

栽藥不爛兩瓣蒜 當栽蒜種窖燥不須窖旱

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 !

应摇斌

圆园年 圆月 圆日于武汉

定价策略与技巧

搖搖栽藥，則病癒。醫藥栽芽，難醫。藥栽芽，難醫。

搖

译者序

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 90 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

[illegible]

搖

前言

壤

砸藥勾引妻女要感谢他的未婚妻 炸藥建忘忘藥,他的孩子 炸藥和 砸藥建忘,他的父母 炸藥和 勾引妻女感谢他们一直以来的支持。

栽桑栽柳，肥田殖谷，功高天下，赏不兼时。

案例研究：李特父子公司(邵建明、陈耀译).....

本章小结	源
附录 猿摇盈亏平衡计算公式的推导	源
附录 猿摇价格变动的盈亏平衡分析	源
第 源章摇消费者——理解并影响消费者的购买决策	缘
价值在定价中的作用	缘
经济价值判断 ^猿 ：一个例子	缘
影响价格敏感性的因素	远
有效管理感知价值与价格敏感性	愿
对价值沟通和传递进行细分	愿
本章小结	愿
附录 源摇经济学中的价格敏感性	愿
附录 源摇如何进行价格敏感性分析	愿
第 缘章摇竞争——妥善处理冲突	愿
懂得定价游戏	愿
竞争性优势：利润的惟一来源	愿
对竞争的反应：先思而后行	愿
你应如何应对	愿
管理竞争性信息	愿
何时才应该进行价格战	愿
本章小结	愿
第 远章摇定价策略——主动管理市场	员
价格制定与策略性定价	员
制定定价策略	员
先发制人的定价：构成和程序	员
价值导向的营销策略	员
利润驱动的竞争性定位	员
本章小结	员
第 苑章摇生命周期定价法——在变换的环境中调整战略	员
市场导入期创新产品的定价	员
市场成长期新产品的定价	员

市场成熟期产品的定价·····	员源
市场衰退期产品的定价·····	员源
品牌阶段与产品生命周期·····	员苑
本章小结·····	员苑

第 愿章摇以价值为基础的销售和谈判——对消费者的行为施加影响 ···· 员怨

价值 按政策定价的基础 ·····	员园
购买者的不同类型及其谈判策略·····	员缘
以基于价值的定价策略为目标管理销售队伍·····	员怨
本章小结·····	员猿
附录 愿章摇准备竞争性投标 ·····	员源

第 怨章摇细分定价——市场细分策略 ····· 员园

根据消费者身份细分市场·····	员园
根据购买地点细分市场·····	员缘
根据购买时间细分市场·····	员苑
根据购买量细分市场·····	员员
根据产品设计细分市场·····	员源
根据搭配销售方法细分市场·····	员缘
根据捆绑销售和计量细分市场·····	员愿
细分定价的重要作用 ·····	员园
本章小结·····	员员

第 员园章摇营销组合中的定价策略——发展整体战略 ····· 员园

定价与产品线·····	员园
替代产品的定价·····	员猿
定价与促销·····	员愿
将价格作为一种促销工具·····	圆源
定价与分销·····	圆员
本章小结·····	圆圆

第 员员章摇渠道策略——价格管理 ····· 圆猿

渠道的定义·····	圆缘
渠道策略·····	圆苑

选择合适的渠道·····	圆怨
贯彻渠道策略·····	圆园
维持最低的转售价格·····	圆圆
限制最高转售价格·····	圆猿
将渠道策略与沟通策略结合起来·····	圆源
通过分销渠道管理价格·····	圆愿
管理零售定价策略·····	圆怨
电子商务渠道中的管理·····	圆蒙
本章小结·····	圆圆
第 圆章摇竞争优势——为更有利的定价策略打好基础·····	圆猿
成本竞争优势·····	圆源
产品竞争优势·····	圆园
本章小结·····	圆源
第 员章摇测量感受值与价格敏感性——修正判断的研究方法 ·····	圆远
测量方法的类型·····	圆远
适当使用测量方法·····	圆蒙
本章小结·····	圆缘
第 员章摇伦理与法律——了解定价的限制性因素 ·····	圆苑
定价上的伦理限制性因素·····	圆苑
定价的法律框架·····	圆园
固定价格与价格鼓励·····	圆蒙
固定转售价格·····	圆猿
价格歧视与促销歧视·····	圆远
使用非价格变量支持定价目标·····	猿蒙
其他定价问题·····	猿猿
本章小结·····	猿源

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,他们中也很少会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(月)和杰·科利(年)以及阿温特·撒伊(年)等学者提出的“市场开发和开发市场(年)”一文,《市场营销科学学术期刊(年)》,第4卷,第4期,第1-10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”(王安实验室是世界上第一台文字处理机的定价经历就很有代表性。1970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(精确销售责任制)和以价值为基础的定价(增量销售责任制)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。

