

■万科股权之争

原深圳市体改委主任徐景安谈万科之争：  
27年过去了，王石回到历史原点

7月5日，是停牌半年的万科股票恢复上市第二天，继续跌停，价格19.79元。王石在回忆录中曾经这样说：“当年我去找徐景安上市，我需要徐景安。”7月5日下午，徐景安教授接受了本报记者采访，向记者介绍了万科公司股改上市有关细节，以及他对万科事件的一些看法和观点。

本报记者 安文

万科上市曾是为了能够独立自主经营

记者：万科当时是怎么历经磨难最终上市的？

徐景安：我是1987年来到深圳当体改委主任，万科是1988年我一手策划上市的。王石要求上市的动机是什么呢？万科作为特发集团的直属企业，他随时都有可能被罢免，他希望通过股份制、通过上市有股东会和董事会，使特发作为一个股东不能直接干预，取得独立自主的经营权。当时特发的负责人袁陶仁就是不同意，认为股份制是私有化。我找当时的深圳市委李灏书记支持，找袁陶仁沟通，后来总算成功了。

有文章提到万科的股改，我做一说明。当年万科的股改方案，是我批的。万科是国有企业，但当时深圳的国企很多不是国有资本直接投资的，而是靠银行贷款。所以，股改时全部划为国有资产是不合理的，我主张拿出一部分作为员工持股。但朱悦宁副市长是分管体改委的，他提出划出40%作为企业股。我不赞成，企业股又是谁的呢？但悦宁副市长坚持，我只好执行。1988年股改，上市前净资产1324.67万元折合1324.67万股，一元一股，国家占60%，即794.8万股，企业股占40%，即529.868万股。

企业股怎么定性呢？我的批示是企业股属国家所有，企业股的收益用于职工集体福利。后来企业股怎么处理的，不得而知。至于量化王石多少，王石又是怎么放弃的，我都不清楚。据说，万科公益基金是企业股转换来的。至于最终怎么演变的，如何处理，还有待查询。

王石回到历史原点面临大股东威胁

记者：万科上市之后确实发展很快，成为全国规模第一的房地产龙头企业，现在还是爆发了和股东之间的矛盾，给企业造成了很大危机。

徐景安：27年过去了，王石回到原点，今天依然面临大股东罢免的威胁。历史似乎开了一个玩笑。但这27年没有白过。万科从倒卖收录机的贸易公司，成长为世界最大的房地产开发商，成为中国上市公司的标杆。当时深圳的老五家公司，其他4家有的被收购了，有的倒闭了，唯有万科成长起来了，成为深圳的骄傲，股份制成功的范例。

但值得研究与反思的是，作为上市公司，奉行的模式就是所有者和经营者分离，资本所有者追求资本增值，把企业交给专业的管理团队打理。但所有权和经营权一旦分离一定会出现矛盾和问题，因为无论所有者、经营者都是人，人并不都是理性的。人既是利益的动物，也是情感的动物。你为资本创造最大的利润，但是你不尊重我，不把我放在眼里，我会怎么想？今天容忍、明天容忍，后天也许就容忍不了。

不讲人情不拍马屁是优点也是缺点

记者：那么王石现在算是成功了吗？

徐景安：王石写回忆录是这样写的：“当年我去找徐景安上市，我需要徐景安，同时徐景安也需要我。”这话讲得对不对？非常正确，非常客观，事实就是这样，他需要我策划上市，我需要——一个勇敢分子实现改革的目标。我是1987年来到深圳当体改委

主任，万科是1988年我一手策划上市的。但是他这样写，我看了会舒服吗？我想一般人都会说几句好话，我帮他疏通了关系，推销股票，我还出席讲话，他说两句感谢的话，也是人之常情。但他的处世与为人就不一样。

王石这个人不讲人情，不拍马屁，这是优点。他说他到全国各地拿地从来不行贿，做到这点不容易，这是万科的成功之处。王石从此也出名了，张扬了，把谁都不放在眼里了。这是一个人的优点，同时是缺点。一个人的成功，就蕴含他的失败。

如果万科垮了这场博弈没有意义

记者：现在宝能、华润、深地铁、王石等都在争抢万科的控制权，那么万科究竟是谁的呢？

徐景安：今天万科争斗的各方似乎是华润、宝能、王石，但万科并不是他们的，是属于各利益攸关方的。说小的，包括中小股东、管理层、员工、供应商、社区，说大点，关系股市、监管层、深圳市、国资委，以至于中国的改革。争斗的各方有各方的利益诉求，但有一个共同的利益所在，就是万科这个品牌、万科这个企业。如果万科垮了，这场博弈就没意义了。这也是利益攸关方所不愿看到的。所以，我只能奉劝争夺各方，在出招时要顾及各方，或者大多数方的利益，尤其是不要损伤万科的存在。比如，为了赶走王石，有必要铲除整个管理层吗？这必然动摇万科的根基。在维护万科这个共同利益下，我觉得还是可以谈判的、妥协的。反过来只从一方利益出招而损害万科，不得人心，也不会事成。

