

黄光裕还没老，冒险家不服输

阔别12年，黄光裕终于回归了。

昨日午间，多家媒体就已经开始轮番报道，黄光裕已出狱，国美或于当晚宣布此讯。这是一个让资本市场等待已久的消息，国美股价一度猛涨超过20%。

据京法网事消息，6月24日，北京市第一中级人民法院根据刑罚执行机关的报请，依法裁定对黄光裕予以假释，假释考验期限自假释之日起至2021年2月16日止。

消息终于坐实，要知道，黄光裕从被刑拘到入狱的12年间，有关出狱的传闻不下于8次，虽然每次都都没有下文，但并不妨碍让国美股价闻讯而动，迅速上涨。

江湖想念黄光裕，他有着那个时代的企业家特质，那股闯劲儿和冒险精神造就了很多白手起家的商人创造财富的神话，他是其中之一。

但在那批企业家当中，黄光裕的经历更堪称传奇。他出身贫寒，曾经靠捡垃圾补贴家用，16岁就辍学跟着哥哥出去做生意，24岁就成为亿万富翁，35岁就登顶中国首富，他创办的国美，也改写了中国电器零售业的历史。

在当时，甚至在当下，这都是很难被复制的。

但高光时刻却也很快戛然而止。公开信息显示，黄光裕2008年被拘，2010年因非法经营罪、内幕交易罪和单位行贿罪获刑14年，刑期从自2008年11月17日起至2022年11月16日止。此后，黄光裕获2次减刑共21个月，出狱时间应提前至2021年2月16日，前提是其没有获得更多减刑。

虽身在狱中，但黄光裕并未淡出国美。妻子杜鹃以及诸多国美高管先后多次对外界表示，在狱中的黄光裕仍是国美的实际领导人，国美重要决策都是黄光裕作出或经黄光裕同意才能执行，黄光裕本人也从未停止获取外界的最新信息。

据AI财经社报道，国美内部重要决策及与钱有关的事，都要经杜鹃拍板后，再递交文件到狱中让黄光裕拍板，才能落地执行，此类文件被国美内部称之为“文书”。目前，黄光裕仍然以49.12%的持股比例位列国美零售第一大股东。

即便如此，黄光裕入狱的漫长时间里，国美还是掉了队。如今黄光裕重出江湖，但这个江湖也早已不是从前的江湖。

12年间，中国的零售业从线下的混战走到了线上，传统线下零售业的纷争时代结束了。国美的落寞仿佛是给那个时代画上了一个句号，它也成为了电商崛起，传统线下零售被迫转型的缩影。

只是这场转型慢了一些，也没有那么惊艳。最新的动作是拼多多和京东接连以认购可转债的方式入股国美，互补线上流量与线下供应链、物流。

黄光裕的回归，带着那个时代的记忆，也让很多人感慨起当下互联网世界的日新月异。12年前，大概谁也没有想到，移动互联网会占领人们的生活，在电商的夹缝之中，拼多多会异军突起，短视频直播带货会成为最火热的售卖方式……

如今，黄光裕能否带领国美东山再起还是未知，但这个有着无限想象力的新世界(11.880, -0.05, -0.42%)已经在向他招手：黄光裕，好久不见。

01

冒险家的野心

细数中国的传奇企业家，大概很少有哪一位像黄光裕一样，拥有如此窘迫的童年。

1969年5月，黄光裕出生于广东汕头潮阳县的一个村庄，父亲因为土改时的地主身份遭到排挤，入赘到母亲曾婵贞家，母亲的家庭也并没有那么富裕，虽说祖上曾是海外富商，却也家道中落。地主家庭、海外关系、入赘这些在那个年代都是很光彩的。可以想象，一家人不仅在承受经济上的贫困，也有来自外界的压力。

一家六口人挤住在一个与猪圈相邻的14平米小房子里，还要和哥哥靠捡垃圾补贴家用，所以黄光裕16岁还在读初中的时候就辍学了。

辍学之后，他便和哥哥一起走南闯北，年纪轻轻就开启了做生意的生涯，依靠在海外的电器货源，黄光裕赚了第一桶金，也让电器在他接下来的人生历程中占据重要的位置，直到改写了中国电器零售的格局。

从开第一家国美电器门店开始，到2004年，国美已经在全国60多个城市开了200多家店，销售额达到239亿元，一跃成为全国最大的电器连锁企业。

这一年，黄光裕才35岁，也是在这一年，擅长“左手倒右手”的游戏的他，通过几次配售，顺利套现40亿港元，加上上市公司股份，个人总资产达到了105亿元，成为当年的中国首富。

黄光裕有着潮汕人的冒险精神，也是一位野心家，面对竞争他不会服输。在与苏宁的竞争当中，黄光裕曾放出狠话：“国美与苏宁合并只是时间问题，国美将继续在规模上领先对手，打到对手求和为止。”

