目　录

1　引子　科龙涅槃

1　对事件的追问
3　对往事的追溯
5　对心灵的追踪

1　第一章　起局之变：并不遥远的记忆

2　格林柯尔的五个谜

11 第二章 扎营之变：格林柯尔是骗子？

12 格林柯尔是骗子？
14 顾老板急急救火
15 三天后，科龙也亮相新闻通报会

19 第三章 业绩之变：扭亏神话的背后

19 扭亏，并换血
24 整风运动的功过是非

27 第四章 营销之变：往营销队伍里“掺沙子”

28 在科龙的营销池子里放入一群鲶鱼
33 “龙霸行动”要证明什么？
35 顾校长“黄埔军校”计划的必然
36 对 MBA 的要求：勤奋、忠诚

39 第五章 布局之变：顾氏的制冷帝国梦

39 “离别钩”：美菱
46 “多情环”：亚星
52 “霸王枪”：襄轴

59 第六章 产品之变：康拜恩的“流星”轨迹

61 康拜恩，顾雏军私心的集中体现
63 康拜恩，MBA 实战的重要一课
64 前瞻眼光
65 推出康拜恩冰箱的市场背景
67 渠道掌控：开发县级批发商
69 价格：“799 元，康拜恩冰箱抱回家”
70 老顾自己把康拜恩玩“废”了？

75 第七章 郎顾之争：糟糕的危机公关

76 在郎咸平演讲后的反应：不能知彼知己
79 糟糕的律师函：陷入舆论的口诛笔伐中
82 呼唤理性民意
88 顾雏军的“媒体恐惧症”

91 第八章 风向之变：热炒作的冷转变

92 “捧哏”科龙研讨会
96 宋秦案之“罗生门”
101 主角的迥异态度
103 经济学家凭什么愤怒？
106 郎咸平的正面意义
106 监管部门介入：风向转变

109 第九章 利益之变：借三百股罢免顾雏军

112 炒作或者道德斗士的区别
117 拉票，能将科龙拉上正轨吗？
120 渴求稳定者与追击者的博弈

125 第十章 市场之变：谁来为科龙造血

127 科龙沦陷
130 人才被挖
131 谁引爆了科龙危机
135 科龙不能承受的监管之重、保护之轻
137 证监会的权限
139 科龙的价值
140 地方和企业，唇齿相依
142 臧否顾雏军

145 第十一章 随局之变：MBA 梦殇科龙

145 梦开始的地方
147 紧凑的培训
149 “粪土你们的 MBA 学位”
152 开赴前线
153 随局之变

163 第十二章 资本之变：海信时代的磨合之痒

164 手记：海信进入科龙前后
170 对科龙究竟如何操作
175 整合之惑

181 第十三章 温故之变：顾雏军语录解析

191 附录一 科龙变局大事记
197 附录二 顾雏军及格林柯尔大事记

199 后 记 科龙的冬天

引　子

科龙涅槃

对事件的追问

顾雏军倒下了，在顾氏科龙已经濒临弹尽粮绝之时。苦心经营的辉煌，终化为一阵轻烟，随同顾雏军消失在高墙之下。身后留下被呛得咳嗽不已的科龙，兀自苦苦维持着两万多名员工的生计。

海信入主了，在经过明明暗暗的资本争斗之后。珠江三角洲的这片热土上，胶东半岛的清冷空气是否能有效地融合科龙的家电狂热梦想？科龙品牌的复兴之路系于何方？一切的一切，尚在扑朔迷离之中。

从 2001 年 10 月进入科龙算起，到 2005 年 7 月底被公安部门拘留，顾雏军主导科龙的时间仅为短短的三年零九个月。但就是这短暂的时间，不仅对科龙，甚至对中国的企业发展史来说，都将留下极其丰富的经验

和难忘的教训！

顾雏军注定将成为科龙史上一个特殊的符号。从2001年进入科龙就广遭媒体质疑算起，到2004年的“郎顾之争”，将一个企业事件升级为全国性的公共事件，再到2004年底证监会的调查，银行信用冻结，传媒舆论围绕着科龙狂轰滥炸，回顾那些真真假假的传闻，无一不与顾雏军有关。

