

案例正文：

江湖气 VS 纯商业——国美电器的竞争战略¹

摘要：80年代以来，中国家电连锁业进入了一个快速发展的时期，国美电器有限公司凭借其独有的资金优势和“薄利多销、服务争先”的营销策略，稳稳地占据了行业龙头老大之位，形成了众皆热议的“国美现象”。然而，“陈黄之争”的爆发，使得二人对于国美竞争战略的分歧曝于台面。本案例通过阐述竞争战略的内涵以及对国美崛起战略和危机中的战略转型，引出对企业竞争战略选择的思考。

关键词：家电连锁；国美电器；竞争战略；“陈黄之争”

0 引言

在1987年元旦这个中国传统节日里，一家以经营各类家用电器为主，占地面积不足100平米的小店出现在北京街头，谁又能想到现在的中国家电连锁业巨头国美电器控股有限公司正是发家于此。本着“创新务实，精益求精”的公司理念、“商者无域，相融共生”的企业精神，**依靠准确的市场定位和薄利多销的经营策略**，国美电器迅速发展成为中国驰名商标、中国最大的家电零售连锁企业以及国内外众多知名家电厂家在中国的最大的经销商，多次蝉联中国商业连锁三甲，其创始人黄光裕的草根背景亦为国美增添了一份传奇色彩。

2008年11月，三次问鼎中国“首富”的国美创始人、大股东黄光裕因涉嫌经济犯罪被警方调查后一直被羁押。案发后，黄光裕夫妇先后退出国美董事会，并托付国美总裁陈晓为董事会主席，初步完成权力过渡。陈晓临危受命，却辜负了黄氏夫妇的信任，联合了国美董事会和管理层采取了一系列资本运作措施，试图削弱黄光裕对公司的控制权，**在经营战略上也一反黄氏跑马圈地式的作风，转而将单店经营效率放在一个相对重要的地位**。这一举措彻底激怒了黄光裕，**他一度指责陈晓给了竞争对手一个绝佳的超越机会**，认为此举会毁了国美。感受到威胁的黄光裕为了避免权杖被夺，一手带大的国美毁于他人之手，在图国

1. 本案例由中国科学技术大学管理学院的赵定涛、时省、布兵撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

中与陈展开了对抗，沸沸扬扬的“陈黄之争”由此展开。两人对于国美竞争战略应当如何选择你来我往、各持一词，然而孰对孰错着实引人深思。

1 国美发展史

国美电器成立于 1987 年 1 月，历经 24 年跌宕起伏，其发展历程主要如表 1。

表 1 国美发展历程， 1987~2009 年

年度（年）	事件
1987.01	国美电器在北京宣布成立
1999	开始全国连锁构建京津沪架构
2001	国美电器进驻陕西省西安市，成立西安市国美电器有限公司
2003	国美电器在香港成立子公司，截止目前拥有约 4 家门店
2003	国美电器店面数量过百
2004	国美电器在香港成功上市
2005. 04	收购哈尔滨黑天鹅电器共 10 家门店
2005.08	收购深圳易好家共 15 家门店
2005.11	收购武汉中商共 10 家门店
2005.12	收购江苏金太阳电器共 8 家门店
2006	国美电器在澳门开设门店
2006.07	国美电器与中国第三大电器零售企业永乐电器合并，将永乐 180 家门店纳入旗下，使得其在江浙一带的网络布局更加完善
2007.12	国美全面托管大中电器，将大中约 80 家门店收入麾下，确立了其在京津地区的霸主地位
2007	国美与贝尔斯登银行启动私募基金
2007.12	国美收购陕西蜂星通讯店，并购涉及通讯行业

2007.12	收购大通北方共 5 家店面，并购进驻二三级市场
2008.02	国美高价通过第三方控股三联商社
2008.05	国美电器成功收购陕西蜂星电讯
2008.12.23	国美集团董事局主席黄光裕因涉嫌经济犯罪，被拘留调查
2009.01.16	黄光裕辞去董事职务，并终止董事会主席的身份，陈晓接任董事会主席的国美职务，并兼任行政总裁，国美电器正式进入陈晓时代
2009.06.23	停牌逾七个月的国美电器在香港复牌

国美电器在其发展的过程中，不断的通过收购等手段来快速铺开店面网络，扩大市场份额。继 2006 年成功收购上海永乐生活家电，2007 年 12 月成功并购北京大中电器之后，其门店数量达到空前的规模，成为国内家电连锁企业中门店数量最多的一家。但是受 2008 年的黄光裕事件及金融危机的影响，其 2009 年发展战略以调整优化门店网络为主，谨慎开店，关闭经营状况较差的门店，目前国美已关闭门店 150 余家，这种情况还在继续。截止 2009 年 11 月底，国美电器本年度共关闭门店 169 家，新开门店 47 家，实际净减少店面 122 家。据国美 2010 年年报数据，截止 2010 年底，国美、永乐、大中三品牌在国内共拥有 1346 家门店，仍然是门店数量最多的家电连锁企业。

