

你应该如何为产品定价？为什么说“聪明定价”会带来丰厚回报

2010年04月29日



你的公司开发出了一种新产品，你认为这个产品会是个“赢家”，而且公司在产品的研发以及竞争分析和广告策划上面已经投入了很多金钱。但是，你可能忽略了这样一个关键因素：你给这个产品定什么价格呢？沃顿商学院的市场营销学教授杰戈莫汉·拉朱（Jagmohan Raju (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/rajuj.cfm>)）和张忠（John Zhang (<http://marketing.wharton.upenn.edu/people/faculty.cfm?id=187>)）谈到，公司在产品定价方面往往没有进行充分的思考。在他们名为《聪明定价》（Smart Pricing）的新书中，两位教授认为，为了取得收益最大化的成果，企业应该采用创新性的定价方法，他们还列举了谷歌（Google）等公司采用这种定价策略的例证。

以下内容即为本次访谈的剪辑。

沃顿知识在线：在《聪明定价》一书中，你们分析了很多成功采用不同定价策略的例证。但是，我想先问你们一个很重要的问题，你们在本书的开头就谈到了这个问题，那就是负责产品定价的经理人，常常不去系统性地思考这些定价策略。你们谈到，大部分价格决策者从来也不会去寻找能使其产品价值最大化的定价策略。对大部分读者来说，这样的表述未免太令人吃惊了。那么，为什么人们对产品定价的考虑如此之少呢？

杰戈莫汉·拉朱：我们需要澄清的一点是：有些公司非常擅长定价，而有些公司对定价策略考虑得却不多，因为它们只是在沿用多年来的惯例。在它们中间，有些公司可能会注意其他公司是如何定价的，之后，如法炮制。事实上，在大部分公司中，定价的职能都没有得到很好的认识。我们注意到，只是最近，有些公司才设置了正式的定价职能。因此，定价的职责一直是非常分散的：很多时候，这一职能是由会计人员承担的；有时候，则是由财务部门负责的；还有些时候，市场营销人员会介入其中……也就是说，价格决策是以临时拼凑的方式

做出的。然而，价格决策是非常重要的决策，因为算算账就知道，公司在新产品的开发方面已经投入了数十亿美元，同时，我们还在广告和促销产品方面也花费了数十亿美元。但是，我们却不肯花费哪怕1,000美元来考虑如何给产品定价的问题。可如果我们不能很好地定价，那么，我们用于开发下一个新产品或者实现下一个新创想的钱从哪儿来呢？

张忠：显而易见的是，在有些公司中，是有人承担定价职责的。比如，你在公司偶尔会遇到负责定价的经理或者副总裁一类的角色。但是，即便是在这类公司中，事实上，可能也并没有真正能确定出色价格的精细化机制，在这一点上，我完全同意拉朱的观点。我想，之所以形成这种局面，大概有两个原因……第一个理由是，确定价格确实是极富风险的决策。你很清楚，如果你要做出定价决策，结果会立竿见影地显现出来——无论是好结果，还是糟糕的结果。毫无疑问，如果结果非常糟糕，那么，你就要为此承担责任。此外，你也清楚，在一家公司中，你并不想经常做出这样的决策……所以说，如果你要做出定价决策，就必须要为这一决策的结果承担责任，可结果既可能很好，也可能很糟糕。我想，这也是人们避免做出这类决策的原因之一。

那么，在这种情况下，你应该怎么办呢？毫无疑问，你可以像其他人那么做，也就是采用“成本加成定价法”（cost-plus-pricing）、“基于竞争的定价法”（competition-based pricing）（也称为“竞争导向定价法”）和“消费者导向定价法”（consumer-based pricing），从根本上来说，这也是很多公司实际采用的策略。

第二个理由同样也很重要，这个理由就是定价决策很难做出。你必须要了解很多东西。要想做出出色的决策，你必须拥有应对复杂环境的智慧，此外，你还必须清楚，你做出的某个特定的定价决策会给消费者带来怎样的影响。所以，我常常将定价决策的过程比作大脑手术，你必须知道，你打开一个人的头颅到底要干什么。我认为，在定价方面，很多人就是惧怕做出这类的决策。

沃顿知识在线：你刚才谈到了你们在本书中讨论过的三种简化定价方式：第一种是“成本加成定价法”，另一种是“基于竞争的定价法”，第三种是“消费者导向定价法”。你们能简明扼要地给我们解释一下这些方法吗？它们都是什么意思呢？每种定价方法都有什么欠缺呢？

