



营销之旅

The Strategy and Tactics of Pricing

定价策略与技巧

(第二版)



Thomas T. Nagle & Reed K. Holden 著

赵平 杜晖 潘欣 译



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



Prentice Hall



F714.1
N34

(12)

418029

營銷之旅

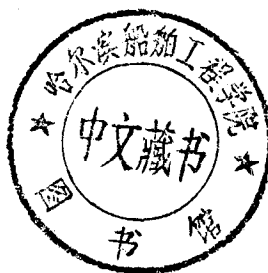
The Strategy and Tactics of Pricing

定价策略与技巧

(第二版)

[美] Thomas T. Nagle & Reed K. Holden 著

赵平 杜晖 潘欣 译



00418029

清华大学出版社
Prentice Hall

00037/14

(京)新登字 158 号

内 容 提 要

产品定价是市场营销中的一项基本内容,是企业最重要的决策之一。在某种程度上,企业的各种竞争策略最终都将在定价决策上得到体现。本书的目的就是帮助企业管理人员认识和理解定价的策略和技巧,进而提高制定定价策略的水平。

本书共十三章,分别从定价的基本概念、市场导向定价、价格对消费者的心理作用、在变换的环境中调整战略、市场细分策略等方面探讨了定价策略问题,阐述了价格在竞争中的灵活性、价格对企业财务状况的影响等。

本书是一部操作性和可读性都很强的书籍,可供大专院校营销专业的师生学习使用,也适合各企业的有关管理人员阅读参考。

中文书名:定价策略与技巧

原著书名: The Strategy and Tactics of Pricing (Second Edition)

Copyright © 1995 by Prentice-Hall, Inc.

Chinese Language Edition Published by Tsinghua University Press.

本书英文版于 1995 年出版,版权为 Prentice-Hall, Inc. 所有。

本书中文版专有出版权由 Prentice-Hall 公司授予清华大学出版社,版权为清华大学出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有 Prentice-Hall 激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-97-0629 号。

图书在版编目(CIP)数据

定价策略与技巧:第 2 版/内格尔(Nagle, T. T.), 霍尔登(Holden, R. K.)著;赵平等译.—北京:清华大学出版社,1998.12

(营销之旅)

ISBN 7-302-03247-5

I. 定… II. ①内… ②霍… ③赵… III. 价格学 IV. F714.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 36167 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者:北京市昌平环球印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:850×1168 1/16 印张:14.5 字数:341 千字

版 次:1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-03247-5/F·209

印 数:0001~5000

定 价:26.80 元

译者序

产品定价是企业最重要的决策之一,这种看法已经成为人们的共识。一方面,是由于价格的高低对需求具有重大影响;另一方面,是由于在市场竞争中,企业的价格策略同其他竞争策略相比具有不可替代的作用。像价格在竞争中的灵活性,价格对消费者的心理作用,以及价格对企业财务状况的影响等,都直接关系到企业能否有效地实现目标。我们甚至可以说,在某种程度上,企业的各种竞争策略最终都将在定价决策上得到体现。

尽管如此,我国许多企业却常常在产品定价方面出现失误,从而导致利润率下降,或产品积压,甚至企业的生存与发展出现危机。很明显,这种情况的出现,与我国市场经济起步较晚,企业在定价方面缺乏经验有关;同时,也与计划经济的观念和一整套做法在诸多企业中还没有彻底转变有关。根据我们多年的研究,我国企业在定价方面的主要问题表现在成本导向定价倾向,忽视市场竞争和消费者的价值取向。事实上,在计划经济体制下,由于供给小于需求是一种常态,企业之间几乎不存在市场竞争,不管消费者愿意与否,采用成本加成方法为产品定价能够为消费者接受。然而,在市场经济体制下,供给大于需求成为一种常态,消费者要在企业及其产品之间进行选择。因此,企业必须根据消费者的价值标准和竞争状况为其产品定价,否则,就将在竞争中被淘汰。

遗憾的是,就如何根据消费者的价值标准和竞争状况制定价格决策而言,目前在我国还没有发现一本具有实际参考价值的专著。为了改变这种状况,也为了帮助企业有效地制定价格策略,以便在国内外市场竞争中赢得优势,我们一直在考虑撰写或翻译一本这方面的书。恰好,清华大学出版社为我们提供了国外最新管理书籍目录。经过认真比较,我们选择了这本名为 *The Strategy and Tactics of Pricing* 的书进行翻译。该书是国外定价决策领域最好的著作之一,它不仅适合于工商管理专业的学生,也为企业定价工作提供了实际的指导。