表面看来，是顾雏军留给了科龙有史以来最大的挫折。而且，这一挫折极有可能是致命的。但如果目光再深远一点，视野再开阔一点，我们不禁要问：科龙的问题仅仅是顾雏军的问题吗？就在顾雏军出事前几个月，他还在央视的“品牌中国”栏目中，以英雄的姿态指点江山、激扬文字；就在不到一年前的2003年底，他还被评为“2003CCTV中国年度经济人物”，鲜花和掌声一齐涌向了他。刚刚被称为英雄的人物，何以这么快就在网络舆论“骗子倒下了”的一片喧嚣声中轰然倒地？无论是国民，还是媒体，在对待这样一个公众人物的时候，有没有一个客观的评价标尺呢？

科龙以及德隆、健力宝等众多问题企业，有一个相同的特点，就是经常有不规范之举。那么，我们的监管部门能不能将力气下在事先监控上呢？等到这些企业引起公众关注或已深深地陷入泥沼之中，才有所行动，是不是已经太晚了？

从升腾至沸点的网络舆论来看，浮在事件的表面，不求甚解，凭感性的认识就留下大批谩骂的话语，是不是这就是所谓的民意？是不是这样就可以看着事情尘埃落定了？在郎咸平的《在“国退民进”盛筵中狂欢的格林柯尔》之中，结尾曾有“如果顾雏军就是中国民营企业家的典范，那我真要为中国的未来而哭泣了”的话，在这里笔者也引用一下，就是“如果这样不知就里、随意而为的网络舆论就算是民意的话，那我真要为国民的素质而哭泣了”。如果在一场严肃的斗争中，战场却被当做闹哄哄的发泄场地，日复一日，年复一年，当下一个“张”雏军、“王”雏军出现时，是不是还在前期为他戴上一顶顶的高帽，然后在其露出些许蛛丝马迹时，就蜂拥而上，像“痛打落水狗”一样，直到将其置之死地而后快？然后作为休闲时的谈资，再去寻找下一个“顾雏军”，而中国

的企业却因此要付出多少代价？从南德、欧亚农业、中国稀土、德隆、健力宝等等再到今天的科龙，有关部门究竟从中汲取到多少经验教训？有没有下决心完善制度、打好“预防针”，而不是仅仅靠事后的惩治？

对往事的追溯

作为顾雏军自2002年底开始的科龙“黄埔军校”计划中的一颗棋子，作为顾雏军自任校长的科龙第18期董事长MBA营销培训班中的一员，笔者切身感受了若干次争论带来的风波对科龙的影响，也真切地体会了一直处于舆论风暴眼中的顾雏军醉心于打造家电企业王国的梦想。

顾雏军究竟是一个什么样的人？

说他是一个资本运作高手，笔者认为没错。通过资本市场起家的顾雏军，毫无疑问会通过资本运作为其积累财富服务，一系列的收购行为就表明了这一点。但他也一直致力于转型为实业家。一些媒体热衷于炒作顾雏军的资本背景，并由此断言顾雏军在科龙只是炒资本，而不会做实业，却不知道顾雏军一直是在小心翼翼地躲避这顶“帽子”，就如他所说：“美菱、亚星的股票代码，似乎我肯定应该熟悉，但是我确实都不知道，原因很简单，我说过我从来不炒中国A股。这也佐证了一个概念，就是我对股票实际上是不太在行，也不太关心，关心更多的是怎么做这个产业，而不是这个股票本身。”在媒体面前，企业家的话语总是虚虚实实，这本无可厚非，话可以一分为二地看，但因为其在某一领域出色就认为其在另一领域一定很差的非A即B式的逻辑，却肯定是不符合唯物主义的两分法的。

