

强强企业大PK

詹晨光童年主编 系列

赵永秀 童年 编著

苏宁

PK

国美

海天出版社

强强企业大PK

唐晨光童年主编 系列

赵永秀 童年 编著

苏宁

苏宁电器
SUNJING

国美

gome
国美电器

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国美PK苏宁/赵文秀编著. —深圳: 海天出版社, 2007

(强强企业PK系列丛书)

ISBN 978-7-80747-161-5

I. 国… 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 (2008) 第000128号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

[Http://www.htph.com](http://www.htph.com)

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

责任技编: 钟愉琼 责任校对: 莫圆圆

封面设计: 杨 杨

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

湖南省地质测绘印刷厂印刷 海天出版社经销

2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13.25

字数: 200千 印数: 1-6000册

总定价: 192.00元 (本册定价: 32.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

现代社会中，人们对于琳琅满目的商品的认知往往从品牌开始，可以说，品牌已经成为我们生活的一部分。大街小巷、报刊杂志、电视广播，各行各业层出不穷的商品广告随处可见，它们入侵我们的视线，左右我们的消费习惯。

当一个商标历经岁月的磨砺，经历考验最终成为著名品牌，受到人们的青睐，谁知道它又曾经走过一段怎样的道路呢？今天，我们编写的这套强强企业PK系列丛书，旨在用当今世界几大相近的著名的品牌进行对比，使读者从中可以了解一个品牌成长的艰难历程。

在品牌的选择中，国际著名品牌我们选择了沃尔玛PK家乐福；麦当劳PK肯德基；安利PK如新。国内著名品牌我们选择了平安PK人寿；伊利PK蒙牛；国美PK苏宁。从中，我们不仅可以看到这些著名企业的品牌是怎么打造出来的，更可以领略到品牌的风采、品牌的力量、品牌的使命。

作者“PK”了二者之间的成败得失，既为我们展示了各自的优劣，也为我们提供了企业发展的各种可能。无疑，本系列丛书为我们企业的发展，特别是如何从“小生产，成就大事业”，提供了很好的范例和借鉴。

“PK”有攻击和对抗的意思。现代营销中，品牌竞争的激烈程度已近白热化。当市场上有新的品牌出现，威胁到当地企业的“市场根据地”时，企业往往会采取对抗性的“绞杀”策略。不过，在本书选择的几大品牌对抗中，鲜于看到血淋淋的“绞杀”手段，更多的表现是相互之间的正当竞争，甚至是相互之间的学习和借鉴，得到的是双方的双赢。这也许



是这些品牌在竞争对抗中不断成长的真正秘诀。从这个意义上说，“PK”并不是坏事。

企业的商标只是一个简单的名称，没有附加价值，只有形成品牌，才能使企业的产品和消费者建立联系。品牌已成为一种纽带，牢牢抓住消费者的消费心理，不断提升品牌的核心价值，提高企业的竞争力，取得市场的领导地位。

但品牌的形成是一个长期艰巨的过程，并非一朝一夕所能完成，要经过千锤百炼才能锻造而成，就像登山，必须要做大量的准备工作，不断积累，排除无数的艰难险阻，最后才能登上成功的巅峰。

因此，企业间的正当竞争有压力更有动力，使企业保持活力，不断完善，相互促进，形成良性循环。竞争使企业品牌发展壮大，成为市场竞争的佼佼者。

在本书的编写过程中，得到了许多专家和学者的帮助，也搜集了大量相关文献和各种专著，参考了大量的资料和图片，由于资料来源广泛，不能一一列举，难免挂一漏万。请相关作者及时与我们联系，在此一并感谢。



目 录

第 1 章 创业神话：六字真经PK八字要诀

国美

- A-1 创业家族：4兄妹全家齐上阵 3
- A-2 创业历程：4000元开始财富之旅 4
- A-3 六字“真经”：敢想、敢做、坚持 6

苏宁

- B-1 创业之旅：10万元起家 7
- B-2 财富传奇：下海一年成千万富翁 8
- B-3 八字“要诀”：机遇、胆识、激情、追求 10
- 附：国美大事记 13

第 2 章 “美苏”争霸：平均10天新增一家门店PK一天开了22个门店

国美

- A-1 全国扩张：平均10天新增一家门店 25
- A-2 香港上市：迈出国际区域扩张第一步 27
- A-3 未来目标：参与国际竞争 28

苏宁

- B-1 连锁规模：从专营空调到综合经营家电连锁 30
- B-2 连锁布局：重点进攻京沪，开始全国连锁 31
- B-3 “苏宁速度”：1天22家门店同时开业 32



B-4	挂牌上市：一举成为中小企业板第一股	34
B-5	运筹帷幄：欲做中国沃尔玛	35
附1	：国美企业发展历程	39
附2	：苏宁企业发展历程	44
链接1	：家电连锁四个发展阶段	48
链接2	：苏宁：中国家电零售的先锋	49

