第一图书网, tushu007.com

<<黄光裕如是说>>

图书基本信息

书名：<<黄光裕如是说>>

13位ISBN编号：9787501783472

10位ISBN编号：7501783470

出版时间：2008-3-1

出版时间：中国经济出版社

作者：马宁,龚文波,朱甫

页数：248

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

内容概要

二十多年来，在曾被外资力量把持的零售，通信制造、网络等行业里,成长和涌现出了一批优秀的本土企业家，他们带领中国企业探索出了一条非凡的成功之路，向世界彰显了中国企业家的强大力量和独特智慧。
本系列图书忠实记录并深入剖析了这些教父级的企业家创业、创新的翔实过程，为读者提供了一场关于中国企业家智慧的饕餮盛宴，我们衷心地希望他们的胆识、眼光和境界，能成为后来者的榜样；他们所经历的困境、遭遇过的坎坷、付出的代价，能成为后来者的借鉴经验。
如能实现这一宗旨和目的，那便是我们这支创作团队和编辑们最大的欣慰了。

作者简介

马宁，商业观察家，连锁商业研究专家近年来，深入研究家电连锁行业及企业领袖尤其是国美及黄光裕。

<<黄光裕如是说>>

书籍目录

序言第1章　商者无域——黄光裕论经营理念商者无域，相融共生商者无域相融共生速度里面有黄金坚持把行业做精最重要的是要居安思危设立长远目标提前做好准备经商要有好的经营模式第2章　经商法则——黄光裕论市场攻略薄利，才能多销定价是最关键的以低价聚集人气基于竞争的考虑广告这个东西很厉害借助媒体宣传造势服务是最值得挖掘的优势第3章　按才能论处——黄光裕论人才任用家族企业的用人原则从内部培养管理人才“蓄水池工程”传、帮、带人才挽留政策人事调整没完没了第4章　管理的配套——黄光裕论企业管理模式家族式管理不折不扣地快速执行让制度“说话”管理就是无限次的调整商人经营的是信息量第5章　重塑渠道价值链——黄光裕论赢利模式甩开中间商包销定制+招标向上游厂家要利润尝试差异化路线重新定义战略联盟第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105亿仍然不够花社会责任感其实不虚“慈善”只是一个补充企业家的民族责任感第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”最重要的是经验国际化的前提是做好国内市场打造国际化品牌成本控制专家供应链管理专家服务专家，消费行家谦虚的行业领袖第8章　“投机"别论——黄光裕论资本运作不抵触投机“零售+地产”的黄金组合做房地产“投资商”买壳——寻找更好的融资平台借壳——左手倒右手第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——连锁可复制的扩张模式追求规模效应开设新店加大并购力度提高单店的经营效益品牌是连锁扩张的助推器扩张，但要确保资金链条完好第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向每一个人学习“我不是一个优秀的总裁”关于偶像——崇敬但不崇拜唯一不变的就是变化第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，战术上重视最大的优势是本土化以低价直接打击对手不会也不敢进行垄断第12章　敢想，敢做，勇于坚持——黄光裕论成功法贝选准目标，坚持不懈经商的信条是“讲信用”敢做，敢于打破常规互相支持但不必合作学会忘记，学会一切向前看附录：黄光裕个人档案参考文献后记

章节摘录

第1章　商者无域——黄光裕论经营理念　　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。
在一次偶然的机会，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，他甚至会把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的理论，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：　　因为有了很好的零售业品牌，消费者通过对国美电器的了解会对我们有更多的信任感。

