



资本的魔力

国美控制权争夺透视

两个“唯一”男人的坦荡恩怨
一个特殊囚犯和一群精明高管的文明争斗



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

资本的魔力

国美控制权争夺透视



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

资本的魔力：国美控制权争夺透视 / 黄晓波编著.

— 上海：立信会计出版社，2011.1

ISBN 978-7-5429-2740-8

I. ①资 … II. ①黄 … III. ①日用电气器具—连锁商店—企业管理—研究—中国 IV. ①F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 249582 号

责任编辑 黄成良

封面设计 周崇文

资本的魔力：国美控制权争夺透视

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号 邮政编码 200235

电 话 (021)64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net Tel: (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 上海申松立信印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 17.25 插 页 1

字 数 226 千字

版 次 2011 年 1 月 第 1 版

印 次 2011 年 1 月 第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5429 - 2740 - 8/F

定 价 35.00 元

如有印订差错，请与本社联系调换

前 言

资本是什么？资本是大海中的惊涛骇浪，可以把一个人推向“中国首富”的峰巅，也可以使同一个人坠入“狱中囚徒”的深渊。商海中的资本又如光芒四射的太阳，可以消融人们心中的冰雪，化干戈为玉帛；也可以烤干人们情感的源泉，变朋友为敌人。起与落、成与败、荣与辱、恩与冤、情与仇、高贵与低贱、忠义与背弃、……似乎都掌握在资本之魔的手中，任其摆布和玩弄。

当新中国真正意义上的资本市场于1990年12月19日在上海露出一丝嫩绿的时候，谁也没有想到，中国股市会以2万多倍的速度超常规增长，只用20年就一跃成为仅次于美国股市的世界第二大资本市场。就像在改革开放起步时，谁也不曾预料，30年后中国GDP会高居世界第二一样。资本市场世界第二和GDP世界第二表明了资本市场发展与经济增长的密切关系。资本市场是国民经济的发动机，推动了多少大国的崛起；资本市场也是创业者的试金石，上演了多少人生悲喜传奇。

毫无疑问，在中国的老板中，黄光裕是“惟一”的。出生于小山村中最贫穷的家庭、曾捡过垃圾，17岁就辍学经商，一手打造了家电零售王国，三次荣膺“中国首富”，为自己、也为全社会创造了巨大的物质财富和精神财富。黄光裕创业中的经营管理创新，早已成为大学课堂和MBA教育中的经典案例。黄光裕的才能和贡献，不能因为沦为“阶下囚”而被抹杀。

也可以断定，在中国的职业经理人中，陈晓是“惟一”的。1岁得小儿麻痹症，10岁丧父，30岁丧妻并负债累累，陈晓可谓多灾多难。但却凭借精明和坚韧，创建了永乐电器，坐上了中国家电零售第三把交椅。进而又以“舍鸡头、做凤尾”的过人胆识成为国美总裁，并逐步掌握了国



美电器的控制权,成为家电零售领域最有影响力的职业经理人。

当2006年国美与永乐合并、黄光裕和陈晓从竞争对手变成合作伙伴的时候,一束束敬佩和疑惑的目光同时聚焦于两个“惟一”男人的身上。公司合并所彰显的事业心、创业激情和雄才大略让世人敬佩,而合并后可能出现的经营管理问题、特别是黄光裕和陈晓的合作又让世人疑惑。然而,新国美的纵横捭阖,以及黄光裕和陈晓的惺惺相惜,很快打消了人们心中的疑惑。国美在中国家电零售业中的统治地位,看来更加稳固、无可撼动了。

出人意料的转折发生在2008年11月17日,黄光裕被北京市公安局人员带走使国美遭受了沉痛的打击,陷入了财务困境。陈晓临危受命,以高超的危机应对能力、决策力和执行力,带领国美逐步摆脱了困境。陈晓在黄光裕事件后所表现出来的信托责任和经营管理能力,得到了国美管理层和资本市场的认可。

然而,陈晓将国美变革为现代企业的理想却与黄光裕家族的切身利益发生了不可调和的矛盾,陈晓对国美的改造触动了黄光裕最敏感的神经。从2010年8月初开始,在黄光裕与陈晓之间展开了一场精彩纷呈、跌宕起伏、扣人心弦、出人意料的控制权争夺。

为什么在黄光裕与陈晓之间展开的国美电器控制权争夺会引起十分广泛的社会关注?为什么“9·28”国美电器特别股东大会的投票结果会牵动那么多人的心?因为,黄光裕与陈晓之争,对于国美电器只是“一小步”,但对于中国企业以及企业的老板和职业经理人,却是“一大步”。

——黄光裕是如何从最贫穷家庭的儿子变成中国首富的?他又为什么沦为“阶下囚”?在一个技术含量低、市场竞争激烈、盈利模式趋同、毛利率低的家电零售行业,国美是如何创造奇迹的?

