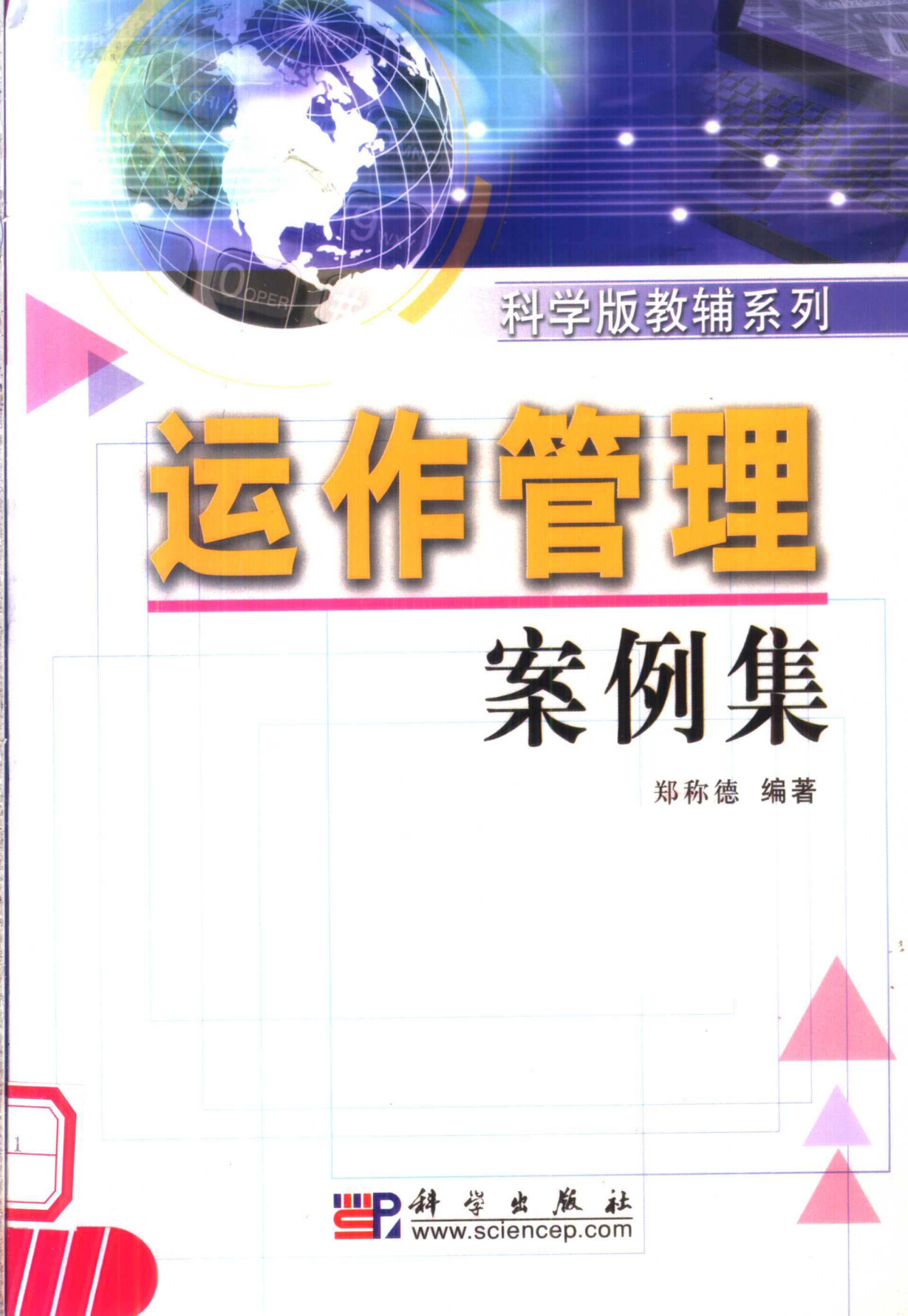




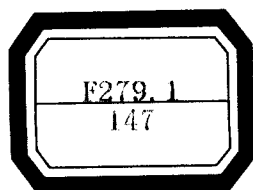
科学版教辅系列

运作管理

案例集

郑称德 编著

 科学出版社
www.sciencep.com



科学版教辅系列

运作管理案例集

郑称德 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书分为主题篇和综合篇。主题篇主要用于针对某个运作主题进行分析和讨论,该部分涵盖的知识点包括运作战略、预测、产品开发、服务过程设计等;综合篇由若干个综合性案例构成,用于对运作管理全面性的总结和分析,以便在各个知识点为读者提供一个全面的应用认识。本书适用于工商管理硕士、管理类研究生、本科生及其他相关专业(如电子商务、市场营销)学生使用。

图书在版编目(CIP)数据

运作管理案例集/郑称德编著. —北京:科学出版社, 2004. 7

科学版教辅系列

ISBN 7-03-013244-0

I. 运… II. 郑… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 028195 号

责任编辑:卢秀娟 徐 蕊/责任校对:钟 洋

责任印制:安春生/封面设计:陈 敬

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年7月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2004年7月第一次印刷 印张:10 3/4

印数:1—3 000 字数:186 000

定价:17.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(环伟))

前 言

