

第 1 章

价格战略

在我国市场上每天都在发生价格战。对此，消费者已经变得习以为常了。如果对价格战进行研究的话，我们会发现价格战有多种类型，各类价格战有不同的特点。企业发起价格战的动因不同，发起价格战的竞争环境不同，结果也不同。

以长虹公司为例，长虹公司在 1989 年、1996 年和 1999 年三次发起价格战，每次的目的都不一样，每次的市场形势也是不一样的，最后的结果也大不相同。

我国的笔记本电脑市场，2000 年以来，几乎每个月都会有一次幅度超过 10% 的降价行动，连 IBM 这样的国际名牌都不得不参加到价格战中来。

我们不能简单地把一切价格战都等量齐观，对价格战做深入研究非常有必要，这对于企业作出是否发起价格战或如何应对价格战的决策有重要的参考价值。

第 1 节 阻止进入和驱逐弱小

企业自己主动降价，降低行业利润率，减少本行业的投资价值，防止新的竞争者进入本行业，防止出现供给过剩，这是企业发动价格战的一种重要动因。企业的这种价格战战略，叫做“阻止进入”战略。

采取这种战略需要满足的条件：发起价格战的只能是行业中最大的 1—2 家企业，小企业的实力不足以对行业供给产生大的影响，不具有阻止新的竞争对手进入的能力；行业具有规模经济的特点，只有这样，才能通过规模的扩大降低成本，在有利可图的基础上支撑价格战，直到实现战略目标。

在我国，利用价格武器筑起行业进入壁垒的最典型例子就是格兰仕公司。

格兰仕的“帝国保卫战”

格兰仕几乎成了微波炉的代名词，占据中国微波炉市场七成多、世界微波炉市场三成多的份额。

1. 格兰仕如何获得成本优势

格兰仕利用其成本上的优势，不断地说服欧美日企业，让他们将生产设备搬到顺德来，委托格兰仕替其加工，以比欧美厂商自己制造低得多的成本向其供货，然后将剩余的设备生产能力用于生产自己的品牌产品，双方实现共赢。可以说，格兰仕的 OEM 模式较之传统的 OEM 模式（你给我品牌或原材料，我给你加工，产品交给你）是一种创新。这种扩张方式也是一种资本运作，但比在股市上圈钱更高明，它是以不花钱的方式收购别人的资产（生产线）来实现的。格兰仕同时获得了国外现成的市场（产品市场而非品牌市场），这比自己去开拓市场的风险要小得多。更为重要的是，格兰仕在无形中“收买了”竞争对手，以另一种形式清理了市场。

2. 格兰仕如何利用成本优势

由于成本领先战略需要追求行业内的最低成本而非较低成本，因此，在一个行业内只能有一家能运用此战略获胜。在微波炉行业，其他竞争对手只能采用差异化竞争战略，比如在核心技术上的突破，在性能和外观设计、品种、新用途上的创新，在营销手段上的创新。在定价上，格兰仕的规模每上一个台阶，就大幅下调价格。当其规模达到 300 万台时，将出厂价下调到规模为 200 万台的企业成本线以下，使规模低于 200 万台且无明显技术或营销差异的企业陷入亏本的泥淖。将这种建立行业进入壁垒、打压竞争者和威慑潜在进入者的战略称之为“刚性营销战略”。

3. 格兰仕的竞争战略何以能够成功

成本领先要真正转化为竞争优势，还有一个基本前提，就是在差异

化方面创造的价值必须与竞争厂商相等或相近。如果你成本领先，也采用低价策略，但产品质量低于竞争者，顾客从低价中得到的利益尚不足以弥补其在质量上损失的价值，那么你的竞争优势仍然建立不起来。对此，格兰仕人有清醒的认识，其举措包括：一是加大研发投入力度。2001 年格兰仕在技术和新品开发上投入的资金约达 4 亿元，到目前为止，研发总投资已超过 10 亿元，并且已经拥有微波炉核心部件的制造能力，第一台光波微波组合炉的出产，更显示了其技术实力。二是针对不同消费层面的消费需求开发适销对路的新品。从微波炉产品生命周期来看，2001 年前后已经进入产品细分化阶段，单一款式、单一品种、单一功能已很难在市场上立脚。格兰仕黑白金刚、王者、名门等为代表的一批高新技术产品，工艺款式独特，个性化特征鲜明，不但受到消费者欢迎，而且带动了整个微波炉市场需求层次的升级。在 2001 年 7 月底召开的格兰仕电器全球新品推广会上，又有 100 多款新技术产品出炉。格兰仕的策略是消除品种系列空白，对竞争对手实行全方位包围进攻，实行品牌的高低档双向延伸。

