

邹任超著

黄光裕的

战争

◎ 家族企业从野蛮生长到制度文明发展的启示

· 野蛮生长的成败殊途 · 波澜壮阔的商战史话

· 激烈竞争的博弈困境 · 股权争夺战之新的启示

· 昔日首富跌落下台的反思

中国民主法制出版社

黄光裕的战争

——家族企业从野蛮生长到制度文明发展的启示

彭征 赵志超 著

野蛮生长的成败棋法
波澜壮阔的商战实录
激烈竞争的博弈困境
从商人到企业家的蜕变代价
股权争夺战后之后的深刻反思

*****出版社

【作者简介】

彭征：青年学者，管理学博士，人物传记和财经图书作者，2007 年中信出版社畅销书作者，现任北京广天响石企划机构副总编辑，著有《谁认识马云》、《巨人不死密码》、《华为教父任正非》、《马云创业思维》等多部著作。

赵志超：财经观察家，人民大学硕士毕业，广天响石签约作家，曾任国内某著名财经媒体记者，采访过数十位知名企业家，在多家媒体发表数十篇评论文章。

【内容简介】

从一无所有的农家穷小子，到富豪榜上的首富；从一家小商贩的小地摊，到中国最大的家电连锁帝国；从风光无限的中国首富，到因涉嫌经济犯罪而黯然失色……股权之争让黄光裕再次被推到了舆论的风口浪尖，黄光裕成为了时下最受关注的问题企业家。

本书以翔实的资料、小说式的生动描述，刀锋一样犀利的点评，解密了国美的成长轨迹，记录了黄光裕极富争议色彩的商业生涯。本书是对黄光裕沉浮伏人生最完整的记述，而且从一个公正中立的角度，对其家族式企业野蛮生长过程中的制度文明和企业文化进行了深入剖析，希望能带给人们警示与思考。

前勒口文字

黄光裕大事记：一位首富的沉浮人生

1969 年，出生于广东省潮州市的一个偏僻乡村

1985 年，年仅 16 岁就辍学，跟随哥哥外出闯荡

1987 年，在北京租下一个小门脸开创了国美电器店

1993 年，将京城店铺名统一为“国美电器”，开始连锁经营

1996 年，成立鹏润集团，涉及房地产业

1999 年，指挥国美走出北京，在天津开设第一家外埠店

2004 年，国美在香港上市成功，并于同年被评为“中国首富”

2005 年，完成全国一级市场布局，再次成为“中国首富”

2006 年，收购上海永乐电器，创中国家电史上最大并购案

2007 年，收购北京大中电器，巩固了自己行业老大的地位

2008 年，第三次登顶内地富豪榜，后因涉嫌经济犯罪被北京警方调查

2009 年，多名官员涉案，媒体爆出黄光裕狱中自杀未遂

2010 年，黄光裕与陈晓的股权之争打响

目 录

作者序：野蛮生长带来的弊病.....	7
第一章 股权之战——企业文化淡漠的代价.....	10
第一节 深陷牢狱：黄光裕难撑乱局.....	10
1.首富“落马”，国美重组董事会.....	10
2.狱中发令，与管理层产生摩擦.....	12
3.水火不容：一场国美控制权的豪门恩怨.....	14
4.打温情牌：给员工、社会、和股东的公开信.....	15
第二节 烽烟再起：陈晓为何发起股权之争？.....	17
1.从败军之将到国美总裁.....	17
2.从惺惺相惜到貌合神离.....	18
3.从临危受命到反目成仇.....	21
第三节 谁主沉浮：众人观望的股东大会.....	22
1.针锋相对的“口水战”.....	22
2.双方实力比拼.....	24
3.关于“输”“赢”的辩证思考.....	25
第二章 贫穷之战——奋斗楷模还是原罪典范？.....	28
第一节 贫困人生，草根起家.....	28
1.穷人的孩子早当家.....	28
2.最初的资本观念.....	30
3.辍学经商，离乡背井.....	31
第二节 北漂一族，艰辛谋生.....	33
1.商业大潮的第一批“弄潮儿”.....	33
2.4000元起家.....	35
3.尴尬的“国美服装店”.....	37
第三章 立足之战——草根的第一桶金.....	39
第一节 国美电器的诞生.....	39
1.看好家电行业.....	39
2.“空城计”求生存.....	40
3.以诚信经营.....	42
4.商品被扣，搭上司法这条线.....	43
第二节 京城跑马圈地.....	45
1.薄利多销的经营法则.....	45
2.整个社会就是咱们的库存.....	46
3.最初的“连锁店”.....	48
第三节 打造国美金字招牌.....	49
1.广告效应：响当当的“中缝大王”.....	49
2.国美品牌初建成.....	51
3.“买电器，到国美”.....	52
4.卖产品也卖服务.....	53
第四节 货源上的争斗.....	54