另外，在一些经营思想上，可以从另一个行业的角度去了解消费者真正需要什么。
　　低价是黄光裕做家电零售的一个制胜法宝，也是国美迅速扩张的利器，他在房地产业也炮制了这一营销策略。
　　2005年1月1日，备受京城房地产业人士和众多购房者关注的“国美第一城”以4450元每平方米的起价正式开盘。
2005年10月22日，“明天第一城”以4699元每平方米的起价入市。
一时间地产界无不侧目，甚至有不少消费者以为房地产价格要崩盘了。
黄光裕本人并不讳言，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。
”黄光裕笑言。
　　黄光裕在家电零售业和房地产业坚守的信条是：尽一切努力赢得客户。
“如何贴近老百姓，这是最重要的。
”黄光裕总结说，“‘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，但求尽快回笼资金。
”可见黄光裕将做家电的心得运用到了房地产经营上。
　　高品质、低价位、性价比良好，这是我们公司的一个长远战略，因为我所做的事都是比较贴近老百姓的，所以这一点是不会改变的。
地产是一个非常成熟的行业，每一步都会有专业机构给你服务，这是钱花多花少的问题，是怎么整合的问题。
最重要的，你是在建立一种企业模式，不是在建立一种操作模式。
　　相融共生　　在李嘉诚的商业王国中，“相融共生”是一个非常重要的经营原则。
仔细研究李嘉诚旗下业务的EBIT（Earnings Before Interest and Tax，即息税前利润）增长曲线，把它们放到一个坐标系里分析，就会发现，每一根线的波峰，都有另一根线的波谷与它相对应，也就是说，其所有的行业形成了严密的“互动、互补、互助”关系，综合起来增长率就变成了一个十分稳健的数字。
　　李嘉诚的产业“互动、互补、互助”不是盲目的，而是具有一定的规律：一是收购或从事低回报相关业务分散风险，所有业务无论是所处的产业领域还是所分布的地域都范围广阔。
二是收购或从事不同回报期业务降低风险。
短期回报，经济景气时获利丰厚；长期回报，好处是收入稳定。
短期业务，波动大，风险很高；长期业务，资金回流慢，又有周转不灵的风险。
长短互补，确保了每段时间都有足够的资金回流。
三是收购或从事稳定回报业务来平衡赢利。
这些操作使得李嘉城的产业真正达到了“相融共生”。
　　“相融共生”同样是黄光裕经营企业的核心原则。
　　我们进军房地产，看中的是互补效应，不是以房地产很挣钱作为决策依据的，这一点可以说是企业的根本。
　　我们的内涵是“互动、互补、互助”，发展房地产一是为了人力资源的分配；二是将它作为新的企业赢利增长点，加强企业未来的发展实力；三是因为资产和现金流的比例要达到一种良性循环。
　　在并购永乐电器、大中电器，进军医药连锁业、房地产等之后，黄光裕的“多元化帝国”的版图继续扩大。
国美商业帝国中各个产业之间正在或即将形成高度的良性循环与相互协作。
俗话说“隔行如隔山”，然而黄光裕却将房地产、家电零售及国美投资的各个领域巧妙地融合到了一起。
黄光裕曾这样解释其中隐含的道理：　　一个企业在经过不断实践和总结形成一套科学的管理方法和理论之后，行业间的差异性就不再是企业发展的障碍，反而会通过行业间的优势互补、资源共享，实现规模扩张和多赢发展。
故我们所说的“无域”并不等于一味地追求经营规模的扩张，而是要遵循世间万物错综复杂的互动法

则，挖掘事物间千丝万缕的内在联系，通过对各种资源的充分优化整合，实现真正的“互动、互助、互补”，达到1+1>2的协同效应，使企业走上横向联系、纵向发展的道路。
黄光裕在他的产业体系中设定了四个行业，第一个是家电零售，第二个是房地产，第三个是资本运营。
目前，黄光裕正在寻觅其产业体系中的第四个行业。
要找的这个行业一定是具有“互动、互补、互助”关系的。
假如你要问我第四个行业打算什么时候上，我告诉你可能下个月，也可能20年后，也可能永远不上。
找不到就不上。
新的行业只有达到1+1>2，这个投资才合适。
为什么黄光裕还要在现有三个行业的基础上预留第四个行业的空间呢？
一是黄光裕通过研究企业结构的需要，配套出这样一种结构关系；二是他认为目标一定要有，但一定不要太清晰。
在黄光裕设计的未来蓝图里，几大产业既能够互相独立生存，实现产业内的良性循环；同时又能起到互动、互补、互助的作用。
我对每个产业的最基本的要求就是，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。
并不是说凭空地炒作一个投资公司、谈一套理念就行了。
坚持把行业做精　　做公司的目的无非是做大做强，而做大做强的出路只有两种：要么是专业化，比如诺基亚、微软、甲骨文等；要么是多元化，比如通用电气、三星电子、惠普、苹果、大宇、海尔等。
多元化经营，也称为多样化经营或多角化经营，指的是企业在多个相关或不相关的产业领域同时经营多项不同业务的战略。
中国很多企业都在或多或少地进行着多元化的尝试，历史上大多数优秀公司的危机与衰亡都与公司的多元化扩张有关。
这样的结果并不奇怪，因为这些企业在尝试做大的时候，并没有把原来的基础行业做精。
走多元化还是专业化，黄光裕做出的选择是：可以走多元化路线，但必须是在把原有行业做精的前提下，才能进一步拓展其他业务。
改革开放之初，部分企业家推行多元化战略，并无一例外地获得了成功。
这是因为当时处于短缺经济时代，市场发展的空间很大。
并且当时企业以扩大规模、提高产能为主，市场竞争体系尚未真正建立，绝大多数行业壁垒尚未形成，这些都为新成员或新产品的进入提供了良好契机。
今天，很多行业已经进入微利时代。
若企业一味追求多元化，就会给企业带来很大风险。
因此20世纪90年代以后，多元化经营导致企业失败的概率大幅度提高。
以广州太阳神公司为例。
太阳神属于保健行业，在1993年之前，其战略一直是“以纵向发展为主，以横向发展为辅”，即以保健品发展为主，多元化发展为辅。
但之后，太阳神一改企业原有的战略为“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年之内就进入了包括石油、房地产、化妆品、电脑、酒店等在内的20个项目。
最终太阳神在1997年股价由1996年的每股2?2元港币惨跌到9分港币。
由传统的制造业进行多元化运作，成功的案例很少，但是海尔多元化的经营战略却赢得了人们的好评。
海尔的多元化思路非常清晰。
首先坚持七年的冰箱专业经营，在管理、品牌、销售服务等方面形成自己的核心竞争力，在行业占据领头羊位置。
而后，从1992年开始，根据相关程度逐步从高度相关行业开始进入，然后向中度相关、无关行业展开