在价格战的战术层面，格兰仕不是以偷工减料来打价格战，而是以注重产品性价比最高为目标，采取高档中价，中档低价的薄利多销策略。

4. 格兰仕的经营安全

格兰仕利用价格战获得垄断性的市场地位确实在一定程度上维护了企业的经营安全。这可以从 2003 年格兰仕的一次涨价中看出来。

2003 年 1 月，总是制造“降价”新闻的格兰仕突然涨价了，原因是制造微波炉所使用的钢材涨价了。

镀锌板是微波炉和空调的主要板材，它是由冷轧钢板加工而成的。由于 2002 年 11 月国家外经贸部决定对相关钢材加征关税后，2003 年以来，国内的冷轧钢板价格已经从每吨 3000 元涨到了 5000 元。按格兰仕每个月的总用钢量大约 5 万—6 万吨计算，今后格兰仕一年要增加 3 亿到 4 亿元的成本，使每台微波炉的平均成本增长了 30 元左右。而目前国内微波炉市场价格已经相当低，一台低端微波炉平均每台只有几元钱利润，高端微波炉也不过十几元。针对这种局势，格兰仕决定对原

来的产品价格向上做适度调整。

如果格兰仕没有优越的市场地位，在碰到原材料涨价的情况下，就会受到竞争对手的制约，很难根据自己的需要就片面决定涨价。这就是“垄断”下的经营安全。把格兰仕降价和涨价联系起来看，格兰仕“追求低利润下的经营安全”的战略确实有其高明之处。

由市场内的主导型企业发动的价格战还有另一个动因，就是把行业内的弱小企业驱逐出去，提高行业集中度。只有领导型企业才有条件执行这种战略，由他们发动的价格战，不仅能够有效地阻止新企业进入，还能把行业内已经存在的弱小企业驱逐出去。

用价格战驱逐弱小企业，是基于这样的设想：价格战可以降低整个行业的毛利率，弱小企业在毛利率比较低的情况下，又无法实现规模销售，经营情况必然恶化，从而被迫退出市场。这时，领导型企业可以通过收购这些企业，低成本扩张，扩大自己的规模，从而进一步强化在行业内的领导地位。

上述这种设想要想真正实现，还需要以下几个条件：

- 行业需要具有规模经济性，大型、领导型企业具有成本优势，才有条件打价格战。
- 行业退出机制健全：失败的弱小企业能真正地退出行业。
- 在使用价格战这个武器后，本企业能够吞下价格战带来的战果，即有能力兼并部分退出的小企业。
- 企业通过扩大规模能够实现利润总额的上升，或者维持最低限度的盈利。

在彩电行业，由于长年的价格战，确实把很多弱小企业逐出市场，实现了行业高度集中。据信息产业部资料显示，1995年我国有91家彩电企业，产量超过100万台的有10家；到2002年底，超过100万台生产规模的企业仍然有10家，但彩电企业的总数量却减少到了68家。正是6年的彩电价格竞争促使市场大踏步向强势品牌集中。长虹、TCL、康佳、创维、海信、上广电等占据了我国彩电80%以上的市场。

第 2 节 重新制定定价规则

在行业生命周期的各个阶段，价格发挥的作用不同。一般来说，在行业生

命周期的成长期，会出现一个价格的突变点。在突变点到来之前，行业内主要企业往往采用撇脂定价法，产品的利润率比较高，产品主要面对具有较高购买力的少数高端用户；当价格突变点到来时，产品已经开始向大众普及，有非常多的消费者有购买愿望，这时，过高的价格成为购买的瓶颈。如果企业能准确地把握这个价格突变点，采取大众化的定价方式，把原先的高价格大幅度降低，就能够率先开发这个庞大的市场，吸引大量的潜在客户实现购买，同时把竞争对手的部分客户也吸引过来。虽然价格降低了，但是企业总体利润和市场份额会有较大的上升。在价格突变点的大众化定价是对以前定价规则的重大改变，这能为率先降价的企业带来巨大利益。