在这里我们要感谢研究生王卫东同学,他在繁忙的论文写作期间,协助我们翻译了本书的第一章并校对了全书,经管学院的徐中和中文系的曾清燕也为本书付出了很多劳动。

我们相信,通过本书的阅读,读者能够学到许多适合于市场经济的定价策略和技巧,从而切实提高制定价格决策的能力。

赵 平 博士

1998年4月于清华园

原著前言

“定价是极其重要的——整个市场营销的聚焦点就在于定价决策。”

当雷曼德·考利(Raymond Corey)在本世纪 60 年代早期于哈佛商学院写下这句话的时候,市场营销作为一个企业的强劲驱动力才刚刚开始被大家认识。遗憾的是,很少有实业家把考利的话放在心上。由于实业家们具有影响公司战略的声誉和能力,他们不愿让财务因素限制他们的“战略”思想,而把精力集中在争取市场份额和保持顾客满意方面,并相信高额利润自然会随之而来。市场营销的学术界也不重视定价问题,对此研究不多,也很少有这方面的课程。每当定价问题确实出现时,教授们会使学生确信,所有问题都可以通过加强产品和服务的差别化而间接地得到解决。

在市场营销者受到 80 年代的挑战之后,对于定价的这种态度有了根本性的改变。具有一流品牌的公司认为,靠顾客对品牌的忠诚和公司的分销能力来保护市场份额的作用已被近年的价格“促销”削弱了。当小公司瞄准和吸引最有利可图的顾客时(被称作“撇脂”),甚至连大公司也常常发现利润来之不易。率先成功的公司表明,通过提高价格和削减市场营销费用,常常能够增加现金流和利润。在痛苦中挣扎的企业作出的反应则是,通过对所有费用实施严格的财务标准来“重组”企业,包括市场营销费用和销售费用。

市场营销者怀疑的是,产品差别化和提高市场份额的努力最终能否通过盈亏结算余额得到回报。为此,成功的市场营销经理们开始把定价作为工作的一项基本内容;一流的商学院也开始把定价作为市场营销课程的一项基本内容。这两种努力都需要相关的知识,本书的第一版就是为满足这种需要设计的。自从第一版出版以来的七年里,我们不仅关注实际定价的进展,也关注定价课程的进展。这期间,市场营销者、经济学家和成本会计师对定价所进行的研究在质量和数量上都有了提高,不仅扩展了我们的理解,也为定价决策提供了更加有效的工具。此外,这几年的经验也教育我们,致力于实践的提高常常比迷恋于不切实际的“理想”要好。这些观点在这第二版里得到了反映。

自从本书第一版出版之后,定价问题的特点有了相当大的变化。在 80 年代早期,最常见的定价错误可以归于成本导向定价方法。从王氏电脑公司(Wang Computer)到西尔斯连锁店(Sears Roebuck),管理界试图简单地通过提高毛利来解决固定成本过高的问题,结果是产品竞争力不断下降。现在,除了极少数公司之外,都废弃了单纯的成本导向定价法。然而,对很多公司来说,转变为市场导向定价法对利润并没有好处。把销售经理和市场营销经理从财务约束中解放出来导致了很特殊的价格谈判。价格表已经失去了可信

度；顾客变成了很强的谈判能手；支付的价格和所获得的价值失去了联系。因此，很多公司失去了对定价的控制，因而失去了制定定价策略的能力。

该书的第二版为公司解决这些问题提供了具体的帮助。关于竞争的一章(第五章)是全新的，该章阐明了怎样管理棘手的竞争环境，而不是简单地应付。关于顾客谈判一章(第八章)也是新的，这章阐明了销售代表和经理怎样重新建立提供价值与索要价格之间的联系。关于财务分析一章(第三章)解释了怎样对“灵活的”价格变化进行分析，以便保护销售。关于策略的一章(第六章)提供了一种按采购行为进行市场细分的方法，而有效的定价策略必须与购买行为相匹配。

与本书第一版类似，这一版的主要目标仍是要作为操作性和可读性都很强的经理定价指南，而不是作为课堂教材。尽管如此，教授们也将高兴地看到，本书的这一版提供了一本扩充了的“教师手册”，它包括更多的课堂练习、小案例和测验题。我们希望，本书流畅的文笔和最新的实例将继续使其成为课堂上最受欢迎的教材。

目 录

译者序	I
原著前言	III
第一章 战略定价	1
第一节 无效定价的原因	1
第二节 有效定价的基本程序	6
本章小结	9
第二章 成本	11
第一节 确定相关成本	11
第二节 估计相关成本	17
第三节 贡献毛益率与定价策略	18
本章小结	20
第三章 财务分析——市场导向定价	21
第一节 损益平衡销量分析	22
第二节 包含变动成本变化的损益平衡销量分析	24
第三节 含增量固定成本的损益平衡销量分析	25
第四节 被动变价的损益平衡销量分析	26
第五节 计算可能的利润变化	27
第六节 损益平衡曲线	29
本章小结	32
附录 3A 损益平衡计算公式的推导	32
附录 3B 价格变动的损益平衡分析	34
第四章 消费者——理解并影响消费者的购买决策	40
第一节 价值在定价中的作用	40
第二节 影响价格敏感性的因素	43
第三节 价格敏感性的经营分析	53
第四节 如何进行经营分析	53
第五节 经济学中的价格敏感性	57
第六节 价格弹性的普遍规律	57

