

利润越来越少，定价策略成为关键因素

SMARTER PRICING: How to capture more value in your market

托尼·克拉姆 (Tony Cram) 著 欧阳春媚 译 杨晨光 审校

卖个



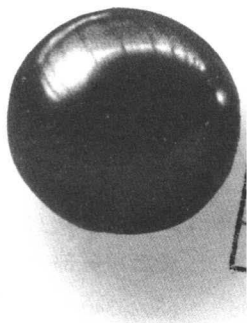
好价钱

F-v7x

S How to capture more value in your market SMARTER PRICING

公司必须确定正确、成功的市场前景。制定‘正确’的价格非常困难，正确的价格成为产品生命周期定位的工具。本书采用一系列实用的观点，开辟了一条使企业产品价值最优化的途径”。

卖个好价钱



利润越来越少，定价策略成为关键因素

托尼·克拉姆 (Tony Cram) 著 欧阳春媚 译 杨晨光 审校

《卖个好价钱》出版销售信息

欢迎洽谈出版发行事宜

中国市场出版社：中国经济、管理、金融、财务图书专业出版社

中国市场出版社发行部 010-68021338

中国市场出版社读者服务部 010-68022950

中国市场出版社网站 www.marketpress.com.cn

中国图书团购网：中国企业图书采购平台，为学习型组织服务

www.go2book.net

当当网 www.dangdang.com

全国各大新华书店

各大城市民营书店

北京卓越创意商务管理顾问中心 zhuoyuechuangyi@sina.com

精品管理图书推荐

全球商学院权威管理教程，国际商业管理人士成功指南

商学院高级管理丛书

《供应链致胜》

[美] 大卫·泰勒博士 著

沈伟民 王立群 译

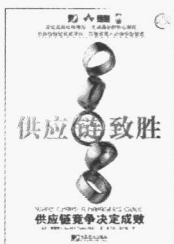
出版：中国市场出版社

定价：60.00 元

供应链竞争决定成败

- ◆权威出版机构推荐
- ◆全球商学院核心课程
- ◆供应链领域权威著作
- ◆高层经理人进修快速通道

- 旨在为企业经理人提供供应链管理指南。
- 包含多达 148 幅精心设计的插图。
- 新时代竞争的本质是供应链之间的竞争。
- 供应链管理是商业中最具挑战的领域。
- 有助于企业经理人制定供应链策略以及进行供应链设计和管理。



《用设计再造企业》

[英] 玛格丽特·布鲁斯 著

约翰·贝萨特

宋光兴 杨萍芳 译

出版：中国市场出版社

定价：68.00 元

企业全面提升的必由之路

- ◆设计是企业战略化资源
 - ◆设计比价格更具有关键性
 - ◆设计是企业的核心业务过程
 - ◆设计是企业创新的关键因素
 - ◆设计是企业产品与服务差异化的根本方式
- 设计是核心业务过程，是所有企业、服务、制造和零售的主要特征。
 - 设计不仅与产品相联系，而且是传递思想、态度和价值的有效方式。



- 未来的企业必须进行创新，否则就会衰退，必须进行设计，否则就会消亡。
- 设计是企业保持竞争力、活力和效力的重要因素。

《用数字管理公司》

[英] 理查德·斯塔特利 著

李宪一等 译

出版：中国市场出版社

定价：68.00 元

清华大学客座教授、量化管理专家、夸克顾问公司总裁王磊推荐

- ◆《金融时报》权威出版机构推荐授权
- ◆中国企业全面提升的必由之路
- ◆精细化管理的有效保证

- 战略需要数字作依据
- 细节需要数字作说明
- 经营需要数字作评估
- 管理需要数字作指南



《变革管理》

伯纳德·伯恩斯 著

冉德君 钱春萍 周德昆 译

出版：中国市场出版社

定价：98.00 元

- ◆全球 MBA 核心教程
- ◆国际权威出版机构推荐
- ◆十大核心案例经典分析
- ◆商业管理人士的成功指南

- 变革早已是持续的、普遍的、再寻常不过的事。
- 变革管理就是深入而充分地理解这些现象及其原因，并且主动而有效地实施变革，从而获得生存与发展的机会。
- 变革管理的关键方法与理论帮助管理者和组织机构做出实践选择和实施变革。



