

## 序：走近财富英雄

一九八七年元旦，年仅 18 岁的黄光裕与其兄长黄俊钦利用他们在北京市宣武区的珠市口东大街租赁的那间不足一百平方米的“门脸儿”开办了一家不起眼的电器商店，专门经营电视机。这家店铺的前身是一家服装店，并且有一个响亮的名字——“国美”。

经过十九年的不懈努力，这个当初仅靠几万元起家，低成本创业的偏巷小店，到 2006 年已经发展成为拥有六万多名员工，年销售额超过四百多亿元，覆盖全国 100 个城市，超过 1000 家门店的大型家电连锁集团，国美电器占有的市场份额居国内家电连锁行业的龙头地位，被海内外称作中国的“家电大鳄”。身为国美电器公司董事长兼总裁的黄光裕也因其 100 亿市值的身价而荣登“胡润版”2005 年度和 2006 年度中国富豪榜首富的宝座。

一时间，“国美现象”、“国美模式”成了世人普遍关注的热点，而年仅 18 岁的黄光裕更是被一大批崇尚财富的年轻人视为心目中的“财富英雄”。

2005 年《悦读》中国经济年度人物评委会对他的评价是：“熟练运用商业资本，高效管理物流系统，打造连锁家电商业品牌，给消费者带来实惠，实现个人价值。”黄光裕——这个曾经也是“北漂一族”的农家子弟的名字，更是频频出现于各种报端，他甚至被商界誉为中国的“山姆·沃尔顿”，说他“具有狮子一样的品质”，是一个由“天赋、勤奋、铁腕儿、权谋和机遇造就的商业神话”，善于玩高超的“财富跳棋”。《信息时报》的评论家竟然称他为“商圣”。其他诸如：“融资高手”、“账面富翁”、“一个用传统手段创造奇迹的零售业新贵”、“一个改变中国零售业游戏规则的人”等等，各种各样的评价和议论更是铺天盖地，不一而足……

总之，国美的创业者们那充满着传奇色彩的发家史，激起了人们普

遍的好奇心,许多人都想了解一下国美成功的秘诀和发展历程。

正是怀着与广大读者一样的好奇心,带着破译国美的强烈冲动,我步入了国美集团总部所在地——鹏润大厦,我要去了解大家心目中的财富英雄,去解读国美的创业传奇,剖析那一个个惊心动魄的商战案例,以及隐含在这些案例背后的真实信息……

经过一段时间的调查和解析,我发现:作为国美创业者的黄光裕,其实是个很平凡的人,他出生于广东省汕头市凤壶村的一个普通且贫穷的农民家庭,既无实力,又无背景,他年仅17岁就外出谋生,闯荡社会了。创业初期,由于势单力薄,资金短缺,他几乎连支撑一个小店的门面所需的货物都进不起,他赖以进货的交通工具也仅仅是一辆永久牌自行车和一辆很不起眼的三轮车……

然而,黄光裕又是不平凡的,他虽出身贫寒、毫无依托,但志向和气魄却非同一般,他有着常人所不具备的勤奋和超强的悟性,并具有不断接受新事物的开放心态,而且,他还熟读兵书,长于攻略,他那战术灵活、指挥若定的大将风范,也常令许多将帅之家的名门之后叹为观止。他从低起点上看准时机起步,竟然在短短十八年的时间里积累下了超过百亿元的物质财富,创出了这么大的业绩,干了那么多轰轰烈烈的事情。每当想起这些,常常令人惊叹不已,感慨万千……

可见,体现在国美创业者身上的品格和特性是十分复杂的,远不是几句话就能够概括得了的。有时,他们在“天时、地利、人和”这三者之间纵横捭阖、游刃有余、玩得十分潇洒;有时,他们却又会因为一些很小的细节处理不利而导致满城风雨。不过,无论局势多么复杂,环境多么险恶,他们最终都能逢凶化吉、过关斩将。总之,国美的成功传奇,以及所谓的“国美现象”、“国美模式”等等,其实是一个有着极其丰富内涵的概念,它既是一种商业模式的表述,同时又属于社会学范畴,甚至是中国社会政治和经济变革过程当中的一种特定的缩影,具有浓烈的时代特征。

显然,要想准确地解读国美,了解国美,破除隐含在国美商战背后的重重迷雾,没有足够的耐心是不行的。因此,我建议读者朋友们,还是随我一起,重温一下国美人的创富历程,沿着国美人创业时所走过的

足迹 来寻找一条清晰的脉络吧。

# 第一回 :离乡北上闯京城 无中生有把商经

大丈夫当雄飞 ,安能雌伏 ?

