

彭征 赵志超 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 ◎

· 野蛮生长的成败棋法 · 波澜壮阔的商战实录
· 激烈竞争的博弈困境 · 股权争夺战之后的启示
· 昔日首富到阶下囚的反思

中国民主法制出版社

彭 征 赵志超 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◎

野蛮生长的成败棋法 · 波澜壮阔的商战实录 ·
激烈竞争的博弈困境 · 股权争夺战之后的启示 ·
昔日首富到阶下囚的反思 ·

中国民主法制出版社

图书在版编目(CIP)数据

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. —北京:中国民主法制出版社,2010. 10

ISBN 978 - 7 - 80219 - 765 - 7

I. ①黄… II. ①彭…②赵… III. ①黄光裕—生平事迹②日用电气器具—连锁商店—商业经营—中国 IV. ①K825. 38②F721. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 209201 号

图书出品人:肖启明
图书策划:包 恒 刘世英
文案统筹:刘海涛
责任编辑:逯卫光 李巧玲

书名/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
HUANGGUANGYUDEZHANZHENG:
JIAZUQIYECONGYEMANSHENGZHANGDAOZHIDUWENMINGFAZHANDEQISHI
作者/彭 征 赵志超 著

出版·发行/中国民主法制出版社
地址/北京市丰台区右安门外玉林里 7 号(100069)
电话/63055903(编辑部) 63057714(发行部)
传真/63056975 63056983
E-mail:/MZFZ@263.net
经销/新华书店
开本/16 710 毫米×1000 毫米
印张/15.25 字数/223 千字
版本/2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
印刷/北京友谊印刷有限公司

书号/ISBN 978 - 7 - 80219 - 765 - 7
定价/35.00 元
出版声明/版权所有,侵权必究。

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

序：野蛮生长带来的弊病

2010年11月10日，在黄光裕、陈晓“百日分裂”后媒体爆出了双方“和解”的新闻。此次黄陈之间的“和解”，实际上是国美董事会以黄家代表邹晓春、黄燕虹进入国美董事会为条件，保住国美非上市门店暂不拆分。但这个结果并不是黄家所要达到的预期结果。“黄陈之争”，注定是一场你死我活的战争，这场战争，只要陈晓继续留任国美，或者黄光裕保住大股东地位，都不能宣告这场战争结束。现在看来，这场战争正在一种明“和”实“分”的博弈中推进。

早在2010年8月5日，以陈晓为董事局主席的国美电器董事会发布公告，向香港高等法院起诉大股东黄光裕，认为其在2008年年初回购公司股份违反相关规定，并要求其赔偿公司所受损失。从这一天起，黄陈双方的关系从主雇关系演变成了敌对关系。黄陈二人正式宣告决裂。随后，陈晓一心想通过增发股份来稀释黄光裕的股权，从而达到“去黄”目的，让国美成为一家更加“公众”的公司，以便更方便自己的“管理”。而一手创立国美的黄光裕则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，而后来黄光裕的锒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。

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、黄光裕的这种相互制衡、没有赢家的争执状态，随时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，最后一次的调查让他锒铛入狱，首富光环瞬间惨淡落幕。

黄光裕，出道二十几年时间内，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，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，其中充斥着一次次你争我夺的战争。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欲上表现得淋漓尽致。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略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，但是他却难以称为真正意义上的企业家。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，都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。但从另一个方面来说，陈晓作为大股东指定的职业经理人，其本质工作就是维护大股东和中小股东的权利和地位，保证公司业绩的提高。如果因为大股东在经营公司的过程中触犯了法律失去人身自由而落井下石，其目的是为了自己在管理过程中不受干涉和牵制，那么，他作为职业经理人的职业道德和职业操守，则要受到公众和社会的拷问。还有一点值得注意的是，陈晓欲借助外资的力量将国美从家族企业变为公众公司，其以“小”搏“大”的结果，却是贝恩资本坐收渔利。在黄陈“百日分裂”之际，双方在经过一系列的谈判和博弈之后，最终达成暂时“和解”的局面，控制权之争也由“明争”转为“暗战”。