《创新管理与新产品开发》

(第3版)

保罗·特罗特 著

吴东 等 译

出版：中国市场出版社

定价：68.00 元



- ◆国际知名出版机构授权出版
- ◆全球商学院核心管理教程
- ◆《金融时报》权威真实案例
- ◆最新前沿理论和发展动态
- ◆商业人士成功的必备指南

- 创新是提高企业竞争力的最前沿问题。
- 创新管理和新产品开发是经营性组织获得竞争优势的主要决定因素。
- 全面引入创新管理的观念，把创新置于战略和管理的视野中。
- 立足创新、技术和新产品三个关键领域，为管理者提供管理创新过程的实用工具。

《战略行动》

让-弗朗索瓦·费黎宗 著

赵清源 译

出版：中国市场出版社

定价：60.00 元



- ◆为什么一个集体拥护某项计划？
- ◆为什么一个当局要树立威望？
- ◆为什么一个社会集团兴隆发达？

- 一个企业或团队应怎样进行组织以实施好一项集体行动？
- 如何基于共同的行动规则去落实一项团体行动？
- 一个社会集团内部，如果某些规则未被确立与实施，其战略行动则形同虚设。
- 战略是贯穿所有集团行动的线索，但却没有什么人可以完全掌握它。
- 战略是从走完一条道路时所获取的经验中产生的一门艺术。
- ◆战略筹划应以实现战略设想的具体目标为目的。

《精英团队》

安迪·博因顿 著

比尔·费希尔 著

杨颖 译

出版：中国市场出版社

定价：48.00 元



国内首次独家隆重推介精英团队成功管理理念

- ◆非凡的音乐剧制作团队
- ◆激情洋溢的发明团队
- ◆百折不挠的探险团队
- ◆杰出的爵士乐创新团队
- ◆知名的全球化商业团队

- 培养团队文化，确立团队目标，领导团队行动。
- 拓展顾客，拓展团队，实现宏伟目标。
- 培育内部人才市场，为创立精英团队提供有利条件。
- 协调空间、程序和时间，鼓励团队成员贡献创意。

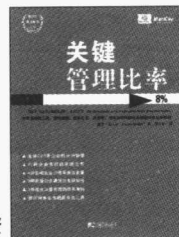
《关键管理比率》

夏兰·沃尔什 著

吴雅辉 译

出版：中国市场出版社

定价：80.00 元



为管理人员、营销经理、财务专家、决策者、投资分析师提供关键的管理比率数据

- ◆全球 200 家企业的分析数据
- ◆27 种企业常用的管理比率
- ◆4 种影响企业价值平衡的变量
- ◆9 种衡量企业绩效的关键指标
- ◆3 条现金流量管理的财务准则

- 管理比率是管理工具，也是衡量业绩的标准。
- 管理比率可相互作用，驱动企业实现价值。
- 促使管理者掌握决定企业经营绩效的核心比率。
- 有助于管理者快速制定战略决策和掌握管理手段。

《关键管理模型》

史蒂文·坦恩·哈韦 等著

李志宏 译

出版：中国市场出版社

定价：60.00 元



◆全球 70 位顶级管理咨询师的核心理念

◆最具影响力的 56 个关键的管理模型

◆企业管理思想和管理实务的核心

◆提升企业绩效的管理工具与实践

56 个经典的管理模型，从作业成本会计法到价值链分析，从持续改善、管理费用价值分析、标杆分析等重要管理工具，到贝尔宾、汉迪、科特、明茨伯格等管理大师提出的经典模型

