

BCG

行业的当前契机



■ 最近全球经济的震荡打击了定价的主要驱动因素：消费者的消费意愿、竞争对手价格和企业的经济状况。

■ 战略定价是经济低迷时期的良药，它能帮助企业降低感知价格、管理价格战的风险并快速回应价格变化。

■ 消费者更易被折扣所吸引，而不愿按标价购买。

■ 你可以通过小心选择战场或通过改变参与规则赢得价格战。

■ 定价问题极具战略性，不能交由销售和部门独立负责；获得授权的组织必须把握市场脉搏并对需求变化作出快速反应。

通过战略定价 扭转颓势

Upend the Downturn with Strategic Pricing

如果你的定价战略是好几个月前制定的，那么已经过时了。坐上过山车的经济正进一步下滑，使得企业举步维艰。当前的低迷状况正在影响定价决策的三大主要驱动因素：

- ◇ 消费者的消费意愿。所有收入水平的消费者将尽量降低消费，以渡过难关。
- ◇ 竞争对手价格。由于需求下降和消费者价格敏感度提高，竞争对手将不得不降低价格并发动价格战。
- ◇ 企业的经济状况。大宗商品成本波动和对销量的不确定性将继续影响供应链成本。

在面对这些挑战时，战略定价可以让你的公司泰然前行，即使你的竞争对手正在走下坡路。它将以较低的感知价格应对极端的价格敏感度、管理价格战的风险并利用组织的力量快速回应价格变化。

在不影响利润的情况下降低感知价格

信贷紧缩和资产价值下降，加上就业危机和高失业率，极大地抑制了消费。在近期调研中，波士顿咨询公司发现58%的美国消费者和56%的欧盟消费者计划在2009年削减5%甚至更多的消费额。他们正在期待大减价、促销、折扣和讨价还价的机会，而且这一趋势还将加剧。大多数企业将降价，这一举措极有意义。在你跟风之前，要考虑降低感知价格点，以避免影响利润。有多种方法可以做到这一点。

重新设计价值，与更低的价格保持一致。现在，保持价格和价值的吻合度十分重要。如果消费者希望降低价格，那么就要重新设计产品以提供更低的价值。比如说，许多消费品公司今年都减少了包装。大多数消费者都没有注意到这一点——即使他们注意到了，也不会在意，因为他们寻求较低的价格，尤其是购买非必需品时。如果一大杯拿铁咖啡变少了，也没什么太大关系。你也可以通过去除消费者不太关心的功能降低成本。甚至可以重新

设计产品以满足低价需求。雷诺就在Dacia品牌轿车上使用了这一方法。

取消产品和服务捆绑。对以前免费的服务收取少量费用。传统的美国航空公司在低成本竞争对手和高油价的打压之下，开始取消服务捆绑，对机上餐饮、耳机使用、行李甚至毛毯收取费用。说到底，捆绑的目的是在于鼓励消费者多消费。但是，现在的消费者却在寻找机会少消费，从而使得取消捆绑成为良策。

锁定和销售升级。企业需要积极降低价格，利用合同锁定消费者，同时还要将他们升级到更高利润的产品上。通过对手机和服务套餐大幅降价，移动服务提供商将消费者锁定在多年的合同中，使得运营商有足够的时间销售彩铃和游戏等额外产品。健身俱乐部、信用卡公司甚至打印机和iPod制造商都使用了相似的方法。有些企业善于此道，但许多公司仍是新手。比如，一家邮轮公司最近发现，一开始购买了最低价套餐的客户此后非常愿意花钱升级到更好的舱室。将购买决策分为两个更小的价格点变得很有效。

提高价格和折扣。消费者对折扣比对标价更敏感。如在许多市场，99.99美元的商品打九折后的销售比89.99美元的标价销售情况要好。随着消费者对价格更加敏感，这一效果还将加剧。因此，将有更多的商品以112.49美元打八折的方式售出。进行调研，发现你所在市场价格敏感度的细微差别，并相应安排你的促销和折扣活动。在大多数情况下，你将发现自己可以在不影响实际价格的情况下降低感知价格点。

战略管理价格战的风险

虽然你能降低感知价格并维持低迷期的利润率，但是风险仍然很高，因为竞争对手将降低实际价格，从而可能开始一场价格战。有两种方式应对这一威胁。一种方式是直面战争但选择你的战场：评估你的每项业务并确定攻防的最佳地点。另一种方式是通过创新定价模式改变参与规则，从而避免正面冲突。新型定价模式通常在危机中出现，所以要抓住机遇。

深入分析整个组合的定价。当竞争对手准备降价时，你可以先下手为强。亦或，在对方降价之后再应对。无论怎样，深入分析组合内的业务至关重要。如果竞争对手可能采用和你差不多的减价幅度，在没有巨大成本优势的情况下，进一步降价毫无意义。降价是获得市场份额的极佳方法，因为竞争对手不能在无法确保利润的情况下陪你玩下去。如果你没有成本优势，在无法改变其它内容的情况

