

黄光裕和他的国美帝国

吴阿仑 著

105 亿传奇



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

105

亿传奇



黄光裕和他的国美帝国

吴阿伦 著

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

105亿传奇: 黄光裕和他的国美帝国/吴阿仑著. -北京: 中信出版社, 2005.4

ISBN 7-5086-0375-3

I. 1. 1… II. 吴… III. ① 黄光裕-生平事迹 ② 日用电气器具-商业企业-企业管理-中国 IV. ① K825.38 ② F724.746

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第002423号

105亿传奇: 黄光裕和他的国美帝国

105 YI CHUANQI

著 者: 吴阿仑

责任编辑: 蒋 蕾

特约编辑: 申 音

文字编辑: 温 慧 李 耀 汤曼莉

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 19.25

字 数: 200 千字 插 页: 4 页

版 次: 2005年4月第1版 印 次: 2005年4月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0375-3/F · 851

定 价: 29.80 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



国美掌门人黄光裕



国美的权力中枢——鹏润大厦



黄光裕首次亮相中央电视台金牌栏目《对话》



2004年国美全球战略合作高峰会



黄光裕援助海啸受灾国孤儿



香港国美

导言

1200亿的理由

一个毫无背景的农民之子，如何写就了一段中国当代商业史上最惊心动魄的创业传奇，他是怎样一步步攀上财富巅峰的，他凭着自己的梦想和能力，会不会为中国造就第一个来自零售业的世界500强？

盛世大厦——全球第一富豪比尔·盖茨创立的微软公司中国总部所在地，与咫尺之遥、宛如一座巨型蓝色城堡的鹏润大厦相比，显得很不起眼。在矗立于北京中央商务区霄云路26号的鹏润大厦第18层，35岁的鹏润集团董事长黄光裕——中国大陆最富有的人，每天在此做出构建其“帝国事业”的决策。

你也许还不知道鹏润是做什么的？但你一定知道国美，没错，就是那个拥有200家门店、4万名员工的中国家电零售龙头、全国连锁航母。而鹏润恰好是国美电器的母公司。电梯门在鹏润大厦B座18层自动开启，犹如进入了电影《无间道》里充满神秘气息的权力王国。穿过曲曲折折的几道走廊，到达一个宽敞的空间，黄光裕的办公室便设在此。

办公室由4个巨大的套间组成，分别作为办公、会议、会客和休息之用，气派非凡。在这个鹏润集团的机要中枢，穿着一身浅色休闲西装、如众多广东商人那样梳着一丝不苟的大背头的黄光裕踱着步，喝着茶，想着事，一名西装革履的男秘书侍立一旁。他只要打开手边的笔记本电脑，就能随时调看全国200家门店的即时销售数据，无论他走到办公室的哪一个房间，都能通过最先进的视频会议系统面对面地向各地

的总经理们发出指令。

你很难不把眼前这位年纪轻轻、个头不高的商人与现代大亨相联系。只有站到这座北京单体面积最大的写字楼顶层的人才能真正了解黄光裕的雄心：那里建造着两座直升飞机停机坪。尽管由于法规的限制，他从未真正使用过。但他从不讳言希望拥有一架私人飞机，这样他想去哪儿都能马上行动，去管理他那不断扩张的零售王国。

从1987年北京珠市口一个100多平方米的小电器店起步，黄光裕用18年时间创造了一个人人皆知的“国美”品牌，以及巨额个人财富。不久前，英国会计师胡润将他评为中国首富，称其个人资产达105亿元人民币。而在随后公布的另一份《福布斯》中国200富豪榜中，他虽然屈居于中信泰富的荣智健之下名列第二，而身世显赫的后者早已是中国香港特别行政区公民，其主要事业也大半在香港。

中国的山姆·沃尔顿

在2004年10月11日之前，黄光裕不过是中国富豪榜上一长串名字中被淹没的一个而已。2001年至2003年的首富位置分别为饲料大王刘永行、红色资本家荣智健、网络新贵丁磊所占据。这三个人分别代表了传统制造势力、资本运作势力和网络新经济势力。只是当黄光裕以一种他所擅长的静悄悄的方式成功上位后，人们才愕然意识到一个零售为王的商业资本时代已经到来。他不仅是一位首富，而且将成为一个历史性标志。难怪胡润会得意地说：“上一年我们找到了中国的比尔·盖茨，今年我们又找到了中国的山姆·沃尔顿。”

2005年3月，黄光裕又入选《福布斯》全球富豪排行榜中

的“新贵榜”，在《福布斯》排出的691位全球富豪排行榜上，黄光裕是437名，仅次于排在413名的中国内地另一位富豪荣智健，不同的是，荣智健的成功依托的是其强大的家族背景，而黄光裕完全崛起于平民家庭。《福布斯》称黄光裕是“中国内地最年轻的白手起家的富豪”。

