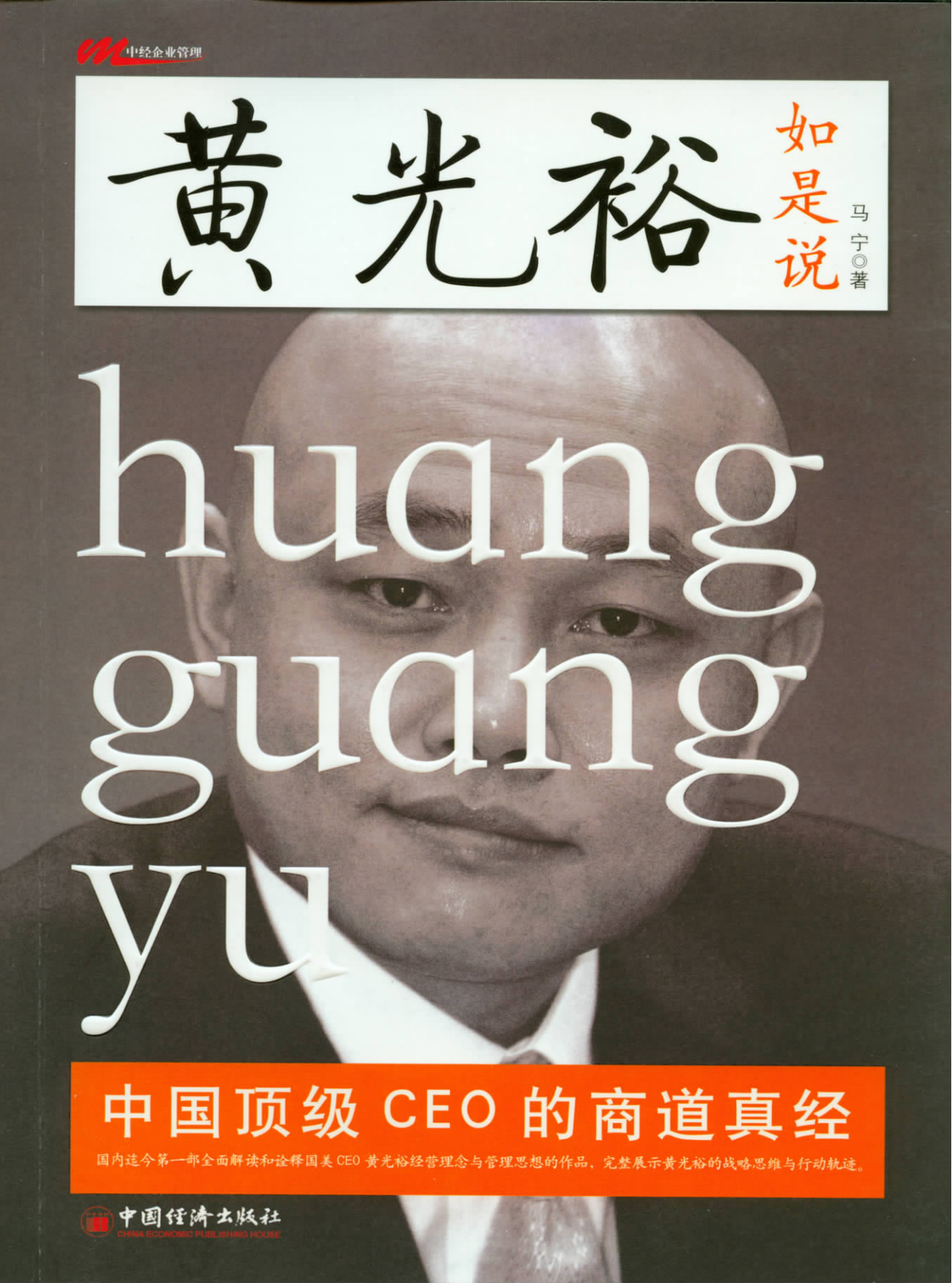


黄光裕

如是说

马宁◎著

A black and white portrait of Huang Guangyu, a bald man with a serious expression, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. The portrait serves as the background for the book cover.

