

韦桂华 / 著

一个人的企业

探寻颠覆德隆的标杆意义

《一个人的企业——探寻颠覆德隆的标杆意义》全景透视中国民营企业德隆国际的神秘崛起和骤然倒下，以独特视角、客观事实冷静探讨中国民营经济发展的心路历程，前瞻中国民营企业的未来。



清华大学出版社

韦桂华 / 著

一个人的企业

探寻颠覆德隆的标杆意义

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书通过研究中国最大民营企业新疆德隆兴盛、衰败的全景式发展历程,为中国企业尤其是民营企业发展提供借鉴。通过探寻新疆德隆灵魂人物唐万新的命运走势与企业命运的关联,揭示当前中国企业尤其是民营企业存在的一种普遍而突出的现象——一个人的企业,为企业决策者提供强大的警示力。讨论中国民营企业当前热点问题:重组与解构、专业化与多元化、混业经营、理想与现实等之间的关联与走势,让中国的民营企业迅速“归核”,回归主产业发展,提升核心竞争力。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

一个人的企业:探寻颠覆德隆的标杆意义/韦桂华著. —北京:清华大学出版社,2006.4
ISBN 7-302-12679-8

I. 一… II. 韦… III. 私营企业—企业管理—研究—乌鲁木齐市 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020340 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

责任编辑:梁云慈

印 刷 者:北京国马印刷厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:160×230 印张:18.5 插页:2 字数:310千字

版 次:2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-12679-8/F·1474

印 数:1~5000

定 价:29.00元



作者简介

韦桂华，笔名秋水，1964年7月生，江苏盐城人，大学毕业，从事企业管理、营销策划10多年，现任江苏森达集团副总经理、策划部总经理。

中国品牌营销实战专家，美国哈佛《突破》杂志、全球品牌网等众多报刊杂志专栏作者，著有《最后的商战》、《品牌胜典》。

中国品牌评剖第一人，在《经理日报》主持的《中国品牌忠告》专栏曾在国内激起强烈反响。

中国管理科学研究院研究员，创立并推行的“3351”现场管理法曾获“全国管理成就奖”。

自序

PREFACE

从历史中寻找未来

玩惯资本的德隆，最终也被资本玩了一把。

仅一把，便把德隆18年的心血、18年的奋斗、18年的梦想，击得粉碎。

18年的德隆，信奉资本与机会结合，能通赢一切。于是怀揣一叠资本，满世界寻找属于自己的“中国机会”。唐万新放言：“又能筹集到钱，又有很大的市场，中国企业家可以说掉在了‘蜜罐’里。不进行一场大手笔的整合，简直对不起这个时代。”

满眼的中国机会，让德隆找不着北。机会虽能带来发展的契机，能力才是走向成功的关键。机会是暂时的，能力是持久的。有能力的机会，才是真实的；没能力的机会，总是虚幻的。一个好的机会可以让企业兴旺一时，而卓越的能力方能使企业繁荣一世。

机会让你发现新价值，能力助你创造新价值。致力于“发现和创造中国传统产业新价值”的德隆，倾注全部力量去寻找“中国机会”，却没能投入精力进行卓越能力的打造。这样的结果，只有发现，没有创造。没有创造，战略成为空想；没有创造，资本只能空转；没有创造，产业必然空心。战略空想、资本空转、产业空心，绝非德隆独有，在一定程度上已发展为中国民营企业的普遍现象。

德隆“发现和创造中国传统产业新价值”的战略抉择，让人们欢呼中国出现“战略投资者雏形”，诞生“中国的摩根”。显然，这样的欢呼过于乐观。对于庞大、复杂、脆弱的中国传统产

业,德隆拿什么去整合?何时进行整合?怎么去整合?德隆似乎没有真正用心思考过,除了资本以外,再也没有什么独特的工夫。

自恃拥有丰厚的资本,自恃拥有高超的财技,自感对资本市场有深刻的认识,德隆驾驭“三驾马车”,在资本市场大玩庄家对倒、乾坤大挪移,令人眼花缭乱,扑朔迷离。这种豪赌式的资本折腾,的确曾给低迷的中国股市带来几朵美丽的浪花,几许繁荣的泡沫。泡沫下面是资金的黑洞,浪花背后是失望的泪水。“豪赌”掌控的资本空转,已成为中国经济发展的毒瘤,吞噬着我们的财富,吞噬着我们的希望,吞噬着我们的未来。

