

POWER PRICING

跨越时空、超越产业的定价法则，
让定价从营销难题变为赢利利器的终极宝典！



定价 圣经

[美] 罗伯特·J·多兰 赫尔曼·西蒙/著

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载！

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

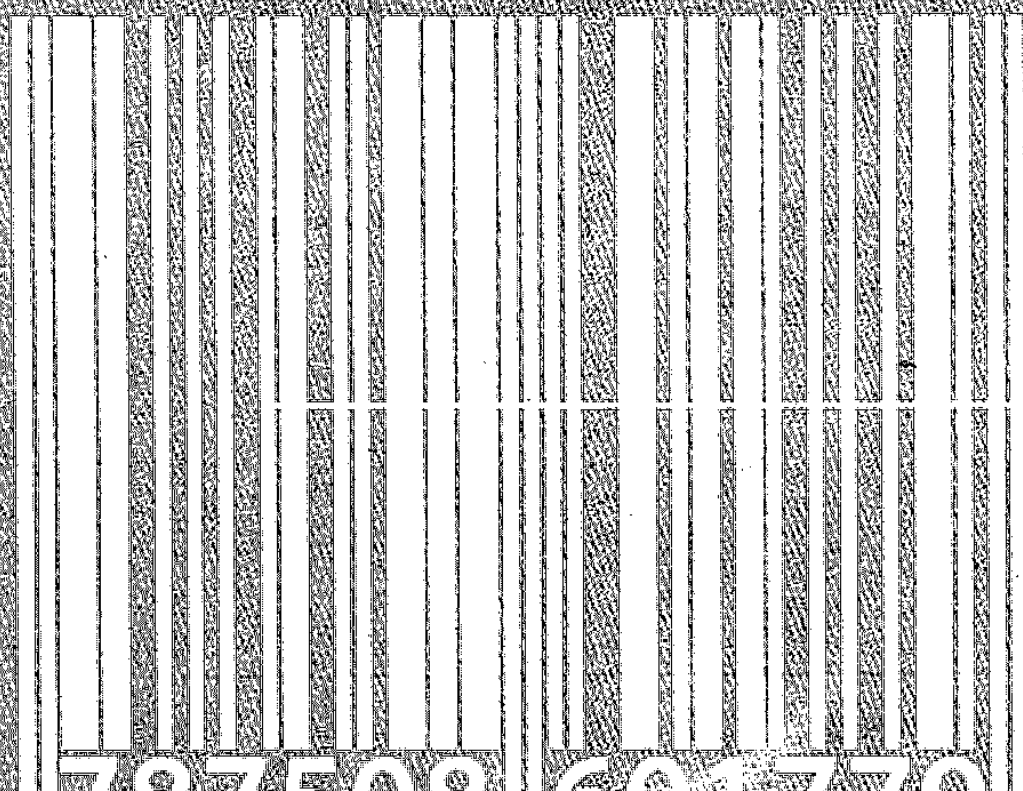
水隐醉月



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

POWER

PRICING



9 787508 601779

定价 圣经

[美] 罗伯特·J·多兰 赫尔曼·西蒙/著

董俊英/译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

定价圣经 / [美] 多兰等著; 董俊英译. —北京: 中信出版社, 2004.5

书名原文: Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line

ISBN 7-5086-0205-6

I. 定… II. ①多… ②董… III. 企业管理—物价管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第033671号

Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line

Original English language edition Copyright © 1996 by Robert J. Dolan and Hermann Simon.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, (a division) of Simon & Schuster Inc. through Big Apple Tuttle-Mori China.

ALL RIGHTS RESERVED.

定价圣经

DINGJIA SHENGJING

著 者: [美] 罗伯特·J·多兰 赫尔曼·西蒙

译 者: 董俊英

责任编辑: 刘素丽

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.25 字 数: 224千字

版 次: 2004年5月第1版 印 次: 2004年5月第1次印刷

京权图字: 01-2003-7360

书 号: ISBN 7-5086-0205-6/F · 722

定 价: 26.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

**献给
凯瑟琳与塞西莉亚**

感谢她们对我们合写本书所给予的鼓励
是她们使我们得以将这本书推向市场

前言

定价很少能成为企业管理人员的热门话题。价格往往是企业和顾客关系紧张的关键，是竞争者夺取市场份额的武器，也是公司内部矛盾的根源——因为负责编制试算表和预测损益表、了解成本核算的人员，与那些负责与顾客联系的人员，对定价的看法各不相同。

在与企业一般管理层的负责人以及各职能部门的负责人进行讨论的时候，我们时常听到他们说，定价是让他们非常头疼的一个问题——而且随着市场的不断全球化，这种问题正日益变得严重。很多企业干脆就不考虑这一问题，要么自己决定成本，并按行业的传统方式获取利润，要么认为价格是由市场决定的，而自己得想办法对付它们。另有一些人则持不同的态度，他们主动将定价作为实现其业务目标和财务目标的关键手段。这些“高明定价者”已经认识到价格具有极高的杠杆效应，并且已经能够按有助于改善公司盈亏状况的方式来实施定价。

高明定价者的思维方式和行为方式不同于普通定价者。在作为案例开发人员、顾问、研究人员和教师的工作过程中，我们有幸和世界各地各行各业（从制药业到汽车业再到快餐业等等）的高明定价者一起共事。在与他们共事的过程中，我们明白了他们得以脱颖而出的关键所在，那就是他们的态度、思维方式和行动。我们曾目睹过他们的成功过程，这种成功不只是盈亏状况的小有改善，而是巨大转变。本书正是探讨普通定价者是如何成为“高明定价者”的。

为了了解世界各地企业领导人的定价做法，我们专门为本书成立了国际小组。我们不断依靠这些企业的实例来激发自己的灵感，并将他们一些值得效仿的定价做法作为案例进行分析。当然，我们的阐述

不只是对令人感兴趣的定价战略做简单的描述，其中还有我们对有关经济学原理的理解。我们将这些优秀的方法有机地结合在一起，形成一个可用以改善定价者定价策略的框架。

在本书的开头部分，我们指出，成为高明定价者并不意味着不需要成本投入。企业应该投入必要的成本以收集数据资料，另外，还应仔细思考这些资料对价格的管理有什么作用——在本书中，我们对这些过程做了介绍。我们的宗旨是向人们提供各种切实可行的成熟定价方案。

我们的研究显示，定价责任的各个环节通常普遍存在于各个组织中。为此，我们的目的就是为高层管理人员、财务总监和会计主管、市场推广负责人和销售负责人以及其他人员提出一整套行之有效的定价体系。

在本书的构思过程中，我们曾得到众多人士的热情帮助。我们花了很多时间和各公司的管理人员一起在现场工作和学习，为此，我们对这些管理人员深表谢意，感谢他们和我们交流了他们遇到的问题、尝试过的解决方案以及对成功或失败的看法。不在现场工作的时候，我们则各自在一个令人兴奋的知识环境中工作：多兰在哈佛商学院，西蒙在西蒙-库彻合伙公司工作。本书的很多初步想法得益于这些单位中诸多同仁的帮助，为此，我们对他们表示感谢，感谢他们对各种值得或不值得改进的想法进行了分类，感谢他们帮助我们提升和统一不成熟的想法。

我们两人的工作环境完全不同，但在合写这本书的过程中，现代化的通信技术使我们的工作量大大减轻了；另外，在这一过程中，我们的助手也显示了他们异乎寻常的才干和朝气。作为本书的作者，我们提出了很多问题，但在很多情况下，这些问题的解决要得益于哈佛商学院才华横溢的希拉·莱恩汉以及西蒙-库彻合伙公司才思敏捷的英格伦·罗德沃得。另外，我们要感谢自由出版社罗伯特·华莱士对本书的热心支持。在此之前，本书只不过是我们的一个想法。我们还要感谢鲍勃·杜威·布林克利以及自由出版社小组的其他人员，感谢他们自始至终为我们提供了帮助。

在此，还要感谢我们各自的爱妻凯瑟琳·斯普伦·多兰和塞西莉亚，是她们一直主张我们合写一本书，因为“由你们俩合写会更好一些，而且合写也更快乐一些”。事实证明她们是对的。如果我们各写各的，那么很多由于合写而产生的想法就不会产生。为此，我们感谢她们的远见卓识，感谢她们对我们合作的鼓舞。

罗伯特·J·多兰

于美国马萨诸塞州波士顿

赫尔曼·西蒙

于德国科尼斯温特

和美国马萨诸塞州剑桥

价格一直是市场营销手段中屡试不爽的终极武器。降价既可能为企业带来薄利多销的诱人前景，也可能让企业陷入亏损的不复境地；而涨价对企业也许意味着利润增长，但更可能导致企业失去市场份额。面对两难的抉择，你究竟如何应对？本书对此提出了迥异于常理的营销观点：只要价格变动1%，利润就有可能跃升200%！

激烈的市场竞争使得那些知名公司都在企业盈亏的钢丝绳上表演着定价的杂技：如果可口可乐公司的价格提高1%，将会使企业的纯利润增加6.4%；如果富士胶卷的价格提高1%，它的利润就会跃增16.7%；雀巢公司则是惊人的17.5%；而福特公司和飞利浦公司则把这个比例分别提升了26%，28.7%。对于这些企业而言，定价是否得当甚至可能意味着巨额赢利与大幅亏损的天壤之别。

本书引用了斯沃琪、诺基亚、微软、通用汽车、柯达胶卷、葛兰素制药厂等诸多全球知名企业的定价案例，详述了企业定价的基本概念，揭示了成本、价格和利润之间的微妙关系，并进一步介绍了差别定价、竞争和策略定价、国际定价、非线性定价、产品线定价、捆绑销售定价、短期差别定价、长期差别定价等各种营销活动和产品的定价方法。书中丰富的例证和深入浅出的释义，让定价策略变得鲜活和生动，使定价从营销难题变为赢利利器！

POWER PRICING

POWER PRICING

罗伯特·J·多兰

执教于哈佛商学院，讲授课程为《营销管理》，精通产品发展与定价策略，在哈佛大学教授 MBA 与战略营销管理课程，曾著有《战略性营销管理》和《新产品开发的管理》。

赫尔曼·西蒙

是西蒙-库彻战略与营销咨询公司的董事长，著有《价格管理与隐匿的冠军》。



责任编辑 刘素丽
封面设计 八V工作室 + 许岚
经销：中信联合发行有限公司

目录

前言

VII

第一部分 定价的基本概念

第一章	不再让人头疼的定价	3
第二章	价格、成本与利润的关系	17
第三章	价格反应预估	41
第四章	定价与竞争策略	75

第二部分 突破性定价策略

第五章	差别定价	109
第六章	国际定价	135
第七章	非线性定价	157
第八章	产品线定价	181
第九章	捆绑销售的产品定价	213
第十章	短期差别定价	239
第十一章	长期差别定价	265

第三部分 定价策略在组织中的实施

第十二章	高明定价的组织动员	289
第十三章	成为高明的定价者	
	——评估你的定价智商	309

第一部分 定价的基本概念

第一章

不再让人头疼的定价

内容介绍

如今，竞争压力日增，利润不断被蚕食，商界人士往往会想：“我们一定得涨价！”然而，随之而来的提议却往往不切实际，例如，计划“明年我们要将价格、销量和利润各提高10%”，但实现这种目标的机会却是微乎其微。不过，通过更高明的定价来大幅度提高利润空间，却是切实可行的。

试想，对于一家资产达百亿的公司而言，如果公司的首席执行官对其各个部门的销售经理说：“每天涨1角钱！设法让你们的客户相信他们买得‘物有所值’！这些每天从世界各地找来的1角钱都会变成我们的利润——不久我们的净收入就会因此而大大改善。”那么，这1角钱的作用到底如何呢？真的会“大大改善净收入”吗？假设平均单价为10元，那么，涨1角钱后，价格就是10.10元，就可以实现1%的涨价。但我们只需要将平均单价涨1%，而不一定要将每一笔订单的单价都涨1%（有些可以涨2%，有些可以涨5%）。当然，前提是要保住你的销量！

这对你有什么价值呢？这么做能起到多大作用呢？能给你的净收入带来多大的改善呢？

如果你在可口可乐公司上班，那么，提高1%的价格能使你公司的净收入增加6.4%；如果是富士胶卷公司，则净收入可增加16.7%；

雀巢公司为17.5%；福特公司为26%；飞利浦公司为28.7%。对于某些公司而言，这将意味着天壤之别——要么获利要么巨大亏损。以大公司典型的成本结构为例，提高1%的价格可使净收益增加12%。总之，在这方面投入精力是值得的。事实上，我们应该投入大量精力去收集资料、分析资料，并进行创造性的思考和大胆尝试。然而，大多数企业却没有这么做。根据1994年的一项调查，只有12%的企业“认真研究过定价”，而其中有三分之一的企业却没有很好利用有关的研究结果。这项调查的结果和我们的经验一致。很多企业都放弃了定价责任——他们要么“让市场决定价格”，要么认为“我们的价格应该和竞争者的价格保持一致”；另一些企业则更是轻率地只凭经验定价，比如，只在成本的基础上加上标准加价，以此来确定价格。这些企业不了解，也不能抓住他们为每个客户所创造的价值，而将这些“5美分”和“10美分”（有些情况下，则是数以千计的德国马克、瑞士法郎、日圆、美元和其他货币）拱手让给了世界各地的顾客。

因对定价复杂性缺乏了解而草率定价所付出的代价正在日益加大。我们的客户和竞争者都处在一个相当复杂的营销环境中，在这样的情形下，如果进行“想当然”的定价，无疑将对企业经济状况构成严重威胁。经理人已开始感觉到这种定价压力。图1-1是1995年的一项调查结果，这次调查对来自各个领域的186位经理（57位来自美国，129位来自欧洲）进行了访问，我们要求受访人员按1到5这5个等级列出他们对13个营销问题的压力的看法，1表示问题的压力小，5表示问题的压力大。其中定价压力位居榜首，平均压力指数为4.3。这说明了“正确定价”对公司业绩的重要作用，也说明了“正确定价”的难度。导致“正确定价”难度增加的因素可以总结为两个词：相互依存性和信息。

相互依存性表现在两方面：产品 and 市场。可口可乐“无时不在，无处不在”（如可口可乐公司广告所称）和“无人不爱”（公司广告显示从小孩、父母到祖父母，人人都喝可乐）的时代已经一去不复返了。如今，可乐产品包括经典可乐、原味可乐、健怡可乐、樱桃可乐、不含咖啡因的可乐等。为了适应不同口味的需求，原来的单一产品已发

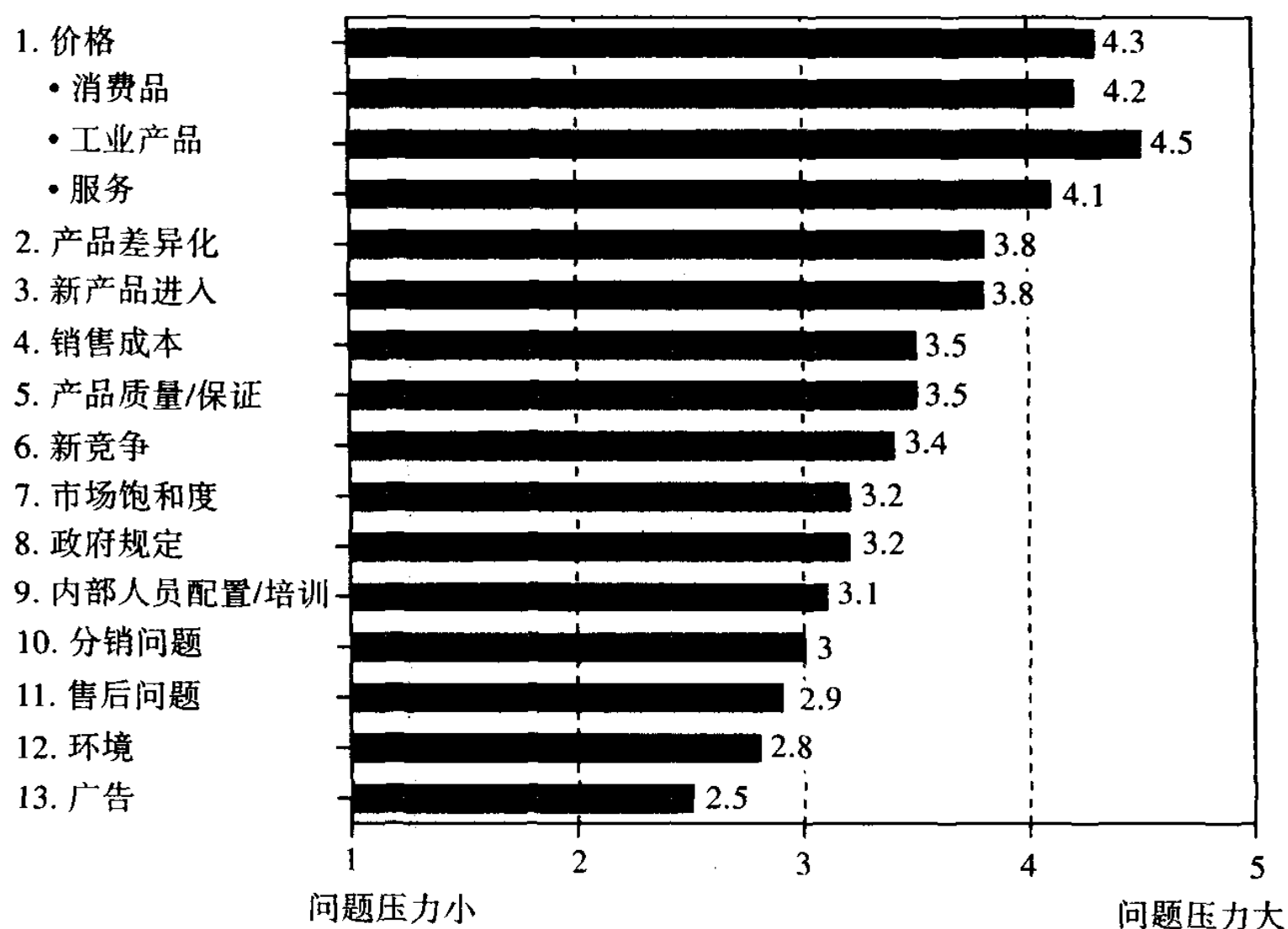


图1-1 经理人对营销问题的压力程度评级

展为多样化的系列产品。这只是产品扩张的一种形式，是“水平式产品扩张”，因为所有可乐产品的内在质量居同一水平，也就是说，原味可乐是否优于低热量可乐，要取决于个别客户的口味。

“垂直式产品扩张”的常见战略是“好、更好、最好”。联信公司的Autolite火花塞分三个等级：碳、白金、双白金。柯达销售三种非专业胶卷：“娱乐休闲时使用”的“快乐一刻”胶卷、主打产品金胶卷，以及高性能的皇家金胶卷，该公司在其广告中宣称“画面更清晰、色彩更艳丽、让你留住难忘的时光”。同样，企业还提供互补产品的搭配销售。Intuit公司不仅销售Quicken家庭理财软件，还销售可放入系统内的支票——Quicken信用卡，还提供电子付款服务。像剃须刀和刀片、相机和胶卷、硬件和软件以及集产品和技术支持为一体的搭配产品和互补产品等，比比皆是。

这种关联产品的搭配销售，使定价决策变得更加复杂，因为在搭配销售中，单个产品的定价不能单独确定。应该确定一项产品在整个产品组合中的角色，价格应基于产品线而不是个别产品来确定。

市场之间的相互依存性也对定价有着影响。当各个市场相互独立，而价格由每个市场单独确定的时候，定价相对要简单一些。过去，定价常呈一种“各自为政”的态势，各国经理人的定价都是为了实现自己既定的目标。但是，如今，全世界的产品日趋标准化，全球品牌成为众人所推崇的一种标准，在这种情形下，将市场孤立起来将使全球的利润萎缩，这是因为灰色市场正在以第三者的身份在全世界进行货物买卖和运输，以此赚取价格差。另外，单一客户已开始面向全球进行采购，这又进一步缩小了定价经理的弹性定价空间，因为他们需要纵观全球才能定价。

定价复杂的另一相关原因就是信息。如今，信息的传递更加通畅了，客户也因此而更加精明、更加主动了。作为终端用户中间人，因其有能力获取和处理有关信息，其购买服务已在一些行业（如汽车业）出现。信息技术方便了价格信息在全球范围内的传递，也方便了人们对有关价格信息的跟踪，这就需要在全世界范围内协调定价。从共享信息、共同购买棺木的独立殡仪馆经营人，到相互联合、和航空公司共同议定票价的大型公司，各种形式的购买团体已形成。对很多公司来说，采购已具备一种战略功能。始于20世纪90年代中期并持续多年、涉及美国通用汽车公司和德国大众汽车公司的一场纠纷，并不是源于汽车设计大师或营销大将的“背信弃义”，而是由于大众汽车公司挖走了通用汽车公司负责全球采购的副总裁伊格纳西欧·洛佩斯，通用汽车公司宣称洛佩斯带走了供应商的定价信息。

相互依存性和信息这两个因素增加了价格计划的复杂性。如今，根据地理区域不同而对客户差别定价已不再可行，一家企业的价格表应是放之四海而皆准的；但是企业又应该明白，可以根据具体的销售条件不同而实现差别定价的最终目的。

最后，所有这些情况都面临着日益多样化的竞争环境。如今，可口可乐不仅面临着来自百事可乐的竞争，而且还要面临来自President's Choice的竞争，President's Choice是加拿大超市连锁店Loblaw的一种品牌产品。柯达胶卷不仅要与富士胶卷和爱克发胶卷（Agfa）竞争，一度还要和由3M生产、以经销商的自有品牌（private

label) ① 销售的高质量产品竞争。高科技领域的行业领头人将继续展开技术革新争夺战，除此之外，他们还要应对某些公司的“快速抄袭”。在20世纪90年代中期的德国汽车市场上，就有800款不同的车型竞相吸引消费者的目光，这些汽车的生产厂家除了有来自整个欧洲、美国和日本的传统供应商外，还有来自韩国、马来西亚和墨西哥的供应商。

在这种情况下，如果依然抱着“差不多就行”的心态来定价，那么终要付出惨痛的代价。墨守成规地凭经验行事，远远不足以应对这些情况；敏锐的定价分析和判断则会带来丰厚的收益。本书旨在帮助企业通过改进定价思维取得最佳财务业绩，并展现这种新的定价思维是如何转变为可喜的净价的。我们在此书中对“差不多就行”的定价做法将不做重点阐述，而是重点探讨“高明定价者”的习惯做法，探讨这些“高明定价者”如何将定价抬升到了一个更高的水平，又如何通过定价来改变他们公司的盈利状况。本章将首先介绍一些高明定价者的做法，然后列出本书的计划，以帮助你掌握定价的复杂性，从而改善公司的利润水平。

成为高明定价者

高明定价者需要具备的四个条件：

1. 正确的定价观点；
2. 建立有利于定价的事实档案；
3. 掌握分析工具和界定范围；
4. 具有决策与执行能力。

正确的定价观点

影响利润的三要素为：销量、价格和成本。这三要素之间的关系

① 自有品牌：是指经销商专用的品牌，比如，谷物产品包装上使用零售商、批发商或中间商的商号或商标，这些商家并非谷物产品的生产者，他们使用自己的品牌以使自己的产品能区别于其他商家出售的同类产品。——译者注

如下：

$$\text{利润} = \text{销量} \times \text{价格} - \text{成本}$$

任何人都定然会关注销量。如何才能增加销量呢？在销售力量、广告和生产能力方面，需要进行哪些投资呢？销量被认为是公司行为的结果，属于可控因素。而利润等式中的成本因素也成为众人关注的焦点，有很多公司通过精简机构、重新改造企业办事流程来“降低成本”。其态度是：销量和成本可以而且应该严加管理。但定价这一要素，在企业之间的利润争夺战中，却备受排挤和冷落，因为管理层把他们有限的时间、精力和想像力全都投入到销量和成本上面。然而，高明定价者绝不慢待定价，而是将定价作为企业的重中之重。高明定价者相信，定价和其他利润要素一样，是可以进行有效管理的，而且有着极强的杠杆作用。

高明定价者不会让“市场”或“竞争对手”来决定价格，而是持有这样的观点：对于某种特定的顾客需求，他们的服务和说明以及具有竞争力的产品价格，能为产品创造价值。高明定价者会将这种“价值创造”与定价及“价值萃取”结合起来，而且了解各利润要素之间的系统关系。价格是高明定价者利润体系中的关键要素，他们不会放弃对这一重要要素的管理而任由他人控制，也不会认为这一要素比其他利润要素更难管理。

建立有利于定价的事实档案

高明定价者手中的资料比普通定价者更精确、更及时、更具相关性，分类也更合理。高明定价者总是精益求精，他们熟知现状，而不只是清楚两个月前的旧事；他们深知产品对顾客的价值，而不只是拘泥于成本；他们洞悉个别客户或重要细分市场的变化，而不只是了解整个市场的概况。

图1-2显示的是顾客认知价值在定价中的重要作用。从图的上部开始，企业最初的分析包括两部分：用以发现差异化机会的**竞争分析**（左），以及用以发现客户需求和重要细分市场的**顾客分析**（右）。企

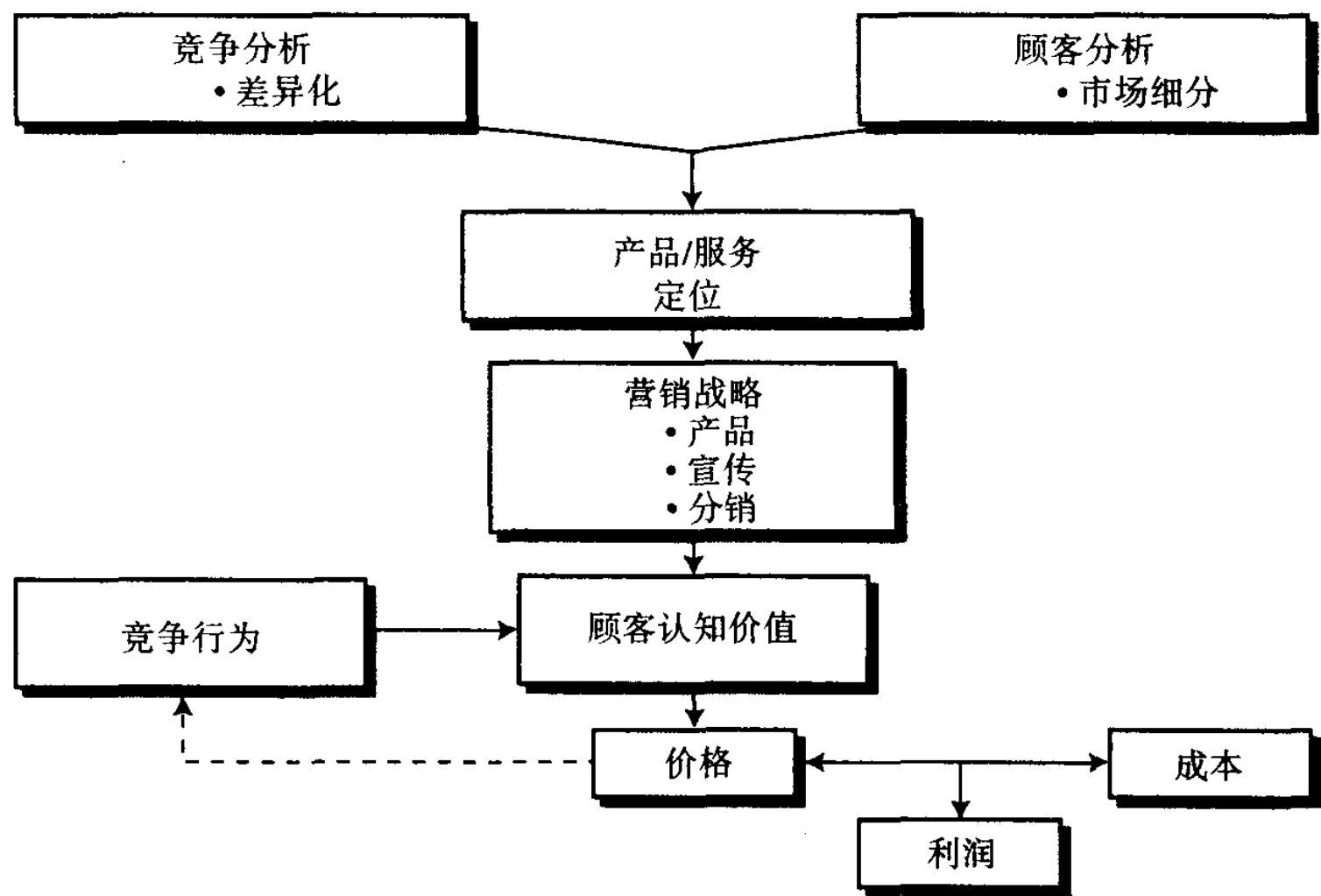


图1-2 价值和定价过程示意图

业将基于这种分析来决定其产品在市场中的认知价值：首先选择目标市场，然后收集营销组合中创造价值的因素，也就是产品本身、支持产品销售的宣传措施以及方便供货的分销渠道和其他支持等。

以上种种努力以及竞争对手提供的产品，决定了企业产品在顾客心中的认知价值。这种认知价值就是顾客愿意支付的最高价格。了解目标市场的这些认知价值，有助于高明定价者权衡价格和销量之间的关系。认知价值因顾客不同而有所不同，高明定价者能洞察这种差异，并能深入了解产生差异的原因，当然，这需要定价者收集相关的资料，以了解顾客的观点以及竞争对手的市场表现和定价情况。

图1-2底部的虚线说明企业的价格可能影响企业的竞争行为（企业产品价格或其创造价值的活动）。高明定价者了解竞争对手的成本结构、生产能力、经营模式，并能系统地追踪竞争对手的行为及其反应。他们能够利用自己的市场经验，认真观察和总结市场活动，深入了解市场的运行方式。

高明定价者的事实档案还包括公司内部的相关资料，如生产、营销和服务成本方面的信息，这些资料不仅能反映当前的情况，而且能

显示未来的发展趋势。最近，对活动成本进行的一项研究表明，这类资料有着非常重要的作用。在很多情况下，了解具体客户服务的真实成本就能了解涨价是否合理。即使涨价致使销量下降，商家也能因此而受益，因为因此而流失的顾客原来所带来的收入，并不足以弥补商家为其提供专业服务所花费的真实成本。

总之，定价者只有了解自身企业的运营成本、消费者估价的过程以及竞争活动，才能做出良好的定价决策。

掌握分析工具和界定范围

高明定价者以事实档案为基础，对客户和竞争者进行系统分析，以便对调整定价策略的可行性进行评估。首先，某个定价方案会带来什么样的销量？其次，对利润有什么影响？损益平衡分析和市场模拟等工具，可用以评估涨价或降价的可行性。分析范围包括顾客反应、竞争对手反应以及价格对市场占有率和产业获利能力的影响。

高明定价者善于思考产业演变的可能趋势，并能预知当前的行为将如何影响未来的价格走势。比如，当前为提高市场占有率而采取的低价策略，很可能会破坏未来的产业获利能力，因为未来的涨价定然将难以执行。总之，高明定价者能正确界定价格问题，他们着眼于长期的获利，而非追逐短期的市场占有率。

具有定价决策和执行能力

价格管理并非易事。高明定价者善于从企业内部网罗各方人才，组成一个团队来完成这项工作。如果需要首席执行官向某位重要顾客说明定价决策，那么他也应成为价格管理团队的一员。汇集事实档案的过程中应有各方人士的广泛参与，主要指各职能部门中负责相关资料的人员。通常情况下，技术人员、销售人员、市场研究人员、生产、运营以及财务分析人员所提供的资料都应是相互协调和经过整合的。定价权应成为企业的首要问题，企业应决意获取其应得的价值。

公司人员应明确了解定价目标。拥有最终决策权的人员，其所制定的奖励办法应该和公司的这些目标协调一致。比如，以盈利为目标

的高明定价者，不会将定价权交给以销量来定奖金的销售人员。

高明定价者能够避免的错误

具备以上特征的高明定价者，能避免3种代价高昂的常见定价错误：

1. 重视顾客价值的企业不会犯下将定价与其他营销组合分离的错误。对于高明定价者来说，通过产品、宣传和分销所创造的价值，与通过定价所萃取的价值是密切相关的。通常情况下，自认为有“定价问题”的企业，其真正问题实际上在于未能正确奠定创造价值的必要基础。

2. 进行合理分类的事实档案，有助于避免在以下方面出现过于一致的情况：

- a. 对所有顾客的价格；
- b. 随时间变化的价格；
- c. 不同产品的毛利率。

不同顾客的产品价值观可能会大不相同，如果企业不能根据这种情况进行差别定价，那么势必会有“一大笔钱落在桌上没拿”。尽管实施一套完全符合顾客价值差异的价格表并非易事，但如果不了解这种价值差异，或是不能明确知道所应采取的相关措施，那么将会导致巨额利润的流失。“制定最佳价格”往往并不是问题的关键，“制定最佳定价结构”才会带来巨额利润机会。

当然，价格的朝令夕改绝不值得推崇。我们的经验是：在实际操作中，价格一般都过于呆滞，也就是说，价格反应往往过于迟钝；而顾客需求和竞争态势却总是瞬息万变的，成本也是动态的。应该安排定期的价格变化评估，并根据这些变化反映出的信息来重审价格，以此确保价格-价值等式不会出现任何一方的严重失衡。

最后，不同产品毛利率一致的情况却是司空见惯的，这常常可归咎于以成本为导向的定价原则，这种原则忽略了对顾客方价值的了解。如能根据合理的分类来了解价值与成本，那么就能使价格与价值的匹配更准确，获利能力也就更强。

3. 高明定价者不会不了解市场的潜在动力因素。平庸定价者认为市场是瞬息万变的、历史数据无关紧要。高明定价者的认识则更深刻，他们知道，易于观察的消费行为变化暗含着潜在的、不变的事实本质；他们还能抓住潜在的事实本质，把握引起变化的动力因素。因此，不断地学习成为他们参与市场的“副产品”。

定价范例

本书各章将详细介绍高明定价者的实际做法。以下将简要介绍几例高明定价的策略。

定价与营销战略：斯沃琪表（Swatch）

斯沃琪表的定价是定价与整体市场战略紧密结合的典型范例。斯沃琪以低价位瑞士手表攻占部分低价位细分市场想法是：手表不只是用以看时间的（所有手表都具有这种功能），还是用以感受和表达“生活喜悦”的。

正如斯沃琪设计室的负责人所言，斯沃琪对基本款式以40美元的不变价格来定价，“这一价格简单明了，反映了我们努力想传达的一些其他属性，可以让我们与众不同。斯沃琪表不仅买得起，而且还垂手可得。购买斯沃琪表并不需要做出艰难的决定，不会让你终日坐卧不安。”40美元的价格所传达的信息不同于37.50美元，也不同于将标价定在50美元，再降价20%所传达的信息。40美元的恒定价格告诉你的是：“放心吧，你的决定没有错，给自己一些快乐吧。”手表款式以及广告所传达的信息又因定价策略而进一步被提升了。定价信息并不与其他营销组合所传达的信息背道而驰，相反，价值萃取和价值创造的行动是相辅相成的。

价值观：葛兰素（Glaxo）

继老牌产品“泰胃美”（Tagamet）之后，葛兰素又推出治疗胃溃疡的药物“善胃得”（Zantac）。人们通常认为，作为“第二代药物”，其价格应比前一代产品低10%。但该公司的首席执行官保罗·吉罗拉

米（Paul Girolami）先生深知“善胃得”的疗效远远优于“泰胃美”，该药品和其他药物之间的相互作用较少，副作用也较小，服用也更方便。如果能向市场充分宣传这些特点，那么就可以依据这种优越性制定比“泰胃美”更高的价格。所以，尽管葛兰素以远远高于“泰胃美”的价格推出了“善胃得”，但“善胃得”依旧获得了市场的领先地位。另外，随着产品在市场上地位的稳定，以及产品的更加成熟，产品价格也将随着顾客认知价值的提升而提升。

基于细分市场价值的差别定价与服务：Bugs Burger公司的杀虫剂

Bugs Burger公司的灭虫产品灭虫灵（Bugs Killer）的价格大约是其他公司同类产品的十几倍。Bugs涨价成功的原因，是因为他们将重点放在对质量非常敏感的细分市场（饭店和餐馆）上，并提供市场客户最看重的性能：确保消灭害虫而不只是控制害虫。由于公司非常清楚自己为该细分市场所提供的超凡价值，所以能够以此来指导定价。而这种定价又使公司能够为服务技术人员提供充分的培训和报酬，并进而以此向客户提供根绝害虫的服务。因此，公司提供的价值提升了价格，而价格的提升又为提供此种价值提供了资金。

基于细分市场成本与竞争态势的差别定价：Progressive保险公司

Progressive保险公司一直被《财富》杂志誉为“高明定价的标兵”。由于Progressive公司对汽车保险数据的收集和分析比其他公司更胜一筹，所以在汽车保险市场能够取胜。由于该公司熟知为各种客户提供服务所需要的成本，所以能够为高风险的客户提供服务。这些高风险的客户是Progressive公司的最佳客户，因为他们的驾驶记录实在太差，没有其他公司愿意为其保险。由于这一领域没有竞争，再加上公司对成本非常清楚，同时，由于公司定价能够考虑到公司为这一客户群（其他公司不愿服务的客户群）所提供的价值，所以公司才得以获得丰厚的利润。

正确界定问题：德国铁路股份公司（Deutsche Bahn AG）

德国乘客乘坐火车时，习惯根据每次的里程数来付费。一个人只需选好头等车厢或二等车厢，然后就可按每公里的相应价格付费。如

果只计算油钱（多数旅行者都是这么算的），那么自己开车几乎总是比较省钱。1993年，德国铁路股份公司推出了Bahn卡。有了这种卡，人们只需要预付一笔费用，每次行程就可获得50%的折扣。这样，火车旅行的边际成本就低于开车旅行的成本。如今，Bahn卡每年的销量可达300万张。由于德国铁路股份公司了解了问题的根本，并能以其创造性的思维来优化定价结构（不只是按里程数来收费），所以才得以大幅度增加销量和提高利润（详情请参见第七章）。

坚决果断：德国某跨国公司

资产达200亿马克的德国某跨国公司旗下的一大型分支机构认为：涨价因为成本压力而具有必要性，又因为企业能为客户提供有关的价值而具有合理性。但由于该公司产品在客户的成本结构中可谓大项目，公司担心重要客户会有负面反应并因此离公司而去，于是，该公司的首席执行官亲自上阵给顾客打电话，向客户解释涨价的缘由。这不仅有助于说服客户接受涨价，而且也为公司传达了这样一个信息：只有努力提升价值，才能使涨价变得合理。

以上这些定价范例只说明了几种通过高明定价获得丰厚利润的途径。本书旨在点出成为高明定价者的可行之道。第一部分的后续三章将为读者学会高明定价奠定必要基础。第二章“价格、成本与利润的关系——定价的经济基础”，将进一步讨论几种利润要素，并确定定价的经济学理论框架；第三章“价格反应预估”将介绍预测顾客对价格反应的各种方法，这是高明定价者事实档案中不可或缺的部分；第四章“定价与竞争策略”将重点探讨必要的竞争分析，包括竞争性定位、竞争对手反应以及产业利润率。以此平衡第三章中将焦点集中于顾客面所带来的不足。

第二部分“突破性定价策略”共有七章，旨在帮助人们从一般定价者提升到利润最大化的高明定价者的水平。本部分创造性地将定价问题概念化，并对定价问题进行了分析。第五章“差别定价”阐述了根据为客户提供的价值而制定差别定价的原则和重要性；第六章到第十一章则提供了进行差别定价的各种可行方法；第六章“国际定价”

分析了在面对平行进口和信息流动自由的情况下，如何对整个地区市场的价格进行管理；第七章“非线性定价”探讨前述的德国铁路股份公司的案例，说明价格依购买数量不同而有所差异的优点，另外还介绍了实施这些计划的各种方法；第八章“产品线定价”介绍了如何理解产品和价格之间的相互关系，以追求企业总体利润的最大化；第九章“捆绑销售的产品定价”介绍了什么时候以及如何将个别产品组合在一起，然后为其正确定价；第十章“短期差别定价”介绍了如何通过临时折扣政策，根据不同时间来进行差别定价；第十一章“长期差别定价”介绍了如何处理市场饱和问题，如何寻找一种积极方式来对整个产品生命周期的价格进行管理。

第三部分讲的是“定价策略在组织中的实施”。第十二章“高明定价的组织动员”介绍有效定价的机构，以及正确分配定价权力的问题；第十三章“成为高明的定价者——评估你的定价智商”介绍对定价思维水平做自我评估的步骤。“定价智商评分卡”也说明了需要改进的领域。

在本书中，我们都依据真实企业的范例来捕捉和说明最佳定价思维。我们将重点阐述那些经事实证明很成功的技巧和框架，也就是，当今全世界高明定价者用以提高利润率的定价技巧。在有些情况下，为尊重商业秘密起见，我们将隐去公司或产品的名称，还有可能将具体数据化为整数，但化为整数后的数据仍能体现问题的实质。为了便于读者识别那些被隐匿了名称的公司或产品，我们将针对这些情况下的公司或产品名称统统使用大写字母。

第二章

价格、成本与利润的关系

内容介绍

本章将介绍价格是如何影响利润的，同时还会介绍决定价格的各种重要因素。从理论和原则上讲，价格的经济基础很简单，但是实际上，由于价格对利润的多重影响，这种关系却显得异常微妙。

显然，价格对单位利润率有直接的影响。就固定的销量而言，定价越高，平均单位利润率也就越高，因而总利润也就越高。然而，高定价往往意味着销量的下滑，这样又抵消了高定价带来的利润。此外，价格还可能影响成本。例如，由于规模经济或学习曲线效应之缘故，因低价策略而创造的高销量可能会降低单位成本；或者，低价策略可能吸引一批高忠诚度的新顾客，进而又将提高公司未来的利润。这些问题将留待以后各章探讨。本章将重点分析价格对利润的影响中更为直接和更为常见的方面。

图2-1对利润系统分层次做了简单明了的说明。从上往下看，影响利润的第一层要素为销售收入和成本。接着向下看，销售收入是单价和销量的乘积。成本分变动成本和固定成本两部分。变动成本随销量的变化而变化，而固定成本则不然。增加一单位产量所需的成本被称为边际成本。

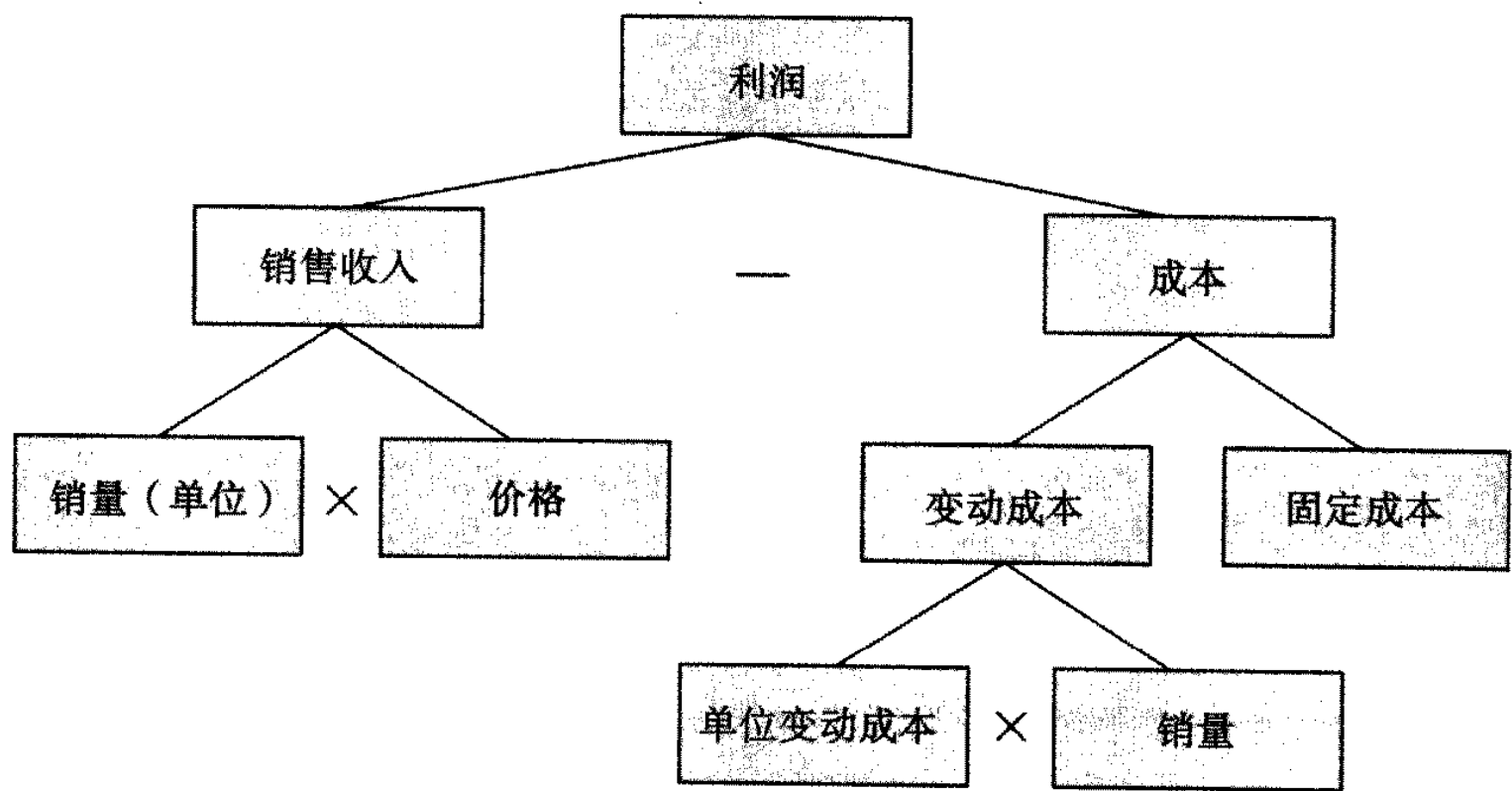


图2-1 影响利润的要素

本章要点

本章将解决以下问题：

- 1. 价格变化如何影响利润？
- 2. 顾客如何对价格变化做出反应？
- 3. 影响价格决策的因素有哪些？如何影响？
- 4. 在做出决策时，如不同目标有冲突（例如利润和销量的冲突），如何协调它们的关系？
- 5. 变动成本和固定成本在定价中的作用各是什么？

明白了如何解决问题，将有助于经理人员：

- 1. 全面了解和正确判断价格的影响作用；
- 2. 根据正确的要素做出定价决策；
- 3. 根据顾客认知价值而不是成本做出价格决定；
- 4. 解决定价过程中实际的冲突问题。

价格变化的影响

为了说明某一特定价格以及该特定价格的价格变化对利润所产生

的影响，以下将分析生产不间断电源的宝士达公司（POWERSTAR）对其产品进行定价的案例。制造商以每单位产品100美元的价格将产品直接卖给专业客户，全球年销量大约为100万单位。产品的单位变动成本或边际成本为60美元。这样，该产品的单位贡献毛益（也就是单价和单位变动成本之间的差额）就为40美元。故此，每出售1个单位的产品，就可为抵偿固定成本和创造利润贡献40美元。

图2-2上部分说明了这种情况，根据该图，公司实现了1亿美元的销售收入（100美元乘以100万单位）。长方形的阴影部分为4 000万美元的总贡献毛益，这一部分是100万单位乘以40美元的单位贡献毛益的结果。由于总贡献毛益是单位贡献毛益和销量的乘积，所以一直可以用长方形来表示。

宝士达的固定成本（如厂房和管理费）大约为3 000万美元，从4 000万美元的贡献毛益中减去这一部分，就得出1 000万美元的利润，占销售收入的10%。另外，还可以用1亿美元的销售收入减去9 000万美元的总成本（6 000万美元的变动成本加上3 000万美元的固定成本）来计算利润。每单位产品的成本为90美元，单位利润（不同于单位贡献毛益）为10美元。对于这种工业品来说，10%的销售利润率还是比较常见的。

宝士达管理层对目前100美元的价格能否带来最高利润产生了疑问，并建议公司考虑是否可以对现有价格进行上下20%的调整。首先，管理层希望了解，调整价格后，需要多少销量才能维持1 000万美元的利润。

首先，考虑降价20%的情况。假设单位变动成本不变，那么80美元的定价以及60美元的单位变动成本将使单位贡献毛益从40美元降低到20美元。这样，必须保证销量是单价为100美元时的销量的两倍，才能获得相同的总贡献毛益。要以80美元的价格卖出200万单位的产品，销售收入才能增加到1.6亿美元。图2-2的中间部分是定价为80美元时的情况。由于贡献毛益没有发生变化，所以有阴影的长方形面积和图2-2上部分的长方形面积相同。尽管定价只降了20%，单位贡献毛益却降低了50%。因此，为弥补这一较低贡献毛益所需要增加的

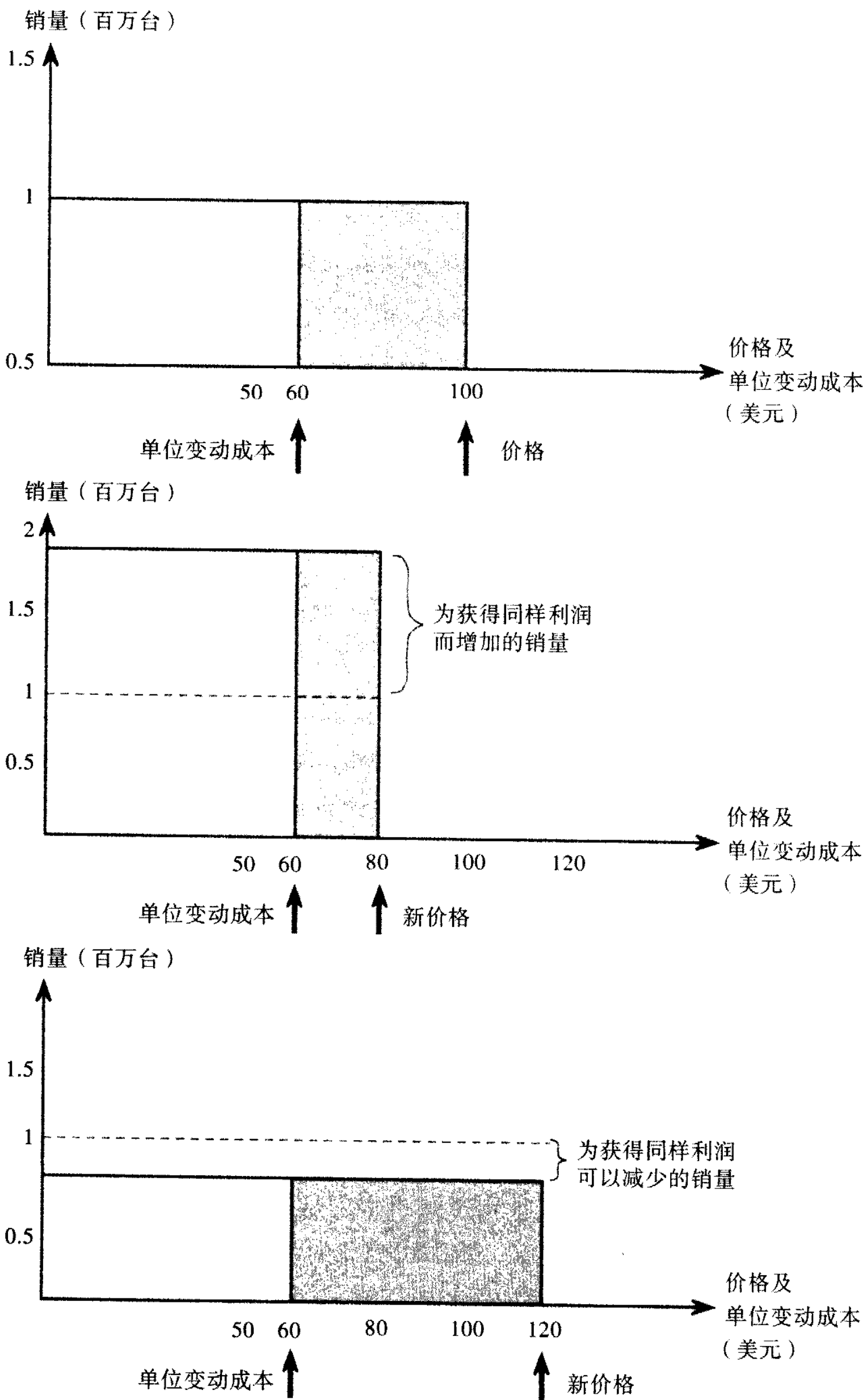


图2-2 价格对宝士达利润的影响

销量为100%。对于管理层来说，由于降低20%的价格而增加100%的销量是不现实的。另外，公司的生产能力也不足以生产更多数量的产品，而扩大生产能力又将增加固定成本。

图2-2的最下部分为将定价提高20%的情况。单位贡献毛益增加了60美元，因此，只需出售667 000单位的产品就可获得1 000万美元的利润，这样就允许销量降低33.3%。如果销量降低幅度不到33.3%，那么涨价就能使利润增加。例如，如果按120美元的定价出售了750 000单位的产品，那么，利润将从1 000万美元增加到1 500万美元。因此，宝士达管理层认为涨价是更加值得考虑的。

正如我们所看到的，降价和涨价有着很强的杠杆作用。看似很少的降价可能对单位贡献毛益带来很大的负面影响，需要大大增加销量才能获得降价前的利润。而小幅涨价则可能给单位贡献毛益带来很大的正面影响，在大大降低销量的情况下，依然可以保持涨价前的利润水平。

宝士达的情况多少说明了工业产品的情况：变动成本时常占价格的50%或以上，而且通常高于固定成本。然而诸如饭店业、航空业、电信业之类的服务行业则相反，相对而言，这些服务行业的变动成本通常较低，而固定成本则较高；软件和医药之类的行业也具有类似的成本结构，在这些行业中，研发费用占成本的绝大部分，而单位变动成本则往往比较低。

成本结构对价格、利润关系有很大的影响。以欧洲某国电信业新秀SUPRACOM公司为例，该公司的国内服务可依靠自己的网络，但其国际服务却需要从第三方购买容量。其国内通信服务的变动成本为每分钟5美分，而国际服务每分钟却要向国外的供应商付费40美分。

SUPRACOM国内服务的定价为每分钟40美分，国际通信服务的定价为每分钟60美分，因此，其国内服务每分钟的贡献毛益为35美分，而国际服务每分钟则为20美分。迫于竞争压力，公司准备将国内和国际服务的每分钟定价都降低10美分。那么，为保持利润不变，两种服务分别需要增加多少销量呢？根据上述分析，国际服务和国内服务需要分别增加100%和40%的销量。对于国际服务来说，如果每分钟降价10美分，需要增加更多的销量才能维持利润不变，因为国际服务的单

位贡献毛益因降价而减少了一半，而国内服务的单位贡献毛益仅降低了28.5%。一般来说，如果变动成本很高，那么，为抵消降价所带来的负面影响，销量就需要大幅增加。

要判断降价是否可行，必须考虑现有生产能力。1994年，德国汉莎航空公司国内航线的报价为99德国马克（66美元）。尽管购买这种机票的限制条件很严，但需求还是暴涨，定额机票提前5个月就预订一空。由于现有运载能力很有限，而新价格又过低，以致公司丧失了获取利润的大好时机。我们发现，如果降价50%或以上（这种情况在航空业和类似的其他服务行业时常发生），为弥补单位贡献毛益所需要增加的销量可能要大大超过现有的供应能力。

图2-3以更全面的视角说明了价格和销量变化之间的关系。水平轴线为单位变动成本占现有价格的百分比，垂直轴线为要获得相同利润而需要增加的销量（向上）或可以减少的销量（向下）。我们将分

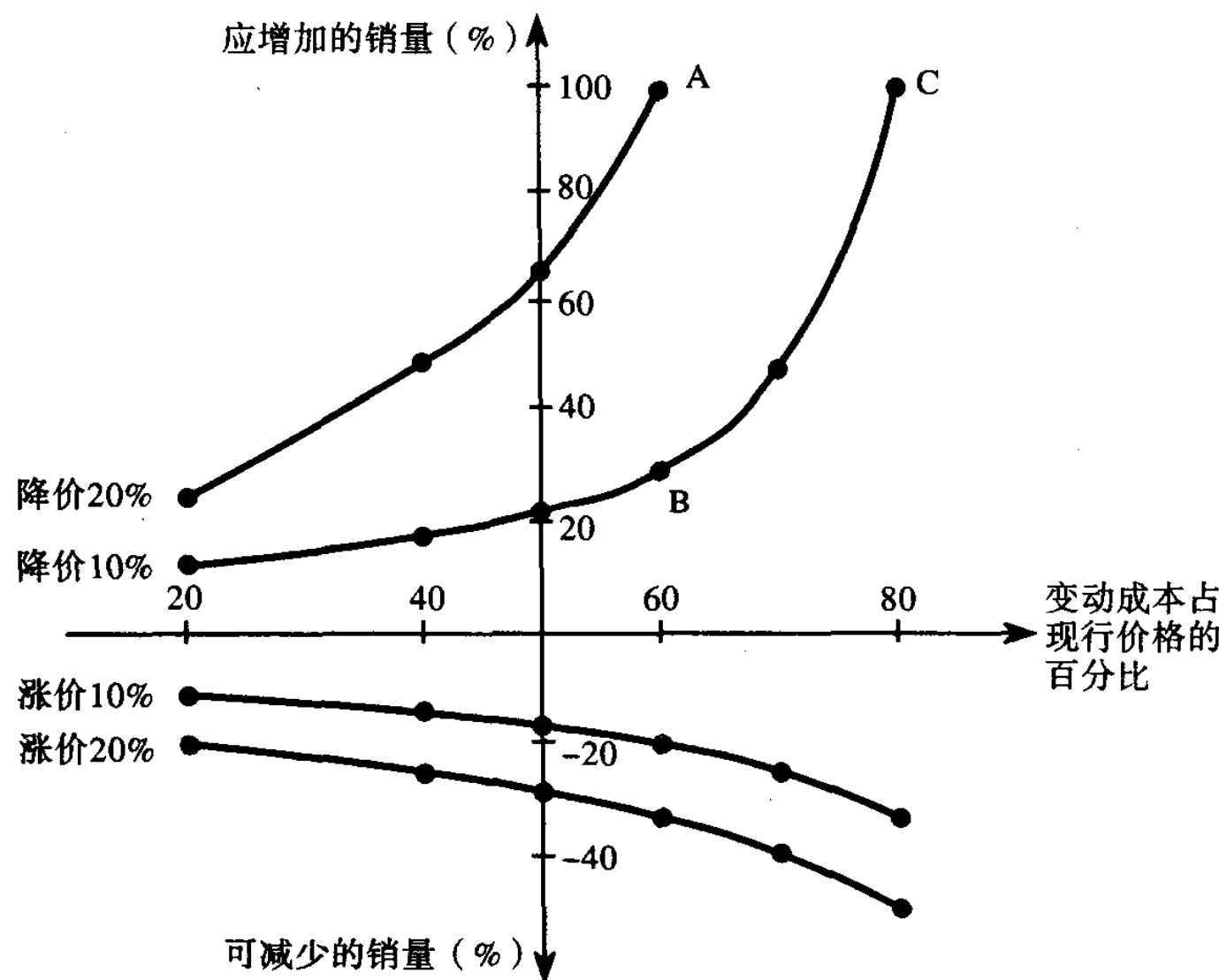


图2-3 若调整价格，为获得同一水平的利润所需要增长或可以降低的销量

该图含义如下：当变动成本占现行价格60%时，降价20%需要销量增加100%（点A）；而降价10%则仅需要增加销量33%（点B）。

析涨价10%和20%以及降价10%和20%的情况。

首先，我们分析该图上半部分的降价曲线。降价20%的曲线显示，当变动成本为现行价格的60%时，降价20%就需要增加100%（点A）的销量，这与宝士达的情况相吻合。如果只降价10%，此时需要增加的销量下降为33%（点B）。这一比较说明了单位变动成本较高时，价格变动对利润的影响有多大。单位变动成本越高，曲线就越陡。如果单位变动成本占现有价格的80%，那么，为抵消仅10%的降价（点C）产生的负面效果，就需要增加100%的销量。

相反，图2-3坐标轴以下的10%涨价曲线和20%涨价曲线则平缓得多，形状也更接近。这说明：因涨价而可减少的销量对单位变动成本和价格变动不像降价时那么敏感。

图2-3还可以进一步加以扩充，而将其他价格变量包括进去。决策时，该图可作为考虑调整定价的简易辅助工具。尽管该图并没有显示顾客对价格变动的反应，但却说明了需要怎样调整定价才能维持一定的利润。根据我们的经验，这类图表对管理层（尤其是那些考虑降价的管理层）有很大的作用。图中的曲线使价格变化的影响作用体现得更透明，并说明了价格变化对销量的影响——而在实际工作中是无法做到这一点的。

损益平衡分析法是分析定价、成本和利润三者之间互动关系的另一简单方法。损益平衡分析法是在假设价格一定的情况下，确定利润为零时（也就是总贡献毛益等于固定成本时）的销量。该分析说明了盈亏平衡销量对价格变化的敏感度。不过，这种分析法只能告诉管理层哪种“价格/销量”组合可以达到盈亏平衡的状态，却无法说明哪种价位才能带来最高利润，所以其应用很有限。

影响利润的诸要素之比较

价格对利润的影响与其他要素的影响截然不同。正如第一章的开头所讨论的那样，提高价格对利润有着很强的杠杆作用。业内专家借用图2-4对宝士达案例予以说明：在假定其他所有要素不变的情况下，

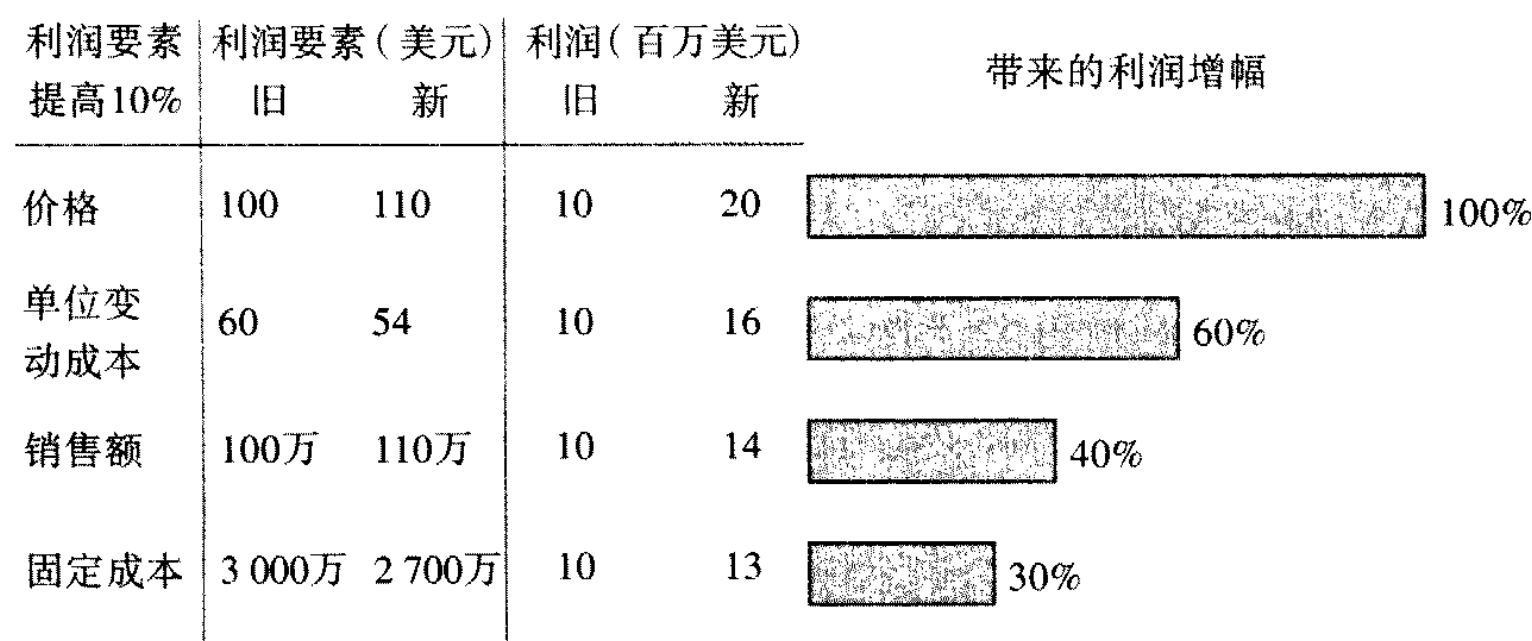


图2 - 4 利润要素的比较

在其他因素不变的情况下，价格提高10%，即提高到110美元，则利润增加100%，达到2 000万美元。

图2 - 1中各利润要素提高10%时对利润的影响。在其他值不变的情况下，涨价10%将使利润提高100%。显然，价格是在所有要素中对利润影响最大的要素。

业内专家马恩和罗西尔欧认为，“如果价格和销量以相同比例增加，那么，涨价对利润的影响是销量增加对利润影响的3~4倍”。根据我们的观察，这种情况很常见。

这些数据显示，努力提高价格或维护现有价格，往往比提高销量收效更佳。在单位利润率很低的情况下尤其如此。如果单位利润率很低，那么，提高销量并不能有效地提高利润。在这种情况下，就应着重提高单位利润率——这可以通过降低成本或提高价格来实现。

通常情况下，提高价格确实会导致销量下滑。当然，情况并非总是如此。例如，一家处于领先地位的农用化学品公司曾将其生产的杀虫剂的价格下调到具有竞争力的水平。降价之后的微薄利润令公司颇感沮丧，于是管理层决定考虑是否可以涨价。为此，公司对产品价值进行了深入的分析，结果显示农民认为该公司杀虫剂的价值比竞争对手产品的价值要高出20%。事实证明这一分析是正确的，因为涨价20%后并没有出现销量下滑现象。这样一来，利润竟提高了5倍！在另一案例中，一家办公用品公司通过取消产品折扣，而将价格有效提

高5%。结果，由于销量变化不大，公司利润翻了一番。

价格与顾客

价格是顾客为获得某项产品或服务而付出的经济代价。顾客总是将这种代价与其对该项产品或服务的认知价值相比较，因此价格与价值是每笔经济交易的基础。

从本质上讲，只有当顾客对一种产品或服务的认知价值（以货币表示）大于价格时，顾客才会去购买这种产品或服务。如果有几种产品可供选择，顾客就会愿意选择能为其提供最高净值（也就是认知价值超过价格的部分为最大）的产品。对价格和价值的这些简单认识，有助于我们了解顾客是如何对某一价格以及价格变化做出反应的。

图2-5说明了某一顾客的反应情况。我们假设该顾客对一听软饮料的认知价值和愿意付出的价格为1美元——图中表示为“最高价格”。

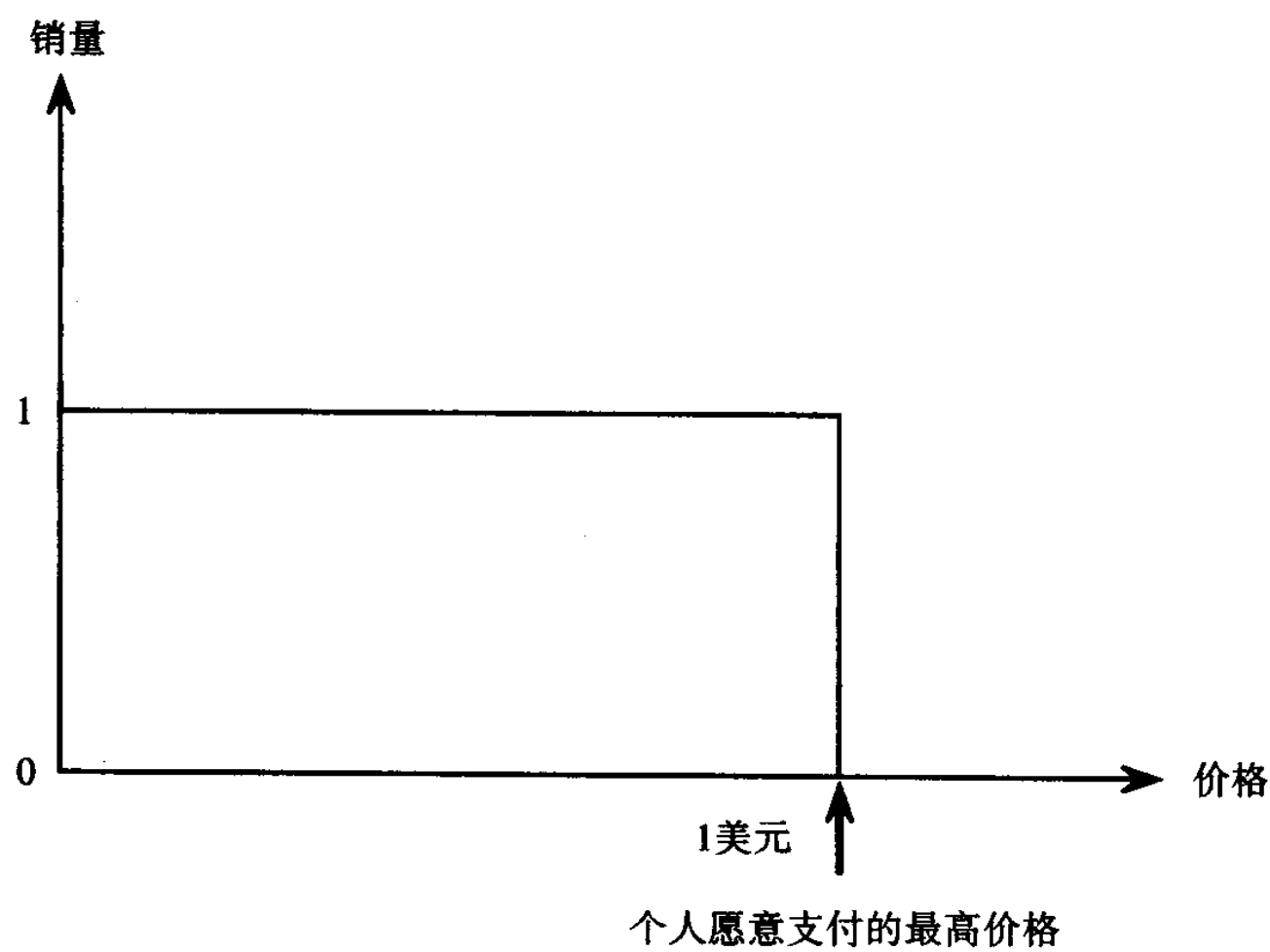


图2-5 定价的“原子基石”

就该顾客而言，如果价格低于1美元，其购买量为1；如果价格高于1美元，其购买量为0。所有定价基本上都可以归纳为这一简单

模式——这就是定价的“原子基石”。这一模式适用于各种情况。如果让顾客再购买一听饮料，最高价格则很可能要低于1美元。最高价格将随时间和顾客的不同而不同。这种变化又将我们引向动态定价、市场细分和差别定价的问题。这说明，在不同的时间或是对于愿意接受的最高价格各不相同的不同顾客，价格应该有所不同。

区分“买与不买”和“可变数量”这两种情形很重要。就“买与不买”这一情况而言，根据价格的不同，顾客要么购买一件产品，要么什么都不买。“买与不买”的情况如购买录像机、个人电脑、手机或汽车等。如果顾客有了一件这种商品，通常就不需要再购买了。相反，“可变数量”是指根据价格不同，顾客可能购买一件或几件商品。这种情况如购买手机话费、类似领带之类注重花色品种的商品、类似软饮料的消费品等。通常情况下，连续购买几件某种商品，该商品对顾客的增量价值将降低。

企业在考虑定价时应该了解顾客最有代表性的行为。但当企业考虑顾客对价格的总体反应时，上述两种情况有着至关重要的类似之处，那就是不同顾客的购买愿望往往因人而异。我们因此而得出了描述价格与销量关系的总体市场反应曲线，该曲线的斜率为负值——市场价格越高，总销量越少。我们将这种关系的曲线称为价格反应曲线。图2-6就是宝士达不间断电源的价格反应曲线。

我们将在第三章讨论如何确定该曲线。就宝士达公司的情况而言，价格反应曲线是在做了相应的市场研究后决定的，因为该公司通过市场研究发现，价格提高10%，销量就减少大约20%，价格与销量之间基本上呈线性关系，例如，价格为80美元时，销量为140万个单位，大约比现有销量高出40%。

最优价格

一旦了解了价格反应曲线（见图2-6），就很容易确定最优价格。就宝士达案例而言，由于产品的变动成本为每单位60美元，所以60~150美元之间的价格都是可行的。当价格达到60美元时，销量增加

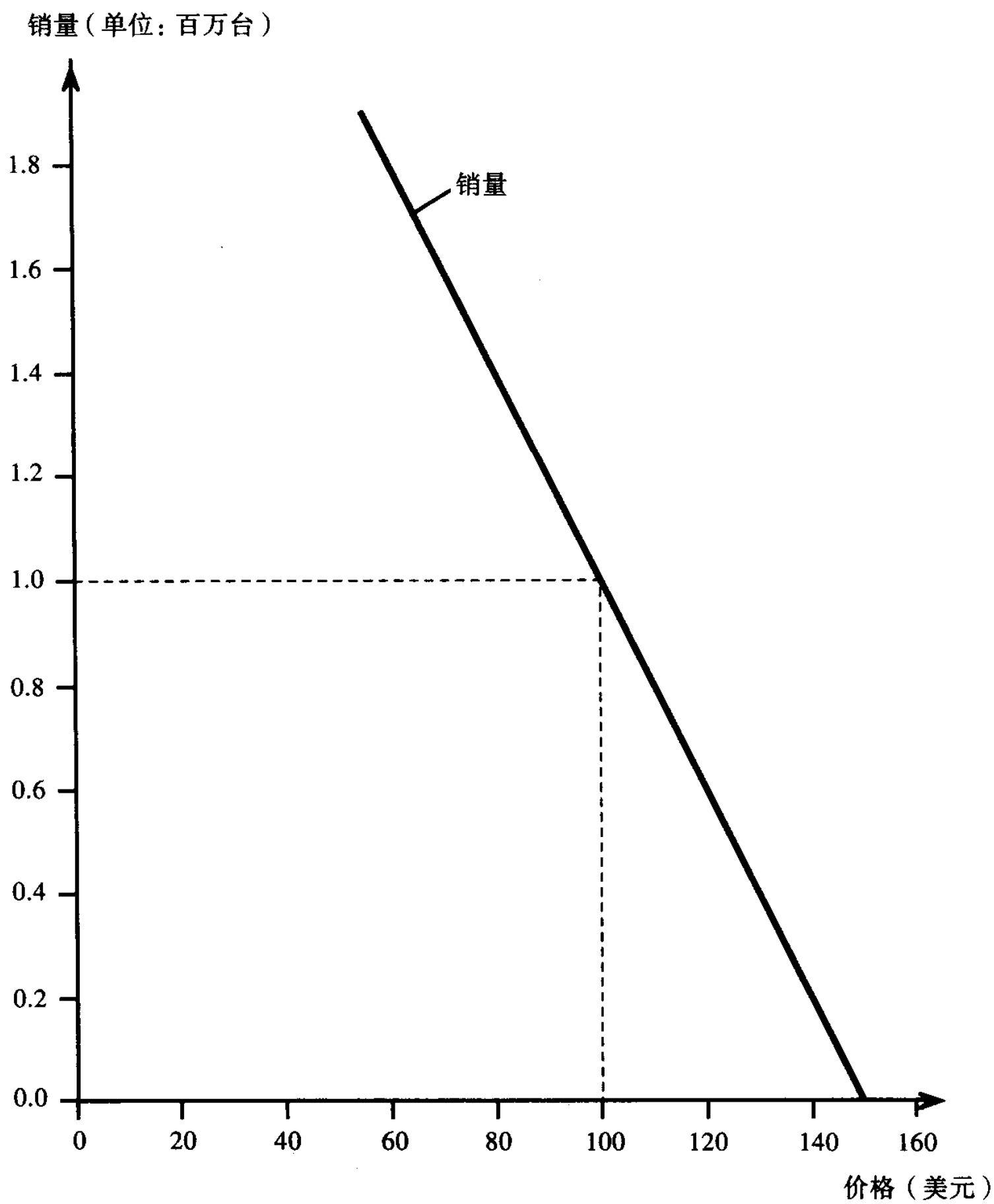


图2-6 价格反应曲线——以宝士达不间断电源为例

到180万个单位，但单位贡献毛益却减少为零。

当价格达到150美元时，单位贡献毛益变得非常大，但销量却降低为零。那么，销量和贡献毛益之间的最优平衡点在哪儿呢？从图2-2可以了解到：首先，我们可用一条坐标轴来表示价格，另一坐标轴来表示销量，而总贡献毛益总是可用长方形来表示。总贡献毛益是销量乘以单位贡献毛益得出的结果。其次，我们的工作就是根据图中所示，在价格反应曲线作用范围内设法使这个长方形面积为最大。也就是说，

我们要努力在图2-7中ABC这个范围内找到一个最大的长方形——根据图示，当价格为105美元时，长方形面积为最大，此时的销量为90万个单位，总贡献毛益为4 050万美元，从这一金额中减去3 000万美元的固定成本，便可计算出利润，为1 050万美元。与价格为100美元的现有利润相比，该新利润高出了5%。

图2-7显示的是长方形面积的大小，也就是每种价格所创造正利润的多寡（图中以1 000万美元为单位）。利润曲线说明：

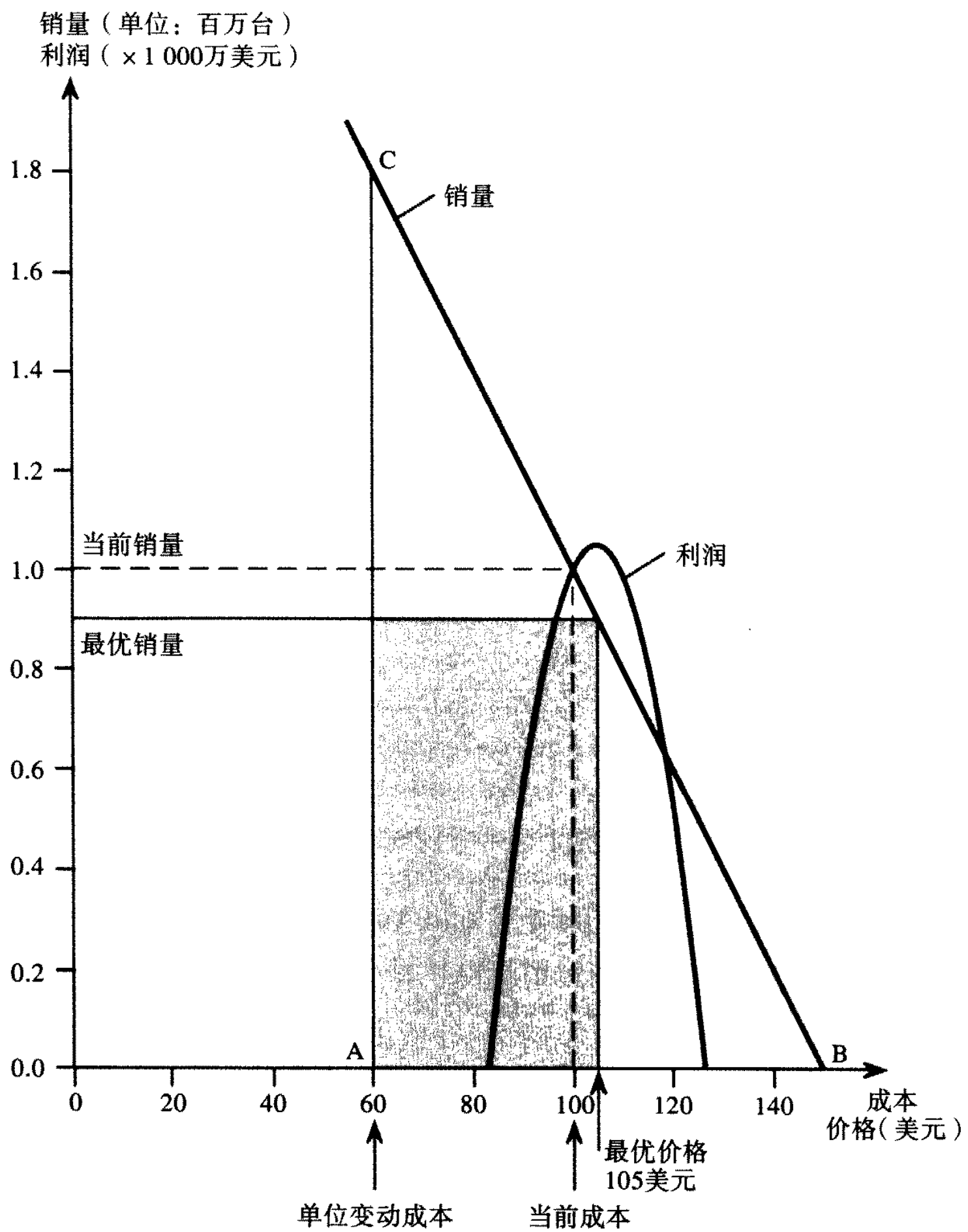


图2-7 宝士达（不间断电源）的最优价格

- 总是存在一个能使利润最大化的价格。
- 偏离最优价格越远，利润曲线的下滑斜坡就越陡。这句话的实际含义就是，如果价格已经偏离正确方向了，那么，进一步朝着错误方向调整价格将会带来灾难性的后果。但这种情况却时有发生。我们发现：一些公司尽管其定价已经很高，可还是一味地往上提价，例如20世纪80年代的西方汽车制造商；另一些公司尽管产品定价已经很低，但还是盲目地继续降价，如价格战中最典型的飞机行业。
- 价格过高（如宝士达将价格定为120美元）和价格过低（如宝士达将价格定为90美元）一样有百害而无一益。经理人员往往会自欺欺人地认为：如果错了，那么只要错误是由于价格偏高造成，就不会带来太大的损害。这种理解是大错特错的。

请注意，在讨论最优价格时，并没有涉及固定成本。图2-7清楚显示出为什么会出现这种情况。固定成本只需从总贡献毛益中扣除。如果我们将固定成本纳入该图，那么可以用在3 000万美元处的水平线表示。由于所有价格的固定成本都不变，所以固定成本对最优价格并没有影响。如果固定成本为2 000万美元而不是3 000万美元，也不会影响利润曲线的形状，所以最优价格依然保持不变，不过利润水平将向上移1 000万美元。任何沉没成本（如研发费用和市场进入费用）也都如此，都不应影响最优价格。

价格弹性

图2-7还能帮助我们介绍价格弹性的概念，而价格弹性是衡量价格变化对销量影响程度的重要手段。正如我们刚才所见，销量对价格的反应是决定最优价格的主要因素。价格弹性是指销量变化百分比与价格变化百分比之间的比率，即：

$$\text{价格弹性} = \text{销量变化百分比} \div \text{价格变化百分比}$$

就图2-7描述的宝士达案例而言，如果当前价格为100美元，那

么涨价10%将使销量减少20%，这样，价格弹性就为-2（ $-20\%/10\%$ ）。相应销量的变化是相应价格变化的两倍。正规情况下，根据定义，价格弹性为负值，因为销量变化和价格变化的方向相反。但在商务讨论中，人们非常清楚价格变化和销量变化的方向是相反的，所以，经理人们只讨论价格弹性的绝对值。价格弹性值因产品不同、竞争态势不同和顾客不同而有很大差异。第三章将对这一问题进行更详细的讨论。价格反应曲线上的点不同，价格弹性也不同。

实际上，如果价格弹性小于1，那么我们将极力推荐立即调高定价，因为这意味着销量减少的百分比将小于价格提高的百分比。例如，如果涨价10%使销量减少5%（价格弹性 = 0.5），那么，对该产品涨价10%将使销售收入增加5%，而利润将增加更多。降价的情形则相反，如果价格弹性小于1，那就永远得不偿失。例如，“Miller降价20%后，Miller High Life的销量提高了9%”。尽管销量增加了，但降价后的销售收入将降低12.8%，因为 $0.80（价格） \times 109（销量） = 87.2$ ，这比销量为100时低了12.8%。

特例：优化门槛价（限价）

前述分析中，我们详细分析了价格和销量处于良好平衡状态的价格反应曲线。实际上，有时，在遇到“买与不买”的情况下，我们需要为某一特定客户定价。如果价格低于该客户愿意支付的最大值或者所谓的最高价，那么，他就会购买一个单位的某种商品。如果价格再高一些，他就不会购买。如图2-5所示，价格反应曲线包括两个水平截面。显然，能带来最大利润的价格（也就是边际成本低于顾客能够接受的最高价时）正好就是顾客能够接受的最高价。低于这一点的任何价格都将意味着要牺牲利润。

如果所有顾客愿意支付的最高价都相同，那么，我们可以将这种思想用于整个市场。那么，总体的价格反应曲线的结构将与个别客户的价格反应曲线相同。在这种情况下，价格反应可用单一的参数——顾客能够接受的最高价来衡量，而不是用整个曲线来衡量。只要成本低

于顾客的这个最高价，那么它就是我们愿意收取的价格。图2-8对这种情况做了说明。

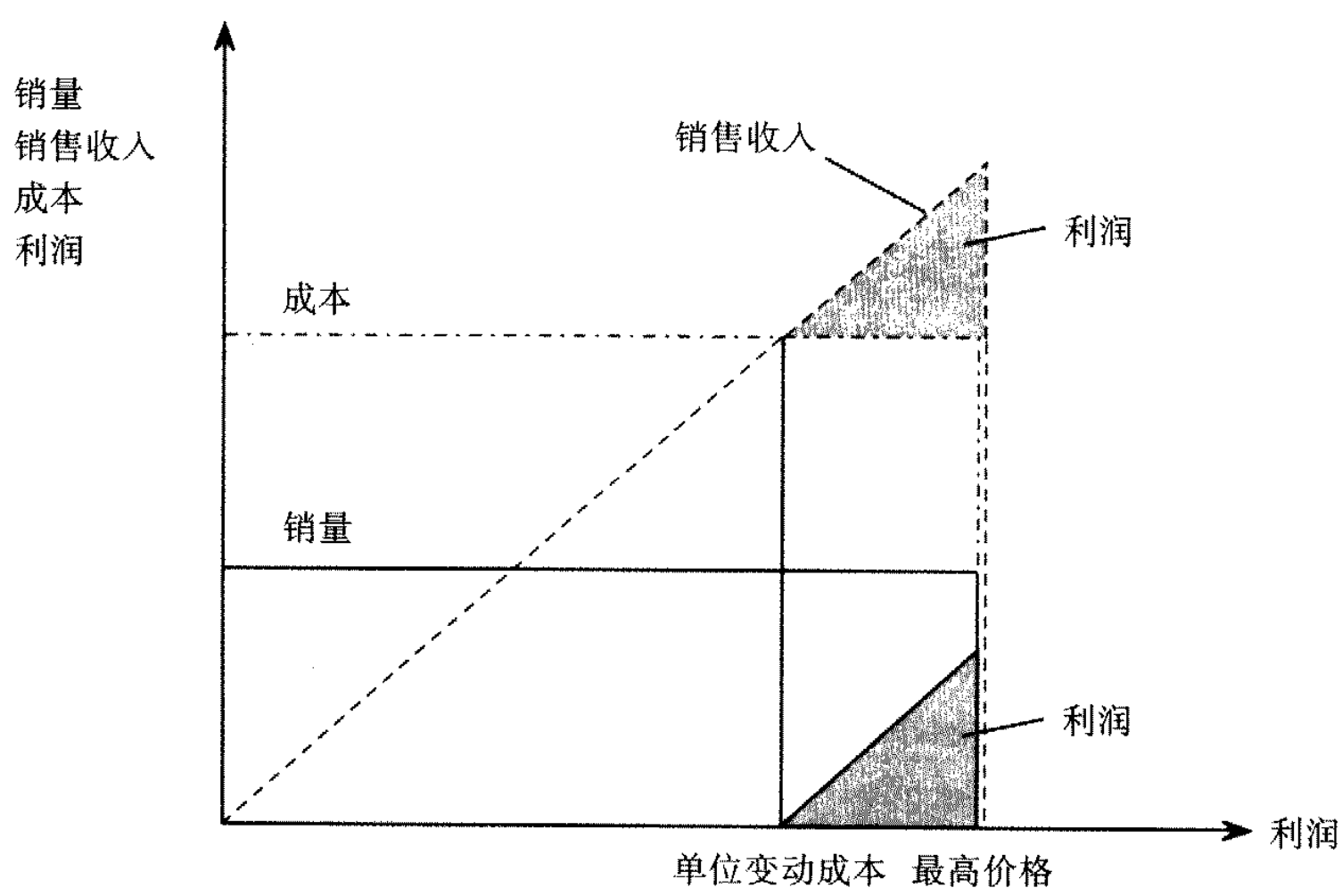


图2-8 优化门槛价

对于某些产品来说，顾客能够接受的最高价是相同的，这种情况并不会太离谱。一家销售外语录像带的公司——Lingua音像公司就是沿着这些直线来定价的。公司的常务董事解释说：“我们假设客户有其愿意购买的最高价。据我们的估计，这些价格往往因顾客对影片的认知价值不同而不同，通常可用整数（如50德国马克、60德国马克或100德国马克）来确定。为保险起见，我们的定价往往低于这些整数。”在Lingua音像公司的商品目录中，几乎所有价格都是以9结尾：49德国马克、59德国马克或99德国马克。

以顾客能够接受的最高价为导向的定价也解释了为什么会存在比整数略低的“带零头的定价”。如果“顾客能够接受的最高价相同”这一假设接近实际情况，那么，这种定价就不失为一种简单易行的好方法。但首先应该确定这一关键假设是站得住脚的——只需了解每个客户的价格门槛就可以确定这一假设是否可行。

利润与销量能否两全其美？

到现在为止，我们一直假设在通常情况下，企业都努力将利润最大化。各种基于经验的研究也显示，这确实是最常见的企业目标。但也有理论认为除此之外还有其他目标，例如销量最大化。据说日本公司所追求的目标通常就是市场份额，而不是直接利润。

事实上，目标体系既复杂且时常处于不明状态的情况并不罕见。利润和销量之间的冲突是普遍存在的。很多从业人员对高价情有独钟，而对销量或市场份额的流失却深恶痛绝。比如，某医药公司产品在欧洲某小国的价格很低，我们曾建议该公司提高价格并接受因此失去部分市场份额的事实，因为提高价格虽然会导致市场份额流失，但却可防止第三者从该国进口低成本药品（平行输入）到价格高、规模大的德国市场。尽管管理层承认这种做法可以提高公司利润，但还是不愿意放弃较小市场的市场份额。

很多企业有非常明确的市场份额目标或销量目标。例如，在汽车行业，营销计划中通常都规定了一定数量的汽车销售目标。在计算机行业，厂房的规模是根据销量目标来确定的，另外，还存在着生产能力利用率门槛。在服务行业，入住率是代表成功的关键指数。由于存在着这些行业标准和公司标准，所以利润几乎极少成为公司定价决策中的惟一目标。更常见的做法是将利润和销量一起作为企业的目标。

通常情况下，管理层并不情愿在销量和利润之间求得平衡，而是希望在利润提高的同时，销量也一起得到提高。在一篇关于一度在欧洲计算机市场排名第三的Escom公司的文章中有一段话，适用于绝大多数公司：“Escom证明了一条基本的商业规律：你可以提高市场份额，也可以提高利润，但却很难做到既提高市场份额又提高利润。”然而实际上，做到两全其美并不是不可能的。

奔驰客车公司业务管理与控制部门的高级副总裁乔金·沃克设计了一种可以解决这个问题的图表。如图2-9所示，该图的垂直坐标轴表示利润增长，而水平坐标轴表示销量增长。两个坐标的交叉点为现状。右上角的象限（第I象限）表示“管理者的美梦”——利润和销

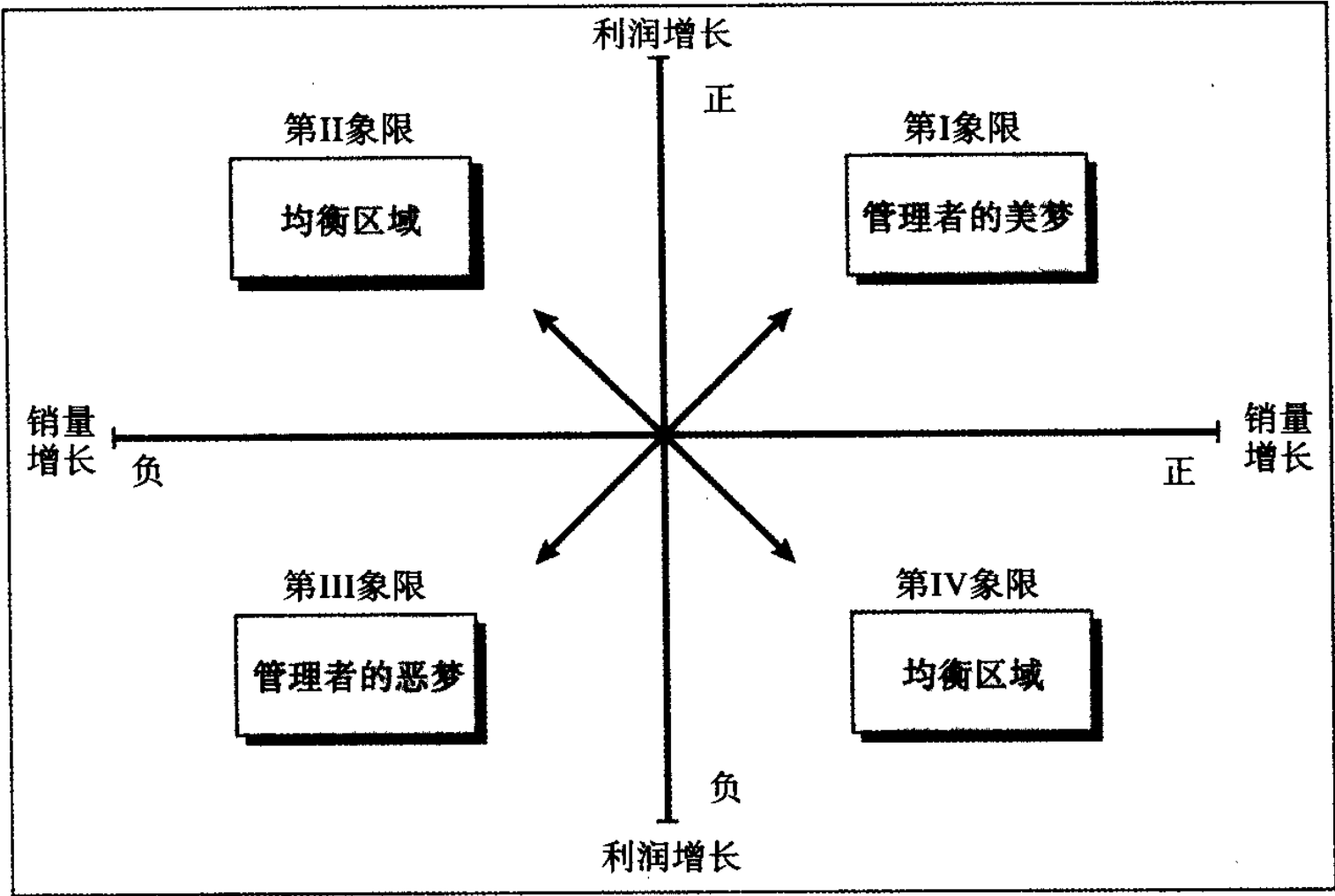


图2-9 利润增长与销量增长能否两全其美

量同时增长；第II象限表示利润提高了但销量却减少了，第IV象限则与此相反，在这两个象限中，必须在利润增长和销量增长之间取得平衡；第III象限表示“管理者的恶梦”，而这种恶梦是可以避免的。然而，似乎极少有经理能认识到从原点转入第I象限的难度。追求销量和利润的同时增长可以作为产品开发的好向导，但对于定价行为而言，却可能是不现实和令人沮丧的。图2-10“定价目标组合”有助于制定出切实可行的定价目标。

现在，我们通过图2-10将这些象限和具体的定价行为联系起来。4个象限中的曲线表示销量增长和实现利润的可能性。第I象限的情况确实可能发生，但只有当降价时的现有价格高于最优价格时，这种情况才能发生。也就是说，如企业转入第I象限，那么说明该企业过去一定犯过某种定价错误。

巴黎附近的主题公园“欧洲迪斯尼”就属于这种情况。20世纪90年代初期，该公园票价很高，因而并不太受欧洲消费者的欢迎。前3年，游客人数和饭店入住率都很低，巨额亏损使公司濒临破产。《欧洲华尔街日报》后来评价说，欧洲迪斯尼当时“未能确定正确的定价

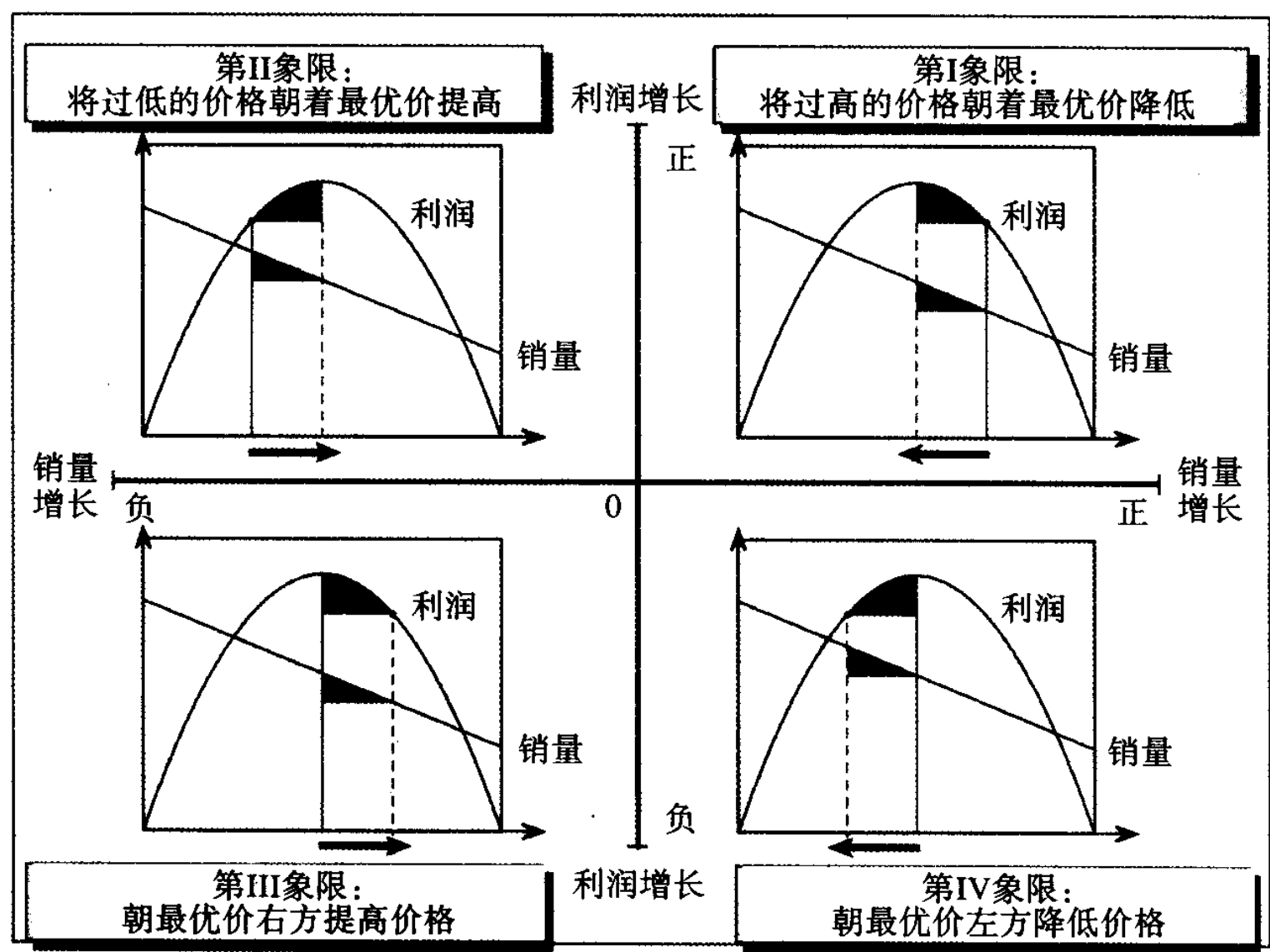


图2-10 价格、利润增长及销量增长：价格目标矩阵

结构”，“人们时常指责票价过高”。1994年年初，票价大约降低了30%，该报又评价说，欧洲迪斯尼“如今确实让人觉得物有所值”。价格重新定位确实奏效了——光顾公园的游客大增，到1995年年末，欧洲迪斯尼宣称公司已开始盈利。另一个例子就是Fielmann公司，该公司是德国眼镜市场的领头羊，在世界眼镜市场排名第二。Fielmann公司的降价策略使公司在德国的市场份额飙升30%以上，同时，其获利能力也得以提高。

第I象限也是英特尔公司及其首席执行官安迪·格鲁夫所追求的目标。1994年，《财富》杂志这样描述英特尔的战略：“加快降价也是格鲁夫总体规划的一部分。他认为英特尔所放弃的那部分利润完全可由销量增加所带来的利润来弥补。”

但是，实际上，第II象限与第IV象限则更常见，也就是说，要么利润增加，要么销量增加，但两者不是同时都增加。在第II象限中，当前价格低于最优价格，在这种情况下，涨价将使利润增加，但也会使销量下降。一家工业油漆生产商在提价时就经历过这种情况。一些

只愿意以低价购买该产品的顾客转向了其他供应商，油漆销量下降了大约20%，但利润却提高了；尽管收入损失了800万美元，但由于单位贡献毛益提高了，利润却提高了1 400万美元。然而面对这种情况，很多经理却极其为难，因为这意味着市场地位的削弱。他们十分关注销量或市场份额，但却忽视了利润的意义，而通过提高价格而牺牲销量的做法来提高利润却是切实可行的。

第IV象限的情形正好相反。如果价格处于或低于最优价，那么，降价时，销量增加，但利润却下降。这种情形常见于需要建立或保护市场份额时。典型的案例如，1993年菲利普-莫里斯（Philip Morris）在美国市场对万宝路香烟实施降价（详情见第四章）。由于万宝路的价格相对于其他品牌的香烟越来越高，公司的市场份额出现严重滑坡，因此菲利普-莫里斯决定将每盒香烟的价格从2.25美元降低到1.85美元。尽管降价致使公司当天的股票市值下降130亿美元，但万宝路的市场份额却恢复领先，该品牌再次巩固了自己的领导地位。

20世纪80年代，德国香烟市场也经历了类似的一幕。1983年，利是美卷烟厂（Reemtsma Cigarettenfabriken）将其威狮牌（West）香烟的价格从3.80德国马克降到3.30德国马克，这是自二战以来，德国香烟市场名牌产品的首次降价举措。不到4个月，威狮牌香烟的市场份额就从0.6%飙升到10%，年销售收入从1.5亿德国马克增加到22亿德国马克。

从第IV象限中的利润曲线可以看出，如果降价致使价格一再偏离最优价格，那么事态将非常危险。随着价格越来越偏离最优价格，由于单位贡献毛益的萎缩，向下的利润曲线迅速变得非常陡峭。

第III象限为“管理者的恶梦”。因为已经过高的价格又被进一步提高，所以利润和销量都出现萎缩。德国有不少机械公司曾亲历过这种情况。这些公司的产品价格已经太高，缺乏竞争力，而1993年美元和意大利里拉等货币又出现了贬值，这样一来，德国产品对于那些使用这些货币的客户来说就更昂贵了。结果，产品的销量锐减，有时减幅竟达50%，一些公司因此而破产了。需要再次提请注意的是：如果价格过高，那么向下的利润曲线可能变得非常陡峭。

实践证明，图2-10的定价目标矩阵是一种很有用的工具，可用

以分析企业有关利润和销量的定价情况。为采取正确的价格举措，我们必须知道当前价格的位置，以及销量是如何对价格变化做出反应的。根据当前价格是高于、接近或是低于最优价格，应采取不同的措施。利润和销量可能同时增长，但通常情况下，这两个目标是相互冲突的。企图通过价格措施来实现这两者的同时增长，往往是有勇而无谋。该矩阵有助于我们保持清醒的认识，并根据可靠信息在销量增长和利润增长之间求得平衡。

追加成本的考虑因素

我们已经看出，在最优价格的形成过程中，变动成本起着关键的作用。但千万要注意：不能因为成本数据过多，而忽略了主观的客户价值判断。

成本加成定价法

实际上，最常用的定价方法之一就是“成本加成定价”，根据这种方法，首先应确定单位成本，然后据此加价即得出最后的价格。可根据行业习惯或个人经验来加价。以下有一段摘自电子杂志的引语，就反映了这种定价行为：“产品销售价格大约是其成本的2.5倍。”“餐饮业食品的标高价格是直接成本的3倍，啤酒为4倍，而白酒为6倍。”

这种方法有其自身的几个优点，不仅实用，而且简单易行。它以硬性成本数据为基础，似乎能够解决市场不确定的问题。有些情况下，那些经常参与定价决策的财务会计人员喜欢以成本加成的方式来考虑定价，他们更容易接受实质上能体现这种定价方法的价格建议，而不愿意由“软性”市场反应数据来指导其定价。从竞争角度说，如果竞争者的成本结构类似、加价相同，那么，成本加成定价法可以成为应对竞争的无声武器和最优价格。

另一方面，也有强烈反对这种定价法的。定价时无视市场需求实属不智之举。顾客的购买愿望并非由产品的成本决定，而是由产品性能及其对客户的相应价值而定。如果成本加成定价法以总成本为基础

(实际上,这种情况很常见),那么,固定成本也决定价格,然而从图2-7中我们可以看出,这在逻辑上是错误的。固定成本既不影响利润曲线,也不影响最优价格的确定,因此,定价中不用考虑固定成本。总成本加成定价法却忽视了这一点。这一方法有一个致命的错误,那就是销量减少会导致价格上涨,因为固定成本必须由更少单位的产品分摊,每个单位产品的固定成本增加了。

尽管成本加成定价法在实践中颇受人们的青睐,但它却不能成为高明定价者的好方法,因为这种方法忽略了顾客认知价值的核心因素。

基于成本的最低限价

尽管成本本身并不足以确定最优价格,但却可用以确定价格的下限,也就是产品不应以低于这一限度的价格出售。区分长期最低限价和短期最低限价很有用。从长远来说,价格必须能完全抵偿产品的全部单位成本,否则,卖方不能获利,因而也无法生存。为此,长期最低限价由全部单位成本(固定成本加变动成本)决定。但销量的提高可使已售产品的单位固定成本降低,并进而降低长期最低限价。人们定价时所谈及的规模经济效益就是指这一情况。固定成本不影响最优价格,但却确实能决定长期最低限价。

就短期而言,只要产品价格高于变动成本,并因此能够提供足以抵补固定成本的正贡献毛益,那么就可以出售。

宾馆的情况可说明长期最低限价和短期最低限价之间的差异。如果平均入住率为60%时,该宾馆每个房间的总成本为110美元,那么该(平均)价格的长期最低限价为110美元。只有每晚的平均房价大于110美元时,宾馆才能按假定的入住率盈利。每个房间每晚的变动成本或边际成本大约为20美元(清洁、床单和管理费等)。短期最低限价为20美元。如果顾客每晚支付的房价高于20美元,那么就可以为创造利润做出积极的贡献。因此,该宾馆周末就以80美元的价格出租房间。尽管平均80美元的定价有可能将该宾馆驱逐出局,但周末80美元的价格确实合理可行。

如果存在生产能力瓶颈问题,并且现有生产能力可派他用,那么,

最低限价就由机会成本决定。机会成本是当生产能力派做某种商业用途而不是其他备择方案时所放弃的利润。如果宾馆和旅行社有协议，根据协议，按50美元的价格，旅行社只需通知，很快就可让客人入住。“无须预约就可入住”的饭店业务，其短期最低限价从20美元变为50美元。在这种情况下，如果宾馆以25美元的价格接收客人，那么就放弃了25美元的利润（50美元- 25美元）。

最低限价的有关分析可归结如下：

■长期最低限价	总单位成本
■短期最低限价	
• 统一价格	单位变动成本
• 不同的价格	边际成本
• 有限生产能力	机会成本

固定成本和价格

我们已分析过，一般来说，固定成本不影响最优价格。但是，如果价格决策终会引起固定成本的变化（实际上，根据定义，它们属于“变量”），那么就应将固定成本纳入价格的考虑范围内。毕竟，固定成本还是对最优价格有影响的。

我们可以再次以宝士达的案例来说明这一问题。从图2 - 7可以看出，现有情况下，最优价格为105美元，最佳销量为90万个单位，利润为1 050万美元。公司考虑是否进行新的生产设施投资，新生产设施将提高生产的自动化程度，并降低昂贵的劳动力成本。单位变动成本将降低三分之一（从60美元降到40美元），而固定成本则将增加60%（从3 000万美元增加到4 800万美元）。运用图2 - 7（和说明3）的推理，新的最优价格为95美元。变动成本降低20美元（60美元-40美元）使最优价格降低了10美元。当价格为95美元，单位变动成本为40美元时，宝士达可实现55美元的单位贡献毛益，110万个单位的销量以及6 050万美元（55美元×110万个单位）的总贡献毛益。减去增加的4 800万美元的固定成本，可得1 250万美元的利润。利润比1 050万美元的现有最佳利润高出19%。因此，为实现利润最大化，应该投

资建厂，以将价格减至95美元。根据图2-10的定价目标矩阵，我们处于第I象限，实现了销量和利润的双重增长。但决策时不应只是考虑调整价格，而需要在生产设施方面做较大的投资。当然，在新情况下会有风险，还要进一步面临价格竞争的压力。

这一情况说明我们不能孤立地看待变动成本和固定成本。较低的变动成本往往会涉及较高的固定成本（反之亦然）。尽管在一定情况下，这并不妨碍“固定成本不影响最优价格”的原则，但我们的例子说明，在考虑新投资时，有必要更全面地考虑影响定价的因素。新产品开发时，如果研发成本需待决策后才能确定，那么也应做类似于此的考虑。

小结

在本章中，我们分析了有关价格和成本的基本经济学原理，以及价格和成本对利润的影响。价格、成本和销量是利润的要素。现小结如下：

- 价格以及价格变化对利润影响很大。为使价格变动不至于影响利润，单位贡献毛益变化的百分比必须由相应的销量变化百分比来补偿。20%的降价可能意味着减少50%的单位贡献毛益，而这就需要增加100%的销量，才能保持利润不变。
- 就价格变化对利润的影响而言，变动成本与固定成本的结构是重要的因素。单位变动成本（或边际成本）相对于价格越高，价格变化对利润的影响就越大。
- 假设所有其他变动成本都维持不变，那么，在典型的行业成本结构情况下，价格变化对利润的影响大于其他利润要素对利润的影响。
- 基本上说，顾客是否愿意购买某个产品，一方面取决于其自身的需求和经济状况，另一方面则取决于其对产品的认知价值。
- 区分“买与不买”和“可变数量”这两种情况很重要。但无论