从20世纪80年代以来,通过学术界的深入研究和企业的不断实践,尤其是伴随着信息技术的广泛应用,运作管理领域涌现了许多新的热点,如JIT、业务流程再造、产品协同商务、6Sigma革新战略、供应链与物流管理、企业资源计划等,这些热点极大地丰富了运作管理科学的内容,也促进了运作管理学科的发展。管理科学理论来源于实践,但更重要的是用理论指导实践。为了能将这些理论以企业实践的形式表现出来,使读者在对这些实践进行学习和分析的基础上,为自己的实际工作提供指导,特编写了这本《运作管理案例集》。

与同类书相比,本书注重从管理层面而非技术层面上来提供素材,所编写的案例知识点几乎涵盖了所有运作领域。整个案例集分为“主题篇”和“综合篇”两大部分。“主题篇”各案例主要针对某个主题进行分析和讨论。由于本书同时也是作者编写的教材《运作管理》(南京大学出版社)的配套用书,因此,“主题篇”在结构上也按教材的章节顺序进行编写:案例1~6主要是为读者提供运作战略、6Sigma革新、预测等方面的分析素材;案例7~9涉及产品开发、选址决策、服务过程设计、工作研究等方面的内容,其中,“发展迅猛的家乐福超市”是一个相对综合的案例,可作为选址和服务设计分析所用;案例10~18包含库存管理、MRPII、JIT、供应链管理、ERP实施、企业再造等方面的知识点。案例19~22构成了“综合篇”,这是几个综合性的案例,对运作管理进行全面性的总结,以使读者对运作战略、顾客导向运作、大规模定制、产品协同商务、物流与供应链管理、ERP、BPR等在企业中的综合应用有一个全面的认识。

纵观整个案例集,所涉及的企业大多是国内外著名企业,既包括制造企业,也包括服务业,无论是成功者还是失败者,这些企业的运作模式都有典型的代表意义。另外,案例的编写也注意了可比性,例如,读者可对三大零售企业沃尔玛、家乐福、凯马特的运营进行横向

比较,从而总结出零售业成败的经验和教训。

本案例集涵盖面广,内容丰富,既可用于管理类专业本科生和研究生的教学,也可作为各类企业培训管理人员的教材,以及从事相关管理工作人士的学习参考用书。

由于编者水平所限,时间仓促,书中不妥之处在所难免,恳请读者包涵并给予批评指正。编写时参阅了国内外许多相关的资料和文献,并得到许多专家、学者的支持和帮助,在此一并表示感谢!

