

D'LONG
Katabasis
D'LONG
Katabasis

德隆是个看不透的谜,但这个谜正在逐渐解开

德隆是个股市避风港,是个不吃人的“善庄”,但终于还是上演了“高台跳水”的痛心一幕

德隆是个奇迹,是个异类,但最后还是走上了壮志未酬的英雄末路

德隆 败局

中国股市最后一个庄家

傅文阁 陆善勇 / 编著

朝華出版社

THE
O. L. & L.
K. O. L. & L.

THE
O. L. & L.
K. O. L. & L.

德隆 敗局

THE
O. L. & L.
K. O. L. & L.

THE
O. L. & L.
K. O. L. & L.

THE
O. L. & L.
K. O. L. & L.

德隆败局

傅文阁 陆善勇 编著

某些牌戏或赌博中每一局的主持人。②贬义，中国股市特指通过控制某一股票价格获取暴利，坑害广大中小散户的黑手。

【万里平川一片新】①无尽的大平原呈现出美好的新景象。②德隆帝国唐万里、唐万川、唐万新四兄弟的简称。
 隆 Lón ①盛大：~重。②兴盛：~盛。③深厚；程度深：~恩 | ~情。④凸起：~起。⑤ (Lóng) 姓。

【GE】美国通用电气公司的简称，是世界最受人尊敬的公司、德隆的榜样（“德隆就是要做中国的GE。”——唐万新语）。

【言行美好】①言语和行为得体、有礼貌。②希望集团刘永言、刘永行、刘永美（陈育新）、刘永好四兄弟的简称。

德 dé ①道德；品行；政治品质：品~ | 公~ | ~才兼备。②心意：一心一~ | 离心离~。③恩惠：感恩戴~ | 以怨报~。④ (dé) 姓。

【德隆】①以德兴隆。②唐万新借之成就的庞大商业帝国。

【庄家】①某些牌戏或赌博中每一局的主持人。②贬义，中国股市特指通过控制某一股票价格获取暴利，坑害广大中小散户的黑手。

【万里平川一片新】①无尽的大平原呈现出美好的新景象。②德隆帝国唐万里、唐万川、唐万新四兄弟的简称。



朝華出版社

刘永行、刘永美

四兄弟的简称。

图书在版编目(CIP)数据

德隆败局/傅文阁,陆善勇编著. —北京:朝华出版社,2004.8

ISBN 7-5054-1044-X

I.德... II.①傅...②陆... III.投资公司—资本经营—研究—上海市

IV.F832.39

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第077741号

德隆败局

作 者 傅文阁 陆善勇

策划编辑 田 辉 张宏宇

策 划 联智传播/马海宽+慕云五

责任编辑 张宏宇 马海宽

责任印制 赵 岭

封面设计 联智传播/刘 科

出版发行 朝华出版社

地 址 北京市车公庄西路35号 邮政编码 100044

电 话 (010)68433166(总编室)
(010)68413840 68433213(发行部)

传 真 (010)88415258(发行部)

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 635×965毫米 1/16 字 数 180千字

印 张 15

版 次 2004年8月第1版 第1次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1044-X/G·0479

定 价 22.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

导 言

2004年，有一个孤独而高大的身影，在媒体的攻击、监管层的密切“关注”和银行的挤兑风潮中危机重重，摇摇欲坠。这就是德隆。

在德隆身上，神奇的汇聚着20多年来中国社会改革开放的缩影：从新疆乌鲁木齐的第一家彩扩社起家，经历了信息产业高速发展的“卖方市场”阶段，90年代初房地产业第一次泡沫，到“撕张纸都能卖钱”的中国早期股市……中国改革开放以来几乎所有的赚钱机会，中国目前绝大多数富豪赖以发家的领域，都被德隆赶上了，被德隆抓住了，被德隆进入了，并被德隆玩出各种令人叹为观止的花样。

为此，德隆也制造了中国民营企业发展史上的壮观一幕：德隆盛期，旗下有177个子公司、孙公司，运作着上千亿的巨额资金，横跨农业、水泥业、制造业、金融业、航天运输、物流、文化旅游等众多产业。有专家为此声称：假如按照世界500强的产值计算方法，德隆早已经可以进入世界500强。然而，就在一片非议声中轰然前行之时，德隆，这个曾经集合了中国民营企业界最昂贵和最前沿的职业

