现代快报

2011年十一黄金周即将到来，全国最大家电连锁集团国美电器推出了一系列的优惠活动。9月30日，南京地区20家国美门店联合启动万人大团购，包括新街口新活馆、建邺万达广场店、大桥南路油运大厦店、桥北店等在内的国美全市各大旗舰卖场，广开惠门，联合献礼30亿家电资源，以50万台特价机的浩瀚气势，给予包括彩电、厨卫、冰箱、洗衣机、空调、数码、手机、电脑等在内的全品类家电最高50%的惊天大让利，全面引爆整个十一黄金周全民普惠的价格战。

作为家电市场的价格风向标，国美电器在今年十一长假期间，天天低价，日日让利，掀起全民普惠的家电浪潮，全面平抑家电价格，还家电市场一个亲民、乐购的购物假期。

■Hold不住的诱惑

十一“天天低价”

见证国美低价策略的渗透力

十一期间，国美推出的低价家电产品将成为其制胜市场的“法宝”。国美集团今年全国采购订单接近400亿，而南京市场就独占了30亿，资源储备十分丰富。

据悉，自9月30日万人团购启动开始，国美从9月30日至10月9日，将连续开展10天连轴普惠，600多个品牌10大类家电产品，包括彩电、厨卫、冰箱、洗衣机、空调、手机、数码、电脑、影音、小家电均有大批特价机推广上市。

十一期间，国美冰洗空彩传统家电特价机南京市场投放总量超过10万台；手机、数码、电脑等3C和小家电特价机南京的投放总量也超过40万件。其中，传统家电平均让利幅度维持20%-30%，厨电平均让利幅度20%-35%，3C平均让利幅度15%-25%，而整体全品类家电让利最高幅度达到了空前的50%。

今年十一，国美的特价机资源占比首次突破了30%，其中包销、定制的产品有近70%，成为国美让利“军团”的急先锋。而国美门店的卖场网络和物流配送系统，也将扎扎实实地为消费者在十一期间构建一个选购家电产品的绝好平台。

今年下半年，国美马不停蹄地开新店，实施门店发展战略，仅在南京地区就新开6家面积超5000平米的大型卖场，其中位于南京下关大桥南路的油运大厦店成为其中的旗舰级卖场，为南京国美的门店网络带来了新的活力。

据悉，今年十一，国美将以旗舰店作为核心，通过旗舰店着眼市场，带动起整个门店网络实现“以低价抢滩市场”的经营目标并发挥出“以直降平抑物价”的市场作用。南京地区包括新街口新活馆、河西建邺万达广场店、桥北店、大桥南路油运大厦店、迈皋桥店、江宁店等在内的一批国美旗舰“店王”将联合起来大尺度献礼消费者，带领所有的国美门店，执行全年最大规模的家电让利行动。

长假期间，国美门店活动丰富，礼品充足。门店“散家资，聚人气”，举办各自让利、团购以及各种内购会活动，真可谓“八仙过海，各显神通”。

9·30团购成为年度家电价格抄底期

国美电器发起全民普惠价格战

低价单品促销模式引行业关注

十一前夕，本报曾大幅刊登了国美十一的促销信息。其中超低价单品如三洋1699元32英寸液晶电视、宏基2499元新品笔记本电脑、伊莱克斯1710元正1匹冷暖空调等格外引人关注。

记者注意到，此次十一黄金周国美延续了今年单品低价的促销模式，且产品丰富度和促销力度进一步增强。据悉，今年起，国美全面启动单品低价策略，受到消费者极大地认可，累计销售特价机数百万台，一举刷新了国美传统家电单品销售的纪录。

两年前，国美就开始尝试此类低价单品的销售模式，如节日期间42英寸液晶售价曾以低于3000元的价格对外销售，但需要采用抽号的方式，其几率不亚于中一次二等奖彩票。而今，这种低价单品的促销期长达15天之久且每日不限量供应。

“什么是低价？”在接受记者就国美今年十一推出的单品低价策略采访时，南京国美电器市场部负责人反问记者。该负责人表示，低价策略是国美一以贯之的经营理念，自成立之日初，国美就确定了“薄利多销”的经营原则。

在近25年的发展历程中，国美从1家门店发展到1400多家门店，市场份额不断扩大并长期保持了行业第一，这其中低价策略功不可没。但随着行业的发展和竞争的日益激烈，国美在稳步推进商业模式战略转型的同时，对低价策略也有了全新的理解。国美的低价是可持续放量销售的低价，得益于集团始终坚持的“高速发展与精细化运营并举”的战略，不是利用几个超低价单品限量限时吸引眼球的低价；国美的低价是满足消费者普遍需求的低价，不是盲目大单采购压低成本“倾倒式”的低价；国美的低价是有信息化支持的低价，是通过提高产业链效率降低了整体成本，不是一味大批量进货、减弱供应链效率的低价。因此，国美可以保障始终如一为消费者提供低价产品。

全场低价 打可持续放量销售的低价战

“现在国美早已告别那种‘抽号机’的营销方式了。”国美市场部负责人介绍说，“红极一时的‘抽号’‘限量抢购’‘限时团购’，包括电子商务企业目前广泛采用的‘秒杀’，只是吸引眼球、汇集人气的噱头，并不是真正意义上的低价。因为，除了个别消费者，其他人无法享受到这些让利优惠。而国美要做的低价不仅是可持续的而且是全民普惠的低价。”