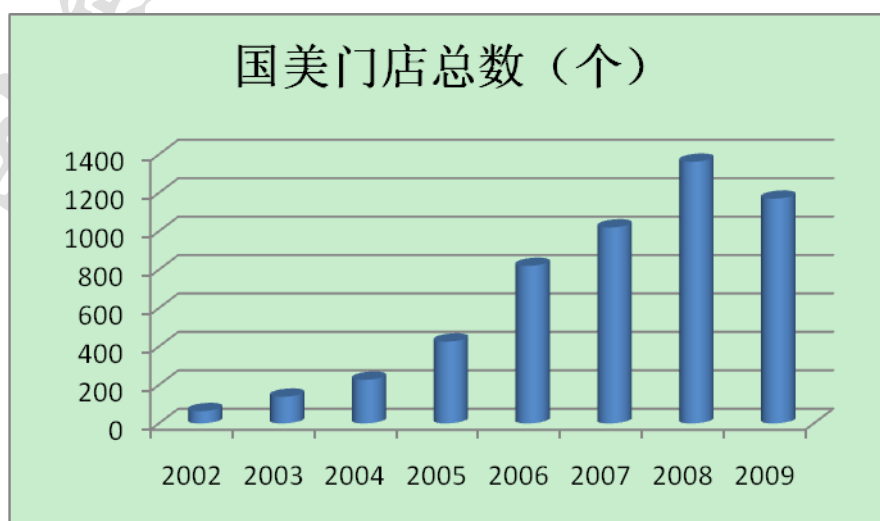


图 1

通过图 1 和图 2 可以清晰地看到国美快速成长的轨迹，08 年黄光裕被捕后公司增长明显放缓。

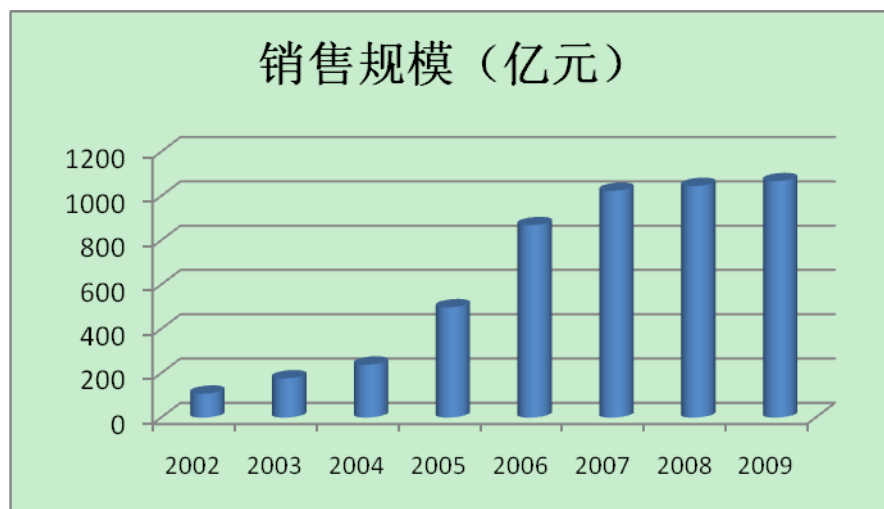


图 2

2009 年陈晓掌权后，促成国美战略转型，致使门店数较大幅度的削减，并通过联合贝恩资本，拉拢管理层，企图摊薄大股东持股股份，夺下创始人黄光裕的控股地位，从而爆发了全国瞩目的“陈黄之争”。事件前后国美的股权结构如下图：

