

Babel of Guchujun

The Rise and Collapse of Kelon Kingdom

他是不公经济规则的可怜的替罪羊 孙燕君◎著
还是巧取豪夺侵吞国资的千古罪人

顾维军的 巴别塔

科龙王朝的兴起与倾覆

顾维军的巴别塔

Babel of Guchujun

The Rise and Collapse of Kelon Kingdom

科龙王朝的兴起与倾覆

孙燕君◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

顾维军的巴别塔：科龙王朝的兴起与倾覆 / 孙燕君著.
—杭州：浙江人民出版社，2008.4
ISBN 978-7-213-03752-8

I. 顾... II. 孙... III. 顾维军一生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 037933 号

书 名
作 者
出版发行

顾维军的巴别塔

孙燕君

浙江人民出版社

杭州市体育场路 347 号

市场部电话：(0571) 85061682 85176516

责任编辑
封面设计

虞文军

周 红

印 刷

三河市南阳印刷有限公司

开 本

787 × 1092 毫米 1/16

印 张

19

字 数

30 万

版 次

2008 年 4 月第 1 版 · 第 1 次印刷

书 号

ISBN 978-7-213-03752-8

定 价

30.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

自序 ▶

2002年，我任《时代财富》杂志的执行总编辑。杂志的内容定位是报道以民营企业为主的财经人物，因而顾维军走进我们的视野是一种必然。

我本人采访过顾维军，也和他一起开过研讨会。顾维军当过《时代财富》杂志的封面人物。此外有关他的长篇报道《时代财富》杂志也发过好几次。几年来，作为我们的重点报道对象的顾维军，一直在我们的关注视线之中。我们一直在采访他，报道他，研究他，也反思他。我们看他平地崛起，看他纵横捭阖，看他登上顶峰，也看他锒铛入狱。

说实话，格林柯尔系的崩溃和顾维军的入狱有些出乎我们的意料，虽然出事之前也并不是一点预感没有。横跨两大产业、囊括五大上市公司的庞大帝国就这样轰然倒塌了，一度被视为整合英雄、资本高手和中国第三代企业家代表的顾维军就这样锒铛入狱了，原因到底是什么？

顾维军入狱之前就是一个备受争议的人物，入狱之后的顾维军依然笼罩在重重迷雾之中。关于格林柯尔上市，关于收购科龙，关于科龙功过，关于产业整合，关于资本运作，关于挪用资金……所有这些重大事件的真相至今还没有最终的定论。

揭开格林柯尔系的真相，揭开顾维军案的内幕，是财经媒体人的责任。

顾维军案例以及“郎顾之争”，涉及MBO^①，涉及民营企业收购国有企业，涉及国有资产流失……所有这些都是在改革和国运的重大问题。

研究格林柯尔，反思顾维军，同样是财经媒体人的责任。

反思顾维军就是反思中国民营企业的生存现状，就是反思中国改革的方向和路径。

作为一个资深的财经媒体人，一个曾经采访报道和长期关注过顾维军的财经记者，自觉对此有不可推卸的责任和义务。这就是我写作本书的缘由。

在本书写作过程中，我参考了发表在各类媒体上的相关报道，在此对相关作者表示感谢。另外，为方便读者阅读，在保持原意的基础上，我对书中引用的一些当事人的谈话进行了适当处理，以使语言更加简洁明了，特此说明。

