

# 卓越定价

创造价格优势的定价策略



## *The Price Advantage*

迈克尔·V. 马恩 (Michael V. Mann) 埃里克·V. 罗格纳 (Eric V. Roegner)  
克雷格·C. 扎瓦达 (Craig C. Zawada)

著

廉晓红 / 译 邵子龙 / 审校

# 卓越定价

创造价格优势的定价策略

*The Price Advantage*

迈克尔·V. 马恩 (Michael V. Marn) 埃里克·V. 罗格纳 (Eric V. Roegner)  
克雷格·C. 扎瓦达 (Craig C. Zawada)

著

廉晓红 / 译 邵子龙 / 审校



高等教育出版社

本书版权登记号: 图字: 01-2004-3581

The Price Advantage by Michael V. Marn, Eric V. Roegner, Craig C. Zawada

Copyright © 2004 by McKinsey & Company, Inc. All rights reserved.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc.  
and HEP Publishing House.

### 图书在版编目(CIP)数据

卓越定价 / (美) 马恩 (Marn, M. V.), (美) 罗格纳  
(Roegner, E. V.), (美) 扎瓦达 (Zawada, C. C.) 著;  
廉晓红译. —北京: 高等教育出版社, 2007. 8  
书名原文: The Price Advantage  
ISBN 978-7-04-019951-2

I. 卓… II. ①马…②罗…③扎…④廉… III. 企业管理:  
物价管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第121702号

策划编辑 段会青

责任编辑 李 氏

责任印制 陈伟光

出版发行 高等教育出版社

购书热线 010-58581118

社 址 北京市西城区德外大街4号

免费咨询 800-810-0598

邮政编码 100011

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

总 机 010-58581000

<http://www.hep.com.cn>

网上订购 <http://www.landaco.com>

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司

<http://www.landaco.com.cn>

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

畅想教育 <http://www.widedu.com>

开 本 787×1092 1/16

版 次 2007年8月第1版

印 张 20.5

印 次 2007年8月第1次印刷

字 数 270 000

定 价 59.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 19951-00

在企业追求的所有优势中，有一种强大的优势几乎所有企业都能够获得，但只有极少的企业能够意识到这种优势。这便是价格优势。定价是企业管理人员可以影响利润的最敏感的杠杆。平均价格即使出现细微波动，也会导致营业利润发生剧烈振荡。然而，很少有企业能够按照规律，科学地处理定价问题。

本书是目前有关定价管理的所有著作中内容最全面、观点最具洞察力的著作。在本书中，作者向企业管理者介绍了如何实现卓越定价，如何通过卓越定价战胜竞争对手，以及如何在有利与不利的情况下都能提高利润率。在自身二十多年成功的客户咨询经验基础上，麦肯锡公司的三位杰出专家说明了为什么定价对利润率水平至关重要，详细讲解了如何采用最先进的方法进行定价分析，并进一步给出了在企业中培养卓越定价能力的方法。

许多善于思考的管理者感到企业的定价水平需要提高，但一些人苦于不得法，无法将定价理论转化为企业利润的实际增长。本书旨在为企业提供合理和系统的方法，帮助企业发现尚未挖掘的最宝贵的定价机遇，并通过分析真实案例，指导企业如何捕捉这些机遇。

迈克尔·V. 马恩 (Michael V. Mann)

迈克尔·马恩是麦肯锡公司全球董事，现驻美国俄亥俄州克利夫兰分公司。迈克尔于1977年加入跨国咨询公司——麦肯锡公司。他提出的部分分析方法，已经在发现和捕捉定价机会方面得到广泛应用。他发表了很多有关定价的文章，著作曾发表在《华尔街日报》《纽约时报》和《哈佛商业评论》中。

埃里克·V. 罗格纳 (Eric V. Roegner)

埃里克·罗格纳是麦肯锡公司全球董事，现驻美国俄亥俄州克利夫兰分公司。自1994年加入麦肯锡公司以来，他已为全球所有主要市场提供过咨询服务，帮助客户解决定价和营销问题。他在《营销管理》《原始设备供应商协会(OESA)会刊》和《麦肯锡高层管理论丛》等刊物发表多篇文章。