1. 转型卖国产电器.....	54
2. 厂家进货，绕开中间商.....	56
3. 只赚流水不赚利润的商业模式.....	57
第五节 重新布局京城市场.....	58
1. 扩张失利：兵败王府井.....	58
2. 编国美经营管理手册，复制商业模式.....	60
3. 整合社会资源，借力打力.....	61
第四章 扩张之战——麻雀在战争中变成凤凰.....	62
第一节 津门“十面埋伏”.....	62
1. 初访天津：遭遇闭门羹.....	63
2. 十大商场“商业联盟”.....	63
3. “敲打”供应商，解决断货问题.....	65
4. 硝烟弥漫，对簿公堂.....	66
5. 合作才能共赢.....	67
第二节 苦战上海滩.....	68
1. 利用三色标价牌破坏行规.....	68
2. 不温不火的价格战.....	70
3. 挑战供应商“彩电峰会联盟”.....	71
4. 只有讨好消费者，企业才能发展壮大.....	73
第三节 极端对抗“沈阳战役”.....	75
1. 四大国营商场把持的局面.....	75
2. “空运媒体”.....	76
3. 沈阳突围.....	78
第四节 巅峰对决“京城商家”.....	79
1. 遭遇北京 13 家商场抵制.....	79
2. 新旧业态之争.....	81
第五节 全国大布局.....	83
1. 攻城略地的法宝：“两优一低”.....	83
2. 让竞争对手提高自己的知名度.....	85
3. 依靠政府化解危机.....	87
4. 巧用邮政“配送大军”.....	88
第六节 帝国扩张：寻找传统家电以外的大市场.....	90
1. 把价格屠刀挥向影碟机.....	90
2. 靠让利涉足手机这个垄断行业.....	92
3. 把电脑当大白菜卖.....	93
第五章 并购之战——一部竞争白热化的商战大片.....	96
第一节 借壳上市.....	96
1. 上市过程：摸清审批过关的门道.....	96
2. 资本市场：这个高风险的领域.....	98
3. 借壳上市：成为大陆“首富”.....	99
第二节 收编永乐.....	100
1. 永乐对大中的艰难并购.....	100
2. 螳螂捕蝉，黄雀在后.....	102
3. 收购永乐一波三折.....	103

4. 降主陈晓	105
第三节 撬角大中	107
1. 大中怒斥永乐“叛变”	107
2. 一纸协议将大中拉下深渊	108
3. 苏宁从中插手	109
4. 国美大手笔：乾坤大挪移	111
第四节 “美苏”争霸	113
1. 直捣苏宁老巢南京	113
2. 开业当天的火爆状态	114
3. 国美对苏宁的舆论攻势	116
第五节 插手生产环节，整合制造业	118
1. 招标采购，零售商向供货商下订单	118
2. 建检测中心，反噬上游	119
第六章 资本之战——玩资本终被资本玩	122
第一节 涉足地产，出师不利	122
1. 房地产是一个吸金行业	122
2. 陷入争议的漩涡	123
第二节 强取三联遭惹是非	124
1. 三联：雄霸一方的诸侯	124
2. 资金链断，被迫拍卖股权	125
3. 神秘竞拍得手	126
4. 贪得无厌的资本大鳄	128
第三节 收购中关村，操纵股价	129
1. 为地产业务寻找上市平台	129
2. 资本腾挪术	130
3. 身陷中关村债务	131
4. 中关村重组方案流产	132
第七章 生死之战——不守规则终究要被规则抛弃	134
第一节 首度调查，首富涉嫌经济问题	134
1. 13 亿元去向不明的贷款	134
2. 难以洗白的原罪	136
3. 野蛮生长的代价	137
第二节 二度入狱，难辞其咎	139
1. 黄光裕的三宗罪	139
2. 自杀：“我的命这么不值钱”	141
3. 从首富到阶下囚引发的思考	142

作者序：野蛮生长带来的弊病

对于现在的国美来说，几乎没有新闻才是最好的新闻。

股权争夺战后，所有的一切就好像陈晓赢了，但是黄家保住了大股东的地位，这就意味着今后陈晓做出的任何决议，大股东都有权利否决。尽管陈晓大权在握，但能否依然稳坐钓鱼台？依黄光裕的性格，绝非就此罢手，黄陈之争，注定是一场持久战，黄氏家族急需值得信任的代言人重整河山！

而国美“9.28”投票结果虽然出乎许多人所料，却像是命中注定。陈晓想通过增发股份稀释黄光裕的股权，从而达到“去黄”目的，让国美成为一家更加“公众”的公司，从而更方便自己的“管理”。而一手创立国美的黄光裕试图通过罢免陈晓夺回控制权。黄光裕当初为了更高效地左右国美，把一些本该由股东大会决定的事项“下放”到董事会，而后来黄光裕的银铛入狱和贝恩成功进入董事会导致他失去了对董事会的控制。

