

定价策略

第一讲：课程介绍

上海财经大学商学院

孙琦

2023—2024春季学期

课程考核方式

- 考勤: 20%
- 平时作业: 20%
- 期末考试（闭卷）: 60%

为什么要学习“定价策略”？

- 即使轻微的价格调整也会对于企业盈利产生重要影响。
 - 假设一家公司有8%的利润率，如果价格可以提高1%（假设销量不变），利润会增加12.5%。而固定成本降低1%，利润只增加4%。
 - 美国大陆航空公司（Continental Airlines）2001年运输了4400万消费者，平均票价为193美元。假设大陆航空公司可以每张机票提价2美元（相当于提价1.04%），就可以扭亏为盈。
- 2010年麦肯锡的一项调查，80%的企业高管知道产品的生产成本，但是只有23%的高管表示知道消费者对于企业产品的支付意愿（willingness to pay）。
- 该调查还显示，41%的企业高管认为阻碍企业进一步优化价格策略的主要障碍是缺乏具有专业知识的雇员。

为什么要学习“定价策略”？

- 企业的定价决策是一个非常复杂的问题。
- 和企业的运营管理、人力资源管理、竞争态势、客户特征、以及政府的管制政策高度相关。

主要内容

- 产品价格应该定为多少？
- 什么时候需要提供折扣，以及如何进行折扣管理？
- 所设定的价格结构（price structure）是否能带来最高收益？如果不是，应该如何调整？
- 如何呈现价格，“诱导”消费者选择使得厂商利润最大化的商品？
- 企业的定价策略与企业的其他经营策略（产品线设计、运营管理）等相互影响？
- 企业间的竞争以及政府管制如何影响价格决策？

主要内容：超越成本导向的定价策略

- 成本导向的定价策略：产品售价=产品成本+固定比例利润（成本加成）。
- 成本导向定价策略的缺陷：
 - 产品价格=总成本÷销量。不确定价格，如何知道销量？
 - “成本→价格→销量→成本”的闭环结构：销量降低→成本上升→提高价格→销量降低。
 - 成本核算困难：例如电脑软件，生产成本几乎为0，如何核算单位成本？
- 本课程着重讲授**超越成本加成的定价策略**。
 - 以消费者支付意愿（willingness to pay）为基础的定价策略。
 - 超越单一定价（uniform pricing）的价格策略：对不同的消费者制定不同的价格。
 - 动态的价格策略。

