

90' 九十年代世界畅销书

【美】托马斯·温宁格 著

价格大战

—— 赢得客户的战略指南



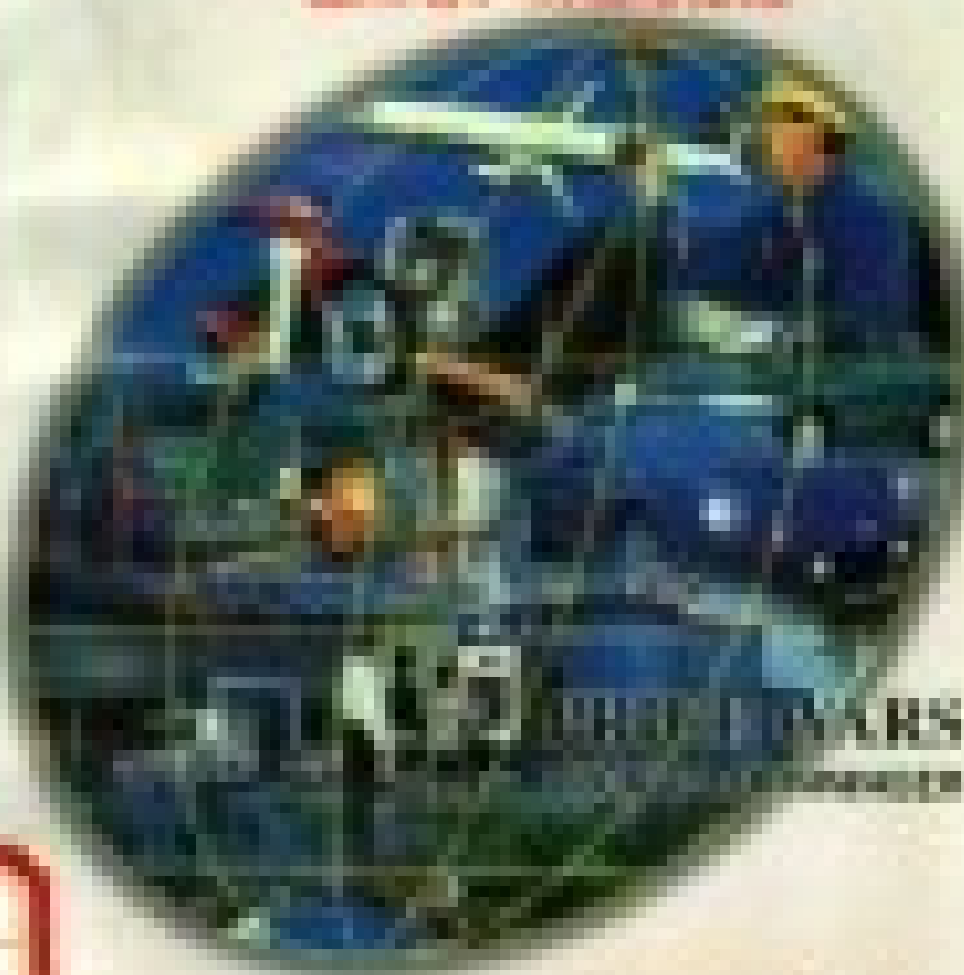
PRICE WARS
THOMAS J. WINNINGER

新 华 出 版 社

【美】 托马斯·霍金斯 著

价格大战

——美国企业的价格策略



——

价 格 大 战

[美]托马斯·温宁格 著

周师铭 裴小军 译

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

价格大战/(类)温宁格(Winner, T. J.)著;周师铭,
裴小军译.-北京:新华出版社,1997.1

ISBN 7-5011-3454-5

I. 价… I. ①温… ②周… ③裴… III. 价格-市场竞
争 IV. F715.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 24796 号

Price Wars

Copyright ©1995 by Thomas Winner

Chinese translation copyright ©1996 by Xinhua Publishing House
published by arrangement with Prima Publishing, Prime Communications, Inc.

