



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

技巧篇

丁兴良◎著

避开价格战，挺进无竞争领域



经济管理出版社



工業品營銷第一品牌
工業品營銷研究院
Industry Marketing Research College

直面 价格 战争

技巧篇

丁兴良◎著

避开价格战，挺进无竞争领域



经济管理出版社
ECONOMIC & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

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

ISBN 978-7-5096-0356-7

I. 直... II. 丁... III. 企业—价格—市场竞争 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128370 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 铎

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

13 印张

168 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 978-7-5096-0356-7/F·346

·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

序

套用一句商业俗语：“没有商业机会会偶然丢失。如果你丢掉了，那么你的竞争对手会发现它。”如今，价格战却成为企业的一种主要营销手段。在市场运营中合理利用价格杠杆作用，实行有效市场竞争，这是企业营销策略的重要内容之一。商业的本质，不是一部分人得到利益，而另一部分人得不到，而是价值链上的每个环节都有利可图。否则，商业就失去了存在的根基。

价格战就像业内人士所诟病的一样，在家电行业充分竞争阶段，价格战越来越显露出它的弊端。现在我们经常会遇到各种各样的家电价格大战，如彩电大战、冰箱大战、空调大战、微波炉大战……这些大战的受益者首先是顾客。每当看到一种家电产品的价格大战，百姓都会“没事儿偷着乐”。价格是唯形成收入的营销手段。尽管非价格因素在现代市场营销过程中的作用日益突出，价格仍是营销成功与否的决定性因素之一，但是，工业品行业的价格有了新的演绎，那就是价格向价值的转变。

有人说“降价”是对中国顾客最大的善意，还有的报纸公开对厂商呼吁：欢迎价格战。那么，本书能给企业营销人员带来的是什么样的技巧？我们该如何采用这些技巧？陷入价格战中的企业该如何脱身呢？这就是本书试图给那些正在价格战中徘徊的企业陈述的内容。

在价格战的过程中，商务谈判是一个很重要的环节，这个阶段要把握好价格、范围与资源这一“铁三角”模型的运用，在这三者



之间实现合理的变通。在商务谈判过程中，很多客户都想把成交价格降了再降，这是人之常情。这个时候我们不能只是为了一次与客户谈判成功，而一味地降低价格，必须考虑到公司的利益和产品的成本。在这个过程中，我们就要巧妙运用技巧去解决问题。

IMSC（工业品营销研究院）经过对市场的研究，总结出了一套有助于企业以及销售人员能够马上运用得上的“技巧篇”，它将教会企业如何引导顾客实现由价格战转向价值的突变。

在此感谢那些为本书出版而付出辛劳的朋友们，特别感谢林俊、黎燕以及经济管理出版社的勇生主任，是大家的努力，才有了这本书的诞生。最后感谢读者能抽出宝贵的时间来阅读本书。

丁兴良

2008年7月1日于上海

前言

价格是唯—形成收入的营销手段。尽管非价格因素在现代市场营销过程中的作用日益突出，价格仍是营销成功与否的决定性因素之一。但是，工业品行业的价格有了新的演绎，那就是价格向价值的转变。在“直面价格战争（技巧篇）”中将会告诉你，我们该如何去解决在价格战中所面临的问题。

本书共分为七章：

第一章讲述的是直面价格战，让我们了解面对价格战该如何去解决迎面而来的问题。本章分三个小节讲述，第一节讲述的是企业打价格战的原因；第二节讲述的是进行价格战对企业的要求；第三节讲述的是进行价格战对销售人员的要求。

第二章讲述的是三类客户的价格策略。第一节讲述的是内在价值型客户；第二节讲述的是外在价值型客户；第三节讲述的是战略价值型大客户。

第三章讲述了突破价格战的六大秘诀。以六个小节分别讲述了实施捆绑销售——量大从优、设置行业壁垒——不可替代、降低销售成本——切入企业长期战略、改变销售渠道——让渠道变短、有效退出市场——玩不起不玩、创造产品的新价值——旧貌换新颜。

第四章讲述的是打价格战的方法。第一节讲述的是资源与关系；第二节讲述的是谈判与心理；第三节讲述的是技术与见证；第四节讲述的是细节与需求；第五节讲述的是附加与变通。

第五章讲述的是价格战谈判技巧。分为三个小节进行讲述，主



要是价格谈判前的准备——三段法、价格谈判中的应对——“铁三角”模型、价格谈判异议处理——三大原则。

第六章主要讲述了价格战向价值竞争转变的核心要素。分四个小节进行讲述：第一节讲述了给价格战增添管理元素；第二节讲述了新品低价，抢滩市场；第三节讲述了打系统战而非单纯价格战；第四节讲述了针对不同客户，以价值行动回应。

