

# 黄光裕与顾维军

作者 :陆荣 / 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :190 千字

分类 :人物传记 - 中国 - 当代

版权所有 北京烨子工作室

出版日期 2005 年 1 月

书号 :INBN - 7 - 106 - 02768 - 1

## 内容提要

阳光下的财富神话！14 岁 ,他是一个汕头农家子弟 ;18 岁 ,他开了第一家国美电器 ;35 岁 ,他成为中国首富。

他写就了一段中国当代商业史上最惊心动魄的创业传奇 ;他一步步攀上财富巅峰 ;他的梦想和能力也许会为中国造就第一个来自零售业的世界 500 强。

黄光裕和他的国美会成为中国第一个世界级的零售巨头吗？我们也许有必要先了解一下他的昨天与今天。

创业时期 ,亲历亲为 ,不因事小而不为。做自己最喜欢或最擅长的事。学历不是最重要的 ,关键是从不停止了解和吸收最新、最先进的东西。凝聚力强 ,有一批执行力强的拼命三郎跟随左右。长期坚持做一件事 ,但能审时度势 ,随时应变。经过分析判断后能立即付诸行动 ,思与行一先一后相辅相成

缺一不可。有多大能力做多大的事 ,而不是想做多大的事就做多大的事。

## 上篇 黄光裕

### 黄光裕 :名副其实的资本高手

一手家电零售 ,一手房地产 ,资本高手黄光裕以 140 亿元的身价再度摘取首富头衔。而就在前年他的个人资产还只有 18 亿元。

去年(04 年)此时 ,记者就曾经采访过黄光裕 ,他对自己成为首富没有任何表示 ,这位两个行业“联合”制造的大陆首富 ,既没有掩饰自己的财富 ,也没有表现出任何讶异或者不屑。今年 ,更是如此。似乎他更关心的是 ,国美电器又开了多少家新店 ,国美置业又买下了多少地。

在黄光裕看来 ,“财富”不单单是银行账号上不断飙升的数字 ,更重要的是国美消费者们的忠诚度。他在接受记者采访时 ,一再避开“蝉联首富”的话题 ,而是反复表示国美电器全面调整了机构设置 ,为的就是拥有更多的消费者。由此可以得出的推断是 ,国美卖场的数量从去年的 200 家增加到 400 家 ,黄光裕本人的财富也从 105 亿增加到 140 亿 ,如果国美电器继续保持快速发展的势头 ,想把黄老板从“首富”的宝座上拉下来 ,显然会越来越难。

而零售之外 ,黄光裕旗下地产帝国亦是轮廓初现。年初 ,带着资本市场上套现的资金 ,黄光裕设立了国美置业 4 月 ,

在重庆多个一线城市圈下大幅地块。同时,还拿下位于京城丰台科技园内规划建设面积为35万平方米的两块最大公建地块,计划建成为北京南城的地标式建筑。该项目投资超过30亿元,兴建南城的商业综合体,预计这一项目将在2007年年底竣工。

狂飙疾进式的扩张无疑将在未来的数年里为黄光裕带来更多新增资产!

## 黄光裕的“生存法则”

过低的价格,正日渐遭到众厂商的联手抵制,其中不乏海尔、TCL等品牌。

如何使整个家电行业这条“买、卖”生态链,避免断裂,才是黄光裕不得不面对的挑战。而这点,目前的他显然无法给以完美的回答。未来的日子,黄光裕的“生存法则”将面临调整。

黄光裕总是透出点痞气,尤其是7个月前,他理了一个光头。对黄光裕“生存法则”的描述,都近乎“凶猛”。

“我不觉得我是这样(掠夺),只可能别人没有想到这么做,就觉得我是这样(掠夺),这只是个人看法不同而已。”黄光裕对《每日经济新闻》说。

这个9月的第一天,黄光裕来到上海。他要接受一个商业领袖峰会颁发的“CEO眼中的CEO”称号。

“奇怪了,我也不知道怎么会拿到这个奖。”黄光裕对《每日经济新闻》说,说话方式很直接。显然,黄光裕来上海不单是为了这个奖杯。果然在几天之后,国美就抛出了与永乐30

亿元联合采购的项目。为了联合抵抗苏宁也罢,为了备战黄金周促销的“噱头”也罢,黄光裕都是一副志在必得的姿态。

一向低调的黄光裕,频繁出现在公众视野中,是在2004年10月被评为“中国首富”之后。但黄光裕至今仍保持着简单的生活方式。对于黄光裕来说,休闲比工作更累,他会在假度到一半就逃回公司。

黄光裕使国美以惊人的速度扩张的同时,“国美模式”也成为外界不断探讨的话题。于是,诸如所谓“飞行加油”、“类金融生存”等概念开始变得不太陌生。

## 黄光裕的“生存法则”(1)

### 商战

“陈老总要趁我们布局全国的时候,把上海站稳了啊。”面对《每日经济新闻》关于日前成为热点的、上海“商战圈”的提问,黄光裕曾毫不掩饰他的亢奋。他所指的就是上海家电零售业巨头永乐。

虽然国美已经稳居国内家电零售第一,虽然国美在1999年就进入了上海,但经营效益却一直不能让黄光裕满意。截至今年3月的统计,永乐在上海有38家门店,市场份额约占60%;苏宁有14家,占有率在15% - 20%左右;国美拥有23家门店,占有率为25%。

业内人士称,2005年是家电零售业的开店年,争夺已接近赤膊战,上海将会成为三大家电连锁巨头争夺的焦点。上海长宁之争即将爆发,在南京新街口家电零售店之战硝烟未散之时。

9月中旬,苏宁将在中山公园兆丰广场开出旗舰店,此店与国美长宁店仅隔一条马路,两两相对。国美遂亮出计划,发动6年以来最大的降价促销攻势,从9月17日开始为期20天。为了对抗苏宁,国美甚至牵手永乐,共同与首批10余家家电供应商洽谈30亿元的联合采购项目。其中,平板电视等数码高端产品占主导,而苏宁的最大旗舰店也正好经营高端家电及数码产品。

此前,黄光裕曾派出他的妹妹黄秀虹,于今年1月上任华东大区总经理。

黄光裕对上海市场的观察是:上海市场不同于其他地区,价格不会完全成为主导消费者的因素。即将开始的新一轮竞争,不仅停留在门店数量和赤裸降价的粗放策略上,国美希望通过上海一战,提升不仅是国美本身,而是整个家电零售业的水准。

黄光裕对《每日经济新闻》说:“我们会推出增值服务,为消费者提供有价值的信息,包括电器知识、电器潮流的介绍,还有电器后期的维护等等。”这是软件竞争。

在硬件上,华东国美基本在上半年完成50个门店的开业,其目标是在长三角地区达到年销售120亿元。除了大开门店,国美还将进一步扩大在上海、浙江等地家电的采购量,由2004年的80亿元提高到每年150亿元的水平。

上海的竞争态势,只是布局全国的一个缩影。国美6年扩张,完成全国连锁布局。在黄光裕的字典里,做买卖就是打仗,而且不允许临阵退缩。“既然定下来就一定来,不能说看到暴风雨这么大,我们就撤退。”黄光裕曾在一次扩张受阻时这样说。

在商战中,黄光裕立于不败之地,甚至愈战愈勇,是因为他有猎豹般的行动力。

## 黄光裕的“生存法则”(2)

### 速度

“我要求速度。”黄光裕说,“我不会花3个月来谋划,把规划书的标点符号都改清楚了,再去实施。”黄光裕一再宣称,只恨扩张速度还不够快。

国美的一位高层如此评价:“黄总是一个行动快速的人,有想法马上做,发现不对马上改。”一件事只要有三分把握,他就去做。

国美走到今天,经过三次重大变革。

第一次,在1993年,黄光裕意识到要拥有品牌,他将自己在北京的门店统一叫做“国美”;

第二次,在1996年下半年,以长虹、海尔等为首的国内家电企业崛起,黄光裕感受到中国家电制造业所具备的优势以及巨大潜力,他迅速地将产品结构由先前单纯经营进口商品,转向经营国内品牌。现在,国产、合资品牌已占国美所售商品的90%。

第三次,是在1999年,国美走出京城。从天津开始,上海、成都,一路“攻城略地”,迄今在40多个城市有了自己的“地盘”。而在1987年刚起家时,国美只是北京珠市口一家100平方米左右的小店。

从百平米小店到如今的国美,无论在空间拓展上,还是时间抢占上,黄光裕都遵循着超级速度的原则。

在各地开业,国美都会选择午夜时分,还都会出现万人空巷的景象。国美由此得到了“午夜杀手”的称号。而在每次计划实施前,就是无数次高强度运作的工作会议。这样的会议,有时可连续开上十几个小时,甚至会连续开上几天几夜。这时,黄光裕的手下一个个快要倒下了,而他依然精神炯炯。一位刚加盟国美的中层深有感触:“黄总就是一台不停歇的发动机”。

国美电器门店数由2001年的32家猛增到2004年底的144家,与此同时,国美电器2004年净利润达4.58亿元,比上年的1.79亿元猛增155.87%。

在极速扩张规模的同时又保持如此强劲盈利能力,国美引来无数人的好奇。有研究者指出,这是一种以国美和苏宁为代表的家电零售业的商业模式,这种模式可称为“类金融”模式:国美、苏宁在和消费者进行现金交易的同时,延期3至4个月支付上游供应商货款,这使其账面上长期存有大量浮存现金,而强大的现金流使其得以进一步扩张,并由此吸引更多现金流。这就像银行吸储一样。不同的是,国美无需为“储户”支付利息。这种方式也被称为“飞行加油”。

但说到底,这种模式依赖于国美在不断扩张中建立的,对渠道的掌控能力。而国美最初以最低价进行“买和卖”的策略,为此奠定了基础。

### 黄光裕的“生存法则”(3)

#### 买卖

国美起家时,卖进口家电。一台进口彩电,在国美的售价

比大商场的售价低 1000 元到 2000 元。到上个世纪 90 年代初期,上游制造业一下子挤进过多竞争者,厂家急需争夺消费者。于是,在 1994 年,国美最早实行包销制,甩开多级代理渠道,直接向厂家要货。国美开始扮演在厂家与消费者之间最直接的“买、卖”的角色。

“以明天能卖多少,或后天中午能卖多少,决定今天买进多少货。”这是写入《国美员工手册》的黄光裕式的原则。

国美又得到了另一个绰号——“价格屠夫”。

在进军全国第一站天津时,国美所售大部分商品价格比天津市场便宜 100 - 200 元,有的甚至达千元。开业当天引起不少当地商家的恐慌。那时,天津十大商场占有 90% 以上的市场分额,控制了天津供应商。国美只能先调动北京总部资源维持货源,同时利用当地厂家需要市场份额的心理挑起它们的战争。

黄光裕的判断是,家电产业供大于求,各路厂商需要甚至会依赖销售渠道走量,减轻积存压力。

当订单下到一定量的时候,国美的谈判者们还会向厂商索要特价机。国美甚至可以不赚钱,为商场造势。同行也常惊奇,国美的价格定得像是在赔钱做生意。每进入一个城市,国美都会把本地家电市场的价格拉低 10% - 15%。

黄光裕抓住一点,只要坚持低价,销售就会好,也就不愁由厂家合作。“地球人都喜欢低价。”这是出自国美的警句。

2005 年,已经拥有 200 多家门店的国美再次“提速”,目标是再扩张 300 家门店。一年中 250% 的扩张比率让人震撼。黄光裕却很冷静地对《每日经济新闻》表示:这是他 1998 年就定好的节奏。

今年初,黄光裕又在房地产领域掷下大笔投资,像当年开拓家电连锁的速度一样:元月,国美第一城开盘,100万平方米预计年底售完;4月,国美置业以8亿元购买了北京丰台35万平方米的公建地块;9月,黄光裕拿出20亿元进军重庆地产。

面对诸多质疑,黄光裕的回答是“商者无域”。这是与黄光裕同为潮汕人的李嘉诚的经营理念。

但实际上,这背后是生存环境演变后的选择。

据悉,商务部正在拟订的《零售商与供应商进货交易管理办法(征求意见稿)》,可能成为国美头上的紧箍咒。据透露,《办法》对于争议已久的进场费、账期、定价权等敏感问题作了明确规定:零售商收取促销服务费应照章纳税,应当事先征得供应商的同意,供应商不同意,零售商不得以任何方式强迫。《办法》一旦实施,国美在于上游厂家讨价还价之时必然大受束缚,构成利润支撑的“其他业务收入”也会萎缩。

与此同时,过低的价格,正日渐遭到众厂商的联手抵制,其中不乏海尔、TCL等品牌。整个家电生产和销售业的边际利润处于不断摊薄之中,整个行业进入微利时代。这决定了国美在转移上游利润的道路上不可能走得更远。这种危险使黄光裕把眼光又投向了房地产市场。

面对是否过于“强悍”的问题,黄光裕会若有所思。他对《每日经济新闻》说,希望未来5年能改变这种印象。然而,如何使整个家电行业这条“买、卖”生态链,避免断裂,才是黄光裕不得不面对的挑战。而这点,目前的他显然无法给以完美的回答。未来的日子,黄光裕的“生存法则”将面临调整。

## 国美黄光裕：像卖家电一样卖房子

外行做地产，在中国不是新的话题。作为为数不多的暴利行业，进入的门槛又相对较低，没有太多的准入限制，房地产吸引众多的业外资金进入，就是意料之内的事情了。

但在目前这个时刻，恐怕没有很多人会认为是投身地产的良机。我们不难看到，现在不仅外行做地产的在大量减少，就是房地产企业本身，改行的也不少。业内外不少人今天都认同，房地产已经不像前几年那么好赚钱了。

那么，胡润富豪榜上的中国首富，家电零售行业的头号巨无霸，曾在京城地产界小试牛刀的黄光裕，他为什么选择在这个时候大举进军房地产？他心目中的制胜秘笈又是什么？

### 像卖家电一样卖房子

黄光裕是卖家电起家的。家电零售不仅给了他第一桶金，也给了他最大的一桶金。黄光裕卖家电的杀手锏是价格战，他会在房地产复制这套营销策略吗？

看来是会的。在北京，正是黄开发的鹏润家园第一个打出了打折卖房策略，一时令地产界侧目，甚至使不少消费者以为房地产价格真的要崩盘了。黄光裕本人也不讳言，在他看来，卖房子和卖家电，本质上并没有区别，都是卖东西。“房地产不过是多了一道生产的程序而已，需要买地和盖楼。”黄笑言。在他看来，房地产和家电零售一样，都是生意，本来就不该有太大的区别。

黄光裕不打算按牌理出牌。不仅仅是房地产，在家电零售业，他也一贯如此。他的信条是，尽一切努力赢得客户。

“如何贴近老百姓,这是最重要的。”黄总结说。国美第一城低价入市,就是这种策略的反映。不追求单位利润,但求尽快回笼现金。黄光裕打算在一年内将国美第一城能够全部卖完,将获得的现金再去做其他项目。他将做家电的心得,运用在了房地产上。

但黄光裕不愿承认自己做的是中低档产品。“我们肯定也会做高端产品,也许价格会高不可攀。”黄语带调侃的说。

黄光裕的竞争策略,也许会像业内人士所说的,将“终结房地产暴利时代”,也可能像顺驰那样,创造一种新的经营模式,快速销售,掌握现金,以现金流为核心来整合业务。

虽然一直没有在房地产上做出名堂,但黄光裕其实是个老地产。他的第一个项目鹏润家园1995年就开始准备,1996年动工,彼时房地产处于低潮,手下人都很怀疑房子能不能卖出去。但黄自己是充满信心的。但在那之后,由于集团将业务重点放在了零售业,房地产开发业务就没有进一步发展。用黄光裕自己的话说,“我一直游离在房地产的边缘。”

现在国美电器已经部分上市,零售业务的扩张也已走上轨道。“现在我不需要刻意做什么了,国美电器可以凭它自己的力量扩张。”黄光裕暗示了自己重新杀回房地产的雄心。

然而时机的选择依然令人费解。从任何一个角度来看,现在介入房地产算不上是好的时机。因为,成本在急剧提高,最容易赚钱的时代已经成为过去。1998—2003才是房地产开发的黄金时代。但黄光裕不断强调,他选择在这个时机大举扩张自己的房地产业务,主要看重的不是市场环境,而是集团业务结构的调整。在他看来,中国房地产至少还有二三十年的生命力,没有暴利,微利足矣。况且做家电的他早已习惯

了微利经营。“我们首先考虑的是企业的持续发展和风险控制问题 利润多高不是最重要的。”

与国美在全国的快速扩张一样 ,黄光裕在房地产上的胃口也非常之大。除了在北京再开几个项目之外 ,他的目光同时投向了全国 ,目前已锁定五六个城市。“目前我们才刚刚开始发力 ,到明年 ,我们的项目就会大量地推出。”黄踌躇满志。

### 视土地储备为核心竞争力

在许多房地产大腕儿看来 ,黄光裕的房地产经营理念也许相当陈旧。在他看来 ,开发商的核心竞争力不是人才 ,不是开发团队 ,不是设计理念 ,而是土地储备——这已是两三年前的观念了。

土地对于开发商当然很重要。正如黄光裕自己说的 ,“开发商没有土地就像农民没有土地一样。”但归根结底 ,土地只是生产要素之一。到底哪一种要素可以成为核心竞争力 ,要看哪一种要素获得的难度最高。在土地协议出让的时代 ,能否拿到土地得看关系和运气 ,而协议出让价又往往很低 ,而且不需要在短期内付清 ,这样 ,多储备一些土地对于开发商来说就是有益无害的。但现在的情况有所不同。土地公开出让后 ,不仅价格大幅上升 ,而且要在短期内全部支付 ,储备土地的财务成本已经大大提高。另一方面 ,“招、拍、挂”使得企业随时可以从市场上拿地 ,土地储备的必要性就大大降低了。

但黄光裕显然不是这样考虑问题 ,他依然希望大量扩充土地储备。目前鹏润房地产的土地储备量已有约 200 万平米 ,黄希望再将其扩充一倍。他似乎并不在乎土地储备的财

务成本。采访中黄光裕透露,目前他手里掌握的现金有十几亿之多,搞房地产开发基本上不需要从银行贷款。如果再加上快速销售回款,他能够负担的财务成本是非常之高的。

黄同表示,目前他手里的土地成本并不高,基本上都是协议拿地,没有参与过“招、拍、挂”。实际上,前几年虽然没有做地产,但并没有停止储备土地。现在他手里的地,基本上都是过去4年积攒下来的。

黄光裕暗示,选择大规模扩张房地产业务,一个重要原因是房地产的现金流与零售业有很大的互补性。“零售业是天天都有流水,天天都有利润,而房地产是一次性投入,一次性获利。”他不喜欢用支持这个词来说明零售与房地产的关系,但并不否认,通过零售业获得的现金流对房地产业务的重要。

做房地产“投资商”

近来鹏润房地产在大规模招聘房地产人才,这是颇令人费解的。房地产开发是非常复杂的过程,从拿地、前期策划、规划设计到最后的市场营销,每一环节都至关重要,都需要专业的团队来处理。黄光裕并不是第一次做房地产,他的第一个项目1996年就动工了。以他的经验,连团队都没有准备好,怎么可能现在就谋划大规模扩张?