编 者

2003年5月于南京大学陶园

目 录

前言

主 题 篇

乐凯的竞争战略	1
格兰仕的价格战	9
向服务型企业转变的痛苦	17
通用电气的 6Sigma 质量 2000 计划	22
某印刷公司的 6Sigma 质量改进	27
学源书店的电脑销售	30
杜邦公司产品开发的败笔	33
发展迅猛的家乐福超市	40
新灵玩具厂的工作设计问题	49
安德森公司的库存问题	53
JIT 与 MRP II 的结合	56
香港利丰公司的全球供应链管理	59
G 超市与中国市场供应商的关系	69
雀巢与家乐福的 VMI 系统	72
中国 3PL 企业的典范——宝供物流	77
银行的“长龙”问题	92
某国企实施 ERP 的失败	96
宏基集团：国际化进程中的企业再造	102

综 合 篇

戴尔成功的秘诀	115
Kmart 为什么会破产	128
沃尔玛传奇	137
海尔集团的运营模式	150
参考文献	163
后记	164

乐凯的竞争战略^①



^① 本案例仅作学生讨论材料，不代表乐凯公司目前的发展状况。

一、公司背景及其发展

中国乐凯胶片集团公司是经国务院批准的第一批 57 家试点大型企业集团之一。公司建于 1958 年,是中国规模最大的综合性感光材料和磁记录材料生产企业,生产感光材料与磁记录材料等 12 个大类 100 多个产品,其中感光材料有照相胶卷、照相用相纸、电影胶片、航空片、X 射线胶片、印刷胶片、科技胶片、冲洗加工套药、片基、薄膜及安全灯片等。本案例着重分析乐凯胶卷(属民用感光材料)的生产、销售及冲印在中国的市场竞争情况。

感光材料属技术密集型和资金密集型产品,技术难度大,保密性强,人称“精细化工中之精细”,广泛地运用于国防、科技、教育、医疗、文化等领域。国际上感光材料的生产已经有 100 多年的历史,主要集中在美国、日本、德国等少数几个国家,产品有近 2000 种。1995 年,全世界照相市场总产值达 550 亿美元,卤化银感光材料总产量约 20 亿平方米,其中彩色胶卷、彩色相纸总销量分别为 28 亿卷、12 亿平方米。20 世纪 90 年代以来,世界彩色胶卷销量以每年 5% 的速度递增。

我国感光材料工业起步于 20 世纪 50 年代后期,以 1958 年保定电影胶片厂的(现中国乐凯胶片公司)动工兴建为标志。在 40 多年的发展过程中,我国的感光材料工业逐渐从无到有,从小到大,经历了三个阶段的发展,取得了长足的进步。中国乐凯胶片公司是我国感光材料工业发展的缩影。60 年代,乐凯公司克服各种困难,建成了新中国第一条胶片生产线和磁带生产线,形成年产 1 亿米电影胶片的生产能力,结束了我国不能生产电影胶片的历史。70 年代,开始生产油溶性彩色电影正片和彩色电影负片,基本实现了胶片的彩色化,生产出高质量的航空航天遥感胶片。随我国的人造卫星上了天,80 年代以来,我国感光材料工业瞄准世界先进水平,积极进行技术改造和技术引进,开始研制并生产民用彩色照相材料。中国乐凯胶片公司从 1985 年起相继推出彩色胶卷、彩色相纸,填补了国内空白,打破了外国产品独占中国市场的局面,开创了我国彩色感光材料工业生产的新格局。1982~1990 年间,乐凯公司先后研制成功了乐凯 II 型、BR100、GBR100 彩色胶卷,实现了彩色胶卷的三次更新换代。1997 年 7 月,乐凯新品彩色胶卷新 GBR100 又开始批量上市。彩色相纸也实现了四次更新换代。1996 年,中国乐凯胶片公司彩色胶卷、彩色相纸、彩色电影胶片、航空航天胶片的产量分别占全国总产量的 80.2%、89.7%、86% 与 100%,在我国感光材料行业中具有显著的优势地位。

二、胶卷市场环境分析

(一) 胶卷市场分析

民用感光材料的需求与消费者生活水平的提高及旅游等相关行业的发展密切相关。通过对胶卷使用量的调查显示, 美国人均胶卷年消费量达到 3.7 个, 日本为 3.1 个, 而中国每 8 人一年才消费一个胶卷。而对于胶卷消费者来说, 其选择所使用的产品有其特殊的标准。根据市场调查机构对北京、上海、广州等主要大城市所做的问卷结果发现, 上述城市居民在选择胶卷时关注的主要因素有: 质量可靠 (86%)、知名品牌 (38%)、经验感觉 (23%)、进口产品 (23%)。