哪一种情况，个别价格反应都可以预估，总价格反应曲线可通过加总所有顾客价格反应数据获得，该曲线的斜率为负值。价格弹性是衡量需求对价格的敏感程度时的简便方法。价格弹性的定义是：销量变化百分比与价格变化百分比之间的比率。

- 为确定最高利润时的价格，应该了解价格反应和成本。
- 在做出定价决策时，利润和销量目标都应予以考虑。如果定价者知道价格反应和成本曲线，那么就可在这两个时常相互冲突的目标之间求得平衡。
- 尽管成本加成定价法在实践中颇受人们的青睐，但却难以受到高明定价者的欢迎，因为这种方法不能全面考虑价格对需求的影响。
- 成本可用于确定长期和短期的最低限价。长期最低限价由总单位成本决定，而短期最低限价则等于变动成本、边际成本或机会成本。
- 所有受定价决策影响的成本，在进行价格决策时都应该被纳入考虑范围，所有不依赖定价决策的成本则不应纳入定价决策。这样，固定成本就不影响最优价格。

要想成为高明定价者，首先应深入了解成本和经济价值的经济基础。本章中，我们试图以实践为导向，为有关概念做铺垫，以后各章将进一步做更深入的探讨。

第三章

价格反应预估

内容介绍

定价决策需参照的信息可能很广泛。例如，一家农用化学品公司计划销售一种新的杀虫剂“NETEX”，该产品将销往不同国家的不同细分农业市场。和通常一样，该产品的定价首先由会计做成本估算。显然，参与定价的各方人士（财务会计人员、产品管理人员、销售管理人员以及最高管理层人员）对如何定价才算合适各持己见。

极具影响力的财务会计人员力争采取成本加成和单位毛益法，他们更喜欢“财务上健康”的利润。他们的工作范围与顾客层面脱离，这使得他们不愿接受“软性”营销信息。而产品管理层正好相反，他们喜欢以低价位迅速渗透市场并取得高销量。销售管理层是这种立场的支持者，他们认为高价是达成交易的绊脚石，他们还认为“向客户宣传价值很难”。高层人员则偏好与公司产品线的总体价格定位一致的竞争优势。

针对不同的要求、不同的客户特征和不同的竞争选择，NETEX有好几个备选定价方案。这使情况变得极其复杂——似乎每种建议的支持者都能如数家珍似地搬出一些趣闻轶事来支持自己的立场，经过一番争论，人们并没有找到最后的答案，反而提出了更多问题：相对于诸如产品功效、适用范围、安全性能、交货情况以及信息等产品属性与服务特征来说，价格对农民和经销商有多重要？和竞争产品相比，

NETEX在这些方面的表现如何？不同细分市场的农民，其购买量、对各产品属性的重视程度、认知价值、满意的供应商清单、购买偏好和价格弹性有什么不同呢？市场结构如何？竞争者定位如何？似乎公司并没有充分获得有关所有这些重要问题的信息。

为此，公司进行了一次深入广泛的研究，以考虑图3-1中归纳的几个问题。原始数据是通过亲自接触几个国家的农民和经销商收集而来的。

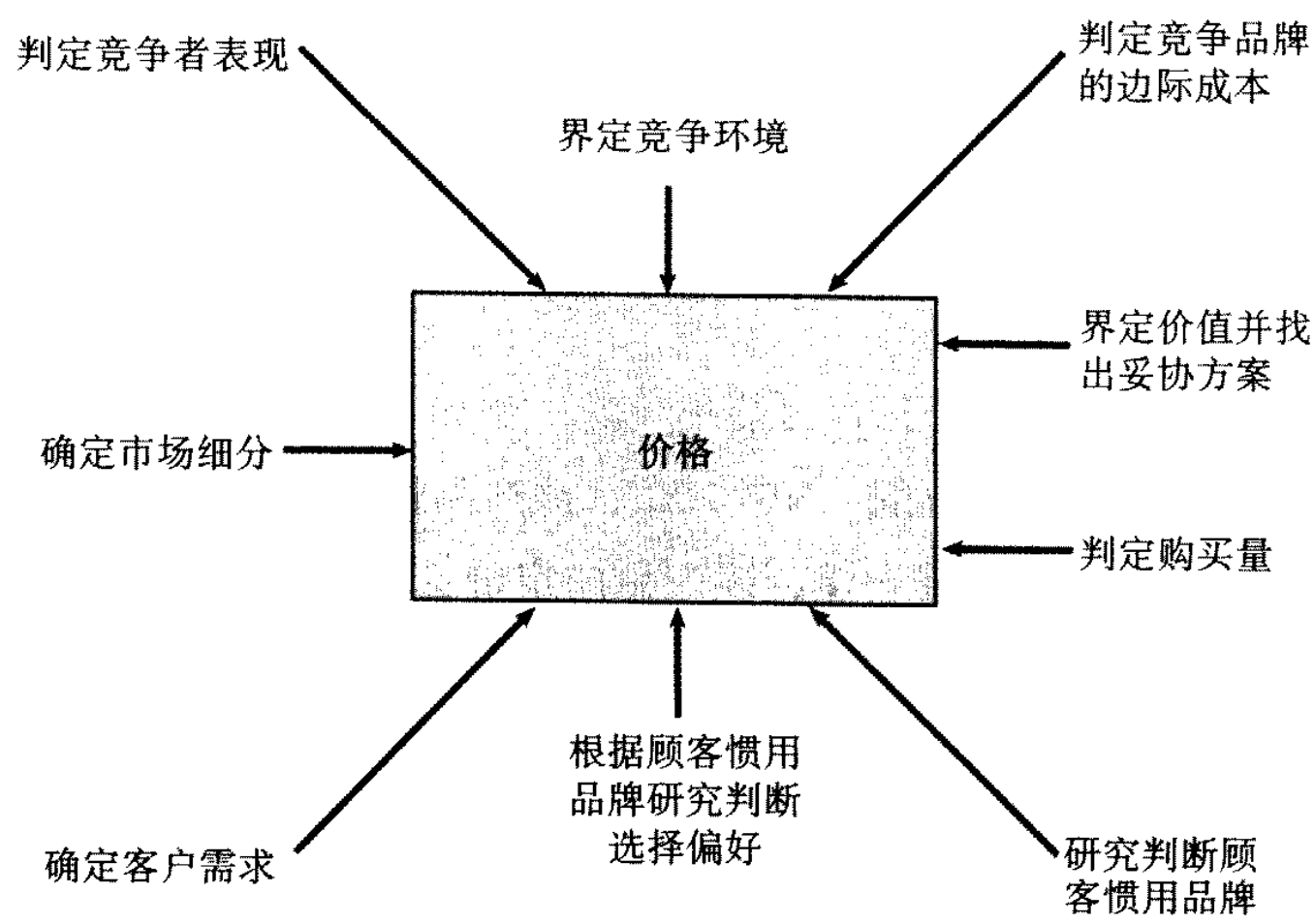


图3-1 NETEX案例中的定价信息框架图

由于参考了新信息，同时运用了各种分析工具对有关数据做了透彻分析，所以，定价讨论走上了正轨——能够合情合理、以事实为依据来进行讨论。尽管并非每个小组成员都能接受每项决定，但这种分析为进一步讨论奠定了一个共同的基础。该研究延长了做出价格决策的时间，但却缩短了实施价格决策的整个时间。从这个角度来说，管理时间的分配更有效了。

最终的价格结构很复杂，因为公司所制定的一整套价格方案中，各方案之间差异很大。例如，在一个重要的方案中，顾客对NETEX产品的认知价值高于顾客对竞争对手产品的认知价值。这种情况下，NETEX应该涨价，但这种涨价对NETEX更广大的其他市场却是不合

适的。

为此，公司对方案略加修改，围绕高值细分市场的需求优化产品，以更高的价格在该细分市场销售一种被称为“NETEXFORTE”的产品。在某些发展中国家，顾客对NETEX产品的认知价值相对较低，主要是因为农民并不看重其产品卓越的安全和环保性能。因此，公司没有将产品推向这些国家的市场，因为假如通过这些市场向别国市场再进口，其价格可能对其他重要市场的价格造成毁灭性的破坏作用。另一领域，NETEX必须和另一种更便宜的产品一起使用。该产品和NETEX结合后成为NETEX合剂，通过这种方式，公司为农民节省了喷药的开支，同时提高了顾客对其产品的认知价值，为此，公司可以为这种合剂产品确定一个有利可图的价格。该研究还影响了整个价格结构。公司发现用量少的顾客对价格的敏感度远低于用量大的顾客，这样，公司又制定了极其优惠的数量折扣和奖金制度。公司还引进了能反映订单变化的季节性价格计划。

除个别情况外，NETEX定价战略的结构特征对于那些熟悉市场的成员来说并不稀奇。但即使是最优秀的专家，也会对价格和顾客认知价值的差异感到吃惊。不经分析将很难完全发现这些差异中存在的获利潜力。这一情况说明，高质量的信息是高明定价不可或缺的重要基础。

本章要点

本章将解决以下问题：

1. 顾客对价格的反应如何介入价格和利润之间的因果链？
2. 预估价格反应的方法有哪些？应该如何运用这些方法？
3. 如何将价值界定转为定价决策？
4. 我们对价格弹性的经验数据了解多少？

了解这些问题的答案将有助于你：

1. 全面了解定价的体系和信息要求；
2. 选择成功的方法和合适的专家对价格反应做出估计，避开这些

方法的缺陷；

3. 根据全面的信息做出高明的定价决策。

价格反应预估体系

做出高明定价决策的最基本（有时也是最难的）信息就是第二章介绍的价格反应曲线。图3-2将该信息纳入价格反应预估体系。我们自己的价格和竞争者的价格将影响销量，销量反过来又影响成本。价格乘以销量等于销售收入。销售收入减去成本等于利润。

图3-2表明：如果要预估本企业与竞争对手的价格反应，除了量化之外，别无他法。只有知道顾客会对自己的价格和竞争者价格做出怎样的反应，我们才能做出合理的价格决策。

图3-2还说明成本加成定价法的出发点是错误的，它颠倒了因果关系。高明定价者应首先从顾客开始，了解顾客如何对潜在供应商的价格和价格变化做出反应。即使是像波音公司这样的精英企业也得吸取这一教训。一位顾客的观点是：“波音已制定了一项重要的新战略。公司不再坚持其所谓的公平价格（我们所认为的基于成本的价格），而开始按其认为航空公司愿意给付的价格来出售飞机。”这实质上属于一种以价格反应为导向的新定价方法。

价格反应预估可以表示为以下几种不同形式：

- 若干价格点对应的数据
- 表格
- 数学函数或模式
- 图形曲线

不过，形式是次要的，顾客反应的量化才是主要的。本书中我们主要以图表示，但也常常以数学模型作为曲线的基础。我们推荐经理人们在使用上述这些形式的同时也使用图表，因为通过图表表示各种结构，既有助于个人理解，也有助于小组讨论。

从业人员对图3-2中出现的各因素了解多少呢？我们亲历的一

家美国跨国公司的案例能很好地说明这一问题，这是一家颇具声望的公司，公司的经理对成本了如指掌，而对于顾客对价格的反应却知之甚少。

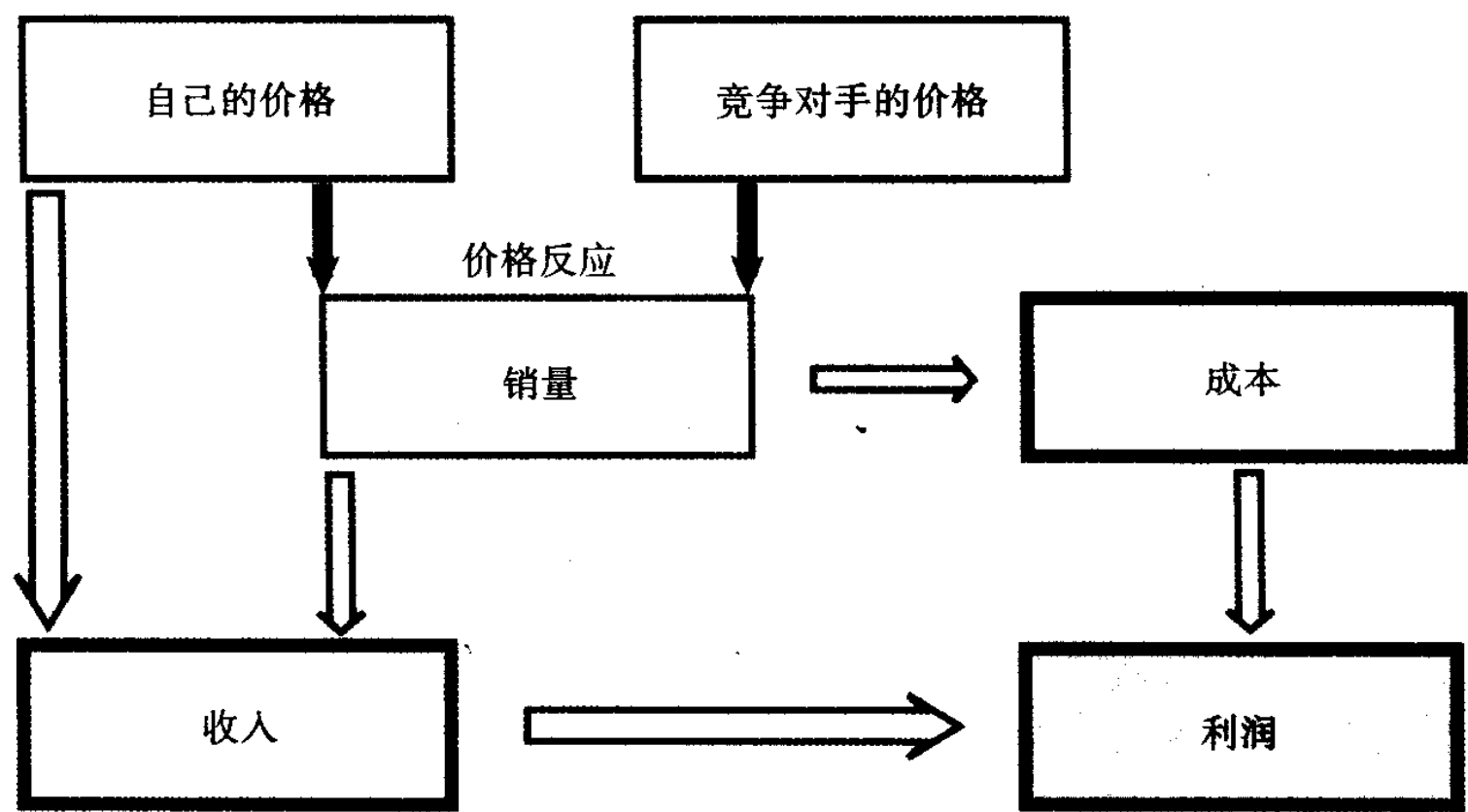


图3-2 价格反应预估的系统内容

通过对各部门经理进行是否“很了解”各种价格因素的访问，我们得出了图3-3的数据。其中，大约有80%以上的人回答他们对固定成本和变动成本很了解；有3/4的人认为他们对竞争者价格的了解程度也很高；但认为自己很了解顾客认知价值的百分比却明显要低一些，为61%；至于顾客对价格的反应程度这一关键问题，了解比率大大下降，只有21%的人认为他们很了解顾客对各种价格水平的接受程度。

这种对价格反应缺乏了解或判断错误的情况，可能会带来灾难性的后果。英国一家蜂窝电话服务运营商Mercury One-2-One于1993年推出了一项活动，于高峰期过后的19点到第二天上午7点之间提供免费通话服务。出乎预料的是这项活动非常成功，吸引了30多万新客户。但这些新客户中的绝大多数人都在晚间使用电话，从不在需要付费的白天使用电话。由于夜间通话量大增，以致夜间也成了高峰期。“零”价格的推出，给Mercury带来了一场经济恶梦，尤其是公司要为那些客户提供无限期的夜间免费服务。

能很好掌握以下信息的受访者百分比

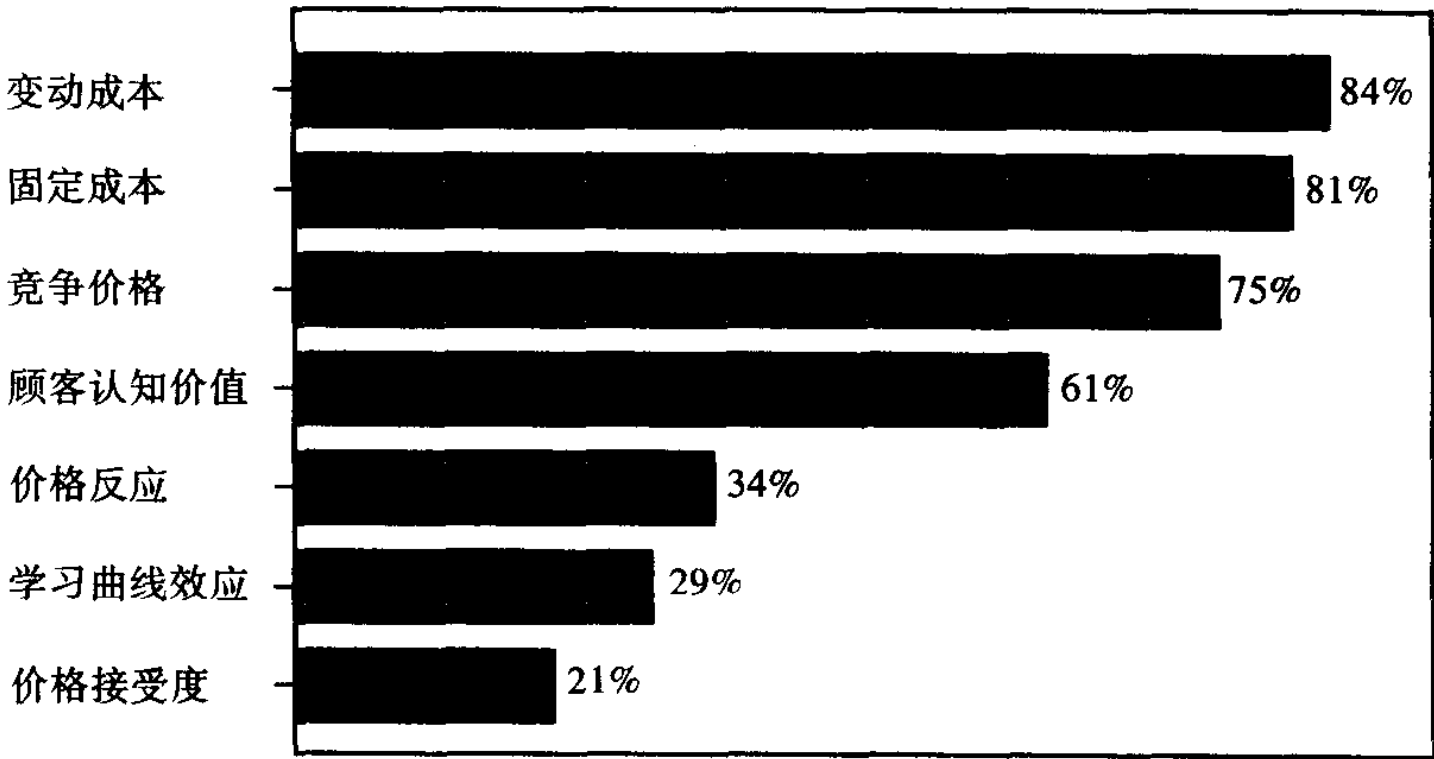


图3-3 经理人对价格相关因素掌握的信息（自我评估）

Mercury的另一营销活动是于1994年圣诞节提供免费通话服务。结果，通话量大约是日均呼叫量的10倍，免费通话的时间超过了3.3万小时，网络因此严重堵塞；平均通话时间长达90分钟，而且最多是打到印度和巴基斯坦。正如《华尔街日报》所评述的，“对Mercury来说，假日的慷慨奉献导致了关键时刻的超长时滞”。

20世纪90年代初，奔驰公司以大约9万德国马克的起价推出SLC跑车。由于严重低估了顾客的购买愿望，公司收到的订单远不能在合理时间内完成。于是，灰色市场形成了，在灰色市场中，有幸买到车辆的人以远远高于新车正式定价的价格将车转手倒卖。随着时间的推移，为适应市场的需求和公司的生产能力，奔驰公司大幅度提高了车价。如今，奔驰公司对价格反应进行预估的方法大多复杂而高深。

价格反应的预估方法

尽管可以根据类似产品的相关经验来制定指导方针，但我们极力推荐人们根据具体情况来分析。有四种重要方法，这些方法如得以认真执行，将能起到重要作用。

1. 专家判断

2. 顾客调查
3. 价格实验
4. 历史性市场数据分析

没有哪种方法能够在任何情况下都绝对优于其他方法，每种方法都各有利弊。因此，我们将对它们逐一介绍——重点介绍那些最能准确预估价格反应的方法。出于对一种基于顾客调查的预估方法——联合测度法（conjoint measurement）的强大效力和成功记录的了解，我们将深入讨论这种预估方法。

专家判断

系统地利用专家知识从而对市场反应进行估计这一做法，可追溯到1970年。当时利特尔（Little）界定了“决策计算法”的概念。在某些情形下，比如突破性革新或新竞争态势的情形下，这可能是预估价格反应的惟一可行方法。为了详细考察这种方法在理想状态下如何起作用，我们以一种新的非耐用消费品为例进行分析，该商品拟进入欧洲的三个地区。来自这三个市场的经理被选中为估计价格反应的最好专家。根据要求，他们需要为价格反应曲线提供三个预估值或三个点：

- 切实可行的最低价，以及根据该价格预计的头年销量
- 切实可行的最高价，及其相关的销量
- 按“平均”价格预计的销量

图3-4的上部分表示单个地区的一致预估值。由于所有地区应确定一个统一的价格，所以，估算的销量被加总，最后得出该图下部分的预估反应曲线。产品的单位变动成本为0.55美元，如图所示，有了这个数据后，我们就可以计算出每种价格下总贡献毛益的预估值。价格大约在1.30~1.35美元之间时，贡献毛益最高，头年的总贡献毛益大约为5 500万美元。如果将价格定为1.50美元（这是核心管理层在收集到能够代表地区观点的专家系统判断意见前，最初提议的价格），那么第一年就会损失大约600万美元的利润。

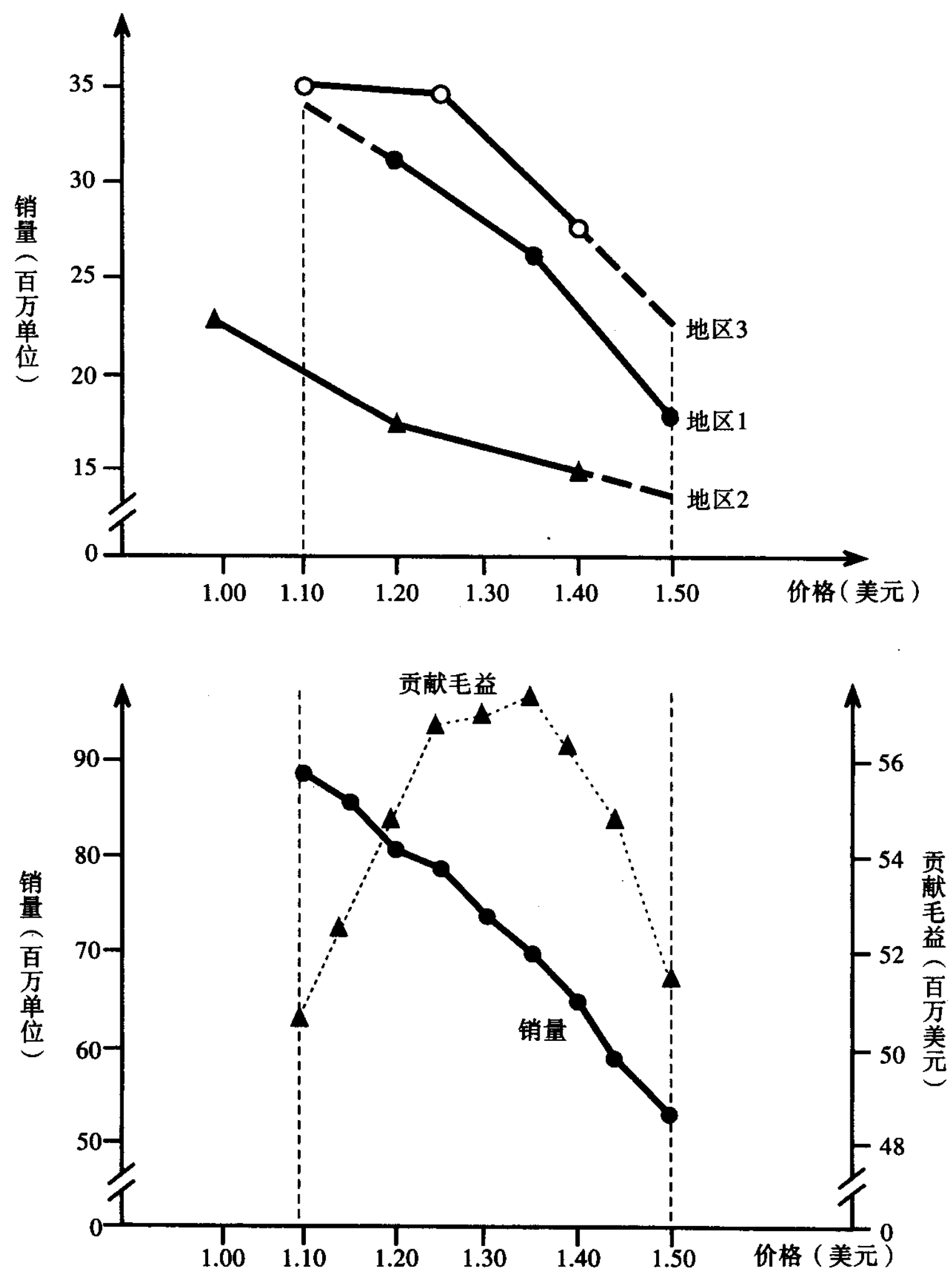


图3-4 基于专家判断的价格反应预估

在应用该方法达数百次之后，我们从有关经验中得出以下指导方针：

- 1. 专门针对现有情况设计一份调查问卷。
- 2. 如果有可能，应至少访问10位专家，并考虑到各位专家的预估

值之间的巨大差异。

3. 召开会议，与所有答卷人员讨论可能有差异的估算结果，然后根据讨论内容达成共识。相对于根据众多单个预估值简单计算平均值而言，这样将能取得更佳的效果。
4. 争取让参与问卷调查的专家能代表公司的各个职能部门（如销售部门、营销部门和整体管理层）和各级员工。
5. 最好由一位外部中立人员进行访问——因为价格反应预估的对象具有“派性”色彩。例如，接受某一特定价格反应曲线后，公司内部就会对销售部门应该完成的销量产生一定的期望值。
6. 利用计算机方便预估价格反应。

专家判断的方法简单易行，费用通常也较低，可用于不能使用较昂贵方法的多产品评估。例如，如果一家生产紧固件和装配件的厂家有7条生产线，其生产的产品种类很多，那么这种方法就是最佳选择。传统上，价格是按标准加价、根据标准的成本加成法来确定的。专家对7个产品类型和3个顾客群进行了判断，判断结果显示，产品的各个细分市场对价格的反应差异很大。为考虑这些差异，厂家采取了新的定价体系，利润因此而提高了15%。

专家判断的主要局限，是这种方法要依靠内部信息资源。管理层、营销专家和销售人员的判断，可能与顾客的想法和行为一致，也可能不一致。在研究中，我们通常发现，专家对其市场和顾客比较了解，在数据共享的情况下，往往能得出一致的意见。但在有些情况下，专家判断则离目标太远。这样，如果将专家判断作为预估价格反应的惟一办法，就会存在很大的不确定性。专家判断在对个别的价格反应进行预估时，也很有局限性。该方法只能在“企业对企业”这种顾客不多的情况下发生效力。在这种情况下，和每个顾客的广泛联系有助于对他们进行深入的了解。但如果市场客户很多，那么管理层思考的通常是市场的总需求，因而不能准确估计单个顾客或细分市场的价格反应。获得这方面信息的惟一方法就是进行顾客调查。

顾客调查

要从顾客那里收集价格反应预估数据，可以有两种截然不同的方法：

- A. 直接询问顾客是如何对特定价格、价格变化或价格差异做出反应的。
- B. 通过分析顾客偏好（喜欢某一产品的程度胜过另一产品）的数据来推断价格反应。

价格反应直接调查

在直接进行价格反应调查的过程中，可以向受访人员询问一系列类似以下内容的问题：

- 当价格为25美元时，你购买这个产品的可能性有多大？
- 在定价为多少的情况下，你一定会购买这种产品？
- 你愿意为这种产品付多少钱？
- 当价格为0.99美元时，你会购买多少？
- 当价格相差多少的时候，你会从产品A转向产品B？

现以个人电脑为例来说明这种方法。欧洲著名的电脑经营连锁店Vobis商店的顾客在观看了一款特定型号电脑的展示后，会被问及：“这台电脑，你最多愿意付多少钱？”顾客只需回答自己肯付的最高价就行。

图3-5为该项调查的结果。我们发现一种心理价位（价格门槛）明显为3 000德国马克，另一心理价位则为2 500德国马克。这说明价格应该在3 000德国马克或2 500德国马克以下，当然，这取决于成本。

另一项直接影响高层管理人员的产品上市计划的询问调查就是柯达对“一次成像”相机市场所做的分析。公司首先为受访者介绍了新一代“一次成像”相机，然后询问一个问题，以引导受访者考虑该相机的优缺点，从而模拟实际购买情况。

公司给出150美元、80美元和40美元的模拟定价，要求受访者按7种程度（从“绝不购买”到“绝对要买”）说明其购买愿望。调查结

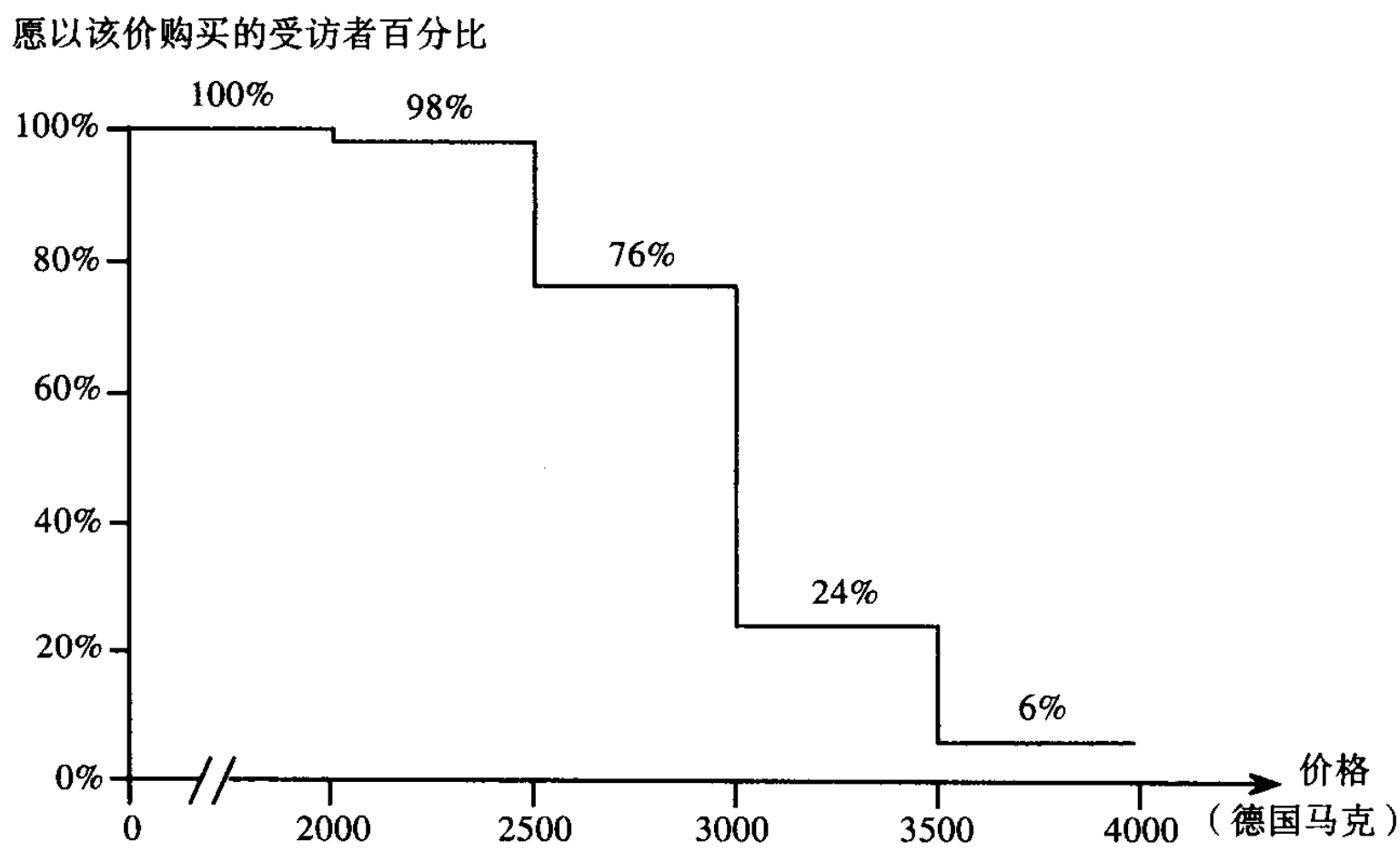


图3-5 在直接顾客调查中，某个人电脑的价格反应预估

果见表3-1。

表3-1 对柯达“一次成像”相机的购买愿望

	假定价格		
	150美元	80美元	40美元
1.绝对购买	4%	5%	15%
2.	-	-	2%
3.可能购买	7%	14%	30%
4.	1%	2%	4%
5.可能不购买	22%	24%	18%
6.	2%	2%	1%
7.绝对不购买	65%	54%	30%

公司根据“前3项”对数据进行总结，并将选择这3项的任何受访者视为“可能的顾客”。据此估计的价格反应曲线见图3-6。

当柯达公司最后以39.95美元的零售价将一款相机推向市场时，其总裁在对股东的报告中曾引用这些数据说：“根据对‘一次成像’相机市场的研究，我们发现40美元是受访者是否会产生购买欲望的分界线。自此，我们一直为此不断努力着。”

结果证明，该调查数据反映出的是真实的情况，因为这一低价使

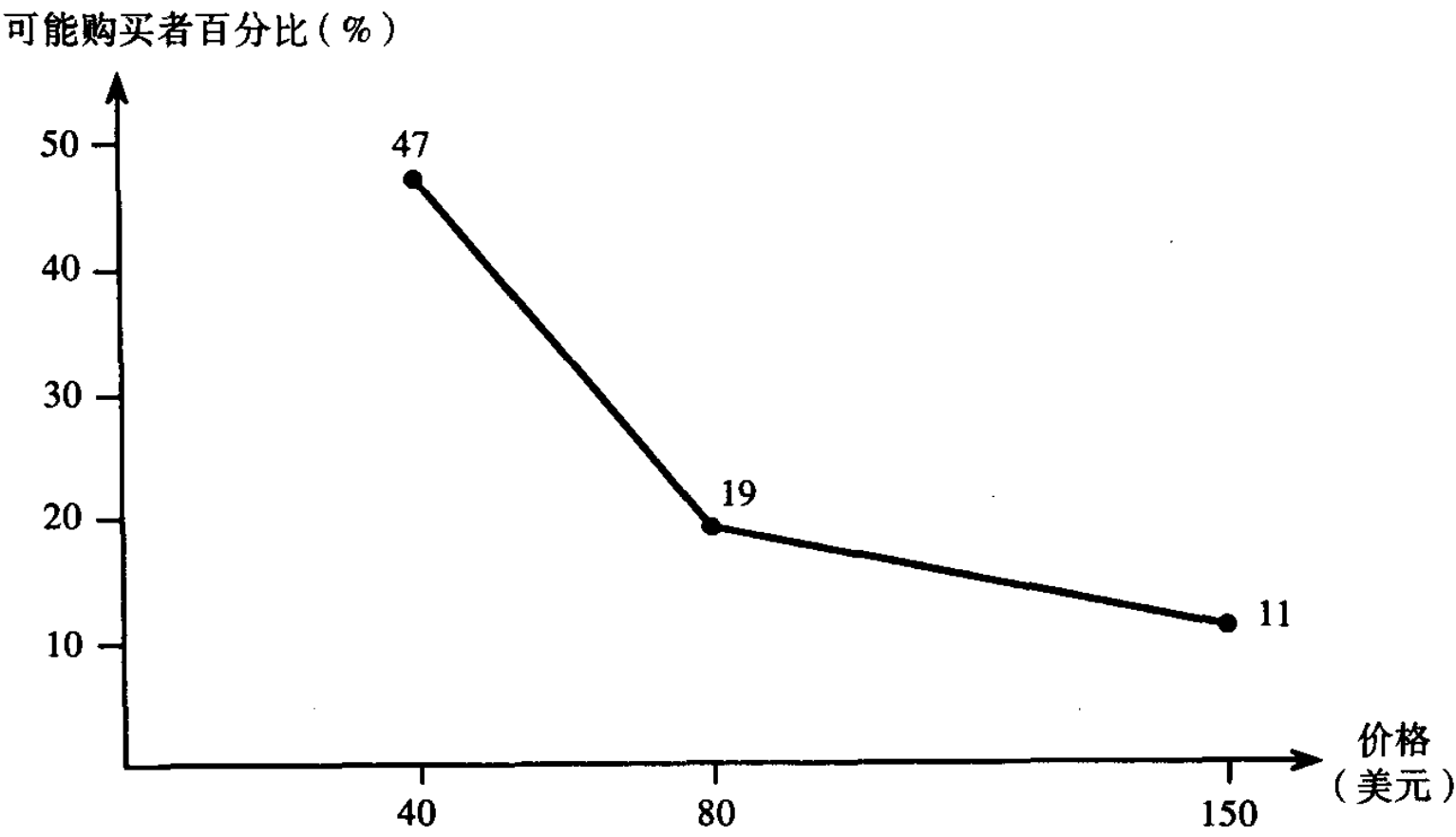


图3-6 直接询问方式下预估的“一次成像”相机价格反应曲线

“一次成像”相机的销量激增。

20世纪60年代，直接调查法非常流行。这种方法简单易行，费用不高。但这种方法也存在着很大的局限性：

- 直接询问价格可能诱导受访者产生不切实际的价格意识。
- 价格被孤立起来考虑，但顾客实际上要对产品属性（价值）和价格进行权衡。
- 价格调查可能会有虚荣效应。受访者可能不愿承认他们买不起好产品，或者不愿承认他们会“买便宜货”。在这些情况下，他们在回答自己的购买愿望时有可能夸大其词。如今，这种倾向已经被分析得很通透，而且通常也是可以进行相应调整的。

由于直接顾客调查存在着上述这些问题，所以建议不要单纯依赖这种方法，而要结合其他方法一起使用，以便对各种结果进行交叉比较。根据我们的经验，相对于消费品而言，直接调查法对工业品的用途更大。不过，一般说来，还有基于顾客偏好的更好方法可对顾客价格反应进行估计，其中要首推联合测度法。

基于偏好的推断：联合测度法

联合测度法是一种比较新但却很有效的方法，可广泛用于消费

品、工业品和服务产品。这种方法曾用于各种产品的定价与设计——从计算机硬件和软件到饭店、服装、汽车和信息服务，不一而足。联合测度法以货币形式（美元、德国马克等）来表示产品价值与属性价值。

这种方法的优势在于，给受访者的问题是模拟顾客的真实情况，顾客面临着一系列可供选择的竞争产品，这些产品属性不同、价格各异。

根据顾客选择的数据，可以通过数学方法推算出每个顾客对产品属性的认知价值、购买水平和对竞争产品的价格反应。联合测度法有很多种，以下我们将介绍最常见的一种方法。

汽车业案例。一家德国汽车公司将联合测度法用于其新款汽车——LION系列产品的设计与定价。公司提出的重要问题有：公司品牌对顾客的价值是什么？对于发动机功率更高的汽车，顾客愿意支付多少钱？耗油量和环保性能与价格接受度之间的关系如何？

回答这些极其密切相关而又极难回答的问题，主要需遵循以下7个步骤：

1. 管理层确定了希望调查的5个重要属性是：（a）品牌，（b）发动机功率，（c）耗油量，（d）环保性能，（e）价格。这是联合测度法的关键特征：需要由一系列富有意义的属性来对产品进行描述。这些属性可以是有形的，如马力或发动机，也可以是无形的，如品牌名称。

2. 每种产品属性都确定了3种切合实际的价值等级，以便向顾客进行调查。表3-2为5种属性及其等级。一般来说，对于任何一种产品属性，联合测度法能处理数量不限的各种等级，每种产品属性所用的等级数量不一定要相同。另外，分析中，除了LION系列产品外，还有另一德国品牌和一个日本品牌。调查将三个等级的环保性能都详细介绍给了受访者。

3. 为获得具有代表性的数据，事先就受访者对50 000德国马克到70 000德国马克之间这一价格范围的兴趣，对受访者做了筛选。对所有受访者的采访都通过笔记本电脑进行。

表3-2 为LION系列产品设计的联合测度法

属性	属性等级		
品牌	LION品牌	另一德国品牌	日本品牌
发动机功率（HP=马力）	150	200	250
耗油量*（升/100公里）	12	14	16
价格（德国马克）	50 000	60 000	70 000
环保性能	符合最低环保要求	超过环保要求	树立新的环保典范

4. 采访中，计算机程序设计了可供选择的数组“产品概况”数据，让受访者每次在一组数据中做出选择，示例见图3-7。使用笔记本电脑和计算机程序的好处是：计算机程序可以针对受访者的回答，对展示给顾客的一组“产品概况”做出调整。这大大提高了获取所需数据的效率。

受访人员对图3-7中的产品A和产品B进行比较。在A和B之间的选择意味着放弃某一产品而选择另一产品。具体说，A为LION系列产品，只符合最低环保要求，耗油量大，价格也高，但发动机功率强劲。B为日本品牌的产品，其环保性能、耗油量和价格指标都优于A，但发动机功率却较差。根据这种情况和此前的选择，计算机程序再选另一组产品让受访者挑选。

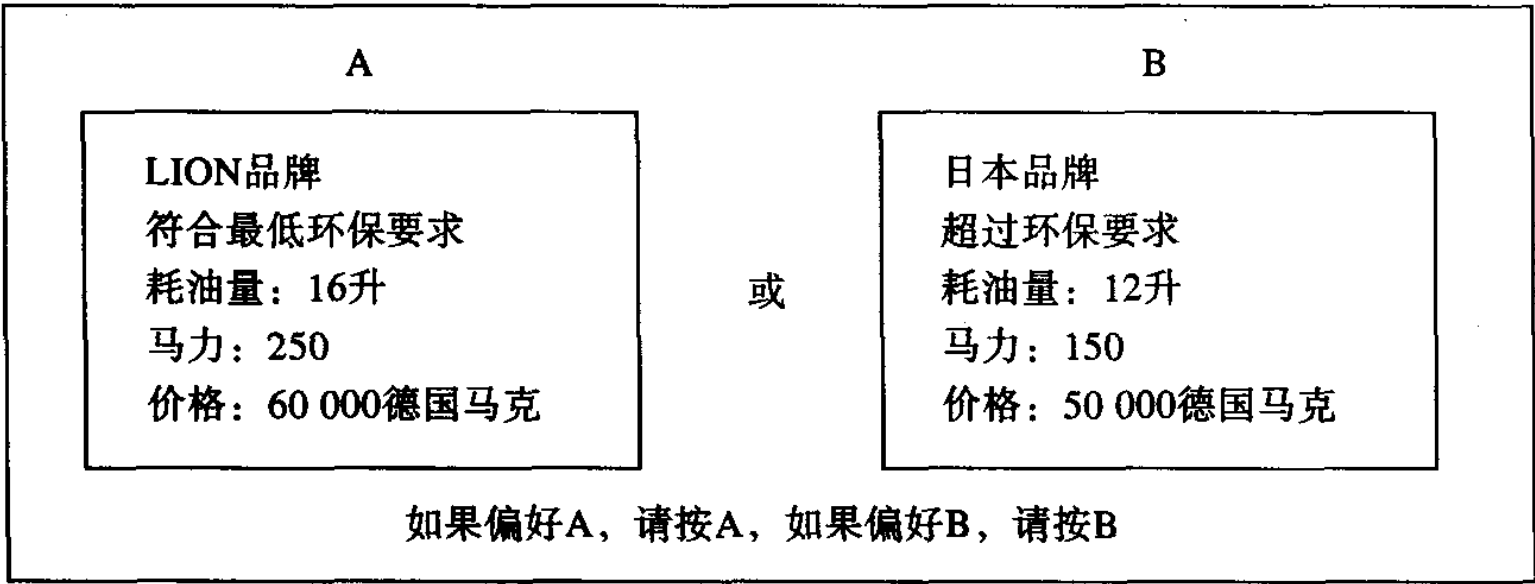


图3-7 LION品牌产品案例中配对比较的示例

受访者的每次选择多少都能显示其偏好的结构，因为这些成组产品的设计是为了通过被访问者的选择，显示其做出判断时的权衡情况。一项切合实际的调查需要比较10组到20组的产品才能计算出某一等级的属性对某个受访者的价值。访问时间通常需要30~60分钟。

5. 首先，根据这些数据，运用数学方法可推算出5种产品属性对顾客的重要程度。以下是LION系列产品的平均“重要性”权数（总权数 = 100%）。

品牌	30%
发动机功率	28%
价格	20%
耗油量	12%
环保性能	10%

“重要性”的权数因人而异。各个权数可作为市场细分的重要基础。此处我们只考虑加权平均数。

结果证明，品牌是产品的最重要属性，权数为30%。环保性能最不重要，只有10%的权数。环保性能相对不重要的是管理层的新发现，因为在直接询问的调查中，受访者都认为环保性能很重要。但是，由于使用联合测度法展示了真实情况——要么支付更高的价格，要么接受较小的发动机功率和更好的环保性能，二者只能选其一，所以能展示顾客的真实态度。

其次就是推算每种产品属性的价值。联合测度法的最大优势在于这些价值可以以价格表示。这样，我们可以将这些价值直接与价格联系起来，以此来确定顾客愿意为较强劲发动机或较少耗油量支付多少价格。此处，我们触及了价格与价值关系的核心。图3 - 8为LION系列产品案例中所有产品属性的价值。所有产品属性中，垂直轴的各个价值比例都是相同的。

6. 每一种产品属性的最低值都设定为零。新品牌——LION系列的价值明显低于德国的老品牌，但又高于日本品牌。马力越大，发动机功率的价值越高，但二者之间却不是线性关系。当马力在150和200之间时，价值增加较大，购买愿望也就越高。当马力进一步提高为250时，所增加的边际价值很小，因为要抵偿较强劲发动机所增加的成本。将耗油量从每100公里14升减少到每100公里12升时所增加的边际价值也很小。正如前面提到的，令管理层吃惊的是，环保性能增加时，其边际价值也同样很小。甚至在采用全新标准（其成本很可能非

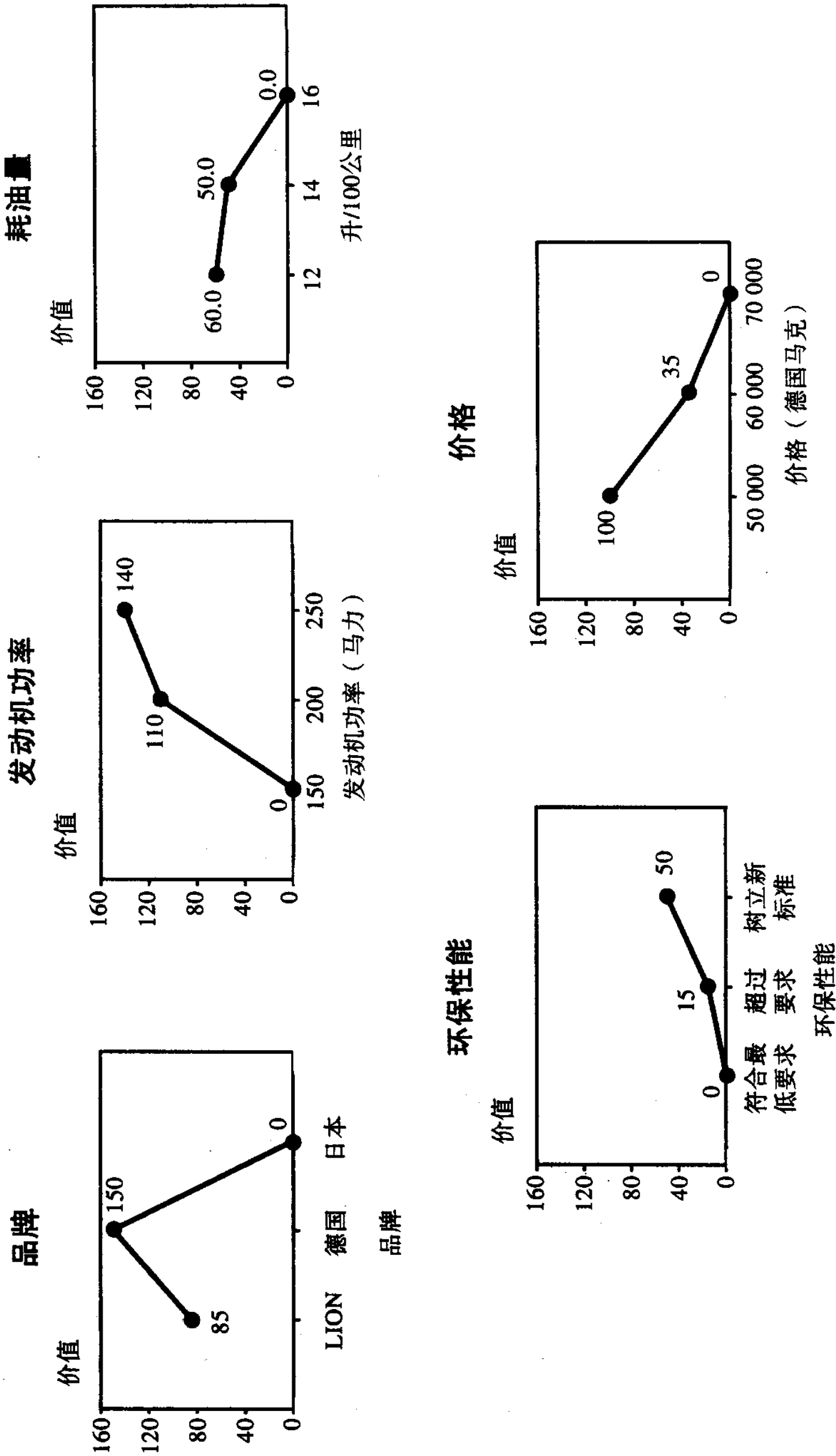


图3-8 LION品牌产品案例中各产品属性的价值

常高)的情况下,价值也只增加了35个价值点。这意味着消费者并不愿意为了获得更好的环保性能而做出更多的牺牲。

图3-8的“价格”板块显示,当价格在50 000德国马克和60 000德国马克之间时价格敏感度最高。如果将价格从50 000德国马克提高到60 000德国马克,价值下降65个点。这样,10 000德国马克的价格差就相当于65个价值点。价格高于60 000德国马克时,价格所对应的价值很低——这说明如果定价高于60 000德国马克的门槛价(最高心理价位),那么很可能非常危险。

如果只分析60 000德国马克以下的价格范围,我们可以根据图中的标值,以价格来表示各产品属性等级的价值。LION系列产品与德国老品牌之间的价值差也是65个价值点,或者说相差10 000德国马克的价格。LION系列产品和日本品牌之间的价值差为85个点,以价格表示,这一差额大约相当于13 000德国马克。将耗油量降低25%,即从每100公里16升降低为每100公里12升时,增加了60个价值点,大约相当于9 200德国马克。

这些情况说明,顾客对每种产品属性的认知价值可以用价格表示。这种信息对产品定价和产品设计都极为重要。如果知道这些价值以及 与各种产品属性相关的成本,就能确定市场所需的产品属性等级和相应的产品价格。这样就能同时考虑产品政策和定价政策。只有价值大于成本的产品才能出售。

7. 根据图3-8的信息,我们可以预测顾客在特定的竞争态势下会选择哪款汽车。例如,假设可供顾客选择的汽车为表3-3中的汽车A、B、C,顾客会选择哪一款汽车?根据表3-3中关于这些汽车的属性的描述,我们可以参照图3-8的价值数据计算出每种车的总价值。

如表3-3最后一栏所示,日本品牌的汽车C的总价值最高,为290个点。这主要由于该款车的发动机功率大而价格低。新品牌——LION汽车A的总价值最低,为230个点,原因是该款车较低的耗油量和卓越的环保性能对顾客并不是很重要,而其较小的发动机功率却大大降低了顾客的认知价值。为提升该车的总价值,可将LION品牌汽车的发动机功率提高到200马力,该车将因此增加110个价值点,并进

而跃居总价值之首位；或者将其价格降低到50 000德国马克，其总价值将因此增加到295个价值点。在本例中，如将这一需求数据和技术因素、成本限制因素结合在一起来看，可以看出这是不可行的。

表3-3 三种车型总价值的计算

属性	汽车A		汽车B		汽车C	
	等级	价值	等级	价值	等级	价值
品牌	LION	85	另一德国品牌	150	日本品牌	0
发动机功率	150	0	200	110	250	140
耗油量（升/100公里）	12	60	16	0	14	50
环保性能	新标准	50	符合要求	0	符合要求	0
价格（德国马克）	60 000	35	70 000	0	50 000	100
总值		230		260		290

为了将各种价值转换为市场份额和预估销量，首先要确定一个规则，作为将表3-3最后一栏中各种价值转化为相应购买选择的前提。两个可供选择的常见规则如下：

A. 每位顾客都会购买能为其提供最大价值点的汽车，在这种情况下，我们说这位顾客将购买表3-3中的C款车。

B. 顾客购买某车的可能性与该车的价值点成正比。

究竟哪款车受欢迎，要视具体情况而定。本案例属于“买或不买”的情形（顾客要么购买要么不购买某车），我们使用第一条规则。现在，可以推导出A款汽车——LION品牌汽车的价格反应曲线。图3-9是我们预估的该价格反应曲线和相应的利润曲线。

LION品牌产品的预估价格弹性比较高。从60 000德国马克降到50 000德国马克，相当于16.7%的降幅，将使LION品牌汽车在这一细分市场的市场份额从大约22.5%增加到37.5%，这相当于66%的销量变化百分比，和16.7%的价格变化百分比相比较，价格弹性为 $66/16.7 = 3.95$ 。价格弹性高的原因在于两种价格（见图3-8）的价值差很大。这种价格反应曲线只有当竞争对手维持价格不变时才有效，但也应该考虑其他反应情形；对任何看起来可行的竞争行为，我们都可以对其影响进行评估。

图3 - 9的利润曲线说明LION品牌汽车的最优价格不是原来预计的60 000德国马克，而是大约54 700德国马克。按原来预计的60 000德国马克的水平定价，可能意味着大约7%的利润损失，其市场份额比价格为54 700德国马克时的市场份额要低。顾客对高技术环保性能和耗油量认知价值很低，这使管理层颇感意外，这一价格水平也正是由于这一原因造成的。

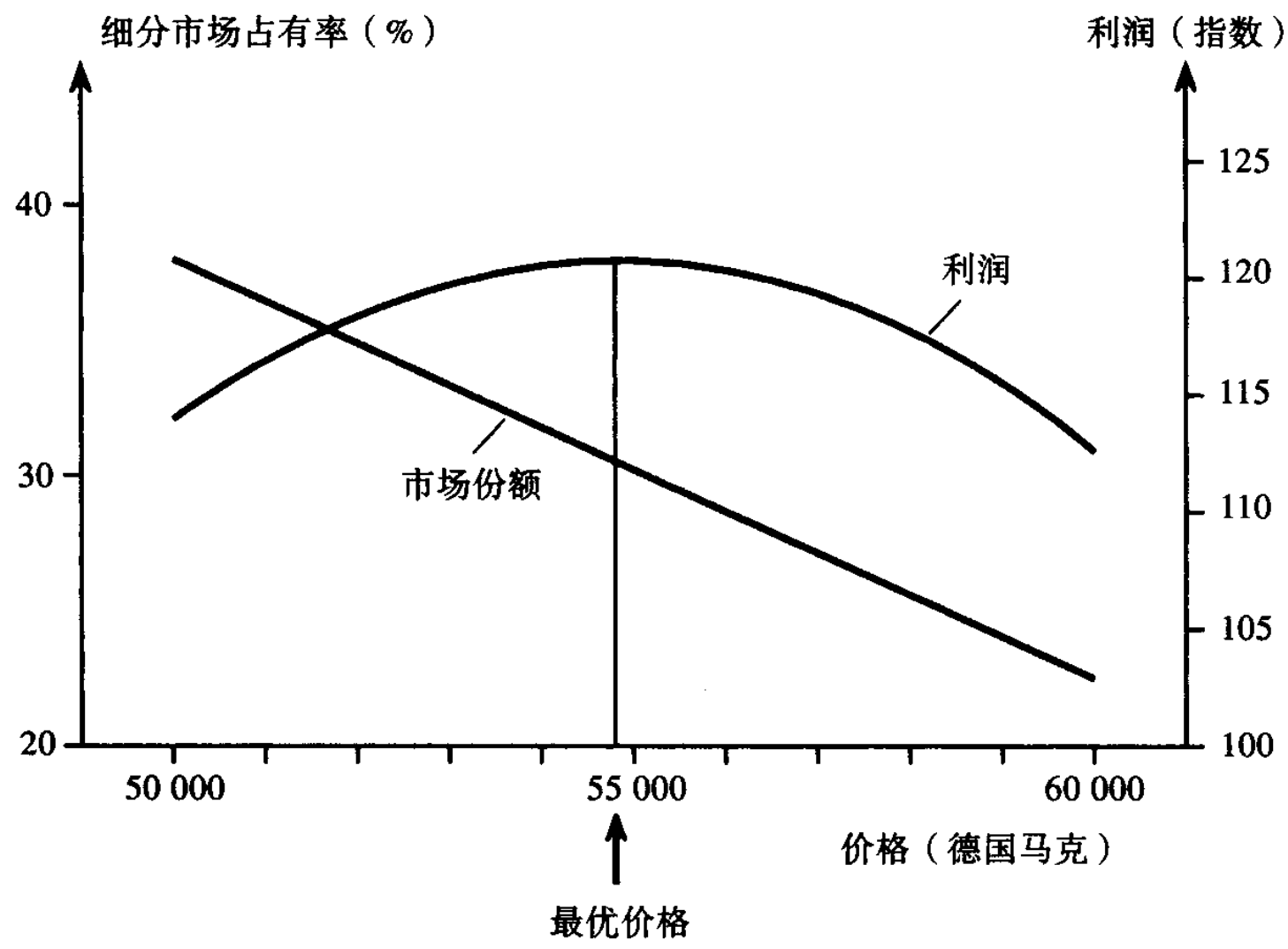


图3 - 9 LION品牌模式的价格反应曲线和利润曲线

其后，LION品牌汽车联合测度法被用于制定车辆改良决策，公司的研发工作不再是为了实现工程师的梦想，而是为了优化顾客认知价值和成本之间的关系。

值得一提的是，联合测度法可用于“硬性”属性和“软性”属性的分析。例如，有人曾使用联合测度法对一种用于各行业的电动机，就其各种重要属性进行分析，其中包括产品属性和服务属性：(a) 可靠性，(b) 维修间隔，(c) 耗能，(d) 产品寿命，以及(e) 服务质量。正如以上所述，联合测度法的一个重要作用就是可以同时产品的定价与设计进行估计。以下将以一种纺织机器对该方法的运用为例，进一步介绍这一重要作用。

一种纺织机器对该方法的应用：产品设计与目标定价。正如我们将在第十二章里详细分析的那样，在考虑组织问题和执行问题时，高明定价者并不是从制成品准备进入市场时才开始，而是在研发阶段就应同时对产品的价格和属性做出决定。只有通过研发举措创造出以顾客为导向的恰当价值时，才能生产出顾客愿意购买且能够给公司带来丰厚利润的产品。联合测度法可用于研发之前的创意阶段，以便确定价值合适的产品属性和价格。工程师应该根据这些目标价格推算总目标成本（这种目标定价法的一个典型例子就是佳能公司1 000美元价格的复印机）。

现有一种纺织机器连续经历了几代的改进，其中有5个属性似乎对顾客至关重要：（a）转换时间，（b）噪音的减少，（c）终端产品质量，（d）停机维修时间，（e）纺线速度。为了为研发工作提供指导，公司在全世界对150名顾客进行了基于联合测度法的采访。为与市场研究同步，工程部门为机器的各种改进估算成本。表3-4为顾客需求与成本数据。

表3-4 基于联合测度法的目标定价和成本估计——以某纺织机器为例

属性	每锭100美元的价值 (顾客愿意付更高的价格)	成本 (等级)	最佳水平
转换时间	-5秒	3	49秒
减少的噪音	-1分贝(A)	1	85分贝(A)
终端产品质量	+0.3技术系数	4	4.5(等级从1~5)
停工维修时间	-5分钟	2	25分钟
纺线速度	-20秒	3	90秒

每一种属性改进的标准是：顾客愿意为改进所支付的价格提高100美元；据此，对于顾客来说，从一种花色转换为另一种花色时，转换时间每减少5秒钟就相当于每锭100美元。噪音每减少1分贝(A)也相当于这个价值。其他变量同样如此。成本数据按从1到5的5个等级分类，等级1 = 成本增加少，5 = 成本增加多。根据这些价值和成本数据，就可确定所有属性的最佳水平，并可推算出最优目标价格。在开发新一代机器的过程中，工程师根据这些目标设计了一种能优化价

值成本的系统。研究显示，发达国家的顾客和发展中国家的顾客对某些产品属性的认知价值的差异很大，所以公司开发了一种组合系统。根据这种系统，公司可以扩大自己的生产线；可以生产出比旧生产线更便宜、品种更多的机器。价格差异化比以前更显著了，而这种差别定价是完全以价值为依据的。

目标定价法将顾客价值、成本和竞争定位结合起来，值得重点研究。图3-10以更广泛的视角对这个问题进行了分析。

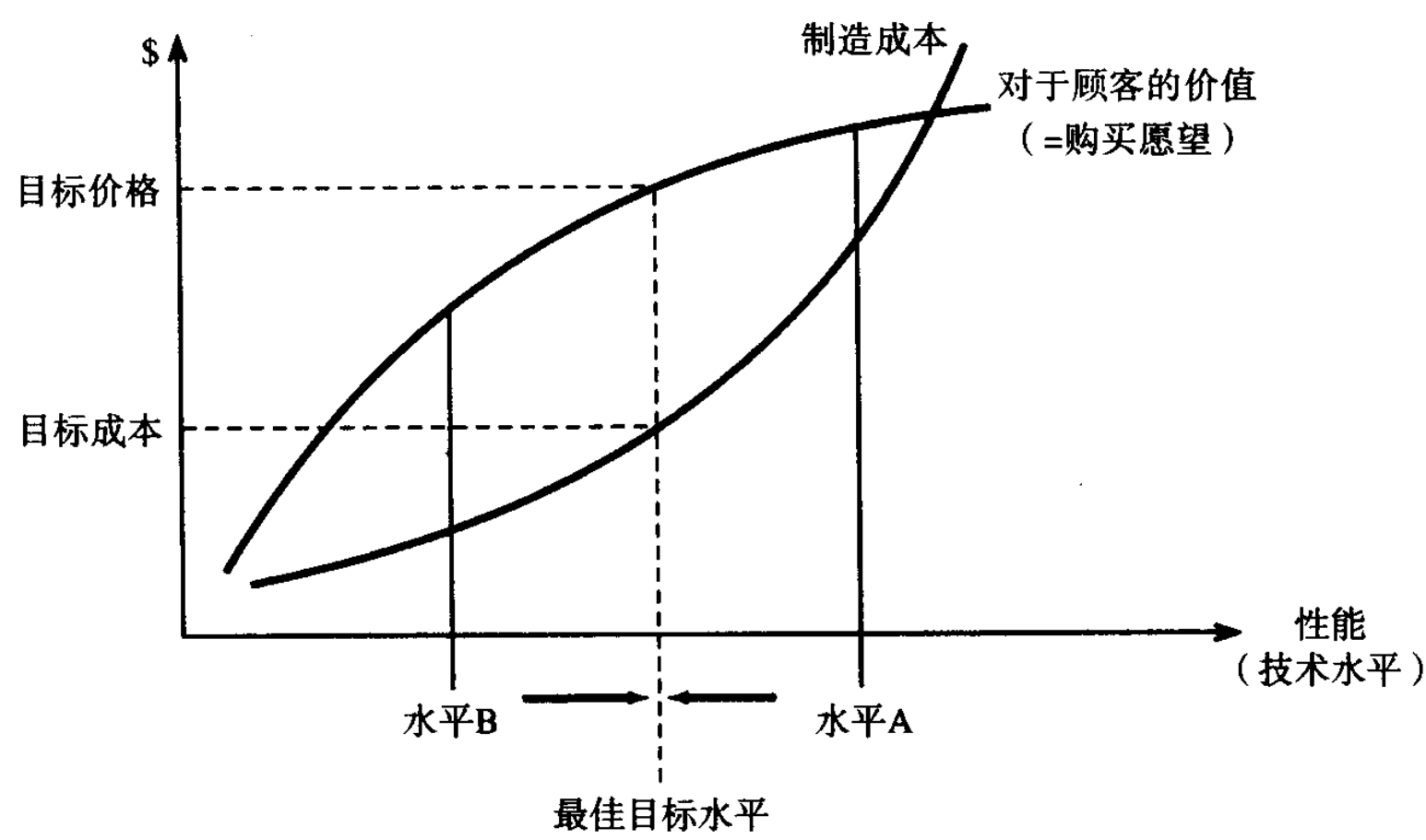


图3-10 目标定价和目标成本估算的一般概念

水平坐标轴为一种产品属性的性能或技术水平。尽管产品对顾客的价值随产品性能的增加而增加，但其增加速度却是递减的，如图所示，价值曲线越往右越平缓。但成本曲线却随技术性能的逐渐提高而变得越来越陡峭，并最终和价值曲线相交。

进行目标定价和目标成本估算的目的是：为每种产品属性确定一种技术性能，以实现价值与成本差额的最大化。该目标并非将产品性能最大化（这样成本太高），而是按目标成本优化性能。根据图3-10，产品性能水平为B时，应该提高性能水平，因为顾客所带来的增值价值远远大于追加成本。但是，如果性能水平为A，则应该降低性能水平。

根据我们的研究，有不少情况属于后者；公司产品的某些性能偏

高（尤其是技术性能），因为他们提高性能的边际成本高于顾客所带来的边际价值。总之，产品“配置偏高”。不过，我们还发现，在其他领域，尤其是服务行业，常常是性能偏低，例如图3-10中的性能水平B。将价值与成本在早期就结合起来，是高明定价的最佳基础。

以下例子说明了对产品属性与价格的相对价值有一种深刻理解的重要性。在个人电脑行业，Packard Bell为其产品制定的战略是：产品性能和价格都略低于竞争产品。20世纪90年代之前，这一战略一直非常成功，Packard Bell因此成为大型个人电脑制造商之一。但在1995年，情况发生了变化。根据欧洲《华尔街日报》的报道，“消费者似乎愿意以更高价格购买性能更好的个人电脑，而不只满足于低性能低价格的产品——而后者正是Packard Bell的特色。”另外，提高的性能并不一定能让顾客认为“物有所值”。例如，一位荷兰客户曾告诉一家生产切削机的德国制造商：“你们的产品定价是250万德国马克，而一家意大利竞争者的产品定价却是150万德国马克，价格差达60%。我承认你们的产品价值更高，服务也更好，但这不应该使价格高出60%。”这位荷兰客户最后买了意大利产品。

有时，新产品以及所谓“最新”的价值被估计得过高，因此，和老产品相比，新产品价格偏高。1995年的游戏机就属于这种情况。*老式16位的游戏机大约为100美元，而新式32位的游戏机则为300美元。在这种价格对比下，消费者显然喜欢老式游戏机，老式游戏机销量大约为400万台，而新式游戏机的销量还不到100万台。该市场的几家大公司——任天堂（Nintendo）和世嘉（Sega）对老式游戏机和新式游戏机的认知价值所做出的判断完全错误，因而确定的产品价格差也是错误的。卡尔顿（Carlton）评论说：“结果证明，新机器的标价过高。”任天堂游戏机的销量原本可以翻一番，但却由于对需求做出了错误判断而出现供应问题。公司因此损失了大量的利润。

这些情况说明：在新产品开发的早期阶段了解顾客的认知价值和各个产品属性的成本是很重要的。判断错误或是忽略这一点，都会受到市场的惩罚。汽车行业中，诸如宝马或奔驰之类的大公司将这些技术复杂的新方法系统用于确定早期价格和成本目标。信息技术和其他

领域的很多日本公司也是如此。高明定价者从一开始就为研发目标提供了更为准确和全面的信息。研发阶段犯下的错误很难通过定价予以弥补。

根据经验对联合测度法所做的评价

根据联合测度法的数百次应用经验，我们发现联合测度法的运用时常给管理层带来意想不到的结果。以法国某新药为例，公司管理层希望其新产品的价格略高于竞争产品的价格，价格确定为10法国法郎。联合测度法的分析显示，医生认为该产品的价值远远高于竞争产品的价值，因而建议价格应该为30法郎而不是10法郎。结果，公司以30法郎的高价推出产品，尽管该价格3倍于管理层原定的价格，但实际销量还是超过了管理层对价格为10法郎时所预计的销量。原因是医生并没有将新产品与现有竞争产品进行比较，而是认为该新产品自成一个“价值等级”。如果按接近现有产品的价格来定位新产品，那么将是十分错误的。于是公司将价格进一步提高到36法郎，并因此获得了丰厚的利润。

在另一案例中，某企业的防腐产品尽管在性能上有着明显的优势，但其价格却和竞争产品持平，企业的管理层对于是否提价感到犹豫不决。联合测度法的分析显示，实际上，顾客认为该产品的价值比其主要竞争产品的价值大约高出40%。为此，管理层决定提价20%。结果这一价格不仅被市场接受，而且公司的销量也没有任何减少。公司获得的是纯利润！

但我们也观察到相反的情形。服务行业的一家公司确信自己所提供的服务具有卓越的性能，完全可以提价，而联合测度法的分析却显示，公司具有优势的领域对顾客的价值很小，或根本没有价值，其核心服务领域并没有竞争优势。因此，公司将价格降低到竞争产品的价格水平，结果市场份额大增。

毫无疑问，联合测度法是近20年中最重要的发展成果，它有助于人们深入了解顾客需求，能为产品和定价决策提供支持。这种方法解决了看似无法回答但却非常关键的问题，如：

- 诸如质量、设计、技术特征或价格之类的产品属性，在购买决策中有什么重要作用？
- 产品品牌的价值以价格来体现应该是多少？
- 某种服务的价值应该以什么样的价格体现出来？
- 如果调整价格或改变产品属性，市场份额会发生什么变化？
- 具有竞争力的价格或产品会对我们的市场份额带来什么影响？
- 顾客对产品或服务属性与价格的评价是如何因人而异的？
- 到底是根据既有预算为降价提供支持，还是通过研发提高产品性能、增加附加值？
- 为了给未来创造价值以及为未来价格提供支持，研发应集中研究哪些创造价值的因素？

联合测度法之所以越来越受欢迎，是因为这种方法不仅具有解决上述这些问题的能力，而且能有效地提高利润。该方法如此有效，主要得益于先进的信息技术。计算机调查已成为一种标准做法，其所提供的选择方案是纸笔调查无法办到的。多媒体计算机使我们能够通过动、静画面来展示新产品概念或功能：它可以使调查更接近现实。使用新产品原型或模型有助于提高联合测度法调查结果的有效性。比如，如果不亲自将手机拿在手中，就很难估计手机的重量或大小。因此，在这些情况下就应该使用原型产品。被调查者使用的物品越接近现实，所得到的回答就越有效。

目前，市场上可买到便宜而且便于使用的联合测度法软件，但使用这种软件有一定的风险。联合测度法是一种复杂的方法。如果使用者不能全面了解这种复杂性，那么调查结果将具有很大的误导性。很多研究都可归结为“以联合测度法开始，以垃圾结果结束”。联合测度法是一种有效的方法，但又是一种复杂的方法，因而其需要的费用较高，在实际中的正确运用还需要有专家的协助。

根据我们亲历的数百项研究经验，现提出以下建议：

- 只将相关的产品属性纳入调查中。
- 只分析切实可行的产品属性。“切实可行”并不意味着这些属性

目前就存在，而是指这些属性不应与受访者的经验相差太远。如果汽油价格目前大约为每加仑1美元，那么如果问美国消费者：“当汽油价格为每加仑5美元时，他们会怎么做”，就没有什么意义。因为这完全超出了他们的经验和想像力。

- 对于难以用三言两语说明白的产品属性（例如友善、氛围、环保性能和定位），在采访前应该对其进行口头详细介绍。根据我们的经验，如果介绍完整用词恰当，那么人们能够较好地想像这种情形。
- 对采访者进行挑选和指导非常关键。因为，受访者常常会提问题，并要求对问题做额外的解释，所以采访者应该了解这种方法，并应根据具体情况对其指导。与传统的纸笔访问不同，联合测度法中，不能由未受教育的人员进行采访。
- 如果可能，最好亲自调查。基于定价目的的联合分析，访问不用通过电话进行。但如果受访者和访问者的计算机是联网的，则可以通过计算机网络进行访问。

价格实验

在价格实验中，首先要确定不同的价位，然后观察不同价位对销量或市场份额的影响。这可以通过模拟购物情形或“市场情境”来进行。对于“市场情境”实验，同一市场中的不同商店试用不同的价格，或不同地区市场试用不同的价格。在价格实验法中，直接邮寄价格目录非常有效。和调查法相比，价格实验法的优势在于这种方法能够观察实际的顾客行为，也就是说，这种方法分析的是“人们做什么”，而不是“人们说他们会做什么”。

至于不同地区试用不同价格的“市场情境”测试，一个例子就是有关德国移动电话制造商的研究。该企业移动电话的正常价格为1 200德国马克。根据这个价格，有24%买新车的人都购买这种电话。为了测试价格反应，以及了解降价是否可行，公司在不同地区根据3种不同的价位进行了连续3个月的测试。公司选择了几个能够代表

整个市场并且彼此具有可比性的地区，图3 - 11为3个月下来的试验结果。

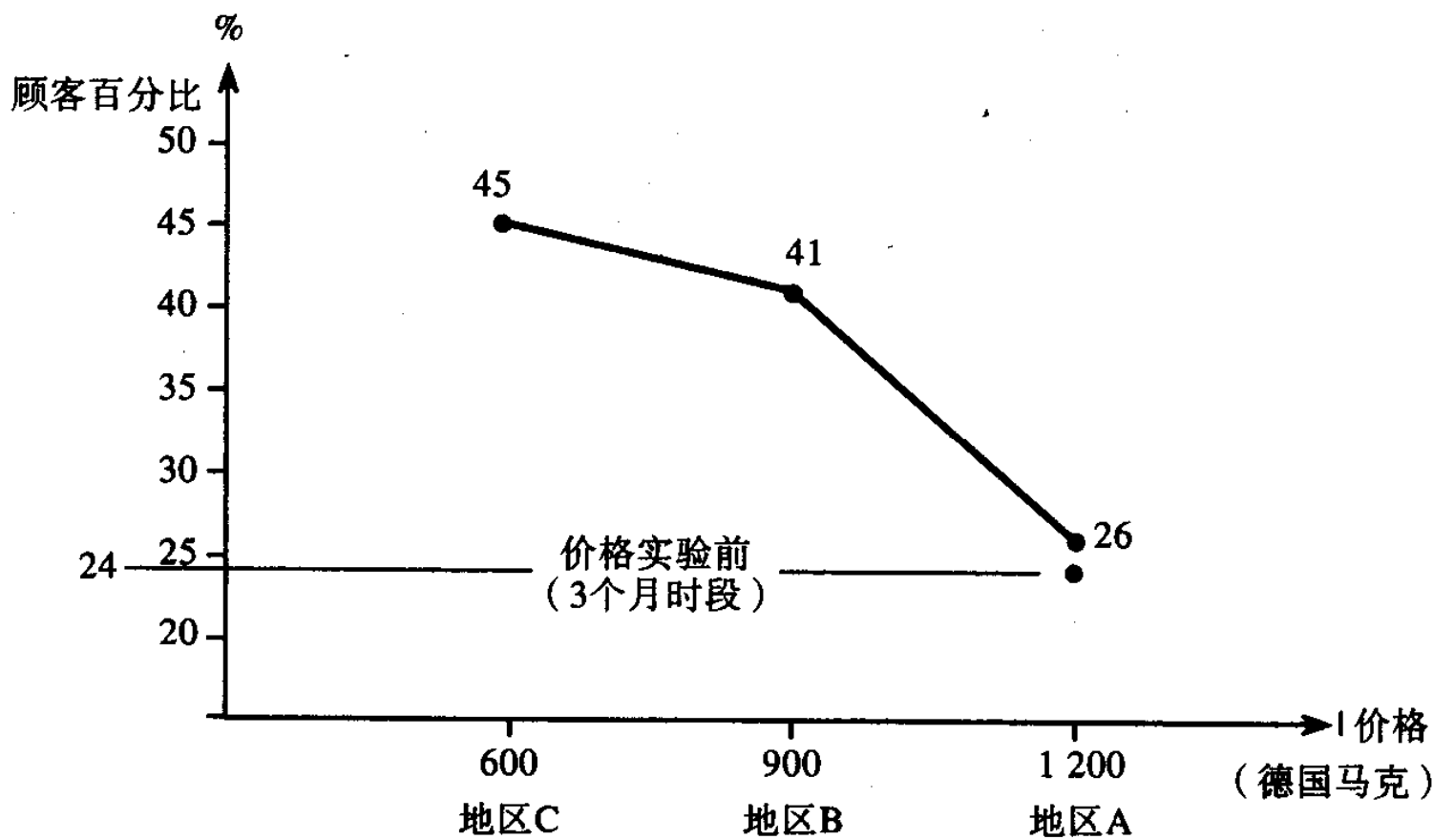


图3 - 11 移动电话价格实验

根据图3 - 11，地区A的价格一直保持在1 200德国马克，尽管如此，使用率仍然上升为26%。很明显，这种情况不能归因于价格，而一定有其他的原因。在地区B，25%的降价幅度使销量比地区A净增15个点（41 - 26），或净增57.6%（26除以15）。地区C的价格为600德国马克，相当于地区A价格的50%，降价使销量净增19个点（45 - 26），相当于净增73.1%（26除以19），价格弹性为1.46（73.1%除以50%）。很多顾客的最高心理价位（门槛价）可能为1 000德国马克，所以在将价格从900德国马克进一步降低为600德国马克时所增加的购买人数并不多。该公司的电话成本大约为300德国马克，因此当价格为900德国马克时公司的单位利润为600德国马克。如果有41%的潜在顾客买了产品，那么900德国马克价格的利润指数为600德国马克 × 0.41 = 246；当价格为1 200德国马克时，根据900德国马克的单位利润和26%的购买率得出利润指数为234。这样，售价为900德国马克时的利润要比售价为1 200德国马克时的利润大约高出5%。将售价进一步降低为600德国马克时，利润指数将降低为135（300 × 0.45），这意味着潜在

利润几乎损失了一半。公司于是决定以970德国马克的价格出售移动电话，这一价格比买主的最高心理价位1 000德国马克略低。

价格实验可以成为用来测试价格反应的有效方法。当然，与联合测度法不同的是，在这种方式下，产品必须已经上市，而测试的反应结果也适用于整个产品，而不适用于个别产品属性。价格测试的费用通常有些高，但对于那些喜欢观察实际购买行为的人来说，这种方法还是颇受欢迎的。

历史性数据分析

价格反应信息的第4个来源就是市场的日常活动数据，也就是过去的价格与销售数据。超市价格扫描仪是提供这种数据的有效工具。

在价格随着时间发生变化（很多市场都是如此）的情况下，人们可以分析绝对或相对的价格变化是如何影响销量和市场份额的。通过统计方法可以评估价格反应值和价格弹性值。

现以两种常见消费品为例对这一过程予以说明。一种是德国市场上的甜点，截至分析时，四家主要竞争者——Gervais-Danone、雀巢、联合利华和Dr.Oetker共占去整个市场80%以上的份额。在3年的时间里，Dr.Oetker产品的价格一直在0.60德国马克和0.70德国马克之间。如果以两个月为一个时段，每时段的销量为700万单位到1 200万单位。图3-12为18个时段的数据。图中各点是对两个月内已售商品的价格和数量进行实际观察的数据（有些点是重叠的，因此从图3-12中并不能明确找出18个点）。该图的直线是通过回归方法确定的，这条直线上的点最接近销量数据。

当价格为0.65德国马克时，0.01德国马克的价格变化（变化幅度为1.5%）就会引起38.1万单位的销量变化（3.8%），价格弹性为2.51（3.8%除以1.5%）。在我们进行这一案例分析时，该产品价格徘徊在0.63德国马克到0.65德国马克之间，并且已经呈下降趋势。分析显示，最优价格为0.69德国马克。图3-12中的利润曲线显示：当价格为0.63德国马克时，损失的利润几乎占最大利润的25%。结论不言而喻：不管降低价格所带来的销量增长有多么诱人，Dr.Oetker都应想尽一切办法阻止价

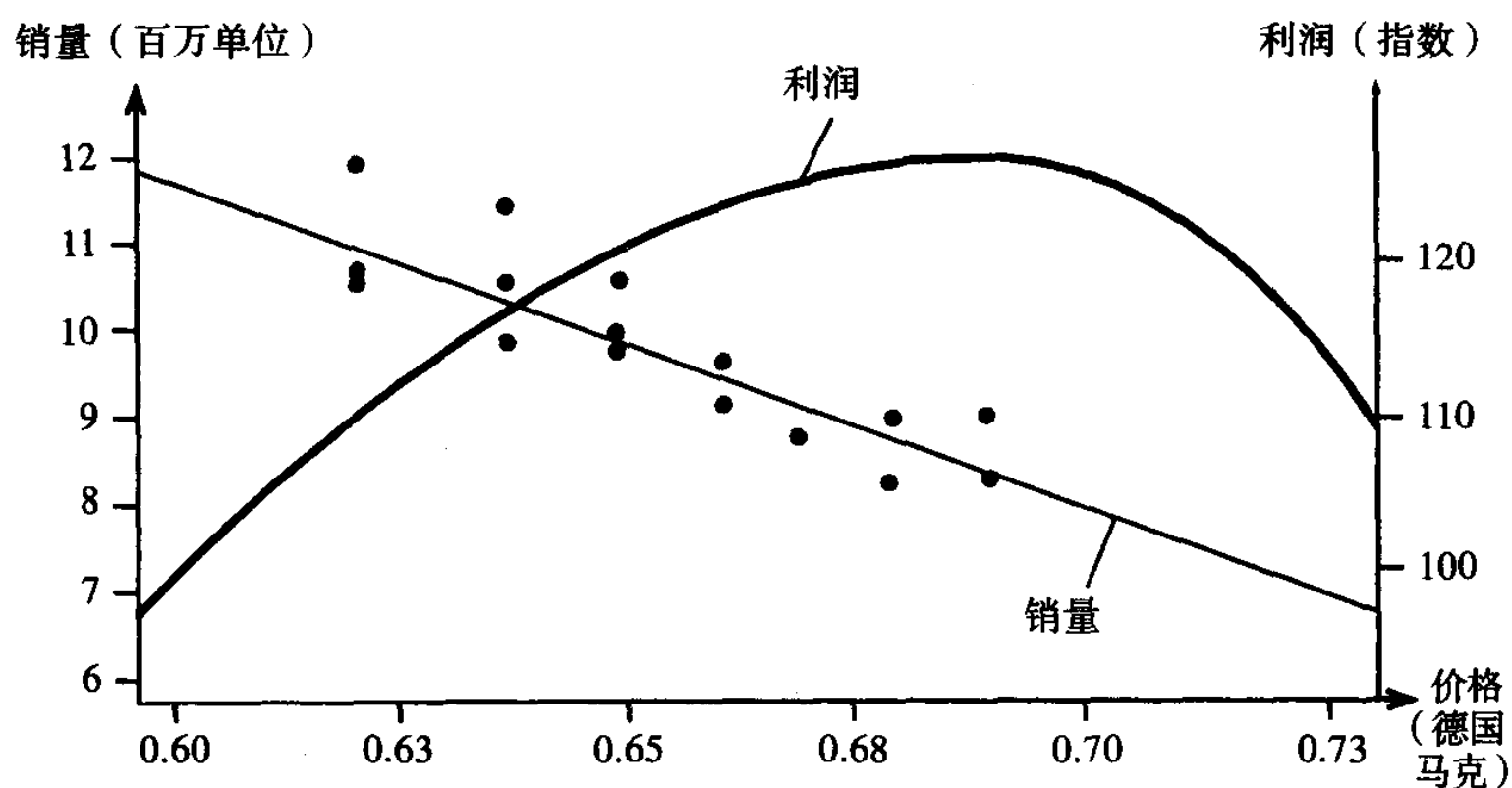


图3-12 根据历史市场数据对价格反应进行的估计

格的进一步下降。公司应该努力将价格提高到接近0.70德国马克，这样做将减少市场份额，但却能使产品的年利润额增加100多万德国马克。

另一种产品是一种特殊的家庭清洁用品。这一名牌产品在一种新的竞争产品以具有竞争力的价格进入市场时，市场占有率为85%。起初，公司没有采取降价措施，只是加大了广告宣传力度。尽管公司采取了这种防御性措施，但到1993年年末，这一品牌产品的市场占有率还是下滑到55%。计量经济学分析表明，此类产品的价格弹性比管理层料想的高得多，而广告弹性则比管理层料想的低得多。图3-13的模式再现了1992年到1993年期间的实际发展情况。

根据这一模式，公司制定了一套新的定价和宣传战略。该战略建议将价格降低15%，将广告预算降低75%，而预期将销量提高15%。图中粗线为新战略下的预计市场份额。1994年的实际发展情况证明公司对价格反应的估计是准确的，市场份额的下降的确是可以阻止的，当年利润因此得到了大幅提高。

在使用实际市场数据对价格反应进行估计时，应遵守以下原则：

1. 首先，对数据进行视觉检查。视觉检查通常能看出很多情况。
2. 确保产生数据的历史条件在未来继续存在。在活跃的现代市场背景下，这是历史性数据分析方法中存在的主要问题。消费者和竞争者的行为不再像以前那么稳定了，因此，根据历史数据

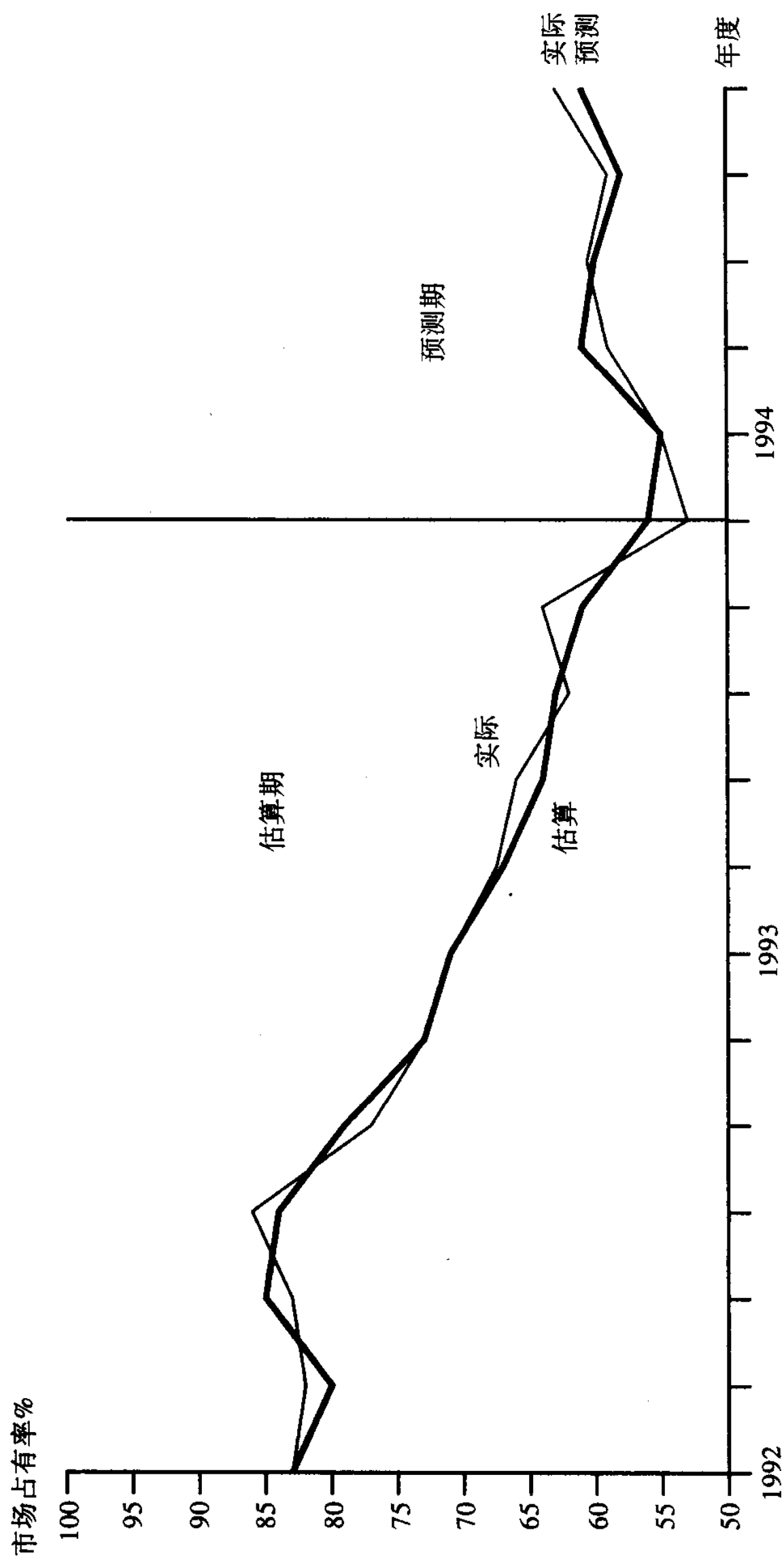


图3-13 基于历史市场数据的反应估算及预测

估计未来价格反应的风险很大。

3. 高明定价者不应只依赖一种价格反应假设，而应对若干假设进行测试。应考虑非价格方面的营销手段（如清洁剂），因为它们也可能扭曲价格的影响作用。
4. 记住：经济合理性和统计学同等重要。

实际市场数据的分析可以成为估计价格反应的一种好方法，但须慎用，而且不能完全相信统计数据。如果可能，可使用几种方法交叉检查价格反应估计的有效性。表3-5总结了各种方法的优缺点。

价格弹性的经验性因素

价格弹性程度是一种基于经验的问题，所有具体情况下都应进行调查。价格弹性的范围从接近零（如救命药品）到接近无穷大（如普通商品价格稍微发生变化，顾客就会转向其他商品）不等。

有时我们甚至可以观察到正价格弹性。如果高价格代表着高质量，那么涨价反而有可能使销量增加。一家不为人知的小公司，其电动剃须刀就经历过这种情况。该公司产品外观与知名的百灵（Braun）剃须刀类似，但价格却低得多。这一价格显然使顾客对产品的质量产生怀疑。继公司将产品价格提高一倍后，市场份额翻了两番——但和百灵剃须刀占绝对优势的市场份额相比，其市场份额还是很小。

但这毕竟属于例外情况。典型市场中的价格变化和销量变化方向是相反的。

将这些值与广告弹性比较可得出有趣的结果。有关专家经多次研究发现，广告弹性为0.22；也就是说，广告预算增加1%，销量只增加0.22%。而另一位业内专家在对一系列不同商品进行研究后，发现价格弹性平均为1.81，广告弹性平均为0.1，也就是两者弹性系数为18。还有一项调查表明，“平均起来，价格弹性大约是广告弹性的20倍”。这些估算值说明价格对销量的影响远远大于广告对销量的影响。

考虑市场之间以及产品之间的差异很重要。表3-6是从有关文献摘选的弹性估算值以及我们的经验值。

表3-5 对几种价格反应资料收集方法的评估

方法 评估项目	专家判断	顾客调查法		价格实验	历史性数据分析
		直接法	联合测度法		
有效性	中	低	中偏高	中偏低	高
可靠性	中偏高	不确定	中偏高	高	低
成本	很低	低偏中	中	中偏高	视资料的供应情况和 获取途径而定
是否适用于新产品	是	值得怀疑	是	是	不
是否适用于老产品	是	是	是	是	是
总评估	适用于新产品 新环境	值得怀疑	很有用	有用	适用于已上市产品

表3-6 基于经验的价格弹性估算（绝对值）

产品类别	文献资料	我们的经验
非耐用消费品	1.5~5	通常大于2
耐用消费品	1.5~3	变动性很高
药品	约0.5	革新药品：0.2~0.7 仿制药品：0.5~1.5 普通药品：0.7~2.5 非处方药：0.5~1.5
工业产品 标准产品 特殊产品	没有相关资料	2~100 0.3~2 某些特殊产品价值尤其低
汽车 豪华型 普通型	没有相关资料	0.7~1.5 >1.5
服务 航空 铁路 电讯 通话时间 认购数量（收集） 计算机服务	>2 1.5 0.7~1.7 没有相关资料	1~5 <1 0.3~1 2~5 0.5~1.5

该表显示，即使是在同一行业内，弹性差异也很大。

尽管非耐用消费品的价格弹性通常在2和6之间，但当威狮牌香烟的价格从3.80德国马克降到3.30德国马克时，却出现了大约100的价格弹性。传统上，处方药的价格弹性较小，但医疗管理却改变了这种状况，价格弹性因此提高了。Eli Lilly药厂将H2拮抗剂的价格降低了40%之后，销量增长了200%，其价格弹性为5。至于工业产品，我们发现价格弹性有时达到100或100以上，也就是说，如果竞争者不做出相应的反应，那么降价1%可以使销量翻一番。经慎重考虑，我们认为以下条件通常会引致较高的价格弹性：

- 产品差异性小，高度类似，可替代性强；
- 价格透明度高，易于比较，价格意识强；

- 购买频率高；
- 风险意识弱；
- 有丰富的产品知识，有客观判断产品（工业品）的能力；
- 由做出购买决定的本人自己（而非他人）付款购买产品；
- 品牌认知度低，顾客忠诚度差；
- 大众品质，批量销售；
- 绝对价格高；
- 某个项目在终端产品总成本中的份额很大；
- 终端用户市场上，客户/中间商展开价格竞争；
- 形象和声誉对于销售来说不重要的产品；
- 产品线有大规模的促销活动；
- 市场份额小，经研究发现，市场份额小的产品，其价格弹性较大。

以上概括的情况可为价格弹性的判断提供指导，但实际情况中总有例外。建议每种情况下结合使用前述4种方法中的几种，对这一关键定价要素认真估算。

小结

在本章中，我们对价格反应预估的方法与问题做了简要分析。高明定价的核心就是要有高水准的信息资料，在定价反应预估过程中，有很多问题需要注意：

- 价格反应取决于一系列相互关联、互为因果关系的复杂因素，应收集有关这方面的信息。
- 没有其他方法可以量化价格（包括自己产品的价格以及竞争者的价格）对销量的影响。销量反应曲线的应用有一定难度，但却是高明定价决策的重要组成部分。
- 我们发现，在实际情况中价格反应信息有欠缺，而大多数管理层人士并没有明确了解这些欠缺所带来的影响。
- 有一系列的方法可用于价格反应预估，它们是：专家判断、顾

客调查、价格实验和历史性数据分析。所有这些方法都有各自的优缺点。

- 专家判断最适合用于新局面的开拓（产品介绍，竞争性市场进入）。这一方法费用不高且简单易行，但因其主要为内部观点而有一定局限。
- 通过直接询问进行的顾客调查简单易行，费用也不高，但通过这种方法进行价格反应预估的有效性不可靠。
- 联合测度法解决了价格反应的核心问题，因为它估量的是产品价值和产品属性水平。这一方法将一些看似无法估量的因素量化，比如，它将品牌价值、技术特性或服务等因素以价格来表示。这种方法为基于价值的定价方法奠定了牢固的基础。
- 价值与价格目标应在产品的研发阶段就尽早确定。可通过价值与成本的比较，来确定最优产品属性水平，这种比较有利于做出有利可图的定价。
- 只要有可能，应尽量使用联合测度法为价格决策提供支持。不过使用这一方法时应慎重，考虑要周全；它要求我们具有精湛的技巧和丰富的经验。
- 价格实验与市场数据注重实际行为，能为价格反应估算提供珍贵的信息。
- 实际情况中的价格弹性差异很大，即使同一产品类别之间也是如此。我们建议根据具体情况认真估算价格反应。贸然援引一些看似相同的资料，很容易造成错误的判断。

有关价格反应的信息越完善，确定正确的定价策略的可能性就越大。高明定价始于完善的信息，并终将带来丰厚的利润。

第四章

定价与竞争策略

内容介绍

某特种玻璃公司负责营销的经理给我们描述了以下情形：

我们有两个产品线：GREENFLEX和RETRO。GREENFLEX产品让我们赚了一大笔，而在RETRO产品上，我们则几乎分文不赚。这两种玻璃的功能差别很大，但客户群却非常相似，而且它们在客户公司里扮演的角色也相同。也许GREENFLEX在客户成本中所占的比例小一些，但这并不至于产生如此大的差异。我们是各类玻璃产品的主要供应商，并且精于两种产品的生产，每个市场中产品的差异水平也一样。我只是不明白为什么一种产品的销量竟然是另一产品的10倍。之后，我对竞争对手的产品进行分析。在经营和技术方面，他们在这两种产品方面的实力和我们旗鼓相当，但我们的相同之处也仅限于此。就GREENFLEX而言，我们所面临的是精明的竞争对手。但对于RETRO产品，我们所面临的则是愚蠢的竞争对手——我宁愿每天面对精明的竞争对手。就RETRO而言，只要销量略有下降，这些愚顽不化的竞争者就立刻采取降价措施补回失去的销量。如果我们只是不想继续生产单个项目、为处理一些库存而实施降价时，他们竟以为这是我们的重大战略，需要立即全盘降价来保持

其市场份额。如果我们涨价，他们所要做的一切就是向顾客强调他们的产品是如何的便宜。面对这些愚蠢至极的竞争者，维持合理的行业价格水平是根本不可能的。

这位经理的话多少有些在理。除非企业产品差异性很大，否则，其利润多少要受竞争对手的影响。以达美航空公司（Delta Airlines）为例，根据获准的登机口和起飞次数，达美航空公司开始在从波士顿到纽约的航线上提供每小时一班的往返服务。图4-1显示了在其他航空公司没有获得波士顿与纽约之间飞行权的情况下，达美航空公司的定价范围。从波士顿到纽约的其他交通工具具有公共汽车、小汽车和火车。对许多客户来说，达美航空公司远远优于其他交通工具。因此，达美航空公司具有很高的顾客“认知价值”。基本上来说，达美航空公司廉价的单位变动成本就是公司的定价底线——这样，公司的定价范围很大。

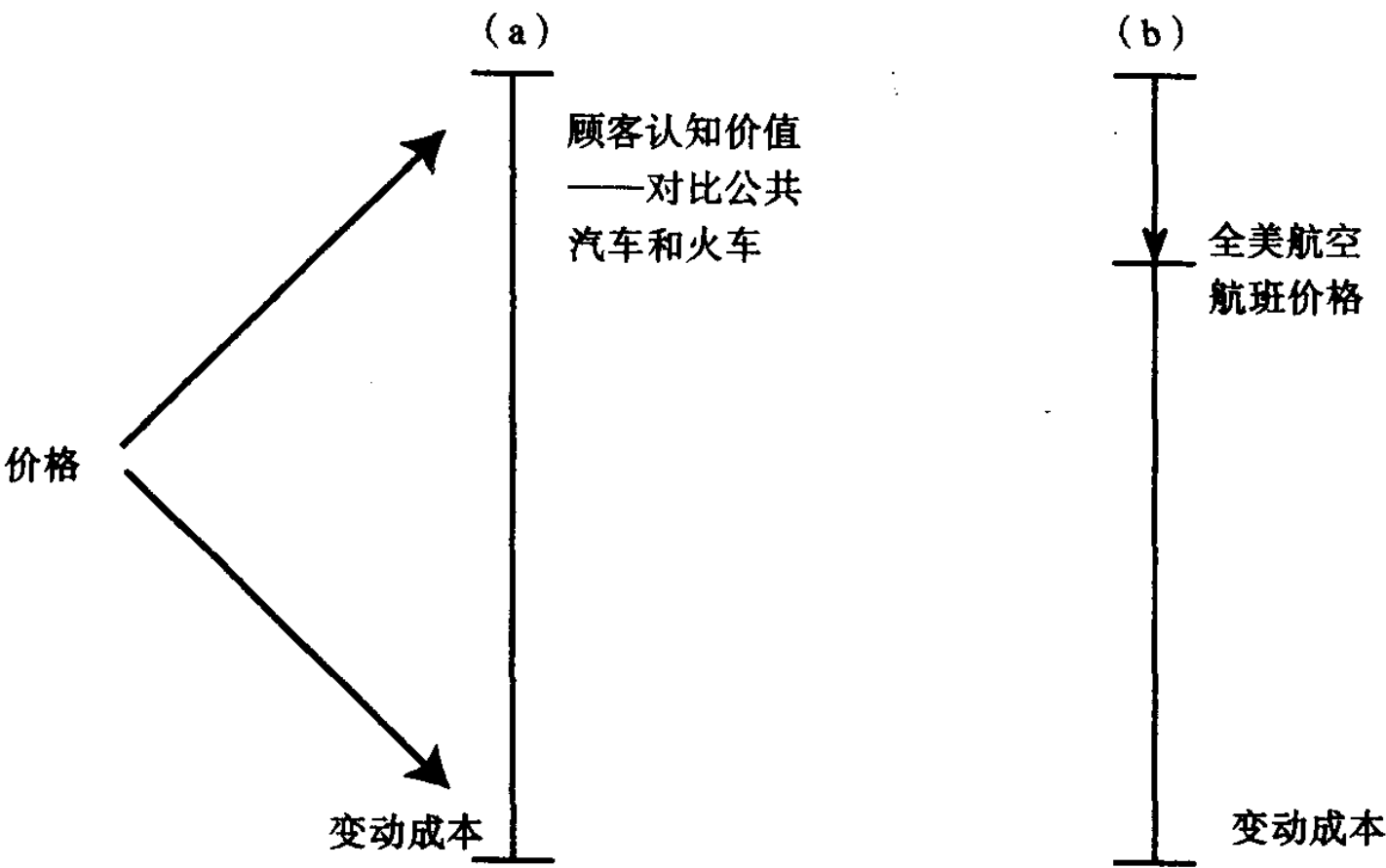


图4-1 在有或没有全美航空公司参与的情况下，达美航班往返波士顿-纽约之间的定价范围

图4-1 (b) 为1996年年初的情形：全美航空公司（USAir）也提供纽约到波士顿之间的航班，达美航空公司每小时飞行一次，从半点开始起飞，而全美航空公司也是每小时飞行一次，但整点起飞。有

些人可能因为航空公司“里程积分”计划，或昔日愉快或不愉快的旅行经历，而偏好这个或那个航空公司，但对于大多数人来说，这两家航空公司的航班属于高度可替代产品。如图4-1(b)所示，从概念上说，达美航空公司航班的价格上限仍然是顾客对达美航空公司航班的“认知价值”，但对于某些顾客来说，如今这一价格却下跌为比全美航空公司略高或略低的价格。正如玻璃厂的经理那样，达美航空公司也不希望有一个愚顽不化的竞争对手。如果竞争对手愚蠢到将价格确定为高于图4-1(a)中的顾客认知价值，也倒相安无事。但即使这样，也不会持续多久——竞争对手获得的业务量会极少，不久就会发现降价是势在必行的。达美航空公司极其不愿看到的是全美航空公司为了提高市场占有率而将价格降至远低于图4-1(a)中顾客认知价值的水平。

Renaissance化妆品公司的首席执行官托马斯·博诺马(Thomas Bonoma)曾形象地将这种情形描述为“定价中的Veg-O-Matic问题”。Veg-O-Matic是一种将蔬菜切成片或切成条的机器，通过深夜电视节目销售，销量很大。Veg-O-Matic模式如图4-2所示。变动成本与顾客认知价值之间为利润，但这一利润将由于竞争者价格的快速“下旋”而被不断切分。很多领域都有Veg-O-Matic问题。

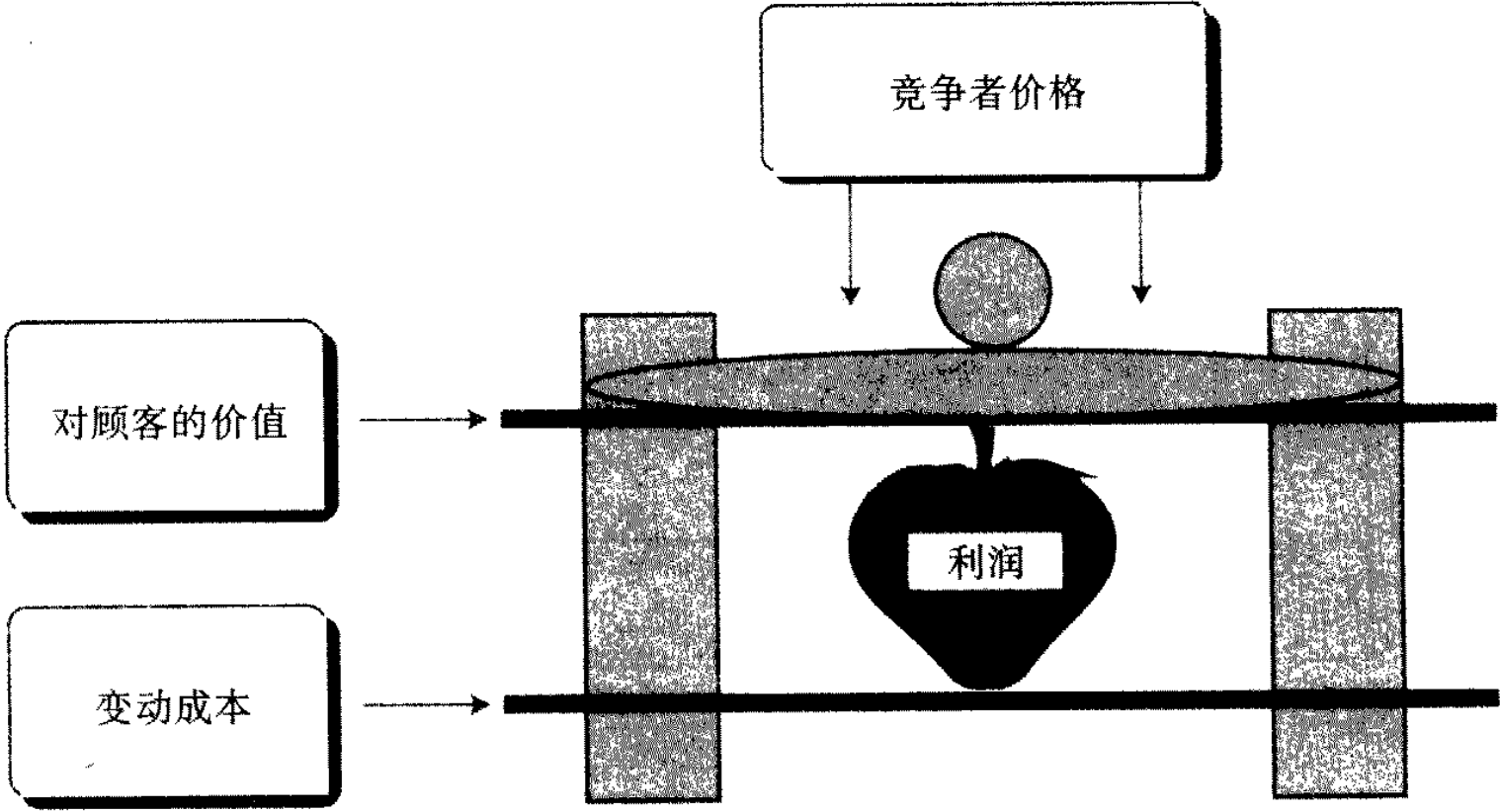


图4-2 博诺马所描述的“定价中的Veg-O-Matic问题”

达美航空公司与全美航空公司在往返飞行的路线上展开了激烈竞争。但是，作为精明的竞争者，他们不是凭价格竞争（1996年3月两家航空公司的单程票价相同，均为146美元），而是凭服务竞争，如免费饮料（包括啤酒和白酒）、地方汽车交通优惠，以及舒适的候机厅（候机厅提供免费的报纸、杂志、橙汁和咖啡）。每家航空公司都知道，只要降低票价，对手肯定会立即做出反应，因为降价水平不一致会导致业务量的波动。为大陆航空公司（Continental Airlines）重大转机立下汗马功劳的首席执行官戈登·贝休恩（Gordon Bethune）将其获利的原因解释为：航空公司领域内的竞争者终于变聪明了，“该行业原来那些受雄性激素驱使而醉心于‘抢地盘’的老将，已经被更希望获利而不是仅仅占有市场份额的人们取而代之了”。

在这种情况下，了解可能发生的竞争反应与了解顾客反应同等重要。第三章重点讲述了如何判断顾客反应的方法，而如图4-3所示，高明定价者对于竞争对手的反应要同样了如指掌，并且善于在该图右上角所示区域内操作。第三章是为了帮助企业转向该图的右边部分，而第四章则是第三章的补充，是为了让企业从右边往上移，以便最终达到高明定价者的水平。

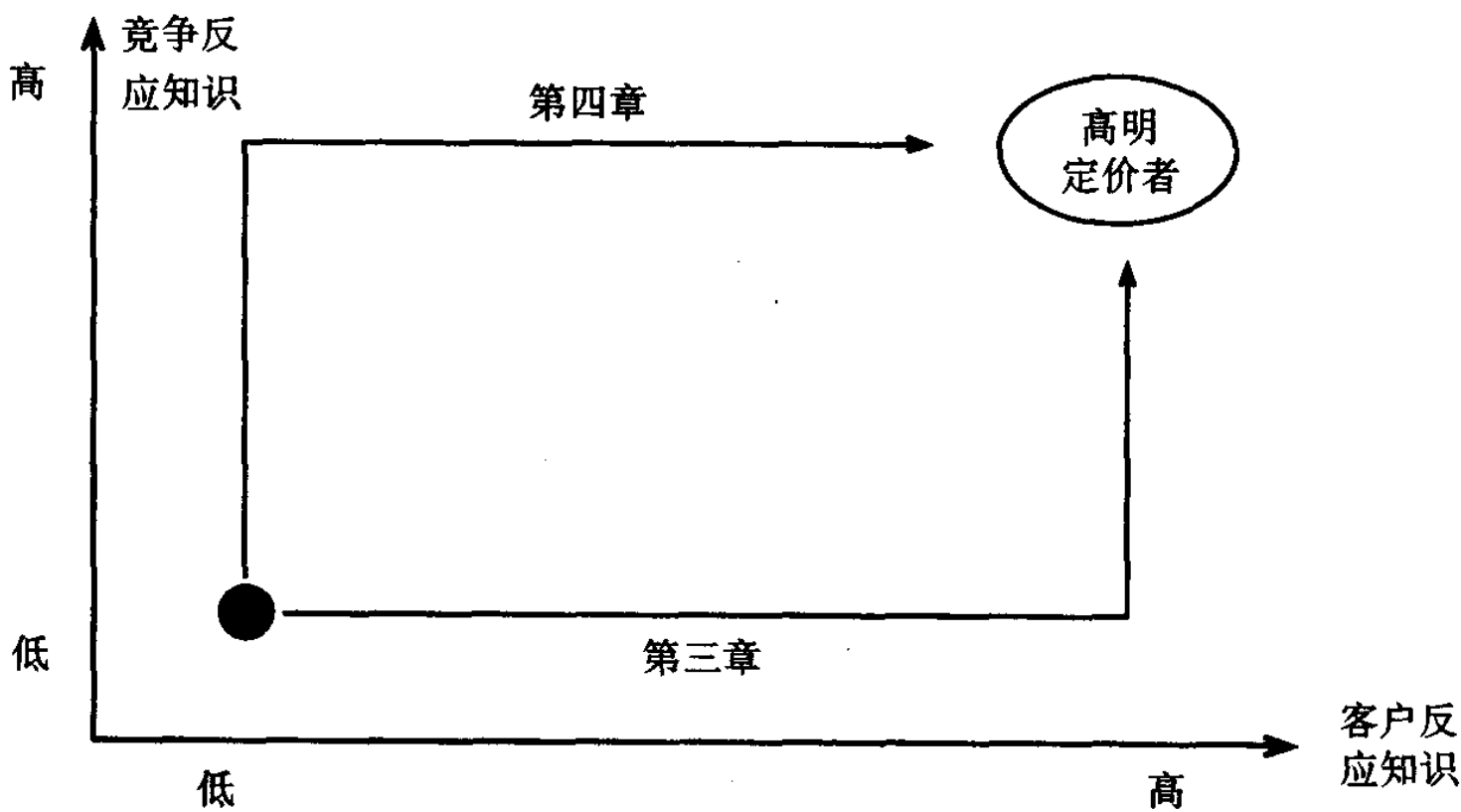


图4-3 高明定价者知识基础

高明定价者并不抱怨竞争者将行业价格压得很低有多么愚笨，而

是思考是否有必要提高行业的智商，如有必要，就采取措施。我们的那位特种玻璃销售经理愿意为GREENFLEX产品承担起建立良性行业价格水平的责任，但他却将RETRO的低额利润完全归咎于竞争对手的“愚顽不化”。作为两个市场中具有绝对优势的供应商，他应该认识到并且承担起对“愚笨”竞争对手进行教育的责任，以便将重点转向行业利润率，然后将其利润份额最大化。

本章要点

本章将讨论以下问题：

1. 价格在产品定位中有什么作用？
2. 企业如何将定价战略与总体竞争战略联系起来？
3. 市场中各档次价格的意义有哪些？
4. 各种情形下，竞争者对价格调整的反应有哪些是可以预测的？
在对竞争对手反应做出判断时，应该考虑哪些行业供求因素？
如何通过价格和其他措施对竞争对手进行有效管理，以提高行业利润率，而不是展开价格战。

了解这些将有助于你：

1. 更好地将定价战略与企业战略联系起来；
2. 对可能体现行业特征的价格竞争程度进行评估；
3. 在考虑竞争对手反应的同时，了解定价措施所带来的长期影响和短期影响；
4. 对定价方案的各个方面进行管理以提高长期利润率。

定价对竞争性定位的影响

价格有助于确定产品的竞争地位（也就是消费者如何看待产品），以及该产品相对于直接竞争产品的地位。以表4-1为例，该表为美国市场销量前十名的啤酒品牌。价格为1档时，3个供应商的7个品牌围绕着每280盎司当量的啤酒平均14.07美元的价格展开竞争，价格浮动

表4-1 美国十大畅销啤酒品牌的价格档次

平均价格与指数	安休舍-布希 (Anheuser Busch)	菲利普-莫里斯 (Philip Morris)	阿道夫-库尔斯 (Adolph Coors)
档次1			
14.07美元 (100)	百威 (Budweiser) 百威淡啤 (Bud Light) 百威干啤 (Bud Dry)	美乐淡啤 (Miller Lite) 美乐纯干啤 (Miller Genuine Draft) 美乐纯干-淡啤 (Miller Genuine Draft-Light)	库尔斯淡啤
档次2			
11.17美元 (79)	布希		
档次3			
9.26美元 (66)	天然淡啤酒	Milwaukee's Best	

Source: Derived from Marj Charlier, "Brewers' Price Cutting and Promotions Fail to Put Much of a Head on Beer Sales" *Wall Street Journal*, July 15, 1993, p. B1.

