

科龙往事：造物者、资本家与乡镇巨头的沉浮

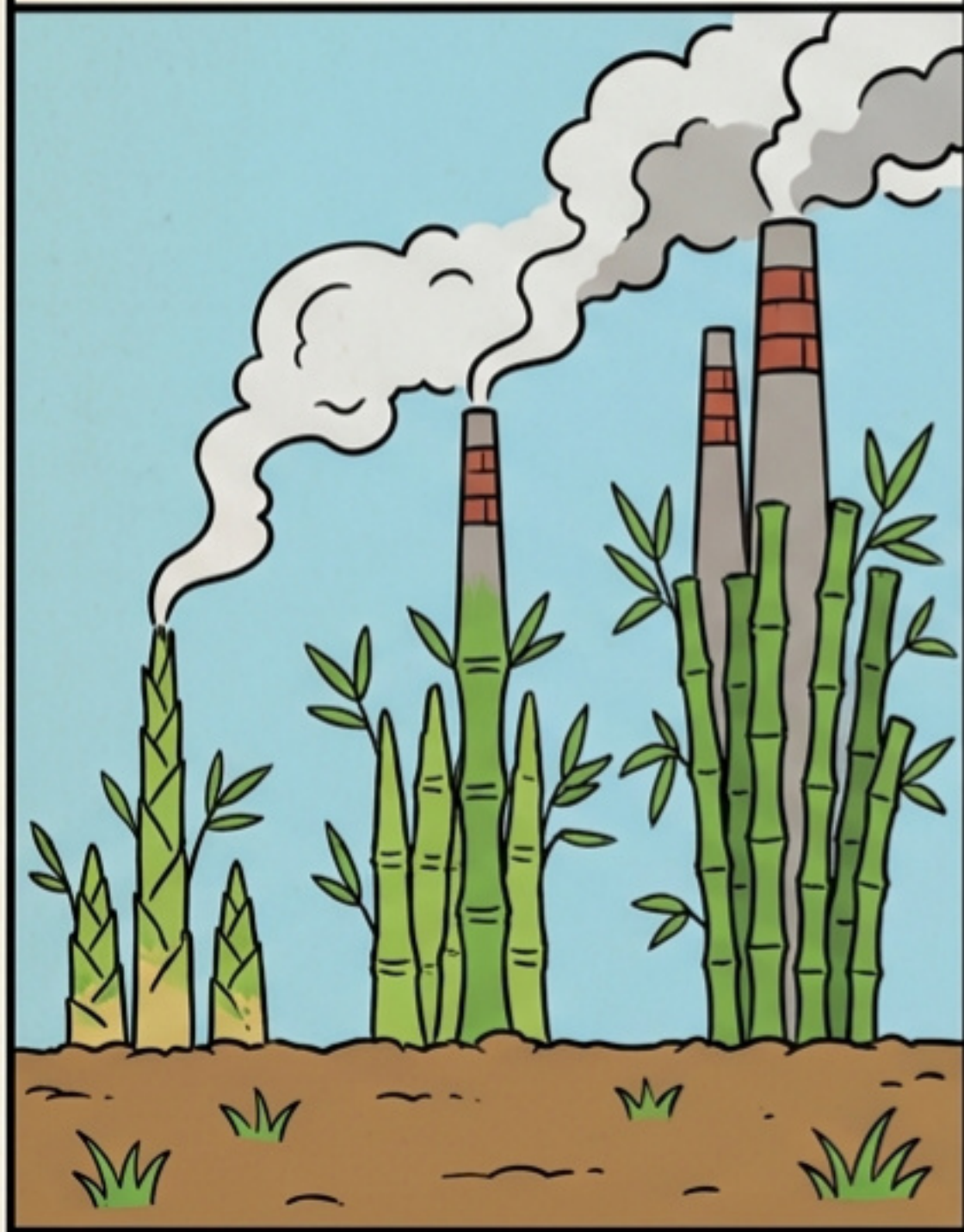
基于《半拿铁》No.136
逐字稿详细学习指南

《半拿铁》
商业播客
演绎



讲述一段跨越二十年的顺德模式兴衰史：从九万元手工敲打出的双门冰箱，到数十亿资本市场的迷局。本连环画带您全景解析本集背景、人物、主要事件、时间线与因果宿命。

80年代初，乡镇企业如雨后春笋般涌现。“全国看广东、广东看顺德”，顺德模式开始探索扶持乡镇企业作为经济的“鲶鱼”。



国家号召生产“三大件”：洗衣机、冰箱、大彩电。

为人民服务 三大件



努力生产支援国家建设

顺德县容奇镇公交办副主任潘宁，敏锐地盯上了冰箱市场，拉起十几个人的草台班子准备开干。



第一主角：踏实肯干的“实业家”