目前, 在发达国家, 胶卷的消费市场已趋饱和, 每年仅以 2%~4% 的速度发展。而在发展中国家, 随着国民经济的发展和人民生活水平的提高, 旅游业的日益繁荣, 感光材料的市场需求正在快速增长。1997 年全国胶卷的消费量为 1.2 亿个, 彩色相纸的消费量为 6000 万平方米, 其中国产彩色胶卷 3000 万个, 国产彩色相纸约 1200 万平方米。2000 年全国胶卷的消费量为 1.5 亿个, 彩色相纸的消费量为 1 亿平方米。中国感光材料的消费需求以每年 10%~15% 的增长速度向前发展, 成为增长最快、最具潜力的世界感光材料三大市场之一。

目前国内胶卷市场基本形成了黄、绿、红三足鼎立的局面, 即黄色的柯达、绿色的富士和红色的乐凯。至于蓝色的柯尼卡和橙色的爱克发虽然在部分地区占有一定的市场份额, 但在全国市场中的份额与上述三家相比微不足道。三家具体市场份额为: 富士 (47.39%), 柯达 (11.93%), 乐凯 (7.74%)。

(二) 主要竞争对手分析

在当前世界胶卷市场占据垄断地位的主要有两家: 美国的柯达和日本的富士胶卷, 它们在世界消费市场都占有可观的市场份额。柯达和富士的竞争可以说代表着整个胶卷市场的世界市场的竞争格局。

1. 柯达公司

柯达公司 1979 年就开始涉足中国市场, 最初采取以产品销售、合资办厂为主的经营策略, 稳扎稳打, 步步为营。柯达公司认为, 10 年之内中国将成为世界第一大胶卷市场, 因此将中国市场的开发置于战略地位, 至今在中国已累计投资 15 亿美元。

目前以柯达为代表的跨国公司都将中国作为其全球经营战略的一个重点。不仅如此, 各大公司还将在中国的经营重点从贸易和技术转让变为建立生产地, 其意图显而易见, 志在抢先挤占中国这个巨大市场中的份额。柯达此次还将重新设

计广告推广计划, 针对城市、农村等不同地区制定自己的营销策略。经过 4 年的谈判, 1998 年, 柯达公司与我国除乐凯之外的其他 6 家感光材料企业实现全面合作, 其中包括与厦门、汕头、无锡 3 家感光企业成立合资公司。柯达越过关税壁垒, 实现了在中国本土化的生产和销售, 与国内的生产厂家展开面对面的竞争。预计上述计划如期实现后, 柯达胶卷在国内将占有 40% 以上的市场份额。就目前来看, 柯达公司在中国市场的销售额每年以 50% 以上的速度递增。1998 年中国企业管理协会和中国企业家协会一年一度的“全国市场品牌竞争力”调查结果显示, 柯达在本年第一次超过富士成为胶卷领域消费者的首选品牌。

柯达公司在中国市场上的运作可谓是煞费苦心, 如日前在北京向专业摄影人员展示了一系列最新影像产品, 包括柯达数码相机、热升华打印机、LED 数码印相机及柯达专业胶卷等。其中 DCS520 数码相机内含 30 多种专利和特点, 其高品质图像 200~1600 感光度、LCD 显示屏, 加上佳能顶级单反相机的结合, 使摄影师能迅速捕捉到所需的画面, 而用户又无须学习新的技术。这些举措无疑对柯达的形象升级会有着极大的促进作用。LED 数码印相机也具有出色的影像解析度, 文字对比度清晰, 提供多种输出尺寸选择, 适用于人像、婚纱市场, 能合成无数种视觉效果, 画面层次变化丰富。E200 反转片是专门为人像摄影师设计的高质量透明片, 作为柯达专业 E 系列反转片中的最新产品, 它是第一种具有低速、低反差胶卷那样丰富色彩表现和良好的影像层次的高速彩色反转片, 迫冲至 EI1000 仍有较好的表现, 适用于表现运动和野外拍摄, 或是在摄影师和摄影记者无法确定光线条件时使用。这些高新技术的应用无疑对本已激烈的中国胶卷市场又加了一剂强心针, 而且这种技术的领先和优势对其竞争对手来说都有着致命的打击。

