

DELONG
PONDERATION

民主与建设出版社



德隆
引发的思考

中国社会科学院
欠发达经济研究中心编



* T242449 *

德隆

引发的思考

DELONG

PONDERATION

中国社会科学院

欠发达经济研究中心编



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德隆引发的思考/中国社会科学院欠发达经济研究中心编.
- 北京: 民主与建设出版社, 2002
ISBN7 - 80112 - 401 - 4

I. 德 … II. 中… III. 投资公司 - 企业管理 - 经验 - 中国
IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 003589 号

责任编辑	闵 建
封面设计	谭文江
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	世界知识印刷厂
开 本	880 × 1230 1/32
印 张	12
字 数	273 千字
版 次	2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7 - 80112 - 401 - 4/F·201
全 价	25.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

目 录

☆上篇：记者看德隆★

十几年前，几个年青人怀着创业的冲动和实业报国的热情，创办了一家小公司。

但仅仅过了十五年，他们已将公司发展成为拥有上百亿元资产的跨国集团——德隆国际战略投资有限公司。“德隆”已经成为中国资本市场上一个响亮而神秘的名字，伴之而来的是许多传奇故事。有人说“德隆”是庄家，有人说他是企业家，有人说他是资本家，也有人说他是管理家……那么“德隆”究竟是何方“神仙”？

让我们走进德隆，去撩开他神秘的面纱……

1	嬗变——德隆的故事	(3)
	市场篇	(4)
	产业篇	(7)
	资本篇	(12)
	启示篇	(16)
2	掀起德隆的盖头来	(19)

走近德隆	(19)
学生创业	(20)
瞄准实业	(22)
三大战役	(23)
战略投资	(26)
被入主者	(28)
用人之道	(30)
3 产业化打造“红色链条”	
——德隆探秘系列报道·新疆屯河篇	(33)
德隆控股屯河	(34)
整合水泥产业	(35)
变“灰色链条”为“红色链条”	(36)
七年前的探索	(37)
产业化与资本运作	(38)
从企业战略到地区战略	(40)
新疆屯河董事长何贵品答问	(41)
4 德隆的整形术	(44)
整合：从加工到销售	(45)
资本的力量	(45)
整合的优势	(47)
5 新疆红色产业异军突起	
——记德隆集团如何做强做大	(49)
打官司因祸得福	(49)
从“灰色产业”到“红色产业”	(50)
由强到大 科技为先	(51)
拓宽“红色产业”链	(52)

6	汇源果汁为何嫁接屯河资本	(53)
	成长	(54)
	接触	(55)
	合作	(56)
	前景	(57)
7	寻找对接世界的捷径	
	——德隆探秘系列报道·合金投资篇	(59)
	受让 1 500 万法人股 德隆入主沈阳合金	(59)
	“太空梭”引发反思 目标锁定传统产业	(61)
	星特浩连环收购 统领国内电动工具业	(62)
	与美国毛瑞结盟 中国企业对接国际市场	(64)
	合金投资董事长孔清华答问	(66)
8	“火炬”是怎样点燃的	
	——德隆探秘系列报道·湘火炬篇	(68)
	合金牵线搭桥 德隆入主湘火炬	(69)
	拼市场不如买市场 “火炬”确立重组理念	(70)
	控股 MAT 公司 一举进占美国市场	(72)
	收购整合上海和达 提前应对 WTO 挑战	(74)
	湘火炬董事长聂新勇答问	(76)
9	走进德隆看实业	(78)
	德隆致力于创造中国传统产业新价值	(79)
	种业要做市场转型先锋	(80)
	旅游业要做的是把资源整合好	(82)
	矿业要改写中国钾盐大量依赖进口的历史	(83)
	纺织业实现了同国际市场的直接对接	(84)

	德隆的非上市企业分为风险投资型、中试 基地型和财务型.....	(85)
	在不断完善自身产业体系的过程中, 追求 实现各相关方面的利益最大化.....	(90)
10	用办工业的路子办农业 ——再探德隆系列报道·农业篇	(94)
	决策	(95)
	投入	(96)
	产业化	(98)
	前景	(99)
11	探索民企参与矿业开发之路 ——再探德隆系列报道·矿业篇	(101)
	民营控股、国有参与, 组建三维 矿业公司	(102)
	聚集中国钾盐界少壮派精英	(103)
	建在无人区的钾盐基地	(104)
	十年后可产钾肥 220 万吨	(104)
	最终目标是集工、农、旅游于一体的 盐湖产业群	(105)
12	买企业为的是买市场 ——再探德隆系列报道·纺织业篇	(107)
	德隆进入纺织业, 政府企业双赢	(108)
	国内外两头收购, 直接打通欧洲市场	(109)
	酝酿扩产升级, 欲登国内同业王位	(110)
13	16 亿元: 一艘废航母的价值 ——再探德隆系列报道·旅游业篇 (上)	(113)