超越成本加成的定价策略举例：Pet Rock

- 1975年，美国人Gary Dahl想出Pet Rock创意。



- 1975年12月至1976年2月，定价4美元（1975年美国人均年收入6172美元）售出约150万个Pet Rock。

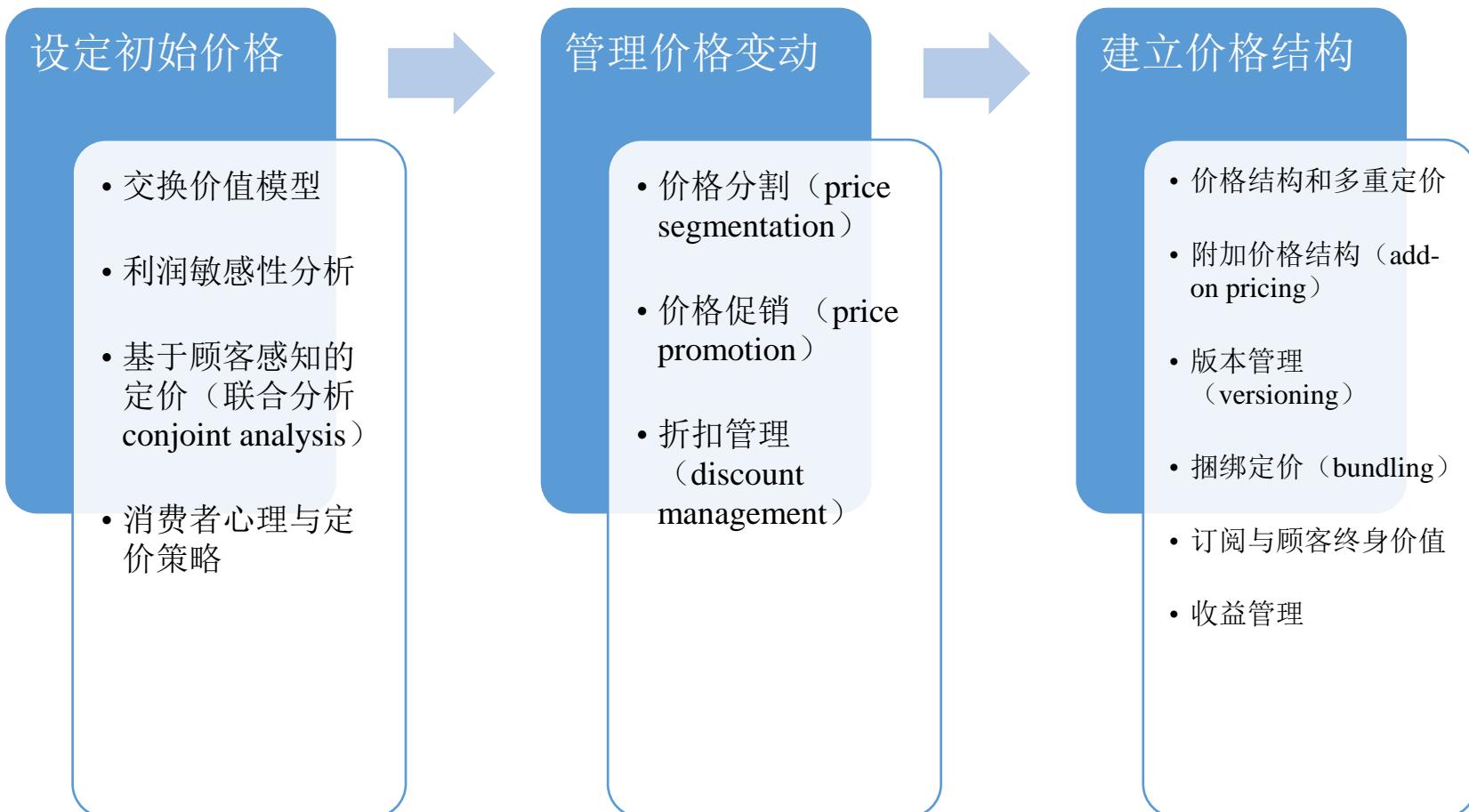
超越成本加成的定价策略举例：Pay as What You Want

- 英国著名摇滚乐队Radiohead于2007年发行专辑“*In Rainbows*”。
- 采取“Pay as What You Want”的定价方式，消费者自行选择愿意支付的价格。
- 结果：专辑平均售价2.26美元，62%的消费者支付了0美元
 - 传统专辑价格：9.99—14.99美元。
- 问题：你能想到现实中Pay as What You Want定价方式（并且获得成功）的例子吗？

超越成本加成的定价策略举例：Loss Leader Pricing

- 西班牙elBullie餐厅
 - 历史上唯一一家被《Restaurant Magazine》五次评为全球最佳餐厅（第二名：1次）。
 - 每年只在6月15日到12月20日间营业。
 - 每年的12月21日接受下一年度的预定，只接受大约8000份预定。
 - 平均每年有200万预定请求，会在开放预订的5分钟内订满整个年度。
 - 平均每餐价格在325—500美元。
- 问题：
 - elBullie餐厅本身会盈利吗？
 - 如果不会，那么它的盈利模式是什么？

课程主要内容



产品定价的两个视角

经济视角

- 假设消费者完全理性
- 消费者追求自身效用最大化

心理视角

- 消费者也许不是完全理性的（有限理性， bounded rationality）
- 消费者感知（perception）对于消费决策有重大影响

产品定价的两个视角

经济视角

- 如何制定价格

心理视角

- 如何呈现价格

产品定价的经济学视角

披萨	价格
奶酪+番茄	39.99
奶酪+番茄+蘑菇	49.99
双份奶酪+番茄+蘑菇	59.99

经济视角所回答的问题：如何制定披萨的价格？

1. 为什么“奶酪+番茄”披萨的价格要定在39.99，而不是41.99，或者37.99？
2. 为什么每多加一个选项，要多付10元钱？为什么不是8元？或者11元？

