

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 群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

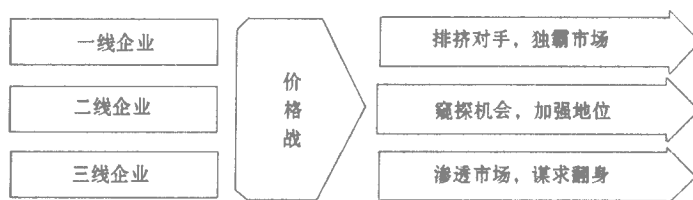
在产业社会里，行业发展的初期，总会有众多的企业在相互角逐，就像人类社会的春秋时代。但随着企业之间的争夺，由于各个企业在实力、技术、特点、市场占有率等的不同，各企业会处于相对不同的位置，这样就形成了一个行业的结构。

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

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）



行业结构中，处于不同位置的企业，
都需要通过价格战来实现自己的战略意图

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

们会维护这种秩序的继续存在；即使有很多人有着打破旧秩序的愿望，但是他们对于建立新秩序的建议和意图也是不一样的，他们期望未来会向着有利于自己的方向发展。在实际的市场利益面前，众多的对手之间做着毫不妥协的斗争，谁也不愿意让步，最后只有靠一种共同认可的工具来裁决。

企业发现，企业要有所突破，为自己创造一个机会，需要依靠价格战来改变现在的秩序；并且在对于未来秩序的建立当中，也需要用自己打价格战的实力来表达自己的意愿，价格战争的实力是你决胜未来的坚强后盾。

现在的市场态势是前一轮价格战的产物，而要想改变现在的力量对比，打破现有的秩序，也必须通过价格战或者变相的价格战，来打破现有的平衡，让市场的格局发生有利于自己的变化；价格战成了大家共同的突破口和谋求市场地位的工具；用价格的变动，调整市场各种力量的排序，建立新的秩序，反映自己的实力和战略意图。

总之，无论是打破现有的于己不利的旧秩序，还是建立有利于自己的新秩序；是要打击对手，还是要成就自己，都需要借助于价格战。在现实的经营竞争当中，展现出来的是更为生动激烈的战争场面。经常会有众多的企业通过发动价格战，打破现有的平衡，并建立新的秩序，价格战成了企业实现战略意图的必用工具，要想在产业社会生存下来并且生存得更好，企业不得不使用价格战。

企业生存发展的依靠

一个行业刚开始发展的时候，总会有众多的企业在争夺市场，但是随着时间的推移，市场开始成熟，企业的数目在减少，当然实力也在加强。行业的发展总是表现为由自由竞争走向最终的垄断，在这个过程中，决定企业生与死的依据就是价格战争，胜者生存败者亡。

企业的成长，需要在众多的对手当中脱颖而出，因此企业必须经

过价格战这个阶段。企业发动价格战的目的是为了实现对对手更快的增长，打败对手，谋求有利的市场地位，最后形成独霸市场的局面，从而摆脱与对手的价格战。也就是说企业是为了摆脱价格战而发动了价格战，为了实现成长，价格战是企业的必然选择。

当一个企业觉得自己通过不断完善，已经积累了一定的实力之后，就会对于现在的市场状态表示自己的不满，产生一种改变现状的愿望。通常他会通过发动价格战，来达到洗牌的目的。因为价格战是一种很直接也很有效的表达方法，通过价格的调整，企业之间的实力强弱就会显露出来，在降价当中无法销售的企业将会被市场淘汰，而能坚持到最后的企业，就可以继续增强自己的实力，在市场上存活下来，并且生存得更好。力量的对比反映在价格的较量当中，洗牌的发动靠价格战的挑动，洗牌调整的结果也取决于打价格战的实力。在这个洗牌的重新调整的调整过程当中，企业都可以利用变动调整的混乱时机，为自己争取更多的有利条件。

当行业发展到一定的水平之后，小企业的大量存在，侵占了大量的市场，阻碍这个行业中大企业的进一步发展和成长。小企业往往走的路线是低品质依靠低价格抢占市场，这种路线对于大企业的发展是很不利的：一方面让整个行业的价位难以上升，扰乱了市场；另一方面，影响整个行业经营水平的提高；此外用低价格还会占据相当份额的市场，影响大企业的销量增长。大的强势企业要继续发展，就必须先扫清障碍，用长虹倪润峰当年的话说“清理门户”。

