



MONITOR GROUP

*The Strategy
and Tactics of
Pricing*

定价战略 与战术

通向利润增长之路

A Guide to Growing More Profitably

[第五版] [美] 汤姆·纳格 约瑟夫·查莱

陈兆丰>著

龚 强 陈兆丰>译



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE



*The Strategy
and Tactics of
Pricing*

定价战略与战术

通向利润增长之路

A Guide to Growing More Profitably

[第五版]

[美] 汤姆·纳格 约瑟夫·查莱

陈兆丰>著

龚 强 陈兆丰>译

图书在版编目 (CIP) 数据

定价战略与战术：第5版 / (美) 纳格, (美) 查莱, 陈兆丰著; 龚强, 陈兆丰译. — 2版. — 北京: 华夏出版社, 2012. 9

书名原文: The Strategy and Tactics of Pricing

ISBN 978-7-5080-7149-7

I. ①定… II. ①纳… ②查… ③陈… ④龚… III. ①企业管理—物价管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012) 第 211366 号

The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (5th edition)
by Thomas T. Nagle, John E. Hogan and Joseph Zale.

Copyright © 2011, 2006, 2002, 1995, 1987 Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Huaxia Publishing House and Monitor Group jointly.

Monitor Group, 北京市朝阳区建国门外大街乙 12 号双子座大厦东塔 16 层, www.monitor.com/cn

All Rights Reserved.

本书中文简体版权由 Monitor Group 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社和 Monitor Group 所共有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2011-7750

定价战略与战术 (第五版)

作 者	(美) 汤姆·纳格 约瑟夫·查莱 陈兆丰 著
译 者	龚 强 陈兆丰
策划编辑	陈小兰
责任编辑	马 颖

出版发行	华夏出版社
经 销	新华书店
印 刷	三河市李旗庄少明印装厂
装 订	三河市李旗庄少明印装厂
版 次	2012 年 9 月北京第 2 版 2013 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本	720×1030 1/16 开
印 张	21
字 数	387 千字
定 价	39.00 元

华夏出版社 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

电话: (010) 64663331 (转)

网址: www.hxph.com.cn

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。

中文（第五版）序言

一直以来，“物美价廉”总被大部分商家误以为是吸引客户购买的最有效的价值主张。于是，商家们纷纷向消费者抛出低价的橄榄枝，使得市场上的“价格战”硝烟弥漫。君不见这厢有大喊“引爆低价狂潮”的广告语，那厢的促销口号就是“大牌低价，特惠疯抢中”，更有“百货盛宴，底价狂欢，全场低至3折”的豪言壮语，硬是让消费者养成了不低价不买习惯。而企业间的价格战也屡见不鲜，低价成了企业争取业务增长和抵御竞争的常用武器，但最终导致的结果呢？商家因此陷入利润率下降的漩涡，乃至亏损。

其实，我们传统消费观所讲的“物有所值”更值得推崇，与现代世界级营销管理理念中的战略定价思维如出一辙，都是以客户价值为基础的观念。而定价是能让客户感到“物有所值”的最直接参照，也是影响企业利润最大和最直接的杠杆之一。

改革开放以来，很多企业依靠低成本优势运营，以低价策略赢得了多年的市场份额和业务增长。但随着国内外市场环境的演变，企业运营成本上升压力日趋紧张，低价和低成本已较难成为众多国内和国际市场竞争企业的可持续竞争优势。

如何摆脱低层次的价格战竞争？如何促进企业利润持续增长？如何引进和吸收全球先进企业在定价管理方面的世界级最佳实践？如何通过以定价管理和利润提升为切入点的营销变革来建立世界级的营销管理体系？这些都是摩立特集团过去近20年，为超过500多个各行各业的企业客户在定价战略和战术咨询服务方面所面临的共同的战略性问题，也是摩立特集团在中国市场为国内客户服务所积

累的定价实践和实战经验的主要范畴。

自《定价战略和战术》英文版在1987年第一次出版以来，此书被多家领先商学院沿用为定价战略方面的课本或参考书，更因摩立特集团在此领域服务众多商界客户的优良口碑，原著者汤姆·纳格被誉为“全球战略定价之父”。我和此书英文第五版的共著者约瑟夫·查莱有幸能在汤姆指导下一起在摩立特集团为我们的客户提供定价方面的战略和管理咨询，并结合我们的咨询经验和项目实施经验在第四版的基础上更新了本书近80%的内容，我也根据国内咨询项目实践经验为本书的中文版编写了些本地化内容，以便此书内容能更与时并进，真正成为中国商界学界的“定价圣经”。

