

每周出版的商业新闻杂志

CBNweekly

第一财经周刊

2008.06.09 (逢周一出版)

2008年 / 第15期

人民币定价 RMB 10元

港币定价 HKD 20元

MasterCard: 万事不达? > P46

20年前叩开中国大门, 如今却被Visa远远甩在身后

SEX AND THE CITY

一部电视剧影响多少人? > P88

大中争夺战

四个男人, 三国鼎立。张大中周旋于国美、苏宁和永乐之间, 对应212亿净资产, 大中电器最终以3612元成功出售。单笔纳税5.61亿! 张大中演绎一个关于智慧与机遇的精彩故事 > P60

NBA 打败英超

英超中国观众从3000万跌至2万付费用户, 而NBA则征服了3亿球迷和中国的年轻一代 > P36



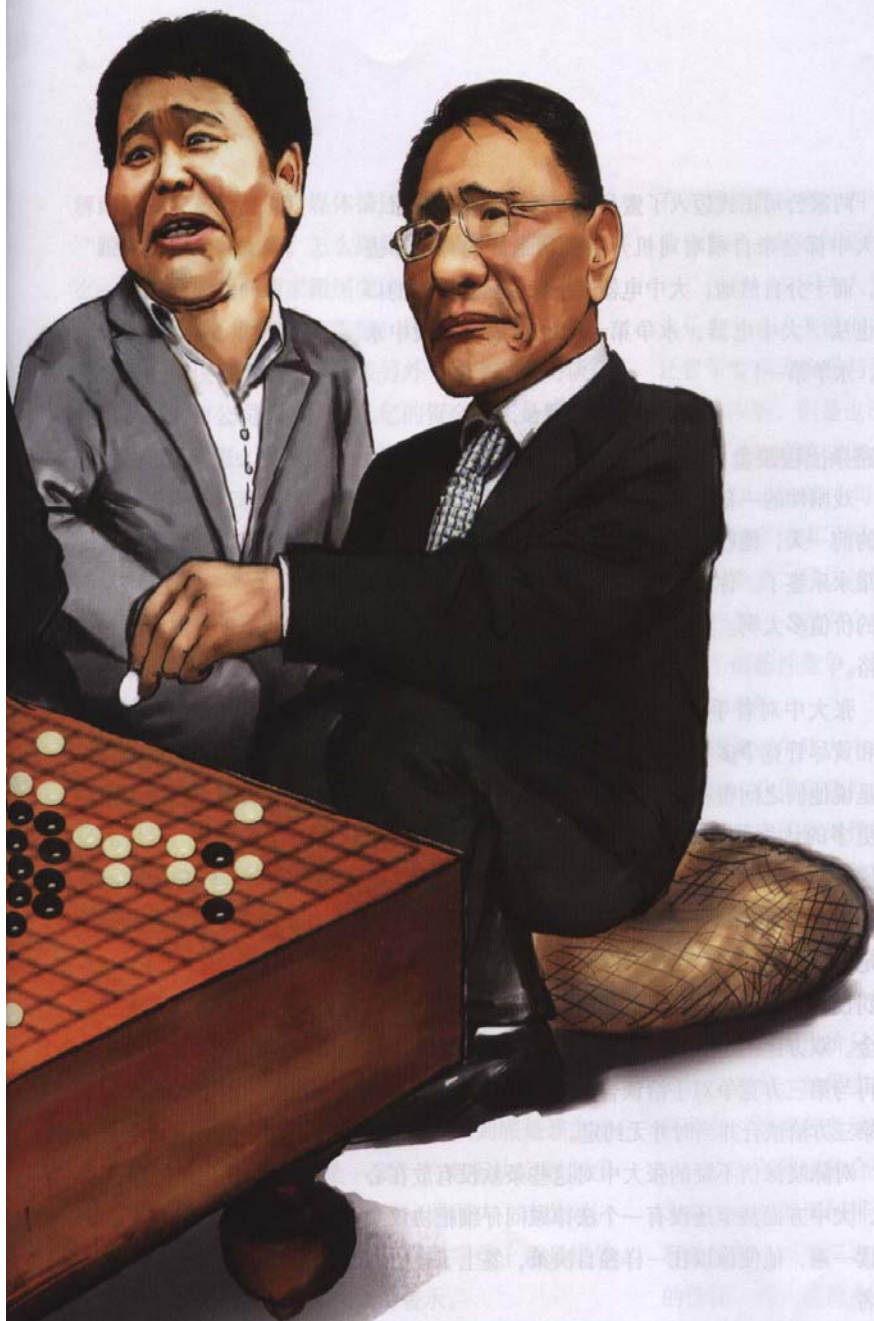
第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216080