国美仍是一个未了局：国美是否分家？黄光裕手里握着一个重要筹码——国美非上市门店，如果剥离，国美电器首先面临品牌问题。9.28”投票结果让陈晓留任，但黄光裕心里早就有了底，那就是陈晓这次胜利只能是分阶段离任的前奏。2010年10月更有媒体爆料黄光裕妹夫将分阶段接替陈晓。从黄光裕家族的个性来看，新的战争正在酝酿，好戏即将上演。

不管结局如何，可以肯定的是，接下来的日子恐怕将是黄光裕最难挨的。陈晓与黄光裕之间不可调和的矛盾，为国美的未来埋下一颗地雷，陈晓黄光裕现在的这种相互制衡、没有赢家的争执状态，同时也会让国美的内战一触即发。而这个局面谁都不希望看到，这将是一场“双输”的战争。

作为国美集团的创始人——黄光裕，曾在五年内三次以超过百亿元人民币的身价荣登胡润中国富豪排名榜首富。然而这样一位耀眼的首富，却两次遭到公安系统的调查，最后一轮的调查让他银铛入狱，首富光环瞬间惨淡落幕。

黄光裕，出道20几年时间内，锻造了一把锋利的国美“屠刀”，敢冒险、能执行，用一场场血腥的战斗成就了他的“辉煌”。可以说，尽管国内没有几个人的财富比他更多一样，但是对他公开质疑的声音也超过以往任何一届首富，甚至任何一位企业家。

实际上，黄光裕的创业并不轻松，其中充斥着一个个你争我夺的战争。从天津拉开了全国扩张的序幕起，几乎每个月就有两家国美直营店及一家加盟店在全国的某个城市诞生。国美每到一个城市都会受到当地传统商家的强烈抵制，甚至一些竞争对手的手段超出了合法竞争的范围。国美也被称为“北方的狼”、“捣乱分子”、“鲶鱼效应”、“价格屠刀”等。

同时，黄光裕利用家电零售和地产进行产业互补，借助李嘉诚提出的“商者无域，相融

共生”的经营理念，有效地利用了地产加零售业务这对黄金组合，其中电器零售业可以提供大量的现金流，而这些现金流又可以投入到地产公司以求得高额回报，二者兼容互补，即获得了1+1>2的效果。

性格决定命运。黄光裕的商业逻辑是，必须做行业老大。黄光裕的强势，在对家电连锁业的控制裕上表现得淋漓尽致。他的野心随着国美的上市更加膨胀，大手笔收购排名连锁第三的永乐，后鲸吞大中、三联。这种个性也许正适合连锁扩张的初期状态，那时国美的的发展可谓是一骑绝尘，把苏宁电器甩在了后面。

进入房地产后，黄光裕急需为自己找到一个融资的平台。也就是在这个资本舞台上，黄光裕最终输给了自己。

说到底，拥有很多资本的黄光裕最终沦为了一个资本的俘虏。黄光裕的诱惑，就在于他发现了一个可以随时供自己使用的“现金矿”。国美靠截留供货商的应付账款，为国美的快速扩张奠定了资金基础，也为黄光裕做大地产和投资其他行业提供了资金上的来源。在资本市场，黄光裕得心应手，尝到了甜头，心态也开始变得急躁和狂妄。这就是野蛮生长带来的弊端。

在国美发展的初期，黄光裕在频繁的攻城掠地战争中形成了企业文化中的杀斗之气和血腥之味。这种霸气的精神对于创业时期的企业野蛮生长是有益的，但是对于已经做到如此规模的国美来说，它的可持续发展更呼唤一种人性化的科学管理思想。甚好，经过挫折的黄光裕一定在监狱里经历了痛苦的反思，一份狱中道歉信多少说明了他一些理性的回归。

黄光裕从一个小商人，做到了大商人，但是他却难以称为正常意义上的企业家。在做强做大企业的同时，作为创业者，一定要摆正自己的位置，处理好国家、企业与企业员工三者之间的关系，全面承担起各项责任：对企业负责，对员工负责，对社会负责，最后还要对自己负责。只有这样，企业无论做到多大，才能够持续健康地发展下去。

可以说，黄光裕赶上了改革开放的时代，他们的生长先天不足，后天失调；草根创业，野蛮生长，缺失规范；有财富野心，无社会责任。在商业推进有效规范运作到新的高度时，维持原有经营行为的惯性就会踩响地雷。

黄光裕的霸气在电气行业是出了名的，他就是国美的“王”，国美是不能被分享的。国美实行十足的家族企业管理模式，从创业开始，黄光裕的家属亲戚们多在公司担任高层管理工作。国美的财富绝大多数控制在黄光裕个人手中。在黄光裕的领导下，国美形成了强权的管理氛围。

