



国美商业

赵建华 王澄明◎著

帝国

GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

国美商业帝国

赵建华 王澄明 著

 GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

·桂林·

图书在版编目(CIP)数据

国美商业帝国 / 赵建华 王澄明著. 桂林: 广西师范大学出版社, 2005. 10
ISBN 7-5633-5306-2/F·077

I. 美… II. 赵… III. 日用电气器具—连锁商店—商业经营—经验—
中国 IV. F721.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 030109 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市育才路 15 号 邮政编码: 541004)
网址: www.bbtpress.com

出版人: 萧启明

全国新华书店经销

发行热线: 020-34301403

湛江南华印务公司印刷

开本: 787mm×1 092mm 1/16

印张: 13 字数: 167 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 2 次印刷

定价: 29.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

国美商业帝国

写这部书的理由

黄光裕和国美的成功，是可以“复制”的成功，
是任何人都可以学习的成功！

黄光裕创业之初，没有任何有利背景，没有任何资本，
黄光裕是一个彻头彻尾的平凡百姓！

但黄光裕成功了！

黄光裕的成功可以激励那些白手创业的平凡百姓，
尤其是那些正在创业的平凡的年轻人，
黄光裕对他们的励志是有帮助的！



目 录

第一章 国美：“超速航母”与“彩虹桥”

1

- 第七张富豪榜
- 峰顶嘉木
- 激水漂石
- 一条微笑的美丽曲线
- 纯正的中国血统
- “桥法则”与“多桥定律”
- 彩虹之桥——美丽的传说
- 恒久之桥——信任是最大的贿赂
- 心仪之桥——细节就是专业
- 便捷之桥——比满意更满意

第二章 黄光裕：年轻的中国“商圣”

29

- 鹰眼
- 狐性
- 狼道
- 三大法门
- 谈多长时间，你说了不算
- 财富神话
- 苦行僧与大富豪

第三章 国美历程：从“求生者”到“领跑者”

52

- 两条妙计立身北京城
- 三大策略打造新业态
- 六店一统扬名京内外
- 一部手册奠定帝国业
- 两大革命创立新模式
- 六年扩张布局全中国

第四章 国美“胜经”：创新的“微分”与“积分”

65

- “低价”破坚冰
- “高利润”不如“高销量”
- “货如轮转”
- “满满当当”的妙用
- 虚拟“大仓库”
- 谁是大爷
- 再开几个店
- 卖得好也做广告
- 中缝大王
- 报价广告
- 让外商来买单
- 让厂商帮着吆喝
- 存货大“割肉”
- 信息玩家
- 货款轮盘
- 六个“统一”
- 特价与包销



- 普惠制
- “妙用”促销员
- 国籍大革命
- 渠道革命
- 开大关小
- 神秘顾客在行动
- “国美的送货车队”
- “国美的空调安装队”
- 营销总动员
- 营销艺术化
- 国产手机崛起的“催化剂”
- “一站式”服务
- “杀回”黄金地带
- 净化品牌
- 引领消费潮流
- 高效的 ERP 系统
- 有多大责任，给多大权力
- IT 神经系统
- 国美实验室与“国美标准”
- 掌门人大会

第五章

国美核力：LENQ 四驱系统

87

- 低价——价格大搏杀
- 服务——质量大比拼
- 创新——智慧大比拼
- 快速——信息大营销

第六章 国美兵法：“七种武器”对“五大杀招”

102

- 对手的“五大杀招”
- 第一种武器——轰炸机：新闻造势“宣名慑敌”
- 第二种武器——坦克：隆重开业“轰动登场”
- 第三种武器——大炮：瓦解敌垒“撕破缺口”
- 第四种武器——机枪：利用优势“折服人心”
- 第五种武器——冲锋枪：因势利导“将计就计”
- 第六种武器——盾牌：巧用规则“寻求保护”
- 第七种武器——刺刀：坚持忍耐“引爆战机”

第七章 国美管理：“人体系统”与“SEB体系”

118

- 国美的大脑——决策系统
- 国美的骨骼——营运系统
- 国美的血液——采销系统
- 国美的心脏——行政系统
- 国美的呼吸——财务系统
- 国美的免疫——监察系统
- 国美的细胞——员工队伍

第八章 国美文化：“五行精神”与“五大品牌目标”

