

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹
卓越企业的成功秘诀

当代经理人
必须掌握的
价格辩证法

制造新的经济英雄

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹
卓越企业的成功秘诀

低价革命

REVOLUTION OF LOW PRICE

创造巨额财富的新营销

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹
卓越企业的成功秘诀

你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹
卓越企业的成功秘诀

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹
卓越企业的成功秘诀
改变世界的财富分配规则
制造新的经济英雄

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则
创造新的商场奇迹
卓越企业的成功秘诀
改变世界的财富分配规则
制造新的经济英雄

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则

低价革命

颠覆传统的营销理论
你必须学会的游戏规则

贺炜 ■ 著

中国纺织出版社

低价革命

REVOLUTION OF LOW PRICE

低价革命 革命
一个全新的商业魔方
你必须学会的游戏规则
低价革命 革命
一个全新的商业魔方
你必须学会的游戏规则
低价革命 革命
一个全新的商业魔方
你必须学会的游戏规则



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

低价革命/贺炜著. —北京: 中国纺织出版社, 2003.11

ISBN 7 - 5064 - 2834 - 2/F·0408

I. 低… II. 贺… III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108895 号

策划编辑: 曹炳镛 责任编辑: 徐屹然

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010 - 64160816 传真: 010 - 64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: Faxing@c-textilep.com

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 1/32 印张: 9

字数: 194 千字 印数: 1—6000 定价: 26.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

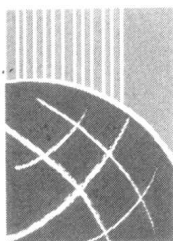
序

新世纪的世界是如此的令人心旷神怡，展现在人们的视野中的是一幅幅日新月异的画卷。高科技的发展正引起世界巨大的变革。今天，无论在美国、西欧、日本、东南亚，还是在中国，人们都在谈论着一个共同的话题，这就是“低价革命”——一种全新的经济形态或经济模式，在世界商业舞台已经初见端倪，正在不断的创造着新的商场奇迹。低价革命似乎是一个魔方，它神奇般地创造着巨额的财富，也改变着世界的财富分配规则，使世界财富重新洗牌；低价革命还在制造着新的经济英雄，甚至使“一夜暴富”成为现实。

从日常用品到科技产品，从日本、美国到台湾，每个国家和地区都掀起低价竞争，每个产业都严控成本，低价革命已成为席卷全球的新趋势。在这个全球价格跌宕的年代里，企业都在考虑将如何向无国界的未来市场展开强力竞争这一至关重要的问题。中国加入 WTO 后，如何面对国外商家大举入围的冲击，又如何与外商合作，借力使力并厚植实力？仿佛春潮一般，几乎全世界的经济界人士和企业共同把目光投入到这种新的经济现象中：低价革命，能在如此短的时间被如此多的人们关注与研究，本身就已证明了新经济存在的价值和意义。低价革命到底是什么？它是否像潮水一般惊涛骇浪地涌来，又悄无声息地撤去？它是否如泡沫一样，刹那时充斥视野，转瞬间又灰飞烟灭？低价革命的出现说

明着什么？意味着什么？揭示着什么？人们在探讨、在猜测、在寻找着答案。

本书着重回顾了低价革命的产生与发展过程，深入浅出地阐述了低价革命的整体框架和规则体系，特别是针对我国经济、外贸体制和现状，详细分析了我国的企业如何针对国际化的市场有效的展开商业竞争，进而学习和掌握低价革命，并且提出了一套极富成效性、针对性的参与国际经济合作与竞争的策略。编者谨以此书奉献给广大读者，希望它能够成为社会各阶层、各行业特别是从事经济贸易工作的领导干部、企业家、外经贸人员了解和研究低价革命以及“入世”后中国企业进入国际市场策略的一本有益的工具书，更能够让读者从中了解和学习到低价革命的游戏规则，从而顺应世界经济发展潮流，抢先占领经营方略的制高点，赢得未来的发展空间与成功。