国美自创立之日起，就确定了“薄利多销，服务当先”的经营理念，对消费者来说，就是服务好、价格便宜。这和全球零售巨头沃尔玛倡导的天天低价的经营理念不谋而合。

几个超低特价产品只能惠及部分消费者，对大部分消费者来说，正常货架上售卖的特价商品，才是看得到摸得着的低价。对于年销售额过1500亿元的企业而言，低价有更深的含义，“现在国美的低价政策是全场低价，是消费者可以真正、普遍享受到的低价。”国美市场部负责人表示。

无论国美还是沃尔玛，大单集采模式，都是保证卖场商品低于行业平均售价的杀手锏。可以说，持续低价的能力是基于大规模采购的能力，国美每年1500亿元的销售规模，为其赢得了上游供应商的大力支持。

目前，除规模集采外，国美还尝试通过与核心供应商的深度合作模式，来实现更低的价格和获取更多的政策资源。如从去年起，国美就相继与顶级供应商签订了一系列的合作协议，如与海尔签署三年500亿合作协议，与三星制定了两年300亿元的销售目标，与美菱达成三年50亿元的战略合作，与三洋签订5年规划。更重要的是，通过深度合作，国美增强了对消费需求、商品和产业供应链的管理能力，这是国美能长期乃至未来坚持低价策略的重要基础。

除与供应商签订超大规模、跨年度合作协议外，国美还与TCL、伊莱克斯、意大利CANDY洗衣机、英国的BEKO嵌入式家电、爱尼克斯、海浪星、普田、樱花、能率等各品类知名供应商签订了差异化定制协议。

通过签署战略合作，零供双方形成从市场信息集成、分析、商品研发、制造、营销、销售等全方位的深度合作，这样生产制造出的产品就是市场和用户需要的，不会形成库存。这种合作方式大幅降低了生产和营销成本，最终表现在卖场中的商品售价也实现了大幅降价。这种合作模式，让国美电器具备独家、低价、可持续放量销售的能力和售后服务保障能力。因此国美承诺的低价是可持续放量销售的低价。

国美的低价策略赢得了市场的认可。最近发布的业绩报显示，国美上市门店(未包括非上市门店)实现298.1亿元的销售收入，较上年同期增长19.8%。净利润总额增至12.5亿元人民币，较上年同期增长高达30.1%。可比门店的同店销售收入同比增长7.4%。在零售行业的关键指标方面，国美均表现优秀。

按需定产 打满足消费者需求的低价战

低价固然重要，但更重要的是产品能满足消费者需求。现在消费者购买家电日趋理智，价格并不是打动消费者的唯一元素。在这种产业发展态势下，如何以需定产就成为国美提升商品经营能力的核心。

国美的低价不是来自与供应商的博弈，而是实现了厂家、渠道、消费者三点的无缝对接。就是以国美为代表的渠道商广泛收集消费需求，并把需求以最快的速度传递给上游厂家，厂家不再盲目生产而是按需定产，零供双方联合起来满足消费需求，这样既和谐了厂商关系又使消费者买到了满意的商品，实现了三方共赢。

因此，国美积极推动产业链整合调整，将供应商、渠道商、终端销售统合到整个产业链中来。以海尔与国美合作为例，国美要充分利用全行业最大的呼叫中心系统，及全国最大的渠道网络优势来挖掘消费需求，将需求第一时间反馈给海尔，双方来共同研发、设计产品，并共同参与到后期的销售、市场调整与终端推广等各个方面中。

海尔集团每年将为国美提供600款系列产品，其中双方共同研发的个性化商品不少于300款，并且个性化专供产品将占到双方销售规模的50%。

到2014年，国美电器个性化商品将占到整体销售规模的25%，这些个性化产品不仅充分满足了消费需求，而且价格也低于同类其他产品。

效率提升 打有信息化技术支持的低价战

对于国美而言，今年最值得纪念的就是耗资亿元的新ERP系统上线，同时这也意味着行业的信息化能力和产业链效率得到了大幅提升。2011年7月1日凌晨，国美ERP Leader领航者工程正式上线。

以往，一味以大批量订货来降低成本，不但会导致和供应商关系的紧张，还会造成产品的积压，企业只能拼命地卖库存产品，无暇顾及消费需求，导致了整个产业供应链效率极为低下，产业利润被库存产品侵蚀，更加重了零供关系矛盾。

在新的竞争态势下，如何改变这种发展模式，最好、最有效的办法就是实现与供应商的信息共享和无缝对接。为此，国美启动了目前行业最为领先的ERP系统。新ERP系统将大幅提高国美对消费需求、商品、门店和产业链的管理水平。如新系统可以将供、产、销各个环节中的信息、数据、情况等进行双向式、多向式的沟通和处理，并配合决策支持技术对供应链中涉及的各部门第一时间发出协调指令，及时获得终端反馈和掌握信息，从而在快速、高质量基础的前提下，实现供应链管理和决策的高效率，加速实现零售商与消费者、供应商三者之间的无缝对接。

通过打通零供双方的信息隔墙，国美推动了产业链的快速运转，从而有效提升了产业链效率，降低了整体成本，总体成本的降低最终表现在了终端产品上。因此，国美的“低价”不是一味大批量进货、减弱供应链效率的低价，正是在信息化的支撑下提升产业链总体效率的“低价”。

未来零售业的发展必然是建立在制造商、零售商、消费者三者共赢的基础上，看似简单的“低价”营销背后，实际上体现了国美商业模式的有效转型和推动整合产业链的努力。尤其是在当前通胀背景下，国美将一如既往地长期贯彻低价的经营理念，惠及消费者和整个产业链。

张青 翌羽/文