

门徒黄光裕

——每个人都有自己的江湖

成 力 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

门徒黄光裕/成力著. —北京: 经济管理出版社,
2008. 7

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0280 - 5

I. 门… II. 成… III. 日用电气器具—连锁店
—商业经营—经验—中国 IV. F721. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 084617 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河文阁印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陆雅丽

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16

14. 25 印张 233 千字

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 36.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0280 - 5/F · 270

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



2007年12月，苏宁电器并购北京大中几成定局，黄光裕横刀夺爱，大中瞬间归入国美。2008年2月，黄光裕再次开动国美战车，入主山东三联成为第一大股东。至此，黄光裕以近100亿元的代价，将国内家电零售区域连锁巨头，诸如深圳易好家、上海永乐、北京大中、山东三联等悉数划入自己的势力范围。

黄光裕是4000元起家的草根变巨富的中国典型。20年过去了，他依靠所谓的“倒腾电器”，在这个原本不被大家重视的行当做成了大买卖。

一个家境贫寒的广东汕头农家少年，16岁初中未毕业就辍学与哥哥北上内蒙古闯荡，17岁时，闯进北京，兄弟俩在珠市口经营了一家面积不足100平方米的电器店——“国美电器”。此后，国美电器迅猛扩张，由一个微不足道的小店成长为覆盖中国主要城市的电器零售商业帝国。

从一个昔日为人轻视的小商贩，到后来亿万人瞩目的首富，这一路是怎样的机缘与计谋成就了他的今天？什么又将是他明天前进路上的羁绊？人们有着太多太多的好奇！

与任正非、杨元庆、张瑞敏、牛根生、史玉柱、马云等企业领袖的儒雅相比，黄光裕显得有些另类，像个十足的商人。对黄光裕的感性认识，来源于一本杂志上黄光裕的光头形象，初看黄光裕的相片，给人的感觉是极其霸道，没有多少文化，应该属于暴发户类型，有碍儒商形象。偶然一次机会在电视上看到对黄光裕的访谈，才觉得黄光裕是个不简单的人物。

或许这个世界很难找到真正的儒商，大多是半文半商。因为每个人都不是全才，也许你成为博士或者科学家了，你很难有精力去做商人的那些事；同样，你从商了，每天事务缠身，哪有心思去研究学问，人各有所长，各有各的道罢了。

文人重理论，商人重利益，一个理论上到位一些，一个行动上到位一些，所以文人从商，或者是商人从文，都应该是能够打个平手的。但在中国家电零售连锁业，同样的景象并没有显现。与黄光裕同时代的家电连锁巨头，苏宁电器的张近东、三联商社的张继升等都属文人从商，现在已经被黄光裕拔了头筹。

与那些受过系统教育的企业家不同，黄光裕的知识来源于实践，他在实践中学习。黄光裕悟透了“货如轮转”这句老行话的真谛，他对国内家电零售连锁业的理解，几近无人能出其右。仔细研究国美发展史会发现，黄光裕虽然很少谈战略，但他的种种做法恰恰暗合现代商法。

每个人都能找到属于自己的江湖，每个人都是自己命运的门徒。黄光裕家族笃信天主教，但在企业里，黄光裕却不信救世主，宣称没有任何一个人可以主导他的企业。

很有意思的是，崇尚“谁也不是救世主”的黄光裕，在中国家电零售业却有多个头衔，除了有“首富”、“价格杀手”、“价格屠夫”外，黄光裕还有很多称谓。

有人说国美是零售连锁企业的黄埔军校，因此叫他“黄校长”，有人说他太霸道，称他是国美“教父”。

黄光裕的江湖之旅充满杀气，众多家电厂商和家电零售连锁业的同行，包括外界媒介对他的评判都是毁誉参半。他像一个淘气不听话的坏孩子，总能在恰当的时机，制造令人兴奋的新闻点。

