



财经易文

本书入选“福布斯创业图书馆”(创业者必备的10本书)

THE ART *of* PRICING

定价的艺术

破解价格密码 挖掘隐藏的利润

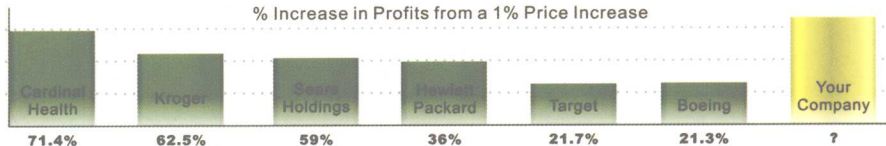
[美] 拉菲·穆罕默德 (Rafi Mohammed) / 著 蒋青 / 译

How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business

1% ... a small number ...but in pricing, 1% can bring extraordinary re urns

What would an extra 1% dofor your company?

% Increase in Profits from a 1% Price Increase



中国财政经济出版社

定价的艺术

破解价格密码 挖掘隐藏的利润

[美] 拉菲·穆罕默德 (Rafi Mohammed) 著

蒋青 译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

定价的艺术:破解价格密码 挖掘隐藏的利润/(美)穆罕默德(Mohammed, R.)著;
蒋青译. —北京:中国财政经济出版社,2008.9

书名原文:The Art of Pricing

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0912 - 8

I. 定… II. ①穆… ②蒋… III. 价格学—研究 IV. F714.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第127591号

著作权合同登记号:图字01-2008-2941号

Rafi Mohammed

The Art of Pricing: How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business

ISBN 978 - 1 - 4000 - 8093 - 9

Copyright © 2005 by Rafi Mohammed.

Original language published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database of retrieval system, without the prior written consent of the publisher.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

本书中文简体字翻译版由 Crown Business 授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市和达印务有限公司 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 12印张 120千字

2008年9月第1版 2008年9月北京第1次印刷

定价:29.80元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0912 - 8 / F · 0755

(图书出现印装问题,本社负责调换)

献 词

献给我的家庭，
感谢你们在我生命中的各个阶段
给予的关心、支持与友谊。

中文版序

今天，波士顿的天气清爽宜人。一大早，我就凝望着查尔斯河（Charles River，马萨诸塞州一条相对较短的河，将波士顿划分为剑桥和查尔斯顿两部分——译者注），回想起了我写作《定价的艺术》这本书时的情景。这是我一生中充满乐趣的一段时光——听到这本书帮助像你一样的读者实现了为利润与增长而定价，我备感欣慰。我发现，在大多数公司中，定价通常都是一种含糊不清的、草率的、毫无规则的商业活动。经理们需要认识到，这些“拼凑在一起”的价格直接决定了公司的财务状况。通过使用一些简单的定价方法，就能够为公司释放出大量的隐藏利润，这一点令我感到十分得意。我不止一次看到了这种情况的发生——而且总是令人兴奋不已。《定价的艺术》一书为你的公司从产品和服务中获得最多的利润提供了简明易懂（而且易于实施）的指南。

对于中国企业来说，定价问题在当今的环境中越发重要。经济的高速增长、创新的商业文化，为你带来了大量的商业机遇。而创立“正确的”定价战略，对于充分利用这些机会至关重要，而且也是成功战胜高企的油价、运输成本以及人民币升值的有力工具。

作为作者，对这本书能够翻译成中文出版，我感到十分荣耀。衷心感谢中国财政经济出版社易文出版中心的张仕航先生为本书中文版的出版所付出的艰苦努力。

最后，感谢读者花时间阅读这本书。真诚地希望你能成功地为利润与增长而定价。

拉菲·穆罕默德
于马萨诸塞州波士顿
2008年7月

前 言

我见过的所有公司中都存在着隐藏的利润。如果能够利用更恰当的定价将它们挖掘出来，它们就能够带来利润的增长和企业的成长。“更好地定价”这一想法常常使人感到不舒服，因为人们认为这个词的意思是通过收取高价来占消费者的便宜。正如你将看到的，“更好地定价”并非如此，实际上，它可以为消费者和企业创造出一种双赢的境况。对于为了利润与增长而制定的价格，我的观点是：它实际上是为消费者提供了一系列定价选择，使得他们能够从中选择最适合他们的一种。

