

參閱文稿

北京華研有限公司
香港大風出版社

No. 2024~11

2024年10月22日

我和小魯

康典¹

大概是 2015 年上半年的哪一天，接到小魯的电话，建议我跟吴小晖见面聊聊。

当时，媒体上关于安邦和吴小晖的故事已经开始有报道了，其中也提到了小魯。对于这些传闻，我最初的反应是不大相信，后来传的多了，遂给当时任标准国际总经理的罗原打了一个电话，核实小魯是否真的在帮吴小晖，罗原告诉我是真的。我有点诧异，问罗原怎么不帮着把把关，劝一下？罗原说劝了，但是老大哥要帮，我能怎么办？自此，内心开始不时为小魯感到担忧。此后，在对安邦的事情有了更多了解之后，我跟罗原又沟通过对吴小晖的看法，发现我们的许多感觉是一样的。然而，

¹ 本文写于 2018 年春。

由于此间已经涉及许多我们都难以看破和涉及的复杂关系，所以也只能观望事态发展，寻找适当的时机以适当方式表达看法，相信小鲁能够发现此中存在的疑点和问题，最终与吴小晖划清界线。

我任职的公司（新华保险）与安邦保险写字楼相距不过几百米，在长安街同侧。有一段时间家里房子装修，搬到国贸一带暂居，每天走路上班都要经过安邦的黑色大楼。但是，同在保险业六年，我们两家可谓鸡犬之声相闻，从不相互往来。有时保监会召集会议，见面打个招呼，如此而已。最初几年，我自己的事情已经焦头烂额，确也无心他顾。而安邦基本没做起来，除了写字楼位置、个头和颜色有些吸引眼球外，其他实在乏善可陈，所以也没什么值得关注的。

后来几年，安邦的故事开始多了，似乎膨胀得很快，开始有朋友跑来征询我的看法。这时的吴小晖已是今非昔比了。一方面保险业绩（主要是规模）和并购投资突飞猛进，一方面监管机关也时显赞许之意。此时的吴小晖，正所谓春风得意马蹄疾，见诸媒体，出席峰会，哈佛演讲，不一而足。本来对于这种忽如一夜春风来的事情，改革开放这么多年，见得已经实在太多了，对我来讲只会倒胃口，断不会引发兴趣的。但是鉴于越来越多的朋友把我真的当成了保险专家，或当面或致电垂问，甚至有一位“姑奶奶级”的大姐给我提供信息，建议我向有关方面反映安邦问题。我也只好花了点时间看看到底是怎么一回事。

稍作了解，发现所谓安邦故事，不过是已经被许多人玩过了的老戏法而已。有一次见到舒立聊到安邦，我告诉她所谓安邦的一年内多次定向增发400亿，其实就是把公司的钱通过非法交易洗出去，交给自己的一致行动人以股本金方式再注进公司，获取公司的控制权。这种做法，在我接手新华前，新华的前董事长和部分股东就已经玩过一次了，其他有若干公司貌似也在做。至于公司短期内获得业绩增长，就是自己不建

销售力量，设法摆平银行，借助银行网点，以激进投资加充满风险和不确定性的假保险、真理财产品的销售方式实现公司规模的迅速扩张。同时把银行绑架到自己的战车上，利用银行希望从保险公司获取中间业务收入的欲望，以小利为饵，使得银行为自己的高风险运作冲锋陷阵（实现销售目标），保驾护航（保证流动性），同时成为自己与客户之间的缓冲垫、挡箭牌和替罪羊。事实上在 2016 年底，已经有传闻某安邦的主办银行因为安邦无法兑付到期的客户资金，被迫为安邦垫付巨额流动性的事情发生了。

看到这种情况，我的诧异点已不是小鲁，不是吴小晖，而是：究竟是什么东西使得我们著名银行的管理层，会下决心为一个名不见经传、经营粗糙的小寿险公司承接如此大规模收益和风险不对等的业务？究竟是什么东西使得我们的监管机构允许这样高风险非保险业务以及盗取公司资金完成虚假注资的事情在保险业一再发生并存续？我们的金融监管在做什么？我们的金融高管在做什么？我们金融机构的股东、董监事会以及形形色色收取高额费用的所谓中介专业机构在做什么？