说他是一个骗子，显然有一些极端化。顾雏军在经营科龙的同时，以资本运作作为产业整合的利器，是值得学习而非责难的。作为一名企业家，梦想在更大的平台上操作是一种本能，不能否认他借用资本杠杆做大企业的成功之处。顾雏军的问题主要在于以格林柯尔的名义收购企业的时候，动用了科龙的现金流，正是这种私心害了他。但是，退一步想，假若顾雏军完全是以科龙的名义、用科龙的现金流进行产业整合，就像整合上菱、西泠一样，还会有如此的结局吗？

总之，就像一枚货币的正反两面，顾雏军的两面性表现得也如此鲜明。既毫无节制的去收购、去搭建融资平台，最终导致作为最核心平台的科龙出现问题；又殚精竭虑地经营着科龙这个品牌，以使科龙快速的做大做强。就如2005年春夏之际，在北京公关期间，顾雏军口里反复念叨的科龙三年内做到的那四个指标：销售收入从43亿元到85亿元，出口从6700万美元到4.17亿美元，税收从2.1亿元到5.6亿元，雇员从2万人到3.5万人。①

这些都是实实在在的指标，只有对科龙的苦心经营，无论内销还是外销才能有如此巨量的增长。一个2003年底还被评为“中国年度经济人物”的企业家，头上顶着“冰箱大王”的光环，曾经是资本市场的新贵，一卷入舆论的漩涡，就遭到无休止的口诛笔伐，两极对比竟至如此明显！在狂轰滥炸中，一些媒体是不是该反思一下自身将传闻当实闻、将猜测当结论的急功近利的行径？

比如，对于顾雏军是玩资本还是做实业这一问题，从2002年一直到2004年，在众多的质疑声中，有没有人是撇去了表面的泡沫，真正潜入“水底”看清深层次的东西，然后才发出自己的声音？顾雏军在科龙时间并不长，但说过许多话，笔者可以列举其中的一些话语，从中，可以看出他是漂在资本的表面还是真正潜入了市场中。

> 我们所有人都不要低估了中央的三农政策，现在东莞500元的收入已经出现招不到农民工的现象了，但如果月收入达到800元就又可以招到农民工，表明农民的月收入已经在500元以上了，可能的情况是在家种田也能达到相同的收入。所以，康拜恩一定要走农村价位，现在还没有上量是因为农村市场还没有完全启动，因此限价问题是高压线，任何人都不能在这个问题上妥协。
>
> 一个客观的判断是，H品牌的低价产品应该是亏本的，X品牌在广告上高投入状态也不可能持久。相应的，今年我们的营销质量如何，将取决于我们能否把高端产品推到一个较高的量上。而且我们把大部分宣传资源都用在了高端产品上，靠低端产品不足以支撑销售的大幅度增长，仅靠华宝、康拜恩等品牌恐怕也不行。因此，我们更要注重销售质量，

① 姜汝祥：《解构顾雏军》，《中国经营报》2005年8月15日。

从而取得更多的竞争优势。基于这一战略，今年公司更希望在高端产品上发力，特别是在县级市场发力。对于我们的销售人员而言，最大的问题不是消费者买不起高端产品，而是我们没有尽全力去推，是‘心中贼’在作怪。

事实上，如果我们的209系列冰箱、双效王系列空调等高端机能卖到一个较高的量，那么自然就会有人买我们的低价机。一个粗略的估计，如果高端机可以卖50万台，那么我们的产品就可以卖到300万台，如果高端机可以卖100万台，那么我们的产品就可以卖到500万台。所以，所有人除了继续开拓销售网络外，还应该把我们的高端产品作为主推机型。相对而言，县城里经销商的忠诚度是最低的，格力的政策使得格力的地级以上批发商的忠诚度都比较高，因此，我们从县级市场打开缺口应该是比较容易做到的一件事。