在并购北京大中之后，国美提出了要做全球家电零售连锁第一，2015年之前实现销售额5000亿元，冲刺世界500强的目标。而在2008年，对于黄光裕来说，可能是关键性的一年，他曾预言的“2008年销售额达到1200亿元”能否顺利达成？让我们拭目以待！



序/1

第1章 暗战“大中”——黄光裕的“抢婚”/1

36.5亿元黄光裕横刀夺爱/4

大中有多重要/6

并非仓促而为/8

张大中的退隐之心/10

永乐“对赌”大中/13

黄光裕的“一石三鸟”/15

我们有优先并购权/16

临门一脚考验迟暮英雄/18

明谈苏宁暗交国美/20

“间谍门”事件迷雾重重/21

苏宁失去最佳出手机会/23

做人何必那么累/25

全身而退，一笑泯恩仇/27

现代版“抢婚”：人性即江湖/30

第2章 “苏宁”变阵——黄光裕还能“唬”谁/33

“三不政策”/36

不一样的商业传奇/37
富翁团队/39
牌局正在起变化/41
丧失在奔跑中的永乐/43
向左走还是向右走/46
规模就经济吗/47
谨慎张近东/49
“并购苏宁”/51
“做不过,我送你”/54
谁能笑到最后/55
张近东:于无声处响惊雷/57

第3章 “价格屠夫”与“渠道霸权”

——黄光裕“耍流氓”了吗/61

“光头”黄光裕/64
磨刀霍霍/65
领先半步走向全国/67
“坏孩子”之名/70
格力事件/72
是非难有公论/74
“用户定价”模式/76
真假“零进场费”/78
永恒的利益之争/80
国美会形成垄断吗/81
制造商与渠道商的对垒/83

第4章 商人是如何炼成的——像黄光裕一样创业/87

我的钱还不够花/90
初中未毕业北上内蒙古/92

- 被三轮车夫宰了一刀/94
- 货不够,纸箱凑/96
- 无中生有靠“倒腾”/97
- 速度跟上,黄金万两/99
- 低价从何而来/102
- 自卑成就黄光裕/105
- 商人的算计能力/107
- 创业成功与上大学有关吗/110

第5章 连锁制胜——走向连锁业的春天/113

- 六店一统/116
- “坏小孩”突破围堵/118
- 一部手册奠定基业/119
- 超强执行力/121
- 到底有多少个“克格勃”/123
- 经营要有好模板/125
- 非友即敌/127
- 春天不止一个/130
- 得终端者得天下——透视国内连锁经营/133

第6章 家族化管理——黄光裕的“优”与“忧”/137

- 两种血缘论/140
- 换人如换刀/141
- 惩治吏治/143
- 我更侧重内部培养/145
- 魔鬼还是天使/148
- 黄俊钦比我有钱/150
- 张志铭的棋子命运/152
- 二哥是我的偶像/154

黄光裕还将扮演什么/156
家族企业真的不能发展壮大吗/158

第7章 先扩张后打桩——黄光裕凭什么成老大/161

不同命运的对决/164
英雄只有一个/167
每一步都是大棋/169
做兔子还是做骆驼/173
“民主”是最没有效率的/174
凶猛的国美文化/177
工作狂带出国美速度/178
该“洗手”了吗/180
放下“屠刀”/183
浴火重生/184
不要拿国美比较成熟期的沃尔玛/187

第8章 商者无域,相融共生 ——“黄校长”的创富经/191

无形资产才是真财富/194
人不能没有信仰/195
救人先要自己爬上来/198
我做到了不贪心/200
敢想、敢干和坚持/202
持续创新造就持久成长/204
善于借助别人的力量/206
“高手”是如何下棋的/209
刀锋上的商业决策/211
首富黄光裕语录/214



暗战“大中”

——黄光裕的“抢婚”



天下无不散的筵席。在 2006 年的国美全球家电论坛上，还可以看到国美黄光裕、苏宁孙为民、永乐陈晓、大中张大中等中国家电连锁业的大腕齐聚一堂，就中国家电卖场的明天畅所欲言。然而不到几个月，国美并购了永乐，大中单方面解除了和永乐的战略合作协议。

