

摇黄光裕与顾维军

作者 :陆荣轶著

出版社 :中国电影出版社

字数 :~~180~~千字

分类 :人物传记 原中国 原当代

版权所有 北京烨子工作室

出版日期 :~~1998~~年 1月

书号 :~~9571~~·~~1000~~·~~001~~

内容提要

阳光下的财富神话！~~1962~~岁，他是一个汕头农家子弟；~~1982~~岁，他开了第一家国美电器；~~1987~~岁，他成为中国首富。

他写就了一段中国当代商业史上最惊心动魄的创业传奇；他一步步攀上财富巅峰；他的梦想和能力也许会为中国造就第一个来自零售业的世界~~级~~强者。

黄光裕和他的国美会成为中国第一个世界级的零售巨头吗？我们也许有必要先了解一下他的昨天与今天。

创业时期，亲历亲为，不因事小而不为。做自己最喜欢或最擅长的事。学历不是最重要的，关键是从不停止了解和吸收最新、最先进的东西。凝聚力强，有一批执行力强的拼命三郎跟随左右。长期坚持做一件事，但能审时度势，随时应变。经过分析判断后能立即付诸行动，思与行一先一后相辅相成

缺一不可。有多大能力做多大的事 ,而不是想做多大的事就做多大的事。

上篇摇黄光裕

黄光裕 :名副其实的资本高手

一手家电零售,一手房地产,资本高手黄光裕以 1500 亿元的身价再度摘取首富头衔。而就在前年他的个人资产还只有 500 亿元。

去年(2009年)此时,记者就曾经采访过黄光裕,他对自己成为首富没有任何表示,这位两个行业“联合”制造的大陆首富,既没有掩饰自己的财富,也没有表现出任何讶异或者不屑。今年,更是如此。似乎他更关心的是,国美电器又开了多少家新店,国美置业又买下了多少地。

在黄光裕看来,“财富”不单单是银行账号上不断飙升的数字,更重要的是国美消费者们的忠诚度。他在接受记者采访时,一再避开“蝉联首富”的话题,而是反复表示国美电器全面调整了机构设置,为的就是拥有更多的消费者。由此可以得出的推断是,国美卖场的数量从去年的 1000 家增加到 1500 家,黄光裕本人的财富也从 500 亿增加到 1500 亿,如果国美电器继续保持快速发展的势头,想把黄老板从“首富”的宝座上拉下来,显然会越来越难。

而零售之外,黄光裕旗下地产帝国亦是轮廓初现。年初,带着资本市场上套现的资金,黄光裕设立了国美置业,源月,

在重庆多个一线城市圈下大幅地块。同时,还拿下位于京城丰台科技园内规划建设面积为145万平方米的两块最大公建地块,计划建成为北京南城的地标式建筑。该项目投资超过10亿元,兴建南城的商业综合体,预计这一项目将在2014年年底竣工。

狂飙疾进式的扩张无疑将在未来的数年里为黄光裕带来更多新增资产!

黄光裕的“生存法则”

过低的价格,正日渐遭到众厂商的联手抵制,其中不乏海尔、美的等品牌。

如何使整个家电行业这条“买、卖”生态链,避免断裂,才是黄光裕不得不面对的挑战。而这点,目前的他显然无法给以完美的回答。未来的日子,黄光裕的“生存法则”将面临调整。

黄光裕总是透出点痞气,尤其是几个月前,他理了一个光头。对黄光裕“生存法则”的描述,都近乎“凶猛”。

“我不觉得我是这样(掠夺),只可能别人没有想到这么做,就觉得我是这样(掠夺),这只是个人看法不同而已。”黄光裕对《每日经济新闻》说。

这个怨月的第一天,黄光裕来到上海。他要接受一个商业领袖峰会颁发的“消费者眼中的消费者”称号。

“奇怪了,我也不知道怎么会拿到这个奖。”黄光裕对《每日经济新闻》说,说话方式很直接。显然,黄光裕来上海不单是为了这个奖杯。果然在几天之后,国美就抛出了与永乐同源

亿元联合采购的项目。为了联合抵抗苏宁也罢,为了备战黄金周促销的“噱头”也罢,黄光裕都是一副志在必得的姿态。

一向低调的黄光裕,频繁出现在公众视野中,是在 2010 年 10 月被评为“中国首富”之后。但黄光裕至今仍保持着简单的生活方式。对于黄光裕来说,休闲比工作更累,他会在假期到一半就逃回公司。

