



工业品营销第一品牌
工業品營銷研究院
Industry Marketing Research College

直面 价格 战争

战略篇

丁兴良◎著

避开价格战，挺进无竞争领域



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



直面 价格 战争

战略篇

避开价格战，挺进无竞争领域



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PRESS BEIJING CHINA

图书在版编目 (CIP) 数据

直面价格战争 (战略篇)/丁兴良著. —北京: 经济管理出版社, 2008.9

ISBN 978-7-5096-0355-0

I. 直... II. 丁... III. 企业—价格—市场竞争 IV. F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128371 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 张瑞军

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

12 印张

151 千字

2008 年 10 月第 1 版

2008 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0355-0/F·345

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

在任何一个领域，我们几乎都可以用“价格战”来描述中国公司之间的竞争。很难想象，如果没有价格这一竞争手段，许多中国企业还能依靠什么在市场竞争中取得优势。而同样难以预料的是，如果中国企业在“攻城略地”中使用熟练的“价格战”一旦失灵，那么一些企业在抵御竞争风险时是否会变得不堪一击。

第一，会造成企业利润下降，行业效益滑坡，甚至造成大批企业倒闭及全行业亏损。如2002年是旅游业竞争进入白热化的一年，各家旅行社为了争取客源、做大市场，普遍采用降价行为，安徽省“黄山三日游”从2002年初的400多元直线下跌到288元，致使旅行社的利润空间越来越小，不少旅行社破产倒闭，退出市场。

第二，企业为弥补降价造成的损失，很容易以偷工减料等方式来降低成本，这必然会造成产品质量的下降，损害企业自身的信誉。如 2002 年，电信行业价格大战硝烟四起，不少企业由于疲于应付价格大战，无暇顾及服务和管理，导致服务质量下降，用户不满，严重损害了企业自身的信誉。

第三，企业为应付价格战，往往会采取一些不正当的手段进行恶性竞争，从而扰乱市场秩序。当前的恶性价格战已严重破坏了市场的正常秩序。

第四，出口企业容易招致国外企业的反倾销指控。我国劳动力价格低，很多劳动密集型产品的国内价格要低于国际市场价格，在我国仍不被看做市场经济国家的情况下，以第三国做参照，倾销幅度会很高，使得出口企业频频遭遇国外的反倾销指控。价格战逼迫企业会把价格压得更低，这就更易招致国外的



反倾销指控。

有人说“降价”是对中国消费者最大的善意，还有的报纸公开对厂商们呼吁：欢迎价格战。那么，价格战给企业和消费者带来的是什么样的“战果”呢？陷入价格战中的企业该如何脱身呢？本书告诉你的就是这些。

最近有韩国媒体报道，经英国《金融时报》推算，韩国最大企业三星集团的品牌价值不敌迪斯尼动画片中的“小熊维尼（Pooh）”。

知识产权价值评估机关 Quant economics 公司对小熊维尼的价值进行了评估，其价值最低 120 亿美元、最高 150 亿美元。迪斯尼的市场总价值约为 800 亿美元，其中小熊维尼的品牌价值占 14%~18%，而《金融时报》推算三星集团的品牌价值为 127 亿美元。

这听起来确实有点荒唐，但在“品牌”世界中却成为现实。反观中国的品牌现状，也许数十个电子消费品品牌加起来的品牌价值还比不上三星，也就更比不上“小熊维尼”了，这不仅显示了中国工业品牌的国际竞争力严重偏低，更暴露了当前中国品牌的严重缺位。

那么品牌意识、品牌思维、品牌营销、品牌维护怎么做？本书给出了一些参考。

书中难免有些疏漏，恳请广大读者给以批评指正！

丁兴良

2008 年 8 月 18 日

目 录

第一章 价格战对中国产业的挑战

1

全球经济一体化是 WTO 的目标和目的,它的核心就是实现在 WTO 规则下的市场竞争公平化,毫无疑问,拥有“东方之珠”美誉的中国朝着这一核心迈进了一大步。加入世界贸易组织以前,外资和内资企业在中国受到了不同的待遇,这是不争的事实。加入 WTO 彻底改变了这种状况,社会上很多人士都发出了共鸣:“狼来了。”果然,中国市场上留给我们民营企业的,只有一种竞争手段,那就是:价格战。

