

EMBA案例分析：价格战的三大时机与陷阱 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/254/2021_2022_EMBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_c67_254957.htm 复旦大学EMBA课程点击企业价格战“死穴”“价格战越打越凶，只能说明企业缺乏真正的竞争力，在粗放式的竞争环境中，企业不能给顾客提供更多价值，只能降价。许多中国企业的营销特点就是不擅长组合拳，只会拳打脚踢。”在复旦大学管理学院副院长陆雄文教授的一番评论中，复旦大学EMBA2004春季2班的《市场份额与价格竞争》课程开始了。陆雄文教授以四川长虹多年来的价格战经历为切入点，点出了价格战的“死穴”“价格要以成本为基础，如果成本降不下去，一味实施价格战，只能是死路一条。”接下来，他以长虹为案例，组织EMBA学员进行了讨论。案例：长虹手中“双刃剑”价格战是长虹彩电多年来的营销战略主线，也是倪润峰称雄途中一把难舍的利剑。但这把“双刃剑”既让长虹一度辉煌过，也曾使长虹陷入进退两难的境地。1996年3月，长虹突然宣布降价，国内其他彩电企业如康佳、TCL、熊猫等竞相降价，降幅为50元-200元。1998年4月，价格大战狼烟又起，不过此番领头的是康佳、TCL和创维，长虹却保持了沉默。直到7个月后，倪润峰突然宣布：长虹已垄断下半年国内彩管市场。但是由于各方原因，长虹整体囤积计划落空，长虹不得不承受着彩管大量积压的痛苦。1999年4月，长虹又一次宣布全面降低彩电价格，涉及到所有的产品规格。但是，长虹并没有达到抢占市场份额的目的。2000年5月，倪润峰下课，职位由赵勇接任，长虹开始强化研发力度。随后，长虹又宣布全面大幅降价，最大

降幅达20%，但此次价格战的目的是清理库存。2001年2月，倪润峰又以CEO身份重掌大权。同年，长虹再掀彩电降价狂潮，此后，TCL、厦华等开始跟进，然而这次降价并没有引起购买热潮。随着彩电行业微利时代来临，全行业的平均利润已降至2%-3%。彩电业面临整体亏损。2003年4月，倪润峰掀起背投普及计划，背投电视最高降幅达40%，但是，国内竞争对手却用等离子彩电与之抗衡，进行差异化竞争。一个月后，长虹在海外被以倾销罪名起诉，其低价策略在国际上受到了质疑。2004年4月，美国宣布反倾销裁定，美国向几乎所有的中国彩电生产商关上大门。多轮降价，一统江湖梦难圆。讨论刚开始，便有学员认为：“长虹价格战失败的根本原因在于领导人自身。在初期市场运作中取得成功后，倪润峰一心想一统天下，但没有按照市场经济规律办事，第一轮降价成功就埋下祸根。”在前两轮降价之后，长虹并没有达到抢得份额的目的。陆雄文分析道：“长虹错误估计了国内市场的格局。电视机厂以前都有政策的扶持，进行全国布局，很多地方政府都希望以电视机业带动其他产业发展，对其进行一定的扶持。所以第一轮降价后，各个电视机厂并没有被淘汰，反而开始反攻，长虹的市场份额出现回落。”这时，进口品牌采取了先观察、后降价的策略。一位做过经销商的学员讲述了自己的亲身经历，“长虹会降价，其他公司也会。我们公司曾代理飞利浦的电视，它与长虹的价格差在20%左右，长虹降价飞利浦也降。高收入人群比较倾向用进口品牌，所以飞利浦的销量也冲上来了，这就意味着长虹的算盘落空了。由此可见，价格战的确是把双刃剑。”当其他企业发起第二轮降价时，长虹等品牌都必须通过再降价才能销售

出去。陆雄文分析道：“经过四五年的价格战，有的企业支持不住便倒闭了，比如西湖被海尔收购。价格战的本意是为了清理门户，但最终造成了全行业利润大幅下滑，没有资金投入技术研发上去，影响了整个行业长远发展。”多方受敌，四面响起楚歌声。多年的价格战中，消费者、经销商、供应商甚至包括地方政府等各方都被牵连其中，长虹因此四面受敌，在市场上一步步走向失利。陆雄文分析了各方利益与心态，“在不停的价格战中，消费者的预期在改变，原打算降价后再去购买，但刚买来，发现价格又降了。几轮下来，消费者都在观望，销量上不去，市场停滞起来。”对于经销商而言，第一轮降价时，经销商的利润已经开始缩水，长虹只好采用补贴的方式。但后来不断降价，利润更是大幅降低，很多供应商开始拒卖长虹。在陆雄文看来，垄断彩管更是使长虹形势“雪上加霜”的一招，“垄断要有本钱，长虹以现金换库存，其实在开放的生产体系中，根本不可能实现垄断。这样既增加了库存，又占用了资金。”一位做财务总监的学员补充道：“公司经营需要固定成本，这依赖于财务体系的支撑，如果价格和成本相差无几，利润有限，想打价格战的企业先要看自己是否有足够的实力坚持下来，把其他竞争者挤出去，再进行整合。”价格战陷阱与应对之道“技术进步引起成本下降，由此带来的降价，算不算价格战？”陆雄文问，然后给出了他的答案：“不算。价格战是有人主动打破均衡状态下的供给，为了恶性驱逐竞争者。企业只有在产品成本低、价格高的情况下，才拥有发动价格战的资本。”一位EMBA学员发表了他的看法：“企业在三种情况下可以进行战略性降价，第一种情况是技术进步带来产业整体成

本下降，第二种情况是整体实力足以击退竞争者，可以很好地控制营销成本，以成本进行竞争，第三种情况是产品进入衰退期，配合消费者预期进行的降价活动。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com