

向定价



要利润

[美] 戴尔·富特文格勒 著
白岚 译




美国亚马逊五星图书

AMACOM

A Division of American Management Association

美国管理协会营销经典

 经济科学出版社

如何为产品和服务制定高定价策略


向定价 要利润

[美] 戴尔·富特文格勒 著
白岚 译



如何为产品

定价策略

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向定价要利润：如何为产品和服务制定高定价策略 / (美) 富特文格勒著；白岚译. —北京：经济科学出版社，2011.9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1036 - 4

I. ①向… II. ①富… ②白… III. ①商品价格—价格分析
IV. ①F714.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 186616 号

责任编辑：周胜婷

责任校对：杨海

技术编辑：王世伟

向定价要利润：如何为产品和服务制定高定价策略

[美] 戴尔·富特文格勒 著 白岚 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行电话：88191613

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京东海印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 15 印张 190000 字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1036 - 4 定价：38.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

作者简介

戴尔·富特文格勒是 Furtwengler & Associates, P. C. 咨询公司的总裁，该公司致力于帮助客户在不增加成本的基础上获取更多利润。戴尔提出的方法之一是帮助客户学会量化产品价值并有效地和客户沟通这一价值。《向定价要利润》一书旨在帮助你拿到与产品价值相对应的应得利润。他的作品得到了格拉斯哥大学、新南威尔士大学及澳大利亚管理协会的一致推荐。

戴尔出版的其他著作还有：

《独特的迷思》

《破坏商业的神话和误解》

《绩效评估 10 分钟指南》

《实现梦想》

戴尔还编写了一系列商业企划，有：

《7 步变为无价之宝》

《变幻的竞争》

《从专才走向通才：统计学以外每位企业领导必需的转变：以价值为基础的营销方法》

《独特的迷思》

这些企划有一个共同之处。其基础都为反直觉思考技巧，即与人类天性相反的思考方式。反直觉思考可以使人看到他人发现不了的良机，并找

向定价要利润

PRICING FOR PROFIT

到简单易行、花费不高的解决方法。

想要知道如何使用反直觉思考来解决生活中的难题，请访问戴尔的博客 www.furtwengler.com/theinvaluableleader/。如果想要接收来自此博客的电子邮件提醒，请向邮箱 dale@furtwengler.com 发送邮件，邮件主题请包含“*Invaluable Leader reminder*”字样。

更多有关戴尔及其著作、企划的信息，请访问 www.furtwengler.com 或致电 314 - 7 - 7 - 3771。

致 谢

没有家人、朋友的支持与鼓励，我们谁也无法取得成功。正因为此，我想首先对这些年来给予我帮助的人们致以诚挚的感谢。

夏洛特，我的妻子，一直以深沉的爱意支持我，鼓励我去做每一件我想要做的事情。你有这种特殊的魅力，笑颜轻展，便可令万事化为简单。我无法用言语来表述对你在过去的三十五年中所付出的一切，这是我一生中所度过的最美好的时光。有你的爱与激励是我人生中一大幸事。谢谢你。

我的父亲查尔斯和母亲约翰娜同样在我的人生道路上起了重要影响。他们教会我们兄弟二人要自立自强，勇于追求心中的梦想。正是他们对我们的信任使得我们也能够相信自己。这些都是无价之宝，时至今日仍潜移默化着我们的思想言行。爸爸、妈妈，感谢你们的舐犊之爱与宝贵智慧。

我还要感谢这些年来和我一起工作的所有同事，是你们帮助我获取了必要的知识和信息，能够进而帮助大家走上成功的经商之路。正是这些工作经验为我提供了实践基础，从而把它们凝结成理论提供给你们——我的读者。所以我要特别感谢无论是从前还是现在的同事们，谢谢你们帮助我成长起来。

亲友总是一个人成功的关键因素。能够诞生在一个充满爱意的家庭中，并与自己所爱的人携手相伴，对此我深感幸运。不仅如此，我所遇到的朋友们也总是热心鼓励包括我在内的周遭友人。我无法一一列举这些名

