

国美公司战略与业务管理 项目建议书

2002年10月



普 华 永 道 咨 询

transforming results

PWC CONSULTING

A business of PRICEWATERHOUSECOOPERS 

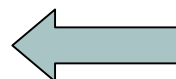
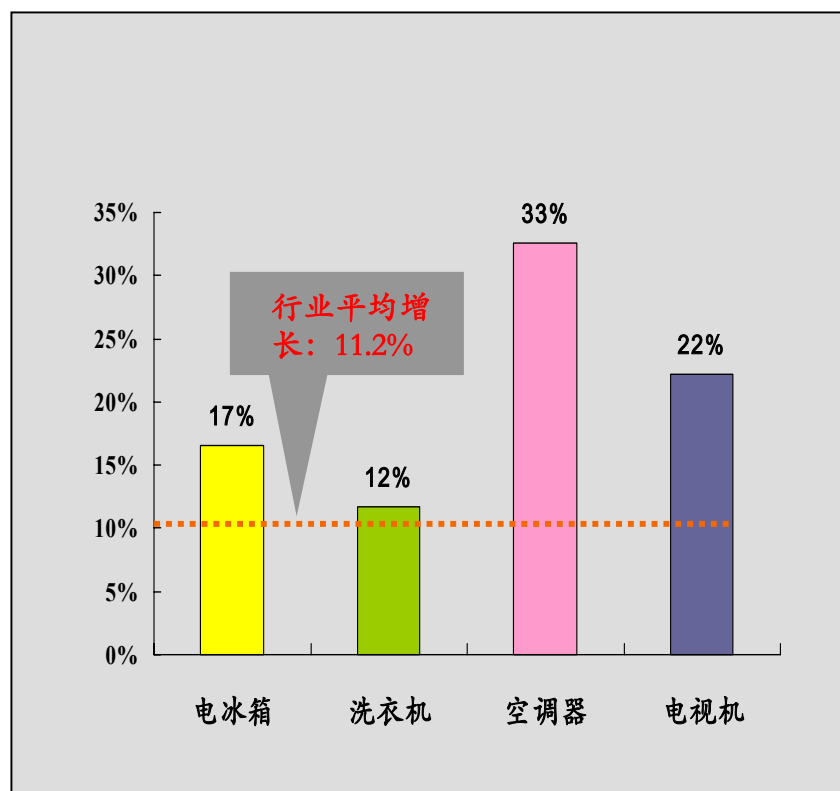
目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

家电行业在国内销售持续增长



主要大家电零售额增长
(2002年1-7月)



住房消费

更新消费

高技术产品
消费

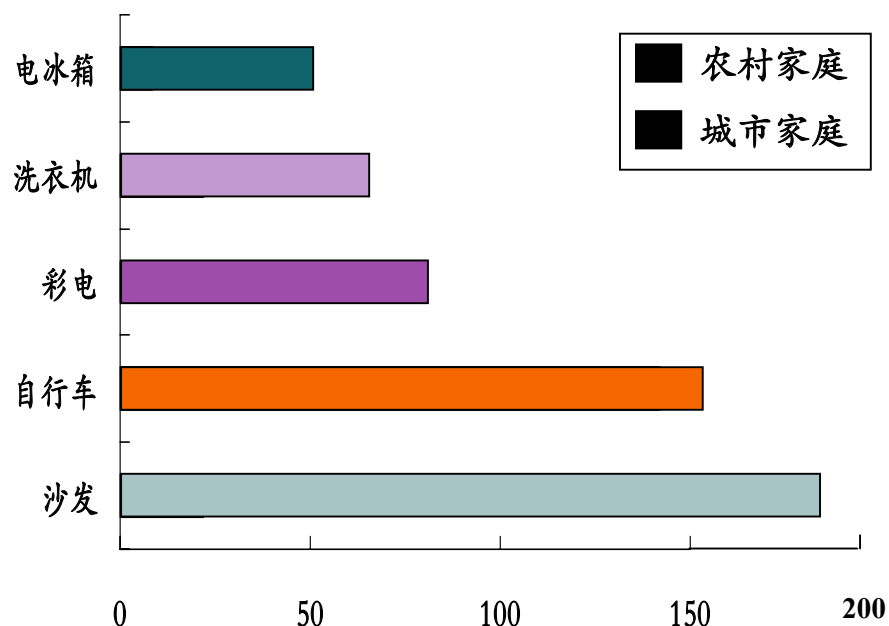
个性化消费

农村消费

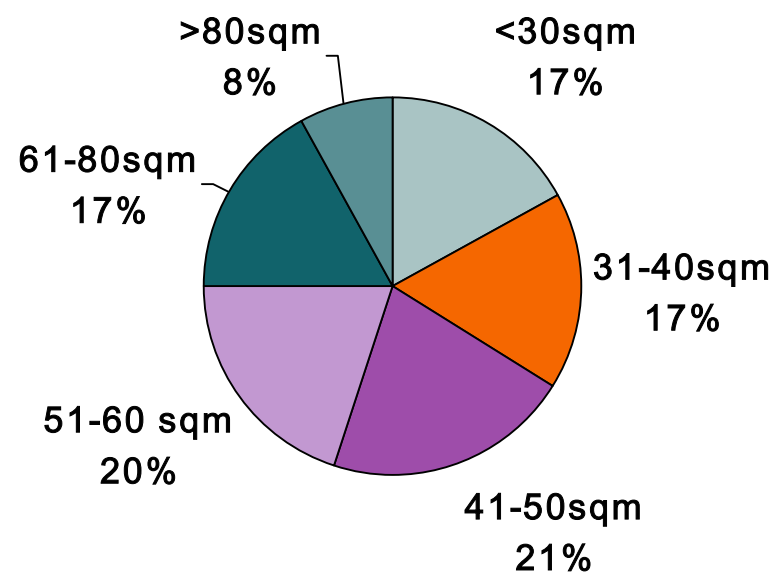
其中住房市场及农村市场将为家电提供持续发展的潜力



耐用消费品每百户城乡家庭拥有量



%城市居民居住面积



但行业内竞争日趋激烈

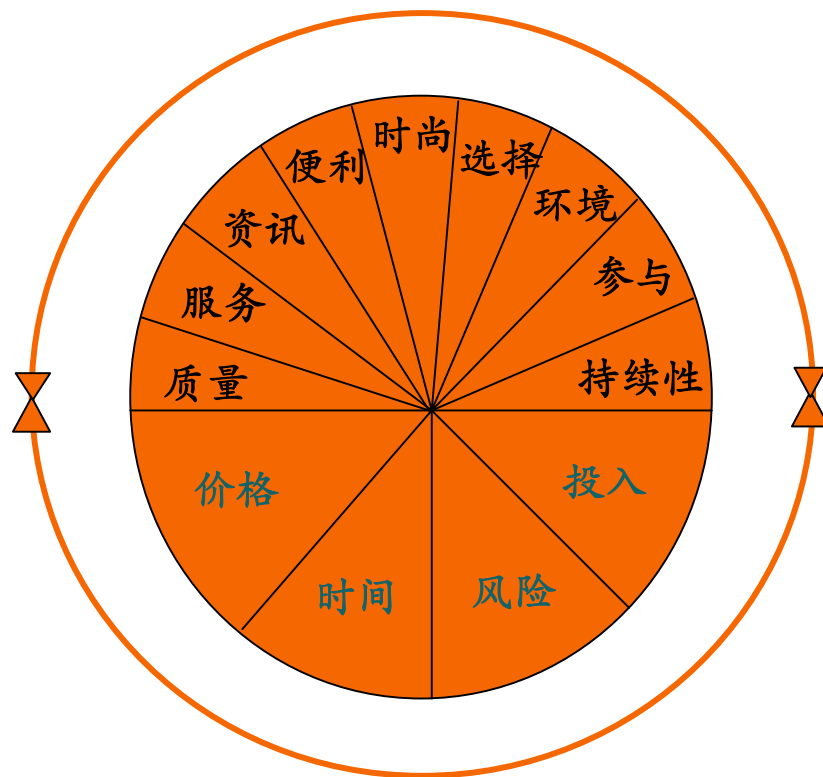


- 供求矛盾突出，尤其低档小家电产品供过于求严重
- 总体产品周期在缩短，主流产品占据市场主导份额的时间大大缩短
- 价格战仍然激烈但对销售促动作用减弱
- 家电企业利润不断下降

消费者需求也不断提高并变化



换回更多的回报



以更少的付出

随着制造商对产品质量的重视， 消费者的需求重点也渐渐向服务倾斜



以空调消费者为例：

空调购买考虑因素

1994年关键购买要素	2000年关键购买要素	评 论
1-省 电	1-价 格	• 由于大多数知名品牌在技术，可靠性和服务方面很难进行差异化，价格成为最大的不同点 • 用户热衷于价格下调，他们现在关心的是“现在购买”还是“持币观望”
2-价 格	2-品 牌 形 象	• 在过去的几年中，用户深受大量广告战的影响和教育 • 大多数用户认为知名品牌通常具有较好的质量和可靠性
3-低 噪 音	3-服 务 质 量	• 空调的使用效果相当程度上取决于安装质量 • 用户趋向选择更为可靠的零售商，以便于有效安装和可靠服务
4 (及以下): 制 冷 能 力， 服 务， 可 靠 性 等	4 (及以下): 质 量， 产 品 性 能， 低 噪 音 等	• 用户通常都关心质量和产品特性；但他们的判断受到其他空调使用者和零售商的促销手段