拉朱：我想，对不同的人来说，三种定价方式的意义也不同，不过，我们至少应该弄清它们都是什么意思。让我们以“成本加成定价法”为例来谈谈吧。我想，很多公司都对自己投放某个产品或者某项服务的成本相当清楚。所以，从“风险厌恶”（risk-averse）（也称为“风险趋避”）的角度来说，它们在定价时考虑的是：“我要把价格定得高出成本多少，才能至少保证我不会错呢？”这并不意味着它们的决策是正确的，但它们至少不是错误的。所以说，这是一种安全的定价方式。如果我确定的价格比成本高出许多，或者高的合理，那么，我的定价就是没问题的。

这种定价策略的问题在于，如果因为你确定的价格过低或者过高，从而造成其后的销售状况不理想，你会怎么办？假设销量过低，你下一步会怎么做呢？你会说，如果我的销量过低，那么，我的成本就一定会上升……所以，我会进一步提高价格。随后，我的销量会进一步降低，从而，进入一个恶性循环。这种定价方式的另一个问题是，如果你采用的是成本加成定价法，那么，你永远也不知道价格能定得多高。如果你的产品销售看起来比你预期的更好，那么，你的定价就失败了。

“基于竞争的定价法”就是看别人怎么做，之后，如法炮制。这也是一种安全的定价策略。在某些情况下，这么做很好。如果你的产品不如竞争对手的产品，那么，你就不应该确定更高的价格。但是，在很多情况下，你这么做却会导致失败。

张忠：我们在这本书中想清楚说明的是，作为一家公司，你想采用成本加成定价法，还是采用基于竞争的定价法，都不是什么严重的问题。但是，问题在于，如果每家公司都这么做，就会产生很多问题了。比如说，如果你采用基于竞争的定价法，你为什么应该在制定价格的时候去注意竞争情况呢？因为你要确保自己可以将产品销售出去，你要确保能维持自己的市场份额。可是，除你以外的所有人也都想这么做，这就意味着当我看到你的价格时，我会把价格定得比你的稍低。而当你看到我的价格是，你又会把价格定得比我的稍低些。到最后，你们就会陷入价格战。随着时间的推移，就会发生价格不断下跌的现象，而且还不止于此，服务也会逐渐打折扣，因为如果你制订的价格过低，你就只能削减成本了。实际上，我们试图解释清楚的一个问题是……如果你要确定价格，那么，你就必须要考虑到，如果其他人也像你这么做，市场将会出现什么样的结果，此外，我们还想说明的是，对你来说，另辟蹊径的机会何在。

第三种定价方式，也就是“消费者导向定价法”是颇为普遍的定价方法。从根本上来说，这种定价方法需要企业评估消费者对产品的评价——这是个不坏的出发点——之后，弄清消费者愿意付什么价钱。随后，我会据此为产品定价。如果你愿意为这个产品出价10美元，那么，我把价格就定在10美元；如果你愿意为这个产品出价12美元，那么，我把价格就定在12美元，这么做无可厚非，对吧？可如果你看看不同企业的定价情况，看看不同消费者的意愿，你就会发现，这种定价方法会造成很多问题。比如说，其中的一个问题是，如果我要从你那里购买这种产品，那么，我一定要确保自己付出尽可能低的价格。要想确保这一点，作为买主，我就会千方百计地挤压你价格中的水分，是吧？我会向你发出很多“威胁”，我会去搭讪其他供应商以向你施压，从而让你降低价格。

我们在企业看到的很多问题，都源于这样一个事实：卖主采用了过于灵活多变的定价机制，他们对不同的买主采用不同的定价。如果你购买某个产品比你朋友花钱更多，而你们的产品又是一样的，那么，很显然，这样的事情会让你感觉很糟糕，是吧？所以，下次买东西的时候，你便会转悠更长的时间，你在最终做出购买决定之前会调查更多的地方。因此，这种定价方式会给你带来这样一种结果。

沃顿知识在线：我们刚才谈了谈很多公司都在采用的简化定价方法。接下来，我们要谈谈本书的主要部分了，在书中，你们罗列了九种创新性的定价方法。你们在本书中论述的一个定价方法就是“自行定价法”（pay-as-you-wish pricing），摇滚乐队“电台司令”（Raidihead）是怎么采用这种方法的呢？

拉朱：我想，首先，我们或许应该谈谈所有这九种定价策略中的共同理念。当你想到出色的定价策略时，会想到两个方面。一个方面是要有出色定价决策的组织；另一个方面是要有定价决策的技巧。本书的关注焦点主要是定价决策的技巧。其中，我们也讨论了定价的组织问题。当我们谈论定价决策技巧的时候，我们实际上是在讨论人，那些应该考虑以创新方式改变企业定价实践的人。他们不应该改变价格，而应该努力去改变企业中的定价实践。这就是你成为一个“定价领导者”的过程。从某种程度上来说，所有这九种定价策略关注的都不是改变价格，而是改变企业中的定价实践。这是贯穿所有这九种定价策略的一个共通主题。

