

Research on Dilemma and Profiting Innovation of Low-Price Business Model

Jihua Zhang

School of management, Jinan University, Guangzhou

Email:jihuazh@126.com

Received: May 19th, 2011; revised: Jun. 3rd, 2011; accepted: Jun. 8th, 2011.

Abstract: Every enterprise hopes to increase profits through sales volume growth, but it only turns into a price war that is destructive to both enterprises and others. In face of the brutal price war, can entrepreneurs only choose desperate fighting or being captured without resistance? In my opinion, low-price business model can be divided into low-factor-cost mode, low-operation-cost mode, low-channel-cost mode, low-transmission-cost mode and ancillary revenue subsidy mode. As long as we sharpen our wits, we can totally obtain significant profits. Of course, if we want to make breakthrough, we must have the courage to explore, innovate and constantly summarize and improve, so that we can start a profiting route suitable to ourselves.

Keywords: Business Model; Price War; Profiting Channel; Technical Innovation; Business Innovation

低价商业模式的困境及盈利创新

张计划

暨南大学管理学院, 广州

Email:jihuazh@126.com

收稿日期: 2011年5月19日; 修回日期: 2011年6月3日; 录用日期: 2011年6月8日

摘要: 每家企业都希望利用销量增长来提升利润, 但结果往往演变为一场伤人害己的价格战。面对惨烈的价格战, 企业家不选择鱼死网破就得束手就擒吗? 作者认为, 低价商业模式可以分为低要素成本模式、低经营成本模式、低渠道成本模式、低传播成本模式, 以及辅助收益补贴模式, 只要开动脑筋, 完全可以获得可观的利润。当然想要有所突破, 必须勇于探索, 敢于创新, 不断地总结和改正, 才可能开创出一种适合自己的盈利之路。

关键词: 商业模式; 价格战; 盈利途径; 技术创新; 经营创新

1. 有关商业模式及其创新的文献综述

Afuah and Tucci 认为“商业模式”是公司运作的秩序, 公司依据它使用其资源、超越竞争者和向客户提供更大的价值, 依据它获利^[1]。Thomas 认为, 商业模式是开办一项有利可图的业务所涉及到的流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造^[2]。Rappa 认为, 商业模式规定了公司在价值链中的位置, 并指导其如何赚钱^[3]。

商业模式是指企业价值创造的基本逻辑, 即企业在一定的价值链或价值网络中如何向客户提供产品和服务、并获取利润的。商业模式创新是指企业价值创造提供基本逻辑的变化, 即把新的商业模式引入社会

的生产体系, 并为客户和自身创造价值, 通俗地说, 商业模式创新就是指企业以新的有效方式赚钱。Tucker 从客户价值角度出发定义商业模式创新^[4], 认为商业模式创新过程就是从客户角度出发, 发挥想象力来看怎样让事情变得更好的过程。Mitchell 和 Coles 指出, 商业模式创新的目标是以最合适的方式提供给客户产品或服务, 并剔除客户不要的东西, 并总结了商业模式创新的几个必要条件: (1) 提供全新的产品或服务、开创新的产业领域, 或以以前所未有的方式提供已有的产品或服务; (2) 其商业模式至少有两个要素明显不同于其他企业, 而非少量的差异; (3) 有良好的业绩表现, 体现在成本、赢利能力、独特竞争优势等方面^[5]。

2. 低价商业模式的运用时机

世上没有降价两分钱抵消不了的品牌忠诚，顾客购买时大都希望价格越低越好，因此我国的众多企业纷纷将“价格战”奉为竞争利器，希望借此提升企业的市场占有率和利润。价格战是各商品品牌之间为了打压竞争对手、占领更多市场份额、消化库存等采用的降低产品价格的竞争方式。每家企业都希望薄利多销，利用销量增长来提升利润，但大动干戈的结果，往往演变为一场伤人害己的惨烈血战。1998年越南摩托车市场紧俏，中国摩托车企业为了争抢市场，价格从每辆摩托车2000多美元打到500美元，最后更是低至300美元，随着原材料涨价、汇率升值、贸易摩擦等一个个风浪袭来，就接二连三地轰然倒下。反观以本田为代表的日本企业，始终稳定在每辆摩托1200美元左右，产品质量稳定，售后服务完善，最终赢得了顾客，在竞争中笑到了最后。资料显示，中国出口的袜子最初卖6美元一打，伴随着无休止的价格战，现在已跌至0.99美元一打，折合人民币平均每双仅0.66元。

所有企业都是以利润最大化为目标，价格高低只是一种实现目标的手段而已。低价销售人人都会，低价的同时还能盈利才算真功夫。由于价格不但会影响商品的销量，而且会影响单件商品的利润高低，所以牵一发而动全身。利用低价抢占市场，可能短期收效明显，但长期来看，不断降价侵蚀了企业的利润，最后势必危及企业的未来发展。利润等于收入减去成本的差额，所以很明显，要盈利增长的话必须降低成本或者提高收入，两者必居其一。作者在这里罗列了几个条件，希望各位企业决策者在决定降价之前，先比较一下，只有满足其中某一条件时，降价对你而言才可能是有利可图的：

