



中国经营者 丛书
MANAGING CHINA

深度财经人物访谈

第一财经
C B N

高韵斐 章茜◎主编
联想控股有限公司总裁 柳传志 做序推荐

连锁

[知名连锁模式解码]

顺水推舟的先行者
与新国美抗衡
我不想和对手一样
构建商业“理想国”
走自己的路
越来越中国
挑战洋快餐
逐鹿百货
突围之难
奢华容易简约难
CEO的平衡术
向强手挑战
闯入化妆品世界的男士

黄光裕 国美电器集团董事长
孙为民 苏宁电器股份有限公司总裁
车建新 红星美凯龙国际家居连锁集团董事长
王金龙 星巴克咖啡公司大中华区总裁
张 钢 内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司董事长
苏敬轼 百胜餐饮集团中国事业部总裁
蔡达标 真功夫全球华人餐饮连锁集团董事长
周福盛 原百盛商业集团有限公司首席执行官
薛伟成 罗莱家纺股份有限公司董事长
徐祖荣 锦江之星旅馆有限公司总经理
孙 坚 如家酒店连锁集团首席执行官
陈妙林 开元旅业集团董事长
郭少明 莎莎国际控股有限公司主席及行政总裁



江苏出版社

高韵斐
章茜◎主编

天连锁

知名连锁模式解码

下

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁天下：知名连锁模式解码/高韵斐，章茜主编. —厦门：鹭江出版社，2008. 11

ISBN 978 - 7 - 80671 - 993 - 0

I. 连… II. ①高… ②章… III. 连锁商店—商业经营—经验—世界 IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 158758 号

连锁天下——知名连锁模式解码

高韵斐、章茜 主编

责任编辑 / 陈 辉

特约编辑 / 彭慧敏 曾 刚

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330 010 - 62376499

印 刷 / 北京富生印刷厂

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 11

字 数 / 152 千字

印 次 / 2008 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80671 - 993 - 0/I · 212

定 价 / 25.00 元

(如有印装错误，请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

1984 年我决定从中国科学院辞职，和几个同事合作做联想。在我们做出这个决定的前后，中关村和全国范围内有一大批类似公司出现。后来的记录者对这前后出现的很多公司津津乐道。

但是如果有人做一个统计，就会发现，在 1984 年成立的公司中，至今仍然存在，并且还发展得很好的，应该是屈指可数。如果能够把历史像一个口袋一样，提起来口朝下抖一抖，从里面会落下来很多今天人们不知道的公司。历史总是尸横遍野。

托尔斯泰说，幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。

因此，作家喜欢选择描述不幸。不过，对于做企业的人而言，真正感兴趣和有价值的，恐怕是为什么幸存者能够幸存。

第一财经的《中国经营者》栏目所访问的中国经营者，都是些能够在三十年经济改革中幸存下来的企业家。从我的眼光看，幸存者幸存下来的原因，也各不相同。更何况，在这三十年的历史中，大多数时候，仅仅掌握一项暂时领先的技巧也是不够的，要想战胜时间，以及随着时间不断出现的竞争对手，必须要有不断自我更新的能力。比如联想最初可以依靠做汉卡在市场上生存下来，但是如果不能够及时自我更新，找到新的增长点，也不会在这么多年后仍然存在，而且做得还不错。

经济学家和管理学家关心的另一个问题是，企业家和企业家精神在一个公司发展过程中发挥了怎样的作用，或者，更为直白地说，企业家对一个企业的成功或者失败是否起到了举足轻重的作用。甲骨文公司的创始人拉里·艾里森是一个非常傲慢的企业家，但是他讲过一句话，我觉得很有道理。他说，一个企业的成功肯定不是企业家一个人的功劳，不过可以肯定的

FOREWORD

是，只要一个不成功的企业家就可以把一个公司给毁掉。

《中国经营者》采访的这些企业家，目前来看，都可以称得上是成功的企业家，至少他们的公司证明了他们的成功。那么，这些人在他们各自公司的成功中扮演了什么角色呢？这些人身上，有哪些特质，有助于一个公司的成功呢？企业成功的基因，有哪些是它的创始人赋予它的？企业和它的创始人共享什么特征？这些都是颇为有趣的问题，值得研究者来思考。