我认为，如果你考虑采用“自行定价”的方式，其他的定价方法也一样，那么，从一定意义上来说，你改变的是定价决策的“分母”，而不是“分子”。你根据什么来定价呢？你怎么定价呢？就人们出价的意愿问题，如果有很多因素要考虑的话，你就无从知道人们的意愿是什么。那么，弄清人们意愿的最佳途径是什么呢？是的，那就是“自行定价”。很多研究表明，在很多情况下，比起你设定某个价格来，自行定价确实可以带来更高的收入。因为你对消费者所知不多，你怎么才能弄清他们的意愿呢？自行定价就像拍卖，只是你并没有真的设立一个拍卖场所……我们在本书相关章节提出的问题是，你应该何时制订价格呢……是在销售之前还是在销售之后呢？所以说，这些确实是你要考虑的问题……如果你对消费者所知不多，同时，消费者给付价格的意愿又千差万别，那么，采用自行定价的方式就是个不错的出发点。

沃顿知识在线：这种定价方式看起来会让公司冒很大的风险。我们来看看电台司令的例子，这个乐队推出了一张CD，并宣称：“我们的粉丝购买这张CD的录音可以自行定价。”你们在书中谈到，很大一部分人真的免费下载了这张专辑，不过尽管如此，乐队还是获得了不错的收入。

张忠：在这本书中，我们试图罗列出为某个产品或者某项服务定价的多种方法。显而易见的是，其中的每种定价机制，都只能应用于不同的条件。我想，对电台司令乐队来说，自行定价是一种非常、非常出色的定价机制。不过，对其他公司来说，这种方法可能就不一定是很好的定价机制了。

我们在本书中谈到，首先，（采用自行定价方法）你要确保自己的生产成本是非常低的。以电台司令乐队的例子来说，他们的边际成本是零。也即是说，如果你再一次下载他们的音乐，乐队不会为此多花费一分钱。这种状况就是采用自行定价方法非常理想的条件。很多人确实没有为产品付费，事实上，你当初就清楚，有些人是不会为这个产品付费的，因为他们就是想下载盗版。即便如此，你也不会有什么损失。所以说，这是你需要考虑的首要前提。

同样重要的另一个条件是，电台司令乐队有很多非常忠实的粉丝。根据我们为本书搜集的数据，有人愿意为这张专辑出价20美元，他们就是想支持这个乐队，他们希望这个乐队能推出出色的音乐作品。这也是自行定价机制在这个特殊案例中运作良好的原因。

不过，我们也知道，如果你是一家大型石油公司，你就不应该采用自行定价的方法了，是吧？如果你是一家大型制药公司，你也不会采用自行定价的方式；毫无疑问，现在看来，金融服务公司可能永远也不会采用自行定价的策略。因为如果采用这种方式，这些公司就无法从你身上赚更多的钱了。

你可以采用自行定价方法的另一个条件，是市场中的竞争要非常激烈。如果市场竞争非常激烈，那么，刚开始的时候你就赚不到多少钱。实际上，在这样的市场中，你应该做的是，将定价决定权从销售这些产品的企业手中夺回来。如果你这么做，那么，你就无需在价格上参与竞争了。一旦你采用了自行定价的方法，价格竞争就能得到很大的缓解。事实表明，音乐产业是个极富竞争性的行业。如果你让消费者来确定价格的话，那么，你就不必在价格上与其他企业竞争了。这也是电台司令乐队大获成功的另一个原因。在本书中，我们罗列出了在各种条件中运作良好的各种定价机制。

沃顿知识在线：接下来，我们谈谈不为消费者设定任何价格的定价方式。那就是谷歌公司的定价方法，从本质上来说，该公司是将产品和服务免费提供给消费者的。这种定价方式是怎么运作的呢？为什么对谷歌公司来说，这种方法很成功呢？