133

- 智者、勇者、仁者
- 为百姓说话
- “先驱”与“先烈”
- 挂墙上与踩地上
- “卖西瓜的”与“卖电视的”



- “战斗力”与“凝聚力”
- 响马、英雄、领袖
- 一个人与一群人
- “人才杠杆”与“国美商人”
- “不怕变化”与“不怕犯错误”
- 从国美文化到国美文明
- 百年老店

第九章 国美攻略：竞争新格局

152

- 诸侯争霸战
- 战火中成长
- 香港试验田
- 攻克南京——一级市场大收官
- 国美扩张新战略之一——33个国美齐扩张
- 国美扩张新战略之二——全面争第一
- 国美扩张新战略之三——强势大融合
- 国美扩张新战略之四——突进上游高地
- 国美扩张新战略之五——地盘上的新传说
- 国美扩张新战略之六——放眼全世界

第十章 “国美大道”与“18岁的雄鹰”

177

- 从“欢喜冤家”到“相融共生”
- 专业与多元的“三互”关系
- 18岁的雄鹰
- 国美浪潮理论
- 天下大势，分分合合
- 伸向全球的国美大道



第一章 国美：“超速航母”与“彩虹桥”

2005年3月20日，上海国际会议中心，“2005国美全球战略合作高峰会”在这里召开。

这个耗资近300万元打造的家电业内最高规格的会议，令本土品牌“掌门人”竞相亮相，集体高规格露面。他们之中，有美的集团董事会主席何享健、康佳集团股份有限公司总裁侯松容、江苏新科电子集团公司董事长秦至尚、四川长虹电器股份有限公司董事长赵勇、创维数码控股有限公司董事局主席王殿甫、海尔集团副总裁周云杰、美的制冷家电集团总裁方洪波、厦华电子股份公司董事长郭则理等国内200多位家电“大鳄”。

不仅如此，众多的洋品牌企业也趋之若鹜，松下电器（中国）有限公司总裁木元哲、索尼（中国）有限公司家用电器本部总经理松岛忠信、伊莱克斯（中国）电器有限公司中国区总裁唐佳敦、NEC通讯（中国）有限公司总裁卢雷以及摩托罗拉、东芝、西门子、三洋、夏普、索爱、三星、飞利浦、LG电子、柯达、JVC、诺基亚中国区掌门等也悉数出席。

一时间，上海滩群豪云集，龙头荟萃。这场由一个企业举办的略具联谊色彩的会议，使得春意渐浓的大上海热闹非凡。其规格之高，效应之轰动，在中国商界，实属罕

见。

令人奇怪的是，如此豪贵会聚的大盛宴，唱主角的竟是一位其貌不扬的年轻人。更为扎眼的是，这位年轻人一反常态，竟以光头出场。一时间，满场光辉聚于一“顶”，令人备感眩目。而这位年轻人的发言，则更是出乎大多数人的意料，声音虽然不高，但锋芒却慑人心胆：

“过去 18 年中一直没有机会与高手过招，我们的目标是 2008 年进入全球 500 强，销售额达到 1 200 亿元，把触角伸向更广阔的世界舞台。”

“如果他们（外资家电连锁巨头）的家电流通企业进入中国市场，国美也随时准备进入欧美市场。”

“如果你们的生意失败了，不要怪罪中国！”

知情者都知道，这位年轻人就是人称“国美教父”的黄光裕，此时，他只有 35 岁！

在场的新闻记者都注意到了一个事实：黄光裕语惊四座之时，在场的“洋巨头”不仅毫无不满之色，而且还频频点头叹服。

这的确是一个耐人寻味的现象。人们必然想知道，这黄光裕究竟是何许之人？为何能有如此感言？他说这番话的目的又是什么？

为探究这些问题，我们就不能不先来认识一下他执掌的国美。

第七张富豪榜

2005 年 10 月 12 日，也就是“2005 国美全球战略合作峰会”举行半年之后，英国人胡润在上海推出了他中国大陆的第七张富豪榜。在这长达 400 人的名单中，排名前 10 位的依次是：

黄光裕 140 亿元



严介和	125亿元
陈天桥	117亿元
丁磊	102亿元
徐荣茂	100亿元
荣智健	90亿元
鲁冠球家族	80亿元
朱孟依	65亿元
宗庆后	65亿元
吕慧、陈宁宁	63亿元