范围为±2%。安休舍-布希公司布希（Busch）啤酒的市场定位居中，比1档价格低21%；该公司的天然淡啤酒与菲利普-莫里斯的Milwaukee's Best啤酒竞争，其价格为3档，这一价格比1档价格低34%。阿道夫-库尔斯将其库尔斯淡啤的价格定位为14.11美元，显然，该品牌啤酒的价格定位为1档，与百威和美乐家族的产品形成竞争。

很多市场都有如图4-4所示的结构，在这种结构中，品牌或产品被排列在一个以产品认知价值和价格组成的“价值图”上。这一特殊“价值图”将市场分为3个档次：经济型市场、中档市场、高档市场。3个档次的市场很常见，如西尔斯百货以及美国运通（American Express）的绿卡、黄金卡和白金卡的战略就属于“好、更好、最好”的战略，英国报业市场曾被细分为“大众市场、中档市场、高档市场”，表4-2为美国相机胶卷市场部分品牌的市场“档次”。一家企业可能进入一个或多个档次的市场。柯尼卡（Konica）和3M思高（Scotch）只进入经济型市场，爱克发只进入高档市场，而富士则进入超高档市场和经济型市场。为防止市场份额的流失，柯达公司扩大了自己的生产线，准备提供各个档次的产品，“娱乐休闲时使用”的趣味时光胶卷进入经济型市场，并重新定位和重新命名其高性能品牌产品。奔驰的产品过去一直仅限于一级市场，20世纪80年代，公司试图下调一个档次，进入C档市场。1997年，公司推出A档产品，而又增加了一档产品。

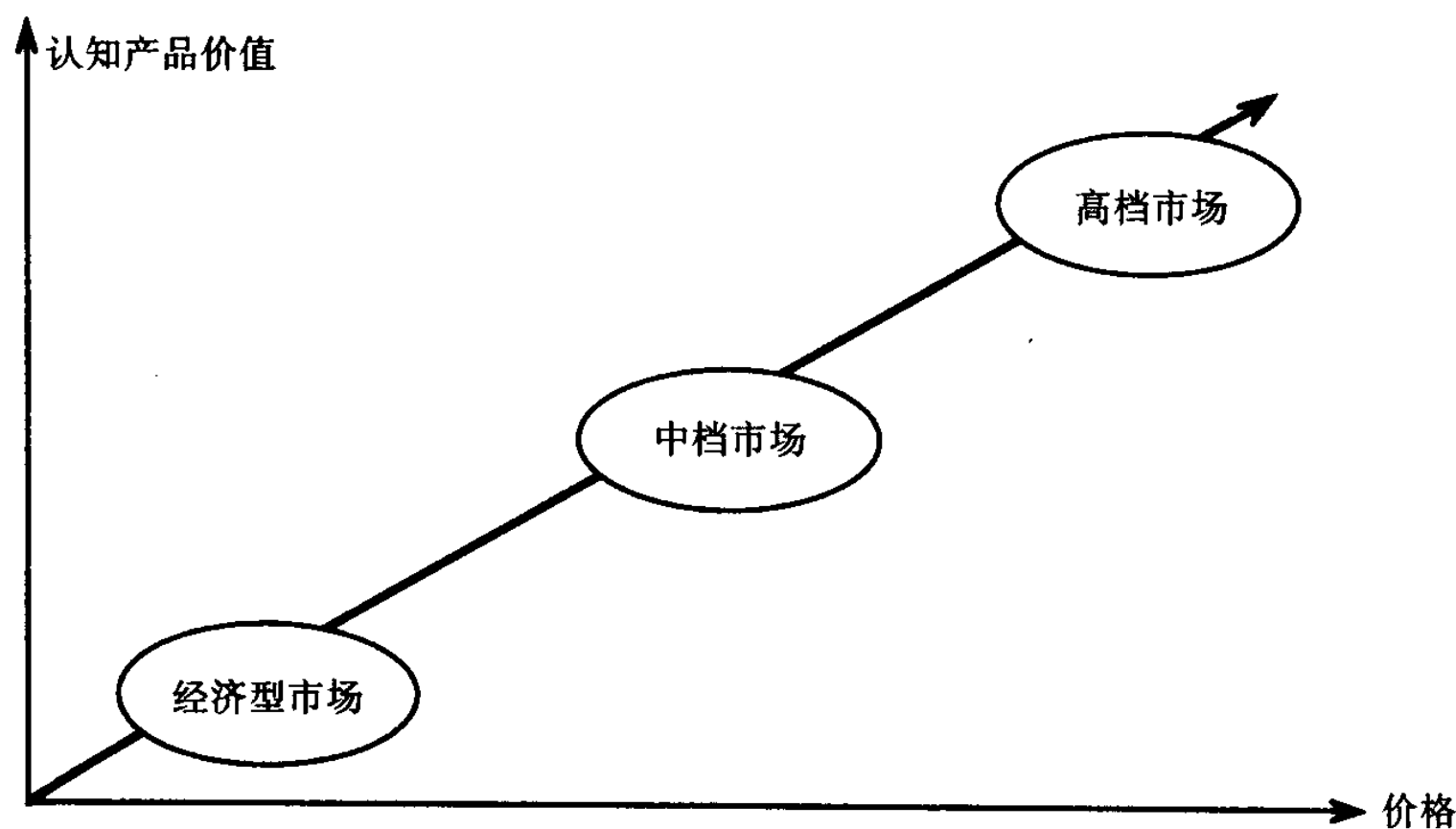


图4-4 3个档次的价值图

具体需要多少个档次才合适，要视具体情况而定。有时可将产品分为两个档次（品牌与非品牌）；有的业内专家将冰激凌市场划分为4个档次，而汽车市场则被有些专家分为7个档次。不管有多少个档次，有一点是共同的：“价值图”上位置的确定实际上是一种战略，它确定了有关的竞争态势。因此，早在产品设计阶段，就应做出目标定价决策。例如，佳能AE-1相机的项目组甚至在开始设计前就有了定价目标。公司不是按“产品设计→成本→价格→市场定位”的模式从左到右，而是反了过来，从右到左。理想的市场定位是指这样一个价格范围：根据价格确定一个可接受的成本水平，而某些设计又取决于成本水平。总之，价格决定成本，而不是成本决定价格。

表4-2 美国相机胶卷市场——品牌产品分档

档次	品牌	平均零售价 (每卷24张)
超高档	富士彩色	4.69美元
	柯达Ektar	4.27美元
高档	柯达金胶卷	3.49美元
	爱克发彩色	3.49美元
经济档	富士彩色超G	2.91美元
	柯尼卡超SR	2.91美元
	思高彩色	2.69美元

不论是针对消费品的各种研究数据，还是我们在各行业案例中总结出的经验，都显示：

- 同一价格档次内的竞争通常比各档次之间的竞争更激烈。
- 各档次之间的竞争是不对称的。高档次产品降价对低档次产品顾客的吸引力大于低档次产品降价对高档次产品顾客的吸引力，也就是说，顾客更愿意买“更高档次”的产品，而不是“更低档次”的产品。

这种情况可用图来表示。图4-5为两档市场的情况，为简便起见，我们在图中使用两个高档品牌 P_1 和 P_2 以及两个经济型品牌 E_1 和 E_2 。在第二章中，我们介绍了“价格弹性”的概念：价格弹性是指某产品销

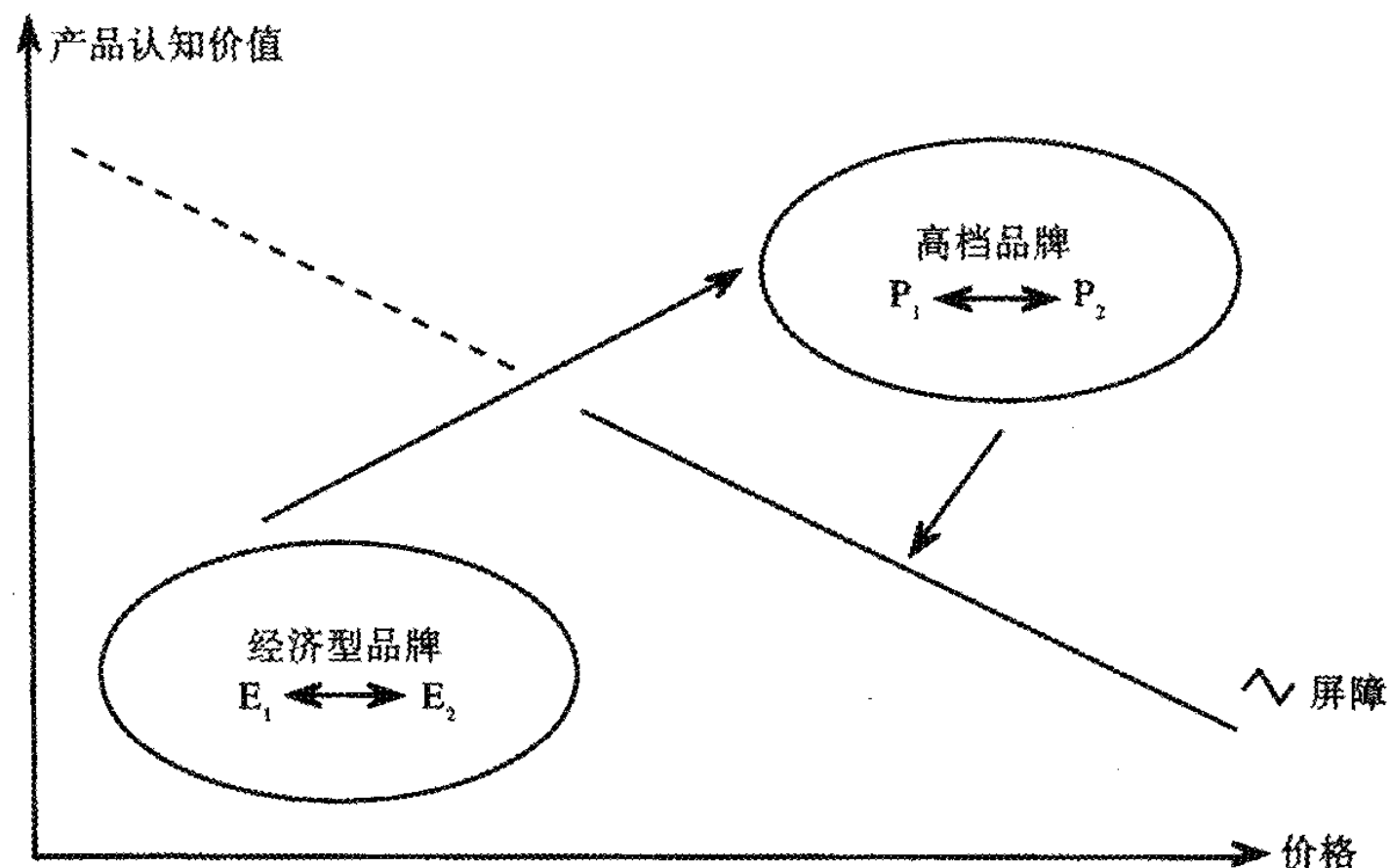


图4-5 各价格档次竞争的不对称

量变化的百分比与其价格变化百分比之间的比率。另一有用的概念就是交叉价格弹性，指的是一种品牌产品的价格变化对另一品牌产品销售量的影响。

图4-5显示了高档品牌与经济型品牌的分界线。“分界线”说明：任何品牌的降价对同档次竞争对手的影响往往更大。例如，结合表4-1中的啤酒数据可以发现，百威降价对同一档次内的美乐啤酒所带来的影响要比其对档次3内Milwaukee's Best啤酒的影响大。天然淡啤酒（档次3）降价对Milwaukee's Best（档次3）的影响要比美乐（档次1）大。图4-5中以重箭头表示了 E_1 和 E_2 以及 P_1 和 P_2 之间的这种情况。图4-5的另一重要内容就是“分界线”性质。高档品牌 P_1 的降价吸引了经济型品牌的顾客——这些顾客可以通过分界线左上端“警戒线”的空隙溜到对面去。也就是说， P_1 有一些影响力，可吸引经济型档次的顾客“上行”进入更高档次。但是，从概念上讲，如果 E_2 降价，高档品牌的顾客将闯入警戒线右下方的实线部分，而不是“下行”进入“更低档次”的经济型区域。 E_2 的降价可以提高其销量：要么吸引 E_1 的顾客，要么提高同类产品的消费比率，但其从高档品牌区域吸引的顾客却不会太多。以啤酒数据来说，这意味着：一位通常以14.07美元购买档次1品牌“百威”的顾客，

既然不会购买比档次1产品价格低34%的档次3的产品，当然不会受档次3产品降价（比如降价5%，从9.26美元降到8.80美元）的影响而转向档次3的产品。

图4-6所示的结构是我们在分析一个共有5个品牌的消费品市场时发现的。该市场的价格分布很紧凑：中档市场有3个品牌，其侧翼一个是价格高出7%的高档品牌，另一个为价格低了9%的经济型品牌。我们假设中档市场品牌产品的地位更脆弱，因为这一市场上各品牌产品处于同一价格档次，可以彼此蚕食市场份额。至于高档品牌和经济型品牌，它们多少有点远离这一档次以及这一档次的3个供应商。因此，其竞争态势不会那么激烈。这一假设在统计测试中得到了证实。中档市场品牌产品的交叉价格弹性平均超过5——这说明中档市场品牌产品的价格每下降1%，就会使其他品牌产品的销量下降5%；而高档品牌和经济型品牌产品的交叉价格弹性平均只有1.5。

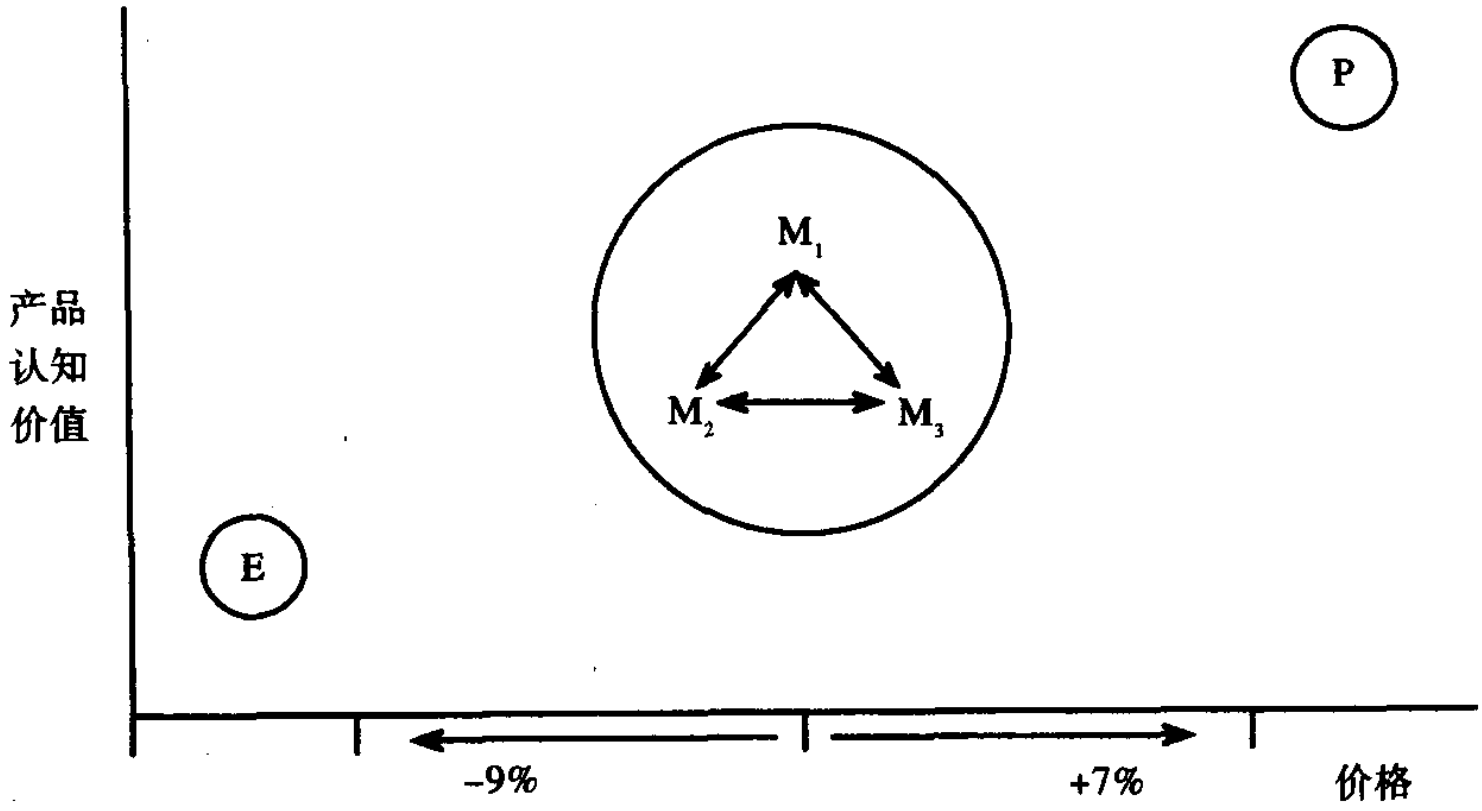


图4-6 消费品细分市场：经济型市场、中档市场和高档市场

有两位业内专家Blattberg与Wisniewski对4类消费品（都是购买很频繁的产品）的28个品牌进行了分析，结果发现同一价格档次的品牌竞争程度也是如此。同一档次的竞争对手通常最容易受到降价的冲击，因此，如果可能，也是最有可能做出降价反应的。Blattberg与Wisniewski进一步分析了同一档次内价格竞争的性质。

他们总的结论是：“价格较高和质量较高的品牌产品将蚕食同一质量档次中其他品牌产品的份额，以及更低档次各品牌的份额，但其蚕食更高档次中各品牌的份额不会很多。”如今，有一个有趣的现象，那就是市场上出现了高质量的自有品牌产品，这种不对称竞争有可能会使这些产品摆脱自己不稳固的地位。

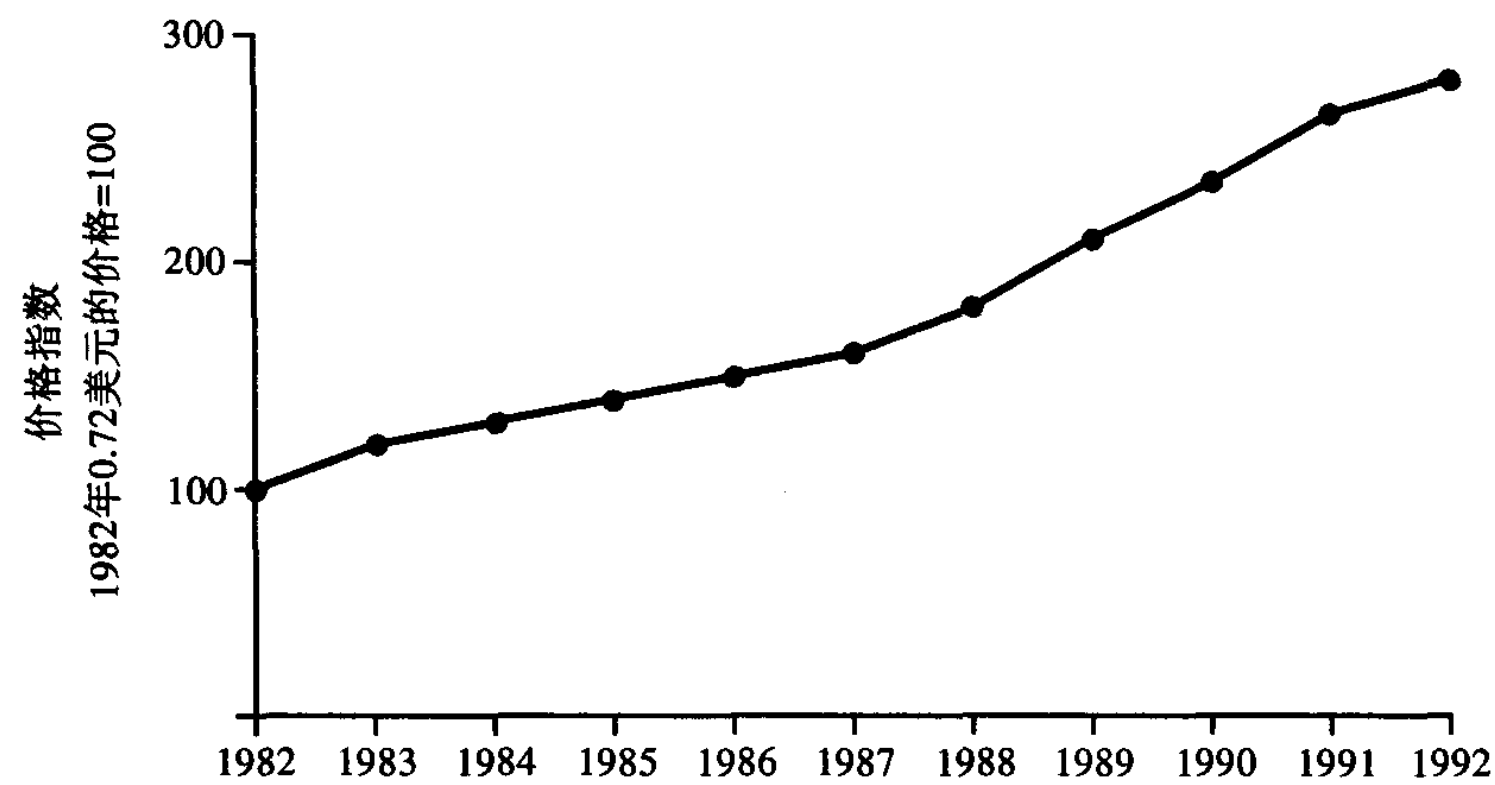
另两位专家Sivakumar和Raj对另外4类产品就同一档次内的不对称竞争进行了分析，同时还分析了价格变化对市场规模的影响。他们得出了同样的结果，那就是“上行者”多于“下行者”，这种不对称性对定价较高和质量较高的品牌有利。他们发现，高质量品牌的优势还在于，通过降价，它们可以吸引原本不打算购买的人们进入市场。例如，他们发现：一种优质番茄酱降价10%而带来的新顾客，将使市场份额增加6%。但是，低质番茄酱却不具备这种能力：10%的降价只能使新顾客带来的市场份额增加0.3%。

高明定价者对利润率进行管理的第一步就是了解竞争格局。我们建议有关人员认真考虑价格档次的情况。价格档次在你所处的市场起作用吗？如果起作用，那么考虑价格变化时，就应重点考虑同一档次中的竞争态势。此外，还应考虑经验研究中所发现的不对称竞争情况。我们发现，这一观点在分析某汽车制造商时非常有用。该厂商打算对其低端产品线实施大幅降价，分析显示，降价将使销量大增。实际情况与这里所做的价格档次分析一致，降价几乎将同一价格档次内竞争者的业务全部吸引过来，结果没有出现公司原来所担心的那种“同类相残”的情况，降价并没有对公司那些价格更高和利润更高的汽车带来冲击。

另外，应该分析个别竞争者的吸引力。至于很多“市场占有率极高”的品牌，其强大仅仅是因为他们有能力留住原有的顾客。但这只是一种消极被动的力量。他们的主动性较差，也就是说，他们从其他竞争者手中争夺顾客的能力很有限。另有一些企业，尽管很小，尽管初出茅庐，但却具备积极地主动出击的能力，他们有能力吸引其他顾客。有效的价格管理需要了解这两类截然不同的能力。相对于只有消极能力的企业而言，具备积极能力的企业，其所做出的反应可能要强大得多。

价格：协调、竞争或战争？

图4-7和图4-8分别为美国市场香烟和“拍立得”相机行业为期10年的价格趋势。图4-7显示：1982年到1992年的10年间，每包香烟的零售价平均上涨了139%（名义增长率），从72美分涨到1.72美元；每年价格上涨范围在7.3%~12.8%之间，平均每年上涨9.9%，同期的年平均消费物价指数变化为4.0%。1992年，居市场首位的菲利普-莫里斯在美国市场上获得52亿美元的营业利润，除以99亿美元的营业额，占到52%。尽管市场规模不断下降（从1982年6 340亿枝的香烟消费量降低到5 000亿枝的消费量，下降了21%），但价格却每年稳步上涨10%。



Source: Based on data in B. Issacson and A. Silk, "Philip Morris: Marlboro Friday (A)," Harvard Business School, Case #9-596-001.

图4-7 1982年到1992年期间美国香烟的平均零售价

图4-8显示的是1976年到1985年期间一种普通“拍立得”相机的平均零售价（实际价格），其间零售价下降了76%。这一市场上只有两家竞争者：柯达公司和宝丽来公司。就在柯达公司于1976年进入市场前，宝丽来公司相机的毛益率就已经达到40%~50%。1978年，柯达公司将价格降低到生产成本的水平。

从1976年到1979年，柯达公司的拍立得相机业务总共亏损了4.84

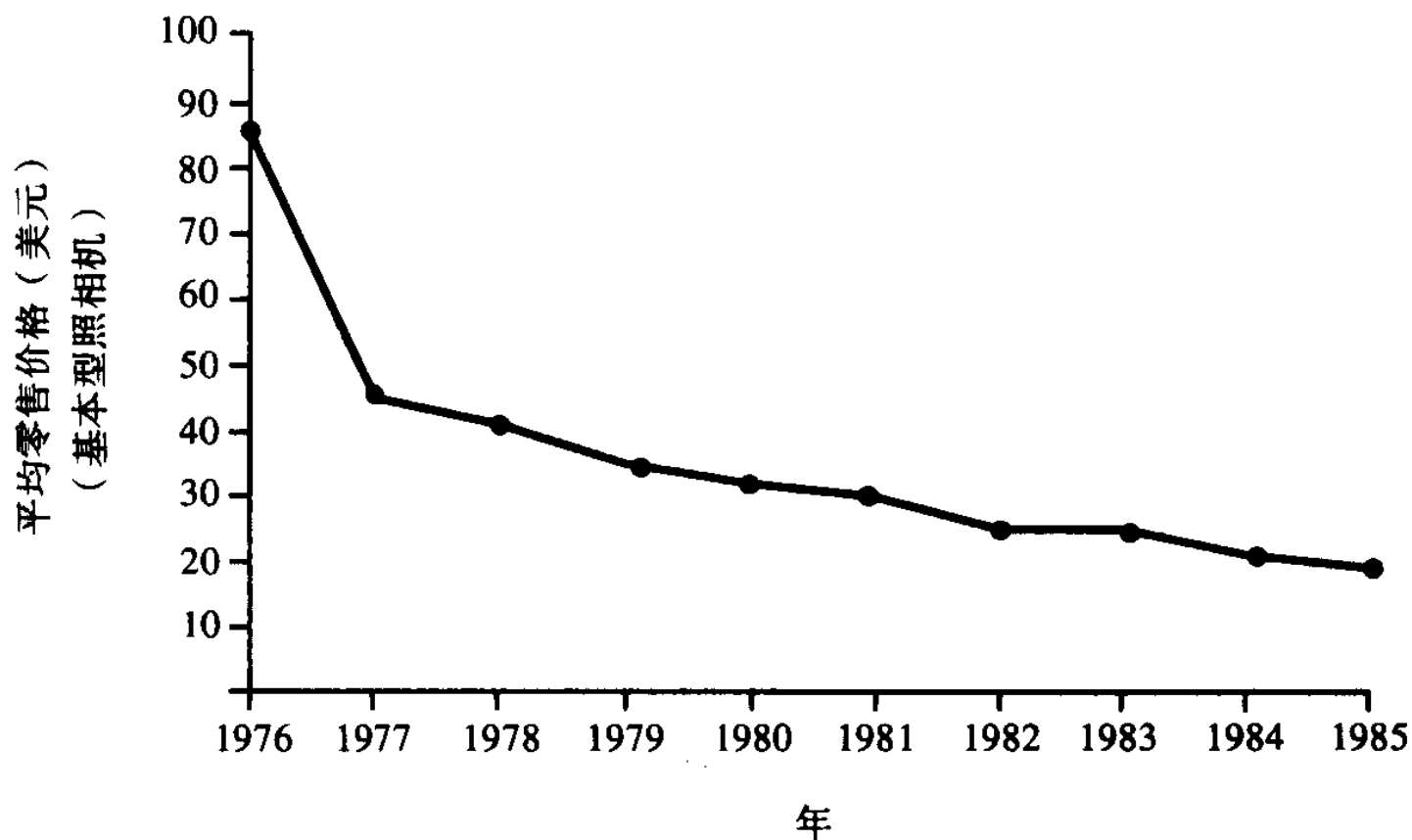


图4-8 拍立得相机实际的平均零售价 (以1980年为基期)

亿美元。20世纪80年代初,价格继续下滑,以致产品的销售价格低于成本,如1982年,柯达公司低价位相机的生产成本为28美元,但其给经销商的售价却只有11.95美元。用一位业内人士的话说,到1985年,该行业已到处弥漫着“火灾受损物品大拍卖的硝烟”。在1981年到1984年期间继续亏损2.2亿美元之后,柯达公司才决定在这个自己不擅长的“拍立得”市场上缩小势力范围。

我们所说的是两个行业大约10年的发展历程:其中一个行业的价格上涨有如上紧的发条,10年上涨了139%,1993年占行业总利润的74%;另一行业的价格却下降了76%,该行业的两家公司亏损了数百万美元。为什么这些市场上价格演变的差异如此之大呢?

很多差异都能以很简单的方式加以解释:“价格协调”与“价格战”。在香烟行业,菲利普-莫里斯和R.J.雷诺(R.J.Reynolds)两大烟草公司各占大约40%和30%的市场份额。

尽管20世纪80年代一种廉价品牌的细分市场确实有所发展,但不同厂家生产的品牌香烟却能在价格调整行为上保持一致。香烟行业的定价行为一直是很多学术研究项目的研究对象。根据评论员的评论,甚至早在20世纪20年代,各主要生产商就“清楚意识到彼此之间相互依存的关系”。与之相反的是,拍立得相机市场则盛行一种战争意识。

用宝丽来公司首席执行官的话说，柯达公司1977年的降价举措是“一枚炸弹”，宝丽来如果不反击就意味着“自杀”。负责为宝丽来制定竞争战略的销售主管曾将柯达公司的降价举措称为“极度的暴力”。很明显，由于柯达公司无视利润而一味地追求市场份额，结果致使宝丽来的利润因其不断降价而陷于Veg-O-Matic问题（见图4-2）之中。

在像这两个行业这样的高竞争性市场中，以及全世界的绝大多数市场中，一种自然的倾向就是降价。这种降价，如果任其发展，终将摧毁利润，扼杀革新，阻断研发投资所需的资本。“囚犯两难境地”的概念可以很好地说明这一自然倾向：

弗雷德与特德是一起案件中的两名嫌疑犯。每人都被单独关押在一个房间内，都要配合警方接受审讯。每个囚犯都知道，如果他们都不供认犯罪，只需交一点罚金就可获释。警方告诉弗雷德说：“如果你配合，也就是，如果你承认你们俩都参与了犯罪，而特德不承认犯罪，那么你就可以走了，而特德将被判很长时间的刑。如果你们两个都供认，那么每个人将被判很短时间的刑。”警方又单独将这话告诉了特德。弗雷德和特德会如何呢？

这种情况的“两难境地”在于，如果弗雷德和特德能聚一起，那么他们就可以一致行动，然后，只需交很少的罚金两人都可以走了。但他们是单独关押的，彼此之间又不能交流。他们的动机是什么呢？图4-9对这种情况做了总结。

有鉴于此，弗雷德和特德的结果可能不会太坏——如果都矢口否认，那么将是图4-9方框1中的结果。但是，因为他们是被单独关押的，他们永远不会有方框1的结果。我们现在试分析弗雷德按照逻辑来思考这个问题时的思想动态：

假设特德供认（即图4-9右栏的情形）。我应该怎么做呢？如果我供认，我将被判很短时间的刑（方框4）；如果我不供认，我将被判很长时间的刑（方框2）。这样，如果我认为他供认，我就应该供认。假设特德不供认（即图4-9左栏的情形），如果我供认，我将获释（方框3），而如果我不

供认，我将要缴纳小额罚金（方框1）。这样，如果我认为他不会供认，我就应该供认。

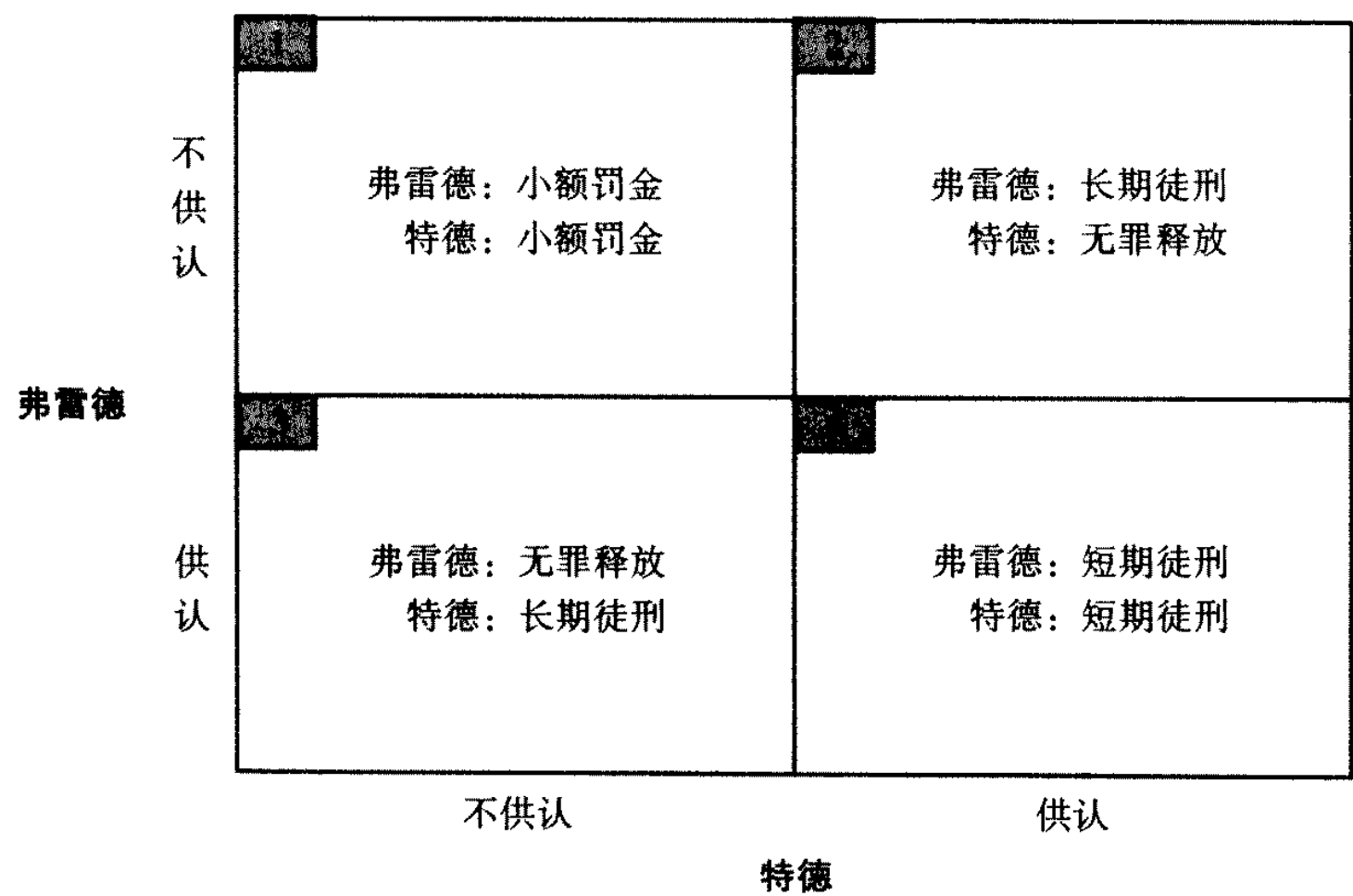


图4 - 9 弗雷德与特德的两难境地

这样，弗雷德仔细想过之后，最后会认为不管特德如何做，他最好还是供认。而特德的想法也会和这完全一样。因而，两个人都供认，结果就是方框4的情形——然而方框1中的策略对两人来说却更好。

现假设弗雷德和特德是市场上的两家竞争者而不是囚犯，我们将“不供认”换为“维持价格不变”，“供认”换为“降价”，而将“报酬”做如下转换：

- 获释→丰厚利润
- 交罚金→中等利润
- 适中的关押时间→微利
- 很长的关押时间→无利润

也就是说，由囚犯变为商人后的弗雷德与特德将面临图4 - 10中的“报酬矩阵”。

弗雷德显然喜欢方框3（这正如他在监狱中的选择）：通过降价，他可以获得丰厚的利润，因为他的价格低于特德，降价几乎可以让他夺取整个市场。但是，和前面的逻辑一样，彼此互不联系的弗雷德和

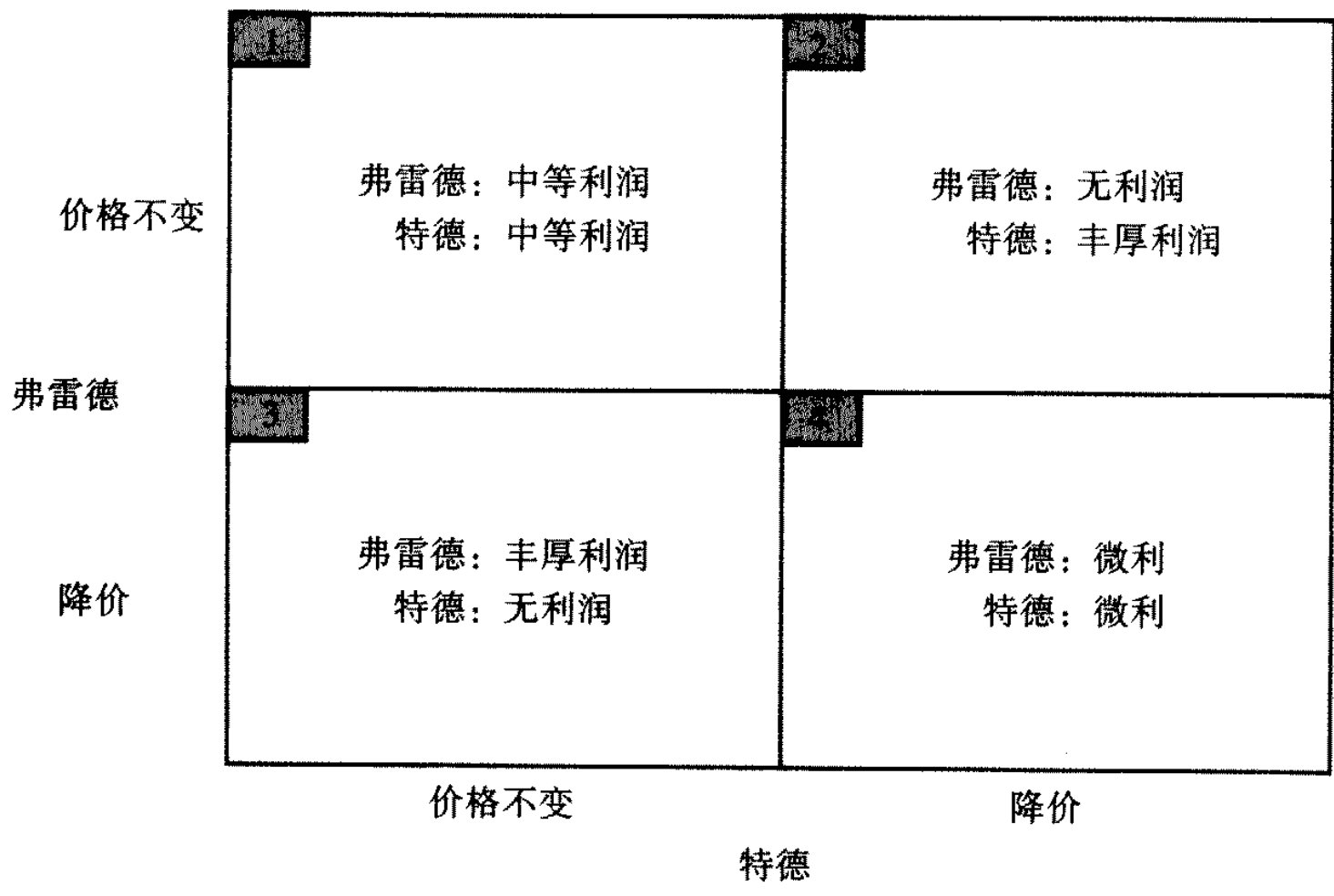
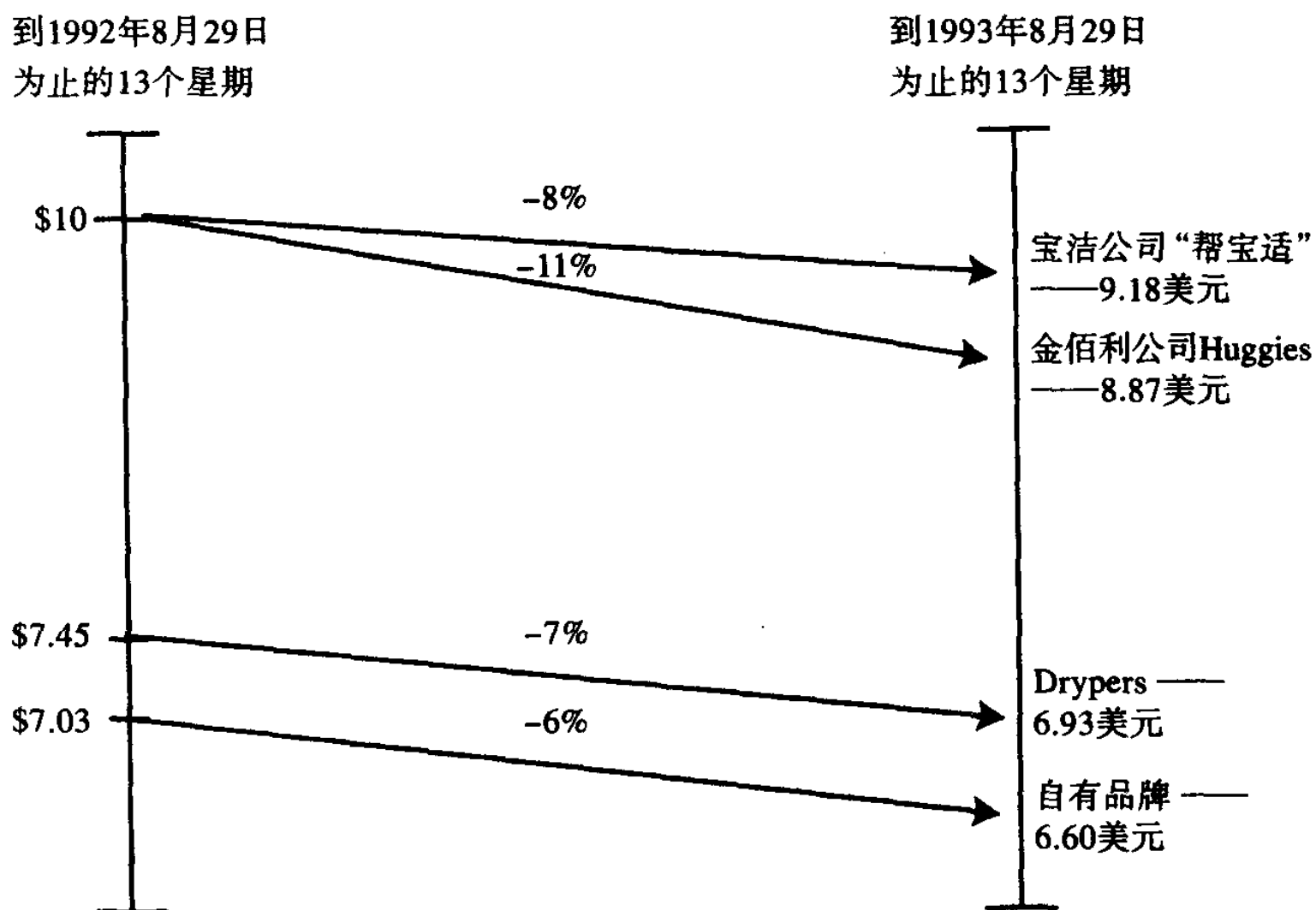


图4-10 商人报酬矩阵

特德结果都会降价，因而，行业形势就会陷入方框4的情形——然而方框1中的策略对双方来说才更好。

这是一个高度概括的故事，但却抓住了诸如饭店、共同基金（“矢志不渝齐掀共同基金降费风潮”）以及计算机硬件和软件（“戴尔、康柏公司誓在价格战中决一雌雄”，“价格鏖战，苹果公司誓与Centris比高低”）等行业中实际价格竞争的关键。从短期来说，企业以为降价能使其获得好处，可以提高市场份额，然而这些美好愿望实际上却难以实现，因为竞争对手必然会做出反应。图4-11为宝洁公司“帮宝适”纸尿裤降价时行业所做出的反应。报界将宝洁公司和金佰利的行为称为“价格战”。金佰利公司的董事长说，这种价格战“将使1993年纸尿裤的收入大约减少5 000万美元……我们希望1994年纸尿裤的利润率能够维持过去的水平……”

一个行业在某个地区内的价格可能保持一致，但在另一地区的价格却可能战火不断硝烟四起。例如，德国烟草市场一直没能像图4-7所示的美国市场那样享受价格稳步上扬的好日子。正如第二章介绍的那样，1983年1月，利是美卷烟厂（Cigarettenfabriken）将其威狮牌香烟的价格从3.80德国马克降到3.30德国马克，这是自二战以来西德



Data from Gabriella Stern, “P&G Gains Little From Diaper Cuts,” *Wall Street Journal*, October 28, 1993.

图4-11 行业对宝洁公司价格举措做出的反应

香烟市场的首次举措。4个月内，威狮香烟的市场占有率从0.6%上升到10%。但是，竞争对手在发现市场份额丢失后立即采取了报复行动，以前稳定的价格结构就此分崩离析了，整个行业花了4年的时间才得以恢复元气。

在定价时考虑到竞争的方方面面，已显得日益重要。通用电气公司董事长杰克·韦尔奇曾预测，“价值时代”即将到来，而且将因以下情况引发激烈的全球价格竞争：

- 核心产品差异性缩小；
- 多种情况下的全球生产过剩；
- 贸易壁垒的明显减少；
- “使所有人得以获得所有东西”的高效信息系统和营销系统；
- 顾客的态度：“别告诉我你的技术，告诉我你的价格”。

韦尔奇认为，在这个“价值时代”中，“如果你不能以世界上最低的价格出售质量最好的产品，那么你就会被淘汰出局”。

然而，正如上述纸尿裤和德国香烟的例子一样，如果行业只关注低价和市场份额，那么常常会带来灾难性的后果。例如，美国航空业的空前低价致使整个行业全线崩溃，以致所有大型运营商都称此举为“疯狂行为”。

1992年年初，该行业的定价结构极不合理。本书的一个原则就是：应设法根据个人和具体情况做出差别定价。但是，美国航空业在这方面却失控了。某个航班，即使服务等级相同，由于购票时间不同、逗留时间长短不同以及顾客个人情况不同（如军人或因丧失亲属而旅行的人），还是可能有25种或25种以上的不同价格。定价结构非常不合理，以致含周六住宿的往返机票要比不含周六住宿的单程票还便宜，这样，短期旅行的顾客购买往返票就能以更便宜的价格如愿以偿地完成单程飞行。

1992年4月29日，美国航空公司宣告了其关于“价值定价”的“重大战略宣言”，公司声称新定价结构将：

- 恢复顾客对航空业的信心，让顾客更满意；
- 提高美国航空公司的收入；
- 让美国航空公司和美国航空业恢复盈利能力。

1987年到1991年期间，美国航空业的载客率一直在62%左右。1991年，美国运营商的损失总计达18.7亿美元。美国航空公司的新政策是提供4种票价：头等舱票价、普通舱票价、7天预订折扣价、21天预订折扣价。票价将根据飞行里程的不同而有所不同，并且远远低于当时公布的全额票价。美国“三大”航空公司的另两家——达美航空公司和联合航空公司立即对美国航空公司的举措做出了反应。“三大”航空公司的市场占有率各在17%~19%之间，当时大陆航空公司、西北航空公司和全美航空公司等“三家中型”航空公司的市场占有率各在9%左右；而美西航空公司（AmericaWest）、西南航空公司和环球航空公司（TWA）等“三家小型”航空公司的市场占有率则各在4%

左右。

3天后，环球航空公司以低于美国航空公司10%~20%的价格摧毁了美国航空公司的价格结构；接下来，全美航空公司、大陆航空公司和美西航空公司紧跟着降价；随后，美国航空公司又做出反应，在规定的几条航线上实施降价，例如达拉斯至纽约之间的航班又降价17%；5月26日，西南航空公司宣布其“成人免费飞行计划”——夏季全家旅行，两人只收一人的票价；美国航空公司迅速对此做出反应，宣布夏季的某些票价降价50%。各家竞争者一方面称此种降价为“疯狂”行为，另一方面又紧随竞争对手实施降价。1992年8月，很多航空公司的载客率都破了纪录，美国航空公司和联合航空公司一个月内的乘客里程收入超过以往美国任何一家航空公司的收入纪录，然而利润却损失惨重。一篇题为《票价战是魔鬼，是航空业利润的孽根》的文章评论说：“对于旅行者来说，这是最好的时代……但是对于航空公司来说，这是最黑暗的时代。”1992年3月和6月期间，“三大”航空公司的股票价格都下降了20%甚至20%以上。

同年10月，美国航空公司放弃了价值定价的战略，公司董事长罗伯特·克兰德尔（Robert Crandall）在报纸上撰文说：“我们试图在价格上有所领先，但却没能成功。我们不得不一再降价，直至最后被逼入死角。”克兰德尔哀叹说：“我们不是罪恶之源，而是牺牲品——是竞争对手的牺牲品，我们的竞争对手愚顽不化、木讷之极……我们的业务完全受制于竞争对手的行为。每家航空公司只考虑什么是对自己最好的，而不考虑什么是对行业最好的。”

用本章开头那位玻璃厂销售经理的话来说，这是一个“愚顽不化”的行业。这种价格战的影响是久远的。如今，对于曾以不到100美元的价格飞行于波士顿和洛杉矶之间的顾客来说，任何高于这个价格的价格都将是“不公正”的。这使得竞争者只依赖价格而不是利益来促销，从而进一步加剧了价格下滑的趋势。

但是，像玻璃厂销售经理对待其RETRO产品线那样只是一味埋怨“我们处在一个愚顽不化的行业！”是徒劳无益的，高明定价者应该了解竞争对手，预测竞争对手的定价举措和反应行动，然后据此影

响和管理竞争对手的定价行为。

了解和管理竞争者

研究显示，企业间的定价有着高度的依存性。抽样调查发现，平均价格反应弹性为0.71，这意味着，平均来说，10%的降价将会引起竞争者7.1%的降价。相比之下，广告平均反应弹性只有0.38。这说明价格反应是正常的，但是，不同情况下的竞争反应会有很大的差异。例如，以下情况会引起什么反应？

- 柯达：在20亿美元的美国胶卷市场中拥有70%的市场占有率，如果富士降价，柯达会降价吗？
- 达美航空公司：如果全美航空公司对往返于波士顿和纽约之间的航班实施降价，达美航空公司会降价吗？

显然，具有很高品牌资产和市场份额的柯达公司应首先尽一切可能捍卫自己，不得已才会实施降价举措。在销量不变的情况下，5%的降价将使柯达公司损失大约5 000万到6 000万美元的收入。很明显，就像对待趣味时光胶卷一样，公司将竭力另辟蹊径寻找其他办法。市场份额很大的企业将极力反对降价。

另一方面，达美航空公司出售的是一种无法保存而变动成本又很低的商品。如果全美航空公司大幅降价，它就不得不降价。显然，达美航空公司比柯达公司更有可能通过降价的方式来做出反应，但在富士的本国市场，柯达有可能做出价格反应，因为富士在日本拥有70%的市场份额。有关某个企业的市场地位方面的信息有助于对该企业可能做出的反应形式做出正确判断。了解上述航空公司疯狂降价的原因，有助于了解一些重要的行业因素，这些因素对分析竞争态势以及竞争者的最终反应有着至关重要的作用。

供应因素

1. **成本结构：**航空业的成本结构是固定成本高，变动成本低。一旦飞机进入从纽约到波士顿的跑道，那么，飞机上多一位乘客对成本并

没有什么影响。这样，最低限价接近零。所以，争取边缘客户所获得的任何增量收入几乎都是值得的。

2. **运载能力利用率**：在整个航空系统载客率平均只有62%的情况下，一些航线有大量的闲置运载能力。因此，完全有可能接运更多的顾客，这种情况下的变动成本是对总成本产生影响的惟一因素。
3. **产品的保存性（易腐性）**：航空产品（也就是飞机座位）不能存起来等第二天再出售。一旦飞机起飞，该飞机的座位就不能出售了，事实上就等于座位“腐烂”了，没有任何回收价值。
4. **产品差异程度**：将旅行者从A地载往B地这一核心产品并无多大差异，竞争者不打算努力寻找其他差异化手段。
5. **竞争者数量与多样性**：竞争者不同，其航线不同、成本结构不同、目标不同，经济实力也不同。美国“三大”航空公司的另两家——达美航空公司和联合航空公司很快采用了美国航空公司的新价格结构。但其他航空公司有着不同的时间考虑和不同的业务模式。环球航空公司破产了，其注重的是短期现金流。环球航空公司的负责人声称：美国航空公司准备将其驱逐出局。西南航空公司有着截然不同的业务模式，其定价是为了和汽车、火车竞争，其广告吹嘘的是“我们愿意与他们的新票价比高低，但我们还得提高我们的价格”。

需求因素

6. **选择性需求的价格敏感度**：部分产品由于缺乏差异性，顾客在很大程度上根据价格选择购买。
7. **了解价格的效率**：通过旅行社，很容易就能知道竞争者的价格。有些计算机程序可方便寻找价格最便宜的路线，这样，消费者的信息非常灵通，很容易就能查到价格。
8. **品牌忠诚度**：尽管“常客”计划努力设立“转换成本”，但对于大多数乘客来说，所有可能有潜在利益的“常客”计划他们都参与，因此不存在航空公司忠诚度。
9. **行业增长率**：行业需求增长与供应增长不成比例。因此，大幅度提高一个企业的业务，意味着从其他企业夺取市场份额，这势必引起

其他企业做出反应。

上述所有9个因素使得航空业难以成为“聪明”的行业，难以提高价格意识，这和那些固定成本低、产品差异大和品牌忠诚度高的行业形成鲜明对比。与航空业有关的另一个因素是：

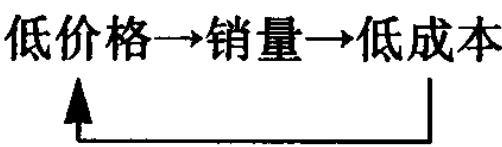
10. **参与者之间不团结**：例如当美国航空公司被指控制定所谓的掠夺性价格时，克兰德尔称西南航空公司的高层管理人员是“只能将资产负债表变为亏损的奸诈之人”。

至于“周六上午高尔夫球赛时，这些负责人‘聚首共商’行业价格走势”的故事，纯属虚假，是不大可能发生的。

除了通过对航空业进行分析而直接发现的这10个因素外，我们根据经验，还增加了5个在分析行业形势及竞争的激烈程度时还应该考虑的因素。

应该考虑的其他供应因素

11. **销量对成本的影响**：当销量通过规模经济效应或经验曲线效应使得销量对成本构成影响时，价格竞争将加剧。持“经验曲线论”的价格理论家的任务之一，就是预计未来成本下降的情况，然后根据未来的这种成本来确定价格，也就是如下的循环：



12. **供应能力调整障碍**：如果由于障碍而不能有效向下调整供应能力，那么将存在能力利用率低的情况，这将引起价格竞争。

13. **市场对参与者的程度**：市场对企业越重要，企业越要竭力维护。例如，宝丽来创始人埃德温·兰德认为“拍立得”相机业务“是宝丽来的灵魂，而对于柯达，只是额外的业务”。

应该考虑的其他需求因素

14. **客户集中度**：高度集中和复杂的客户群可引起价格竞争。这些客户采取大批量集合购买的采购政策，如客户通过多年的购买承诺来提高其议价能力，并通过降价使单个顾客能够以相同的钱购买

更多的货物。这种情况在电气行业已司空见惯，如今，飞机行业也面临着这种情况（如波音公司以及向全球少数几个大客户供应飞机的其他供应商）。

15. **互补产品**：如果产品的购买有后续收益的效应，那么价格竞争可能加剧。例如，宝丽来和柯达相机低价位的一个原因就是：一旦某个顾客从任何一个厂家购买“拍立得”相机，他必须从该厂家购买所有的“拍立得”胶卷。“放长线钓大鱼”这种心态，尽管并不总是不明智的，但却可能引起很强烈的降价反应。

对这15个因素的分析，应该可以很好地显示出竞争对手对价格行为做出反应的可能性及其性质。当然，还应研究竞争对手在价格反应方面的决定和政策。例如，很多企业广泛宣传自己保证不高于任何竞争对手价格的承诺。一家消费性电子产品零售商Lechmere声称其价格为最低，如果顾客发现了更低的价格，差额将如数退还。更有甚者，另一家更小的零售商Tweeter保证，要随时留意竞争对手广告宣传单上的价格，如果顾客发现任何竞争对手的价格低于其同类商品的价格，公司将如数退还其中的差额。在解剖训练辅助设备（如骨架）行业领先全球的供应商Binhold也在全世界做出这种保证，并将这种保证列入其环球竞争智能系统。了解行业情况以及竞争对手的具体政策，是有效控制竞争对手和行业利润率的前提条件。

控制竞争对手和行业利润率：提高行业智商

正如我们所见的那样，有些行业降价成风，结果成为“愚蠢”的行业；有些行业则属于“聪明”的行业，因为主要竞争者的利润率都很高。正如上述有关行业价格竞争的15个因素那样，由于供求特征的原因，有些行业本身就容易成为“不聪明”的行业。但是行业“聪明”或“不聪明”并不完全取决于外部因素。一个企业，如果方法得当并且有决心，是能够影响行业智商的。为提高行业智商，应避免每位参与者的潜在利润因其他参与者降价而陷入“Veg-O-Matic”问题，企业应该遵照执行以下5项重要指导方针：

1. 保持获利心态
2. 使用价格战过滤器 (Price War Filter)
3. “塑造”竞争者反应
4. 建立你的力量基础
5. 保持灵活性

1. 保持获利心态

20世纪70年代，最盛行的战略思考就是将重点放在市场份额上。《哈佛商业评论》的某一篇非常有名的文章中这么说：“市场份额是利润的关键。”提高市场份额被看做通往长期获利的道路，如果有必要可以放弃短期利润，待市场成熟后再收获利润。“财源滚滚来”的企业是那些在低增长率行业有着很高市场份额的企业。

20世纪90年代的环境要求人们转变这种战略思考。一个行业又一个行业都一味地追求市场份额，结果生产能力过剩，降价风潮一浪高过一浪，没有人能从中获利。因此，战略重点应从市场份额转向注重整个行业利润这一更广泛的观念。价格不仅影响市场占有率，而且影响市场规模以及市场占有率每个百分点的价值。麦肯锡公司 (McKinsey) 在其名为《商人的转变》的文章中对这一点做了明确的阐述，文章阐述了20世纪90年代市场商人应该“根本转变”的方方面面。转变的第一方面就是将市场份额这一目标重新定义为市场盈余：

重要的不是市场份额，而是稀薄的市场利润空间……

“市场盈余”将取代市场份额而成为衡量成功的尺度。各公司以及各公司从事营销的人员应该以更广的视角来看待整个行业……他们不应只是思考自己的利润，还应思考整个行业的总体利润——市场盈余，以及他们在总体利润中的份额。

如果所有参与者都致力于把行业利润这块蛋糕做大，那么这个行业就是“聪明”的行业，整个行业的利润最后将根据各参与者的实力来分配。这将使企业注重“价值”而不是“价格”在顾客心目中的作用。

有很多企业依旧固守“市场份额”的心态。例如，加利福尼亚某葡萄酒制造商的战略策划人员竭力主张进入性价比更低的细分市场，以提高自身产品的市场份额，然而他们忽视了这样一个事实：这种行动将减少市场占有率每个百分点的价值。计算机制造商通过大规模销售的渠道涌入本地市场，就是因为他们希望在低端市场提高其销量。然而，低端市场的利润却一直是飘摇不定的，精明的竞争对手会从获利的角度来界定市场，他尊重别人的领地，避免与竞争对手冲突，着眼于整个行业的利润率，并通过自己的行动鼓励竞争对手也采取同样的行动。

2. 使用价格战过滤器

作为实施第1条方针的一部分，每次主动发动的价格举措都应经过一项简单的过滤测试——过滤器旨在阻止所有可能引起价格战或激化现有价格战的行为，价格举措经过过滤后，会产生另一种结果吗？公司以及整个行业价格的下调有时可以产生理想的效果。但这种举措不应失控。过去，有些企业认为价格下调能加快行业淘汰速度和企业产能的调整速度。但他们往往高估了这种调整的速度（如果确实能调整的话）。当今的环境中，企业产能只会转移到其他企业，而不常离开行业。

3. “塑造”竞争者反应

竞争者的反应程度取决于竞争的激烈程度。上述讨论的价格档次有助于确定相关的顾客群。对于相关的竞争者来说，其反应既与他们所感知的行为有关，也与他们对行为动机的推断有关。因此，这里共有三个因素：行为、竞争对手对行为的感知以及竞争对手对行为的解释。每个因素都在某种程度上受企业的控制。

确定竞争对手反应的第一步非常明了，以致人们觉得不值得为之努力，如果过去的经验未曾提示我们这一点，那么往往会被忽略。这一步首先应该询问：在合理的情况下，我们希望竞争者对价格以及营销组合中的其他因素做出什么反应呢？例如，我们是否希望他们：

- 看到我们涨价后，全力跟进，并增加广告预算，以增加市场份额。

- 看到我们涨价后，将价格涨得更高。
- 不采取任何措施，因为他们并不知道我们采取的任何措施。
- 看到我们的降价措施只是针对特定的顾客，因此不会做出降价反应，而是通过广告宣传强调产品的差异性。
- 看到我们降价，也紧跟着降价。

在不同情况下，上述这些反应，甚至最后一个反应，看起来似乎都有道理。例如，有些人认为这正是1993年4月21日菲利普-莫里斯公司希望雷诺烟草公司对“万宝路星期五”做出的反应，当时菲利普-莫里斯将万宝路香烟的价格降低20%。如果雷诺烟草公司做出相应的反应，那么其利润率将降低，并进而限制其投资于诸如中国之类的新兴市场。1996年3月，康柏在宣布将其高端个人电脑市场的价格降低20%之前，曾经仔细考虑过其所期望的竞争反应，公司的财务总监说：“我们相信这些行为将加速我们的战略进程。到一定的程度，竞争对手势必会做出反应，而这正是我们的意图。”

在预想竞争者反应情况之后，就可以开始行动，以影响竞争者对行为的感知以及对行为目的的感知。高明定价者事先准备好市场，以使竞争者对价格举措做出理想反应。法律对某些定价视为违法，而高明定价者将在法律许可范围内，提供相关的信息以便将有关行为纳入合理范围内。

商业杂志《广告时代》中有一篇名为《宠物食品大打广告价格战》的文章，该文章特别提到市场上四大竞争者的声明：

Ralston Purina公司——被该文列为“宠物食品市场领袖，其市场份额和行为均居市场首位”：

- 食品杂货部门的首席执行官在Purina股东会议上表示，如果继续发展，Purina将“更加慎重地”对价格折扣行为做出反应；
- Purina公开声明：公司将努力增加广告开支，集中精力推出品种更少质量更好的新产品。

Alpo 宠物食品公司——公司负责人引证说：

- “整个产品类别被迫一律按普通商品定价。”
- “今天，我们希望有机会看到更正常的定价。”
- “我们不想按照那些（价格）水平竞争。那只不过是剥夺大家的利润。”

亨氏宠物食品公司——公司负责人引证说：

- “为利润定价一直是所有商家的问题。”

Mars/Kal-Kan食品公司——公司负责人引证说：

- “这些价格战……有可能使一个非常知名的老牌产品类别沦为普通商品类别。”

这些公开声明将如何影响整个行业对个别企业的涨价举措做出的反应呢？每家公司都对该类产品表示了担忧，并且对现有定价不满意。总之，本文的信息通篇传达着竞争愿望和竞争意图，并就可能引起的竞争反应提出了独到的见解。

通过媒体全面传达信号的另一例子就是：从1985年1月到1990年1月，德国香烟市场价格的恢复。如图4-12所示，这一期间，整个市场实施了5次涨价，总共使价格上涨大约15%。每次涨价之前，都有非常明显的信号。5次涨价中，有3次是由市场领袖菲利普-莫里斯牵头。图4-12附表为1988年10月24日之前4个月期间7次信号事件的情况，整个市场中所有高档品牌香烟都涨价15芬尼。

首次信号始于6月15日，当时英美烟草公司在一家大报上声明，由于政府宣布提高烟草税收，公司将不得不涨价。大约10天之后，政府提高税收的举措受到香烟制造商协会的谴责。菲利普-莫里斯于7月22日首次发布具体的涨价信号，公司通过主要媒体和烟草贸易刊物宣布在“第43周”（大约是10月的第3周）涨价15芬尼的计划。

紧接着，其他企业的涨价信号纷至沓来。利是美决定涨价15芬尼；雷诺和英美烟草公司决定涨价，但没有确定涨价幅度。有些信号是通过报纸发布的，有些信号则是由新闻记者发出的，新闻记者号召各公司对其定价计划进行调查。如图所示，以后几个月又进一步发出了信号，这些信号基本上是强调行业涨价的需要，以及行业于10月底

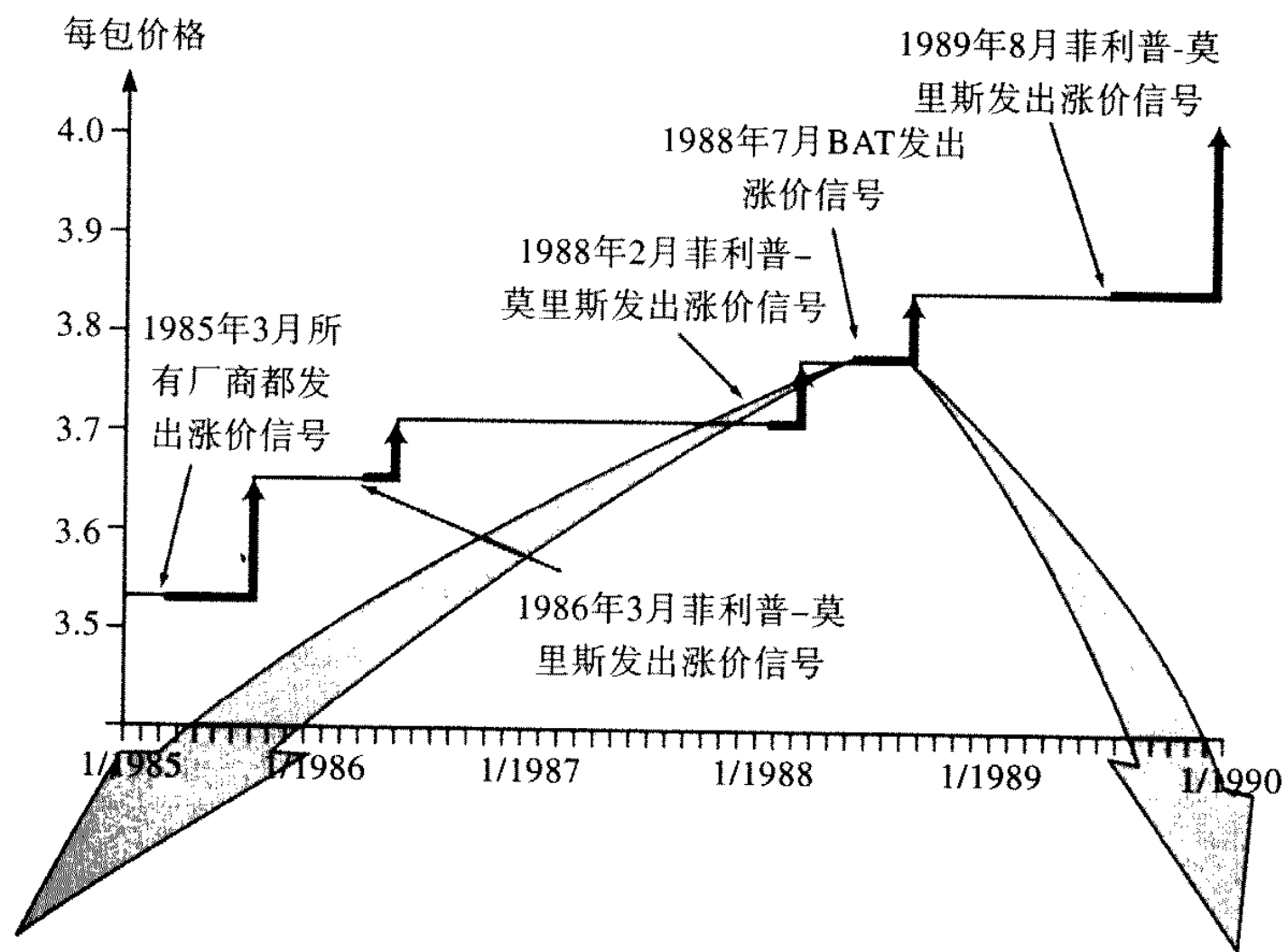


图4-12 发出明显涨价信号的案例——德国香烟市场

附表：

日期 (1988年)	公司名称	刊登媒体	宣布事项	
			涨价	预计实施日期
6月15日	英美烟草公司	FAZ	因烟草税提高而需涨价	
6月26日	VdC	FAZ	对烟草提税的抗议	
7月22日	菲利普-莫里斯	DTZ/FAZ	涨15芬尼	第43周
7月22日	利是美	FAZ	涨15芬尼	10月最后一周
	雷诺	FAZ	涨幅未定	
	英美烟草公司	FAZ	涨幅未定	
7月29日	英美烟草公司	DTZ	涨15芬尼	10月底
	Brinkmann	DTZ	涨15芬尼	10月底
	雷诺	DTZ	涨幅未定	
9月23日	菲利普-莫里斯	NRZ	进一步涨价是为了对烟草税的提高做出反应	
10月14日	利是美	LZ	涨15芬尼	几天之内
10月24日	涨价5到15芬尼			

说明：Faz:《法兰克福汇报》(*Frankfurter Allgemeine Zeitung*)，法国一家全国性大报
DTZ:《德国烟草报》(*Deutsche Tabak-Zeitung*)
HB:《商报》(*Handelsblatt*)
LZ:《食品报》(*Lebensmittels-Zeitung*)
NRZ:《新鲁尔报》(*Neue Ruhr-Zeitung*)
VdC:《德国烟草商协会》(*Verband deutscher Cigarettenfabriken*)

涨价的决心。10月24日，涨价开始实施。绝大多数类别的产品都涨价15芬尼（例如，高档类香烟的价格从3.85德国马克上涨到4.0德国马克）；对于一些价格比较敏感的低档类产品，价格只涨了5芬尼。

毫无疑问，政府提高税收为涨价提供了支持，因为提高税收对所有制造商的影响是一样的；而全面传达信号显然也对涨价幅度以及整个行业涨价时间的确定起了非常重要的作用。

有时，企业会错误地认为竞争对手对自己了解越少就越好。这种心态可能导致对定价行为的误解，是极其有害的。高明定价者非常清楚哪些是自己希望竞争对手知道的，哪些是自己应该保密的。例如当公司因停止生产某单个产品而实施降价时，有必要让竞争对手了解此次降价只是为了这个目的，公司不会继续对其他商品降价。这有助于防止因竞争对手将其举措看做进攻行为而采取牺牲利润保护市场份额的行动。

1993年年初德国电视导报市场的价格战，就是由于Gruner & Jahr出版公司将《今日电视》报纸价格从2.3德国马克降到1.0德国马克时配合这一举措所做的宣传不够而引起的。该行业的一位顾问认为：“如果Gruner & Jahr公司一开始就明确其降价只是临时行为，那么行业的反应就远不会如此激烈。”

向竞争对手进行宣传的方式有很多，可以通过报纸、年度会议、年度报告、公布的价格单以及价格单附录做出声明。向顾客宣传的常规过程，实际上也是向竞争对手宣传的过程。应该注意，宣传必须在法律的许可范围内进行，并不是只要信息公开了，就允许披露这种信息。美国联邦贸易委员会（FTC）就曾对美赞臣公司（Mead Johnson）进行起诉，原因是该公司在一次婴儿配方食品采购中无视州政府密封投标报价的法定程序。美国联邦贸易委员会指控该公司明知道竞争对手可能看到信内的信息，还以公开信函的形式将其报价送交州政府。

提前承诺也可以成为影响竞争行为的一种方式。例如，价格承诺可作为限制价格反应程度的一种方式，因为企业知道削价竞争会引起另一轮降价。耐心应用各种决定价格行为的机制，也能决定最终的竞争反应。

4. 奠定实力

一家企业只有采取必要措施奠定了足够的实力，才能对整个行业的利润水平施加影响，并对自己在整个行业中的利润份额进行有效控制。奠定实力涉及以下几个重要方面：

- A. **差异化产品**：可通过技术性能、增值特征或服务，或通过品牌优势来实现产品差异化。顾客对企业产品的偏好及其对产品价值的认知，永远是实现“市场盈余”的有效奠基石。
- B. **成本定位**：Taco Bell之所以能够根据价值定价并有效地控制竞争反应，是因企业为了从根本上改变业务模式（企业设施、管理技巧以及与供应商的关系）而进行了投资。如果只在既定产品质量水平下努力改变成本的不利地位，那么将很难在市场上获得具有影响力的地位。
- C. **竞争信息**：高明定价者应该了解当前市场上正在发生的情况——不只是了解价目单上的定价，还应该了解实际售价。除了价格之外，他还应了解竞争对手的基本业务模式：竞争对手希望提供的价值是什么、如何提供，定价如何与价值协调一致，等等不一而足，应认真收集竞争对手的定价信息。客户并不愿意随便地把卖方报价和实际购买价透露出来。有些竞争对手的“报价”可能被其他条件所掩盖，或是经过价格谈判后已和原来的价格相差甚远。不应将销售人员看成惟一可靠的信息来源，而应将各种信息来源进行对比核实，这一点非常关键。另外，高明定价者非常了解竞争对手的产品范围，因此可以对其产品规模或性能差异做出充分调整。
- D. **广泛参与市场**：广泛参与各领域和各市场，有助于控制关键市场上的竞争对手。例如，柯达在日本市场尽管经营规模有限，但它的存在使其更有能力在本土市场针对富士所采取的行动做出反应。1995年，柯达为设法拓展其在日本的市场，曾就日本设置的经销障碍提起了诉讼，同时还向日本市场推出自有品牌的胶卷。当竞争对手在你的关键市场中采取了有杀伤力的行动时，如果你有能力对此做出反应而在竞争者的

关键市场（不管是地理上的关键市场，还是产品方面的关键市场）采取相应的行动，那么将有助于控制这些竞争行为。

5. 保持灵活性

高明定价者并不是不屈不挠地死守某个关键市场的市场地位，也不会坚持在每个细分市场拥有同样的市场份额。从某个细分市场撤离是管理层内心很不愿意看到的事情，但是如果能将资产运用到更有生产能力的领域，那么这种做法将有助于防止人们陷入固守某一特定市场占有率的误区。只有在顾客和竞争对手决策过程不变的情况下，才借助于市场降价来实现固守市场占有率目标。

小结

高明定价者能将自己对三类重要因素的理解紧密结合起来，这三类因素就是：自身实力及产品成本、顾客行为、竞争反应。他总是在图4-1的右上部分范围内进行操作。在确定企业利润率时，所有这些都是密不可分、不可或缺的。尽管竞争战略的领域在过去10年中已经得到不断的发展，但很多机构还没有将这些思想系统认真地应用到价格反应方面。

我们建议，企业要想奠定实力，应该遵循以下规则：

1. 认识到一家企业能够影响其行业智商，能够使其行业更“聪明”，更能获利。企业应该采取行动以合法的方式（如通过贸易协会研讨会）来教育行业参与者。
2. 了解市场中的价格档次以及市场上经营者之间的竞争。价格档次的概念在很多情况下都很有用，我们建议在考虑具体情况时使用这一概念。
3. 使用本章中建议的15个供求因素对价格竞争进行测试，以便提高企业对其行业的了解。
4. 了解一些有用且合法的方法以促进价格的协调。很多向行业发信号的机制都很有效。

5. 对某个行业参与者进行分析（包括市场份额、目标，尤其是成本水平），以便对他们为实现这些目标所采取的行动进行估计。
6. 所有的价格行为都应接受“价格战过滤器”的检验。价格战一旦开始就难以停息。不要过于相信价格战会将一些企业“淘汰出局”。有时，这确实会发生，例如Anheuser-Busch退出咸味点心市场，并将生产设施卖给了其主要竞争对手Frito-Lay即属于这种情况。但这是一个漫长的过程，而且整个行业产能因此而真正减少的情况并不多见。
7. 应该预计到理想的竞争反应将是什么，并认识到这种反应可能不是价格反应，而是产品质量或广告发生变化。
8. 要有耐心，不要对所有短期的销量下降都做出过度反应。
9. 保持灵活性，避免一味固守特定的市场占有率水平。“必须成为行业第一或第二”当然不错，但还应加上一句：“否则就退出。”

第二部分

突破性定价策略

第五章

差别定价

内容介绍

前面几章已经明确了产品对顾客的价值在定价中所起的核心作用。图1-2为顾客认知价值与价格之间的关系，随后我们描述了估算这种价值的各种方法。正如我们所见，顾客对某个产品的认知价值并不一样。因此，在高明定价的情况下，顾客为产品所支付的价格也是不一样的。根据顾客认知价值做出差别定价，可提供突破性定价的机会。例如，根据表5-1所示，德国波恩的9个经销点中，容量为1/3升的听装可口可乐销量都不错：大型超市的价格为0.64德国马克，9个经销点中的加油站属于中等价格，为1.20德国马克，火车站报亭的价格最高，为2.20德国马克，是大型超市价格的3.44倍，我们甚至还发现，火车站入口经销点的价格要比出口经销点的价格高！这些价格是由经营者个人单独确定的，但其中的道理却是不言而喻的：在时间不紧张的情况下，买东西“带回家”时，价格要低一些，而对于就要上车的旅客来说，没时间找更便宜的东西，此时买东西只是为了即时消费，所以价格要高一些。

即使价格是由某个企业而不是一系列零售商确定的，价格差别也可能非常大。例如，微软将其“Office 95”套装软件（Word, Excel, PowerPoint以及Schedule Plus）的标准价格定为499美元，然后通过三种折扣形式进行差别定价。第一，选择使用旧有系统的升级用户可得到200美元的折扣；第二，根据时间不同进行差别定价——年底前购

买者将获得50美元的折扣；第三，当前的微软客户可以另外获得40美元的折扣，这样将使一个顾客（也就是于年底升级的当前微软用户）的价格降低到209美元，是原来价格的42%。

高明定价者明白，差别定价可提高利润。不同顾客的购买愿望和购买能力不同，定价失败的一个常见原因就是没有根据这些实际情况确定价格，这样就放弃了提高利润的大好机会。英国航空公司董事长柯林·马歇尔爵士曾引证说，即使是相差“微小”的差别定价，也对公司的盈亏状况有着重要的意义：

绝大多数旅客都会根据价格购买……但有些人愿意支付略微高一点的价格。我想强调的是，我所说的“略微”是指准确含义上的“略微”。就我们的情况而言，我们是指平均5%……然而，5%意味着每年将增加2.5亿英镑或4.4亿美元。

表5-1 德国波恩城内9个经销点中，1/3升听装可口可乐的价格

经销点	价格（德国马克）	指数
1. 大型超市	0.64	100
2. 杂货店	0.69	108
3. 面包店	0.80	125
4. 自动售货机——大学	0.90	141
5. 加油站	1.20	188
6. 自动售货机——街道	1.50	243
7. 报亭——街道	1.60	250
8. 报亭——机场	2.00	312
9. 报亭——火车站	2.20	344

价格差异化常常是改善总体价格的最佳手段。正如英国航空公司那样，5%的价格差异可能带来很可观的报酬。相对于整个市场协调定价所需要的信息而言，任何一种差别定价都需要更为广泛的信息。差别定价需要了解更为细化的产品价值。例如，微软必须了解为什么其产品的认知价值对升级用户和新用户有所不同、对于那些现在购买的人和那些等产品更成熟后购买的人有所不同。我们可以回忆第一章中有关定价的杠杆作用；价格平均提高1%，能使利润提高10%以上。这样，努力寻

找10%的顾客来设定高出10%的差别定价，或是努力寻找20%的顾客来设定高出5%的差别定价，再或是努力寻找50%的顾客来设定高出2%的差别定价，其中任何一种可使价格改善1%的努力，都是非常值得的。

本章要点

本章将解决以下问题：

1. 是什么使差别定价有利可图？
2. 设计差别定价方案需要什么信息？
3. 价格差异化什么时候才是可行的？
4. 实施价格差异化的最佳途径是什么？
5. 价格差异化的风险是什么？如何控制这些风险？

了解这些问题的答案将有助于：

1. 发现差别定价的机会；
2. 开发需要的数据；
3. 评估区隔市场的最佳方法，亦即防止低价位客户将产品转售给高价位的客户；
4. 选择一项实施计划。

本章实际上是对差别定价概念进行介绍。差别定价的具体基础将在以后各章阐述：

- 地理区域见第六章“国际定价”；
- 购买数量见第七章“非线性定价”；
- 质量水平见第八章“产品线定价”；
- 所购的其他产品定价见第九章“捆绑销售的产品定价”；
- 购买时间见第十章和第十一章“短期差别定价”和“长期差别定价”

差别定价背后的基本原理

上述例子中，柯林·马歇尔爵士在举例说明“略微”差别的定价

时曾提到一种特别的差别定价，那就是在经济型细分市场中寻找愿意支付略高价格的客户。航空公司的差别定价更明显，同一飞机上的价格分头等舱、商务舱和经济舱。有些国际航班，头等舱和经济舱之间的价格差别系数可达10。这种价格差异的基本原理很清楚：相对于首席执行官乘飞机参加重要商务会议而言，家庭度假者对价格更加敏感。不过，为了真正了解价格差异化的作用，我们必须对情况做更细致的分析。

第二章对于反映销量与价格之间关系的销量反应曲线做了介绍。图2-6显示了宝士达不间断电源的销量反应曲线。现在，我们来试分析一家航空公司的销量反应曲线。对于商界负责人来说，飞机旅行可能是惟一理想的选择；这样，他们对飞机旅行的认知价值就很高。潜在的度假者则有更多的选择：待在家里、坐汽车、选择不同的度假点或自己开车去度假。

图5-1对这种情况做了描述：有380个座位的飞机，航空公司为每位顾客服务的成本为100美元。飞行的潜在顾客为380人，这里我们将“潜在”的顾客人数定义为至少愿意支付100美元变动成本的人数。如果航空公司只收100美元，那么380位潜在客户都会买票，这时飞机满舱，而航空公司则会亏损，因为公司只能收回变动成本。当价格高于100美元时，销量呈线性下滑趋势；当价格为3 900美元时，销量降为零，对于任何人来说这一价格都是其愿意购买的最高心理价位。图5-1中三角形ABC区域有着重要的意义：在这一区域内，飞行航班创造的潜在价值超过航空公司的成本。BC直线上的各点为各客户的认知价值，例如，有380人认为价值为100美元或更多，280人认为价值为1 100美元或更多，等等。这样一来，这种情况的“潜在利润”如下：

$$1/2 \times 380 (\text{三角形的高}) \times 3\,800 \text{美元} (\text{三角形的宽}) = 722\,000 \text{美元}$$

根据收取的价格不同，这72.2万美元的分布方式也不同。如果航空公司收取100美元，380位顾客都会坐飞机，那么航空公司的收入正好可以抵补成本，顾客享用了全部“价值”。如果航空公司收取

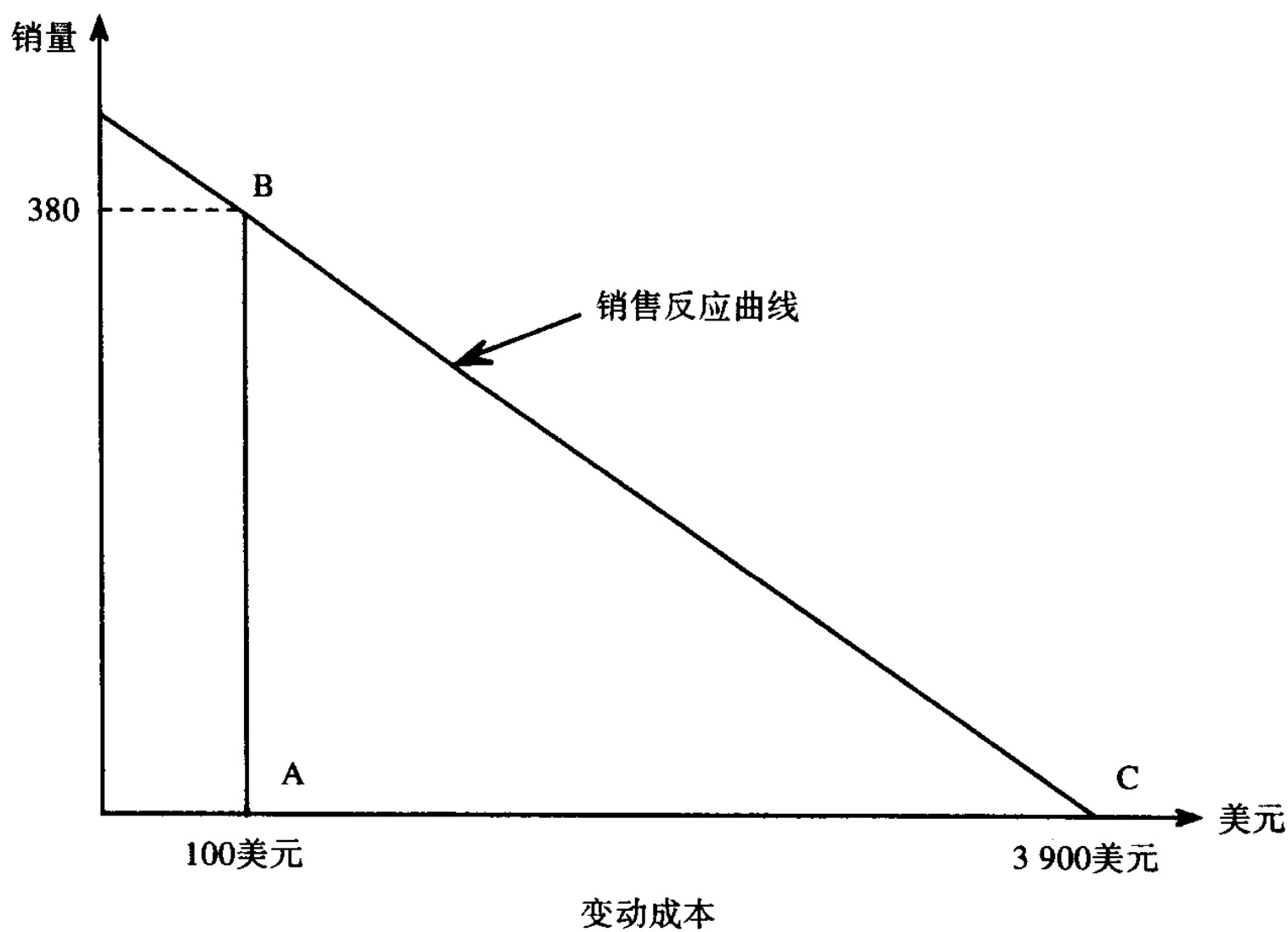


图5-1 航空公司销量反应曲线

4 000美元，那么没有人会坐飞机，这样，72.2万美元的“潜在”价值就消失了。显然，最优定价意味着努力使航空公司在72.2万美元中的份额最大化，而这可以通过处于这两个价格之间的某一定价来实现。

如果像第二章的供应商宝士达所受到的限制那样，航空公司对同一飞机上的座位只能确定一个价格，那么公司将选择一个能够在销量反应曲线下切割最大长方形（利润）的价格。正如我们从第二章了解的那样，对于一条如图5-1所示的线性需求曲线来说，很容易就能找到这个价格点，这个点就是企业变动成本和顾客最高限价之间的中点，在这里就是100美元 + 3 900美元 = 4 000美元，4 000美元/2 = 2 000美元。其含义见图5-2。当价格为2 000美元时，有190名顾客购买，航空公司的贡献毛益为： $(2\,000\text{美元} - 100\text{美元}) \times 190 = 1\,900\text{美元} \times 190 = 361\,000\text{美元}$ 。其“承载系数”，也就是飞机运载能力利用率为50%，这样，在72.2万美元的潜在价值中，航空公司获得了50%。

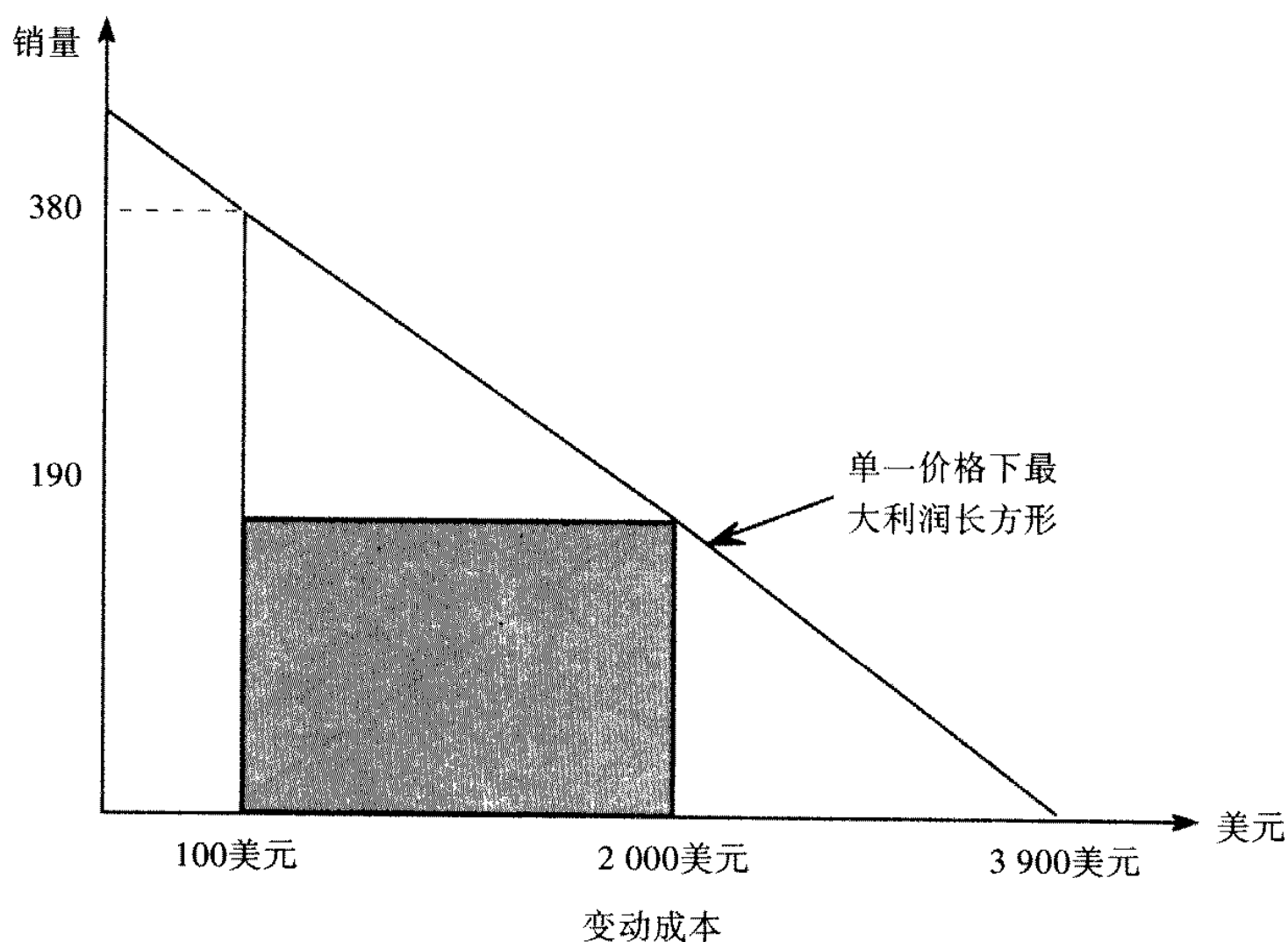


图5-2 航空公司只有一个价格的定价

为什么公司只能获得潜在价值的50%呢？正如图2-6和图2-7讨论宝士达案例时所解释的那样，任何一个价格都可以从“代表潜在利润的三角形”中切割一个代表利润的长方形，长方形的宽代表单位贡献毛益（价格减去变动成本），高度代表销量。选择一个价格，然后从销量反应曲线下“代表潜在利润”的三角形中选择一个长方形，据此计算出来的值说明单一定价是有局限性的。选择任何一个长方形，都会余下两个与之相关的三角形，如图5-3中的三角形X与三角形Y。

三角形X是由于没有售出而“放弃的利润”。其高度代表那些认为产品价值高于供应商产品成本，但由于企业选定的价格超过了他们的认知价值，所以才没有购买产品的顾客人数；其宽度为价格和企业成本之间的差。对于这些被排除在外的顾客来说，其认知价值高出供应商产品成本的差值平均为价格和企业成本之间差额的一半。这样，三角形X代表的是由于没有向这些顾客售出产品而没有实现的潜在总利润。由于企业希望抓住那些在定价更高的情况下还肯定会购买的顾客，所以尽管上述顾客的认知价值超过了成本，企业还

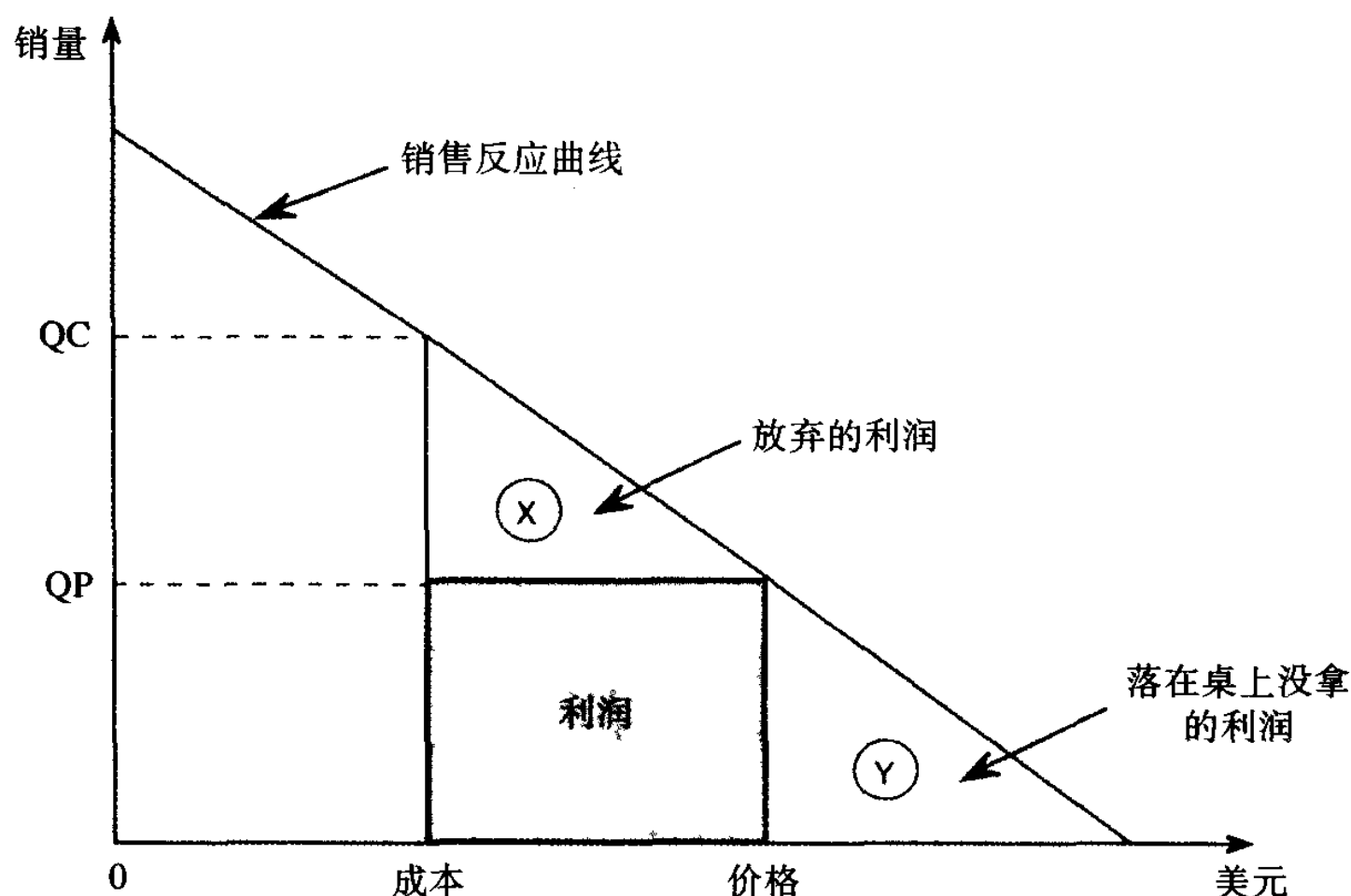


图5-3 代表利润的长方形及相关三角形

是不得不放弃为他们服务的机会。因此，我们称三角形X为“放弃的利润”。

三角形Y完全是“落在桌上没拿的利润”。有些人愿意出比公司定价更高的价格。图5-3中，“落在桌上没拿的利润”为QP（数量乘以价格），如果将所有“落在桌上没拿的利润”加起来，就得三角形Y。现在我们可以分析在图5-2中最优定价的情况下，72.2万美元的潜在利润到底是如何分配的。72.2万美元的潜在利润被分为“3个区域”，其潜在利润如下：

企业的贡献毛益 = 361 000美元（=50%）

“放弃的利润” = $190 \times (2\,000\text{美元} - 100\text{美元}) / 2 = 180\,500\text{美元}$ （=25%）

“扔掉的利润” = $190 \times (3\,900\text{美元} - 2\,000\text{美元}) / 2 = 180\,500\text{美元}$ （=25%）

对于线性价格反应曲线，如果只限于单一价格，那么总会出现这样的情形：即使处于最优定价，企业也只能获得50%的潜在利润，另外的50%则在另外“两个区域之间”平均分配。有25%的潜在利润“放在桌上没拿”，或者更精确地说，有25%的利润落在顾客的口袋（三角形Y）里，另外25%的利润则在空中挥发了（三角形X）。那么，进行差别定价，就是为了将三角形X和三角形Y这两个“区域”里的

美元转移到企业利润的“口袋”里。

差别定价如何起作用：推出头等舱

假设航空公司可以制定两种价格而不是一种价格，公司就需要考虑如何建立一点屏障，让高估产品价值的顾客付高价，而让只能接受低价位的顾客付低价（如何建立这些屏障见后面章节）。那么，航空公司应该怎么做呢？

图5-4（A）显示的是实施差别定价对高估产品价值的顾客和低估产品价值的顾客所产生的影响，为了让高估产品价值的顾客不进入低价位区域，公司设置了诸如周六晚住宿和要求预订等屏障。图5-4（A）为单一价格时的情况，潜在利润按50%-25%-25%分布。在差别定价的情况下，有两种价格： P_L 和 P_H ， $P_L < \text{单一价格} P < P_H$ 。由于 $P_L < P$ ，所以图5-4（B）中的三角形 X_L 要比图5-4（A）中的三角形X小，这样“放弃的利润”也就少一些。当价格为 P_L 和 P_H 时，代表“利润落在桌上没拿”的两个三角形更小。如图阴影部分所示，我们有效地提高了航空公司的贡献毛益。

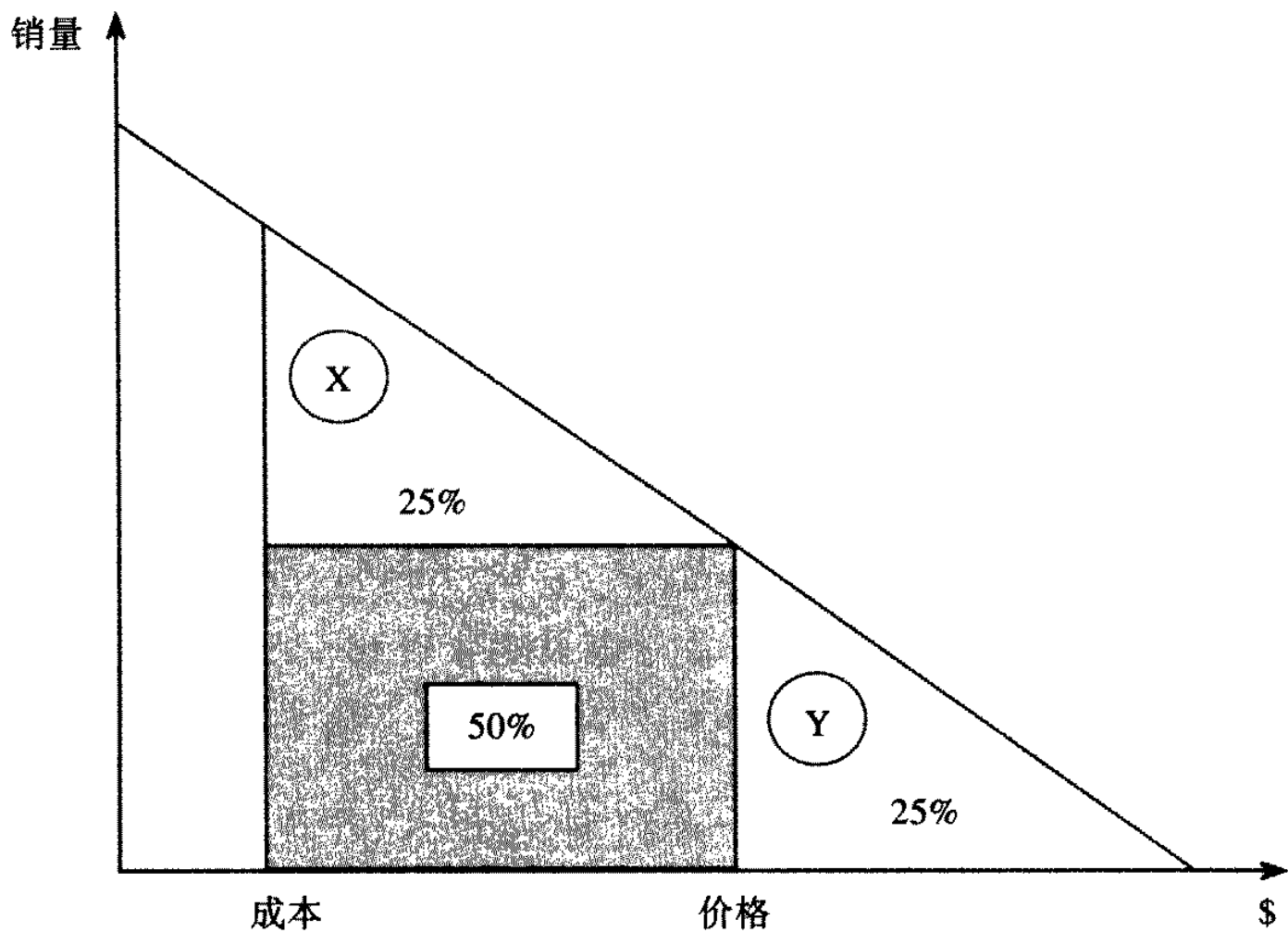


图5-4（A） 单一价格

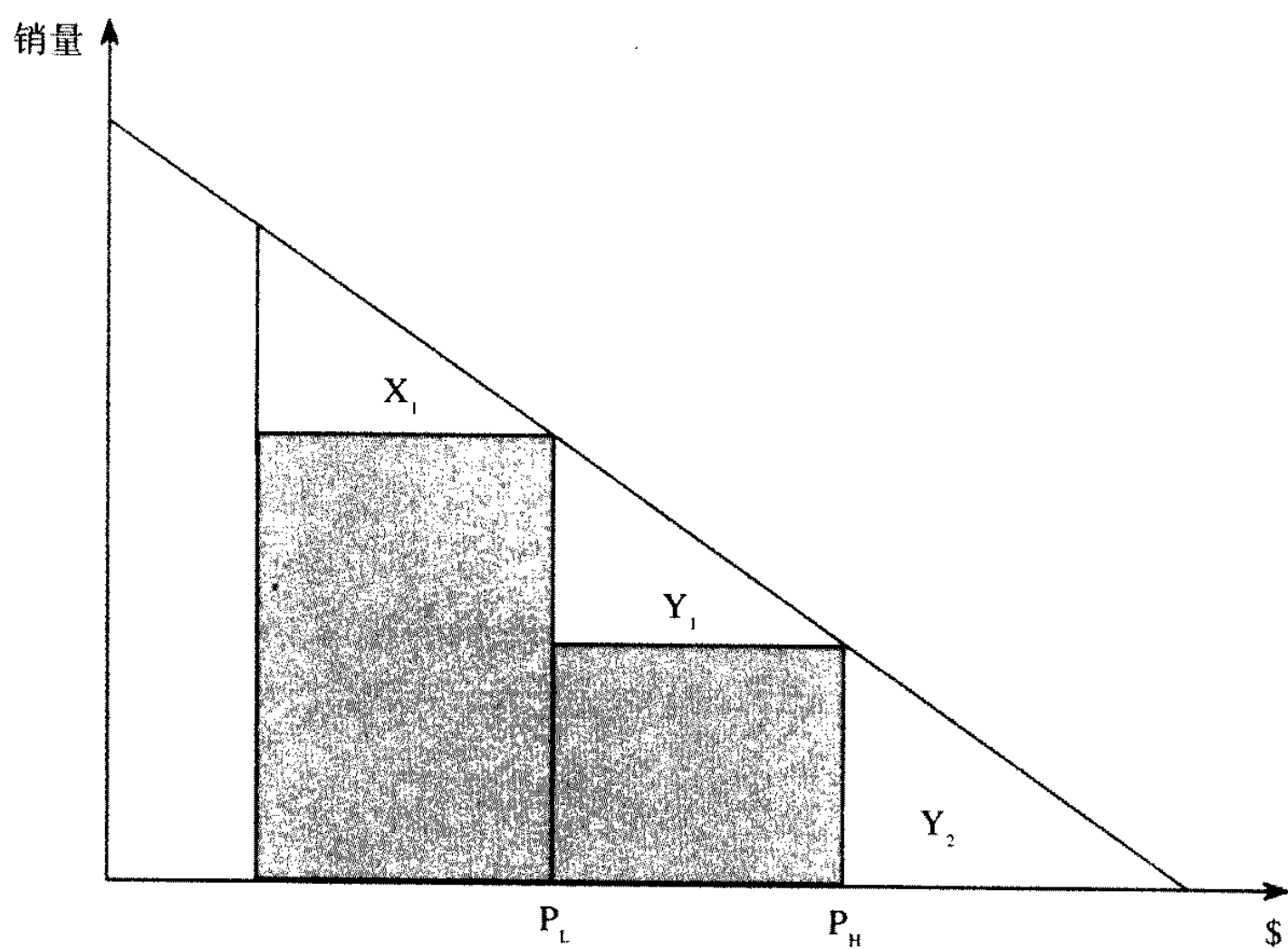


图5 - 4 (B) 差别定价

根据图5 - 1所示的数据，当价格分成两个等级时，我们可以确定其相应的最优价格。分两个等级时的最优定价以及只有一个等级时的最优定价，见表5 - 2。

表5 - 2 两个等级和一个等级定价的比较

	单一等级	分两个等级
价格	2 000美元	头等舱 = 2 633美元 经济舱 = 1 367美元
销量	190	头等舱客户 = 127 经济舱客户 = 127 254 (+ 34%)
贡献毛益	361 000美元	482 600 (美元) (+ 34%)

