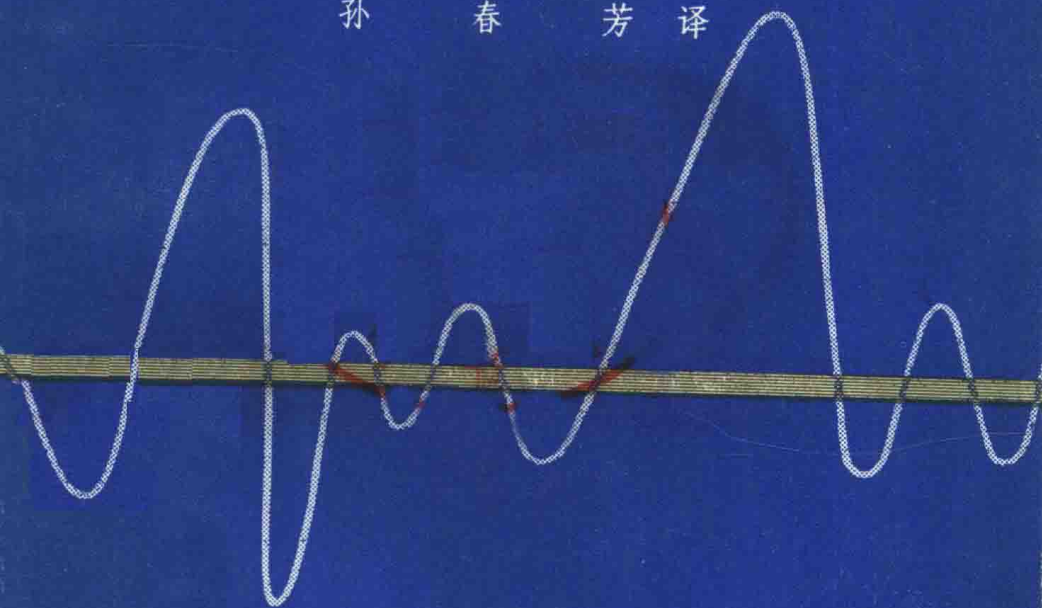


西方企业定价法

〔英〕亚瑟·马歇尔 著

孙 春 芳 译



中国财政经济出版社

XIFANG QIYE DINGJIAFA

西方企业定价法

〔英〕亚瑟·马歇尔 著

孙 春 芳 译

中国财政经济出版社

More Profitable Pricing

By

Arthur Marshall

Mc GRAW-Hill Book Company Limited, 1979.

根据英国麦格劳-希尔图书有限公司 1979 年版本译出

西方企业定价法

[英]亚瑟·马歇尔 著

孙 春 芳 译

*

中国财政经济出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷二厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 4.125印张 83,000字

1984年8月第1版 1984年8月北京第1次印刷

印数: 1—7,700

统一书号: 4166·483 定价: 0.40 元

译 者 的 话

本书是按英国麦格劳-希尔图书有限公司 1979 年出版的亚瑟·马歇尔著的《企业定价法》一书翻译的。该书介绍的定价法，不同于传统的成本加利润定价法，它是一种非传统的变动成本定价法。目的是帮助企业如何通过最有效的利用现有设备来增加利润。尽管其观点是资产阶级的，但其中某些具体方法，对我国的企业在加强经济核算和制订产品价格时，有一定的参考价值。尤其目前，正当我国对外实行开放政策，与世界各国的经济往来日益频繁的情况下，研究一下资本主义企业的定价方法是很有必要的。

为此，希望本书的出版，能为广大读者提供一点有益的东西。

本书大部分初译稿曾由朱镜冰同志进行过审校，特此表示感谢。

1983年 3 月

目 录

第一章	导言	(1)
第二章	传统的定价方法	(5)
第三章	销售价格的定义及其决定因素	(17)
第四章	定价的艺术与科学	(23)
第五章	定价人员应有的知识	(28)
第六章	制订价格的合理方法	(42)
第七章	制订合理定价方案的方法	(46)
第八章	基础数据在其他管理决策中的运用	(69)
第九章	其他行业中的贡献概念	(86)
第十章	两个专门问题	(115)
第十一章	结论	(127)

第一章 导 言

本书的主题是增加利润的定价方法，其目的是帮助企业通过最有效地利用现有设备来增加利润。

在企业主必须作出的所有经营决策中，最难以确定的是定价。

一个企业主任何时候都要考虑价格，这是毫不奇怪的。尽管价格已经确定了，它也只能说明在一段时间内是正确的。因为，盈利水平要决定于计划、财务、设计、生产效率、技术和产品质量等各个方面。