姓名：潘宁

背景：原顺德县容奇镇公交办副主任

学历：小学肄业（仅读到四年级）

核心特质：务实、注重质量、目光长远、
拥有极强的危机感

“如果不能在有生之年装出一台百分之百的中国冰箱，我们这代冰箱人愧对后人。”

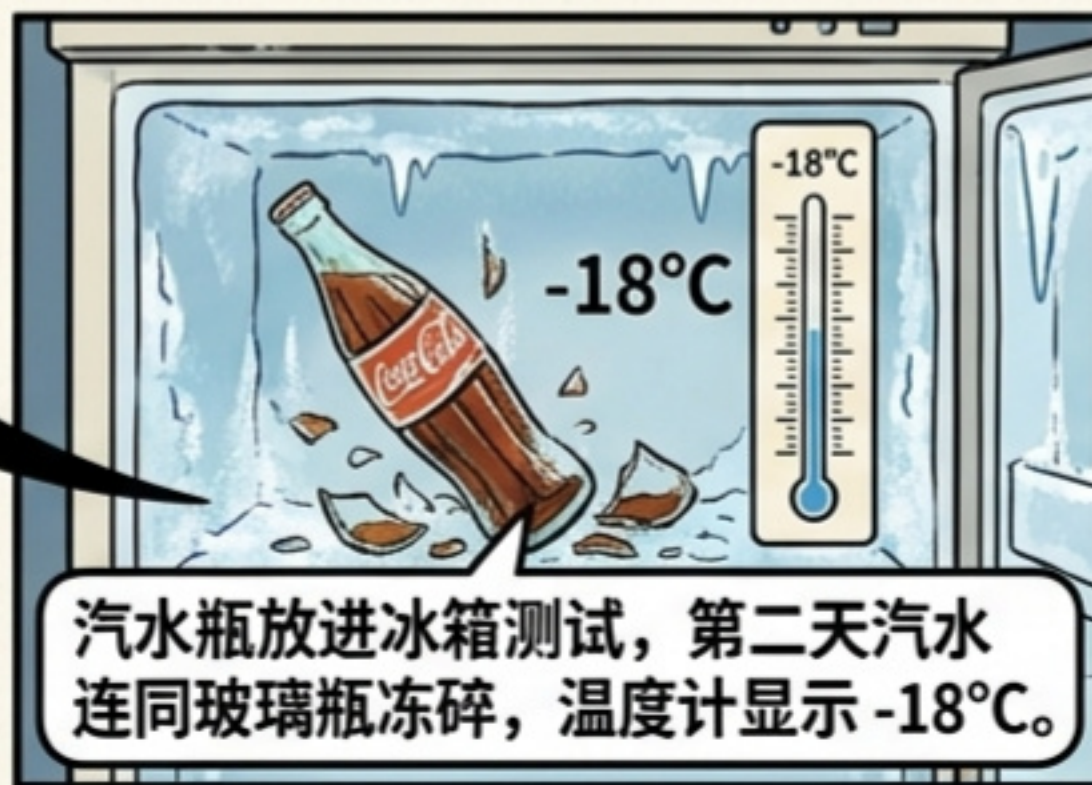


1984年10月，珠江冰箱厂成立，定牌“容声”，中国第一台双门双温冰箱诞生。随后获镇政府50万与贷款450万正式量产。



潘宁带领草台班子在北京雪花冰箱厂泡澡堂偷师学艺。

从零到一的“手搓”奇迹



汽水瓶放进冰箱测试，第二天汽水连同玻璃瓶冻碎，温度计显示 -18°C 。



拿镇政府9万元试制费，拆解样机分析数据，用锤子和锉刀手工敲打。

容声凭什么能在红海中赢下口碑？

1985：砸 76 台



潘宁设立了行业独一无二的3000台检验库，所有冰箱必须经过24小时制冷运行才能出厂。

召回1,000台，
停产两个月

“作为一家乡镇企业，论技术、论人才、论资金都不能跟国营大厂比... 只有通过上质量创品牌以致取胜！”

