今年就到了 100 亿元，这是不可能的；融资越来越不容易，国内的钱都融不到，到国外融资就更难了。在接受记者采访时，王石索性点名评论：“如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司，但现在它要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。顺驰与万科根本不能同日而语。这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。”

到了大会的对话环节，主办方有意把王石、孙宏斌、刘晓光等 5 人请到台上，面对来自全国各地的 600 多位房地产商和数十家媒体，一场预料之中的碰撞果然发生了。对话主持人刘晓光问孙宏斌：“孙总，你先说，宏观调控中你最难受的是什么？”孙宏斌答：“其实最难受的还是钱。对这也没什么好办法，还是以前的办法，合作开发，快点卖房。今年，我们一直在调整自己的目标……根据最后一轮的保守估算，今年的销售回款可以达到 100 亿元。”话音未落，一旁的王石当即脱口说：“睁着眼睛说瞎话，这是吹牛！”台下一时愕然，接着掌声和笑声轰然响起。

面对王石的质疑，孙宏斌表现得不再像 1 年前那么轻狂了。不过，他仍然坚称，“顺驰的风险几乎是零”。按他的判断，中国房地产市场的发展前景将仍然是“房价看涨，供需两旺”，因此，哪怕有资金上的困难，也是短期的和眼前的，顺驰的“资金渠道相当广泛”。在随后的一段时间里，孙宏斌的全副精力便投入到了寻找资金当中。

顺驰有可能获得的资金来自 4 个方面：一是自有资金和合作伙伴资金，这一方面本就已经被挖潜到了极致；二是销售回款，受宏观调控的影响，各地的房产项目销售一天比一天艰难，原定的考核指标几乎没有完成的可能，资金问题日渐严重；三是银行，它的大门也越关越紧，而且松动无期；四是信托、境外基金和上市，在前三种来源均没有指望的情形下，它成了唯一可以寄托希望的地方。

孙宏斌之所以在博鳌论坛上尚有底气，是因为在他赴会前的 7 月 28 日，刚刚接待了由汇丰银行、普华永道会计师事务所、史密夫律师行、西盟斯律师行等著名中介组成的顺驰上市中介团。这些人考察了顺驰总部和开发的楼盘，并拜会了天津市有关政府部门，看上去对顺驰在香港联合交易所上市信心满满。可是，在他们回去之后，就再无音讯。据称，上市搁浅的原因是“顺驰 2004 年发展速度很快，手里有 35 个项目，但当年的利润体现不出来”。

香港上市无望后，孙宏斌迅即与美国投资银行摩根洽谈私募事宜。摩根提出了一份带有“对赌”性质的协议，其大致内容是：摩根以 7.5 亿元购入顺驰 20% 的股权，但如果来年顺驰纯利低于某个数值，摩根得到的 20% 股权将翻一番，也就是 40%。跟投资银行的洽谈持续了

将近 1 年，孙宏斌几乎把全部的希望都寄托在了这次谈判上。可是，到 2005 年 10 月，孙宏斌最终认为摩根的要求太苛刻，谈判流产。

当上市和私募均不顺利之后，其实，孙宏斌能腾挪的空间已经很狭小了。在这其间，各地房地产项目的销售仍然没有起色，因资金断流而诱发的种种危机开始四处爆发。在北京，顺驰的领海后期项目因为没有上缴土地出让金，一直没有获得土地证；在天津，太阳城二期因出规划红线未获得土地证，项目其他部分则停工达半年之久；在苏州，占地面积超过 1 平方公里的凤凰城，其中两块地被政府认定为闲置土地收回；在石家庄，两个项目被整体转出；顺驰的南京公司和华东公司相继被出售。2005 年底，顺驰进行大规模的人员调整，裁员 20%。2006 年初，孙宏斌承认，顺驰目前在全国 16 个城市有房地产业务，进入的城市太多，收缩到 10 个城市将更为合适，接下来，顺驰的一些房地产项目可能与外面的公司合作，有的项目可能被卖掉。有媒体曝光说，顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额，总数估计高达 46 亿元。

在这些事件发生的前后，顺驰的快速建房模式也露出了后遗症。房地产业向来有“百年大计，赶工为祸”的原则，顺驰快马加鞭地赶项目，免不了在质量和信用等方面遗留瑕疵。据《中国产经新闻》报道，自 2004 年底以来，天津太阳城的业主就频频向各部门投诉，声称他们花几十万元甚至近百万元买来的太阳城房子竟然是“劣质房”，建造商顺驰公司单方面改变规划，侵犯广大业主权益。业主投诉称：“太阳城简直就是‘纸糊的’，墙体出现大量裂缝，偷换装修材料、‘马路游击装修队’装修的！当初就是冲着顺驰的品牌来买的房子，没想到顺驰更坑人，整个装修几乎都是假的。”另外，天津的财经作者郑爱敏在《解读顺驰》一书中也提到一则个案：顺驰在某市临近大型风景区的一个项目启动，当时项目在审批手续上还有一些未尽事宜，但是因为硬指标已经如同高悬的令箭使其迫不及待，于是，新闻发布会匆匆召开，广告铺天盖地地轰炸起来。为了加大项目的吸引力，广告文案人员擅自把政府对风景区的未来规划也一并写到了楼盘的计划中。这当然引来政府部门的不满，结果，报纸广告被勒令修改，所有路牌广告被要求全部撤掉重做。

当一个大企业的危机爆发的时候，首先表现为细节上的失误，继而内外交困，烦恼频至。从 2004 年的秋天开始，时运不济的孙宏斌便陷入了这样的泥潭。

一次没有技术含量的失败

没有哪种职业，具有像企业家这样的功利性。

一场伟大的爱情，并不需要一个美满的结局为注脚，有时候甚至还相反。一位绝世的武士可能死于一场宵小之辈的阴谋，但这并不妨碍他英名永存。即使是一位诗人或小说家，只要他们一生的某个时刻创作出了一首或一部伟大的著作，便可以站在那里永久地受人敬仰。

可是当一位企业家却没有这样的幸运。

企业家的成功能被人记取和传颂，只有一种可能，那就是：他所一手缔造的企业仍然在创造奇迹。企业家总是需要有一些看得见、可以被量化的物质和数据来证明自己的价值。这些物质和数据还必须每年保持一定的增长，甚至，增长的速度应该比自己的同行还要快，否则，他就很难被视为成功。

也正是这种特征，构成了企业家“不幸的宿命”：除非退出舞台，否则永远不能以成功来定义。

绝顶聪慧且富有勇气的孙宏斌便落进了这个“不幸的宿命”。2006 年 7 月，孙宏斌向心腹部下交底：他已经将家里的存款都陆续垫进了公司，其中一张信用卡仅剩下两位数，资金的刚性缺口达 5 亿到 6 亿元，负债 30 多亿元。仅就根据地天津市场而言，所有可售房屋已经全部售罄，但手中剩余的项目却迟迟没有能力启动，有些甚至连拆迁都没钱做。事实上，顺驰已经到了弹尽粮绝的地步。

9 月 5 日，孙宏斌与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。根据有关条款，顺驰中国被分为三部分，顺驰 A、顺驰 B 和凤凰城地块。路劲基建联合体分别获得顺驰 A 的 55% 股份的认购期权，行使价格不多于 5 亿元，有效期为 6 个月；顺驰 B 的 55% 股份的认购期权，行使价格不多于 4 亿元，有效期为 1 年；凤凰城地块的认购期权，行使价格不多于 3.8 亿元，有效期为 9 个月。

孙宏斌以 12.8 亿元的代价，出让了 55% 的股权，并基本失去了对顺驰的控制权，这是一个相当低廉的出让价格和苛刻的付款条件。而 3 年前，仅仅北京大兴地块，顺驰一出手就是 9.05 亿元。2004 年底，孙宏斌还曾底气十足地算账说：“顺驰手中拥有上千万平方米的价格适合的土地区，如果按市场价转手，光地价就净赚 50 亿元。”《中国企业家》在评论中认为，“转让协议透露出的信号太过明显：顺驰要的是救命钱。虽然少，虽然贵，但是必须得要”。路劲基建是一家投资、经营和管理收费公路的香港公司，它于 2005 年初才进入内地房地产业，在业内基本没有知名度。2006 年上半年，该公司的净利润为 2.48 亿港元。

在正式签署协议的仪式上，孙宏斌对满脸笑容的路劲基建董事局主席单伟豹淡淡地说了一句：“你买了个便宜货。”

一个视现金流为第一要素的企业家，最终还是败在了现金的断流上。就这个意义而言，顺驰和孙宏斌的败局是一次没有技术含量的失败。在一个正处于蓬勃上升通道中的行业里——房地产业尽管遭遇宏观调控的寒流，但长期而言仍然是一个上升中的行业——孙宏斌居然将企业的成长做得如此的刚性，实在是一个很让人遗憾的事实。

2006 年 10 月，就在顺驰股权转让后不久，万科集团在桂花初放的杭州西子湖畔召开高层半年度会议，王石在发言中一再提醒部属必须时刻保持理性和对危机的警觉。他说：“我不应该指名批评顺驰，从此以后，我不会再指名批评别的公司了。”也许，在他看来，一个关于黑马的故事已经画上了句号。

孙宏斌交出顺驰的管理权后，专心于一家名叫融创集团（SUNAC）的工作经营中。在融创网站上，它宣称“正式成立于 2003 年，主营业务是房地产开发经营管理，在天津、重庆等地握有几块优质的土地，年开发能力在 10 亿元左右”。孙宏斌刻意地避免与媒体见面，在融创网站及制作精美的宣传册上，都找不到他的名字。这位在而立之年就经历了奇特厄运的企业家，在“四十不惑”到来的时候再度陷入痛苦的冬眠。不过，他只是被击倒，并没有出局，他也许还拥有一个更让人惊奇的明天。

1999 年，孙宏斌在哈佛商学院读书的时候，曾与自己的职业偶像、写作了《唯有偏执狂才

能生存》的安德鲁·格鲁夫有过同场研习的难忘经历。他在一次大型论坛上评价自己说：“我的性格是偏执狂。我们企业的性格就是：不管别人说什么，不管遇到什么困难，不管你是大腕还是普通百姓，我们都要坚定地走下去，因为我们知道目标，清楚自己要到哪里去。”

他的这段话引来了长时间的掌声。

其实，掌声有时候是非常可怕的。激情往往更容易获得喝彩，但是激情也最容易酿造悲剧。

【顺驰大事记】

1994年3月，孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，到天津创办顺驰房地产销售代理公司。

1995年初，顺驰与联想一起投资开发香榭里小区。

2000年8月，顺驰击败众多对手，以1.72亿元的价格一举拿下天津的两个热门地块，轰动津门。

从2000年到2003年，顺驰在天津相继开出了60家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场，还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网 www.tjhouse.com。顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行。

到2002年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了30个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产总开发量的20%。

2003年7月，孙宏斌在中城房网的一次论坛上当面挑战王石：“我们的中长期战略是要做全国第一，也就是要超过在座诸位，包括王总。”

2003年12月8日，顺驰进军北京，以9.05亿元拿下大兴区黄村卫星城北区一号地。

从2003年9月到2004年8月间，顺驰旋风般地跑马全国，共购进10多块土地，建筑面积将近1000万平方米，得到“天价制造者”的雅号。2003年，顺驰实现销售额45亿元。

从2004年3月到5月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，房地产业的冬天突然降临。5月3日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地。

2004年8月7日，海南博鳌举办全国房地产论坛，王石点名评论顺驰：“这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。”

2004年11月，顺驰的香港上市计划搁浅。

2005年10月，顺驰与美国投资银行摩根的私募谈判流产。顺驰进行大规模的人员调整，裁员20%。

2006年初，媒体曝光，顺驰拖欠的土地费用加上银行贷款余额，总数估计高达46亿元。

2006年9月5日，顺驰与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。孙宏斌以12.8亿元的代

价，出让了 55%的股权，并基本失去了对顺驰的控制权。转而他专心于一家名叫融创集团（SUNAC）的工作经营。

2007 年 1 月 26 日，路劲基建宣布收购孙宏斌手中的剩余股权，总持股增至 94.7%

【档案存底】

孙宏斌答《普鲁斯特问卷》

普鲁斯特问卷曾为法国贵族沙龙中的流行游戏，经《追忆似水年华》作者普鲁斯特回答后，该问卷更是名声大噪。综合来看，该问卷较为全面地展示了答卷者的价值观、兴趣爱好及特质。孙宏斌在接受记者采访时，作答了该份问卷。

记者（以下简称记）：你认为最理想的快乐是什么样的？

孙宏斌（以下简称孙）：事情做成时最快乐。

记：你最害怕的是什么？

孙：有时候会怕死，想到人这一辈子就那样死了，觉得是一件挺恐怖的事。

记：还在世的人中你最钦佩的是谁？

孙：没有，我从很多人的身上都学到了东西，现在觉得把一些常识性的东西做好就非常不错了。

记：你自己的哪个特点让你觉得最痛恨？

孙：无。

记：你最痛恨别人的什么特点？

孙：不努力。你要是努力了但不行，这可以理解；但要是根本不努力，不能容忍。

记：你觉得最奢侈的是什么？

孙：有时间去想事。我这个人目的性很强，会去想一些有用的事。

记：你认为你自己的哪种美德被过高估计了？

孙：外界都是来挑刺的，没人说我有美德，所以不知道自己哪种美德被高估了。

记：你对自己外表的哪一点最不满意？

孙：没想过，我觉得这个问题在根本上与自信有关。只要有自信，什么身高啊、相貌啊，就是有问题也都没问题了。

记：还在世的人中你最轻视的是谁？

孙：没有。

记：你使用最多的词汇是什么？

孙：该干什么就干什么，想明白了就干。

记：你最伤痛的事是什么？

孙：现在没有。

记：你这一生中最爱的人或东西是什么？

孙：姑娘。

记：何时是你生命中最快乐的时刻？

孙：没有什么，过了难关最快乐。

记：你最希望拥有哪种才华？

孙：远见。

记：你目前的心境怎样？

孙：平和。

记：你认为你最伟大的成就是什么？

孙：改变了很多人的命运。

记：如果你能选择的话，你希望让什么重现？

孙：没什么想重现的。

记：你最珍惜的财产是什么？

孙：人。

记：你认为程度最浅的痛苦是什么？

孙：对痛苦没感觉，更谈不上程度浅的了。

记：你最喜欢的职业是什么？

孙：创业型的。

记：你本身最显著的特点是什么？

孙：目标感比较强。

记：你最喜欢男性身上的什么品质？

孙：责任感。

记：你最喜欢女性身上的什么品质？

孙：聪明，不是美丽，有的女孩很漂亮，但一句话说出来，兴趣都没了。

记：你最看重朋友的什么特点？

孙：有洞察力，想得明白。比如说华为的任正非，虽然没见过他，但觉得他就是一个明白人。

记：你希望以什么样的方式死去？

孙：在工作中、战斗中死去。

记：你的座右铭是什么？

孙：没有。

【八方说词】

彼得·德鲁克曾经说：“目前快速成长的公司，就是未来问题成堆的公司，很少例外。合理的成长目标应该是一个经济成就目标，而不只是一个体积目标。”他早在 20 世纪 70 年代就已经注意到了成长的危机。他认为，如果企业都以每年 10% 的速度增长，很快就会耗尽整个世界的资源，而且长时期保持高速增长也绝不是一种健康现象。它使得企业极为脆弱，与适当地予以管理的企业相比，它（快速成长的公司）有着紧张、脆弱以及隐藏的问题，以致一有风吹草动，就会酿成重大危机。

这样的论述，在雄心万丈的企业家们听来似乎有点刺耳。可是，在我们的身边已经有太多的惨痛案例可以为德鲁克的声音作出注脚了。

企业的经营战略，是一个辩证取舍的过程。有时候，你不得不在“快速的成长”与“健康的成长”之中做出抉择；有时候，你不得不寂然自问：此时此刻，我是否必须成长？

这实在是很痛苦的过程。有人说杰克·韦尔奇在通用电气总裁任内最大的成就是收购了上百家有价值的企业。可杰克·韦尔奇却说，不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少 1000 个看上去很值得投资的机会。他在自传中写道，作为一位 CEO，首要的社会职责就是确保公司的财政成功。