克雷格·C. 扎瓦达 (Craig C. Zawada)

克雷格·扎瓦达是麦肯锡公司全球董事，现驻宾夕法尼亚州匹兹堡分公司。克雷格于1997年加入麦肯锡公司，具有为多个行业企业提供咨询服务的经验，协助企业发现定价机遇，提高定价水平。克雷格的文章发表在《哈佛商业评论》《兼并与收购》《麦肯锡高层管理论丛》等刊物。

责任编辑 / 李 民

策划编辑 / 段会青

装帧设计 / 1点印象·海凝

# 前 言

我们在构思写一本有关定价的书时，对自己提出了一些基本问题，想必读者也会感兴趣的。这些问题包括：我们为什么要写一本有关定价的书？为什么这部书要由麦肯锡公司来完成？为什么要现在写这样一本有关定价的书？就让我们从以上基本问题开始谈起吧。

## 为什么要写一本关于定价的书？

虽然定价是企业最重要的管理职能之一，但由于许多企业对定价职能的理解程度和管理水平仍属内部最薄弱的环节之一，因此业绩尚未达到应该达到的水平。管理者可以影响定价，因为它是最敏感的利润杠杆。价格即使发生细微波动，也会转化为营业利润的巨大变化。

过去几十年中，有关定价的概念和知识的体系得到了显著发展，无论在商业期刊还是学术期刊上都会定期刊登以定价为主题的文章。即便如此，仍然很少有企业能够成功发挥出定价所能带来的巨大潜力。甚至连足智多谋的总经理们，也无法实质性地提高其定价水平。他们不知道应该如何去发现利用定价优势提高业绩的机会，就更不必说切实提高业绩了。

本书不是要全面评述多年积累下来的大量定价理论，而是希望

为一般管理人员提供定价指导，因为他们中有人希望通过改善定价水平提高业绩，有人未能成功地将定价理论切实转化为盈利。同时，作者希望借此书向读者介绍一种合理的和系统化的方法，以发现企业内部存在哪些尚未挖掘的最宝贵的定价机遇，并通过分析实际案例来指导读者如何捕捉定价机遇。

## 为什么这部书要由麦肯锡公司来完成？

在过去 20 年中，定价已经成为麦肯锡公司的重点业务领域。我们多次帮助欧洲、美洲和亚太地区的企业提高业绩。这些企业涉及不同的行业，包括工业产品、包装消费品、耐用品、银行业、通信、化学制品、零售业、高科技产品、基础材料、保险业、制药业以及运输业。为支持对客户的服务，麦肯锡公司仅在过去五年内就投入超过 2 000 万美元，用于开发有关定价的实用知识库。我们之所以受到赞扬，是因为我们开拓和发展了大部分最实用的现代定价体系，如落袋价格瀑布和价值分布图就是两个典型的例子。

## 为什么要在这个时候写这样一本书？

在过去的十年间，我们发表了超过 20 期有关定价方面的专刊，这些文章常常是按照我们在开拓新知识方面的投入阶段依次发表的。其中涵盖的一系列问题包括交易价格管理、价格战、实现定价变革、合并后定价以及整体解决方案的定价策略。我们汇集这些关于定价问题的广泛研究成果，并在这本书中对定价问题进行全面和综合的描述。

此外，对希望建立价格优势的企业来说，目前的条件可能也变得更加有利。在 20 世纪 90 年代初期，许多企业努力提高定价水平和能力，尽管出发点非常好，但大多数企业仍没能切实提高定价水平。目前，企业组织结构已经发生变动，信息技术（IT）得到发展，这些都提高了企业建立价格优势的成功概率。

