

陆 媛 / 著

国美

黄光裕、陈晓浴血争雄

泪血



法律出版社
LAW PRESS · CHINA



美国 涅槃

黄光裕、陈晓浴血争雄

陆媛 / 著



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

国美涅槃:黄光裕、陈晓浴血争雄 / 陆媛著. —
北京:法律出版社,2011.2
ISBN 978-7-5118-1816-4

I. ①国… II. ①陆… 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(2011)第021042号

国美涅槃:黄光裕、陈晓浴血争雄

陆媛著

策划编辑 郑导 孙东育 张发靖
责任编辑 郑导 孙东育
装帧设计 汪奇峰

© 法律出版社·中国

开本 787×960毫米 1/16
版本 2011年3月第1版
出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
印刷 世纪千禧印刷(北京)有限公司

印张 14 字数 210千
印次 2011年3月第1次印刷
编辑统筹 独立项目策划部
经销 新华书店
责任印制 张宇东

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978-7-5118-1816-4

定价:38.00元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

国美之争——公司治理的风向标(代序)

赵险峰

国美事件是2010年中国最具轰动效应的公共事件之一,被公认是在法律框架内解决企业股权之争的经典案例。第一财经日报首席记者陆媛以其深厚的职业功底,跟踪了黄陈大战的全过程,采访并获取了大量独家信息,陆媛奉献给读者的《国美涅槃:黄光裕、陈晓浴血争雄》一书中披露的信息有些是尚未公开的,对深入研究国美案例、探讨及改进我国企业公司治理很有现实意义。

国美事件提供的启示是多方面的,首先,整个争斗过程政府不加干预,完全按照法律和公司治理规则出牌,资本对决的结果是通过股东大会投票来解决,体现出我国民企业公司治理的进步,是现代企业公司治理的风向标。尽管公众对陈晓在处理与大股东关系方面“乘人之危、落井下石”的道德谴责沸沸扬扬、品行备受质疑,但在我国普遍存在大股东专制、董事会沦为表决机器的现状下,职业经理人能够以职业智商和反传统勇气与董事会利益绑定共进退,公然与大股东对决本身就具有里程碑意义,在创始股东和董事会及管理层之间只有权责清晰、相互制衡,并着力保持良好的沟通与信任,才是有效、完善的公司治理。如果大股东们能够依法履行职权而非专制、董事会在法律契约保障下能够强势起来、经营层亦恪守本分、循规蹈矩,公司治理形备神散状况就会不断得到改观,这一理想模式和制度约束在现实环境及体制下会面临各种阻力,但向法治文明社会转型的大趋势是不可逆转的,凡在改革中引领潮流的启蒙浪花,都会在历史上留下不可泯灭的痕迹,这正是国美事件的影响远远超出其自身的意义所在。其次,从民营企业到广大社会公众都亲眼目睹并感受到我国民企生存与

发展环境的改善，黄光裕身在狱中仍然能够签署文件、行使大股东民事权利，刑事责任和民事权利的分离并非徒有虚名，私人财产权真正受到了法律保护，成为我国法治与社会进步的标志性事件，受到社会舆论和公众的好评。再次，国际上公司治理模式由家族治理向所有权与经营权相分离现代治理模式演进的过程表明，作为公众公司，家族治理模式难以得到投资者的广泛认同，理性投资者肯定将票投给更具有专业大智慧和经营管理能力、能够帮助其创造最大价值的职业经理人。如果大股东黄家在“9·28”股东大会上能够提出行业经验丰富、专业水准无可厚非、市场公信力高、能够实现广大投资者获利预期的董事会主席人选，股东大会表决结果可能会完全不同。另外，股东大会从会前准备、履行程序到投票表决，无不遵循民主、公正、透明规则，与会投票的大小股东完全按照自己意愿行使权力，利益方议案即便被否，失败一方仍能够有尊严地接受资本对决结果，继续通过文明博弈与理性沟通的方式，力促利益偏差趋向均衡，这种善意妥协，往往是最终解决问题的最好状态。