* 资料来源：中国家电协会，PwC分析

美国家电消费者调查显示，最快引进最新产品技术和购物体验的家电商店将最受欢迎

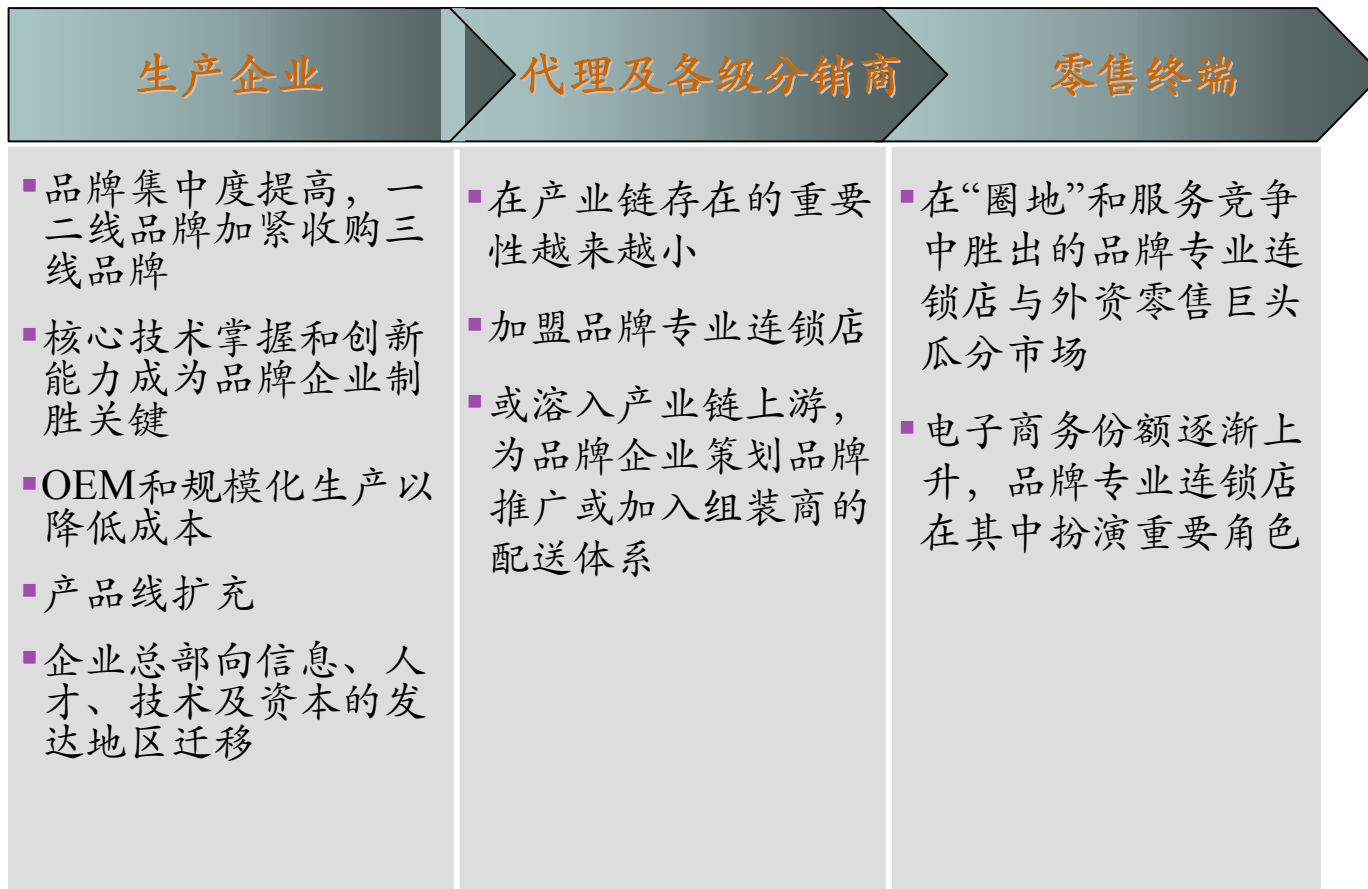


	1999	2000	变化幅度
我只有在需要替换旧产品时才购买家电产品	68.0%	70.2%	2.2%
我倾向于在打折时购买家电产品	59.2%	60.6%	1.4%
家电产品的创新迅速使购买这种产品充满挑战	56.0%	59.8%	3.8%
我根据广告的售价决定先到哪里购买家电用品	50.4%	51.1%	0.7%
我认为家电商店的产品介绍很有帮助	48.9%	50.8%	1.9%
家电商店的销售人员丰富的产品和服务知识	36.2%	43.6%	7.4%
我更多依赖家人和朋友的介绍而不是销售人员	43.2%	42.1%	-1.1%
我希望随时得到最新的家电技术信息	19.9%	32.1%	12.2%
在购买前，我会阅读杂志寻找家电产品信息	29.4%	29.4%	0.0%
在购买前，我会上网寻找家电产品信息	15.1%	19.5%	4.4%
我希望家电商店具备网络连接以便信息搜寻	16.6%	18.1%	1.5%
我希望家电商店具备网上购物功能	10.3%	11.6%	1.3%

家电产业链未来发展趋势



生产集约化 价格平民化 渠道扁平化 业态多元化 服务个性化



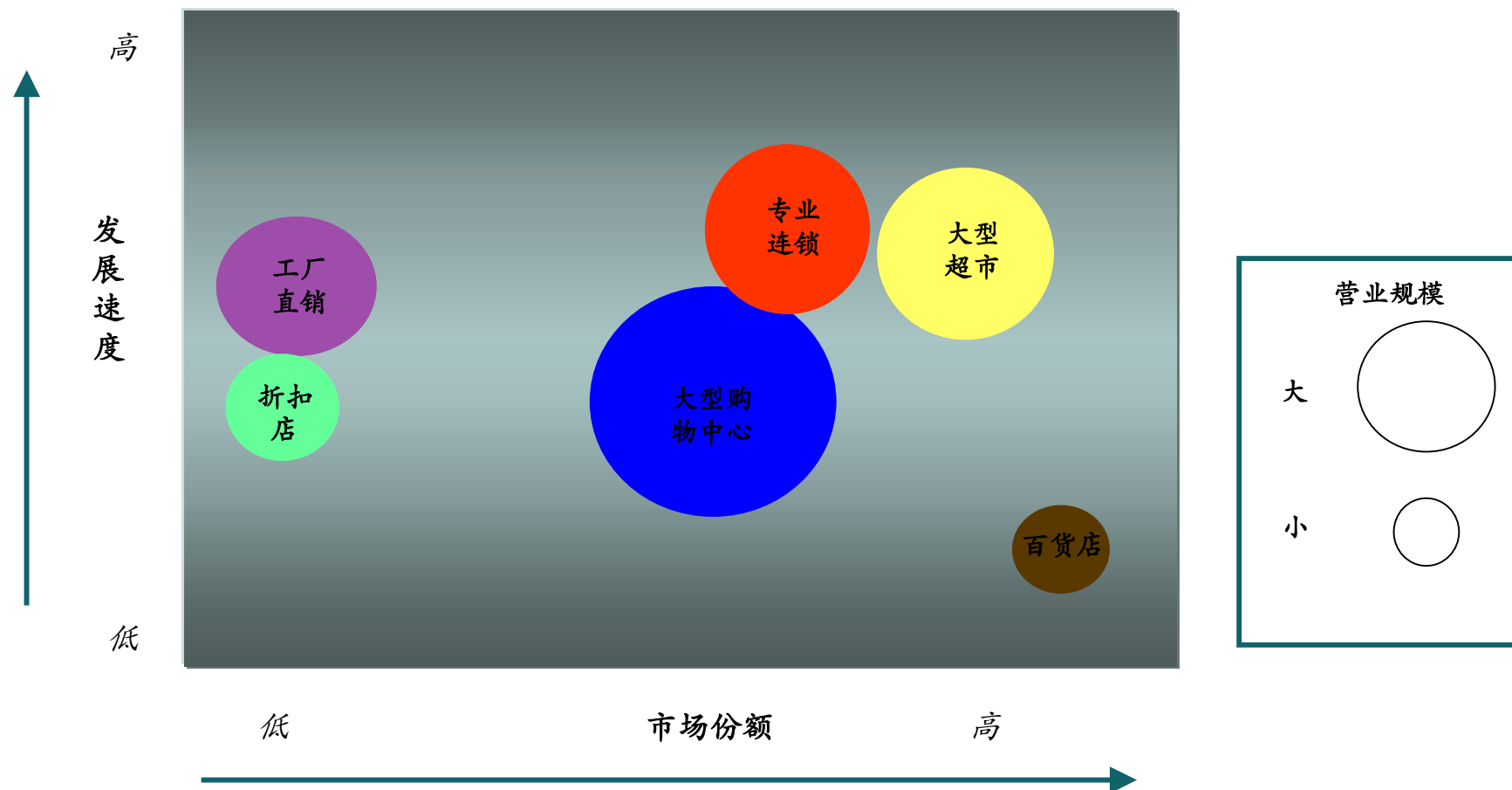
零售各业态的特点



业态	主要特点
百货店	• 增长缓慢或停滞 • 业态定位渐趋模糊
大型专业连锁店	• 快速成长期 • 同类产品，品牌及品种丰富，规模大，竞争力价位
折扣店	• 国内尚无，WTO后可能成为零售业外商投资热点领域 • 郊区经营，大众商品，少有促销，超低价常年打折
大型购物中心	• 集多种零售业态于一体 • 具有小型商圈特色，满足娱乐，餐饮。文化需要
工厂直销中心	• 国内尚无，发展潜力大 • 郊区经营，多为退季或瑕疵产品的品牌厂家直销，价格优惠
大型超市	• 发展速度惊人，将迅速超过百货店跃居零售第一业态 • 市场渐趋饱和，竞争激烈