经理人队伍的庞大组织，却由于“资金链吃紧”导致多症并发，濒临崩溃。

对于中国普通民众来说，德隆曾经是个看不透的谜，虽然这个谜随着德隆危机的爆发正在公众的密切关注中逐渐解开；对于中国股民来说，德隆曾经是个股市避风港，是个不吃人的“善庄”，虽然德隆终于还是上演了“高台跳水”的痛心一幕；对于中国民营企业界来说，德隆却又是个奇迹，是个异类，虽然，德隆更像是个壮志未酬的末路英雄。

更重要的是，对于中国诸多研究机构和专家来说，德隆所积极倡导的“企业家俱乐部”思想、国际化理念、产业整合理念等，都闪耀着德隆自身的个性光芒，也闪耀着企业经营智慧的光辉；德隆所曾经走过的扩张历程，并没有因为其最终的失败而失去参考意义。

由于德隆长期的隐晦和神秘，围绕德隆展开的种种剖析不得不建立在稀缺的资料基础上，但是凭借敏锐的透视和成熟的手法，本书还是在回顾德隆成长背景和扩张过程的同时，着手去探求德隆那些错综复杂的关系背后，那些导引其从辉煌到崩溃的必然规律：短融长投的战略失误、文化脱节导致的管理链断裂、不计成本的扩张以及求“大”不求“强”的失误、制度的缺席、领导人的个性缺陷，等等。

本书始终致力于在整体与微观之中游弋，穿越历史和现在，为读者奉献出一个脉络清楚的企业标

本。与此同时，为了提供更丰富的信息和启示，本书还以中国第一大民营企业——希望集团为标杆，就企业决策路径依赖、经营风格、家族势力的影响等方面进行对比，以藉此进一步指明了中国民营企业在追求发展的过程中，所能借鉴的经验以及所应注意的陷阱，使本书的参考意味更为深浓。

牛顿曾经说过：我之所以看得更远，是因为我站在巨人的肩膀上。对于中国民营企业来说，德隆也是这样的一个巨人，其庞大的身躯，做了日后其他民营企业健康发展的基石。

我们期待，德隆的辉煌会被重新书写，我们同样期待，德隆的悲剧不再上演。

2004年7月

导 言

I 风起青萍之末——帝国的发端 1

当比尔·盖茨从大学校园里逃离，当李嘉诚还是一间玩具制造公司的推销员，当唐万新拿出仅有的400元钱，谁都没有想到，他们日后的路有多远。尽管，那句著名的杠杆定理：“给我一个支点，我就能撬动地球”，几千年来已经传遍全世界。

- 彩色为事业起点 / 3
- “攒”电脑“攒”出“钱”途 / 7
- 开启资本宝藏的大门 / 13
- 从“土财主”向“实业家”跨越 / 19
- “德隆就是要做中国的 GE” / 25

II 树欲静而风不止——帝国的崛起 31

大漠深处，强风渐成侵云之势。而掀起这一强风的，当属德隆倾力打造的三驾马车：新疆屯河（600737）、湘火炬A（000549）、合金投资（000633）三个战略经营单位（Strategic Business Unit，简称SBU）。在三驾马车的拉动下，德隆帝国在产业纵深处开疆辟土，营造出一个宏伟的产业板块。

- 屯兵新疆屯河（600737） / 33
- 入主篇 / 转型篇 / 蜕变篇 / 集团篇
- 合成合金投资（000633） / 51

入主篇 / 短期投资篇 / 收购篇 / 海外篇

• 燃点湘火炬 A (000549) / 65

入主篇 / 大汽配之生产篇 / 大汽配之收购
篇 / 整车篇

• 造系运动 / 79

旅游文化篇 / 矿产篇 / 金融篇 / 锦上添花篇

• 帝国的神秘面纱 / 89

天下第一庄 vs 战略投资家

III 帝国的理念和运作模式 97

在世纪之交成长起来的德隆帝国可谓中国企业界——产业界的一个异数。说它是异数，不仅是它利用资本运营的模式，构建起一个巨大的产业帝国，创造了股票市场上即便身处熊市仍然逆市而上的“三大牛股”神话，还在于它不同于一般企业家的雄心和理念，这些理念打上了德隆创业者独特的个人风格和深刻的现代理论成果的烙印，并在与实践的具体结合中发散出令人无法回避的光芒。

