

21 世纪高校规划教材

GUANLIKUAIJI SHIXUN JIAOCHENG

管理会计实训教程

主编 罗艳琴 冯弋江



江西高校出版社

21 世纪高校规划教材(经管类)

管理会计实训教程

主 编 罗艳琴 冯弋江
副主编 朱慧芳

江西高校出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理会计实训教程/罗艳琴,冯弋江主编. —南昌:江西高校出版社, 2007.8

ISBN 978-7-81075-981-6

I. 管... II. ①罗... ②冯... III. 管理会计-高等学校:技术学校-教材 IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 121453 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮政编码	330046
电 话	(0791)8529392, 8504319
网 址	www.juacp.com
印 刷	江西教育印刷厂
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	787mm × 960mm 1/16
印 张	11.5
字 数	212 千字
版 次	2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 ~ 2500 册
书 号	ISBN 978-7-81075-981-6
定 价	17.00 元

版权所有 侵权必究

前言

为了更好地体现高等职业教育的特点,作为《管理会计教程》的配套教材部分,本书在广泛收集了大量颇具典型性、代表性的实用案例的基础上,结合会计专业的实际教学需要,突出体现了案例和实训在管理会计教学中的重要作用。在编写原则上遵循了以学生为主体,通过案例式教学方法和一系列演练过程,着重对学生在理论知识的应用能力、实际问题的认知和解决能力等方面的培养,以符合管理会计的实践性特点和高等职业教育实训教学的要求。

由于管理会计学科的特点——其决策、计划和控制方面在企业中的运用中具有极强的灵活性和实践操作性,因此,管理会计实训教材的编写是一个挑战,必须在加强知识性、实用性的同时,充分体现可操作性,注重理论与实践的紧密结合,并做到深入浅出、通俗易懂,才能达到使学生学以致用目的。

本书在编写时,每一章中都安排了以下内容:1. 每章的重点、难点介绍与释疑;2. 案例演示部分;3. 每章的基础练习题;4. 各章综合理解分析部分(注重学生对理论的综合认知培养);5. 各章操作实训(利用案例锻炼学生的理论与实践的辨别与分析能力)。不难看出,本书在编写构思上充分考虑了学生的学习需要,从对概念的了解到对教材的实训练习直至完成相应案例的分析过程,使学生能够在初步学习了教材之后很快提升认知效果,因此,这本《管理会计实训教程》特别适用于高等职业教育中各种财会专业的教学和学习参考用书,也可以作为企业财务管理培训的适用教材。

本书由罗艳琴(宜春职业技术学院)、冯弋江(江西财经职业学院)主编,朱慧芳(九江职业大学)为副主编。全书的总纂与设计由罗艳琴完成,冯弋江参与了部分书稿统稿和审校。第一章、第六章、第九章由罗艳琴撰写完成;第二章、第三章由江周贵(宜春职业技术学院)撰写;第四章、第五章由江鸿漩(宜春职业技术学院)撰写;第七章由朱慧芳撰写;第八章、第十章由李萍(九江职业技术学院)撰写。

教材中所涉及案例除了自编部分外,其余均来自部分参考文献或专业网站,在此对这些专家、学者的无私奉献表示感谢。由于有些资料出处不详,故无

法准确署名,还望见谅。

由于编者水平有限,本书难免有一些不足之处,恳请广大读者在使用过程中提出宝贵意见并批评指正。

编 者

2007年6月

21 世纪高校规划教材(经管类)

编委会名单

(按姓氏笔画顺序排列)

- | | | | |
|-----|----------------|-----|--------------|
| 文正再 | 萍乡高等专科学校 | 邱柏树 | 江西经济管理干部学院 |
| 文玉菊 | 江西旅游商贸职业学院 | 罗艳琴 | 宜春职业技术学院 |
| 王晓华 | 江西工业工程职业技术学院 | 胡 宏 | 江西信息应用职业技术学院 |
| 邓丽明 | 南昌工程学院 | 赵恒伯 | 江西旅游商贸职业学院 |
| 左振华 | 江西蓝天学院 | 夏炎龄 | 江西电力职业技术学院 |
| 刘永贵 | 上饶职业技术学院 | 钱 钊 | 景德镇高等专科学校 |
| 刘 芳 | 江西现代职业技术学院 | 徐淑华 | 九江职业技术学院 |
| 朱圻贤 | 江西财经职业学院 | 梅芝华 | 江西大宇职业技术学院 |
| 过琼瑶 | 江西应用工程职业学院 | 黄国庆 | 江西现代职业技术学院 |
| 张凤玉 | 江西应用技术职业学院 | 黄 俭 | 江西赣江职业技术学院 |
| 李华耕 | 新余高等专科学校 | 黄 浩 | 江西交通职业技术学院 |
| 肖忠优 | 江西环境工程职业学院 | 程文忠 | 江西财经职业学院 |
| 李 斌 | 江西师范大学高等职业技术学院 | 童立秀 | 江西城市职业技术学院 |
| 陈 正 | 江西建设职业技术学院 | 温德华 | 江西环境工程职业学院 |
| 陈头喜 | 江西工业职业技术学院 | 雷静华 | 江西经济管理干部学院 |
| 罗明喜 | 江西工业贸易职业技术学院 | 熊运儿 | 江西经济管理干部学院 |

