

顾雏军调查

GU CHU JUN DIAO CHA

陈磊 编著

顾雏军，“格林柯尔”系的领军人物，科龙前董事长——一个曾经风光无限、有着“远大志向、雄心勃勃”的人，在一个炎热的夏天跌倒了。

作为中国的民营企业家，顾雏军个人命运的悲剧，已经折射出太多的政经含义。

广东人民出版社

顾雏军调查

GU CHU JUN DIAO CHA

陈 磊 编著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顾维军调查/陈磊编著. —广州: 广东人民出版社, 2006. 6
ISBN 7-218-05286-X

I. 顾… II. 陈… III. 顾维军—生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 065026 号

选题策划	何祖敏
责任编辑	林秀钰 余正平
封面设计	吉元宁
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
印 刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	13
字 数	180 千
版 次	2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷
印 数	5000 册
书 号	ISBN 7-218-05286-X/K·1048
定 价	25.00 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com> 电子邮箱: sales@gdpph.com
图书营销中心: 020-83799710 (直销) 83790667 83780104 (分销)】

前言

顾维军，“格林柯尔”系的领军人物，科龙的前董事长——一个向有着“远大志向、雄心勃勃”的人，在2005年炎热的夏天倒下了。

见过他的人，都有这样一个感觉：他的外表所显示的年龄远远大于实际年龄——四十几岁的人头发已经斑白。为什么这个富翁会老得那么快？这个“聪明”人在思考些什么？

他曾是一个资本市场的新贵：入主科龙，收购吉诺尔、收购美菱、收购亚星……一路走来，出手豪阔、风光无限。

他也有不光彩的历史：20世纪90年代，生产低劣空调的他，抗拒执法，为了减轻处罚，竟然起诉当地的技术监督部门……

这样一个人，从20世纪80年代出道时起，身上就不乏光环、鲜花以及唾沫。那么，他何以在那么多的争议声中铿锵前行？是依靠自己的智慧与勇气还是某些灰色地带的规则？

或许，解读他的成长、生存路径以及失败的缘由，是对我们这个时代成长起来的民营企业家“原罪”的反思，也是对我们这个社会的反思。

于是，我们有了本书。

目 录

前言	1
----------	---

第一章 恰同学少年	1
-----------------	---

“那个时候你必须做百分之百的努力，必须付出比别人更多的努力，不然的话冒不了头啊，你会绝望。”回忆往事，顾维军这样说。

然而，毕业在即时发生的一件事，让师生们震惊：因为一件小事，顾维军和班长吵起来，当着众人的面，顾维军抽了自己班长两个耳光！

第二章 草莽江湖	15
----------------	----

一个能说明当年顾维军创业艰辛的细节是，他的公司不断变换地点，先在北京市海淀区学院路，后搬到白石桥路，再搬到丰台区六里桥南里甲7号。有意味的是，当时以“中功”而闻名全国的气功大师张宏堡，就住在顾维军公司的隔壁。

第一节 争议当中的创业	16
-------------------	----

第二节 命途多舛的“小康”空调	27
第三节 不服输的顾维军	33

第三章 格林柯尔的秘密	37
-------------------	----

这样一个“业绩超群”的企业，却是“厂房里很空，堆了很多空的包装箱，许多地方都积了厚厚的灰，而且里面并不需要什么生产线，只是在一个大桶里将几种制冷剂混合一下就可以了”。

一位进入工厂六年的师傅说：“我来这边六年了，见工厂所有生产的时间加在一起也不到两个月！纯粹装样子的。”

第一节 “格林柯尔”现身	38
第二节 快速长大	45
第三节 天津工厂的秘密	53

第四章 收购科龙	63
----------------	----

一开始，容桂镇并没有把格林柯尔放在眼里。但顾维军和政府谈判的重要筹码，正是科龙电器与母公司容声集团之间藏于账面之下的大量关联交易。顾维军知道科龙的真实资产情况，他向政府表示，如果让他收购，容声集团欠科龙的钱就可以不用还了。

第一节 科龙股权转让之谜	64
第二节 质疑与反击	78
第三节 顾维军新政	85

第五章 疯狂扩张 95

外表狂傲的顾维军有一个梦：“等我老了，走到大街上，希望听到有人指着自己喊：看，那个老头就是冰箱大王！”

第一节 江西谜团 96

第二节 梦碎制冷帝国 105

第三节 多元化之痛 115

第六章 “郎顾之争”的寓意 129

“我这次是莫名其妙地卷进本不该由我们企业界讨论的事，再次当了所谓中国经济改革争论的一方，我根本就不想参加这个争论，也不想讨论这件事。”