第一节 “中国制造”遭遇“沦陷” / 1

案例:跨国公司的中国风——秀出中国 / 3

第二节 价格战催熟了产业的格局 / 5

案例:格兰仕的品牌经营之路 / 8

第三节 价格战对行业的打击——仅 1% 的企业还活着的行业 / 10

案例:突破价格战——海尔的战略 / 12

第四节 价格战对企业的危害 / 13

案例:“50 年长虹”创新——避开价格战 / 14

案例:神舟的思考,2999 元笔记本电脑再战最低 / 16

第二章 价格战的成因

19

在争夺客户的商战中,价格日益成为强有力的武器,小规模的价格冲突往往演变成一场价格大战。以低价吸引人固然无可厚非,但这种相互报复性的降价只会带来整个行业利润的急剧下降。价格战是把“双刃剑”,它并不是主要的竞争手段,更不能当做一劳永逸的救命稻草。那么价格战到底是怎么引起的呢?

第一节 外部环境催促价格大战 / 19

案例:商用车行业环境能否让价格战“洗牌”? / 21



第二节 “中国低质制造”导致价格战 / 23

案例：创维集团发布中国业界首部《品牌宪章》 / 30

第三节 核心竞争力缺乏左右价格战 / 33

案例：佳能的战略变革 / 39

第四节 市场份额影响价格战 / 40

案例：国内巨人——“辉煌的波导” / 42

案例：航空价格战，路还能走多远？ / 43

第三章 打价格战的必备条件

45

竞争是市场永恒的主题，而有竞争，就免不了“打仗”。应该说，价格战是市场竞争中不可避免的一种竞争方式，也是目前中国民营企业最常用的抢占市场份额的“招数”。那么打价格战需要什么样的条件呢？我们该如何准备呢？

第一节 规模效益巩固价格战的基础 / 45

案例：电信的规模效益价格反击战 / 47

第二节 高效率造就价格战的成功 / 49

案例：格兰仕的高效运作 / 53

案例：戴尔模式背后的高效率 / 56

第三节 庞大体系保证价格战的持续 / 57

案例：沃尔玛庞大的物流系统 / 62

第四节 资金后盾支持价格战的执行 / 66

案例：英特尔的伤痛——AMD 的价格战 / 67

案例：“君子协议”——中国电信与中国网通价格战背后的故事 / 69

第四章 价格到价值转变的三大核心

71

尽管非价格因素在现代市场营销过程中的作用日益突出，但价格仍是营销成功与否的决定性因素之一。不过，值得注意的是，价格战在今天已经有了新的演绎，那就是价格向价值的转变。价值不等于价格，价值是品牌、技术、服务行业标准、反应速度、成功案例、公司规模等加权平均而得到的，可以说价值包含于价格。更确切地说，是价值的三大核心决定了价格转变的主体要素。



第一节 核心技术是转变价值的基础 / 71

案例：华为的抉择——Novell Linux 平台技术 / 76

第二节 完美服务塑造价值的增值 / 78

案例：水泥行业——从价格竞争到服务竞争 / 83

第三节 优秀团队是形成价值的关键 / 88

案例：一汽丰田要打价值战 / 91

第四节 工业品行业如何从价格竞争走向价值竞争 / 94

案例：志高掀起“品质革命”风暴 / 94

案例：长城电脑的微笑——从价格到价值的成功转变 / 101

第五章 避开价格战——16字秘诀

103

当众多厂家在血海中拼得你死我活、疲惫之时，明智之士自我反省，企业走到最后到底是终极PK，还是共赢，该怎样跳出“价格战”怪圈，突破价格的重围。想要真正使企业盈利，摆脱低端的竞争漩涡，确实需要重新思考。避开价格战，打造企业核心竞争力，挺进无竞争领域……

第一节 明确定位 / 103

案例：奇瑞QQ车的绝招——明确定位 / 109

第二节 挖掘优势 / 111

案例：POLO成功的背后 / 117

第三节 做到最好 / 120

案例：TCL电脑做到了最好 / 122

第四节 组建团队 / 124

案例：海尔的团队 / 126

案例：A.O.史密斯成功避开价格战的绝招 / 130

第六章 价格到品牌

133

品牌是一种标识，更是社会、公众和市场对一个企业的认知、评价和印象，是一种重要的经营资产。实施品牌战略，是现代经济对企业运作及其产品经营的必然要求；是我国企业及其产品从根本上进入市场竞争、走向国际竞争的有效举措。它不是产品本身，而是产品体现出的文化情愫、情感氛围、人际亲和、敬业向上等人文精神；它不是质量，而是产品中体现出的质量意识；它不是服务，而是凝结在服务中的



