“国美电器”曾是家喻户晓的电器大卖场。图/视觉中国

国美危机正在进一步发酵。

11月18日，上市公司国美零售公告终止对鹏融地产全部股权的收购，意味着黄光裕今年8月提出将国美商都、湘江玖号两处物业所有权注入上市公司的计划终告流产。为承托股价，近两年黄光裕的物业处置动作不断，2021年4月7日，他已将鹏润大厦、湘江玖号和国美商都三处物业近20年租约注入国美零售。

但目睹黄光裕、杜鹃夫妇这一年的频繁减持，如今市场更愿意将前述看似“自救”动作解读为“自败”。

港交所国美零售大股东权益披露记录显示，黄光裕夫妇持股比例在2021年4月7日注入三处物业租约后达到顶点，为87.11％。黄光裕夫妇频繁地减持动作自2021年底开始，迄今共减持13次，累计套现约10亿港元。

最近一次发生在鹏融收购公告终止前4天，11月14日，黄光裕夫妇在0.1381港元的位置减持5亿股，套现6905万港元，减持后，其持股比例不足去年高点的一半，为37.79％。一年间，由黄光裕实际控制的国美管理（Gome Management Limited）、恒海投资（Ever Ocean Investments Limited）亦跟随黄光裕同步减持。

2021年2月，出狱8个月的黄光裕回归国美时，国美零售股价一度飙涨至2.28港元，是10年间从未有过的高点。截至发稿，国美股价为0.119元，市值不足43亿港元，相比2021年2月的高点，跌去95％。

国美已深陷债务深渊。2022年半年报显示，国美对银行、员工、供应商、战略合作伙伴累计负债近586亿元人民币，年末应付账款及票据超过144亿元，而其账面现金只有24亿元。相比之下，2021年初，苏宁危机爆发之时，公开渠道显示其债务为400亿元，2021年末到期债券约为160亿元。

“我把青春都给了国美，现在被迫出来”

9月初，在国美工作20年的林波办理了离职。作为总部某运营部门的部长，40岁的林波在一个月前接到人力要求其调岗的通知。接受调令的林波在签合同时发现，用人单位不再是国美电器，而国美也没有出具劳务派遣的三方协议，担心到新公司后国美工龄清零，林波拒绝签约，接受被裁。

按照《劳动合同法》“N+1”的离职经济补偿规定，国美应补偿林波30余万元。“但谈的时候人力提出离职补偿30万元封顶，如果不接受封顶，离职补偿得报到董事长，流程很麻烦，老板也有可能不批。”林波告诉《中国新闻周刊》。为了尽早拿到补偿，林波接受“补偿封顶”后离职。

此后，除了在10月15日收到了公司拖欠的8月薪资，林波再未收到国美打款。除了补偿款和9月工资，2022年上半年的奖金也未能如期发放。林波称，今年4月是国美最后一次为其缴纳住房公积金，此后公积金便一直欠缴。

考虑到国美债务问题，林波与同样被裁的同事提起集体劳动仲裁。“因为是集体仲裁，（北京通州）区仲裁委让我们开庭前先跟国美协商。”林波称，第一次协商后，国美提出11月20日以前先支付第一笔赔偿金，12月结清剩余补偿。但就在协商当天，国美推翻了这个方案。“几个小时后仲裁委又给我们打电话，一开始说推迟到明年4月25日结清，大家不同意，最后妥协到3月31日。我们对这个方案并不满意，但必须先拿到能生效的法律文件。”林波说。

不论在职还是离职员工，均被拖欠工资或补偿款。国美App“打扮家”原员工秦聪今年6月被裁员，而她从3月份开始就领不到薪酬了。“欠薪7万多，也没有按照承诺的时间和金额支付工资和赔偿金，我们不得已才去了劳动局，但仲裁结果出来了，我们依然拿不到钱。”秦聪告诉《中国新闻周刊》。

接受采访时，林波正在为当天下午的面试做准备。“各个家电厂商和电商都投了简历，但国美出去的人没有电商经验，再加上年龄超过35岁，很难找到工作。国美还有许多工龄25年左右的老员工，但市场上许多公司是超过32岁就不要了。”

据国美2021年年报，截至2021年底，国美35岁以上员工占比超过53％，国美危机骤然爆发，意味着大多数老员工要面临更大的再就业压力。

林波已婚已育，作为家庭经济支柱，待业两个多月，急需资金周转。“我把青春都给了国美，现在被迫出来，是啥都没有了，再找不到工作的话，只能去开滴滴、送快递或外卖了。”林波告诉《中国新闻周刊》。