应该不要忘记，企业的决策由大股东说了算，这是股份公司的规则，但企业不是属于大股东的，是属于利益攸关方的。



原深圳体改委主任、深圳证券交易所副理事长徐景安曾一手策划了万科上市。(资料片)

人物简介：

徐景安，1941年12月27日生于上海。1964年毕业于复旦大学新闻系，先后在中央政策研究室、国家计委、国务院体改办、国家体改委工作，1985年任中国经济体制改革研究所副所长，1987年调深圳任体改委主任、深圳证券交易所副理事长。

■新闻链接

当年王石为何放弃万科股权

万科和王石走到这一步，与王石本人几乎不占万科股份有很大关系。王石也曾在《道路与梦想》一书中，解释了自己当年放弃股权的原因。

当时王石称，他放弃股权的想法基于三点：

一、社会价值取向。王石觉得像他这样爱出风头、天马行空、独来独往的人，如果很有钱，弄不好会惹来杀身之祸。“名利之间只能选择一项，或默不出声地赚钱，或两袖清风实现一番事业。我选择了后者。”

二、讨厌暴发户形象。王石从少年时代开始，就反感暴发户。当发现自己可能成为这一

类人时，自然采取回避。

三、家族没有掌管财富的DNA。王石称，整个家族都没有妥善处置财富的天赋，他放弃股份的想法，也征求了家人的意见。

王石表示，在他本人放弃股权后，他的管理层也随之放弃。而且，管理层提议：将职工股成立一个基金，只要在万科的职员，新老都有享有权；由职工代表会产生出管理委员会的成员。资金用途：职员的福利，重点照顾1988年以前进入万科的职员的福利；另外的用于回馈社会，做公益活动。

本报记者 安文

宝能系尾盘15亿增持万科，关键之战今上演  
万科工会正式起诉宝能系

7月5日，万科股权之争继续在两个战场上继续。当日，万科A股价连续两日跌停。而晚间万科证实，宝能系在尾盘最后15分钟疯狂购进万科股份，目前持股已达24.972%。而同时，万科、宝能双方都在揪着对方的把柄不放，一副不把对方送进监狱不罢休的架势。

万科股票尾盘异动  
宝能持股逼近举牌线

截至5日收盘，万科A报19.79元/股，全天维持“一字”跌停。与昨日跌停不同的是，当日万科成交了近40亿元。特别是在尾盘15分钟成交近36亿，占全日成交额的90%以上，仅最后一分钟成交逾9亿元。

而万科于5日晚9点后发布公告，称根据公司股东——宝能系旗下公司钜盛华于7月5日购入公司A股7529.3万股，耗资近15亿，购入股份数量占公司总股本的0.682%。本次购入

后，钜盛华及其一致行动人合计持有公司股份数量占公司总股本的24.972%。

有分析认为，宝能系作为万科第一大股东，其持股成本约为16.21元。目前万科19.79元的股价，已经接近其“爆仓”的极限。因此，宝能有必要大举买入撬开跌停板，缓解平仓风险。目前，宝能系持股已接近25%的举牌红线，后续若再增持至30%，即会触发全面要约收购。

而对于6日万科A股是否会继续跌停，还未有统一的论断。一种观点认为，尾盘出现如此大的波动，说明宝能系等资

本已经准备杀人，6日必将打开跌停板。

双方互揪把柄  
王石女友先中枪

除了股市上的博弈，万科、宝能双方也已经摩拳擦掌，准备诉诸法律了。

出人意料的是，率先中枪的是王石女友田朴珺。5日有人将很久之前的“田朴珺通过倒卖地皮肆无忌惮挣万科钱”这个传言再度炒作，矛头直指田凭借与王石的关系，与万科之间涉嫌利益输送。除了炒冷饭，作者还增加了关键

信息：一是田朴珺介入了万科旗下某豪宅的土地收购并从中牟利，二是她曾买断万科某豪宅整层后转手获利数千万元。

对于这一指控，万科官方采取了回避态度，称传闻没有证据和细节。但田朴珺本人却声称，要采取法律手段。

几乎同时，一篇关于宝能和华润的举报信也广为流传。举报信作者为万科第一自然人股东刘元生，他质疑华润和宝能之间存在勾连嫌疑，具体来说有4点：1.华润和宝能有私下的利益输送，涉及国有资产流失；2.华润和宝能在收购万科

上构成一致行动人；3.华润和宝能可能构成内幕交易，操纵市场；4.宝能入股万科的资金来源不合格。

这其中，最让华润头痛的显然是第一条指控。对此，华润紧急回应，称将对其采取法律行动，维护华润的声誉。

而万科工会已经正式开始了起诉程序。目前，深圳市罗湖区人民法院已立案受理万科工会诉宝能损害股东利益的诉讼。在这样一场股权战争中，虽然资本掌握着话语权，但离不开法律还清者以公道，给浊者以制裁。

据新京报、一财、财新等