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc., New York

Bardon-Chinese Media Agency(International)

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有出版权属新华出版社

价格大战

[美] 托马斯·温宁格 著

周师铭 裴小军 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京市朝阳区隆华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 7 印张 175 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3454-5/F·494 定价:12.00 元

前 言

为了推销产品，世界上几乎没有一种产品不可以降低一点质量，从而价格也可以便宜一些；但是，只考虑价格因素的人，几乎没有不吃亏的。

——约翰·拉斯金

19 世纪英国作家和评论家

两支军队都朝对方运动。空中弥漫着炮弹气味，伤亡人员随处可见。这场战争是争夺顾客的战争。一方是削价销售的商人，另一方是确保价值的商人。

今天，商界里的每一个人都受到价格竞争的影响。如果由于别人开价较低而使你经营亏本，请不要绝望，还有希望。无论你制造产品，出售劳务，还是你是订约专业人员，应用本书中提供的战略意味着你能生存下去。

在今天的市场上取得优势

10 年来，确保价值的商人在同削价销售的商人所进行的竞争中一直是输家。购买廉价商品的顾客百分比一直在引人注目地上升，看来削价销售的商人所占的市场份额好像在扩大。你必须制止这种上升势头，而且你是能够做到的。

《价格大战》向你提供忠告，告诉犹如大卫的你如何才能击败

价格大战

威胁你的歌利亚^①。取得优势的一个办法是用“增值”综合到价，有效地抵销价格差额这种办法来发动进攻。除此之外，你会发现其它非同一般的战术，应用这些战术，你马上就会有忠诚的顾客，增大市场份额，做成更多的好生意。

你绝对有必要对本书进行认真的研读，尤其是如果你夹在中间，试图在降低价格的同时提供最好价值来吸引顾客的话。你必须认识到：你可能站不住脚，因为降价不会再起任何作用。

供整个企业界采取的战略

本书的特别之处就在于，书中讲述的战术切实可行，符合当地居民的具体情况，而且差不多每一家工商企业日常都能采取。它们不是在课堂上讲授的方法，也不是对假设情况的情况研究。我劝你把本书给你的同事以及你们行业中与你有同样想法，认为应以公平价格向顾客提供特殊价值的其它人看看。

本书中包含有益的“温宁格提示”和“战术”。温宁格提示是原则，战术是使原则为你发挥作用的方法。我特别喜爱的温宁格提示是：“你出售什么并不重要，重要的是顾客购买。”

温宁格的专业知识

我为什么有资格提供这种信息？在15年以上的时间里，我研究了大约1200家公司，考察每家公司的商业做法和竞争优势。我的研究显示，各公司往往看不到这样的事实，那就是尽管产品激增（市场上有许多类似的商品），降低价格可能是增大销售额的关键，

^① 大卫，古以色列王国国王（公元前11—10世纪）。据《圣经》记载，大卫非常勇敢，在童年就以打败非利亚勇士歌利亚出名。

但是并不是增加利润的关键。要使各公司明白,提高价值比降低价格重要。

1977年,我成立了温宁格竞争战略研究所,其任务是研究、发展和实行综合销售通讯,以帮助独立的企业在大规模的商战中同其它企业竞争市场。

由于我的组织在过去的16年中不断获得成功,美国商会已授予我美国一流企业奖。我还是美国仅有100个获得全国演说家协会CPAE(同等人员群体优秀奖)称号的企业家之一,这是表彰在讲台上讲授概念和思想的能力的最高奖。

我的范围广泛的工作、详细的研究和认识市场的方法,使得许多企业能够通过应用我的经营战术而兴旺起来。

今天,本书中阐述的思想需求量很大。仔细读一读它,并应用这些战术。你会常常需要查阅本书。把它放在手头。它会成为你通过价格竞争激烈的销售过程的向导。你会发现,你有更大的乐趣,并且确实喜爱你的业务。而你的顾客则要从你那儿买更多的东西,这样你的生意就会兴隆起来。