第3章 模式创新：五个统一PK3C+模式

国美

A-1	连锁模式：“五个统一”战略方针	53
A-2	管理模式：改直线管理为区域管理	54
A-3	采购模式：招标定制	56
A-4	商地模式：“商业+地产”	57

苏宁

B-1	管理模式：从三级组织结构到四级管理架构	59
B-2	管理体系：企业系统化再造工程	61
B-3	扩店模式：横向扩张与纵向渗透	64
B-4	经营模式：以顾客为中心的3C+ 模式	66
B-5	创业模式：淡季打款工商合作双赢模式	68
B-6	人才模式：自主培养、内部提拔	68
附1	：国美、苏宁类金融生存解读	72
附2	：苏宁电器连锁扩张中的IT加减法	83

第4章 策略智慧：“直供”低价PK先卖货后进货

国美

A-1	生存策略：“七种武器”对付“五大杀招”	91
A-2	销售策略：坚持零售，薄利多销	98
A-3	价格策略：“直供”低价	99

- A-4 创新策略：建桥收过路人的钱 101
- A-5 转攻策略：提升单店经营竞争力 102
- A-6 兼并策略：巧兼并不战而胜 103

苏宁

- B-1 连锁策略：纵横交错，联动发展 105
- B-2 销售策略：先卖货后进货 106
- B-3 起步策略：专业经营，一招领先 107
- B-4 品牌战略：引领行业稳健发展 108
- B-5 价格利剑：平抑价格、普及空调消费 109
- B-6 精耕细作：定制买断包销，细节掘金卖配件 111
- B-7 门店管理：提高单店盈利能力 111
- 附：国美经营价值链的财务解析 115

第 5 章 服务制胜：率先开家电医院PK让卖场适合约会

国美

- A-1 服务新论：服务是大道理 123
- A-2 诚信经营：从价格致胜走向信誉致胜 124
- A-3 厂商互补：双重售后服务 125
- A-4 服务创新：率先开起“家电医院” 125

苏宁

- B-1 品牌核心：服务专业化 127
- B-2 服务战略：提升服务品牌，创造服务价值 130
- B-3 服务体系：“一个中心两个同心圆”的服务网络 134
- B-4 “阳光四度”：树立3C+服务新标准 135
- B-5 细心服务：用细节感动消费者 136
- B-6 卖场服务：让卖场适合约会 137
- 附：苏宁员工职业准则 141



第6章 信息技术：“E”计划PK“E”连锁

国美

- A-1 ERP系统：业务流程的再造 145
- A-2 E计划：打造空调知识网络学府 146

苏宁

- B-1 信息化历程：“核武”铺路国际化 148
- B-2 E连锁：ERP系统实现管理突破 150
- B-3 信息提速：运筹帷幄于千里之外 151
- B-4 信息化：促成商业模式转变 152
- B-5 信息化：构筑长期核心竞争力 154
- 附：苏宁电器集团电子商务案例 157

第7章 物流协作：部分配送外包PK自建物流体系

国美

- A-1 物流特色：集中配送 161
- A-2 高效团队：完美配送 162
- A-3 物流体系：在变革中完善 163
- A-4 质量管理：紧扣每一个物流环节 164
- A-5 供应链：有钱要花在刀刃上 165

苏宁

- B-1 物流改造：销售、物流、采购平台统一 167
- B-2 IT网络：厂商合作无缝链接 169
- B-3 竞争体系：整合供应链资源 169
- B-4 厂商合作：合作共赢，利益共享 170
- B-5 空调节：厂商一起“节节”取胜 171

第 8 章 文化治企：《国美经营管理手册》PK《苏宁企业基本法》

国美

- A-1 经营理念：薄利多销，服务当先177
- A-2 国美“圣经”：《国美经营管理手册》178
- A-3 监察中心：企业内部的“廉政公署”179
- A-4 文化营销：与《手机》联合互动营销180
- A-5 社会责任：善举修心不修名180

苏宁

- B-1 苏宁“宪章”：《苏宁企业基本法》182
- B-2 社会责任：品牌与社会形象的核心184
- B-3 社会公益：社工志愿者行动185
- B-4 人才管理：员工是最大财富186
- 附1：国美业务操作指导书189
- 附2：《苏宁企业基本法》197
- 附3：苏宁公益捐赠史200
- 附4：苏宁企业荣誉201
- 主要参考文献203

第1章 创业神话

六字真经



PK



八字要诀

导语 >>>>

这是两个有趣的故事。

国美和苏宁，都是哥哥像师傅一样带弟弟“出道”、潜入商海，弟弟则“青出于蓝而胜于蓝”，将发家产业做大。之后哥俩“和平分手”、各奔前程，弟弟承接了原有的家电零售业务，哥哥则另辟蹊径，发力于地产。而弟弟在资本市场的成功启发了哥哥，哥哥随后将自己的地产事业借壳上市。弟弟也不满足于家电零售，在地产业务上接连出手。

