

从 / 德 / 隆 / 到 / 中 / 粮

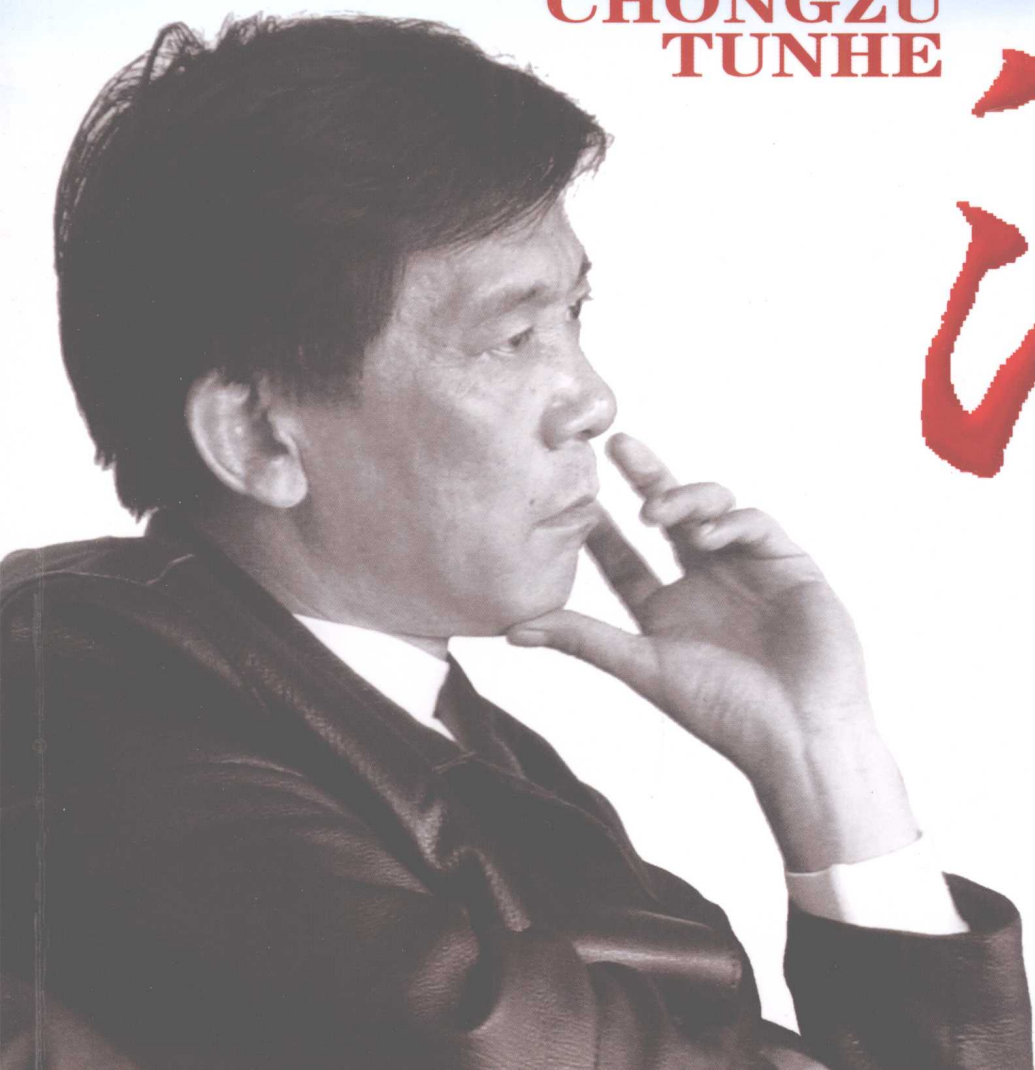
德隆危机对于中粮集团而言,就是重组新疆屯河的机遇。但是由于这种机遇是由危机带来的,所以注定要麻烦不少,插曲不断。并且由于它不是“乘人之危”,而是解救危难,因此需要魄力,需要果断,也需要付出,需要责任,才能抓住机遇,取得成功。