产品定价的心理学视角

披萨	价格
奶酪+番茄	39.99
奶酪+番茄+蘑菇	49.99
双份奶酪+番茄+蘑菇	59.99

披萨	价格
奶酪+番茄	39.99
额外加蘑菇	+10.00
额外加奶酪	+10.00

心理学视角所回答的问题：如何呈现价格？

1. 如果消费者是完全理性的，这两份菜单对于消费者来说应该是一样的。但是，实际中是这样的吗？
2. 如果不是，两份菜单对于消费者的影响有何不同？
3. 如何利用这种心理因素对产品价格进行呈现，从而使得利润增加？

产品定价的心理学视角：一个（真实的）小故事

- 1968年，两名来自欧洲的小青年在美国加州开始做泥瓦匠。
- 在会见客户时，一个人会和客户交流，另一个会在现场进行仔细测量，然后两人会用德语争论什么。直到客户打断他们，问他们为什么争论。
- 一个泥瓦匠会对客户说：“我不明白为什么他（指同伴）觉得一个露台要花8000美元，我觉得7000美元足够了。”
- 在和客户讨论一段时间后，两位泥瓦匠又用德语争论了一些事情，最后客户愉快地以7000美元成交。
- 两位泥瓦匠的生意日渐兴隆，直到后来一位青年决定转行。

教学方法：经济学与心理学分析+案例分析

- 经济学与心理学分析：理论基础和问题分析框架。
- 案例分析：真实商业环境下的理论应用。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 20世纪90年代初，德国联邦铁路公司（以下简称“德国铁路”）陷入经营困境。
- 主要原因：火车票比同等距离汽油费贵一倍，因此，消费者更多选择自驾出行。
 - 火车每公里营运成本（1991年价格）：0.16美元/公里。
 - 汽车每公里营运成本（1991年价格）：0.1美元/公里。
 - 大幅度降低火车营运成本并不现实。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 但是，火车的每公里成本真的比汽车贵吗？
 - 火车每公里成本包括：（1）燃料费用；（2）人员工资；（3）设备维护和折旧费用。
 - 消费者眼中的自驾每公里成本包括：（1）燃料费用。
- 原因：消费者计算自驾成本时**不考虑**固定成本（购车成本、折旧、保险费）。
 - 消费者和公司不同，不用计算会计利润。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 如果自驾车包括固定成本，火车成本和自驾成本的差距会显著缩小。
- 因此，让消费者选择火车出行的一个办法是让消费者在计算自驾成本时**主动**考虑固定成本。
 - 能做到吗？很难。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 另外一个思路：
 - 调整火车票的定价方式，将火车的固定成本和可变成本分开。
 - “诱使”消费者在考虑购买火车票时只比较火车和自驾出行的可变成本。
- 对应的定价策略：两部定价策略（Two-Part Tariff）。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 1992年10月1日，德国铁路推出“火车优惠卡（BahnCard）”。
 - 包括“年费”和购票折扣。
 - 消费者支付年费后，每次购票都可以享受相应折扣：

BahnCard 类型	年费（二等座） (2010年)	年费（一等座） (2010年)	每次购票所享折扣
BahnCard 25	57欧元	114欧元	25%
BahnCard 50	230欧元	460欧元	50%
BahnCard 100	4080欧元	6400欧元	100%

