

凸显了中国普遍存在的逃税问题以及野心勃勃的企业家和部分官员之间的广泛联系。

猖獗的腐败现象，

令商界人士普遍认为要想把生意做大就得行贿；

当官员们或因为腐败或由于内部倾轧而遭遇麻烦时，

那些与之联手的商界集团往往也会陷入困境。

——《洛杉矶时报》

张小平◎著

问题首富 黄光裕

在通往首富的道路上，
问题是如何形成的？

使黄光裕今天身陷牢狱的

张小平◎著

问题首富

黄光裕

图书在版编目(CIP)数据

问题首富黄光裕 / 张小平著. —杭州: 浙江人民出版社, 2010.9

ISBN 978-7-213-04382-6

I. ①问… II. ①张… III. ①日用电气器具—连锁店—商业经营—经验—中国②黄光裕—生平事迹
IV. ①F721.8②K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 190102 号

书 名	问题首富黄光裕
作 者	张小平 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
集团网址	浙江出版联合集团 http://www.zjcb.com
责任编辑	朱丽芳 虞文军
责任校对	姚建国
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州丰源印刷有限公司
开 本	710×1050毫米 1/16
印 张	13.25
字 数	21.8万
插 页	2
版 次	2010年9月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04382-6
定 价	30.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

企业家的自律与警觉

“贪人好聚财，恰如枭爱子。子大而食母，财多还害己。散之即福生，聚之即祸起。无财亦无祸，鼓翼青云里。”

2010年5月18日上午，游苏州寒山寺，我细细地揣摩着唐代高僧寒山的这首五言诗偈。陪同导游的僧人明因说：人要在经历大的变故之后，往往才容易看破凡尘、束心敬佛，比如痛失至亲之人，比如由大富大贵变得一无所有……

用过斋饭后，我们驱车前往无锡机场。途中，听到收音机里传来一则惊人的消息：北京市第二中级法院当天对备受舆论关注的黄光裕案进行了一审判决，以非法经营罪、内幕交易罪和单位行贿罪判处黄光裕有期徒刑14年。而黄光裕夫妇被“充公”的财产合计高达10亿元，创造了新中国成立以来一个家庭被罚没资产金额之最。

在机场候机时，陆续接到了几个记者的采访电话，询问我对判决的看法。我简单说了几点感受：他触犯了法律就应该得到相应惩罚，但这次判得确实不轻；黄光裕事件的真相在判决书中恐怕没有全部真实地呈现。

在黄光裕被官司缠身的时候，让人惊呆的一幕在2010年8月5日发生了：当天，国美电器发布公告称，已向香港高等法院提交诉状，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。而在此之前，身陷圈套的黄光裕和国美电器董事会正式翻脸，试图通过大股东的身份，撤销陈晓和孙一丁在国美电器董事局的职务。

虽然国美电器起诉的理由很冠冕堂皇，但总避免不了给人落井下

石的感觉。这和创维及物美创始人出事后其公司表现出来的态度形成了鲜明对比。有人认为,这是一场家族企业与现代企业制度的斗争。但事情真是这么简单吗?

“今天你一无所有,但明天你什么都有了,而后天你又回到了起点。”三度荣获首富殊荣的黄光裕,曾用如此充满偈语的言辞感慨命运的无常,想不到一语成谶!如今,他自己陷身于这样的宿命论中无法自拔。

“昌盛了一个时期,他就破了产/仿佛一个王朝被自己的手推翻/事物冷淡他,嘲笑他,惩罚他/但他失掉的不过是一个王冠/午夜不眠时他确曾感到忧郁/不知那是否确是自己……”诗人穆旦曾如此写道。

对于黄光裕而言,中国首富的殊荣是他的“王冠”,国美电器则无疑是他的“王朝”。因为案发,他失去了首富的“王冠”,并让自己的“商业王朝”处于风雨飘摇之中。也许,在中国商业领域中,从此十数年间将少了黄光裕的身影。在高墙内,他将反思、沉淀甚至重生,都不无可能。从这点而言,于黄光裕自身还是后来者,都不无裨益。

