

价格战

生死攸关

江攀 左静 / 主编

- ◎ 赢得了价格战，却输掉了一切
- ◎ 传统价格战的终结
- ◎ 我们的出路在哪里
- ◎ 追寻价格战的最高境界

最优秀的企业
在价格战中成长



中国经济出版社
www.economyph.com

SHENGSIYOUGUAN JIAGEZHAN

生死攸关价格战

江 攀 左 静 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

生死攸关价格战/江攀 左静主编. - 北京:中国经济出版社,
2004.1

ISBN 7-5017-6140-X

I. 生… II. 江… III. 左… IV. 价格—市场竞争—研究
V. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 095833 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:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京市艺辉印刷有限公司

开 本:787×960 1/16

印 张:26.5 字 数:316 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 7-5017-6140-X/F·4940

定 价:42.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225

68353507

68341876

68341879

68353624

目 录

第一章 优秀的企业在价格战中成长

最艰苦卓绝的环境,锻造一流的企业。在激烈的价格战中,一批企业脱颖而出,更多的则成为了价格战争的牺牲品,永远退出了市场的历史舞台。说不清是优秀的企业发动了战争,还是战争成就了一流企业?但可以肯定的是:优秀的企业是在价格战中成长起来的。

1.1 价格之战生死攸关	(2)
企业实现战略意图的工具	(2)
企业生存发展的依靠	(4)
活下来的都是优秀的	(6)
更多的人倒下了	(8)
是谁挑起了战争	(10)
他们将走向哪里	(12)
高度危险的武器	(12)
1.2 价格战给我们带来了什么	(15)
势不可挡的规模经济	(15)
用什么抗击规模	(17)
快速过时的时代	(19)
从朝阳产业到夕阳产业	(21)
产业经营时机的成熟	(23)
1.3 一流的企业是怎样造就的	(25)

目 录



美国钢铁业的衰落之谜	(25)
从优秀到卓越的历程	(27)
“市场老大”是在价格战中造就的	(29)
企业持续成长的动力从哪里来	(32)
1.4 决定一切的价格战	(35)
日本企业靠什么打败美国	(35)
市场占有率的价值何在	(38)
中国企业的希望	(41)
后来者靠什么生存	(43)
价格利器所向披靡	(44)

第二章 传统价格战的终结(误区)

我们不怕激烈的价格战,即使面对惨重的损失,我们也毫不退缩。然而,等到冲锋陷阵、浴血奋战结束了,我们却发现什么也没有了。也许付出的代价是大了些,我们似乎进入了一个误区,也许需要重新思考我们走过的路,寻找一种更有效的方式。

2.1 赢得了价格战争,却输掉了一切	(49)
价格战的根源是什么	(49)
促销还是“促死”	(53)
“清理门户”的代价	(56)
“景气”的年代为何如此“低迷”	(59)
非过分要求的落空	(62)
2.2 “宠坏了”的顾客	(64)
逐渐麻木的顾客	(65)
场景消费	(67)

目 录



欲望层次的需求	(70)
谁能让顾客“上当”	(74)
2.3 降价促销的极限	(76)
“穷吆喝”的经营	(76)
反倾销诉讼没完没了	(79)
低价格道路走得很艰辛	(81)
得了便宜还卖乖的“上帝”	(83)
2.4 阴魂不散的竞争对手	(84)
假若对手要与你同归于尽	(84)
不受约束的欺骗行为	(86)
福特“五起蕴”的悲剧	(88)
一帮搞“政治经济学”的对手	(90)
成本增加了,我却不敢提价	(93)

第三章 我们的出路在哪里

传统的方式只会让我们山穷水尽,走向衰亡。现在摆在我们面前有两条路:一条是寻找出路,一条是死亡;死亡不属于我们。然而,面对同行的降价,跟进降价是找死,挺着不降是等死,似乎无论怎样都难逃一死,那我们的出路又在哪里呢?

