

PEARSON

Prentice
Hall

工商管理优秀教材译丛

营销学系列

The Strategy and Tactics
of Pricing

定价 策略与技巧

[美] Thomas T. Nagle Reed K. Holden 著

赢利性决策指南

第 3 版

应斌 吴英娜

译



清华大学出版社

定价 策略与技巧

赢利性决策指南

第 3 版

[美] Thomas T. Nagle Reed K. Holden 著

应斌 吴英娜 译

The Strategy and Tactics of Pricing

清华大学出版社
北 京

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and Tsinghua University Press.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: The Strategy and Tactics of Pricing, 3rd ed by Thomas T. Nagle, Reed K. Holden Copyright © 2002 by PEARSON EDUCATION.

EISBN: 0-13-026248-X

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, a Pearson Education Company.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao, and Taiwan).

本书中文简体翻译版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)出版发行。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)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 图字:01 2002-5150

图书在版编目(CIP)数据

定价策略与技巧:赢利性决策指南:第3版(美)内格尔等著;应斌,吴英娜译. — 北京:清华大学出版社,2003

(工商管理优秀教材译丛·营销学系列)

书名原文: The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making

ISBN 7-302-06686-8

I. 定… II. ①内… ②应… ③吴… III. 企业管理:物价管理—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 041511 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 王 青

封面设计: 张 虹

印 刷 者: 北京市清华园胶印厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 19.75 插页: 2 字数: 455 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06686-8/F·546

印 数: 1~5000

定 价: 33.00 元

译者序

定价策略与技巧

The Strategy and Tactics of Pricing

当今社会,我们经常可以碰到许多与价格有关的问题。不论是企业还是普通的老百姓,都会为此而迷惑不解。每到双休日或节假日,国内许多商场纷纷打折,八折、七折、四折、三折,甚至一折,它们还赚钱吗?有的商场推出“买 200 元送 100 元”、“买 200 元送 200 元”,甚至是“买 200 元送 280 元”的促销活动,收入虽然上去了,可是为什么赢利却没有增加?国内家电品牌之间的价格战打打停停,虽然有一些企业宣布不再加入到价格战中去,可一旦某一品牌开始打折,为什么大多数企业就坚持不住了呢?今年春节,从深圳飞往武汉的机票很难买到,更别提什么折扣票了;而与此同时,从武汉飞往深圳的机票却为什么只卖两三百元一张?前几天见到报纸登出了一张照片,武汉一家商店为了表明打折其实是无可奈何的选择而在门前挂出了“老板哭了”的横幅!于是这个商店里面门庭若市,有记者问道:老板究竟是哭了,还是笑了?

美国宣布要攻打伊拉克,引起了世界石油价格的普遍上扬,而远在大洋彼岸的武汉,出租车司机们也已经感受到了来自油价上涨的压力。我们不难发现,价格问题已经成为影响企业生存发展乃至人们日常生活的重要因素。企业要想通过合理的定价策略以获取更大的利润,就必须掌握赢利性定价的方法与技巧。清华大学出版社 2002 年 1 月出版的《定价策略与技巧》(第二版)一书,受到了很多企业以及老师和学生的欢迎。现在,清华大学出版社又准备出版该书的第三版。我们荣幸能够为大家翻译这本著作。在本书中,作者很好地解答了我们上面提到的以及许多我们没有提到的有关价格的问题。

本书是清华大学出版社从国外众多有关定价方面的著作中精心挑选出来的。作者从赢利性的角度系统地分析了影响定价策略的各种因素,并在此基础上提出企业如何才能制定出有利可图的定价策略的原则和方法。指导企业如何根据消费者对产品价值的判断以及竞争对手的情况来考虑定价问题。对于我国企业有效地制定价格战略、赢得竞争优势并且在激烈的市场竞争中取胜具有很好的参考价值和指导意义。本书不仅适合于企业界的相关人士,而且可以作为管理专业的教学参考书。

由于本书的原作者对第二版的内容进行了大量的修改和调整,并且增加了许多新的案例、方法和分析,我们在参考了第二版译文的基础上,重新对大部分的内容进行了翻译。我们在这里对本书第二版的译者赵平、杜晖、潘欣表示感谢。在翻译本书的过程中,我们

得到了来自家人的大力支持,得到了李莺莉女士、潘平先生和龚经海的帮助,在此我们一并表示感谢! 没有他们,我们无法及时地完成本书的翻译和审校工作。

由于我们水平有限,在翻译过程中难免存在一些问题和不足。我们真诚地欢迎广大读者批评指正!