黄光裕赫然又占据了榜首，而且在不到一年的时间里，个人资产竟猛增了 35 亿元。如果说他在第六张榜单上位居首位还多少让人有些吃惊，那么，他能在第七张榜单上蝉联首位，就不得不让人对他的真正实力与发展后劲进行深层次地探究了。

事实上，黄光裕的国美的确一直是以行业领跑者的形象而为业内外人士所认识的。

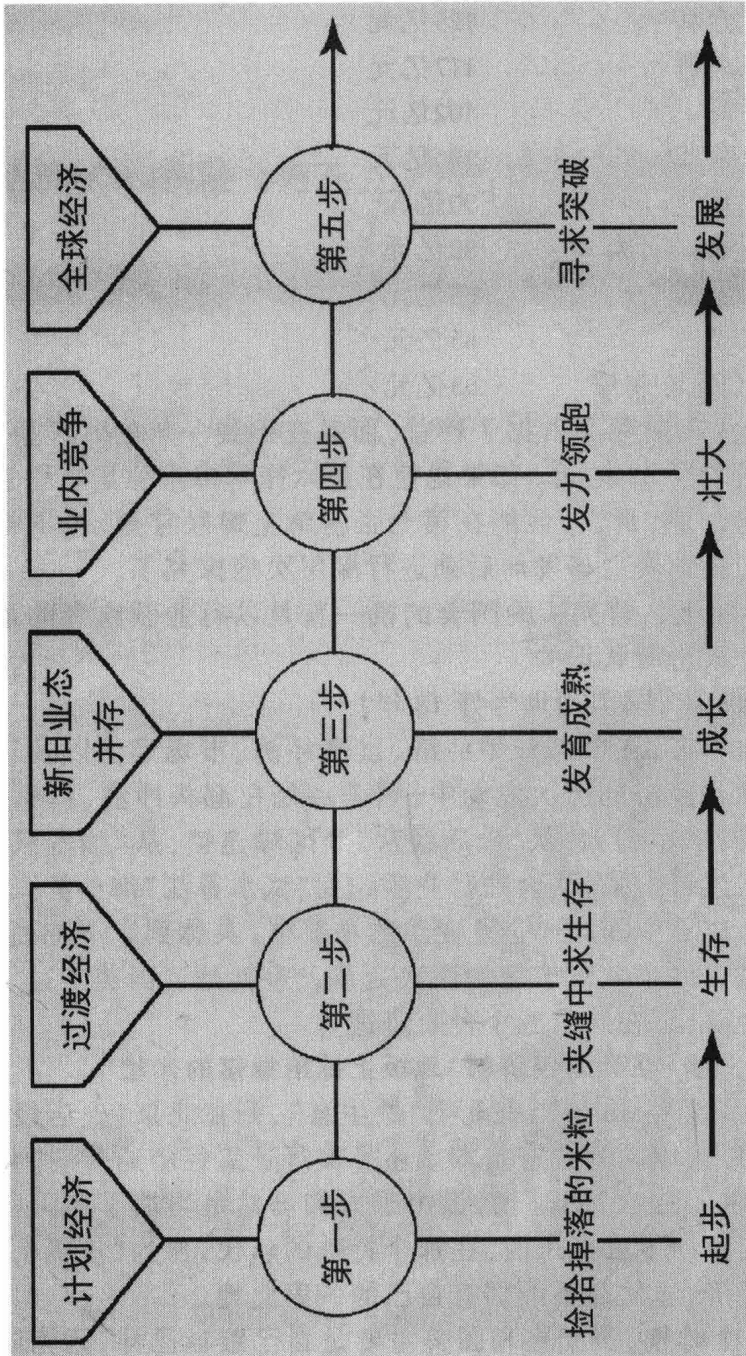
2005 年，国美问世恰好 18 年！

18 年来，在中国计划经济、过渡经济、市场经济以及正在步入的全球化经济的历次浪潮中，国美每每在潮头冲浪，摸索创新，从无到有，从小到大，从“坐店经营”到区域连锁，从“独占京城鳌头”到全国连锁扩张，从大陆行业领跑到“试水香江”海外扩张启动，国美几乎成了中国流通企业变革的马前卒。具体到家电流通业，国美可说是历经了家电市场的四次变革，也就是说国美走过了四个市场大台阶，正在向第五个台阶迈进。

