

No.1.2

（两期合订本）



宋博士论战略  
Dr. Song on Strategy

# 无敌价格

——造就世界第一的标准模式

作者：

宋新宇 博士 / 沈晓露 顾问



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

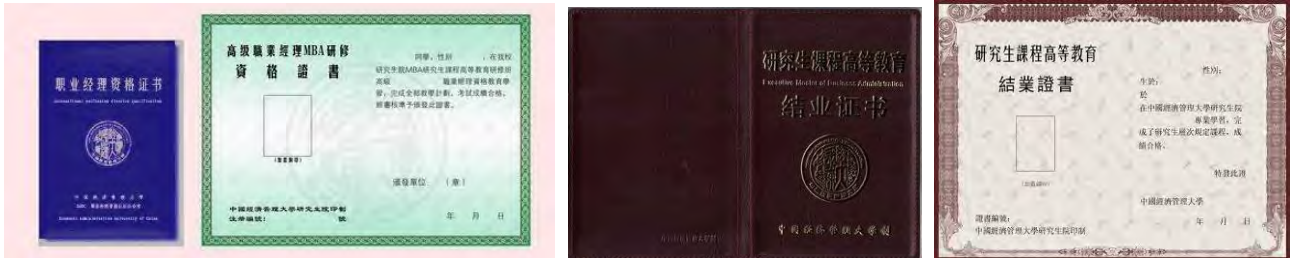
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023    户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



# No.1 无敌价格

## ——上篇：谁是我们的榜样

### 目录

#### 1. 现象：大企业是如何产生的 /8

- 一个常见的误会：大企业一直就很大，小企业永远长不大 /8
- 福特：如何从几百家竞争对手中脱颖而出，成为世界第一 /9
- 大众：如何从战后的废墟上崛起，成为欧洲第一 /11
- 宜家：从卖火柴到家具世界第一 /12
- ALDI：欧洲首富的简单模式 /12
- 戴尔：让 IBM 头痛的人 /13
- 沃尔玛：如何成为零售行业的世界第一 /13
- 梁庆德之格兰仕：十年造就微波炉世界第一 /13
- 黄光裕之国美：十五年打造家电零售中国第一 /16
- 庄启传之纳爱斯：让宝洁敬畏的行业第一 /18
- 四川长虹：价格硝烟里成长起来的世界彩电业第二 /21
- Taschen：让每个普通人都能买得起艺术画册 /22

#### 2. 共同的“秘密”——无敌价格模式的力量 /24

- 什么是无敌价格 /24
- “无敌价格”和“价格战”有本质的区别 /29
- 无敌价格是一个赚钱模式 /30

## 上篇：谁是我们的榜样

## 1. 现象：大企业是如何产生的

### • 一个常见的误会：大企业一直就很大，小企业永远长不大

如果您现在仅仅是三、四十岁，您还有四、五十年的工作时间。四、五十年是可以打造一个世界上最其规模的企业，因为进入世界 500 强的企业的平均寿命也只是 40-50 年。

在我们平常人的心目中，似乎大企业永远是大企业，小企业永远长不大。我们已经听惯了的 **GE**（通用电气），似乎从来就是一个很大的企业，而大部分人并不知道的是，它在创立之初的二十年里规模也不过只是几千万美元的营业额、上万人的队伍（1900 年 2880 万美元，12000 人；1932 年 3.76 亿美元，78400 人），您惊奇地发现它当时的规模和您现在的规模差不多。**IBM** 似乎是计算机行业永远的大企业，但了解 **IBM** 身世的人都知道它是由一个很小的做现金出纳机，后来做打孔机的小公司发展而成，第一代创业时拥有的资本也许不比您现在拥有的多。

我们也似乎在淡忘中国现在规模不小的企业，如**海尔**在二十年前是一个背满一身债务的小厂；而当今如日中天的**联想**在二十年前创业时也只有几万元的资产，据说在其创业期他们除了卖电子产品，还兼卖过白菜。

如果我们相信，大企业从来就是大企业，小企业永远做不成大企业，这是大错特错。除了我们从每一个企业的个案来证实这一点之外，我们还可以从这样一组数据印证这一点：

- 在上个世纪八十年代的十年中，进入世界 500 强的企业有 30% 是新的
- 如果我们把时间区间扩大为二十年，那么 60% 的企业是新的

这当然是一组比较老的数据，但新近的情况是，企业更新、规模波动的频率和幅度在新经济的刺激下更大、更剧烈。只要想一下在 25 年前还没有出现的**微软**、**SAP**、**Oracle** 之类的企业，

我们更有理由相信，在我们的时代、在中国，完全有可能出现世界级的大企业：换句话说，您的现在还小的企业也可能有朝一日成为世界第一或者世界一流的大企业。您所需要的是足够的时间、正确的业务模式和你作为企业家的强有力的领导。

我相信您有足够的领导力或者您正在不懈地努力和学习，使自己拥有更强的领导能力；我也相信读我的这篇文章的朋友也将有足够的时间在此生做成一件大事。想一想我们每个人都能活到七、八十岁。如果您现在仅仅是三、四十岁，您还有四、五十年的工作时间。四、五十年是可以打造一个世界上最具规模的企业，因为进入世界500强的企业的平均寿命也就是40-50年。

但问题是，我们用什么样的方式来做我们的事业，经营我们的企业，才有可能达到这样一个目标。

通常，我们有3个学习的方式：一是通过自己的思考来理清自己的思路，这是最可贵的，但同时也是最困难的；二是通过自己的实践去摸索，这是最常见的，但也是代价最大的；三是通过模仿来学习，这是最容易的，也许是最容易成功的。

因此，让我们来看一些例子，看那些大企业是如何产生的。也许，我们通过模仿它们就可以学习到许多东西。

#### • 福特：如何从几百家竞争对手中脱颖而出，成为世界第一

1903年6月6日，福特汽车公司在底特律成立。此时的市场上有200多家类似的汽车制造商，它们只专注于为富人们制造在当时是十分奢侈的娱乐产品——赛车。汽车本来的作用是代步，但当时则成了大部分富人热衷的游戏。所以汽车公司的模式都十分相似：有限的汽车产量，但单台极高的利润。

福特几款低价车获得的成功让福特相信，大众化汽车存在着巨大的市场潜力。到了1907年的时候，福特的想法趋于成熟，他向世人宣布，“生产一种设计简单的、人人都能买得起的标准化大众汽车，是福特的主要目标”。为达成这一目标，他将福特的生产标准化，只制造价格低廉的单一品种。用



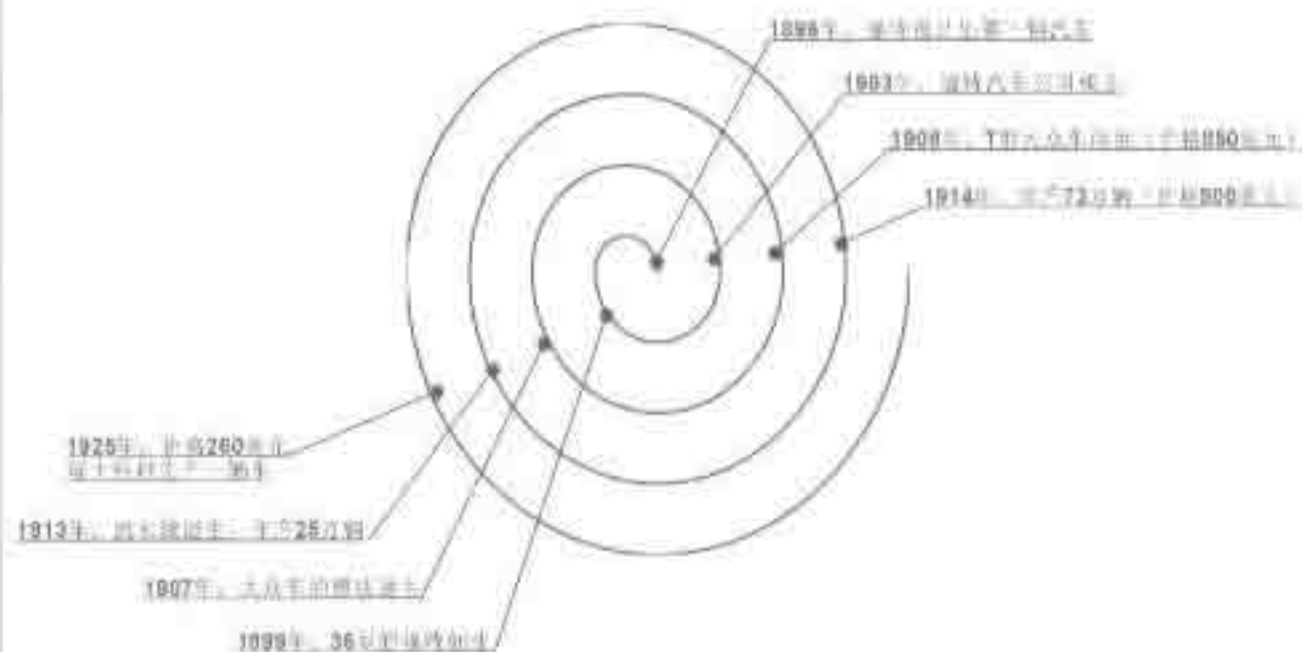
当时流传的福特的一句名言就是：“你可以给我下各种颜色的订单。你得到的只是黑色”。

1908年3月19日，后来名扬天下的**T型车**问世。它有两个突出的特点：结实耐用和价格低廉。为此，T型车去掉了所有的附件，以850美元一辆出售（远低于当时最便宜的竞争对手的1000美元），价格仅相当于一个中学老师一年的收入。不仅普通人，即使是低收入家庭如农民、黑人等也有能力买一部T型车。

可以想见，**T型车**从一开始就受到了大众的追捧。福特不用去外面兜售，相反，客户跑到福特的柜台抢购。新闻媒体对它赞美和爆炒，使全美淹没在T型车的狂潮之中。

大量的订单让福特尝到了低价格销售的甜头，也让他不停地思考如何压低成本以保证自己的利润空间。从屠宰业流水线得到启示，他在经过大量试验后于1913年建立了流水线装配系统。车体放在传送带上，传送带沿着两边装配工位行进，每个工人只装配有限的零件。流水线的终点，就是成型的新车。这是福特发明，后来被汽车制造业沿用至今，大大提高了工作效率并因此降低了制造成本的**流水线生产方式**。

图1. 福特的早期年轮



福特的成功由以下一组数字可以看出：1912年，福特的产量为17万，1913年即提高到25万，1914年就增加到73万（价格则由800美元降至500美元）。1925年（价格降至260美元）福特更创造了每10秒生产一辆汽车的世界记录。至1927年，T型车累计产量高达1500万辆，是当时世界上产量最高、最普及的车型。福特也因此成为美国乃至世界第一，至今也还位列为美国三大汽车公司之一。

### • 大众：如何从战后的废墟上崛起，成为欧洲第一

德国大众成立于1937年5月28日，其设在沃尔夫斯堡的汽车制造厂于1938年建成，计划年产量是100万辆。但二战的爆发使大众停产。

战后的1948年，第一任厂长诺德夫针对战后经济受到重创，人民生活普遍不富裕，但渴望拥有轿车的局面，提出了“先生产工艺简单的产品，然后逐步加以改进”的主张。

由Porsche博士主持设计的大众“甲壳虫”，既坚固耐用，又省油，适合不同的路面和路况。500美元一辆的售价，更让“甲壳虫”的销量疯狂地增长，到1955年，其累计产量便超过100万辆，至1965年，累计产量又增至1000万辆。至今，“甲壳虫”的总产量超过2400万辆，使之成为继福特T型车后世界上产量最大的一种车型，“人民的汽车”，名副其实。

看到这里，您已经能猜得出下一个第一是谁。没错，是日本的**丰田**，它的廉价小汽车，被誉为“国民车”的Corolla，1966年推出，至今还在生产。九代Corolla的累计产量已达到2900万辆，又创了一个新的世界记录。

在所有这些例子中，您都可以看到**福特**所说的一句简单的话在起着无比强大的作用：“我们要大量生产轿车，供给家庭使用。这些车人人都能驾驶、修理，而且价格低到一般收入家庭也能买得起”。汽车不再是一个奢侈品，不再是身份的象征，不再只能富裕阶层拥有，汽车成了现代人代步的工具，就象在此之前每个家庭都可能拥有马车一样。

但这些现在看来毫无新意的理念，在当时却并不容易被接受：**奔驰**公司在上个世纪末时曾有一个当时所有人都认可的预言，即认为欧洲在相当长一段时间内不可能拥有超过1000辆的汽车。他们的理由看上去是十分充分的：人们当时相信，不可能那么快培训那么多的司机！但正是这种全新的理念，让福特、大众、丰田生产出了世界上最畅销的汽车，也正是这一理念，打造了一个又一个汽车行业的世界第一。

千万不要以为，只有汽车领域才能这么做。让我们一起看一下另外的几个完全不相干的领域的情况：

#### • **宜家：从卖火柴到家具世界第一**

从少年时低价大量批进火柴再低价售出，宜家创始人 Ingvar Kamprad 发现这种方式能够获得很好的收益。于是他坚持这种模式，先是在自己的小村子里低价销售人们所需要的各种产品。在1951年 Ingvar Kamprad 开始专注于低价家具的销售。为了让消费者能感受到宜家家具的性价比最高，Ingvar Kamprad 建立了展示厅这种家具销售方式。宜家还发明了能使家具价格大大下降的组装式家具。通过全球采购使采购成本降低，宜家进一步提高了家具的价格优势。今天，宜家已是全球最大的平价家居连锁商店，在世界30多个国家拥有150多家大型店铺，营业额超过150亿美元。

#### • **ALDI：欧洲首富的简单模式**

1946年战后的德国，一对叫Albrecht的兄弟用自己有限的资金开设了两间100平米左右的小食品店。由于设施和装饰极为简单，又无力投入广告宣传，兄弟俩只得靠价格低廉来招徕顾客。结果他们发现这种方式其实能够带来很好的赢利，于是他们继续不断在各地开设同样的小店。到1997年仅在德国就有3000家ALDI店，每年为Albrecht家族带来至少300亿马克的营业收入和10亿马克的净利。现在，ALDI已成为最便宜和质量可靠食品的代名词。而Albrecht兄弟则很久以前就成了欧洲的首富，2002年财富排名世界第三，仅名列比尔·盖茨和巴菲特之后。



## • 戴尔：让 IBM 头痛的人

20 年前刚刚跨入大学的戴尔，通过思考“如何改进购买电脑的过程”，寻找到了巨大的商业机会：“把电脑直接销售到使用者手上，去除零售商的利润剥削，把这些省下来的钱回馈给消费者”。于是从在大学寝室里生产电脑开始，戴尔始终坚持这一原则，不断降低生产、库存及各类中间成本，并让利于消费者。现在，戴尔电脑已是全球第二大个人电脑制造及销售商，是全球排名前 10 位的赢利最多的公司之一。戴尔则成了让 IBM 头痛的人。