如果说成长需要梦想和勇气，那么，拒绝超出能力的成长似乎需要更大的理智和决断。以创造奇迹的心态经营企业，迟早会成为奇迹的吞噬物。

在顺驰创造奇迹之后，国内房地产业的“大佬”们对此都有过评论，其观察的角度和结论很有参考研究的价值。

“地产大佬”说顺驰

王石（万科集团董事长）：对于顺驰现象，万科曾出台过一份研究报告，其中有三点：第一，孙先生靠二手房代理起家，对客户需求市场反应敏感，企业的贯彻力强，职员斗志旺盛，经营上极其强调资金流，产品专注于住宅开发；第二，一家急速扩张的房地产企业，短缺的是资金和管理团队；第三，从资金流上看，除非有强大的财团或银行作为后盾，否则按期交付地价款是不可能的。实际上，顺驰在许多城市都在拖延交付地价款，而另一方面，又继续高价拿地。

报告的结论是：孙先生在赌博。高价拿地的时候就没有准备按时还钱，同政府公信力博弈，属恶意竞争行为。如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司。但如果把握不好，它就要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。

顺驰提出超过万科的目标对我来说不感到意外，长江后浪推前浪，这是规律。把万科当作超越目标是万科的荣幸，经营规模上超越万科也是可能的，比如说通过几家房地产企业合并、

资产重组来快速达到目标。但如果仅仅从自身企业的自然增长来看，超常速度发展孕育着很大的商业风险，比如，速度与管理团队的跟进，质量与速度的矛盾。高速增长的前提是市场的高速增长，一旦市场波动，紧张的资金链就有可能出现问题。俗话说：欲速则不达。

如果我们对此进行更深层次的考虑，可以说，企业规模的大小不应该是企业的目标，行业第一也不是仅仅依靠规模来衡量的。只要企业具备自己的核心竞争力或者比较好的竞争优势，即使规模不是行业老大、老二，同样具有生命力；反之，为大而大的企业在真的形成规模之时也就是迅速走下坡路之日。在中国新兴企业中，类似的例子不胜枚举。

潘石屹（SOHO 中国董事长）：顺驰的行为是一个企业的行为，也是企业自己的一个决策，它的这个决策要是对了，它就会赚钱，企业就会长治久安地发展下去；如果说作为一个企业的老板，他判断错了，这个市场一定会惩罚这个错误。市场会惩罚这个企业所犯的错误，我想这是一个基本的常识了。

对于顺驰，它愿意以多高的价格拿地，咱们不用操心，市场和时间会去检验。作为一个好的企业，一定应该是遵守法律、遵守政策、不能做假账的，不能够故意拖欠别人钱的，不能够偷税漏税一分钱的，只要做到这些，就是好的企业。当然它做到这些，别人就会尊重它；如果它不断地犯错误，让市场去惩罚它。

顺驰最近一两年急剧地扩张，确实让许多同行目瞪口呆。关于顺驰的评论，非常非常的多。我认为这种神话般的扩张是非常危险的，成功者可能是九牛一毛。只有一种可能，就是中国在这次宏观调控中，大幅度地限制建设用地的供应量，使土地变得非常稀缺，价格高速上涨，顺驰这一两年来高速扩张圈的地，就会很值钱。可是我想，中国政府在这次宏观调控的过程中，会采取一种非常理性的行为，充分地考虑市场的供求关系。于是，这种假设基本上不可能成立。，都会给周围人和公司带来巨大的灾难和不幸。我想很少有人愿意看到顺驰成为这样一个崩溃的公司，给房地产市场带来负面的影响。所以，顺驰的孙总要小心谨慎，不要太冒进了！

任何一个企业，不考虑自己的能力过度扩张，都是非常非常危险的。尤其在中国目前金融形势趋紧的情况下，这种危险就更加加剧了。

冯仑（万通集团董事局主席）：顺驰的快速扩张有 4 个前提：一是银行信贷的支持约束不严，资本金的门槛较低；二是土地政策不是像现在这么严格，地方政府为了招商和利益，可以允许先上缴一部分订金，然后分期支付土地出让金；三是预售市场持续火爆，政府较少干预，消费者不管你怎样的房子和什么价格，基本上都能够接受；四是一个内在前提，就是企业本身的财务和管理能力能够持续地跟上。

但是在宏观调控背景下，顺驰扩张模式至少有 3 个前提发生了变化，所以它面临一个必须转型的问题。另外，顺驰还多少有点特殊，与其他几个企业相比，还不是处在同一个企业的生命周期上。

比如，万科等企业的开发历史都要比顺驰长，已经经历过几个周期了。而顺驰从开发来讲，还处于第一个生命周期，还是一个原始积累时期。而原始积累时期的企业，都有一个规模导向，大多数领导人内心的那种膨胀和扩张的欲望，往往是处于生命第一周期的企业最明显的

特征。顺驰这种开发模式是把传统开发模式推到极致了。万通一直不太主张这种模式，我们认为这种模式是很危险的。

万通从 1991 年创建以后，一直到 1995 年，都在寻求多元化扩张。你去看这个时期的万科，它也是如此。所以，顺驰从企业来讲，处于原始积累阶段；从行业来讲，3 个前提发生了变化，所以你就必须变化，否则就没有办法活。对于万科这种成熟企业来说，行业和企业发展的周期曲线对它影响不会很大，最大的影响是宏观经济周期曲线。假如宏观经济下来了，像万科这种企业也面临一个挑战。

我的观点是，在行业还在发展、宏观经济继续增长的背景下，顺驰还能重组，是顺驰的幸运；顺驰能够由被动的压力转化为主动地进行重组，是它的明智；如果能够调整成功，则是它的能力；调整以后再高速向前走，是它的高明。

现在有很多时候，（市场）是不给你机会进行调整的，比如说当年的海南房地产市场，一泻千里，泥沙俱下。

【第七章】铁本：钢铁之死

一定要低估自己的能力；

一定要坚守附属而不僭越的立场；

一定要学习政治；

一定要在迂回与妥协中保护自己；

一定要舍得，大舍才能大得。

——铁本和戴国芳用自己的故事讲述“中国式商道”。

“每一块钢铁里，都隐藏着一个国家兴衰的秘密。”安德鲁·卡内基（1835—1919）的传记作者 W. 克拉斯如是说。卡内基出生于一个清贫的纺织作坊家庭。他碰上了美国经济迅速崛起的大年代，靠着天才的敛财能力和超人的毅力，在密西西比河边建起了当时世界上最大的钢铁工厂，也因此成为美国现代史上的第一个首富。

100 多年后的中国，也有一个人出身同样贫寒，他想在长江边建一个中国最大的钢铁厂。如果他成功的话，很可能也如卡内基那般，成为这个国家的新首富。

可惜，他功亏一篑。

戴国芳和铁本的故事意蕴悠长，这里面或许真的隐藏着这个大变革年代里很多的“深度秘密”。

长江边的钢厂梦

戴国芳想建一个大钢铁厂的想法，是在 2002 年的春天突然迸发出来的。这时候，39 岁的他在长江南岸的长堤边踱来踱去，像一个捡到了宝贝的孩子。

这是一个从蒿草丛里长出来的苦孩子，他出生在江苏省常州市一个叫湊南村的小村庄里。12 岁那年，因家里实在太贫穷，只好辍学去谋生活。他的第一份工作就是捡废铜烂铁。随着苏南模式经济的发展，常州一带办起了很多中小型制造企业，戴国芳就每天去工厂附近拾捡和收购废旧铜铁。尽管没有受过太多的教育，可是他对于经商似乎有特别的天赋，稍稍积攒了一点钱后，他就去买了一辆手扶拖拉机，这样收购的半径就一下子大了很多；不久后，他又买回一台压块的机器，将收来的碎铁压成铁块，可以卖出更高的价钱。

在改革开放后的相当长时期里，能源紧缺一直是困扰长江三角洲企业的最大瓶颈，也正因如此，钢铁行业的成长性一直比较好。1984 年前后，戴国芳在自家老院子的旁边辟出一块地，挂牌办起了一家名叫三友轧辊厂的炼钢作坊。他从上海钢铁三厂等国有企业购买了几台被淘汰下来的二手转炉和化铁炉，形成了简单的产业链。在积累了一定的炼钢经验之后，戴国芳又跑到常州附近的地方，去承包了一些濒临倒闭的国有钢厂的车间。那是一个体制决定效率的年代，在国有企业厂长手上毫无生机的炼钢车间一旦转到了戴国芳的手中，顿时就成了赚

钱的机器。最多的时候，他名下的承包车间有 5 家之多。

1996 年，戴国芳注册成立了江苏铁本铸钢有限公司，注册资本 200 万元。“铁本”之意，以铁起家，不离本业。到 2000 年前后，铁本的厂区面积扩大到了 18 公顷，拥有 1000 多名工人，销售收入超过了 1 亿元。然而，工厂的规模还是偏小，技术水平很低，生产的都是轧辊、连铸坯等低档次产品。为了让铁本跃上一个新台阶，戴国芳决定倾家荡产上高炉项目，因为，唯有如此，才能从成千上万家炼钢小工厂里跳脱出来。3 年后，铁本的高炉项目建成，戴国芳当着数千工人，面对高炉长跪不起，泪水与汗水交混而下。这一年是铁本的腾飞之年，全年的钢产量猛增到 100 万吨，销售收入超过 25 亿元。在当年度的《新财富》“中国 400 富人榜”上，他名列第 376 位，估算资产为 2.2 亿元。

就在高炉项目的建设过程中，戴国芳的心里升腾起了一个更大的梦想。

2001 年之后，随着宏观经济的持续高速增长，各种能源全面紧缺，其中钢铁和电力是最最紧俏的两大物资。在钢铁市场上，无论是线材还是板材，普通钢还是特种钢，价格普遍持续上涨，几乎到了“一天一价”的地步。铁本厂的门口，来自全国各地的大卡车每天排成长龙，等候提货，这样的景象天天出现。按戴国芳的估算，中国的这股钢铁热起码还可以延续 5 年到 6 年，这应该是钢铁人一生难遇的大行情。

戴国芳把新工厂的地址选在了长江边一条狭长的沿岸地带。在长江中下游一线，有着一道十分显赫的钢铁长廊，由西而东，湖北的武汉钢铁、江西的九江钢铁、安徽的马鞍山钢铁、江苏的南京钢铁、上海的宝钢集团，如巨人比身而立，无一不身列“中国百强工业企业”。小学都没有读完的戴国芳，便想把未来的铁本建在这些国字号大佬们的身边。

铁本的新建计划得到了常州市政府的积极支持。常州与苏州、无锡并称“苏锡常”，是苏南模式的起源地。此地的中小企业(行情论坛)非常发达、活跃，但是跟苏州和无锡相比，大型企业却是一条短腿。2001 年前后，常州的社会固定资产投资增长率一直位列江苏之首，可是国内生产总值在全省 13 个省辖市中只能排名第六。饥渴的常州需要一个超大规模的投资来填补这段让当政者难堪的差距。在那几年的市政府报告中，“全市上下齐心协力，抓投入、上项目、增后劲，加快建设大企业、大项目，努力实现投入总量和项目规模的新突破”，是一个年年必提、十分迫切的发展战略。此时的铁本已经是常州市的一个大企业，上缴利税排名全市第二，戴国芳的设想一提出来，当即获得了市政府的响应。谁都知道，钢铁是一个大投入、大产出的产业，铁本的梦想一下子变成了常州市政府的梦想。

在常州的很多官员看来，戴国芳是一个值得信任的人。他面庞瘦削，寡言，平生没有任何爱好，只是整天窝在工厂里，和技术人员在一起切磋。他是当地出了名的“五不老板”——不坐高级轿车，不进娱乐场所，不大吃大喝，不赌博，甚至不住高级宾馆，平日生活十分俭朴，家中所有积蓄都投到了工厂里，父亲和继母一直在乡下种菜务农。他的一家，住在钢铁厂里一栋很简陋的小房子里，房屋的一面墙被大卡车撞了一个口子，他也没有在意。他常年开的车子是一辆抵债抵来的桑塔纳 2000，即使是成了富人榜上的亿万富翁，也不改节俭本色。

从一开始，戴国芳的设想并没有如后来那样宏大。2002 年 5 月，他提出的规划是建一个比现有产能大 1 倍多一点的新厂，它的主体建设是两座高炉和一个 14 米深的深水码头，占地 2000 亩，年产 260 万吨的宽厚板，总投资额为 10 亿元左右，主要以自有资金滚动投入。

然而，在有关人士的热情推动下，铁本项目一改再改，日渐膨胀。在短短的 6 个月里，项目规模从一开始的 200 多万吨级，加码到 400 万吨级、600 万吨级，最后被定在 840 万吨级，规模占地从 2000 亩攀升到 9379 亩，工程概算为天文数字般的 106 亿元，产品定位为船用板和螺纹钢等较高档次产品。

在那个时候，铁本的固定资产为 12 亿元，净资产 6.7 亿元。以这样的资本规模要启动一个超百亿元的项目，无疑是“小马拉大车”。戴国芳对属下说：“地方上这么支持，上哪儿找这么好的机遇？”也正是确认了政府支持的信息后，当地银行对铁本大胆放贷，于是铁本一下子获得了 43.99 亿元的银行授信。

一家民营企业要启动一个投资上百亿元、占地近万亩的钢铁项目，是很难得到中央有关部门批准的。中国的钢铁行业是一个有准入门槛的半垄断性行业，按有关规定，投资额在 3000 万美元以上的项目就必须报国家发改委审批，铁本项目如果照实上报，不但审批流程旷日持久，而且获准的机会十分渺茫。

中国经济改革，向来有“闯关”的传统，所谓“看见绿灯快快行，看见红灯绕开行”，很多改革便是在这种闯关中得以成功实施，在日后传为美谈；也有不少在这个过程中黯然落马，成为违法的典型。这种改革发展与制度设计的落差，成为贯穿中国企业史的一个灰色现象。常州人在铁本项目上，也尝试了“闯关”。人们怀有的侥幸心理是，一旦几亿元乃至数十亿元投下去，难道还让已经生出来的孩子再塞回娘肚子不成？

于是，铁本的 840 万吨项目被拆分成 7 个子项目和 1 个码头项目分别上报，铁本相应成立了 7 家徒有其名的“中外合资公司”，在建设用地的权证审批上，用地被“化整为零”，切分成 14 块土地报批申请。项目所在的常州高新区经济发展局在一天内，就火速批准了所有的基建项目。戴国芳日后在看守所里对前来采访的记者说：“当时的所有手续都是政府去搞的，我们也没有去过问这些事。当政府说可以动了，我们就开工了。”

如果铁本项目没有被强行中止，那么，常州市的“闯关”将成为政府部门积极支持民营企业大胆发展的又一个精彩案例。

有了政府的鼎力支持，戴国芳将全部精力都倾注到了项目的可行性上。

钢铁行业尽管在表面上是一个大进大出的行业，可是其赢利的秘密则仍然是规模与成本的控制艺术。100 多年前，安德鲁·卡内基在打造他的钢铁帝国时，天才地发现了这样的准则。他说：“价格的低廉和生产的规模是成正比的，因此，生产规模越大，成本就越低……降低成本，抢占市场，开足马力，只要控制好成本，利益自然就来了。”

戴国芳没有读过卡内基的书，可是他却不折不扣地遵循了“卡内基准则”。

840 万吨的规模，已足以让铁本跻身中国最大的钢铁公司的行列，当时全国超过 1000 万吨的钢铁厂只有宝钢和唐钢两家而已。戴国芳聘用了很多顶级钢铁专家参与论证和定位，在技术方面，从锻熔、炼铁到烧结、焦化等部分，均采用了国内最先进的设备，高炉则采用国家允许的 120 吨高炉。