比资本空转更为可怕的,则是产业的空心化。产业整合的浪潮从大西洋彼岸急驰而至,化亏空为赢利,化破产为神奇,急不可耐的中国企业似乎找到了拯救中国制造的金钥匙。一时间,产业整合在神州大地风起云涌,然而我们丢弃了专业化生存最基本的法则,忽视了多元化发展最伟大的东西,忘却了市场化运作最本质的属性,整合蜕变为垃圾式企业的疯狂叠垒,大规模套取资本的时尚卖点,经营者实现个人欲望的市场契机,产业“点”的功能优势被幻化成“链”的系统优势,品牌、技术一文不值,管理、市场视而不见,诚信、公正丢失殆尽,我们赖以“和平崛起”的制造业,面临着被整合成空心化的威胁。这绝不是危言耸听。

战略空想、资本空转、产业空心,浅层次看是经营者个人的即兴表演。无论企业规模多大,上市与否,兴衰如何,中国企业大多数是一个人的企业,德隆如斯,三九如斯,南德如斯,股东也好,员工也好,独董也罢,都只是观众而已。一个人的企业,必然造就一大批悲剧性人物,诞生一串悲剧性故事。一个人影响一个企业、一个产业、乃至一个时代的年代已经结束,制度化生存,才是开启中国民营企业喜剧人生的不二法门。

深层次讲,在于我们无法客观正视发展中的三宗原罪:股市原罪、资本原罪和道德原罪。作为基督教最基本的教义,人祖亚当与夏娃因不听上帝教诲,偷吃智慧树之果,使人类生而具有原罪。上帝是虚的,原罪是伪的,股市却是真实的。人类炮制出“股市”,就有着天然的“资本赌性”。“摸石头过河”建立起来的中国股市,还有着与生俱来的“半身不遂”:占总股本近2/3的国家股和法人股不可流通,流通的社会公众股仅占总股本的1/3。中国式“半身不遂”与世界性“资本赌性”结合,先天决定了中国股市是一个巨大的投机市场,最终被拥有“小聪明”而全无“大智慧”者“炼”成“超级赌市”,无奈吴敬琏老先生怒斥“中国证券市场连赌场都不如”。投机成就了一代暴富,豪赌膨胀了水银本性,“不按牌理出牌”成为“铁血法则”。当股市暴富者假借产业整合的外衣,重新纵身股市、金融,就会动用一切可以利用的途径、一切可以采取的手段、一切可以使用的伎俩、一切可以腐败的对象,通过资本市场的制度寻租,变股票为筹码,玩股民于股掌,肆意操纵,黑幕重重,将股市天然的“资本赌性”无限放大。宋如华如此,吕新建如此,唐万新亦如此。郎咸平说:“民营企业原本正常的上市、借款行为很容易演化成

“圈钱游戏”，逐步将社会财富转化为个人财富，将社会资本和银行资金套牢在资本黑洞，而整个社会将会为其付出惨重的代价。”这样的代价，人民无法承受！

是的，我们应当承认，中国民营经济的财富积累，天生有着特定历史条件下的“胎记”。这种“胎记”既不可漂白，也不可剔除，但这并不构成无视少数民营企业“资本原罪”的借口。当我们在抱怨民营企业得不到实质性的“国民待遇”时，没有正视这些资本原罪给社会大众心理带来的巨大失衡，没有正视这些资本原罪对国家法律的公然践踏，没有正视这些资本原罪为社会环境产生的巨大不安；当我们在抱怨民众的“仇富”心态时，为什么不呼唤富豪们社会良知的回归，为什么不呼唤让财富走向阳光地带，为什么不呼唤将创富置于公开的规则与环境之下；当我们抱怨富豪们的安全得不到保障时，为什么不正视“越不老实越占便宜，越占便宜就越越来越不老实，越老实人越吃亏”在当今中国的再现。这样的再现，人民无法容忍！

是的，我们应当承认，在利益面前，资本是会铤而走险的，这种“资本原罪”毕竟只表现在极少数人身上。但也必须看到，“资本原罪”正在向资本管理者迅速蔓延，尤其是资本的最高集聚地——金融部门。当国家鼓励经济增长时，银行就拼命鼓励企业借贷来扩大投资；当经济突然要“刹车”了，银行立刻逼企业砸锅卖铁地还贷，这是金融界系统性的违约。机制的缺失、制度的缺失，导致我们的周围不断涌现金融“资本原罪”、政府“资本原罪”作祟的行为，发展中的民营“资本原罪”也以更为放肆的姿态在中国市场制造令人难以忍受的新闻事件：广东省佛山市民营企业南海华光装饰板材有限公司老板冯明昌利用其控制的13家关联企业，累计从工行南海支行取得贷款人民币74.21亿元，造成10多个亿的损失；被视为挑战中国权威、震惊全国的“铁本事件”主角戴国芳，自有3亿资金就撬动106亿贷款，占地近6000亩，4000多农民被迫搬迁，最终酿成50个亿损失，许多人生活无着。人们有理由问：180亿贷款、60多亿损失的背后，究竟是什么？“骗贷高手”冯明昌和“钢铁狂人”戴国芳，不曾对全体国民立下过功，却要13亿国人人均为其埋单5元人民币。这样的损失，人民无法善待！

