

比亚迪需要什么样的定价策略?

西南财经大学 张进 肯特州立大学 高竞*

即使在中国本土车企中,比亚迪也还不是最成功的企业,但却应该是评价最为两极的企业:在支持中国品牌(原称自主品牌)汽车的国人、尤其是“迪粉”的眼中,比亚迪已是中国最为杰出的汽车企业,并迟早会在技术与销量上成为世界第一;与此同时,在另一大部分国人的眼中,比亚迪还仍然是低端劣质品牌的同义词。市场为王。在过去的2014一年中,比亚迪的利润相比2013年下降了20%。而截至2015年6月底的销量数据表明,比亚迪2015上半年销量同比仅增长9.6%,在中国品牌中排名从2014年的第三位降为2015年的第四位(前三位是长安、长城和吉利,分别增长52.6%、33.7%、和28.5%)。以上表现还是比亚迪在2014年、尤其是2015年上半年,新能源汽车高速增长条件下取得的业绩。尽管这些数据受多种因素影响,但是传统燃油汽车业务对比亚迪的负面贡献却是一个不争的事实。

就新能源汽车的销量与技术而言,比亚迪目前已是国内(甚至全球)的领先企业,正全力拼抢所谓“百年一遇”的机会,似乎无暇顾及自己在传统燃油汽车业务上的得失。但比亚迪需要面对的事实是:新能源汽车仍是大宗高端耐用消费品,品牌在消费者的购买决策过程中起着至关重要的作用。如果比亚迪不能尽快在传统燃油汽车上建立“比亚迪”三个字背后的含金量,不能改善自己的品牌形象——或者说不能举一反三,发现为什么自己在传统燃油汽车领域没有取得应有的成功的话,那么,在新能源汽车领域,比亚迪很可能也不会取得应有的成功,甚至可能落得出师未远身先死的结局——自己努力开拓的市场,最后由其它大牌厂商得益。

1 低价之外的问题

比亚迪目前的不尽成功,必然有其自身这样那样的原因,三个问题常被提及:

第一,很多人觉得比亚迪的名称是个问题,在2014年底的“迪粉”大会上,据说连比亚迪老总王传福都说过换标是他考虑的问题。不过,名称和车标未必是真正的问题。所谓墙倒众人

* 张进获德州农工大学农业经济学博士学位,现为西南财经大学经济与管理研究院副教授;他的电子邮箱是 jin.zhang@swufe.edu.cn。高竞获马里兰大学市场营销学博士学位,现为肯特州立大学市场营销学访问助理教授;她的电子邮箱是 jgao15@kent.edu。

人推。比亚迪名称成问题,是因为它目前阶段的产品经营成问题;当有一天比亚迪成为高端品牌,一定会有很多人以被骂 xxx 为荣。退一步讲,即使比亚迪的发音和车标是目前阶段的问题,比亚迪其实也对此难有作为。由于比亚迪车型的命名规则、以及到目前为止缺乏强势车型的现实,比亚迪没有创立新的细分品牌的条件,最多只能在车标上修改,还不如硬着头皮老老实实地从其它方面往前拱,直到建立起“比亚迪”三个字后面的含金量。第二,很多人觉得比亚迪车型的外观设计有问题。这的确是一个问题。除开借鉴模仿的 F3、F6、M6、S6 等之外,比亚迪的原创外观设计不多,即使已有的少量的原创设计也并不令人印象深刻。不能说超过长安,更不及长城,因为后者在中规中矩、平淡不惊之间已经悄然过关、并进入成熟稳健的家族化阶段。连众泰这样的后起小厂都在以各种方式改进设计,并在自主外观设计方面慢慢赶上。不过,比亚迪应该已意识到其外观问题并在改进中——从已曝光的后续车型来看,这方面的突破或许可以期待。所以,外观设计对比亚迪来说非常重要,但并不是这里的重点。