但是很有讽刺意味的是，黄光裕唯一想跟别人分享企业的对象就是陈晓。2006年合并永乐后，黄光裕慷慨分给陈晓一些股份，并邀请他加入新公司出任总裁一职。黄光裕对陈晓

有多重视，用黄光裕自己的话来说，就是他为国美找到了最合适的职业经理人。但陈晓却与黄光裕性格完全相反。

相对黄光裕在公司说一不二的强势，陈晓崇尚“分享”的理念。黄光裕被抓后，陈晓做的第一件事就是宣布打造国美共同体，国美要分权，这与黄光裕给员工以“帝国”的集权感觉完全不同，国美变成了一个团队。其实，从国美上市开始，黄光裕就开始减持股份，客观上推动了国美向一个公众公司转变。

黄光裕在国美时，陈晓对国美几乎没有什么影响力。黄光裕出事后，陈晓才开始赋予国美他自己的风格：平和、内敛。首先，陈晓向国美员工灌输公司是一个“共同体”，而不是某个人的概念，在改善员工生活的同时，陈晓开始积极推进公司各项奖励制度的落实，并实行股权激励制度。陈晓认为与员工一起分享企业的成就，才是企业做大的根本保证。

事实上，按照现代公司治理结构的一般原则，董事会对公司的经营全面负责。而身为大股东的黄光裕就不应该越过董事会来直接操纵公司。发生在国美的大股东与职业经理人之间的战争，实质是公众公司的控制权之争，是家族经营方式与现代公司制度之间的碰撞。

在本书中，笔者要揭示的，就是黄光裕深身上发生的各种战争，其中蕴含的成功经验和失败教训很值得后来者深思。出于对企业案例的兴趣，笔者潜心研究国美和黄光裕已经有三年多的时间，期间黄光裕遭遇了人生的大起大落，直到黄光裕与陈晓的股权之争尘埃落定，本书才得以定稿。

笔者通过多方采访和考证，力图提供一个客观的视角，展现一个真实的黄光裕，如能引发读者一些思考，笔者将深感欣慰。由于创作时间仓促，定有不妥之处，欢迎读者诸君提出宝贵的意见。邮箱：ppzm1126@sina.com。

作者

2010年10月15日于北京昆玉河畔

第一章 股权之战——企业文化淡漠的代价

黄光裕——一个农民家庭出身，文化底子薄的商人，掀起的中国商界的浪潮已经太高，但潮起总有潮落，不过他这一落，他跌得太狠了。

连续几届的胡润排行榜“中国首富”，一举一动都有人关注着。黄光裕遭遇了滑铁卢之后，很多人都在问，到底是谁最终“坑”了黄光裕。实际上，是他给自己埋了一个“炸弹”——他有点霸道的做事风格，让他忽视了法律风险的存在，也忽视了企业文化的建设。而企业文化中核心价值观和团队凝聚力的缺失，随后也带来更大的危机——股权之争。

第一节 深陷牢狱：黄光裕难撑乱局

他们，一个 41 岁，一个 51 岁；一个是昔日首富，曾经开创国内家电第一品牌，一个占山为王，做到了国内家电第三把交椅；他们一个是身系刑罚、却拥有上市公司近 34% 股权的大股东和创始人，一个是虽持有公司不足 2% 股权、但获得投资者支持的董事会主席；他们曾经是商业对手，在商场上进行互不相让的拼杀，他们也曾经化敌为友，成为在同一个战壕并肩作战的好兄弟，但如今，他们已经反目为仇，成为同室操戈的对手。黄光裕与陈晓，这两个男人，他们之间到底发生了什么样的战争？

1. 首富“落马”，国美重组董事会

昔日首富因涉嫌经济犯罪成为阶下囚；管理层无视大股东的利益擅作主张；为了争夺公司的控股权，职业经理人不惜与创始人撕破脸皮，公开叫板；失去自由的大股东只好大打温情牌，寻求员工、股东以及全社会的理解和支持。这是一个正在上演的商业大片，它讲述的是一家民营企业在发展和演进过程中遭遇的变故和商业伦理的故事。

2008 年 11 月 20 日，这对其他企业的员工来说，是一个极为普通的工作日。人们像往常一样，迈着匆匆的步履走向自己的工作岗位，稍作休息和调整，整理一下工作思路，便开始了紧张而繁忙的一天。然而，在东三环霄云路上的鹏润大厦，却弥漫着一丝焦虑而不安的氛围，国美员工们来到公司后，不再像往常那样各归各位。他们三五个人聚在一起，在悄声议论着什么，在他们的脸上，隐隐透露出丝丝不寻常的迹象。

就在上个月，他们的老板——39 岁的黄光裕以 430 亿元的财富，第三次成为胡润百富榜首富。至此，他已经 5 次荣登胡润百富榜，其中 2004 年和 2005 年分别以 105 亿元和 140 亿元蝉联首富。国美的员工，大都以老板黄光裕作为自己学习的榜样。在他们的印象中，黄光裕显得非常年轻，精力充沛，毫无大老板的派头。他喜欢穿着干净整洁的的西装，一丝不苟地扎着领带，对员工非常随和、客气。稍加接触，会发现在他的眼光里，透露出一种英气

