

宋志平

《经营制胜》

企业要走优质优价路线

在过剩经济下,价格是影响企业利润的关键因素,企业在市场竞争中要掌握价格主动权,找到价格和销量之间的最佳平衡点。在物美价廉难两全的情境下,企业应该走优质优价路线,遵循“质量上上、价格中上”的八字原则和“技术要优,质量要优,服务要优,价格要优,利润要优”的五优原则。企业可针对行业的关键矛盾将盈利模式从量本利转向价本利,重构合理的行业价格体系,以持续盈利,实现健康运营和发展。

经营者在价格上的两大认识误区

不少经营者、厂长和经理在价格上的一个认识误区是:把市场竞争理解为扩大市场份额,把牺牲市场份额当成奇耻大辱。他们常常为抢占市场份额而不惜大幅降价。但事实是,在丢市场份额保价格和保市场份额降价格这两种做法之间,保市场份额降价格,采取低价竞争的企业往往都倒闭了。原因很简单,降价竞争会遭到竞争者的反抗,并不能增加实质性的销量,徒然降低价格,企业也会因此亏损。

我经常跟大家讲不能为了销量牺牲价格,但只有我讲不行,有人质疑我讲得不对,违反了市场经济的基本原则。所以,我不得已搬出来一位老师,让他给大家讲,那就是《隐形冠军》的作者赫尔曼·西蒙。他曾给全世界1万家企业制定价格,并写过一本《定价制胜》。他认为,企业在价格上要有主动权,不能被动,如果失去了价格主动权,就变成了在汪洋大海里漂浮的一条船。企业创新是为了什么?答案是价格。企业要并购,做大规模,提高市场占有率,也是为了价格。我们不能离开价格讨论问题,价格是企业的生命线。一个产品如果减量20%,企业利润会下降15%,而如果降价5%,利润则下降60%。所以做企业不能简单地降价,不能打价格战,尽管打价格战恰恰是一些企业最擅长的做法。在金融危机中,西方大企业采取的应对措施通常都是缩量,比如航空公司会很理智地停掉一些航班,而不是杀价、送票。

关于可否用低价策略来赢得竞争,西蒙先生在书中列举了宜家家居和阿尔迪超市的例子,他认为除非拥有像宜家家居这样极特殊的产品特色或拥有像阿尔迪超市这样能取得供应商极低价格的经营方式才能取得低价优势,而现实中能做到低价高盈利的企业少之又少。合理、稳定的价格是绝大多数企业盈利的基础。企业的目的应该是持续地盈利,只有盈利的企业才能健康运营和发展。企业长期低价格和低利润不仅会严重影响投资人的信心和员工的情绪,也会影响企业的技术创新投入,影响产品质量和服务质量。现实中,低价恶性竞争给行业带来恶劣影响,甚至导致全行业垮掉,这样例子并不少见。

另一个常见的价格认识误区,就是经营者把价格完全放权给销售员。我以前在北新建材做了10年销售工作,对销售员十分了解。那时,管生产的一味追求超产,管销售的则要保证不能压库,当时销售员为提高业绩采用的办法是降价和赊销,而这两个办法恰恰是企业的死穴。价格越低,企业越没利润,一旦企业报表上没利润了,银

行就不再给企业贷款,企业离倒闭就不远了。赊销会导致大量收入变成应收账款,时间一长,欠钱的人破产了,就变成了坏账,这是我们做企业绝对要注意的。所以,无论如何价格一定要稳住。现在不少水泥、商混企业仍把降价和赊销作为销售手段,有的企业甚至因欠款收不回而经营不下去,这是很失败的。行规和商业模式是可以改变的,经营者不能凡事都听销售员的,如果经营者自身没有定力,对市场和客户不了解,那最后一定是价格降得一塌糊涂、应收账款高企,最终把企业拖垮。因此,经营者应该特别关注价格和应收账款这两个指标,树立好行规,保护好价格,不随意赊销,否则经营就无从谈起。

