

国美变局

李敏著

困局 变局
险局 布局
乱局 稳局
显危局 形格局
生死抉择 成败瞬间
国美怎样 国美如何

李敏 著

国际 美变局

广东人民出版社
广州

图书在版编目 (CIP) 数据

国美变局 / 李敏著. —广州: 广东经济出版社, 2009.7
ISBN 978-7-5454-0272-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 107533 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东横岭三横路 7 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12.25
字数	188 000 字
版次	2009 年 7 月第 1 版
印次	2009 年 7 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0272-8
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

序

突如其来的变化袭击了国美

又到了年底了，张先生一直在筹备给国美的租金。这么多年了，他一直在国美租赁了一个柜台用来销售电器。靠着国美的名气，及自己的努力，柜台的电器也受到越来越多消费者的喜爱。最近，张先生的资金准备得差不多了。信心百倍的他做着明年的计划，算来算去，明年都会比今年有很大的发展。正当张先生得意之时，黄光裕被捕了！张先生简直不相信自己的耳朵，以前也有过类似的传闻，但是都不了了之了，这次是真的吗？

随后的发展让张先生看到了事情的严重性，似乎黄光裕被捕之事并不是传闻。他开始不止一次地在柜台接待顾客的时候听到大家对此的看法和询问，张先生不知道该如何回应大家才好。眼看着客户好奇的眼神及不无忧虑的神情，他明白了：更多的人对国美开始有了怀疑，不敢在国美买东西了！

接着，张先生就看到各媒体关于黄光裕被捕的报道一篇接着一篇。有人说他贪污，有人说他受贿，有人说他违规操作资金……

不管是因为什么，黄光裕被捕已成事实！国美即将面临一个严重的考验！

在张先生的眼里，黄光裕简直是一个神！他是广东汕头人，1986年，随哥哥黄俊钦来到北京，承包了北京珠市口东大街的国美服装店，开始创业；1987年，国美服装店更名为国美电器店，开始正式步入家电零售行



业；1993年，黄俊钦创办新恒基集团，从事房地产业务，黄光裕继续经营国美电器；1996年黄光裕也进入房地产，创办鹏润集团；1999年，国美开始向全国扩张，进行全国性的资本运作；2004年，鹏润集团以借壳的方式在香港上市，黄光裕的资产突破105亿元，成为中国的首富！

黄光裕的这段辉煌经历一直深刻地记忆在张先生的脑海中，作为自己的榜样形象，在不断地激励着自己！可是，一夜之间，这个了不起的“神”，竟然被捕了！张先生甚至在网上看到网友整理的黄光裕被捕前的狼狈模样，看着那张表情比哭还难看的脸，张先生不知道说什么才好，这还是自己印象中那个只能仰视的“神”吗？

关于此事，更多的媒体关于这一点的表述是这样的：2008年11月28日，中国证监会证实黄光裕涉嫌在上市公司重组、资产置换等重大事项过程中违规。

张先生把自己腰包里的钱捂紧了，说心里话，他还是想拿出来继续租国美柜台的，毕竟国美好自己的生意才会跟着好。但是，此刻他害怕了！毕竟钱是自己辛苦赚来的！但是，如果不继续在国美租柜台，他又能去哪里呢？重新寻找一个新的位置，一切重新开始，当然不如在已经有一定根基的地方好啊！所以，张先生从心里开始默默为黄光裕祷告着：希望他没有什么事，希望他能没有太大事情才好……

然而，生活依旧在进行着，国美因为黄光裕之事确实发生在微妙的变化……

中国内地首富、国美电器控股人黄光裕被捕传言经媒体曝光后，黄光裕旗下的国美电器、中关村紧急停牌。

《财经》等多家媒体报道称已从不同渠道证实了黄光裕被捕，其起因是涉嫌操纵ST金泰股价，ST金泰是黄光裕的哥哥黄俊钦控股下的上市公司。

还有消息称，黄光裕在操作地产方面存在大量违法事实，包括贿赂、挪用资金等。

部分媒体报道称三星等厂商已停止向国美供货，部分供应商降低了国美电器的信用评级，停止了与国美电器的延期支付交易，改为现金交易。

……

一切都在一夜之间发生了变化!