改变定价规则，关键在于认识到行业现在发展的阶段已经达到了大众化的临界点，通过改变定价规则可以发掘潜在客户群。改变定价规则的风险在于对时机的把握：如果太早，临界点还没有来，大幅降价不能使市场份额的提升弥补降价的损失，企业会付出代价；如果一味等待，就会被别的企业捷足先登，而这样的机遇在一个行业也许只出现 1—2 次。

在集中度比较低、发展比较快的行业中，充满了各种不确定因素，这此不确定性意味着创新的机会。改变定价规则是重要的创新，首先创新的企业可能会成为这个行业未来的领导者。

行业中试图重新制定定价规则的企业，一般不会是行业中最大的或最小的 1—2 家企业。因为前者是既得利益者，也缺乏危机感，后者实力不足，对行业的认识也不深。行业中的第二集团的企业会率先采取这样的做法。

我国很多行业内的领导型企业都是在市场的临界点及时抓住机遇，使自己脱颖而出，并从此一路领先。联想公司、长虹公司都是这方面的代表。

以 IT 行业为例，PC 机市场，联想公司在 1997 年首先发起价格战，那时的 PC 机市场主要由 IBM、AST 等几家企业居于领导地位。在消费类软件市场，金山公司在 2000 年发动了“红色正版风暴”。也许有人会质疑说，金山是消费类软件市场最大的企业之一，并非行业第二集团的企业，他们为什么会发起价格战？正确的答案是：消费类软件市场的领导者是“盗版者”。金山公司的目标是从盗版者手中抢夺市场，培育正版市场。

在其他行业，也存在同样的现象。

总之，实施“重新制定定价规则”需要具有以下几个条件：

- 行业发展速度快，产品的消费结构正处于“从少数高级用户向大众化消费”的拐点上。
- 市场容量扩大的幅度能够弥补降价的幅度。

- 行业集中度低。

这种类型价格战的发起者一般是行业中处于第二集团的企业，企业在成功实施该战略后，主要企业的市场份额会出现重大变化。

还需要注意以下几个特点：

- 在行业成长期，大众化的临界点可能会出现 1—3 次。有时候这样的临界点会分别出现在行业中的几个细分行业市场。例如，彩电行业在历史上就曾经在各个细分市场，分别出现过这样的临界点。目前在数字彩电细分市场又出现了一个新的临界点。

- 每个临界点持续时间的长短不一样，可能是 1—2 年，也可能长达 3—4 年。这要视各个行业的特点而定。

- 一个企业在第一次价格战中取胜，不一定能够在长期的价格战中最终获胜。

一个企业改变行业流行的定价方式，做出大幅降价的决策是非常困难的，因为没有前例可循，是一种完全创新性的行为，需要承担很大风险。由于这种行为与当时流行的规则不一样，所以，会出乎大多数竞争对手的意料之外，他们不可能快速做出反应。这个时间差越长，对于首先降价的企业越有利。

改变 PC 市场的定价规则——联想在 1996 年

20 世纪 90 年代初，电脑在中国消费市场逐渐升温。当时我国电脑市场主要被康柏、AST、IBM 等国外品牌垄断着，电脑基本上每半年进行一次升级。由于中国消费者的消费能力比较低，很多外国公司根本没打算在中国销售最新产品。由于缺少强有力的国内企业作为抗衡者，国外品牌厂家把中国市场当成了清理库存的地方，也就是说当国外在用 486 的时候，中国一定是在用 386。中国用户永远用不上国际上最主流的机器。

这些国外品牌厂家在定价上似乎有一个默契：逐次分级降价，最大限度攫取利润。

也就是说：刚开始，定一个非常高的价格，等到这个层次的用户基本购买后，再把价格降低一个档次，吸收这个新层次的客户，然后再逐次分级降价，在每个层次上获取最大限度的利润。

这种价格策略的后果是：产品生命周期长，产品更新速度慢，价格偏贵。中国用户在国内购买 386 电脑的价格比国外市场 486 电脑的价格还要高。

1996 年，联想集团打了四场战役，一个季度一次，改变了这个由外国公司制定的市场规则。联想的两个创新性规则是：

- 同步推出国际最新产品。3 月，奔腾 586 刚刚在大洋彼岸发布，联想奔腾机就已经在北京下线。这一速度，和美国市场的新品推出速度打了个平手。当年，联想前后共四次推出与国际市场同步的主流机型。