黄光裕使国美以惊人的速度扩张的同时,“国美模式”也成为外界不断探讨的话题。于是,诸如所谓“飞行加油”、“类金融生存”等概念开始变得不太陌生。

黄光裕的“生存法则”(员)

商战

“陈老总要趁我们布局全国的时候,把上海站稳了啊。”面对《每日经济新闻》关于日前成为热点的、上海“商战圈”的提问,黄光裕曾毫不掩饰他的亢奋。他所指的就是上海家电零售业巨头永乐。

虽然国美已经稳居国内家电零售第一,虽然国美在 2008 年就进入了上海,但经营效益却一直不能让黄光裕满意。截至今年 10 月的统计,永乐在上海有 1000 家门店,市场份额约占 1/3;苏宁有 500 家,占有率在 1/5 左右;国美拥有 1000 家门店,占有率为 1/5。

业内人士称,2010 年是家电零售业的开店年,争夺已接近赤膊战,上海将会成为三大家电连锁巨头争夺的焦点。上海长宁之争即将爆发,在南京新街口家电零售店之战硝烟未散之时。

怨月中旬 苏宁将在中山公园兆丰广场开出旗舰店 此店与国美长宁店仅隔一条马路 两两相对。国美遂亮出计划 发动 远年以来最大的降价促销攻势 从 怨月 灵苑日开始为期 圆天。为了对抗苏宁 国美甚至牵手永乐 共同与首批 员园余家家电供应商洽谈 猿园亿元的联合采购项目。其中 平板电视等数码高端产品占主导 而苏宁的最大旗舰店也正好经营高端家电及数码产品。

此前 黄光裕曾派出他的妹妹黄秀虹 于今年 员月上任华东大区总经理。

黄光裕对上海市场的观察是 :上海市场不同于其他地区 ,价格不会完全成为主导消费者的因素。即将开始的新一轮竞争 不仅停留在门店数量和赤裸降价的粗放策略上 国美希望通过上海一战 提升不仅是国美本身 而是整个家电零售业的水准。

黄光裕对《每日经济新闻》说 :“我们会推出增值服务 为消费者提供有价值的信息 包括电器知识、电器潮流的介绍 还有电器后期的维护等等。”这是软件竞争。

在硬件上 华东国美基本在上半年完成 缘园个门店的开业 其目标是在长三角地区达到年销售 员园亿元。除了大开门店 国美还将进一步扩大在上海、浙江等地家电的采购量 由 圆园年的 愿园亿元提高到每年 员园亿元的水平。

上海的竞争态势 只是布局全国的一个缩影。国美 远年扩张 完成全国连锁布局。在黄光裕的字典里 做买卖就是打仗 而且不允许临阵退缩。“既然定下来就一定来 不能说看到暴风雨这么大 我们就撤退。”黄光裕曾在一次扩张受阻时这样说。

在商战中,黄光裕立于不败之地,甚至愈战愈勇,是因为他有猎豹般的行动力。

黄光裕的“生存法则”(圆)

速度

“我要求速度。”黄光裕说,“我不会花猿个月来谋划,把规划书的标点符号都改清楚了,再去实施。”黄光裕一再宣称,只恨扩张速度还不够快。

国美的一位高层如此评价:“黄总是一个行动快速的人,有想法马上做,发现不对马上改。”一件事只要有三分把握,他就去做。

国美走到今天,经过三次重大变革。

第一次,在1999年,黄光裕意识到要拥有品牌,他将自己在北京的门店统一叫做“国美”;

第二次,在2005年下半年,以长虹、海尔等为首的国内家电企业崛起,黄光裕感受到中国家电制造业所具备的优势以及巨大潜力,他迅速地将产品结构由先前单纯经营进口商品,转向经营国内品牌。现在,国产、合资品牌已占国美所售商品的怨园援

第三次,是在2008年,国美走出京城。从天津开始,上海、成都,一路“攻城略地”,迄今在源园多个城市有了自己的“地盘”。而在1999年刚起家时,国美只是北京珠市口一家150平方米左右的小店。