小鲁电话后，我跟吴小晖见了一面，他表示想邀请我加盟安邦，做安邦集团的副总兼安邦寿险董事长。当时我内心的直觉是感觉他一定是吃错了药，思维不大正常，但大面上还能做到客气和尊重，这对于一个自我感觉已经得道升天的“成功企业家”来说也算是不大容易了。我只是表示我尚在新华任职，尽管任期余日无多，但还有不少未了之事，目前并不方便谈论此事，算是敷衍了过去，也算是给小鲁大哥一个交代。

此事之后约一年，我正式结束了在新华的任职，印象中小鲁再没有建议我考虑吴小晖的建议，反是在 2016 年中的一个聚会上明确告诉我：我现在也不建议你过去了，安邦确实有点复杂。2016 年底，小鲁来上海参加由我们家发起的北京桂鑫慈善基金会的公益之夜晚会，席间告诉

我他已经完全辞去了在安邦持有股份的几家公司的职务，完成了相关工商变更，从此与安邦再无瓜葛了。谈此事时，小鲁表现得很轻松愉快，我从内心替这位大哥感到高兴。

认识小鲁多年，就我对小鲁的认识，感觉他心态一直恬淡平和，待人豁达宽厚，有时甚至有些率真。生活极为质朴。有一段时间每个星期我们都去见相同的一位老中医。一架老旧的自行车或一辆最简单便宜的 Polo 轿车就是他的标配。我去过他在昌平一个村子里的家。极为普通的小产权农家小院，正房内除了陈毅元帅的戎装照片挂在中间使人油然而产生敬意以外，其他几无陈设。中午一顿午饭，就在村内一家极为简陋的小饭馆解决。然而谈锋所及，既涉民生百姓，又及家国战略，兴趣盎然，倒有蓬荜生辉之感。所以，我一直不大相信他会贪图安邦的财富，尤其是以非法和违规为手段。然而，我也知道小鲁酷爱旅游，每年有大量时间在世界各洲的许多国家游览参观，这是需要费用支持的。因此我猜测小鲁会在安邦报销一些费用。这种情况，在其他许多民营企业，应该都可以找到办法在规范的范围内加以解决，然而在吴小晖把持下的安邦，却会成为一个为人诟病且极为复杂的政治问题，这是我深为小鲁感到惋惜和不值的。

加盟安邦的事，尽管小鲁不再提及，但是吴小晖却表现得锲而不舍。2016 年一年直至 2017 年初，他是我手机的常客。因为我设置了转移呼叫，他就采取发短信的方式，经常是一天数条，短信加呼叫，不胜其扰。想想躲也不是办法，后来我就约他在北京马会见了面。此时，对我的礼遇已改为安邦集团监事长兼安邦寿险董事长，年薪千万外加股份。我问他想让我做什么，他直言帮助安邦在境外上市。此时的安邦，已是山雨欲来风满楼了。我明白这个安排如果成功，或许是他可以为自己安排好出路，保留“革命”果实的唯一方法。我也明白我可算是市场上执行这

一操作的最佳人选，且时逢卸任新华，后续收入无着。

然而，使我感到有点不平的是：你凭什么认为可以就此把我拿下，进而绑到你的战车上去为你冲锋陷阵？就因为这几年凭着你那三招两式，安邦在保险业和银行业屡屡得手一路过关斩将没遇到什么障碍？我问他打算请谁为他做上市，吴告知是高盛。我说那好，你给我两份文件：其一是高盛的上市建议书，其二是公司 2015 年的精算报告。这些报告我看后咱们再谈。自此，吴再没有找我。后来我问了高盛，高盛告诉他们没有帮助安邦上市的计划。至于精算报告，我估计吴也没有办法给我，因为安邦的业务性质决定了它的业务毫无价值可言，因此正常情况下也无法支持公司的估值和上市。