国美从上到下在黄光裕被捕后出现了危机!

不仅是张先生，更多的人开始关注国美!

对此，国美也立即作出回应：

1. 国美新闻发言人、品牌管理中心总监何阳青表示：黄光裕是国美的发起者和大股东，但不是国美的全部，国美不会因为一个人而影响整体运行。

2. 美的空调北京公司总经理张文峰称：个人是个人，企业是企业。企业不会因为个人的问题受到重大影响。

3. 对于媒体所讲的三星停止供货一事，国美进行了否定，并发布函件称海尔、格兰仕、创维等厂商与国美合作正常。并很快与海尔、夏普分别签订了 32 亿元、10 亿元的采购订单，以备国美的 22 周年庆。

4. 更有其他品牌负责人开始为国美撑腰：国美应该不至于倒下去，即使倒了，也有股东、国家接着。

5. 康佳等部分厂商北京市场负责人告诉记者，暂时供货、结账没有变化，看进展再说。

.....

但是，还是有专家提出：“黄光裕的被捕”虽然不会对国美门店销售造成影响，但对国美品牌形象、企业公民形象会有负面作用；“黄光裕被捕”虽然不是因家电连锁经营模式导致的，但在此次危机过后，国美应改善与供应商之间的关系。该专家表示，从目前的情形看，黄光裕因操纵股价等违法行为被捕跟国美的经营管理没有直接关系。国美作为一个上市公司有自身完善的管理架构和制度，黄光裕早已不参与国美电器的日常管理，国美电器的长期发展不会发生太大的变化。

然而，黄光裕事件产生的冲击对国美的局势，乃至中国家电行业产生怎样的蝴蝶效应呢？

蝴蝶效应是气象学家洛伦兹 1963 年提出来的，其大意为：一只南美洲亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能在两周后在美国得克萨斯引起一场龙卷风。其原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，产生微弱气流，而微弱气流的产生又会引起它四



周空气或其他系统发生相应的变化，由此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。此效应说明，事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，都将会引起结果的极大差异。

用蝴蝶效应来比喻黄光裕对国美的影响，则是一个反向的蝴蝶效应。黄光裕本就是一个普通的人，他身上自然有很多的缺点和优点，而当我们把他想象成神，之后便有了我们现在的恐惧。因为觉得他的强大，才会认为他的变化对自己会带来很大的影响、甚至于灾难。但是，果真如此吗？

清晨，抬头望去，位于北京朝阳区的女人街，阳光明媚，两栋首富写字楼，一栋是世界首富、微软中国所在地，另一栋是原中国首富旗下的鹏润大厦。在世界首富的面前，鹏润大厦的全玻璃幕墙，在阳光下闪耀着炫目光芒——这既是财富的彰显之地，也是抵挡人生龙卷风的一层脆薄的外壳。

祝福国美，一路走好！

李 敏

2009年5月1日

于北京朝阳区瞰都国际公寓

目录

CONTENTS

第一章 困局——潜藏在风平浪静之下的风暴

我们知道，国美其实一开始是零售行业。从 20 世纪 80 年代末黄光裕到北京来，就是他最初拿着 4000 块出来闯荡，那么到他当上首富的时候，按当时的市值计算是 430 亿。如果按这样的数字比例，他基本上是翻了 1075 万倍，这样一个规模，做实体是绝对达不到的。

困局 1：疾速“壮大”的国美电器 / 1 /

黄光裕是在 1987 年创办的国美电器，2004 年销售额 238 亿元，在中国所有连锁企业中排名第一，成为中国最大的家电零售企业。除了零售之外，黄光裕在地产方面也有数十亿的投资。