职场社交平台脉脉显示，近期国美在职及离职员工都十分活跃，其中包括在国美工作近15年、已于11月离职的原零售战略管理副总裁赵丽明。在赵丽明之前，从7月开始，离职的国美高管还有“打扮家”创始人崔健、CEO高非、“真快乐”负责人丁薇、“国美管家”CEO曾之宁。最引人注目的则是“国美老臣”国美投资CEO何阳青和国美电器CEO王巍9月的离职。

与外界感知不同，多位员工表示，国美危机早在2021年下半年即已爆发。

“2020年初，受疫情影响，销售就下滑了。但问题严重是从2021年下半年开始，销售一落千丈。”曾负责运营工作的离职员工初颖回忆。在员工看来，由于长期为库存所累，国美应付账款和票据周转天数变长，而在结款变慢的情况下，黄光裕回归后强势改变长期以来的合作模式，要求供应商单独支付展厅服务费，并需一次性付清，激化了矛盾。

国美零售财报显示，从2016年起，集团应付账款和票据周转天数从119天一路增长到2020年的187天。随着黄光裕的正式回归，国美先后与拼多多、京东战略合作，两家电商巨头分别购买了2亿美元和1亿美元的可转债。此外，公开渠道可见的融资动作还包括国美与广发银行昆明分行的战略合作，这项2020年5月签约落地的合作，使国美获得广发银行昆明分行30亿元人民币的综合授信额度。

现金流的改善直接反映到次年的应付账款和票据周转天数上。2021年，国美将这项关键财务指标缩短了12天，至175天。身处疫情带来的零售困局，出狱不久的黄光裕没有选择谨小慎微地纾困，而是延续一贯风格，在集团高管会上喊出“力争用18个月时间恢复原有市场地位”。

从2021年初开始，黄光裕在电商“真快乐”、家居“打扮家”、供应链中台“共享共建”、酒类供应链“国美窖藏”、物流配送平台“安迅物流”五块业务上同时大举扩张。

彼时“元宇宙”概念方兴未艾，黄光裕则入局延揽区块链从业者，今年4月入职国美任“打扮家”CEO的孙浩在脉脉介绍自己的职责时，就有“居家元宇宙”一项。激进扩张反映在财报上，2021年国美零售管理费用相较上一年增加近40％，其中薪酬支出净增2.08亿元人民币，由2020年的8.77亿元增长到10.85亿元。

高举高打的策略不被市场看好，黄光裕回归以后，国美零售股价一路下跌。五块新投入业务中，“打扮家”身处国内地产寒潮，“真快乐”面对白热化的电商搏杀毫无招架之力。高投入、低产出的新业务反向拖垮苦撑15年的零售主营业务。

财报显示，2022年上半年，国美亏损32.97亿元人民币，比2021年增加63.3％。半年间，账面现金就从43.78亿元骤减至24.09亿，应付账款及应付票据周转天数从2021年的上半年的157天飙至301天，净增144天。

在员工被欠薪之前，各地已陆续出现消费者在国美电器门店付款后无法提货的情况。2022年下半年以来，各省市国美电器门店大规模闭店，门店拖欠租金、水电费的情况时有发生。

银行方面，已先后有长安银行、兴业银行、上饶银行、光大银行、江苏银行提起金融借款合同纠纷之诉，针对国美的财产保全、执行案件不断。而供应商一侧，随着今年4月惠而浦中国公告国美电器长期拖欠货款8236万元后，各地供应商追讨欠款事件不断。

“国美的电商，从来就没有真正做起来过”

在林波的记忆里，他跟随国美经历了三次危机。

前两次危机紧密相连，从2008年11月黄光裕被捕、权力中空开始，继而引发永乐电器创始人、国美电器董事会主席陈晓与黄光裕家族长达2年的内讧，盈利能力大幅下滑，直到2011年3月，陈晓出局，国美才逐步恢复运转。

（资料图片）黄光裕。图/视觉中国

刚结束两年内耗的国美很快陷入“腹背受敌”的局面。黄光裕被捕的2008年，国美电器的资产负债率高达 88.84％，动荡之中，国美采取收缩战略，大幅缩减了资本性支出。与主要竞争对手苏宁相比，门店数量、面积均落下风，近60天的存货周转天数也远高于苏宁的46天。