而大企业所能采取的做法，也就是利用自己的低成本优势，大幅降低商品的价格，封杀小的企业品牌，挤压他们的生存空间，摆脱小企业的纠缠。当年彩电行业就是这样，由开始的几百家企业变成几家实力较强的对手在继续争夺，其他的众多企业就是在不断的价格战洗牌当中，被淘汰出局；今天剩下来的几位强者也都是通过价格战来树立

自己的地位的。像可口可乐和百事可乐，最开始也不是现在的双寡头局面，他们也是从“价格战的死人堆里”走出来的。

作为一个处于劣势的小企业，就更不敢在市场竞争当中得意忘形强者的存在，时刻威胁到自己的生存，企业总是处在一种朝不保夕的状态当中。对于他们来说，他们渴望一个美好的明天，希望有翻身之日。避开强大的对手，突破发展的障碍，低价格渗透市场也许是他们惟一的现实选择。只有靠低价格，他们才能形成与大企业相比的优势，用这一个卖点，吸引顾客，增加自己的销量，侵蚀其他企业的市场只有通过这种方式，才能不断积蓄自己的力量，为自己赢来与大企业抗衡的砝码。

活下来的都是优秀的

产业的发展，不断由竞争走向垄断，大量的企业最终退出市场，能够存活下来的是少数的优秀企业，他们是市场的赢家，也是价格战的赢家。同时，也只有优秀的企业才能够不断赢得价格战争，最终成为市场的赢家。

在一些成熟的市场上面，活跃着的是少数的优秀企业，比如在饮料市场上面，美国的可口可乐和百事可乐几乎占领了世界碳酸饮料销量的 90%。光可口可乐一家，四大产品系列，就占领了全世界软饮料市场的 48%。畅销世界超过 200 个国家及地区，每日饮用量达 10 亿杯。

可口可乐公司今天的霸主地位，也是在价格战当中奠定的，是在先后打败了 1800 多家美国企业，和无法统计的大量的东道国企业之后，才成就的。即使是在与百事可乐形成双寡头之后，他的日子也没有消停过，百事可乐从诞生的那一天起，就没有放弃过对可口可乐的挑战。

虽然他们的价格已经没有再降的可能，但是他们在其他的方面一

直没有停止过争斗，几十年来，两家企业一直在进行着变相的价格战。中间百事为了打败老大，打出广告“新一代的选择”，影射可口可乐历史悠久，已经过时——时间给可口可乐带来了巨大的压力，还好老大及时做出反应，也作广告予以还击；“真正的可乐”将历史悠久变为自己的骄傲。

多年来的争夺，终于使得他们明白，要让对方退出市场是不可能的，最为理性的做法是和平相处（虽然做到真正的和平相处是不可能的）。他们已经在市场上面、在价格战中取得了巨大的成就，但是要取得更大的成功，价格战还必须继续下去。

在中国的饮料市场上面，已经不再是他们两家的天下，经过多年价格战的洗牌，市场上留下来的没有一个善主，他们的双寡头结构已经受到了挑战。因为饮料市场可以细分，饮料行业的发展前景是无限的。并且随着市场的发展，行业的竞争门槛已经越来越高。中国市场巨大，就是很小的份额，也足够一个企业生存，在这样一个大市场上面，企业具有极大的成长空间。

近年来，饮料行业增长迅速，并且收入弹性很大，它的增长超过了消费者收入的增长。具有良好的发展前景，加之整个行业市场化程度较高，吸引了国际饮料巨头纷纷进入，竞争非常激烈。市场就是这样，机会多的地方，竞争也多。

行业参与竞争各方力量增强，平均竞争门槛提高。到 2002 年，饮料行业的竞争已经是各大巨头之间的争夺。市场上面，主要有五大力量：来自美国有 100 多年历史的世界饮料大王可口可乐系列，以及他的老对头百事可乐系列；还有来自法国的达能系，世纪初已经完成了对于饮料业的全面收购，光明、娃哈哈、乐百氏都已经纳入旗下；以康师傅、统一为代表的台资系；最后一支力量是以农夫和汇源为代表的本土系饮料（见图 1-2）