目 录

第一章 绪论	1
一、案例演示	1
管理会计在广州发展集团中的运用	1
二、基础理论认知与练习	4
三、综合理解与分析	6
四、操作实训部分	7
格兰仕(GALANZ)的价格与成本之战	7
第二章 成本性态分析	10
一、案例演示	10
案例一 新干电视机厂的成本分析	10
案例二 M公司某年度的电费的混合成本分解	11
二、基础理论认知与练习	13
三、综合理解与分析	19
四、操作实训部分	20
沃尔玛如何做到“天天低价,薄利多销”	20
第三章 变动成本计算法	23
一、案例演示	23
案例一 李经理的困惑	23
案例二 金藤公司一季度两种方法计算的利润比较	26
二、基础理论认知与练习	29
三、综合理解与分析	37
四、操作实训部分	38
两个有意义的小案例	38
第四章 本量利分析	40
一、案例演示	40
案例一 新光公司的本量利分析	40
案例二 新建能源有限公司本量利的敏感性分析	41
二、基础理论认知与练习	45
三、综合理解与分析	49

四、操作实训部分	49
华为公司应该建立自己的销售队伍吗	49
第五章 预测分析	52
一、案例演示	52
“秦池”为何昙花一现	52
二、基础理论认知与练习	55
三、综合理解与分析	60
四、操作实训部分	61
穆林公司的销售分析方法	61
第六章 经营决策分析	64
一、案例演示	64
麦迪生钟表公司定价与盈亏平衡点分析	64
二、基础理论认知与练习	68
三、综合理解与分析	74
四、操作实训部分	74
案例一 东方机床厂的生产决策	74
案例二 华东通讯设备厂零部件自制或是外购决策	75
案例三 苏南胶鞋厂产品是否转产的决策	77
第七章 长期投资决策分析	78
一、案例演示	78
案例一 红光照相机厂投资决策案例	78
案例二 迅达公司投资决策案例	82
二、基础理论认知与练习	84
三、综合理解与分析	90
四、操作实训部分	91
三个有趣的投资决策案例的分析	91
第八章 标准成本系统	94
一、案例演示	94
案例一 广西柳工机械股份有限公司:标准作业成本设计	94
案例二 北方集雅家具制作公司标准成本分析	96
二、基础理论认知与练习	99
三、综合理解与分析	105
四、操作实训部分	107
两个可操作的成本控制案例	107

第九章 全面预算	109
一、案例演示	109
案例一 亚星集团公司大力推进预算管理,细化财务控制	109
案例二 上海清风电扇制造公司弹性利润预算的编制	111
二、基础理论认知与练习	114
三、综合理解与分析	119
四、操作实训部分	119
舒柏公司的财务预算编制	119
第十章 责任会计	122
一、案例演示	122
内部控制、业绩考核与激励制度—华能实例	122
二、基础理论认知与练习	126
三、综合理解与分析	131
四、操作实训部分	132
财务副總裁的迷惑——責任中心案例	132
参考答案	136

第一章 绪论

【本章重点】管理会计在知识体系、方法运用上虽然与财务会计存在着密切的联系,但是由于二者的出发点不同、解决问题的角度不同,对管理会计学习的第一步就是要深刻理解管理会计的地位和主要内容,所以本章学习的重点应该是(1)管理会计的特点;(2)管理会计的职能。

【难点释疑】管理会计的基本内容“规划与决策”和“控制与业绩评价”是初识管理会计的理解难点。“规划与决策”意味着更好地把握企业的发展方向;“控制与业绩评价”是为实现企业的发展目标而落实的管理措施。因而,管理会计所涉及的理论和方法是用于解决企业内部的有效管理问题的,是提高企业素质的重要内容。