## • 沃尔玛：如何成为零售行业的世界第一

1945 年萨姆·沃尔顿在美国中西部的小镇上开设了他的第一家商店。经营中，他发现一件商品“按 1 美元的定价出售，其销量是按 1.2 美元定价出售的销量的 3 倍以上。每件商品所赚利润也许只有按 1.2 美元定价的一半，但由于卖出了 3 倍的货物，总的利润大大增加了”。根据这个道理，沃尔顿后来开设了沃尔玛连锁店，店中所有商品都廉价销售，实行“天天低价”。今天，沃尔玛已成为全球最大的零售商，2004 年更以 2200 亿美元的销售额位列全球最大的公司。

现在，您相信了如果有适当的模式，一个企业在 10-20 年的时间里可以成为世界第一。但您马上会生出疑问：所有这些都是一些外国的例子。外国行得通的做法，中国未必行得通。

您也许是对的，但在我们作这样简单的结论之前，让我们一起来看一些中国土生土长的故事。

## • 梁庆德之格兰仕：十年造就微波炉世界第一

1978 年广东农村，将近 40 岁的梁庆德开始创业，在家乡的荒滩上搭起简陋厂房，从手工清洗挨家挨户收上来的鹅鸭羽毛，制作鸡毛掸子起家，经过十几年的奋斗，1992 年梁庆德一点一滴积累起来的羽绒制品企业年产值达 1.8 亿人民币。



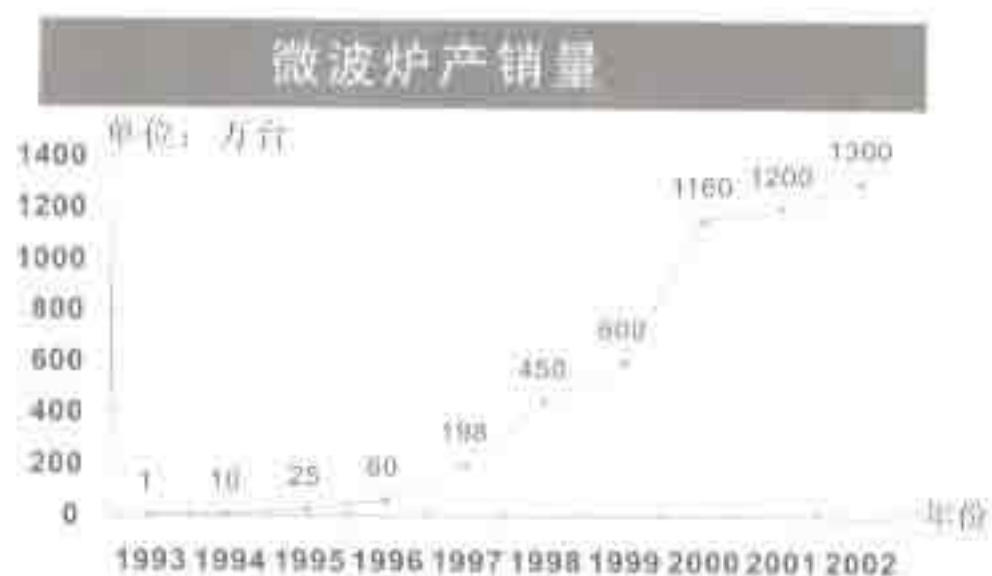
## 格兰仕大事记

1978年	格兰仕前身桂洲羽绒制品厂成立
1991年	梁庆德决定转产微波炉
1992年	桂洲羽绒制品厂更名为格兰仕企业(集团)公司,并生产出第一台微波炉
1993年	格兰仕试生产微波炉1万台
1994年	格兰仕遭遇特大洪水,当年生产微波炉10万台
1995年	格兰仕产销微波炉25万台,国内市场份额25%,居第一位
1996年	格兰仕第一次大幅降价20%以上,当年微波炉产销量60万台,国内市场份额35%
1997年	格兰仕两次大幅降价,微波炉产销量198万台,市场份额48%,并开始批量出口微波炉,年底美国微波炉研究所成立
1998年	格兰仕再次大幅降价,微波炉产销量450万台,成为全球最大微波炉制造企业,国内市场份额61%
1999年	格兰仕微波炉产销量600万台,50%出口,出口额超过1亿美元,国内市场份额67%
2000年	格兰仕微波炉两次大幅降价,产销量1200万台,超过第二名一倍多,内外销比2:1,国内市场份额76%,开始涉足空调生产
2001年	格兰仕微波炉再次大幅降价,产销量1200万台,内外销比1:1,国内生产份额70%,生产空调40万台
2002年	格兰仕微波炉两次大幅降价,产销量1300万台,内外销比3:7,国内市场份额下降,产销空调180万台,其中120万台 OEM 出口
2003年	格兰仕空调降价

具备了一定原始积累的梁庆德再次开始新的创业。这一次他看准了当时尚为昂贵奢侈品的微波炉。梁庆德逐步卖掉所有其他业务,专心投入微波炉经营。“我们没有能力使人们富裕起来,但要竭尽全力使广大消费者辛勤的劳动成果更富有价值”,秉承着这样的经营宗旨,当企业一旦达到了一定规模,梁庆德便在1996年掀开了轰动全国的格兰仕降价序幕。

从那时起至今,几乎每年格兰仕微波炉都会有1-2次降价,每次降幅均达25%-50%。十年之间,微波炉产品累计降价已超过十倍,价格从最初的三、四千元一台,下跌到了每台三百元,而国内微波炉的市场规模也从几十万台扩大为上千万台。

图2. 格兰仕微波炉产销量 公司历年销售额



资料来源：格兰仕网站，“坚定成本领先的战略”，“格兰仕的秘密”，“格兰仕-打造世界最大柜式空调工厂”，作者估计



资料来源：格兰仕网站

格兰仕因之不断地被业内称为“价格屠夫”、“价格杀手”。然而凭借其他企业几乎难以承受的超低价格，格兰仕微波炉的产销量从1993年的1万台，一举发展到2002年的1200万台。梁庆德的第二次创业在十年的时间里，使格兰仕不但成为国内微波炉行业的第一，而且成为全球微波炉行业的第一，2002年在全球微波炉市场的占有率超过了30%。

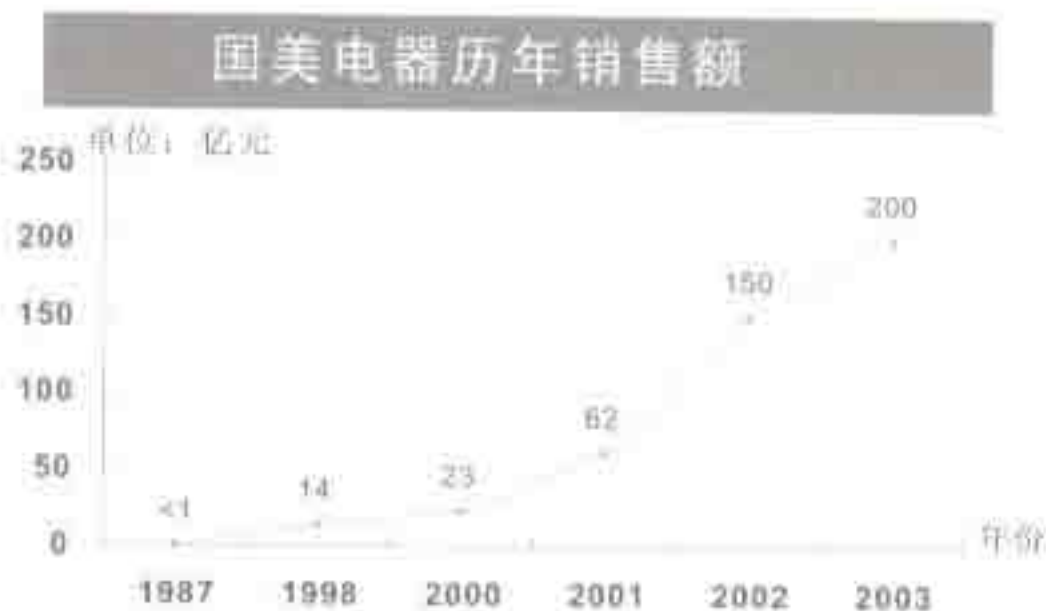
## • 黄光裕之国美：十五年打造家电零售中国第一

16年前，17岁的黄光裕与哥哥一起带着4000元钱从广东汕头北上开始做生意。半年后，兄弟俩盘下了北京珠市口一间不足100平米的小服装店，改做电器经营。这间原名“国美服装店”的小店，于1987年元旦正式更名为“国美电器店”。这间小电器店的开张正逢其时，当时整个市场正处于供不应求的卖方市场阶段，任何商品只是一转手间便有丰厚利润。然而黄光裕并非只图一时之利，而是志在长远。面对巨大的市场需求，他们摒弃了当时多数商家插足中间环节，轻易赚取暴利的做法，而是制定了“坚持零售，薄利多销”的经营原则。

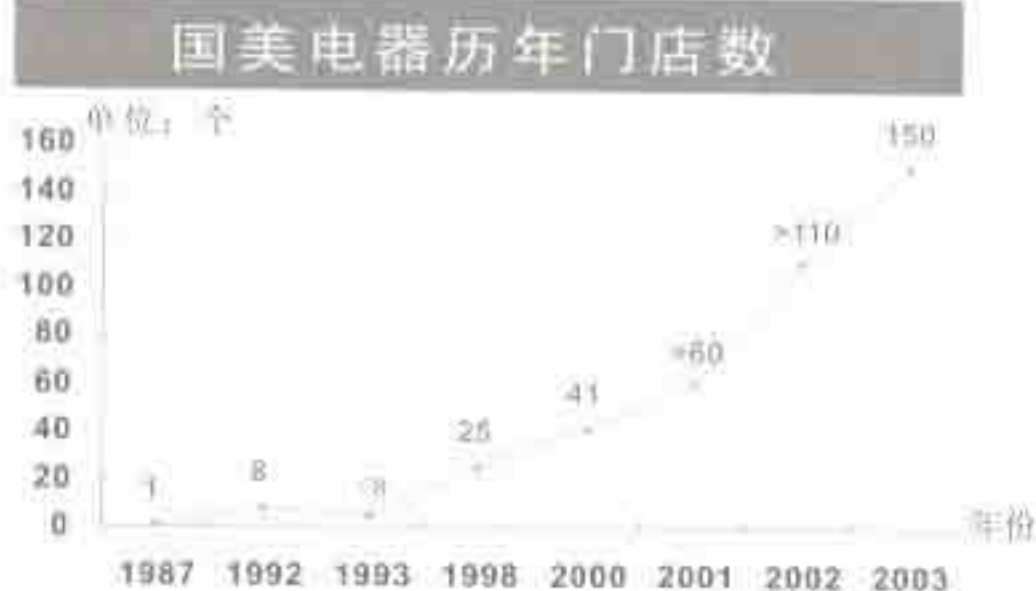
### 国美大事记

- |       |   |
|-------|---|
| 1987年 | 1月1日国美电器成立，是一家一百平米左右的小店。  |
| 1990年 | 国美脱离中间商，与厂家直接接触，搞包销制。   |
| 1991年 | 国美电器在《北京晚报》中缝做报价广告，赢得了“中缝大王”的美誉。  |
| 1992年 | 国美电器增至七、八家门店，店名各不相同。  |
| 1993年 | 国美电器总公司在北京前门成立，所有店铺统一命名为“国美电器”。   |
| 1995年 | 国美电器王府井商城开业。  |
| 1996年 | 国美由单纯经营进口商品转向国产、合资品牌家电。   |
| 1998年 | 国美关闭市中心小型店面，在北京市三环线附近开设2000平米以上的大型商场，当年销售额14亿元，制定《国美经营管理手册》第一版。                 |
| 1999年 | 国美在天津开设两家连锁店，遭遇当地商家抵制，年底进军上海。   |
| 2000年 | 上海分店数达9家，当年“国美击垮彩电限价联盟”，对《国美经营管理手册》进行了第一次修订，开始大规模订单的招标，进入成都、重庆，当年销售额23亿元，门店数41。 |
| 2001年 | 中国连锁百强排名第八，进入郑州、西安、沈阳、青岛，《国美经营管理手册》增至1000余页，当年销售额61.5亿元，门店数超过60。                |
| 2002年 | 中国连锁百强排名第三，成为国内最大的电器连锁商店，进入济南，推出“差价补偿”承诺，年销售额150亿元，门店数超过110，员工超过5000人。          |

图3. 国美电器历年销售额, 门店数



资料来源: 国美网站, chinainfobank, 经济日报 2002 年 9 月 25 日“谈国美快速发展的原因访国美电器有限公司副董事长张志刚”; 财经时报 2001 年 3 月 28 日“2000 年中国连锁业百强发展格局分析”; 国泰君安证券研究所 2002 年 6 月 10 日“前景看好的连锁经营”



资料来源: 国美网站, chinainfobank, 财经时报 2001 年 3 月 28 日“2000 年中国连锁业百强发展格局分析”; 中国电子报 2001 年 5 月 8 日“2001 年底国美电器在中国的连锁店数量将达到 80 家”; 财经时报 2003 年 1 月 4 日“2002 年北京国美变身概述”; 21 世纪经济报道 2002 年 9 月 30 日“南京苏宁和北京国美的采购战略战价格战背后的隐秘利润源”; 作者估计



因此十多年前，当黄光裕在《北京晚报》首推**中缝报价广告**时，国美立即成了北京电器价格的座标。北京的消费者大约都还记得，那时买电器即便不到国美，之前总要浏览国美的中缝价格，甚至带份报纸去商家那里砍价。

到1992年，黄光裕已陆续开设了七、八家名称各异的小店。1993年，国美电器总公司成立，七、八家店中经营不好的被关闭，留下来的店铺一律称为“国美电器”。1996年黄光裕对美国连锁电器超市进行了考察，明确了国美连锁经营的方向。在此后的市场扩张中，国美电器始终坚持最初的薄利多销的经营原则，一路所向披靡。

1999年7月，国美首度出京，低价进军天津，一举突破当地商家的联合封堵，拿下天津电器市场的第一名；同年12月国美低价进入上海，由于顾客过多，店门屡次被挤破；2000年国美“击垮彩电限价联盟”，被认为是零售终端左右电器价格的开始；随后国美携着它的价格利剑，成功地进西部，闯东北，占中原，去年底又迅速进驻华南重镇广州和深圳。国美所到之处，通常都会将当地家电零售价格拉低10%—15%，因此国美被冠以了“价格杀手”的称谓。

截至2002年底，短短十几年时间，从4000元起家，由不足百米的小店开始，黄光裕的电器生意已经成长为年营业额150亿人民币，拥有5000多名员工，超过110间大中型店铺的全国最大的电器连锁店。