。
先进入具有相同核心技术（制冷技术）、市场销售渠道、用户类型的冰柜和空调行业，逐步向黑色家电与知识产业拓展。
可以看出，海尔的多元化是以其核心竞争力为基础来进行多元化发展的。
　　在这一点上，国美的发展思路与海尔颇为相似。
国美所属行业为零售业，其核心是“零售”，而黄光裕将“零售”理念复制到了其他行业当中。
2004年，国美电器的母公司——鹏润投资有限公司组建了“国美音像有限公司”，并在北京、上海、郑州、广州等地成立多家连锁店。
不仅如此，黄光裕还进入了与电器完全不相干的药妆零售领域。
2006年，黄光裕建成了服装流通领域项目——鹏润国际时尚交易中心，进入了创业之初曾让他跌过跟头的服装领域，做的依然是零售。
　　国美多元化战略自然少不了地产项目。
对于进军房地产业，黄光裕说道：　　在集团发展到一定阶段时，我当时就觉得企业应该有更远大的目标。
经过调查研究后，1997年我开始涉足地产业，这并不是为了短期效益，而是看到了地产业的未来发展。
　　事实上，在鹏润的运作链条上，家电零售业更多地扮演了一个资金渠道的角色。
这是因为家电零售业的利润率已相当低，黄光裕不可能为了追求此种薄利而不断扩大企业的规模。
对于鹏润集团来说，房地产和资本运营（它们由国美电器浮动的现金流来支持）才是高利润所在。
2001年，黄光裕也提及这点：　　资本运营业务将是鹏润未来的核心。
　　1998年，黄光裕淡出国美一线，转而成立鹏润投资公司。
鹏润投资集团是投资性控股公司，由黄光裕担任董事会主席。
旗下包括鹏润地产、鹏泰投资、中关村科技等，涉及地产开发、建筑施工、物业管理、制药、证券、资产管理和IT产业等众多领域。
　　2007年3月，黄光裕旗下的鹏润投资集团和美国贝尔斯登商业银行联合宣布，双方将以分别占股50%的方式建立一个战略投资联盟，目标是投资中国的零售企业，首期上限5亿美元的联合投资由双方各投资2?5亿美元。
　　黄光裕认为，目前在中国的零售行业仍有巨大的完善和发展空间，因而双方才会共同投资中国零售企业。
不过，由于其旗下的国美电器主营业务为家电零售行业，因此按照双方的约定，该基金将不会投向家电零售业。
这主要是基于这样几点考虑：第一，中国家电零售行业基本上是零售业毛利率最低的业态之一，黄光裕自然不会把钱投入到这里。
第二，国美电器已经不需要外来投资，而且黄光裕也不允许国美股权出现被稀释的局面。
第三，也不能投资给国美之外的其他家电零售企业，黄光裕不可能做这种搬起石头砸自己脚的事情。
因而，黄光裕在和贝尔斯登商业银行合作时，就商定只投资除家电零售企业之外的其他零售企业。
　　所以，当鹏润集团将它的触角逐步伸入到多个新领域中时，其最重要的一个前提条件仍然是“把行业做精”。
　　薄利，才能多销　　最简单的商业规则往往是最有用的。
零售巨头沃尔玛的创始人——山姆?沃尔顿在1945年开设第一家店时，就将“薄利多销”确立为其经营的核心原则，这个原则为日后沃尔玛的成功奠定了基石。
　　潮汕人善于经商，他们大多数人采用的经营模式以及经营原则与山姆?沃尔顿不谋而合。
潮汕商人最喜欢和最擅长的是经营零售业，许多的潮汕商业巨头也都是从零售业发家的。
潮汕人认为“瘦铺赢过肥田”，因此，他们推崇“薄利多销”的经商法则。
　　“薄利多销”同样是国美的立店之本，是国美驰骋天下、突破一切竞争对手阻击的核心武器。
1987年国美电器刚创立时，黄光裕就确立了国美的经营原则：　　坚持只做零售，不做中间商，走薄利多销的道路。