在我国市场经济缺乏法治约束与充分竞争的现状下，国美之争不仅是民营企业治理的里程碑事件，更让让全社会目睹了一场法律规则框架内剑拔弩张、硝烟弥漫，却又理性文明、遵守游戏规则，看到了现代企业在法治约束下的民主生态，如此激烈并引发社会舆论广泛参与的博弈只有在民企才看得到，如果是国企，来个政府主导下的并购重组，就足以让一切睿智、尊严和努力付诸东流。国美之争是法治精神的胜利，广大公众从中学到了书本上难以有切实体会的现代企业博弈规则、策略、方式技巧等鲜活而深刻的知识，是一场绝好的现代企业治理及法治精神的培训，对转型中的当代中国无疑具有启蒙价值，这也正是我愿意推荐这本书的重要原因。

自序

这是一场中国企业史上最精彩的商战。一个高中都没毕业、一文不名的平民毛头小伙，在邓小平倡导的改革开放之后，用22年创立了中国最大的民族家电连锁卖场，登上了外号“通缉令”的中国富豪榜，在他获罪下狱之后，职业经理人和外资基金联手驱逐曾经是中国首富、现为阶下囚的创始人股东。这位被《华尔街日报》评为世界上最有影响力的囚犯一跃而起，在狱中翻然醒悟，变成了感恩的天主教徒，开始了新的商战。这是一场充满了谎言、真情、背叛、眼泪、笑容、绝杀的资本游戏。

难道还有比这生活更精彩的小说吗？

惭愧的是，我做了四年多的国美报道，以前只关注它是一个公司，但从黄光裕下狱后才开始真正思考这个公司的危机和未来至于中国经济发展的意义。在突遭入狱前，黄光裕是穷小子白手起家，辛苦劳动二十年，每天工作十几个小时，方致中国首富之地位，现在，我们对富豪们的创业需要以怎样的眼光去看待？

幸运的是，我遇到了两个女人，她们都是商场中的大美女，美女中的商界精英，身世离奇，时而纯真善良时而足智多谋，前一个女人是黄光裕下狱的有力推手和举报者，她对我说，黄光裕过于霸气而不能长久；后一个女人是国美内战提前结束的有力推手和帐外军师，她对我说，黄家太可怜而我必须帮助之。这两位说法，催人深省，折射了寡助多助的民心原理。

困惑的是，遍访国美内战亲历者、当事人力图还原事件内幕、真相，而总遗憾有一块逻辑空白不能填补，怎么办？我不愿意使用阴谋论的逻辑，阴谋论过于流行过于强大，因为它能完美地解释一切事件，我更愿意去了解当事人的心理，是什么让他们心理变化？人的心，引发了战争。

为了减少遗憾，我设计了一个以前从未尝试过的创作结构，将对国美内战关键当事人的心理模仿描写设置于关键战役的章节之前，使读者能够充分揣摩体会到当事人的甘苦心路变化，能够理解他们为什么要这么做。

读者可能要问，凭什么你自认为你给他们画的图就等于真人呢？

聪明如哈姆雷特，也未必能认识他自己。为了将自己代入角色感知，寒冬中我待在黄光裕被押解的地方，置身荒山野岭，看着他待过一年的那块巴掌大小的牢笼，感受他的恐惧、欣喜和再生；我读陈晓即将崩溃时读的书，回忆自己做调查报告而被骂的情景，将自己代入他，然后去看遍网上骂他的话，感受他的颤抖、委屈和柔韧。

可能有读者还是要问，触摸他们的内心深处有什么意思？

人心，是故事的最精彩之处。

陆媛

2011年春天于燕山之阳

目 录 Content

• 引子	1
• 第 1 章 野蛮人潜入家门反客为主	3
• 第 2 章 董事局夜会密谋起诉创始人 黄光裕“卧底”浮出水面	10
• 第 3 章 一封监狱来信	19
• 第 4 章 债转股的玄机	24
• 第 5 章 谁在“借刀杀人”	33
• 第 6 章 空城计	48
• 第 7 章 第一张自杀牌	55
• 第 8 章 敌为我用 陈晓妙造“从谏如流”	64
• 第 9 章 同一个五年计划的陈版和黄版	72
• 第 10 章 邹晓春是谁	79