黄光裕并不否认专业性的重要,也认同人才非常关键。但他表示,现在的房地产市场已经相当成熟,你需要的任何方面的专业服务,都可以很方便地从市场上花钱买到,不一定要全部用自己人。“对于房地产,我就是个投资者。我投资的首先是一个企业,而不是房地产。”黄光裕简单直接地说出了自己的想法。

黄光裕将房地产视为鹏润投资旗下的两大支柱业务之

一。虽然重视程度很高,但看来黄光裕并不打算做一个地产人。他从1996年就开始涉足房地产,做了第一个项目鹏润家园,但直到2001年才全部完成,速度并不快。在过去的几年中,黄将他的主要精力和资源放在了零售业务上,从某种意义上说,这使他错过了房地产赚钱最容易的几年。黄光裕承认,鹏润的确错过了前几年的好机会,少开了一些项目,但他认为,即使如此,现在的市场依然相当不错。况且,这也是集团业务布局的需要。黄光裕表示,中国加入WTO,加上北京获得奥运举办权,是他确信房地产大有前途的关键因素,之后才下定决心大规模储备土地。

黄光裕显然是个谨慎的投资者。与许多人豪赌地产不同,他一开始就不指望从房地产开发上获取暴利。他看重的是更长远的前景和更长期的发展。这也许可以解释他为什么迟迟“停留在房地产的边缘”(黄光裕语)。

有一件事可以证明黄光裕对房地产其实兴趣有限。他赖以起家的国美电器是与他的大哥一起创建的,但1993年后就兄弟分家,各自发展了。原因在于,他大哥更喜欢做房地产,而黄本人还是对零售情有独钟。1993年之后国美的的发展,基本上都是黄一个人操持的。

因此,今天黄光裕谋划房地产业务的扩张,首先不是自己喜欢做地产,也不仅仅是看中房地产业务能够贡献的利润,更重要的恐怕是整个集团资产和业务结构调整的需要。对于鹏润这样一个大集团来说,仅仅从事零售一种业务显然是单薄了一点。

一句话,黄光裕选择的是做生意,而不是做地产。

住宅、写字楼、商业地产全面推进

与号称走专业道路的万科、万通、顺驰等开发商不同，黄虽然明白专业化对房地产开发的重要，但既然是做投资商，他的目光就不可能单单局限于某一类产品。黄光裕明确地对《新地产》表示，今后自己的房地产业务将广泛地扩张到包括住宅、写字楼、商业地产在内的几乎所有产品种类上。

实际上，做商业地产是有利于发挥他的长处的。黄光裕做零售起家，商业业态是其最熟悉的领域，也是麾下专业人才最丰的领域。从零售业到商业项目开发，这对国美是最顺理成章、最合理的选择。黄光裕承认，未来发展商业项目的确有这方面的考虑，可以将国美电器开在自己开发的项目里。他还透露，鹏润明年打算在北京开发一个商业项目。

黄光裕同时认为，大型购物中心未必前景最好，未来社区商业中心有可能是商业地产的主流态势。“像王府井、赛特这种地方当然会有，但恐怕不会是主流。主流还是更贴近老百姓的社区商业，这也符合国际上的趋势。”黄透露了自己开发商业项目的思路。他开玩笑说，未来的人一定是有钱没时间，谁愿意跑得很远去买东西呢？

目前，国美电器已经扩张到28个分部、41个城市、200多个店面。这些店面都以租而不是买的方式建立。“我们要轻资产运转，不追求做地主。”黄笑着说。但做房地产，就不可避免地要做地主了。黄光裕开发的第一栋写字楼鹏润大厦的经营方式就是有租有售，目前他的总部也设在这里。黄光裕表示，未来开发的出租型物业，自己也会考虑持有一部分，不会全部拿出来出售。

与他的许多潮汕同乡一样，黄光裕极具商人天份。他同时又是个极其自信的人，不屑于向同行学习。对于做生意，他

有自己的理解,并且只愿意按照自己的方式赚钱。他不喊口号,也不玩弄概念,实实在在的生意才是他真正关心的。

黄光裕明确表示,自己从来没有刻意研究过哪个开发商,也并没有把谁作为自己的学习榜样。但这并不意味着他缺乏学习能力。虽然黄学历不高,但在开发鹏润家园的过程中,他亲力亲为的参与了许多设计和规划工作,例如 2.15 米的悬窗就是他本人的创意。在第一次听说“品牌连锁”这个概念之前,他已经按照品牌连锁的方式扩张了好几家分店。他的国美谋划大规模扩张急需融资的时刻,他又通过一系列令人眼花缭乱的资本运作借壳上市,还成功地规避了香港联交所关于借壳上市的限制性规定。对于一个 16 岁就开始做生意,初中都没有毕业,人生履历中也没有 MBA 等耀眼学历的人来说,这样的学习能力是惊人的。

平心而论,虽然涉足从事房地产已有不少年头,黄光裕对于房地产的认识仍有粗浅之处。例如,他似乎没有为房地产特别进行人才方面的储备,以至于现在才开始大量招聘房地产方面的人才。但以他的精明,补上这一课大概不需要很长时间。

#### 黄光裕的经营秘笈:薄利多销

黄光裕的生意从小本经营开始。当年与大哥北上发展,全部资金只有区区 4000 元人民币。1987 年在北京珠市口开第一家家电商场,投资 3 万,营业面积也只有 100 平米。起点低,家底薄,如何与国营大商场竞争,成了黄光裕需要面对的第一个问题。他的想法很朴素,就是中国传统的“薄利多销”四个字,路人皆知,简单地不能再简单。

多少令人意外的是,黄光裕竟然将“薄利多销”发扬光

大,而他今天的事业发展到这个程度,所持的经营理念,依然是这简简单单地四个字。

不过,简单之中有不简单。薄利多销并非不要利润,做生意归根结底还是要赚钱。在家电业内,黄光裕有个不太文雅的绰号:价格屠夫。他的每一次扩张,每一次名声大噪,几乎都是凭借价格战这个杀手锏。黄屡次强调,产品一定要贴近顾客,而更低的价格显然是贴近对价格非常敏感的中国顾客的最好办法。价格降下来了,利润就只能来自更低的成本。能够大幅地降低成本才是黄成功的关键。与其说黄光裕打的是价格战,还不如说他打的是成本战。

在零售业,黄光裕降低成本的主要手法是减少中间环节,降低流通成本。最出名的是1990年,黄光裕在家电业首创了一种营销模式,撇开中间商,直接跟厂商合作,摆脱了中间商的制约,零售企业的议价能力大大提高。黄光裕在不同的厂商之间周旋,在成功压价的同时,凭借价格战牢牢地控制了渠道。在“渠道为王”的时代,黄的成功是顺理成章的事。国美目前在中国家电零售业的市场份额已经占到了4%以上,对13亿人的市场来说,这不是一个小数目。

黄的成功并非特例,而是零售业的通例。对几乎所有的零售企业来说,低价都是最重要的竞争手段。就是沃尔玛、家乐福这些跨国零售巨头,也无不依靠低价获得市场份额,例如沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿,当年就是凭借价格战成就了今天美国最富有的家族。

靠着薄利多销四个字发展到今天,黄光裕自然不会轻易丢掉这个制胜的法宝。做房地产,他同样要使用这个法宝。也许是性格使然,黄对短期内牟取暴利的经营手法不太认同。

“短期的投机不是我的目的,如果那样我也不会投房地产。我看中的还是长期稳定的发展空间。”

也许正是因为这个原因,黄才没有在前几年外行蜂拥而入做地产的时候跟风,而是选择在现在这个时候。在许多人已经黯然离开地产业,许多内行都不再做地产的时候才大规模介入。黄光裕的投资风格显然相当谨慎。

黄光裕当年是和他哥哥一起创业的。后来在1993年分家,他做家电零售,哥哥则完全投身房地产。他没有细说两人分家的更深层的原因,但经营理念的不同,肯定是其中一个重要的原因。“可能我比较笨,只能赚点小钱一点点积累吧。”他用一句自嘲轻轻带过了这个话题。

黄的大规模介入也许真的会终结房地产暴利时代。正是他和其他家电零售商的努力使家电业成为微利行业,在地产业,他会书写同样的故事吗?

### 草根富豪

1986年,年仅17岁的黄光裕跟着哥哥从广东潮汕来北方做生意。秉承潮汕人的传统,黄光裕希望在异乡混出名堂,将来好衣锦还乡。出身草根的他,绝没有想到自己日后能够成为中国首富。

1986年,年仅17岁的黄光裕跟着哥哥从广东潮汕来北方做生意。秉承潮汕人的传统,黄光裕希望在异乡混出名堂,将来好衣锦还乡。出身草根的他,绝没有想到自己日后能够成为中国首富。

忆昔当年,黄光裕表示,出来做生意就是为了挣钱,没有更多的想法。刚来北京的时候,手中资金有限,他曾做过一年的推销员。主要就是推销那时广受欢迎的广货。看来做的不

错。仅仅一年之后,他与哥哥就投资3万元——这在当时是不小的一笔钱——在北京开了第一家电器商店,牌号国美。那个年代电器奇缺,尤其是进口电器,进多少卖多少,利润自然也十分可观。零售者们竞争的不是谁能卖东西,而是谁能进到货。

20世纪80年代是改革开放刚刚风起云涌的时候,黄光裕的家乡广东地处改革开放的最前沿,是中国商业气氛最浓厚,赚钱也最容易的地方。但黄却没有选择留在家乡发展,而是来到了陌生的北方。不过这个选择,倒颇有几分潮汕特色。在他的家乡,虽然历来经商人才辈出,但传统是走出家乡发展,而不是留守自己的故土。

因为这个传统,海外有大量的潮汕人,坊间有“海内一个潮汕,海外一个潮汕的说法”。从事商业经营也是潮汕人出外发展最常见的选择。黄光裕当然是潮汕商人中的佼佼者,不知道与他走得较远是否有关系。

黄光裕坦言,选择北京作为自己的落脚地,其实是很偶然的。“走的累了,想找个地方停下来。当时觉得,虽然广东做生意的环境不错,但要真正做成一个企业,感觉仍然不是太好,没有拿着做事的感觉。来了北京之后,觉得这里还是有机会也有空间。”遥想当初,黄这样比较了广东和北京两个地方。

刚开始做生意,黄光裕完全没有管理的概念。直到他在北京开了三四家分店之后,管理的问题开始浮现,才开始学习怎么把人用好。“真正有做企业的感觉是在1990年。当时把所有的店都统一称为国美,企业开始比较系统的扩张。有人告诉我这种模式叫‘零售连锁’,我还是第一次听说这个名字。”

词。”黄光裕就是这样边干边学做起来的。

也许是因为出身草根 ,黄对牟取暴利的经营手法似乎不太欣赏。在电器零售行业 ,黄光裕也许是第一个打破暴利的人。他在 1990 年率先撇掉了中间商 ,大幅度地降低了流通成本 ,并以此在家电业掀起了价格战。之后又屡次掀起降价潮 ,在使国美全面扩张的同时 ,把家电业变成了也许竞争最充分、也最贴近老百姓的行业。

黄光裕少年得志 ,年仅 35 岁就成为家电业的巨无霸。今年更登上胡润百富榜榜首 ,和福布斯排行榜的第二位。对于自己在这类排行榜上的位置 ,黄光裕表示无所谓。“中国是藏龙卧虎的地方 ,有钱人太多了 ,我肯定不是最有钱的。”他自谦道 ;“不过现在大环境可能好了一点 ,人们的仇富心态也少了不少。不像过去 ,排行榜就像通缉榜。”他似乎并不担心自己的财富曝光。

黄光裕最欣赏的同行是同为潮汕人的李嘉诚。李在香港发迹 ,是世界华人首富 ,黄在内地起家 ,按照胡润的排行 ,是内地首富。李嘉诚靠房地产成就大业。在黄光裕的心里 ,是否也有一个李嘉诚式的梦想 ?

“如果可以选择的话 ,我会选择不做生意。做生意真的太累了 !”黄的说法似乎言不由衷。

家电和地产对我来说都是买卖

现在大家都是踏踏实实做事情起来的 ,并不是爆发起家的。所以这很正常 ,大家还是很正面的。钱对于我来说 ,就是做事情的一种资源 ,一种力量。

记者 :国美是那一年开始做房地产的 ?

黄光裕(以下简称“黄”) :1995 年开始准备 ,1996 年开始

正式做地产 ,最早的项目就是西南二环上的鹏润家园 ,1997年动工 2001 年左右项目结束。当时鹏润家园的很多地方都是我自己设计的。

记者 :到现在为止有着六七年的时间 ,你们做的项目不是很多啊 ?

黄 :是不多。因为那段时间进入 WTO 和申办奥运等事情还没有落实 ,情况如何我们不知道 ,所以我们决定停止做房地产这一块 ,全力以赴去发展我们的零售业。但是房地产这边也不是不做 ,而是从 2000 年开始 ,我们用了 4 年时间进入土地储备。

记者 :你们储备这么多土地 ,但是开发的项目又不是很多 ,那么你们打算什么时候开始发力 ,向市场大量的供应产品 ?

黄 :国美第一城是今年头一个项目 ,我想明年陆续会有很多的项目出来吧 !

记者 :为什么采用这种策略呢 ? 因为大家感觉前两三年是房地产的黄金时段 ,但是从今年开始因为土地政策改变了 ,土地成本提高了 ,为什么你们会选择在房地产暴利已经刚刚过去的时候呢 ?

黄 :地产市场是国家的政策问题 ,也是一个国际环境问题 ,因为 国际国内的环境市场是对地产影响很大的。什么是暴利时代 ,什么是微利时代是很难评论。对于我们来讲 ,我们集团有两个行业 ,一个是地产 ,一个是零售业 ,我们要考虑的是企业的安全和企业持续发展的的问题。从目前看 ,我觉得 ,虽然中间错失了几个机会 ,晚推出几个项目 ,但总的来说 ,我觉得还很不错 ,像现在我们储备的地 ,推出的头一块地 ,我觉得

还不错的,我们的项目应该是想说的话,几个月就可以开工,因为手续我们已经齐备了。

记者:有消息透露,你们手上应该有200万的土地储备吧?

黄:应该说最起码有这么多了!

记者:你们最终的目的,想把土地储备做到什么规模?

黄:今年我们调整了策略,我们会向全国发展,这个规模就不太好说了,可能会比较大吧!我们下一步可能会同时几个进行,一个是写字楼,一个是住宅,一个是商业地产。

记者:在北京会做商业项目么?

黄:应该会做。这是今年我们刚刚调整好的事情,准备明年就开始做了。商业项目的规模,小的可能在6—8万平米之间,大的可能会有几十万或者几百万的规模。我们的企业主要是做地产和零售业,我们做商业项目选地的时候我们会从地产和商业的角度选择,我们认为,中国逐渐也会形成在社区里面的商业中心为主,像真正集中型的商业中心,将不再是最重要的发展位置,这将与国际趋势接轨。我们做商业地产也具备这种条件,因为,这和企业也形成一种互补的形式。

记者:你们做零售业应该是对商业非常熟悉了,那么,为什么没把重点放在商业地产上呢?

黄:实际上我们会有很多团队,分成很多块来做。你可以看到,我们1999年的零售业发展是从北京,我想2005年地产业也是从北京。我们铺的规模和概念是不太一样,但照样是以北京为核心、为基础。

记者:现在土地储备的成本很高,有人讲,只要需要土地

的时候,随时可以通过招、拍、挂的方式拿到土地,但是你们储备这么多土地,有没有担心过土地的成本过高?

黄:我们手续已经都做完了,已经不存在成本提高或降低的问题了。从土地储备和开发速度来讲,我觉得这是一个战略问题,我们不可能什么都要求资金周转快,我们也考虑回报的问题。

记者:你是做零售业起家的,在这方面取得了很大的成就,怎么会想到做房地产这个并不太熟悉的行业?

黄:最重要是两个因素:一是地产是一个可以正面发展的一个行业,并且它还能够发展的很大,最起码还有二三十年的生命力;二是这个行业的投资和社会资源是和我们企业互补的。我们做地产并不是因为行业好我们才做,而是因为这个行业和我们的零售业非常互补。

记者:作为一个集团,你们的现金流应该是整体的管理,是不是也可以说充分运用你们手上的现金流,也是你们投资房地产的一个原因?

黄:我在做这个行业的时候,讲究的是一种互动关系,应该说我从1990年就开始做地产了,但是真正要做还是从明年开始。

记者:价格战在家电零售当中是你的一个制胜法宝,也是国美迅速扩张的武器,那你在地产行业会不会继续实施这个策略?

黄:高品质、低价位,性价比良好,这是我们公司的一个长远战略,因为我所做的事都是比较贴近老百姓的,所以这一点是不会改变的。地产是一个非常成熟的行业,每一步都会有专业机构给你服务,这是钱花多花少的问题,是怎么整合的问

题。最重要的,你是在建立一种企业模式,不是在建立一种操作模式。

记者:你是不是也希望通过这种价格策略,快速销售,快速的回笼现金?你们是否有过这样的说法,国美第一城打算开盘一年后就将房子全部销售出去?