其实，鉴于吴小晖的神秘传说和名气，鉴于安邦当时的市场活跃程度和激进的业务表现，我并不认为安邦找一家“著名投行”帮他安排上市会很困难。当今时代，投行为了商业竞争和商业利益施展“财技”为虎作伥，助纣为虐，逃避监管，坑害股民的事情屡见不鲜。但是此后不久，《纽约时报》关于安邦的详细报道发表了，我估计这使得一众在资本市场上呼风唤雨，点石成金，指鹿为马的所谓“资本运作”高手对于安邦也有所忌惮，不敢染指，安邦的上市也就此罢休了。

已经记不清跟小鲁是什么时候认识的了。文化革命时多有耳闻，但并无直接交道。最近看到有文章讲小鲁是八中排球队的成员，才明白我们的交集应该更早。文革前北京中学生的男子排球水准在西城区当属六中和八中两个学校最佳。六中代表北京中学生参加过两次全国中学生的比赛，获得过一次冠军。与八中的比赛，时有发生，获胜为多。那时，我是六中排球队的主力兼队长。八中的队长“大头”，是我们共同的朋友。2011 年，我因公务赴东京出差，适逢大头在日本治疗癌症，同机返京，一路上剧烈咳嗽不止，令人心痛。想当年球场上意气风发，如今

斯人去矣，思之慨然。

20 世纪末，我在广东省设在香港的窗口公司任职。受亚洲金融危机的影响，我所在的公司遭遇严重的财务危机。公司无力偿还囊括了全球两百余家银行的债务，资不抵债，技术破产。在省政府的决策和支持之下，公司于 1998 年底进入债务重组。经过历时两年惊险曲折艰苦卓绝的努力，公司的债务重组终于获得了成功。然而此时，作为在重组过程中负责执行省政府意图和决定，冲锋陷阵于一线的公司高管，我原以为可以在重获新生的公司中一展拳脚，再展宏图，却突然发现已不适宜再留在公司了。我原本不是广东干部，离京南下，是受时任广东省委书记谢非之邀，帮助公司布局投资银行等金融类业务。

在港六年，再回原来北京的单位已无可能。迷茫和困惑中，我给小鲁打了一个电话，询问他的公司有无可能收留我，作为一个不领工资的雇员，电话中小鲁慨然应允了。回京见到小鲁，他说我只想问你一个问题：难道当初你决定留在公司承担这项工作，就没想到可能会是这样的结果吗？我回答说，咱们都是文化革命过来的，怎么可能会想不到？但是如果我当初临阵离开，你们北京这帮还不得骂死我？小鲁哈哈大笑。这个话题，此后再没有谈及了。此后约九年时间，我的组织和工作关系一直放在小鲁做董事长的标准国际。因此，对公司的情况有粗略的了解。

这个标准国际，从业务性质来讲，类似于投行。主要是在公司上市和各种类型的投融资活动中充当顾问的角色，提供咨询服务，收取相应费用。面对众多大大小小投资银行的竞争，这类公司的生存和发展空间其实是相当有限的，赚钱并不容易。后来标准国际从新加坡筹组过一个直接投资基金，但是感觉规模不大，印象里投了北京一家眼科医院和一家康复中心等。项目概念都不错，但受制于资金限制，规模都没做大，也很难赚到大钱。现在网上传说标准国际动用过亿资金投资了安邦保

险，说实话我真不认为该公司有这么大的资金实力。

标准国际曾参与投资过几个杂志，由洪晃主导，面上看风风火火，其实业务发展也充满艰辛。为了让杂志的销售能进入上海街头的书报亭，洪晃要亲自一家家拜码头。一个雨天，洪晃带着几条高级烟去拜访一个掌控了若干报亭的大佬，被人家直接把烟扔到了大街上。名门之后又若何？我的地盘我做主。世道已经变得非常现实了。从网上看，以标准国际为名的形形色色的公司在北京颇有几个，在上海浙江等地，取名类似的公司也为数不少。也确有几家曾请小鲁做过董事长并持股安邦。但据罗原介绍，由小鲁做董事长他做总裁的标准国际其实注册于天津开发区，与安邦从无任何形式的商业往来，自然也不存在股权关系。此中迷局，希望会有真相大白于天下的一天。