◎郑弘波 / 著

重
组

CHONGZU
TUNHE

屯
河



新疆人民出版社
XINJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

重 组 屯 河

◎郑弘波 / 著

从 / 德 / 隆 / 到 / 中 / 粮

CHONGZU
TUNHE

江苏工业学院图书馆
藏书章

新疆人民出版社
XINJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

重组屯河:从德隆到中粮 / 郑弘波著. — 乌鲁木齐:新疆人民出版社, 2008.8

ISBN 978-7-228-11806-9

I. 重… II. 郑… III. 上市公司—资产重组—研究—中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 135766 号

责任编辑 罗卫华

俞 康

书籍设计 刘堪海

出 版	新疆人民出版社
地 址	乌鲁木齐市解放南路 348 号
电 话	0991-3652362(发行部)
邮政编码	830001
制 版	乌鲁木齐捷迅彩艺有限责任公司
印 刷	新疆一龙印刷有限公司
开 本	787mm × 1092mm 1/16
印 张	17.5
字 数	300 千字
版 次	2008 年 9 月第 1 版
印 次	2008 年 9 月第 1 次印刷
印 数	1-5 000
定 价	50.00 元

很多并未一一列举),是在企业自身面对激烈的市场竞争,业务在高速发展的同时齐头并进的,同时企业盈利也大幅上升,中粮集团作为投资者其投资在资本市场上有了很多倍的升值,中粮屯河已成为世界上规模最大的番茄加工企业之一。也是因为这些,哈佛大学把中粮屯河写进了MBA的教学案例,中粮屯河的总经理覃业龙被国际番茄协会推选为副主席。

我是在中粮屯河的一次员工大会上冲口说出“新疆屯河的并购和整合发展过程近乎完美”这句话的,当时虽然也有鼓励团队的意思,但是回头来看,弘波和他的团队成功地掌驭了这个过程,说它近乎完美并不为过。中粮屯河的故事发生在新疆,新疆维吾尔自治区的各级领导,特别是王乐泉书记全过程推动、支持,而且在关键时候直接领导了中粮屯河的进步。在向他们表示感谢的同时,我还记得王书记在看到新疆屯河取得了一些进步后,有一次很高兴地带着山东口音说:“屯河现在不一样了,因为换了掌柜的啦。”我觉得这是对中粮屯河团队很大的褒奖。

再说“近乎奇迹”。弘波是哲学博士,在中粮集团以爱较真、不服输而知名。一年多以前,正当他在中粮屯河干得起劲的时候,病倒了。他被几家大医院确诊为胰腺癌,寿命还有半年左右。胰腺癌是个什么病,不用我多说;人在中年得了这种病是什么感觉,也不用我多说。医生说除非是奇迹发生,否则没有办法了。可今天的事实是弘波不但健康地活着,而且胰腺上的肿块几乎消失了,各类血液指标也正常了,美国霍普金斯医学院的专家看了他前后的片子后目瞪口呆不能解释。虽然弘波的康复到今天他自己也不能解释,可奇迹发生了。有人说是因为中医,有人说是因为气功,有人说是因为当时没有做手术,也有人说是误诊。可我说根本的原因是弘波身上的精神,因为那些治疗方法别人也用过的,没有起作用。我见过给弘波治病的医生,他们是专家也是很负责任的医生,都没有预想到这位病人会如此康复。他们给我说:“你们这位郑总与别的病人不一样,你不用瞒他。他自己研究得很细,什么都知道,也不怕。我们还觉得怕刺激患者的话他自己都说出来了。”我也记得弘波在病中说过的一些话,因为开始大家怕他受不住打击,想瞒他,他说:“嗨,你们不用瞒我,我知道是这个病,胰腺癌这三个字是我先说出来的,没什么了不起。”他甚至拿这个病开玩笑说:“你知道什么叫病入膏肓吗,膏肓就是胰腺呀,我现在就是病入膏肓呀。”

2007年6月,中粮集团开经理人年会,几百人为他祈祷康复。他说:“今年开会缺席的可能就我一个人,请大家不用担心,弘波去处理一件其他的事,去去就来。”后来他又说:“我一定要战胜这个病,因为现在不是我个人的事了,是团队的事了,我一定要治好病,不让团队失望。”但他自己对自己的病很清楚,也有思想准备,他说:“我要抓紧时间把屯河的事记下来,现在就开始写,能写到哪里算哪里。”再后来就有了摆在我们面前的这本书,也有了一个顽强的生命精神和豁达的人生观战胜不治之症的奇迹。

无论如何,完美和奇迹总是我们追求的目标,今天的中粮屯河还有许多地方要继续努力,弘波也应更注意自己的身体,我用“近乎完美和近乎奇迹”来给《重组屯河》作序,也算是送给中粮屯河、送给弘波的一个祝愿吧!