顾维军没有意识到，2004年那场轰轰烈烈的“国退民进”大讨论，他及其旗下的科龙、格林柯尔只不过是一个符号。

第一节 “郎顾之争” 130

第二节 “国退民进”的争论 139

第三节 符号化了的顾维军 148

第七章 顾维军败局 157

眼下中国，一个想成就整合大业的企业家，必定会触动三根弦：资本来源的弦，个人迅速致富的弦，在整合中为效率牺牲公平、打破既得利益的弦。整个社会对这三方面的怀疑和不满扭结在一起，很快就會成为整合者前进路上的重大障碍。

第一节 跌倒在七月 158

第二节 为什么被捕	171
第三节 卖掉科龙	184
结语	191
现在顾维军已经被正式批捕，他将为一系列的公司违法操作付出代价。但是，我们对这个人以及他所代表的一系列民营企业家在当今经济生活的闪转腾挪的反省不应该跟随法律的节奏而进退。顾维军个人命运的悲剧，已经折射出太多的政经含义。	
性格·媒体·命运	192
民营企业家的悲剧	197

第一章 恰同学少年



顾维军老家

“那个时候你必须做百分之百的努力，必须付出比别人更多的努力，不然的话冒不了头啊，你会绝望。”回忆往事，顾维军这样说。

然而，毕业在即时发生的一件事，让师生们震惊：因为一件小事，顾维军和班长吵起来，当着众人的面，顾维军抽了自己班长两个耳光！

顾维军是江苏泰县人。

泰县，现改名为姜堰市（县级市），归江苏省泰州市管辖。春秋战国时，这个地区先后属吴、越、楚，秦代属东海郡，汉武帝元狩六年置海陵县，唐高祖武德三年改海陵为吴陵，南唐元年升为泰州。自古以来，这里就是有名的“鱼米之乡”。

从姜堰城区出发，向西北行约 30 公里，与兴化交界的地方，有个叫仓场的村子，这便是顾维军的老家，也是他度过青春岁月的地方。

顾维军的父亲叫顾善鸿，早年毕业于南京农学院（即现在的南京农业大学），先是分配在徐州市农科所工作，在顾维军读大学以后，为了照顾家人，调入姜堰市农业局下属的农业学校任教，一直至退休。所以，顾维军的青少年时期，基本上是和母亲、弟弟一起在仓场这个村子度过的。

顾维军是家中长子，又是在农村长大，村里人回忆，少年时代的他很勤劳。看着顾维军长大的俞宝魁老先生曾告诉笔者，当时公社大集体的时候，农民干活是打工分的，顾维军干活很舍得卖力气，不要



顾维军老家正门

滑藏奸，而且见了长辈们都一一招呼，所以给人留下的印象很好。

另一方面，少年时候的顾维军在穿戴、衣着方面的不讲究，也给村里人留下了深刻的记忆：“穿个鞋子没后跟，他也不计较。干活时，有鼻涕流下来，就用袖子直接擦擦了事。”

初中毕业后，顾维军曾经做过短暂的大队团支部书记，这个不甘心一辈子都留在农村的少年把为数不多的闲暇时间都用在了学习上，躲在自家屋内很用功地看书，想以此来改变自己的命运。

村里人回忆，当时村里面筹办农业高中的时候，顾维军尤其积极，砍树、清理场地、建房子等等，他都参与了，为的就是能够获得读书的机会。

在那个通过推荐方式录取大学生的年代，家庭没有背景，又不属根红苗正之列，没有多少人注意到顾维军的努力，推荐上大学当然没有他的份。村子里有一名“有背景”的女青年被推荐上了大学，而顾维军没有，这让顾很是窝火，也让他更加发愤努力。

“那个时候你必须做百分之百的努力，必须付出比别人更多的努力，不然的话冒不了头啊，你会绝望。”有一次，回忆起年轻时候的往事，顾维军这样说。

终于，1977年恢复高考时，18岁的顾维军一举考入镇江农机学院（后改名为江苏工学院，今江苏大学的前身——笔者注），在当时，这是一件很不容易的事情。

“我们是1977年参加高考，1978年入学的，当时镇江农机学院还是全国重点大学，考生的质量都很高。”顾维军的同学王武林描述当年高考的艰辛时，说了这样的话。

我们不知道“文化大革命”后第一次冲刺大学成功的经历给顾维军的心理带来了什么样的影响。一个明显的事实是，鲤鱼成功跃入龙门后的顾维军开始拥有了莫大的信心，倔强得近乎有些执拗的性格也由此发端，“比其父亲有过之而无不及”。