2. 富士公司

同老牌胶卷制造商柯达公司相比, 富士公司在制造技术和品牌形象方面并不具备优势, 但富士公司一直不断地改变质量, 时至今日两种胶卷的品质已几乎难分伯仲。但在价格上, 富士胶卷保持着相对优势, 由此抢占了越来越多的市场份额。在中国市场, 富士公司进入的比柯达早, 从 1994 年起建立了第一家富士彩扩店至今已有 2200 多家, 仅北京一地就有 200 多家, 是全国最大的彩扩网络。可以说, 开彩扩专营店是富士公司赢得市场销量第一的重要原因。虽然支持一家专营店富士公司要投入数千元甚至上万元, 但获得的却是中国内地胶卷市场的半壁山河。

(三) 中国胶卷市场的政策环境

1. 国家的产业政策

中国感光材料行业的发展历程可以讲是步履蹒跚的。经过 30 年的发展建立起来的 8 家主要感光材料企业，在刚刚具备了生产黑白胶片与相纸、彩色电影胶片和医用 X 射线片的能力的情况下，面对市场对电影胶片和黑白胶卷的需求下降和进口彩色胶卷和彩色相纸的大量涌入，厦门、汕头的感光企业为适应国内对彩色相纸的空前需求，相继使用巨额贷款引进了两条彩色生产线，上海和保定的感光企业也通过进口关键设备和技术建立了彩色生产线，但只有保定一家基本达到了预期效果，上海彩色线未能形成生产能力，厦门和汕头的企业连年严重亏损。进入 20 世纪 90 年代后，感光企业整体情况进一步恶化，亏损严重，资不抵债，甚至无法正常生产。国内感光企业举步维艰。1994 年，美国柯达公司提出与我国感光材料企业合资的意向。这些困难中的感光企业也许根本没有考虑的余地，在有关方面的积极配合下，与柯达积极的合作态度也就顺理成章了。国家希望一方面通过合资合作引进资金、技术和管理，对整个感光行业进行重组；另一方面创造平等竞争的环境，集中力量，重点扶持国内有竞争力的感光企业。

国家在批准了向柯达公司有偿一揽子转让上海、福建、无锡、汕头、天津等五家感光材料生产厂家后，决定集中力量支持乐凯公司。1998 年，乐凯公司作为国家重点扶持的 512 家企业之一，在项目审批、资金投入、股票上市、税收方面得到重点扶持，使乐凯公司享受与合资企业相同的优惠政策。“九五”期间国家计划向乐凯注入 8 亿元的资本金和 32 亿元的贷款，并在税收上予以优惠，将一些主要原材料的进口关税和其他税种予以降低。

2. 宏观经济政策

(1) 刺激内需，启动经济。自 1998 年国家实行以刺激内需、启动经济为主的宏观调控政策以来，连续出台的诸如延长公共假期等一系列措施大大刺激了商业和旅游服务行业。长假的第一受益者当推旅行社，利用长假旅游的顾客比平时大大增多。商场也拜长假之赐，趁机大做生意，一扫近年来销售不旺之颓势，京城的很多购物场所零售额大增。期间，摄像机、照相机、胶卷、彩电等“节日商品”销量空前。

(2) 打击走私力度加大。1998 年 7 月，有关部门召开了“全国打击走私工作会议”，会议决定在下半年开展一场全国范围的打击走私联合行动和专项斗争。此后，海关、公安、工商、军队和纪检部门采取联合行动，以沿海地区和内陆边境为中心，重点打击成品油、汽车、香烟等走私商品。打私后，部分商品价格明