小鲁与安邦和吴小晖的关系到底真实情况如何？是近年来被人们关注和点评甚多的一个问题。最极端的说法是：吴小晖不过是小鲁的代言人，而小鲁才是安邦真正的拥有者。但小鲁自己表述：他不过是个“站台的”。对此，我倾向相信小鲁的说法，然而这个“台”站得糊涂，站得草率，小鲁为此付出了过大的不该付出的代价。

小鲁自己曾经谈到，他不大适应当前这个时代，我相信这是他内心的真实感受。

1966年夏，文化革命最狂热的时候，北京西城区几个学校的红卫兵在中山公园音乐堂组织大会，批判团中央执行的资产阶级路线。与会各校红卫兵几乎清一色穿上父辈的军装，扎武装带，戴红卫兵袖章，很是威风。唯有小鲁，虽贵为共和国开国元帅后人，作为红卫兵重要领袖，衣着一如既往，带补丁的蓝布学生装和布鞋，显得十分另类。红卫兵由“红五类”子弟组成，由革命军人和革命干部子弟主导。当时一副对联“老子英雄儿好汉，老子反动儿混蛋”风行。就是在这种氛围中，小鲁

邀请他们学校被认为属反动家庭出身的同学参加“8.18”毛主席接见红卫兵的重大政治活动，这在当时北京的中学是极罕见的。

这就是小鲁的风格。小鲁出身革命世家，有理想，有原则，宽厚大度，平等待人，有深重的家国情怀和平民意识。由此，其实就不难理解为什么在文革结束多年之后，小鲁坚持要向文革中受到不公平对待的老师道歉了。小鲁道歉一事在社会上引起广泛关注和争议，许多人做出了负面解读。我没有就此事跟小鲁做什么讨论，然而就我对小鲁的了解，相信他想表达的其实完全是自己的个人意愿。他并不想引领一种什么时尚，发出一种什么信号。他只是认为一个人活在世上，应该对自己的行为负责，对自己的人生负责，对自己的良知负责。不能一味地把责任推给别人，或因为其他责任主体的存在，就可以逃避自己，解脱自己，甚至美化自己。其实在中国历史上，发生过太多悲剧，付出过太多惨重的代价。事情发生时，一呼之下，往往参与者众，激情澎湃，行为极端。然而事情过后，发现大谬，却多是归责于他人，找到若干承担者加以痛责。反省自己，检讨自己作为参与者的教训和责任的，少之又少。这种现象，其实才是真正悲哀和值得反思的。

改革开放后，短期参与国家高层政治遇挫，小鲁决然下海经商。然而经商的际遇，却是十分曲折。

他是最早主持亚龙湾开发的公司负责人，记得有一年我去亚龙湾看他，面对七千米长空荡荡原生态银白细腻的优质海滩，他最头痛的，是如何修建可以接通省道的公路。为了解决修路所需的资金和征地问题，吃尽了各种苦头。好不容易做通各相关方的工作，筹到相应资金，终于可以启动征地了，一夜之间，在第二天就要征收的土地上，长出了几百上千棵不知从哪儿冒出来的新树，以致预算一再突破。网上有文章，把亚龙湾开发当成小鲁淘到第一桶金的地方。就我所知，小鲁在亚龙湾

的公司历尽艰辛，结局并不成功。如今亚龙湾已经成为一个可谓寸土寸金的地方了，高档酒店高档住宅，任何一个在此拥有些许物业的人和机构，身家过亿可谓平常。然而这些年小鲁再到亚龙湾，只能借宿亚龙湾的高尔夫球会。

这一些年在一些媒体娱乐性宣传的误导下，人们对商业和商业成功往往想得过于简单和浪漫。其实 30 多年来，市场中任何一个稍显成熟点的产业，都经历过多次疾风暴雨的洗练。在此过程中，参与者的倒下或狼狈退出，是常态；不成功，是常态。举目望去，现在市场上风头最健的一些产业，其领军者，几乎找不到一个是最早涉足，带头闯关的。长江后浪超前浪，前浪倒在沙滩上。试问一句，把互联网概念带进中国，最早做互联网商业应用的人，现在有几个人还记得？