本章小结	59
附录 4A 经济价值分析：一个例子	59
第五章 竞争——积极主动地管理市场	64
第一节 理解定价竞赛	65
第二节 有效定价的计划	66
第三节 管理竞争性信息	69
第四节 分配竞争性资源	73
本章小结	78
附录 5A 市场份额之谜	78
第六章 定价策略——综合有效定价的因素	80
第一节 定价的步骤	80
第二节 一般的定价策略	87
第三节 战略价格细分	93
本章小结	96
第七章 生命周期定价法——在变换的环境中调整战略	97
第一节 市场开发期创新产品的定价	98
第二节 市场成长期新产品的定价	100
第三节 市场成熟期产品的定价	104
第四节 市场衰退期产品的定价	106
本章小结	108
第八章 顾客谈判——在战壕中定价	110
第一节 协议价格政策和固定价格政策	110
第二节 谈判策略	112
第三节 准备竞争投标	117
本章小结	121
附录 8A 激励销售价值而非价格	122
第九章 细分定价——市场细分策略	124
第一节 根据购买者的类型细分	124
第二节 根据购买地点细分	126
第三节 根据购买时间细分	127
第四节 根据购买数量细分	130
第五节 根据产品的设计细分	133
第六节 根据产品“捆绑”细分市场	135
第七节 根据搭卖和测量细分	136
第八节 细分定价的重要性	138
本章小结	139
第十章 营销组合中的定价策略——发展整体战略	141
第一节 定价策略和产品线	141

第二节	定价策略和促销策略·····	144
第三节	将价格作为促销手段·····	149
第四节	定价策略和分销策略·····	155
本章小结	·····	160
第十一章	竞争优势——为更有利的定价策略打好基础 ·····	162
第一节	成本领先的竞争优势·····	162
第二节	竞争性的产品优势·····	177
本章小结	·····	180
第十二章	定价心理——购买行为模式 ·····	182
第一节	对价格差异的感受·····	182
第二节	参考价格的形成·····	185
第三节	心理“设计”对价格感受的影响·····	189
第四节	为随机性产品定价·····	194
本章小结	·····	196
第十三章	测量价格敏感性——对判断进行修正	
的研究方法	·····	198
第一节	测量方法的类型·····	198
第二节	适当地选择各种研究方法·····	217
本章小结	·····	221

第一章 战略定价

市场营销由四个基本要素组成,即产品、促销、分销和定价。公司通过前三个要素在市场中创造价值,通过定价从创造的价值中获取收益。然而,许多公司却由于缺乏有效的定价策略而蒙受损失。

第一节 无效定价的原因

美国许多著名大公司在定价上都犯过错误。例如,领导消费电子产品创新潮流的飞利浦公司(Philips),在信用卡市场上独占鳌头的花旗银行(Citicorp),以及几家统治美国航空业市场的航空公司就是如此。虽然它们为消费者创造了巨大价值,但是却往往不如同行业一些小公司那样具有持久和可观的获利性。为什么这些大公司不能从它们创造的巨大价值中获得足够的利润呢?原因就在于它们未能将创造价值的活动与定价决策有机地结合起来。为了形成较强且持久的获利性,公司必须把定价作为整个经营战略的一个组成部分。作为一个有战略眼光的定价者,他所应该思考的问题不是“我们需要什么样的价格才能收回成本并赚取预期的利润”,而是“在市场可接受的价格下,维持什么样的成本水平才能实现预期的利润目标”;不是“顾客愿意支付的价格是多少”,而是“我们的产品在顾客看来能值多少,以及通过更有效的沟通是否能使顾客确信该产品货真价实”;不是“什么价格才能实现销售额或市场份额目标”,而是“什么样的销售额或市场价格水平才能使公司利润最大化”。当某些顾客认为产品的价格过高时,定价者应当考虑如何进一步细分市场,进而以不同的产品和不同的分销渠道去满足不同价值标准的顾客群体,而不应当只是秘密地给这些顾客折扣。

与传统的定价方法相比,战略定价不仅要求定价观念上的变化,还要求定价时间、定价方法以及定价决策者等方面的变化。具体说来,战略定价要求在产品开发前对价格作出估计。确保合理定价的唯一方法是尽早放弃那些不能获取足够价值以收回成本的产品概念。战略定价还要求管理当局制定出一整套与公司战略目标协调一致的定价政策和程序。不考虑定价对销售人员和分销渠道的影响就等于丧失了商业战略方向。也许最重要的是,战略定价要求建立市场营销职能与财务职能之间的新型关系。战略定价实质上是营销与财务这两大职能的相互作用,其目的在于寻求顾客获得价值满足的愿望与公司收