但是，如果在价格方面估计错误，尽管其他方面的工作都很有成效，也会削弱一个企业。

因此，企业主经常为价格问题所困扰是没有什么奇怪的。

企业主对价格产生疑虑的基本原因，很可能是他对自己的定价方法是否正确，没有百分之百的把握。

工业中通常使用的定价方法很多，如：

按供求定价；

在成本的基础上再加一定比例的利润；

跟随市场领导者定价；

根据对市场和产品的分析定价。

其中最常见的，并且使用最普遍的，是在成本的基础上再加

一定比例的利润（以下简称成本加利润——译者）的定价方法。

从本书的介绍中将会看到，这种传统的成本加利润的定价方法，不但是不可靠的，而且在逻辑上也是讲不通的。它最多只能满足卖方市场的需要。在卖方市场上，求大于供，成本加上利润就等于价格。在这种情况下，买者能够发现一些价格不是高得惊人，就是高到足以使买者去寻求代用品，或者干脆不用它。

但是，这种传统的定价方法，在环境改变成为买方市场的情况下，就有导致错误的危险。在买方市场上，供应大于需求，所以，卖主只能按他可能得到的价格出售。从这个价格中，他必须减掉他的成本。如果还有剩余，才是他的利润。在买方市场上，死板地坚持传统的成本加利润的定价公式，会导致接受一些不经济的定货单，而失掉本来能够得到的有利的定货单。

奇怪的是，许多企业主好象满足于这种方法。事实上，一些同样的公司之所以得到不同利润效果，究其原因主要是因为他们的定价方法和政策不同。

为了验证这种说法，曾在几次讨论会中，对40个组（每组有三位经理）以实例进行过测验。这个测验，以同样的成本、产量和市场情报为基础，而得到的利润，却有很大的差别。

当然，对买者来说，价格不是决定一种产品是否有吸引力的唯一因素。

概括地说，产品的吸引力，大体可以归纳为五个方面：

- ① 设计（款式、类型等等）；
- ② 原材料（质地、花样、颜色等等）；
- ③ 质量（产品的规格、工艺、管理等等）；
- ④ 产品的可得性（是库存品还是定制品）；
- ⑤ 价格。

优先的定货，在很大程度上，决定于购买时的各种情况：

买者是否急需这个产品？如果是这样，那么能否买到现货比价格更重要。

买者是否要和别的东西进行比较？在这种情况下，设计、原材料以及产品的质量，可能成为更重要的因素。

买者购买商品是否受到资金的限制？如果是这样，则价格可能是主要的因素。

尽管价格不是买主考虑的最主要的问题，他很可能还是要找更优惠的价格。但是，在这方面死板的公式价格，并不能提供吸引顾客的有效办法。

一般说来，企业家宁愿在非价格因素方面进行竞争，而不愿过多的在价格方面去竞争。对时髦商品进行价格比较，要比对大宗商品的价格比较难得多。而且，一般认为，从非价格因素得到的商业信誉，要比单纯从价格方面得到的信誉更为持久。但是，当一个企业和另外一个企业销售同样的产品、或者提供同样的劳务的时候，价格则最能决定谁可做成买卖，谁做不成。

当正确的价格成为是否做成买卖的主要因素时，下述说法是正确的。

定价决定着：
什么产品能够销出去；
销售的数量；
销售的利润。
更详细点说，定价表明：
投入的设备；
库存品投资；
预期资金流动；
需要什么样的销售努力；
能够在哪些市场上销售；
可能得到的资本利润率。

所以，制订价格的责任很大，不应该把它看成是些麻烦的事情。经理人员应该明白，委托谁定价，就是把有效运用公司的资本与资源的全部责任也同时委托给了他们。

第二章 传统的定价方法

人们可能会问，既然传统的定价方法，很容易导致错误，那么，为什么现在还广泛使用它呢？

部分原因是，人们普遍认为销售价格是以成本为基础的（这种看法存在于某些行业，它们近二十五年来问题一直是如何提高生产能力，以满足不断扩大的市场需要）。然而，成本仅仅是确定销售价格诸因素中的一个。在某些情况下，需求可能是最有影响的因素，而在另外的情况下，竞争程度则可能是有决定意义的。

传统的成本加利润的定价方法仍然存在的另一个原因是，企业经理人员为了节省时间，并使一些看来无用的事务工作减少到最低限度，总想找捷径。

当然，从管理角度来说，成本加利润定价法确实是简便易行的，而且表面上看似乎也能得到一定的利润。定价人员用不着分析每种产品的价值，只要把加成比例确定下来（以年度或者以季度为基础），用不着再进一步决策，整个定价程序就具备了。

