



定价的学问



从企业的角度来讲，定价是最有力的武器之一。产品价格每提升 1%，利润就可能提升近 10%；但主营业务的销售成本或行政开支如果降低 1%，相应地，利润最高只能提升 7.2%-8%。

一直以来，“成本加成定价”是最常见的定价方法——以产品或服务的成本为基础，加上一个靠想象决定的回报水平，二者之和除以预计的销量，就得到了单位价格。不少公司以为，依靠这种定价方法就能实现利润。

然而，成本驱动型定价有一个最根本的问题：公司固定成本分摊在销量中，而销量随着价格的变化而变化，所以单位成本实际上是一个变动指标。以成本定价只会造成产品在疲软市场上价格过高，在繁荣市场上价格过低，这恰恰有悖于财务审慎的原则。

但是，一般的公司很难看到成本定价的缺陷。其实，定价战略并不复杂，合格的定价战略可以分为五步：价值创造、价格结构、价格沟通、定价政策和价格设定。

首先，公司必须改变“产品驱动”的模式，转而采用“客户驱动”模式。制定目标价格应基于客户需要的产品、特征和服务的价值，财务管理则要坚持成本只发生在生产能够为目标客户带来价值并盈利的产品上，而非用价格覆盖所有成本。

其次，复杂的价格结构可以捕捉到每个细分市场中可能实现的最优价格。以欧洲瑞安航空（Ryanair）为例，这家公司将细分服务收费的理念推

行到了极致：想在抵达机场之前就打印登机牌，另缴 5 欧元；想在候机队伍中优先登机，3 欧元.....凭借这种定价战略，只用了不到十年的时间，瑞安航空的市值就位居欧洲航空公司榜首。

再次，个性化定价需要大量的沟通,以确定价格与产品、服务的价值之间的合理性。价值沟通的目的,就是要向客户介绍产品最具差异化的特征。

另外，定价政策要透明、一致。公司要主动应对价格挑战，销售代表不能因客户威胁或小道消息让步。区隔“例外”客户的惟一方法，是要求买家同意排他合同、长期合同或允许分步骤接受价格上涨。

最后，近些年，ERP 价格已经成为一种趋势。在增量实施分析中，管理者可以对价格进行一系列微调来测试客户反应，把定价失误带来的风险最小化。

简而言之，定价战略是组织管理问题，需要市场、销售、生产和财务等诸多部门的参与和配合。

我相信，在当下复杂的经济衰退环境中，当然，公司在定价时还应该严格遵循成功三原则：基于价值、积极主动和利润驱动。

市场需求下降时，公司是否应该降低产品价格？如果客户从产品或服务中获得的價值确实由于经济衰退而减少，那么应该降价；如果市场上的客户数量虽然减少了，但他们却并不认为你的产品或服务价值降低，那么降价就没有必要。

同时，当企业预见到新一轮衰退到来和新的替代性对手出现时，应当积极主动地采取降价策略，或设立客户忠诚计划来掌握主动权，而不是等到最后一刻被迫接受谈判条件。

公司还要坚持最基本的利润驱动原则。艾伦·穆拉利（Alan Mulally）在这一点上就做得很出色：他在 2006 年接手福特汽车 CEO 职位后，宣布福特将是一家专注于盈利的公司，然后毫不犹豫减少车型、降低产量。尽管放弃了市场份额，福特却最终成为三大汽车巨头中惟一没有遭受厄运的公司。

托马斯·纳格是前摩立特集团高级顾问、合伙人。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32228