2008年7月

前言

我参与重组屯河纯属工作分工。但随着重组工作的一步步深入,我的身心完全陷入其中无法自拔了。人与事的关系常常就是这样:参与之后总有感情,总有一种情结在里面。重组屯河对我的影响实在太大了,以至于我的“屯河情结”今生今世都难以抹去。

常言道:成事需要“天时、地利、人和”。重组屯河的“天时”就是改革开放和市场经济的大潮,就是国企改革和发展的大势;还包括德隆危机给了我们机会,涉农产业的现代化发展势在必行等。“地利”则主要表现为:西部开发的大好局面,新疆发展的良好机遇,以及在这一片大有作为的广阔天地里发展民族产业的资源、环境、成本,以及淳朴的民风、民情等优势。“人和”具体地体现在以两任董事长(周明臣、宁高宁)为首的中粮集团重组新疆屯河的团队,专业敬业、坚韧不拔、创新进取、追求完美的协同合作,尤其是国务院有关领导,中共中央政治局委员王乐泉同志,以及新疆维吾尔自治区党委、人民政府、华融公司、中国证监会、中国银监会、德隆债权人委员会、最高人民法院等等,所有参与此项工作的相关单位的相关人士尊重事实、顾全大局的通力合作。如果说重组屯河的成功是经典的,那么,有这样“天时、地利、人和”的条件,取得这个成功也是必然的。

一个资不抵债的公司,一个当年亏损高达几亿元的公司,经过重组,在短短的两三年里变成了一个负债率只有40%多,年盈利两三亿元,并且发展

势头良好的同行业国际国内领先的龙头企业,这个兼并重组不可谓不成功。更为特殊的还表现在,它是一个标准的国有中央企业重组了一个标准的地方民营企业,其意义就更加耐人寻味了。用一位央企监事会老主席幽默的话说:“它不像国企干的事!”但是以宁高宁为首的新国企的代表之一中粮集团有限公司,不但干成了这件事,而且还干成了许多类似的事。这的确是发人深省的。

在美国哈佛大学商学院的专家学者采写中粮屯河案例的时候,回避了兼并重组的这段历程,因为以他们的观念无论如何也理解不了这么复杂的兼并重组怎么能够取得最后的成功。我曾经和他们开玩笑说:这就是中国特色的社会主义市场经济。但是美国人的诚实让他们坦率地承认,中粮屯河公司对这个产业的理解和建立在这种理解基础上确定的商业模式和经营管理是可圈可点的。按照这样的经营模式和管理水平,中粮屯河将来一定会成为国际一流的农副产品加工企业。感谢哈佛教授的吉言,这正是我们努力的目标。

新疆屯河的兼并重组结束了,但是中粮屯河的路才刚刚开始。“民以食为天”,农副产品加工业的发展问题,直接关系到“三农”(农业、农民、农村)的几乎所有问题,也直接关系到包括城市在内的所有人口的饮食和健康问题。随着生产力的不断发展,现有的农业种植模式如何适应机械化和现代化的农副产品加工业的发展;随着食品安全问题越来越引起人们的重视,农副产品加工和食品加工企业如何提高产品质量等等,许许多多重大的课题在等待着我们去探索、去解决。中粮集团重组新疆屯河为的是进入这个产业,进入这个产业为的是在这个产业里为中华民族争光,做国际一流水准的农副产品和食品加工企业。因此,中粮屯河的任务光荣而艰巨,前途任重而道远。

非常感谢尊敬的宁高宁董事长为本书作序。正是他的那句话:“只要路选对了,就不怕远!”一直鼓舞着中粮屯河奋力争先,勇往直前!