大中爭奪戰

四个男人，三国演义。张大中周旋于国美、苏宁和永乐之间，对应2亿净资产，大中电器最终以36亿元成功出售。单笔纳税5.6亿！张大中演绎一个关于智慧与机遇的精彩故事。

文 | CBN记者 石磊

2007年12月11日下午，北京西郊一幢并不起眼的4层商务楼里传出了激昂的西班牙斗牛曲，一个看上去四五十岁的男子正在跑步机上挥汗如雨，旁边还散落着几个哑铃。

一阵突兀的手机铃声从斗牛曲中插了进来——“世间自有公道，付出总有回报，说到不如做到……”他跳下跑步机，看了一眼来电者的名字，是他的手下宋红。“36亿，他们给了这个报价，你看……”

接电话的男子轻轻“嗯”了一声，停顿了一下——四周突然静了下来，他深深呼出一口气。接下来的一秒，这家北京市场最大的家电连锁企业的创始人——大中电器的董事长张大中做出了他一生中迄今为止最重大的决定，“OK，就36亿吧！”

放下手机后，简单冲了个澡，张大中向三楼最南边的董事长办公室走去，边走边扣他那件穿了十几年的深蓝色马甲。

楼道中不断有员工敬畏地向他问好，很少有人敢抱怨每天工作的时候必须得听一听斗牛曲，也没人敢建议张大中换一个手机铃声——那首上世纪不知道那个年代的流行励志歌曲是张大中的音乐最爱。

用不了多久，这幢楼里的很多人就会开始抱怨眼前的一切。当他们得知“自己的公司”（当然，他们只能这样认为而已）已经被眼前的这个人卖给了同城多年的死对手国美电器，无论合同如何承诺，他们也很难掩饰愤怒。两家公司的员工经常在同一条街上互相竞争，甚至还发生过激烈的对峙行为。

张大中打心眼里并不乐意看到公司卖给黄光裕，这点倒是毫无疑问的，但谁让黄的出价高出整整6个亿呢——这让张真的很动心。

两年来，为了争夺张大中创造的大中电器公司，中国最大的几家家电连锁巨头费尽心思。和以往发生在这个市场的大多数交易不同，被吞噬的对象这次不是输家，甚至可能是最大的赢家——一家每年净利润只有一个多亿，并且处境越来越艰难的公司居然卖出了36亿的价格。

这一切到底是如何发生的？

黄光裕并不是第一个出价的人。那个人是原永乐电器董事长、国美电器集团现任总裁陈晓。2006年初，时任永乐电器董事长的陈晓第一次与张大中探讨合并话题。他给出了15亿的报价——这是大中电器 >

获得的第一次正式报价。

永乐电器成了大中电器的第一个谈判对象，很大程度上是因为陈晓是张大中在家电圈最好的朋友——当然，这是在他跟陈晓闹上法庭之前。

1999年底，张大中应邀参加伊莱克斯在海口举办的年会。贵宾席前有一道小小的台阶，张大中注意到在他前面一步之遥的地方，一位腿脚不太灵便的中年男子跨越台阶时，脚不小心磕了一下，眼看就要坐到地上。他眼疾手快，一把搂住了这个人的肩。

直到坐上主席台，张大中才知道自己刚刚扶的人正是陈晓——他的竞争对手之一。看到陈晓那条不太灵便的腿（陈晓两岁时不幸患小儿麻痹症落下腿疾），张大中从心底感到敬佩，他觉得陈晓能取得这么大的成功，肯定非常不容易。

“他是一个典型的北方男人，身上那种豪爽、好恶分明的性格非常明显。”曾担任过大中电器副总裁的贾耀勇说，“他对第一印象极其重视”。

一晃五年，2004年的家电业版图是：国美和苏宁先后上市，并在全国大肆扩张；永乐电器在上海积极拓展并准备上市；大中电器则依然埋头于北京本地市场——到2004年底，大中在北京门店数量已超过40家，几乎相当于国美、苏宁在北京区门店数量的总和。

但那时，张大中就对股票和资本市场心存芥蒂。“股票是什么？股票就是巧取豪夺、偷奸耍滑啊！”他从做落地灯买卖起挣的每一笔钱都是看得见摸得着的，一直笃信“有多少钱就做多大事”，并且一度以“永不上市”的宜家当榜样。

