

2018-01-10 21:12 | 浙江新闻客户端 | 记者 章卉

万向的厂门前有条解放河。鲁冠球指着窗外说“（莫）晓平啊，解放河里有很多鱼，如果没有网，下去也是抓不住的。准备好，机会来了，一网下去。”为什么民营企业第一股会落在萧山？机会总是留给有准备的人的。

2018年是中国改革开放40周年。许久不动笔的财经作家吴晓波又坐回到书桌前，写了一本《激荡十年，水大鱼大（中国企业2008-2018）》。“水大鱼大”这四个字是经济学家周其仁总结的。



从产品生产到商品经营，是企业的第一次飞跃；从商品经营到资本经营，是企业的第二次飞跃。当时，大部分企业还根本没有意识到资本经营，更别说向资本经营跨越了。但是，我们创始人看到了，从商品经营到资本经营是成为现代企业的根本所在。”

作为万向集团新的当家人，70后的鲁伟鼎被万向人称为“小老板”。“小老板年纪不大，但出道很早，对资本市场的感觉很灵敏。”

“如果商品经营不能和资本经营相结合，那么企业可能永远都上不了层次，效益不高，得不到迅速发展，最终被市场淘汰。而在同样的环境中，如果只注重资本经营，不搞商品经营，也很难把实业搞大。实业不大，基础不雄厚，就很难扩大融资。只有商品经营和资本经营相结合，才能带来巨大的效益。坚持实业与金融相结合，才能提高效率，保持企业健康快速地增长。”深得父亲真传的鲁伟鼎对金融与实业的关系看得很透。

机会来来停停

万向钱潮上市用了十年

1994年，在万向钱潮上市后的首次新闻发布会上，有记者发现鲁冠球对股价十分敏感，能随口报出即日的股价。当时的他谦逊地表示，股票上市后企业所面临的许多问题对他来说是个新课题，要立即组成专门的机构来研究、应对。

万向集团党委委员、万向集团公司资深执行副总裁管大源，就是鲁冠球亲定的一员大将。1月8日，作为万向资产证券化业务的战略领导者和执行者，管大源和万向集团新闻发言人莫晓平给涌金君复盘了万向探索资本市场前后30年的历程。

1984年，鲁冠球出了一趟国。走出国门一看，他被深深震撼了：舍勒公司250名员工年产400万套万向节，而万向公司上千名员工才生产100万套。跟国外比比，国内没有世界500强企业，都是小企业。鲁冠球开了眼界，也下了决心：一定要把企业做大做强！

不久，他提出通过吸收员工入股解决资金问题，自己拿出家里仅有的5000元钱带头入股。这是浙江乡镇企业中最早的股份制。

1988年，鲁冠球率先实践乡镇企业与乡政府“政企分开”“花钱买不管”，界定了与政府的产权关系。



电影《股疯》片段

鲁冠球对资本市场很有兴趣。他做了一番统计，发现世界500强企业中除了少数家族企业，几乎都是上市公司。他愈发坚定，要想把企业做大，资本经营是必由之路。这一年，他以万向节总厂为主体搭建了浙江万向机电集团公司，先把公司架构起来。所以说，万向的公司制改革也是走在最前列的。

1992年初，邓小平在南方视察时指出：“证券、股市，这些东西究竟好不好，有没

有危险，是不是资本主义独有的东西，社会主义能不能用，允许看，但要坚决地试”。同年10月，国务院证券管理委员会和中国证券监督管理委员会（简称“国务院证券委”和“中国证监会”）成立。

忽如一夜春风来。万向争取到了浙江省9个名额中的1个。管大源打报告，写材料。申报材料从最初的几十页，扩充到几百页，最后递上去的时候一共有6册，70多万字，用活页装订，还针对不同的内容制作了标签方便阅读。中国证监会把万向钱潮的材料格式作为蓝本，要求当时申报的企业参照执行。

众人拾柴火焰高。1994年1月8日，万向钱潮股份有限公司经国家证监委和省政府证券委审核批准，“万向潮A”股票在深圳上市。当时采取的是分配额制，浙江的另两个幸运儿分别是杭州解百和杭百大，那个年代也是商业企业最辉煌的时代。而股份化改革最早，觉醒最早，想得最早的万向也终于摘得改革开放以来中国民营企业上市第一股。

“1989年前就想着上市，等到1994年不算太晚。”莫晓平和管大源对望了一眼，说“（万向）从80年代初不规范地搞股份制改造，到钱潮上市，足足走了十年。”

2001年，万向财务有限公司获准筹建，成为浙江省第一家获准筹建的企业集团财务公司。同样，万向也努力了整整8年。

面对那道无形的“玻璃门”，鲁冠球自始至终一句话“机会总是留给有准备的人的。我们准备好。”

被人视为神秘的“万向系”

从没想过做“野蛮人”

以“万向潮A”股票上市为开端，万向集团的资本运作日益纯熟。

2017年鲁冠球辞世，万向集团管理层更迭之时，有财经媒体做了一副“万向系”图谱，盘点中说，总营收破千亿，盈利超百亿的“万向系”至少掌握了万向钱潮（000559.SZ）、承德露露（000848.SZ）、万向德农（600371.SH）、顺发恒业（000631.SZ）等4家上市公司控制权，并参股了华谊兄弟（300027.SZ）、广汽集团（601238.SH）、新和成（002001.SZ）等18家A股、港股公司；布局有颂大教育（430244.OC）、商安信（832754.OC）等14家新三板挂牌公司；金融方面，则取得了除券商之外的几乎所有金融牌照。

素来低调行事的万向集团官方从未回应过“万向系”的传闻。公开资料显示，截至

2017年末，万向目前有5家控股的上市公司（万向钱潮、万向德农、承德露露、顺发恒业以及在香港上市的H股琥珀能源）。刚刚，涌金君得到的最新消息说，为响应浙江省的“凤凰行动计划”，万向旗下的大洋世家正在加紧赶制IPO的申报材料。也就是说，不久的将来，万向三农板块中还有望新增第3家上市公司。

股民们最熟悉的莫过于000559这支股票。鲁冠球生前对万向钱潮也是格外关爱。2017年6月初，鲁冠球重病期间，从美国给万向钱潮总经理李平一打过一个电话。他说：“平一，万向钱潮新的基地要加快落地，万向节、等速驱动轴、轮毂单元等主导产品要大力发展，如果不去万向创新聚能城，就另外找好地块，搞个几千亩地，要建设世界最先进的，具体听总裁的部署。”

不少萧山本地投资者都是长线持有这只股，因为老板大方。万向钱潮1993年末总资产2.35亿元、净资产2.25亿元，到2016年末总资产扩大到115.18亿元，增加了48倍；净资产43.5亿元，增加了18.3倍。从1993年首募起到2016年底，万向钱潮共计从资本市场募集资金26.74亿元，累计向股东现金分红38.94亿元、送红股（含转股）23.63亿元。