第七章是结束语——价格战：企业的最后抉择。

本书虽是一本理论书籍，但理论结合实际，使得它有别于传统理论书籍，更具有可读性，从而也有利于读者吸收和运用，是一本适合企业的参考用书，也是一本对销售人员有借鉴用处的营销书。

目 录

第一章 直面价格战

1

近年来，一场场价格战风波此起彼伏，高潮迭起，社会各界对此展开了激烈的讨论。无论是行业的领航者，还是面临破产危机的企业，纷纷在中国这块领土上卷入“武林风波”，就连国外的行业巨头企业都参与当中。价格战为何越演越烈？是市场的变化，还是环境对我们的考验？

第一节 企业打价格战的原因 / 2

案例：“DELL” vs “Lenovo”，“强龙”能否压过
“地头蛇”？ / 7

第二节 进行价格战对企业的要求 / 8

案例：3M 迎面价格战——“放长线，钓大鱼”的策略 / 10

第三节 进行价格战对销售人员的要求 / 14

案例：同质化价格战下 SK 塑造销售团队的秘诀 / 18

案例：Intel 高调的价格战风暴狂袭中国 / 22

第二章 三类客户的价格策略

25

80/20 是筛选大客户的常用方式，而价值链的出现，让我们以另一种思维来看待帕累托定律，其原因在于将客户从价值上区别，更能体现出客户的内在预期值，也是未来的趋势。

第一节 内在价值型客户 / 26

案例：苏州金龙“走进客户的心” / 27

第二节 外在价值型大客户 / 36

案例：不按常理出牌的成功：A 先生的奥妙 / 38



第三节 战略价值型大客户 / 48

案例：台资老板的完美招商 / 51

案例：福特汽车“曾经的伤痕” / 57

第三章 突破价格战的六大秘诀

61

突破才能优秀，突破才能卓越。只有有效突破，避开价格战，才能使企业走向更好的未来。

第一节 实施捆绑销售——量大从优 / 62

案例：北电的出击——捆绑式销售网络服务 / 64

第二节 设置行业壁垒——不可替代 / 65

案例：沃尔玛打造不可替代的优势 / 66

第三节 降低销售成本——切入企业长期战略 / 70

案例：HP 的新价格玩法 / 72

第四节 改变销售渠道——让渠道变短 / 73

案例：兰奇与宏碁的秘密——“新经销模式” / 76

第五节 有效退出市场——玩不起不玩 / 78

案例：不打价格战，打质量战——英雄领袖张瑞敏的海尔理念 / 81

案例：NEC 笔记本莫非要步手机退市后尘？ / 85

第六节 创造产品的新价值——旧貌换新颜 / 86

案例：价格战下，汽车企业拿什么脱颖而出？ / 91

第四章 打价格战的方法

97

方法总比问题多，无论在职场生涯上，还是在企业运营战略中都是一样的道理。迎面价格战，我们又该用何种方法去取得价格战的骄人成绩？

第一节 资源与关系 / 98

案例：老张的能力——“利用资源，借力用力” / 100

案例：让销价变得没必要 / 103



第二节 谈判与心理 / 108

案例：谈判“细节决定成败” / 113

第三节 技术与见证 / 114

案例：嘉爵摩托：学会让产品说话 / 116

案例：阿里巴巴：具有说服力的客户见证 / 120

第四节 细节与需求 / 120

案例：越是高层越在乎细节 / 121

第五节 附加与变通 / 125

案例：宝钢的计划“变通升值” / 126

案例：价格战引发“音乐手机厂商不再音乐” / 129

第五章 价格战谈判技巧

133

要在世界经济发展过程中发挥力量，贡献中华民族的才智，很显然，参与国际商务活动，开展国际商务谈判就成为必然之选。在商场上要长盛不衰，难免会遇上商务谈判，无疑，懂得商务谈判的技巧是掌握王牌的主旋律。

第一节 价格谈判前的准备——三段法 / 134

工具：谈判情报搜集 / 135

第二节 价格谈判中的应对——“铁三角”模型 / 139

案例：杜先生的谈判全攻略 / 140

案例：价格转换策略 / 142

第三节 价格谈判异议处理——三大原则 / 143

工具：异议处理“六方法” / 146

案例：价格战中“顶牛博弈”的思考 / 149

第六章 价格战向价值竞争转变的核心要素

155

支付价值，一直是企业避开价格战，挺进无竞争领域最好的方式。然而，由价格转向价值，却是企业存在最大的困惑。如何有效地完成完美的“跳水连贯动作”——“价格转向价值”呢？沃尔玛、索尼、三星、苏宁、国美等企业用切身的成功案例传授给我们步步为营的秘诀。



