

## 瓷都景德镇,严介和“走麦城”

快报特派记者  
卞飞 石成 景德镇报道

“一次性”拿下“景德镇80亿国资”，本是严介和一度最得意的“妙举”，没想到最终却成为其首次败走麦城的地方，关于这一事件的报道纷繁复杂，真相到底如何？10月25日至28日，快报记者赶往江西景德镇、南昌等地，进行了追踪采访。



严介和的到来,并没有给景德镇的一些企业带来喜悦。快报记者 卞飞 石成 摄

15天  
决定80亿国资命运

2005年,景德镇突然间吸引了全国各地许多人的目光,他们关注景德镇的理由不是因为陶瓷,而是资本。因为景德镇与严介和这个名字联系在了一起。而短短一年后,“严介和”三个字在这里似乎成了某种忌讳,无论是政府官员还是企业高管,都对这项合作经过讳莫如深。

2005年5月31日,严介和开始了景德镇之行。

此后,真正决定景德镇80亿国资命运的时间只有15天。

一些知情的政府官员和企业主向记者介绍,在严介和访问景德镇后,一心招商引资的景德镇政府非常想尽快引进这个颇具实力的投资者,2005年6月15日,由景德镇市委书记许爱民亲自带领政府要员一行26人前往南京,据当时一起去的官员介绍,他们是2005年6月16日凌晨0点30分才乘飞机抵达上海虹桥机场,而后立刻驱车赶往南京。由于途中遇上特大暴雨,在凌晨4点30分才抵达南京。

景德镇方面风雨兼程显然是求贤若渴,而严介和的表现也非常到位。上午10点,严介和亲自驾驶宝马车,充当司机将许爱民一行接进集团总部。

洽谈中,景德镇方面希望太平洋建设集团把景德镇作为投资发展的主阵地,“市委、市政府对此将给予极大的关注和全力的支持”。而严介和表示,“集团在景德镇投资基础设施建设和其他相关项目是中长期的,今天一加一可能会小于二,但以后必定会大于二,等于三,甚至等于五。”

在景德镇官员眼中,当时的严介和显然非常有煽动力,他说:“在合作中,太平洋建设将赋予更多的人文内涵,把景德镇市当作一个朋友,先投放后收益。”

随后双方就签署了后来备受争议的两个协议——《景德镇市人民政府和中国

太平洋建设集团有限公司合作协议》和《景德镇市人民政府与中国太平洋建设集团基础设施建设和国有大中型企业改制合作备忘录》,就景德镇市基础设施建设、企业改制及陶瓷工业、旅游等相关项目达成合作意向。太平洋建设集团表示将在景德镇市设立江西分公司总部,并于7月份由双方组成若干工作组,就具体的合作项目进行进一步的洽谈。

景德镇与严介和,以闪电般的速度,走到了一起。

严介和  
给景德镇“上课”

景德镇市政府的官员在市政府大楼前,向快报记者复述了当初的那一幕:为了表示友好,严介和把董事会扩大会议也放到了景德镇。当天,十多辆豪华轿车载着严介和、太平洋建设集团总裁黄新忠等100多名高管来到景德镇,“这么多豪车同时出现在当地引起了不小轰动”。

在双方签署的《基础设施转让合作协议》中,严介和承诺以BT模式在景德镇建设基础设施,获得了景德镇陶瓷工业园、高新技术开发区、新市区建设等基础设施建设项目。先由太平洋垫资开工,当工程建完95%时由景德镇市政府返还35%的工程款,剩下65%分五年付清。在这个协议中,还包括太平洋能以最优惠的价格在景德镇高新开发区内购买一块土地,以建设太平洋陶瓷工业园区。

在双方签署的《国有企业事业单位改革合作协议》中,景德镇则将六家市属国有企业华意压缩、焦化总公司、景德镇瓷器有限公司、景德镇宾馆、为民瓷厂和玉风瓷厂打包,以“零资产零价格”的方式托管给太平洋。其中,由于总账面资产相加为负,再将所有企业的土地按照商业用地的价格折算,与负资产相加,使得总资产为零,严介和以“零价格”托管。

为了给严介和的太平洋

顺利进入这些老国企,这些企业的原有领导层都被做了调整,一些国企的负责人还让出了职位。

严介和放言,“将在很短的时间内,把景德镇的陶瓷摆放到中国的各大五星级宾馆内。”

严介和的话显然让景德镇政府踏实了不少,7月2日上午,景德镇方面邀请严介和在市委二楼会议厅为景德镇政界、企业界人士作了一场演讲。一家陶瓷厂负责人表示,当时严介和纵论企业经营之道,滔滔不绝,提出一个优秀的一流企业家必须经历“三千三万”,练就“四大功夫”,读破“五本全书”,扮演好“六大角色”等,“把我都绕晕了,只顾点头,他确实很会说话”。

潜伏的矛盾  
一下暴露出来

被太平洋托管的六家企业,三家账面资产为正,三家为负。除了华意总公司控股的S华意(000404)是上市公司,还有两个企业很有实力。

其中一家是当地最大的企业——景德镇市焦化煤气总厂。焦化煤气总厂2000年改制为开门子企业集团,这是一家拥有20余家下属企业、年销售收入20亿元的大型企业集团。在景德镇,无论是房地产、煤气、化工、药用玻璃、塑钢建材等行业都可以看到这家企业的身影。

另外一家是景德镇陶瓷股份有限公司,拥有固定资产3.6亿元。而严介和托管这六家企业后开始大规模人员调整,使本来潜伏的矛盾一下暴露出来。

2005年7月3日,景德镇第一批三家国企的托管开始启动。

其中,焦化总公司被托管后,严介和随后亲自主持公司领导班子的调整。接着,焦化、陶瓷股份等三家国有企业原来的领导班子全部被撤换。这些干部的调整,牵扯到太多的人脉和利益,后来成为“倒严”的一大导火索。

