

广州国美百店宣言

六载风雨行，一路高歌扬，辉煌是过去，眼光看未来。2002年11月，国美进入广州以来，就制造了一系列“国美现象”。从东门口店人潮涌动的场面，到国美中国第一店——维多利亚商城开业当天销售过千万的国美历史新高……广州国美电器经过6年的快速发展，无论在发展规模还是发展速度上都具备了行业领导者的风范，到目前广州国美已经拥有超过100家门店的超大规模，一省百店，中国家电连锁企业之首。这种连锁规模是国内乃至全世界都是超前的。

这种实力上的步步强大，除了全体员工和领导的辛勤付出外，更说明了广州国美在经营策略上的一次次探索、创新和突破。成功是过去，一切从零开始，面对更高的目标、更远的将来，广州国美对自身提出更高的要求，值百店竣工之际，广州国美在价格、服务、经营理念等方面进行如下宣言：

**顺民意，
强化家电消费信心**

广州国美有今时今日百店百亿的神话，与其六年来的坚持“低价策略”所分不开的。2002年国美电器以低价作为重磅武器打开广州市场门户，继而迅速占领市场份额。同时，国美的进入，低价策略必定对当地家电市场造成严重冲击，这也促使了当地的家电零售商重新考虑竞争战略的问题，从而促进中国家电零售业的发展。

广州国美从零到百，在扩张的同时也一直坚持低价原则，坚持让利于消费者。对于未来更长远的发展目标，广州国美将继续坚持“低价策略”，采取大单现金采购、集采包销、新品独营、差异化经营等一系列平抑价格的措施，以低价顺应民意，迎合消费者的心理。

**创新服务观念，
向服务要竞争力**

国美董事会主席黄光裕认为，价格是硬道理，服务更是大道理。国美电器在其发展过程中，始终将“薄利多销，服务争先”作为企业发展的经营理念。在不断降低经营成本、让利消费者

的同时，国美始终坚持在服务方面创新、变革。各种服务措施的不断推出，反映了国美以优质服务参与市场竞争的超前意识。

在国美集团08年“向服务要竞争力”大主题的发展前提下，广州国美百店大庆发起服务宣言，建立国内家电连锁企业的服务标准，大力贯彻“一个诚久保障”、“两个承诺”、“四个前移”。

“一个诚久保障”：9天满意保障，19天价格保障，39天退货保障，99天换货保障；

“两个承诺”：国美承诺按消费者要求定时送、限时送的服务标准，承诺送、装同步进行；从6月开始，国美针对VIP客户提供了VIP配送服务标准，定时送的顾客在购物6小时后，指定时间内送达服务，限时送的顾客在购物6小时内送达服务。

“四个前移”：送货回访前移，由原来的送货一段时间回访调整为即送即回访；安装调试前移，送货之后即安装即回访；家电质量回访前移，国美售后服务及时跟踪回访；满意度回访前移等。

**标准化建设：
向精细化转变**

经过多年粗放型的跑马圈地，广州国美扩张思路开始明显改变。在新的发展战略中，广州国美把工作重心由门店开发转向加强门店经营，并进行组织架构调整。面对未来的经营精细化管理的工作，广州国美提出了“一个中心点”和“五个标准化建设”。

一个中心点指：深化核心门店和旗舰店战略，提高单店经营效益，发展战略由原来的“规模——发展——效益”，调整为“发展——效益——规模”。

五个标准化建设：

1) 服务标准化建设，建立一整套家电服务规范，让消费者感受到国美如沐春风的服务；

2) 卖场终端布置的标准化，与国际标准的接轨，卖场的产品陈列、卖场环境、管理模式将按国际最前端的五星级规划；

3) 运送服务标准化，配送、安装及时到位，规范国美售后服务的标准化、连锁化、规模化和信息化，以强

大的连锁服务平台为消费者提供更快、更到位的送货安装；

4) 人员配置的标准化，营业员提供消费者最专业的家电知识，不推荐最贵的商品，只推荐最适合消费者的商品；

5) 销售培训的标准化，启动“蓄水池”工程，实施门店和采销中心培训，定期给员工做自我提升培训，为国美梯队建设储备骨干力量。

**构建和谐厂商关系，
共赢天下**

随着以全球化为背景的市场竞争越来越激烈，单个组织的资源和能力显现出其局限性，企业如何能够长盛不衰是一个极具挑战性的问题。广州国美实现可持续发展，必须打造和谐厂商关系，通过改变目前的行业现状，提升供应链的价值和效率，达成共赢。