2008年2月

①MBO是管理层收购的英文简称，是指公司的经理层利用融入的资金，购买本公司股权，从而改变公司股权结构的一种重组行为。

顾维军履历

1959年生于江苏泰县。

1975 ~ 1977年上山下乡，在泰县农村劳动。

1981年江苏工学院动力工程系本科毕业。

1984年天津大学热能工程系研究生毕业。

1985 ~ 1988年天津大学热能研究所从事科研。

1988年9月发明格林柯尔制冷剂。

1989年下海经商。

1990年在英国成立首家分销公司。

1993年业务拓展至美国。

1995年成立格林柯尔中国有限公司(在天津建立制冷剂厂)。

1996年在美国收购一家企业成功。

1998年在北京和深圳成立格林柯尔工程公司。

1999年在湖北和海南成立工程公司。

2000年7月格林柯尔在香港创业板上市。

2001年10月收购科龙电器。

2003年6月顺德格林柯尔成功入主上市公司美菱电器，顾维军成为其控股第一大股东。

2003年12月宣布出资4亿余元入主亚星客车。

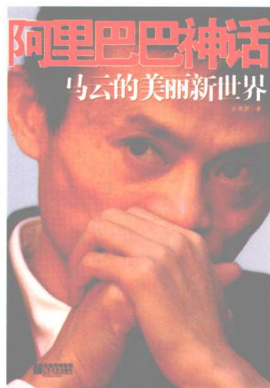
2004年以郎咸平为代表的经济学家对科龙收购后的“扭亏为盈”提出了强烈质疑。

2005年7月12日著名律师严义明在媒体上发表《致科龙电器全体股东书》，并委托媒体进行投票权征集，以求罢免顾维军。

2005年7月29日晚闪电被拘。

2007年1月30日被广东省中级人民法院一审判处12年有期徒刑，执行10年（此前已被羁押2年），并处罚款680万元。顾维军明确表示将上诉……

孙燕君，资深财经媒体人士。就职《经济日报》10年，就职英国某媒体2年。曾任《中国贸易报》副总编辑，《团结报》副总编辑，《时代财富》杂志执行总编辑。曾任中国经济改革国际研究会副秘书长、中国国际关系学会理事、中国国际贸易基础理论委员会委员。



作者其他作品

当年18个人50万元资金的网络小作坊，8年之后变成了世界最大的B2B商业网站；当年西湖里随波逐流的小舢板，8年之后变成了太平洋里的一艘中国互联网航空母舰；当年那个普通的英语老师，8年之后变成了世界级的网络公司掌门人，变成了纵横网络江湖的大侠……这就是马云和阿里巴巴的神话！



投稿邮箱: konghongbook@yahoo.cn
责任编辑: 虞文军
封面设计: 周 红



顾维军的巴别塔
The Rise and Collapse of Kelon Kingdom

Babel of
Guchujun

目 录

自 序

引 言 顾维军自述“真相”

第一章 从学者到商人

隐而不见的“农民尾巴” / 8

“顾氏循环”：国内为枳国外为橘 / 14

“科学家”下海 / 22

第二章 莫衷一是的海外创业史

商海生涯第一步高棋 / 30

初试资本魔力 / 34

打环保旗，吃政府饭，公关开道，销售赚钱 / 39

香港创业板之喜与忧 / 43

第三章 阴差阳错入主科龙

为制度所累的科技 / 52

我买科龙是真正要做产业 / 63

收购“猫腻” / 72

第四章 扶科龙于大厦将倾

人事改革：在运动中瘦身 / 84

“整风运动”：六亲不认 / 92

- 成本控制：装修一个厕所需要多少钱 /94
- 技术突围：顾老板懂行 /101
- 多品牌战略：对品牌的忠贞与企业生命无关 /107
- 海外销售：每一单都要赢利 /111
- 管理化境：无功就是过 /116

第五章 “顾雏军时代”的别样版本

- 负面“科龙” /122
- “两分成绩，八分失落” /128

第六章 被放大的“帝国”梦想

- 做世界的冰箱大王 /140
- 吃掉“美菱” /145
- 进军汽车行业“纯属偶然”？ /155
- 我不是资本玩家 /164

第七章 “郎顾之争”：主流与非主流之辩

- 郎咸平砍下“七板斧” /178
- 失败的反击 /181
- 网上全民“暴动” /186
- 感受媒体“暴力” /204

第八章 梦断图穷

- 科龙预亏：第一张多米诺骨牌倒下 /212
- 末路英雄的最后挣扎 /220
- “帝国”飘零 /229
- “不成功就进监狱”一语成谶 /241
- 三封有关“真相”的检举信 /250

