

学校编码：10384

学号：17920111150841



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕士学位论文

## C 集装箱运输公司分级定价策略研究

A Research on C Container Line Company's Grade Pricing  
Strategy

罗斯婷

指导教师姓名：陈闯 副教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2016 年 4 月

论文答辩时间：2016 年 5 月

学位授予日期：2016 年 6 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2016 年 3 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘要

自 2008 年世界金融危机爆发后，全球经济增长减缓，集装箱运输市场货物运输需求大幅萎缩，而集装箱运力一直保持快速的增长，导致供过于求的现象日益严重。市场竞争的加剧使得市场的价格敏感度提高、运价波动更加频繁。而 C 集装箱运输公司经过四十几年的集装箱运营发展，在全球市场已跻身前十强，服务产品和服务模式越来越与市场其他公司趋同化，但经营业绩却与同业前三有相当的差距。在市场不景气、供大于求、竞争极其激烈的现状下，要想实现公司减亏直至盈利，必须找到业务关键环节即定价及运价管理进行改革，以快速响应价格敏感且波动频繁的市场变化。

论文对 C 公司定价策略和运价管理体制现状和问题进行分析，而后采用定性定量分析、层次分析法、权值因子法等方法结合实际工作经验，提出一套分级定价策略和运价管理体制的改革方案。同时为充分调动营销人员的积极性和创造性，还探讨了在此定价策略和运价管理体制下相应配套做出的营销组织架构和绩效考核机制的调整。

通过研究，C 公司要发挥运价对货量的杠杆作用，提高市场反应速度，有效提升市场占有率和经营效益，需改变原有的总部统一定价、集权管理的体制，分析客户价值、对客户进行分类分层并对各层级公司分级授权，以此改革公司定价策略和运价管理体制。

本文共分六个章节：第一章，介绍了本文研究的背景和意义，确定研究内容和方法；第二章，主要对国际集装箱运输发展概况和定价特点进行介绍；第三章，主要分析 C 集装箱运输公司定价策略的现状及其存在问题；第四章，具体提出 C 集装箱运输公司基于客户价值分析的分级定价策略改革方案设计与实施；第五章，提出分级定价改革的配套组织机构和考核机制配套改革措施及改革的效果评估方法；第六章，结论和展望，在前五章分析的基础上对定价策略改革的结论和展望。

**关键词：**分级定价策略；客户价值；层次分析法

## Abstract

After world financial crisis in 2008, global economic growth slowed down, demand in container transportation market shrunk dramatically, while the market capacity grow rapidly , which leads to serious oversupply of capacity. The fierce competition causes customers are more sensitive in price, freight rate fluctuate more frequently. And C Container lines has a 40 years history in containers line business, has made the top ten in the global market. But its service mode is more and more similar with the other companies in the same market, but business performance shows a considerable gap between the top 3 companies in the market. In the market downturn, oversupply, and extremely competitive status, in order to achieve company loss-mitigation then making profit, C Container line must enhance a reform in the key point that is pricing and freight management system, which will adapt this price-sensitive and frequently- fluctuating market.

Paper analyze the C company present situation and problems in freight management, using qualitative and quantitative analysis, AHP Evaluation Process, the weight factor method etc., with practical work experience, puts forward a set of freight management system reform. For mobilizing the enthusiasm and creativity of the marketing persons, Paper also discusses the reform of the management system structure and performance evaluation system in marketing and sales department corresponding to the new Pricing management system.

Through research, in order to exert the leverage of freight rate , improve the market reaction speed, enhance the market share and profit, C container company need to change the original centralized management , that is headquarters who makes the price, should analyze the customer value, classifying customer and give different levels different pricing authorities, and enhance a reform in pricing and freight management system.