3.1 改变价值提供的方式(价格战的核心是什么)	(97)
超一流的企业卖什么	(97)
我们从哪里寻求突破	(99)
“价格战神”的转型	(100)
有了技术的长虹	(102)
明天的手机会是什么样子	(104)
3.2 把行业当“服装业”来经营(没有技术下的变通)	(107)

目 录

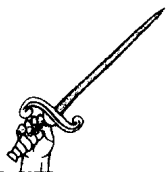


	消耗还是消费	(108)
	是谁在背后捣的鬼	(109)
	让竞争对手眼花缭乱的卡西欧模式	(111)
	要敢于在一部手机上挣两千	(115)
3.3	在市场上找出路	(118)
	中国企业的“龙虎计划”	(118)
	实现龙腾四海的途径	(119)
	春兰的多元化之路:陷阱还是馅饼	(122)
	到敌人的后方去	(124)
3.4	寻求突破的关键	(126)
	把握游戏的规则	(127)
	转移价格战争的关注点	(128)
	谁将是价格战争的胜出者——说话的是实力	(130)

第四章 把握价格战争的要点

兵书有云:胜者,先求胜而后求战。企业应对竞争,也不能为打价格战而打价格战。在开始与对手对阵之前,就应该弄明白赢的模式是什么,致胜的关键点在哪里。要想打赢一场价格战,就要从把握价格战争的要点开始,然后按照竞争获胜的模式和要求,去组织企业的资源,采取行动。

4.1	价格战争中的三方	(133)
	企业与消费者的沟通	(133)
	“价值连接”更深刻的命题	(135)
	是谁动了企业的奶酪	(136)
	对手加入后的经营	(138)
	高层次竞争优势的来源在哪里	(140)



4.2	价格战争推进中的突变	(141)
	行业结构的稳定性	(142)
	有序市场的突变	(145)
	应对变化的难点在哪里	(147)
4.3	价格战是一项系统工程	(150)
	价格战的实质是什么	(150)
	价格战成败的关键在哪里	(153)
	如何漂亮地打一场价格战:深化价格战争的模式 ...	(155)
4.4	有组织的价格战	(158)
	价格战争的前途在哪里	(159)
	产品最多可以卖多少钱	(160)
	产品的底价是多少	(162)
	谁来决定最终的价格——竞争	(164)
	怎样比对手卖得更好	(166)

第五章 价格战争的前途

古人作战,一定要师出有名,才能得道多助,旗开得胜。我们在打一场价格战之前,也要明白战争的前途在哪里,这样才不至于即使赢得了战争,我们自己也随着战争的结束,一齐退出市场的历史舞台。

5.1	从市场中寻找机会	(169)
	未来的不确定性	(169)
	我们要等到什么时候	(171)
	企业未来的状态	(172)
	完达山与伊利的不同命运	(173)
	李嘉诚一生中的两次抉择	(175)

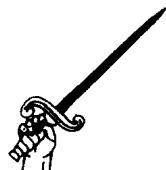


把握机会的法则	(176)
5.2 在变化中识别良机	(178)
不可多得的“非常机会”	(179)
把握竞争中的变局	(181)
看见未来的方向	(184)
在摸索中寻找机会的创维	(186)
5.3 关注市场发展的方向	(189)
怎样判断产品有没有前途	(190)
对于未来的见解	(191)
彩电业往哪里去	(192)
夏普的“女性眼光发展研究小组”	(196)
锁定明天的顾客	(197)
5.4 对未来做出选择	(199)
抉择未来的方向	(199)
核心专长是未来成功的保障	(200)
企业活下去的理由	(201)
生存的土狼法则	(202)
如何创造成长的机会	(204)
一个企业何以有未来——以旅游行业为例	(206)

第六章 提高产品价格的上限

我们生产出了产品,然而最多能卖多少钱却不由我们说了算,这一切都取决于顾客的评价。产品的成本是多少不要紧,关键是提高顾客对它的认知,来提高产品价格的上限;值不值这么多钱也不要紧,关键是找到一个愿意出这么多钱的人。

目 录



6.1	顾客的价值与产品的价值	(212)
	我们的经营该向着谁	(212)
	经营从哪里着手	(215)
	顾客看重的是什么	(217)
	索尼创始人的经历	(219)
	冰箱是怎么卖给北极人的	(221)
6.2	用品牌作价格战的后盾	(223)
	谁能发动战争	(223)
	剑兰春:品牌与价格	(225)
	解读海尔空调价格坚挺之谜	(228)
6.3	企业也要有个好名声(公关媒体)	(231)
	媒体抬身价	(231)
	企业的新闻眼光	(233)
	微软的新姿态	(236)
	蒙牛的农业产业化之路	(238)
6.4	离顾客近一点、近一点、再近一点	(241)
	真心解决顾客的问题	(241)
	用服务感化顾客	(243)
	戴尔赢在哪里	(244)
	“后冰箱时代”的冰箱	(247)