黄:从做生意来讲,我们当然希望资金周转越快越好,我们是希望做更多的事,但并不是每一单赚更多的钱。我们需要营造的是企业的一些气候。这种做法也是国际上一些成规模公司的一种很关键做法。储备地皮是一种有限资金,开盘以后就是一种无限资金,做到快速销售是很关键的。我们力争一年之内将房子全部卖出去,这是我们的一个目标。

记者:既然你们有足够的土地储备,也有强大的资金作为后盾,有没有考虑做一些高端的产品?

黄:我们肯定会做。我们会从多个层面去切近,因为现在我们启动的项目比较少,所以,很难看出我们在几个层次上切入。作为一个企业首先是要具有竞争力,规模是很关键,如果没有规模就没有互补性,就没有抗衡风险能力,特别是地产行业。

记者:国美是非常重视土地储备的,而且将土地作为国美的核心竞争力,为什么?

黄:对于房地产开发商来说,土地储备没有了,就相当于农民没有田种一样。你想市场好的时候,再去买地,再去办手续,再开工,那市场早就过去了。未来两三年都将以“招、拍、挂”的形式拿地,我们可能也会减少土地储备,但是时间会造成价值差的问题。

记者:以你们目前的土地储备,够你们开发几年?你们向

外扩张的话,主要看好哪几个城市?

黄:那要看我们土地整合的情况。目前来讲,我们会选择GDP比较高的城市,大概我们会向五六个城市同时启动,深圳肯定会有,上海也在考虑,重庆和成都也会选择一个城市。

记者:国美在香港上市以后,鹏润目前整体的布局是什么样?

黄:很简单,一是以零售业为主的国美电器,二是鹏润地产。国美电器有28个分部,分布在41个城市,在全国家电行业所占的份额在4%左右,进入了全国20%左右的城市,目前上市的是其中13个比较成熟分部的65%。还有15个分部在鹏润投资旗下,并没有上市,这是因为你要给投资者最好的东西,当发展还没有进入到可持续稳定的发展阶段,我不应该交给他们。

记者:是否考虑将房地产这部分注入到股票市场上去?

黄:不会的,可能会考虑独立上市。因为行业不同,如果注进去投资者会搞不明白。

记者:请谈谈房地产和家电零售业这两个行业,你觉得这两个不同行业的区别和共性在哪儿?

黄:实际上这两个行业都是很贴近老百姓的行业,还有它就是一个加工厂,并且都是做销售。从投资的理念来讲应该是相同的,从创建一个企业和建立一种模式上应该是相同的,但是由于专业不同,也会导致专业人才的不同。家电和房地产对我来说都是买卖。

记者:你觉得你做地产的模式和其他做房地产的人士有什么不同?

黄:我没有和他们比较过,但是我觉得他们的做法和我不

一样,从想房地产和想在这个行业里做成什么样,包括选地、设计的构思和宣传的思路和我们都不一样。我做地产是投资,我希望选择我们房子的人也是投资,我不会当投机者。

记者:国美在全国所占的份额是非常大的,那你们希望在房地产领域达到什么规模?

黄:我们的布局是把地产作为我们的第二个行业,真正能够扩张,真正能够具有一定规模的企业,作为一个长期发展的规划。至于做到什么程度,很难预料,但是只要有机会,我们就不会放慢速度,会做得很快,可以看国美走出北京以后的发展速度吧!

记者:国美为什么会选择这个时机进入房地产行业?从这个时机的选择上你是怎么考虑的?

黄:这主要是我认为,中国的未来是很稳定的,而且很支持地产的发展,我们企业这个时候从实力、人才储备,精力都是最恰当的,就是所谓的天时、地利、人和。

记者:胡润富豪榜将你评为中国的首富,你怎么看待这件事情?

黄:我觉得无所谓,因为现在大家都是踏踏实实做事情起来的,并不是爆发起家的。所以这很正常,大家还是很正面的。钱对于我来说,就是做事情的一种资源,一种力量。

黄光裕:站在中国财富之巅

2004年胡润百富榜上,国美电器总裁黄光裕以身价105亿人民币登上富豪榜头把交椅。17岁开始经商的黄光裕,今年35岁,如果纯粹用数字来计算,35岁与105亿资产,这中间的距离是很多人难以跨越的,不可否认黄光裕创造了一个神话,一个现实生活中真实的神话。他,因为财富而成名,他,

因为财富而备受人们的关注。

1987年1月1日,黄光裕在北京开了第一家电器商店;1993年,他统一了所有店面的标志,建立了国美这个品牌;1997年他成功转变了国美的经营模式;1999年国美走出北京,向全国扩张;2003年11月,国美在香港开设了第一家分店,迈出了开拓海外市场的第一步;2004年9月10日,在香港股票市场,代码0493的股票简称由“中国鹏润”正式更改为“国美电器”,在这场“左手倒右手”的收购游戏中,黄光裕身价一飞冲天,奠定了他在内地首富的位置。目前,国美电器已发展成为全国最大的家电零售连锁企业之一,拥有200余家大型连锁商城,10000多名员工,年销售能力达200多亿元。

11月20日,休息日,我们一行人来到鹏润大厦的18层,黄光裕正在开会,这正好让我们有时间仔细体会一下鹏润的企业氛围,虽然是周末,但是职员们还依旧处在工作状态中,看得出来这种忙碌绝对不是刻意地安排。鹏润给人的感觉很舒服,没有因财富而让人感到压抑。采访黄光裕是一件让人期待的事情,毕竟他太过耀眼,也太过充满传奇色彩。采访地点被安排在他装饰得古朴而又大的略有点夸张的办公室,偌大的办公桌上竖立着国美和鹏润的企业标志,办公室内的一角摆放着“国美第一商城”的模型和规划图,这是国美宣布正式进入地产界的第一个起点。

当所有关于“首富”的猜测,放在眼前这个透着自信的男人身上的时候,不觉地会有一种释然,那种淡定自若的神态并非一时的修炼。财富在他眼中,也许早已被视为常物。整个采访过程轻松而又愉快,他是一个坦白的商人,也许正如他所

说的,今天这一切都是自己18年来努力的结果,不是偷来抢来的。所以,当所有人对坐拥这些财富而不知所措的时候,他却能够欣然面对财富带给他的成功和喜悦。作为首富的黄光裕没有给人焦躁的感觉,语气很平稳,为人也很内敛。他并没有因为我们休息日的到访而感到不耐烦,对于我们提出的问题都很耐心地给出很直接的答案。采访的过程中,不时有电话打进来,他并没有因这些电话而打断我们的谈话,他的这种姿态很令人钦佩,也给我们留下了很深刻的印象,这是一个懂得尊重人的富豪,也是一个值得尊重的富豪。

黄光裕在接受中央电视台王牌节目“对话”的采访中,当被问到:为什么对待财富会和大家有不同的时候,黄光裕说:“有可能有些人创业的时候为了挣钱,可能有些人是为了做一番事业,完了呢,要做到尽可能做大,一有机会绝对是出击,我属于是这一种。我并不是说我挣钱,完了有个名,赶紧带老婆孩子享福去,完了看着钱别丢了,我可能不是这种人。”这就是中国首富黄光裕的财富观。

## 黄光裕:从零售大鳄到新首富的如是说!

1986年,16岁的黄光裕辍学,离开老家广东汕头,北上闯荡。怀揣4000元人民币,他与哥哥先入内蒙古做小买卖,再转道北京落脚。当时,他谋生的思路简单,也就是靠买东西谋生。不久,他在京城租下个破旧的小商铺,开始叫卖便宜的小家电。

尔后发生的一切,已成历史的一段脚注。时过18年,黄光裕仍在做买卖的老本行,不同的是,现在做大了。他创办了

中国规模最大的消费电子零售企业——国美电器集团 (GoMe) 最近又登上 2004 年中国大陆财富排行榜榜首。这是零售商头一次当上中国大陆首富。根据胡润百富榜的估算, 35 岁的黄光裕身价 12.8 亿美元。目前他旗下的资产除了国美电器, 还坐拥鹏润地产, 他都是绝对大股东。在管理模式上, 似乎仍多有东方家族企业的影子。夫人、妹妹及妹夫都在国美最高管理层任职。

位于北京城中心的鹏润大厦是黄光裕的经营本部, 共 32 层。除了当今中国高档办公楼眩眼的豪华之外, 鹏润大厦楼顶上还专设两个直升机停机坪。他的助手解释说, 因中国现行的空中管制条例, 停机坪无法使用。当时明知停机坪暂时并无实用功能, 仍请设计师特意加入, 是为了体现公司的前瞻意识, 为未来而谋略。

黄光裕的办公室, 很开阔, 陈设上却是简约, 去掉了不少大商人案头堆砌的浮躁与杂乱感, 感觉倒更像是书房。不过, 见到首富桂冠加身的黄光裕, 每个人大概都在想同样的问题: 他的 4000 元是如何变成 105 亿人民币的?

“外国零售商不要太急, 不要盲目进入中国市场, 要确保天时地利。顺便说一句, 成功或失败, 事在人为。如果你的生意真失败了, 不要怪罪中国。”

“财富榜对我的意义其实不大, 还可能误导”黄光裕脸上有满足, 但也写着些无奈。“其实, 我并不知道自己身价多少。我还是我。要说有变化的话, 公司刚开办时我 17 岁, 现在我 35 了, 老了一些吧。”。今年六月份, 黄光裕巧用资本运作, “左手倒右手”, 使国美电器在香港成功上市, 大涨身价, 并从 2003 年《中国百富榜》的 27 位拿下今年的首富地位。

## 不打高尔夫球

黄光裕衣着考究,梳个一丝不苟的大背头。说话声不大,略微带着老家的广东口音。他坚持让所有员工的名片背面都印上国美公司的三项基本原则:廉政承诺——一不:不接受客户礼物;二不:不收取回扣;三不:不以权谋私。这是很有中国特点的。他在经营上的座右铭是:“商者无域,相融共生。”据说,在这点上,他和也是汕头老乡的亚洲首富李嘉诚颇有同感。这八个字,无商场赤裸裸的搏杀之气,却有佛经的味道,已成为国美的公关标语。助手说,黄光裕不会打高尔夫球。有人说,在中国的大老板中,不嗜好权贵游戏高尔夫运动的人,现在已是硕果仅存。

毕竟,资本主义还是 21 世纪中国的新生事物。黄光裕和其他私人企业主一样,正踮着脚尖,小心摸索着前进。

在日渐激烈的商业竞争里,黄光裕的对手常称他为“砍价杀手”。他年幼时学业虽不出众,中途辍学,却有机敏的商业头脑,并有韧性。他靠的是一个简单却历经验证的营销法则——“薄利多销”,一步步建构起他的零售王国。

到目前为止,这种经营战略已为国美赢得了忠实的客户基础。他说,国美的总体利润率约为 5%。不过,有些独立的研究发现,国美销售的很多家电产品的利润率最低时仅 1%。

那么,他是否在用这种杀价手段,淘汰小竞争对手,以获得更大市场份额呢?“这怎么说呢?我从来不会刻意排挤竞争对手。可能最终结果让人觉得我好像在排挤别人。做任何生意,都是适者生存。”他强调说。

## 国美王国

国美零售链下共有 160 多家商店,遍布全中国,员工已超

过万人。黄光裕透露说,他计划把国美的地盘开辟到中国所有人口规模在 40 万到 50 万的城市去。这样一来,又将增加 600 多个网点。

“在未来四至五年,我们预计实现销售总额 1200 亿元(193 亿美元)。随着中国农村城市化步伐的加快,我们的零售网络还将拓展到广大农村去。尽管我们现在已是最大的电子零售商,我们希望进一步扩大销售额,巩固市场统治地位。”他说。

在天津等大城市,国美已垄断了当地市场,吸引了 70% 以上的客户。曾记得,国美当年进入天津之际,曾遭当地强烈抵制。时过境迁,天津已是国美的一片天地。

今年 12 月是全球零售巨头们渴盼已久的日子。中国将兑现入世承诺,完全向外商投资者开放中国的零售业。其实从加入世贸组织起,中国就在逐渐向大型外国零售商开放国内市场,但常常怕他们扩张太快,又加以限制,法国超市集团家乐福就有过这样的遭遇。

外国“零售狼”来了?

害怕“外国狼”到来吗?黄光裕说,眼下,他并不担心。

“如果外国零售商想打进中国,他们首先得了解中国市场是怎么运作的。这不仅仅是投资的问题。这和心态有关系。零售业和其它产业不一样,比如技术行业。外国零售业运营商先得过在中国‘本土化’这一关。他们不是来改变中国的消费社会的。他们成败是否,主要看能不能与中国社会融合起来。”他觉得,外国零售商在管理上优秀,但这并不等于他们能在中国市场上驾轻就熟。

有没有实用的建议与他未来的竞争对手分享呢?

“他们不要太急。不要盲目地作重大商业抉择。要先认真研究具体的领域。确保进入时天时地利。顺便说一句,成功还是失败,都是事在人为。如果你的生意真是失败了,不要怪罪中国。”

外国零售商聚焦中国之时,黄光裕却在谋划走出去,进军国际零售市场。现在她已在香港开办五家国美大商场。为了达到相应的竞争规模,香港的国美门店总数应该达到10-12家。此外,他以香港为跳板和战略基地,准备向东南亚扩张。据报道,他已有商务计划,要把分店开到越南和马来西亚等地。

1980年代中期,中国改革开放的倡导者邓小平号召说——致富光荣。黄光裕大概是率先响应这一召唤的私人企业家之一,当时人们称之为“个体户”。

爱国不从政

25年之后,在共产党执政的中国,资本家阶层正悄然间茁壮成长。保护私有财产终于写入了宪法,而1949年之后,私有财产在中国长期受到诟病,得不到法律保护。过去几年,期待与时俱进的共产党还开始鼓励著名的私营企业家入党,使他们成为“红色资本家”。

当今中国,政治资本和金钱资本同等重要。很多年轻有为的商人毫不犹豫地顺应时势,成为执政党的新鲜血液。

面对中国首富的名号,面对对私营企业家呼之欲出的公共责任与义务,面对中国日益严重的贫富差距与就业的困境,他将以何种方式来回报这个给了他机会的中国社会呢?“我想,我可以做两件事。第一,我纳税;第二,我创造就业。”

黄光裕如是说。

## 黄光裕 我不是首富也不是资本运作高手

2004年,中国经济正处于全方位协调增长的转型时期。这一年,发生了许多重要的事件,诞生了一系列经济软着陆的漂亮数字,暴露了种种从高速增长到理性增长的现实问题。在这种宏观背景下,我们的行业、企业和企业家都发生了什么和做了些什么尤为值得关注。

由本报及英才杂志、新浪网、凤凰卫视(行情论坛)、中国管理宣传主流媒体联盟共同推选的2004年“双十”人物(十位聚人气企业家、十位具价值经理人)将于12月3日正式产生。在这里我们仅以这组年终专稿表达对他们在“转型经济下的变革管理”的一种关注。

### 重磅人物

“左手握右手,什么感觉都没有!对于首富的称号我真的没有太多的感觉,我的财富就是这些,不会因为有了这个称号就更多,也不会变少!”接受记者采访时,黄光裕用这样一种近乎冷漠的态度评价自己的“首富”感觉。他说,“中国最有钱的人肯定不是我。只是我的公司上市了,统计数据都是透明的!”他甚至质疑这些财富榜统计数字的准确性——“我都不知道自己有多少钱,他们怎么可能知道呢?”

