

聚 焦 本 土 企 业 成 长 奥 秘
展 示 中 国 风 格 经 营 案 例



中
国
企
业
成
长
力
丛
书

DeLong 战略德隆 Strategy

李建立博士 著

剖析成功战略投资的赢利模式 解读西部传奇企业的成长历程

中 国 发 展 出 版 社

中 国 企 业 成 长 力 丛 书

李建立博士 著

战略德隆

Strategy

剖析成功战略投资的赢利模式 解读西部传奇企业的成长历程

中 国 发 展 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略德隆/李建立著. —北京: 中国发展出版社, 2003.1

(中国企业成长力丛书)

ISBN 7-80087-612-8

I. 战… II. 李… III. 上市公司—企业管理—经验
IV. F279.274.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084763 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035

电话: 66187126 (编辑部) 66180781 (发行部)

URL: <http://www.developress.com.cn>

E-mail: fazhan@drc.gov.cn

北京星月印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1/16 787×1092mm 印张: 15

字数: 250 千字 印数 1—10000 册

定价: 28.00 元

本社图书若有印装差错, 请向发行部调换



作者简介

李建立，北京大学博士。中国管理科学学会咨询委员会委员，国富经济研究院研究员，国富创新管理咨询公司执行董事，资深管理专家。《中国工商》、《中国服装》专栏主笔，《经济世界》、《中国经济时报》等特约撰稿人。

曾在大学执教，近年来从事管理咨询。先后主持参与了北京东安集团、香港新龙和（中国）酒业有限公司、哈高科集团、新疆德隆、日本三洋、中国移动、内蒙古宁城老窖股份公司、湖北荆州工业经济、浙江嵊州领带产业等50多项发展战略、市场研究及管理咨询。

公开发表《中国经济界产权关系变革透视》、《马克思·韦伯社会学方法论》、《社会转型期我国市场的宏观特征》、《企业激励病症诊断》、《资本的聚合效应》、《企业海外发展战略述评》、《培训：企业成长方法》、《品牌个性化及其策略》、《企业并购过程中的文化整合》、《家族企业接班人：问题与出路》等文章50余篇。著有《韩国崛起之谜》、《中国商典》等。

华立突破

战略德隆

聚焦本土企业成长奥秘

展示中国风格经营案例

观当今世界，全球企业群雄并峙，中国企业渐占一席之地；预期未来，中国企业发展迅猛，前景广阔辉煌。中国企业，它的崛起，它的壮大；它的经营，它的管理……正在受到世人的瞩目，我们没有理由不分析它，总结它，乃至宣扬它。

中国企业的案例已经汇入欧美顶级商学院的教本，中国企业家已经登上哈佛、欧洲的讲坛。而这套《中国企业成长力丛书》的作者，无论从选材还是切入角度，无论从分析还是引导角度，由于其丰富的企业经营管理咨询经验，长期跟踪、一手资料，深入本质、切中要害，加之行文流畅、运笔潇洒，都显得出手不凡、与众不同。它会让你怦然心动，它会让你猛然憬悟；它会让你若有所思，它会让你深受启迪；它会让你激昂奋进，它会让你成竹在胸……