This paper is divided to five chapters. the first chapter, introduces the research background and significance of this paper, gives an idea of the research content and methods; The second chapter, mainly introduces the characteristics of international container transportation market and pricing methods; The third chapter, mainly analyzes the present situation and existing problems of C container lines company's pricing and freight rate

management system; The fourth chapter, describes the reform plan of C container lines company pricing and freight management system as well as the implementation methods; The fifth chapter, introduce the relative reform of marketing team structure and evaluation system; the six chapter is a summary and outlook of the pricing strategy reform.

**Key words:** Grade Pricing strategy; customer value; AHP Evaluation Process

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究背景和意义 .....	1
第二节 相关理论与研究方法 .....	2
第三节 研究思路与框架 .....	7
第二章 国际集装箱运输发展概况及定价分析 .....	9
第一节 国际集装箱班轮运输发展概况 .....	9
第二节 国际集装箱班轮运输定价分析 .....	9
第三章 C 集装箱运输公司定价策略现状及存在问题 .....	24
第一节 C 集装箱运输公司介绍 .....	24
第二节 C 集装箱运输公司现行定价策略分析 .....	25
第四章 C 公司基于客户价值分析的分级定价策略 .....	32
第一节 客户分级定价的步骤 .....	错误!未定义书签。
第二节 C 公司客户价值评估体系 .....	33
第三节 C 公司分级定价的实施 .....	41
第五章 分级定价改革配套措施及效果评估 .....	44
第一节 调整营销组织架构和考核机制 .....	44
第二节 新的定价策略改革的效果评估 .....	51
第六章 结论与展望 .....	53
附 录 .....	54
参考文献 .....	57
致 谢 .....	58

## Contents

<b>Chapter One Introduction</b>	<b>1</b>
Session 1 Research Background and motivations	1
Session 2 Research methods	2
Session 3 Research contents and structure	6
<b>Chapter Two International container shipping market and pricing methods</b>	<b>8</b>
Session 1 International container shipping development	8
Session 2 International container shipping pricing methods	8
<b>Chapter Three C Container shipping company pricing management situation and problems</b>	<b>22</b>
Session 1 C Container shipping company introduction	22
Session 2 C Container shipping company pricing management analysis	23
<b>Chapter Four C container shipping lines company pricing reform plan design and implementation</b>	<b>32</b>
Session 1 A classification pricing strategy methods	32
Session 2 Pricing strategy based on grading authorization policies	33
Session 3 Pricing strategy based on grading authorization policies	41
<b>Chapter Five related structure reform and evaluation of reform</b>	<b>43</b>
Session 3 reform of marketing & sales structure and evaluation Policy	43
Session 4 Evaluation Performance and suggestion for New pricing management system	50
<b>Chapter Six Conclusion and future research</b>	<b>52</b>
<b>Appendix</b>	<b>53</b>
<b>References</b>	<b>56</b>
<b>Acknowledgments</b>	<b>57</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景和意义

从外部环境看，自 2008 年世界金融危机爆发后，全球经济增长减缓，集装箱运输市场货物运输需求大幅萎缩，但另一方面集装箱运力持续快速增长，出现运力供过于求的现象，集装箱运输公司的经营陷入困境。市场竞争的激烈程度加剧，同时越来越多的航运公司加入竞争行列，打破了原先几家独大的市场局面，因此市场的价格敏感度提高、运价波动更加频繁。

C 集装箱运输公司自身，自从建立以来经过近 50 年的发展扩大，成为全球集装箱运输行业十大船公司之一，具有较大的规模和影响力。然而企业管理和市场营销水平、盈利能力却与业界前列的几家公司对比较为落后，已不适应外部经济环境的变化带来的严峻的经营环境。C 集装箱运输公司从 2012、2013 年已连续巨额亏损，2014 年即使在采取了缩减造船订单、出售部分老旧船只、停航减速以降低成本等一系列措施下也仅仅是维持收支平衡。2015 年至未来 3 年行业形势仍然看淡，因此 C 公司必须要找到业务关键环节的问题，进行必要的调整来适应变化，实现公司减亏直至盈利。

