

<<击败低价对手>>

图书基本信息

书名：<<击败低价对手>>

13位ISBN编号：9787802554368

10位ISBN编号：7802554365

出版时间：2010-7

出版时间：企业管理出版社

作者：（英）瑞انس 著，屈云波，李怡锦 译

页数：311

译者：李怡锦

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<击败低价对手>>

前言

在很多行业中，低价竞争的战鼓正越擂越响。

欧洲、北美和亚洲发达国家的众多企业的领导人面临着来自低价竞争对手越来越严峻的挑战。

地区性航空公司，例如瑞安航空，西南航空和亚洲航空正在挑战世界老牌的航空企业。

食品杂货零售业巨人，例如乐购（Tesco）和家乐福也正在承受着发展迅猛的，例如阿尔迪和利德尔这类硬折扣商（harddiscounter）咄咄逼人的强大攻势。

在风力发电市场，一流的世界性公司，例如维斯塔斯（Vestas）、GE、歌美萨公司（Gamesa），正在遭受印度苏斯兰公司（Suzlon）和中国华瑞风电（Goldmidandsinovel）的挤压。

印度和中国的汽车制造商开始走出国门，并将很快在高端产品区域对世界知名企业形成高压态势。

从婚纱到重型建筑设备，似乎每一个行业都面临着来自低价竞争对手的步步紧逼，无一幸免。

事实上，低价竞争是一直存在的，但是现在它在新行业和新产品领域的发展比以往却更加快速，更为迅猛。

新生的低价竞争对手的产品和服务质量似乎很快达到了“够用就好”的水平，满足了整个市场中相当一部分消费者的需求。

<<击败低价对手>>

内容概要

如今，许多公司都面临着日益严峻的、来自于低价竞争对手的挑战——他们能够提供“足够好”的产品和服务。

但价格却绝对低廉诱人。

本书将帮助优质品牌公司高管制定应对低价威胁的必赢战略。

通过对世界各地各行各业的广泛调查研究。

作者提供了大量生动详实的例子，来说明处在不同行业、不同类型的公司如何应对低价竞争对手的挑战，并对其战略手段的有效性进行了分析。

同时他也对许多公司在应对低价竞争者挑战过程中所必须面对的、来自领导力和文化上的挑战进行了讨论。

通过借鉴B2B和B2C企业的经验，本书能够帮助公司高管：深入理解为何要把低价竞争威胁提上高级管理层议程；了解传统公司为应对竞争威胁选取的“3个基本选择”的优点和缺点，抓住新的发展机遇；学习低价竞争者的战略和战术，可以纳为己用来提高其传统业务的竞争力；了解一些领先公司在应对低价竞争者威胁中，如何克服领导力和文化上的挑战。

