

<<国美变局>>

图书基本信息

书名：<<国美变局>>

13位ISBN编号：9787545402728

10位ISBN编号：7545402723

出版时间：2009-7

出版时间：广东省出版集团，广东经济出版社

作者：李敏

页数：182

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>

<<国美变局>>

前言

又到了年底了，张先生一直在筹备给国美的租金。这么多年了，他一直在国美租赁了一个柜台用来销售电器。靠着国美的名气，及自己的努力，柜台的电器也受到越来越多消费者的喜爱。最近，张先生的资金准备得差不多了。信心百倍的他做着明年的计划，算来算去，明年都会比今年有很大的发展。正当张先生得意之时，黄光裕被捕了！

张先生简直不相信自己的耳朵，以前也有过类似的传闻，但是都不了了之了，这次是真的吗 随后的发展让张先生看到了事情的严重性，似乎黄光裕被捕之事并不是传闻。他开始不止一次地在柜台接待顾客的时候听到大家对此的看法和询问，张先生不知道该如何回应大家才好。

眼看着客户好奇的眼神及不无忧虑的神情，他明白了：更多的人对国美开始有了怀疑，不敢在国美买东西了！

接着，张先生就看到各媒体关于黄光裕被捕的报道一篇接着一篇。有人说他贪污，有人说他受贿，有人说他违规操作资金…… 不管是因为什么，黄光裕被捕已成事实！

国美即将面临一个严重的考验！

在张先生的眼里，黄光裕简直是一个神！他是广东汕头人，1986年，随哥哥黄俊钦来到北京，承包了北京珠市口东大街的国美服装店，开始创业；1987年，国美服装店更名为国美电器店。

<<国美变局>>

内容概要

思想是历史的凝练，历史是思想的展演。

只有种下思维，培养意识，规范行为，才能收获成果。

否则，就像烈日下盛开的塑料花，虽然，百花齐放，但没有生命力量；虽有花香的感觉，却宛若一枕黄粱。

一个懂得尊重思想的企业，才会诞生伟大的企业文化；一个拥有伟大思想的公司，才会拥有不断前行的力量。

在国美，只有同伟大的思想相伴，同伟大的思想巨匠激荡，用思想的方式实践，而不是鲁莽地扩张；用实践的方式向上，而不是“劣币驱逐良币”现象；把思维当作金矿，而不是强势成为阻挡；把思想富有作为企业考量，而不是用金钱作为标榜；把思维质量当作企业的生命质量，而不是一味地快速虚胖。

以稳健经营为原则，以制度为基础，以企业文化为灵魂，以人力资源为根本，以市场为导向，以客户为核心，以天下第一为己任，把成就品质生活作为济世担当，创造历史的责任，在每个人身上……。

<<国美变局>>

作者简介

李敏，管理学博士、研究员，曾在国家特大型骨干企业、中国500强企业和著名民营企业历任副总经理、副总裁、首席培训顾问、管理学院院长等职。

系现代企业寿辰理论的创立者和知识管理学说奠基人之一，先后完成了国美企业文化等20多个企业管理和科研项目，在国内外专业期刊发表科技和管理论文60多篇，出版了《现代企业知识管理》和《生与死——中国企业到底能活多久》等专著。