一将功成万骨枯，当人们在媒体上看到一些“成功人士”“成功企业家”侃侃而谈时，一定要知道他们的成功，不可能没有失败的痛击，不可能没有狼狈的挣扎，不可能没有先驱的铺垫和借鉴，不可能没有机缘的赞助。他们是成功者，往往只是因为他们坚持了，轮盘的指针最终幸运地指向了他们，使得他们最终赚到了钱。但他们应该对先驱心存感激，对机缘怀有敬畏，不要试图把所有的花环都戴在自己头上，它会使你感到难以承受之重。

吴小晖。谈及小鲁，无法回避这个名字。原以为，时过境迁之后，我可以有机会跟小鲁回顾这段往事，排除心中的不解。现在看来，既无可能，也无必要。

我相信，在某一段时间里，小鲁对吴小晖是欣赏的。吴小晖年轻，来自温州市下辖的某个小地方。可以猜想，他对于市场有着先天的敏锐，加上温州人的勤俭和吃苦精神，在标准国际这个高干子女云集的地方，吴一定会表现出足够的谦卑和长于运作。这一点，应该可以与小鲁内心

的平民意识产生共鸣。此外，由平民意识出发，加上在亚龙湾时与诸多地方政府机构、国营企业打交道的痛苦经历，我相信小鲁的内心对民营企业存有深深的同情。标准国际自己就是一家民营机构，民营机构在其发展过程中所承受的压力，遇到的困难，成长的不易，小鲁深有体会。因此，在力所能及之处给民办企业以帮助，支持他们成长，或许也是小鲁内心的一个强烈意愿。在这种背景下，当机会到来，吴小晖寻求小鲁帮助时，替吴站台，帮他介入安邦保险，参与甚至掌控一家金融机构，也在情理之中。

现在有种说法认为小鲁支持吴小晖就是为了通过安邦控制过万亿的资产，这里的逻辑是不对的。首先 2004 年吴小晖进入安邦时，安邦的年保费收入不过亿，以此推算，当时安邦的年新业务价值十分有限。直至 2013 年，安邦的规模保费也仅有区区 13 亿，这个规模的保费，在新华体系里，即便对标县级机构都很难名列前茅，因此公司很难表现为盈利，管理资产规模也不会很多。安邦进入快速扩张，应该是从 2014 年安邦启动万能险销售伴随着疯狂并购开始的。其次，吴小晖实现对安邦的控制也是经过了一个逐步演变的过程。我感觉，其最为关键的跨越，应该是 2014 年内完成的两次增资。此中奥妙，不难厘清，但感觉上把它与小鲁直接挂钩应该是一些旁观者过于善良的臆断。他们太小看了吴小晖，小看了一位聪明勤奋、年轻且富有激情和理想的北漂温州商人的抱负、野心和手段。

参与这两次增资的“投资人”，我认为更为可信的，应该是吴小晖自己的代持者或一致行动人。此时的吴小晖，已经不会再甘心于仰视任何人，仆从任何人，闯荡京城多年，吴已经找到了感觉，过去神秘的京城不过如此。吴所需要的，是完成属于自己的平台的搭建，吴的愿望就是：完成自己人生的跨越，让自己成为一家资产过万亿的金融投资公司

的主人、主宰者。而此时的小鲁，不过是一个已经不大重要的“站台者”了。

改革开放 30 多年，民营企业家，一直是一个富有争议的话题。其实我认为，把民营企业家作为一个特别归类，只有在与国营企业管理人相比较时才有意义。存在于社会之中，民营企业家自然会跟社会一样呈现出多样性和复杂性，他们相互之间的区别和差异并不比国营企业管理人相互之间的比对有什么不同。一些人轻视国有企业的管理者，认为他们多是在吃政策饭，这是不全面不准确的。国有企业确实经常享有一些政策优势，但同时也会承担许多社会责任，在一种复杂繁琐的管理和决策环境中体现市场能力和战略应对能力，往往需要更多的付出，更多的承担。就一个群体来讲，民营企业家往往会表现出更强的活力和进取精神，为社会提供着极为重要的功能，其中一些优秀的代表所作出的成绩已经得到了极为广泛的认可，令人赞叹。在此当中，吴小晖所表现出的，只是一种另类，一种为数不多但为害极大的另类。