- 第 11 章 不能说的秘密：二桃杀三士之股权激励 86
- 第 12 章 委托代理制的破产 90
- 第 13 章 神秘女商人揭黄家失败内幕 95
- 第 14 章 贝恩、黄家谈判“五项共识”暗渡陈仓不成 105
- 第 15 章 尹锦诚自述：如果黄秀虹和我见了面，黄家肯定赢 111
- 第 16 章 马萍泪说传奇故事 117
- 第 17 章 最高人民法院一锤定音为马萍“平反” 121
- 第 18 章 第二张自杀牌 126
- 第 19 章 半路杀出个英国人 132
- 第 20 章 投票顾问发布报告 陈晓高兴而黄家不屑 135
- 第 21 章 飞来一只为陈晓歌唱的百灵鸟 139
- 第 22 章 最后路演：陈晓香港吹风 黄家暴跳如雷 144
- 第 23 章 战前绝杀：陈晓举报黄家买票 贿选嫌疑 149
- 第 24 章 首次特别股东大会 黄燕虹伤心香江 153
- 第 25 章 黄光裕罚金欠奉 鹏润地产变现旗下资产 159
- 第 26 章 内斗无赢家 国美三季报遥遥落后苏宁 162

- 第 27 章 第二次股东特别大会 邹晓春、黄燕虹“艰难”打入董事会 166
- 第 28 章 香港维权先锋韦伯呼吁证监会调查陈晓“说谎” 169
- 第 29 章 与昔日敌人共事？陈晓去留两难 172
- 第 30 章 一份没有完整披露的谅解备忘录 175
- 第 31 章 国美事件是职业经理人的耻辱柱？陈晓鸣冤 180
- 第 32 章 不是结局的结局：国美的两个不可以和一个必须 185
- 第 33 章 战役总结报告之一：国美的公司治理之路走向何方 191
- 第 34 章 战役总结报告之二：国美之于 A 股监管启示录 197
- 第 35 章 陈晓出局 张大中接任董事局主席 201
- 第 36 章 张大中寻根王佩英精神 207
- 后记 211

引 子

“1020,放风!”

看守的粗声惊醒了正蜷缩在墙角打盹的他。

他发现自己变了。

又到了一月一次的放风时间,他居然慢慢地有了幸福感。

他缓慢地起身,踱着方步,这在以前是很难想象的,他走路速度非常快,觉得有用不完的劲,常常把部下叫来开七八个小时的会布置销售任务,直到他们都瘫软了,他痛恨那些走路慢腾腾的人,那是在浪费时间,那是自杀。

的确,也没那么多文件要批了,没那么多会要开了,这算不算一个很长时间的休假呢?

他从来没有休过一天假。

他的幸福很简单。只要能工作,他就很快乐。

一周七天,他最喜欢星期一,因为,终于可以上班了。

他觉着这世界上最快乐的事情,莫过于拿个计算器,一个人坐在办公室,按来按去,算算今天他赚了多少钱,然后,大嘴一撇咧到腮边像孩子一样笑。

踱出那间小牢房,他仍然在咀嚼着刚才打盹做的梦。

和哥哥在村子的垃圾堆上捡垃圾,小伙伴们都来抢,每次遇到有垃圾车来倒垃圾,他总是很高兴,抢先摊开四肢趴上去,把有废铜烂铁最多的一堆垃圾抱在怀里,赶快叫哥哥来一起分拣,兄弟俩卖掉垃圾,帮妈妈在饭桌上添一个平时不舍得吃的青菜,吃惯了咸菜腐乳的妹妹们都会很开心,哥哥还会选些废旧零件,尝试组装小电器,有次装了个收音机,高兴坏了,把收音机举到他面前让他听。

一年多没有见到哥哥了，也不知道他关在哪里。

哥哥穿的也是这种颜色的囚服吗？但愿他老实一点，放聪明，不要挨打。生命是最宝贵的财产，没命何谈东山再起？

他仰望着天空中灰蒙蒙的太阳和高高的围墙框出的四角天空，天气再晴朗点，回头能看到北面的鳌山，这片牢房，从风水上论，倒算是鳌首。只可惜了，这只鳌被牢牢压在山下了。

要是能飞，要是能土遁……他笑了，做过无数次这样的梦，梦见了恢复自由，触摸着围墙外的那失而复得的自由的空气、孩子们的胖墩墩的小手、妻子的热烈拥抱、母亲笑成菊花的皱纹，他不由自主动了动食指，想抬起手来摸摸孩子的笑脸。