在本书中，笔者要揭示的，就是发生在黄光裕身上的种种战争，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，其因无视规则和法律的存在，从令众多青年创业者仰慕的创富榜样沦为阶下囚令笔者哀其不幸；其在狱中为争夺企业控制权与陈晓之间发生的争斗令笔者紧密关注；而中国商人如何从早期的野蛮生长阶段过渡到进入商业文明阶段后的理性博弈更是引发了笔者深层次的思考。

在本书创作过程中，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，欢迎广大读者提出宝贵的意见。邮箱：ppzml126@sina.com。

作者

2010年11月15日于北京昆玉河畔

目 录

序：野蛮生长带来的弊病	(1)
第一章 股权之战——企业文化淡漠的代价	(1)
第一节 深陷牢狱：黄光裕难撑乱局	(2)
1. 首富“落马”，国美重组董事会	(3)
2. 狱中发令，与管理层产生摩擦	(5)
3. 水火不容：一场国美控制权的豪门恩怨	(8)
4. 打温情牌：给员工、社会和股东的公开信	(9)
第二节 烽烟再起：陈晓为何发起股权之争？	(12)
1. 从败军之将到国美总裁	(12)
2. 从惺惺相惜到貌合神离	(14)
3. 从临危受命到反目成仇	(17)
第三节 谁主沉浮：众人观望的股东大会	(19)
1. 针锋相对的“口水战”	(20)
2. 双方实力比拼	(22)
3. 关于“输”“赢”的辩证思考	(24)
第四节 “百日分裂”后的“和解”	(27)
第二章 贫穷之战——奋斗楷模还是原罪典范？	(29)
第一节 贫困人生，草根起家	(30)
1. 穷人的孩子早当家	(30)
2. 最初的资本观念	(33)
3. 辍学经商，离乡背井	(34)

第二节 北漂一族，艰辛谋生	(37)
1. 商业大潮的第一批“弄潮儿”	(37)
2. 4000 元起家	(39)
3. 尴尬的“国美服装店”	(42)
第三章 立足之战——草根的第一桶金	(45)
第一节 国美电器的诞生	(46)
1. 看好家电行业	(47)
2. “空城计”求生存	(48)
3. 以诚信经营	(51)
4. 商品被扣，搭上司法这条线	(52)
第二节 京城跑马圈地	(54)
1. 薄利多销的经营法则	(55)
2. 整个社会就是咱们的库存	(57)
3. 最初的“连锁店”	(59)
第三节 打造国美金字招牌	(61)
1. 广告效应：响当当的“中缝大王”	(61)
2. 国美品牌初建成	(64)
3. “买电器，到国美”	(66)
4. 卖产品也卖服务	(68)
第四节 货源上的争斗	(70)
1. 转型卖国产电器	(71)
2. 厂家进货，绕开中间商	(73)
3. 只赚流水不赚利润的商业模式	(76)
第五节 重新布局京城市场	(77)
1. 扩张失利：兵败王府井	(77)
2. 编国美经营管理手册，复制商业模式	(80)
3. 整合社会资源，借力打力	(81)

第四章 扩张之战——麻雀在战争中变成凤凰	(85)
第一节 津门“十面埋伏”	(86)
1. 初访天津：遭遇闭门羹	(87)
2. 十大商场“商业联盟”	(88)
3. “敲打”供应商，解决断货问题	(91)
4. 硝烟弥漫，对簿公堂	(93)
5. 合作才能共赢	(95)
第二节 苦战上海滩	(97)
1. 利用三色标价牌破坏行规	(97)
2. 不温不火的价格战	(100)
3. 挑战供应商“彩电峰会联盟”	(102)
4. 只有讨好消费者，企业才能发展壮大	(105)
第三节 极端对抗“沈阳战役”	(108)
1. 四大国营商场把持的局面	(109)
2. “空运媒体”	(111)
3. 沈阳突围	(114)
第四节 巅峰对决“京城商家”	(117)
1. 遭遇北京 13 家商场抵制	(118)
2. 新旧业态之争	(121)
第五节 全国大布局	(123)
1. 攻城略地的法宝：“两优一低”	(123)
2. 让竞争对手提高自己的知名度	(127)
3. 依靠政府化解危机	(130)
4. 巧用邮政“配送大军”	(133)
第六节 帝国扩张：寻找传统家电以外的大市场	(136)
1. 把价格屠刀挥向影碟机	(136)