向定价要利润

PRICING FOR PROFIT

字。但是，我想你们知道我说的是你们。谢谢你们为我所做的一切，让我的人生充满欢乐与友情。

2000年，时任麦克米兰出版社业务开发编辑的杰西卡·福斯特找到我，把我人生中第一本书的签约合同摆在了我的眼前。之后杰西卡和她的伙伴杰基·萨克成立了自己的公司——书档公司（BookEnds LLC）。杰西卡巧妙地引导我形成了写这本书的基本理念。谢谢你，杰西卡。没有你这一切都不可能实现。

好运仍然一路相随，接着我被引荐给鲍勃·纳堪德编辑，开始了与他的合作。鲍勃是每个作者都梦想可以遇见的那种编辑。他拥有独到的见解，同时善于沟通，积极鼓励作者从事写作。正是他的宝贵建议使得这本书更加易于阅读，从而使读者们受益。鲍勃，谢谢你，与你合作确实是一次令人愉快的经历。

愿你们能享受生活的美好！

Introduction

前 言

“我不能涨价，否则就没有竞争力了。”这种想法是许多企业家最头疼的问题之一。一位建筑设计师曾花费45分钟时间向我讲述他设计的房子如何比竞争对手的设计更为出色。可他并不认为自己可以抬高价格，即使该价格已经比市场价低了10%。

为什么会这样呢？为什么商人们一方面完全可以确信自己的产品拥有优势，另一方面却身陷定价的囹圄？这是因为他们不懂得如何量化价值。

作为一名贸易顾问，在19年的工作中，我一直致力于帮助我的客户提高利润。我发现这点正是我的客户在增加收入时所面临的巨大挑战。如果不能量化价值，那么向顾客传达价值也就无从谈起。相应地，这也导致顾客们无法确定究竟哪种商品更具价值。

作为一名CPA（注册会计师），我所学的就是将所有商品量化，包括我的客户们为他们的顾客所提供的价值。只要我的客户们明白了应该怎样量化价值，他们就不再对传达价值感到束手无策，并能使得自己的产品从众多竞争对手中脱颖而出。

本书提供了这样的工具——公式、销售脚本，以及如何解读买卖双方的心理——以帮助你控制并获取更高价格。有了这

向定价要利润

PRICING FOR PROFIT

些工具，你就可以信心百倍地坚守自己的定价不放松。

自信源于知识。当你知道如何量化并传达产品价值时，当你知道你定的价格很公平时，当你知道怎样以产品迎合顾客们的各种需求时，你就会有信心来：

- 吸引懂得你的产品价值的顾客。
- 远离那些不懂得为顾客。
- 避免困扰许多企业家的信心匮乏难题。

编写本书，其目的是帮助你得到你所提供价值的应得报酬。在接下来的章节中，我会与大家一同来分享我曾使用过的帮助客户提高价格并扩大顾客群的方法。

也许难以相信，甚至不大可能，但是只要你能量化并清楚地传达商品价值，买家就会更安心地购买你所提供的产品。这确实是事实。这就是既能吸引更多客户又能争取更高价格的方法。你也因此可以战胜由于害怕交易失败而产生的恐惧心理。

同是顾问的朋友戏称我为“通货膨胀的首要原因”，因为我帮无数企业家抬高了他们的定价。实际上，我不过是在帮我的客户取得与其产品相当的应得报酬。看得深一些，我也是在帮助他们的顾客作出更好的购买决策。

买家清楚地理解了价值，就等同于武装了自己，可以作出更好的购买决策。有时候，声情并茂的演说并不能左右他们，因为他们掌握了客观事实。每当此时，他们一般也不再延迟决定。通常，买家的迟疑是由于不能确定所选商品具有多少价值造成的。勉强决定或不作决定对于你和你的顾客而言同样代价高昂。那么，这代价能有多高呢？

通过第一章，你会发现：

- 低廉的价格怎样造成了次贷危机，以及它对消费者的严重影响。
- 吸引沃尔玛商场入驻背后的隐性费用。

- 取消美航航班对乘客造成的巨大损失。

通过阅读第一章，一旦你明白了低价实则代价不菲，接下来的章节会进一步向你提供以下问题的答案：

- 我的售货员为什么不能用和我的一样方法出售价值？
- 我该如何吸引更多正确的顾客？
- 每单交易我该如何多赚钱？
- 我该如何提升成交率？
- 经济低迷时我该如何定价？
- 我怎样可以不付出更多努力却能赚到更多的钱？