第一节 给价格战增添管理元素 / 156

案例：沃尔玛巧妙地披上“管理外衣” / 156

第二节 新品低价，抢滩市场 / 159

案例：洋货独占鳌头，国货无能为力 / 165

第三节 打系统战而非单纯价格战 / 167

案例：“后台系统服务”成就家电连锁业核心竞争力 / 168

第四节 针对不同客户，以价值行动回应 / 169

案例：“差别定价”：银行业的新嫁妆 / 173

案例：适合打价格战的三类企业 / 175

第七章 结束语——价格战：企业的最后抉择

179

附 录

185

一、工业品营销研究院简介 / 185

二、两大核心——“培训和咨询” / 187

IMSC (工业品营销研究院) 图书目录 / 193

第一章 直面价格战

引言

价格战，是一种企业竞争选择的方式，更是一种企业生存选择的态势，战或不战，取决于企业对自身环境的评估。

关于市场，除了企业本身核心竞争力的问题，还有两个焦点性的问题：一个是价格战；另一个是商业诚信。作为企业自身来讲，不能一味地抱怨，应该冷静地、辩证地看待，政府搭台，企业唱戏，就是企业应该先从自身找问题，以客观、辩证的态度来看待价格战；面对诚信问题，到底又该怎么样，这都是对企业好坏的评判。

总而言之，价格战在很多行业都难以避免，尤其是随着竞争的加剧，一些企业为了生存会失去理智，而避开价格战冲击的关键，首先企业要明确自己的目标和定位，然后才能明明白白地去经营，掌握主动权。



第一节 企业打价格战的原因

2008年，是一个具有历史意义的年份。北京奥运会将向世界展现出我们中国光彩夺目的一面。我们很庆幸生活在这有历史纪念的年代，改革开放以来我们经历了很多代人没有经历过的喜悦和骄傲。然而，在人民怀着兴奋心情的同时，企业却面临着前所未有的挑战，有专业数据显示：在与人民生活相关的500多种产品中，供求平衡的占20%，供大于求的占80%，几乎没有什么供不应求的。这种不平衡的状况下，供大于求怎么办？政府、企业共同商议对策，发展得太快，造成的难堪局面不得不引起我们的重视，叫人深思……

供大于求是价格战的基础。价格战就是一种自然的选择。但是，是不是供过于求就一定发生价格战呢？为什么可口可乐、百事可乐之间却不见这种价格战？

何谓价格战？所谓价格战，是指企业为了自己的生存发展围绕价格水平开展的超常规市场竞争行为。竞争是市场经济的本质属性，价格竞争是经营者之间进行市场竞争最重要的方式和手段。一般的价格竞争不会变为价格战，只有当市场供求发生严重失衡，市场竞争趋于激化，该行业内的企业又缺乏应对竞争的其他手段，价格战的爆发就具备了条件。

在市场经济条件下，价格是影响产品销售和经营利润的重要因素之一。同时，它对引导企业生产、资源分配也具有相当重要的作用。现代市场营销环境日益复杂多变，产品的价格也变得较敏感和微妙，产品的价格决策越来越引起企业经营者的重视，成功的企业不仅注意根据市场变化调整产品定价，而且还特别关注市场价格本



身的变化。

但也有人这么看，中国的价格战领袖格兰仕就以全球 500 强第一的沃尔玛集团为榜样，声称“沃尔玛”不就凭“价格”或“低价”获得了全球第一吗？言下之意就是，格兰仕为什么不可以凭价格战成为家电老大？从而将海尔、美的之类的所谓“高端品牌”清除出局，就像在微波炉行业做的那样。

但沃尔玛真的是凭“低价格”战略成为全球老大的吗？从表面上看，情况的确如此，沃尔玛通过低价和商品多样化策略，在美国建立了 1000 多家大型超市，从而彻底摆脱了对大零售商的依赖。但这种策略的背后，是沃尔玛从 20 世纪 70 年代开始煞费苦心建立的中心辐射式商品流通体系，以及 80 年代初期对其进行的自动化改造。1983 年，沃尔玛花去全年资金预算的 1/4 购买了一套卫星系统，到 1988 年，沃尔玛拥有了全球最大的私有卫星通信网络，到 1989 年，沃尔玛甚至在卡车上也安置了卫星发射机这样高效率的物流系统，帮助沃尔玛在 1998 年达到人均销售额 10 万多美元的水平。



图 1-1

1983 年沃尔玛创立了“山姆会员店”，这个会员店是一种会员制的商店，这种商店没有柜台，只有更好的服务，所有商品以更低价的批发形式进行，这种方式使沃尔玛基本上没有多少利润，但却



将大批顾客牢牢地吸引在它的周围，令对手无可奈何。

在经营策略上，沃尔玛的定位很清楚，就是那些中低收入的本地居民。针对这些居民，沃尔玛提供给他们的并不仅仅是“低价”，而且还有归宿感和忠诚感，所以如果你深入去看今天的沃尔玛，它的全球化，它的信息技术，它的战略人力资源，它的知识管理一定都是国际一流水准。所以我们常说沃尔玛的“低价格”只是一种结果或表象。它的背后是出色的后勤物流配送能力和吸引客户忠诚的经营能力，这是它的内在能力——核心竞争力。