吴小晖者，出身低微，受教育程度一般不高。初见时，一般会表现得谦卑而热情。他们有天分，善学习，精于钻营，长于处理各类关系。他们有强大的内心，有一种强烈的欲望迅速改变自己的社会地位，改变人们对他的看法。为此，他们经常不会在意为达目的地所采用的手段和方法。在这种为改变自己命运而进行的努力中，他们可以轻易地做到无禁忌，无底线，无约束。他们的眼睛里其实没有任何权威，任何信条，任何规范，任何诚信可言。“帝王将相，宁有种乎？”他们蔑视一切，“我就是权威，我就是底线”。他们不惧怕失败，最不济回我的温州，还会被奉为一段传奇。他们知道自己进行的是一场豪赌，那又怎么样？在这场豪赌中，他们失去的可能只是“脚链”，如果成功，他们将会赢得一个作为他那样的乡下人可能永远不可想像的未来和世界。这得有多刺

激！这个世界已经被他们彻底看明白了，关键是拥有财富，有钱就可以有**一切**。

有钱就**有**一切。确实，在这些年发展市场经济的过程中，这已经成为一些人内心唯一尊崇的信条，影响到相当一部分人的价值观。有钱就有理，即使错了也会有著名学者和主管官员出面，证明“在现有法规下”是允许的；有钱就可以有学识，博士教授的头衔送货上门；有钱可以有名，名媒体名主持可以帮助包装，展现形象，从赃款中划出一点捐给红十字会，就可以获得一片喝彩，成为“慈善家”；有钱还可以玩跨界，成为众星簇拥之下的全能高手；为了这种令无数人向往的人生，冒点风险去搞钱，有何可犹豫的呢？

为了达到他们的目标，他们会竭尽全力调动别人的资源为己所用，他们最擅长的，就是把别人绑架到自己的战车上，损了别人，养肥自己。他们知道，有地位有名誉有影响的人，都会有底线，有禁忌，都会在意自己的羽毛，而这就会成为他们的弱点，他们的致命处。要绑架他们，关键是利用他们的善意和轻信，抓住他们的这个“弱点”。因此这里的对决，就会变成有无底线的对决，有无廉耻的对决。“老子泥腿子一个”，“光脚的不怕穿鞋的”，这种心理因素，往往会对事态的最终发展产生不可忽视的影响。

其实纵观世界各国，市场经济在其发展过程中，都出现过类似的状况。在深刻的教训面前，一个共识是，如果纵容这种现象的存在，将会给社会和市场经济的发展，带来毁灭性的打击。因此，严格清晰市场规则的制定和管理，及时发现并坚决制止类似现象的产生和发展，是各国市场秩序管理人的一个最为重要的责任。重罚重惩，是使这种赌博不能成为一种成功的示范从而建立良好市场秩序的最为有效的手段。监管者不作为，势必会使得“野蛮人”现象层出不穷，势必会使得认真做事情

的规范生意人信心受挫，势必会使得许多心怀善意的参与者落入陷阱。想想这几年大量出现的所谓“互联网金融”骗局，导致多少家庭辛苦积攒的财富毁于一旦？

想想从生命到安邦再到前海，某些监管者一边暗通款曲一边实授特权，以“改革”为名，破坏一个市场应有的公平和透明。瓜田李下，投桃报李，昨天的推动“改革”的监管者，今天摇身一变成为“改革”试点公司的高管。居庙堂之高，则谋其利；处江湖之远，则钻其空。这样的监管，怎么会不导致灾难？作为市场的监督管理者，站在所有市场参与者的立场上，多些对问题的专业性思考，少点政绩驱使的冲动；多些操作细节的研究，少点空洞的口号；难道不是一个应有的反思吗？

关于小鲁的文章，一写竟有这么多，而且离题万里了，实在出乎自己的意料。小鲁生前多次参加桂馨基金会的慈善晚会，可以感受到，参加这种活动，给他带来了由衷的快乐。如今回想，音容笑貌，犹在眼前。



转眼间，小鲁离开我们已经过去那么多天了。掷笔案头，倚栏眺望，春宵料峭，星光璀璨。

小鲁，那边一切可好？