跟几乎所有的领域一样，民营钢铁企业一直有成本上的优势。有资料显示，民营企业炼铁成本比国有企业每吨要低 60 元到 90 元，炼钢成本每吨低 60 元到 150 元，成品每吨低 100 元到 300 元。因而，戴国芳说：“就像家里造房子一样，你去买一套现成的房子，它贵得很，我们自己去买材料造，它就能便宜 50% 吧。我们搞一个高炉只要 3 个多亿，而人家要 7 个亿乃至 8 个亿。”为了形成长远的成本优势，戴国芳还与澳大利亚的一家公司达成了长期的铁矿石供应协议，比市场价格便宜很多。当时，他的协议价格为每吨 300 多元，市场上每吨则在 1000 元左右，而且这个价格长期不变。

戴国芳的这些投资措施，加上钢铁市场的持续高温，使得几乎所有的人均对这一项目抱以乐观态度。戴国芳本人也信心爆棚。他对前来采访的江苏媒体记者说：“铁本要在 3 年内超过宝钢，5 年内追上浦项。”宝钢、浦项分别是中国和韩国最大的两家钢铁厂，分列全球第五、第三。

棋局中的一枚棋子

当戴国芳豪言要“超宝钢、追浦项”的时候，他的身边其实已经弥漫起了一场漫天大雾。世局如棋，变幻无常，戴国芳是一枚只顾自己埋头往前冲的棋子。

对于中国企业家来说，“政治是什么”始终是一个问题。在这个群体中，我们看到太多的过度热情者、视而不见者、公然对抗者、茫然无知者，可是，却很少发现分寸拿捏准确、进退从容有序的人。

一直到入狱的时候，只有小学学历的“民营钢铁大王”戴国芳都没有搞清楚这个问题，或者，他从来没有问过自己这个问题。放眼当时国内，正有两场大讨论如火如荼地展开着，它们的结论将极大地影响中国经济成长的棋局，戴国芳身处变局却毫不知情。

第一场大讨论是关于中国民营企业的重型化趋势。

自 20 世纪 70 年代末以来，中国经济的复苏是一场民营企业崛起的历史，这些体制外的草根工厂在没有任何资源和工业背景的情形下，从乡间萌芽，自轻纺和快速消费品等“轻小集加”型行业入手，渐渐形成了一股强大的经济力量。到 2001 年前后，民营企业对国民经济的贡献率已经超过国有企业，拥有最大量的产业工人和产业资本，在很多行业，“国退民进”已成为一种趋势。也是在这一时刻，随着住宅、汽车、电子通讯等终端需求行业的增长，市场对上游的能源产业，如对钢铁、有色金属、电力、煤炭等形成了巨大的需求，中国的产业结构发生了从轻型化向重型化跃迁的必然调整。向来嗅觉敏锐的民营企业家无疑意识到了这个重要的转型，那些已经完成了原始积累的企业家们开始纷纷向一直被视为是国有企业“禁脔”的上游产业挺进。在这一群体中，戴国芳大概是知名度最低的一个，就当他在长江边做钢铁大梦的时候，上海复星的郭广昌正谋划在浙江宁波建一个几乎同等规模的钢铁厂，著名的四川希望集团刘永行则在内蒙古紧锣密鼓地筹划一个投资过百亿元的电解铝工程。

针对这一活跃景象，经济界和传媒界有不同观点。有人认为，上游产业是国民经济的支柱产业，应该由国有企业唱主角，不应该让民营企业入场搅局。有经济学家甚至认为，这些产业根本不可以市场化，应当由国家来垄断经营。另一种观点则为此欢呼不已，《中国企业家》杂志在一篇评论中不无激越地写道：当人们看到，民营企业的升级和中国的新型工业化正在适时对接，民营“企业家精神”和民营资本一并注入中国的重工业中的同时，人们不再怀疑：

耕耘在重工业领域的民营企业在未来数年内将刷新中国民营企业的最强阵营，这轮以市场化力量为主要发动机的新工业运动将托生出中国第一批不是官员出身、不被政府任免、只以市场论功过的重工业巨头。

第二个与此颇有关系的争论是，中国到底是否应该走重型化的道路？这场争论的主角，是国内两位元老级的经济学家——厉以宁教授和吴敬琏教授。厉教授认为，自 20 世纪 90 年代中期以来，在经历了轻工业的高速发展之后，中国的“二次重工化”开始显露端倪。这里面既有“由轻到重”的客观规律起作用，又体现了产业发展本身对设备更新改造的巨大需求。因此，从政府到企业，都应该在战略布局和技术创新等方面顺应这一趋势。

吴敬琏则对厉以宁的“重型化阶段在中国不可逾越”论提出异议。他认为，经济结构在向重型化工业方面转化，其调整的主力其实不是中央政府，而是地方政府。原因有两个：其一，政府作为调整主体，财政收入、政绩考核决定政府必然要搞产值大、税收高的重化工业；其二，政府也有能力发展重型工业，因为它拥有土地和贷款权这两个最大的资源。吴教授认为，产业结构调整应该发挥市场的力量，现在政府在那里纷纷投资、纷纷参与是不对的，而且，现阶段中国在工业化的道路上不应选择重型化，而要依靠第三产业和小企业的发展。

厉以宁与吴敬琏观点的对立，事涉中国经济的成长路径，也对日后评判铁本事件有宏观上的参照意义。

当戴国芳在常州的长江边为他的钢铁梦想激动不已的时候，中国经济界和传媒界正展开着这两场与他干系很大的讨论。可惜他无暇关注到这些艰涩的“书生争论”。他平日很少读书看报，一位相熟的北京专家曾把《中国企业家》上的那篇文章带给他看。专家最后说：“如果你的项目做成，你就肯定是中国首富了。”

正在工地上忙碌的戴国芳憨憨地笑了。他没有听出“如果”那两个字里隐藏着的万千玄机。

戴国芳的一句“赶超宝钢”，在一些人听来别有一番滋味在心头。

钢铁，对于一个现代国家而言，曾经意味着一切。自工业革命以来，一个国家的钢铁生产能力几乎是国力强盛的象征物。冷战期间，美苏对抗在相当长时间里其实是一场关于钢铁的竞赛，苏联领导人斯大林提出了“钢铁就是一切”的口号，而美国在钢铁工业上的投入也不遗余力，很多年里它一直是全球第一钢铁大国。

新中国建立后，毛泽东对钢铁也情有独钟。在综观天下大势后，他总是以钢铁为最重要的指标，并尊之为“钢铁元帅”。正是基于如此浓烈的钢铁情结，毛泽东提出了“以钢为纲”的国家战略。1959 年，他提出“赶超英国，不是 15 年，也不是 7 年，只需要 2 年到 3 年，2 年是可能的。这里主要是钢。”在这一赶超目标下，他发动了“大跃进”，全国范围内开展了轰轰烈烈的全民大炼钢铁运动。

1978 年，中国拉开了改革开放的新帷幕，国门开放，百业俱兴，第一个被引入中国的大型项目，便是上海的宝山钢铁厂。这一年的 12 月 18 日到 22 日，中国当代史上最重要的会议之一——中国共产党十一届三中全会在北京召开，全会的中心议题，讨论把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来。就在全会结束的两天后，总投资达 214 亿元的宝钢公司在上

海北郊的一片海滩上打下了第一根桩，它被国内外舆论视为一个具有象征意义的工程。在将近 30 年的时间里，中国的钢铁工业一直处在快速膨胀的阶段，年均产量增长超过 20%，1992 年，中国的钢铁产量首次超过美国跃居全球第一。

2001 年之后，工业化和城镇化进程的加快，进一步造成了钢材的全面紧缺，中国全境再掀炼钢狂潮。大型国有钢铁公司纷纷宣布投入巨额资金开建新项目，地方的中小型钢铁工厂更是如雨后春笋般地冒了出来。钢铁业原本是一个巨额投入、长期产出的行业，可是在旺盛需求的拉动下，它竟成了一个可以短线投机的暴利型行业。在长江三角洲一带流传着“五个一”的说法，“1 吨钢只需投资 1000 万元，100 万吨的产能只需 1 年建成，1 年就可收回投资”。这种疯狂的投入产出效率，让其他行业的人听来近乎传奇，就连一向被视为暴利行业的房地产业的企业家都觉得不可思议。万科地产的当家人王石在自己的博客中写道：“请问我们的企业家，你们当年搞轻纺和一般制造业的时候得多少年收回投资？现在搞重化工业投资竟然提出 1 年回收，那不是投机是什么？”

有资料显示，2002 年前后，全国的炼钢企业从 20 世纪 80 年代的 114 家增加到了 260 多家，平均规模不足年产 70 万吨，其中 200 余家的平均规模还不到年产 10 万吨/年，“散、乱、小”的问题非常突出。2002 年，全国钢铁行业的投资总额为 710 亿元，比上年增长 45.9%。2003 年，这个数字达到了 1329 亿元，投资同比增长 96%。与钢铁行业类似的是，电解铝的投资增长了 92.9%，水泥投资增长了 121.9%。宏观投资过热，渐成决策层的共识。2003 年年底，宏观调控的大闸终于拉下。12 月 23 日，国务院办公厅下发〔2003〕103 号文，即《国务院办公厅转发发展改革委等部门关于制止钢铁电解铝水泥行业盲目投资若干意见的通知》，要求各地运用多种手段，迅速遏制盲目投资、低水平重复建设的势头。第二年的 1 月，再发文《国务院办公厅关于开展贯彻落实中央经济工作会议精神情况专项检查的通知》。2 月 4 日，国务院专门举行关于严格控制部分行业过度投资的电视电话会议，明确要求对钢铁、电解铝、水泥三大行业进行清理检查，国务院随即组织审计署、国家发改委、财政部、国土资源部、建设部、农业部、商务部、中国人民银行等部门的人员，组成 8 个督查组分赴各地清查。清查重点便是那些进入三大行业、“盲目投资”的民营企业。

就这样，戴国芳和他的铁本，被卷入了一场始料未及的惊涛骇浪。

宏观调控的分水岭

铁本悲剧性地成为 2004 年那场宏观调控的“祭旗者”，却是由非法用地问题意外引发的。

2 月初，几个新华社记者江苏搞调研，他们的调研题目是各地兴建高尔夫球场和大学城的占地问题。在南京的采访中，一位专家无意中说了一句：“常州有个企业在长江边建钢厂。”说者无心，听者有意，记者们直觉地认为，建钢厂肯定需要大量土地，或许也有非法占地的的问题。他们致电询问国土资源部，得到的回复是该部并不清楚这个项目。于是，记者们转头到了常州，一路沿江寻找到了钢厂工地。2 月 9 日，一篇题为“三千亩土地未征先用，环保评审未批先行”的内参材料递到了中央高层。不久后，国家发改委、国土资源部和国家环保总局派出调查组赶赴常州。

在宏观调控的背景下，铁本问题很快从毁田占地变成了违规建设。处在事件漩涡中的戴国芳开始变得焦躁不安。他自己也不清楚，事情怎么会变得越来越糟糕，那些日子他整天在工地

上奔波。根据他的预算，到 5 月底，钢厂的第一只高炉就可建成，马上可以投入生产，到那时“生米就煮成熟饭”。他对手下人说：“这么大的项目，建成就建成了，最多是罚款，不可能拆掉。”然而，事态远比他想象中的要严重得多。自上年 12 月国务院通知下达后，各地的重化工业项目投资并没有降温的趋势。根据国家统计局的数据，全国第一季度的固定资产投资同比仍然增长了 43%，创下 20 世纪 90 年代中期以来的最高增长率，其中钢铁行业的投资增幅更是高达骇人的 107%。此时，有非法占地、违规建设等多项重大嫌疑的铁本项目跳上台面，无疑成了一个最合适、也最典型的惩戒对象。

面对声势浩大的调查，从来没有应付过大场面的戴国芳方寸大乱。他和他的谋士们“天真”地认为，铁本问题也许花钱能够摆平。于是，他向上级呈递了一份“自查报告”，内称：“我公司在接受国家有关部门调查违规投资、违规用地事项时，进行了自我财务检查，发现了经营过程中的违法问题——自 2000 年公司设立开始，我公司从常州物资回收公司及武进物资再生有限公司收购价值十几亿元废旧钢铁，其中有虚开发票近 2 亿元，抵扣税额近 2000 万元……法定代表人戴国芳疏于管理应承担相关责任。”这份为了“花钱消灾”的自查报告，是戴国芳为挽救铁本而做的最后努力，他将抵扣税款迅速补缴至当地的国税局。出乎他预料的是，正是这份自查报告在两年后成了检察院最有力的指控证据。

3 月 20 日，遭到巨大压力的常州市组成了铁本项目清理工作领导小组，紧急下达了停工令。月底，国务院领导抵达江苏，常州市委书记、市长被召去汇报铁本项目及其所引发的问题。

4 月初，一个由九部委组成的专项检查组赶赴常州，对铁本项目进行全面检查。这是自 1990 年的柳市事件后，中央九大部委第二次针对一个地方项目进行空前的联手行动。19 日，戴国芳和他的妻子、岳父等 10 人被警方带走，原因是“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

4 月 28 日，九部委在国务院常务会议上向温家宝总理汇报查处情况，其定性为：“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件。”第二天，新华社向全国播发通稿，列举了联合调查组认定的铁本五大问题：

——当地政府及有关部门严重违反国家有关法律法规，越权分 22 次将投资高达 105.9 亿元的项目分拆审批；

——违规审批征用土地 6541 亩，违规组织实施征地拆迁；

——铁本公司通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款 20 多亿元用于固定资产投资；

——有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定；

——铁本公司大量偷税漏税。

针对铁本事件的行政处理亦史无前例，8 名政府官员和银行官员受到严厉惩处。其中，常州市市委书记范燕青被处以党内严重警告；常州市人大副主任顾黑郎被罢免，并给予留党察看的处分；扬中市市委书记宦祥保被撤职；江苏省国土资源厅副厅长王明详、省发改委副主任秦雁江、中国银行(行情论坛)常州分行行长王建国等被撤职或责令辞职。

戴国芳的家产 8 万元被查封。

铁本公司被高调处理，是 2004 年度宏观调控的一个标志性事件。《人民日报》在题为“坚决维护宏观调控政令畅通”的社论中指出：“国务院责成江苏省和有关部门对这一案件涉及的有关责任人做出严肃处理，是严格依法行政，维护宏观调控政令畅通的重要举措。”这个社论，将铁本在此次宏观调控中的典型角色表露无遗。铁本事件被认为是本轮调控的分水岭。在此之前，中央政府一直试图通过货币政策的调整来达到控制投资过热的目的，可是，在成效不明显的情况下，政府断然更弦，强行加大了行政调控的力度。此后，众多民营企业在钢铁、电解铝及水泥等行业的投资项目纷纷搁浅，上海复星集团郭广昌的建龙项目、四川希望集团刘永行的三门峡电解铝项目均被勒令中止。

铁本之死与建龙之活

雷霆万钧之下，铁本终不得苟延，成为了一场轰轰烈烈的宏观调控运动的牺牲者。在它被严令停工的时候，银行贷款资金的投入已经达到 26 亿元，在这个意义上，铁本倾覆，财务损失最大的是那些冒险的国有银行。

在铁本事件中，以下现象非常之耐人寻味：

在钢铁等行业，就当民营资本被严令喊停的时候，国有及国际资本则纷纷大踏步挺进。就在铁本事件发生的同时，宝钢与当时世界最大的钢铁公司阿塞勒、第二大公司新日本制铁三方合资，开建 1800 毫米冷轧工程，此外，还与澳大利亚哈默斯利公司签署了每年购买 700 万吨铁矿石的长期订购协议。公司总裁兼董事长谢企华宣布，宝钢打算在 2010 年前斥资 500 亿元到 600 亿元，将产量从 2000 万吨扩大到 3000 万吨，增加 50% 的产能。这一新闻，震惊全球钢铁界。

随即，中国第四大钢铁企业武汉钢铁集团表示，武钢的几个大规模项目，已经通过国家发改委审批，总投资将超过 200 亿元。其他的国有大型钢铁企业也纷纷启动新项目：本溪钢铁集团与浦项合作，启动了冷轧板项目；鞍山钢铁集团与欧洲第二大钢铁公司德国蒂森克虏伯共同投资 1.8 亿美元，建设年产 40 万吨的热镀锌板项目；唐山钢铁集团、马鞍山钢铁集团则与世界最大的矿产资源企业必和必拓公司分别签署了 300 万吨铁矿石的订购协议。