数据来源：中国资讯行，普华永道分析

超市、专业连锁及大型购物中心将成为零售业发展龙头

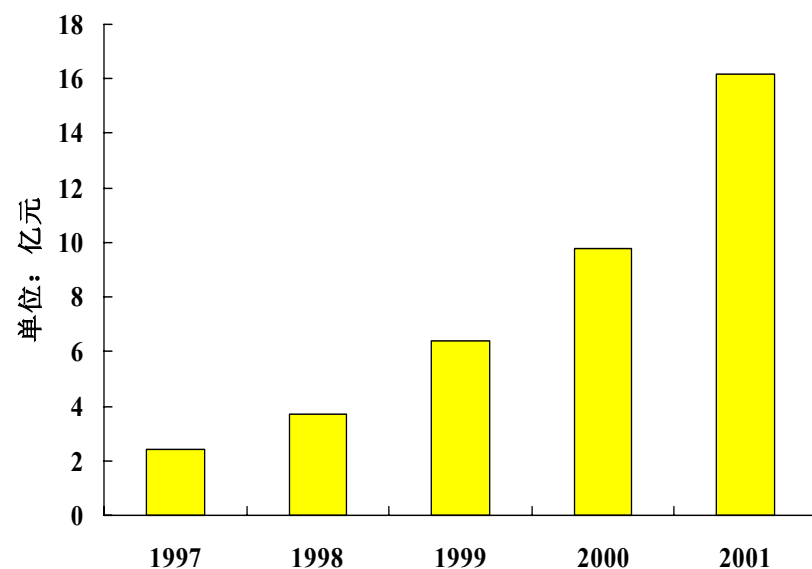


数据来源：中国资讯行，普华永道分析

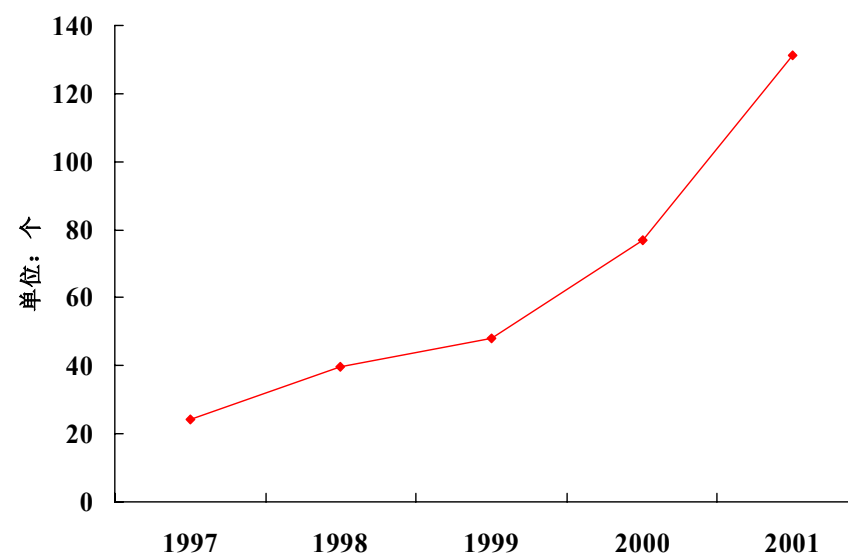
其中连锁经营是主要推动力



1997-2001 中国连锁百强年平均销售规模



1997-2001 中国连锁百强年平均拥有店铺数

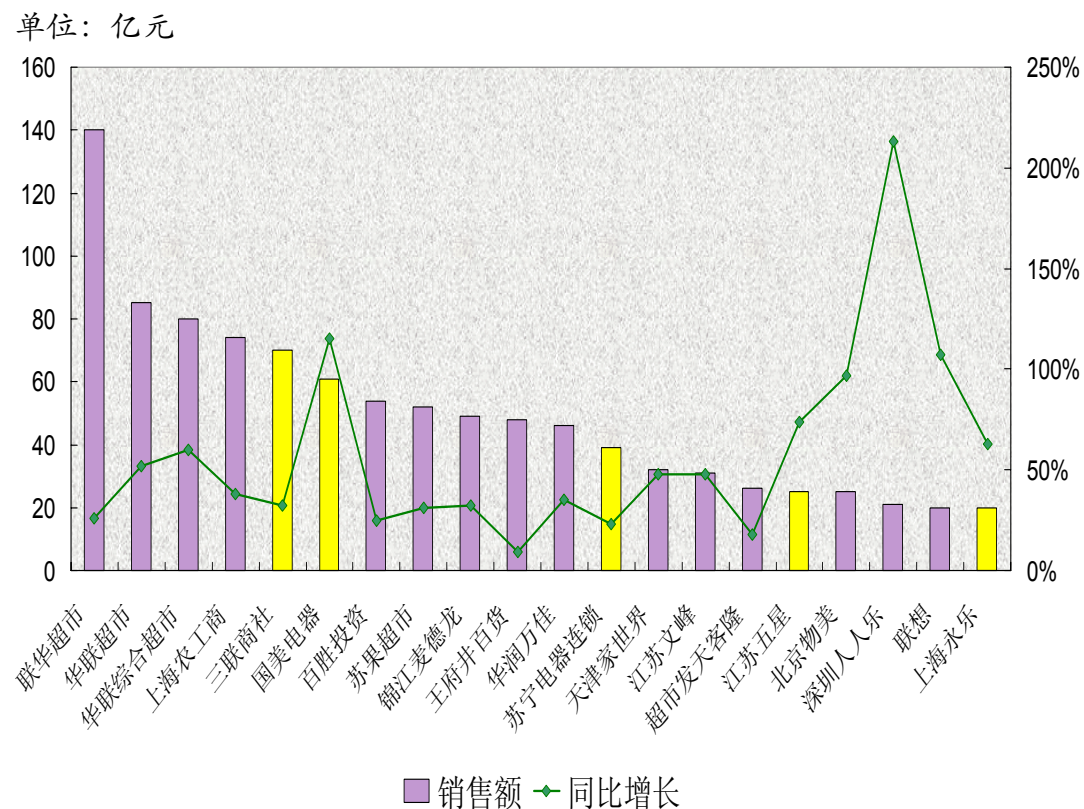


数据来源: 中国资讯行

家电专业连锁的主导企业已经凸现



2001年中国连锁百强前20名



数据来源：中国资讯行

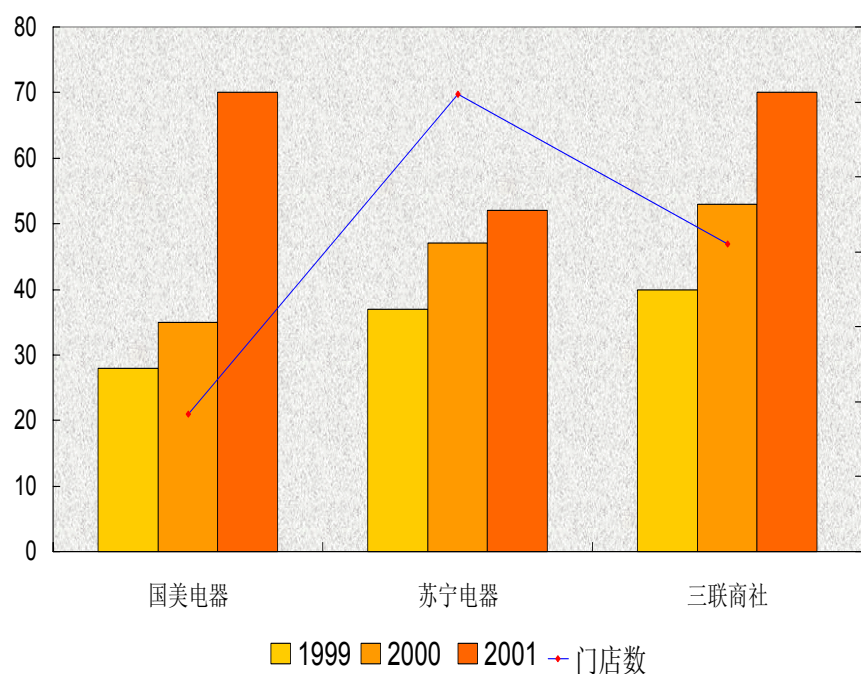
但与国外类似企业相比仍有很大发展空间



中国三大家电连锁企业发展情况

(1999-2001年)

单位：亿元

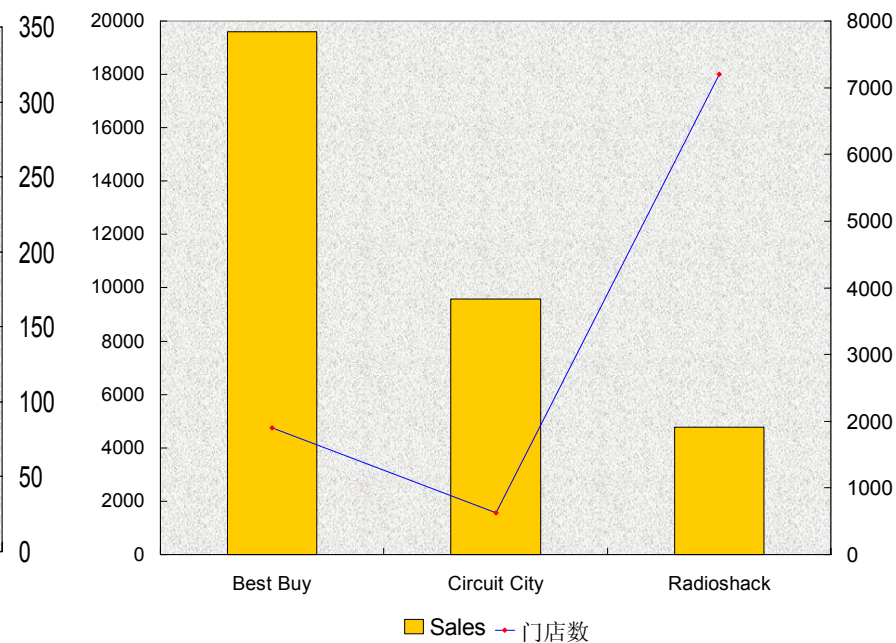


美国三大家电连锁店情况

(2001年)

单位：百万美元

单位：个



数据来源：中国资讯行

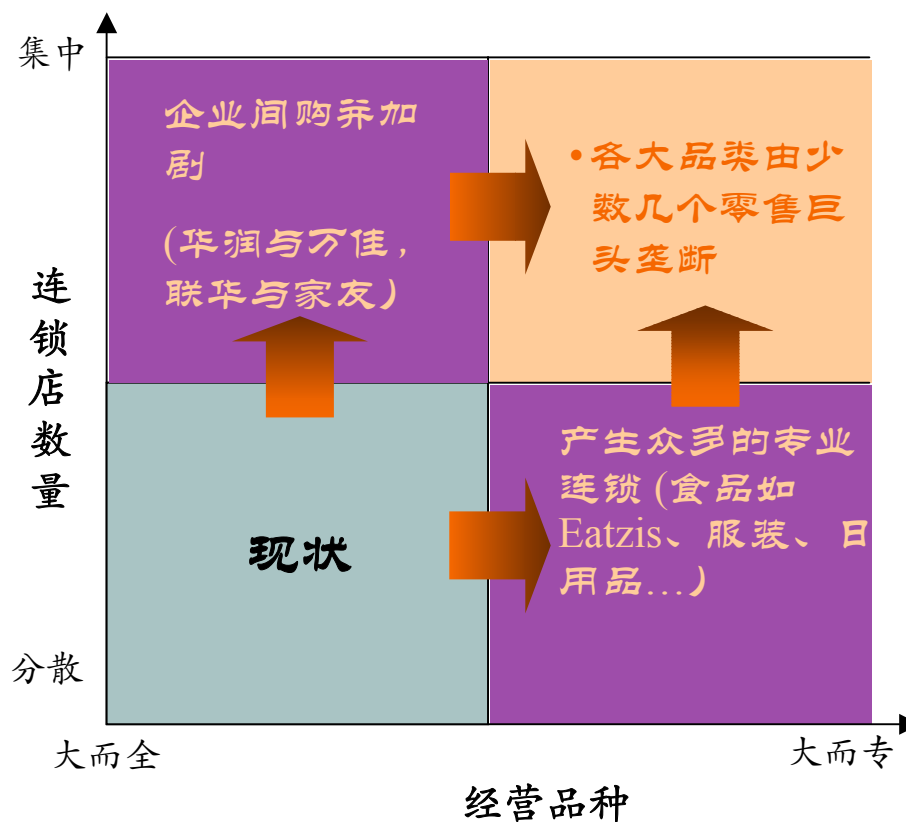
连锁行业未来发展情景预测



行业结构变化

面临问题:

- 形成核心竞争力
- 将企业做强做大
- 协同/互补优势的合作伙伴
- 品牌强化



面临问题:

- 更国际化高水准的竞争环境
- 全球化经营
- 规模化业务管理能力

面临问题:

- 与供应商形成战略联盟
- 专业商品的资深了解和管理水平
- 品类时尚倡导者

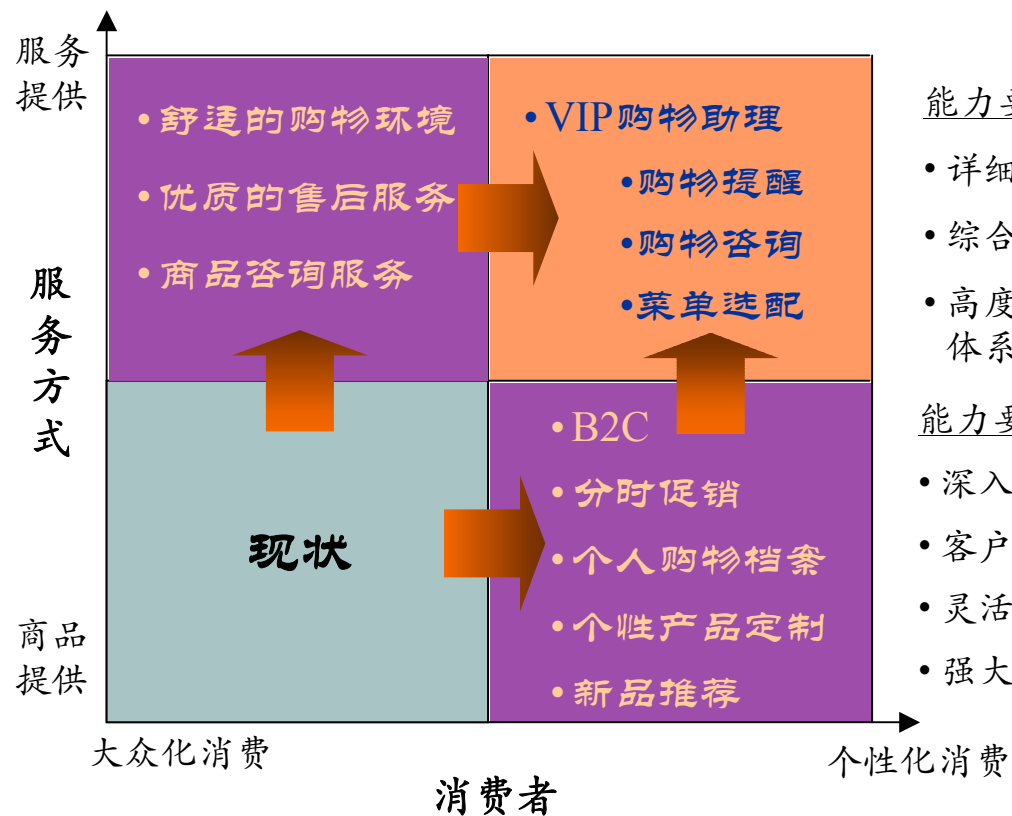
连锁行业服务模式的未来发展情景预测



服务模式变化

能力要求:

- 更多的设施投入
- 强大的服务资源配置
- 高素质的服务人员



能力要求:

- 详细深入的客户分析
- 综合全面的产品知识
- 高度电子化的数据管理体系

能力要求:

- 深入的消费行为分析
- 客户关系管理
- 灵活的消费者互动机制
- 强大的系统数据支持

未来发展趋势需要连锁零售商建立与上下游的共赢关系



制造商	零售商	消费者
• 准确的需求预测 • 快速准确的新品推出 • 精益生产 • 切合市场的营销计划 • 有效的促销计划 • 低成本物流管理	• 紧密的供应商战略联盟 • 供应商更强的资金支持 • 客户忠诚度/市场份额提升 • 购买金额及购买频度上升 • 更合理的网点分布	• 更个性化的购物指导 • 更多更新更贴近需求的商品选择 • 更人性化的购物环境 • 更省时省力的购物体验

目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

国美的产品结构正向国际家电连锁发展模式靠拢



传统家电专营

- 彩电
- 空调冰箱
- 洗衣机
- 碟机
- 摄像机
- 音响
- 电脑



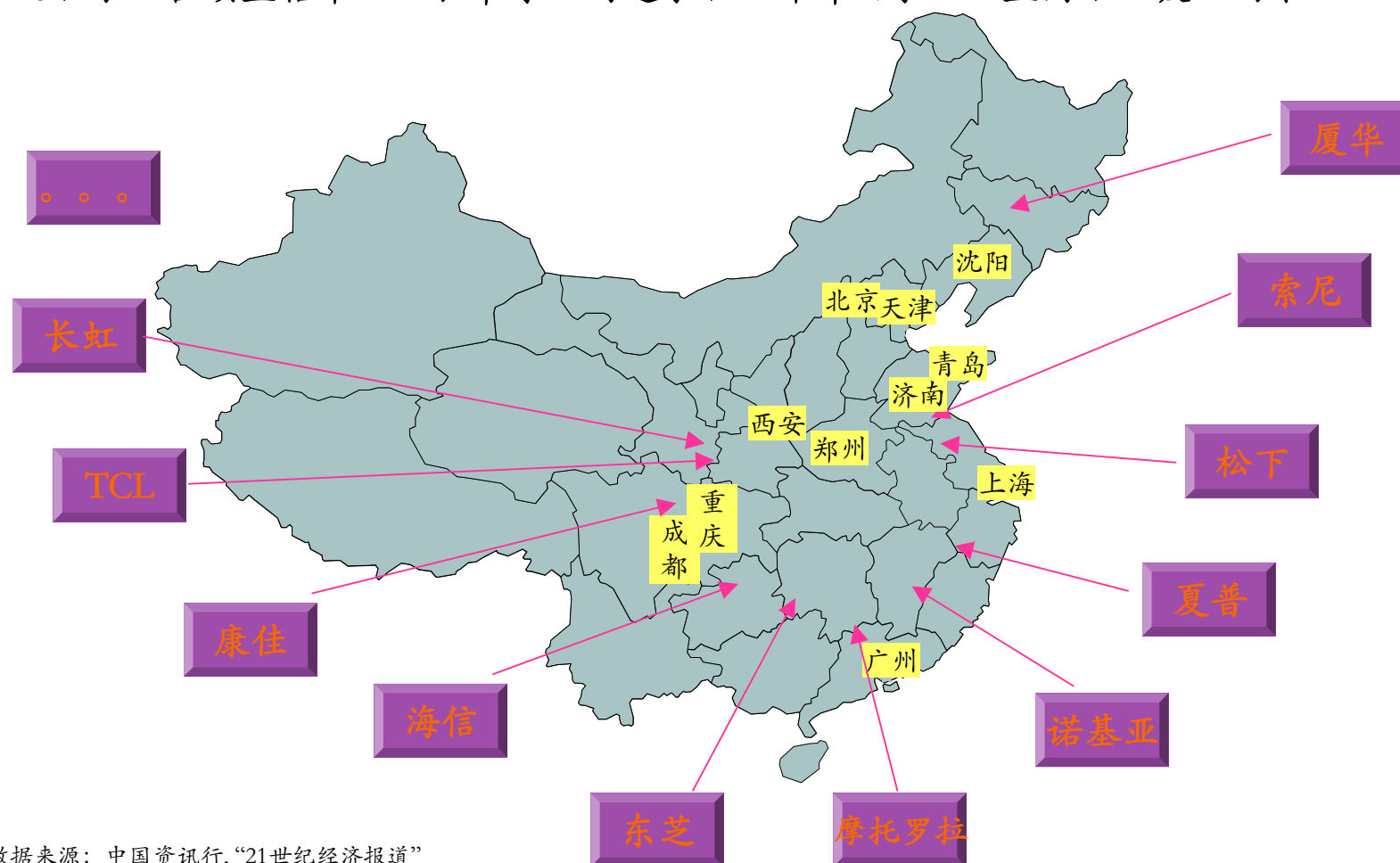
传统与信息家电专业化

- 手机及其他通讯产品
- 电脑外围设备:
 - 打印机
 - 扫描机
- 家庭游戏机
-

国美的全国战略

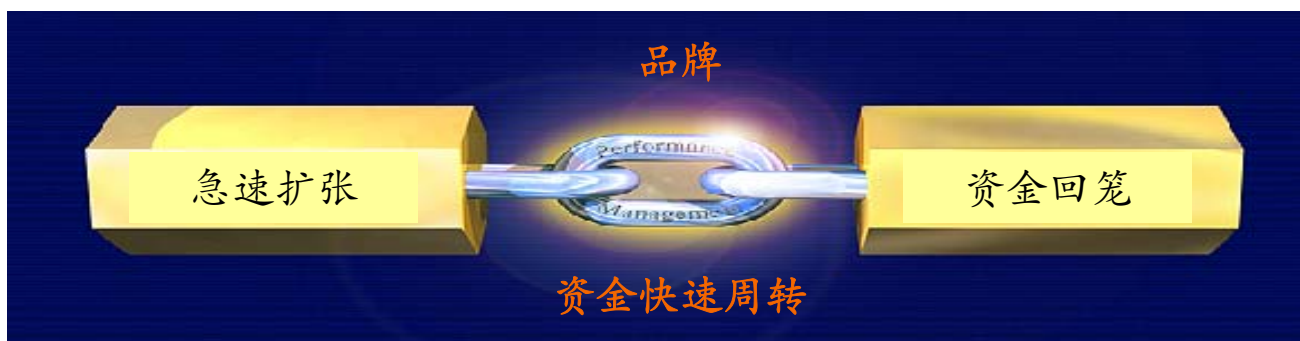


“立足北京、占领直辖市、入驻中原、闯进东北、开辟山东、加盟网络、渡江南下”



数据来源：中国资讯行，“21世纪经济报道”

成功拓展的要求 - 资金与扩张间的良性循环



新地区投资资金占用3000-5000万元:

- 分店及仓库等设施建设
- 商品订购
- 人员培训及工资
- 房租水电

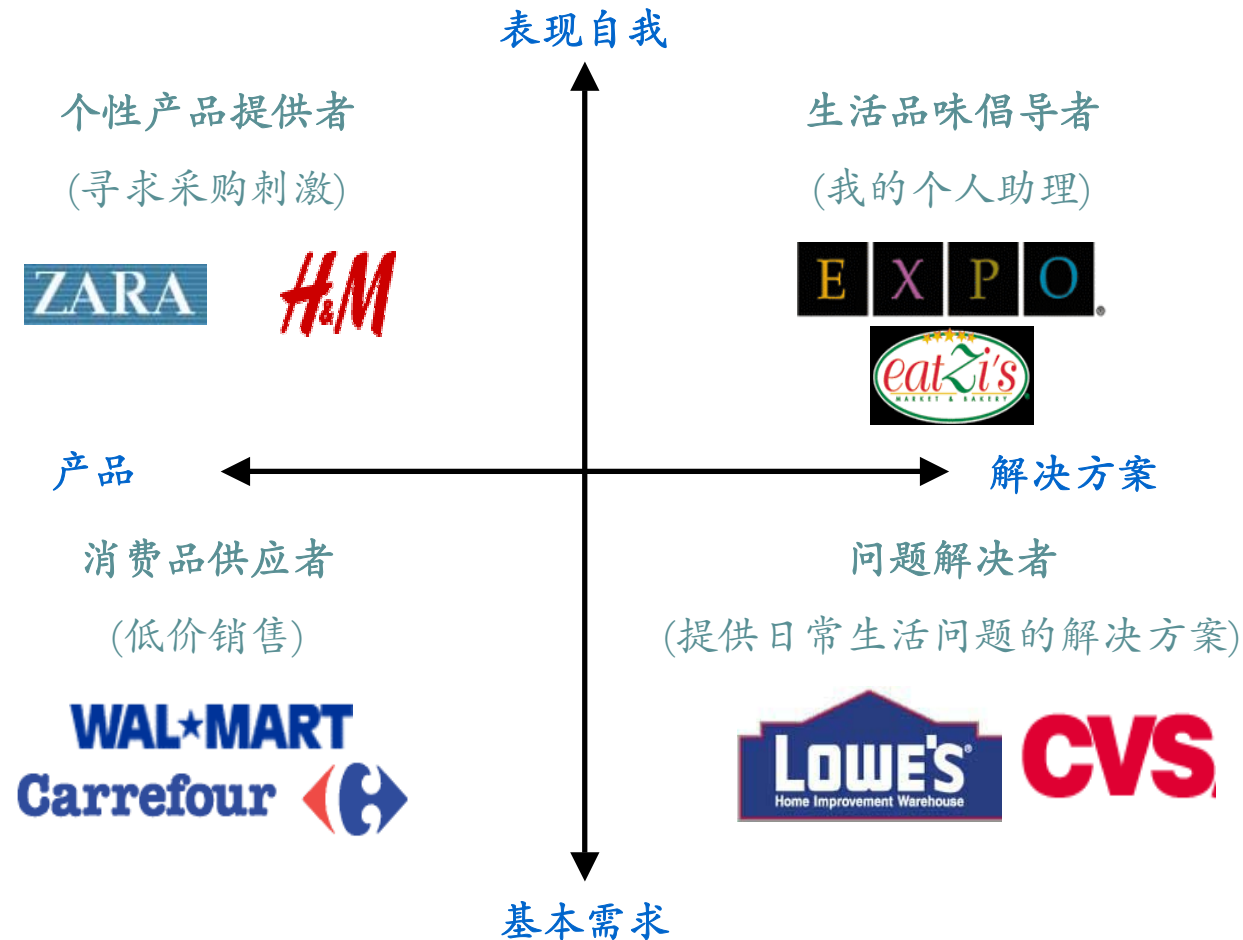
- 扩张策略
- 品牌影响
- 门店网络

- 超低购价
- 优惠返利
- 服务

▪ 结款方式减低资金占用:

- 少订金
- 帐期结款
- 承兑汇票
- 快速库存周转
- 1-3个月

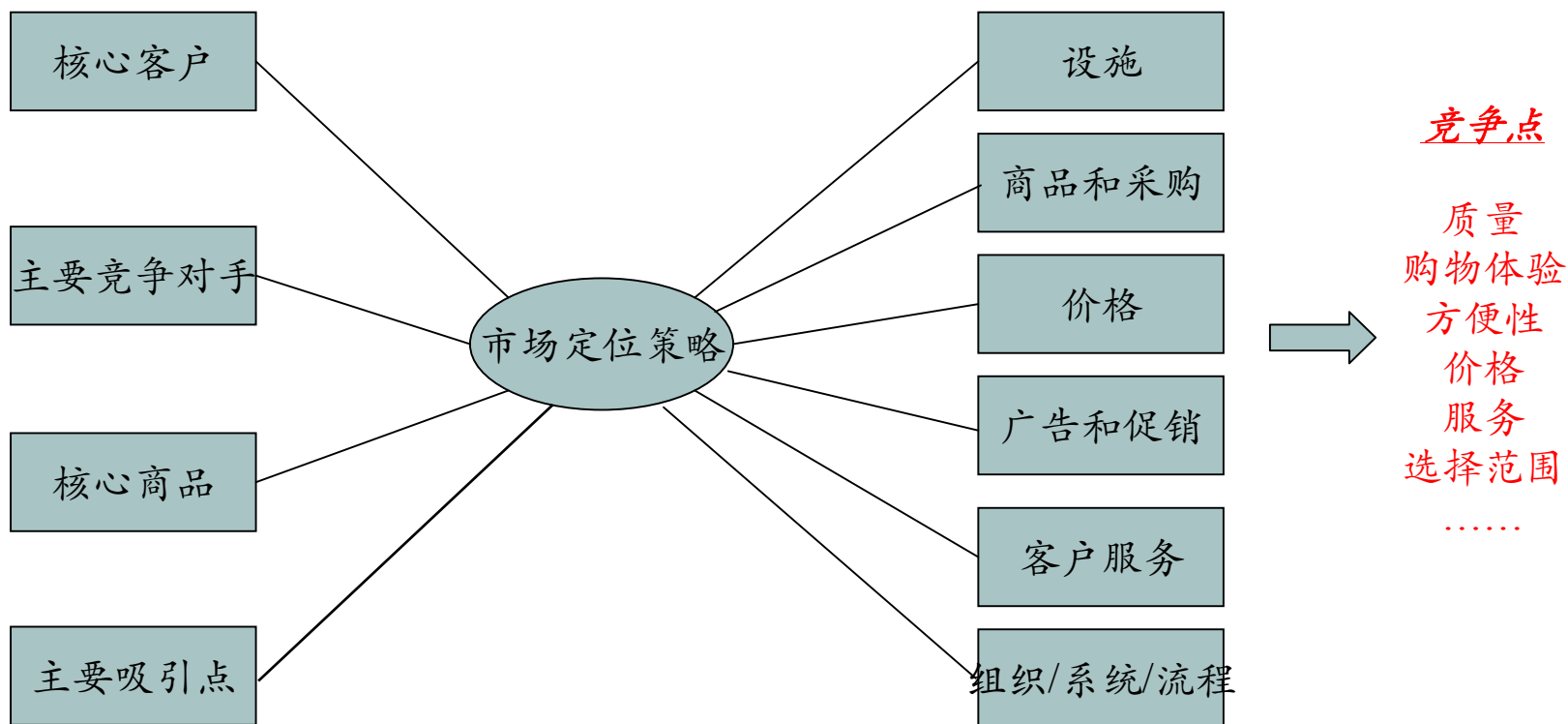
零售商可以有不同的成长方式



清晰的策略定位是未来国美长期发展所必须具备的



零售定位策略

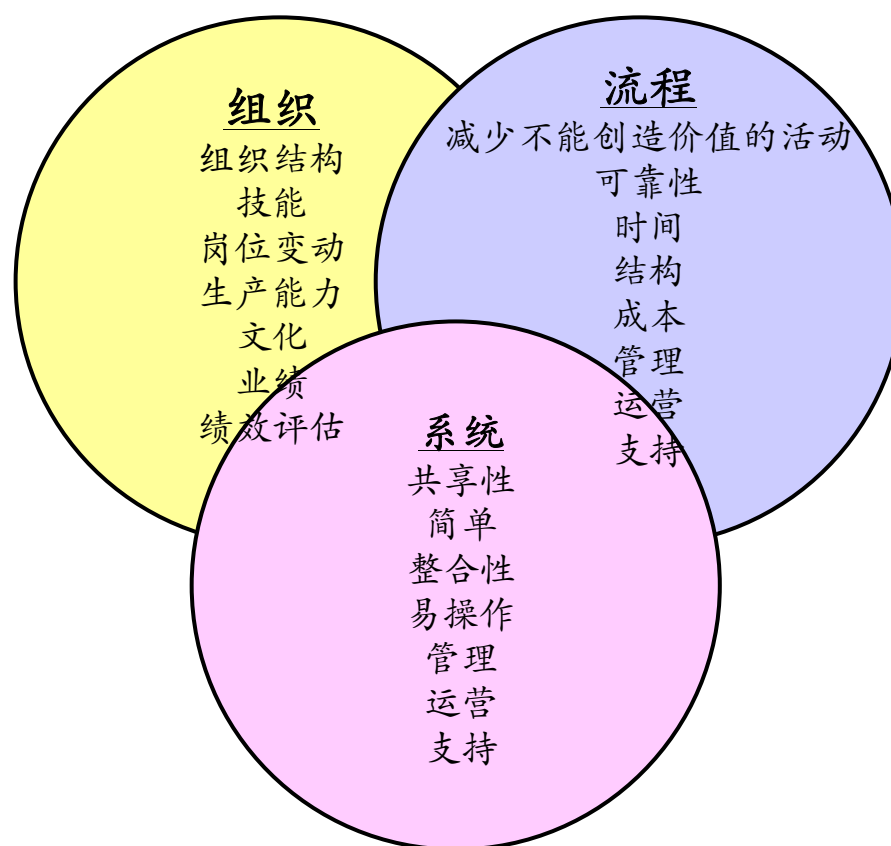


1, 管理零售价值链各环节可能产生的问题



定商品计	产品及服 务开发	营销/广告 管理	商品采购 管理	库存管理	物流/分销 管理	门店运营 管理	销售服务 管理
品市场 品订购 品品项 品需求 原里	• 产品/服务分析 • 产品/服务设计与开发 • 生产/服务流程设计与实施 • 定牌定型产品管理	• 客户沟通策略 • 沟通工具开发 • 沟通渠道寻找 • 结合商品计划的沟通与协调	• 发展厂家战略联盟 • 厂家选择及厂商洽 • 生产预定 • 订单下达及监控 • 品质保证	• 保持标准库存量 • 产品调配 • 平衡库存 • 补货管理 • 价格管理	• 商品进货物流管理 • 商品输出物流管理 • 运输管理 • 仓储中心运营 • 收货 • 商品分拆/组合	• 保持市场竞争力 • 门店促销 • 门店商品管理 • 门店布局陈列 • 门店订单及收货管理 • 人员分派及管理	• 客户关系发展与维系 • 销售管理 • 售后服务 • 确保客户满意度
量购买 页组合 易迎合 氏 原混乱	• 产品定位失准 • 资金和资源过度占用	• 目标客户定位不准 • 不适当的媒体选择 • 低效的媒体计划	• 定价失误 • 缺乏商品定位 • 订货流程混乱 • 收货流程效率低	• 库存过高/缺货 • 缺乏核心商品管理 • 变价失误	• 信息共享差 • 运载资源利用率低 • 送货延误 • 缺乏商品在途监控 • 仓储效益低	• 忽视价格竞争 • 促销计划效率低 • 没有正确的货架管理	• 客户购买频次低 • 平均购买金额低 • 投诉率高