改革开放为中国民营经济打开了通往财富殿堂的大门，蓄积已久的创富力量以不可阻挡之势喷薄而出，阻碍创富的环境壁垒也一点点被历史进化的浪潮融化，财富的光芒开始照耀行走在中华大地上的每一个人。“以无博有”、“以小博大”、“买空卖空”的发迹者，自身的道德水准能否承受暴富之重：从周正毅到张国芳，从钱永伟到许培新，从牟其中到赖昌星，从刘波到仰融，从中国纳税榜到中国慈善榜，这些“先富阶层”的表现却难符人意。当民营经营者到处标榜为社会提供了多少就业岗位时，从没有正视这些廉价劳动力为其创造了多少剩余价值；当民营经营者到处炫耀为社会贡献了多少财富时，从没有正视有些财富的集聚是以几倍、几十倍的环境破坏为代价；当民营经营者到处呼吁享受“国民待遇”时，从没有正视让麾下的员工享受应有的工资、福利和保险，低廉的工资待

遇、缺失的福利保险、恶劣的工作环境，甚至人格尊严都无法得到保障。泱泱大国总理，不就曾为可怜的民工讨工资？

一些人依靠裙带关系、权力交易、黑幕运作等形式将社会财富嬗变成个人财富后，没有感激、没有同情、没有自省，有的只是飞扬跋扈、肆无忌惮、不可一世。高额消费，豪华享受，骇世铺张，少数人的消费竟然导致大多数的民众无法承受。尽管如此消费完全是个人的私事，但奢侈炫耀性消费对社会的影响却是直接的、巨大的。民众没有享受他们的财富福音，却必须要承受他们的炫耀消费之重，这样的财富对社会又有什么好处？当靠破坏规则而拥有财富成为一种普遍现象之时，商业社会就会形成一种新的秩序观念和价值取向，违背社会公约就会不再被视为不道德行为，私闯红灯、屡犯禁区的人往往会被当作英雄来崇拜，这样的创富定然会贻害中国百年！

“我的资本在哪里？在银行里。”唐氏兄弟就曾视金融为自家的鱼池。当金钱成为社会的新宠，权力和金融都会贴上热脸。“用国家银行的资本，为自己赚钞票，何乐不为”成为相当部分民营经营者的心态。这种新时代敛财方式，已被一些经营者操练成屡试不爽的高超财技。“如果能获得100%的利润，资本家就敢践踏一切法律；如果能获得300%的利润，资本家就敢冒被杀头的危险。”何况“四两拨千金”，“空手套白狼”。“金融精英”朱小华、王雪冰、段晓兴、刘金宝相继败露落入法网，前二位经手的坏账、不良资产高达1170多亿元。这样的罪孽，人民无法宽恕！

有报道说，中国问题富豪榜前50名资产总额近700亿元，相当于一个省的GDP。2003年9月中旬，国家税务总局计划统计司和《中国税务》杂志联合公布了2002年私营企业纳税50强，人们吃惊地发现，2002年度《福布斯》富豪榜100人中只有4人上榜，其他媒体评出的富豪中，400名中也只有12人上榜，并且50强纳税总量也只有12.4亿元。其中奥秘，可想而知。

我们永远不会忘记卓达集团总裁杨卓舒的忠告：“一个人没有一种以死谢罪于社会的勇气，他就绝不配做企业家。这种以身家性命相搏的精神和敢于承担社会责任的勇气，是一个优秀企业家的必备素质。”“一个企业家要关怀天下，历数中外真正的企业家，没有一个不是鞠躬尽瘁、死而后已；没有一个不是在思想上、人格上有所建树，这是企业家的根本所在。”少数民营企业的道德水准与拥有的财富高度极不相称：托普前老总宋如华涉嫌掏空上市公司、滞留海外不归；中科创业前董事长吕新建操纵股市，从中国神秘“蒸发”；啤酒花前董事长艾克拉木·艾沙由夫掏空上市公司、出逃在外杳无踪影；德隆危机爆发后，唐万新、唐万川分别远走缅甸、加拿大，等等，这难道是被标榜为时代楷模的中国民营企业家的行为准则？这难道是被称之为财富英雄的中国民营企业家的创富境界？这难道是自称拥有道德良心的中国民营企业家的负责精神？这样的境界，人民无法敬重！