本书在翻译和出版过程中，得到了华夏出版社及西南财经大学的大力支持。华夏出版社的陈小兰女士、马颖女士为本书的出版提供了宝贵的意见和建议。西南财经大学龚强教授和他的团队为本书的中文翻译提供了大力的支持。摩立特集团中国区的沈忻和薛敏等同事为本书的翻译和校对做了大量仔细认真的工作。摩立特集团中国区市场部总监夏虹对本书翻译和出版工作的总体协调更是本书顺利出版所不可或缺的。在此谨代表所有著者表示衷心的感谢！

陈兆丰

摩立特集团合伙人

2012年7月

目 录

中文（第五版）序言 / 1

第 1 章 战略定价：掌控利润驱动因素 / 1

成本加成定价 / 3

客户驱动型定价 / 4

市场份额驱动型定价 / 5

什么是战略定价 / 6

价值创造 / 8

价格结构 / 10

价格和价值沟通 / 12

定价政策 / 13

价格水平 / 14

战略定价的实施 / 15

小结 / 17

第 2 章 价值创造：定价优势的来源 / 19

价值在定价中的作用 / 20

经济价值估算 / 23

基于价值的市场细分 / 41

小结 / 48

第 3 章 价格结构：区别市场细分的定价战术 / 49

价格 - 产品组合设计 / 52

价格计量单位 / 57

价格区隔 / 66

小结 / 73

第5章 价格和价值的沟通：影响支付意愿的战略 / 75

价值沟通 / 76

价格沟通 / 88

小结 / 96

第6章 价格政策：管理客户预期以提高价格实现 / 97

政策制定 / 100

应对价格异议的政策 / 101

管理价格上涨的政策 / 112

应对经济下滑的政策 / 115

促销价格政策 / 116

小结 / 118

第6章 价格水平：符合持续盈利要求的定价 / 119

价格设定流程 / 120

价格—销量权衡 / 129

评估客户反应 / 131

与市场进行新价格的沟通 / 138

小结 / 139

第7章 产品生命周期的定价战略：在演变的市场中调整战略 / 141

新产品和产品生命周期 / 142

在市场引入阶段为创新产品定价 / 143

产品成长阶段的新产品定价 / 147

成熟阶段的产品定价 / 151

市场衰退阶段的产品定价 / 154

小结 / 156

第 8 章 定价战略实施：将战略性定价融入组织 / 159

组织 / 161

激励 / 168

有效管理变革过程 / 177

小结 / 179

第 9 章 成本：成本如何影响定价决策 / 181

成本在定价中的角色 / 181

确定相关成本 / 182

为什么是增量成本 / 183

为什么是可避免成本 / 187

避免会计核算的误导 / 190

评估相关成本 / 191

作业成本法 / 197

边际收益率和定价战略 / 198

对转移定价中的成本加以管理 / 201

小结 / 205

第 10 章 财务分析：盈利性定价 / 207

盈亏平衡销量分析：基本案例 / 209

包含可变成本变化的盈亏平衡销量分析 / 212

包含增量固定成本的盈亏平衡销量分析 / 214

被动定价的盈亏平衡销量分析 / 216

计算可能的财务变化 / 217

盈亏平衡销量曲线 / 219

关注基准点 / 223

收回非增量固定成本和沉没成本 / 223

小结 / 231

附录 10A 盈亏平衡公式的推导 / 231

附录 10B 价格变动的盈亏平衡分析 / 233

小结 / 241

第 11 章 竞争：深思熟虑地管理冲突 / 243

理解定价博弈 / 244

竞争优势：盈利的唯一可持续来源 / 246

对竞争作出反应：三思而后行 / 250

你应该如何应对 / 257

管理竞争信息 / 260

应该何时开始价格战 / 266

小结 / 267

第 12 章 价格敏感性的测量：辅助决策判断的研究技巧 / 269