最终，您从本书中获取的见解将利于您做出更加有利可图的商业决策。

<<击败低价对手>>

作者简介

Adrian Ryans在瑞士洛桑全球领先的商业学校IMD，担任营销学和战略学教授。

同时，他还在一些全球领先的跨国公司内担任顾问。

他曾在北美、欧洲、澳洲以及亚洲设计并主讲关于组织执行的课程，接受过其培训的用户包括：通用电气、蒙特利尔银行、美敦力公司、德勤、北欧化工、

<<击败低价对手>>

书籍目录

第一章 来自低价竞争对手日益严峻的挑战 挑战切实存在,无所不在 零售业 航空业 银行业 快速消费品 电子消费品 B2B产品与服务 在众多行业中,威胁主要来自亚洲 许多消费者喜欢购买中等质量的产品和服务 低价竞争并非完全是坏事 理解和应对低价竞争所带来的挑战第二章 为什么来自低价竞争对手的威胁日益严峻 价值定位策略的三个核心要素 性能价值 价格价值 关系价值 企业通常强调一个核心价值定位 不同价值定位的相对规模会随时间变化 产品类别的生命周期日益缩短 传统整合经营模式正在消亡 支撑企业的三个核心业务 均衡关注三个核心业务会引起冲突 企业利用专业机构的杠杆作用 在很多行业中,采取重点经营模式的企业扮演着日益重要的角色 越来越多的企业正在放开自己的经营模式 过分依赖战略合作伙伴风险巨大 整体方案协作方正在帮助企业有效利用网络资源 低价竞争者正在获得越来越多的支持 有时新生低价企业拥有十分强大的支持者 客户越来越愿意购买低价竞争企业的产品 挑战性问题第三章 了解低价竞争对手的游戏方式 瑞安航空公司 长期持续的优良业绩 公开透明的价值定位 革新和有侧重性的经营模式 极端重视成本控制 建立良性循环 到目前为止,一切运转良好 ING DIRECT美国 满怀骄傲的借贷 引人注目的价值定位 早期的成功 出现竞争,ING DIRECT进一步加大投资 向低价竞争对手学习 质疑传统经营模式的每一个要素 极为简单直接的价值定位 不惜代价,避免复杂化 克服沟通障碍 成为成本创新者 牢记:客户并非永远正确 面对竞争,有胆量大幅降价 传统企业可以向低价竞争企业学习 挑战性问题第四章 对威胁的现实评估 某些行业不易遭受低价竞争威胁 为什么某些企业不能及时应对低价竞争威胁 低价竞争的威胁被低估 低价威胁常需要一定时间才能产生显著影响 有时二级效应产生的影响最大 对威胁和机遇的实际评估 “击败我的企业”也是企业发展的有利工具 确定现有和潜在低价竞争对手是关键 了解低价竞争策略的动因 核心能力、独特的资源和主要差距是低价竞争策略的关键动因 低价竞争对手可以创造性地克服重大差距 低价竞争对手如何有效巩固自己的地位 低价竞争对手通常采取类似的策略改善自己的地位 预测非传统竞争对手的动向是一种挑战 大多数经营模式都有局限性 制定应对最糟糕局面的方案可以提供“火热的平台”以两种未来对比为框架进行财务分析的重要意义 挑战问题第五章 在市场价格价值区域与低价竞争对手竞争 在市场各个层面进行竞争往往是不必要的 应对挑战的决策需要考虑众多因素 支持进入价格价值市场的观点 中等质量的产品可以满足市场的真实需求 赢得价格价值客户,制造满足其需求的更佳方案的机遇 随战略发展与客户共同成长的机遇 为“升级销售”提供机会 业务协同的机会 使传统企业对低价竞争对手具有一定的“控制”优势 反对进入价格价值市场的观点 与企业传统价值策略冲突 鼓励高端产品自相残杀 缺乏成功竞争所需要的资源和能力 价值链成员能够影响经营决策 向市场提供价格价值方案的一个新途径 及时制定决策 价格价值经营模式是否应该独立 整合模式的几个潜在优势 独立优势通常大于整合优势 主要的策略性决策 制造与购买 品牌选择是一个关键决策 开发新的销售和配送渠道十分有必要 及时调整销售渠道 诺基亚确立入门级移动电话业务强有力的市场地位 中国当地企业快速涌现 诺基亚应对威胁快速做出反应 至今诺基亚在入门级业务中的表现相当优秀 道康宁公司积极应对低价客户 2000年道康宁面临极为严峻的挑战 道康宁成立了一个新的业务部门 经营策略运转良好 爱尔兰航空公司在不同市场实施价格价值策略 参与瑞安航空公司的国内计于场竞争 削减成本和差异化之间的艰难平衡 初步成功是否可以持续下去 挑战性问题第六章 采取不同策略,避免产生与低价竞争对手针锋相对的局面 强化性能价值 伊莱克斯针对新兴市场失败的战略定位 伊莱克斯多路出击应对挑战 虽然伊莱克斯取得了一些成绩,但是挑战依然严峻 保持性能领导地位是今天的一个巨大挑战 成本上升和窗口缩小是一个重要问题 采取开放的经营模式是一种有益的做法 保持性能价值领导地位要求企业不断创新 超越战略极点可以创造真正的竞争优势 强调关系价值 欧瑞卡面临着核心产品全部商品化的挑战 欧瑞卡着力于为客户提供方案 欧瑞卡利用自己的全球领导地位保持领先优势 乐购在大众市场建立关系价值 乐购通过创建客户价值应对硬折扣商的挑战 乐购也非常有效地管理自己的成本 乐购在英国取得了绝对领导地位,并积极拓展新市场 挑战性问题第七章 对领导地位的挑战 康柏未能成功转型 应对低价竞争挑战通常需要企业实施转型 数据可以支持转型的必要性 创建和管理一个成功的价格价值企业 产品和服务设计的挑战 市场开发、销售和配送的挑战 成本控制的挑战

<<击败低价对手>>

创建和管理一个关系价值企业 设计一个促进关系价值建设的组织结构 开发利用深层次的客户与市场知识 在组织内部培养以客户为中心的文化 建设关系价值并不是一个立竿见影的方法 挑战性问题第八章 更具挑战性的未来 成本创新必须在企业所有员工中达成共识 低价竞争威胁将愈演愈烈