- 大众化定价：压缩新产品第一轮上市的利润空间，直接把价格定在了外国公司一年后才会降至的价位。国外奔腾品牌机的最高标价是 16000 元，而联想奔腾品牌机的售价只有 9999 元。

联想的两个新规则恰好针对国外品牌厂商的两个旧规则。

最后的结果是：联想公司获得了巨大成功，从此一跃成为中国电脑市场的主流品牌。

从这一年开始，联想每季都要发布自己的升级产品。美国几家世界级计算机公司开始时认为这仅仅是一个偶然的市場现象，但随着联想一系列市场营销举措对市场影响的扩大，他们被迫顺应了联想公司制定的市场规则。

从 1996 年开始，中国的电脑市场确立了两个规则：第一，主流机型和国际同步；第二，大众化定价。

这两个规则成为此后中国 PC 产业通行的规则，一直使用到现在。联想的创新使联想在 1996 年成为中国 PC 行业的领先者，这个地位一直保持到现在，并且从台式机延伸到笔记本电脑。

其他公司也在使用联想的这两个规则。最近几年低价电脑、低价笔记本电脑的推动者都不是联想，而是其他一些二线品牌。但是，时移势易，当这两种规则成为常规后，这种大众化定价策略只有战术的意义，只能让个别企业的市场份额短暂提升，不能改变市场的整体形势。

与 1996 年的联想类似，我国还有一个企业多次通过价格战在行业内引起“地震”，这就是长虹集团。

石破天惊——长虹在 1989 年

1989 年，长虹公司第一次挑起价格战。这次价格战是在计划经济时代发生的企业自主的降价，是对计划经济时代的国家统一定价制度的一次冲击。

1. 1989 年彩电市场背景

1987 年，彩电成了中国市场最紧俏的商品。当时，一台长虹 47 厘米彩电，国家定价为 1400 多元，黑市上却卖到 3000 元。

1989 年，正是 1988 年抢购风潮之后，封冻的市场像一块巨大的坚冰没有一丝的滚动。此前国家刚刚颁布了对彩电征收特别消费税的决定，由于这个原因，每台彩电在国家牌价的基础上又涨了 600 元。尽管这个价格看起来比黑市价格还要低一些，但在老百姓心中收这笔钱是极不合理的，一种逆反心理使得消费者对他们曾经梦寐以求的彩电冷眼相待。以此为导火索，彩电热骤然降温。此时在彩电业刚刚崭露头角的长虹，库房里已静静地堆积着 20 多万台彩电，产品积压总值达 3.2 个亿，银行存款只剩下 1000 元。

电子部此时又明确表示，彩电生产厂家要以销定产，上半年谁的产销率低，下半年就减少谁的生产计划。如果长虹的销售不能提高，将失去增加生产计划的机会，这对长虹未来发展极为不利。

根据当时从市场反馈的信息，长虹总经理倪润峰认为彩电并不是没人要了，只不过是老百姓嫌价格太高。只要降价马上可以把冰冷的市场重新热起来，长虹庞大的库存也可以变成现金。

但是，当时价格是由国家物价管理部门制定，企业在定价上的自主权非常少。国家同意涨价才能涨价，同意降价才能降价，从来没有哪个彩电企业试图用价格作为市场竞争的武器。计划经济下的价格政策犹如一道一触即亡的高压电网，令人望而生畏。

2. 长虹降价

倪润峰后来回忆 1989 年的降价事件时，说：“在当时，降价有风险，

但也有机会。但我们想，国家三令五申坚决控制物价上涨，但没有控制物价下调。降价，老百姓能买得起，国家税收也不少。所以我们决定冲破壁垒，坚决降价。”倪润峰终于决定去冲击一次计划价格的禁区，虽然这对他个人来讲意味着巨大的政策风险。

1989年8月9日，倪润峰和长虹的决策者们毅然做出一项震动全国的决定：长虹彩电在全国范围内全面降价。在保证国家税收不少一分的前提下，率先向消费者让利，每台让利幅度为350元。

8月10日长虹降价行动在全国市场同时实施。奄奄一息的彩电市场终于又出现了生机。长虹彩电的柜台前，又一次人头攒动。然而，与长虹彩电销售火爆的场面形成鲜明对比的是，其他厂家彩电的柜台前，则显得更加冷清。

各彩电生产厂家感到非常震惊，他们认为长虹的举动损害了他们的利益，是长虹的降价使他们原本就很不景气的销售形势雪上加霜。计划经济下画地为牢的体制和观念限定了这些厂家的思维指向。面对长虹的降价，他们不敢贸然跟进 参与市场竞争 他们所能采取的惟一对策就是状告长虹。