第一步：在计划经济的“地板上拣拾掉落的米粒”。

从黄光裕 16 岁离家北上“做生意”，到在北京“坐店经商”的那段时间内，中国的北方基本上还是实行计划经济的体制。虽然这时还是“供不应求”的时代，但由于人们仍然是习惯于到国营大商场或者国营店里去买东西，在那个特殊的年代，作为“投机倒把”式的个体经济，显然还不能拥有自己的一席之地。

这个时期，黄光裕和国美主要是自己跟自己斗，因为国营大商场根本“不屑于”他和他们的存在。这时，他们所要做的就是努力



国美发展的“五大步”



向消费者证明“自己的存在”。后来人们津津乐道的“国美中缝做广告”，其潜在动机就在于此。

当然，与国营大商场相比，他们的优势也相当明显，比如成本优势、经营方式优势等。黄光裕和国美的“低价策略”和“服务至上”经营方式，正是这个时期形成的。

第二步：在过渡经济的“夹缝中求生存”

20世纪90年代，应该说是家电市场由计划经济向市场经济过渡的时代。国营大商场的经营模式也在不断发生变化，原有的“铁饭碗”正在被打破，商场里出现了租赁、承包、合作经营等多种新的经营形式。国营大商场面对“国美”之类杂牌店铺的冲击越来越感到头疼，产品种类与数量越来越多，市场正在向供大于求的态势快速转变。

国美此时的竞争态势正在逐步形成，虽然越来越多的国营商场正在退出市场舞台，但各种态势的个体经营店正如雨后春笋般相继面市。这时的国美，依照其不断创新思路，在夹缝中求得了生存，率先进入了茁壮成长期。

第三步：在新旧业态的“空间里发育成熟”

20世纪90年代末，家电零售业的各种新型业态正在萌生，但旧的业态仍在坚守阵地，不愿离开历史舞台，与新型业态不时地发生犬牙交错式的抗争。

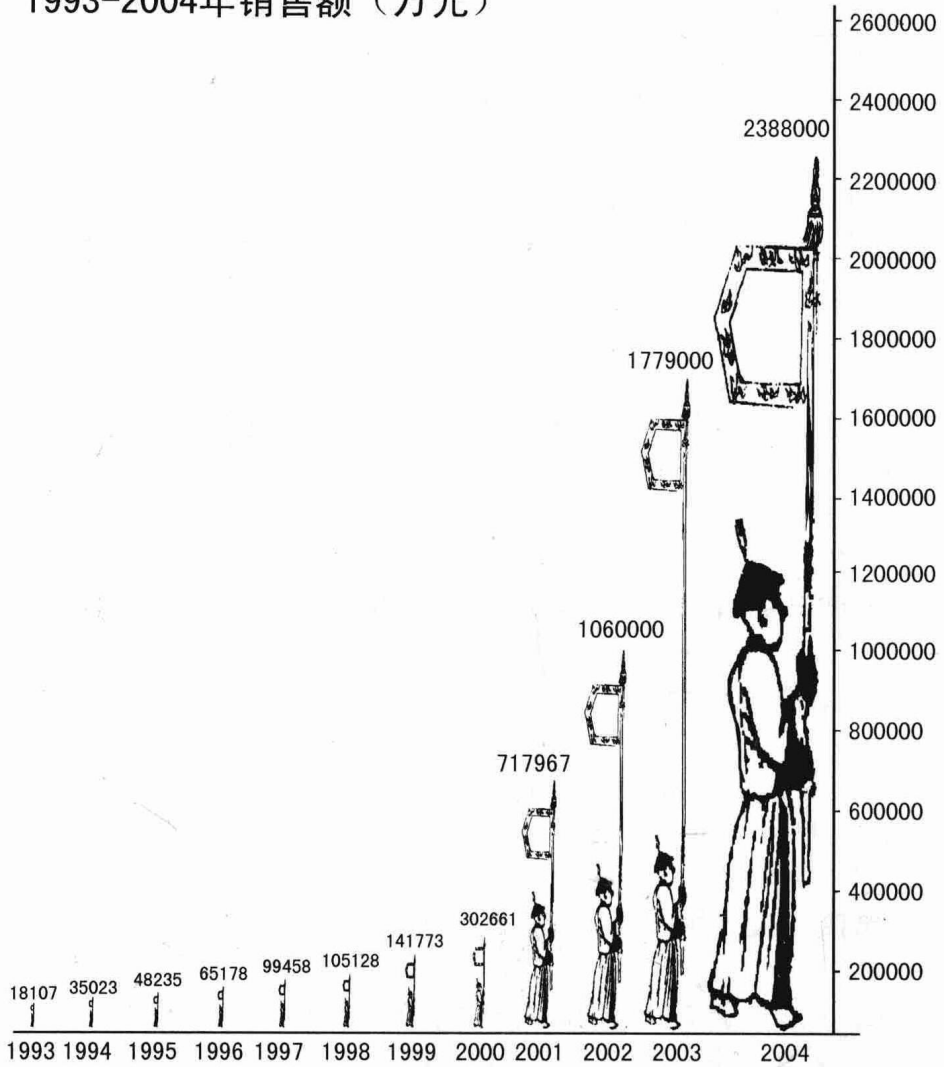
作为新型业态的代表，国美四处搏杀，开始了他“长征式”的扩张征程，在迅速成熟、长大的同时，将新经营模式和新消费观念，四处宣传、播种，对旧有模式和业态展开了一次又一次的冲击、攻坚和决战。并在征战中日趋壮大。