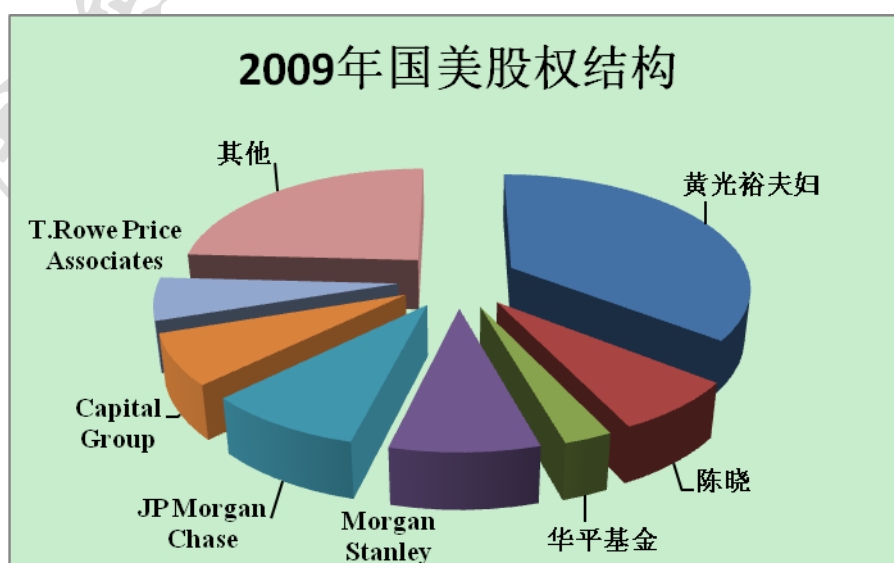


图 3

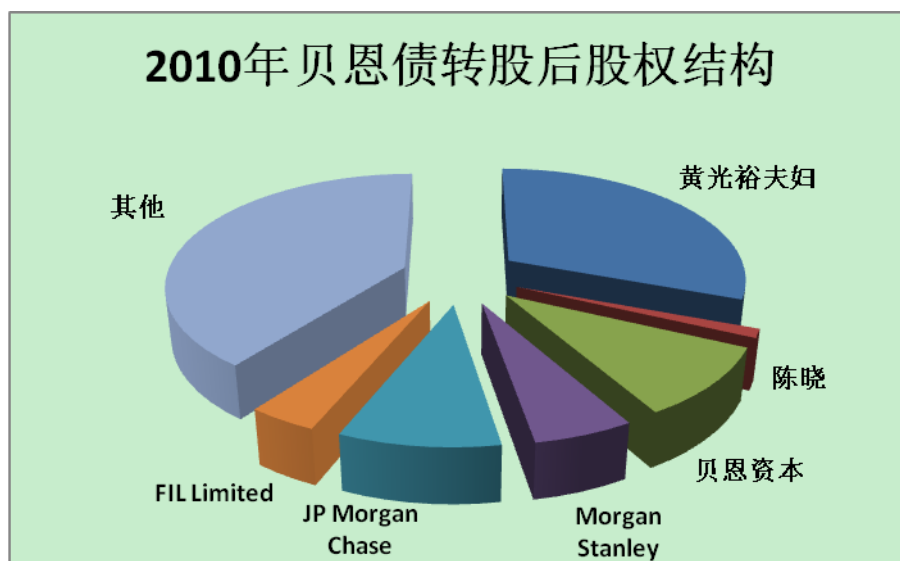


图 4

现今，陈晓已经离开国美，原大中电器掌门人张大中接任董事会主席，**黄氏夫妇随杜鹃资产解冻后逐渐渗透国美高层，重新掌握了控制权**。然而，且不论事件爆发的原因抑或两人的的是否对错，陈黄斗争期间有关国美竞争战略的口诛笔伐的确引发了许多企业战略选择方面颇有意义的思考。

2 家电连锁零售行业环境

2.1 行业背景

通过近几年的情况来看，中国家电零售行业始终保持着高速增长的势头。通常情况下，强势家电销售终端的出现总是与家电制造业的繁荣及品牌集中化密切相关。原因有三：首先，家电制造业的繁荣是家电销售企业赖以生存的土壤，没有家电制造企业稳定持续的货源供应就不可能诞生出强势家电销售终端；其次，经过激烈竞争后生存下来的家电制造企业往往是行业中的佼佼者，消费者对其产品的认可度、忠诚度很高，这就形成了家电制造业的品牌集中。而上游家电制造业的品牌集中化也有利于家电销售商的集体谈判、统一采购、供应链整合，**从一定程度上促使了强势销售终端的兴起与发展**。目前全球家电制造中心正在向中国转移，国内家电零售行业经历了前所未有的发展机遇，部分强势家电销售终端形成，国美和苏宁就是家电连锁零售的代表企业。

另一方面，与成熟市场相比，我国家电连锁行业集中度仍有相当大的发展空间。国内已初具规模的专业连锁企业通过兼并收购，拉大与其他企业的距离，

获得更长的繁荣期。由市场主导的家电渠道经历了二次变革。第一阶段是国美、苏宁、永乐等企业诞生，代表着家电渠道民营资本力量的崛起；第二阶段是家电连锁业态的发展，使百货、家电集市及家电专卖店等旧有业态迅速衰退，并逐步退出市场；第三阶段是以“中永通泰”联盟的瓦解为标志，家电零售巨头已经制造了行业门槛，家电连锁渠道之间的整合开始。进入门槛的形成有利于保持强势企业份额，形成马太效应。

此外，由于行业的特殊性和发展所处的阶段，中国的家电连锁行业内竞争仍将以“同质竞争”为主流，即行业内具有核心竞争力的企业不多，大多企业无论从经营方式还是发展思路上来说，在某种条件下都是可以替代的，还没有培育起企业专有的核心竞争力，企业的竞争仍处于初级阶段，以粗放的价格战为主。零售商作为服务环节的主体，提供的产品是在合适的地点以合适的价格向合适的消费者提供合适的产品组合。零售业的竞争要素主要有价格、产品品类和品质、购物环境、售后服务等方面。由于零售商自身不生产商品，因此就整体而言，价格和服务是零售业核心的竞争力。家电连锁零售企业作为专业零售商，相比大型超市、百货店等其他零售商，由于产品种类较少、品质和价格相对透明、消费者价格敏感性更高以及店铺选址要求相对不高等原因，同质化竞争表现的更为明显，而这种同质化竞争的结果必然为价格上的竞争，因此价格成为家电零售业最核心的竞争要素，一定程度上，也是买方经济形势下的必然趋势。长期来看，无论是整个连锁业态还是龙头企业，未来的增长空间还很大，高速增长势头有望持续。在空前白热化的竞争环境下，家电连锁巨头的外延式扩张的空间很大，因此差异化经营还不是非常重要，目前阶段同质竞争仍将持续一段时间。总的来说，中国的家电连锁行业目前处于行业的成长早期，即快速膨胀期。