第三,比亚迪车型的品质仍然需要提高。结合两年前 JDPower 关于其 S6 品质的评价、2014 年汽车之家网站的 PPH(每百辆车问题故障数目)统计数据(汽车之家,2014)来看,比亚迪汽车的品质已经位于中国品牌前列,并达到合资品牌的平均水平。进步虽然明显,但和合资品牌中的较高水准者——尤其是日系车相比,仍有一定的差距。笔者并没有机会进入比亚迪内部一窥究竟,但从一些外围的观察来看,不应有的错误仍有发生,比亚迪的质量管控仍有相当的提升空间。

以上三点之外,同样严重(如果不是更为严重)的问题还存在于比亚迪的经营策略方面,尤其是在定价策略上。以低价为特征的经营策略是比亚迪经营中近乎基因一样根深蒂固的元素。低价策略从其电池业务的崛起开始,在其汽车时代的 F3 阶段发扬光大,一致延续至今,从最近网上透露的紧凑 SUV 宋(也称 S3)定价消息来看,比亚迪仍然准备延续 F3 以来的价格屠夫路线,将低价进行到底。作为一个标准紧凑 SUV 的宋,尽管具有超级配置,但起步价仍然定位在 8 万以下,不仅远低于合资品牌小型 SUV 的起步价,也明显低于主流中国品牌紧凑 SUV 的起步价格,达到自主小型 SUV 的水准。

2 低价如何伤害比亚迪

低价赢得市场,这是非常直观的想法,却并不总是对的。其适用性应视具体产品而定,并因一家公司的不同发展阶段而有别。一般来说,低价策略适用于价格高度敏感的市场。低廉的价格刺激市场的增长;高销量使得生产和分销成本下降;而低廉的价格也能阻碍实际和潜在的竞争(Kotler 和 Keller,2011)。从发达国家汽车市场经验看,汽车并不是一个价格弹性大的产品(McCarthy,1996),降低价格并不能显著提高销量。而具体到中国当前阶段的汽车市场,出于至少以下三个方面的原因,过分的低价策略让比亚迪车型的定价低于最优点,这从长远来说是得不偿失的。

第一、和很多产品不同,汽车产品高度复杂,内在质量不易测度、而且需要专业的知识或长期的使用经验来判断其质量。这个时候,对普通消费者而言,当他们缺乏知识和经验来判断一个复杂产品的质量时,品牌和产品价格就是最直接的品质体现(Rao 和 Monroe, 1989)。因此,奔驰不会推出 10 万以下的紧凑轿车,而大众即使推出廉价车时也会考虑使用子品牌。应该说,这一现象绝不限于汽车行业,但在产品高价值的汽车行业会非常突出。而比亚迪并不强势的品牌使得消费者很容易认为其车型低廉的价格代表着低劣的品质。所以,比亚迪以令人吃惊的低价征战市场,虽贵为市场规则的开拓者,但同时则不可避免地被众多潜在用户以最一般最直观的市场规则衡量其内在品质,从而瞬间被扫地出局。

需要强调的是,低价策略在比亚迪作为电池或其它 IT 部件批量供应商时不是问题。因为电池本来是内在部件,不涉及产品形象;更重要的是,比亚迪面临的不是普通用户而是专业厂商,他们具有专业能力,能够超越价格表象来识别比亚迪产品的内在质量。所以,就这方面而言,其低价策略没有造成这样的伤害。

此外,如果比亚迪做的是手机或其它较低价值产品,低价也不是太大的问题(问题仍然存在,对此,华为的经验已经表明,这点下面将讲到)。因为手机价值只在千元级别,普通人乐于放开一试,即使产品不好也不会有多大损失。而汽车产品恰恰是高价值耐用消费品,数十倍于手机,需要普通人投入长时间积蓄,并关系生命安全,所以,普通消费者面对未知而低价的汽车产品时的犹豫可想而知。

第二、汽车的外在形象对多数国人具有相当的意义,甚至远超过汽车品质本身。即使是潜在消费者对比亚迪品质具有一定的耳闻和信心,出于外在形象也会抛弃价廉物美的比亚迪而选择更贵的其它品牌。很多人在考虑买车时,一个典型的说法就是“要买就买个好的,起码十几、二十万的”。这一说法,既包括以价格判断品质的意思,也包括以价格显示形象与品位的含义。这样一来,很多中国品牌汽车产品、尤其是价格杀手的比亚迪就同样又直接出局了。