第四步：在激烈竞争的“赛场上发力领跑”

苏宁、永乐、三联、大中等家电连锁新业态相继崛起，中国家电市场逐步形成了诸侯争霸的春秋战国格局，既有割据一方的“藩镇武装”，又有扩张全国的列强军团，中国家电市场，处处狼烟，满目战火。

国美军团高擎战旗，整日里竞争搏杀，疆域不断拓展的同时，也落得了一些诸如“价格杀手”、“快刀”、“屠夫”之类的骂名。

1993-2004年销售额（万元）



国美电器 1993-2004 年销售额



彩色电视

电冰箱

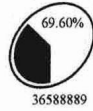
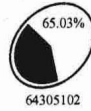
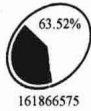
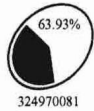
空调器

洗衣机

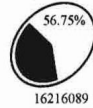
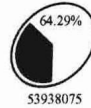
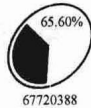
影碟机

销售额(元) 销售额% 销售额(元) 销售额% 销售额(元) 销售额% 销售额(元) 销售额% 销售额(元) 销售额%

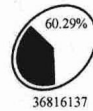
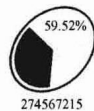
天津国美
电器有限公司



广州国美
电器有限公司



成都国美
电器有限公司



青岛国美
电器有限公司



北京国美
电器有限公司



2004年国美地区市场占有率

其实,国美真正搏杀的是流通渠道的一些落后模式,搏杀的是缺乏竞争力的一些制造业态,而对于具有先进经营理念和强势核心竞争力的优秀企业,国美却一直高举“商者无域,相融共生”的大旗,呼唤合作,呼唤和平。从这个角度看,国美既是一个彻彻底底的“斗士”,同时更是一个中国家电流通业的“和平大使”。

第五步:在全球经济的“浪潮中寻求突破”

随着中国“WTO”战略的不断推进和全球经济“一体化”进程的实现,觊觎很久的国外连锁巨头纷纷登陆中国内地。鉴于此,国美又积极调整战略,制定了国际化、规范化、公众化发展战略,在实施多元化、纵深化扩张的同时,把眼光瞄向了海外市场,并成功地“试水香江”,迈出了国美全球发展的第一步。

峰顶嘉木

国美“探索者”似的不断发展,使其销售额跳跃式地不停上窜,1987年国美成立之初,其资产只有3万元,当年销售额就超过了500万元;次年销售额就上千万元;1992年就达到了上亿元;1993年3.5亿元;1997年接近10亿元;2000年超过30亿元;2002年突破百亿元大关;2004年达到238.8亿元;平均年增长率为78%。其销售额已占到中国家电市场的8%左右,彩电销售占有率已早已突破了10%,也就是说中国老百姓家里的彩电,每10台就有1台是从国美买来的。

现在的事实是,在中国的大城市商圈内,我们经常可以看到国美那与众不同的门店,与此同时,国美的知名度和社会形象也经常被人们谈及、议论。如果在网上搜索引擎点击一下“国美电器”四个字,立即就会有超过67万个条目弹现出来,可见国美受到的关注度之高。

其实,这一景象可以追溯到1999年,这一年国美被北京市消费者协会评为“售后服务信得过单位”,随后,国美的荣誉纷至沓来:

1999年7月,国美独特的营销模式被舆论界称为“国美现象”;