跨国钢铁公司在中国的投资步伐似乎也没有停滞。就在戴国芳被拘押 3 天后，在距常州仅 105 公里的苏州工业园区，澳大利亚博思格钢铁公司投资 2.8 亿澳元（约 17 亿元人民币）的钢铁项目举办了热热闹闹的奠基仪式。公司总裁毛思民说：“一切顺利得出乎意料，不到 1 个月我们就拿到了营业执照。”苏州工业园区则透露，博思格的项目从递交申请材料到颁发营业执照，前后只用了 7 个工作日。

有媒体评论说，一个 17 亿元的项目，7 天之内就搞定营业执照，这对于国内绝大多数地区的投资者来说简直是天方夜谭。因为按照国家现行规定，投资在 5000 万元到 2 亿元的项目须由国家发改委审批，2 亿元以上的项目报国务院审批，整个程序烦琐，没有一年半载不可能批得下来。况且，钢铁投资正是宏观调控的重中之重，铁本事件又近在眼前，博思格项目审批的神速实在让人惊叹。新华社记者徐寿松在《铁本调查》一书中十分感慨地写道：“同一产业，同一时间，同一省份，铁本和博思格，一土、一洋两家钢铁公司的命运何以相隔生死两重门？有人在门里轻歌曼舞，有人在门外长歌当哭。”

从全年度的行业数据来说，也能够让人们看到真实的一面。在铁本被严处之后的几个月里，全国的钢铁产量似乎得到了短暂的控制，可是从6月起就逐月加速回升，7月开始日产水平连创历史纪录，至10月更是突破日产80万吨，达到80.44万吨。前10个月，全国累计生产钢材2.72亿吨，比上年同期增长24.12%。2005年，钢产量继续在高速增长的轨道上前行，全国生产钢材3.71亿吨，同比增长又达到24.1%。更有意味的是，在2004年，全国只有两家钢铁厂的钢材产量超过1000万吨，而到2005年则一下子猛增到了8家，其中除了沙钢，均为国有大型企业。

从数据的意义上看，铁本的“杀鸡儆猴”效应并没有真正达到。由此案，有人因此将宏观调控戏称为“宏观过热，调控民企”。

即使是在被调控的民营企业中，命运也各有迥异。与铁本同时被勒令停产的宁波建龙就有另一番生死情景。

宁波建龙钢铁公司的启动始于2002年4月，几乎与铁本同时。浙江籍企业家郭广昌跟戴国芳一样看好未来的钢铁市场，他选址宁波北仑港，决意在此投资12亿美元，建一个年产600万吨的钢铁工厂。1967年出生的郭广昌毕业于复旦大学哲学系，是国内民营企业中的少壮派人士。他于1992年创办复星，最初的业务只是为上海的一家房地产公司做销售和市场推广代理，两年后复星推出了自己开发的房地产项目，在上海房地产的高温时代获得爆发性增长。其后，复星相继进入医药、金融、零售等领域，并在证券市场上翻云覆雨，构筑了中国股市上赫赫有名的“复星系”。在2002年的《福布斯》中国富豪榜上，郭广昌名列第九。更让人瞩目的是，他的头上环绕着一大串的“光环”：第九届全国政协委员，第十届全国人大代表，全国工商联常委，“上海市十大杰出青年”，上海市浙商商会会长。

复星进入钢铁业的时间在2001年。该年7月，复星出资3.5亿元收购了唐山建龙30%的股份；两年后，又与老牌的民营钢铁企业南京钢铁集团联合组建南京钢铁联合有限公司，复星系实际控股60%，并同时控股上市公司南钢股份(行情论坛)，这1年，南钢股份实现净利润4.89亿元。正是在获利不凡的诱惑下，郭广昌下注宁波，建龙项目便是以南钢的身份进行投资建设的。

2004年2月，国家发改委、银监会等组成联合调查组进驻建龙。5月，在铁本事件后的1个月，中央电视台曝光建龙事件，其违规行为主要有3项：一、违规审批，将本应由国务院主管部门批准的项目变成了地方审批；二、未获环保部门批准，擅自开工；三、短贷长投，将银行7亿元流动资金贷款转成固定资产投资。从这些情况看，建龙违规性质与铁本非常相似，因此，它被称为“铁本第二”。建龙被喊停的时候，其建设进度也与铁本差不多，炼铁高炉、热轧车间、码头等都基本建成，实际投入资金已达48亿元。项目停建消息传出后，复星的股价应声大挫。当时，唐万新的“德隆系”刚刚开始崩塌，同样为民营资本运作高手的郭广昌颇受关注。7月，有媒体披露“复星系”被有关银行列为“慎贷”黑名单，资金链随时面临断裂风险，复星一时间黑云压城。

与铁本不同的是，在事件发生后，尽管宁波市计委、国土资源局等6名干部受到了处分，但是建龙和宁波方面均没有人员被拘押，项目的实际控制人郭广昌更是没有受到限制，他仍有自救空间。在被查处后的第一时间，复星股份发布公告称，公司和宁波建龙及股东没有任何

关联。9月，郭广昌在杭州的一次长三角论坛上又突然暗示，建龙还隐藏着一家“影子股东”，那就是著名民营企业家、全国工商联副主席刘永好的新希望(行情论坛)集团。

郭广昌的暗示，无非为了不断测试上层对建龙事件的处理底线。从后来的事态发展看，真正让建龙项目峰回路转的是浙江一家大型国有钢铁企业的参与。

就在建龙项目开建的同时，杭州钢铁公司在宁波大榭岛也开始筹建一个占地 5400 亩的钢铁项目。由于拆迁等问题上的纠缠，当建龙工程已经建设过半的时候，杭钢的大榭项目还没有正式动工。

建龙搁浅后，浙江省政府当即提出了整合建龙和杭钢的意向。对此，处于有利位置的杭钢董事长童云芳放言，“要么控股，要么不参与”。郭广昌当然也不甘心被吃掉，他在杭州的那次论坛上便明确表示，政府综合考虑杭钢与建龙的发展是对的，但整合必须要以改革的方式，而不是以老套套，必须以最优化、最有竞争力的市场方式来解决以谁为核心的问题。他对记者说：“国有企业参股可以，控股得让民营企业来。不要借宏观调控之名，让国有企业来控制民营企业。”《财经》在关于此事的评论中设问道：“在这场民营企业与国有企业和政府的谈判中，已被判定违规的前者显然居于弱势地位。但问题是，是否一定要让国有企业控股才可以放行？”

郭广昌的挣扎和传媒的设问被证明是无效的。2004 年 8 月，一个消息已经传遍财经圈：杭钢与建龙初步达成重组协议，杭钢持股 51%，郭广昌方面持股 49%。关于建龙事件的处理意见也如期下达，国务院将宁波建龙钢铁违规项目的处理权限下放到浙江省政府。这意味着，重组后的建龙项目获得“合法准生”。

2006 年初，国家发改委以“发改工业〔2006〕434 号”文核准了宁波建龙钢铁项目。根据批文，国家发改委同意杭州钢铁集团公司结合自身结构调整，对宁波建龙钢铁有限公司进行重组，由杭钢集团作为控股大股东，联合其他股东，将其重组为“宁波钢铁有限公司”。

郭广昌以牺牲控股权为代价，死里逃生。

最让人意外的公诉书

谁也没有料到，对铁本事件的后续处理，成了一件十分棘手的事情。

最开始的时候，外界认为，铁本项目这么轻易获得地方政府的支持，肯定又是一个官商结合的典型，但随着调查的深入，一直没有迹象显示这其中存在的腐败现象。除了钢铁，草根十足的戴国芳好像人情不通、政治不懂。

说铁本项目是低水平的重复建设，也很难立论。原冶金部部长、中国钢铁协会会长吴溪淳非常肯定地认为：“铁本不是低水平重复建设，铁本的问题不是技术问题。”曾多次考察过铁本项目的和君创业研究咨询公司董事长李肃告诉记者：“当年铁本项目从钢铁技术角度论证是‘国内最好的钢厂’，投入产出非常合理，就算其他钢厂出了问题，它都能赚钱。”在建龙项目得以复活的消息见报后，《经济观察报》记者采访钢铁规划研究院副院长李新创，请他谈谈对铁本事件的处理看法，这位参与起草全国钢铁产业政策的专家说：“当时怎样决定就怎

么做，现在是要维护国家宏观调控政策的权威。”

2006年3月下旬，在被羁押两年之后，戴国芳案即将开庭审判，国内上百家媒体闻风而动。《商务周刊》记者钟加勇前往常州采访。

他先去了长江边的铁本工地。戴国芳被逮捕后，工地上的数千工人早已散了。为防止物资被盗，地方政府招聘了近50名保安轮流值班，当地的魏村派出所还专门派出了10名干警。记者绕着工地走了一圈，就足足花了2个多小时。他看到的景象是：工地上蒿草疯长，四处是锈迹斑斑的钢材、各种已经褪色的施工材料以及凌乱散落的各种设备，破旧的工棚空无一人，已现雏形的炼钢高炉和基本建成的发电站均被废弃。在过去的两年多时间里，施工现场没有采取任何保护措施，一切都任凭风吹雨打，所有设备有的已经贬值，有的已经直接变成废铁。按照当地政府监管组的计算，每月损失就达到6000多万元，简单地乘以两年时间，10多个亿已经没了。戴国芳投下去的数十亿元，就跟它在狱中的主人一样，已经被轻易地遗弃。

记者还专门去了位于武进区东安镇湊南村的戴家探访。在村口，他碰到戴国芳的继母刚刚从菜地浇菜回家，戴父终年无语，“已经完全不跟人说话了”。戴家是一个天井很宽的农家小院，东边是两间平顶房，西边则是堆放杂物的几间低矮瓦房。与邻居家相比，这无论如何都看不出是亿万富翁的老家。小院旁边，就是戴国芳“钢铁梦想”起步的地方——三友轧辊厂。此时也已是一派荒凉，满目萧条。据称，戴国芳的家产被查封时只有8万元钱，他的3个子女原本都在常州国际学校就读，出事后就都转到普通中学就读，生活费和学费都靠一些过去的朋友接济。

3月28日，铁本案在常州市中级法院开庭。最高人民法院、江苏省高级人民法院、江苏省人民检察院都派出代表旁听，铁本方面则由17位知名律师参与辩护，案卷多达290本。

然而，常州市人民检察院的起诉书却让在场的媒体都大吃一惊。戴国芳等人被控的罪名只有一条：虚开抵扣税款发票罪。检察院指控称，2001年至2003年3年间，铁本公司采取制作虚假的废钢铁屑过磅单、入库单，东安加工厂的收购码单等手段，通过李建华、季春梅，分别让武进物资再生有限公司、武进阳湖金属回收公司、常州拆船公司、常州金属回收再生资源有限公司、常州再生资源批发中心有限公司（均另案处理），为铁本虚开废钢、铁屑销售发票2373份，金额超过16亿元，抵扣税款1.6亿元。

在这份公诉书中，两年前铁齿铜牙般地认定铁本的“五宗罪”竟无一被指控。

对铁本虚开抵扣税款发票罪的指控，控辩双方也展开了激烈的辩论。检察院出示的最有力的指控证据便是戴国芳为了“花钱消灾”而上递的自查报告。

辩方律师认为，国内的废铁回收行业有一个很特殊的背景：2001年5月1日起，国家为鼓励资源的再生利用、变废为宝，对废旧物资回收行业实行免税政策，回收单位可办理税务登记手续，领取收购凭证和普通发票。根据《国家税务总局关于废旧物资回收经营业务有关税收问题的批复》：“鉴于此种经营方式是由目前废旧物资行业的经营特点决定的，且废旧物资经营单位在开具增值税专用发票时确实收取了同等金额的货款，并确有同等数量的货物销售，因此，废旧物资经营单位开具增值税专用发票的行为不违背有关税收规定，不应定性为虚开。”

这个法规性批复对废旧物资回收行业的规范化起到了积极的作用，不过由此开始，业内也出现了虚开收购凭证、虚做购进废旧物资以达到免税的现象。一位记者在报道中谈到：“这也能解释为什么全国各大钢厂门口都有这样的开票公司。”

铁本方面无法澄清自己没有这种行为。不过，戴国芳从经营角度否认了公诉人提出的数额，他认为铁本在 2001—2003 年期间总销售额只有 29 亿元，根本不可能虚开那么多废钢，否则“铁本不用铁矿砂也能炼出钢来”；同时，由于物资回收行业零散的收购点无法开发票的行业特殊原因，铁本需要集体开磅单，然后再找物资回收总公司开进项发票；按照有关规定，如果是向公司进废钢，可以抵扣 17% 或 13% 的增值税，铁本只抵扣了 10%，实际上“反而是多缴税了”。

很显然，戴国芳陷入了一个始料未及的法律陷阱。他所面对的指控与两年前拘押他的理由完全不同，但却同样可能让他无法自清。一位资深传媒人士在评论中认为：“铁本被起诉的理由，是钢铁行业内几乎所有企业都在一定程度上‘遵守’的潜规则——虚假开出废钢发票以获得免税。在这一点上，假设铁本不遵循这个潜规则，铁本的成本就比同行高，而一旦铁本遵守所谓的行规，‘法虽不责众，但中国的问题是可以选择性责罚’。事实正是这样，铁本虽然不是潜规则的最大获益者，铁本的税负率在法庭上被证明比同行要高，但铁本却是最‘倒霉’的。”

北京大学教授周其仁在铁本案初审结果公布后，撰写了专栏文章：

读报的第一反应是，铁本案怎么就成了一桩税收官司？两年前震动全国的铁本案，直接起因是“违规建设大型钢铁联合项目”。当时由发改委等九部委对铁本作了专项检查，查明“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规，企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。其中，当地政府涉及违规立项、违规批地，铁本公司则涉嫌“通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款”和“大量偷税漏税”，而“有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定”。随后，国家税务总局宣布：“认定江苏铁本公司等 3 家企业偷税 2.94 亿元。”以上信息，全部经新华社和中央电视台播发消息，国人皆知。现在，戴国芳等人被羁押两年之久以后，法庭公开审理的公诉罪名仅为“虚开发票，抵扣税款 1.6 亿元”——这么大的一个变化，说明了什么？

我认为最可议之处，是人们——尤其是地方官员和民营企业家人——都知道这次铁本绝不是因为抵扣税款才“犯事”的，但是轮到“办”的时候，却以涉税案为罪名。政府真要抓税案吗？普遍抓就是了。为什么差不多家家钢厂都有的“开税票”行为，平时没有事，别人也没有事，偏偏到了 2004 年 4 月被发现上了一个大规模钢铁联合企业的铁本头上，就是关乎身家性命的大事？

周其仁教授在文中耐人寻味地说：“回头看历史，戴国芳要庆幸我们国家正在向着法治国家的方向走才对。”

历史可以回头看，戴国芳却再也走不回去了。对于企业家来说，成功的结局会有很多种，而失败的下场则永远只有一个。戴国芳入狱，铁本死去，一个钢铁梦想在飘摇迷离的江南烟雨中华化为一道浓烈而不无哀怨的雾气。

【铁本大事记】

1996 年，戴国芳注册成立江苏铁本铸钢有限公司，注册资本 200 万元。

2002 年 5 月，戴国芳提出在长江边建钢铁厂的规划，总投资为 10 亿元左右。

2003 年，在《新财富》杂志推出的“中国 400 富人榜”上，戴国芳名列第 376 位，估算资产为 2.2 亿元。

2003 年，在常州市政府的推动下，铁本项目从 200 多万吨级加码到 840 万吨级，工程预算为 106 亿元。戴国芳提出“3 年内超过宝钢，5 年内追上浦项”。

2004 年 2 月，铁本项目因“毁田占地”被新华社记者写成内参上报中央。

2004 年 3 月 20 日，“铁本事件”的性质转为违规建设，常州市紧急下达了停工令。

2004 年 4 月初，中央九部委组成专项检查组对铁本进行全面检查。19 日，戴国芳等人被拘捕，“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