一、案例演示

管理会计在广州发展集团中的运用

广州发展集团公司是1989年9月成立的一家主要承担广州市重大基础产业项目的投资、管理业务的大型国有企业。目前,该集团已发展成为大型投资控股集团,形成了以电力工业、石油化工工业、房地产开发业为主,涉及高科技工业、旅游、贸易等业务的多元化、集团化、国际化的发展格局。现拥有全资子公司11个,控股公司9个。公司总资产额从创业初期的1000万元增长到目前的115亿元,被列为广州市政府重点扶持的7家大型企业集团之一。

一、管理会计的运用

广州电力企业集团股份有限公司是由国有独资的广州电力企业集团公司独家发起,经批准后通过公开发行股份,以募集设立方式成立的股份有限公司。该公司于1997年7月成立,7月18日在沪市上市,公司注册资本6.66亿人民币。广州发展集团占该公司85%的股权。目前该股份公司资产达80多亿元人民币,公司管理、控制的电力装机容量达120万千瓦,占广州市燃煤发电装机容量的56%,年售电量可达60亿度,是广州地区电力供应的最重要来源。以广州电力企业集团股份有限公司为主的广州发展集团的管理会计运用主要体现在以下几个方面:

(一)投资决策方面

集团公司属下的全资子公司——广州珠江电力检修有限公司和广州珠江电力物资有限公司在“设备更新采购”决策中互相协作,取得了比较好的效果。因为前者主要是为珠江电厂提供配套检修服务,而后者主要承担珠江电厂全部备件、设备、材料等的对外采购和备件性的外委加工等物资供应工作。为了更进一步做好设备更新工作,尽量降低费用、节省开支,公司在“设备更新采购”决策上通力合作,检修公司拿出《通过设备维修继续使用旧设备的成本费用开支方案》,物资公司制定出采购新设备的《采购支出方案》,然后,应用管理会计中的量差分析方法进行方案综合对比选优,再决定是维修继续使用,还是购买新设备。方案确定后报主管副总裁决策,最后通过资金部配合实施。

(二)全面预算方面

集团为了加强资金预算管理,专门成立了集团资金部,强化“现金预算”,要求下属各企业都要编制销售预算、生产预算、材料消耗及采购预算、人工预算、产品成本预算及销售和管理费用预算,并据以编制其现金预算,然后总部汇总各分支机构现金预算,编制集团的总现金预算,加强资金集中统一管理、调度,提高资金使用效益。

(三)成本控制方面

该企业的成本控制是与定价决策和存货决策结合起来进行的。因为电力企业的产品不能储存,生产之时即消费之时,电价一般是国家根据市场来统一定价,所以电力行业是具有一定垄断性的行业,但也要考虑市场情况,即电价不是由某一具体生产厂商决定的,这样就必须根据市场电价,再通过扣除一定目标利润来确定企业的目标成本上限。如果本企业实际成本超过该目标成本上限,则企业就达不到其目标利润;反之,当本企业成本尤其是每度电燃料消耗大大低于同行业平均水平,本企业效益就会超过同行业。这与邯钢经验中的“模拟市场核算”是一致的。另外,成本控制又与存货控制紧密联系,因为该企业主要成本是煤耗,而其存货主要也是煤,所以结合起来考虑比较恰当。为了强化煤炭质量管理和煤耗成本管理,集团属下专门成立了全资子公司——广州珠江电力燃料有限公司,为电厂提供专门服务,负责珠江发电厂用煤的需求。该公司在采购中采用科学的存货控制方法,应用计算机确定存货模型,准确计算日常用量、最高储备量、保险储备量,并考虑运输成本、根据机组开机运行规律和运输计划来合理安排采购量,均衡到货、到库;对供应商实行电脑跟踪管理,科学、准确地选择供应商,并建立稳定供货关系。通过这些措施,提高了煤质,降低了采购成本,1997年为珠江电厂节约燃料成本约3 000万元。