3. 价格战的结局

国家行业主管部门从堆积如山的告状材料中，发现了解决彩电行业萎靡不振问题的新思路。1989年10月，国家出台了关于彩电降价的政策，从政策上肯定了长虹的降价行为。长虹降价的冲击波对新政策的出台起到了催化剂的作用。

当其他彩电生产厂家大梦方醒，纷纷开始降价销售的时候，积压在长虹仓库中的20万台彩电早已销售一空。

1989年的长虹公司和国内的一些彩电生产企业比，尚不具备优势，降价主要是市场所逼，目的只是消化库存，将处于停产的生产线转动起来。但是由于这次降价是在计划经济时代彩电业的首次尝试，冲击当时的价格管理政策，所以意义特别重大。

长虹的第二次价格战是1996年，这次的价格战有两个目的：挑战洋货，提高国产品牌的市场份额；整合国内彩电业，提高国内彩电业的行业集中度。经过这次价格战，长虹的市场份额达到了35%，成了名副其实的彩电第一品

牌，同时，虽然利润率下降，但由于其增加的销量，总利润并未受到影响，可以说是名利双收。

打败洋品牌——长虹在 1996 年

1. 降价前的形势

当时国内主流彩电是 25—29 英寸彩电，国外品牌占据大约 40% 的市场份额，国内生产彩电的厂商数量极多，在 100 家左右。

降价之前，长虹公司通过各地的销售部门对消费者进行购买心理市场研究，并参照国外的一些具体价格比，最后终于得出一个结论：国产彩电要想抵消掉国外彩电的品牌优势，在消费者的天平上和进口彩电持平，甚至略强于进口彩电，那么国产彩电应该比进口彩电便宜 30% 左右。

长虹当时库存彩电 100 万台左右，总值超过 20 亿元，而当时国家正紧缩银根，各企业的流动资金均十分紧张，以降价销售的方式达到压库的目的，换取宝贵的流动资金，应该算是最为合算的一招棋。

倪润峰后来总结：“长虹彩电 1996 年让利销售的决策是在紧缩银根、降低关税的背景下做出的，1996 年长虹降价是在长虹公司拥有强大的规模经济和自配能力，因而降价不会影响长虹利益的前提下做出的，是一次主动性决策。”

1996 年 3 月 26 日，长虹公司宣布：从即日起，长虹所有品种的彩电（17—29 英寸）在全国 61 个大中城市的 150 家大型商场，一律大幅度降价销售，降价幅度为 8% 到 18%，每台的降价额从 150 元至 850 元不等。降价之后的长虹彩电价格比进口彩电的价格低 30% 左右。

长虹降价迅速引起市场强烈反响，长虹 25—29 英寸彩电的市场占有率，由降价之前的 16.68% 迅速上升到 31.64%。而进口品牌 25 英寸的市场占有率则直线下降了 7.02 个百分点。

2. 本次价格战的结果

长虹彩电的整体市场份额上升至 27.43%，增长了 12.14%，销售

额排名升至第一。当年长虹实现利润 20 亿元，坐上了国内彩电企业的头把交椅。1996 年彩电产销量 480 万台，销售额 120 亿元，生产能力 600 万台——销售量在场所占份额超过 1/4。

“杂牌军”被赶下乡。长虹降价前，100 家大商场有 59 个国产品牌彩电销售，此后减为 42 个。紧接着，彩电行业重新洗牌，长虹、康佳、TCL 三足鼎立，进入寡头垄断局面。

国外彩电败下阵去。由于猝不及防，直至 1996 年 4 月之前还高居销量第一的松下退居第三。此前，进口松下大屏幕彩电一直占有绝对优势。随着关税调低，国外彩电正要大展宏图时，长虹给它来了一个“当头一棒”：长虹在 25—29 英寸彩电市场占有率由 16.68% 上升至 31.64%，特别是 25 英寸彩电，由 20.76% 猛增到 45.25%。多年来在大屏幕彩电市场领域中，进口货独霸市场的局面终于被打破。在后来的两年中，国产彩电继续乘胜追击，占据了国内彩电市场的绝大多数市场份额。