根据我们的经验，在十年前，世界上只有不到 1/3 的大型企业设立了专门的定价部门。当管理者采取相应举措，以更加严格和更加专业的方式执行定价时，常常因企业没有掌握定价技巧而感到力不从心。然而，截至目前超过 4/5 的企业已经设立或正在开始建立专门的定价部门。目前，已经有越来越多的企业可以在整个组织机构中推动和执行“卓越定价”的策略。

同样是在 20 世纪 90 年代初期，许多企业缺乏有效的、覆盖企业的信息系统，所以无法快速获得有关顾客、交易和市场的数据库。成功的定价需要知识与信息做后盾，而这样的信息系统正是支持有效的定价决策的必备条件。由于当时仍缺乏开发成熟的定价应用软件和决策支持软件，因此企业即使具备实用的数据库系统，也只能自己编写定价决策支持和业绩报告软件，企业往往需要多花费几年的时间才能将富有创意的定价改善计划付诸实施。

目前，这些 IT 技术的局限不再是主要障碍了。许多企业已经拥有功能强大的企业信息系统，至少可以为支持“卓越定价”提供必需的核心数据。而且，近几年来开发的种类繁多的商业定价软件，也使得企业可以更加轻松地实现“卓越定价”。

除了 IT 技术发展和组织结构发生变化以外，定价在企业管理工作中的重要性也得到了提高。对很多企业来说，定价是目前为数极少的仍非常有待改进的领域之一。由于许多企业已经将最容易削减的成本削减下来，而且市场需求增长也日趋缓慢，因此实现卓越的定价优势，已成为管理者可以利用的为数不多的强大利润杠杆。



由于目前定价功能越来越受到应有的重视，而且企业在组织架构和 IT 技术上的障碍也得以基本扫除，因此现在已经到了企业应认真着手提高定价能力和水平的最佳时机了——企业也应该认真考虑拥有这样一本实用手册，来指导它们的定价改革。

## 本书结构

本书由六个主要部分组成。第一部分对价格优势进行了说明，并解释了企业追求这种稀少且珍贵的优势的重要性。然后，书中列出了识别和最终捕捉定价机遇的宏观框架。这个框架包括价格管理的三个层面，它适用于绝大多数的企业，本书也正是以这个框架为主线贯穿始终的。第二部分对每个层面分别进行了深入具体的介绍。

第三部分到第五部分是对特殊定价问题、企业面临的特殊定价事件以及定价机遇的讨论。第六部分介绍要使定价实现持久和积极变革的促进因素及所面临的限制因素，包括一个具体的案例讨论和一些结论分析。除此之外，附录提供了一些有用的案例，这些案例都是根据本书讨论的核心框架展开讨论的。此外，附录还简要介绍了定价法则的一些要点。

本书利用一些匿名案例介绍有关定价的概念、体系框架及基本观点。这些案例中提到的公司都是麦肯锡公司提供过定价咨询服务的真实客户。为了保护客户信息和战略机密，我们对客户身份进行严格保密。然而，本书保留了案例中定价机遇的行业性质，而且案例中企业通过麦肯锡定价咨询服务获得的改进成果都是真实的。

除非特殊交代，本书中所说的企业“产品”是指企业的实物产品、服务和技术支持。这种用法使全书行文用词更加简洁。

# 致 谢

如果一个人耗费一年多的时间用于一本书的写作、反复修改、定计划、打草稿和编辑，那么他将难以充分表达对这段时间陪伴自己的朋友们的谢意。但是，我们还是要感谢那些在本书创作期间始终激励、帮助和支持我们的朋友。

首先，我们必须认识到，本书凝聚了超过 25 年定价经验的精华。这些经验来自于麦肯锡公司上百位咨询顾问的辛勤劳动。我们应该感谢那些让我们参与其转型的企业客户，以及所有为这些理论研究做出贡献的咨询顾问。

其次，还要感谢首先发现定价重要性、被称为“定价之父”的肯特·B. 莫洛、汤姆·纳格里、艾雷·沃尔克，以及支持麦肯锡公司定价法则研究发展的大卫·考特、汤姆·法兰西、罗伯特·戈德、菲利浦·霍克、拉·莱斯真斯基、安德鲁·帕森斯、罗伯·洛塞罗。他们为本书创作奠定了基础，并不断推动定价理论的前进。

