

白·金·版

当今全世界高明定价者
提高利润的定价技巧

POWER PRICING

How Managing Price Transforms the Bottom Line

定价圣经

提高1%的价格可使净利润增加12%

[美] 罗伯特·J·多兰 赫尔曼·西蒙/著



中信出版社·CHINACITICPRESS

白·金·版

POWER PRICING

How Managing Price Transforms the Bottom Line

「美」罗伯特·J·多兰 赫尔曼·西蒙 著 董俊英 译

定价圣经

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

定价圣经 (白金版) / (美) 多兰, (美) 西蒙著; 董俊英译. —北京: 中信出版社, 2010.12

书名原文: Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line

ISBN 978-7-5086-2464-8

I. 定… II. ①多… ②西… ③董… III. 企业管理: 物价管理 IV. F714.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第213380号

Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line by Robert J. Dolan and Hermann Simon

Original English language edition Copyright © 1996 by Robert J. Dolan and Hermann Simon.

Simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC PRESS.

Simplified Chinese edition published by arrangement with the original publisher, THE FREE PRESS, a division of Simon & Schuster Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限在中国大陆地区发行销售

定价圣经 (白金版)

DINGJIA SHENGJING

著 者: [美] 罗伯特·J·多兰 赫尔曼·西蒙

译 者: 董俊英

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2010年12月第3版

京权图字: 01-2007-2591

书 号: ISBN 978-7-5086-2464-8/F · 2156

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

定价很少能成为企业管理人员的热门话题。价格往往是企业和顾客关系紧张的关键，是竞争者夺取市场份额的武器，也是公司内部矛盾的根源——因为负责编制试算表和预测损益表、了解成本核算的人员，与那些负责与顾客联系的人员，对定价的看法各不相同。

在与企业一般管理层的负责人以及各职能部门的负责人进行讨论的时候，我们时常听到他们说，定价是让他们非常头疼的一个问题——而且随着市场的不断全球化，这种问题正日益变得严重。很多企业干脆就不考虑这一问题，要么自己决定成本，并按行业的传统方式获取利润，要么认为价格是由市场决定的，而自己得想办法对付它们。另有一些人则持不同的态度，他们主动将定价作为实现其业务目标和财务目标的关键手段。这些“高明定价者”已经认识到价格具有极高的杠杆效应，并且已经能够按有助于改善公司盈亏状况的方式来实施定价。

高明定价者的思维方式和行为方式不同于普通定价者。在作为案例开发人员、顾问、研究人员和教师的工作过程中，我们有幸和世界各地各行各业（从制药业到汽车业再到快餐业等）的高明定价者一起共事。在与他们共事的过程中，我们明白了他们得以脱颖而出的关键所在，那就是他们的态度、思维方式和行动。我们曾经目睹他们的成功过程，这种成功不只是盈亏状况的小有改善，而是巨大转变。本书正是探讨普通定价者是如何成为“高明定价者”的。

为了了解世界各地企业领导人的定价做法，我们专门为本书成立了国际小组。我们不断依靠这些企业的实例来激发自己的灵感，并将他们一些值得效仿的定价做法作为案例进行分析。当然，我们的阐述不只是对令人感兴趣的定价战略作简单的描述，其中还有我们对有关经济学原理的理解。我们将这些优秀的方法有机地结合在一起，形成一个可用以改善定价者定价策略的框架。

在本书的开头部分，我们指出，成为高明定价者并不意味着不需要成本投

人。企业应该投入必要的成本以收集数据资料，另外，还应仔细思考这些资料对价格的管理有什么作用——在本书中，我们对这些过程作了介绍。我们的宗旨是向人们提供各种切实可行的成熟定价方案。

我们的研究显示，定价责任的各个环节通常普遍存在于各个组织中。为此，我们的目的就是为高层管理人员、财务总监和会计主管、市场推广负责人和销售负责人以及其他人员提供一整套行之有效的定价体系。

