

PEARSON

Six Sigma Pricing

六西格玛 定价法

Improving Pricing Operations to
Increase Profits

改进定价操作

提高企业利润

马林梅 译

减少价格“漏出”，追回销售利润
一样的定价，不一样的定价流程



机械工业出版社
China Machine Press



Six Sigma Pricing

六西格玛 定价法

Improving Pricing Operations to
Increase Profits

改进定价操作

提高企业利润

(美) 曼莫汉 S. 索迪 (ManMohan S. Sodhi)

纳夫普迪 S. 索迪 (Navdeep S. Sodhi) 著

马林梅 译



机械工业出版社
China Machine Press

六西格玛方法已被广泛应用于制造业的各个流程中。但是,在任何企业任何可以重复的流程中,都可以使用六西格玛方法。本书介绍了六西格玛方法在定价领域应用的理论和方法,包括各种工具以及根据成功案例进行的剖析。六西格玛定价方法并非关注合理的价格如何制定,而是致力于消除定价实现过程中的诸多缺陷,使不受控制的折扣和交易最大限度地减少,为企业找回被无形漏出的大笔利润。

Authorized translation from the English language edition, entitled SIX SIGMA PRICING: IMPROVING PRICING OPERATIONS TO INCREASE PROFITS, 1E, 9780132736770 by SODHI, MANMOHAN S.; SODHI, NAVDEEP S., published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 2008

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright © 2012.

本书引进版权登记号:图字:01-2011-6186

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

六西格玛定价法/马林梅译. —北京:机械工业出版社, 2012. 5
ISBN 978-7-111-38242-3

I. ①六… II. ①马… III. ①企业定价 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 086218 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 谢小梅 责任编辑: 谢小梅 廖 岩

责任校对: 舒 莹 责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16 印张 · 1 插页 · 202 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-38242-3

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

译者序

六西格玛管理从 1987 年诞生于摩托罗拉公司以来，20 多年来在世界各大企业得到众多推崇和美誉，也为这些企业带来了可观的收益。但正如本书的两位作者指出的，众多企业在制造业或服务流程方面运用六西格玛及其他管理方法的同时，却忽视了某些方面的管理，定价就是其中的一个突出方面。

定价流程的一个显著特点是涉及不同的职能部门，不同职能部门的人员具有不同的目标和动机，因此，定价是企业的一项非常复杂的活动。企业缺乏定价流程或者对定价流程的管理不够往往会导致价格漏出、利润漏损，大大影响企业的盈利能力。因此，本书探讨了如何将六西格玛方法运用于定价领域从而帮助企业改进定价操作，进而提高企业利润。

从很大程度上说，定价的一致性和控制是公司的内部问题。对标价的偏离主要是由于不同部门的员工具有不同的目标：财务部门的目标是最大化利润、营销部门的目标是最大化市场份额、销售人员的目标是最大化销量（和销售红利）。作者认为公司需要组建一个跨职能的定价团队，这样参与定价的各部门代表可以就如何设定价格以及定价的原因提出自己的意见，并就定价的各个方面达成共识，这样才能最大化企业的赢利能力。六西格玛方法以数据为基础，通过统计工具进行分析，可以减少各个部门间的摩擦、误解，达到缩小定价偏差、改善定价流程、追求完美的效果。

两位作者具有丰富的定价实践经验，他们在本书中列举了许多实

例。同时，全书以一家化名为“顶点公司”的制造企业为例，阐述了六西格玛定价的各个步骤、具体操作以及所取得的成效。这种结合案例的研究说明方法无疑为我们更深刻地理解六西格玛方法在定价领域的运用起到了画龙点睛的作用。

本书通俗易懂，适合企业各个部门的人员阅读，有评论家称本书是“对六西格玛流程最易理解、最通俗的解释”。本书第7章简要介绍了六西格玛分析中运用的统计工具，因此，即使对基本统计知识不是很熟悉的读者亦能从本书中获益。本书用大量的图表，形象地说明了文中相关的信息。在每一章结束时，作出了简单的总结，有利于读者回顾本章的内容、加深记忆。为了更好地控制结果，本书第13章阐述了如何在整个企业范围内部署六西格玛、实施步骤以及次序。最后一章对全书进行了总结，便于读者从整体上把握作者所强调的要点。

对于大多数中国企业而言，直到2001年介绍GE公司和GE公司前CEO杰克·韦尔奇的书籍在市场上畅销、许多企业家在学习GE公司的成功之道时才发现了六西格玛管理。这是一套系统的、可行的、经过实践证明成功的管理方法，对于中国企业来说，在不断加剧的激烈市场竞争环境中，为了获得在国内、国际市场的竞争优势，学习和推广六西格玛有重要的意义。从目前的情况来看，中国企业的六西格玛运用已经取得了显著成效。