2004 年 4 月 28 日，铁本事件被定性为“一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。第二天，新华社向全国播发通稿，列举铁本五大问题。《人民日报》专门发表了社论。铁本成为宏观调控的“第一案”，项目全面下马。

2006 年 3 月，铁本案开庭审理，戴国芳被控“虚开抵扣税款发票罪”。

【新新观察】

中国企业家的“法罪错位”

30 年企业史，企业家落马无数，而喊冤申屈之声不绝于耳。细细品读这些案例，会发现一个很奇异而很少为人关注到的事实：一些被定罪的企业家往往犯事于东，却获罪于西，竟活生生有一个“法罪错位”的现象。

20 世纪 90 年代中期的管金生一案，很让人印象深刻。

1995 年，中国最大的证券公司万国证券的总经理管金生一手导演了一场大灾难。当时，国债期货市场最大的一个悬念是 1992 年发行的三年期国债会不会加息。这期代号为“327”的国债规模有 240 亿元，将在当年 6 月到期，它 9.5% 的票面利息加保值补贴率，每百元债券到期应兑付 132 元，而此时在市场上的流通价为 148 元上下。当时，银行的储蓄利率为 12.24%，市场普遍认为“327”国债的回报太低了，因此有消息称，财政部可能要提高“327”国债的利率。

但是管金生不这么看。他认为目前的宏观局面是投资过热，中央不可能从国库中拿出额外的钱来补贴。于是，他下令万国做空“327”国债。

然而，这次他竟赌错了。2 月 23 日，财政部宣布提高利率，“327”国债将以 148.5 元兑付。

消息一经核实，“327”国债的市价就开始一路上涨。管金生手中握有大笔“327”国债期货合同，每上涨1元，就意味着他将赔进10多亿元。被逼到死角的管金生急红了眼。他下令，不惜一切代价必须把价格打回去，万国证券在市场上不断放单，多空双方发生惨烈的绞杀战，市场上一派血雨腥风。到收盘前的最后7分钟，已经失去理智的管金生孤注一掷，共砸出2112亿元的卖单，硬是把价位打落到147.4元。

管金生的疯狂举动，终于让管理当局无法容忍。在这一天的攻防中，万国放出上千亿元的卖单，这至少需要100亿元的保证金，它显然不可能有那么多的资本保证，毫无顾忌的违规操作几乎是铁板钉钉的事。当晚，上海证券交易所受命宣布，16点22分13秒——也就是管金生用天单压盘的那一刻——之后的交易是异常的，此后的所有“327”国债交易均无效。试图虎口夺食的管金生终于被老虎咬住了，当时的局势是，如果按147.4元的收盘价计算，万国在“327”国债期货交易中赢利10多亿元，而按上海证券交易所后来的决定，万国证券则巨亏60亿元。

5月19日，管金生被逮捕。他被判处有期徒刑17年。有意思的是，全世界的人都知道他是因为“327”国债事件而被捕的，但是对他的指控罪名却是受贿和挪用公款。法院的刑事判决书指控，管金生利用职权，先后3次受贿29.4万元，此外还挪用公款240万元供他人进行赢利活动，“犯罪情节特别恶劣”。这位从江西小山村里走出来的股市枭雄功败垂成，无语向天。他没有委托辩护人，也拒绝法院为其指定辩护人。

跟管金生案很类似的，还有另一位“股市教父”的断罪。

1997年前后，正处在事业巅峰的深圳君安证券公司总裁张国庆开始考虑用MBO的方式完成君安的股权改造。他既是公司的总裁，又是董事会主席，身兼经理人和资本代表两重角色，自然有制订规则、双手互套的便利。经过巧妙安排，以张国庆等若干高管持有大部分股权的职工持股会变成了君安证券的实际控股股东，持股比例达77%。君安此举，在金融界引发了大震荡，管理当局对此颇为不满。经有关部门审计认定，张国庆涉嫌“侵吞国有资产，将国有资产变相转入私人名下”。然而，耐人寻味的是，在法庭最终的审判中，张国庆的罪名变成了“虚假注资”和“非法逃汇”，他因此获刑4年。

在我搜集到的企业史资料中，有不少非常著名的“法罪错位”案例：

年广久案——这位因雇工争论而出名的“傻子”每到宏观紧缩就会大难临头。1989年底，私营经济再成灰色名词，芜湖市突然对年广久立案侦查，罪状是他“贪污、挪用公款”。这个案件一直拖了两年。1991年5月，年广久的经济问题不成立，却因犯有流氓罪，被判处有期徒刑3年。而更具黑色幽默意味的是，第二年初，邓小平南方谈话中第三次提及年广久，1个月后他就被宣布无罪释放。

牟其中案——这位当代企业史上的“堂吉诃德”曾经“忽悠”过无数个让人热血沸腾、最终却没有任何着落的大项目。1997年9月，一本非法出版的杂志增刊突然从地下冒了出来，其书名为骇人听闻的《大陆首骗牟其中》。据称该书是由“3个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的。它把牟其中描述成一位“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子，在书的封面上，赫然印上牟其中前任律师曾经说的话：牟其中不亡，天理不容。2000年5月，武汉中级人民法院以“信用证诈骗”判处牟其中无期徒刑。至今仍有不少法律专家认

为，牟其中的言行颇有可议之处，然而对于骗开信用证的认定则大有可商榷的地方。

沈太福案——1992 年，长城机电技术开发公司的沈太福以开发出一种高效节能电动机的名义向全社会集资，其年利息高达 24%。沈太福在全国设立了 20 多个分公司和 100 多个分支机构，雇用职员 3000 多人，其中主要的业务就是登广告、炒新闻、集资，在不到半年的时间里，共集资 10 多亿元人民币，投资者达 10 万人。长城公司的集资风暴引起了中央政府的严重关注，中国人民银行下发“通报”予以制止，然而沈太福却状告中国人民银行，索赔 1 亿元，并召开国内外记者招待会，造成舆论一片哗然。不久，沈太福被宣布逮捕。尽管所有人都知道他是因为高息集资扰乱了中央金融政策而被捕的，然而最后却以贪污和行贿罪名被起诉。北京市中级人民法院的诉状称，沈太福多次以借款的名义，从自己公司的集资部提取社会集资款，这构成了贪污罪；他还先后向国家科委副主任等多名国家工作人员行贿 25 万余元，这构成了行贿罪，两罪并罚，决定执行死刑。

近年来，最典型的“法罪错位”案件应该算轰动一时的铁本事件。

任何一场改革都无先例可循。因而，在一个变革的年代，很多改革行为在一开始都是对现有体制的突破，因而“先天地”带有违法、违规的特质。这使得改革者必须冒绝大的风险。而当其变革行动受到质疑的时候，一些当政者往往不愿意正面回应。

事实上，在人类历史所有的大变革时期，“法罪错位”几乎都是一个普遍现象。在这个意义上，中国企业家的“原罪”亦是这个改革时代的“原罪”。

【八方说词】

从 1978 年开始，中国经济就出现了每隔三五年发生一次大调整的规律，每当此时，必定有宏观调控政策出台，而每次宏观调控的重点对象必为民营资本。中国的民营企业便是在这种政策边缘化的状况下艰难地成长起来的。铁本事件正是这一“潜规则”中的典型案例。此案发生后，企业界及学界对此多有反思。

“一定要低估自己的能力”

荣海（西安海星集团董事长）：民营企业一定要清楚自己能做什么，不能做什么。每当宏观经济过热的时候，民营企业要取得银行贷款相对容易一些，这时最怕民营企业一时头脑过热，沉迷于产业整合、大幅扩张中，虽然这看上去很风光，可一旦宏观调控来临，国家收紧信贷政策，便无法再取得“短贷”资金，资金链就立刻断裂。在目前情况下，民营企业融资渠道普遍不畅，全是用短期资金来做长期项目，而国有企业有银行支持，甚至可以拿到长达 10 年的贷款，是不会出现“短贷长投”问题的。因此，民营企业家一定要低估自己的能力。

李嘉（统一石化总经理。“统一”是汽车润滑油领域最大的民营企业，产量居全国第一。2006 年 9 月，李嘉将企业卖给了壳牌集团）：我们是一个民营企业，没有强大的资源背景（基础油供应），无法支撑下去了。“统一”润滑油一直受中石油和中石化的原材料垄断所困。在中国，润滑油产业的最下游零售终端已经高度市场化，产业的最上游原料基础油，则被中石油、中石化控制。而去海外采购则可能使成本增加 20% 左右。加入“壳牌”无疑可以成功突破国内两巨头的这种垄断，并且可以规避原材料价格波动带来的风险。

冯仑（万通集团董事长）：民营资本从来都是国有资本的附属或补充，因此，最好的自保之

道是要么远离国有资本的垄断领域，偏安一隅，做点小买卖，积极行善，修路架桥；要么与国有资本合作或合资，形成混合经济的格局，在以自身的专业能力与严格管理为国有资本保值增值的同时，使民营资本获得社会主流价值观的认可，创造一个相对安全的发展环境。今后，随着和谐社会的建立和发展，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退自如，持续发展。

黄孟复（全国政协副主席、全国工商联主席）：要打破限制民营企业的“玻璃门”。比较突出的表现为：一是观念歧视仍然存在。主要是在一些政府部门中仍不同程度地存在“疑私”、“怕私”和“防私”观念。一些人办理个体、私营企业事务远不如像办理国有企业事务那样理直气壮、坦然从容，而是冷淡消极、缩手缩脚。二是市场准入限制多，政策不平等。一些行业和领域在准入政策上虽无公开限制，但实际进入条件则限制颇多，主要是对进入资格设置过高门槛。人们将这种“名义上开放、实际上限制”的现象称为“玻璃门”。看着是敞开的，实际上是进不去的，一进就碰壁。

戴国芳

铁本的工地

1978 年就打下了第一根桩的宝钢是新中国的骄傲，可戴国芳却想要超越这个骄傲

中央电视台“焦点访谈”栏目播出“铁本调查”

九部委联合调查后，铁本停滞的工程现场

比戴国芳幸运的郭广昌

被废弃的钢炉

【第九章】托普：十年一觉 TOP 梦

宋如华的商业故事其实是由三个悬念构成的：

一、一个从来没有商业经验的大学教授投身商海，将以怎样的方式构筑他的商业梦想？

二、面对巨大的诱惑和凭空而降的机遇，大学教授与草莽出身的企业家是否将作出不同的抉择？

三、当公司濒临无药可救的绝境时，企业家该选择一种有尊严的失败还是自保其身？

跟无数热血的中国知识青年一样，宋如华在创业之时就将取得像比尔·盖茨般的成就视为自己的远大目标。

那个美国青年白手起家，靠一套软件系统打造出一个不可一世的商业帝国，并在将近 30 年的时间里一直是地球上最富有的人。这样的“美国梦”曾经激励过无数中国青年。

宋如华在某些时刻，甚至已经逼近了这个目标。他被认为是中国式比尔·盖茨的代表之一。

然而，故事最终以崩塌结束。当灾难降临的时候，当公司的最后一张底牌被猛然揭开的那一刻，所有的关注者都突然哑然失笑。

蹬三轮：大学教授敢下海

1992 年 3 月，全中国的报纸都在无比兴奋地报道邓小平南方谈话的新闻，这位 87 岁的老人再次吹响了加快改革开放的号角。便是在这种空前热烈的氛围中，30 岁的成都电子科技大学应用物理系副教授宋如华突然辞职经商去了。

在此之前的宋如华没有展现出任何商人的天赋。他出生于浙江绍兴县的一个小山村，家境贫寒，7 岁丧母，考上大学之前还没有看到过飞机的模样。在大学读书的时候，他给自己定过一个“八不原则”：一不出国，二不经商，三不抽烟，四不喝酒，五不唱歌，六不跳舞，七不看电影，八不逛公园。就凭着这股苦读劲，他因成绩优异毕业后留校任教。在那些年，他教的课是学生们最喜欢听的，后来创办了网易的丁磊曾经旁听过他的公开课。1991 年，他被破格晋升为副教授，并被授予全校唯一的“机电部青年教书育人特等奖”。就是这个看上去前途远大的青年教授，决定下海创业。

宋如华后来回忆说，让他痛下决心的一个细节是：这一年元旦他回家探亲，在火车上，一个手持“砖头式”大哥大的暴发户一人占了两个位子，宋如华客气地请他腾一个出来，那人瞟了他一眼，露出满脸的不屑。

对清贫命运的不甘和对火热的商业大时代的憧憬，让内秀而又个性倔犟的宋如华走出了校园。他和一个好友凑了 5000 元钱，注册了一家名叫“托普电子科技发展公司”的企业，托普的英文是 TOP，“顶峰，顶尖，卓越”的意思。宋如华对同伴说：“我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨。”

宋如华是学天文物理的，他所学的知识与商业有很大的距离。因此在一开始，一心想像比尔·盖茨一样的他只能靠倒卖电脑起家。那些日子，他整天骑着三轮车在成都城里跑来跑去，一边蹬一边给自己打气：“蹬一下一毛钱，蹬两下两毛钱，100 下就是 10 块钱。”在当时的全国大学教授中，肯下海蹬三轮车的，除了宋如华还有几人？

托普的第一单大生意是从天上掉下来的。有一天，四川建设信托投资公司给电子科技大学打电话，希望有人替他们安装一个电子显示屏。接电话的恰好是宋如华的一个相识。于是，他顺口把这件事告诉了正四处瞎找业务的老朋友。宋如华其实对这个项目一无所知，而且委托方又要求 15 天内完成安装调试，可是当他听说项目的合同金额为 32 万元时，便一口应承了下来。接下来的日子里，宋如华每天只睡两个小时，从原料采购到印制板加工，再到安装调试，他竟只用了 12 天就完工交货了。

真正让托普完成原始积累的项目也是从天上掉下来的。1994 年 10 月，成都金牛区税务局想向托普买几台电脑。在交谈中，当局长得知宋如华是电子科技大学的教授时，便无意中问了一句：“你们能开发自动打印发票的计算机软件吗？”

当时正值经商热潮，税务系统整天为日日猛增的计税事务忙得焦头烂额。国家税务总局也专门下过文件，要求“在本世纪末，全国各税务局、所均要实现从申报、登记、开票、会计的计算机化”。然而，国内几乎没有一家计算机公司有成熟的产品提供。在税务局长提问之前，宋如华从来没有接触过软件开发业务，托普公司里也没有一个软件工程师，但是，“吃了上顿没下顿”的宋如华说：“当然能。”就跟做显示屏的那单生意一样，宋如华先是大胆地签下了合同。然后，他转身回母校招进 3 个大学生，把他们关进一个小房间里日夜开发。3 个月后，托普计算机自动计税系统 1.0 版诞生了，输入纳税人信息后，计算机就能自动打印出发票。金牛区税务局非常满意，托普的软件系统真是帮了他们一个大忙。很快，别的区得知了这个信息，也主动上门来找托普了。宋如华发现，一个大金矿突然袒露在他的面前。

托普以前做电脑销售，只能赚取那点可怜的代理费，而有了计税软件系统之后，硬件软件搭着卖，价格就是托普说了算。宋如华计算了一下，全国的大小税务局有 4 万多个，每个局、所投入 10 万元，就是几十亿元的大市场。宋如华当即决定，放下手上的其他业务，专心一致主攻计税软件的市场开拓。在半年多时间里，他跑马圈地攻下了大半个四川省，同时组建营销网络，杀向西北和华东各省。到这一年底，托普的税务软件销售收入达到 4000 多万元，其中最大的一个工程是西安市地税工程，合同金额达 1500 万元。

那是一个充满了暴利气息的年代。市场对办公自动化的巨大渴求与这个领域的科技神秘性，营造出一个难以想象的牟利空间。宋如华凭着他惊人的商业直觉，抓住了这个百年一现的机遇。一个日后看来非常成功的策略是，在发现了市场机遇的时候，宋如华没有把主攻目标放在北京或上海等大中城市，而是在县市级税务系统四处出击。那是一个需求旺盛，而公关难度相对较低的市场。一位早年跟宋如华打天下的托普旧部回忆说：“托普的软件系统只要一演示，就八九离不了十，接下去的工作就是跟税务局长们喝酒。那个时候喝了多少酒啊，宋总一个人就可以喝一斤半白酒，整个公司都在喝。”