……

对心灵的追踪

企业经不起伤筋动骨的折腾，对于科龙来说，尤其如此。从潘宁退休后，科龙便一直处于动荡之中，从王国端到徐铁峰，再从徐铁峰到顾雏军，间隔仅短短几年，可谓城头变换大王旗，没有一个连贯的经营企业的思路，科龙的发展因而大受拖累，科龙、容声冰箱曾在1991年～1999年连续9年夺得全国销量冠军，但这之后桂冠便旁落他家，直到2003年才又重新夺回龙头老大的地位。

顾雏军已经倒下了，但科龙不能作为陪葬品，在科龙被陷入无休止的炒作的漩涡中心，在一些人无限制的借助它来做一些事情，全然没有想到科龙这一品牌、科龙人这一集体的时候，有识之士清醒地看到了这一点。科龙的困局，是在主营业务均蒸蒸日上的情况下，突然遭遇了现金流的难以为继而导致的，只有解决了单一大股东的股权问题，才会正常运转起来。而回顾过去的21年，从上个世纪80年代初期，科龙人昼夜奋战，用一把锤子敲出第一台冰箱开始，到冰箱市场占有率连续多年占据全国第一的位置，空调市场占有率也在一线品牌中稳步提升；从一个乡镇小厂到冰箱业“亚洲第一、世界第二”的“制冷帝国”，资产规模

已达 114 亿元，年销售收入突破 100 亿元，品牌价值达 346.66 亿元，列家电业的第 2 位，全部品牌的第 12 位。[①]“容声”、“科龙”双获“中国驰名商标”，成为国内唯一拥有两个驰名商标的企业；自主研发的空调“双高效技术”和冰箱“分立多循环技术”站在了全球制冷技术的最前沿。科龙曾经的成功，激励着每一个科龙人为公司重振雄风而努力。

劫波渡尽好运来，相信经历过一次刻骨铭心的挫折，撇开所有的包袱，对科龙轻装上阵、重振雄风未尝不是一件好事。

谨以此开篇，祝福科龙走得平稳些！

李国华

2005 年 11 月 10 日

① 《科龙 20 年：涅槃与腾飞》，《华南新闻》2005 年 1 月 10 日。

第一章

起局之变：
并不遥远的记忆

日子一天天的过去，在中国波澜壮阔的变革背景下，昨天发生的事情就像是沧海一粟。对于科龙来说，从潘宁时期、王国端时期到徐铁峰时期，几经折腾，终究还是本地人的天下；继之跨入顾雏军时期，才是第一次被外乡人入主。外乡人揭开了科龙的又一页，这一页，便没有再被合拢过，顾雏军留给科龙的，也许最终不仅仅是一次磨难……

在顾氏科龙短短的不到四年时间里，可以说，从格林柯尔入主科龙一开始，就埋下了日后被媒体包围、轮番轰炸的病因。作为国内家电行业的龙头企业，科龙电器的一举一动，受到了股民和媒体的密切关注，回想当时，格林柯尔能够从 GE、惠而浦、松下等国际知名企业的包围圈中脱颖而出，成功蜕变为科龙的第一大股东，个中细节就更让外界好奇了！

格林柯尔的五个谜

那是在2001年11月1日一大早，许多关注科龙的人们在上班时或在家中，翻开报纸的财经版，赫然发现了这条格林柯尔入主科龙的爆炸性新闻。在短短的一夜间，对于科龙的员工和大大小小的股东来说，绝对不亚于一次地震：科龙的第一大股东，由容声集团变成了顺德市格林柯尔企业发展有限公司，一家知名度远不及科龙的公司。人们为之一愣，这不是典型的蛇吞象吗？

而此前，对于可能收购科龙的企业，人们津津乐道的还是惠而浦、GE、松下等国际著名企业，谈论的还是哪个更有实力，哪个对科龙更有诚意，等等，格林柯尔还从来没有进入人们的视野。现在，这个半路杀出的程咬金，是怎么把科龙追到手的呢？消息很快流传开来。