### • 庄启传之纳爱斯：让宝洁敬畏的行业第一

六十年代末，一家名叫丽水“五七”化工厂的小企业，在地处浙江山区的丽水成立。这间位列全国118家皂类企业倒数第二的小厂，直到1985年，一直挣扎在盈亏线上。正是在这种状况下，庄启传接任了丽水“五七”化工厂的厂长一职。

庄启传既具备坚定的信念且敢于冒险。九十年代初，引进瑞士技术的纳爱斯香皂研制成功，庄启传贷款200万元打广告，然后

只以同档次国外产品价格的一半进行销售。结果这个有着洋名字的中国产品大获成功。庄启传“高档产品大众化”的理论初次证实了其威力。

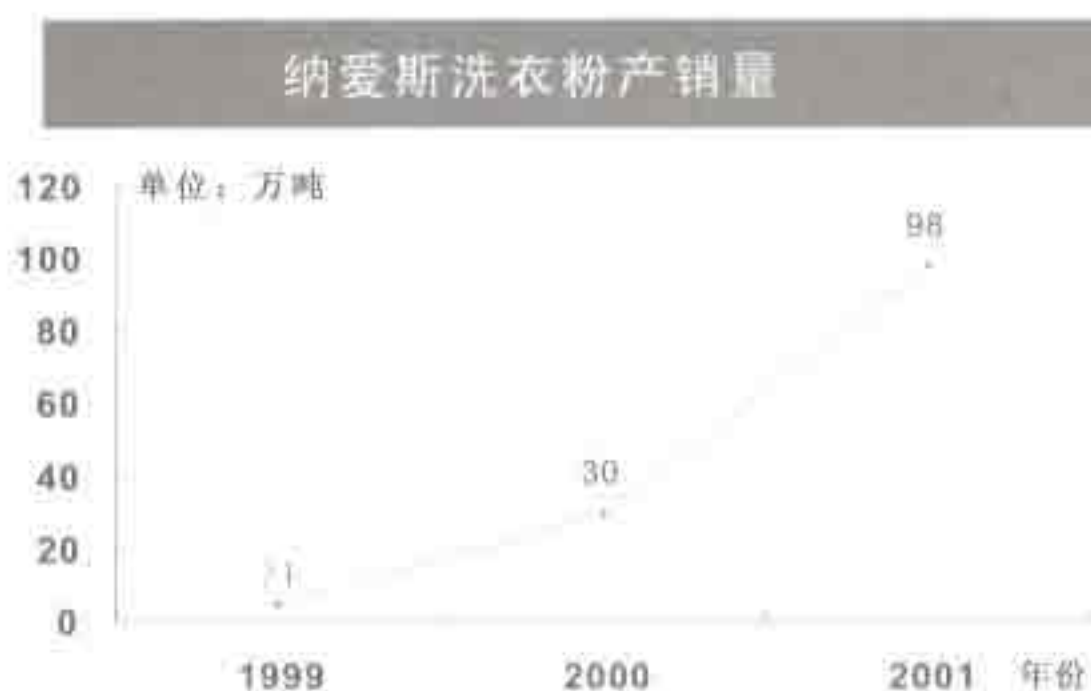
1992年，带着开创新一代肥皂的兴奋，庄启传向市场推出了包装精美、代替传统肥皂的蓝色“雕牌超能皂”。然而市场并未立即接受这一苦心研制的新产品，相反，产品还被退了回来。

### 纳爱斯大事记

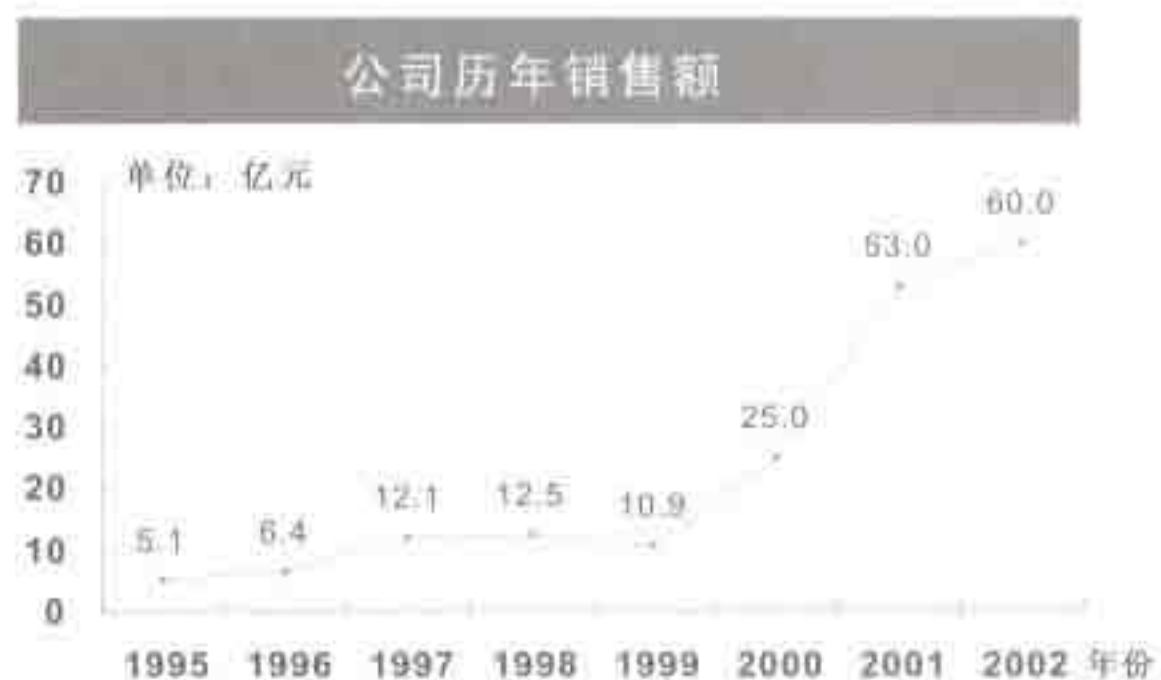
60年代末	纳爱斯前身丽水“五七”化工厂成立，排名全国肥皂行业倒数第二
1981年	纳爱斯香皂问世，庄启传贷款200万元打广告
1992年	“中外合资浙江纳爱斯日用化学有限公司”成立，雕牌超能皂问世
1993年	建立“杭州分公司”，开展“雕牌百万大赠送”促销
1994年	改制为“浙江纳爱斯化工股份有限公司”，进入上海，雕牌超能皂实现全国销量第一，并保持至今
1995年	销售额5.1亿元
1996年	江西、福建分公司成立，提出“中国洗涤第一品牌”目标，年销售额6.4亿元，广告费1.2亿元
1997年	全国最大单塔年产12万吨洗衣粉项目启动，当年销售额12.1亿元
1998年	决定介入洗衣粉市场，当年销售额12.5亿元
1999年	年产40万吨液洗剂项目启动，全国市场网络建成，年销售额10.9亿元，净利1.1亿元
2000年	洗衣粉大规模委外生产，年产销量30万吨，市场份额全国第一，年销售额25亿元，净利3.4亿元
2001年	洗衣粉产销量98万吨，透明皂产销量18万吨，国内市场份额分别为43%及49%，年销售额53亿元
2002年	自有生产能力50万吨，四大生产基地：湖南益阳、成都新津、吉林四平、石家庄正定做土动工，年销售额60亿元，员工超过6000人

庄启传并不气馁，一边在中央电视台大做广告，一边大胆在浙江全省前所未有的推出“雕牌超能皂百万大赠送”活

图4. 纳爱斯洗衣粉产销量，公司历年销售额



资料来源：纳爱斯网站，庄启传\* 著《经济观察报》记者薛彩云访谈\*，洗涤用品协会



资料来源：洗涤用品协会，纳爱斯网站希望丽水有更多的“纳爱斯”，《化妆品报》2002-12-27“风行中国——2002年中国化妆品市场16大杰出品牌集锦”



动，让消费者免费试用新一代产品。此举迅速使纳爱斯占据了浙江省肥皂市场90%的份额。1994年，凭借着“物美价廉”，“不让家庭主妇掏过多的钱”，庄启传又成功占领了上海市场。这一年，纳爱斯荣登全国肥皂行业第一的位置。从那时起，纳爱斯便始终没有离开过这个位置。

携带着肥皂行业积累的丰厚利润，纳爱斯准备进军洗衣粉市场。庄启传决定再次采取“高档产品大众化”的做法，以“最低价格”切入洗衣粉市场。1999年，随着优质的雕牌洗衣粉大量投产，雕牌洗衣粉的价格猛地跌破每箱30元的心理底线，而纳爱斯的洗衣粉产销量则从2000年的30万吨一跃升至2001年的近100万吨，纳爱斯迅速成为全国洗衣粉市场份额最大的企业。在如此凌厉的攻势之下，纳爱斯成了业内对手都有些惧怕的“广告杀手”，“价格屠夫”。

这个曾经濒临亏损，全行业排名倒数第二的小企业，到2001年在全国肥皂及洗衣粉市场中分别占据了49%和43%的份额。2002年，纳爱斯的销售收入达60亿元。而庄启传先后两次都仅仅只用了两三年的时间，便将纳爱斯带到了肥皂和洗衣粉两个行业第一的位置，不能不说是一个奇迹。

#### • 四川长虹：价格硝烟里成长起来的世界彩电业第二

上个月，国家统计局发布了2002年全国彩电产品销售统计，长虹以1129万台列全国第一，全球第二（第一是三星1300多万台）。在长虹成长的历程中，我们同样看到“无敌价格”的威力：

1958年长虹公司创立，1974年开始生产电视机。到80年代末，长虹成为全国一百多家电视机厂的一员，年产电视机不过一、二十万台。1989年这一年，由于经济紧缩，长虹彩电严重库存达二十万台，公司银行存款只剩1000元。迫于这种窘境，8月9日，长虹第一次宣布彩电全面降价，每台降幅350元。50天内，二十万台库存全部销售一空。起死回



生的长虹体会到了价格的作用。1996年长虹又一次率先大幅下调彩电价格，这一次让长虹登上了中国彩电市场份额第一的位置。为了让更多的消费者买得起彩电，从而保持市场第一的地位，长虹迄今又进行了三次大规模降价，而其间小规模降价则持续不断。尽管长虹的一些手段不乏争议（例如试图垄断彩管供应），也可能存在一些失误，但在不断的降价中长虹还是一步步走到了今天，站到了全球彩电业第二的位置上。

自然，这些都是发生在别人身上的故事。这些故事里，也许有媒体过份渲染的成份。我再告诉您两个发生在我身边的故事，也许能打破您的疑虑：

#### • **Taschen：让每个普通人都能买得起艺术画册**

在德意志银行工作的时候，我曾有一个叫做Taschen的客户。这个人是一个很普通的人，就象我前面所讲的那些中国、外国故事的主人公一样（只不过那些企业成功后的大名让我们感到敬畏，以为他们不再普通）。但他有一个不普通的想法，或者说，让常人觉得不可思议的想法。

他观察书店里最贵的通常是艺术类图书。这些书印刷精美，纸张厚重，再加上艺术家的不菲的版税，往往都是几百马克一本。他问自己：为什么这些书不能便宜一些呢？书商和印刷厂的答案都是不可能便宜，因为成本不能降下来。

他不相信这个每个人都认为正确的答案。他便仔细地问书商：假如每本书的价格不是几百，而是几十，就象一本普通的书籍一样，你能卖多少出去？书商说：能卖几万到几十万册，但我不相信你把书价降到这么低，你还能赚钱。他又问印刷厂：假如我让你给我印十万册这样的画册，你能否把印刷成本降到几十马克？印刷厂的回答和书商一模一样：我可以做到，但这样你赚不到钱，因为你无法把十万本画册卖出去。在

印刷厂的记忆里，它们最高的印量也不过是几千册。

故事的发展您自己就猜得到：他分别和书商及印刷厂签订相应的合同，尽管人家不太相信，但如果他真能做到，那么这是一个所有各方都有利可图的事情。书商把得到的价格低得不可思议的画册放在最显眼的位置，不用做广告，书店里的书就被不知从什么地方冒出的客户抢购一空。短短几年时间，这个公司的营业额就从几乎为零增长到几个亿。

在上海的一次培训中，当我讲完了这家以及其他企业的类似的故事后，一个参加培训的朋友给我讲了一个相似的，但发生在他自己行业的故事：

石英钟曾是一个有数百家企业争夺的小行当。1991年的时候，中国企业能够制造钟壳，但机芯却几乎全是进口的。当时，一个机芯要10元一支。因为石英钟价格很高，整个市场的容量也不过是几十万个。1996年开始，有个后来成为行业老大的企业专注于机芯的生产，引进技术，并以绝对的低价让市场的天平向自己的企业倾斜。今天，这家隐藏的冠军能够以0.6元一支的价格，每月（！）向市场提供3000万个机芯，也因此牢牢地把握了这个一般人不会关注的行当。我相信，这家企业是一个绝对的世界冠军。

通过这么多的例子，我们似乎看到，有一条红线贯穿在这些行业、地域、时代、人物各不相同的企业中。所有这些企业都有一个公开的秘密，所有这些企业都有一个似乎让竞争对手闻风丧胆的、让客户拍手称快的武器，它就是我们的主题：无敌价格。

通过上面这些以及无数其他例子，我们可以看到，一些没有资源优势的企业，一些没有太多知识的企业家，仅仅是运用了一个正确的模式，就让自己的企业在10-30年的时间里成

长为中国乃至世界第一。我特别强调的是，这些运用无敌价格成为第一的企业和它的主人都没有什么背景，也没有什么资源。他们当初所拥有的力量比您现在所拥有的要少得多！但他们做出来了。我因此相信，您，在您的行业里也应该有同样的机会，让您运用类似的模式，取得相同的结果。

**我们拥有的力量是有限的。**

**但无敌价格这个模式的力量是无限的。**

对许多行业思考之后，我相信，无敌价格这个模式至少创造了世界上1/3的大企业。因此，我把这个研究的题目称为：无敌价格——造就世界第一的标准模式。

## 2. 共同的“秘密”——无敌价格模式的力量

### • 什么是无敌价格

让我们一起来看一下运用“无敌价格”企业的共通之处：

毫无疑问，低价格，远远低于市场平均水平、低于竞争对手的低价格是这一类企业最为明显的特征。这些企业的创始人每一个都在用不同的语言表述相同的信念：

• **福特**：“我们要大量地生产轿车，供给每个家庭使用。这些车人人都能驾驶修理，而且价格低到一般收入人家也能买得起”

• **梁庆德 / 格兰仕**：“我们没有能力使人们富裕起来，但要竭尽全力使广大消费者辛勤的劳动成果更富有价值”

• **庄启传 / 纳爱斯**：“高档产品大众化”



- 黄光裕 / 国美：“坚持零售，薄利多销”
- 戴尔：“把电脑直接销售到使用者手上，除去零售商的利润，把这些省下来的钱回馈给消费者”
- ... ..

