

首次公开国美创业的成功经验

国美

中国连锁业最卓越的经营模式

攻略

周锡冰 著

国美

中国连锁业最卓越的经营模式

攻略

周锡冰 著

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

国美攻略/周锡冰 著;—北京:民主与建设出版社,2003

ISBN 7-80112-605-X

I.国… II.周… III.日用电气器具—连锁商店—商业经营—经验—
中国 IV. F724.746

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116820 号

责任编辑 徐昌强
封面设计 左右工作室
版式设计 祝雪峰
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010) 65523123 65523819
社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编 100020
印 刷 北京密云红光印刷厂印刷
开 本 1/16
印 张 15
字 数 260 千字
版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80112-605-X/F·282
定 价 29.80 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

目 录

绪 论 国美传奇

领袖人物一定要能够看到凡人所看不到的眼前利害以外的事情，他们需要站在高山之巅极目远眺的能力。

——汤姆·彼得斯

- 一、创业无止境/3
- 二、低价杀手/10
- 三、正视商业资本/13

第一章 顾客就是一切

没有顾客的忠诚度，就没有生存权。只有得到全球用户的忠诚度，才能换取全球的美誉；只有拥有全球的美誉，才能参与新经济时代的竞争，否则便是事倍功半。

——山姆·沃尔顿

- 一、服务我先行/21
- 二、让消费者满意/28
- 三、管理也是服务/31

第二章 将价格战进行到底

国美从来不从消费者身上要利润，也不是从加价中获利，而是通过扩大规模向生产厂家要利润，因为规模优势能拿到比竞争对手更低的进货价，这是国美战胜竞争对手的制胜法宝。

——张瑞敏

- 一、对峙彩电峰会/37
- 二、向空调开刀/40
- 三、触网 OEM/42

第三章 触动 IT

在世界经济一体化的时代，“以大为美”的观念早已经被人们所摒弃，“大鱼吃小鱼”被“快鱼吃慢鱼”商业原则所取代，企业应力保与集中优势相关的业务，而该放弃的绝不留恋。

——钱伯斯

- 一、玩转手机市场/47
- 二、拉拢营运商/54
- 三、用卖家电的手法卖 PC/56
- 四、到底是谁错了/66

第四章 物流优势

物流实际上是一个循环概念,它没有结束,也没有开始,是一个圆圈。在这个循环过程当中,任何一点都可以作为开始,而且循环涉及到每一点。

——山姆·沃尔顿

- 一、开创采购新模式/75
- 二、物流配送/81
- 三、ERP 系统/87

第五章 渠道为王

国美采用世界上先进的“专营”、“连锁”、“超市”的经营模式,利用自有资金大批量、低价格买断厂家产品,然后再以低于市面的零售价格迅速卖出。资金快出快进,企业迅速发展,也使消费者买大件时得到更多的实惠。

