

WAR

血色营销三部曲

之

张黎 于玥 主编

深层价格战

108个成功策略及经典案例

P R I C E W A R



中国经济出版社

www.economyph.com

《血色营销三部曲》之

深层价格战

——108个成功策略及经典案例

张黎 于玥 主编



B1286436

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

深层价格战:108个成功策略及经典案例/张黎,于玥主编-北京:
中国经济出版社,2004.1

(血色营销三部曲)

ISBN 7-5017-6242-2

I. 深… II. ①张… ②于… III. ①市场营销学 ②价格学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 111589 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:聂无逸(电话:13701326619)

责任印制:张江虹

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京艺辉印刷有限公司

开 本:787×960 1/16

印 张:22 字 数:306千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6242-2/F·5024

定 价:35.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

编委会名单

编委会主任:	张 黎	于 玥	柏 生	石小玉	勇 良	张 伟
编委会成员:	邹大恒	陈乾生	靳永堂	江 攀	孙进伟	阎长根
	林英谋	劳同盛	王志革	符国瑗	古乐清	谢敦祥
	龙宏炳	应子勋	苏志文	陈国政	陈守平	牛建伟
	潘汝龙	程 霖	戴文山	惠寿年	柳宏波	雷耀兴
	李德勇	杨邦媛	马繁荣	孟长富	肖信昌	潘运方
	杨寅权	沈 炜	申全增	李其浩	彭国庆	吴湘文
	尤海明	解广润	陈慈萱	张元芳	林荫民	尤泽尖
	胡笑波	张继桓	何宇亮	张新明	李华兴	刘远金
	梁志标	韩玉珍	陈凡云	马永泰	郑开莹	闵士元
	王芝平	雷丽萍	薛殿甲	杨运鹏	丘世钧	范小平
	程文继	赵东光	邵养民	苏西景	王同仁	原爱民

目 录

第一类 极限价格,逼死对手

策略 1:疯狂上量,急速降价	(2)
案例:日本企业在国际市场的崛起	(2)
策略 2:低价锁定顾客	(5)
案例:抠门的西南航空	(6)
策略 3:低价较劲顶级名牌	(9)
案例:凌志与奔驰的较量	(10)
策略 4:将技术优势转化为成本优势	(13)
案例:倪润峰的新境界	(13)

第二类 渠道为王

策略 5:用市场的力量制衡市场	(17)
案例:高口渔业的创业之路	(17)
策略 6:建立完善的渠道终端	(19)
案例:格力与众不同的渠道模式	(20)
策略 7:增加用户,以势压人	(22)
案例:Tencent 的经营模式	(23)
策略 8:渠道交换,做自己不能的事	(25)
案例:TCL 与汤姆逊的双赢之路	(25)
策略 9:重赏之下有勇夫,激励中间商	(28)
案例:长虹的渠道建设策略	(28)
策略 10:连锁控制终端	(30)
案例:制药企业的连锁策略	(30)

第三类 掌控标准,做顶级玩家

策略 11:不断创新,掌控标准	(35)
案例:Intel——只有偏执狂才能生存	(35)
策略 12:争取标准、规则的话语权	(38)

案例:联想的新战略	(39)
策略 13:做大规模,主导规则	(42)
案例:格兰仕的雄心	(42)

第四类 控制市场,主导竞争

策略 14:绕过中间环节,反控下游	(47)
案例:Intel 对下游的反控	(47)
策略 15:控制前端,进而向终端进发	(50)
案例:日本综合商社的经营策略	(51)
策略 16:技术垄断	(52)
案例:飞利浦的专利保护策略	(53)
策略 17:垄断渠道终端	(55)
案例:企业的终端垄断策略	(55)
策略 18:垄断关键资源	(58)
案例:奶业繁荣背后的奶源争夺	(58)

第五类 品牌运作,玩死对手

策略 19:多品牌通吃市场	(63)
案例:P&G 的多品牌策略	(63)
策略 20:构筑防火墙	(66)
案例:科龙的防火墙战术	(66)
策略 21:主动为人作嫁	(69)
案例:耐克与大荣百货、加希诺	(70)
策略 22:护卫品牌,咬住敌人	(73)
案例:索尼“错误”的 OEM 策略	(73)