2.2 主要竞争对手分析

目前行业内国美竞争的主要竞争对手如下图：

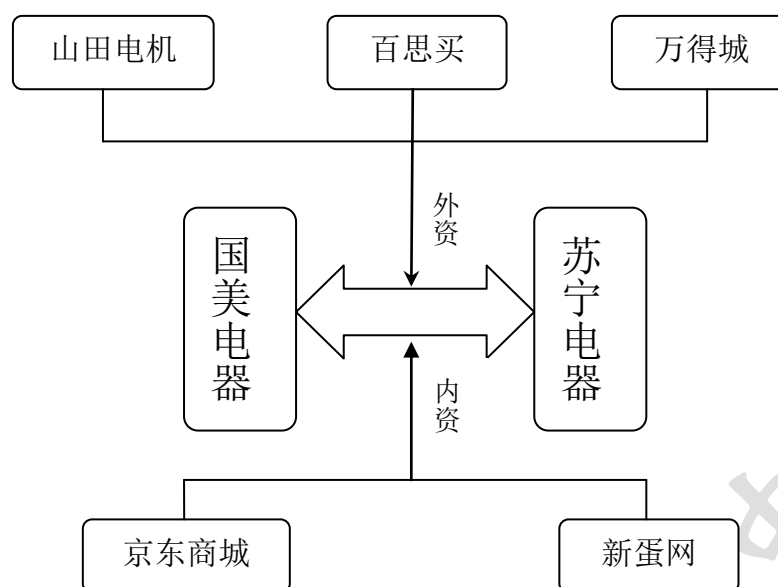


图5 国美竞争对手简图

从国外来看，觊觎中国家电市场的购买潜力，开始介入竞争的主要有百思买、山田电机和万得城。百思买作为全球最大的家电连锁企业，在企业规模、网点资源、业态生命力、流通成本和盈利能力等诸多方面有很大的优势，然而它在进驻中国市场时却遭到了国美、苏宁两家的网点阻击，加上国内外情况不同，存在“水土不服”现象，但其实力不容小觑；山田电机是日本最大的电器销售上，也是世界第二大电器销售连锁店，其在进驻中国市场方面的态度一直比较谨慎，直至2010年12月10日，山田电机首家海外专营店正式在沈阳登陆，拉开了登陆中国市场的序幕，其在产品结构和服务特色上有着独到之处；万得城是由麦德龙联姻“代工大王”富士康共同组建的家电连锁品牌，预计到2015年，其在中国的门店数量将超过100家。

从国内看来，随着互联网的不断普及、网络购物的日益兴起，家电零售业也呈现出了新业态，以京东商城、新蛋网等为代表的网上商城在家电零售中的占比逐渐增大，对实体店的经营前景是一种全新的挑战。

当然，国美目前面对的最强有力的竞争对手非苏宁电器莫属。苏宁成立于1990年，比国美晚3年，现在则是与国美并立的国内家电连锁业巨头，并大有赶超之势。早在2000年，国美率先发动全国家电连锁的布局之后，对国美展开追赶行动的企业并不仅仅只有苏宁，还包括永乐、五星、大中等一干地方诸侯(曾经强势的山东三联早已掉队)，如今仅有苏宁还在牢牢咬住国美的流星大步。2007年底，在国美抢下苏宁口中的大中电器后，苏宁总裁张近东向外界明确苏宁与国美分道扬镳的战略路线，他说，苏宁不排斥并购，但“并购并不是扩张的

最好手段，苏宁目前没有将并购列入未来三年的规划中。去年……还没有哪一个企业在一年之内兼并的店铺数量能够超过苏宁一年内新开店的数量。”