——《后汉书》

一九八五年 ,年仅 19 岁的黄光裕跟着比他年长三岁的大哥黄俊钦远走他乡 ,闯世界去了。

当时 ,黄光裕心中的目标比较模糊 ,他只是想出去闯一闯 ,看看外面的世界到底是个什么样子 ,同时 ,他也想早一点自立 ,他想自己养活自己 ,即使不能出人头地 ,他也想凭借自己勤劳的双手混出个样子来 ,别让人家瞧不起 ,他就是怀着这样一种朴素的信念 ,踏上了背井离乡的艰难险途 ,同时也就踏上了一条充满了传奇色彩的创业之路。

起初 ,黄光裕跟着大哥黄俊钦到内蒙古一带做贸易 ,虽然做成了几笔生意 ,也赚了一点钱。但他并不满足 ,为了寻求更大的发展空间 ,他在内蒙古呆了不到一年便下决心离开——他要寻找更大的商机。

可是 ,离开内蒙 ,再到哪里去闯荡呢 ?

黄光裕一脸茫然地问他的大哥 :“咱中国哪个城市的个头最大 ?”

黄俊钦说 :“北京 ,上海 ,广州……这些城市都够大的。”

黄光裕便找来一张地图 ,反复比较了好几遍 ,他觉得北京最大 ,而且是首都 ,他决定前往这个城市去打探一下 ,看看有什么商业机会。

这真是 :人有大志在 ,何处不翻飞。

乘着火车 ,一路颠簸 ,黄光裕只身来到了首都北京——国美商业帝国的奠基地。

当黄光裕疲惫地走出火车站的时候 ,已经是夜晚时分了 ,因为急于找个地方歇息 ,他便在出站口叫了一辆三轮车 ,让蹬车的师傅带他找个近一点的旅店 ,这位三轮车夫倒是很卖力气 ,拉着他跑了将近一个多钟

头的路，才在一家旅馆的门前停住了车，车费自然便宜不了，黄光裕也没跟他计较，就进店歇息了。可是，当他第二天醒来，出门一瞧，嘿，这不就在火车站的正对面嘛。原来呀，昨晚的那位三轮车夫为了多挣几毛钱的车费，就拉着黄光裕兜了好大的一个圈子。

来到京城，黄光裕并没有为昨晚遭受的蒙骗而耿耿于怀，他的心思一直都放在“做买卖”上面，再说，他早已被眼前这座大都市的繁华所吸引，他觉得北京的人流太多了，市场太大了，这才是个适合做买卖的地方呢。他似乎找到了一种感觉，他决心要在这里长期地扎根，他要把这里当成做买卖的基地。

经过一番寻觅和打探，他们发现了一处刚好闲置的门面房——位于珠市口东大街 111 号的国美服装店，这是一个服装厂的门市部，一个上下加起来尚不足一百平方米的二层小楼，虽说地角稍微偏僻了点，人流也不太多，但是临街，做买卖还是可以的。于是，经过一番讨价还价，哥俩便把这个门面承租了下来。

这是他们在北京创业的第一站，虽然哥俩起早贪黑地都很卖力，可是买卖做得却实在不怎么样。这原因呢，一是做服装买卖的人太多了，满大街的店铺当中，光服装店就占据了一大半。二是服装生意看似简单，其实环节非常复杂，货若进的少了，根本赚不了几个钱，货若进的多了，一不小心，货就会砸在手里，卖又卖不出，退又退不了，季节一过，价格就跌，款式一变，旧式样就得淘汰。其三是黄光裕哥俩对经营服装的业务并不在行，什么色彩呀，布料呀，款式呀什么的，他们都知之甚少，加之地角偏僻，买卖做得异常艰难。