航空公司的贡献毛益增加到482 600美元，增加了121 600美元，即增加了34%；如今有67%的“潜在利润”在企业贡献毛益这个“口袋”内，比原来的50%有所上升。顾客支付的平均价格依然为2 000美元，只是其中一组顾客额外多支付633美元，另一组顾客则获得等值的折扣。航空公司贡献毛益的增加是由于“落在桌上没拿的利润”以及“放弃的

利润”不像以前那么多了，而“载客系数”则由原来的50%上升到67%。

商务舱

如果对于航空公司来说，两个等级的定价比一个等级的定价更好，那么三个等级的定价会不会比两个等级的定价更好呢？答案是肯定的，只要你能建立一个能将顾客划分为高、中、低三个等级的屏障就行。根据图5-4所示的类型，很容易就可以看出三种价格意味着什么：三角形X更小了，而三个同等大小的Y类型小三角形则代表“钱落在桌上没拿”而留给了头等舱、商务舱和经济舱的顾客。这三个Y类型三角形之和小于两级定价时两个Y类型三角形之和。

在本例中，三个等级的最优定价及其销量如下：

	价格	顾客人数
头等舱	2 950美元	95
商务舱	2 000美元	95
经济舱	1 050美元	95
总人数		285

此时的贡献毛益为541 500美元，比两个等级时的贡献毛益增加了12.2%，比一个等级时的贡献毛益增加了50%。这增加的50%是由于销量增加了50%（从190人增加至285人）而平均价格依旧为每张票2 000美元。现在，72.2万美元的潜在利润中，有75%的潜在利润装进了航空公司贡献毛益的“大口袋”。每个等级的人数相同是因为开始时假设销量曲线为线性的。实际上，低端客户往往比高端客户多，其中的道理很清楚。关键就是要在各细分区域之间设立屏障。当然，航空公司是通过预订的要求、周六晚住宿、不同大小的座位以及各种舒适设施来达到这目的的。建立普通屏障的各种不同方法可参见下一部分。关键的一点就是即使屏障不理想，差别定价也能使获利机会大大提高。

等级的最佳数量以及各等级定价之间的最佳比率，取决于潜在客户之间的差异。如果顾客差异很大，那么可以划分多个等级，确定较高的相对价格比率，在这种情况下为之付出管理费是值得的。当需求曲线为线性时，那么，从一个最优定价调整为两个最优定价

一定能使公司贡献毛益在整个潜在利润中的比率从50%增加到67%，当调整为三个最优定价时，也一定能使公司贡献毛益在整个潜在利润中的比率增加到75%。一般的关系如图5-5所示。这里有一点很重要：尽管很快能获得很多潜在利润，但成本却不容忽视。差别定价所需的复杂计划将增加向顾客宣传的成本、建立屏障的成本以及管理成本。美国航空公司决定提供三个等级的服务是其战略中重要的一步，这一举措对整个系统的成本都产生了影响。上述潜在利润说明了为什么投入这些成本是值得的。图5-6显示的是1907年以来德国全国铁路票价等级的数量演变以及相对价格的演变。1907年的时候，铁路上有四个票价等级：

头等：	每公里7芬尼
二等：	每公里4.5芬尼
三等：	每公里3芬尼
四等：	每公里2芬尼

1923年，头等座位票价是四等座位票价的9倍。但是在其后，票价等级的数量减少了，可变性也降低了。1928年只有三个票价等级，1951年降到两个等级，一直维持到20世纪末，其间的价格差为50%。

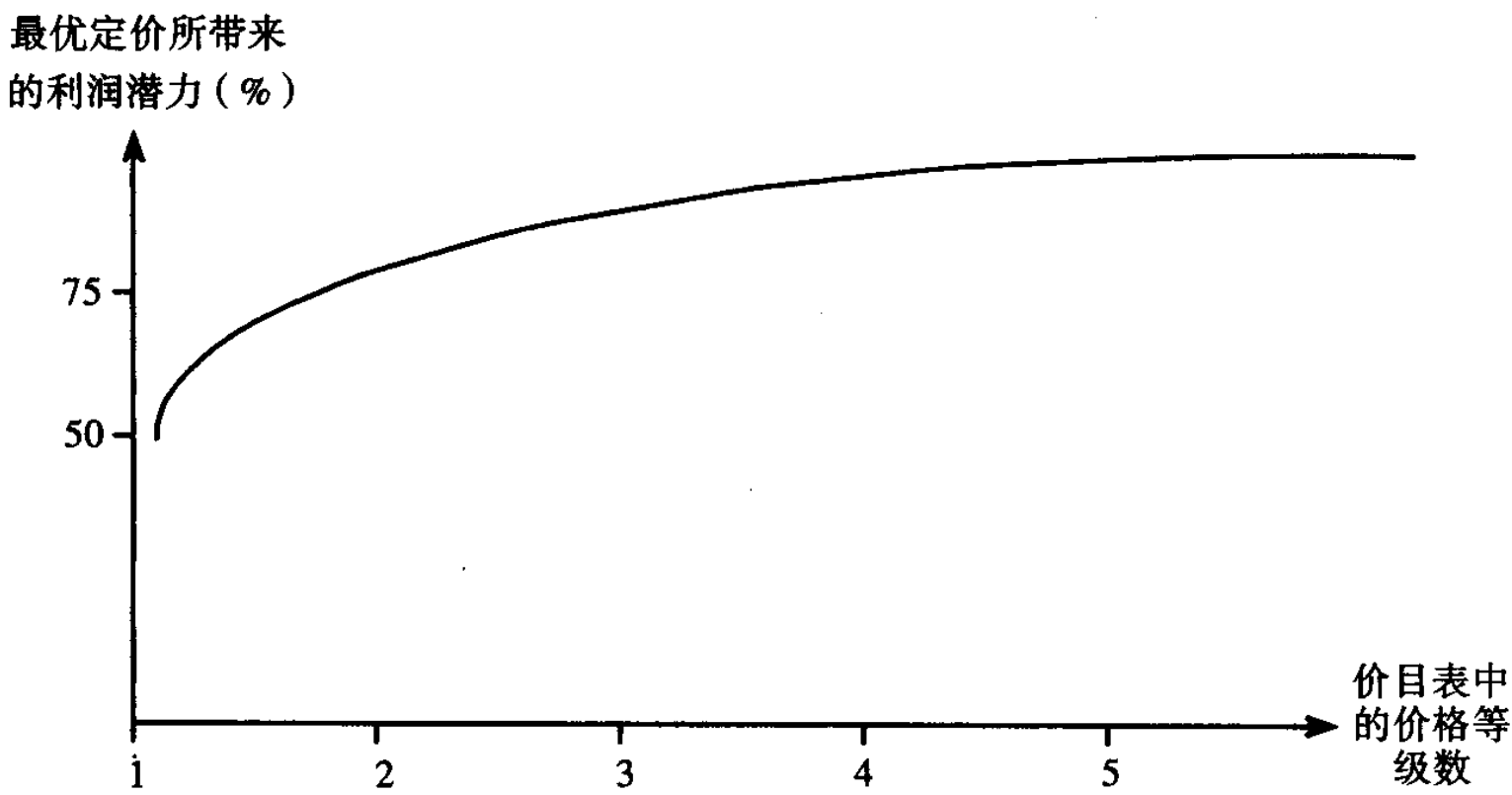


图5-5 差别定价的价值

比率：最高价格/最低价格
德国联邦铁路

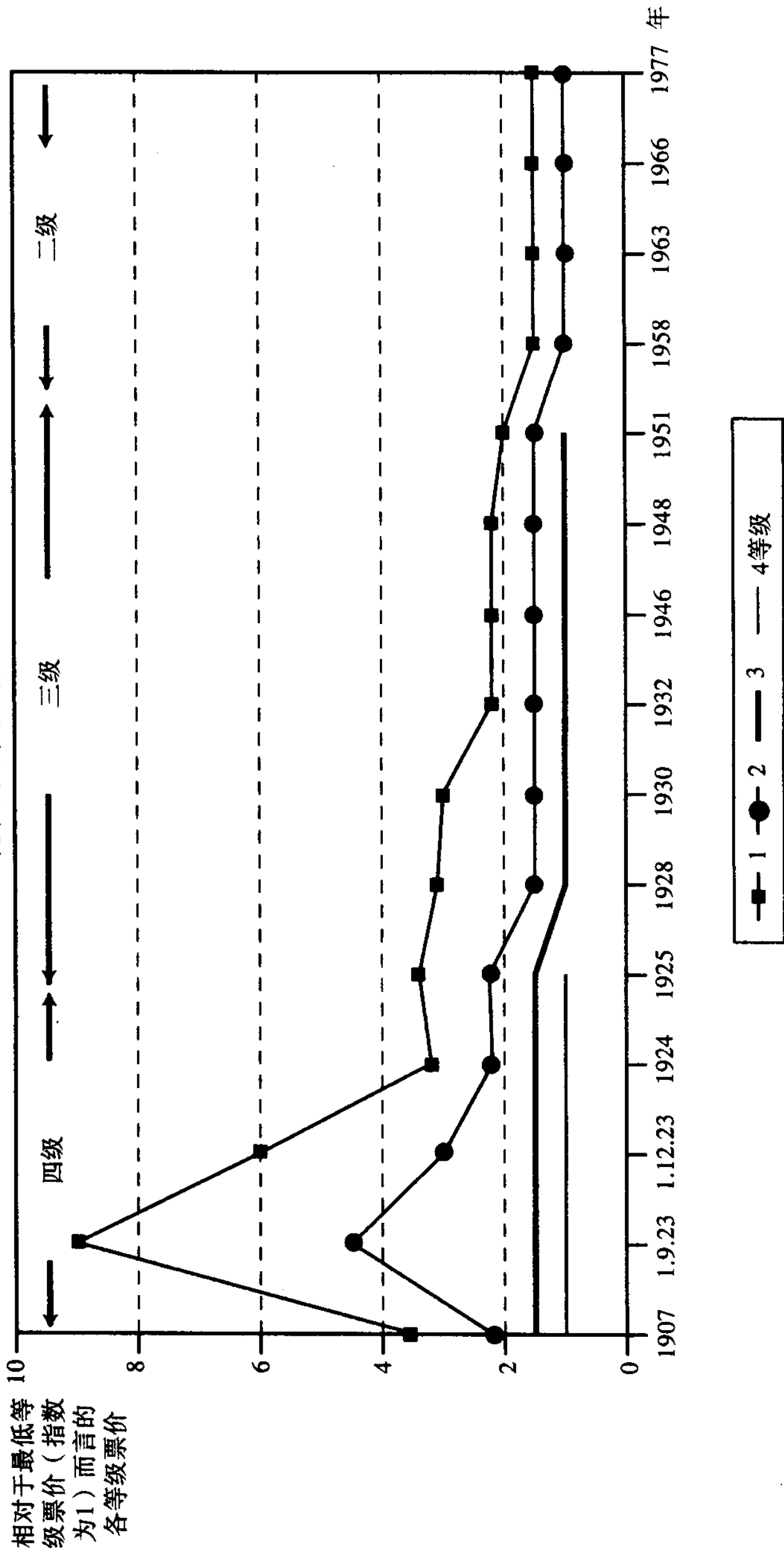


图5-6 价格等级数量及相应票价

执行：通过建立屏障实现差别定价

以下4点是建立屏障、对顾客进行分类和进行差别定价的4个基本方法：

1. **产品线分类**：确定一个产品线，让顾客根据自己的偏好，在不同的产品组合中做出选择——由他们自己来分类。
2. **控制产品供应**：有选择地将各种产品及其价格只提供给预订顾客群，可选择不同的经销方式和价格各异的渠道来实现这一点。
3. **根据顾客特征分类**：观察顾客的特征（例如年龄或职业类型），然后根据对于不同顾客意味着不同认知价值的重要特征进行差别定价。
4. **根据交易特征分类**：观察交易的特征（例如交易的时间或数量），并以此作为差别定价的基础。

现在，我们开始分析如何使用这些方法。

1. 产品线分类

Proctor-Silex产品线中最好的熨斗价格为54.95美元，位居第二的熨斗价格为49.95美元。这两款产品之间的生产成本差额不到1美元，因为最好的熨斗只增加了一个小灯，以显示熨斗预热完毕可待用的情况。Proctor-Silex的销售经理说，产品线的扩大使公司的利润得以改善，因为“市场上有一部分人不在乎价格而愿意购买最好的产品”。Proctor-Silex如何发现这些人呢？很简单，只需要观察有哪些人购买54.95美元一只的熨斗。Proctor-Silex并没有建立差别定价屏障；希望购买最好的产品而高估产品价值的顾客自己就设立了屏障，他们愿意为某个只花了企业1美元的功能支付5美元。

Proctor-Silex关心的是对产品线中的高端产品进行分类，实际上，对低端产品进行分类也不失为一种有用的战略。1995年，福特推出两款重新设计的金牛座（Taurus）车型——普通款的GL车型和更高档一些的LX车型。有些顾客和经销商抱怨说，对于金牛座传统的顾客来说，GL车型19 150美元的起价有点太高。1996年2月初，福特对价格敏感类

顾客做出反应，不仅降低了GL车型的价格，还同时宣布以18 545美元的价格于4月份推出新款G车型，以此扩大公司的产品线。凡是购买新款G车型的顾客，表明他愿意省下600美元，而不愿用这600美元去购买速度控制器、脚垫、录音机、电控门锁以及GL品牌标识——从GL车型中去掉这些特征后就成为G车型。而且G车型可供挑选的颜色也很有限。正如报纸评论的那样：“G款的‘金牛座’车型不提供某些普通配置，其目的是为了限制购买较低价位车型的顾客人数。”据福特公司负责市场和销售的副总裁估计，当时出售的“金牛座”车型当中，只有5%~10%属于G车型。

此次决定是继媒体对“金牛座”车型的销量进行报道后做出的。此前媒体报道说，尽管福特公司在研发、重新设计和产品推广方面投入重金，但金牛座车型的销量依旧令人失望。1996年1月24日《纽约时报》一篇题为《福特尝试价格屏障》的文章认为福特的战略是基于这样一种看法：“既满足当今汽车市场上顾客的需求又满足公司赚钱愿望的惟一方法，就是按更高的价格提供更好的车辆。”由于福特扩大生产了产品线中的低端产品，又由于减少低端产品的某些配置是经过深思熟虑的，再加上公司采取了差别定价的战略，所以福特得以保持总体定价结构和定价战略不变。这种意图显然与第四章讨论的结果不谋而合：GL车型的顾客在考虑“下行”购买时遇到了心理屏障。设计G款车的决定有助于建立这个屏障，而门槛较原来更低的起价有助于满足价格敏感这块细分市场的顾客需求。

《不列颠百科全书》采取的就是这种产品线战略，《不列颠百科全书》的内容相同，但却有4种不同的封面，从实用的硬皮封面到漂亮的羊皮封面。在伦敦的希思罗（Heathrow）机场，硬皮封面的《不列颠百科全书》最低价为999英镑，其他封面的《不列颠百科全书》，价格分别为1 295英镑、3 200英镑，而最好的羊皮封面《不列颠百科全书》价格达到4 000英镑。另一有趣的例子就是1996年4月，索思比公司（Sotheby）为杰奎琳·肯尼迪（Jacqueline Kennedy Onassis）房产拍卖时准备的拍卖目录。“500多页的特别版目录”，其硬皮版的价格为90美元，软皮版的则为45美元。45美元的目录大概是为那些将目录

作为拍卖指南的顾客准备的，而90美元的目录则是为了便于作为买家的藏书。

对于非耐用消费品来说，产品线可以根据不同场合来对顾客分类。以第一章的例子为例，柯达公司销售三个等级的胶卷，居产品之首的皇家金胶卷，其价格比主打产品超级金胶卷的价格高出20%。产品包装上称皇家金胶卷是聪明顾客的选择，“可用于非常特别的时刻”。在适当的场合下，顾客自己就会选择较高价位的产品；通常情况下，较高价位的产品能给企业带来更多的利润，因为相对于价格差来说，成本差额要小得多。

在很多情况下，产品线的差异化通常呈垂直分布，也就是“好、更好和最好”。但是，为了适应具体情况并根据该具体情况进行差别定价，产品线在水平方向体现差异化也很有用。例如一种用于各领域生产过程中的化学品，我们发现该化学品成本在最终产品成本中所占的比率为：

领域	占最终成本的比率
绝热	50%
硅胶	33%
粘合剂、密封剂	10%
聚酯	5%
油漆、涂料	3%

由于在这5个领域中，该化学品成本在最终产品成本中所占的比率差异很大，所以这5个领域的价格敏感度的差别也很大。通过包装和服务使该产品适应各领域需求，可以使差别定价有利可图。

和其他方法相比，“产品线分类”屏障有一个优势：人人都认为这种分类是“公平的”。各类产品都齐全，这样顾客就能挑选他想要的任何产品类型和价格组合。有效使用这种方法的关键，在于产品差异化的设计决策，这种决策应该能够让顾客根据自己的偏好通过理想的选择自己进行分类。第八章“产品线定价”将全面阐述这一概念。

“产品分类”的另一种方法就是通过上市时机和降价来进行。约

翰·格里斯曼 (John Grisham) 的小说《消磨时光》(*Time to Kill*)、《豪门企业》(*The Firm*)、《鹈鹕的信仰》(*The Pelican Brief*)、《终极证人》(*The Client*)、《议院》(*The Chamber*) 和《造雨人》(*The Rainmaker*) 的出版商Doubleday知道有些人比其他人更看重格里斯曼的小说。显然, 出版商希望那些痴迷于约翰·格里斯曼小说的热心读者比其他人支付更高的价格。为达到这个目的, 可先出版价格大约在26美元左右的精装本, 尽管痴迷约翰·格里斯曼小说的热心读者知道价格大约为7美元的平装本迟早会有的, 但他们还是愿意马上购买精装本。而不那么热心、对价格更敏感的忠实读者可以等待。这样, 顾客通过其行为来自动分类。电影领域也有同样的现象: 首次放映的影院按7.25美元一张的价格售票, 几周后, 邻近影院的票价则为5美元一张, 最后, 以3美元的价格出租——3美元的价格全家都可以看。根据时间不同, 提供价值逐渐被剥离、价格逐渐降低的产品通常属于这种情况。这里的一个原则就是: 任何人能随时按自己的意愿随便购买任何东西——但顾客自己的选择应能够有利于差别定价。

2. 控制产品供应

一位妇女对Victoria's Secret提起诉讼, 理由是该公司邮寄给她的价目表中只有一张10美元折扣的优惠券, 而收到同样价目表的“一位收入较高的男性”, 其获得的优惠券却是25美元的折扣。这位妇女的律师声称: “这是不公平的。每家公司的宣传应对所有人一视同仁, 应让每位顾客都有机会获得同等的交易。” 不管Victoria's Secret一案的细节如何, 律师的辩词并不能有效地成为普遍适用的规则。因为商家可以通过限制时间、地区或控制顾客对价格的意识来有效地进行差别定价。随着“一对一”销售的越来越普遍, 以及针对性极强的媒体越来越常见, 限制定价范围如今不仅切实可行, 而且可谓明智之举。具体的方法有:

优惠券: 布拉特博格和纳斯林在其名为《促销》的书中指出, 优惠券的一个目的就是: “向选定的目标群体提供降价优惠……通过优惠券向合适的目标群体降价, 其潜在作用是非常明显的。” 过去,

对于某些购买频繁的消费品来说,优惠券一直被认为是“小额折扣”,但是,如今优惠券有着更多的新用途。例如,通用汽车公司向那些在顾客调查中对现有Oldsmobile表示不满的顾客提供1 500美元的优惠券,以刺激他们购买新车。其原因是:相对于那些表示喜欢现有Oldsmobile的人来说,这些潜在的买主对新型Oldsmobile的认知价值较低。这种优惠券不能转让,这样,只有公司期望中的那些潜在顾客才能使用。

直邮目录:如果有历史购买记录的信息,通过目录实施差别定价是一种很有利润潜力的策略。一家鞋类制造商送给“新顾客”的价格目录有7个系列,价格优惠水平一次比一次高。如果顾客不按首次价格目录中的“正价”订购鞋子,那么他将收到第二份提供15美元优惠的价格目录;如果他不按第二次价格目录中的价格购买,他将收到第三份提供更多“美元折扣”的价格目录等。只要折扣水平与顾客对价目表中产品的认知价值相联系,那么Victoria's Secret针对具体顾客给予不同的折扣是有道理的。

根据地区定价:在研究中,我们发现不同地区市场的销售反应曲线差异很大。只要两个市场之间的价格差不会导致大量顾客从一个市场转向另一市场,根据顾客地理位置进行差别定价是很不错的一种方法。我们将在第六章讨论这个问题。如某些款式的相机,其价格在英国要比在美国高出50%。很多情况下,日本和美国产品之间的价格相差悬殊一直很大。化妆品领域就是其中之一,在这个领域,价差系数有时高达3到4。至于服装领域,在“公平定价”的幌子下,Eddie Bauer和The Gap在日本的价格是其在美国价格的1.5倍。这给J.Crew带来了压力,J.Crew的价格为:

	美国	日本
翻领毛衣	48美元	130美元
毛帽	14美元	39美元

我们发现,药品在各地区市场之间的销量反应曲线差异很大。该产品在所有市场的认知价值可能都很高,但单是购买能力就限制了差别定价的实施。有人认为根据国家的经济状况进行差别定价是合理的,

另有一些人则认为是不合理的。有些人就对Wyeth-Ayerst Labs对其长效避孕药产品“诺普兰”(Norplant)的定价持否定态度,美国一些批评家认为这种产品在美国的价格是其在发展中国家价格的1500%。尽管在对社会敏感型产品(如避孕产品)进行定价时应该考虑众多因素,但按地区进行差别定价可能非常有利可图。尽管在整个地区市场保持差别定价已越来越难,但我们还是不建议机械地在全世界使用单一的价格。企业应该考虑允许的价格差,然后在价格差异化和价格一致化两股势力之间取得平衡——这将在下一章进行讨论。

购买地区限制:有些价格只限于某些地区,如欧洲旅行铁路通票只能在美国购买。这样,其使用就只限于那些早早就计划好的国际游客,同时,这种低价还可以与那些常乘火车者的价格隔离开。

议价:《欧洲华尔街日报》1996年1月刊中刊登的一篇文章标题为《电话公司为寻求折扣的顾客提供价格优惠》,该文向人们建议,成为“精明购物者”只需“给你现在的电话公司打电话询问现有什么样的折扣”。该文章指出法国电信“认为不宜”广泛宣传这条信息:只要每个月拨打任意3个号码的通话费超过15法郎,就可享受15%的折扣。对于通话量大的用户是否实施折扣计划,法国电信“一直比较沉默”。他们的战略是对要求折扣的顾客实施差别定价,这些顾客提出折扣要求,说明其对价格敏感,希望得到优惠报价。同样,大型国有企业或大客户可能不根据公开价目单上的价格购买,而是首先逐一对价格洽谈。尽管这种面对面定价的费用对管理者可能有些高,但却可以成为价格差异化的有效方法。

所有这些方法都能有效限制某些价格的范围,通过企业的直接参与,使顾客处于价格屏障的这边或那边。销售人员通常通过其提供的产品和价格信息来达到实行差别定价。有些情况下,可效仿法国电信的做法,“相对保持沉默”,或者更确切地说就是对可以提供的较低价格“有选择地保持沉默”——这也是不错的战略。

3. 根据顾客特征分类

对顾客全面采取差别定价的情况很多,本章内容介绍部分有关微

软Office产品的例子就属于这种情况，其他例子还有：

• 欧洲迪斯尼	儿童免费——从1996年1月1日起到4月4日止
• 电影院	成人：7.25美元 12岁以下儿童：4.5美元
• Quattro Pros开发的电子表格软件	Borland公司定价： 首次购买电子表格的顾客：325美元 当前电子表格用户（如Lotus1-2-3用户）购买“升级版”的价格：99美元
• 哈佛商学院出版社	含15个细目的常见案例研究： 学术机构：28美元 公司顾客：50美元
• 慕尼黑机场的降落费	747-200：18 600德国马克 747-400：10 100德国马克

在每种情况下，不同的价格都会向公众公布，但是，顾客并没有选择余地。企业根据可以观察到的顾客特征确定顾客是否有资格获得较低价格。迪斯尼乐园的雇员以及电影院的售票员对顾客的年龄做出判断；Borland则要求订购99美元升级版的顾客提供当时拥有电子表格软件的某些证明，例如一页说明书；哈佛商学院通过检查“送货地点”来判断对方是否为学术机构；机场非常清楚降落飞机的类型。所有这些方法没有一个是十全十美的，一些13岁的孩子确实可以躲过售票员的眼睛而只付4.5美元。但是，即使没有很好的能力设置屏障，差别定价的效果也会比单一定价的效果好。

此处的原则是，作为差别定价依据而选择的特征应该：（1）可以观察，且无须太多费用。（2）能够将市场划分为购买能力或购买愿望不同的各群体。例如，电子表格的用户，如果其计算机上已经安装了Lotus1-2-3软件，并且熟悉该软件的运行模式，那么他对Lotus软件的竞争对手提供的新电子表格软件的认知价值要低于他不熟悉现有电子表格软件时的认知价值。因此，Borland对这两个群体进行了差别定价，对Lotus软件“升级用户”的定价只有新用户价格的30%。Borland对Lotus软件也从1-2-3版本到另一个版本进行了不断“升级”的定价。以往的消费经验使这些潜在顾客形成了不同的消费群体，而各消费群体的顾客对耐用品的熟悉程度和购买欲望则大不相同。另外，

定价者可以根据其长期打算来实施定价，正如飞机降落费一样，尽管747-400比747-200重，但因其噪音小，而机场鼓励这种飞机的使用，所以其降落费也就低些。

1996年前后，发生了几件颇有争议的差别定价案例，其关键在于有无替代品。在美国，药品制造商向美国健康维护组织（HMO）和邮购药店收取的价格要低于其向独立药房所收取的价格。随着业务规模的扩大和力量的增强，健康维护组织和邮购药店已经能够对产品的销售价格产生影响。美国健康维护组织和邮购药店额外获得的折扣平均大约为15%。尽管这种做法和很多药品定价一样很有争议，但其基本原因却很清楚。独立药方除了储备所有重要药品外，别无选择，因为它应按顾客处方上所列内容提供药品；而美国健康维护组织并不需要储备所有的药品，因此可以在产品类别中选择两三种能够使其最能获益的重要药品。据报道，Kaiser-Permanente甚至没有发现一个不愿意额外给其折扣的销售人员。由于小药店不能影响药品的销售水平，而美国健康维护组织和大型邮购药店有能力对品牌做出选择，所以，差别定价的一般原则是对强势客户给予较低的价格，因为强势客户的优势在于市场上有可供选择的替代产品，而强势客户有能力限制最终用户的选择。

根据顾客特征分类时，常使用以下特征：

年龄——儿童和“老年人”折扣

机构类型——如最终用户与分销商

用户身份——新顾客与老顾客

购买力——各大学以奖学金和助学金的名义来有效地对学生实施差别定价。在这种情况下，需要严格考察支付能力，学生应提供有关收入和收入来源的详细资料。一项统计结果表明，在英国，全额缴纳学费的学生所支付的学费中，有20%被用做其他学生的补助。

4. 根据交易特征分类

可以根据交易的具体特征来有效实施差别定价。欧洲迪斯尼“儿童免费”的规定只适用于特定的时间和地点。在航空业，早早预订包括周六住宿的机票说明游客对价格敏感。因此这些特征被用做低价格

的屏障。

从巴黎到伦敦之间的欧洲之星列车的头等车票，如果预订，那么往返票价为435德国马克，如果只在出发前购买，那么票价则为517德国马克。如果CD播放机是买新车时在汽车经销店购买（这种选择将使车主总开支增加大约1%），那么说明该车主只图方便，相对于一个愿意在买车后再购买CD播放机的车主（同样有很多方便的经销点供其选择）而言，前者很可能对价格不那么敏感。几乎可以肯定，第一种情况下的CD播放机要比第二种情况下的CD播放机贵。本章开头表5-1中有关可口可乐的例子就属于这种根据地理位置进行定价的差别定价法。

通过确定那些与购买愿望相关的交易特征，可以有效根据这些特征设立屏障，从而可以进行差别定价。

差别定价中广泛使用的交易特征就是某个时间或某个时间段的销售数量。属于这种情况的产品从滑雪场的季节性入场券、白酒（例如成箱购买时可享受20%的折扣）、上网时间到计算机等不一而足。例如，欧洲地中海度假村1995~1996年度冬季滑雪度假就规定“团体中的第11个人免费”。另一种就是根据用户人数来确定对某个机构的软件价格，如根据表5-3所示，Novell对Netware 4.1的定价中，大型网站每个用户所支付的价格是小网站每个用户的20%。

表5-3 Netware定价与用户数量

用户数量	许可费	每位用户价格
5	396美元	79.20美元
10	796美元	79.60美元
25	1196美元	37.84美元
50	1596美元	31.92美元
100	2236美元	22.36美元
250	3996美元	15.98美元

Source: L.DiDio, "Novel dangles bargain bait before Netware Users," *Computerworld*, July 10, 1995, P. Iff.

此处的一个基本原则，就是大批量购买的客户对产品的认知价值较低，因为他们有能力找到替代产品。这种差别定价可参见第七章

“非线性定价”。

数量折扣的交易特征是相同产品的购买数量达到一定标准，此外还有另一种形式，就是不同产品的捆绑销售。汽车的各种可选配置通常就通过捆绑方式进行销售，如寒冷天气的“捆绑销售包”包括：牵引控制、加热座垫和加热侧视镜。服务合同可以和产品一起捆绑。第九章“捆绑销售的产品定价”将讨论这种类型的差别定价。

实施差别定价、提高顾客对产品的认知价值并进而提高其购买价的方法有很多。正如我们在本章开始时所分析的那样，差别定价对潜在利润的影响是相当大的。为进行差别定价，首先应该确定引起价值变化的因素，然后据此建立屏障，从而将认知价值高的顾客和认知价值低的顾客分离开。以下是考虑差别定价计划时应该询问的头两个问题：

1. 你能够确定并了解顾客认知价值的变化吗？也就是说，引起顾客认知价值变化的主要因素是什么？
2. 你能根据上述方法建立足够的屏障吗？屏障不一定要十全十美，但必须具备两个条件：（1）能够根据价值区分顾客；（2）符合商品的性质，并能够防止低端顾客商品转售给高端顾客。对于购买者就是消费者的服务而言，上述第二个条件通常比较容易达到。对于商品来说，应认真考虑套购问题，特别是价值与运输成本比率较高且不易损坏的商品尤其如此。

我们建议在考虑差别定价计划时，还应解决三个方面的问题：

1. 顾客对“公平”的看法

尽管第四章有关航空公司混乱定价的情况绝大多数都是由于价格竞争引起的，但还有一个起了很大作用的因素，那就是顾客认为航空公司的定价基本上不公平。如果航空公司愿意以400美元的价格让我往返于波士顿和明尼阿波利斯之间，让我周六晚看完红袜队（Red Sox）对明尼苏达双城队（Minnesota Twins）的比赛后，于周日回家，那么为什么当周二晚上看完波士顿队对明尼苏达双城队后于周三返回时一定要付3倍的钱呢？根据经济学原理，从短期来说，顾客当然会

购买——如果价格低于我认知的价值，我就购买，否则我就不购买；但从长远来说，这种做法将促使顾客放弃他们认为不公平的交易。顾客宁可花费大量的时间，以其非凡的创造力，研究出各种旅行路线，来“击垮”定价系统。如果不是基于这种“公平”的考虑，所有餐馆都会在生意红火的周六晚上提价。实际上，“周六晚上提价”做法的开始很可能就意味着餐馆生意的结束，但应该注意的是，“周二晚上优惠”却是另一回事。这里的一个基本点是，差别定价的方式可以影响顾客对公平的看法，而顾客这种对公平的看法是至关重要的。

2. 合法性

上述讨论差别定价计划的两种情况（Victoria's Secret和给予美国健康维护组织的药品折扣）一直是法律诉讼的对象，特别是针对给予美国健康维护组织药品折扣的做法的诉讼规模非常之大，以致涉及了上亿美元的金额和法律界最优秀的人才。因此，进行差别定价时必须考虑法律问题。诸如“金牛座”车和《不列颠百科全书》这一类根据产品线设计所进行的差别定价并不在问题之列，因为在这类情况下，产品和价格可自由选择，顾客是根据自己的偏好来选择具体产品的。

至于差别定价的其他方法，则需要对其合法性进行检查。我们很难对有关差别定价（法律界称其为“价格歧视”）的国际国内法律做出充分总结，关键在于差别定价是否对竞争有负面影响。需要考虑的是，当卖给A的价格低于卖给B的价格时，是否会妨碍B进行有效的竞争呢？很多差别定价的计划并没有考虑差别定价的这种反竞争作用。首先可查询相关法律法规的详尽说明，如果差别定价可能起着反竞争的作用，那么应征求律师的意见。

3. 对客户联络人员工作的影响

在个人推销中，有选择地提供价格折让来进行差别定价，可能会改变销售人员行为的基本性质，使其从销售产品的优势和价值，转而只关注价格。这种情况正是美国汽车零售市场昔日最值得注意的现象。通用汽车公司旗下负责“土星”（Saturn）车系的部门打破了这种传统，他们制定的“无差别定价”政策已引起了广泛的关注。和绝大多数经

销商不同，“土星”车系的经销商并不讨价还价，因为该车实施的价格政策是“单一价格，不得讨价还价”。推行这种价格政策的目的是为了让买车成为一种愉快的体验，让经销商集中精力宣传车的好处，并为客户选择合适的款式，而不是尽可能从顾客那里掏出最后的一美元。在这种价格政策下，新车销售进展得非常成功，以致公司于1996年1月决定推广该政策，在销售二手车时，同样采取不还价的政策。汉堡的爱丽舍饭店也采取了同样的政策，不管饭店房间的入住率有多高或是空房有多少，一律定价为270德国马克，不得还价。

为了在进行差别定价时取得理想的效果，不仅要进行内部分析，还要进行外部分析。第十二章“高明定价的组织动员”将介绍机构中定价权力的分配问题，以及适合于客户联络人的奖励机制。这种奖励措施和差别定价应该是为了创建必要的条件以有效传达产品优势的信息，而不是让价格谈判成为主流。一家转向实施“灵活定价”政策的包装材料供应商，允许其销售人员在一定范围内和顾客洽谈价格。这种政策大大改变了该供应商和公司谈判的性质，其影响非常大，以致该供应商发现原来要和工程师进行的价格谈判，现在却转变为和客户的采购部门进行。

小结

正如我们所看到的那样，“单一定价”政策将严格限制企业挖掘其产品或服务的潜力从而去创造利润，而差别定价则能够大大提高企业的利润率。实施差别定价的方法有很多，而且都很有创造性，但是只有深入了解影响顾客价值的因素，才能有效运用这一概念。

在设计和实施差别定价计划时，高明定价者应该做到：

- 了解各种对顾客估价有影响的因素。
- 努力使定价符合顾客的认知价值。
- 确定能够适合其情况的差别定价基础。根据地理位置实施差别定价的内容详见第六章；根据交易规模实施差别定价的内容见

第七章；根据产品线实施差别定价的内容见第八章；根据合购产品实施差别定价的内容见第九章；根据销售时间实施差别定价的内容见第十章。

- 能独创性地结合各种方法实施差别定价。例如微软结合使用各种方法，根据顾客类型和时间来实施差别定价，欧洲迪斯尼的“儿童免费”方案也是如此)。
- 既考虑差别定价的好处，也考虑差别定价的成本。应该注意不要实施过于复杂的差别定价计划。我们建议逐步进行差别定价，也就是：首先实施两种价格政策，然后根据获利情况，在切实可行的情况下，再实施折扣政策。根据我们的经验，大多数利润都取决于差别定价的第一步。“过度差别定价”可能使管理成本过高，并使企业在顾客心目中失去信誉。
- 了解相关的法律规定，检查差别定价计划是否存在法律问题。

总之，我们认为企业目前对差别定价中存在的机会关注得还不够。如何进行差别定价和定价政策的其他方面一样，需要进行深思熟虑的思考，而差别定价所带来的利润潜力也是很大的。

第六章

国际定价

内容介绍

市场全球化正在迅猛地向前发展，从1970年到1993年，全球出口总额从3 140亿美元上升到36 450亿美元，年平均增长率为11.2%。没有一个国家的经济能够在如此长的时间内一直保持这种增长速度。如第一章所述，业务区域范围的扩大以及市场“相互依存度”的提高，大大增加了定价的复杂性。企业需要为不同国家的众多市场制定价格。过去，这些市场是彼此分开的，属于异质市场。地理边界以及公司根据地方市场需求专门生产的产品本身就设置了一个国家“屏障”，这样，根据地理区域进行差别定价并不需要做太多的思考。但是如今全世界各地区市场的相互依存度正在日益加强，各地区市场也越来越相似了。

因此，国际定价就成为一件十分伤脑筋的事情，也是众多公司所面临的问题。全球化趋势要求从根本上对国际定价战略做重新思考。在世界各地，长期以来一直有效的定价结构彻底崩溃了，在诸如欧盟或北美自由贸易协议（NAFTA）之类的新贸易区域尤其如此，各国市场界限分明的时代已经一去不返了。灰色进口（由第三方将产品从一个地区市场运往另一市场）过去只和高价产品（如法国香水或瑞士表）有关，而如今，几乎所有的产品和服务都要受国际价格协调压力的影响。

同时,我们发现依然有某些产品在不同国家之间的价格差异很大。顾客习惯、竞争地位以及经销渠道因国家不同而有不同,这就有可能通过差别定价挖掘利润潜力。在对全球化趋势做出反应时,不应机械地在世界各地采取单一价格的政策。国际定价现在是、将来也是差别定价的重要领域之一。国际定价的技巧在于,在差别定价机会和协调定价压力之间寻求最佳平衡。

表6-1概括了某些产品在世界各地的价格差。该表说明产品价格在各各国之间存在着显著的差异。这些例子并非极端现象,而是很常见的情况。

相同产品的价差系数通常为2或3,即使邻国之间也是如此。价格差异的极端例子常见于药品领域。例如一种用以治疗帕金森氏综合征的先进药品,在意大利的价格为每片0.50美元,而在德国则为2.50美元。信用卡收费在法国平均为1%、英国为2.2%、德国为3.4%。如果人寿保险在英国的价格指数为100,那么在意大利则为262。即便是工业品,也存在着巨大的价格差:一种普通的化学产品在英国卖给修理店的价格大约是其在欧洲价格的一半;工业电池、卡车或工具之类的产品在各各国之间的价格差也在30%~50%之间。

这些价格差异反映了顾客对价格敏感程度的差异、企业将价格作为竞争手段的差异以及经销商作用方面的差异。一家生产非耐用消费品的主要生产商LOGO通过大型零售商来销售其产品,其中有些零售商的业务遍布整个欧洲。LOGO在整个欧洲销售的产品相同,并与各国零售商经理商定了一系列的定价。1995年,LOGO最大的零售商要求所有产品一律按欧洲最低价格销售(这个价格碰巧是葡萄牙市场的价格),LOGO不得不照办。结果公司产品在全欧洲的价格下降了20%,公司的利润因此而遭受了重大损失。

第二个例子是一家生产耐用品的生产商BETA,其产品定位走的是高档路线。多年来,将BETA产品从世界各地平行进口到几个高价市场的现象一直呈上升趋势。这些灰色进口破坏了BETA的价格政策,并造成了经销渠道的混乱。管理层不得不重新审视其全球定价战略,并对价格做出了根本性调整,除了其他措施以外,公司不得不在低端

表6-1 世界范围内某些商品价格比较

产品	最高价格	中间价格	最低价格 (指数 = 100)
赫兹汽车租赁一周 1995年7月	希腊 指数 224 504德国马克	西班牙 指数 151 339德国马克	佛罗里达 指数 100 225德国马克 (139美元)
阿司匹林100片 1994年6月	巴黎 指数 714 7.07美元	墨西哥城 指数 179 1.78美元	纽约 指数 100 0.99美元
光盘 1994年6月	东京 指数 170 22.09美元	伦敦 指数 115 14.99美元	纽约 指数 100 12.99美元
往纽约打10分钟电话 1995年9月	墨西哥城 指数 138 20.45美元	东京 指数 126 18.64美元	巴黎 指数 100 14.83美元
可口可乐 (6瓶装) 1992年	东京 指数 242 5.01美元	悉尼 指数 123 2.47美元	伦敦 指数 100 2.07美元
理光相机 1994年	墨西哥城 指数 167 1 054美元	东京 指数 122 768美元	纽约 指数 100 630美元
Windows Word 1994年	法国 指数 148 185美元	日本 指数 122 152美元	英国 指数 100 125美元
国内电话服务 (个人) 1995年	葡萄牙 指数 295 土耳其 指数 600	新西兰 指数 190 加拿大 指数 300	冰岛 指数 100 冰岛 指数 100

市场的国家推出价格更便宜的另一种品牌的产品。

在德国，有100多万的车辆属于灰色进口车。1996年，灰色进口商出售菲亚特Punto之类的意大利车，其价格比德国官方价格低28%，比西班牙的Seat Ibiza低26%，比瑞典的沃尔沃和日本的铃木低22%，在灰色市场上，甚至能以低于官方价格15%的价格买到再进口的各款奔驰车。

灰色进口还可在组织内部造成混乱。例如，一家生产数据存储产品的厂商，其欧洲分公司发现其主要竞争对手竟是美国的姊妹公司——美国市场的产品价格平均比欧洲市场的产品价格大约低40%，结果美国产品通过大型集装箱运往欧洲。欧洲经理怀疑其在美国的姊妹公司暗地里支持将产品运往欧洲，因为这可以提高他们的利润。在这种情况下，公司有必要重新考虑国际定价，以便更有力地协调定价、对价格进行集中管理。

如今，在全球范围内进行采购的客户越来越多，从而也给供应商施加了越来越大的压力，这种压力迫使供应商集中协调定价。在家用电器行业，作为大型厂商之一的惠而浦公司（Whirlpool）要求其在欧洲的供应商不要采用超过美国市场的价格（以前美国市场的价格一直要比欧洲市场低很多），这反过来又使其他只在欧洲生产的电器生产商要求采用同样的价格，以避免其相对于惠而浦而言在成本方面的不利地位。

汇率波动也是国际定价中的重要问题。汇率的变动有可能突然改变竞争性价格的地位，而导致价格混乱。1993~1994年美元和某些欧洲货币（如意大利里拉或西班牙比塞塔）对法国法郎、德国马克和日元的贬值使价格和市场份额发生了重大变化。由于意大利产品突然之间因货币贬值获得了20%~25%的优势，所以在高压清洁器生产方面居世界前列的德国Kärcher公司由此丧失了大约8%的世界市场份额。最后该公司只有从根本上降低成本，并重新安排其在世界各地的生产能力，来恢复其价格竞争力、夺回失掉的市场份额。1996年在支线飞机方面一直居世界领先地位的荷兰福克公司失败的主要原因就是美元贬值，几乎所有销售都以美元作为支付货币，而

福克公司的成本却有70%是以更硬的货币（如荷兰盾或德国马克）计算的。对于国际市场上这种严重的威胁，应该通过定价策略来应对，但却不能完全依赖定价策略。除了价格调整外，还要求以全球的眼光来进行生产和采购。有些汽车公司在经过重挫之后才吸取了这方面的教训。1996年初，丰田汽车公司的首席执行官奥田硕（Hiroshi Okuda）宣布：“丰田的目的是为了在5年内恢复到汇率波动以前的水平。”

对于服务行业来说，国际定价也日益显得重要。传统上，服务市场实际上是彼此分开的，因此市场之间可能存在很大的价格差。但如今的情况已经不是这样了，跨越国界的服务尤其如此。国际回叫系统（你主叫一个号码，计算机提供一条线路，而你向回叫服务供应商付费）正在破坏着电信业的垄断定价。

我们发现，在地区内，服务行业的价格协调程度很高。尽管直到20世纪80年代中期，意大利和英国之间国际话费的价差系数还是2.5，但到90年代中期，该系数已经下降为1.5左右。伦敦和阿姆斯特丹机场吸引了周边国家的大量乘客，因为周边国家长途旅行的价格要高出很多。英国医院试图吸引欧洲大陆的病人来英国看病，对于这些病人来说，去英国看病所节省的费用足以抵补因旅行而增加的费用。

这些趣事的背后暗含着两种同时起作用的对抗势力：差别定价因素和协调定价因素。如图6-1所示，我们为差别定价和协调定价各确定了5个重要的影响因素。有利可图的差别定价可根据地区差异来确定，地区差异表现在顾客行为、竞争环境和公司开展业务的成本。差别定价还进一步受通货膨胀、汇率和法律法规等外部因素的影响。另外，驱动协调定价的势力正日益加强。对所有市场都有某种程度影响的外部因素包括逐渐降低的贸易壁垒、较低的运输成本、有经验的第三方以及提供信息和信息流的技术等。在很多情况下，这些外部因素由于公司不断追求世界品牌和标准化产品的政策而恶化。我们认为，过去的情况对差异化因素有很强的影响作用，而价格协调因素则基本上和未来有关。

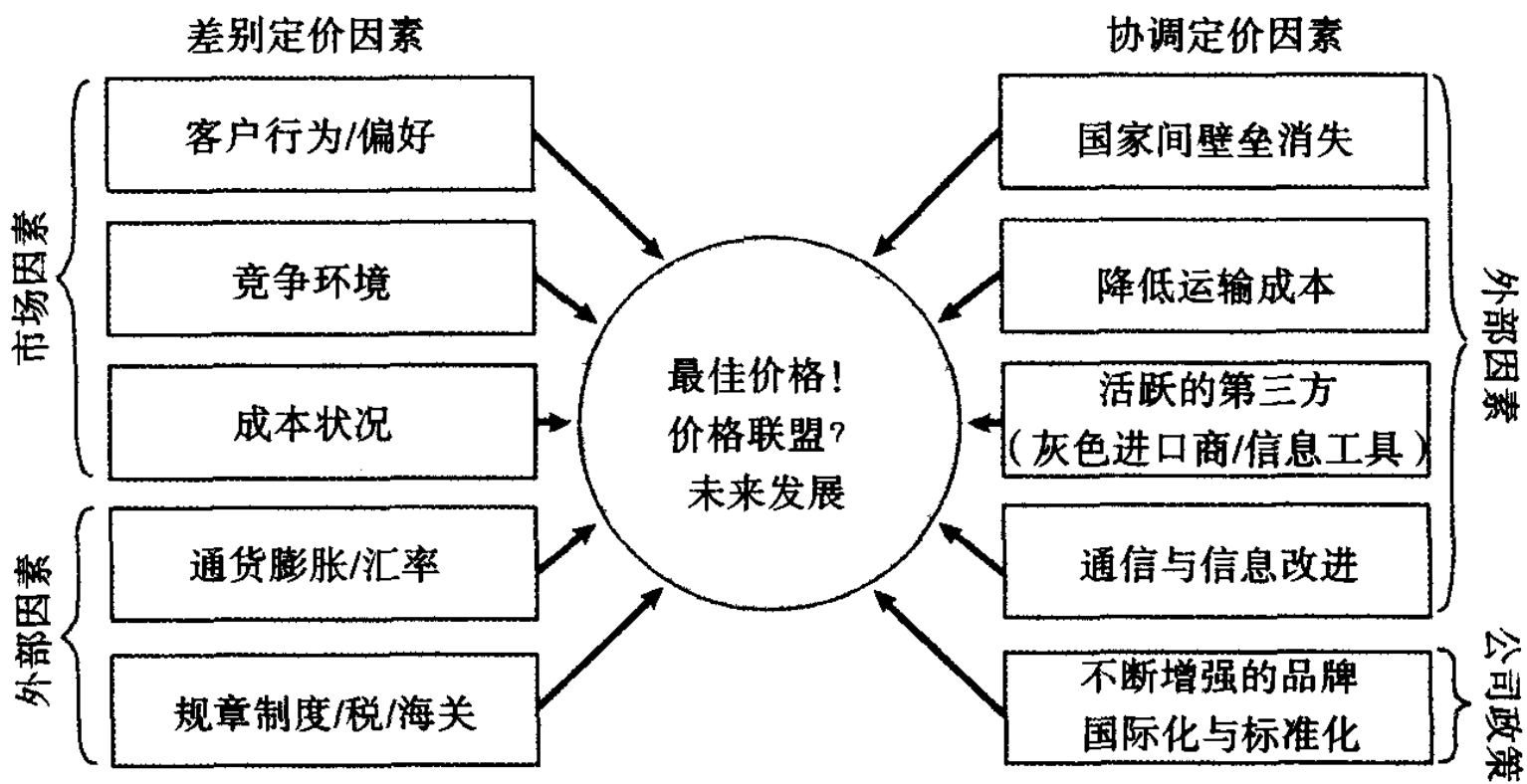


图6-1 国际定价中的两种对抗势力：差别定价因素和协调定价因素

但是，各国之间的差异仍然存在。在很多情况下，统一定价并不是迎接国际定价挑战的最好办法。协调定价因素已显得日益重要，应认真关注其发展情况。过去那种极端的价格差将逐渐消失，高明定价者应积极主动。为得出正确的结论，有必要了解图6-1中有关各因素的重要信息。应该采取一切措施避免出现最糟糕的情况，比如说像LOGO那样，所有价格都跌至当前的最低水平。

本章要点

本章将解决以下问题：

- 1. 国际价格应该如何确定？
- 2. 高明定价者应该如何对汇率变化做出反应？
- 3. 如何将差别定价因素和协调定价因素结合起来，然后纳入定价决策？
- 4. 国际定价的各项要求和一个公司的组织之间有什么样的相互作用？
- 5. 国际定价中应考虑哪些外部因素？

了解这些问题的答案将有助于你：

- 1. 更好地了解国际定价的复杂性，确定最优的国际价格。

2. 对汇率波动做出最佳反应。
3. 通过一种我们称之为“国际定价走廊”的系统重新将差别定价和协调定价这两种势力统一起来。
4. 进行组织改革以适应全球定价的需求。

确定国际价格

根据定义，国际定价是指确定产品在各国市场上的价格。从原则上讲，这与为不同细分市场确定价格（第五章“差别定价”已讨论过这个问题）并无不同。如果各国市场可以明确划分开来，那么我们只需为每个国家的市场确定最优价格。这很可能会导致价格差异，差异的大小取决于各国市场的价格弹性、价值以及竞争地位的差异有多大。各公司在各国市场的价格差异要比其在国内市场的价格差异大。在对400多家公司的定价行为进行研究的基础上，WiedNebbeling的报告显示，有34.9%的公司在国内市场和国际市场之间实施差别定价，只有17.0%的公司将地区差别定价应用于国内市场。

但我们发现，根据有关顾客和竞争对手行为的充分数据来制定出国际差别定价者并不多见。国际价格差异化策略往往要比国内市场更容易受到成本加成定价法的影响。一家相机生产商首先确定国内价格，以最大限度地获得国内市场的利润，然后，加上进入国际市场所需的成本，并且根据现行汇率机械地换算成以当地货币表示的价格，最后以此来确定其产品在各国的价格。在对德国一家大型汽车供应商进行深入分析后，我们发现其价目单上的价格就是根据这种成本加成法以德国马克确定的。而以德国马克作为货币单位的价格被用做计算所有其他国家价格的基础——只是简单地标高价格。与之形成鲜明对比的是，其主要竞争对手、该市场的领头羊却根据市场因素在各国之间推行有显著差异的价格。这样，在有些国家，这家德国供应商给客户的价格要比其竞争对手高出10%，而在另一些国家其价格则比竞争对手的价格低30%——定价一片混乱。绝大多数国际营销书籍都介绍了基于成本的计算方法，这些方法的重点问题是，国际价格到底应该

以全部成本为基础还是以边际成本为基础。对美国出口商进行的一项研究发现，有70%的企业是根据成本加成法来确定其国际价格的。由于出口销售成本通常高于国内的销售成本，所以出口价格要高一些。但我们也发现有出口价格比国内价格低的情况，这些通常是那些出口产品在其整个生产中所占比重很小的公司（“生产能力过剩”），他们的出口价格是根据边际成本计算的。国际业务能给他们带来正面的贡献毛益，他们就很满足了。

这些基于成本的定价方法破坏了我们根本的定价原则，因此不应采用。正如前几章所述，价格应该反映我们的产品以及竞争产品的认知价值。定价基础并不因为舞台是国际性的而有所改变。这样，高明定价者应获得有关各国顾客、竞争对手和经销商的参照信息。这种全球信息越完善，就越有可能正确确定针对个别国家的最优价格。图6-2为一种知名家用电器品牌在不同国家市场的认知价值。该品牌价值以平均市场价格百分比来表示。所有4个国家市场的产品都一样，但品牌的认知价值却差别很大。这些价值差异应该在各国市场价格中以及价格协调因素中体现出来（当然要有战略考虑）。为了利用各国市场之间的这种差异，我们必须准确了解这些国家的价格弹性。我们发现在这一领域采用专业方法的并不多。即使大型跨国公司也很少使用真正具有可比性的严谨方法来对产品在各国的市场的价值和价格反应进行估算。

当然，我们承认，达到这种理想状态是很困难的，成本也是应该纳入考虑范围的一个问题。产品销往十几个国家的公司不太可能提供有关所有这些国家市场的信息。一个折中的好办法就是集中研究一些较大国市场，然后据此推断较小国市场的情况。这样，国际上高明定价者的一个通常做法就是从美国、日本以及欧洲中选出一两个国家的市场进行正式研究。在制定欧洲定价战略时，通常集中研究4个国家：法国、德国、意大利和英国。

不同国家市场的分隔方式与培养低价格弹性（也就是低度价格意识、高度产品差异化，详情请参见第三章）的情况大致类似。意大利著名的高档服装制造商Brioni在意大利里拉贬值后，并没有改变以目

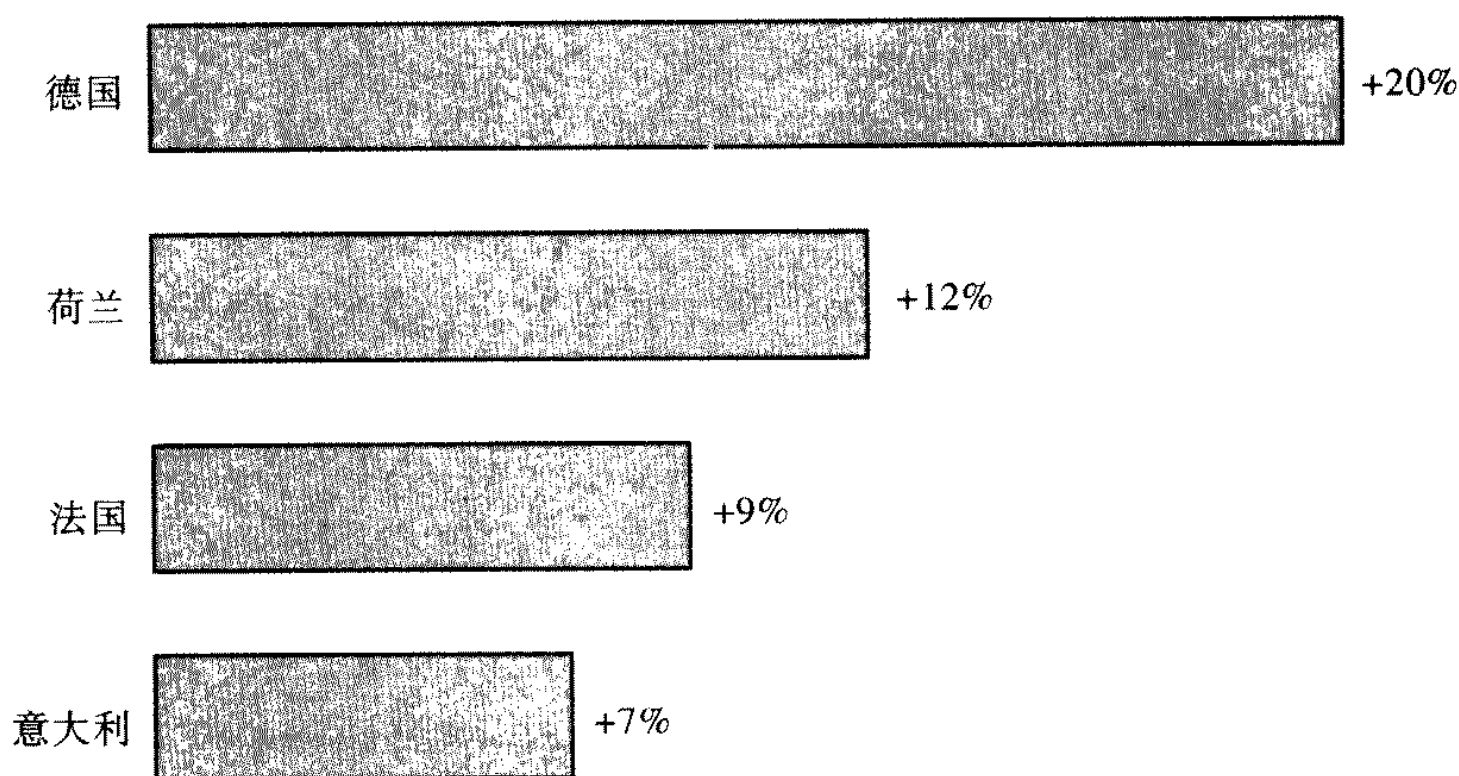


图6-2 不同国家市场对某个品牌的认知价值这些差异应该反映在价格中

标市场货币表示的产品价格。如今，尽管Brioni产品在各国的价格差异很大，但却没有出现严重的问题，因为顾客要么没有看出价格差异，要么不愿意花时间来研究是否存在差异，Brioni因此得以在各国执行独立的定价策略。

国际价格与汇率变化

Brioni的情况将我们引入国际定价中一个重要而具体的问题。与国内贸易不同的是，国内贸易的产品成本和价格都以同一货币表示，而如果将产品从原产国家A出口到目标国家B，那么将涉及两种货币。

试分析将产品销往德国的一家美国企业，其情况如下：

边际生产成本 = 60美元

产品在德国的价格 = 150德国马克

当德国马克与美元之间的汇率为0.67时，也就是1德国马克兑换67美分（1996年秋的实际汇率），150德国马克兑换100美元。这说明美国企业可获得40美元的单位贡献毛益，企业每销售100个单位的产品，就能获得4 000美元的贡献毛益。

1985~1995年的10年间，德国马克对美元的汇率在0.74和0.50之间。现在我们来分析在汇率在这一范围发生变化所带来的影响。假设

美元升值后的汇率为0.50，也就是1德国马克只能兑换50美分，德国市场的价格仍然为150德国马克，这时150德国马克就兑换为75美元，单位贡献毛益下降为15美元，单位利润则下降了62.5%。

再分析美元贬值的情况：美元贬值后，1德国马克 = 0.74美元，这样150德国马克能兑换111美元，单位贡献毛益增加到51美元，比40美元的单位贡献毛益增加了27.5%。

图6-3说明了汇率变化所带来的这些影响。中间部分淡色阴影的长方形表示的是当汇率为0.67而不是0.50时的增量利润；右边深色阴影的长方形表示的是当汇率为0.74而不是0.67时的增量利润。这样，当汇率为0.74时，美国企业获得三个长方形的全部利润；当汇率为0.67时，获得左边两个长方形的利润，当汇率为0.50时，获得最左边一个长方形的利润。这说明了汇率在这一范围内（实际上是过去10年的观察）的变化对利润影响有多大。

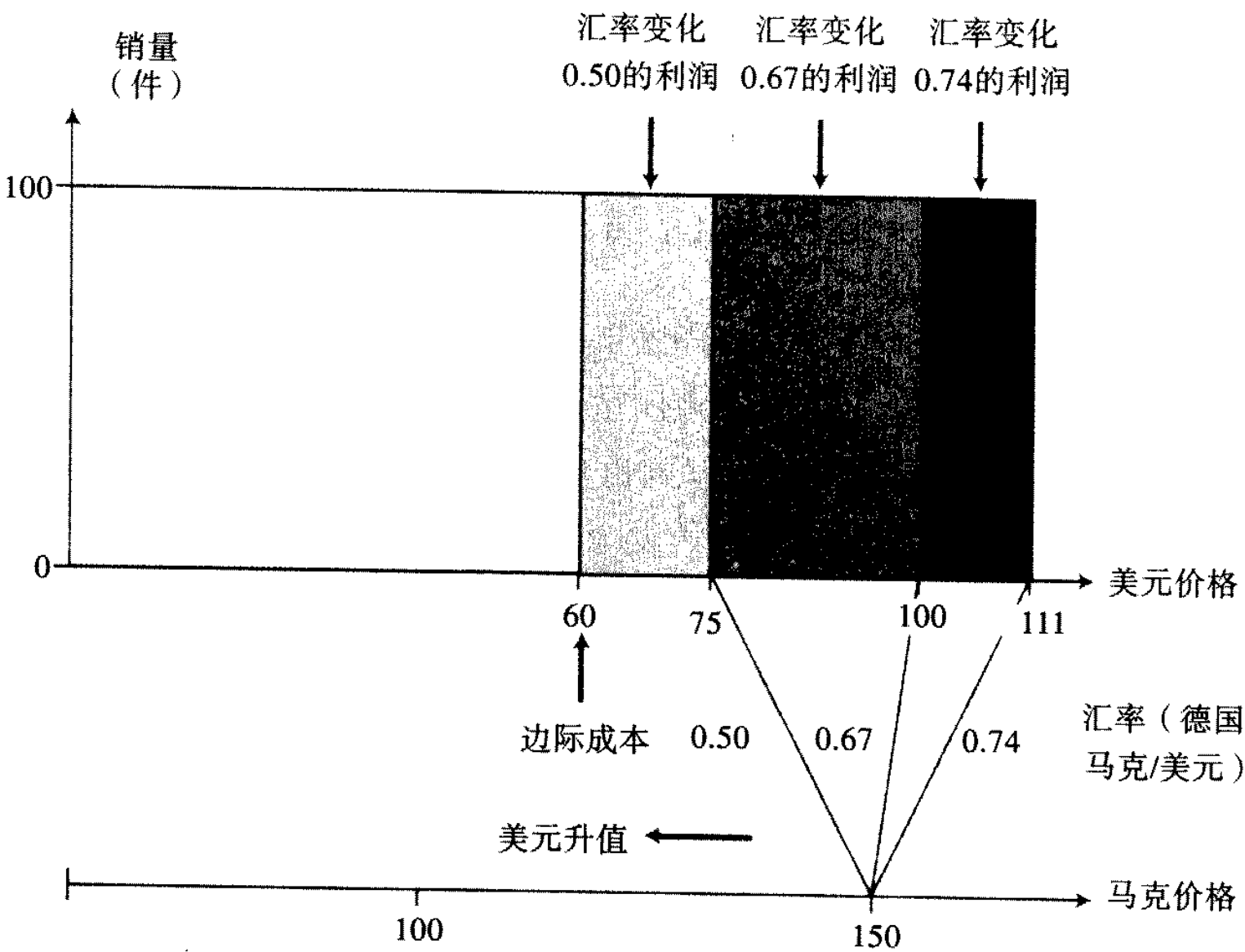


图6-3 德国马克与美元之间的汇率变化对利润的影响

如果美元升值，汇率从0.67变为0.50时，美国企业应如何做出反

应对其在德国的产品价格做出调整呢？美元升值后，美国企业在德国市场的竞争力减弱了，因为以德国马克计算的产品成本从90德国马克（用60美元除以0.67）提高到120德国马克（60美元除以0.50）。美国企业基本上有三个选择：

选择1：将其产品在德国市场的价格保持不变，依然为150德国马克。这将导致灾难性的后果，出售100单位产品的利润将下降到1 500美元。

选择2：保持美元计算的贡献毛益不变，为40美元。企业继续向德国客户收取100美元的价格，这样就将当地市场价格从150德国马克提高到200德国马克。如果假设提价1德国马克将使销量呈线性减少1.67个单位（相当于2.5的价格弹性），销量减少83个单位（50德国马克乘以1.67）将使销量从100个单位减少为17个单位，而利润则将下降到680美元（40美元乘以17个单位），这比选择1更糟。

两种选择对汇率变化的反应都过度，因为选择1由供应商独自承担汇率升值的全部负担，而选择2汇率升值的负担又全部转嫁给了顾客。实际上，选择2很受出口商的欢迎，因为它相当于按出口商的货币来收取货款。很多出口企业因其能够将这种收款方法强加给顾客而深感自豪（美国人用美元收款，德国人用德国马克收款等），因为他们这种方式能让他们避开货币方面的问题。但这只是一种错觉，因为顾客是按自己的货币来思考和做出决定的，也就是说，顾客对价格的反应是由其以自己货币支付的价格来决定的。因此，上述两种选择都不是供应商的最佳选择。

选择3：适度提高产品的德国马克价格。德国顾客要支付稍高的价格，但美国企业也牺牲一些单位贡献毛益。货币升值的负担由双方承担。以上述情况为例，当价格弹性为2.5时，将德国马克价格提高10%，也就是提高到165德国马克，大体上就能确定最优价格。这将使美国企业获得82.50美元（165德国马克乘以0.50）的产品价格，或22.50美元的单位贡献毛益（82.50美元减去60美元）。由于提高了以德国马克表示的价格，所以销量下降了25个单位，下降到75个单位。美国企业由此获得的利润为1 687.50美元（22.50美元乘以75个单位）。

尽管这比原有4 000美元（新情况下已不能获得这么多利润了）的利润少了很多，但却显然比上述两种极端选择好多了。

如果美元贬值，比如汇率从0.67变为0.74，那么可以按相反的方向来进行类似的分析。同样，“适度地”让德国企业“享受”降价的好处也比两种极端选择（选择1，保持德国马克价格不变；选择2，保持美元利润不变）要好。

至于汇率变化之后的价格调整，如果分析有关这方面的实际例子将更能说明问题。表6-2为某些出口到美国市场的日本产品和德国产品汇率和价格变化情况（这正好与上述情况的视角相反）。时间为1986年1月到1987年1月。这一期间，美元对日元和德国马克大幅度贬值。据我们分析，日本和德国出口商应该提高其在美国市场的美元价格。表6-2为实际的价格走势。

表6-2 汇率变化和价格变化（1986年1月到1987年1月）

产品	汇率变化（美元/德国马克，美元/日元）	美元价格变化
精工手表	-0.24	+13.5%
索尼随身听	-0.24	+20.0%
佳能相机	-0.24	+14.6%
宝马528	-0.25	+7.8%
奔驰190E	-0.25	+11.5%

所有公司基本上都按上述的模式进行，价格也是按预期的方向变化的。但是，有趣的是，相对于汇率变化百分比而言，绝大多数价格变化百分比都是“适中的”。不过，由于竞争情况或企业目标的变化，各企业的做法会有所不同。本例中，我们可以假设企业在国际定价方面非常专业，因为他们绝大部分收入都来自国外市场。但汇率变化也可能会带来异样的结果。1993年上半年，日元对美元升值了20%。依斯曼柯达公司谴责其日本竞争对手富士胶卷公司倾销，因为日元升值后，富士没有提高其产品以美元表示的价格。

基于这些考虑和观察，我们就汇率波动提出以下建议：

- 如果汇率变化，以顾客所用货币表示的价格保持不变并不是最

佳的。

- 在这些情况下，以供应商货币表示的单位贡献毛益不变也不是最好的。
- 应该对两个参数做出调整，以便由双方共担汇率变化带来的压力，或共享汇率变化带来的好处。
- 如果供应商的货币升值（上述例子中，德国马克对美元的汇率从0.67变为0.50），应该适度“提高”以顾客货币表示的价格，货币贬值时的情况则正好相反。“适度”是指两种极端情况都应避免。
- 在对汇率变化后的价格进行调整时，除了要考虑顾客反应外，还应考虑竞争情况。本币不同的各竞争者受货币波动影响的程度也可能有很大差异，因此他们做出的反应和采取的行动也很可能不同。币值的变化可能从根本上改变价格的地位和价格的竞争力。

国际价格协调

如果本章开头部分所述的协调定价势力蠢蠢欲动，那么公司就应开始警惕，因为这很可能引爆国际价格定时炸弹。图6-1中所示协调定价的势力很可能加强，从而施加压力要求协调定价。在这种情况下，公司可采取什么措施呢？解决办法有好几种。最坏的也是最简便的方法就是对所有价格都按最小公分母进行调整。另一种办法就是将价格调整到最高水平。但这种办法通常是不切实际的，因为在那些目前处于低价位市场的国家中，这种办法可能使公司的市场份额严重丧失。然而，有一种情况，那就是当某个小国市场的低价格对较大国市场的高价格产生威胁时，可采取这种办法。在这种情况下，最好的协调办法就是提高小国市场的产品价格、牺牲小国市场的市场份额，甚或完全从小国市场退出。

第三种办法就是提高某些国家市场的价格并降低其他国家市场的价格，以此确定一个适当的总价格范围。为实现这一目标，我们建议

采用所谓的“价格走廊”，所有国家市场的价格都应落入“价格走廊”的范围。图6-4为两种切实可行的选择。

国际价格走廊既考虑国家之间的价格差异，又考虑正在日益加强的、要求协调定价的压力。价格走廊必须考虑单个国家的市场规模和价格弹性、价格差异引起的灰色进口、汇率、国内成本、各国之间的套利成本，以及竞争和经销（如经销利润的差异）方面的情况。根据我们的经验，相对于单一定价而言，高明定价者通常能运用价格走廊这一概念使利润增加15%到25%，而且价格走廊可在很大程度上消除灰色市场（灰色市场带来的损失是难以估量的）。与这些好处相比，选用这样一种系统所花费的成本是微不足道的。

在此，我们以一种我们称之为SYNOP的药品为例来说明价格走廊是如何确定的。经销SYNOP的是一家在世界上位居前列的药品公司。为了给这种新产品制定一个最优的国际定价战略，公司对五个国家进行了研究：美国、英国、法国、意大利和德国。根据研究结果，得出如图6-5左部分所示的各国最优价格。这些价格没有考虑各国市场之间相互依赖的关系，也就是说，如果我们能够在各国市场之间建立屏障，那么这些价格将是最优的价格。

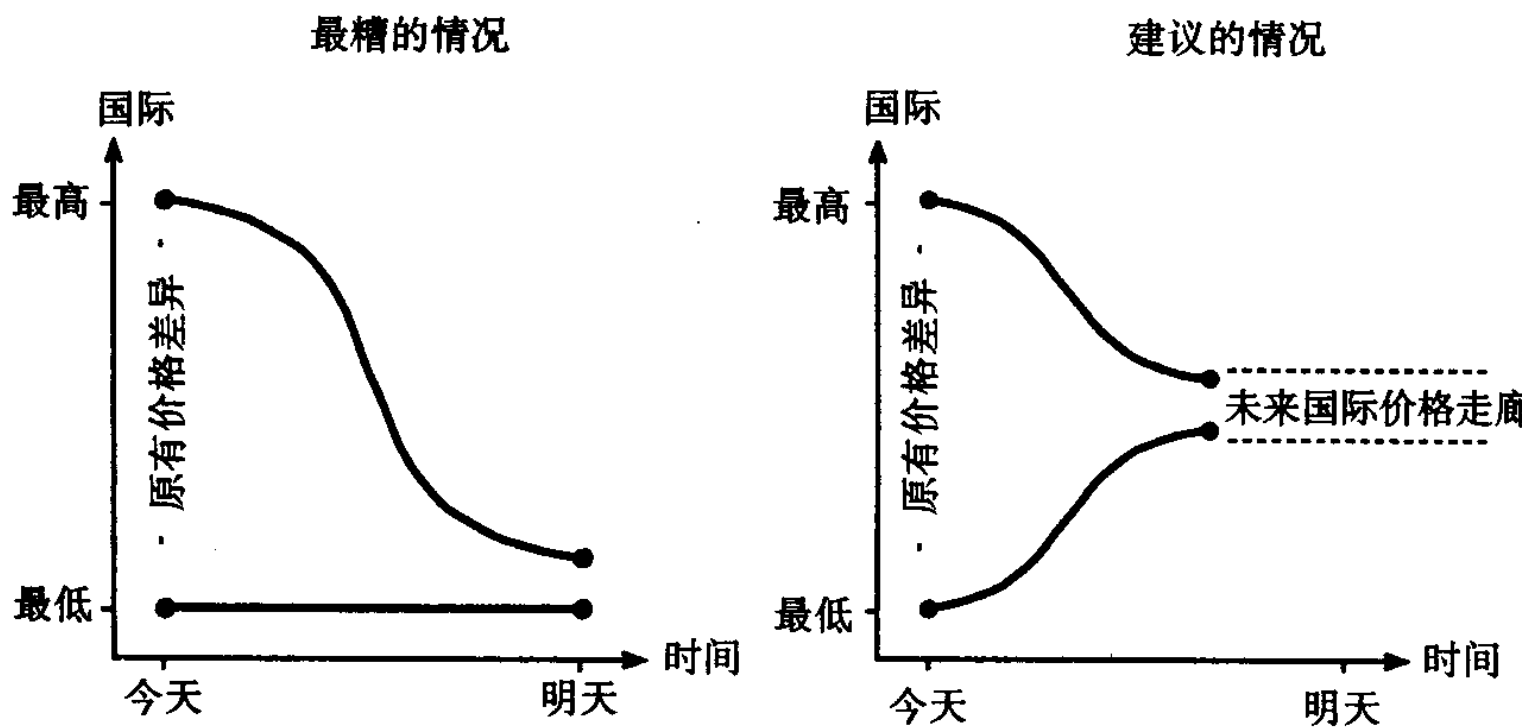


图6-4 几种可能的国际价格走势

这些价格之间存在着很大的差异。美国的最优价格比德国低57%，比英国低48%。由于存在着这些价格差异，所以我们的屏障可能被翻越、穿越或被突破，也就是灰色进口活动可能很猖獗。因为目的是要实现利

润最大化，而不是抑制所有灰色进口；所以有些人仍然可以穿越屏障，只要其价格在最优价格范围内。在为期一天的研讨班上，我们和经理们一起根据专家判断的方法，确定了一组灰色进口曲线。这种曲线估算的是当两个国家之间的价格差达到某个水平时，灰色进口在整个市场上所占的百分比。美国和德国之间的灰色进口曲线如图6-6所示。该曲线告诉我们：如果按各国的最优价格来分别定价，那么德国和美国之间的价格将相差57%，这样，德国将大约有32%的销量是来自美国的灰色进口。相反，如果价格差小于20%，那么德国境内的灰色进口将可能完全消失。

我们运用西蒙库齐尔合伙公司开发的国际价格（INTERPRICE）系统来优化价格走廊。图6-5下面部分为分析结果。最优国际定价走廊在1.90美元和2.50美元之间；相对于2.50美元的上限来说，这时的走廊宽度为24%。所有价格都应在这个走廊范围内。这样，德国市场和英国市场各自的最优价格应该降低到2.50美元，而意大利、法国和美国市场的价格则应提高到1.90美元。当价格差为24%时，德国市场和英国市场可能会有一些来自法国市场和美国市场的灰色进口，但根据灰色进口曲线，预计灰色进口将占市场销量的5%，而这一水平是公司完全可以接受的。

我们还分析了对所有市场采取统一定价政策的情况——当然，这意味着没有灰色市场存在。但如果价格定在价格走廊（1.90美元和2.50美元）范围内，同时容忍一些灰色市场活动的存在，那么由此获得的利润将远远高于实行统一价格政策所带来的利润。相对于分别确定各国市场最优价格（这通常不可行）而言，根据价格走廊所确定的价格通常不会带来太大的利润损失（理论上而言），并且还能大大减少灰色进口的烦恼。

价格走廊努力在有保证的差别定价和统一定价之间寻求平衡。这种方法以量化的系统方法实现了“尽可能差别定价，按必要统一定价”的原则。当然，价格走廊要受汇率变化、套利成本变化或其他因素变化的影响。国际价格系统使我们得以增加新的参数，并为走廊和价格的调整提出建议。

在建立价格走廊的过程中，应该注意国际套利成本并不是一成不变

的，而是可以通过品牌、包装设计、经销渠道和类似措施加以影响的。但在各国市场之间建立这方面的屏障通常需要以规模经济作为代价。

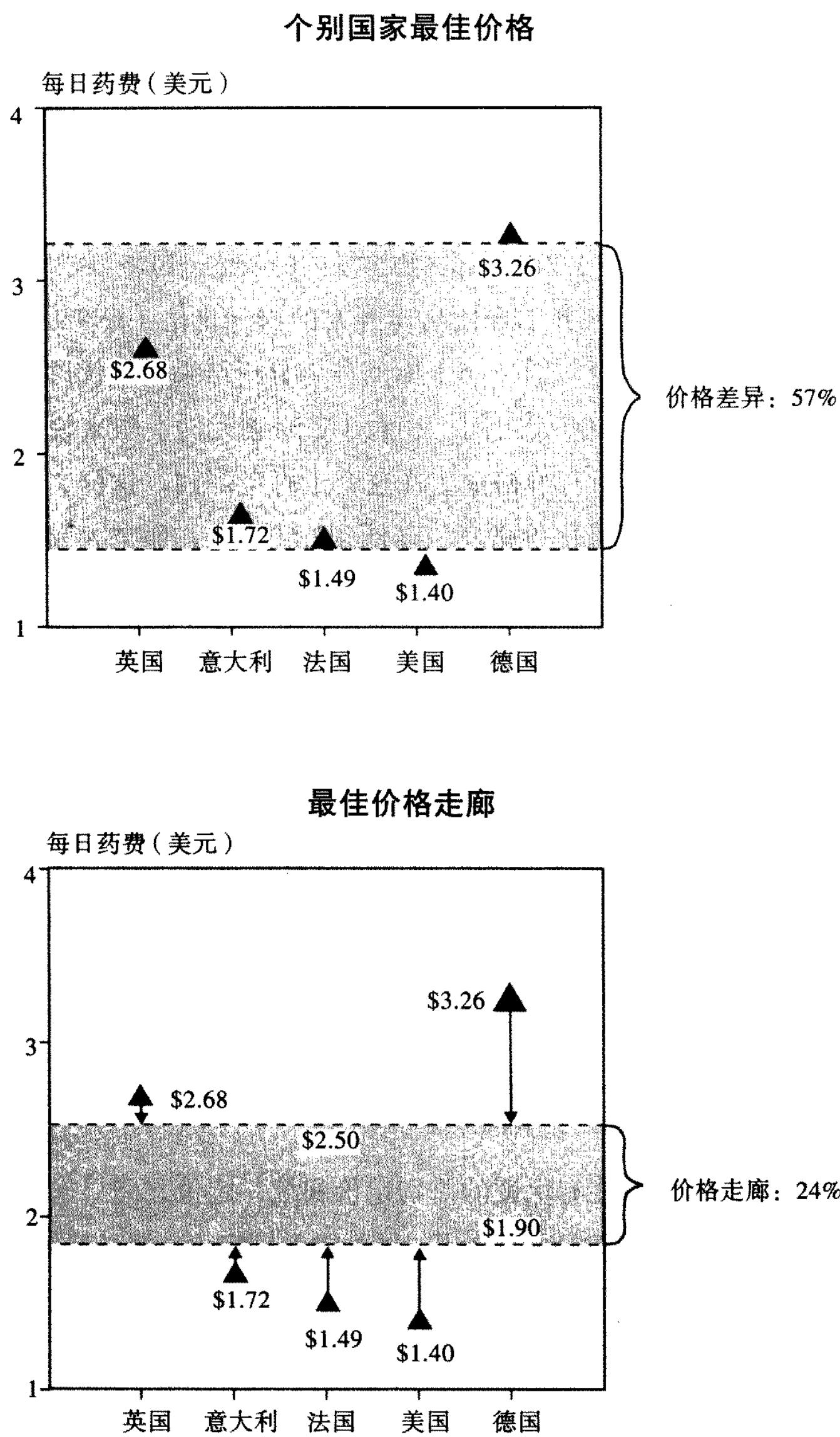


图6-5 个别国家的最佳价格以及SYNOP的最佳价格走廊

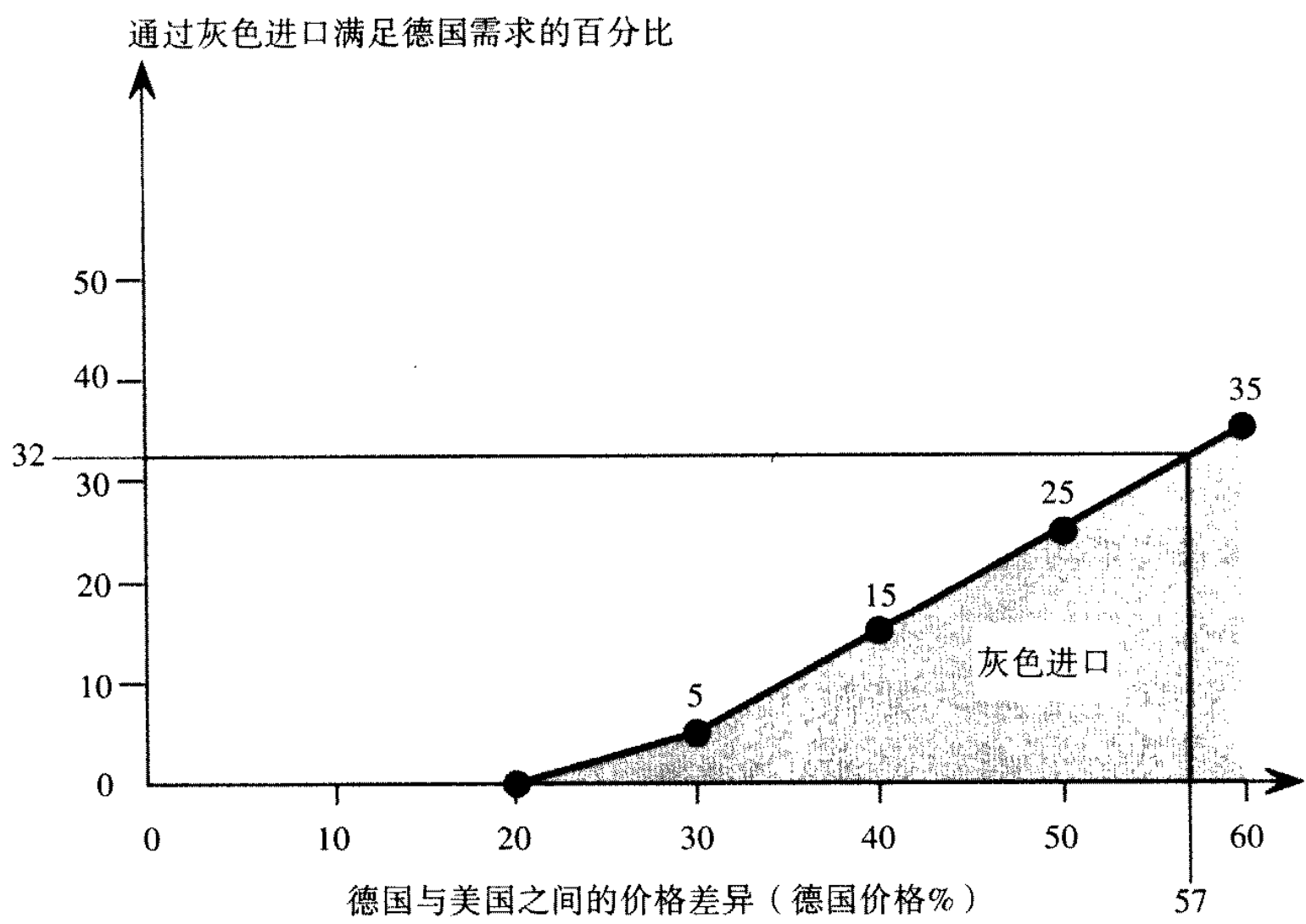


图6-6 为SYNOP估算的灰色进口函数

为支持国际差别定价而采取的这些措施有其优缺点，应该认真比较以权衡利弊。现就我们有关国际价格协调方面的建议总结如下：

- 不应由于协调定价的压力而在各国之间实行统一定价，因为这会牺牲差别定价的利润潜力。应竭力避免所有的价格都降低到最低水平。
- 为各国市场分别制定最优价格已越来越不现实和越来越危险了。这种方法下的价格差异通常很大，因而会诱发灰色市场。这些还会给顾客带来麻烦，因为他们越来越多地转向全世界的经销商进行采购。
- 我们建议确定一个国际定价走廊，价格走廊一方面可以使我们进行某种程度的差别定价，另一方面又能避免由于价格差异太大而带来的风险。为确定最佳价格走廊，需要获得价格弹性、套利成本和灰色进口方面的可靠信息。由于国际市场上的利润难料，所以有必要增加开支来收集信息并对信息进行分析，为此所花费的费用往往只需数周或数月的时间就可收回。确定最

优国际价格是高明定价者所面临的最大挑战。

国际定价的执行

执行国际定价的困难很多。尽管我们可能非常清楚汇率突然变化时所应采取的必要措施，但将这些措施付诸实施却常常困难重重。人们总是很难料定这种变化到底是暂时的还是长久的。汇率短时间的上下波动可能与人们保持定价持续性的愿望相抵触。确定产品在一个国家市场中的位置时，既要考虑公司的战略，还要考虑短期利润的最大化。为阻止竞争者的进入，可以在某些国家实施低价，例如，为了不让日本公司获得进入欧洲市场所需的现金流，美国一家生产特种玻璃的厂商在本国市场以极具竞争性的价格来打压日本竞争者。在确定各国市场价格时，应该注意到这方面的考虑。

国际价格协调可能与一个公司的组织结构和奖励制度发生冲突。很多公司都是由公司的各国子公司经理负责各自市场的产品定价，并且各国子公司经理的报酬和评价至少有一部分要按国别利润来确定。任何国际价格协调都会缩小公司的定价范围，并因此减少了公司将各国市场利润最大化的机会。阿斯曼斯和维斯提出了四种可以采用的价格协调办法，那就是经济措施和奖励措施、集中管理、公式化（也就是国别价格由公式来确定）和非正式协调。他们分析说所有的方法都有其优缺点。阿斯曼斯和维斯提出的四种方法中，我们的价格走廊概念包括了其中的第四种。这种办法既考虑了国际价格协调的必要性，又同时让各单位有某种程度的定价自由。实际上，总部利益和各分支机构利益之间的根本矛盾并不能完全解决。如果各国市场之间的依存度增加，那么就有必要加强定价决策的集中程度。市场越相似，定价政策就越得统一。由此引起的各子公司之间的矛盾是不可避免的，其中极难对付也时常最情绪化的矛盾就是大国和小国之间的矛盾。最愚蠢的情况就是公司听任小国市场的低价格摧毁大国市场的高价格（LOGO就是属于这种情况）。即使产品从低价市场流往高价市场是不切合实际的，低价也可以成为整个国际定价结构中的参考定价。完全

放弃小市场要比在大市场降价10%的做法更明智。

国际定价与市场其他方面的国际协调密切相关。我们曾提到，通过品牌、设计、包装等在各市场之间设立屏障是可行的。同样，应该明确全球品牌和地方定价是不相容的。柯达几经挫折后才领悟到这一点。在其国际品牌屡遭不测，被大批量灰色进口后，公司于1995年在日本引进了第二种品牌和经销商自有品牌。

定价问题的研究需要集中进行。只有在各国有关价格的资料具有可比性的情况下，才能制定统一的定价战略。因此，总部应至少确定用以估计价格反应和其他事实的标准。国际竞争价格信息也应如此，在这方面，我们发现各国市场之间的信息存在着很大的差距。正如前述Paul Binhold案例中所述的那样，这种信息很容易就能得到。在解剖教学辅助设备方面位居世界前列的Binhold对其产品在全世界的价格做出承诺：如果有人在任何地方发现任何一种价格更低的类似产品，Binhold将按同样的低价交付产品。Binhold的常务董事奥托·H·吉斯声称：公司有一个完善的全球定价信息系统，不管何时何地，任何人的产品价格只要低于Binhold产品的价格，他就有可能在几小时内得到信息。

我们了解的大多数公司都远远没有这种理想的全球信息系统。价格决策过程、价格调整能力的提高以及在全世界范围提价也同样缺乏这种理想的全球信息系统。我们建议：应对有关人员进行教育，让他们了解考虑价格时只局限于一个国家可能引起的后果。更好了解国际定价的复杂性有助于做出高明定价。

有关国际定价的限制规定

法律以及其他政府规定对国际定价的影响要远远大于对国内定价的影响。跨越国界就意味着要缴纳关税和其他税费、可能需要遵守有关的配额规定，而反倾销方面的规定有可能限制一个公司的定价范围。所有这些都对价格有影响作用。就公司分处不同国家的各分支机构而言，分支机构之间的转移定价受到税收影响的程度非常大。进口关税阻碍了国外企业的竞争力，在反倾销规定下，通过进攻性市场渗透定

价来达到进入市场的目的可能行不通，或者说，反倾销规定可以帮助现有国内企业抵御国外竞争者的入侵。类似欧盟委员会之类的国际机构可以观察到各国企业的定价行为，并对这些企业的行为施加影响。欧盟的基本作用就是禁止欧洲各国把市场分离开来。

但这些限制甚至还能提供定价机会。以美国市场对日本汽车实施进口限制为例，如果限制进口车的数量，那么定价问题就是制定一个能使进口车数量全部销售完毕的价格水平。为确定这个价格水平，应该知道销量反应曲线（见第三章）。过去，美国市场上的日本制造商在这方面一直做得很好。不过，进口数量限制有两大副作用。首先，就美国市场上现有日本竞争者而言，进口配额导致了一种类似卡特尔的情况，因为市场份额是由协议确定的。其次，价格可能更具竞争力的小型日本汽车公司无法继续壮大，甚或被淘汰出局。同样，反倾销关税不仅能保护国内企业，而且能保护那些无心实施进攻性定价的国外竞争者。据我们观察，有时（如巴西市场），国外竞争者一旦在当地建立了生产企业，也成为进口限制规定的强烈支持者，以保护自己不受外国竞争者进攻性价格的威胁。

显然，在错综复杂的国际环境中实施高明定价政策时，必须要深入了解限制规定的种种影响。做到这一点可能很难，但贸易壁垒的不断降低、共同货币的使用（如欧元）、信息技术的更加完善以及国际经验的不断丰富，将加快实现这一目标的进程。反应敏捷的定价者如果拥有更完善的信息，那么就不仅能挖掘各种机会、善用各种机会，也能避免国际定价中的危情隐患。

小结

高明定价者在定价方面的一个显著特征就是能够适应飞速发展的全球化市场。市场全球化能带来差别定价的机会，但也危机四起，现有价格结构和价格水平将受到威胁。在国际定价中，应该遵照以下方面执行：

- 应该考虑两种对抗势力的影响：差别因素和协调因素，这两者

同属动态因素。

- 传统上，市场、顾客、竞争者、经销商和规章制度因国家不同而不同。这些差异要求定价者根据国别实施差别定价。
- 根据成本加成法计算的国际价格并不是最优价格。应该由产品在每个国家市场的认知价值来决定产品在该国的价格。
- 汇率在国际定价中起着关键的作用。当汇率发生变化时，应该对价格进行适当调整，保持价格或贡献毛益不变并不是最佳选择。
- 很多市场都要求协调国际价格，因为协调因素已越来越占上风。贸易壁垒的消失、信息技术的提高、运输和套利成本的降低以及全球范围内的采购等等因素，都促进了这种态势的发展。
- 这种趋势下，在各国实施统一定价通常不是最好的办法，因为潜在利润牺牲太大。当然，我们也不能继续维持过去的价格差，因为这将引致灰色进口以及类似的问题。我们建议实施国际价格走廊，在差异和协调之间寻求平衡。尽管应该努力减少灰色市场，但将灰色市场活动降低为零很难成为最佳的选择方案。
- 确定价格走廊要求：有关国际价格及其相互关系的信息应该有充分的事实依据。我们强烈建议，应协调各国之间的定价研究。
- 各国市场之间的同质性和依存度越高，要求协调定价的集中程度也越高。国际定价可能使子公司和总部之间矛盾重重。解决这些矛盾的方法有几个，但任何一种方法都有缺点。公司管理层对国际定价复杂程度了解越深，就越有可能更合理地解决矛盾。

我们预计，国际定价的未来动态发展还将加快，这意味着每个从事国际活动的公司都应重视这一领域。高明定价者能够通过把握这种挑战而获取巨大利润。

第七章

非线性定价

内容介绍

前几章已经说明，可以从不同方面，根据顾客、地区、产品变量等进行有利可图的差别定价，以使定价与顾客愿意支付的价格相符。在“可变数量”情形下（根据价格不同，顾客可能多买或少买某产品），影响销售数量的另一种重要办法就是实施差别定价。正如我们所熟知的那样，非线性定价通常通过价格折扣来增加销量。

实际上，非线性定价的情况比比皆是，可以有很多不同的形式，现举例如下：

- 很多工业公司对于大量购买者提供所谓的数量折扣。在对化学工业进行的一项研究中，我们发现63%的受访者说他们通常给予数量折扣，平均折扣要比最高价格低19%。Sealed Air 公司的数量折扣计划就是一个典型的案例：由于运输效率的问题，Sealed Air 公司某种包装材料的价格因某个订单的大小而有很大差异：数量低于5 000平方英尺（1平方英尺约等于0.09平方米）时，每1 000平方英尺为50.00美元，总数量在5 000~10 000平方英尺之间时，每1 000平方英尺为45.40美元，200 000平方英尺足够一整卡车时，每1 000平方英尺为33.50美元。
- 软件公司通常为许可使用者提供非线性价格。正如第五章讨论

的那样，25个用户时，Novell公司的Netware为1 196美元（相当于每个用户约48美元），250个用户时，为3 996美元（相当于每个用户16美元）。Windows社会科学统计程序包（SPSS）的基本模式售价为一个用户2 500德国马克，10个用户12 250德国马克（每个用户1 225德国马克），50个用户23 450德国马克（每个用户469德国马克）。

- 波恩的美侨俱乐部的运动课程费是：1期6美元、10期50美元（每期5美元）、20期90美元（每期4.50美元）。很多影院也对订票人实施类似的定价单。同一城市的摄影师为了促销，规定拍1张照片4.00德国马克，拍6张照片14.00德国马克（每张照片2.33德国马克），拍12张照片21.00德国马克（每张照片1.75德国马克）。
- 苏黎世的亚特兰蒂斯希尔顿饭店制定的电话价目单如下：

计费时间	每段时间的通话费
前10秒	每秒0.40瑞士法郎
第二个10秒	每秒0.30瑞士法郎
超过21秒	每秒0.20瑞士法郎

- 报纸和电台对广告版面和广告时间也采用数量折扣价格。《洛杉矶时报》的数量折扣分32个档次，当年购买量超过500万行字的版面时，折扣最多，为40%。
- 银行对投资组合管理的收费取决于投资组合规模的大小，德意志银行对金额超过5万德国马克的投资收取0.05%的费用，金额在5万德国马克和10万德国马克之间的投资则收取0.04%的费用，金额超过10万德国马克的投资收取0.03%的费用。
- 《财富》杂志在德国对订阅1年杂志的订户，每期价格为5.25德国马克，订阅2年的，每期价格为4.73德国马克，订阅3年的，每期价格为4.20德国马克。
- 电话公司和公共事业公司通常按固定月租费加上变动使用费的方式来收费。使用量越大，每单位的平均月收费就越低。平均价格

随使用数量的增加而降低，汽车租赁价格的结构通常也如此。

- 德国铁路股份公司提供一种所谓的火车预付卡 (BahnCard)，二等车厢价格为220德国马克，头等车厢为440德国马克。火车预付卡的持有人在一年内都可按低于正常价格50%的折扣价购买车票。
- “里程积分”计划对于经常乘坐同一航空公司飞机的人员提供折扣。销售奖或忠诚奖也有同样的作用，当折扣随购买量增加而逐渐增加时，其作用尤其明显。
- 非线性定价的一种特别形式就是“多人优惠”定价，在这种情况下，对于第二个客户或新增客户而言，如果其购买的产品或服务与第一个客户（或“主要”客户）购买的产品相同，那么可以获得价格折扣。很多航空公司定期推出各种活动：一个按全额付款的顾客，其配偶或公司员工可以按半价买票（如汉莎航空公司、新西兰航空公司），甚至免费（如西南航空公司的“朋友免费飞行”计划）。饭店行业也常常实施类似的计划。德国一家废物处理公司的一项计划规定，公司的服务价格随着家庭人数的增加而降低。只有一个人的家庭，年服务价格为208德国马克，2人的家庭为256德国马克（每人128德国马克），5个人的家庭为350德国马克（每人70德国马克）。美国电信行业MCI首次推出“朋友与家庭”计划可以算是多人优惠定价的另一种形式，也可提高网络效应。

正如这些例子所说明的那样，最常见的情况就是价格随购买量的增加而降低。但在有些情况下，供应商不是鼓励用户多用而是鼓励少用。例如，波士顿对家庭自来水和废水的收费就是随着用量的增加而增加：6个月时间段内的前10单位按每单位2.63美元收费，在此基础上多用的水，其价格按所用水量分8个档次递增，一个家庭在6个月内的用水量超过200单位时，超过部分按每单位9.53美元收费。但在现实生活中，绝大多数情况都是价格随购买量的增加而递减。

这些例子说明，非线性定价法实际上是一种常见的方法，对利润

有着重要的影响作用。我们的经验是，很少有企业能真正深入思考数量折扣计划的影响作用及其基本原理。

本章要点

本章将讨论一些问题：

1. 非线性定价的形式有哪些？
2. 非线性定价什么情况下是最优的？
3. 制定非线性定价计划需要哪些信息？
4. “多人优惠”价格如何确定？
5. 在实施非线性定价时应该注意哪些问题？

了解这些问题的答案将有助于你：

1. 了解实施非线性定价的原因及其复杂性。
2. 根据具体情况确定是采取统一定价计划还是非线性定价计划。
3. 组织收集需要的信息，并制定一项最优计划。
4. 避免因非线性定价的结构复杂而带来实施的困难。

非线性定价的形式

图7-1为非线性定价的几种形式。图（a）为统一定价的形式，从原点开始，数量与顾客支付总金额（向顾客收取的总金额）之间呈线性关系。这种情况下，单位价格保持不变，图中以水平直线表示。

图（b）表示所有单位都给予数量折扣的情况，在这种情况下，如果超过一定的数量，那么所有单位数量都给予较低的价格。上述的 Sealed Air公司就属于这方面的典型例子。如果购买数量在5 000平方英尺到10 000平方英尺之间，所有部分的单位价格都为45.40美元，而不是前5 000平方英尺的单位价格为50美元，其余部分的单位价格降为45.50美元。这种情况下，会有一部分采购数量是“不划算”的。如，按每1 000平方英尺50美元的价格购买4 700平方英尺的顾客所支付的总金额为235美元。但是，按每1 000平方英尺45.40美元的价格购买

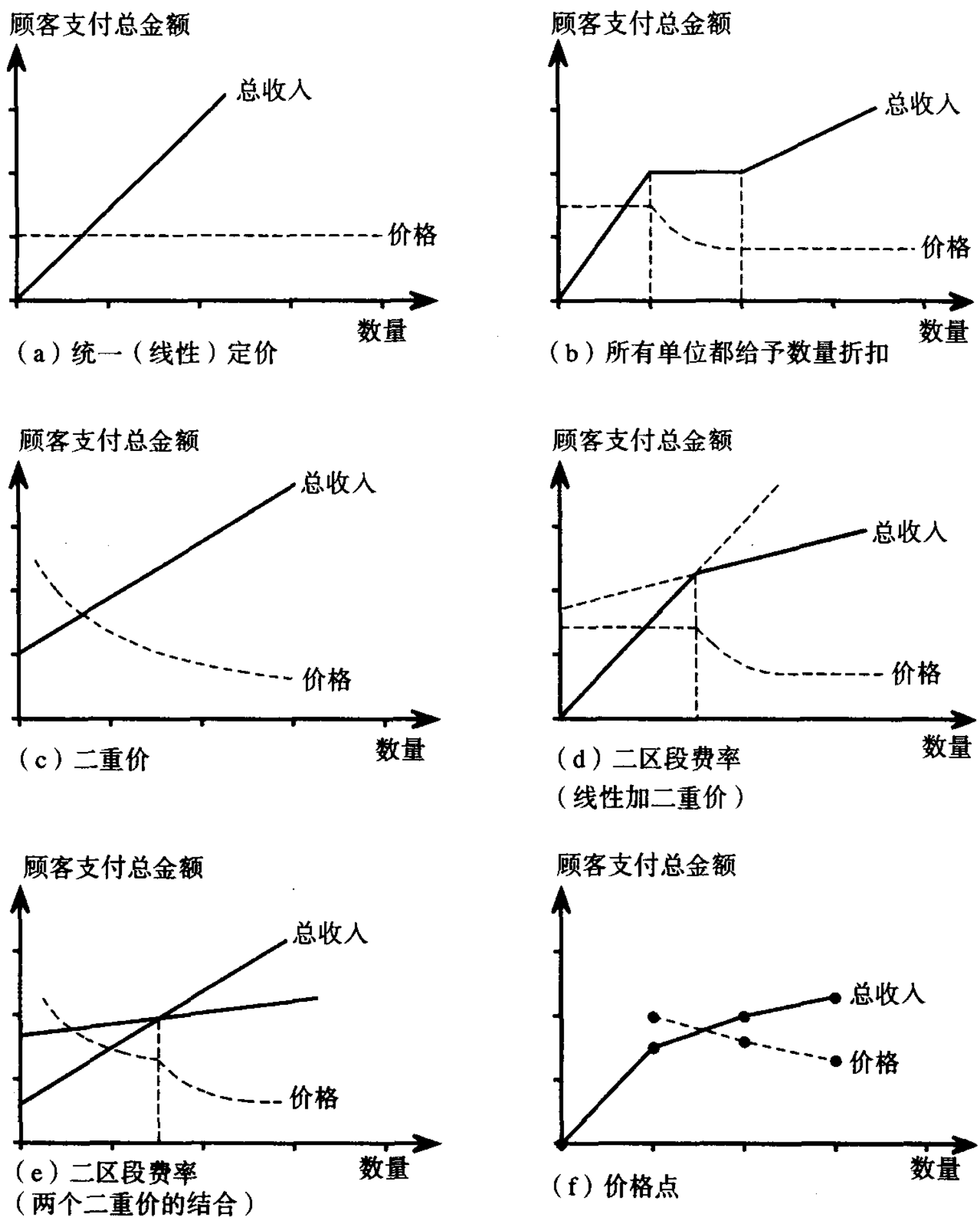


图7-1 非线性定价的几种形式

5 000平方英尺的顾客所支付的总金额却为227美元。当购买数量在4 540平方英尺和5 000平方英尺之间时，很不划算，因为 $5\,000 \times 0.0454$ 美元 = 227美元，而 $4\,450 \times 0.05$ 美元 = 227美元，这样，同样金额的钱却购买了不同数量的产品。在所有单位数量都给予折扣的情况下，必须确定每个档次折扣和价格的分界点。最简单的情况，就是分两个价格档次，这种情况下有三个参数：分界点和两个价格。在分三个价格档次时，有五个参数：三个价格，两个分界点，依此类推。这

说明，非线性定价可能非常复杂。

图(c)为二重价情形，在这种情形下，一部分为固定费用，另一部分为依购买量而决定的边际价格。从本质上说，顾客支付一笔固定费用以取得购买产品的权利，然后按实际购买量支付边际价格。电话公司通常会采用这种非线性定价计划：一部分为月固定费用，另一部分为每单位的服务费用。出租车的价格结构也是如此：通常情况下，一部分是收取固定租金，另一部分按里程收费。“里程数不限”是两段式价格中的一种特殊情况，在这种情况下，边际价格被确定为零。采购俱乐部的成员支付一定金额的会员费后就可以按较低的价格购买商品或服务，这种情况下的价格就属于此类型。如图所示，随着数量的增加，固定费用就可以按更多数量单位来分摊，因此，每单位的平均价格也就降低了。在两个二重价的情形下，必须确定两个价格参数：固定费用和边际价格。

图(d)为二区段费率定价形式，在这种情况下，一定数量内按原有单位价格收取，但超过一定数量后，其余所有单位都按较低价格计算。这也被称为“递增单位数量折扣”。亚特兰蒂斯希尔顿的电话定价就是这方面的典型。如果一段为线性定价，另一段为二重价，那么其价格结构就与本章稍后介绍的火车预付卡价格结构类似。

图(e)为“二区段费率”的一种变形，在这种情况下，每段价格都包括一个固定价格和一个可变价格。公共事业公司的价格结构通常属于这种情况。德国一家天然气供应商Rhenag提供了两种收费方案。收费方案A的一段为4.00德国马克的月固定费用，另一段为每100千瓦时(kwh) 10.90德国马克的可变价格。收费方案B的一段为14.00德国马克的固定收费，另一段为每100千瓦时6.10德国马克的可变价格。电话公司也提供由不同固定价格和不同可变价格组合在一起的各种收费方案。这种战略在蜂窝网络领域非常流行。进入德国市场的第三家公司“E-plus”独创了二重价的定价形式：“伙伴-价格”是针对用量少的用户，包括每月44德国马克的收费，加上每分钟1.64德国马克的可变价格；“获利-价格”是针对用量大的用户，包括每月59德国马克的收费加上每分钟1.19德国马克的可变价格。产品领域也存在着类

似的价格结构。试比较传统灯泡和紧凑型节能荧光灯（CFL）：传统灯泡的价格大约为1德国马克（固定价格部分），每100小时耗能1.88德国马克（可变价格部分），而紧凑型节能荧光灯购买价格为30德国马克，但每100小时耗能则只有0.38德国马克，且使用寿命更长。由此看来，产品的固定价格和可变价格结构和上述例子中服务领域的价格结构类似。

图（f）为价格点形式。正如上述波恩美国俱乐部或波恩照相馆一样，根据每个具体单位来确定价格，但每种情况下的价格结构是非线性的。多人优惠定价也可以归入价格点形式。

不同形式的非线性定价需要确定不同类型和数量的价格参数。表7-1对非线性定价中需要确定的参数做了总结。我们可以看出，和统一（线性）定价不一样，所有形式的非线性定价中，都需要确定若干个价格参数。在《洛杉矶时报》的数量折扣价目表中有32个价格档次，因此必须对32种价格和31个分界点做出决定。相对于统一价格而言，非线性价格决策要复杂得多，所需要的信息也更多。但高明定价者会进行必要的分析，并做出能够获利的决策。

非线性定价的基本原理

非线性定价为什么是最优的？在什么条件下才是最优的呢？这个问题的答案是显而易见的，因为非线性定价在实际中得到了普遍应用。但我们的经验是，当提及为什么要提供数量折扣和为什么要使用某种具体的定价形式时，答案往往是不能令人信服的。很多经理认为数量折扣是为了节省成本。数量折扣确实能吸引较大数量的订单，而较大数量的订单又减少了卖方的物流成本和存货成本。另一些人则认为向大客户提供折扣是理所当然的——因为留住大客户很重要，所以必须给予他们价格折让。还有一些人则认为是为了竞争需要；有人曾援引《洛杉矶时报》出版商汤姆·约翰逊的这样一句话：“我们是根据自己的成本以及报业和其他媒体的竞争态势来确定价格的”。美国航空公司认为“到目前为止惟一最成功的营销工具”

表7-1 不同定价形式下需要确定的参数

定价形式	需要确定的参数	
	形式	数量
统一（线性）定价形式	价格	一个
数量折扣定价形式	价格 分界点	两个或两个以上 一个或一个以上
二重价定价形式	固定收费 边际价格	一个 一个
二区段费率定价形式	固定收费 边际价格	两个或两个以上 两个或两个以上
价格点定价形式	价格	两个或两个以上
多人优惠定价形式	价格	两个或两个以上

就是其创设的“常客”计划。该计划的成功使得所有大型竞争者都竞相效仿这一计划。1994年，上述E-plus公司实施非线性价格政策后，立即就被两家同业公司D₁、D₂所效仿。竞争性依存关系似乎成为非线性价格计划得以传播的主要原因。服务领域还有一种观点，认为固定收费说明企业必须维持一个较高的固定成本比率。供应商的高固定成本比例转嫁到顾客身上，就成为顾客需要支付的固定费用——这是成本加成法的一种具体形式。

所有这些论点多少都有些道理，但进行非线性定价还有更深层的原因。非线性定价不应只是针对大客户或竞争对手的一种防御战略，而应是高明定价者进行差别定价、提高利润的一种方式。进行有利可图的非线性定价，从根本上说是基于需求、成本或竞争方面的原因。我们将首先分析需求方面的原因。

需求

需求方面的最基本原因就是基于这样一种简单的事实：顾客购买的愿望常常随购买量的增加而降低，也就是说，他愿意为第一个单位商品支付的价格高于他愿意为第二个单位商品支付的价格，他愿意为第二个单位商品支付的价格高于他愿意为第三个单位商品支付的价格，依此类推。在这种情况下，为反映顾客的认知价值，提高公司的

利润，卖方卖出第一个单位商品的价格要高于第二个单位商品的价格。单位平均价格随购买量的增加而递减。这种情况适用于单个顾客或最高价格相同的一群顾客。如果我们了解顾客的认识价值，我们只需要根据其认识价值向下调整价格直至价格降至成本为止。非线性定价能够全面反映顾客的认识价值。