获得首富称号之后,黄光裕的态度一直这样冷淡,与传说中他在家电业内、生意场上咄咄逼人的形象完全不同,甚至这种过分的谦逊反而显出有些目无一切的霸气。不过联想到一年前国美第一次把电器店开到香港时,记者采访他对财富排行榜看法时的回答,应该说黄光裕现在对待财富榜的这种平

常心或许是他的真性格,而不是一种姿态——当时他就淡然地说,“我并不关心谁上榜了,这与我的关系不大!”那时,他仅排名 27 位,还远不在榜单前列。

对于年仅 35 岁,16 岁就离开学校闯荡社会,依靠小本起家,在一个少有泡沫的传统流通行业中创下首富名分的黄光裕来说,他的言谈举止还是透着兴奋,尽管他自己说这种兴奋不是因为“首富”,而是来自自己的这份工作。

当年创业时真的没多想只是要混出个样来

“1985 年,年仅 16 岁初中都没毕业的汕头少年黄光裕,跟随他 20 岁的哥哥黄俊钦,身揣 4000 元钱北上内蒙古做生意。半年后,两兄弟转战北京,在北京一条小街盘下一个 100 平方米左右的门面,最初卖服装,后来改卖进口电器,当时那个小店的名称就是国美……”这段发家史,近来几乎每家媒体在写黄光裕时都以此展开。

但当初他为什么会选择家电行业,黄光裕说,“1985 年我 16 岁时离开了学校,正式开始了在社会闯荡的生涯。你们都是学完了才出校门的,我是学不会了就出来了。1986 年,我在北京呆了一年,搞一些推销,主要是一些广东货。1987 年 1 月 1 日开始接手国美做家电。之所以选择做家电,因为当时家电还是卖方市场,有货不愁卖,就看你能不能进货。我琢磨过做食品生意,但当时的消费水平没达到那个程度,做服装生意,有面料、季节性的讲究,我也不太懂。而家电相对比较定型,我觉得自己做起来还比较合适。”他说,那时候真的没多想,只是觉得不混出个样来,无颜见江东父老。

黄光裕说,当时有“逼”的成分,因为那时的商业大多是国有单位,有一级、二级批发站,作为一家个体企业要想办法

吸引来客户必须有自己的东西才行,当时他想出的方法是最简单也是最有效的——薄利多销。一直到今天,国美从一家小门店做成了在全国各地拥有百多间卖场的集团时,甚至把业务扩展到房地产、音像发行领域后,薄利多销仍然是国美每一步发展的核心目标。1990年,国美创建了一种全新的营销模式——脱离中间商,直接与厂家签合同,进一步压缩中间环节的成本。这种模式直到今天仍被商业零售企业视为最有效的降低成本的手段。

家电业是中国当今最开放、竞争最激烈、最市场化的一个行业,而黄光裕恰置身其中。应该说,他同时也是推动这一行业更开放、竞争更激烈、更具市场化的重要一分子。然而,作为直接与厂家谈判的开拓者,如今黄光裕在家电业界也成了“最可怕”的人之一。

不是国美压低了生产商的价格竞争中只有优胜劣汰

很多人称黄光裕带出的国美是“价格杀手”,黄光裕对此不置可否:“既然竞争在所难免,那么只有胜者为王败者为寇!”但他并不认为是他压低了生产商的价格。“十几年前听人说外国的电器坏了都不值得去修,因为便宜,我要做的就是让中国老百姓也买到价格很低的电器。”黄光裕说他给中国家电业带来的肯定是正面影响,加速他们进步或者淘汰。“厂家利润少,不是国美造成,而是企业的竞争力在下降。为什么有核心技术能力、有品牌、有优质服务体系的企业不怕竞争。你不能说,我付出了,我就要有所回报,那就没有能人和平凡人之说了。”黄光裕说他追求的是大家利润应该越来越合理,让企业通过提高核心能力来增强企业自身的竞争能力,不管商家还是厂家都是这样。他举例说,现在厂家机构跟商

家机构就不是很配套 ,造成很多资源错位 ,总部谈一轮 ,到几十个分部还要谈 ,在人力、物力、时间上都是一种浪费 ,这种浪费必然造成供货价提高 ,最终要涨在消费者身上。

最后他强调 ,为顾客提供最低的价格、最好的产品 ,将是国美永远不变的宗旨。

厂商间争端不在于利润分配而在于双方是否相互信任

由于利润分配引发的家电销售商与生产商之间争端几乎伴随着中国家电业的发展全过程。“我不认为自己是一个咄咄逼人的人 ,至少现在还不是 !”黄光裕在业界有许多传言 ,其中最多的是他在与家电厂家的较量中颇具手段 ,这种传言多是从与他打过交道的厂家那里传出来的。

对此 ,黄光裕有自己对厂商关系的独到见解。今年年初 ,黄光裕突然以极高的规格广邀各界家电企业的头面人物聚首北京 ,举办了一次以“商者无域 ,相融共生”为主题的沟通会议。

“商者无域 ,相融共生”这种感性色彩颇浓的语句一度让人很难相信是黄光裕所推崇的理念。其实 ,黄光裕对厂商关系的看法很明确 ,他认为厂商之间争端的根本不在于利润分配 ,而是在于双方是否相互信任。“商家与厂家都在选择最佳的伙伴进行合作 ,大家有各自的利益 ,最终的目的是在消费者身上实现彼此的经营战略”。

黄光裕认为 ,“现在最大的问题是大家找不到一种更好的合作切入点。而假如大家永远处于一种互相利用、互相猜忌的状态 ,打一枪换一个地方 ,‘国美不跟我做 ,我跟大中做 ,大中不跟我做 ,我再找国美做 ,都不跟我做 ,我跪下来求大家做 ,然后我再想办法报复’ ,这就是恶性竞争循环。厂家和商

家,应该在求同存异的过程中求得进一步发展。”

“其实,厂家与商家谁也离不开谁,不是谁想把谁打趴下的问题。你拿我黄光裕平衡我的对手,我就能平衡你的对手,你给我越大的信任,我就给你越大的信任,你能为我付出,我就带着头扶持你的品牌,这就是做事的规律。”他说,“求同存异,是建立在长期合作的前提下,有些问题现在一时半会儿解决不了,但有共同的地方,就先要起步去做,最重要还是付诸实际的行动。厂商之间应该建立更多的互信、更多忠诚度,减少排斥和不信任。”

在黄光裕设计的这种厂商关系中,首先是商家通过自己的品牌推荐所售商品的厂家企业,帮它树立品牌,让它规模化,厂家从而获得该获得的利润。“现在家电业的利润,就是偶尔挣到点利润,其实厂商双方可以共同合作的是‘品牌加规模’,消费者所需要的也是有品牌的产品、信得过的产品。”他认为,商家和厂家之间,应通过资源信息等方面的共享来节省成本,加强真诚度,整合彼此之间的关系。

我不是资本运作高手那都是专业机构的操作

与2003年的18亿资产相比,2004年黄光裕的财富一下子增加了87亿元,而2003年全年国美的总销售额不过177.9亿元。可以说,黄光裕的财富巨增中,很大功劳要归于股市。因此对于“首富”的称号,黄光裕有自己的想法,他并不反对人们说他是“账面富翁”。他还说过一段颇具意味的话,“确切地说,这105亿元还不能叫作财富,原因是它根本不可能变现。你想,这105亿元一旦兑现,就意味着公司的控制权落在了别人的手上。那时,我是有了财富,但是事业完全没有了。这怎么行呢?”

其实黄光裕很早就筹划让国美上市,国内国外都尝试过,但道路并不顺畅。直到今年,他才利用“左手倒右手”的借壳方式实现了国美电器(行情论坛)在香港上市。很多人认为这招实在是高明,不过黄光裕不承认自己是资本运作的高手,甚至坦言这都是专业公司的运作。而他自己对企业上市的意义颇为轻描淡写,“我希望公司上市能对企业竞争力的要求更高,让企业过去的随意性和一些不规范被打破。同时对行业竞争能力的要求也会更高,对经营方式也会有一定影响。”仅此而已。他甚至还感叹,“公司上市了,我的利润都让投资者赚走了!”

应该说黄光裕是个十分注重权力的人,十分顾及在自己一手创建起的国美中的位置。上市前,国美电器为黄光裕个人100%拥有,企业上市后,他对国美电器的股权比例才略有下降,但仍占绝大部分,而且国美高层没有一人持股。在这点上,他的同行苏宁电器(资讯行情论坛)的掌门人张近东则大不一样——苏宁电器在深圳创业板上市后,张近东拥有的股权已稀释到40%左右,公司几位高管都拥有数量不等的股权。不过,黄光裕也表示高层持股是企业长远发展策略中的重要一步,他们也正在讨论国美高层的持股方案。不过他表示决不放弃绝对控股地位,“只要在51%以上,持股比重的变化就不很重要”。

黄光裕,35岁,生于广东汕头,大专学历。主要公司:鹏润集团、国美电器,拥有上市公司:国美电器。

## 黄光裕：最怕是自己期待与世界巨人对决

对于总体规模在 4000 亿元左右的家电市场空间国美要做的首先是与自己赛跑

### 背景提示

在 8 月初商务部公布的 2004 年上半年中国前 30 家商业连锁企业排名中，国美电器和苏宁电器分别以 148.3 亿元、105.5 亿元的销售额排在二、三位，而上海永乐电器也排在第九位。由此可见，家电零售专业店的发展之快，但对于总体规模在 4000 亿元左右的家电市场，即便是老大国美，也不过占有 5% 的市场份额，国内家电渠道市场发展空间仍然很大。

无论是和上游厂商的争端，还是与同行的冲突，本质上都是利益问题。国美电器总裁黄光裕何尝又不明白这个道理，虽然国美目前是业内老大，但尚未到真正可以号令诸侯的地位，与厂商建立其战略合作关系才是企业长远发展的基石。另外，黄光裕还指出，与国际市场相比，国内市场空间仍然很大，尚未形成像国际市场那样具绝对领导性的品牌，因此在这种情况下，国美首先要跟自己赛跑，不但超越自己。

### “格美之争”呼唤厂商合作

就在今年初与格力激烈争吵的过程中，2 月底，国美在北京长城饭店举办了“2004 国美全球战略合作高峰会”，这是中国家电行业规模最大、规格最高的一次会议。这也许是国美希望能与厂商建立良好关系的转变。一向咄咄逼人的国美方面在会上一反常态地率先对厂商表示“希望与合作伙伴之间建立新型的战略合作关系，双方在合作共赢的基础上以发展

的眼光加强厂商合作,相互支持相互服务,通过资源共享、专业分工,更好地服务于消费者,最终达到战略协助、合作取胜”。

毕竟制造商和零售商之间是互相依存的关系,关系搞僵了对谁都没有好处。黄光裕在会上就表示:“现在大家最担心最害怕的是商家什么时候把厂家放弃了,但实际上对于厂家放弃商家我们也很害怕。每一次有这种行为,都可能导致我们两家企业或者整个行业最起码要倒退好几个月。”

但黄光裕也偶露峥嵘。对于有些态度暧昧的厂商,黄直言:“假如大家永远处于互相利用、互相猜忌的状态,这就将是恶性竞争循环。在如今厂家、商家谁想把谁挤垮、谁想把谁控制在手心之中,可能性都不大。所以我们应该更多加强互信和真诚度,减少排斥与不信任,为长远发展设计努力的方向,来整合咱们之间的关系。其实咱们谁也离不了谁,况且你若拿我黄光裕平衡我的对手,我就有办法去平衡你的对手。你对我有越大的信任我就给你越大的信任,你能给我付出,我就带头扶持你的品牌,这就是做事的规矩。”

目前有种种迹象表明,国美极有可能开始发展自有品牌的产品,并企图占领商机巨大的售后服务领域,如此形势将会进一步加剧国美与家电厂商之间的博弈。

#### 商圣期待与世界巨人对决

2003年12月,国美电器最大门店——北京首体店开业,由于该店选址于家乐福超市楼上,当时有媒体渲染此事为“国美向家乐福叫板”。

国美与家乐福固然都是零售企业,但经营重点的不同使得它们之间的竞争性并不强烈,反而会有互相促进客源的作

用。

倒是在国美今年初“长城峰会”召开前4天,有一则消息或许会令国美稍感不安。2月21日,全球最大的家电连锁零售商 Bestbuy 集团高层集体抵达北京,宣布“今年拟在华采购12亿美元家电及计算机类产品”。尽管 Bestbuy 尚未有明确的在华开店计划,但正像沃尔玛、家乐福之于超市,百安居之于建材连锁,国际巨头的每一个动作都会让还没发育成熟的本土企业紧张。

国美总部采销中心总经理华天曾如此表述:“国美的第一个市场完全来自于旧有家电渠道撤退留下的空间,第二个市场是在旧有渠道退场之后,从相同业态的对手手中夺取,而第三个市场则是随着产品技术的发展,消费形态发生转换后出现的类中国香港产品的市场,以及真正意义上的海外市场。当然,这第三个市场是要从跨国家电流通品牌手中争夺的。”

而2003年9月国美在香港开店,也迈出其试水海外市场的第一步,其面临的第一个对手便是李超人旗下的丰泽电器。近期,国美又传出消息,很可能会在今年底进军东南亚市场。与其坐在家里等待对手,不如主动走出去,倒不失为一种积极的战略选择。

市场前沿?

国美年底登陆东南亚市场

国美要充当东南亚乃至全球家电市场的“价格杀手”

“国美肯定要向海外市场推进的,这个时间底限是在今年年底。”国内家电连锁巨头国美电器总经理黄光裕日前向记者证实了国美将攻入东南亚家电市场的消息。据悉,国美一直将东南亚视为自己海外开店的重要突破口,而如果国美

果真登陆成功的话,这也将是中国内地流通巨头首次把门店网络铺到国外。

国内品牌至少占五成

国美企划部宗向东告诉记者,国美“东南亚第一店”店址圈定了马来西亚和新加坡两个国家,目前对这两个市场的考察已经结束。在涉及“国美海外第一店”的最终选址时,宗向东谨慎地表示,选址尚未进入最终的实质性操作阶段。业内猜测,国美海外第一店的最终选择点很可能放在新加坡。相对而言,新加坡经济繁荣,法规健全。更重要的是,以新加坡为中心,可向外辐射到泰国、马来西亚、日本等国以及我国台湾地区,其地理优势不言而喻。

还有一点可以确定的是,国美仍将坚持“大卖场”的连锁,要把中国家电市场的“价格杀手”变成东南亚乃至全球家电市场的“价格杀手”。“国美走到海外,肯定会把一大批国内家电品牌也带到国际市场上。”黄光裕说。据国美内部人士透露,在“国美东南亚第一店”的商品结构中,国内品牌至少占到五成比重。

事实上,国美的海外开店筹划已久。早在2002年,国美就提出了国际化的发展战略,并开出了一个海外开店的“五年规划”。与此同时,国美的内部调整和改革也一直在紧锣密鼓地进行中,在一年多时间中,黄光裕亲自出手,先后两次操作高层“地震”,重新调整国美内部结构,为国美的进一步扩张扫除了内部的障碍。去年底,国美电器在业内重重质疑声中挺进香港市场,为其海外开店迈出试探性的一步。宗向东表示,香港店的开设,使国美得以间接了解海外市场,并对海外门店的商品结构、管理手法等有了初步的认识。

## 强手在前挡道

国美把海外第一店放在东南亚,风险也不小。在东南亚市场上早有家电连锁巨头入驻,英国考斯(Courts)集团下属的考斯公司,是主营家具、家电和电脑三大类产品的大型连锁店。而中国台湾最大的家电连锁零售店“全国电子”也早已将门店开进东南亚。国美要想站稳脚跟,就要先跟这些对手“血拼”一番。

上海联索经营管理咨询有限公司董事长、连锁专家顾国建表示,作为全球制造业新的集中地,在我国,制造业具有价格、产品、物流等方面的优势,因此相对超市、便利店等其它连锁业态而言,中国家电连锁企业最具备走出去的条件。顾国建认为,不仅国美走出去有机会成功,而且苏宁、永乐等更多家电连锁业走出去也有很大的成功机会,其关键在于管理模式的国际化。

## 首富黄光裕 12 亿港元的入袋之旅

“那个小子,真的很精明。”一位投资银行家在与黄光裕接触了几次之后,就发现了不同点。往常他让其他内陆富豪掏出巨额佣金,是非常容易的事情,如今在黄光裕的身上却变得有点困难。

也许真正能让黄光裕掏出大笔钱来的,只有一位——香港“金牌壳王”詹培忠,这位黑道白道通吃的老大,在看到大批的大陆人,怀揣几亿来到香港证券市场“淘金”的时候,他总是叹气,“这些大陆人,真不知道水深水浅”;然而,当他还在香港的狱中服刑的时候,同是潮汕老乡的黄光裕找到了他,

他后来对这位大陆人的评价却有点不同,他说黄“脑子非常聪明,一讲就明”。

在詹培忠的指点和穿针引线之下,黄光裕对原名京华自动化(493.hk)的一只股票几进几出,最终只以仅仅5800万港元的成本完全控制了干净的壳,并在后来将京华自动化改名为中国鹏润。据说,黄光裕私下里付给了詹培忠几千万港元的佣金。

精明的买卖

2004年6月,黄光裕在中国鹏润上的交易,令所有人瞠目。

他让市值只有2亿的上市公司,通过发行可换股票据,掏出88亿,来收购他全资拥有的国美电器65%的股权。这项收购之前,胡润把黄光裕所有财富定格在46亿,而此次交易,黄光裕仅是拿出了22个城市的国美电器的65%权益,市盈率高达48倍。

然而,投资者没什么可以抱怨的,因为国际市场上商业企业的市盈率一般都偏高,如果真要找,还是能找出一批市盈率在40倍以上的上市公司。

而且,黄光裕成功地绕过了一批管制,他通过分阶段控制上市公司的手法,最终将国美电器的“借壳上市”称为“资产注入”,而不是反向收购。此举成功突破了香港联交所刚刚修改过的《上市规则》。在这项交易完成之后,黄光裕同时解决了他的三个大问题:

一是财富的迅速增加,此举使黄账上财富迅猛飙升近一倍。

二是财富套现。仅仅在交易完成后的一个月,黄就委托

一家投行,向国际投资者寻找买家,出售他手中的4410万股股权,这项出售将为他带来3亿多的现金。

三是解决了困扰国美电器多时的资金问题,虽然国美的运营资金不成问题,但是,大规模扩张的资金还是匮乏的,尤其是苏宁电器上市中小企业板融得巨资之后,国美电器急需一笔资金进行大规模再投资。7月中旬,黄光裕就迫不及待地配售5.75亿股股权(已实行40股缩成1股之后),每股价格在4.85至6.53港元,也就是说,融资的金额高达近30亿港元,然而,由于市场气氛欠佳,黄光裕后来无奈取消了这次配售。

然而,仅在两个月后的9月底,黄光裕再次卷土重来,再次配售3亿股。虽还没有正式公告,但内部消息称这次配售已获成功,配售价每股3.98元,国美电器融资成功高达12亿港元的现金。

而黄光裕对上市公司的控股权仍然高达74.9%,紧紧贴近75%的最高控股限额。

### 精明的历程

黄光裕的精明甚至掩盖了他在教育上的缺陷。

虽然,现在当别人问起他的学历,他会说出“本科”两个字,但是,他说得不理直气壮,在他的各处履历表上,在教育一栏中,都还保持着他两年前的“大专”的字样。

事实上,当1986年,黄光裕跟随他20岁的哥哥黄俊钦北上蒙古做生意的时候,他连初中都没有毕业。

半年后,两兄弟转战北京,在北京珠市口盘下一个100平方米左右的门面。初时卖服装,感觉赚不到钱后改卖进口电器,当时的名称就是国美。当然有传言称这些进口电器中有

很多是走私品 ,然历史已无从考证。

国美电器在 1990 年代中后期经历了裂变式的增长壮大 ,店铺开始遍及各大城市。

同时 ,黄光裕也进入了房地产业 鹏润大厦的写字楼到目前入住情况非常好 ;1996 年动工的鹏润 ,虽因“保安打人事件”影响了声誉 ,但黄光裕马上通过打折销售等方式 ,虽然少赚了点 ,但确实赚到了钱。2001 年 1 月 ,黄光裕成立鹏泰投资。这一公司的目的就是资本运作。以前完全不懂资本运作的黄光裕在新世纪里开始与资本较上了劲。在与 ST 宁窖纠缠良久并最终放弃之后 ,黄光裕终于在 2004 年将资本运作玩得如火纯青。

下一步 ,黄光裕的精明会使在何处呢 ?