曾任国美电器集团助理总裁，现任湖南大学和中南大学兼职教授。

<<国美变局>>

书籍目录

第一章 困局——潜藏在风平浪静之下的风暴困局1：疾速“壮大”的国美电器黄光裕基本信息黄光裕创业史黄光裕VS国美电器困局2：起起落落的“国美功臣”们张志铭——当年国美的第二号人物黄秀虹——貌似黄光裕的“小黄总”父母——言传身教胜过一切困局3：快速拓展整合而成的行业老大数字中的国美管理者1：多面黄光裕管理者2：杜鹃其人执行者：国美里的员工们合作者：国美与供货商的关系困局4：不惜代价的行业垄断永乐——无条件收购为其全资子公司大中——全面托管 等待接收苏宁——放弃争夺 做好自己第二章 乱局——忽如而至的风暴席卷国美上下乱局1：管理者“出事了”黄光裕被拘查引起骚动杜鹃被监控是“黄光裕事件”的发展连超涉嫌协助黄光裕“洗钱”乱局2：国关合作者的变化厂家催促尽快清算账款黄光裕案情牵涉的问题三联集团起诉国美电器乱局3：企业内部人心惶乱乱局4：国关乱局全面波动分析国美两A股相关公司紧急停牌第三章 变局——危中求机力挽狂澜国美之勇者变局1：把握媒体舆论导向国美危机公关“封口计”国美致全体同仁书供应商发表支持声明购销员工表决心写承诺书一位高管的心声：贫血输血流血文化导向用心传播变局2：加强和供货商的合作和供货商——联系取得对方的信任成立研究小组想办法让供应商继续供货借机改善与供应商关系利用当前形式安抚供货商变局3：巧用现金流平穗转变财务管理请第三方清算切割黄光裕事件资金统一由总部结算统一协调利用现金流成功说服银行支持降价促销变换现金变局4：紧急重组架构鼓舞士气董事会实施切割内部组织架构调整给出不裁员不减薪的承诺战略调整背后的资金链变局5：谨慎思考转变经营策略国美的路越走越窄改变势在必行优化网络谨慎扩张调整门店提升门店效益第四章 稳局——峰回路转国美彩虹依旧稳局1：权力交接陈晓团队上任黄秀虹淡出国美稳局2：稳定人心发表声明拯救国美公开清算稳定大局积极筹措增发新股稳局3：漂亮转身门店升级改善零供关系运用激励手段激发员工斗志稳局4：借机大变身稳定管理团队上游供应商的支持国美控股权悬念家电走向国际化第五章 和局——温情永存国美和局1：领导阶层陈晓——淡定王俊洲——果断魏秋立——稳重黄秀虹——谦虚李俊涛——魄力何阳青——好口才辛克侠——忠诚和局2：企业员工不能只看到国美狼性的一面学会感恩于消费者和局3：合作伙伴供应商——谅解支持银行投资——谨慎观察和局4：关联企业三联商社——影响不大苏宁——反思中扩张大中——平静应对国美变局正在进行时后记 国美变局是与自己较量

<<国美变局>>

章节摘录

第一章 困局——潜藏在风平浪静之下的风暴 我们知道，国美其实一开始是零售行业。从20世纪80年代末黄光裕到北京来，就是他最初拿着4000元出来闯荡；那么到他当上首富的时候，按当时的市值计算是430亿。