没有“以死谢罪”的勇气,没有“关怀天下”的胸襟,没有“泽被苍生”的道养,没有“脚踏实地”的精神,何以打造引领中国乃至世界经济的发展引擎?何以造就昭仪中国乃至世界的商业领袖?何以创造瞩目中国乃至世界的经济奇迹?没有昭仪天下的商业领袖,即使挤进了世界500强又有何用?没有昭仪天下的商业领袖,中国民营经济发展的希望何在?没有昭仪天下的商业领袖,社会大众失衡的心理何日扶平?中国社会不存在对阳光财富的普遍仇视,却存在着对“问题富豪”的极度鄙视。

也许有人要问:中国的未来,还要不要发展民营经济?回答是肯定的,不可逆转的,而且要大张旗鼓、排除万难发展和壮大民营经济。民营资本依然是中国经济中最富生机活力、最具创造力量的经济元素,揭示民营经济的三宗原罪,绝不是贬低它、诋毁它,更不是排斥它、否定它,而是祈求在更高层次上完善它、提升它,成为推进社会前进与人类进步的真正动力。

我们共同思考的,是未来的中国需要什么样的民营经济?中国市场经济的航船正在徐徐驶向法制化、规范化、国际化的轨道,让财富接受阳光的曝晒、接受市场的洗礼,让新生的民营力量在阳光地带茁壮成长,是民营经济发展的必由之路。我们祈求,德隆的崩溃能让中国民营企业的财富理性苏醒,唐万新的归国能让中国民营企业家的本良知回归,曾经席卷全国的德隆“大拯救”能使中国民营企业真正步入健康良性发展的轨道。

中国的未来,需要阳光民营,需要阳光利润,需要阳光创富,让阳光照亮民营经济的每一个角落。当前民营经济已发展成为中国市场经济的重要组成部分,让国有与民营在统一的游戏规则中充分表演,是市场经济的必然。政策上的歧视、门槛上的抬高、管制上的过多等,曾使民营企业在发展中遭遇众多尴尬,阻碍了蕴藏于民众当中澎湃的创富激情,必须要致力于创造公平的竞争环境、平等的市场准入、成熟的市场机制和完善的法律体系,把所有人都放在同一个舞台上竞技。虽然起点不同,竞争实力和市场地位也有差异,但却拥有同等的权力、同样的身份。只有创造财富,才能获得财富,让赚得的每一枚铜板都是阳光下的利润。经不起阳光曝晒的财富,无论走到何时、无论走到何地,最后都必须接受法律的制裁。这,才是对民众创富激情的最大保护,对民企经营者的最大关爱,对社会财富理念的最大尊重。

不同的时代有不同的财富观,倡导中庸的中国,却很喜爱走极端,从“视金钱为粪土”的“亲贫”,到“一切向钱看”的“亲富”,始终未能让国民树立客观、正确的财富观念。忽左忽右的财富引导,培养出非理性的财富思维,从而导演出一曲曲人间财富悲剧:2003年1月22日,山西海鑫钢铁(集团)有限公司董事长李海仓在办公室里被枪杀;2003年2月12日,浙江皮草大王周祖豹在家门口被斩杀;2003年8月17日,甘肃地产大王刘恩谦在兰州被枪杀;2004年7月21日四川明达公司董事长兼总经理葛君明在办公室被炸死……推进全社会财富教育已刻

不容缓。那种“视金钱为惟一财富”的错误观念必须破除！那种“视创富只是挣钱”的行为准则必须废除！那种“视金钱为万恶之源”的仇富心态必须休也！财富不是生活的全部，金钱更非财富的全部。人类的财富是多种多样的，我们对一切财富的创造者都要尊重。一个人对社会做出更多贡献、承担更多责任、得到更多认同，比拥有金钱的数量更加重要。让生活在中国大家庭中的每个人都能感受创富的力量、创富的幸福、创富的责任。同时，要树立全新的财富责任意识，浙江传化集团总裁徐冠巨先生指出，“财富的集聚就是社会责任的集聚”，卡耐基临终告诫：“在巨富中死去是一种耻辱”。我们不祈求中国出现“卡耐基”，但我们祈求民营企业远离这样的耻辱，用财富带穷人进天堂！

