我所知道的国美真相

李德林 著

财经第一胆李德林深扒国美内幕

一手资料独家披露最惨烈的商业内斗秘密

黄光裕与陈晓
内斗背后的商业秘密



甘肃人民美术出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

我所知道的
国美真相

财经第一胆李德林深扒国美内幕

一个神秘的艳丽女商人，
竟然操纵了国美内斗的幕后谈判？
陈晓意外胜出，是早已注定还是另有隐情？
为何黄氏亲信会在紧要关头倒戈相向？
“11.7专案组”卷宗曝光，又隐藏了多少秘密？
谁才是国美真正的敌人，黄光裕还是陈晓？
黄氏家族到底得罪了谁？
……

国美之争不仅是一场商战，更像是一部充满悬疑的暗战大片，充斥着道德、情感、流言、背叛、权谋以及煽情广告。国美之争也不只是一场大股东与公司管理层之间的内部争斗，更是一场创始人与职业经理人之间的殊死较量。

著名财经作家李德林亲访国美内斗当事人陈晓、黄光裕大妹妹黄秀虹、贝恩资本董事总经理竺稼以及隐藏在国美内斗幕后的艳丽女商人、William JE、尹锦诚、陈志雄等核心人物，掌握大量录音和一手证据，逐层揭开国美内斗的真相。

2010年10月28日，黄光裕妻子杜鹃强势出牌，不惧国美分裂，坚持要求陈晓出局。试看明日之国美，竟是谁家之天下？

上架建议：经管/畅销书

ISBN 978-7-80588-621-3

9 787805 886213 >

定价：36.00元

李德林 著

我所知道的
国美真相

财经第一胆李德林深扒国美内幕

甘肃人民美术出版社

图书在版编目(CIP)数据

我所知道的国美真相 / 李德林著. —兰州:甘肃人民美术出版社,2010.10
ISBN 978-7-80588-621-3

Ⅰ.①我… Ⅱ.①李… Ⅲ.①纪实—中国—当代 Ⅳ.①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 205536 号

我所知道的国美真相

李德林 著

责任编辑:马吉庆
封面设计:张 雪

出版发行:甘肃人民美术出版社
地 址:兰州市南滨河东路 520 号
邮 编:730030
电 话:0931-8773224
0931-8773148(编辑部)
0931-8773269(发行部)
E-mail:gsart@126.com
网 址:http://www.gansuart.com

印 刷:小森印刷(北京)有限公司
开 本:710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张:16.25
字 数:240 千
版 次:2010 年 12 月第 1 版
印 次:2010 年 12 月第 1 次印刷
书 号:ISBN 978-7-80588-621-3
定 价:36.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

本书所有内容经作者同意授权,并许可使用。
未经同意,不得以任何形式复制转载。

引子

艳丽女商人神秘出马

2010年8月22日上午，香港赤鱲角国际机场出口，一个艳丽的女人望了望远方，她的心里五味杂陈。

这已经不是一场简单的控制权之争，中国大陆、中国香港、欧洲、华尔街、中东等地都在密切关注这场战争。交战的双方已经是剑拔弩张，一位是曾经的中国首富，现已被关进了深牢大狱；另一位曾经跟摩根斯丹利豪赌，现为国美集团的救难掌门人。

熙熙攘攘的人群慢慢地散了，女人跟身后的男助手钻进了汽车。马上就要见到国际投行的老朋友了，多年的交情了，这一次老朋友会一如既往地给自己面子吗？尽管女人一直相当的自信，但是这一次变数太多，她的心里依然没底。

望着窗外一闪而过的风景，女人轻轻叹了口气，这一切都太熟悉了。

女人的父亲是一位地地道道的中国人，娶了一位日本女人，生了五个孩子。老父亲一生奋斗，在澳洲成就了今天的商业帝国，艳丽的女人作为家庭的长女，全权掌管家族在中国大陆的投资，身价早已经超过百亿，当年女人还曾意气风发地跟随澳大利亚总理来到中国。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

2010年9月13日的上午，我在医院等待医生看鼻炎的时候，忽然接到这个女人的电话。电话中女人显得很神秘，什么都不告诉我，只是告诉我她知道很多秘密，因为她亲自操持了国美内斗的幕后谈判。