如果按这样的数字比例，他基本上是翻了1075万倍，这样一个规模，做实体是绝对达不到的。

困局1：疾速“壮大”的国美电器 黄光裕是在1987年创办的国美电器，2004年销售额达238亿元，在中国所有连锁企业中排名第一，成为中国最大的家电零售企业。

除了零售之外，黄光裕在地产方面也有数十亿的投资，并在2008年初成立了国美置业。

国美的惊人发展速度使世人愕然，所以人们将“商业奇才”的桂冠加冕到了黄光裕头上。

可是，也有专家认为，按照正常的市场操作模式，黄光裕是不可能发展这么快，不可能积累这么多财富的。

如此，便形成了我们的第一个困局：黄光裕因何被称为“商业奇才”呢？

我们还是从黄光裕的人生履历、创业史，以及发展国美电器中的故事说起吧！

黄光裕基本信息 姓名：黄光裕 出生年月：1969年5月。

毕业院校：中国人民大学一分院。

国籍：中国。

籍贯：广东汕头（潮阳）。

个人财富： 2004年财富：105亿元，居2004年胡润“中国富豪榜”第一位。

2005年财富：140亿元，居2005年胡润“中国富豪榜”第一位。

2006年财富：200亿元，居2006年胡润“中国富豪榜”第二位。

2007年财富：450亿元，居2007年胡润“中国富豪榜”第四位。

2008年财富：430亿元，居2008年胡润“中国富豪榜”第一位。

所在公司：国美集团。

主要行业：家电零售、房地产、资本运营。

行业地位：中国最大的家电连锁销售商。

上市公司：2004年6月7日国美电器借壳在香港上市。

福布斯排行：2008年第2名。

商业策略：连锁经营，直接向厂家大量进货的应付账款使鹏润拥有可向其他领域投资的现金流。

创业履历： 1986年承包北京珠市口东大街420号国美服装店，开始创业。

1987年将国美服装店更名为国美电器店，正式走上家电零售业。

1999年国美进军天津，此后开始大规模向全国扩张。

同年，创办了总资产约50亿元的鹏润投资有限公司，进行资本运作。

2001年12月，国美在12个城市共拥有49家直营连锁店及33家加盟连锁店，总资产达到5亿元。

2003年资产达到18亿元，在胡润百富榜上排名第27位。

2004年6月鹏润集团以83亿港元的价格，收购其22个城市94家国美门店资产的65%股权。

国美以借壳的方式在香港上市，黄光裕资产突破百亿元，成为中国首富。

2004年12月，国美电器直营门店达200家，并准备向海外进军。

2004年黄氏兄弟同上胡润百富榜，黄光裕问鼎内地首富。

2005年黄氏兄弟投资20亿元打造国美家电工业园。

2006年黄氏兄弟因涉嫌违规贷款被调查。

年底收购永乐电器。

2007年底国美托管大中电器。

2008年黄光裕以430亿元问鼎内地首富。

2008年11月黄光裕被拘。

2009年1月18日黄光裕辞去国美电器董事职务，他作为国美主席的身份同时自动终止。

黄光裕创业史 黄光裕原名为黄俊烈，幼年时期的黄光裕家境清贫，最困难时，黄光裕曾拾过

<<国美变局>>

破烂、捡过垃圾。

也因为家境困难，他16岁初中未毕业就辍学了，跟着20岁的哥哥从老家广东汕头北上内蒙古做生意。

1986年，17岁的黄光裕跟着哥哥黄俊钦，揣着在内蒙古攒下的4000元，然后又连贷带借了3万元，在北京前门的珠市口东大街420号盘下了一个100平方米的店面，在那里，黄氏兄弟先卖服装，店名叫“国美服装”。

一年之后，黄光裕开始经营进口电器，将店名改为“国美电器”。

对于这次改动，黄光裕是这么说的：那个时候我也想过经营食品生意，但是当时人们的消费水平没有到达那个程度；而做服装生意，我又对面料及季节性不太有研究。

家电就不一样了，家电相对比较定型，我觉得自己做起来还比较合适。

当时家电还是有货不愁卖，就看你能不能进到货的时期。

而对于货源，行业内有人认为，国美当时有可能像很多家电零售商一样，从广东番禺一带贩卖了一些走私货。

但是这个说法自然无法得到证实的，目前只是一种猜测而已。

但是，不管怎么样，你不得不承认黄是一个商业天才。

黄光裕和他的国美在这个市场上留下了很多痕迹，他首创的很多零售业拓展模式已经成为一种行业的通用模式。

模式一：薄利多销 1987年1月1日，“国美电器店”的招牌正式挂出来了。

尽管是有货不愁卖，但黄氏兄弟仍然决定走“坚持零售，薄利多销”的经营策略。

而在当时那个卖方市场背景下，很多商家正在采用“抬高售价、以图厚利”的经营方式。

对此，黄光裕回忆说，其实当时有“逼”的成分。

因为那时的商业机构大多是国有单位，有一级、二级批发站，有自己的渠道和网络，实力比他强，门路比他多。

而自己是一家个体企业，如果也一样的价格，肯定竞争不过他们。

作为一家个体企业要想办法吸引来客户，必须有自己的特点才行，当时他想出的方法是最简单也是最有效的——薄利多销。

“薄利多销”的低价策略为小小的国美电器店带来了不少回头客，同时，他也在货源上下足了工夫，比如当时洗衣机、彩电等都是凭票供应的，要从非正规渠道得到这些货，就要去想办法。

