

价 格 战

Robert A. Garda

Michael V. Marn

关于如何避免“永久性利润损失、价值
跌落、价值敏感度上升”这一恶性循环
的一点点建议

近年来,价格战波及了一个又一个行业:从PC(个人电脑)到航空业,从零售业到计算机软件,从烟草到速冻食品,从汽车轮船到一次性尿布,都未能幸免。经历价格战,即使是幸存者也几乎没有不伤筋动骨的,更谈不上谁是赢家,因为这其中根本就没有赢家。鉴于这种争斗可能造成的破坏的严重性和长期性,我们认为要想摆脱困境,惟一可靠的办法就是避免发生价格战。

价格战的威胁不仅存在,而且很普遍。经营得再好的公司也难以置身其外。甚至于那些总体战略及其执行情况都高人一筹的公司,如果他们不能有效地处理好这一生死攸关的问题,那他们也难逃自我毁灭的厄运。实际上,绝大多数的价格战都是意外事件的产物,源自于对市场状况的一些看上去微不足道的错误理解或判断。而作为竞争策略的一部分而故意发动一场价格战的情形是很少见的,取得满意结果的就更少了。

针对近来的价格战,我们准备探讨以下四个问题:

- 为什么公司必须竭尽所能避免价格战;
- 近年来价格战泛滥的起因;
- 如何置身于价格战之外;
- 如果未能幸免,那么该如何摆脱困境,最大限度地减少损失。

一、为什么要避免价格战

您是否曾经准备通过降价的手段来增加您的产品的市场份额呢?或许您还

觉得这是个不错的经营战略。如果这样的话,请您再回头想一想。除非您拥有非常明显的成本优势(30%或以上),降价都难免会触发一场自杀性的价格战。降价几乎会无一例外地被人效仿,因为没有谁希望失去客户、销售量以及市场份额。您应该做的是尽全力避免价格战。为什么一定要这么做呢?

您所能获取的利润相对于您的平均价格水平的变动(哪怕是只有一点点的下降)是非常敏感的。每个人都知道价格是商业领域最为敏感的杠杆。任何的降价行为都会有直接的反应。就拿标准普尔排名前100位公司(美国最大的上市公司)的平均水平来说(见图示1),如果价格降低一个百分点,而成本与销售量保持不变,则其运营利润将会从8.1下滑至7.1。也就是说,价格只不过降低了一个百分点,却造成利润下降12.3%。

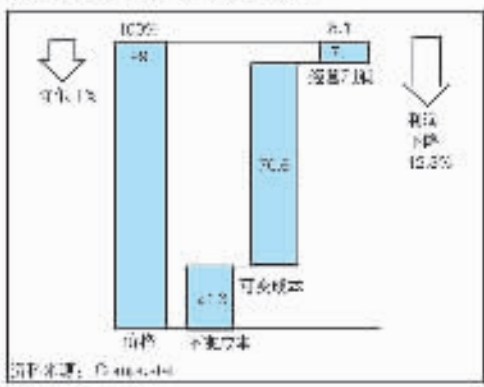
那么您是否可以通过促进销售量的增加来弥补降价造成的利润亏空呢?现在假设在一场价格战中,降价幅度只有“区区”5%,如果参照标准普尔前100位的公司平均29.4%的边际贡献率,则意味着销售量必须增长20%才能弥补降价所带来的运营利润亏空;而要达到这一目标,则价格弹性系数必须是4:1,即价格每下降1个百分点,必须对应有4个百分点的销售增长。而在现实生活中,价格弹性系数很少有超过2:1的。

因此,在典型的价格战中,需求的增长幅度几乎没有可能抵消价格的跌落对利润造成的损失。如果您仅仅依靠价格去打一场价格战,从利润的角度考虑您是得不偿失的。不仅如此,即使您通过降价成功地争取到了销售量的增长,但几乎可以肯定,您的竞争对手也会相应地采取同样措施。削价毕竟是最容易仿效的策略,而且人人都会用。