在企业自己、媒体、客户、竞争对手的眼里，这些企业也以低价面目出现。不论在中国还是在国外，形容这些企业的用词是这样的：

- “最便宜”
- “天天低价”
- “节省成本以回馈消费者”
- “价格屠夫”
- “价格杀手”
- “物美价廉”
- “人民的汽车”
- “高档产品大众化”
- “薄利多销”
- “优质低价”

这些企业的低价——或者我认为更确切地讲，这些企业的无敌价格，绝对不会停留在老板或营销部门的口头宣示上，而是真实的。它的真实性可能来自于这些企业的创始人的一种强烈的使命感，例如**福特**的让每一个普通人都能开上车的理念；也可能来自这些企业家在其创业初期的一些成功的经验，例如**宜家**的创始人 Ingvar Kamprad 开始时低价卖火柴的成功经历。

无论如何，远远低于市场平均价格，低于所有竞争对手的价格，即使没有竞争压力也主动地让自己的企业永远处于低价的前沿，这是这些企业最真实的行动。



- 格兰仕

- 国美：

- 按国美惯例，一般所到之处都将当地家电零售价格拉低10%—15%
- 国美家电产品的价格普遍比其他零售商低出几十元、几百元，甚至上千元

- 福特

- 沃尔玛：

- “我们要使我们拥有的所有商品都实行廉价销售”
- “如果一件商品上市，城里的其他各家商店都以25美分出售，我们就将以21美分出售”

.....

结果客户的反响也是真实的。

在所有有关这类企业的描述中，我们都能看到类似的词句：“订单像雪片般飞来”，“抢购”，“排队”，“不可思议”。我们现在很难找到资料具体描述国外企业例子中的情形，但我们可以看一下一些中国记者是如何描述客户对我们这次分析的三家企业降价的反应：

- 格兰仕：

“减价当日，京城各大商场的销售量倍增，长安商场增长了近十倍，销量超过百台，甚至有市民一次购买几台。据了解，西单、城乡、复兴等多家商场当日的销量都增长了一倍”

——摘自chinainfobank 2002-6-5《格兰仕微波炉在中国市场减价40%》

### • 国美：

“从凌晨1点钟开始就有数百市民在广州国美东山口商城大门前沿公路两侧排起两列长长的队伍，到早晨6点时两列排队待购的队伍都已接近1000米。考虑到人流太多，国美东山口商城临时决定6点30分提前开门营业，大门一开数千市民就蜂拥而入，疯狂抢购……到早上7点钟时店内已是人头攒动”  
——摘自深圳商报2002-10-24《国美：倾全国之力决战深圳》

### • 纳爱斯：

“雕牌洗衣粉卖疯了，市场断货，经销商告急，一年下来，销量跃居全国第一。狂销高潮的快速到来令纳爱斯人措手不及。面对每天近300辆大货车等不到货的尴尬，而对经销商对缺货断档的怨言，当初担心没有市场反对上洗衣粉的纳爱斯人责怪老总不早点上马”  
——摘自丽水日报2001-5-10《庄启传：频频打造纳爱斯“神话”》

我想，这样的场景是我们做企业的人梦寐以求的事情，但大部分企业却永远不会有这样火爆的场面。

其实对于价格的实质，消费者是理解得最清楚不过的。当**国美**的商店里电器价格比其他商店便宜10%-15%的时候，消费者立即蜂拥而至，甚至连上海这样温文尔雅的城市，人们为能抢购到那些最为便宜的商品而三次把**国美**的店门挤破。而广州、深圳这种富裕的地方，消费者为了买到特价促销品，连夜在**国美**门前排起千米长龙。这在目前的买方市场下，实在是一个奇观。

价格在国外同样显现出无穷魅力。由于价格低廉，美国州政府曾屡屡向18岁的**戴尔**开的一间小公司订购电脑。因为**沃尔玛**的防冻剂和牙膏价钱非常便宜，美国人曾开车从很远的还

没有沃尔玛商店的小镇上前来购买。**ALDI** 的价格极低的电脑，使它每年一次，只在数天内销售出去的电脑，比绝大多数专门销售电脑的企业一年的销量还多。北京的秀水街以及盗版光盘也许并不值得称道，但它们的展禁不止和欣欣向荣实在是经济规律造成的，那就是价格的魅力确实无人能够抗拒。

客户的上述反应完全是基于无敌价格的魅力。让我们设想这样一个极端的比方：如果一架飞机用一万元就可以买到，您不必是世界上最伟大的推销员，您甚至不用做任何事情，就可以轻易地把它卖出去。您当然不相信这样的神话，但问题是，有那么多企业用这样的不可思议的价格创造了一个又一个神话。

同样，同行、竞争对手的反应也是真实的。

一方面，这些企业的做法受到消费者的热烈欢迎，另一方面，由于它切中了市场要害，无敌价格让竞争对手无比头痛，由此产生对采用这样战略企业的痛恨：

**例1.** 有人指责**格兰仕**的做法：这是垄断。垄断了市场也就没有了竞争，也就没有了质量和技术的提高，与此同时，垄断了市场也就垄断了价格，到那时，吃亏的往往是消费者。

**例2.** 北京13家大型商场联合创价格新低优惠活动与**国美**较量

**例3.** 在北京**国美**电器有限公司天津“分号”正式开张之前，天津市劝业场、百货大楼、天津商场等十大电讯商场联合发布《关于统一电讯商场零售标价的联合声明》，宣布联合抵制国美在津发展。

无论这些竞争对手跟进降价，还是与其他企业建立价格联盟以打压对手，对这些毫无准备的企业来说都是一件十分痛苦的事情。



让竞争对手切齿痛恨，让客户欢天喜地，自己还有钱可赚，还有什么比这更好的经营之道呢？

您会说：这听起来好象很迷人，但你说的“无敌价格”和我们每天都在经历的“价格战”不是一回事吗？作为企业家我们不都在无休无止的“价格战”中日子越来越难过吗？

### • “无敌价格”和“价格战”有本质的区别

首先，请注意我前面特别强调的一点：无敌价格追求的是远低于竞争对手/市场平均水平的价格，而且是动态的。不论竞争对手任何做，“无敌价格”的信徒会自发地、主动地、毫无保留地把低价的价值带给客户。换句话说，当竞争对手把“价格”以及“降价”当作一个战术手段运用时，“无敌价格”的信徒把“价格”以及“最低价”当作了一个战略目标。

不论对手作何反应，即使对手不作反应，当“无敌价格”的信徒认为自己有资本“降价”时，也会主动降低价格，以便让利给自己的客户。这可能出于理念的考虑，也可能——我前面已经提到——因为他们相信这是让他们成功的模式。而一般的打价格战的企业则在不同的目标之间游移：不降价怕丢了市场，降价自己则没有能力生存下去。

问题的关键是，如果一个企业选择了“无敌价格”战略，它是否有实施这样的战略的资本。

和这个问题紧密相联的是，采用“低价战略”的企业是不是赚钱。我们先从后一个问题谈起。



### • 无敌价格是一个赚钱模式

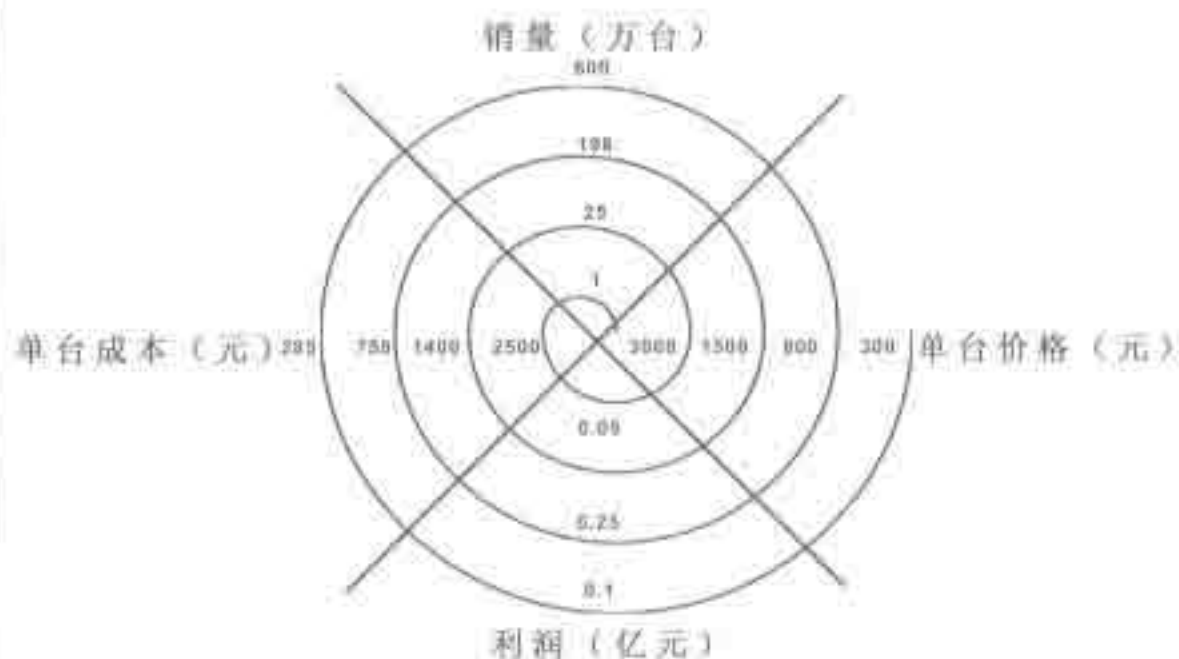
和我们的直觉相反，无敌价格是一个赚钱的模式。我们的直觉告诉我们，企业要想有利润，就应该尽量地提高价格：价格越高，我们的毛利就越大，就越能在很小的销量时得到足够的利润。无敌价格则完全背离我们的直觉，要求我们尽量多地、甚至无限地降低价格。如果是这样，我们还怎么能够得到利润呢？

我们先看一下事实。

我们第一章中列举的企业，是成功的企业。它们的成功并不仅仅是因为这些企业规模做大了，而更因为这些企业的财务状况十分好，好到一般人无法想象的地步：

例如 **ALDI** 兄弟之所以能成为欧洲首富，是因为 ALDI 是一个赚钱机器。和它的直接的、比它规模更大的竞争对手相比，ALDI 的销售利润率是对手的 4-6 倍。

图5： 格兰仕的赢利路径



例如雕牌肥皂占据了市场49%的份额，当别人用其价格销售无法存活时，**纳爱斯**能够把全行业90%的利润归为己有。

**国美**的以供应价销售方式让我们无法想象这样一个企业靠什么打理产生的成本以及赚取利润，但供应商提供的优厚的帐期，以及大量的（不便宜的！）配件销售让它很好地生存。

随着**格兰仕**价格的一次次急剧的下调，格兰仕的整体赢利能力没有下降，而是大幅上升：它给我们的图象似乎是价格越低，它的利润就越大。1995年的格兰仕利润不过是3000万，2001年的利润则达到了3.6个亿。

对这样一个背离我们直觉的现象的解释是，高利润并不仅仅和高价格联系在一起，我们只要看一下利润公式即可了解：

$$\begin{aligned}\text{利润} &= (\text{价格} - \text{成本}) \times \text{销量} \\ &= \text{毛利} \times \text{销量}\end{aligned}$$

也就是说，决定企业利润的关键要素实际上只有两个：一个是毛利，一个是销量。提高价格也许能提高毛利，但也未必，提高价格导致毛利提高的前提是成本不随之上升。但成本却是一个随销量——更准确地说，随产量——而变化的因素。

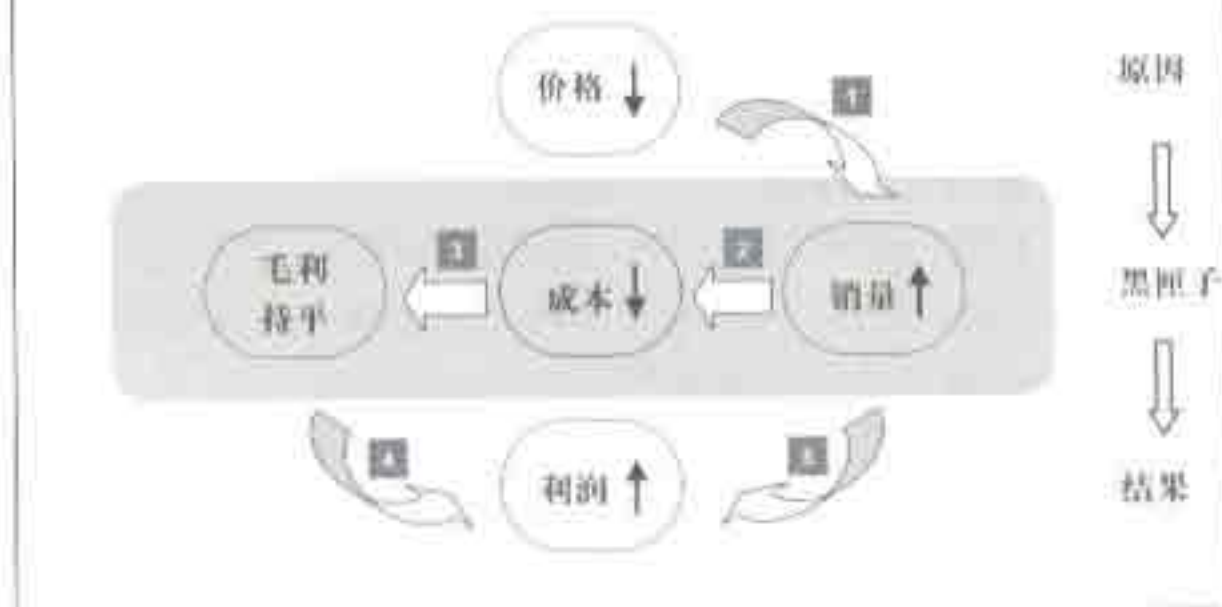
靠无敌价格赚钱的秘密在于，一个企业能够通过控制成本而保证低价也能使自己拥有一定水平的毛利，同时低价能带来销量的大幅上升。而销量的大幅上升则提高产量，产量的提高又能促进成本的降低，毛利的上升或至少稳定，如此周而复始。

说明：

1. 急剧价格下降导致销量大幅上升
2. 销量上升导致产量提高，产量提高引起成本下降
3. 价格下降和成本下降作用相互抵消，毛利持平
4. + 5. 利润由于销量大幅上升而大幅提高

掌握了这样一个模式的企业，就象掌握了一台印钱的机器。

图6. 无敌价格模式是一个赢利机器



而利润往往是在和我们捉迷藏：当我们急欲抓住它时（靠提价！），它会离我们远去。当我们不把它当作首要目标时（而是如何给客户好处——给客户最直接的好处就是降价），它反倒向我们走来。

