

科龙 变局

李国华◎著

资本和舆论的博弈

2004年8月，郎咸平炮轰顺德军使用“七板斧”伙同在“国退民进”过程中席卷国家财富，引发的“郎顾之争”，拉开了“国有企业产权改革争论”的大幕。



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

科龙 变局

李国华◎著

资本和舆论的博弈

2004年8月，郎咸平炮轰顾维军使用“七板斧”伎俩在“国退民进”过程中席卷国家财富，引发的“郎顾之争”，拉开了“国有企业产权改革争论”的大幕。



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

科龙变局/李国华著. —北京: 当代中国出版社,
2006. 5
ISBN 7-80170-469-X

I. 科… II. 李… III. 电气工业—企业管理—案例
—中国 IV. F426. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 015885 号

出 版 人 周五一
策划编辑 乔 平
责任编辑 宗 边
装帧设计 耀午书装
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572152 66572154 66572155
市 场 部 (010)66572157 66572281 66111785
印 刷 北京地质印刷厂
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 13.5 印张 3 插页 180 千字
版 次 2006 年 5 月第 1 版
印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷
定 价 26.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010)66572159

当代中国
本土企业经典案例



当代中国
本土企业经典案例



本土企业经典案例 欢迎来稿
E-mail: qping@vip.163.com

出版人：周五一
策划编辑：乔平
责任编辑：宗边
封面设计：耀午书装
010-84473188

序

家电巨头科龙的变局，现在渐渐地远离了媒体追逐的焦点，几乎接近尘埃落定，成为历史了。但围绕事件本身展开的争论，其影响却更加深远，给我们留下来的思考却远未结束。

在中国经济改革和社会转型处在关键突破的敏感阶段，一件大家关注的事件，或因为被媒体和某些人炒作后被人关注的事件，都会对我们的经济生活和社会生活产生许多超乎预测的影响，甚至是颠覆性的作用。其实科龙事件，已经不是一个企业家的沉浮或一家企业成败的问题，在某种程度上，它已经成为中国改革进程中的一个标志性事件。所以，理性的人们不仅看到事件本身，更会关注来自各个方面对事件的看法和评论。毕竟历史不仅仅是由“实事”构成的，也同样包括人们“对实事的评论”！

作为职业的管理咨询师，我曾带领一个咨询团队，为这场变故前的

科龙电器提供过相关营销管理咨询服务，走进科龙的营销体系前后有大半年时间，那正是发生变故的时候，我们正在为科龙推动营销组织的整合，以提升其多产品运作的效率和精耕细作市场的能力，这个项目是为实施其宏大的市场战略所配套的。当时，顾维军也正在为实现其产业梦想，大力推动企业战略转型和组织变革，企业也正逐步加速前行，但其在资本运作中的种种问题，却早已为自己埋下了失败的种子。于是，许多原本正在顺利进行的事情突然停止，当然也包括我们的咨询服务，这使我们感到深深的惋惜和遗憾，不仅是为咨询项目，更多的是为企业和企业家。

我们这些从事企业管理咨询的人会用自己的专业视角和理解，来点评这场变故，发表自己的观点，这些观点可能会引起许多经济学家的不满和反对。而事实上，这场变故的许多相关者和旁观者，如官员、学者、企业家、股东们和企业员工等，都有各自不同的看法和观点，所以引起争论和冲撞是自然的，并且是有利中国的企业改革和发展的。希望有更多的、更理性的人们来分析和评论这场变故。

本书的作者——李国华现在是我们和君创业管理咨询团队中的咨询师，加入我们团队之前，曾作为科龙特招的 MBA 后备干部就职于科龙，亲身经历了这场变故，有许多旁观者没有的切身体验。还有，李国华读研究生学的是新闻专业，有着新闻专业的敏锐感觉和流畅文笔，再加上他作为一位管理咨询师所拥有的结构性思考和理性分析，这样的多重身份和角色，一定会给大家带来一些关于科龙事件的别样思考！

北京和君创业营销顾问公司董事长 程绍珊

2006年3月22日于飞往广东的空中

引 子

科龙涅槃

对事件的追问

顾维军倒下了，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，随同顾维军消失在高墙之下。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，顾维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！

顾维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，无一不与顾维军有关。

表面看来，是顾维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维军的问题吗？就在顾维军出事前几个月，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“2003 CCTV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“如果顾维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”维军、“王”维军出现时，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“顾维军”，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

作为顾维军自2002年底开始的科龙“黄埔军校”计划中的一颗棋子，作为顾维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维军醉心于打造家电企业王国的梦想。

顾维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维军，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维军的资本背景，并由此断言顾维军在科龙只是炒资本，而不会做实业，却不知道顾维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。顾维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。顾维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，假若顾维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、西冷一样，还会有如此的结局吗？

总之，就像一枚货币的正反两面，顾维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，顾维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，对于顾维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？顾维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：《解构顾维军》，《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，再从徐铁峰到顾维军，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。

顾维军已经倒下了，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。

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 格林柯尔的五個谜

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 顾维军的“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：借三百股罢免顾维军

- 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 臧否顾维军

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：顾维军语录解析

- 191 附录一 科龙变局大事记
- 197 附录二 顾维军及格林柯尔大事记

199 后 记 科龙的冬天