导 言

我愉快的工作了一天以后回家时，太阳快要落山了。我的心情特别好，因为我帮助了许多忠诚的顾客。我知道，我到达我的车道时会看到孩子们在微笑着等我，幸福地期待着与他们的爸爸度过美好的时光。这是一个伟大的梦想——一个美妙的幻想——表明过去的情况总是这样的。

我的白日梦中的孩子就像过去只在价格上进行竞争之前的时代的顾客。当时你可以指望工作愉快，生活富足。在那个时代，顾客们期望得到优惠。

在我充当父亲的幻想中，我扮演了中等以上保证质量的商人。我是一个以服务为动力的人，我以公平的价格提供大价值，结果，我的顾客(孩子们)成了忠诚的顾客。

但是如今忠诚不见了。就像我回家时无处可见孩子——除非我朝邻居的庭院里看——一样，你的顾客今天也在削价销售商人的“庭院”里。现如今，市场分为因价值大而购买的顾客和为了价格低廉而购买的顾客。站在中间朝两个方向迈步的顾客比较少。

虽然正在发生这种两极分化，但是我们也看到产品和服务急剧增加，使我们在生活变得复杂起来。(每年有1.5万多种新产品进入市场。其中85%的产品在头一年就遭淘汰。)可选择的产品太多了。

Disintermediation(从储蓄银行大量提款转向证券市场直接投资)也对市场产生影响。金融界使用的这个词，其意思是“取消中间

人。”因此，一场争取顾客的战斗正在这个国家激烈地进行着。自然多年来价格在美国一直是一个问题，但是直到1976年，一次叫做价格俱乐部的行动才在圣迭戈开展，它包含了不要中人的概念。

这个新的推销概念对零售商和任何其它人做生意的方式构成可怕的威胁。如今我们有

- 贴现银行
- 廉价书籍
- 折扣汽车租赁
- 打折扣看牙科
- 折扣批发
- 折扣干洗
- 廉价电子设备
- 廉价食品
- 廉价家俱
- 折扣理发
- 折扣保险
- 折扣法律服务
- 廉价木材
- 廉价办公用品
- 折扣验光配镜
- 廉价药房
- 折扣照像
- 折扣印刷
- 不动产折扣服务
- 廉价鞋类
- 廉价体育运动用品
- 折扣代客买卖证券
- 折扣旅行
- 廉价轮胎
- 折扣贴现

如果你的业务未列入此单，那么很快就会列入的。经济紧缩时期和成熟的市场给取消中人运动火上加油。削价销售的商人以接近成本或低于成本的价格销售差不多任何商品以获得市场份额。

价格大战正在进行，非赢即输。

大部分行业都有仿造者，他们惯于以狡猾的手段卖高价作为价值的全部内容，并在此过程中迷惑顾客。

削价销售的商人之王、与将市场竞争的非传统价格概念带到美国全国关键最大的人，是沃尔—马特公司创始人已故萨姆·沃尔顿。他改变了我们到市场上销售产品和顾客购买商品的方式。我称这为“沃尔顿模式”。今后几年内，沃尔—马特公司将在美国的几

价格大战

乎每一个城市开业。

这些削价销售商人不满足于仅仅销售硬件。他们正进入杂货部门和许多其它类别。据有关当局的估计,今后10年,像沃尔一马特公司那样的削价销售商店的数目将增至多达7000家。

如果你属于以下三种人,那么沃尔顿模式已使你的生活发生了变化。这三种人是:

- 企业主
- 批发经销人
- 二级经销商品的制造商

沃尔顿模式已在几乎每一个类别中引发了销售和推销战。它使我们的顾客两极分化,或者站到价格一边,或者站在价值一边,并使大部分顾客试图作出购物决定时产生混乱。

这些削价销售商人做许多生意。他们按成本价格销售他们能够买到的几乎所有商品,实际上不赚钱。有些削价销售的商人以低于保证价值的商人购买的价格出售产品。削价销售的商人显然受到某一部分市场的欢迎。任何企业都是要受影响的。

不要以你不是直接从事零售业,所以这些都与你无关。在每一条产品和服务链内部都有一位最终消费者。各级经销单位都在实行“削价吸引顾客战略。”制造厂家正用价格作为卖主之间的竞争焦点。购货代理商不像以前忠诚了!