第九章 “顾雏军案”大清点

- 为顾雏军“翻案” /258
- 顾雏军必“亡” /269
- 聪明的经营管理者 and 失败的资本运作家 /280
- “国退民进”还是“国进民退” /286

2005年7月29日，一条消息震动了中国企业界：中国第三代企业家领袖、CCTV年度经济人物、横跨家电汽车两大产业、囊括五大上市公司的格林柯尔系董事长顾维军锒铛入狱。

顾维军是企业家还是资本大鳄？他人主科龙三年何功何过？挪用资金该定何罪？落败原因到底在哪里？

先让我们听听顾维军口中的“真相”。

关于科龙

大家都看见了，我是真正在做产业，至今没买过任何A股股票，也没做过任何资本炒作方面的生意。我对所收购的企业，都是在认真地整合，一步一步地改善企业经营状况，而并非今天买明天卖。

科龙的税收，3年中从2.1亿元增加到5.6亿元，这是最过硬的一个指标。怎么可能去做假税呢？私营公司能不缴税肯定不缴税，哪有人会主动多缴税？现在，所有人都在铺天盖地地批判我，把我当坏人，可是我从来没干过坏事。

如果没有这堆麻烦，科龙会是中国白色家电中做得最顺的企业。2005年可以实现利润翻番，到2006年就可以达到利润8亿元，销售可达到200亿元。

然后就可以用这8亿元的利润去轰美国资本市场，把格林柯尔或者科龙拿到美国上市。我计划从美国融资到10亿美元后，再发一些企业债券。到那时，中国乃至世界的各大家电企业的麻烦就会到来。

我对我自己最满意的地方是：我是受中国传统教育长大的，国家兴亡，匹夫有责。当时我不回国也可以活得很好。格林柯尔上市以后，我也可以不收购科龙。但我看到，家电行业有一种趋势，就是不肯花大力气在技术上去赶超国外，这对中国的家电业是有害的。所以，我认为我应该进来，让中国在白色家电的技术上达到与世界相同的水平。现在我们的空调已经超过了国外同类产品的技术水平，我只用了三年的时间。我认为，中国要有一些核心技术，不能仅仅停留在你做什么我仿什么，并为此自豪。

如果一切顺利，科龙是我们所有公司中最有灵魂的、最闪光的、最耀眼的一个企业；有了科龙，我可以和伊莱克斯的老板平起平坐。没有科龙的格林柯尔系，是一个没有灵魂的系统；没有科龙的顾维军，就只是一个三流企业家。我对社会、对国家，都做了我应该做的事情。

我承认挪用了科龙电器的一些资金。但是，只要再给我一点点时间，能让我把我持有的科龙电器股票卖出一部分，这些钱就能彻底归还了；很可惜的是，形势的发展似乎已经不允许我这样做了。

任何一家上市公司都应该在法律和法规的红线内运作。但全世界的证券市场都知道，最优秀的上市公司都是应该满规则运行的，也就是中国人常说的“贴线运行”。

我领导的科龙，这几年也只是在贴线运行而已。只不过对科龙而言，科龙的贴线运行，不只是兑现对股民的承诺，科龙贴线运行的最大动力，是与死亡赛跑。不飞跑，则死亡。确实科龙个别子公司有压线运行现象，对此我有监管不力的责任。但是整个科龙并没有越线运行。

关于企业家

一个企业家倒下了，有可能是自己的问题，也可能是外部环境的问题。全世界都允许企业破产吧？不一定要把破产的企业家抓起来啊！中国需要很多非常优秀的企业家，应该给予中国民营企业公正的待遇和评价。