测量方法的类型 / 270

正确使用各种测量技术 / 295

小结 / 302

第 13 章 道德和法律：理解定价的限制性因素 / 305

定价中的道德限制性因素 / 305

定价的法律框架 / 309

协议价格或价格激励 / 311

转售协议价格或激励 / 313

价格歧视和促销歧视 / 317

运用非价格变量支持定价目标 / 323

其他定价问题 / 326

小结 / 327

战略定价：掌控利润驱动因素

经济因素决定利润率，而经济因素会随着科技、监管、市场信息、消费者偏好或者相对成本的变化而不断改变。因此，在变化市场中取得盈利性增长的公司经常需要打破成规，创造新的定价模式。举例来说，民营的快递公司以上门取件和货到付款等灵活服务方式改变了传统的邮递定价和服务范围。欧洲的瑞安航空公司大幅拆分原来人们认为是理所应当的空中客运服务项目，而对行李托运、座位选取、办理登机服务、提供饮料等采取分别计价的方式。这种创新型的定价模式使得瑞安航空的每架飞机每天能够比现有的竞争对手获得更高的上座率，并进而取得更多的收益。新兴网络媒体的制作者们为网络广告的定价设计了全新的度量方法——按点击次数收费。相对于传统媒体，这种方法能让广告成本更加接近其真实价值。苹果公司通过对单首歌曲下载收费，而不是像传统模式那样需要购买整张唱片专辑而改变了整个音乐市场的规则。

不幸的是，大部分的职业经理人，甚至是专门从事营销的职业经理人，很少接受过相关的系统培训，难以制定像以上示例中的战略定价决策。大多数公司仍然是“见招拆招”式的根据当前碰到的变化来做出定价决策，并非主动预测变化从而制定相应的策略。而如今变化如此迅速的市场情况更加需要企业快速深入地对自已的定价策略进行调整。信息革命让各种价格更加透明，从而使得消费者对价格更加敏感。市场的全球化让竞争者的数量大大增加，同时也使销售成本进一步下降。因此，虽然许多行业科技水平的日新月异为客户创造了价值的新来源，但却不一定为生产者带来利润的显著增长。

尽管如此，那些有能力根据市场变化制定并实施有效定价战略的公司也确实

得到了丰厚的回报。我们对消费者和商业市场上 200 多家公司的“价值扫描”调查显示，那些制定并有效实施基于价值的定价战略的公司比那些以追求市场份额或者目标毛利率来定价的公司，营业利润要高 31%。^① 在这方面有众多的具体事例可以充分说明战略定价管理对奖励创新的影响力。

一个突出的例子就是苹果手机。当苹果公司发布 iPhone 时，外界批评说 400 多美元的价格太离谱了，因为竞争商品要么用一半的价格就可以轻松买到，要么与电信运营商签两年的合同便可以免费获得。然而苹果公司明白，有一群看重创新的核心客户能够轻易认识到 iPhone 的独特差异，并且愿意为这一价值付出更高的价格。通过在一个高价位上努力满足这一客户群体的需求，苹果为其易于使用的用户界面建立了较高的价值基准。当苹果稍后将价格降至 300 美元时，虽然这个价格相对来说仍然很高，但相对于前面的价值基准来说似乎成了一项让利，从而吸引了更多的人来购买。通过建立这一高价值基准，苹果不但以高价格获取了绝对优势的市场份额，同时又进一步从第三方应用程序的销售中每年赚取了超过 10 亿美元的收入。

沃尔玛是另一个通过运用战略定价来实现盈利性增长的公司。与苹果手机的高价策略不同，沃尔玛的着眼点却是在什么地方以及如何提供折扣价格。比如沃尔玛将最多的折扣放在诸如一次性尿布等产品上，以此来吸引那些如家庭主妇等的关键顾客更频繁的光顾。而这些顾客往往是家庭开销的主要决策者，每一次光顾也就意味着更多其他产品的采购。由于那些拥有相对较少产品线的竞争者没有办法以某类亏本产品来津贴其他盈利产品的战略定价方式，沃尔玛因此能够以此削弱对手来产生更多的客流，同时也不至于引发破坏其战略的价格战。沃尔玛的例子告诉我们，衡量战略定价成功与否不是看提高了多少价格，而是看增加了多少利润。