我承诺我将做的不仅仅局限于上述这些问题，而是给你颇具启发意义的简单、易于操作、经济实惠的答案。比如你可以看看其中一个案例：

只通过 6 个小时的训练，一位驯马师便学会了如何捆绑销售并传达商品价值。这样，她可以使所出售的核心商品价格提高 33%。不出 60 天，以前 95% 的空棚率也会下降至 5%。

她是如何打赢这场漂亮的翻身仗的呢？这是因为她掌握了怎样去和顾客交流探讨商品价值的方法。她所学得的知识以及这些知识赋予她的信心，使得她的顾客同样也充满信心，从而更容易作出决定并从她那里购买服务。

另一个顾客也因为使用仅有两段的备忘而将更改订单所带来的损失减至最低。这份备忘不但增加了收入，也把订单收款时间缩短到了 15 天，腾出现金逾 35 万美元。

挣脱定价竞争的枷锁吧。是时候好好补偿一下你所提供的昂贵价值了。建立信心，定更高的价位，这样你和你的顾客才能避免低价所造成的高额代价。

Contents

目 录

第一章 傻人无傻福：无知的代价惨重 / 1

对你而言代价惨重 / 1

失去的收入：钱留在了桌子上 / 2

生产力成本 / 5

错误的客户 / 7

其他隐性成本 / 10

人事费用 / 11

质量成本 / 12

对客户而言代价惨重 / 15

次贷 / 15

沃尔玛 / 17

美国航空公司 / 18

“三大”汽车制造商 / 19

我们缺乏知名度 / 20

我们的顾客只关心价格 / 22

我们的竞争对手不打算涨价 / 23

我们会失去市场份额 / 24

摘要 / 26

第二章 认识你自己，你也就认识了他人 / 29

销售风格反映了购买习惯 / 29

向定价要利润

PRICING FOR PROFIT

认识你自己	/ 30
服装	/ 31
家用器具	/ 31
汽车	/ 32
汽车维修	/ 32
食品	/ 32
家居	/ 33
电器	/ 33
办公设备	/ 34
办公用品	/ 34
商贸服务	/ 34
你是价格买家还是价值买家?	/ 35
确认	/ 37
销售方确认	/ 37
天性与策略	/ 38
也认识了他人	/ 41
评估、招聘销售员	/ 43
沮丧	/ 44
浪费掉的培训资金	/ 45
职工流动率	/ 45
风格匹配	/ 46
职业管理	/ 47
崇拜的公司	/ 48
销售经验	/ 48
定价策略	/ 48
生产率	/ 49

外聘	/ 49
低价带来的高额损失	/ 50
摘要	/ 51
第三章 小学数学：量化价值	/ 53
价值	/ 53
事物和表面看上去的一样吗？	/ 54
顾客喜好会经常改变吗？	/ 55
当喜好改变时，顾客们希望价格也改变吗？	/ 55
顾客们重视什么	/ 56
计算价值	/ 58
形象	/ 59
创新	/ 67
省时	/ 69
摘要	/ 80
第四章 顾客们满意了：发现价值	/ 81
发现的力量	/ 81
你的潜在顾客重视什么	/ 83
兴趣程度	/ 84
兴趣不大或完全没兴趣	/ 84
一些兴趣	/ 87
真正感兴趣	/ 88
你的理想潜在顾客的兴趣	/ 88
形象	/ 89
创新	/ 94
省时	/ 99
摘要	/ 103

