



全民参与的2010中国经济焦点事件
中国企业发展史上不可多得的典型案例

国美之战

公司股东博弈的中国启示

韦桂华◎著

从道德伦理到契约精神，逐利时代的秩序由谁来掌控
从资本选择到公司治理，民族资本是否会被外资吞噬
从家族企业到公众公司，中国民企转型如何痛定思痛



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



国美之战

公司股东博弈的中国启示



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国美之战：公司股东博弈的中国启示/韦桂华著.

北京：中国经济出版社，2010.11

ISBN 978-7-5136-0264-8

I. ①国… II. ①韦… 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 192115 号

责任编辑 崔姜薇

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市京津彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.5

字 数 230 千字

版 次 2010 年 11 月第 1 版

印 次 2010 年 11 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-0264-8/F·8573

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

黄光裕与陈晓的 23 回合交锋

第 1 回合:2005 年 7 月,黄光裕与陈晓争夺台湾灿坤,最终陈晓赢得灿坤。

第 2 回合:2006 年 7 月 25 日,国美电器合并中国永乐,陈晓成为新国美 CEO。

第 3 回合:2008 年 11 月 17 日,黄光裕涉嫌犯罪被拘;11 月 28 日陈晓临危受命任代理主席;2009 年 1 月 18 日陈晓任国美电器董事会主席。

第 4 回合:2009 年 6 月 22 日,贝恩投资与国美电器签订合作协议,以 18.04 亿港元认购国美新发行的七年期的可换股债券。

第 5 回合:2009 年 7 月 7 日,国美电器公布股权激励,黄氏家族表示不知情由。

第 6 回合:2010 年 5 月 11 日,黄光裕对贝恩投资 3 名提名董事投反对票,当晚国美董事会重新委任贝恩 3 名董事。

第 7 回合:2009 年 6 月 22 日,国美电器增发股份;8 月 3 日,黄氏家族全额参与配股。

第 8 回合对撼:2010 年 7 月 19 日~8 月 4 日,黄氏家族与陈晓多次接触谈判,企图说服陈晓辞职,遭到陈晓拒绝。

第 9 回合:8 月 4 日黄光裕提议召开临时股东大会罢免陈晓执行董事(董事局主席);8 月 5 日国美董事会对黄光裕提起法律诉讼。

第 10 回合:8 月 9 日黄燕虹首谈罢免陈晓理由;8 月 12 日国美电器高管亮相挺董事局。

第 11 回合:8 月 18 日黄氏家族发信指责陈晓夺权野心;8 月 20 日国美董事会公开回应。

第 12 回合:8 月 23 日,国美发布 2010 年中期业绩;8 月 24 日凌晨,黄氏家族通过媒体提出质疑。

第 13 回合:8 月 23 日陈晓未对国美增发表态;8 月 27 日黄氏家族表态



坚决反对增发。

第14回合:8月27日黄氏家族以非上市门店逼宫;8月30日陈晓以强硬态度回击。

第15回合:8月底黄氏家族四度增持国美达2%上限;8月24日后,陈晓海外路演争取投资者支持。

第16回合:9月1日,黄氏家庭透露股权激励计划;9月3日,国美电器高调实施门店新建计划。

第17回合:9月3日,黄光裕狱中发信打出感情牌;9月7日,美电器发布300亿全球采购计划。

第18回合:9月12、14日,独立投资机构建议支持国美管理层,黄氏家族对此表遗憾。

第19回合:9月15日,黄氏家族发布新国美五年规划;9月15日,贝恩投资进入债转股。

第20回合:9月15~22日,陈晓邹晓春接受媒体独家采访,阐述各自主张

第21回合:9月22日,黄氏家族质疑陈晓在港言论;9月23日,国美向港证监会举报黄家“买票”

