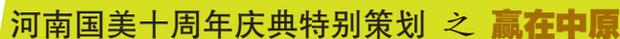




国美电器



国美10年影响河南



河南国美十周年庆典特别策划 之 赢在中原

# 自2001年进入河南以来,把家电价格平均拉低30% 新ERP上线,使国美管理由事后反应变成了事前控制和过程控制 十年蓝图 国美模式书写卖场新神话

7月5日,全球顶尖零售行业研究公司Planet Retail发布了2011年全球TOP 30 电器/娱乐及办公用品零售商榜单。其中,国美电器以125亿美元总销售额超越戴尔、苹果等公司,位居该榜单第11位,成为中国家电零售第一品牌。国美成立于1987年,已经具有24年的发展历程,一直以来,作为家电行业的一面旗帜,国美电器的一举一动都引人关注,自2001年进入河南以来,国美把家电的价格平均拉低了30%。进驻河南以来,国美何以不断在郑州、商丘、新密等省、市、县市场“披荆斩棘”,续写家电市场神话?今年7月8日是国美进驻河南10年纪念日,在这具有里程碑意义的日子里,记者决定解码国美成功的奥秘。

晚报记者 樊无敢

## B【低价导向】通过供应链效率的提升来降低成本

“一款32英寸的三洋彩电,五一期间在国美的售价为1899元,而且是不限量销售。”张峰说,就是通过和厂商的这种独有的单品销售合作,让国美在激烈的竞争中找到了另一个方向。

近年来,国美电器在保障为广大消费者提供物美价廉商品的策略上,更有创新举措。例如,国美电器积极推进供应链的协同,通过供应链效率的提升来降低成本。国美率先对外宣布取消进场费,将终端经营必须的合理性成本纳入合同中。通过合同模式的改变,使制造与渠道都能在规范透明的预算内进行规模化的经营与管理。国美上市公司财报已明显显示,其他非经营性收入明显下降。国美电器正逐步加大以商品经营的方式优化供应链,提升卖场经营质量,从国美上市公司报表中单店产出与行业进行比较,国美的单店经营水平在行业中十分优异。张峰表示,以用户的需求和体验为导向,通过统一定制或集中采购,让消费者享受到低价格产品。

不仅仅是电视、空调、手机、电脑,包括更多生活家电,都将通过独销这种方式深入探索更新的合作方式。而且,在未来五年内,国美电器将在巩固传统电器商品绝对额及市场份额增长的基础上,大力加强3C品类和生活电器品类的销售。让国美电器从目前的传统电器指向性卖场转变成综合消费电器商品指向性卖场。

在河南的10年发展,使得国美坚信把实惠让给消费者的企业不但不会垮掉,而且会更得到消费者的认同,于是他们始终坚持低价攻势。所售商品动辄比市场价便宜上百元,甚至更多。一位品牌代理商说:“国美一到郑州,我们就很看好,因为他们很懂这个行业。一方面,他们坚持薄利多销,符合消费者和厂商双方利益。另一方面,他们的内部设计满足了各品牌自我展示的需求,要知道商场销售电器是不会为某一个品牌设置展台的,这一点对我们这些合资品牌来讲,至关重要。”

## C【运营升级】精细化运营与规模化扩张并举的战略举措

几年前,经常可以遇到在消费者打算购买一件产品的时候,却被告知已经没货了。每日大量信息传递、文件上传下达及其他管理,特别是各种数据的汇集上传都是通过传真的方式,既缺乏汇总统计功能,又容易产生错误。不但给财务造成了很大压力,也降低了整体工作效率。更重要的是,会影响到消费者的购物体验。

但现在这一问题解决了。2011年7月1日凌晨,家住冀城市邱头镇南乐乡的薛先生成为国美电器新ERP系统上线后第一个开单成功的消费者,其在国美电器世纪新活馆预定的价值2806元的格力空调将全额免单赠送。

为了提升顾客满意度,2010年,国美宣布启动ERP Leader 领航者工程,由集团总裁王俊洲亲自作为总指挥,并从全国各业务体系精选调出500人,特别组成一个实施团队,共同打造这套国内最领先的“高效神经系统”。经过长时间的科学论证,国美首先选择在河南、河北两分部进行试点。在一年的时间里,数百名技术人员、关键用户及上千名测试用户通力合作,对河南、河北最终用户进行了大量的数据清理与筹备工作后,上线成功。

