

中国商业江湖系列

渠道江湖

——四大佬 18 年的恩仇路

序 言 | 家电渠道江湖，何以至此？

自黄光裕入狱以来，国美电器便风波不断。三年间，政商关系、外资觊觎、股权纷争和家族内斗，大戏连番上演，在充分吸引眼球的同时，也让外界对这家明星公司充满好奇、不解和困惑。

媒体热衷挖掘各种陈年旧事，将道听途说来的事仓促包装成封面文章，千篇一律的文字背后缺乏故事的系统性和完整性，而张大中、陈晓、张近东、黄光裕这四个名字却一再成为热点词汇。

快餐化的年代，误读风险加重了判断难度。当舆论众说纷纭地讨论陈晓引发的职业经理人困境时，是否轻易被某种腔调引导，形成“一边倒”的局面？商业之复杂并非简单的道德判断所能厘清。将现实问题全部归于历史不免武断，但通过追述，依然可以在时光氤氲中建立具体的形象。遗憾的是，这个时代行走得太过匆忙，甚至来不及停下脚步，看一看身后的脚印。

这部作品的问世，弥补了这种缺憾。从商业史的角度出发，将家电市场发展至今的脉络清晰呈现。而黄光裕、张大中、陈晓、张近东这四人的恩怨情仇穿透纸背，关于国美的种种困惑亦可从中找到答案。

直到20世纪90年代初，国内家电市场几乎一直被洋巨头垄断。松下、索尼、三洋等日本品牌是主流商品，而本土的环宇、熊猫、春兰、小天鹅只能在三四线市场求食。由于掌握进口权限，国有商场是经销大户，永乐电器辉煌一时。民营电器销售商夹缝求生。大中靠经营进口音响为生，国美从来路不明的录像机起家，苏宁走的是另一条路子：做春兰经销商，一起做大市场。

从1995年起，本土家电制造商开始绝地反攻，“价格”因素第一次展示了独特魅力。轰轰烈烈的“价格战”之后，以长虹、康佳、TCL为代表的国有品牌迅速收复失地，一度民众欢呼“民族工业崛起”。大规模

生产提供了低价可能，反映到销售领域，国美、苏宁、大中利用连锁模式将低价推向极致，永乐举步维艰，经历一番刻骨铭心的改制后，亦走上同一条路。

连锁并非中国人发明，却被家电大佬无意间采纳，将其优势发挥得淋漓尽致。黄光裕考察日本小岛电器之后才意识到，“原来我这个东西也叫连锁”。不过，误打误闯竟将家电市场引入另一重境界。

现在看来，世纪之交那几年可以算作家电市场的黄金时代。国美、苏宁开始呈现两雄争霸的迹象，但还不足以分割天下。大中、永乐紧随其后，与青岛雅泰、河南通利、成都百货组建“联合舰队”中永通泰对抗“美苏”。山东三联商社意气风发地宣布重组郑百文，被视作国有资本没落的标志。

令人惊奇的是，结束国有商场的“垄断”后，民营电器商逐渐展露“垄断”上下游的野心。黄光裕、张近东对上游生产商发号施令，国美的“定制+招标”模式喧哗一时，依稀可见“大户”身影。不同在于，自由市场，竞争必然走向垄断，与国有商场当年的特殊地位不可同日而语。

2004年后，骚动的资本市场帮了黄光裕和张近东的大忙。国美在香港借壳上市，苏宁登陆上交所，永乐随后进军港股。永乐声势最大，接连收购中永通泰成员；陈晓与张大中签订一纸合约，谈婚论嫁之际居然被国美收入囊中；张大中自恃身价，四处求购，与苏宁几乎板上钉钉时，却被国美抢入怀中。戏剧性的一幕频频上演，明枪暗箭、利益交织，从此埋下恩怨。

改革开放30年后，草根商人玩起资本游戏，全球化浪潮迎面而来，洋巨头重新燃起对东方市场的兴趣。经过20余年的分分合合，一盘散沙和混沌无知的局面终结，国美、苏宁成为最后的赢家。而他们的意图似乎并非只是固守本土市场这么简单，穿过洞开的国门，乘桴浮于海……

简单地讲，这是一伙草根商人发迹为商业精英的传奇故事：创造出惊人业绩，打破计划牢笼，建立自成一统的商业帝国，与入侵者一较高下。与俗套创业案例不同的是，故事背后始终有鲜活的时代气息和恢弘的行业格局支撑，其中散发出的商业迷思又常令人耳目一新。