——陈晓为什么愿意“舍鸡头、做凤尾”?他与黄光裕之间的裂痕是如何产生的?为什么会萌生去意?

——陈晓是在以“为公司好”的名义谋取私利吗?他对黄光裕不忠不义吗?他会断了职业经理人的后路吗?中国企业需要什么样的职业经理人?职业经理人应该如何履行自己的信托责任?



——黄光裕是如何失去对国美电器控制权的？作为创始股东和大股东的黄光裕，在仍持有 30% 多股份的情况下，为什么提出的 5 项动议有 4 项都被股东大会否决？而仅仅持有 1.47% 股份的陈晓，为什么能够获得股东大会和管理层的支持？持股很少的董事局主席和总经理，真正会去谋求公司的长远发展、追求股东价值的最大化吗？一个漠视创始股东和大股东的董事局主席，真的能够为全体股东尽心尽力吗？中国公司究竟需要什么样的治理结构？

——国美究竟是谁的国美？是姓“黄”还是姓“陈”？国美究竟为了谁？

——长期受到黄光裕重用和恩惠的高管，为什么会集体倒戈？是见利忘义、择木而栖？还是顾全大局、为了职业经理人的理想和信托责任？

——是“先做大，后做强”，还是“先做强，后做大”？如何才能做大做强、做强做大？

——当情、理、法发生冲突的时候，应该如何取舍或选择？

上述现实而深刻的问题，在国美控制权争夺中，都以比较经典的方式呈现出来，催人自省，引人深思。这场控制权争夺既是一个有吸引力、感召力的故事，也是一本活生生的教材、一个经典的案例。给创业者提供了经验教训，给职业经理人提供了管理艺术，给研究者提供了很好的素材，给学习者提供了不可多得的机会。

从短期来看，这场争斗的结果是黄光裕保住了本钱，陈晓保住了位子和面子；从长远来看，“9·28”国美电器特别股东大会的投票结果并不意味着任何一方的胜利或失败。实际上，在这场激烈而文明的争斗中，没有失败者。两位主角黄光裕和陈晓，都没有失去君子风度，都是在法律的框架下以商业社会通行的民主方式行事，坦荡而率真。这场控制权争夺引起的关注和思考，将长期地为创业者、职业经理人、研究者和学习者提供营养，持续地推动中国公司治理结构的完善和民主法制的进程。从这个意义上讲，每一个人都是受益者。

黄晓波

2010 年 11 月 25 日

目 录

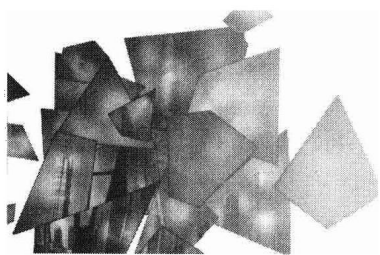
上篇	前奏 国美电器控制权争夺的缘起	1
	黄光裕和国美电器	3
	陈晓和永乐电器	14
	国美合并永乐	21
	新国美的强势扩张	35
	黄光裕犯案入狱	48
	陈晓执掌国美	52
中篇	较量 国美电器控制权争夺的过程	55
	黄光裕涉案后国美的财务困境	57
	陈晓执掌国美电器后的“三把火”	60
	黄光裕发难	81
	公开决裂	83
	黄光裕声明 VS 国美公开信	88
	国美高管力挺陈晓	92
	黄光裕公开信 VS 国美公开信	93
	一份业绩报告的不同解读	99
	“9·28”决战前的形势	121



决战前的最后冲刺	123
出人意料的结局	161
下篇 尾声 国美电器控制权争夺透视	169
国美是谁的国美？国美为了谁？	171
国美电器的治理结构问题	189
国美电器的经营战略和财务战略问题	203
国美电器控制权争夺中的情、理、法问题	210
附录 1 《CCTV2 经济半小时》就国美争夺战专访陈晓和邹晓春 (2010 年 9 月 11 日)	221
附录 2 《CCTV2 经济信息联播》之《聚焦国美之争：黄陈阵营 央视摊开底牌》(2010 年 9 月 19 日)	231
附录 3 新浪财经特别策划——“陈晓 国美这 5 年”(2010 年 9 月 28 日)	246
后记	265