目 录

- 第一章 价格能力是企业的最核心竞争力 / 1**
- 一、物美价廉的超价格时代 / 3
 - 二、“价格大战”培育中国大市场 /14
 - 三、低价的利刃所向无敌 /22
 - 四、中国是世界的大工厂 /28
- 第二章 低生产成本是低价革命的第一张王牌 /37**
- 一、规模上一个台阶，成本就下一个台阶 /39
 - 二、小批量低成本的“精益生产”模式 /45
 - 三、“大规模定制”催生低价革命 /54
 - 四、MRP II 模式 /59
- 第三章 渠道一定要革命 /63**
- 一、销售终端的低价革命 /65
 - 二、渠道的合作趋势 /76
 - 三、经销商的新角色 /82
 - 四、连锁业态的市场机会 /86

- 五、低价革命催生新渠道 /100
- 六、渠道是成本控制的关键领域 /104
- 七、渠道变革的成功典范 /108

第四章 革命首先从内部着手 /117

- 一、快鱼吃慢鱼 /119
- 二、组织设计要“四化” /124
- 三、首先是打破一切常规 /130
- 四、组织变革的成功三案例 /136

第五章 革命首先是观念的革命 /141

- 一、身段要软的“柔性管理” /143
- 二、危机就是机会 /151
- 三、高质量就是低成本 /155
- 四、不是拿新名词吓唬人 /160
- 五、海尔的成功首先是观念的成功 /168

第六章 顾客总是愿意“少花钱多办事”的 /179

- 一、低价革命能够打动所有顾客的心 /181
- 二、服务越来越值钱 /189
- 三、寻找最有价值的客户 /195
- 四、守住自己的根据地 /199
- 五、让顾客“从一而终” /206
- 六、一定要和顾客双赢 /209



第七章 中国企业的低价革命 /215

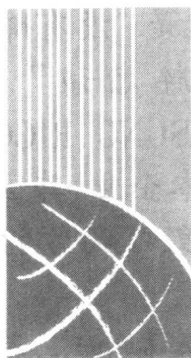
- 一、入关了，入关了怎么办 /217
- 二、跨国公司肯定要争夺中国市场的 /225
- 三、中国企业的核心竞争力在哪里 /229
- 四、借助外力谋发展 /235
- 五、外资企业咄咄逼人 /242

第八章 低价革命的大赢家 /249

- 一、美国西南航空经典的低价革命 /251
- 二、IBM 也是低价革命的先驱者 /254
- 三、德州仪器低价革命导致行业洗牌 /256
- 四、“价格屠夫”——格兰士 /258
- 五、凤凰城的低价战争 /262
- 六、PC 领域的大黑马 /264
- 七、可口可乐的价格游戏 /268
- 八、万客隆“三低”赢得中国消费者的心 /270
- 九、科龙真的是一条龙 /273

第一章

价格能力是企业的最核心竞争力



没有降价两分钱不能抵销的品牌忠诚。

——菲利普·科特勒

营销学鼻祖菲利浦·科特勒在其营销宝典《营销原理》中谈到价格策略时,第一句话就是“没有降价两分钱不能抵销的品牌忠诚”。以 SONY、TOSHIBA、SAMSUNG、RICOH、CANON 等为代表的日本企业、韩国企业用低价的利刃几乎摧毁了西方的消费电子产业。

低价正在席卷全球,革命时代已经来临。



一、物美价廉的超价格时代

低价革命几乎无处不在，近年来在日常生活中，消费者经常会惊喜地发现，原本 5000 元以上的手机、电器，在几个月内竟然降到 3000 元甚至 2000 元以内。同样，在饮食、洗涤用品方面这种现象也经常发生。当然，低价革命不仅出现在中国，更是席卷全球的新趋势。

低价竞争将是长期战略

日本学者长谷川庆太郎在其著作《超价格破坏的时代》中指出：日元回跌，日本消费市场回归以往高品质、高性能、高价位的局面将无限期延长。他肯定地强调，价格破坏是以十年为单位，长期展开的趋势，影响力还将越来越大。这从我国家电产业十多年的价格大战中已可看出端倪。他还强调，在国际市场上，每个国家都在低价竞争，做不到的国家立即失去市场占有率。

中国加入 WTO 后，随即融入了国际这个大市场，在获得了一定的贸易自由和利益的同时，还要面对世界各国的价格竞争优势，因为无国界的生产让生产规模大、技术领先的企

低价革命

业拥有领先的成本优势，从而在市场上以低价竞争赢得广大的市场占有率。

低价革命的兴起是消费者、厂商追求成本合理化的体现，更是产业竞争进入无国界、自由化后的经济基础。著名的日本顾问公司麦肯锡负责人大前研一曾指出：新的世界经济秩序已经形成，国界已不再存在，而企业的运作规则则应按照沟通、资本市场、消费者导向去操作。