甚至是一种唯我独尊的霸气。国美的员工们都知道，他们的老板黄光裕是一个典型的工作狂，他一天至少工作 15 个小时，常常工作到凌晨两三点钟，他从来都不会玩，在他看来，工作就是玩。了解他的员工对他做出这样的评价：“如果失去了国美，黄光裕就像失去了生命一样，其他业务都没意义了。”

然而，此刻，被评为“中国首富”时的热闹气氛，已经悄然被一种莫名的冷清所取代，就好像这即将入冬的深秋的天气，显得有些寒气逼人。这一切，都归于头天晚上的一条神秘短信。这条短信的内容大致是这样的：“消息绝对可靠。国美老板黄光裕和财务总监周亚飞已于 11 月 17 日夜里被相关部门带走调查，黄光裕的老婆杜鹃和一主要财务人员已潜逃。据说涉及多起重大案件。”这条神秘短信像病毒一样很快在记者圈、国美在全国各地的连锁店、供应商、合作者中展开。整个国美帝国顿时阴云密布、危机四伏。经黄光裕一手打造的金字招牌国美电器的去向问题也成为人们关注的焦点。

在国美，一个传奇人物的传奇时代终结了，曾经的中国首富，曾经为无数创业者无比崇敬的榜样，已经成为囚徒，首富已经成为回忆。

在 2008 年 11 月 19 日黄光裕被抓之后，11 月 26 日黄光裕的哥哥黄俊钦也被抓。2009 年元旦，杜鹃在大连被北京市公安局带回北京，在警方指定的居所，以涉嫌经济罪被监视居住。黄氏家族内部出现了人员真空，黄光裕苦心经营的国美帝国，眼看处于风雨飘摇中，在此次重大的灾难面前，是否会就此崩塌呢？

2008 年 12 月 24 日晚，国美电器公告称，黄光裕及其妻子杜鹃已被双双停职，公司重新委任常务副总裁王俊洲为公司执行董事。由于黄光裕已经无法履行其职务，王俊洲及副总裁魏秋立获委托代替黄光裕签署公司及黄光裕私人公司的文件。很快，国美电器组建了 7 人管理团队来掌管公司的发展。7 人管理团队的成员包括：国美电器总裁陈晓、集团常务副总裁王俊洲、集团副总裁李俊涛、集团副总裁牟贵先、集团副总裁何阳青、国美华北大区总经理孙一丁、集团副总裁魏秋立。陈晓兼任国美电器董事会主席。新组建的国美 7 人管理团队的成员中，除总裁陈晓是 2006 年被黄光裕兼并过来的外，其余几位都是早年追随黄光裕并立下赫赫战功的大将。所有这一切无疑向外界昭示了一种太平景象，使那些关注国美电器的人们长长舒一口气：国美电器总算是躲过了一场劫难，它没有受创始人被捕入狱的牵连而土崩瓦解。

2010 年 5 月 18 日，历经一年半的审查，黄光裕一案一审做出判决：法院认定黄光裕犯非法经营罪、内幕交易罪、单位行贿罪，三罪并罚，判处有期徒刑 14 年，并处罚金 6 亿元，没收部分财产 2 亿元。以非法经营罪、内幕交易罪判处黄光裕妻子杜鹃有期徒刑 3 年 6 个月，并处罚金人民币 2 亿元。一审判决后，黄光裕本人与其家属曾就是否上诉产生过分歧，经与律师商量后，最终决定在判决后的第 10 天，也是该案上诉的最后一天即 5 月 28 日提起上诉。8 月 30 日二审宣判。黄光裕三罪并罚被判十四年以及罚没 8 亿元人民币的判决维持不变；其妻子杜鹃被改判缓刑，并当庭释放。

首富落马入狱的故事到这里似乎已经结束，长期以来人们关注的问题似乎已经尘埃落定。谁能料到，就在黄光裕被捕入狱交出权杖后不久，作为大股东的他和新任命的管理层之间，竟然产生了重重摩擦，以致到了剑拔弩张，水火不相容的地步。黄光裕大股东的地位岌岌可危，国美的走向问题变得扑朔迷离。首富黄光裕在被捕入狱后，他一手创办的国内家电巨头国美内部产生的纷争，在随后的日子里，再次成为人们关注的焦点。如同一场跌宕起伏的大戏一般，极具戏剧性。这场大戏产生的原因及内幕又是怎样的呢？