古语有云：打仗不离亲兄弟，上阵不忘父子兵。在中国企业中，这两对“财富兄弟”正以一道独特的风景线为世人关注。黄俊钦和黄光裕，张桂平和张近东，这两对中国少有的财富兄弟有着惊人相似的发家道路，成为中国富豪们冲击“财富家族”的经典。



美



A-1 创业家族：4兄妹全家齐上阵

提起国美电器，许多人都会感到陌生，在我国各大中城市乃至乡镇都开设了国美的连锁店。人们购买家电，也很乐意到国美，但对于国美电器的发展和成长，人们了解的就很少。像许多民营企业一样，国美电器依靠改革的契机和社会的不断发展迅速发展壮大，在短短二十年的时间里，国美电器以北京为中心，向全国扩张，成为家电连锁业的龙头。说到国美电器，就不能不提黄光裕。可以说，国美和黄光裕已经融为一体，成为一个充满传奇色彩的创业故事。

黄光裕本名黄俊烈，1969年出生在广东省汕头凤壶村，这是一个很不起眼的小村庄，全村300多人，依靠很少的一点土地为生。黄光裕一家是这个并不富裕的村庄里最贫困的一户，全家靠二亩多地和母亲做点小生意维持生计，经常是人不敷出。

黄家兄妹四个。从小感情很好，很少红过脸。穷人的孩子早当家，为了分担父母的压力，兄妹几个很早就帮家里做些力所能及的家务，喂猪、扫地、洗衣、做饭，分工明确，把家里收拾得井井有条。

兄妹几个深知父母赚钱不易，从不向家里要钱买零食，每年的压岁钱一过完年就全都交给母亲。每到节假日，黄光裕和哥哥黄俊钦就到附近的乡

镇，收一些塑料瓶和旧书报卖，补贴家用，运气好时一天可以赚两三块钱。黄光裕17岁的时候，就跟着哥哥外出闯荡，他们的费用也是母亲向人家借的。

对黄光裕来说，大哥黄俊钦不仅是长辈，也是他经商的“领路人”。黄俊钦有技术天赋，从小就喜欢组装电器。有一次，他花了200元买了一个电视屏和配件，自己组装了一台电视机。

当时农村的孩子，最大的愿望就是在城里有份工作，端上铁饭碗，而进城只有两条路：读书和当兵，但黄光裕都没走成。1985年，初中没毕业的黄光裕，就跟着哥哥去内蒙古闯荡经商。

1985年10月黄光裕来到内蒙古，在内蒙古呆了一年，觉得没什么发展，在1986年1月，黄光裕带着几百块钱，一个人跑到了北京。就在这年的年底，他在珠市口承包了一家国营服装店，这时，大哥黄俊钦也来北京帮忙。刚开始时卖服装，后来转行卖家电，建立了国美电器。

经过几年的经营，1993年，黄氏兄弟决定分家，哥哥黄俊钦创立了新恒基集团，进入房地产行业，现在已经成为较大规模的商业地产集团。黄光裕继续经营国美电器。十多年间，国美电器全国遍地开花，已成为中国家电零售业的龙头，黄光裕也成为了中国首富。

黄光裕的两个妹妹也先后加入到国美，大妹黄秀虹1991年到北京，迅速从一般的财会人员成为上海区的总经理。1994年，二妹黄燕虹也加入了国美。二妹夫张志铭1993年加入国美，为人踏实勤奋，从司机一直做到国美电器的总经理，成为仅次于黄光裕的二号人物。黄氏兄妹经过多年的奋斗，逐渐成就了一个庞大的家族企业。

A-2 创业历程：4000元开始财富之旅

20年前，年仅17岁的黄光裕与长他3岁的哥哥黄俊钦，带着4000元钱从家乡广东汕头北上，到内蒙古一带做贸易。一年后因不满当地人“轻易承诺疏于兑现”，进而转战北京。

兄弟俩从广东进一些收音机、电子表之类的小电器到北方去卖。每天两人都背着大旅行袋，走街串巷地兜售，那时倒卖这些东西还属于“投机倒把”，政策上不允许，要冒很大的风险。

几经波折，黄氏兄弟用赚来的十几万元钱在北京宣武区珠市口东大街租用了一家国营服装厂的门市部，面积不足100平方米，卖起了服装。但由于对服装市场不太了解，于是又开始卖电器，专门经营电视机。1987年1月1日，黄光裕给小店起名“国美”，“国美电器店”的招牌挂在小店门前，从此开始了“国美电器”的发展。