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 火车优惠卡的好处：
 - 将火车的固定成本和可变成本分离：
 - (1) 固定成本→年费； (2) 可变成本→票价。
 - 票价的折扣使得火车的**可变**成本和汽车接近（BahnCard 50 卡对应的火车可变成本为 $0.16 \times 0.5 = 0.08$ 美元/公里，低于汽车的0.10美元/公里）
 - 提高顾客忠诚度和产品销量：消费者会尽量多的乘坐火车来“弥补”年费支出。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 火车优惠卡的好处（续）：
 - 提高顾客感知到的票价折扣：
 - 2003年的调查数据，BahnCard 50的客户平均节约了27%的费用（相对于每次不使用BahnCard）。
 - 但是消费者的“感知折扣”非常接近40%（因为消费者会低估年费对于折扣的抵消作用）。
 - 通过复杂化盈亏平衡计算赚取额外利润：
 - 2003年的调查数据，96%的消费者不能准确计算对应年费下的盈亏平衡点。
 - 21%的BahnCard持有者支付了更多的费用（相对于不使用BarhnCard）。

产品定价案例（一）：德国联邦铁路公司优惠卡

- 类似BahnCard的两部定价策略：
 - 亚马逊Prime会员
 - 京东Plus会员
 - 手机套餐（更为复杂的三部定价）
- 两部定价策略成功的原因：
 - 经济学分析（固定成本 VS. 可变成本）
 - 心理学分析（消费者感知）

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略

	ZARA（2016年）	H&M（2016年）
补货率	2.8%	23.1%
全价销售最久的商品（oldest full-priced products）	2013年11月上架	2011年5月上架
降价销售产品比例	3.2%	24.2%
降价超过50%的商品比例	0.2%	9.3%
新产品平均售罄时间	41天	153天
每年新款数量	~25000	6000—9000

ZARA：低补货率，小幅降价。依靠不断推出新产品来减少库存，减少折扣。

H&M：高补货率，大幅降价。不断补充畅销产品，直至需要打折清理库存为止。

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略

- 核心问题：为什么ZARA可以依靠低补货率+少量降价获利，而H&M不能（甚至绝大多数服装厂商都不能）？
- 答案：ZARA的核心竞争力——垂直一体化（Vertical Integration）。

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略

- ZARA垂直一体化目标之一：缩短出货时间
 - 生产流程：减少外包，本地生产。
 - 配货方式：集中配货：ZARA核心仓库的规模为Amazon核心仓库的9倍，每天2次运输。
 - 运输方式：空运（竞争对手：海运）。
- 优势：周转迅速
 - 库存压力小：ZARA核心仓库里的所有服装不会停留超过3天，存货周转率是行业平均水平的3—4倍。
 - 折扣压力小：折扣商品销量只占总销量的5—10%，行业平均水平为30—50%。
 - 顾客回头率高：顾客平均一年光顾ZARA店面17次，行业平均水平4次。

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略

- ZARA垂直一体化目标之二：及时反映顾客需求
 - ZARA直接管理店铺（而非加盟店）：
 - 店铺经理直接向总部反映顾客需求。
 - 设计师被按照店铺经理的要求设计服装（而不是相反）。
- 优势：迅速推出新款服装
 - ZARA每年有25,000件新款服装，是H&M的4—6倍。

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略

- ZARA垂直一体化的代价
 - 成本高昂。
 - 弥补措施：减少营销费用。ZARA营销费用占总销售额的0.3-0.4%，行业平均：3-4%。
 - 营运风险增加：无法将营运风险转嫁给供货商和加盟商。
 - 无法（相对）迅速扩张。

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略

- 主要结论：企业的定价策略和企业的其他经营策略密切相关。
 - 如果其他服装品牌效仿ZARA的定价策略，就需要同时效仿ZARA一整套的产品设计、生产、以及物流模式。
 - 需要重建设计师、原料供应、物流体系、生产流程等一整套体系。
- 问题：在不改变现有运营模式的前提下，H&M能采取哪些措施来减少对于产品折扣的依赖，提高售价，降低库存？

产品定价案例（二）：ZARA与H&M的定价策略



产品定价案例（三）：巧克力战争

- 产品定价策略与行业竞争态势



产品定价案例（四）：长期合同



VS



中国南方航空
CHINA SOUTHERN AIRLINES



VS