从百平米小店到如今的国美,无论在空间拓展上,还是时间抢占上,黄光裕都遵循着超级速度的原则。

苑

在各地开业,国美都会选择午夜时分,还都会出现万人空巷的景象。国美由此得到了“午夜杀手”的称号。而在每次计划实施前,就是无数次高强度运作的工作会议。这样的会议,有时可连续开上十几个小时,甚至会连续开上几天几夜。这时,黄光裕的手下一个个快要倒下了,而他依然精神炯炯。一位刚加盟国美的中层深有感触:“黄总就是一台不停歇的发动机”。

国美电器门店数由 1999 年的 1000 家猛增到 2000 年年底的 1500 家,与此同时,国美电器 2000 年净利润达 1.5 亿元,比上年的 1 亿元猛增 50%。

在极速扩张规模的同时又保持如此强劲盈利能力,国美引来无数人的好奇。有研究者指出,这是一种以国美和苏宁为代表的家电零售业的商业模式,这种模式可称为“类金融”模式:国美、苏宁在和消费者进行现金交易的同时,延期甚至源个月支付上游供应商货款,这使其账面上长期存有大量浮存现金,而强大的现金流使其得以进一步扩张,并由此吸引更多现金流。这就像银行吸储一样。不同的是,国美无需为“储户”支付利息。这种方式也被称为“飞行加油”。

但说到底,这种模式依赖于国美在不断扩张中建立的,对渠道的掌控能力。而国美最初以最低价进行“买和卖”的策略,为此奠定了基础。

黄光裕的“生存法则”(猿)

买卖

国美起家时,卖进口家电。一台进口彩电,在国美的售价愿

比大商场的售价低 5000 元到 10000 元。到上个世纪 90 年代初期,上游制造业一下子挤进过多竞争者,厂家急需争夺消费者。于是,在 1995 年,国美最早实行包销制,甩开多级代理渠道,直接向厂家要货。国美开始扮演在厂家与消费者之间最直接的“买、卖”的角色。

“以明天能卖多少,或后天中午能卖多少,决定今天买进多少货。”这是写入《国美员工手册》的黄光裕式的原则。

国美又得到了另一个绰号——“价格屠夫”。

在进军全国第一站天津时,国美所售大部分商品价格比天津市场便宜 5000 元至 10000 元,有的甚至达千元。开业当天引起不少当地商家的恐慌。那时,天津十大商场占有 90% 以上的市场分额,控制了天津供应商。国美只能先调动北京总部资源维持货源,同时利用当地厂家需要市场份额的心理挑起它们的战争。

黄光裕的判断是,家电产业供大于求,各路厂商需要甚至会依赖销售渠道走量,减轻积存压力。

当订单下到一定量的时候,国美的谈判者们还会向厂商索要特价机。国美甚至可以不赚钱,为商场造势。同行也常惊奇,国美的价格定得像是在赔钱做生意。每进入一个城市,国美都会把本地家电市场的价格拉低 50% 左右。

黄光裕抓住一点,只要坚持低价,销售就会好,也就不愁由厂家合作。“地球人都喜欢低价。”这是出自国美的警句。

1997 年,已经拥有 100 多家门店的国美再次“提速”,目标是再扩张 100 家门店。一年中 50% 的扩张比率让人震撼。黄光裕却很冷静地对《每日经济新闻》表示:这是他 1995 年就定好的节奏。

今年初,黄光裕又在房地产领域掷下大笔投资,像当年开拓家电连锁的速度一样:元月,国美第一城开盘,140万平方米预计年底售完;源月,国美置业以1.5亿元购买了北京丰台1.5万平方米的公建地块;怨月,黄光裕拿出1.5亿元进军重庆地产。

面对诸多质疑,黄光裕的回答是“商者无域”。这是与黄光裕同为潮汕人的李嘉诚的经营理念。

但实际上,这背后是生存环境演变后的选择。

据悉,商务部正在拟订的《零售商与供应商进货交易管理办法(征求意见稿)》,可能成为国美头上的紧箍咒。据透露,《办法》对于争议已久的进场费、账期、定价权等敏感问题作了明确规定:零售商收取促销服务费应照章纳税,应当事先征得供应商的同意,供应商不同意,零售商不得以任何方式强迫。《办法》一旦实施,国美在于上游厂家讨价还价之时必然大受束缚,构成利润支撑的“其他业务收入”也会萎缩。