价格优势通常都是不长久的。想通过降价大幅度增加市场份额的努力,通常结果都是市场份额一如往昔,保持原状,不同的只是价格水平降了下来。举例来说,美国图书销售行业最近发生了一场小规模冲突,一家市场领先的公司宣布削价10%,但仅仅只过了一天,它的主要竞争对手就采取了同样的削价措施。同样,在去年夏天PC(个人电脑)价格战的激烈角逐中,对几乎每一个竞争行动,各公司都能在1~2天内做出反应。

客户的心理价位发生了扭曲。即使价格战结束,对客户心理价位的冲击一时间也是难以消除的。1992年夏的机票大战后的几年里,纽约至洛杉矶的回程

图示1 利润相对于价格的敏感性



经营得再好的公司,也难置身于价格战之外

机票价格大都为 199 美元。成千上万的旅行者都已在脑子里形成了概念，认为 199 美元是这一航程正确合理的价格。此后 1993 年夏天疲软的假期航空市场证明了客户的心理价位参考值确实发生了变化——即与上一年机票大战之前相比下降了。

目前正在进行的价格心理与价格回溯行动研究可以解释上述的心理变化过程。研究表明，人们对一件产品或是一项服务的最低价格印象最为深刻，而且会在长时间里，有时甚至是在一生当中，把它当作自己的心理参考价。当然，问题的关键主要还是在于价格战造成的低价位使得客户的心理价位一时难以从中解脱出来。

客户开始较少注意商品的价值和效益，而对其价格敏感起来。一般来说，如果您提供的是高质量的产品或服务，那么您往往会比您的竞争对手要价更高，而客户也愿意购买您的产品。因为在他们眼里，该产品可能带来的效益完全可以抵消甚至超出他们所需额外支付的差价。只要客户看重的是价格/效益等式中的效益的一边，那么那些优质的供应商就能维持这一差价。

但是，价格战往往会打破这一价格/效益的平衡。一旦爆发价格战，供应商会不断加重价格的砝码，利用价格，而非商品的潜在效益对客户展开攻势。这一行为将不可避免地使客户对价格越来越敏感，同时愈发地忽视商品的潜在效益。就拿现在的 PC(个人电脑)行业来说，尽管从量上来看，销售业绩还是在稳步增长，但一旦 PC 的价格不能维持现在惊人的降价速度的话，PC 市场也许就会崩溃。目前这一危险正在不断增加。更为糟糕的是，即使是在这样一场价格战偃旗息鼓后，价格/潜在效益这个跷跷板却不能自动地恢复先前的平衡。不仅如此，价格战通常使得客户变得十分注重价格，而这一影响却又经常是永久性的。

参战方希望通过价格战在行业中进行“优胜劣汰”的想法很少能实现。参与价格战的管理人员为证明自己决策的正确性，常常声称价格战可以淘汰掉那些实力软弱的竞争对手，使得行业的竞争理性化。就这一点，我们至少可以提出两点质疑：

● 行业管理机构或是法院也许会认为这一策略有进行非法的掠夺性削价即目的在于搞垮竞争对手的嫌疑。

● 出于情感上的反抗，即使某些公司知道自己留在这一行业已不再有任何经济利益可言，但他们还是会继续撑上几年。例如，在一个电器设备市场上，各公司已打了整整五年的价格战，每家公司都蒙受了巨大的损失，然而却没有一家公司退出这一市场的竞争。

价格战爆发后，供应商靠的是价格，而非商品的潜在效益对客户展开攻势

即使一家实力较弱的竞争者退出，但它的生产能力通常继续存在

即使一家实力较弱的竞争者退出，但它的生产能力通常继续存在。就拿美国国内的航空业务来说，残酷的竞争，价格的长期对峙，以及 30% 至 40% 的过剩运力，使得在过去的三年中航空业界在这一市场上蒙受了约 80 亿美元的损失。这绝对不是一幅美妙的画面，看上去也不大可能引得企业家争先恐后地参与这一行业的角逐。但这确实是我们身边发生的事情。象 Kiwi Air 和 Reno Air 这样新的市场参与者用 1 : 4 的比价瓜分子泛美 (Pan Am) 和东方 (Eastern) 及其他一些倒闭的航空公司的资产。也许泛美 (Pan Am) 和东方 (Eastern) 航空公司已是一去不复返了，但它们的竞争实力又以资产重组后的新面孔出现了，而且比从前的运营成本更低。