面对国际化的浪潮、全球化的步伐，中国的民营企业需要大视野、大气魄、大抱负，蓬勃而起，倍速发展，迅猛做大做强，跻身世界强企之林。但中国民营企业更需要脚踏实地的行动，练就扎实的基本功。罗马不是一天建成，强企也非一夕造就。百年基业，要从内功练起。万丈高楼，要从平地砌起，甚至还要下挖几十米、几百米，多深的基础多高的墙。对财富的强烈期许，对强企的迫切渴望，往往使企业不能静下心来踏踏实实做好企业最基本的功课，漠视那些看似简单、繁琐却是致命的事情，盲目、时髦地追逐时尚的管理理念，这样的做法只能产生令人震撼的结果：中国企业平均寿命7年左右，民营企业平均寿命只有3年，现有民企有60%将在5年内破产，85%在10年内消失。

“魔鬼在细节里。”中国有着丰富的文化遗产，从不缺乏大学说、大理论、大战略，但我们的文化内涵里却相当缺乏精益求精的“基本功”。扎实基本功的练就，需要“集腋成裘”的耐心、“水滴石穿”的意志、“铁杵成针”的磨力、“千锤百炼”的毅力。高瞻远瞩、富有梦想的中国民营企业，一定要摆脱浮躁，以最清醒的头脑、最稳定的情绪、最平和的心态夯实发展的基础，从不切企业实际、超越发展规律的“高空”状态中沉稳着陆，融入滚滚向前的世界经济大潮。

中国民族工业自洋务运动以来，历经150余年的上下求索，才开始走向科学发展的道路。庆幸的是，中国民营企业虽一路坎坷，备受磨难，但仅20多年时间就从历史中寻找未来，步入了“激情燃烧的岁月”。“不大干一把，简直对不起这个时代。”众多有志民营企业家的血管中高亢地激荡着这股潜在的共识。

这种高亢的潜共识，不是激奋，而是悲怆。记得2003年初，第一次接触德隆，就曾怪异地想起莎翁的名言：“活着，还是死去，这是个问题。”企业是个生命肌体，置身历史长河，死去总是绝对，活着只是暂时。但我们毕竟栖息现时生活，活着应是一种美丽，死去该是一种超脱。在这以后，每增加一次接触，每重复一遍阅读，就越发觉得德隆应该有着更好的活法、更好的死法，但最终没有。2004春夏，在中国证券市场顽强屹立了将近8年的德隆“老三股”，从堆垒梦想的悬崖一跃而下，在中国经济的天空划出一道悲情的弧线。渴望突围、渴望长大的中国企业，依然缺失一些突破体系性的东西。

德隆的神秘崛起和骤然倒下,众多专家学者已赋予无数崛起的理由和倒下的原因,本书“把自己找回来”一章也有基本的剖析,在此无需更多赘述。活着的德隆,只是唐万新一个人的独舞;死去的德隆,方是中国企业共享的财富。德隆及其创业者们所集聚的开放思想,蕴蓄的做事情结,执著的探索精神,闪耀的个性光芒,却因其最终失败、壮志未酬更富震撼力量、参考价值。中国企业需要建立强大的根基,而不是始终漂浮在世界经济之上。愿德隆天文数字般的学费,能让众多中国企业受益,这就是我探寻颠覆德隆标杆意义的初衷。

颠覆不是重组,不是拯救,也不是毁灭,而是一种革命性跃变,是自己打败自己式的凤凰涅槃,浴火再生,彻底脱传统之胎,换现代之骨,以国际化全景思维打造一个面向未来的全新企业。太阳每天都是新的,愿中国企业家从此不再雾中行走!

作者

2004年10月1日 中国上海

又序 PREFACE

德隆，一个人的企业

如今的中国，“企业帝国”的崩塌不是新闻，“财富巨鳄”的猝死也不是新闻，但唐万新却是2004年中国极具爆炸性的新闻人物。

从边城乌鲁木齐崛起，到折戟上海滩，德隆历时18年。这18年，绝大部分的时间都被某种神秘笼罩着，某种传奇神话着……

然而，德隆一走进人们的视野，人们一走进它的内核，就忽然崩塌。德隆，为何如此脆弱？

自2003年初接触德隆，一直在探寻德隆帝国中最核心的东西。如今面纱已经揭开，神秘的德隆国际，其实只有三个字——唐万新，“我是实际控制人，负责决策和指挥”。德隆是唐万新一个人支撑的大厦，是这位逆光中的巨人在中国经济舞台上的“独舞”。