与此同时,过低的价格,正日渐遭到众厂商的联手抵制,其中不乏海尔、长虹等品牌。整个家电生产和销售业的边际利润处于不断摊薄之中,整个行业进入微利时代。这决定了国美在转移上游利润的道路上不可能走得更远。这种危险使黄光裕把眼光又投向了房地产市场。

面对是否过于“强悍”的问题,黄光裕会若有所思。他对《每日经济新闻》说,希望未来几年能改变这种印象。然而,如何使整个家电行业这条“买、卖”生态链,避免断裂,才是黄光裕不得不面对的挑战。而这点,目前的他显然无法给以完美的回答。未来的日子,黄光裕的“生存法则”将面临调整。

国美黄光裕：像卖家电一样卖房子

外行做地产，在中国不是新的话题。作为为数不多的暴利行业，进入的门槛又相对较低，没有太多的准入限制，房地产吸引众多的业外资金进入，就是意料之内的事情了。

但在目前这个时刻，恐怕没有很多人会认为是投身地产的良机。我们不难看到，现在不仅外行做地产的在大量减少，就是房地产企业本身，改行的也不少。业内外不少人今天都认同，房地产已经不像前几年那么好赚钱了。

那么，胡润富豪榜上的中国首富，家电零售行业的头号巨无霸，曾在京城地产界小试牛刀的黄光裕，他为什么选择在这个时候大举进军房地产？他心目中的制胜秘笈又是什么？

像卖家电一样卖房子

黄光裕是卖家电起家的。家电零售不仅给了他第一桶金，也给了他最大的一桶金。黄光裕卖家电的杀手锏是价格战，他会在房地产复制这套营销策略吗？

看来是会的。在北京，正是黄开发的鹏润家园第一个打出了打折卖房策略，一时令地产界侧目，甚至使不少消费者以为房地产价格真的要崩盘了。黄光裕本人也不讳言，在他看来，卖房子和卖家电，本质上并没有区别，都是卖东西。“房地产不过是多了一道生产的程序而已，需要买地和盖楼。”黄笑言。在他看来，房地产和家电零售一样，都是生意，本来就不该有太大的区别。

黄光裕不打算按牌理出牌。不仅仅是房地产，在家电零售业，他也一贯如此。他的信条是，尽一切努力赢得客户。

“如何贴近老百姓,这是最重要的。”黄总结说。国美第一城低价入市,就是这种策略的反映。不追求单位利润,但求尽快回笼现金。黄光裕打算在一年内将国美第一城能够全部卖完,将获得的现金再去做其他项目。他将做家电的心得,运用在了房地产上。

但黄光裕不愿承认自己做的是中低档产品。“我们肯定也会做高端产品,也许价格会高不可攀。”黄语带调侃的说。

黄光裕的竞争策略,也许会像业内人士所说的,将“终结房地产暴利时代”,也可能像顺驰那样,创造一种新的经营模式,快速销售,掌握现金,以现金流为核心来整合业务。

虽然一直没有在房地产上做出名堂,但黄光裕其实是个老地产。他的第一个项目鹏润家园,1999年就开始准备,2002年动工,彼时房地产处于低潮,手下人都很怀疑房子能不能卖出去。但黄自己是充满信心的。但在那之后,由于集团将业务重点放在了零售业,房地产开发业务就没有进一步发展。用黄光裕自己的话说,“我一直游离在房地产的边缘。”

现在国美电器已经部分上市,零售业务的扩张也已走上轨道。“现在我不需要刻意做什么了,国美电器可以凭它自己的力量扩张。”黄光裕暗示了自己重新杀回房地产的雄心。

然而时机的选择依然令人费解。从任何一个角度来看,现在介入房地产算不上是好的时机。因为,成本在急剧提高,最容易赚钱的时代已经成为过去。2002—2003年才是房地产开发的黄金时代。但黄光裕不断强调,他选择在这个时机大举扩张自己的房地产业务,主要看重的不是市场环境,而是集团业务结构的调整。在他看来,中国房地产至少还有二三十年的生命力,没有暴利,微利足矣。况且做家电的他早已习惯

了微利经营。“我们首先考虑的是企业的持续发展和风险控制问题 利润多高不是最重要的。”