(四)责任会计方面

1. 公司对分厂、车间、班组考核的主要指标有:①成本(费用)降低额;②成本(费用)降低率;③单位产品材料消耗。

2. 公司对具有独立经营管理权的分(子)公司的主要考核指标是:①公司税前利润;②投资利润率。

3. 集团公司要求下属全资子公司及控股公司按期提供业绩报告,即集团对下属有独立经营权的企业按模拟利润中心和投资中心管理。

由于下属企业大多是为珠江电厂服务的子公司,其本身对外营运收入不多。但为了强化其经营责任,公司进行内部利润和内部投资报酬率核算。通过成立资金结算中心,实行资金统一结算,并起到内部银行的作用,从而为准确评价、考核下属公司业绩打下良好基础。结算中心主要业务包括对内存款业务、对外结算业务、内部结算业务、内部贷款业务、其他业务等。具体做法是:①集团公司总部、下属全资子公司及控股公司(包括劳动服务公司)都必须在结算中心开立结算账户,下属企业除允许在银行保留一个“费用基本账户”以外,其他一律由结算中心代管,集团全部存款统一由结算中心在外部银行办理。②集团公司及下属公司经营业务的收入以及其他经营业务往来款的收入、退税收款等都必须进入资金结算中心的账户。③集团公司及下属公司对外经营业务开支、固定资产购置、还贷付息支出等都必须通过资金结算中心进行,由(缴)付款单位以委托付款方式交资金结算中心办理对外划付手续。④结算中心对集团内公司办理内部借款。内部借款实行总量控制、严格审批、比例管理,并实行有偿使用,内部借款利率依据集团公司综合资金成本率确定。

结算中心的成立,进一步规范和强化了集团企业及下属企业的财务管理,进一步明确了资金使用和管理责任,加快了资金周转,提高了集团资金的整体使用效益,对确保集团财务管理目标的实现起到了重要作用。

二、出现的问题

可行性研究不够,重大项目决策上产生失误。发展集团控股 65% 的广州乙烯工程是号称广州市“特一号”工程的重点项目,5 套主要装置均是成套从美国、日本、意大利等国引进,1993 年 11 月 7 日开工,1997 年 8 月全面投料试车,总投资约 80 亿元人民币。可是由于乙烯产品市场疲软、价格下滑,项目自有资金严重不足,试车不到 3 个月便宣告停产,1700 多名职工至今仍处于留守状态。这使集团公司投入的巨额资金不仅不能产生效益,反而背上了沉重的包袱。而据该项目可行性报告,广州乙烯工程投产后,平均每年预计销售额 15 亿元,年利税约 6.4 亿元,投资利润率 14.56%,投资回收期包括建设期在内是 8 年零 7 个月。但是实际投产后的情况是:试产 3 个月实现销售收入只有 1 亿多元。又由于 80 亿元投资中 90% 是负债,建设期投资的债务利息每年最少 5~8 亿元,如

果债务状况得不到改善,到2003年预计债务将达到90个亿。所以即使现在满负荷生产,广州乙烯也无法承担如此巨大的债务。

造成这一项目决策失误的原因很多,但其中可行性报告不科学、水分大是其中一个重要原因。可行性报告中的基础预测数据不真实、不科学,或者考虑风险不足,尤其对未来预测的基础数据预计失误,直接导致决策失误。另一个很重要因素是国有重大项目的投融资体制。广州乙烯工程项目在进行可行性论证时,广东省也正在茂名建设30万吨乙烯工程,另外,世界石化界巨子——英荷壳牌也正在论证广东惠州的南海石化项目(该项目已于1998年初由国家计委批准立项,第一期投资近40亿美元)。当时的乙烯产品价格高、利大,然而,随着生产量逐步扩大,国际跨国公司进入中国市场,市场竞争更加激烈,价格波动是必然的,论证时不会没有一点预见,然而这样耗巨资(而且大部分是债务)的工程还是上马了。结果是受到市场的惩罚。

摘自《财会通讯》

二、基础理论认知与练习

(一)判断题

1. 管理会计是从财务会计里分离出来的新学科。 ()
2. 管理会计是为企业内部管理人员提供有用信息的一种管理方法。 ()
3. 管理会计中的某些因素最初是从成本会计中衍生而来。 ()
4. 泰罗的科学管理是今天管理会计学科的主要内容。 ()
5. 管理会计是对企业的整个经营活动进行规划、决策、控制和考核的一种管理活动。 ()

(二)单项选择题

1. 管理会计正式形成和发展于()。
A. 20世纪初
B. 20世纪50年代
C. 20世纪70年代
D. 20世纪80年代
2. 现代会计中两个并列的重要领域是()。
A. 管理会计与决策会计
B. 财务会计与责任会计
C. 财务会计与管理会计
D. 决策会计与责任会计
3. 管理会计可分为两大部分,即()。
A. 规划会计与决策会计
B. 规划会计与执行会计
C. 执行会计与责任会计
D. 执行会计与决策会计