C 集装箱运输公司原有的定价策略，主要是公司总部以运输成本测算为基础、并根据市场竞争情况及船舶转载率情况统一制定阶段运价政策，指导各口岸分公司执行，分公司根据具体客户情况进行反馈并得到总部的调整。这样集权型的定价策略已不适应运动波动频繁、竞争瞬息万变的航运市场，缓慢的市场反应速度已严重的影响了公司运营和营销的开展。

因此必须找到一个拥有充分而灵活的运价授权、可加快分公司与总部市场运价反应速度的更高效的定价策略。

本文针对 C 集装箱运输公司实际情况进行研究，为从总部至分公司各层级的定价策略及运价管理体制的改革提供参考方案。方案的目标是以市场为导向，以公司效益为中心，充分激发营销人员的积极性，发挥运价对货量的杠杆作用，提高市场反应速度，以有效提升市场占有率和航线经营效益。

## 第二节 相关理论与研究方法

### 一、相关理论

#### (一) 定价的基本原理

价格是企业与竞争对手、顾客、价格管理的政府部门博弈的均衡结果。定价的主要影响因素包括 3C+R, 3C 为成本 (Cost)、顾客 (Customer)、竞争者 (Competitor), R 是价格规制 (Restriction) [1]。

其中成本是定价需要考虑的前提, 顾客价值是定价时的目标, 竞争者的价格是定价时需要做决策时的对比因素, 价格规制是如政府法规、行业协会规定等是定价时要考虑的外部限定因素。

价格, 是市场营销组合中重要的组成部分, 通常将最终影响买卖是否成功。企业定价的目标是即实现成功销售, 又要保障实现利润。这要求企业在制定价格时既要考虑生产和自身成本, 又要顾及市场对价格的接受度。此外, 价格还是市场营销组合中最容易变通的部分, 它可以对市场情况作出灵敏的反映。

#### (二) 一般的定价策略

通常最常用的定价策略有成本加成定价、客户驱动型定价、市场份额驱动型定价。

成本加成定价一直以来都是最常见的定价策略, 因为它是最简单也最直接的财务指标。企业在考虑产品或其服务的各项成本基础上, 加上企业设定的回报率以实现财务上的利润, 以此来设定产品或服务的价格。但成本驱动型定价的根本问题是, 在大部分行业中, 在确定产品价格前是不可能确定它的单位成本的, 因为单位成本会随着销量的变化而变化。而制定的价格会影响销量, 没有根据市场实际情况而调整制定的价格, 将会不幸的导致在疲软市场上价格定得过高而在繁荣市场价格定得过低, 要么导致企业损失市场份额要么导致损害公司的盈利。

客户驱动型定价是根据客户的支付意愿、市场的价格需求来制定本企业产品或服务的价格。这一定价策略考虑到了让定价反应市场情况, 从理论上讲, 销售部门是最了解产品价值和客户需求的部门, 定价将会建立在产品价值和企业利益上, 然后往往实际情况是, 销售部门常常会利用定价来达到短期的销售目标而通常影响了客户对产品价值的感知, 甚至导致利润的降低。

市场份额驱动型定价主要是销售部门根据市场竞争状况以取得最大的市场份额为目标来做出定价决策。市场份额驱动型定价都考虑到了让定价反应市场情况，这个方式与基于价值的定价是一致的，但过分强调市场份额可能导致企业长期牺牲产品利润而陷入价格战中，即使价格战中企业短期获益却对企业带来长期隐患。

### （三）战略定价

企业经营和市场环境是复杂而多变的，在非垄断的市场竞争中，市场价格通常不受某个或某几个企业控制，在市场信息充分、产品选择广泛，买方对价格敏感性较高的情况下，以上任何一种单一的定价策略都将给企业带来或者损失利润或者损失市场份额，亦或者两者皆失的恶果。