一般的经理往往对能够迅速解决问题的公式和指导方针感兴趣，这是很容易理解的。因为他注意的是日常大量的竞争事务。但是，企业的管理部门必须了解，成本加利润的定

价方法，并不能导致利润的最优化。

许多经理通常不关心定价的详细情况，有的甚至不大了解他们的产品是怎样定价的。事实上，产品定价决策是管理部门需要制订的重要决策之一。

资金可以通过许多渠道从企业中流出去，但是流入的渠道只有一个，就是通过价格。

下面让我们研究一下传统的定价方法的具体内容。

当你让你的会计员、成本员、预测人员，或者任何一位定价人员制订某一种具体产品价格时，如果他提出了高低幅度相差达30%的十个价格（见表2-1），你会怎么想？

表2-1 甲 产 品 价 格 表

方 法	价 格（镑）
1—1	13.05
2—1	13.05
3—1	12.00
4—1	12.42
5—1	10.68
1—2	13.92
2—2	13.92
3—2	12.80
4—2	13.24
5—2	11.40
最高与最低相差	30%

要知道，使用传统的定价方法，这是完全可能的（见表2-9）。

这种作法的后果怎样，下面将加以说明。

表 2-2 表明，传统的定价方法，是在产品消耗的原材料和人工费用基础上，加上应分摊的间接费用，构成“完全”成本，然后再加上利润，就成为销售价格。

表2-2 传统的成本加利润定价法	
原材料	× ×
人工	× ×
间接费用	× ×
“完全”成本	× × ×
+ 利润	× ×
销售价格	× × ×

产品中包含的原材料和人工费用，还可能接近于实际，但是分摊的间接费用，至少是在两个估计因素基础上主观决定的：

1. 产品在生产过程中应分摊间接费用的水平。
2. 应该回收间接费用的生产水平。

因为按计划规定，预算的间接费用将全部由计划产量所吸收（即预算的间接费用要全部分摊到计划产品成本中去），所以这种传统的计算成本的方法，就是通常都知道的吸收成本法。

把间接费用分摊到单位产品成本中去，有几种不同的公式。虽然每个公式都有自己的道理，但是，它们的答案是不同的。

1. 按间接费用占直接人工价值的百分数分摊。
2. 按每个直接人工小时费用分摊。
3. 按单位产品费用分摊。

4. 按间接费用占直接成本的百分数分摊。

5. 按每个机加工小时的费用分摊。

公式 1, 先用标准直接人工价值 (standard direct labour value) 把间接费用分开, 再把这个比率用于实际直接人工价值 (actual direct labour value)。同样, 公式 2 先按标准直接人工小时 (standard direct labour hours), 再用于实际直接人工小时 (actual direct labour hours)。

下面让我们看看使用表2-3的基础资料, 运用各种传统的公式可以得到什么样的不同结果。

表2-3 成本和生产数据

原材料	每年	60,000 镑
人工	每年	40,000 镑
间接费用	每年	84,000 镑
直接人工小时数		50,000 小时
机加工小时数		40,000 小时
年产量		20,000 单位
每小时直接人工费用		0.8 镑

表2-4 公式 1: 按间接费用占直接人工价值百分数分摊

公式 1	$\frac{\text{间接费用}}{\text{人工费用}} \times 100 = 210\%$		
		甲产品	乙产品
原材料	3 镑	3 镑	
人 工	2.4	1.2	
间接费用 (210%)	5.04	2.52	
“完全”成本	10.44 镑	6.72 镑	

表2-4公式 1 是假定人工费用直接影响间接费用的支出。如果人工工资提高15%，分摊的间接费用也增加15%。但是，很多间接费用是不变的（租金、折旧等等），或者是不以同样比例变化。在这种情况下，过多地摊入间接费用会造成定价过高，以致会因没有竞争能力而失去定货单。

只要每小时人工成本仍和原来一样（每小时0.8镑），表2-5公式 2 的结果，将与公式 1 的结果相同。

可是，当每小时工资额改变时，这两个公式就会得出不同结果，公式 1 间接费用占直接人工价值的百分数就要改变。

表2-6 公式 3 表明的分摊方法比较简单，可能有较大

表2-5 公式 2：按每个直接人工小时费用分摊

公式 2	$\frac{\text{间接费用}}{\text{直接人工小时数}} = \frac{84,000 \text{ 镑}}{50,000} = 1.68 \text{ 镑/每小时}$		
	甲产品	乙产品	
原材料	3.00	3.00	
人工小时(甲)3小时	2.40		
(乙)1.5小时		1.20	
间接费用			
(甲) $3 \times 1.68 \text{ 镑}$	5.04		
(乙) $1.5 \times 1.68 \text{ 镑}$		2.52	
“完全”成本	10.44 镑	6.72 镑	