黄光裕是个有心的人，由于服装店的生意萧条，平时没有多少事情可做，他就经常跑到街面上去转悠，看看别人家的生意是怎么做的。经过一段时期的考察，黄光裕瞄上了家电销售这一行。他发现，凡是做家用电器的买卖，生意都很火。不论大店小铺，只要柜台里有电器可卖，家家户户的生意都挺兴旺。那年头，可是百分之百的卖方市场呀，只要你能够进得到货，甭管多贵的家用电器，保准有人买。随着全社会改革开放的一步推进，中国老百姓的口袋里开始有钱了。不断增长的文化和物质需求由于生产力的落后还远远得不到满足，供不应求的矛盾

十分突出。可以毫不夸张地说：那个时候，谁掌握了货源，谁就等于掌握了现钱。你想啊，在这种背景之下的电器生意能不好做吗？

黄光裕哥俩敏锐地发现了这个极具扩张性的市场机遇，而且，马上就付诸行动了。他们把库存的服装一规整，立马改行经营家用电器了。

他们的店铺还是位于珠市口的这家偏巷小店，名字还叫原来的名字——国美。

“国美电器”这个名字很好听，也比较大气，怎么瞧都觉得似曾相识。细心的人一琢磨，咳，把“美国”一颠倒，可不就是“国美”嘛。

国美电器的开张日期也颇有讲究——一九八七年的元旦。

这“八七”的谐音就是“发起”——“发家起步”的意思。

那么，这“一九”的意思呢？

“一九”的谐音就是“要久”——长盛不衰呀。

值得一提的是，为了这“要久”——长盛不衰的信念，黄光裕连买的自行车都选择“永久”牌的呢。

那么，这“元旦”二字又该作何解释呢？

“一元复始，万象更新呀。国美这是铁定了要开创一番新的局面。”

以上这些信息，当然只是一种巧合而已。不过，它又似乎是冥冥之中的某种暗示，所有指向，无不预言着国美后来必成大业的发展势头。

当然，人们最关心的还是国美创业的真实经历，而不是这种似是而非的假说和猜测。

那么，国美究竟是怎样“发家起步”的呢？

在创业初期，黄光裕并不富裕。他“发家起步”计划的第一步才刚刚迈出，就让资金的门槛给狠狠地绊了一跤。

当时，黄光裕哥俩凭借一年半打拼赚到的一点钱和从银行贷到的几万块资金，开始了他们的第二次创业，等跑完了各种注册手续，再装修一下店面，真正可以用于进货的流动资金也就所剩无几了。

“货不全，不卖钱。”这是商业界的金科玉律，黄光裕哥俩虽然只是初涉商海，对此也是心知肚明的。

但是，他们的创业却遇到了一个瓶颈——资金严重短缺。于是，

“国美”的牌匾刚刚挂上店铺的门脸儿，就不得不尴尬地面对这一严峻而又现实的问题了。

没有充裕的资金，到哪里去搞那么多的货来支撑店面呢？眼看着已经进入腊月，商业的黄金季节就在眼前，可是，柜台里却是空空荡荡的，这根本就无法吸引顾客上门。再说，即使有顾客登门，也没有商品可卖呀。正所谓“巧妇难为无米之炊”，既没有顾客，又没有商品可卖的商店，那还怎么赚钱呀？

也许有人会说：“为何不找批发商赊销一些货物来卖呢？”

这话要是搁到现在说，或许是能够成立的。但在当时，那可是百分之百的卖方市场。你就是拿着现钱能够进到货就已经不错了，根本就别想什么赊账的事。再者说，国美当时只是家很不起眼的小商店，而且是刚刚起步，在批发商那里还没有威信，手里又没有充足的资金，批发商是根本不可能给国美铺货的，当然更谈不上什么赊销了。

对于商人来说，资金就如一个人身上的血脉一般。血脉不通，人体的器官就不能正常地工作，而没有了资金，商业机器同样也是无法运转的。这真应了中国的一句老话：“一文钱难倒英雄汉”。

能借的都借了，能贷的都贷了，能想的办法都想尽了。此时此刻，背井离乡，举目无亲的黄光裕哥俩再也筹不到一分钱了。坐在冷冰冰的店铺里，瞅着空荡荡的货架子，眼看着年关将近，面对着无限的商机，他的心里就像有千百个猫爪在那儿不停地挠呀挠，挠得他坐卧不宁，寝食难安。他不甘心地扪心自问：难道就这样坐以待毙吗？

俗话说：“开弓没有回头箭。”