当我们开始讲述黄光裕的创富故事之前，必须先要谈谈另外一个人——沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿。当20世纪80年代，我们的主人公还骑着一辆永久牌自行车在北京走街串巷，为他的零售业帝国砌上第一块砖时，66岁的山姆·沃尔顿先生已经是这个星球上最富有的人之一。他是站在巨人肩上的现代零售业集大成者。在他和继承者们坚持不懈的努力下，“低价”和“连锁”完美地结合在一起，成就了一架所向披靡的商业机器。在他之前，没有人敢设想一个零售业公司会超过大名鼎鼎的通用电气、IBM、通用汽车、花旗，而成为《财富》全球500强中销售收入最大的公司。不要说美国的消费者，甚至那些高高在上的经济学家和政客们也在谈论着重塑美国经济的“沃尔玛效应”。

有趣的是，黄光裕和他的国美团队是在对大洋彼岸发生的一切毫不知情的情况下，开始了自己的商业探索。但稍作观察，便会发现两人的成功轨迹具有惊人的相似之处。

事实上，两人的事业起点都相当低。沃尔顿的第一家零售店开设在美国最穷的州之一阿肯色州的一个两万人小镇里，他还借了岳父的钱。而黄光裕和他哥哥开设的第一家电器店也位于一条小街，仅仅有100平方米的面积。而且在两人事业稍有起色之时，他们就遇到了挫折。沃尔顿在第一家店租赁协议到期时才发现，合同里没有任何关于续签的条款。就这样，他的房东在原址上开出了属于自己的店。而黄光裕在兄

弟分家之后，只得到了一个“国美”的品牌和几十万现金。

毫无疑问，两个人都是天才的商人，拥有良好的商业洞察力，更重要的是他们意志坚强，一旦认准“低价”就贯彻到底，绝不退缩。在微利时代谋求微利，由传统的追求利润率转变为对利润量的追求；渠道就是“卖网”，织网就是赚钱。他们把消费者奉为中心，为此不惜跟供应商开战到底。曾经跟沃尔玛对峙的宝洁，曾经跟国美叫板的海尔，后来都成为各自最大的供应商之一。

他们都出身贫寒，异常重视家庭亲情，努力把企业牢牢控制在自己的家族手中。沃尔顿是福音浸礼会教徒，而黄光裕是一名天主教徒。节俭、敬业都已经渗透到他们各自的血液之中。在他们的观念里，“休闲是一件苦差事”，钱也不是推动他们前进的动力，沃尔顿认为“工作就是一切”，而黄光裕迄今仍保持着一种旺盛的“做事的激情”。

两人都习惯于躲在幕后，低调少言，反感媒体对他们个人的炒作。他们没有偶像，相信“实践中的智慧”，乐于接受各种新的技术新的事物，但前提是技术必须带来看得见的效益。沃尔玛是全球第一个使用卫星定位系统的零售商，而国美在20世纪90年代中期，就开始使用自己设计的管理软件系统，也是最早应用ERP系统管理的国内零售商。现在国美借以在全国范围内迅速做出反应的管理工具——视频会议系统，其健全程度和性能的优越性，在全国范围内的各类企业里恐怕都少有可以一比者，更别说民营企业。

“速度”是黄光裕谈及生意理念时常常强调的一个侧面，机会只属于能够及时把握的人。他说：“我不愿意花上三个月，将计划书字斟句酌地修改到‘完美’的地步再去执行，只要事情有三成把握，我们就马上干，在干的过程中不断去调整。”

沃尔顿在他32岁时就拥有了一架二手老飞机，因为他嫌开车太慢，不能让他及时巡视分散在各地的零售店。

两人都把挑战 and 变化当成乐事，他们从来没有停止寻找更经济、更好的经商之道。在国美创业之初一帆风顺时，黄光裕曾退居幕后；但当面对竞争对手的模仿追赶时，黄光裕又再度出山整治国美，几次调整组织架构和网络布局，将采购与销售业务彻底分离，将公司管理层下移，削减了机构，设立监察中心，进军二级市场。沃尔顿在其有生之年无数次到自己 and 竞争对手的店中做调查。当63岁的他意外发现新兴的收费式仓储批发俱乐部有可能对其生意造成威胁时，他马上开办了沃尔玛自己的山姆俱乐部。