第一节 从价格战到品牌战 / 133

案例：重庆力帆集团“品牌竞争才是高级竞争，才是企业的最终目标” / 136

第二节 品牌建设的三大核心 / 140

案例：中国农机企业品牌建设需加速 / 140

第三节 建立品牌的步骤 / 146

第四节 品牌推广的八大招数 / 155

案例：海尔的品牌推广之路 / 155

第五节 开创中国工业品行业的品牌时代 / 162

案例：“没有 XAD 软件公司，我们不开标” / 165

案例：三一重工品牌化之路 / 166

附录

171

一、工业品营销研究院简介 / 171

二、两大核心——“培训和咨询” / 173

IMSC (工业品营销研究院) 图书目录 / 179

第一章 价格战对中国产业的挑战

引言

全球经济一体化是 WTO 的目标和目的，它的核心就是实现在 WTO 规则下的市场竞争公平化，毫无疑问，拥有“东方之珠”美誉的中国朝着这一核心迈进了一大步。加入世界贸易组织以前，外资和内资企业在中国受到了不同的待遇，这是不争的事实。加入 WTO 彻底改变了这种状况，社会上很多人士都发出了共鸣：“狼来了。”果然，中国市场上留给我们民营企业的，只有一种竞争手段，那就是：价格战。

第一节 “中国制造”遭遇“沦陷”

[前言]

从 1949 年起，中国的市场营销正逐渐步入完全市场竞争，相比国外市场的 100 多年历史，甚至德国拜耳公司 400 年的历程，我们几乎每一个产业链都深深地嵌入在产业的低端。一流的公司制定标



准；二流的公司贩卖品牌；三流的公司提供方案；四流的公司塑造差异；五流的公司产品同质。因此，国内的产业大部分是四流、五流。面对不同等级的商业格局，我们脚下的路将何去何从……

让我们一起来看看这些惊人的数字：

中国制造的玩具占全球产量的 70%；

鞋类产品大约占全球产量的 50%；

彩电占全球产量的 45%；

空调占全球产量的 30%；

纺织品服装贸易占全球的 24%；

……

在多个行业中，中国都位居全球第一大生产国和第一大出口国。这种具有压倒性优势的“中国制造”，具有一种共性的生产模式：利用自身成本低廉的优势接受国际大企业委托进行生产加工，具体见图 1-1。

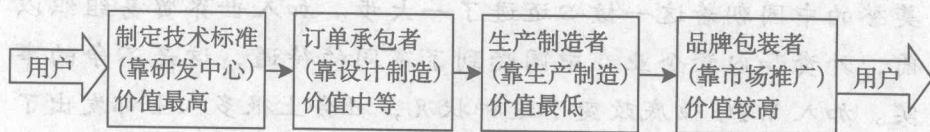


图 1-1 “中国制造”生产模式

第一步：制定技术标准。美、日、欧国际品牌商（或大型零售商）制定出技术标准，按照效率原则向不同国家和地区企业发出订单（制定标准者，获取高额利润）。

第二步：订单承包者。日本、东南亚、中国港台等地的企业成为订单的第一承接人。研发、创新和部分生产环节被留在当地（ODM，原始设计制造商），技术含量较低，劳动和资源密集型的生产环节则转移到中国内地、越南和印度等地，利用当地劳动力和资源价格相对低廉的比较优势进行贴牌生产（订单承包者，利用差价赚钱）。

第三步：生产制造者。贴牌生产的企业组织完成最终的生产过



程：其资金有的来自日本、东南亚、中国港台，有的则是本地民间资本；生产资料有的从境外采购，有的在中国境内采购，劳动力则来自中国内地的农村（生产制造者，获取微薄的利润）。

第四步：品牌包装者。产品经过品牌商指定的检验机构认可后，被贴上品牌商的标签，沿着品牌商所掌控的销售渠道被摆上世界各国市场的货架，也包括国内的市场（品牌包装者，获取合理的利润）。