中国民营企业在短短的20年时间发展起来，他们对中国所做的贡献应该得到充分肯定。即使中间有一些经营失败的人，比如说德隆，他们倒下了，那么是不是就应该把这些人钉在历史的耻辱柱上？就认为这些人是一堆狗屎？我看这也太偏颇了一点。

我回国发展就是为了一个梦想。我当年在华尔街有五个理由要收购一个冰箱企业，但我当时运气不好，一边筹钱，道·琼斯指数一边在涨。按我对华尔街的认识，只要有一个理由就可以借到钱，但我发现他们听过我的理由之后都不肯借给我钱，最后才明白华尔街对中国企业有根深蒂固的不信任。我本以为回到国内会好点，没想到情况没有丝毫改观。我收购科龙时想到大家会有一些说法，但没想到人家会把脏东西扔到脸上来，我如果当时知道会有这么大的舆论压力可能也就退缩了。知识分子都是爱脸面的人，我可以少赚点儿钱，但实在不愿意被人这样骂，做人做得这样实在是太辛苦了。现在很多人看到任何一个民营企业出了事就幸灾乐祸，说：“这个王八蛋如果不出事简直是天理不容。”其实很多民营企业做得不好是有很多原因的，他不一定是骗子。现在我把科龙做成这个样子，如果有一天倒下去了，大家可能不再会认为是我的问题，对我可能就会比较公正一点儿了。在国外你要是没有劣迹，人家总会先把你当成正当商人与你合作，但国内有的人是先把你看成骗子，看你表现好才相信你。中国社会有一个很大的悖论，一方面开始尊重成功的人，另一方面在电视作品中塑造的那些和政府官员打得火热的民营企业家却都是反面人物。

关于郎咸平

如果没有郎咸平的炮轰和中国证监会的人驻调查，科龙今年本是高速增长的一年……郎咸平等于毁了科龙！他的很多说法都是胡说八道！导致的直接结果是银行追债，开始只收不放了。

郎咸平他根本不懂。其实撇账的代价是很大的，它意味着你三年不能配股。只有真正想做事的人才会去撇账。我做任何公司，首先是要撇账，然后才经营它。否则那么多坏账不撇怎么行？我为了想做事三年不配股，我会是一个坏人吗？

在全中国的家电行业中，我自己真正是站到了所有的潮头和制高点了，并已把所有的棋子都摆好了位置。可是，郎咸平跳出来掀翻了棋盘。

关于地方政府

我不是政治家，我只会做企业。家电是利润微薄的产业，需要你用100%的努力去做它才能做好，如果你要花50%的精力去干别的事，去防范本来不应该由你来防范的风险，那你肯定干不好这个企业。你不能要求一个画家同时又是一个科学家吧？你不会觉得一个画家画得不好就整死他吧？也许是我画的你看不懂罢了。

做企业是我最大的长项，让我拍马屁，我干不了。我并不需要向这个社会奉承什么，因为我是为这个社会创造财富的。对当地政府官员，我从来不请他们吃饭，我觉得我做好了科龙，应该他们来请我吃饭才对啊。

我是被他们联合起来扳倒的。他们想撵走我，我不走，所以对方把科龙搞到今天这个局面。

关于立案调查

中国证监会立案调查的依据不足。

广东证监局2005年4月5日通知对科龙电器立案调查时，只说科龙电器因涉嫌违反《证券法》被立案调查。依据《证券法》，中国证监会必须具备“明确的证据”或者“有事实依据的举报信”这两个条件之一方可启动对上市公司的“立案调查”。而按照法律要求，必须告知犯罪嫌疑人违反了哪一条证券法规，犯罪嫌疑人应有知情权。中国证监会在以往的立案调查时，都说明是涉嫌违反了哪一条，唯独对科龙公告立案调查时，中国证监会不允许深交所对科龙公告具体罪名。