huang
guang
yu

中国顶级 CEO 的商道真经

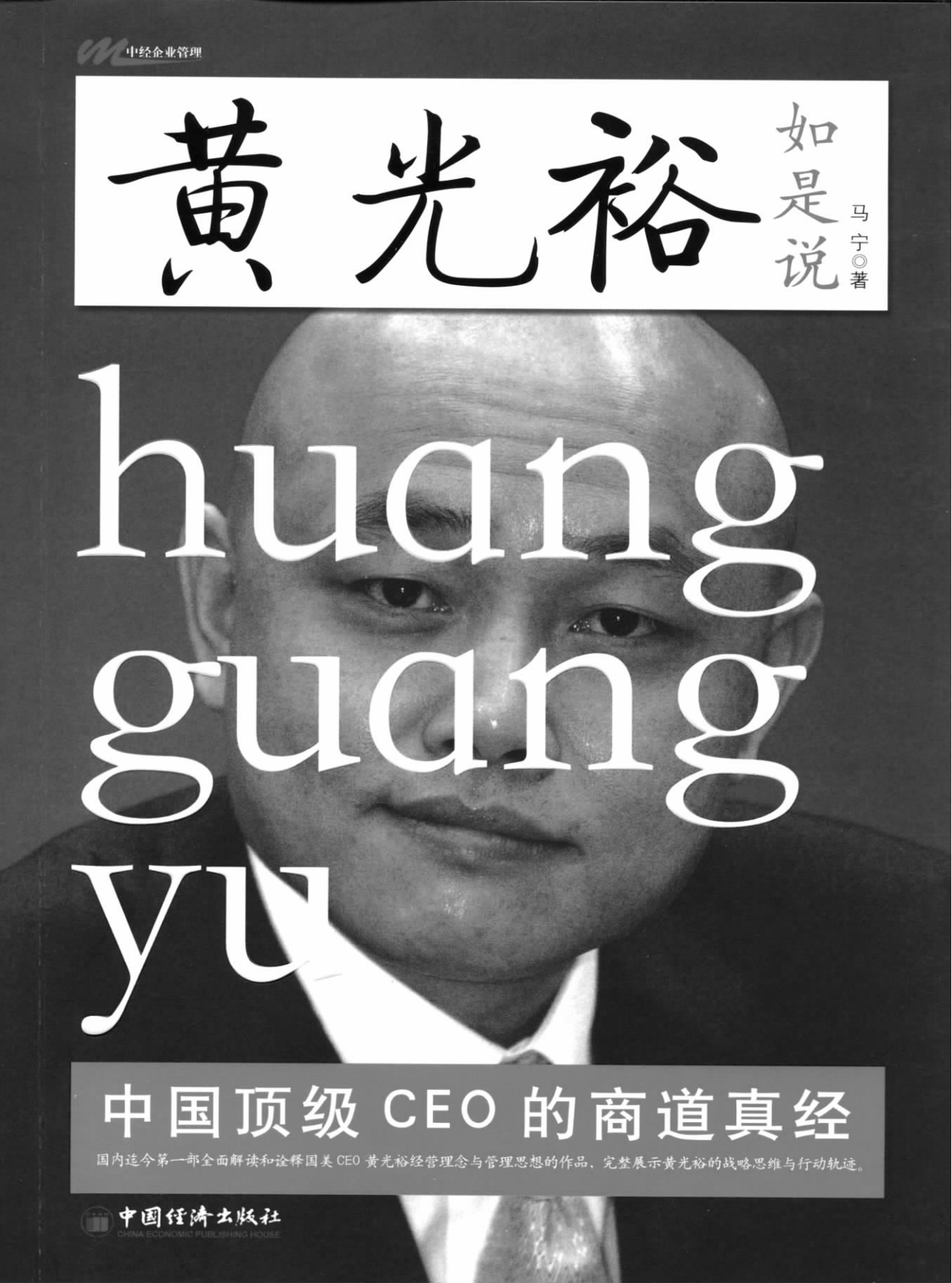
国内迄今第一部全面解读和诠释国美 CEO 黄光裕经营理念与管理思想的作品，完整展示黄光裕的战略思维与行动轨迹。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