黄光裕的策略是打低价，拥有规模之后就掌握了话语权，再要求供货商降价，延长供货商的货款。当然，回望今天的互联网商战，价格战已经是家常便饭。

那时候，人们的生活水平相比从前大有提高，在从一个台阶向另一个台阶迈入的过程中，电器成了生活中最重要的物品之一，而价格也是人们做出电器消费抉择的重要元素。

这一打法凶猛而有成效，为国美争取到了日益庞大的市场份额。

2005年，国美在苏宁的大本营南京新街口，开了在南京的第一家国美门店。在低价宣传之下，10多万南京市民涌入，开业那天媒体的描述是“五分钟后玻璃大门被挤破，当天‘打扫战场’被挤丢的鞋子装满好几个大纸箱。”

国美还在继续扩张，接下来是对大中电器的收购角逐。

2007年，国美和苏宁都有收购大中电器的意愿，黄光裕再一次放了狠话，“不管苏宁出多少钱我都加价20%”。最后，国美出价36亿港元成功收购了大中电器。

2008年，黄光裕39岁，这一年不仅成就了国美和黄光裕的巅峰，也成为了国美落寞的开始，光辉的顶点和深渊之间只隔了一个月。

这一年，国美已经把永乐、三联、大中都归在自己麾下，全年销售达到1200亿元，在8月份的奥运会上，黄光裕和母亲成为了奥运火炬手。

2008年10月，距离跌落谷底还有一个月的时间，胡润2008年度富豪榜公布了，黄光裕个人身家达到450亿，第三次登上中国首富。

一个月后，2008年11月23日，黄光裕在北京被警方带走，这一去就是12年。

02

被审判的大佬

从一个坐拥巨额财富、商业帝国的中国首富，到一个声名狼藉的阶下囚，在黄光裕被抓捕的夜晚，其前半生享受的荣誉与赞美瞬间被摧毁，迎来的只有审判。

2008年11月17日，一个寒冷的冬夜，北京一处高档公寓的大门被撞开，全副武装的公安干警涌入，黄光裕被捕。两年后，黄光裕被判判处有期徒刑14年，并处罚金资产8亿元。在当时，这是国内同类案件中最高罚额。

长达两年时间，黄光裕一直在接受调查，期间也曾崩溃过，2009年6月有媒体报道，黄光裕在北京看守所内自杀，但被警员发现后得到了救治。

黄光裕最终入狱，在65页的判决书中，陈述了单位行贿、内幕交易、非法经营这三宗罪。在黄光裕带领国美崛起和扩张时，形成了冒险、粗暴、胆大妄为的处事风格，这是20世纪末“民营江湖时代”企业家身上常见的特点，在命运的岔路口，黄光裕不断做出错误的选择，一次次越线最终踩了“红线”。

在黄光裕身后存在着一个官商勾结的关系网，多年来黄光裕共花费人民币几十亿元在中央部门、高级法院及各地方政府，买通了各级官员。

2006年初，国家审计署对四大银行进行例行审计，意外发现了中国银行北京分行的4.89亿元坏账来自黄光裕，黄光裕骗贷后全额非法转移到个人账户，除了这4.89亿元，黄光裕还另有13亿元的违规贷款。

中行骗贷案让黄光裕动用了关系网开脱，最终法院判中行追款上诉失败。还有媒体报道，黄光裕为让国美实现在香港上市，曾通过行贿前商务部官员郭京毅等要员而绕开商务部的相关审核规定。

直到作为关系网其中一环的黄光裕被调查，危险的游戏才戛然而止，涉案官员逐渐被曝光，从副部级到正部级数量多达数十位，引发了官场巨震。在接受组织调查后，其中有官员被“双规”，有官员因涉嫌严重违纪被免职。

三宗罪中，最不为人意外的可能是内幕交易罪。在被捕之前，黄光裕长期玩弄资本的行为已经遭到了不少质疑，但真相远比人们想象的更夸张。

首先是关于“中关村”这只股票。2006年10月，黄光裕以鹏泰公司名义收购了凯利公司持有的48%的北京中关村开发建设有限公司(后称中关村)的股权。

在中关村重大资产重组运作和决策、重组信息公告前，黄光裕分两次买入中关村股票，总共花费资金14.15亿元，账面收益3.06亿余元。买入过程中，黄光裕不仅以个人名义，还通过财务总监周亚飞的帮助在银行开设了多个他人账户。期间，中关村股价经历了近10年来的最大涨幅，涨幅高达79%。

黄光裕不断操盘的背后，当时其已经成为首富，位列胡润中国富豪榜首。

除了商业经营上的屡屡越线，非法经营罪名则揭开了黄光裕私人生活的一角。

被捕之前，黄光裕长期出没在赌王连卓的澳门赌场，他赌博时从不带现金，常常以“伍建华”的名字记账，伍建华是国美电器执行董事。

黄光裕的赌资高达10亿元。根据黄光裕本人供述，从2006年到



2008年间，他总共动用了大约10亿元人民币，通过地下钱庄换汇。

黄光裕常常手上没有港币，只能以人民币归还，归还的方式触及犯罪。黄光裕偿还赌资的方式是，通过关联公司恒益祥、饮马科技等公司转出资金，支付给深圳等地无业务往来的公司，这些公司是地下钱庄提供的中介“壳公司”。最终法院认定，这样的非法外汇交易方式构成非法经营罪。