1988年，国美拥有了三四家门店，黄俊饮利用掌握的无线电技术和计算机知识，自己编写了一套程序，国美开始用电脑收款，当时这在北京的大商场都十分罕见。1996年，国美由单纯经营进口

商品转向经营国产和合资品牌，国美电器进一步发展，逐渐向电器超市靠近。经人建议，黄光裕到美国考察，决心建立电器连锁。如今，国美电器已成为中国家电零售大鳄。

2004胡润百富榜推出，黄光裕以105亿元资产成为中国首富。2005年，英国人胡润在中国推出的第七张富豪榜上，黄光裕以140亿元资产蝉联中国首富。

2006年3月10日，美国《福布斯》杂志公布了年度全球富豪排行榜。在净财富达到或超过10亿美元的691位上榜者中，中国大陆有两人跻身“超级富豪”行列，他们分别是中信泰富集团董事局主席荣智健和国美电器有限公司总经理黄光裕。

2006年5月1日出版的美国《时代》杂志，公布了2006年度全球最具影响力的100位名人，国美电器集团总裁黄光裕入选全球百名“创造家及重量级人士”之列。

美国《时代》杂志对黄光裕的评价是：“黄光裕的生意处于中国不断发展的自由贸易政策的中间位置。36岁的他每一次动作都会对中国的外国零售商政策产生影响。”



A-3 六字“真经”：敢想、敢做、坚持

每个成功人士的经历都各不相同，经历和思想也有很大差异，但在取得成功的方法上，却有很多相通相似之处，黄光裕成功道路简单的可以归结为六个字：“敢想、敢做、坚持。”

敢想，就是要树立目标。一个人要想成功，就要敢于创新、敢于想象，要有宽阔的视野和远见。只有站得高，才能看得远，有了远大的抱负，才能去实践；敢做，就是要能将想法付诸于实施，边实施边提高和改进，取得实效；坚持，就是要持之以恒。做任何事情都不可能一帆风顺，碰到逆境时要坚持不懈，只有坚持才能捕捉到机会，才能发现机会、抓住机会。机会总是垂青于有准备的人。

成功在于积累，为达目标，百折不挠，无论任何艰难险阻，都要坚持到最后。在商品社会中，在市场经济条件下，人们的信息量大增，眼界也开阔了，敢想的人很多，敢做的人就少了，能坚持的，更是少之又少。

国美做到今天的规模，黄光裕在回头看创业道路中最大的认识是，梦想有“大道”和“小道”之分，定位不同，你的人生价值和企业发展道路，也就不同。走“小道”投机取巧，追求短期利益，这样取得的成功是“小道”，成不了“大器”，我们要走“大道”、走“正道”，要顺势而走，为了社会发展，而不是完全为了自己。



海报内容如下：

- 顶部左侧：GOME 国美电器
- 顶部右侧：品质生活
- 中间上方：全国统一服务热线 4008112333
- 中间核心文字：全国900家门店同贺
- 中间最大文字：国美北京分公司周年
- 中间下方：本周五开始 六里桥店 十里河店 金源店 首体店 紫竹
- 底部左侧：国美电器夜市 马圈桥店 安贞 首体 南三环 阳光 紫竹桥南 清河
- 底部中间：每晚等候到10点 六里桥 广安门 奥体 洋桥 西坝河 玉泉路 西三环店
- 底部右侧：8月3日-7日盛大

苏宁



B-1 创业之旅：10万元起家

在国内外企业发展史上，有个很有意思的“双子星现象”，即在同一个行业中，往往有两个品牌，相互竞争又相互促进，共同成为知名的品牌，相伴前行。如可口可乐和百事可乐、麦当劳和肯德基等国际品牌，国内的如蒙牛与伊利，在家电零售领域也有国美与苏宁两大品牌。提起国美，人们很容易联想到苏宁，有趣的是苏宁的发展和国美也有许多相似之处。

苏宁的创始人张近东，1963年生于南京，父母早亡，家中兄妹四人，张近东最小，1984年，张近东毕业于南京师范大学中文系。毕业后分配到一家区属国有企业，张近东作为一名普通文员，每月工资是55块7毛钱。

1987年，张近东的大哥张桂平下海经商，张近东工作之余和哥哥承揽一些电脑、复印机、空调工程业务，获得了10万元创业资本。1989年，张近东到上海出差，在百乐门一家店里喝了杯咖啡，竟然花了近100元钱，相当于他当时一个月的工资，觉得十分心疼，这件事对他的触动非常大，他觉得开咖啡厅很赚钱，很有发展潜力。回到南京后，张近东在湖南路上开了一家南京最早的咖啡厅，取名叫“康乃馨”咖啡厅。通过经营咖啡厅，张近东获得了事业的第一桶金。

1990年12月，张近东凭着年轻人的闯劲，毅然辞去了国人的铁饭碗工