

EMBA经典案例：终结黄光裕时代在职硕士考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642910.htm 对普通消费者来说，他们看不懂家门口的国美店开始发生的变化。那些经常办着热闹促销活动的国美店，几天没去，“突然”关门大吉了；还有一些略显破败的店，经过稍显漫长的休整之后，变得非常的现代、时尚，消费者体验发生了天翻地覆的变化。这一切，并不像普通消费者看到的那样“突如其来”。国美总裁陈晓早前公开表示，公司2009年通过关闭低效门店189家，提高整体门店的效率。2010年的计划是，新增门店80家左右，同时预计全年将改造150家左右的“新活馆”模式门店。除上述计划外，还将对二三级市场等新的增长点做重点投入，拓展网络的布局 and 深入。多种迹象表明黄光裕被捕事件很巧合地成为一个标志性事件，标志着中国家电零售业从单纯的粗放型扩张转向粗放型扩张与内生性增长并举的阶段。黄光裕17岁随其兄弟来到北京，用3万元的贷款开始了家用电器的经销，到1987年成为国美电器总经理，从此开始了他家电零售业的漫漫征程。所谓“一招鲜，吃遍天”，首先发现新的商业模式的企业家是最容易做大做强的。国美依靠行业内自己强大的博弈能力，通过占用上游厂商应收款的类金融方式迅速扩张，而后又通过资本运作迅速兼并购，创造了中国家电零售业迅速扩张的传奇。黄光裕也在2008年10月6日以430亿元人民币资产第三次位居胡润百富榜中国首富。模仿这一经营模型的企业，包括苏宁、永乐等也取得了巨大的成功。回顾二十多年中国家电零售业从无到有、从小到大的发展历程，企业

家个人英雄式的眼光独具、敢于冒险、大胆突进起到了很重要的作用。但是这种粗放式增长模型正面临着新的更加复杂的竞争环境的考验。2008年11月28日，黄光裕因涉嫌贿赂与挪用资金被逮捕，离其第三次被评为中国首富还不到两个月，众皆哗然。或许是巧合，这一事件发生在中国家电零售业粗放型扩张的高潮，同时也宣布了家电零售业个人英雄主义时代的结束家电零售业进入后黄光裕时代。得出上述结论，主要是因为经营环境已经今非昔比了，仅仅采用传统的粗放型的扩张模式，再难以勇不可挡、一路凯歌了。从市场情况看，沿海三四级市场及内地二三级市场仍然需要粗放型扩张模式迅速占领市场，但是在沿海一二级市场及内地一级市场这一战略已经很难奏效，必须进行转型。经营环境的变化主要包括竞争的扩大化、产业的资本化、竞争的国际化、销售平台的网络化等，这些变化已经让竞争空前复杂、空前激烈。随着家电专业卖场的商业模式被多家企业成功复制，似乎整个行业都面临着规模决定一切的态势，家电零售业开始比拼开店的速度了。苏宁趁国美陷入诉讼泥沼之际更是迅速扩张为营业收入排第一的家电零售企业，结束了“千万老二”的身份。但市场总有饱和的时候，一线城市成为战略的“红海”之后，二线、三线城市随即进入剑拔弩张的竞争态势。此时传统的粗放型的竞争战略的不可持续性已经显现出来，这一方法在产业发展初期是很奏效的，但随着竞争的加剧，通过侵蚀供应商利润来支持价格战的做法已经显出疲态，它将造成整个产业竞争的恶化和行业整体利润的下滑，最后形成两败俱伤的局面。企业要可持续发展就必须寻找内生性成长的办法。随着产业规模的扩大，兼并购成为越来越重要

的竞争手段，企业进行资本运作就必不可少。随着国美和苏宁的上市，家族企业色彩逐渐淡化、产业资本化越发明显，但是资本是要取得利润的，粗放型的扩张如果没有后续利润增长的支撑将难以得到股东的支持。在这种情况下，可持续的股东利润的增长成为比营业收入更重要的目标，企业只有不断地创造内在价值才能满足股东的需要。正当国内企业处于如火如荼地比拼开店速度和低价竞争时，窥探已久的美国家电零售航母百思买驶入中国。其次中国台湾鸿海拟与德国麦德龙共同拓展大陆市场、日本家电渠道巨头山田电机也已经展开中国开店行动。另外，根据国外的经验，网络销售量将占有整个家电零售的30%以上，可见如果传统家电零售商不重视这一销售平台将失去一个重大市场。而传统零售商忙于迅速开店，这一市场的建设行动迟缓。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com