在本书的构思过程中，我们曾得到众多人士的热情帮助。我们花了很多时间和各公司的管理人员一起在现场工作和学习，为此，我们对这些管理人员深表谢意，感谢他们和我们交流了他们遇到的问题、尝试过的解决方案以及对成功或失败的看法。不在现场工作的时候，我们则各自在一个令人兴奋的知识环境中工作：多兰在哈佛商学院，西蒙在西蒙-库彻合伙公司工作。本书的很多初步想法得益于这些单位中诸多同仁的帮助，为此，我们对他们表示感谢，感谢他们对各种值得或不值得改进的想法进行了分类，感谢他们帮助我们整合了不成熟的想法。

我们两人的工作环境完全不同，但在合写这本书的过程中，现代化的通信技术使我们的工作量大大减轻了；另外，在这一过程中，我们的助手也显示了他们异乎寻常的才干和朝气。作为本书的作者，我们提出了很多问题，但在很多情况下，这些问题的解决要得益于哈佛商学院才华横溢的希拉·莱恩汉以及西蒙-库彻合伙公司才思敏捷的英格伦·罗德沃得。另外，我们要感谢自由出版社罗伯特·华莱士对本书的热心支持。在此之前，本书只不过是我们的一个想法。我们还要感谢鲍勃·杜威·布林克利以及自由出版社小组的其他人员，感谢他们自始至终为我们提供了帮助。

在此，还要感谢我们各自的爱妻凯瑟琳·斯普伦·多兰和塞西莉亚，是她们一直主张我们合写一本书，因为“由你们俩合写会更好一些，而且合写也更快乐一些”。事实证明她们是对的。如果我们各写各的，那么很多由于合写而产生的想法就不会产生。为此，我们感谢她们的远见卓识，感谢她们对我们合作的鼓舞。