5 大类模型，包括战略管理模型、组织管理模型、基本流程管理模型、职能流程管理模型以及人员管理模型，帮助管理者理解不同模型的真谛

商学院基础管理丛书

《服务管理》

巴特·范·路易

[比]保罗·格默尔 著

洛兰德·范·迪耶多克

吴雅辉 王婧 李国建 译

出版：中国市场出版社

定价：80.00 元



北大光华管理学院张红霞教授、江明华教授隆重推荐

◆《财富》500 强成功经典

◆全球 MBA 核心课程

◆国际权威出版机构推荐

◆典型核心案例经典分析

- 全面而深入地洞察了服务管理行业
- 探索了当今经济领域内服务的本质和重要性
- 深刻分析了服务管理的三个核心分支
- 提供了典型的实际案例分析
- 突出了与服务本质相关的要素和对服务管理起重要作用的要素

《零售管理》

[英] 保罗·弗里西 著

文红 吴雅辉 译

出版：中国市场出版社

定价：68.00 元



富兰克林管理研究院

常务副总裁吴树珊推荐

◆全球知名零售企业的战略核心

◆权威而资深的专业论述

◆国际知名企业的典型案例分析

◆全球动态的前沿展望与探讨

◆零售理论与管理实践现实结合

◆核心战略与实施的全面操作指导

- 以领先的零售专家和实践人员的知识和经验为基础
- 结合实际案例研究和分析
- 全面阐述了零售管理这一全球知名零售企业的战略核心问题
- 概括出零售的主要战略功能
- 提出了有关零售管理的全面的策略性和操作性的方法

《市场营销原理与实务》

(第 4 版)

丹尼斯·爱迪克

艾尔·哈里伯格 著

卡罗兰·露丝

杨蕊 于千千 译

出版：中国市场出版社

定价：98.00 元



◆国际权威出版机构独家授权出版

◆全球商学院核心课程

◆市场营销领域权威著作

◆高级商业人士进修的必备指南

- 市场营销无处不在。
- 市场营销：在正确的时间，在正确的场合，以正确的价格，提供正确的产品。
- 市场营销是财富的开始……
- 企业的成功依赖于市场本身和其产品与服务所能提供给顾客的满意程度。

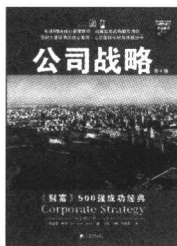
《公司战略》（第4版）

理查德·林奇 著

文红 陈涛 杨晶晶 译

出版：中国市场出版社

定价：98.00元



《财富》500强成功经典

- ◆全球 MBA 核心管理教程
- ◆权威出版机构推荐授权
- ◆提供大量经典的核心案例
- ◆立足国际化视角权威分析

- 阐述战略分析、战略制定、战略实施三个核心领域。
- 描述如何识别组织目标，并通过制定计划和行动实现目标。
- 关注公司未来发展方向：目标、愿景、资源及与环境的关联。
- 帮助组织实现价值增值、全面战略管理和有效的组织运营。

《运营管理》（第4版）

奈杰尔·斯莱克

斯图尔特·钱伯斯 著

罗伯特·约翰逊

熊晓霞 谢明 熊晓雯 译

出版：中国市场出版社

定价：98.00元



《财富》500强成功经典

- ◆权威出版机构独家授权出版
- ◆全球 MBA 核心管理教程
- ◆国际知名企业经典案例分析
- ◆前沿理论与动态实践密切结合

- 运营管理是企业竞争力的关键所在。
- 运营职能在企业组织中处于核心地位。
- 运营管理可以为企业带来更高的收益。
- 运营管理能够降低企业的经营成本。
- 运营管理对企业的长期成功有重要战略意义。

《零售》（第5版）

罗杰·考克斯 著

保罗·布里顿

吴雅辉 李可用 邢丽娟 译

出版：中国市场出版社

定价：60.00元



零售传递顾客价值和实现企业目标

- ◆零售是独特和动态变化的行业
- ◆零售是连接生产与消费的纽带
- ◆零售是众所关注的焦点和核心
- ◆零售管理是零售企业的战略核心

- 对零售的各个方面、零售管理的基本要素和零售组织的活动进行深入探讨。
- 从理论和零售商业环境的战略执行的角度进行全面阐述。
- 提供有关零售的运作系统的出色指导。
- 总结出了进行商业管理所必需的技巧。
- 为从事零售和需要了解零售运作方式人提供了有价值的指导工具。