以上航空业的例子敦促我们把防止和避免价格战摆在公司战略选择的优先位置。价格战不仅损毁了大量公司或行业利润，而且很少能维持哪一方的竞争优势。价格战破坏了客户群体的基础，也几乎不可能化解一个行业的内部结构问题和市场容量限制的问题。

二、引发价格战的真正原因

我们已经讨论了种种价格战的不利因素，可是为什么今天还是有这么许多公司参与其中呢？

很少有公司会把价格战当作是实施其整体战略的一个有效手段而主动参与其中。较可能的情形是比方说它投资于一项新技术，结果大幅度降低了成本，于是它希望通过降价以获取更多的市场份额并以此从收入和市场两方面阻滞竞争对手开发同样技术的能力和意义。但实际上，几乎没有哪场价格战是经过如此的深谋远虑才打起来的。通常的情形是一些公司一不小心就绊落其中，成为牺牲品，或许是因为它们错误理解了竞争对手的行动或是市场的变化，也可能是它们错误地判断了自己的定价策略会在的竞争对手中会引起怎样的反应。

错误理解

管理人员对竞争对手价格信息的了解通常来自于现场的工作人员，如“A 公司正在以价格 B 销售它的产品。我们要想在这个市场上继续生存，就必须采取相应的行动。”但实际上一些有关价格的重要的间接信息，比如“价格 B 只延续了不到两天，供应对象仅限于那些优秀的销售商，且总量只限于几卡车的商品。”却从未收集反馈给决策人。结果，该公司根据价格 B 全面展开行动，既没有对销售商的限制，也没有对产品数量的限制。反过来，A 公司看到它的对手在市场上广泛地应用价格 B，也不得不对应地为更多客户、在更长的一段时间里以价格 B 销售自己的产品。

这几乎是价格战开始并逐渐升级的一个共同模式。这家错误理解对手行为的公司会坚称是 A 公司发起了这场价格战；而对它的竞争对手公司 A 来说，情况恰恰相反。

价格比较

我们的价格		他们的价格	
发票价格	\$ 35.0	发票价格	\$ 32.0
销售奖励	- 2.0	(销售奖励)	0)
市场津贴	- 1.5	(市场津贴)	0)
净价格	\$ 31.5	净价格	\$ 32.0

我们再看一家轮胎公司，它给零售商的发票价格是每条轮胎 35 美元。除去年终的销售奖励 2 美元/条及市场津贴 1.5 美元/条，每条轮胎的净价格实际为 31.5 美元。可是公司从现场了解到它的一个竞争对手正在以 32 美元的发票价格向零售商们供应性能类似的轮胎。于是，出于害怕失去市场的心理，它将其发票价格从 35 美元降至 32 美元。直到后来它才发现它的竞争对手尽管在以 32 美元的发票价格进行销售，但却不给零售商们销售奖励和市场津贴（见图示 2）。这就是说它没能正确判断两个价格的真实可比性，就匆匆降价了 3 美元以求与对手的价格竞争，而实际上它自己的价格比对手还要低上 50 美分。事已至此，要想避免一场历时长久、耗费金钱的价格战已经为时太晚了。

有时价格战也源于意外失误。几年前，一份行业协会发行的期刊错误地报告了一种工业设备的市场销售总量，报告值比实际值高出 15 个百分点。看到被如此夸张的数字，这个市场上的四个主要竞争者都怀疑自己失去了大量的市场份额，于是立即采取了降价措施，以图挽回那实际上并未失去的市场份额。三个月后该期刊更正了这一错误，但一切都晚了，一场破坏性的价格战已无法避免。在以后的一年多时间里，这一行业饱受了价格战的蹂躏。

我们再来看另一个例子：今年夏天，一家小包装日用消费品的供应商发现它的一个竞争对手意外地削价 10%。这家供应商认为对手是为实施产品结构的定位调整战略，于是也跟着削价。可事实上这家供应商误解了对手这一削价行动背后隐藏的原因，尽管它没有看错削价行为这一事实。