如果顾客彼此不同，那么非线性定价的基本原理依然适用，但对于企业来说却不是最有效的定价方法。我们以波恩影院为例来对这一情况进行简单分析。该影院对一个月内第二次、第三次……看电影的顾客给予价格折扣。顾客看电影的次数是通过一张卡来确定的：影院为首次看电影的顾客签发一张有效期为一个月的优惠卡。现就三位顾客A、B、C进行分析，三位顾客都很有代表性，都愿意一次、两次……地看电影，具体情况如表7-2所示。所有价格都以德国马克表示。

影院经营者的一种选择就是为每次消费确定一个统一的价格（线性定价）。由于每次看电影的边际成本基本上为零，所以我们假设影院经营者希望获得最大限度的票房收入。假设每次看电影的价格如表7-2所示，那么当价格为12德国马克时，每个月访问量只有一次（只有顾客C），收入为12德国马克。当价格为10德国马克时，顾客C将看两次电影，顾客B将看一次电影，收入将为30德国马克（ 3×10 德国马克）。在分析所有选择后，我们发现5.50德国马克为最优的统一价格，此时顾客光顾影院的次数为9次（C4次，B3次，A2次），收入为49德国马克（=利润）。

在非线性定价中，情况则不同。顾客每次看电影时，影院将为其确定一个能将利润最大化的价格。这种方法就是“价格点”定价法。对于首次看电影的顾客，我们可以将价格定为12德国马克，这时只有顾客C看电影，收入为12德国马克；当价格确定为10德国马克时，顾客C和B会看电影，收入为20德国马克；当价格确定为9德国马克时，3位顾客都会看电影，收入为27德国马克。这样，对于首次看电影的顾客，最优价格为9德国马克。我们可以用类似的方法推算出以后各次的最优价格。我们发现第二次的最优价格为6德国马克，第

3次的最优价格为5.50德国马克，诸如此类，可以依此类推。有关数据见表7-2，从该表可以看出在最优非线性定价的情况下，顾客看电影的次数为11次，总利润为67.50德国马克。该利润比最优统一定价时49德国马克的利润要高出37.8%。图7-2说明了利润改善如此之大的原因。

表7-2 针对3位不同顾客的非线性定价——以顾客看电影次数为例

第N次 看电影	每位顾客每次看电影时愿意 支付的最高价格			每次看电影时 的最优价格	看电影的 总次数	利润
	A	B	C			
第1次	9.0	10.0	12.0	9.0	3	27.0
第2次	6.0	7.5	10.0	6.0	3	18.0
第3次	3.5	5.5	8.0	5.5	2	11.0
第4次	2.0	4.0	6.0	4.0	2	8.0
第5次	1.1	1.5	3.5	3.5	1	3.5
非线性定价总计					11	67.5
统一定价总计				5.5	9	49.0

图7-2中，水平坐标轴为价格，垂直坐标轴为3位顾客看电影的总次数。外围阶梯式曲线（价格反应曲线）下方的“三角形”为潜在利润。通过统一定价，我们从这个三角形中截取最黑阴影部分的长方形，长方形的边为5.50德国马克，顾客看电影的次数为9。这种情况下，长方形的两边是牺牲的大量利润和顾客盈余。通过非线性定价，我们将沿价值曲线往下走，进而和三角形更接近，“落在桌上没拿”的钱更少了。由于顾客各不相同，所以即使通过非线性定价，也不可能收获整个三角形的利润。

从这一例子中，我们能明显看出，非线性价格越准确，我们越能挖掘利润的潜力。这样，如果不考虑实施的成本，价格结构越复杂就越有利：二区段费率比二重价有利，多区段费率比二区段费率有利……等等。但实施成本（如收集必要的顾客资料）以及可能引起的顾客混乱等又使这种定价方式受到实际的限制。不过，有一点非常重要，那就是顾客购买愿望将随购买量的增加而降低，这一简单而普遍的现象说明，根据非线性定价计划进行差别定价能带来巨

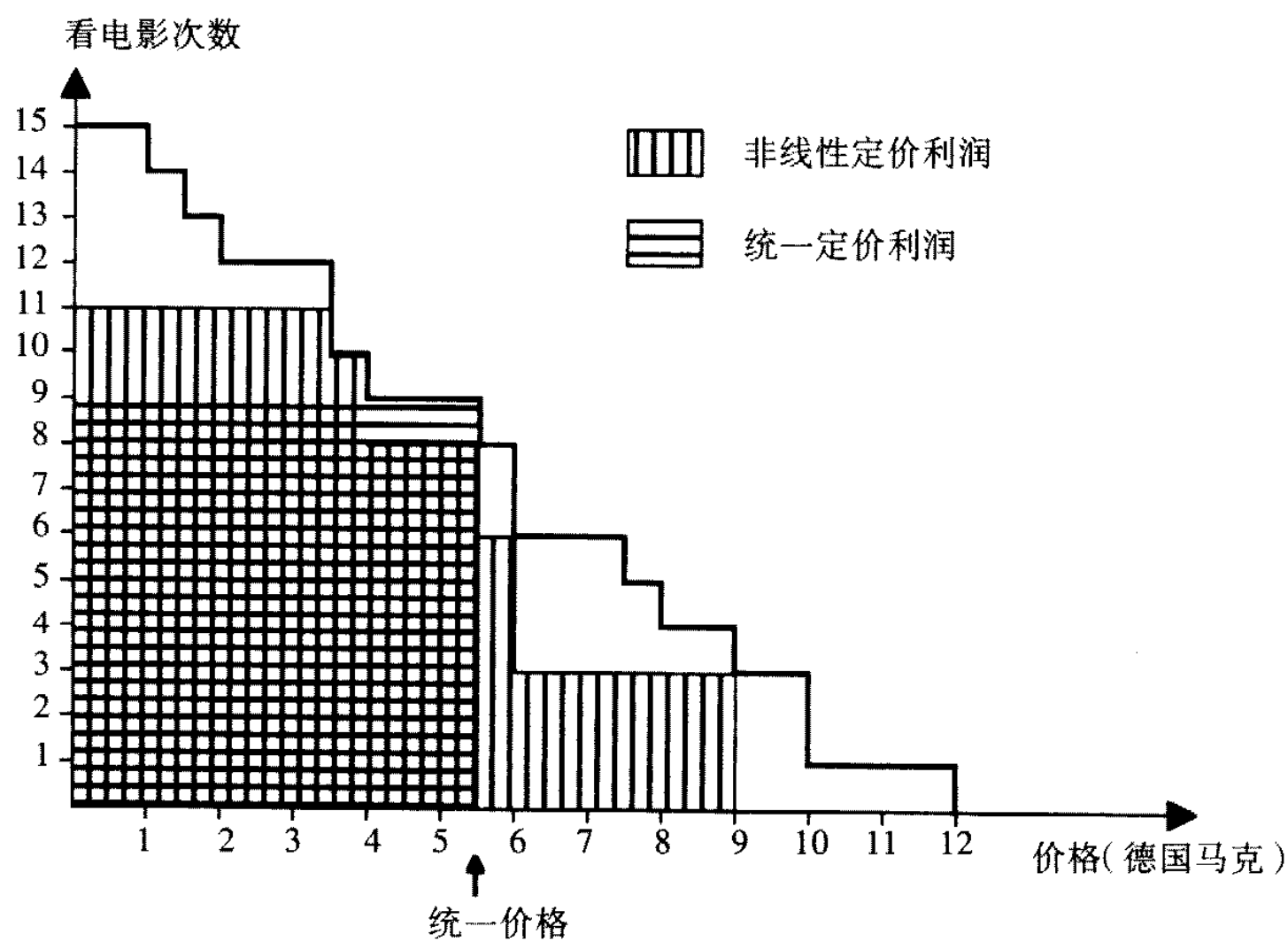


图7-2 非线性定价和线性定价的比较——从长方形到三角形

大的利润潜力。

数量折扣在需求方面的第二个促成原因就是大客户的价格弹性较高。图7-3显示的是通过联合测度法对工业用空气污染测试设备进行研究后得出的结果。这些设备都是由一些制造商购买的；根据客户生产规模的不同，客户对这些设备的年需求量少的不足100台，多的达数千台。大客户（超过1 000台）的价格弹性为2.20，而小客户（不到100台）的价格弹性为1.54，其对价格的敏感度要低得多。价格弹性的这种差异使中型购买规模的客户的最优价格比小客户低24%，大客户的最优价格比小客户低36%。

大客户对价格更敏感有其充分的理由。庞大的购买量使得他们值得去到处询价，因为对于他们来说，价格再便宜一些的可能性很大。他们可以使用某些对于小客户来说显得不切实际的采购方式，例如《洛杉矶时报》之类的报纸在出售广告版面给小客户时，要面临其他报纸、广告牌甚或地方电视台的竞争，但在争取大客户时，还要面临全国性电视台的竞争。大企业拥有进行全球采购的知识和系统，这样就扩大了竞争的态势。由于大客户的价格弹性较高，所

以为他们提供数量折扣将能使利润最大化。这不只是“强者总是占上风”这么简单。

在特殊情况下，非线性定价可能使价值从企业转给个人。在“里程积分”计划中，这种现象很常见，例如将出差飞行的里程算成自己飞行的里程。由于存在着滥用优惠的可能性，所以有些公司禁止将这种优惠转移给公司的雇员。

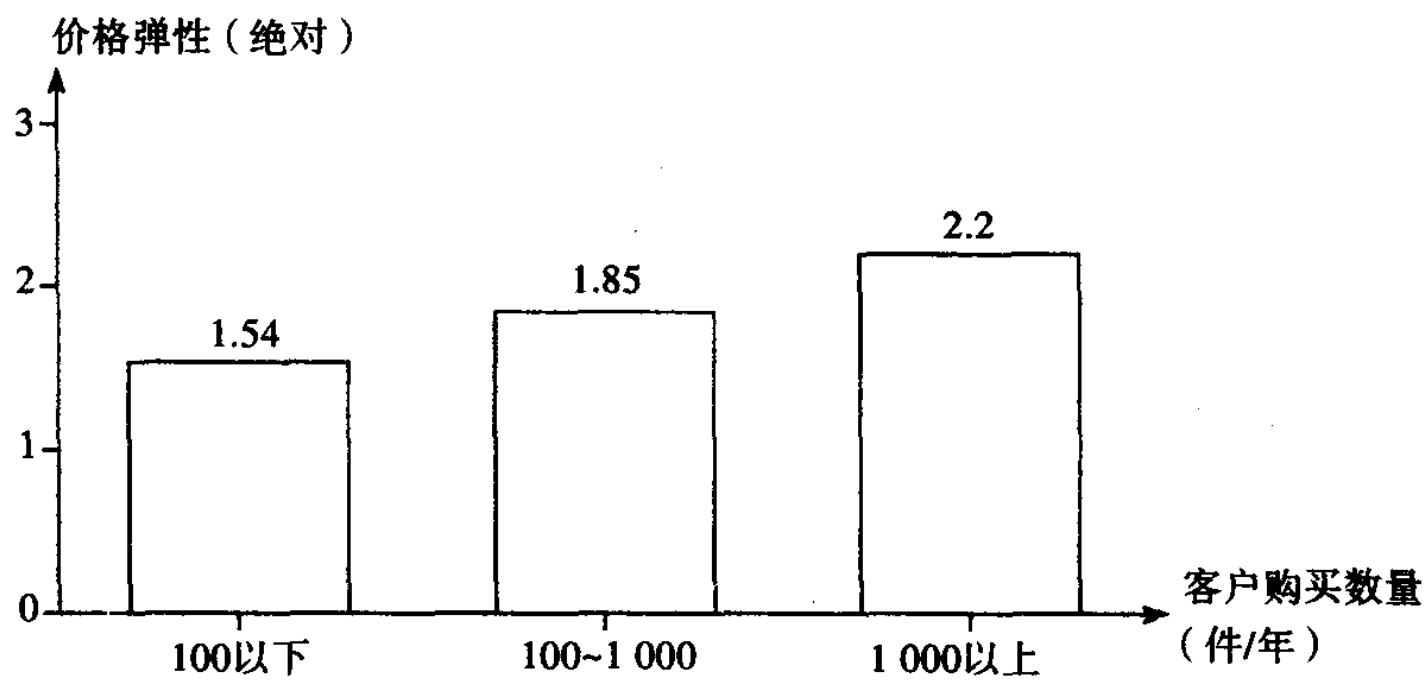


图7-3 价格弹性与购买数量——空气污染测试设备

成本

非线性定价的另一个原因可能是为了节省成本。如果数量折扣能吸引更大的订单，那么就可以提高生产效率和运输效率。如果折扣能提高总体需求水平，那么规模经济和经验效应将使单位成本降低。在“供应商-顾客”价值链中，数量折扣能有效地将系统成本降到最低。这意味着各环节共享节省的运费，同时储存笨重货物的责任也向经销渠道转移，Sealed Air就属于这种情况。同样，诸如轮胎或肥料之类的行业也有大幅度的数量折扣。数量折扣的另一作用就是，如果零售商的存货充足，那么就能将竞争者排除在外。

竞争

在竞争态势下，非线性定价也颇受欢迎。奥伦（Oren）、史密斯（Smith）和威尔逊（Wilson）经分析认为，如果数量折扣在垄断情况

下是最佳选择,那么在竞争情况下也将是最佳选择。多兰通过分析认为,非线性定价在公开招标中可以成为最佳定价方式,因为在公开招标中,客户喜欢通过多种渠道进行采购。数量折扣、销售奖励等可以建立入门壁垒,因为顾客必须跨越起点很高的数量门槛才能获得大量折扣。这就是为什么反托拉斯机构经常对这种做法进行调查,并禁止某些做法的原因。二重价和多区段费率可以成为排挤竞争对手的有效方法。如果顾客通过预付款购买了获得某种折扣或服务的权利(如火车预付卡或移动电话服务),那么就不太可能转向另一竞争对手,因为如果转向另一竞争对手,他必须再次支付固定的起始费。很多行业还没有使用二重价或多区段费率的定价法,这对于革新者来说是一个绝好的机会。饭店、航空公司或类似的服务供应商可以采用这种价格体系锁定顾客,因为他们不大可能愿意再次支付固定费用。为将竞争者排除在外,非常重要的一点就是让顾客提前支付固定费用。这是“常客”计划或类似的忠诚度计划的一个显著特征。

非线性定价能使企业瞄准特定的细分市场,这方面的一个典型例子就是斯普林特(Sprint)与AT&T的竞争。斯普林特的二重价包括较高的固定收费和较低的边际价格。这一计划是针对用量大的用户而制定的,其结果非常成功。1995年,英国初入移动通信市场的Orange就是利用这种方式来对市场上原有竞争对手展开攻势的。

综上所述,通过非线性定价来大幅度提高利润的情况有很多。非线性定价的潜力非常大,到目前为止,我们还只是接触到其中的一点皮毛。为充分利用这种定价战略,必须解决估算方面的难题。对于非线性定价来说,总价格反应方面的信息还远远不够。优化非线性定价需要了解每增加一个单位产品时,个别顾客所带来的边际价值。在以下有关非线性定价运用的讨论中,我们将对其中某些问题以及问题的答案予以说明。

非线性定价的应用

特克(Tacke)分析了巧克力这种产品的非线性定价方法,通过联合测度法对每增加一块巧克力顾客可能带来的边际价值进行了估

算。由于第三章已讨论过联合测度法，所以我们在此只展示他分析的结果。他推算了统一定价方式下的最优价格，以及6种可供选择的非线性定价方案。

表7-3是这7种价格结构的最优价格。最优统一价格为1.12德国马克，每种非线性定价方法都能使销量和利润大增。通过三区段费率定价法所实现的最大利润要比统一定价所实现的最大利润高70.3%。这种应用测试并不是说，本例中列出的所有方法都是可以实施的，而是为了说明非线性定价具有增加销量和利润的巨大潜力。应该记住，这种应用测试是在一个超市中进行的，并没有考虑竞争反应。竞争反应可能使销量和利润的增加减缓，但非线性定价依然优于统一定价。

表7-3 巧克力块非线性定价应用测试结果

非线性定价格式	最优价格 (德国马克)	与单一定价的差别	
		销量	利润
统一定价	1.12	0	0
二重价	固定费用 0.57 边际价格 1.03	+46.3%	+58.1%
所有单位都给予折扣	1~7个单位 1.27 8个单位以上 1.10	+52.8%	+49.8%
增量折扣	第1个单位 1.31 第2个单位以后 1.03	+50.0%	+61.3%
二区段费率	第一段：每单位1.37 第二段：固定费用0.57 边际价格1.03	+50.0%	+63.7%
三区段费率	第一段：每单位1.37 第二段：固定费用0.41 边际价格1.08 第三段：固定费用0.65 边际价格1.03	+46.0%	+70.3%
价格点	1个单位1.37 3个单位3.66 (相当于每单位1.22) 8个单位8.80 (相当于每单位1.10)	+64.9%	+66.6%

特克还证明非线性定价存在着巨大的风险。如果非线性定价各组成部分的最优价值稍有偏差，那么将给利润带来极大的负面影响，原因是向顾客收取的价格很接近顾客愿意支付的最高价格。如果定价超过了顾客愿意支付的这种最高价格，那么有关顾客将不会购买。要努力挖掘所有的顾客盈余，容不得半点差错。这种调查结果说明，非线性定价中使用可靠、有效的推算方法是极其重要的。

上述有关巧克力的例子中，“价格点”这种方法最便于实施。这种方法下，利润位居第二，而“价格点”又比较容易执行。巧克力可按1块一包、3块一包和8块一包来包装，或者将商店的扫描仪的程序设定为根据顾客购买3块还是8块的情况来选择合适的价格点。应通过货架或促销广告向顾客宣传这3个价格点。在对酸奶甜点进行的第二种应用测试中，特克得到了同样的结果：利润改善了50.45%（所有单位的数量都给予折扣）到73.55%（三区段费率价格）。

火车预付卡范例

根据这些应用测试所获得的经验，我们为德国铁路股份公司制定一个大型的非线性定价方案。该公司的政策规定，二等车厢票每公里票价为0.24德国马克，头等车厢票每公里票价为0.36德国马克。这种制度下，尽管通过头等车厢和二等车厢实施了某种程度的差别定价，但却没有根据乘客购买量的大小来具体定价。另外，很多人认为，和开车相比，火车票价偏高。这主要是因为大多数消费者自己开车时，只将现款支付的油价作为成本来看。

火车预付卡正是基于这种考虑，这是一种需要一年购买一次的个人卡，持卡人凭卡购买时可享受大幅度的折扣。消费者必须首先投资，然后就能全年收获这种投资带来的好处。从概念上说，火车预付卡属于二重价的定价法。假设消费者不愿购买这种卡，而只按常规价格购票，那么就属于二区段费率的定价法。（见图7-1）

以下是德国铁路股份公司管理层提出的问题：

- 应该给买火车预付卡的客户打多少百分比的折扣？
- 火车预付卡的价格应该是多少？

- 火车预付卡的价格如何根据等级和具体群体的不同而发生变化（如学生或老人）？

价格对销量和收入大小的影响程度以及价格对销量和收入结构的影响程度应予以量化，尤其要考虑到给客户提供折扣可能会影响常规价格下的销量。如果价格参数不准确，卡的使用可能带来很大的风险。其中一种可能出现的极端现象就是免费提供卡、对持卡者提供50%的折扣，在这种情况下，收入将减半。另一种可能出现的极端现象是卡的价格太高，在这种情况下，卡起不了什么作用，因为买卡的人太少了，尽管能继续维持现状，但还是错过了获取利润的大好时机。我们面临的挑战就是在这两个极端之间寻找一个最优的中间点。由于每增加一位乘客的边际成本接近零，所以需要将收入最大化。对于德国国家铁路来说，将收入最大化实际上相当于将利润最大化。

为解决这一复杂问题，我们通过计算机对铁路系统8 000多名现有顾客和潜在顾客进行了调查，并采用了一种特别的联合测度法，针对卡的各种变量，就其所具有的价值，以及顾客购买的愿望进行了测算。我们发现，当折扣为50%时，顾客所持有的认知价值是折扣为25%时的2.7倍（而不是2.0倍）——也可能是因为计算50%的折扣要比计算25%的折扣简单。这明显说明惟一有效的折扣就是50%。我们设计了一种复杂的模式来模拟新定价结构所带来的影响，并针对不同群体测试卡的价格，以寻求最优价格。

折扣被确定为50%。图7-4为卡的预计销量，以及二等车厢的火车预付卡在各种价格情况下的总销售收入。当卡的价格为100德国马克时，销量将很大，但其对总销售收入的影响却是负面的，因为这样将从原本全额付费的常客那里流失大量的收入。当卡的价格相当高时（如400德国马克），只有几个人买卡，这样无法吸引新的顾客，而现有顾客也不会更多地乘坐火车。卡的最优价格在200德国马克到250德国马克之间，最后我们将价格确定为220德国马克。

同样，我们发现，选择一等车厢时，火车预付卡的最优价格为440德国马克，是二等车厢时的两倍，而头等车厢每公里的正常价格

只比二等车厢高出50%（一等车厢为0.36德国马克，二等车厢为0.24德国马克）。卡的价格差异较大是因为市场上对卡的认知价值差异较大。对于特殊的群体（如老人和学生），每张卡只有上述价格的一半，二等车厢的价格为110德国马克，头等车厢的价格为220德国马克。

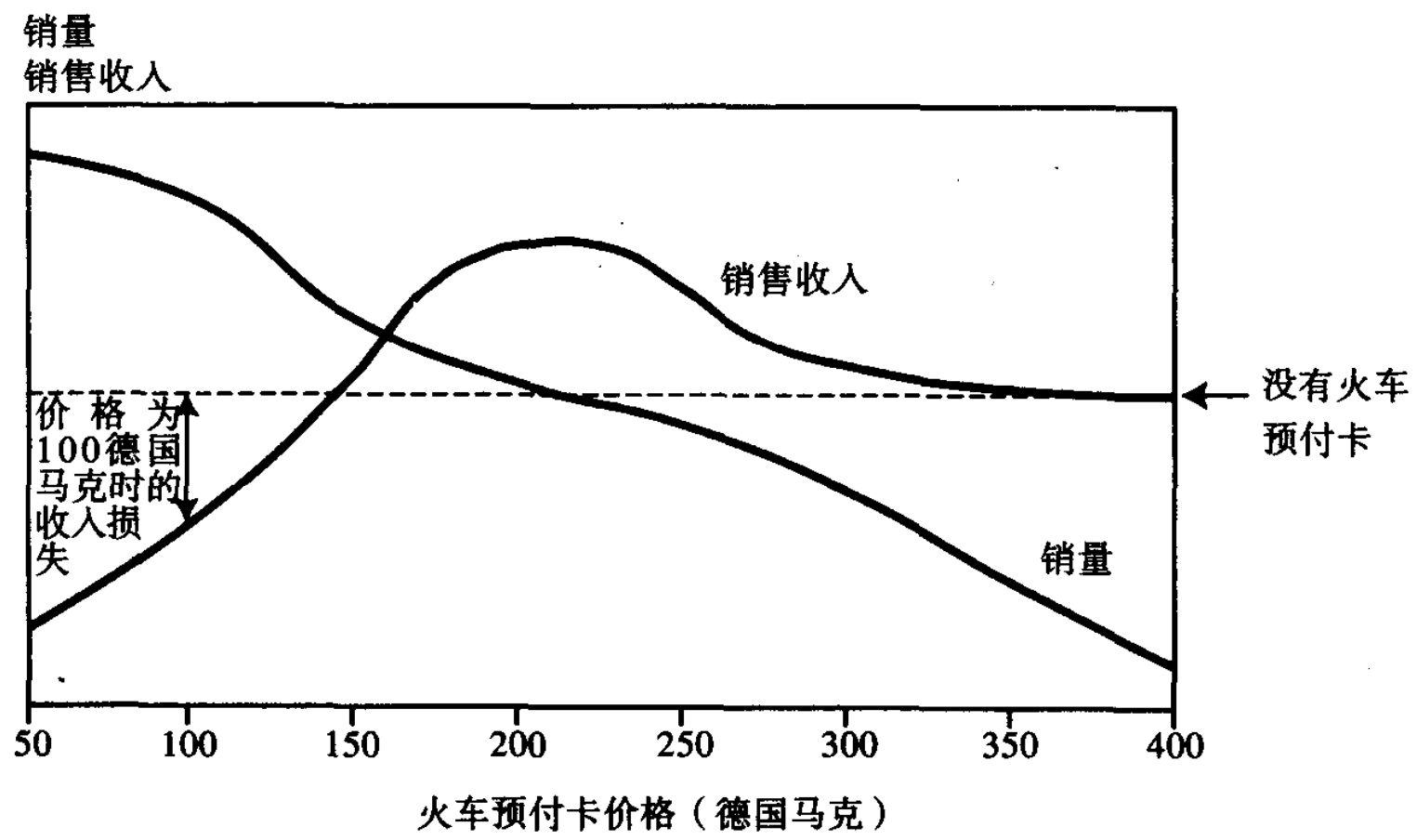


图7-4 火车预付卡各种价格对销量和收入的影响

图7-5是我们得出的二等车厢非线性定价体系。火车预付卡的顾客要预先支付220德国马克，尽管这笔费用较高，但顾客却由此有权在一年中以每公里0.12德国马克的价格，而不是0.24德国马克的价格购买车票。这样，开始使用卡时，每公里的平均价格相当高：前100公里的价格为220德国马克 + 12德国马克 = 232德国马克，除以100公里以后，为2.32德国马克。当旅行距离达到1 833公里时，每公里0.24德国马克和先买卡然后支付每公里0.12德国马克之间的得失是平衡的。如果在卡的一年期限内，乘客旅行的距离超过这个公里数，那么每公里就可以比正常价格便宜0.12德国马克。当旅行距离为3 000公里时，持卡人的总成本为580德国马克，每公里的平均价格为0.193德国马克；付全价时的总成本则为720德国马克，与此相比，持卡人节省了140德国马克，或节省了19.4%。

火车预付卡还有几种值得注意的作用：一旦买卡后，220德国马克就成为既定成本，是否乘车只取决于持卡人是否愿意支付每公里

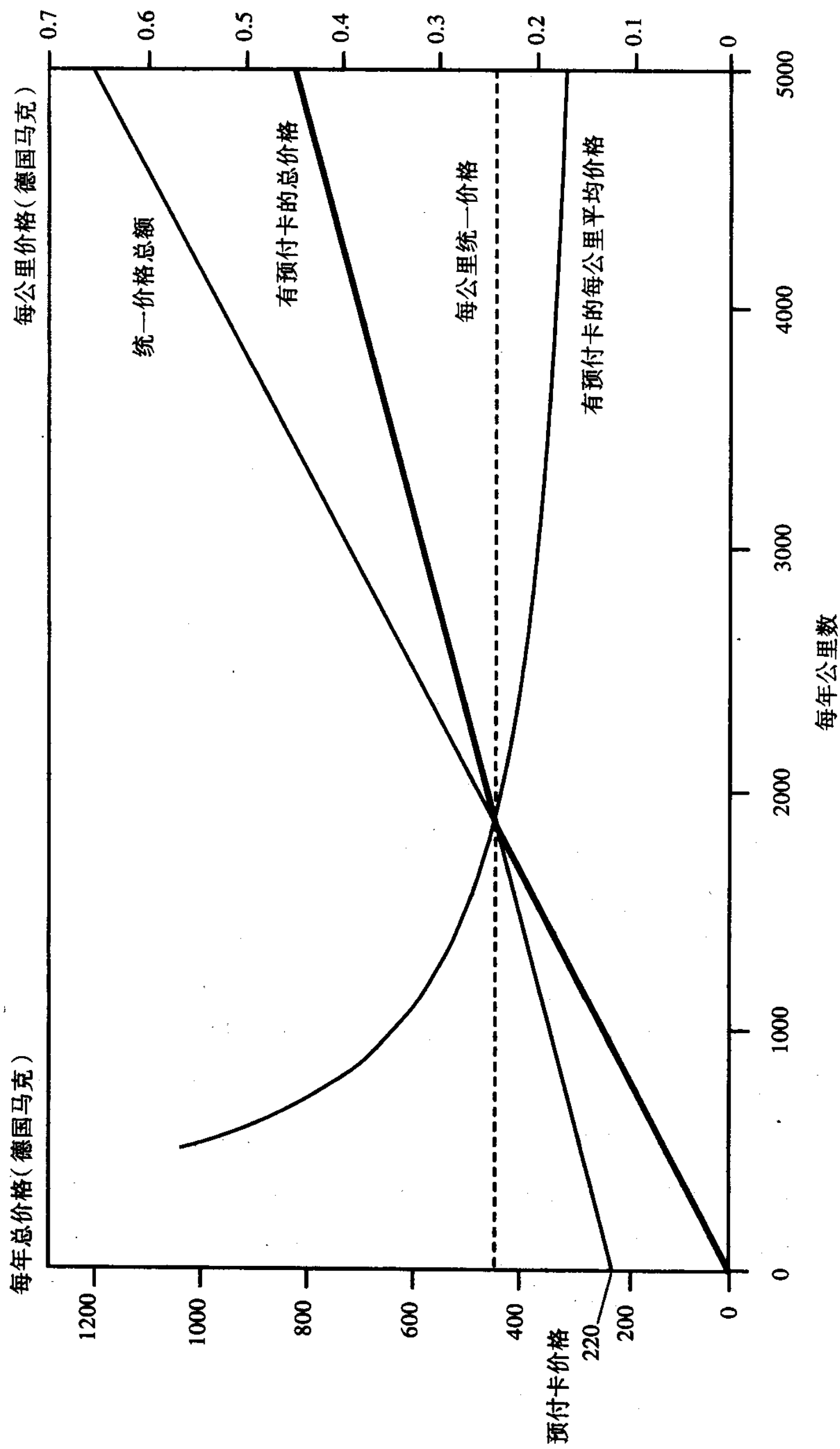


图7-5 火车预付卡非线性定价体系

0.12德国马克的边际价格。这提高了顾客的忠诚度和顾客流量，因为对于火车预付卡持有人来说，火车和开车的竞争地位正好颠倒过来了：即使只考虑汽油成本，乘火车也更便宜。通常情况下，德国汽油的成本为每公里0.15德国马克。在采用火车预付卡之前，所有人开车的成本都比乘火车便宜。但对于火车预付卡持有人来说，情况则截然不同。对于持卡人来说，乘火车的可变价格为每公里0.12德国马克，比其开车时的成本低20%。如果旅行300公里，那么乘火车能为其节省9德国马克。由此看来，非线性定价可以使竞争地位发生逆转。通过支付一部分固定费用，火车预付卡使乘火车的价格结构接近开车时的价格结构。以前，火车价格完全是以旅行距离为基础的一种可变价格。如今，采用火车预付卡之后，火车价格结构和开车价格结构（购车价或折旧、保险、税费等属于提前支付的固定费用或既定成本，只有汽油是变动成本）一样，既包括固定价格也包括可变价格。

火车预付卡于1993年推出。如今，每年有310万张卡被售出，其收入达20亿德国马克。到目前为止，火车预付卡是德国铁路股份公司的最知名产品，不仅是一种定价手段，而且是留住顾客的一种手段。火车预付卡具有一个可供选择的信用卡付款功能，以方便在售票处和火车上付款，买卡时只需要贴上一张照片就行了。

多人优惠定价

非线性定价的一种特殊形式就是多人优惠定价，按照这种定价方式，第二个人所支付的价格要低于第一个人所支付的“全价”。采取这种折扣的理由是：第二个人购买的愿望低于第一个人。以一对夫妻为例，一人要出差，另一人想随行。出差的一方愿意支付1 000美元的价格（最高价格），希望随行的配偶却只愿意支付600美元的最高价格。在统一定价的情况下，航空公司要么要价1 000美元，争取一位顾客，获得1 000美元的利润，或者为了提高利润而将价格定为600美元，这种情况下，夫妻两人都愿意乘飞机，航空公司可以获得1 200

美元的利润，这时的利润要略高一些。但在非线性定价方法的情况下，第一个人要支付的价格为1 000美元，第二个人要支付的价格为600美元，这时则更好。不仅夫妻两人都愿意购买，而且公司的利润也提高到1 600美元，提高了30%。

同样的原理可扩大适用于将顾客盈余从一人转移给另一人。这种价格结构与捆绑销售产品的价格类似——捆绑销售产品的价格将在第九章讨论。我们仍然采用刚才的例子，假设出差的一方愿意支付的最高价格为1 200美元，其配偶愿意支付的最高价格为400美元；另外还假设，在对顾客和竞争态势进行全面考虑后，航空公司将第一个人的最优价格确定为1000美元。如果第一个人的价格为1000美元，第二个人的价格为600美元，那么这对夫妻仍然愿意乘飞机，因为他们愿意支付的价格总共为1 600美元。

当一个人的飞机票钱是由公司支付，另一人的飞机票钱是由自己支付时，就存在着顾客盈余从企业转移给私人的机会，这种情况值得注意。我们发现实施多人优惠价格计划的情况很多，根据这种计划，如果第一个人付“全价”，第二个人就可以免费住宿或乘飞机。美国捷运公司为吸引顾客使用白金卡，规定在某些航班中，在规定的次数内，购买“全价”头等舱或商务舱的人，其同伴可免费同行。法国连锁饭店Ibis和美国西南航空公司都有这种规定。这种规定有一定的道理。就饭店而言，这种规定下，第二个人可增加饭店在膳食和其他服务方面的收入。“儿童免费”的规定也是基于类似的考虑。

多人优惠定价法也用于较大的群体。如第五章提到的那样，地中海度假村在其1995~1996年度冬季滑雪价目单中规定，每10个付全价的顾客，可允许带1个人免费住宿。德国铁路股份公司根据群体的大小制定了各种折扣计划，在这种情况下，竞争因素可能非常重要。对于正考虑选择运输工具的潜在客户来说，车内多加一个人对成本基本上没有影响。但就火车而言，如果实施统一定价计划，那么增加一位乘客会使其总成本成比例增加。多人优惠定价法可以改善火车在成本方面的这种不利条件。

非线性定价的实施与法律问题

非线性定价的理论根据很充分，在实践中，高明定价者使用非线性定价方法提高利润的突出例子也有一些。但这种定价方法并不是适用于每个人，也不是适用于所有情况。这种情况时常涉及信息和实施方面的费用，还应认真考虑法律方面的问题，以及反托拉斯方面的限制规定。另外，在某些市场条件下，这种方法是无法实施的。

要使非线性定价起到有效的作用，必须有办法防止顾客转售。同样，还应禁止顾客将需求量集合在一起。如果一个人（顾客或转售人）可以将若干个顾客的需求量集合一起，他就可以获得相当可观的数量折扣，并将这种折扣转移给其他顾客，其他顾客就无须为第一个单位支付高额的起始价。这种情况既有小规模也有大规模的。在欧洲，购买取暖燃料油时，通常是若干家邻近的家庭组成“购买联盟”以获得更多的折扣，不是3家每家各购买4 000升，而是合买12 000升，然后私下请卡车司机将取暖燃料油送到他们各自的加油点（根据规定他们是不能这么做的）。1996年1月4日，在波恩，通过这种简单的小技巧，他们能节省444德国马克（310美元），也就是节省8.7%。甚至在扣除卡车司机的小费后，这种“购买联盟”还是很有吸引力的。“常客”计划下的旅行英里数，也有类似的情况发生，由“专门收购里程券的中间人”购买这些里程，然后再转售——这是航空公司绝对不想看到的。

每一种情况都应对转售的风险以及防止转售的可能性做出判断。签合同可能有效，但又涉及管理成本。如果是不容易保存的产品，转售或联合购买的风险就低些。欧洲有一个典型的例子：United Brands禁止经销商经营青香蕉，因为青香蕉很容易转售，经销商只能经销黄香蕉，因为黄香蕉很容易腐烂。这种情况说明，集合购买有一个特例，那就是提前购买。过量的提前购买，再加上保持低库存的成本，可能使非线性定价无利可图。

个人服务具备实施非线性定价的便利条件。各种服务属于时效性极强的商品，因此，最适合使用非线性定价法。当接受服务的人必须

在场并且可以识别时尤其如此，航空公司、饭店或火车的服务就属于这种情况。为防止弄虚作假，德国铁路股份公司于1995年7月开始要求在火车预付卡上贴一张身份照。

每个企业应该评估其识别冒用的能力以及相关的成本，以防出现使非线性定价无利可图的情况。如果不能有效防止转售、联合购买或过量提前购买，那么可能还是统一定价法要合适一些。

与实施非线性定价有关的另一个重要问题就是时间。非线性价格计划的时间间隔应该定为多长呢？应在什么时间规定什么价格呢？在数量折扣的情况下，客户是否应该为首次购买的产品支付高价呢，或者是否应该支付使其最后获得折扣资格的价格呢？答案取决于是否容易收回成本以及类似的情况是否可行。通常情况下，供应商愿意收取较高的起始价，然后在数量达到一定水平时给予折扣。但大客户的威力时常使这种计划无法实施。

至于与时间有关的数量折扣计划，如果实施期限太长，那么大多数客户都终将可能获得最高的折扣。如果期限太短，享受这种诱人优惠的人又太少。较长的期限更能留住客户，因为有更多的客户可以得到最高的折扣。如果折扣或消费奖励是累计的，那么留住客户的这种作用将尤其明显，位居德国宠物食品市场前列的Effem就属于这种情况。

至于特殊形式的非线性定价方式（如电影卡、火车预付卡或会员费），其价值以及留住客户的作用与期限直接相关。因此，规定尽可能长的期限就没有多大意义，因为这将增加预付款的金额，也让顾客越加觉得不可靠。尤其应该向顾客宣传非线性定价计划，以让顾客明确了解有关内容。如果连销售人员和经理都难以了解这些复杂定价计划的具体内容，顾客又如何能明白呢？而如果不了解定价规定是怎么回事，他们就不太可能按企业所料想的那样做出反应。因此，有效宣传是非线性定价计划成功的关键。另外，非线性定价计划的复杂性也使其有可能成为“烟雾弹”来掩饰企业真实的价格情况。高价产品的厂家可能对此很感兴趣。如果必须考虑若干个价格参数而不是一个价格参数，那么对价格进行比较将无疑更难。例如，有谁了解他在移

动电话服务中的交易是否划算呢？

在竞争激烈的情况下，只有在全面考虑竞争反应后才能使用非线性定价计划。这种方法一方面能够提高诱人的竞争机会，另一方面也存在着风险。尽管在竞争环境中，采用若干个价格参数而非单一价格实属明智之举，但就像“常客”计划以及移动电话实施多区段费率的情况那样，竞争对手会很快采取强烈的报复行为。由于非线性定价计划很复杂，所以竞争对手容易犯下大错，如提供极其优惠的折扣。不过，作为具有进攻性的价格武器，非线性定价计划可能像正常价格计划那样，引致利润急剧下降。由于有关非线性定价的整个竞争领域并没有深入的研究，所以高明定价者应该认真权衡非线性定价活动，并审慎使用这种定价方式。

在非线性定价中，给所有人的价目单都是一样的。由于购买量不同，不同顾客支付的平均价也确实不同。当然，这也正是非线性定价下利润增加的一个重要来源。但这也可能引致价格歧视的问题。美国的《罗宾森帕特曼法案》禁止“可能从实质上削弱竞争”的价格歧视。在联邦贸易委员会诉Morton盐业公司一案中，法庭判定盐业公司败诉，因为只有几个企业才能达到该公司根据一定期限累计量所给予的总折扣水平。除了给予所有人的价目单应该一样以外，折扣应该“具有可操作性”。

同样，在德国，主管单位强迫Effem将其消费奖励制度的期限从一年调整为一个季度。因为他们认为一年期限对顾客所产生的控制力过强，因而严重削弱了竞争。关键的一点就是合法性通常和竞争问题联系在一起。对最终用户（而非经销商）的买卖通常不涉及竞争问题。在这一点上，应针对每一个国家的每一种情况来确定某些做法是否切实可行。

小结

在购买数量可变的情况下，非线性定价是最有效和最受欢迎的方法。这种方法效果最佳，也最为复杂。使用非线性定价时，应注意以下几个问题：

- 不管顾客是否相同，非线性定价都能起作用。但这种方法只在用于全面汲取“同类”顾客的价值时更有效。
- 非线性定价比统一定价有优势，但这种优势受成本和竞争因素的制约，因此要全面考虑成本和竞争因素。
- 非线性定价的形式有很多种。应该认真选择适当的形式。定价形式越复杂，差别定价的结果就越准确，但复杂的定价形式需要更多的参数，而且更难实施。
- 有效的非线性定价对信息的要求很高。最好推算出每个价格反应曲线。如果单个最高价格方面的信息不准确，那么将存在着对顾客潜力挖掘过度而完全丧失顾客的风险。
- 就实施而言，非线性定价的一个明显优势就是由顾客自己选择，也就是，给予每个人的价目单是一样的，顾客的选择将决定平均价格的高低。
- 特别需要注意的是要向顾客宣传非线性价格计划。只有顾客了解计划之后，才能按企业的期望做出反应。
- 非线性定价法的运用需要一定的条件，如要防止顾客转售、要对顾客进行识别等。服务领域通常最具备这些条件，但非线性定价并不局限于服务领域。
- 多人优惠定价法是非线性定价的一种特殊形式，可以吸引更多的顾客，并改变企业服务的竞争地位。
- 在决定是采取统一定价还是非线性定价时，应该考虑信息成本、实施成本和管理成本。有时，简单易行的统一定价实际上效果更佳。
- 不管什么时候提供折扣，都应认真考虑折扣对利润的影响。折扣结构对利润的影响非常大，应该像考虑基本价格一样来认真考虑折扣。

非线性定价能带来巨大的潜在利润，这说明每家公司都应认真考虑是否可以采取这种定价战略。这种方法很复杂，对信息的要求也很高，但其对高明定价者的回报则更高。

第八章

产品线定价

内容介绍

正如第一章所述，如今是产品多样化的年代，大众市场已被瓦解细分为根据顾客购买欲望和需求“量身定做”各种产品的子市场。昔日“无时不在，无处不在”的可口可乐如今已发展为原味可乐、健怡可乐、不含咖啡因可乐、樱桃可乐等产品线。市场的这种需求以及弹性生产技术的进步，已带来了潘（Pine）所谓的“大规模量身定做：商业竞争的新领域”。在这一新领域中，个别企业根据特定细分市场的需求提供多元化产品：索尼公司在规定时间内向市场推出200款随身听，可谓产品“超多样化”。

如今，很少有企业只向顾客提供单一的产品。这种多元化产品战略为定价者提出了新的问题，也带来了新的机遇。其对定价决策的影响取决于产品之间的依存度。如果产品的制造和销售完全各自独立，那么显然可以独立定价。但是，如果各产品的需求或生产流程之间是相互依存的，那么在对产品线进行设计和定价时，就应该考虑到这种依存性。本章将重点讨论市场需求关联性。

本章要点

本章将讨论以下问题：

1. 哪些相互依存性与产品线定价有关？

- 2. 产品之间的互补关系和替代关系如何影响最优价格？
- 3. 以已有产品线为基础推出新产品和为新产品定位时，应该考虑哪些因素？现有产品价格应如何调整？
- 4. 源自产品服务的预计收入如何影响产品的售价？
- 5. 相对于个别产品定价而言，产品线定价的实施应该考虑哪些因素？

了解这些问题的答案将有助于：

- 1. 在定价决策中评定产品线相互依存度的重要性。
- 2. 确定必要的信息结构，并收集有关信息，以便进行有效的产品线定价。
- 3. 在已知产品线效应的情况下，制定合适的价格。
- 4. 设计出符合产品线要求的定价结构和程序。

产品线中的相互依存性

图8 - 1为产品线定价中四种最可能发生的市场需求相互依存性。

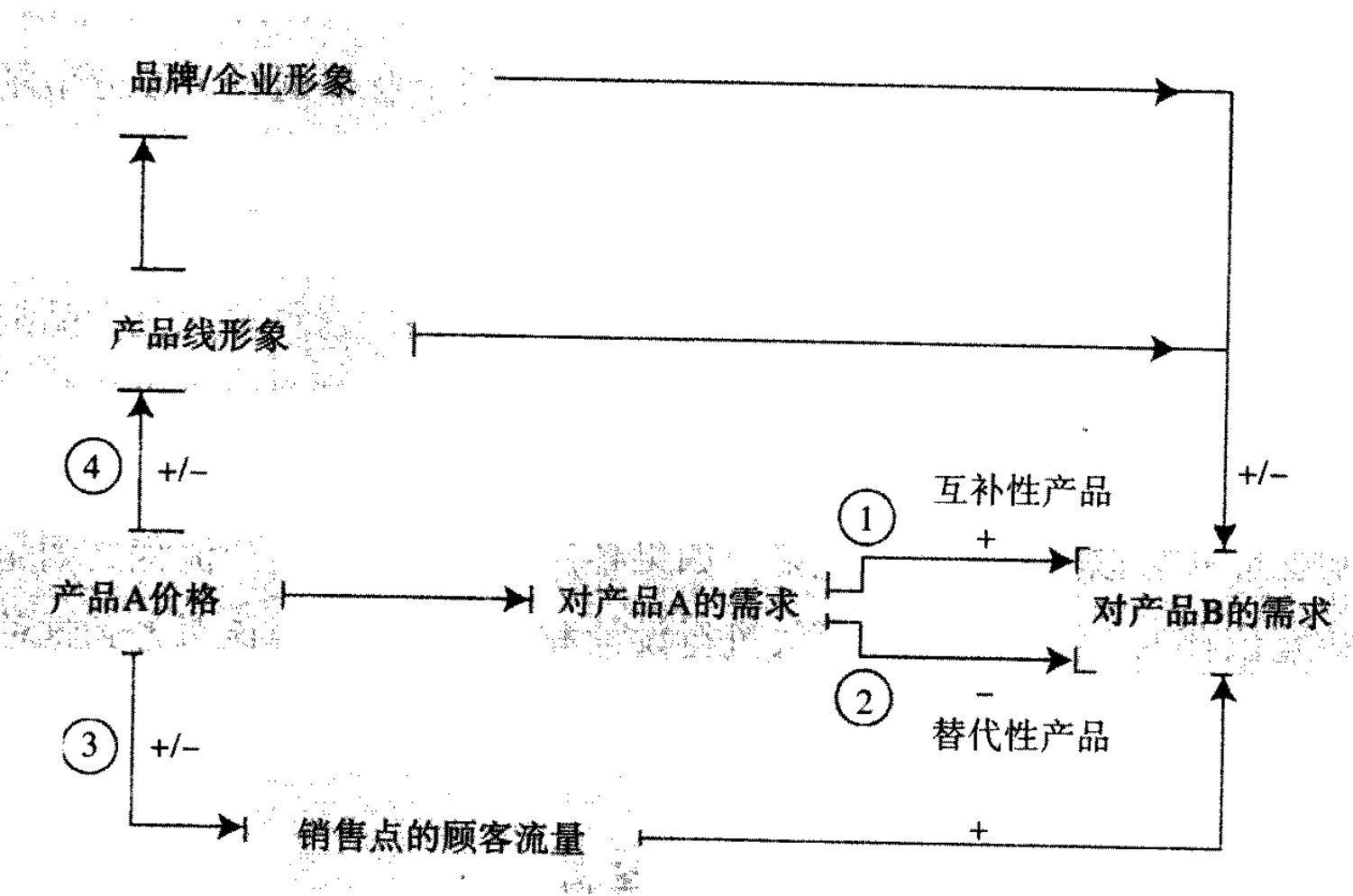


图8 - 1 产品线中的相互依存性——降价对产品A的影响

图8 - 1中的关系1和关系2说明产品A的需求能直接影响产品B。

如果这种关系为正面的（箭头1），也就是说，如果产品A的需求增加会导致产品B的需求增加，那么产品A和产品B是互补性产品。如果这种关系为负面的（箭头2），那么产品A和产品B是替代性产品。互补性产品的一个典型例子就是宝丽来相机和胶卷，购买宝丽来“拍立得”相机的顾客必须购买其胶卷。洛克菲勒说过一句话：你完全可以免费赠送油灯，因为人们必要购买与灯相配的灯油。机器制造商在考虑机器的价格时，通常会同时考虑维修机器的收入。很多情况下，在产品的整个生命周期中，产品维修收入要高于产品的销售收入。一家大型柴油发动机制造商以非常低的价格出售其产品，有时毛利甚至为负值，因为其利润主要来自日后的维修和零配件业务。

附加产品和特殊配置是另一类互补性产品。在汽车市场，厂家通常提供一个“基本配置”和一大堆附加配置，相对于成本来说，这些附加配置的价格通常很高。因此，汽车附加配置的毛利要比基本配置的毛利更可观。大多数公司的总利润中，有相当一部分的利润都来自附加产品。卖方利用了基本配置和附加配置之间价格弹性的差异。

银行总是想方设法地促成各产品之间的“交叉销售”，如利用银行关系销售保险产品。

如图8-1箭头2所示的替代性产品在现实生活中也比比皆是。汽车厂家通常生产具有替代关系的不同车型。不同款式、不同档次的汽车或改款汽车使得厂家可以根据价格来细分市场，以此达到差别定价的目的。奔驰车和宝马车的生产厂家过去一直只瞄准高档车市场，如今他们也向市场推出较便宜的车型，以涵盖更广泛的价格和购买力。20世纪80年代，奔驰公司在原有产品线基础上，首次推出C车型，即所谓的“小奔驰”；1997年又推出更便宜的A车型；1998年，公司计划推出一种全新的平价市民车，即所谓的“思马特”（Smart）车，只不过该款车不在奔驰的麾下。另一方面，丰田和日产等公司则转向提升产品线，向市场推出诸如凌志（Lexus）和Infiniti之类的豪华车型。

很多汽车厂家正采用多品牌战略，根据价格和汽车性能来为其产品定位。一个关键的问题就是，这些款式各异的车，其基本运输功能

是一样的，因此可以相互替代。购买C型奔驰车的顾客不会购买更大的奔驰车。在对这种复杂产品线进行定价时，应慎重行事。如大众汽车公司于1995~1996年在德国市场推出新的Polo（保罗）车型，获得了骄人的销售业绩，只是大部分业绩应归功于大众公司畅销全欧的主打产品Golf（高尔夫）。Polo的价格和定位是否和Golf太接近呢？是否由于Polo大量取代了Golf而使大众公司在利润上有所损失呢？

当企业推出处于产品线低端的新产品时，替代性问题尤其重要。越来越多的企业考虑向市场推出二级品牌、“比较便宜的替代品牌”和“战斗品牌”。例如，一家专门生产用以制作户外服装及医疗与工业用途的半透性面料的公司W. L. 戈尔公司（W. L. Gore & Associates）除了生产原有高档品牌Gore-Tex之外，还推出一系列价格较便宜的品种，如Gore Light, Windstopper和Gore XCR等，以此对抗类似Sympatex公司等以价格取胜的竞争对手。20世纪90年代，欧洲知名家用电器制造商博西华公司（BSHG）除了两个高档品牌博世（Bosch）和西门子（Siemens）外，还推出若干系列较便宜的品种，如Constructa、Neff、Pitsos、Balay、Superser和Crolls等。饭店经营者越来越多地对其产品线和品牌系列进行差别定价。全世界最大的饭店集团雅高国际酒店集团（Accor）旗下有各种品牌的饭店：有高价位的美丽殿（Meridien）、诺富特（Novotel）和沙菲特（Sofitel），也有中价位的宜必思（Ibis）和低价位的美居（Mercure）和6号汽车旅馆（Motel 6）。如果调整产品价格不谨慎，就有可能出现产品线内各产品“相互残杀”的情况。

公司各产品之间除了存在互补关系和替代关系外，还存着一般性的依存关系（见图8-1中的箭头3和箭头4），这种一般性的依存关系也和定价有关。

图8-1中的箭头3显示的是产品A诱人的价格可能带来的人流效应。产品A诱人的低价吸引了更多的顾客前往售货点，结果这些顾客还购买了产品B（箭头3旁边的负号表示当产品A降价时，售货点的人流增加）。这就是“特价品”的主要目的。厂家的利润并非来自低价产品，而是来自高利润产品的销量增加。

在很多国家，尽管超市和高级百货店的汽油价格要比跨国石油公司常规加油站的价格低得多，但其总体销售却很成功。由于顾客往往顺带购买成筐的其他产品，而这些产品是一些能使百货店获利的产品，所以百货店的总体利润反而因其极低的汽油价格得以提高。同样，德国两大咖啡连锁店Eduscho和Tchibo也成功地利用其主导产品——咖啡，来拉动消费者对其一系列非食品类商品的需求。

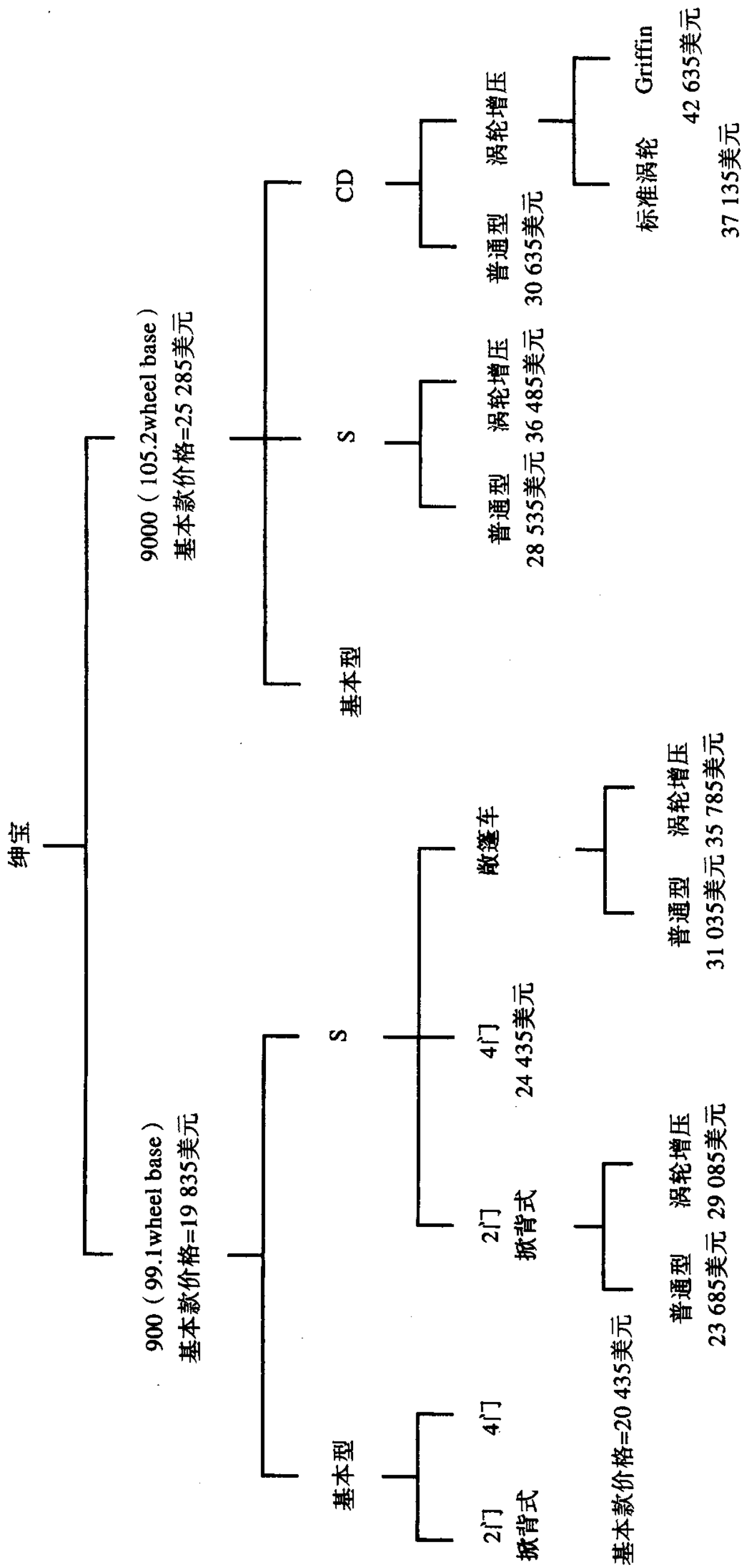
图8-1箭头所示的第四个产品线效应涉及产品线形象以及品牌或企业的形象。个别产品的价格与整个实体（产品线、品牌或企业）的形象相符时，可以带来提升形象的正面效应，反之，则会带来负面效应。

了解企业的总体价格形象到底是受少数几种重要产品价格的影响还是受很多产品价格的影响，甚或受所有产品价格的影响，是至关重要的。对于零售商来说，这一问题尤其重要，因为一个商店的价格形象将决定其吸引顾客的能力。

有关形象塑造的研究所得出的观点多少有些模棱两可。有一种看法是，顾客通常要在考察了相当多种产品的价格以后，才建立其价格印象。这说明，产品线定价应协调一致，不应只是选择少数重点商品以诱人的价格或特价出售。美国沃尔玛、欧洲的阿尔迪（Aldi）以及遍及全球的宜家家居等都是采取这种定价原则。

就整个产品线或整个公司来说，产品的关联类型和关联程度可能各不相同，这可能对交叉产品的价格效应构成影响。公司名称就是一个重要关联因素，其关联程度的强弱取决于产品的近似程度。例如，相对于康柏服务器和康柏个人电脑而言，通用电气公司洗衣机的定价对通用电气公司飞机发动机的需求所产生的影响肯定要小得多。另一关联机制就是品牌名称知名度超过公司名称的情况。这是一种强烈关联，如德国汉高公司生产的Pritt胶棒和胶水就属于这种情况。

与另一产品有关的某种产品，其价格定位可能危及其他产品的形象。例如，百得公司（Black&Decker）发现其家用产品业务对其电动工具业务产生了负面影响。百得公司是美国十大知名品牌之一，其品牌地位对公司小型家用产品线（煮咖啡机、爆米花机、烤薄饼机和烤



资料来源：Ward's Automotive Yearbook 1992, p.270.

图8-2 绅宝 (Saab) 产品线与价格——1992年美国市场

面包机等)的建立很有价值。这些产品的定位是面向大众市场,因此其价格也是根据这种定位确定的。但百得公司家用产品的低价位却对其重要的电动工具品牌形象带来了负面影响。于是该公司不得不打破产品之间的关联,在电动工具这一专业市场采用新的品牌名称。

我们还应考虑,在同一产品线内,特定商品如何传达该产品线的价格形象,其作用不单单是影响公司的销量。如Hartmann箱包公司希望借助一种极其优越的产品,来展现其产品线的顶级地位。这种顶级的优质产品可展示给零售商,并让潜在顾客帮助确定类似这样一个高价位、高品质的产品应该是一个什么样的形象。然后,顾客可以根据这种标准“下行”购买。事实上,该公司所有行李箱的结构和耐用程度都一样,只是外观(真皮的或布制的)上存在着较大的差别。顶级产品的高价位展示了一种形象,并加速了教育消费者的进程,使消费者得以正确了解整个产品线的形象。

图8-2为绅宝汽车公司的定价战略,该图对这些技巧做了更详细的说明。

绅宝显然试图使其定价囊括包括两个极端的整个价格区域——该公司共推出了13种不同的车型。车价从19 835美元到42 635美元不等。基本车型“绅宝900”价格还不到20 000美元,而特别限量的Griffin车则比产品线中的所有其他车型贵出5 000美元。绅宝只生产数量很有限的这种高档车。显然,该公司此举的目的是为了提升公司形象,以及在汽车展示会上吸引大众的目光,而不是为了从Griffin车中直接获取利润。

因此,一个生产多元化产品的公司,其各产品相互关联的方式有很多,这也说明我们有必要进行协调定价。在有些情况下,最佳的战略就是捆绑销售。由于这种方式在众多行业中都有着重要的作用,因此第九章将单独讨论捆绑销售的价格。本章将重点讨论产品线中个别产品的最优价格是如何确定的。我们将首先讨论互补产品的定价。

互补产品的定价

互补性是指产品A销量的增加将导致产品B销量的增加(见图8-1

中的箭头1)。这种互补性将如何影响产品A的最优价格呢?

为说明这种影响,我们将首先分析图8-3上部分产品A的独立最优价。“独立”价格不考虑互补效应。从第二章我们了解到:“独立”最优价正好就是“最高价格”和“单位变动成本”之间的中间值。

现在假设购买产品A的每位顾客都会另行购买其他互补性产品,这些互补性产品能增加企业的利润,而这些利润可暂且归功于产品A的销售,也就是相当于产品A单位变动成本减少了,这种情况下的成本,可以称之为“调整后的单位变动成本”,我们将把这种成本用于确定最优的产品线价格,具体见图8-3的下部分。在互补性产品的情况下,主要项目的产品线最优价格要比“独立”最优价格低。定价者牺牲了产品A的一些利润,但却提高了整个产品线的总利润。

为说明互补产品的实际情况,我们以一家男性服装店为例。根据对该商店扫描数据所做的简单分析,我们证实了这样一种假设:西服的销售能增加衬衫和领带的销量。说得更具体一点就是:平均每卖出一套西服能连带卖出0.8件衬衫和1.2条领带。衬衫和领带的平均利润分别为15德国马克和10德国马克。西服的价格反应曲线是根据专家判断法进行估算的(见第三章),其“独立”最优价格(也就是单独销售衬衫时,使利润最大化的价格)大约为每套350德国马克。这种价格下,西服的直接价格弹性为2.33,每天的销量大约为300套。该店所卖西服的平均单位成本为每套200德国马克,单位贡献毛益为每套150德国马克。因此,西服销售的总贡献毛益为 $150 \text{ 德国马克} \times 300 \text{ 套} = 45\,000 \text{ 德国马克}$ 。另外,购买西服的顾客所购买的衬衫每天为240件,每件衬衫的利润为15德国马克,总贡献毛益为 $15 \text{ 德国马克} \times 240 \text{ 件} = 3\,600 \text{ 德国马克}$ 。这些顾客还买了360条领带,每条领带的利润为10德国马克,总贡献毛益为 $3\,600 \text{ 德国马克}$ 。这样,销售西装再加上附带售出的衬衫和领带总共实现的毛益为 $52\,200 \text{ 德国马克}$ ($45\,000 \text{ 德国马克} + 3\,600 \text{ 德国马克} + 3\,600 \text{ 德国马克}$)。本例中,有86%的贡献毛益来自主导产品——西服,因为附带购买的产品,其利润要比西服的利润低得多。

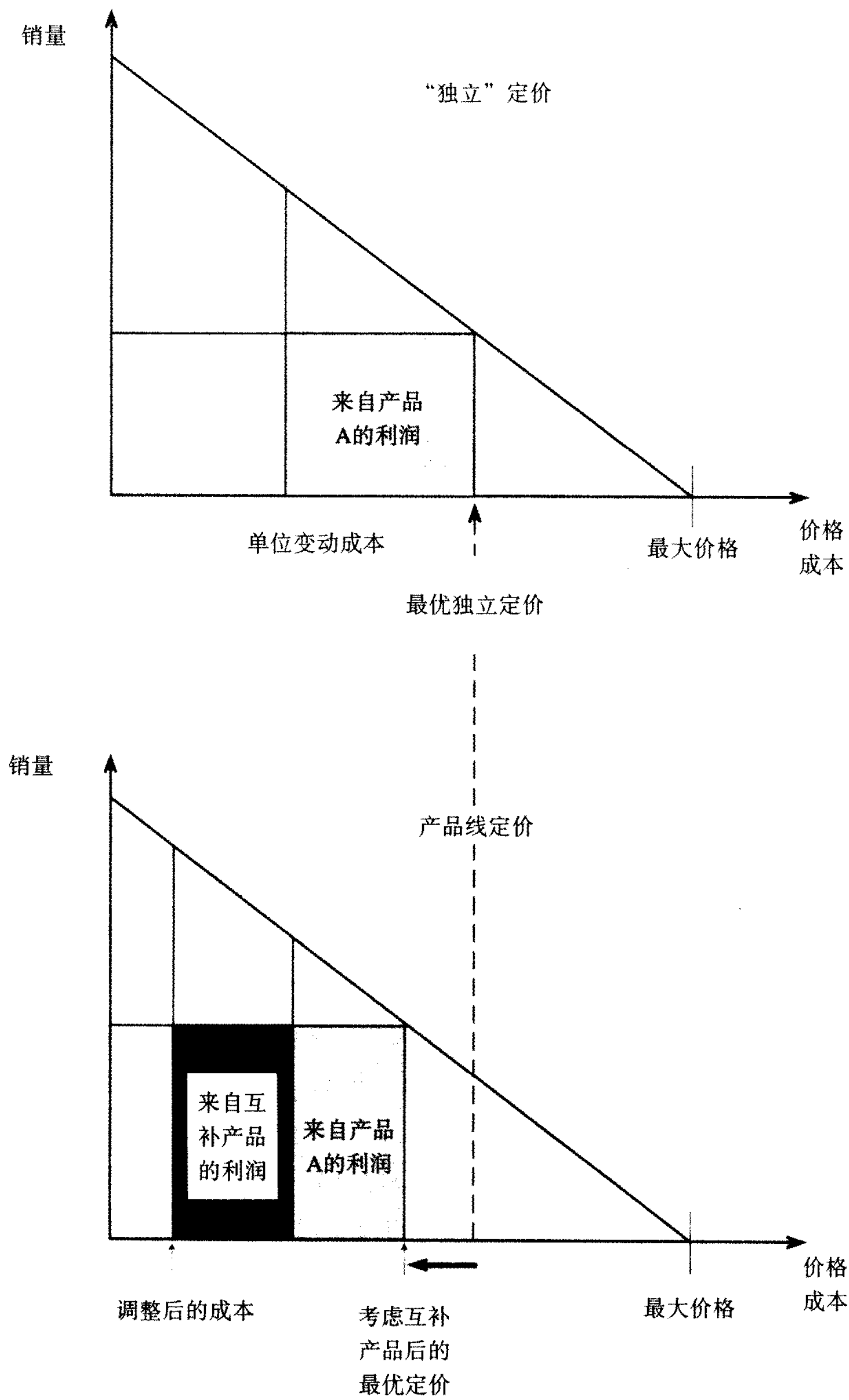


图8-3 互补产品的“独立”定价与产品线定价

西服的“独立”最优价格没有考虑来自衬衫和领带销售的额外贡献毛益。我们发现，在考虑这些效应的情况下，如果希望西服及其连带销售的总利润最大化，那么西服的最优价格为338德国马克——大约比西服的“独立”最优价格低5%。在这种价格下，该店每天出售324套西服，比价格为350德国马克时的销量多24套，但由于单位贡献毛益有所降低，所以利润也略有降低，降到了44 712德国马克，也就是说降低了不到1%。然而，衬衫和领带销售所增加的利润却足以弥补西服方面所牺牲的利润，这时衬衫和领带的总贡献毛益增加为7 775德国马克，而非先前的7 200德国马克。从总体上说，利润比以前略高一些，这是注重互补产品之间依存关系的结果。本例中，利润只是略有改善，这是因为连带销售的产品在总体中所占的比例很小。

根据我们对一家汽车经销商的观察，该领域产品的互补性有着更强的效应，忽视产品互补性所带来的损失也更大。该汽车经销商的目的就是：为了确定一个最优的现行价格，这个最优价格应该考虑未来忠诚度和维修所带来的贡献。如果不考虑汽车销售给互补产品、未来忠诚度和维修所带来的效应，该经销商最受欢迎的一款车的价格为15 000德国马克。这种战略下的长远利润为每年112万德国马克。如果考虑较高的现行汽车销售对维修和未来汽车销售的影响，汽车的最优价格就降低为13 200德国马克，价格降低了12%；但这种情况下，长远利润为每年117万德国马克，利润大约提高了5%。

通过对一家医药公司产品线（其产品线共包括5种产品）的深入研究，我们发现其互补产品对企业盈亏状况的影响更大。如果考虑各组产品之间的互补效应和动态效应（顾客忠诚度），采取产品线定价时的利润要比单独商品定价时的利润高出10.1%。

根据上述案例和一般性考虑，我们提出以下建议：对于互补性产品来说，产品线的最优价应该：

- 低于“独立”最优定价。
- 随着交叉价格弹性绝对值（也就是互补关系的强度）的降低而降低。

- 随着互补产品毛益的增加而降低；互补产品的利润越高，牺牲主导产品以增加互补产品需求的举措就越值得。

产品线中增加一项互补产品，将使现有产品的最优价格按上述原则变动，因此，增加互补产品时，应该考虑对现有产品的价格进行调整。

互补因素可能对企业的盈亏状况产生巨大的影响。对于有着很强互补效应的产品（如宝丽来相机、移动电话以及需要经常维修的机器）来说，交叉价格效应可能比直接价格效应更重要。这种产品大可赔本出售或免费赠送，因为顾客定然会对互补产品或服务有需求。在欧美移动电话服务领域，如果顾客同意签订一年的电话服务合同，供应商往往以极低的价格将电话机出售给这类顾客。如果顾客同意在一定时间内另行购买书籍，书友俱乐部将允许这类顾客以近乎免费的价格取得第一本书。在所有这些情况下，为了提高总体利润水平，牺牲某个产品的利润，甚至赔钱都是值得的。如果定价方式得当，赔钱的“特价商品”实际上可以成为“盈利商品”。

这些情况说明正确的方法应该是放弃“产品利润”的观点，而采取“顾客利润”的观点。与其关注某个产品的利润有多少，还不如关注顾客关系给我们所带来的利润有多少。

这种以顾客为导向的利润观，要求我们将注意力从产品价格和利润转向顾客贡献毛益。这种方法要求企业有一套以顾客为导向的财务体系，这种财务体系已在银行、保险、信息技术和工业产品等行业普遍采用，其他很多行业也有望采用这种体系。

这些分析说明产品线定价对信息的要求很高。我们可能很难对产品之间的因果关系进行量化。但为了推算出合适的价格，这些信息是必不可少的。关键一点就是，即使量化的因果关系不算准确，也比完全忽略这种关系要强得多，因为忽略这种关系就等于认为这种因果关系不存在，或者意味着将产品的交叉弹性视为零。定价者总会明确或不明确地考虑某种交叉效应，而高明定价者则会对这种交叉效应做精确评估，然后根据评估结果确定价格。

替代性产品定价

替代性产品的定价常使某些企业颇感困惑，因为他们从一开始就不能准确定义替代性产品的性质。首要问题就是要了解产品线中类似产品的各元素之间所存在的真正关联性。图8-4以5种本质上不同的情况为对照，每种情况的定价含义都不同。我们将简要讨论前三种情况，而重点讨论其余两种情况。

情况1为“多种规格”：企业推出一组类似的产品以满足顾客群的各种需求。如，一家专门经营工业用管道的供应商提供一种包含各种规格的管道：直径为1/2英寸、1英寸、2英寸、3英寸、5英寸、6英寸、8英寸、12英寸、18英寸、24英寸等等一直到直径达数英尺的产品。厂商之所以生产这么多直径规格的管道，是因为其所服务的顾客群对规格有多种需求。本例中，顾客对这些规格的要求很严，也就是说如果水管工修理水管时需要6英尺长、直径为4英寸的管道，那么他需要的就是6英尺长、直径为4英寸的管道，而不是3英尺长、直径为5英寸的管道加上3英尺长、直径为3英寸的管道。厂家也不能对水管工说“我给你直径为5英寸的管道，只收你直径为4英寸的管道的钱”，因为这种交易从性质上说是无效的。顾客不会因为价格不同，而放弃购买所需规格的管道，转向购买另一种规格的管道。而且，根据顾客的想法，该产品线中各规格产品的价格应该符合逻辑。如12英寸直径的管道价格应高于8英寸直径的管道价格，因为12英寸直径的管道所需要的材料要多一些。尽管从某种意义上说这些产品是“类似的”，它们之间却是无法替代的，其相对价格并不会使顾客从一种规格转向另一种规格。因此，多规格产品的定价只要求各产品之间的价格相对一致。

情况2为“渠道细分”：企业向市场销售很多“类似的”产品，产品基本功能都相同，只是包装或副品牌略有不同——此举目的是为了降低零售商之间的竞争程度。在很多情况下，零售商会向顾客保证其所售的每项产品都是“最便宜的”。零售商要实现这一诺言的最好方法就是确保其是这一产品的惟一经销商。就索尼公司而言，他们向零

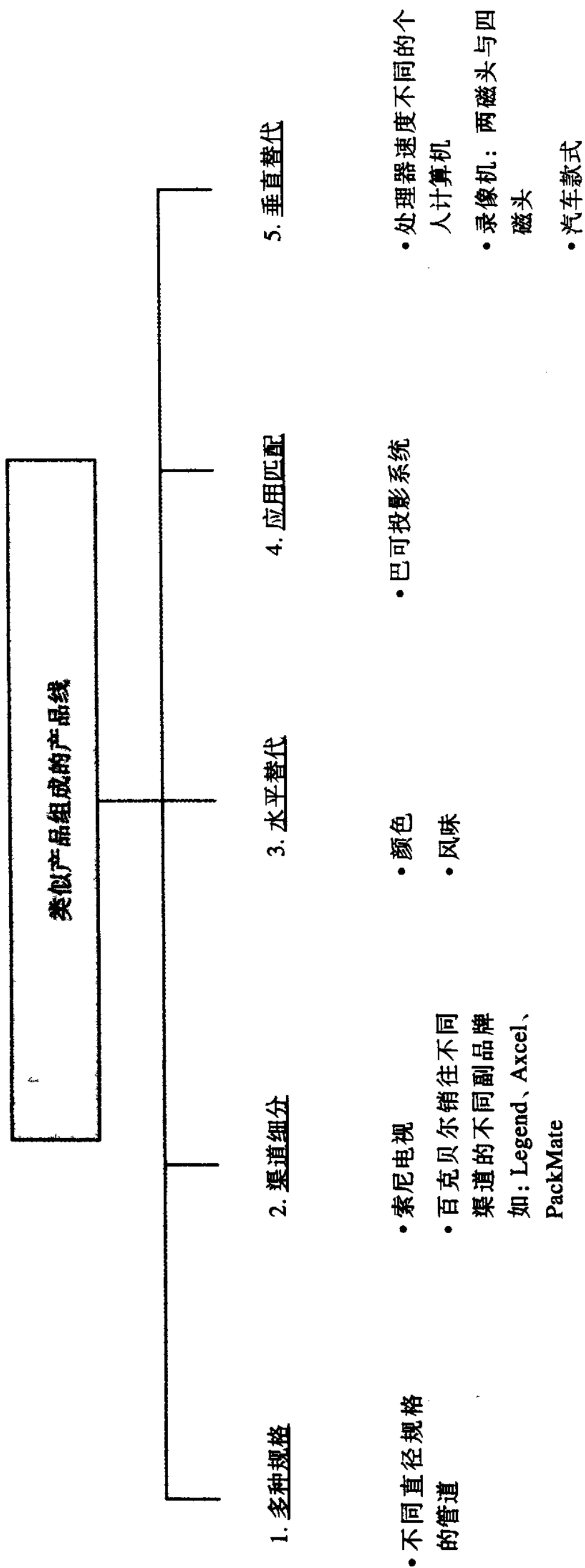


图8-4 类似产品的5类关系及实例

售商提供的电视机，即使是同一规格，也有不同的配置——电视机的差异在于配置的具体功能有所不同。生产技术的进步使厂家能够以低廉的制造成本生产出多样化的产品，因为厂家只需要将附加功能的标准组件“装配”在产品平台上即可。如果只有4种可要可不要的附加功能，那么厂家在一种产品线中就可以生产出 $2 \times 2 \times 2 \times 2 = 16$ 种不同的产品。

其他一些厂家，如一些个人电脑制造商以及各种健身设备的制造商，则以不同品牌名称或不同副品牌将产品销往不同的渠道。例如，很多零售商都希望以此方式避免和沃尔玛比价格。如果零售商要求其“购买的货物与厂家卖给沃尔玛的货物有所不同”，那么根据这种“命名”战略就可以满足零售商的这种需求。关键的一点就是要避免销售渠道内的价格竞争。由于产品名称只限于特定的渠道和顾客，所以对于厂家来说，这些产品实际上并非“替代性产品”，但仍有必要考虑产品定价之间的协调程度。

情况3为顾客“水平替代”，“水平”是指产品的内在质量相同，顾客到底选择哪种产品完全属于喜好问题，例如顾客可以在蓝色宝马525i和配备完全相同的绿色宝马之间做出选择，或者可以在薄荷味Dentyne口香糖和原味Dentyne口香糖之间做出选择。这些产品彼此之间是可以替代的。由于这类产品之间具有品牌方面的关联性，所以定价时应重点注意价格应具有“明显的一致性”。

情况1~3的处理基本上很简单，由于产品之间存在着特殊的关联性，所以关键就是要注意价格之间应明显一致。情况4和情况5则是提出了更为复杂的价格问题。在这两种情况下，企业所生产的产品在内在质量上有所不同。“内在质量不同”是指如果价格相同的话，任何目标顾客，只要对产品有所了解，都会偏好其中某一产品。例如，在其他条件相同的情况下，所有人都喜欢四磁头的录像机胜过两磁头的录像机，快速的个人电脑胜过慢速的个人电脑，坚固耐磨可靠性好的产品胜过耐磨性可靠性差的产品等等。当然，产品内在质量的差异对顾客到底有多重要，是因顾客不同而有所差异的。例如，如果祖父母要选择一台录像机放在度假别墅内，供孙辈来时

看看，那么四磁头录像机优于两磁头录像机的相对价值就很小。但是，如果是供发烧友使用的家庭影院系统，那么四磁头几乎就是必备的了。

情况4和情况5的差别很小，但却很重要。我们将情况4称为“应用相一致”。在这种情况下，产品是为了满足细分市场上不同的应用需求而设计的。例如比利时生产工业用投影系统的厂商Barco，就向细分市场提供用于影像、数据和图形的三种不同投影系统。1989年，该公司产品的价格如下：

细分市场	产品	扫描速度	价格（比利时法郎）
影像	BV 600S	KHz: 16	360 000
数据	BD 600	KHz: 45	480 000
图形	BG 400	KHz: 72	1 000 000

不同细分市场对产品性能的要求不同，对扫描速度的要求尤其不同。影像市场（如将投影系统用于飞机上放电影）对性能的要求最低，扫描速度为16KHz的BV600S就足以满足其需要。而图形市场对性能的要求则很高，该市场需要扫描速度为72KHz的顶级BG400。在图形市场，BV600S或BD600将无法使用，因为其扫描速度不够快。不管BV600S或BD600相对于BG400的价格有多吸引人，图形市场的顾客都不会“下行”购买45KHz或16KHz的机器。数据市场的顾客，如果预期有一天可能会使用扫描速度为72KHz的产品，则可能“上行”购买BG400——尽管45KHz的扫描速度已足以满足其现有的需求。但是，顾客不会“下行”购买。“应用”是指必须满足的要求，顾客可以“上行”购买，却不能“下行”购买。

情况5为“垂直替代”，这是一种更为复杂的情况。所有产品，顾客都会将价格与功能进行比较。例如，顾客喜欢高速胜于喜欢低速，而且愿意为此付出高价，只是因为他们并不需要高速，所以他们可能舍弃高速这种性能，而选择价格属性。现在，我们以一种简单的情况来说明这些需求关系对产品线 and 定价的影响。

对各产品相互影响力的说明

请回想一下第三章的讨论：运用联合测度法来确定一项产品的最优价格，以及特定属性在整个产品中所占的价值份额。图8-5上方的图形与图3-10类似，该图用以说明目标定价的概念。本例中，在不影响一般论点的情况下，我们将利用线性价值函数来简化计算和有关说明。在此，我们将集中讨论电脑速度这一属性。随着电脑速度的增加，商业用户对产品的认知价值以及企业的成本也会增加。我们从第三章的讨论已经了解到：图8-5上方图形中的S1就是最佳速度，在这一点，价值曲线和成本曲线之间的距离最大。如果厂家按这个速度设计电脑，并按商业用户的认知价值定价，那么厂家获得的贡献毛益将最大。

图8-5中间部分的图形显示的是增加一位有着不同价值曲线的一般用户时所发生的变化。如果分别考虑两个顾客的情况，通过以较低价格将较低速度的电脑卖给一般用户，我们能实现最大金额的贡献毛益。根据价值曲线，企业针对个别顾客推出不同的产品和制定不同的价格。企业将速度为S1的电脑以P1的价格卖给商业用户，而将速度为S2的电脑以P2的价格卖给一般用户。只要企业在商业用户和一般用户之间设立一道屏障，这种价格战略就能起有效的作用。图8-5底部图形则加进了第三类用户群体，即高级用户，这类用户的价值曲线也不同。

现以一家个人电脑制造商UNIPRO为例来说明上述情况。该制造商应该为上述三类用户——高级用户、商业用户和一般用户设计一个产品线 and 制定一项定价策略。一般用户认为每1MHz价值10美元，也就是一般用户愿意以1 000美元的价格购买100MHz的电脑。商业用户认为每1MHz价值20美元，高级用户认为每1MHz价值30美元。这些价值反应标在图8-5下部分图形中的价值曲线上，该图还显示了UNIPRO的成本曲线，成本曲线表示电脑的单位成本是其运行速度的平方，也就是说，成本 = 运行速度的平方（ S^2 ）。

有了这些曲线，我们很容易就能看出：企业可以在这些用户之

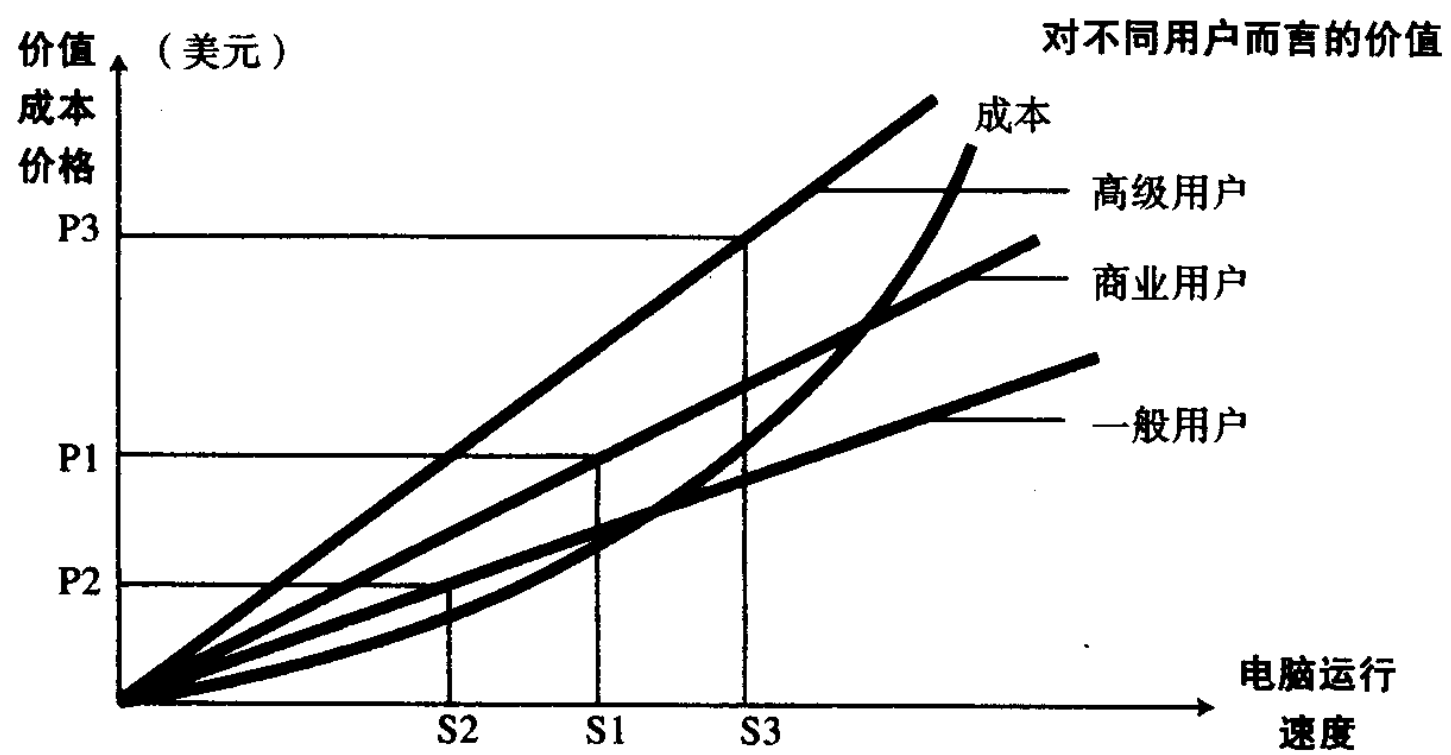
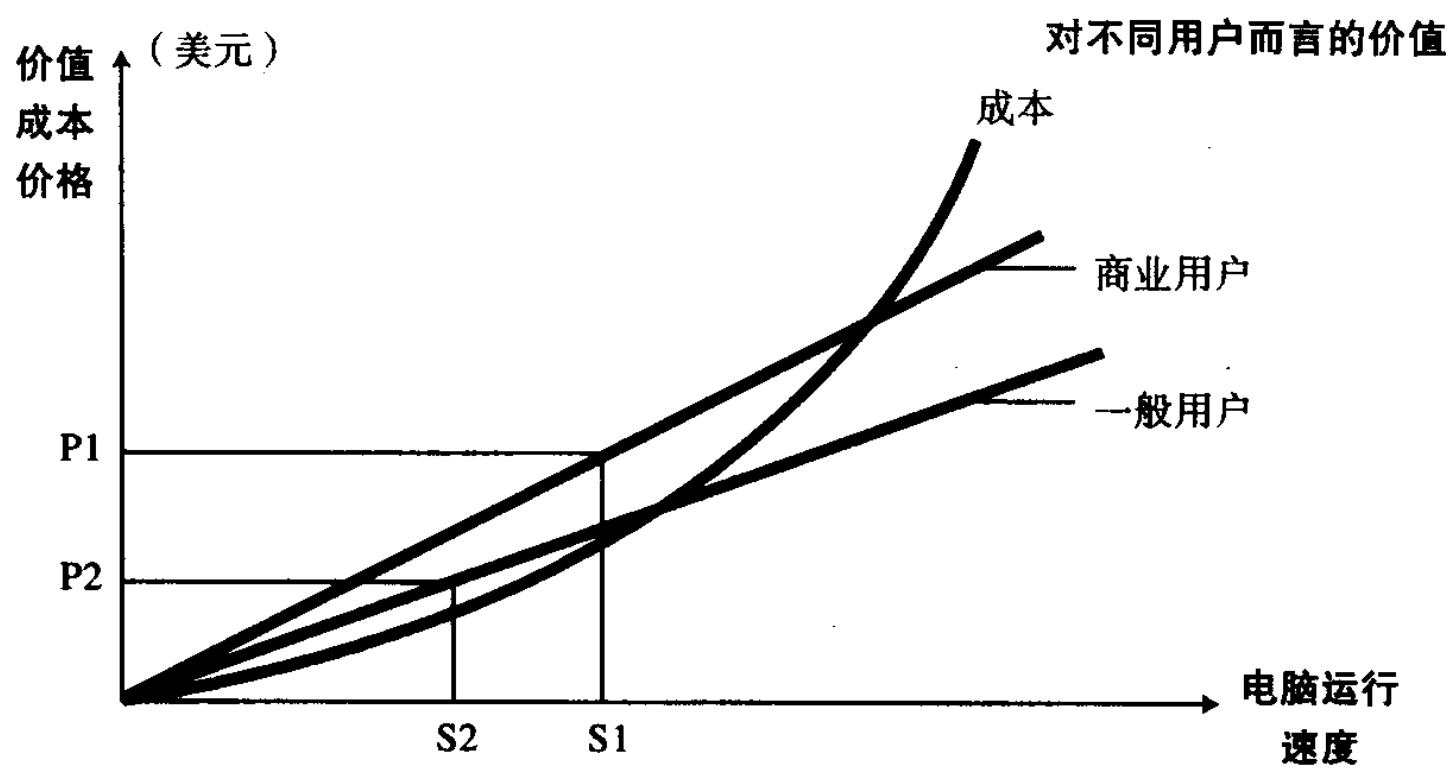
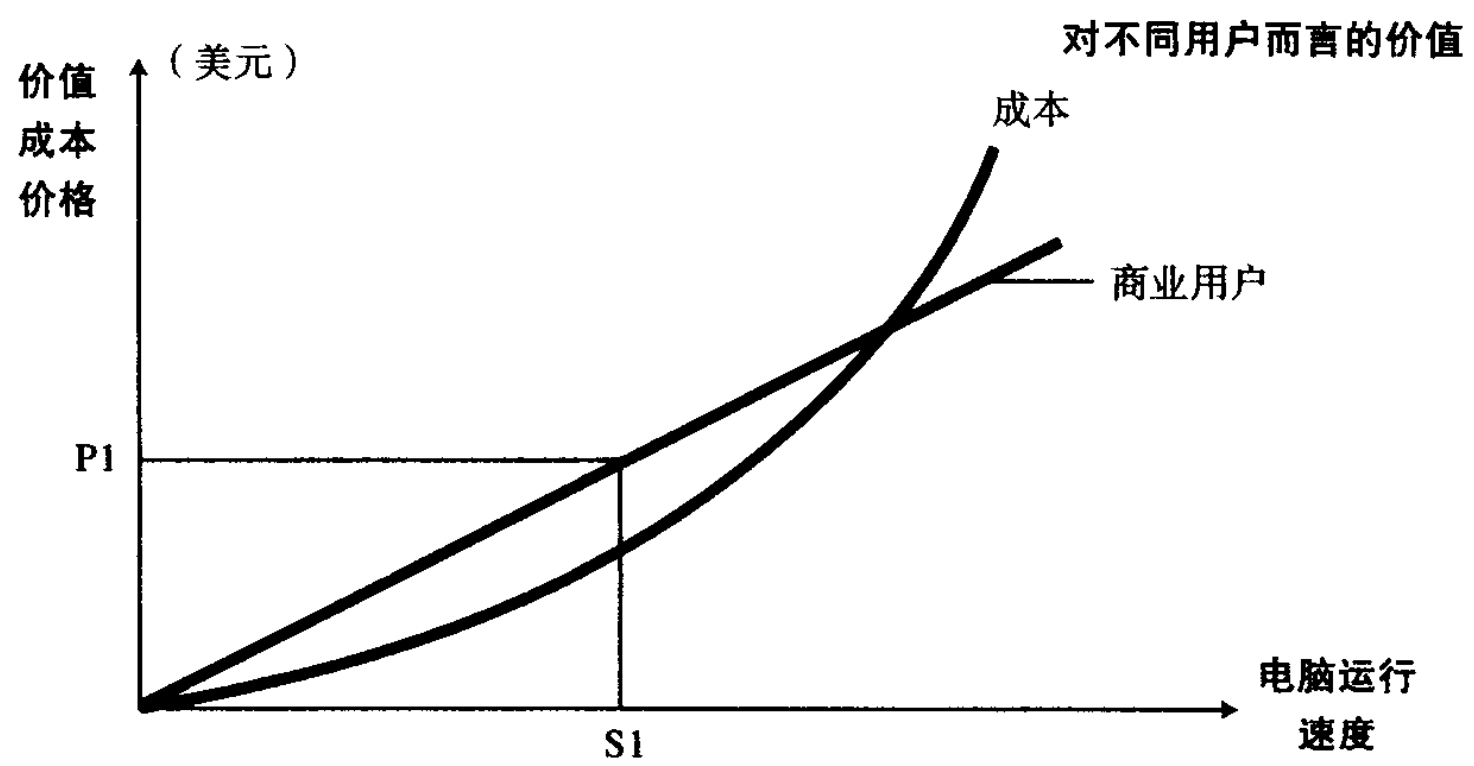


图8-5 与三类不同用户相对应的电脑运行速度、成本和价值

间“建立屏障”。根据我们在第五章所学的知识，该企业应该提供三种产品：

- 速度为150MHz价格为4 500美元的电脑：供高级用户使用
- 速度为100MHz价格为2 000美元的电脑：供商业用户使用
- 速度为50MHz价格为500美元的电脑：供一般用户使用

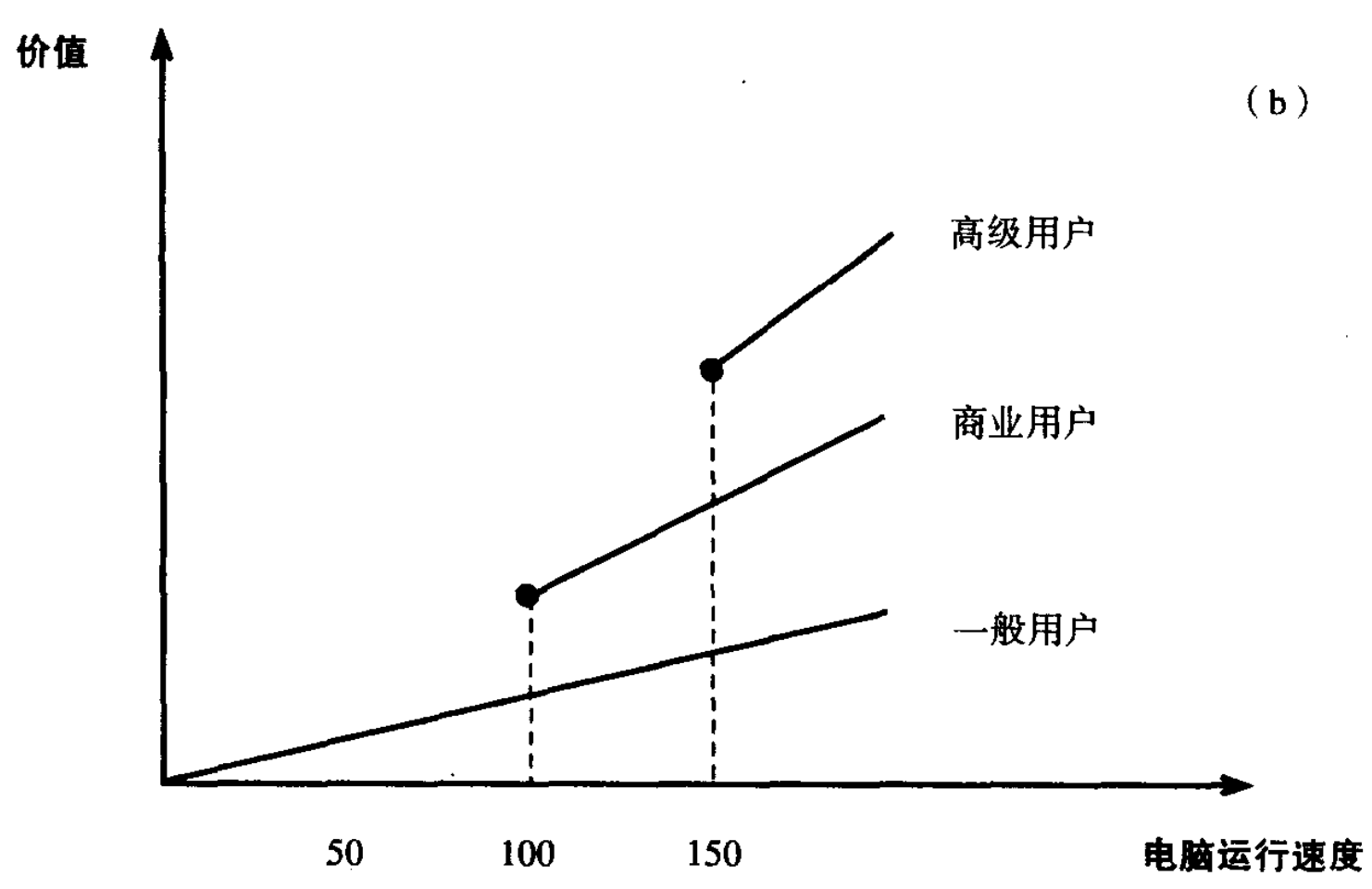
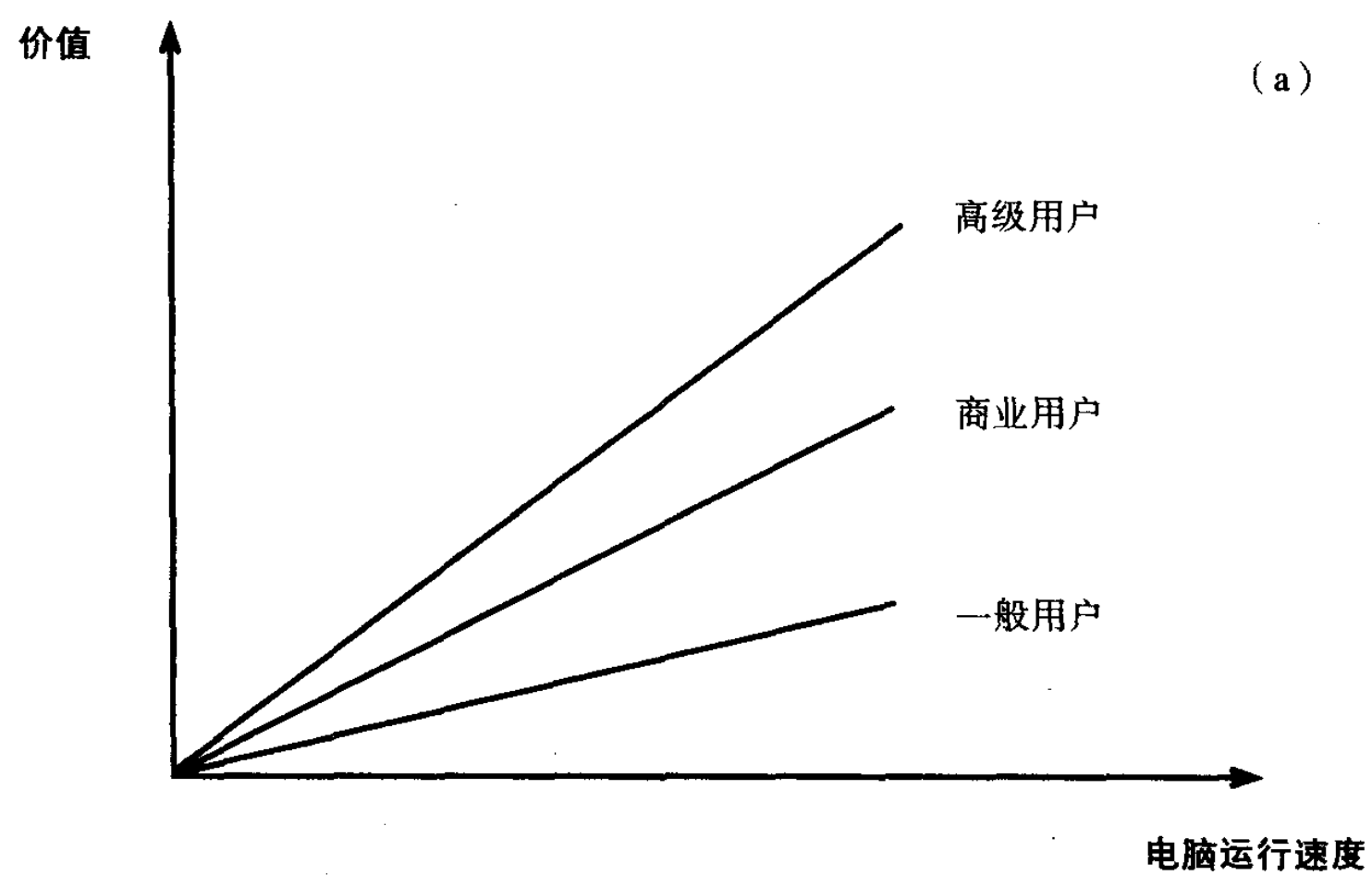


图8-6 在产品线中建立屏障

上述三种产品都能使用户的价值曲线和产品的成本曲线之间的距离最大。

图8-4中情形4“应用相一致”所描述的正是“建立屏障”的情况。Barco公司图形市场的顾客不会“下行”购买其他等级的产品。实际上,对于图形市场的顾客来说,如果投影系统的扫描速度达不到72KHz,那么将毫无价值。UNIPRO所要做的和Barco一样,也就是让高级用户根本不考虑使用那些为商业用户设计的电脑,而让商业用户根本不考虑使用那些为一般用户设计的电脑。从概念上说,其目的就是要建立一个屏障,以改变图8-6(a)和(b)所显示的价值曲线。如果没有屏障,高级用户完全可以选择购买商业用户的电脑,但这将使企业失去获利的机会。图8-6上方图形显示:UNIPRO公司所生产的速度低于150MHz的电脑,对于高级用户来说也有价值。图8-6下方图形中高级用户价值曲线所“对应”的速度起点为150MHz,也就是说,这是使其“得以完成工作”的最低速度要求。

图8-4中的情形4是指通过“应用”来设立屏障。如前所述,建立屏障可能是获利的关键。图8-4中的情形5则属于一种更为复杂的情况,在这种情况下,我们无法设立屏障,顾客将根据现有产品的功能和价格自由分类。无法建立屏障(这种情况下各类用户的价值曲线实际上就是图8-6上方图形所示的情形)这一事实,将对产品线以及合理定价产生很大的影响。在没有任何屏障的情况下,高级用户将考虑使用速度为100MHz价格为2 000美元的商用电脑,因为高级用户认为每MHz值30美元,因此他将认为购买这种商用机器更划算。在这种复杂情况下来决定最佳产品和最优价格多少有些复杂,但如果一般用户占潜在市场的20%,高级用户占30%,其余的属于商业用户,那么最佳战略应该是:

1. 完全停止生产50MHz的电脑,以削减产品线的长度。
2. 将100MHz的电脑降级为80MHz,并将价格调整为1 600美元。
3. 150MHz的电脑保持不变,但将价格降低为3 700美元,这样,高级用户会更加喜欢这种型号的电脑而非80MHz的电脑。

和设有“屏障”的情况相比,这种情况下的利润要低一些。但相

对于单一产品最优价（100MHz的电脑价格为1 000美元）的战略而言，此时的利润却提高了10%。这一简单例子说明，最好不过的就是能建立屏障。回忆一下，我们就会知道：这些屏障在某种程度上也可以属于心理屏障，可以通过潜在顾客对产品的认知来建立。另外，我们可以利用产品线来细分顾客群和改善利润，这种情况确实需要产品定价和产品设计同步进行。以下我们将以一些实际例子对该问题进行分析。

范例

一家化学企业准备向市场推出一种有着特殊用途的新型化学产品。该产品要部分替代公司目前正在销售的老产品。两种产品都用于造纸业。老产品的市场占有率为39%，在市场上居领导地位。供应方面属于寡头垄断的态势，产品价格稳定；该化学品公司不想破坏这种稳定，于是做出了一些限制性规定——不得降低老产品的价格，公司认为这种降价举措将引发竞争反应。新产品的环保性能明显优于老产品和现有的其他产品。但新产品的制造成本也较高，管理层要求新产品的定价应有助于产品线利润的最大化。为估算新产品、老产品和竞争产品的价格和交叉价格反应，我们采取了联合测度法。根据获得的反应结果，我们推算出图8-7中的市场占有率曲线。

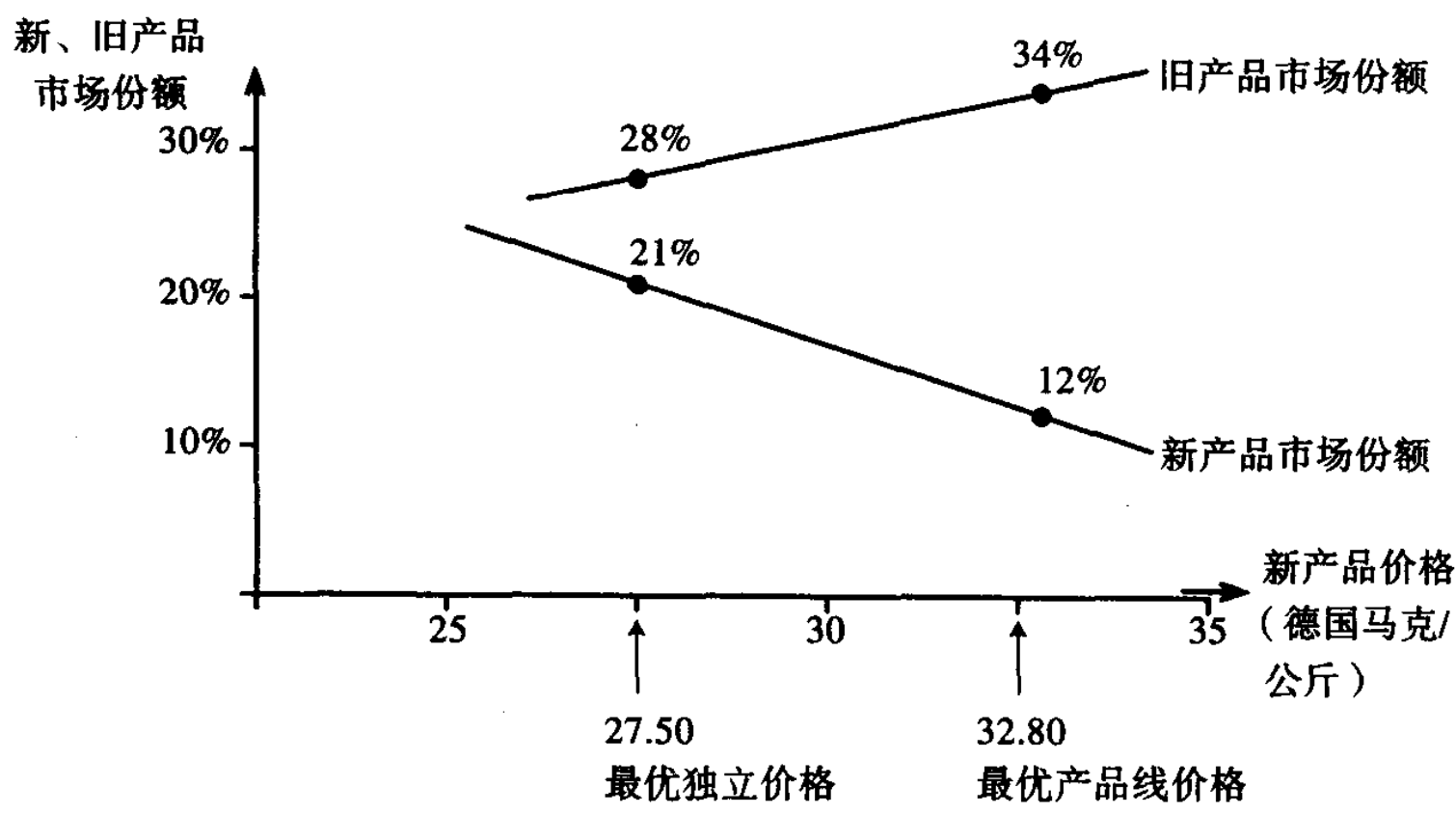


图8-7 对替代性产品定价——两种特殊用途化学品案例

该曲线显示，如果新产品的价格为每公斤27.50德国马克，而不是每公斤32.80德国马克，那么其市场占有率将从12%上升为21%。但新产品新增的9%市场占有率中，有相当大的一部分来自老产品，老产品的市场份额减少了六个点，或减少了17.6%（6/34）。新产品价格和老产品市场份额之间的交叉价格弹性为1.09。我们发现这两种产品之间存在着严重的“同类相残”的情况。

这种“相残”的关系对新产品的最优价格有着明显的冲击。新产品单独定价时的最优价格，也就是将新产品贡献毛益最大化的最优价格为每公斤27.50德国马克。如果考虑“同类相残”的情况，而希望使老产品和新产品的总利润最大化，那么产品线中新产品的最优价格应为32.80德国马克。表8-1为单独定价和产品线定价的结果。当然，产品线定价中，牺牲了一些新产品的利润。但，企业从老产品所获得的额外利润要高于新产品所牺牲的利润。产品线定价时的总利润要比单独定价时的总利润高出6.7%（前者为466.6德国马克，后者为437.5德国马克）。为尽量降低“同类相残”的程度，除了新产品维持较高的价格外，公司还竭力通过宣传的方式使两种产品的定位尽可能分开。事实上，在推出新产品后，这一措施既避免了竞争性价格反应，也维持了市场的均衡状态。

表8-1 新产品和老产品的单独定价和产品线定价

	最优价值	
	产品线	单独产品
新产品价格	32.80德国马克/公斤	27.50德国马克/公斤
新产品市场份额	12%	21%
新产品利润	177.60	199.50
老产品市场份额 (老产品价格为18.50德国马克/公斤)	34%	28%
老产品利润	289	238
总利润	466.60	437.50

根据这一案例和产品线最优定价的一般条件，我们提出以下建议，就替代性产品而言：

- 处于价格范围高端的产品，其在产品线中的最优价高于其单独定价时的最优价。
- 该产品在产品线中的最优价格随着交叉价格弹性（也就是替代关系的强度）的增加而增加。
- 该产品在产品线中的最优价格随着替代产品利润的增加而增加；替代产品的利润越高，“同类相残”的代价就越大，我们也就越应该避免这种情况的发生。
- 处于价格范围低端的产品，其在产品线中的最优价通常低于其单独定价时的最优价（尽管这种说法未必在所有情况下都能站住脚，但在很多情况下都是有道理的）。因此，如果两种产品属于替代性产品，那么当这两种产品属于同一产品线时，其价格差应大于当两种产品不属于同一产品线时的价格差。
- 在原有产品线基础上新增一种替代性产品将对现有产品的最优价格产生影响，其影响将按上述方向发展。

很多情况下，在对产品线定价时，必须纳入两种以上的产品。这可能会使定价变得非常复杂。在一家汽车公司进行产品线定价时，我们将该公司十几种款式的车以及大致相同数目的竞争车纳入了考虑的范畴。我们设计了一种复杂的决策支持系统，这种系统能显示某些价格如何影响该公司产品线和竞争产品的情况。根据我们的预计，产品之间存在严重的“同类相残”现象，这使管理层颇感意外。好在公司及时制止了原来打算进行的几项降价举措，否则这些降价将使该公司产品线中的其他产品遭受重创，并且给总体利润带来负面的影响。

产品线定价的定性

产品线定价中，除了要考虑产品之间的量化关系外，还应从质的方面和战略方面进行考虑。其中有些方面已经在第五章中讨论过了。第五章我们讨论了一般性差别定价，本章我们将具体讨论专门的产品线问题。

较便宜的替代产品/二级品牌/战斗品牌

高档品牌最普遍的一个问题就是如何应对低价的“无名”品牌或自有品牌。一种可能的答案就是永久性降价，也就是“每日低价”，宝洁公司的某些产品就是采取这种战略。第二种选择就是暂时降价，并且重复采取这种举措，以此达到牵制入侵者的目的。这是一种传统的促销方式，很多生产日常消费品的厂家常采取这种方式（请参见第十章）。

第三种选择就是以二级品牌、一般/无名品牌或零售商自有品牌的方式，推出一种较便宜的替代产品。在对较便宜替代产品及其价格做出决策时，应该考虑的关键因素就是产品线效应。较便宜的替代产品是会给优质品牌带来冲击，还是能有效争夺侵略者低价商品的市场份额呢？如何通过产品设计的差异、经销渠道的分隔和独家服务等措施尽量降低“同类相残”的程度呢？品牌产品和较便宜的替代产品之间的最佳价格差是多少呢？较便宜的替代产品和竞争产品之间的最佳价格差又是多少呢？如果顾客知道较便宜的替代产品和高档品牌出自同一厂家，是否存在损害高档品牌形象的风险呢？或者，较便宜的替代产品是否会因为受益于高档品牌的良好商誉，而最终取代高档品牌呢？