企业管理界做过的一些实证研究也能证明这一点。上个世纪八十年代，由数千家全球各地企业参与的一项称为PIMS的研究，证实了对企业利润关系最大的变量是一个企业的市场份额，或者说市场地位。最赚钱的是一个市场上的第一、第二，而不一定是价格最高的企业。

# No.2 无敌价格

——下篇：如何使用无敌价格模式打造第一

## 目录

3. 对成本的控制是无敌价格的资本 /35
  - 如何建立成本优势 /35
  - 采购成本的降低 /35
  - 制造和运营成本的降低 /37
  - 营销和销售成本的降低 /38
4. 规模效益：无敌价格杠杆的支点 /39
  - 如何降低采购成本 /39
  - 如何降低制造成本 /39
  - 如何打造规模优势之一：共同点 /40
5. 如何打造规模优势：不同点或创造的力量 /45
  - 格兰仕：OEM 复制 /45
  - 纳爱斯：广告复制 /46
  - 国美：连锁复制 /46
6. 无敌价格模式背后的自然规律 /47
  - 无敌价格模式：成功的前提和代价 /51
  - 高质量，至少是可以接受的质量 /52
  - 持续的成本控制能力 /52
  - 专注，不贪心的战略 /53
  - “苦行僧”文化 /53
7. 我们学到了什么？ /54
8. 您也许就是下一个世界第一！ /55
9. 题外话：中国的国家战略，中国作为全球制造中心地位的建立和无敌价格模式的关系 /56
- 《无敌价格》模式问答 /57



## 下篇：如何使用无敌价格 模式打造第一

### 3. 对成本的控制是无敌价格的资本

我们现在明白了，无敌价格可以是一个高效率的赢利机器。但让我们失望的是，并不是每一个人，每一个企业都能做得到。因为我们必须有“资本”给客户高质低价的产品。换句话说，应用无敌价格的前提，是一个企业对成本的控制能力。

事实上，无一例外地，中外的无敌价格实践者都是基于成本的控制能力而获得成功的。**格兰仕**曾偶然对外界透露：“老外花800元成本生产出来的东西，格兰仕以400元的成本就可以生产出质量更高的产品”，从这里我们可以清楚格兰仕的成本优势有多大，为什么格兰仕有能力屡次发动降价。**纳爱斯**的雕牌洗衣粉进入市场的时候，它的定价要比其主要对手低10%，而这主要归功于雕牌洗衣粉的营销及渠道建设成本低于对手。

当零售业内管理费用的销售额占比普遍为5%的时候，**沃尔玛**公司提出了2%的标准，并一直坚持这一原则，这使它的费用成本比例始终低于竞争对手。当百货公司由于自身系统复杂造成高成本而不得不以20%、30%甚至更高的加价率销售电器时，国美基于自身对成本的控制能力大胆地提出平价销售的概念，即以什么样的价格进货，就以什么样的价格售出。

毫无疑问，这些企业既能以比别人更低的价格出售产品，同时还能保证自己的赢利并发展壮大，显然它们并没有做赔本的买卖，而是真的拥有了成本优势。

#### • 如何建立成本优势

一个企业一旦知道了建立成本优势的重要性，下一个问题就是如何来做了。一方面，控制成本有一些规律可循（自然规律，无法改变的规律），另一方面，它要依靠一个企业的创造力。事实上，我们可以在现实中观察到每一个依靠无敌价格成功的企业都有一套自己独一无二的成本控制体系和做法。

成本通常有三部分组成：

成本 = 采购成本 + 制造/运营成本 + 营销/销售成本

我们分别从成本的三个构成方面来看一下本文中的案例企业的做法：

## • 采购成本的降低

### • 国美

国美自己曾总结采购成本低的原因主要有三点，第一，国美通过巨大的采购规模，能够在供货商那里得到更大的优惠政策；其次，国美直接从厂家进货，免去了中间环节的加价；再次，国美采取采购招标、买断包销、现款现货等方式，通过自身主动承担市场风险，从而获得厂家更大的折扣。对于零售业来说，根据销量的大小，通常供货商给零售商全年订单的返点有1%—3%，但像国美这样利用上述采购办法的大零售商，供应商的价格折让和年终返点加在一起就可能达到甚至超过5%。大家不要小看这几个百分点，要知道**沃尔玛**的税前利润率在业内已经算高的了，也不过是4.5%左右。另外，零售业是一个高营业额的行业，对于国美那样年营业额150亿的企业，一、两个百分点就意味着几亿人民币，一点儿都不是个小数目。

### • 格兰仕

对于成本的控制，格兰仕可谓做到了精益求精，殚精力竭在每个细节上下功夫。在采购成本上，格兰仕确定了每年都要下降10%的目标。为此，格兰仕首先确立了采购的三条原则：

第一是质量，即首先追求采购原材料的质量和货源的长期稳定。

第二是服务，即供应商要有应变能力，能在1天内根据订单作出相应调整。

第三才是价格，而有了前两条，这时候的价格才能转化为长期稳定的成本优势。格兰仕控制采购成本的另一法宝是，通过占有供应商产能的70%-80%，并深入供应商企业内部，帮助供应商改善其采购和生产，真正与供应商建立起长期的合作关系。同时格兰仕还承诺，尽管原材料的供应单价每年都要降低，但由于格兰仕采购量逐年上升，就能保证供应商的总利润不断增长。这样，格兰仕采购成本的降低就实实在在地建立在供应商的成本降低这个坚实基础上了。同时为保证所购原材料在世界范围内都具有成本优势，格兰仕还建立了全球采购网络。在企业内部，格兰仕规定，所采购的原材料必须要在半个月内使用，否则要追究相关人员的责任。这样，格兰仕又控制住了采购的时间成本，减少了采购资金的占压。

### • 制造和运营成本的降低

制造和营运成本的降低，可以由于规模的扩张而产生。随着规模的扩大，制造和营运经验的不断积累，将会出现单位制造和营运成本降低的现象，这就是所谓的“**学习曲线**”。通常来说，规模每翻一番，单位制造和营运成本将会下降20%，但这只是一个经验值，在不同行业及不同的企业会有一定差别。

除了规模所带来的成本下降，在制造和营运的各个环节，每个企业还各自采取了不同的办法来进一步控制成本。

#### • 格兰仕

格兰仕把制造成本详细分解为技术成本，质量成本，消耗成本，能源成本以及管理成本，然后每月对每类成本制定下降目标，并相应分解到各相关部门。格兰仕还创立了一套自己的理论：“以产、供、销平衡为根本”，首先以获取大量订单为起点，组织生产，并通过采购为生产提供保证。为实现总成本领先，格兰仕要通过“零库存（中间环节也实现零库存）、零距离，大生产，全社会大流水”，达到供应链整体成本最低。



## • 国美

零售行业存货和资金周转至关重要，因此国美为自己的营运制定了这样的原则：“勤进快销，以销定进，注意库存的合理性，以明天能卖多少或到后天中午能卖多少，来决定今天的进货量”。另外，租金成本对一间商店的盈亏具有举足轻重的影响，因此国美在店面选址上一般避免商业繁华地区，对面积和租期也小心选择，以求取得最低的租金。

此外，在近年科技日益发达的前提下，中外企业纷纷投入巨资建立ERP系统，我们在本文中提到的各家企业基本都正在或已经建立了强大的ERP系统，这对制造和营运成本的降低起到了革命性的作用。

## • 营销和销售成本的降低

在营销和销售成本的控制方面，无敌价格模式本身往往就是一个十分有效的手段。不论是在**国美**、**纳爱斯**，还是在**ALDI**、**沃尔玛**，低价就是最好的广告，是不打广告的广告。格兰仕在年销售额达到58亿时，全年的广告费还不到1000万，占销售额的比例不足**2%**。

## • 国美

国美当年颇为人称道的是，在1991年率先在《北京晚报》中缝做报价广告，由于产品的价格便宜，尽管所花费的广告费不多，但却为自己赢得了“中缝大王”和“买电器，到国美”两大名声。随着国美把这种低成本但高效的营销方式带到全国，买电器前翻阅中缝成为了一种各地消费者共同的习惯。

## • 格兰仕

在创建之初，格兰仕就确立了不做销售的原则，因此在销售上它坚持依靠大经销商和只与大零售商交易的做法，尽可能控制渠道成本。更令人惊异的是，有着85亿年销售额的格兰仕，总共只有160名销售人员，而其中有60人还是专门负责海外贸易的。格兰仕在人员成本控制上提出，通过提高劳动生产率实现成本降低的想法，这可以说是这一想法的最佳实践。

## 4. 规模效益：无敌价格杠杆的支点

阿基米德曾说过：“假如给我一个支点，我就能推动地球！”如果我们把无敌价格看成是一个赢利杠杆，那么它的支点肯定是规模效益。一个企业想在成本上大大领先于对手，它必须在规模上大大超过对手。

### • 如何降低采购成本？

我们可以想出很多办法，现实中也有许多的办法在运用。例如我们可以加大对采购人员的管理和培训力度，让他们成为最好的谈判者，以期能通过他们找出最便宜的供应商。我们也可以设法在供应商之间制造竞争，可以尝试绕过中间商，直接从厂家订货；我们可以通过改变支付方式（例如现款现货、买断包销等）争取得到最便宜的进货。但所有这些，却没有一个简单的做法更有力量：扩大您的采购量，数倍地扩大您的采购量！

**ALDI** 约有500亿的营业额，却只经营1000种商品。每种商品的采购额平均为5000万马克。它的竞争对手**REWE**比它大，有600亿的营业额，但经营的商品种类多达30000种，每种商品的采购额平均只有200万。两者之间的差距是25倍！所以**ALDI**可以轻而易举地得到——同样质量的！——便宜10%-50%的商品。

### • 如何降低制造成本？

同样，我们可以（也必须）想出许多办法，加强管理，优化流程，提高人员素质和劳动生产率，但同样最有力量的方式是提高生产的规模。

拿全球最大的微波炉制造商**格兰仕**的例子来看，1996年以前，也就是它的产量规模在25万台的时候，它还没有能力进行大幅的降价，而当它有能力生产出60万台微波炉的时候，它就能进行20%以上的大幅降价，当它产量规模达到200万台的时候，它有能力把价格再次下调40%，450万台规模的时候，价格又一次下调，然后是600万台，1200万台，1300万台，每当**格兰仕**生产规模出现一倍，甚至两倍的增长的时候，它就能把微波炉

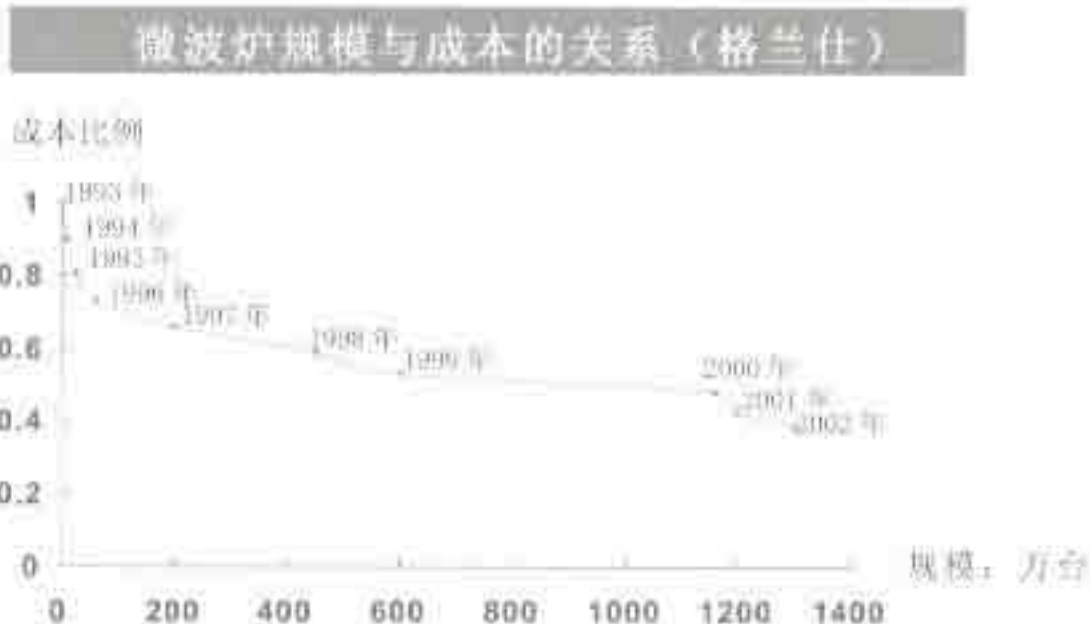
的价格下调20%以上。

显然是规模的扩大，导致了微波炉单位成本出现大幅下降，**格兰仕**才可能作出大幅下调产品售价的决定。在过去十年中，格兰仕微波炉的产量从1万台增加到1300万台，而它的一台普通微波炉的价格从三千元下降到三百元，从中我们可以约略推算出，对于微波炉行业，平均规模每提高约2倍，单台微波炉的成本就可能降低超过1倍。

规模是能够对成本的各部分均产生影响的关键性因素。这实际上并不难理解，因为对于任何企业，伴随着产品规模的扩大，单位产品的采购成本必然会下降，单位产品的制造/营运成本，营销/销售成本，以及管理费用都会相应摊薄，产品的单位成本自然就会下降。因此要想建立成本优势，首要的就应当建立规模优势。