2007 年的国美全球家电论坛上，国美显得形单影只，苏宁和大中都借故没有参加这次论坛，空气中弥漫的火药味，并没有因为永乐被并购而淡化，反而有全面升级的趋势。

面对国美的频频叫板，苏宁毫不示弱。中国家电零售连锁业的渠道之争，已经进入最后的贴身肉搏战。此时的大中，无疑是两强之争中一块重要的前沿阵地。大中电器让黄光裕再次得意地笑了一次。他用实际行动上演了一幕家电零售连锁业的横刀夺爱。



36.5 亿元黄光裕横刀夺爱

2007 年的最后一个月，中国家电连锁业猝然生变。几天前的消息，还是大中电器“外嫁”苏宁电器，但到 12 月 12 日，却风云突变，苏宁电器宣布放弃并购大中。当天下午 3 点，苏宁电器董事长张近东亮相香港 JW 万豪酒店，在海尔、美的、摩托罗拉等 6 家核心供应商的簇拥下论道“中国制造”。

与此同时，在北京，面对国美对大中电器开出的 36.5 亿元买价，苏宁谈判代表如鲠在喉，宣布撤离大中门店。苏宁撤出大中后，大中总经理宋红当天亲自飞赴南京到苏宁总部解释情况。晚上，国美和大中签署正式协议，苏宁谈判代表赶回南京，苏宁同时对外公告退出大中并购。

于是，出现了这样的一幕：12 月 12 日一早，苏宁并购团队的所有人员全部撤出大中。“苏宁应该是突然得到消息的。10 日以前他们的工作都进行得有条不紊，11 日那天苏宁的办公区突然乱起来，来来回回地搬东西、打包、销毁重要资料，毕竟他们的总部在南京，一次性将所有东西带回去有点麻烦。”大中一位现场目击者回忆道。

苏宁人员刚刚撤离大中，紧随其后，国美于 12 月 14 日发布公告，宣布以 36.5 亿元现金并购大中。至此，苏宁持续近两年的大中并购案结束。

黄光裕在商场上的果敢和霸气非一般人可比。为了不给张近东留出后悔和抬价的余地，甚至顾不上盘点资产就与大中直接签署了正式协议。张近东在得悉后第一时间致电张大中探讨重回谈判的可能性，奈何木已成舟。

“那他为什么早不出价呢？现在后悔可来不及了。”几天来忙于与供货商和媒体沟通的国美电器总裁陈晓虽然满脸疲倦，却难掩得意。

出奇制胜，是兵法中的一种境界，看来黄光裕也已经炉火纯青了，别人费了九牛二虎之力研究、分析、谈判，结果被黄光裕横刀夺爱。别人看好的东西一定是不错的，还省去了深入研究成本，把好的东西直接拿来，黄光裕的手法够精明！

在此之前，最为各方所看好的大中的接盘者，其实一直都是苏宁。苏宁



总裁孙为民也一度认为，“哪怕苏宁的出价比国美低2亿元，大中都会弃国美而选苏宁。”

感情上来说的确可以理解。在2006年那场同样充满戏剧性却精彩的连环并购战中，张大大最先选定的接盘者是永乐，甚至永乐还为此提前支付了1.5亿元定金。但仅过了3个月，当时作为董事长的陈晓就将永乐卖给了国美。这对大中来说，意味着可能要随永乐一同并入老对手国美，这让张大大在感情上难以接受。在这样尴尬的抉择下，张大大最终选择与永乐“分手”，并提出仲裁要求与其解约。另一方面，张大大开始主动接触苏宁，继续为自己寻找下一个买家。

而从网点的重合率来看，苏宁在北京和大中重合的店仅仅5个，国美和大中重合的店多达20个——很显然，大中更适合与苏宁结盟。

因此在从2007年初双方开始启动谈判以后，大中和苏宁甚至约定：除非其他企业出价高于苏宁3亿元以上，苏宁都是大中的首选。至于国美，只要两者出价相差不超过2亿元，大中都会弃国美而取苏宁。

