

新大败局

德隆：资本大鳄 轰然倒下

铁本：钢铁狂人 兵败如山

旭日升：第一茶饮 今日折戟

王麻子：百年老店 风雨飘摇

大午：草根金融 悲歌无限

科利华：昨夜英雄 走下神坛

啤酒花：富豪蒸发 泡沫爆裂

托普：壮志未酬 断腕沉舟

中国社会出版社



GREAT LAST GAME

新大败局

德隆：资本大鳄 轰然倒下 铁本：钢铁狂人 兵败如山
旭日升：第一茶饮 今日折戟 王麻子：百年老店 风雨飘摇
大午：草根金融 悲歌无限 科利华：昨夜英雄 走下神坛
啤酒花：富豪蒸发 泡沫爆裂 托普：壮志未酬 断腕沉舟
中国社会出版

F270
L611



20030962

图书在版编目 (CIP) 数据

新大败局/刘福广著. —北京: 中国社会出版社,

2005. 1

ISBN 7-5087-0397-9/F·91

I. 新... II. 刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140255 号

版权所有 翻印必究

书 名: 新大败局

作 者: 刘福广

责任编辑: 张殿清

出版发行: 中国社会出版社 邮版编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话: 66068205 电传: 66051713

经 销 商: 各地新华书店

印刷装订: 北京通天印刷有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 开

印 张: 16

字 数: 23.4 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5087-0397-9/F·91

定 价: 28.00 元

凡中国社会版图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换

欢迎读者拨打免费热线 8008108114 或登录 [www. bj114. com. cn](http://www.bj114.com.cn) 查询相关信息

在市场的丛林里（代序）

在一个遥远的地方，有一片密密的丛林，没人知道这丛林到底有多大，但人们都听过一个传说：如果谁穿过了丛林就会得到无上的荣誉和财富。

每天都会有许多精灵冲进这片丛林。他们从出生的那一天就都幻想着能够冲出丛林，去享受那诱人的、无法抗拒的辉煌。

一些精灵勇敢地钻了进去，从此再也没有出来。

又有一些精灵接着进入丛林，他们发现了前辈们成片的尸骨。尸骨的形状显示有的是在挣扎着继续前进，有的是绝望地倒在回家的路上。

后来的一些精灵带上了他们能够想到的各种装备，指南针、火种、武器、水和食物，他们还学会了把一些经历记下来，以防自己不测时能留下点什么。

再后来的精灵就发现了这些被丢在尸骨旁的日记。日记中有这样的一些内容

1. 我们都是为了同一个目标而来，我们都相信自己就是那个能穿越丛林、找到宝藏的精灵。

2. 我们逐渐发现，丛林中的困难比想像中的要多得多，到处都是荆棘，到处都是陷阱。

3. 带来的食物吃完了，水也不多了，可是困难还在加大。

4. 今天A发现了一种野果子，吃起来味道不错，吃后也没有生病，真是高兴极了。

5. B很强壮，他经常讥讽前辈和其他伙伴愚蠢，就在昨天他再一次讥笑那些尸骨时，突然掉进一个深渊，连尸骨也没有留下。

6. C开始走得很快，总是走在前头，后来他耗尽了所有体力倒下了。

7. D被一朵好看的花吸引，刚一靠近就中了毒。

8. 我们剩下的几个人手拉着手走路，因为这一段路到处都是野兽，恐怕只有合作才能生存。

9. E和F是一起来的，可昨天E怕F抢占了他的成果，把F推下了悬崖，其实我们都知道王冠只有一个。

10. 我们都在怀疑那个传说的可靠性，甚至有了放弃的念头，可实际上我们早就迷失了回去的方向。

.....