分出来的削价销售公司专门经营办公设备、家庭建筑材料、体育运动设备、杂货等的批发业务。有几家这种公司是“R”U玩具公司(玩具和儿童商品;环城商店和最合算购物商店家用电器);家庭仓库(建筑材料);主要商品股份有限公司、办公用品仓库和曼克斯办公用品公司(办公用品);和奥林·米尔斯公司(摄影器材)。

在保证价值的公司原则上应当仿效的行动中,玛特公司说服唐纳德·特朗普到一家玛特商店购物,以便新闻媒体的摄影师把这一事件拍摄下来。想要达到的目的是减轻消费者不愿到玛特商

店购物的心理。由于同样的原因，一家独立的五金店可以邀请朗尼·安德森，而人们能够看到达德利·莫尔或理查德·普里塞在家庭改良商店或约翰尼·卡森在超级市场购物。

唐纳德·特朗普成加利福尼亚人购买成熟的橄榄的情景使消费者的购物习惯和态度发生了重大变化。一度只有驾驶二手福特汽车的人才到削价销售的商店购物。但是如今甚至连富裕的消费者也到廉价商店购物了。寻找基本价格在许多部分人中间已经是很平常的了。

对廉价商店的态度发生这种变化的原因也许是经济不景气，或者甚至是对摆阔性的挥霍浪费的反作用。无论是什么原因，事实仍然是，在 80 年代末，一种比较保守谨慎的消费心态开始取代在 80 年代早些时候盛行的享乐主义的、采购到你倒下为止的哲学。消费者们变得小心翼翼地进行选择，并且认为商店也许在利用他们。消费者们对于支付溢价而得不到随时提供的服务（这个概念叫做溢价价值）感到厌倦。

现在我们已经进入价值十年。生育高峰期出生的人的老龄化促进了“价值销售”的兴起。几年前，这些人甚至还没有结婚，但是现在，他们有了抵押、保险、买汽车贷款，医疗帐单，并有孩子要抚养。他们的处境意味着可自由支配的开支和购买力大幅度下降。

通过使顾客产生买廉价商品的动机，廉价商店已经改变了我们的文化；它们还引人注目地改变了经销范围。廉价商店实施许多战略，如扩大规模、大量购买、取消不必要的服务、付现自运、雇佣未经培训（便宜）的人员、限制种类、废除一惯性、不提供增值服务、厂家直销、降低质量、大力推销特价商品。多销、资金周转快、技术有效、经营效率高，在许多情况下收取俱乐部会费弥补了薄利（有时不到 8%）。

你知道这种商店——它开在租金较低的城市市场边缘地区。消费者成群结队地穿过几英亩停车场进入一个有体育场那么大的仓

价格大战

库，这种仓库大得放得下一架喷气式飞机。钢质货架上的商品一直堆到房顶。仓库里叉车嘟嘟地开来开去，把货盘降到地面。顾客们在荧光灯的照耀下推着大小和工厂里所用的差不多的手推车通过灰色混凝土地面。

许多保证值的公司受到 Costco 公司和沃尔—马特公司等廉价商店的沉重打击。它们往往感到像一筹莫展的受害者。想想你们行业中的廉价商店。但是你不是一筹莫展的。你正在社会和经济发展中波浪前进，通过对市场中的位置进行专门研究以及在产品和服务中实现各种价值，你在社会和经济发展中会获得成功。

在理解今天的经济推动力时，重要的是要承认，以一个巨大的同类市场为目标而进行生产、销售和做广告，正变得越来越无效，其主要原因是社会情况的重大变化已使大规模市场发生分裂。如果你要在对廉价商店的斗争中获胜，你对顾客的态度必须从注意数量变为注意质量。影响不断变化的社会情况的一些方面有