加入 WTO 后，使中国内销市场的门户大为开放，从服务业到制造业，各企业、公司以低价革命的方式抢占中国市场。摩托罗拉在 2002 年末宣布：今后 5 年期间在中国投资 100 亿美元。此前摩托罗拉制定的战略计划是：今后 5 年要大大扩大在中国的半导体和手机产量，使年产量和购买金额分别达到 100 亿美元的规模。

爱立信也声称未来 5 年在中国新增投资 50 亿美元，相当于该公司到目前为止在中国已投入资金的两倍，其重点是将资金投入移动通信领域，并在北京建立大规模的生产基点。

英国皇家壳牌石油公司也决定在中国投资 40 亿美元，在广东省兴建年生产规模为 230 万吨的石油化工生产工厂。德国的 BASF 与中国石油化工集团公司合作，投资 26 亿美元，在中国建设具有世界规模的石油化工生产基地。贝尔公司 (BAYER) 计划在 2008 年前在中国投资 34 亿美元，与上海石油化工企业合作在上海建设大型石油化工工厂，生产基础化工产品。可口可乐公司目前在中国的投资金额已达 11 亿美元，它宣布将追加投资 1.5 亿美元，在中国再建 6 家瓶装可

乐基地。

而且，日本东芝公司计划将其国内的显像管、电视机和数家电视机的生产基地全部转移到中国。韩国的三星电子和 LG 电子也计划未来几年在中国的半导体、家电、手机等领域投资 20 亿美元 ~ 30 亿美元，建立“中国三星”、“中国 LG”跨国企业。

国内市场对外开放，原来由于政策因素而被国内企业控制的部分行业的垄断经营将被打破，在农业、服务业等行业，无论外商以合资经营还是独资方式，几乎所有的国际大企业都云集中国，决不会放弃在中国这一世界上最大的市场上占据一席之地的机会。这些企业往往是国际上赫赫有名的大跨国公司，财力雄厚，技术成熟，而他们在进入一个新市场时，一般都会采取低于市场上现有同类产品的价格出击，以求迅速崛起。所以，低价革命在中国市场上是势不可挡的。

消费者趋于理性消费

有人说，20 世纪 90 年代以来的消费者正变得越来越聪明，未来学者柯特指出：新的消费者受教育程度高，生活在资讯极度丰富的时代，而且消费市场的选择性多，他们知道在哪些地方可以找到最便宜的商品，而且还相当有耐心。

的确，在买方市场形成的条件下，消费者的消费行为表现出不同以往的新特征：

一是，产品的同质化趋势，即在竞争越自由、法律越健

全的市场中，商品的替代率就越高，使得消费者的选择余地大增。消费者的选择不再局限于一两个品牌，他们的要求更高，光靠品牌已不足以吸引他们。

二是，消费由冲动型向理智型转变，消费者越来越少地因为广告或促销等刺激而产生一时的购物冲动，购买商品时更多地会进行有关商品和市场信息的收集，更多地考虑商品的实用性和适用性，消费者也比以前掌握了更多的消费知识和商品知识。

如，现在许多职业女性穿着得体，但她们却不是名牌的拥护者，她们会到小商店去买东西，而且不管多便宜只要她们认为值得就会买，她们不会认为便宜没好货，反而会认为，没想到这样好的东西在小店也可以买到，她们相信自己的品味和鉴赏力是可以取代名牌的。

三是，消费者的消费心理受现代社会发展飞速变化的影响，其稳定性降低，表现为产品生命周期不断缩短、产品更新换代速度加快。而产品生命周期的缩短反过来又会促使消费者心理转化速度进一步加快，此时消费者就表现出求新、求变的需求特征。

四是，消费者的消费表现出越来越强烈的个性化趋势。他们更重视商品的文化内涵，消费不再仅是满足低层次的物质需求，而且还要满足他们精神方面的需求。这些商品要能够体现出他们的社会地位、品位修养以及与众不同的个性。

