



锻造能力 精细定价：打造大宗商品 B2B 价格管理



作者：洪晟，Arnau Bages-Amat，傅强，介一凡，顾轶敏

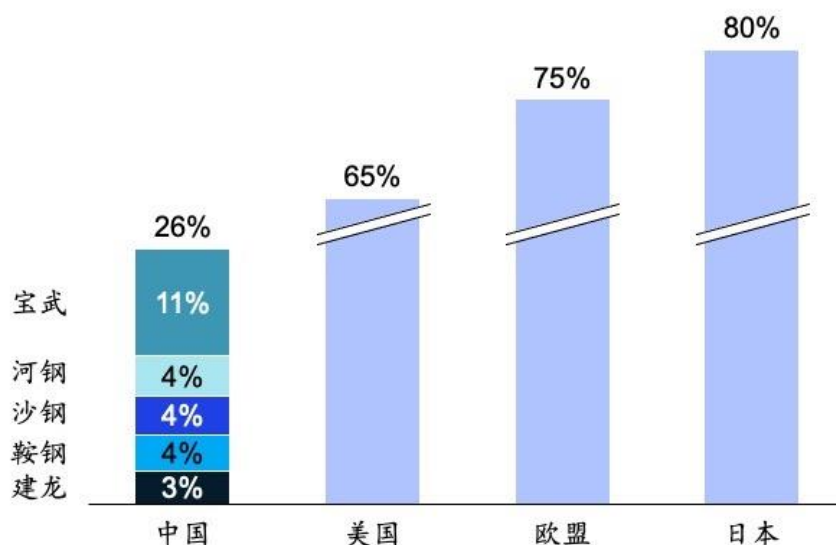
中国是大宗商品生产大国。2020 年，中国粗钢产量为 10.65 亿吨，约占全球总产量的 57%；石油化工行业年销售额达 11.08 万亿元，约占全球同行业总营收的 40%。同时，中国也是上游原材料的进口大国，2020 年中国的铁矿石进口量达到 11.7 亿吨，占全球铁矿石贸易总量的 70%。原油进口量约 5.5 亿吨，占全球原油贸易量超过 25%。

巨大的大宗商品市场体量背后，存在着四大挑战：一，原材料对外依存度高；二，价格受上下游及政策影响大；三，整体产能过剩且同质化严重；四，供应和需求端分散。

以钢铁行业为例，受全球矿石价格、国内需求、出口及环保政策等多重因素的影响，钢材价格波动剧烈，近两年螺纹钢上海现货最低和最高价分别为 3370 元/吨和 6090 元/吨，价差达 2720 元/吨。同时，整个行业集中度较低，与国外同行业相比，中国前五大钢铁企业的市占比仅为 26% 左右；缺乏市场绝对领导，且同质化现象严重（见图 1）。受发展周期影响，化工行业的产能过剩势头进一步加剧。除少数正在努力实现供需平衡的产品外，大部分化工产品仍处于供应严重过剩的困境。此外，由于技术进步较缓，低端市场的价格竞争十分激烈（见图 2）。