国美电器的门面已经装修好了，营业执照也领回来了，招牌也挂起来了。可是，怎样才能撑起这个店面？如何才能顺利地度过这个开业的难关呢？

黄光裕的床头有一本《三十六计》，闲着没事的时候，他总爱翻一翻。正百无聊赖之际，他又随意翻开了这本小薄册子，结果，一行文字跃入了他的眼帘：

诳也，非诳也，实其所诳也。少阴，太阴，太阳。

——这段话写得挺玄,也挺深奥的,起初黄光裕没太看明白。于是,他又将下面的白话文的注解仔细阅读了一遍:

无而示有就是“诳”,巧妙地由虚变实,以达到出其不意的效果。

沿着这个思路延伸开来,黄光裕终于想出了一个绝妙的法子——货不够,纸箱凑。

钱,一时是难以借到了,但借几个空纸箱总是可以的吧?

古人说得好:“先谋而后动。”

——有了这明确的思路以后,黄光裕立刻骑上他那辆“永久”牌的自行车出马了。他专程去拜访了几位做家电批发的老乡,提出要借几个包装家用电器的空纸箱子用一用。因为空纸箱不值几个钱,所以对对方倒也没怎么拒绝。

不几天的工夫,他们那间小店铺的货架上就摆满了大大小小的各色纸箱。同时,在柜台的显眼处,他们又摆上真货当样品,这样一来,避实就虚,虚中有实,远远地瞅过去,嘿,还真像那么回事。路上来来往行的行人,瞧着店里花花绿绿摆得满满的纸箱,无不以为这家店铺货源充足、商品丰富呢。再说又是临近春节的购物高峰期,结果,国美电器商店一开张,就吸引了不少的顾客前来光顾。

——就这样,黄光裕营造了一个像模像样的“国美电器专卖店”,他们的新事业自此也就算是真正地开始启动了。

其时,国美所面临的境况是:由于缺乏足够的流动资金,无法大批量地进货。而进货越少,进货的价格就越高,高价进的货,如果再加上高利润的话,商品的价格自然就会一路攀升,居高不下。商品没有了价格优势,也就没有了竞争优势,就会压在手,不能及时脱手。货物一但不能及时脱手,资金就转不动了,资金一转不起来,就进不了新的畅销货,生意就会随之陷入困境……如此恶性循环,环环相扣,企业也就越套越牢,最后就很难再维持下去了。

面对困境,黄光裕自有一套应对的策略,他不想让企业陷入这种为

了追求高利润而被死死套牢的危险境地,他要走出这个怪圈,他的态度很明确:“宁肯少赚一点钱,也不愿意让商品在自己的手中造成积压。”为了快速脱手,他采取了薄利多销的办法,同一个品牌,同一个型号的商品,大商场里要加几百元的利润才肯上柜销售,但在国美的商店里,只要有缘到五元的毛利就可以出手。他们不嫌钱小,不怨利薄。就像蚂蚁搬家似的不断地进货出货,出货进货。他们以销定进,低价出售。无论多么紧俏的商品,从不囤积居奇,而是一律采取“薄利多销,以销定进”的政策,手中不压货,时时有现金。这样一来,企业便始终处于一个良性循环的状态。

的确,薄利本身是很难发家的,这一点谁都不难想象。不过,这只是事物的一个侧面。而那另外一个侧面,则并非人人都能明白,但黄光裕还是看得很清楚的。那就是:步子迈得小,这并不可怕,只要能够小步快跑,坚持不懈,经年累月,效益也是很显著的。

三星 慎韵尹钟龙曾经说过:“再贵的鱼,一两天后也会变得便宜。无论是寿司店还是数码业,存货都是有害的。因此,速度就是一切。”

——真是“英雄所见略同”,经过几年的摸爬滚打,黄光裕也自觉地意识到了这一点,他一再告诫自己的团队:速度就是生命,速度里面有黄金。要想又快又稳地长足发展,速度是制胜的关键。从某种意义上说,如果没有了速度,也就没有了一切。