但在经历此番人生的大变故之后,黄光裕目前阶段表现出来的是既不信佛、也不信邪——2010年5月27日,在上诉期的最后一天,黄光裕提出了上诉,面对难以扭转的判决表明了自己的不服和抗争;而此之前的5月11日,在国美电器股东周年大会上,作为大股东的黄光裕在一系列针对外资、管理层和董事会的决策中连投反对票,不惜一切代价企图阻止国美电器的“去黄光裕”倾向。

如何去正确评价黄光裕?这是摆在中国企业界和公众面前的一个现实问题——明其是,则能知创业者筚路蓝缕、开启山林之功;察其非,则可有覆辙勿蹈、以警后人之鉴。

黄光裕开创中国家电连锁模式,将国美打造成全国乃至世界知名的企业,他的魄力、他的冒险精神、他的草根创业传奇,都给了国人以巨大鼓舞和激励,这些无论如何都不能抹杀;而之后黄光裕迷恋于权钱交易、暗箱操作,则有偏离本分、在歧路渐行渐远之感,最终自掘坟墓、锒铛入狱。

对于这样一个“坠落”或“毁灭”的绝佳案例,一再成为民营企业原罪深重的强力佐证。然而,个人往往是历史或制度的牺牲品,中国民营企业研究会会长保育钧就指出,黄光裕案说明的不仅仅是民营企业家的原罪,更是公权力的原罪。

当然,中国社会一直在疾步向前发展,中国的市场体制也必定会

越来越规范。这个体制转轨的过程，往往也就是法网收紧的过程，必然会导致一大批“问题富豪”出局。

而在现阶段情况下，无力改变制度，民营企业能做的就是守住自己的道德底线。自然，这条路是艰难的、辛苦的，甚至是孤寂苦闷的，然而这是“做好人的路”。正如《圣经·新约·马太福音》所告诫的一样：“你们要进窄门。因为引到灭亡，那门是宽的，路是大的，进去的人也多；引到永生，那门是窄的，路是小的，找着的人也少。”

民营企业是中国的希望，中国制度创新的巨大成就与民营企业的成长是分不开的，包含了企业家的无数辛苦与心血，因此没有任何理由否定他们的功绩。而对于中国民营企业家和公众来讲，不要因为黄光裕等“问题首富”而丧失对民营经济的信心。能够继续保持对财富的合理健康的向往，则是民企之幸、中国之幸，更是民众之幸。毕竟，我们还拥有柳传志、鲁冠球、王石、刘永行兄弟等等这样的“长青之树”。

除了自律以外，中国的企业家们还需要有一种高度的警觉——对权力的警觉。一切建立在官商勾结基础之上的得意与狂妄，都不过是在火炉上不断堆加的草秸罢了。那一日若来临，一切都将会在顷刻之间烧得一千二净。

千百年来，在中国社会中，财富常常被视为“祸根”，“聚之即祸起”。从寒山所生活的唐朝，到今天的共和国，这种担忧一直挥之不去——或明火执仗、或暗度陈仓，对财富的觊觎和算计可谓花招翻新。但“财物”非“劫物”，需要合法的来源和安稳的保障，任何人都不例外。

从“无财亦无祸”到“有财亦无祸”，必将成为中国历史和文明进程中一个了不起的进步。当然，它需要所有的民众、官员、知识分子和企业家们一起坚持不懈地努力。

任何事物的发展必然有一个过程，曲折、往复、挫折、低谷，皆会在各个阶段出现，然而对于那些不屈不挠努力的人们来说，最终会有一个光明的结果。诚如拉美诗人奥克塔维奥·帕斯在《太阳石》中写下的不朽诗句：“一条弯弯曲曲的河流 / 前进、后退、迂回 / 总能到达 / 要去的地方。”

张小平

2010年8月9日

目 录 C O N T E N T S

前 言 企业家的自律与警觉 / 1

第一卷 碎秸篇 / 1

那日临近,势如烧着的火炉,凡狂傲的和行恶的,必如碎秸。在那日必被烧尽,根本枝条一无存留。

——《圣经·旧约·玛拉基书》

- 一、操纵内幕为什么反赔大钱? / 3
- 二、如何将黄光裕与国美切割? / 6
- 三、能否保住国美电器控股权? / 10
- 四、如何走上官商勾结的道路? / 15
- 五、落马高官为什么消失不见? / 19
- 六、是否会引发富豪外走浪潮? / 21
- 七、黄光裕是一个什么样的人? / 24
- 重点解析:警惕“官家主义” / 29

