

砥砺前行30年 国美开创零售新格局

经过30年的发展,1987年珠市口东大街420号那间不足百平方米的家电零售商店,已经成长为遍布全国426个城市、拥有近1700家门店和30万员工的中国最大家电及消费电子零售连锁企业。国美,这个曾在改革开放浪潮中快速发展的民营企业,如今正在积极适应市场变化,线上线下大融合的、重构市场主体关系的新零售时代即将开局。



积淀30年 浓缩零售精华

1987年,北京珠市口东大街420号,国美仅是一家占地百平方米的小门店。随后,通过名称、价格、服务、形象、供货“五个统一”的确立,国美通过改善供需关系,开创了中国家电零售连锁模式的先河。

2004-2010年,通过对全国市场的合纵连横,国美改变了零售市场的格局,引领零售进入全国大连锁时代。通过对永乐电器、大中电器、三联联社以及各区域性零售连锁品牌的重组,国美快速完成了全国市场的整合,完成了家电产品从传统百货业态向专业连锁卖场的转变。

回顾30年的发展史,国美首创的直供销售模式,改变了过往的定价模式;“国美模式”、“国美速度”、“国美现象”成为行业典范。在同行业竞争对手多年亏损的情况下,国美实现了连续15个季度的增长和盈利,创造家电零售行业发展奇迹。

从改革开放初期市场经济刚刚孕育萌芽,到移动互联网时代浪潮下,线上线下各界面端消费者的任意穿行,国美的一举一动始终引领着行业发展的方向。

2016年底,国美在对新市场环境,零售业态发展趋势探索的基础上,运筹零售转型,搭建了以“6+1” (“6”是指用户为王、产品为王、平台为王、服务为王、分享为王、体验为王;“1”是指线上线下融合为用户提供首屈一指的服务)为价值创造触点、以供应链为核心竞争力的集互联网、物联网、务联网(专注于服务的三个网络)于一体的新零售生态体。

国美“新零售”战略已然落地

“大数据”、“智能化”、“移动互联网”和“云计算”已成基础配置,人与人之间、人与产品之间、人与企业之间、企业与产品之间的广泛链接正在搭建,这将进一步推动供需两端的有效链接,推动更深层次的消费价值和产业价值的重构。

一次由技术推动支撑的线上线下大融合悄然而至,国美成为家电零售行业发展的一个时代缩影。

优化供应链 树立低价标杆

供应链能力是零售企业不可或缺且事关生死存亡的核心实力。在30年的发展历程中,国美的供应链能力一直被行业高度关注,也是让国美克服艰难险阻、不断前行的根基。目前,国美不仅在全国范围拥有近1700家线下门店,还通过消费大数据的支撑,与品牌商建立了定制化商品等战略协作,通过差异化商品的打造,打破了家电零售渠道同质化严重的行业桎梏。

作为企业的核心竞争力,国美不断强化低成本高效率的供应链管理,形成了千亿级的采购规模。通过消费行为的大数据分析,国美深入研究消费者购物的行

为趋势和对商品喜好程度的变化,从而精准分析消费需求,形成了C2B反向定制等独创的采购模式。在采购环节,国美从2012年开始改变了和供应商的交易方式,采取了OEM、ODM、一步到位价、包销买断、反向定制等采购模式。截至目前,国美差异化商品占比已达40%。

此外,为了增强供应链的核心竞争力,国美不断开拓和深化海外购及物流配送能力,2015年成功打造海外购供应链,完善了B2C、B2B、O2O海外购平台;在物流方面,建立覆盖600多个城市、2500多个区县、4.5万多个乡镇的“三位一体”物流网络,并全部实现本地化安装;在服务方面,国美在全国336个城市建有2000多个网点的售后体系,为自身及第三方提供专业化的售后服务。

在多年积累的供应链优化整合能力的支撑下,国美在“超级福利日”、“黑色星期五”等消费节日及日常的经营中,在为消费者提供中高端品质商品的同时,更为消费者提供了最大的实惠,成为了零售行业的标杆。