2.狱中发令，与管理层产生摩擦

在国美收购永乐之后，陈晓虽然身份是“新国美”的总裁，但毕竟是从曾经的老板变成了职业经理人，实权被削弱了不少。换言之，就是强势老板手下的打工仔。

黄光裕出事后，陈晓被推上了前台。陈晓擅长韬光养晦，在国美内部虽无亲信，但也未树敌。一直以来，陈晓的身份很中立，加上他的总裁身份、在业界的资历，以及被员工的认可程度，在这个群龙无首的关头，便成为公认的执掌大局的人选。2008年11月，陈晓临危受命，出任国美总裁兼任董事会代理主席。2009年1月16日，陈晓正式出任国美电器董事会主席，并兼任总裁。也就是从这个时候开始，陈晓在国美才开始有了真正意义的实权。不过，最初由于黄光裕案情不明朗，无论陈晓本人，还是国美的管理团队，都依然保持着对黄光裕的敬畏。那时的陈晓充其量扮演的是一个“救火队员”的角色，只是在黄光裕身陷囹圄，对经营层面的事务无暇顾及，代为管理公司的事务。

就在黄光裕入狱后不到半年的时间，“救火队员”已经被国美内部公认为领袖。陈晓主要是通过两个大手笔获得了管理层和员工的信赖。其中一个便是成功引资，帮助国美度过了最艰难的时刻。另一个则是主导股权激励，赢得“老臣”心。

2009年春节之后，国美高层宣布进行门店策略的调整，全年预计将关闭大约100家店面，进入网络的优化阶段。这是陈晓上任后第一个大的决断。此次调整的主要原因是国美效益出现下滑。4月27日，国美电器发布2008年财报，当年净利润为10.48亿元，同比下降约7%。这也是国美电器自2004年在香港上市以来，首次出现净利润下降。截至2008年末，国美电器应付票据及银行借贷已达86.57亿元，而当时现金流仅约为30.51亿元。另一方面，国美46亿港元的可转债快要到期，这对国美的现金流是一个极其严峻的考验。融资，成为唯一的解决办法。

主导融资的人选就是陈晓。陈晓创办的永乐电器在2005年登陆港交所，成功集资12亿港元。当时，陈晓与投行的接触很多，也积累了相当的资源。

2009年6月，引资成功。随着贝恩资本的进入，国美融资不少于32.36亿港元。融资额加上全年的收入，总数达到了60亿港元左右，国美终于“不差钱”，度过了资金链面临断裂的难关。陈晓的第一次大手笔，挽救了在危难中的国美，也巩固了自己在国美的地位。不过，整个融资的过程陈晓都没有告知黄光裕，也没有听取黄光裕的意见，而是直接通过董事会排

除了其他融资方，锁定了贝恩，并与贝恩签订了苛刻的绑定条款。贝恩的进入，让黄光裕感受到了控制权的潜在威胁。

如果说融资解决了国美的燃眉之急，也巩固了陈晓在国美的地位，那么，股权激励则让陈晓赢得了众多国美“老臣”心。

陈晓的第二个大手笔便是主导期权激励，让团队感受到了实实在在的东西。

就在融资最终敲定不久，国美酝酿的股权激励方案出炉。2009年6月，包括陈晓在内，105位国美管理层获得总计3.83亿股的股票期权。具体包括执行董事王俊洲、魏秋立，以及集团副总裁孙一丁、李俊涛、何阳青、牟贵先等核心人员，甚至包括部分大区老总，总金额近7.3亿港元。其中陈晓获得了最大的一笔2200万股的股权激励。

这是国美第一次进行股权激励。在黄光裕时代，众多“老臣”没有享受过这样的待遇。陈晓曾公开表示，国美走到今天不是单靠出资人，包括管理团队在内的很多资源的组合让出资人的资金规模不断放大，现在管理层来分享是合理的结果，这有利于公司利益的最大化，大股东对此也不应反对，因为公司价值提升的最大受益者还是大股东。

至此，管理团队站到了陈晓一边。

在黄光裕看来，陈晓的所作所为完全是在未经自己同意的情况下擅自做的决断，其产生的后果直接威胁自己在国美的控制权。尽管身陷牢狱，黄光裕也决心阻止陈晓这种不忠不义的行为。在此之前的2008年，黄光裕被羁押之后，他曾通过律师多次给国美董事会和管理层发出指令，强调他本人在国美的地位，希望国美将其他个人的作用与企业生存发展相捆绑，采取有利于减轻罪责判罚的措施。但方案没有被接纳。而在2010年4月22日一审庭辩时，国美电器的辩护律师竟将行贿罪全都推向他一个人头上。从那时开始，黄光裕就隐隐感到有些不对劲。但为了保全公司的利益，也就自己认了。

但这一次，黄光裕不能眼看着自己一手创建的基业落于他人手里，他决心进行反击。在2010年5月11日国美电器召开的股东周年大会上，黄光裕联手妻子杜鹃，利用自己手中的表决权，否决了国美电器董事会对贝恩三人非执行董事人选的提案。根据此前签署的协议，如果贝恩投资在国美董事会中失去董事席位，将造成公司违约并须作出赔偿，相关赔偿额高达24亿元。因而，对黄光裕夫妇的举动，陈晓高喊“黄光裕不顾国美死活。”当晚，陈晓就临时委任了被股东大会否决的三位董事人选。