3. 为什么长虹能取得这次价格战的胜利

- 成本：长虹通过消化引进的设备，自己复制出十几条生产线，进行大规模生产，所以无论与国外公司相比还是与国内公司相比，都具有成本优势。

- 规模生产：能够进行大规模地生产并满足降价时期的大规模市场需求。

- 产品线完整：长虹经过多年的技术研发已经非常成熟地掌握了大屏幕彩电的技术，能够推出各种规格的彩电，大屏幕彩电的质量达到了国际先进水平。

- 以大屏幕彩电为代表的高端彩电市场正在走向大众化消费的“临界点”，长虹的降价正好迎合市场特点，以低价格迅速扩大了市场份额；降价的利润率损失通过销量的扩大得到补偿。

长虹在 1996 年非常圆满地实施了“降价”战略，从此奠定了长虹公司“彩电大王”的地位。

长虹在 2002—2003 年对背投彩电的大降价，充分体现了价格突变点到来时，企业主动改变定价规则的重要意义。

背投彩电降价——长虹抓住价格突变点

中国消费者看电视经历了从无到有、从小到大、从低档到中高档的一个过程。目前中国市场上的新一轮换代高潮已经到来，背投将是这次换代的主流产品。目前中国已成为继美国之后的第二大背投消费国，市场在高速增长中，增幅连年超过 100%。到 2002 年下半年，根据市场调查，在未来购买彩电的意愿中，背投已成为最突出的亮点，说明这块市场已经开始进入快速增长期，预计 2003 年将达到 120 万—150 万台。

2002 年以背投为主的中国高端电视机市场仍属于少数几个品牌的寡头竞争格局。其中索尼、长虹、东芝、松下、LG 和三星等几大主要品牌占据了整个市场份额的 92.3%。长虹背投的国内市场占有率达到了 20%，是国产品牌绝对的领导者。

长虹是第一个开发背投自主技术的国产品牌，也是全球第一个拥有从芯片、投影管到会聚调整、整机应用等核心技术的企业，由于不需要支付任何专利费用且最大限度地实现了自主配套，所以，长虹背投的综合成本远远低于其他品牌。通过不断的技术创新，目前长虹背投从 38 英寸到 70 英寸的产品应有尽有，能满足不同层次的消费需求。2002 年长虹背投在全球销售了近 20 万台，2003 年仅在国内市场就可望突破 50 万台！

长虹集团认为目前的市场机会已经到来，技术已经非常成熟，市场已经认同，成本已经降低，经济规模也已形成，价格瓶颈已能突破，万事俱备，正是掀起“普及风暴”的好时机。

2003 年长虹背投全面降价，降价的产品几乎涵盖了所有长虹精显背投，因品种不同，降价幅度也不一样，最高降幅达到 40%，平均降幅为 25%。长虹的目标，就是要让中国家庭年收入在 2 万元以上，客厅或卧室面积在 18 平方米以上的消费者都能买得起、看得上最好的、最新的、科技含量最高的背投。特别是城市新婚夫妇置办大家电，高档背投将成为他们必备的时尚之选。

在产品大众化的转折期，降价是最有效的营销手段。这一点在各个行业都得到体现。现在，让我们看看软件行业的著名案例。

消费类软件的定价问题一直是令软件企业困惑的大问题。我国软件市场的盗版现象比较严重，以金山公司的 WPS 软件为例，只有不到 10% 的 WPS 是正版的，其余的都是盗版。由于盗版，软件企业的软件销量非常小，为了盈利，他们只好提高价格；而提高价格，又导致了更严重的盗版，形成恶性循环。软件企业与用户都陷入了一种“为难”的境地，对于软件企业来说，似乎必须提高价格；对于用户来说，由于软件价格太高，他们只好选择盗版软件。金山公司在 2000 年和 2002 年两次大幅降价，为软件行业的定价发现了新的规律。

金山软件“红色”正版风暴

1. 红色风暴骤起

2000 年 10 月 30 日，金山软件公司发动了一场影响深远的促销活动：在为期 100 天的促销期间，把两款新产品金山词霸 2000 和汉化翻译新品金山快译 2000 的零售价从 168 元降到 28 元。金山公司把这次促销活动命名为“红色正版风暴”。

这场风暴来势之猛和覆盖面之广是软件行业始料不及的。北京市场在 10 月 30 日首发当天就全面断货，其他省市也纷纷告急。到 11 月 2 日，短短三天就卖出 21 万套。