也是在国美结束内讧的2011年，由于家电渠道格局日益向家电连锁集中，议价权越来越低的家电制造商与家电连锁的矛盾日渐升级，这使得以京东为代表的电商势力得以兴起。

2008年，京东商城销售额为13.2亿元，仅占国美、苏宁的1％。彼时，以国美、苏宁为代表的全国家电连锁在家电零售中占据18％的份额，其市场主要在一二线城市。而到了2011年，同样瞄准一二线城市的网购渠道占家电市场比重已达6.3％。

与当时的线下市场相比，家电网购的价格通常低10％到15％。家电厂商与连锁的博弈使得厂商与电商的合作更趋紧密。2010年，京东商城不到30天的存货天数已显著低于国美、苏宁，运营优势十分明显。

国美、苏宁都关注到了市场对电商的热情，开始谋求转型。2011年，国美趁势收购库巴网，并与埃森哲联合开发推出网购网站“国美在线”。“美国百思买的电子商务占其总体销售的比例只有5％，而美国电子商务市场比中国更领先，所以对于国美电子商务平台来说，按照国美目前实体店超千亿元的销售规模，其（线上）销售收入应该在 50亿元到100 亿元更加合理。”国美电器副总裁何阳青当年表示。

当年苏宁以60亿元账面净额达到现金储备巅峰，而国美则不足5亿。在这样的财务背景下，国美、苏宁当年发布的电商战略几乎“背道而驰”。

与国美相比，苏宁当时的判断和规划显得极为大胆：“10年后苏宁易购的年销售规模将达到 3000 亿元，实现再造一个与苏宁实体店等量齐观的网上苏宁。”事实上，就在一年前，苏宁易购的看法和国美相似，也是将电商作为实体店的有效补充，但试水一年，苏宁易购在2010年获得高达400％的同比增长，态度骤然转变。

苏宁、国美都在2012年卷入了由京东、天猫发起的价格战。“如果再放任京东如此发展下去，我们实体店的份额也将被这些电商企业瓜分。”苏宁副董事长孙为民当年公开表示。为此，苏宁喊出“用‘全网比价’真正将价格战落到实处”。而“国美在线”总经理韩德鹏则回应：“国美不惧比价。”

豪言壮语没能帮助国美从那场惨烈的电商价格战中突围，却使国美全年净利润为负。到了2013年，国美的资本性支出不得不再次收缩。事后回看，在决定此后十年苏宁、国美、京东走向的关键之年，国美选择收缩线上业务，深耕线下，苏宁正式开启线上线下融合的互联网零售模式，而京东则依靠价格优势、丰富的非电器品类、良好的用户体验而高歌猛进，逐步拉开与苏宁、国美的差距。

“各个厂家也逐渐完成对自家产品的分类，也就是说电商产品和线下产品完全分开了。整个电商行业逐渐垄断了低端产品，意味着连锁的引流产品基本都没有了。”林波告诉《中国新闻周刊》。

此后三年，线上业务收缩的国美在电商研发上没有人员投入，相比京东、苏宁千万级的用户规模，“国美在线”活跃用户数停留在十万级，SKU远远落后于京东、苏宁。

林波当时也考虑过离开国美，加入电商平台。“国美自己的电商做得不好，我那时也就没有很看好电商，但没想到京东他们发展得那么快。”

国美在战略上重提线上业务是在2016年。然而此时“国美在线”早已错失与阿里、京东、苏宁正面拼杀的机会。“我们的线上（业务）不是为了单独剥离出来去和阿里、京东 PK，或者线下全部往线上转型。今年应该能保持 90％、100％的增速，但明后年会不会继续保持是否有所减缓无法确定。”国美零售投资关系总监李虹在一次投资者交流上表示。

管理层语焉不详背后，是国美始终无法厘清线上业务的思路和目标。在那个时点，国美无力抓住电商，只能抓住售后服务“国美管家”的微小切口。

从2017年到2019年，从未真正展开电商业务的国美，提出从“电商零售”向“家·生活”的战略转型。这项以家电连锁为基本盘，向外探索“家居+家装”的战略中，依然找不到线上转型的操作路径。而从操作层面看，2018年，国美先后入驻拼多多、京东，开出两家国美电器电商旗舰店，似乎已经完全放弃了自己做电商平台。“国美的电商从来就没有真正做起来过。”林波告诉《中国新闻周刊》。

直到2020年，黄光裕出狱前夕，国美突然推出电商平台“真快乐”。但不论是市场还是员工，都对其“社交娱乐”电商的定位颇为困惑，前有传统电商巨头，后有已崛起的“抖快”直播电商，国美的生存空间何在？

