

案例剖析：顾维军之败源于战略失误 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_89_96_E6_c41_65306.htm 在专业性的战略管理上，顾维军与一个真正意义上的企业家形象相去甚远。顾维军建构的格林柯尔系，由于顾氏本人被拘而迅速崩溃。顾氏之败，原因众说纷纭，笔者认为，顾维军本质上只是个商业说客，他失败的根源在于战略管理的失误。“商业说客”登场说顾维军先生是个商业说客，那是因为他基本符合商业说客应该具有的下面一些特征：说客的主体是某一个权力结构的思想整合者；说客不是真正意义上的老板，因此其事业是建立在别人的成功之上的，说客的事业受制于很多不可控制的因素；说客是个资源整合者，而且其可以控制的资源并不是很多；说客的价值体现在对复杂的关系的控制力上面；说客的思想价值体现在以小博大，以无形代替有形；说客操控了一些关键人物的弱点，并以此作为杠杆运作；说客往往缺乏核心的价值观，所以经常会变；说客的成败取决于别人，等等。顾维军就是以这样的一个商业说客的面貌登场的。1990年，格林柯尔就在很多大的媒体上大做广告，说是“诚求天下说客，来做世界上一项最伟大的事业”，这项事业就是我们后来才知道的一个有利于环境保护的制冷剂。顾维军于1989年发明了无CFC、符合环保要求的格林柯尔(GREENCOOL，英文原意是绿色清凉)制冷剂，1995年成立天津格林柯尔，从事制冷剂的研究、开发、生产，以及无CFC制冷剂替换CFC制冷剂的工程。自1998年开始，中国限制和禁止使用消耗臭氧层物质的呼声日高，中国政府开始了分行业逐步分批淘汰

破坏臭氧层物质生产的进程。为配合中国政府加快淘汰氟利昂的步伐，格林柯尔集团相继在北京、广东、海南和湖北投入巨资建立了以替代氟利昂为己任的四家高科技环保工程公司。这些省市的氟利昂替代工作都得到了地方政府的强力支持，其中海南、湖北等地都已明确提出在当地推广使用格林柯尔制冷剂以率先淘汰氟利昂。照这样下去，顾维军就是一个真正的企业家，而不会成为商业说客。但这一切在开始改变。事业变调和迅速终结 2001年，格林柯尔宣布以3.48亿元收购科龙电器，格林柯尔做起了与其伟大理想不相关的事情了。对这样的收购，社会也出现了一些质疑，也有一些惊异。但2002年，顾维军交出了一份扭亏为盈的答卷后，质疑的声音变得越来越微弱，顾维军甚至成为了实业英雄。当时顾维军还耿耿于怀地放言说：如果有一天我把汽车做得像冰箱空调一样好，你们是不是才相信我是个能人？而此后，顾维军麾下的格林柯尔变戏法似地收购了一个又一个制冷企业，逐渐向“制冷帝国”的梦想靠近。而此时，一个说客的梦想几乎很快实现，就像历史上春秋时代的说客子贡一样：存鲁，乱齐，破吴，霸越，强晋，数年之中，五国皆有变，他也用舌头操纵了天下大势。然而，做说客的人有着一个严密得让人无法算计的逻辑计划，一旦实现则是系统性的成功，但万一一个环节出现问题，将满盘皆输。三国时期的赤壁之战，所有的计谋中，所谓“苦肉计”，“反间计”，“草船借箭”，“连环计”等等，如果一个没有实现就无法实现整体布局，在格林柯尔系的整体运作中，也是这样的。2004年，郎咸平的指责一下子激怒了顾维军，同时也打乱了他的帝国梦想。这个香港的教授说顾维军在近年的资本运作中，调节

上市公司财务报表几乎成为其杀手锏，各种名目繁多的计提准备、核销、摊销，年报频频按照大股东的意图变脸，让无数中小股东徒呼奈何。其实郎咸平的指责还是没能直接撼动格林柯尔，科龙2004年的年报巨亏才真正引起人们对于顾维军的普遍怀疑。而此时，科龙、美菱、华意、襄阳轴承等被顾维军收购的企业已经越陷越深，顾维军的资本手段让它们饱受其累。随着*ST亚星股权被司法冻结，襄阳轴承解除收购合同，美菱电器股权被“回购”，华意压缩与科龙电器股权被冻结，一个不争的事实是：曾经事业发达的格林柯尔系到此真正地终结。导致败局的非专业因素在反思这场资本泡沫破碎的原因时，专家们几乎一致认为，监督机制不完善及大股东大权独揽是酿成这场悲剧的主要原因。在不受监督的资本运作下渐行渐远，格林柯尔最终偏离了轨道。其实，作为拥有很大产业群的格林柯尔系的失败，有下面一些非专业的因素：

对银行与企业的共生考虑不周。进入科龙后，他始终认为把科龙做好就不怕任何人。所以，他从来不求银行，都是银行求他。从销售收入看，科龙的负债水平是很低的。但是，他却拿了大量的短贷去长投，拿了很多流动资金去做并购。在科龙流动资金不足的情况下，他却没有做好和银行关系的准备。

对国内环境没把握好。顾维军怎么也没有想到，一个像郎咸平这样只为自己出风头的学者，就能把众多社会资源都调动起来。但就因为郎咸平看似忧国忧民的说辞，弄得没有人愿意或者敢帮他。

低估了社会对资本运作的歧视。顾维军还低估了中国民众和社会舆论对资本运作的歧视。媒体一边倒地骂他，很让他感到伤心和悲哀。战略管理之败从管理角度来看，任何组织的死亡都是战略决定成败的

，按照能力战略理论，格林柯尔在战略管理上存在下面一些差距：1. 顾雏军以一个科学家的身份，本应该以其独有的价值形成自身的事业，但后来他科学家的身份不断变味，变成了一个倒买倒卖的商贩，让人怀疑其专业能力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com