在黄光裕及家人看来，陈晓此举已将他的反叛行为彻底暴露。

黄光裕和陈晓的出发点不同，黄光裕要维护其对国美的支配权，并不惜代价。而陈晓则一心想要保住以自己为代表的高管团队的地位。此次矛盾激化之后，黄光裕与董事会间产生重重摩擦，双方的决裂成为必然。

3.水火不容：一场国美控制权的豪门恩怨

如果说引进贝恩资本成为激化黄光裕和陈晓之间的矛盾的火线，在未经大股东黄光裕同意的情况下对国美管理层施以股权激励昭示了陈晓越位篡权的野心，那么，采取定向增发，大幅度摊薄大股东黄光裕的持股比例则显示了陈晓意图将黄氏家族势力从国美逐步驱逐出去的决心。

在2010年8月23日的业绩发布会上，陈晓表示，在2009年3~4月最困难时，国美电器的银行授信一度停止，公司现金保有量低谷时只有20.33亿港元，正常公司的流动资金应该在25亿~40亿港元。尽管公司的现金目前已经达到了60亿港元，但当前的资金除了40亿港元的流动资金外，还有几十亿元的新旧2014年可转债需要偿还，因而，未来5年的规划需要70亿~110亿港元的资金。

陈晓的意图十分明显，国美目前存在资金缺口，而采取通过向投资者额外发行股票来募集资金的方法，也就是所谓的定向增发无疑是此刻应对危机的良策。按照国美当前2.4港元的股价来计算，如果增发20%的股份也就是30亿股，可融资70多亿港元。

定向增发是陈晓的公开秘密。8月23日的业绩发布会后，陈晓于8月24日率领国美众高管前往美国、英国等多个国家进行密集路演。路演的目的就是和让投资者充分了解公司的业绩和战略。尽管自陈晓出任董事局主席之后，每年上市公司发布财报后，高管都会进行类似的与投资者沟通的活动，这本是例行的动作，不足为怪。但同陈晓在业绩发布会上的讲话结合起来看，陈晓的此次路演，明白人一眼就能看出，陈晓此次路演其实是向投资者“拉票”，是为增发作准备的。

陈晓主导的国美电器董事会，继贝恩转股、新“5年计划”发布之后，已经向黄光裕家族亮出了最后的王牌：国美电器未来增发融资是不可避免的。而且国美即将启动的增发极有可能采取定向增发的形式。

但在黄光裕家族看来，国美现在的现金流量情况很好，按照中报披露的情况，国美已手握60亿元的资金，国美完全不需要增发，如果一定要增发，其目的就是就是为了摊薄大股东的股权。

这样看来，黄光裕家族已经处于生死存亡的危急关头，如果是定向增发，董事会有可能将大股东挡在门外，不让参与增发。关于增发的事，黄光裕一针见血地指出，“如果把我们挡在门外，那说明他们的目的性也太明确了，不得不令人生疑。”更可怕的是，假如国美电器董事会在9月28日的股东大会之前实施增发，而黄光裕家族没有足够的资金参与认购，或直接被排除在增发计划之外，黄光裕的持股比例将被摊薄至25%左右，而贝恩则有望进一步增持至20%以上。

因此，留给黄光裕家族的只有两个选择：要么拿掉陈晓要么失去控制权。如果要拿掉陈晓，必须筹集足够的资金，应战可能会出现国美电器增发新股20%。

黄光裕一手创建了一个巨无霸企业——国美电器，为社会和股东创造了巨大的价值，但是由于对法律风险管理的轻视让自己深陷囹圄，同时，也因为其自身遭遇法律风险而让国美曾一度处于飘摇之中；陈晓受命于“危难之际”，让国美平稳发展到今天，为国美股东的利益作出了贡献，可以说是功不可没。但如今，创始人与职业经理人之间却展开了一场殊死搏斗，不免让人唏嘘感叹：创始人黄光裕与职业经理人陈晓之间的战争将以怎样的方式结束？到底是陈晓在控股权上给黄光裕下套，还是黄光裕强势、霸道的管理风格在给自己挖坑？是黄光裕指责陈晓“欺骗”，还是陈晓指责黄光裕“诬陷”？无论如何，黄光裕与陈晓之间的战争，已经上升为一场水火不容的控股权之争。

4.打温情牌：给员工、社会、和股东的公开信

美国《外交政策》杂志 2010 年 8 月 10 日盘点了世界上最有影响力的 5 大囚犯，身为中国前首富、国美电器前主席的黄光裕位居首位，理由是尽管身在狱中，但依然发挥着巨大影响力。位列第 2~5 位的依次是：俄罗斯前首富、石油大亨米哈伊尔·霍多尔科夫斯基；纽约世贸大厦第一次遇袭事件策划者穆罕默德·奥马尔阿卜杜勒·拉曼；巴勒斯坦法塔赫领导人之一马尔万·巴尔古提；缅甸反对党领导人之一昂山素季。