罗伯特·J·多兰

于美国马萨诸塞州波士顿

赫尔曼·西蒙

于德国科尼斯温特

和美国马萨诸塞州剑桥

前 言 V

第一部分
定价理论篇

第一章 高明定价的价值 3

价格是高明定价者利润体系中的关键要素，不要放弃对这一重要要素的管理而任由他人控制。

第二章 价格、成本与利润的关系 15

既提高市场份额又提高利润，要做到两全其美并不是不可能的。

第三章 价格反应预估 37

为了给未来创造价值以及为未来的价格提供支持，研发应集中于哪些有创造价值的因素？

第四章 定价与竞争策略 68

平均来说，10%的降价将会引起竞争者7.1%的降价。

第二部分
定价策略篇

第五章 差别定价 99

“单一定价”政策将严格限制企业挖掘其产品或服务的潜力，从而创造利润。

第六章 国际定价 122

不同国家间的价格差异可提供获利机会，而全球化带来了价格协调压力，国际定价就是要在两者之间寻求最佳平衡。

第七章 非线性定价 141

非线性定价比统一定价有优势，但这种优势受成本和竞争因素的制约。

第八章 产品线定价 163

与其关注某个产品的利润有多少，还不如关注顾客关系给我们带来的利润有多少。

第九章 捆绑销售的产品定价 191

当顾客愿意为个别产品或服务所支付的价格不同时，捆绑销售就能起到有效作用。

第十章 短期差别定价 213

开展“特卖”活动是因为企业不能确定到底有多少潜在顾客愿意购买其产品。

第十一章 长期差别定价 236

以经验曲线为基础的定价策略可作为获取长期利润的指导方针。

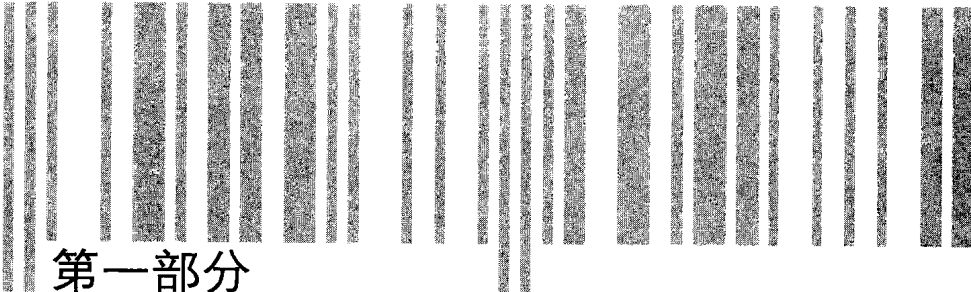
第三部分 定价实践篇

第十二章 高明定价的组织动员 259

正确的定价需要市场、销售部门和成本控制、财务、会计部门的介入。

第十三章 成为高明定价者——评估你的定价智商 278

高明定价者拥有一套明确的定价政策，该政策应该与更高一级的公司战略一致。



第一部分

定价理论篇

第一章

高明定价的价值

内容介绍

如今，竞争压力日增，利润不断被蚕食，商界人士往往会想：“我们一定得涨价！”然而，随之而来的提议却往往不切实际，例如，计划“明年我们要将价格、销量和利润各提高10%”，但实现这种目标的机会却是微乎其微。不过，通过更高明的定价来大幅度提高利润空间，却是切实可行的。

试想，对于一家资产达百亿美元的公司而言，如果公司的首席执行官对其各个部门的销售经理说：“每天涨10美分！设法让你们的客户相信他们买得‘物有所值’！这些每天从世界各地找来的10美分都会变成我们的利润——不久我们的净收入就会因此而大大改善。”那么，这10美分的作用到底如何呢？真的会“大大改善净收入”吗？假设平均单价为10美元，那么，涨10美分后，价格就是10.10美元，就可以实现1%的涨价。但我们只需要将平均单价涨1%，而不一定要将每一笔订单的单价都涨1%（有些可以涨2%，有些可以涨5%）。当然，前提是要保证你的销量！

这对你有什么价值呢？这么做能起到多大作用呢？能给你的净收入带来多大的改善呢？

如果你在可口可乐公司上班，那么，提高1%的价格能使你公司的净收入增加6.4%；如果是富士胶片公司，净收入则可增加16.7%；雀巢公司为17.5%；福特公司为26%；飞利浦公司为28.7%。对于某些公司而言，这将意味着天壤之别，要么获利，要么亏损巨大。以大公司典型的成本结构为例，提高1%的价格可使净收益增加12%。总之，在这方面投入精力是值得的。事实上，我们应该投入大量精力去收集资料、分析资料，并进行创造性的思考和大胆尝试。然而，

大多数企业却没有这么做。1994年的一项调查显示，只有12%的企业“认真研究过定价”，而其中有1/3的企业却没有很好地利用有关的研究结果。这项调查的结果和我们的经验一致。很多企业都放弃了定价责任——他们要么“让市场决定价格”，要么认为“我们的价格应该和竞争者的价格保持一致”；另一些企业更是轻率地只凭经验定价，比如，只在成本的基础上加上标准加价，以此来确定价格。这些企业不了解也不能抓住他们为每个客户所创造的价值，而将这些“5美分”和“10美分”（有些情况下，则是数以千计的欧元、瑞士法郎、日元、美元和其他货币）拱手让给了世界各地的顾客。

因对定价复杂性缺乏了解而草率定价所付出的代价正在日益加大。我们的客户和竞争对手都处在一个相当复杂的营销环境中，在这样的情形下，如果进行“想当然”的定价，无疑将对企业经济状况构成严重威胁。经理人已开始感觉到这种定价压力。图1-1是1995年的一项调查结果，这次调查采访了来自各个领域的186位经理（57位来自美国，129位来自欧洲），我们要求受访人员按1~5这5个等级列出他们对13个营销问题的压力的看法，1表示问题的压力小，5表示问题的压力大。其中定价压力位居榜首，平均压力指数为4.3。这说明了