——倪润峰

- 一、渠道变革/95

二、优势还是陷阱/103

第六章 布局中国

当今,竞争就像一场运动战,输赢取决于对未来市场趋势的预测和对不断变化的消费者需求的迅速反应。在这种环境中,策略的中心不再是产品和市场结构,而是公司行为的动态化。

——杰克·韦尔奇

一、扩张新思路/113

二、进军津门/117

三、发展长江流域/120

四、角逐珠江三角洲/123

第七章 设岗定帅

国外企业中的人是一个恒量,不同的是工作能力上的差异;而中国企业中的人是一个变数,他们虽然做着同样的事情,内心所想却大相径庭。

——柳传志

一、南北分治/131

二、分而又合/136

第八章 博弈连锁

国美十年磨一剑,踏着商业同行的利润鲜血,踩着彩电厂家的尊严,在他们的颤栗与无奈的目光中,隐隐然君临天下。一个通路品牌的时代由此揭开。

——《21 世纪经济报道》

一、国美与邻家铺子/143

二、苏宁叫板国美/149

三、比拼三联/155

四、新“三国演义”/161

五、61 亿对决 150 亿/165

第九章 商者无域

不管你打算成为商界名人,或者正准备另谋出路,我要的是你现在为我尽心尽力地工作。只有这样,你才是这个时代的先锋和佼佼者。

——路易斯·郭士纳

一、玩转资本市场/171

二、展翅鹏润投资/180

三、“圈地”运动/184

第十章 给国美把脉

完全可以理解,因为市场没有洗牌,所以服务、规则等无从谈起,但是如果谁最早从这种低级的经营模式中走出来,在管理上、服务上做好的话,谁无疑会得到市场的青睐。

——吉姆·柯林斯

一、成功“陷阱”/191

二、致命危险/201

三、给国美提个醒/207

四、国美未来路/211

附 录 国美大事记

后记

参考资料



绪 论

国美传奇

领袖人物一定要能够看到凡人所看不到的眼前利害以外的事情,他们需要有站在高山之巅极目远眺的能力。

——汤姆·彼得斯

一、创业无止境

谈到连锁店,不得不提起国美,国美的发展壮大影响着中国零售业的商业模式。《21 世纪经济报道》曾这样描述说:“提起国美电器,在北京城是响当当的一块金字招牌。从 1987 年北京珠市口大街路边一间几十平方米的电器小店,到今天在京、津、沪、冀等地拥有 20 家商城的全国最大的家电连锁企业,国美电器在中国创造了连锁神话。”

● 1. “中缝”起步

成功者有成功者的哲学,成功自然有成功的理由。一个企业的发展壮大需要决策者具有独到、长远的战略眼光。1987 年国美电器仅是北京珠市口的一家小店铺,但国美的开创者黄光裕眼光独到,确立了一条通往财富的黄金原则:“坚持只做零售,不做中间商,走薄利多销的路。”在他的带领下国美走上了一条独特的零售之路。

当时的家电业一直是国营大商场经营,而且家电紧俏,中间商层层批发,获利丰厚。但是黄光裕始终坚信:“不久的将来,中间商会没落,零售市场将越来越重要。”

随着家电渠道的日趋完善,黄光裕想到广告销售,收到不错的效果。他说:“包销时比较弱小,家电的量谈下来了,但怎样消化?于是想出了在报纸上做中缝广告。”黄光裕的这种经营理念打破了中缝是空白的局面,当时曾被誉为“中缝大王”。利用广告手段摆脱了“坐店经营”的形式,这是商业营销的先进意识,也是今天国美成功的发端。

在国美的经营策略中,提高顾客的忠诚度是国美赢得最终胜利的关键因素。特别是20世纪90年代,消费者的结构层次就开始了不断地变化。原来的中下阶层已逐渐分化为“中上”和“下”两个阶层。为了方便顾客购物,国美电器王府井商城开业,此商城在国美发展史上有着重要意义,它的营业面积达3000平方米,远远区别于此前百十平方米的小门店;经营范围从黑色家电扩展到白色家电、小家电;广告宣传投入加大,仅开业前的广告费就达100万元。研究连锁的专家、《21世纪经济报道》首席记者康健这样坦言:“王府井商城‘确立了国美电器的形象’。”

国美电器的发展似乎与国产家电品牌的崛起是同一个时代,当长虹降价时,国美和其他商家都没意识到这代表着未来的趋势,只是发现与一直畅销的进口品牌相比,国产与合资品牌销售逐渐好卖。后来他们发现有客户主动要购买长虹彩电,国美开始试着做国产家电的销售,结果送货车还没进库房,就被顾客订购一空。许多专家分析认为,长虹降价扛起民族大旗,显示出国内品牌正在崛起。面对国有家电品牌势不可挡的发展趋势,别的商家还在绞尽脑汁与松下、索尼、飞利浦拉关系时,国美开始了经营战略的调整。由先前单纯经营进口商品转向国产、合资品牌家电。就在国产家电品牌群雄突起时,人们发现似乎是在一夜之间,几乎所有国产品牌都稳稳地站在了国美的展示台上。如今,国产、合资品牌已占国美所售商品的90%以上。

随着国美电器总公司的成立,经营不好的店面被关掉,良好的店被保留,并统一命名为“国美电器”,对零售市场反应敏锐的黄光裕开始了他改变中国连锁店经营模式的探索。当国美对国有、合资品牌有了一定的销售经验后,他们决意创造一个新的供销模式,摆脱一切中间商,直接与制造商合作。国美承诺:“某一段时期内包销某一型号的产品,做到一定量,获得一个折扣点。”

通常,销售商为了减少资金占压,与厂家合作时大多采用代销形式,即使同意经销,也不轻易承诺销售量。国美经过慎重考虑和精心论证,决定以承诺销量向厂家表示合作诚意。国美与多家生产厂家达成协议,厂家给国美以优惠政策和优惠价格,而国美则承担经销责任,且保证相当大的销售量。