黄光裕

如是说
马宁◎著

A black and white portrait of Huang Guangyu, a bald man with a serious expression, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. The portrait is the background for the entire cover.

huang
guang
yu

中国顶级 CEO 的商道真经

国内迄今第一部全面解读和诠释国美 CEO 黄光裕经营理念与管理思想的作品，完整展示黄光裕的战略思维与行动轨迹。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

黄光裕如是说——中国顶级 CEO 的商道真经/马宁著. —北京: 中国经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8347 - 2

I. 黄… II. 马… 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 (2007) 第 178633 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

出版咨询: 电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 16. 5

字 数: 210 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8347 - 2/F · 7339

定 价: 39. 80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



序 言

他，一介平民子弟，在创业前几乎没有受过什么系统教育，16岁就随着哥哥离家外出闯荡。

他，没有任何背景、没有高官可攀，也不具备利用高科技优势获得垄断性利润的能力，不过就是一直干着许多人觉得自己也能干的“贩卖电器”的活儿而已。

而今，他创办的企业遍布全国200多座城市，拥有直营门店千余家，年销售能力达800亿元以上。他的企业——国美电器成为中国人买家电的首选。就是靠着经营平常生意，他被《福布斯》杂志评为“中国内地最年轻的白手起家的富豪”。

他就是——黄光裕。

黄光裕性格内敛，话语并不多。在国美上市之前，他非常低调；这些年来，黄光裕则频频曝光，甚至以光头形象出现在媒体面前。事实上，以国美今天的发展势头，黄光裕想低调也难。

2006年7月25日，国美以总价约98亿港元现金收购了名列中国家电零售业第三的上海永乐，这一“惊天大合并”在业界引起了极大的震动。因为这意味着黄光裕坐稳了“国内家电零售商”的第一把交椅，在国内市场上，新国美的实力将无人能抗



衡。人们纷纷猜测，国美此举会否导致垄断；此后，它所拥有的话语权越来越大，会不会让生产厂家的日子更加难过。

人们的这些猜度还没有平息，2007年12月14日，国美闪电般地并购了行业“老四”大中电器，不仅将目前排名第二的苏宁电器远远地抛在了后头，更为重要的是这次并购必然会对国内家电零售行业的整合起到一定的促进作用，也毫无疑问地会增加行业的竞争能力，加强了与国际家电连锁巨头叫板的能力。2008年2月20日，国美又以相似的方式将山东济南的三联商社收入囊中。至此，国美迈出了整合山东家电渠道的关键一步，而并购三联商社无疑让国美如虎添翼。国美，因此成为了中国流通业的一个神话，而打造这个神话的人——黄光裕更是成为了受世人瞩目的“财富英雄”。

不少人说黄光裕的成功主要是因为抓住了改革开放的大好时机，他们认为黄光裕仅仅是个机会主义者。事实并非如此，当我们深入剖析黄光裕的财富故事，就会发现，通往成功的道路虽然不尽相同，但是它必然有一样东西是相同的，那就是，成功者往往总是掌握了“做事”的正确方法，并持之以恒。黄光裕以他的经历再一次说明了：成功其实就是这么简单。

所以，如果一定要说黄光裕有背景的话，他唯一的背景就是把握了机会和勤奋。

国美与零售巨头沃尔玛很相似，都是采取了以低价为基础、以数量取胜的连锁模式，以至于在2004年，黄光裕首次登上“胡润富豪榜”首位时，胡润骄傲地说：我找到了中国的山姆·沃尔顿！