但是，如同国外的企业一样，中国的企业在定价方面也不可避免地存在问题，而且，相对于国外企业，我国的企业面临的定价形势更为严峻：从外部来看，国际市场原材料价格波动幅度较大，并且从长期来看有进一步上涨的趋势；从国内环境来看，我国正处于经济转型过程中，同时也处于工业化进程的关键阶段，一些产品和服务的价格体制正在发生深刻的变化，同时，企业的劳动力、环境等成本不断上升。在这样的情况下，更好地改进定价流程，维持并提高企业利润无疑是非常重要的。因此，对于我国企业而言，借鉴国外企业的有益经验、运用有效的

定价方法，其意义也是不言而喻的。六西格玛定价为我国企业改进定价流程提供了一种选择。

但要切记的一点是：与实施任何项目一样，要成功地实施六西格玛定价项目，光理解流程、只会使用统计工具、照搬国外的模式也是不行的，需要结合企业的自身情况，分析面临的内外外部环境、企业文化等，需在此基础上总结出行之有效的具体建议，达到实施六西格玛定价项目的初衷。

多年来，机械工业出版社已连续出版了多本有关六西格玛方法的书籍，为我国企业学习和借鉴国外的先进经验、了解国际相关的发展动态作出了十分有益的贡献，此次，该社又及时地安排了本书的出版。倘若本书的出版能为中国企业的发展带来哪怕是微小的帮助，于译者也是一种莫大的安慰！

感谢机械工业出版社的信任以及对我翻译工作的持续关心和督促。由于本人水平有限，本书翻译中必定存在疏漏乃至谬误之处，恳请读者不吝赐教，以促使我不断进步！

谨以此书献给我们的双亲：赛特·保罗·考尔（Sat Paul Kaur）和
贾斯汀德·辛格（Jastinder Singh）

— 致 谢 —

本书源于2005年5月发表于《哈佛商业评论》上的一篇文章《六西格玛定价》。在此，对《哈佛商业评论》给予该文的帮助以及此次许可我们使用文章中的内容致以诚挚的谢意！

曼莫汉感谢伦敦城市大学卡斯商学院为本书提供了良好的写作环境；纳夫普迪感谢同事及朋友们，是他们的鼓励促使他在全球推行自己的理念。

没有家人的支持，本书是不可能完成的。曼莫汉、纳夫普迪感谢卡塔日娜（Katarzyna）和梅（Mui）这两位妻子的支持与鼓励。作为父亲，在撰写本书期间，我们疏于对艾米莉亚（Amelia）、伊珊（Ishan）以及苏哈姆（Sohum）的照顾，在此向他们表示深深的歉意，这无疑是我们的过失。

最后但同样重要的是，我们要感谢罗杰·霍尔（Royer Hoerl）在写作早期对本书所作的评论，正是他的这些评论影响了本书的结构安排和内容阐述。

~关于作者~

曼莫汉是伦敦城市大学卡斯商学院运作管理和定量分析方法的教授兼带头人。他于加利福尼亚大学洛杉矶分校的安德森管理学院获得博士学位，之前曾获得过制造业和工业工程专业的学位。到卡斯商学院任职之前，在长达十年的时间里，他在塞巴（Sabre）、埃森哲（Accenture）以及施恩（Scient）等公司从事全职的高级咨询工作，为诸多行业包括化学、消费品包装以及美欧的航空业等企业提供咨询服务。其管理类论文曾发表于《哈佛商业评论》、《麻省－斯隆管理评论》、《华尔街日报》、《供应链管理评论》、《相互关系》以及其他刊物上。

纳夫普迪是一位定价实践者和思想领袖，具有 11 年的丰富经验，在全球多个领域如航空业、医疗器械以及 B2B（Business To Business）制造业等均有不俗表现。他于乔治敦大学获得 MBA 学位。在工作中他将六西格玛以及精益化方法运用于工业制造业定价方面，由于业绩突出，他曾获得专业定价协会颁发的卓越成就奖。他的文章曾发表于《哈佛商业评论》以及《专业定价期刊》等杂志上。

• 前 言 •

企业产品和服务的定价会在多大程度上影响企业的盈利能力，这是一个值得关注的问题。高价格（实际售价）可能意味着高的总利润，而低价格可能意味着低的总利润。基础经济学知识告诉我们：存在一个能使利润最大化的完美价格，低于此完美价格的任何价格不仅会降低利润，而且很可能会降低总收益。然而，在企业对企业（B2B）的销售环境下，要实现这一完美价格存在两大挑战。无论是标价还是单笔交易中的实际价格，要实现完美价格都存在挑战。

首先，对于具有上千种甚至上万种产品的企业而言，要做到使所有产品的目录价格都是其完美价格，这是无法想象的。特别是，市场是动态的，竞争形势和消费者状况在不断地发生变化。对于消费者或者企业来讲，要获得竞争产品的品质和价格相关的完全信息是不大可能的。