1995 年前后的中国计算机市场并不让人乐观，人民币的持续贬值造成进口零部件成本大大提高，而国际品牌电脑商大肆地冲击市场，更是让联想、长城等国内制造商们只有靠打价格战才能喘一口气。在这样的大背景下，毫无技术和制造优势可言的托普却成了少见的亮点，

在当年，唯一可以与宋如华比肩的是深圳华为公司的任正非。跟税务系统一样，20 世纪 90 年代中期的中国电信市场才复苏，随着程控技术的推广，全国电信网络面临一次全面的更新改造。刚刚自主开发出程控交换技术的华为公司抓住了这个机遇，同样在行业内毫无知名度的任正非跟宋如华如出一辙，依靠“农村包围城市”的策略，从一些偏远的城镇电信局突破，迅速抢去了一块大公司们还没有来得及发掘的大“蛋糕”。

放卫星：托普一夜暴大名

造化总是在最不经意处弄人。当命运对宋如华绽开第一缕微笑之后，突然又猛地沉下脸来。

正当托普在计税软件市场上如鱼得水之际，北京中关村(行情论坛)的大公司们如梦方醒，偌大“蛋糕”岂容一个名不见经传的托普独享，他们只动用了小小的一招就让宋如华痛不欲生。1996 年春，国家税务总局出台政策，认定目前的计税软件标准不统一，因此，对各地税务局自行上马建设的计算机税务系统进行限制，必须由国家启动统一的“金税工程”。此令一出，托普顿时陷入困境。仅半年时间，托普公司的全国业务尽数萎缩，数百万元应收款无法收回，10 多个省级办事处分崩离析，经营骨干纷纷出走，技术人员离职过半，有几个不久前还在宋如华面前信誓旦旦的副总裁乘机出走，办起与托普抢市场的企业。宋如华在高层会议上发狠说：“你们哪个敢在背后捅我刀子，我就抱炸药和他同归于尽。”

就这样，毫无政府背景与资源可言的托普被灰溜溜地赶出了一个由他们率先启蒙的市场。

内心悲愤却又无处诉说的宋如华知道，当全国统一的“金税工程”启动的时候，像托普这样的地方小公司根本就没有任何插足的机会。他开始重新游猎。秋天，他参加了科技部组织的印度考察团，在“南亚硅谷”班加罗尔。他看到了大批软件公司的集群和崛起。他问一位同行者：“中国有没有可能也搞出一个班加罗尔？”被问的是一个东北企业家，他告诉宋如华，沈阳有一家叫东大阿尔派的企业好像在搞一个类似的项目。回国后，宋如华飞赴沈阳。当他回到托普的时候，他对同事们说：“我们要搞一个‘西部软件园’。”

宋如华的逻辑判断是：中国的计算机软件产业正处在喷发的前夜——托普搞了一个计税软件便吃得撑饱肚子——预计到 2000 年前后，全国电子信息市场将达 1 万亿元人民币，将有无数的软件企业诞生。借鉴印度的经验，完全有必要建设一个软件工业园区，以起到集约研发和孵化器的作用。当时，东大阿尔派已经在沈阳开办了一个类似的园区，受到政府的欢迎。

托普同人听宋如华巧舌如簧，却如坠云里雾里。公司一无背景，二无资金，三无技术，四无土地，只有一群找不到业务方向、人心渐散的热血青年，怎么去搞软件工业园？唯宋如华决心放手一搏。他跑到成都附近的郫县红光镇。此地在大跃进时闻名全国，是四川省第一个“亩产超千斤”的“放卫星公社”。1958 年 3 月 16 日，毛泽东曾亲临视察，一时成为全国学习的典型。1997 年 3 月，宋如华在这里选中了一片 100 亩大小的菜花田，竖起一块“西部软件园”的大木牌子。这样，在将近 40 年后，“绍兴师爷”宋如华在红光镇又放出了一颗“大卫星”。

恐怕连宋如华自己也没有想到，他在菜花田里放出的这颗“卫星”居然如此光芒耀眼。就在托普开了一个小型的新闻发布会后，热烈的掌声就从四面八方汹涌而来。当时，全国各省市正掀起一个信息化建设的高潮，年初，四川省将信息产业列为重点发展的“第一产业”，然而各市县却罕有拿得出手的项目。宋如华的“西部软件园”甫一宣布，顿时就让人眼睛一亮——软件公司的集群、产业化发展理念、“西部”概念的提升——哪里去找一个更让人兴奋的宏伟概念呢？地方政府一下子表现出前所未有的热情。就在宋如华把木牌竖在菜花田里两个月

后，“西部软件园”就被列为全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。而当时，托普还拿不出任何像样一点的投资规划和建设蓝图。用宋如华的话说：“我们被政府追着往前跑，大胆透支，及时补证。”接着，托普成为四川省政府宣布的 35 家重点扶植企业之一，宋如华本人则被评为当年度的“四川十大杰出青年”之一。

如果说计税软件的开发与经营是在地面飞奔的话，那么，“西部软件园”却让宋如华和他的企业飞了起来。几乎是在一夜之间，托普成为中国西部名头最响亮的高科技企业，各项扶持政策、税收优惠和社会荣誉接踵而至。一个尚在空中的“西部软件园”让宋如华醍醐灌顶。他突然发现，中国商业的游戏规则实在是非常神奇，有时候，你辛辛苦苦做好一个产品，不如在某个夜晚喊出一个新概念，财富的聚与散往往随着大势的摇摆而动。他意识到，财富钟摆已经摇到了自己的面前，此时若不及时伸手，将遗憾终生。他向同伴们引用《追求卓越》中的一句话说：“如果你不相信我们正在开启大时代，你一定是个白痴。”5 年的商海历练，让这个昔日纯真的大学副教授已经非常老练和功利，他决心借用软件产业和西部开发这两大含金量无限的概念重新规划他的“TOP 梦想”。

1997 年 6 月，四川省省委书记和省长一起考察托普，当被问及有什么要求时，宋如华提出，希望有机会上市，实现直接融资。

在 1997 年前后，上海、深圳两大股市的上市指标基本上都为国有企业所垄断，民营企业要想直接上市近乎天方夜谭。而另一个事实则是，很多上市的国有企业都是一些烂摊子，那些融到的资金仅仅被挥霍了一两年，就再度陷入困境，最终成了一批“壳资源”。宋如华对省委书记和省长描述说，托普上市，一方面可以用“新产业和新体制激活老的国有企业”，另一方面则支持了像托普这样的“新生事物”，正可以一举两得。很显然，宋如华又一次把“改革概念”送到了政府手上，省领导当场表示支持。在省长的亲自牵线下，一个“壳资源”很快被找到了，它是四川省自贡市的长征机床股份有限公司。这家老牌国有企业在 1995 年上市后，仅 1 年多后就报亏损，每股收益从上市时的 0.26 元降为 0.01 元，已经失去了在资本市场上圈钱的“配股资格”。

托普收购川长征，最终成为一幕高潮迭起、充满了血腥气息的资本大戏。宋如华自此彻底转型，从实业家变成了资本大玩家。

这起收购案从一开始就很受市场瞩目，它被认定为中国民营科技企业“借壳上市”第一例，赫然是一个足金百分百的炒作题材。宋如华更不断提出新概念，一会儿是“托普将进入国家 100 强企业之列、成为中国三大软件研发基地之一”，一会儿又宣布将把川长征做成“中国信息产业第一股”。于是，在股市庄家和传媒的推波助澜下，一家奄奄一息的机床工厂顿时被披上了一件金光灿灿的“高科技外衣”，让人不可逼视。

与此同时，宋如华适时地组建了证券部。它被设在托普公司总部的顶楼，一般员工均不得进入。宋如华甚至在总裁会议上要求，“希望个别高层领导要有风度，不要干扰操盘”。就在他的翻云覆雨之下，股价一日三涨，扶摇直上。在宣布收购的 1997 年 12 月，川长征的股价为每股 6 元上下，到第二年的 4 月 13 日，股价已创下 24.58 元的历史新高，涨幅达 400%，市盈率近 1900 倍。宋如华在高层会上宣布：“我们今年赚了 2 个亿。”

托普收购川长征，按照公告内容，它需支付 1 亿元左右的现金。然而当时，托普的全年销售

额不过数千万元，宋如华手中除了“西部软件园”一块招牌之外，根本拿不出足够的钱——能动用的钱都被他砸到了公司顶楼的证券部里了。在这个过程中，这位“绍兴师爷”旋的空手道才干。他时而宣布有广西一家上市公司将出资 5000 万元购买“西部软件园”的品牌，暗示将在四川省外选择“壳资源”；时而召开记者招待会表示将单方面退出重组，过不久他又刊登“澄清声明”，宣布一切尚在商议中。

托普的“进退摇摆”让四川的官员们左右为难，此次收购从一开始就被高调地宣传为“民营高科技企业重组老牌国有企业的重大改革”，如果托普真的半途退出，无疑是让各级官员都百般难堪的事情。于是，尽管官员们对宋如华“师爷式的狡黠”非常愤怒，可是也只好陪他咬牙往前冲，四川省及自贡市两级主要领导人分头到中国证监会“做工作”，最终中国证监会同意豁免托普的“全面要约义务”。1998 年 4 月 6 日，收购案尘埃落定，托普受让川长征 48.37% 的国家股，需支付 1.0996 亿元，其中 7791 万元是川长征高价购买了托普的股份，其余近 3000 万元，则是自贡市国资局“全部借于川长征用于未来发展之需”。也就是说，宋如华没有从口袋里掏出一分钱，就凭空得到了一家上市公司。

借壳“川长征”一役让宋如华在资本市场上暴得大名，其进退诡异，设计机巧，几乎是牵着官员们的鼻子走。多年后，他得意地回忆说：“我这叫掌握主动，步步为营，每走一步就钉下一个楔子，造成既成事实，叫对方没有退路。”不过，商业上的任何得失都有报应，宋如华在此役中所表现出来的处心积虑，让先前那些无比信任他的四川官员们颇为寒心。日后，托普陷入信用危机时，四川全境再无人肯出面为之缓颊解困，这些自然已是后话。

软件园：跑马全国成地主

就某种意义而言，“西部软件园”其实是一个商业地产项目。

在商业理念上，这是一个十分值得尝试的模式：通过产业基地的打造，把众多高科技企业吸引到一起，以实现集约效益，体现高科技企业的孵化器效应。作为园区的投资商和管理者，托普的长远效益非常可期。印度的班加罗尔以及中国台湾的新竹科学园区都是可以借鉴的模式。1995 年，苏州与新加坡政府联合启动的苏州工业园区更是一个近在眼前的样板。托普之所以被资本市场追捧，其实也是看好它的模式优越。1997 年的宋如华其实有这样的机会：依靠政府的全力支持以及资本市场的信赖，把“西部软件园”这个项目落到实处，做到极致，真正地引进一些高科技公司，或许真有可能建成中国西部的一个“硅谷”。

在公开的运作上，宋如华似乎也在朝着人们的期望前行。在收购川长征后，他组建成都西部软件股份有限公司，将中国科学院软件研究所引入，让其以无形资产入股的方式成为第二大股东，宣称“将把‘西部软件园’建成国内最大的软件中心和工程中心，争取到 2000 年实现产值 50 亿元，2010 年达到 500 亿元，在 2050 年赶上国际一流的高科技园区，产值达到 500 亿美元”。在红光镇的那块菜花田上，也盖起了软件工厂、别墅群、对外学术交流中心以及一间用于接待的高级宾馆。可是，他的宏大建设工程到此就止步了。接下来，他施展出一连串令人眼花缭乱的扩张行动。

对于已经在概念狂热和资本炒作中难以自拔的宋如华来说，将一家又一家科技企业引到园区中来，静下心来把“西部软件园”一砖一瓦地建设好，实在是一件太漫长的任务了。他想要把“软件园效应”数十倍、上百倍地放大，如果罗马城不能在一日之内建成，那么，他宁可另建“帝国”。

他的计划是，借着“西部软件园”的轰动性效应，把软件园模式“复制”到全中国去。很快，他又像数年前推销计税软件系统那样飞遍全国，忙碌而充满激情，此刻，他推销的是“软件园模式”。

宋如华在各地推销软件园的方式，是那么强势而让人难以拒绝：与地方政府洽谈，宣称将投入 1 亿元以上的资金，在当地建设一个宏大的软件园，承诺在若干年内引进上百家软件公司，使之成为该省或该地区最大的高科技园区。

这样的合作条件，加上“西部软件园”的“成功经验”，几乎没有任何地方官员可以抵挡得住诱惑。宋如华的圈地之行称得上是无往而不利。

1999 年 8 月，托普宣布投资 1 亿元，在鞍山修建东北软件园；仅 1 个月后，宋如华在自己的家乡浙江省绍兴市落下第二枚棋子；以后，在江苏常州、南京、无锡，浙江嘉兴、金华、台州，山东威海以及上海南汇等地，一个接一个的托普软件园相继开建。每到一地，当地政府最高首长必莅临开园仪式，众多媒体热烈报道，托普俨然成为点燃各地高科技产业热情的“火神”。

为了让自己宏大的软件园规划带有更强的国际化特征，宋如华甚至还在美国注册了一家托普国际，宣称“在宾夕法尼亚州立大学附近建立了基地，用于承载技术开发实验点和国际采购的功用”。2000 年 9 月，宋如华富有想象力地向国家科技部火炬中心提出了构筑“千里软件产业带”的恢弘计划。该计划宣称，托普集团将在中国经济最发达的华东地区建设东部软件园，“通过托普在华东地区的几十家公司，形成上海、江苏、浙江、山东等多个战略支撑点和网络式的核心企业框架。软件园将在 1 到 3 年内初见成效，4 到 6 年基本建成，6 到 11 年全面完成，到 2010 年末达到累计投资 29 亿元，带动地方经济 290 亿元，软件规模每年 20 亿元，园区占地 200 万平方米，园区人数 3000 人”。这个乌托邦式的规划在递交的 2 个月后，居然被正式批准为国家火炬计划项目。

托普的高调运作，加上国家部门的深度认可，使得宋如华的跑马圈地充满了大喜剧的轻快色彩。他成了各地市长们争抢的“香馍馍”和座上客。几乎所有的软件园项目都被列为市长的“一号工程”，政府对其用地更是给予了最优惠的出让价格，有些心急迫的地方甚至是免费送给了托普。很显然，对一些地方官员来说，引入托普的软件园项目，是一个很可以自豪的政绩工程。正是在这种各怀心思的合力推动下，托普软件园的园区面积也是一个比一个大，从鞍山、绍兴的五六十亩起步，到嘉兴的台商信息产业园已经达到占地 4500 亩的空前规模。宋如华的投资额也水涨船高，从一开始时的 1 亿元到后来信口开河的 100 亿元。宋如华也很能体会官员们这种好大喜功的心态，因此在园区定位和规划上，大打“形象牌”。在上海南汇建东部软件园时，他突发奇想地将之设计成一张“世界地图”：“五大洲”被设计为园区中的人工湖，房屋和道路都设计在“四大洋”上，东面垒起一个高坡，宛若虎头，西边一溜土堆，号称龙形，美其名曰“藏龙卧虎”。这种土洋结合的奇妙构思，自然博得前来参观的官员们的啧啧赞叹。

就这样，从 1999 年到 2002 年的 4 年间，宋如华落子如飞，赫然成局，托普在全国数十个省市开建了 27 个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过 1.2 万亩。靠一个“软件园概念”，宋如华竟成为中国企业界最大的地主。

托普建软件园，动辄宣称投入数亿元乃至上百亿元。其实，它投入的资金并不大，靠的是“在当地挖潜，利用地方资金和资源滚动开发”。

“当地挖潜”的第一种，是获得当地银行的资金支持。托普的软件园项目几乎都伴随着一份与当地银行合作的信贷协议，托普低价甚至无偿获得用地后，当即通过抵押或担保等方式向银行套取资金。能不能获得银行贷款，成了建不建软件园的前提条件。宋如华曾明确指示部下：“一个软件园项目，在本地银行都融不到钱，那就证明各方面的工作都不到位，也就不要做下去了。”便是在这一过程中，托普在各地编织了一张旁人无法理清的、错综复杂的财务网络，在资本日渐膨胀的同时，也埋下了无穷的后患。