可以肯定地说 ,资本运作远还没有结束 ,香港上市公司如何对 94 家店铺外的商铺再进行收购以及鹏润的地产项目如何剥离再上市等等 ,都将是黄光裕再次将财富迅速增值的砝码。在电器零售业竞争激烈、利润摊薄之后 ,地产业将是黄光裕另一块掘金之地 ,国美家园以及高档的金尊国际大厦都将可能续写财富传奇。

而在令黄光裕成为富豪的国美电器上 ,黄光裕将不可能避免地求变 ,整个环境都在变。事实上 ,早在去年的夏天 ,国美电器的内部架构就进行了“从所未有”的大变动。而在未来 ,随着家电产业行业整合的结束 ,渠道商压榨上游生产商的时代将可能一去不复返了 ,国美电器未来的何去何从值得黄光裕考量。

跟随精明的黄光裕旁边思考的 ,是他家族般的管理团队。鹏润及国美很大部分的企业高管都来自黄的家乡汕头 ,黄的

两个妹妹黄燕虹和黄秀虹也是重要的企业管理人员,而整个集团的二把手,仅在黄光裕之下的高管是张志铭。张志铭是黄光裕的妹夫,早年一直做黄光裕的司机。

## 胡润百富榜公布黄光裕成大陆新首富

10月12日,“观澜湖2004胡润百富榜”在上海正式揭晓。这是胡润第六次推出他的中国大陆百富榜,这也是他与欧万利(Euromoney)合作以来第二次推出该榜,相关内容刊登在《百富》秋季刊上。

与以往不同的是,本次百富排行榜由世界第一大高尔夫球会观澜湖高尔夫球会独家冠名推出,而且,自今年起观澜湖高尔夫球会将连续三年独家冠名胡润百富榜,这种商业的认可,亦体现了这一榜单在中国企业界的权威性和影响力。

尽管受到宏观调控的影响,中国的财富积累还在继续。今年观澜湖2004胡润百富榜的门槛从去年的9亿元提高到12.5亿元。榜上一百人的平均财富是25亿元,比去年增长29%。

35岁的黄光裕是中国新首富,并且成功突破百亿元的财富大关。中国作为世界上人口最多的国家,零售行业异军突起。黄光裕、杜厦等人在观澜湖2004胡润百富榜的排名都有了很大变化。为此,胡润今年还将首次推出零售富豪排行榜。因为国美、物美、苏宁的先后上市,同时永乐也在上市途中,零售业的市场价值变得清晰,得以对这个行业重新进行评估。

从观澜湖2004胡润百富榜中,我们可以清晰地看见这一年的行业发展趋势:中国的城市化进程创造了很多机会,房地

产、钢铁、基础建设行业都积累了大量财富。数字化和工业化则让 IT、汽车行业迅速发展 ,李书福在沉寂两年后再次登榜。入世加快了零售、金融和石油行业的发展步伐 ,这几个行业在今年的排行榜中开始崭露头角。平安保险的上市让神秘的刘方登上了排行榜第 16 名 ,徐明获得了成品油贸易牌照并开始与沙特合作一个几百亿元的石化项目。榜上还有一位从事石油贸易的企业家是蔡天真。作为一个农业大国 ,农副产品加工成为第二大富豪集中行业不足为奇 ,其中包括首次上榜的朱新礼 ,他的汇源果汁在中国可谓家喻户晓。

### 新生代

观澜湖 2004 胡润百富榜的“中国特色”在消退 ,财富增长趋势日益国际化。去年我们找到了中国的比尔·盖茨 ,今年我们又找到了中国的山姆·沃尔顿。通过将国美运作成中国最大的家电零售商和第三大零售商 ,35 岁的黄光裕成为中国新首富。而只有 31 岁的陈天桥 ,已经接过丁磊的接力棒 ,成为中国顶尖的 IT 精英 ,他的公司是纳斯达克最大的中国公司。黄光裕的零售企业和陈天桥的 IT 公司 ,双双印证了世界上人口最多的国家的增长需求。

在观澜湖 2004 胡润百富榜中 ,前十名中有三人在 35 岁以下 ,40 岁及其以下的富豪新生代占到 26%。其中最年轻的仍然是去年继承财富的李兆会 ,只有 23 岁。

尽管年轻“大鳄”在增多 ,榜上企业家的平均年龄却比去年有所上升 ,为 46.1 岁(2003 年为 44.5 岁)。从创业到上榜 ,这一百位企业家平均用了 11 年时间。

姓名 年龄 公司 2004 排名 2004 财富(亿元)

李兆会 23 山西海鑫钢铁 1930

陈天桥 31 盛大网路 288  
张荣坤 32 福禧投资控股 3920  
丁磊 33 网易公司 750  
徐明 33 实德集团 2428  
陈宁宁 33 香港嘉鑫控股集团 2727  
黄光裕 35 鹏润投资 1105  
李彦宏 36 百度 3920  
郭广昌 37 复星高科技集团 1733  
张志祥 37 建龙钢铁 3621  
朱骏 37 第九城市 5717  
李永军兄弟 37 喜之郎集团 6615  
黄俊钦 38 新恒基集团 2727  
王传福 38 比亚迪公司 3124  
陈卓贤及其家族 38 雅居乐集团 3920  
张涌 38 林凤集团 3920  
刘军 38 泰跃集团 8014  
黄茂如 39 茂业集团 1930  
王玉锁及其家族 40 新奥集团 3920  
祝义才 40 江苏雨润集团 3920  
戴志康 40 证大集团 5717  
张朝阳 40 搜狐公司 6615  
刘忠田 40 忠旺集团 8014  
孙树华 40 华林集团 8014  
魏建军 40 长城汽车 8014  
叶韦辰 40 联合食品控股 8014  
不断增长的财富

尽管受到宏观调控的影响,中国的财富积累还在继续。观澜湖 2004 胡润百富榜的门槛从去年的 9 亿元提高到 12.5 亿元,与六年前的五千万相比的确已经是很大的飞跃。

房地产仍然是积累财富最多的行业,开始崭露头角的新兴行业包括快速开放的石油和金融市场,特别是保险市场。

上榜门槛逐年增高

年份亿元

1990.5

20003.5

20015

20027

20039

200412.5

新旧交替

此次在观澜湖 2004 胡润百富榜出现的 32 张新面孔中,窜升最快的,是做保健品直销的李金元,他在全球有 900 万人组成的直销队伍,身价 60 亿元。大成生化的股价飚升使刘小明首次出现在我们的百富榜上,身价 19 亿元。

三枚奥运金牌得主李宁,在雅典奥运会的余热中首次登上本年度排行榜。他以 12.5 亿元的财富,驳斥了体育明星成不了好商人的论调。

由唐氏兄弟运营的德隆系从排行榜上消失,成了过去一年最惊人的衰落,去年此时他们控制的市值还有 215 亿元,他们成了过度扩张和现金周转不灵的牺牲品。史玉柱的巨人集团则是另一派景象,它成功地触底反弹,成为保健品行业的传奇,首次在我们的富豪榜上亮相。

## 社会责任

在观澜湖 2004 胡润百富榜中 ,大约四分之一的上榜企业家是中国共产党党员。上榜的企业家中有 38 人当选全国人大代表和全国政协委员。

商人们对社会的贡献不仅在于他们创造的物质财富 ,他们还创造了许多新的岗位 ,并且纳税。此外 ,他们还用创业精神鼓励了更多人创业 ,唤醒了民众的获利意识。

## 国际化

如同中国向世界敞开大门 ,中国的企业家也开始在世界上频频亮相 ,梁庆德的格兰仕则是“ 中国制造 ”的代表。美国继续位于与中国企业家接触最多的国家之首 ,其后是日本、新加坡、英国和俄罗斯。新上榜的黄如论和严彬 ,都是在东南亚掘得第一桶金后回国发展的。

十位中国富豪可以用英语交流。英国成了当前企业家送其子女海外求学的首选地。

## 地域性

广东依然是产生最多富豪的地方 ,观澜湖 2004 胡润百富榜上 19 个企业总部设在那里 ,17 个企业家是广东人。

北京、上海、香港和浙江是另外几个企业更愿意选择的总部所在地。而浙江“ 企业家摇篮 ”的地位仍没有改变 ,13 个企业家是浙江人 ,仅次于广东。上海、福建、山东、江苏是另外几个“ 诞生 ”企业家较多的地方 ,而北京在这方面不占优势。

## 上榜企业总部所在地

#

广东 19

北京 17

上海 15  
香港 11  
浙江 7  
上榜企业家出生地  
广东 17  
浙江 13  
上海 8  
福建 7  
山东 7  
江苏 6  
资本市场

随着规模扩大,榜上企业与资本市场的联系日益紧密。榜上 59 位企业家控制着 80 个上市公司。他们首选的上市场所依次为:香港(34 个)、上海(26 个)、深圳(11 个)、纳斯达克(5 个)、新加坡(4 个)。更多的企业正在上市途中,而且海外上市比例在不断增加。

#### 属相

观澜湖 2004 胡润百富榜上企业家属相最多的是龙,以后依次为:兔、鸡、狗、马、虎、蛇、猪、鼠、猴、羊、牛。

而 2003 年属兔的企业家最多,以后依次为:马、龙、虎、狗、羊、鸡、蛇、牛、猴、猪、鼠。

#### 合作伙伴的评价

观澜湖高尔夫球会副主席朱鼎健先生表示:“胡润百富榜”不仅是一个排名,也是中国企业家成长发展的坐标,从中可以了解到每一年中国经济发展的变化轨迹,非常有意义。而观澜湖作为在中国诞生的世界第一大球会和国际性的商业

社会平台 始终吸引了许多国内外企业界的朋友们在这里以球会友 和许多企业界朋友们的发展相辅相成、共同壮大。可以说是与百富榜在不同角度见证着中国企业家的成长。相信 通过欧万利和观澜湖的合作 ,可以使这项有工作更加具有专业性和指标性。

#### 信息来源及调查方法

为了编写观澜湖 2004 胡润百富榜 ,欧万利(中国)收集了候选人的所有公开信息并进行反复交叉核对 ,最终使用市场价值来评估企业家拥有的财富。我们的信息来源主要有四个渠道 :第一是所有重要的中、外媒体报道 ;第二是股市公告 ,包括国内和香港主板、创业板、新加坡股市、纳斯达克、纽约、多伦多、伦敦和悉尼证券市场 ;第三是实地采访 ,我们的团队走遍全国各地 ,采访企业家、记者和当地政府机关并参加相关研讨会 ;第四是我们六年来建立起来的遍布全国的有效信息网络和巨大的数据库。我们联系到了榜上的每个人以及其他许多最终没能上榜的人。

我们所指的“中国企业家” ,是那些出生在中国大陆并在这片土地上长大的人 ,而不考虑他们现在的护照或国籍是哪里的。

#### 关于欧万利(中国)EuromoneyChina

欧万利(中国)(原名欧洲货币(中国))是欧万利机构投资在中国成立的财经文化公司。在全球金融世界中享有至高的地位 ,向来以专业精神和一流的媒体、论坛著称。这个本部位于伦敦的上市公司 ,在全球拥有 160 多份出版物 ,其中最著名的包括《欧万利》(Euromoney)、在美国发行的《机构投资者》(InstitutionalInvestor)和《亚洲货币》(Asiamoney)。“Eu-

romoney”每年组织的论坛超过 40 个,参会人数达 18000 人。在中国组织的论坛最早可追溯到 1985 年,当时的国家最高领导人邓小平先生都出席了这个“金融和资本论坛”。

欧万利机构投资 2003 年 6 月份宣布与胡润合作。

关于《百富》杂志

《百富》是欧万利(中国)今年推出的中英文双语季刊,定位于“资本时代的领导力”,在香港出版,采用直邮的方式送达中外高端读者。已经出版的杂志刊登过《2004 中国大陆慈善家排行榜》和《CFO 调查报告》等。

关于观澜湖高尔夫球会

观澜湖高尔夫球会横跨深圳、东莞,先后邀请 10 位天皇巨星设计 10 球场,以 180 洞的规模创造健力士世界第一大球会的纪录。亦荣获中国 AAAA 旅游区等荣誉称号。

观澜湖作为世界著名的高尔夫胜地,还兴建了拥有 51 片网球场亚洲最大网球中心的观澜湖乡村俱乐部、观澜湖大卫利百特高尔夫学院、五星级骏豪酒店,并于近期推出了引人瞩目的中国顶级物业项目观澜湖高尔夫大宅,成为中国目前最具国际影响力的国际高尔夫社区。并成功举办了包括世界杯、泰格·伍兹中国挑战赛等 20 次重大国际赛事,开创中国高尔夫历史的新纪元。

## 下篇 顾维军

### 顾维军 我有九大教训

管理学中有一个“总裁寿命周期”的假说,认为总裁成功的经验和做法在环境变化后可能成为企业致命的毒药。从李自成到毛泽东,从中国历史上的农民领袖到今天的民营企业领袖身上,我们无不悲哀地看到“总裁寿命周期”在一幕幕地上演。

#### 文一 跳出道德化窠臼

顾维军可能就此倒下了,就像他自己所说的:“一切都晚了”。

顾维军可能确实违规挪用了资金,因而也应该受到法律惩罚。

总之,顾维军失败了。

#### 相关专题顾维军:从风光无限到四面楚歌

但如果,就此说顾果真是骗子,果然是贪婪的化身,是盛宴中欢快的食者,则令人感到悲哀。

其实,我们理智上都知道中国文化中有个“胜者王侯败者贼”的思维恶习。但我们每个人又很容易将身边的万事都简单甚至霸道地归于道德品行,而义愤填膺地充当一个一知半解的卫道士。于是,我们总分不清成败与好坏有什么区别,

总分不清对错与善恶有什么差异。于是,在中国,失败者要面对的,除了嘲笑,通常就只有砖头。这就是中国企业家所面临的最险恶的一大软环境。

殊不知,世上最便于客观看待的就是成败,而最难公平评说的就是善恶;对世上最有借鉴价值的正是对成败的反思与分析,而对世上最无益的则莫过于自以为是的动机评判。正如钱钟书先生曾讽谕过的:所谓善恶之分,本质往往只是人我之别——比如对于自己的牙刷。我们做的无用功太多了,除非我们存心要为后人留下数不尽的平反素材。

为此,我们本期约请三位业内专家探讨顾维军,目的不在于定罪,也不在于鸣冤,而是为了理性评估顾维军的同时,呼唤各界:多分析成败,多总结得失,多一些思考与宽容;少一些刻薄,少一些帽子,少一些只是“人我之别”的道德标签。最终,为了使更多的企业家少走弯路,更快走向成功,走向持续的成功。

文二 对话顾维军:产业帝国梦,怎么就碎了?

本文智慧支持 和君创业执行董事长、科龙公司顾问李肃  
这是顾维军近期心声的一次充分传达。

作为这次对话的另一方,和君创业执行董事长、科龙公司顾问李肃,在此次事件的前后与顾维军曾进行了多次非常深入的探讨。

本文有顾维军7月中旬后的深刻反思,也有李肃作为产业研究专家的沉痛剖析。

至今,顾维军谈起他的创业史仍然意气风发,而李肃谈起顾维军,却充满了同情与遗憾。

7月中旬,当李肃拿出一套拯救顾维军的方案时,顾说:

“一切都晚了。”

当李肃问：“这么好的局你布完了，为什么你‘死’了？郎咸平与你战争了一场，怎么你就脆弱地倒下了？你到底是怎么样‘死’的？有没有过反思？”

顾雏军长叹：“我有九大教训啊……日后会认真反思。”

这次事件的结局很有可能是：一个仍不服输、永远打不垮的人和一堆带着火药味道、戏剧色彩的钱，从格林柯尔系彻底退出。

入主科龙为什么？

李肃做了二十多年的咨询工作，而且曾为中国最大民营企业德隆做了五年顾问，见多识广。但谈起顾雏军来，他还是由衷赞叹着：“那人的思维水平，是我见到的老板中少有的高智商。真绝。”

李肃一直认为顾雏军是金融大家与产业大家的结合，认为2001年顾雏军入主科龙是中国家电产业整合的一个示范。他本想等这个示范结果，但没想到是这样一个结局。

“我相信顾雏军的发家史是真实的。他依靠发明的制冷技术在英国一家著名的风险投资机构里融到了几千万美元。”顾雏军是一个技术人员，怎么折腾出来的资本运作能力呢？这一直是李肃最好奇的地方。

顾雏军曾对他解释：他和所有的留学生创业模式不一样，一开始创业就和资本市场亲密接触。他的英国投资方是资本市场里一家很著名的公司。这个公司带顾雏军结识了英国和欧洲所有的投行大家。从海外创业之初，顾雏军就知道投行是怎么回事了。

没多久，顾雏军从投行那儿学来的皮毛使他技痒难忍，他

花了几百万美元买了一个美国壳公司,想拿这个壳在美国上市。结果折腾半天,没上去。第一次资本运作虽然失败,却使顾雏军把投行在帮助企业上市过程中,所有投机取巧的本领全学会了,也懂得了别人是怎么骗他的。于是他决定放弃小金融。

顾雏军的第二次资本运作发生在把英国的那家公司做到中等规模以后,顾雏军看上了世界上最大的一家美国制冷设备公司,决定收购它。他报价1个多亿美元,当时那个公司实际净资产最多几千万美元。最后,另一家公司却以2个多亿胜出。他这才明白,其实价值估算不是靠资产估算,而是靠现金流折算的。同时,他也懂得了负债并购的所有规律,学会了大规模资本运作的所有技巧。

两次与资本市场过招后,他已具备了调动国际资本的资源与能力。2001年他把目光瞄准科龙。拿下科龙后,顾雏军便一发不可收了。

李肃说:“但他从来不玩股票。从来不把股价炒高,他的目标是迟早把科龙的流通股买了。实际上他并不是投机家,他是老老实实进入科龙,一心想把科龙的现金流做大,把科龙的销售收入做大,然后做中国制冷产业的整合。”但一直到了2005年顾雏军即将退出科龙时,仍然不能化解别人当年对他的猜疑。

在科龙究竟做了什么?

