

多角度预测，下一场战争即将到来！

国美

战争

叶一戈 著

从最狡猾最强悍的敌人，到最称职的职业经理人，再到你死我活的搏战对手，陈晓，是情感复仇，还是被国外资本操纵的傀儡？

一次江湖恩怨与人心向背的精彩演绎
一场家族企业与现代资本的惨烈厮杀

深度解密国美决裂内幕 独家预言黄陈争斗结局

战争美国

叶一戈 著

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书描述的是目前轰动全国家电行业的一场利益纷争，交战双方分别是中国家电行业龙头老大国美电器的创始人黄光裕与他钦点的接班人陈晓。曾经惺惺相惜的两人，如今兵戎相见。五年恩仇，直到2010年9月28日方才尘埃落定，被称作国美战争。

这里有大股东、小股东之争；有创始的股东和财务投资者之争；有大股东和管理层之争；还有其他许多小股东和其他机构的投资者参与其中。这里有忠诚和背叛，正义和邪恶，江湖义气和铁血法理，旧臣与新主，乘人之危与绝地反击。

《国美战争》首次揭露这场道德资源与资本资源交锋全过程，读者从中可管窥本土企业与外资合资中的“病”与“痛”，亦可明了职业经理人同企业创始人之间种种微妙关系。

2010年9月28日，“国美战争”以陈晓留任初定胜负。但是“卧榻之侧，岂容他人安睡”，即使是身陷囹圄，曾经“国美君主”黄光裕又怎么肯将控制权拱手相让？留任的陈晓又怎能容忍黄光裕虎视眈眈的威胁？这一切都需下一场战争来解决。正是尘埃尚未落定，硝烟已然四起，第二场“国美战争”业已密锣紧鼓地开场了。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

国美战争/叶一戈著. —北京:北京理工大学出版社, 2010. 10
ISBN 978 - 7 - 5640 - 3885 - 4

I. ①国… II. ①叶… III. ①日用电气器具 - 连锁商店 - 商业经营 - 研究 - 中国 IV. ①F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 193455 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市通州富达印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 198 千字

版 次 / 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 29.80 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换

前言

草根出身，独打天下，家庭管理，组合职业团队，国美电器的发展轨迹可以普遍代表中国传统民企的发展历程。同样，国美控股权之争，也能显示出中国民企中普遍存在的一个问题——企业管理文化渊源与企业职业化进程存在冲突。

很多的民营企业，选择用上市来完成改制，出让股权，上市后的企业要进入更新的领域。企业的产业需要创新、国际化，在一系列新的挑战面前，企业对领导者的才能、管理经验、专业技能等有更高的要求。正是因为这样，很多民营企业引入了职业经理人。

国美只是这样的民营企业之一。从国美的早期依赖家庭成员管理公司，到组织一个专业的管理团队，可以说国美已经启动了企业职业化的进程。

但是一个企业的管理文化渊源，是难以消除的。尽管黄光裕在国美推动了企业职业化，但是他过于强势的行事作风深刻地影响了企业职业化的进一步发展。在国美的历史上，不止一位职业经理人被扫地出门。同时，国美并没有对管理团队进行任何分享股权的表示。单从资本的角度上说，企业家在企业创立之初，确实是投入了金钱和管理这些资本。

黄光裕的出事，给国美管理职业化进程一个机会。国美的危机不仅使管理层从执行层真正地走进了决策层，也使国美的职业经理人看到了分享的机会。这个机会，其实也并不是局限在道德层面的“篡权夺位”，而更可以说，是用特殊手段争取和维护自身的权益。黄光裕领导下的国美不容许这种分享的出现，于是爆发了这次冲突——国美之争。

在国美控股权之争中，无论是创始人黄光裕，还是现任董事长陈晓胜出，国美都回不到最初传统家庭完全掌控的状态。在这场与国际惯例一致，



符合市场规则，争斗过程极为透明的国美之争中，企业职业化的程度大大推进了。国美之争促使更多的中国民营企业企业家、更多的管理者、创业者、投资人，从国美之争中获取对自己有益的收获，进而认真思考中国民营企业内部的一些根本性的制度缺失。这种思考，必然会促进企业管理向着职业化的方向继续完善。从这个角度出发，国美之争，功莫大焉。