不会逃的，赌徒在哪里都能赢。

五月初的北京郊区，仍然清冷清冷，这是北京最冷的一个春天，要是往年，早就姹紫嫣红、莺啼柳绿了，兴隆口村的水库上也就有人悠闲垂钓了。

上帝忘记给北京春天了吗？

上帝是不是也忘记我了？

那些家伙都忘记我了吗？

他们很快就会想起来的。

不，他们很快就会跳起来破口大骂的。

这个男人的嘴角绽出了一丝不易察觉的笑意。

他深深地呼吸了一口新鲜清冽的空气，没有再看太阳一眼，转身走回了牢房。

这个看守所里的男人，没有名字，没有身份，只有一个号码——1020！

第 1 章 野蛮人潜入家门反客为主

天安门,中南海,中国的政治中心向北走 38 公里,换成别的城市,无论是巴黎还是柏林,就人迹稀少了,但北京这个正在崛起的国际都市,却仍然人烟稠密,再穿过聚居了 30 万年轻白领的经济适用房居住区回龙观,继续向东北走 38 公里,就到了蔓延雄起的燕山山脉北支一脉,这山有个别名叫做鳌山,山下的村镇叫做昌平区南口镇,素有北方小神农架之称,是北京上风上水的绝佳方位。

鳌,是传说中的神物,它与中国传说中女娲补天的故事大有关系,没有它,就没有中国人的天空。《淮南子·览里》记载说,女娲炼五色石以补苍天,断鳌足以立四极。没有鳌,中国人的天空就立不起来了。

鳌,是龙的儿子,龙生九子,其中有一子是龙头龟背麒麟尾,用现代白话说就叫做合体鱼龙,这就是鳌。

鳌,被认为是负载了蓬莱仙境的海上三座神山。

鳌,在皇宫里也有独特的地位,皇宫大殿前石阶上刻有鳌的头,考上状元的人可以踏上,这是独占鳌头的由来。

鳌山,最早出现在道教记载中,丘处机因为喜爱山东青岛崂山的一座山,但其名为崂山而感不佳,故易名之为鳌山,并在此建上清宫,发展为道教圣地。

北京这处鳌山,可真是非常有意思,既暗射了牢意,又含鳌之坚忍待起本意。

从鳌山下来,有一处世外桃源样的所在,从风水上来看,占据了鳌首的部位。

这处院落不大，占地近千平方米，看似很有讲究，但却又有蹊跷，从山上来，分为三进院落，第一进是一排平房，前有茵绿草坪，第二进是一幢山字状楼房，两翼各两层，主楼三层，俯视前排平房，绿色贴膜窗户，楼前右有篮球场，左栽青松翠竹，第三进则是后花园，有夏日露天菜地，瓜棚蔓架，两个鱼池，靠墙则是一排带有玻璃暖窗的冬季蔬菜大棚，大棚左侧附有食堂，自给自足供应瓜果蔬菜、鲜鱼茶饭，暇时还可垂钓。

看起来，主人颇有赋闲农渔之雅趣，远离城市喧闹而隐于大山，从三进院落设计上来看，也颇懂风水，酷夏有田园风光农庄之乐，寒冬有暖棚别样天地之趣。

这世外桃源本来很完美，但有点小小的奇怪之处。

第一进院落用一米多高的五层电网后围一圈牢牢封住，食堂窗户也是用铸铁丝密封住，主楼顶层上矗一面鲜红的国旗在山风中飘扬，院墙依山而建，矮处两米多高，高处四米多高，翠竹掩映下的大门有四五米高，一扇全铸铁大门严严实实封住，只留了几十公分一道铁荆棘架设的网网，每逢有客来访，则需到门房登记，门房窗户也有铁丝密封，大门会缓缓自动打开一道缝隙供车出入，但从来不全部打开。

虽然隐于大山，但是这不妨碍主人和朋友们来往。过了一会儿，大门缓缓打开，一辆白色的越野车驶出，车身上有两个蓝色喷漆大字“检察”，又过了一会儿，一辆中型卡车驶入，车身全是绿色。