发现新材料喷漆产生小水泡，果断召回上千台冰箱并停产。这些细节让“质量”成为了容声最硬的底牌。

黄金时代：广告轰炸与南巡定调



1992年1月，邓小平南巡视察珠江冰箱厂。看到其规模与现代化产线，连问三遍：“这是乡镇企业吗？”



战略裂变：科龙的诞生与出海宏图



顺德

1992年改制成立科龙电器，进军空调，另立全新品牌“科龙”。



日本神户

拒绝通用电气(GE)收购，砸下10亿人民币在日本本土建立研发中心，直面东芝、松下等巨头。



香港

1996年销售额达45亿，成为第一家在香港上市的乡镇企业。

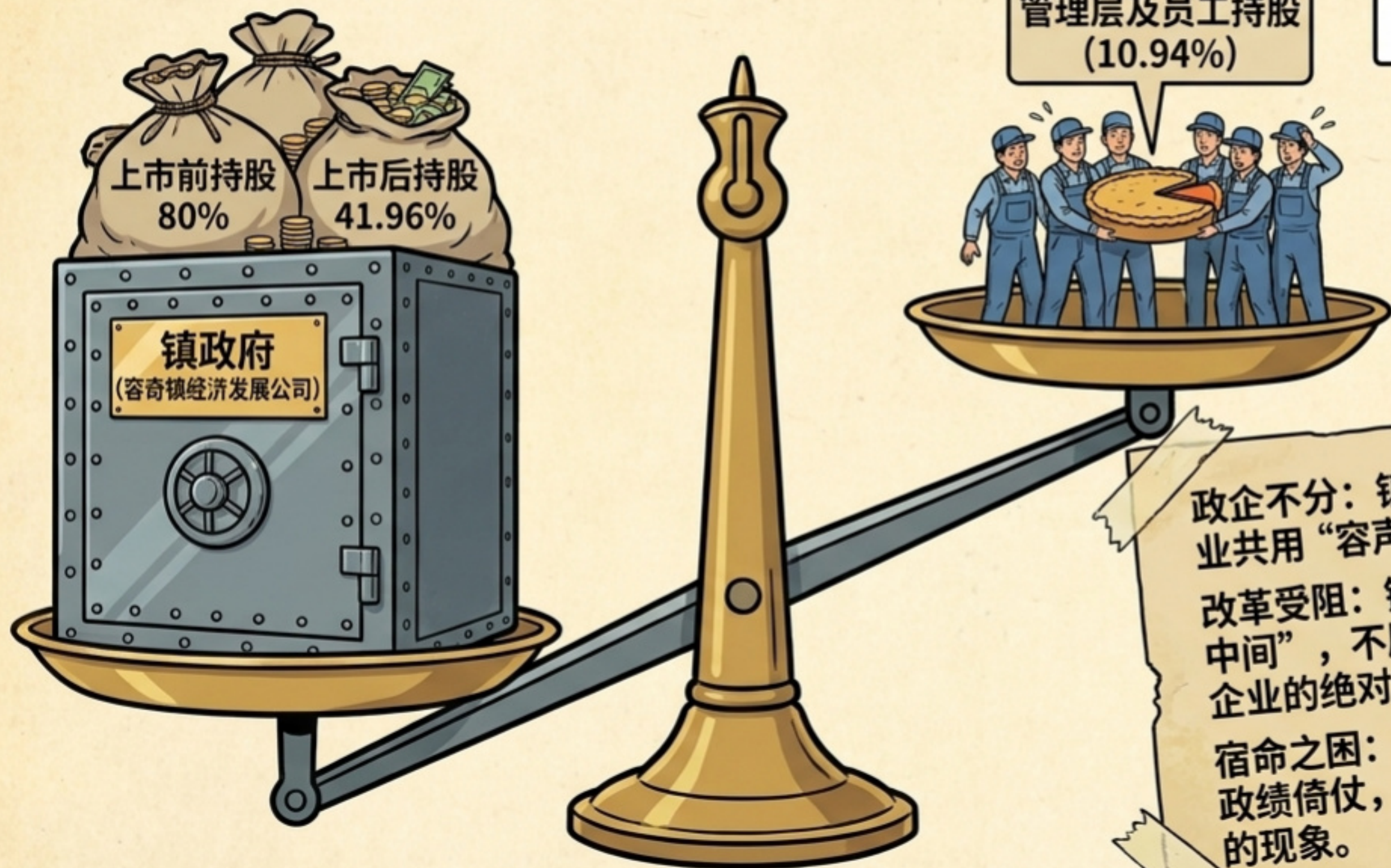


成都/营口

建立国内两大生产基地，降低物流成本。

潘宁不满足于做代工，他的目标是百分之百的中国自主知识产权，并在当时做到了冰箱出口量全国第一。

核心转折：产权体制的定时炸弹



周其仁教授诊断：“科龙问题的根子是产权体制。”
体制不承认企业家人力资本的合法产权。

政企不分：镇政府允许其他劣质乡镇企业共用“容声”商标，严重砸招牌。

改革受阻：镇党委书记主张“留大去小转中间”，不愿意彻底放弃对科龙这种量级企业的绝对控股。

宿命之困：政府控股导致科龙成为地方政绩倚仗，甚至存在挪用现金/转移资产的现象。

黯然离场：缔造者的悲情谢幕

1998年底宣布辞职，1999年5月与另外两位创始人同时宣告退休，随后迅速远走加拿大。

约法三章：

- 不保留办公室
- 不拿一分钱退休金
- 不要一股股份

“服务乡镇数十年，
纵横家电奋（愤）争先。
闯破禁区成霸业，
闯破禁区成霸业，
寄予同仁掌霸鞭。”

失去灵魂的科龙：业绩雪崩与乱象丛生



潘宁退休次年：
从前一年盈利 6 亿，
断崖暴跌变为
暴亏 8 亿！

再下一年：
暴亏 12 亿！

- 人事震荡：接班人频繁更替，空降高管与老员工内斗激烈。
- 战略失误：盲目打价格战，产品质量大幅下滑，爆发上万台冰箱召回事故。
- 深层溃疡：内部人指控大股东可能存在专门制造亏损、转移资产的嫌疑。

靓女招婿：群狼环伺的收购战

镇政府无力回天，决定卖掉科龙。
国内外巨头与管理层激烈竞标。

