

物流经典案例分析：集中采购物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/512/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E5_c31_512250.htm（一）国美路程 1987年1月1日国美电器成立，当时只是北京珠市口一家一百平方米左右的小门店，创业者是来自广东的黄光裕先生。1990年国美创建新的供销模式，脱离中间商，与厂家直接接触，搞包销制。1991年电器商品还处于求大于供的状况，国美电器率先在《北京晚报》中缝做报价广告，借助广告这一现代营销手段导引了顾客消费和消费者与媒体的新型互动关系，走出了坐店经营的传统模式。1992年国美电器生意颇好，黄光裕趁胜追击，陆续开了七、八家门店，店名各不相同。1996年以长虹为首的国产家电崛起，国美迅速调整主营结构由先前单纯经营进口商品转向国产、合资品牌家电。1998年国美调整门店分布格局，关闭市中心的小型店面，在北京市三环线附近开设2000平米以上的大型商场。1998年1月国美电器认真总结了十多年发展经验，出台了230页的《国美经营管理手册》，该手册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坚实的基础。2000年，国美对《经营管理手册》进行了第一次修订，长达330页的手册将国内外先进连锁企业的成功经验与自身在天津、上海等地开店的实践经验相结合，把走连锁经营之路做了细致的规划，创造出国美特有的经营模式。2001年，国美又将《经营管理手册》与ISO9001-2000相对接，使其丰富为百万余字、1000余页。《经营管理手册》已成为国美电器根本性大法，是国美依“法”治企的基础。1999年7月国美首次走

出京城，在天津开设两家连锁店，遭到当地十大商场强烈抵制，反倒使国美知名度极大提高，两家门店生意火爆，被业界惊叹为“国美现象”。1999年12月国美电器进军上海，当月实现2183万销售额，一年以后，9家分店遍布上海的8个区，月销售额超亿元，实现了京、津、沪连锁的构架。2000年7月针对此前彩电峰会的限价，国美代表家电流通企业发出自己的声音，连续数个周末在京、津、沪各门店推出特价彩电，迫使彩电峰会成员相继在国美跳水，使商家不再是生产、流通、消费各环节中的价格执行者，而成为价格的主宰者。2000年10月国美推出千万元彩电采购大招标，厦华、索尼先后接标，国美分别与之签订了1800万和2564万元采购合同，彩电采购总量达10850台。随后，国美又开出亿元采购订单，分别与荣事达和TCL签订8000万元和1.5亿元的销售合同，被经济学家称为“商业资本”重新抬头。2001年5月1日国美在全国范围内有13多家连锁店同天开张，从而使国美全国连锁店数量超过60家，国美电器进入“全国连锁零售网络”建设高峰期。2002年2月国美在全国推出“差价补偿”承诺，以进一步突出规模销售所体现的价格优势，并受到消费者热烈欢迎。2002年12月，国美在北京召开“2002年中国彩电高峰论坛”，推出国美彩电“新科技一族”，并与众厂家签订了总额为32亿元的彩电包销协议。2004年，国美决定进入音像市场，国美音像将在未来5年内斥资5亿元推出“雄鹰计划”，分阶段在全国范围内组建5000家精品直营门店，最终把国美音像打造成一艘音像零售航母。占领全国音像零售市场20%-30%的份额。国美音像仍然要运用国美一贯的价格策略，力图通过低价来扩大市场。国美音像将通过规模效应把

目前的正版音像价格拉低20%至30%，既以此扩大市场，又要与盗版开战。（二）认识国美电器有限公司成立于1987年1月1日，是一家以经营各类家用电器为主的全国性家电零售连锁企业，隶属于北京鹏润投资有限公司。多年来，国美电器始终坚持“薄利多销、服务争先”的经营策略，把规模化的经营建立在完善的售后服务体系基础之上，从而得到了广大消费者的青睐。目前，国美电器已发展成为全国最大的家电零售连锁企业，在北京、天津、上海、成都、重庆、郑州、西安、沈阳、济南、青岛、广州、深圳、杭州、昆明、福州、宁波及山西、河北、吉林、江苏等省市拥有150余家大型连锁商城，10000多名员工，年销售额达200多亿元，跨入中国商业连锁前三，并成为长虹、TCL、康佳、厦华、海信、东芝、索尼、松下、LG、飞利浦、夏普、三洋等众多厂家在中国的最大经销商。在吸取国际上连锁超市成功经验的基础上，国美电器结合中国市场特色，逐步确立了“建立全国零售连锁网络”的经营战略。2003年11月，国美在香港开设了第一家门店，预计2004年，国美将进入国际市场，逐步树立国美的国际商业品牌。（三）国美三件宝 1、连锁化经营。国美电器采用“正规连锁”和“加盟连锁”两种经营形态，但无论何种经营业态，均属同一经营系统。经营业务实行总部统一管理、统一订货、统购分销，同一形象，这种规模化发展策略最大限度地降低经营成本，使费用分摊变薄，以求得更实效、更迅速地扩展国美电器的连锁之路。 2、三级管理体系。国美电器连锁系统组织机构分为总部、分部、门店三个层次：总部负责总体发展规划等各项管理职能；分部依照总部制订的各项经营管理制度、政策和指令负责对

本地区各职能部门、各门店实行二级业务管理及行政管理；门店是总部政策的执行单位，直接向顾客提供商品及服务。

3、经营管理手册。总结成功经验，借鉴国际先进管理理念是国美管理上不断跃升的源泉。随着国美的成功，国美人自己在实践中不断总结出的管理模式国美经营管理宝典《国美经营管理手册》，从企业的文化、组织规范、经营模式、各岗位的职能到工作流程、标准以及管理制度，在其中都有严格而切合实际的行为规范。它是国美在走向明天更加辉煌的进程中的坚实基础，是企业持续、稳步发展的有力保障。百考试题收集整理"#F8F8F8" 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