他们从不怀疑，在零售业，深入到每个细节的制度决定着成败。成功商业模式不断复制的关键取决于这套制度能否赋予组织繁衍再生的能力。每个国美管理人员都有两本不断修订的管理手册和授权书。早在1998年的第一版管理手册中，规范就已经细化到彩电的摆放上：同一个展示面必须在同一个方向，横要成一条线，纵要成一条线。而直到今天，沃尔顿过世的12年后，全世界的沃尔玛都还在一丝不苟地执行着老沃尔顿订下的“天天低价”的原则。

沃尔顿最著名的一次公开亮相，是1984年在华尔街上为他的员工跳草裙舞，因为他当时跟公司的CEO格拉斯打赌，只要公司的税前利润超过8%，他就做一件从来都不会做的事。

别看国美这么多年的发展速度这么快，但有一点你可能不知道：国美从来没有哪一年完成过黄光裕制定的年度目标。在国美内部，也形成了一种评判标准——完成了规定目标的95%，就算完成了任务。

最后也是最关键的，两个人都是各自企业中说一不二的“君王”。一旦有必要，他们会毫不留情地展示其独裁的一面。沃尔顿曾经把自己选定的继承人梅尔从董事长兼CEO的职位上赶下来，重新出山，并因此导致了1/3的高层经理离职。而在2003年后，黄光裕两次进行高层调整，“自2003年改组开始，到后来香港上市的路演期间，有一批中高层管理者离开了国美。”一位业内人士说。

应时而生？

当然，黄光裕目前的量级还无法与沃尔顿比肩。跟年销售额超过1 000亿美元的庞然大物沃尔玛相比，年营收300多亿人民币的国美也只是对方的一个零头。但是，山姆·沃尔顿是在27岁时才开了自己的第一家店，这恐怕也是黄光裕在35岁时的身价要远远超过沃尔顿先生的原因。

更大的不同在于，黄光裕生存在一个市场经济确立不到15年，企业至今还要划分“成分等级”的转轨社会中；国美生存在一个长期“重生产轻流通”、至今为止也是各种形态的流通业处于割据状态的市场中。如果说，沃尔玛的成功是站在罗尔斯、彭尼、A&P这些零售业巨人的肩膀上，那么国美更多的是在一张白纸上画图。

当美国的经济学家在大力研究沃尔玛是否悄悄地改变了美国人的消费生活方式，推动美国经济的产业转型，向“低通胀、高生产率”的新经济发展时，黄光裕和他的国美的影响力仍然被大大地低估。中国商业舞台上的主角是海尔的张瑞敏、联想的柳传志、TCL的李东生、华为的任正非等等。但毫不夸张地说，在塑造中国最具国际竞争力的消费电子产业

方面，黄光裕和国美所做的贡献不逊于上述任何一人。

今天的国美代表了迄今为止中国本土零售业发展的最高峰。在美国《商业周刊》2004年年底的一期特别报道《强大的中国名牌》里，同海尔、联想、娃哈哈等并列其中的国美电器是惟一一家来自零售业的品牌：“如今，黄光裕的国美电器可是中国首屈一指的家用电器连锁经营公司，拥有200多个专卖店，年销售额高达20亿美元，而且享有很高的品牌知名度，完全可以同美国的同类商家媲美。”国美在成为国内最大的家电零售商之后，又成为了最大的手机零售商。他们的触角还在伸向IT、音像、数码等领域。

当然，国美的成功是一个天时地利人和的产物。清华大学中国零售研究中心李飞教授认为，国美的崛起主要是由于中国的经济体制改革，生产力得到释放，消费水平的提高，再加上开放的力度越来越大，中国消费者对国外产品和服务的认知增强，刺激了消费需求。

而根据中华全国商业信息中心的分析，直到2003年，从商业对国民经济的贡献来看，美国达到21.62%，法国是14.18%，而中国只有6.71%，可见中国的流通业具有多么巨大的发展潜力。

但仅仅是应时而生吗？黄光裕并没有发明一种新的商业模式，他的商业信条如此古老而简单：提供低廉价格的产品取悦消费者。扩大规模，降低成本，货如轮转，不是通过卖高价来赚取更高的利润，而是通过卖更多的货来赚取利润。这就是整个国美的经营原则。其他任何事情都不能以满足顾客需求的名义而置于这条戒律之上。

黄光裕认为这是做生意最基本的原则，因而当别人因为辛苦而选择放弃，由于成功而忘记了他们一直销售的对象是

谁，或者因为厂商的联手蓄意打压而自动退缩，又或者投身于更加风光无限、前途远大的行业时，黄光裕和他的国美却年复一年、日复一日地用那种坚持不懈、一心一意的态度去实践这些基本的信条，这些信条于是变得威力无比，从而影响了国美所涉足的每一个市场，所到的每一个城市，明显改变了当地的商业惯例和消费习惯，并最终推动了整个中国零售业的变迁。