全球营销发力

当顾雏军进入科龙时,科龙亏得已很惨,外销收入只有6000万美元,几乎难以为继。到2004年,科龙的外销达到了4亿多美元,占到整个收入的42%。科龙总体销售收入在顾

治理的几年中翻了一番。2004 年已达到 80 多亿。

因此,顾雏军自认为在科龙最大的贡献是打开了海外渠道,特别是 4 亿多美元销售收入,竟然没有一分钱坏帐。同时,这几年顾雏军还为地方政府多交了 5 亿多的税收。科龙在他手里质地大大地提升。顾雏军对此很是骄傲。

### 全球顶尖技术

顾雏军对李肃说,他的第二个贡献是技术上的创新。

顾雏军是一个有技术偏好的人。自进入科龙后,顾不仅把他的历史技术嫁接了下来,而且进行了技术创新。去年,科龙的一项节能与能效技术公布后,引起全世界轰动,到今天也没有人说可以超过科龙。顾雏军拿这个技术在今年推出一款空调,在同等匹数下,别人卖 1300 元,科龙却可以卖 2600 元,走势很好。今年科龙的主要利润来源是技术创新。技术创新和技术储备将是未来科龙巨大的支撑点。

说到这里,顾雏军相当委屈:“如果没有郎咸平的炮轰和证监会的入驻调查,科龙今年本是高速成长的一年……郎咸平等于毁了科龙!他的很多说法都是胡说八道!导致的直接结果是银行追债,银行开始只收不放了。”

### 全球 OEM 策略

入主科龙后,顾雏军的战略思路是:当今世界大的白色家电企业就剩四家了。而三星、LG 却在靠成本优势直逼这四大。于是,顾雏军这两年做的一个最大工程,就是游说这四家放弃 200 立升之下的冰箱生产权,把生产权全部给他。现在以顾雏军 1300 万的冰箱产能,完全有能力转向四大白电公司贴牌生产,并可以大大降低这四大家的成本。

顾雏军四处游说:“我替你们打一场 200 升以下冰箱市

场的全球仗,你们坐收渔利。在世界上我打你们的品牌,决不用科龙去冲击你们。”顾维军想把顺德做成全球最大的 OEM 基地。

四大家基本被顾维军游说通了。其中伊莱克斯已下决心将法国的工厂关掉,和科龙合作。今年 3 月,双方已到了签字的阶段了。结果,横杀出来的郎咸平打破了顾维军的全球加工梦。

“如果没有这堆麻烦,科龙会是中国白电中做得最顺的企业。2005 年可以实现利润翻番,到 2006 年就可以达到利润 8 个亿。销售可达到 200 个亿。用这 8 个亿的利润去轰美国资本市场,把格林柯尔或者科龙拿到美国上市。我计划从美国融资到 10 个亿美元后,再发一些企业债券。到那时,中国乃至世界的各大家电企业的麻烦就会到来。”顾维军一厢情愿地勾画着他的产业帝国梦。

家电英豪,舍我其谁?

对中国几大家电同行的评价,更可以看出此刻已命比纸薄的顾维军,是如何依然心比天高。

“海尔可能铸大错……”

对于海尔即将实施的跨国并购,顾维军认为,海尔走的路风险太大。因为海尔负债已经很重了。按负债结构看,科龙和海尔相比可谓九牛一毛。但海尔从来没有撒过烂帐,还有这么长的产业链,做到这么大的体系,这并不符合国际通行的规则。

对于海尔要收购的美泰,已被顾维军觊觎很久。但是顾维军并不会像海尔一样要花重金去买它的股权。顾维军的收购策略是:用 5 亿美元去买这个公司的 35 亿债券。等债转股

后,顾维军就有权力进行债务重组,从而控制这个公司。

“海尔和科龙根本不在一个档次上。”这无疑属于顾维军特有的冲天大话。

自视甚高的顾维军还曾经聘请了大量的中介公司以非正规渠道研究海尔,并曾令人难以置信地想恶意收购海尔。

“TCL死定了!”

顾维军点评TCL更加毫不客气:“TCL死定了!”根据是:汤姆逊在国际上已经没有地位,TCL去背着它那不是找死吗?TCL并购法国企业,绝对是麻烦上加麻烦。因为法国企业的裁员相当困难,亏损的10个多亿根本减不下去。如果TCL拖着这个负担五年,怎么向资本市场交待?三年都拖不起,每年亏10个亿,这个公司就亏没了!而且TCL的资本棋和产业棋都走错了,李东生把母公司装进子公司的篮子里整体上市,就注定要按资本市场规则办事,于是就没有办法再施展财务手段。

“长虹沾不得”

“我曾经对中国的每家大家电企业都进行了并购的尽职调查。当我把长虹翻了底掉时,结论是千万不能沾。”顾维军的野心让人害怕。

除了公司巨大的烂帐让顾维军望而却步外,顾维军认为长虹的政治生态坏到了极点。倪润峰留下的政治班底和赵勇一派的斗争,根本还没有理顺,把人调顺就已够累的了。而且,长虹是从低成本竞争之路转向高技术竞争之路,顾维军认为长虹的战略基础是很落后的。当长虹的高技术产品在美国市场失败后,长虹突然没有了方向感。

何以转向整合汽车业?

除了家电制冷梦,顾雏军还向李肃详细解释了他的汽车产业整合大构思。

一是乡土情结。顾雏军是扬州人,自认为对扬州有义务,因此圆汽车梦先从家乡开始。

一是全球整合情结。顾雏军并购亚星就是为了有平台去并购英国的世界第三大客车厂——五月花。这家企业亏损严重,顾雏军打算用80亿英镑,全部吃下五月花,然后把生产体系全部移到中国,拿这个平台做全球的大客车市场。在此之前,顾雏军找了投行和咨询公司进行研究,得出的结论是“绝对有戏”。更邪乎的是,五月花周边有九大配套系统,全部可以跟着五月花走。顾雏军考察了在大客车领域里,中、欧、美的水平,得出的结论是:这九大体系没法替代。顾雏军还决定并且也可以花十几个亿英镑把九大配套系统通吃。

顾雏军判断:如果一切顺利,中国整个客车业的开发能力和零部件的配套能力可以迅速前行50年。

顾本认为收购五月花可以得到大便宜。当时有一百多家企业竞争入主五月花,最后只剩下顾雏军和五月花的管理层对决。当时五月花的管理层没有钱,顾雏军却已调动了大量的国际资本,几乎稳操胜券。

结果,就在正式拍板前两天,英国一家主流报纸全面报道了这件事,为五月花管理者鸣冤:“凭什么让中国人买?!”这家报纸以犀利的笔峰和深度剖析成功地调动起了英国民众的民族情绪,从来不放款给兼并收购的苏格兰银行,24小时内做出决策,放款给管理层90亿英镑。

“本来有一次极好的国际性收购机会……没想到英国的民族情绪会在最后时候烧这一把火。”顾雏军相当遗憾。

顾维军在反思什么？

在顾维军看来，在全中国的家电行业中，自己真正是站到了所有的潮头和制高点了，并已把所有的棋子都摆好了位置。“可是，郎咸平跳出来掀翻了棋盘。”顾维军念念不忘郎咸平。

李肃评析，顾维军这个人身上具备三大文化特质：一是技术文化；二是大规模营销文化；三是资本文化。综合起来看，顾维军绝对是有产业文化素质的人，这几年正在积累制造文化。顾维军希望有格兰仕这种大规模制造的基础，然后去全球市场上以他的技术长项、国际营销长项、资本运作长项，去创造奇迹。

李肃向顾维军发问：这么好的局你都布完了，为什么你却“死”了？郎咸平与你战争了一场，你为什么就脆弱地倒下了？你到底是怎么“死”的，有没有过反思？

顾维军长叹：“我有九大教训啊……日后会认真反思。”

但是，眼下的顾维军并没有说出这九条教训究竟是什么，只点出了他的三大致命错误。

#### 一、对银行与企业的共生考虑不周

顾维军进入科龙后，始终认为把科龙做好就不怕任何人。所以，他从来不求银行，都是银行求他。从科龙的销售收入看，科龙的负债水平是很低的。但是，他却拿了大量的短贷去长投，拿了很多流动资金去做并购的事。在科龙流动资金不足的情况下，他却并没有做好和银行关系的准备。如果他真从银行借出50亿，谁都没法“治”他。但就因为他的格林柯尔才借了6个亿，科龙公司才借了20个亿，就因为他借得太少，市场一有点风吹草动，银行就倒过来追他还债。顾维军醒悟到：银行和企业的关系是，如果你真敢借，最后就变成银行求

你。如果你真不敢借，一旦资金有什么问题，你就求他们。他没有考虑到在中国资本市场，银行与企业的这种共生关系，没有考虑到企业的负债率应该达到一个什么水平最合算。

## 二、对国内环境没把握好

顾维军怎么也没有想到，一个像郎咸平这样只为自己出风头的学者，就能把众多社会资源都调动起来。他曾给各级政府高层写信呼吁，如果政府肯支持他一把，放给他10个亿的信贷额度，他就过去了。但就因为郎咸平看似忧国忧民的说辞，弄得没有人愿意或者敢帮他。他没有想到的有很多

.....

## 三、低估了社会对资本运作的歧视

顾维军还低估了中国民众和社会舆论对资本运作的歧视。媒体一边倒地骂他，很让他感到伤心和悲哀。

他认为中国民众缺少最基本的金融常识。在美国进行杠杆收购，一点资本金都没有也不要紧。如果要收购，可以先发垃圾债券进行收购，那拿什么做保障？就拿要被收购公司的身家做保障！这有什么丑恶的？

五月花的管理层是怎么打败他的？不就是依靠民族情绪贷出90亿英镑打败了他，玩的同样也是空手道。

李肃评价说：“中国整个社会的金融意识落后世界20年。因此，人们把没钱干有钱的事都当成洪水猛兽，认为这是欺骗。按理论上说，劳动者借资本的钱去做事，最符合社会主义的价值理念。这个时代本来就是有智力能力的人能调动资本，因为资本是过剩的。可是在中国，人们普遍还认为：民营企业就该老老实实拿赚到的钱再去做投资，接受资本支配劳动的运营模式。而智力劳动支配资本就变成最贪婪的行径

了。”

在这种环境里，顾雏军的做法无异于自寻死路。

2000年，李肃就对唐万新说：“你是产业整合的悲剧式英雄，因为你的产业整合思路是对的。但是实现产业整合的资本环境不具备，结局一定不会是喜剧。”

如今，李肃也为顾雏军深深遗憾，他的观点是：“从经济学理论谈，一个社会的经济效率一般是由管理效率、资本流动效率、领袖结构效率组成。前两种效率和经济周期有关，有时这个效率高，有时那个效率高，两种效率交叉运行。在什么时候两种效率能达到平衡点呢？那就是产生领袖结构效率时。也就是产业里有了大公司的领袖功效，产业整合到位了，领袖企业能够决定产业秩序。那时资本会往领袖公司流动，管理人才也会向领袖公司流动，两种效率互动，达到平衡，最后产生领袖结构效率。

“但中国就很奇怪，在非经济周期中三种效率互不相关、独立成长。美国在五次大重组并购后产生的产业整合领袖公司，都达到了领袖结构效率，达到了管理效率和资本效率的平衡。但中国产业整合的过程中，两种效率都不相交。比如，当年中策公司的黄宏年，并购了大连二轻局和漳州的很多国有企业，打一个概念，到香港股市说故事，在香港股市上融到了大把的钱。他在调动国际资本市场玩中国产业整合的概念。该投的投完，剩下的钱又去收购国企。整合了中国的啤酒业，又去整合了中国的轮胎产业。但是，最终因为黄没有管理能力，没有聚集到强有力的管理人才，产业能力提不上去，等他在国际资本市场上再也套不动钱的情况下，就只能明智地从产业整合中退出。

“而德隆的产业整合是脱离资本市场的。德隆并不一定没有管理能力——新疆屯河是管理不错的企业，新中基的管理是向它学习的——但资本市场并没有给德隆空间。他只好动用大量的金融机构炒股价，利用一些非法手段冒险投机。

“顾雏军是唯一两者都有戏的人，资本市场干得漂亮，管理效率也做得很好。顾雏军失败的深层次原因是他玩通了香港的资本市场，却不懂中国资本市场。他从五月花的汽车产业梦破碎后，就应该清盘，断臂把亚星和襄轴承卖掉，然后抽回资金补回科龙。”

性格决定命运？

而熟悉顾雏军的人，认为他还有一个致命弱点，自己并没有意识到，就是他过于自信，太专制，干什么事都事无巨细，认为自己无所不能。从他整合冰箱业后又雄心勃勃地整合汽车业，就可以看出。在顾雏军眼中，很少有值得高看的人。他认为德隆的唐万新是一个以乌合之众的手段聚了一批乌合之众，而黄宏年纯粹是骗子。因而顾雏军并不喜欢李肃把自己与他们放在一起进行评价。

可是，事物的发展常常并不以自己想象为准，甚至像是存心要嘲弄每一个人。于是，不能免俗的顾雏军一生，便难免也要经历命运的讽刺。

文三：顾雏军中谁的埋伏？

如果外资家电巨头接盘科龙的消息属实，这个结局对中国人保住民族冰箱业的前景无疑是一个打击。通过收购格林科的残局，外资家电巨头可以一举鲸吞科龙与美菱等多家民族冰箱企业，并且同时消灭一个自己潜在的竞争对手，真是“鹬蚌相争渔翁得利”。“国退洋进”的脚步声，似乎真的越来

越近了,顾雏军终于中了埋伏。可惜直到今天,我们也不能明说,是谁埋伏了他……

对顾雏军,笔者用16个字形容:“以虚起家,接龙成局,与人结怨,残花落去”。

一头跃出水面的巨鲸

顾雏军掌控下的科龙,究竟是否挪用了以及挪用了多少现金去作连环并购,其实并不是最重要的。

纵然这都是真的,也不算是顾雏军的发明,甚至也不是中国人的发明。这是资本市场的潜规则,全世界的大股东都能在玩这个游戏时,毫不手软。要说有大股东从不觊觎上市公司的丰盛现金,就像说一只猫从来不关注鱼缸里的金鱼一样。

而这一切的另一个潜规则是,一切都要在水下进行。大股东不要像个鲸鱼一样,在下面吃饱了还要跃出水面供公众凭吊。而且,只要它能把股价维持在高位,你大股东去搞什么产业整合,中小投资者也乐得跟庄。

李嘉诚在他钱还不够多,在他打造和黄系的旗舰时,知道低调,知道不要告这个说那个,以免弄得全世界都想知道这个新富的钱从哪里来的。

而顾雏军至今仍要不停地解释——而且还解释不清楚:他一个人,凭借一套至今不被国内行业主流认可的“顾氏热循环”理论,在五年出国时间里,怎么赚到的4250万美元这第一桶金,如何让天津格林柯尔把2.3个亿的产品交货给香港上市公司,同时又不留下库存积压痕迹……他太喜欢站在高处喊话了。

独到的代工巨头战略

如果纵览中国冰箱业的国际并购局势,就可以管窥顾雏

军所谓的“用它(来历不明的巨额资金)做什么事”的秘密。

上个世纪,中国冰箱行业经历了几次大的变局洗礼,淘汰了太多的“知名品牌”。在顾雏军这个名字出现之前,中国冰箱行业暂时形成了四巨头垄断国内市场的局面:海尔、新飞、科龙、美菱。

海尔和新飞,是实业中的佼佼者,他们的战略决策是在与跨国冰箱集团竞争的形势下,寻求在自有技术上占据优势。因此,这两家都投入大笔资金进行自有技术研发和自有品牌营销。而科龙和美菱,则在江山日下。

而顾雏军作为资本家,而非地道的实业家,其战略视角自然与张瑞敏们截然不同:他看到的是,大量被淘汰掉自有品牌的企业,仍然死而不僵。在目前全球冰箱巨头的生产基地都在向低成本的中国转移的大形势下,它们依靠给跨国巨头代工贴牌,其产能依然继续存在。而通过资本运作整合、兼并这些企业,就可以形成一种截然不同于海尔、新飞的国际竞争力——代工产能的垄断联盟。这样的联盟,一样有资格和跨国巨头讨价还价。而这种战略模式,更有通过资本市场四两拨千斤之效,对于缺乏技术储备的科龙和美菱,效果远远迅速于开发自有技术。

顾雏军的这种战略,正所谓“剑走偏锋,扬长避短”。

实际基本印证了这种推测:从2001年开始,顾雏军只用了三年的时间,连环掌控了科龙、小鸭、远东阿里斯顿、吉诺尔、上菱、美菱的冰箱生产线,进而掌握了中国冰箱制造业25%的产能。而且他收购这些企业后,无一例外都开始大规模承揽代工贴牌业务,于是出口的冰箱越来越多。

顾雏军很清楚自己的前途,不可能在制冷剂和格林柯尔

身上,而只能在“整合冰箱制造业”上。所以他选择以小搏大,连续出击,尽快接上一条占领中国冰箱产能50%左右的白电大龙。只要这个龙接上了,他就赢了;接不上,他会满盘皆输。这就是顾与时间赛跑的资本运作的玄机——他手里永远是三个茶壶,两个盖。

如果看到这一点,就能理解:为什么在海尔、新飞强调自有技术与品牌营销的时候,科龙系却把重点放在代工上,就能理解顾维军为什么总说:“除了LG,我谁也不怕”;就能够理解顾维军为什么那么关心GE家电与LG的换股重组计划,关心日立、伊莱克斯的中国资本布局。顾维军曾经说过:“中国企业应该和整个世界抗争,不要在自己的圈子里窝里斗,那样不会有相煎太急的感觉吗?我们就不以中国企业为目标,他们做得不好自然会被淘汰,我们要和国外一流企业竞争,争出个结论来。这辈子才值得。”

确实,当有一家中国企业旗下整合的产能,占到中国冰箱总产能的半壁江山,而其余的中国企业都把精力放在打造自有品牌上时,这家中国企业就能和跨国家电公司在投资和重组战略上,争出个结论来。