与国美在全国的快速扩张一样 ,黄光裕在房地产上的胃口也非常之大。除了在北京再开几个项目之外 ,他的目光同时投向了全国 ,目前已锁定五六个城市。“目前我们才刚刚开始发力 ,到明年 ,我们的项目就会大量地推出。”黄踌躇满志。

视土地储备为核心竞争力

在许多房地产大腕儿看来 ,黄光裕的房地产经营理念也许相当陈旧。在他看来 ,开发商的核心竞争力不是人才 ,不是开发团队 ,不是设计理念 ,而是土地储备——这已是两三年前的观念了。

土地对于开发商当然很重要。正如黄光裕自己说的 ,“开发商没有土地就像农民没有土地一样。”但归根结底 ,土地只是生产要素之一。到底哪一种要素可以成为核心竞争力 ,要看哪一种要素获得的难度最高。在土地协议出让的时代 ,能否拿到土地得看关系和运气 ,而协议出让价又往往很低 ,而且不需要在短期内付清 ,这样 ,多储备一些土地对于开发商来说就是有益无害的。但现在的情况有所不同。土地公开出让后 ,不仅价格大幅上升 ,而且要在短期内全部支付 ,储备土地的财务成本已经大大提高。另一方面 ,“招、拍、挂”使得企业随时可以从市场上拿地 ,土地储备的必要性就大大降低了。

但黄光裕显然不是这样考虑问题 ,他依然希望大量扩充土地储备。目前鹏润房地产的土地储备量已有约 1000 万平方米 ,黄希望再将其扩充一倍。他似乎并不在乎土地储备的财

务成本。采访中黄光裕透露,目前他手里掌握的现金有十几亿之多,搞房地产开发基本上不需要从银行贷款。如果再加上快速销售回款,他能够负担的财务成本是非常之高的。

黄同表示,目前他手里的土地成本并不高,基本上都是协议拿地,没有参与过“招、拍、挂”。实际上,前几年虽然没有做地产,但并没有停止储备土地。现在他手里的地,基本上都是过去源年积攒下来的。

黄光裕暗示,选择大规模扩张房地产业务,一个重要原因是房地产的现金流与零售业有很大的互补性。“零售业是天天都有流水,天天都有利润,而房地产是一次性投入,一次性获利。”他不喜欢用支持这个词来说明零售与房地产的关系,但并不否认,通过零售业获得的现金流对房地产业务的重要。

做房地产“投资商”

近来鹏润房地产在大规模招聘房地产人才,这是颇令人费解的。房地产开发是非常复杂的过程,从拿地、前期策划、规划设计到最后的市场营销,每一环节都至关重要,都需要专业的团队来处理。黄光裕并不是第一次做房地产,他的第一个项目源年就动工了。以他的经验,连团队都没有准备好,怎么可能现在就谋划大规模扩张?

黄光裕并不否认专业性的重要,也认同人才非常关键。但他表示,现在的房地产市场已经相当成熟,你需要的任何方面的专业服务,都可以很方便地从市场上花钱买到,不一定要全部用自己人。“对于房地产,我就是个投资者。我投资的首先是一个企业,而不是房地产。”黄光裕简单直接地说出了自己的想法。

黄光裕将房地产视为鹏润投资旗下的两大支柱业务之

一。虽然重视程度很高,但看来黄光裕并不打算做一个地产人。他从1999年就开始涉足房地产,做了第一个项目鹏润家园,但直到2006年才全部完成,速度并不快。在过去的几年中,黄将他的主要精力和资源放在了零售业务上,从某种意义上说,这使他错过了房地产赚钱最容易的几年。黄光裕承认,鹏润的确错过了前几年的好机会,少开了一些项目,但他认为,即使如此,现在的市场依然相当不错。况且,这也是集团业务布局的需要。黄光裕表示,中国加入WTO,加上北京获得奥运举办权,是他确信房地产大有前途的关键因素,之后才下定决心大规模储备土地。

黄光裕显然是个谨慎的投资者。与许多人豪赌地产不同,他一开始就不指望从房地产开发上获取暴利。他看重的是更长远的前景和更长期的发展。这也许可以解释他为什么迟迟“停留在房地产的边缘”(黄光裕语)。