中国过去的三十年，正好为媒体人和研究者研究这些命题提供了一个天然的实验室。负责任的媒体人应该适时地记录下这些人的命运，包括他们的挣扎、取得的成就和付出的代价。

三十年一个段落。在未来的几年内，会有一大批公司的创始人陆续退居二线，这些公司会再次面临挑战。无论是企业家个人控制的公司，还是已经上市的公众公司，都会碰到第二代领导者继任的问题。

这些后继者能否和他们的前任一样，很好地承担时代给予他们的重负，带领公司继续发展，甚至催生出一批真正全球级的企业呢？我们只能拭目以待。

如果可以，那么中国幸莫大焉！

柳传志

联想控股有限公司总裁

在财经电视的富饶天空上，虚拟经济和实体经济交相辉映。资本市场的蓝色智慧冷峻而“神秘”；而奠定其基础的实体经济在荧屏中的位置也许并不仅仅是证券金融节目中的一个组成部分，不仅仅是干巴巴的产业报道，不仅仅是理性与数字化的公司与行业分析，它应该生动、及时、人性化，甚至打上些许的理想家色彩。《中国经营者》正是这样一档有热度的、独立的、严肃的财经电视节目。

平视、直入核心、真实展示，是《中国经营者》的三个基本点。从叙述模式上看，《中国经营者》突破了过于感性的“痛诉革命家史”或者“成功风采秀”模式，也避免了“用理论总结理论，用数据说明数据”的空谈式财经人物访谈窠臼，它用30分钟的节目时间，透彻剖析公司决策层的操作内幕及管理层的商业策略，展示经营智慧。这种将路越走越窄却越走越实的路径，摒弃了陷于案例和细节的琐碎，其指向准确，信息密集，含金量高，对于专业受众有很强的吸引力。

“没有优秀的企业家，就没有成功的企业；没有一流的企业家队伍，就没有一流的经济的发展。”商业中国，与其说需要企业家，不如说更需要一种企业家思维、谋略、操守、品质——本套书精选了节目四年中对近百位企业家的访谈，从创新、创业、经营策略、连锁管理、危机处理、营销等多个方面，提供了优秀企业家们的经营之道，以供读者了解企业领袖们是如何制定战略、如何在艰难时刻做出艰难的经营抉择，以获得他们成功的秘诀。相信，这对各种类型的企业经营者都有益。

从2004年4月开播，《中国经营者》已走过了四个年头。对于日新月异的电视界来说，四年不算短。四年中，《中国经营者》栏目一直保持着

FOREWORD

它的核心价值观，同时也在节目品质、电视特性、品牌营销方面做出了探索。尤为可喜的是，一个平均年龄不到三十岁的年轻团队坚守着这样一档并不热闹的节目，同时也想了很多“经营之道”来拓展节目的影响力：他们邀请到中国企业家的代表柳传志和李彦宏做节目代言人；他们与 CNBC 亚太一起推出每年一度的“中国商业领袖奖”，声誉日隆；他们想把节目做得叫好又叫座，他们的“野心”是把影响中国、塑造中国经济整体实力的一群“硬脑袋”一网打尽，留下一部当代中国优秀企业的影像发展史……

与日益强大的中国企业一起，与每周一期的节目一起，他们自己也成长了。祝福他们，祝福所有的中国经营者！

高韵斐

上海文广新闻传媒集团 副总裁

上海第一财经传媒有限公司 董事长、总经理

黄光裕：顺水推舟的先行者 / 1

“有些人创业的时候可能是为了挣钱，有些人可能是为了做一番事业，然后尽可能做大，一有机会绝对要出去。我属于后一种人。”

孙为民：与新国美抗衡 / 13

“实际上我们最看重的是内部的管控，所以我觉得现在零售业的核心，一个是规模化的发展，另外一个就是集约化的管理，这两条一定要平衡好。”

车建新：我不想和对手一样 / 25

“对我影响最深的，就是我母亲的两句话。她说，吃西北风也要到门口去吃，不要待在家里吃，意思是人要到外面去闯；第二句话就是算计不好一世穷，所以我觉得一定要巧干。”

王金龙：构建商业“理想国” / 39

“为什么星巴克能够做大做强，我觉得这也是它能创造奇迹最根本的原因之一，就是相信 partner（伙伴）。而每个人在被尊重的时候，反过来肯定也会尊重你的规则。”

张钢：走自己的路 / 51

“一个知名企业也好，一个名人也好，肯定要有人说三道四。让别人说去吧，我只走自己的路，最终是对也好，是错也好，让过程来证明就行了。”

CONTENTS

苏敬轼：越来越中国 / 65

“我唯一的感受就是中国市场很大，我们完全有机会将肯德基做到历史上从未有过的高度。”