一家生产照明产品的著名厂商曾于1994年采取了这种较便宜替代产品的战略，因为这似乎是惟一能够抵挡进口廉价产品的办法。选择对主导产品实施降价并不可行。和高档品牌相比，较便宜替代产品略有变化，主要通过“推销”战略进行销售。图8-8为其定价结构。该公司较便宜替代产品的价格大约比其高档品牌的价格低40%，公司尽量避免让这一定价对进口产品的冲击过于激烈（进口产品的价格比其高档品牌的价格低60%~70%），同时，公司还努力保持其较便宜替代产品在质量方面明显优于进口品的形象。另外，公司还努力将其高档品牌产品的经销渠道和较便宜替代产品的经销渠道分隔开来。这种战略类似柯达公司对趣味时光胶卷所采取的战略——较便宜的产品只是集力销售，只在一年的某个时段销售，而且不做任何广告。

这种较便宜替代产品的战略并不限于价格，该公司还采用了一整

套差异化的手段。两年之后，这项战略似乎成功了，因为该公司又夺回了市场份额。公司较便宜替代产品的销量中大约有40%来自其高档品牌，另有60%则来自进口产品。时间将会告诉我们，这种战略是否可以坚持，高档品牌又是否能保有一席之地。其间，价格压力将继续增强。

有些公司则有意识地通过“战斗品牌”或自有品牌来对抗低价的竞争产品。《商业周刊》的一篇文章指出：“战斗品牌正四处蔓延，‘战场上’正捷报频传”。这方面的典型例子就是德国著名的糖果制造商“Storck”。除了几个知名品牌外，“Storck”还有几个不太有名的廉价品牌，其主要目的是为了牵制竞争产品，使其留在廉价产品渠道内。

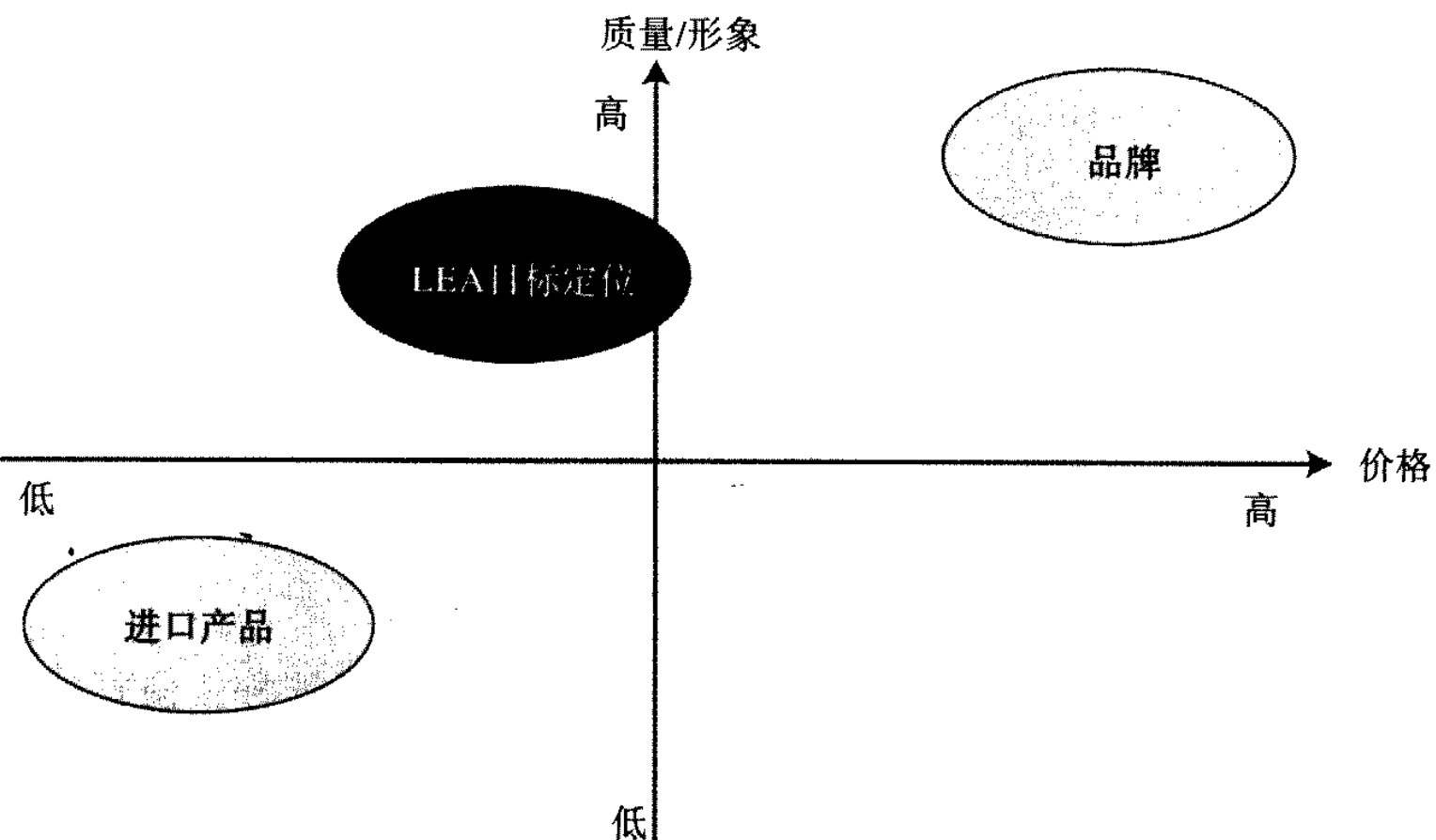


图8-8 产品线定价——较便宜替代产品（LEA）的案例

对于战斗品牌，我们一般比较注重其将竞争产品挡在主要品牌之外的效力，而较少注重其对利润的贡献。因此，战斗品牌的价格主要是由其竞争效力决定的。

在很多情况下，另行推出较便宜替代产品的策略并不起作用。很多以研发为主的制药厂都曾建立过生产普通产品的分厂或并购生产普通品牌，但却很少有厂家取得成功。其中很多业务都于20世纪90年代中期终止了。显然，经营一家受成本和价格影响的企业，所需要的能力与经营以研发为主或注重品牌的企业所要掌握的能力大

不相同。在这种情况下，应该考虑的一个重要因素就是较便宜替代产品是否会给高档品牌带来事与愿违的结果。当有人问著名高档时装设计师吉尔·珊德是否准备推出第二种较便宜的品牌时，她说：“推出较便宜品牌系列往往意味着已开始走向尽头。短期销量是会增加，但你终将失去那些真正让你赚钱的核心顾客。”确实如此，某些曾经名噪一时的品牌之所以失去其优越的价格地位，往往是因为这些品牌沦落为大众化产品（如鳄鱼牌T恤衫和派绿雅矿泉水等），或是因为公司另行推出了较便宜的替代产品（如欧宝汽车和很多连锁饭店等）。因此，应该认真考虑是否做出“下行”推出较便宜替代产品的决策。

入门产品

入门产品是较便宜替代产品的一种变形，这是产品线中最便宜的一种产品。入门产品的主要目的不是为了抵挡廉价竞争产品，而是为了吸引顾客，让顾客在未来的购买中一直对该公司的产品情有独钟。入门产品往往特地针对年轻顾客，这种策略在汽车行业的作用正在与日俱增。在过去30年中，宝马公司之所以取得了辉煌的成功就是得益于这种战略。多年以来，宝马公司在德国的口号就是：让车成为“新贵一族的至爱”（Das Auto für Aufsteiger），宝马公司正是通过这种战略确定了其在市场上的显要地位。同样，20世纪90年代，奔驰公司推出C型“小奔驰”就是为了降低入门车的价格。正如本章导言部分所述的那样，20世纪90年代末，奔驰公司将继续沿着这个方向发展，并在原有产品线基础上，新增一种较便宜的A型车。20世纪90年代中期，赛车制造商保时捷汽车公司也宣布采取类似的战略：1997年，保时捷公司将推出一种价格在39 950美元以下的新车，以进一步降低顾客购买保时捷公司入门车的门槛。索尼公司也跟着采取了这种战略，在广泛的产品线基础上，又为儿童推出“我的第一台索尼”。

产品线定价中入门产品的概念可用于很多行业，如类似计算机、家用产品和消费性电器之类的产品领域，以及类似信息、通信和旅游

之类的服务领域等。这种战略主要是为了考虑人们购买力日益提高的情况。

高档品牌延伸

与另行推出较便宜替代产品这种做法相反的，就是高档品牌延伸，有时称之为“上行”产品。在原有价格范围向上移动往往很困难，因为原有产品线的既有形象是处于低价之列。因此，必须决定高档产品是使用现有品牌还是使用新品牌。为努力改变产品在德国市场的地位，提升产品在该市场的价格和档次，奥迪公司整整花了15年的时间。直到20世纪90年代中期，该公司的这种战略才显成效。日本汽车制造商在向市场推出新型豪华车（本田公司的Acura、丰田公司凌志和日产公司Infiniti）时，采取了另一种策略，并在更短的时间内取得了成功。美国汽车厂商采取的方式又不同，他们的策略是并购欧洲著名的品牌产品，如：英国的美洲豹（被福特并购）或莲花、绅宝（被通用汽车公司并购）。“上行”产品对现有产品所带来的风险很有限，因为价格更高的新产品不大可能对较便宜的老产品线带来冲击，就算是给老产品带来了冲击，也大可不必担忧，因为较高价格的产品会带来较高的利润。

衍生产品和附加配置的定价

衍生产品是应该按原有价格出售，还是按不同的价格出售？某些附加配置的价格是纳入基本产品价格之中，还是单独确定？如果单独确定价格，其利润应比主要产品的利润高还是低？不同厂家对这些问题所持的观点显然不同。图8-9显示的是德国同一厂家旅行车价格高出轿车价格的情况。

像福特的Mondeo、沃尔沃的850以及雷诺的Laguna都以同样的价格向市场推出行李车和轿车（尽管这两种车的生产成本不同）。其他厂家则采取另一种定价策略：同一产品线中行李车的价格要高于轿车的价格。这些差异通常很难协调。我们发现，只想购买行李车的顾客通常认为行李车的价格高于轿车。因此，这种差异说明这种产品线定价的改进有着相当大的潜力。

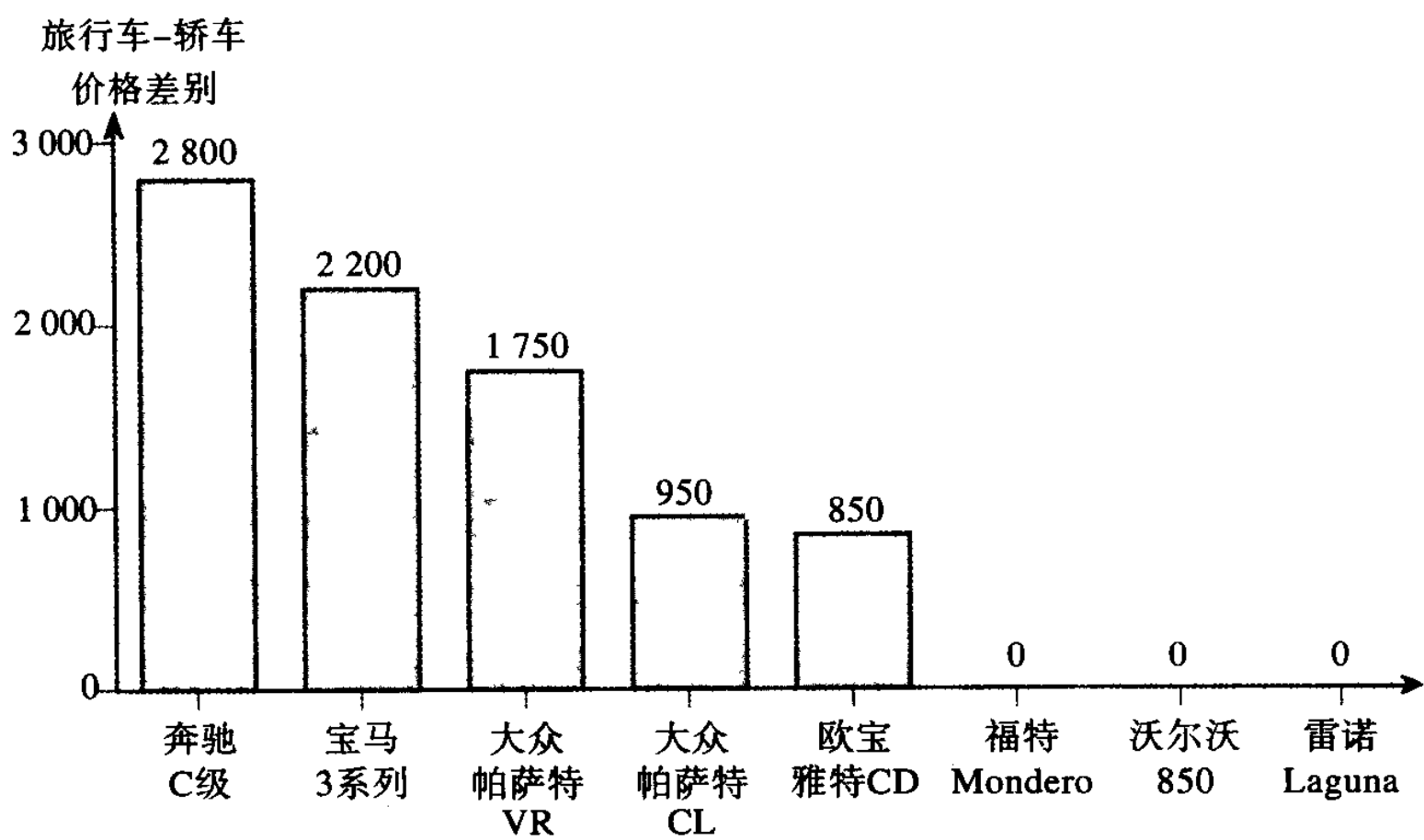


图8-9 不同厂家行李车和轿车之间的价格差

附加配置则提出了一个极具挑战性而又令人深思的问题。下一章——“捆绑销售的产品定价”中，我们将对这一问题的某些方面进行讨论。我们无法提出一个具有普遍性的建议，但根据经验，我们可以提出一些行之有效的规则。通常情况下，附加配置的价格弹性要小于基本产品的价格弹性。这说明，附加配置的毛利可以高一些。不采取降低基本产品价格措施，而将附加配置的价格纳入基本价格中也是可行的。同样，和价格折让相比，顾客通常更愿意产品增加附加配置。高明定价者应深入了解顾客行为，以便为这些复杂问题的解决提供指导。

与生命周期有关的产品线定价

在采购诸如卡车或电脑之类的工业品过程中，产品起始购买费用的高低，如果与产品整个生命周期的费用相比，其重要性要小得多。产品整个生命周期的费用要受零配件价格、服务价格、转售价格和运营成本的影响。其中很多因素要受制造商产品线中不同组件价格的影响。因此，应深入了解并认真考虑每种组件价格对产品整个生命周期的费用所产生的影响。

在个别情况下,还可能有必要对产品和服务的价格进行重新调整。有些机构(如医院)只有有限的投资预算用于采购新设备,但维修的预算却很充裕。在这种情况下,设备供应商显然应该将设备价格调低一些,以使设备价格不超出客户的预算。同时,供应商可以提高其维修价格,这样才能实现总体利润的目标。

与整个生命周期的定价有关的还有一个问题。紧接产品周期之后的是服务周期。在这一发展过程中,产品与服务之间的相对价格条件发生了变化。为便于讨论,我们以一台销售生命周期为5年的机器为例,其销售情况见图8-10。假设每台机器的寿命为10年,10年期间机器需要维修,每年的维修收入是产品价格的20%。如图8-10所示,本例中,维修周期是产品周期的3倍。在有些情况下,如电梯产品的维修周期可能要比产品周期长10倍。

显然,产品定价对服务收入有直接的影响。当然,服务价格也对产品销量有影响,如果起始服务价格太高,顾客(尤其是那些以产品生命周期来确定成本的顾客)将不会购买其产品。这说明,开始时服务价格应该定得低一些,而且还不能太早提价。第一阶段的主要目标就是销售尽可能多的产品,以建立一个需要服务的顾客群。然后,当产品销量开始减少时,可以考虑提高服务价格,这时服务价格对产品销量的负面影响已不再重要,在服务方面,顾客也别无选择。在服务周期下降的阶段,还可进一步提高服务的价格,这么做的另一动机就是鼓励顾客购买后续产品。20世纪80年代,电脑行业出现了这样一种情况:一台电脑的年维修价格要比同一性能的新电脑价格要高。当然,我们应小心行事,不要因为顾客受厂家服务的牵制而一味赚取利润,这将惹恼顾客。同时,我们还应深入了解和考虑产品和服务价格对顾客行为的影响。

产品线定价的实施

显然,产品线定价是指在做出定价决策时,应该将若干产品纳入考虑范畴,而且为了实现较高的总体利润目标,有必要牺牲至少一个

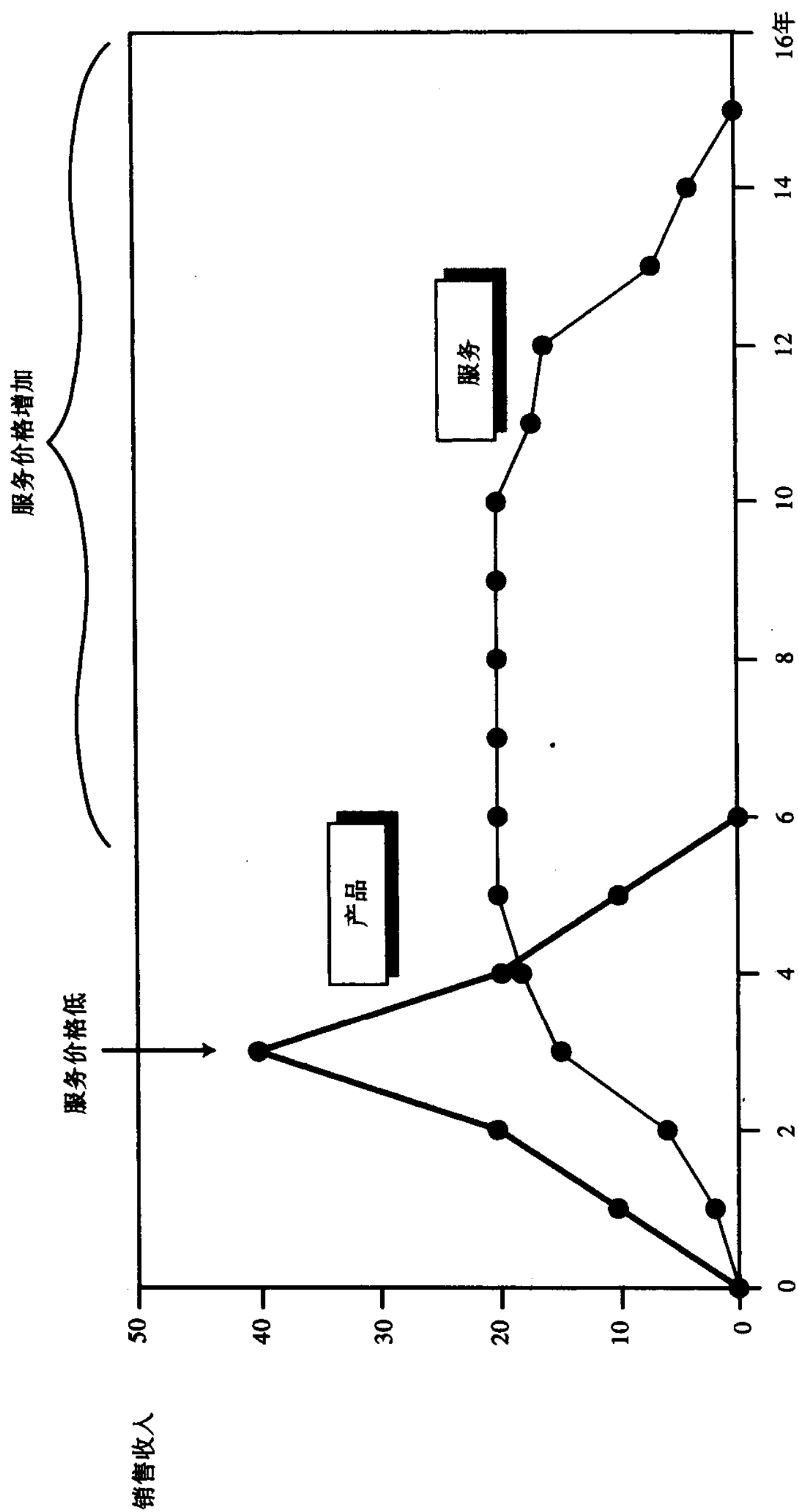


图8-10 产品与服务在生命周期中的定价

产品的利润。如果打算将一个机构分为若干利润中心，那么这种要求可能引起冲突和矛盾。

一家大型的医疗产品公司就曾出现过这种情况。该公司的产品销售和产品维修分属不同利润中心。各利润中心的负责人当然不愿为了总体的利润而牺牲自己的利润，当公司内部没有转换利润的机制时尤其如此。为了确定最优的产品线价格，企业必须重新划分利润中心，以加强产品之间的依存度。权力过度分散定然会破坏产品线定价，惟一的途径就是将定价问题交给组织内更高一级的主管处理，由上级主管限制利润中心的定价范围，并负责价格协调工作。这种问题极其类似国际定价中，各国市场负责人追求自身目标的情况。但是，此处的问题通常不像国际定价问题那么复杂，而且比较容易解决。与产品线定价实施有关的另一问题就是资料的收集。如前所述，高明的产品线定价策略要求收集与高难度问题有关的高水平信息资料。如今，绝大多数产品线的价格主要靠主观感觉，而不是事实充分的客观数据来确定。但是，这种情况正在改善。就零售而言，企业根据扫描数据很容易就可以确定各产品之间共同的购买模式。有些超市在运用这种有力工具方面已经相当专业。至于替代产品，比较好的竞争模式大多根据联合测度法获得，根据这种竞争模式，我们可以对“同类相残”的情况进行预测，并在考虑交叉价格弹性的情况下，制定出最优价格。我们再次强调的是，只有高水平的信息资料，才能使我们得以运用差别定价来实现更高的利润。

小结

现实世界中，大多数企业都提供多元化产品。高明定价者认真考虑产品之间的关联性。应该根据产品线内各产品需求之间的相互关联性来对产品进行差别定价。同样，增加或减少产品线的产品可能对所有产品的价格产生影响。在产品线定价中，应该注意以下几点：

- 产品线定价意味着为了提高产品线的总体利润，可能要牺牲个

别产品的部分利润。

- 产品线定价要求收集与产品线中各产品关联性方面有关的可靠信息——最好是能够量化的信息。
- 在产品线定价中，必须明确考虑的只是：产品之间很强而且很明显的互补关系或替代关系。
- 在产品之间为替代性关系的情况下，处于价格范围高端的产品，其在线中的最优价高于其单独定价时的最优价。而处于价格范围低端的产品，其在线中的最优价通常低于其单独定价时的最优价，这么做的目的是为了将产品进一步分隔开来，以降低“同类相残”的程度。
- 在产品之间为互补性关系的情况下，产品在线中的最优价低于其单独定价时的最优价。互补关系通常是不对称的（如西服和领带）。在这些情况下，在确定主要产品价格时，只考虑其相关性就足够了。
- 并不是产品线定价和定位的所有方面都可以实际地量化。因此，还有必要从竞争的角度来考虑这些问题。如果打算在产品线的基础上增加较便宜的替代产品（LEA）、二级品牌或战斗级品牌、入门产品或延伸产品，那么这一点就尤其重要。
- 衍生产品和附加配置的定价不仅要反映成本，还要尤其注意其认知价值和价格弹性。通常情况下，基本产品的价格弹性和这些配置的价格弹性差别很大。
- 产品线定价应考虑动态效应，如产品销量对未来维修收入的影响。在确定和调整这些部分的价格时，应该考虑产品和维修在生命周期中的角色变化。
- 产品线定价需要协调若干产品之间的关系。因此，如果这些产品的利润责任在组织内是各自分开的，那么将可能破坏产品之间的协调。如果产品之间存在着很强的依存关系，那么必须建立一种组织机制，来处理这种协调问题。

高明产品线定价可能是差别定价领域内最棘手的挑战之一，因为

这种情况下，需要有高水准的信息资料，产品之间的依存关系也可能很复杂。因此，可能无法达到完美的最优化状态。但是，了解价格调整的正确方向将非常有益。高明定价者会逐渐学会如何处理这些复杂的问题，并随时间的推移，对产品线价格进行周密调整。

第九章

捆绑销售的产品定价

内容介绍

前一章，我们讨论了公司多元化产品的定价问题。而一个拥有多元化产品的公司，其定价方法不仅仅限于为个别产品定价。首先，企业获利的机会不仅在于“要确定什么样的价格”，而且在于“针对什么定价”，也就是说，是针对个别产品定价还是针对组合产品来定价。例如，计算机公司是应将计算机和显示器一起销售，还是分开销售呢？是否应事先安装软件，而将软件作为计算机系统的一部分进行销售？另外，是否应该计算售后服务的价格，并将这种价格纳入计算机价格中？

捆绑销售是某些企业战略的核心。一个有名的案例就是欧洲最大的计算机零售商Vobis。该公司自20世纪80年代中期开业以来，一直以极其诱人的价格将计算机、显示器和打印机组合一起进行销售，同时，公司还对这种组合销售进行了大力宣传。1995年8月，公司推出一种产品组合，这种组合包括一个Sky Tower 500 ZE-75主机、一个17英寸的显示器和一个光盘驱动器，价格为3 998德国马克。分别购买时，这种产品组合的总价为4 465德国马克，所以如果购买这种产品组合，将可节省466德国马克，也就是节省了10.4%的费用。

捆绑销售在软件行业也非常流行，这种捆绑销售就是软件业所谓的“套装销售”。微软的“Office”组合包括3种应用软件：Windows

Word 6.0、Excel 5.0和Powerpoint。如果单独购买，这些应用软件的价格各为829德国马克，但3种软件组合的价格只有1 269德国马克，这比单独购买时的总价便宜了49%。而附加有Access2.0的“Office Pro”也只有1 599德国马克，要比单独购买软件时的总价便宜52%。位居美国个人理财软件前列的Intuit，其产品“Quicken”的套装软件包括永久免费的技术支持服务。Black & Decker最近决定公司除了提供电动工具行业常见的一年担保外，还增加提供一年的免费服务（如清洁、加润滑油和一般性维修等），其新推出的DeWalt专业用电动工具系列也增加这种免费服务。

1995年，福特公司为其货车推出一套名为“汽车升级”的组合配置，该组合包括：防抱死刹车系统（ABS）、电动车窗、中控锁、安全气囊以及其他配置，价格为1 500德国马克，和单独购买时4 220德国马克的总价相比，这种组合配置的价格折扣达64.5%。同样，美国汽车制造商也将一些很受欢迎的配置组合成“超值套装组合”，其价格大大低于单独购买时的价格。相对于由每位用户从各种配置中自行选择的方式而言，只提供套装组合产品的方式有助于制造商将顾客对其产品的需求标准化，这将提高生产的效益。

1996年，宝马公司开始将偷盗和抢劫保险费纳入其销往南非的新款汽车价格中。以下是《金融时报》的相关报道：

这一决定是针对保险公司保险费飞涨的情况做出的，而保险费的上涨是因为保险公司认为宝马车在该国最受偷车贼和抢劫犯的青睐。这一决策使宝马公司所付出的费用大约相当于汽车零售价的5%~10%，但也提高了顾客对其产品的认知价值。

奔驰和斯沃琪公司建立了一家名为MCC（Micro Compact Car）的合资企业，该企业将生产一种很新颖的市民车“Smart”。“MCC”打算将这种车和新公寓一起销售。由此看来，捆绑销售甚至可以将不同公司的产品组合在一起销售。

在美国和德国，麦当劳将食品和饮料组合一起后以大约15%的折

扣出售，这种捆绑销售策略非常成功。很多高档餐厅也采取类似麦当劳的这种战略：各餐厅纷纷推出包括开胃食品、主菜和甜点的套餐，这些套餐的价格通常要比分开点菜时的总价便宜。芝加哥一家餐馆甚至将电影票包括在用餐价格内，以此将用餐和餐后娱乐组合一起销售。

在医药行业，随着采购程序的不断变化，捆绑销售也越来越受欢迎，这种情况在美国尤其普遍。根据《华尔街日报》报道，“那些将品牌产品和普通商品组合销售的公司定价方面有着更大的灵活性，这种做法很受那些医疗管制单位的买主欢迎。”在农药领域，这种做法非常普遍，医药公司通常将组合产品卖给农民。这种组合产品通常包括品质优于竞争者的“主导产品”和一些不具竞争优势的弱势产品。

捆绑销售在服务领域也很盛行。假日礼包（如地中海度假村有名的组合产品）将机票、饭店住宿和餐饮组合一起。德国一家名为 Mannheimer Versicherung 的保险公司，以优惠的价格为各专业人士（如律师、艺术家等）提供包括各专业特定风险的保险组合。

出版公司也向广告客户出售所谓的“刊物版面捆绑销售”产品。如果一个公司在同一出版社的几个杂志中刊登广告，那么可以享受大幅折扣优惠。当电视台同时拥有数个频道，或拥有覆盖若干收视区域的频道时，也通常采取这种做法。

一种称为“批量定购”的特殊捆绑销售形式在电影行业已盛行十多年。影片发行商不只是向影院经营者提供单一的影片（这极可能使他们只“挑选”最有吸引力的影片），而是向他们提供“一批”或“一堆”包括有吸引力的和不太有吸引力的影片组合。

在某些捆绑销售形式中，一种产品的顾客必须同意向同一供应商购买其他产品（即所谓的搭配销售）。如移动电话公司以很低的价格出售电话机，但前提是顾客必须签约购买一段时间的通话服务（本章稍后部分将讨论这一问题）。

上述这些情况大多数属于互补性产品，也就是那些多半一起使用或消费的产品。尽管互补性肯定有利于捆绑销售，但却不是采取

这种战略的必要前提条件。捆绑产品的价格通常低于产品单卖时的总价，但折扣并不是捆绑销售的必要条件。如果单个产品并不能给用户带来多大的好处，那么就有必要将这种产品纳入一个系统，在这种情况下，有些顾客就愿意为系统中的某个产品多付一点钱，因为这将能保证系统各组成部分的配置达到最佳、组装达到准确无误。另外，如果系统中的有些组成部分很难购买，那么组装好的整套系统可能比较贵。就收藏品而言，整组收藏品的价格远远要比单买时各项目的总价贵。

本章要点

本章将讨论以下问题：

1. 捆绑销售的形式有哪些？
2. 在什么情况下最适合捆绑销售？为什么？
3. 确定捆绑产品的最优价格需要哪些信息？
4. 在进行捆绑销售时需要考虑哪些因素？

了解这些问题的答案将有助于：

1. 更好地了解何时以及如何将捆绑销售作为差别定价的一种技巧。
2. 选择合适的捆绑销售形式。
3. 收集必要的和充分的数据资料。
4. 了解何时采取分别定价（松绑销售）。
5. 成功进行捆绑销售，并规避陷阱。

捆绑销售的形式

上述例子说明捆绑销售的形式有很多，现实中最重要了几种形式如下：

- **单纯捆绑销售：**只提供成套产品，顾客不能单独购买产品，“批量定购”就属于这种形式。
- **混合捆绑销售：**成套产品和单件产品都有出售。通常情况下，

捆绑产品既有整套产品的定价，也有单件产品的定价（即所谓的“混合-捆绑销售”）。微软公司的“Office”套装软件就属于这种形式。另有一种情况是：如果顾客对第一件产品（也就是“主导”产品）付了全款，那么购买第二件产品时可享受折扣优惠。这就是所谓的“混合-主导产品捆绑销售”。德国一家经营兽医产品的公司就是采取这种“混合-主导产品捆绑销售”的形式。“主导产品”通常属于新产品，价格比较高。而第二种产品则属于成熟产品，对于那些已经购买“主导”产品的顾客，可享受较低的价格。

- **搭配销售**：主体产品（主打产品）的顾客同意向同一供应商购买一件或数件互补性产品（附加产品）——互补性产品是使用主体产品时所必需的。主体产品通常为耐用品（如复印机和电脑之类的机器），而附加产品则为非耐用品（如调色剂、纸张和X光片等）。移动电话公司的捆绑销售通常属于这一类。如果顾客同意按公司规定的最短期限（通常为一年）使用通话服务，那么公司将为其提供低价的电话机和一小笔费用。另外，有些商品之间会自动搭配。如购买宝丽来公司的“拍立得”相机，就只能购买宝丽来公司的胶卷。
- **销售回报**：企业经常在年终的时候，根据顾客购买公司所有产品所累计的总销售额给予销售回报。这些回报主要是为了提高顾客的忠诚度。从总体上说，销售回报是介于捆绑销售定价和非线性定价之间的一种办法，这种办法并不管销售总额是来自同一产品还是来自数项产品。
- **交叉优惠券**：美国消费品制造商通常通过优惠券来对其产品类别中的其他产品进行促销。例如，为了吸引低热量软饮料的顾客，可口可乐公司在其瓶装的两升健怡可乐外包装上附上一张低糖迷美果汁（Diet Minute Maid）的优惠券。交叉优惠券通常用于介绍新产品，或者通过将弱势产品和公司产品线中的老牌产品联合在一起，来提高弱势产品的销量。从结构上来说，这种方式与捆绑销售定价类似，因为购买健怡可乐的顾客，如果

愿意使用优惠券购买低糖迷美果汁，那么其所支付的价格要低于两名顾客分别购买这两种产品时的总价格。

在现实中，捆绑销售的情况很普遍——这说明捆绑销售是一种有效的战略。这是为什么呢？什么时候应该捆绑销售？什么时候应该分别定价呢？需要哪些信息？高明定价者如何利用捆绑销售这种方式？这些就是我们以下要讨论的问题，我们将通过各行业的案例对此加以说明。

纯粹捆绑销售的范例

我们将以蜂窝电话行业的一个案例来说明捆绑销售的定价原理。移动电话公司除了按固定的月租费提供基本的电话服务外，还提供很多增值服务，包括语音信箱和顾客服务热线等。附加服务应该按什么价格收费呢？尽管提供这两种服务的固定成本很高，但每个顾客的变动成本却很低，因而在定价时将这种变动成本确定为零，也就是将这两种服务的销售收入最大化。

为便于说明，我们将该案例简化，而只保留案例的基本要素。一项市场研究显示，有相当数量的顾客认为这两种服务的价值每个月不到5德国马克。我们认为这些顾客是不值得争取的，因而分析时对他们不考虑。其余4组顾客对这些服务所认知的相对价值各不相同。这4组顾客愿意为语音信箱和热线所支付的最高价格见表9-1。第1组顾客对语音信箱颇感兴趣，但对热线却兴致索然，第4组顾客的情况正好相反。第2组和第3组顾客的情况则介于两者之间。4组顾客的人数大约相同。他们愿意为两种服务所支付的价格是通过加总两项服务的最高价而得。

单项服务的最优价很容易计算。语音信箱服务为每月8德国马克。第1组和第2组顾客会以这个价值购买服务，此时的销售收入（利润）为16德国马克。依此类推，热线服务的最优价格为每月8.5德国马克。第3组和第4组顾客会以这个价格购买热线服务，此时的销售收入（利润）为17德国马克。这样，如果两种服务单独定价，那么根据图9-1

中上方图形所示的最优价，其每月收入共为33德国马克。

如果我们采取单纯捆绑销售的方式，而将两种服务一起出售，那么，捆绑销售的最优价为每月10.50德国马克。从表9-1最后一栏可以得知，4组顾客都愿意以这个价格购买组合产品，此时，公司将能获得42德国马克的收入（利润）和以最优价分开销售的情况相比，捆绑销售的收入提高了27.2%。

表9-1 语音信箱和热线服务的最优价

客户组	最优价格（德国马克/月）		
	语音信箱	热线	语音信箱 + 热线
1	9.0	1.5	10.5
2	8.0	5.0	13.0
3	4.5	8.5	13.0
4	2.5	9.0	11.5

图9-1是对这种情况的说明。从该图上方图形中，我们可以看出单独定价的结果：第1组和第2组顾客只购买语音信箱服务，而第3组和第4组的顾客则只购买热线服务。该图下方为单纯捆绑销售时的情形：各组顾客都购买组合产品。

捆绑销售为什么能使利润增加呢？这是因为顾客群对个别服务的认知价值不同，所以个别定价就会产生两个问题：现以第1组顾客为例。首先，他们愿意为语音服务支付9德国马克的价格，只需要支付8德国马克，因为公司为了吸引第2组顾客购买而将最优价格定为8德国马克。这样，在最优个别定价的情况下，企业就将第1组顾客愿意支付的1德国马克“落在桌上了”。其次，第1组顾客愿意以1.50德国马克的价格购买热线服务，而厂家的变动成本为零。在这种情况下，第1组顾客不会购买热线服务，因为公司为了从第3组和第4组顾客获得更丰厚的利润，而将热线服务的最优价定为8.50德国马克。但是，如果我们将这两种服务组合在一起，各组顾客对组合服务的认知价值差异就很小。表9-1第3栏认知价值的起伏要小于第1栏和第2栏。组合销售能使我们有效地将“落在桌上的钱或顾客盈余”从一项服务转移给另一项服务。将语音信箱服务和热线服

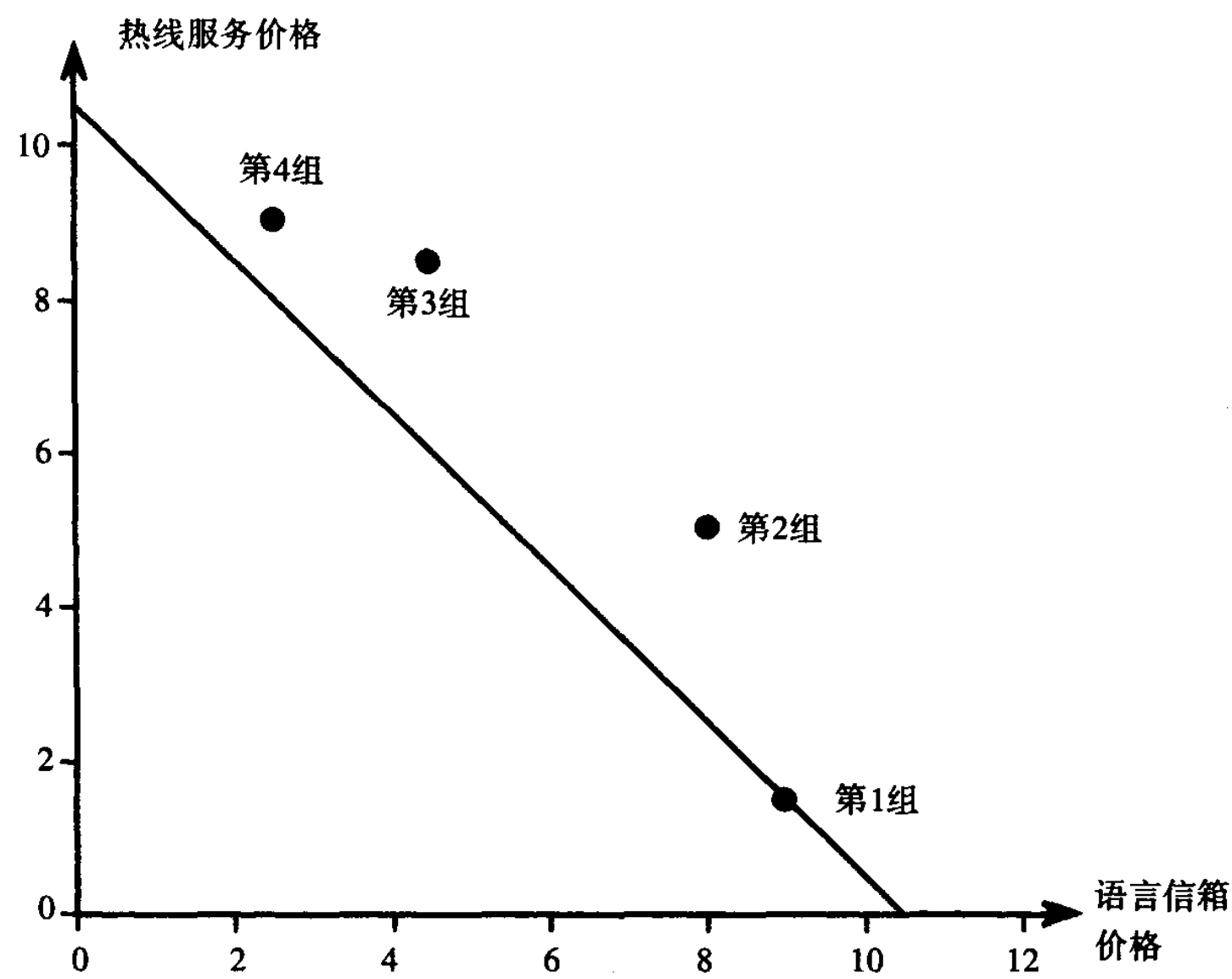
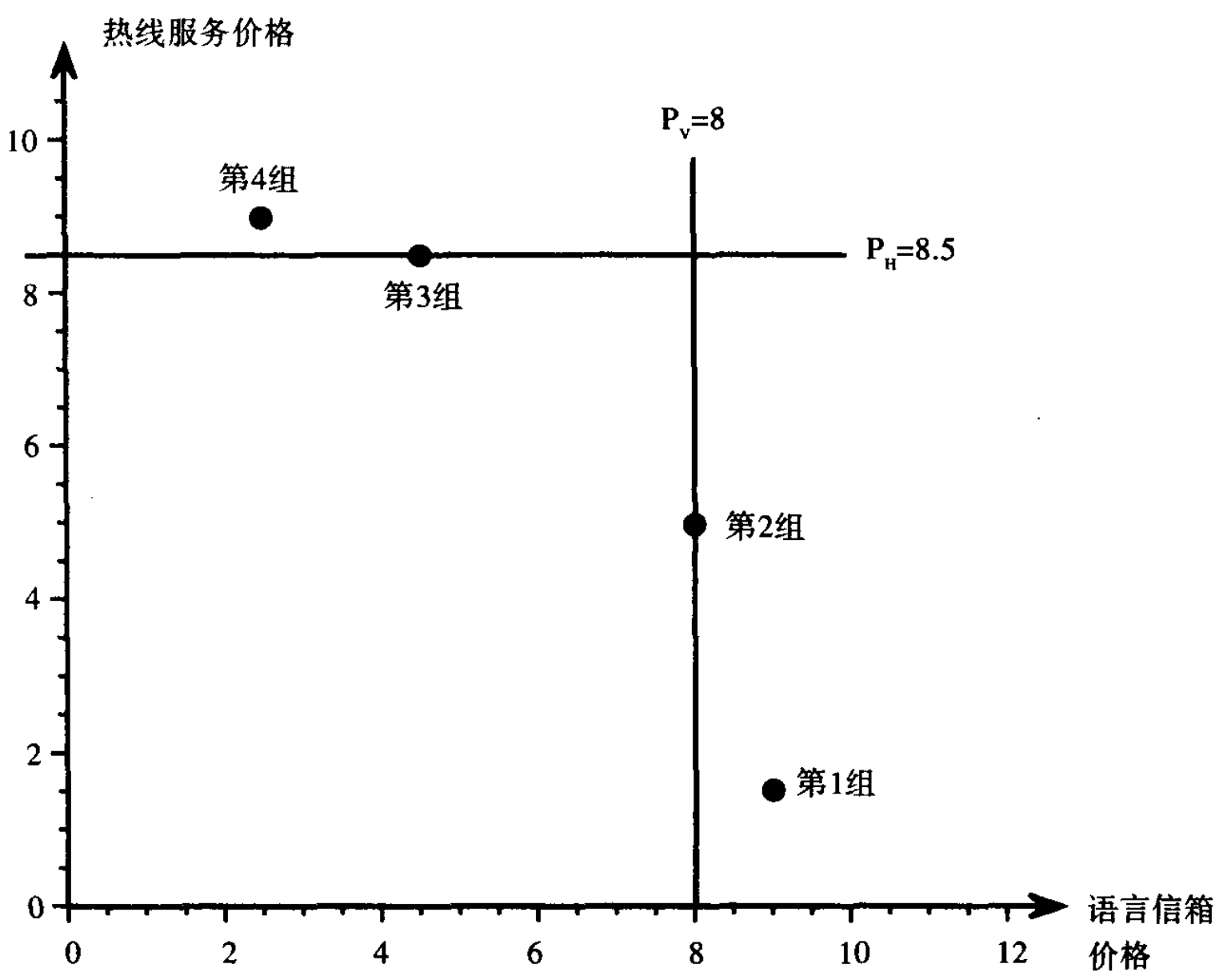


图9-1 语音信箱和热线服务的单独定价和单纯捆绑销售定价

务组合一起按10.50德国马克收费，我们就能让第1组顾客购买两种服务，因为他们的最高价格总价为10.50德国马克。其他各组的情况也是如此。

除了将顾客的购买意愿从一种产品转到另一产品外，捆绑销售的最优价通常低于单卖时的总价（本例中，前者为10.50德国马克，后者为16.50德国马克）。由于捆绑销售时，不仅价格较便宜，而且还能转移顾客盈余，所以捆绑产品通常能吸引很多顾客。

混合采用分别定价和捆绑销售是否有利？

尽管单纯捆绑销售定价远远优于个别定价，但这仍然不能算是最佳选择。因为在这种定价方式下，第2组和第3组顾客“太占便宜”了，也就是他们只需要支付10.50德国马克就可以获得他们认为值13德国马克的服务。通过“混合捆绑销售”，并用捆绑销售和分别定价两种形式，企业可以获得更多的收入。如以上述价格表为例：如果语音信箱的个别定价为9德国马克，热线服务的个别定价为9德国马克，两种服务捆绑销售的定价为13德国马克，那么，第2组和第3组顾客将购买服务组合产品，第1组顾客只愿意购买语音信箱服务，第4组只愿意购买热线服务。在这种情况下，利润为44德国马克——要比单纯捆绑销售方式下的利润大约高出5%。图9-2为混合捆绑销售。

一般来说，如果顾客愿意支付的最高价格落在图9-2中长方形X和Y的区域内，那么将有可能只购买其中一种产品。混合捆绑销售能够更好地将市场细分为四部分：非购买者、只需要语音信箱的购买者、只需要热线服务的购买者以及需要两种服务的购买者。

表9-2为移动电话公司的两种服务概括了三种选择方案：分别定价、单纯捆绑销售和混合捆绑销售。在本例中，混合捆绑销售所带来的利润最大。但是，我们无法就任何一种方法的最优状况提出具有普遍性的建议，最优状况取决于最高价格的分布情况。以下几项原则可大致作为定价指导：

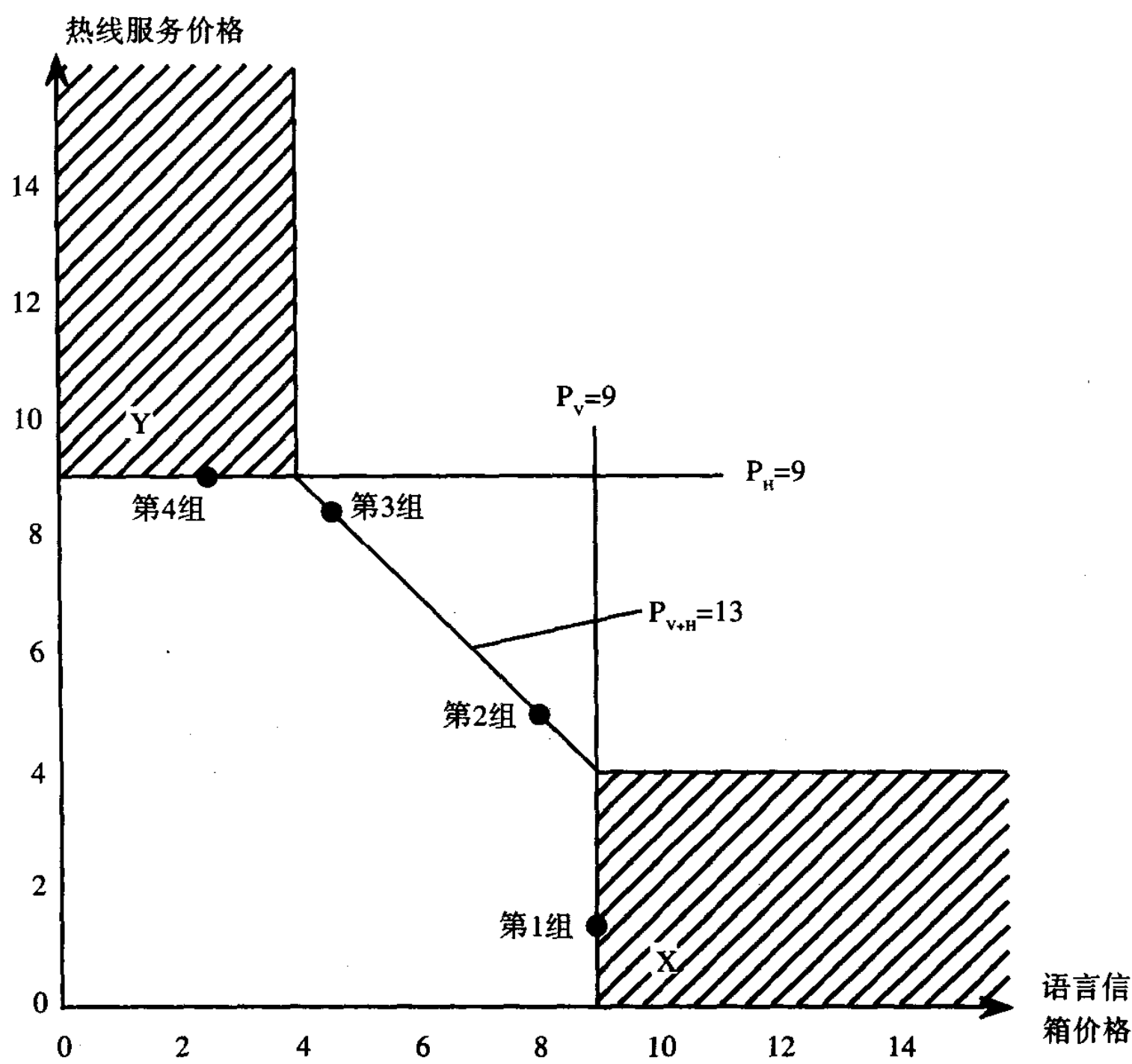


图9-2 语音信箱和热线的混合捆绑销售

表9-2 不同定价形式下的最优价、销量和收入

捆绑产品 的价格形式	最优价格			销量			销售收入 (利润) (指数)
	语音 信箱	热线 服务	捆绑 销售	语音 信箱	热线 服务	捆绑 销售	
分别定价	8.0	8.5	-	2	2	-	33 (100)
单纯捆绑	-	-	10.5	-	-	4	42 (127)
混合捆绑	9.0	9.0	13.0	1	1	2	44 (133)

- 如果顾客对产品的认知价值类似，即所有人都认为某种产品的价值相对较高而另一产品的价值相对较低，那么就个别项目分别定价的形式通常为最佳。
- 如果市场上主要有两组顾客，而两组顾客对产品所认知的相对价值并不类似，那么我们建议采用单纯捆绑销售的定价方式。

- 如果市场上有形形色色的顾客，有“极端”偏好者，也有“均衡”偏好者（认为所有产品价值都差不多），那么混合捆绑销售的定价方式很可能为最佳。

搭配销售的基本原理

在搭配销售方式下，主体产品（主打产品）的顾客同意向同一供应商购买一件或数件互补性产品（附属产品）——互补性产品是使用主导产品时所必需的。主要产品通常为耐用品（如复印机），而附带产品则为非耐用品（如调色剂、纸张或服务）。另外，我们还在第二章讨论过了“买与不买”和“可变数量”这两种需求形式。

历史上，有关搭配销售的一个有名例子就是IBM公司打孔卡以前的定价制度，该例子说明了搭配销售的经济作用和基本原理。20世纪30年代，IBM几乎独占了制表机的市场。因此，尽管打孔卡可以从很多途径购买，但是，使用该公司机器的顾客，所有打孔卡还必须完全从该公司购买。20世纪30年代，打孔卡收入占IBM总收入的30%以上。通过搭配销售的方式，IBM得以根据不同的顾客实施差别定价。公司根据顾客对打孔卡消费量来衡量机器的使用情况。这种方式能准确衡量出机器对顾客的价值：顾客对打孔卡的使用量越大，机器的价值对顾客的价值也就越大。这样，就可以根据顾客使用机器的频率，以搭配销售的形式对顾客实施差别定价。如果顾客可以从其他供应商购买打孔卡，那么只能通过机器价格汲取价值差异之“精华”。只通过机器价格将很难实施差别定价。顾客在决定其对打孔卡消费量时，实际上也就确定了其为整个制表过程所支付的“总价”（或捆绑销售价格），这也显示了他们从制表中所获得的价值。1936年，美国高等法院禁止了这种做法。当时IBM声称：打孔卡必须由其供应，否则其供应的机器将无法正常运转，甚至遭到损坏，IBM公司的声誉也将受到影响。但是，法院驳回了IBM的这种申诉。

IBM将计算机和服务组合一起销售的做法一直延续到20世纪60年

代末。该公司的首席执行官汤姆斯·J·沃森二世说出了这种做法的核心所在，并解释了公司转向“分别定价”的原因：

这一直是我们公司的惯例，不管是出租机器还是出售机器，我们总是以一种价格囊括所有项目的价格——硬件、软件、工程援助、维修，甚至包括顾客员工的培训。这种做法一直追溯到打孔卡机器的发明人赫尔曼·霍尔瑞斯。这种做法可谓是一种很有效的方法，它让顾客能安心试用当时还是一种技术新颖且难以理解的计算机。但柏柯·马歇尔（IBM公司的一位律师）却对IBM公司这种做生意的方法感到吃惊。他认为捆绑销售或者所谓的搭配销售严重违反了反托拉斯法。这就像一家地方电力公司试图掌控你为自己家中购买电器的主导权一样。要顾客购买我们的整套产品，将使其他独立的专业公司（如软件公司）几乎无法进入该行业。开始的时候，我们公司的员工很难接受这种观念。没有人能够理解马歇尔到底为什么反对这种做法，对于IBM来说，捆绑销售就像使者的信条，并且就我们看来，我们所做的是在销售一种服务，既然如此，就应该有一种囊括所有项目的价格，这是再自然不过的了……但是，我还是决定尊重律师的意见，而不要冒最后到法院摊牌的风险。在对一项我们称之为“新世界”的方案进行几个月的充分准备后，我们于1969年6月宣布对公司系统服务、顾客培训和某些软件分别定价。有些负责人认为我们这是放弃了与生俱来的权利，而分别定价（松绑销售）将意味着当年我父亲用以创办IBM公司的系统销售方式宣告结束。但对于我来说，捆绑销售只不过是必须抛弃的另一传统做法，这就像我们当初在1956年同意出售机器、出租机器和将专利授权给其他公司一样。

我们援引的上述这段话说明，捆绑销售能起到加强企业市场地位的作用。

控制附加产品是否会成为影响整个品质的关键，这一基本问题是法律界争论的焦点。由于搭配销售可能会限制附加产品在市场上的自由竞争，所以美国联邦法院一般不支持搭配销售协议。但是，如果企业控制品质方案有实质性的依据，那么法院也会批准搭配销售的方式。不过，如果由于企业行使其在市场上对主体产品的影响力，而使绝大部分附加产品不能在市场上通过自由竞争方式进行销售，那么这种做法就应接受法律程序的严密审查。然而，有很多协议基于现实的目的，自然会出现类似搭配销售的情况。例如，边远地区旅游胜地的饭店的住宿费通常包括用餐费、饮料费和运动设施费。通常情况下，技术支持自然最好由一家独立于产品生产之外的公司提供。

节省成本

捆绑销售还可能节省成本，对于消费者来说，通过购买成套产品可以节省时间。如，1996年2月，Alamo汽车出租公司进行了一项广告宣传：以捆绑销售定价政策取代其原有“附加配件”定价政策。原有政策对车辆损坏保险、个人责任保险、儿童安全座椅、汽油和还车费等分别作价，这不仅使顾客迷惑不解，也使顾客不满。如果组合产品之间相互关联，那么，生产者可以通过销量的增加（规模经济）和范围经济来降低成本。另一项成本优势则在于复杂程度的降低。在汽车行业，如果更多的顾客愿意购买捆绑产品而非单个配置，那么，组装和物流的复杂程度将大大降低。正如上述沃森讲话所概括的那样，捆绑销售也可以成为阻止竞争者进入的一种有效方式。

捆绑销售定价的应用

我们已经介绍了捆绑销售的理论和基本原理，现在我们将通过案例说明捆绑销售在各行业中的价值。

案例1：产品与维修捆绑销售——机床

一家机床制造商要为其精密度很高的研磨设备确定一个“月使用价格和月维修价格”。其他竞争者的用户也可能成为维修业务的来源。因此，定价决策就包括如何对（a）使用，（b）维修分别报价的问题，以及如何对（c）捆绑产品报价的问题。

我们利用第二章介绍的直接询问法进行了一项调查，目的是为了估算现有顾客和潜在顾客购买单项产品和购买捆绑产品时所愿意支付的最高价格。在该调查中，我们没有假设顾客愿意为捆绑产品所支付的价格等于顾客愿意为产品使用和产品维修所支付的价格之和。调查结果显示，顾客可以分为人数不等的4组，具体情况请参见表9-3。表9-3所示的每个用户都有可能购买一单位的每项产品。他们每月愿意为使用机器所支付的费用介于1 080德国马克和1 450德国马克之间，而维修费则介于540德国马克和1 030德国马克之间。支付使用费较高的顾客，其所支付的维修费往往较低。正如表中所示，对企业来说，机器使用和维修的边际成本分别为550德国马克和470德国马克。

表9-3 研磨机器使用和维修的捆绑销售价格

市场细分小组	细分市场规模（以市场占有率百分比表示）	顾客愿意支付的最高价（德国马克/月）			备注
		机器使用	维修	捆绑（使用加维修）	
1	12	1 250	990	2 310	
2	23	1 450	540	1 750	公司自己有维修技术员
3	22	1 080	1 030	2 090	使用率很高
4	43	1 390	870	2 350	
边际成本		550	470	1 020	

表9-4显示的是在三种定价战略情况下，机器使用和机器维修的每月最优价。这三种战略是：单独销售方式下的个别定价、将机器使用和机器维修一起出售的单纯捆绑销售定价以及包括单独销售和捆绑销售的混合捆绑销售定价。在个别定价的情况下，机器的最优价为

1 390德国马克，第2组和第4组的顾客愿意以这个价格使用机器。将该价格降至1 250德国马克后，可以从第1组吸引12%的顾客，但却使总贡献毛益降低了。如果每台机器的边际成本为550德国马克，那么每台机器的贡献毛益为1 390德国马克 - 550德国马克 = 840德国马克，市场上将有66%的潜在顾客购买。假设每一个百分点代表一台机器获得一个利润指数，那么出售66台机器后，利润指数为840德国马克 × 66 = 55 440德国马克。在个别定价的情况下，售后维修服务的最优价格为每月870德国马克，这一价格吸引了第1组、第3组和第4组的顾客与公司签订维修合同，具体情况见表9 - 3。这几组顾客共占了市场的77%。如表9 - 4所示，售后维修服务的边际成本为每单位470德国马克。同样，我们假设每一个百分点代表一销售单位，这样，售后维修服务的利润指数为（870德国马克 - 470德国马克） × 77 = 400德国马克 × 77 = 30 800德国马克。

表9 - 4 销售同一机床的几种不同定价形式，
及其相应的销量和利润（德国马克）

定价	最优售价（德国马克）			销量（%）			利润	和分别定价 相比（%）
	机器	维修	捆绑	机器	维修	捆绑		
战略							指数	
分别定价	1 390	870	-	66	77	-	86 240	100
单纯捆绑			2 090	-	-	77	82 390	96
混合捆绑	1 450	1 030	2 310	23	22	55	103 970	121
边际成本	550	470	1 020					

由此看来，第4组既愿意购买机器又愿意签订维修合同；第2组顾客只愿意购买机器；第1组和第3组顾客只愿意签订维修合同。所有这些交易的总利润指数为：55 440德国马克 + 30 800德国马克 = 86 240德国马克。

如表9 - 4第2行所示，在单纯捆绑销售定价方式下，捆绑产品的单位最优价为2 090德国马克。寻找这一价格，只需要将表9 - 3捆绑销售一栏中的实际值与相应边际成本进行比较（使总利润最大的价格为最优价）。在这一价格下，第1组、第3组和第4组的顾客会购买

机器和维修组合，机器和维修的单位边际成本为1 020德国马克。这样，所有这些捆绑产品的总利润指数为： $(2\ 090\text{德国马克} - 1\ 020\text{德国马克}) \times 77 = 1\ 070\text{德国马克} \times 77 = 82\ 390\text{德国马克}$ 。本例中，我们可以看出单纯捆绑销售的利润只有分别定价利润的96%。表9-4最后一栏显示了该指数值。

但是，通过混合捆绑销售定价则可能带来丰厚的利润。在混合捆绑销售战略下，捆绑销售的最优价为2 310德国马克，而单独销售时的机器价格为1 450德国马克，售后维修服务为1 030德国马克。在这种情况下，表9-3中的第1组顾客和第4组顾客将购买捆绑产品，而第2组只购买机器，第3组只购买维修服务。第1组顾客和第4组顾客购买捆绑产品所产生的利润指数为： $(2\ 310\text{德国马克} - 1\ 020\text{德国马克}) \times 55 = 1\ 290\text{德国马克} \times 55 = 70\ 950\text{德国马克}$ ；第2组购买机器所产生的利润指数为： $(1\ 450\text{德国马克} - 550\text{德国马克}) \times 23 = 900\text{德国马克} \times 23 = 20\ 700\text{德国马克}$ ；第3组购买维修服务所产生的利润指数为： $(1\ 030\text{德国马克} - 470\text{德国马克}) \times 22 = 560\text{德国马克} \times 22 = 12\ 320\text{德国马克}$ 。这三项交易的总利润指数为103 970德国马克，这比个别定价时的利润高出21%。

尽管这些价格可以使企业获得最大利润指数，但基于战略之目的，企业还是希望顾客购买捆绑产品。所以，企业实际上将捆绑产品价格调低了一些，而将单项产品价格调高了一些。这样，捆绑产品的月实际价格为2 250德国马克，机器的价格为1 490德国马克，维修服务为1 050德国马克。

案例2：系统组件的捆绑销售——电脑

个人电脑系统通常包括三个主要组成部分：主机、显示器和打印机。在对一家大型计算机经销商进行研究时，为确定顾客愿意为单卖产品和捆绑产品所支付的最高价，我们再次运用了直接询问法。

顾客愿意为捆绑产品所支付的最高价通常低于单卖时各产品最高价的总和。这就是为什么企业大肆宣传捆绑产品的原因。在捆绑产品价格必须低于单卖产品价格之和的条件下，我们可以得出表9-5中的

最优价格。

如前例所示，单纯捆绑销售的定价仍然不如单卖的定价。混合捆绑销售所带来的利润最高——要比单卖时的利润高出7.7%。将主机和打印机单卖为最佳战略，但混合捆绑销售中，显示器不单卖。因此，如表9 - 5所示，我们可以任意将显示器的价格定在900德国马克以上（使三项产品单卖的总价高于捆绑销售）。当显示器的价格为1 100德国马克时，捆绑产品的价格就有着明显的优势。就像微软“Office”套装软件一样，高昂的单卖价格是促使顾客购买捆绑产品的重要原因。但我们应该谨慎行事，以防单卖价格过高，以致给顾客留下不好的印象。

案例3：可选配置——汽车

第三个案例来自汽车行业。为满足顾客的特定要求，公司通常提供几种“选择”组合或“特殊配置”，而非单卖。我们将对三类组合进行分析：“舒适型”、“运动型”和“安全型”。各类都有与自己相应的配置。

表9 - 5 不同定价形式及其相应的利润——来自计算机行业的案例

	单独价格			纯捆绑	混合捆绑			捆绑
	主机	彩显	打印机		主机	彩显	打印机	
价格	1 500	700	600	2 700	1 500	>900	600	3 000
边际成本	1 100	500	450	2 050	1 100	500	450	2 050
单位销量	20	11	20	15	12	0	12	8
利润	8 000	2 200	3 000	9 750	4 800	0	1 800	7 600
总利润	13 200			9 750	14 200			

我们通过联合测度法进行的研究显示：与顾客购买单卖产品的情况相比，顾客购买捆绑产品的比率受到捆绑销售折扣的影响，而在提高销售收入方面，捆绑销售方式有着很大的潜力。除了需求效应外，还可以大大降低成本，因为捆绑销售不仅降低了产品的价格，还降低了物流和组装的复杂程度。本案中，管理层希望3组捆绑产品的折扣与个别配置的折扣相同。图9 - 3为在不同折扣比例的情况下，3组捆绑产品的价格对利润所产生的影响，包括：不在折扣捆绑产品之列的可选配置所获得

的利润指数，以及每组捆绑产品的利润指数。从中可以看出，当捆绑销售“划算”时，企业从非折扣可选配置中获得的利润将较低。如图所示，捆绑产品折扣为21%时的总利润最大。这种情况下，单个配置的利润从100降到80（指数），而总体利润却提高到124（指数）。在这一折扣率的情况下，单个配置利润的1/3来自捆绑产品（在汽车行业，这种比例是相当高的）。本例中，“舒适型”组合销售产品最受欢迎。

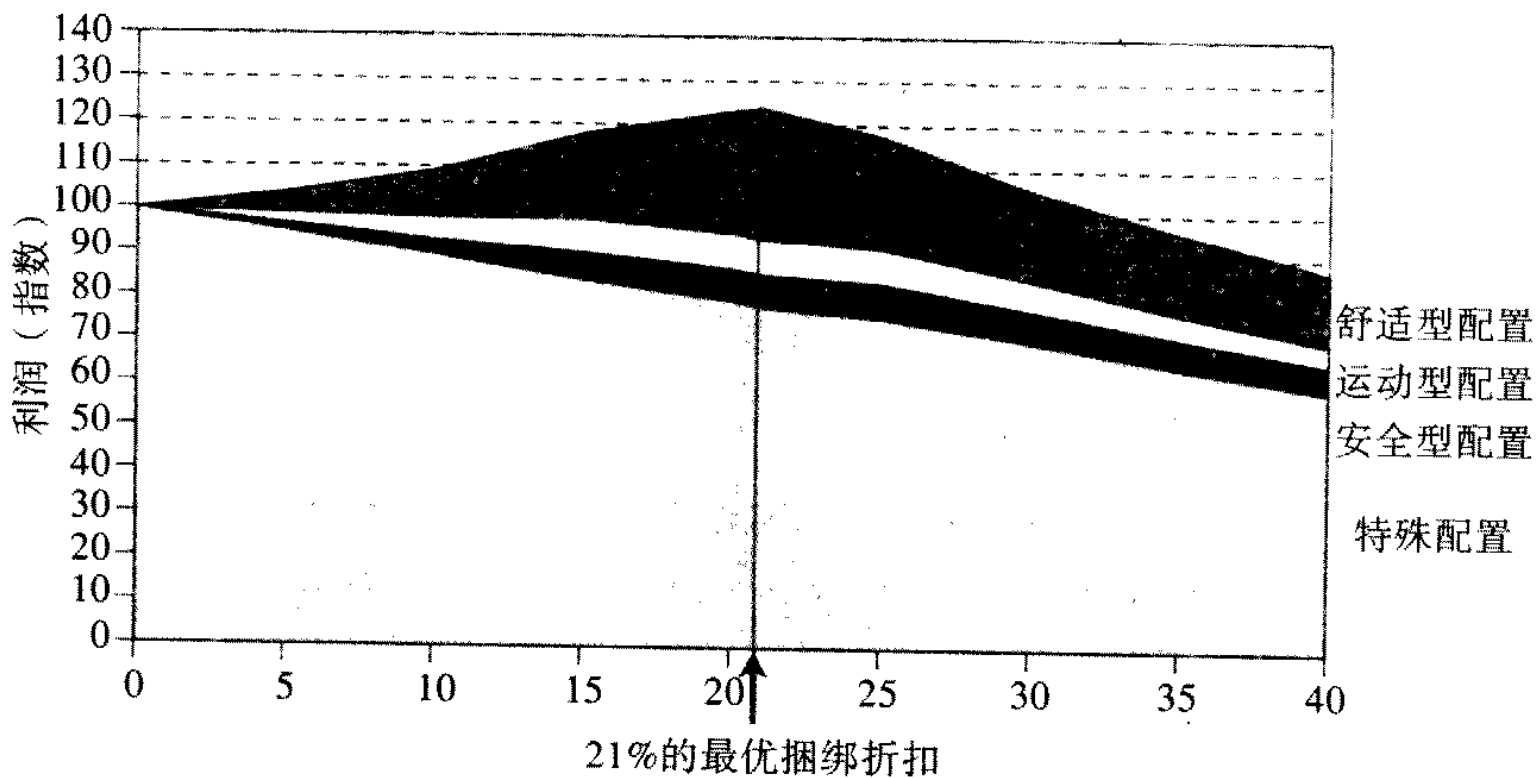


图9-3 捆绑产品的最优折扣和利润——来自汽车行业的案例

案例4：顾客对定价因素的敏感度——移动电话

为确定合适的捆绑产品价格，了解顾客在意哪些因素是十分关键的。以一家移动电话公司为例，其捆绑产品有4个组成部分：（a）一个售价为188德国马克的电话机，（b）一次性安装费49德国马克，（c）月固定租费44德国马克的一年租约，以及（d）每分钟通话1.94德国马克的价格。这些价格因素对顾客的重要程度如何呢？我们通过联合测度法，对1 000名受访者进行了采访，结果得出顾客对这四个价格属性重要程度所认知的权数。我们假设每种属性的价格波动范围为±25%。图9-4为：顾客对四个价格属性重要程度所认知的权数，与各自目标成本在年度总成本中所占的份额之间的比较（假设该顾客的年电话费总计2 500德国马克——这个金额很有代表性）。从图9-4中，我们可以看出：以现有的价格，电话机价格重要性的权数是电话机成本实际份额的两倍多（分别为18.9%和7.5%）。从某种意义上说，顾客对这一价格要素的关注偏

高。另一方面，每分钟通话的价格实际上占年度总成本的69.4%，但其重要性的权数则只有50.6%。在这种搭配销售的情况下，为了确定合适的价格，企业对这些情况的了解就显得尤其重要。本例中，由于电话机价格对顾客很重要，所以企业应尽可能降低电话机的价格，这也正是美国和德国厂商目前的做法。在美国，厂家已开始免费赠送移动电话机，或象征性地将电话机确定为1美分，以吸引顾客使用。德国最大移动电话零售商之一的Quelle以29德国马克的价格向顾客提供一部电话机和一份一年的服务合同。如果不包括服务合同（也就是，单卖），那么电话的价格将是上述价格的27倍，也就是799德国马克。

估算与实施

为确定合理的捆绑产品价格，我们必须了解顾客对单卖产品和捆绑产品所认可的最高价格。正如上述四个案例所示，我们可以采取不同的方法来衡量这些变量，如直接询问法（机床和计算机案例中使用）和联合测度法（汽车和移动电话案例中使用）。

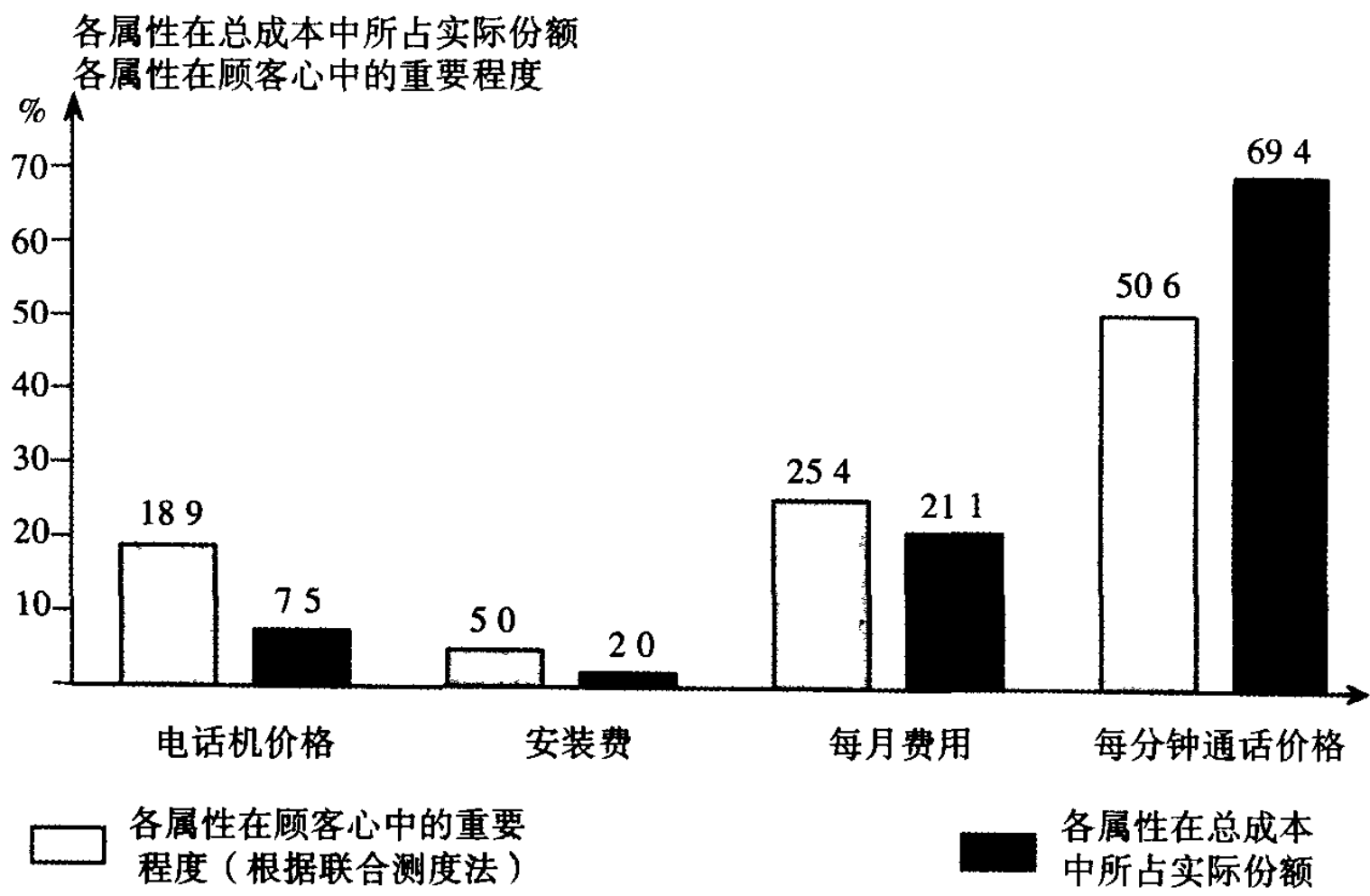


图9-4 四个价格属性在顾客心中的重要程度，以及各属性在总成本中所占实际份额——蜂窝电话的案例

使用联合测度法时，我们将捆绑产品纳入了偏好的比较中。如第三章所述，顾客所认知的价值和最高价格不是直接计算出来的。在这种情况下，设计的问卷很复杂，因此，必须考虑受访者处理这种复杂性的能力。无论如何，调查时，捆绑产品的数量不要太多。

第三种可能的方法就是专家判断。与估算总价格反应曲线完全不同的是，在此，我们至少要估算特定细分市场的最高价格。和统一定价相比，捆绑产品的定价需要较高水平的信息资料，因此对专家判断的要求也很高。

对于一些小问题，可以“人工”计算出最优价。如果个别最优价已经是总汇后的结果，而成为几个少数细分市场的最优价时，也可以使用这种方法。如果受访者和产品数量很多，那么制定单卖产品的最优价和捆绑产品的最优价将是一个很复杂的问题。业内专家汉森（Hanson）和马丁（Martin）设计了一个优化方案，该方案包括了捆绑产品的价格和组成产品。这种方案对单卖产品的定价、单纯捆绑产品定价和混合捆绑产品定价进行了比较，然后挑选出一个总的最优价。我们必须知道顾客对所有可能的捆绑产品所愿意支付的最高价、细分市场顾客的规模以及在特定细分市场向顾客推出某种捆绑产品的成本。

法律问题与限制

正如上述有关搭配销售的讨论所反映的那样，捆绑产品定价可能涉及法律上的问题和限制。某些做法是被禁止的。在美国，继1962年美国诉洛维（Loew）公司一案宣判之后，批量定购电影的做法受到了禁止。如上所述，1936年，IBM公司也被迫放弃制表机和打孔卡搭配销售的做法。1969年，由于受到反托拉斯诉讼的威胁，IBM公司还停止对计算机产品进行捆绑销售的做法。问题的实质在于企业对某些商品是否具有“经济威力”，并通过捆绑销售的方式将这种威力延伸到其他产品。倘若如此，那么这种做法就很有可能受到攻击。如果并非如此，而像上述汽车可选配置捆绑销售和计算机零售商的案例那样，

那么这种做法就不太会受到质疑。

在欧洲，反托拉斯主管当局对捆绑销售也持类似的反对态度。在德国，处于德国宠物食品市场前列的Effem GmbH-Mars的子公司不得不废除公司的年度销售奖金制度。但是，公司可以按季度发放销售奖，因为法院认为这对顾客的约束力要小一些，也比较不容易阻碍竞争者的加入。欧洲高等法院等机构命令瑞士大型的化学厂Hoffmann-La Roche停止其对维生素产品实施的忠诚度奖金制度。德国法院也同样认为忠诚度奖金制度是非法的。德国反托拉斯机构曾对“刊物版面捆绑销售”进行过调查，其原因是出版商规定：在同一出版商出版的各种杂志中购买广告版面的广告主可享受大幅折扣。尽管“季节套票”在美国职业运动领域司空见惯，但在德国，科隆足球队不得销售同时包括热门和冷门足球赛事的联票。这些显然是主要针对那些在市场上占主导地位的公司。一般来说，在实施具体方案前，应进行法律咨询。

分别定价

到底是捆绑定价好，还是分别定价好，并没有通用的规则可用以判断。特定市场上的变化可能使一种定价方式向另一种定价方式的转变有利可图。在有些情况下，我们发现“分别定价”的趋势。如表9-6为一种曾经捆绑销售的产品（SPSS软件包）于20世纪80年代中期分别定价的情况。

表9-6 分别定价的案例——SPSS软件

	产品	价格
1984年 版本1	SPSS/PC+	1 800德国马克
1985年 版本2	SPSS/PC+	1 430德国马克
	• SPSS/PC+	530德国马克
	• SPSS/PC+高级统计	530德国马克
	• SPSS/PC+制表	2 290德国马克

续表

	产品	价格
1984年 版本1	SPSS/PC+	1 800德国马克
1986年 版本3	SPSS/PC+	3 000德国马克
	• SPSS/PC+	1 000德国马克
	• SPSS/PC+高级统计	1 000德国马克
	• SPSS/PC+制表	1 250德国马克
	• SPSS/PC+图形	1 000德国马克
	• SPSS/PC+数据录入	7 250德国马克

该软件的第二版中加入了一个新的基本产品——主要是将第一版中的先进统计功能和表格功能分离出来。在第二版中，为了获得与第一版相同的功能，顾客必须以每项530德国马克的价格购买统计模块和表格模块，这实际相当于将价格提高了38%。第三版则扩大和提升了软件的功能。分别定价通常会结合产品的改进、新产品的推出或类似的行为。产品的这种结合和价格调整基本上属于另一种形式的差别定价，因此很值得推荐。当分别定价涉及涨价时尤其如此（如前述的SPSS案例）。

某些行业为什么会出现分别定价的趋势呢？其中的主要原因之一就是竞争的日益激烈和日益专业化。应该在以下条件下才考虑采取分别定价：

- **通过分别定价提高利润：**如果个别产品的价格弹性较低，就可以获得较高的利润。当捆绑产品价格很高时，可能出现这种情况。SPSS案例的动机可能就在于此。
- **通过分别定价扩展市场：**在某些情况下，通过单独出售产品可以建立新的市场。20世纪80年代，一家生产柴油机的大型厂家Cummins通过分别定价改变了其组件生产部门的地位，该部门原来只是内部供应商，后来还成为公开市场的供应商。这种举措使公司得到了高度的发展。
- **提高标准化程度和产品的兼容性：**单纯捆绑销售中，各部件的标准化程度和兼容性越高，风险就越大。因为顾客可以购买各

部件自行组装整个系统。如果供应商出售整个系统或单纯进行捆绑销售，那么顾客对某一部件的强烈偏好将使该顾客彻底脱离该供应商。例如，将显示器和主机捆绑销售的计算机供应商，就有可能因为顾客偏好另一显示器，而失去主机的销售机会。在这种情况下，企业将处于两难的境地：企业要么阻止竞争，要么开放系统以扩大市场。在产品的生命周期中，市场的动态发展可能要求企业对产品进行分别定价销售。

- **独立产品的出现及附加价值贡献毛益的转移：**在很多行业，附加价值的贡献毛益正从硬件转向软件和服务方面。相对于硬件而言，信息、技术咨询、应用方面的技术诀窍、工程、顾客培训等正变得越来越重要。传统上，这些服务的费用不是单独计收，而是纳入整个系统的价格中。如果某些竞争者提供辅助服务，而顾客在确定是否购买时又只看硬件的价格，那么这种传统的做法就存在着很大的问题。分别定价可以改善竞争地位和提高价格透明度。分别定价的另一理由就是，有些顾客可能会通过购买硬件，来“搭便车”以获得免费服务。在某案例中，一家设备制造商为其新的应用中心向某化学公司咨询某种工程概念（该概念的咨询费很贵），化学公司以为这家设备制造商会在很长时间内成为其忠实的客户，但事后发现这种想法是错误的。就在新系统安装不久，制造商就转向另一供应商采购一般性化学品，因为另一供应商的产品价格较便宜。有时，顾客会认为企业在让他们为一些他们不想要的东西付钱，因为这些东西被包括在捆绑产品中。有鉴于此，甲骨文公司转向了“使用才付费”的定价策略，而将某些功能从基本平台中分离出来，并将程序数据库、分布式数据库和并联服务器作为附加模块。这消除了顾客对产品的不满。“我甚至不用程序数据库，但我却要为它们付钱”——这将使顾客转而寻求其他途径购买。

这些因素的重要性因行业不同而有所不同。因此，应该认真分析捆绑销售的优缺点是否会随着，以及如何随着时间的变化而变化。

小结

对于拥有多元化产品的公司来说，捆绑定价可以成为更好挖掘利润潜力和实现利润最大化的一种有力方法。但是，捆绑产品的定价却需要我们通过认真分析来确定公司是否适合采用这一方式；这种方式对信息的要求很高，但也可能使利润大幅度提高。在采用这种定价方法时，应注意以下几点：

- 当顾客愿意支付的价格（也就是他们愿意支付的最高价）不同时，捆绑销售能起到有效作用。由于捆绑销售方式下，未挖掘的顾客盈余，或“落在桌上的钱”被转到第二种产品，所以捆绑产品定价可能成为最佳的定价方式。
- 对捆绑产品定价时，需要收集有关个别客户或个别客户细分市场方面的信息，信息水平的要求相对较高。捆绑产品的价格反应估算很复杂。有时，惟一可用的方法就是向顾客直接询问的方法。第三章中，我们对联合测度法的作用曾做了介绍，但在对捆绑产品定价时，这种方法的使用有时相当复杂。
- 捆绑产品定价可以分为单纯捆绑产品定价和混合捆绑产品定价。究竟哪种形式最好，主要取决于最高价格的分布情况。
- 搭配销售是捆绑销售的一种形式。因为这种方式有时会将企业对一种产品的独占权转向另一种产品，所以应从法律的角度对其进行考虑。对于经验丰富的定价者来说，这种方式下的定价可以成为根据产品用途进行差别定价的一种方式。
- 根据我们的经验，高明定价者通过对捆绑产品的定价，通常能将利润提高20%~30%。
- 在特殊情况下，分别定价也可能成为一种很好的方式。在瞬息万变的市场中，我们应该定期检查，以确定是采取捆绑定价方式，还是采取分别定价方式。
- 对于某些企业（尤其是那些在市场上占主导地位的企业）来说，法律可能会限制或禁止他们进行捆绑销售。

在每一种情况下，都应该认真调查某种捆绑销售方式是否有利，以确定哪种捆绑销售方式有利，这些方式的产品定价与单卖产品的定价相比的优劣结果如何？捆绑销售方式下，并没有普遍适用的或简单易行的规则，但是，捆绑销售却能够使高明定价有可能通过其具有优势的技术诀窍来提高企业的利润。

第十章

短期差别定价

内容介绍

每种价格都有寿命。有些价格的寿命很长，如基本款的斯沃琪表自1982年在美国上市以来，价格一直保持在40美元。另有一些价格的寿命则很短，如很多餐馆每天中有几个小时实施降价，提供所谓的“早到者特价”。本章以及下一章将介绍分时差别定价。本章将介绍短期促销差别定价，下一章将重点介绍长期差别定价。暂时的价格变化，也就是短期性价格差异化的情况很常见。例如：

- 美国的厂家每年向顾客发出超过3 000亿张的优惠券，提供限时折扣优惠：从降价25美分的6罐装汽水，到降价数千美元的汽车。这些优惠券大约有4%的使用率。
- 厂家对零售商的交易优惠。厂家通过这些“优惠”措施，在特定时间内对交易实施降价。厂家有可能按时间段提供交易优惠，也有可能提供一整年的交易优惠。如，高露洁公司（Colgate-Palmolive）对Ajax牌洗衣粉以每盒5.60美元的价格，提供发票外折扣^①，这样公司在为期6周的时间内，将价格降低了28%。
- 有时，在这些交易优惠的推动下，甚至在没有这些鼓励措施的情况下，商店会向顾客提供“特价”商品。一家经营消费电子器的零售商

^① 又称购货折扣，是指在一定时间内厂家给予零售商价格减让，而零售商要购买一定数量的商品。——译者注

Lechmere 特卖几乎每个周日都会在波士顿的报纸刊登大量有关未来一周特卖广告，特买商品多达数百种。如Sauder Work Center原价为249.99美元，现价为198.98美元，约折价50美元；“咖啡先生”12杯咖啡容量的咖啡机原价为49.99美元，现价为39.98美元，约折价10美元。

- 随着时间不同而面临着不同需求的企业将根据时间调整价格。如电力公司以“需求高峰的价格”为准，来确定一天中不同时间段的不同费率，其目的是为了鼓励消费者错开高峰时间。
- 航空公司、饭店和其他机构通过复杂的收益管理系统，来管理库存和依据时间进行差别定价，以最好地满足顾客需求。根据美国航空公司的估计，收益管理程序将带来5亿多美元的年收入。
- “新产品特价”可用于带动顾客对新产品的初步需求，而“清仓甩卖”则用于处理那些需求不平衡的产品。例如，美国高峰销售季节未出售的男式化装舞会衬衫通常会在1月份以40%或更多的折扣出售。而在德国，消费者翘首以待的就是每年两次的年度折价活动，这种活动每次都有大量的零售商参加。“冬季季末甩卖”和“夏季季末甩卖”时，常能发现排着长队的顾客等着商家开店，清仓特买的折扣能高达80%。有些厂商清仓是为了让新货上市。例如，1995年年末，绅宝（Saab）为处理其在美国的存货，而根据车款的不同提供1 000~3 000美元之间的折价优惠。

“特卖”的情况比比皆是。1988年，西尔斯百货公司将55%的商品以“特卖”方式出售。有75%的主要产品都是通过“交易优惠”的方式购买。有些消费品通过“交易优惠”购买的比率竟达到90%。这就提出了两个问题。第一个问题是，这种做法合适吗？采取短期差别定价的基本动机和条件是什么？尽管短期差别定价的情况很普遍，但这种定价方式也可能带来负面作用。例如，有些顾客已习惯了特卖价格，因此，丝毫不愿以“全价”购买产品。既然如此，那么厂商应该如何评估短期差别定价是否符合眼前的情况呢？第二个问题是，如果短期差别定价切实可行，那么如何制定有关方案？如果管理不当，特卖活动就有可能使需求出现高峰和低谷的情况，这将造成制造、经销

和库存系统的混乱。但是，短期差别定价，如果设计和实施得当，将成为提升利润的强大动力。高明定价者能积极地运用特卖活动，而不只是将这种活动作为处理剩余存货的一种方式。高明定价者从一开始就将促销定价纳入定价方案中，认真确定分时差别定价的目的、启动机制、实施手段和特定目标。

本章要点

本章将讨论以下问题：

1. 以时间为依据进行短期差别定价时，其基本的动机是什么？
2. 企业如何知道短期差别定价是否合适？很多企业（如宝洁公司）已开始将“每日低价”战略取代经常性的促销活动。这些“非差别定价”战略的优缺点是什么？
3. 如果短期差别定价切实可行，那么企业应该如何确定价格水平、选择实施方式和确定产品上市时间？

了解这些问题的答案将有助于：

1. 了解有效的短期差别定价所需要的信息。
2. 了解如何以及何时进行短期差别定价。
3. 确定差别定价的起始时间和持续期限。
4. 确定价格调整的适当水平。
5. 确定必要的具体实施方案，以获取利益。

首先，我们将详细讨论分时差别定价的各种目的，因为要使差别定价有利可图，一个重要前提就是要明确差别定价的具体目标。在整个章节中，我们将以最佳案例来对潜在利润予以说明。在本章最后的小结中，我们对有效管理短期差别定价提出了一般性建议。

短期差别定价的动机

正如本章内容介绍中各种例子所显示的那样，短期差别定价有好几种本质上不同的动机。首先，我们将对这些动机进行分类，以明确

短期差别定价的具体目的。如图10-1所示，我们总共将目的分为7类。这种方式的第一个分类标准就是顾客的需求程度，也就是图10-1中树状图中的第一条分支。从该图底部往上看，如果有关需求的信息开始很有限，那么我们可以利用短期差别定价了解顾客需求（A.了解需求，#6），或在需求出现时，对需求做出反应（B.收益管理，#7）。树状图上方“已知”需求部分则派生出更多的分支。第一条分支的分类标准就是时间本身能否说明购买行为的变化。受时间影响的一个案例就是佛蒙特州滑雪场顾客对住宿的需求：当四月份山边滑坡的冰雪融化为泥时，需求下降。如果影响需求的因素为时间，那么，价格将随“高峰需求”向上调整（A.高峰需求，#4）以充分利用高峰需求；或随高峰需求进行调整，但同时又将一些高峰需求转向非高峰期（B.高峰需求并需求转移，#5）。

如果需求“不受时间影响”（也就是树状图顶端的分支），那么，差别定价（尤其是临时性低价形式的差别定价）可能在以下3种情况下有效：A.试用品（#1），通过差别定价克服顾客对不熟悉产品的排斥心理，试用品可以是新产品，也可以是为了吸引新顾客的现有产品；B.提高购买量（#2），吸引顾客现在购买而不是观望，如吸引顾客购买60天存量的消费品而不是通常的30天存货；C.扩大潜能（#3），暂时降价以吸引那些没有按“正常价格”购买耐用品的顾客。

因此，如图10-1所示的那样，需求的具体性质说明短期差别定

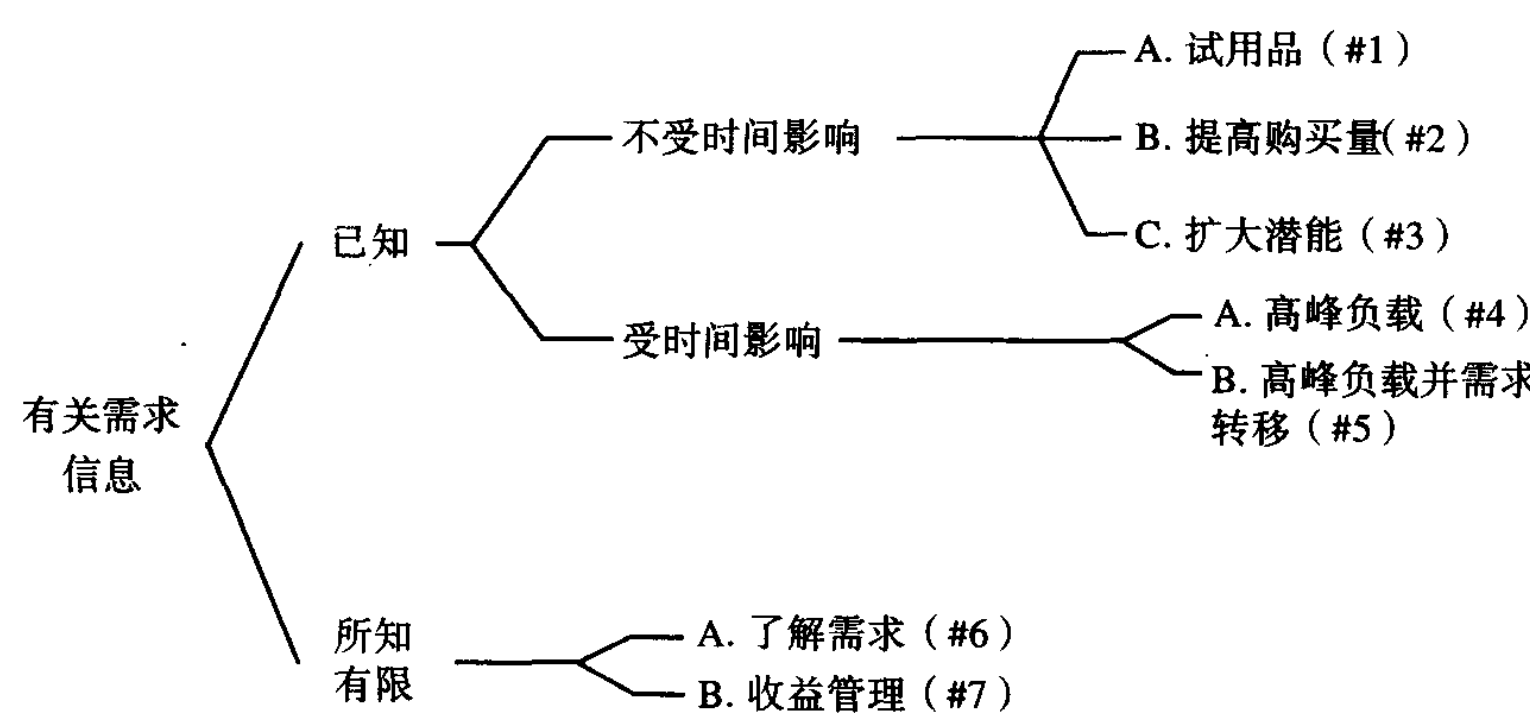


图10-1 分时差别定价时的3类/7种基本动机

价7种主要动机。以下，我们将讨论这7种动机、阐明其基本原理，并说明高明定价者如何在每种情况下，通过短期差别定价实现最大的利润。

需求已知且不受时间影响

1995年11月26日星期日，《波士顿环球报》中的Lechmere特卖专刊以15.98美元的价格出售5卷1盒的富士胶卷（1卷24张），如果购买，厂家还将退回10美元，有效期截至1995年12月30日。该专刊强调5卷胶卷“扣除退款后的最后价格”只用5.98美元，平均每卷只有1.20美元，这比正常价格大约便宜60%。正如第八章所述，Lechmere此举的目的是为了推动胶卷的销量，也许是为了增加商店的人流以提高顾客对其他产品的需求。但富士公司这种临时降价的动机是什么呢？

富士很可能是为了追求图10-1中的第1种动机，通过暂时降价将顾客从长期处于市场领导地位的柯达公司那里吸引过来，让他们试用富士胶卷。富士从1984年就开始进入美国市场，当时，富士胶卷是洛杉矶夏季奥运会“指定使用的胶卷”，但公司在美国所占的市场份额还大约只有11%，而柯达公司的市场占有率却高达70%。美国市场是一个庞大的市场，每年大约消费6.7亿卷胶卷（每卷24张）。尽管富士胶卷的正常价格要比柯达胶卷便宜10%~15%，但绝大多数顾客还是一直忠于柯达公司的产品。《消费者报道》中刊登的调查显示，两家公司胶卷的品质几乎没有多大差异。如果富士可以打破消费者使用柯达胶卷的习惯，并吸引消费者试用富士胶卷，消费者就可以逐渐认识到富士胶卷和柯达胶卷一样好。由于富士胶卷的价格较低，所以即使柯达胶卷和富士胶卷都以正常价格出售，顾客也会转向富士胶卷，将富士胶卷当做“常用品牌”。

富士胶卷临时降价的第2个动机是：提高购买量。每卷1.20美元的价格，加上5卷1盒每卷24张的包装，可以提高顾客购买量。通常情况下，很少有家庭会储存4卷胶卷。因此，这种定价方式和包装方式能将原本属于供应渠道的存货转到顾客家中。这种“储存”效应，在

消费品销售中尤其常见，另外，还有一个好处就是可以提高胶卷的消费量——不会出现因家中没有胶卷而放弃即兴拍照的情况。但是，对富士同样重要的是，顾客必须再次“回到市场”，才能通过其对富士胶卷品质的了解，做出品牌选择的决定，这延长了顾客选择品牌的时间。提高顾客购买量还能有效地牵制柯达公司——柯达公司只有当5卷富士胶卷用完后，才能夺回消费者。

富士通过回扣的方式根据时间实施差别定价，回扣由制造商提供，顾客以15.98美元的零售价向Lechmere购买胶卷后，将收据寄给富士公司以获得退款。实施这种差别定价的其他方式有：

1. **优惠券**：这种方式下，需要顾客注意到优惠券，并将优惠券剪下带到商店；这种方式下顾客不会随机购买，但是，顾客只需按最后的折扣价付款。

2. **货架折扣**：这种方式下，顾客不需要花力气耐心地收集优惠券或邮寄优惠券收回退款，所有顾客都可以享受折扣优惠。

回扣和优惠券的方法与货架折扣不同主要体现在两个方面。首先，研究显示，“参考价”对顾客决策很重要。如果顾客认为他购买富士胶卷的价格为1.20美元，那么，该价格将成为他日后购买富士胶卷的参考价。这样，当富士公司恢复胶卷的正常价格时，顾客非但不会认为富士胶卷比柯达胶卷便宜10%~15%，反而会认为富士的价格“比我上次购买的价格高很多，”这就会给富士胶卷的未来销量带来负面影响。如果不通过货架折扣，而是通过优惠券或回扣，那么，将不太容易在顾客心中形成具有破坏性的过低参考价。

其次，回扣或优惠券比货架折扣的选择余地更大。在采取货架折扣的情况下，所有顾客都在购物现场享受优惠。回扣和货架折扣的相同之处在于：回扣也是面向所有顾客，因为取得回扣的必要材料可以在购货点获得，或包括在包装内。但是，这种方式需要顾客收集购货证明和外包装，并将它们寄给厂商。对价格较敏感的顾客会把收据和必要的购货证明寄给厂商，而对价格不太敏感的顾客不会这么做。优惠券可以通过不同媒体有选择地分发给顾客。这种方式有助于将折扣只提供给那些不打折就不会购买货物的顾客。如果富士公司打算通过

优惠券促销，那么就会设法将优惠券分发给柯达胶卷的用户，而不是现有的富士胶卷用户。利用优惠券获利的关键在于：这种方式应该能够刺激销量的增长，而不是造成原有销量的利润损失。有一些人对有关优惠券使用情况进行了研究。

两位专家纳斯林（Neslin）和克拉克（Clarke）对各种优惠券进行了现场调查，结果发现赎回的优惠券中，有超过50%的优惠券为那些“几乎总是”购买被调查产品的顾客所使用。只有14%的优惠券名副其实地为“试用者”所使用。但是，该试验并不是为了有选择地将优惠券分发给以前没有使用过被调查产品的消费者。

表10-1概括的是两位学者巴瓦（Bawa）和肖梅科（Shoemaker）对顾客进行分组调查的数据。该表说明：相对于以前不使用被调查产品的用户而言，经常使用被调查产品的用户更有可能使用优惠券，这进一步说明将优惠券有选择地分发给以前不使用被调查产品的用户是有好处的。在这项调查中，“经常使用”被调查产品的人数比例很小，这说明，尽管这部分人使用优惠券的概率很高，但“经常使用”被调查产品的人只占优惠券使用比率的21%。

表10-1 优惠券使用情况

	优惠券使用可能性	使用者分配百分比
新使用者	4.2%	28.5%
非经常使用者	17.8%	50.4%
经常使用者	31.3%	21.1%

艾伦博格（Ehrenberg）、哈蒙德（Hammond）和顾哈德（Goodhardt）曾就常见的快速消费品（如洗衣粉、牙膏和肥皂等）对价格促销方式吸引顾客的能力进行了研究。结果发现，促销期间有80%的顾客曾在过去一年中买过促销产品。他们的结论是：通过价格促销所增加的销量主要是由于顾客“只是选择这种熟悉品牌，而不是选择‘在这种特殊场合他们原本会购买的’其他熟悉品牌”。因此，通过优惠券、回扣和货架折扣方式，旨在达到第1种目的的价格促销活动似乎最适合市场占有率低的产品或新上市产品。旨在追求“储存效应”的第2种动机可能更适合市场占有率高的产品，或知名产品。

经验研究显示：这些产品的促销价格弹性通常比小品牌产品的促销价格弹性大。

现以“咖啡先生”咖啡机为例来说明：第3种动机“扩大潜能”，也就是“不受时间影响”一类中的最后一项。该案例中，厂家以每台39.98美元的价格特卖一周，之后恢复到49.99美元的正常价格。目前，不愿意以正常价格购买的顾客比率正在日益增长，而分时差别定价的目的正是为了企业获得顾客所愿意购买的最高价格。对于某些耐用品来说，采取差别定价的最佳时间周期如图10-2所示。

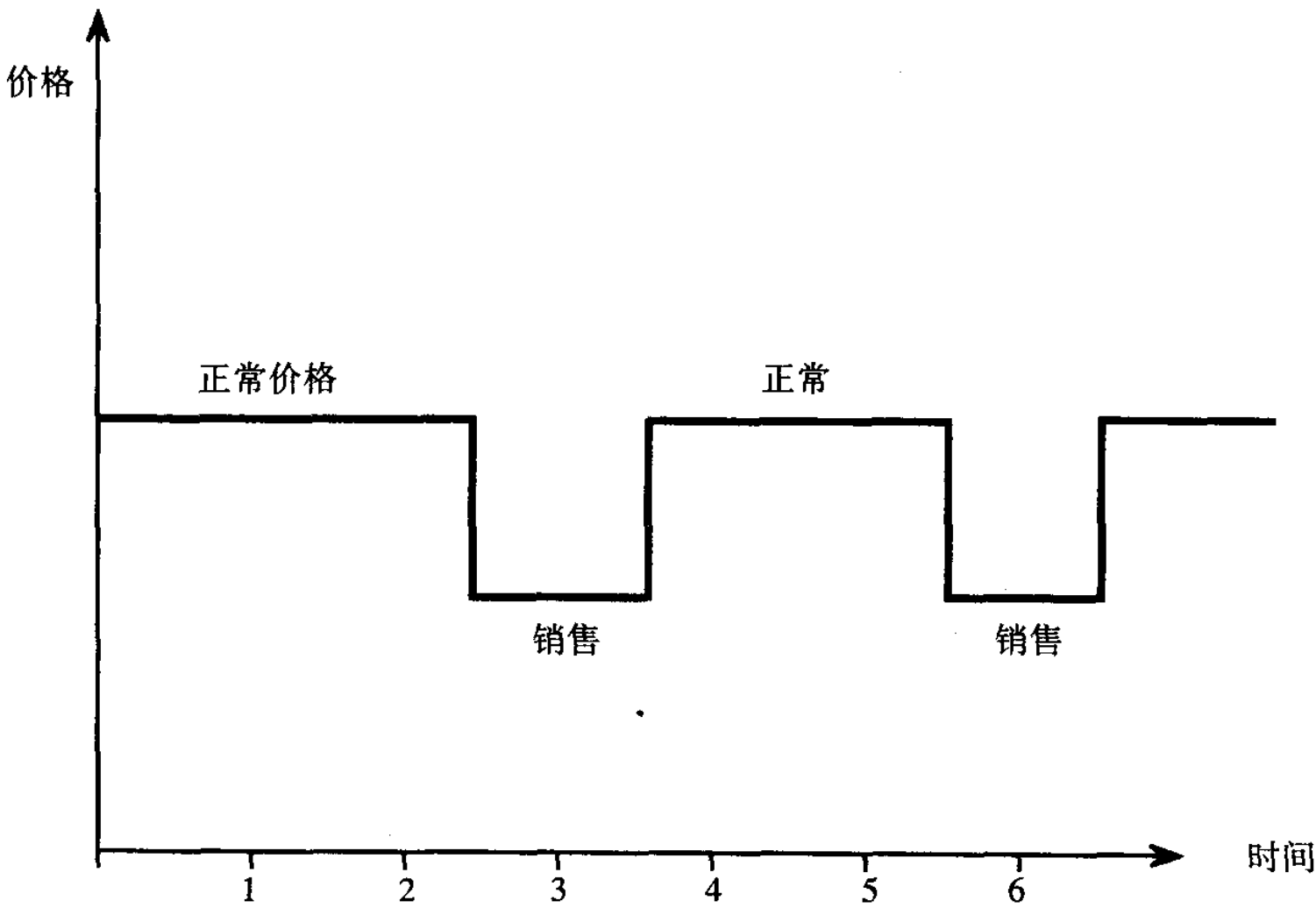


图10-2 阶段销售的价格周期

“扩大潜能”现象源于所有认为产品价值高于第一期、第二期“正常价格”，且在第一期、第二期购货的顾客——余下的第三期市场潜能主要源于那些不愿意以正常价格购货的顾客。例如，假设咖啡机的潜在顾客有两种类型，一类顾客认为咖啡机的价值为60美元，另一类则为40美元，每一期中，每一类都有100人因为现有咖啡机已用旧了而成为潜在顾客。顾客购买的简单原则是：如果某一期的价格低于他愿意购买的最高价格，他就会购买；如果价格过高，他就不会购买，而将就使用旧咖啡机；如果价格可以接受，他将购买咖

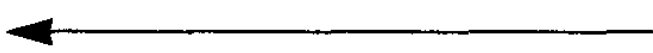
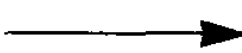
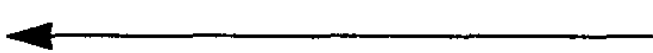
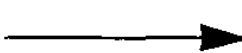
啡机，然后离开市场。在本例中，对于厂家来说，咖啡机的单位成本为32美元。

表10-2为价格的演变情况。第一期中，每类顾客都有100人由于咖啡机用旧了而成为潜在顾客。企业可以将价格定为60美元，在这种情况下，只有对咖啡机价值估价高的顾客才会购买；企业也可以将价格定为40美元，在这种情况下，对咖啡机估价高和估价低的顾客都会购买。价格为60美元时，单位贡献毛益为28美元，有100名顾客购买；当价格为40美元时，单位贡献毛益为8美元，总有200名潜在顾客，总贡献毛益为1 600美元。这样，第一期中，最优价格为60美元，表10-2中以“*”表示。第二期中，每类都另有100名由于咖啡机用旧了而成为潜在顾客，再加上100名对咖啡机估价低，而在第一期不会购买的顾客。第二期的最佳战略仍然是将价格定为60美元，因为按每人28美元的单位贡献毛益，从100名估价高的顾客中所获得总贡献毛益，大于按每人8美元的单位贡献毛益，从300名潜在顾客中所获得的总贡献毛益。第三期中，每类又有100名顾客加入，在这一期中，还有200名由于对咖啡机估价低而在第一期或第二期没有购买的顾客。既然对咖啡机估价低的顾客人数已增长为看好咖啡机价值顾客人数的三倍，就最好将价格降低到40美元，以吸引这群顾客购买，按每人8美元的单位贡献毛益，企业从400名顾客获得的总贡献毛益为3 200美元，而如果将价格定位60美元，总贡献毛益只有2 800美元。一旦这些对咖啡机估计低的顾客离开市场，每类将有100名顾客进入第四期，这时的情况与第一期类似。价格循环将重复进行。

为了更清楚地揭示其中的动态变化，我们并没有考虑一些问题，如顾客预期和等待特卖的心理、现金流量的贴现，或需求模式“100、100、400、100、100、400……”中单位需求的高峰，及其对库存的影响。这些因素多少会使分析复杂化，但其基本动机仍然是定期降价，以吸引那些估价低、且随时间推移人数不断累积的顾客。有些将重点放在公司客户上的家具制造商就开展这种类型的特卖活动。公司通过定期的特卖活动，将越来越多估价低的“家庭”用户挖掘

出来了。对于这种类型的分时差别定价，我们必须了解不同顾客群的消费习性：是“现在购买”呢，还是等到特卖时再购买呢。进行一些不定期的特卖活动将有助于预防顾客对特卖活动进行预期和提前计划。

表10-2 价格演变

期间	当认知价值为……时，潜在顾客的数量		贡献毛益	
	60美元	40美元	P=60美元	P = 40美元
1	100	100	2 800美元*	1 600美元
2	100	200	2 800美元*	2 400美元
3	100	300	2 800美元	3 200美元*
4	100	100	2 800美元*	1 600美元
5			同第二期间	
6			同第三期间	

*较佳价格对利润的贡献。

对第一类动机“需求已知且不受时间影响”的这种分析说明，即使个人购买行为不会自然随着时间演变，在分时差别定价以获取最高利润的情况下，个人购买行为仍是其中的一个必要条件。低廉的价格可以吸引顾客试用产品，使顾客了解产品，因而可以对需求产生正面的影响。在不受时间影响的情况下，这也许是对分时差别定价的最直观运用。定价还可以将需求时间提前——尽管这会给未来需求带来负面影响，但还是有利可图的，因为在这种情况下，可以将企业的库存成本转移给顾客。最后，我们还说明了，即使在个别买主不发生变化的情况下，为什么定期特卖活动还有可能是最有利可图的。当然，以前的定价会影响潜在买主的结构。

需求已知且受时间影响

图10-1中第4个动机和第5个动机所适用的情形是：个别顾客对产品所认知的价值随着时间的变化而发生变化。例如，在企业看来，电力在白天营业时间内的价值可能要高于其在晚间的价值；会计年度结束前所需要的审计服务要多于其他时间所需要的审计服务。一位计算机行业的负责人在COMDEX展会期间要比展会之后更看重在拉斯

韦加斯的饭店客房。一个到当地餐馆用餐的家庭更喜欢在下午7点用餐，而不是下午4点30分用餐。滑雪胜地公寓房间在学生假期期间的租金要比假期前或假期后的租金高。

根据需求变化对价格进行调整是有道理的。事实上，为了考虑上述的价值波动情况，电力公司、会计师事务所、餐馆和滑雪胜地确实是根据时间不同来进行差别定价的。如表10-3所示，受时间影响的