我很纳闷，为什么她要在9月28日之前找到我，将她的秘密告诉我？

电话中她没有多说，只是告诉我中午十二点半在东二环外的一家饭店见面。

和女人通完电话之后，我匆匆问医生，到底是哪一类的鼻炎。医生用镊子在鼻孔中捣鼓了一阵儿，说，你这是季节性过敏，我给你开两种药，交替使用，免得产生抗药性。医生开完单子，我一把抓起，去一楼取完药后直奔约定的饭店。

到饭店之前，我回了一趟办公室，叫上了一位同事，我说今天我要去见一个女人。

“什么女人？”同事很好奇。

我发现一个问题，凡是提到采访对象是女性，同事们立即精神百倍。

黄光裕被捕之初，我见过一个神秘女人，她告诉我很多秘密；而这一次约我的这个女人，她也说她知道国美的很多秘密。2008年底，我跟那个神秘女人约见的过程异常艰苦，见面之后，我更惊讶于她的美艳绝伦。那今天我要见的这个女人呢？她到底是怎样的一个女人？我的脑子其实也在琢磨。

我跟同事到了指定的饭店，报了女人的姓氏，服务员小姐领着我们进了包房。进入包房后，我觉得很闷，尽管服务员小姐将空调风速开到最大，我依然感觉不舒服。同事之前没有跟踪报道过国美，她很细心，早已准备好了一切应该准备的设备。

大约过了十分钟，一个剪着短发、梳着刘海，穿着红白相间连衣裙的女人推门进来，她像见到老朋友一般，叫出我的名字，伸出手进行自我介绍。

我怎么也不敢想象，眼前这位艳丽的女人竟然隐身在国美内斗幕后。

“堪称艳丽。”这是我的同事对这个女人的印象。那天下午，经过四个小时的长谈之后，我的同事走出饭店，很兴奋地告诉我，她甚至有一种看传奇电影一般的感觉。“太劲爆了，”同事说：“万万没有想到，国美内斗幕后竟是如此的惊心动魄。”

见面的时候，我了解到，这位华裔女商人跟黄光裕家族的接触从2009年开始，那个时候黄光裕被捕入狱，黄氏家族的产业风雨飘摇，黄家开始不断出售旗下资产。华裔女商人经人介绍，开始洽谈收购黄氏家族旗下的国美商都。

“黄氏家族的地产部分存在产权问题，我们在接触之后相当谨慎，所以从2009年到现在进展一直不大。就在黄光裕案一审宣判前，我们就国美商都的问题再次接洽，律师说，现在黄家忙着二哥的事情。”华裔女商人之前跟黄家没有交往，通过律师才知道，黄氏家族的二哥黄光裕身陷囹圄，掌管国美董事局的陈晓可能会让黄氏家族的利益受到威胁。

陈晓跟黄光裕的恩恩怨怨到底是怎么回事儿？华裔女商人一点儿都不知道，跟她接触的律师告诉她，身为国美职业经理人的陈晓背叛了黄家，要跟黄氏家族对着干，现在黄家的男人都进了监狱，只有两姐妹在外面苦苦支撑大局。黄氏家族要将陈晓干掉，需要朋友们的支持。

“我当时觉得黄氏家族两姐妹太可怜了，两个哥哥在牢里，这么大一个集团，她们支撑已经够艰辛的了，现在还要被别人欺负。”华裔女商人久经商海沉浮，最恨背信弃义之辈，一听到黄氏家族的悲惨遭遇，深表同情。一个职业经理人、一个大老爷们儿，要跟黄氏家族的两个女人较量，这太过分了。华裔女商人当即有了要帮助黄氏姐妹的念头。