本书的目的是以一种易于理解的方式来讨论定价，而定价正是许多公司面临的一个关键企业战略。我试图采用一种清晰、友好的方式来写这本书，但读者不要产生下面的误解：“拉菲只是在讨论定价问题的皮毛。”相反，本书讨论的概念既有最基本的，也包含了最高深的。这些工具将帮助你发现并赢得产品中隐藏的利润。

与任何具有挑战性的项目一样，在写作本书的过程中，我也经历了艰辛与欢乐。不知道有多少个清晨，面临一天的研究与写作任务，我感到这的确是一场艰苦的战斗。但是，某些天的下午是令人愉快的。当获得了一个新的见解或写出一段漂亮的文字时，我会发自内心地感到兴奋。我发现，对定价钻研得越深入，我对它越着迷。因此，我非常希望听到你对本书观点的看法以及你自己的定价经历。

拉菲·穆罕默德
于马萨诸塞州剑桥
RafiMo@gmail.com

致 谢

我的一位朋友最近说：“我看到你最高兴的时候就是你写这本书的时候。”他是对的——那是我一生中最高兴的时期。现在回想起来，在这本书的写作过程中，有许多朋友提供了慷慨的帮助。因此，感谢他们的帮助对我来说是非常重要的。

人们都说，约翰·马哈尼（John Mahaney，Crown Business 出版社的总编辑）是编辑中的编辑。他是最棒的。这是我第一次与一位总是正确的人合作，并从约翰身上学到了许多东西。我会怀念我们之间愉快而高效的合作。

我很感激戈登（Gordon）与帕迪森（Atsuko Paddison）真诚的帮助。他们总是为我提供帮助，戈登曾经不厌其烦地协助我度过难熬的日子。自从我们研究生毕业后，“医生”吉尔德（Linda “The Doctor” Van Gelder）就是我真的朋友。我们一起经历了很多事情，她总是我最信任的顾问。我十分珍惜我与伊凡切夫（Kathy Ivanciw）之间的友谊，并非常感激她的支持。

在写作这本书的过程中，我的最大收获就是与史蒂夫·扎拉兹（Steve Szaraz）建立了真正的友谊。我从史蒂夫身上学到了很多，非常感谢他对我的一贯支持。艾利亚德斯（George Eliades）是一个很棒的朋友，我们的讨论使我在本书中添加了一些善意的幽默。我还非常感谢下面这些人，他们花时间阅读了这本书的草稿，当我出现错误时，他们从不害怕直接告诉我——他们的意见使得这本书的条理更清晰了。他们是 Bernie Jaworski、Kenneth Li、Craig Thompson、Eric Paley、Javier

Colayco 与 Marie Claire Guglielmo。

我还要感谢康奈尔大学的几位教授，这本书的创意即是在 16 年前产生在这所学校里。帕特·德格拉巴（Pat DeGraba）是一位真正的经济学家中的经济学家和好朋友。令我非常惊讶的是，对于我提出的任何经济学问题，他总能给出圆满的答案。罗伯·马森（Rob Masson）所做的工作远远超出了委员会主席的职责范围，我很欣赏他总有一些新的见解和建议。鲍勃·弗兰克（Bob Frank）一直在鼓励我对定价保持兴趣，他对经济学的创新的写作方式也反映在本书中。

做研究最令人愉快的事是能够遇到一些无私地提供帮助的人——他们的友好与慷慨总是令我感到惊奇。我从 Lloyd Hansen、Irving Azoff、Ron Tadross、Ron Robbins、Doug Richters、Fritz Ahadi、Bill Stang 和 Drew Atkinson 的经历与智慧中学到了许多东西。感谢肯特·门罗（Kent Monroe）分享他即将出版的文章，推动我思考定价中的公平问题。