应 斌

2003 年 2 月 24 日于武汉

前言

定价策略与技巧

The Strategy and Tactics of Pricing

“定价是真理的时刻——定价决策是所有营销活动的焦点。”

这是哈佛商学院的雷蒙德·科里(Raymond Corey)在 20 世纪 60 年代说的一句话,当时,营销学刚刚开始成为一门指导商业发展的独立战略原则。遗憾的是,营销方面的实践者中真正理解或听进去这句话的很少。他们津津乐道的是营销让他们获得新兴地位以及他们对企业策略的影响力,而不愿意财务上的考虑束缚了他们的“策略”思考。

他们重视的是如何获取更多的市场份额与消费者满意度,因为他们以为只要有了市场占有率和消费者满意度,就自然会有高利润回报。营销学研究机构也不重视定价研究,在这个问题上只有很少的几门课程和研究成果。当出现了价格制定方面的问题时,教授们就会向学生们保证,通过进一步差异化产品和服务,这方面的问题就会间接地迎刃而解。

当商家们在 20 世纪 80 年代遭遇挑战时,对定价的看法才开始发生巨大的转变。拥有主导品牌的公司注意到,在为了保卫市场占有率而进行的长期的价格促销中,自己品牌的忠诚度与影响力不断减弱。即使是大公司也发现维持赢利变得很困难,因为一些小企业、小公司抢走了那些最有利可图的顾客(受害者称其为“撇脂”行为)。这些获胜公司的经验通常是用提价的手段加快现金流,提高利润,尽管这种做法是以市场占有率的下降为代价。20 世纪 90 年代发生了一场小小的“反革命”运动,电子商务从效率更高的传统商家中抢走部分市场份额。到 2000 年末,大部分的网络商家破产,幸存的开始根据财务可行性来定价。

现在,不论是商家还是理论研究者都意识到他们最迫切的任务是做出的任何努力,最终要给企业带来赢利。于是公司企业们都开始把绝对的重心转移到如何增加股东利益上。只重视市场占有率和消费者满意的策略受到冷落。商家们要得到尊敬和影响力,关键在于他们的想法能否让企业赢利。所以思考这个问题而又有创造性的人们就把营销思

想和财务理念融合了起来。^①

这种融合要成功,不仅要知道是什么为顾客带来了价值,还要理解这些价值什么时候、怎样才能转化为每份股票的收益。这不是说企业要回到以前那个幼稚想法,认为只要抬高价格就能弥补成本、增加赢利。战略定价的含义远远不只是制定价格。它包括选择能赢利的市场,交流合理化价格水平的信息,管理定价过程和系统,让价格与传递给消费者的价值相符。

这些技能并不是传统的金融或者营销专业中所教授的。战略定价现在已日益成为一门独立的学科,它在营销、金融、销售与高层管理间起到桥梁作用。专业定价协会^②在对成员的一份调查中指出,25%的企业中定价决策主要是由定价经理负责,20%是由各部门代表共同决策的。还有的企业是由营销部门(15%)或是产品经理(15%)决定的,只有11%的企业是通过销售组织进行的非集中化定价,没有一家是由财务部门来定价的。虽然这个样本存在偏差,但是也表明了在成熟的企业中,价格并没有得到很好的管理。