国美的惊人发展速度使世人愕然，所以人们将“商业奇才”的桂冠加冕到了黄光裕头上。

黄光裕基本信息 / 2 /

黄光裕创业史 / 3 /

黄光裕 VS 国美电器 / 5 /

困局 2：起起落落的“国美功臣”们 / 8 /

在国美前期的发展中，如果我们将其发展迅猛速度的功劳都记在黄光裕身上，那么，黄光裕就真的成“神”了！黄光裕之所以不是神，是因为实际上国美的發展是很多人的心血成就的，而非黄光裕一个人的功劳，只因为他站得最高，因此我们首先看到的是他的光环。那么，在其光环之下的人又有哪些呢？他们又因何被称为“国美功臣”呢？



张志铭——当年国美的第二号人物 / 8 /

黄秀虹——貌似黄光裕的“小黄总” / 14 /

父母——言传身教胜过一切 / 18 /

困局 3: 快速拓展整合而成的行业老大 / 20 /

凡事物的发展都是有必然性的，在国美的发展中，有很多决定性因素使黄光裕成为行业老大。

数字中的国美 / 20 /

管理者 1: 多面黄光裕 / 21 /

管理者 2: 杜鹃其人 / 22 /

执行者: 国美里的员工们 / 23 /

合作者: 国美与供货商的关系 / 24 /

困局 4: 不惜代价的行业垄断 / 25 /

黄光裕是一名有激情的管理者，同时也霸气十足！当国外的家电连锁巨头迈入中国的时候，国内的家电连锁企业的老总们首次走到了一块。黄光裕曾非常狂妄地说，自己要吞并其他家电企业，成为行业巨头。随后，国美开始动手了，国美联手永乐，托管大中，控股三联，又对苏宁虎视眈眈！

永乐——无条件收购为其全资子公司 / 25 /

大中——全面托管 等待接收 / 27 /

苏宁——放弃争夺 做好自己 / 30 /

第二章 乱局——忽如而至的风暴席卷国美上下

2008年11月19日下午，一条短信在媒体圈的一个小范围内传播，称“11月17日，国美老板黄光裕被相关部门带走调查，至今没有下落。”

乱局 1: 管理者“出事了” / 36 /

不知道从什么时候起，国美乱了！各管理阶层的领导一个个走了，而几个比较大的股东也开始被调查了，黄光裕的老婆杜鹃离开了国美，黄光裕自己连同财务老总进了公安局，就连与黄光裕关系比较好的港澳赌王连超也被抓了……

黄光裕被拘查引起骚动 / 36 /

杜鹃被监控是“黄光裕事件”的发展 / 37 /

连超涉嫌协助黄光裕“洗钱” / 39 /

乱局 2: 国美合作者的变化 / 40 /

当媒体不断公布黄光裕及国美高层被拘查后，一些和国美有着合作关系的人开始担心了：为国美供货的厂家不知道是不是应该继续为国美供货，万一国美倒下了，这么多的货款该向谁讨回？和黄光裕关系比较好的政府机关工作人员开始担心了，会不会从黄光裕的身上再挖掘出什么可怕的东西，把自己也牵连进来？在国美有一定股票的人也开始担心了，自己的那份股会不会因此灰飞烟灭？银行也开始担心了，为国美贷的款，该如何是好……

厂家催促尽快清算账款 / 40 /

黄光裕案情牵涉的问题 / 42 /

银行也会被查违规贷款 / 43 /

三联集团起诉国美电器 / 45 /

乱局 3: 企业内部人心惶乱 / 46 /

作为一个大企业来说，公司高层一旦发生什么变动，往往会给企业内部带来不小的波动。国美作为全国家电行业零售连锁行业的巨头，在中国内地和港澳 300 多个城市拥有 1300 多家门店，员工总数已经达到 30 万人，这样庞大的群体在黄光裕事件之后，不可能没有波动。

