

中国企业为何及如何精于“价格战的艺术”

2007年01月04日



提到价格战，沃顿商学院营销学教授张忠（Z. John Zhang (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/zhang.html>)) 不禁注意到，西方企业与中国企业是截然不同的两个世界。

张教授介绍说，在西方，各企业都避免引发价格战，因为大家一致认为，价格战的爆发会给公司带来灾难性的后果，并导致管理理性化的失败。在《财富》杂志中，曾有一篇文章强调了这一主导理念，并提出疑问：“价格战会带来什么好处？”答案是：“什么好处都没有。”

在中国，很多公司因引发价格战而博得名声，价格战的爆发被视为一种合法且有效的企业战略。

张教授介绍说，尤其在过去的10年中，公司企业在众多行业领域打起了价格战，例如消费电子产品、家用电器、个人电脑、移动电话及最近的汽车行业。如同传奇战役的领导者，中国价格战中的勇士们（往往是首席执行官们）通常一跃成为偶像，受到急于进入价格战战场的颇具抱负的经理们的推崇。在价格战的行话中，“胜利而归”意味着赢得最多的客户，获得最大的市场份额且抬高利润。

当张教授开始分析中国与西方国家对待价格战截然不同的态度时，价格战领域涌现出这样一个问题：“那些中国企业只是充当混乱价格战中幸存者的角色吗？或者他们了解西方竞争对手避免发动价格战的一些知识吗？”

在最近发表的一篇题为《价格战的艺术：中国的视角》论文中，张教授与其合著者，上海中欧国际工商学院的营销学教授周东升分析了20世纪90年代中期发生在中国彩电行业与微波炉行业的两场价格战，从而回答了上述问题。张教授使用增量盈亏平衡分析（IBEA）研究

发动价格战的企业所面临的利益驱动。价格战从定义上来说即意味着大幅度降价。张教授与周教授逐步分析了“价格战的艺术”，最后得出的结论将使得西方企业从一种更为成熟的角度来看待价格战。

“我们的研究让我们确信价格战中的胜利者并非靠幸运而取胜，良好的规划与执行是获胜的关键因素。换句话说，关于价格战，中国企业似乎知道一些他们的西方同行不知道或已经户列的东西。”论文中这样写道。

成长市场VS.成熟市场

在区分成长市场与成熟市场中的价格战时，必须考虑两个重要因素。第一个因素是每一销售区域的市场状况，其次是每一销售区域内客户对于价格的敏感度。

“中国企业确实具有丰富的价格战经验，这些经验作为商业事件被广泛地报道。中国企业擅长打价格战。在过去10年中，中国的市场不断成长，由此引发价格战。中国的这种商业环境向各企业提供了许多赢利机会，使得他们纷纷打起价格战，磨练技能。在一个成长市场中，各种良莠不齐的企业相互竞争，所以必须采取措施进行行业整合。唯一的途径是发动价格战，以降低价格，将效率不高的公司挤出市场。”张教授分析说。

但是，西方市场是一个比较成熟的市场，正如张教授所言，该市场中的竞争是“势均力敌的竞争对手之间展开的寡头竞争”。所谓的成熟市场不采用价格战，而是“鼓励制定营销战略时使用更多的技巧”，这有助于解释为什么价格战受到反对。

提到价格战中客户对价格的敏感度，“圣杯”是那些对价格极度敏感的客户。“他们很可能对降价作出快速的反映。中国客户对价格非常敏感。通过降低价格，你可以获得更多的销售收入。在中国，无论何时，你只要降低一点价格，你就会赢得大批的客户。”张教授介绍说。

“但是，美国市场中的客户对价格不是很敏感。美国市场是一个多层次的市场。虽然你可以通过降低价格赢得一些销售收入，但是吸引的客户规模与中国相比不可同日而语。”他继续介绍说。

与中国企业及其产品竞争的西方企业以及在中国有业务的企业都应该了解“价格战”的思维方式。“你必须了解中国企业是如何将价格战视为一种策略武器来运用的，如此你才能更有效地应对价格战或是从根本上避免它。”论文写道。