跟第一版一样,这一版的主要目的是为经理人员提供一本实用性、可读性强的定价方面的参考书,而不是一本教科书。本书并不一定是该学科上的科研著作,但却很有管理实践性。我们在教师用书中增加了新的课堂练习,相信教师们会很欢迎这一变化。我们希望清晰的文字叙述与有时效性的相关案例会让本书成为学生课堂最受欢迎的教科书,同时仍一如既往的是管理人员青睐的定价学参考书。^③

① Eugene W. Anderson, Claes Fornell 和 Donald R. Lehmann,《顾客满意度、市场份额与赢利性:在瑞典的发现(Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden)》,《市场营销(Journal of Marketing)》1994年7月第53~66页;Rolan Rust, Anthony J. Zahorik 和 Timothy L. Keiningham,《质量的回报:让服务质量有经济价值(Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable)》,《市场营销》1995年4月第58~70页;Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani 和 Liam Fahey,《基于市场的资产与股东价值:一个分析框架(Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis)》,《市场营销》1998年1月第2~18页。

② 专业定价协会(Professional Pricing Society),《PPS会员2001年现行措施调查(PPS Members 2001 Current Practices Survey)》(Atlanta, GA: 2001)。要了解专业定价协会与该调查的详细情况请访问 www.pricingsociety.com。

③ amazon.com 的评论。

致 谢

定价策略与技巧

The Strategy and Tactics of Pricing

我们向那些对本书做了许多工作的全体人员表示感谢,在这里请原谅我们不能一一列出他们的名字。我们向第一版和第二版以及已经致谢的人们表示再次的感谢。前人的著作让我们有机会从企业和经理人员那里学到了在纯粹的学术研究中没有的定价策略制定与执行的知识。要感谢我们的学生和研讨会的参加者,因为有了他们寻根问底和有挑战性的问题,我们的成果才不至于乏味和脱离实际。

我们在本书中吸收了许多营销、定价和商业管理方面的专家发表的和未发表的真知灼见,我们对他们表示由衷的感谢。虽然我们不能一一列举,但还是要特别感谢 George Cressman、Kent Monroe、Dan Nime,还有 Mike Marn。Richard Hamer 在我们过去 15 年间在定价学科的研究工作中做出了很大的贡献。他的工作是定义“价值细分”,而且他提出的“细分防卫”和“价格计量”的概念现在在定价人员中广为使用。同时他在关于定价中收入与承受能力的作用方面也做出了贡献。波士顿学院的 Gerald (Jerry) Smith 在本书第二版中与我们合作写了两章,现修订并入本版,他同时也为本版提供了大量的案例和学术参考资料,他高超的智慧为我们提供了许多意见。Barry Margeson 为第 12 章增添了富有建设性的一节。Eugene Zelek, 一个反托拉斯律师,支持应该有效管理而不是被动接受法律约束的看法,他撰写了第 14 章中关于法律的部分。

在书的出版过程中,除了写书外,其他工作很容易被忽视。Allison Bray 编辑了修订后的章节,Evelyn Henness 为本书做了许多准备工作,Susanna Barkian 和 Bonnie Walsh 负责引用稿件的许可工作。我们还要感谢战略定价集团的全体同仁,感谢他们的支持和理解,感谢他们承担了更多的工作给我们腾出写作时间。

最后,Tomas Nagle 要感谢爱妻 Leslie 的耐心支持和精神鼓励。

Reed Holden 要感谢他的未婚妻 Carolyn Ruech,他的孩子 Mark 和 Rebecca,他的父母 Carl 和 Holden,感谢他们一直以来的支持。

目 录

定价策略与技巧 The Strategy and Tactics of Pricing

译者序	1
前言	3
第 1 章 战略定价——开发企业赢利能力	1
无效定价的原因	1
战略定价的原则	8
本章小结	11
第 2 章 成本——如何影响定价策略	12
成本在定价中的角色	12
确定相关成本	13
增量成本	13
避免会计核算的误导	18
估计相关成本	20
边际收益率与定价策略	24
本章小结	26
第 3 章 财务分析——赢利性定价	27
盈亏平衡销量分析:最基本的情况	28
包含变动成本变化的盈亏平衡销量分析	30
包含增量固定成本的盈亏平衡销量分析	31
被动改变价格的盈亏平衡销量分析	33
计算可能的利润变化	34
盈亏平衡线	36
案例研究:李特父子公司(Ritter & Sons)	39