据说，后来真的有几个精灵穿越了丛林，也真的发现了无数的金子和一个嵌满珠宝的王冠。经过最后的拼杀和较量后，幸存的精灵分享了王冠和财富。可是当他们兴奋地拿到自己的一份后发现——四周到处都是密密的丛林……

市场就是这片丛林，而且复杂程度绝不亚于世上最大的原始森林。每一个企业都正处于市场的丛林中，无时无刻不在无尽的丛林里挣扎和寻找。作为一个企业组织，要做成任何一件事、完成任何项目，都必须穿越一片独立的任务树林。而这些相对独立的树林最终汇成无边无际的市场丛林。每一个企业都要在市场的丛林中穿行，在错综复杂的混乱中追寻，在危机从生的希望中奔跑。无论是为了荣耀，还是为了生存。

当我们敬仰胜者的时候，对于那些处于困境的企业千万不要鄙视。成功的为我们吹响了号角，而失败的同样树立了不朽的丰碑。我们剖析他们的目的不是揭开伤者的伤疤，而是探讨如何帮助他们苏醒，也希望，能够通过他们让更多的企业得到一些启示。

当翻开后面的每一页，展现在您面前的是一个个曾经风光无限而如今身陷困境的企业画卷。当您进入这些企业深处时，让我们牢记，对于任何企业都一样，太阳每天都是新的。

刘福广 作者

2004 年冬

C 目录
Contents

在市场的丛林里（代序）/1

德隆：资本大鳄 轰然倒下/5

金融战车踏出德隆帝国/7

乌云压城德隆四面楚歌/16

一泻千里转瞬灰飞烟灭/21

最后一搏能否拯救德隆/24

德隆大事记/30

专家论坛：郎咸平访谈录/32

铁本：钢铁狂人 兵败如山/37

钢铁大案/39

铁本足迹/41

铁本背后/46

资金之谜/50

铁本之痛/52

专家论坛：民企做大等于走向绝望/61

旭日升：第一茶饮 今朝折戟/69

旭日东升/71

借鸡生蛋/74

乌云遮日/76

再战风云/88

案例研究：霸王悲歌/91

C 目录 Contents

王麻子：百年老店 风雨飘摇/99

历史之河/101

衰落之谜/103

重生之路/107

品牌之忧/109

希望之光/111

相关点击：王麻子与瑞士军刀/118

案例研究：悲情春都/120

大午：草根金融 悲歌无限/125

获罪前后/127

荒地崛起/130

“另类”生存/133

草根金融/139

罪与非罪/142

雨后大午/144

案例研究：郑百文资金链断裂/149

科利华：昨夜英雄 走下神坛/153

量子理论/156

股市革命/164

危机四伏/172

案例研究：红桃 K 血战沙场/180

C 目录
Contents

啤酒花：富豪蒸发 泡沫爆裂/189

失踪游戏/191

起家足迹/193

劣迹无痕/196

泡沫爆裂/205

烽烟过后/211

案例研究：亚洲第二大主题乐园破产调查/213

托普：壮志未酬 断腕沉舟/221

昨日辉煌/223

借壳上市/227

圈人败招/228

核心产品/231

“十二月”事件/232

走下神坛/236

全面危机/240

回天无力/243

案例研究：“小鸭”破灭天鹅梦/247

跋/250



有一个人在河边钓鱼，他每钓到一条就用尺子量一量，然后把比尺子大的鱼丢回河里。

有人不解地问他：“别人都希望钓大鱼，为什么你将大鱼都放了呢？”

这人轻松地回答：“我家的锅只有尺子这么长，太大的鱼装不下。”

对于企业而言，在扩张之前，是否也应该考虑一下企业的锅到底能放下多大的鱼呢？

德隆

资本大鳄 轰然倒下

就融资方式的规模和复杂程度而言，德隆集团（DLong）恐怕在中国企业界独一元二。

——《华尔街日报》

德隆的融资手法错综复杂，它之所以能避开中国银行体系对民营企业的种种限制与其复杂的融资手法密不可分，但也正是这种原因导致德隆陷入危机之中。

——《世界商业评论》

几乎所有的企业都关注过德隆的发展，所有的股民都赞叹过德隆的辉煌。然而，不久前德隆出事了。

这也许是场突如其来的风波，也正是这场风波为人们掀开了德隆这个金融帝国的神秘面纱……

金融战车踏出德隆帝国

1986 年德隆战车从这里开出

上世纪 80 年代，一场市场经济的革命在中国萌动。

谁也不会想到，在远离商品经济潮头的大西北，将会有一部疯狂的金融战车从这里杀出，转战南北，创建一个神话般的资本帝国。

就像一切成功一样，起步是艰辛的。1986 年，难以忍受新疆石油大学那枯燥学习氛围的唐万新毅然弃学，和合伙的 6 名大学生一起凑了 400 元钱，在其兄、新疆八一中学化学教师唐万里的协助下，在乌鲁木齐的路边开了个名叫“朋友彩扩社”的照片冲洗店，踏上淘金之旅。唐万新——一个其貌不扬的年轻人，自此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成照片。