《营销学最重要的14堂课》

弗朗西丝·布拉辛顿 著

斯蒂芬·佩蒂特

李骁 李俊 译

出版：中国市场出版社

定价：98.00元



- ◆涵盖最新的营销实战案例
- ◆探讨知名企业的营销理念
- ◆阐释市场营销的现实应用
- ◆提供营销问题的解决方案

- 市场营销广泛涵盖了重要的商业活动。
- 市场营销在正确的时间和地点为顾客提供所需的产品。
- 市场营销把焦点集中在顾客或产品与服务的终端消费者上。
- 市场营销确定或满足顾客的需求，从而实现组织盈利、生存或发展的目标。
- 市场营销有助于企业获取和保持竞争优势。

提价而不是降价

你的某些价格定得太低。

一些顾客可能会出高价，而有些时候你可以增加收益。当然了，顾客不会告诉你这些；相反，他们总是早有准备，并且很急切地想告诉你，你的价格定得太高。

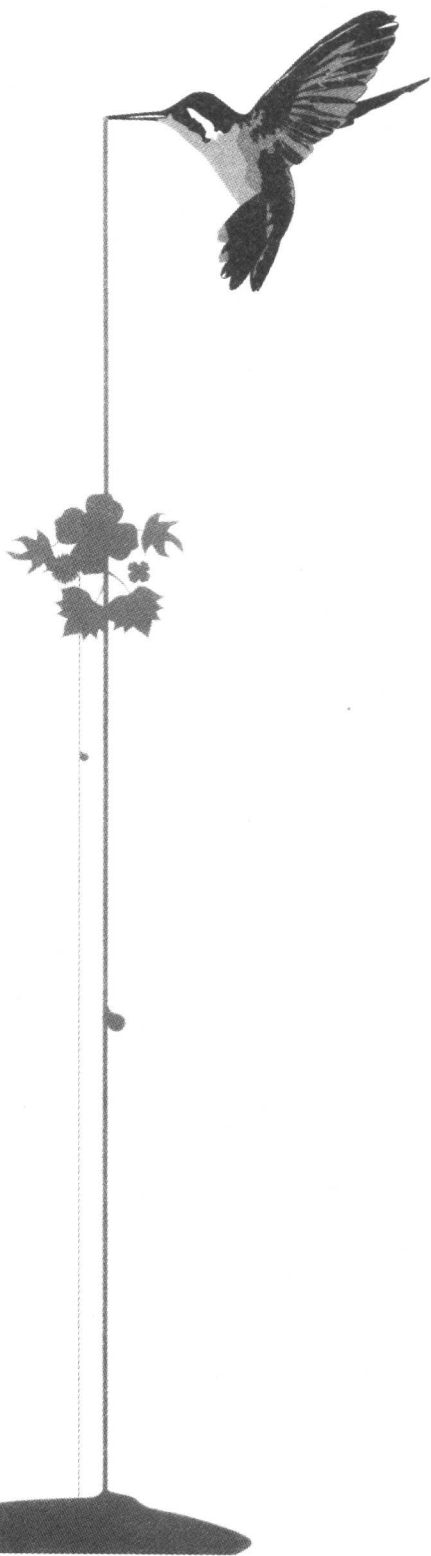
与此同时，因为竞争对手以承诺较低价格的手段向顾客夸大事实，使顾客陷入价格纠缠中。日常生活中，媒体以巧妙的手段向买便宜货的、对价格敏感的顾客做宣传。

所有这些因素使价格朝着一个方向发展，那就是降低价格。

同样存在另一种情况。本书将帮助你促使你的顾客和企业朝着相反的方向发展，那就是提高价格。本书帮助你认识价值，并向顾客宣传价值；教你如何提高价格，如何与顾客交流；最重要的是教你如何获取增加部分的价值。

本书的宗旨就是确定合理的价格，而不是你想象中的仅仅是确定较高的价格。

这就是巧妙地制定价格。



A.