在国美人的词典里,所谓“速度”,是针对两个方面而言的:其一是指商品的流通速度;其二是指资金的流通速度。

搞商业的人一般都知道,商家的进货量越大,进价就越低,进价越低,降价的空间就越大,低价销售的商品自然比高价商品的销售速度要快,出货量就同步加大。“勤进快销,以销定进,时时注意库存的合理性。”——这就是国美进货销货和存货的基本原则。有时,他们竟然准确到以“明天能卖多少”,或者是“后天的中午以前能卖多少”这样明确而具体的量化指标来决定今天的进货量。由于受汇率、运费或原材料成本等因素的影响,所以,进口电器的价格变化得非常之快,常常是明天下午进货的价格,可能跟今天上午的就不同了。因此,只有将货物快速周转,从而及时地收回资金,以跟上市场变化的快节奏,正因为如此,

他们才能始终站在市场的最前沿。比如,一万元进的货,国美只卖一万零一百,而绝不卖一万零五百;如果卖一万零五百,很可能当天就卖不出去,明天的市场价就变成九千八了。今天如果慢了一步,可能就把前边十步赚的钱都赔进去了。市场的规律如此,国美是深谙这个规律的。因此,他们也不得不自觉而严格地遵循这个规律,并且始终不渝。

当初,国美经营的品种比较少,一个店的库存一般只有一百多万,而一个月的售货额就有七八百万,一个月里,资金能周转六七圈。每天都在出货,每天都在进货。而一些大商场因为进货上没有优势,销售周期又长,资金周转的速度自然要慢得多。一万元进的货,他们卖一万一,进价都降到八千了,他们的售价还是一万一。这自然就很难卖得出去,但他们又不能赔,久而久之,库存也就越积越多,积重难返。

起初,由于实力不足,黄光裕是万不得已才走上了“薄利多销”这条路子的。不如此,他就没法生存。但是,当他渐渐有了一些积累之后,资金已经较为充裕了,他还是坚持“薄利多销”的方针不动摇,并将这一原则奉为企业发展的秘笈之首。这又是为何呢?

原来呀,精明过人的黄光裕已经从实践中逐渐悟出了一个道理:只有薄利,才能多销。只有让消费者真正得到实惠,消费者才会买你的账。有了消费者的不断认可,商家才能不断地赚到钱。国美要想长期地生存并发展下去,必须坚持走薄利多销的路子,不论将来的摊子有多大,这个原则都必须坚持,绝对不能动摇!

就这样,国美坚持走低价让利的销售路子,并且贯彻始终,从不动摇。资金短缺与资金充裕的时候一个样,货物滞销与货物畅销时一个样。在日常的经营过程中,他们始终坚持“薄利多销”的发展思路,小步快跑,集腋成裘,而一旦到了该发力的时候,他们则会拿出“百米冲刺”的魄力和拼劲,大步疾飞,勇猛向前;面对家电市场日益咄咄逼人的发展形势,他们采取“以快打慢,步步紧逼”的策略,常常使对手措手不及,难有立足之地……

当然,这种薄利多销的积累过程是很寂寞,很枯燥,也很漫长的。不过,天道自古都酬勤。从1987年到1993年,经过六年多时间的艰苦创业和不断积累,黄光裕和他大哥黄俊钦为国美日后的飞速发展打下

了一个十分坚实的经济基础,黄光裕也因此获得了“商界雄狮”的美称,有的媒体甚至评价他“具有狮子一样的品质——既有足够的耐心为将来的机会做准备,又能抓住时机,迅猛出击,获取猎物。”

值得一提的是:黄俊钦和黄光裕哥俩在积累了一定的资金和实力之后,又兵分两路,向房地产开发业渗透了进去,他们投资了一家全资的房地产公司——新恒基地产。

“新恒基”这个名称听起来顺耳,给人的感觉也很大气,用在房地产行业上特别适合,不知是哪位高手的神来之笔,这其中的奥秘还被演义成了一段佳话呢。据说,黄光裕初到北京时,曾在北京火车站对面的一个小旅店里住过一夜,后来那个地方建起了一片高档的写字楼,名字就叫“恒基大厦”,据此推算,这“新恒基”的名字,恐怕与黄光裕的这段经历有些关系。

因为时机把握得好,哥俩刚一进入房地产业,就大有收获,没有多长时间,新恒基地产就在京城地产界异军突起,享有响当当的声誉了。

这真是:

离乡北上闯京城,  
偏巷开店把商经。  
三十六计有妙招,  
薄利多销建奇功。

然而,就在这个节骨眼儿上,黄俊钦与黄光裕哥俩之间却突然横生枝节,发生了重大变故。

究竟出了什么事呢?