• 帝国的文化价值理念 / 99

“朋友”文化 / “企业家俱乐部”文化

• 帝国的投资理念及运作模式 / 106

创造传统产业的新价值 / 具体运作模式

• 帝国的企业整合理念 / 117

• 帝国的人才理念 / 121

• 帝国的国际化理念 / 125

• 帝国的集中持股理念 / 128

• 万里平川一片新 / 130

IV 帝国的危机与崩溃 135

无论是庞大的产业身躯，还是复杂深邃甚至有些另类的灵魂，当德隆披着一道光环走入媒体的视线，并被折射出不同的色彩后，明天的路，对于它来说，有时候却又显得如此漫长，来不及走完……

- 历史性的时刻：德隆系全线崩盘 / 137
- 危机之路——山雨欲来风满楼 / 140
- 帝国的危机应对 / 149
- 专家提出的第三条道路：破产 / 164
- 帝国的资金黑洞 / 168
- 帝国最终去向何方 / 174

V 穿越帝国危机的背后 177

一代雄主李世民曾经无限感慨地说道：以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。无论是疑虑满腹的提前预警，还是行云流水的事后诸葛亮，德隆帝国留给政府和商界的，都是一笔巨大的值得研究的财富。在其凋零败落的地表废墟之上，那些深埋在地底下的基石，却依然成为后来者审视乃至争夺的目标。

- 短融长投——帝国的战略软肋 / 180
- 金融家游乐场——帝国的文化脱节 / 186

- 来自“国际化”的困扰——帝国的高成本试验 / 189
- 制度的缺席——帝国的外部环境悲歌 / 192
- 成败皆萧何——领导人的个性缺陷 / 197
- 帝国带来的启示 / 201

VI 抛开成败论英雄——

在德隆帝国与希望集团的比较中看中国民企 207

在与德隆同一时期成长壮大的企业当中，希望集团与德隆帝国有着惊人的相似之处：成长地域偏离中原主流文化区和东南沿海经济发达区；均受过高等教育，四兄弟创业；投资传统产业，规模巨大。然而，二者在起家过程、经营理念和模式等方面却又有着巨大的差异乃至截然相反的分歧。

- 第一桶金的挖掘与延伸 / 209
- 产业和经营理念的差异 / 212
- 类家族企业和家族企业的碰撞 / 215

后 记

风起青萍之末——帝国的发端

当比尔·盖茨从大学校园里逃离，当李嘉诚还是一名玩具制造公司的推销员，当唐万新拿出仅有的400元钱，谁都没有想到，他们日后的路有多远。尽管，那句著名的杠杆定理——“给我一个支点，我就能撬动地球”几千年来已经传遍全世界。



彩色为事业起点

20 世纪末 21 世纪初的中国，民营企业界江山迭改，英雄辈出。有个叫做“德隆”的产业帝国刮起了一股气势凛人的雄风，这股雄风来自西北荒漠，带着边野的狂放和激情。而这股雄风的发端，却起源于一个微不足道的小小彩扩社。

1986 年春天，在大学生头衔仍显金贵的 80 年代的乌鲁木齐，恢复建院不久的新疆石油学院经过几年的休养生息，已经初具规模。然而，有个年方 22 岁的青年学生却正在家中踱步，思考着放弃自己在石油学院里尚未完成的学业，重塑自己的未来。这就是唐万新，一个天生喜欢冒险、志向远大的“偏执狂”。

在此之前，唐万新已经在家搞了几个月的“理论物理研究”，但一无所获。眼看凭借自学成为世界级大科学家的希望趋于渺茫，爱好广泛的唐万新又断然做出弃学从商的决定，

希望能够藉此筹措供自己出国读书的经费。知识分子出身的父母虽然对其前途有些担忧，但唐家家境宽裕，唐万新又是最小的儿子，倒也没有多加阻挠。

逃脱了大学校园的束缚，唐万新眼前呈现的是一幅“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”的美好景象。他开始雄心勃勃地规划自己的经商未来。在自己的观察和朋友们七嘴八舌的建议下，彩扩行业进入其广阔的视野。

当时，彩色摄影已经征服了整个世界，昂贵的彩扩机借着中国积极对外开放的变革之机乘风破浪，顺利进入大陆地区。与暗潮汹涌的市场需求不相适应的是，世界上离海洋最远的城市——乌鲁木齐的彩扩市场仍是一片空白。唐万新对自己的眼光非常自信，迅速召集起自己的另外6名大学同学，凑足400元钱创办了“朋友彩扩社”。乌鲁木齐市首家彩扩社在唐万新等人的热情中呱呱落地。