第二种是获得当地的软件改造项目。在鞍山东北软件园签约的同时，托普便利用与政府的热络关系，得到了鞍山体育场显示屏、市教育信息化改造的近 2 亿元工程合约。在绍兴、金华、大庆等地建园时，托普都相继接下了当地政府委托的数千万元的软件开发合同。

第三种是获得垄断性资源。2000 年，托普在湖南宁乡建设软件园，宣称将在 5 年内投资 10 亿元，将之建成具备年生产、开发 60 万套软件能力的“开放式软件基地”。这成为当年度湖南最大的高科技引资项目。作为“配套性项目”，托普向湖南省政府提出创办湖南托普信息技术教育学院，由此顺势进入了民营资本很难参与的高等教育领域。这种配套模式，后来在长沙、上海、成都和绍兴等地复制，托普相继建起了 4 家信息技术院校，在校学生一度多达万人。

正是凭借着这些胆大无比的空手道技巧，深谙中国政商之道的宋如华一次次获得了成功。他的商业心态也渐渐地浮现出难以掩饰的暴戾之气。有一回，他对友人说：“以托普现在的名气，我只需要在软件园开发中心招聘 100 个毕业生，带银行行长看一看，就可以贷款了。”还有一次，他更是大言不惭地向人传授经验道：“软件公司很像皮包公司，除了人没有别的东西，如果你只有半层楼几间屋，你搞软件的信用度就不够，客户觉得你寒酸；你有了园区，那是实力的象征，客户会觉得自己寒酸。”

在说这段话的时候，那位本分诚信、立下过“八不原则”的大学教授和他的书生意气已荡然无存了。

“托普系”：生产“概念”的公司

“西部软件园”的意外成功，让宋如华的商业生涯拐入了一个莫测的峡谷。

在此之前，无论是做电脑显示屏还是推销计税软件系统，他一直走的是实业型的道路。在一次记者访谈中，他说：“企业不要去从事自己不熟悉或没有优势的行业。世界上很多知名企业都有这样一条经验，我们托普就绝不去搞证券、房地产，这在我们的公司典章里有明文规定。托普希望成为中国最大的软件商和工程中心。”

可是，1997 年之后的他已经彻底地改变了观点。收购川长征之后，他一度也想花精力把它搞活，在 1 年时间里，他曾经 70 多次去自贡现场办公。可是，要整治一家积重难返的老国有企业谈何容易？因为治理无度，工厂数度发生罢工事件。他被工人“绑架”批斗，有一次还差点出车祸丧生。这段经历让宋如华伤透了心，终而对实业丧失了信心。

企业尽管重振无术，可是在资本市场上，重组效应却“立竿见影”。1998 年，已经更名为托普软件的上市公司宣布实现主营业务收入 2.21 亿元，比上年增长 232%，实现利润增长近 5467%，净利润增长率和主营业务收入增长率居高科技软件行业第 1 位。2000 年 5 月，公司获得了增发资格。宋如华宣布将实施“软件国际化及倍增计划”，先后投入 10 个重大的高科技项目。借着这些令人浮想联翩的宣示，托普软件一举募资 9.5 亿元。在炒作行情的推涌下，公司股价高涨至每股 48 元，成为深圳股市绩优高成长股票的代表，公司连年入选“中国最具发展潜力上市公司榜”。

自此，囊中丰裕的宋如华更是痴迷于资本经营，对实业经营再无兴趣可言。他终于发现，要在产业实务上搞好一家企业是多么困难，可是要在资本概念上“重组”它，却是多么容易。

随着软件园工程在全国的遍地开花，托普公司的名声如日中天。这一切都让宋如华感叹“好风凭借力，送君上青天”。他开始潜心构筑自己的“托普系”。头顶着高科技企业的光环，一些老牌的国有企业成了这位资本玩家手中的玩物，“始乱之，终弃之”。

托普集团旗下的第二家上市公司便是又一则资本重组的绝妙案例。

世纪之交，互联网热浪席卷全球，向来对新事物颇为好奇的宋如华自然不会旁观。就当他在软件园项目中屡有斩获的同时，他的一位名叫丁磊的晚辈校友却靠创办网易公司而获得了比他更大的财富和声誉。他曾不无酸意地对人说：“我在电子科技大学教书的时候，丁磊还可能听过我的课呢。”1999 年初，宋如华在美国注册了一家公司，然后以 12 万美元的代价从一位朋友手中买到了 www.chinese.com 的域名。

很显然，这是一个 TOP 级的域名，谁都掂量得出其中潜藏着的商业可能性。2000 年 7 月，托普宣布投资 6 亿元建设面向全球华人的“炎黄在线”。宋如华决心狠砸广告，把名气一下子打响。一时间，全国的各类报纸上都刊出了“炎黄在线”的“红色风暴”，广告词只有很醒目的一句：“让我们一起搞大。”这一次，宋如华是实实在在地烧了钱。根据全球最大的传媒监测公司 AC 尼尔森的数据显示，“炎黄在线”在 2000 年共投放广告 3691.6 万元，也就是每天烧掉 10 万元，在中国互联网公司中，仅次于他的晚辈校友丁磊的网易公司。

可是，投了那么多的钱，宋如华始终没有搞明白，“炎黄在线”到底该“搞大”什么。一开始，网站被定位于“横跨全世界五大洲的华人聚集社区”，不久后，宋如华意识到这是一个无法实现的目标。他迅速将之转型为“全球华人商业网站”。直觉告诉他，互联网将对传统商业模式进行全面的颠覆。他曾经描述说：“成都每年都搞全国糖酒交易会，那么多人坐飞机、坐火车赶到成都来，吃吃喝喝弄一天就走了，最多签了一些合同，如果在网上签，不知道会省下多少成本。”在当时国内，跟他说过同一番话的还有一个人，那就是正在杭州用 50 万元积蓄苦苦创办阿里巴巴网站的马云。两人的区别是：一个手握上亿元资金的人只看到了方向，另一个“穷光蛋”却找到了方法。

商业网站的路径找不到，宋如华又提出要进入资讯产品通路领域，把“炎黄在线”打造成一个“零售行业的解决方案专家”。几番折腾之后，网站始终没有起色。不过，尽管宋如华在互联网产业上毫无灵感，可是在资本市场上，长袖善舞的他却狠狠地赢回了一票。

就在常州投资软件园的时候，他瞄上了当地的一个“壳资源”。2000 年 9 月，在深圳证券交易所上市的金狮股份发布公告，向托普集团转让 26.83% 的股权，后者成为第一大股东，股票随之更名为“炎黄在线”，成为中国股市上第一家以网站名称命名的上市公司。金狮股份是常州一家自行车制造工厂，上市两年后企业效益急剧滑坡。并购之前，宋如华一行到工厂考察，看到的是齐腰高的荒草，一派破败景象。随行人员开玩笑地说：“今后的金狮股份会有两高，一是股价高，一是茅草高。”果不其然，并购重组后的当年，“炎黄在线”声称成功开发了“网络化通用物资采购招标管理系统”及“网络化办公自动化系统”，年底的财务报表更是让人惊喜：实现主营业务收入同比增长 318%，利润同比增长 139.16%。股价由此持续攀升，从最初的不到 10 元一直涨至 33.18 元的高位。

在互联网领域中失去的巨额广告费和商业自尊，宋如华从资本市场上一把抢回来了。

如果不是通过这种抽丝剥茧似的描述，对中国商业潜规则缺乏了解的人们，自然很难识破那些被光环笼罩着的神话。在 2000 年前后的商界，托普成了一家最耀眼、也是最神秘的“高科技概念企业”。

尽管年年凯歌高奏，可是没有人搞得清楚，托普到底是做什么的，在靠什么产业赢利。

一位商业观察人士写道：“托普从 1999 年开始生产电脑，但至今在全国各大 IT 市场鲜见其名；托普的手机，尽管在距离北京机场不远的高速公路上就可以看到其醒目的广告，但在市场上似乎也尊容难见；曾经热闹一时的炎黄在线，业务到底是在网上还是网下，就连成都本地的记者们都说不明白。”曾出任托普集团公共关系部总监的杨志宏在《托普检讨》一书中记录了一个“真实的笑话”：在向银行申请贷款时，某行长笑问：“市场上很少看到托普的产品，你们报表里的销售收入到底是哪里来的？”托普的经办人半开玩笑半认真地说：“我们有一个子公司，专门做走私的。”行长大笑作罢，不再深究。

《成都商报》的一位记者在报道中描述了一个他目睹的细节：在一次企业家论坛上，华为公司的任正非问坐在旁边的宋如华：“托普到底是做什么的？”宋如华想了半天也答不上来。到后期，连宋如华自己也不得不有点无奈地承认：“说到托普软件，股民都知道，炒起来很有搞头，但托普软件到底是什么东西，哪些方面知名，很多人还不知道。要达到这个目标，还需要未来 3 至 5 年甚至更长的时间，任务还相当艰巨。”

大招聘：那最后一根稻草

2002 年前后，宋如华的“TOP 梦想”似乎即将实现。

他在全国各地的 27 家软件园相继开工，由 150 家子公司组成的托普集团俨然成为中国最庞大的高科技公司集群，集团的总资产号称突破 100 亿元，他本人早在两年前就被《福布斯》的“中国富豪榜”列入前 50 位。更让人垂涎三尺的是，在软件园工程中，他以难以想象的低廉成本，在数十个省市的最佳商业地段敛聚了 1.2 万亩的优质土地，在土地成本日渐高涨的年代，这庞大的土地储备足以给他带来无限可能的财富暴增……

2002 年 7 月，托普创业 10 周年大庆。一向喜欢热闹的宋如华把它操办得红红火火，庆典共历时 12 天，耗资上千万元，活动遍及全国十几个省市，参与不下 10 万人次。宋如华还租赁了两架小型商务专机，供公司高层辗转各地使用。这些天里，位于成都苏坡乡的托普集团总部大楼落成，上海东部软件园开园，占地 4500 亩的嘉善台商信息产业园庆典，中国农业银

行授予托普“最佳诚信客户”称号，并在北京人民大会堂北京厅与托普集团签订银企全面合作协议……

一切都好像是盛世景象。然而谁也没有料到，压垮托普的最后一根“稻草”就在此刻落了下来。

这根“稻草”是宋如华自己扔下来的。他宣布“向社会招聘 5000 名软件工程师”。

很多年后，托普的研究者一直弄不懂宋如华为什么要在这时实施这个夸张的举措。一位托普的资深副总裁曾对友人推测说：“宋老板的大招聘是做给银行看的。”这应该是最接近事实的一种可能性。当时，托普的园区不断开建，可是入驻的公司却非常之少，而集团的现金则入不敷出，宋如华想通过这种轰动性行为吸引企业和金融机构的注意力，以此得到银行贷款和推动园区的招商工作。

事实上，这次史无前例的大招聘在公司决策层从来没有被认真讨论过。2002 年 6 月 14 日，在 10 周年庆典的最后一次高层动员会上，宋如华发表了题为“托普、托普哲学以及未来 10 年的构架与运作体系”的报告。在演讲的最后，情绪高涨的他说：“我们今年准备招 5000 人，这里面可能有人要走，走了没关系，但是构架要先搭起来，4 年之内要招 2 万人，可能进进出出就 10 万人，这些人将来会与我们建立很直接的真正的客户关系与合作伙伴关系。”

正是在这样的让人热血沸腾的蓝图描述中，宋如华被自己打动了，他相信“伟大的预言都将自我实现”。于是，“招聘 5000 人”成了 10 周年庆典的一项献礼工程，而到最后，它就衍变成了“招聘 5000 个软件工程师”。7 月，正当庆典时分，一则“托普：从风雨中走来，诚聘 5000 软件工程师共创辉煌”的广告铺天盖地般出现在全国各大媒体。宋如华还特别指示，要把北京到广州的东南沿海各条高速公路都“包下来”，竖大型的招聘灯箱广告牌。

宋如华企望中的轰动效应即刻迸发，在招聘广告刊发后，中国 IT 业如同遭遇了一场龙卷风，所有的公司都岌岌可危，生怕自己的人才被托普席卷了去。

可是，也就在这时，这则招聘启事的荒唐性也显露无遗。微软公司中国区的一位人士在接受采访时算了一笔账：按照国内软件业的管理现状，一支 5000 人的软件工程师团队每月至少应为公司创造出 1 亿元的产值，加上托普公司对全国 27 个软件园的巨额投入，托普软件一年至少需要完成 100 亿元的销售才能收支平衡，但上一年全国软件业的总产值才 300 多亿元。况且，整个托普集团只有 1500 个技术人员，一次性招进 5000 个软件工程师，根本无法管理控制。

在大招聘广告发布的 1 个月后，8 月 19 日，《21 世纪经济报道》刊发长篇调查报告《托普泡沫》，记者杨瑞法和茅以宁对大招聘提出了质疑。同时，他们还实地走访了几个托普软件园，其目睹的事实让人颇感意外。在常州软件园，记者看到除了一幢办公楼和宾馆有人走动外，其余的楼房均空空荡荡；在宣传得最为神奇的南汇软件园，已建成的 63 幢楼房中，只有托普自己的一家合资公司进驻；在绍兴的软件园里，培训中心被承包成了旅馆，园里的小河段被当地农民搞成了养鱼塘。此外，记者还对托普旗下的一些公司提出了业绩质疑，一家名叫长征网络的公司主营业务只有 3227 万元，净利润却高达 2069 万元；一个被托普宣传得神乎其神的顶尖软件 M++Builder，在全国软件业中居然无人知晓它是什么产品。

这一系列的质疑，把托普推到了舆论的风口浪尖之上。让人疑惑的是，一向善辩的宋如华此次竟选择了沉默。在接下来的3个月里，他一直在闹“失踪”，跟媒体玩捉迷藏。可是，财经记者们的追踪报道一浪接一浪地席卷而来，托普又相继被曝出担保丑闻、产业空心危机、拖欠民工工资、现金链断裂等负面新闻。到11月，宋如华不得不出来面对公众，可是他仍然没有对哪怕一项指控进行澄清。他的答复竟是如此轻描淡写：“我现在银行存款有18个亿，我还有上市公司股权，我有那么多园区建设，1万多亩地、100多万平方米的房子，就算都是空的，对银行来讲都无所谓；我还有10多个亿的其他资产，桌子、椅子、板凳、电脑、系统，还有5个亿的应收账款……说托普资产100个亿，是不是有点吹牛？我跟你讲，我在四川的存款就有12个亿，所以我为什么要紧张？我为什么要怕？”

当一家拥有数家上市公司的集团公司董事长用这种口吻回答媒体疑问的时候，谁都听得出其中的虚弱和惊恐了。当这番答记者问如实刊登在报纸上的时候，宋如华的企业家信用其实已经破产了。

两元钱：了结一场TOP梦

接下来的1年多时间，对宋如华而言如同煎熬。

5000人大招聘变成了一场噩梦般的闹剧。2000多个青年被托普录用，在短暂的试用后又被相继裁员。宋如华自嘲：“现在起码有100万人都讨厌宋如华。”托普的股票在证券市场上一再上演跳水惨剧，一家又一家银行向托普急急地追债，很多债权公司纷纷向法院提起诉讼，原本让他感觉自豪的150多家子公司现在成了150多个“烫手山芋”。前些年视他如财神的各地官员也嗅出了异常，各地软件园情况也开始不妙，政府开始以开发不力等理由收回先前协议中的土地，而园区招商工作更是寸步难行。

在招聘事件后的将近两年时间里，面对重大危机的宋如华自始至终显得茫然无策。其实，当时托普名下仍有不少优质资产，特别是各地的软件园土地价值已经飞涨数倍——托普危机爆发的时候，正当中国房地产井喷的疯狂时刻，天津顺驰的孙宏斌正四处高价买地，如果运作得当，大可以选择若干块有操作空间的土地割肉止血，渡过难关。而其旗下的3家上市公司也很有出售融资或寻求合作的空间。可是，宋如华却表现得非常迟滞，好像还一直在祈求有奇迹再次发生。