回成本并获得预期利润的需要这两者之间的平衡。可是,在许多公司中,定价活动更多的是将这两者对立起来。如果定价着眼于对产品价值的判断,那么进行价格决策的应是市场部或销售部经理,因为他们可能最了解顾客。但是,没有适当的财务指标制约,这种价格就不能持续稳定地创造利润。因此,财务部门必须了解成本与销售量之间的持续稳定地创造利润。因此,财务部门必须了解成本与销售量之间的关系,并运用有关知识去发掘营销活动中的激励因素,以便有利可图地实现他们的目标。

总之,在战略定价方面,营销与财务的两大职能应协调地配合以实现获利性这一共同目的。当然,要实现这一目的,二者还必须抛弃导致冲突的种种观念。

一、成本加成定价的误区

历史上,成本加成是最常用的定价方法。这种定价法将每种产品成本加上一个合理的利润额作为该种产品的价格。从理论上讲,这种价格表明产品的获利性。但实际上,它只是一种导致平庸财务绩效的计划。

这种成本导向的定价法存在一个致命缺陷。在大多数行业中,要在产品价格确定之前确定产品单位成本是不可能的,这是因为单位成本随产品的销量而变化。事实上,产品成本中有很大部分“固定成本”需要“分摊”到每件产品上,“分摊”量的多少取决于销售量的大小。销售量则随价格变动。因此,单位成本是一个变动指标。

为了解决确定单位成本的问题,成本导向的定价者,只能假设产品价格不影响销售数量,销售量也不影响成本。但是按这种假设定价可能在无形中损害了公司的长远利益。在这方面,“王氏试验室”(Wang Laboratory)生产的世界上第一台文字处理机的定价经历很有代表性。1976年,王安公司成功地推出这种产品,并很快占领了市场,这使公司得以迅速地成长。然而,到80年代中期,带有文字处理软件的个人电脑逐渐成为该产品的强大竞争对手。在竞争加剧、增长放慢的环境下,公司所信奉的成本导向定价哲学使其逐渐丧失了市场优势。尽管公司一再核算产品的单位成本,但价格仍随经常性费用的不断增加而上升。公司销售额持续下降,许多老顾客纷纷“背叛”了王氏公司,转而选择其他公司更便宜的替代产品。

一般情况下,以提价方式来“覆盖”增加的固定成本会使销售量减少,从而引起单位成本上升、利润减少。相反,降低价格可能会使销售量增加,固定成本可以分摊到更多的产品上,从而使单位成本下降、利润增加。这说明,定价影响销量,进而影响成本。企业应采取积极主动的定价方式去收回成本,获取利润,而不应当被成本所左右。

成本定价法的危险不仅局限于那些竞争激烈、销量日减的产品,它对走俏产品带来的潜在危险更大,因为走俏产品没有预示潜在危险的信号(如市场占有率下降)。例如,某个拥有多项领先技术的国际电信公司以成本加成法制定目标价格,产品经理和销售经理通过检查目标价格是否反映市场供需状况来决定是否要求调整价格。公司上下都觉得这种制度是合理的。但事实证明这种制度对公司获利性来说是不利的。在这种制度实施的前三年中,营销部门经常以低于“目标价格”的价格销售某些产品以便随行就市。然而,公司的若干畅销产品经常供不应求,但营销部门却从未提出过提高“目标价格”的要求。显然,这种以成本为基础的“目标价格”严重制约了高价值产品的获利性。

成本加成定价法往往导致在市场疲软时定价过高,在市场景气时定价过低。为避免这种情况发生,应先回答以下两个问题,即“为了以更低的价格赚得预期的利润,我们必须完成多大销售量”以及“在更高的价格下,减少多少销售量仍可获得既定的利润”,问题的答案将取决于成本如何随销量而变化,而与当时销量下的市场价格是否收回成本和达到利润目标无关。

成本加成定价的基本逻辑是:首先,确定产品的销售量。然后,计算出产品的单位成本和利润目标,进而确定产品的价格。但当我们认识到销量事实上取决于价格时,这一逻辑的谬误就一目了然了。正确的逻辑应该是以价值方法定价,即由预期的价格来确定销量,然后决定产品的单位成本和可能获得的利润。

图 1-1 显示了以成本为基础和以价值为基础定价的基本程序。不难看出,前者是以产品为导向。在这里,工程制造部门设计并制造他们认为“好”的产品。在此过程中,他们投资以增加产品的功能和相应的服务,从而增加了成本。然后,财务部门将各项成本加总确定一个“目标价格”。到这一步,营销部门才开始介入,负责向顾客充分显示产品的价值以说明其价格的合理性。