表10-3 不同时间段价值差异的实例

实例		
每天的不同时间	• 价值随工作/休息时间不同而发生变化	• NYNEX对波士顿-楠塔基特之间第一分钟通话的收费 • 晚上11点到上午8点：9.8美分 • 下午5点到晚上11点：17.8美分 • 工作日上午8点到下午5点：29美分
每周的不同日期	• 工作日与非工作日：滑雪场、高尔夫球场球穴区收费在周末提高；汽车租赁收费在周末降低	• 佛罗里达西棕榈海滩Breakers旅馆“百年纪念特惠礼包” • 周日到周四：每晚279美元 • 周五和周六：每晚295美元
每月的不同周	• 假期 • 饭店 • 每月收到薪水的第一周/最后一周	• 欧洲迪斯尼饭店定价见表10-4
每年的不同月	• 旅游旺季，产品需求受天气影响	• 希尔顿头等临海3人房间： • 3月到8月：2 100美元 • 9月到10月：2 000美元 • 11月到2月：1 450美元
特殊事件	• 人们聚会的事件：传统节日、体育赛事 • 天气变化：热浪影响空调用电的价值	• 1996年夏季奥运会亚特兰大四人房间在网上的标价为：每天1 200美元

价值可能会随着每天时间的不同、每周日期的不同、每月的不同周、每年的不同月份或某些特殊事件的发生而有所不同。如企业电话的价值在下班后就降低了。有鉴于此，NYNEX将波士顿地区从下班后到晚上11点的第一分钟话费降低了39%，也就是从29美分降低到17.8美分，而将该地从晚上11点到早晨8点的第一分钟通话费降低了66%。许多需要花费时间消费的东西，其在工作日的价值和周末的价值会有所不同。例如，供当地顾客使用的娱乐设施在周末的价格通常要高一些，有些饭店也制定了自己的周末费率。商业区的饭店周末降低房价，旅游区的饭店则提高房价。佛罗里达州西棕榈海滩的Breakers旅馆，在1996年冬季社交节期间，将周末晚基本配套的住宿费提高了5.7%。

欧洲迪斯尼乐园在1995年11月到1996年3月期间，采用了5种不同的价格结构。从12月22日到1月7日的假日期间的客房价格要比假期前或假期后的客房价格高出一个百分比，如表10-4所示，各饭店价格差异的百分比各不相同。

表10-4 欧洲迪斯尼1995~1996年圣诞假期期间客房价格和假期前/假期后（临近圣诞假期的期间）客房价格的比较

饭店星级	饭店	单人房价（法国法郎）		假期溢价
		假期前后	假期	
☆☆☆☆	纽约饭店	2 395	2 480	6%
☆☆☆☆	迪斯尼乐园饭店	2 035	2 455	21%
☆☆☆	新港湾俱乐部	965	1 330	38%
☆☆☆	美洲杉饭店	865	1 230	42%
☆☆	夏安族饭店	735	1 120	52%
☆☆	圣达菲饭店	635	1 020	61%

从表10-4可以看出：各饭店价格增长的百分比因饭店的等级不同而有很大的差异，饭店的等级越高，价格增长的百分比越低。这说明，顾客对低价位客房的需求愿望更能随着假期总体需求的繁荣而得到大幅度提升。在两类不同的价格期间，饭店之间的绝对价格差（如新港湾俱乐部和美洲杉饭店之间的差价100法国法郎）大约一致。

同样，价格也会随着一年中时间的不同而有所不同，因为天气会影响具体地点的受欢迎程度。如希尔顿·海德岛面海房间的价格在3月份就比2月份高出45%。而诸如奥运会之类的特殊事件，或某些材料的意外短缺也可能影响顾客的购买愿望。像纽伦堡的一级方程式赛车活动（非常受欢迎的一日赛事）期间，某饭店经营人将其房价提高了四倍，也就是提高到每晚800德国马克，而且还规定至少应定四个晚上才行。

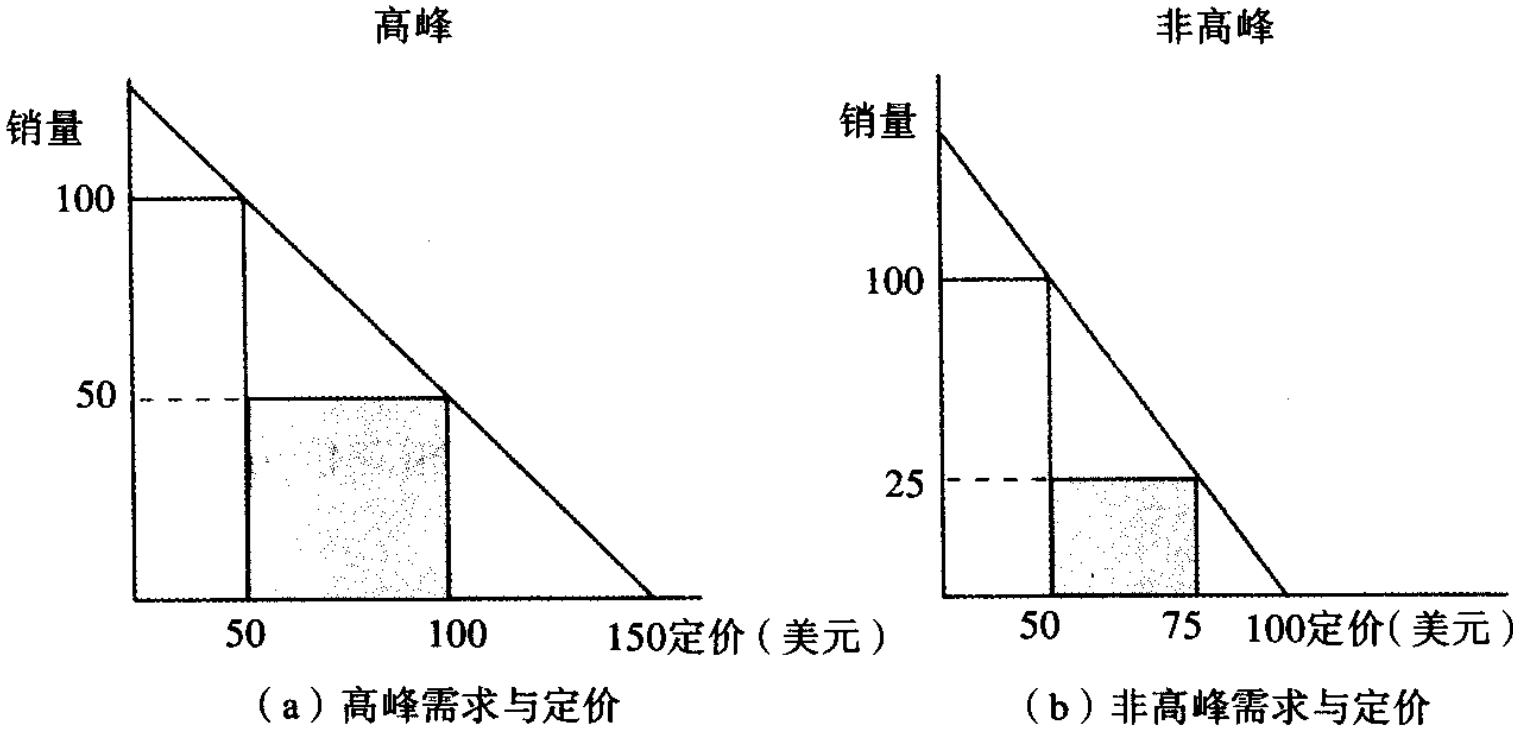


图10-3 高峰与非高峰定价

这些例子中，有绝大多数涉及服务行业，因为对于那些无法廉价储存以待高峰期间销售的商品来说，分时差别定价所具有的重要性是最大的。这些情况下，分时差别定价所依据的原则是显而易见的。如果某段时间的需求相对较高，那么能将企业利润最大化的价格也相对较高。如果需求相对较低，那么短期利润最大化的价格也相对较低。现以高峰期100名潜在顾客为例，其需求情况如图10-3（a）所示，从该图可以看出，顾客对产品认知的价值均匀分布在50~150美元之间：一个人对商品/服务的认知价值为150美元，一个人对商品/服务的认知价值为149美元，一个人对商品/服务的认知价值为148美元，等等。依此类推，最后一个人对商品/服务的认知价值为50美元。这就是我们曾在第二章讨论过（宝士达的案例）、又在第五章航空公司案例中使用过的线性需求曲线。如果企业产品的单位成本为50美元，我们根据第二章的内容可以得知：当价格为100美元时，能在高峰期销售收

人之下的三角形中截取最大一块的利润。100美元的价格介于50美元和最高价格150美元之间。现在再分析图（b）中非高峰期的情况，非高峰期，每人对产品的认知价值降低了50美元。而此时的最优价格则降低为75美元。

如图10-3所示，高峰期最好将价格定为100美元，并且出售50个单位。而在非高峰期，最好将价格降低25%，也就是将价格降低到75美元，但此时的销量只有25个单位，销量只是高峰期的一半。

该案例涵盖了潜在顾客在高峰期和非高峰期的简单消费情况，其动机相当于图10-1中的第4种。动机5为“高峰需求并需求转移”。本例中，顾客只在高峰期购买，或在非高峰期购买，但不会在两个期间都购买。如在一定时间内，一个家庭只会度一次假；只会用一次餐；而不会在“早到者特价”时间段用餐一次，又在正常时间段用餐一次。在这种情况下高峰期和非高峰期的相对价格可以起到转移需求的作用。

其基本原理可以通过类似“咖啡先生”情形下的动机3来解释。咖啡机案例中，有两组顾客，一组是在高峰期认为产品值60美元的100名顾客；另一组是在高峰期认为产品值40美元的100名顾客。对产品评价高的顾客通常认为转到非高峰期很不方便。这样，对他们来说，产品在非高峰期的价值降低为零。看好40美元的顾客当然也愿意在高峰期购买，而不是在非高峰期购买，但他们并不认为在非高峰期购买有什么不方便。他们认为非高峰期的价格应该比高峰期的价格低5美元，也就是非高峰期的价格应该为35美元（这正好与商业旅客和休闲旅客的行为相吻合）。每位顾客在做出决策前都知道高峰期的价格和非高峰期的价格——企业应该怎么做呢？就高峰期和非高峰期分别定价合理吗？

顾客对产品的估价如下：

	人数	高峰期	非高峰期
对产品估价高的顾客	100	60美元	0美元
对产品估价低的顾客	100	40美元	35美元

如果相对于这些价值来说成本很低的话，那么最佳定价战略就非常明确：高峰期的价格为60美元，非高峰期的价格为35美元。这种定价方式将估价低的顾客需求转移到非高峰期。这样，高峰期和非高峰期的价格实际上是针对估价低的顾客和估价高的顾客所实施的差别定价。请注意，在这种情况下，非高峰期的销售率可能会超过高峰期的销售率。如果低估价顾客的人数略超过100人，那么定价策略将不会改变，而非高峰期的需求会超过高峰期的需求。

要使高峰需求定价法有意义，估价高的顾客和估价低的顾客之间无须有明显的区别。关键在于估价低的顾客认为非高峰期消费不方便的程度要低一些。

我们曾在第七章讨论过的德国铁路股份公司通过推出火车优惠卡（Bahn卡），成功实施了非线性定价。该公司根据这一原理又推出晚间票价，这种“晚安票”（GAT）限于下午7点以后使用，使用晚安票时，每400公里的价格为69德国马克，而同样里程的二等票价为96德国马克。下午5点下班回家的商务乘客很在乎时间，因此，对于两小时后才能搭乘的火车，他们只愿意付很低的票价。而休闲乘客则可以自由安排时，对他们来说，车票随时间流失的价值相对较少，因此，可以改换他们的搭乘时间。在研究中，我们发现25%的降价吸引了14%可以改换搭乘时间的乘客。这样，“时间转换”弹性为：

$$\text{高峰需求的变动百分比/价格变动百分比} = 0.14/0.25 = 0.56$$

需求不确定

开展“特卖”活动是因为企业不能确定到底有多少潜在顾客愿意购买其产品。开始将价格定得很高，然后随时间推移逐渐降低价格有助于揭示基本的需求情况，并可避免将产品按远远低于顾客愿意购买的价格出售——这种错误的代价是很大的。就算高昂的价格不能带来足够的销量，我们还能从中吸取经验：一种合理的推论就是，产品在市场价值并不值那么多，价格应该往下调。这一程序可以连续进行。波士顿的Filene's Basement就以实施和宣传类似这种销售程序而

著名，其“自动降价”政策的做法如下：

一项商品在销售厅：

销售7天后，降价25%；

销售14天后，降价50%；

销售21天后，降价75%；

销售28天后，捐给慈善机构。

顾客知道其打算购买的某项产品会降价，但如果他等待的时间太长，就得冒着产品被他人买走的风险。如果一套价格为400美元的男西服卖了7天还没有卖出去，那么Filene就能了解顾客对该西服的估价，具体地说，基本没有人认为该西服的价值超过400美元。7天后，Filene对该产品的了解要比当初确定原始价格时更深。降价计划是为了随着有关需求的信息不断积累，而对价格进行调整的机制。价格举措可用以揭示产品的真实价值和最佳“特卖”折扣。

一个简单的例子可以说明这些原则。试分析以下情况：假设将某产品出售给一位顾客时，潜在顾客对产品的估计情况有3种（如图10-4所示）：

1. 你知道他对产品的认知价值为5美元——见图10-4（a）。
2. 你知道他对产品的认知价值在4美元和6美元之间，但你只知道是这一范围内的某个价格。因此，如果价格为4美元，他肯定会买；如果价格为5美元，他购买的可能性为50%；如果价格为6美元或6美元以上，他不会购买。这一情况见图10-4（b）。
3. 你知道他对产品的认知价值在0美元和10美元之间，同样，你只知道是这一范围内的某个价格。此时的价格与购买可能性见图10-4（c）。这种情况与第二章的线性需求相同。

应该注意的是：每一种情况下，顾客预期的价值都是5美元，也就是说，顾客对产品的认知价值同样有可能在5美元上下。你有一个单位的商品要卖给他，如果你的定价低于他对产品的认知价值，那么他就会购买，他不会讨价还价。而如果你不将产品卖给他，产品对你没有任何作用。为了将预期收入最大化，你应该如何定价呢？

图10-4(a)的情况显然很简单。因为已经知道他对产品的认知价值为5美元，所以你的报价为5美元，他购买了你的产品，你的收益就为5美元。至于图10-4(b)和(c)的情况，与先前一样，我们寻找一个能在销售反应曲线下截取最大面积的价格。

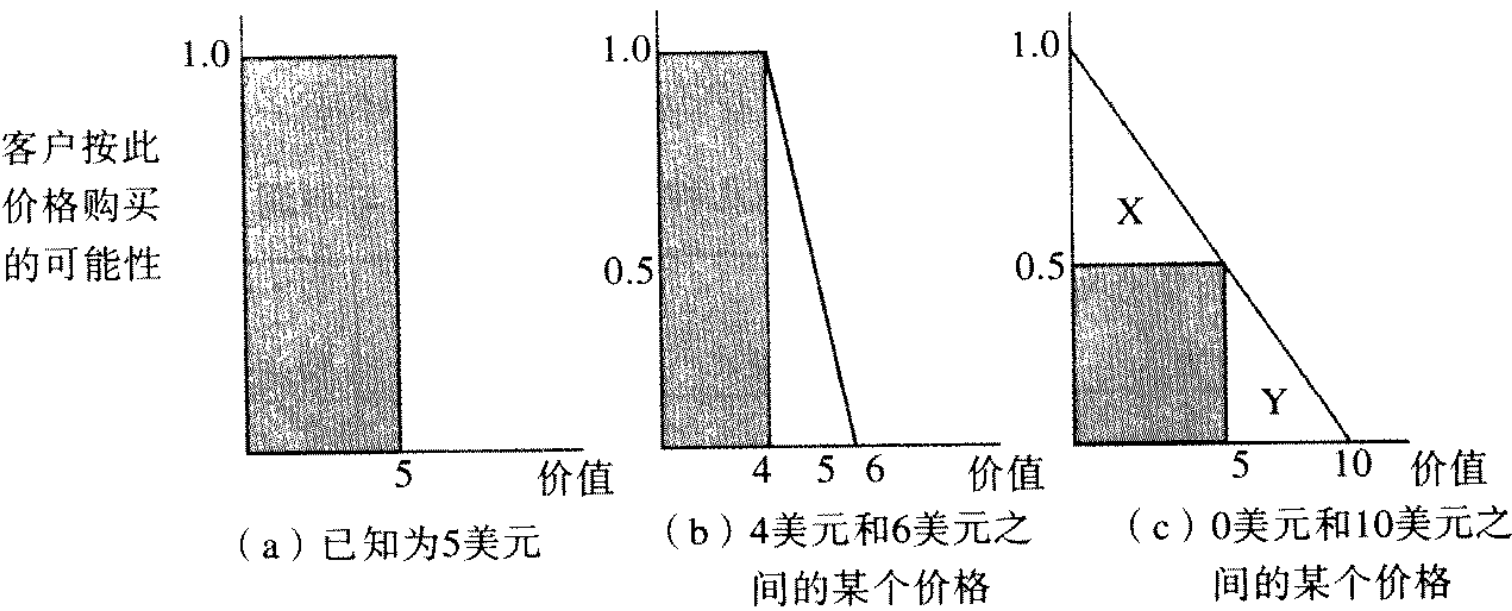


图10-4 产品认知价值不确定的三种情况

至于图10-4(b)所示的第2种情形，截取阴影部分长方形面积的最优价格为4美元时。为了确保成交，你可将价格定在这一价格范围内。而对于图10-4(c)所示的第3种情形，最优价格为5美元，也就是10美元的最大可能价值与0美元之间的中间值。这时，成交的几率为50/50，所以你的预期收入为2.5美元。尽管每一种情形下，顾客对产品认知价值的平均值都为5美元，但认知价值的不确定性将使你的利润降低。表10-5所概括的是最优价格、成交的可能性以及围绕平均值5美元上下波动的不确定价格所带来的预期收入。

“价值分布”一栏代表认知价值的不确定性。“5美元±1美元”就是图10-4(b)所示的第2种情形，在这一情形下，产品认知价值在4美元到6美元之间，这个范围的任何一个价值都是有可能的；“5美元±2美元”说明在3美元和7美元这个范围内的任何一个价值都是有可能的；依此类推直至上述图10-4(c)所示的第3种情形，在这一情形下，认知价值分布范围为5美元±5美元。由于图10-4(c)所示的第3种情形具有高度不确定性，所以，我们把报价确定为5美元，但只预期获得2.5美元。我们在第五章曾解释，单一价格下将放弃三角形

部分的利润，在此，也可以运用这一解释来说明不确定性会带来什么情况。图10-4(c)中的三角形为“放弃的利润”：我们的报价为5美元，但由于价格太高，所以没有达成任何交易。三角形Y则为我们所熟悉的“落在桌上的钱”。我们现假设：在这种情况下，我们再咬一口苹果，也就是说，我们昨天报价5美元，结果却“没有任何交易”，然而，今天我们又意外碰见了同一潜在顾客。现在该怎么办呢？

表10-5 需求不确定的几种情况下的定价与利润

平均价值	价值分布 (美元)	(1) 最优价格(美元)	(2) 交易可能性	(1) * (2) 预期收入(美元)
5美元	5	5	1	5
	5 ± 1	4	1	4
	5 ± 2	3.50	0.875	3.06
	5 ± 3	4.00	0.667	2.66
	5 ± 4	4.50	0.563	2.53
↓	5 ± 5	5.00	0.500	2.50

这使我们有从三角形X中截取最大面积的长方形：当价格为2.5美元的时候，我们所截取的长方形面积最大。这样，如果我们有第二次机会的话，我们可以根据第一次被拒绝的价格，以折扣50%的价格向该顾客报价。

如果从一开始就知道我们有两次报价机会的话，那么情况就与我们在第五章对航空公司定价所做的分析一样，将原本只有经济舱的定价法扩大为包括经济舱和头等舱的定价法。如图10-5所示，情况和第五章处理两个等级舱位的定价完全一样，我们应该找出能使放弃的三角形面积达到最小的两个价格。最优定价策略就是：在第一天要价6.67美元，如果没有达成任何交易，那么就在第二天将价格降低50%。在分时差别定价的这种战略下，预期利润为 $1/3 \times 6.67$ 美元 + $1/3 \times 3.33$ 美元 = 3.33美元，换言之，这种定价法所带来的利润要比单一定价政策下的2.50美元实现的利润高出33%。

图10-1中的第7种动机为收益管理，在了解和解释需求战略的过程中，这是一种较为复杂的情况。最擅长使用收益管理系统的行业就是航空公司。美国航空公司于20世纪70年代首创了这一概念，20世纪

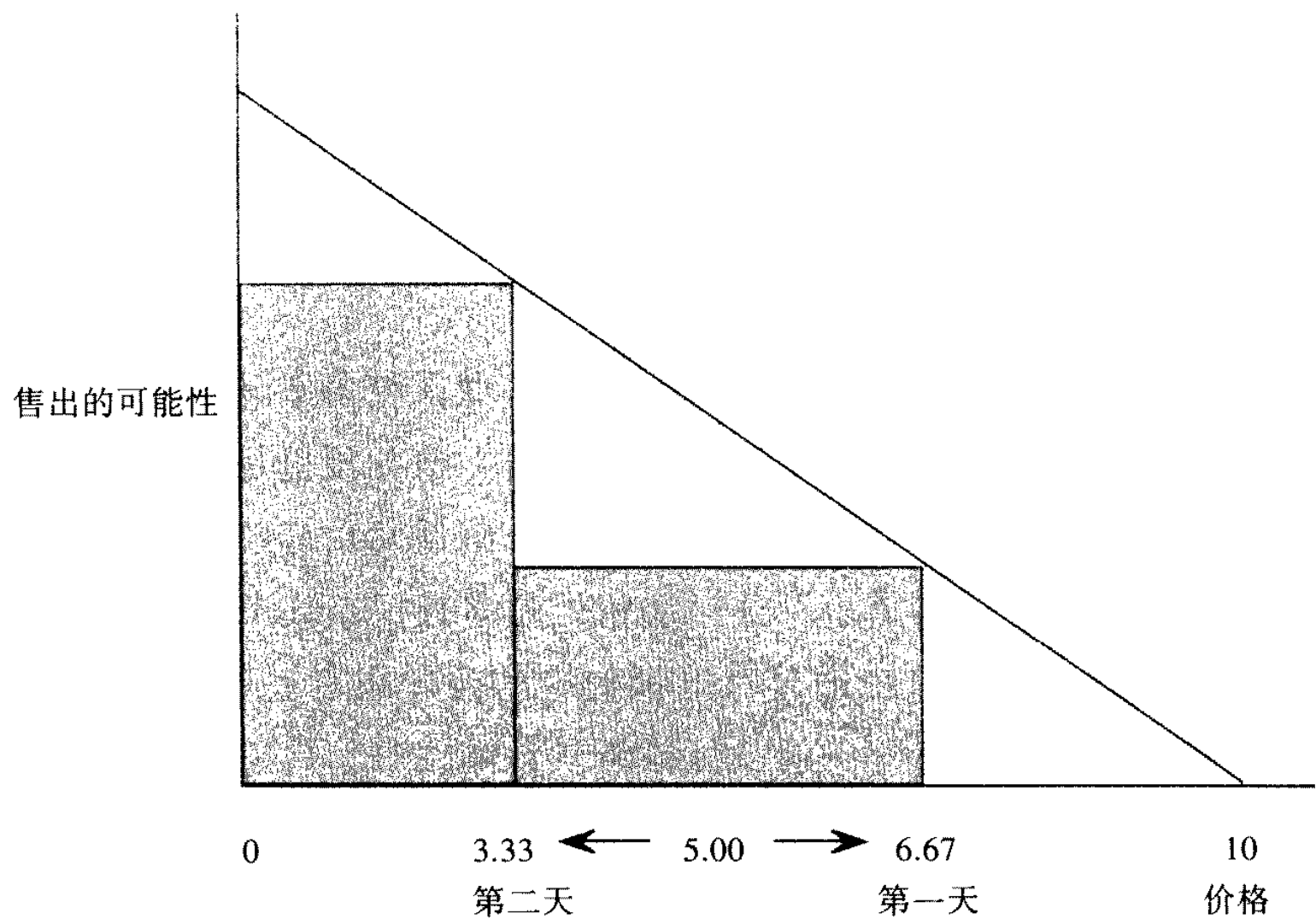


图10-5 两天销售的最佳定价

90年代初，公司将收益管理定为对企业盈利目标来说绝对必要的措施，因为在1989~1991年，仅仅看可以量化的利润，收益管理就给公司带来了14亿美元，而其母公司AMR的同期净利润仅为8.92亿美元。图10-1中的第6种动机“了解需求”是针对单一顾客或同质顾客群体的，而收益管理系统则针对购买同一商品的不同顾客。休闲旅客和商务旅客通常有明显的不同，如：

休闲	商务
• 早早预订	• 临时购票
• 有价格取向	• 价格敏感度较低
• 行程安排有灵活性	• 行程安排没有灵活性

休闲旅客很早就开始预订，而且不愿意和商务旅客付同样的钱。从航空公司的角度来说，最理想的情况就是飞机满员，同时又不会让商务旅客在最后一分钟买不到票。收益管理系统的任务之一就是根据特定航班的需求情况，针对不同的时间，为具体类型的机票确

定价格，并对其供应进行管理。至于飞机起飞前若干天飞机订票率应该有多少，行业中有一个相应的标准，如果订票率高于这个标准，那么就说明航空公司应该停止供应高折扣的机票，如果订票率低于这个标准，那么就说明航空公司应该降低机票价格，或采取其他手段来销售。

在汽车租赁行业，赫兹公司的收益管理系统根据具体城市、日期、汽车类型和租期拟定了一份需求预报。这种预报是结合日期类历史数据以及近期预订数据来确定的。采用近期预订数据进行定价的动机类似于“了解需求”这一动机，顾客根据市场上的价格来进行预订，收益管理系统通过对这种信息的处理来对需求进行预测，并最终得出一个价格——这一价格能与具体城市、日期、汽车类型和租期相适应，并且能够反映赫兹公司所愿意接受的最低净收益。这些净收益数据是动态的，将随最新预定数据的变化而更新。这样，公司将根据未来租车预订数据所反映的需求情况，来对价格进行上下调整。

短期差别定价的重要性

图10-1显示了7种情况，在这7种情况下，根据时间进行短期差别定价都是有利可图的。根据时间进行有效的差别定价，是某些企业（如航空公司、汽车租赁公司）赖以生存的关键，也是其他企业用以提高利润的有力手段。

根据赫兹公司的报告，其通过收益管理系统所实施的短期差别定价，使每次租车的平均收益提高了5%以上。这对企业盈亏状况带来的影响非常大，从第一章我们就知道，价格平均上涨1%，就能带来11%的利润。

高明定价者通过以下方式来有效实施短期差别定价计划：

1. 明确了解方案的主要动机，了解该方案基于图10-1中的哪一种动机，将成为设计、实施和评估方案的关键。
2. 列明方案的具体目标以及评估方案的各种措施。常见的度量方法包

括每单位销量的平均收益和生产能力利用率。

3. 实施的方案以有效成本为基础，以增加利润为重点。
4. 收集必要的详细顾客资料，以确定差别定价的时间和价格水平。
5. 以全面的眼光来看待分时差别定价的系统结果。
6. 确保短期差别定价方案和其形象不会产生在长期上不利于企业的消费者态度及行为。

短期差别定价的优缺点

有些情况下，短期差别定价的实际好处非常明显。这种定价方式对顾客的影响通常很大，但其价值需要认真分析。例如，据Blattberg和Wisniewski的报告，促销弹性要比价格弹性大得多。就他们分析的产品类别来说，价格弹性大约为2.5，而促销（也就是临时价格调整）弹性则在8~11之间。这说明，临时降价1%通常会增加8%~11%的销量。但是，这种增量是来自竞争者还是透支未来销量尚无法说清。尽管人们认为分时差别定价可以影响顾客和交易行为，但还是有人对这种定价举措表示担忧。1992年10月的《财富》杂志中有一篇文章认为，日用品行业普遍实施临时降价是最愚蠢的营销策略，并举例说明由于产品从工厂到货架的时间平均要花84天，所以短期降价所引起的购买量急增，其结果最终是没有贡献的（因为货物供应不上）。

在美国，主张通过“每日低价”战略来减少短期差别定价的积极推行者，要首推制造商中的宝洁公司以及零售商中的沃尔玛。德国一家区域性超市在过去的30年中从未进行过任何促销活动。该超市之所以能在市场上处于领先地位，是因为顾客的忠诚，而顾客的忠诚则源于它始终如一地为顾客提供物有所值的产品。有几位研究定价问题的专家认为采取稳定定价举措而非差别定价举措主要有4项好处：

1. **降低库存要求：**稳定的定价会稳定需求，这就减少了必要的安全存货量和脱销存货准备（只有当竞争对手不跟着推出激进的短期差别

定价方案时才适用，否则，为了在一段时间内保持需求稳定，还有必要采取短期差别定价策略来与对方的短期差别定价相抗衡）。

2. **人员使用更有效：**不必像临时降价那样需要多花时间重新定价和管理高峰需求。
3. **广告定位更明确：**广告宣传重点可以集中于产品价值和企业形象上，而不是集中在价格上。
4. **改善顾客关系：**脱销存货准备的减少说明顾客不满意程度降低了。没有过低的定价，就不会发生顾客因购买时涨价了而沮丧不已的情况，也不至于因为价格从高到低的落差而破坏顾客的信心。

企业准备进行短期差别定价时，应考虑这种定价方式可能带来的负面结果。一般来说，主要要考虑以下问题：

递增销售还是替代销售

当差别定价处于低价阶段时，关键在于不要影响了那些原本可以以较高价格出售的同类产品。如前所述，优惠券使用情况的研究显示，经常性的消费者最有可能使用优惠券。

差别定价的成本

短期差别定价计划要比单一定价计划更难进行宣传和实施。德国电话公司（Deutsche Telekom）一度推出了包括4种长途电话区域和6种计费时段的定价系统，即使是行业的高级主管，也不会了解所有的价格，更不用说为了对其定价做出反应，而需要调整通话时间段的消费者了。另外，采用优惠券时，不应只是考虑优惠券的面值，还应考虑优惠券的分发成本和处理费用。假设优惠券的平均使用率只有4%，那么尤其应考虑收回优惠券的单位成本。通过广告和个人推销的方式宣传分时差别定价可能会影响宣传的其他目的，也就是产品认知、价值的建立。通常情况下，收入的提升潜力可以说明这种成本支出是否值得，正如我们已经讨论过的那样，差别定价所带来的收入应该足以抵消成本支出。表10-3中提到的佛罗里达州Breakers旅游饭店便准备了非常漂亮的小册子，上面详细介绍了其每晚279美元的夫妻二人住宿所带来的优惠。但是，当价格涨到295美

元时，小册子中有关279美元不适用于周五或周六的规定却影响了这些优惠的宣传目的。为了两个晚上5%的价格差，而干扰了原来的优惠宣传，是否值得呢？尤其是顾客会认为这很不公平——他们觉得饭店的硬件并无变化，只是因为这两晚的需求增加了，饭店才提高了价格。这种有限的差别定价只是将每间客房每晚的平均收益从279美元提高为 $5/7 \times 279 \text{美元} + 2/7 \times 295 \text{美元} = 283.57 \text{美元}$ ，也就是增加了1.6%的收益。如果将每天的价格都定为285美元，对Breakers是否更有利呢？汉堡的爱丽舍饭店似乎就这么认为，该饭店将每晚的价格固定在270美元。

绝大多数差别定价计划的收入提升目标都比Breakers的目标更具野心，因而更能承受宣传和实施方面的成本支出。但是，在对差别定价的理想程度进行评估时，自始至终都应认识到成本问题，并将成本问题纳入考虑。

系统效应

价格促销方式下，销量的激增并不一定是理想的结果。应该考虑销量激增对生产、库存和其他成本的全面影响。如果促销带来一些“储存效应”或“提前购买”，那么应该说是不错的；但如果走极端，就有可能使整个供应系统脱离有效运作的模式，存货持有者应该估量促销对整个系统的影响。据估算，因促销引起的“提前购买”使美国“非易腐”食品店运营生产和经销系统的整个成本增加了，增加幅度为零售销售额的1.15%~2.0%。

至于对消费者的心理影响，有3个重要方面应该考虑：

参考价的影响

分时差别定价的低价是否会在顾客心中形成一个新的参考价，而使企业在未来很难给产品定出较高的价格呢？例如，航空业的价格战曾让很多顾客认为，从波士顿飞往奥兰多的99美元票价才是公平定价，而任何高于这一价格的价格都是无法接受的。顾客的想法是：“如果他们愿意以99美元的价格让我飞一次，那么就应愿意让我以这个价格飞第二次。”如果现有价格超过99美元，那么过去99美元的价格就会

对现有需求带来负面影响，因为顾客认为高于99美元的价格是不合理的。学者们已对这种效应进行了更普遍性的研究。优惠券可以成为降价的一个有效方式，不会像直接降价那样对参考价造成直接影响。对于低价期间的销售施加某些条件（如一次最少购买10个单位）也有助于防止不理想参考价的形成。

“等待特卖”的心理

一家商店曾提出“在这里，你永远不必按全价付款”的口号，在这种特卖和折扣活动的条件下，有些顾客认为“这里”就是“所有地方”，也就是说顾客永远不必按全价付款。自从因过多存货而推出潮水般的购物折扣后，一直让汽车行业大伤脑筋的问题就是让顾客放弃折扣预期。在有些情况下，企业会希望特定顾客等到低价时再购买，如希望消费者在非高峰期打电话或用电。但在其他情况下，应该努力让顾客知道如何购买才最划算。应对等待降价心理的一个方法就是制定所谓的“贵宾”条款，根据这种条款，商家保证顾客在未来的任何降价活动中都能享受到好处。和其他商家一样，消费电子零售商Lechmere Sales提供了30天的价格担保。1989年年末，当克莱斯勒首次提供1 000美元的折扣时，向顾客保证：如果公司在1990年2月和10月期间提高折扣额，消费者可以获得增加的折扣额。

合理性

我们应该确保分时差别定价的形式和印象不至于在顾客和企业之间形成敌对关系。美国航空公司的罗伯特·克兰德尔在介绍其“超值优惠定价”的举措时指出，制定一套让顾客感觉公平的票价结构非常重要。如前所述，由于航空业进行差别定价的性质非常复杂，所以即使是一些偏僻的航线，各公司也要设计出计算机运算法则来确定最低票价。对于只需要单程票的顾客来说，有些顾客甚至会购买两张不同的来回票，再将返程票丢弃不用（因为这样更便宜）。不仅达美航空公司与美国航空公司之间会有价格战，消费者和美国航空公司之间也会有价格战。

营销人员必须认真思考：什么样的价格才会让顾客觉得合理，什么样的差别定价才是合理的。人们可能不会认为高峰时加收费用是合理的，但却会认为非高峰期折扣是合理的。取消折扣或许可以接受，但提高价格却可能不被接受。一般来说，购买前，顾客对具体价格的实施时间越了解，就越容易认为新价格举措是合理的。价格长期被认为是“合理”的，有助于防止1992年航空业出现的那种破坏性顾客行为和买卖关系。

小结

短期差别定价可以成为提升利润的有力工具，但是，如果要使这种定价既有效又有利可图，那么实施时需要进行深入的研究，并应制定周密的计划。

- 图10-1中所示各种不同需求情况为进行有效的短期差别定价提供了基础。
- 高明定价者会提前为促销定价制定计划，而不是简单地处理多余存货，同时也会让促销的基本动机在整个公司中不仅得到了很好的宣传，而且得到了很好的了解。
- 短期差别定价需要广泛的信息资料。除此之外，短期差别定价还给经理们提出了新问题，例如，“时间调整”的弹性是多少？主观评估可能不合适，更基本的研究型方法因此显得非常必要。
- 短期差别定价可能带来好处，但实施的费用也可能很高。因此，应该权衡成本和潜在利益之间的关系。
- 短期差别定价，尤其是需求基本稳定情况下的短期差别定价，可能影响生产和供应系统的有效运行。有鉴于此，一些企业才主张“每日低价”的战略。高明定价者应该对各种替代战略的成本和利益有全面的了解。
- 在实施短期差别定价前，必须全面了解顾客在经济方面和情绪方面的反应。

短期差别定价被广泛地用做提高利润率的手段。根据我们的经验，在实践中，还应彻底地重新检验这一定价方式。除了一些收入管理系统外（大型开发性投资中，收入管理系统一直是短期差别定价的受益者），这种定价方式大多未经事先准备，而且信息也不完善。另外，改进短期差别定价的管理方式，也能获得很高的回报。

第十一章

长期差别定价

内容介绍

第十章对短期差别定价进行了分析，本章将讨论不同时间的价格决策是如何关联的，以及市场价格的长期演变。图11-1显示的是考虑长期差别定价时相关的系统框架。所有的当期效应都显示在虚线方框内。“当期价格”通过当期销售反应曲线，产生对应的当期销量，而当期销量又通过规模经济影响“当期成本”，然后得出当期贡献毛益。图11-1还显示了四种重要的动态效应，目前的价格决策将由此成为未来定价和营销组合决策的基础。这些就是定价的“连锁反应”：目前的决策不只影响目前的利润。忽视这些连锁反应可能会有损企业的长期获利能力。我们将会介绍高明定价者在制定长期战略时是如何将这些效应纳入考虑范畴的。适当考虑动态效应而逐步建立起的价路路线，完全不同于从头到尾只考虑当前利润时所建立的价格路线。

图11-1中的4种动态效应中有3种动态效应将影响销售反应曲线的未来定位。

- 当期销量会影响未来需求，这种影响可以是正面的，也可以是负面的。如果当前用户对产品表示满意，那么所产生的影响为正面的；如果对产品表示不满意，则属于负面的。
- 正如第十章讨论优惠券和货架折扣时所提到的那样，当前价格

可能会影响顾客对未来价格的预期，以及其对“合理性”的看法。顾客心中会形成一种参考价，这种参考价将成为其在未来判断价格的基准。

- 正如第四章所讨论的那样，当前价格可能会影响竞争者的进入、生产能力、定价和其他营销决策。

另一重要的动态效应就是销量对成本定位的影响。经验数据显示，在很多情况下，由于学习曲线或经验曲线的效应，成本将随产品销量的增加而降低。因此，现在的价格越低，未来的实际成本也就越低。

本章将讨论这些动态因素，并将说明如何根据这些动态因素对价格进行调整。有些动态效应对长期利润是有利的，应因势利导；有些动态效应则是不利但又可能无法避免的，而忽视这些效应又很危险。另外，我们还要考虑竞争对手和消费者在长期内的重要演变情况，这些情况可能是企业无法直接控制的，但又应该尽可能对其进行预测和管理。

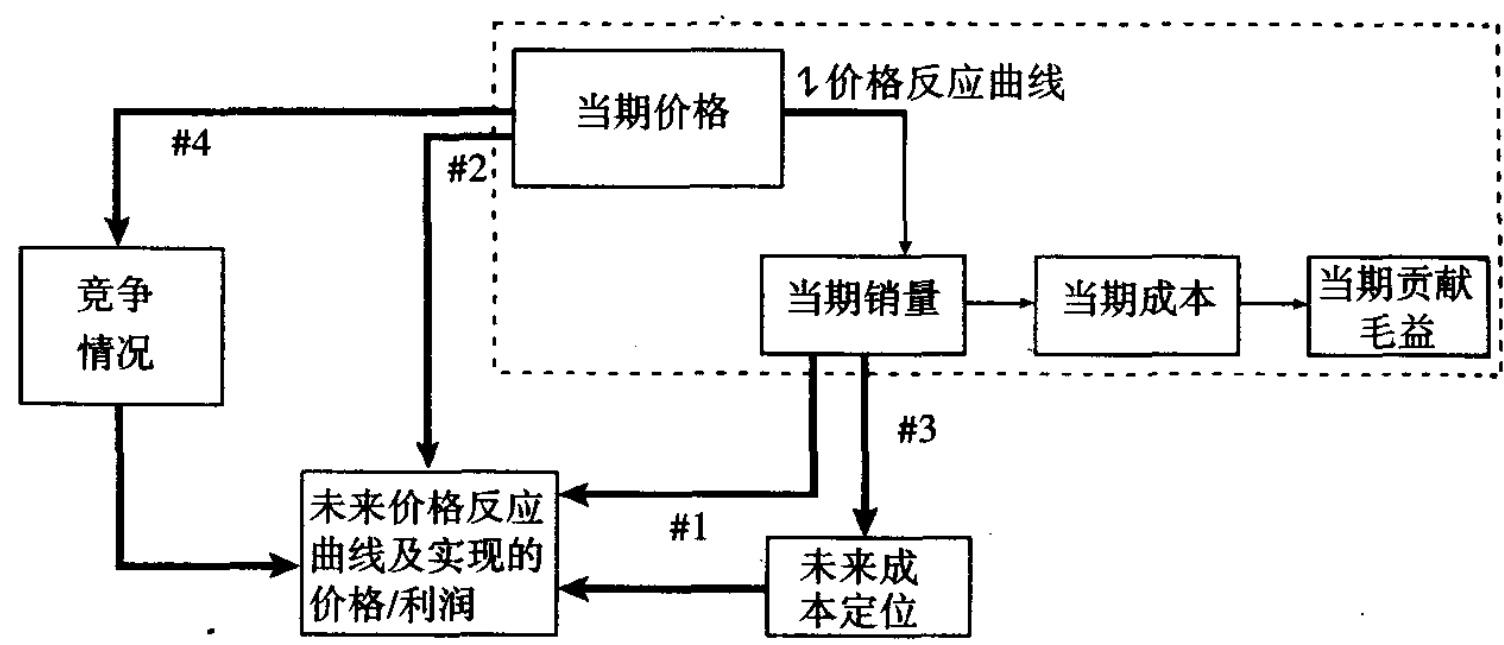


图11-1 战略定价的系统框架：4种重要的动态效应

本章要点

本章将讨论以下问题：

1. 定价的长期影响是什么？这些影响是如何起作用的？

- 2. 这些动态影响对制定最优长期差别定价战略有什么意义？
- 3. 怎样才能对这些效应进行妥善管理？
- 4. 通常情况下，竞争条件将如何随时间演变？

知道这些问题的答案将有助于：

- 1. 权衡短期获利和未来市场位置之间的关系。
- 2. 选择一个长期差别定价战略，以适当的方式来影响定价系统中的可控因素。
- 3. 了解行业价格水平以及单位贡献毛益的可能发展趋势。
- 4. 尽可能控制竞争形势的发展。
- 5. 努力获取长期利润，并预测企业随时间推移可以获取的单位贡献毛益。

在当前销量与未来需求之间建立联系

图11 - 1中动态联系1的箭头由当前销量指向价格反应曲线的未来定位。当前销量的增加可能影响未来需求，这种影响可能是正面的，也可能是负面的。第1种主要联系的情况见表11 - 1。

表11 - 1 当前销量对未来需求的影响

正面影响	负面影响
1. 提高知名度	1. 不良口碑
2. 减少不确定性/树立良好口碑	2. 市场饱和
3. 建立基本的顾客群或提高顾客联营价值	3. 失去独占性
4. 积累品牌资产	
5. 带来网络效应	

如果当前销量对未来价格反应曲线产生正面的影响，那么，定价应低于实现短期最佳利润的价格水平。相反，如果影响是负面的，那么定价应该高一些。另外，正面影响可能和负面影响同时存在，这时，就应该了解其“净”影响是什么。

表11 - 1中的第一个正面影响是：销量的增加有助于提高知名度。当产品的使用能为他人看见时（如汽车或高尔夫俱乐部），情况尤其

如此。尽管知名度只是使用产品的第一步，但也是一项先决条件。第二个正面影响是：销量的增加可能有助于消减顾客对产品性能的不确定感，而这又能促使新顾客购买，或促使老顾客重复购买老产品。计算机软件行业的Intuit以及汽车行业的凌志（Lexus）在进入市场之初，都将价格压得“很低”，其目的是为了提高顾客的使用量，以及在市场上获得良好的口碑。Intuit以35美元的价格推出“Quicken”个人理财软件，同时还附带推出一项计划：顾客只须要支付运费和处理费就可试用该产品，试用满意后才付款。如果顾客对产品不满意，公司甚至不要求退回产品。Intuit的策略是为了让使用该产品的顾客成为“口口相传”的“使者”，希望他们至少向5位朋友介绍Quicken。该公司的调查显示，“使者”计划很有效，它成为该产品知名度及其相关信息的主要来源。Quicken因此成了市场的领导者，其市场地位非常稳固，以致微软只好廉价出售了自己的个人理财软件，并试图以超出15亿美元的价格买下Intuit。

1989年，丰田汽车公司将凌志车推向美国高档汽车市场。尽管凌志只是新品牌，而且在广告中没有和丰田汽车公司联系一起，但人们一般都知道生产凌志汽车的公司是一家最近一年中在美国大众市场有100多万辆销量的公司。丰田汽车系列中，位居首位的两个车系为Corolla和Camry，这两种车的性能和价值有着很好的声誉，但却不足以让人们相信丰田有能力生产高品质的豪华车。1989年，凌志LS400的价格为35 000美元，当时销量为16 000辆。图11-2为LS400车型在美国的价格演变过程，及其在1989~1995年之间涨价48%的情况。1990年，销量激增到63 000辆。该车在早期购买人群中享有极佳的口碑。1992年，美国《消费者报道》（*Consumer Reports*）在其年度汽车专刊中对LS400赞不绝口：“LS400集先进的工程技术、极佳的舒适感、安全的性能和便利的配置于一身，是迄今为止我们测试过的车辆当中得分最高的。”LS400是豪华车系中的卓越典范，常能荣居顾客满意度调查的榜首。顾客对丰田是否有能力生产高品质豪华汽车的所有疑虑都消除了，3万美元左右的低价也随着丰田公司的逐步提价而不复存在了。1989年的低价位使凌志汽车得以迅速渗透市场、提高知名度并

被视做高档产品，这是典型的“渗透性定价”战略。如果1989年，丰田公司的目标是为了获取最大的利润，那么35 000美元的价格显然过低。只有该价格被视做扩大未来需求的合理工具时，才会觉得这一初始价格确实是一项高明的决策。

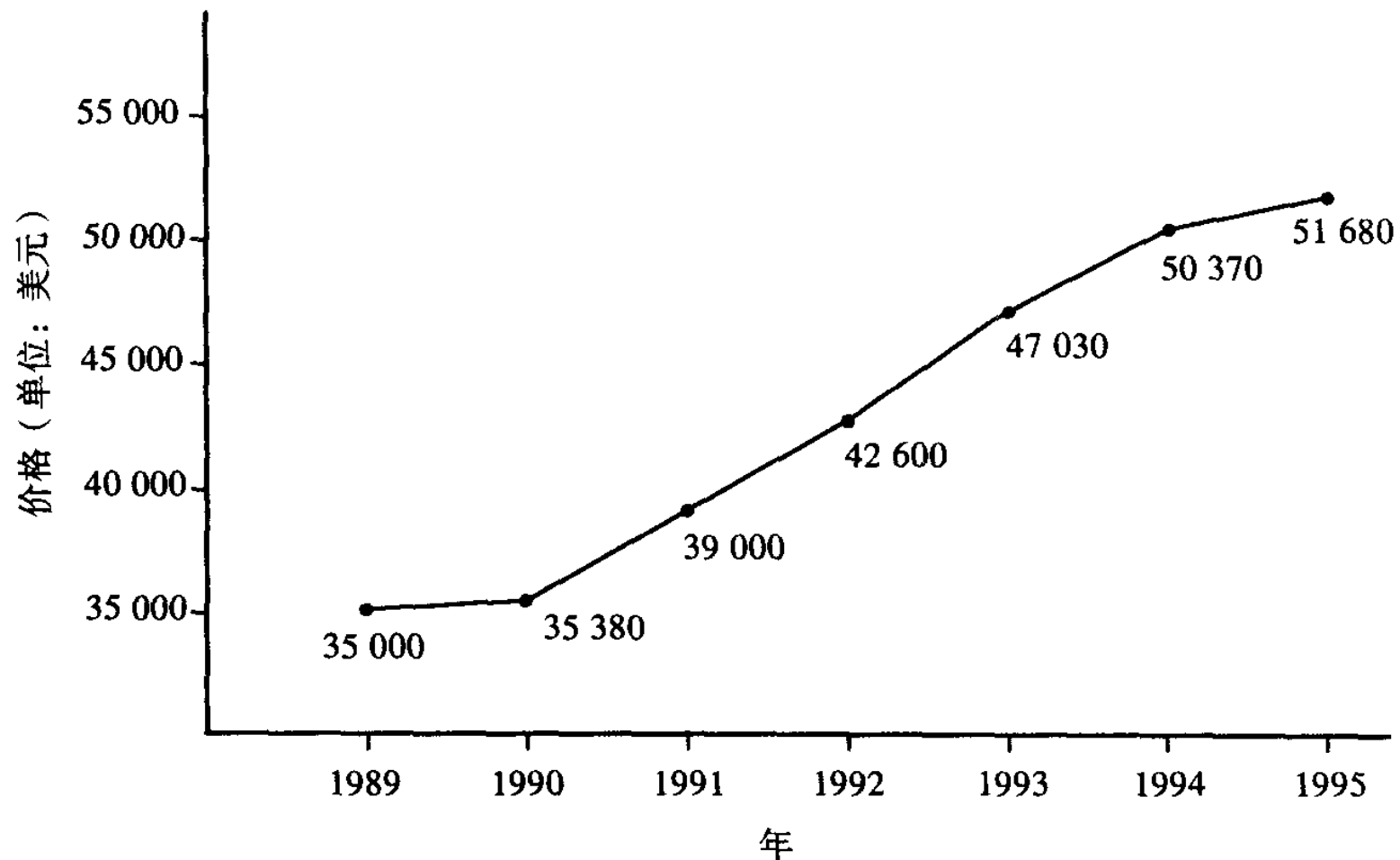


图11-2 1989~1995年期间，凌志LS400在美国的价格演变过程（名义价格）

通过低价和高销量消除消费者疑虑的例子来自医药市场。如图11-3所示，随着产品性能日益被人们认可以及开药者和使用者疑虑的消除，葛兰素药厂的胃溃疡用药“善胃得”在美国的价格也随之逐步提高了。

第一章我们曾介绍过葛兰素药厂的定价策略，该药厂是将顾客对产品的认知价值纳入定价考虑的典型例子。在“善胃得”上市之前，由史克公司生产的竞争性H₂拮抗剂“泰胃美”是畅销全球的药品。但在葛兰素产品即将在美国上市之前，“泰胃美”在美国市场的价格却在1977~1982年期间呈逐步下降趋势，降幅达20%。当时，葛兰素药厂有些人认为，“善胃得”是“第二个”进入美国市场的，而“泰胃美”则是先驱产品，因此，“善胃得”的价格应低于“泰胃美”。但公司首席执行官保罗·吉罗拉米爵士却认识到了“善胃得”内在的卓越品质，因此决定将“善胃得”的价格定在高于“泰胃美”的价位上。

“善胃得”在美国上市时，其价格要比“泰胃美”的价格高出56%。葛兰素及其在美国的营销伙伴罗氏公司（Roche）采取了必要的营销举措，以宣传“善胃得”的卓越功能。通过销售代表对医生的访问，以及越来越多的临床研究，结果发现，随着时间的推移，“善胃得”已完全确定了其在市场上的安全形象。在医生和病人之间日复一日的相互影响中，其功效也得到认可，如今，病人无须担心和忍受胃部手术之痛。一方面，葛兰素的新产品价格要比老产品价格高出56%，这实属大胆之举；另一方面，随着顾客对产品认知价值的提高来提高产品的价格（实际认知价值几乎以不变的速度持续增长，产品上市10周年时的价格要比产品最初上市时的价格高出50%），也同样属于明智之举。值得注意的是，尽管1986年以后，默克公司（Merck）和利利公司（Lilly）也推出了具有竞争力的药品，但葛兰素公司还是一如既往地采取这种举措。

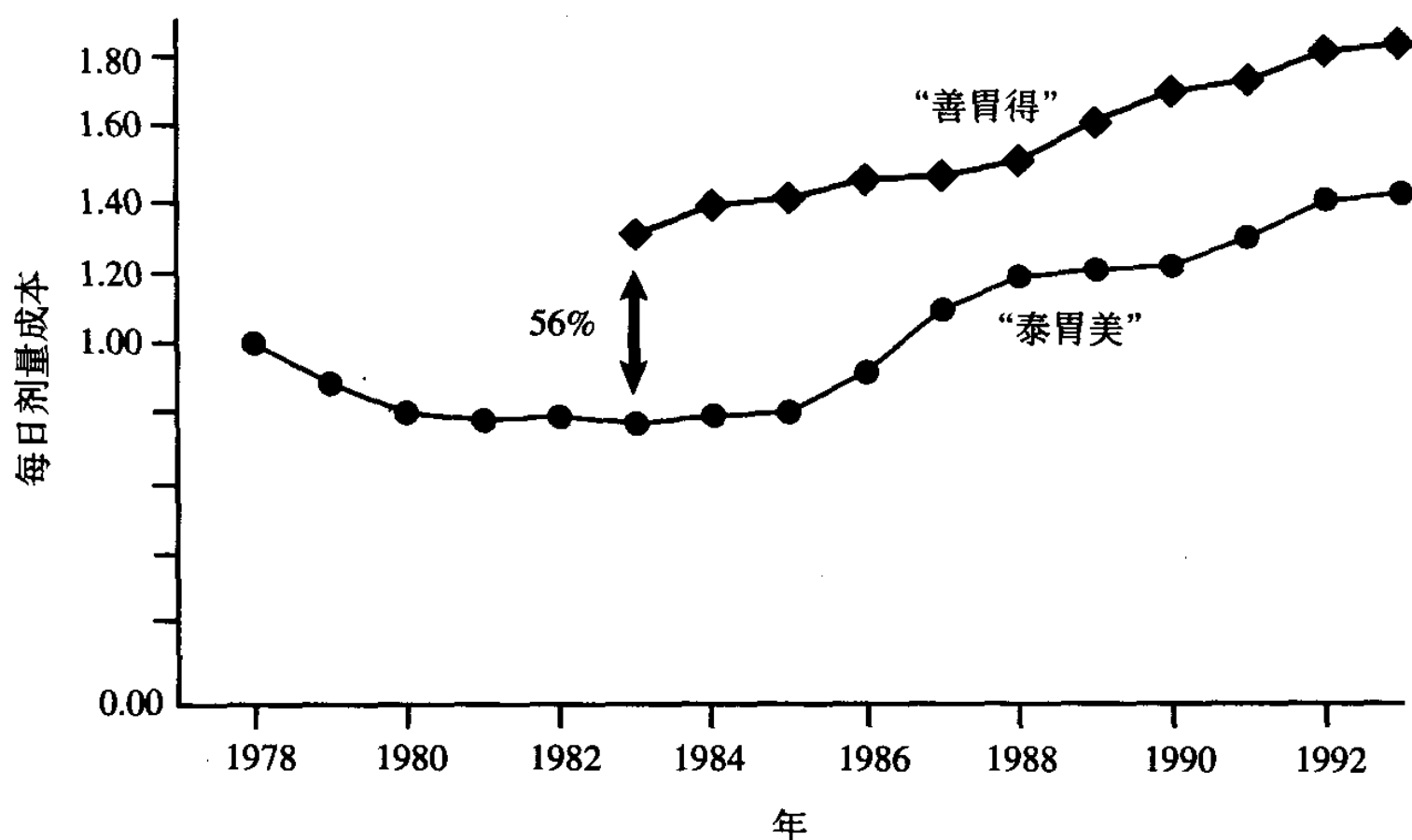


图11-3 1982~1984年“泰胃美”与“善胃得”日用量的实际价格比较（美元）

表11-1中正面影响的第三项就是提高顾客联营价值（customer franchise）^①或建立基本的顾客群。通过定价“让顾客跨入门槛”，这

^① 顾客联营价值是指现有顾客给公司带来的直接和间接收益折成现值后，再加上未来潜在客户带来的预期价值；有人称其为顾客终身价值，也有人称其为顾客动力——译者注。

种定价策略是一种很有用的方法。Intuit采用低价策略，不仅因为这种策略具有上述的“使者”效应，而且因为Quicken 2.0版本的用户将来会成为3.0版本、4.0版本等升级版本，以及互补产品（如电子付款）的不错人选。这样，初始定价可以视做建立顾客关系的投资。CA公司（Computer Associates）加入市场和Intuit竞争之初，甚至将产品免费送给前100万名顾客，其目的是为了建立基本的顾客群。同样，率先使用新飞机的航空公司通常能获得价格优惠。厂商通常为各所大学提供优惠的计算机硬件和软件，目的是为了让了解产品，成为产品的推荐人，以此带动未来需求的增长。

与第三项正面影响有关的第四项正面影响就是品牌资产。一般来说，品牌力量会因其在市场上的出现频率而增加。位居行业销量榜首有助于提高顾客对产品的认知价值。

最后一项正面影响为“网络效应”，当一项产品的效用随着拥有该产品的总人数增加而增加时，就会产生网络效应。早期的一个例子就是电话机，近期的例子可见于计算机软件行业。例如，作为电子表格方面一度的行业标准，Lotus 1-2-3的广泛采用为个别顾客创造了价值，有了这种软件，顾客就可以就近取得帮助，并且可在公司内部和公司之间传递文件。同样，发送电子邮件的价值也随着有能力接收这种邮件的人数之增加而增加。为了拓宽网络，价格被降到低于将短期利润最大化的价格水平之下。

至于整个产品生命周期的定价，人们则提出了很多普遍性的建议。但这些普遍性建议的用处并不大。经验显示，价格弹性在产品生命周期中究竟是增加还是减少，要视具体情况而定。因此，应该通过对具体情况的分析来评估这五项动态效应的强弱，这些效应的强弱会随着时间的变化而变化，通常情况下，这些效应在品牌的早期阶段最强，以致产品上市时的价格可以远远低于将当前利润最大化时的价格，甚至可以低于成本。CA公司“免费赠送”前100万套CA-Simply Money软件就属于这种情况。合理降价的原因将随时间的推移而淡化，关键在于通过定价策略“建立市场”的时间不能太长，如果这个时间太长，会导致市场在企业获利前就消失了。

除了刚才讨论的五项正面影响，表11-1还列出了三项可能发生的负面影响。应该认真考虑不良口碑的可能性有多大。为刺激销量而采取的渗透性低价所带来的销量有可能使企业无法进行有效管理。如果产品仍有不确定性，或可能存在“缺陷”，那么建议企业在初次推出新产品时放慢步伐——可以通过采取高价策略实现这一点。一家医药产品公司预计，服用其新药品的每100万人中，有一个人会发生严重的并发症。公司认为随着其对药品用法和副作用的了解，将有能力处理一两个此类事件。为此，公司希望定出一个在一年内不会吸引超过100万人次使用该药的初始价格。正如公司经理所说的那样：“如果我们将价格定得很低，吸引1 000万人次使用，那么手头就会有10例并发症事件需要处理。这样，我们的产品就完了。”

现以一个简单的例子来说明第二项负面效应——市场饱和。某耐用品的潜在顾客对产品价值有如下估价：

有25%的人认为该产品的价值为100美元；

有25%的人认为该产品的价值为90美元；

有25%的人认为该产品的价值为70美元；

有25%的人认为该产品的价值为40美元。

相应的销售反应曲线如图11-4所示。假设该企业的成本为每单位20美元，短期利润最大时的价格为70美元。由于该商品为耐用品，所以市场上最后只剩下愿意以40美元购买该产品的25%顾客了。既然如此，这时企业就应该将价格降低到这一水平。我们已经假设单位成本为20美元，这样，该产品获得的平均单位毛利为 $\frac{3}{4} \times 50 \text{美元} + \frac{1}{4} \times 20 \text{美元} = 42.50 \text{美元}$ 。

但是，为了在短期内获得最大利润而在一开始就将价格定为70美元，将大量吞噬未来的需求。最好的战略就是在开始将价格定为90美元，而将产品只卖给50%的顾客。这样，开始的利润将减少7%，但未来还有50%的市场可以开拓。然后，将产品卖给那些认为产品价值为70美元的顾客，这类顾客占市场的25%。如果按70美元这个价格计算，那么，平均贡献毛益为 $\frac{1}{2} \times 70 \text{美元} + \frac{1}{4} \times 50 \text{美元} = 47.50 \text{美元}$ 。这样，即使厂家没有将产品卖给那些认为产品价值为40美元的顾客，由于考

考虑到了市场规模的有限性以及市场的饱和效应，所以贡献毛益还是增加了12%。显然，如果可行的话，最佳战略就是根据销售反应曲线将价格往下调，实行最佳的短期差别定价，也就是连续将价格从100美元、90美元、70美元，最后直到40美元，每一阶段都将产品卖给市场上那25%的额外顾客。这样，平均贡献毛益可达55美元，要比短期利润最大化时的贡献毛益增加29%。

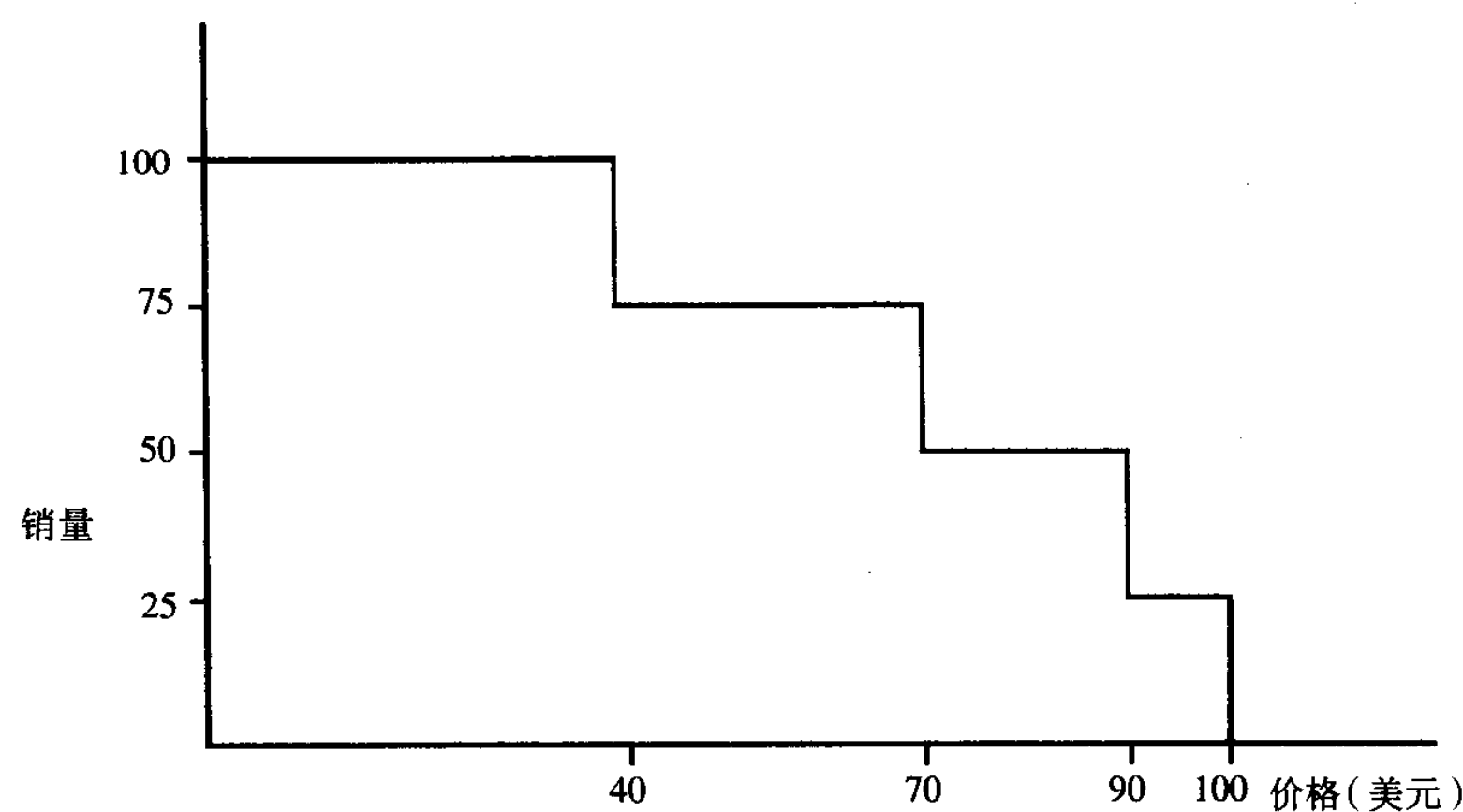


图11-4 耐用品销售反应曲线

可能发生的第三项负面效应就是失去独占性。有些产品的部分价值来自其特定的目标市场，因为其价格使很多人无法进入该市场。例如，一家生产高级行李箱的厂家在广告中不采用人们所熟悉的广告词“各精品店都有售”，而是自豪地宣称其产品“并非各地都有售”，其目的是为了宣传产品的独特性。一些高级产品（如爱玛仕领带、奔驰汽车或巴黎的Bristol饭店）的较低价格可能会提高短期的利润，但却要为此付出代价，因为在长期顾客眼中产品的未来价值会降低。

如上所述，多种动态效应会同时起作用，而其中任何一种效应的强弱又会随着时间的推移而发生变化。高明定价者的一个显著特点就是能够认识到这些效应，并能妥善管理这些效应。

当前价格对未来需求的直接影响

我们时常会遇到这样的问题：如果采取价格递增的模式，那么是该多次采取小幅增长的措施，还是该减少涨价次数而采取大幅增长的措施呢？一家面临这一问题的化学品供应商告诉我们：“今年我得将产品价格提高8%，我宁愿按4%分两次涨价，而不愿意一次涨价8%。”这说明，在实际中，人们会对第十章所介绍的参考价表示担心。顾客在形成其对未来价格的看法过程中，时常参照当前价格。错误地偏离顾客心目中“想当然”的价格，可能会给销量带来负面影响。现以某种农作物除草剂为例。该产品本销售季节的价格为12美元，从静止的观点来看，我们会说12美元的价格将决定销量，我们的分析也仅限于此。但在本销售季节中，顾客的反应是否取决于上一销售季节的价格？也就是说，本销售季节定价为12美元的产品销量是否取决于上一销售季节价格的多少？如果上一季价格为12美元，那么相当于今年价格保持不变；如果上一季价格为8美元，那么相当于今年价格涨了50%；或者，如果上一季价格为16美元，那么相当于今年价格降低了25%？

大多数人在对此做出回答时都会基于以下基础：涨价50%的情况完全不同于其他情况，尽管所有情况下，本季都是以12美元的价格出售。以多项行为研究为基础的“适应理论”认为：对于某刺激物（未来价格）的反应，是由该刺激物的强度以及该刺激物和先行刺激物（当前价格）之间的关系所决定的。就定价而言，这种效应是通过现场试验发现的，现场试验对以下两种情况进行了比较：

情况A：产品以“正常”价格面市，并维持这一价格水平

情况B：短期内，产品面市的价格低于“正常”价格，后来，将产品价格提高到情况A中的“正常”价格

正如经济理论所预料的那样，在面市期间，情况B下的低价所带来的销量要高于情况A下的价格。但当两种情况下的商店都以“正常”价格出售商品时，我们发现，尽管此时的价格是相同的，但被研究的所有5个产品类别，其在情况B下的销售率都低于情况A。有关这种结果的解释有很多，但其数据与“适应理论”是相吻合的。“适应理论”

基本上认为,情况B下面市时的低价位成了某些顾客的参考价,当企业采取“正常”价格时,顾客就会将这种“正常”价格与面市时的低价格进行比较。因此,情况B下“正常”价格的销量就会受到影响,因为顾客认为“这一价格要比以前的价格高”。

图11-5显示的是价格涨落与销量之间的普遍关系。顾客心目中的参考价将成为其判断实际价格是否合适的依据。如图11-5所示,从原点到参考价左边的曲线急剧下降,该图的关键在于:同一价格下,价格相对于参考价“上升”所带来的负面影响要大于该价格相对于参考价“下降”的正面影响,也就是说,两种效应是不对称的。如果实际价格高于参考价格,顾客会认为这是一种“损失”——他要付出比其原有预期更高的价格。有关这方面的基本理论“预期理论”认为,“损失”所造成的“伤害”要大于同样规模的“获益”所带来的“快乐”。至于顾客如何形成这一“参考价格”,则取决于企业的情况和具体措施。在一个拥有很多类似替代品可供选择的竞争市场中,如果很容易获得价格信息,那么,顾客通常将竞争价格作为确定参考价格的重要依据,例如“一台索尼电视机的价格要比同档次的日立电视机高5%以上。”但是,如果市场上只有一家卖方可选择,或同类的竞争对手非常少,或有关产品的信息很难获得,那么企业自己过去的价格就成为关键:“既然去年企业的工资成本因新劳动合同的签订而上涨了3%,那么我可以接受2%~3%的涨价,但高于这个百分比的涨价我就无法接受。”

高明定价者在确定和宣传价格的过程中,会考虑这一未来效应。如果市场的情况是顾客根据企业过去的价格来确定其参考价,就应该多次采取小幅涨价措施,而不是偶尔大幅度地涨价。另外,高明定价者通过将信息导入市场,来控制顾客心中的参考价。例如,上述顾客所说的话说明:企业可以在市场上传播生产要素成本上涨的信息。第十二章将详细讨论这方面的实施问题。舒丹(Sultan)指出,重型电气行业中,“公共事业领域的顾客希望其设备价格的上涨应该是‘基于成本方面的原因’。人们可以很方便地将生产要素价格的通货膨胀率作为基准,来确定价格上涨比例是否合理……在市场价格呈上升趋势

势的条件下，这决定了涡轮发电机价格曲线基本上将呈上升趋势。”尽管随价格一起传达相关信息对参考价格的形成非常有用，但顾客最近付出的实际价格及其对最近产品定价的看法（即使他并没有置身于市场之中）通常很重要，忽视这一动态效应则是很危险的。如上所述，类似凌志那样的渗透性低价可以成为一种高明的战略，但企业在制定低价时应谨慎小心，以防这种低价成为未来定价的羁绊。标明“新品特价”有助于消除这种影响。

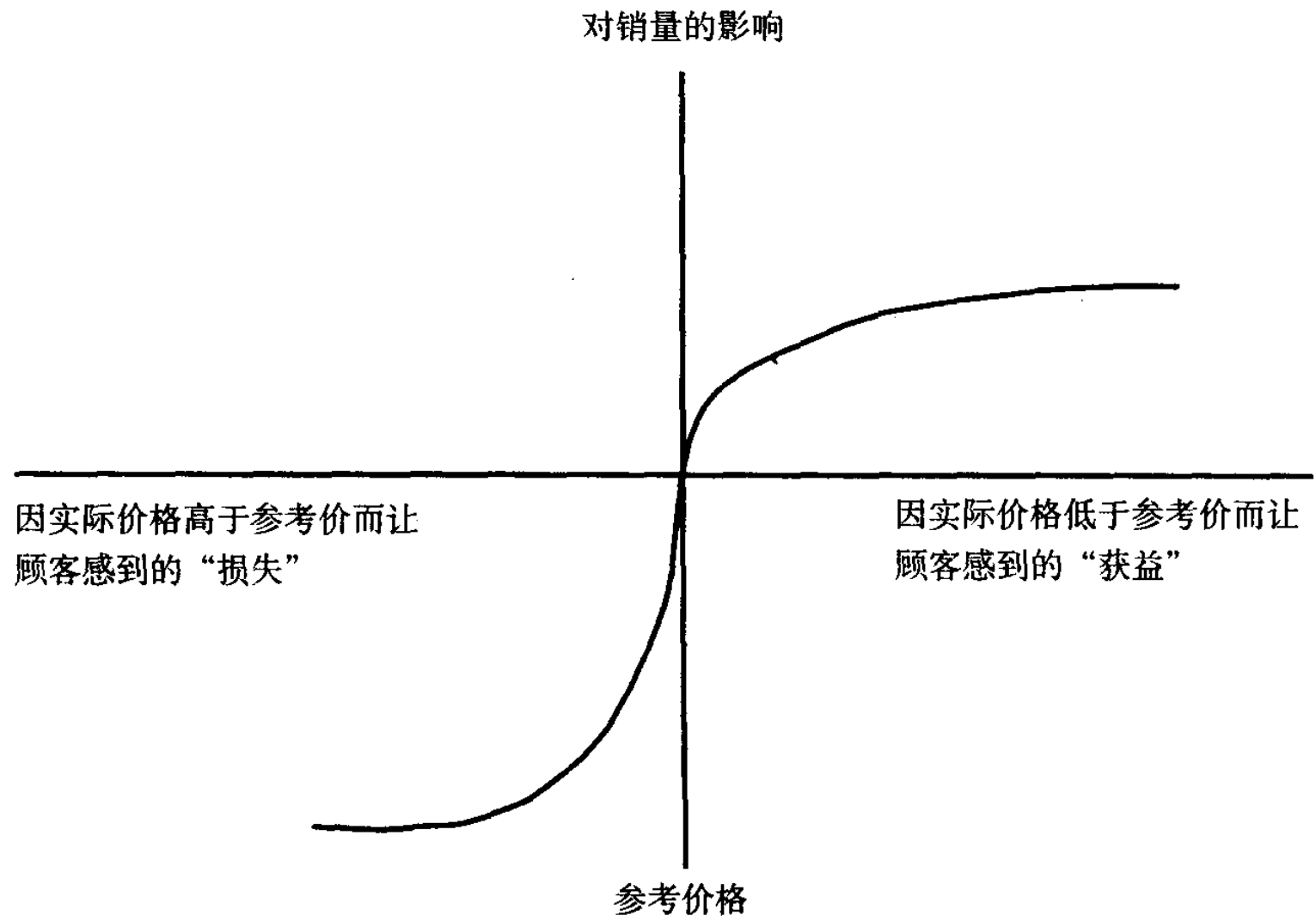


图11-5 价格高于或低于参考价时的不对称影响

与当前价格有关的第二个影响就是当前价格对购买时机的影响。一个有名的例子就是关于个人电脑价格的规律，每位潜在顾客都会说：“我知道，不管我买什么或付多少钱，我都会犯下大错，因为6个月后我一定能以便宜25%的价格买到它。”这种说法是有道理的。欧洲信息技术调查机构的数据显示，1993年年中，一台奔腾处理器的电脑在欧洲的零售价为6 000美元，到1994年年中价格下降了46%，从1994年年中到1995年年中，价格又下降了30%。有些人以“每月下降2%”的规律来描述计算机行业的价格，也就是说，他们预计一套电脑的价

格每个月将降价2%，或大约每年降价25%。如果顾客持有这种观点，那将如何？除非顾客真的需要一台电脑，否则，他为什么现在就买呢？连续稳定的降价可能侵蚀近期的需求，因为顾客会尽可能推迟购买时间。尽管认为产品的价值高于当前的价格，但他们还是觉得借着价格下滑趋势，往后拖一段时间会有好处。

至于本章开始所提出的涨价问题，并没有一个普遍性的答案，它完全取决于参考价格是如何形成的，并将随时间的变化而发生变化。高明定价者能够认识到参考价格的重要性，了解参考价格的形成过程，控制参考价格的形成，并根据参考价格来确定其价格范围。

当前价格与未来成本

图11-1中的第三项联系表示价格对未来成本的间接影响：



有关这种影响的一个有名的模式就是“生产力经验曲线模式”，这一模式是由波士顿咨询公司于20世纪70年代初推广使用的。如图11-6所示，该模式假设单位成本和累积产量之间有着一种特殊的关系，即累积产量每增加一倍，单位成本就会随之降低一个固定的百分比。根据有关报道，很多行业的经验都为这一模式提供了证明，表明累积产量每增加一倍，单位成本一般会降低15%~25%，其具体关系取决于具体的情况。关键是，如果单位成本的系统性降低与累积产量之间存在某种联系，那么将短期利润最大化的价格将高于将长期利润最大化的价格。

因此，我们应该“通过定价降低学习曲线”。研究显示，如果需求情况基本不变，那么定价应该考虑到经验成本将会下降。这样，最佳战略就是在所有时间都将价格定在低于将短期利润最大化时的价格水平。应该制定较低的价格以渗透市场，而通过较高的销量和未来较低的成本来弥补较低的单位毛利。

以经验曲线为基础的定价策略可作为获取长期利润的指导方针。波士顿咨询公司的产品组合矩阵是一个极具影响力的战略性框架，该矩阵就是源于对经验曲线的思考。该矩阵中的是指市场占有率高而产业增长率低的产品。正如布洛克（Brock）对计算机行业进行分析时所指出的那样，“市场占有率可被视做通过竞争行为所购买的一种资产，它可以通过提高价格来出售……”但是，贸然采用经验曲线的定价概念、盲目地追求市场份额，会给某些企业带来灾难性的后果。他们也许能成为市场占有率的领导者，但这却是做出巨大牺牲后获得的胜利，因为市场份额并不能给他们带来利润。市场份额战导致了价格战，又使价格一落千丈，产品寿命也在价格战中耗尽了元气。正如先前在第四章所讨论的那样，市场份额和产业获利能力之间的关系需要认真权衡。

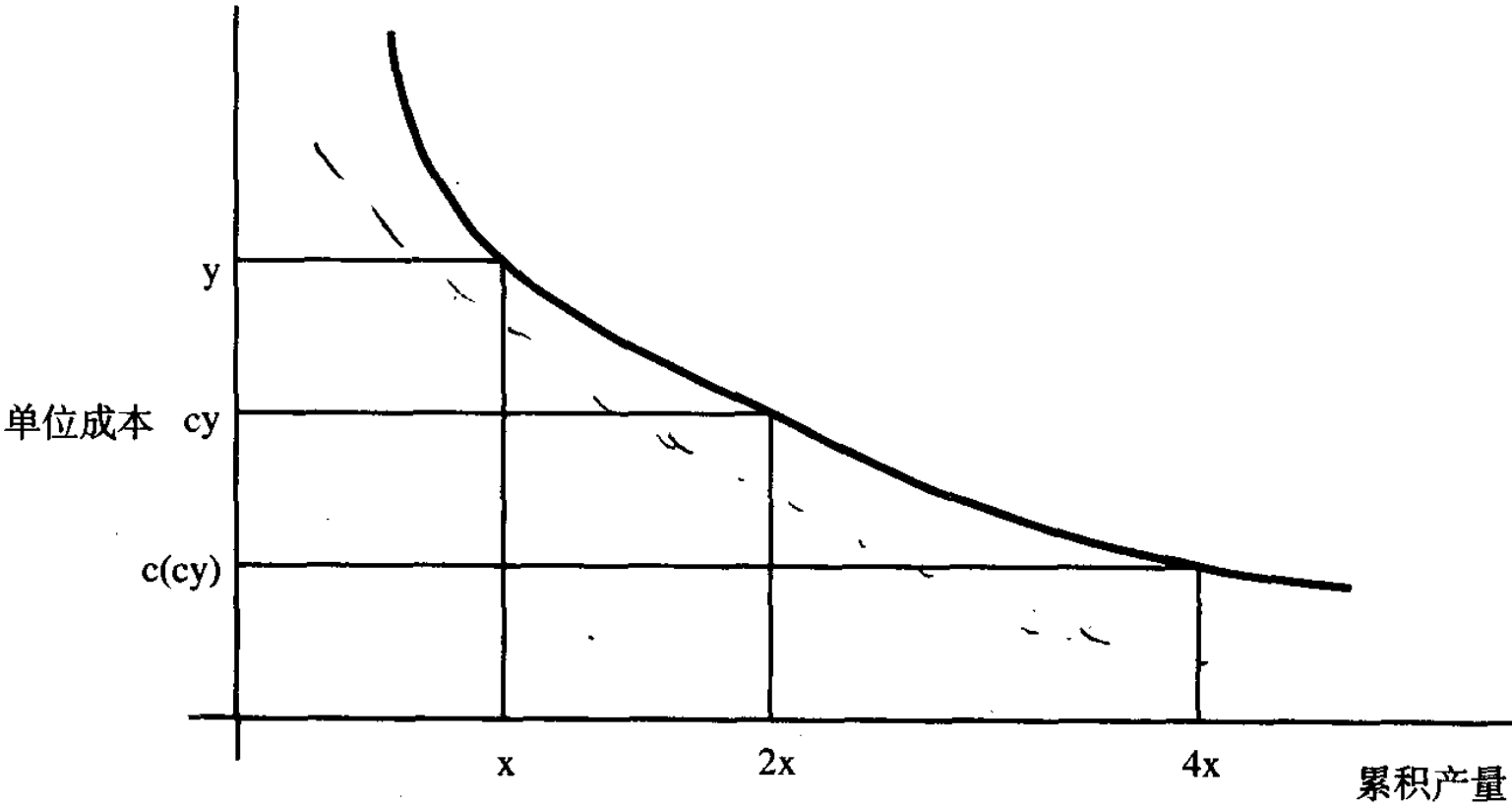


图11-6 累积产量每增加一倍将使成本下降 $(1-C)\%$ 的经验曲线模式
(通常情况下, C 值 = 0.2)

当前价格对竞争的影响

第四章曾讨论过各竞争价格之间的相互影响情况，我们还特别提到，为着眼于整个行业的获利能力，高明定价者是如何考虑价格竞争反应，以及其他营销组合变量的。正如图11-1动态效应 # 4所示的那样，当前价格对潜在竞争者进入市场的决策以及参与者的生产能力计

划有着广泛的影响，而这又反过来影响未来价格的实现。

很多情况都证明，一个行业生产能力的利用率是价格实现的一个关键。20世纪80年代，由于生产能力利用率下滑到76%，美国标准客车轮胎的平均零售价下降了25%以上。

到1992年为止，内存条的价格每年都下降25%以上。一种容量为4MB的DRAM内存条，其价格从1990年的38美元降到1992年的12美元以下。但1992~1995年期间，由于全球的需求增加了4倍，所以，价格一直保持稳定，而且还略增长到12美元以上，在这一期间，激增的需求超过了供应商在短期内扩大生产的能力，而供求关系的失衡则致使市场价格得以保持4年不变。到了1996年年初，由于有很多新生产能力都投入使用了，内存条出现了供过于求的情况，其现货市场价格从1995年11月的12.50美元下降到1996年2月的8.50美元。

潜在竞争者对“产业吸引力”的看法也会影响其对进入市场和生产投入所做的决策。雷诺国际制笔公司将其率先推出的圆珠笔定价为12美元以上，比其生产成本高出15倍。这一诱人的价格使大约100家竞争者进入了该市场。尽管在没有专利保护或持续成本优势的情况下，一般很难阻止竞争者进入市场，但竞争者对获利潜力的看法肯定会影响其对生产投入、进入市场或退出市场方面的决策。

在此，我们要再次强调，定价举措一定要考虑到法律环境。高明定价者会在法律许可范围内规划并试图控制其行业内的竞争者数量、生产能力和产品差异的程度。企业进入一个行业的模式可能与具体情况非常有关，要取决于具体行业中技术诀窍和发明的分布情况以及专利的到期情况。例如，图11-7(a)显示的是美国H₂拮抗剂溃疡药供应商的数量，而图11-7(b)显示的则是某化学品从上市到产品成熟期间供应商的数量。有关化学品的例子中，前4年只有一家新的供应商进入市场，但在最后两年，当产品进入成熟期时，却有12家供应商进入市场。

现有3项新兴的因素限制了核心产品差异化的机会。首先，行业标准正在很多行业中出现。若想“参与游戏”，竞争者就必须遵守这些标准。而精明顾客对产品规格的要求非常严格，他们的行为则进一

步加强了行业对标准的要求。

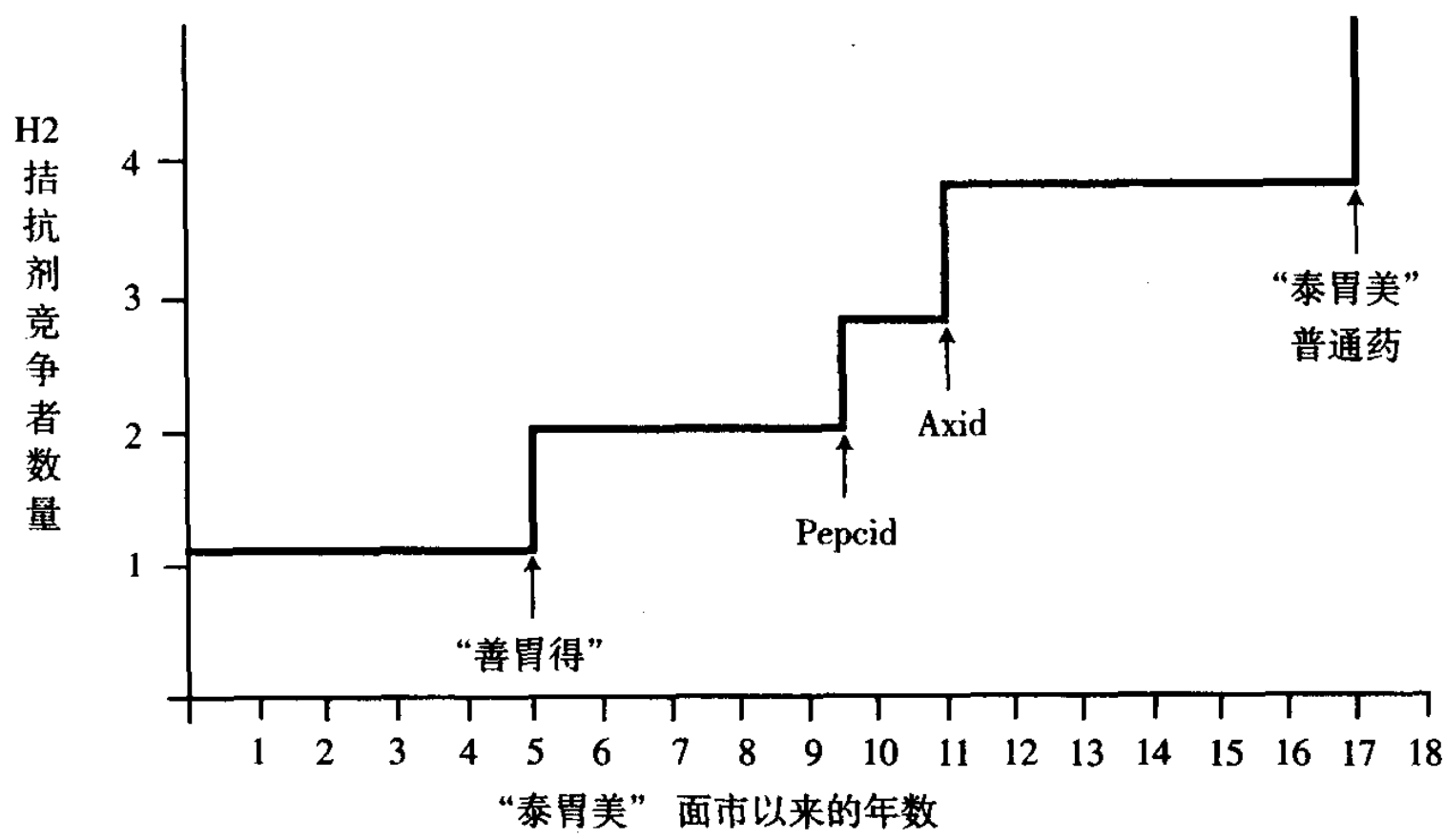


图11-7 (A) 美国H2拮抗剂溃疡药竞争者数量与“泰胃美”1977年进入市场后年数之间的函数关系

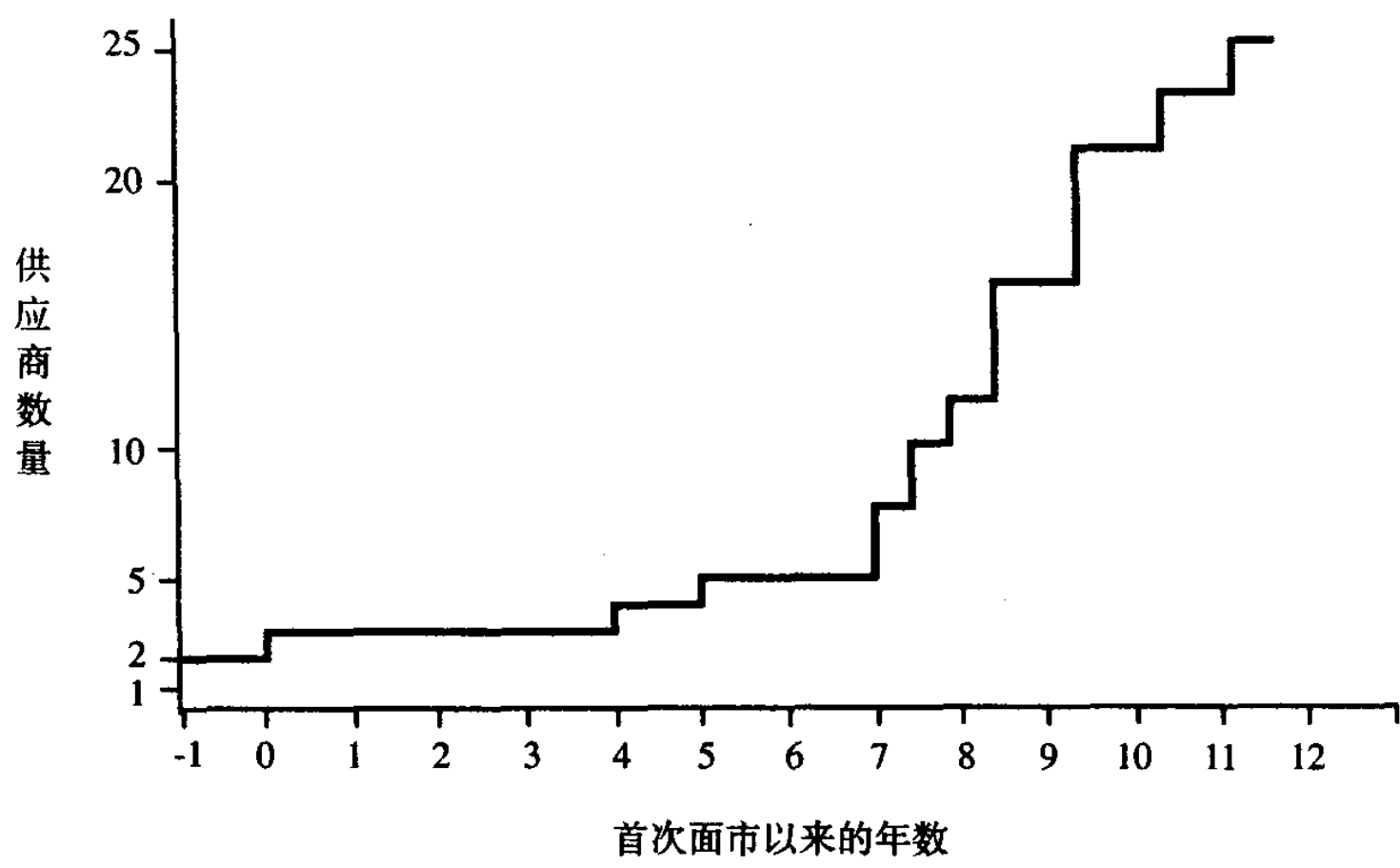


图11-7 (B) 不同时间化学品供应商的数量

其实，很多厂家都有能力生产高品质的产品。在很多情况下，关键的革新是产品处在部件尚未组装阶段时，而不是制成成品后的阶段，供应商会广泛地提供这些部件。想进入计算机行业吗？那么一定要买英特尔的芯片！想进入相机行业呢？那么一定要买霍尼维尔

(Honeywell) 的自动对焦装置! 第三个有关的因素就是“克隆产品”, 人们很快就可以模仿出品质良好的克隆产品。很多消费品类别中, 自有品牌的企业如今已能够生产出品质能被消费者接受的产品。在很多情况下, 这都给价格和利润带来了很大的压力。

例如, 由于Pacific Rim公司的产品一再降价, 北方电讯推出的Vantage Key System在3年内亏损了6 000万美元。即使在高科技行业(如喷气式飞机发动机), 核心产品的差异化也很有限, “尽管价值达数百万元, 但很多发动机已成为商品”。这种情况使三大供应商——通用电气、普惠公司(Pratt & Whitney)和劳斯莱斯之间的竞争尤其激烈, 尤其是1989~1994年期间, 新订单数量下降了80%, 这一情况更加剧了竞争。该行业的很多人士认为, 劳斯莱斯实际上是亏本接下新加坡航空公司总金额达18亿美元的61架波音777喷气式飞机发动机的订单的。Bayus提供了若干耐用消费品价格走势的数据, 这些数据概括在表11-2中。

表11-2 耐用消费品年度价格下降的大致比率

		年平均降价率
电视	黑白1971~1984	3.5%
	彩色1971~1984	4.0%
音响设备	转盘唱片机1978~1989	4.5%
	激光唱片机1983~1989	20.0%
电话	有线1978~1989	8.0%
	无线1980~1989	14.0%
	移动1986~1989	30.0%

应该如何处理这种情况呢? 第一步当然就是要了解竞争程度发展过程及其相应的价格压力。我们应该了解企业所在行业是否可能出现侵蚀价格和毛利的情况, 或者, 是否有支持价格水平的力量?

由于各细分市场的价格发展过程各有不同, 所以, 这种了解应该是基于细分市场而不是整个市场的了解。图11-8显示的就是不同细

分市场的个人电脑平均售价的发展过程。

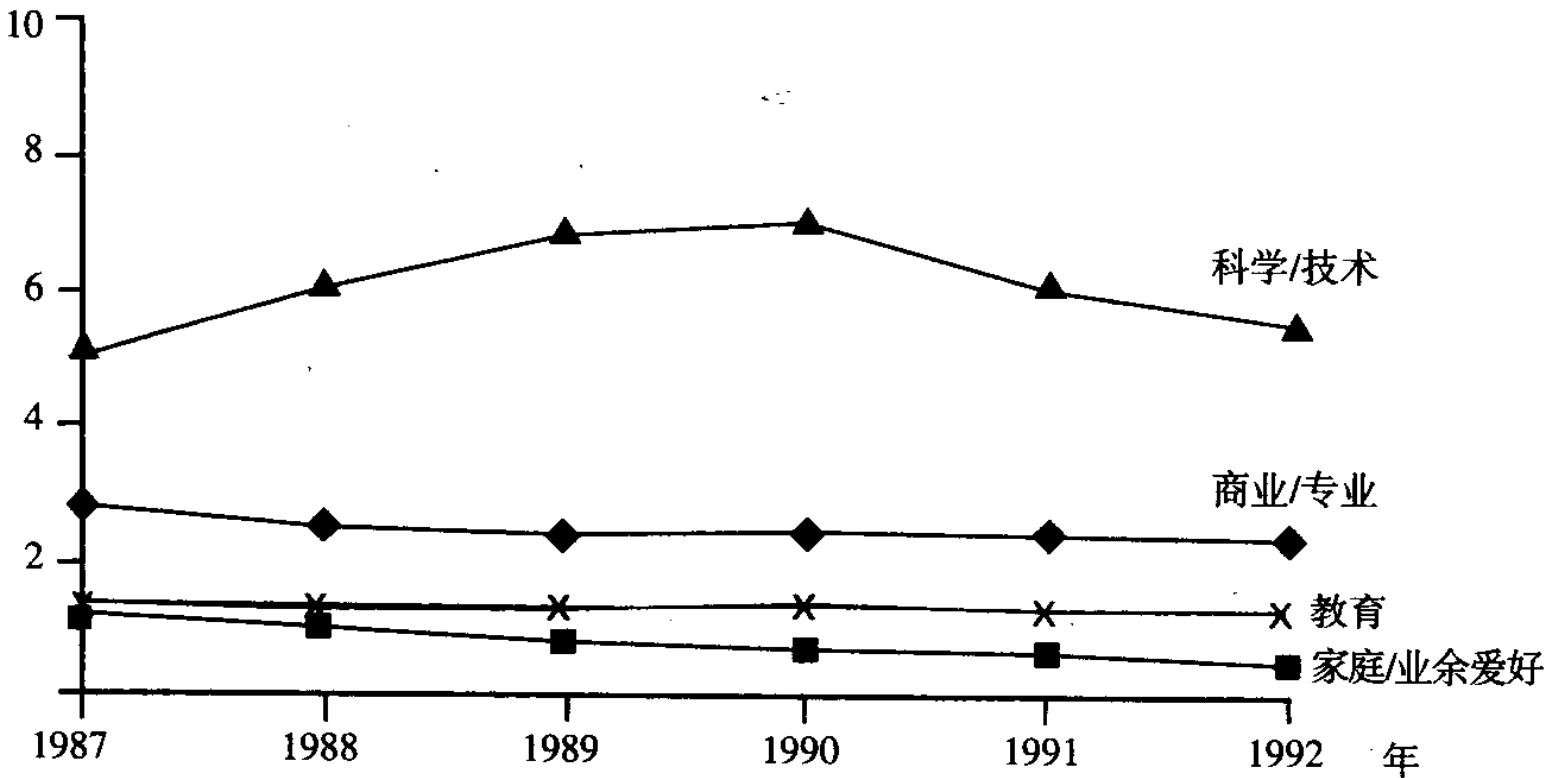


图11-8 不同细分市场个人电脑的平均售价（单位：千美元）

如图所示，尽管从1987~1992年期间，家庭/业余爱好市场上的价格下降了40%，但科学、技术市场的价格却上升了17%。价格演变受到不同势力的影响。在家庭、业余爱好市场，成本的下降和竞争态势使价格下降。但是，在科学、技术市场，电脑的增值（也就是不同的产品组合）则推动了价格的上涨。我们应该了解市场中的这些势力是来自生产能力、成本还是价值。图11-9显示的是1980~1991年期间，德国市场新车平均售价的发展过程。1991年，汽车的性能和可靠性都大有改善，顾客从中获得了更多的好处，因此，价格得以提升。图11-10中的情况则正好相反，该图显示的是1913~1984年小麦的实际价格，生产能力的提高使小麦的价格不断下降。图11-11则为理发的实际价格变化，这类服务业不受生产能力大幅提高、产品定义的变化以及顾客对产品认知价值的影响，因此，1910~1984年期间，价格一直保持价格不变。

第二步就是效仿北方电讯的做法，按照“全产品”的观点，超越核心产品本身之外，开发一种有效的差异化属性。根据对顾客经济学（具体讨论见第十三章）的全面了解，北方电讯对其产品做了全新的定义，从原来的电话机（或“关键系统”）变为“在订购后48小时内送到安装地点，并以比过去节省25%的安装时间安装完毕的关键系

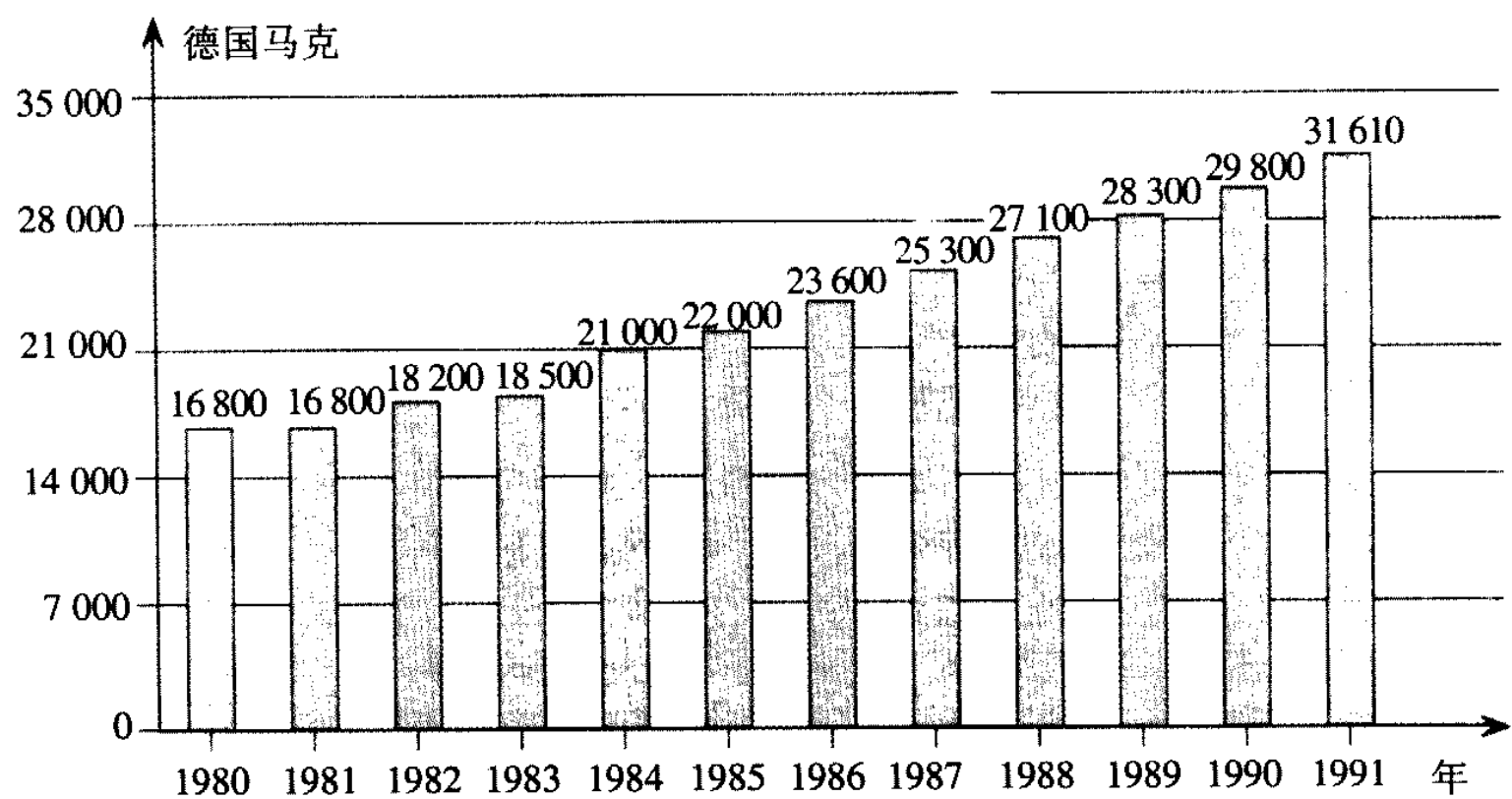


图11-9 1980~1991年期间德国新车平均售价

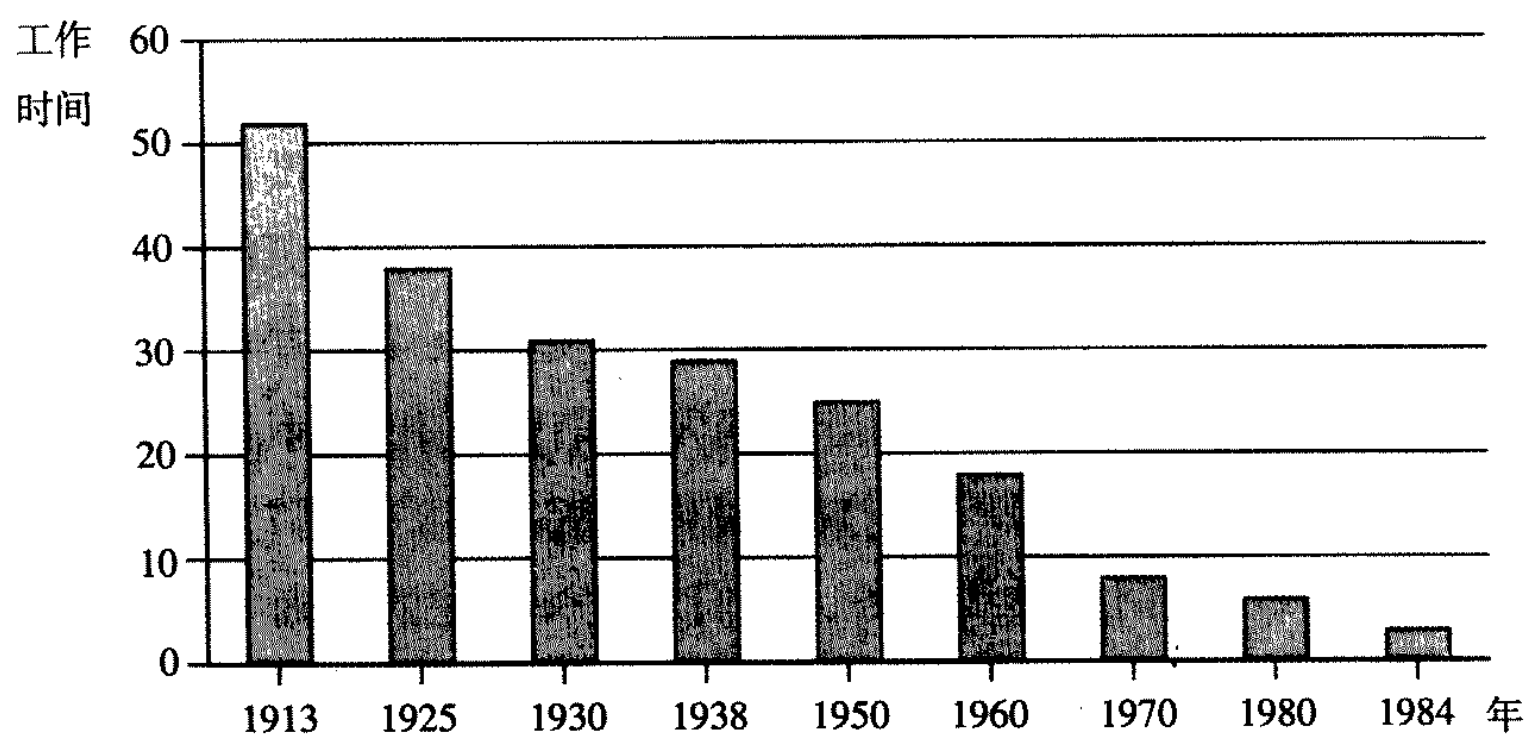


图11-10 1913~1984年期间小麦实际价格（每100公斤）

统”。过去，分销商一直面临的一个严重问题就是安装时间和存货问题（当时产品价格不断在下降，新产品在不断推出）。北方电讯对此做出了反应：公司将产品直接交付给经销商的顾客，这样，经销商无须为存货投入任何投资。尽管北方电讯成功的原因在于其核心产品的可靠性多少有些提高，但关键的还在于该公司通过提供顾客愿意付费的服务，真正提高了其核心产品为顾客所带来的价值。这种差异化举措使北方电讯摆脱了制造商的价格压力，因为后者无法按这种新方式向顾客提供捆绑销售产品——“产品加服务”。这样，尽管行业价格

呈持续下降的趋势，北方电讯却可免受这种趋势的影响，尽管成本不断下降，但价格却能保持不变，结果公司的毛利得到了提高。

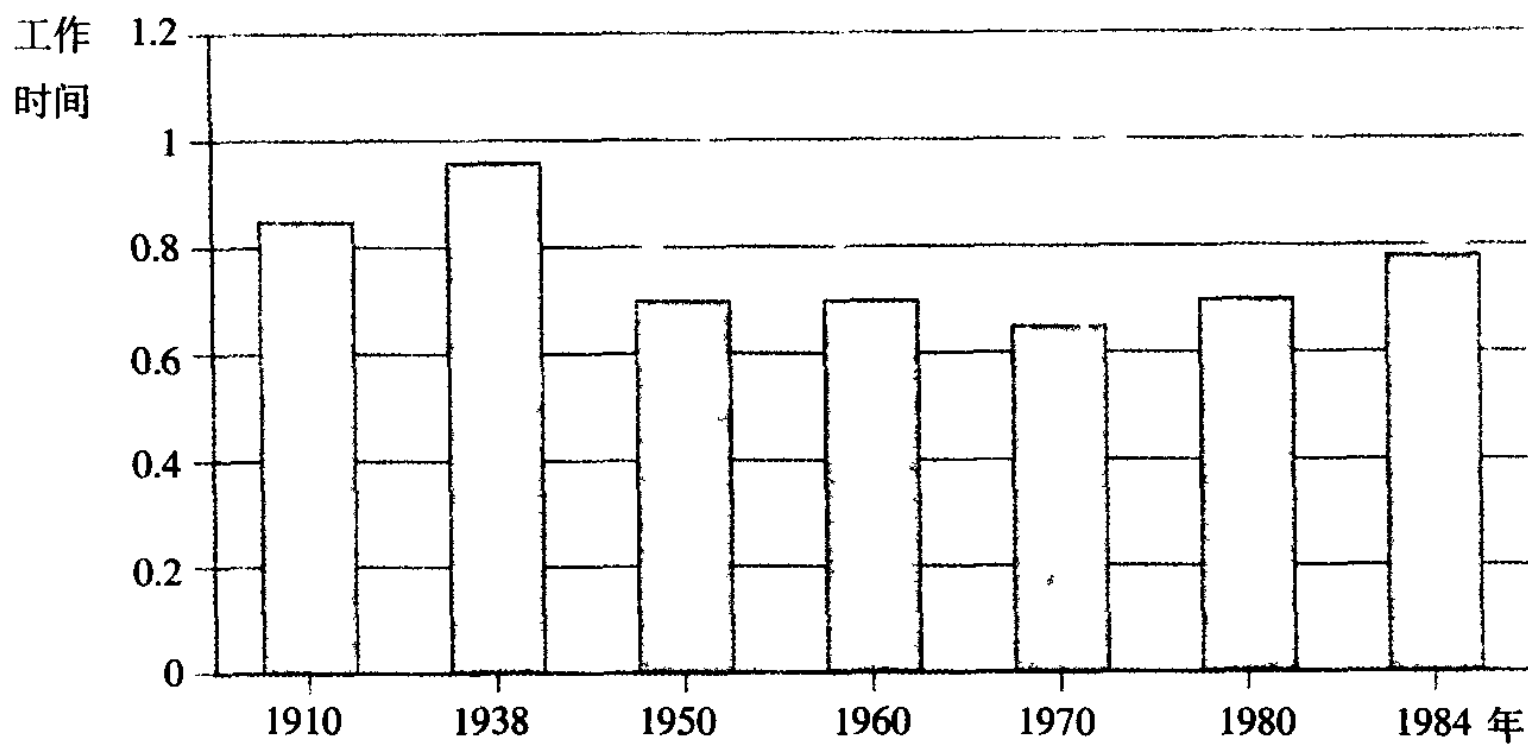


图11-11 1910~1984年期间德国市场理发的实际价格

通过增值服务实现产品差异化的关键在于，要确保该服务确实提高了顾客对产品的认知价值，并且该价值超过了提供该服务的成本。例如，一家经营医疗器械的公司保证：(a) 次日交货，(b) 工作日的上午9点到下午5点可提供服务，但是，(c) 没有专门的服务热线。顾客对此表示不满，当被问及他们需要什么时，他们回答（这种回答可以预测的）：(a) 10分钟内交货，(b) 每周7天每天24小时服务，(c) 专门的热线服务。我们对这一问题的正确了解得自第三章介绍过的联合测度法。通过联合测度法进行的分析显示了不同差异化服务所带来的价值（或者说顾客愿意支付的价格），具体见图11-12。就公司对顾客服务要求做出反应的时间来说，相对于成本而言，“在4小时内”做出反应能显著提高顾客的认知价值，但在两个小时内做出反应所增加的价值并不足以抵补提高该服务的成本。同样，就服务时间段而言，可以将时间延长为从上午7点到晚上10点，但如果达到最高的服务水平，将服务时间确定为每周7天每天24小时，那么将意味着巨额的成本和极少的实际利益，也就是顾客不愿意支付的高额费用。专门的服务热线则值得企业为之付出小额的成本。这一例子说明：通过将所有服务水平最优化来达到差异化的目的很可能会落入一个致命性的陷阱：一味地追求差异化，结果，成本超