本书严格遵照事件发展的真实历程写作,其中真人真事真名未加隐讳。也许由于时间略久、记忆缺失和资料不全等原因,对某些事实的叙述还不尽完善,但绝无杜撰演绎之功。欢迎读者批评指正。

作者

2008年6月于乌鲁木齐

目 录

●近乎完美和近乎奇迹(代序) 宁高宁 / 001

●前 言 / 004

●第一篇 临危受命 起死回生

1.1 德隆危机 / 010

1.2 瞩目屯河 / 017

1.3 拉开序幕 / 020

1.4 飞赴新疆 / 024

1.5 紧急输血 / 026

1.6 特事特办 / 029

1.7 意外受阻 / 032

1.8 柳暗花明 / 035

1.9 剖析屯河 / 038

1.10 陡生变故 / 040

●第二篇 三国四方 突出重围

2.1 华融托管 / 046

2.2 三国四方 / 048

2.3 出师不利 / 050

2.4 艰难行进 / 053

2.5 陷入困境 / 056

2.6 重新定位 / 058

- 2.7 突破减债 / 066
- 2.8 股权谈判 / 078
- 2.9 股权签约 / 088
- 2.10 小非收购 / 093

●第三篇 中粮入主 艰难起步

- 3.1 入主屯河 / 102
- 3.2 设奖学金 / 107
- 3.3 发钱大会 / 110
- 3.4 合作共赢 / 113
- 3.5 收购四方 / 117
- 3.6 新的模式 / 122
- 3.7 精彩开端 / 127
- 3.8 股权过户 / 137
- 3.9 股改成功 / 141
- 3.10 企业文化 / 151

●第四篇 改革创新 开始腾飞

- 4.1 近乎完美 / 162
- 4.2 国进民退 / 176
- 4.3 屯河创新 / 183
- 4.4 战胜病魔 / 188
- 4.5 业绩优异 / 195
- 4.6 番茄大会 / 197
- 4.7 核心竞争 / 213
- 4.8 定向增发 / 216
- 4.9 年度人物 / 226
- 4.10 前景广阔 / 230

●附录一 重组屯河大事记(2004年4月至2008年4月) / 238

●附录二 美国哈佛大学商学院经典案例选编:中粮新疆 屯河股份有限公司(节选) / 259

●后 记 / 275

任何危机同时也是机遇,就看对谁而言。德隆危机对于中粮集团而言,就是重组新疆屯河的机遇。但是由于这种机遇是由危机带来的,所以注定要麻烦不少,插曲不断。并且由于它不是“乘人之危”,而是解救危难,因此需要魄力,需要果断,也需要付出,需要责任,只有如此,才能抓住机遇,取得成功。本篇从中粮集团重组新疆屯河的缘由说起,讲述了事件发生初期,中粮集团是如何果断决策、抢占先机并克服困难、初战告捷的。其中一些鲜为人知的内情,有助于人们了解事件的真相。但是“天有不测风云”,中国华融资产管理公司突然托管德隆系资产,使中粮集团随即陷入尴尬境地。

屯河

重组
从
德
隆
到
中
粮

第一篇

临危受命 起死回生

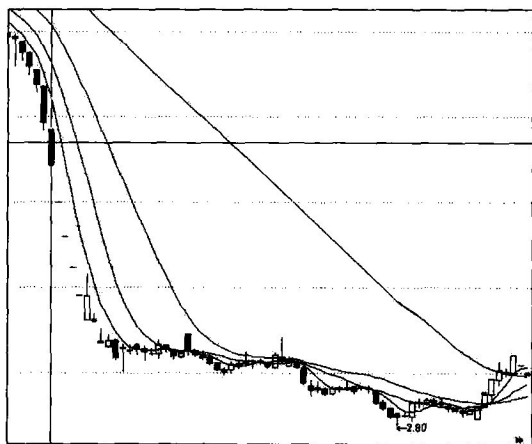


第一篇

临危受命 起死回生

1.1 德隆危机

2004年4月13日,新疆德隆(集团)有限公司(以下简称“新疆德隆”)控股的沈阳合金投资股份有限公司(以下简称“沈阳合金投资”)股票跌停,关于德隆资金链断裂的传言四起。



从 600737 新疆屯河 2004 年 4 月 8 日至 2004 年 7 月 22 日 K 线图可看出,屯河股价“跳水”幅度之大

第二天,4月14日,在抛盘的打压下,号称德隆系老三股的另外两只股票——新疆屯河投资股份有限公司(以下简称“新疆屯河”)、湘火炬投资股份有限公司(以下简称“湘火炬”),分别于10点10分左右、10点35分左右跌停;10分钟之后,沈阳合金投资再告跌停。至此,德隆系的老三股全线崩盘。短短数周之内,德隆就轻而易举地将过去5年的涨幅尽数抹去,流通市值从最高峰时的206.8亿元降到2004年5月25日的50.06亿元,蒸发了156

亿元之巨,超过深沪两市总流通市值的1%。

德隆危机全面爆发!

