

# 定价策略

竞争与定价

上海财经大学商学院

孙琦

# 价格战的起源

- 价格战的最终目的是什么？
- 如何科学定义“价格战”？
  - 如何判断一个价格是正常价格还是“价格战”价格？

# 价格战的起源

- 囚徒困境

|      | 降价     | 维持原价   |
|------|--------|--------|
| 降价   | (5, 5) | (8, 3) |
| 维持原价 | (3, 8) | (6, 6) |

# 价格战影响因素

- 竞争者数量
  - 竞争者数量越多越容易引发价格战，还是相反？为什么？
  - 高固定成本 vs. 低边际成本
    - 航空业
    - 共享单车
  - 行业成熟度和网络外部效应
    - 为什么社交网站不收费？

# 降价的应对策略

- 直接成本和直接收益
  - 如何评估对手降价所造成的损失?
  - 不降价的直接成本
  - 降价的直接收益
- 降价的连锁反应
- 战略地位
  - 竞争对手或自身的竞争优势

# 发起降价

- 价格作为竞争策略的核心
  - 西南航空公司（Southwest Airlines）
- 评估竞争对手的反应
  - 竞争对手会作出反应吗？有什么情况竞争对手不会做出反应？

# 价格战案例：美国西南航空

- 西南航空的低成本：
  - 20世纪90年代，美国航空也的平均运营成本为15美分/每英里座位。
  - 西南航空为7美分/每英里座位。
  - 以洛杉矶—旧金山航线为例：西南航空平均票价：59美元，竞争对手平均票价186美元。
- “西南航空效应”：1990—1994年间，美国运输部接到的“价格战”投诉有90%是关于西南航空的。

# 价格战案例：美国西南航空

- 西南航空的特殊之处：在低价格的同时，保持高利润。
  - 连续40年盈利，期间股票总回报率超过300倍。
- 原因：“员工第一，客户第二”
- 西南航空不是不重视客户价值，而是设计业务模式时，客户价值是业务流程起点，而非业务流程终点。
- 目标客户：价格敏感的消费者。
  - 不提供托运行李
  - 不提供高级舱位、不提供指定座位
  - 不通过第三方售票，不支付佣金
  - 不提供液晶显示屏和耳机
  - 不提供用餐服务
  - 塑料登机牌，循环使用

# 价格战案例：新西兰航空

- 国内市场狭小，依赖国际市场，但是国际中转服务几乎不存在，商务旅客比例极低（低于7%），价格竞争激烈。
- 如何应对竞争对手的价格战？
  - 精确定位：收入相对较高、25岁到49岁、热爱高端旅行的游客，以及他们的父母和孩子。

# 价格战案例：新西兰航空

- 精确定位下的精确产品设计：
  - 上海-奥克兰航线的波音787-9客机原先设有18个豪华公务舱和21个豪华经济舱，2019年将豪华公务舱座椅增加到27个，豪华经济舱座椅增加至33个。
  - “空中沙发”产品。
- 新西兰航空在中新航线上机票价格一直处于高位，与大多数旅游航空的定价策略完全不同。

# 价格战案例：长虹电视

- 1996年，彩电进口关税大幅度降低。
- 长虹提出“产业报国”，每台彩电降价100—850元
- 1996年底，长虹市场占有率达到7.9%提高到35%。
- 1997年，国内主要电视生产商均开始大幅度降价。
- 1999年，长虹负债超过60亿，库存超过70亿

# 价格战案例：英国公共交通公司

- 20世纪80年代，HSO（Highland Scottish Omnibuses）是苏格兰地区的市内公交线路垄断运营商。
- 1988年，英国政府开放了公交服务市场，允许多厂商竞争。
- ILT（Inverness Traction Ltd.）进入苏格兰地区，和HSO竞争。
- HSO发起价格战，希望将ILT逐出市场。
- 双方都蒙受利润损失。
- 1989年3月，ILT宣布破产。
- 1991年9月，HSO也退出公共交通领域。

# 价格战的经济学模型：限制性定价

- 限制性定价（Limit Pricing）：厂商在短期制定低价格，限制竞争对手进入市场，从而在长期可以制定高价格，从而最大化**长期利润**。

# 价格战的经济学模型：限制性定价

- 假设某一产品市场上消费者需求函数为

$$p = 100 - q$$

- 假设在这个市场上，有一个垄断厂商M，成本函数为

$$MC_M = AC_M = 40$$

- 在垄断条件下，厂商M的利润最大化价格为 $p_M = 70$ ，最优产出为 $q_M = 30$ ，利润为 $\pi_M = 900$

# 价格战的经济学模型：限制性定价

- 现在假设有一个潜在的厂商PE想进入市场和M竞争。
- 假设PE成本**高于**M:  $MC_{PE} = AC_{PE} = 50$
- 如果垄断厂商M希望最大化短期利润，仍然将价格设定在 $p_M = 70$ ，从而 $q_M = 30$ ，那么厂商PE所面对的需求曲线为：

$$p = (100 - q_M) - q_{PE} = (100 - 30) - q_{PE} = 70 - q_{PE}$$

- 所以，此时厂商PE的最优价格为 $p_{PE} = 60$ ，最优产量为 $q_{PE} = 10$ ，利润为 $\pi_{PE} = 100$
- 所以，厂商PE的进入将价格从70降低到60，所以实际上，如果PE进入，厂商M的利润将从700降低到：

$$\pi'_M = 30 \times (60 - 40) = 600$$

# 价格战的经济学模型：限制性定价

- 如果厂商M想阻止厂商PE进入市场，则必须降低产品价格。
- 如果厂商M把价格降低到厂商PE的成本50，厂商PE所面对的需求函数为：

$$p = (100 - 50) - q_{PE} = 50 - q_{PE}$$

- 此时，上述需求曲线完全在厂商PE的边际成本曲线的下方，PE无论将价格定在何处，均无利可图，因此将不会进入市场。

# 价格战的经济学模型：限制性定价

- 前述分析假设垄断厂商M对于潜在竞争者PE有成本优势。
- 现在，我们假设潜在竞争者不存在成本劣势：PE的成本和垄断厂商M一样， $MC_{PE} = AC_{PE} = 40$ 。
- 此时，如果厂商M想阻止PE进入市场，需要将价格设定在40。但是，在此价格上，M也将无利可图。
- 因此，**如果PE不存在成本劣势，单纯的限制性定价将不能够阻止PE的进入。**

# 价格战：非价格因素

- 除了价格，企业还可以使用什么方式来阻止竞争对手进入市场？为什么？

# 价格战的经济学模型：掠夺性定价

- 掠夺性定价：当竞争对手进入市场时，既有厂商将价格降低到使得竞争对手出现亏损（即使自身也会蒙受损失）。