张忠：对谷歌公司来说，这种方法非常成功。当我在印度商学院（Indian School of Business，简称ISB）教学的时候，有学生问我：“如果我想和谷歌公司竞争，我怎么做才能击败谷歌呢？”我首先想到的答案是，你不应该和谷歌公司竞争。谷歌已经非常庞大的了，也足够强壮了，在市场中，它确实是个难以匹敌的竞争对手……印度有颇富雄心壮志的技术类学生，对他们而言，这显然是个糟糕的答案。他们当然不会接受这样的回答。所以，我的第二个答案是，你不应该和谷歌公司在价格上展开竞争，因为谷歌公司已经免费为人们提供各种服务了。那么，如果你不能从价格上与它竞争，你还能做些什么呢？是的，或许，你应该为那些使用你搜索引擎的人“倒贴钱”，是吧？可是，你永远也无法做到这一点，因为如果你这么做了，实际上，就相当于你开设了一间小作坊，人们使用你的搜索引擎也并不是出于什么正当的理由，为了赚钱，他们会终日坐在电脑前，不停地搜索，对吧？

那么，你还能做些什么呢？当然，你可以从技术上与它竞争，从搜索的结果上与它竞争，从显示搜索信息的方式上与它竞争，还可以在使搜索的信息更有意义方面与它展开竞争。这些都是你与它展开竞争的可能途径。可是，免费确实已经让谷歌公司获得了巨大的优势，免费是它打入市场的一个巨大优势，因为在大部分情况下，消费者未能购买某个产品的原因就在于价格。如果我将价格去除，那么，你就没有理由购买这种产品了，不是吗？这样，我就能最大限度地拓展市场了。我想，这就是谷歌公司采用的策略。

不过，接下来的问题是，如果你免费为人们提供服务，你怎么才能从中赚钱呢？谷歌公司的方式就是向广告客户收费。当然，谷歌公司所处的是所谓的“双边市场”（two-sided market），也就是说，他们既可以从使用搜索引擎的人身上赚钱，也可以从想赢得这些消费者的广告客户身上赚钱。

在这种市场条件下，通常而言，你应该在对价格不太敏感的那一方身上赚钱。我想，在现实生活中，我们可以找到很多这种例证。举例来说，屡见不鲜的是，当你去一间酒吧时，酒吧店主往往会向先生收费，而让女士免费进入。

沃顿知识在线：也就是“女士之夜”（Ladies night）（指某些餐馆和酒吧每周定期为女士提供消费优惠的行动。——译者注）。

张忠：是的，也就是女士可以免费进入。在这种情况下，我们都知道，如果女士去了店里，那么，先生们自然就愿意花钱进店了。这也是他们赚钱的方式。谷歌公司的情形与此如出一辙。

沃顿知识在线：你们在本书中讨论的另一种创新性定价策略，是让价格战来确定价格，对企业来说，这种定价策略同样是一种颇具风险的方式。这种定价方法在企业是如何运作的呢？

张忠：我曾在中国做过多年教学工作，人们时常向我提出的一个问题是：“为什么我们在西方国家很少看到价格战，可在中国，我们却会看到很多价格战呢？”在中国，经常发生的情形是，公司的高管层聚集一堂……并做出要发动一场价格战的决策。他们会选定一个“发起进攻日”（D-day）（D-day原指第二次世界大战中盟军进攻西欧之开始日。——译者注），比如说，在此后的六个月中，我们要在某一天发动一场价格战……我们要以降低30%或者40%售价的方式来发动这场价格战，之后，我们要看看会发生什么情况。当我回到美国，并在这里讲授定价问题的时候，似乎每个人都抱有这样的理念：你永远也不要发动一场价格战，你永远也不要卷入一场价格战，如果有人发动了一场价格战，那么，你必须尽快逃离。这也是我决定调查价格战情形的原因，同时，我要弄清，为什么在中国，人们的思维方式会如此不同。此外，我还想弄清的是，为什么美国人会抱有大相径庭的理念。

结果表明，所有价格战的背后都隐藏着一个理论基础。如果你深入观察这个理论基础，你就能从中看到价格战的艺术。这是另一个让人惊异的问题。如果你去中国，问人们：“你们中间有多少人读过《战争的艺术》（*The Art of War*）这本书？”很多人都会举手示意。可如果你在美国这么问，你会发现，没有多少人读过这本书。在中国，他们确实将价格战当成了市场营销的机会，他们将它当成了可以用来创造很多机会的市场营销工具。在本书有关价格战的章节中，我们确实也讨论了你何时应该发动一场价格战的问题。如果你想发动一场价格战，那么，你怎么规划这场价格战呢？你怎么实施这场价格战，从而，让你最后成为价格战的常胜将军呢？

沃顿知识在线：我们要讨论的另一个策略是“微型定价”（micro-pricing）。我想，你们在讨论这种策略的章节上使用了“想想小东西”（Thinking Small）这个标题。