由于与生产厂家直接贸易,国美的商品成本比其他零售商低了很多,反映到市场上,就是国美店内的家电售价普遍便宜了几十元,甚至几百元、上千元。较大的价格优势使得国美的家电卖得多,卖得快,如此一来,形成良性循环,国美独有的营销模式就能很好地运转。国美赢得了“买东西到国美”的口碑。

当然,这口碑的赢得不仅仅缘于价格的低廉、送礼不如送服务、设奖不如设方便的经营理念,而且还把顾客服务提高到一个特别重要的战略位置。在价格战余烬未消,很多生产商和经销商还忙着用送礼设奖促销时,国美对经营战略又做了新调整。以前,国美免费送货只送到北京的三环,出了三环路,顾客需付一定的费用,并且商店负责送的都是29英寸以上的大彩电。现在,国美作出承诺:“送家电不再分大小,不再分地域,只要是在国美买的家电,即使顾客住在远郊县,国美都提供即时免费送货服务。”国美现拥有2382辆送货车,送货人员4764名,这为即时送货提供了保障。

为了更好地服务于顾客,国美还进一步完善健全了售后服务,新增了电脑、发烧音响器材上门安装、调试项目,并开通了免费服务咨询电话;新增了商品跟踪服务,每一位消费者的档案都录入售后服务部的电脑,公司择机对顾客进行电话回访,了解商品使用情况和质量。这些举措的实施使国美的售后服务比一些大商场还周全,从而,加强了国美和消费者的联系,更增强了顾客对国美的信赖。

● 2.发家珠市口

随着市场经济的发展,人民生活水平的提高,商品的品质逐步从最低级的温饱型向享受型等多层次、多侧面过度,商品的种类也日益丰富多彩,正是由于商品品类、品种的丰富、品质的提升、数量的激增,反映到零售经营领域,零售业也发生着天翻地覆的变革。各种新型的现代化商厦如雨后春笋般出现在大中城市,同时,各种专卖店、专业店、便利店、居民小店、仓储商店、街区商场、购物中心、自由市场等各种零售业态也出现在大街小巷。这些为国美的发展壮大准备了充分的前提条件。



然而,国美的起步也是艰难的,国美在北京珠市口诞生,当时它只经营进口家电。但是,黄光裕敏锐觉察出北京家电市场的巨大潜力,便决心做长久生意。

出乎人们意料的是,黄光裕面对当时需求远远大于供给的卖方市场,并未采用抬高售价赚取丰厚利润的做法,而是确定了薄利多销的经营策略,此策略延续至今,成为国美立命之本。

国美连锁改变了中国零售业的经营模式,他们开始摆脱一切中间商,创造与制造商直接合作的供销模式。由于国美经销的家电价格低,服务好,1998年在北京的市场占有率已达到54%,成为北京最大的家电经销商。

连锁经营就意味着扩张,国美在北京站住脚跟后就制定了向外埠扩张、在全国建网的发展计划。当然,国美最有杀伤力的手段仍然是低价策略,而低价策略的保障在于规模经营,所以向全国市场扩张成为国美的必然选择。实现异地扩张、实施“全国电器零售连锁”,是国美标志性的经营思路。

回顾国美的扩张历程,不难看出国美的发展速度。1999年7月,国美首先进入天津,打赢了“天津10大商场阻击战”。之后,胜利挺进上海、河北等地。

国美的扩张影响着中国的连锁经营,同样国美的“天天低价”也影响着连锁店的价格。2000年11月,国美击破“彩电联盟”的最低限价,开始引起全国媒体关注。国美还修正了休整计划,提前加速向外埠扩张。尽管所到之地,国美大多遭遇当地商场的强烈抵制,但它还是顺利杀入成都、重庆、郑州、西安、沈阳、青岛、济南等地。国美计划在全国建成更多的连锁商城,年营销额超过数百亿人民币,争取成为世界上最大的家电连锁企业。

国美取得了辉煌的成就,但是和其他公司一样,资本的原始积累同样需要从点点滴滴做起。国美的创业经历了一个艰辛的历程。《北京青年报》记者采访了国美电器公司总经理张志铭,以下是张志铭谈国美早期创业的真实故事,可以给许多立志创业的人们许多借鉴和帮助。

记 者:讲讲国美和黄光裕先生的创业故事?