- 富裕的、正在成熟的家庭成员中间人口爆炸
- 劳动力中妇女人数增加
- 人口日益老化
- 中产阶级缩小
- 少数民族人口增加

到 2005 年，三分之一人口的年龄将超过 50 岁。老龄人口将成为社会的最大一部分，他们的开销力将是巨大的。到 2010 年，30% 的买主可望来自文化上形形色色的群体。他们之中主要是美籍拉丁美洲人和美籍亚洲人。作为家庭中唯一购物者的妈妈实际上已经消失。18 岁以上的全体妇女中，59% 的人参加了工作；而 1948 年参加工作的妇女仅为 29%，她们与丈夫和大孩子共同承担购物任务。

妇女参加工作的现象还产生了一族个别购物者，他们每一个人都有非常具体的需要。妈妈、爸爸和孩子都为他们自己购物。由

于首次购物者——爸爸和孩子们——进行市场，对“家庭商店”的忠诚正在减弱。实际上，忠诚已经变得过时了；不忠诚倒是常见的——什么地方价格最低，许多消费者就到什么地方去买。

大连锁商店、俱乐部和其它批发部已经单独毁掉了培养独立经营的很大一部分的顾客忠诚。但是请记住，是我们忽视了顾客不忠诚的趋势，或者我们没有在战略上对这种现象作出反应。

个人特征日益增强也促使消费者不忠诚，美国人把自己看成是与众不同的个人，他们把各部分的生活方式拼凑在一起，试图重新掌握他们的生活。他们“四处购买”，以便就生活方式的组成部分做成最好的“交易”。消费者企图重新掌握控制权，正回归“基本价值观念”，回归“朴素的东西”以及回归它们的“根”。他们正在“作茧”和“营造小窝”，增加在家里耽搁的时间，这种情况会改变他们的购买习惯。

时间已经成为人们珍视的奢侈品；所以如果你能使他们节省时间，在使用时间的方法上具有更大的灵活性，你在销售方面就处于有力的地位。消费者也在变成考虑更加周到的买主。他们滤去许多广告信息，缩小产品的多种选择，评估向他们涌来的各种服务。

对消费采取这种“挑剔”态度促使人们寻找对付分裂的市场的途径。作为微观商人，我们看到非常强调职位销售、数据库销售、关系销售和微观销售，如果对市场进行进一步的划分，商人们就会提到集团销售、家庭销售、个人销售和儿童销售。

在80年代，生育高峰期出生的人，即看着电视长大的第一代，花起钱来好像他们活不了多久。但是他们的花钱习惯一直在变化，他们按新习惯购物了。（他们在购物前也问较多的问题了。）当他们从30多岁到40多岁到50多岁，他们越来越关心他们的孩子，关心他们年岁越来越大的父母，关心缺少休闲时间，关心他们自己的身体越来越差。

价格大战

与此同时，消费市场继续分裂。如今，生育高峰期出生的人正面临中年危机。家庭分裂是离婚或分居的结果，单亲导致收入越来越不平等。传统的中级职位的数目继续减少也导致类似的结果。穷人增加了，富人也增加了，而生活在传统的中产阶级家庭的人减少了。作为这些社会和经济特征的结果，经济学家们预测到2010年，零售额将从占国民生产总值的34%的高点下降到31%。

做大宗买卖的商人会受到这种趋势的打击，但是把重点放在提供消费者职位总价格的销售特制商品的商人能兴旺起来。实际上，我们不断发展的经济为保证价值的商店提供的机会比过去几十年要多。

你一定要记住，抵制变革的任何举动都会使机会丧失。要继续获得成功，必须适应变革，这种话并不新鲜。如果企业界人士比过去更经常这样做，那倒是新鲜事了。

在当今变革的时代，一家独立的企业就好比是我的帆船。我无法改变风向，但是我能操纵风帆的角度。如果进一步用航行打比方，在比赛（竞赛）中获胜的人是错误犯得最少的水手，而不一定是航程最短的水手。