智能后服务 增强用户体验

商业领域一直有这样一句话:“顾客是上帝”,而在后互联网时代则是“用户是上帝”。

面对后互联网时代的用户,商品的成功交付不再是零售行为的终点,服务环节前置,成为整个零售行为的起点。因此,以服务带动用户需求创生,并在商品全生命周期中为用户持续不断地提供专业服务,这才是零售的真正价值。

服务的专业化、规范化、定制化是国美新零售的必然延伸。基于此,国美上线了“国美管家”,通过“管家”身份,为用户提供专业、周到的一站式服务。同时借助“智能云数据”优势,国美管家可以实时了解消费者对家电的后服务需求,高效地链接会员与门店、物流及后服务资源,打造维修、保养、清洁、更换、回收的家电生命周期闭环服务。

例如,消费者在购买带有智能芯片的商品后,可以直接与国美管家连接,实时监测商品的使用和耗损情况,及时提示消费者进行零部件更换、清洗擦拭养护等。通过这样的连接,国美能够更好地与用户之间沟通,为用户提供最迫切、最专业的服务。

通过立体化、多层次的服务延伸,提升用户购物的整体价值,也让国美从商业零售延展至后服务领域,进一步拓宽零售业态。

场景新体验 门店不止于展示

随着消费方式和场景不断丰富,线下门店被赋予的功能需求越来越高。家电产品不同于其他,用户对于家电的体验性需求非常巨大。基于此,国美在近年来着重推动门店的场景化体验改造,并率先在行业内提出娱乐休闲、生活美食、互联网、家装设计、智能物联、电

子商务六大场景理念,全方位满足用户的体验性和场景性需求。

经过改造后的国美门店,融入了诸如VR影院、网咖、电竞、烘焙、智能等元素,让消费者在逛门店的同时,还能体验到更多智能化、强体验的商品。

在周末,国美还会不定期地举行电竞大赛、美食品鉴、烘焙DIY等活动,在吸引大量客流的同时,增加了各年龄阶段消费群体对于国美的关注度。这都是门店的场景化创新改造为国美带来的改变。

2016年,国美在全国范围内对核心门店进行了场景化改造,通过烘焙课堂、智创空间、电竞网咖、厨卫一体化等项目的新场景改造,消费者在国美门店感受品质家电与潮流科技产品的同时,享受到了一站式购物的体验乐趣。通过系统集成化的销售以及场景化运营,国美正在从传统家电零售商、单一商品零售店,向家庭生活系统解决方案提供商、“零售+娱乐”的休闲型卖场快速转型。

截至2016年三季度末期,国美在全国范围已经建成50家VR体验馆、120家烘焙教室、150家展示净水系统的“水立方体验馆”,并在北京与深圳建成了电竞馆、网咖。

时至今日,线下门店早已不再是单纯的购买渠道。通过对于门店的改造,国美让门店变成了集娱乐、休闲、购物等于一身的开放性体验平台。

打造强链接 新零售再出发

在成立30周年之际,国美提出了“重新定义零售”的概念,通过“6+1”模式建立人与人之间、人与产品之间、人与企业之间、企业与产品之间的广泛链接,形成社群关系,推动供应链与需求端的有效对接,推动更深层次的消费价值和产业价值的重构。

简单来说,国美“新零售”的核心仍然是消费者,目的是满足消费者对场景、体验、商品、服务的需求。通过线上线下融合,国美实现了消费者全渠道融通,让消费者在任何时间、任何场景、任何条件下,都能够根据自身需求,选择购物渠道,而不再拘泥于线上或线下的概念。

在前端,不论是线下的门店体验、销售人员介绍推荐,还是线上的国美Plus社交互动,国美一直在加强与消费者之间的交互能力;在后端,国美的后服务能力让零售从原本的一次性交易,变成了商品的全生命周期交易,创造和提升了消费价值。这一切的核心,都是消费者。

在30年的时间里,国美立足于零售本质,不断开拓创新,以优质服务链接消费者,以前瞻思维引领零售转型,以共赢模式构建生态圈,致力于打造以消费者需求为导向的线上线下家庭生活系统解决方案提供商。

让每个家庭生活更美好,这是国美的初心,亦是国美始终不变的追求。