#### 如何打造规模优势之一：共同点

图7. 让人心动的曲线（1）



资料来源：格兰仕网站，“坚定成本领先的战略”，“格兰仕的秘密”，“格兰仕·打造世界最大柜式空调工厂”，作者分析



在尽量短的时间里建立规模以及由规模带来的成本优势，是所有使用无敌价格这一战略模式企业的最简单，也是最重要的战略目标。

由于规模是这类企业的战略目标，它们会使用一切可能的手段去实现它。有一些手段是所有这类企业共通的：

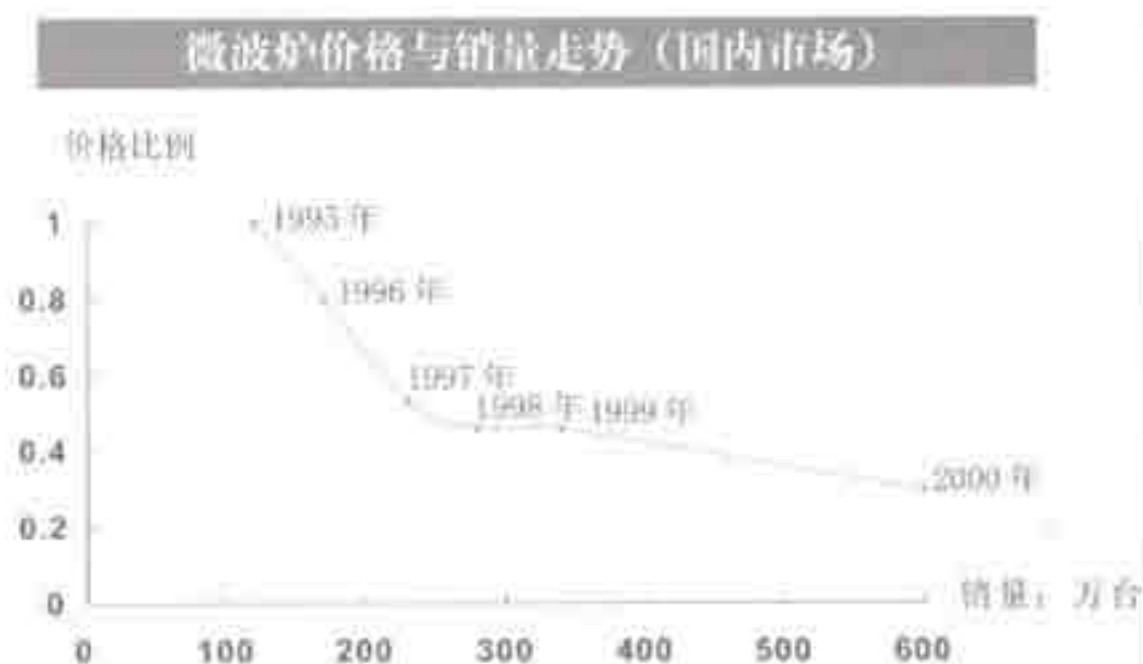
### • 无敌价格

无敌价格、一次又一次、先于对手、主动地降价，是这类企业一个最主要的打造规模的手段。这样的企业相信这样一条自然规律：

一个成熟产品价格的大幅度下降会导致销量的急剧上升。

在这类企业的心中，有这样一条让人心动的曲线（它已经被无数次证实，但在它还没有实现之前，世界上90%的企业家都不相信它）

图8. 让人心动的曲线（2）

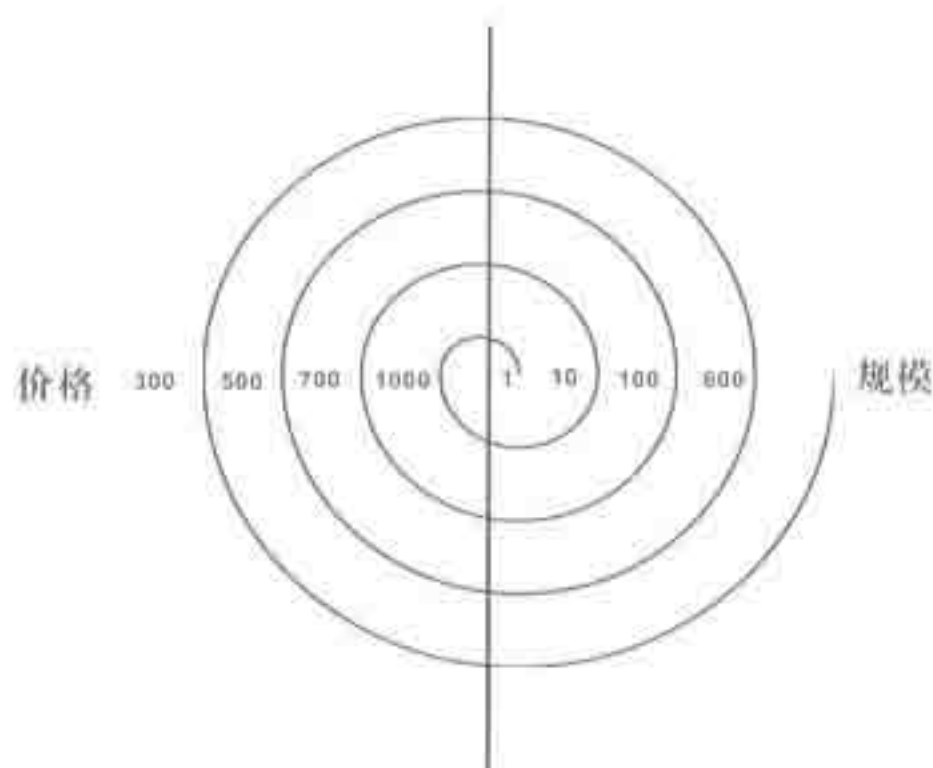


资料来源：“价格战的背后：解读格兰仕”，“双先作战——格兰仕战略战术分析”引自赛诺市场研究公司数据，作者分析

到了这里，我们遇上了一个鸡生蛋、蛋生鸡的问题。我们一方面说，只有大规模，才能有真正意义上的成本优势。另一方面，我们说，只有低价格，才能打造规模。您可能问：先有低价，还是先有规模才能低价？

就像鸡生蛋还是蛋生鸡的答案一样，两者之间没有先后关系，只有一个系统的关系。一个聪明的企业家会抓住市场上的、也许并不会持续太久的机会，让自己的企业踏上一条螺旋上升的轨道并且不偏离轨道，而另一些企业家不一定知道有这样的机会，或者由于自己的贪恋而脱离这样的轨道：

图9. 规模的螺旋上升轨道



在一个又一个企业的例子里，我们都反复看到了这样的形容：**福特T型车**：1912年价格不到850美元，销量17万辆，1914年价格约500美元，销量73万辆，1916年价格450美元，1924年价格最低260美元，1927年T型车累计生产1500多万辆，平均计算，从1908年至1927年平均每年销售超过75万辆。

**国美电器**，“向生产商订的货越多，拿到的价格就越低；拿到的价格越低，国美向消费者推出的售价就越便宜；售价越便宜，

来买货的消费者就越多；销量越大，向厂商订的货就越多……”。

这些企业的增长都遵循着一条循环上升的曲线，即企业降低产品的价格，产品的销量就迅速上升，导致产品成本下降，从而引发产品价格的进一步降低，销量继而再次快速上升，这又导致新一轮成本下降，销售价格降低……就像树木的年轮一样，这条曲线会一圈一圈地向外膨胀，因此我们可以把它称作是企业成长的年轮。

在**格兰仕**的例子中，格兰仕的增长是平均价格每降低1%，总体市场份额就上升0.72%，但是由于实际每年的增长速度不一样，这些成长年轮的大小粗细并不均匀。由此，一个企业经过的年景好坏，增长的快慢，都可以从这一圈一圈的成长年轮看出来。在这里，价格始终是一个最为关键的因素，它既是成长年轮的因，又是成长年轮的果，而正是由于价格在因果间的反复循环，形成了企业成长年轮的不断扩大。

### · 专业化

如果说一个企业希望建立规模的同时还能建立成本优势，或者说让规模的建立达到获得成本优势的目标，（而不是像现在不少国内企业那样为了扩大规模而涉足尽可能多的行业），那么它就还需要进行专业化经营。这是想采用无敌价格模式的企业不得不做到的。

**格兰仕**非常郑重地把专业化作为自己的战略，而且在很长一段时间也是坚持这么做的。**格兰仕**说自己要做到“专业化、集中化、简单化、最低价格、第一名”，因为“中国家电与跨国公司不是一个等量级的比较，为此我们只能集中资源在微波炉上超越他们”。

因此**格兰仕**曾严格定位于只涉足微波炉产品，而且只专注于微波炉制造，不涉及价值链的其他环节，与多数国外的哑铃型企业正好相反，**格兰仕**要成为重制造而轻研发和营销的枣核型企业。就是通过这样一个窄得不能再窄的定位，**格兰仕**的无敌价格模式很快就获得了成功，**格兰仕**成了微波炉领域的世界第一。



黄光裕为**国美**制定的战略很简单：坚持零售，薄利多销。这句在国美还是那个北京珠市口 100 平米小店的时代提出的原则，被国美严格执行至今。原则提出的年代正是短缺经济的时代，中间利润异常丰厚，不知有多少人从中赚取了暴利。但是今天还有多少人仍站在这个行业里，又有什么人做到了 150 亿的规模呢？国美在最诱人的时代拒绝了诱惑，放弃了一时的利润，坚持专做零售，加上原则的后半句“薄利多销”，终于使国美做到了中国最大的连锁电器零售商。

再举 **ALDI** 的例子。**ALDI** 的价格在德国被公认是最便宜的，总体比市场平均水平要低 30%，这是因为，第一，**ALDI** 只经营食品折扣店这一种商店模式，而不是像它的竞争对手 **REWE**，拥有百货店、大卖场、中、小超市等等各种商店模式，因此 **ALDI** 的管理要简单得多，它的管理成本也要低很多；第二，**ALDI** 只常年经营食品，而且只经营少于 1000 种食品，由于单品的采购量很大，它的成本又比竞争对手低很多；更重要的，第三，因为 **ALDI** 需要考虑的事情有限，所以它有精力把这些有限的事情做得精益求精，不断改进。于是 **ALDI** 想出了自己定牌生产各种食品，以大大降低采购成本的办法。由于这种定牌食品打的是 **ALDI** 自己的牌子，减少了供应商的大笔营销费用，因此价格十分低廉。就这样，这家只卖食品的折扣店建立了别人根本无法企及的价格优势。

### • 简单——复制

最后，前面这些企业的例子还告诉我们，规模其实是建立在简单的基础上的。可以说，无敌价格模式中的规模就等于简单。这种规模是通过不断复制相同的事情而建立起来的。我们只要想一想**福特**的 T 型车，正象福特自己说的那样，这是“一种设计简单的”“人人都能驾驶修理”的标准化的车，而大规模地生产这种车，只要不断复制完全相同的这种设计简单的产品就可以了。而在所有的连锁企业的例子中，一旦这些企业找到了商店的基准模式，（我们可以在**国美**的大事记中一次又一次看到其对自己《国美经营管理手册》的重视），规模的扩大反而变得很简单了，只需要反复在不同地点复制相同的商店就行，这也是为什么这些连锁企业的规模扩张一旦启动，便能够以令人惊异的加速度进行。复制，再复制，这就是非常简单的规模扩张的秘密。

总结前面这些企业的做法，它们在成本控制/建立规模上都坚持这样几个共同的原则：第一是规模化，采取各种各样的办法努力成为行业/全球的第一；第二是专业化，只在一个相对狭窄的行业里经营，不受诱惑，不期许抓住所有的机会；第三是简单，建立标准，然后不断复制，把生产和营运管理简单化；最后是节俭经营，从企业运营的各个环节入手，努力挖掘每个成本改进的机会。

## 5. 如何打造规模优势：不同点或创造的力量

但企业的生命力不在于模仿，而在于认准目标后的创造。在所有的实施无敌价格模式的企业中，我们都可以观察到巨大的创造力，而这些创造力都围绕着一个目标，即如何打造规模。

### • 格兰仕：OEM 复制

格兰仕建立规模的办法是做OEM。用格兰仕老总梁庆德的话就是：“奉行OEM战略，不强求在海外市场做“GALANZ”牌子，重在格兰仕制造，选择有品牌实力的跨国公司作为OEM伙伴”。格兰仕发展到1998、1999年的时候面临着这样的问题，自己的品牌在短时间内迅速打开新的市场可能有困难，但是在国内市场自己又已占到超过半壁江山，进一步大幅提升规模的空间在哪里呢？利用在生产上的比较优势，为国外公司做OEM生产，不但能使格兰仕摆脱成长的烦恼，而且还能绕过反倾销的壁垒，相对容易地进入世界市场。

格兰仕在谋求扩展OEM规模的时候，充分展示了它的商业头脑和运做才能。拿变压器来说，本来格兰仕没有微波炉变压器生产线，但看到日本变压器的价格是20多美元，美国的是30多美元，于是凭着优异的生产能力，格兰仕与美国公司谈判，把他们的生产线搬到格兰仕来生产，再以8美元的价格向其供货，条件是为美国公司生产之外，格兰仕有权用这些设备为自己生产。从30美元到8美元的差价足以让美国公司动心。而格兰仕既获得了OEM订单，又无需资本投入就取得了产能。这样日本公司就感到了压力，于是格兰仕又如出一辙地取得了日本公司的订单和设备。



### • 纳爱斯：广告复制

同是制造类企业的纳爱斯，打造规模的方法与格兰仕则截然不同。纳爱斯在洗涤产品行业内有“广告杀手”之称。它用来建立规模的手段正是广告。纳爱斯第一个质量出众的产品纳爱斯香皂刚刚问世的时候，庄启传就毫不犹豫地贷款200万元用于广告宣传。他相信广告能够把纳爱斯的产品信息传播给消费者，并把他们吸引过来，从而带动销量的大幅上升。结果市场没有让他失望，这个洋牌子迎合了当时人们的需求，成了一度苦苦挣扎的纳爱斯的转折点。

在雕牌超能皂产品几乎要被宣布死刑的时候，庄启传坚定地倾力推出令人耳目一新的大派送活动，使这个产品不但起死回生，而且把纳爱斯送上了全国肥皂行业销量第一的宝座。1996年的时候，庄启传又不惜投入1.2亿元为雕牌做广告，而这相当于公司当时两年的净利润。

2002年纳爱斯的广告宣传费更是高达3亿元。不过，花出去的广告费确实带来了回报，由于知名度高，价格又低廉，纳爱斯很快成为国内肥皂和洗衣粉行业的双料冠军，2001年的市场份额分别达到49%和43%。庄启传在广告方面的大胆投入，以及适合市场需求又有创新的广告创意，让纳爱斯每每在两三年内就创建了别人无法想象的巨大规模。

### • 国美：连锁复制

中国最大的电器零售商国美，在建立规模的道路上采用的又是另一种不同的手段。这种手段我们在**ALDI**、**沃尔玛**、**宜家**这样的零售行业都能见到，那就是连锁。单个商店不管多大，它的销售总归是有限的，而连锁能够通过不断复制相同的商店，比较容易地扩大总体销售额，从而达到扩大规模的目的。国美的连锁发展道路与国外的**ALDI**、**宜家**、**沃尔玛**其实非常相似，很具代表性。国美在1993年的时候，调整了仅有的几家店铺并统一命名为“国美电器”，初步建立了连锁的雏形。



1996年黄光裕对美国连锁企业进行了考察，国美明确把连锁作为企业的发展方向。1998年，国美制定了一部颇为著名的230页的《国美经营管理手册》，详细规范了国美电器商店的内部管理，并在2000年和2001年连续对手册进行修订，内容进一步详细为1000余页。

伴随着上述事件的发生，国美连锁店的规模从1993年的不足8家，到2000年的41家，再到2002年超过110家，总体呈现加速扩张的趋势，特别是1998年手册出台，管理规范之后，1999年国美即走出北京，开始全国性扩张，国美的年营业额从1998年的14亿元，2000年的23亿元，一跃至2002年的150亿元。对照国外连锁企业的发展历史，我们会发现这样一个规律，在连锁商店建立的初期，不论中外，它们的发展速度总是非常慢，而且这种状况会保持相当一段时期，然后当它们一旦总结出规律、找到了基准的模式（《国美经营管理手册》即可作为标志），就会出现加速及至爆发性增长。这一点似乎与制造类企业的发展情况正好相反，通常制造企业发展初期规模增速最快，随着规模的扩大则增速逐渐放慢；而连锁企业在发展初期则需要相当长时间的摸索，增长一旦开始，就会在一段时间内不断加速，出现爆发性增长。应该说国美近两年就正处于这样的阶段。