我们预测一下顾客的需要以及满足他们需要的现有手段的巨大变化。将来可能出现大规模经营的廉价商店，它们由销售单一产品或某一类商品的商店组成。当有效的储存期结束变成粉末时，包装商品就会自我毁灭。包装商品和产品里都将装入音频芯片，它们会向购物者表示欢迎，介绍商品的特点和购买某种商品的好处。商品上的“生活方式编码”会告诉消费者某件商品就是为他们准备的。

如果你期望发生变革，接受变革，并实行变革，你就会有斗争中获胜。本书中一再提出的一个关键性的论点是，你一定要对顾客进行教育——省钱的办法不仅仅是少花钱。

一切产品和服务都有价格和成本因素！我们承认，用低价也能

转让质量相当于价格较高的产品的商品价值。但是我们决不能忘记耐用性和质量的其它方面、服务、保证、售后服务——以及消费者视为价值的任何其它东西。

机会就在这里。保证价值的商店必须通过出售价值而不是价格来利用价值革命。选择是明显的——要么你消极地听任事件发生，要么负起责任并前瞻性地掌握未来。换一句话说，你可以让廉价商店把顾客拉过去，使你没有生意可做，或者你可以进行战斗去取得胜利。

仅仅因为萨姆、佩斯、价格俱乐部、Costco 等廉价商店来到城里，或者因为你的顾客希望它们来到城里，这并不是说，由于没有希望了，你就可以放弃了。事情并不是没有希望了。你可以做的事情还很多。

下面，让我说明一下我所说的“温宁格提示”：“同廉价商店竞争最容易的办法是就是不在价格上进行竞争。”顾客问价格时，不要为你的价格辩解——要强调价值。顾客判断价值的办法是看看他们付了钱以后得到的是什么。价值是主观的。我们也许还可以补充一句，这种主观成份是在同廉价商店进行的斗争中获得成功的金钥匙。

温宁格提示：

支持你的价值。支持有求必应、送货、一段时间内的成本、质量、花色品种、专门服务、独一无二、方便、附加价值、有知识的工作人员、专业知识和始终如一。

不要落入在廉价商店占优势的价上同他们竞争的陷阱。相反，你选择你占优势的增值服务。

我在马克特大学上学时，现在任篮球赛全国电视评论员的艾尔·麦夸尔正任马克特勇士队的教练。麦夸尔是我所遇见过的最

价格大战

伟大的大学篮球教练之一。他总要告诉其球队的一件事情。能够帮助你在同廉价商店进行的斗争中获胜。他会站在更衣室里挥着手臂以容易激动的方式说：“我们出去进入球场时，要按我们的打法打球。我们要赢这场比赛。”（换句话说，我们是“工业中的标准。”）“我们要使对方那些小伙按照我们的打法打球。如果他们学习我们的打法学得很好，可以用我们的打法打球，那时我们就要改变打法。”

读下去学习你如何才能击败廉价商店，取得顾客的忠诚，卖较高的价格，并获得较大的利润。无论你销售或维修什么商品，都要找出如何通过改变你做生意的方式来击败廉价商店的办法。你会获胜的！

目 录

前 言	(1)
导 言	(4)
第 一 章 把价格定得低些? 或想想其它办法	(1)
第一步 取得对廉价商店的优势	
第 二 章 培育你的利基市场	(22)
第二步 确定你的利基市场	
第 三 章 闯新路	(43)
第三步 以新颖包装和与众不同击败对手	
第四步 争当你们这个行业的标准	
第 四 章 大卫打败歌利亚	(64)
第五步 使你的产品增值	
第 五 章 二加二等于五的伙伴关系	(77)
第六步 建立牢固的战略联盟	
第 六 章 你也可以玩价格战的把戏!	(87)
第七步 合乎情理的定价战略	
第 七 章 顾客需要的是一位热心的推销专家	(101)
第八步 优化销售资源	
第九步 所有的雇员都是集体的一部分	
第 八 章 不可鲁莽	(128)
第十步 通过微观营销实现宏观营销	
第 九 章 了解顾客	(149)