据监管部门自2002年末以来的调查,德隆在整个银行体系的贷款额高达

200~300亿元。如果加上委托理财、证券公司三方委托贷款等,德隆系占压的银行资金高达四五百亿元!

但是在过去的5年里,作为雄踞证券市场多年的第一强庄,德隆驱使座下“三驾马车”——湘火炬、新疆屯河和沈阳合金投资一路高歌猛进,所向披靡:通过连年的大比例送配和股价反复填权,老三股的流通股数量和流通市值急速扩张,以2003年年底与1996年年底相比较,湘火炬A、新疆

屯河、沈阳合金投资的流通股数量分别增长了9.69倍、22.22倍、10.89倍,流通市值分别增长了37.34倍、26.71倍、26.70倍。(摘自2004年6月7日《证券市场周刊》,《人所共知的庄股,从老三股看德隆兴衰》,作者吴晓兵。)

1996年德隆入主新疆屯河时,流通盘1750万股,股价10元左右;2004年年初流通盘4.06亿股,股价(复权后)250元左右。1997年德隆入主湘火炬时,流通盘5600万股,股价6元左右;2004年年初流通盘5.99亿股,股价(复权后)约170元。1997年德隆入主沈阳合金投资时,流通盘1400万股,股价10元左右;2004年年初流通盘1.67亿股,股价(复权后)超过300元。(摘自2004年4月29日《21世纪经济报道》,《德隆盛世危机》。)

这期间,深沪股市经历了一次完整的涨跌轮回,而无论牛市、熊市,老三股的股价始终屹立不倒,着实令人羡慕,而德隆也因此显赫一时。

保持6年没有出现一个跌停,即使在3年熊市中依然牛气冲天,“德隆系”演绎了中国股市的最大神话。德隆这个神话在中国证券市场上顽强屹立了将近8年,占到了中国证券市场历史的大约2/3的时间,其意义则已经殊为不同。从这个视角分析,德隆,作为一种现象,其意义已经远远超出了中国证券市场所有的重大事件,也远远超出了中国证券市场本身。

然而,其兴也勃,其亡也忽。那么德隆到底是哪方神圣,竟然有这么大的能量?

22年前,有4位亲兄弟,老大是后来当选为全国工商联副主席的唐万里,老



证券业权威报纸《中国证券报》有关德隆危机的报道



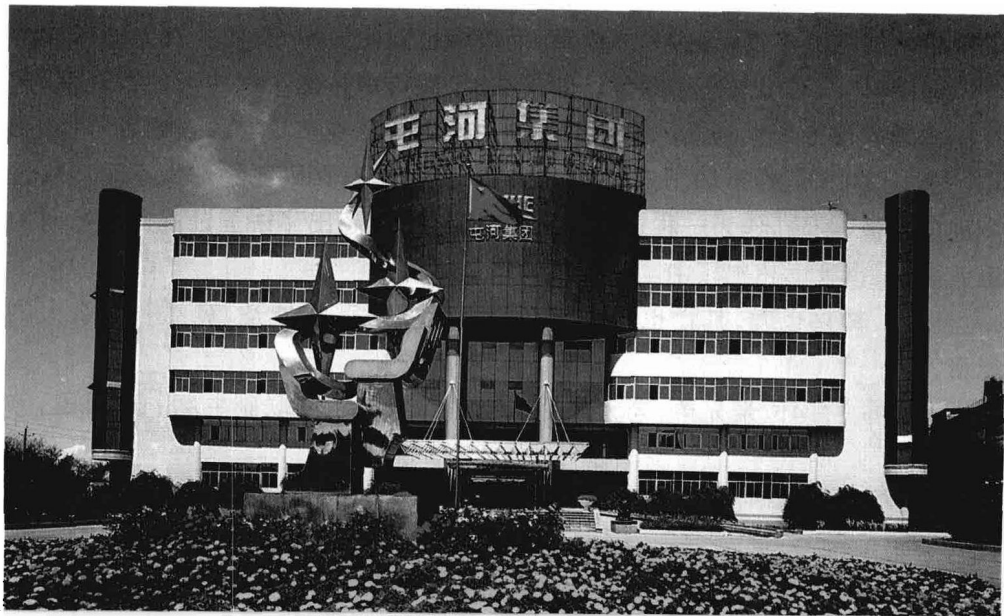
城市大酒店——新疆德隆在乌鲁木齐的发迹之地

么则是后来在中国资本市场上翻云覆雨的唐万新,其他两个兄弟叫唐万平、唐万川。有人给他们兄弟四人送了一个雅号——“万里平川一片新”。这四兄弟中最有商业头脑的唐万新在新疆八一中学化学教师唐万里的协助下,用仅有的400元钱在乌鲁木齐市创办了一家名为“朋友”的公司。当时谁也不会想到,18年后,他旗下公司拥有的总资产高达222亿元!