4. 管理会计对企业的经济活动进行规划和控制,主要利用()。
A. 财务会计信息
B. 业务信息
C. 管理活动信息
D. 经济统计信息
5. 管理会计从传统会计中分离出来,其主要因素是()。
A. 泰罗制的出现
B. 运筹学的应用
C. 责任会计的形成
D. 决策会计的产生
6. 管理会计与财务会计的根本区别是()。
A. 内容不同
B. 方法不同
C. 依据的信息不同
D. 对内服务还是对外服务的问题
7. 行为科学对管理会计的影响主要体现在()。
A. 成本控制
B. 财务预算
C. 责任会计
D. 经营决策
8. 管理会计与成本会计的关系是()。
A. 没有联系,只有区别
B. 前者是后者的分支
C. 没有共通处
D. 既有联系,又有区别
9. 管理会计与财务会计的共同点是()。
A. 都需要对数据资料进行处理
B. 对信息资料处理的角度一样
C. 所提供的数据资料的作用是一样的
D. 所提供的数据资料都是真实可靠的
10. 管理会计不受公认的会计准则约束是因为()。
A. 管理会计不需要财务处理
B. 无法制定相关的会计准则
C. 管理会计是对企业内部服务的
D. 管理会计是对外部提供信息的

(三) 多项选择题

1. 管理会计属于()。
A. 现代企业会计 B. 经营型会计 C. 外部会计
D. 报账型会计 E. 内部会计
2. 管理会计的职能包括()。
A. 参与经济决策 B. 控制经济过程 C. 规划经营目标
D. 预测经济前景 E. 考核评价经营业绩
3. ()属于现代管理会计的基本内容。
A. 预测决策会计 B. 责任会计 C. 预算会计
D. 规划控制会计 E. 以上都是
4. ()的出现标志管理会计的原始雏形的形成。

- A. 标准成本计算制度 B. 变动成本法 C. 预算控制
D. 责任考评 E. 以上都是
5. 下列项目中,属于在现代管理会计阶段产生和发展起来的有()。
- A. 规划控制会计 B. 管理会计师职业
C. 责任会计 D. 管理会计专业团体
E. 预测决策会计
6. 下列项目中,可以作为管理会计主体的有()。
- A. 企业整体 B. 分厂 C. 车间
D. 班组 E. 个人
7. 管理会计是()。
- A. 活账 B. 呆账 C. 报账型会计
D. 外部会计 E. 经营型会计
8. 下列关于管理会计的叙述,正确的有()。
- A. 无工作程序具体要求 B. 可以提供未来信息
C. 以责任单位为主体 D. 必须严格遵循公认会计原则
E. 重视管理过程和职工的作用
9. 可以将现代管理会计的发展趋势简单地概括为()。
- A. 系统化 B. 规范化 C. 职业化
D. 社会化 E. 国际化
10. 西方管理会计师职业团体主要从事的工作包括()。
- A. 组织纯学术研究 B. 组织专业资格考试
C. 安排后续教育 D. 制定规范和标准
E. 推广管理会计方法

三、综合理解与分析

(一)下列人员在主要职责上有何区别? 哪些人员履行管理会计职能

工资核算员 应收账款核算员 成本核算会计 总账主管
税务主管 预算分析员 成本分析员 内部审计员 计划与控制会
计主管 总会计师

(二)请针对下面的内容阐述自己的看法

(1)一些会计人员和厂长经理认为,会计就是算账、报账,至于管理、经营决策,那是企业领导的事。财务会计工作一直是会计人员工作的最重要的组成部分,而管理会计则是副业,有精力和条件的,就零打碎敲地搞一些,做多做少没太大关系。(2)经营者的“长官意志”。由于我国长期以来受计划经济体制的影响,由此而造成了领导者的“长官意志”。虽然管理会计利用各种信息,经过各种计算分析得出最优方案提供给领导者,但在这种“长官意志”前,管理会计能否发挥应有的作用不敢断言。

四、操作实训部分

格兰仕(GALANZ)的价格与成本之战

当梁庆德将企业改名为格兰仕(GALANZ)的时候,他就已经立志要创出一个闪耀全球的品牌。1993年格兰仕第一批1万台微波炉正式下线,虽然销售步履维艰,但是梁庆德的目光已经聚焦在100万台的数量级。到了1996年,格兰仕微波炉产量增至60万台,随即在全国掀起了大规模的降价风暴,当年降价40%。降价的结果,是格兰仕产量增至近200万台,市场占有率达到47.1%。此后,格兰仕高举降价大旗,前后进行了9次大规模降价,每次降价,最低降幅为25%,一般都在30%~40%,被业界喻为“价格杀手”。