本书旨在帮助大家理解决定一个定价战略成功的关键因素，并进而积极主动地制定实现这些因素的定价战略，然后通过有效实施定价战术而从中获利。世上没有哪种不需创造更多价值便能以比竞争者更高的价格而获得成功的“魔法”。然而，多年的实践经验让我们深信，要想获得与产品和服务价值相称的利润，对这本书里解释的这些原理的运用才是最关键和最根本的能力。

在达到这一目标之前，所有职能部门的经理人都必须摒弃那些只会把他们引入冲突，让他们制定损害利润的错误定价思路。那么，就让我们来看看这些错误

^① 来源：ValueScan Survey, Monitor Group, Cambridge, MA, 2008. 摩立特集团价值扫描调研报告。

的思路，然后一举摒弃它们。

■ 成本加成定价

成本加成定价一直以来都是最常见的定价策略，这是因为它总是顶着财务审慎的光环。按照这一想法，人们以产品或服务的各项成本为基础，并在此基础上加上一个事先决定好的回报率，然后认为这样就实现了利润。从理论上讲，这是一个简单的盈利指南，但实际上它却是一条导致平庸财务表现的路径。

成本驱动型定价有一个根本的问题，即在大部分行业中，在确定产品的价格以前是不可能确定它的单位成本的。为什么呢？因为单位成本会随销量的变化而变化。这种成本变化之所以发生是由于成本中有很大部分是“固定成本”，必须“分摊”这些固定成本才能确定全部单位成本。不幸的是，由于这些分摊取决于销量的大小，而销量又随着价格的变化而变化，所以单位成本实际上是一个变动指标。为了“解决”这种在确定价格前便确定单位成本的难题，那些基于成本的定价者就不得不荒唐地假定他们能够在不影响销量的情况下定价。由于无法将价格对销量的影响，以及销量对成本的影响考虑到定价当中，直接导致经理人做出了损害盈利的定价决策。用涨价来收回更多固定成本的做法会导致“死亡螺旋”：更高的价格减少了销量，固定成本分摊在更少的产品上，这样又进一步增加了单位成本，而根据成本加成理论，价格也应该进一步上升，进而再次引起销量下降。另一方面，如果销量超过预期，固定成本能够分摊到更多商品上，使平均单位成本大幅下降，根据成本加成理论，这就意味着应该降低价格，进而会损害利润。成本加成定价造成了在疲软市场上价格定得过高而在繁荣市场上价格定得过低——这恰恰有悖于财务审慎的战略。

那么，经理人应该如何应付这种基于成本的定价问题呢？答案是他们不应该这么考虑。问这个问题本身就反映出一种对定价作用的错误看法。这个看法的基础是相信可先确定销量水平，再计算出单位成本和一个利润目标，然后再定一个价格。其实经理人需要积极主动的定价而不是被动的制定价格来覆盖成本和完成盈利目标。他们需要懂得，价格影响销量，销量影响成本，而战略定价的部分意义就在于有效地管理固定成本的分摊。

一个定价者要问的问题不应该是价格能否完全覆盖分摊的成本，而是价格上的改变引起的收入变化是否能够充分抵消固定成本和可变成本的变化。当收入变化大于可变成本的变化时，那么这家企业额外获取的收益将足够覆盖它的固定成本；当收入变化小于可变成本的变化时，那么这家企业获取的收益将不足以覆盖

固定成本。在随后关于价格变更的财务分析一章中，我们将详细介绍一种用来计算对任一价格变更所需的销量变化的简便方法。

■ 客户驱动型定价

很多公司已经意识到了基于成本定价的谬误和它对利润的不利影响。他们认识到了必须让定价反映市场情况。于是，很多公司已经把定价的权利从财务经理的手中转交给了销售经理或产品经理。从理论上讲，这个趋势与基于价值的定价是一致的，因为营销和销售部门是公司中最了解产品对于客户的价值的部门。然而在实际当中，利用定价来达到短期的销售目标通常会损害客户对获得的价值的感知，甚至会导致利润更大程度的降低。

战略定价的目的并不仅仅是创造更多满意的客户。客户的满意度通常可以简单的通过提供高于产品价格的价值，或者提供比产品价值更低的价格来实现。但营销人员如果相信通过这种方式实现的销量就代表着营销的成功，那就是自欺欺人。战略定价的目的应是通过盈利性地定价实现更多的价值，而不一定是追求更大的销量。当营销人员把这两个目标混为一谈的时候，他们就落入了按购买者想付多少就定多少的价格陷阱，而不是按产品实际价值的多少来定价。这种决定尽管使营销人员能够实现他们的销售目标，但却无一例外地会损害企业长期的盈利。