蔡达标：挑战洋快餐 / 79

“中国人的功夫是一种有深厚底蕴的文化，不是一招一式，而是中国人挑战自我、超越极限的精神。这正是未来真功夫想传达的。”

周福盛：逐鹿百货 / 91

“我觉得我们还是要踏实一点去做，去对待我们的工作。要全心投入这个行业，把它当作是自己的企业，去发挥管理的效果。最重要的是，我们的管理者本身是一个正直诚实、全心投入的管理者。”

薛伟成：突围之难 / 103

“我认为做产品和做宣传应该是同步的，请明星拍广告，等于是锦上添花，因为你再怎么进行宣传，产品的质量还是最主要的。”

徐祖荣：奢华容易简约难 / 115

“奢华容易，你要把它做好很容易，只要把钱扔下去就可以了；简约难，你要把它做得既符合市场的需要，符合住店客人的需求，又不奢华，把投资控制在一定的范围内，那就不容易。”

孙坚：CEO 的平衡术 / 127

“其实我真的很爱这个企业，但我更爱我的员工。因为我看到，我们那些最基层的员工每天能够那么自然地面对客人微笑，一种亲情和亲和力正在逐渐影响着

目 录

他们的生活和家庭，以及他们的一些理念。我觉得这是一件让我可以做下去的事情。”

陈妙林：向强手挑战 / 139

“我们是东方文化跟国际管理相结合的管理水准，既有国际管理公司的规范化和专业化，也有我们东方文化的特性——人性化。我们对自己是这样要求跟描述的。”

郭少明：闯入化妆品世界的男士 / 151

“莎莎从来不看对手如何，我们只看自己。”

跋：慎重、史观、跟随——我从栏目学到的事 / 161

有些人创业的时候可能是为了挣钱，
有些人可能是为了做一番事业，然后尽
可能做大，一有机会绝对要出击。我属
于后一种人。

——国美电器集团董事长 黄光裕



黄光裕：顺水推舟的先行者



黄光裕简介

1969 年出生于广东汕头。1987 年创立国美电器，现任国美电器董事长兼总裁。
他是中国最大的家电连锁销售商，2004 年福布斯中国排行榜位居第二的富豪。他号
称“价格杀手”，在中国家电市场上飞速扩张，并欲以香港为跳板，进军国际市场。

国美电器集团简介

成立于 1987 年，是中国最大的以家电及消费电子产品零售为主的全国性连锁
企业。国美电器集团在全国 280 多个城市拥有直营门店 1 200 多家，旗下拥有国
美、永乐、大中、黑天鹅等全国性和区域性家电零售品牌，年销售能力 1 000
亿元。

“只有做一些你在这个时期对人类贡献更大的事情，人家更认可你，你才能获取更多的利益。”

在京打拼十几年、赚了15亿，并在2004年成功登上福布斯中国内地富豪榜第二名，这就是靠家电营销起家、对资本运营也十分在行的国美掌门人黄光裕。

创业初始，黄光裕便敏锐地觉察出北京家电市场的巨大潜力，决计做长久生意，并确定了“薄利多销”的经营策略，一举打破了过去百货店经营家电的垄断局面，使国美在北京迅速站稳了脚跟。1999年，国美迈出了建立全国连锁网络的关键一步。然而这时黄光裕却把国美电器总经理一职托付给妹夫张志铭，自己另外创办了总资产约50亿元的鹏润投资有限公司，退居幕后进行资本运作。

2002年10月26日，黄光裕重掌国美帅印。随后，黄光裕对国美高层人事与组织架构进行了近年来最大的一次调整，一年内国美内部变动之频繁，甚至引发了业内的深度质疑。

2003年，身为鹏润投资总裁、国美电器有限公司总经理、中国鹏润集团主席的黄光裕仅公开亮相两次。黄光裕的低调也给国美带来了“没有调子”的负面评价。有分析人士指出，在舆论关注率相当高的国美看不到实际运营所产生的、具有社会意义的运营经验或理论产品的产出。缺少理论元素的包装造成了国美品牌的高度、理论深度不够。而家族集权下能否继续有效运作，更是对黄光裕的最大考验。