责任编辑：张云凤 装帧设计：王 华

中国企业成长力丛书

编委会

联合主编：

常修泽教授：国家计委中外企业集团发展研究中心专家组组长

胡新欣：中国企业联合会副理事长

崔俊研究员：中国管理科学学会副会长兼秘书长

执行主编：

王永亮博士：国富经济研究院执行院长

编委会成员：

周春生博士：北京大学光华管理学院教授

萧国亮博士：北京大学经济学院教授

朱慈蕴博士：清华大学法学院教授

郑明身教授：中国人民大学工商管理学院博士生导师

陈志诚教授：北京科技大学管理学院博士生导师

何绍元教授：哈尔滨工业大学管理学院博士生导师

薛恒新教授：南京理工大学管理学院博士生导师

赵忠秀博士：对外经济贸易与合作大学国际贸易学院副院长

陈耀博士：中国社会科学院工业经济研究所研究员

王毅：清华大学经济管理学院博士后

薛强教授：大连海事大学商学院副院长

周毕文博士：北京理工大学管理与经济学院副教授

韩保江博士：中共中央党校经济学部副教授

吴昱：《经济日报》企业发展周刊主编

执行编委：

武永清研究员：中国管理科学学会副秘书长

乔继堂：北京金爵文化公司总经理

管宝珠：《中国工商》执行主编

赵龙博士：国富创新管理咨询公司总裁

李建立博士：国富经济研究院研究员

韩进军：国富创新管理咨询公司高级咨询顾问



引 言

一家民营企业，通过战略投资，进行产业整合，在中国向市场机制的转型中，演绎了一系列创新经营的故事。这就是德隆。

自 2001 年以来，对于“德隆”这个企业的争论是如此激烈。可谓毁誉各半。有人认为，德隆收购一家上市公司，用拆借的钱炒股票，将所得收益再通过项目注入到上市公司中，支持二级市场股价，本质上还是一种“坐庄行为”。也有分析人士对德隆模式青睐有加，认为德隆采取杠杆收购，对上市公司是以战略家的眼光来进行长远投入，注重购并后的实质性整合过程，通过注入优质资产、变更主营业务等多种方式来获得企业经营业绩的迅速成长。购并的根本目的是基于购并来创造价值，而不是基于购并来掠夺价值，是一种典型的投资行为。

德隆是谁？德隆到底做了什么？人们争辩于德隆是否做“实业”，是否是“恶庄”，财富来源是否正当，甚至是否符合社会主义市场经济的要求，德隆的投资理念是思维超前还是“悲剧式英雄”等等。这些争论的内容实际上已经超过了对一个特定企业的评价。不仅如此，德隆的实践也与现实焦点问题紧密相连：

我国当代家族企业的前途如何，出路何在？

面对全球化和“中国制造”时代的来临，中国企业的策略如何？

在我国的社会转型时代，谁是经济调整的主角——政府还是企业？

在敏感的资本市场上，如何面对投资与投机、长期与短期及信用问题？

所有这些现实且具有理论意义的问题，等待人们做出回答。德隆正是一个实践探索者。

对于德隆的各种评价，没有什么值得大惊小怪的。要生存和发展，就要创新。要创新，就要面临风险。新事物的成长与认知需要一个过程，这是事物发展的规律。与六七十年代不能想象“私有财产”一样，与凤阳的小岗村农民冒险“签字画押”一样，创新无论在哪个时代，都面临着巨大的挑战。要紧的是人们对待创新应该持有的态度，怀疑、反思或赞同、欣赏，都可以理解，但“胜者王败者寇”的历史评价方法却是极其有害的。哪怕存在这样那样的问题，



只要有闪光的一点也值得珍惜。这里，我们想做的正是把它创新的一面展示出来，从而给创造中的人们以启迪。

理论是苍白的，实践与现实才最富有生命力。

创业于1986年的德隆前身，是西北边陲新疆一个地道的小企业，十多年风雨沧桑，德隆走出新疆，走向上海；走出中国，走向世界。将原来单一的经营模式发展成为涉及农业、加工业等领域的多种经营模式，形成农业及相关产业、汽车零配件、旅游以及资本经营四大支柱产业，投资领域扩展到房地产开发、仓储货运、物业与酒店业、文化娱乐、新技术等多种行业。通过企业兼并和资本扩张，企业获得了迅猛的发展，形成多产业融合，产品经营与资本经营并重的控股集团公司，实现了现代企业制度与统分结合高效管理的集团组织制度，创造性地发挥了规模经济的综合优势和战略竞争核心力。