可见，随着消费者地位的改变，消费者对商品的要求也更高。而且由于消费者个性化的趋势等因素的产生，企业要

想满足消费者的要求越来越难，企业经营的不稳定性因素增多，这些因素使企业进入微利时代。

理性消费的另一个特征就是时机区隔消费，即针对不同的场合做不同的消费投资。如，Swatch 品牌经理吴某，为了某些工作场合的需要，他可以投资 8000 元买一件西装上衣，但平时的饮食却以简单、营养为原则，日常用品就在附近超市采购，他所代表的一类人的理由是，“可分配的所得毕竟有限”。

近年来，由于通货紧缩，社会上出现消费者持币待购的现象，很多人对价格的变化很敏感，而且现在房租、水费、通讯费用都在不断增加，一般人必须把更多的收入花在租金、通讯费用上，所以人们对其他方面的消费就更加“精打细算”。

无国界经营日益盛行

自冷战结束以来，全球性劳工过剩，薪资开始低价化，这也是引起企业降低产品价格的一个动因，现在很容易发现贴牌生产的产品，如一位酷爱法国品牌的女性上班族发现，她新买的套装其实是在匈牙利制造的。

全球的生产、销售网络日益整合，在发展中国家生产，利用转口进入其他国家或就在发展国家销售，已形成一种普遍的生产方式，这也是市场上许多商品，特别是衣服价格能够不断下降的原因。

科技进步也使得高、低价位的产品差异日渐缩小，若以 Polo 和佐丹奴为例，光看式样、材质，很少有人认为其差别会像价差一样的悬殊。所以代理 Polo 的专营店经理认为，他们必须在卖场设计、顾客服务、品牌维护等方面付出比过去更大的心力和投资。

全球网络化让科技和资讯融通成为可能，不但使得全球的流行几乎同步。产品创意的专属性也越来越模糊，消费者不难在平价商店里找到与世界名牌设计相仿的产品。

而且，现在假冒、盗版产品充斥市场，也使得许多产品的价格下滑。不仅软件、光碟存在盗版，化妆品、服装等行业的假冒伪劣现象更为严重。

绿色行销的环境保护风潮也使企业重视资源回收，减少包装成本的价差也随即反映在售价上。

如“温州打火机事件”的发生，据有关消息称，欧盟于 2002 年 2 月通过一份《产品安全系列》法规，该法规规定：凡是进口价格在 2 欧元以下的打火机，必须要有安全装置。这意味着温州生产的价格在 2 欧元以下、装有燃料的玩具型打火机将被禁止在欧洲上市。然而，温州打火机出口价格多在 1 欧元左右，出口受到严重影响。

有关人士分析，应对“禁令”有两个对策：一是，装上安全装置，但有关安全装置的技术专利多为欧洲掌控，这意味着温州企业必须要向欧洲购买专利，而温州打火机原有低廉的成本将因此而大大增加，对于温州打火机商来说，这无疑意味着毁掉自己的优势；另一种对策是让温州打火机厂商

短时间内通过技术创新，攻破防爆防燃的技术壁垒，使得该项技术达到欧盟国家的技术要求。但技术攻关势必需要时日，要在对方启动反倾销的程序内攻破，这做起来也有相当大的难度。

这虽然是以反低价倾销带来的贸易壁垒，但是在当前消费低迷的市场环境下，低价营销有其必然性。因为技术成熟的一般性大工业化行业如果无法在技术、产品品牌等方面与竞争者形成明显差异，就不应对暴利心存幻想，严重的供过于求已是既成事实，任何一个企业都无法改变、无力撼动，这是经营环境中的不可控因素。总之，低价行销取得市场竞争力是企业生存与发展的一条最有效的途径。

中国厚利时代即将结束

20世纪90年代以来，中国市场经历了有史以来企业发展以及经济环境变迁最为快速的时期，未来的市场将以更为迅速而难以把握的速度演化变迁，经济要素经历着剧烈的整合、重组和革新。这些改变使得中国经济发生了巨大变化，市场已由“卖方市场”转变为“买方市场”，农业时代正快速转型为工业时代的知识经济时期，社会主义市场经济体制的建设正逐步走向深化，而国际环境中的不确定因素也在迅速增加。在这些因素合力的作用下，中国的企业面临着更加激烈的竞争，并在20世纪90年代后半期进入微利时代的阶段。

厚利时代是在特殊的背景下形成的。首先，在计划经济