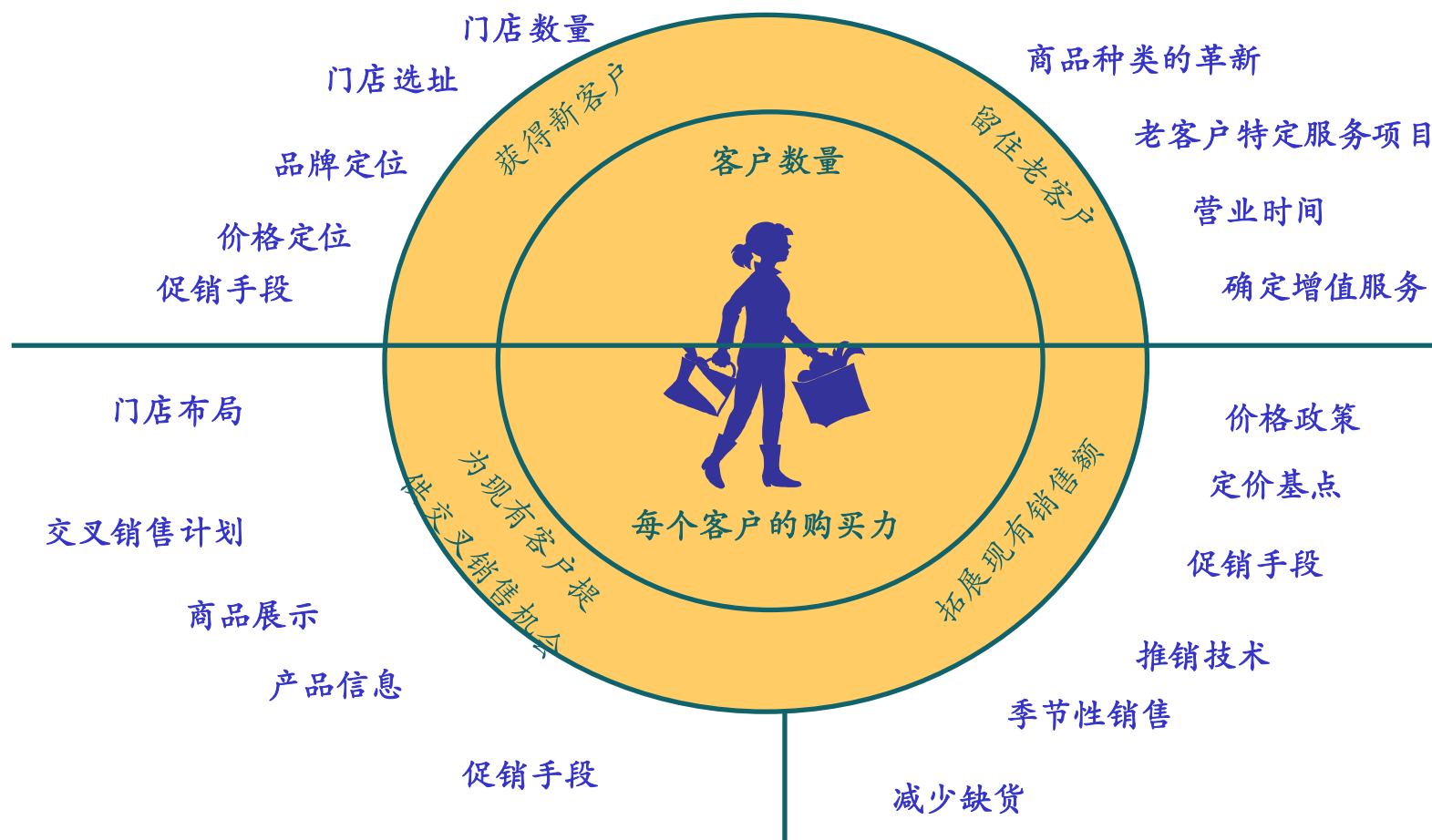
有效的管理应是流程、组织和系统的无缝衔接



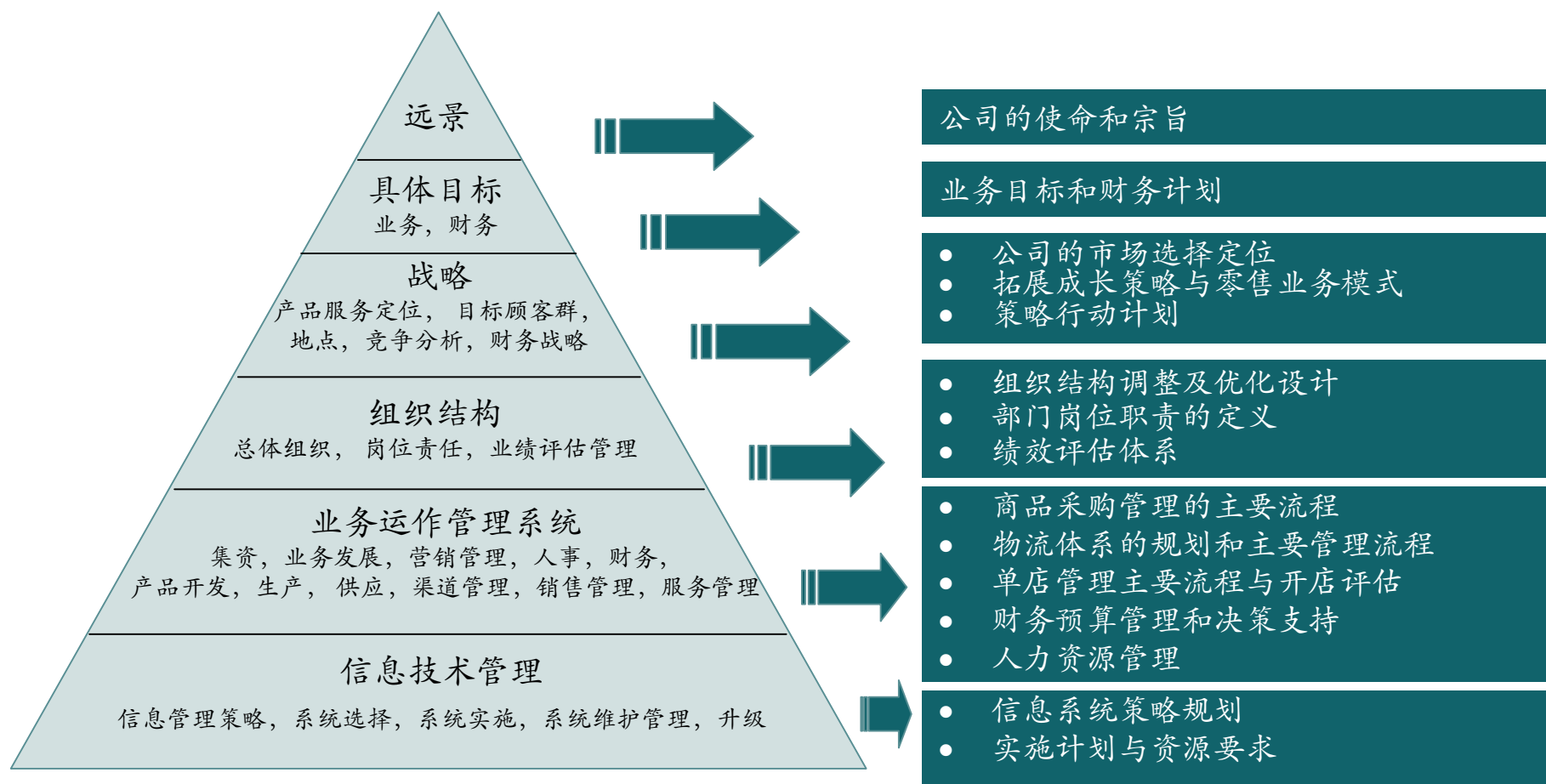
零售企业通过“以客户为本”取得成功



零售业领导者的成功原因



从企业管理模型看国美的战略需求



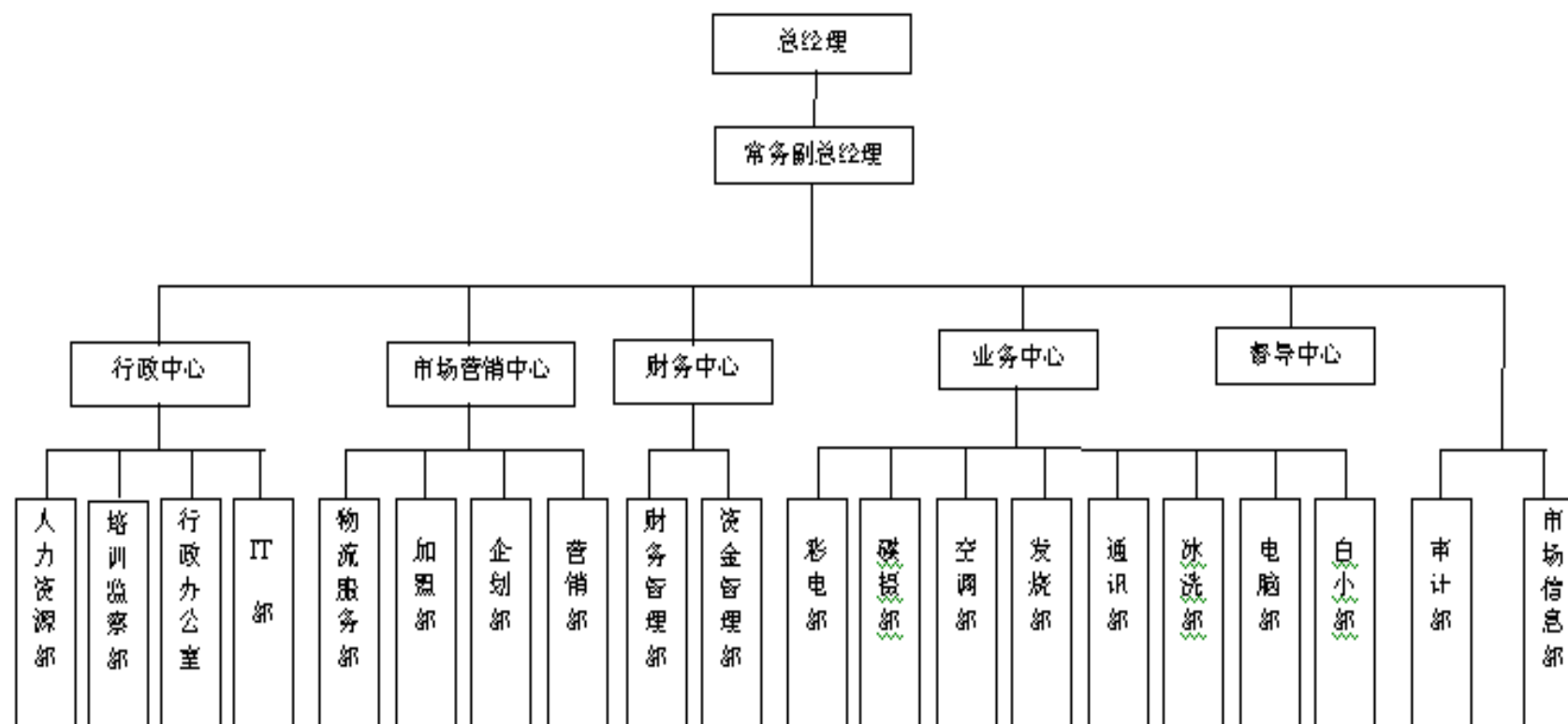
目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

项目实施范围只限于国美电器公司



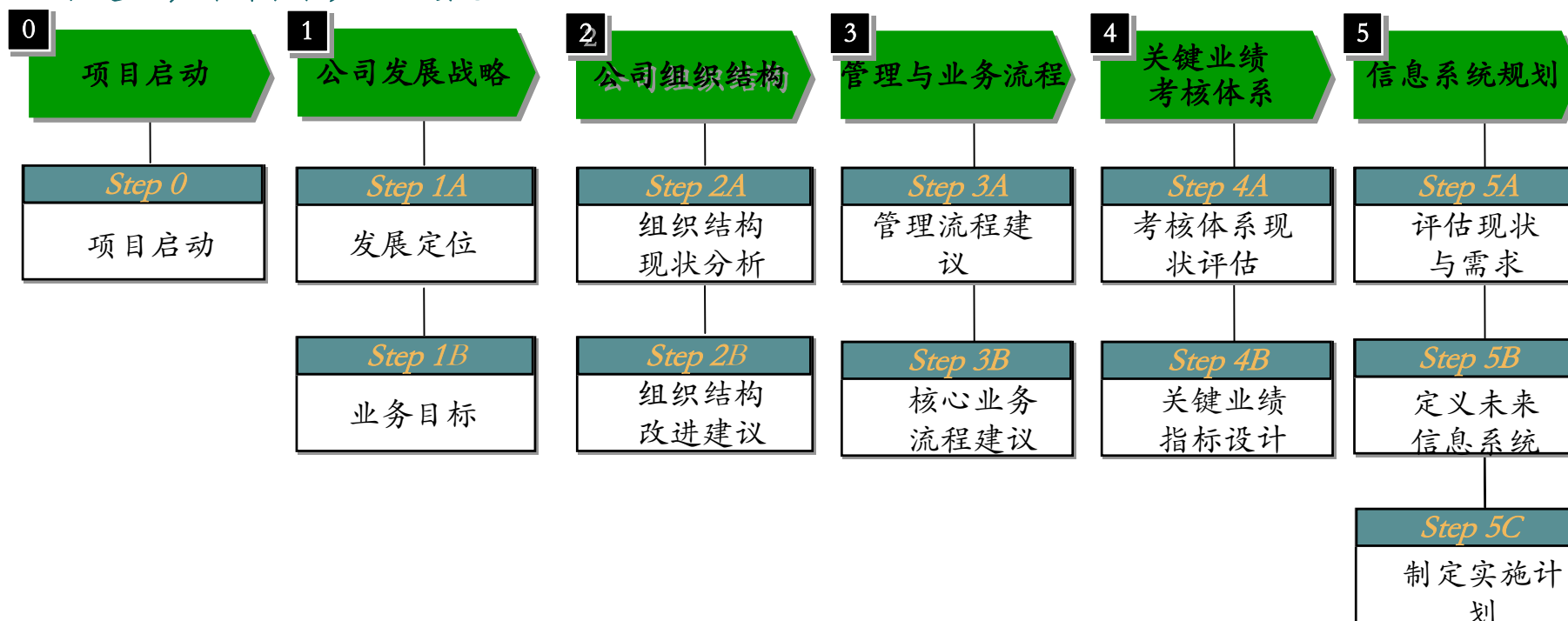
国美电器有限公司 组织机构图



- 在家电产业链发展现状的基础上，着重分析家电连锁零售的发展趋势及竞争态势，同时结合国美公司内部分析，确认其核心竞争力，制定公司远景和战略选择方案，明确未来行业竞争定位，制定5年业务和财务规划
- 根据公司的总体发展战略，优化组织结构，明确公司功能及同下属各业务单元之间的关系，进行关键岗位的职能描述
- 诊断公司核心管理流程及主要业务流程，并提出供应链及财务相关业务流程的优化建议
- 评估公司现有绩效考核体系，分析主要问题；设计公司致直营店职能部门关键岗位的关键业绩指标考核体系
- 进行公司信息系统战略规划，包括系统架构、软件选型及实施建议，使信息系统配置服务于近期和远期的业务策略并充分满足决策需求。

