SCIENCE & CULTURE
科文图书

www.beijingkewen.com
科文前沿品牌译丛

如何使定价和品牌塑造成为增加收益和利润最大化的战略工具

利润最大化战略

[美] 罗伯特·G·多克特斯/Robert G. Docters
迈克尔·R·罗普尔/Michael R. Reopel
珍妮—梅·森/Jeanne-Mey Sun
斯蒂芬·M·坦尼/Stephen M. Tanny 著
江林 孟文强 等译

Winning The Profit Game

精明的定价与品牌塑造

中国劳动社会保障出版社

“这本书提供了在任何情况下用以改善你的业务定价的清晰、实用的方法。它是一本关于定价‘基本知识’的手册，每一位职业经理人应把它放在书橱最显眼的地方。”

——安德鲁·A·斯特恩，美国网际互联公司主席和首席执行官

“每位总经理都可以应用这本书里的工具，从品牌塑造和客户互动中得到更多的定价（和利润）杠杆。”

——马克·盖伦，爱默生公司部门总裁

“《利润最大化战略》向商业领袖们——从硅谷的企业家到底特律的定价专家以及《财富》100强公司的领导者，传递了有价值的见解和工具。处于硅谷和其他一些富有活力和挑战性的市场中的商业领袖，在做出关键性的产品、定价和品牌塑造决策前要先读一下这本书。”

——杰弗里·迪普，硅谷资深企业家，前通用电气亚太销售和控制部门总裁

“如果你想增加公司的获利能力，如果你想学习如何定价、塑造品牌以及如何与产品相联系来实现目标，那么这本书是不可不读的。它是我很长一段时间里所读到的最富有远见的杰作之一。在这本书的序言里，作者会建议你读与企业情况最相关的章节。但是，我认为对一个高层管理者而言应当通读全书。”

——罗伯特·A·法切特，贝尔加拿大公司主席和首席执行官，前加拿大Nortel网络公司总裁，《混沌时代》作者

“本书是目前我看到的所有讲品牌的书籍中对在商业界推广品牌概念最有现实意义的书，因为它回答了企业最关注的如何实现品牌价值货币化——定价的问题。”

——杨曦伦，CEO品牌资产管理有限公司首席架构

责任编辑：单靖华
梁雨聆
视觉整合
睿点书装
13501363273

ISBN 7-5045-5160-0

9 787504 551603 >

ISBN 7-5045-5160-0
定价：49.00元

SCIENCE & CULTURE
科文图书
www.beijingkewen.com
科文前沿品牌译丛

如何使定价和品牌塑造成为增加收益
和利润最大化的战略工具

利润最大化战略

[美] 罗伯特·G·多克特斯/Robert G. Docters
迈克尔·R·罗普尔/Michael R. Reopel
珍妮—梅·森/Jeanne-Mey Sun
斯蒂芬·M·坦尼/Stephen M. Tanny 著
江林 孟文强 等译

Winning The Profit Game

精明的定价与品牌塑造

中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号：图字 01－2004－5228 号
图书在版编目（CIP）数据

利润最大化战略：精明的定价与品牌塑造/（美）多克特斯（Docters，R. G.）等著；江林等译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2005.6
（科文前沿品牌译丛）
书名原文：Winning the Profit Game：Smarter Pricing，Smarter Branding
ISBN 7－5045－5160－0

Ⅰ. 利… Ⅱ. ①多… ②江… Ⅲ. 企业利润-研究 Ⅳ. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 072532 号

Rebert G. Docters，Michael R. Reopel，Jeanne-Mey Sun，Stephen M. Tanny
Winning the Profit Game
ISBN：0－07－143472－0
Copyright©2004 by A. T. Kearney.
Original language published by The McGraw-Hill Companies，Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means，or stored in a database or retrieval system，without the prior written permission of the publisher.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education（Asia）Co.，Science & Culture Publishing House（Hong Kong）Co.，Ltd.，and China Labour & Social Security Publishing House.
本书中文简体字翻译版由科文（香港）出版有限公司、中国劳动社会保障出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。
中文简体字版版权©2004 科文（香港）出版有限公司
中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行
（北京市惠新东街 1 号　邮政编码：100029）
出版人：张梦欣
*
北京科文剑桥图书有限公司承销
（北京安定门外大街 208 号三利大厦　邮政编码：100011）
购书热线：010－64203023
*
中国纺织出版社印刷厂印刷装订　新华书店经销
787 毫米×960 毫米　16 开本　17.25 印张　254 千字
2006 年 1 月第 1 版　2006 年 1 月第 1 次印刷
定价：49.00 元
读者服务部电话：010－64929211　发行部电话：010－64911190
出版社网址：http：//www.class.com.cn
版权专有　侵权必究
举报电话：010－64911344