这个神秘的院落没有任何名字，也没有悬挂任何牌匾在外。

它的邻居有普通的，也有不那么普通的。隔街相望的是一大片蔬菜大棚，上头山坡是一片桃园，它的后邻是一处施工基地，门口鎏金大字写着中国人民解放军六一三四三部队，右前邻是有一片鱼塘的上岛养生庄园，左前邻向东三百米就是昌平看守所。

这个院落的东南墙角外矗立了一块大石头，四个红色漆字“兴隆口村”，从这个院落出来，经过兴隆口村向东，是一片天寿陵园，先人们在这里放下了他们的肉体，带走了灵魂，再向前经过前桃洼村、后桃洼村，就看到了中国兵器装备研究院这块大牌子，如果中午时分在那家还算讲究的毛家湘菜饭馆吃饭，就会看到一些身穿荒漠迷彩服戴肩章的男人被正宗湖南菜辣得直呼过瘾。

这个神秘的世外桃源，究竟在哪里？

这就是中国人民解放军总参政治部看守所。

世界上最有影响力的囚犯黄光裕，在这里关押。

鳌山之牢。

黄光裕在那片电网高耸的平房里面，度过了严冬酷暑，等待一审和二审判决，一年来，他的视野只能限于红砖墙，天空是四角的，天气晴朗的时候，看到绵延的群山山头，还有后山上的桃花。

后山桃花盛开的时候，黄光裕正在监狱里思考他做错的一件事，他从来不后悔，但这次他后悔了。

当他坐监狱的时候，他的公司拿到了一笔钱。

正是这笔融资，让他寝食不安。

阿里巴巴董事局主席马云对融资有一句名言：“你一定要在你很赚钱的时候去融资，在你不需要钱的时候去融资，要在阳光灿烂的日子修理屋顶，而不是等到需要钱的时候再去融资，那你就麻烦了。”

国美恰恰是赶上了倾盆大雨的时候修屋顶。

国美电器创始人、大股东、董事局主席黄光裕于2008年11月17日夜里被北京市公安局带走。无比震惊，大家当时乱成了一锅粥，一位黄系人士后来描述。

屋漏偏逢连夜雨。银行收缩授信，不愿借钱给国美电器，供应商迟疑观望，不愿供货给国美电器，国美电器现金流从100多亿元几天之内萎缩成10亿元，一时间资金链面临断裂之灾，这场倾盆大雨可谓把国美淋成落汤鸡。

风雨飘摇中，一根救命稻草，美国公司贝恩资本（Bain Capital Glory Limited）送钱上门了，16亿元送到手，真叫人心里热乎乎。

但从借了美国贝恩资本的钱开始，国美电器可谓一波未平，一波又起，两年之间，险些易了主。

中国有句古话，穷时帮你一口，强似富时帮你一斗。

这句话的意思是，当此人贫穷时，若有人帮他，给他一口饭吃，这大恩大德胜似此人富有时送给他一斗米，若日后发达，自是滴水之恩涌泉相报。

从投资人的投资回报角度来说呢，这一口饭的投资回报率要远远高于一斗米的投资回报率。

于债务人来说，却是恰恰相反，这一口饭要以全副身家回报。

譬如，上市公司融资这件事，做得妙了便是拿人钱不必还，做得不好呢，

便是吃了诱饵反被倒逼着心肝都要吐出来。

两年来，通过于上市公司危机之际的融资进入，贝恩资本登堂入室，从一个跨国财主力图变成国美之争的幕后控制人，并助发了这场史上残酷的商战。

这于私募基金是一堂从强悍的创始人手中夺取控制权的教学课，相反，于上市公司创始股东也是一堂教学课，如何提防家门口的野蛮人。

有时候，最出色的国际私募基金像是一只秃鹫，在天空上方盘旋，寻找腐烂发臭的尸体，然后冲击下去啄食腐肉；有时候这些私募基金像是一只鲨鱼，在海洋快速行进，寻找受伤的鱼类，只要他们微微流血，哪怕是流出一丝血腥味，私募基金的鲨鱼们都会冲过去分食利益。食腐者 Bain？