第22回合:9月26~28日,黄氏家族与国美电器向全体股东发出最后拉票。

第23回合:巅峰对决,时间:9月28日下午2点30分,地点:香港富豪大酒店。

序 中国企业的觉醒

醒醒吧,做个堂堂的人,
否则,你会后悔一辈子。
时间就要到了,在我们的土地上,
一个被束缚的民族即将挣脱桎梏。
——舍甫琴科《献给死者,献给生者》

胜利,是除了失败之外的最大悲剧!
——威灵顿(Wellington)

有智慧,一切皆有可能。

我一直坚定地认为:无论是黄光裕还是陈晓,也无论是国际资本还是中国资本,都有着极大的智慧,为这场战争创造一个智慧性的结局。

但是没有。

9月28日,这场巅峰对决如期上演。香港,铜锣湾富豪酒店地库一楼富豪宴会厅,怡和街88号。

陈晓、竺稼、邹晓春、王俊洲、孙一丁、黄燕虹等要角一一登场。但真正的大佬、这场对决的发起者黄光裕缺席,14年的刑期让他只能蹲在北京的看守所关注这里的势态演绎。精彩,总有缺憾!

当晚十九时二十三分,结果揭晓:陈晓3项提议全部通过,黄光裕5项提



议仅第4项撤销董事会增发“一般授权”获得通过,其余4项均以相差近4个百分点的结果败北。

这是一个妥协的结局——

陈晓如愿保住国美董事局主席的职位;

黄光裕欣慰夺下陈晓“稀释”的刀,捍卫了第一大股东地位;

贝恩三名董事昂首挺进董事会,基本掌控国美局势;

小股东实现了公司维稳及权力的制衡;

国美员工得以安心工作,不再时常被拎起来开会;

媒体获得了包括读者的眼球在内的可观回报。

而众多的网民,宣泄、呐喊、高呼道义的网民,得到的却是陈晓的一番奚落:“中国不只有1000万网民,而应该有4亿多网民,中国有13亿人口。”

二

“结果没有悬念。”当晚七点钟前,贝恩投资亚洲董事总经理竺稼清晰地表示。

一切都在规则范围内,一切按规矩、按法律、按契约行事。资本开口,其他一切说辞都苍白无力。

我们有权力去怀疑规则和契约背后所隐匿的个人色彩和资本动机,甚至他们的终极目标,但我们无权去变更这一结果。

尊重,是唯一的选择,也是必需的选择。

但这不妨碍我们反思:我们是谁?

《我们是谁》(Who Are We)是塞缪尔·亨廷顿(Samuel P. Huntington)所著的一本书,在书中,这位美国著名的国际关系和国际政治学家告诉我们:美国是一个基于美国信念而形成的想象共同体,他们之所以成为国家的公民,不是因为他们的入种、肤色,不是因为他们对这片土地的爱恋,而是对美国价值的追求和信仰,是对美国的文化、语言、宗教(新教)的追随。美国的存在、美国国民性的存在必须要一个黏合剂,这不是来自内部的团结,而是来自外来敌人的威胁,是不断地制造矛盾、战争,在“霸道”中捍卫美国的“人道、天道”。

那么,有五千年文明的中国,沉淀与凝固了怎样的价值追求和信仰呢?从历史的长河来看,中华文明是当今世界唯一没有中断的文明。“中国思想

总共受到了两次大的外来思想的冲击,一是盛唐时开始盛行的佛教,一是从清末开始直至今日仍在陆续传入中国的各种西方思潮。”

中国本土儒家思想,是中华文明的精髓,西方学者也竭力倡导从东方孔孟之道中寻找支撑经济持续增长的智慧,我们自己是怎么做的呢?