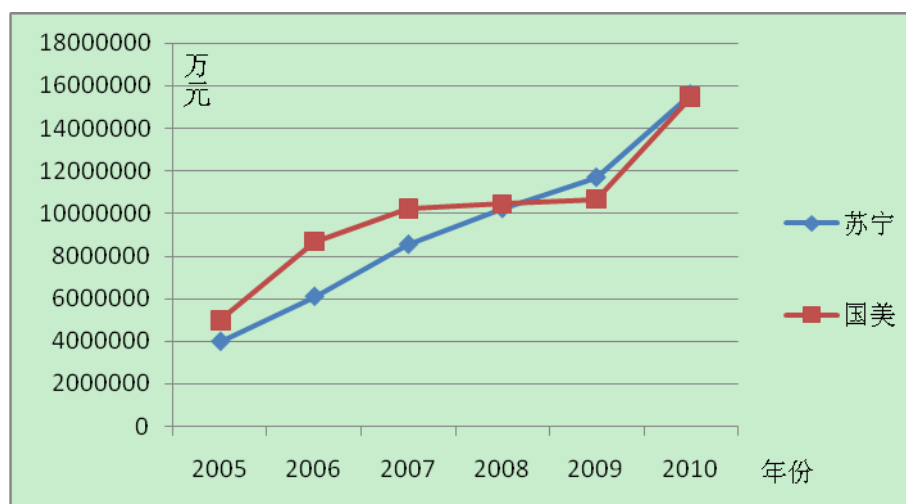


图 6 销售规模对比

苏宁声称，它将在 2010 年实现行业“全面领跑”，表示“经过十几年的发展，苏宁已经在企业管理、后台建设、人才储备、店面开发等各个领域积累了扎实的基础，厚积而薄发，具备了实现领跑行业的实力。”张近东把当下的形势形容为，“有人今天把房子盖到 5 层楼，就说他房子最高；苏宁的房子还没有出现。但是我的计划是盖 100 层，现在还在打地基，所以还没有出地面。所以苏宁做的更多工作在后面，是别人看不到的。”

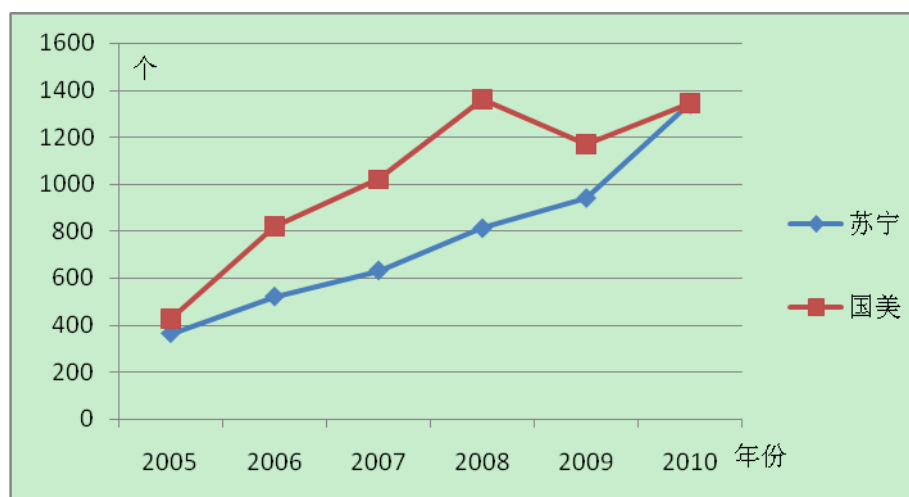


图7 门店数对比

通过销售规模和门店数的对比可以明显的看出 08 年以前国美的领先地位以及苏宁的紧追不舍，黄光裕事件以及“陈黄之争”的爆发的确对国美的经营造成了很大的冲击，加上陈晓掌权后的战略转型，使得国美先前在销售规模和门店数的优势丧失殆尽，然而在单店经营效率方面也因回归商业本质的运作而得到了相应的提高，从数据上看两家似乎又回到了同一个起跑线上。

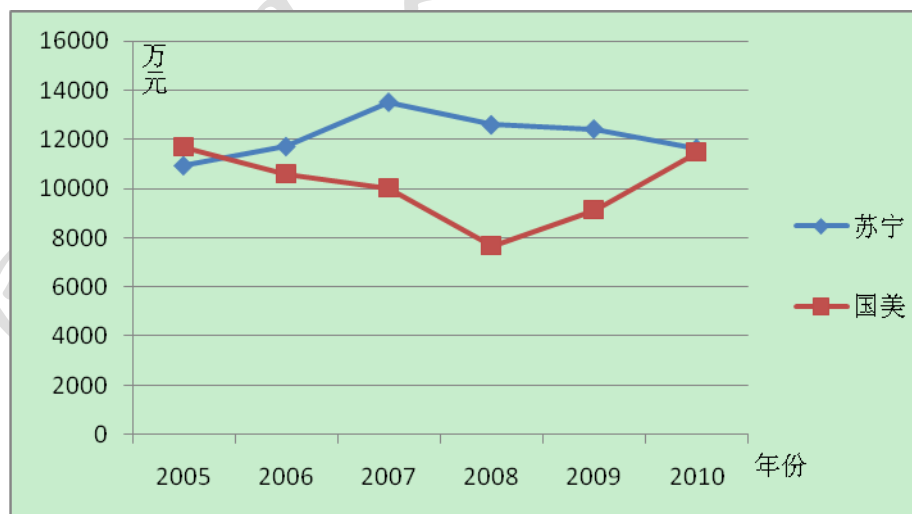


图8 单店销售规模对比

3 黄氏“江湖气”