本章小结	46
附录 3A 盈亏平衡计算公式的推导	46
附录 3B 价格变动的盈亏平衡分析	47
第 4 章 消费者——理解并影响消费者的购买决策	54
价值在定价中的作用	55
经济价值判断 TM : 一个例子	57
影响价格敏感性的因素	63
有效管理感知价值与价格敏感性	81
对价值沟通和传递进行细分	81
本章小结	83
附录 4A 经济学中的价格敏感性	84
附录 4B 如何进行价格敏感性分析	86
第 5 章 竞争——妥善处理冲突	89
懂得定价游戏	90
竞争性优势: 利润的惟一来源	92
对竞争的反应: 先思而后行	95
你应如何应对	99
管理竞争性信息	103
何时才应该进行价格战	108
本章小结	109
第 6 章 定价策略——主动管理市场	110
价格制定与策略性定价	111
制定定价策略	112
先发制人的定价: 构成和程序	113
价值导向的营销策略	120
利润驱动的竞争性定位	122
本章小结	130
第 7 章 生命周期定价法——在变换的环境中调整战略	132
市场导入期创新产品的定价	133
市场成长期新产品的定价	137

市场成熟期产品的定价·····	141
市场衰退期产品的定价·····	144
品牌阶段与产品生命周期·····	147
本章小结·····	147
第 8 章 以价值为基础的销售和谈判——对消费者的行为施加影响 ·····	149
价值:按政策定价的基础 ·····	150
购买者的不同类型及其谈判策略·····	155
以基于价值的定价策略为目标管理销售队伍·····	159
本章小结·····	163
附录 8A 准备竞争性投标 ·····	164
第 9 章 细分定价——市场细分策略 ·····	170
根据消费者身份细分市场·····	172
根据购买地点细分市场·····	175
根据购买时间细分市场·····	176
根据购买量细分市场·····	181
根据产品设计细分市场·····	184
根据搭配销售方法细分市场·····	185
根据捆绑销售和计量细分市场·····	188
细分定价的重要作用·····	190
本章小结·····	191
第 10 章 营销组合中的定价策略——发展整体战略 ·····	192
定价与产品线·····	192
替代产品的定价·····	193
定价与促销·····	198
将价格作为一种促销工具·····	204
定价与分销·····	211
本章小结·····	212
第 11 章 渠道策略——价格管理 ·····	213
渠道的定义·····	215
渠道策略·····	217

选择合适的渠道·····	219
贯彻渠道策略·····	221
维持最低的转售价格·····	222
限制最高转售价格·····	223
将渠道策略与沟通策略结合起来·····	226
通过分销渠道管理价格·····	228
管理零售定价策略·····	229
电子商务渠道中的管理·····	231
本章小结·····	232
第 12 章 竞争优势——为更有利的定价策略打好基础·····	233
成本竞争优势·····	234
产品竞争优势·····	250
本章小结·····	254
第 13 章 测量感受值与价格敏感性——修正判断的研究方法·····	256
测量方法的类型·····	256
适当使用测量方法·····	281
本章小结·····	285
第 14 章 伦理与法律——了解定价的限制性因素·····	287
定价上的伦理限制性因素·····	287
定价的法律框架·····	290
固定价格与价格鼓励·····	291
固定转售价格·····	293
价格歧视与促销歧视·····	296
使用非价格变量支持定价目标·····	301
其他定价问题·····	303
本章小结·····	304