家电专家罗清启认为,国美的信息

化建设,在当前具有一定的典型性。他们不单纯是厂商之间的信息互通,而是形成了一个有效的链条,商家的上游是厂家,厂家的上游是配件制造商,而商家的下游是消费者。这一链条连通着消费者和最上游的厂家,在这个开放的系统中,厂家可以看到顾客需要什么货,什么价格的商品比较好卖,这些都将在产品计划中。这个链条正是供需的链条,可以让链条的上下游迅速实现互动。

目前,国美正在实施精细化运营与规模化扩张并举的战略举措,此次新ERP系统的上线将极大地助力国美的快速稳健精细化发展。据悉,国美新ERP系统加强了总部与分部的充分互动,在保证分部独立运营的基础上,实现了总部集中管理、统一运营、过程监控和分析决策的职能,使国美的管理由事后反应变成了事前控制和过程控制。

不仅如此,新ERP系统的成功上线使国美在经营层面实现了“物流、资金流、信息流、服务流”的四流合一,充分体现了“集中管理、分散经营,库存共用(资金共用、人员共用)、统一配送,规范服务、统一核算”的企业战略发展理念,从而最大化地优化了资源、降低了成本。这些都将在终端产品售价上体现出来。

## A【区域扩张】 依托国美良好单店体系 系开出更多有效新门店

2001年以前,河南人购买电器一般是去大商场,这仿佛就成了人们头脑中固有的消费模式和习惯,但国美的到来却将这一模式打破。

“家电专业超市”是国美给郑州人民的新印象。人们渐渐意识到“电器也可以这样买”,开始摒弃以往对大型综合商场的盲目追捧。河南国美的10年,给河南相关产业带来了太多的变化,仅从征服消费者心理、彻底击垮陈旧观念角度来看,河南国美无疑是有开创意义的。家电电商主编张国甫说:“家电销售连锁超市模式的初次引入,给人们心理上的冲击是显而易见的,十年以来,河南人对国美的态度也从陌生、不解到相信、坚定,恐怕这就是国美占据偌大市场份额的深层原因吧。”

从去年开始,国美集团和河南国美再次快速跑马圈地,今年国美集团更是有超过480家

门店的开店计划,如此庞大的店面数量,如何保证有效开出,市场是否真有这么大的容量?

河南国美总经理张峰指出:“国美在河南的快速开店,是依据国美对市场增长的科学分析和理解,为此,我们还委托国际知名专业机构麦肯锡进行了论证。有多大的市场,我们开多少门店,不存在超出市场容量的问题,特别是中国二、三级市场有着广泛市场潜能。”

至于国美是不是可以在年内有效的开出480家新增门店,可以通过一笔账目来看一下:国美全国已有的300多个城市的网络为基础,每个城市平均一年新增1.6家门店就可以是实现480家门店的开店目标;而人才储备与支持是基于国美目前1400多家门店为基础,平均三个门店培养一个店长就足以支撑新增门店的人才需求。从第一季度全国开店数达到150家的进度看,全年完成开店目标是可以实现的。480家门店是依托国美现在的大盘子新开,而不是无所依靠的,这个目标有整个大盘在体系上的支持。国美可以确保在单店经营质量良好的前提下开出有效门店。

国美高举价格利刃,扎根郑州,布局二级地市,目前不仅在郑州市区拥有10多家门店,而且二级地市门店总数也超过了25家,遍及信阳以及郑州辖区下的巩义、新密、上街等区域。“新活馆、新活模式店以及针对县市级市场的特色店都将是目前的扩张方向。”张峰说,针对细分市场,国美将针对3C生活多媒体店和在县二级市场特色店加紧布局。

“每家新门店的开业,不只有国美大盘的保障,更得到广大电器品牌支持。而店面超全的商品丰富度、人性化的购物体验,超前的服务意识,是广大品牌所十分看好的。”张峰说:“随之而来的则是与国美携手的资源的大量投入,这种良性的市场互动随店面的拓展新开,将会变得非常的频繁。可以说国美新开门店的良性运营,依托国美大盘是基础,供应商鼎力支持也很重要。”