暴露太早……

顾维军的策略有点类似国美的黄光裕。当国美只有一家店时,黄光裕什么都不是,当他整合了电器零售业时,沃尔玛开始和他认真地谈判担任战略投资人需要的出价。

顾维军与黄光裕都谙熟西方成熟资本市场的游戏规则,都善于整合上下游资源,都对财务报表的理解出神入化,都善于拖欠上家的货款,都善于拆挪资金。然而,一个人接龙成功了才出名,另一个人正在接就家喻户晓。

所以 ,可能他们最终的命运就决然不同。

膨胀太快！

当顾雏军应该把精力放在继续消化、吸收一口吞下的白电产业巨龙时 ,他膨胀了。

他开始相信他尚未成功的模式 ,能够复制在客车行业 ,从而浪费了大笔现金和精力 ,用于整合“亚星客车”、“襄樊轴承”和欧洲客车企业。当他把鲁冠球朝思暮想的亚星客车一把抢走之后 ,他可能觉得很爽 ,觉得很有成就感 ,然而他自己的科龙大本营 ,却已经因为资金压力 ,而出现了拖上游货款、弃下游服务的不利态势。可惜 ,这些大坝崩溃前的裂声 ,似乎来得太快了些 ,甚至没有给顾雏军留下转还的时间。在与郎咸平的口水战中 ,顾雏军的目标越来越大 ,行为越摸越黑 ,以至于他终日感慨“人言可畏”、“我不是骗子”、“善待中国的企业家”。

值得注意的是 ,德勤作为接替安达信的角色 ,在格林柯尔成长的过程中起到了巨大的作用 ,在社会舆论与监管的压力下 ,也严谨起来 ,并终于金盆洗手 ,“不再寻求连任”。德勤的该项目主要负责人 ,不太可能这么长时间一直失察 ,如果真的是失察 ,那德勤的专业素质 ,实在令人大跌眼镜。德勤以鲜活的案例给我们上了一课 :什么叫大难临头各自飞 ,什么叫国际四大会计师事务所的职业操守。

真正可怕的狂欢……

顾雏军背运了 ,在“国退民进”大潮中受伤的芸芸大众 ,当然有理由欢呼。然而 ,倒下一个顾雏军 ,丝毫不能换回国有资产的回归 ,相反 ,顾的倒下 ,只能令已经被鲸吞的资产 ,离人民越来越远。因为有能力并且有足够资本接盘顾留下的白电

大龙的,似乎不可能是什么国有资产管理部門,而最可能的是跨国家电巨头们。

顾如果能够挺过这一关,这些巨头还得和顾坐下来讨价还价,出个高价作战略投资者;而顾如果倒下,收购的价格就是不良资产清盘价。“国退民进”倒下了,难道是为了让“国退洋进”接着狂欢?这很值得我们深思。

如果跨国冰箱巨头接盘科龙的消息属实,这个结局对中国人保住民族冰箱业的前景无疑是一个打击:通过收购格林柯尔的残局,可以一举鲸吞科龙与美菱两家民族冰箱巨头,并且同时消灭一个潜在的竞争对手,真是“鹬蚌相争渔翁得利”。“国退洋进”的脚步声,似乎真的越来越近了,顾雏军终于中了埋伏。可惜直到今天,我们也不能明说,是谁埋伏了他

.....

#### 文四:思考一代民企帝国的背影

当顾雏军及格林柯尔系风雨飘摇之际,让我们不妨先追溯先烈德隆,从而逼近一代民营企业家的悲情宿命。凭吊德隆,平视顾雏军,昭示后来者。

#### 思考德隆,就是思考中国

在中国财经界,不知道德隆的人几乎没有。德隆“其兴也勃,其亡也忽”。德隆的做法亦正亦邪,德隆的信息亦真亦幻。有人喜欢德隆,至今为它喝彩;有人憎恨德隆,至今痛骂不休。

但我们都需要认认真真地思考德隆。德隆及其灵魂人物唐万新的身上实在浓缩了太多的转型时期中国企业以及中国企业家的元素乃至宿命。思考德隆就是思考中国,思考唐万新就是思考我们自身。

一个没有上过大学的少年，一个西部边疆的毛头小伙子，在不到 20 年的时间里，从白手起家做到中国民营企业最大，最多一度控制资产达 1200 亿，这在世界任何地方都是一个神话。所谓“时势造英雄”，唐家兄弟之于德隆，刘家兄弟之于希望集团，以及中国众多民营企业企业家们，无不是中国市场化 and 全球化造就的时代英雄。德隆虽然失败了，但只要中国改革的进程不止，就必定还会有更多的“德隆”兴起，走向全国，走向国际，超越李嘉诚和王永庆！

他们难脱“草莽色彩”

好日子已经来临，同时快速前行的列车也将不断地把江湖前辈淘汰在沙滩上。

汤因比说：所有的文明的消亡都是自杀而非他杀。对倒下的企业家们来说，最主要的不是外因，而是他们身上的草莽色彩和先天不足将自己送上了绝路。

经济学家们一直用“行为短期化”、“冒险最大化”等概念来分析一代中国企业家们。唐万新最喜欢的是在老家靠近哈萨克斯坦边境上狩猎：驾驶丰田牌越野车，大灯照着前方 6 ~ 7 米处，眼睛盯著远处的猎物，车越开越快，却看不清跟前的路，下面随时就是危险的堑沟。这真是对“行为短期化”和草莽色彩最经典的写照！

德隆的架子已经很大，但一直到 2000 年国际咨询机构进入德隆起，居然“连一张准确的财务报表都收不上来”，是典型的“有想法而没有章法的企业”。中国成长规模最快的民营企业就是这样一个状况。奇怪吗？没有什么好奇怪的，这样的民营企业在中国多了！民营企业企业家们就像当年军阀张宗昌一样，不知道自己有多少钱，有多少兵……

## 他们被专制文化所杀

就企业家个人而言,唐万新无疑是一个色彩饱满、个性强烈、具有经商和金融天才,但又是一个有着太多局限的管理者和创业者。德隆在新疆崛起,是因为“唐万新使德隆抓住了一系列机会,凶猛无比,来去匆匆,毁灭无痕”。而德隆的失败同样是因为这个过于自信的“萧何”。德隆危机最早来自于金新信托的被挤兑。之前德隆系企业经营规范、运转良好,之后就开始扭曲和不正常了。而按照当时的实际状况,德隆系企业——屯河投资、重庆实业持有的金新信托股权不足29%,金新信托挤兑风波蔓延或倒闭,对德隆没有太大的影响。因此在董事会上,几乎所有的人均决定金新信托破产。唯独唐坚持己见,称破产对不起“江东父老”,因为通过金新信托委托理财受损的客户主要是新疆企业。

是唐万新过于浪漫的商业理性使德隆走上败途吗?是唐万新的“豪侠仗义”害了唐万新自己吗?应该说有这方面的因素,但认识停留在这个地步是肤浅的。真正的问题在于权力没有制约。没有制约的权力,必然会导致决策者的极端性失误。

当毛泽东的权力不再有制约时,他的浪漫主义才暴露出最大的危害;当唐万新的总裁权力变成了独裁权力时,他的浪漫主义才有足够的威力可以葬送德隆。

管理学中有一个“总裁寿命周期”的假说,认为总裁成功的经验和做法在环境变化后可能成为企业致命的毒药。从李自成到毛泽东,从中国历史上的农民领袖到今天的民营企业领袖身上,我们无不悲哀地看到“总裁寿命周期”在一幕幕地上演。

如何避免“历史周期律”呢？对于民营企业来说，要靠一种严格的公司治理结构下的民主决策。但要做到这点殊为不易。这既取决于外部环境，也取决于民营企业家们能在多大程度上摆脱“草莽色彩”，摆脱几千年中国“专制文化”的根深蒂固的影响。

德隆的倒下及唐万新的失败就在于太崇尚个人魅力，而忽视外部环境的变化、团队的智慧和执行力。在中国的文化土壤中，中国的民营企业家这样做是自然而然的。如果没有华盛顿、韦尔奇们作参照，中国的企业家们就可能永远也摆脱不了农民领袖的草莽色彩，永远也无法抵制“一人说了算”的诱惑！

很显然，如果中国的企业家们没有一场彻底的“文化革命”，头脑中装备的还是中国传统式的“操作软件”，而不换上新的“操作软件”，那么，从史玉柱到唐万新以至后人，中国的企业家们都将难于摆脱毛泽东式的浪漫个人英雄主义，中国企业家们的厄运也就不会自唐万新结束。

当看到一个个中国企业家们犯的都是同样的错误，都死于同样的问题时，我只能感到一种痛彻心肺的悲哀。在我看来，他们都是“自杀”者，同时又是被中国传统文化所杀害。

粗放式的经营、家族式的管理、胆大妄为的作风、江湖好汉式的心态注定了唐万新这一代企业家们的宿命。这将是一代中国草莽企业家的共同宿命！

他们不懂“敬畏”环境

早年，当褚时健、步鑫生等一代中国国有企业弄潮儿一个个成为囚犯的时候，人们得出结论：认为是国有企业体制有问题。但近几年来，当中国民营企业老板也一个个成为囚犯时，

人们开始想到更深层次的问题。一个比较共识的结论是：我们的大体制有问题，尤其是民营企业生长环境恶劣，因此民营企业和民营企业家都很难走远，很难做好。

德隆的梦想是基于一个中国梦想，即利用金融整合产业，充分发挥中国制造业在国际上的竞争力，自己则成为和 GE 一样的金融与实业帝国。然而，德隆与 GE 徒具表面上的相似之处（两者都兼有金融与实业），而区别却是主要的。且不说 GE 自身的强大、成熟所带来的整合消化能力让德隆难望其项背，美国成熟的各类要素市场——资本市场、职业经理人市场等也必定令唐万新艳羨不已。更重要的是，德隆是一家民营企业，但居然胆大包天敢涉足到被认为民营企业禁忌的金融领域。也许唐万新的“隆中对”是对的，但错的是对于一家民营企业来说，这种思路太超前了。德隆要实现这种思路，在中国的“问题环境”中，只能以极高的利率、灰色的手段融入资金，这就逼着自己只能始终行走在危险的钢丝绳上。

而德隆一旦失败，我们同样可知的是，政府不可能像拯救国企（包括国有银行和证券公司）那样去拯救德隆。此外，中国的文化历来就是“成者英雄败者贼”，因此中国媒体与民众也不可能像“硅谷文化”那样宽容、理性地去看待和对待“失败的英雄”。如此里应外合，德隆当然只有死路一条。

此中可见证中国民营企业的艰难和命运多舛。在中国，已有许多民营企业经历了德隆式的大起大落，大喜大悲，已有许多的企业家甚至付出了身家性命的代价。对此，我们只能发出一声历史的感慨：唐万新这一代的企业家是幸运的，因为他们赶上了改变命运的好时候；唐万新这一代的企业家又是不幸的，因为他们的时代充满创业风险。

(本文作者系国资委研究中心宏观战略部部长)

(本文所有观点只代表作者个人看法,不代表本刊观点。)

### 科龙事件全回眸

1989年,顾雏军凭借发明“顾氏热力循环系统”,在英国创办了顾氏热能技术(英国)有限公司。

1992年,顾雏军在加拿大成立了格林柯尔(加拿大)有限公司。

1995年12月,顾回国发展,投资5000万美元在天津建成“亚洲最大无氟制冷剂生产基地”。

顾早期的创业疑问是,在国外几年间如何身家数千万美元?按照顾雏军在不同场合透露出来的信息,他在欧洲期间是“人家出厂房和资金,我出技术,然后靠卖我的制冷剂赚钱分红”。

2001年,顾雏军的顺德格林柯尔斥资5.6亿元,收购了时为中国冰箱产业四巨头之一的广东科龙电器20.6%的股权。

2003年5月,顺德格林柯尔又以2.07亿元收购了当时另一冰箱产业巨头美菱电器20.03%的股权。

2003年12月,扬州格林柯尔创业投资有限公司斥资4.18亿元,收购亚星客车60.67%的股权。

2004年4月,扬州格林柯尔创业投资有限公司以1.01亿元的价格入主ST襄轴。

2004年8月,郎咸平发表演讲,指责顾雏军在“国退民进”的过程中席卷国家财富,“郎顾之争”上演。

2005年1月11日,香港联交所对格林柯尔发出谴责,指

其在未通知联交所、未获得股东批准的情况下，口头与关联企业天津格林柯尔工厂协议延付价值 2.3 亿元制冷剂货物的事项，有关行为超出了联交所授予的在关联交易上的豁免条件，违反了创业板上市规则。

2005 年 1 月 15 日，新鸿基证券前股票经纪人宋秦为 1053 万港元的公关费在香港起诉顾雏军，指其在 2001 年年底曾通过新鸿基自行买卖科龙股票，邀请郎咸平捉刀为格林柯尔与科龙撰写正面文章，拉升上市公司股价。

4 月初，广东、江苏、湖北、安徽四省证监局就有关格林柯尔涉嫌违反规定，挪用科龙电器资金，收购美菱电器、ST 襄轴、ST 亚星的事件，展开联合调查。

4 月 27 日，科龙电器发布预亏公告，突然宣布去年业绩可能出现 6000 万元的亏损。

4 月 28 日，科龙电器因涉及敏感问题未披露而宣布中港两地停牌。

5 月 10 日，科龙电器发布公告：科龙因涉嫌违反证券法规被证监会立案调查。

5 月 12 日，华意压缩发布公告：自己的经营亏损，并不是连累科龙 2004 年亏损的主要原因。

5 月 13 日，科龙电器发布公告：德勤不寻求连任。

6 月 24 日，科龙电器三名独立董事集体辞职。

7 月 11 日，持科龙 100 股的小股东，大律师严义明发表声明，征集科龙中小股东的独立董事罢免权并携同其他两位专业人士竞选独立董事。同时，声称如果竞选成功，将罢免顾雏军等几位董事会成员。

## 顾维军 我没有什么反省的地方

《英才》：对这么大的危机，你觉得有什么反省的地方？

顾维军：我没有什么反省的地方，我没有错，科龙公司没有错。即使科龙公司在运营当中有些什么样的问题，也是可以解决的啊？怎么可以让一个公司就这么死亡了？这是对对社会财富的巨大摧残。

《英才》：你觉得媒体对你最大的误解是什么？

顾维军：舆论在妖魔化我。我买的公司都是坏公司，谁也不要的。我呕心沥血把他们弄成这样，弄好了后谁都想抢着要。

《英才》：有句俗话说得好，“千里堤溃，始于蚁穴。”你不认为舆论环境会加速这种危机？

顾维军：这个原因不是我来分析的，我不是政治家，我只会做企业。家电是利润微薄的产业，需要你用100%的努力去做它才能做好，如果你再花50%的精力去干别的事，去防范本来不应该由我来防范的风险，那你就干不好这个企业。你不能要求一个画家同时又是一个科学家吧？你不能觉得一个画家画不好，就整死他，也许是我画的你看不懂罢了。

《英才》：你觉得什么样的人是你朋友？

顾维军：现在出事了大家就等着看笑话，没有人帮你。

《英才》：什么人会是你的敌人？

顾维军：我是企业界的孙志刚。孙志刚在监狱里不服管教，但是就应该死吗？孙志刚之死引起了国家修改了收容方面的法规，希望科龙之变能带来什么变化呢？

《英才》:你怎么看郎咸平?

顾维军:他只是一个小丑。做商业的人,不定义任何人为敌人,只是同行竞争罢了。你把他打垮了算你有本事。

《英才》:你有流泪的时候吗?

顾维军:(深深叹气,眼圈发红)在决定卖科龙的时候,我流泪了。那天晚上根本睡不着,这个决策是非常难作的,感觉真的很痛,你不明白科龙为什么会到这一步?

《英才》:是不是觉得有人在落井下石?

顾维军:为什么要对这样一种社会财富落井下石呢?我不明白,一个企业从我接手以后,很短时间内,销售收入从43亿到85亿,出口从6700万美元到4.17亿美元,税收从2.1亿到5.6亿,雇员从2万人到3.5万人。我不明白这个企业有什么错?我也不明白我有什么做的不对的地方?

《英才》:很多人觉得你似乎在圈钱?

顾维军:你说我一生要花多少钱?我1.7亿美元的存款利息一年也有300多万美元啊。我不是穷人啊。我没有配过一次股,我今年的愿望原来是想把科龙私有化,在股票比较低的时候买回来,根本就不想掏上市公司的钱。一个很有前途的公司,为什么要上市呢?

《英才》:你感到孤独和无助吗?

顾维军:就是现在,铺天盖地地批判我。别人都把我当坏人,可是我从来没干过坏事。我现在卖科龙的第一个想法,就是把国家所有的钱都还了。

《英才》:从1998年回国,你最大的变化是什么?

顾维军:(黯然神伤)我现在理想破灭了。

《英才》:是不是你的个性太强硬了?

顾维军 :我并不需要向这个社会奉承什么 ,因为我是为这个社会创造财富的。在当地政府 ,我从来不请他们吃饭 ,我觉得我做好科龙 ,应该你来请我吃饭才对啊。

《英才》 :你觉得自己最大的优点是什么 ?

顾维军 :做企业是我最大的长项 ,让我拍马屁 ,我干不了。

《英才》 :也许你是一个好的企业家 ,但却不是一个成功的社会活动家。

顾维军 :(突然高调)我根本不是社会活动家 ,所以谈不上成功不成功。比如一些媒体 ,我就觉得很可恶 ,明明我做得事比你多 ,你却有资格来骂我 ?

《英才》 :半年以前 ,你还很惋惜唐万新 ,现在有人说你是“唐万新第二”了 ?

顾维军 :我比唐万新好一点。我没有欠那么多钱。我把科龙卖了能把欠债还上。我可能会只身一人离开中国 ,我不会欠国家一分钱。

顾维军 :不该称某些人是狗屎

“我们买的是干干净净的东西”

我非常担心目前这一轮来势凶猛的浪头 ,会阻碍中国国企的改革。

《英才》 2004 年 10 月 28 日 科龙电器发布公告 ,与原中山威力控股方顺畅公司共同组建科龙威力电器公司。此次收购你付出了多少真金白银 ?