机会是公正的，黄光裕之所以能够抓住机会，靠的是其精确



的判断和过人的胆识。

当业内还在流行“代销”制的时候，他首创了“包销”制。当家电市场还“供不应求”的时候，他早已率先在《北京晚报》中缝刊登商品报价广告；有意无意中，他把孤立的门店整合成“家电连锁”。当别的家电连锁商正在为区域市场斗得你死我活的时候，他却反其道而行之，走出北京，开拓全国市场，国美也因此成为第一个尝试跨地域发展的家电零售企业。当进口家电的销售如日中天的时候，他却“嗅”到了国产家电的风生水起。2000年，他开始学习资本运作，4年后，他成功地“借壳”上市……

黄光裕这种敢为天下先的胆识，使国美总是比别人快一步。其门店遍布全国，门店总数在并购大中后超过了1100家。

在商业上的天分，使得黄光裕在35岁的时候，就登上了富豪排行榜的首位。即便如此，他依然不知疲倦地每天工作超过十五个小时。这样的敬业精神，在年轻富豪的身上是非常少见的。至于为何这般拼命工作，黄光裕认为应该“先做好一件事情，把事业放在第一位，把金钱放在第二位。”这种信念和目标也使得黄光裕避免了商业中的各种诱惑，在家电零售的道路上坚持了下来。

黄光裕做事强硬，有人送给他一个含意颇深的称号——教父，而国美与厂家的关系也一直颇受人们非议，不少人认为黄光裕太过霸道。2003年，国美全线封杀格力空调，只因格力拒绝接受国美的降价促销策略。同年，因“返券”有违诚信原则，国美又向社会公布了《取消返券白皮书》。2005年国美叫板国际巨头三星，最后，以双方签订价值20亿元的采购订单而告终。如今，黄光裕正致力于改善国美与厂家之间的关系，构建一个和谐的合作环境。



这就是黄光裕，行走于竞争激烈、深受舆论关注的家电零售业而依然能够游刃有余，他的许多决策都出乎人们的意料，却又能够获得出其不意的效果，从而证明了他无愧于“教父”这一称号。

让我们从他直率的话语中探寻一个真实的黄光裕及其经商的智慧吧。

- 黄光裕很有商业想象力，他相信“商者无域，相融共生”。他采取资本和产业相结合的方式，利用非核心利润弥补由于扩张而造成的亏损；同时利用房地产业务的巨额利润，来支持家电零售的扩张。为此，黄光裕对每一个业务最基本的要求是：“你不能独立生存的时候，你对外来讲就没有任何作用了，并且没有任何培养价值。所以首先它要能独立良性循环、独立运作，到大气候来临时它才能纳入轨迹。”

- 黄光裕的财富被曝光之后，引起了人们更多的关注，而他却说：“我对中国首富这个概念没感觉，假如你在不停地发展自己的事业，那么它就不是财富；如果停下来了，它或许是。但最大的可能是，今天你一无所有，但明天你什么都有了，而后天你又回到了起点。”

- “速度”一直以来都是黄光裕构建商业王国的一个常胜武器。关于“速度”，黄光裕的观点是：“我不会花三个月来谋划，把这个规划书的标点符号都给它改清楚了，再去实施。我是边做边修正，一件事只要有三分把握，我就去做。”

- 黄光裕曾将自己的成功秘诀归结为三个词：敢想、敢做、坚持。他这样解释这三个词：“敢想，就是要树立目标。一个人要想做出点成绩，必须要有理想，要有宽阔的视野和远见。没有远大

理想的人一生将一事无成；敢做，就是要能将想法付诸实际，取得实效；坚持，就是要持之以恒。只有坚持才能捕捉到机会。”

黄光裕和他的国美在中国零售业开创了很多个“第一个”，他首创的很多零售业拓展模式已经成为行业的通用模式。我们将其收录到这套“中经企业管理”系列图书中来，希望通过这种还原式的论述和跟踪式的深入解析，客观、完整地展现黄光裕经商过程中的那些至关重要的瞬间、心路历程，挖掘出他之所以能成其为今日之黄光裕，之所以能打造出这样一个庞大的商业王国的真正原因。