在20世纪八九十年代，商业企业大多是国有单位，国美作为一家刚成立不久的民营企业，资金和规模都无法与传统的大百货商场相比，更不用说知名度了。
而且，在那个年代，我国家电市场正处于供不应求的时代，很多商家采取“高利”的价格策略以赚取丰厚利润。
而黄光裕却剑走偏锋，选择了“薄利多销”的营销策略。
事实证明，黄光裕采用“薄利多销”的策略，达到了一箭双雕的效果。
在传统的大百货商场占主导地位的环境下，要想吸引顾客，国美必须在价格上做文章，黄光裕选择“薄利多销”的营销策略，无疑是一种非常明智的做法。

媒体关注与评论

黄光裕经典语录：　　做买卖天天都会遇到各种诱惑，但我想我做到了不贪婪。
所谓优秀的总裁，是在有能力实施的范围内，明确企业制度，顾及企业安全，然后给予员工一个授权的空间、事业的基础，调动起他的激情、灵感、努力工作的状态，促使他打下一份个人的事业，这正是我一直努力在做的事情。
国美现在这种气氛非常浓厚，到今天已经不再单靠某个人的努办才能生存，这是它形成良性循环很重要的原因之一。
企业把一个人培养到他能做事，先不谈是否惋惜，他动心思要离开对企业本身就是一种损失。
但是回过头想，他不能适应企业，对企业也是一种伤害，对个人来讲也不是好事。
一个企业不是为某个人设计的，他必须要适应这个集体，适合这个企业的文化。
人要是不在状态里，对企业没有什么好处。
商人经营的是信息量。
不论在什么条件下，都要进行开创性工作。
要充分利用手中的一切资源，尽可能地使效应达到最大化。
我是要求速度的，尽快实施，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。
有三分把握就去做，并不是没想清楚、没看明白就去做，而是“想”、“调整”和“做”基本上要同步进行，不要多谋少决。
某些事情，市场已经给你机会了，就要立即拿出行动，狭路相逢勇者胜。
实际上，做事和择业是不同的。
择业肯定要更小心，但做事情不能每天停留在研究、讨论、调研和犹豫不决上。
只要消费者认可你，愿意到国美来买电器，谁不认可都没关系。
反过来，所有的方面都认可你，就是消费者不认可，他不到你的店里来买贷，那才是最可怕的。
“薄利多销”，单位利润率可能并没有多少，但我追求的是更高的利润额，是市场更多的回报，这是不一样的。
国美与永乐的合并不是大家要来争权夺利，如果是那样的话还不如不合并，合并是为了整合资源。
外国零售商不要太急，不要盲目进入中国市场，要确保天时地利。
顺便说一句，成功或失败，事在人为。
如果你的生意真失败了，不要怪罪中国。
做任何事情都需要自己去体验本质，从而把握真相。

编辑推荐

2008年1月12日，CCTV《新闻联播》和《朝闻天下》，在报道2008年全国图书订货会时，对以彰显中国本土优秀企业家的精神旗帜和行为标杆为特色的《黄光裕如是说》系列图书进行了重点宣传。

本书是国内迄今为止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，完整展示了黄光裕的战略思维与行动轨迹。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com