金山公司创了两个纪录：一是软件最低价，二是一天之内正版软件的最高销量。金山公司的一位高层经理评论道：“显然，我们对正版市场的估计还是显得过于保守。”

值得关注的现象是：在“红色风暴”期间，往日风光无限的盗版小贩即便以 10 元低价来卖金山词霸 2000 与快译 2000，也是无人问津。可以说，金山反盗版已初见成效。

金山公司表示，金山推行“红色正版风暴”的目的，是为了防御盗版和培育正版市场份额。中国软件行业最大的敌人不是微软公司，而是盗版。盗版抢走了绝大部分软件公司的 80% 以上的市场份额。摆在国内软件公司面前的一个共同的难题是，如何为自己的产品培育正版化的市场环境。金山公司相信，新价格政策会为通用正版软件赢得更大的市场。

2. 似曾相识的结果

现在有越来越多的人认为：28 元也许是让普通用户购买正版软件的一个比较有利的价格。在美国软件市场上设计软件一般在 1000 美元以上一套，办公软件 100—500 美元，游戏、工具软件则是 30—50 美元。美国人平均月工资 2000 美元，一个像金山词霸这样的工具软件花掉月工资的 1.5%—2.5%。而使用同类软件的中国用户的月工资平均 1200 元，28 元占其中的 2.33%。能够支撑美国软件市场生存的原则也许可以让中国一直为盗版所苦的正版软件市场有点起色。

个人电脑的迅速普及，给整个软件业尤其是通用软件生产商提供了越来越大的市场操作平台。PC 普及程度越高，正版软件价格下调的空间就越大。以 1995 年的 PC 市场的规模，28 元可能是一个亏本的数字，随着电脑的日益普及，正版销售空间巨大，使得规模销售有了可能。

金山公司的“红色风暴”是软件类企业第一次尝试利用价格战来解决销售问题，效果超过了当事人事先的预计，影响深远，被以后的企业在给类似产品定价时所普遍遵循。

就像长虹公司一样，金山公司在尝到了价格战的甜头后，又在 2002 如法炮制，这一次的产品换成了金山杀毒软件。

故伎重演——金山毒霸“蓝色风暴”

2002 年 9 月 11 日，金山软件公司宣布从 9 月 21 日起，发动为期 50 天的“蓝色安全革命”活动，在活动期内，金山毒霸 2003 和金山网镖 2003 的售价均将一举调整到 50 元。一石激起千层浪，江民、瑞星、交大铭泰等厂商纷纷加入战团，一场杀毒市场降价战拉开了序幕。在短短 50 天内中，金山毒霸 2003 卖出近 55 万套，比 1—9 月整个中国杀毒市场的销量还大 15 万套。整个行业的价格水平被全面拉低，低价策略建立了行业价格新标准。

价格大战使杀毒软件的整体市场规模有了大幅的提升——在 50 天内杀毒软件公司总共卖出了 100 多万套的正版杀毒软件（软件界原先预测的全年的销量是 80 万套）。而金山公司无疑是最大的获益者。从结果来看，无论产品知名度、用户购买率还是使用率，金山毒霸都已成为国内反病毒软件的第一品牌。

相对瑞星、江民等公司，金山公司也许最有发动价格战的动机和理由：

- 论市场份额金山公司不是老大，作为后来者，在变动中争取主动、打破僵局未尝不是一种有效市场竞争手段。

- 论产品线，金山的产品线不只包括杀毒软件，它还有游戏、播放、词霸等多条战线，杀毒软件对于金山远不如瑞星、江民那么至关重要，即便这一招效果不理想，也未必对它就能伤筋动骨。

- 长期来看，无论是在资本结构还是产品线等方面来看，跟金山最可能全面展开竞争的公司不是瑞星和江民这样专注于安全软件的厂商，而是交大铭泰。在 2002 年底这个时候，乘交大铭泰刚进入市场就给它一个下马威也许是有效遏制竞争对手的手段。

目前国内单机版市场正版产品的年销量大概在 150 万—200 万套之间，应该说经过“蓝色安全革命”的催化，市场规模已经扩大了近一倍。2002 年，金山毒霸 50 天卖出 55 万套、总销量近 70 万套，约占市场的半壁江山，已经对竞争对手形成了压倒性优势。