2010年10月21日，在接受《每日经济新闻》采访时，黄光裕方面提名人邹晓春表示：“双方仍在谈判，目前并没有就一揽子解决方案达成共识。”这是“9·28”特别股东大会后，邹晓春首次接受正式采访。同时他说，大股东方面一直没有停止过同贝恩、陈晓方面的沟通——会见、电话、邮件等等，当然沟通的核心仍然是董事会的话语权。如果这些沟通不能达到所需要的效果，黄光裕会怎么办呢？

邹晓春表示：“沟通一旦达不到合适的效果，那么创始大股东方面也将采取进一步的行动，包括保留再次召开股东大会的权利、非上市门店独立经营等其他方面的措施。”

这样看来，黄光裕方面备战第二场战争从来都没有放松过，战争的疑云已经越来越近。

下一场“国美战争”又将是谁胜谁负呢？也许我们现在无法准确预测，但我个人可以肯定的是，下一场战争势必要彻底定下输赢，给国美、给投资者以及所有关心国美的人们，一个满意而最终的交待。

叶一戈

2010年11月

目 录

前言	1
第一章 教父陨落	1
第一节 拾荒者成为国美教父	3
第二节 双寡头还是三足鼎立	16
第三节 霸气吝啬首富	22
第四节 苏宁在攻击国美吗	25
第五节 三宗原罪，银铛入狱	31
第二章 昔日敌手，临危受命	37
第一节 曾经三分天下	39
第二节 合纵连横	43
第三节 国美永乐恩仇记	48
第四节 惺惺相惜	54
第五节 挽狂澜于既倒	56
第三章 首席店掌柜反噬大老板	67
第一节 期权激励是金手铐吗	69
第二节 挟外资以令国美	73
第三节 后院起火，高层倒戈	78
第四节 国美电器要变成美国电器吗	83
第五节 贝恩、陈晓，是否真的他乡遇故知	94



第四章 “干掉” 黄光裕	97
第一节 “黄光裕在中国的政治生命已经结束” 了吗	99
第二节 “国美不应该有姓氏”	105
第三节 从“帝制”到“共和”的阵痛	109
第四节 黄光裕折让	114
第五节 谁说了“鱼会死，网不会破”	119
第六节 国美起诉创始人	124
第五章 监狱中的绝地反击	131
第一节 放虎归山——灵魂人物的回归：娶妻当如杜鹃	133
第二节 痛定思痛——落实期权，分享利益	138
第三节 釜底抽薪——我有商标我怕谁	143
第四节 隐藏实力——非上市的 372 家门店	147
第五节 远交近攻——争取股东，打压陈晓	152
第六节 最后底牌——永不动用资金或将启用	158
第六章 互有底牌	161
第一节 期权激励对垒门店扩张	163
第二节 黄光裕：没有提过收回商标；陈晓：没有去黄光裕化	167
第三节 稀释 33.98% 股份需要多长时间	171
第四节 抢眼的中报成绩	174
第五节 拖延时间	182
第六节 贝恩全部债转股	184
第七节 离奇涨至 10% 的股价	188
第八节 溢价 5% 参与增发	192

第七章 谁主沉浮	195
第一节 神秘人物走到前台	197
第二节 狱中公开信：感谢国家，感谢国美员工	200
第三节 机构小股东为陈晓拉票	203
第四节 黄光裕第一个投票：反对陈晓	209
第五节 股东：谁当董事会主席都一样	212
第六节 国美投诉：黄光裕利诱股东换支持	215
第七节 国美管理层：我们的大门永远为大股东敞开	217
第八节 国美之争，尘埃落定了么	221
第八章 双输纷争	227
第一节 漂亮的成绩 = 短期机会主义行为吗	229
第二节 国美之争，三方得失	232
第三节 国美战争中，谁输了	235
第四节 裂变	238
第五节 阵痛	241
第九章 尘埃未定，下场战争引而欲发	245
第一节 职业经理人捆绑企业	247
第二节 道德的剑，法律的旗	250
第三节 给民企的福音——国美之争启示录	252
第四节 胜负不分，输赢不明	254
第五节 剑拔弩张，新的战争硝烟弥漫	257
附：国美之争发展时间表	263