3.1 黄光裕其人

黄光裕出生于 1969 年 5 月，小时候拾过破烂也捡过垃圾。1986 年，17 岁的黄光裕跟着哥哥在北京前门的珠市口盘下了一个 100 平方米的名叫“国美”的门面。两兄弟由最初的服装生意，到后来的改卖进口电器，生意越做越大。到 1993 年时，国美电器连锁店已经发展至五六家。而黄氏兄弟在财富增长后，因为经营理念的不同，两兄弟分家了，黄光裕分得了“国美”这块牌子和几十万元现金。24 岁的黄光裕和哥哥分家后，开始一心一意建造他的家电零售王国，并从此开始以惊人的速度书写他与国美的财富神话：1993 年，黄光裕的小门面变成了一家大型电器商城；1995 年，黄光裕的国美电器商城又从 1 家变成了 10 家；1999 年，黄光裕的国美电器进军天津，此后开始大规模向全国扩张……同年，黄光裕创办了总资产约 50 亿元的鹏润投资有限公司，进行资本运作。2003 年黄光裕的资产已经达到了 18 亿元，在胡润百富榜上排名第 27 位。2004 年 6 月鹏润集团以 83 亿港元的价格，收购其 22 个城市 94 家国美门店资产的 65% 股权，国美实现了上市并且黄光裕的资产突破了百亿元，成为了中国首富。

黄光裕是潮汕人，有着传统潮商亦商亦盗的气质，其草根出身的打拼意识，使得他颇具“江湖气”，不仅在行业内以“强硬”、“霸气”出名，在国美更是“说一不二”。据国美内部人士透露，在国美平时的内部会议上，除其大妹黄秀红偶尔一些反对声音能被黄光裕听进去外，大部分高管从来不敢公开反对黄光裕的个人决定。黄光裕时代的国美，只有黄光裕一个人的声音，其他高管哪怕是董事会中的高管，都只是扮演执行者的角色。

3.2 “江湖气”助推国美崛起

黄光裕在率领国美实现崛起的过程中，其“江湖气”在很大程度上助推了国美崛起，实现了国美的快速发展，牢牢占据了行业霸主的地位。

国美通过实行包销制，越过中间商，与厂家直接贸易，从而在商品成本上获得了比较优势，带动了销量的增加。其次，国美采用收购、大规模开设门店等方式迅速提高市场占有率，其抢占市场的方式被业界总结为著名的“国美三招”：

（1）“动摇军心”。国美在新店开张前 1~4 个月内在当地媒体多次大幅刊登招聘启事和广告，招聘启事允以高薪厚禄推摇当地家电渠道人员军心，广告则对消费者承诺“天天低价”。

（2）“开业震慑”。国美在开业前均要精心策划推出“特价机”：如市面上 29 寸平面彩电还是 3000 元上下时，国美能推出 699 元的特价机，极端的时候甚至推出过一元的“特价机”，造成开业人山人海，场面火爆。一旦成为当地新闻后，国美再组织媒体通篇报道，凭着这股势头层层击破消费者心理防线，“震慑”对

手。

(3)“高举高打”。以领导者的姿态制造“事件营销”，控制供应商。比如 2000 年 7、8 月份国美成功阻击彩电价格联盟，2001 年 4 月举办“国美空调流行趋势发布会”，2002 年 7 月举办“中国手机高峰论坛”，最近又在宣称“优惠券”是商家欺骗消费者的手段，国美将直接降价而不是用“优惠券”让利于消费者。所有这些目的都在强调一点：国美代表着主流，要想做一个家电制造商，就必须与国美合作，从而使价格战首先在制造商之间展开。

当然，国美的类金融资本运作模式才是国美得以如此迅速发展的强大后盾。凭借渠道、控制市场、决定生产、影响金融，国美利用缓期付账的方式占用供货商货款进行短期融资。此方式下的资金拖欠期限短则数日数周，长则可达 6 个月之久，这就使得其账面上长期存有大量流动现金，并形成“扩大规模——销售规模提升带来账面流动现金——占用供应商资金用于规模扩张或转做他用——进一步扩大规模提升零售渠道价值带来更多账面流动现金”这样一个资金体内循环体系。即是说，国美像银行吸储一样，吸纳众多供应商的资金并通过滚动的方式供自己长期使用。由于国美电器的进货量大、销售业绩好，深受供货商青睐，加之国美强大的市场垄断性，使之在和供货商的议价中占据优势地位。这就造成了供货商与国美之间的市场地位的不平衡，这种不平衡反过来又加强了国美的延期付款能力。