薄利多销

创业之初，黄光裕就使出了他的杀手锏——薄利多销，他所采取的压低上游企业利润的做法，使国美电器从名不见经传的一个小企业迅速崛起，成为全国第一大家电连锁企业。

1987年元旦，一家不足100平方米的电器小店——“国美电器店”，在北京珠市口开张，它的店主是年仅18岁的黄光裕和他的哥哥黄俊钦。当时，整个中国市场需求远远大于供给，谁掌握了货源，转手就能赚钱。黄氏兄弟敏锐地切入了当时发展势头良好的家电市场。但是，与当时一般商家抬高售价赚取利润的做法不同，国美一开始就确立了“薄利多销”的经营策略。这一策略一直延续至今，已成为国美的立业之本。

第一财经：你十几岁的时候便远离家乡，靠做小生意积累财富。35岁的时候，因为拥有中国最大的家电连锁销售企业，荣登2004年福布斯中国排行榜的第二名。国美电器这几年迅速发展，靠的就是打折这个杀手锏吗？你敢向上游的企业叫板，真是为了消费者利益的最大化吗？如今已经登陆香港、目标扩张到整个东南亚的国美电器，还有没有可能在海外继续掀起廉价风暴呢？你为什么 would 做这种决策，不赶快多挣点儿钱呢？

“有被逼的原因，也有战略思考的原因。当时经营电器的都是国有单位，国有单位有一级、二级批发站，定量给它们供应商品，而我们当时还是名不见经传的小店，怎么办？我们就被逼着去想办法吸引客户。我们的价格确实比别人低很多，但是我们并不少挣钱。这在当时是一个经营基础和经营定位的问题。”

薄利多销成为国美每一步发展的核心目标。1990年，国美创建了新的供销模式——脱离中间商，直接与厂家搞包销制，进一步降低中间成本；

1992年，国美在北京增开近10家门店，扩大销售范围；1999年，积累了12年家电连锁经验的国美从北京进入天津，开始大规模杀入全国市场。此时，薄利多销的低价策略成了国美攻城掠地的杀手锏——每到一个城市，国美都以比所有对手更低的价格迅速抢占市场。随着市场占有率的不断提高，国美又凭借日渐提高的销售量进一步压低厂商的供货价格。

第一财经：国美发展到哪个阶段的时候，你突然觉得自己有能力压低生产商的价格，有能力让他们把东西更便宜地卖给你了？

“实际上不是我有能力，应该是国美得到了更多厂商的支持，要不我是做不成的。因为各生产商之间也有竞争，只不过是由我引发的而已。中国电器产品的发展方向，类似国外十几年前出现的情况：电器坏了，人们一般都不愿意拿去修，因为不值得修，一般会偷偷地扔到垃圾筒里，否则会被罚款。中国的电器产品有朝一日也会达到那种程度的，我们要做的就是让它快点到来。我第一个这么做了，如果成功了，我就是第一个受益者。人的一生，要么是逆水行舟，要么是顺水推舟，国美属于顺水推舟，当然还比别人推得更使劲一点。”

借助明确的定位和低价优势，国美在短短5年内，迅速建立起全国连锁网络。中国商务部的数据显示，截至2004年上半年，国美以148亿的销售规模，稳坐中国家电连锁企业的头把交椅。

依靠庞大的网络，国美成为中国家电厂商最重要的销售渠道之一。然而，许多家电厂商却都有着复杂的心态：一方面中国家电市场供大于求，家电业利润日益微薄；另一方面，以国美为代表的零售企业却借助规模优势不断压价，消费者得到了实惠，生产商则叫苦不迭。

第一财经：现在有很多人说你是“价格杀手”，甚至有些人会指责你把上游企业的利润逼得太薄了，让它们已经没有生存空间了，并且说你对整个家电

业起到的作用是带有一定负面性的，你怎么看待这种质疑？

“我给家电业带来的影响肯定是正面的，国美的做法加速了家电企业的进步或者淘汰，很多人觉得厂家老在让利润，那厂家的利润是不是太少了？利润少了吗？但这种状况不是我黄光裕造成的，也不是国美的压价造成的，最根本的原因是生产商的竞争力在下降。如果生产商能做出一种标准、一种核心部件或者一种专利，那么利润就是由生产商来定的。像松下、东芝这些企业的核心部件卖给了中国很多企业和工厂，但是东芝、松下公司并不害怕和中国企业利用它们的技术生产出的产品进行竞争。为什么呢？因为它们有核心技术能力，有更好的品牌和服务体系，但中国企业没有。我们国家很多人的想法还是停留在这样的水平：我付出多少辛苦和努力，我就应该挣多少钱。昨天能够挣10块钱，为什么你今天非得让我挣9块？当然作为一个商人来讲，明天能挣11块更好，但是可能吗？不可能。因为现在是买方市场，肯定是看跌的。对我们来讲也一样，我们要的是市场份额，我不会做梦说我要挣5%、10%或20%。我希望我们停留在一定的利润水平，比如2%或3%，足够了。接下来我要做的是从同行手中获得更多的市场，或者开发同行没有触及的市场，人家经营不了的产品，我要去经营，人家不敢卖的高端产品、新品，我们要去卖，我们靠引导市场来赢得更大的市场份额。肯定有人骂我们国美说，你能挣3%，你为什么要挣1.5%啊？你这个人有病！我觉得这句话好像有点道理，但仔细想想，又觉得好像不太对了，他们不应该指责我们这种做法。”