有一件事可以证明黄光裕对房地产其实兴趣有限。他赖以起家的国美电器是与他的大哥一起创建的,但1998年后就兄弟分家,各自发展了。原因在于,他大哥更喜欢做房地产,而黄本人还是对零售情有独钟。1998年之后国美的的发展,基本上都是黄一个人操持的。

因此,今天黄光裕谋划房地产业务的扩张,首先不是自己喜欢做地产,也不仅仅是看中房地产业务能够贡献的利润,更重要的恐怕是整个集团资产和业务结构调整的需要。对于鹏润这样一个大集团来说,仅仅从事零售一种业务显然是单薄了一点。

一句话,黄光裕选择的是做生意,而不是做地产。

住宅、写字楼、商业地产全面推进

与号称走专业道路的万科、万通、顺驰等开发商不同，黄虽然明白专业化对房地产开发的重要，但既然是做投资商，他的目光就不可能单单局限于某一类产品。黄光裕明确地对《新地产》表示，今后自己的房地产业务将广泛地扩张到包括住宅、写字楼、商业地产在内的几乎所有产品种类上。

实际上，做商业地产是有利于发挥他的长处的。黄光裕做零售起家，商业业态是其最熟悉的领域，也是麾下专业人才最丰的领域。从零售业到商业项目开发，这对国美是最顺理成章、最合理的选择。黄光裕承认，未来发展商业项目的确有这方面的考虑，可以将国美电器开在自己开发的项目里。他还透露，鹏润明年打算在北京开发一个商业项目。

黄光裕同时认为，大型购物中心未必前景最好，未来社区商业中心有可能是商业地产的主流态势。“像王府井、赛特这种地方当然会有，但恐怕不会是主流。主流还是更贴近老百姓的社区商业，这也符合国际上的趋势。”黄透露了自己开发商业项目的思路。他开玩笑说，未来的人一定是有钱没时间，谁愿意跑得很远去买东西呢？

目前，国美电器已经扩张到 15 个分部、15 个城市、1500 多个店面。这些店面都以租而不是买的方式建立。“我们要轻资产运转，不追求做地主。”黄笑着说。但做房地产，就不可避免地要做地主了。黄光裕开发的第一栋写字楼鹏润大厦的经营方式就是有租有售，目前他的总部也设在这里。黄光裕表示，未来开发的出租型物业，自己也会考虑持有一部分，不会全部拿出来出售。

与他的许多潮汕同乡一样，黄光裕极具商人天份。他同时又是个极其自信的人，不屑于向同行学习。对于做生意，他

有自己的理解,并且只愿意按照自己的方式赚钱。他不喊口号,也不玩弄概念,实实在在的生意才是他真正关心的。

黄光裕明确表示,自己从来没有刻意研究过哪个开发商,也并没有把谁作为自己的学习榜样。但这并不意味着他缺乏学习能力。虽然黄学历不高,但在开发鹏润家园的过程中,他亲力亲为的参与了许多设计和规划工作,例如,圆珠米的悬窗就是他本人的创意。在第一次听说“品牌连锁”这个概念之前,他已经按照品牌连锁的方式扩张了好几家分店。他的国美谋划大规模扩张急需融资的时刻,他又通过一系列令人眼花缭乱的资本运作借壳上市,还成功地规避了香港联交所关于借壳上市的限制性规定。对于一个19岁就开始做生意,初中都没有毕业,人生履历中也没有配齐等耀眼学历的人来说,这样的学习能力是惊人的。

平心而论,虽然涉足从事房地产已有不少年头,黄光裕对于房地产的认识仍有粗浅之处。例如,他似乎没有为房地产特别进行人才方面的储备,以至于现在才开始大量招聘房地产方面的人才。但以他的精明,补上这一课大概不需要很长时间。

黄光裕的经营秘笈:薄利多销

黄光裕的生意从小本经营开始。当年与大哥北上发展,全部资金只有区区1000元人民币。1999年在北京珠市口开第一家家电商场,投资10万,营业面积也只有1000平方米。起点低,家底薄,如何与国营大商场竞争,成了黄光裕需要面对的第一个问题。他的想法很朴素,就是中国传统的“薄利多销”四个字,路人皆知,简单地不能再简单。

多少令人意外的是,黄光裕竟然将“薄利多销”发扬光