第二卷 罪树篇 / 31

我们没有指望的,就像梨树只能结梨,苹果树只能结苹果一样,因为我们是罪树,再怎么努力也会犯罪。

——朴玉洙:《罪得赦免重生的秘密》

- 一、潮汕地区为什么盛产首富? / 33
- 二、贫困为何驱使人皈依上帝? / 36
- 三、黄光裕兄弟如何野蛮生长? / 39
- 四、在时代的热浪中如何翻滚? / 43
- 五、少年黄光裕为何喜欢北京? / 47

六、创业得天时地利人和之便? / 51

七、黄氏兄弟如何度过倒春寒? / 55

八、兄弟俩为什么会分道扬镳? / 58

重点解析:与生俱来的原罪 / 63

第三卷 窄门篇 / 67

你们要进窄门。因为引到灭亡,那门是宽的,路是大的,进去的人也多;引到永生,那门是窄的,路是小的,找着的人也少。

——《圣经·新约·马太福音》

一、为什么采取连锁经营模式? / 69

二、如何成为德鲁克门下走狗? / 72

三、黄光裕如何陷足原罪泥潭? / 76

四、黄俊钦如何游走灰色地带? / 80

五、鹬蚌相争中如何坐收渔利? / 83

六、50倍市盈率不过是泡泡? / 87

七、上市敛聚的资金如何挥霍? / 90

八、黄光裕被拘破灭了中国梦? / 94

九、凌厉的光头能否对抗质疑? / 97

重点解析:民营企业家的“窄门” / 101

第四卷 灯台篇 / 105

所以应当回想你是从哪里坠落的,并要悔改,行起初所行的事。你若不悔改,我就临到你那里,把你的灯台从原处挪去。

——《圣经·启示录》

一、三巨头为什么想罢战言和? / 107

二、黄光裕为何说陈晓太狡猾? / 110

三、张近东要将苏宁拱手相送? / 114

四、“美苏”争霸时代谁稳操胜券? / 117

五、张继升为何弃守三联商社? / 120

六、为何疯狂圈地上亿平方米？ / 123	
七、段永基如何“请黄光裕入瓮”？ / 126	
八、黄俊钦运气为何总那么差？ / 130	
九、如何化解违规贷款的危机？ / 134	
十、黑天鹅为什么袭击黄光裕？ / 137	
十一、房地产业务借壳为何夭折？ / 143	
十二、拘查事件被神秘之手推动？ / 145	
重点解析：企业家的原罪与现罪 / 150	

附录一 对话黄光裕 / 153

附录二 对话黄秀虹 / 171

附录三 黄氏家族年谱(1966—2010年) / 183

第一卷

碎 秸 篇

问 题 首 富 贵 光 裕

那日临近，势如烧着的火炉，凡狂傲的和行恶的，必如碎秸。在那日必被烧尽，根本枝条一无存留。

——《圣经·旧约·玛拉基书》

昔日代表尊贵的红地毯,在 2010 年 5 月 18 日北京市第二中级人民法院第二法庭的门口,却变成了一次对于财富的拷问。

媒体被法警婉拒于庭外,律师被保密协议钳住了嘴巴,真相被传闻搞得真假难辨,细节被法律简化成枯燥的判决书——

黄光裕犯非法经营罪、内幕交易罪、单位行贿罪。数罪并罚,执行有期徒刑 14 年,并处罚金人民币 6 亿元,没收个人部分财产人民币 2 亿元。

黄光裕的妻子杜鹃犯内幕交易罪,判处有期徒刑 3 年 6 个月,并处罚金人民币 2 亿元。

.....