究竟隐藏的原因在何处呢？今年早些时候，国家食品及药物管理局(FDA)为了便于计量小包装食品中的营养成分，规定上市的新包装应更改为每份包装含量 6 盎司。鉴于此项规定，该供应商的竞争对手决定将其所有的 6 1/2 盎司包装更换为 6 盎司包装。所以，此次削价行为并非是要重新定位其产品结构，而是为了在推出它的新的外包装前将 6 1/2 盎司包装清仓。如果那家错误理解其行为的供应商没有采取大幅降价的措施进行反击，市场价格会在一个月左右，也就是说在它的竞争对手卖完存货后，恢复正常。但事实却恰恰相反，一场激烈价格战的爆发使得当年该行业所有的利润都化为泡影。

判断失误

管理人员常常认为只有那些以市场最低价销售产品的供应商才会点起一场价格战。他们的这一看法是不切实际的：始作俑者很有可能是那些高定价的供应商。为什么呢？

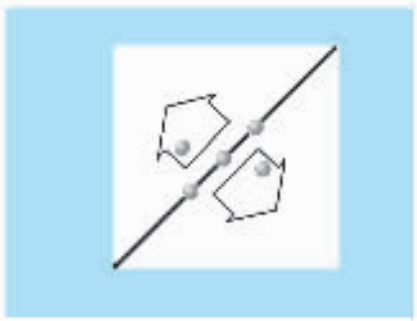
客户并不是单纯地根据价格进行购买；而是根据产品的消费价值

进行选择。所谓消费价值，是客户眼中产品所包含的可见效益与可见价格之差。这里的效益是指一件产品或一项服务的属性/品质，包括产品质量、特征、性能、设计、技术服务及销售人员能力等方面，它们决定了客户的最终选择。图示 3 是一幅价值分析结构图，这幅图包含了上述概念，以及这一概念所隐含的重要的定价信息。横坐标量化了一件产品可能给客户带来的效益。纵坐标对应的是产品的价格。图上的每个点代表的是在某一市场上能够提供该产品的每个竞争者。

如果这一市场是一个稳定的市场，也就是说，如果市场份额一直保持不变，那么可供客户选择的各个竞争者将会排列在一条斜线上，即“等价值线”。当然其前提是客户采取了正确的价格效益计量方法。这是很容易理解的，因为对任何一个客户来说，无论他们心理对价格或是利益的定位如何，应该都会有一个清楚明了、符合逻辑的选择。

但如果市场份额外于变动期，则赢得市场份额的竞争者所处的位置将会移向一个“价值优势”点，即“等价值线”以下（见图示 4）。这就意味着该竞争者可以以同样的价格提供更大的效益，或是以较低的价格提供等值的效益。对处于“价值劣势”的竞争者来说，情形则相反。它将处在“等价值线”之上某一位置，因为同样的价格从它那里只能获取较低的效益，或者说为获得同等的效益客户必须承担较高的价格。长此以往，处于“等价值线”之上的竞争者将会失去市场份额，而之下的竞争者将赢得更多的市场份额。

现在假设有一个稳定的市场，四家竞争者处在一条“等价值线”上（见图示



5)。从中我们可以看出处在右上角的供应商提供将会是高价格、高效益的产品，即高附加值的产品、假设在这以后该供应商开发了一种更先进的新型产品，能够提供给客户更高的可见效益，在这种情况下它将会如何对它胜人一筹的产品进行价格定位呢？



通常，拥有高附加值产品的供应商不会再让它的产品与这条“等价值线”保持一致。它会让价格略升一点，但可能远不如新产品所包含的效益上升的幅度，希望利用该产品攫取更多的市场份额。换句话说，它将该产品定位于“等价值线”之下。

我们可以很容易预见这种“价值优势”将会导致的结果：短时间内该供应商的市场份额会有所增长，但那些低效益产品的供应商最终将会别无选择地利用削价来保卫自己的市场份额。最后的局面将是形成一条向下平移的“等价值线”，而各家竞争者将恢复从前的市场份额，区别只是整体价格水平降低了（见图示 6）。如此看来，这家拥有高附加值产品的供应商，不管它是有意还是无意，错误地判断了它的新产品的价值，没能在价格上恰如其分地体现该产品的新增效益。相反它把其中的大部分新增效益让利给了客户，从而引发了一场价格战。但是它自己却常常将此归咎于它的低价竞争者，而实际上主动权是掌握在它自己手中的。