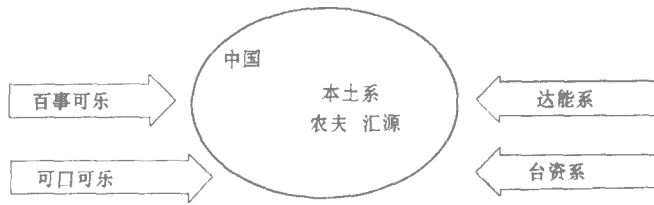


图 1-2 五大豪强争夺中国饮料市场

对手都是超重量级的，竞争也发展为多种要素和综合实力的比拼。资源条件、研发能力、制造基础、市场营销水平等等“一个都不能少”。而且，各品类都开始出现有序市场的现象，市场集中度高，使得新进入者难以有所作为，突破的机会减少。要想加入竞争，必须大投入、大手笔、高起点 否则难以取得优势 难以生存立足。

在长期的价格战过程当中，只有少数企业能够不断突破存活下来，优秀的企业才会脱颖而出，以至于一个行业发展到最后，剩下的都是卓越的，就像饮料市场上的五大豪强，他们都是从价格战的死人堆里走出来的。

更多的人倒下了

市场经济最大的特点就是价格浮动调节供求，再往下延伸一点，就是价格战决定企业的生死。因为产品是由企业提供的，而需求量直接决定企业的供给，也就是说需求量决定着企业的生死。对于定量的需求，是由众多的企业来提供，还是有某一家或几家提供，这取决于价格战中所形成的格局。价格决定供给的量，而价格战决定提供产品的企业的量。一个行业不断由自由竞争走向垄断，就注定在少数人崛起的同时，更多的人做出牺牲。

有一句俗语，“一将成名万骨枯”。在价格战当中，一批优秀企业脱颖而出的同时，更多的企业倒下了，成了发展的牺牲品。在一个行业里面，总会有一些企业不断通过价格战来增强自己的地位，排挤对手，从而变得越来越强；另外一些企业则每况愈下，循环衰竭，最后退出市场。

就拿长虹来说，在长虹刚进入彩电市场直到 90 年代中期，电视机行业有 600 多家企业。长虹等通过不断的价格战，逐渐在市场中凸现出来。虽然当时还有地方保护，没有让一些弱势企业迅速退出市场，但到了 1996 年，去除前三名以外的所有彩电企业的产量总和，还不到长虹一家的产量。在接下来的更为激烈的战争当中，众厂家纷纷倒闭、停产或者被人兼并，他们当中有黄山、凯歌、飞跃、黄河、彩虹、星海、青岛……他们的名字能够写满一页纸。成功的是少数，倒下去的才是多数。

企业短命是众所周知的。我国的民营企业中，虽然成长起来了希望、华为、万通、万象、联想等一批优秀的企业，但是更多民营企业就像韭菜一样，一茬接一茬地死去，从改革开放到现在，都死好几茬了。虽然民营企业的平均寿命虽然一直在增长，但是经过了 20 多年的发展，还没有突破十年，只有 7.02 年。（见图 1-3）。

企业的寿命在增长，也说明一个问题，经过价格战的不断洗牌，清理门户，一些素质差的企业被清理掉，留存下来的都是素质相对较高的企业，也是善于打价格战的企业。

近些年来，不断有高科技企业在中关村崛起，每一年都会爆出不 少富翁。可是在中关村的 6000 家企业中，寿命超过 8 年的不到 3%，企业的平均寿命只有两年多一点，每一年都有将近 2000 家会死掉。这就是在已经由自由竞争过渡到垄断竞争、市场高度发达的美国，企业的一般寿命也只有不到 40 年。每一天在我们的周围都发生着价格

战，每一天也都有企业被淘汰出局。

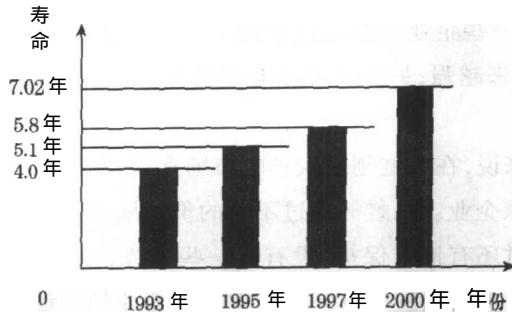


图 1-3

产业发展如大浪淘沙，而充当水浪的正是价格，在这个优胜劣汰的过程当中，它让优秀的企业脱颖而出，同时将更多的弱势企业退出了市场。一个企业只要在任何方面拥有比对手更适合打赢价格战的地方，它就有比对手更有可能生存下来。