表2-6 公式 3：按单位产品费用分摊

公式 3	$\frac{\text{间接费用}}{\text{总产量}} = \frac{84,000 \text{ 镑}}{20,000} = \text{每单位产品应分摊} 4.2 \text{ 镑}$		
	甲产品	乙产品	
原材料及人工	5.4 镑	4.2 镑	
间接费用（每单位产品）	4.2 镑	4.2 镑	
“完全”成本	9.6 镑	8.4 镑	

的吸引力。但是，这种方法仅适用于当企业所有产品的生产情况都差不多的时候。如果在计算单位产品应该摊入间接费用时，市场不景气，产品销售不畅，每件产品分摊的间接费就多，销售价格也就随之提高。

反之，如果经济很繁荣，产品销售顺利的时候，间接费用就被分摊到较大数量的产品成本中，则计算出来的产品成本以及销售价格就会较低。

所以，使用公式 3 的结果，当销售困难时，销售价格高；而当任何产品都能销出去的时候，销售价格反而定的低。

从算术上说，这种方法并没有什么错误，但作为定价策略则是很愚蠢的。

因而，当传统主义者掌握定价权时，就要注意使用公式 3 会遇到的问题。因为用上面介绍的这种方法计算的结果，会十分没有道理。

举例

(1) 原材料和人工成本	5.4 镑/每单位产品	
(2) 间接费用	84,000 镑/每年	
	销路好的时候	销路不好的时候
(3) 产量 (单位)	20,000/每年	12,000/每年
(4) 单位产品的原材料 和人工成本	5.40 镑	5.40 镑
(5) 间接费用 (2) ÷ (3)	<u>4.20</u>	<u>7.00</u>
成本合计	9.60	12.40
+ 25% 的利润	<u>2.40</u>	<u>3.10</u>
销售价格	12.00 镑	15.50 镑

假定12.00镑低于竞争价格，就会使销售量迅速增加。比如说一年销售30,000单位，制订的销售价格就成为：

原材料和人工成本	5.40 镑
间接费用 84,000 镑 ÷ 30,000 =	<u>2.80</u>
成本合计	8.20
+ 25% 利润	<u>2.05</u>
销售价格	10.25 镑

当会计人员把这个新的销售价格交给经理时，实际他是在告诉经理，尽管销售数量在迅速增加，还需要再降低价格。

表2-7 公式 4：按间接费用占直接成本的百分数分摊

公式 4	$\frac{\text{间接费用 } 84,000 \text{ 镑} \times 100}{\text{原材料 } 60,000 \text{ 镑} + \text{人工 } 40,000 \text{ 镑}} = 84\%$		
应用			
		甲产品	乙产品
直接成本（原材料和人工）		5.40 镑	4.20 镑
间接费用 84%		<u>4.53</u>	<u>3.53</u>
“完全”成本		9.93 镑	7.73 镑

公式 4（见表2-7）的基本意思是，间接费用支出直接受人工和原材料价值的影响。

这种理论显然是谬论。如果有人使用的原材料贵两倍，怎么可能影响大多数间接费用，例如管理人员薪金、租金、税、折旧等的支出呢？可能影响的仅仅是使用贷款的利息。但只要把利息和全部间接费用比较一下，就可以看出来，影响是不大的。

使用公式 4 的实际问题是，用较贵的原材料制造的产

品，定价可能过高，从而会带来失掉市场的危险；而用廉价原材料制造的商品，定价可能会过低，并使工厂接受了大量定货单。但结果工厂充满了定价过低的产品，就不能充分回收间接费用和利润。如果通过提高购买或使用原材料的效率，使原材料成本降低1.00镑，“完全”成本就要降低1.84镑。如果成本再加上25%的利润，成为销售价格的话，那么最终销售价格将降低 $1.84 \text{ 镑} + 25\% = 2.30 \text{ 镑}$ 。也就是说，由于更有效地使用原材料节约了1.00镑，反而得来一个降价2.30镑的坏结果。

表2-8

公式5：机加工小时费用额

公式5	$\frac{\text{间接费用}}{\text{机加工小时数}} = \frac{84,000 \text{ 镑}}{40,000} = 2.10 \text{ 镑/每机加工小时}$		
应用		甲产品	乙产品
原材料和人工		5.40镑	4.20镑
间接费用(2.10镑/每机加工小时)			
甲、1.5小时 $\times$ 2.10镑	3.15		
乙、2.25小时 $\times$ 2.10镑			4.70
“完全”成本	8.55镑		8.90镑

公式5（表2-8）：用每个产品使用的机加工工时数为基础，把间接费用分摊到产品成本中去。事实是假定有效机加工小时数直接影响间接费用支出。可是某些支出，如管理人员薪金、租金、税、供热和照明等等，纵然有效工时维持不变或者有所下降，它们也可能增加。

在一个拥有多种不同机器的生产车间，使用机加工小时为基础分摊间接费用有一个实际困难，这就是要找出各种不