黄光裕之所以享有如此“殊荣”，主要是因为是在失去人生自由之后，在随后发生的国美控制权争夺战中，依然能够频频行使股东权利、对外发布声明，指点江山，通过遥控的方式驱逐对手陈晓。而他每一次发布的声明，如同一石激起千层浪一般，在社会上产生了颇为重大的影响，对赢得与陈晓之间的争斗，起来起到了积极有效的作用。如同两个拳击手之间的争斗，在一方强势出拳后，另一方积攒起所有的力量，狠狠向对手的致命处猛击过去。

国美控股权之争中，黄光裕方面通过多种方式对抗以陈晓为首的国美电器董事局。2010 年 8 月 18 日凌晨，黄光裕方面对外公布了国美大股东致全体员工的一封信。

在这封名为《为了我们国美更好的明天》的信中，黄光裕方面措辞激烈的对国美董事局主席陈晓进行了批判，并呼吁全体员工齐心协力与大股东一道将公司带到正常轨道上来。信中历数陈晓“去黄”三步棋：第一步棋，陈晓联手贝恩资本，和他们签订了极为苛刻的融资协议；第二步棋，笼络某些高管人员，意图控制整个公司；第三步棋，利用股东大会的信任，继续发行新股，联手国外资本，妄图使国美电器这个来之不易的民族品牌沦为外资品牌。信中呼吁广大国美员工要保持清醒头脑，明辨是非，不为陈晓的言行所迷惑。这封公开信经网站发布后，24 小时内便收到超过 1 万条评论，黄光裕的“疾呼”获得了许多同情。

9 月 3 日晚，黄光裕在狱中与其代理律师见面，并口述一封题为《我的道歉与感谢》的署名信。在这封只有 475 个字的信中，黄光裕使用了 6 个“感谢”或“谢谢”来对国家、政府、股东、投资者、媒体、公众、国美电器员工表示感恩，使用了 4 个“抱歉”或者“惭愧”来对所有关爱和帮助过他的人道歉，并告诫曾经以他为榜样的年轻人要遵纪守法。

在一系列的感谢和道歉之后，是一个最重要的请求：黄光裕希望社会能够宽容他，从头

再来，东山再起。他说，我将从现在开始以实际行动争取早日重返社会，更好的担负企业家的社会责任，为国家和社会再做出应有的贡献。公开信以一句意味深长的话结束：我相信我有新的开始。

在这封信中，尽管黄光裕对日前轰轰烈烈上演的国美控制权之争只字未提。但一些业内人士还是把这封信看成是国美股权争端黄光裕打的一张牌，是黄光裕新的“攻心术”，其代理人也表示，该信件对争夺控制权有积极意义。尤其是现在这种敏感时期，黄光裕通过公开信的方式公示其责任心，实际是通过“打温情牌”，让其他股东在特别股东大会上支持大股东的提议。

9月15日，在股东大会召开在即前夕，黄光裕方面向国美股东发表了一封公开信，信中首次发布了国美电器发展的“新五年”计划，与8月23日国美电器董事会公布的计划相去甚远。其中引人关注的，是对贝恩的态度有所改变。信中强调并不反对贝恩入资国美，表示愿意和贝恩合作，确保包括贝恩等机构投资者以及散户股东均能参与董事会的重要决策。信中表明，创始股东要求召开特别股东大会，目的在于力求防止过分地摊薄创始股东在公司的合法权益，并确保公司恢复到正确的未来发展和增长战略轨道。在避免增发摊薄股东权益这个问题上，创始股东提议，“通过重大现金流量的产生，而非摊薄股份的集资方式，为公司设立富有雄心的发展模式提供支持。创始股东及其所提议的董事承诺，如有资本需求，将由股东明确批准，而不是通过一般授权实施；”针对贝恩资本，公开函表示，贝恩资本若转股后成为公司的正式股东，“创始股东很高兴能有机会与贝恩合作，我们认为贝恩将为公司带来有价值的专业技术和经验。我们亦会继续与国美其他相关利益方共同协作，使国美的价值迈上新台阶。创始股东决心致力于与所有利益相关方一起努力发展国美业务并增加国美的价值。”

很明显，素有霸气之称的黄光裕一时难撑乱局，他必须赢得社会舆论的理解和支持。狱中给员工、社会和股东发信，是昔日首富在失去人生自由遭人落井下石之后的无奈之举，国美这个命运多舛的企业将何去何从尚不明朗，而9月28日召开的股东大会，则已被外界视作国美电器“去黄”还是“去陈”的决战大会。