但事实又一次证明了最为基本不过的商战准则：没有永远的敌人或朋友，只有永远的利益。“张大大太狡猾了！当然了，对他而言，大中电器算是在电器上的最后一次买卖，想得更多也是合理的。”一向以精明著称的陈晓也认为，张大大这次算是大获全胜。

尽管国美一直强调，自己之所以能在最后关头胜出，并非仅凭借其出价高于竞争对手。但知情人士表示，高出苏宁20%以上的价格是让张大大在最后时刻改变主意的重要因素。

其实，国美并购大中绝不像外界描述的那样是突然出现，只不过国美的风格一向是突然出手。国美对大中的战略地位一直相当关注。

突袭是黄光裕的惯用手段。2005年，百思买用8000万元年租金的天价，击退其他竞争对手，企图租赁原宜家家居位于北京北三环马甸商厦大厦的店址，以此为跳板进军北京市场。事情已经进展到与商厦大厦招商部商榷租赁合同条款的细节问题，大家都认为宜家旧址已经是百思买的囊中之物。当时刚从百思买美国总部考察回来的黄光裕，得知此事后，要求还在准备阶段的鹏润电器马上行动，把在北京开出首家店面的任务立即付诸实施。结果让所有人大吃一惊：2006年1月，商厦大厦最终与鹏润电器签订了为期15

年的租赁合同，年租金仅 2000 多万元，远远低于百思买的 8000 万元。

无论外界将国美的突然出手称作“搅局”还是称作战略，有业内人士推测，张大中本人的确也有可能更愿意把大中卖给黄光裕。毕竟二人已经在北京市场厮杀了 20 年，多年共同植根北京市场的地缘共性，使双方的管理模式和经营思路更具共通性。而大中电器高层人士也曾透露，其实张大中本人对黄光裕的性格和行事风格还是很欣赏的，双方很多年来一直有所沟通，只是后来由于大中和永乐的纠纷才使得二人的关系变得微妙。

当然，此次“突袭”之所以“抢婚”成功，唯一最能打动张大中的，只可能是人民币！此前，苏宁电器对大中电器的并购价格是 30 亿元，但国美随后开出的条件足足比苏宁多出 6.5 个亿，张大中岂有不动之心。

那么，黄光裕为什么会比张近东的报价高出这么多呢？要知道，如果同样在北京新开 60 多家店面，按 1000 万元一家，最多不超过 10 亿元，加上大中的品牌知名度和市盈率溢价等等因素，张近东认为充其量也不过值 30 亿元。这好比玩“斗地主”，张大中手上的牌明明不是太好，但他竟然敢于明牌，而且竟然赌赢了黄光裕和张近东两位强悍的对手。姜还是老的辣啊！

大中有何重要

大中电器创立于 1982 年，张大中拥有 78% 的股份，夫人楼红光拥有剩余 22% 的股份。经过 25 年发展，大中电器已成为全国知名大型电器连锁销售企业之一，跻身全国电器连锁四甲之列。尽管大中电器的经营管理水平一直受到外界攻击，但它一直是北京最大的家电连锁商，其在北京的 60 多家门店是国美与苏宁争夺的焦点，这也是张大中一手操盘的“争购戏码”中他得以闪转腾挪、从中赢得巨额收益的砝码。

凭借 A 股市场的火爆，苏宁 2007 年上市公司的市值曾一举超过国美。如果苏宁再拿下大中，将在国美总部所在的“心脏”——北京刺下一“刀”，这显然是国美所不能容忍的——于是国美抢先加价到 36.5 亿元，以现金直接支付。



能让国美拿出相当于 2006 年净利润的 4 倍多并购北京大中，确实可以说明北京大中的战略价值之高。

如果绕着北京三环路走一遭，你会发现大中电器自 1993 年以来的精准选址：平均每四公里一家店的布局，让北京三环路上的 11 家大中门店占尽先机。

以其 1997 年开业的大中马甸店为例，这个场地面积有 4000 多平方米，年租金更是高达 600 多万元。这个价格甚至比很多二环内黄金商圈的价格还高。

但张大中没有犹豫，三环交通枢纽的位置以及大卖场的需求坚定了他的判断。事实上，马甸店在大中入驻当月就获得了盈利。至今仍然是北京家电市场最让人眼红耳热的卖场之一，租金价格也比旁边国美鹏润店租金低三分之二。