各种猜测、质疑接踵而至：格林柯尔是谁？一个名不见经传的公司这么突然就把科龙收购了？2000年科龙因为高层人事的震荡元气大伤，2001年正要走出低谷实现恢复性增长了，科龙大股东——容声集团为什么突然要转让股权？按常理分析，新股东入主后必将对科龙原经营班子进行一番调整，这是否会使科龙再次伤筋动骨，雪上加霜？科龙是不是被贱价抛售了？

……

许多的谜团，不仅是公众渴望解开的，媒体已经先行一步了。

这一时期，媒体的关注点，还主要是对神秘的新入主公司——格林柯尔的一种好奇。传媒的特性、记者的嗅觉注定了要对这种好奇跟踪下去，将“内幕”挖掘出来，爆料给广大读者。

不久，在广州花园酒店举行的科龙电器新闻通报会上，当代表科龙电器原大股东的顺德市容桂镇镇长刘知行、代表新入主科龙的格林柯尔科技控股有限公司执行董事兼常务副总裁刘从梦、科龙集团董事长兼总裁徐铁峰三方出现在台上时，数十家媒体的老记们问题频频，招招见血。

南国的气候，到了十月份仍然热浪逼人，在酒店的会议室里，虽然有冷气，让人坐在里面很凉爽、舒适，但会议现场的气氛却是火辣辣的。

回顾起来，系统地梳理一下，各媒体的问题以及三方答复主要如下：

一、科龙的股份低于净资产转让给格林柯尔，是不是被贱卖了？

这无疑是最引人关注的问题了。2001 年 10 月 31 日，科龙电器发布的《广东科龙电器股份有限公司股权转让提示性公告》称：科龙公司的第一大股东容声集团将其持有的科龙电器 20477.5755 万股(占总股本的 20.6%)法人股，转让给格林柯尔企业发展公司，转让价为 5.6 亿元人民币。股权转让完毕后，容声集团持有科龙公司的股份从 33791.5755 万股降至 13314 万股，持股比例降为 13.46%，退居第二大股东。

引起一片哗然的就在于这些看似枯燥的数字。当时，科龙集团的净资产是每股 3.93 元，而此次股权转让价计算下来，则是每股约 2.7347 元，转让价低于净资产 1 元之多。

对这个问题，科龙原大股东代表刘知行的回应是：

关于大股东减持股份的问题，要从国家产权改革大局着眼。科龙要加快发展，必须打破现有体制格局，规范企业治理结构。作为顺德政府创办的国内著名家电企业，科龙是政府通过容声集团投资建立起来的，这种政府主导的方式已经不符合国家产权改革的潮流了，所以政府要从竞争性领域退出，只做好自己的本分工作，为企业的发展创造良好的软硬环境。这次减持，只是顺德市自 1993 年开始的产权改革的延续罢了！

在改制方面，刘知行说得比较多，强调这是历史的必然。科龙经过十几年的长期高速发展，积累了雄厚的经济实力、丰富的市场竞争经验，但由于是顺德政府创办的乡镇企业，长期以政府投资为主体，这样使得所有权与经营权融合在一起，与国际化、市场化的潮流不相适应。自从 2001 年年初，容桂镇政府将持有的格兰仕 12%的股权转让给企业后，顺德市各相关镇的政府又先后将美的、万家乐等企业的部分或全部股权出让给企业，只剩下科龙，是镇里最后一家未与政府完全脱钩的企业。美的高管层持股的产权制度改革就颇让科龙人羡慕，而美的公司业绩的稳健增长，也被外界评价为应归功于产权制度改革。所以，科龙股权转让是大势所趋。格林柯尔的入主，正是为科龙的产权制度改革铺平了道路，也将为科龙创造良好的内部环境，为其发展创造更广阔的空间。

那么，顺德政府作为大股东管理科龙的办法有什么弊端呢？科龙代表徐铁峰回答说，政府管理者不在企业第一线，身为企业管理者却对企业情况不熟悉，决策上有困难；另外，旧有的体制、办事程序太过烦琐，带来了低效率的负面影响。