在2003年的很多时候，他试图通过内部整治渡过危机。他先后完成了40个基本管理制度的起草和制定，对全国各家子公司的管理职权进行了重新界定，并确定了“物流服务”、“在线培训”和“健康护理”三大业务方向。这些决议，日后都被证明是纸上战略，从来没有认真地执行过。

回天乏术的他继续游走全国各地，寻猎机会。在浙江慈溪，他宣布将打造一个全新的“数字慈溪”；两周后，他又出现在四川彭山县，与当地政府合作开发彭祖山；再数日后，他又现身成都，成立了一家“华侨健康产业股份有限公司”。他在演讲中宣称：“IT业已经不景气了，我驰骋商场多年，始终认为教育和保健这两大产业前景最为可观。”他的这些举措，一次又一次向人们表明，托普的核心业务链已分崩离析。

也是在这段时间，宋如华又被媒体发现有转移资产的嫌疑。在再三宣称“决不放弃托普”的同

时，他不动声色地对集团的资产、债务及应收款项进行了一个大清理，此外还进行了很多让外人看不懂的投资活动。《21 世纪经济报道》在一篇调查中评论说：“有理由怀疑这是托普在四处撒网、既得利益却甚少的情况下，玩的一招‘金蝉脱壳’的游戏，利用股权关系，将托普的资产通过其他途径转移……”

面对这些质疑，宋如华仍然不予任何回应。时间最后让所有人失去了信心，到 2003 年年底，公众眼中的托普已经是人心涣散，一地荒凉，剩下的最后一个悬念无非是：宋如华将以怎样的背影离去。

到 2004 年年初，银根开始紧缩，宏观形势趋紧，宋如华丧失了一切自救机会。3 月 18 日，托普软件发布公告，身兼公司法人代表、董事长兼总裁的宋如华因病辞去所有职务；第二天，再度发布公告称，宋如华将自己所持有的 1800 万股股权，分别以 1 元的价格转让给两位同乡虞新友和夏育新。

这样，宋如华以 2 元钱抽身托普，留下的是跨越 10 省 12 城市的 12 家银行间的巨额债权债务，仅上市公司托普软件一家，就通过信用担保及关联转贷骗取贷款 22 亿元，此外还违规担保累计金额 21 亿元。四川省银监局称，托普在四川一省造成的银行贷款损失就达 20 亿元左右。而直到 3 年后，有关部门仍称：“银行至今还无法弄清楚托普在全国到底办了多少家子公司，有多少关联企业。”

唯一弄得清楚的宋如华早已于 2004 年 3 月初飞赴美国，从此一去不返。他没有如之前对部属们承诺的那样，“如果垮了，一起再去蹬三轮车”。年底，那个曾经给宋如华带来无限辉煌的“西部软件园”被人承包，改造为一家休闲娱乐中心。

2005 年 5 月，中国证监会宣布对宋如华实施“永久性市场禁入”。

一些后续性的报道显示，宋如华在大洋彼岸仍然做着“自己喜欢的事情”：他用 Harrison Song 的名字办了一个网上书城和网上茶馆，在洛杉矶办了几家名叫“书原广场”的华人书店，还成立了一个文化传播促进会，办了一份《炎黄文化半月刊》。一些相熟的四川籍企业家赴美，想与他谋面叙旧，他总以事务太忙一一地婉拒。

2003 年 7 月，正在危机中苦熬的宋如华飞到东海普陀山烧香拜观音，一次捐出 20 万元香火钱，和尚送他一幅《金刚经》中的偈语：“一切有为法，如梦幻泡影，如露亦如电，当作如是观。”宋如华默念一遍，无语转身离去。回成都后，他在全国各地的托普软件园搞了一次“树碑运动”，把各园的建设过程和托普业绩刻在大型的花岗岩上，以期“名与石俱在，流芳过百年”。刻在他家乡绍兴托普信息技术学院的铭文是这样写的：“托普集团之创始人宋如华先生，绍兴县平水人氏。年少贫而好学，尽磨难而不屈。少小离家，求学蓉城。始从师教，后举实业，敬业笃学，功垂名成。”2007 年 1 月，我为写作此案，专程到这家学院实地调研，发现校名已改，而花岗岩碑则无处可寻。

1998 年，刚刚借壳上市的托普出资 10 万元赞助在成都举办的世界“女飞人”挑战赛，主持人把风华正茂的宋如华介绍给短跑名将“女飞人”马里奥·琼斯。当主持人用英语说：“这位是中国的比尔·盖茨”时，琼斯闻言当即瞪大了眼睛，投来钦慕的神情。36 岁的宋如华谦逊而略带羞涩地笑了，露出一排洁白的牙齿。

10 年一觉 TOP 梦，悄悄地生成，淡淡地退去。

【托普大事记】

1992 年 3 月，成都电子科技大学副教授宋如华和好友凑了 5000 元钱，创办了托普电子科技发展公司。

1995 年 1 月，成功开发托普计算机自动计税系统 1.0 版。到年底，托普税务软件实现销售收入 4000 多万元。

1996 年春，国家税务总局启动统一的“金税工程”，托普业务陷入绝境。

1997 年 3 月，受印度班加罗尔模式的启发，宋如华在成都郫县红光镇选中一片 100 亩大小的菜花田，宣布建设“西部软件园”。两个月后，“西部软件园”就被列为全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。托普成为四川省政府宣布的 35 家重点扶植企业之一，宋如华本人则被评为当年度的“四川十大杰出青年”之一。

1998 年 4 月，托普受让川长征 48.37% 的国家股，借壳上市。

从 1999 年到 2002 年，托普在全国数十个省市开建了 27 个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过 1.2 万亩。

2000 年 9 月，受让金狮股份的股权，更名为“炎黄在线”，成为国内第一家以网站命名的上市公司；2004 年 6 月，“炎黄在线”董事会成员遭中国证监会公开谴责。

2000 年前后，托普注资《商务早报》、《蜀报》和《四川文化报》，后相继退出，亏损 4300 万元。

2001 年 2 月，托普科技在香港创业板上市，开创了第一家 A 股上市民营企业分拆赴香港挂牌的先河；2004 年 4 月，因重大违规遭停牌。

2002 年 7 月，托普 10 周年庆典，同时高调宣布“招聘 5000 名软件工程师”。

2002 年 8 月，报纸发表《托普泡沫》，公开质疑托普的招聘行为及软件园经营不善等问题；11 月，宋如华回应：“我现在有银行存款 18 个亿。”

2003 年，大招聘以闹剧收场；银行追债，客户诉讼，股价大跌，各地政府收回软件园部分土地，托普危机全面爆发。

2004 年 3 月，托普软件发布两则公告，宋如华辞去董事长、总裁职务，将所持 1800 万股股权以 2 元钱转让他人，赴美不归。

2005 年 5 月，中国证监会宣布对宋如华实施“永久性市场禁入”。

【档案存底】

2002 年 8 月的招聘风波后，宋如华在年终的董事局会议上对托普 10 年进行了反思，其中多

为争辩打气之辞，但也不乏检讨的内容。以下文字为摘编部分。标题为著者所加。

“我不是一个合格的 CEO”

在这里，我要检讨我自己。

应该说，10 年来，我认为自己很宽容，现在我发现其实不尽然。我经常说，不要发牢骚，不要发怨气，但是我还是经常在讲话中发一些牢骚。特别是最近出了些事情之后，我希望自己经常保持一个良好的心态。但事实上，我发现自己还是一个比较普通的人，是一个很一般的人，也可以说是一个“小人物”，而不是一个“大人物”，没有肚子里能撑船的宰相度量。有时甚至为了赌一口气，与大家关系搞得很紧张，当时还觉得自己很英雄，现在看来完全没有必要。一般人也就是为了养家糊口，保个饭碗，而托普的管理者们却应该为了创立一番事业而工作。如果逞一时之勇，能成什么大事呢？包括我宋如华。我们现在这么多麻烦就是这样一点一点积累起来的，是我宋如华带头的，我们高层领导积累起来的。

托普从 3 个人、5000 块钱起家，现在有 6000 名员工、100 亿元资产，这两句话概括了托普的成长，但我们老是提，就害了托普。现在的问题是托普内部之间、内部与外部之间的状态和状况非常差，5000 元变成 100 亿元，是怎么来的？不说清楚，问题也就出来了。

托普这班人，原是穷书生，有了 8 亿元、10 亿元，就会想入非非。当然，成功的投资也不少，问题就在于精打细算考虑得太少，加之心态有问题，以为这些钱都可以用，实际上这些钱是股东的钱，不能随便动……我们这几年太急躁，太冒进。

对托普这段时间发生的这些事情，我应该做迅速、全面、深刻的检讨：

1. 我不是一个合格的 CEO。我领导的也不是一个真正意义上的大公司，是一群小的公司的集合。从这个意义上来说，我也不是一个真正的 CEO，只是一群小企业联合会的会长。我们的企业之所以难以做大，关键就在于企业领导人缺乏大胸襟、大智慧、大视野。
2. 在公司内没有起到核心带头作用。
3. 愧对员工们对我的深深理解与各方面的支持。在中国正处于改革开放初创阶段时发展事业，需要我们付出更多的辛劳。在我这个位置，对自己的要求就应该更高，处在这个位置的人做任何事情一定要非常全面，一定要出于公心，一定要富于进取心，非常有智慧、有头脑、有知识。大家也要出自内心地去反思，处在不同的位置，每个人的责任也是不一样的。
4. 没有履行好社会赋予我们这一代人的责任。
5. 没有以一个“托普人”严格要求自己。

【新新观察】

大学教授出身的宋如华并非对失败毫无警觉。1997 年，他专程去看望危机中的巨人集团史玉柱和南德牟其中，试图从他们那里汲取教训；他还专门研究过三株吴炳新的败局案例，认为“巨人和三株之败都是因为不懂资本经营”。然而，在托普的经营中，他在超速扩张和创造概念等方面比史玉柱、牟其中、吴炳新等人有过之而无不及，而其危机处理能力的羸弱也堪

有一比。

托普的衰亡，在很大程度上是一个失去控制的案例。宋如华有惊人的创造概念、攫取资源的天赋，可是他却始终没有能够将手中的资源转化为企业的核心竞争力和抗风险力，企业也一直处在外延式的疯狂扩张中。因此，当危机突然降临的时候，庞大而缺乏整合的“商业帝国”——如他自己所说的“一群小的公司的集合”——便会可怕地摇晃，并最终失去了控制。

“我无法控制哥伦比亚”

1959 年，哈罗德·杰林被聘用为 ITT 公司的总裁。在第一次董事见面会上，这位乐观而倔犟的经营奇才便向董事们承诺，他有办法让 ITT 成为全世界最大的联合企业。

杰林的办法就是收购，收购，再收购。在他的领导下，ITT 购买公司就像伊梅尔达买鞋一样上瘾。在以后的 10 年时间里，杰林一口气在 70 个国家买下了 400 家公司，平均每年要买 40 家，ITT 真的在杰林的手里变成了当时世界上最大的、令人畏惧的巨无霸企业。

如何管理好这样的巨型企业，对几乎所有的企业家来说，都是不可思议的，然而在杰林看来却未必。他以旺盛的精力和热情管理着它们，像一只尽职的老母鸡管理一大群嗷嗷待哺的小鸡。在一份年度报告中，他这样描述自己的工作：“每天办公超过 10 个小时，一年超过 200 天投身于全世界不同管理层面的管理会议，这些在纽约、布鲁塞尔、香港、布宜诺斯艾利斯召开的会议，决策基于推理而产生——商业推理影响决策的制订，而因为所有决策必须依赖的事实都是存在的，所以作出的决策几乎都是必然的。计划和会议的作用是把推理硬性地推到前面，使它的价值和需要被大家所认同。”

正是依靠这种近乎疯狂的工作热情和以直觉、经验判断为主的“推理式决策”，ITT 取得了令人瞩目的成长。公司销售额从杰林上任初始的 7 亿美元剧增到 280 亿美元，赢利从 2900 万美元增长到 5.62 亿美元，在华尔街股市上，ITT 股票的每股赢利从 1 美元增加到 4.20 美元。哈罗德·杰林成为全美最具传奇色彩的企业家。《商业周刊》在一篇对他的专访中，直截了当地以“巨大的神话”为标题，称颂他是一个“伟大的传奇综合体”。

1979 年，68 岁的杰林在一次凯旋式的聚会中辞去董事长职务。然而，可怕的事情很快就在杰林尚未淡远的身影后面发生了。杰林辞职的第二年，ITT 惊报巨额亏损，他的继任者显然无法承受像他一样疯狂的工作方式，ITT 大厦发出了吓人的呀呀声响。在以后的 10 多年里，老杰林无可奈何地目睹这座由他亲手打造并投注终身精力和智慧帝国是如何江河日下的。1997 年，一代商界枭雄哈罗德·杰林在一间酒店里落寞去世。同年，昔日四处侵吞、不可一世的 ITT 被兼并。

杰林的悲剧，是一个关于控制的故事。任何企业决策都可以被还原为控制，而不同的控制技巧和理念则会产生不同的经营风格。

可口可乐是全球专业化做得最成功的公司之一。它的一位总裁曾经夸过海口：哪怕某一天，可口可乐在全世界的工厂被一夜烧毁，但就凭可口可乐这个品牌，它第二天就能重新站立起来。

说这句话的，是一个叫罗伯特·戈伊祖塔的古巴人。在 20 世纪 80 年代到 90 年代的 16 年间，正是在他的领导下，可口可乐成功地实现了全球化营销，公司市值从 40 亿美元增加到 1500 亿美元——在同时代的企业家中，其创造的增长奇迹或许唯有 GE 的 CEO 杰克·韦尔奇可与其媲美。而杰克·韦尔奇还比他多花了 4 年时间。

在戈伊祖塔上任伊始，他就向董事会承诺：“要积极扩展到那些我们现在还没有进入的产业部门去，只有具有国内增长力的市场才有吸引力。”在再三斟酌之后，戈伊祖塔斥巨资收购了著名的哥伦比亚影业公司。然而，在 5 年之后，他突然宣布把哥伦比亚影业公司卖给日本索尼公司。

他的这个决定引起了轩然大波。其实，当时哥伦比亚影业公司并没有发生什么危机，它每年出品的影片都还算卖座，而且还向可口可乐贡献可观的利润。但是，戈伊祖塔却有了异于他人的感觉。他在向董事会解释这次出售行为时说，放弃的原因是，“我无法控制哥伦比亚”。

他说，影业公司达不到我们所要求的“每个季度必须有可预见与可靠的稳定收入”，然而，并非娱乐业的利润就不能做到“可预见与可靠”，而是因为一个不懂它的人在经营。不懂，就没有控制感，而没有控制感的经营注定会失败，其区别仅仅是时间的早晚而已。

企业决策，特别是资本活动，在很多状态下是很难进行量化判断的，企业家的决策在相当程度上取决于他对市场、公司走向的判断；另外一个很重要的考量依据就是，你对自己的经营行为有没有足够的“控制感”。在这个意义上，我们再来解读 ITT 的案例便可以有了新的认识。哈罗德·杰林之所以是天才，是因为他确乎能控制住一个由数百家公司组成的大怪物，而他的继任者则不能。

近 10 多年来，中国商界风云诡谲，每隔一两年便有一些庞大而知名的企业轰然倒地。在《大败局》的众多案例中，那些曾经不可一世的企业家们缺乏现实的控制感和控制艺术大概是最为致命的弱项——仰融无法控制华晨、唐万新无法控制德隆、顾雏军无法控制科龙、宋如华无法控制托普、李经纬和赵新先无法控制他们一手创办的健力宝和三九，等等，一切悲剧都潜伏着惊人一致的逻辑。1981 年，当有点口吃的杰克·韦尔奇被任命为 GE 新总裁后，他跑到洛杉矶附近的一个小城市去拜访当世最伟大的管理学家彼得·德鲁克，他问的第一个问题就是：“我怎么控制 GE 下面的上千家公司？”

一切伟大的治理都是从学习控制开始的。