神秘短信掀起风波 / 46 /

被放逐的功臣张志铭 / 49 /

“后黄光裕时代”的国美迷局 / 50 /

培养接班人的“功课” / 52 /

乱局 4: 国美乱局全面波动分析 / 54 /

国美两 A 股相关公司紧急停牌 / 54 /

国美事件对 6 家相关家电企业影响 / 56 /

黄光裕不等于国美 / 58 /

第三章 变局——危中求机力挽狂澜国美之勇者

黄光裕被拘查了，妻子杜鹃也被监视居住了，国美财务老总 and 好朋友连超也被捕了……事情似乎只在一夜之间，但是对于国美来讲，却面临着一个重大的挑战！危机在前，人心浮动，加上人言可畏……国美的各阶层都作出了哪些反应，他们能渡过这一大危机吗？

变局 1: 把握媒体舆论导向 / 60 /



这个时代，网络已经成为企业危机公关的触发器与放大器：在网络的作用下，精英媒体时代转向草根媒体时代，源自于网络推动的企业危机一触即发……对于企业来说，如何掌控媒体舆论导向是危机公关中不可或缺的一个重要组成部分。

国美危机公关“封口计” / 60 /

国美致全体同仁书 / 62 /

供应商发表支持声明 / 64 /

购销员工表决心写承诺书 / 65 /

一位高管的心声：贫血 输血 流血 / 67 /

文化导向 用心传播 / 68 /

变局 2： 加强和供货商的合作 / 70 /

“黄光裕事件”后，很多供货商开始忧心忡忡，于是有人说，供应商开始给国美断货了。很多消费者开始担心……

对此，国美管理层进行了坚决的反驳，并且通过国美特有的经营和管理方式，使得国美在危机面前并没有失去供货商。相反，在危机面前，国美甚至获得了比日常运营中更多的商品支持。

和供货商——联系 取得对方的信任 / 70 /

成立研究小组 想办法让供应商继续供货 / 74 /

借机改善与供应商关系 / 75 /

利用当前形式安抚供货商 / 78 /

变局 3： 巧用现金流 平稳转变财务管理 / 82 /

对于任何企业来说，资金链都是十分重要的一个方面，平稳的资金流才能确保企业可以稳定的发展。在资金链上，现金流往往也充当着一个重要的角色，现金流能帮助企业渡过很多难关。这点国美高层也很清楚，在财务管理的稳定过度之中，现金流的利用也相当成功。

请第三方清算 切割黄光裕事件 / 82 /

资金统一由总部结算统一协调 / 84 /

利用现金流成功说服银行支持 / 85 /

降价促销变换现金 / 87 /

变局 4： 紧急重组架构鼓舞士气 / 88 /

2008年11月28日上午，国美发布公告称：“警方在11月27日口头知会国美，黄光裕因涉嫌经济刑事案件，正接受公安局调查，国美首席财务官周亚飞也正接受调查。”国美董事会于2008年11月27日临危受命执行董事兼行政总裁陈晓为公司代理主席，同时任命方巍为集团代理首席财务官。并称，集团管理、营运及业务将不会受调查影响。

董事会实施切割 / 89 /

内部组织架构调整 / 91 /

给出不裁员 不减薪的承诺 / 95 /

战略调整背后的资金链 / 98 /

变局 5: 谨慎思考转变经营策略 / 99 /

似乎国人对于危机新闻甚为热衷,所以只要有这样的企业危机新闻出现,无论是传言还是事实,总是很快地被宣扬的大街小巷都知道。对于国美来说,也同样逃脱不了这样的噩运,与创维当时处境类似,媒体与供应商们对国美更是穷追不舍。加上国美在业内一种的强势态度,使他们与供应商的关系一直不太融洽。

此时,对于国美而言,转换态度,转变经营策略已经迫在眉睫。

国美的路越走越窄改变势在必行 / 100 /

优化网络 谨慎扩张 / 101 /

调整门店 提升门店效益 / 103 /

第四章 稳局——峰回路转国美彩虹依旧

这是始料未及的事情:创业者意外出局!这样的变局对一个蓬勃成长的企业该是一个怎样的打击?是任其自暴自弃放任企业沉沦,还是让它学会自我救赎,独立成长呢?