“现在回头想来，我个人知识结构的缺陷，令大中错失了发展扩张的良机。”张大中在随后的几年中不断的反思这个问题。2005年10月，永乐在香港联交所实现IPO，融得10.5亿港元。而那年初大中刚刚开始启动全国扩张战略。

没多久，跟他已成为老朋友的陈晓就找上门来。“我们两家合并吧！”陈晓开门见山。“我们一个占北京，一个踞上海，一定能够形成国美苏宁之外第三极的新力量。”张大中被这幅美景打动了。

2006年4月，两家公司就在香港正式签署了《战略合作协议》，陈晓用当时价值约22亿的永乐股票换得大中电器100%股权，计算依据是用大中每年1亿~1.5亿元的净利润乘以永乐的市盈率，双方约定在一年内完成合并。

两家公司正式迈入了蜜月期，每次陈晓来北京，张大中都会亲自嘱咐司机开着公司最好的奔驰车去接，而十分自然地，大中电器高层每日例会前喊的口号也从“大中电器，永争第一！”换成了“大中永乐，永争第一！”

半路杀出程咬金

戏剧性的一幕就发生在张大中要赴香港跟永乐签约的前一天，他收到了一条短信——“大中，听说你要跟永乐签了。你跟他签还不如跟我签呢，咱俩加起来的价值多大啊。”发信者正是国美电器的创始人黄光裕。

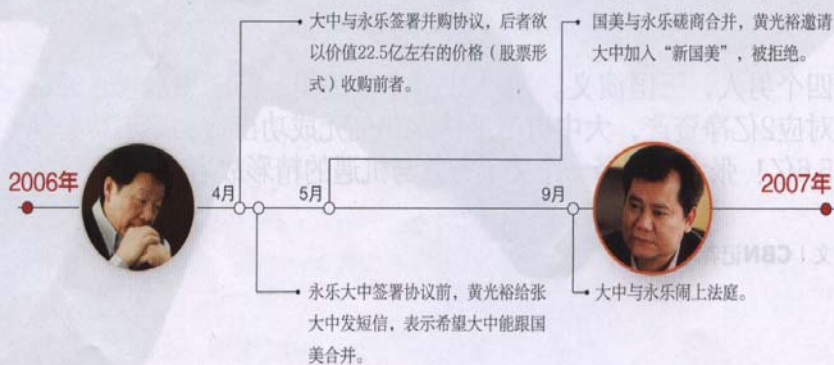
张大中对着手机琢磨了片刻，但并没有理睬。他和黄尽管竞争多年，但却从未正面打过交道——也就是说他们之间根本不存在第一印象。其次，那时候他更多的认为那只是黄拖延他迈入美好时刻的一个伎俩。

5月初，大中电器的账户里收到了永乐打入的1.5亿定金，双方约定，如果永乐违约，1.5亿定金将由大中罚没，如果大中违约，则要支付永乐3倍即4.5亿的罚金。双方还约定，在协议执行的这一年内，大中不得再与第三方竞争对手洽谈合并，而对永乐是否可以跟第三方洽谈合并当时并无约定。

对陈晓深信不疑的张大中对这些条款没有放在心上，大中方面甚至还没有一个法律顾问仔细把协议拿来读一遍，他便像以往一样独自决策，签上了自己的大名。

出人意料的一幕出现在5月中旬，陈晓又一次来到北京，到大中办公室坐了没几分钟，便说：“大中，咱们一块儿去国美坐坐吧。”张大中感到迷惑不解，但还是跟他去见了黄光裕。

大中电器战略顾问楼申光在后来的“大中永乐



解约新闻发布会”上对媒体描述了当时会面的情形，“跟国美一坐就发现，怎么跟我们想得一样呢？怎么一坐就变成我们两家跟国美谈合并了？那时候，我们感到很震惊！因意外而震惊！这是我第一次碰到一家公司上市仅仅不到半年就跟另外一家上市公司谈合并！这家上市公司募集了十几亿的资金，正是要发展壮大是时候，怎么突然就要合并了？”

黄光裕和陈晓不仅将国美永乐即将合并的消息向张大中摊牌，并且力劝张大中加入新国美。但张大中果断拒绝了。

“我开始有了不好的感觉。陈晓把我们当成了献宝图，拿着去找国美合并；老板被骗了，连下面的员工都有这种感觉。”贾耀勇回忆到。

随后便是一场旷日持久的官司。已经并入国美、股票退市的永乐要求大中继续履约，否则就得支付4.5亿元罚金；大中则要求罚没已经拿到的1.5亿定金，与永乐完全解约。仲裁官司从2006年9月一直打到2007年底，直到国美实现对大中的曲线收购后才了结。