第七章 创造更大的降价空间(严格控制成本)

谁笑到最后,谁就笑得最好。在一场价格战争中,到底谁能胜出,成为最后的赢家?这就需要看谁能坚持到最后。经验告诉我们,能坚持到最后的往往是那些成本更低,有更大降价空间的企业。在价格战中,说话的依然是实力。

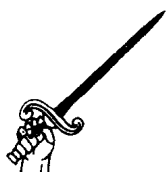


7.1	传统成本理论的应用	(251)
	目标成本的观念	(251)
	企业能承受的底线	(253)
	变动产量下的成本行为	(256)
7.2	改变做事的方法	(258)
	整合产业链	(258)
	E时代的经营模式	(262)
	最新流行的经营模式	(264)
	让石头飘起来的力量——改变企业的流程	(265)
7.3	让销售费用降至最低	(269)
	自营渠道的成本代价	(269)
	生产企业的艰难之路	(272)
	摆脱困境的出路在哪里	(275)
	借帆出海:做自己所不能的事	(278)
7.4	物流——降低成本的最后边缘	(282)
	是什么使成本居高不下	(282)
	寻求生产商与销售商之间的合力	(285)
	企业为何钟情“深度分销”	(287)
	从选择合适模式开始控制成本	(291)

第八章 挣钱的力量源于强似对手的方式

挣钱的力量源于强似对手的方式,而打败对手的方式是简单的。在技术上超越对手,把生产当作有效的武器,寻求与众不同的销售方式,渗透到交换领域中去,从而在整体上压倒对手。将企业的研发、生产、销售结合起来,统一于争夺市场。

目 录



8.1 价格战优势源泉的 R&D(研发)	(296)
R&D 怎样为价格战服务	(296)
如何确定 R&D 的方向	(299)
怎样在技术上超越对手	(302)
如何在整体上压倒对手	(305)
科技创新的春兰	(306)
8.2 生产是价格战的武器	(309)
日本企业的成本优势来源在哪里	(310)
生产的竞争地位	(312)
大量生产的实质与价值	(313)
8.3 不一样的销售	(316)
把力量延伸到交换领域去	(316)
在受控的条件下实现交换	(319)
格力靠什么取胜	(322)
8.4 在交换中超越对手	(325)
有计划地接近市场	(325)
我们能对市场做些什么	(328)
如何向市场渗透	(331)
用服务维持市场	(333)

第九章 决胜商场价格战的技巧(策略)

大道无术,打价格战靠的是实力。然而怎么去运用,就是技巧。在大的基本的方面企业之间并不会有多大的差别,商场胜负之分往往是技巧在起作用。

9.1 传统价格策略的新用	(338)
价格是如何形成的	(338)



	什么时候的产品最值钱	(341)
	如何让你的价格更有吸引力	(343)
	近乎欺诈的定价	(346)
9.2	直面价格的变动	(348)
	削价与提价的发动	(348)
	如何控制降价后的局面	(351)
	对手降价了,我该怎么办	(353)
9.3	变换买卖的方式	(356)
	无泡洗衣粉为何卖得不好	(357)
	“绿色”概念的价值在哪里	(360)
	改变定价的观念	(362)
	由“标准空调”得来的启示	(365)
9.4	战略上的价格战争安排	(368)
	多品牌通吃市场——企业的“防火墙”	(368)
	特价产品葫芦里卖的什么药	(370)
	索尼产品为何贴京瓷的牌子销售	(374)

第十章 结束语:价格战的最高境界

传统的方式走向了终结,我们试图寻找一种新的方式来打价格战。然而价格战的最高境界是什么?最高明的价格战是不打。我们何以做到不打?关键就在于控制,控制资源、控制技术、控制终端,控制顾客。