战略合作伙伴关系，加强战略协作和信息共享，广州国美改善与供应商关系，提出“一个转变”、“两个基本点”、“三个简化”。

“一个转变”指：由原来

以国美操盘为核心的运作方式向以供应商为核心的操作方式，以供应商为市场导向，国美利用自身巨大的营销平台，为生产企业与广大消费者之间提供无缝沟通的机会。

“两个基本点”：

1) 以市场占有率为双方共赢基本点，培育和维持共同的市场，在追求经济效益的最大化的前提下保证国美市场的占有率；

2) 以利益共享为双方共赢基本点，与家电制造企业建立长期的战略合作伙伴关系，使双方的各种资源得以最大化的结合，减少浪费，降低成本，最终实现厂商“共赢”。

“三个简化”：简化对帐流程，简化付款流程，简化相互沟通流程。

家电市场不仅是一个要求公平竞争的场地，也是一个众多竞争者谋求联手合作、共生共享的场地。广州国美将从厂商关系、行业对手等方面逐渐达成共赢，以应对更大的挑战。“合作共赢”的思路，将成为广州国美未来厂商发展策略的主题思想。

■肖翠蓉

六年前，国美电器进驻广东，一路开疆辟壤，跑马圈地。短短六年时间，国美在南粤开店超100家，一省百店，创造了中国家电业连锁扩张的神话。7月12日，国美“百店大庆”将在广州、佛山、海南、江门、湛江、韶关、阳江、肇庆、清远、茂名等十地百家门店同时启动，以最优惠的价格掀起七月家电销售风暴。

万丈高楼平地起，神话也是点点滴滴的坚持和努力凝聚而成。国美的“百店神话”又包含了多少坚持和努力呢？笔者为此前往广州国美各门店采写了有关国美的几则故事，在国美百家门店的故事中去品味广州国美这六年的传奇历史。

2004 挺进佛山·国美向二级市场开疆拓土 ——国美祖庙商城的开业传奇

作为零售流通企业巨头，国美主席黄光裕深知，必须在全国各地建立布局合理、规模强大的连锁零售网络，抢先占有市场资源。规模就是效应，广州国美在基本完成一级市场的网络布局之后，2004年3月，以广州的周边城市佛山市场为第一站，开始了它在南粤市场的攻城略地。

●价格杀手诺曼底登陆

2004年2月底，国美祖庙店的开业时间终于敲定在3月13日。佛山本

地电器零售商都空前紧张。国美公布开业时间后，佛山本地零售商几乎同时低价抛售存货，提前抢占市场。据广州国美总经理高集群介绍，当时的佛山家电市场价格被本地零售商拉低了5%-10%，家电市场竞争白热化。国美想要抢占市场并不容易，而且每年的第一季都是家电的消费淡季，国美选择淡季开张，部分家电业资深专家也不大看好。“国美面临的形势相当严峻。而国美的运作效率在严峻的形势下丝毫不减。门店的装修、专柜的布置，人员的招聘、培训，商品的运输备货，全部在短短的1个月内完成。开业前的半个月，国美就在佛山各大主流报纸上刊登了开业的预告信息，商品的价格低得让人心惊胆颤。几乎所有商品的价格都比市场价格低了10%-20%，让人瞠目结舌。然而更让人无法置信的是，

国美真正的价格底牌直到开业的前一天，也就是3月12日才在佛山各大媒体上曝光。国美居然将前期已经非常优惠的价格再度拉低了10%，特价机型的数量更比之前报广的数量翻了一番，达到了2万台。”那种价格只能用跌破人的心理底线来形容。”

●低价轰炸全城

国美惊心动魄的低价预告吸引了大批佛山市民。3月12日夜晚11点就有近百位顾客在祖庙店外排队等候。到3月13日早晨7点时，祖庙商城前数千平米的广场上已经密密麻麻地聚集了三千多名慕名而来的顾客。由于顾客过多，为了保证顾客的安全，国美紧急调动了50多人维护现场秩序，并拆掉了商城的四扇玻璃门。8点钟开业到9点短短1个小时，国美2万多

台超低特价机就被消费者抢购一空。不少顾客拿着买到的1元DVD、1元电饭煲、1元洗衣机等商品乐得合不拢嘴。除了超低特价机以外，国美放量销售的其他机型售价也比市场价低25%-30%。因此，超低特价机被抢购一空后，祖庙商城内的客流量不减反增，周围人山人海，更多的消费者闻讯蜂拥而至抢购国美的超值商品。

有了佛山祖庙店开业的成功典范，2005年广州国美进入高速扩展期。短短一年的时间开了50个门店，从原来的广州、佛山市场延伸到海南、江门、湛江、阳江、茂名、清远、韶关、肇庆等地，从原来的单一城市扩张到22座城市。迅速拉开了与竞争对手的差距，广州国美发展初期的“向规模要效益”经营方式初见成效，并确立了广州国美在南粤家电市场的霸主地位。