100天,足足100天的日子里,国美着实经历了一场令人眩晕的危机管理实战。

当外界情况已经无法控制时,国美管理层迅速将策略转向了内部管理。在舆论一次次的质疑与猜测面前,国美与供应商、银行以及员工进行了一次又一次“同舟共济”的内部通气。而对外,只有再简单不过的联交所公告。当然,“去黄光裕化”已经被定义为国美本轮危机管理的终极天条。

稳局 1: 权力交接 / 107 /

国美想顺利渡过此次危机,首先要解决的就是黄光裕被拘之后的权利交接问题。不能让国美这样一个大的连锁企业“一日无主”,更不能在这个时期形成权力真空,给企业带来内部混乱。因此,当黄光裕事件出现后,国美需要解决的内部第一大问题就是权力交接。

陈晓团队上任 / 107 /

黄秀虹淡出国美 / 111 /



稳局 2: 稳定人心 / 112 /

黄光裕事件发生之际,分公司、供应商、银行相互间流传着各种无法证实的传言,流言飞语满天飞,国美的管理层也有过一时的慌乱与无措,但很快他们就冷静了下来……

发表声明 拯救国美 / 112 /

公开清算 稳定大局 / 113 /

积极筹措 增发新股 / 114 /

稳局 3: 漂亮转身 / 116 /

自2008年11月27日,国美接到北京市公安局的口头通知,创始人黄光裕因经济犯罪被带走调查后,这家全国最大的家电零售商就陷入了空前的危机。

接下来,在陈晓的带领下,国美高层迅速作出反应,采取一些系列措施以帮助国美渡过难关。经过一段时间的努力,国美人似乎并没有让外界失望,渐渐国美经基本顺利渡过危机,不仅如此,国美还在慢慢地转身,以一种新的姿态出现在我们面前。

门店升级 / 117 /

改善零供关系 / 118 /

运用激励手段 激发员工斗志 / 121 /

稳局 4: 借机大变身 / 124 /

对国美而言,黄光裕事件是一个将恶化为衰落的创伤,抑或一个漂亮变身的契机?每日出入北京朝阳区鹏润大厦的国美总部员工们心情日渐轻松。他们得到更多好消息:公司承诺不会裁员,待遇不变;组织架构在重新调整;2009年战略规划制定完毕;他们甚至对比得出结论,新管理团队更加体恤下属。

稳定管理团队 / 125 /

上游供应商的支持 / 126 /

国美控股权悬念 / 127 /

家电走向国际化 / 128 /

第五章 和局——温情永存国美

不少业内人士认为,国美已经慢慢地从黄光裕事件中走了出来,开始实现它漂亮的转身。在这样的一次危机管理中,有不少人和事情还是值得我们回帆和思索,公司内部出了问题大家是否就应该大难临头各自飞呢?合作的企业出了问题,是否

就应该落井下石呢？从国美变局来看，无论是公司内部、合作者，还是竞争对手，都表现出了很高的姿态，值得我们期待。

和局 1：领导阶层 / 130 /

面对危机，感觉最困难的应该就是公司内部的管理层了。对于国美而言，黄光裕被拘事件对国美可能带来的影响是非常大的，如果处理不好，国美可能就此倒下，整个零售连锁行业就需要重新洗牌。鉴于国美过往的强势态度，国美新团队面对压力也是面对一种机遇，妥当处理将更加有利于国美的将来发展。

陈晓——淡定 / 130 /

王俊洲——果断 / 136 /

魏秋立——稳重 / 142 /

黄秀虹——谦虚 / 144 /

李俊涛——魄力 / 147 /

何阳青——好口才 / 151 /

辛克侠——忠诚 / 157 /

和局 2：企业员工 / 160 /

其实，从黄光裕事件发生的那一刻起，国美管理阶层就对员工进行了抚慰。同时，管理阶层也发现，员工对企业的忠诚。他们收到越来越多员工的安慰信，很多信写得情深意切，使管理阶层感动得直落泪。国美有如此支持自己的员工，在渡过危机的时候自然是无形中加强了渡过危机的能力和力量。