第六类 变换买卖的方式

策略 23:紧扣顾客最核心的需求	(77)
案例:澳柯玛的标准空调	(77)
策略 24:做高附加值	(79)
案例:TCL 手机的成功	(79)

策略 25:改变定价的观念	(82)
案例:国内彩电的新卖法	(82)
策略 26:增值服务	(85)
案例:网络企业的盈利之路	(85)

第七类 借助于更有效的方式

策略 27:面向顾客,直接销售	(89)
案例:戴尔以直销成为电脑业霸主	(89)
策略 28:连锁经营	(91)
案例:沃尔玛以连锁销售崛起	
为全球第一大公司	(91)
策略 29:特许经营,以小博大	(94)
案例:麦当劳——特许经营赢得全球	
可口可乐——以特许占领全球市场	(94)
策略 30:流程再造,让石头飘起来	(96)
案例:一汽以流程再造应对入世	(96)
策略 31:虚拟运作	(99)
案例:花旗银行的业务外包	(100)
策略 32:借助网络的力量	(102)
案例:YAHOO——致富之道的革命	(102)

第八类 控制销售成本

策略 33:寻求生产商与销售商之间的合力	(106)
案例:乐华彩电失败的教训	(106)
策略 34:深度分销	(109)
案例:苏伯尔的深度分销	(109)
策略 35:整合产业链	(112)
案例:供货商联手击穿卖场垄断	(112)

第九类 避开敌人主力,不做无谓牺牲

策略 36:适时开拓国际市场	(116)
----------------------	-------

案例:TCL的国际化道路	(116)
策略 37:寻求市场的空当	(118)
案例:红塔集团的多元化	(118)
策略 38:避开主力,开赴敌后	(121)
案例:长虹与荣士达的乡村战略	(122)
策略 39:利用渠道优势,进军二三级市场	(124)
案例:国产手机的成功	(124)

第十类 战略的抉择

策略 40:向产业链中利润高的环节转移	(128)
案例:彩电业的出路	(128)
策略 41:把握价值转移,发现利润区	(131)
案例:中国服装业的觉醒	(132)
策略 42:构筑行业的进入壁垒	(134)
案例:汽车业的进入壁垒	(134)

第十一类 心理战术

策略 43:让价格更合心意	(139)
案例:价格美容术	(139)
策略 44:根据生命周期调整价格	(141)
详解:生命周期定价策略	(142)
策略 45:提高消费者的认知	(143)
案例:建议售价	(144)
策略 46:让真实看得见	(146)
案例:“红顶商人”胡雪岩的高招	(146)

第十二类 在交换中超越对手

策略 47:有计划地接近市场	(150)
案例:TCL的商用渠道建设	(150)
策略 48:影响市场	(152)
案例:长虹背投的市场影响策略	(152)

策略 49:向市场渗透	(154)
案例:国美与苏宁的降价甩货	(155)

第十三类 顾客价值与产品价值的发掘

策略 50:找准经营对象,价格不是问题	(158)
详解:企业能给谁做贡献	(158)
策略 51:找准经营着手点	(160)
详解:经营从何处入手	(161)
策略 52:寻求顾客看重的价值	(163)
详解:顾客的兴奋点	(164)
策略 53:寻找最能体现产品价值的顾客	(165)
案例:盛田昭夫的经历	(165)
策略 54:重新定义产品	(167)
详解:冰箱是什么	(168)

第十四类 用品牌支持价格战

策略 55:通过品牌把握价格战的主动	(171)
详解:空调业价格战的发动	(171)
策略 56:做名牌,卖高价	(173)
案例:名牌才能卖高价	(173)
策略 57:用品牌对削价竞销说“不”	(176)
案例:方太厨具只打价值战不打价格战	(177)

第十五类 为企业树立积极的公众形象

策略 58:借助媒体,抬高身价	(180)
详解:方法与操作	(180)
策略 59:利用新闻宣传企业	(182)
案例:换一种方式做广告	(183)
策略 60:树立良好的形象	(185)
案例:微软欲立新形象	(186)
策略 61:响应政府的宏观政策	(188)