GOME

The War of

第一章
教父陨落

第一节 拾荒者成为国美教父

1. 拾荒小子到北京

20 世纪 80 年代，当黄光裕骑着一辆永久牌自行车在北京走街串巷时，没有人会想到，这个稚气未脱的农民子弟，日后会蝉联三届中国首富。

这个十七岁的毛头小子，状似呆呆愣愣，骑着车，在北京城里车轱辘似的来回乱转，那个时候，这样的外地人实在是太多了，谁也没有在意这个小广东。

黄光裕只有初中学历，从小家境贫寒，父亲黄昌义靠在村子里卖豆浆维持生计。所以儿时黄光裕的身影经常出现在豆浆摊子上，帮着父亲收钱递货。豆浆摊小的简直不能称做生意，他的举动还仅仅只能归结为懂事，帮助父母分担家庭的责任，而不能牵强附会的称做是他第一次接触商业。

黄光裕的身影也不光出现在自家的豆浆摊子上，偶尔在那些走街串巷，高声喊：“有废品的卖！”的人中，也能看见他。那时候还没有辍学的黄光裕，利用课余时间，收些废书废报什么的，运气好的话，一天也能收入一两块钱补贴家用，这在南方孩子中是很常见的。

等到再长大点，黄光裕的“收废品”就开始扩大范围了，那个时候是 70 年代，汕头地区开始流行低价回收旧家电，然后在把这些旧家电重新组装，收拾干净，再卖出去。因为是旧电器，有的太脏、太旧，别人嫌组装起来太麻烦，索性丢弃了事，但是黄光裕不怕脏，堆放得如同小山一样的



电器堆中，经常能看见黄光裕和他哥哥的身影。他们把跟垃圾一样的旧电器，挑拣有用的，组装好，擦干净，再卖出去。就这样摸爬滚打了一年多，黄光裕竟然从这如同捡垃圾一般的活计中摸出了门道，成为一个精明的“小下家”，由他收来的电器，或者组装的电器，大都能出手。

吃到甜头的黄光裕，看见家中入不敷出，实在无力支撑自己继续求学，在1985年，索性辍学，跟着哥哥远上内蒙古。别的他也不会，自然还是熟门熟路的做倒卖电器的买卖，但是短短的两次内蒙古之旅后，年纪轻轻的黄光裕便对在内蒙古做生意渐渐失去兴趣，开始考虑转移战场了。黄光裕后来自己说：“我觉得那里市场太小，另外觉得那边的人虽然非常仗义，有时他们不好驳你面子，说些大话，但又做不到承诺的事情，所以是带着仗义的欺骗，我这性格不太适合这种氛围，我喜欢说过的话就算话，要有一个交代。”就这样，黄光裕离开了内蒙古，带着在内蒙古赚来的几千块钱，来到了北京。至于他为什么来到北京，更富有戏剧性和随机性，他说：“我一查地图，北京比较大，所以我就一个人先到北京来了。”

初到北京城的黄光裕，就吃了三轮车司机一个大亏，百十多米远的近路，却被兜兜绕绕了大半天，骗走了几倍的车费，黄光裕后来回忆，还不无感慨地说，当时的感觉就是北京太大了。

北京很大，就像是任鱼跃的大海，任鸟飞的天空，但是黄光裕，揣着倒卖旧电器得来的4000元钱，小心翼翼，探头探脑，并没有一开始上来就跟无头苍蝇一样没有目的的大展拳脚。他仔仔细细地走，认认真真地看，很是详细地做了一番市场调查，那时还是20世纪80年代中期，黄光裕看见了大家都能吃饱了，开始注意穿衣打扮起来，觉得要是卖服装，肯定有利可图。

2. 先卖服装后改电器

后来有好事者，总结这个问鼎中国首富三次的富豪的口头禅，其中有

一句是这样的，“我做事的习惯，方向一旦明确，大概都想好，应该有三分把握，我就敢去做。而且我是要求速度的。”

而那个时候，还没有人关注他在说什么在做什么，黄光裕的果敢便凸显了。这不，一旦瞄上了服装市场，黄光裕便孤注一掷，把自己当时所有的积蓄几万块钱全部拿了出来，从广州订了一大批服装，可惜的是进服装需要经验，尺寸、型号、款式，黄光裕都不懂，不懂得的结果是这批服装他在北京卖了半年多，几乎原封不动。

穷则变，变则通。自己卖不动，让别人试试？找人代销，似乎是个不错的主意。在朋友的推荐下，位于珠市口东大街 420 号的名叫“国美”的服装店被黄光裕选中。国美服装店的老板也愿意让黄光裕积压的服装挂在自己的店里，因为不用付货款，卖不了还能退回。