自中国推行市场经济以来，市场化最充分的行业恐怕要数家电零售，

而这部作品在宏观上展示并再现了这一过程。从街头小店与国有商场斗法，生产商与经销商博弈，零售商之间联合与对抗，本土企业与外资品牌的较量，传统商业与电子商务的竞争，市场进化论与商业达尔文主义得到充分体现，在某种程度上，代表了市场经济在中国推行过程中所能达到的最高境界。

本书的引人入胜之处在于始终在追问商业的高级形态。黄光裕与张近东过早体验到“渠道为王”的好处，大张旗鼓地扩张，以期取得规模优势，获得议价权和更高返点。成为行业领袖后，与房地产业结合，开辟“类金融”模式，一时独领风骚。但市场呼唤平等，总有更先进的商业模式出现。在国美、苏宁这里毫无话语权的生产商从京东商城那里获得自尊，而代工大王郭台铭毫不掩饰打通生产与流通环节的产业野心。在作者深沉叙述的背后，家电江湖的波谲云诡被清晰地梳理出来。

除此之外，这部作品还有许多丰富的细节。譬如，陈晓从国企经理转型为创业者的动机之一是妻子无钱治病而亡；张大中喜欢在店内四处转悠，以至被新店员认为是邻家大叔；黄光裕不信任外人，创业元老分崩离析，之所以理光头，是因为熬夜炒汇脱发；张近东将股份散诸众人。

透过这些细枝末节，四家企业的命运呼之欲出，而张大中取代陈晓入主国美，愈发显得意味深长。

目 录

序言 家电渠道江湖，何以至此？ / 1

代序 四个男人和一个江湖 / 1

第一部 1993—1996 年 草莽岁月

第一章 混沌初开

南京，被提前引爆的空调市场 / 4

张近东大战“8大商场” / 5

上海，陈晓陷入人生低谷 / 7

黄氏兄弟分道扬镳 / 9

“买电器，到国美” / 10

那个名叫杜鹃的中行放款专员 / 12

北京玉泉路，“大中音响器材城”开业 / 13

第二章 现实如此迷离

一场自外而内的改革 / 18

春季家电交易会的缺席者 / 20

张近东的“秘密武器” / 21

苏宁“反围剿” / 22

春兰空调的光辉岁月 / 23

陶建幸的“多元化”之梦 / 24

为什么叫“新恒基”？ / 25

大妹与小妹 / 27

“原来我这个东西也叫连锁” / 28

国美电器“走私风波” / 30

黄光裕的货源之辩 / 31

第三章 大转折

洋巨头大军压境 / 35

“那么，他们就滚回东京去吧” / 36

李东生要做“敢死队长” / 37

倪润峰：“不降价不行” / 39

TCL 大战郑百文 / 41

大中音响：“快乐服务，幸福生活” / 43

超音波公司的没落 / 44

黄光裕：“开大店关小店” / 45

第四章 危机与机遇

李东生，噩耗从天降 / 49

倪润峰引爆“价格大战” / 50

TCL、康佳各逞其能 / 51

彩电三大佬的前世今生 / 53

“嘿，长虹彩电” / 56

国美电器的“美好时代” / 57

当黄光裕遇上郑百文 / 58

一夜刮起“砍大户”风 / 59

张近东：未来在哪里？ / 61

永乐电器，陈晓的人生抉择 / 64

目 录

第二部 1997—1999 年 野蛮生长

第五章 市场在呼唤

- 陈晓“借船出海” / 70
- 南京，商场倒闭潮 / 71
- 张近东：“哪个赚钱卖哪个” / 72
- 国美渠道革命和低价秘密 / 74
- “鹏润家园”破土 / 76
- 黄家内讧 / 77

第六章 死与生

- 济南：7 商场联名拒长虹 / 82
- 彩管囤积风波 / 83
- 郑百文盛极而衰 / 85
- 苏宁“空调节” / 87
- 孙为民弃笔从商 / 88
- 张近东：“苏宁还是小弟弟” / 89
- 汪建国创办五星电器 / 90
- 国美电器，“价格有底线，服务无极限” / 91

第七章 向连锁看齐

- 令人惊奇的“国美配送队” / 95
- 国美进天津 / 96
- 黄氏兄弟与北京中行的旧事 / 98
- 张大中：“有多少钱，做多少生意” / 99
- 高层动荡，7 名永乐元老离去 / 100