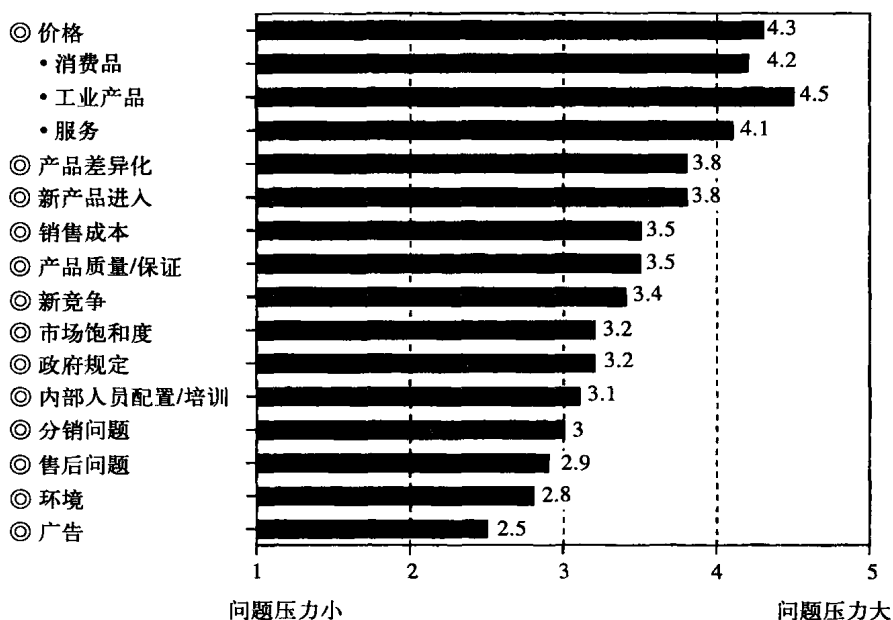


图1-1 经理人对营销问题的压力程度评级

“正确定价”对公司业绩的重要作用，也说明了“正确定价”的难度。导致“正确定价”难度增加的因素可以总结为两个词：相互依存性和信息。

相互依存性表现在两方面：产品和市场。可口可乐“无时不在，无处不在”（如可口可乐公司广告所声称的）和“无人不爱”（公司广告显示从小孩、父母到祖父母，人人都喝可乐）的时代已经一去不复返了。如今，可乐产品包括经典可乐、原味可乐、健怡可乐、樱桃可乐、不含咖啡因的可乐等。为了适应不同口味的需求，原来的单一产品已发展为多样化的系列产品。这只是产品扩张的一种形式，是“水平式产品扩张”，因为所有可乐产品的内在质量居同一水平，也就是说，原味可乐是否优于低热量可乐，要取决于个别客户的口味。

“垂直式产品扩张”的常见战略是“好、更好、最好”。联信公司的Autolite火花塞分三个等级：碳、白金、双白金。柯达公司销售三种非专业胶卷：“娱乐休闲时使用”的“快乐一刻”胶卷，主打产品金胶卷，以及高性能的皇家金胶卷，该公司在其广告中宣称“画面更清晰、色彩更艳丽、让你留住难忘的时光”。同样，企业还提供互补产品的搭配销售。Intuit公司不仅销售Quicken家庭理财软件，还销售可放入系统内的支票——Quicken信用卡，并提供电子付款服务。像剃须刀和刀片、相机和胶卷、硬件和软件以及集产品和技术支持为一体的搭配产品和互补产品等，比比皆是。

这种关联产品的搭配销售，使定价决策变得更加复杂，因为在搭配销售中，单个产品的定价不能单独确定。应该确定一项产品在整个产品组合中的角色，价格应基于产品线而不是基于个别产品来确定。

市场之间的相互依存性也影响着定价。当各个市场相互独立，而价格由每个市场单独确定的时候，定价相对要简单一些。过去，定价常呈一种“各自为政”的态势，各国经理人的定价都是为了实现自己既定的目标。但是，如今，全世界的产品日趋标准化，全球品牌成为众人所推崇的一种标准，在这种情形下，将市场孤立起来将使全球的利润萎缩，这是因为灰色市场正在以第三者的身份在全世界进行货物买卖和运输，以此赚取价格差。另外，单一客户已开始面向全球进行采购，这又进一步缩小了定价经理的弹性定价空间，因为他们需要纵观全球才能定价。