第三、即使比亚迪以低价赢得了部分市场,低价策略的损失也很明显。损失的利润,可以用来做更好的研发、更好的品质控制、更好的售后保障,同样让消费者受益,并建立自己的品牌。如果比亚迪认为自己盈利能力已绰绰有余,很简单,仿效韩系车站稳美国市场的做法,推行五年、七年/十万英里质保。而事实上,从比亚迪赢利数据看,比亚迪的低价已经向下偏离利润最优化的水准,盈利很少。所以,即使低价策略让 F3 一度成为月销数万的神车,但并没有让比亚迪在利润上实现应有的最大化。而长远来说,这一低价策略由此让比亚迪低价车的形象深入人心,让比亚迪在后来的品牌提升道路上困难重重。所谓“塞翁失马”、所谓“出来混迟早都要还的”之类的成语与俗语,或许在这里也是一种不错的诠释。

基于上述三方面的原因,比亚迪之前 F3 及其后多种车型的低价导致的“成功”,在长远来说未必是成功,而在实际上成为比亚迪巨大持久的负面资产。比亚迪 F3 的热销并非由于比亚迪高超的营销技巧。相反,配置齐全、较高品质、近似花冠的紧凑轿车,以 5~6 万价格出售,只

是迎合了中国在汽车普及初期阶段的需求。今天的中国车市,就是这种较低水准的热销也将难以复制。

3 中国车市基本面在变

问题出在哪里?图1的数据表明,自2000年以来,以未经通胀调整美元计算的中国人均国民收入快速增加。自2008年以来的五年,中国人均国民收入已经翻倍(从2008年的3050美元升至2013年的6560美元)。虽然这一翻倍并不完全等于普通人日常体会的人均可支配收入翻倍,但收入快速增长的趋势则很明显。和这一收入趋势同时发生的还有中国经济一系列转型迹象,例如,人口红利消失、劳动力相对短缺、工人工资的普遍上涨以及新生代起薪的提高,等等。对中国汽车市场上的所有厂商来说,这些趋势所传递的一个重要信息是,即使是初次购车者,中国消费者对价格的敏感在降低,而对品质的敏感在提升。而对购买家庭第二、第三辆车的家庭来说,这一趋势就更明显了。微型车在中国车市的相对衰落就是这一趋势在中国车市的具体体现之一。

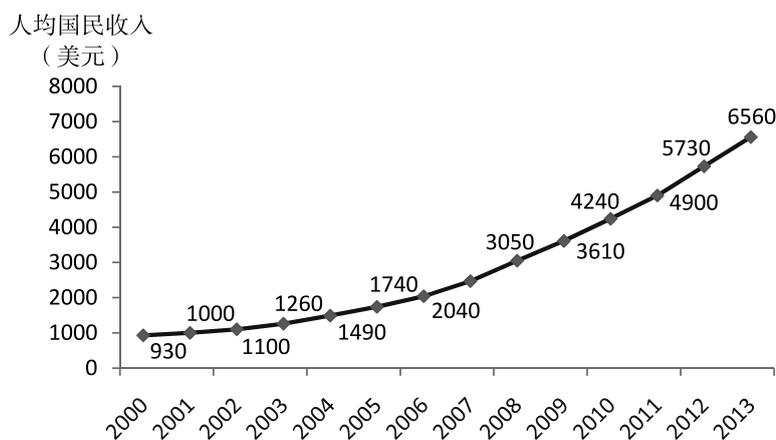


图1 2000年以来中国人均国民收入趋势

注:图中数据为2015年2月取自世界银行(http://data.worldbank.org/country/china#cp_wdi)。

从更广泛的背景上看,伴随中国经济、技术和国力的全面进步,中国产品近年已在全球范围内崛起,国人的自信心在增长,对中国品牌的接受度也会提高。潜移默化之间,华为、小米这些中国品牌产品在其它领域的成功,也会影响国人慢慢接受长城、奇瑞以及比亚迪在内的中国品牌。这些因素也都将为比亚迪逐渐以较高价格在市场立足提供了良好的条件。在上述背景下,低价策略是否应该持续,这无疑是值得比亚迪深思的一个重要问题。