拉朱：我们在讨论这个问题之前，我们先来谈谈谷歌公司的情况。辨识市场平台和双边市场平台是很重要的，这种平台在很多行业中的适用性，比人们意识到的要普遍得多。举例来说，我们可以想一想作为双边市场平台的报纸向双边收费的情形。谷歌公司只是选择了向一方收费。而报纸则既向订户收费，也向广告客户收费。我们还可以想一想将汽车作为市场平台的情形。从某种程度上来说，汽车为开创新业务创建了一个平台。汽车制造商可以从这个平台中获利，服务提供商也能在这个平台上赚钱。此外，安吉星（OnStar）一类的公司也能通过提供持续的服务而从这个平台上获利（安吉星公司是全球首个提出随车信息服务并将其应用于商用的企业。该公司为通用汽车的全资子公司，创立后一直在北美地区为车辆提供汽车安全信息系统服务。到2008年底，安吉星公司提供的服务成为通用汽车在北美市场几乎全部零售车辆的标配服务，用户超过500万。——译者注）。

目前，公司必须考虑的是，它们要在哪些地方赚钱，哪一方会付费呢？不妨想想瑞安航空公司（Ryanair）的情形（爱尔兰一家低成本、不提供不必要服务的航空公司）。他们提供的很多服务都是免费的……他们将自己视为一个双边市场平台，其中一方是旅客，另一方是机场的旅馆和出租车司机。他们不向旅客收费，而是向在机场附近运营的出租车司机和旅馆收费。我想，这种方式又回到了企业改变定价实践的问题，谷歌公司通过向一方收费而不向另一方收费的方式触发了这种定价机制。不过，我认为，这种方式在很多情况下都是适用的。

接下来，我们再回到为小件商品或者为小量商品定价的问题上。我想，在这一点上，你同样应该弄清的是，不同的人是否会以不同的价格消费不同的产品。在美国，人们每天都会消费洗发水。而在印度，较为贫穷的部分消费者只是偶尔才会用到洗发水——比如说，在某些特殊场合。所以，在印度的市场中，试图以很高的价格将一瓶洗发水卖给这样的消费者就是不可行的。但是，如果你采用“微型定价法”，我想，就是非常好的方式了。

“微型定价法”不一定只是应用于包装消费品。如果你去印度，你就会发现，手机费率的定价是按秒计算的，而不是按分钟计费的。对印度的消费者来说，这是个非常有意思的有利条件，对那些与这些消费者打交道的公司来说也一样。当然，这种定价方法会给按微型规模收费的公司带来某些压力，就像以合理的成本生产小包装洗发水的公司也会面临某些压力一样。此外，按秒计费也会给通讯公司造成某些压力，因为这种计费方式需要很多的技术支持，需要公司付出更多的努力。但是，如果你能做到这一点，你就能得到圆满的结果。

沃顿知识在线：我们最后来谈谈，从总揽全局的战略角度来说，公司应该如何重新思考自己的定价策略呢？再有，应该考虑在公司内部指定专人或者组建一个小型团队来负责定价吗？还是这么做并不可行呢？

拉朱：在公司内任命一位“首席定价官”（chief pricing officer），或者指定专人负责定价事务是值得考虑的方式。不过，我的意思并不是说，其他部门就可以放弃自己在定价过程中所承担的职责了。让市场营销人员、财务人员和会计部门参与到定价过程中来，是非常重要的。“首席定价官”的角色，是将所有人都召集到会议桌前，共同建立一个负责定价的组织机构，并让他们获得相关技巧。有了一个优秀的组织结构，再加上能让公司做出出色定价决策的技巧，那么，从定价策略上获取的回报就会非常可观。一项又一项研究表明，在定价方法上，哪怕只是程度很小的改善，也能带来利润的大幅提升，在这一环节，我们可以“摘取很多唾手可得的果实”。

张忠：因为市场中的消费者可以利用全新的信息技术，所以，定价环境已经变得越来越苛刻了。正因为如此，所以，我们不难想象，恰当的定价以及做出正确的定价决策，会给你带来巨大的收益。为此，我完全同意拉朱刚才谈到的观点，也就是说，公司考虑任命一位“首席定价官”是很有意义的事情，让他从定价过程伊始便承担起做出定价决策的职责，同时，也让他承担随着时间的延续调整价格的职责。我想，你能看到，有些公司已经在这么做了，而且它们从中也获得了巨大的回报.....在过去的10年到15年期间，我和拉朱已经为四、五千名负责定价的人员提供过指导了。我们在这里要感谢那些在教室讨论中提出自己洞见的学生们，他们的很多见解都被写进了这本书中。所以，如果你对自己的学生时代颇为怀恋的话，这可能就是一本很值得一读的书了。