随着黄光裕身陷高端，与其紧紧捆绑的国美电器，不免遭遇负面影响。国美电器在港交所上市后的股票从4港元多一路跌到1港元多，并于2008年11月24日停牌。最终电商转型失败，在零售行业掉队，并落败于苏宁、京东等竞争对手。

03

黄光裕不甘心

案发十余年，国美依然在等待主人黄光裕的归来。这源于在黄光裕入狱期间，仍牢牢掌握着国美的控制权。

最标志性的事件要数国美电器股权之争。以陈晓为首的国美管理层，曾急切地想要切割与黄光裕的关系，但监狱中的黄光裕想要保住自己在国美的权力，因此打响了一场股权争夺战。

2009年5月，大型海外基金贝恩资本被曝在竞购国美20%股权，在谈判中约定它将以5亿美元的价格收购国美20%的股份，而这一结果不久就会最终公布。在此之前，国美已与多家海外机构洽谈过售股一事，只有贝恩资本在国美控股权问题上向黄光裕做出妥协。

当时，陈晓接任黄光裕陈各位国美集团主席和行政总裁，依然没有打消外界对国美的疑虑。因为黄光裕和杜鹃共持有国美大约35%的股份，依然可以凭借第一大股东的身份左右公司决策。

而出售国美股份，可以减少黄光裕的持股比例。这件事主要由陈晓牵头，但黄光裕的旧势力仍然强大，两方面展开了博弈。据IT时代周刊报道，从4月下旬起，国美董事会“非正常”地出现黄光裕的声音，“让人感觉黄光裕好像又回到了董事会”。且此后不久，同样已经辞去公司一切职务的杜鹃也开始通过一些渠道对管理层施加压力。

最终黄光裕及其势力赢得了这场争斗的胜利，通过将更多旧部拉到董事的席位，黄光裕以绝对人数优势重新控制董事会的决策，才导致了贝恩资本的成功胜出。

入狱的黄光裕依然充满着野心和欲望，他不甘心一手创建的商业帝国被人分食。但拿回掌控权后，国美渐渐落后于时代。

长年生活在监狱中，还需要进行日常劳动，黄光裕干过护理病房的护理员和负责花草养护的监狱园丁。但多位国美知情人士曾对媒

体透露，国美的重要决定和战略决策都来自于黄光裕的直接意志。为了让黄光裕与外界沟通，警方为其另外开辟了一条特殊通道，让相关公司将相关文书递交给警方，再由警方转交给狱中的黄光裕处理，最后递还给相关公司。

黄光裕也常常通过杜鹃发声，每到战略发布，都会有黄光裕的身影。

2013年，国美战略发布会宣布以黄光裕的创业故事来诠释国美品牌的“信”文化，当时发布的三年战略也获得了黄光裕的认可。2016年的战略发布会，黄光裕通过杜鹃向外界阐释国美未来布局包括六大业务：线下零售、互联网、智能家居家电、智能手机、金融投资、地产。

当时杜鹃说，2016年的国美正“万箭齐发”，等黄光裕出来，要给他一个更好的国美。

黄光裕背后，是杜鹃、母亲曾婵贞和妹妹黄秀虹等人为代表的黄氏家族在代管国美，但发令人和执行人的配合之下，国美一次次错过市场机遇，其中包括移动电商大战、新零售大战等。

黄光裕入狱后，马上迎来了电商的高速发展。在京东、苏宁等玩家抢占线上、渐渐强势崛起时，国美依然固守线下渠道，最后被竞争对手超过。根据艾瑞咨询数据，在2014年国内电商行业中，国美的市场份额就已经只剩下1.7%，排名第五位。

市场机遇已过，晚一步“万箭齐发”的国美，没能更好。

无论是黄光裕还是国美，都已经错过了一个时代，昔日的传奇已经悄然落幕。现在黄光裕归来，能改变什么？

近几年国美的尝试和调整，给黄光裕留了牌面。2017年，国美电器更名为国美零售后，从单一家电向家装家居、母婴等更多品类布局，改变曾经传统电器卖场的印象。

从2018年开始，国美又发力下沉市场，截止2019年末，布局了县域店。零售市场如今偏爱集团军作战，国美也多次和拼多多、京东合作，合作范围涉及物流、技术、数据和服务等方面。

人们可能很难对黄光裕的回归感觉乐观。从电商到新零售，江湖已经变了太多，过去传统零售的商业模式已经转变，曾经的对手已经站稳了脚步，国美是在夹缝中求生存。

国美最新发布的财报显示，2019年全年零售销售收入只有594.83亿元，同比下滑7.57%。这与国美在2011年的598.21亿元的营业收入相差无几。2019年国美归属于母公司股东应占亏损约为25.9亿元，已经连续三年亏损。

无论是外部环境的变化，还是国美不算乐观的现状，都给黄光裕的回归蒙上了一层阴影。不过，这位昔日首富，从来不怕商战，也不会轻易服输，他将如何用如今的牌面逆袭翻盘？