随后，黄氏家族传话给跟华裔女商人接触的人，说既然你要购买国美商都，就先支付25亿港元吧，现在黄氏家族急需这样一笔钱，就算你帮帮黄

氏家族吧。

先支付 25 亿港元？华裔女商人有点犹疑。

在商场上，有一句话叫救急不救穷。黄氏家族曾经是中国首富，黄光裕如今身陷囹圄，黄氏家族遭遇危机，是急还是穷呢？华裔女商人心里吃不准，她从侧面了解到，黄光裕当年收购中关村，洽谈时间只有半个小时左右，然后就签约了。黄光裕今天的牢狱之灾，跟当年草率签下中关村不无关系。前车之鉴就在眼前，更何况自己还曾遭遇过这样的陷阱呢。现在自己尚且没有对国美商都进行过任何尽职调查，在双方没有签订任何合约之前，提前支付 25 亿港元，太有风险了，那可是一场冒险的游戏。

没错，黄氏家族为了干掉陈晓，一直在四处借钱。尽管华裔女商人当时并不了解真相，但是商人的直觉告诉她，不能提前支付 25 亿港元。

也许是因为华裔女商人的家族在澳大利亚、香港地区、台湾地区以及中东等地均有生意，在香港的银行界也有一定关系，黄氏姐妹终于答应跟华裔女商人见面了。她们希望华裔女商人能够帮帮自己，尤其是利用家族在香港金融界的影响力，赢得国际投行们对黄氏家族的同情与支持。但华裔女商人非常清楚，跟国际投行们交往，如果她没有黄氏家族的任何授权，即使大家关系再好，谁也不会相信她能够代表黄氏家族。

2010 年 8 月 21 日，黄光裕的大妹妹黄秀虹跟华裔女商人见面后，华裔女商人的助手当场在电脑上敲出了一份授权书的初稿。授权书的核心内容是：国美大股东 Shinning Crown Holdings Inc. 授权华裔女商人为合法代理人，在符合 Shinning Crown Holdings Inc. 最大利益的前提下，代表 Shinning Crown Holdings Inc. 与金融机构就有关事宜进行沟通、谈判。

当我看到这份授权书的时候已经是 2010 年 9 月 13 日了，上面有 Shinning Crown Holdings Inc. 董事黄秀虹的亲笔签名。华裔女商人说，当时

黄秀虹看了文稿，将初稿中的授权截至日期2010年9月30日最后面的0给抹掉了，变成了9月3日。

拿到黄秀虹的授权书，华裔女商人立即定了第二天飞赴香港的机票，当天还跟香港的朋友进行了联系，表明自己作为黄氏家族授权代表的身份，要去香港拜访国际投行。

2010年8月22日清晨，华裔女商人带着黄秀虹的授权书，直飞香港。

按照原定计划，华裔女商人准备在9月28日之前，帮助黄氏家族渡过难关，所以授权书的截至日期写的是9月30日。然而，她万万没有料到，黄秀虹却将30日后的0抹掉了，而且这背后另藏玄机。在这一场从5月11日就开始的战争中，她注定会成为一枚棋子。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

CONTENTS 目录

引子　艳丽女商人神秘出马 …… 1

第一部分　决战前的黑暗

5.11 事变：一封承诺信扭转乾坤 …… 2

谁是贝恩背后的神秘身影 …… 9

谈判桌上开出筹码 …… 16

谈判破裂，矛盾升级 …… 25

隔空开战，国美硝烟四起 …… 31

24 亿元的损失，真相到底在哪里 …… 39

第二部分　黄家秘密保卫战

15 家大行拒绝为罪犯服务 …… 52

斗法财务报表，投行大佬麦格理浮出水面 …… 58

华裔女商人香江釜底抽薪 …… 67

盘古七星秘密会议 …… 80

8.29 董事会暗战四起 …… 88

危难时刻见真情，张志铭出手相助 93
两亿元罚款，换来老板娘自由 102
“澳门赌后”意欲出手，陈晓身边惊现卧底 106
战局急转，陈晓提前出手 112
华裔女商人惨遭“抛弃”，与黄家分道扬镳 120
一份绝密的电话录音 131

第三部分　决战巅峰时刻

“股坛长毛”惊天一炮，陈黄双方硝烟弥漫 140
抛出上百亿大单，管理层急速发力 145
竺稼秘密北上和谈 150
股民索赔，独立机构轮番上阵伐黄 158
黄氏家族发出“倒陈倡议书” 162
潜赴香港，陈晓午宴股坛八君子 171
虚晃一枪，秘密会见大亨 175
陈晓香港言论惹争议，黄家陷入口水战 180
决战前的最后一个阴谋 189
这场决斗，没有赢家 196