黄光裕入狱，群龙无首，国美电器受伤很严重，差点活不下去了。此时，贝恩资本出现，并提供了国美急需的现金。穷时帮你一口，你受伤了我来啦。

2009年6月22日，贝恩资本认购了国美电器发行的15.9亿人民币的以美元结算的可换股债券，2016年到期，5%的债券票面年息，根据赎回条款约定，每份可转债到期时或按债券持有人认沽权按本金12%之内部收益率减去已付利息以美元赎回，那么享受这份丰盛的财务投资者大餐，还是转换成国美股票更赚钱，全凭贝恩取舍。

贝恩的转股价是每股1.108港元，此前国美电器因黄光裕案而长期停牌，股价为1.12港元，溢价10%。

2010年9月22日贝恩债转股，国美电器收盘价为2.37港元，溢价113.8%。

如果有10%的利润，资本就保证到处被使用；有20%的利润，资本就活跃起来；有50%的利润，资本就铤而走险；为了100%的利润，资本就敢践踏一切人间法律；有300%的利润，资本就敢犯任何罪行，甚至冒绞首的危险。

这句话是托·约·登宁说的，在《资本论》中被卡尔·马克思引用。

贝恩已经赚取如此高额的利润，为什么还要反客为主？

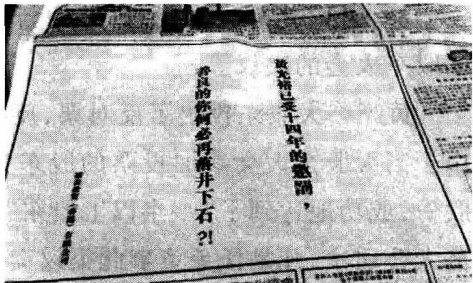
或者换句话说，如果不反客为主，贝恩还能保住甚至追逐更高的利润吗，比如300%乃至更高？

区区一倍投资回报，贝恩满足了吗？

资本的本性是什么？

来看看贝恩是怎么步步为营做到反客为主的？

一开始，贝恩的地位没那么显眼，无论是在陈晓等管理层还是黄光裕家创始人大股东亲属的眼里。贝恩董事总经理竺稼也在不同场合说过，希望是被请进来的客人，不想和大股东争夺。



这从陈晓在2009年报发布会上如何评价贝恩发挥的作用可见一斑。当时陈晓对待贝恩，远没有现在这么热情。

中国人向来同情弱者。诺森投资(香港)有限公司在报纸刊登广告：黄光裕已受十四年的惩罚，善良的你何必再落井下石?!

发布会在2010年4月7日举行，当时还没什么人关注贝恩。发布会快

结束的时候，笔者问陈晓，贝恩除了提供资金给国美，还起了什么作用？陈晓略一思索便很快回答，贝恩资本是有名的投资公司，进入了董事会，他专业经验和专业能力协助公司治理完善方面起了作用，如何提升业绩的战略方面有经验，我们的五年规划中他也参与了讨论和设计，从这个角度来说，我们和贝恩投资在战略的核心问题上进行谈论，用更好的经验去做，作为一个有经验的投资者，他还是对公司起到了一定的作用。

“他还是对公司起到了一定的作用。”这句话的确恰如其分地像是在评价一位客人，用词也算客气。

大概他当时也没想到，仅仅一个月后，黄光裕的新战争便爆发了，5月11日周年股东大会发威，突然投票要求驱逐贝恩的三位非执行董事。

当时贝恩的竺稼还在国外度假，一点预感也没有，甚至都没有去参加股东大会，这个成为他后来连连提起的遗憾。谁能想到呢，要不然机构投资者就去股东大会现场投票了，否则也就没有这种结果了，他同很多媒体不停地说着这个遗憾如何不应该发生，同时表达自己的强硬。

竺稼甚至说，我相信不会再有这种事情发生了。那时，贝恩连二股东都不是，只是一个债权人，但他为什么能那么强硬抗衡大股东、抗衡股东大会？

从那时起，竺稼这种出乎意料的强硬才被舆论意识到。吃惊之余，大家都在想，他凭什么这么强硬呢？

那时，国美电器的职业经理人已经和国际资本结成了同盟，陈晓对待创