这种根据买方的支付意愿来定价的策略会带来两个方面的问题。第一，老练的采购者在他们究竟愿意为产品支付多少方面几乎总是不说实话。可以理解，专业的采购员工作的一部分就是要擅长隐瞒所采购的产品对他们企业的真实价值。一旦买方得知卖方的价格是可变动的，买方自然就倾向于向卖方隐瞒信息，甚至会误导卖方。很明显，这种战术削弱了销售人员与客户建立紧密关系并了解其需求的能力。

第二，这种按买方支付意愿来定价的方式还会带来一个更根本的问题。销售和营销工作的目的并不是单纯的按客户当前的支付意愿来制定价格，而是要把客户的支付意愿提高到更能反映产品真实价值的水平上来。许多公司在定价过程中，总是向不了解产品价值的潜在客户询问他们的支付意愿，那么他们得到的结果往往是不能反映产品真正价值的价格要求，而这一点使得许多公司对真正的创新产品定价过低。但是我们对创新的研究发现，“常规”价格对客户尝试新产品的意愿几乎没有影响。例如，大多数客户最初都认为复印机、大型计算机和食品加工器的价格不能匹配他们带来的价值。但在做了大量的营销工作来传达和

保证价值后，这些产品才得到市场认可。不要把那些从未用过你产品的客户的原始支付意愿太过放在心上！相反，要去了解这个产品为满足客户需求带来的价值，并把这个价值传达给他们。低价行销永远不能代替充分的营销和销售努力。

■ 市场份额驱动型定价

最后，考虑那种基于市场竞争状况而定价的策略。按照这种看法，定价是完成销售目标的工具。在有些经理人看来，这就叫“战略性的定价”。事实上，这是一种舍本逐末的做法。一个企业为何想要取得更多市场份额呢？因为经理人相信更多的市场份额通常会产生更多的利润。^①但是当经理人仅仅为完成市场份额目标而去减少每次销售的利润时，那就是本末倒置了。只有当与同类竞争产品相比，我们的产品不再能提供更多的价值来合理支持产品溢价的时候，才应该降低价格。

尽管削价大概是完成销售目标的最快、最有效的方法，但是从财务上讲它通常不是一个好的决策。因为削价很容易被效仿，所以削价只能带来短期的市场优势，而代价是长期的低利润率。因此，除非公司有充分理由相信它的竞争对手不能效仿同样的削价，这种把价格当做竞争武器带来的长期危害往往会超过任何的短期获益。虽然产品差异化、广告宣传和销售渠道的提升可以带来的销量增加不如削价来得快捷，但是这些方面带来的好处是更加可持续的，因此通常也是更划算和有效的。

定价的目标应该是找到实现长期盈利最大化的利润率和市场份额的组合。有时候，最有利的价格往往是那种很大程度上限制自己可能获得的市场份额的价格。毫无疑问，如果把高迪瓦巧克力、劳力士手表、宝马汽车、罗尔斯·罗伊斯发动机或卡特彼勒机械装备价格定得更接近于竞争对手的话，拥有这些品牌的公司都会获得巨大的市场份额。然而，是否值得为了增加市场份额而放弃他们最为高价品牌的高利润和成功地位就难说了。

战略定价要求充分平衡价格和销量的关系以实现利润最大化。这种平衡一般

^① 在过去的20年间，对于如何打造一个能够持续获得巨大成功的公司，严肃的理论著述已取代了过分简单化、案例式的原则。参见 Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985); Gary Hamel and C. K. Parhalad, *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994); Adrian Slywotzky and David Morrison, *The Profit Zone* (New York: Random House, 1997); Robert Kaplan and David Norton, *The Strategy - Focused Organization* (Cambridge, MA: Harvard Business School, 2001)。