企业应该掌握定价的主动权

企业靠什么盈利?怎样盈利?这是企业每天都要思考的问题。中国建材在长期实践中,积极应对市场环境的不确定性,不断学习实践,探索出了几种有效的盈利方式。

技术创新。制造高科技产品,靠产品、技术、服务的领先性来盈利。

竞争策略。综合运用成本领先、差异化、集中化等竞争策略,全面提升竞争力。

价格策略。把合理、稳定的价格作为盈利的前提。

商业模式。用不同于以往的方式,提高价值创造能力。

价格是一个敏感话题。我们做企业要关心什么?要关心价格,我们过去认为价格是由市场客观决定的,经营者对价格是无能为力的。我们只能做两件事:一是增加销量,提高市场占有率;二是降低成本,提高产品质量。这是传统经济模式下的基本盈利思路——根据量本利分析法,通过分析产品数量、生产成本、销售利润这三者之间的关系,研究出企业以最低的成本生产出最多的产品,从而获取最大利润的经营方案。简单地说,通过放量降低单位固定成本,从而取得效益,也就是我们常讲的薄利多销。

实际上,企业不是价格的被动适应者,企业应该掌握定价的主动权,否则只能靠天吃饭,像万顷波涛中的一叶小舟一样,无法左右自己的命运。合理、稳定的价格是绝大多数企业盈利的基础。做企业既要关注销量又要关注价格,两者有一定的矛盾,最理想的状态是量价平稳,做到价稳且份额不丢、量稳且价格不跌。当价格和销量不可兼得时,我们思考问题的出发点应是确保合理的利润,找到价格和销量之间的最佳平衡点,一味牺牲价格去增加销量是行不通的。

我到北新建材工作没多久,全国各地就开始兴建一些高档酒店,为新型建筑材料带来了第一波发展机遇。但因为是“新型”建筑材料,所以在最开始推向市场时,难度也是很大的。

北新建材推广的第一个产品是岩棉,最早叫矿棉,当时北新建材的老厂长王健行认为不能叫矿棉,否则就和当时矿棉厂的矿渣棉相混淆了。此外,当时的矿渣棉每吨只卖几百元,而我们的新产品岩棉每吨成本约500元,



王利博制图



宋志平《经营制胜》： 探索中国式企业经营之道

我们打算卖2000元一吨,即采取撇油定价策略。我们必须要改名字的理由有两个:一是表明我们的产品和国内质量差的矿渣棉是有区别的;二是重新定价,表明我们的产品是进口装备生产的全新产品,价格也必须是全新价格。老厂长确实很有眼光,1985年岩棉成了热门货,产品供不应求。当时,工厂的其他产品卖不出去,单靠岩棉就让全厂有吃有喝了,所以那时厂里有句口号叫“全厂保岩棉,岩棉为全厂”。

物美价廉难两全

我从来不认同物美价廉,因为质量是有成本的。大家到商店里想买件衬衫,通常不会和售货员说拿一件最便宜的,一般都是要找一件牌子还可以且做工也挺好的,这样的衬衫价格可能高一些,但穿了觉得心里舒服。但是有时我们的生产者却引导着消费者看谁家的产品最便宜,把整个消费理念给破坏了,这也是非常值得研究的。其实,所有的产品都一样,我们做企业不能一味地降价、拼价格,被价格战这种错误的思维方式所禁锢,要转变为定价制胜的思维方式。

从管理学的角度看,早年的工业化时代是供不应求的时代,企业推行泰勒式的科学管理,着眼点是提高效率、多生产产品。随着社会经济的发展,在充分竞争时代,企业又提出凭借“质量、服务、价格”三要素进行竞争,希望能够做到物美价廉。这种靠简单地扩大规模来提高效益的思路,成为传统制造业企业的管理思路和管理文化。现在,许多行业产能严重过剩,企业不能再单纯地依靠扩大规模来降低成本和提升企业价值。在这种情况下,我们应该用迈克尔·波特的价值链理论,来研究如何提升行业和企业的价值。

日本企业喜欢拼价格,以捍卫市场占有率。在世界500强企业的名单里,日本企业的利润率普遍较低,这与日本是个岛国有关,日本的国土面积和市场规模都较小,所以日本的企业丢掉任何一寸“土地”都觉得无法接受,它们围绕着市场占有率,你争我夺,导致产品价格偏低。

虽然中国市场体量很大,但企业的数量很多,竞争也十分激烈。在这种情况下,中国的企业应该理性对待价格。盲目降价、恶性竞争会导致质量低下,出现假冒伪劣等问题。

企业要走优质优价路线,而不是低质低价路线

企业一定要研究价格,价格从来不客观,在买卖双方市场中,企业作为卖方,对价格也要进行博弈。任何行业都应该有稳定的价格,赚取合理的利润,从而持续盈利。成本是刚性的,而且是边际递减的,企业不可能永远降低成本,降到一定程度,再降低成本一定是以牺牲质量为代价的。我们应该走优质优价的路线,而不是走低质低价的路线。(下转第五版)