上 篇 前奏

国美电器控制权 争夺的缘起





黄光裕和国美电器

一、初涉商海

黄光裕本名黄俊烈,1969年6月24日出生于广东省汕头市凤壶村。凤壶村是一个很不起眼的小村庄,地处既不靠山也不靠海的丘陵地区,整个村子300多口人。在这个并不富裕的村庄里,黄光裕一家是最贫困的。黄光裕的父亲成年累月在外面奔波,经常一个多月才回来一次,母亲曾婵贞成了家里的顶梁柱。黄光裕有一个哥哥、两个妹妹。黄光裕的哥哥黄俊钦比他大3岁,两个妹妹黄秀虹和黄燕虹分别比他小4岁和6岁。由于村里可耕地很少,黄光裕一家的田地不过两亩,加上当时黄光裕兄妹年纪尚小,所以,一家人的生活很苦。全家主要的收入,是靠母亲到外面做一些小买卖,赚取每月十几块钱的微薄收入。

由于家境清贫,1985年,16岁的黄光裕初中未毕业就辍学了,揣着母亲为他借来的4000元钱,与哥哥黄俊钦一起北上内蒙古,开始经商。一年之后,兄弟俩来到北京,从事服装贸易——黄光裕负责跑广州进货,黄俊钦负责坐地销售。但衣服远不如想象的好卖,每天只能做几单生意,挣几十块钱。由于心太粗,加上布料、季节性等问题,黄光裕自认为干不了服装贸易。半年后,黄光裕和黄俊钦就放弃了服装销售。经过一番考察,黄光裕发现当时的家电销售是卖方市场,有货不愁卖,只要找到货源,转手就能卖钱;而且相对于服装,家电相对比较定型,比较合适自己。于是,黄光裕决定买卖家用电器。黄光裕的选择,还与其兄黄俊钦自小就对组装电器着迷有关。据说,有一年春节,黄俊钦花200元买了一个显示屏和一堆配件捣鼓了一宿,一台电视机就组装完成了。黄光裕接手了一个位于北京前门珠市口东大街420号的、面积不足100平方米的国营服装销售门市部,并通过老乡关系向银行贷款3万元,迈出了创



黄光裕和国美电器

立家电零售王国的第一步。

二、开创国美

1987年1月1日,黄光裕正式打出了“国美电器”的招牌。当时,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,实力强,门路多。作为一家刚刚创立的个体企业,如何吸引顾客呢?与当时很多商家利用卖方市场地位采用的“抬高售价、以图厚利”的经营方式不同,黄光裕决定采取“薄利多销”的经营策略,以低价取胜。尽管不愁销路,黄光裕还率先做起了广告。1991年,黄光裕以每次800元的低价包下了《北京晚报》的中缝,打出了“买电器、到国美”的标语,并每周刊登电器的价格。黄光裕的低价策略和广告宣传,吸引了大量顾客,“国美电器”生意红火,存货一卖而光。黄光裕抓住市场机遇,陆续开了“国豪”、“亚华”、“恒基”等门店。黄光裕的与众不同和经营眼光,由此可见一斑。

销售火爆,如何保证供应呢?在货源上,黄光裕也下足了功夫。20世纪80年代中后期,进口家电占据国内市场。但中国进口家电门槛很



高,像国美这种个体零售店很难通过正常的渠道获得货源。有时候,黄光裕不得不把别人卖不动的货拿过来卖。1990年,国美首创“包销”制。黄光裕是不是贩卖过一些走私货?有很多这类传闻,但黄光裕一直不作正面回答。20世纪90年代初期,国家开始开放家电行业,大量制造企业涉足家电产品的生产,家电产量迅速膨胀,家电业很快进入供过于求的阶段,市场也开始由以国外产品为主转向以国内产品为主。当时,国内家电业流行的是代理制,即生产厂家在全国市场设立几个大的供应商,这些供应商为一级供应商;在这些供应商下面,又有若干个二级代理商,出厂产品的价格则一级级地提高。这种家电销售渠道呈金字塔形,有的二级代理商下面,还有三级、四级,最后才到达销售终端。黄光裕强烈地感受到了这种销售体制的弊端,率先在北京以包销、招标、定制等形式直接同厂家联动,完全抛开了横亘在零售商和厂家之间的各种代理商。销售渠道的变革使国美能够以更低的价格销售更多的商品,具有了十分明显的竞争优势。

1992年,当初位于北京前门珠市口东大街420号的面积不足100平方米的“国美电器”已发展成为了大型电器商城。同时,黄光裕将他旗下的店铺统一命名为“国美电器”,在北京地区初步形成了连锁经营模式的雏形。

