



聪明反被聪明误

我相信这场由京东挑起的价格战要比表面上的低价竞争复杂得多。商业的第一信条是赚钱，如果哪门生意不赚钱，就不要做那门生意！如果一家公司声称为了获得更大的市场份额而宁愿只要零毛利，我只能说他们是在赔钱赚吆喝。要知道，这个零毛利还要减去广告、物流、财务和各项其他的管理成本，所以公司最后怎么可能不亏钱呢？而且，商家把商品价格降下来容易，升上去就难了，因为你已经让你的低价形象深入人心了，未来为维持这一形象你将不得不长期坚持低价策略，直到撑不住的那一天。

如果这家公司当真采取零毛利的市场战略，那就太不明智了。为什么这样说？说到底，大多数商人很聪明，他们说归说、做归做，谁也不会去做赔本的买卖，至少不会让自己长期赔本。价格战美国人也玩过，这不是什么新鲜的玩法。价格战

玩家的典型做法是：给顾客提供零毛利商品，但事实上是在玩文字游戏——商家会标注有些商品缺货，有些优惠中断，最低价的东西暂时没有，建议你去买其他能给商家带来利润的商品。亚洲的生意人都很聪明，他们希望把一部分商品打上零毛利，把它们迅速卖掉，然后借助它们带来的人气，从其他商品上赚钱，等着事件很快恢复平静。

然而，商家这么玩必定会使他们在顾客那里失去信誉。试想，如果商家真心要零毛利，那么他将会一直亏损。如果商家假心做低价，骗消费者眼球，那消费者怎么会甘心一直被你骗？所以，这两条路都不会通向成功，作为价格战的发起者，商家自然不会赢。

那么，消费者就是赢家了吗？不是！消费者也是输家。撇开这场战争中“明降暗升”、“夕降朝升”之类的肮脏伎俩不说，



塞缪尔·峻 (Samuel Chun)，复旦大学－华盛顿大学EMBA课程教授，主讲“高级营销管理” (Advanced Marketing)，曾任教于哈佛商学院，担任商务管理课程的助理教授，并以经济学家和顾问身份就职于美国劳工部。

就算你买了一件价格很合算的商品，商家后来撑不下去倒闭了，你的商品出现问题需要维修和服务，到时候你找谁呢？你的后续服务和保障就没了。所以，我说价格战给消费者带来的其实是伤害，而不是实惠。

再来看制造商，价格战给制造商带来的伤害是很明显的。制造商创造价值，他们与渠道商分享新增的价值。制造商和渠道商一起通过一个合理的价格 (fair pricing) 把商品提供给消费者。如果渠道商放弃新增的价值，那制造商是早晚要为此埋单的。

制造商给渠道商的价格若等于渠道商给顾客的价格，渠道商迟早会将损失转嫁给制造商，那么不久的将来，制造商可能就承担不起使用这个渠道的成本了，于是制造商就会考虑直接面对顾客，他们就要去做渠道商的事，为使自己的商品到达消费者手中而额外付出成本。渠道商放弃新增价值，并不是因为他们慷慨，乐意为消费者埋单，而是渠道商没有在干渠道商的事儿，他们不是在为商品增值，而是做了损害商品价值的事情。长此以往，制造商会一直处于疲于应付的状态，就没有更多经费和精力来投入产品研发和更新换代了，而这最终又会影响到消费者的利益。

如果把京东掀起的 price 战看成一个纯粹的市场公关事件，我只能说，他们很聪明，制造出了一个公关话题，也引起相当多的媒体和公众的关注。但我认为他们还不够聪明，而且可能聪明反被聪明误。企业市场公关首先讲的是诚信，要对客户诚实。如果使用公关手段，却不诚信，很难想象企业失去的会是什么。

在美国，尤其是在家电行业，以前也有此类价格战发生，像电路城公司 (Circuit City) 等，以前都是美国很大的家电连锁企业，现在却都倒闭了。他们也曾压低价格，也曾压榨供应商，结果现在都消失了。中国应该吸取美国失败案例的教训。

我当然希望这场价格战赶快结束。但可怕的是，任何商家一旦踏上价格战的贼船，就很难立刻停航。当然，你会获得更多坊间议论，也会有很多文章讨论这个话题，你会名声大噪，但这不是什么好名声，对零售品牌的成长绝对是坏事。

在亚洲，低价始终是一个竞争策略。但亚洲品牌如果要成长为全球品牌，渠道商要和制造商共同营造一个合理的价格生态体系，把价值返回给整个价值链，这样大家才都有钱赚。 ■

(翻译及整理：商学院大百科 www.whichmba.net 总编辑赵鹰)