苏宁总裁孙为民承认，大中价值最重要的体现是其店面资源，很多店面光是租金带来的优势就比同行的利润还高。

2004 年开业的大中中央电视台店，总面积更是高达 2 万多平方米，虽然年租金也高达上千万元，但家电产品非常丰富，业内人称家电连锁亚洲第一店，年销售更高达 15 亿元。创造出每 0.1 秒即售出一件电器的纪录，保持全国单店产出最高。

“别人认为我的店面不标准，大的上万平方米，小的几千平方米，不符合家电连锁的规范化。”张大中却认为应该因势而变。这些在专业人士眼中看来不规范的地方，却往往在最后成为大中电器让人羡慕之处。

有的大中门店会在店门前弄上鱼池，所有购物的人都可以钓鱼，钓到者可以把鱼带回家。许多不同常人的促销方案，让大中一直保持着北京市场的领先地位。

国美以 36.5 亿元现金全面并购大中后，国美电器全国门店将达近 1100 家，并且在北京、上海两个龙头地区拥有门店数量上的强大优势。新巨头的产生，不但加大了与竞争对手的差距，而且对于整个供应链都是一种改变。从制造厂家、流通渠道，乃至终端消费者，都面临着一次新的震荡。

2007 年，恰好是黄光裕一手创立的国美电器成立 20 周年。在这 20 年的时间里，国美电器由北京珠市口一家面积不足 100 平方米的电器店，转变成了一个占有国内家电分销市场头把交椅的零售帝国。好像是为了纪念这一

独特意义的时刻，黄光裕选择在 2007 年年底，以 36.5 亿元的现金，大手笔并购了曾经的对手——大中电器。

整个过程更像是一场扑朔迷离的商战题材电视剧，黄光裕力挽狂澜的细节至今还颇让人玩味：当时竞争对手苏宁电器给大中开出的价码并不低，且高调行事，再加上大中电器掌门人张大中与黄光裕宿怨深积，因此，外界显然并不看好国美对大中的并购。直到 12 月 12 日之前，大中电器的并购方似乎还是苏宁电器。一直蛰伏暗处的黄光裕终于后发制人，密会张大中，印证了他那句“商界无域，相融共生”的话语。如今，通过并购大中，黄光裕一手操控的国美电器已经在北京以及周边的华北市场上占据了寡头地位，把曾经与之匹敌的苏宁电器抛在了后面。



并非仓促而为

从苏宁放弃并购大中，到国美宣布全面接管大中仅仅两天时间，在业界眼中无疑显得“仓促”，就连国美电器总裁陈晓也承认此前并没有对大中做详细资产评估。

国美给出的 36.5 亿元的并购价，也远远高于业界预期——此前，苏宁电器曾对大中做了一个多月的详细资产财务评估。在资产评估完成后，苏宁电器总经理孙为民对于传言中 30 亿元的并购价曾明确表示“超出我们的预期”。经营了 20 多年的大中电器旗下门店并非都是优质资产，和其他企业一样也存在着各种形式的债务、往来坏账等不良资产，这些无疑都对它的最终并购价格产生影响。

与苏宁完全不同的是，国美并不缺乏行业整合的经验。在此之前，国美已经并购了哈尔滨的“黑天鹅”，常州的“金太阳”，深圳的“易好家”，乃至 1997 年的上海永乐。多年间，国美完成了十多个全国性和区域性家电零售品牌的整合。按照国美电器集团副总裁王俊洲的说法，这十多个品牌的整合都取得了成功，业绩大幅增加。此次并购大中是其全国战略布局的重要一环。