我最感谢达顿商学院（Darden Graduate School of Business）的巴滕研究所（Batten Institute），以及费希尔（Debbie Fisher）和布鲁纳（Bob Bruner）对我的研究提供的友好与慷慨的帮助。我要感谢富勒（Joe Fuller），以及众多朋友和 Monitor Group 以前的同事，他们为我写作本书提供了很多好主意，进行过生动的交谈，并提供了积极的支持。在本书的写作过程中，拉夫·萨加林（Rafe Sagalyn）一直是一位敏锐的顾问，提供了很多支持。

最后，我要感谢下面这些人的友谊——我的生命由于有了他们而更幸福：Deborah Dupont, Katherine Jocz, Mike Yip, Dan Kim, Scott Becker, Bruce Weinberg, Chris Denton, and Omar Sadick。

拉菲

目 录

| | |
|--------------------------------|----|
| 前 言 | 1 |
| 致 谢 | 1 |
| 第 1 章 隐藏的利润 | 1 |
| 1.1 为利润与增长而定价 / 1 | |
| 1.2 隐藏的利润 / 4 | |
| 1.3 对定价认识的现状 / 10 | |
| 1.4 定价不仅仅是一个数字,而是一系列完整的战略 / 12 | |
| 1.5 擅长定价是坏事? / 15 | |
| 1.6 本书概览 / 17 | |
| 第 2 章 赢得利润的文化 | 19 |
| 2.1 赢得利润的文化 / 19 | |
| 2.2 基本信息 + 小变化 = 大利润 / 20 | |
| 2.3 授权你的员工为你多赚钱 / 21 | |
| 2.4 避免定价中的利润泄漏 / 30 | |
| 2.5 出于定价的目的而塑造你的组织 / 36 | |
| 第 3 章 一切都与价值有关 | 37 |
| 3.1 雨伞价值的波动 / 37 | |
| 3.2 价值:定价的基础 / 38 | |
| 3.3 对价值基础定价法的警告 / 40 | |
| 3.4 通过创造价值寻求成长 / 43 | |

| | | |
|------------|-----------------------|-----------|
| 3.5 | 来自赢得价值的利润 / 47 | |
| 3.6 | 扩展定价能力 / 50 | |
| 第4章 | 来自拍卖的经验 | 53 |
| 4.1 | 行家眼中出价值 / 53 | |
| 4.2 | 来自拍卖的经验 / 55 | |
| 4.3 | 价格的超级力量 / 56 | |
| 4.4 | 为利润与增长而定价:从积木到工具 / 58 | |
| 4.5 | 实践多价格方法 / 60 | |
| 4.6 | 日用品如何定价? / 62 | |
| 4.7 | 重新关注公平性 / 65 | |
| 第5章 | 价值解码器 | 67 |
| 5.1 | 价值反复无常的本质 / 67 | |
| 5.2 | 价值解码器 / 70 | |
| 5.3 | 单引擎飞机的价值解码器分析 / 71 | |
| 5.4 | 第一步:替代品的价格与可获得性 / 75 | |
| 5.5 | 第二步:与竞争产品的性能对比 / 76 | |
| 5.6 | 第三步:收入 / 81 | |
| 5.7 | 第四步:相关产品的价格/需求强度 / 82 | |
| 5.8 | 第五步:市场环境 / 82 | |
| 5.9 | 综合分析 / 83 | |
| 5.10 | 对来自拍卖的经验的一点解释 / 85 | |
| 第6章 | 差别定价 | 87 |
| 6.1 | X光透视 / 87 | |
| 6.2 | 顾客特征 / 89 | |
| 6.3 | 事实胜于雄辩——门槛 / 91 | |
| 6.4 | 时间 / 93 | |
| 6.5 | 数量折扣 / 95 | |