从我们决定将定价理论知识汇编成书的那一刻起，有两个人一直陪伴着我们——从一张白纸开始，到最终印成的书籍。查瑞·艾因克作为该书的项目经理，始终坚持不懈地工作着，除了管理编撰日程及成书限期，还为本书的编写提出了宝贵的意见，帮助我们思考读者真正想得到的知识。罗杰·马龙自始至终担任编辑工作，他的工作得到了我们的信赖。从一开始，他就为此艰巨工作向我们提供指导，不但承担了参谋和编辑工作，还帮助我们与麦肯锡公司和

我们这些咨询顾问的最佳经验介绍给读者。我们要对这两位朋友的投人与支持表示感谢。

除此之外，还有八位朋友为形成本书中的关键概念和将所掌握的知识付诸文字起到关键性的作用。他们是约翰·贝利（兼并后定价）、斯科特·安瑞和罗伯特·姆索怀特（行业战略）、瓦特·贝克（价值重组）、丹尼尔·G. 杜斯特（解决方案定价）以及担任芝加哥弗瑞博及彼得思律师事务所反垄断与交易法规小组主席的基恩·兹莱克（法律问题）。我们要对他们的贡献表示感谢。还有一些朋友为本书做出了卓越的贡献，在这里我们一并表示感谢。他们是伦敦贝克·麦肯锡国际律师事务所的全球反垄断小组的领导们：凯文·布赖特、休·康特尼、大卫·多弗瑞、克里斯汀·凯丽、安第·金罗、迈克尔·吉斯莱弗、艾瑞克·林、格伦·摩西尔、詹姆·莫费特、大卫·塞克金、麦克·西尔曼、林达·马丁·埃里奇。

还有麦肯锡公司的其他同事，特别是东·伯纳、斯托特·弗莱克和埃伦·金参与了本书的编辑工作，约翰·威利父子公司的比尔·法罗及其团队也给予了帮助，在此表示感谢。

每个人都知道，如果没有专家们对诸多的细节问题进行把关，本书是不可能取得成功的。因此，我们必须特别感谢玛丽·特恩的协助，她出色地完成了组织会议、打印手稿以及处理日常管理工作的任务。我们还要感谢达尼卡助理的研究工作。最后，我们非常感谢珍妮特·锡福和玛丽·安·贝杰，是她们完成了提供例证、排版和二次排版等工作。

对于以上提到的多年来一直支持我们的朋友，我谨在此表示衷心的感谢。虽然这些话无法充分表达我们的敬意，但我们谨在此对这些朋友为本书做出的贡献表示诚挚的感谢。

# 目 录

|          |   |
|----------|---|
| 前言 ..... | 1 |
| 致谢 ..... | 1 |

## 第 1 部分 定价基础知识

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第 1 章 引言 .....        | 3  |
| 第 2 章 价格管理的三个层面 ..... | 14 |

## 第 2 部分 三个层面的研究

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第 3 章 交易 .....      | 27 |
| 第 4 章 产品/市场战略 ..... | 51 |
| 第 5 章 行业战略 .....    | 89 |

## 第 3 部分 专题

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第 6 章 新产品定价 .....             | 111 |
| 第 7 章 解决方案、捆绑销售和其他一揽子服务 ..... | 133 |

## 第 4 部分 特殊事件

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第 8 章 合并后的定价问题 ..... | 151 |
| 第 9 章 价格战 .....      | 170 |

## 第 5 部分 扩展展展

|        |            |     |
|--------|------------|-----|
| 第 10 章 | 技术定价 ..... | 191 |
| 第 11 章 | 法律问题 ..... | 210 |