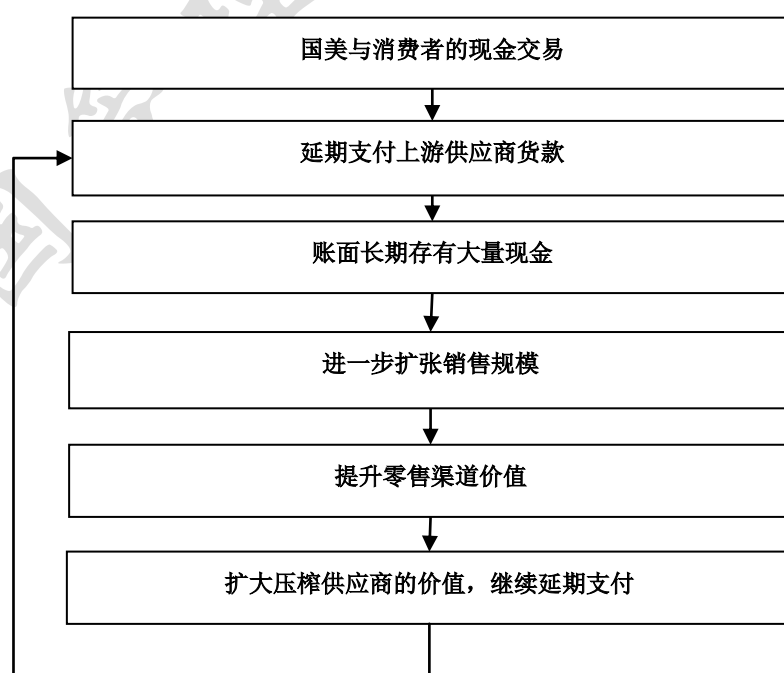


图 9 国美资金循环体系

4 陈氏“纯商业”

4.1 陈晓其人

1959年初陈晓出生于上海，1岁被确诊为小儿麻痹症，10岁丧父，34岁妻子过世，多种不幸促成了其坚强独立的性格。1985年开始从事家用电器销售，1992年担任某国营家电公司常务副总经理。1996年，他带领47位员工，集资近百万，创建上海永乐家电，任董事长。2003年12月，陈晓兼并广州东泽，首开国内家电连锁业并购先河。2004年底永乐成功引入美国摩根士丹利战略投资。2005年7月，宣布以不高于1.4亿元的价格收购台湾灿坤在内地的半数门店。2005年10月14日，陈晓率永乐在香港成功上市。正当他准备大展鸿图之际，国内家电零售业排行第一的国美电器，突然于2006年7月在香港宣布并购永乐家电，这场迄今为止最大的家电连锁业并购案耗资52.68亿，轰动全国，而在合并正式落下帷幕的第12天，陈晓担任国美电器总裁。2007年12月14日，国美宣布通过第三方机构收购大中电器。陈晓成为国内最大的家电企业的掌舵人。2008年11月任国美集团总裁兼任董事会代理主席，2009年1月16日起，陈晓出任国美电器董事局主席，同时兼任总裁。

4.2 “纯商业”力促国美转型

黄光裕被捕后，风格迥异的陈晓上位，使得国美的发展路线开始改道而行。2009年初，国美确立了“网络优化，提升利润”的战略主导思路，其核心内容就是实现“江湖气”到“纯商业”的转型，从开店增长到提升单店经营质量的转型，从销售主导到利润为先的转型。其战略措施具体体现为“三个优化”——门店优化、服务优化、关系优化。

(1) 门店优化：为了提升单店经营水平从而增加整体营业额及盈利，国美开始调整门店的网络结构，在重点市场开设大型旗舰店，大量关闭开业半年内未盈利，且预计整改后也无法盈利的门店；同时，对分公司的考核指标予以重新赋权，据国美内部人士的说法，当时公司内部下达的文件中，“单店效益”指标的重要性要远远压过于“门店数量”指标，后者甚至被剔除出很多分公司的考核体系。

(2) 服务优化：国美在原有“彩虹服务”等基础之上，开通了SMS自主查询及短信服务、在线服务电子商务模式、“定点提示”客户关怀工程和高端客户“VIP易键通服务”等创新举措，更加全面的满足了消费者的需求。国美更具差异化的产品管理和全新的增值服务，使得消费者的购买率得到了提高，提升了同店销售额和利润率，加强了供应商的合作意愿。

(3) 关系优化：国美一改先前压榨供应商利润空间的作风，通过优化合作模式、保持合同条款及合作方式的确定性和透明化、取消进店费和优化商品组合等方式，和供应商一起创建可持续的盈利空间，极力改善与供应商的关系。

据国美电器发布的 2009 年前三季度业绩公告显示，当年 1-9 月，国美电器实现销售收入达 314.3 亿元人民币，同比下降较中期时收窄至 13.64%；销售收入按季度持续提升，当年第一、第二和第三季度环比分别上升 3.24%、8.79% 和 2.85%。报告期内，国美关闭了 158 家低效益门店及新开门店 41 家，使营运效率得以持续改善，集团的同店销售表现明显改善。自 2008 年第四季度以来，首次取得同店销售同比增长，即第三季度的平均单店销售为 1435 万元，同店销售（可比 562 家）增幅为 2.05%。每平米销售表现也实现季度环比的稳定改善，由 2008 年第四季度的人民币 3100 元提升至 2009 年第一季度的 3183 元，第二季度的 3658 元及第三季度的 3799 元。此外，由于有效的产品差异化管理及供应商合同规范化，国美的综合毛利率从去年同期的 16.75% 增至 16.83%，可见战略转型已初显成效。