台湾管理专家石滋宜在《世纪变革与学习革命》自序的开篇中有一段话：

多数人熟知过去，只有少数人能够预测未来。

多数人因为看见了才相信，只有少数人因为相信而看得见。

多数人期望从别人处得到答案，只有少数人会自己去挖掘答案。

多数人遵循既有的游戏规则，只有少数人能够创造新的游戏规则。

在我看来，它在一定程度上正是“德隆现象”的写照。

李建立

2002年10月



目 录

第一章 德隆是谁 1

几年前，德隆还名不见经传，但近来却突然间成为人们关注的焦点。“德隆”已经成为中国资本市场上一个响亮的名字。德隆经营领域之广、资产规模之大、资本实力之强，非一般企业所能及。不仅在资本市场而且在产业界创造了一种“德隆现象”。

有人说“德隆”是企业家，有人说他是资本家，也有人说他是战略家……那么“德隆”究竟是何方“神圣”？

1. 关注“德隆” 3

2001年之前，德隆似乎只在证券圈和新疆地区的人们当中才具有一定的知名度，但自“中科系”事件突现后便成为中国资本市场上备受关注的一个企业，许多媒体对之显示了前所未有的热情……一时褒贬俱下，众说纷纷。

2. 现实德隆 10

要想对德隆有一个全貌的了解不是一件容易的事，因为它太庞大了，即使唐氏兄弟及其他股东也难以精确地描述出来；不过，我们可以通过德隆的产业和德隆的团队窥见其一斑。

3. “史前期” 16

实际上，德隆也并不是一诞生就快速发展起来的，它经历过从零到一，又经历了从一到负数，并捕捉住机遇，淘得了第一桶金。

第二章 传统产业 23

德隆主要的投资理念在于传统产业也即成熟产业。德隆投资传统

产业基于充分的战略思考：依托区域资源优势、转化释放国有企业存量、利用比较优势介入世界制造业。

德隆的当家人唐万新道：“都说传统产业是夕阳产业。其实，无所谓朝阳还是夕阳。纺织是夕阳产业吗？食品是夕阳产业吗？只要人们要穿衣、吃饭，它们就都是永恒的产业。”

1. 依托区域资源优势..... 25

充分利用资源优势是德隆在西部地区迅速崛起的一个重要因素。就在人们不断慨叹西部资源利用价值不大的时候，德隆却独具慧眼发现了西部两个具有绝对优势的資源：红色产业和矿业。

2. 释放国有企业存量..... 39

顺应国家政策是德隆决策者非常朴素而聪明的一个发展秘诀。他们抓住国家经济结构调整和国有企业进行战略性转移的契机，积极并购国有控股上市公司，如新疆屯河、沈阳合金、湘火炬、天山水泥等，并进行产品结构调整，注入高新技术和科学管理，使原来的国有企业焕发了生机。

3. 利用比较优势进入制造业 45

德隆董事长唐万里认为，德隆选择制造业是因为他们发现，产业结构调整的趋势对中国意味着历史性的机遇，“制造业应当在中国落地生根”。他们对制造业的整合策略是要“创造传统产业的新价值”。

第三章 资本整合 53

德隆锁定“传统产业”。但更重要的是传统产业的运作方式。德隆的做法是：通过资本运作整合传统产业。

德隆采用的公式即：第一步，通过入主上市公司，改变上市公司股权结构；第二步，通过注入优质资产调整上市公司产品结构，使上市公司的主业发生变化；第三步，通过并购、托管、委托加工等形式，对上市公司所属产业进行整合，优化产业结构；第四步，通过对销售网络和销售市场进行整合，扩大上市公司产品的市场占有率，最终形成规模、垄断性经营，实现新价值。

三大战役的胜利，奠定了今日德隆的雏形。



1. 屯河股份：资本运作与产业成长共荣 56

唐万里坦言，控股屯河就是看中其上市公司的融资功能。买壳上市，是德隆整合战略中最关键的一步。

2. 寻壳沈阳合金：实现行业整合 66

1997年6月，德隆正式入主沈阳合金，标志着德隆走出了新疆，也标志着德隆的战略投资进入了一个新阶段。

3. 湘火炬：资本运营的经典 77

德隆决策者认为，他们并购湘火炬就是看准了汽车配件市场的前景，并欲以此为桥头堡，努力扩充未来的汽车零配件国内外市场份额，从而打造“大汽配产业”。

第四章 战略制胜 95

询问三个采石者正在做什么。第一个回答：“我在谋生。”第二个一边继续手中的活儿，一边说道：“我正在做全国最好的工作——采石业。”第三个人抬起头，眼神里充满着对未来的期待，说道：“我正在建造一座宏伟的大教堂！”