人对了，企业就对了。人错了，企业就死了。没有唐万新，就没有德隆。唐万新一手缔造了德隆，又一手毁灭了德隆。

唐万新，一个“五独俱全”的商业奇才。

独立的唐万新

唐万新自小就是一个性格独立者、叛逆者，“理论物理研究”之梦，始终植根于他的心中。为了这个梦想，他不惜放弃华东石油学院管理工程系学籍，复习再考。但事与愿违，他最终还是被新疆石油学院录取。1986年，还是大学在读的唐万新，再一次表示其性格的独立性、叛逆性，与儿时的同学一起下海

经商，办起了“朋友彩扩社”。

独立的性格，造就了唐万新极强的独立思考能力，也让他无法融合环境的变化，只能以一人之力自立于天下。德隆危机爆发后，他曾感言：“在今天以前，包括中国证监会在内所有党政机关和监管部门均未走访和拜见。”即便被监视居住，他依然充满豪情：“只要留我一条命，十年后我又是一条好汉。”

独立承担责任的勇气，也是唐万新令人敬佩之处，从唐万新在德恒证券庭审时提供的证词，可见一斑。遥想前几年，同样是危机，同样是崩溃，同样是刑审，罗成亡命天涯，不知所终；吕梁人间蒸发，活不见人，死不见尸；仰融出逃美国，背弃企业，背弃祖国；宋如华贱卖股票，变现资产，隐身美国……唐万新曾两次非法出境，两次在风声鹤唳中返回。“我决定回来就有进去的准备。”这足以令那些操纵股市、席卷财富、出逃境外、人间蒸发的“资本大鳄”们为之汗颜。

独特的唐万新

面对坐落上海的德隆大厦，唐万新曾介绍说：“这幢大楼的构造既不方正，又非圆体，更不对称。”

什么样的人，造什么样的楼。人如楼，楼如人。

曾有人对唐氏四兄弟做过经典描述：老大唐万里“面善心善”，老二唐万平“面恶心善”，老三唐万川“面善心恶”，而唐万新则是“面恶心恶”。

面恶是指唐万新的“形”。唐万新个头不高、蓄着八字胡，形象确非儒雅，他喝酒只喝伊犁特曲，一年翻来覆去就两套衣服，最常见的装束是一件棉质T恤或衬衫、一条休闲裤，每天工作十多个小时。当别人提出其八字胡有损形象时，祖籍重庆开县的唐万新会回应说：“新疆人，不留胡子，不是男人。”

心恶是指唐万新的“魂”。极高的商业天赋，打破常规思考问题，在商业方面不易对付。投机股市一夜暴富，驾驭“三驾马车”一路狂奔，缔造金融帝国一意孤行，德隆发展的每一个关键时期、每一个重要阶段，都有着唐万新独特的商业之“魂”支撑——从朦胧、混沌的中国市场，寻找到了类似资本主义初期淘金者的暴利积累，发现了资本主义中期财团的狂飙突进，模仿了资本主义后期集团化的产业整合，创造了一个既不合于传统、又不容于创新的混业经营矛盾体，最终演变成一场豪赌式的冒险。

令人不解的，还有唐万新对财富的独特认识，不是用语言，而是用行为。警方在调查德隆时发现，曾经坐拥几百亿元资金的唐万新，自己的个人账户上几乎接近于零。经过辛苦搜寻，终于发现唐万新曾在德隆危机爆发之前，将15万美元转到了远在美国加拿大的妻子和儿子的名下。唐万新交代，这是给老婆孩子的基本生活费，而且是在一年多以前。目前，该笔资金早已花完，妻子和儿子的生活费已出现危机。德隆前行政总经理沈威说，唐家已经在变卖房产，好让唐万新的

老婆孩子艰难度日。

他似乎是中国企业家中“混血”的一类，马列主义有一点，西方文化有一点，江湖豪气有一点，儒家风范有一点，项羽精神有一点……德隆四面楚歌时，他没有最终选择出逃隐匿，没有用惯有的方式保护自己，仍然相信自己的智慧能够拯救德隆。在北京监视居住期间，他还在一刻不停地指挥部下寻找企业重组方案。他昔日的同事说：“他语气平静，从来都是这样，即使大难临头。”