显走高,部分企业效益转好。据《市场报》报道1998年7月,全国打击走私工作会议召开后的几个月,走私货泛滥的势头得到遏止,进口彩卷、彩纸的价格短期内回到了正常水平。相应地,乐凯产品凭借着质优价廉,开始大量步入柯达、富士等专卖店,新一代印放兼容的乐凯彩虹SA-2彩色相纸投放市场后,亦获得很多消费者的认可。据统计,2003上半年乐凯实现销售收入、利税分别较上年同期增长了57.5%、134%,这是乐凯有史以来的最佳市场业绩。

3. 中国加入世界贸易组织

在我国化工产业还存在着有关知识产权保护、提高科技开发水平和创新能力的问题。中国化工科技事业尽管取得很大成绩,但由于科技水平和经济实力所限,不得不以仿制方法来推动化工科技发展,这是许多国家在发展初期常走的一条捷径。中国许多化工产品特别是精细化工产品的发展,主要靠仿制。生产彩色胶卷所用的100多种化工产品,国产化率仅6%,许多新兴领域,由于起步晚,约60个类别的产品尚属空白。加入WTO后,有关知识产权的规定将对我国起到约束作用,化工科技开发将面临严峻的形势。这样的后果是,中国的胶卷行业将不得不利用自己的开发力量、自己的资金来自行研制开发产品,这不论是在经济上还是时间上都会给中国的感光企业带来新的挑战。

三、公司内部环境

(一) 市场营销状况

不管乐凯的管理思想或是其经营思想怎样,我们在北京的许多商店里看不到乐凯的产品。商家对乐凯的反应也许是其不能充分发挥所有现有销售渠道的主要原因,但也不能排除乐凯在与商家合作的方法上有待改进。例如,在利用社会资金上乐凯与柯达就存在着明显的差距;乐凯还没有找到一个合适的销售策略,对社会现成的营销网络没有对应的销售方法。

根据相关的调查,影响人们购买胶卷的因素,主要是质量和品牌。品牌在公众中的形象、渗透力和使用的惯性,是消费者购买行为的主要驱动力。柯达和富士具备了这些特征,消费者形成了对品牌的忠诚。相形之下,尽管质量接近柯达和富士,全国知名的乐凯却不能有效地刺激消费者的购买欲,反映出乐凯品牌经营上的不力。相对于品牌的力量,价格因素在经济较发达、收入水平较高的地区并不敏感,在中西部地区及农村市场上却具有相当的吸引力。乐凯在西北部分省份的市场份额达40%,但是这些地区的消费量不高。在经济比较发达的地区,仅以价格优势并不能有效地提高竞争力,反而对乐凯的品牌形象有一定的负面影响。此外,与柯达和富士遍及各地的冲印网点相比,乐凯零星的冲洗店,也削弱

了消费者的购买欲。但在中国的胶卷市场上，对乐凯公司来讲有着其他两家公司无法相比的优势，那就是国民消费群。在支持民族工业的问题上，中国人会比其他任何一个国家都表现出更高的热情。

（二）资金状况

1998年1月22日，乐凯胶片A股（股票代码600135）在上海证券交易所发行，吸纳社会资本4.32亿元人民币。上市两年来，由于其行业特殊加上自身效益可观，受到了市场的青睐，股价一路攀升，从上市之初的每股15元涨到现在的28元左右。在未来几年内，乐凯具有可观的资金实力可以支持其市场扩张。

（三）技术开发

乐凯公司拥有自己的技术力量，对市场上的产品变化方面较有主动权。该公司的乳剂制造、胶片涂布及胶片裁切包装全部实现了自动化。公司所属的感光研究所是国内规模最大的感光材料开发研究机构，有以中国工程院邹竞院士为代表的一大批国内第一流的专家和优良的装备，目前公司生产的100多种产品都是该部门的研究开发成果。该集团公司拥有乐凯胶片集团感光化工研究院、乐凯胶片集团第二胶片厂、乐凯胶片股份有限公司、乐凯照相化学厂、保定通达实业公司及保定包装材料厂等子公司，并下设进出口公司、乐凯黑白感光材料厂、乐凯薄膜厂及乐凯磁带厂等分公司。从以上可以看出，乐凯在多元化经营方面及产品结构方面都拥有较大的优势。但是面对数字化的时代，乐凯也不免有些尴尬。