然而，这些变革激发了大股东黄光裕的猛烈抨击。抨击的关键点在于关店策略的施行给竞争对手创造了绝佳超越条件和机会。2009 年国美单上市公司部分的店面数便减少了 133 家。截至 2010 年上半年，苏宁已有的门店 1075 家，数量逼近于国美 1162 家的总门店数（包括非上市门店）。同时 2009 年，国美经历了创立以来的首次收入负增长，当年实现销售收入 426 亿元，比 2008 年同期下滑 7.02%，而苏宁电器的销售收入达到了 583 亿元。在净利润上，苏宁以 29.88 亿元对 14.26 亿元（单上市部分），同样实现了对国美的超越。面对黄光裕的抨击，陈晓的解释是，国美当时存在严重的资金危机，削减一些亏损的门店可以有效提高资金的利用能力。同时，陈晓的改道而行，确实为因粗放式扩张备受争议的国美博得了不少市场的认同，贝恩资本便是其一。

5 尾声

黄光裕和陈晓的分歧在于，就如何发展家电连锁企业，有着两条完全相反的战略思路。这与两人各自的性格和经历不无关系。黄光裕是一位江湖霸气十足的草根创业者，其经商逻辑与传统教案理论大相径庭。在他的眼里，称霸市场的王道就是快速、不断扩张门店，只要资金能从客户、银行和二级市场处来源顺畅，整个企业就能在中国特殊的市场环境下发展壮大，而单店效益无足轻重。等到企业规模已经大到足以压制竞争对手时，再回过头来谈经营效率、谈单店业绩。一旦上述发展顺序颠倒，竞争对手先行抢占市场，企业就很难再有翻身的机会。而且就目前的市场格局，虽然两大巨头的态势已成，但两者相加

的市场份额仍只两成，跑马圈地时代远未结束。相比之下，讲究韬晦之略的陈晓，风格要稳健得多。其对于行业核心竞争力的理解则回归了商业的本质，即提高单店盈利能力要远重要于门店数量的简单扩张。

2011 年的这个春天，对于国内家电零售企业而言，并不平静。日前，中国连锁经营协会发布的一份 2010 年中国连锁百强企业名单，苏宁电器继 2009 年取得榜首位置后，今年再度夺得第一。不过，《中国企业报》记者在上述百强名单中看到，取得第一位置的苏宁电器销售收入为 1562 亿元，而国美电器紧随其后为 1549 亿元，两者仅差 13 亿元。在销售门店数量上，国美电器的 1346 家则略多于苏宁电器的 1342 家。中国家电营销委员会副理事长洪仕斌认为，“近年来，国美、苏宁两家之间的差距在不断缩小，因此这会在未来几年内引发两大巨头的新一轮较量。”

国美电器在 2010 年业绩报告中明确表示，“未来 5 年将全面加快开店速度，并将加大对电子商务的发展力度。除了并购的库巴商城，还将会自建网站。”这意味着，国美电器在陈晓时代确立的经营战略将被抛弃，重回黄氏道路上。虽然首次亮相的张大中未透露未来几年国美新开门店的数字规划，但一位接近国美电器高层的知情人士向《中国企业报》记者透露，“未来 5 年，国美的门店数量至少会增加一倍，短期来看，应该会略高于苏宁已经公布的开店数字。”

苏宁方面，副董事长孙为民此前曾向媒体透露，“2011 年将新开门店 370 家，门店总量将突破 1700 家。”百思买旗下的五星电器 CEO 王健则表示，“未来 2 年五星将新开 40—50 家门店，届时门店总数将突破 210 家左右。”

由此可以看出，中国家电连锁业将重启跑马圈地式的竞争。然而，过去 10 年间家电连锁业内的江湖搏杀，主要得益于家电生产厂家的支持，随着家电业整体竞争逐渐步入成熟，众多家电企业已建立了复合式的流通渠道布局，使得江湖气不改的风险也随之上升。《中国企业报》记者看到，除了正在兴起的网购渠道，一大批家电企业在城市纷纷进军超市、百货商场等渠道，在农村则直接建立品牌专营店，或发展县级代理分销商。此外，城市门店租金、物流仓储、人工成本均出现了大幅度上涨，这也在无形中增加了家电零售商的开店成本支出。

面临强大竞争对手苏宁电器的不断扩张、家电巨头百思买的虎视眈眈，内部余波未定的国美今后将何去何从，每一个心系国美发展的人都陷入了深深地思索。

（案例正文字数：8334）

Jiang-Hu Temperament VS Pure Business——Competitive Strategy of Gome

Abstract:

Since the 80 era to now, China household appliance chain industry went into a rapid growing stage. Gome electrical appliance corporation seized the leading position stable by its unique advantages of capital and marketing strategy that small profits but quick turnover and service based, generated the famous “Gome phenomenon”. But the explosion of Chen-Huang fights which for the control authority of Gome, exposed their divarication of competitive strategy to the public. Through the elaboration of competitive strategy connotation and the comparison of Gome rising strategy and strategy transition after crisis, this case extracted the thinking about selection of firm competitive strategy.

Keywords: Household appliance; Gome; Competitive strategy; Chen-Huang fight