一百年来,我们从传统里走出来,沿着自由的方向奔跑着,不断受到外来观念的熏陶,于是,对文明进程的理解,有了这样一个成型的模式:人类不断地摆脱旧的束缚,获得身心的自由,创造新的先进的文明。

在这种思维定式里,我们命运似乎全靠不断解放思想,打破禁锢,开拓进取,探索创新。这几个词也成为我们时代最流行的口号,镶嵌在所有成功人士的格言里,并成为几乎所有厂训、院训,甚至大学的校训。

在这种背景下,人们心底里的笃信、持守、规范、节制、敬畏、节操等等,凡是已经有过的价值坐标基本上被席卷一空,或者只是被冷冷地祭在教科书里。

——姚国华,《文明的主题:回归敬畏与节制的坐标》

一个鲜明的例证,就是风靡世界的财富排行榜成为中国富豪通往牢狱大门的魔咒:黄光裕、唐万新、牟其中、周正毅、杨斌、顾维军……这个名单不断加长,而且还会继续加长。

不择手段、肆意妄为、官商勾结、豪取诈骗……对法律的无视导致他们贪婪的膨胀,对规则的操纵凋零了他们的商业智慧,对消费者的蔑视淹没了他们的敏锐、勤勉与奋斗,从而蜕变、沦落为缺失敬畏之心的灵魂。尽管,这并不是事实的全部。

在商言商的前提,是做人言人。诚信是世界上每一个角落的人都必须拥有的品质。

这次的国美之争中,有个小股东叫欧阳雪初,他喊出了一个响亮的口号:捍卫数千年的道德原则和商业伦理。这在网络上引起强烈共鸣。

温家宝总理说过,“每个企业家都应该流着道德的血液,每个企业都应该承担起社会责任。”这是中华民族的根基所在,没有这个安身立命的基础,我们的经济大厦将建立在何种价值和信仰之上?

我深深盼望见到的,是一个敢用文明尺度来检验自己的中国,这样的中

COME
WAR



国,因为自信,所以开阔;因为开阔,所以包容;因为包容,所以它的力量更柔韧、更长远。当它文明的力量柔韧长远的时候,它对整个人类的和平都会有关键的贡献。

——龙应台,《文明的力量:从乡愁到美丽岛》演讲,

2010年8月1日,北京大学

尼采(Friedrich Wilhelm Nietzsche)说,上帝已死;孔子说,仁德恒在。

三

中国正在崛起。世界舞台将会听到越来越多来自中国的声音。

理查德·尼克松(Richard Nixon)手下的财政部长——威廉·西蒙(William Simon)年事已高时曾说过这样一句著名的话:如果他现在40岁,他将迁至香港,好好利用中国的崛起。

“在西方人看来,全球经济中心位于亚洲的世界格局是难以想象的。不过这种情况并非前所未有……在过去2000年的1800年中,中国一直都是全球最强大的经济体……当欧洲还处于黑暗时代、陷于宗教战争的纷飞战火之时,中国却滋养出了全世界最高的生活水准。如今,在中国人眼里,中国的崛起不过是一次辉煌的回归而已。”

今年早些时候,诺贝尔经济学奖得主、芝加哥大学(University of Chicago)的福格尔(Robert W. Fogel)教授在《外交政策杂志》(Foreign Policy Journal)中更是做出惊人的预测:中国将成为唯一的超级经济大国,昔日世界舞台上的主角美国则成了老二,而且是远远落后的老二。福格尔警告说:

“2040年,中国的经济总量将达到123万亿美元,是2000年全球经济总量的将近三倍。中国人均国民收入将达到85000美元,是欧盟届时预期人均收入的两倍,比印度和日本也要高出许多。换言之,在中国从2000年的穷国一跃而为2040年的超级富国之后,中国大都市普通居民的生活水准将是普通法国人的两倍。”

或许,这是“山巅之城”送给中国的又一顶高帽。我们不可忘乎所以,但也不必妄自菲薄,而是需要居安思危。

中国是一个在世界上屹立了几千年的伟大民族,曾经创造了震惊世界

的辉煌。“回望大浪淘沙般的历史长河,你会看到辉煌,特别是某一个城市的辉煌,像萤火般转瞬即逝,也会为这种无常的兴替感到震惊。”