当日,在法官宣读 50 多页的一审判决书的过程中,理着平头的黄光裕,表情一如身上的西服一般得体、不惊。对于判决结果,黄光裕做好了充分的心理准备——在宣判前,黄光裕进行了一番估算,在心里设定了最好、最差、一般这三种结果。不幸的是,当天宣判的结果甚至超出了他估算的最差的结果。

而身穿运动服的杜鹃则情绪起伏,流露出些许难以接受的神情。坐在旁听席上的黄光裕的母亲和两个妹妹更是显得情绪激动,认为判决过重。

黄光裕的律师杨照东走出法庭后说,“我们认为 14 年判得很重,不过他此前应该有心理准备。”杨照东表示,自己将了解黄光裕的意见后再决定是否上诉。

5 月 28 日,在上诉期的最后一天,黄光裕、杜鹃以及许钟民先后提请上诉。黄光裕上诉理由大致有四点:首先,在内幕交易罪、非法经营罪两项罪名的定性上,他存在异议;其次,在行贿罪中,关于一审法院认定的鹏润公司的行贿,他不予认可;第三点,在量刑上,对于内幕交易罪,他坚持无罪,即使有罪,量刑也太重;最后,在罚金方面,他同样认为判决过重。

一些法律人士认为,黄光裕二审改判的几率很小,上诉之举恐怕会归于徒劳。但“无力”的黄光裕仍然倾其所能地抓住任何一丝抗争的机会。

50 页的判决书,似乎不能呈现黄光裕一案全部的真相和事实。公众心中仍然留存很多疑窦和担忧:

黄光裕仅仅是判决书上的那个黄光裕吗?

那些传闻中涉案的高官们为什么凭空消失了?

黄光裕在内幕交易中为什么反而赔了那么多钱?

国美电器一直姓黄的奇迹是否会发生?

黄光裕案会否引发新一轮的富豪和资本出走国外的热潮?

.....

一、操纵内幕为什么反赔大钱？

在黄光裕所涉罪名中，内幕交易罪无疑是让他付出代价最大的，他因此被判9年有期徒刑和6亿元罚金。另外，同样是因犯内幕交易罪，黄光裕之妻杜鹃被判有期徒刑3年6个月、罚金2亿元，许钟民被判有期徒刑3年、罚金1亿元。

在中关村上的失算，是黄光裕个人落败的直接导火索。在一审判决书中，详细披露了黄光裕操作中关村股票的前因后果：

2006年7月，正逢股市低点，黄光裕以旗下的北京鹏泰投资有限公司（下称鹏泰投资）入股中关村，持有29.58%的股份。收购之后，黄光裕进行了一系列债务重组和资产重组。中关村的股价也出现了大幅波动。

2006年10月，鹏泰投资收购中关村48%股权，并承诺将这部分股权转让给中关村。黄光裕的供述显示，2007年5、6月间，中关村承诺以资金方式收购这部分股权，但因资金困难，许钟民及原中关村副董事长段永基向他提出，用中关村持有的33%的启迪控股股份有限公司股权进行置换。资产置换文件经他和许钟民签字，上报中国证监会审批。

自形成意向到发布公告前，黄光裕以个人名义投入近1亿元，买入1000万股左右的中关村股票。

在拟将上市公司中关村与其经营管理的北京鹏泰投资有限公司进行资产置换事项中，黄光裕作为中关村的实际控制人、董事，指令他人于2007年4月27日至6月27日间，使用其实际控制交易的龙燕、王振树等6人的股票账户，累计购入中关村股票976万余股，成交额共计9310万余元，至6月28日公告日时，6个股票账户的账面收益额为348万余元。当天，中关村股票的申买总量、成交总量分别比公告前敏感期内的相应指标上涨了148.52%和65.88%。

黄光裕使用的股票账户，都是指派手下借用身份证开设的。其中的王振树是鹏润大厦保安，竟然是黄光裕亲自出马向他借来了身份证。

随着2007年股市的大涨，2007年6月，黄光裕想以国美公司非上市部分或以鹏润控股公司地产项目置入中关村，并对鹏润控股的项目算账，为借壳做准备。9月28日，杜鹃主持了会议，宣布鹏润控股借壳中关村项目启动。

2007年7、8月间，黄光裕开始新一轮的操作。他安排许钟民、许伟铭在广东

地区大量开立个人账户,并从香港调集巨额资金注入个人账户操作买入中关村股票时,就有将鹏润控股公司注入中关村上市的倾向。同年8、9月他开始对鹏润控股公司进行重组。他直接交代下属谢森收集了一些与公司无关联的个人证件,去开立股票和资金账户。由于账户多,他让杜薇(杜鹃表妹)也来操盘。买卖中关村股票时,他会直接给谢森、杜薇下指令,有时也通过杜鹃向他们转达。