“朋友”公司的创业者们在新疆掘到第一桶金后,于1992年组建了新疆德隆实业公司,注册资本为800万元人民币。就在这一年,唐氏兄弟带着5000名新疆老乡随着全国各地百万炒股大军南下深圳,在这次中国股市狂潮中掘到了第二桶金。

1994年,新疆德隆农牧业有限责任公司(以下简称“德隆农牧业”)成立,注册资本1亿元,揭开了德隆大规模农业综合开发的序幕。他们先后投资2亿多元在新疆各地建起了4个大型的现代化农场,开发土地10万亩。在这10万亩土地上,利用奥地利政府贷款,购置了1500多万美元的各式农机设备,在农业专家的规划、指导下,成功种植了小麦、油料、番茄等作物。

新疆屯河地处新疆昌吉的总部



1995年，新疆德隆国际实业总公司成立，注册资本2亿元。同年，还设立了北美联络处，拓展国外业务，由此可以看出德隆的雄心。

1996年是德隆历史上具有里程碑意义的一年。在这一年德隆实现了在资本市场上的“大跃进”——受让新疆屯河法人股。同时，德隆的资本运作模式正式确立：通过控股新疆屯河、合金投资、湘火炬A等上市公司，以配股增发



上海德隆国际总部

的手段融得巨资，再继续向食品、电动工具、汽车零配件等行业扩张，而这些产业投资又反过来促成了德隆系股票价格的飞涨。

新疆屯河最早是新疆昌吉回族自治州一家靠贷款起家的集体所有制小厂——头屯河水泥厂。1993年7月，头屯河水泥厂由新疆昌吉州屯河建材工贸总公司、新疆维吾尔自治区钢铁公司新疆八一钢铁总厂、新疆昌吉金汇实业发展公司、广州市海珠区穗海物资公司联合发起，以定向募集方式设立，改制成新疆首家生产型股份制企业——新疆屯河股份有限公司。

1996年7月，新疆屯河股份有限公司以“新疆屯河”的名称在上交所挂牌上市。其中，昌吉州屯河建材工贸总公司以资产3810万元折成3800万股，另外3家发起人以溢价1:1.3比例认购2100万股，向内部职工以1:1.3比例溢价发售900万股，合计6800万股。1995年7月，新疆屯河回购并注销了原发起人新疆昌吉金汇实业发展公司所持全部股份1000万股和发起人昌吉州屯河建材工贸总公司所持全部股份3800万股中的550万股，从而新疆屯河股本变更为5250万股。

新疆屯河上市3个月后，新疆昌吉州屯河建材工贸总公司、新疆八一钢铁总厂分别将其所持有的新疆屯河法人股450万股、263万股转让给新疆德隆，共占新疆屯河10.19%的股权，新疆德隆成为其第三大股东。

1997年，新疆德隆收购新疆屯河工贸(集团)有限公司下属的三家小型国有工厂；同年，新疆屯河、屯河工贸和新疆屯河农牧业发展有限公司联合成立新疆屯河集团有限责任公司。新疆德隆占有屯河集团51%股权，而屯河集团又占有

新疆屯河15%股权。加上德隆的其他子公司对新疆屯河的持股,德隆直接和间接占有新疆屯河40%的股权,成为新疆屯河事实上的第一大股东,唐万里担任新疆屯河的副董事长。从此,德隆正式入主屯河。