笔者在顾维军老家采访期间，顾维军父亲顾善鸿的一位同事说，顾维军暴躁、固执的性格与其家庭尤其是其父亲有着莫大的关系。

据这位与顾善鸿关系不错，而且熟悉顾维军及其家庭的姜堰市农

业局女干部讲，顾善鸿脾气的暴躁和直率在单位是出了名的，他能够在酒桌上当面指出领导的不是，害得领导都不敢和其一起吃饭。而且，与同事之间，一言不合可能就恶语相向，弄得周围的人几乎都有些怕他；加之其看人的时候也是眼睛直盯着看，让人心里发毛，所以能够和他处好关系的人不多。

如此一来，顾善鸿的仕途当然也就不顺，从徐州市农科所调到县农业局下属的农业学校之后就再也没挪过地方，并不是顾维军对外声称的他父亲“是当地一位德高望重的老干部，曾经担任过县职称评定委员会主任”等。

顾维军父亲脾气不好，他母亲在周围人眼中似乎也好不到哪里去。结果，从小和母亲、弟弟一起长大的顾维军在接受父亲火暴脾气基因的同时，也深受母亲影响，形成了比其父亲更为刚烈、执拗的性格。

顾善鸿曾经亲口对农业局这位唯一关系不错的女干部说过“大儿子脾气比自己还坏”。不过，这并不影响发达之后的顾维军对于他成长之地的感情。

多年后，“飞黄腾达”的顾维军没有忘记仓场这个村子：有一次回乡，看到路况很差，顾维军慷慨解囊，与村里另外一人共同出钱修了村子里的公路，“花了十多万”，还专门派出一个人来负责工程建设；村里有人得了白血病，“顾维军也掏了不少钱”；1991年，村子里发洪水，顾维军更是捐了一辆中巴车。

这一切，让村里人感动。或许，顾维军在外面干了什么，善良的乡亲们想不出，他们脑海中的依然是30年前的顾维军。

现在，顾家早已没有了人，只有一座漂亮的两层小楼矗立在那里，和周围的建筑物相比，很有些鹤立鸡群的味道。村里人说，那是顾维军有钱后，出钱盖的。

附：顾维军本人对于青少年时期的回忆

记者：您上山下乡的时候年龄有多大？

顾维军：实际上我母亲带着我们两个兄弟很早就到农村，全

家下去的。

记者：为什么会全家下去？

顾维军：那个时候国家有个号召：“大家都有一双手，不在城市吃闲饭。”所以后来我们家是很晚的时候、1984年才落实政策回到城里，跟那些真正的一个人下去插队还有些不一样。在农村非常清晰的一个感觉就是，如果说你不出人头地，你不是比别人更优秀的话，比如说推荐上大学等等都不会有你的机会了。我下去的时候看到1964年在农村劳动的还在那儿劳动，那个时候的口号是要在农村扎根一辈子。

记者：1964年您只有几岁的时候就到了农村，您下地干活是多大的时候？

顾维军：我实际上是高中毕业以后才真正干活，因为我父亲还算是一个高级知识分子，当时还不到我们这个家庭需要劳动来赚钱那个地步，所以应该说在我小时候是没有劳动过的，真正劳动是在高中毕业之后。

记者：高中毕业以后是真的去务农吗？

顾维军：对，就是一个普普通通的农民，没有任何差异。

记者：当时十几岁？十五六岁？

顾维军：15岁。

记者：我们现在看起来15岁就半大的孩子，那干活是不是可以干得轻松一点、少一点？

顾维军：不是，那个时候你必须百分之百地努力，必须付出比别人更多的努力，因为不然的话冒不了头啊，你会绝望。而我们下农村的时候，是没有希望的，在这之前的1964年高中毕业生下农村都在那儿劳动，1965年也都在那儿劳动，就是没有机会。如果你不努力工作，你不努力去赢得农民的好评的话，那你一点机会不会有。就是说，你当农民还得当一个优秀的农民，否则你就会是一个绝望的农民。

记者：还记得那会都干些什么活吗？

顾维军：我是什么都干过的，所以我基本上是一个种庄稼的

好手。基本上所有农活都干，种田都行，我应该能干很多活，包括农村里面最复杂的所谓岔口布局——就是这个田今年这一届种麦子，下一届种什么最好，这个被认为是最高最重要的一个问题，我当时都能布置。所以，我觉得我算是一个地道的农民。

记者：那会儿有冬天去下河挖泥啊？

顾维军：对，那是水利工程，每年都有。

记者：那是非常非常苦的一个活。

顾维军：对，第一年对我来说是个很残酷的一年。第一年我刚下去挑泥的时候，大概只能挑一百斤。

记者：一百斤都很了不起了。

顾维军：然后四十多天以后，我能挑二百多斤。

记者：二百多斤？

顾维军：我印象最深刻的是，实担子的时候，肩膀上会冒血珠，空担子把它给抹了。我上高中的那个时候都知道，太阳落山是最美好的时候。太阳快要下山的时候，非常快就下去了，你还没领悟到黄昏的感觉太阳就下山了。我在挑泥的时候，是充分领悟了太阳下山的可恶，它那么慢悠悠地下山，你几乎看到漫长的时光，最后几担的时候，你这个腿几乎是踉踉跄跄在行走，但是你多希望太阳赶紧下去，可它就非常高傲地挂在天上，就是不下去。