1993年,因为经营理念的不同,黄光裕兄弟俩分家了。黄光裕分得了“国美”这块牌子和几十万元现金,黄俊钦分得了包括刚涉足的房地产业务在内的其他资产。之后,黄俊钦创办了以房地产为主业的新恒基集团。而年仅24岁的黄光裕则开始一心一意打造家电零售王国,并开始以惊人的速度书写国美的财富神话。

三、以变革求发展

经过1994年和1995年的苦心经营和积累之后,黄光裕顺应国家政策和市场环境的变化,开始变革和创新。1996年,随着以长虹为首的国产家电崛起,国美由先前单纯经营进口家电转向经营国产、合资



品牌家电。1998年,国美认真总结了十几年的发展经验,出台了《国美经营管理手册》,详细规定了各个岗位的职责,建立了较为完善的连锁经营管理框架,为国美走出北京、走向全国打下了坚实的基础。1999年,国美率先推出80公里免费送货、开通800免费咨询电话、厂商联保等服务措施,突出家电专业化服务特色,被北京市消费者协会评为“售后服务信得过单位”。1999年7月,国美首次走出北京,在天津开设两家连锁店,遭到了当地十大商家的强烈抵制。但这反倒使国美的知名度极大提高,被业界惊叹为“国美现象”。1999年12月,国美进军上海,搭建了京、津、沪连锁架构。2000年7月,针对当时彩电峰会的限价,国美代表家电流通业率先发出自己的声音,并成功地击垮了不合理的限价联盟。2000年12月,国美对《经营管理手册》进行了修订,长达330页的手册将国内外先进连锁企业成功经验与自身实践经验相结合,创造出国美特有的经营模式,并成为国美的根本大法。2001年5月,国美在全国范围内有13家连锁店同期开业,标志着国美进入“全国连锁网络”建设的高峰期。2001年11月,国美推出“不满意就退换”、“神秘顾客在行动”、“投诉有奖”、“异地购物”等一系列颇具创新意义的服务措施,为营建“百年国美”走出了坚实的一步。2002年7月,国美成功举办“中国手机高峰论坛”,奠定了国美在手机零售行业中的领先地位。2003年3月,国美推出“诚信经营年”活动,在北京消费者协会设立“消费者维权保证金”,“先行赔付”首站在北京开始实施。2003年11月,国美在河北开业,至此,国美全国直营门店数量突破100家。2003年11月,国美在香港成功开业,标志着国美在实施国际化战略道路上迈出了关键性的一步,国美也由此成为中国家电零售企业走向海外的第一家。

四、借助资本市场腾飞

2004年6月,国美借“中国鹏润集团有限公司”之壳在香港上市,募



集资金 12 亿港元;2004 年 9 月 10 日,中国鹏润集团有限公司更名为国美电器控股有限公司。从此,借助资本市场的巨大力量,国美电器开始了飞速扩张。

在财务和融资方面。2009 年年末总资产 357 亿多元,比 2004 年增长 6 倍;2009 年年末总股本近 4 亿元,比 2004 年增长 1.2 倍;2009 年全年营业收入 426 亿多元,比 2004 年增长 3.4 倍;2009 年全年利润总额 18 亿多元,比 2004 年增长 1.9 倍。如表 1.1.1 所示。在融资方面,2006 年 2 月,美国基金公司华平投资集团投资国美,国美成功引进国际战略投资者。2009 年 6 月,国美成功引入贝恩资本。

表 1.1.1 2004—2009 年国美电器股份有限公司财务增长情况

金额单位:千元

项 目	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2009 年比 2004 年增长(倍)
年末总资产	5 113 768	9 367 894	21 176 230	29 837 493	27 495 104	35 763 180	6.0
年末总股本	174 099	174 099	317 009	343 764	331 791	382 408	1.2
营业收入	9 715 903	17 959 260	24 729 190	42 478 523	45 889 257	42 667 572	3.4
利润总额	625 155	869 096	1 068 222	1 528 097	1 533 849	1 832 509	1.9

资料来源:国美电器股份有限公司 2004—2009 年年报。

注:财务数据均为国美电器上市公司部分,不包括没有上市的门店。

在兼并与收购方面。2005 年 4 月,国美收购哈尔滨黑天鹅电器品牌及全部网络;2005 年 8 月,国美收购深圳易好家商业连锁有限公司品牌及全部网络;2005 年 11 月,国美收购武汉中商家电品牌及所有网络;2005 年 12 月,国美成功收购江苏金太阳家电品牌及全部网络;2006 年 7 月,国美电器有限公司与永乐(中国)电器有限公司宣布启动合并。2007 年 6 月,国美与永乐合并后最重要环节的 ERP 系统顺利对接,标志着国美与永乐的整合全面胜利地完成;2007 年 12 月,国美全面托管大中电器;2008 年 3 月,国美控股三联商社。如表 1.1.2 所示。