峰回路转

就在国美合并永乐大摆庆功宴的那个晚上，另一个大人物登场了。当天晚上，张大中跟苏宁董事长张近东通了一次电话（双方都不愿承认到底是谁主动的）。两位“五百年前是一家”的老板决定联手来，应对国美永乐的联合。“苏宁是国内上市公司，大中是国内企业，我们联合，不管是手续上还是优势互补上，都说得过去。”张大中表示。

第二天，即7月26日下午，张大中出现在南京苏宁旗下的索菲特酒店。这不是张大中第一次到这个酒店——他清楚地记得，今年第一次来这个酒店是7月10日，世界杯决赛那一天，当时陈晓、黄光裕、张近东和张大中一起在这个酒店看的世界杯决赛。除了饶

有兴致地看比赛，四个老板居然还曾经探讨过四家企业合并到一起的可能性，但是没有结果。

还有一个不为人知的秘密是，两天后，就在国美永乐合并进入关键但并未签署法律协议的时候，陈晓还曾带着张大中想与张近东谈永乐、苏宁、大中三家合并的问题，但是也没有结果。

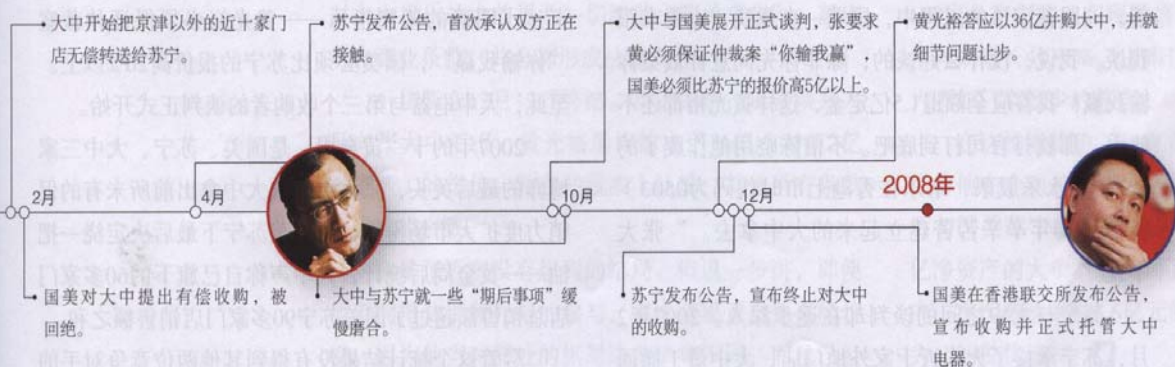
“黄光裕跟陈晓四个小时前刚刚走。”这是张近东对张大中说的第一句话。原来，7月25日夜里，黄光裕和陈晓在结束了国美永乐合并的庆功宴后，专门乘包机到南京，拜访过张近东，希望苏宁理解国美永乐合并的事，“我们合并是为了更好的发展，而不是要跟苏宁搞恶性竞争。”新国美的两位老板表示。张近东表示理解。

当天下午张大中和张近东的会面，是张大中历次来南京中获得实质性成果最多的一次，双方敲定了苏宁并购大中的框架性协议。第一，最核心的因素——价格：30亿，这是陈晓最早提出报价的两倍；第二，大中电器品牌，归苏宁所有；第三，双方各成立一个谈判小组，协商具体事宜。

张大中当时还向张近东保证，即使出现更高价格的买家，如果出价只比苏宁略高两三亿，那么大中仍将卖给苏宁。如果实在比苏宁出价高过太多，才会予以考虑。张近东表示理解。

大中与苏宁的合作谈判不同于之前与永乐的，双方并没有签署任何排他性的文件，甚至在口头上也没有做出禁止与第三方合作的约定。“我们彼此有朴素的信任，所以我没有要求跟大中签订排他性协议。”回顾起最初与苏宁谈判时的情形，张近东回忆到，“还有一点很重要，我觉得我们的报价已经非常有诚意，陈晓最初才给15亿呢。”