由此我们将项目分为5个阶段12个流程

贯穿整个工作过程有一系列客户参与的研讨会。研讨会将介绍我们在每个模块中的工作进程、重大发现和建议，并听取客户的反馈意见



0

项目启动

项目启动

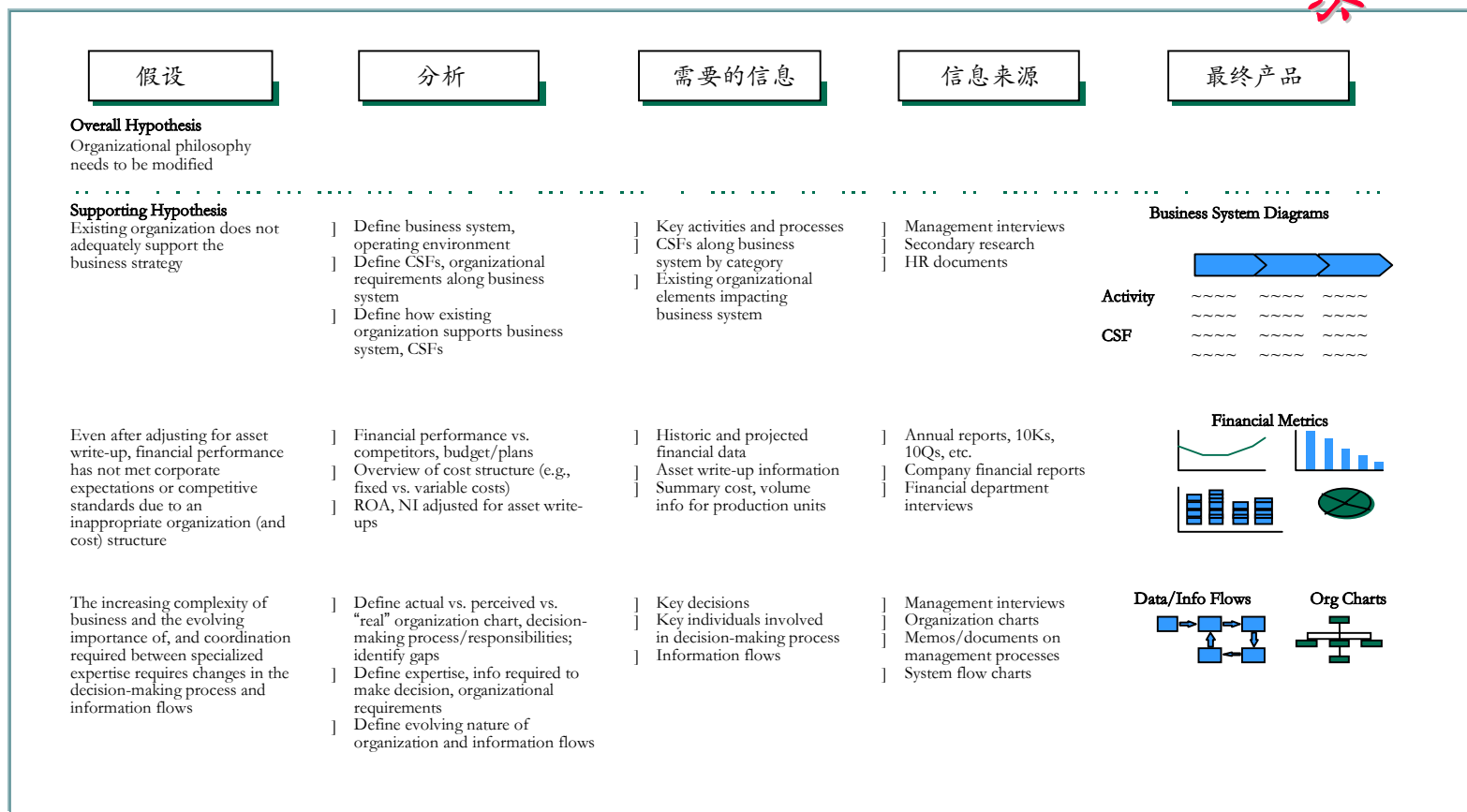
工作内容

- ◆ 明确并相互介绍项目组成员
- ◆ 开始项目启动会
- ◆ 向项目组成员介绍项目目标，范围和工作方法
- ◆ 明确项目组成员的工作责任
- ◆ 说明阶段性工作完成时间和进度审核会议时间
- ◆ 明确“在需要时”可利用的资源
- ◆ 检查数据收集的需要
- ◆ 明确数据来源及数据分析计划
- ◆ 明确访谈对象
- ◆ 确认实地采访计划

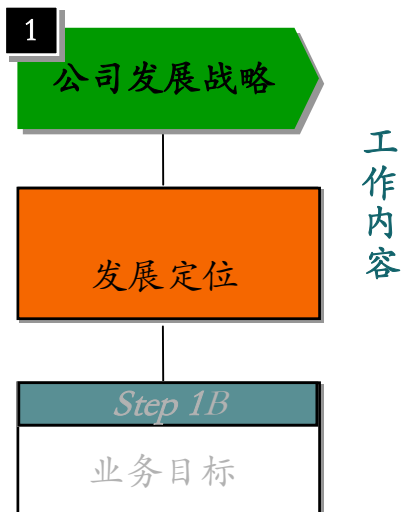
工作成果

- ◆ 项目启动会
- ◆ 详细项目计划
- ◆ 数据/访谈需求和调研安排
- ◆ 访谈提纲

数据分析计划



公司发展战略-发展定位



◆ 外部环境分析

■ 行业分析

- 家电市场容量及未来增长趋势
- 各主要零售业态的发展现状及趋势
- 专业连锁未来发展的情景预测
- 政策法规、经济、社会、科技、WTO等对行业发展的影响及行业关键成功因素

■ 家电产品消费者分析

- 消费者细分及购买特征
- 消费行为影响因素及发展趋势

■ 竞争分析

- 主要竞争者标杆分析（市场份额、业绩表现，竞争手段和策略）

◆ 企业内部分析

- 企业业绩表现，管理层能力分析
- SWOT分析

◆ 战略竞争定位和企业远景、宗旨的确定

工作成果

- ◆ 家电连锁行业及竞争分析，国美公司现状分析和核心竞争力确认
- ◆ 国美公司的远景和宗旨陈述
- ◆ 国美未来战略选择方案，及建议的零售定位策略

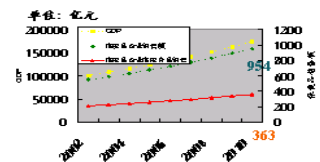
发展定位工作成果示例



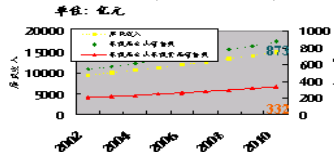
市场容量

至2010年保健品市场容量在330-360亿元，CAGR 6-7%

保健品销售额基于GDP的四归分析



保健品销售额基于居民收入的四归分析

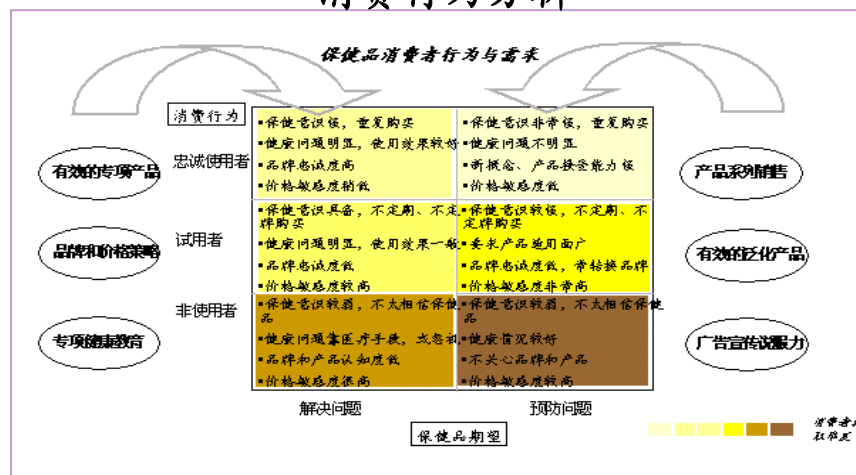


- 选取相关系数最接近的GDP(市场深度)和城乡居民收入(市场密度)为变量;
- 假设: 保健品企业保健食品销售额 / 保健品企业总销售额=38% (统计局企业调查总队2000年数据), 且此比例在未来几年保持不变, 得出:
- 预计2010年保健品市场容量在330-360亿元, 保健品企业销售额在800-1000亿元

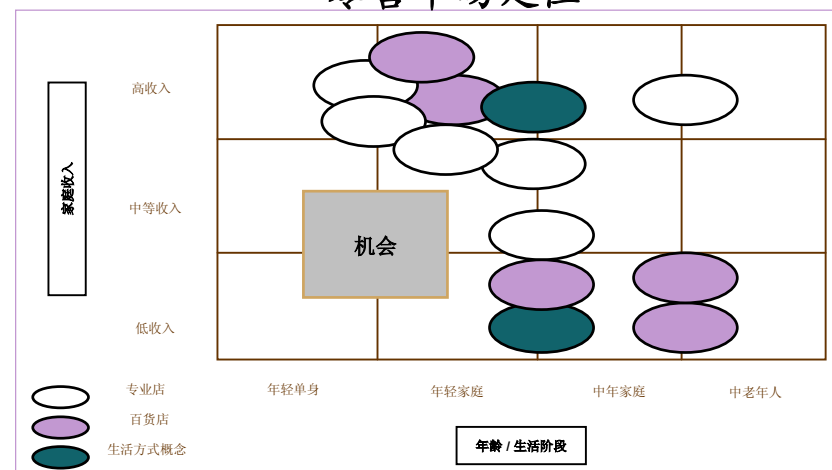
情景预测



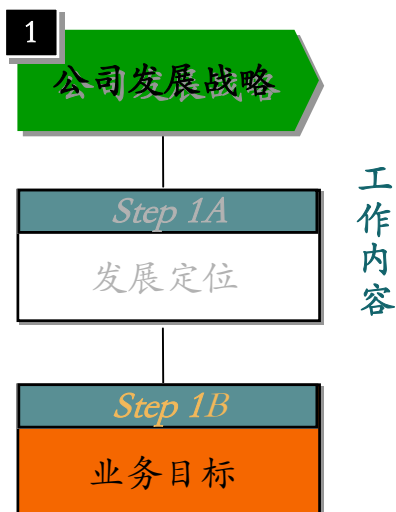
消费行为分析



零售市场定位



公司发展战略-业务目标



- ◆ 收集回顾企业整体战略和5年预测预算
- ◆ 分析建立财务模型并确定输入、输出及假设条件
- ◆ 各项业务财务贡献及敏感性分析
- ◆ 确认主要财务报表预测与分析（资产负债表、现金流量表、损益表）
- ◆ 5年业务目标计划总结（收入、成本、主要财务报表、风险分析、资金需求）

工作成果

- ◆ 企业业务目标的财务基准模型建立与主要假设
- ◆ 公司5年业务计划：收入预测、成本预测、资产负债表、损益表、现金流量表、风险及敏感分析、资金需求和融资计划

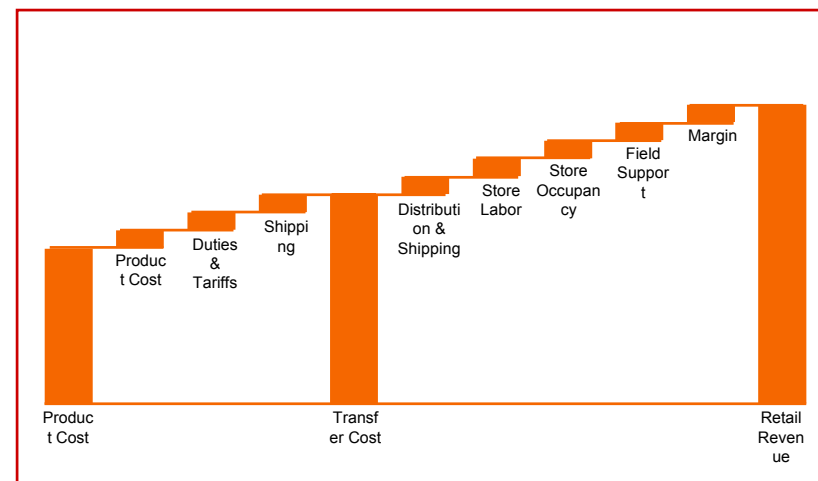
业务目标成果示例



财务模型

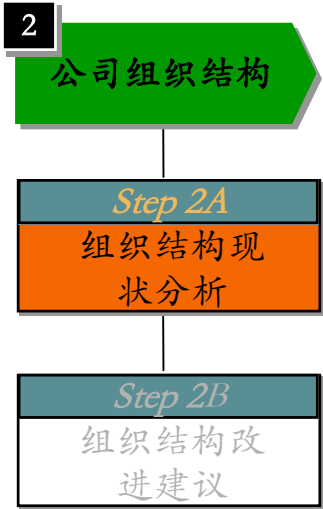
特别假定	项目年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15
开业日期		4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	25
开业日期 % Chg		50.00%	33.33%	25.00%	20.00%	16.67%	14.29%	12.50%	11.11%	10.00%	6.87%	
开业日期		2.67	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
开业日期 % Chg		100.00%	37.50%	27.27%	21.43%	17.63%	15.00%	13.04%	11.54%	10.34%	6.82%	
假定		1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
销售		340.00	390.15	442.17	451.01	460.03	469.23	478.62	488.19	497.96	507.91	560.78
单位销售 (Real \$)		382.5	424.8	460.6	472.7	482.7	490.8	499.8	508.0	515.6	523.0	542.9
单位销售 (Real \$)		34,773	38,619	41,871	42,977	43,858	44,619	45,434	46,179	46,877	47,543	49,293
可变费用假定 - 占销售百分比		10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	9.59%
固定费用假定 (按通货膨胀率增长)		25.75	26.52	27.32	28.14	28.98	29.85	30.75	31.67	32.62	37.81	
折旧率 - 年数		7.48	7.70	7.93	8.17	8.42	8.67	8.93	9.20	9.47	10.98	
销售和利润假定		4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x
毛利百分比		39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%