有记者还是抓住核心问题不放：科龙电器这次法人股转让的价格，算下来比净资产“缩水”超过 34%，既然是减持，凭科龙电器这样的优质资产，待价而沽肯定可以卖个好价钱。为什么要这么“贱卖”呢？

刘知行认为记者的看法是有偏颇的。他认为价格是相对的，并不是衡量此次股权转让唯一的决定因素，还要考虑到新的大股东是不是能促进科龙未来的发展、股权转让后科龙对当地的税收、就业和带动相关产业发展方面的贡献等等。作为科龙原大股东和所在地的政府，诸多因素都要考虑在内[①]。

另外，关于科龙电器的股份转让合同，容声集团与格林柯尔虽然是 10 月 29 日一晚上在顺德市签订的，但有关谈判却持续了半年多，三方经过长达 1 年多的接触才定下来，并不匆忙。容桂镇作出转让股权的决定是极为慎重的。科龙的股权转让并没有贱卖。他还透露说，容桂镇目前仍持有的 13.46%的科龙股份今后还将继续向有兴趣的企业转让，但什么时候转让、转让给谁？到时候再说。

新股东格林柯尔代表刘从梦对刘知行的说法也表示赞同。有记者还问到，香港 H 股科龙股价只有 1.3 元，为何格林柯尔不收购 H 股？刘从梦的回答是，格林柯尔原本就考虑通过法人股股权买卖控股科龙，并没有将 H 股考虑在内。

验　证：

按当时的公开资料，顾氏的资金来源是完全可以解释通的：2001 年 6 月，顾雏军通过减持在香港上市的格林柯尔科技的股票套现 2.48 亿港元。同年，格林柯尔科技以 2.3 亿元人民币向

① 李明瑜：《格林柯尔入主 科龙电器“贱卖”求变》，《财经时报》2001 年 11 月 1 日。

位于天津的格林柯尔制冷剂(中国)有限公司购入制冷剂。2001年底，顾雏军还获得了格林柯尔科技分派的股息8000万。由此，2001年顾雏军一共从格林柯尔科技获得了约5.6亿元现金，恰好与科龙公布的5.6亿的收购价相符。

2001年12月，“格林柯尔”提名的董事人选顺利进入董事会，顾雏军当选为董事长，开始执掌“科龙电器”。到2002年3月，科龙爆出新闻：由于科龙电器的原控股股东容声集团欠有上市公司巨额债务，因此将其所持有的科龙电器2.04亿股股份转让给柯林柯尔持有，转让价格为每股1.70元人民币，格林柯尔将此笔转让价款由原来的5.6亿元变更为3.48亿元[①]。而格林柯尔与科龙之间的股权转让却是在2002年4月18日才完成的，这正如郎咸平质疑的顾雏军“反客为主”：在股权转让完成前进入目标公司的做法。

只是，提前进入目标公司的做法由来已久，作为商人，顾雏军及其格林柯尔为自身的利益的行为也属商业本性。就如周其仁后来在回应郎咸平时所说：“对格林柯尔的指控，是说它通常先进入被收购公司，当上董事长，掌控了人家资产转让的定价权，然后压价卖给自己。这就是郎咸平讲的故事。用常识来问一问：这样的好事，我怎么就遇不到？为什么我不能坐到邻居家里，先由我掌控定价权，然后把人家的资产‘买’走？天下真有这么一种资产转让模式而又可以频频得手，格林柯尔的规模不会这么小。它为什么不把海尔、TCL还有天下大公司一块全收了，省得‘郎监管’那样辛苦。”[②]简单作一归谬，就会发现这一“板斧”实在是名不副实！

顾雏军的问题在于：经过对广东格林柯尔翻老账，发现其名义注册资本的12.6亿元中，有9个多亿是用专利进行的无形资产出资，剩下的3.75亿元虽然经过股权转让变更后，可以支