给顾客更多好处的

定价方法会换来顾客忠诚度 1

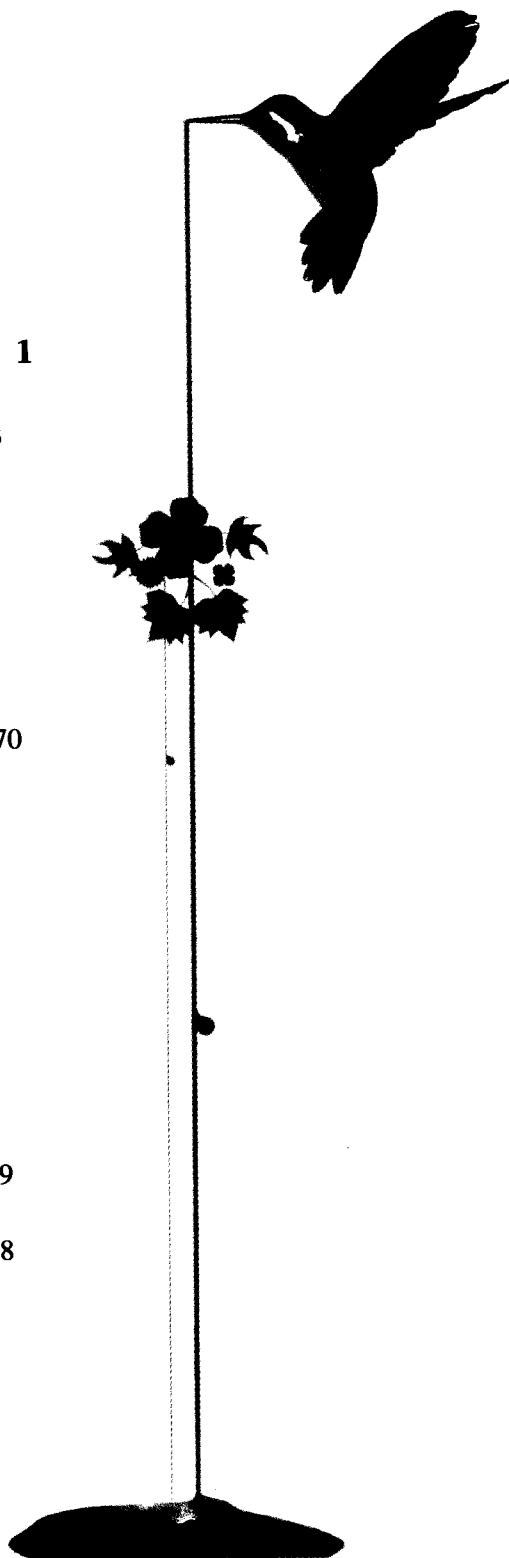
1. 什么样的价格能带来利润 3
2. 知道顾客想要什么 12
3. 制定让顾客心动的价格 25
4. 不同顾客，不同价格 44
5. 怎样定价让顾客消费更多 70