陈晓痛定思痛，踏上家电连锁零售道路 / 101

秋天，苏宁中山陵会议 / 102

“到今天的苏宁来看一看” / 103

第三部 2000—2003 年 诸侯纷争

第八章 谁与争锋？

一个口号引发的风波 / 110

彩电峰会与价格联盟的倒塌 / 111

震惊业内的国美招商函 / 112

“金牌壳王”詹培忠 / 113

张继升重组郑百文 / 114

第九章 时间开始了

“做好山东市场就能养活三联这条鱼” / 117

沈阳攻坚战 / 118

顾问邹晓春 / 120

张大中：“我们并不急于求成” / 121

张近东股改，松下幸之助的启示 / 122

南京混战 / 123

苏宁 A 店计划 / 125

第十章 合纵连横

苏宁上北京 / 129

北京市场，几家欢喜几家愁 / 130

国美下济南 / 131

目 录

- 他叫刘周平 / 133
- 中永通泰：防“美”抗“苏” / 133
- 陈晓搭上顺风车 / 134

第十一章 发轫

- “失去国美将付出沉重代价” / 138
- 黄光裕进行人事手术 / 139
- “公海赌王”连超 / 140
- 旺角商城打响国美香港第一枪 / 142
- 国美首体店引爆旗舰店之争 / 143

第四部 2004—2007 年 整合浪潮

第十二章 资本的魔力

- “把格力清场、清库存” / 147
- 黄光裕召开家电峰会 / 148
- 国美电器香港借壳上市 / 149
- 何炬出走 / 150
- 苏宁上市记 / 152
- 张大中 6 万元买回一盏旧台灯 / 153

第十三章 收购年

- 张志铭操刀“国美第一城” / 157
- 黄光裕：“要么与我合作，要么成为我的对手！” / 158
- 何炬大结局 / 158
- 陈晓杀红了眼 / 160

张大中的苦恼 / 162
一场“金台拜相”的全国大招贤 / 163
南京大会战（上） / 164
南京大会战（中） / 165
南京大会战（下） / 167
北京，马甸宜家旧址之争 / 168

第十四章 局中局

春天，四个男人的聚会 / 172
危机重重的永乐电器 / 172
大中、永乐定下“一纸婚约” / 173
“陈晓比之前更加可怕” / 174
永乐收购案尘埃落地 / 176
张大中：“我们被算计了” / 177
百思买借壳五星电器 / 179
EVD 背后鲜为人知的故事 / 181

第十五章 冰火两重天

张近东：“到年底，上海苏宁要跟新国美平分秋色！” / 185
大中电器命归何处？ / 186
大中电器捉“内鬼” / 187
中关村债务危机（上） / 188
中关村债务危机（下） / 190
黄光裕暗度陈仓，36 亿元收购大中电器 / 191

目 录

第五部 2008—2011 年 寡头相争

第十六章 看不见的战争

三联商社股权拍卖案背后的玄机 / 197

张近东：“三年内领跑中国家电连锁行业” / 199

张志铭悄然离开 / 200

黄光裕引火烧身 / 201

陈晓的意外转机 / 203

第十七章 新战场

张继升再掀控股权之争 / 206

五星电器全面“百思买化” / 207

搅局者刘强东 / 208

郭台铭的“万马奔腾”计划 / 210

苏宁收购日本 LAOX 的真正目的 / 211

香港镭射家电的最终归宿 / 213

陈晓究竟要做什么? / 214

第十八章 没有终点的归途

首富获刑 14 年 / 218

黄光裕狱中斗陈晓 / 220

聚焦“9·28” / 221

“陈晓先生应该退出国美董事会” / 223

张大中重出江湖 / 224

主要参考文献 / 227

代 序 | 四个男人与一个江湖

世间之事，千人千面，是非对错，并无定论。

人之本性，趋利避害，终日奔波，难免磕绊碰撞。每条生命都是一粒做布朗运动的分子，随机相遇，交织成网，是为江湖。

—

1982年，春天来得似乎比预想中晚很多，至少，大多数人并未切身感受到暖意。

年初的治理整顿不断扩大，从国有工业企业延伸至私营经济领域。打击腐败，打击投机倒把，政令之下，各界噤若寒蝉。温州爆出“八大王案”，商业热情偃旗息鼓；武汉“韩庆生事件”则将“星期六工程师”打入深渊；不断落马的国企厂长更是让厂长们惴惴不安。

严打风暴摧枯拉朽，过热的经济转瞬跌入低谷，“倒春寒”袭来，商业的氛围清冷许多。

满目萧条永远无法禁锢生命的骚动，某些不为人知的角落，嫩芽悄然冒出。

4月，北京，一家名叫“张记电器加工铺”的机构成立。这个名字明显带有旧时代痕迹，虽与电器挂钩，但着实不伦不类。它是一家经济实体，主要制造音响放大器，与电器稍稍沾边。当时没有“公司”这一概念，“电器加工铺”是唯一被允许私人注册的企业名称。