## 第 6 部分 综合

|        |                       |     |
|--------|-----------------------|-----|
| 第 12 章 | 定价结构 .....            | 229 |
| 第 13 章 | 推动定价变革 .....          | 245 |
| 第 14 章 | 蒙那多电池案例 .....         | 259 |
| 第 15 章 | 结束语 .....             | 279 |
| 附录 1   | 落袋价格瀑布和落袋毛利瀑布样本 ..... | 281 |
| 附录 2   | 反垄断法规 .....           | 295 |
| 附录 3   | 缩略词表 .....            | 312 |
| 作者简介   | .....                 | 313 |
| 译后记    | .....                 | 315 |

Part

**第 1 部分**

定价基础知识

One



# 第 1 章

---

## 引 言

你的企业优势体现在什么方面？是什么力量让你的公司在众多的同类公司中脱颖而出，战胜竞争对手，从而为股东获得更好的回报奠定基础？是成本优势——你能以比竞争对手更合理的价格购买原材料并以更高的效率进行生产吗？是分销优势——你的产品能通过最优秀的批发商、零售商以及市场内的最佳销售网点来销售吗？是技术优势还是创新优势？抑或是品牌优势、资本结构优势、服务优势？

在企业追求的所有优势中，有一种强大的优势几乎所有企业都可以获得，但似乎没有哪家公司真正去追求这种优势，而能够获得此种优势的企业更是少之又少。这种优势就是价格优势。

为商品和服务定价是最基本的管理事务之一。定价是任何企业都必须完成的一项工作，每一种产品和每一项服务都必须有一个价格，然后才能销售。而且，定价是所有公司都必须制定的最关键和最容易影响利润的决策。但是，颇具讽刺意味的是，没有几家公司能够合理地去定价。由于诸多因素的影响，很少一部分公司能够针对某项业务培养出一整套突出的定价核心能力。换言之，几乎没有公司能把其定价能力转换成企业独特的竞争优势，而实际上每家企业都有这样的能力。

在本书中，我们将探讨如何具体创造和保持价格优势，这种价



格优势体现在卓越的定价能力，能够为股东带来重大回报。当然，我们先来了解一下为什么正确定价如此重要？为什么只有这么少的公司能够认识到价格优势的重要性呢？

## 百分之一的威力

为什么说正确定价非常重要？因为正确定价是公司利润增长的最快捷、最有效的途径。合理定价，可以比提高销量更能刺激利润的增长，而不合理的价格却会使利润以同样的速度锐减。如图 1-1 所示，定价的威力无比巨大。这幅图利用全球 1 200 强（集合了全球 1 200 家大型上市公司）的平均损益表，说明合理的价格给利润创造带来的惊人速度。

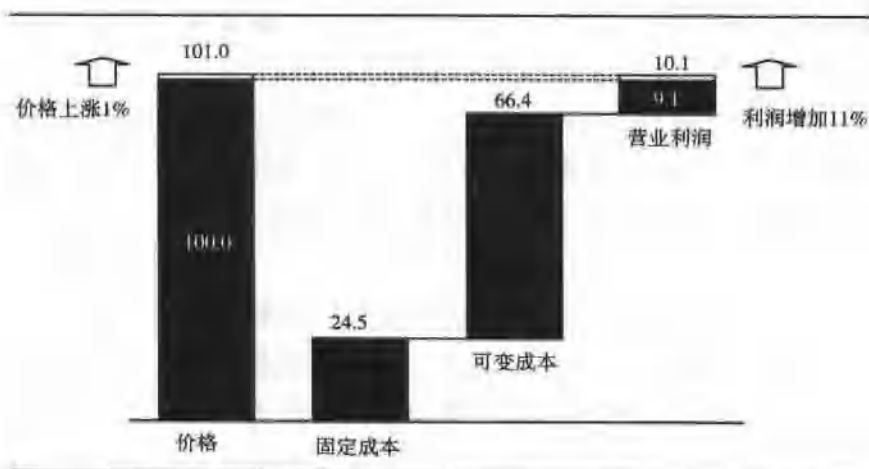


图 1-1 平均盈利状况：全球 1 200 强 (2002)

首先，我们将价格指数设为 100，可以看到，固定成本（如管理