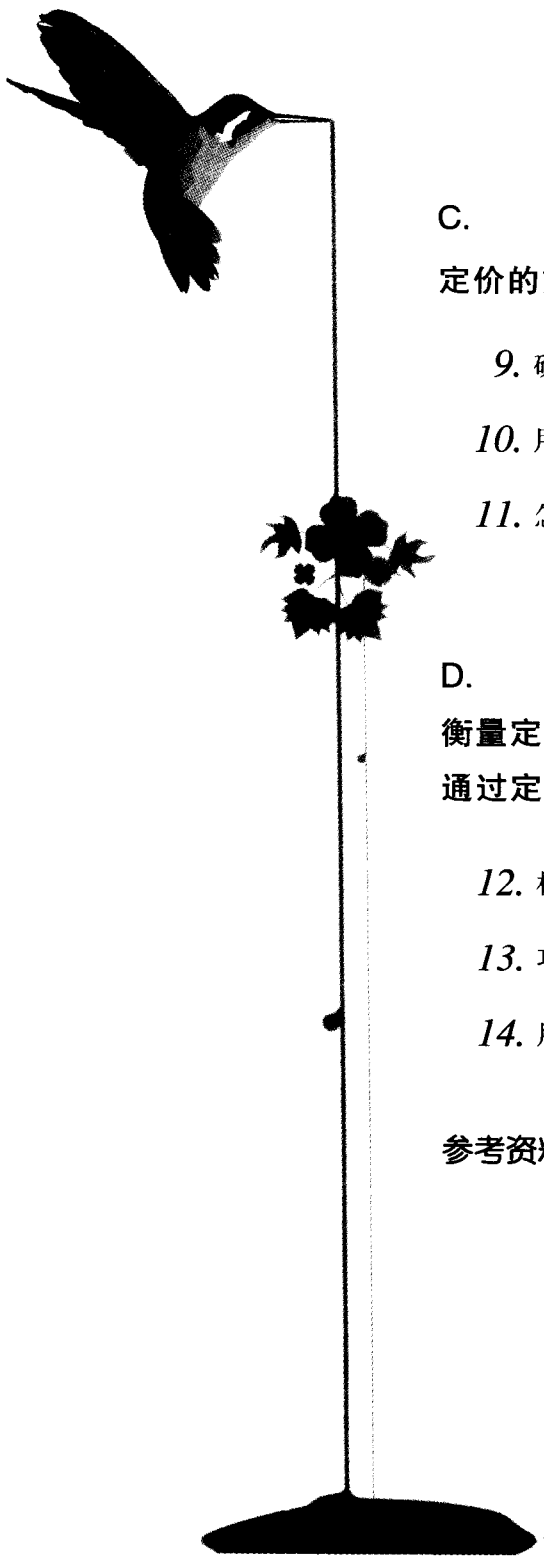
B.

打破同质化的定价方法

可以在竞争中获取优势 83

6. 用更高的价格推动竞争 85
7. 让顾客受益的定价方法 109
8. 为获取优势而调整价格 128





C.

定价的方法一定要有效 151

9. 确定让顾客满意的价位 153

10. 用更多优惠招揽顾客 184

11. 怎样让顾客愿意为高价而付费 201

D.