过了其提供给顾客的价值。

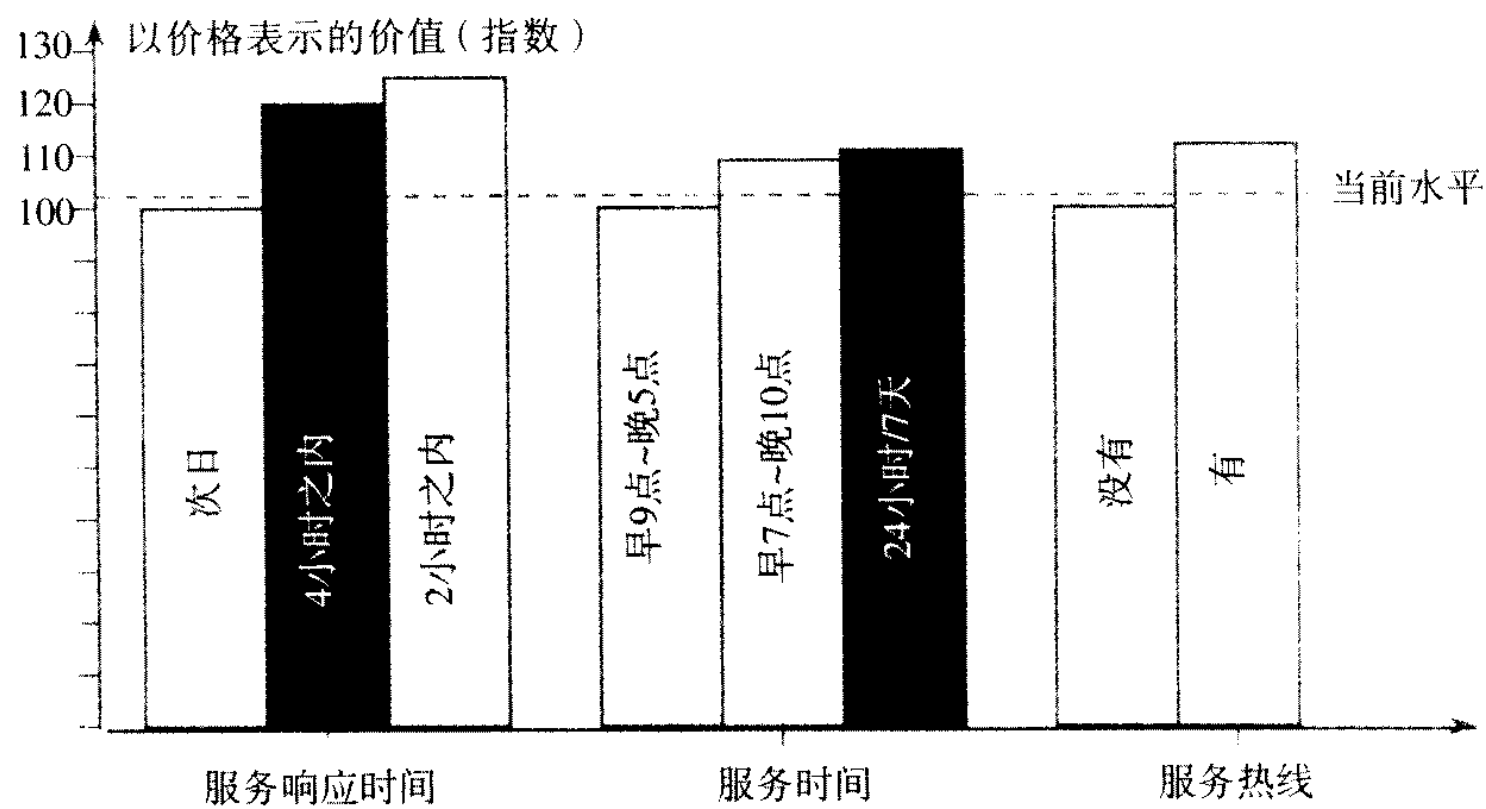


图11-12 以价格表示的服务价值——医疗技术的案例

为了评估企业所在行业的可能发展趋势，以及对这种发展有正面影响的做法，就有必要了解进入市场的基本驱动因素（如专利期限、部件供应情况和全球行动等）。但是，如果想免受竞争价格压力的影响，就必须对核心产品进行革新。如果长期缺乏创新，那么即使是高明定价者也无回天之力。不过，长期保证核心产品的差异化是很困难的，我们应考虑附加服务给顾客所带来的真实价值，而这一点则要求我们对顾客使用该服务的成本以及顾客愿意支付的价格进行认真分析。

促使供求条件随时间演变的力量有很多。高明定价者不会缺乏远见，不会只关注短期的利润。除了要了解不可控因素的可能发展趋势（如消费者可支配收入或法律规定）外，还要考虑本章讨论过、在图11-1中显示出的4种动态因素。这些动态因素连接着现在和未来。是现在获利，还是投资于未来，这是高明定价者需要权衡的两种选择。

小结

高明定价者知道应该在什么时候调整价格。上一章中，我们讨论了短期差别定价，而本章我们则重点讨论了长期差别定价，现归

纳如下：

■ 高明定价者既考虑定价的动态效应，也考虑定价的当前效应。

■ 图11-1中有关当前价格的4个主要动态效应如下：

- 当前价格通过参考价格对顾客的未来看法产生影响——参考价格为顾客时未来价格的判断提供了基础。
- 当前价格通过当前销量对未来需求产生影响。初始阶段的高销量既有正面影响，也有负面影响。
- 当前价格对未来竞争态势产生影响。进入市场和生产能力的决策取决于产业的吸引力。
- 现行价格通过当前销量变动对未来成本产生影响。很多情况证明，成本会随经验曲线变动，正因为如此，我们才可以在开始阶段通过较低的定价渗透市场、夺得市场份额并获得成本优势。

■ 忽视这些动态效应可能影响企业的长期获利能力。

■ 在当今的市场中，如果希望免受竞争价格压力的影响，就要进行革新。高明定价并不能取代实质性革新，实质性革新能提高顾客对企业产品的认知价值。但是，让产品长期保持显著差异化正变得越来越艰难。不过，我们仍然可以通过增值服务来实现产品差异化，这就要求我们进行认真的分析，以确保能真正提高产品的价值，切不可不顾成本一味满足顾客的奇思妙想。

高明定价者能帮助整个行业走上一条可以提高整个行业获利能力的长远价格路线，而其中的关键又在于高明定价者对动态效应相关知识的掌握，以及对动态效应的管理能力。

第三部分

定价策略在组织中的实施

第十二章

高明定价的组织动员

内容介绍

在制定和实施高明定价决策时，管理层拥有的信息和组织方法到底如何呢？——通常情形都不容乐观，我们的调查显示了这一点，有关文献也证实了这一点。

很多情况下，公司内部没有相关的信息。我们曾对一家知名公司进行了调查，在《财富》杂志的年度调查中，这家公司被列为美国最值得赞誉的十大公司之一。我们发现，该公司所有业务部门中，只有大约30%的部门拥有价格反应方面的量化信息。同样，航星国际公司（Navistar International）负责卡车定价的经理在介绍其新定价体系时，曾说过“开始一项以利润为导向的定价战略时，所要面临的首要问题也是最艰难的问题，就是缺乏基本的利润率资料”。一次，在进行了详细分析之后，航星公司发现其关于价格水平和利润率关系的基本假设是不正确的。配置较不齐备的低价卡车所带来的利润竟然高于配置齐全的高价卡车所带来的利润！该研究显示：“就所观察的价格-利润关系而言，他们没有理解产生这种关系的原因，这说明成本、会计和报告系统方面存在着缺陷。”我们发现这是一个普遍存在的问题。很多企业并不了解“特殊项目”（可选项目或不属于标准产品线部分的产品）对顾客的成本和价值，因此，他们对这些特殊项目的定价往往偏低。

高明定价通常需要拥有不同信息的各职能部门来参与，但在各职能部门参与定价的过程中，如果不进行妥善管理，就可能出现問題。一家大型电子公司的经验可作为典型的例子。该公司有三个职能部门（管理部门、市场部门和销售部门）参与定价决策，但却没有一个部门拥有完整的信息。管理部门对市场上的价格效应知之甚少，市场部门不太了解成本、销量关系，销售部门不了解定价方法。没有人能充分了解整个情况，也没有人负责将零散的信息有效地整合在一起。在这种情况下，每个部门只是机械地墨守成规。管理部门只管成本，销售部门主要看竞争价格，市场部门不能代表顾客一方，也不能整合所有相关信息。结果造成一片混乱，各个部门的定价建议相互矛盾，没有对问题进行有成效讨论的依据或场合。

一家化学品公司也因缺乏内部协调而深受其苦。公司的定价程序是：由市场部门确定产品的标价，而由销售部门决定市场上的折扣，另由财务会计部门实施监督。1990~1994年期间，市场部门将标价提高了22%。但在竞争压力下，销售部门为了应对标价的上涨，而提高了现有折扣水平，更有甚者的是，他们竟然发明了一些新折扣！结果呢？实际价格仅仅上升了3.5%，另外的18%则被折扣抵消了，公司总部也没有注意到这一情况的发生。后来，公司管理层决定削减销售人员的定价权力，以从根本上整顿“折扣的混乱状况”。如今，公司所注重的是实际成交的价格而非“标价”，这样，实收价格就得到了改善。

同样，一家医疗产品公司也通过将决策权从业务人员那里收回，交由公司内部掌握，来改善实收价格。该公司一位新上任的经理制定了一种汇报制度，以期标明高折扣的情况。他说：

大约一年前，在开始实施这种制度的时候，我要求有关人员每天都打印出所有在公司允许的价格折扣和减让范围内，按最低价格出售的产品。头一个月，清单上每天都有数以百计的物品。可如今，清单上的物品每天只有十几件，而这些物品都是经过我同意的。尽管采取了这种严厉的措施，

我们流失的客户却并不多，我们的利润大大提高了。

在英国有关价格决策的一项研究中，有20%的受访者不知道其单位的定价权具体归谁。这项发现与我们的经验相吻合：很难明确知道谁参与定价、参与人员的角色是什么、他们在价格决策中的相对权力是什么。在很多情况下，一个职能部门的经理会抱怨说：他并不了解其他职能部门对价格到底有什么影响，公司总是有意隐瞒这些信息以加强各职能部门的地位。定价中目标相互冲突也是很常见的。一方面，财务会计部门要努力争取高毛利，另一方面，销售人员则大多数追求销量或销售收入目标。以销量为目的的原则通常会导致目标之间的不协调。在很多企业，销售人员的报酬是以收益而非毛利为基础。当然，销售人员有部分的定价权限，因而会对毛利有一定的影响。图12-1显示的是将折扣权交给了业务人员的某公司，其销售人员的报酬结构。销售人员的佣金随着折扣率的提高而降低，但降到3%时，佣金率就维持不变。结果，当折扣率达到最高时，销售人员就不会有积极性去限制折扣率，而这种情况下所面临的往往是大客户。例如有关航星公司的研究对冲突性目标所带来的影响做出了如下的评论：“定价程序注定是不稳定的，因为没有正式的权力机构来负责解决目标冲突问题。”我们遇到过的很多公司都属于这种情况。

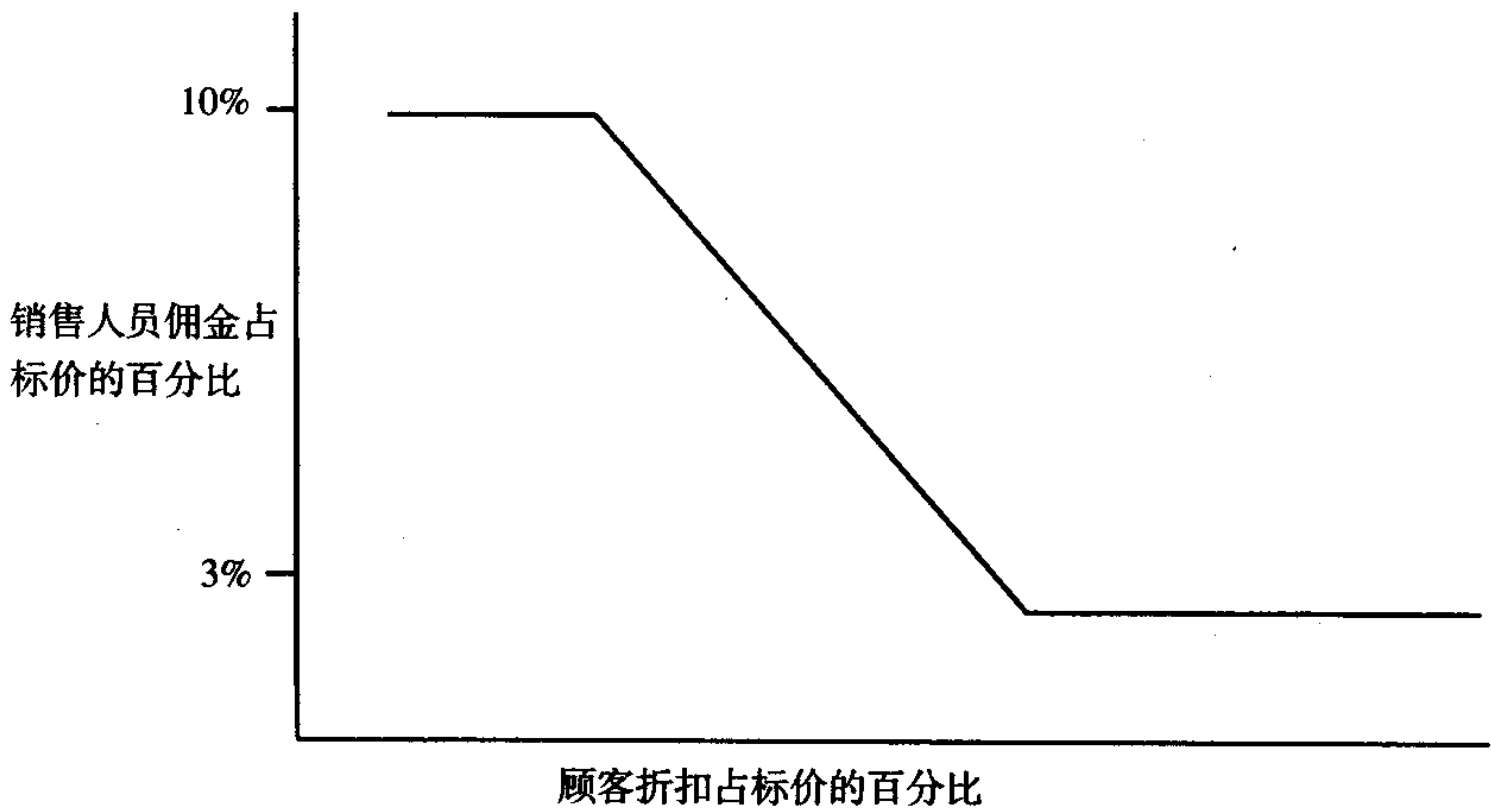


图12-1 销售佣金的结构

本章要点

本章将讨论以下问题：

1. 应该如何组织定价程序？应该收集怎样的定价信息？如何收集？
2. 应该由谁掌握价格的决策权？在价格决策中，各职能部门应该如何合作？
3. 应该如何定价？行动如何开展？特别是，如何准备、宣传和商议价格？

了解这些问题的答案将有助于：

1. 确定和设计一个收集适当信息的程序。
2. 有效地组织定价程序，使不同职能部门进行有效的合作。
3. 合理分配价格决策权力。
4. 通过协调其他营销举措之间的关系来支持价格调整，并进而成功实施将利润最大化的定价举措。

并没有通用的规则可以适用于这些问题，关键要根据具体情况而定。因此，本章将重点介绍管理层对这些问题进行思考时所要考虑的重要因素。

对定价信息与流程的组织

高明定价的一般信息要求已在前几章中介绍过，很明显，各种定价情况之间有着显著的差异。因此，所收集的信息、分析的过程以及决策都应该视具体情况而定。相对于一个只有100万美元的销售潜力的产品而言，一个具有10亿美元销售潜力的产品更需要进行深入分析。在进行决策时，应该考虑的另一因素则是时间。一项重要革新的定价可能需要历经数年的分析，需要对成本与需求进行反复考虑。但是，如果有必要对一项竞争举措做出快速反应，那么就几乎无法进行耗时的分析，因为时间很关键。有效的长期定价（如一年），其变动的可能性以及所需要的信息，将不同于那些较容易做短期调整的价格。相

对于小幅度的价格调整而言，在产品生命周期中，大幅度的价格调整更需要进行深入的研究。

我们建议在以下条件下，应特别全面应用本书所述的高明定价方法和信息库：

- 具有很大销售潜力和利润潜力的产品。
- 新产品。
- 大幅度价格调整和重新定位。
- 价格调整可能性极小。
- 预计有很大的价格调整空间。
- 价格反应和竞争反应的不确定性很高。

基本上来说，这些条件与两个概念有关：利润潜力和不确定性。不过，即使全面应用有关定价方法和信息库既耗成本又耗时，仍需要我们进行周密的思考。简单的方法（如专家判断）就是保证各职能部门的系统参与，认真考虑成本和需求、抓住问题的关键都有助于定价决策。一般来说，如果价格对盈亏有着很强的杠杆作用，那么，合理定价所提高的利润将足以抵补定价分析方面所支出的成本。

新产品定价流程

由于新产品一方面对利润有影响，另一方面还有着不确定性，所以重要的新产品通常需要全面地收集信息和进行定价分析。

现以民营电信部门的一个案例来说明新产品的分析过程。大约在产品上市的前5年，当研发工作开始时，公司就开始考虑目标价格了。如图12-2所示，在计划的上市日期之前18个月，公司就开始了为期8个月、分6个阶段进行的实际定价方案。

公司举行了一场“启动研讨会”以界定问题，并正式确定解决问题的流程。公司还成立了两个团队：项目组和指导委员会。指导委员会包括两名高层经理、一名外聘顾问，其任务是确保整个流程走上正轨。第2阶段和第3阶段同时进行。项目组再次召开研讨会以

“确定”研究方法。第2阶段是对市场上的商家进行为期两个月的分析，尤其是对各商家的定价政策和市场定位进行分析，其目的是为了评估可能的定价方案以及竞争者对市场进入者可能做出的反应。

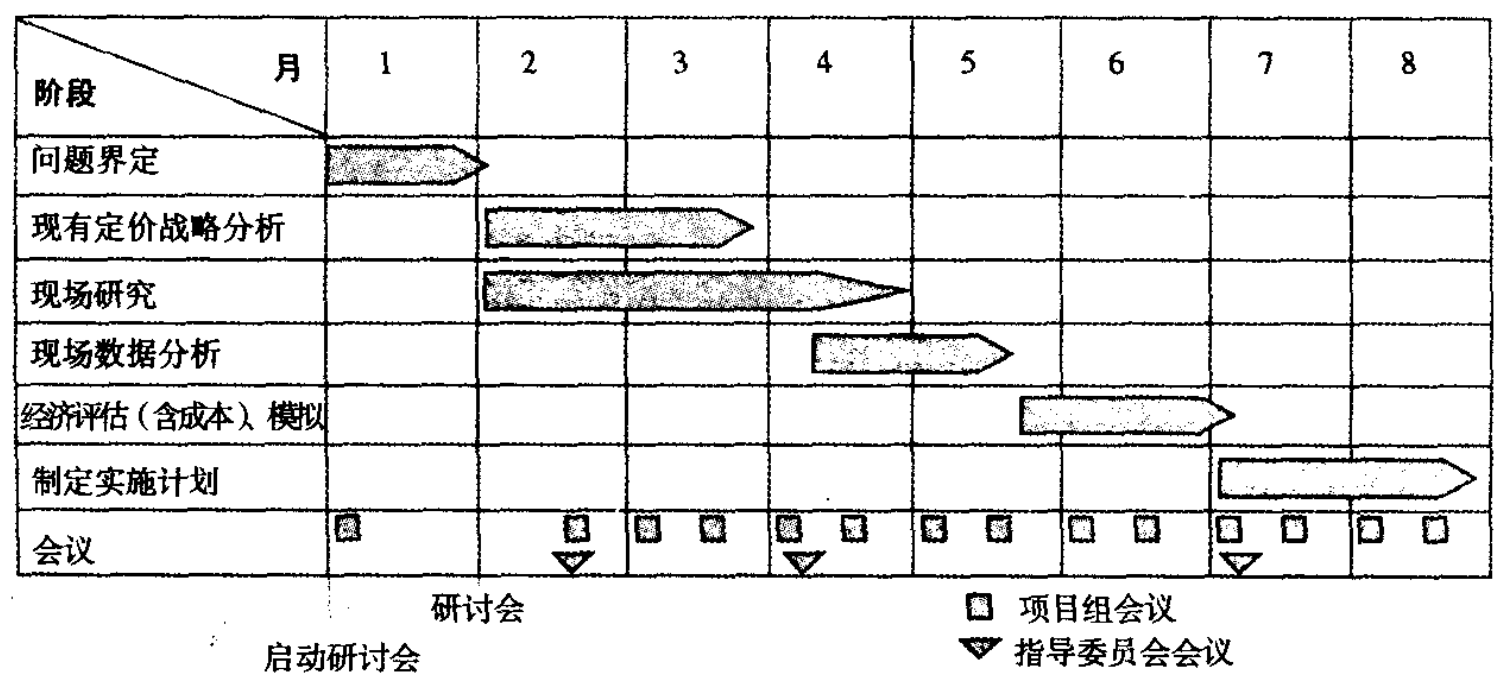


图12-2 重要定价计划流程图

第3阶段对5个国家的潜在顾客进行研究。公司运用第三章所述的联合测度法，通过计算机对800名潜在顾客进行了采访。第4阶段对现场调查数据进行分析。第5阶段制定并运用决策支持模式来模拟企业和竞争对手可能的定价方案和营销情况。之后，项目组又花了两个月的时间（第6阶段）制定实施计划，大约于产品上市前的7个月将实施计划提交给高级管理层。高级管理层的讨论和决策过程耗时一个月。这样，产品上市前的6个月，就已经有了一个得到全面支持的完善计划了。这使企业有足够的时间来考虑实施细节。它很好地说明了一个具有数十亿销量潜力的产品应具有什么样的流程：它需要公司各职能部门的广泛参与，在开始阶段正式对流程做出定义并制定时间表，在使用前向管理层全面介绍研究方法，对竞争者进行深入的分析，对实施问题进行深入考虑，以及一个允许决策发生变化的足够早的开始日期。

第二个案例的流程则要简单一些。该案例是关于一家经营特殊光学产品的大型制造商如何对市场的后来进入者做出反应。多年以来，市场上的主要竞争者一直跟随着该制造商进行定价；可后来，一家韩国公司进入了该市场，并开始降低市场价格——开始的时候，

这家韩国公司小有成功。在这种情况下，原有市场领导者该如何做呢？由于该市场的客户非常集中，所以采用典型调查方法并不合适，应该采用内部分析的方法，对最重要的客户进行重点分析。为此，项目组设计了一个竞争情景，之后召开了两次由各职能部门参与的研讨会以便对其进行讨论，另外还对4位特别值得信任的客户进行了非正式采访。结果证明，这对评估客户反应和收集有关新竞争对手的信息大有益处。根据这些定性分析资料，项目组建议不要实施全面降价，而应对具体客户的要求做出敏捷的反应。管理层通过了该项建议，并立即实施了该项建议。从启动到实施，整个过程只花了7个星期。

这两个案例说明，定价分析的方法及其复杂性应与时间限制、潜在利益和具体情况成本相适应。其中最重要的一点就是要根据具体的情况来确定所要采取的方法，而不应只是依据行业的管理来行事。企业应该对照各地的最佳做法，而不只是竞争对手的最佳做法。

我们发现不同行业之间存在着很大的差异。在汽车租赁行业，“即使最先进的公司也远远滞后于航空公司。赫兹汽车租赁公司需要多达24小时的时间才能将涨价纳入旅行社的主要预订系统之中，而这对于航空公司来说；却只是‘瞬间’的事情……Budget公司不知道其竞争对手的动向如何；有时，竞争对手调整价格之后的好几天，Budget公司还没有注意到——这是其巨大亏损的原因之一。”很多工业品生产企业在定价资料方面面临着严重的问题，其原因是：（a）没有收集定价所需要的数据（如有关价格反应的数据）；（b）即使收集了有用的数据（销售人员的顾客访谈报告），也并未录入计算机内；（c）即使有资料，也是不够系统的凌乱资料或过了时的资料。

只有具备合适的资料，才能挖掘差别定价的利润潜力。如今，由于现代信息技术的发展，随处都有机会收集有效的数据，以进行有效的分析。在消费品领域，应更广泛地使用扫描数据以提高价格决策水平。很多可以直接衡量顾客反应的行业（如直销行业和电信行业）并没有很好利用其在这方面的优势来深入了解价格反应。

定价分析：自己进行还是交由他人进行

至于本书介绍过的几种复杂定价方法，应用起来则需要有丰富的专业经验和很高的专业化水平。企业是该专设自己的定价专家呢，还是在需要的时候外聘顾问呢？

对于那些产品线铺得很广并且需要经常做出重大定价决策的大型企业来说，最好在公司内部设专人或专门机构从事这项工作。这种方法颇受人们的欢迎，其优势在于，这些人既对市场和公司有深入的了解，又对研究方法有全面的掌握。内部定价部门所面临的挑战是：（a）产品线经理对其工作是否接受，他们通常对这些方法表示怀疑，因而可能不愿接受建议；（b）内部专业技术能否能跟上最新发展。新研究方法的发展很快，因此，不断学习新知识非常关键。

很多公司则不必在内部专设专家，而只需在必要的时候外聘即可。大多数企业则很少需要进行大规模研究的战略性定价决策（如图12-2所示）。这些战略性定价决策通常只在需要的时候由外聘顾问制定战略性计划，而不需要进行例行的市场调查研究。如今，有越来越多的定价决策是由顾问做出的，这点与我们的观察相符。这种趋势背后的原因是研究方法越来越复杂，同时企业也开始认识到定价具有改善利润的巨大潜力。

高明定价组织的结构

定价机构

如上所述，在很多机构，很难明确知道由谁做出定价决策，或者由谁参与定价决策以及定价权限到底如何。大多数情况下，定价决策由财务、会计、成本控制和销售、市场部门参与。通常情况下，总管部门有最后的发言权。就这些问题做出研究的文献并不多，观点也比较模棱两可。表12-1显示的是有关企业定价权力分配的两项跨行业研究结果。阿特金（Atkin）与斯金纳（Skinner）的研究对“最终决策权”进行了调查，与德国杂志《asw》所调查的“参与程度”异曲同工。总体管理部门和销售、市场部门都有着很强的影响作用，但财

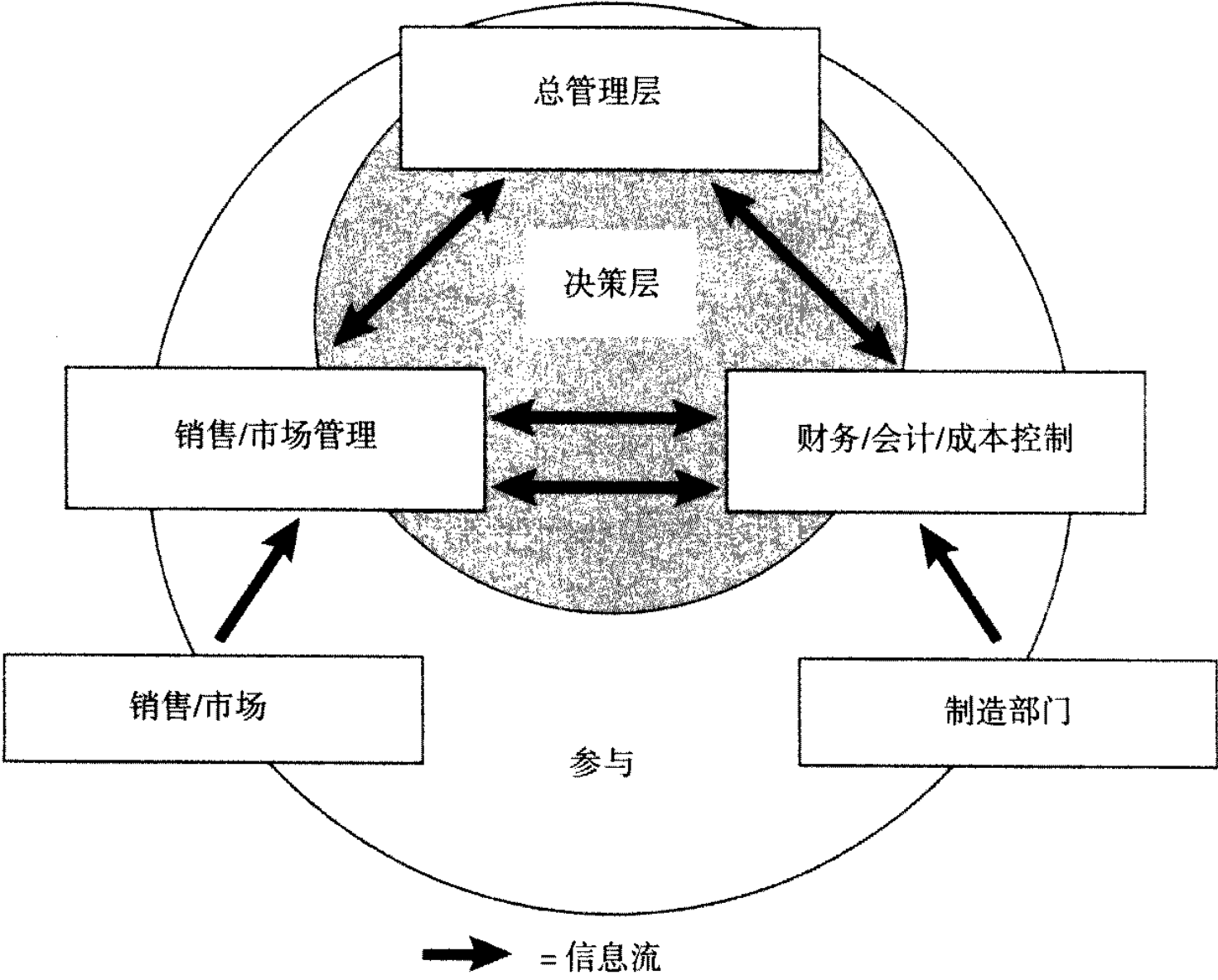
务、会计、成本控制部门的作用也不能低估。根据我们的经验，后者的分量通常要比表中列出的还要高，尤其是否决权。

阿特金和斯金纳的研究显示，大约有1/5的公司并不明确谁有最后的定价决策权，这一发现与我们的经验非常相符。

表12 – 1 两项研究中定价权力的分配

职能	阿特金与斯金纳研究中的最终决策权		Asw研究 参与程度
	标价	议价	
总管理层	38%	35%	65%
销售经理	31%	31%	76%
市场经理			54%
财务/会计/成本控制经理	5%	5%	28%
大客户经理			40%
市场研究经理			11%
不详	21%	24%	

正确的定价需要市场、销售部门和成本控制、财务、会计部门的介入。我们建议采取图12 – 3所示的信息流程。



准确地说，在各级管理部门中，两方的信息汇总一起，最终决策要视具体情况而定：

- 越是对公司很重要的特定产品；
- 高层经理越了解产品与市场；
- 市场同质性越高，市场变动越低；
- 各细分市场定价一致性越关键；
- 较低组织单位的文化与行为与更广泛的公司战略和目标之间相关性越小；
- 一致性信号对竞争者越重要。

那么，决策单位的级别就应越高。

市场-财务界面

在定价决策过程中，市场、销售部门和财务、会计、成本控制部门的合作显然很有必要。这两个职能部门之间的互动会对定价质量的高低有着很大的影响。财务部门自然从成本加成和毛利的角度来看待定价问题，而市场、销售人员则更容易受到诸如顾客认知价值、价格接受度、价格反应和竞争价格方面的影响。这样，财务人员通常要比市场专家更偏好较高的价格。但即使在市场、销售部门内，差异也是司空见惯的，销售人员通常要比市场经理更喜欢选用较低的价格。

如果若干职能部门的目标有所不同，那么冲突是在所难免的。实际中可采用各种方法来处理和解决这些冲突问题：

- 在汽车行业，“四眼原则”在定价决策中非常普遍：由两个人（一人来自财务部门，另一人来自销售部门）就价格达成共识后，向总经理提出建议。如果两个部门能够站在理性的立场上，并且能避免采取高压攻势，那么这种方法不失为一种合理的方法。在这方面，我们曾经历过一些很成功的案例，但也经历过两个部门不能有效合作的例子。

- 在消费品行业，通常会组成一个由多个职能部门人员参与的小组来解决定价问题。这种方法和第一种方法不同，第一种方法通常由两个部门首先提出各自的建议，然后通过讨论达成“一致”意见，而这种方法很早就由小组提出一个统一的价格建议，小组成员广泛了解了他人的观点，但价格信息可能要比第一种方法下的价格信息要肤浅得多，决策过程也可能更耗费时间。
- 第三种方法是由一名定价经理负责收集两方的信息，提出自己的定价建议，然后向总经理报告。我们发现类似航空、电信、服务、制药和工业品等行业越来越喜欢采用这一方法。由于我们的经验有限，所以不能就该方法提出明确的建议，但这种方法似乎是一种值得人们注意并且非常有潜力的方法。最理想的就是，定价经理在其工作生涯中曾在两个部门工作过，因此，能够结合考虑财务部门和市场部门两方面的观点。定价经理应该有足够的权力，这一点非常关键，因为在面对财务主管和销售经理这两方面的强大攻势时，他要捍卫自己的立场。

将定价权力交给销售人员

在很多市场中，客户接受的并不是卖方所确定的报价，而是双方协商后所确定的价格。在这些情况下，企业就应该决定是否应该以及如何将定价权授予销售人员。

现实情况中有以下几种形式：

- 销售人员拥有广泛的定价权力（极端的情况下，可全权做出定价决策）。
- 销售人员拥有有限的定价权利，只能在一定的限度内确定议价或折扣价。有时，其权限随着职位级别的不同而有所不同（如销售人员10%，小组负责人20%，销售总管30%）。
- 销售人员没有定价权力，所有不同于报价的成交价都要经过主管部门的同意。

在结构上，将定价权力授予销售人员与第六章所述的将定价权力授予国外子公司的情况类似，同样存在着情绪方面的问题。一位作者评论说，“让销售人员定价无异于狐入鸡群”。这种态度多少有些偏颇，因为在特殊情况下，有充分的理由将定价权授予销售人员。

将定价权授予销售人员的理由如下：

- 提高销售人员的作用，并进而提升其销售动力。
- 销售人员可能最有能力对顾客的购买愿望进行评估，因而最能实现最优的差别定价。
- 当销售人员可以现场决定是否接受某一价格的时候，定价可以非常灵活，订单延误的情况也可避免。
- 销售人员可以对市场和竞争条件的变化迅速做出反应。
- 议价的情况下，具体产品规格和价格之间的相互作用非常复杂；如果销售人员必须频繁地请示管理层，那么整个程序就变得非常繁杂。
- 如果确定合理的激励措施，也就是说，如果销售人员的报酬取决于贡献毛益而非销售收入，那么企业和销售人员的目标就是一致的；这样，由于销售人员对顾客更加了解，所以应该拥有一定的定价权力。

但也有人反对将定价权授予销售人员，其理由如下：

- 有时，销售人员在商谈价格时太容易让步，因为销售人员需要达成交易的压力很大，这种压力诱使销售人员总是为了保险起见而先成交了再说。
- 集中定价权限能减轻销售人员的心理压力。根据从业人员的说法，大多数销售人员害怕讨价还价。如果销售人员没有定价权，那么客户给销售人员的压力可能就会小一些。有一个流传很广的说法可供购买时借鉴：“弄明白销售人员是否有权降价，如果有，那么就可以坚持让他降价。”
- 集中定价权限更有可能避免在各顾客之间、细分市场之间或不

同国家之间出现价格不一致的情况。

- 在有些情况下，价格决策要求对成本、生产能力效应等进行复杂的分析，而在权力下放或在现场的情况下却不能有效进行这种分析。

以上所述的优缺点说明这个问题并没有一个简单易行的解决办法。至于将定价权力交给销售人员是否明智，这方面的经验还很有限。有关专家曾对108家医疗用品公司就定价权限与获利能力之间关系进行过分析，结果发现，销售人员权限的大小和利润之间存在着负相关的关系。还有专家发现：销售代表对具体顾客的了解程度、某一顾客的重要性、顾客对即时报价的期待以及销售人员对组织目标的取向会在很大程度上影响将定价权交给销售人员时所起的作用。这些发现与我们在以上列出的定性建议大体一致。

总之，最好的办法就是根据具体情况来确定是否应该将定价权力交给销售人员。根据我们的经验，还是谨慎为好。我们宁可犯错误以严把权力关（也就是宁可少下放一些权力），也不要下放太多的权力。如果企业给予销售人员高度的自主权，那么无论如何，销售人员的激励机制都必须和公司的目标一致。

定价举措的实施

价格确定之后，还应在市场上实施。这可能是非常艰难的一步，其重要性和难度时常被人们低估。卖方无法将价格强加给顾客。顾客手里拿着钱，因而顾客才是决策者。卖方必须动员顾客接受其价格，固定的报价和议价都是如此，要做到这一点需要技巧、精明的策略、有效的宣传和议价的能力。实施定价举措的具体要求在很大程度上取决于具体的情况，新老产品、降价和涨价的要求各不相同。在某些情况下，只有在需要知道的情形下，才能告知价格；而其他情况下，则可能最好响亮地向公众宣布新价格。

新价格的实施

相对于让人们接受现有产品的涨价而言，让人们接受新产品的价

格往往比较容易。在新产品和现有产品之间无法进行直接比较时尤其如此。如果新产品和老产品之间可以直接进行比较,那么,就需要考虑和认识到现有产品的价格和价值模式。即使拥有极佳价格价值比的创新产品,也可能要面临接受度的问题,因为低价可能使顾客对产品质量产生怀疑,也可能使经销商因毛利低而减少热情。20世纪60年代中期,当天美时(Timex)在德国推出其平价手表时,专卖店不愿意经销其产品,因为利润太低了,且该表的维修收入也低于普通表的维修收入。天美时不得不为其手表在加油站和报亭等地方开辟全新的经销渠道。在另一案例中,某具有更高收益潜力的新化学品在上市时失败了,原因是零售商因为担心销售收入会下降而对这种产品进行联合抵制,并且拒绝为这种产品进行积极的促销活动。这一案例中,商家如果将上市的价格定得高一些(与市场上原有产品的性价比一致),事后再将价格降低一些,那么效果原本可以更好。

对于企业来说,确定上市价格的机会只有一次,如第十章和第十一章所述,上市价格将成为未来价格的参考价,必须妥善管理这种参考价。比如,相对于开始将标价确定为70美元,然后在将价格涨到100美元的做法而言,先将新产品正式价格确定为100美元,然后在上市时向顾客提供30%的折扣这种做法会更好。尽管实际的交易价格是相同的,但两种做法对价格接受度的影响却是不同的。

新产品定价需要考虑的另一个方面就是宣布价格的时机问题。应该早在上市销售前就考虑这一问题。尽管早日宣布价格会给竞争者提供某些信息,但却有助于企业在产品实际上市前测试潜在顾客对价格的接受度,这样企业就有时间对价格进行调整。例如,某新跑车的制造商在推出产品的两年前就宣布了产品的初步价格,结果发现公众和媒体认为这一价格偏低,所以之后当企业将实际上市价格提高10%的时候,其产品仍然颇受人们的欢迎。而有些情况下,由于竞争对手或顾客所做出的反应,企业会在涨价生效前撤消其已宣布的涨价举措。

降价的实施

降价的实施显然要比涨价的实施容易,但尽管如此,实施降价时

还是有一些小错误需要避免。经销商并不总是欢迎降价。对他们来说，较低的价格可能意味着较低的毛利；如果销量不能因此增加，那么他们的情况会更糟。降价通常意味着经销商的库存贬值了，因为现在他们可以按更低的价格进货。经销商通常要求厂家提供“存货保障”折扣计划来弥补这种贬值损失。

1996年2月，大型出版商Gruner&Jahr将德国《今日电视》的价格从2.30德国马克降低到1德国马克，之后由于该价格被法院认定为掠夺性定价而被禁止，该出版商又将价格提高到1.80德国马克。但在调价过程中，经销商的绝对毛利并没有变化——企业为了避免经销商较低毛利带来的负面影响，而在降低给顾客的价格时，保持经销商的毛利不变。当然，这种做法的代价非常大，因为Gruner&Jahr的毛利和价格的下滑不成比例。

正如第十章和第十一章所讨论的那样，降价还有可能让最终用户不满。在降价前不久刚刚购买该产品的顾客可能有受骗的感觉，因此会有不满的情绪。提前宣布即将进行的降价举措可能会消除这一问题，但这种做法又会带来另一种不良后果——顾客推迟购买。这可能意味着销量的毛利由高降到低，还有可能出现临时性的生产能力利用率问题。

降价还可以伪装进行——企业可以通过增加每包的数量来达到降低“特定”价格的目的，而不是降低名义价格。在这种情况下，价格仍保持不变，但特定价格却降低了，促销时通常采用这种方式。对于公司来说，其优势在于企业没有在货币价值方面做出让步，而客户按同样的价格得到了更多的产品，因此也很开心。

涨价的实施

就价格接受度而言，成功实施涨价是定价中的一大挑战。通常情况下，任何涨价都会遭到顾客的强烈抵制，大型零售商或工业客户尤其如此。对于销售人员甚至对于高层经理来说，打电话通知顾客涨价通常是令他们非常头痛的事情。某钢铁公司的一位高层经理告诉我们：前往汽车经销商通知“涨价”是一年中让他害怕的事情。

经验证明，为成功实施涨价，以下方法很有用：

- **提早准备和宣布**——让市场做好涨价准备非常关键。应该早在实际涨价日期前就宣传涨价的必要性。某酒厂的销售主管指出：“希望突然涨价只不过是虚幻的梦想。在斗胆涨价之前，必须早早做好顾客的思想工作。只有让他们相信涨价势在必行，才能让他们接受涨价。”
- **选择时机**——选择一个有利于对涨价做出解释的时机很有好处。工资上涨之后立即涨价更有可能被接受。如第十一章所讨论的那样，原材料涨价或汇率变动同样如此。在这种情况下，除了顾客更容易接受涨价外，竞争者也更有可能跟随涨价。
- **同时改进产品**——如果可能，涨价应该伴随产品改进。即便是微小的改进，也可以转移顾客对涨价的注意力，减少涨价对销量的负面影响。
- **分次进行**——如果有必要进行大幅度涨价，那么就应该考虑价格调整是一步进行还是分次小幅度进行。
- **减少包装容量**——减少包装容量，而不是提高名义价格。当然，不能反复使用这种方法。如果消费者已经熟悉了某种特定包装，那么这种方法很危险。20世纪80年代，当时位居德国咖啡市场前列的Tchibo公司曾经为了避免涨价而推出400克容量的包装，以取代顾客所熟悉的500克容量的包装。结果，公众反应强烈，因为顾客感到受骗了。最后，Tchibo不得不放弃这种小包装的做法。
- **分别定价销售**——我们曾在第九章讨论过的这种方法，既可减少某项交易所应支付的总额，还能使松绑后各产品的价格总和提高。20世纪70年代，各计算机公司将松绑分售作为涨价的替代办法。表9-6中有关SPSS软件的例子，就是将通过松绑分售的方式来实现其涨价目的。

这些方法更多地用于消费市场，而非企业对企业的市场。在使用上述任何一种方法时，都应考虑顾客在情绪方面和经济方面的反应。

让顾客有受骗的感觉是很危险的。

价格调整的宣传

为了影响顾客的行为，必须让他们注意到价格的变化。他们对产品的认知不仅仅限于产品的价格，通常还包括产品的价值。为了让价格调整获得理想的效果，有必要通过宣传来支持价格调整。降价和涨价是不同的两件事。降价的最好宣传就是强调现在的产品比以前便宜，也就是分发降价信息。而涨价宣传则应强调产品的质量、产品的美好形象或优质的服务，也就是努力提高顾客对产品的认知价值。报纸杂志一般通过强调质量和专业水平等方面的提高，来为其定期涨价提供支持。

图12-4为两种相反的宣传效应。当价格往上移动而高于“以前价格”时，价值宣传可以使销售反应曲线变得平缓；当价格向下移动而低于“以前价格”时，价格宣传会使销售反应曲线变得陡峭。我们发现很多事例都验证了这一情况。因此，我们建议通过宣传来对价格调整提供支持：降价时进行“价格宣传”，涨价时也进行“价值宣传”。

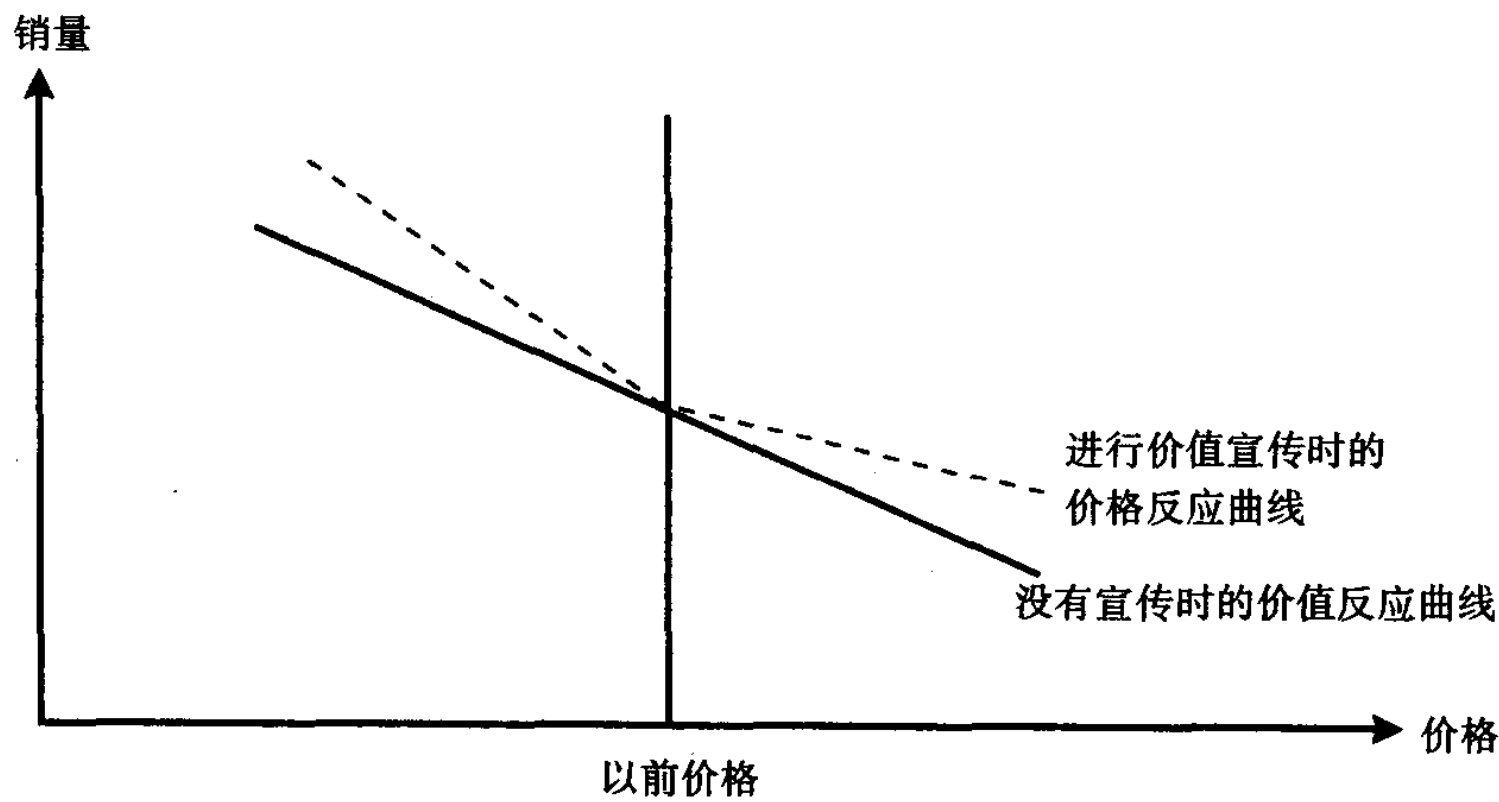


图12-4 “价格宣传”和“价值宣传”的效应

差别定价的实施

我们已在本书的第二部分分析过，差别定价是提高利润的有效方法。但差别定价可能带来实施方面的问题，在内部实施和对顾客实施都会遇到这方面的问题。

如果顾客知道他为同一产品或服务所支付的价格高于另一顾客所支付的价格，那么很可能会感到不满。从这方面来说，产品同质性越高，价格透明度越高，价格差异越大，差别定价的风险就越大。在实施差别定价时，应该考虑这些情况。因此，将价格保密就比较有利，也就是只针对个别顾客进行有针对性的价格宣传，价格保密可以降低竞争对手做出反应的风险。另一种办法就是通过产品设计或包装方面的差异来降低产品的同质性，以降低价格的透明度。

差别定价的另一个问题就是可能把顾客弄得稀里糊涂。德国移动电话市场有200多种不同的费率，顾客抱怨说他们无法找出最划算的方案。1996年，德国电信公司推出了一种新的价格体系，其中包括6个计费时段和4个分区，共产生24种费率。消费者的困惑不解引来了一浪又一浪的批评声和抱怨声。一方面，差别定价能为企业带来好处；另一方面，通过宣传让顾客了解复杂的定价结构又很难，我们应该认真考虑这两者之间的矛盾问题。

差别定价过度可能成为内部价格混乱的主要原因。太多种不同的价格可能使销售部门的负担过重。我们曾对某运输公司进行了测试，通过询问发现，同一服务却有不同报价。销售代理无法应对公司复杂的价格体系，他们不了解这种价格体系，也无法解释这种价格体系复杂的细节，甚至不了解其关键所在。向顾客解释价格体系所需要的时间似乎随其复杂性呈指数级增长。复杂的折扣计划很容易被销售人员滥用，因此需要额外加以管理。

洽谈价格

尽管没有经验方面的确凿证据，但大多数价格似乎都是经过了某种程度的讨价还价。在德国，针对不同行业供应商所做的一项调查显示，有55%的受访者说，他们的价格属于议价，只有24%的受访者回答说他们的价格是固定的而顾客也接受了这种价格。

议价基本上包括三个方面：(a) 经济效果的实际合理性，(b) 卖方和买方之间的心里互动，以及(c) 组织因素。一些专业文献由于受到博弈论的强大影响，而关注议价的合理性和经济效果。另一些颇受销售人

员重视的文献则主要关注议价的心理问题。此处，我们则有选择性地关注组织因素。再次强调的是，根据具体情况来进行分析尤其重要，而一般性建议的用途很有限。理想的议价应将重点放在产品的价值上，而不是价格上，因为产品价值决定着顾客的购买愿望。提高价值宣传的有效性就有可能提高产品的交易价格，或提高顾客对特定价格的接受度。因此，应该对销售部门进行培训，使其在价格洽谈过程中将重点放在产品价值上。在洽谈价格前，让顾客了解尽可能多的价值信息尤其重要。在很多情况下，讨价还价最终是无法避免的，但讨价还价应该在后期阶段进行。

如今，集中采购的趋势对价值认知和议价有一定的影响。在此，我们以某化学品公司为例，这家名为INTERCHEM的公司为一家我们称之为环球汽车公司的大型汽车制造商提供塑料零件。传统上，环球汽车公司的各个工厂都有自己的采购部门。INTERCHEM的服务精良、交货及时、技术服务也令人交口称赞。所有这些情况，环球汽车公司各个工厂的采购人员都认识到了，而且他们在洽谈价格时也考虑到了这种情况。1994年，环球汽车公司引进了全球采购机制；如今，INTERCHEM的销售主管必须和环球汽车公司负责采购的总负责人洽谈价格，而该负责人并不了解INTERCHEM对各工厂所贡献的价值。

INTERCHEM的负责人对此提出了自己的看法：

这是一个全新的情况。传统上，我的谈判伙伴了解我们的价值，也认可我们的价值。但如今，我要打交道的人却不太了解我们到底为工厂提供了什么。我们的重点已从价值转向了价格，对于我来说，这是一个艰难的时刻。能让对方接受的惟一价值就是经济方面的节省，而这就像进一步提高及时交货服务的质量一样艰难，因为我们必须重新考虑我们的策略。如果不能成功地将交付的价值转变为成本优势，我们可能就要放弃有关的服务，以提高在价格方面的竞争力。

这一案例说明组织的变化对价格洽谈的影响有多么大。这一问题并没有一个简单易行的方案。

这几个案例说明了组织在价格洽谈中所起的关键作用。我们无法就这些情况提出任何有用的一般性原则，但我们却要提醒大家高度重视这些问题。定价的最终成功通常取决于一个组织及其员工的谈判技巧。

小结

要对高明定价信息进行组织协调，大多没有常规可循。我们发现很多企业都不能有效地组织定价信息、定价流程、定价结构和定价实施程序。在这一方面，我们应注意以下问题：

- 定价分析的规模应该根据潜在价值来确定。大规模深入研究应限于新产品，或是那些在改善利润方面有着巨大潜力因此需要对价格重新定位的产品。
- 定价过程需要市场、销售部门以及财务、会计、控制等职能部门参与，这两类部门的通力合作非常关键。
- 由于最终价格决策需要权衡两类部门的意见，所以通常由总体管理部门承担这一任务。
- 只有那些经常需要做出重大价格决策的大公司才应该在公司内部专设有关部门来进行复杂的定价分析，而那些较少面临价格问题的公司则最好在需要的时候外聘专业定价顾问。
- 将定价权交给销售人员时应该慎重。在此，我们建议宁可授权太少，也不要授权太多。
- 在实施定价举措时，应在适当的时候，运用一系列的技巧，这些技巧对于成功地实施涨价尤其关键。
- 应该通过宣传来对价格调整提供支持。

准确分析只是高明定价的第一步，最终的成功取决于公司推行正确价格的能力。尽管几乎没有任何通用的规则可用以成功地实施价格，但定价过程和定价结构应该受到管理层的高度重视。

第十三章

成为高明的定价者

——评估你的定价智商

内容介绍

在第一章中，我们曾介绍过高明定价者的一些特征，而其后各章又列举了一些最佳做法来对这些特征进行详细阐述。其中一些主要特征是：高明定价者（a）以确切事实为依据，对需求条件进行准确分析（第二章和第三章），（b）考虑竞争反应，并思考如何对竞争反应施加影响（第四章），（c）努力进行差别定价（第五章为差别定价的动机，而第六至十章为差别定价的具体方法，（d）对价格的长期影响进行管理（第十一章）。我们希望每位读者都能从本书中至少学习几项能大幅度提高利润的方法。由于我们讨论过的例子范围很广，改善价格的途径很多，所以我们猜想读者心中可能会有一些疑虑，他们可能不知道自己公司的定价工作做得是好还是不好，也有可能不知道改善利润的初步工作重点是什么。本章将以前面各章为基础提供一个系统程序，以便经理人据此检查自己公司的“定价智商”，并且找出作为高明定价者应该采取的最重要举措。本章将不再提出任何新概念，而是介绍一种定价智商评分卡，这种评分卡是对定价思维和定价举措进行自我评估的具体方法。

本章要点

本章将讨论以下问题：

- 1. 如何知道你的定价工作做得好不好？
- 2. 如何发现改善利润的关键机会？

知道这些问题的答案将有助于：

- 1. 关注改善价格的举措。
- 2. 从改善计划中获得最大的收益。

定价智商的要素

图13-1中，范畴A为“定价思维”。“定价思维”是指企业对价格管理程序的态度，即认为价格是可以管理的还是认为价格主要是由外部因素决定的，定价战略和整个公司战略以及营销战略是否相关吗，定价是由高层管理人员处理还是交给下层管理人员处理，以及做出定价决策需要什么样的数据资料 and 工具来提供——总之，公司是否“有决心”对价格进行管理。范畴B为公司“了解的范围或真知灼见”，即公司对顾客和竞争对手之类的外部因素是否了解，对产品设计和成本之类的内部因素又是否了解。范畴C为价格管理程序或公司“举措”。这些是完成定价工作的关键程序。

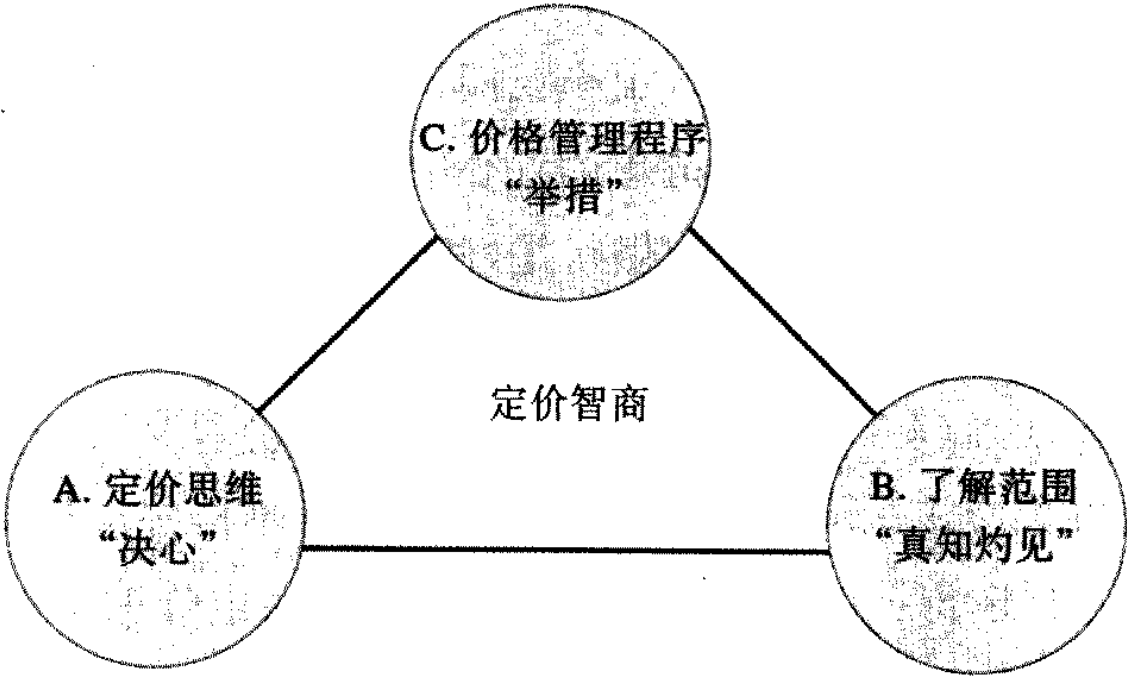


图13-1 定价智商的3个相关范畴

以上各领域是相互关联的。其中，定价思维是先决条件，是定价智

商中的基础。如果你不太相信价格是可以管理的，不太相信严谨的思考能改善定价工作，也不太相信更好的定价能使你付出的智慧和辛劳获得丰厚的利润回报，那么其余一切都无从谈起。定价心态是进行分析、思考和行动的决心。范畴B是指企业拥有一定深度和广度的市场意识，其中既包括产品与市场之间的契合度，也包括产品与公司之间的契合度，即是否将这种深入了解的范围扩大为包括对竞争对手的深入了解，并进而了解竞争对手到底有多么“愚笨”或多么“聪明”，以及如何对他们施加影响。范畴C是通过价格管理程序来确保定价决策一直走正轨。

表13-1 定价智商评分卡

	重要性 按1~5个等级 由低到高计分	现有业绩				
		差		优秀		
		1	2	3	4	5
范畴A：定价思维						
定价程序：						
1.（a）与公司和营销战略契合的程度						
（b）被企业人员了解的程度						
（c）提供有意义指导的程度						
2. 所依据事实的：						
（a）相关性						
（b）准确性						
（c）分类的合理性						
（d）及时性						
范畴B：了解范围						
我们针对：						
1.（a）顾客对产品认知价值的了解程度						
（b）各顾客对产品认知价值差异的了解程度						
2. 竞争反应与及其影响手段的了解程度						
3. 产品在公司组合中所担任角色的了解程度						
范畴C：定价程序						
我们的定价程序能够正式解析：						
1. 差别定价战略的程度						
2. 管理捆绑价格与特定户成本的程度						
3. 当前定价影响未来机会的程度						
4. 在市场上宣传、实施定价策略的程度						
5. 法律限制的程度						

我们为每一个范畴都提供了一套用以评估定价工作的具体标准。表13-1为定价智商评分卡，该表列举了3个范畴的10项标准。每项标准的重要性因具体情况不同而有所不同，因此，该评分卡要求使用者对某项标准与具体情况之间的相关性进行判断。由于公司具体情况各有不同，所以，可能另有一些需要考虑的重要因素，为此，公司可以将这些因素加列到评分卡的标准项目内。在对实际定价情况进行观察并分析为什么有些做法有效而有些做法却无效时，我们发现这种包括3个范畴、10项标准的评分卡在衡量定价工作总体质量方面，的确是一项非常可靠的指标。

范畴A：定价思维

定价思维会影响机构对定价问题的看法。是否能成为高明定价者，应通过两组思维测试。第一组测试是是否有“真正”的定价战略，“真正”是指定价战略：

- a. 不仅与总体公司战略和营销战略相关，而且具有强化的功能。
- b. 能被机构中所有人员理解。
- c. 为所有人员提供有意义的指导。

公司战略是指公司通过多元化市场活动的配置和协调来创造价值的一种方法。在这种定义下，“价值”是指企业为其所有风险投资者（其中包括股东）所创造的价值。营销战略则是创造这种公司“价值”的中介程序。只有当企业能够进行一系列的投入，并通过这些投入为目标客户创造价值时，才能为其股东创造价值。企业营销战略中创造价值的部分是指企业面向目标顾客设计、分销并宣传产品和服务。定价战略则是营销战略中“价值萃取”的部分，在为顾客创造的价值中，公司自己要保留一部分。

高明定价者拥有一套明确的定价政策，该定价政策应该与更高一级的公司战略一致。例如，高明定价者必须了解公司是想成为销量的领头人，还是想成为缝隙市场的弄潮儿，然后据此选择合适的产品组合及相关的成本，最后再将这种战略转化为有效的定价。这种战略的一个典型案例就是通用汽车公司所属的Saturn部门。根据通

用汽车公司营销总监的描述，Saturn部门的战略重点是为顾客提供一种“全方位的选车、购车和有车体验”，让公司成为“可靠、智慧和友善”的典范。这种意味深长的描述不同于他对Pontiac部门有关战略的描述——他曾将Pontiac部门的产品定位描述为“你看得见的独特风格”。这样，Saturn部门的定价战略就应补充通用汽车公司针对这一独特车系所制定的营销战略和产品定位。

美国人购买小型美国产汽车的最重要“因素”就是“价格”。但是，在很多交易中，价格对顾客和经销商的重要性表现在双方的讨价还价过程中，这一过程很难体现建立于双方之间的关系。通用汽车公司为缔造其广告中所宣称的“一家全然不同的公司，一款全然不同的汽车”而为其经销商规划了一个很大范围的销售区域（这样，经销商不必担心顾客会到他控制之外的其他经销点购买Saturn车），并制定了一套简单易行的政策：Saturn车系中每一款车的定价都考虑到顾客对价格的敏感度，都制定了经济实惠的价格。该定价策略的第二个重要方面就是在销售点不得对该价格讨价还价。这种“不还价”的定价政策和Saturn部门的总体战略完全一致，也就是通过“选车、购车和有车的体验”来为顾客提供价值。根据《广告时代》的描述，Saturn“矢志不渝地将顾客与产品以及产品背后的企业联系起来，这种建立品牌的方式不失为行业中的典范……它的定价政策实在是天才之举……”

定价战略和高层战略之间配合默契的其他案例还有Intuit软件的“低”定价战略和Perdue鸡肉公司的“高”定价战略。正如先前所述，尽管有些顾客认为Intuit公司个人理财软件的价值要数倍于其35~45美元之间的定价，但该公司还是维持着这一价格。一位分析人员认为，即使该公司的价格翻番，也不会影响其销量。倘若真的如其所言，那么该公司的价格似乎过于低了些。但是，如果总体战略是将树立良好口碑作为提高销量的基本手段，那么这种定价战略显然是对公司营销战略的补充。另一方面，Frank Perdue则通过率先推出品牌鸡肉，而立即位居市场之首，当时，该公司产品的零售价要比非品牌产品的价格高出15%。这种高价策略是该公司实现“品质差异化”这一总体战略的关键，其目的有三：1. 加大品牌鸡肉和非品牌鸡肉之间的质量差

异；2. 提供广告经费，以便公司向顾客宣传其品牌鸡肉的好处；3. 让经销商获得更多的毛利，从而使这些经销商促进并支持公司产品的销售。

同样，世界知名的眼镜零售商费尔曼（Fielmann）公司，在1973年创业之初就已经有了非常明确的定价战略。在传统上，该行业一直将重点放在光学技术上。但费尔曼公司却别出心裁地将经营重心放在美观好看的平价眼镜方面。在德国，当时每个人根据保健计划所获得的补偿为35德国马克。一方面，35美元的价格很难从其他公司买到时髦的镜架，另一方面，费尔曼公司却可以按这个价格提供非常美观的镜架。

Aldi是德国最大的折扣零售商之一，并已进军整个欧洲。该公司凭着其低成本和低价格的强大优势，制定了一套无与伦比的战略。公司产品的种类非常有限，只有大约600种产品，价格也只有几种，这样，由于每个店员都能对价格做到心中有数，所以收款速度非常快。Aldi的收银员仅用40秒就能算完一筐价值200德国马克的物品的价格，这比任何价格扫描仪都来得快。在Aldi商店清点存货只需要15分钟，一卡车的货就是一个商店的整个存货。Aldi的商店里甚至没有电话。这些成本方面的优势全都转变成为公司的每日低价。公司没有任何价格方面的促销活动；其产品质量尽管不是很高，但却可以接受，而且也能做到始终如一。Aldi既不会有令人意外的品质，也不会有令人意外的价格。

德国高档啤酒品牌碧特博格（Bitburger）却反其道而行之。该公司是从20世纪70年代初的一家小型地方品牌特许店发展起来的，该公司一直不愿以低价来促销产品，即使到了80年代，当啤酒成为零售商所钟爱的促销产品时，该公司还是坚持着一贯的原则。碧特博格坚决抵制了零售商低价销售的企图，这样，经过若干时间后，公司为自己树立了一个质量上乘和质量始终如一的强大形象。这种战略延续数十年的根本原因，在于碧特博格管理层的远见卓识，在于他们从不屈服于短期价格压力的勇气。在这个过程中，碧特博格从一个无名小辈摇身一变而成为德国庞大市场上位居第二的高级啤

酒品牌。

以上这些公司中的每一家公司，其定价战略都与公司战略息息相关，公司的所有员工也都致力于这一共同目标。现在我们来分析一个与此截然相反的情况：一个高度竞争环境下某公司召开的计划会议。共有4位高层管理者参加了这次会议：公司总裁、财务总监、市场副总裁和销售副总裁。会议的最初目的只是要求他们描述一下公司的定价战略。当问题首次被提出的时候，大家沉默了几分钟。最后销售副总裁开始发言了：

嗯，我想这有点难，因为我们都有各自的定价战略。我是负责销售的，所以我希望促成交易，公司聘用我也是为了这个目的。所以，我首先和客户洽谈，然后回到公司争取折扣，目的是为了促成交易。

财务总监插话说：

他说的没错，所有超过他权限的折扣都得由我审批，我得确保公司不做赔本生意。我要查看有关产品的成本和工厂的生产能力，我确实拒绝了一些销售人员的请求——难道我们不能将价格再提高一点吗？当然，只要我们能赚钱，成交总比不成交好，所以只要有必要，我们会同意给折扣。

市场副总裁说：

我倒不太关心折扣。我只希望我们的标价能够传达我们所希望树立的形象。至于谁得到回扣，顾客并不是很清楚，所以对于我来说，标价才是定价战略的关键部分。合适的标价有助于让我们在顾客心中成为主要的供应商。

总裁说：

我只想赚钱，只要完成了我们向上级承诺的指标就行。

销售副总裁说各人有个人的安排，这一点没有错，但他说“我们都有各自的定价战略”却是不对的。如果每人都有自己的战略，那么对于企业来说就意味着实际上没有战略。这是一个绝对关键的问题，也是很常见的一个问题。一套用意也许良好但却缺乏协调的举措，如果没有共同目标的驱动，那么将会导致不良的定价表现。

高明定价者的战略应该在整个公司内进行宣传，以便让所有人都能够了解。负责实施战略的人员不得出于个人的目的而推翻有关战略。“真正”的定价战略并不是表达希望与梦想的太虚幻境，而是为了平衡图2-9以及图2-10（价格目标矩阵图）中价格、销量和获利能力之间的关系，并为此提供切实可行的指导。诸如“提高获利能力、扩大市场、改善市场占有率”之类不切合实际的定价目标，并不能为真正的市场决策提供指导。这些目标对于新产品开发活动也许可以成为不错的长期目标，但通常情况下，单凭定价举措本身是无法实现这些目标的。

定价思维的第二组测试就是测试其方法是否严谨，是否强调以事实为根据。正如我们在第一章所述的那样，高明定价者拥有的数据要比普通定价者拥有的数据更相关、更及时和更准确，另外，其对数据的分类也更合理。通常情况下，经理人并不是随处都能获得用以制定正确价格所需要的数据资料——至少不能及时获得相关的资料。我们要求某大公司的经理人按重要程度列出他们在实际制定和管理价格的过程中可能需要的8类资料。重要程度按1~5分为5个等级，1分意味着一点也不重要，5分意味着非常重要。结果显示，最重要类别的资料是得分为4.5的“根据顾客分类的购买情况”，而得分最低的是“根据客户和产品分类的折扣”，得分为3.7。然后，我们请这些经理说明他们是否能够获得这些资料。8类资料的结果如图13-2所示，其重要程度从左向右依次降低。

图13-2说明，可另行用于记账和财务报表的数据通常容易获得，但一些对经理人定价工作非常重要的资料，尤其是客户获利能力方面的资料，却很难获得。另外，如果问他们以天为单位获取资料的难易程度如何，那么情况就大不一样，其结果见图13-3。

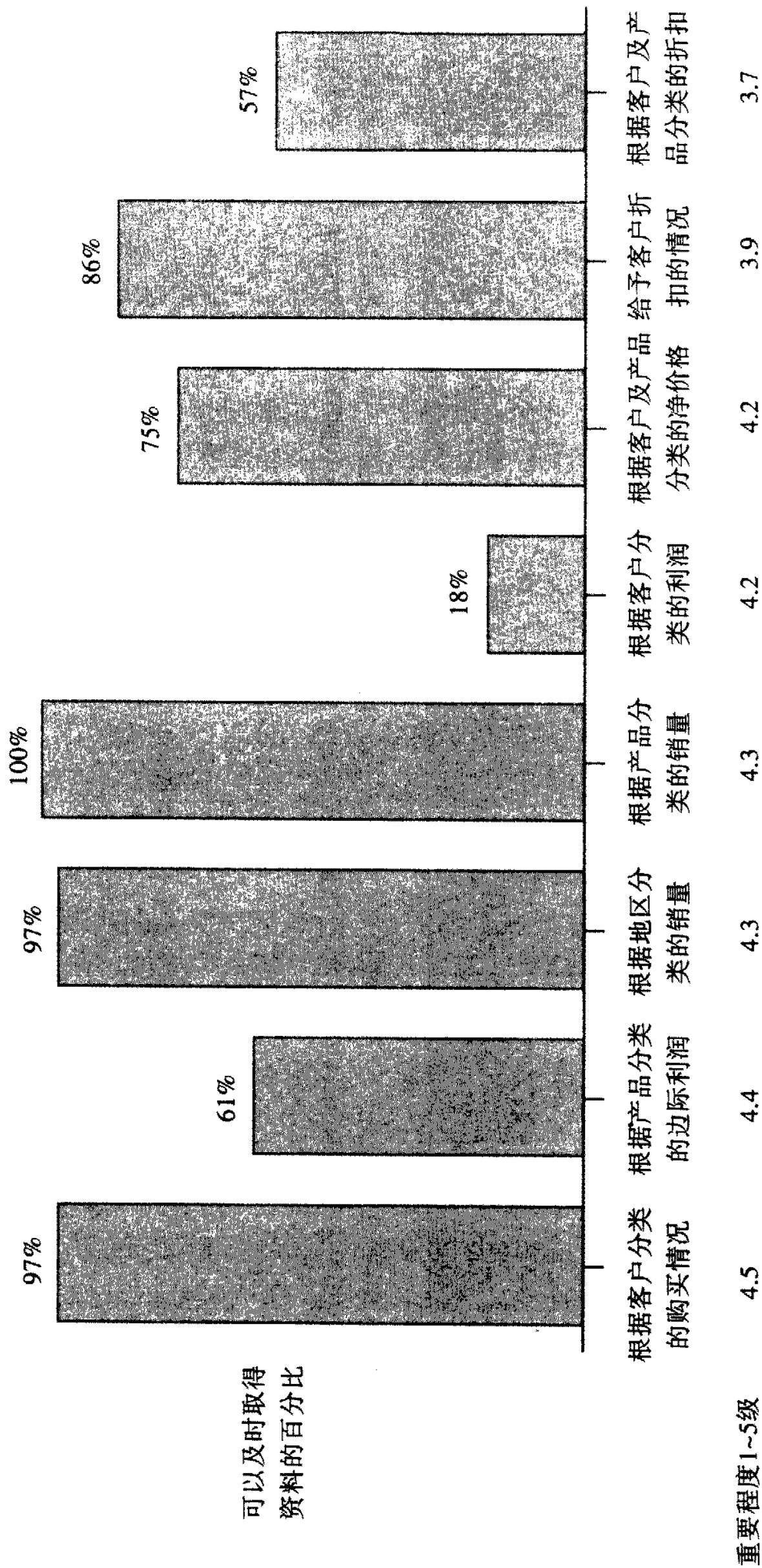


图13-2 数据资料的重要程度和获取的难易程度

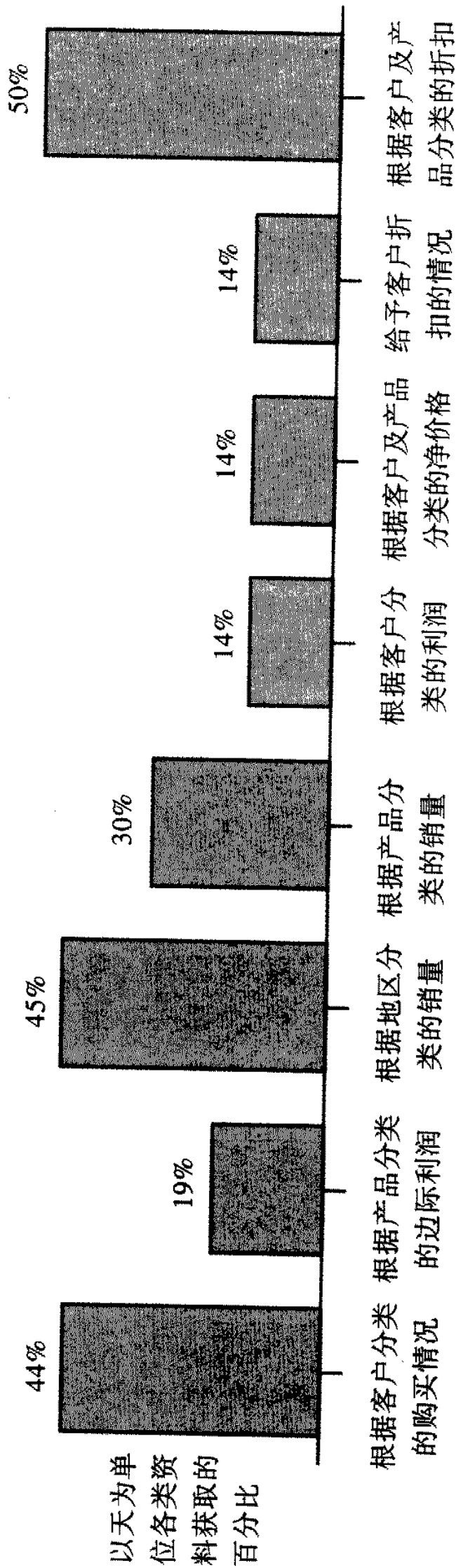


图13-3 以天为单位，获取数据资料的难易程度

因此，可第一时间用于定价的数据资料非常有限。高明定价者能够收集合适的市场资料，并能按有助于营销决策的方式对资料进行归纳总结，而不只是将这些资料填入每月的财务报表中。除了收集那些能够追踪市场情况的资料外，高明定价者还通过合适的市场研究方法（包括第三章中类似联合测度法之类的有效方法以及其他方法）对市场进行研究，以建立他们所需要的资料库。对于高明定价者来说，他们能收集与市场决策有关的资料，然后根据适当的项目对资料进行合理分类（通常包括根据客户进行分类的资料），再以独到的眼光对资料进行归类，并及时地获得决策所需要的相关资料。

定价思维的这两组测试能够反映出企业认为自己能够控制定价的程度及投资于必要数据资料 and 进行相关分析的意愿。我们先前曾介绍过，定价是利润的第三个要素，即：

$$\text{利润} = \text{价格} \times \text{销量} - \text{成本}$$

对于很多企业来说，销量和成本是其工作焦点，而价格则位居其后。高明定价者则将定价放在首位，并将定价看做获取利润的关键可控因素。顶级方式管理会像通过另外两种手段来积极地追求利润一样，积极地通过价格来获利。

范畴B：了解范围

有了正确的定价思维以后，高明定价者就应进入下一个层次，以便有一定的了解范围或“洞察力”。这一范畴的3项检查标准涉及定价者对顾客价值、竞争对手和公司情况的了解。

范畴B的第1项检测标准与定价过程中顾客价值的集中度有关。高明定价者应准确分析其产品和服务的价值，并应了解这种价值是如何随着顾客不同而发生变化的，同时还应了解趋使价值变化的原因。在企业对企业的销售情形中，这意味着定价者应该深入了解潜在客户的成本结构，以及其产品和服务是如何影响这种成本结构的。比如北方电讯（也就是现在的北电）成功扭转其关键系统（供小企

业使用的电话系统)的一个重要因素就是其对潜在客户成本结构的深入了解。北方电讯的直接顾客是经销商,通过深入的实地调查,北方电讯得以准确地了解6项成本要素的数量和关系——6项成本要素见图13-4。

了解这种成本结构以及影响每个成本要素的内在因素,不仅有助于了解特定产品/服务组合给顾客所带来的价值,还有助于了解如何向顾客宣传这种价值。

顾客价值的第二个关键就是要了解顾客价值为何以及如何随顾客不同而有所不同。这有助于定价者深入了解第五章中价格和销量之间的平衡关系以及差别定价的重要性。萌善多公司(Monsanto)一直按照大幅降价的策略来销售其Roundup除草剂,即使在没有竞争的市场中也是如此。因为公司知道降价行为具有在全世界开拓新市场的潜力。1990~1994年期间,公司的销量翻了一番,但因为成本降低了,毛利一直保持在40%,产品的贡献毛益也增加到3亿多美元。高明定价者的了解范围不仅包括这些方面的顾客价值,而且还将这些顾客价值作为定价过程的核心,他们能通过诸如成本结构研究、调查和专业经理人判断之类的方法对顾客价值进行准确的估算。

6. 一般管理费
5. 销售成本
4. 终端用户培训成本
3. 库存/材料管理成本
2. 安装与维修
1. 关键系统产品成本

图13-4 北方电讯客户的成本结构

范畴B的第2项检测标准与定价者对竞争对手了解的程度有关。如第四章讨论的那样,了解范围应该延伸到发现现有的和潜在的、同类的和不同类的竞争对手,并了解这些竞争对手的经营战略和经营能力。这种了解应深入到竞争对手的公司内部,再到其关键的决策人。在很多情况下,价格反应是基于个人的情绪反应,而不是经济方面的逻辑。首先,这种了解是预测竞争反应的先决条件,其次,这种了解是以最

有效的方式（通过市场行为和相关信号）最终塑造竞争反应的先决条件。高明定价者有足够的了解范围，因此，能够通过广泛考虑各种反应（如同一市场或其他市场中的价格反应或其他混合变量的反应），来全盘思考市场反应。

范畴B的第3项检测标准与定价者对内部的了解有关。正如我们必须了解产品定价对竞争对手的影响一样，我们还必须了解一项产品的定价通常还会对该企业的某些其他产品产生哪些影响。正如第八章所讨论的那样，产品之间可能有着各种各样的联系，如作为公司其他产品吸引人流的产品，或互补性产品，或是替代性产品。高明定价者能明确界定其产品在总体战略中所扮演的角色。

范畴C：定价程序

范畴C属于“行动”范畴，也就是管理程序的正式到位，这是定价方案的一部分。有了正确的定价思维和一定的了解范围之后，定价实施还要依靠5个关键的价格管理流程，这5个关键价格管理流程是整个程序中的一部分，它们是：

1. 制定差别定价战略——建立“合适的屏障”。
2. 管理捆绑价格和特定顾客成本。
3. 将当前的定价与未来的机会联系在一起。
4. 在市场上宣传和实施价格。
5. 了解并尊重法律规范。

范畴C的第1项检测标准与本书的主题——也就是差别定价的好处有关。我们已经列举了很多例子说明“我应该收取什么样的价格”是个错误的问题，即使回答非常正确也有可能让企业损失惨重。我们曾在第五章到第十一章中介绍过针对不同顾客制定不同价格的各种方法，我们还在第五章介绍过“单一价格”制度的局限性，之后我们又介绍了高明定价者应能了解差别定价机会的成本与利益。我们已经通过第六章到第十一章的讨论了解到为分隔顾客和进行差别定价而创造性地“建立屏障”所具有的价值和可能性。高明定价者应拥有一个可不断捕捉差别定价机会的程序，他知道，差别定价和建立合适的屏障，

同样与制定合适的价格至关重要。

价格管理流程的第2项检测标准与价格管理和“扣除所有折扣后”的贡献毛益有关，高明定价者关心的是其从顾客那里所获得的真正收益，他们根据顾客类别来对贡献毛益进行管理，同时对个别顾客的成本进行分析。

两位专家马恩（Marn）和罗西洛（Rosiello）对“标价”和“成交价”或“净价（实价）”做了一项重要的区分——净价是指企业从交易中实际获得的钱。他们列举的各种例子中，有一个这样的例子：在根据“订单数量”给予优惠并为了竞争进行“打折”之后，经销商6.00美元的标价变为5.78美元的发票价，而发票价在扣除快速付款折扣、年度累计购货奖、发票外折扣、合作广告津贴和运费等项目之后，变为4.47美元的“净价”，比标价低22.7%。一般来说，从标价到净价这一过程中，可能“流失”大量的收入，马恩和罗西洛将这一过程称为“价格瀑布”。

图13-5是我们关注过的一个案例（有些情况已被隐去）：某厂家提供3种品牌的产品，这3种产品尽管定位各不相同，但多少还存在着彼此竞争的情况。产品A为该企业的“高毛利”产品，因已售产品成本仅占标价的34%，这大大低于产品B的42%和产品C的46%。但由于各种原因，产品A陷入折扣丛林中，因为除了图13-6中21%的经销商佣金外，还有5项不同的折扣，这5项折扣导致了差不多同样幅度的收入损失。产品B和产品C则较少从标价中打折。一旦全面考虑这些折扣之后，我们原来所认为的获利能力正好反过来了：产品A只能带来25%的“真正”贡献毛益，而产品B为40%，产品C为43%。

除了要了解各产品之间“净价”的百分比差异外，还应认识到，为市场确定的某种标价可能会自觉不自觉地被顾客转变为各种不同的“净价”，因为这些顾客有能力获取不同的折扣，或者比较会讲价。马恩和罗西洛的研究显示，某化学品公司的最高净价和最低净价之间相差220%，而某扣件供应商的最高净价和最低净价之间竟相差500%。付最高“净价”的顾客可能是也可能不是你的最佳客户。马恩和罗西洛在计算“净价”时，从标价中扣除的各种项目中，有一项就是合作广告津贴。尽管，从某种意义上说，这种津贴代表着一种收入的损失，

有关价目	产品线		
	A	B	C
标价	100	100	100
经销商佣金	21	15	7
提前付款折扣	5	1	1
运费免收	3	2	2
“补偿”	8		
会计调整	2		
回扣	2		
流失总计	41	18	10

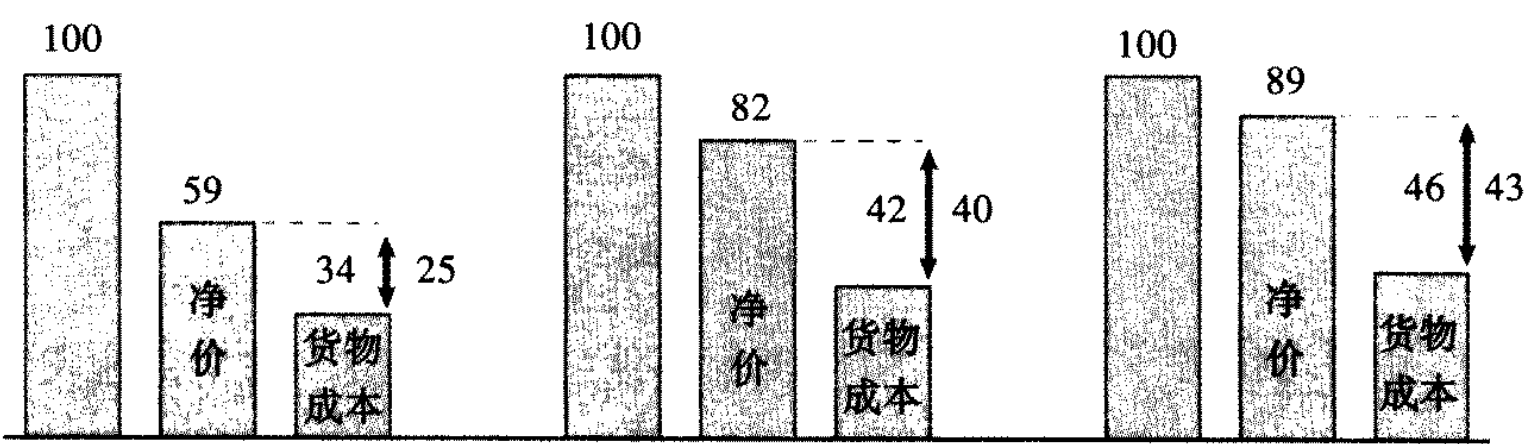


图13-5 标价、净价以及产品A、B、C的真正利润

但通常情况下，它还意味着顾客也投入了等额的广告资金，而该广告可能带来很多需求，因此，对于企业来说，该顾客要比那些没有收取广告津贴的顾客更具吸引力。“净价”较低的顾客之所以更具吸引力，是因为它还在营销系统中担任了其他工作。此外，只有将“净价”资料与成本数据结合在一起，才能真正了解客户的愿望。为说明这一问题，有多位研究定价问题的专家共同提出了一种“顾客网格”。如图13-6所示，这种图根据顾客所收到的净价，以及服务该顾客所需要的成本（如未收费的技术支持、销售人员花费的时间以及“投入”的特别定制的油漆或方便的运送等特别服务）来对顾客进行分类。专家们的研究显示，顾客的分布绝不是沿着图13-6中的“均分对角线”排列的——均分对角线显示的是净价与服务成本之间的高度相关性。他们举出的一个例子中，顾客几乎均匀分布在网格中。那些位于右下方、属于低价格、高服务成本的顾客中，有些可能因其是大客户而受到欢迎，但舍弃这些客户公司却对公司更有利。

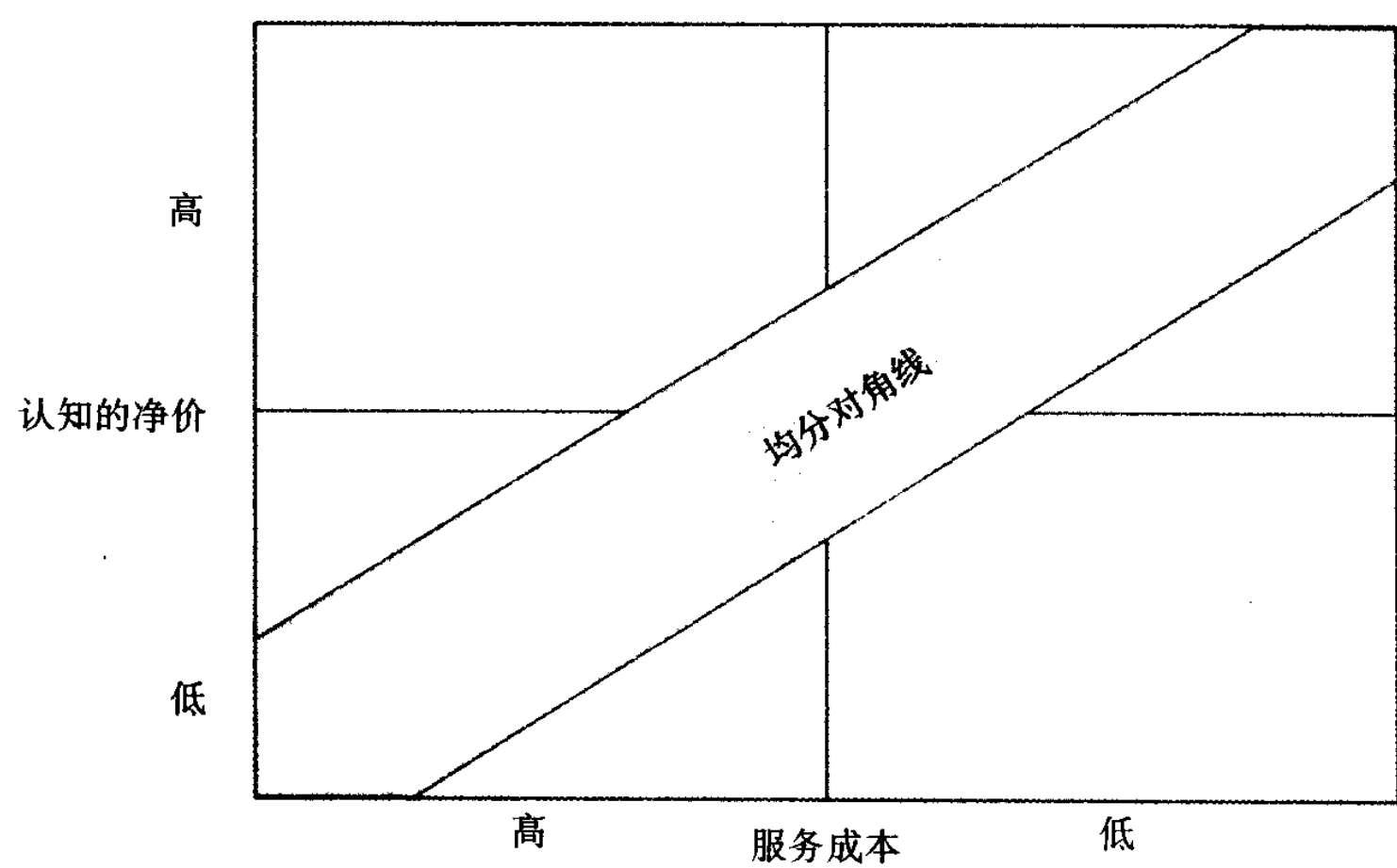


图13-6 顾客网格与均分对角线

高明定价者了解其折扣结构以及其他“流失收益”的全部含义，并有一个监管“净价”或“实价”的办法；另外，他们还根据顾客在营销系统中所承担的任务来理解这种“净价”，如经销商参与合作广告，而由卖方承担成本。我们可以利用顾客网格图来分析哪些顾客应该成为涨价的目标，即竞争目标；该图还可以用以识别顾客，如网格左上方的顾客就最有可能成为竞争利益的目标。

范畴C的第3项检测标准是指高明定价者应有一个用以了解市场走向的程序，也就是说，他应知道其价格和毛利的走向，还应知道他可以采取什么措施来影响这种走势。图13-7是根据价格和利润走势所划分的4类市场。

方格1显示的是涨价，但这种涨价的速度还不足以抵消成本增加的速度，因此，利润是下降的。方格2显示的是价格上涨速度高于成本上涨速度，因此利润提高了。我们在第十一章讨论定价时提到过的美国凌志车就属于这种情况。方格3的典型例子就是移动电话，利润由于价格压力而受挤压，成本下降了，但价格下降的速度更快。最后，方格4显示的是价格下降了，但利润却改善了，因为成本下降速度更快，有些电子企业就属于这种情况。

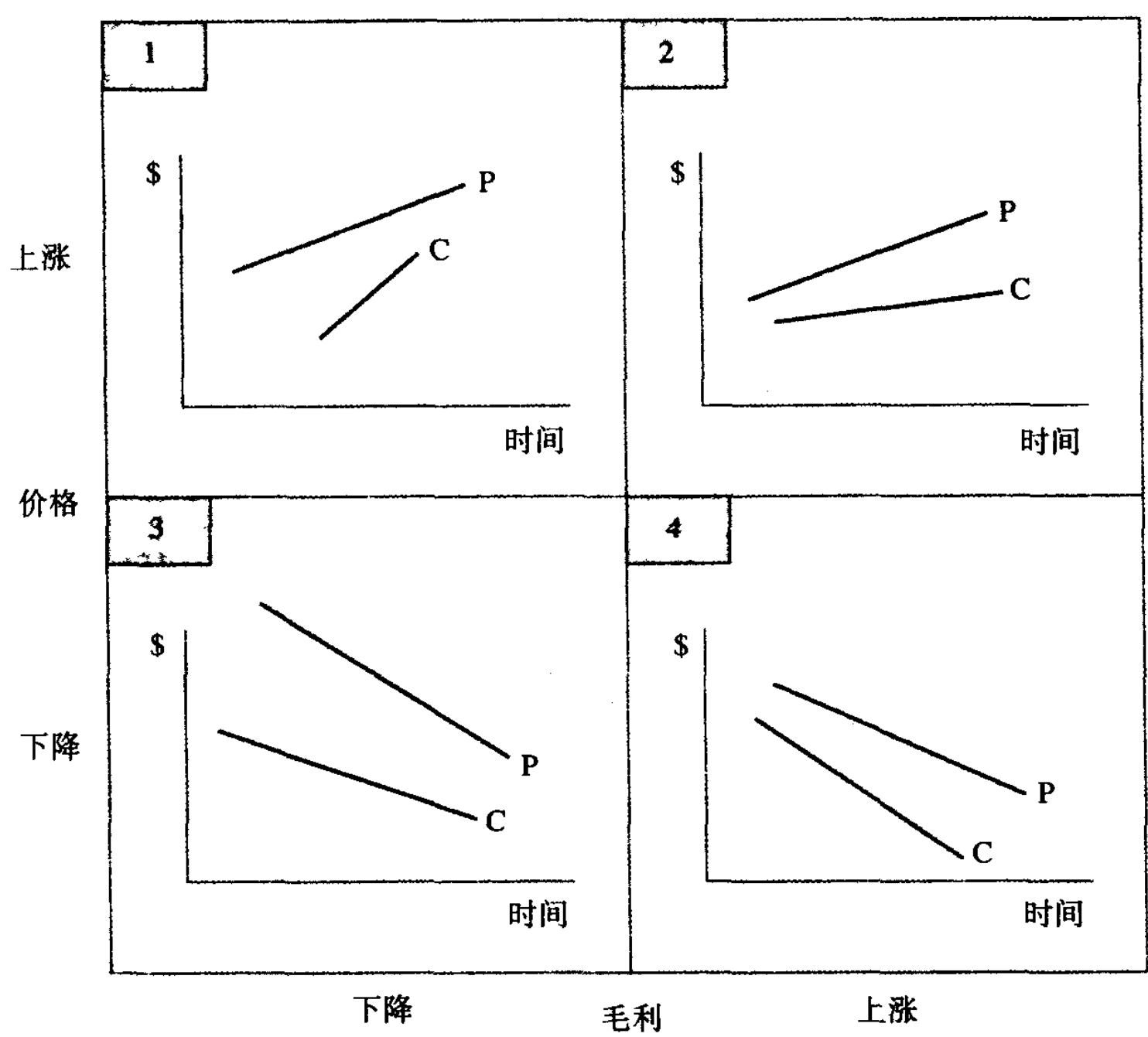


图13-7 市场演变的4种类型

高明定价者首先能感知市场的走向，其后又能制定出相应的管理办法——这种办法考虑了我们在第十一章中讨论过的现行价格举措影响未来市场演变的各种因素。

范畴C的第4项检测标准与定价策略在市场中的实际运用有关：是否有一个办法可用以判断企业在市场上实施价格或价格调整的情况如何？顾客是否愿意支付我们想要的价格？现以某高级办公家具展示厅为例来分析这种情况。

某潜在顾客要为其家庭办公室寻购一种高档书桌用椅，他看中了一张标价为3 000美元的椅子。销售人员随即解释说，3 000美元只是“价目表”上的价格，他可以降价65%，这样，这张椅子的实际价格只有1 050美元。顾客如何反应呢？有些人也许会天真地认为，这位顾客会被这么高的折扣所吸引，而且相对于一开始就将价格标为1 050美元而言，他会更愿意在有折扣的情况下购买。但是，如果

该顾客是头一次买家具，那么其反应可能正好相反。“大幅度折扣”说明，如果是内行的话，也许还能获得更高的折扣，但作为外行，他肯定不能获得他应该获得的折扣。这样，尽管他愿意以1 050美元的价格购买这张椅子，但是为避免吃亏，他很可能就走了。报价的方式（而非价格水平）有着决定性的影响作用。

高明定价者能够系统思考各种表示价格的方式，并且能够从顾客的角度来看待这种标价方式。在这方面，关键就在于不同顾客所做出的反应可能截然不同。针对那些有“购买力”的潜在大客户所实施的涨价应该不同于针对小客户所实施的涨价，因为对于这些大客户来说，其他方面的交易属性可能是关键。正如第十二章中所讨论的那样，高明定价者在思考价格实施的时候，还会思考如何用产品线构成来实现实际的价格。正如先前提到过的“金牛座”汽车案例，位于产品线低端，一个徒挂虚名的产品（也就是，企业不指望这种产品有大的销量）可以帮助企业实现其想要的价格。

当然，需要考虑的问题有很多。比如，有很多文章都阐述过如何进行价格洽谈的问题。实施计划是否为最佳，取决于产品差异化程度、价格形态、行业传统、顾客类型以及其他因素。高明定价者能够在定价过程中系统地思考这些问题，并能够将实施中的这些问题作为定价过程的一部分，而不是将这些问题交给现场人员处理。在我们最近观察到的一个例子中，由于企业未能按此行事，所以价格举措终告失败。某建材厂家在认真分析其顾客后，发现涨价是可行的。但是，由于销售人员没有做好准备，再加上公司没有进行任何宣传活动，也没有发出任何信号让顾客或竞争对手有所准备，所以，涨价宣告失败，公司不仅失去了一次涨价的机会，而且还遭受了形象方面的损害。

范畴C的最后一项检测标准是高明定价者对法律问题采取主动的态度，因为定价过程中需要深入检查正在考虑的定价举措是否合法。如今，产品已经“全球化”，因此，定价要受各国不同情况的影响。随着各种条件条款的不断增加，定价举措已变得更为复杂了，正如本书所主张的那样，如今，全世界都在寻求差别定价的机会。因此，稍不注意，就有可能引起法律纠纷——这种情况正在与日俱增。这可以

以我们随便看到的标题为证：

“印刷品进口商被指控采取不公平定价”

“药店指控药品制造商，药品制造商同意支付600美元以示和解”

定价经理的一个良好开端就是要熟悉相关的法律规定，为此目的，可事先阅读一本内容丰富又权威可靠的营销法律书。不过，在我们看来，如果对有关法律只是一知半解，那么也是很危险的，因为正如本书第二部分所讨论的那样，有些法律规定可能是模棱两可和微妙难测的。因此，在提出新的定价策略时，应该咨询专业人士的意见——这应该成为整个定价程序的一部分。

定价智商评分卡

根据表13-1的评分卡来评估公司的定价举措，可以让公司内部对定价程序的质量有一个良好的认识。我们一定要记住各范畴的先后顺序，也就是牢记高质量定价程序的基础首先是范畴A的“定价思维”，然后是范畴B的“了解”。如果范畴A和范畴B的基础没有打好，那么，范畴C的“良好实施”只能是一句空话。除了表13-1中所列要素以外，我们还应将所有能带来讨论成效的其他因素加列进去。

实际上，我们发现按小组进行讨论很有效——可由企业内负责定价的4~8名管理人员组成小组。应该注意的是，一方面，同一单位内人们对范畴A所做的评分在各产品之间并无太大差异；另一方面，人们对范畴B和范畴C所做的评分则有可能因产品不同而有所不同，为此应该根据产品不同而分别进行考虑。

图13-8为自认为步入正轨的某企业对自己所做的评价。水平轴代表各标准的重要性，纵轴代表该单位对各标准实施情况的评价。在这一组中，标准的重要性和标准实施情况的排列非常一致，“定价思维”这一范畴的评分很高。一般认为，需要改进的关键范畴是：还需要为决策提供更好的数据资料（范畴DA——2分），尤其是应该关注“净价”（范畴DC——2分），也就是说需要更好地了解折扣结构对赢利能力的影响。

与此对照，图13-9则为陷入定价困境的某企业对自己所做的评价。当使用评分卡之后，陷入困境的原因以及首先需要关注的范畴就非常明显。范畴A中的两项检测标准——策略（范畴A——1分）和数据（范畴A——2分）都处于右下方框内，这样其他努力基本上是白费

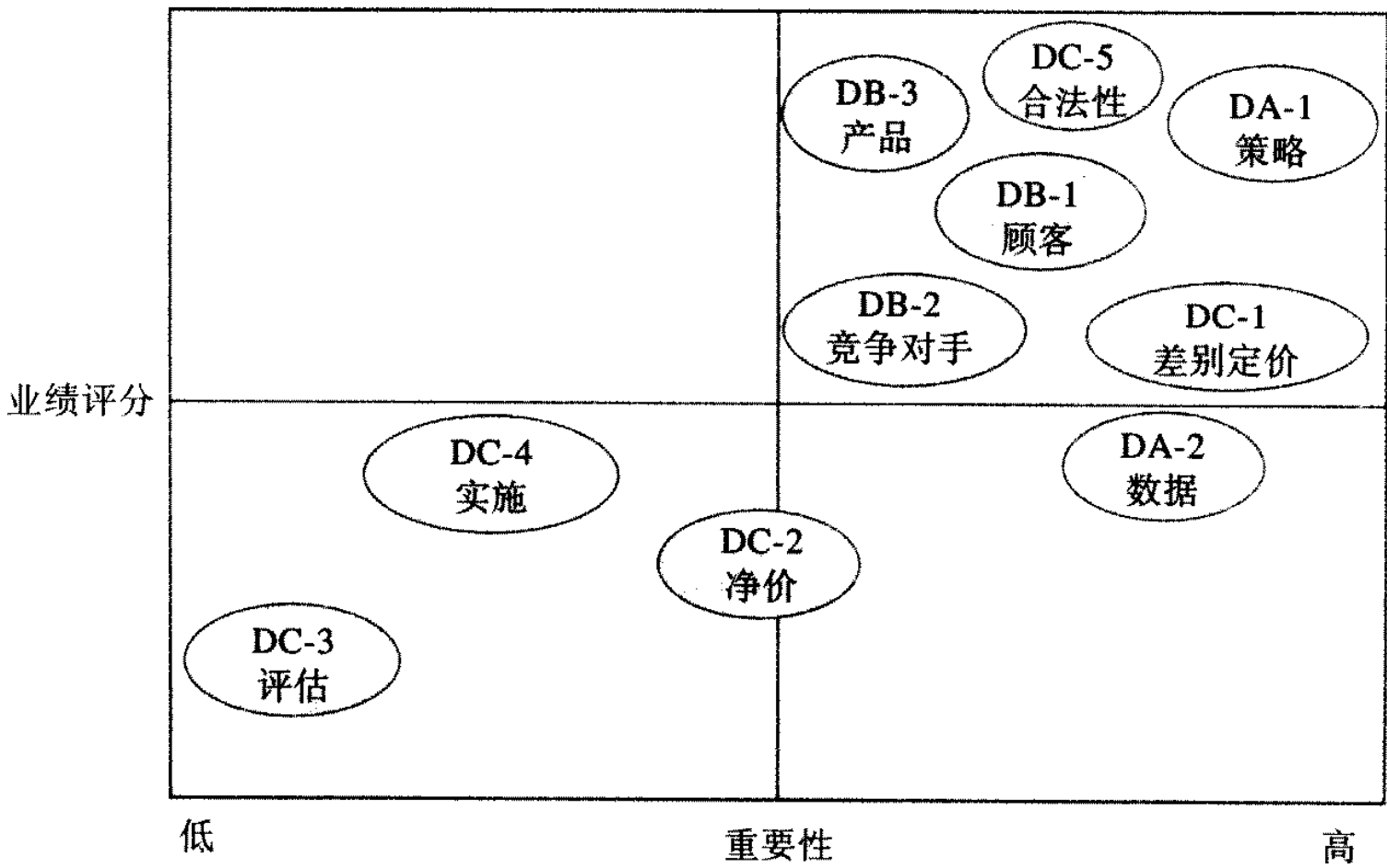


图13-8 某正常企业的评分（Di-j是指范畴j中的i项目）

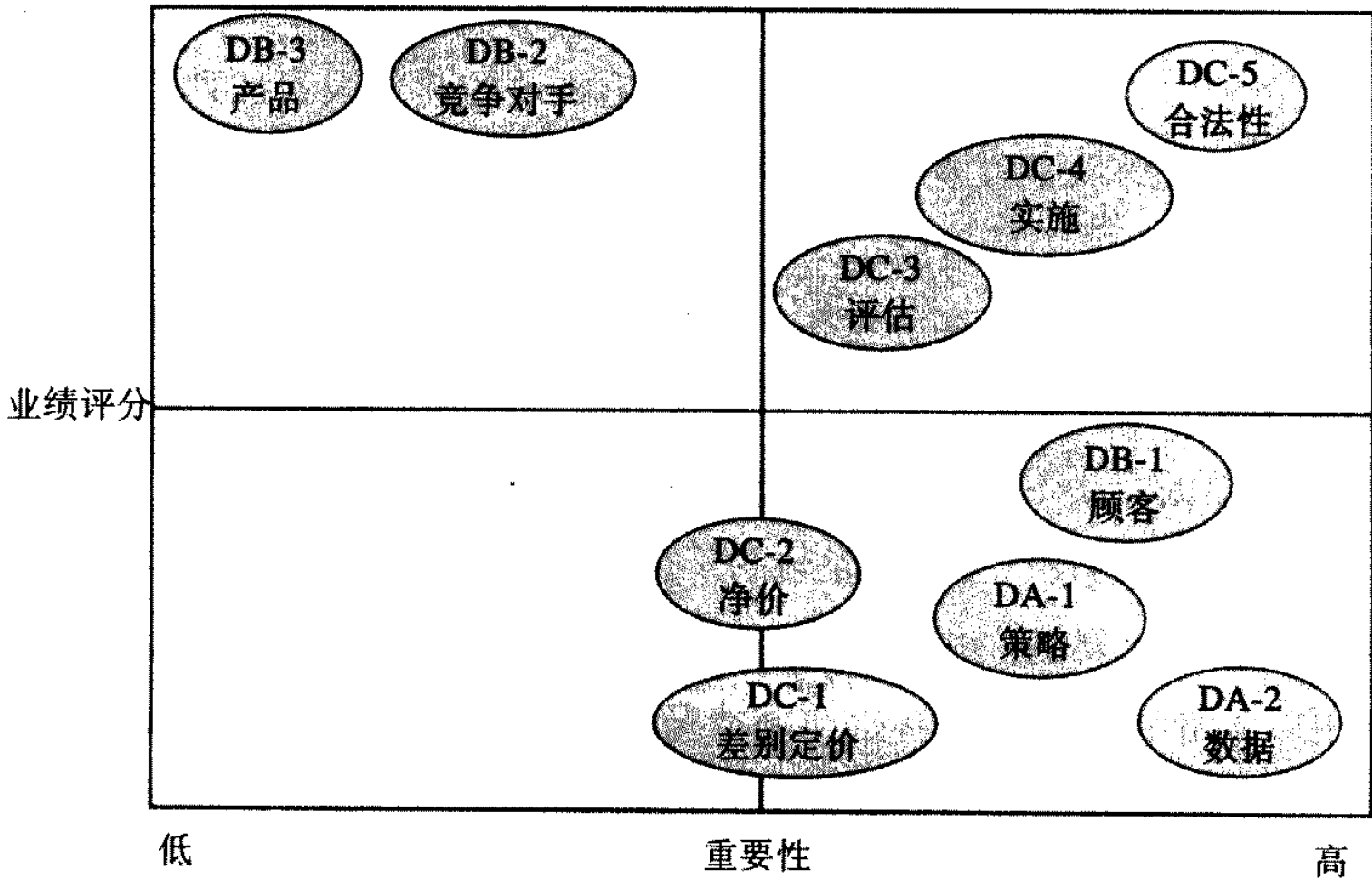


图13-9 某受挫企业的评分（Di-j是指范畴j中的i项目）

的。中层经理认为，在改善定价方面，高层管理人员除了空谈之外，并没有恪尽职守。

小结

本章提供了一个简单易行的定价智商评分卡（表13-1），可方便人们对定价情况进行自我评价。在使用评分卡时，重要的是应该：

- 让持不同观点的各方人士参与定价过程；
- 记住足够高的范畴A得分是有效实施的先决条件；
- 重点关注处于对角线以下的标准，也就是说，相对于评分等级而言，这些标准的执行情况较差。

这种检测能帮助商界的有识之士走上高明定价的征途。

POWER PRICING

在所有关键的营销杠杆中，定价是人们谈论最多却又了解最少的一个。《定价圣经》对定价变量进行了独创性的透彻分析，对确定价格的上限和下限大有裨益。这是一本非常有价值的书，我已将该书列为宝丽来公司高层业务经理们的必读书籍。

——加里·T·迪卡米诺，宝丽来公司董事长兼首席执行官

本书作者以其敏锐的洞察力，对当今和未来具有挑战性的问题提出了极其宝贵的独到见解。

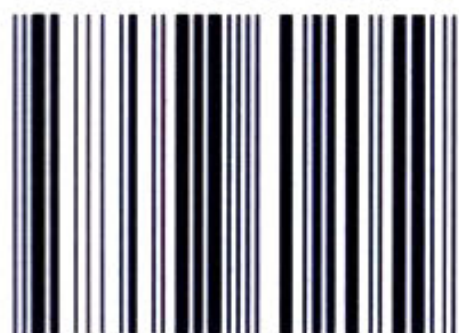
——海尔吉·H·维尔梅，拜尔（Bayer）公司总裁兼首席执行官

本书表明，高水平的定价策略可以大大改善企业的获利情况。

——汉姆乔·克莱因，德国汉莎航空公司顾客部首席执行官执行委员会成员

上架建议：经济管理 / 营销

ISBN 7-5086-0205-6



9 787508 602059 >

www.publish.citic.com



ISBN 7-5086-0205-6/F · 722

定价：26.00元