购买过程充满风险	(114)
船舶改装史上的一个奇迹	(115)
打包出售经营权换回 6.3 亿元	(116)
一艘航母抵得过一个周庄	(117)
14 做旅游重在整合资源	
——再探德隆系列报道·旅游业篇（下）	(118)
旅游业已被确立为德隆的主业之一	(118)
民营资本参与景区开发的三个代表作	(120)
五年内争取做到几十亿资产规模	(121)
15 抢先一步抢得 10 亿商机	
——再探德隆系列报道·种业篇	(123)
抢占中国种业变革的先机	(124)
从“两头”打造核心竞争力	(125)
比钱更重要的是理念	(126)
16 快速发展的德隆集团	(129)
领先市场 创造价值	(129)
协同效应 双赢理念	(135)
脚踏实地 追求卓越	(138)
17 艰辛光彩路，大漠一枝春	
——新疆德隆（集团）有限责任公司	
扶贫纪事	(141)
农业开发 扶贫之本	(141)
红色产业 致富通道	(143)
观念扶贫 打牢根基	(144)
科技扶贫 比重加大	(145)
招工扶贫 分忧解难	(146)

	成功带给我们的启示	(147)
18	创造 100 个“德隆”	(149)

☆中篇：德隆访谈录★

这里的“访谈”，可以理解为探秘，就是探索德隆集团“以德兴隆”的秘密。

德隆集团从“朋友彩扩社”起步，短短 15 年，迅速地变成了一只企业航母。德隆成功的秘诀是什么？一曰最主要的竞争优势是“整合能力”；二曰“以德博取人，以文化凝聚人，有强有力的企业文化”，三曰对资本市场“非常深刻”的理解和认识。惊喜也罢，疑惑也罢，德隆的确做大了，这是不争的事实。

德隆集团的领袖人物说：现在德隆还不能说是成功，德隆正在探索。这话说得贴切。人们希望德隆走好！

19	向头脑智慧型企业迈进 ——德隆集团董事长唐万里访谈之一	(153)
20	资本市场是产业整合工具 ——德隆集团董事长唐万里访谈之二	(156)
21	把握发展优势，实施“走出去”战略 ——德隆集团董事长唐万里访谈之三	(160)

- 22 把德隆办成企业家俱乐部
——德隆集团 CEO 唐万新访谈 (163)
- 23 德隆要还自己的真实形象
——新疆德隆集团副董事长尹筑光访谈之一 ... (180)
- 24 德隆是股市最大的庄家吗
——新疆德隆集团副董事长尹筑光访谈之二 ... (183)
- 25 新疆屯河、沈阳合金、湘火炬还好吗
——新疆德隆集团副董事长尹筑光访谈之三 ... (185)
- 26 德隆冰山才露一角
——新疆德隆集团副董事长尹筑光访谈之四 ... (188)
- 27 德隆到底有多大
——新疆德隆集团副董事长尹筑光访谈之五 ... (190)

☆下篇：专家谈德隆★

专家的意见是带有权威性的，然而，更重要的是，专家们的理性思考能够抓住事物的根本。本篇收录的董辅初、陈锡文、李扬、王国刚、魏杰、陈淮、钟朋荣、李建立、袁钢明等9位经济专家的文章和谈话，从不同的视角把德隆现象提升到理论的高度来认识，从而也把德隆现象的本质清晰地摆在了人们面前。

28	德隆的启示	(195)
	德隆的眼界和心态	(196)
	资本运作的高手	(197)
	成功的产业整合	(198)
	冷静客观, 做大做强	(200)
	突破家族企业的限制	(201)
29	关于完善中国资本市场监管	
	机制的几个问题	(205)
	修补法律缺陷: 完善股市监管的基础性	
	制度建设	(206)
	维护“三公原则”: 完善股市监管体系的	
	基本立足点	(215)
	“辩方举证责任”: 不应成为股市监管的	
	一项主要制度	(222)
30	家族企业: 中国民营经济的重要组成部分	
	部分	(239)
	家族企业在民营经济中的地位	(240)
	家族公司: 理论的进一步解释和国外	
	的例证	(243)
	家族企业上市: “一夜暴富”分析	(250)
	家族企业上市: “一股独大”问题	(252)
	关于“类家族企业”	(257)
	对德隆案例的辨析	(262)
	什么才是我们真正需要关注的	(270)