20世纪80年代以后的超竞争时代是战略制胜的时代，因此，德隆战略管理已成为企业建立和保持长期竞争优势的关键。其竞争优势的表现形式则是战略超越竞争。

1. 战略意识与战略理念 97

德隆的成功很大程度上可归因于其独特的战略意识和理念，而投资于成熟产业、追求最大市场份额、整合行业资源、全球化视野可谓大智若愚。

2. 战略管理：理性多元化 106

德隆从小到大、从弱到强的独到之处就是投资的理性化，在多元化经营的过程中不忘记产业之间内在的合理结构。

3. 并购整合打造资本王国 118

德隆的资本运营模式可以大体上分为两个部分：一是充分利用财务

杠杆进行大规模融资为资本运作服务；二是坚持资本运作与行业整合相结合。

第五章 人力资本 129

一切的一切要靠人来执行，这是人才竞争的时代。德隆的探索已经取得了一定的成功。如果说打天下时注重的是创业家的个性，治天下时讲求的应该是规范管理；打天下时注重的是个人英雄，治天下时讲求的应该是群策群力；打天下时注重的是对机会的把握，治天下时讲求的是对人才的争夺。

正是在此理念指导下，德隆的决策者们创造性地解决了困扰众多企业的资本与经理人问题并形成了独具特色的“企业家俱乐部”——与最优秀的企业和最优秀的企业家合作。

1. 是人力资本，而不是人力资源 131

如果说德隆在资本市场上的成功运作为德隆发展获得了充裕的资金，那么，德隆的用人之道则为其增添了充实的人力资本。德隆的经验是：用机会吸引人，用品德识别人，用才智选拔人，用事业留住人，用能力用好人，用仁治凝聚人。

2. 共生文化与“企业家俱乐部” 141

德隆领导层把企业的文化厘定为俱乐部式的，他们所追求的目标，就是把德隆办成中国优秀企业家的俱乐部。而这个俱乐部的真谛就是德隆的所有领导之间是平等的朋友关系。

3. 突破职业经理人问题的困境 148

在我看来，德隆成功地引入职业经理人是其迅速发展的重要因素，而之所以能够吸纳如此之多的经理人，恰恰是德隆权力阶层对经理人的信任态度和开放心态。

第六章 文化解读 161

文化是企业的血脉，对大企业来说更是如此。

低调、平和、人本、创新、强烈的成功欲望与目标追求……这些因素决不是微不足道的，它的威力与能量在于能够不断激励职工去推



动技术、设备并创造这些硬性因素，使它们的能量得到充分发挥。它就是德隆企业家所凝聚、融汇的使企业成功的思想文化基础——独特的德隆价值观：“脚踏实地，追求卓越”。

德隆的并购是资本的并购，更是文化的融合。

1. 人性化企业 163

德隆人最常说的一句话是“脚踏实地，追求卓越”，这被认为是德隆精神的精髓。它已经演化为德隆高层领导者“做事先做人”的普遍理念，也已经内化为普通员工敬业爱岗的基本信念，展示了对人性的尊重。

2. 德隆：谁家的企业 179

说德隆是唐家的企业，没有错。唐氏一家中有四个兄妹在德隆系统内担任要职；说不是唐家的企业，也已明白无误。德隆控股或参股的上市公司中，有大量的公众股，内部还有职工持股，即使在新疆德隆，其原始创业中除了唐家兄妹外还有数十位志同道合者。