## 6. 无敌价格模式背后的自然规律

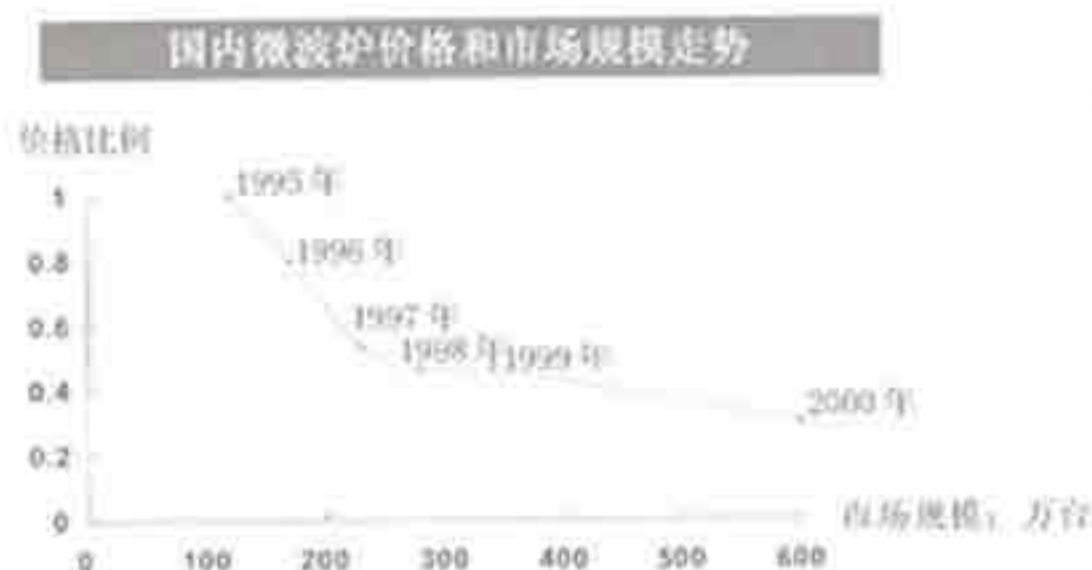
对自然规律的探索 and 发现，让人类掌握了无数个自然界的规律。利用对这些规律的深刻认识，人类制造出了无数个效力巨大的，对人类有助（但有时又对人类有害）的工具和产品，像化肥、原子弹、汽车、手机。

可惜的是，对于隐藏在深处的社会、经营、管理上的规律我们所知不多。因此，大部分企业的成败就只能是随机的。成，我们不知道为什么成；败，我们也不知道为什么败。

我不能说我们找到了“无敌价格”的规律，但我们可以尝试把它提出来，让大家来证明或者证伪它：

第一，降低价格能够扩大整体市场规模。以中国国内的微波炉市场为例，从1996年**格兰仕**开始大幅降价之后，微波炉整体市场规模呈不断扩大的趋势。

图 10. 无敌价格背后的规律——降价能够扩大市场规模

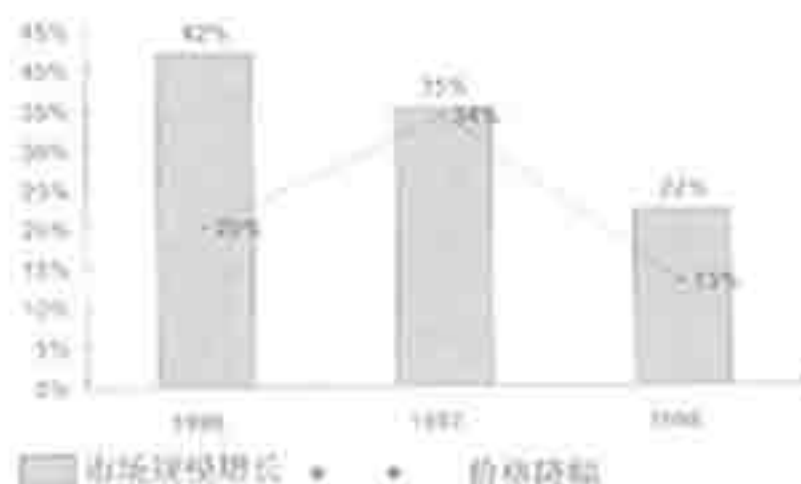


资料来源：“价格战的背后：解读格兰仕”及“双先作战——格兰仕战略战术分析”引自赛诺市场研究公司数据，作者分析。

第二，降价对市场规模的扩大作用在一定阶段内是递减的。仍以国内微波炉市场为例，1996年到1998年间，**格兰仕**四次大幅调低微波炉的价格，但整体市场规模的增长速度却出现了下降。

图 11. 无敌价格背后的规律——降价扩大市场规模的作用递减

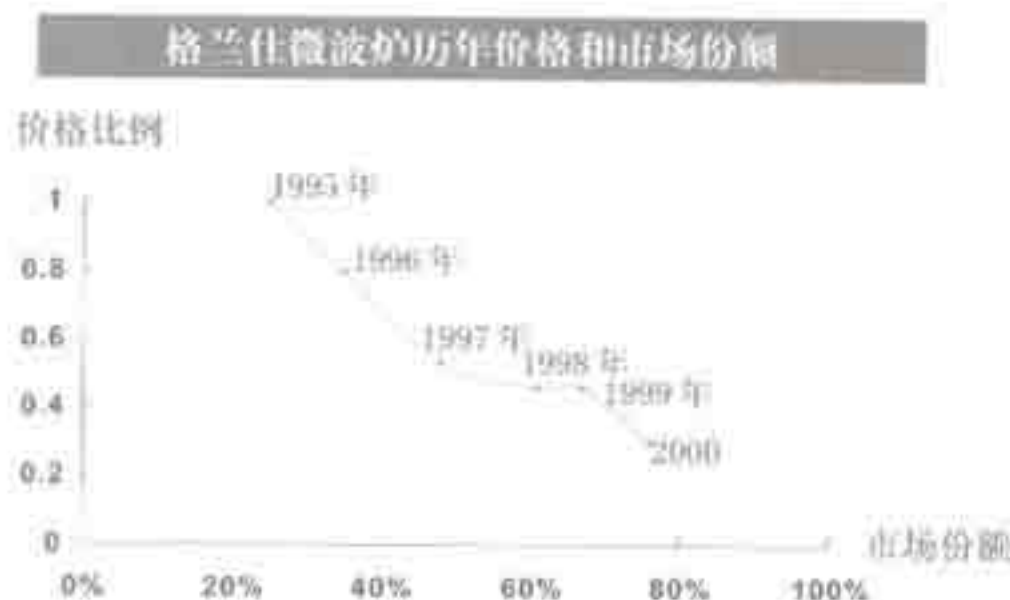
**国内微波炉价格降幅和市场规模增长速度**



资料来源：“价格战的背后：解读格兰仕”及“双先作战——格兰仕战略战术分析”引自赛诺市场研究公司数据，作者分析。

第三，降价能够扩大企业自身占有的市场份额。**格兰仕**就是一个明显的例子，自1996年开始降价，**格兰仕**微波炉的市场份额逐年上升。

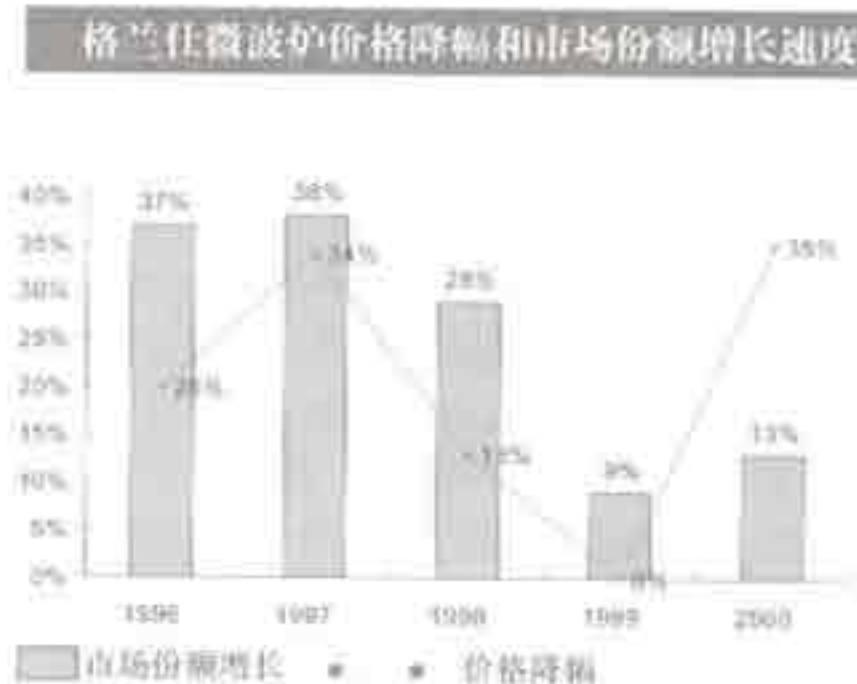
图 12. 无敌价格背后的规律——降价能够扩大市场份额



资料来源：格兰仕网站，“双先作战——格兰仕战略战术分析”  
引自赛诺市场研究公司数据，作者分析

第四，降价对企业自身市场份额的增加作用递减。还是来看看**格兰仕**的例子，其中1997年和2000年，**格兰仕**微波炉在同一年中分别有两次大幅调低了价格。

图 13. 无敌价格背后的规律——降价扩大市场份额的作用递减

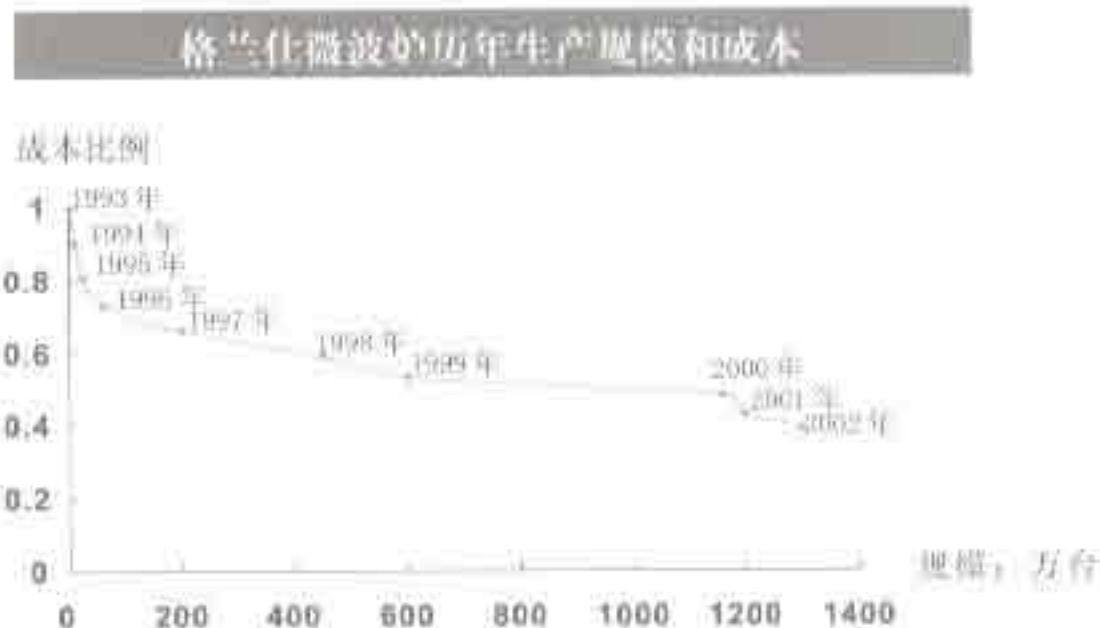


资料来源：格兰仕网站，“双先作战——格兰仕战略战术分析”引自赛诺市场研究公司数据，作者分析



第五，降价能导致企业规模上升，成本下降。**格兰仕**实际发生的状况就很能说明问题。

图 14. 无敌价格背后的规律——降价能够使企业规模上升，成本下降



资料来源：格兰仕网站，“坚定成本领先的战略”，“格兰仕的秘密”，“格兰仕-打造世界最大柜式空调工厂”，作者分析

第六，只有明确成本能够降低，才可以进行降价。否则，这种降价根本上违反了无敌价格模式的实质及自身规律。

对于无敌价格模式背后的规律，**格兰仕**自己曾有非常精彩的解释：“许多人在这件事上有个错觉，以为市场容量是一个常量，每年900万台是一个不变的量。其实并非如此。在空调的价格超出工薪阶层们的接受线时，空调无法激起人们的购买欲望。这种购买欲是被压抑着的，一旦空调价格被急剧增长的生产力打压到一定水平，并击穿人们的心理接受线时，购买欲就会像火山一样爆发，这个数字会直线上扬，从900万台上扬到1000、1100、1200、1300……甚至2000万台！还是来看看数字吧。2002年1季度空调市场的销量是去年同期的200%”。为什么会有这样的现象呢？

任何一个社会的人口结构都是金字塔式的。在金字塔的顶

端，是一个社会最富有的人，他们虽然远远比普通人富有，但其数量极其有限。例如，美国二亿多人口中净财产超过100万美元的人口大约只有500万人。

当一个产品价格很高时，只有这些“贵族”才能买得起；当一个产品的价格低到一定水平时，几乎每一个人都能买得起。而“贵族”和“平民”的比例可能高达1:60。所以您可以想象，当有企业能够把一个贵族产品平民化时，它拥有的是一个几十倍于原来的市场！

但在上述规律的第二和第四条，我们也可以看出，无敌价格的效力会随着一个企业/一个市场的成熟而大幅降低。也就是说，无敌价格——像我们将来讨论的任何一个模式一样——有自己的极限。作为企业家，我们如何面对这样的极限呢？

我想，对大部分企业来说，讨论这个问题还为时过早。您处的行业通常还没有发展到这一步，您还有足够的机会。

其次，如果您已经成为您所在区域（比如一个城市、省份、或者中国）的绝对领先者，您还是有机会在其他的区域复制您的模式。

当您在世界上已经是第一时，就像**格兰仕**的处境，您会发现，您同样可以利用您对“无敌价格”模式的理解，进入一个新的领域，用同样的方式打造另外一个中国第一、世界第一。