战略定价——开发企业赢利能力

即使经理本人十分擅长市场营销，他们中也很少有人站在战略的高度来考虑定价问题。他们认为定价应该基于经验和观察。那么，公司的定价决策是对某一价格问题的直接反映，还是希望发掘一个市场机会呢？公司在做出这些决策时，是仅仅只分析了价格对赢利的直接影响，还是考虑到了顾客以及竞争者对公司的价格可能采取的反应会改变整个局势？公司决策是单纯地只盯住价格因素，还是将之融入到整体营销计划中以支持定价策略？事实上，很少有公司能够预见性地管理其业务以给更加赢利的定价创造条件。

无效定价的原因

价格制定和战略定价的区别在于公司对市场状况的不同反应和如何有效地管理。^①这就是为什么那些市场份额小、技术含量不高的公司往往能获得巨额回报的原因所在。战略定价是结合相关的营销决策、竞争决策和财务决策所制定的赢利性价格。对于大多数公司来说，战略定价不仅要求定价观念上的改变，还要求在定价时间、定价方法和定价决策者等方面的改变。比如说，战略定价要求在产品开发前对其价格做出估计，因为确保赢利性定价的惟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者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。而且，如果公司不考虑定价对销售人员和分销渠道的影响就会丧失业务战略的方向。

对于战略定价来说，也许最为重要的是公司必须建立起市场营销职能与财务职能之

^① 有关“市场导向”这一概念参见伯纳德·杰沃斯基(Bernard Jaworski)、阿杰·科利(Ajay Kohli)和阿温特·撒伊(Arvind Sahay)的“市场开发和开发市场(Market-Driven Versus Driving Markets)”一文，《市场营销科学学术期刊(Journal of the Academy of Marketing Science)》，2000 年第四季度，第 45~54 页。

间的新型关系。战略定价实质上是营销与财务这两大职能之间的相互作用,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。不幸的是,在许多公司的定价活动中,他们更多的是将这两者对立起来。如果定价是着眼于顾客对产品的价值判断,那么进行价格决策的应该是市场部或销售部经理,因为他们可能最了解顾客。但是,如果没有适当的财务指标来约束,这种价格就不能持续稳定地创造利润。除了控制成本,财务部门还必须了解成本如何随着销售量的改变而改变,并且运用有关知识合理地开发营销及销售活动中的激励和约束因素,以便有利可图地实现他们的目标。

当我们适当地界定了其各自的职能后,营销和财务活动就可以实现一个共同的目标——通过战略定价获取利润。然而,在实现这一目标之前,二者还必须抛弃导致冲突和非赢利决策的种种错误观念。让我们来看一看这些错误观念的一些实例,并且彻底地摧毁它们。

成本加成定价的误区

历史上,成本加成定价法是最为常用的定价方法,因为它能够带来审慎的财务氛围。按照这种观点,审慎的财务是通过对每一个产品和服务的定价来实现的,这种定价法需要在充分合理地考虑所有的成本后加上一个适当的利润额。从理论上讲,这种方法是一个简单的赢利性指南。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。为什么?因为单位成本会随着产品的销量而发生变化。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。

为了解决如何确定单位成本的问题,成本导向的定价者只能荒谬的假设制定产品价格时不考虑销售数量对成本的影响,不考虑产品价格对销售数量的影响以及销售量对成本的影响的假设,使得定价可能在无形中损害了公司的长远利益。在这方面,“王安实验室”(Wang Laboratory)生产的世界上第一台文字处理机的定价经历就很有代表性。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20世纪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,不久,许多老顾客纷纷“背叛”了王安公司,转而选择其他公司更便宜的替代产品。

一般情况下,以提价方式来收回增加的固定成本会使销售量进一步减少,从而引起单位成本上升,其结果通常是价格的提升实际上使公司的利润减少。与此相反,降低产品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,其结果通常是使利润增加。因此,经理们应该采取积极有效的定价方式去收回成本,获取利润,而不应当被成本和利润目标所左右。他们需要认识到定价会影响销量,进而影响成本。

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,事实上,它给畅销产品带来的潜在危险性更大,因为畅销产品没有预示潜在危险的信号发出(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定价法制定目标价格,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情合理的。