传统企业可以利用网络资源保持领先地位 低价竞争企业也面临着挑战 预测未来竞争动向, 采取必要的预防措施 反思传统经营中的可取之处 将客户放在舞台中心参考资料

<<击败低价对手>>

章节摘录

企业通常强调一个核心价值定位 当然,在购买产品或服务时,大多数客户希望获得尽可能多的性能、关系价值和低廉的价格。

但是,在大多数情况下,他们都不得不作出妥协。

在竞争激烈的行业中,一个供应商不可能同时在三个核心价值层面都达到最佳程度。

对于某个具体的产品或某项服务,客户常常根据三个核心价值策略其中的一个实施购买行为。

正如我们前面所指出的,在这些丰富多样的市场领域内,很有可能存在着更多的次级区域。

不同行业的企业在满足这些次级市场时对成功程度的评判或多或少地会有一些区别。

在市场中,企业通常希望在三个价值定位中的某一个方面实现领先,并且让目标客户觉得,在其他两个价值定位上也能达到其可以接受的水平。

例如,一个重视关系价值的公司就会努力实现在这个方面的领先,但是同时又会确保在性能价值方面与市场领导者之间的差距保持在一个合理的范围内,并能使目标客户满意。

如果这个企业本身没有合适的产品或服务,它就会借助于竞争对手提供同类最好的产品。

此外,价格应该与价格价值领导企业的价格保持在一个合理的对应关系范围内,尤其当它的产品或服务无异于竞争对手,而且客户也很容易在价格和价值上进行比较时,更应如此。

例如,一个重视头等服务质量或企业级客户关系价值的载旗航运公司(flag carrier)在与一个低价航运公司直接竞争的航线上,它可能在运费方面提供经济合理的价格。

在这条航线上,它的服务水平可能与一家低价航空公司没有太大的差距,所以它不想让客户觉得价格难以接受。

但是,在那些与同是载旗航运公司的竞争的航线上,例如亚欧航线,它的价格压力可能就小一些。

然而,一家向客户提供周到和个性化服务的私有银行可能比一个普通银行的私有金融业务部门的收费高得多,或许有些客户已经发现了两者之间的明显差别。

显然,当价值定位策略的重要因素是建立在款式、品牌形象和其他更多情感因素基础上时,与价格价值领导型企业相比,这些公司的价格就会高出一些。

在某些情况下,正像书中稍后要提到的,企业会向不同市场次级客户提供不同的核心价值定位,这些不同的价值策略可能由不同的企业部门提供。

当然,今天可以被客户接受的东西,可能明天会完全不适用。

企业必须一直更新调整自己的价值策略,与市场不断变化的需求保持一致。

所以,在大多数行业中,无论一个企业或者一个经营单位采取了什么样的核心价值定位,长期来说,它必须同时改进所有的三个核心价值因素。

可以接受的性能、可以接受的关系价值和可以接受的价格(至少从实际情况来看,价格会随着时间不断下降)都很有可能发生变化。

不同价值定位的相对规模会随时间变化 产品和服务类别都要经历推介、成长、成熟和衰落的生命周期。

在一个新产品和新服务类别的早期阶段,最大的客户分组常常重视性能价值。

为什么?