顾维军 :我们出了 1.6 亿 ,占 80% 股权。其中一部分是现金 ,一部分是无形资产和设备。

《英才》听说此次收购你们不用背负威力原来上亿元的债务？

顾维军：对。一个企业背那么多的债务，就根本不用发展了。你们可以看到，我们收购的吉诺瓦，上菱冰箱线都是没有债务，我们买的是干干净净的东西。

《英才》：是不是只有收购科龙最划不来，背了那么多债务？

顾维军：它太大，但它的故事已经过去了。

《英才》：你为什么收购华菱呢？

顾维军：我要量力而行。

《英才》：美的收购华菱，对你有没有压力？

顾维军：没有感觉，现在我拥有1200万台的产能，感觉已经很好了。美的做冰箱，我们又多了一个新的同行，应该祝贺他们。

《英才》2004年11月25日，你在北京召开新闻发布会，宣布收购法国Gates汽车管件公司和英国Leyland汽车设计公司。这两次收购总金额是多少？

顾维军：钱，又是一个最古老的问题！（笑）我这个新闻稿给Gates公司看过，同样他们的新闻稿也要给我看的。这两个新闻稿内容之外的东西，很抱歉，我不能说。但有一点可以肯定的，不存在侵吞国有资产的嫌疑。

《英才》：能不能透露这两个公司的年产值和利益情况？

顾维军：Leyland是设计公司，每年30万英镑的收入。明年可能会有100—200万英镑的定单。收购后还会得到中国国内的设计任务，我判断它风险不大。Gates工厂也没有风险，因为这个公司目前有固定的客户，而且是最著名的客

户。另外一个,它的知识含量很高,有些产品是有知识专利。

《英才》:你预计大概要几年时间达到你的目标?

顾维军:我不可以预计,但我将不屈不挠地做这个事情。至少在目前为止,我很荣幸,世界上只有两个独立的汽车设计公司,我买了其中的一家。如果买不到这一家,可能我就永远没机会了。

《英才》:你能不能比较一下,收购国内企业和收购国外企业有什么不同的感受?

顾维军:当然国外收购简单一点,我不会顾忌有人在报纸上骂我侵吞国有资产。我们所有的收购都是非常规范的。

我们收购的科龙,原来它全年只缴2亿的税,2004年上半年就缴了近2.8亿的税,为什么大家对科龙在收购前后发生这么巨大的变化视而不见?我不明白这对国家的影响是正面的还是负面的?我非常希望大家站在民族利益的立场上讲这个问题,我非常担心目前这一轮来势凶猛的浪头,会阻碍中国国企的改革。

“现在连正常的讨论都没可能”

他们倒下了,那么就應該把这些人钉在历史的耻辱柱上?

《英才》:你平时上网看吗?

顾维军:只是浏览一下而已。

《英才》:现在网络上对你好像有点群情愤涌?

顾维军:有人对我误解,没有什么大惊小怪的。你可以愤世嫉俗,你也可以忧国忧民,但我觉得你最好动手做点什么,对中国人均GDP的增长,做出哪怕不太多的一点贡献,我认为都比空谈更好。

《英才》:你抱有这种产业报国的想法,为什么有这么多

人误解你？

顾维军：我不回答你这个问题。我只谈我收购亚星时的感受。当年来亚星，我第一句话就问他们，我买来沃尔沃相同的配件，你们能不能给我生产出和沃尔沃一样的车来？我们的研究人员想了半天，然后告诉我说，不行！我想改变这种状况，但这不是我一个人主宰得了的，这要整个中国汽车行业去努力。

《英才》：外界对你的质疑声这么大，你怎么看？

顾维军：中国人原来基本都没有钱，所以中国的民营企业通常都很进取，我看不能轻易指责他们的。中国民营企业在短短的20年时间发展起来，应该得到充分肯定。中间有一些运气比较差的人，比如说德隆，他们倒下了，那么是不是就应该把这些人钉在历史的耻辱柱上？就认为这些人是一堆狗屎？我看这也太偏颇了一点。

《英才》：德隆就是在媒体的轮流报道下最终倒下的，你为什么不怕媒体？

顾维军：媒体评价了很多不应该评价的事。一个企业家要作什么决策，都是他可以做的事情，你不要给他太多的压力。有些企业可能在几年高速发展后作出调整，但新闻媒体就会跟着一窝蜂去炒作，说这个人已经到了“黔驴技穷”的地步了。这种压力有时迫使他不得不在需要调整的时候，却继续大步地往前走了。本来不应该发生的悲剧，最后却发生了。

《英才》：你本人受过外界的影响吗？

顾维军：中国企业家要学会的就是，不要太在乎媒体说什么。

《英才》：你对媒体及学术界最想说什么？

顾维军：我希望中国的新闻界和经济界，能给企业家们一种良好的环境。你评价可以，但不要去夸大一件事。我愿意和任何一个人讨论问题，但你没有必要打扮成一个正义的化身，对别人指手画脚。你可以随时提问，但你不要试图随意批评别人都错了。你好像比别人高明一万倍，那你为什么不去搞企业？

你看我所有的讲演，我只表达我个人的观点，你可以欣赏，也可以不欣赏。中国很多人，喜欢好为人师，喜欢去评论别人做什么。相反的，那些获得诺贝尔经济学奖的人，从来不去随意指责你，他顶多说你这个问题“非常有趣”。我们现在很多东西都是扭曲的，连正常的讨论都没有可能。

《英才》：你的生存之道是什么？

顾维军：任何一个企业家都不会是幸运的，这个世界没有掉馅饼的故事发生。

“我不想讨论郎咸平”

我跟他的事，只有历史来解决。我本人不屑讨论这个问题。

《英才》：有人说郎咸平犯了一个根本错误，就是用财务报表这种结果性的东西去分析一个企业的行为，这样是因果倒置的，实际的情况可能更严重。

顾维军：郎咸平的事我不宜评论，因为这个事正在打官司。

《英才》：有人提出质疑，你刚开始创业时的5000美元是怎么来的？你能稍做解释吗？

顾维军：我没有必要和他去讨论这个问题。为什么要讨论呢？我5000万是偷来的？是抢来的？我的履历里面写得

很清楚,我当年是干什么的、是靠什么赚的钱。这个问题很无聊。

《英才》据媒体报道,郎咸平说他掌握了你神秘发家的第一手材料。

顾维军:(很气愤地打断记者)不要和我讨论郎咸平的事!我跟他的事,只有历史来解决。我本人不屑讨论这个问题。

《英才》我发现一个很有趣的现象——可能你本人最不愿意提起的一个名字是郎咸平,但郎咸平和顾维军这两个名字同时出现在媒体的频率却是最高。你觉得无奈吗?

顾维军:(哈哈大笑)我更希望中国能够变成一个文明社会,随着经济的增长,大家都文明一点。在文明社会,法律问题不能用来炒作,这应该是实实在在的一个官司。我在西方呆了十年,尽管没有在西方拿过博士学位,这个不重要,但我认为大家都应该尊重法律。

《英才》有人说你盛气凌人?

顾维军:你说那我怎么办?我难道连起诉的权力都没有?

《英才》你不喜欢别人来“审判”你。

顾维军:谁有资格来审判?国有企业退出竞争力行业,是我们党的十五大和十六大路线的结果。难道你要“审判”中央文件?

《英才》:一般在什么样的情况下,你会接受别人的意见呢?

顾维军:我经营企业,“干卿何事”?即使我破产了,也是我顾某人破产了,跟别人什么关系?

《英才》我觉得你和郎咸平的性格其实很相似,都比较

强硬。

顾雏军：媒体不是哗众取宠，应该歌颂一些东西，带给中国民众一些可以值得思考的东西。

《英才》：那你觉得你本人最值得歌颂的地方是什么？

顾雏军：(愣了一下)歌颂这个词我自己不敢用。我自己最满意的地方是：我是受中国传统教育长大的，“国家兴旺、匹夫有责”。当时我不回国也可以活的很好。格林柯尔上市以后，我也可以不收购科龙。但我看到，家电行业有一种趋势，就是不肯花大力气在技术上去赶超国外，这对中国的家电业是有害的。所以我认为我应该进来，让中国在白色家电的技术上达到和世界相同的水平。现在我们的空调已经超过了，我只用了三年的时间。我认为，中国要有一些核心技术，不能仅仅停留在你做什么我仿什么，并为此自豪。

## 放言再收两家外企顾雏军自称不懂政治

### 郎顾之争再度升级

“最近我正着手收购两家欧洲企业，这会不会被说成‘侵吞欧盟资产’？”顾雏军说这话的时候一脸不屑。虽然顾雏军在接受采访时自始至终都不提“郎咸平”，但谁都知道，这是冲郎咸平去的。

10月20日，顾雏军以“科龙20年发展与中国企业改革路径研讨会”的形式对郎咸平进行了回应。郎咸平8月曾经在《格林柯尔：在国退民进的盛宴中狂欢》的演讲中指责顾雏军用“安营扎寨”等七种手法侵吞国有资产。顾雏军很快将郎咸平告上法庭。此事被看作本轮国资改革大讨论的发端。

但是期间顾维军本人一直没有再公开发表任何意见。据悉，那段时间有记者在雅典奥运赛场遇见了顾维军，顾正悠闲地观看比赛。记者非常惊讶：“国内的经济学家因为你的事情已经吵翻了天！”顾却很不为然：“我不能成天陷在那些烂事儿里！”

日前，郎咸平透过媒体表示：“我一定借这次香港诉讼的机会将是非黑白彻底弄清楚。”他透露：“诉讼消息刚刚见之媒体，就有相当多的民众主动参与，不但替我组织了顾问团，而且提供大量经费让我无后顾之忧地和顾维军打官司。”鉴于“香港打官司没有一两年是下不来的”（顾维军语），郎咸平应诉发生在科龙忙于20年庆典筹备之际应是有备而来，稍具常识的人可能都知道，顾维军肯定会在20周年庆典前后说话，合乎节拍地发出声音，更容易和顾维军的声音形成“合力”，产生轰动。

可见，顾维军的回应和郎咸平的应诉并非巧合。有人声称，前一阶段的争论不能“就这么草草收场”。看来，争论可能再掀高潮。

有人预计，顾维军可能会通过宣传自己入主科龙3年所取得的成绩在科龙20年历史上的重要地位来证明自己的清白，而郎咸平则可能继续争取民众的支持，用民众提供的新数据对顾维军在“摆事实”中出现的漏洞进行批驳。郎咸平透露：“陌生的热心读者透过各种方式给我提供了大量的一手信息和证据，而这些证据是我当初研究顾案时，怎么也找不到的。比如，顾维军5000万美元的原始积累来自于何处等等。当年对顾维军神秘发家的困惑，随着这些知情人士提供的一手材料一一解开。”郎毫不掩饰自己的兴奋，“我简直喜出望

外,这哪里是诉讼啊,简直是万众一心‘探海底’。”

可以预见的是,顾维军“研讨会”过于庞大的专家阵营(包括国务院发展研究中心企业所陈小洪所长、市场经济研究所所长张军扩、国资委企业改革局助理巡视员贾小梁、研究中心副主任彭建国、国务院发改委宏观经济研究院副院长陈东琪、清华大学中国经济研究中心副主任宁向东、中国社科院工经所副所长黄速建、社科文献出版社总编邹东涛等 15 人)以及国务院发展研究中心企业所题为《科龙 20 年发展经验与中国企业改革路径》(由该所副所长张文魁执笔)的报告很可能弄巧成拙,从而让反对者更容易找到新的话柄。一位不愿透露姓名的专家告诉记者,顾维军“研讨会”有一点乘胜追击的味道,但应该提醒顾维军,不要以为这样就可以一锤定音了,这会成为争论的新开端。

当然,香港官司的进展将是他们以及他们背后的力量不断争论的导火索。

但是,还有必要再争论下去吗?

顾氏与政府,我怕他,他也怕我

顾维军坦言:“国企怎么改革,讨论这么多年,已经是形成共识的事情。突然有人以形成共识的东西拿来讨论。原本我认为会没有什么东西,没想到竟然会有这么大的反响。这是我感到很惊讶的。这个是政治了。政治的事情我不懂。”

但是,他对地方政府有自己的看法:“我怕他(地方政府),他也怕我。”“如果你不给钱他能给你公司?同样,他不给我公司,我也不敢完全把钱交给他!”

民营企业和地方政府之间的这种潜意识虽然很微妙,却往往在重大事件中起到决定作用。经济观察研究院院长清议

指出,对格林柯尔入主科龙这件事情的过度批判会让地方政府官员形成这样的思维逻辑:民企都是有问题的,把国企卖给民企可能会犯“政治”上的错误,与其这样,不如把国企卖给别的国企或外企,这样,即使被卖掉的国有企业最后死了,国有资产流失了,犯的也只是“决策”错误而不是“政治”错误。

记者近年来对这种潜意识有着特别的兴趣。记者一直对顾维军持保留意见,2003年6月,得知顾维军继科龙之后再次从政府手中买下美菱电器,震惊之余,在本报《商业评论》撰文《冰箱业变局顾维军或需重估》表达了自己的细微转变:一方面,美菱大股东合肥市政府绝不会不知道顾维军进入科龙之后通过各种合法手段将实际购买价格逐步压低的先例,但比较之下,政府对顾维军的信赖超过对美菱功臣张巨声的信赖;另一方面,政府“保留9.8%美菱股份的举动耐人寻味。这个举动除了顾维军所说是为了能让今后的美菱以及格林柯尔能够继续与当地政府密切合作之外,恐怕也说明政府对顾维军的信任有所保留。”投向顾维军的怀疑目光并没有减少,只因“成王败寇”,暂时无话可说而已。

10月20日,顾维军讲了“以前从来没讲过”的故事。“签约是2001年9月27日,那时候我们知道可能亏损1个亿,我们的管理层还是有信心能做好这个企业的。11月底的时候,我们跟顺德容桂镇政府官员一起听(预审)报告,告诉我们亏损可能超过6个亿。报告的制作人是原公司管理层聘的。当时我们也吃了一惊,管理层也吃了一惊,政府也吃了一惊,政府认为不卖肯定是不行的,管理层也认为他们没有办法在去年亏损8亿后今年再亏损的情况下做好这个企业。而我们签的协议已经公告。这种情况下,我们回去开了一个会。最后

得出一个结论 科龙的成本控制是有大问题的 如果成本控制能做得很严格 盈利是有可能的。我 2002 年 1 月 1 日进入科龙 1 月 7 日正式上班 2 月份我还到加拿大度假 从 3 月份正式开始工作。3 月份的时候审计报告出来 ,也就是说科龙会亏损 15 亿。开始报告是 18 亿 ,后来我们认为亏那么多的话 ,可能这个公司的债权银行都会对这个企业失去信心。我们跟财务审计部门多次探讨 ,最后决定购并 ,做很多的购并可能会收回几个亿。这个亏损对我们来讲也是非常大的。大概有半年到 8 个月的时间银行对科龙都是只收不贷。我可以告诉大家 ,我所有的白头发可能都是从 2002 年 1 月到 9 月份生出来的。那时候最大的担心就是 16 亿亏损公布的时候这个公司还在不在 !当时政府最怕我不干了。因为我不干的话原来那个也干不下去了。我在最后一分钟 ,也还有过动摇。2003 年美的集团老总何享健告诉我 ,当时顺德市政府曾经问他要不要科龙 ,他说他是顺德人不敢要 ,所以卖给了我这个外人。假如冰箱降价、空调价格战不是 2004 年而是 2002 年的话 ,我的 3.5 亿肯定掉水底去了。”

不过 ,“我很感谢市场给了我两年时间。今年我们能 有 100 多亿销售额 ,而 3 年前我们刚进来的时候只有大约 30 亿。30 亿元规模的公司和 100 亿元规模的公司 在 2004 年的根本差距在于 :前者只有死亡 ,后者可以牵着别人走。”

“地方政府非常慎重 ,我当时一直标榜我们国外的销售能力很棒。当时说得很诚恳 ,市政府也相信了我们。事实证明 ,相信我们是对的。9 月底顺德区区长请我吃饭时告诉我 ,我们上半年的税收在顺德区排在第一。”顾雏军借此指出 ,“你拿钱、别人把股权给你是最简单的一件事。最重要的是

进来后你有没有本事玩转一个两万人的公司。”

在顾维军看来,生意上的事情被拿来作道德评判令人费解。顾用“恍如隔世”表达自己的迷茫。

### 新疑点

即便如此,顾维军的反对者依然可以用“费解”来形容顾本人。观察人士指出,随着时间的推移和了解的信息越来越多,人们对顾维军的疑虑会慢慢消除,但是,由于顾维军并没有停止收购,格林柯尔系水面上的“冰山”虽然在增大,但水底的部分则可能增长更快。因此,反对者会因为不了解而积蓄恐惧,怀疑因此不断产生。

自从入主科龙以来,顾维军一直试图以行动抹去身上的“策略投资者”色彩,这是为了洗刷别人给的“恶名”、表明自己真心做实业。而在依靠控制成本翻身之后,用什么新招数支撑科龙持续成长,也是个问题。顾维军表示:“2006年冰箱产能做到两千万台以上,至2010年左右可能做到3千万台。我要控制全世界150升以下的冰箱。”这种野心的背后是什么?一位不愿意透露姓名的咨询界人士认为,在野心实现之前,你很难分清顾维军在做实业还是在做投机;而且,野心实现以后,做实业还是做投机完全由顾本人说了算。

更为可怕的是,顾维军的野心不仅仅限于制冷业或者家电业。2003年12月15日,亚星客车(600213)发布公告,扬州格林柯尔以协议收购方式收购江苏亚星客车集团持有的公司11527.25万股国家股,占公司总股本的60.67%。2004年4月8日,襄阳汽车轴承集团公司与扬州格林柯尔创业投资有限公司正式签订了《股份转让合同书》的有关事宜,顾维军有望入主襄阳轴承。10月20日,顾维军公开表态,目前中国所

有客车厂的竞争力都很低 ,虽然自己在该领域也没有优势 ,但“我不收购谁收购 ?”他还表示 ,像海尔那样在国外打自主品牌 ,没有 10 到 20 亿美元是拿不下来的 ,而“如果我有那么多现金 ,还不如拿去干别的”。

顾维军到底想干什么 ?