但这种制度对公司的赢利有利吗?在这种制度实施的前三年中,营销部门经常被要求以低于“目标价格”的价格销售某些产品以便随行就市。那么,在这三年中,你认为营销部门有多少次会提出为了随行就市而必须提高“目标价格”呢?答案是没有一次,尽管公司的若干畅销产品经常出现供不应求的情况。如同其他许多公司一样,该公司的这种以成本为基础的“目标价格”严重制约了高价值产品的赢利性。

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,我们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能收回成本和达到利润目标无关。

那么,经理们在定价时应该如何考虑解决成本和实现利润目标的问题呢?实际上,他们不必操心。因为,这个问题本身反映了关于定价的一个错误观念。这种观念认为,我们可以首先确定销售量,然后计算出单位成本和利润目标,并以此制定价格。当经理们意识到销售量(初始假定)取决于价格(整个过程的终点)时,这种成本导向定价法制定流程的错误就显而易见了。确保定价赢利性的惟一做法是预计价格对成本的影响,而不是其他方法。以价值为基础的定价必须在做出投资决策之前就确定下来。

图1-1显示了以成本为基础的定价(cost-based pricing)和以价值为基础的定价(value-based pricing)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,他们进行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相加以确定一个“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。

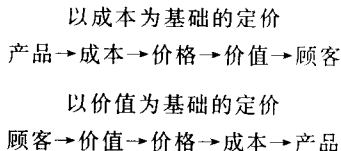


图1-1 以成本为基础的定价和以价值为基础的定价

如果以成本为基础的价格被证明是不合理的,那么经理们往往会在价格制定过程中允许在一定范围内有调整价格的“灵活性”。这一策略虽然可能减少损失,但并不是解决问题的根本办法,因为产品在市场上仍然得不到足够的回报。财务部门会责怪营销部门降价,而营销部门会责怪财务部门不能有效地控制成本而使成本过高。当新产品的成本或性能不能满足顾客的需求而实现其价值时,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。解决以成本为基础的定价问题的根本办法不是仅仅在这一过程中采取灵活的策略,而是应该将上述定价程序颠倒过来——以顾客为起点。目标价格应该以估算的价值和公司预计能在竞争中取得的份额为基础。财务管理的任务不是要坚持价格必须能够收回成本,而是要坚持成本的发生必须使产品能够为顾客带来价值的前提下采取赢利性的定价。

在过去的20年中,设定产品的目标价格使其销售能够有利可图并非那些最成功的公司^①所制定的目标。从玛利亚特(Marriott)到波音(Boeing),从医疗技术产业到自动化产业,那些利润领先的公司现在关注的是他们的新产品应该为哪个细分市场服务,发掘那些潜在客户的价值,从而确定一个顾客愿意接受的价格。然后,公司再让工程师们为选定的细分市场设计产品和服务,努力降低其成本使之有利可图。然而,事情并不总是这样。那些在行业中第一个采取这种战略的公司会得到巨大的战略优势(见示例1-1)。而那些后来者想要生存下去,则不得不学会如何以价值为基础给新产品定价。

示例 1-1

“野马”(Mustang)的故事

20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、车身外形、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得好。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车定价。最终,一种性能卓越的新型赛车问世了,并立即吸引众多狂热的崇拜者。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(Lee Iacocca)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

^① 参见彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)的“总裁真正需要的信息(The Information Executives Truly Need)”一文,《哈佛商业评论(Harvard Business Review)》,1995.01-02,第58页。

式样、四背单人座位、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“赛车刺激”。

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(如外形等),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巡洋舰(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做出了取舍,从而确保了产品的赢利性。与此同时,顾客从花2368美元购得的“野马”中所得到的,正是他们认为物有所值的东西。

顾客导向定价

许多公司现在已经认识到以成本为基础定价法的谬误以及对公司赢利性的负面效应,并且还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赢利性。

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赢利性,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价值多少来定价。尽管这种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,