欲知详情者,请听下回分解。

## 第二回 树木大了要分杈 国美连锁正规化

天下大势，分久必合，合久必分。

——罗贯中《三国演义》

古人常说：天下没有不散的宴席。

正当“国美电器”和“新恒基地产”的事业发展得如火如荼，蒸蒸日上，蒸蒸日上的时候，黄光裕哥俩却突然分家了。

2005年，经过认真地思考和论证，黄俊钦和黄光裕哥俩决定分家了，他们想各自为战，独立经营。

这样一来，他们便可以形成犄角之势。既相互独立，又相互照应，即使有哪一方遇到闪失，另一方也好有个帮衬，不至于全军覆没。

当然，兄弟分家最主要的原因还是出于更积极的考虑。正如俗话所言：“树木大了要分杈，这样才会长得茂盛嘛。”

不过，兄弟归兄弟，事业归事业。生意面前，亲兄弟也要明算账。

在不争不吵，不打不闹的气氛中，兄弟俩一合计，就心平气和地把家业给瓜分了：哥哥黄俊钦分得了与房地产业务相关的全部资产，即“新恒基地产”；弟弟黄光裕则分得了全部的电器商店，几十万元现金和“国美”这个品牌。

这次分家，不仅是黄氏家族的一件大事，同时，它也是国美发展史上的一次重大转折。

从一般的角度讲，无论是财力的分散，还是企业高层管理者的分化，都会或多或少地削弱一个企业的实力和市场竞争力。但是，年仅26岁的黄光裕并没有让这种局面在他的企业里发生。也就是说，他没有因为哥俩的这次分家而使企业的竞争力受到一丝一毫的减弱，相反，国美却迎来了一个事业飞速发展的黄金时代。

“商业”一词的英文叫“~~商业~~”，其谐音就是“靠模式”——依靠经营模式。这个表面上看起来纯属巧合的谐音，却揭示出了一个深刻的道理：商业要想发展得好，就必须要有好的经营模式。离开了好的经营模式，仅仅一味地追求利润，任何一个商业企业都是不可能长期繁荣兴盛的。用黄光裕的话讲，就是：“经商要有好的经营模板。”在这里，他所指的“经营模板”，其实就是“商业模式”的一种更通俗的表述。

那么，黄光裕所追求的“事业模板”究竟是个什么样子呢？

过去，黄氏兄弟在北京一共开了多家电器商店，分别叫国美、国华、国通……名称比较乱，外人一般很少知道这其实是由一个老板开的多家分店。而要想把这么多的品牌都分别叫响，那得花多大的气力呀？消耗了大量的财力、物力和人力，重复设计，重复投资，造成许多浪费且不说，到头来，还把自己的主打品牌给削弱了。

针对这种局面，黄光裕动了哪些手术呢？

在全面掌控了国美电器之后，黄光裕果断出手，对企业实施了一系列的大胆调整，以强化企业的内功，打造企业的核心竞争力。

首先，他引入了连锁经营的新机制，全面贯彻实施了“五个统一”的战略方针，即：“统一名称，统一形象，统一价格，统一服务，统一供货。”

几乎在一夜之间，黄光裕将自己属下的其他几家电器商店的招牌通通拆除，所有店铺一律改成了同一个品牌——“国美电器”。

第二步，面向社会，招贤纳士，网罗一大批德才兼备的营销或管理人才，以优化企业的人力资源，为日后国美电器的长足发展打下坚实的人才基础。

第三步，导入全新的企业形象识别系统，使国美电器的面貌焕然一新，具有强烈的视觉冲击力，给消费者树立了一个充满活力的全新的“国美”形象。

第四步，制定了完善的《国美经营管理手册》，强化内功，规范服务，提升企业的管理水平和市场竞争力。

第五步，刻意突出国美电器的专业特色，即：“超市运作，方便挑选，专卖家电，专业连锁。”

第六步,把“坚持零售,薄利多销”作为立业之本,写进了国美的企业发展战略,进一步明确了:“为顾客提供性价比最好的产品,将是国美电器永远不变的企业宗旨。”