带头人张大中，一个34岁的北京男人。他本在供销社当电工，为人颇不安分，头脑灵活，喜好钻研，还有些手艺，时常利用业余时间做些小买卖。他曾卖过煤气灶，几乎没挣到钱，后来自制60盏落地灯，被抢

购一空，赚得 160 元人民币，成为其商业生涯的兴奋剂。

人生伏脉千里。张大中生命的前半程，像那个时代所有的中国人一样，不由自主，随波逐流。他当过插队知青，返城后到供销社工作，波澜不惊。

落地灯给他带来了希望。看到自己做出的东西获得市场认可，张大中不禁信心大增。1982 年初，张大中向供销社领导递交辞职信：“由于这份工作不符合本人理想，我决定辞职，请供销社领导予以批准。”就这样，人到中年的张大中砸碎了这个人看来难得的“铁饭碗”。

落地灯属于“三无”产品，需求旺盛，张大中却不愿继续生产。偶然机会，他得知朋友单位有一批积压的电子元器件，想到可用来制造音响放大器，便趁机低价购入。

张大中在家中自制音响放大器，尽管粗糙，质量还算可靠，何况在物资紧缺的年代，人们不会讲究太多。第一批产品迅速卖光，“张记电器加工铺”开张大吉，很快在北京城内小有名气。

不过在形势严峻的 1982 年，张大中自然无从施展商业抱负。

他埋头积累，等待蜕变时机。而更广阔的时空下，有三人正在各自赶路。此时，他们丝毫未显现出任何卓尔不群的迹象：

上海，23 岁的陈晓待业，要再等两年才开始从事家电销售；

南京，19 岁的张近东正在南京师范大学中文系读书，他的家电路要更晚一些；

广东潮阳，日后的“中国首富”黄光裕那时还只是一个不经事的少年。

世界说大就大，说小就小。管中窥豹，方寸之地，蕴藏无限玄机；坐井观天，沧海桑田，不过云烟过眼。这一年，江湖幕布才拉开一角，未来，这个舞台将上演更多的故事……

二

1986 年，经过 4 年积累，张大中已有四五万元的家底。在当时，“万

元户”即是富人标准。过去的几年，他像大多数个体老板那样，每隔一段时间把现金存入银行，看到账户上的数字不断增长，有一种脚踏实地的安心感。

不过，这一年的一天，张大中把钱取了出来。他在灵境胡同8号开设了第二家“张记电器加工铺”。他希望用这种方式复制成功。

那时候，多数中国人尚没有听说过连锁销售的概念，张大中此举也只是发自本能的商业探索。他无论如何也预想不到，一个自发自觉的举动会把自己的商业生涯推向另一种境界。

历史重峦叠嶂，人们翻山越岭，总被现实阻挠。

1986年，按照“最朴素的道理”做生意的张大中意外接到通知——去北京市工商行政管理局“座谈”。原来，“张记电器加工铺”开了两家，违反个体户不许开分公司的规定，“连锁店”还被当做资本主义事物，张大中要么“接受处罚”，要么“关闭新店”。

就在张大中苦闷不已，陷入商业旅途第一段低潮时——17岁的黄俊烈跟随哥哥黄俊钦一路辗转，先到内蒙古，再到北京，最终选择留在了这个繁华的都市。

离家时，为讨个吉利，黄俊烈改名黄光裕，取义“前途光明、财富充裕”。兄弟两人怀揣4000元，一路向北，边走边做些小本生意，背着蛇皮袋，四处兜售收音机、电子手表。

等到呼和浩特，两人小有闲余资金，与人合伙办起一家无线电厂，生产扩音器。经营了一段时间，黄光裕认为自己不精此道，他更喜欢商品买卖，一进一出间有收钱的快感，而且他期望到大城市看看。

黄光裕一脸茫然地问大哥：“中国哪个城市的个头最大？”黄俊钦说：“北京、上海、广州都够大的。”两人找来一张地图，反复从地理面积上比较北京、上海、广州，最后觉得北京最大，还是首都，便决定前往看看有什么机会。

第一次走出北京火车站，为了找一家每天五毛钱的地下旅馆，两兄弟上了一辆人力三轮车。花了一元钱，三轮车在绕了一大圈后，将他们送到离车站不远的旅馆。第二天早晨，黄光裕走出地下旅馆，面对着陌生的城市，竟然有种莫名的亢奋和激动。