你来我往间，黄光裕便和服装店负责人混熟了。得知店老板有心把这个服装店承包出去的消息后，黄光裕心中开始活泛了，这个十七岁离开家乡的小广东，也想有个自己的大本营，便把在外地的哥哥请来，两人决定冒一次险，用东借西贷的 3 万多块钱，把这个店面盘了下来。签订了为期 3 年的合同，还获得了店名使用权，从此黄光裕，行商变坐商。

1987 年 1 月 1 日，黄俊钦、黄光裕兄弟俩的国美服装店便正式开张营业了，这是国美王朝的第一块砖，也是黄氏家族发家的第一站。

可是就算是日后叱咤商场的黄氏兄弟，也不是一顺百顺。不内行，进的服装不合适，谁卖老百姓都不买账。服装中涉及的东西太多，款式、面料、季节、尺寸，这些都得学，但是黄光裕不学，他平常就看着旁边的红红火火的卖电器的店琢磨。初步琢磨的结果，是国美服装店开始一边卖服装一边卖电器了。又过了两个月，服装买卖还是不见起色，黄光裕干脆彻底把它转型成为了一个电器店，至于那批滞销的服装，黄光裕索性把它们发给员工当做工作服。

3. 国美立足京城

都说是“男怕入错行，女怕嫁错郎”，黄光裕误打误撞地选择了电器行业，而这个行业正好面临着重大的变局，当时是20世纪80年代，中国的电器行业正发生着翻天覆地的变化。众所周知，中国1978年才引进第一条彩电生产线，拿彩电当做家电业的一个代表来说，中国的电器制造业，起步确实太晚，而且熟悉我国经济的人都知道，80年代初，刚刚实行市场经济，整个国家的经济模式还在计划经济体制下，所以1984年，国家在彩电生产这方面，实行计划定点生产，也不足为奇。回首整个20世纪80年代，全国都算下来，不过70个冰箱定点生产厂家，80多个洗衣机定点生产厂家。定点生产就算了，还要凭票购买，整个家电产业便完全处于供不应求甚至短缺的状况之中，这种状况严重到每年的总理政府工作报告都要提及冰箱和洗衣机产业的发展状况。

黄光裕想在这样供不应求的行业中发展立足，似乎轻而易举，实则不尽然。当时的市场，还是国有市场的天下，一家独大，谁与争锋？那个时候，也有个别私人卖电器的，也摆出一副皇帝女儿不愁嫁的面孔，一再提价，你爱买不买，不买我照样高价卖得出去。黄光裕知道想在这样的一片水里，找个落脚的地方，必须找个与众不同的营销办法出来。

黄光裕说：“重要的是有感觉，你要做什么事，首先得分析一下自己是不是有这种感觉。”就是凭借着自己的感觉，对市场的感觉，对消费者的了解，黄光裕不顾当时强大的卖方市场，没有采用“抬高售价、以图厚利”这样当时司空见惯的经营方式，而是果断的决定走“坚持零售，薄利多销”的路线。

当然，别以为这是他心甘情愿的，2001年黄光裕回忆说，其实当时有“逼”的成分。因为那时的商业机构大多是国有单位，有一级、二级批发



站，有自己的渠道和网络，实力比他强，门路比他多。“作为一家个体企业要想办法吸引来客户，必须有自己的东西才行”，当时他想出的方法是最简单也是最有效的——薄利多销。不得不说，黄光裕是一个商业奇才，他被情势所逼想出来的这种家电类零售业的拓展模式，现在成为行业的通用模式。

最简单的办法往往是最有效的，这种低价策略使国美迅速发展壮大起来，1987年11月24日，黄光裕和哥哥又开了第二家门店。1988年5月和12月又分别开了两家。

俗语说得好，天时地利人和。他占了人和：自己和哥哥胼手胝足的打拼，不起争端；地利，他选择了零售电器这个正确的行业；更重要的一点在于，黄光裕似乎有上天眷顾，当时的政策开始鼓励发展私营企业。1988年4月12日，七届全国人大一次会议通过的宪法修正案中新增了一段文字：“国家允许私营经济在法律规定的范围内存在和发展，私营经济是社会主义公有制经济的补充。”私营经济就这样被宪法扶正了，而如同黄光裕一样的私营企业家们也有了的强大政策支撑，扬眉吐气的跟国有企业一般高了。在这个背景下，家电卖得风生水起就不足为奇了。