独特的唐万新，常常不按牌理出牌，其结果是，用韦尔奇的“毒药”毒死了德隆，也毒死了自己不断生长着的梦。

独行的唐万新

一骑绝尘，鲜有同道，一如唐吉珂德。这就是独行的唐万新。

“德隆是做产业的，而不是做企业的，产业诸侯将成为德隆入围的路径。”唐万新如是说。

“我们公司没有产品，我们是生产企业的企业。”南德的牟其中当年也曾如是说。

牟其中仅只说说而已，唐万新则埋头于做，而且做得比牟其中更快、更超前。

他建立起“发现和创造中国传统产业新价值”的产业整合理念和整合模式，通过行业结构整合创造价值，在“农业开发”和“产业并购”上展开了德隆发展史上最“辉煌灿烂”、最“波澜壮阔”的“两线作战”；

他建立起独一无二的股票操作模式，形成德隆偏好高风险的筹资模式，能够调动高达上千亿元的资金，成为中国市场的“资本狂人”；

他建立起“企业精英俱乐部式”的德隆文化，将国内众多产业中数一数二的领军企业、领军人物招募于旗下，极速缔造了令世人惊诧的德隆帝国；

他建立起158人的庞大研究队伍，集聚精英对不同行业跟踪研究，特地专门选择60个值得跟踪的产业，不懈投入数亿元巨资展开长期的研究与探索，旨在建立一个全国最大的产业数据库；

他集聚了中国民营企业最强势的国际智力阵容，上演了一连串“蛇吞象”式的跨国并购，构建起“产融结合”的最原始的运营雏形；

……

德隆如日中天时，曾经有人问过唐万新，都说要发财，就做房地产，为什么德隆不搞房地产开发？

唐万新说：“房地产开发赚钱实在太简单，是一种单纯的赚钱游戏，德隆最大的使命是整合产业，房地产与德隆的使命不相吻合，没有进行整合的价值，因此德隆不做房地产开发。”

他似乎天生就是一个独行者，以独行的方式展开他的大思维、大抱负、大梦

想……这种大思维、大抱负、大理想，使他产生了某种幻觉，肩负着一种救世主的神圣使命！

他无视德隆生存发展的现实环境，他无意巩固和建筑德隆的生存空间，他更像一个探险者，不断向人迹罕至的领域进击，企求发现和创造新的奇迹、新的梦想（德隆的新价值）。即使在四面楚歌之时，唐万新仍在不断地阐述德隆的投资理念、德隆的资本抱负、德隆的美好未来。

如此超越时世的独行，早就有人对唐万新的未来断言：他可能是一个“悲剧式的英雄”——因为德隆整合产业的理念太过超前，目前不易被国人接受。

此言不虚！

独裁的唐万新

“他大气果断，商业感觉好，所有关于德隆命运的重大决策都是围绕他一个人的认识进行的。”认识唐万新 18 年之久的新疆东西部经济研究院院长唐立久说。

德隆的上市公司、金融机构和实业企业的核心决策权来自其母公司——德隆国际。德隆国际董事局下设德隆国际执委（主管旗下实业资产）和友联执委（主管金融产业）。实际上，整个德隆只有唐万新一人完全清楚实业和金融家底和运营状况。德隆国际的重大决策，最终都是唐万新一个人说了算。

德隆最早控制的金融机构，也是其早期最主要的融资机构金新信托出现挤兑后，无法兑付的客户资金高达 41 亿元之巨。要不要救金新在德隆内部曾经引发过激烈的争论。按照当时的实际状况，德隆系持有的金新信托股权不足 29%，德隆国际、新疆德隆均未直接持股，金新信托挤兑风波蔓延或倒闭，对德隆几乎没有太大的影响。在德隆国际 15 人的董事会上，仅唐万新一人要求全力挽救，包括唐万里在内的其他董事均表示反对。

唐万新在德隆崩溃后呈送给中央高层的解释是，通过金新信托委托理财受损的客户主要是新疆企业，这些企业对新疆的开发和建设举足轻重，从情感上讲，对不起家乡父老；另一方面，德隆的产业布局和财务结构及赢利状况足以拯救金新信托。事实上，还有一个潜在的也是最根本的原因，就是唐万新坚定地认为，中国股市是政策股市，政府不会坐视股市低迷，处于黄金时代的中国股市将看涨 10 年，股指可以往上看到 2 万点。只要挺过这一次，就会为德隆赢来无限美好的发展远景。

看涨 10 年，股指 2 万点，独裁者的独裁观，产生了 $1 > 14$ 的决策效力。拯救金新信托，成为德隆历史上最大的战略决策失误之一，也为德隆危机的爆发埋下了伏笔。而解救金新信托的惟一办法，就是将金新信托正在做的事情——委托理财炒作德隆所控制的三家上市公司股票——做得更大。为此德隆开始了“疯