国美的全国扩张过程实际上就是中国渠道革命的过程。国美走到哪里都会受到旧有渠道形态的强烈抵制。但最后的结果仍是国美取得了胜利，旧有渠道以失败地离开流通舞台而告终。由于国美令人不可忽视的终端胜利，它已经反过来向整个产业链的上游施加压力。最新的例证就是，2004年，国美主办召开了家电行业有史以来规模最大、规格最高的一次峰会——“国美全球战略合作峰会”。业内专家一致认为，国美是在优化整个供应链条的作业效率，这种从下往上压榨反推而产生的效率，才是符合市场需要的效率。

已经成为行业领导者的国美还在不断推动自身的变化，18年来这样的变化就从未停止过，国美最终的目的是使企业的营运成本降到最低，使企业的竞争力达到最优，使对手无法跟进，无法模仿。这正好验证了管理大师吉姆·柯林斯所描述的“飞轮效应”，变革已经成了这个企业的惯性，而累积的势能则越来越大。

中国梦

然而，最关键也最容易被忽略的还是“人”。1929年奥地利经济学家熊彼特第一次提出了“企业家精神”（Entrepreneurship）

理论。他认为企业家是对生产要素的原有组合进行革命性（创造性）破坏的人，他们是市场经济的原动者。没有他们的创新，市场需求的巨大空白不会转化成生意、就业和利润。

单看今天的国美和黄光裕，是很难相像他身上的“企业家精神”是怎样在过去的计划经济时代特有的环境下萌芽成长起来的。黄光裕应当庆幸，在中国这个改革开放不过20多年的国家里，企业的非正常死亡比例高得吓人。有研究称，中国民营企业能活过10年的不超过总数的7%，优秀的企业不到3%，最终能长期生存、发展的更是少之又少。

中国知名电视主持人方宏进在采访黄光裕后难掩他本人对黄光裕的欣赏之情，他说：“他一介平民子弟，在创业前几乎没有受过什么系统教育，十几岁就离家远行做小买卖，最终在所谓‘倒腾电器’这个原本不被大家重视的行当成就大业。我相信黄光裕在打造国美的历程里，没有机会靠侵吞国有资产一夜暴富，也攀不上官商勾结大发横财，更不是凭借高科技优势获得垄断性的利润，他不过就是一直在干着很多人都觉得自己也能干的‘倒腾电器’而已。以至于在相当长的时间里，北京那新人辈出的大款圈子里，大家压根儿就没把这么一个小广东放在眼里。所以当今年各式各样的富豪榜上他的名字蹿到最前排的时候，还有不少业界老资格的行家在纳闷儿，‘他怎么一下子赚了这么多钱？！’”

方宏进感叹道：“我喜欢这样平民出身、靠经营平常生意发财的企业家，他们的成功让好多人看到了自己的希望！”

如果说，山姆·沃尔顿是“美国梦”的完美化身，那么黄光裕就是一个“中国梦”的真实再现。

17岁来北京之时，他并没有表现出什么过人的精明之处，在北京这个水深似海的城市，黄光裕第一次从火车站出来，

踏上北京的土地，即遭到很多初到北京的人都很容易遇上的情形——被人力三轮车车主骗去了数倍于应付车款的钱。

但是，现在，国美电器香港借壳上市事件中的重要人物——詹培忠，这位黄光裕的汕头老乡，现任香港议员，在香港政商两界闻名的“香港壳王”，谈起黄光裕这个小老乡时，也掩不住赞叹之情：“他虽然不懂资本市场的事情，但什么事情我只要跟他说一遍，他就完全懂了。”

这种聪明和商业直觉从而何来？黄光裕的妹妹黄秀虹告诉我说，她哥哥的聪明和经商才能，来自于“环境造就”。“我哥哥并不是从就有多么多么的独特。他与我们家乡的小孩子是一样的。只不过后来的经历，所受的挫折，使他逐渐锻炼出现在的能力。”

黄光裕内敛，沉稳，轻易不会外露自己的情感。但在一次酒过三巡后，黄光裕对身旁的秘书们讲到，社会是很现实的，自己多年在商界打拼，有一种在“夹缝中求生存”的感觉。但是他会以一份难得的自信说道：“没有跨不过去的坎。”

战略目标

黄光裕的未来仍然充满了变数。他才35岁，他会是下一个山姆·沃尔顿，或者下一个李嘉诚吗？财富和名声已经让他感受到巨大的压力，他面对的诱惑也更多了。的确，创造财富不应该再是一种罪恶，而是一种社会责任，但是，必须以“正确和道德的方式来完成使命”（山姆·沃尔顿语）。

他在公司实行着一种威权式的管理，黄光裕通过这种外人很难看得懂的控制手段，能够实现他打造“影响无处不在