定价复杂的另一相关原因就是信息。如今，信息的传递更加通畅了，客户也因此而更加精明、更加主动了。作为最终用户中间人，因其有能力获取和处

理有关信息，其购买服务已在一些行业（如汽车业）出现。信息技术方便了价格信息在全球范围内的传递，也方便了人们对有关价格信息的跟踪，这就需要在全世界范围内协调定价。从共享信息、共同购买棺木的独立殡仪馆经营人，到相互联合、和航空公司共同议定票价的大型公司，各种形式的购买团体已形成。对很多公司来说，采购已具备一种战略功能。始于20世纪90年代中期并持续多年、涉及美国通用汽车公司和德国大众汽车公司的一场纠纷，并不是源于汽车设计大师或营销大将的“背信弃义”，而是由于大众汽车公司挖走了通用汽车公司负责全球采购的副总裁伊格纳西欧·洛佩斯，通用汽车公司宣称洛佩斯带走了供应商的定价信息。

相互依存性和信息这两个因素加剧了价格计划的复杂性。如今，根据地理区域不同而对客户差别定价已不再可行，一家企业的价格表应是放之四海而皆准的；但是企业也应该明白，可以根据具体的销售条件不同而实现差别定价的最终目的。

最后，所有这些情况都面临着日益多样化的竞争环境。如今，可口可乐不仅面临着来自百事可乐的竞争，而且还要面临来自President's Choice的竞争，President's Choice是加拿大超市连锁店Loblaw的一种品牌产品。柯达胶卷不仅要与富士胶卷和爱克发胶卷（Agfa）竞争，一度还要和由3M生产、以经销商的自有品牌（private label）^①销售的高质量产品竞争。高科技领域的行业领头人将继续展开技术革新争夺战，除此之外，他们还要应对某些公司的“快速抄袭”。在20世纪90年代中期的德国汽车市场上，就有800款不同的车型竞相吸引消费者的目光，这些汽车的生产厂家除了有来自整个欧洲、美国和日本的传统供应商外，还有来自韩国、马来西亚和墨西哥的供应商。

在这种情况下，如果依然抱着“差不多就行”的心态来定价，那么终要付出惨痛的代价。墨守成规地凭经验行事，远远不足以应对这些情况；敏锐的定价分析和判断则会带来丰厚的收益。本书旨在帮助企业通过改进定价思维取得最佳财务业绩，并展现这种新的定价思维是如何转变为可喜的净价的。我们在此书中对“差不多就行”的定价做法将不作重点阐述，而是重点探讨高明定价者的习惯

① 自有品牌：是指经销商专用的品牌，比如，谷物产品包装上使用零售商、批发商或中间商的商号或商标，这些商家并非谷物产品的生产者，他们使用自己的品牌以使自己的产品能区别于其他商家出售的同类产品。——译者注

做法，探讨这些高明定价者如何将定价抬升到了一个更高的水平，又如何通过定价来改变他们公司的赢利状况。本章将首先介绍一些高明定价者的做法，然后列出本书的计划，以帮助你掌握定价的复杂性，从而改善公司的利润水平。

成为高明定价者

高明定价者需要具备的4个条件：

1. 正确的定价观念；
2. 建立有利于定价的事实档案；
3. 掌握分析工具和界定范围；
4. 具有决策与执行能力。

正确的定价观念

影响利润的三要素为：销量、价格和成本。这三要素之间的关系如下：

$$\text{利润} = \text{销量} \times \text{价格} - \text{成本}$$

任何人都定然会关注销量。如何才能增加销量呢？在销售力量、广告和生产能力方面，需要进行哪些投资呢？销量被认为是公司行为的结果，属于可控因素。而利润等式中的成本因素也是众人关注的焦点，有很多公司通过精简机构、重新改造企业业务流程来“降低成本”。其态度是：销量和成本可以而且应该严加管理。但价格这一要素，在企业之间的利润争夺战中，却备受排挤和冷落，因为管理层把他们有限的时间、精力和想象力全都投入到销量和成本上了。然而，高明定价者绝不轻视定价，而是将定价作为企业的重中之重。高明定价者相信，定价和其他利润要素一样，是可以进行有效管理的，而且有着极强的杠杆作用。