第四部分　明日之国美，竟是谁家之天下

“11.7 专案组”卷宗曝光 …… 210

坐庄、洗钱、行贿，一个都不能少 …… 218

玩火自焚，陈晓借花献佛上兵伐谋 …… 226

江湖道义 PK 游戏规则，谁是国美未来真正的主人 …… 235

第一部分 决战前的黑暗

5.11 事变：一封承诺信扭转乾坤

2010 年 5 月 11 日，贝恩资本的董事总经理竺稼正在美国总部开会。

那一次会议是贝恩资本投资者大会，每年这个时候，贝恩资本的新老朋友们都会聚集到美国总部，听听一年一度的工作汇报，展望一下未来。竺稼跟往常一样，跟老朋友在总部相谈甚欢。

忽然，竺稼接到一个来自香港的电话，电话里传来的消息让他惊讶不已。

“今天，包括竺总你在内，我们派驻国美的三名董事，遭遇国美大股东 Shinning Crown Holdings Inc. 以及关联股东的否决。”

香港的电话一挂断，竺稼就有一种被人玩弄的感觉。他还记得 2009 年夏天，也就是贝恩资本进入国美之初，黄秀虹作为 Shinning Crown Holdings Inc. 的董事、黄氏家族的代言人，跟自己进行的一次长谈。那个时候，黄秀虹说：“竺总，你们贝恩能不能在一年之内不转股？”竺稼当时对这个问题很感兴趣，跟黄秀虹就不转股这一要求继续探讨下去。

竺稼进入国美恰在黄光裕锒铛入狱之后。

身为国美创始人的黄光裕，他的入狱破坏了企业的平衡，给他的合作伙伴们带来了很大的困扰：银行开始收缩银根、供应商也开始降低供应总量，

国美的结算周期从四个月一结算缩短为一周一结算……

要知道，国美在发展过程之中一直是滚雪球模式，犹如一个银行，有着类似于金融的运作过程。事实上，这个模式非常简单：承租店面、引入供应商，然后卖货收钱。结算周期一般是国美资金流转期，这期间黄氏家族可以将资金拆借到房地产等第三产业。

2007 年 5 月，因为中行牛忠光案被调查的黄光裕，通过公安部部长助理郑少东的关系被放出来后，国美的资金链就已经相当紧张，银行对黄光裕这位有前科的客户心有余悸，迫不得已，黄光裕在这种情况下选择了发债。

当时黄光裕发债的总规模达到 46 亿港元，这一笔巨大的债在国美内部叫做“旧 2014 可转股债”，转股价为 19.95 港元。也就是说，债券持有人在 2014 年之前可以转股，也可以提前要求国美回购。

黄光裕被抓后，国美股票价格跌得厉害，“旧 2014 可转股债”的持有人再行转股就会亏损，而这位持有人就是叱咤风云的华尔街大佬高盛集团。因为国美资金链紧张，一旦真的倒下，高盛集团可能会面临更大的风险，对于从不做赔本买卖的高盛集团来说，那是相当不划算。国美，你还是早点儿给我回购了吧。高盛下了最后通牒，国美必须在“旧 2014 可转股债”挤兑前融到一笔资金。

贝恩资本、KKR、凯雷、黑石……一大批国际基金蜂拥国美，这些投资人的要求只有一个，那就是必须将黄氏家族持有的国美股权摊薄到 30% 以下，理由是创始人作为大股东，带给国美的风险太大，否则没得谈。

黄光裕刚被抓进去，国际投资者们就一窝蜂地拥上来，要求稀释黄氏家族的控股权，在中国人的眼中，这样的做法未免有点儿落井下石。然而，在机构投资者的眼中，只有一个“利”字。好吧，你不同意稀释股权，那就拉倒吧，那就让债券持有者挤兑吧，到时候国美倒闭了，你持有再多的股票也没用，不过就是一堆废纸罢了。不对，废纸还能卖点钱，你那堆股票一分钱