在随后的两年里,德隆利用新疆的资源逐步建立起了旅游、文化、农业、纺织等产业群。

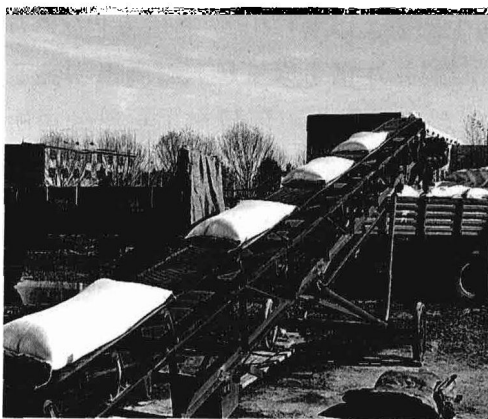
2000年1月,唐氏兄弟在上海浦东注册成立德隆国际投资控股有限公司,注册资本人民币2亿元,控股新疆德隆和屯河集团。同年7月,更名为德隆国际战略投资有限公司。同年10月,注册资本增至5亿元。唐万里是法人代表,唐万新任总裁,德隆国际成为主导“德隆帝国”的灵魂所在。

2000年至2002年间,德隆国际重新进行金融体制布局:独立投资业务,继续扩大非银行金融机构,大举进入银行业。

德隆之所以引起了如此广泛的注意,是因为它在中国资本市场上创造了神话,这个神话包含两部分:

1.老三股的股价涨幅惊人。沈阳合金投资6年来累计涨幅达2597%,而湘火炬、新疆屯河的累计涨幅也接近1000%。这种罕与其匹敌的市场表现,即使在大盘从2200点跌到1400点以下的漫漫“熊”途中,仍旧逆风飞扬。无论持续上升时间还是年度涨幅,“德隆系”的“三驾马车”都创造出了中国股市的吉尼斯纪录,使后来的中科创业、亿安科技到此后的银广厦、东方电子乃至世纪中天、正虹科技、徐工科技等曾经创造出无数神话的牛股黯然失色。

2.通过并购打造了庞大无比的产业链。如果按照产业划分,德隆曾经掌控过的资产包括:以天山股份为核心的水泥业;以合金投资股份为核心的机电业;以湘火炬为核心的汽车业;以新疆屯河为核心的农业和食品加工业;以天一实业为核心的纺织业;由明斯克航母、大西部旅游等构成的旅游业;以喜洋洋文化、



新疆屯河成品输送带



新疆屯河加工番茄挑选台

JJ迪斯科广场、北京国武体育等构成的娱乐业；以新疆蛭石、罗布泊钾盐为代表的矿业；以德隆农资超市为代表的零售业；以及由多家证券公司、信托公司、租赁公司、城市商业银行所构成的金融业。此外，德隆还曾经涉足造纸、水电、蔗糖、酒店等行业。控股参股公司多达177家，资产总额超过200亿元！（摘自《德隆内幕》，李德林著，当代中国出版社出版。）

德隆危机发生后，如何重组德隆成为各方关注的焦点。德隆能否转危为安，无论是对债权人还是对社会都是一个举足轻重的问题。

德隆旗下约170多个控股子公司均为独立法人，债权债务和担保关系也相互独立，因此银行、委托理财客户、其他债权人都应分别起诉相对应的公司。德隆危机有可能演化为一场地方政府出面抢夺资产、德隆出于自身目的和各方面压力自行处置资产的博弈。

专家们提出的具体处置程序包括：

1. 专业机构全面介入，对公司资产实施全面的监管，包括现金支付、资产处置、重大合同签署。

2. 由国际会计师事务所对公司近三年财务账、全面经营状况、关联公司及交易进行全面审计，并进行债权登记。

3. 专业机构介入公司业务及管理的清理，包括组织架构、人员、业务、重大决策和人事变更、股东清理、关联公司清理、重要资产清理，成立过渡期监管小组取代原董事会监督管理层的日常运作，同时派出代表进入德隆参股、控股的下属企业。

4. 在全面清产核资的基础上制定重组（包括资产出售和清偿）计划，经监管层与司法部门批准，并得到债权人认可。

5. 针对由管理层导致的重大损失，要启动对管理层的民事司法调查、对涉嫌犯罪的刑事责任人的调查。

6. 伴随审计的进行，对逃逸资产做同步追缴。（摘自2004年6月22日财经杂志，《此番德隆危机何谓市场化处理德隆？》，作者凌华薇。）

概括而言，重组德隆有两种方式：

方式一：“打碎卖”。

即出售德隆部分资产，收缩战线以清偿债务。该计划的关键之处是获得监



德隆何去何从，引起社会广泛关注