然而在今天，中国的企业为什么要打价格战？因为价格战最好入手。别的“战”，比如沃尔玛的那种竞争，要打却不会。中国的企业老板大部分是半路出家，靠自己的聪明才智和勇敢打杀出一片天地，但一到大的场面就手忙脚乱了，只好以不变应万变，只好在价格这种大刀长矛的层次上去显匹夫之勇。

因此，我们发现了，在中国市场上价格战的发生大多数无外乎来源于以下四点（见图 1-2）：

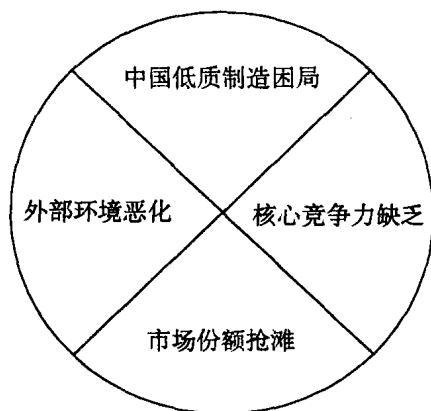


图 1-2 中国市场上价格战发生的原因



1. 外部环境恶化

价格大战的实质是企业价格竞争激烈化的表现形式，而决定企业价格大战的一个重要因素是企业外部环境的影响。中国自从加入WTO，国门打开了以后，外资企业不断涌进中国内地。上海浦东陆家嘴的环球金融中心，更是体现出了国际化环境的重要意义。外部环境的不断加剧，促使了中国行业的激烈竞争。

2. 中国低质制造困局

2007 年在国际上响应了“中国制造”品牌效应，它的出现再次证明了中国制造产品在上世界上已占有举足轻重的地位，包括家电、医药、电子等 10 个制造行业在内共 80 余种产品类产量位居世界第一位。早在 2000 年中国制造业增加值突破 30000 亿元人民币，在国内生产总值的比重超过 34.4%，在世界制造总额的比例也超过 5%，位居世界第四。由此，曾经闹出了很多国人在外国购买到国内产品的新闻事件，比如，在欧洲购买衣服，产地是中国浙江的；在加拿大购买鞋子，产地是中国福建的；在美国购买一些零食以及日用品，产地是中国广东的。

可是在这些惊人的数字背后，低价带来了销售量的攀升和业绩的成长，但是低价必须建立在低成本的基础上，低价必然带来性能的低质化。

更令人沮丧的是，中国产品只是处于获利链的最低端。如中国企业每出口一台 DVD，售价 32 美元，交给外国人的专利费是 18 美元，成本 13 美元，只能赚取 1 美元的利润；一台售价 79 美元的国产 MP3，外国要拿走 45 美元的专利费，制造成本要 32.5 美元，中国企业获得的纯利润只有 1.5 美元。就算是中国微波炉第一大品牌格兰仕，其利润率也是低至 3%~5%。过低的利润使企业难以积累雄厚资金搞自主技术开发，没有自主技术开发，则只能从事低级的组装加



工，获取低利润，这种低层次循环导致中国企业永远不能进化升级，难以形成和长远维持世界级的知名品牌。

3. 核心竞争力缺乏

1990年，美国著名管理学者普拉哈德和哈默尔提出了核心竞争力的概念。他们认为，随着世界的发展变化，竞争加剧，产品生命周期的缩短以及全球经济一体化的加强，企业的成功不再归功于短暂的或偶然的产品开发或灵机一动的市场战略，而是企业核心竞争力的外在表现。按照他们给出的定义，核心竞争力是能使公司为客户带来特殊利益的一种独有技能或技术。

首先，这种能力能很好地实现顾客所看重的价值。如能显著地降低成本，提高产品质量，提高服务效率，增加顾客的效用，从而给企业带来竞争优势。索尼公司的核心能力是“迷你化”，它给顾客的核心利益是好携带；联邦快递的核心能力是极高水准的后勤管理，它给顾客的核心利益是及时运送。

其次，核心竞争力还必须是企业所特有的，并且是竞争对手难以模仿的，也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到，而是难以转移或复制。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。

最后，核心竞争力还具有延展性，能够同时应用于多个不同的任务，使企业能在较大范围内满足顾客的需要。如佳能公司利用其光学镜片成像技术和微处理技术方面的核心竞争力，成功地进入了复印机、激光打印机、照相机、扫描仪以及传真机等20多个产品领域；本田公司的核心专长是引擎设计和制造，这支撑了小汽车、摩托车、割草机和方程式赛车的制造。

4. 市场份额抢滩

在过去10年中，我国市场不断成长，由此引发价格战。我国的