公元1000年,坐落在泥沙淤塞的黄河岸边的古城开封,是世界上最重要的城市。

漫步在开封街头,我不停询问当地居民,为什么一个曾经的国际大都会却沦落到如此模样,从他们的回答里我听到了不少开封人对纽约的羡慕。

思考开封的兴衰,使我们猛醒。我们应该不懈奋斗,改进我们的高技术创新力,增强教育实力,改善促进经济增长的政策。如果我们在经济繁荣的桂冠下流连不前,即使像纽约这样伟大的城市,也总有一天会堕落为哈得逊河上的开封。

——克里斯托夫(Nicholas D. Kristof),《从开封到纽约——辉煌如过眼烟云》,

2005年5月22日,《纽约时报》

德国管理学家赫尔曼·西蒙(Hermann Simon)说过,“历史上几乎所有的重大革新都是在公司,而不是在国家层面产生的。”巴黎高等商学院院长伯纳德·拉马南楚阿(Bernard Ramanantsoa)认为,“公司是创造财富的主要参与者之一。”《经济学人》(*The Economist*)编辑阿德里安·伍尔德里奇(Adrian Wooldridge)也有着类似的见解,“我认为,公司是世界历史上最伟大的革命性组织之一。”

中国真正意义上的现代公司历史非常的短,甚至才刚刚开始。与欧美国家跨国公司相比,我们依然非常弱小,这不仅是指公司规模、竞争实力,更指我们的公司价值、信仰与精神。

30年改革开放,中国已经涌现出众多成功的公司,但还没有伟大的公司出现,或许,我们正在创造伟大的公司。

四

《金融刺客》强调:“必胜法门只有一个,就是操纵!”

《高盛阴谋》警告:高盛的“终极目标是猎杀中国”。

COME
WAR



当世界上最大的一块市场向全球开放以后,全球市场才真正形成,国际竞争才真正开始。可口可乐(Coca-Cola)、宝洁(PG)、联合利华(Unilever)、微软(Microsoft)、戴尔(Dell)、通用(GM)、松下(Panasonic)、索尼(Sony)、三星(Sam Sung)、阿海珐(AREVA)、西门子(Siemens)、阿迪达斯(Adidas)……比尔·盖茨(William Henry)、菲利普·科特勒(Philip Kotler)、杰克·韦尔奇(Jack Welch)、阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)、杰克·特劳特(Jack Trout)……沃伦·巴菲特(Warren Buffett)、乔治·索罗斯(George Soros)……如潮水般涌向中国,以求建立在全球市场的霸主地位。

而被喻为“历史上最大的学习引擎”的跨国公司,无疑是中国公司最好的老师。

引进技术、模仿创新、吸收管理……中国公司是聪明的,更何况中国市场有那么多的盲点与机会,还有着饥不择食、供不应求的消费者。中国公司开始努力用30年的时间去走美国300年走过的道路,成为世界市场的强者,国际分工的一员,在全球竞争中与跨国公司成为“一字并肩王”。

但海外的世界远远没有国内精彩。联想、海尔、华为、吉利,甚至中石油、中投公司等一批在国内市场开疆辟土的强者,开始了一轮又一轮国际化的尝试,以图将企业的触角伸向世界的每一个角落。但这样的尝试要么无功而返,要么收效甚微,这与跨国公司在中国市场的长驱直入形成强烈反差。

国内行业巨头纷纷成为国际资本猎杀与操纵的对象,乐百氏、娃哈哈、汇源、徐工、阿里巴巴、美加净……在“斩首行动”中或巍然屹立,或淡出人们的视野。在低成本领域长袖善舞的中国公司,完全是在以资源价值与血汗劳动赢取取得可怜的利润,而不断遭受欧美国家甚至亚洲邻国的反倾销制裁。2005年,中海油斥资185亿美元竞购美国第九大石油公司优尼科(Unocal Corporation),成为当时华尔街最大的新闻,最终功败垂成。

乔治·索罗斯(George Soros)说,“不管他自己喜不喜欢,跨国公司都是一股‘政治力量’”。在跨国公司、国际品牌、资本财团面前,中国企业依然弱小。核心技术、游戏规则、价格话语、市场裁决等起决定作用的东西,也依然掌握在国际公司或欧美强权者的手中,不允许我们有半步涉足。