乐凯公司有自己的感光材料研究所和磁记录材料研究室，集团公司下属的沈阳感光化学研究院和河南第二胶片研究所的科研成果也优先给乐凯公司使用。在研制开发主导产品——彩色胶卷和彩色相纸系列产品基础上，推出了多种新产品，如包括乐凯喷墨打印胶片和喷绘专用纸在内的乐凯电子成像系列产品、国内独家的乐凯磁卡宽片、专业品质的乐凯SHD系列黑白胶卷和SHP系列相纸、乐凯新型医用X射线片产品等。从1997年开始，中国乐凯胶片公司、凤凰光学股份有限公司和北京大学又联手开发数字成像输入、输出设备，以形成民族数字影像系统的主体框架格局，使民族数字影像产品在快速兴起的信息产业中占据一席之地。但乐凯在高新技术的开发研究上都明显落后于其竞争对手，这种高新技术的影响力要远远大于技术本身。所以，技术研发的滞后，对乐凯也是比较突出的问题。

（四）质量状况

乐凯公司自1985年首次生产出彩色胶卷以来，至今已经四次更新换代，目前乐凯的GBR100彩卷的主要技术性能指标已与在国内市场上销售的世界名牌彩

卷相差无几,在解像力、颗粒度、感光度、彩色还原力、曝光宽容度、分辨率、抗划伤强度、熔点、几何尺寸等方面,乐凯与世界名牌胶卷居同一水平。

但乐凯产品的冲印质量问题却形成其竞争中不利的一个主要方面。大多数的消费者都有害怕其质量出问题的担心,所以在重要的场合都选择质量较有保证的柯达或富士胶卷。而且这种担心并不是没有根据的,大多数持担忧心态的消费者都有过类似的经验教训。

四、未来竞争状况分析

乐凯公司面临的另一挑战,是数字化图像处理技术的发展。数字化技术构成了对传统胶卷的长期威胁。柯达和富士都投入巨资发展数字化图像处理技术,并且已经形成了相当的规模。自1998年,富士公司平均每两个月就推出一个数字相机的新品种。在于1999年3月结束的财政年度内,富士公司的数字相机的销售额达到4亿美元。该公司生产的数字相机的相关设备,也为富士赚取了可观的利润。柯达公司在过去的几年中,一直致力于进入数字化时代。1998年,柯达的数字化产品和服务的销售额与富士相当,也达到了4亿美元,预计在2004年,这一数字将达到35亿~40亿美元。

值得注意的是,数字化图像处理技术的发展与互联网发展的结合,初步展示出这个传统行业的发展方向。就像近日美国在线(AOL)与时代华纳的合并案引起世界的关注一样,在未来几年内,互联网将对传统产业的发展产生深刻的影响。柯达公司早已经开始与AOL的合作,将用户的照片存储在網上供用户的朋友访问。富士也与日本最大的ISP Nifty合作,开展类似的业务,并在美国与Wal-Mart Stores Inc. 搭档以抗衡柯达。

在我国,由于互联网基础设施的发展和个人电脑的普及远不及美国、日本等发达国家,尽管数码相机的销售在增长,但是尚不能对胶卷构成现实的威胁。在未来几年内,胶卷的消费仍将呈现高速增长的特点。但是,几年来信息产业在我国的发展表明,数字化图像处理技术的发展也将是超常规的。遗憾的是,迄今为止,我们还没有看到乐凯公司在应对数字化的挑战方面有哪些具体的措施。

案例讨论题

根据案例所提供的材料,你认为乐凯胶卷应该制定什么样的企业战略和运作战略才能得到进一步的发展?