2.1. 少许降价就可以吸引大量非顾客转为顾客

影响定价的一个关键因素就是需求价格弹性指数，它是需求量变动幅度的百分比与相应价格变动幅度的百分比之间的比值^[6]。如果该指数大于1，我们就认为它富有弹性，此时可以定低价。相反如果该指数小于1，我们就认为它缺乏弹性，就可以设定一个适当高一些的价格。

如果企业降价抢来的顾客都来自竞争对手，那么对整个行业而言益处不大，属于一种拆东墙补西墙的行为。如果来自于非使用者，那等于扩大了整个行业的市场容量，对壮大本行业就会有积极意义。比如美国西南航空公司宣称，它吸引来坐飞机的人都是原本准备自驾车或者坐大巴的乘客，按照他们的讲法，那么它并没有危害其他航空公司的利益，甚至还为航空业做大规模贡献了力量。

2.2. 增加产量可以显著节约成本

无论是制造业还是服务业，很多行业都存在着规模效应，也就是说随着销量增长，单件成本快速下降^[7]。因为售价减去单件成本等于单件利润，这样一来，售价和单件成本都处于下降通道，商品的单件利润就不会显著减少，甚至还有可能上升。对企业而言，这种情况下可以考虑适当降价。

2.3. 你们企业是否具有优于同行的成本控制能力

有些企业利用自身某一方面的核心优势，拥有了显著超越同行竞争者的低成本优势。这样它可以利用低价清洗市场，将弱小的竞争对手淘汰出局，进而提升自己的市场份额和盈利能力。格兰仕利用自己大规模、低成本的制造能力，沃尔玛利用自己强大的信息系统和卓越的供应链运营水平，获得了发动价格战的坚定信心 and 底气，在保持自身持续盈利的价格水平下，逼迫竞争对手亏损，直至无奈退出市场。

3. 低价商业模式创新的5个方向

鉴于上文分析，低价商业模式想要取得成功，必须在控制成本或者获取辅助收益方面有特别之处。笔者在这里将低价商业模式划分为5种类型，希望对实业界的朋友们有所启发：

3.1. 低要素成本模式

生产要素包括土地、资金和人力资源，每个国家都可以根据“资源禀赋论”，发挥自身丰裕的资源优势参与国际竞争。比如中国的最大优势就是丰富而廉价的劳动力资源，平均劳动力成本只有西方发达国家

的 5%，只要欧美国家的某些行业人均效率达不到我们的 20 倍，我们的低成本优势就会显现出来。大量加工出口劳动密集型产品等于变相出口劳动力，这也是我国成为世界工厂的主要原因。

再比如新西兰地广人稀，所以大量发展畜牧业，出口乳制品和牛羊肉制品，等于间接出口它的优势资源——土地的使用权。低生产要素成本模式是最常规、最普遍的低价商业模式，绝大多数企业都在运用这种模式。

3.2. 低经营成本模式

阿尔迪是德国知名的连锁折扣店，商品价格要比普通超市低 30%~50%，原因在于它化繁为简，大幅删减商品种类，每种商品只提供一种选择，即同类商品之中最好卖的品牌。因此在别的大卖场动辄数万种商品可供选择的情况下，阿尔迪只出售大约 700 种简单商品，这种简化带来了两大优势：其一显著减少了商品采购、存储、销售及管理的难度，进而降低了企业运营和管理的费用；其二由于货品供应种类有限，顾客量大，商品周转很快，因而很新鲜，这对以食品为主的商店至关重要。此外阿尔迪还尽量缩小经营面积，充分挖掘员工潜能，每人都身兼数职，训练有素，每人的服务面积超过 100 平米。阿尔迪是典型的先进技术厌恶者，他们不进行市场预测、不分析顾客偏好，不使用现代化超市设备，结算时仅靠店员的记忆、心算和手工录入，速度反而快过其他超市。

美国西南航空以“打折航线”而闻名，是自 1973 年以来美国唯一一家连续盈利的航空公司。西南航空的业绩源自于它的精准定位，只开设中短途的点对点航线，没有长途航班，更没有国际航班。飞机只设经济舱，不用对号入座，不提供餐饮，这样上下飞机速度快，节约了清洁的费用和时间。飞机的降落到起飞的时间通常只有 25 分钟，相当于提高了飞机利用率。时间短，班次密集，采用单一机型(燃油经济型的 B737 飞机)，这样做的好处是简化维修、运营和训练。就是这样的低成本高效率运营模式，让西南航空保持低票价的同时可以持续盈利。

比如 7 天、如家等经济型酒店也是低经营成本的范例，它们不选择临街店面，不设富丽堂皇的酒店大堂，放弃传统酒店必不可少的健身、娱乐和餐饮设施，

缩小房间面积，简化陈设，只为顾客提供干净、舒适的休息空间，将节约的成本以低价格的形式回馈顾客。低经营成本模式的实质是不同的顾客定位，选择那些有节俭心理又不看重额外享受的消费人群，这一运营模式可以让它们获得最大的满意度。