初次创业虽然得到了时任新疆八一中学化学教师的大哥唐万里的大力帮助，但居高不下的彩相冲印设备费用却已远远超出创业者的承受范围。为此，唐万新只能以商务旅行的方式横越中国大陆，频繁往来于乌鲁木齐与广州之间，把从新疆客户手上收来的胶卷拿到广东冲印，然后再带回家乡以赚取差价。

改革开放已有8年之久的中国在经济和文化层面正喷薄出令人惊叹的裂变光芒，诸如《信天游》、《黄土高坡》之类带着强烈地域特色的流行歌曲风靡了整个中国。在采风热潮指引下，追随着《在那遥远的地方》、《达坂城的姑娘》，蜂拥而至的猎奇者纷纷进入风光美丽的新疆，陶醉在风情万种的

自然景色和乡土民俗之中。

与猎奇者一同涌至的是新一代拓荒者。据统计，在1978年至1997年的20年间，新疆建成投产项目5万多个，其中大中型项目64个，形成固定资产1900多亿元。这些投资不仅使新疆的水利、交通、邮电等基础设施环境有了很大改善，更重要的是由于投资项目的进行，在新疆地区不仅云集了来自祖国四面八方的知识分子、工人和干部，也为这些人提供了较内陆大部分地区平均水平还要高的工资待遇和文化氛围。

风景、民俗、鼓起来的腰包，种种因素综合在一起，新疆这片广袤的大地无形中成了各路人马争夺彩色胶卷市场的理想场所，也成为彩扩行业的优秀平台。正因如此，在乌鲁木齐独树一帜的朋友彩扩社每日高朋满座，顾客盈门，唐万新等人在猝不及防之中赚得盆满钵满。虽然长期的长途跋涉让唐万新等人略感疲惫，但看着账面上迅速增长的利润，他们心中还是暗暗乐开了花。

数月之后，跟风的彩扩社在乌鲁木齐遍地开花。眼看市场份额即将不保，朋友彩扩社及时另辟蹊径，低成本买回一台被别人淘汰了的彩扩机器。当时新疆冲洗胶卷的费用至少要比广东地区贵3倍，而凭借这台机器，“朋友彩扩社”节约了包括差旅费在内的诸多成本，冲洗费用一下子降了下来，比别的竞争者便宜一半还多，曾经流失的顾客又纷纷回头。开张一年下来，7名创业者惊讶地发现：自己的小公司居然盈利高达100万元。

100万元人民币在80年代末的中国相当于什么概念？让我们来看看这一组资料：80年代中后期，国家调整工资，刚

毕业的大学生的月工资一般为100元左右；买一辆“永久牌”自行车需要50元左右，一个小学生每学期的学费为三四十元……如此低的物价水平，当时若能获得100万元无异于“天文数字”，与今天同样数目的财富有着截然不同的价值和含义。正是这笔收益，使以唐万新为首的创业者们深深体味到了“人生第一桶金”的快乐。

如今我们再回首往事，当时的商业环境在今天的中国已经无法复制，通过小小彩扩社或者类似的小本经营在短短一年时间内获得巨大利润的发家模式也已经无法复制。这是因为在二十多年的改革开放中，由于市场杠杆的强大作用以及信息交流的加快，每一个项目的跟进周期已经很短，蜂拥而至的跟风者迅速将价格空间挤压至非常狭窄的地带，从而使先行者无法再像当年的“朋友彩扩社”那般获得垄断利润。在激烈的竞争中，小资本经营根本无法对抗大资本的规模生产，只能在选择余地较小的差异化经营中获取水平已经很低的行业平均利润。

对于受过良好教育的唐万新来说，1986、1987年带给他的不仅是可观的物质利益，更重要的是商业意识的激发和拓展。80年代的广东，由于与香港相毗邻的地理优势、邓小平“钦点”率先开放的政策优势和良好的物质基础，其经济发展水平远在其他省份之上，在多数人眼中不啻财富的象征。从西北边陲的大漠深处到改革开放的东南海域，长达9000公里的旅途让唐万新有充足的时间反复思考，思考朋友彩扩社的未来和自己的发展前景；而内陆和沿海城市强烈的环境对比不仅开拓了唐万新的眼界，还激起其立志要像其他成功企业