国美近年家电连锁并购事件一览

2005年4月，哈尔滨黑天鹅家电实业经销有限公司正式加入国美大家庭，成为国美电器旗下生力军。此后，国美并购一发不可收拾。

2005年8月，国美电器并购深圳易好家，并购价是2000万元。

2005年11月，并购江苏金太阳家电，并购价超过1亿元。

2006年7月，国美以“股权+现金”的形式高调完成对永乐并购。并购总价高达52.68亿港元，其中，国美电器还以3比1的股票置换永乐电器股票，就此成为中国家电连锁业迄今为止最大的并购案。永乐被并购后在港退市，但国美与之成立的新公司实施双品牌战略，保留“永乐”品牌。

2007年12月，占有北京市场份额超过50%、位列全国家电连锁三甲之一的大中电器成为国美囊中物，国美因此斥资36.5亿元，全面接管大中电器。

2007年年底，山西大同的北方电器再次成为国美的猎物，并购价超过1亿元，目前并购已经完成。

2008年2月，国美电器以第三方并购方式，以19.9元/股，以近5.4亿元超出市场预期价格，击退其他竞争者，一举取得三联商社控股权。

至此，国美已经为并购战支付和投入了将近100亿元的资金。

直到现在，苏宁没有并购过任何一家竞争对手。孙为民对此的解答是：“我们一直在按照自己的思路发展。使得在店址选择与资源优化等方面，苏宁能够做出最合适的判断。”

王俊洲则表现得针锋相对，在他看来，像北京这样相对饱和甚至过剩的市场环境中，国美托管大中，将在北京市场门店总数不变的情况下，通过单店经营质量的提升，来实现整合后的规模效应，降低经营成本。

国美对大中的并购，也的确不是“仓促”行之。陈晓在发布会上的话也证实了这一点。

“并购和整合是一件很有挑战性的事，任何一家企业都会谨慎而积极。”陈晓表示，将结合自身的发展战略以保证交易带来利益最大化，也会充分考虑机会成本和时间成本。

36.5 亿元不是个小数目，那么，国美能拿出那么多的钱而不影响正常的运转吗？陈晓给出的答复是“早已经考虑到了”。2007 年 5 月份，国美在资本市场做了一次融资，融资的额度是 65 亿元，足以支持已经和即将出现的商业安排上的资金需求。

“国美对大中的并购，实际上从一年前永乐与大中的合作就开始了”。作为整个事件的亲历者陈晓不得不提及国美、永乐和大中之间的“三角债”。

张大中的老相识、现任国美电器总裁的陈晓说，以现金支付即是考虑到大中的意愿。如此支付方式对于大中电器的好处是，大中基本上可以直接获得由独立第三方提供的 36.5 亿元巨额现金，不会由于商务部过长的审批时间而使套现之路变得漫长甚至充满未知。张大中在并购消息公布的几天里，陆续向数千公司员工派发红包作为“告别”礼物。

对于想全身而退的张大中而言，现金当然是最好的选择。



张大中的退隐之心

“2006 年，大中电器迈上第 24 个发展台阶，它通向百年老店。”这样的雄心赫然列在大中的企业目标中，事态却已斗转星移。张大中的退隐之心，早在几年前因为和永乐的合作而为外人所知。

老成持重的张大中走的是与别人截然不同的发展道路。当黄光裕走出北京四处扩张时，张大中谨慎地认为需要精耕北京这块市场，专注于家电零售。他一直非常本分地遵从着“有多少钱，做多大生意”的原则来发展企业：“发展方向与企业的文化有很大关系。有 500 万元可以做 500 万元的生意，有 5 亿元可以做 5 亿元的生意。我们在北京已经有一定份额，所以想继续将这个份额做大，也要根据自己的控制能力和资金能力来发展。”

但是张大中的谨慎和内敛，在对手频频发力的行业背景下，就未免显得过于保守了。

2001 年的张大中，对于大中电器在什么时间向外地扩张，还没有一个时间表，他觉得北京市场就比较大，而且竞争对手越来越少了：原来竞争对