仅仅一年的时间，“朋友彩扩社”赚了 100 万元。在“万元户”都极其希罕的年代，100 万元简直就是天文数字。唐万新春风得意，他看到的广州那波涛汹涌的商品大潮，更让年轻的他心潮澎湃。

24 岁的唐万新开始扩张，前后办了十几个企业，麾下拥有 100 多人。用这掘来的第一桶金子，他开办的朋友公司先后搞过服装批发、小挂面厂、小化肥厂等多种经营；1988 年又承包新疆科委下属的新产品新技术开发部，从事电脑软件开发等业务。这些后来被唐万新形容为“连乡镇企业都不如”的创业探索，无一例外地失败了。到了 1990 年，靠朋友彩扩

社洗相片赚的 100 万元亏得干干净净，人员只剩五六个人，还欠了一屁股债。

欠债后的唐万新习惯了每个月给债权人做还款计划。还款态度很好然而还款能力不济，许多债权人慢慢失去了信心，开始不把这笔钱当回事了。然而，1990 年新疆油田开发和口岸开放，“朋友公司”代理电脑销售，一口气又挣回来几十万元，挣钱后的第一件事就是上门给人家还款。“还款后的唐万新在当地赢得了口碑，也体会到了生意场上资金筹划和诚信的重要。”

1990 年，中国资本市场的大门历史性地开启——深圳证券交易所成立；一年后，上海证券交易所成立。

中国各地的国有企业纷纷改制上市，第一个环节就是向企业员工发行内部职工股；然后是各级政府出面，向社会推销出售乃至“摊派”原始股。然后几乎所有人拿着像纸一样的股票都心里打鼓：这东西最后能变成钱吗？于是一级半市场出现：如果你不相信这张纸能够赚钱，可以先把它在市场上卖给别人。

唐万新们出动了——他们年轻，有知识，有远见，有多年经商的敏锐嗅觉，坚信股票的增值潜力。他们倾尽财力，在市场上以一二块钱的价格，大肆收购原始股和内部职工股。如果运气好股票很快上市，其价格就变成了十块钱、二十块钱、三十块钱；如果运气不好股票迟迟上不了市，就只能握在手里等待分红。他们的眼光和运气都不错，几十万元几经滚动，迅速变成了上千万元。

1992 年注册成立的新疆德隆实业公司就是今日新疆德隆集团的前身。从成立之日起，新疆德隆就好像配备了千里眼、顺风耳，信息十分灵通，一旦听说哪里的企业又将发行股票了，他们就像猎豹一样飞奔过去“捕食”。最大胆的一次，新疆德隆一下子掏出整整 1000 万元，受让了“西北轴承”的 1000 万法人股，风险越大，收益越大，几个月后就以 4000 万元卖了出去，净赚 3000 万元。

很快，所有的人都苏醒了，股票一下子成了抢手货，于是，国家开始发行认购证。每个身份证只能买一张认购证，每张认购证一次只能买 300

~500股原始股。上有政策下有对策，新疆德隆筹集了大资本，创造了曲线出击的战略：最高峰的时候，他们在全国各个城市请了5000个人去排队买认购证；然后再把认购证换成原始股，很快就可以把原始股换成10倍速增长的资金。有人说，证券市场就如同唐万新的私人花园。

德隆的原始积累速度惊人，到1994年，新疆德隆已经拥有了几亿元的资本实力。而就在这前后，唐万新的三个哥哥唐万里、唐万平、唐万川先后辞去公职，加盟德隆，被人们称为“万里平川一片新”。