不能只看到国美狼性的一面 / 161 /

学会感恩于消费者 / 164 /

和局 3：合作伙伴 / 166 /

在现在的经济社会中，任何企业都不可能单打独斗，都需要合作伙伴的配合，不管是产品或服务的上游伙伴，还是下游伙伴，都一样需要密切的配合。对于零售连锁企业来说，更是如此。供应商是重要的合作伙伴之一，除此之外，其他的募资渠道也是重要的伙伴。对此，国美人是相当清楚的，好在面对危机，这些合作伙伴并没有落井下石，而是在谨慎地提供着自己尽可能提供的帮助。

供应商——谅解支持 / 166 /

银行投资——谨慎观察 / 167 /

和局 4：关联企业 / 168 /



在企业的发展过程中，总不免需要接触一些人和事，其中，不免有一些合作的伙伴，一些支持的朋友，当然也还有一些竞争的对手。在危机面前，国美高层紧锣密鼓地抓紧制定措施，力图将黄光裕事件可能给国美带来的负面影响降到最低。这样的一些举措可能会给其他的企业带来一定的启示。

三联商社——影响不大 / 169 /

苏宁——反思中扩张 / 170 /

大中——平静应对 / 173 /

国美变局正在进行时 / 175 /

后记 国美变局是与自己较量 / 180 /

第一章

困局——潜藏在风平浪静之下的风暴

我们知道，国美其实一开始是零售行业。从20世纪80年代末黄光裕到北京来，就是他最初拿着4000元出来闯荡；那么到他当上首富的时候，按当时的市值计算是430亿。如果按这样的数字比例，他基本上是翻了1075万倍，这样一个规模，做实体是绝对达不到的。

困局1：疾速“壮大”的国美电器

黄光裕是在1987年创办的国美电器，2004年销售额达238亿元，在中国所有连锁企业中排名第一，成为中国最大的家电零售企业。除了零售之外，黄光裕在地产方面也有数十亿的投资，并在2008年初成立了国美置业。

国美的惊人发展速度使世人愕然，所以人们将“商业奇才”的桂冠加冕到了黄光裕头上。

可是，也有专家认为，按照正常的市场操作模式，黄光裕是不可能发展这么快，不可能积累这么多财富的。如此，便形成了我们的第一个困局：黄光裕因何被称为“商业奇才”呢？

我们还是从黄光裕的人生履历、创业史，以及发展国美电器中的故事说起吧！



黄光裕基本信息

姓名：黄光裕

出生年月：1969年5月。

毕业院校：中国人民大学一分院。

国籍：中国。

籍贯：广东汕头（潮阳）。

个人财富：

2004年财富：105亿元，居2004年胡润“中国富豪榜”第一位。

2005年财富：140亿元，居2005年胡润“中国富豪榜”第一位。

2006年财富：200亿元，居2006年胡润“中国富豪榜”第二位。

2007年财富：450亿元，居2007年胡润“中国富豪榜”第四位。

2008年财富：430亿元，居2008年胡润“中国富豪榜”第一位。

所在公司：国美集团。

主要行业：家电零售、房地产、资本运营。

行业地位：中国最大的家电连锁销售商。

上市公司：2004年6月7日国美电器借壳在香港上市。

福布斯排行：2008年第2名。

商业策略：连锁经营，直接向厂家大量进货的应付账款使鹏润拥有可向其他领域投资的现金流。

创业履历：

1986年承包北京珠市口东大街420号国美服装店，开始创业。

1987年将国美服装店更名为国美电器店，正式走上家电零售业。

1999年国美进军天津，此后开始大规模向全国扩张。同年，创办了总资产约50亿元的鹏润投资有限公司，进行资本运作。

2001年12月，国美在12个城市共拥有49家直营连锁店及33家加盟连锁店，总资产达到5亿元。

2003年资产达到18亿元，在胡润百富榜上排名第27位。

2004年6月鹏润集团以83亿港元的价格，收购其22个城市94家国美门店资产的65%股权。国美以借壳的方式在香港上市，黄光裕资产突破