### • 无敌价格模式：成功的前提和代价

我们已经知道，世界上以及在中国有许多企业利用无敌价格模式取得了巨大的成功。在一定意义上，无敌价格模式是制造一个世界级企业或者世界第一的标准模式。我们也知道了无敌价格之所以能够成功，是因为这一类企业知道价格——规模——成本之间简单但决定性的关系，知道在表面现象背后深刻的自然规律。就如我们在第一章中所讲，这些企业并不是因为有实力、有资源、有知识、有能力才让它们取得了后来巨大的成功。它们的成功在于掌握了一个常人不相信，但却十分简单和有效的模式。

但并不是每一个企业家，每一个企业都可以运用它取得成就。无敌价格模式的成功有一些必要的前提：

### • 高质量，至少是可以接受的质量

从消费者的角度看，无敌价格必须建立在可接受的质量的基础之上。如果没有质量，消费者根本不会购买，企业无法生存，也就谈不到价格和规模的问题了。这一点，毫无疑问，所有前面提到的企业没有一家打过折扣。**格兰仕**把自己的产品定位为“优质低价”，坚持采购质量最优的原材料进行生产，实现100%的优等品率。

为了提高服务质量，**格兰仕**还建立了密集的售后网络，不断推出新的服务项目。**纳爱斯**对自己的产品质量始终颇为自豪：“透明皂被同业公认一流，为目前国内外生产厂家难以达到；洗衣粉同行厂家认为我们做到了顶极，并自叹不如，因而许多同行企业领导、职工不用自己的产品，宁愿购买雕牌洗衣粉”。**ALDI**是德国最便宜和可靠食品的代名词……

### • 持续的成本控制能力

透视无敌价格模式的背后，它要求企业必须有持续的成本控制能力。注意，是持续的，不能停顿的！如果成本控制的改进工作一旦停顿下来，立即就有被新的无敌价格模式的采用者或者模仿者超越，最终被挤出市场的危险。

就像在美国市场，同是采用无敌价格模式的**沃尔玛**和**凯玛**，最初后者的市场份额比**沃尔玛**要大，但逐渐地**凯玛**对成本控制的改进开始落后于**沃尔玛**，于是**凯玛**的经营状况不断恶化，最终于去年倒闭。

一个相反的例子是**格兰仕**，从发展的最初阶段一直到现在，**格兰仕**始终保持每年的单件原材料采购成本下降10%，并且这已经作为公司今后的成本控制目标，要求自己不断坚持下去。这应该说是**格兰仕**一直能够保持成本优势的一个重要原因。



## • 专注，不贪心的战略

从战略上说，无敌价格模式还要求企业要做到在经营上的专注。就像在前面的分析中提到过的那样，一个企业必须做到专业化，不受各种利益和机会的诱惑，不贪心，坚持只做自己的主业，才有可能在无敌价格模式上获得成功。但凡有所动摇，稍对自己作出宽容，就有可能前功尽弃。

## • “苦行僧”文化

梁庆德有句名言：“从牙缝里挤出的利润最可靠”。作为一家在微波炉行业做到了全球第一名的大型企业，**格兰仕**在各地的办事处却极为简陋，像在上海这样的城市，格兰仕办事处每个月的房租标准是人民币600元。著名的沃尔玛和ALDI同样奉行节俭的原则，**沃尔玛**创始人沃尔顿的办公室被称为“像是在卡车终点站所能找到的那种司机休息室”，而**ALDI**的总部简陋得常常让来访者认为自己走错了门。用格兰仕的话来讲，要做到无敌价格，就只有自己先做“苦行僧”。这就是格兰仕们的企业经营哲学，也是无敌价格模式要求企业所具备的企业文化和精神。

图 15. 无敌价格模式的前提和代价——冰山的 90% 在海水下面



上面所列举的这四条无敌价格模式的先决条件放在一起，我们可以看出它们是层层深入的关系，质量是露在最表面并且能被消费者感知到的，接着也还是外在的整体市场的要求，接下去就到了不容易被发现的企业内部的能力了，而这其中成本控制又成了表象，真正深层次扎根在企业中的“专注”战略和“苦行僧”文化才是藏在水下的冰山的最大部分。

和我们在这个世界上做的任何事情一样，无敌价格模式是有代价的。它的代价就是我们无法像其他企业一样牟取暴利，而只能靠自己苦心经营。它要求我们必须专注，专注于一个产品领域，有时甚至专注于一个产品（T型车！），专注于持续不断地扩大规模和降低成本。您稍一分心或不留神，您以前打下的基础就可能毁于一旦。当然，最刻薄的代价是，您必须过“苦行僧”式的生活，即使您很富有。这也许就是我们这个世界最奇妙之处！

所以，即使在您的行业有做这个模式的可能性，您也不一定适合这么做。这就是学院派的教科书上不会出现，但却能在很大程度上决定一个战略是否成功的一个关键因素：企业主要决策者的个人偏好。幸好，我们还有其他的、同样令人心动的模式做企业，没有人一定要选择这个模式。在我的未来的研究报告中，我会一一和您讨论其他的经营模式。

## 7. 我们学到了什么？

对于成功的大企业存在一种误会，那就是这些企业生来就是大企业。**福特、ALDI、戴尔、沃尔玛、格兰仕、国美、纳爱斯**等无数例子说明，大企业都是从普通的小企业，在二、三十年间成长起来的。

大企业的成长有一个标准模式——无敌价格模式。自身主动地、以远远低于竞争对手和行业平均水平的价格提供产品，将导致销量和产量大幅上升，成本的急剧下降，不但使市场份额而且

还使企业盈利位列行业前列。

成功运用无敌价格模式要求卓越的成本控制能力。苛刻而创造性地在采购、制造/营运、营销/销售各环节挤压成本，是采用无敌价格模式企业的特长。

最关键和最根本的成本控制方式是：规模。无敌价格和规模是一对互为因果、相辅相成的降低成本的利器。建立规模要求坚持专业化和简单复制的原则。

打造规模的手段多多：格兰仕是OEM复制，纳爱斯是广告复制，国美是连锁复制。在本篇报告中我们都有详尽描述。

无敌价格能够扩大整体市场规模和企业的市场份额，但降价的效果递减。人口的金字塔结构是市场规模扩大的原因。产品质量、持续的成本控制、专注的战略、“苦行僧”文化是无敌价格模式的前提。

利用成本优势，把建立全球制造中心作为中国的国家战略，是中国企业采用无敌价格模式持续成功的重要条件。

## 8. 您也许就是下一个世界第一！

这些真的不是复杂的事情。我们不用啃一些大部头的专著也能弄明白这些关系。如果我们坚持一些简单的原则，下一个世界第一也许就是您：

- A. 持续地降低成本！
- B. 持续地扩大规模！
- C. 专业化：心无二用！
- D. 保持产品、模式的简单，相信复制的力量！



## 9. 题外话：中国的国家战略，中国作为全球制造中心地位的建立和无敌价格模式的关系

三月份时，我受浙江**吴泰集团**吴总的邀请对其中上层管理人员做了一天的战略培训。在回京的飞机上，我和吴总就此话题进行了深入的讨论。他让我感到有十分的必要在这里讲一下国家层次战略和企业战略之间的联系。

在世界范围内，企业和企业之间的竞争也是各自优势的竞争。过去和未来相当长一段时间内，中国企业的一个最为明显的竞争优势将是成本优势。因为我们有成本优势，所以我们可以国际上以很低的价格出售产品。正是这样的群体的“无敌价格”战略，让中国的许多产品，例如服装、鞋子、机械、电子、家电，以及众多我们根本不会感觉到有多大市场的小商品如扣子、雨伞、圣诞礼品，在世界市场上在过去10年内逐渐占据了世界第一、第二的位置，市场份额有15%~80%、90%不等。

中国企业的成本优势是有震撼力的：我的一个客户，**潍坊柴油机厂**制造一台发动机的人工成本只占其总成本的4%不到，而我在德国时的另一个客户，**道依茨**公司却必须面对26%的人工成本。格兰仕的例子更是尽人皆知。所以，把中国变成世界的制造基地并不是一个虚妄的目标，而是一个很实际的事情。我甚至同吴总一样相信，中国下一阶段性的战略不应是科技导向，而是制造导向。也许10年，20年之后，当中国真正是世界许多领域的制造之王时，我们才有资本，也才有必要（因为我们会失去我们的成本优势）去大张旗鼓地进行科技投入。这样做的好处是显而易见的：大量的制造业将让我们有足够的增长率、就业、税收以及社会的安定。

在前面我们的研究报告里，我们只提到了企业自己能够控制的成本。事实上，如果一个国家的战略不配合，一个企业仅仅控制自己的成本是无法实现无敌价格的战略的。换句话说，国家要十分清醒地认识到，由政府导致的企业成本上升（税收、费用、基础设施）将会威胁这一类企业的生存，进而伤害到自己的税源。国家有一个清晰的，支持中国/一些地区成为世界制造中心的战略，是在中国产生一大批国际规模大企业的前提。

## 《无敌价格》模式问答

**问：**企业小的时候规模也小。规模小就无法运用你说的《无敌价格》，因为成本无法降下来。小企业，或者说企业小

**1.** 的时候怎么办呢？

**答：**如果你的企业规模还小，你可以在你力所能及的范围里运用无敌价格里提到的规律。在企业发展的任何阶段这个规律是不变的，不同的是你做事的自由度。企业大了的时候自由度会大些，但这并不意味着小企业就没有自己降低成本的自由空间：

请看一下自己的企业是否在做太多的领域？是否在做太多的产品？太多的型号？是否有太多的供应商？成本是否真的降到了极限？

在所有这些方面——不管你的企业有多小——你都有可能集中你的资源，让你比原来拥有多一点的讨价还价的能力。

企业的发展是螺旋式上升；利用无敌价格模式也是如此。专心地做好一个模式，你会发现自己的自由度会越来越大。

**问：**在我们原有的领域，我们已经做到了世界第一，用的就是你说的《无敌价格》模式。但这个行业太窄。我们选定

**2.** 了一个新的领域，这个领域是跨行业经营。我们还能象上一次一样成为新领域的第一吗？

**答：**衷心地祝贺你已经在在一个领域是世界第一！

有了一次“世界第一”的经验，再加上比原来大得多的资源，我相信贵公司是有可能会再次取得好成绩的。

就我所知，贵公司选定的新领域是一个原来十分分散的行业。在这个行业里有许多小企业，他们都是某一类产品的专家。所有企业的规模都不太大。因此，请仔细挑选你选择的子行业，看它是否符合以下几个条件：

- a) 子行业是否有你们想要的规模和空间？
- b) 成本是否是这个领域的关键要素？
- c) 是否已有企业在有意识地运用《无敌价格》做你们想做的事？

**3. 问：**只有大规模，才能有真正意义上的成本优势。而另一方面，只有低价格，才能打造规模。那么，究竟是先有低价，还是先有规模才能低价？

**答：**就象鸡生蛋还是蛋生鸡的答案一样，两者之间没有先后关系，只有一个系统的关系。一个聪明的企业家会抓住市场上的、也许并不会持续太久的机会，让自己的企业踏上一条螺旋上升的轨道并且不偏离航道，而另一些企业家不一定知道有这样的机会，或者由于自己的贪婪而脱离这样的轨道。

**4. 问：**无敌价格是不是仅仅适用于制造业，而且是单一产品制造业，对于服务业、高科技产业来说，是否同样适用这一模式呢？

**答：**“无敌价格”模式应该适用于所有的行业，只不过由于环境及条件不同其表现方式和程度会有所不同。优秀企业和普通企业最根本的区别是，优秀的企业更关心自己的“商业逻辑”或业务模式，而且会有意识地让它更加清晰明了。

我想在此向来自各种不同行业的读者提出这样一个问题：在你的行当里，是否能借用“无敌价格”的逻辑？我相信答案是YES，但你自己的企业未必能这么做或愿意这么做。你也许选择了其它的做法，但并不证明这种模式在你的行当不能成功。如果你的行业中还没有人这么做，这肯定是一个大机会！



**5. 问：**在同一行业中，是不是只能存在一个“无敌价格”企业，其他的都是跟随者？

**答：**在一个行业（及地域中）只能有一个企业用这种方式生存，其它的企业必须找到其它的生存方式。就象在自然界中没有任何两个生物能用同样的生存方式在同一个空间生存一样，同一个地区的企业必须求异才能够活下来。“无敌价格”能让一个企业在一个地域和一个行业成为第一，这是一种选择；但其它的企业可以选择其它的方式成为唯一，也同样能够生存。在未来的文章中我们将讨论其它的业务模式。

**6. 问：**“降价”是一把双刃剑，这是非常普遍的一种说法。那么，是不是对于实施“无敌价格”战略的企业来说，“降价”不存在负面效应？

**答：**降价对无可奈何而降价的企业来说，确实是一把双刃剑，伤了别人，也伤了自己。但对于把“最低价格”当作经营战略的企业来说，降价是一个主动的战略选择。战略意味着选择，选择意味着放弃。选择“无敌价格”意味着放弃“快钱”或“易赚之钱”，却去挣更长久的、用苦行僧的方式节省出来的更安全的钱。如果说无敌价格对自己企业有什么负面效应的话，这是唯一的坏处。

**7. 问：**无敌价格是不是在一定层面淡化了品牌的作用，实际上，有些消费者愿意为了追求某种品牌而多付钱，如果一味追求低价是不是就意味着放弃高端市场和高端消费者了呢？

**答：**是的。我再一次强调，战略意味着选择，选择意味着放弃。“无敌价格”的选择是低端客户，是那些对价格极其敏感的客户。但是当你做到了极至的时候，你会突然发现，贵族们也买低价的产品！德国的ALDI简陋的连锁店中只卖最便宜的食品，但75%的老百姓，其中不乏挣钱很多的人却是其忠实的客户。我也敢打赌，我们大部分的读者（大部分都是老板）也会象我一样，家中使用的是格兰仕的而不是松下的微波炉。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

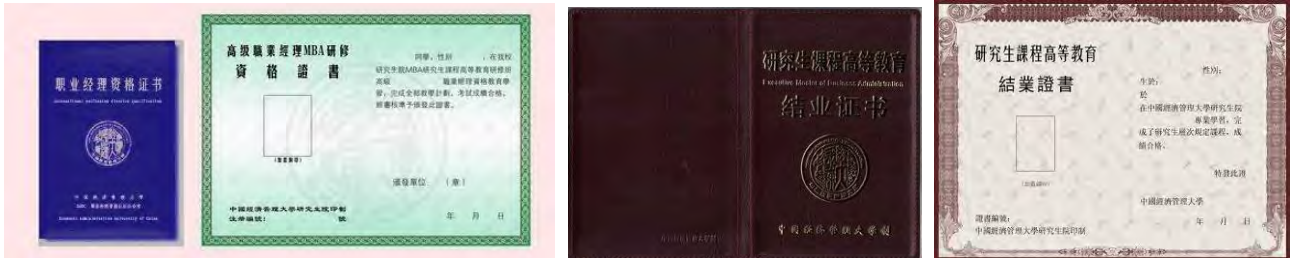
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。