


企業人動腦系列  
**B BUSINESS** 92

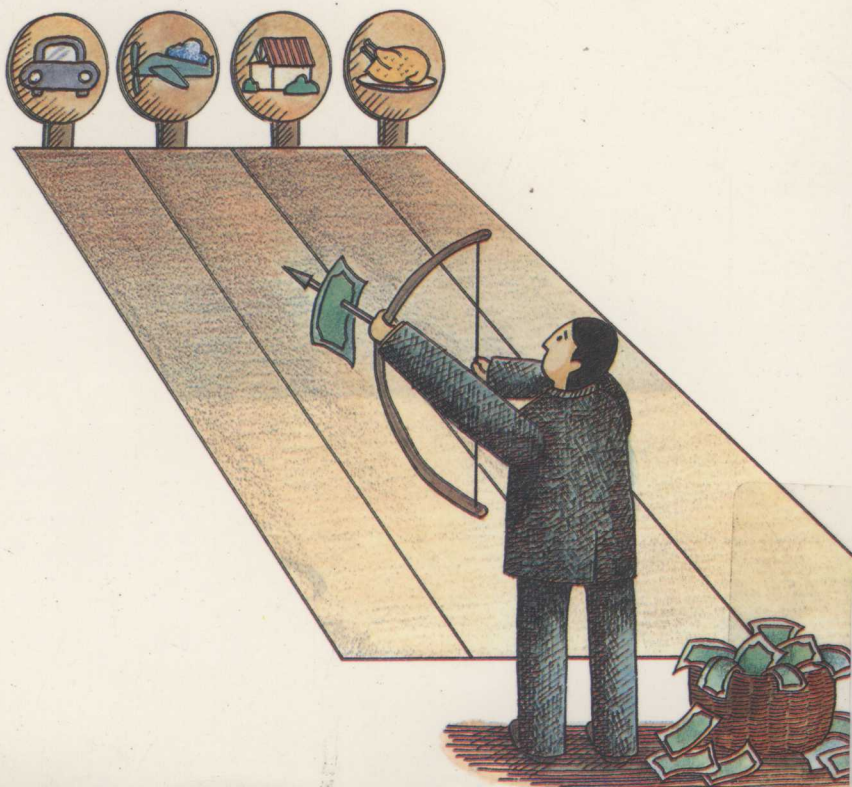
 書泉出版社

窪田千貫  
楊鴻儒

原著  
編譯

# 價格戰略

— 洞察市場 · 掌握先機



F713.50

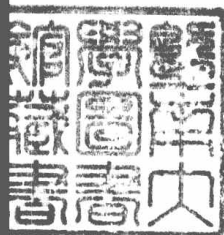
713

港台書



書泉出版社

企業人動腦系列  
**B** **BUSINESS** 92



窪田千貫 原著  
楊鴻儒 編譯

# 價格戰略

——洞察市場掌握先機

ISBN 957-648-021-

書 名 / 價格戰略

---

原作者 / 澁 田 千 貫

編譯者 / 楊 鴻 儒

---

發行人 / 楊 榮 川

發行所 / 書泉出版社

台北市銅山街 1 號

局版臺業字第 1848 號

電話：(02) 3569060

傳真：(02) 3932365

劃撥：0130385-3

---

印刷所 / 茂榮印刷事業有限公司

台北市西園路二段 140 巷 49 號

電話：3089357 · 3061972

---

版 次 / 77 年 11 月 初 版

80 年 5 月 再 版

---

定 價 / 180 元

如有缺頁倒裝請退回換新

ISBN 957-648-021-3

## 出版者的話

---

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

## 推介本書

今日的市場，在食、衣、住、行等各方面的基本生活財均已達充足和成熟化狀態，消費的個性化、多樣化也續有進展，消費者也都有極強烈的自我主張，能作各式各樣的選擇。

但對企業而言，市場是獲得利潤的最大泉源，任何企業只要脫離市場，便無存活的可能。於是，各企業唯有努力增加銷售額以提高市場占有率，才能不斷躍進，無論在攻擊或守衛方面，也都採取必死的攻防戰，致使銷售競爭的激烈化呈加速度進展。而市場價格下跌更帶來企業相互間營業額增加利潤減少或營業額減少利潤減少的結果。

談價格戰略，首先必須掌握整體市場經營戰略，並參考以往只為提高銷售額的個案。價格戰略所以會成為當今的重要課題，主要是因為發售新產品、影響商品生命周期的消費者購買心理、購買行動、市場條件有了變化而不得不變更價格、或有意攻略某特定市場、或成本發生極大變化等，不論決定價格或變更價格，對於因而產生的需要或消費者的變化，均須予以正確判斷。此外，對於其他公司產品的競爭條件有何變化，也要有清楚認識。