3.3. 低渠道成本模式

传统零售商利用大量门店接触潜在顾客，门店租金是一项大的开支，而且可以接触的顾客范围有限。每个店面又要雇用员工，人力成本也是一项很大的开支。互联网公司可以利用“鼠标”代替大部分的“水泥”，用网站而非门店与顾客接触沟通，所以具有无可比拟的成本优势。亚马逊和当当用 IT 理念重整图书业，携程和艺龙重整旅游业，阿里巴巴改造传统国际贸易产业，凡客诚品改造服装零售业，都取得了不俗的业绩。新兴的互联网公司利用 IT 技术大幅降低交易成本，造福社会大众，在为社会创造价值的同时获得丰厚利润。

3.4. 低传播成本模式

沃尔玛、星巴克、阿尔迪都从来不做广告，它们将自己星罗棋布的店面作为广告载体，利用顾客之间的口碑进行传播。同样可以达到竞争对手运用传统广告所达到的传播效果。大多数运动品牌斥巨资请明星代言，大手笔购买电视广告，但 Kappa 只利用少量资金在一些娱乐节目、影视作品里开展嵌入式广告，以小博大，也同样赢得了非常高的人气和口碑。

英国维珍集团的经营范围从饮料到金融，从电信到航空，创造了多元化经营的奇迹。在英国，维珍的品牌认知率达到了惊人的 96%，原因就在于其老板理查德·布兰森是有名的“商界老顽童”，他最大的爱好就是冒险，当每一次维珍品牌延伸时，布兰森都会身体力行地进行一次独特“做秀”表演。他裸奔宣传公司产品，驾驶热气球环游地球，海湾战争中驾驶飞机进入巴格达解救英国人质，也曾驾驶一辆水陆两栖跑车横渡英吉利海峡。当维珍可乐进军美国市场时，他购买了《纽约时报》的整版广告，叫板可口可乐和百事可乐的 CEO，要进行“扳手腕”比赛，谁输谁就要退出美国市场。他开着坦克碾过纽约第五大道，骑

着一头白象到印度国会去演讲，正是通过这一系列疯狂而“无厘头”的举动，布兰森大幅提升了“维珍”的知名度，并赋予了“维珍”勇于冒险、特立独行的品牌个性，吸引了大批心理上追求自由、开放、叛逆的忠诚顾客。

3.5. 辅助收益补贴模式

总部位于爱尔兰的瑞安航空，将其核心产品——机票价格压低，公司于2008年11月推出了欧洲往返美国的15美元惊爆低价票，甚至25%的机票完全免费赠送，然后依靠其他途径收回成本并实现盈利。为了盈利，瑞安节省每一分钱，比如单一机型、冷门机场、高效率员工以及通过网络售票等，同时还要想方设法多挣每一分钱，除了向肥胖乘客收取超重费，计划出售站票，以及收取飞机卫生间使用费等雷人怪招之外，瑞安将自己定位为提供全方位服务的旅行社，利用许多“副业”赚取辅助收益，代理目的地的租车、酒店和旅行社，以便提取佣金用副业补贴主业。2009年第2季度，瑞安的辅助收益达到5.98亿欧元，甚至超过了航空服务的本行。

上海天娱公司操盘的超级女声非常成功，其实质也是一种辅助收益补贴模式^[8]。他们制作的节目免费播放，但是通过冠名权、赞助费、各位超女未来的经纪收入，以及参与短信的收益分成等等，来抵消成本、

获得利润。

4. 结论

综上所述，低价商业模式可以分为低要素成本模式、低经营成本模式、低渠道成本模式、低传播成本模式，以及辅助收益补贴模式，只要不墨守成规，完全可以获得可观的收益和利润。没有必要拘泥于第一种模式，为了获得市场份额而大打价格战。当然想要有所突破，必须勇于探索，敢于创新，不断地总结和改进，才可能开创出一种适合自己的盈利之路。

参考文献 (References)

- [1] A. Afuah, C. L. Tucci. Internet business models and strategies: Text and cases. Boston: McGraw-Hill, 2003: 68-73.
- [2] T. A. Curran, A. Ladd. SAP R/3 business blueprint: Understanding the business process reference model. New Jersey: Prentice Hall/Pearson, 2001: 3-12.
- [3] M. Rappa. Business Models on the Web: Managing the Digital Enterprise[EB/OL]. <http://digitalenterprise.org/models/modes.html>, 2001-01-22.
- [4] R. B. Tucker. Strategy innovation takes imagination. The Journal of Business Strategy, 2001, 22(3): 23-27.
- [5] D. W. Mitchell, C. Coles. Business model innovation breakthrough moves. The Journal of Business Strategy, 2004, 25(1): 16-26.
- [6] 托马斯·内格尔著，应斌，吴英娜译. 定价策略与技巧：赢利性决策指南[M]. 北京：清华大学出版社，2001：67-71.
- [7] 肯特·门罗著，孙忠译. 定价：创造利润的决策(第3版)[M]. 北京：中国财政经济出版社，2005：207-209.
- [8] 王建国. IP理论——网状经济时代的全新商业模式[M]. 北京：北京大学出版社，2007：5-12.