战略定价，将定价的目标设定为实现长期盈利最大化的利润率和市场份额的组合，即充分平衡价格和销量的关系以实现利润最大化。成功的定价战略都是包含了三个原则-----基于价值、积极主动和利润驱使。基于价值，简单地说就是价格变化应该反映客户得到价值的变化；积极主动意味着企业要遇见破坏性事件所带来的影响并提前制定策略来应对，利润驱动是一个企业评估管理的成功与否，是要将它获得的投资回报与可替代的投资机会的投资回报来<sup>[2]</sup>。

上述三个原则下，一个成功的定价战略包括5个递进层次的选择过程：价值创造-价格结构-价格与价值的沟通-定价政策-价格水平。需要协同财务、生产、销售多个部门，将包括成本、产品价值、客户和市场竞争四个方面的信息相互关联分析共同决策。

### （四）客户分级定价

战略定价的5个层次过程中，不论是价值创造和价格沟通过程，还是对价格结构的构建、定价政策和价格水平的设定，都不能对整个市场客户进行无差别定价，必须对不同的细分市场采取不同的定价组合策略或定价水平。不同细分市场的价格敏感度不同，购买动机不同，支付意愿不同，企业对他们的营销成本也不同。要给不同的细分市场定价，需要在定价之前将不同细分市场的客户进行分析做出分级分类，而后建立与其相对应的分级定价策略和价格水平。

客户分级定价策略是价格制定过程中经常用到的一种方法，对客户进行评估后进行分级，根据不同的客户等级有相应不同的价格进行销售。

二八法则，即帕累托定律，指出80%的公司利润来自20%的重要客户，其余20%的利润则来自80%的普通客户。根据美国学者雷奇汉的研究，企业从10%最重要的客

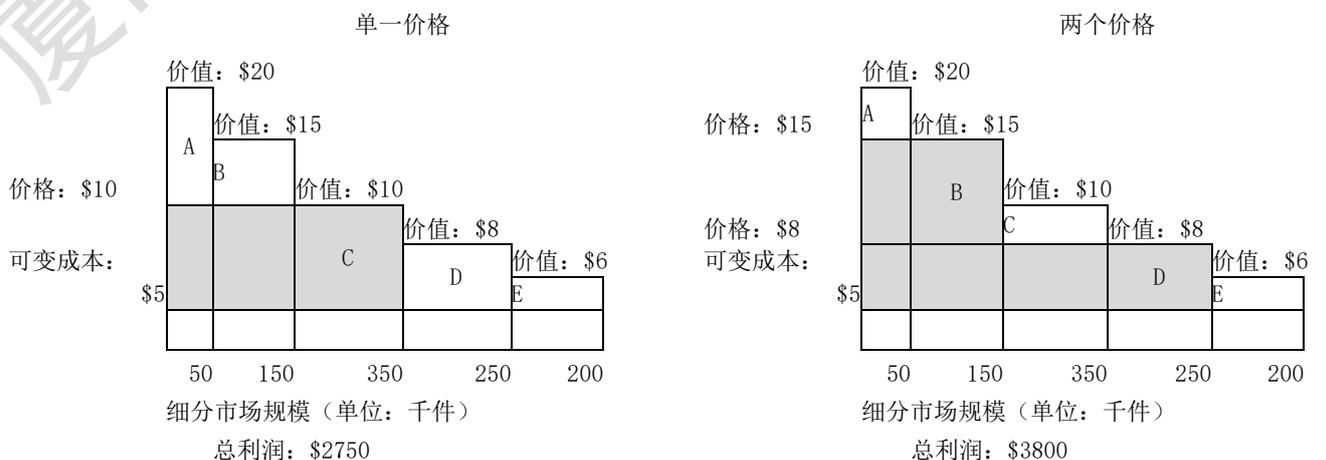
户那里获得的利润，往往比企业从10%次要的客户那里获得的利润多5~10倍，甚至更多<sup>[10]</sup>。