2. 靠让利涉足手机这个垄断行业	(139)
3. 把电脑当大白菜卖	(142)
第五章 并购之战——一部竞争白热化的商战大片	(147)
第一节 借壳上市	(148)
1. 借壳上市：成为大陆“首富”	(149)
2. 上市过程：摸清审批过关的门道	(151)
第二节 收编永乐	(153)
1. 永乐对大中的艰难并购	(154)
2. 螳螂捕蝉，黄雀在后	(157)
3. 收购永乐一波三折	(160)
4. 降主陈晓	(163)
第三节 撬角大中	(166)
1. 大中怒斥永乐“叛变”	(166)
2. 一纸协议将大中拉下深渊	(168)
3. 苏宁从中插手	(170)
4. 国美大手笔：乾坤大挪移	(173)
第四节 “美苏”争霸	(176)
1. 直捣苏宁老巢南京	(177)
2. 开业当天的火爆状态	(179)
3. 国美对苏宁的舆论攻势	(182)
第五节 插手生产环节，整合制造业	(184)
1. 招标采购，零售商向供货商下订单	(185)
2. 建检测中心，反噬上游	(188)
第六章 资本之战——玩资本终被资本玩	(191)
第一节 涉足地产，出师不利	(192)
1. 房地产是一个吸金行业	(193)
2. 陷入争议的漩涡	(195)

第二节 强取三联招惹是非	(197)
1. 三联：雄霸一方的诸侯	(197)
2. 资金链断，被迫拍卖股权	(198)
3. 神秘竞拍得手	(200)
4. 贪得无厌的资本大鳄	(203)
第三节 收购中关村，操纵股价	(206)
1. 为地产业务寻找上市平台	(206)
2. 资本腾挪术	(208)
3. 身陷中关村债务	(209)
4. 中关村重组方案流产	(211)
第七章 生死之战——不守规则终究要被规则抛弃	(215)
第一节 首度调查，首富涉嫌经济问题	(216)
1. 13 亿元去向不明的贷款	(217)
2. 难以洗白的原罪	(219)
3. 野蛮生长的代价	(220)
第二节 二度入狱，难辞其咎	(222)
1. 黄光裕的三宗罪	(223)
2. “我的命就这么不值钱吗？”	(225)
3. 从首富到阶下囚引发的思考	(227)
主要参考文献	(230)

第一章

股权之战——
企业文化淡漠的代价

105 亿、140 亿、460 亿……六次荣登胡润富豪排行榜，三次问鼎该榜榜首，黄光裕俨然成为让无数青年仰慕不已的风光无限的中国首富。连续几届胡润排行榜上的“中国首富”，他的一举一动都有人关注着。他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，跌得太狠了。从 2008 年 11 月因涉嫌经济问题被捕，到 2010 年 5 月 14 年有期徒刑的判定，再到 8 月国美内战爆发黄光裕几近丧失国美控制权，这一系列事件的发生，不断使黄光裕成为令人瞩目的焦点。

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

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。

1. 首富“落马”，国美重组董事会

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；他们一个是身系图圈、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？

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，坐落在东三环霄云路上的鹏润大厦，却弥漫着一种焦虑而不安的氛围，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，黄光裕的妻子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，以涉嫌经济犯罪被监视居住。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得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了一口气：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，黄光裕一案一审作出判决：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