表 1.1.2 2004—2009 年国美电器并购情况

时 间	并 购 对 象
2005 年 4 月	哈尔滨黑天鹅电器
2005 年 8 月	深圳易好家商业连锁有限公司
2005 年 11 月	武汉中商家电
2005 年 12 月	江苏金太阳家电
2006 年 7 月至 2007 年 6 月	永乐(中国)电器有限公司
2007 年 12 月	大中电器
2008 年 3 月	三联商社

在外部经营方面。2004 年 2 月,第一届“国美全球合作战略峰会”在北京隆重召开,大会主题为“商者无域,相融共生”,由国美倡导的厂商之间建立“战略协同、合作制胜、共存共荣”的战略联盟的观点得到了众多家电制造企业的广泛认同。2005 年 3 月,第二届“国美全球战略合作高峰会”在上海举行,会议主题为“共荣 WTO”。会上,国美与众厂家共同签署了《全球消费电子产业上海宣言》。2005 年 7 月,南京国美成功开业,为国美全面完成国内一级市场网络布局画上了圆满的句号。2006 年 5 月,国美与英特尔实现战略合作,表明国美在 IT 渠道的影响力正在增强。2007 年 2 月,国美与微软建立战略合作伙伴关系,国美成为微软 VISTA 系统国内家电连锁第一销售合作伙伴。2007 年 4 月,第四届“国美全球家电论坛”在北京召开,大会的主题为“厂商携手、创新家电生活品质”。2007 年 4 月,国美与海尔签订战略合作协议,总金额高达 100 亿元,这是中国家电史上规模最大的厂商一次性合作项目。2007 年 6 月,国美与 300 余家供应商对接信息链,进一步优化厂商的运营流程,降低经营成本,实现厂商共赢,推动整个家电行业的健康发展。2007 年 9 月,国美与戴尔实现排他性合作,成为中国地区惟一零售渠道。2007 年 9 月,国美与微软实现合作,联合推广预装正版 Windows 系统的电脑,在全社会倡导知识产权保护意识。如表 1.1.3 所示。



表 1.1.3 2004—2009 年国美电器外部经营活动

时 间	活 动 内 容
2004 年 2 月	第一届“国美全球合作战略高峰论坛”
2005 年 3 月	第二届“国美全球战略合作高峰论坛”
2005 年 7 月	南京国美开业,完成国内一级市场网络布局
2006 年 5 月	与英特尔战略合作
2007 年 2 月	与微软建立战略伙伴合作关系
2007 年 4 月	第四届“国美全球家电论坛”
2007 年 4 月	与海尔签订战略合作协议
2007 年 6 月	与 300 余家供应商对接信息链
2007 年 9 月	与戴尔实现排他性合作
2007 年 9 月	与微软合作,联合推广预装正版 Windows 系统的电脑

在内部管理方面。2005 年 2 月,国美建立大区管理制,实现国美各分公司在区域间的资源共享和整合,进一步增强企业竞争力。2009 年 2 月,国美门店转型战略正式启动,旗下大中电器中塔店正式升级改造成为“新活馆”。随后,相继在上海永乐漕宝店、宁波国美东门口店、河南国美德化店、天津国美南楼店、大连国美胜利店、黑天鹅南岗店建成“新活馆”,率先打破行业同质化竞争格局。2009 年 1~9 月间,共关闭 158 家低效益门店,新开 41 家旗舰店、大店,营运效率得以持续改善,同店销售表现明显提升。

从 2004 年开始,国美电器每年举行一次“国美员工年会”,表彰和激励员工。2004 年 2 月,第一届“国美员工年会”在北京举行,大会主题为“团结努力,共创国美大业”。2005 年 2 月,第二届“国美员工年会”在北京举行,大会主题为“拓疆域、行天下”。会议对长期奉献、为公司发展作出突出贡献的员工进行了表彰和奖励。2006 年 2 月,第三届“国美员工年会”在北京举行,大会主题为“超越自我、绝对第一”。2007 年 3 月,第四届“国美员工年会”在北京召开,大会主题为“客户第一、服务终端”。2008 年 3 月,第五届“国美员工年会”在北京召开,大会主题为“向服务要竞争力”。2009 年 2 月,第六届“国美员工年会”在北京召开,大会主题为“传承、转型、信心、跨越 2009”。2010 年 3 月,第七届“国美员工年