——经过上述这“一连一锁”,国美电器的面貌大为改观。用他们自己的话说,就是:“连”的是可复制性较强的基础元素,比如卖场的统一形象,统一经营品类,统一的物流配送,统一的服务标准;“锁”住的是渗透性强的灵魂元素,即核心竞争力。这是树立和成就品牌形象,增强企业核心竞争能力的关键所在。

——这便是黄光裕所说的新的“事业模板”。

——这便是中国内地土生土长的第一家“连锁家电超市”。

从某种意义上说,黄光裕堪称中国家电连锁模式的创始人。其实,从全面接手国美电器的那一天起,黄光裕就坚定了“只做零售”的决心。早在十几年前,他就听一些从国外回来的人讲:“外国的电器坏了,都不值得去修。因为价格太便宜了。”黄光裕从中颇受启发,他想:外国人之所以能够买到这样低价位的电器,一方面是他们科技水平比较发达,家用电器的产量比较大,因此,商品的成本相对的比较低;另一方面,就是他们的零售业很发达,流通渠道做得很完善,所以,消费者就能够享受到低价格的商品。随着中国改革开放的进程不断加快和老百姓收入水平的不断提高,中国的家用电器肯定也会越来越便宜。于是,黄光裕给自己的事业做了这样一个定位:“我所要做的,就是让中国的老百姓人人都能买到质量好价格又很低的电器。”

同时,黄光裕认为:“不管社会发展到哪一步,零售渠道总是必须的。虽然消费者的购买习惯,零售业的具体业态可能会发生改变,但零售业的本质是不变的。”

在黄光裕的带领下,具有鲜明特色的国美电器连锁店就这样一步一步地发展了起来,连锁模式的导入,明显提升了企业发展的速度和核心竞争力,而企业的发展速度与核心竞争力的提升,又促进了企业连锁模式的不断完善。从根本上说,国美电器之所以能有后来的成功,与黄光裕当初选择了这样的“事业模板”是有着密切关系的,甚至是决定性的。

可是,仅仅依靠这样一种连锁的模式,国美就能做大做强了吗?

荀子曾经说过:“登高而招,臂非加长也,而见者远;顺风而呼,声非加疾也,而闻者彰。君子性非异也,善假于物也。”

善于借力,是每一个成功者所应具备的基本素质。

——黄光裕无疑就是一个善于借力的高手。

当时,中国改革开放的重点正在由农村向城市全面转移,城市的市场开放意识也在逐步地加强,市场竞争的程度也渐渐变得激烈起来。“酒香不怕巷子深”的时代正在渐行渐远。

此刻,黄光裕已经敏感地意识到了这一点,他觉得国美目前的竞争优势还不够显著,买卖的火热程度还远远未达到他所期望的状态。他想采取点措施,想借助某种外在的力量和有效的方式牢牢地抓住市场的律动,把消费者的注意力吸引过来,把国美的买卖做大做强。

坦率地讲,国美电器专卖店所销售的商品,不仅品种比较全,而且价格也确实比同行业的零售商场要便宜得多,可是,如果不能及时把这种“低价的信息”有效地传递出去,又有多少人会知道这里的实惠呢?

——黄光裕想到了做广告。

在今天看来,依靠报纸广告来拓展销售市场,为营销造势,这已是商家普遍采用的一种常规方式。但在十多年以前,中国的家电零售企业,却很少有在报纸上打广告的。众多国营商店的领导们甚至认为,不好卖的东西才需要打广告,如果不是处理陈旧的库底子,根本就没有打广告的必要。

不过,黄光裕还是想尝试一下用广告来促销商品这种新的手段了,他想要在报纸上打打广告,宣传一下自己的商店和经销的商品。

接下来的问题是,选择什么样的媒体合适呢?

黄光裕看好了当时在北京地区发行量最大的《北京晚报》。可是,如果直接在报纸的正版上做广告,价格一般都比较贵,而自己所经销的商品价格却很低,利润很薄,搞得不好,恐怕连成本都支撑不住。可如果不宣传的话,商场的生意明显有萎缩的迹象,商品压手里不能及时脱手,风险正越来越大。长期这样下去,的确也不是个办法。