案例:伊利的农业产业化道路	(188)
---------------------	-------

第十六类 贴近顾客

策略 62:最快的速度满足需求	(191)
案例:戴尔——接近顾客	(191)
策略 63:技术以人为本	(193)
案例:海尔——真诚到永远	(193)
策略 64:挖掘深层次的需求	(196)
案例:后冰箱时代的海尔与美菱	(196)
策略 65:实施“一对一”营销	(198)
案例:FC 国际的特殊营销策略	(199)

第十七类 看准未来的方向

策略 66:对未来做出正确的判断	(203)
案例:柯达将逐渐放弃胶卷业务	(203)
策略 67:对未来做出选择(选择企业的市场)	(206)
案例:广东邮政的未来道路	(206)
策略 68:创造机会成长	(208)
案例:北储的故事	(209)
策略 69:构建企业的未来	(210)
案例:中国游览观光业的未来之路	(211)
策略 70:美女经济	(214)
案例:保健品市场,用美女赚钱	(214)

第十八类 在变化中把握市场的机会

策略 71:看准不可多得的“非常机会”	(218)
案例:创维抢占伊拉克战后市场	
联想笔记本借非典营销	(218)
策略 72:把握竞争中的变局	(220)
案例:微软进入手机芯片市场	(220)
策略 73:关注政策变化,发现商机	(222)

案例:热水器市场的革命	(223)
策略 74:关注竞争环境变化带来的商机	(225)
案例:入世初期的家电业	(225)

第十九类 借助资本市场,搞定对手

策略 75:将对手纳入旗下	(230)
案例:用友欲购金蝶思科的并购策略	(230)
策略 76:寻找共同的出资人	(233)
案例:娃哈哈与乐百氏的水战	(233)
策略 77:结联盟抵抗第三方	(235)
案例:柯达入股乐凯进一步遏制富士	(236)

第二十类 把握赢的模式

策略 78:用定量的数据分析行业	(240)
案例:对于中国奶业的定量分析	(240)
策略 79:分析对手的方法采取策略	(243)
案例:国产汽车的出路	(243)
策略 80:把握一个行业赢的模式	(247)
案例:饮料业的竞争规则	(247)
策略 81:为自己确定一张底牌	(249)
案例:汇源、统一与康师傅的致胜策略	(250)

第二十一类 勒紧皮带过日子

策略 82:消除管理中的浪费	(255)
案例:三洋制冷的管理	(255)
策略 83:加强信息管理,提高效率	(258)
详解:方法与实施	(258)
策略 84:合理避税	(260)
详解:避税的操作方法	(261)

第二十二类 战斗的技巧

- 策略 85:挑战行业领导者 (266)
- 案例:国内电脑企业对于联想的挑战 (266)
- 策略 86:根据顾客的特点,定制营销策略 (268)
- 案例:低价小灵通兵败校园的教训 (268)
- 策略 87:从对手的弱点着手 (272)
- 案例:与洋品牌竞争中,本土手机的成功 (272)
- 策略 88:完美风暴 (275)
- 案例:西门子借以翻身的一步棋 (275)
- 策略 89:“特价商品”执行特殊任务 (277)
- 案例:眼下流行的特价风暴 (278)

第二十三类 战略的抉择

- 策略 90:先占市场,再求利润 (282)
- 案例:汽车业的两难选择 (282)
- 策略 91:基于战略的生存 (284)
- 案例:康健乳业的生存之道 (284)

第二十四类 做未来的市场

- 策略 92:发力年轻市场,买断未来客户 (289)
- 案例:中国移动动感地带的营销 (289)
- 策略 93:信贷消费,昂贵商品变“廉价” (291)
- 案例:福特汽车想来中国做汽车信贷 (291)
- 策略 94:做市场的下一位领跑者 (293)
- 案例:植物雌激素的未来 (294)