弱国无外交,弱企无话语,则是“丛林法则”的新演绎。面对握有核心竞争力的跨国公司,面对更复杂、更具科技含量的领域的竞争,仅有低成本优势是不够的,我们需要建构新时代的活性竞争力。拥有活性竞争力,中国企

业才能真正走向强大。

五

波士顿咨询公司对全球 14 个产业的 712 家上市公司的最新调查名单统计得出 2005 年至 2009 年股东回报率最高的公司,排名前十的公司依次为:腾讯(中国香港)、印度金达尔钢铁和电力公司(Jindal Steel & Power)、苏宁电器、韩国最大多晶硅厂商 OCI、三一重工、康师傅控股(中国香港)、中联重科、贵州茅台、特变电工、印度尼西亚天然气配送公司(PT Perusahaan Gas Negara)。

仔细打量这份并不长的名单,你会惊奇地发现,前十名的公司居然全都在亚洲,而更令人惊讶的是,来自中国的公司在其中占据了七席,而这七家公司无一例外是凭借中国内地市场的营运而登上了榜单。

我们更应该看到,一个国家的崛起在实质上是该国强盛的内部力量的外延。可以说,崛起的根本原因在国内。如果说荷兰的现代商品经济和民主宪政制度,英国的第一次工业革命,法国的文化启蒙与民主法制,日本的明治维新和中西文化结合奠定了这些国家崛起的基础,如何找到一种新的模式,从而突破崛起中出现的资源与环境的瓶颈,则是中国崛起中面临的最大考验。

——冯昭奎,《中国崛起不能只靠走向海洋》,2007 年 3 月 26 日《环球时报》

中国消费正在成为对资本回报最为可怕的力量,排名第一的腾讯,过去 5 年为股东创造年均复合回报率为 106.3%,苏宁电器为 81.4%,贵州茅台为 63.4%。

中国市场已成为华尔街帝国最后的狂欢,也将是最持久的狂欢。高盛(Goldman Sachs)、摩根士丹利(Morgan Stanley MS)、摩根大通(JP Morgan Chase)、凯雷资本(Carlyle Capital Corporation)、贝恩投资(Bain Capital)等资本列强无一意外地开始在中国精耕细作。大口狂饮可口可乐的沃伦·巴菲特,更是坐上了王传福的比亚迪电动汽车,周游世界股市。

在中国产业龙头企业被战略投资者捕捉后,零售市场正成为财务投资者的新猎物。无论在北京漫步,在上海徜徉,还是在深圳流连,在杭州逛荡,百盛(Parkson)、沃尔玛(Walmart)、家乐福(Carrefour)、麦德龙(Metro)、乐天



玛特(Lotte Mart)、易买得(E-Mart)、百安居(B&Q)……这些国际零售企业占据着中国最繁华、最显赫、最黄金的地段,吸引着中国最大的人流。同时,中国的传统百货、连锁便利店却走向城市的边缘,或狭窄的巷道。好在,我们还能看到国美电器、苏宁电器……

中国市场的渠道力量是无限的,一头连着消费者,一头连着制造商。无数的消费者和产业工人连接在这条渠道上,价格的话语权和品牌的选择权控制在这条渠道上,而且在这条渠道上24小时流动的庞大现金流,显示着国家金融最明快的脉动。

13亿人口的国度,零售渠道是我们最为宝贵的资源。在国美之争中,国际资本整齐划一地支持贝恩投资,让我们看到中国零售业面临着游戏规则之上的国际资本侵蚀的挑战。

对此,我们应当充分地警惕!