格兰仕的价格战



在人们的印象中,格兰仕就是“价格战”的代名词。对于格兰仕的价格战,有人为之叫好,但也有人不屑一顾。甚至有人认为,格兰仕通过“扩大产能后尽最大可能地降低价格,并用这超低的价格去扩展市场”这种简单的运营模式进行竞争,是“根本不懂营销的企业”,它已经开始重蹈高路华、乐华彩电的覆辙。然而,无论大家怎么说,格兰仕毕竟发展起来了。在中国,做到世界第一的家电产品,除了长虹彩电、美的电风扇,剩下的就是格兰仕微波炉。2002年9月,美国全球经济信息统计组织、国际会计管理认证中心、国际质量管理体系认证中心、中国社会经济咨询决策中心联合测评,格兰仕入选“世界电器设备制造业500强”,为“世界电器设备制造业500强中国入选企业第一名”。下面就让我们深入地看看格兰仕这个企业。

一、企业背景



格兰仕集团总部

格兰仕公司位于广东顺德,成立于1978年9月,前身是桂洲羽绒厂,是一家生产羽绒制品的工厂。1991年,合资成立华诚公司,经营业务主要包括羽绒服装等制品。此时,在国内微波炉还是新兴名词,国内只有4家生产企业,市场上的产品大多数是国外品牌。而此时以家电业为主的格兰仕尚未诞生。1992年,企业看准了微波炉这块市场,开始成立格兰仕公司并于1993年试产微波炉1万台。随后,格兰仕微波炉市场份额发展迅猛:1995年为25.1%;1996年为34.5%;1997年为47.6%;1998年为61.43%;1999年为67.1%;2000年为76%。短短几年间,格兰仕公司迅速成长为世界微波炉行业的龙头企业。至2001年,格兰仕已经连续7年蝉联了中国微波炉市场销量及占有率第一的双项桂冠,国内市场份额达到70%,全球市场占有率已突破35%。目前,格兰仕集团拥有1500万台微波炉的年产销规模,是全球最大的微波炉生产基地。

2000年9月格兰仕宣布进军空调业,通过在全球产业链中的强强合作,迅速建立起国际一流的高度自动化生产线。2001年度内销实现40万台,2002年产

能扩张至 300 万台；2002 年 9 月盘点，格兰仕空调 2002 年年度内销实现约 60 万台；在欧美市场，空调在第一个冷冻年度 2002 年外销比去年同期增长 1600%，名列中国空调业出口企业前茅。目前格兰仕已成为以微波炉、空调为主导产业，以小家电为辅助产业的全球化家电生产企业。在 2000 年销售收入为 58 亿元，2001 年实现销售收入 68 亿元，2002 年 90 亿元。

二、格兰仕的价格战

中国的家电制造领域，几乎每年都会有规模不等的价格大战。格兰仕发展到今天，就坚持了一个鲜明不变的主旋律——价格战。表 2-1 列出了格兰仕的价格战历程。可以说，格兰仕是靠成功地舞好价格战这把双刃剑才迅速登上世界微波炉龙头企业这个宝座的。

表 2-1 格兰仕降价里程碑

降价时间	降价产品	降 幅	效 果
1996 年 8 月	微波炉	平均 40 %	第一次降价。当年实现产销 65 万台，市场占有率超过 35 %
1997 年 10 月	微波炉	29 % ~ 40 %	当年的市场占有率扩大到 47.6 %，产销量猛增到 198 万台
1998 年 5 月	微波炉	“买一赠三”和抽奖	微波炉年产量达到 450 万台，是世界上最大的微波炉生产厂家之一。当年，国内市场占有率达到 60 % 以上
2000 年 6 月	五朵金花系列中档微波炉	40 %	全年国内市场占有率高达 76 %，国际市场占有率突破 30 %，晋升中国家电出口二强之一
2000 年 10 月	高档黑金刚系列微波炉	40 %	
2001 年 4 月	300 元以下微波炉		令淡季市场空前火爆
2002 年 1 月	数码温控王高档系列	30 %	使高档机价位直逼其他品牌中低档产品的价格，加上数码光波、太空金刚、白金刚等高新技术产品的上市及热销，格兰仕“封杀”整个微波炉市场
2002 年 2 月	喷涂系列 20 款空调	平均 35 %	2002 年外销比 2001 年同期增长 1600 %，名列中国空调业出口企业前茅