有时候，别人有好多好多产品，却没人来买，黄光裕就想办法从他手里把货拿过来。

模式二：媒体宣传 1991年，黄光裕第一个想到利用《北京晚报》中缝打起“买电器，到国美”的标语，每周刊登电器的价格。

当时国营商店对于广告的认识还停留在“卖不动的商品才需要广告”的层面，即使后来也有人想学习国美的广告策略，但黄光裕已经以每次800元的低价包下了报纸中缝。

为了避免“消费者看了广告也不知到何处买产品”的情况发生，黄光裕说服那些用美金做产品形象广告的外国厂家与国美合作打广告，既让厂家广告开支得以减少，又让消费者“看得到买得到”。进而黄光裕又向厂家要求，赠予国美一些样品作展示，并开设相应的产品专柜，使顾客能看、能摸，现场就能买到。

模式三：连锁经营 很少的广告投入为国美吸引来了大量顾客，电器店生意“火得不行”，“所有存货一卖而光”。

黄光裕乘胜追击，陆续开了多家门店，当时起了好多不一样的店名，诸如：国豪、亚华、恒基等，至1993年前，小店面已达七八家。

1992年，黄光裕在北京地区初步进行连锁经营，将他旗下所持有的几家店铺统一命名为“国美电器”，就此形成了连锁经营模式的雏形。

到1993年时，国美电器连锁店已经发展至五六家。

模式四：专心于一件事 黄氏兄弟财富增长后，因为经营理念的不同，两兄弟分家了，黄光裕分得了“国美”这块牌子和几十万元现金。

如果说黄光裕是众多厂家形容的零售市场的一个“价格屠夫”的话，至此，黄光裕初步打造了“国美”这把“屠刀”。

<<国美变局>>

24岁的黄光裕和哥哥分家后，开始一心一意建造他的家电零售王国，并从此开始以惊人的速度书写他和国美的财富神话：1993年，黄光裕的小门面变成了一家大型电器商城；1995年，国美电器商城从一家变成了10家；1999年国美从北京走向全国…… “人与人之间是差不多的，最多差一步而已，有时仅仅是半步。

”黄光裕说。

而正是凭着这领先的“半步”，黄光裕信心倍增，奋力拓展。

2003年国美门店数为102家，2005年国美门店数为600家，2年增加了498家；2008年国美门店数为1300家，2年半增加了700家；2005年收购深圳好易家、常州金太阳、哈尔滨黑天鹅、武汉中商等；2006年合并永乐；2007年托管大中，收购陕西蜂星、大连讯点、大同北方等；2008年控股三联，门店数5年扩大了130倍。

而百思卖在中国的发展，却像蜗牛，相当的慢；苏宁也只有国美的一半。

鹏润地产在北京三、四环附近储备了丰富的土地资源。

2004年4月，国美电器正式杀人音像连锁业。

后来，黄光裕抛售了“中国鹏润”11.1%的股份，成功套现7650万港元。

黄光裕VS国美电器 国美从1987年1月1日开业时那不足100平方米的小店，发展壮大为中国的驰名商标，成为中国最大的家电零售连锁企业及国内外众多知名家电厂家在中国最大的经销商。

20多年的发展过程中，国美电器不断总结经验，形成了“商者无域，相融共生”的经营理念；

<<国美变局>>

编辑推荐

《国美变局》是由广东经济出版社出版的。

聚焦国美危急关头重大转折变化，提供大型企业危机管理现实案例。

困局——潜在在风平浪静之下的风暴 乱局——忽如而至的风暴席卷国美上下 变局——危
中求机力挽狂澜国美之勇者 稳局——峰回路转国美彩虹依旧 和局——温情永存国美

<<国美变局>>

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>