10.1	价格战的最高境界是什么(回避削价竞销)	(378)
	什么是成功的价格战	(378)
	家电行业的新趋向	(381)
	削价竞销给我们带来了什么	



——颗粒无收的产业	(384)
10.2 何以达到最高的境界——出路在于控制	(387)
为何彩管成了争相垄断的资源	(387)
技术冒险为哪般	(390)
中石油中石化兄弟缘何分而又合	
——渠道终端的力量	(393)
怎样寻求顾客的忠诚——差别化锁定顾客	(396)
QQ 的经营模式	(399)
10.3 虽不能至,心向往之	(402)
大道无术	(402)
坚持原则立场	(403)
孜孜以求	(405)



第一章

优秀的企业在价格战中成长

最艰苦卓绝的环境,锻造一流的企业。在激烈的价格战中,一批企业脱颖而出,更多的则成为了价格战争的牺牲品,永远退出了市场的历史舞台。说不清是优秀的企业发动了战争,还是战争成就了一流企业?但可以肯定的是:优秀的企业是在价格战中成长起来的。

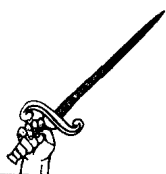
1.1 价格之战生死攸关

在一个行业发展的初期,市场上总会存在大量的企业相互角逐。但是随着消费者与产品的成熟,他们当中的一些企业就会面临被市场淘汰的命运,能存活下来的只是其中的少数。产业的发展史就如人类的历史,总是由群雄并起的春秋时代向枭雄争霸的战国时代过渡。与历史的演变不同的是,产业的进化不是由军事、经济、政治的力量来推动,而是通过价格战来实现的。

企业实现战略意图的工具

在产业社会里,行业发展的初期,总会有众多的企业在相互角逐,就像人类社会的春秋时代。但随着企业之间的争夺,由于各个企业在实力、技术、特点、市场占有率等的不同,各企业会处于相对不同的位置,这样就形成了一个行业的结构。

在行业结构中,处于不同地位的企业,对于现在的状态有不同的感受,而对于未来的竞争格局也会有不同的憧憬。有的企业技术先进、实力雄厚、市场占有率高,维持着市场的高利润;有的企业则处于行业的边缘,甚至挣扎在生存线上。处于优势地位的一线企业希望能将优势继续保持下去,尽力排挤处于劣势的对手,为自己赢得更大的发展空间,因为只有击倒对手才能保证自己的安全;处于劣势的三线企业自然不甘堕落,会想尽一切办法谋求翻身的机会,为自己的生存创造更好的条件,只有实力强大,才能活得安逸舒适;处在中间的二线



第一章

优秀的企业在价格战中成长

企业就更不能安心,对他们来说,时刻面临沦落三流的命运,因此他们也会尽力巩固自己的地位,力争上游。

但是有一个问题:虽然行业里企业众多,大家都希望能够实现自己的战略意图,谋求在市场竞争中的更大优势,但产业社会的竞争是现实的,光有目标,没有实现的思路也是惘然。按照现在的格局发展下去,就算“瞪大了眼睛、伸长了脖子”也无法看到自己的未来。他们要实现自己的战略意图,必须找到一种办法,来打破现有的结构,然后重新建立有利于自己的新结构。而能够胜任这个艰巨任务的只有价格战,所有的企业都必须通过价格战来实现自己的战略意图。(见图 1-1)

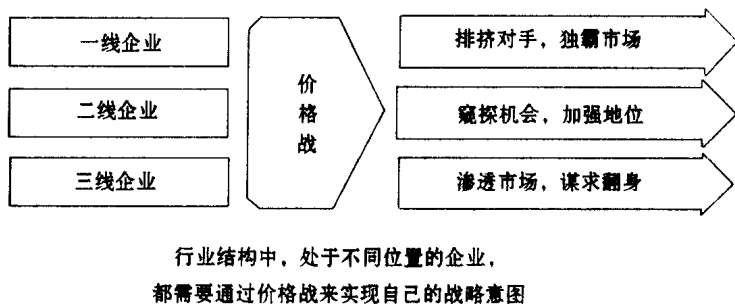


图 1-1

为什么这样说呢?市场的竞争,总是会由混乱逐渐形成一种秩序,这种秩序反映着现在市场上企业之间力量的对比。要打破现在的局面,为自己创造发展的机会,就必须首先破坏这种秩序,然后建立新的平衡。市场竞争的过程就是不断地打破旧的秩序,然后又不断地建立新的秩序。

而现存的旧秩序,反映的力量对比中,代表着一部分人的利益,他

第一章

优秀的企业在价格战中成长