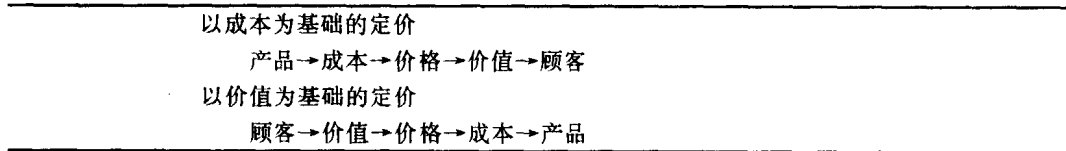


图 1-1 两种相反的定价程序

为了修正以成本加成法定价可能产生的价格偏差,经理们往往允许有关部门在一定范围内有调整价格的“机动性”。这虽然在短期内可以防止不必要的市场份额损失,但不是解决问题的根本办法。因为,当新产品的成本或性能不能满足顾客的价值需求时,同样的问题会再次发生。此外,一旦顾客从讨价还价中得到实惠,讨价还价就会日益频繁,甚至对那些本来货真价实的产品也不例外。解决问题的根本办法是将上述定价程序颠倒过来,采用以价值为基础的定价法(value based pricing)。即不是以成本而是以顾客对产品的价值估量为依据决定目标价格,进而根据这个目标价格决定产品的成本。

纯粹以价值为基础定价的实例为数不多,然而这些实例所展示的巨大成功却往往令人叹为观止。例如:

1992 年,康柏公司(Compaq)为了满足顾客对计算机“性能价格比”方面的需求,设计了一种价廉物美的新系列计算机。此举使它由一个市场占有率和获利性处于下降状态的公司,一跃成为该行业的价格领导者。

30 年前,李·雅科卡(Lee Iacocca)制造出一种适合广大中产阶级品味和消费能力的新型赛车,从而挽救了危在旦夕的福特公司(Ford)。不错,如果从工程技术的角度看,这种赛车实在算不上优秀。但从消费的角度看,它却使消费者以所愿支付的价格,获得了他们所渴望得到的赛车。而且,从销售利润上看,它可以说是有史以来最成功的汽车(见示例 1-1)。

示例 1-1 “野马”(Mustang)的故事

本世纪 60 年代,在充满朝气和自信的年轻一代美国人中掀起了一股赛车热,就连当时的许多流行歌曲都是颂扬赛车的。可是,掀起这股赛车热的新潮赛车是由通用汽车公司(General Motors)和欧洲的汽车制造商生产的,这对福特公司来说,自然大为不妙。为了扭转这一局面,福特公司决定生产一种新型赛车,并希望这种新车技压群芳,一鸣惊人。如果遵循福特传统的新车开发模式,那么整个开发过程会是这样的:首先,公司最高决策层向开发部门下达开发新车的指令,要求开发一种具有竞争优势的新型赛车。于是,设计人员们开始分别就诸如引擎、车身外型、悬架等部分进行构思。几周后,决策层会收到若干个新车设计方案,并从中选出几个较好的备选方案,把它们交给市场研究部门。研究人员就这些方案征询潜在用户的意见,看他们喜欢其中的哪一种,哪一种比其他厂家生产的赛车都好。这样,最佳方案便产生了。紧接着,公司便以成本加成的方法为新赛车定价。最终,一种性能卓越的新型赛车问世了,并立即吸引了众多狂热的崇拜者。但其中恐怕只有极少数人才能真正享用到这种价格昂贵的赛车。

所幸的是,福特公司当时的总经理——李·雅科卡并不是因循守旧之辈。与大多数的汽车公司经理不同,雅科卡既不是财务专家,也不是生产制造专家。这位推销员出身的总经理并没有到设计部门中去寻找新车设计方案,而是首先研究顾客到底想要得到什么样的赛车。雅科卡发现,赛车的潜在需求量的确很大,但是由于价格普遍昂贵,大多数顾客难以承受。同时,他还发现大多数的买主真正渴求的并不是赛车本身的卓越性能,而是赛车所带来的一种强烈的心理刺激——时髦的式样、凹背单人座位、别致的挡泥板等等,而当时的市场上还没有人以多数消费者能接受的低于 2500 美元的价格出售这种“刺激”。

雅科卡很清楚,他所面临的挑战是,必须设计生产出这样一种新车,它具有赛车的某些特点(如外型等),从而能给顾客带来赛车式的刺激,但它不必具备一般赛车的某些特殊机械构造,因而价格便宜。为此,雅科卡决定在新车中采用福特公司的猎鹰牌轿车的内部机械构造。

这一举措使众多狂热的赛车迷(其中包括一些福特员工)惊叹不已。的确,从功能上讲,这种新车无法与通用汽车公司的 Corvette 相媲美,但它却正是许多人愿意支付、并渴望得到的那种赛车。