其次，即使企业可以制定出使其利润最大化的价目表价格（标价），每笔交易也都有其协商价格或者根据标价而制定的折扣价格。对销售人员的激励，通常取决于他们的销售额，而非实际价格或者利润；对买方代理的激励通常取决于他们按标价能够抽取的折扣。双方都可能同意大额交易适用大的折扣率，这样，由于双方关注的焦点是总的销售收入，实际的交易价格有可能会大大低于标价。然而，这样的交易可能不会增加公司利润，甚至可能导致亏损。

因此，即使公司能够确定最优的价格是多少，由于缺乏对交易价格的实际控制，公司也不能以最优的价格进行交易。缺乏对价格的管理还

可能在其他方面产生危害，比如，当原材料价格上涨时，企业提高了标价，但实际交易价格却维持不变，最终利润不升反降了。

即使公司内部存在相应的业务管理，如价格核准，但销售人员的价格申请得到公司的批准可能会耗费很长的时间，客户会等得不耐烦转而另寻卖家。这样的管理方式妨碍了销售这一公司的命脉，因此，销售人员为了增加销量，会想方设法绕开这样的管理。然而，规避价格核准意味着：与指导价格相比，一些交易的价格过低，明显地稀释了利润。还有一种可能是：与指导价格相比，实际交易价格过高，这对长期的销售会产生不利的影响，因为客户可能会发现真相，认为公司在投机取巧，从而会减少从该公司的购买。

改进和管理个人交易和合同中的实际价格是定价业务的主要内容。倘若一家企业能够改善其生产和服务运作，那它为什么不能同样地改善其定价运作呢？即使公司业已制定了很好的营销和定价策略，那些不合标准的操作，无论是与营销、定价还是与销售相关的操作，都会使公司陷入困境。

改进定价业务的目标是防止在个人交易和合同中对标价的不合理降低，当然，前提是公司已经根据竞争和需求状况正确地制定出了标价。另外，定价操作确保实际价格与指导价格以及标价尽可能保持一致，不会因时间、客户不同而有太大的变化，例如，定价操作会确保在不同的交易中使用统一的折扣。

这与生产（或服务运作）相比并没有什么不同，后者旨在确保每次生产的产品或提供的服务不偏离原先的设计。就像企业会因为生产了高质量的产品或提供了高质量的服务赢得良好的声誉一样，管理其交易价格的公司也会因其卓越的销售和定价实践赢得客户的信任。客户将不会怀疑企业投机取巧或者认为企业在实践中草率行事。

改进制造和服务运作有许多方法——全面质量管理（Total Quality Management）、统计过程控制（Statistical Process Control）、精益化制造

(Lean Manufacturing) 等, 如果将它们运用于定价方面, 企业应当选择哪一种方法呢?

要选择一种特定的方法, 人们必须认识到: 一方面, 大约每隔 10 年, 就会出现一次淘汰无效的商业运作的运动, 并且, 这样的运动最终会成为一轮时尚。企业会花大量的精力在内部实施全面的改革; 管理人员和企业顾问们在商业大会上宣讲企业改革的经历; 商业媒体则在杂志上刊登改革成功的经历或者至少通过文章显示这样的改革运动是颇有前途的。然后, 尽管需要一段时间, 但必定会出现的是, 过剩的传闻开始流传, 预示着这一轮时尚的结束, 同时也为下一场运动的兴起铺平了道路。

另一方面, 尽管各种各样的时尚潮流不断变化, 但隐藏在时尚背后的一些思想却亘古不变, 因为它们是核心的观念并且在实践中大有用途。这样的思想包括统计的运用——从样本中推断系统或者流程的状态——这一思想渗透进了统计质量控制、全面质量管理以及我们正在讨论的六西格玛方法中。另一种是这些方法或基于丰田生产体系的精益化制造方法中体现出来的渐变或者持续性改进思想, 它与商业流程再造 (Business Process Reengineering) 中体现出来的激进变革思想形成了鲜明的对比, 后者虽然获得了一些成功但同时也导致了許多灾难以及不必要的动荡。

着手写作本书, 我们并不是要利用六西格玛目前的流行, 而是要利用深藏于六西格玛背后的、预示了其生命力的思想。当其他方法代替六西格玛成为时尚时, 这些思想将会使六西格玛延续下去。因此, 阅读本书时, 请谨记我们不是在此宣扬六西格玛或其他任何运动, 我们完全是基于事实作出分析, 并且通过构成六西格玛基础的渐进性变化实现利润的重大改进。