衡量定价方法的效果：

通过定价获取最大利润 221

12. 权衡定价是否有效 223

13. 巧妙定价才有更多利润 240

14. 用服务赚取更多收益 245

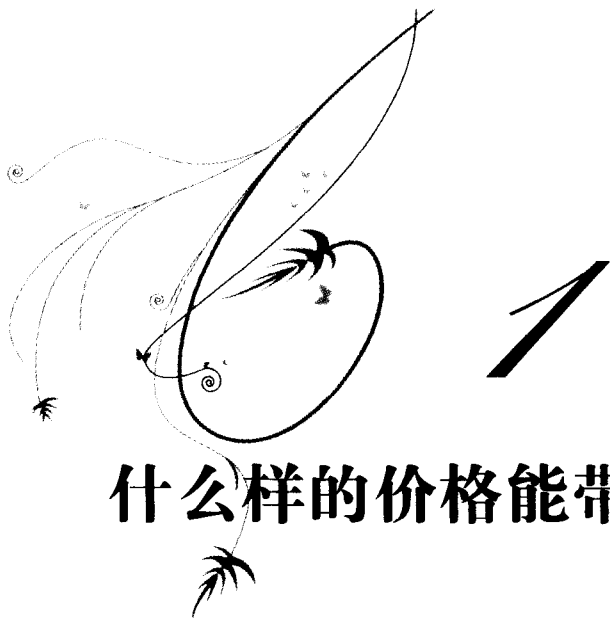
参考资料 247

A

给顾客更多好处的 定价方法会换来 顾客忠诚度

- 1 什么样的价格能带来利润
- 2 知道顾客想要什么
- 3 制定让顾客心动的价格
- 4 不同顾客，不同价格
- 5 怎样定价让顾客消费更多





什么样的价格能带来利润

20 世纪 90 年代，鳄鱼牌服装在美国的销售举步维艰。顾客比任何时候都苛刻，他们有很多选择。高档服装市场中的竞争十分激烈。大量用于促销和广告的开支造成公司的成本增加，影响了公司收益。80 年代，General Mills 公司收购了鳄鱼服装在美国的销售权。90 年代后期，标有鳄鱼标志的衬衫的零售价格仅为 35 美元。《广告时代》的作者乔纳·布卢姆 (Jonah Bloom) 指出，这种低价位不仅破坏了品牌形象，还迫使 General Mills 公司采用质量较差的材料，通过削减成本的手段来维持利润。较差的质量降低了销售额，更增大了成本压力——一种恶性降价循环。

怎样做才能打破这种循环？

当李维斯公司 (Levi's) 前执行总裁罗伯特·西格尔 (Robert Siegel) 于 2001 年接管这一亏损品牌时，有人建议他降低价格以

刺激需求。实际上，他却背道而驰，重新设计了男、女衬衫款式，将男士衬衫价格提升到 69 美元，女士衬衫价格提升到 72 美元。“品牌就是定价，”他说：“我们的质量很高。”用他的观点来看，低廉的价格既不能体现产品的品质，也不利于产品的持续开发。2004 年鳄鱼品牌在美国的销售额增加了 125%，并预计 2005 年销售额还将增加 60%。在高档服装市场中，较高的定价对于品牌的预期定位至关重要。

定价对顾客来说很重要。与其他交流方式相比，价格对产品的定位更有效也更有说服力。德国米勒牌洗衣机 (Miele) 的欧元定价策略非常出色。而瑞安航空公司 (Ryanair) 网站推出的却是“提供一般航空服务”的跳楼价。在比利时的超市里，面对 20 种不熟悉的当地啤酒，只要简单地看一眼标价，你就能快速地分辨出哪些是高档品牌，哪些是中档品牌或低档品牌。

计算机 CPU 芯片生产商——超微半导体公司 (AMD) 作为英特尔公司 (Intel) 的主要竞争对手，在 2005 年夏季发布了 Athlon 64 FX-57 处理器。这一芯片被称为“PC 游戏玩家的顶级处理器”，定价为 1 031 美元，比原先的 FX-55 的定价高出 25%，而性能只提高了 7%。更重要的是，英特尔公司开发的类似芯片——奔腾四至尊版 (Pentium 4 Extreme Edition 3.730Ghz)，仅售 999 美元。《金融时报》把这一定价解释为“AMD 的市场策略，目的在于提高其作为高端处理器的高价供应商的品牌形象”。

价格使人们产生不同的情绪反应。低价会使人们认为企业在

亏损或倾销，而且把产品看做劣质货。更多时候，高价似乎被看做是价格欺骗、敲诈、窃取暴利的行为。然而，当你参加公平贸易^[1]活动，宁愿多花 40 便士来购买一公斤香蕉时，你会因为知道这多花的钱会交给贫困国家里种植香蕉的农民而自得其乐。这一活动也因此在欧洲大行其道。瑞士 20% 的香蕉贸易都属于公平贸易；2004 年在英国的香蕉公平贸易销售额增加了 40% 以上。

定价对公司来说也很重要。价格是最直接的“获取价值”的方式，通过提价可获得丰厚的利润回报。这种情况有据可查。1992 年，马恩和罗齐洛（Marn and Rosiello）通过对 2 483 个企业的调查，总结出 1% 的价格增长将创造 11.1% 的利润——大大超过了 1% 的固定成本（利润增长 2.3%）、销售量（利润增长 3.3%）或平均变动成本（利润增长 7.8%）的调整。

以房地产为例。伦敦联邦房地产公司（HBF）所估算的英国住房的价格成本组成，如表 1.1 所示。

表 1.1 英国住房的成本价格

基本要素	HBF 测算 (%)	以 20 万英镑的房屋为例
土地	40%	80 000 英镑
工人和建筑	30%	60 000 英镑
规划和管理	20%	40 000 英镑
利润率	10%	20 000 英镑

资料来源：Financial Times, 12 March 2005.