高明定价者不会让市场或竞争对手来决定价格，而是持有这样的观点：对于某种特定的顾客需求，他们的服务和说明以及具有竞争力的产品价格，能为产品创造价值。高明定价者会将这种“价值创造”与定价及“价值萃取”结合起来，而且了解各利润要素之间的系统关系。价格是高明定价者利润体系中

的关键要素，他们不会放弃对这一重要要素的管理而任由他人控制，也不会认为这一要素比其他利润要素更难管理。

建立有利于定价的事实档案

高明定价者手中的资料比普通定价者更精确、更及时、更具相关性，分类也更合理。高明定价者总是精益求精，他们熟知现状，而不只是清楚两个月前的旧事；他们深知产品对顾客的价值，而不只是拘泥于成本；他们洞悉个别客户或重要细分市场的变化，而不只是了解整个市场的概况。

图1-2显示的是顾客认知价值在定价中的重要作用。从图的上部开始，企业最初的分析包括两部分：用以发现差异化机会的**竞争分析**（左），以及用以发现客户需求和重要细分市场的**顾客分析**（右）。企业将基于这种分析来决定其产品在市场中的认知价值：首先选择目标市场，然后收集营销组合中创造价值的因素，也就是产品本身、支持产品销售的宣传措施以及方便供货的分销渠道和其他支持等。

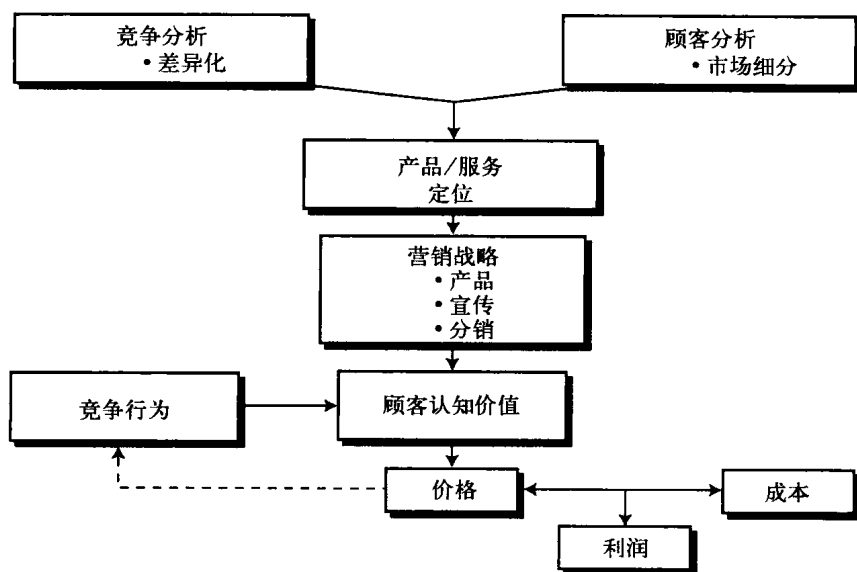


图1-2 价值和定价过程示意图

以上种种努力以及竞争对手提供的产品，决定了企业产品在顾客心中的认知价值。这种认知价值就是顾客愿意支付的最高价格。了解目标市场的这些认

知价值，有助于高明定价者权衡价格和销量之间的关系。认知价值因顾客不同而有所不同，高明定价者能洞察这种差异，并能深入了解产生差异的原因，当然，这需要定价者收集相关的资料，以了解顾客的想法以及竞争对手的市场表现和定价情况。