1964 年 4 月,福特公司以 2368 美元的标价推出了它的新型赛车——“野马”赛车。“野马”业绩不凡,第一年的销售量便超过了福特公司的任何一种轿车的销量,头两年就为福特赚得 11 亿美元的净利润。这远远超过任何一位竞争者的以成本加成法定价的“优秀”赛车。

福特公司从顾客的需求出发,首先了解他们的支付意愿,并以此决定产品的价格,然后,设法开发生产出既能满足潜在顾客的需求,而价格又可接受的产品。与此同时,公司自身也获得了丰厚的利润。

请注意,成本在福特公司的战略中仍起着重要作用,它决定了福特产品的外观。正是出于成本上的考虑“野马”赛车才在一般赛车的种种功能中作出了取舍,从而确保了产品的获利性。

与此同时,顾客从花 2368 美元购得的“野马”中所得到的,正是他们认为最有价值的东西。

二、顾客导向定价

许多公司现在已认识到以成本为基础的定价法的谬误及其对公司获利性的负面效应,并意识到定价应当反映市场状况。于是,它们开始将定价权从财务经理手中转移到销售经理或产品经理手中。从理论上讲,这种趋势与价值定价法相符。因为营销部门是公司中最了解顾客对产品价值评价的部门。然而,从实践上看,如果为了追求短期销售目标而滥用定价权,则最终会损害公司的长期获利性。

以价值为基础定价的目的并不是简单地寻求顾客满意。事实上,顾客满意通常可通过一定的折扣来获得。但是,如果营销者认为最大销售额就意味着经营成功的话,那无异于自欺欺人。以价值为基础定价的目的在于通过获取更高产品价值来实现更高的获利性,而这并不意味着必须扩大销售额。一旦营销者将以上两个目标混为一谈,他就掉进了一个陷阱,即,按顾客愿意支付的金额定价而不是看产品对顾客到底值多少来定价。尽管这样定价能完成销售目标,但从长远看却会损害公司的获利性。

当价格仅仅作为购买者支付意愿的反映时,便会产生两个问题。首先,老练的买主一般是不会将自己的支付意愿坦诚相告的。职业采购代理更是精于讨价还价之道。一旦买主意识到卖主的开价并非铁板钉钉,他们就会由于利益驱动将某些真实的信息隐藏起来,甚至可能有意误导卖者作出对买主有利的定价。这势必会逐渐损害营销者了解顾客并与之建立紧密关系的能力。其次,这种定价方式更根本性的问题在于,营销的任务并非简单地以顾客当前愿意支付的价格销售产品,而是要激发顾客以更符合真实价值的价格来购买商品。许多公司之所以对其新产品定价过低,是因为它们把那些对产品真正价值一无所知的潜在顾客的支付意愿作为定价基础。对新产品的研究显示,价格本身对顾客尝试新产品的影响是微不足道的,影响其购买欲望的主要因素是其对产品价值的认知程度。例如,大多数顾客起初都觉得复印机、电脑、食物加工机之类新产品的价值与其高价格不相符。可是在经过广泛的营销活动,向顾客宣传产品价值并提供相应保证之后,这些产品就逐渐被市场接受。不要以为那些顾客从未使用过你的产品,就一定愿意花钱一试。要设法使顾客认识到产品对他们的价值,并向其他顾客宣传这种价值。记住,降低价格决不可以取代必需的营销活动。

三、竞争导向定价

近来,出现了一种根据竞争状况确定价格的定价方法。在这种方法看来,定价只是用以实现销售目标的手段。一些经理认为这种方法是“战略性的定价”。其实这是喧宾夺主的。不错,提高市场占有率通常会带来更多利润。然而,为了完成市场份额目标而牺牲价格的获利性颠倒了市场份额与利润之间的主次。只有当产品价格与其竞争产品价格相比,不再与其价值相符时,降价才是合理的。

虽然降价是实现销售目标的最快、最有效的办法,但从财务角度看,这是一种不明明的决策。因为,它只不过是以较低的边际收益为代价去获取短期内的竞争优势,并且极易被仿效。事实上,除非公司有充分理由认为其竞争对手在价格上不具备与之匹敌的实力,否则,把降价作为竞争手段是得不偿失的。相比之下,产品差异化、广告宣传、改善分销渠

道等策略虽不像降价那样能迅速地增加销售额,但却能为公司带来更为持久的利润。定价的目的是寻求边际收益与市场份额的平衡,使得产品长期利润极大化。最具获利性的价格通常也就是那个对竞争性市场占有率构成实质性约束的价格。有的公司为了竞争而降低价格,并赢得了很大的市场份额。不过增加的市场份额是否比成功而有利的低价位品牌的地位更重要,实在值得怀疑。