也是在1994年，唐氏兄弟在上海旅游，发现上海的JJ迪斯科舞厅非常火爆。商业头脑异常敏感的他们果断地将美方老板拉到北京，合作成立了北京JJ迪斯科舞厅，新疆德隆全额投资，美方老板以成熟的管理模式占25%干股。一时间北京JJ迪斯科舞厅成为当时亚洲最大的迪斯科娱乐项目，火爆之极，每天都有数千人前来跳舞，每年纯利润超过3000万元。与此同时德隆大举进入房地产行业，先后盖了两幢大厦，做了1个酒店；后来德隆又成立了1个农牧业公司，前后开发了30万亩荒地，唐氏兄弟又过了一段田园牧歌式的农场主生活。

到1996年，新疆德隆的所有股东们，捆在一起已经有十几亿元的身价。

唐万里曾经说到：“在15年成长过程中，德隆尽力捕捉发展机遇……每一步发展都是中国政府改革开放政策的结果。”

的确如此。改革开放初期的下海经商让德隆尝到做生意的甜头。证券市场从无到有，从不规范到规范，德隆从中分别捕捉到了一级、一级半和二级市场的巨大利润。国有、法人股与流通股的割裂以及国企改革的推进，使德隆得以低成本控股上市公司并发展壮大。计划经济向市场经济转轨又使德隆有机会利用前期积累提出“传统产业整合”的宏愿。

德隆聪明地抓住了每个阶段最关键的机会，包括早期相关法规的空白，跃进式地完成原始积累。

1996年德隆战车踏上新的征程

1996年1月，经历了漫漫“熊途”的中国股市创下了两年新低，10

元以上的股票寥寥无几。这也迎来了独具战略眼光的唐氏兄弟的另一次大的转折。

作为股票老手，唐氏兄弟意识到德隆再次跨越式起飞的机会就在眼前。经过一番深思熟虑之后，他们暗暗锁定一只不被人看好的冷门股——湘火炬。

湘火炬地处内陆腹地，业绩较好，价钱便宜。于是他们迅速联合几个伙伴大举进入，并与当年7月持有湘火炬70%的流通股，湘火炬股价也从2.3元上涨60%至4元附近。

俗话说，人的欲望是无止境的，尤其是企业家。这次操作让唐氏兄弟获利丰厚，但是他们并不满足。精明的唐氏兄弟发现，这几个月，四川长虹、深发展等有大比例送股的龙头股竟然已经飙升400%甚至更多。这让他们悟出一个股市真理：要想大幅拉升股价，光持有流通股还不够，还必须获得公司决策权。

1997年，新疆德隆国际实业总公司开出优厚条件，购得湘火炬控股权。随后，在1997年和1998年年报中，分别推出10送2和10送9的优厚方案，股本扩张之际，股价大幅飞升。1997年涨到10元，1998年超过20元。

与此同时，德隆投资公司通过贷款，从已控制的公司拆借资金，联合更多投资者等方式，入主新疆屯河和合金投资两家公司。至此，德隆“三驾马车”开始在中国股市任意驰骋，并由此衍生出赫赫有名的“德隆系”。

“德隆不再是一个具体的产业部门，而更像是一个产业加金融的混合体。”德隆一位高层人士毫不讳言。

1997年5月的“达园会议”绝对可以说是德隆十年历程中一次具有转折意义的务会议，达园是北京的一处地名。正是在这次会议上，德隆确立了由“项目投资”转为“行业投资”的投资理念——也就是由短线“投机”转向长线“投资”。

唐万新这样评价这个转变：“如果我只想做个财主，那时候的钱已经足够花了。”唐万新的事业伙伴之一、现任德隆执行总裁黄平的话或许可以提供更多的诠释：“单纯投资于股市，刚刚赚了几百万元，你可能会很

兴奋。当你有了一两亿元，就不会再有激情了，你会觉得很‘虚’，必须有个产业，有个根基。”

