

国美的采购策略及物流配送管理体系

统购分销，规模经营

一、批量采购，买卖方双赢，实现良性循环。

去年，北京国美电器拿出 1000 万元，以招商的方式，向国内的彩电厂家订购 6000 台彩电，现款现货。国美对

6000 台彩电提出了严格的型号款式要求，震动了彩电行业。

电器零售商向彩电生产厂家招标，在中国还是第一次。国家的这种采购模式是大家电零售业的一大创新之举。

传统的家电供销模式基本上是厂家供应什么、商家就销售什么；每个厂家与商家都单独接触，厂家和商家就合作条

件的谈判，往往要经过很多个回合才能达成一致，而且每次进货量也不是特别大。’这种老的供销模式与国美电器

所采取的规模采购供销模式相比，明显落后了一大截。

国美的这种采购模式实现了买卖双方的双赢。

首先，采购一方获益匪浅。采购方凭借数量庞大的定货合同，拿到相当高的利润返还，经营成本更加低廉，为

连锁店的成功打下良好的基础。

其次是出售方得益，各供应彩电厂家通过国美包销、推广节约了大量广告费、产品推广费、营销费和仓储费。

国美的这种新型的厂商合作方式，一方面会给厂家带来更合理的生产计划、更低的销售成本，另一方面也会给消费

者带来更多的实惠和利益——这正是国美所追求的建立产、供、销良性循环的目标。

二、连锁专营，获取业态优势

全国性连锁超市的最大特点就是统购分销，降低成本，连锁的发展模式是家电行业近年发展的大趋势。近两

年，国美电器与各地大型商场的比拼，表面上看是价格之争，其实背后是两种商业状态的竞争，是连锁专营店与传

统销售模式的较量。

连锁经营模式极大地提升了国美的销售规模和商品销量，并降低了运营成本，使消费者购物更为便利，商家的

规模化经营与微利销售更易于激活大众的消费热情：比如，同一种型号的家电产品，在国美比其他大商场要便宜

几十元甚至几百元；在国美购买的任何一种产品，到任何一家国美的连锁店都可享受比国家规定时间还要长的换、

退货服务，这种价格上的优势和服务上的便利，是其他经营方式所无法比拟的。

国美连锁店在进销管理上，借助一整套系统，由连锁总部进行统一管理，集中进货，然后再由各地连锁店分散

销售：这种机制其实是把现代化大工业的流通原则，应用到了商业经营之中。国美连锁店像流水线生产一样，追求

综合效益，进行低成本运营，利用低的进价和低的毛利率，双管齐下，从而达到家电产品的最低零售价：

物流配送，三级管理体系

一、大库与小库的关系

据国美电器北京一家门店分管物流的经理介绍,他每天上班的第一件事是填写需 货通知单,传真到“大库”(北京地区配送中心),在那里排上队,随后门店所属的大货车开到位于京郊的大库提货。中午时分,所需商品便能运到门店,入到门店所附的“小库”。“每天都要从大库调货,多的时候一天要调 7、8 趟。”他补充说。

“大库”、“小库”构成了国美电器全国连锁的物流系统的枢纽。在国美已有的北京、天津、上海、成都、重庆 5 家分部,各自拥有一家 7000—10000 平米的配送中心,家电产品由生产厂家驻各地的分公司直接拉进这些配送中心,然后,再由配送中心分送至众多门店。国美电器高层管理者透露,每个地区分部需有 7—8 家连锁店,配送中心方能充分发挥其作用。国美去年底进军西南,力争在成都、重庆各开六家以上的连锁店,正是源于这样的考虑。

与前面提到的门店经理工作程序一样,国美各地连锁店负责物流的经理一般按此前 2—3 天的实际销售情况、总公司市场宣传的卖点以及总部的业务指标,决定每天从本区域配送中心调货的数量以及型号,运输由每家门店拥有的 2—3 辆 3 吨货车完成。600—700 平米的“小库”是国美各家门店必备的设施,也是门店选址的一个重要参考因素。

与门店随时从配送中心调货相对应,门店也可把残次品或销售不太佳的商品送日配送中心。当然,这期间需严格按公司的流程规定操作。

二、“大库”管理方式

国美对配送中心设置的要求是:

- 1、面积在 1500 平米以上的封闭式仓库,交通便利;
- 2、附带足够的停车位,保证送货车辆取送货停车和夜间停放;
- 3、防火、防盗设施齐备,以保证货物安全;
- 4、有供库房人员办公、住宿的场所,生活、通讯、电力、上下水设施齐备;
- 5、24 小时全天候进、出货保障,确保营业取送货需要;
- 6、仓库通风、干燥、地面平整。

配送中心的管理有章可循,基本要求如下:

- 1、建立健全商品帐目,按类别分帐管理,认真填全帐上项目;
- 2、库房商品按类别分区码放,标志货区,便于货物查找,提高工作效率;
- 3、所有商品入库时均要求检验机身、核对配件、登记机号,出库时对随机赠品需随机发放;
- 4、库房商品分类别由专人负责,责任落实到人;
- 5、库房保持整洁卫生,做到地面无杂物,库区无垃圾;
- 6、不断完善防火、防盗工作,库区严禁烟火,保证商品安全。

三、配送中心三级管理体系

在国美电器的经营管理手册中,是这样定义配送中心的:“根据总部业务部或分部业务部的订货信息,接收批

量供货，进行商品储存，并按门店的要求进行配销的流通机构“各地区分部的配送中心无相互隶属关系，仅对总部及所属分部有纵向垂直管理关系。”

配送中心的主要任务也做到了细化：

- 1、严格按照总部或地区分部业务部的订货指令，接收或提运供货者的批量货物；
 - 2、货至配送中心后，确认商品有无损坏，数量、品种、规格是否正确无误；
 - 3、货物入库后，做到定位管理、分区码放，保障商品安全；
 - 4、根据总部或分部业务部的调货指示及各门店的调货申请，对货物实行配销；
- 国美配送中心实行三级管理制：配送中心总经理——库管员——库工。

配送中心经理向地区分部总经理、业务部经理负责，并督导下级：库管员、库工及配送中心司机。其主要职责是：

- 1、合理安排配送中心人员的工作，制订配送中心的日常工作制度，严把出入库关；
- 2、组织库房商品盘点，发现问题及时上报处理；
- 3、依据公司制度及有关规定，负责执行商品进出库的工作流程；
- 4、合理调配运输车辆，保障商品流转的正常进行；
- 5、加强对残次商品的管理，将每日发生的残次商品及时上报业务部，请示解决方案；

库管员向配送中心经理负责，并督导库工工作。其具体分工是：

- 1、建立健全库房商品帐目；严把出入库手续；
- 2、依据流程规定，负责对商品进行验收、组织装卸、清点数量、核对型号、记录机号并办理一切入账手续；
- 3、妥善管理残次商品，及时上报经理；
- 4、负责库存商品的码放工作；
- 5、做好库区的防火防盗工作，保证库存商品的安全；
- 6、负责安排库工的日常工作。

库工向配送中心经理、库管员负责。日常工作是负责商品出入库的装卸、码放工作；负责商品、库房的卫生；做好库区内的防火防盗工作。

配送中心司机直接向配送中心经理负责，服从配送中心经理的调配，完成各项运输任务，保证所送货物的安全。

随着企业的发展、国美将配送中心的三级管理体系进一步细化，增加了新的岗位：配送会计、配送出纳、配送录人、配送干事，以便加强财务管理。把所有的环节控制得更严，杜绝漏洞。

与此对应，国美对配送中心的工作流程作了更加具体详尽的规定，细分为：

配送中心进货流程、配送中心出货流程、配送中心随机赠品配发流程、配送中心促销品配发流程、配送中心残次品入库流程、配送中心残次品退货流程、配送中心残次货品换货流程……