尽管竞争导向定价存在不足之处,但其主要原理仍是普遍适用的。许多于 80 年代被迫进行资本重组的公司已经明白,它们当初可以通过降低一定比例的市场占有率,来增加公司的现金流,从而渡过难关。有一生产企业由于涨价 9% 而损失了 20% 的市场份额,并使其部分生产设备闲置,但公司的利润却因此而增加了 70%! 这家公司认识到,自己 4/5 的顾客认为其产品的实际价值超过其价格至少 9%。该公司过去之所以获利能力不强,原因是市场占有率目标定得过高。

以价值为基础的战略目标是寻求为顾客创造的价值与成本之差的极大化;这种战略中的定价目标是从公司创造的价值中获取可观的利润。60 年代至 70 年代的市场营销革命,已使许多公司在追求此目标的过程中取得了长足的进步,而本书的目的是告诉人们应如何实现第二个目标——获取应得的利润。

第二节 有效定价的基本程序

正像大多数营销决策一样,价格决策是一种艺术。当然,价格决策应尽可能以对价格的精确估算为依据。但事实上我们又经常靠预感或直觉作出定价决策,这就是定价的艺术性所在。为了作出有效的价格决策,决策者必须综合考虑各种影响定价的因素。图 1-2 为有效价格决策应遵循的基本程序。

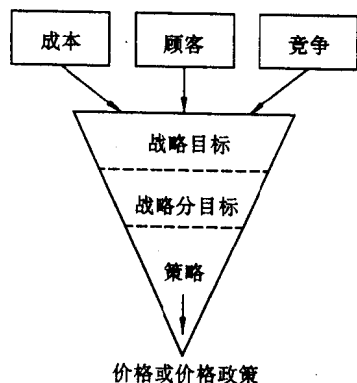


图 1-2 有效定价的程序

首先,决策层必须全面分析成本、顾客以及竞争因素是如何影响产品的定价环境的。我们经常看到这样的情景,在一些公司中,当一项价格决策已迫在眉睫,经理们才匆匆碰头,草率地作出决策。他们并不研究公司的成本如何受销售额的影响;也不与潜在顾客沟通,以便了解价格在他们的购买决策中所起的作用;更不去分析竞争对手以往的定价特点以及对本公司的定价可能作出的反应。结果,这样的定价决策成了“瞎子牵瞎子”。

在制定有关定价的战略之前,决策层必须全面分析环境因素——成本、顾客、竞争。制定战略的第一步是设立目标。战略目标是一个公司所追求的基本志向,公司的所有活动都由它导向。战略目标是动态概念,它的实现永无止境。例如:得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)的战略目标是确保市场份额上的统治地位,从

而获得明显的成本优势。这个目标对于决策有普遍意义,因而,在过去的数十年中,它不仅不断引导公司作出有效的定价决策,而且也一直是其他生产、促销、销售等活动共同追求的目标。从某种意义上说,战略目标是公司关于其产品的基本志向,而价格有时只是实现这一志向的手段之一。在不同的场合下,或许主要靠其他途径去实现这一志向,而价格此时可能只是作为一种保证条件。

总体战略目标(objectives)确定后,就要进一步考虑确定战略分目标(goals)。较总目标而言,分目标更具体明确,并且有实现目标的期限。分目标是针对具体的活动而设立的。当然,有的分目标也可能是针对几项营销活动(如定价和广告),有的可能是针对一项营销活动和一项非营销活动(如定价和生产)。当苹果公司在1984年推出它的Macintosh牌计算机时,其有关定价的战略分目标是:(1)使大多数大学生喜欢并买得起Macintosh,(2)赢得一定的细分市场,使Macintosh在其中比IBM公司的PCjr计算机有价格优势,(3)以强有力的促销活动鼓励苹果公司的零售商,使90%以上零售商努力销售Macintosh,(4)在18个月内实现以上目标。该公司在完成这些定价目标的同时,也实现了其他活动的目标。例如,广告目标——使3/4的大学生在一年内熟知这种产品;生产目标——一年内生产成本下降15%。当然,所有这些分目标的共同目的,是建立起富有生命力的Macintosh计算机品牌体系,促使苹果公司继续发展壮大。

决策层所追求的目标可能有许多,但在特定的环境条件下,通常只有少部分才是可能实现的。遗憾的是,一些公司总是按自己的如意算盘来确定定价目标,这样的目标往往不能实现。

判断目标是否恰当,不仅要看是否存在实现这一目标的强烈愿望,还要看实现该目标是否对公司有利,以及是否存在实现这一目标的现实可能性。例如,在某些场合下,“使市场份额有较大增长”或许是个恰当目标。但当公司正面临具有成本和增长优势的竞争者时,这一目标无疑是不切实际的。除非这个公司能进一步降低成本,或开拓新的市场,推出更好的产品,建立更有效的分销渠道,否则,它无力应付来自竞争者的价格竞争。即使是没有竞争产品,如果大多数潜在顾客对其价格并不敏感,那么,把市场份额作为定价目标也是不恰当的。在这种场合下,市场份额目标或许应成为分销和促销战略的一部分。