第二十五类 借机造势

- 策略 95:化解危机 (297)
- 案例:雀巢奶粉死里逃生 (297)
- 策略 96:借势危机 (299)
- 案例:强生公司——妥善处理“泰莱诺尔”

中毒事件	(300)
策略 97:利用外界大事	(301)
案例:可口可乐——借奥运做世界市场	(302)
第二十六类 降价≠促销的惟一方法	
策略 98:促销创新	(306)
案例:小家电的创新之路	(306)
策略 99:资费套餐做大市场	(308)
案例:电信企业的资费套餐	(309)
策略 100:换一种方法进入新市场	(312)
案例:张裕尝试“葡萄酒论桶卖”	(312)
第二十七类 服务切入市场	
策略 101:由卖产品到提供服务	(316)
案例:服务——IBM 的真正产品	(316)
策略 102:用服务维持市场	(318)
案例:ABB 电器的完美服务	(319)
策略 103:服务打开市场	(321)
案例:和记广讯以服务切入香港市场	(321)
策略 104:与用户共同成长	(323)
案例:多管闲事的利乐公司	(324)
第二十八类 另类营销	
策略 105:技术营销	(327)
案例:华硕的技术营销	(327)
策略 106:情感营销	(329)
案例:麦当劳,促销中注入感情	(329)
策略 107:关系营销	(331)
案例:沃尔玛——靠关系营销得天下	(331)
策略 108:游击战	(334)
案例:三株的游击战	(334)

第一类 极限价格,逼死对手

迈克尔·波特在《竞争战略》中讲道,企业竞争致胜的基本战略有三种:市场集中策略、差异化策略和成本领先策略。波特所说的成本领先,就是指企业通过各种方法,降低自己的成本,从而降低自己的价格,利用成本优势基础上的价格优势来与对手交锋,将对手逼入绝境,赢得市场、赢得顾客,做价格战的赢家,做商场的一流玩家。



策略 1:

疯狂上量,急速降价

成本是与企业的产量密切相关的,随着产量的增长,产品的成本会发生变化。只有扩大了规模,产量上去了才可以专业化生产,才可以获得专业化生产的效率,才可以享受辅助生产设施的好处,才能够实现管理的专业分工,实现大规模管理;企业在销售的过程当中,才可能对经销商有更大的说话权利;在采购当中,才有足够的力量向供应商要求更大的优惠和优先供货;也只有有了规模,才能让投资人觉得你是一个“有庙的和尚”,才会觉得把钱投给你,是安全和有保障的,才能够用更低的回报率来要求对你的投资……

在产量增加的情况下,成本会降低,不光有规模经济的作用,还有另外一位幕后英雄:学习曲线。学习曲线就是随着累计产量的提高单位成本下降的趋势。都是产量增加,成本下降,但与规模经济不同的是,学习曲线强调的产量是累计产量,而不是生产的能力概念。

总之,随着一个企业的产量增长,企业的成本会逐渐下降,为企业赢得更大的利润空间和降价空间。企业只要能够控制产量增长的速度,然后抢在对手之前降价,就能够取得市场价格战的先机。最后对手的产量会慢慢萎缩,成本也会上升,几个回合下来,对手就会循环枯竭,自然你就是赢家。

案例:

日本企业在国际市场的崛起

日本由一个战败国,从一片废墟上一跃成为今天的世界经济强国,这与日本企业的不断增加产量,然后降低售价的近乎疯狂的努力

是分不开的。正是靠着这种朴素战略,日本的企业才成就了自己今天在全球化市场中的地位。

日本企业开始进入国际市场,参与国际竞争,是从日本明治维新后期开始的,那时候西方正处在自由竞争的阶段。虽然欧美国家企业竞争是利润导向,但日本人向外看世界的第一幕看见的却是竞争致胜,而竞争的主要手段就是更大的产量进而更低的价格。企业只有不断增加产量,不断降低价格才能赢得市场,为自己的生存找到理由,拓展生存发展的空间。在他们逐渐形成的观念当中,只要能够打败对手,就能够找到机会,寻求自己的发展空间。

