

# 不欠钱不跑路 21岁亚光亚装饰优雅退场

主动退场还是被动崩盘,最大的区别在于是否欠钱。

2018年家装行业极其“丧”,有着15年历史、在全国拥有数十家分支机构的苹果装饰突然崩盘;一号家居网停摆,业主上门店讨说法却发现员工都已不在;“我爱我家网”各地连锁门店扎堆关闭,相关负责人失联跑路;北京美得你工地集中停工……一家又一家家装公司接连倒下,场面狼藉不堪。

与它们相反,创立于1997年的亚光亚装饰,却在21岁时悄然退场,没有供应商讨债,没有工长讨薪,优雅而体面,如同一支圆舞曲最后的谢幕。



亚光亚创始人彭桂华

## 卖房还债之静

最后时光,亚光亚创始人彭桂华的办公室里很安静,没有人敲门追债,一个也没有,因为她把所有债务都还清了。

“做了这个决定后很轻松,脑子里紧绷的弦突然松开了,每天一睁眼不再是亏损,也不欠任何人钱。”彭桂华变卖了三套个人房产,并拿出多年积蓄,共凑了6000多万元,结清了材料款、发放了工人工资和赔偿款、退还了工长的质保金。

“这是会计算好的今年该退工长的质保金,共80多万元,过两天就约工长们到旁边的银行来现场退钱。”彭桂华十分平静地向北京商报记者表示,公司暂时不会注销,已经安排专门的人负责售后,老工长们也会待命,直至所有项目保修期结束。

其实,她大可不必将20多年辛苦打拼赚来的房产、存款拿出来,如果直接宣布破产,承认资不抵债,彭桂华也许只需要拿出注册资金几百万元承担责任,从此在法律上无需承担债务;如果将亚光亚进行品牌转让,还可以最后赚一笔。无论选择哪一种,她都可以避免

变卖房产凑6000多万元来替公司还债。

然而,她一口拒绝:“首先,我不卖牌子,亚光亚就是我的孩子,我不能卖自己的孩子,而且亚光亚现在就是一个空壳,能卖多少钱?就为这点钱把公司这么多年的荣光都弄没了我不甘心,不卖牌子也是防止以后别人拿着这个牌子去做违法乱纪的事儿,我不能再让亚光亚出任何事;其次,我不赖账,宣布破产虽然在法律上没有债务了,但我内心不安,把这么多债赖了,我心里是过不去的,既然这些债我不想赖掉,干嘛要宣布公司倒闭?”

何必也好,不必也罢,彭桂华就是那么做了,坦荡散财换得内心平静。

## 辉煌到衰落之迷

亚光亚曾是北京最早的一批家装正规军。

1997年,全国首家正规家装市场——百姓家装市场于北京德胜门成立,是年彭桂华创立亚光亚装饰,与东易日盛、六建(业之峰装饰前身)等家装企业同时入驻百姓家装市场。4个设计师、1个二三十平方米的小铺面,就是亚光亚创立时的模样。

1998年,亚光亚迎来第一个辉煌,

以100多万元的营业额拿下市场第一,在28家家装公司中独占鳌头。“实在、不骗人、工艺先进”这三个亚光亚标签在百姓口中一传十、十传百,形成了极好的口碑,很多消费者一来到百姓家装市场就找亚光亚,那时候一到周六日,客户就在门口排着队等设计师。像滚雪球一样,慢慢地发展壮大,是当时彭桂华为亚光亚定制的未来。

2004年,亚光亚将辉煌推向了更高的高度,家装界称之为亚光亚年,那年亚光亚装饰家装一个月干到1000多万,材料两三千万。“那时候华龙大厦的人都知道,一到周六日满院子都是大巴车载着客户前来参观,那些年设计师接单签到手都抽筋了。”然而,2004年大爆发后亚光亚马上进入大休整期,彭桂华看着远方,开始反思:可能承载能力还没有那么大,所以管理上会出现很多漏洞,加上空降的第一任职业经理人比较膨胀,急于表现自己的业绩,将公司搬到东三环CBD,在高澜大厦租下3000平方米办公室,但那儿都是做金融的,远离家装圈,而且电话短时间没挪过去,客户找不到,资源断了。休整之后,彭桂华改变了思路,提任自己亲自培养

的职业经理人,也是亚光亚的第二任职业经理人。

第二任职业经理人掌舵后,直接将亚光亚推向鼎盛时期。一个大胆的策划——“让设计费见鬼去吧!”为亚光亚吸引来一波又一波顾客,2009年亚光亚销售额接近4个亿,这个数字即使是在十年后的今天也是相当有分量的。“光材料就做了两个亿,材料商们都高兴得不得了。”聊起第二任职业经理人,彭桂华言语中满是欣赏。

盛极而衰。2014年底第二任职业经理人因个人原因离开了亚光亚,此后,亚光亚一直没有出现能力卓越的职业经理人,几经折腾,由盛转衰。

## 职业经理人之痛

在还清所有债务之后,一身轻松的彭桂华坦言,造成亚光亚倒下的核心原因是传承,看透职业经理人之痛,她选择了退场。

“职业经理人大多没有实现财务自由,为自己利益想得更多一些,急于表现业绩,不像创始人一样,为企业长远发展考虑,也不像创始人那么拼,为了企业的发展玩命地工作,我创业那会儿发着高烧还做完所有工作,忙到晚上十点多才去打点滴,没有一点自己的时间,体力脑力都超负荷运行。”回忆亚光亚由辉煌到衰落的几次大起大落,彭桂华感触颇深,她管理最大的弱点就是心太软,明知道职业经理人错了,为了顾面子也没坚持,怕人家没积极性。

接班人的困扰几乎所有民营企业都有。2019年1月16日,64岁的董明珠连任格力电器董事长,谈及接班人的问题,她有一句话:“我相信,真正把企业当成自己的家,你就是未来企业的接班人。”但这样的要求,对于职业经理人来说,很难。

北京商报记者 谢佳婷

居然之家  
Easylife

居然之家官方旗舰店

装房子 买家具  
线上线下 我都来居然之家

手机天猫/手机淘宝扫一扫  
立即成为居然之家会员

# 跨年家装节

活动时间:2018.12.30—2019.1.6

1 年货贴心价, 88折优惠

2 新年新气象, 抽啥来啥旺旺旺

3 喵星人送礼, 1500元天猫专享优惠券免费送

5 你的积分我买单, 年终回馈换换换

4 居然之家新年有礼, 新年换新666

6 闲置家具不用愁, 600元现金品类券换新相送!