图示 7

价格战的行业风险水平

行业特征	低风险	高风险
产品种类	品种多样	无差别商品
工业应用潜力	高	低
市场趋势	增长	不变或下降
客户的集中程度	非常分散	高度集中(于为数不多的几家大客户)
竞争者数量	少	多
竞争中的价格透明度	低	高
选择供应商的自由度	低	高
客户的整体价格敏感度	低	高
成本趋势	稳定	不稳定或是有下降趋势

三、如何避免价格战

就如何避免被卷入价格战的问题，值得我们注意的是对于有不同行业特征的产品来说，发生价格战的风险几率是不一样的。从图示 7 我们可以看出，如果一项产品品种趋于单一化，则价格往往会成为购买因素中较重要的因素，这样就容易加剧价格上的竞争，进而导致价格战。对工业应用潜力较低及市场在逐渐萎缩的产品也是一样，因为它们会导致竞争者不顾一切、不择手段地扩大其销售额。客户群体的集中程度也是类似的一个因素：如果某一行业只有为数不多的几个大客户，则它们往往会各个竞争者施加更大的价格压力。

此外，如果市场上竞争者越多，或者是相互间价格透明度越高，则发生价格战的风险越大。同样，如果客户对供应商的选择比较自由，或是客户的价格敏感度较高，或是产品成本不稳定或是在下降，则价格战的风险也会增加。

既然各行业发生价格战的风险几率不同，而且正如我们已经谈到的，各种理解错误或是判断失误常常会引发价格战。那么对管理人员来说，如何才能够建筑起一道“防火墙”，保证自己公司的安全呢？在下文里我们列出了几个步骤，用以帮助各公司的管理人员建筑起这样一道“防火墙”。这几个步骤都是针对那些对市场信息解读失误的情况而设计的，目的在于对价格战釜底抽薪。

避免采取可能迫使竞争对手以低价竞争作为反击手段的竞争战略。这也就是说，避免将竞争的重心从产品效益转移到价格上去，防止破坏性的竞争，鼓励建设性的竞争。同时，促使您的客户把注意力集中到产品效益的优劣差异上，在广告宣传中不要过于强调价格，不要采取所谓的“主动出击”的行动，企图迅速地从一两个主要竞争对手手中窃取市场份额。如果您希望增加您的市场份额，一步一步慢慢来。因为对您的主要竞争对手来说，您攫取市场份额的行动愈是迅速，他们也就愈发地可能采取激进的价格措施，从而引起一场价格战。

避免任何对竞争形势和市场发展的错误理解。这将致您于死地。企业应投入人力、物力、财力，以求了解竞争对手的价格背后隐藏的价格促成因素，以及价格之间的可比性。同样，在您弄清竞争对手削价的背景之前，不要马上进行反击。如果说您的竞争对手的行为让您看不懂，那么很可能确实是您自己没看懂，所以也就更谈不上进行明智的反击了。

换句话说，您应该在对所有情况都很有把握的时候再采取反击行动。如果没有把握，就不要用降价作为反击手段。特别应当注意的是，必须致力于对您的竞争对手销售的所有该系列产品的价格有一个全面、均衡的认识。绝对不要简单地根据一、两个竞争性的报价就采取降价作为反击手段。这些报价也许并不

如果客户对供应商的选择比较自由，或是客户的价格敏感度较高，或是产品成本不稳定或是在下降，则价格战的风险也会增加

具有代表性,也可能它们本身就是一个错误。找出答案来。反击行为延误造成的损失总是比理解错误而引发一场价格战而造成的损失要来得小。

避免过度反击。在您弄清楚您的竞争对手的降价措施的内容及原因前,不要条件反射式地急于降价以求反击。这听上去或许有点反常理,但事实上最好的办法经常是“以不变应万变”,因为并非所有价格方面的竞争行为都值得或是需要进行反击的。