图1-2底部的虚线说明企业所定的价格可能影响企业的竞争行为（企业产品价格或其创造价值的活动）。高明定价者了解竞争对手的成本结构、生产力、经营模式，并能系统地追踪竞争对手的行为及其反应。他们能够利用自己的市场经验，认真观察和总结市场活动，深入了解市场的运行方式。

高明定价者的事实档案还包括公司内部的相关资料，如生产、营销和服务成本方面的信息，这些资料不仅能反映当前的情况，而且能显示未来的发展趋势。对活动成本进行的一项研究表明，这类资料有着非常重要的作用。在很多情况下，了解具体客户服务的真实成本就能了解涨价是否合理。即使涨价致使销量下降，商家也能因此而受益，因为因此而流失的顾客原来所带来的收入，并不足以弥补商家为其提供专业服务所花费的真实成本。

总之，定价者只有了解自身企业的运营成本、消费者估价的过程以及竞争活动，才能作出良好的定价决策。

掌握分析工具和界定范围

高明定价者以事实档案为基础，对客户和竞争者进行系统分析，以便对调整定价策略的可行性进行评估。首先，某个定价方案会带来什么样的销量。其次，对利润有什么影响。损益平衡分析和市场模拟等工具，可用以评估涨价或降价的可行性。分析范围包括顾客反应、竞争对手反应以及价格对市场占有率和产业获利能力的影响。

高明定价者善于思考产业演变的可能趋势，并能预知当前的行为将如何影响未来的价格走势。比如，当前为提高市场占有率而采取的低价策略，很可能会破坏未来的产业获利能力，因为未来的涨价定然将难以执行。总之，高明定价者能正确界定价格问题，他们着眼于长期的获利，而非追逐短期的市场占有率。

具有定价决策和执行能力

价格管理并非易事。高明定价者善于从企业内部网罗各方人才，组成一个

团队来完成这项工作。如果需要首席执行官向某位重要顾客说明定价决策，那么他也应成为价格管理团队的一员。建立事实档案的过程中应有各方人士的广泛参与，主要指各职能部门中掌握相关资料的人员。通常情况下，技术人员、销售人员、市场研究人员、生产、运营以及财务分析人员所提供的资料都应是相互协调和经过整合的。定价权应成为企业的首要问题，企业应决意获取其应得的价值。

公司人员应明确了解定价目标。拥有最终决策权的人员，其制定的奖励办法应该和公司的这些目标协调一致。比如，以赢利为目标的高明定价者，不会将定价权交给以销量来定奖金的销售人员。

高明定价者能够避免的错误

具备以上特征的高明定价者，能避免3种代价高昂的常见定价错误：

1. 重视顾客价值的企业不会犯下将定价与其他营销组合分离的错误。对于高明定价者来说，通过产品、宣传和分销所创造的价值，与通过定价所萃取的价值是密切相关的。通常情况下，自认为有“定价问题”的企业，其真正问题实际上在于未能正确奠定创造价值的必要基础。

2. 分类合理的事实档案，有助于避免在以下方面出现过于一致的情况：

- a. 对所有顾客的价格；
- b. 随时间变化的价格；
- c. 不同产品的毛利率。

不同顾客的产品价值观可能会大不相同，如果企业不能根据这种情况进行差别定价，那么势必有一大笔钱落在桌上没拿”。尽管实施一套完全符合顾客价值差异的价格表并非易事，但如果不了解这种价值差异，或是不能明确知道所应采取的相关措施，那么将会导致巨额利润的流失。“制定最佳价格”往往并不是问题的关键，“制定最佳定价结构”才会带来获得巨额利润的机会。

当然，价格的朝令夕改绝不值得推崇。我们的经验是：在实际操作中，价格一般都过于呆滞，也就是说，价格反应往往过于迟钝；而顾客需求和竞争态势却总是瞬息万变的，成本也是动态的。应该安排定期的价格变化评估，并根