转型之后，德隆首先把目光投向了传统产业。这一思路的形成直接得益于唐万新 1995 年的那次出国考察。当时，初步完成了原始资本积累的德隆一班人走出国门，对西方发达国家的工业产业和资本市场进行实地调研。他们发现，世界产业结构调整的一个基本规律是，制造业的接力棒先由欧美传到日本，再由日本传到台湾、香港、东南亚，现在正向中国大陆传递。这对中国意味着历史性的机遇。因为中国有着非常廉价的劳动力，更重要的是，经过几十年的工业化建设及技术改造，中国已经具备相当高的装备水平和技术水平，“制造业应当在中国落地生根”。而中国制造业之所以缺乏竞争力，根源在于多年重复建设和低效投资。许多人到了今天才明白的这个道理，德隆在 7 年前就已经十分清楚了。很少有企业家站在这样宏观的角度看问题，更很少有企业家把这个问题同本企业的发展大计联系起来。

“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。”唐万新曾经这样说过。

在德隆的各种文件里看到最多的就是“整合”——整合生产，整合销售，整合人才。德隆相信自己已经认识到了传统产业的价值及其症结所在。于是，以介入传统产业、整合传统产业为突破口大举进军实业道路。德隆人说：“市场在全世界，生产能力在中国。”这既是他们选择产业的标准，也是他们追求的目标。

GE 始终是德隆的榜样，在产业整合中，德隆也效仿美国通用电气“只与行业第一、第二名合作”的理念。

1997 年春，德隆收购了上市公司新疆屯河，同时间还控制了天山水泥。一方面通过天山水泥收购新疆屯河的水泥资产，以及紧锣密鼓的相关运作，整合了新疆水泥产业；一方面新疆屯河改弦易辙，进入以番茄酱等为主业的农业深加工，全力打造新疆的“红色产业”。发展到现在，德隆在新疆已经形成亚洲第一、世界第二的番茄酱生产能力。为了进一步打入

并占领国际市场，屯河还收购了一家有 20 多年番茄酱经营经验的外国销售公司，并与美国亨氏（Heinz）集团加强了合作；在国内，屯河还一举收购了果汁饮料市场上大名鼎鼎的汇源集团 51% 的股权，成为汇源集团的绝对控股大股东。目前，屯河番茄酱的市场份额占到全国的 85%、全球的 6%，出口量居全国之首。

随着德隆的入主，合金材料也发生了翻天覆地的变化，尤其在电动工具领域更是大有作为。1998 年，合金出资 9000 万元，收购了星特浩（集团）发展有限公司持有的上海星特浩企业有限公司 75% 的股权。翌年，星特浩又陆续收购或新建了苏州太湖电动工具集团公司、苏州黑猫集团公司、上海美浩电器有限公司、陕西星宝机电有限公司等多家电动工具制造企业。这样，合金投资就发展成为中国电动工具生产量和出口量双冠王。

湘火炬原来的产品只有“火花塞”一种。于是德隆彻底改变了湘火炬的产品结构。德隆在湘火炬推行“大汽配”战略，很快就使湘火炬成为中国最大的汽车零配件出口商之一。同时德隆还引导湘火炬向上整合，重拳出击重型卡车行业，令湘火炬一举成为中国最大的重型卡车生产商。德隆入主湘火炬后最得意的一笔，是于 1999 年收购了竞争对手——美国最大的刹车系统进口商 MAT 公司及其 9 家在华合资企业 75% 的股权，从而获得了美国汽车零部件进口市场 15% 的份额，当年就实现在美销售额 1.5 亿美元。

在一系列产业领域的高速扩张运动中，德隆屡创佳绩，控制的总资产也快速突破了 200 亿元人民币。

2000 年初，在上海浦东新区，德隆国际战略投资有限公司完成注册，并顺理成章地成为德隆帝国的总舵手。

2001 年以来，在总舵手的指引下，德隆在资本市场上可以说无往不胜。除了其早就控股的新疆金新信托外，德隆又参股德恒证券、北方证券、泰阳证券、厦门联合信托（现中泰信托）、西北证券、新疆金融租赁公司、新世纪金融租赁公司等一系列非银行金融机构。后来，又直接进入深圳发展银行、南昌市商业银行，迂回收购昆明市商业银行、株洲市商业银行和长沙市商业银行，形成德隆庞大的金融体系。