接下来需要考虑的是策略问题。所谓策略是指公司为实现战略总目标和各项分目标所采取的具体行动。比如,公司的战略目标是保持在市场份额上的统治地位,具体的定价目标是使市场份额不低于去年的水平,则公司为此应采取的策略可能是回敬所有的竞争性降价;如果公司的目标是扩大产品在大学中的销售额,而定价目标是在未来两年中使这一细分市场中的销售额增加50%,那么公司的策略可能就是对学生实行折扣销售;如果公司目标是合理利用生产能力,具体目标是保持80%的设备平均利用率,而将余下的生产能力用于应付临时性的需求高峰,那么策略也许就是在销售淡季实行低价政策而旺季实行高价政策。有一些定价策略是简单而明确的,最典型的例子是涨价和降价。但是,有效的定价策略往往是相当复杂的,而且涉及的范围远远超出价格手段本身。例如,在激烈竞争的行业中,有时必须有选择地向竞争者发出信息以便影响其定价策略(在第五章中讨论)。又如,“产品捆绑销售”(即以一组相关产品的组合作为一个整体来定价销售)是在引入创新产品或细分市场时常采用的一种重要策略。此外,公司有时还要综合考虑促销

与分销因素进行协调定价(coordinating pricing)。一个产品经理有时还会碰到这样的问题:是将手中有限的预算仅用于广告或价格促销上,还是同时进行这两种促销更为有效?如何确保在批发环节上的促销性折扣能使消费者最终受益?此外,定价策略的实施有时会受到法律的制约,因此必须对法律有所了解。例如,有时价格折扣是违法的。又如,法律严格限制竞争者之间的价格串通(或销售协议)。总之,策略的实施和确立恰当的目标具有同等重要的意义,而且一样具有挑战性。

学习有效定价:本书的策划

本书的内容结构是针对有兴趣学习定价方法的学生和具体实践它的人们设计的,因此突出强调基本原理的应用,而不是一般性的理论。书的前八章给出了关于定价的战略与策略的总体概述以及用以指导、改进定价决策的基本知识框架。后六章则更详细和深入地研究了这一框架中的一些特定问题,以便增强本书的实用性。

对定价环境(pricing environment)的透彻理解是制定有效战略的前提条件。因此,在以下各章中,我们将研究这一环境中的各种因素,其目的是教会读者如何着手进行定价环境的分析。

第二章回答为什么一些成本与定价决策密切相关,而另一些成本则可能误导定价决策,并提出鉴别这两类成本的若干标准。第三章是关于定价决策的财务分析方法。第四章分析影响购买者价格敏感性的主要因素以及如何利用这些因素去细分消费市场,影响价格对顾客的购买决策。第五章讨论价格竞争过程以及如何进行价格竞争。

第六章讨论如何综合分析成本、顾客、竞争三大因素,从而形成有效的定价策略。这一章中,我们列举了几种不同类型的定价策略及其适用的环境条件,并通过对成功定价与失败定价案例的讨论进一步阐明有效定价的原理。有效的定价策略并不是一经制定就一成不变了,它必须与不断变化的环境协调一致。这种环境变化部分是由于产品的生命周期变化引起的,因此是可以预测的。第七章专门论述在产品生命周期各阶段中,定价的环境是如何变化的,以及各阶段相应的定价策略。第八章是价格谈判以及竞争投标中的各种策略。

第九章研究细分定价(segmented pricing)的若干策略。在几乎所有的市场中,不同的顾客群体对同一产品的认知价值是不同的,这使细分定价对公司的获利性显得至关重要。其次,在竞争的环境下,反映成本差异的细分定价对于公司保持有利的市场地位也具有重要意义。市场领导者若忽视细分定价,则最终将面临众多中小竞争者的激烈竞争。这些竞争者以接受低成本服务的顾客为目标市场,因而其产品价格较低。

第十章详细论述定价与营销组合中其余要素之间的相互影响,以及营销者应如何利用这种相互影响提高定价的有效性。一种产品的价格是多种因素的综合反映,这些因素包括市场对该产品特性的认知、产品广告的有效性,以及分销渠道对产品的接受程度等。反过来,这些因素又会影响产品价格的获利性。因此,作为一种专业化的营销活动,定价是整个市场营销中一个有机组成部分,只有当它能与产品、促销以及分销活动协调一致时,才会充分发挥其效力。

由于定价只能收获价值,而不能创造价值,因此,持久的获利性受到公司竞争优势的