中国证监会对科龙的两次质疑，科龙均有合理的解释。中国证监会不能因这两次质疑而对科龙进行立案调查。

中国证监会对科龙的第一次质疑是2004年11月29日，广东证监局质疑科龙2003年度报表中存在4000万元虚增利润。

负责为科龙公司审计的香港德勤会计师事务所2005年1月28日向中国证监会明确提出异议，并申请国家财政部仲裁。2005年4月26日，德勤告知科龙广东证监局已认可科龙2003年度报表。

第二次是2004年12月1日，科龙收到由中国证监会广东证监局发出的《关

于对广东科龙电器股份有限公司担保信息进行自查的通知》，此函要求科龙回答是否从广东发展银行第二营业部开出一份金额为2.76亿美元的担保函，该函并未问这份担保函是为谁担保的，而同时列出的另外几项担保，均询问了是为谁担保的，即被担保人的名称，这是此事奇怪之处。这么大金额的担保案，为什么不事先查明是为谁担保的。此担保金额折合人民币23亿元左右。科龙和有关银行迅速就此事进行了调查，调查结果表明，科龙从来都没有开出任何一份2.76亿美元的担保函。科龙董事会于2004年12月4日立即回函给广东证监局报告此事，书面说明无此担保。广东证监局也没有进一步询问此事。

但令我们没想到的是，种种迹象表明，正是这虚构的2.76亿美元的担保函成为科龙立案调查事件的导火索。

2005年4月5日中国证监会通知科龙“因涉嫌违反《证券法》，要求立案调查”，并开始派调查小组进驻科龙。据财会专家分析，担保这种问题非常容易调查，最多只需4~5个工作日，也就是4月10日左右，调查小组就应该可以查明这份担保纯属谣言，子虚乌有。当时身为调查小组成员之一的一位处长曾感觉这个谣言让他们很为难，并说“这个担保真是搞死人”。然而令人不解的是，调查不仅并未就此停止，反而愈演愈烈。

2005年7月26日，我到湖北省委办公楼，去向当时的湖北省委书记报告襄阳汽车轴承股份有限公司的股权转让事宜。书记告诉我，在2005年4月底他因襄阳汽车轴承的股权转让之事打电话给中国证监会的尚主席，问为什么襄轴的股权转让迟迟不批。尚说因为科龙电器被立案调查，书记又问科龙是什么问题以至影响襄轴的股权转让，尚说查一查再回话。

几天后，尚给书记回话说，科龙是因为涉及给格林柯尔20多亿人民币的担保问题，是大案子。到此时，我才清楚科龙电器被立案调查，其罪名居然是那2.76亿美元的担保。很明显，广东证监局仍然以此罪名上报中国证监会，进而申请对科龙进行立案调查，并获得了中国证监会的批准。

另外，2005年5月9日，时任全国工商联主席、统战部副部长的胡德平同志会见中国证监会副主席范福春同志时，问到科龙一案的情况，范副主席的答复是：“目前还没有发现什么重大问题。”从范副主席的答复不难看出：一、经查明，启动调查的所有依据都是没有事实基础的；二、2.76亿美元担保也是

不存在的。

可是面对这样的事实，调查小组不是马上停止对科龙已经造成巨大伤害的调查，而是继续展开更大规模的调查，大有不见“问题”誓不罢休之势。

关于幕后黑手

中国证监会为何会对科龙进行立案调查呢？原因就在某个人身上。正所谓“匹夫无罪，怀璧其罪”，正因为科龙是块美玉，才遭到这个人的觊觎，而我正因为怀有科龙这块美玉，才落至今日身陷囹圄。这个人为了强买我手中的股权，勾结部分腐败官员，利用其手中的权力，恣意欺骗，一手遮天。他伪造了2.76亿美元的担保函，进而引发了这场声势浩大的调查，欺骗了中国证监会，最后引至中国证监会处于骑虎难下之境地，欲罢不能，最后到了不查出科龙的违规行为，中国证监会便无法结案的地步。对于这样一个为了个人利益而罔顾国家和人民利益的人，我强烈要求，将事实的真相大白于天下。