这不由地让我想起盛田昭夫,这位日本索尼联合创始人最伟大的成就,就是以举家迁往美国为开端,以10年不盈利为代价,打开美国市场,第一个实现日本企业国际化的梦想:1970年,索尼成为日本第一家在纽约股票交易所上市的公司;1972年,又成为日本第一家在美国建厂的公司。

我们呼唤中国的盛田昭夫。

六

野蛮生长,是中国民营企业的共性。

然而,经过了30年的市场洗礼,他们正在脱胎换骨,相当一部分企业以各种各样的方式,在美国纳斯达克、新加坡、中国香港、上海及深圳上市,成为公众公司。但其贪婪的本性、规则的蔑视、权利的侵占,却没发生本质的改变。

国美控制权之争无疑为中国企业上演了一堂公司治理的公开教学课,将“血淋淋”的资本、“冷冰冰”的规则一并“活生生”地展现给社会大众,而国美电器和黄光裕家族则为此付出了高昂的学费。

家族企业一定代表落后吗?创业股东的地位如何保障?职业经理应当拥有什么样的操守?如何构建公司的权力制约与平衡?如何应对公司的“内部人控制”?公司的价值观到底有着怎样的排序?公司的最高利益究竟

何在？职业经理人能不能为公众公司最终负责？

国美控制权之争，将这些尖锐而深刻的公司命题，清晰而完整地梳理出来，高悬天宇，以全真版连续情景剧的形式上演，不是用西药，而是以针灸方式唤醒沉睡或冬眠的公司意识。

不可否认的是，中国经济的成长需要家族企业。在资本匮乏、规则欠缺、市场膨化的现实语境中，草根创业中的血缘、亲缘、地缘力量，依然有着强大的生命力。即使竞技场建得完全公平，家族集团也不一定就会被按照英美模式组建起来的公司所取代。

美国学者克林·盖尔西克(Kelin E. Gersick)认为，“即使最保守的估计也认为家庭所有或经营的企业在全世界企业中占65%到80%之间。全世界500强企业中有40%由家庭所有或经营。”中国仍处于市场经济的初级阶段，家庭企业模式仍然可行，将家族企业定位于落后、愚昧以及罪恶，可能是这个时代最大的荒谬。2010年9月14日，《福布斯》中文版首次推出“中国家族企业调查”，通过对国内上市公司中家族式民营企业的研究发现，国内上市家族企业的整体表现要优于非家族企业。

中国家族企业大多发育于市场经济的语境中，尽管这个语境并不完善，但家族企业所有权与经营权分离，企业管理重心从“老板”向“经理”转移，成为持续发展、基业长青的必由之路。不断成长、发展、壮大的家族企业终将演化为公众公司，这也不是由创业者或其继承者的个人意志所决定的。纵观欧美发达国家的家族企业，存活下来并发展壮大的绝大部分都成了公众公司，如福特(Ford)、杜邦(DuPont Dupont)、柯达(Kodak)、通用电气(General Electric)、摩托罗拉(Motorola)、迪斯尼(Disney)等。

公司治理结构必将伴随公司的发展而变革，每一次变迁背后都有着成本与收益的衡量，这是一个痛苦的选择，但我们必须去做。

张维迎教授指出，职业化的管理队伍最重要的有两点：第一是职业能力、专业化能力，第二是职业道德。如果没有了专业化能力，职业化管理就没有任何意义。另一方面，如果经理人没有职业道德，就没有人会信赖他，更没有人愿意把自己辛辛苦苦干下的基业交给他管理。

国美无疑是一个危险的榜样，它让市场声誉机制对职业经理人的约束丧失殆尽，诚信并不只是法律规则，它比法律更重要。这个危险的榜样，内部人控制的“绝版”，成为中国企业共同的警钟，草根创业者会更加关注公司



章程、治理结构、与职业经理的契约关系。尊重资本力量、恪守契约精神,是国美控制权之争贡献给中国企业的最大财富。

制度并不能解决一切。市场的不确定性、信息不对称、合约不完备,使欧美国家倡导的职业化管理至今仍无法解决“内部人控制”这一命题,草根创业者更是对其充满畏惧。在中国,这个命题则可命名为“国美式命题”,或者“陈晓问题”。