具体操作上，“真快乐”尝试过直播、砍一刀等玩法，都未能激起市场反响。“我们的电商做得真的太差了。”初颖告诉《中国新闻周刊》。

“分析得头昏脑胀，但实际上大家心知肚明”

与线上业务的摇摆不定及黄光裕归来后新业务的缥缈无依相比，国美零售在线下14年的生存堪称坚韧。

2011年，家电渠道结束以全国连锁为主导的时代，但电商崛起、竞争对手苏宁大力布局线上，并不意味着线下竞争烈度降低。相反，由于电商最早从一二线城市切入，守住市场份额变得格外艰难。

从门店运营来看，十余年间，国美在门店数量上死死咬住苏宁，并在单店面积差距上保持稳定。从线下坪效来看，国美单位面积销售额始终高于苏宁，即便在国美最为困难的2010年到2012年，也是如此。

2013年，决定收缩线上业务、深耕线下的国美，收缩资本性支出，转向精细化运营，更注重高毛利差异化商品的选品。当年，国美在全国范围内关闭126家低效门店，新开93间门店，更加注重电商布局尚不深入的三四线城市市场。这使得国美当年立即缩短了账期，并改善了存货，收入和净利率都获大幅提升。沿着这个思路，2014年，国美实现营收600亿元，其中有95％都来自线下。

线下毛利率持续走低的市场背景下，摸索两年后，洞察到以三四线城市为主的二级市场将成为推动增长的重要力量，2015年，国美对深耕线下的战略提出了更为明确、清晰的路径。

当时二级市场主要由品牌专营店和区域性家电连锁把持，国美的市占率仅为3％，二级市场在国美的门店数中占39％，收入贡献只占不到25％。为拿下二线市场，国美通过收购“艺伟”，在上市公司1224家门店的基础上，一举获得590家同店销售和毛利率都高于上市公司的体外门店。“艺伟”109万平方米的仓储，也使国美仓储面积提高50％以上。

而在一级市场，国美开始效仿宜家，尝试体验式卖场。为了提高毛利率，在差异化产品的选品上，国美已不满足于成品筛选，而转向首发、定制，争取华为旗舰新品、苹果新品的首发。此外，国美也不再满足于只吃高端商品带来的高端消费人群，转而靠低价包销、大型促销获取低线消费者，比如在iPhone新品上市后，低价包销上一代产品，以实现较高利润率。这种摸索使国美在2014年获得苹果当年“最佳经销商”的称号。

到2017年，国美主力门店规模、面积均反超苏宁，但在二级市场的拼杀仍在继续，而电商压力之下，苏宁和国美的销售、管理费用均有大幅提升，其中人员薪酬、广告费用、租金等都明显上行。而在库存问题上，苏宁借助“线上+线下”的融合模式，将自己的存货周转天数降至37天，国美则从2007年的48天上行至68天。

“国美的库存问题一直很严重。”林波告诉《中国新闻周刊》，为了与电商做差异化，门店选择用高毛利、高售价的高端产品，这就必然导致本就低频的家电消费人群进一步缩减。

20年前，林波从大中电器的基层销售干起，后进入总部负责采购。林波认为，国美从零售终端到采购的反馈一向灵敏、顺畅，哪怕是在电商崛起、国美日渐被遗忘的状态下。但随着滞销库存问题不断积累，2020年疫情暴发后，销售逐渐走向失控。

“最直接的影响就是我们开始加班。”2020年，林波已升任运营部门的部长，负责商品分析。“因为销售不好的情况下就需要分析，分析商品为什么不好卖，或者店面为什么引流不成功，我们的库存到底是什么状况，滞销90天、180天和360天的比例是怎样的。一直一直在分析，头昏脑胀，但实际上大家心知肚明，经济大环境不好，电商竞争力更强。”林波告诉《中国新闻周刊》。

“库存不良，需要改善，我们就提出建议，如何销售、如何去跟厂家谈判。但解决这些问题需要钱，比如促销打折，钱在销售部门掌握，要向集团申请资金，但可能因为没有钱，最终就是解决不了，基本就推不动。”林波回忆。

从2016年起，国美零售就已坠入亏损深渊，到2021年末，5年已累计亏损约200亿元，早已孤木难支，终于在黄光裕归来后，彻底崩塌。

（应受访者要求，初颖、林波为化名）

发于2022.11.28总第1070期《中国新闻周刊》杂志

杂志标题：老员工眼中的“国美危机”

记者：王宇