[1] 公平贸易（Fairtrade）是一项有组织的社会运动，提倡一种关于全球劳工、环保及社会政策的公平性标准，旨在保护发展中国家的劳工和生产者，促进国际贸易的公平性。

案例 1.1

价格策略带来 2.5 亿美元利润

2005 年 4 月, 位于美国伊利诺伊州, 专门生产大型机械和发动机的卡特彼勒公司称第一季度赢利增长了 38%。净收入从 4.2 亿美元或每股 1.19 美元, 升至 5.81 亿美元或每股 1.63 美元。总销售额 83.4 亿美元, 比分析家预计的 73 亿美元还要高。卡特彼勒公司称销售额的增长是由 10.1 亿美元的机械生产量和 4.25 亿美元的发动机的销量带动的; 另外, 还有 2.5 亿美元的价格变动, 由于汇率的影响最终达到 1.02 亿美元。

美林股票全球证券交易研究机构发现定价是公司赢利增长的重要因素。据卡特彼勒公司称, 与上年的 2.4% 相比, 2005 年的价格平均提高了 5.5%。美林股票全球证券交易研究机构宣称, 公司赢利的增长会成为后三个季度卡特彼勒神话的重要内容, 甚至是 2006 年全年的重要内容。

主席兼执行总裁吉姆·欧文斯 (Jim Owens) 认为, 2005 年公司赢利的较高增长是由于其关键市场的“基础实力”的作用。卡特彼勒公司的定位满足了矿业公司和其他基础建设项目日益增长的需求。价格策略为卡特彼勒公司带来了 2.5 亿美元的利润。

所以, 如果房产商能够说服客户以 202 000 英镑而不是 200 000 英镑的价格购买房屋——价格只增加了 1%, 利润增加了 2 000 英镑, 即 10 个百分点。价格的改变非常小, 但对于利润的杠杆作用非常明显。

正确的价格定位对市场成功的影响比任何其他因素都大。

价格如此重要, 应该怎样正确定价?

专家认为, 定价并非易事。广告权威人士大卫·奥格威

(David Ogilvy) 在其《奥格威谈广告》(Ogilvy on Advertising) 中写到:“定价就是基于猜测的估计或判断,即商人运用科学的方法对他们的商品价格的确定。这是定价的本质。”哈佛营销教授罗伯特·J. 多兰在《定价圣经》(Power Pricing: How managing price transforms the bottom line) 一书中写到:“定价是公司决策者们最头痛的大问题,是让他们感到最大的操作压力,也是他们最不确定的一个因素。”

定价和市场营销咨询专家西蒙·库彻 (Simon Kucher) 与他的合作者指出:“价格是赢利的首要决定因素,但是也存在其他情况,由于缺乏系统性分析,人们没有认识到定价蕴藏着巨大的利润。”在麦肯锡公司 2003 年度的咨询报告中,专家们称,有 80%~90% 的不合理定价决策导致了价格过低。最后,伦敦商学院市场营销助教马克·里特森 (Mark Ritson) 有力而简洁地总结说:“在市场营销的所有领域中,定价的管理最困难。确定价格的方法往往是魔法和赌博相结合的产物。”

定价如此重要,怎能不把定价做得更好。首先的挑战来自于大量的数据资料。每个星期卖给每一个顾客的每件商品的销售都产生数据。如果一个批发商拥有 10 万种商品、3 000 名来自不同行业和有不同需求的顾客,那么就需要一台巨型 (电子) 计算机,才能分析出定价对公司销售数据产生的影响。这就像用高压水枪喝水。

另外,直接和间接的竞争对手有多少?他们的行动将影响相关顾客的决定。正如一家商业印刷商,如果要竞标,必须考虑同