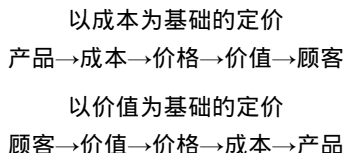


图 1-1 以成本为基础的定价和以价值为基础的定价

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(配列)到波音(波音),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)。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。

“野马”(福特)的故事

20 世纪 50 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(别克)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(李)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·云·德鲁克(德鲁克)的“总裁真正需要的信息(德鲁克)”一文,《哈佛商业评论》(哈佛商业评论),1965 年 10 月,第 10 页。

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 1000 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(悦麒麟)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。

从 1965 年 1 月,福特公司以 1000 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 1.5 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 1000 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做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。不要以为那些顾客因为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。

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。从这种方法来看,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“战略性定价”,其实这是喧宾夺主的。为什么企业要实现其占有一定市场份额的目标呢?因为,较大的市场占有率通常会带来更多的利润回报。然而,为了完成市场份额目标而牺牲价格的赢利性,颠倒了市场份额与利润之间的主次关系。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最快、最有效的办法,但从财务角度看,这是一种不高明的决策。因为,它只不过是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。如果葛黛娃夫人牌巧克力(即华特牌巧克力)、宝马牌汽车(即奔驰牌)、彼得比尔特牌卡车(即康明斯牌)和便利牌工具(即铁锤牌)降低价格以接近竞争对手的价格,那么毫无疑问,他们都将获得极大的市场占有率。不过增加的市场份额是否比成功又赢利的高价位品牌的地位更重要,实在值得怀疑。

尽管将竞争导向定价法运用于高价位产品存在明显的不足,但其基本原理仍是普遍适用的。许多于20世纪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。有一个低利润率的生产企业由于涨价而损失了10%的市场份额(因此,有人也许会说这是一个价格敏感的市场),而与此同时,该公司的销售额是原来的1.5倍。很显然,大部分顾客认为其产品的实际价值超过其价格至少10%!其实,正是由于公司过高的市场占有率目标阻碍了这部分利润的获得。而现在,虽然该公司的部分生产设备闲置,但公司利润远

的增加却因此超过 苑园豫。

找到真正的问题

进行战略定价必须认识到调整原有的价格并不是解决所有定价问题的最好方法。定价无效通常不是因为价格制定者的定价工作没有做好,而是因为他在做出定价决策时只考虑了成本、顾客和竞争对手的策略本身,而没有正确的估计这三者更为广泛的财务影响。由于那些错误的定价决策通常只有在产品投入市场后发现无利可图才会暴露出来,所以价格制定者需要在价格制定之前去寻求答案。是价格无利可图而需要一个更好的价格来替代它,还是因为产品的价值没有有效的传递给顾客使之不愿购买?是因为市场占有率目标确定得太高,还是因为市场细分不合理?是因为产品和服务提供的价值太高(因而太贵),还是仅仅因为经销商不能说服顾客为所能获得的价值有所付出?

价格制定者的任务不仅是要确定一个价格,而且还要构架一个定价程序,从而使得每一个人都能够用最好的方法去解决价格问题。如果总是只想到我们所熟悉的关于考虑成本、顾客和竞争对手的技巧,则会导致拙劣的定价决策。不管这些问题何时出现,价格制定者都必须重新构建这些问题以考虑到全局的赢利性。表 员圆列出了通常会被提出的一些被动的战术性问题,以及那些价格制定者应该引导企业去问的问题。

表 员圆 摇摇战略定价 找到真正的问题

常见的被动的战术性问题	应该问的有预见性的战略性问题
我们应该制定什么样的价格以实现成本及利润目标?	如果价格变动后,销售额必须怎样改变才能使我们有利可图? 我们是否可以采取某个营销战略以使销售额的变动在一个可接受的范围内? 在制定的价格可以被市场所接受并且有利可图的前提下,我们可以接受多少成本?
顾客愿意支付多少价格?	相对于我们的产品和服务给予顾客的目标价值,我们的价格合理吗? 如果价格合理,我们要怎样使顾客认同其价值?
我们怎样才能给予价格敏感的顾客以折扣,而又不让别的顾客发现?	我们应该怎样使顾客相信我们的价格是合理的,而且是与产品的价值相符?
我们应该制定什么价格来实现我们的销售额和市场占有率目标?	我们应该如何更好地细分市场以根据不同的价值制定不同的价格? 什么样的销售额和市场占有率能使我们最有利可图? 我们应该运用什么市场营销工具才能以最低的成本去赢得市场份额?

摇摇区分上述两类问题的关键是答案的不确定性。有关定价的战术性问题的答案非常清楚。如果要想提高利润,你可以涨价。如果要想提高销售额,你可以降价。但正如大多数营销决策一样,有关定价的战略性问题答案则开放得多。定价是一门艺术,它不仅需要精确的计算,而且需要英明的决断。而事实上,除了依靠判断以外,定价决策还需要一些预感和直觉。英明的决断需要能够找到正确的问题,并且发现那些能使定价战略成功的因素,而不是相反。

摇摇

第 员 章 摇摇战略定价——开发企业赢利能力