因为客户都希望获得较好的性能价值,而在新产品和服务的早期,性能通常不尽如人意。

例如,在移动电话和笔记本电脑的发展初期,产品在很多方面都不尽如人意。

它们又大又笨重,性能也很糟糕,电池寿命短,外观粗糙,用户界面也很原始。

因此,自然地,很多用户或者潜在用户将注意力集中在了产品性能价值上。

很多客户都急切地盼望着新一代产品的问世,因为他们知道,一旦产品更新换代,至少在一些关键属性上产品的性能会发生飞跃性改进。

而且,不同的销售商可能被认为在不同层面属于性能上的领导者。

在个人计算机发展初期,很多企业都从几家不同的供应商处购买产品。

从事图文设计工作的人可能喜欢苹果公司的产品,而经常出差旅行的人可能偏爱东芝笔记本,因为他们认为东芝产品更为结实耐用。

<<击败低价对手>>

但是，对于大多数企业员工来说，他们使用的可能都是IBM、康柏或惠普的产品。

毫无疑问，市场上一直存在着更加看重价格价值或关系价值的客户群体，但是在产品生命周期开始阶段，这些群体通常相对较小。

在一个新产品类别的发展初期，性能的升级换代通常非常频繁。

然而，随着产品类别的成熟，实质性的性能改进已经很难实现，而且实现这些实质性性能改进的成本也大大提高，有时甚至是呈几何指数增加。

如图2.2所示，在t5和t6之间实现的性能改善比在t1和t2之间实现的改善要，少得多。

另外，还有很多大幅降价的重要机会（价格价值的增加），而且在后期，关系价值的改善也变得显著起来。

随着产品或服务类别的成熟，客户将会对价值策略中性能价值外的另外两个策略有所偏重。

通常，当产品或服务的性能达到了足够高的水准，越来越多的潜在客户认为性能已经很好，这些客户已经不在特别地希望性能进一步提高。

此时，他们的注意力会转移到另外一个核心价值层面。

有些客户特别注重价格价值，他们会选择那些质优价廉的产品。

另外一些客户可能更重视被供应商“关心”的感觉，希望对方提供高水平的关系价值。

他们可能仍然希望得到相对高性能的产品和服务，但是为了获得更好的关系价值，他们很有可能会放弃性能价值。

让我们再看看个人电脑这个实例，公司可能认为所有著名品牌的性能都差不多，于是决定只和一个供应商建立重点合作关系。

例如，一家公司可能选择戴尔（Dell）做自己的供货商，因为它认为这样可以为所有员工提供合理的设备安排，戴尔提供的服务也可以让这家企业以更低的成本管理自己的计算机。

当丰田将雷克萨斯车型（Lexus）投入北美市场时，由于丰田极高的性能，有些客户可能放弃从一个欧洲著名汽车制造商手中购买，转而追求丰田提供的极好性能、优秀的产品质量和较高的关系价值。

随着市场成熟，我们常常发现对价格价值和关系价值因素的要求会相对增加，而性能价值因素相对减小。

然而，随着市场成熟阶段的到来，在不同的市场，三个核心因素的相对大小存在着明显的差别。

在某些市场，不同的产品或服务的性质，以及客户的需求，可能意味着客户并不重视关系价值。

在某些产品类别中，由于商业环境的变化引发了产品的严重断档，这些变化主要包括技术进步、法律法规的变更等等。

例如，在电视业发展的大部分时间里，其核心技术一直都是使用阴极射线管。

多年来，依靠单枪三束彩色显像阴极射线管技术的丰富变化，索尼一直视为业界领袖。

然而当其他公司追赶上了索尼的图像质量，大多数客户已经不太注意企业之间的性能差距和每年的性能改善。

但是，随着20世纪90年代电视市场新显像技术的出现，例如液晶电视（LCD）和等离子电视（Plasma）技术，这一竞争宣告结束。

在这两个新技术发展过程中，又出现了新的业界领袖，客户也很重视不同企业之间的性能差别。

重视性能价值的客户数量不断增加，电视产品类别开始进入一个新的生命周期。

<<击败低价对手>>

媒体关注与评论

“ 指导管理层在低价竞争战斗中制定自己的策略以赢得胜利的一本十分有效的阶梯式方法集。
” ——Yves Serra, 瑞士沙夫豪森, Georg Fischer公司总裁&CEO “ 低价竞争已经从一个外部的
现有概念变成了企业必须要面对的现实。
这本书中的见解与各行各业的每位经理人都息息相关。
Adrian Ryans搜集的令人信服的故事, 是想要在明天的市场竞争中取得胜利的领导者的必读材料。
” ——Arkadi Kuhlmann。
美国特拉华州威尔明顿, ING Direct CEO “ 在低价的竞争环境下, 跨国企业所面临的最大的竞争威胁。
并不来自于低价竞争对手, 而是取决于你的公司能否充分把握巨大威胁来临前的时间并了解如何成功地处理这一问题。
本书是你应对低价竞争对手的生存指南, 将使你理解并制定一项侧重执行力的战略。
以战胜你所面对的竞争的挑战。
请确认您的CEO和管理人员一字一句地阅读本书。
” ——Lars A.Andersen, 中国北京, Vestas China总裁

<<击败低价对手>>

编辑推荐

《击败低价对手：优质品牌如何应对低价竞争者》通篇围绕及时正确决策的重要意义展开论述。很多情况下，不少传统企业总是不能及时地对低价竞争对手的挑战加以应对，有时甚至发展到了为时已晚、无可挽回的地步。

优质品牌应对低价对手的生存指南，低价公司反其道而行之的必胜宝典。以瑞安航空、ING DIRECT银行为实例透析低价竞争企业的成功秘诀；以伊莱克斯、乐购为实例指导传统优质品牌企业如何保持竞争优势。

<<击败低价对手>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>