“中国制造”模式从 20 世纪 80 年代起至 21 世纪初为中国 GDP 及外贸的快速增长做出了极大的贡献，也使得中国在 21 世纪成为世界各国陆续争逐的市场之地。中国已经连续 11 年成为全球贸易摩擦最多的国家。2006 年，全球共采取反倾销措施 131 起，其中针对中国出口产品的有 40 起。自中国加入世界贸易组织至 2008 年 6 月底，共有 32 个国家或地区针对中国发起“两反两保”措施调查 288 起，涉案金额 71 亿美元。除反倾销、反补贴、保障措施、特别保障措施、反垄断、337 知识产权调查等这些常规武器外，各种隐蔽性强的技术性壁垒、绿色壁垒也在不断出现，这有可能对“中国制造”更具有杀伤力。此外，贸易摩擦正由企业微观层面向宏观体制、制度层面延伸，例如，欧美在人民币汇率、劳工权利等方面向中国施压。这一方面增加了中国应对的难度；另一方面增加了企业的生产成本，粗放型外贸增长方式亟待转变。

案例：跨国公司的中国风——秀出中国

阿斯利康是全球领先制药公司，由前瑞典阿斯特拉公司和前英国捷利康公司于 1999 年合并而成。阿斯利康在 6 大治疗领域为患者提供富于创新、卓有成效的处方药产品，包括消化、心血管、肿瘤、中枢神经、麻醉和呼吸等，其中许多产品居于世界领先地位。

在中国，阿斯利康制药有限公司借助其雄厚的研发基



础、强大的生产能力和完善的销售体系，致力于在诸多重要治疗领域为广大中国患者提供医药产品。

2007年3月23日，跨国制药公司阿斯利康在沪宣布，“阿斯利康中国创新中心”已选址落户于上海张江高科技园区。今后3年内，该公司将在华投资1亿美元，用于研究和开发创新型药物。据统计，目前上海拥有的外企研发中心逾200家，其中，3M、陶氏、霍尼维尔等跨国巨头在上海成立的研发中心，投资都超过3000万美元。



立足中国 造福中国

图1-2

阿斯利康刮起的中国风，不仅是阿斯利康这家著名跨国公司战略的变化，更是诸多在华经营的巨头们的共识。对它们而言，2007年，它们将进一步提升在中国的研发地位，更好地借助中国这个平台实现全球策略，“中国创造”也将创造出它们新的未来。2007年初公布的《2006年度全球创新报告》称，未来3年内，跨国公司设立的3/4以上的研发中心将落户中国和印度，而上海无疑是这一波“研发转移大潮”重要的承载地。过去，以低廉的价格闻名全球的“中国制造”正在发生脱胎换骨的变化。



国外的公司在看到国内市场的同时，它们越来越明确了创造而非制造；然而，我们自己的产业是否能够意识到这个问题，并且可以同步甚至超越跨国公司呢？

国内民营企业的华为，每年的研发投入占其营业额的 10.5%；海尔冰箱，每年的研发投入为 8%；中央空调领域的远大空调，每年的研发投入为 5%，但是，大部分产业的研究费用只能占到 1.5% 不到，太少了。

因此，我想大声呼唤：我们的同胞们，我们不能仅仅是喝稀粥，我们要吃精肉！让“中国制造”不再“沦陷”下去，我们需要抢占产业链的高端，成为产业链制定标准的缔造者。

第二节 价格战催熟了产业的格局

产业的格局来自于企业的定位，而定位的现实意义在于“价格战”的变动。价格战的恶性循环在中国曾经使许多企业寿命变短，纷纷走向变革。而战略转型的魅力恰恰是抵制价格战爆发的胜利之道。

一、微波炉行业的危机

微波炉市场的蛋糕到底有多大？微波炉行业的利润到底有多少？微波炉市场到底还有多少油水可以捞？让我们抛却狂热与盲目，冷静地对微波炉市场的现状做些客观的分析吧。

据有关资料显示，2007 年，全球微波炉市场需求 7400 万台，其中，微波炉巨头格兰仕的产能已达 5000 万台，LG 天津基地的产能达 2000 万台，美的在 2007 年 4 月也建成了 2000 万台产能的基地。从这



组数据可以看出，仅是这三家企业的产能就已经达到 9000 万台，远远高出了全球市场所需容量值，若加上松下、海尔、三星、惠而浦等，大家可以想象其中的差距。再来看国内市场状况，2007 年，国内微波炉市场需求总量约为 1500 万台，其中格兰仕的销量就为 800 万台，占有率为 51% 以上，其他品牌能分食的量实在是少之又少。

因为竞争的激烈，国内微波炉市场居然出现 80 元左右一台的微波炉，而 100~300 元左右的价格则随处可见。让我们拆开微波炉来研究一下，就知道一般一台微波炉的造价成本是多少（见表 1-1）。