| | | |
|------------|----------------------|------------|
| 6.6 | 分销 / 97 | |
| 6.7 | 混合捆绑 / 99 | |
| 6.8 | 谈判 / 101 | |
| 第7章 | 产品版本 | 103 |
| 7.1 | “跟着食物走” / 103 | |
| 7.2 | “照单点菜” / 107 | |
| 7.3 | 越多越好 / 108 | |
| 7.4 | 少一些可能更有利可图 / 109 | |
| 7.5 | 吸引新顾客的功能 / 110 | |
| 7.6 | 迅捷的服务 / 112 | |
| 7.7 | 避免等待 / 113 | |
| 7.8 | 不确定性 / 114 | |
| 第8章 | 基于细分的定价 | 117 |
| 8.1 | 研究生院、摇滚乐和捆绑利润 / 117 | |
| 8.2 | 分时段享有所有权 / 121 | |
| 8.3 | 捆绑 / 122 | |
| 8.4 | 租赁 / 124 | |
| 8.5 | 预付费 / 125 | |
| 8.6 | 出租 / 127 | |
| 8.7 | 两部分定价法 / 128 | |
| 8.8 | 门槛 / 129 | |
| 8.9 | 支付计划 / 129 | |
| 8.10 | 定制定价 / 130 | |
| 8.11 | “随便吃”定价法 / 131 | |
| 第9章 | 画龙点睛 | 135 |
| 9.1 | 定价的艺术 / 135 | |
| 9.2 | 控制价格的战略原因 / 138 | |

- 9.3 定价的公平性 / 141
- 9.4 作为营销工具的价格 / 146
- 9.5 对价格进行最后的调整 / 150

第 10 章 一切从星期一开始 151

- 10.1 管理者备忘录:为利润与增长而定价 / 151
- 10.2 赢得利润的文化 / 152
- 10.3 定价的基础:价值 / 154
- 10.4 多价格方法 / 155
- 10.5 今天你能挖掘出哪些隐藏利润? / 158

注释 161

第 8 章 定价的艺术 161

- 8.1 定价的艺术 / 161
- 8.2 定价的要素 / 162
- 8.3 定价的障碍 / 163
- 8.4 定价的误区 / 164
- 8.5 定价的误区 / 165
- 8.6 定价的误区 / 166
- 8.7 定价的误区 / 167
- 8.8 定价的误区 / 168
- 8.9 定价的误区 / 169
- 8.10 定价的误区 / 170
- 8.11 定价的误区 / 171

第 9 章 定价的艺术 172

- 9.1 定价的艺术 / 172
- 9.2 定价的艺术 / 173

第1章

隐藏的利润

1.1 为利润与增长而定价

我的朋友大卫·施特劳斯对烹饪一直情有独钟，他不是把烹饪作为一种业余爱好，而是当成了一种职业。他走的是其他成功厨师同样走过的路：到烹饪学校学习，并到各种各样的饭店去当厨师。大卫将他所有的经验汇集起来，创造出一种独特的烹饪方式，与那些只能被称为好厨子的人大不相同：他是为了愉悦顾客而烹饪。因此，最近他打电话告诉我他要开一家美食馆时，我一点儿也不吃惊。

见面后，大卫向我提出了一个他一直在努力解决的商业问题。“拉菲，”他说，“我不知道如何在菜单上定价。”他的情绪有点儿激动，继续大声说道：“最优质的蘑菇牛排是应该定18美元还是31美元呢？13美元的差异会对光顾我饭馆的顾客数量有什么影响呢？我不想让自己的饭馆里只坐着一群富人，我希望让各类顾客都能品尝到我制作的美味。但是话说回来，我是在做生意，我要挣钱。”