来说有两种形式。第一种是通过降低价格以获取更多市场机会来推动销量。成本加成定价者经常不愿意使用这种方式，因为它降低了该产品的利润贡献率，而这让该产品同其他产品相比看起来表现不佳。但如果销量增加的概率较高且管理恰当，较低的利润率通过更多的销量也可能带来较高的总体利润。第二种形式是提高价格但面临销量下降的风险。以市场份额或客户支付意愿为导向的定价者往往在面对丢单或销量降低的时候感觉压力很大而不愿提高价格，但价格上涨的经济效应可以是非常引人注目的。比如说，一个有 30% 利润贡献率的产品，如果价格提高 10%，即使销量下降 25%，仍然可以保证总体利润持平。所以，有水平的定价者会经常性的衡量利润率与市场份额之间的平衡，而当这一平衡向某一方偏离太多时，他们能够做出艰难但正确的决定来重获平衡。

■ 什么是战略定价

“战略”一词在许多不同的语境中代表着不同的意思。在这里，我们把战略理解为协调整合原本独立的行为以达到一个共同的目标。对于战略定价来说，这个目标就是盈利。获得高额利润需要做的远不止仅仅是提高价格管理水平。它需要保证这些产品和服务中尽量包含客户愿意为之支付的特性，而不是那些徒增成本却不能增加价值的东西。战略定价要求把产品差异化带来的好处转化为客户可以感知的合理的溢价。这需要企业在销售中不断创新，让客户为他们获得的差异化价值支付更多。它需要调整价格来优化固定成本，同时控制那些增加额外服务成本的行为。有时候它还需要企业培养内部能力来应对过于激烈的竞争者的行为。

尽管企业可以利用不同的战略达到盈利结果，但几乎所有成功的定价战略都包含了三个原则——基于价值、积极主动和利润驱动。

基于价值：简单地说就是价格变化应该反映客户得到价值的变化。举例来说，许多经理问，在经济衰退时，市场需求下降，此时是否应该降低价格呢？答案是：如果客户从你的产品或服务中获得的价值确实由于经济衰退而减少，那么企业应该降低价格来反映这种情况。但事实是，在市场上购买你产品的客户变少了并不意味着他们认为你的产品价值降低了。除非一个相近的竞争者削减了他的价格，给消费者提供了更好的选择，否则从基于价值的角度看，是没有必要降价的。

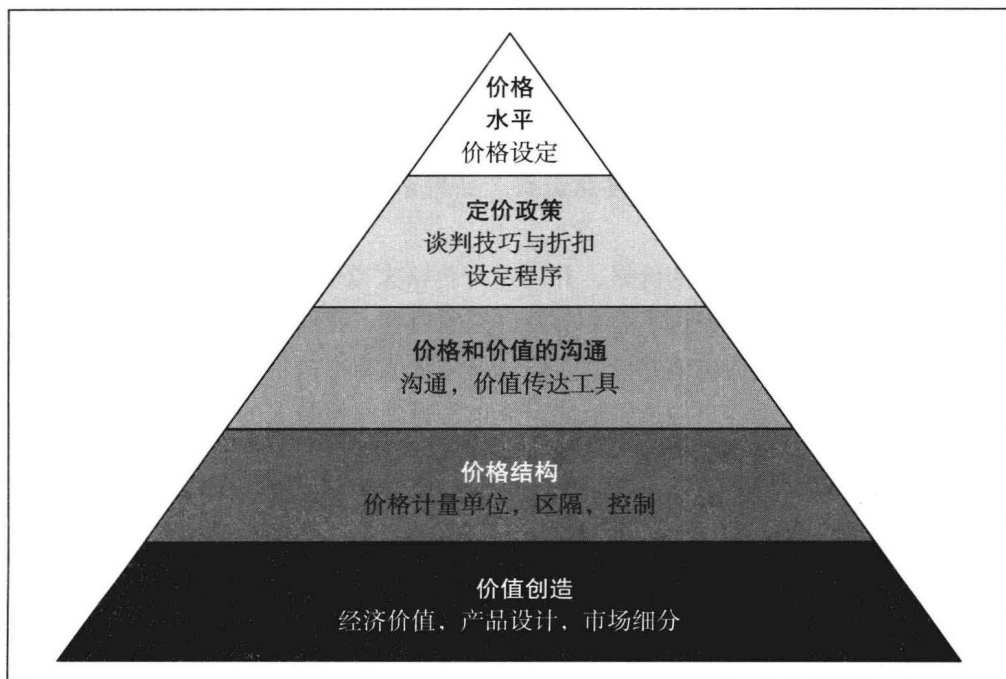
积极主动：这意味着企业要预见破坏性事件（如与客户的谈判、竞争威胁或是技术革新）所带来的影响，并提前制定策略来应对。举例来说，当企业预见到新一轮衰退的到来或是一个新竞争对手的进入会让客户要求更低的价格时，积极主动的企业会制定诸如可供选择的较低价产品或服务，或是设立客户忠诚计划等