4 比亚迪该怎么办？

如果低价策略需要改变,那么比亚迪应该如何做出正确的选择? 比亚迪首先需要明确的是,到了一定阶段,低价策略可能是它必然所要放弃的一条路径。如一些研究(Raynor 和 Ahmed,2013)所表明的那样,卓越公司在长期而言是以品质——而以非价格,作为其第一基本法则^①而生存并发展于市场之中的。

根据 3C 价格法则,一家企业对产品的定价需要考虑 3 个因素:成本(Cost)、竞争对手(Competitors)和顾客支付意愿(Customers' willingness topay)(Kotler 和 Keller,2011)。成本决定价格的下限,长期低于成本的价格会导致公司无利可图,无法长期发展。顾客的支付意愿则决定价格的上限,超过这个上限,没有人会购买。另外,竞争对手的产品品质如果更高,为提高自身产品竞争力,则需要下调价格;相反地,如果竞争对手的产品品质较低,可适当提高价格。在 3C 法则之外,企业事实上还有很大的空间去考虑如何确定产品本身在市场中的定位,从而最终形成一家企业综合的价格策略。

就比亚迪而言,一种正确的定价策略并非要求比亚迪放弃其高性价比策略,而是要以更明智的方式来定价。这方面最值得比亚迪学习的有两家:比亚迪在汽车行业的直接竞争者长城和跨行业但同在深圳的华为。简而言之,比亚迪或许可以做以下两方面的事情。

第一、以车型所在级别的市场平均水平(甚至略高)确定比亚迪车型价格,但同时提供超越市场水平(同级竞争车型)的内在品质,包括外观、配置以及可靠性、耐久性。这一策略的成功,最生动的例子就是长城。长城近年的崛起当然绝不限于价格策略,但正确的产品定位与定价策略是长城一直遵循的思路,也是其成功的重要原因。对于比亚迪车型的合适定价,这里以中国车市目前最引人注目的 SUV 市场和比亚迪新锐 SUV 宋加以说明。

表 1 中显示的是国内市场上部分 SUV 主流车型的价格区间。比亚迪宋合适的定价区间很简单,不低于中国品牌小型 SUV(哈弗 H2 是例外,顺便不得不承认长城在品牌经营上的成功),不高于合资品牌小型 SUV,而定位于中国品牌紧凑 SUV 的中间水平,尤其奇瑞瑞虎 5 及哈弗 H6,或者说,起价应在 9 万至 10 万之间。以比亚迪宋较为成功的外形设计、同级别内最高水平配置以及较高品质,9 万的起价仍然超越市场平均水平,具有足够的市场竞争力。由宋的低配车型往上,更高配置的车型可以有更高的定价,一直到 2.0T 顶配车型达到 15 万左右。如果比亚迪还对销量执着,或许可以把低价走量的任务留给宋后面的小型 SUV 元(原称“S1”)。以比亚迪的品质基础和元的产品特质,7 至 8 万或将是它合适的起价。

① 第二法则,收入先于成本;第三法则,没有其它法则。

表 1 国内市场部分小型及紧凑 SUV 产品价格区

类别	车型	价格下限	价格上限
中国品牌小型 SUV	江淮 S3	6.58	8.48
	奇瑞瑞虎 3	7.39	9.89
	长安 CS35	7.89	9.69
	哈弗 H2	9.88	12.08
中国品牌紧凑 SUV	众泰 T600	7.98	13.58
	江淮 S5	8.98	13.58
	吉利 SX7	9.29	12.99
	奇瑞瑞虎 5	9.39	15.09
	哈弗 H6	9.98	16.28
	长安 CS75	10.88	14.48
合资品牌小型 SUV	福特翼博	9.48	12.78
	标致 2008	9.97	13.67
	雪铁龙 C3-XR	10.88	17.18
	本田 X-RV	12.78	16.28