记者：您在农村的时候拼命地干活，年龄那么小，那么拼命地干活，没日没夜，而且您说挖河泥什么事都做过，那为什么会拼命地干活，甚至我知道您父亲有个要求，要求你比当地的农民还要早一个小时去下地劳动。

顾维军：因为我觉得我必须干得真正比别人好，才有可能被推荐上大学。因为我一直想我应该会上大学的，我上了大学以后，我才能成为真正的科学家等等这些东西，所以对我来说上大学一直是一个梦想。然后我认为我一生的脾气不好，所以去当兵的话不会有什么成就的，我估计我当两年三年兵就被轰回来了，对我来说不会有什么发展的空间。

记者：当时在农村一个知识青年要改变自己的命运只有两条路，要么当兵，要么上大学，上大学都是推荐的。

顾维军：上大学一定要公社推荐，不推荐上不了大学。后来邓小平上来以后招生改革了。

记者：恢复高考。

顾维军：我还是不太相信会是真的。

记者：其实在当时不管是物质生活还是精神生活都非常贫乏的时候，您怎么打发您的除了种田干活以外的空闲时间？

顾维军：我这个人在农村的时候还算是比较用功的，那个时候有空闲时间一般就看书。

记者：就是说你还是没有放弃学习？

顾维军：所以后来我第一年高考就能考上大学。

记者：就是“文革”以后恢复高考？

顾维军：1977年，所以我是七七届的。

记者：我知道其实您差点还上了北大。

顾维军：当时在这个公社我们那一届是370多个人去考大学，真正录取就我一个人，后来有一个扩招的，所以实际上是两个人。当时我填的志愿都是物理系，一个是北大物理系，一个是复旦大学物理系，一个是南京大学物理系。这是主志愿，还有个副志愿。副志愿我当时第一志愿填的是扬州师范学院，第二志愿填的是南京化工学院，第三志愿就是江苏工学院，就是后来我上的那个学校。我填江苏工学院内燃机专业的原因是我觉得我以前开过拖拉机，因为那一届我们都没有人相信就是考完了就可以上了，认为考完了以后还会下来调研，还会推荐等等，就是你原来学什么的会有帮助，你原来会干什么的会有帮助，总得找点有联系的。但是我们考完了以后，所有人感觉都很糟糕，就只有我的感觉比较好。我们那个时候考试也是个政治任务，所以我当时印象公社的革委会主任是陪着我一起到县里去改志愿，把这个主志愿变成副志愿。

记者：为什么？

顾维军：因为不能光头啊，不能一个都没有，别人回来都感觉到好像没戏了，就我感觉良好……^①

骄傲的学生时代

村里人说，青少年时期的顾维军是没有表现出傲气的。更有甚者，看着顾维军长大的俞宝魁老人说，刚上大学头两年，由于顾维军来自农村，衣着打扮等各方面不如城市学生，他会常常表现出自卑。

但俞的这种说法与顾大学时代的同学看法大相径庭。

王武林说，顾维军在进入大学之后，也不知道为什么自信心显得很足，常常流露出“吾非凡人”的气象，周围很多同学他都看不上，整天谈论的也都是干出一番事业，甚至有时候设计自己的目标就是“获得诺贝尔奖”。

王武林和顾维军都来自泰州，是同班同学又是老乡，所以常常在一起纵论天下大事，关系很好。王认为顾维军大学时期“信心足”的看法也得到他们另外一位大学同学缪飞的证实。“顾维军在大学期间确实有些傲气。”缪说。

如今，由于无法接触到顾维军本人，笔者无法获知当年的他是由于自卑而带来的自傲，还是真的是由于学习成绩好，给他带来了自信的本。

在其大学时代的老师王同章眼中，顾维军是一棵学术的好苗子。一来他当时的学习成绩不错，是王同章所教的热工课的课代表，二来顾维军很聪明，有着许多新奇的想法，让王觉得如果顾从事学术研究应该会有一番成就。所以，王同章老师在顾维军毕业的时候，就打算向学校推荐让其留校任教。

然而，毕业在即时发生的一件事，让师生们震惊：因为一件小事，顾维军和班长吵起来，当着众人的面，顾维军抽了自己班长两个耳光！

^① 摘自上海电视台《财富人生》节目文字稿。