都卖不上。

就在这个危急的关头，竺稼跳出来了，说贝恩可以试试。

竺稼之前在摩根斯丹利的投资部门工作，当时的职务是董事总经理。当年陈晓领衔的永乐跟摩根斯丹利对赌的时候，竺稼就是其中一位见证者。很多人都认为，竺稼这个时候跳出来，很可能已经跟陈晓联手，编制了一个惊天大阴谋。

但是我跟陈晓谈话的时候，陈晓说，尽管当时竺稼在摩根斯丹利，但是跟永乐电器签署协议的却是摩根斯丹利亚洲投资部，具体负责人是董事总经理兼联席主管刘海峰。也就是说，如果真有阴谋的话，那么最终进入国美的应该是目前担任 KKR 董事总经理的刘海峰。

那么竺稼进入国美到底是怎么回事呢？陈晓有没有牵连其中呢？

捆绑陈晓，这是竺稼他们提出的第一个条件，意思就是贝恩投资期间，陈晓不能离开。这样的捆绑条件是外资最喜欢玩儿的一招，我所在的东家联办集团旗下公司也遭遇过这么一回事儿。这个捆绑条件一开始就遭到了陈晓的坚决拒绝。

然而，贝恩资本的人很执著，他们说，既然你陈晓觉得压力大，你们国美不是有三人委员会吗？那好啦，就把你们三人一起捆绑，这样贝恩就更放心啦。贝恩要求捆绑的三人为：陈晓、王俊洲、魏秋立。

天下人都知道一个秘密，那就是王俊洲跟魏秋立都是黄氏家族的心腹干将，黄光裕与杜鹃锒铛入狱之初，这两人是黄氏家族的签字代表。尽管 2009 年 2 月，黄光裕的大妹妹黄秀虹北上以后，黄氏家族收回了这两人的签字权，令两人很不爽，但是在外界眼中，这二位依然是黄氏家族的代表。

谈判一开始，问题就出现了，王俊洲跟魏秋立在国美就是两位董事，没有股权期权，你怎么捆绑？说白了，他们也只是在国美打工的，凭什么要捆绑他们呢？于是，陈晓就说，你们还是别捆绑了，这种做法太不仁义了。既

然捆绑玩不成了，那国美总得给个让贝恩资本放心的条件吧，否则怎么玩儿？

于是，贝恩资本重新提出条件，要求进入三名董事，还要推荐一名独立董事。

董事会席位是个重要筹码。一旦贝恩资本转股，在当时，股权比例应该占到10%以上，那么按照国美公司章程，持有5%以上的股权者（非二级市场买入者），可以派驻两名以上董事。游戏规则的制定者是黄光裕，当年为了便于控制董事会，黄光裕曾经率领一干人马对公司章程进行了修改，对董事会的权力进行了扩大化。如果贝恩资本可以进驻四名董事，这样一来在11人董事会的国美，贝恩资本的实际董事人数占比将高达36%。

资本市场永远都是斗智斗勇。

贝恩资本的要求一再被陈晓否决了，现在又要求四个董事席位，很多人都觉得很过分。就连陈晓也觉得很过分，他之前跟摩根斯丹利对赌的时候，摩根斯丹利也没有提过这样疯狂的要求。

条件很苛刻，但现在国美情况危急，谁能拿钱谁是大爷，还是上董事会讨论吧。讨论一开始，陈晓就表态坚决反对，说这样一来，黄氏家族在董事会的控制权会被削弱，贝恩资本的表决权超过三分之一，到时候管理层行事会处处为难。

讨论很激烈，可是到了举手的时候，除了陈晓，董事们都举起了自己的手。也是，就国美现在的状况，就是根稻草，也得抓过来救命啊，还能怎样？就这样，贝恩资本进入了国美。

2009年6月22日，国美与贝恩资本订立了投资协议，由贝恩资本认购国美发行的2016年到期的可转换债券人民币15.9亿元，以约2.33亿美元（相当于约18.04亿港元）结算。转债票面利率5%，每半年付息一次，转股价格为1.108港元，该转股价格较国美电器2008年11月22日停牌日收盘价每股1.120港元折让约1.1%，较停牌日前最后五个交易日在联交所所报之平均

需要全本请访问 www.ertongbook.com