狂”的护盘，每月护盘成本约在 8000 万元，一年为 10 个亿，它绝大部分来自负债，德隆背上了沉重的包袱。

以唐万新的企业智慧，不可能不知道坐庄托市的危险。但独裁导致狂妄，狂妄必然豪赌，豪赌丧失理性。从 2001 年始，唐万新在资本市场、产业整合等方面接连施出豪赌之举，德隆老三股的股价上涨幅度全部超过 1000%，其中沈阳合金涨幅更是超过 1500%。鼎盛时，唐万新自信地表示，德隆集团“Too Big To Die（大而难死）”。危机时，唐万新推出“全员收购”策略，德隆上下以收购新金融机构为第一要务。赌徒的心理是，如果一个锅盖盖不住两口锅，那么两个锅盖能不能盖住三口锅？如果这也不行，那三个锅盖还能盖不住四口锅？……

“德隆系的崩塌，始于系内金融公司内部的斗争，”一名德隆高层叹息，“2004 年初，银行控制贷款，为了填平自己管辖公司的窟窿，德隆系金融公司内部争抢筹码，最终导致上海友联失控。旗下金融公司纷纷抛售老三股，德隆系金融窟窿越来越大。”一位德隆旧将痛心指出：“万新决策了，如果不是他亲自督阵，就操作不下去。不少经理人只顾利用公司做自己的事。”

独裁的唐万新，豪赌的唐万新，又是孤独的唐万新！

孤独的唐万新

独钓寒江雪。高处不胜寒。

唐万新，被无尽的烦恼纠缠着，更被空前的孤独包围着。

孤独的唐万新一直活跃在德隆的幕后，低调谋划，低调做事。即使没有任何实业经验，也无法阻碍他对 100 多年前的 J. P. 摩根的崇拜。他开始推进德隆产业整合大业，目标是介入五至六个产业。

2001 年 5 月 19 日，首届中国上市公司管理论坛上，唐万新第一次在公开场合演讲，他希望使自己走进人群，让德隆走向社会。但事与愿违，在会后接受许多媒体采访时，有一家媒体把唐万新描述成为来自西部的“农民企业家”，席间一直是烟雾缭绕，喝水频频，嗓音沙哑，唐万新看了十分气恼。

社会是多元的，也是多彩的。孤独的唐万新不甚理解，也无法接受，因此更加孤独。他不再在公开场合发表演讲，不屑活跃于中国社会上层，不愿接受舆论的盘根问底，甚至也没有时时走动于他的新疆老家，他把自己完全淹没在没完没了的“头寸会”上。

唐万新关上了与社会沟通的窗户，开始封闭着自己。越封闭越会引发人们的关注，猜测、质疑、窥视、调侃……所有这些都兴奋地走进了人们的视野，引发人们更为强烈的好奇。更重要的是，唐万新的这种封闭，让人们无法走进他的内心，校正与排遣他的孤独与郁闷，还社会一个真正的德隆。因此，当唐万新心情特别好或特别坏的时候，也只能是偷偷地来到云甸边境。在这里，唐万新收购了

一个军垦农场，坡地上是大片的玉米地。后半夜的时候野猪会来偷食玉米，他就会开着军用吉普打野猪。除狩猎外，唐万新的另一大娱乐就是钓鱼。

身居高墙内的唐万新，如今更加孤独、寂寞……

“五独俱全”的唐万新，将德隆浓缩成他自己，成为一个人的企业。独享德隆、独享自己的唐万新，肯定有许多话要说，现在又能对谁说？

一个人的步伐再快，也会赶不上时代；一个人的财富再多，也难以富过三代；一个人的能力再强，也无以整合这个世界；一个人的视野再远，也无法穿越未来；一个人的心境再高，也越不过历史的天空。一个人的生命是有限的，一个人的江湖已经远去，一个人包打天下的时代已经结束。与时俱进者生，超时超进者亡。人不可以生活在真空中，企业不可以生存在梦境里。落地才能生根，生根才能成长，成长才有未来。

一个人的企业，是最具成功魅力和神话色彩的企业。但企业的天不是一个人，而是众多人，企业的财富必须蕴藏在制度、人才和文化之中。

一个人的企业，也是极具危险、极易崩溃的企业。基业常青，必须造就超越个人能力的卓越的企业文化。

一个人的企业必然会被市场哲学颠覆，颠覆德隆的标杆意义就在于此。

令人震撼的是，中国的企业，相当部分仍是一个人的企业！

作者

2005年12月6日于奥视东方