大卫·施特劳斯定价困境的有意思之处在于，它反映了世界上每一家企业都要面对的挑战——不论是新成立的小公司，还是《财富》500强企业。

我有幸在学术领域、政府部门和私人部门进行定价问题的研究。作为大学教师，我的博士论文的主题是定价问题，我还

在顶级学术期刊上发表有关定价问题的新观点，并为那些成长中的经理人讲授有关定价问题的课程。作为联邦通信委员会（Federal Communication Commission）的经济学家，我既研究解除本地及长途电话费率的管制，也研究利用价格补贴（price subsidy）使穷人能够用得起电信服务之类的公共政策问题。现在，我正在与各个行业中大大小小的企业合作，为它们制定定价战略。通过所有这些经历，我发现，绝大多数组织定价问题的根源都是一样的：它们没有用正确的方式来思考定价问题。

对大多数人来说，定价是一种令人不安的经历，包括妥协、凭直觉进行的（fly-by-the-seat-of-the-pants）分析、猜测、抬高成本、跟随竞争者，以及他们一直在做的事情。这样做的结果往往是得到一种“凑合的”（just work）价格。18 美元和 31 美元定价决策的折中价格是 24.5 美元。那么，在制定一个“凑合的”价格和利用为利润与增长而定价这一思想制定的价格之间，有什么不同呢？差别就是：大量的隐藏利润。定价的潜在收益远远超出了 18 美元和 31 美元这种简单的决策所能带来的收益。

现在回到我与大卫的谈话上来，我指出，他希望将其客户扩展到超出富人范畴的这种想法实际上已经触及我关于定价的核心理念：一些顾客对你的产品的评价高于其他人的评价。例如，背负着房屋贷款和养育子女重担、手头儿并不宽裕的年轻夫妻在希望用一顿美餐来庆祝周年纪念时，他们不会像有钱人那样在城里最好的饭店进餐。这一简单的事实——即顾客对同一产品赋予不同的价值——使得公司能够为利润与增长而制定价格。思考定价的正确方法是将其作为一系列策略，即为那些对你的产品估值不同的人提供服务 [并从他们身上获得不同的利润率（profit margin）]。

在对大卫的生意、目标和潜在顾客进行了一个小时的讨论

后，我们为他的饭馆设计了一套定价策略。其中包括“早起鸟”（early-bird）特价、老年人折扣、正常的菜单价格、交200美元成为会员可以在一年内享受所有菜品75折优惠、三道菜套餐折扣、价格更低的酒吧饮料单，以及利润率极高的“主厨桌”（chef's-table，在品尝美味的同时可以目睹厨师的精彩厨艺——译者注）。当然，与那些愿意出大价钱坐在“主厨桌”享受就餐特权的挥金如土的顾客相比，饭馆从订购“早起鸟特价餐”的顾客身上赚取的利润要少得多。但这恰恰是为利润与增长而定价所要实现的目标。一系列恰当的定价策略使公司能够为尽可能多的顾客提供服务（并从他们身上赚取利润）。

6个月后，我拜访了大卫的饭馆，他正在为自己饭馆的生意蒸蒸日上而感到喜气洋洋。通过“早起鸟特价”，那些通常享受不起他的美酒佳肴的顾客能够来他的饭馆就餐，他为此感到非常高兴。看着挤满用餐者的餐厅，我也为我的朋友感到高兴。大卫在为利润与增长而定价方面做的太好了。由于提供“主厨桌”之类的选择，利润得到了提高，而“早起鸟特价”扩大了其顾客基础。想一想，如果他把定价看成是一个18美元还是31美元的决策，那会损失多少利润！

本书展示了为利润与增长而定价的方法，这一方法可以适用于任何类型企业中的任何产品或服务——不管是国内企业还是跨国企业，不管是大企业还是小公司。这种方法普遍适用是因为下面这个简单的事实：对于世界上的每一种产品，至少有两个人愿意支付不同的价格。想想你自己的顾客。如果价格提高了，那些坐在“主厨桌”旁的顾客难道就不会坐在这个位置上就餐了吗？同样，如果你降低价格，难道就不能把一些“早起鸟”转变成你的顾客吗？如果你的公司把定价看成是或者18美元或者31美元之类的决策，那么你就会把很多钱落在