并非所有价格方面的竞争行为都值得或是需要进行反击的

但如果必须进行反击的话,那就尽量利用价格之外的其它手段。例如有一家医药供应商成功地应付了所有竞争对手的降价竞争。它采取的手段是不断增加它供应的产品的效益、加速产品的革新、提高服务水平、缩减订货到交货的时间,从而让它的客户越来越觉得它维持较高的价位是合理的。另一方面,如果不得不用价格进行还击,那就尽量限制其实施的范围,采取“手术式”的攻击。假设您感觉在佛罗里达州的东南部地区有价格压力,那么就不要再在整个国内范围里降低价格,您所要做的只需要弥补一部分的价格差,而且要限制在佛罗里达的东南部地区进行。

恰当地动用“等价值线”,投入资金。要对重要的细分市场进行研究,以求了解您的产品的价值所在以及您所拥有的效益优势的量和价值。有各种各样的研究工具可供您选择,例如结合点分析工具等等。找出了您的效益优势的量值,下一步就应该检查您的定价是否与其相一致。此外,在您推广一种改进的新产品之前,一定要进行研究,找出该产品的效益增量在客户心目中究竟价值多少。例如, Goodyear 公司非常明智地为它生产的一种新型优质防滑轮胎定出了一个合理的价格升幅,使其在市场上站稳了一席之地,与此同时,没有对业已十分脆弱的行业价格水平雪上加霜。

有效传递有关您的价格的信息。价格信息的传递方式应能尽量使客户或是竞争对手能最大限度地理解您的价格水平或您的降价行动背后的原因。无论是您的竞争对手误解您的价格或是您误解他们的价格,都一样具有破坏性,都可能引发一场价格战。当然您不要向您的竞争对手传递虚假的价格信号,这是法律所不允许的。但如果您发现您的行动可能会被您的竞争对手误认为是

价格信息的传递方式应能尽量使客户或是竞争对手能最大限度地理解您的价格水平或您的降价行动背后的原因

低价倾销行为,那么您在除了向市场传递正常的价格信息之外,还应该清楚地描述了您的降价行为的所有背景因素及其覆盖面,有时候还需要对其作出进一步的解释,例如,“该价格将在我们售完所有要淘汰的产品后停止使用。”

呼吁对定价进行限制。那些成功避免价格战的公司常常会定期发表一些文章或是公开讲话,谈论价格竞争的残酷性以及效益竞争的好处。它们还利用文章、行会机构、行业协会会议以及一切可以利用的公众论坛呼吁实施限价措

施。

开拓边缘市场。如果您是一家小企业，而又身处一个价格战的火药味很浓的行业，那么您明智的做法是找一个双方火力都够不着的地方藏身。它们可是以一种边缘产品，一个边缘细分市场或者甚至是一个边缘销售渠道，因为它们对大企业来说太专业、太小或是不屑一顾的。在最近的 PC 大战中，几家小电脑公司就是因为它们找到了容它们藏身的角落——致力于发展专业的、高绩效的应用软件市场，才免受其害的。

四、如何从价格战中解脱出来

如果所有的预防措施都没有效果，您自身也并未犯过任何过失，但您还是被卷入其中，在这种情形下，您该如何使公司摆脱困境、减小损失呢？首先，您应该先试试前文列出的七种方法，看它们是否能帮助您避免价格战。这些方法应该说都是不错的、容易实施，而且一般都能引出一些正面的竞争反应。如果还不行，以下我们还为您提供两个较激进的、当然风险也较高的方法，帮助您从价格战中解脱出来。

想办法与主要客户签订长期合同。如果可能的话，与您的主要客户尽早签署长期的供货合同，以使它们不受价格战的影响。当然，要是客户们发现一场价格战已是山雨欲来风满楼了，这法子就不大灵了。不过这对那些精明强干的供应商来说总归是一个机会，可以进一步向其主要客户证明自己产品性能效益的优越性，并且能够在未来的一段时间，有效地阻止竞争对手的价格入侵。