我们希望能通过这样一种创作方式，将中国优秀企业家的智慧进一步传承下去，并能够不断发扬光大。



写于回龙观

2008年1月5日



目 录

序 言

第1章 商者无域

——黄光裕论经营理念

- 商者无域，相融共生 / 3
 - 商者无域 / 3
 - 相融共生 / 5
- 速度里面有黄金 / 7
- 坚持把行业做精 / 11
- 最重要的是要居安思危 / 14
 - 设立长远目标 / 14
 - 提前做好准备 / 16
- 经商要有好的经营模式 / 20

第2章 经商法则

——黄光裕论市场攻略

- 薄利，才能多销 / 27



- 定价是最关键的 / 29
 - 以低价聚集人气 / 30
 - 基于竞争的考虑 / 32
- 广告这个东西很厉害 / 33
- 借助媒体宣传造势 / 37
- 服务是最值得挖掘的优势 / 39

第3章 按才能论处

——黄光裕论人才任用

- 家族企业的用人原则 / 45
- 从内部培养管理人才 / 47
 - “蓄水池工程” / 48
 - 传、帮、带 / 50
- 人才挽留政策 / 51
- 人事调整没完没了 / 55

第4章 管理的配套

——黄光裕论企业管理模式

- 家族式管理 / 61
- 不折不扣地快速执行 / 64
- 让制度“说话” / 65
- 管理就是无限次的调整 / 68
- 商人经营的是信息量 / 74



第5章 重塑渠道价值链

——黄光裕论赢利模式

- 甩开中间商 / 81
 - 包销 / 82
 - 定制 + 招标 / 83
- 向上游厂家要利润 / 85
- 尝试差异化路线 / 89
- 重新定义战略联盟 / 93

第6章 最重要的工作是把企业做好

——黄光裕论财富与社会责任

- 不是为财富榜而活 / 101
- 105 亿仍然不够花 / 103
- 社会责任感其实不虚 / 105
- “慈善”只是一个补充 / 107
- 企业家的民族责任感 / 111

第7章 要做“中国狼”

——黄光裕论国际化与运营管控

- 要做走出国门的“中国狼” / 117
- 最重要的是经验 / 120
- 国际化的前提是做好国内市场 / 124
- 打造国际化品牌 / 128
 - 成本控制专家 / 129



供应链管理专家 / 130

服务专家，消费行家 / 131

谦虚的行业领袖 / 133

第8章 “投机”别论

——黄光裕论资本运作

- 不抵触投机 / 137
- “零售 + 地产”的黄金组合 / 140
- 做房地产“投资商” / 143
- 买壳——寻找更好的融资平台 / 149
- 借壳——左手倒右手 / 152

第9章 “扩张”要义

——黄光裕论零售连锁、并购与扩张

- 规模化的经营思路——连锁 / 161
- 可复制的扩张模式 / 163
- 追求规模效应 / 166
 - 开设新店 / 168
 - 加大并购力度 / 170
- 提高单店的经营效益 / 177
- 品牌是连锁扩张的助推器 / 181
- 扩张，但要确保资金链条完好 / 185



第10章 不会玩的人

——黄光裕论工作与生活

- 唯一的爱好就是工作 / 193
- 向每一个人学习 / 195
- “我不是一个优秀的总裁” / 198
- 关于偶像——崇敬但不崇拜 / 201
- 唯一不变的就是变化 / 203

第11章 外商才是真正对手

——黄光裕论国美与竞争对手关系

- 战略上藐视，战术上重视 / 209
- 最大的优势是本土化 / 213
- 以低价直接打击对手 / 217
- 不会也不敢进行垄断 / 219

第12章 敢想，敢做，勇于坚持

——黄光裕论成功法则

- 选准目标，坚持不懈 / 227
- 经商的信条是“讲信用” / 230
- 敢做，敢于打破常规 / 234
- 互相支持但不必合作 / 236
- 学会忘记，学会一切向前看 / 239