项目来掌握主动权，而不是等到最后时刻被迫接受客户所定的谈判条款或屈服于竞争对手的压力而降价。

利润驱动：一个企业评估价格管理的成功与否，是要将它获得的投资回报与可替代的投资机会的投资回报来相比，而不是拿它的收入与竞争者的收入相比。举个例子，艾伦·穆拉利在2006年接任福特汽车公司首席执行官时，他就宣布福特从今会专注于成为一家盈利的汽车公司，即使那意味着可能因销售收入降低而使福特变成一个较小的公司。他把当时福特共96款车型削减到仅剩20款，并卖掉了不赚钱的“美洲豹”和“路虎”业务。当2008年经济衰退出现时，他毫不犹豫地削减了产量，而不遵循美国三大汽车制造商以增加对客户和经销商的激励来尽可能长久的保持产量水平的传统思维。^① 尽管福特最初放弃了市场份额，但最终却是三大汽车巨头中唯一没有遭受破产厄运的公司。

在这本书中，您会看到这三个原则自始至终都贯穿在如何定义和制定好的决策的讨论中。一个优秀的定价战略包括5个截然不同又层层递进的选择，这些选

图1-1 战略定价金字塔



^① Andrew Clark, “Car Wars: How Alan Mulally Kept Ford Ahead of Its Rivals,” *The Guardian*, May 11, 2009.

择可以用下图中战略定价金字塔的5个层次来表示。在金字塔底部的战略为那些处于顶部的战略提供必需的支持和基础。尽管每一层级的选择基础原则都是相同的，但把这些原则运用到特定的市场上却需要有对这些产品和市场细节拥有创造性把握。我们在本章仅对每种选择做一些简单的介绍，而在接下来的五章中，我们会对这里涉及的理念、工具，以及策略等进行更详细的阐述。值得注意的是，在一些大公司里，这些选择通常都由不同职能部门的不同人员所管辖，所以需要跨职能部门协作实施的战略定价选择并不容易做到。这就是为什么高层管理人员一定要参与到定价过程中来，他们的参与不是去制定价格水平，而是要阐明制定每一层级的每一项选择背后的意义及目标，以帮助定价战略顺利的高效实施。

■ 价值创造

人们通常说某种东西的价值就是某人愿意为之支付的价格。我们不同意这种说法。人们有时买了一件东西，但在使用中很快就对它失望了。他们没有感受到付出价格带来的价值，因此他们也不会再去买这样东西，并且很有可能去劝其他人不要犯同样的错误。而对于创新者来说，他们应该意识到大多数人都不愿意为他们不大了解的新事物支付太多（比如电子书），但在充分的价值沟通和体验过程后，越来越多的消费者会最终意识到产品带来的价值并愿意为之支付合理的价格。

尽管制定一个不合理的价格，并用这个价格来欺骗消费者进行一次性购买，这也可以是一种战略，但这不是本书要讨论的内容。我们要做的就是让营销人员明白如何以低成本创造价值并说服人们付出与价值相称的价格。因此，我们希望看到的是，最善于为客户创造价值的企业也是得到回报最多的企业，而上面提到的理念的运用将帮助我们创建一个健康的社会经济环境。

不幸的是，一些拥有相应技术和能力来创造价值的公司却没能把这些能力和技术转换成客户需要的价值。这种错误的根源就在于，很多人相信，如果从技术的角度来看，对客户而言“多即是好”。我们之前的一个项目曾经为一家制造高质量办公家具的公司工作，这家公司对于自己在这个快速增长，充满竞争的市场中只占有很低的市场份额很是失望。他们希望有一种战略能够让买家明白：购买那些能够保持外观和功能20年，甚至更长时间而经久耐用的办公家具是一个很好的选择。在与目标市场上的买家做了几次交流之后，这家办公家具制造商才认识到了真正的问题所在。原来这个办公家具市场中的目标公司客户都认为自己的