表 1-1

	核心部件	价格（元/个）
1	磁控管	126 左右
2	变压器	78 左右
3	电脑板	100 左右
4	定时器、风扇电机	50 左右
5	几十种零部件	20 左右
6	人工成本、运输成本、设备折旧等	30 左右
合计		至少 400 左右

大家可以计算出一台微波炉的成本价估计至少 400 元左右。那么，那些 80~100 多元的微波炉产品不亏怎么可能？而某些企业，为了达到预期的年销售目标，居然在连续几年亏损的情况下，仍然继续在往里面砸钱。

二、微波炉行业的技术创新

作为家电产品，要不断地进行技术改造和产品出新，只有这样，才能不断地刺激消费者的购买欲望，也只有技术上的重大突破，才能征服消费者的心，才能将消费者口袋里的钞票掏出来。例如，手机行业的诺基亚公司靠新产品、新功能、新技术等不断创新，获取



37%左右的市场份额，赚取了大量的利润。

那么，微波炉的核心技术是什么呢？有些微波炉常识的人都知道，微波炉的核心零部件就是磁控管，由于磁控管技术研发所需资金及技术都需要相当的高度，过去中国虽然一直都是微波炉的制造基地，但作为“心脏”的主要元器件磁控管技术还一直控制在外国人的手里。更要命的是，随着价格战的不断蔓延，微波炉的价格已经到了利润的边缘，而进口磁控管的价格却一直居高不下，使得微波炉产业的日子越发艰难。处在微波炉霸主地位的格兰仕当然不甘心让自己“孩子”的“心脏”捏在别人的手心里，让自己继续过受人遏制的苦日子。在大大小小的竞争对手盲目进军微波炉行业的时候，格兰仕则悄悄地投入大量人力物力，开始了磁控管的研发。2004年初，格兰仕对自产磁控管进行了公开宣传。到目前为止，格兰仕已完全掌握了磁控管的技术，而其他厂家的磁控管还是靠和国外的合作或购买国外磁控管进行生产。

光波炉来源于格兰仕企业实力和技术水平的不断积累，格兰仕光波炉首先在概念上符合消费者拥有高档次消费产品的需求，从而轻而易举地成了微波炉市场的领导产品和时尚产品。随后，市场上出现了转波、紫微光等概念，但明眼人一看就知道，所谓的转波、紫微光都只不过是光波炉技术的复制和概念的转换而已，真正的核心技术仍然是光波炉。而作为效仿和跟进者，当然无法比拥有核心技术的发明者做得更专业，更令消费者使用得放心和踏实。

由此可见，在核心技术上，谁敢和霸主争锋？没有核心技术，不能引领行业，对于纷纷踏入微波炉领域的厂家来说，的确有些进退两难，跟进，只会招来骂声一片，不跟进，产品就会出现断层。看来，精疲力竭的厂家在激烈竞争中，只能仰天长叹，拿什么和巨头较劲？

微波炉市场各商家所占的市场份额，在前面已经提及。通过市场份额，现在让我们来分析消费者对大大小小的微波炉品牌的忠诚



度。有关专家经研究指出，格兰仕微波炉在消费的持续升级中呈现出风景这边独好的热卖态势。

自 2006 年下半年开始，电磁炉市场的发展受到遏制，陷入了停滞状态，产品库存迅速上升。其主要原因是原材料价格上升而造成电磁炉成本上涨，同时由于前几年市场对整个行业的过于乐观的估计，电磁炉的产能严重过剩。因此，目前国内电磁炉市场的状况就是一方面价格偏高，消费者购买欲望受到压抑；另一方面产能过剩，供大于求，两者所造成的后果就是厂家和渠道代理商积压了数量巨大的库存，对行业的健康持续发展形成阻碍。

三、格兰仕微波炉的战略转型

案例：格兰仕的品牌经营之路

格兰仕的品牌经营之路正是在执行总裁梁昭贤宣布“必须要做出重大调整”的方针下正式进行的（见表 1-2）。

表 1-2

格兰仕战略	时间	形式	目标
一级市场	一年左右	经销商合作	1000 家“家电生活馆”
二级市场		专卖店	
三级市场			
四级市场			

而且格兰仕微波炉销售有限公司总经理韩伟也认为，现有市场增幅趋缓是求变的主要原因。目前，国内微波炉的年销售为 900 万~1000 万台，近两年需求的增幅几乎没有波动（见图 1-3）。

案例分析：

微波炉格局嬗变背后是国内微波炉市场品牌格局的悄