靓女招婿

传言收购筹码之一：
顾维军承诺替政府
“解决”科龙与容声集团
水面下的巨额关联债务。

GE

松下

国内
同行

管理层
MBO

2001年11月，所有人大
跌眼镜，科龙第一大股东
意外变为了名不见经传的
“格林柯尔”。

CONTRACT

第二主角：狂妄虚浮的“资本玩家”



姓 名：顾维军

背 景：1977级大学生，天津大学研究生肄业

核心特质：聪明、狂妄、暴躁、深谙资本运作

争议成就：发明“顾氏循环理论”及格林柯尔制冷剂，曾因脾气暴躁掌掴班长、怒怼导师。

“办公司和做学问不一样，
80%得靠吹，20%靠实干。”

资本把戏：格林柯尔的虚幻帝国

打环保旗，吃政府饭。靠公关拿下国家环保总局项目，垄断无氟制冷剂市场，成功包装上市。以极低的3.48亿元拿下科龙 20.6% 股权。

利润率
70%

2000年香港上市

融得
5.5亿港元

媒体（如《财经》、《南方人物周刊》）深度调查揭开底牌：

天津工厂“所有生产时间加在一起不到两个月”，纯粹装样子。

微不足道的生产量支撑起了上市公司的全部利润，假订单“多得可以用麻袋装”。



实业与资本的双城记：底层逻辑碰撞

潘宁（实业造物者）

核心驱动：极致产品质量
(24小时质检库，召回停产)



商业闭环：“从零手搓到赴日研发”
的实业闭环，力求百分百中国造。



衰败根源：乡镇企业产权体制不清，
政企不分，英雄无名退场。



顾维军（资本玩家）

核心驱动：概念包装与政府公关
(虚报节能数据，环保大旗)



商业闭环：“买空壳，包装财报，
高位套现”的资本闭环，80%靠吹。



衰败根源：缺乏实质生产，涉嫌
财务造假与虚假合同，泡沫破裂。



两个时代，两种逻辑，共同折射了转轨期中国商业体制的深层阵痛。

历史的回音与未竟的假设



“要是还由创业老总潘宁那一代人领导科龙，至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想……”

科龙的命运，是顺德模式崛起的奇迹，也是旧时代产权体制酿成的悲剧。造物者退场，资本家入局，这场闹剧终将如何收场？

未完待续...
(科龙往事·下)