该是重新思考“精英式首席执行官”模式的时候了。国美完全可以打破欧美企业近百年推崇备至的“精英式首席执行官”制,构建“团队式首席执行官”模式,创新一个连贯的首席执行官接班人计划,在企业内部采用高管轮流担任首席执行官的方式,使董事会控制首席执行官,而不是由首席执行官控制董事会,智慧性解答“国美式命题”。

而创始人权益的保障,是另一个“国美课题”。松下电器创始人松下幸之助的股权从企业之初的100%,1950年下降到43%,1955年下降到20%,而1975年则更猛地降到2.9%,但松下家族仍然牢牢控制着松下公司。再譬如连锁零售企业沃尔玛,现在4000多亿的市值,创始人是山姆·沃尔顿先生,整个家族股权加起来大概只有3%,原来高一点时是5%,但其家族同样控制着董事会。创始股东在公司的力量,不仅是资本,还有文化。

而有关如何避免内部人控制,如何避免大股东一手遮天,如何保护创业者的激情等问题,我们还没有足够的思考。中国公司不仅需要一个强健的肌体,还需要一个强健的大脑和一颗强健的心脏。

七

国美战争远未结束,它的续集仍在精彩上演。

“让中国继续沉睡吧,她一旦醒来,整个世界将为之颤抖。”两百多年前,拿破仑·波拿巴(Napoléon Bonaparte)如是说。

今天,但愿这场国美控制权之争,能够唤醒中国公司沉睡的仁德准则、契约精神和活性竞争力,从心出发,向伟大前进。

韦桂华

2010年10月8日 上海

目 录

CONTENTS

序 中国企业的觉醒

第1章 雄心与野心的博弈：黄光裕与陈晓从联手到决裂的九年

2002-2004：家电诸侯，纵横争霸	3
2005：黄陈首战，灿坤之役	4
2006：北京聚会，大佬暗赌	6
2006：黄陈二战，美乐联姻	7
2007：蛰伏国美，陈晓欲退	10
2008：黄氏入狱，天赐陈机	12
2009：收缩战线，股权激励	15
2009-2010：引入贝恩，融资始末	18
2010：怒目相向，黄陈决裂	21

【博客视点】

陈晓、邹晓春媒体独家访谈的九个疑问	27
-------------------------	----

【背景链接】

国美电器总部组织架构图	39
国美电器管理层花名册	39
大股东致国美电器控股有限公司董事局要求召开临时股东大会的函	40
国美起诉黄光裕公告全文	40
关于“国美起诉黄光裕”及“重组国美董事局”的声明	42

第2章 独裁与分享的选择：黄光裕一姓天下的成与败

国美旧部：内心负重，处境尴尬	48
国美江湖：人事浮沉，如履薄冰	52



国美变局：独裁寂寞，分享占先	56
国美开战：口水四溢，众人哗然	59
国美权力：规则缺失，纷争继续	62
国美刺客：邹晓春君，横空出世	65
国美未来：痛定思痛，涅槃重生	68

【博客视点】

垒高的财富山与下滑的幸福感	71
---------------------	----

【背景链接】

黄光裕语录	73
-------------	----

第3章 无谓与有为的权衡：陈晓孤独远征的悲与喜

命运多舛：坎坷人生，泪泡生命	81
转机降临：赚钱天窗，扇扇开启	83
对赌大摩：输掉永乐，投身国美	86
加入国美：孤胆英雄，组建同盟	88
东家出事：峰回路转，野心初现	90
国美地震：陈晓主席，你代表谁	92
临危受命：困境突围，大将迷途	94
对决暂胜：输赢未定，前路荆棘	96
角色定义：众人皆言，陈晓厉害	98
陈晓罪否：道义之殇，民企阵痛	100

【博客视点】

陈晓，向张学斌学习	104
陈晓十宗罪	105

【背景链接】

陈晓的国美江湖	108
---------------	-----

第4章 权力与战略的争锋：黄光裕与陈晓的五个矛盾焦点

陈晓夺权：是按章办事，还是反仆为主	111
合作破裂：是战略分歧，还是气味不投	116