是谁挑起了战争

在众多的企业当中，我们会发现，有一些企业热衷于价格战，而另外一些企业在价格的竞争方面则显得温和得多。而且，这种现象呈现行业性的特点，有些行业价格战不断，比如家电行业，而有些行业似乎从来都不降价，价格一直保持整挺，这个里面必然有一走的规律。

仔细分析发现，价格战与行业的市场结构有很大关系。经济学将市场结构分为完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断四种。在完全竞争的情况下，产品是完全相同的，企业对于市场完全没有影响力。相对于单个厂商来说，可以按照市场价格，限售销售自己的产品，降价是没有必要的，因为产品之间不存在区。同样，完全垄断市场，由于自己一家独断的优势地位，也没有必要降低已有的价格。（见图 1

第一章

优秀的企业在价格战中成长

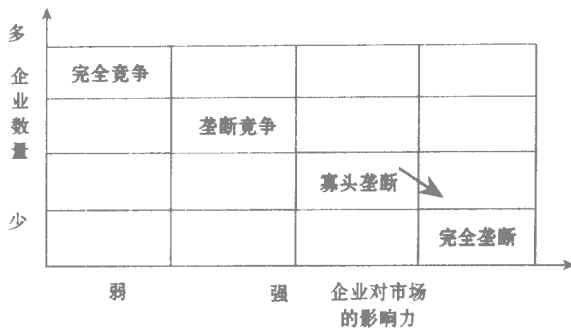


图 1-4

真正需要通过价格战来竞争的只有垄断竞争市场，产品存在差别，而差别又不是很大；每个企业对市场存在一定的影响力，又不够大，不能控制市场。在过渡到寡头垄断市场之前，常会发生大规模的价格战。他们需要借助于价格战来加强自己的地位，不断排挤对手，最终过渡到寡头市场。一旦达成目的之后，每一家企业都对市场有着举足轻重的影响力，竞争的方法也不断增多，价格战只是众多方法中的一种，企业不必再依赖于价格战。同时，任何一家企业的价格变动，都会受到对手的大力回击，所以寡头市场的企业也很少通过降价来竞争，而是转变价格战的方式，采用其他的方法

但是打价格战是有条件的，首先必须存在降价的空间，也就是说行业有较高的利润率。只有这样才能不断压低价格，降低打价格战的行业过去一般都是暴利行业。这一点，从理论上讲得通。

在行业发展的初期，市场接近于完全竞争市场，市场需求增长迅速，企业没有必要自降价格。企业都是基于产业的机会进入市场

于一个新的市场，利润丰厚是很自然的事情。这也为行业发展速度减缓后的降价竞争积累了条件，“有水分，才可能不断挤水”。第二个条件是行业的技术不断进步导致成本下降为降价带来了空间。

总之，打价格战的企业都是一些成本不断下降、利润丰厚的、处于垄断竞争状态的企业。他们自身的发展速度超过行业的发展速度，导致他们愿意降低自己的价格，通过牺牲利润来求得生存和更大的发展。

他们将走向哪里

这些企业发起了价格战，用牺牲自己的利润为代价，来达到增加销量、加强自身地位、排挤对手的目的，最终将走向哪里呢？

行业随着竞争的加剧，企业逐渐减少，最后剩下为数不多的几家企业留在市场上。他们依然延续降价竞争的做法，最后大家在较低的利润水平上面相持。但是在企业不断排挤对手的过程当中，自身也变得强大起来，有的开始称王。盘子大了，自然要有足够的收入和利润来支撑，竞争导致的低利润，难以维持企业发展的需要。

一些企业开始寻找新的利润增长点，开始在一个新的领域重复价格战的过程；而另外一些企业，做不出像样的战略转型，每况愈下，最后退出市场，或者被人兼并，寡头垄断的市场结构进一步形成。（见图 1-5）

高度危险的武器

价格战虽然好用，却很容易让我们误入歧途，陷入困境。本来企业发动价格战是为了打击对手，谋求优势；但最后往往堕落为企业延续自己生命的工具。很多企业，通过价格战，为自己赢得了行业中有利的地位，扫清了发展的障碍；也有很多企业操作失当，将自己推入了困境，甚至是死亡的边缘。价格战的特性决定了，它是一种高度危险的武器。