以上是顾雏军作出的种种辩解，而对于因科龙股价下跌给股民带来的损失，顾雏军也有不同说法。他说在2004年年报公布前，对于当年5.1亿元销售收入，德勤曾向科龙提供过四种方案。顾雏军本人以及科龙董事会都要求德勤选择其中一种方案，即德勤根据审慎原则，不要将该笔销售收入在年报中予以确认，并为科龙2004年年报出具无保留的审计意见。但德勤却不顾顾雏军和科龙董事会的要求，自行选择了另一种方案，即在年报中确认该笔收入，同时对年报出具了有保留的审计意见。

虽然科龙被检方指证提供虚假财务报告，但科龙并没有给股民造成损失，只是中国证监会发布科龙整改报告之后，科龙股价才开始下跌。所以即使追究责任，也应是德勤负全责。

顾雏军对科龙一案的诸多说法只是一家之言。要揭开笼罩在顾雏军头上的重重迷雾并非易事。顾雏军的故事还得从头说起。



顾维军的巴别塔

Babel of Guchujun
The Rise and Collapse of Kelon Kingdom

► 第一章 从学者到商人

顾维军无疑是一个具有复杂人格的复合型人才。他是一个有成就的学者，也是一个具有过人智慧、眼光和胆略的技术型企业家；但在这个学者和企业家的身后还有一条隐而不见的农民的“尾巴”，正是这条“尾巴”使他志在光宗耀祖，使他好大喜功，使他欲望膨胀，使他身败名裂。

▶ 隐而不见的“农民尾巴”

1959年5月5日，顾维军出生在江苏泰县（现改为姜堰市）的一个知识分子家庭。顾维军的父母做梦也没有想到这个顾家的长子40年后会成为震动中国资本市场的风云人物。

顾维军的家乡是位于泰县西北30公里左右的俞垛镇仓场村。他的父亲顾善鸿是村里远近闻名的知识分子。“我父亲是江苏农学院毕业的，所以后来能够在我们县里任职称评定委员会的主任，很受人尊重，但是没有什么权力。”他的母亲郑文娟，曾在原叶甸乡水产养殖场当现金出纳。

顾家共有兄妹五个。顾维军是家中的长子，有三个姐姐和一个弟弟。

顾家原本住在城里。在20世纪50年代末期的“大跃进”中，全国出现了第一次返乡潮。在“大家都有一双手，不在城市吃闲饭”的口号动员下，顾维军的母亲带着孩子回到了仓场村。直到1984年落实政策，全家才重返城里。

顾维军生在农村，长在农村。他在家乡泰县度过了18个春秋，直到1977年考上大学奔赴镇江。在顾维军18岁闯荡世界之前，他是一个地道的农村青年，同时又是一个生长于干部和知识分子家庭的农村青年。在顾维军的性格中既有农民的淳朴和狡黠，也有读书人的聪慧和心机。

泰县是一座历史名城。春秋战国时先后属吴、越、楚等国，秦代属东海郡，汉武帝元狩六年（前123）置海陵县，唐高祖武德三年（620）改海陵为吴陵，南唐李昇昇元元年（937）升为泰州，素有“鱼米之乡”的美称。但泰县毕竟不是大地方，出一个名人不容易，而顾维军可谓泰县现代史上名气最大的一个。2003年是顾维军最为风光的一年。这一年，顾维军不但在商场上所向披靡，而且作为中国第三代企业领袖的代表当选了2003年“CCTV年度经济人物”。当顾维军变得家喻户晓时，泰州也因而扬名。顾维军的家乡父老真心以他为荣。

这一年，《泰州日报》的记者走访了顾维军的家乡，第一次向世人披露了顾维军的童年和少年生活：

1月31日，我们来到了这位传奇人物的出生地姜堰市。顾维军的父母现已移居北京。在仓场村，记者首先找到的是顾维军的同族叔