注:以上数据为 2015 年 2 月摘自汽车之家网站 www.autohome.com.cn。

以宋这一新推出车型的定价策略转变为基础,比亚迪还应推动全系产品定价策略的相应转变。例如,利用 S6 的 2015 改款机会将 S6 全线调价到 9 万及以上,或者在砍掉 S6 低端车型的基础上调价,并进而全线调整比亚迪所有车系的价格。这是要让比亚迪找死吗?看起来是的。其实,以比亚迪燃油汽车不温不火的状态,这一定价策略未必有很大损失。即使很痛,长痛不如短痛。此外,燃油车型定价策略的改变,也将为比亚迪在新能源车系的定价提供空间。

第二、在前述针对给定产品的价格调整同时,另一方面的调整则应针对产品本身,归并清理比亚迪产品序列中的较为低端车型。比亚迪产品线的失衡、重复、混乱以紧凑轿车为最,中型轿车次之,应有的调整不言自明。而此外,微型车级别 F0 满街跑无形中是比亚迪的另外一个负面资产。从全局考虑,或许 F0 这一级别的车型也不妨重新设计定位并定价,例如比照长安新奔奔的定位与定价。产品调整与价格调整的最后结果是:比亚迪的全线产品中不应该有 5 万元以下车型。

同在深圳的另一自主品牌华为值得比亚迪深度学习,看看华为如何在过去 20 年中长盛不衰,如何在一个新开拓的产品领域(手机终端)内立足,如何在过去两、三年中实现从中低端到中高端的跨越,看看他们对自身品牌的调研,如何发现大量售价 60 美元的低端机拖累自身品牌形象,从而在 2014 年初,为了品牌提升而砍掉了 80% 的低端产品线。诚然,手机和汽车有所不同,汽车品牌的转型要更难,耗时更长,但道路是相通的。也正因为难,这件事情对比亚迪来说才刻不容缓。

5 比亚迪需要全面的反省

价格策略说了半天,只是企业广泛的竞争策略的一个方面或者表象。在比亚迪历来激进的口号、发展目标以及技术路线下,反映出来的是比亚迪企图早日登顶的进取心。这种进取心非常可贵,但是需要以更加均衡、稳健、灵活的执行为基础。毛泽东在对抗战胜利的论述中谨慎地设计了三个阶段,而估计赢得中国统一时也设计了较长时间。而对比亚迪来说,登顶车市(不管中国还是全球,事实上二者已经一体)的难度也绝不可小觑。过于激进的心态容易让任何人和企业失去对基本经济、市场、技术规律的尊重,并导致挫折。与其一味地挑战,不如首先考虑认识、适应和利用。比亚迪在垂直整合态度上所经历的转变就是一例,或许还没到尽头。

比亚迪面对强大的对手,对手名单从奇瑞、长城开始,到大众、丰田,再到特斯拉,并随着苹果以及国内各种科技公司的加入而更加有趣。历史多次表明,技术上的开拓者未必能笑到最后。奔驰和苹果作为当初各自领域的开拓者能笑到今天实属非常不易,而同时更多的情况则是相反。今天全球车市上的巨大赢家丰田、大众,却不是汽车的发明者。莱特兄弟发明了飞机并创立莱特飞机公司,寇蒂斯是紧跟其后的航空先驱并同样创立寇蒂斯飞机公司,但今天它们都已消失。Digital Research 开发了 86-DOS,而把它发扬光大却是微软。

希望比亚迪有光明的未来。

参考文献:

- Kotler, P. T., Keller, K. L., 2011, *Marketing Management*, The 14th edition, Prentice Hall.
- McCarthy, P. S., 1996, "Market Price and Income Elasticities of New Vehicle Demands", *The Review of Economics and Statistics*, 78 (3): 543-547.
- Rao, A. R., Monroe, K. B., 1989, "The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", *Journal of Marketing Research*, 26(3): 351-357.
- Raynor, M. E., Ahmed, M., 2013, "Three Rules for Making a Company Truly Great", *Harvard Business Review*, 91 (4): 108-117.
- 汽车之家, 2014, 《汽车之家 2014 年乘用车整车质量报告》。 <http://www.autohome.com.cn/news/201411/850201.html>