在国美收购永乐之前，苏宁与国美之间门店数量的差距并不大。2005年，苏宁与国美的差距只有63 >





图：张大同

>> 在张大中的书架上，摆放着对竞争对手国美、苏宁及永乐的研究资料。

家；而2006年，国美并购了永乐后，双方差距扩大到300家。

价值飙升

国美通过永乐拿下了上海这个中国最大的家电市场，平衡一旦被打破，大中的价值就开始显现。拿下大中甚至对国美的士气都会形成打击——国美的总部在北京，如果北京市场被苏宁夺下了，对国美而言，将是一件多么灰头土脸的事。

在双方口头协议一个星期后，苏宁聘请的第三方财务公司一行10人进驻了北京青清商厦3层的大中电器总部。他们开始对大中的具体财务数据进行调查。此后，来的人越来越多，最多接近一百多位，所有的人都被下了严格的“封口令”。

但在这个过程中，黄光裕并没有放弃对大中的窥视。“跟苏宁谈的过程中，国美一直找我，也要求跟我谈。我说，没什么好谈的，除非你先同意仲裁案你输我赢！我答应全额退1.5亿定金，这样黄光裕都还不放手，那就打官司打到底吧。不信陈晓用他作废了的503（指永乐股票，永乐在香港上市时代码为0503）能把我20年辛辛苦苦建立起来的大中拿去。”张大中说。

苏宁与大中之间的谈判却在逐步深入。2007年2月，苏宁承接了大中近十家外地门店，大中员工撤回

北京。

随着苏宁并购大中的消息开始逐步外泄，国美的态度开始变得更加积极，这个时候，张大中已经开始意识到这个棋局可能存在这变数。他甚至开始要求大中电器总经理宋红对外表示一些可能自己做大做强暗示。因为在剥离外地经营效益较差的门店后，仅剩下北京地区60多家和外地十几家优良门店资产，大中的财务状况前所未有地好转。按照大中的说法，即使不跟任何一家合并，三五年内也能保证每年不少于1.5亿的净利润。

面对心急的买家，张大中决心像韩国电视剧《商道》中的林尚沃那样背水一战。他最喜欢这部剧，甚至还以此作为面试手下管理人员的试题。他最欣赏的一段是：韩国参商林尚沃获得韩国人参专卖权后来中国，要求中国买家比上年价格高15%买他带来的人参，中国参商却联合起来抵制他的提价行为。面对抵制，林尚沃在所住的旅馆内焚烧带来的上等人参，并贴上告示，声称每天将烧掉一部分人参，并每天再加价5%。终于，在烧到第三天时，中国参商接受了林尚沃的提价要求——最后算总账，焚参之举反而带来了更高的总价。

“只有我跟黄光裕是最清楚大中价值的人，就我们俩！”谈到大中的价值，张大中没有提及张近东，这恐怕不是他言语中的疏忽，而是他内心深处真实的想法。“大中就像一把匕首，插在黄光裕心脏上的匕首，他疼不疼？”张大中如此比喻到。

30亿是张近东首先提出的价格，如果算上苏宁在谈判过程中又做出的重大让步——对大中的净资产要求由原来的5亿减到四亿，这个价格已经比当初永乐对应5亿净资产报价的最高限30亿实际多出3亿。张大中不好意思要求苏宁进一步提价。他已经另有打算。

2007年10月，在与苏宁谈判就一些“期后事项”缓慢磨合时，他第一次给先前跟国美接触的财务总监下达了明确的谈判指示——黄光裕必须保证仲裁案“你输我赢”，国美必须比苏宁的报价高20%以上。至此，大中电器与第三个收购者的谈判正式开始。

2007年的十一黄金周，是国美、苏宁、大中三家博弈的最后关头，张大中要求大中拿出前所未有的促销力度扩大市场份额，给国美苏宁下最后决定浇一把油——黄金周后统计，大中声称自己旗下的60多家门店总销售额超过了国美苏宁90多家门店销售额之和。

尽管这个统计结果没有得到其他两位竞争对手的

66

尽管张大中在全国扩张上输给了黄光裕、张近东，在永乐身上险些栽了跟头，却在最后与国美、苏宁的博弈中获得了胜利。

99

认可甚至是遭到了非议，但是不论是国美还是苏宁，都没有否认，大中在北京家电连锁市场的份额是最大的。实际执行中，这个财务主管曾把报价提高到高出苏宁报价10亿，以增加回旋的余地。