桌子上。从这一点上看，定价不是制定数字价格的问题，而是要制定公司利润最大化的一系列战略。同样重要的是，这些战略很容易制定，并且可以在下周一就开始执行。

任何领域里制定价格的人都可以从本书中受益，包括非营利组织（如当地大学的校友会）、政府服务部门（如公共交通）以及受管制的部门（如本地电话服务）。在特定的约束条件下，这些实体都在努力提供尽可能多的服务。它们面临的约束可能是组织的非营利企业身份、固定的补贴水平，或者是固定的收益率。不管怎样，有些人对你的产品或服务价值的估值会高于其他人的估值。这一简单的事实意味着本书讨论的战略适用于需要制定价格的任何实体。实际上，这些组织早就不再使用 18 美元或者 31 美元这样简单的方法来看待定价。你对此还有怀疑？那么看看下面一些例子。年龄大一些的校友加入校友会的费用要高于刚毕业的人，因为他们加入校友会是为了获得一些商业上的联系。华盛顿特区的地铁根据每天的时间和行驶的距离对乘坐者收取不同的价格。电话公司对《财富》500 强企业收取的本地通话费高于对那些在紧急情况下使用电话的低收入者收取的费用。正如大卫·施特劳斯所发现的，这些组织也认识到，正确的定价策略使它们能够为尽可能多的人提供服务。另外，由于一些消费者比另一些消费者支付的更多，因此企业获得了更多的利润。这些收入能够补贴更多的消费者，或者提高服务质量。

1.2 隐藏的利润

在当今的商业环境中，每个人——首席执行官、经理、销售人员、雄心勃勃的新员工——都面临着展示成果并增加利润的强大压力。华尔街投资人和你的老板每年都会在通过开发新

产品和创新获得更多利润方面提出更高的要求，然而，显然非常重要的一点是，这些努力的风险和成本都很高。在我们接受实现雄心勃勃的基于新产品或服务的上市而制定的新利润目标的同时，我们中的大多数人都会产生一些疑问。我们承诺牺牲今天来换取明天更丰厚的利润。使压力进一步加大的是在一笔投资带来利润或被作为一个傻主意而取消之前，通常有一段很长的“从种植到收获”的时期。在你必须不断地推出新产品以避免停滞的同时，你有什么策略能够帮助你不至于赔光老本吗？除了开发新产品与创新外，你还可以通过挖掘出存在于现有产品与服务中的隐藏利润以走上创造性的增长之路。本书讨论的定价方法与工具是与电视节目《古董巡回秀》（*Antiques Roadshow*）类似的商业战略。在这档PBS的节目中，渴望成功的人们排成长队，等着对他们从庭院销售中淘到的便宜货和传家宝进行估价。尽管人们在这些物品上寄予的情感超出了其财务价值，但当鉴定者兴奋地宣布詹妮阿姨那条早已失去光泽的项链其实是价值25000美元的蒂芙尼（Tiffany）珍品时，人们还是会感到兴奋。当人们发现了一直藏在自家阁楼上的珍宝时，他们会欢呼雀跃。唯一的区别是在《古董巡回秀》节目中，能够获得意外收获的可能性是不确定的。相比之下，我相信，轻松增加利润的能力存在于所有的产品与服务中。福特汽车的劳埃德·汉森（Lloyd Hansen）为公司挖掘出30亿美元隐藏利润的方式就是一个很好的例子。

劳埃德·汉森在福特公司中平步青云。在体验到帮助福特公司改善亚太地区和其他市场利润表现的兴奋之后，他显然在其新岗位上——福特公司和林肯水星分部（Lincoln Mercury）的财务总监（controller）——感受到了挫折。尽管采取了激进的成本削减措施，但他感到各部门的财务表现还是停滞不前。作为财务总监，他正在寻找下一个能够推进福特利润增长的重