31	资本的聚合效应	
	——从“德隆案例”看当前企业的 资本与产业整合	(273)
	中国民营经济的艰辛曲折历程,也是 中国民营企业经营创新的过程	(273)
	资本运营五大特征	(274)
	迅速崛起的德隆	(275)
	德隆的六大战略理念	(277)
	德隆的战略思路	(282)
	整合力:德隆的核心	(286)
	整合力:核心力	(289)
	资本运营的三种战略模式	(292)
32	对德隆现象的两点理论思考	(303)
	德隆是新生代民营经济的代表	(304)
	德隆是资本与产业整合的典范	(307)
33	中国需要德隆	(311)
	中国不缺工厂,缺的是真正推动产权运作 的企业	(311)
	中国不缺投资者,缺的是能够大规模提高 资产利用率的创新者	(313)
	中国不缺改革措施,缺的是推动改革的 市场化力量	(315)
	中国不缺大股东,缺的是市场的善意 参与者	(317)
34	我看德隆的整合之路	(320)
	中国企业到国外去建厂还是买店	(320)

	买了国外的店卖什么	(322)
	面对过剩而分散的传统产业怎样进入	(324)
	收购顶尖级企业后, 怎样实现人的 融合和文化整合	(327)
35	破解大股东难题——剖析德隆真相	(335)
	大股东问题: 中国证券市场建设的 第一难题	(335)
	中国上市公司有四种类型的大股东	(338)
	中国股市建设的一大任务: 造就德才 兼备的大股东	(349)
36	龙头企业要和农户休戚与共 ——国务院发展研究中心副主任陈锡文谈 德隆的农业产业化模式	(352)
37	德隆: 资本市场上高水平发展	(356)
	民营企业进入资本市场的新阶段	(356)
	资本市场成功运作的基础是实际业绩的上升	(357)
	德隆进入资本市场的方式	(359)
	在传统产业中大规模发展	(361)
	后记: 了解德隆	(366)

上篇：

记者看德隆



十几年前，几个年青人怀着创业的冲动和实业报国的热情，创办了一家小公司。

但仅仅过了十五年，他们已将公司发展成为拥有上百亿元资产的跨国集团——德隆国际战略投资有限公司。“德隆”已经成为中国资本市场上一个响亮而神秘的名字，伴之而来的是许多传奇故事。有人说“德隆”是庄家，有人说他是企业家，有人说他是资本家，也有人说他是管理家……那么“德隆”究竟是何方“神仙”？

让我们走进德隆，去撩开他神秘的面纱……

原书空白

1 嬗变——德隆的故事

记者 王泓

德隆，中国资本市场上一个响亮而神秘的名字。有人说他是庄家，有人说他是企业家，有人说他是资本家，也有人说他是管理家……德隆究竟是何方“神仙”？——带着人们对德隆的共识、争论和疑问，本报记者走访北京、新疆、上海，与“德隆系”上下多名人士、有关政府官员、学者及业界进行了数十次调查采访：

1986年，大学肄业的唐万新与另几名大学生在其兄、新疆八一中学化学教师唐万里的协助下，从彩扩做起，经历小发明、专利转让、小型科技项目投资逐渐发展到餐饮、娱乐、房地产和电脑销售，赔赔赚赚，90年代初进入股市一级和一级半市场，经手的22只股票全部上市，初步奠定了产业投资的资本积累；稍事休整后继续进入一级半和二级市场，到1996年，即开始并购“德隆系”上市公司之前，资产积累已达到数亿元。

随后发生的就是合金股份、湘火炬、新疆屯河的故事。通过这三个上市公司即德隆“战略投资单位”的购并式和滚动式发展，德隆在电动工具、汽车零配件和食品饮料行业占据了一席之地。加上德隆农牧业、明思克航母、北京喜洋洋等“非战

略投资”单位，深发展、青旅控股等参股企业，以及新疆的农、矿、建材、亚麻等产业，整个广义的“德隆系”年总销售额超过 200 亿元。

根据工商注册部门提供的情况，“德隆国际战略投资有限公司”去年成立于上海，经过一次增资扩股后，目前注册资本 5 亿元。从公司组织形式看，德隆由 33 名合伙人出资组成。市场所称的“新疆德隆”是指新疆德隆(集团)有限责任公司，由新疆德隆国际实业有限责任公司改制而成，目前由德隆国际战略投资有限公司持股 92%。

◆ 市场篇

这是一个关于德隆的传说最多、关注最多、故事最多的话题。

很多人以合金股份、湘火炬、新疆屯河三股替代德隆的概念，因为它们实在太“牛”了，自德隆入主以来，后两只股票涨幅均超过 700%，合金股份涨幅超过 1200%。有人称赞德隆是长庄、善庄，永不让人赔钱；有人则认定了德隆的“操纵本质”，甚至搬用国外举证制度认为德隆有必要证明清白。

首席执行官唐万新丝毫不回避记者的单刀直入。他承认，德隆的确投了中国证券市场早期发展一个机，由此获得丰厚的回报。但他同时告诉记者，1997 年春，也就是在新增证券操纵欺诈犯罪条款的新刑法实施前的几个月，德隆明确放弃了投机的思路。

那究竟如何解释“德隆系”股票的超级长牛走势？唐万新坚决否认德隆本身炒股，解释说：“这些股票流通盘的相当部