2007年2月，格力空调和国美之间的一场争执，把厂家和商家的矛盾推到了前台：格力指责国美在促销活动中擅自调低格力空调价格，而国美指责格力长期以来坚持自建销售渠道，不与国美签订全国供货协议。现在在国美130多家连锁店里，已经看不到格力空调的任何产品和标志，国美称之为“清退”，而格力空调则称此举是“撤出”。

第一财经：你认为这件事是一个失误，还是觉得你做得对，宁愿不要它的

货，也要坚持你的原则？

“我认为我做的是对的，跟格力合作虽然不能说有危险，但是格力与国美的信用和发展理念是相违背的，它的途径或者模式已经老化了却还坚持，我们肯定是不能接受的。”

第一财经：会不会形成一个厂家联盟，大家一起抵制国美的压价，有这种可能性吗？

“从目前来讲应该是不可能的，除非他们商量好了，谁是老大、谁是老二、谁是老三，大家就保持这个位置不变。但实际上肯定有不甘心的，各厂商之间的竞争仍然存在，所以不可能发生这种情况。”

第一财经：如果我们想得夸张一点，在以国美为代表的零售业的挤压下，会不会最后真有很多国内的电器厂商活不下去？

“不可能。因为只有市场有了一定的基础，才能推波助澜，才能让上游企业让出利润。如果没有基础，即使推了也不起作用的。我们就是起了一个推波助澜的作用，这样才能使大家的利润分配越来越合理。不管商家还是厂家，必须通过提高核心能力来提高企业自身的竞争能力。只有做一些你在这个时期对人类贡献更大的事情，人家更认可你，你才能获取更多的利益。你不能说我付出了就要有回报，那就没有能人和平凡人的区别了。”

跑马圈地

国美香港店在旺角开张，国美电器也成为首家进入香港的大陆家电销售商。黄光裕不仅在内地大规模地跑马圈地，还将目光投向了内地以外的市场。

进军香港以后，他的目标直指东南亚市场；他对国美的要求是：2008年的销售额达到1 200亿，成为亚洲最大的消费类电子零售服务商。

第一财经：为什么从1999年以后到最近的这三四年，国美一下子比很多竞争对手超前了这么多？你们靠什么才有了这样爆炸性的增长？

“因为国美的经营模式、管理内涵和最终可以发展的空间是绝对不可比拟的。一些大的国有企业，如果价格偏离比较严重，领导就会出来说：别瞎来啊，你们的价格差不多就行了。但国美是以市场为基础，按市场理论来做，谁说话也不管用。在这种情况下，国企的抵抗力会越来越弱。类似这次的洗礼，如果是国外企业进入中国市场的话，可能今天就不是中国这几家企业在做了。”

在黄光裕看来，中国原有的家电销售渠道并不是国美的对手，国美真正的威胁是尚未进入中国的跨国电器连锁公司。美国的百思买（BestBuy）、日本的小岛电器等企业，都是年营业额几十亿美元的家电连锁巨头，对它们而言，2005年全面开放的中国零售业是个巨大的诱惑。为了迎接挑战，抢占市场资源，黄光裕给国美定下了2008年销售额达到1 200亿人民币的目标，而2003年，国美的销售额还不到180亿元。

第一财经：你实现这个目标的主要战略是什么？

“我们的主要战略就是：店面扩张，包括对现有地区的扩张；对网络进行加密，提升产品数量；延伸服务区域，我们会延伸到四五十万人口的城市，甚至20万左右人口的城市我们将来也会进入。”

第一财经：要达到上千亿的销售额，更多的是靠数字来说话。店铺数量的增加和单店销售额的增长，哪个是你更借重的手段？