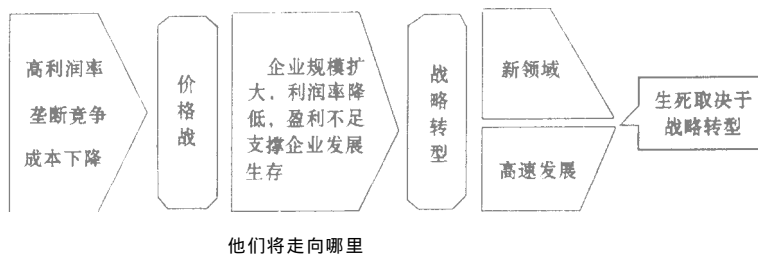


图 1-5

说它是危险的武器，倒不是说怕对手掌握了它，用它来对付我们。在理论上，谁都知道怎样去打价格战，也能够发动一场价格战，因此，这也就不是我们所能够担心的。它的危险体现在两个方面：一是运用它的企业往往不能进行系统有效的思考，结果情况稍微发生变化，整个价格战的计划就会落空；另外一方面，企业容易将价格战当作一种策略，不能从战略的高度去把握它，不知道要从各个环节努力，积累整体的实力，然后以实力为基础去发动价格战。

很多企业，在竞争当中采取策略的时候，看不到未来的变化，只是以现在的局面为参照。当你降价的时候，我们不知道对手会采取什么行动，即使知道他们会进行还击，我们也无法知道他们还击的意愿和实力；我们也不知道消费者会有什么想法，他们是否满意自己的行动。经常地，我们就会做出一些有利于我们的假设和猜测，打价格战，成了一种对于未来的冒险。我们会假设对手不敢跟进，或者跟进的力度比较小，假设我们比对手有更强的实力，假设战争马上就会结束，假设消费者会欢迎我们的努力……但这些都是一厢情愿的猜测，对手的反应，战争结束后的局面，只有等到一切都结束了才能够知晓，可是到了那个时候，对企业来说，也许真的一切都已经结束了。

对手往往比我们想象的实力要强大，本来我们以为他们只会象征性地回击一下，但是经常他们的行动比我们更加猛烈，往往是我们挑起了战争，最后自己被别人打败；原以为战争会很快结束，速战速决，不用消耗太久，但是战争往往一爆发，马上就进入僵持阶段；原以为消费者会对于我们的降价感激涕零，结果他们也许会不屑一顾，根本不拿它当一回事儿……太多的意想不到，太多的出人意料，不可控制的因素太多了

还有很多企业更糊涂，根本就不理解价格战的实质，以为就是通过降价，吸引顾客、打击对手这么简单。不知道要打一场有把握的价格战，需要不断从经营的各个环节积蓄力量，唱戏讲究“台上一分钟，台下十年功”，打价格战也是同样道理。价格战争的发动和胜出，那都是企业实力的基础在起作用，虽然它是一个好的洗牌工具，但是它并不能作为企业实现愿望的捷径。不是每一个人都能够让大家重新洗牌，都能够在洗牌过后抓到一手好牌。要对战争的结果有更多的把握，就是要在价格以外的方面做出更大的努力。提高产品对于顾客的价值，改变顾客的认识；改善交易的条件，让购买更加符合顾客的心意；降低消费的风险，让他们放心消费……这都是打赢一场价格战要做的事情。有把握的价格战，就是要在方方面面做出努力，因为我们已经看到了价格战的本质是争取完成与市场的价值对接，而取得成功的关键在于价值的沟通。那么我们的一切工作，都要围绕这个中心来做。形成结构，在关键的点上配置资源，在价格战中争取更大的把握。

价格战本身存在这种伤己伤人的缺陷，最终往往几败俱伤。没有强大实力的后盾，企业终将会把自己推入危险的境地。如果产业中的企业不顾一切后果打下去，即使自己能够存活下来的话，最终也将会使得行业利润锐减，甚至整个行业颗粒无收，企业的成本无法得到补偿，投资将会血本无归；整个行业将会在一个较低的水平上达到饱和，

一个产业就这样被做死了企业没有得到积累，不能保证对于研发和技术改造的投入，最后走上一条低价格低质量的恶性循环，企业的最终命运是退出市场。

我们必须改变这种做法，避免没有准备的价格战，为自己的降价活动寻求实力的基础，推动行业走可持续的发展道路，这样企业才能有持久的未来。

1.2 价格战给我们带来了什么

有人说长虹十几年来的努力，就有一个成就：让众多的中国老百姓提前享受到了电视的乐趣。从十年前电视机还是高档家用电器到现在 105% 的普及率在电视的拥有率上中国超过了世界上所有的发达国家，这与价格战造成的低价格是分不开的。同时，我们能够在众多的花样款式中挑选，并且紧随世界技术的步伐，最短的时间内享受到科技发展的成果。价格战让消费者享受到了最大的利益，也让企业通过对于各方面的加强，变得优秀卓越，最后促成了产业经营时机的成熟，带领企业进入更快的发展时期。从某种意义上说，是价格战推动了需求，促进了企业的发展。