再来看汽车行业。汽车行业作为暴利行业一直受到投资者的青睐和消费者的指责。但是 2003 年，情况发生了变化。

汽车行业的价格战方未艾

在发达国家，汽车产业的价值链有一个共同特点，即生产制造环节的利润越来越低。发达国家在本国的汽车利润一般在 5% 左右，生产一台车只赚几百美元，而中国汽车制造业的利润却高达 35%。目前世界主要汽车制造厂商都把中国市场作为其达到全年利润目标的最重要途

径，德国大众在中国所取得的税前利润已约占其利润总额的 20%。

2003 年，我国的汽车行业正面临着 PC 市场、彩电市场 1996 年的形势。

2003 年我国汽车行业有两个引人注目的重要特征：

- 新车型增多：各个厂家都推出多款新车型。

2003 年新车密集上市，呈现出前所未有的繁荣景象。据不完全统计，2003 年推出的车型有 50 多种，范围涉及经济型轿车、中高档车、豪华车、MPV 等主要车型。市场出现品种多元化趋势，车型向国际化、时尚化趋势发展。在技术、设计理念上与国际差距越来越小，不少车型甚至是与国际同步的。

2003 年上市的新车不仅多，而且全，几乎涵盖了从 7 万—50 多万元的各类车型，无论是产品的排量，还是产品的价位，其空间都被排满，形成多种级别与层次。一年推出这么多新车，再加上近百款原有车型，中国轿车市场可谓绚丽多彩。

- 降价的消息明显增多：从年初开始，就不断出现各个汽车厂家汽车降价的消息。

2003 年中国汽车降价的幅度之大、范围之广前所未有。几乎每个季度、每个月都有车型降价或者促销，国产车的降价已经成为车市的一种常态。2003 年上半年降价车型为 70 多个，近 20 个品牌，平均降幅在 6.9%，其中最高降幅高达 18%。

下半年轿车市场竞争仍然不平静，价格战如火如荼。在缺乏市场亮点的市场环境下，有不下几十款车型近期做了较大幅度的促销让利。进入 11 月中下旬，又有包括 GOL、赛欧、风行 MPV、POLO 等多款新车型先后喊出了“让利降价”的口号。

2003 年价格调整平均每季度一次，80% 国产车的价格都有所下降，降价的“多米诺骨牌”几乎涉及了低端至中高端的所有领域。

一切迹象表明，在 2004 年以及未来几年内，上述两种现象还会持续下去。奇瑞汽车公司有一个新车推广计划，2005 年将生产 13 款新车，2006 年将生产 26 款新车，涉及各种车型。中国汽车行业正处在大众化阶段，降价会成为厂家一致的选择。在 5 年之后，我国汽车行业也许就不再是一个暴利行业。

第 3 节 释放成本优势

戴尔公司不追求过高利润

戴尔公司直销业务模式使它比其他计算机厂家拥有成本优势。作为一个大型跨国企业，戴尔在全球很多地区建立了业务机构。戴尔总部对这些分支机构的经营毛利率提出的要求是：毛利率既不能太低，也不能太高。

毛利率太低，意味着较少的盈利，当然不是企业希望看到的，为什么毛利率太高也不行呢？按照戴尔公司的判断，毛利率太高一定会丧失一部分商业机会，丧失一部分客户。戴尔公司认为：一个企业不应该追求过高的毛利率，而应该维持一个合理的毛利率，当毛利率太高时，就应该适当降低价格，以便得到更多的客户。

戴尔公司之所以在全球都能够获得长足的进步，与戴尔公司对毛利率的合理追求是密切相关的。由于戴尔将毛利率维持在一个合理的水平，使得戴尔公司的成本优势能够充分体现在价格上，而价格的杀伤力，无论在哪个国家都是很大的。

在戴尔公司的这个案例中，我们看到戴尔公司是如何谨慎地保持市场份额与利润的平衡关系。

只有像微软这样的公司，依靠其事实上的垄断地位，才可以不必担心过高的利润的负面影响。其他绝大多数公司在自己的领域内都面临激烈的竞争，必须保持市场份额与盈利之间的恰当的平衡，因此，降低价格，释放成本优势，把毛利率维持在合理的水平上，是一种明智的选择。企业只有把成本优势“显性化”为价格，才能为自己获得最大的利益。

在我国发生的许多价格战，也属于这一类。许多企业由于具有经营差别化的优势而形成了总成本领先，他们通过降价来释放这种优势。对于那些没有成本优势的企业来说，这种降价非常可怕，而对于有成本优势的企业来说，这是他们充分利用成本优势的最佳选择。