價格決定的基本，是以製造成本或購進單價加上一般管理費用、銷售費用和利潤為總單價，然後再判斷實際狀況決定售價，但必須在虧損下限和會使消費者產生拒買心理之上限的範圍內。

為使所銷售的商品具備更大的魅力和特色，重要條件之一是給與消費者比其他公司產品更多的滿足感。若能提供這樣的滿足感，消費者便不太會計較商品的成本問題。這是維持價格的重要政策。

因此，若說經濟學上所謂的費用價值說，亦即以成本決定商品價值的想法，已不適用於今日的成熟化時代，也不為過。總之，現今已超越費用價值說，進入強調使用價值說的時代了。

一般而言，商品自進軍市場到消失踪跡的生命周期之間，在發售初期的導入期，因有供給不足的條件，同時也為品質保證，偶而還可打出高價格政策。但不久進入成熟期而變成普及品時，對價格強烈關心的消費者，便會以之為尺度，選擇較為便宜的商品。如此一來，各企業惟有致力於減低成本，才能確保利潤，並藉以強化價格的競爭力。

本書綜合以上有關價格戰略的種種問題，使能對實際業務有所裨益。

即使在經營學已經相當普遍，且實際參與業務的人士繁多的今日，有關價格問題却仍處於摸索階段。為解除此種困境，筆者除詳述基礎思想外，更列舉豐富的事例，並依照順序配合實務應用需要，加以綜合整理，冀盼能對讀者或企業有所助益。

# 價格戰略 目次

• 目 次 •

I	全面性經濟競爭的時代	1
1	從擴大競爭進入存續競爭的時代	3
2	競爭是唯一的存活之道	5
3	國際化與經營者的角色	6
4	進入全面性的經濟戰爭	7
5	決定競爭勝負的手法	8
II	市場經營與價格戰略	11
1	市場經營的五種要因	13
2	何謂綜合性市場經營	14



3	顧客至上的商品政策.....	15
4	使用吸引戰略的促銷方案.....	17
5	重新評估流通管道政策.....	19
6	廣告政策.....	20
7	價格政策.....	22
8	價格政策的範圍與體系.....	24
9	價格政策的決定要素.....	26
10	以革新力、攻擊力、信用力擊敗對手的方法.....	27
III	引起價格戰爭的原因.....	31
1	競爭的手段.....	33
2	各種零售競爭的類型與超級市場的現況.....	35
3	新型折扣商店急速增加所帶來的影響.....	36
4	引起價格競爭的原因何在.....	38
5	個別企業政策上的失敗所引起的價格競爭.....	42

	IV	顧客的價格意識與商品的價值觀.....	49
1	1	企業的生殺予奪之權掌握在顧客手中.....	51
2	2	何謂商品服務的價值.....	52
3	3	價值決定於認知程度.....	53
4	4	心理性錢包因消費者而異.....	56
5	5	重視女性購買決定權的構想.....	58
6	6	決定關鍵在於「適當價值感」.....	59
7	7	富裕生活中的節約意識.....	61
8	8	追求效率良好的消費.....	62
9	9	將量販店改為質販店.....	64
10	10	業績不佳時須賴大廉售活動扭轉劣勢.....	65
11	11	消費者動向的兩極化.....	67
12	12	巧妙運用雙重方式的消費者.....	68
13	13	對應消費者多樣化的需求.....	70

	V	決定競爭價格的方法.....	73
1		決定價格的兩種立場.....	75
2		有權決定價格的究竟是誰.....	76
3		生產者之邏輯與消費者之邏輯.....	77
4		價格的基本分類與決定者.....	79
5		兩種價格戰略與必須重視的因素.....	81
6		構成價格的成本要素.....	84
7		價格決定方法的種類.....	85
8		企業對確保利潤要忠實.....	99
9		成本加適當利益等於多少.....	100
10		依賣方市場、買方市場而變化.....	101
11		定價制度與加價 (Mark Up) 方式.....	102
12		需要的價格彈性.....	104
13		不可看錯需要曲線的彈性、無彈性、非彈性等三種類.....	105