彩电行业

张教授与周教授选择中国的彩电行业与微波炉行业的实例以分析价格战策略。研究的目标是要回答下述问题：

1 中国企业如何评估其商业环境以识别发动价格战的机会？该问题假设中国企业不是随意地发动价格战。

1 中国企业如何决定，以及在何时决定发动价格战？

1 中国企业如何准备及执行价格战？

根据张教授与周教授的介绍，中国的彩电市场早在1996年初就已经高度细分化，有生产厂家多达130家，但是，年销售量超过50万台的厂商只有12家，年销售量超过100万台的厂商只有4家。平均来说，多数厂商的销售量不超过12万台。“它们的经营步履维艰，因为大多数公司都属于当地政府所有，在当地市场中受到保护。因此，任何充满抱负的中国公司欲扩大销售额，以及欲通过市场进入或兼并取得规模经济的空间很小。”两位教授说。此外，中国的电视机市场是一个“两极市场”：国外品牌服务于高端市场，在中国市场占有主导地位；当地品牌在低端市场中互相竞争。

由当时的首席执行官倪润峰领导的长虹公司被认为是当时中国最大的且效益最好的彩电生产厂家，它拥有17条生产线，其产能是第二大彩电生产厂家的至少一倍。此外，长虹也是最大的电视机主要零部件（注塑机、电子零部件、遥控器）制造商，这是公司战略中的一个关键要素。公司战略的另一个关键要素是，长虹位于中国的一个欠发达地区——四川，这为公司提供了成本优势，每年增加20%的净利润，远远超过多数国内竞争对手。

张教授与周教授介绍，长虹虽被视为最有实力的国内电视机生产厂家，但其发展前景也并非有长久保障。事实上，长虹公司取得的成功以使其成为国外制造商的新近目标。“由于受到中国巨大市场份额的吸引，国外厂商对于中国电视机行业的投资已达到白热化的程度，全球十大电视机生产厂家都同时在中国迅速地扩大生产……一家全球大型的彩电生产厂家当时制定了一项商业计划，大胆地预测：“在今后三年，只要在中国的投资达到30亿美元，就可以摧毁中国最大的竞争对手长虹。”张教授与周教授写道。

张教授与周教授说：“长虹不禁对其未来的长期生存担忧起来，它必须设法快速地增加市场份额以支持其未来发展。”通过一系列的访谈、调查与分析，公司得出一个令任何西方管理人员震惊的结论：“价格战是一种理想的武器。”

为什么说价格战是一种理想的策略？张教授与周教授介绍说：“首先，在政府给予较少财政支持的时期，价格战将使一些小型的且效益差的国内电视机生产厂家处于劣势地位。长虹明白，这些生产厂家将因为低利润或低销售收入而遭受巨大亏损，从而退出市场。其二，价格战也对国外竞争对手造成严重破坏，尤其是日本。“试图通过降低价格与中国生产厂家进行一场谁也不会胜出的较量，只会破坏它们的品牌质量并破坏其品牌形象。”此外，在跨国公司中，任何剧烈的定价变化要获得国外母公司的同意，但是其过程漫长，这对处于价格战中的长虹来说是有利的。基于上述原因，至少在价格战初期，长虹预期国外生产厂家不会大幅降价。

此外，长虹1996年发动的价格战得益于其100万台的巨大库存及主要零部件的可靠供应。“未来不确定且充满浓厚的火药味，长虹发现这是一个适宜的时机以一场史无前例的价格战搅动整个行业。”两位教授写道。1996年3月16日，长虹宣布其所有17英寸至29英寸的彩电降价8%至18%。

结果如何？长虹的整体市场份额自16.6%上升至31%，25英寸的彩电市场涨幅最大，从21%上升至超过45%。长虹的赢利来自国内品牌（价格战后，在中国最大的百货商店出售的

59<SPAN style="FONT-SIZE: 10pt; FONT-FAMILY: 宋体; mso-font-kern