那么,有没有一种方式可以既省钱,又效果不错的广告宣传方

式呢？

黄光裕手里拿着张《北京晚报》，一个劲地在那儿琢磨，端详来，端详去，他发现：报纸的正版位置除了新闻以外，都被各种厂家的产品广告塞得满满的，几乎密不透风了。可是，版面和版面之间的中缝却在那儿空着，没有任何的内容。黄光裕盯上了这个位置，他想：这个位置肯定很便宜，而且，发行量这么大的一份报纸，即使广告的位置稍差了点，看到的读者相对少一点，但广告宣传的效果也不会太差的。于是，他们就与报社联系，决定要在报缝的位置做广告。而报社广告部的人一听，也很高兴，因为他们正愁报缝这个位置的广告没有客户要呢。价格嘛，自然是最优惠的了，一条中缝广告定期地做下来，每周一期，每期只要八百元。这个价格，国美完全承受得了。

广告的版面有了，可是，广告应该宣传哪些内容呢？广告的诉求是什麼？广告的创意如何？版面应该怎样布局和设计呢？再者说了，报纸中缝的位置价格固然便宜的，可是，在这么一个又瘦又窄的长条型的夹缝里，很难做出企业的形象展示和主题创意。

然而，黄光裕自有自己的一套独特见解。他认为：做广告，简单的就是最好的，没必要搞得啰啰嗦嗦的。只要能把商品的零售价格原原本本地登出来，让价格自己说话，消费者自己就会做出明智选择的。最后，黄光裕一锤定音：“干脆，咱们就把价格直接登出来算了。其实，我们真正需要告诉消费者的，就是优惠的价格本身嘛。”

——原本看似十分复杂的问题，到了黄光裕那里，就这样迎刃而解了。

于是，“报价广告”——这一由国美电器首创的中国家电零售业的新的广告模式诞生了。国美电器的广告出笼以后，读者们从那又瘦又长的报纸中缝里，看到的全是各种品牌或型号的电器商品的名称和零售价格。虽然简单直白，几乎没有什么艺术创意，但大家都觉得很新颖，也很实在，所以，大家很快就习惯并接受了这一全新的广告形式。

“买电器，到国美”——没过多久，这样一句由消费者自己总结的顺口溜便随着《北京晚报》巨大的发行量很快传遍了北京的大街小巷，家喻户晓，老少皆知。每当谁的家里要买家用电器了，他们就会首先找

来最近一期的《北京晚报》翻一翻,了解一下国美的价格。潜移默化之间,北京的市民们就把买家电之前先看《北京晚报》中缝里的报价广告当成了一种常规的程序,不仅要“货比三家”,还要“价比三家”。老百姓过日子,那是能省一块是一块,哪里的价格低,消费者就会往哪里跑——他们是“以脚投票”的。经过反复的比较,他们发现,国美电器出售的商品确实比其他商场里销售的同类商品便宜不少,自然,精明的消费者就会做出精明的选择。他们纷纷光顾国美,选购自己喜爱的商品,而这恰恰又从另一个角度验证了国美打“报价广告”决策的正确性。

日后,在与国外的家电厂家打交道的时候,黄光裕又不失时机地说服那些用美金做产品形象广告的外国家电厂家与国美合作,联合打广告,既让厂家减少了开支,又避免“消费者看了广告也不知道到何处买产品”的情况发生。

当然,这些做法的最大收益者还是搭了顺风车的国美,他们在不需要重金付出的情况下,就可以借助洋品牌的优势宣传自己,从而提升了国美的企业形象。

继而,国美又“得寸进尺”地向厂家进言,将那些摆在商店橱窗里展示的样品赠与国美作为样品来展示,并为此开设了专门的“新产品专柜”,这样,消费者不仅能看,还能摸,又能迅速地购买到与样品一致的电器产品。这些当时看似平淡无奇的尝试性举措,都大大刺激了国美家用电器的销售量,后来甚至成为了家电零售业的常规性营销模式,开了风气之先。

就这样,国美电器凭借这种“低成本,小投入”的“报价广告”为自己赢得了大批忠诚的顾客,赢得了消费者的心,买卖也像滚雪球似地越做越大,越做越红火,利润自然也随之大幅度地增加。

任何事物都是有两面性的。国美的这种“报价广告”在被广大的普通市民看好的同时,也被某些同行瞧不起。他们讥讽国美的广告是“夹缝广告”,他们甚至嘲笑国美的当家人小器,不肯花钱,竟然将广告“见缝插针”地打到晚报的“屁股”上。

然而,国美见缝插针的广告模式的确是一种创举,并且,他们的广