附录：黄光裕个人档案 / 243

参 考 文 献 / 247

后 记 / 248

第1章



商者无域

——黄光裕论经营理念

“商者无域”是说经营的方法、思维的角度只有专业与否，没有套路之分。用到集团的发展上，就是假如企业需要发展第二个行业，也可以沿用做零售的经验取得成功。



商者无域，相融共生

在商海驰骋多年，黄光裕不断地总结经验教训，逐渐形成了一套经商理念。在一次偶然的機會，他发现他的这套经商理念竟和他的潮州老乡、华人首富李嘉诚提出的“商者无域，相融共生”理念不谋而合，两代潮商经商理念的默契传承，也算是中国商业史上一段难得的佳话了。

“商者无域，相融共生”八个字是对李嘉诚经商精髓的精确概括。商者无域，指的是李嘉诚的产业涉及范围非常广泛，除了传媒业、房地产、制造、零售等传统行业，还有生物制药等高科技行业；而相融共生，则是指李氏王国各产业之间形成一种“互动、互补、互助”的紧密关系，筑造了一个名副其实的“无域”的商业王国。

黄光裕以“商者无域，相融共生”作为自己的经商理念，这无疑昭示着他对未来愿景的展望和意欲赶超前辈的勃勃雄心。

商者无域

黄光裕对“商者无域”有着自己的独特见解。

“商者无域”是说经营的方法、思维的角度只有专业与否，没有套路之分。用到集团的发展上，就是假如企业需要发展第二个行业，也可以沿用做零售的经验取得成功。

“商者无域”是集中更多行业的信息，可以看到更多商机。信息量多了以后不见得有商机就一定要去做，但你可以发现里面很多共同之处和共通的理念。例如，我们卖电器不同于卖百货，但是在这两者之间也可以发现很多相通的道理，可以互相采用和借鉴。



多年在商界的纵横捭阖，使得黄光裕相信经商的基本方法都是相通的，只要把握住经商的本质，就能做到无往而不胜。

在二十多年的经商生涯里，无论是在企业决策上，还是在管理细节上，黄光裕自始至终坚持“商者无域”的理念。国美早期招聘高级人才，黄光裕会亲自上阵面试应聘者，他会提出“你说卖彩电的改行卖药品，能不能卖得非常好”等类似的问题。黄光裕总是变着花样问，他甚至会卖西瓜和卖化妆品放在一起，问应聘者：“把西瓜和化妆品放在一起，会卖得好吗？”

若应聘者回答“卖不好”，那么他肯定与国美无缘。黄光裕绝不会花时间去听别人分析说因为行业、概念、理念、品牌不同而营销方法各异，他认为别人的理论绝对超越不了他的理论。他的理论就是：西瓜卖得好的，空调一样能卖得好；化妆品卖得好的，数码器材也同样能卖得好。

黄光裕认为“万物皆同此理”。经商的关键在于“卖”，所以首先必须要有“卖”的感觉，至于“卖什么”，并不重要。商场上没有卖不出去的东西，只有卖不出去东西的人。黄光裕坚守着这一原则，并驰骋于各个领域。继国美电器之后，他成立了鹏润房地产、国美置业、尊爵地产、明天地产四大房地产公司，宣称“要像卖家电一样卖房子”。

黄光裕做房地产，从1995年开始准备，1996年正式着手投入，最早的项目就是位于北京西南二环的鹏润家园，1997年动工，2001年左右项目结束。

在黄光裕看来，房地产和家电零售业这两个行业有很大的共性，二者对他来说本质都是一样的，即“商者无域”。

实际上这两个行业都是很贴近老百姓的行业，都是一个“加工厂”，并且都是做销售。从投资的理念来讲应该是相同的。要说不同，那只能说由于专业不同，从而导致专业人才的不同。

此外，黄光裕认为这种先零售后地产的模式很有优势，他说：