3. 文化融合决定并购成败：以湘火炬为例 186

德隆的成长贯穿了一系列的并购，而并购成功的关键在于文化的融合。在德隆的文化和湘火炬的文化交融、渗透过程中，德隆人深切地意识到：要善于学习，而湘火炬更感到了德隆文化带来的活力。

第七章 德隆模式 199

综观德隆的成长，有那么多的与众不同。无疑，它具有模式的意义。从资本运作到国际化，再到赢利模式，德隆的实践可圈可点。持续保持竞争优势的谜底即是企业模式。

这是一个创造的时代，一个以赢利模式为核心竞争力的时代。我们不可能去模仿一种模式，但它却会给你一把打开成功之门的钥匙。

1. 以产业整合为目标的资本运营模式 201

中国企业的资本运营基本上可以分为三种模式：海尔模式、德隆模式、亿安模式。而德隆模式的基本特色就是首先通过买壳上市，改变上市公司的股权结构；通过注入优质资产调整产品结构，使上市公司的主业结构发生变化；进而，通过并购、托管、委托加工等形式，

对上市公司所处产业进行整合，优化产业结构；最后，通过对销售网络和销售渠道的整合，扩大上市公司产品在国内外市场的占有率，形成规模化、垄断性经营。对此，德隆决策者认为，战略投资管理可以更快地树立企业的市场优势，事半功倍地强化其核心竞争力。

2. 以并购品牌企业而实现延伸的国际化模式 209

德隆的国际化战略的突出特点是以资本运作获取市场，业务整合获取利润，收购国外成熟的品牌和广泛的销售网络。德隆到国外不是建厂，而是买店。所谓买店，不是说买一两个零售商场，而是控股若干个拥有庞大推销网络的大型商业企业。关于在国外购买或建立销售网络的战略决策，德隆集团领导人有一个重要概念：“带品牌的销售收入”，即通过控制国外销售网络，增加网络收益和品牌收益。

3. 以追求行业整合利润为核心竞争力的赢利模式 215

德隆模式一个非常突出的特点即资本和产业的整合，就是在高起点上进入一个产业，利用自己的资本、人才和技术优势，通过资本运作，对这个产业全面地或局部地进行整合，重新配置资源。产业整合的结果不仅大大提高了资源的利用效率，而且消除了这些企业间的无序竞争和恶性竞争以及市场中的各种不规范状态，增强了产业的整体实力和市场竞争力。

结束语：德隆的启示 223

德隆的成长与实践引发了人们的思考。德隆在传统产业上的成功投资，表明我国的传统产业在国际市场上仍拥有较大的比较优势，而充分发挥比较优势，关键是要对我国传统产业进行整合，形成合理的产业组织和生产集中度。

德隆是一家家族控股企业。但它的管理却是世界最先进的理念——“企业家俱乐部”。而且，随着德隆的发展到现在有股东 30 多人。德隆决策者对家族企业的超越对我国的民营企业有着深深的现实意义。

主要参考文献 229

后 记 230

第一章

德隆是谁



德

隆是谁？德隆是什么样的企业？这是一个令人感兴趣的问题。

几年前，德隆还名不见经传。突然间成为人们关注的焦点。“德隆”已经成为中国资本市场上一个响亮的名字。德隆经营领域之广，资产规模之大，资本实力之强，不是一般企业所能企及的。它不仅在资本市场而且在产业界创造了一个“德隆现象”。

1. 关注“德隆”

一段时间以来，德隆受到了前所未有的关注。我们可从诸多媒体的描述中略见一斑。

一种关注的声音集中于德隆的经营理念 and 经营创新上。

2001年5月28日《北京经济报》作者格非写道：

由于种种原因，现在人们还隔着薄雾观察这艘显得有点神秘的企业航母，但有一点是十分清楚的，那就是德隆已从一个民营企业特有的市场智慧，冲破了条块分割、行业垄断的坚冰，使许多垂死的大型国企起死回生，焕发勃勃生机；本来一贯被认为应由政府解决的产业结构调整和企业改制重组问题，现在却由一个民营企业在有关部门的支持下比较圆满地完成了。