

国美电器高速成长的背后 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E5\\_9B\\_BD\\_E7\\_BE\\_8E\\_E7\\_94\\_B5\\_E5\\_c31\\_37073.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E5_9B_BD_E7_BE_8E_E7_94_B5_E5_c31_37073.htm) 国美电器的成长历程 国美电器在2002上半年度全国连锁企业排名中跨入前三强，前两名联华和华联都是超市连锁；在全国销售额前30名的连锁企业中，有5家是家电专业连锁店，家电连锁企业逐渐成为连锁企业的“新贵”，而国美更是其中的佼佼者。同去年同期相比，国美上半年的销售额增长了80.2%，门店数量也比去年增长了74%，从53家发展为92家。国美电器1987年成立，从一家一百平方米左右的小门店，发展成为隶属于鹏润集团的、以经营各类家用电器为主的全国性家电零售连锁企业。无论从规模扩张之迅速，还是管理创新和效益的大幅度提升，都成为许多零售连锁业者崇羨的对象。1999年以前，国美主要在北京市场开拓和发展，不断调整商品经营结构和门店分布格局。1998年，国美电器出台了《国美经营管理手册》，其中详述了各岗位职责规范，建立了较为完善的连锁经营管理框架，为走出北京、走向全国打下了坚实的基础。目前国美电器已发展成为全国最大的家电零售连锁企业之一，成为长虹、TCL、康佳、索尼、松下、夏普、飞利浦、LG、三洋等众多国内外家电名牌在中国的最大经销商。国美电器由一个地区性品牌成长为全国性品牌后，其影响力也不断增强。2001年11月，“国美模式高层研讨会”在北京举行时，与会专家和官员对国美的发 展给予了很高的评价，称国美现象代表着“商业资本”的抬头；当年年底国美电器陆续抛出千万元和亿元的招标采购函，引发了家电行业厂商的供销模式革命。

在汲取国际上连锁超市成功经验的基础上，国美“建立全国零售连锁网络”的经营战略取得了成果。2002年，国美将新建直营连锁店40家，加盟连锁店70家，使国美的连锁店数量年底达到160家，年销售额可望突破120亿元。国美的的发展已经走上快车道，有望在未来几年内占有全国20%左右的家电市场，成为中国家电零售网的超级终端。2002年国美计划在香港H股上市。2003年下半年国美电器将进军海外市场，依靠中国这个全球最大的家电制造基地，与各大家电制造商结成“超级联合舰队”，共同开发广阔的国际市场。物流是国美电器整个经营的灵魂。在国美，物流的概念远远不止是运货和贮存，而是包括采购、促销、管理、销运和服务规范在内的商品营销全过程：门店以什么样的方式、什么样的票据销售？销售流程如何设计？营业员收款、验货以什么样的规范操作能更方便顾客和有利于商品的流通？在制定进货政策上，进什么样的货？怎么进？进多少？供货商的价格、促销、服务、售后政策如何？在库存商品的管理上，安全存量是多少？整个物流系统什么商品滞销？为什么滞销？如何脱离滞销？根据销售商品的流向和趋势，物流部门协调广宣部、企划部、业务部等不同的部门进行运作。因此说物流是国美整个经营的灵魂。记者发现国美的组织架构非常符合现代企业的管理制度，其中与众不同的是隶属于市场营销中心的物流部，除了负责物流和客户服务外，还负责信息系统建设、新网站开发和电子商务，物流成为与市场紧密相连、不可分割的部分。记者在宽敞明亮、一派现代气息的鹏润大厦5层国美总部采访了物流部负责人冯邵桐。冯经理首先向记者介绍了国美的架构。国美是隶属于鹏润集团的二级公司，在各地拥有

分公司。国美进入一级城市是以直营店的形式，进入二级、三级城市则是以加盟店的形式。加盟店是紧密的加盟，主要管理人员由总部派出，具有相同的营销理念和销售方式，并且总部提供80%以上的货源。这样有利于保证加盟店保持统一的价格和竞争的优势。在信息管理方面，国美原来的信息系统管理不是很全面，许多信息还依靠人工处理，举例说，在夏季旺销时，国美每天销售15000台空调，如果顾客要查询自己所买商品是否已运输在途，或是要更换型号、退货，信息量之大使查询单据非常困难。今年国美自主开发了实现全面管理的信息系统，为整个物流运作提供支持。

工商联手做大市场 国美的规模优势导致其在与众多家电厂商的合作中，能够享受到最优惠的进货价格，而厂商因此也受益，他们与国美的结算以银行为后盾，只要国美的仓库对厂家的货物签收，厂商便可直接到银行划款，因为国美在银行拥有很高的授信额度，并且在付款方式上国美能做到提前付一定比例款，交货后再付一定比例，很少压厂家的款。这对于厂家来说，无疑很具吸引力。许多全国性的家电品牌与国美签有全国性的协议，提供最低价位的进货条件，否则将执行惩罚条款。这也是国美得以在全国遍地开花迅速扩张的前提。厂商还通过国美收集市场及顾客资料，某些型号由国美按照顾客的定制需求，向厂商提出生产数量和要求，由国美独家经营，定制包销，从功能、性价比、外观上做到更加符合老百姓需求。目前此种商品占到国美所有商品的1/10。

严密的计划性和预测体系 国美对商品销售预策的准确率达到95%以上，今年“十一”期间的销售预策，准确率更达到了98%。据冯经理介绍，他们有一个严密的计划体系。以国民经济增长的状

况、家电业新技术新材料的应用、国美销售能力的增长、消费需求的走向以及同期和计划期内盈亏增长等背景参数为参照，做出销售的宏观和微观计划。每天的销售计划都要做到很精确。再根据销售计划来决定广告投放量和频次、商品流转计划、物流计划、商品在不同时间不同门店的分布计划，如每天派多少车、多少人配送。对不同的城市以及同一城市不同地区的门店，根据当地消费者的消费能力，所组织商品有所不同，实现差异化销售。各分部通过电脑系统与总部传递信息，进而与业务、企划、宣传、物流等各部门联系。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)