张志铭:怎么做生意?开始时完全是靠着在店里热情接待。别看店里摆着那么多箱子,其实好多都是空的,能有几台样机摆出来就不错了。来了顾客,看好了

哪个,拿起电话——“什么什么型号有货吗?”“有。”“那好,我马上去。”有时候是蹬着三轮,有时候是打个面的就去了。顾客还以为我们是到仓库提货去了呢,其实是拿着您交的钱去给您现买——我们知道到哪儿去进货,挣一点儿差价。国美开始就是这么做起来的。

到1986年,国美开始做报价广告,晚报的中缝,反正空着也是空着,几百块钱一次,效果特别好。黄光裕可能就有这种意识了,就是只要把握住终端(零售),上游(货源)这块就可以控制,因为我能卖掉。等到了厂家生产的产品必须通过我来卖出去的时候,我就有资格跟你谈条件了。后来我就说:“国美是什么?国美就是把厂家生产的产品转化为货币的机器。只要消费者认可,愿意到我这儿来买电器,谁不认可都没关系。反过来,所有方面都认可,就是消费者不到你的店里来,那是最可怕的!”

记者:销量越大,进价越低;进价越低,销量越大。国美能形成这个良性循环,秘诀何在?

张志铭:勤进快销,以销定进,注意库存的合理性,以明天能卖多少或到后天中午能卖多少,来决定今天的进货量。因为进口电器价格变化非常快,明天下午再进的货,价格跟今天可能就不一样了。这样快速周转,我就总能站在市场的最前沿。比如10000元进的货,我卖10100元,不卖10500元;要是卖10500元,很可能今天卖不出去,明天就9800元了。你慢了一步,可能就会把前边十步赚的钱都赔进去。

记者:资金方面怎么保证呢?卖了货再结钱吗?

张志铭:完全是买断,关系不错的是现款现货。后来企业做得有规模有信誉了,顶多是今天提货,明天或后天、大后天结账。所以,我们最注重的是资金的周转。其实做企业,特别是做商业,有多少资本是一个方面,更重要的是资金的周转速度。记得1993年我刚进国美的时候,我们经营的品种还比较少,一个门店的库存一般100多万元,而一个月的销售额在七八百万元,一个月内存资金能周转六七圈儿。每天都在出货,每天都在进货。为什么一些大商场退出了进口商品的销售呢?就是因为进货上没有优势,销售周转又慢,10000元进的机器,我们

都卖 8 000 元了,他那台 10 000 元的还没卖出去呢,商场又不能赔钱,干脆不做了。慢慢的,他们就向国产品转化了。

记 者:国美是什么时候转向国产品的?

张志铭:1996 年。这个转向有一定的偶然性。当时我们的市场调研做得不是很好,经营理念也没有特别吃透。长虹连续两次降价,引起许多家电商的重视。我们一个门店经理,说想进点儿长虹彩电,我还说:“进它干吗?”因为当时国产彩电没有现在这么大的市场。他说“有客户要”。我说“那就进吧”。一台加了几十块钱批出去后,还剩了二十几台,25 英寸的。拉到门店卖卖吧。那天是在王府井商城。没想到,下午货刚到,有顾客一看,长虹彩电!说“你们也别往库房里搬了”,一人一台,就开票去了。

这一下,给我们很大启发——国产彩电有这么好的景象,一定要做,而且不惜一切到各地去找货源。到 1996 年底,特别是春节之前,一晚上给我们送货的 8 吨加长货车,有 8~10 辆之多。有烟台的,有济宁的,有赤峰的,有聊城的……这些地方没有这么大的消化能力,而北京又供不应求,我们从这些地方进货,价格上有优势,所以货特别好卖。1997 年,我们又做了康佳、王牌等品牌。

记 者:创业很难。国美是要见好就收还是继续扩张?

张志铭:国美现在想两条腿走路。国美一直坚持相关的多元化战略。所谓相关的多元化战略,是指以家电为主,进一步经营相关产品。国美的产品已经包括彩电、空调、洗衣机、音响等,还增加了 VCD、电热水器、手机等通讯产品等,众所周知,国美电器也发布了公告,正在积极准备上市。

● 3. 踩着失败走出来

任何企业的发展壮大都不是一帆风顺的,国美亦然。长虹彩电的两次大降价后,它在消费者心中的认知度非常高。由于当时的供需关系还是卖方市场,大家都争着打款给长虹与它合作。国美也一样,特别是张志铭担任国美电器总经理后亲自跑到长虹总部,签订了合作协议,先把钱打到长虹的账上,然后执行供销合