规模扩大带动的是成本下降,微波炉降价又直接扩大了市场容量,企业资金回流也相应增加,企业规模再次扩大,成本再次下降……这个简单的循环引起了中国微波炉一波又一波的价格战,也使得格兰仕演绎了一条优美的成长曲线。目前,格兰仕微波炉的年产销售量已达到1500万台,国内市场占有率高达70%,国际市场占有率高达35%。

(一)“价格屠夫”的真正底牌

格兰仕能够打“价格战”的基础就是从大规模中获取规模效益。与收购国外企业或者生产线相反,格兰仕走了一条虚拟联合规模扩张的道路,它没有动用自有资金投资固定资产,而是将别人的生产线一个个地搬到了内地。规模的扩大不仅仅没有让格兰仕背上沉重的成本包袱,反而成为克敌制胜的不二法门,格兰仕通过固定资产的虚拟式扩张完美地为价格战做了一个经典注解。

本来格兰仕没有微波炉的变压器生产线,但格兰仕有质优价廉的加工能力。在认清了自己的优势以及对方的目标后,梁庆德运用成本优势的支点,“虚

拟”出了自己的生产线。以微波炉的变压器为例,格兰仕开始时分别向日本和欧洲进口,从日本的进口价为 23 美元,从欧洲的进口价为 30 美元。梁庆德对欧洲的企业说:“你把生产线搬过来,我们帮你干,然后 8 美元给你供货。”日本的企业在成本的挤压下倍感煎熬,这时,梁庆德对日本企业说:“你把生产线搬过来,我们帮你干,干完后 5 美元给你供货。”于是,一条条先进的生产线都逐渐搬过来了,规模大了,专业化、集约化程度高了,成本也大幅度降下来,格兰仕现在生产变压器的实际成本只要 4 美元。

与此同时,格兰仕每天实行三班倒 24 小时工作制,使得格兰仕的 1 条生产线创造出相当于欧美企业 6~7 条生产线的产能。不分昼夜的格兰仕将对手远远抛在后面,扣除为别人代工生产的时间,格兰仕还赢得了满足自己的产量要求的保障。加之在工资水平、土地使用成本、水电费、劳动生产率等方面与对方的差别,并且大大节约了固定资产投资,格兰仕获得了其他企业无可比拟的总成本优势。

紧接着,格兰仕趁热打铁,进一步整合国际资源,从元配件再到整机,又开始直接为跨国公司做 OEM。目前格兰仕已经同 200 多家跨国公司建立了合作关系,许多跨国公司将附加值微薄的微波炉等产业战略转移到格兰仕,格兰仕通过优势互补实现了生产力水平的进一步提升。

(二)虚拟扩张的整合思维

格兰仕这种虚拟扩张的要诀在于其特殊的资源嫁接方式,一方面利用了中国的劳动力优势和庞大的市场规模,另一方面将国外的生产线拿过来又无形中得到了国外现成的市场,这就为规模的扩张提供了市场支持。这种合理整合全球家电产品生产力的方式,不仅大大降低了成本,而且成功地甩掉了市场风险、固定资产投资风险等“三大风险”,平衡地并购了全球多家家电企业,顺利地实现了资本、市场的同步扩张,从而使自己能够在一轮轮价格战中始终立于不败之地。

经济师梁庆德对价格战有着独到的理解,“这个看似很简单的策略背后是一个价值链条,你必须最大可能地掌控这个价值链条,你才能拥有别人所没有的降价空间。”利用类似办法,格兰仕将自己的触角伸入到了空调行业,先后引进了 80 条组装及零配件生产线。2006 年开局,国内空调行业空前沉寂。近一两个月,有个别品牌大力宣传新品,在原材料价格下降的大环境下,悄悄拉升产品价格,期待在新品上创造新的利润点。在众多同行进退两难的时刻,素有“价格屠夫”之称的格兰仕突然“亮剑”,以 2 738 元的历史新低价推出两匹金钢镜面新品柜机,击破行业网局。这样的价格意味着什么?就是要用高端机低端价来终结行业的同类型高价机或高价低端机。格兰仕空调“亮剑”,彻底打破了空调行