① 广东科龙电器股份有限公司董事会公告,2002年4月18日。

② 文钊 程明霞：《周其仁：我为什么要回应郎咸平》，《经济观察报》2004年9月13日。

付得起3.48亿元的收购。但收购金额占到注册资本的92.8%，两者相接近，这和《公司法》规定形成了严重冲突。

更重要的是，这次新闻通报会上官方的解答并没有消除人们的质疑。人们还是普遍认为，科龙电器国有资产被严重低估，顾雏军收购资金并没有到位。对于这一问题的追索，直接导致了2001年底格林柯尔市值蒸发10亿港币。而这，还只是开始。

就在2001年科龙再次报亏将不可避免的时候，“屋漏偏逢雨打窗”，证监恰恰也出台了三年报亏就摘牌的新规定。出于爱之切的心理，顺德政府急于通过产权改制去消除产生科龙大企业病的根源，在和顾雏军的谈判中，作出了较大让步，比如通过容声集团将科龙股权转让给格林柯尔等举措，将收购金额下降，使顾雏军得以用较低的成本收购了科龙。

二、格林柯尔入主后，科龙的经营方向会不会变？

在新闻通报会上，记者的猜测化为热切的疑问：新的股东进来，总会带来新股东的风格以及企业烙印，格林柯尔的到来，会不会带来经营方向、竞争战略、政策方面的改变呢？

对此，格林柯尔代表刘从梦作出了明确表示：

科龙电器在股权变更后，格林柯尔不会对科龙的经营方式和管理方式做大的调整，将会保持现有基本管理层和职工队伍的稳定，保持现有的营销政策和售后服务政策的连续性，保持现有生产和技术研发体系一如既往地运作。在“三个保持”的基础上，与其他股东一起保持科龙的强大。而公司选择在销售淡季进行股权转让，就是希望股权更迭不会给公司运营带来不利影响。另外，格林柯尔将把制冷剂核心技术和全球营销网络的优势带进科龙，打造出一个高科技的家电企业。刘从梦还强调，格林柯尔和科龙的结合是一个“完美的结合”，格林柯尔作为高科技制冷型企业，生产上游的产品，科龙生产终端产品，两者结合，就可以构建出一条完整的产业链。

验　证：

格林柯尔入主后，生产和技术研发都不同程度的得到了加强，为日后冰箱的“分立多循环”专利技术、空调“双效王”能效比提高到 7.0 打下了坚实的根基。而员工队伍稳定方面，坚持在运动中瘦身，通过龙霸行动和黄埔军校计划相结合，将跟不上趟的员工淘汰出科龙的行列。通过大量招收研究生和应届本科生，洗“癌”营销，使科龙的营销队伍的执行力再上一个台阶。

科龙的经营方向不但没有变，而且顾氏认为科龙的战略应该是集中力量，做强、做大主营业务——冰箱、空调，对以前的智能家居、GPS 卫星定位系统重新进行了评估，注销了以前科龙成立的“北京恒升新创公司”、“北京时空公司”、“北京天地公司”，专心经营好冰箱、空调的生产、销售。

但是，资本的意志一再控制了顾雏军的思想，他的目标就不仅仅是掌控科龙，而是力图以科龙为旗舰，做成世界主流家电制造商。控股美菱，并购吉诺尔、上菱、阿里斯顿等行为，都使顾雏军风头一时无两、科龙人士气大增，也令人为之耳目一新。但为了资金保值，急急进入亚星客车、襄阳轴承，又为了整合汽车链，鲸吞英国公司。顾雏军敏锐的市场嗅觉一再引起行业震惊的同时，也正是他这种狂热的见机会就进入的资本嗅觉，最终将科龙拖入了万丈深渊。从这个角度来说，格林柯尔和科龙的结合实在是一个“最不完美的结合”!

三、2001 年之前，科龙就以人事变动频繁著称，这次，科龙会不会再爆发一次人事地震?

相比新股东更迭，人事更迭才是公司职员最为关注的问题。从 2000 年 4 月起，科龙高管层的人事变动就成为业内最抢眼的新闻事件，此次，媒体把科龙员工的疑问带到了发布会上。

细心的记者发现，这次出席新闻发布会的科龙公司代表徐铁峰的头