2007年4、5月间,深圳证券交易所开始发现有79个股票账户有异动。这些账户都在炒作中关村股票,买入、卖出股票的时间基本一致,并且客户留下的固定电话也经常有固定联系。更为可疑的是,这些股票账户之间竟然有大量的资金往来,而且这些资金大多具有潮汕背景。后又发现,自2007年7月25日起相对集中开户,并于同年8月13日起集中买入大量中关村股票。此后股票飞涨。

于是,深交所制作了《股票异动简报》上报给中国证监会。中国证监会在阅审后,责成山西证监局进行核查。核查的结果是,中关村的实际控制人正是黄光裕,而黄本人就是广东潮汕人。在核查过程中,对上述股票账户的众多户主进行询问时,答复的版本竟然也惊人地相似。由此稽查人员认为中关村股价异动有进行内幕交易犯罪的嫌疑,并且资金量巨大,于是上报给公安部。公安部又责成北京市公安局负责此案。由此拉开了日后轰动一时的黄光裕案的序幕。

法院认定,黄光裕指令下属使用79人的个人股票账户,累计购入中关村股票1.04亿余股,成交额共计13.22亿余元,至2008年5月7日该信息公告日时,上述股票账户的账面收益额为人民币3.06亿余元。

由于担心股价继续上扬,2007年9月28日,中关村在14.76元的高价停牌,以锁定重组成本。孰料此后A股价格直线下跌,黄光裕势成骑虎。

2008年5月7日,中关村复牌后公布了180亿元的地产注资计划——中关村向控股股东鹏泰投资及一致行动人,以14.67元/股非公开发行12.27亿股(总计180亿元),用于收购鹏润地产。中关村股价当日收于16.24元,5月8日达到17.80元的最高价。

这一重组方案对买方和卖方都不合理,因而注定难以成功。一方面,复牌之后中关村的股价迅速下滑,到2008年8月底已跌破5元。然而黄光裕在注入资产时仍需按停牌前的均价换股,代价过大;另一方面,市场普遍认为,即将注入的鹏润地产的价值被远远高估。

2008年8月底,黄光裕估价180亿元的地产注资计划被董事会否决,打造优质地产公司的梦想化为泡影;而股价也回到四五元的“地板价”,不少对中关村重组充满幻想的投资者深陷其中。

2008年8、9月间,黄光裕打算卖出一部分中关村股票。他直接给杜鹃下达指令,共计卖出两三千万股,变现价值大约1.2亿元,其中1亿元套现资金转给了国美公司……

黄光裕的操盘手法并不复杂,甚至显得过于幼稚。黄光裕亲自挑选的操盘手也并不专业,只有一人有证券公司从业经历,其余都是没有经验的亲信。监管部门调查发现,这些账户的主人根本不知开户之事,他们操控的账户特征太过鲜明:都是新开户,资金量巨大,且在同一时点大进大出。

但让外人特别迷惑不解的是,黄光裕利用内幕消息操纵股市,为何自己却赔得一塌糊涂?

比如在第一阶段的操作中,2007年6月28日是信息公告日,6个股票账户的账面收益额为348万余元,但是他并没有卖。不仅如此,黄光裕还在利好消息正式发布前,以低于买价的价格卖出97万余股,亏损40万余元;在信息公布之后,又以低价卖出13万余股,亏损56万余元,高价卖出508万余股,赢利211万余元;剩余的357万余股一直到他“出事”都没有卖。

而在第二阶段的操作中,黄光裕是从14元/股开始坐庄的,当时股市在6000点左右,没想到股市不但没上万点,却直接奔千点而去了。黄光裕坐庄中关村的结局,是股价泻到2.5元/股。大盘坠落到1800点。黄光裕可谓血本无归。

在法庭上,黄光裕的辩护律师提出,内幕交易的目的在于获利或止损,现有证据证明黄光裕买入中关村股票后并未抛售,其买入股票的目的在于长期持有,而非套现获利,不能认定黄光裕构成内幕交易罪。另外,对于内幕交易犯罪到底是个人犯罪还是单位犯罪都需要证据证实,如果黄光裕炒作中关村股票的资金来源和赢利去向都指向了单位,那么构成内幕交易的则是单位犯罪。