Harmer按照消费者对认知价格与认知价值差异的感受将消费者分为4种类型：价格型购买者、便利型购买者、关系型购买者、价值性购买者。这些不同类型的消费者将会以其不同的偏好和习惯选择供应商。同时另一面，不同类型的不同规模及发展程度的购买者也将给企业带来不同的利润和价值。由于不同客户为企业提供的利润和价值不同，在有限的企业资源下，平均分配到每个客户身上是不科学、不经济的。企业只有对客户进行分级管理，才能强化与高价值客户的关系，降低为低价值客户服务的成本，也才能更好地在实现客户的利益最大化的同时实现企业利润的最大化<sup>[10]</sup>。

不同细分市场的价格感知不同，支付意愿也不同，企业对他们的营销成本也不同。一个细分市场的分级定价结构可以为企业带来更可观的利润。美国管理学博士在《定价战略与战术》一书中举了一个典型的分级定价获得更多利润的例子<sup>[2]</sup>。

假设面临5个不同价值感知的细分市场客户，愿意支付的价格也不同。客户A市场规模50,000件，愿付价格为20美元；客户B市场规模150,000件，愿付价格为15美元；以此类推。假设产品可变成本为5美元。卖方设置单一价格，根据利润最大化方案设置为10美元，此时总利润为2750美元。但单一价格策略使得卖方失去D、E细分市场份额，也失去了A、B细分市场的部分可能得到的利润。

而如果设定多个价格区间来适应不同的细分市场客户群，则会即考虑了利润又兼顾了市场份额，从愿付价格较高的高端客户中取得利润，从愿付价格较低的中低端客户中取得市场份额。



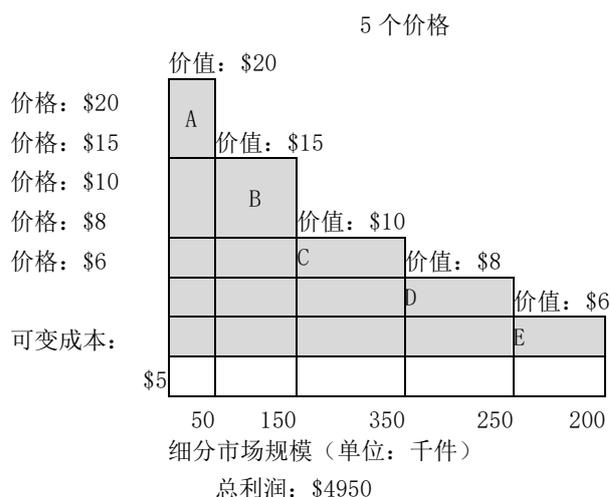


图1-1： 通过分级定价获得更多利润

资料来源：（美）汤姆·纳格约瑟夫·查莱 陈兆丰. 定价战略与战术通向利润增长之路

## 二、研究方法

本文主要运用了以下方法进行研究：

### （一） 定量与定性分析相结合的方法

在进行定价策略设计时，通过行业规则和经验，对客户特性进行定性分析做出大框架的分类，再通过数据统计、价值分析，函数计算等定量的方法制定对客户分级归类的考核指标，来指导对不同客户定价策略和运价管理制度的制定和执行。考核指标以系统量化数据为主，减少因定性指标过多导致的人为因素偏差，提高评估分类的客观性。

### （二） 层次分析法（AHP法）

本文采用传统的层次分析法的研究原理和步骤，对决策方案构造递阶层次结构，构造判断矩阵。对每个层次的因素重要性即权重赋值，采用改良的较为简单易操作的权值因子法。

#### 1、层次分析法介绍

层次分析法（Analytic Hierarchy Process）是 20 世纪 70 年代由著名的运筹学家萨蒂（T.L.Satty）率先提出的一种层次权重决策分析方法，应用网络系统理论和多目标综合评价方法<sup>[3]</sup>。层次分析法主要是依据已知信息，使决策中用到的方法数学精准化，从而对这复杂的系统提出简单有效的决策方案。主要分为如下 3 个步骤。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.