一般人可能小富即安，但是黄光裕不满足于这点成绩，又开始动脑筋想主意，国美的电器便宜，怎么做才能让老百姓知道？整版的广告做不起，中缝那尺寸之地应该没有问题吧。1991年，《北京晚报》的中缝就出现了“买电器，到国美”的广告。中缝虽小，五脏俱全，电器的价格，电器的品种，全部刊载得一清二楚。一来二去，国美卖电器，而且还是便宜的电器，就被中缝给宣传了出去。说实话，这中缝广告虽好，最开始的时候，还真没有人同黄光裕争，因为很多人认为“卖不动的商品才需要广告”，这更给了他“可乘之机”。等到黄光裕的广告把国美电器便宜的名头给打了出去后，大家看黄光裕的广告方式行之有效，想要群起效之的时候，却



发现这个小广东，已经以每期 800 元的低价包下了报纸中缝，只能望报纸中缝兴叹。黄光裕算是用中缝做广告最早的人之一。

800 元投入的中缝广告给国美带来了大量顾客，国美店生意“火得不行”，“所有存货一卖而光”。火到什么程度，有当年的老北京说，去国美电器买电器的人，都造成交通堵塞了。店门口车水马龙，款台收银那里，排着长长的队伍。黄光裕的员工忙到什么程度？都能把价格 6 300 多的电器，标价成为 3 600。抢购潮，这样的场景让家电业的一位资深人士发出这样的感慨：“让人感觉好像是回到了十多年前的计划经济年代。”

原因也很简单，“低价！”低到什么程度，举个例子，一件 2 000 元左右的彩电比国营百货商场里便宜四五百元不是什么稀罕事。一些特价机型甚至价格不到原价的一半。这样的手段，几乎是亏损着往外卖，黄光裕图什么？他图的是让国美低价的口碑深入人心。

黄光裕还注意到，当时很多的厂商，投入大量资金打广告，但是似乎没有什么成效，消费者觉得这产品不错，但是去哪买？不知道！黄光裕看到了这个场景，脑袋又开始高速运转了，干脆他自己去争取上游商场，跟自己合作，利用国美这个平台给他们宣传，让消费者看得见摸得着，自己既赚了物品齐全的名头，又争取了大量的消费者和上游厂商的青睐，可谓一石三鸟。

就这样，经过三年摸爬滚打，国美电器长大了。

4. 国美做大

俗话说：树大分叉，人大分家。黄光裕兄弟也适用这句话，1992 年，两个人便各奔前程。分给黄光裕的是国美这块牌子，还有十多万现金。

无论何处，人生都是新的起点。从这个意义上讲，1993 年对黄光裕来说，算是重新创业，与 6 年前穷小子白手起家相比，这次的他手上多了十



几万可供自己支配的现金，以及掌握了一些行业的重要资源。这些，成了他的倚天剑屠龙刀，“再度创业”便不是小打小闹，而是要乘风破浪，擒虎屠龙。

从此黄光裕步步为营，逐步让国美发展壮大。

(1) “国美”成为“国美”

黄光裕自立门户，正所谓“手中有粮，心中不慌”，对行业已经开始摸透的黄光裕，只用了一年之间，就在北京连开了6家门店。这些店，遍布北京城的西四、新街口、前门等地，大小都在100平方米左右。这几家店，互相呼应，互为犄角，按照黄光裕自己的话说：“这6家店在整个北京形成了一个辐射圈，形成了以前门为中心的一个战场布局、一张网。”黄光裕把国美总部，设在了前门，如果说，这时候，黄光裕的网已经开始初现端倪，黄光裕便是这网中的“蜘蛛”，开始运筹帷幄。国美是他发家的第一块牌子，黄光裕索性在1993年，把林林总总的商标，什么国豪、亚华、恒基等，全部统一称为国美。有心栽花花不成，无心插柳柳成荫，黄光裕此举使自己拥有了自己的品牌，此举对于国美今后的扩张而言，堪称奠基石。由此可见，黄光裕完全可以被冠上国内企业家中最早有“品牌意识”的先行者这顶桂冠。

21世纪什么最重要？人才！不知道黄光裕有没有看过《天下无贼》，但是他的领会却比《天下无贼》来得更早。

在黄光裕二次创业初期，他开始招贤纳士，收罗了一批干将。以后来成为国美总经理的何炬为例，他是一个多面手，进入国美的时候国美尚小，仅有五六个部门，何炬所在的部门身兼多职，法律事务，门店管理，无一不管，无一不精。正是有了这样的人才注入国美，国美的队伍才逐渐强大起来了。

国美的帝国，真正的有了雏形。