这种竞争导向,落实到具体的行动中,就是追求产量,追求低价格,以更低的成本打败对手。日本人的竞争能力和打价格战的本事,也是美国人无法抵抗的。日本企业本来就有着强烈的生存危机感,西方的竞争与价格战,让他们很容易接受。在日本特别的产业文化下面,这种竞争的观点一旦接受,便走向极端,竞争与价格战的行为开始变得没有节制,一味追求市场份额,打败对手,扩大势力范围与生存空间,同时也练就了日本人的竞争能力和打价格战的本事。

二战以后,日本的一些优秀的企业,在通产省的指导下,大规模排挤国内的竞争对手,从卡车、冰箱、空调、无线电对讲机,到磁盘、光碟、电脑、传真设备、文字处理机、7—11 昼夜连锁店,无一例外,都以每年200%的速度扩大产量,以每年50%的速度降低价格,100%的速度更换新的品种,从而打垮对手。疯狂上量、降价、变款,即使市场饱和,也绝不松懈,直至对手无力回击,气绝身亡。

之所以会如此,一方面,只有通过这种方式,才能抢在对手的前面,才有可能打败对手,而不至于遭到对手的排挤;另一方面,也只有这样才能将自己的经营继续下去,企业要继续发展,就必须依靠这种方式为自己拓展空间。实际上,企业是陷入了一种循环,只有产量迅速增长才能不断降低生产成本,为企业赢来更大的降价空间;只有把价格降下来了,才能卖出更多的产品;同时必须不断推出新品,才能留住顾客,将自己上量降价的循环继续下去。在新款式、降价、上量三者之间,都是相互联系的,只有三者相互配合,才能够运行良好。对于他们来说,市场占有率是自己的生命线,有了市场份额,即使暂时没有利

润,也可以在以后挣回来,但是一旦失去了市场,就等于失去了生存的根本,就等于丧失了一切。

所以只要有可能,日本企业就会千方百计地在需求出现实际的增长之前,扩大生产能力,加速产品更新换代,以超越竞争对手。这种方式的有效性,在于创造了一种内在的良性循环机制。假如企业能够迅速扩大生产能力,就能够降低单位成本,降低售价,从而增加销售收入;等企业有了资金上的实力,贷款融资就会变得容易,就可以进行下一步的扩张,搭建新的平台,在新的平台上扩大生产能力,扩大市场占有率,不断超越竞争对手。如果市场占有率上不去,销量就难以大幅度增长,成本就降不下来,价格也会居高不下,销售收入也会下降,融资也会出现困难,追加投资就会成问题,生产能力无法进一步扩大,市场占有率会继续下降,企业陷入恶性循环,最后循环衰竭而退出市场。

就像一个雪球一样,可以向两个不同的方向滚动,一个方向是向着好的方向,越往下滚动,优势越多;另一个方向是坏的方向,越往下滚动,情况就会越糟糕。就像彼得圣吉在《第五项修炼》当中所提到的“自动增强环路”一样,因此在开始滚动的时候,我们就必须控制好滚动的方向,以便进入良性的增强环路,使自己越来越强,而不是另外一个方向,越来越弱,最终被竞争对手挤垮。

在市场上的成功,使得他们积累了经验和实力。正是这一种疯狂的特性,在与美国遭遇的过程当中,让美国对手只有招架之功,毫无还击之力。在很多重要的行业,将欧美企业逼入困境。美国钢铁业的衰落,就与日本企业的这种疯狂上量,然后降价,以低成本抢占市场的策略是分不开的。

在美国,产业从自由竞争走向垄断的过程当中,为了保护美国众多企业乃至广大消费者的利益,美国政府出台了一系列的法律和措施,禁止和限制大的企业通过价格战争排挤对手,加强自己的地位,并以此来寻求垄断、不公平交易和破坏公平竞争的行为等等。整个产业不能利用价格战来洗牌,以达到提升行业发展水平的目的,虽然有效地保护了一些在竞争当中处于劣势的弱者,限制了垄断格局的出现,但却为行业为来得发展留下了不利的影响。

这种政策的弊病很快就显现出来了。美国的反托拉斯法案,虽然