财务成本



业务目标

	Year 1		Year 2		Year 3		Year 4		Year 5	
(\$ In '000s)	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Net Sales	6,720.0	100.0	33,516.0	100.0	55,421.8	100.0	86,109.4	100.0	112,854.7	100.0
Gross Margin	2,083.2	31.0	10,390.0	31.0	17,189.8	31.0	26,693.9	31.0	34,984.9	31.0
Operating Expense										
Distribution	269.0	4.3	1,206.6	3.6	1,828.9	3.3	2,841.6	3.3	3,724.2	3.3
Sales Administration	52.3	0.8	54.4	0.2	183.3	0.3	189.8	0.2	196.6	0.2
Direct Selling	554.6	8.3	569.2	1.7	584.4	1.1	600.2	0.7	616.6	0.5
Advertising	302.4	4.5	1,508.2	4.5	2,494.0	4.5	3,702.7	4.3	4,852.8	4.3
Merchandising	237.6	3.5	246.3	0.7	255.3	0.5	264.7	0.3	274.5	0.2
Customer Service	73.7	1.1	124.2	0.4	129.1	0.2	134.3	0.2	139.7	0.1
Other Marketing	52.3	0.8	54.4	0.2	56.6	0.1	58.8	0.1	61.2	0.1
Licensing	208.7	3.1	282.6	0.9	322.8	0.6	334.9	0.4	347.5	0.3
Total General Administration	329.5	4.9	1,032.7	3.1	1,676.4	3.0	2,358.6	2.7	3,360.9	3.0
Travel and Enter. (exc. Sales)	165.5	2.5	187.6	0.6	239.2	0.4	254.8	0.3	269.6	0.2
Office Occupancy Expenses	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	371.0	0.4	371.0	0.3
Depreciation	226.3	3.4	657.4	2.0	1,035.4	1.9	1,568.5	1.8	2,157.9	1.9
Total Operating Expenses	2,491.8	37.1	5,933.5	17.7	8,805.4	15.9	12,680.0	14.7	16,372.4	14.5
Operating Income	(408.6)	(6.1)	4,456.4	13.3	8,375.4	15.1	14,013.9	16.3	18,612.5	16.5
Cost Savings	271.8		1,355.5		2,241.4		3,482.4		4,564.1	
Operating Income After Adj.	(136.8)		5,811.9		10,616.8		17,496.3		23,176.6	
Number of doors	300		500		800		1200		1500	
Sales per door	22.4		67.0		69.2		71.7		75.3	



工作内容

- ◆ 收集和分析公司重要组织结构资料
- ◆ 访谈公司和各业务单元管理层、部门管理层、业务骨干等了解组织结构现状
- ◆ 分析组织结构及跨部门协作的组织瓶颈，了解公司对组织结构的要求
- ◆ 找出现行组织结构的关键问题和改进方面

工作成果

- ◆ 公司组织结构现状问题分析
- ◆ 主要改进方向

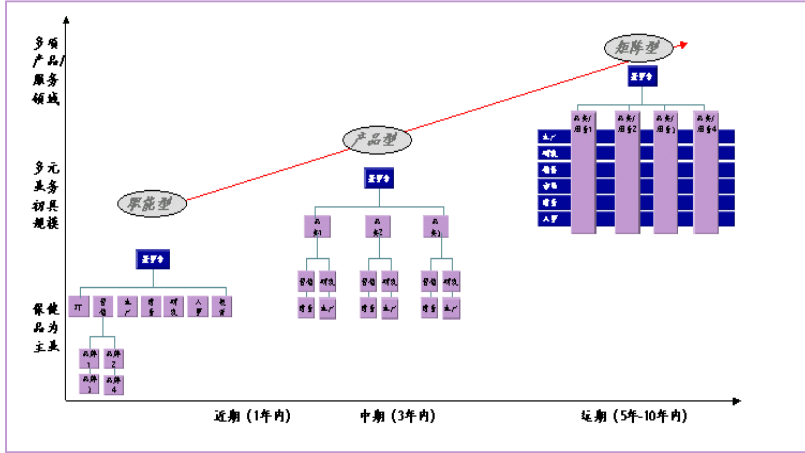
组织现状分析示例



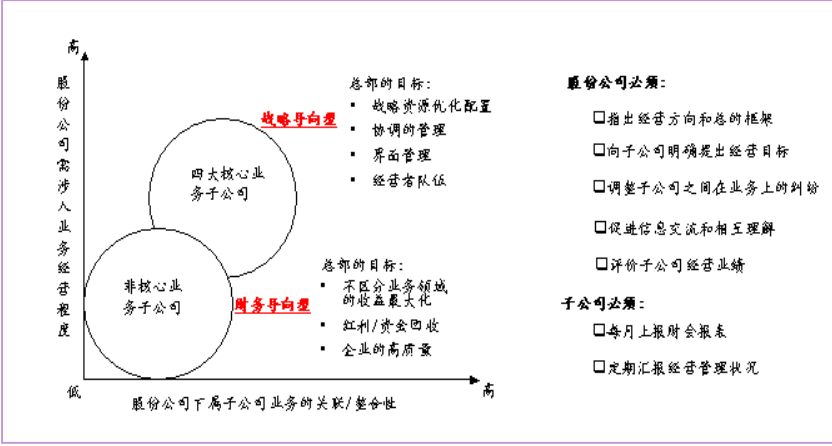
现状诊断

改组领域	所需的变化	原因
建立新的公司总部结构	- 将总部职能部门和各子公司明确分开 - 公司总部的角色由目前的直接经营保健品模式转为对下属子公司的战略指导/财务管理模式 - 总部对子公司的领导管理通过管理流程实现，而不是对其日常经营活动的干预	- 职能部门是成本中心，子公司是利润中心 - 开始启动昂立多元化战略
建立四大核心业务子公司	- 保健品子公司由原股份公司主业改组而产生，将包括目前所有保健品（含明视、舒脑等）的产、供、销。 - 生物制药子公司由原生物药业公司改组而成，营养食品、植物提取物等战略业务单元将设立新的子公司 - 各子公司将有明确的战略侧重点和产品服务侧重点。可以有各自不同的品牌 - 明确各级领导的责权利	- 明确责任，简化高层领导的管理 - 培养全面的经营管理人才 - 各子公司各有不同的经营方向，多品牌战略有利于规避风险

组织结构设计原则



公司及子公司关系



职工满意度调查

虽然普遍认为上级与下级有制定明确的目标，但据我们了解目标也主要集中在少数的几个方面，如销量和回款。在基层由于职责划分不清楚，普遍存在人浮于事的现象，究其原因工作职责的不能明确划分主要来自人事管理的缺陷

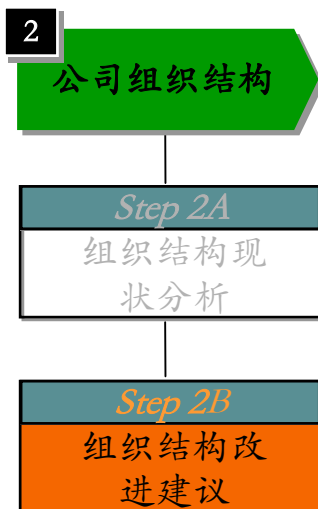
明确的工作目标

上级明确与下级制定工作目标

调查结果

- “公司只制定销售目标，其他业务没有目标，任务完成后无所事事”
- “分公司60个人，只有20个人做业务，其中只有6-7个人真正干活”
- “公司经理没有人事权，有业务的人任其自由发展，下属无所事事，不知道做什么”
- “工作目标有数千人负责，无所事事，职责划分不清楚”

公司组织结构-组织结构改进建议



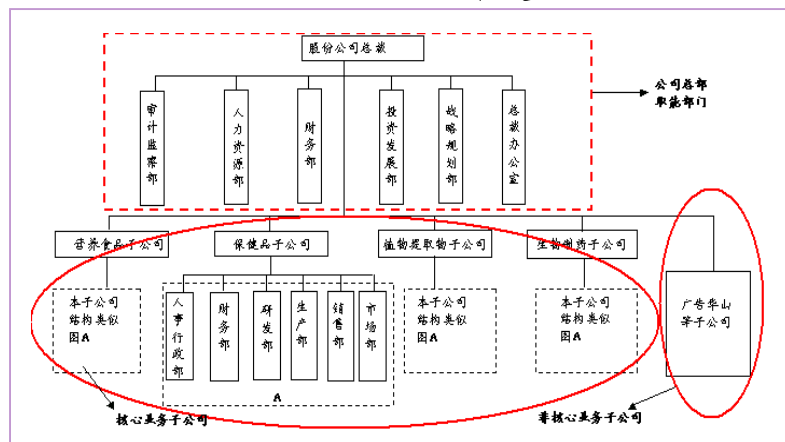
工作内容

- ◆ 分析公司战略对组织结构的要求
- ◆ 确定组织结构改进设计原则
- ◆ 优秀行业组织模式考察分析
- ◆ 组织结构高层次设计方法及优劣讨论
- ◆ 明确部门职责，相关绩效及关键能力
- ◆ 访谈公司高层、部门经理、业务骨干等确认改进的组织结构

工作成果

- ◆ 未来结构方案及设计原则
- ◆ 新组织结构的完整定义报告
- ◆ 主要职责、决策体系
- ◆ 实施计划与要点

组织结构建议

[illegible]

职责描述

	先控制 (先取/先舍)	后控制 (后取/后舍)	控制顺序 (谁取/谁舍)	理由
外债融资 → 计划+融资 → 日常执行				→ 外债融资应以“取”为原则 → 外债融资由金融、外债机构有专人负责 统一规划、统一协调管理
重要资产控制 → 集中保管 → 日常执行				→ 统一资产管理原则在重要资产中应有所体现 → 应建立重要资产“谁控制谁保管”原则，如资产以不同层次或不同科目持有的
资产保值增值 → 计划 → 执行				→ 按照资产性质和用途制定以保值增值为中心的操作方案
债权债务管理 → 计划 → 计划+融资 → 日常执行				→ 对企业在外债融资中，早期规划其融资需求 下外债融资的期限结构
外债结构 → 计划+融资 → 日常执行				→ 应执行统一的外债结构 → 按照期限结构管理原则制定外债结构的安排
后验控制 → 计划+融资 → 日常执行				→ 集中控制要求与后验控制“谁控制谁集中” → 同时满足后验控制的要求

 情债双管齐下  后验控制

◆ 强调了销售人员的职责在于协调大区生意以及给下属经销商提供业务上的培训，加强人事上的管理。

[illegible]

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/927042164052006160>