下首先降价，只能导致竞争对手在达到你的降价水平之后你自身的利润降低。因此，主动降价只能在你具有成本优势的市场和产品上进行。

被动价格措施依赖于市场分散度和你所拥有的市场份额，也需要按类别、地区和产品进行深入分析。在你拥有较低份额的市场上，价格弹性将更大，因此这些市场就成为了降价并重获市场份额以应对竞争对手攻击的有利区域——无论是在类别、渠道还是地域上。你将可以在市场上更好地预测竞争对手的市场表现，因为在大多数时候可以利用价格弹性进行优化，从而解决竞争对手。这就是了解你自身组合优劣势极其重要的原因。

避免价格战。在不降低现有价格的情况下，你可以通过新的定价模式改变规则，以更好地满足客户需求，从而在价格战中取胜。比如，电冰箱、洗衣机和汽车等大宗耐用消费品的融资机制，已经成为经济低迷期新定价模式的主流。租赁、租赁和其它包含协议的新业务模式，如Netflix，正是同一机制下的变种。

另一种避免价格战的方法是通过降低或取消二级收费改变价格竞争的规则。美国银行在房贷广告中没有告知结算成本，使得公众没有意识到实际利率是多少。这一策略也会起到相反作用：美国的信用卡公司在保持低APR利率的同时，提高了手续费。

利用组织力量作出快速反应

今天，你业务的经济状况可以一夜骤变。销量下降和无法尽快降低固定成本，加上大宗商品成本波动，将迅速挤压利润。手头趋紧的消费者可能导致库存升高，而同时你正在将产品组合转向更低利润的方面——所有这些都提高了服务成本。有几种方法可以防止这一两难境地的出现。

更频繁地观察消费者行为和竞争对手价格。除了价格敏感度之外，消费者还将表现出其它的消费紧缩迹象，如少去超市以节约汽油、改用超市自有品牌产品和通过廉价渠道购物。这些变化的影响可能难以预计，如对大包装产品的需求上升（购物频率下降）和家用美容产品销售上升（少做Spa和少去美发店）。你不能依赖过去的经验来应对这些变化。你必须授权一个组织快速把握市场脉搏并且快速应对需求变化。这就要求经常进行消费者调研以了解他们的行为变化并衡量其价格敏感度，从而寻找利润曲线上的最佳价格点。为了管理价格战的风险并优化价差，你还需要了解可靠的竞争对手定价行为情报，特别是定价水平的变化、促销活动和折扣机制。

Sylvain Duranton
Jean-Manuel Izaret

使定价流程更准确和反应更迅速。你需要能根据市场变化来改变价格和政策。这就要求经常将价格战略和现有服务成本数据以及客户利润率进行比较。比如，你应当积极快速管理大宗商品价格变化——无论是上涨还是下跌。波动时期关键大宗商品成本的价格指数是保护利润的良好方法。你也应当监督你的销售团队带给市场的实际价格并小心累计无法说明定价折扣完整链条的定价指标。供应商应当管理零售商的利润以反映销售的相对流转率：如果零售商在库存方面的投资回报比较合理，你将愿意坚持主张较低利润。最终，零售商将不能按照库存成本计算价格，而要按照替换上架物品的成本来计算。

Sylvain Duranton是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻巴黎办公室。Jean-Manuel Izaret是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻旧金山办公室。

让经理参与定价决策。现在，对定价的关注使得你的高管层获得了独特的“时间投资回报”。考虑到其与采购战略、竞争地位和产能与固定成本管理的关系，定价问题极具战略性，不能交由销售和市场部门独立负责。随着高管层对定价承担更多责任，他们必须运营新的流程：使目标更具体并通过一致的激励机制支持这些目标。无法调整销售团队激励机制（如降低配额）在今天的市场上将被视为不公平——你在市场中不愿意看到的就士气低落的销售团队。

无论你身处哪个行业，最近的全球经济震荡可能已经超越了过去每年定价决策中所面临的挑战。我们罗列了以下问题帮助你和你的高管层面对未来的“过山车”：

- ◇ 消费者是否因为我们不符合他们对价格和价值的期望而正弃用我们的产品？我们是否可以增强价值产品？
- ◇ 我们是否了解经济低迷以来价格弹性的变化？还是我们仍然依赖于过时的分析？
- ◇ 我们是否知道哪个竞争对手有可能引发价格战？我们是否准备好了降低成本，从而在必要时降低价格？
- ◇ 我们是否考虑了新的定价模式，以避免价格战？
- ◇ 组织是否准备好了应对竞争环境快速和激烈的变化？管理层是否参与其中？

经济低迷并不一定是坏事。这也可以成为获得市场份额和确保长期竞争优势的机遇。定价是这一工作的有力 and 关键步骤。如果你能比竞争对手更好地管理定价问题，你的业务将上升，即使是在经济低迷时期。