作为持续改进的一部分, 就我们的经验而言, 这种渐进性的价格改善会对赢利能力产生巨大的积极影响。我们在此宣传六西格玛旨在并且

仅能实现渐进性变化可能会对这种方法产生不利的影响。应当澄清一下：我们此处谈论的小变化指的是过程中的变革而不是指可获得的收益幅度的大小。

最后，我们还要在过多的与六西格玛相关的词汇之后再添加一个——六西格玛定价吗？有人会说：六西格玛定价不就是将六西格玛方法应用在定价领域而已吗？确实如此——你可以在定价过程中实施六西格玛步骤，就如同在非定价领域中运用它们一样，只要你能安全通过定价的布雷区就可以（或只要你能解决运用中遇到的所有问题就可以）。

然而，这正是存在挑战的地方。定价过程涉及许多的利益相关者，每个人都认为定价与自己的利益息息相关，这就意味着尽管有高层的支持，你仍然会不时踩在蛋壳上。即使六西格玛工程明显地提高了公司的收入账本底线，也并非所有的利益相关者都会认为它创造了双赢的局面。这就有可能使这样的一项工程在机遇来临时无法实施，而在制造和服务领域里，这样的事情通常不会发生。

将六西格玛运用于定价运作和生产运作方面还存在其他的不同之处：对于定价工程而言，最重要的客户在公司内部，与制造工程相比，他们的要求可能没有很好地表达出来或者根本就没有表达出来。即使存在正式的定价流程，企业也往往缺乏按照流程定价的训练和投入。

另一方面，定价工程可能充斥着大量的数据，与服务工程相比这一点更加突出。此外，相对于实施定价工程的投入而言，与制造或者服务工程相比，通过增加利润所获得的利益是巨大的。

由此可见，“典型”的制造和服务操作与定价操作之间有非常显著的差别，这证明了我们使用六西格玛定价这一词汇是颇有道理的。用六西格玛定价法改进定价业务是本书的主题。

目 录

C O N T E N T S

译者序

致谢

关于作者

前言

第一部分 写作动机和背景

第1章 为什么要重视定价业务和六西格玛定价	3
1.1 前言	4
1.2 哪些人应当阅读本书? 如何阅读?	6
1.3 为什么将目标锁定在定价操作	8
1.4 定价挑战和六西格玛定价	9
1.5 六西格玛定价是什么?	14
1.6 六西格玛定价不包括哪些方面?	15
1.7 小结	16
第2章 无效的定价操作会导致“利润漏出”	19
2.1 前言	20
2.2 价格漏出的例子	21
2.3 价格漏出为什么会发生	28
2.4 定价功能的角色	33
2.5 小结	35

第3章 案例学习——定价操作和六西格玛定价	37
3.1 前言	38
3.2 背景	39
3.3 六西格玛	40
3.4 界定	41
3.5 衡量	42
3.6 分析	45
3.7 改进	46
3.8 控制	48
3.9 结果	48
3.10 小结	50

第二部分 基础知识——定价操作和六西格玛

第4章 价格和定价	53
4.1 前言	54
4.2 不同类型的价格	54
4.3 不同层次的定价	58
4.4 小结	63
第5章 定价操作	65
5.1 前言	66
5.2 流程和角色	66
5.3 标价提高	68
5.4 新产品上市定价和生命周期维护	69
5.5 由于投入成本增加而导致的标价提高	72
5.6 促销	78
5.7 折扣设定和许可流程	80

5.8 分析、报告和审查流程	81
5.9 小结	82
第6章 六西格玛	83
6.1 前言	84
6.2 背景知识	84
6.3 为什么是六西格玛而不是五西格玛或七西格玛	87
6.4 对六西格玛的误解	89
6.5 非制造业领域里六西格玛的应用	91
6.6 六西格玛的五个步骤 (DMAIC)	92
6.7 小结	94
第7章 六西格玛工具	97
7.1 前言	98
7.2 界定阶段工具	98
7.3 测量阶段的工具	105
7.4 分析阶段的工具	108
7.5 改进阶段的工具	117
7.6 控制阶段的工具	118
7.7 小结	119

第三部分 实施六西格玛定价项目

第8章 选定六西格玛项目	123
8.1 前言	124
8.2 顶点公司	131
8.3 小结	136
第9章 界定阶段	137
9.1 前言	138

9.2	章程	138
9.3	客户及其要求	143
9.4	高层次流程图	143
9.5	界定阶段快速核查清单	143
9.6	顶点公司	144
9.7	小结	151
第10章	测量阶段	153
10.1	前言	154
10.2	流程图	155
10.3	数据收集计划	156
10.4	顶点公司	161
10.5	小结	166
第11章	分析阶段	169
11.1	前言	170
11.2	流程分析	171
11.3	根本原因分析	173
11.4	数据分析	174
11.5	顶点公司	175
11.6	小结	183
第12章	改进和控制阶段	185
12.1	前言	186
12.2	改进	186
12.3	控制	187
12.4	最终报告	188
12.5	顶点公司	188
12.6	小结	200