第五章 蛋糕上的糖霜：为获得更大利润捆绑销售 / 105

捆绑销售能为你的企业带来什么 / 105

使交易更吸引你的顾客 / 106

提高你的平均销售量 / 106

提高你的员工的生产率 / 107

减小你的风险 / 108

创造套餐：实例与练习 / 108

驯马师的例子 / 109

购买服装的例子 / 117

电脑的例子 / 121

顾问的例子 / 126

投资建议的例子 / 131

摘要 / 137

第六章 避免听到“不”：使用多种方案达成交易 / 139

提供备选方案 / 140

教育 / 140

预算考虑 / 141

描述方案 / 141

为方案定价 / 149

顾问的例子：计算价值 / 152

决定按价格上升还是下降趋势销售 / 154

零售产品销售：家庭影院系统 / 156

企业贷款：提高交易率 / 160

摘要 / 173

第七章 营销工具——价值：吸引正确的买家 / 175

吸引正确的买家 / 176

理解你所提供的价值 / 176
设计对你的买家们而言有意义的信息 / 178
使用能传达出你的价值的语言 / 181
避免使用会降低你的产品价值的价格语言 / 188
设计有效的行动号召 / 189
获得有关营销信息的经验 / 190
驯马师：吸引正确的买家 / 190
服装商：吸引正确的买家 / 194
摘要 / 199
第八章 价值陷阱：避免伴随改变而产生的圈套 / 201
认出圈套 / 201
由顾客导致的变化 / 202
由竞争对手导致的变化 / 202
由自己导致的变化 / 203
由技术导致的变化 / 205
避免落入陷阱 / 206
摘要 / 208
第九章 经济状况：没什么大不了的！ / 211
经济状况为什么没什么大不了的 / 211
降价的正确方法 / 214
摘要 / 215
第十章 赚到更多的钱，不付出更多努力 / 217
越多不代表越好 / 217
避免价格竞争 / 218
摘要 / 219

第一章 傻人无傻福：无知的代价惨重

我所遇到的每个企业家都能明确讲出为什么自己的商品比竞争对手的商品更好。但是，每每我问到如何为商品定价这一问题时，就会发现他们告诉我的定价几乎总是处于甚至低于市场价格。是什么造成了这种价值与价格不一致的现象？我把常见理由归纳如下：

- 我们没有著名厂商的知名度。
- 我们的顾客只关心价格。
- 既然我们的竞争对手没有涨价，我们也不能涨价。
- 我们会错失生意机会（市场份额）。

稍后在本章节中，你就会发现这些“理由”不过是烟雾和假象。它们掩盖了企业家不敢要价的真正原因——企业家并不知道如何把价值转换成实际的真金白银。

除非你以前学过会计或金融，之后才开始经商，否则就很可能遭遇同样的困境。理由很简单，你没有经受过任何教你把价值转换为价格的培训。关于这点我们将在第三章进行补救。在此之前，我们一起先来看看匮乏此类知识结果会有多么糟糕。

对你而言代价惨重

首先，我们来看看因此失去的收入资金及其对你的盈亏底线的影响。之后我们再看看一些不那么明显的费用。

向定价要利润

PRICING FOR PROFIT

失去的收入：钱留在了桌子上

本部分的目的在于让你了解由于缺少量化价值的工具，多少本应归你的收入被遗留在了桌子上。首先我会借助一些价格增长数字来向你解释这一问题，你会看到通过提升价格自己能赚得一大笔美元。在第三章里，我会给你一个具体的公式，这样你就可以用它来计算你所提供的产品或服务还有多少价格上升空间。现在，我只想让你对这些收入变化先有个了解。首先我们一起看一个价格有很小幅度增长的例子。

1%的价格增长对你有什么作用呢？价格增长并不会带来额外的生产成本，也不会使间接成本有所增长。尽管你不得不另外支付多出来的一笔所得税，但是剩下的价格增长部分就全部纳入了你的盈亏底线。这笔资金能有多少呢？这里有一个计算1%价格增长的公式：

$$(1\% \times \text{收入}) - (\text{增加收入} \times \text{收入税率}) = \text{改进的盈亏底线}$$

表1-1显示了在三个不同规模的企业里，1%的增长对于盈亏底线起了怎样的作用（由于每州税率不同，一些州不征收公司所得税，因而本计算忽略州收入税）。

在你幻想怎么支配额外获得的这笔钱之前，我们用同样的方法先来计算一下价格分别增长3%、5%及10%时的状况。表1-2显示了在各个价格增长下你所能得到的结果。

表1-1

1%价格增长下的盈亏底线潜力

单位：美元

当前收入	1 000 000	10 000 000	100 000 000
增长1%	10 000	100 000	1 000 000
联邦公司所得税税率(%)	35	35	35
收入税	3 500	35 000	350 000
价格增长1%时所得的利润	6 500	65 000	650 000