但法院认为,无论黄光裕在买卖中关村股票时所持何种目的,只要作为内幕信息的知情者,在内幕信息价格交易敏感期内买卖该特定证券,无论是否获利,均不影响对内幕交易犯罪性质的认定。法院最终也没有采纳律师所作的此罪为单位犯罪的辩护。

法律人士认为,内幕交易罪的最高刑期是10年,法院对其作出9年的判决几乎是顶格量刑,如此严厉或有杀一儆百之意。

黄光裕如此蹊跷的举动,和一笔高达3亿元的神秘资金有关。他想通过这样一种方式进行变相的行贿,以结交一位神秘的权贵。

事情起因2006年9月,当时的中国银行北京分行前行长牛忠光被捕,牵出了黄光裕兄弟9年前一笔13亿元的违规贷款,公安部门对他们进行了历时半年的

有关骗贷、偷税调查。虽然最终黄光裕有惊无险地躲过此劫,但也让他产生了“有钱无权”的深深惶恐,于是他决定寻找一些权力后台当靠山。

黄光裕开始着力培育商务、税务、公安、海关等各个领域的政商关系。但他在用现金贿赂一个背景深厚的“靠山”未果的情况下,便想出了一个变通的方法:为对方提供的3亿元资金进行委托理财,打压中关村股价进行炒作。

但为了掩护这笔3亿元的巨资能顺利、安全地出入,黄光裕最终深陷其中动弹不得。其拙劣的操作手法自然引起了相关监管部门的严重关注,最终导致事发,并将这位中国首富的诸多问题全部牵了出来。

二、如何将黄光裕与国美切割?

在中国,尤其是民营企业,创始人往往是企业的灵魂,一旦创始人出事,无异于灵魂出窍,将导致其企业迅速破产、倒闭或者出售。

黄光裕被查,对国美及其旗下的其他企业,无可置疑地将会带来巨大的影响。这种影响和带来的潜在危险,主要表现在以下几个方面:

第一,最直接的将反映在股市上面。黄光裕出事后,各大投行纷纷将国美电器目标价位调低。国美电器在2008年11月24日停牌前的报价为1.12港元,2008年累计下跌77%。

其二,如果国美不稳定,非民族企业可能趁机侵蚀制造业商业主权,进而控制整条产业链。

作为国内最大的家电零售商,国美的暴跌为别人收购提供了一个良机。就在其他投行一致下调国美评级的同时,一些“别有用心”的国际资本反而增持国美股份。国美在2007年底以20倍的市盈率购买了大中,而目前国美的市盈率仅仅6倍,显然已经有了足够的并购价值。

目前正因为国美的存在,中国家电的商业主权才未被非民族企业控制,如果国美不稳定,美国、日本等家电零售企业将大举扩张中国家电零售市场,侵蚀中国家电商业主权,进而控制整条产业链。

其三,黄光裕出事,如果处置不当,将会让国美的供应商陷入巨大恐慌之中,并可能直接引发追讨货款、停止供货的浪潮。

根据国美2008年中期报告,总资产为291.13亿元,总负债为203.28亿元,资

产负债率为 69.83%。不过,国美资产科目里有 33.51 亿元的商誉,此外还有 36 亿元的委托贷款,由于该委托贷款主要是用于收购大中电器产生的,而该收购发生于行业的泡沫顶端,因此,估计该收购会产生 30 亿元左右的商誉。如果扣除上述虚拟的商誉资产,那么国美 2008 年中期期末的资产负债率高达 88.84%。

国美的主要负债不是银行贷款,而是供应商的应付账款与应付票据,因此其负债更多反映的是国美对供应商的依赖,以及供应商对国美维持信心的重要性。据测算,海尔、美的、海信等中国著名的家电制造企业约 15% 以上的国内销售收入是通过国美实现的,如果国美不稳定,将影响供应商与国美合作的信心,导致供应商向流通企业追讨货款,制造企业的配套企业向制造企业追讨货款,这将引发整个产业链的信用危机从而导致家电制造业危机。

其四,如果国美不稳定,银行的不安也会与日俱增,有可能引来催款、惜贷。有传闻称,有些与国美有合作关系的银行提高了预警,要求各分行、支行对国美集团及黄光裕关联企业授信情况进行紧急核查,并把该集团及黄光裕、黄俊钦关联企业存量贷款上报总行,以评估风险。