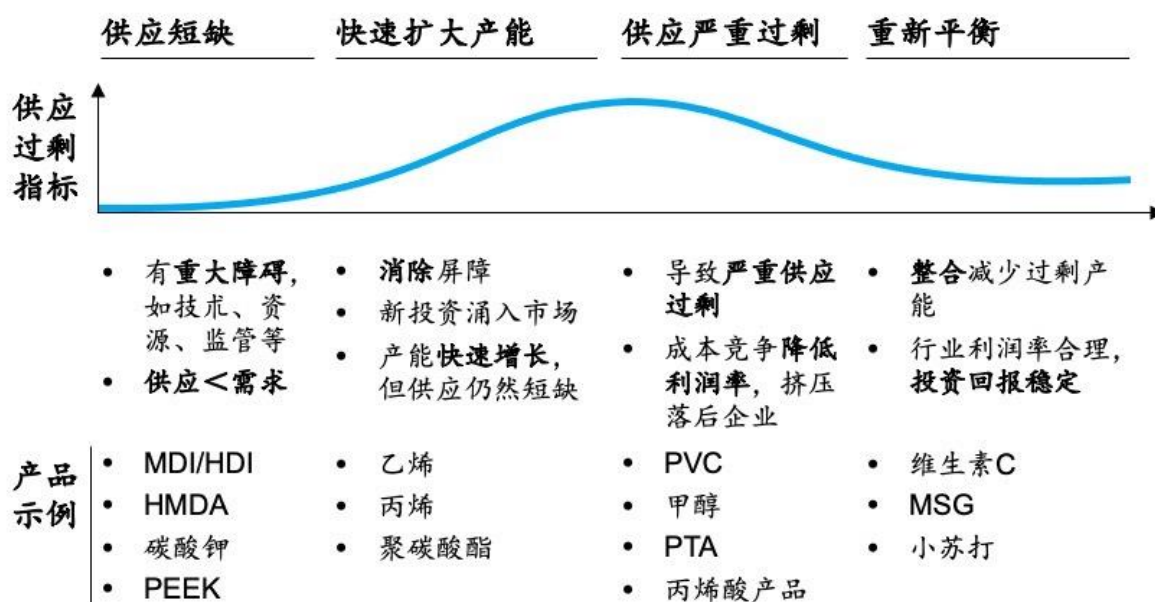
图1中国的钢铁企业集中度远低于国外同行业

各国前五大钢企粗钢产量占比，
%，2020



McKinsey
& Company

图2中国众多化工产品已经或即将供过于求



McKinsey
& Company

进而，中国大宗商品的价格主要有四大特点：一，价格波动大，不确定因素多。受宏观经济政策、上游矿石和焦煤供应、自身供需、天气等因素影响，大宗商品价格时常出现剧烈波动。并且，这些相互作用的影响因素往往程度各异，且信息密集度和准确性都较低，使得企业很难直接利用此类信息指导价格制定；二，生产和消费端对价格较为敏感，往往会随市场预期变化而高频调整量价；三，信息化的发展增加了流通环节价格的透明度，加快信息共享，推动第三方价格信息平台的发展。不过，由于存在中间商，生产商和终端客户仍需面对信息不对称、价格不透明的挑战；四，定价模式多样，现货报价与长协结算模式共存。

面对变幻莫测且高度复杂的市场环境，不少大宗商品生产商在价格管理上，都存在形态和程度各异的漏损。归根结底，一是价格管理机制不健全；二是管理上缺乏“精耕细作的主动干预”。比如，企业由于缺乏洞察，难以准确判断市场趋势，库存和销售策略难以跟上市场调整的步伐。这种滞后反应将造成“低价超量”，“高价低量”，甚至是“有价无量”的局面。相反，下游客户由于对市场趋势的捕捉更为敏锐，往往会迅速调整采购量价，使大宗商品生产商的处境更为艰难。不仅是中国本土企业，部分外资企业也面临着价格管理方面的挑战。比如，由于对市场变化不敏感，这些企业在进入中国市场后，依旧沿用之前的周期性定价模式（如月定价），无法跟随市场的波动及时调整，最终导致价格漏损。

出于对行业竞争和价格透明度的考量，企业往往采取高度统一的定价

模式，而非基于客户和区域性特征，建立差异化的定价体系。因此，不少大宗商品生产商与客户之间都存在价值错配问题。以国内某化工企业为例，客户遍布全国乃至全球，总数达数千家，其中既有大型跨国集团，也有小型制造企业和贸易商。由于缺乏对客户的需求洞察和价值分级，该企业的定价策略较为单一：仅根据当笔订单的采购量决定折扣比例，不考虑该客户长期采购合作的稳定性，以及业务特性等要素。根据该企业的数据分析发现，有些客户获得了较高的折扣比例及企业资源，但其实际的总体采购量偏低，且采购节奏不稳定，造成价值错配。

为了更好地应对市场波动，并减少定价相关的价值漏损，领先企业已经开始积极升级价格管理体系。这一转型包括从洞察到执行的端到端优化管理：从对市场和客户的精准洞察入手，明确产品的市场定位和定价策略，建立起科学的定价与管理体系；引入数字化工具进行赋能；并打造相应的组织能力与激励机制。

图3 大宗商品B2B价格管理的最佳实践包含了从洞察到策略执行的端到端优化管理



McKinsey
& Company

领先企业会通过通过一线销售、第三方数据、客户反馈及市场调研等渠道，充分收集宏观政策、上下游市场情况、历史表现等信息，并对其进行深度分析，以判断未来的市场走势；总结归纳竞争对手的市场表现及影响因素，深入了解下游客户需求及自身产品特性，了解自身的优劣势；此外，依托分析和可视化工具，企业可将纷繁复杂的信息转化为有用的线索。

掌握了市场和客户洞察后，企业会综合考虑市场特征、增长趋势、覆盖半径、竞争对手和渠道建设等因素，明确目标市场，找准定位，进而制定定价策略。

中国某钢铁企业按照市场容量、市场成熟度，以及与竞争对手的相对位置等因素，将辐射区域内的市场分为核心区、机会区和防守区。并针对各区域打造了精细化和差异化的定价策略。

借助分析工具，领先企业通过建模来了解价格与行业上下游、供应、需求、宏观趋势等因素之间的相关性，并运用机器学习驱动的大数据算法来预测未来价格。例如，某企业依托大数据模型，成功预测了螺纹钢期货的价格波动趋势。其做法根据人工智能算法，对过去 5 年中上百个相关因素与价格之间相关性进行了定量分析，预测准确率达 70% 以上。这对未来一段时间内的定价、库存和出货节奏都起到了很好的指导作用。

通过供销联动，企业可以在最大化利润的同时，控制市场波动下的敞口风险。基于对未来一段时间内上游原物料市场和下游成品市场的走势判断，企业可以结合自身销售能力、库存状态和回款情况，组建跨部门小组，共同商讨和制定上、下游的采购与销售计划。

当大宗商品价格波动剧烈时，有条件的领先企业会采用衍生品套期保值的方法，对原材料采购与成品销售进行风险对冲。在金融衍生品工具的使用过程中，负责期货策略制订与执行的部门会跟销售、采购等部门充分联动，分析后期行业趋势，识别风险敞口数量，进而决定套期保值比例；选择合适的衍生品工具，制定策略并配合执行。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_28281