凡是工作中可能出现的各种情形都能从公司流程中找到具体操作方式，只要所有员工按流程办事，一切就会井井有条，账目明晰。

四、残次商品控制

既然有商品从厂家到配送中心、从配送中心到“小库”，又有从“小库”返回配送中心，进进出出、来来回

回，一系列的运输过程，损坏、残次商品便不可避免。国美对残次商品有一整套的控制制度。

首先，在送货、进货环节上控制，公司规定：

1、各配送中心在送货时要严格把关，对外包装破损、重心、重量有异常情况的商品要及时查明情况，不得转

调门店或其他 6 配送中心；

2、配送中心和各门店在从厂家和进货时要严格检验，对于外包装破损、重心、重量有异常情况的商品应开箱

检验，并做好确认记录。

3、进货时如发现商品有残次，收货方可拒收或记录注明。

4、在装卸过程及商品码放过程中严格控制。如商品装卸时，配送中心或门店必须有一名负责人在场，杜绝野

蛮装卸；

5、商品码放要符合仓库码放的管理规定，严禁超高、倒置或倾斜；

6、门店一旦发现有残次品，需如实填写有关情况，配送中心严格核对。

国美根据商品流程序，对配送中心及各门店的外伤残次率作了严可限定：各门店外伤残次率限额为 0.8%，

各配送中心外伤残次率，限额为 1%，各配送中心之间调运商品的残次率限额为 1%。针对这个限额，公司又有一套

奖惩措施与之对应。

五、借用社会资源搞好国美物流

国美的物流系统建设，开始尝试着借助社会上已有的配送资源，比如租用邮政系统的车辆运输，邮政系统的车

大、车况好，操作规范，信誉度高，远比自己养一支庞大的车队效率高。给顾客送货上门的车辆，国美眼下采用的

也是招募制或合作制，在北京，几百辆送货小面包车都是招募的，而在成都，则采取了与搬家公司合作的方式。

另据透露，国美电器内部网络系统正在建设之中，到时只需轻轻一点，各个配送中心、各家门店商品的进出一

目了然。十分钟更新一次目录不在话下。

售后服务，顾客工程

一、淡化价格特性，突出品牌服务。

国美星级服务建设旨在为顾客提供更多的额外利益。打天下易，守江山难。国美用低价格打天下，守江山的法

宝是服务，希望以此来造就稳固的市场疆界，国美的口号是“低价是矛，服务是盾”。

国美管理者认为，如果说价格是招牌，服务则体现着品质，服务也是一种价值。这样，国美不仅给顾客提供了

商品利益，而且还提供了额外利益。国美各种细致入微的服务，为客户节约了金钱成本之外的精力成本和时间成

本。

国美电器公司为树立“不仅仅是一个低价格”，更重要的是国美永求完善的售后服务体制”的企业形象，设置了诸如“电脑顾客档案管理、三天内电话

回访、800 免费投诉电话、晚间咨询电话的开通、上门调试、安装、维修、更换及空调 24 小时安装到位”等服务，
将一个现代化的商业企业的展现在消费者面前。

二、全面导入“顾客满意”管理

2000 年 5 月，国美公司搞了一项“回头率”调查，在被回访的 600 名顾客当中，竟发现有 47% 的顾客为“回头客”，有 45% 的顾客竟是朋友推荐来国美购物的。天津公司总经理陈云峰解释说，“消费者最需要的是在最便利的情况下，最大限度地选择所需的电器产品，我们就在原有两个门店的基础上加大投入增开门店，而且全部实行开放式经营，给予消费者最大的选择空间，营业员必须在最短的时间内熟知各种品牌、型号的功能特色，做到准确介绍，当好参谋；消费者最想要的是高品质低价格的电器产品，我们就货采源头并在全市做到价格最低，作出“国美元假货”的承诺；消费者最想说的就是“满意”，而这两个字却最不轻易说，我们就在全市率先开辟了免费投诉热线：800—988—0030，建立了客户消费档案和 3 天之内电话回访制度，让国美的一切经营行为纳入消费者的监督和自我约束之中，被投诉的员工一律严肃处理乃至下岗。消费者最难办的，就是大件品的搬运、入户、安装、调试，我们就制定了 7 条服务公约，形成绿色服务通道，建立了免费送货、入户、安装、调试等一条龙服务体系。
‘无处不在’的国美式服务通道，建立了免费送货、入户、安装调试等一条龙服务体系。“无处不在”的国美式服务现在已深入人心，并在全国同行业中处领先水平。”国美的管理是成功的，1999 年，国美公司公布的营业额为人民币 30 亿元，2000 年国美公司保守数字也在 35 亿以上，这匹在北京发家的黑马正红极一时，其经营管理模式也受到营销界越来越多的重视。

问题：请就国美的采购策略及物流配送管理体系作出你的评价，并提出改善建议。

建议：1. 去收集关于国美的更多的资料；

2. 去国美或者去苏宁、大中（国美的竞争对手）进行实地考察。