2005年7月10日,严介和自任焦化董事长,江苏太平洋一位高层任焦化监事会主席,物资和财务等重要部门的负责人皆由太平洋出任。而焦化总公司的原总裁郝来春下午就回到家中。

有意思的是,记者在景德镇采访中始终没能得到那份托管协议的更详细情况,所有人对此都讳莫如深。

由于景德镇没有成立国资委,市经信委就承担了相关工作,记者通过景德镇宣传部联系上其负责人戴主任,但他表示,现在正在北京开会,并隐讳地表示“即使在也不方便说”。景德镇陶瓷股份的总经理王耀同样拒绝了记者的采访要求。

而记者在景德镇采访的那几天恰逢开门子集团(也就是焦化集团)成立20周年庆典,记者通过各种途径联系上了官复原职正忙得不可开交的开门子集团一把手郝来春。一开始郝答应一小时后在旗下的开门子大酒店与记者见面,半小时后又给记者打来电话声称要去省城(南昌)迎接参加庆典的领导,到晚上记者再度与其联系时,他直接拒绝了记者的采访,“我们作为受害者对这件事很清楚,但我现在不能说。”

在焦化工作过16年的郝来春表示,他对严介和这个人相当了解,“整个托管全过程没有人比我更了解,严介和去沈阳谈收购还请我做参谋,亲自开车把我送到机场。”“因为我在焦化威望太高,他要控制企业就必须把我弄掉。你问的一些事情我全清楚,但我不说,具体怎么回事两三年后我或许会说。”

有关人士透露,太平洋建设和景德镇虽有企业托管协议,但是大部分事情当时都未明确,比如如何搞好发展、托管怎么收费都还没谈。

景德镇人  
没看到太平洋一分钱

如果说大规模的人事变动让景德镇六家企业高层

有所不满,也引起了政府怀疑,接下来的事情便是给景德镇政府敲了警钟——没有看到太平洋建设的一分钱。

由于法人不清,托管后,景德镇当地银行中止了对焦化新增项目的贷款,造成焦化总公司在一段时间内资金紧张。焦化一位筹备庆典的高层在开门子酒店向记者透露,“银行对太平洋一直不太放心,因为太平洋一直没有打钱进来,他们也不敢给我们贷款了!”由于协议的太平洋一方并不是中国太平洋建设集团,而是其下属子公司江苏太平洋建设有限公司,其注册资本只有500万元,而仅被托管的焦化总公司净资产就达六七亿元,银行的怀疑并非没有道理。

更值得怀疑的是,太平洋建设从来没有向焦化要过任何财务报表,也没有派人来核查资产,没有履行任何正常的收购程序,只是更换了领导层。

“他们唯一关注的是把老厂房作为房地产开发。”有关人士说。焦化总公司的全部土地有1300亩,仅在城郊的厂房就达600亩,挂牌价为1.9亿元,已经转为商业用地,可以直接出手获利。

而陶瓷股份人士也私下向记者表示:“他们根本就不打算投资,是想利用我们的资源牟利。”

作为严介和表示最感兴趣的资产——陶瓷股份,即使在托管被叫停后,严介和仍表示要投资。但陶瓷股份方面认为,严介和显然没有诚意。一般说来,零价格收购前提是“收购方会继续投资,帮助企业扭亏为盈,并愿意花钱安置职工,严介和却没有这个意思。”

2005年8月31日,太平洋建设提出,政府先将1500亩土地给他们,然后将陶瓷股份公司迁到那1500亩地去安置,这边的厂区全部推倒做房地产开发。

景德镇方面则认为,如果把景德镇陶瓷股份有限公司整体拆迁到新建址,窑基本上就没有用了,几近报废,最好是在现有的基础上发展。1500亩地可以先给太

平洋建设,但要象征性地每亩收取5万元,这笔钱将用来安置职工。太平洋建设没有同意,那次以后太平洋建设就再也没有来谈过。

至于太平洋建设承诺的景德镇陶瓷工业园、高新技术开发区、新市区建设等基础设施建设项目,“至今为止我们没有看到一分钱,也没有人来和我们谈。”景德镇经委一位不愿透露姓名的人士透露。

严介和  
败走景德镇

“其实我们不是英雄,根本不是我们叫停的!”江西省国资委宣传处负责人听说记者来意后,并不意外,因为这一年来但凡外地记者十之八九是为严介和而来。但是,江西省国资委坚决否认是他们将本次合作全面叫停的,只是承认:曾经受江西省有关高层的指示,对景德镇市与太平洋集团的合作进行了一次调研,而调研的重点在于本次合作中,景德镇市拿出来的有关企业的资产性质和归属及处置权,以及合作中涉及国有资产转移的程序和手续是否合法、适当。

由于签署转让协议的是景德镇市政府,涉及的六家企业也都是市属企业,江西省国资委按权限是不便过问的。7月中旬,在江西省有关领导要求下,国资部门开始调查景德镇打包托管国企一事。由于当时江西省国资委尚未成立,就由江西省国资办主任吴明辉带队,前往景德镇考察。

焦点渐渐集中到了三个方面。一是太平洋收购的企业涉及行业太多,是否有能力经营好这么多行业;其次,太平洋集团的财务十分神秘,自始至终没能提供一份完整的财务报表;三是谈判过于轻松令人费解。

三天考察后,江西省国资办调查小组向省政府递交了一份调研报告。

这份报告从法律、党纪等多个角度,分析了景德镇与严介和合作的情况。

(紧转 T10 版)