但是此时，大中与苏宁的谈判还继续着。出于信任，远在南京的张近东对张大中的心理变化并无察觉。2007年11月至12月上旬，是苏宁大中谈判的最后冲刺阶段，也是苏宁派人入驻大中总部人最多的阶段。两家公司就营销、连锁发展、财务、行政等各个部门分别进行细化条款的谈判。“其实当时我们判断国美以高于5亿的价格接手的可能性非常小，还是觉得跟苏宁谈成的可能性比较大。”大中内部一位不愿具名的高管透露。

但是各个对应部门的谈判却陷入了艰难，双方在经营数据、门店续租细节等方面的分歧很大，几乎每个部门每一个细节都是双方在对峙状态下敲定的。最后的分歧集中到期后事项的约定上，比如说，大中部分租约较短的门店，苏宁收购大中这个门店后，如果租约到期，续不了租，导致该店面关闭，张大中还要不要承担经济责任……

12月10日，大中代表曾就这一问题专门去南京做最后磋商，如果达成一致，便预定12月12日与苏宁正式签约。苏宁并购大中只剩下最后一厘米。

苏宁对细节条款的关注，不仅仅是南方人做生意特有的方式，还有更多的原因。苏宁买下的大中门店，没有一家是大中自己的物业，全部是大中租赁的物业，实质上是买下几十份长期租赁合同，如果这些合同不能续约或是房主冒着赔偿的风险强行解约，对苏宁将造成非常严重的损失。

双方停在了这一厘米上，未能达成协议。在最后关头，黄光裕终于咬牙答应了张大中提出的所有条件。12月10日晚，大中开始了与国美的谈判，在黄光裕亲自主持下，经过30几个小时的连续工作，黄光裕对大中提出的大前提及一切细节“照单全收”，敲定所有商业条款，并全部形成法律文件。

一切皆在12月12日终结。当天中午，负责谈判人员向张大中汇报：黄光裕最终给出了36亿（对应2亿净资产）的报价，并在仲裁案上认输，其他所有条款也已达成一致。

这是张近东没有想到的结局。但退一步讲，即便他事前得知了黄光裕的参与，也未必愿意出更高的价格。因为他当时所处的棋局跟黄毕竟不同，而且已经

给出了他认为公正的价位。“直到最后一刻，我们也从未想过与国美竞价，只是处于公司与投资者利益进行各项谈判，谈得拢就谈，谈不拢就算了。”一位苏宁高层事后向记者透露。

在大中与国美达成协议之后的这一天，苏宁员工被迫撤出大中，第二天，苏宁正式发布终止收购大中的公告。

12月14日晚，国美在香港联交所发布公告，称与附属公司天津咨询签署贷款协议，通过兴业银行向战圣投资有限公司提供36亿元贷款，现金收购“大中家用电器有限公司”。两年来，围绕大中电器的控制权，永乐、国美、苏宁、大中这四家电器连锁巨头之间微妙而复杂的博弈最终画上了句号。

看似最不可能合作的国美成了大中电器最终的收购者。“从南京到北京，买的没有卖的精。”国美成功收购大中后一周，苏宁电器的总裁孙为民向《第一财经周刊》评论这场争夺战。在他眼中，张大中无疑是个精明的人。苏宁并未实现对大中的收购，但也并非一无所得——尽管这种所得原来不是苏宁想要的——苏宁以接近零价格接手了大中在天津以外的近十家门店；通过对大中的财务调查，苏宁对大中各个门店的经营状况“摸清了底牌”；最重要的还是，黄光裕付出了更大的代价。

黄光裕一直拒绝就价格问题是否过高接受本刊的采访。好的方面是，国美在北京、上海这两个中国最大的家电市场都获得了一半以上的市场份额，进一步拉大了与苏宁在经营规模上的差距。目前，二者之间的开店大战中，国美以1200家门店与苏宁的700多家门店拉开差距。

值得担心的是，国美与大中的整合仍在继续，双方的合并优势目前还未显现。据最近的2008年第一季度季报显示，国美在香港上市的746家门店当季营收达121.76亿元，比上年同期增20.7%；而竞争对手苏宁662家上市门店，实现了当季营收为126.38亿元，比去年同期增长41.95%。上市门店较多的国美反而营业收入不如门店较少的苏宁。

在这场周旋中，只有张大中才是最终的胜利者。尽管他在全国扩张上输给了黄光裕、张近东，却在最后与国美苏宁的博弈中占尽谋略上的优势，将对应2亿净资产的大中电器卖到了36亿的高价，并刷新了国内一次性缴纳个税5.6亿元的新纪录。现在，人们称他为“纳税状元”。**□**