其五,国美如果最终支撑不住倒下,将导致大量员工失业,直接影响到社会的稳定。据统计,国美直接创造就业人数近 30 万人,加上配套服务如物流配送、家电安装、家电维修等间接的就业人数累计近 50 万人。在全球经融危机时期,大量的就业岗位弥足珍贵。

其六,失去国美制衡后的苏宁,会得到一家独大的机会,这对供应商和消费者来说肯定不是福音。当国美和苏宁之间互相制衡时,供应商手中多少还有些谈判砝码。无论是国美,还是苏宁,只要有对方在,才各自不敢为所欲为。假如这个制衡关系打破了,中国家电连锁成了苏宁的家天下,供应商的日子只会比现在更难过,消费者也肯定不能从竞争中享受实惠了。

.....

正是意识到问题的严重性,媒体和公众在短暂的情绪宣泄后,转向了理智面对,希望把黄光裕与国美区别对待的呼声日益高涨。

而在 2008 年 11 月 27 日这天,北京市公安局知会国美集团,黄光裕因涉嫌经济案件接受警方调查,同时告知,黄光裕事件与国美无关。北京公安局此举,意图很明显,就是要稳定国美电器的形势,不能因黄光裕一案而影响到国美电器的发展。

这之后,情况发生明显变化。包括中央电视台在内的诸多主流媒体,开始传递较为积极的信息:国美经营状况正常,未受黄光裕事件影响。

为应对危机,国美集团也从最初的呆若木鸡和百般掩饰中清醒过来,迅速作出了一系列反应——

第一,做好内部稳定工作。2008年11月27日,陈晓兼任国美董事会代理主席自是顺理成章的事情。临危受命的陈晓,“通过优胜劣汰的方式,优化现有人员结构,实现精兵增效的目标”,对最高决策机构进行调整。原有的7人决策委员会改由陈晓、常务副总裁王俊洲、副总裁魏秋立三人组成,负责国美总部和全国各地分部的日常经营与管理。同时,在决策委员会下,国美还专门设立11人的执行委员会,由国美多位副总裁以及各个大区老总组成,负责总部和全国各地分部的日常经营与管理。除此之外,财务总监方巍出任代理首席财务官,由非执行董事孙强及三名独立董事组成董事会特别行动委员会。

国美员工们紧绷的神经也慢慢开始松弛。他们得到更多的好消息:公司承诺不会裁员,待遇不变;组织构架在重新调整;2009年战略规划制定完毕;他们甚至通过对比得出结论,新管理团队更加体恤下属。

第二,与创始人黄光裕作切割。正如国美电器发言人说,“黄光裕是国美电器大股东,但不是全部”。

2008年12月24日晚间,国美电器发布公告称,暂停黄光裕行政职务,王俊洲和魏秋立已获得黄光裕的委托,代表黄光裕签署国美电器及黄光裕私人的有关集团的文件。2009年1月18日,国美电器再次发布公告称,黄光裕已于1月16日辞去董事职务,并终止董事会主席的身份。同时,陈晓接任董事会主席,并兼任行政总裁。2009年2月13日,黄光裕大妹黄秀虹接替其二哥黄光裕出任家族核心企业——北京鹏润投资有限公司董事长一职。

第三,采取一系列紧缩政策,加强内部管理。对国美而言,2009年是一个关键的调整年。国美由过去粗犷、单一的外延式发展和经营卖场的模式,回到了流通企业生存和立足的商品管理模式,回归了商业基本面。同时,国美更加关注与供应商、银行的关系,搭建双赢的模式。

根据国美年初制定的优化转型计划,集团减少了规模扩张,通过优化门店网络结构,大量关闭低效门店,改造一批新模式门店,提高了单店经营质量。财报显示,2009年全年,国美关闭了189家门店,新开56家门店,门店数量从年初的859家减少至726家,净减少133家。同时,改造27家门店,并固守在一级市场坚持开大店的策略。

黄秀虹接手鹏润投资后,其旗下鹏润地产的运作思路迅速由资本运作转向实业操作,并开始降低持有类资产比例,增加销售类资产比例,鹏润建国大酒店、国