如果可能的话，与您的主要客户尽早签署长期的供货合同，以使它们不受价格战的影响

向敌人主动出击。应付价格战的最后一招只能是采取针锋相对的行动。不管什么时候，只要您的竞争对手采取了明显的价格攻势，就立即、公开地采取相应的措施进行反击。如果对手偷偷抢去了您的一个大客户，那么您就在同一市场上想法争取它的一些主要客户。这其中的关键在于要让您的竞争对手知道在价格上采取咄咄逼人的态度将是得不偿失的。您希望它明确地知道对于它的任何攻势，您都会予以反击的。但另一方面，对对手的任何趋于理性化的定价行为您也都应当同样迅速地予以回应、表示支持，从而让它明白在定价上采取较为负责的态度是不会有风险的。

但是我们不能过分强调上面提及的这种“以牙还牙、以眼还眼”的策略，因为它风险重重。比如您的竞争对手可能要过了漫长的时间才能认识到它的行动的危害性；全行业的对抗也可能会一时间突然加剧。而且这种“以牙还牙、以眼还眼”的游戏一旦玩起来，它对客户造成的有害影响将会全部呈现出来。所以我们说不到万不得已，不要使用这种极端的手段。

价格战不仅起因各种各样，而且它们的严重程度也是跨度很大的。同样是价格战，竞争中单纯因为理解失误而导致的的价格战，与竞争对手不顾一切地执意要把你搞垮的情况是两码事。所以，至关重要的是要根据价格战的严重程度来决定对策。在情况不是很严重的情况下，采取类似“以牙还牙”的这种一般在形势恶劣时才采取的措施是最愚蠢不过的了。这样做只会迅速地使一场小规模冲突加剧升级为一场全面的价格战。

价格战常会变得没有理性可言，参战方很容易过高估计其严重程度

因此，在计划您的应对措施之前，一定要对当时情况的严重程度进行一个小心仔细的评估。注意：价格战常会变得没有理性可言，参战方很容易过高估计其严重程度。这往往会导致过激的反应，使得公司乃至整个行业卷入一场真正严重的、而且是十分具有破坏性的价格战。

五、防止价格战的日常工作

对于今天那些每天都在与价格战的威胁打交道的管理人员来说，以上说的这些究竟有何意义呢？最近一位同事作了一个尽管有那么点悲观、但很有趣的类比。他说，“你看，价格战就象心脏病。”心脏病可不是开玩笑的，它能要了你的命。而我们谁都有患心脏病的风险。当然，我们中有的人因为遗传的关系患心脏病的风险会大一些。这一点和价格战的产品行业特征风险是一样的。具有某些行业特征的产品天生风险就比别的产品高。同样，即使风险很高，您仍然可以采取一定的养生之道来减小患心脏病的风险，比方说注意饮食、不吸烟、保持一定的运动量等等。

而对价格战来说也是如此，您每天从事的有关定价的工作也会影响您被卷入价格战的风险。每一次对对手的竞争行为或是市场的竞争行为的理解失误每一次过激反应行为以及每一定价失误（比如说您所定的新产品价格增幅不能充分体现该产品的效益增值）都可能会增加价格战的风险。对此预防是最好的解决方法。

人们一般认为企业管理者应追求“以尽可能高的价格，利用自己的产品优势赢得市场。”这一观念在过去常被认为是较为明智的，但在今天看来最好是对它作一点儿修正。企业管理者追求的应是“在自身行为能够最大限度的降低价格战的风险的前提下，以尽可能高的价格，利用自己的产品优势赢得市场。”每一个定价行为都必须首先拿是否会引起价格战作为衡量标准。作为管理者，应不断地反省一个问题“这一行动会不会在本行业引起或加剧价格战。”如果答案是肯定的，或者是不肯定，但

每一个定价行为都必须首先拿是否会引起价格战作为衡量标准

有可能,那么就不要再去做。

我们最后还想提及的是,总会有那么一系列的看上去意义不大,但实际上对建立一堵“防火墙”、保护您的公司不受价格战蹂躏的日常工作要做。这一工作就是如何实施正确的定价措施。就这堵“防火墙”而言,它的建筑及加固是一项长期艰巨而且需要高度自律的任务,是值得去面对值得去争取成功的。

Robert A. Garda 是麦肯锡公司克利夫兰 (Cleveland) 办事处的主管 Michael V. Marn 是该办事处的咨询师。

版权所有©麦肯锡公司,1993年

(本文翻译:钦寅)