势不可挡的规模经济

是价格战的要求，让产品的供给量迅速增加，价格不断下降，使得消费者能够购买更多的该类产品，绝大多数消费者都能满足自己的基本需求，同时也有很多的消费者提前实现了自己的梦想。

大家对于规模经济一定不会陌生，指的是随着生产能力扩大，导致生产的单位成本下降，收益上升的发展过程。规模经济是生产组织理论的重要内容之一，它揭示了生产规模和经济效果之间的关系，产品、数量增减和产品单位成本高低之间的关系。

在产业社会当中 很长的一段时间里 规模就代表着实力 谁拥有更大的规模，谁就在竞争中具有更大的优势。有人将长虹的倪润峰（祖籍山东）和 TCL 的李东生（广东人）分别作为北派和南派的代表加以比较，发现南方人做生意先做市场，通过 OEM 先试运作 再上生产线 而北派则喜“硬上”想方设法 先上量然后再强力推向市场。北派的这种做法，就是体现着一种规模的思想，长虹的产地四川绵阳是世界最大的彩电生产基地。

更大的规模，总是能够为企业带来实际的利益。在有些行业里，规模太小，无法推广自己的技术标准，也难以用现有的产量来抵偿早期的投入，像中关村有一家企业，用更先进的技术，研究出了性能优异的投影仪，样机也做得很好，但是就算是有更好的技术和产品，却无法规模生产，几年过去了，企业还是在苦苦支撑。大的规模也是专业化生产的前提，只有规模上去了，才能获得专业化生产的效率。辅助生产对规模也是有要求的，比如一个企业要上 ERP 企业的规模太小的话，一是难以支付高额的开发费用，另外一方面，企业太小也无法使用这样的系统，只有产量上去了，把费用分摊到各个产品中去，才能享受辅助设备为生产带来的经济性。

企业的产量上去了，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，才可以对于经销商有更大的说话权利，有讨价还价的实力；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……

这样看起来 似乎规模就是一切 只要规模上去了 就把握了未来竞争的获胜筹码。上量、降成本、大规模生产、大规模采购，用规模和低成本来竞争。通过规模经济，增加产量可以急剧降低成本，从而降低价格。而需求是有弹性的，低价格能够保证最大限度卖出产品，价

格越低，就会有更大的产销量；当产销量上去了，随着生产规模的增加，会进一步加速成本的下降，这就使得我们有进一步降低价格的空间。随着价格的降低，市场扩大了，在细分市场上的消费者会屈从于低价格，在差别化和低价格之间，选择更低的价格，消费者向统一的市场转变，这就增加了消费市场的一致性。提供品种相对较少的产品，顾客的选择余地虽然减少，但是却有助于成本的降低，在相对统一的市场环境下，可以卖出更多的产品。

为了实现尽可能低的成本和更大的市场，生产过程应当尽量自动化，由此增加的固定成本会被规模经济所消化，从而新的工艺技术也就能有力地推动成本的降低。同时，时刻保持生产过程的效率，其中最重要的就是稳定，包括输入、转化、输出过程的稳定，以保障每一个环节的流畅运转。在此种经营模式下，产品的生命周期会被尽量延长，以降低单位产品的生产成本，并减少对于技术和工艺的平均投入。产品生命周期的延长，使得有更多的时间进行产品改进，这又推动了更大规模市场的形成。

在满足基本的普及需求的时候，规模确实具有无可比拟的力量，在短时间之内，可以让产品达到最大的渗透力。当年福特汽车就是靠着规模的优势，将汽车的价格从 950 美元降到了 360 美元，让众多的美国家庭，实现了自己的汽车梦想；中国的彩电市场也是一样，10 年来，价格一路下降，现在彩电都成了家庭生活的必需品。这一切，都是价格战对于规模要求的直接结果。

用什么 抗击规模

除了快速满足我们的基本需求之外，价格战还有很重要的一点，就是给我们带来了产品的技术及产品本身的变化，技术更新的速度加快，产品也在不断地完善，同时对于产品和服务的提供方式，也在不断变得符合人性。