• 目 次 •

VI 降價的限界與設定價格戰略的方法

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
誘餌價格商品的組合方法	優惠商品價格的詭計	投標價格的最低限度	階段性差別價格的決定方法	傾銷摩擦	出口價格的差別化與百分之百運轉的持續	對多目的價格戰略有益	成本計算方法的優缺點	疑似出血圈與真性出血圈的差異	容易產生錯覺的兩種出血價格	必須高於絕對下限值	降價的限界——基本上有三階段	何謂價格的下限	一物一價的崩潰	109
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
128	127	125	124	123	121	120	118	117	115	114	113	112	111	

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	VII		15
價格戰略與品牌形象	系列店的重整與活性化	只要晚開發三個月便可看出明顯差別的時代	掌握居於關鍵地位的商品企劃力與銷售情報	全力突破百分之十的普及率	以低價格競爭擴大需求	為維持最高市場占有率的大幅度降價	先發企業的封閉與後發企業的追求	演出激烈占有率戰爭的家庭用紙勢力圖	分析競爭企業與攻擊的規律	測定占有率的注意事項	在成長階段占有市場	能提高市場占有率的基本因素	為擴大市場所採的價格戰略及其原理		依階段性固定費回收法訂定攻擊價格政策
152	150	149	148	146	145	143	142	140	139	138	136	135	133		130

9	相對比較價格力的檢查要領	178
8	快速的低價格化競爭與市場支配	175
7	因與燒酒的價格差距太大使麒麟啤酒的「價格支配力」動搖	173
6	以徹底追求品質掌握價格支配力	171
5	「以掌握價格支配權和齊備個性化商品為目標」與百貨店業界	169
4	穩固價格領導地位的全國農會	168
3	因成熟化時代而必須採用集中化戰略	167
2	何謂價格領導者	166
1	流通活動的體系	165
<b>VIII 成熟化時代的流通價格支配力</b>		
18	占有率第一位到第五位的各種戰略	163
17	提高市場占有率所必要的競爭力之原理	158
16	維持安定占有率的條件與第一主義	156
15	對競爭企業具有影響力的市場占有率	155
14	絕不可忽視與市場占有率的相對關係	154

IX 強化價格競爭力的方法..... 181

14	從成本效率看國際分工.....	203
13	為求廉價的勞動力而將生產移向海外.....	202
12	邁向價格競爭力復活的龐大企業是新日鐵的選擇.....	200
11	非降低三成以上的成本即無法同等競爭的日本企業.....	199
10	日圓升值問題與具有價格競爭力的開發中國家企業.....	198
9	省掉流通成本的水產物零售店.....	197
8	丘比特哲學與成本經驗.....	195
7	經驗曲線效果和降低成本.....	193
6	製造廠商間與批發商間、零售店間的價格競爭.....	191
5	使低成本大量生產成為可能的設計技術.....	189
4	競爭力的決定要素.....	188
3	同時提高功能和降低成本可造成極強大的力量.....	185
2	以市場價格決定目標成本.....	184
1	在成熟市場上強化競爭力的對策.....	183

• 目 次 •

X 「銷售公司」制度的非價格政策…………… 205

1 「非價格政策」何以廣受注目…………… 207

2 何謂非價格競爭力…………… 208

3 「嚴守末端價格」是企業存續的必要條件…………… 209

4 以「銷售公司」制度發揮強大的價格維持力…………… 211

5 透過海外的先制和國內的直銷而獲得成長…………… 214

6 兼備嚴格的銷售店培育政策奏效…………… 216

7 一地區一據點（銷售店）制的效用…………… 217

8 以獨特的銷售店組織避免競爭並維護定價銷售…………… 219

9 脫離降價銷售體質的擴大市場占有率政策…………… 220

10 伴隨「銷售公司」而來的幾項優點…………… 222

XI 根據差別化戰略制定的價格維持政策…………… 225

1 不戰而勝的差別化戰略…………… 227

2 決定買否的價值判斷原點…………… 228



3	以差別化為根據的非價格競爭之具體案例	230
4	威望、名聲之相互加速度的上升原理	231
5	企業的形象戰略	234
6	後發企業以差別化戰略獲勝	236
7	以合理化與高級品戰略戰勝日圓升值問題	238
8	以調整生產防止崩價	240
9	以減產兩成維持價格	242
10	以品質和稀有價值戰勝競爭對手	244
11	為恢復價格而下達「不賣」的業務命令	245
12	對附贈獎品之銷售容易動心的消費者	247
13	價格維持與獨占禁止法	248
14	合法的重售價格與不當廉售、雙重價格的禁止	249
<b>XII 佣金政策的功過</b>		
1	佣金的功能與目的	253
2	支持營業活動的佣金政策	254