在无穷无尽的寻求增加净利润的过程中，你已经采用了流程重组、裁员、新的采购战略、全面质量管理、客户关系管理、新的销售渠道和技术等方法。但问题在于，其他人也已经采取了同样的方法。这些方法尽管可能仍会帮助你的组织继续生存下去，但它们已远远不能带来最初所能表现出的影响力、振奋人心和竞争优势。精明的经理人和公司不禁问道：接下来是什么？我们如何能永立潮头？

在《利润最大化战略》中，作者提供了一个简单的却又是强有力的解决办法来持续提高净利润，即你的组织现在必须把焦点和目标转移到增加销售收入上来。作者介绍了产生销售收入增长的两个基本工具：定价和品牌塑造。不同公司运用这些工具的能力存在很大差异，大多数公司的表现很糟糕。这意味着，任何花费时间来学习正确使用这些工具的公司都可以快速建立起强大的竞争优势。

本书是取得利润最大化的详尽指南，它提供了复杂的但也是常识性的方法，这些方法把价值转变为现金，而且使定价成为一种合乎逻辑的、高回报率的行为，并把定价与新产品和服务的开发整合于一体。本书证明了品牌和定价之间存在着确定的联系，而且解释了为什么在没有详细的品牌战略的情况下，一个高明的定价战略不可能存在。本书将向你展示，对于任何企业，不管是制造业还是服务业，如何进行优化定价、品牌塑造、成本和产品开发。你将掌握如何通过定价和品牌塑造战略的整合，以及如何在各种商业环境中通过增加销售收入来赢得利润游戏，不管这种胜利的取得是怎样艰难。你应该掌握这些工具，它们将赋予你以下超凡的能力：

* 使用定价作为与客户交流的语言
* 开发一个有效的、整合定价和品牌塑造的战略
* 优化定价以增加收益
* 管理不断增长的收益
* 把定价作为渗入新市场的一个富有竞争力的利器
* 改造你的组织使之成为定价和品牌塑造的动力源泉

Winning The Profit Game

作者简介

★罗伯特·G·多克特斯，Abbey Road Associates公司总裁

★迈克尔·R·罗普尔，科尔尼管理咨询公司战略研究部高级官员

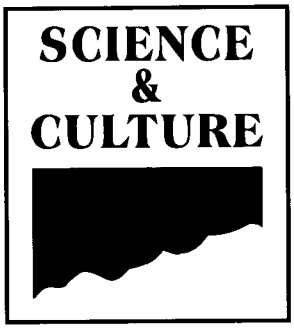
★珍妮-梅·森，科尔尼管理咨询公司顾问

★斯蒂芬·M·坦尼，多伦多大学教授

Winning The Profit Game

图书策划：科文(香港)出版有限公司
北京科文剑桥图书有限公司
公司地址：北京市安定门外大街208号
三利大厦四层
邮政编码：100011
策划编辑：科文图书·单靖华
编辑邮箱：editor@beijingkewen.com
编辑热线：010-51236903
销售热线：010-64203023
网上购书：www.dangdang.com
当当网 dangdang.com

视 觉 整 合
睿品书装 13501363273



科 文 经 管

推荐序

近年来，管理类书籍有泛滥之势，但真正适合我国企业高层管理的优秀国外书籍却常常难以找到。本书是一本关于定价和品牌塑造的畅销书，主要面向商业领袖及管理者，包括那些有助于形成最后利润和经常肩负特定收益责任的管理者。无论你是《财富》排行前500位企业的管理者还是处于快速发展中的小企业管理者，无论你处在网络业、汽车业、电讯业等新兴产业还是像零售业这样的传统产业，它都将引领你进入精明定价和精明品牌塑造领域的未知世界。

业务流程重组、缩小规模、新的采购战略、全面质量管理（TQM）、客户关系管理（CRM）、自动化、新的销售渠道和技术，这些管理工具已经深深地扎根于我国的企业管理实践。然而，当企业家面对21世纪前十年瞬息万变的市场环境、日益激烈的竞争态势时，如何才能重新抢占先机，建立或保持竞争优势？通过阅读本书，你可能会找到答案。

本书的著者在多年实证研究的过程中，发现并找到了定价和品牌活动的奥秘。定价和品牌塑造是尚未被企业充分利用的工具，可以为任何企业快速增加净利润。著者清晰的、富有条理的思想正如一股清新的空气扑面而来，向企业领袖们传递了有价值的见解和工具。

《利润最大化战略》整合了有关定价的创造性方法，包括把创造价值转变为财富（货币化）的方法。对那些正努力生存壮大的企业家和需要展示下一季度或财年利润表现的财务经理而言，这些方法是至关重要的。同

样，处于富于活力和挑战性的市场中的企业领袖，在做出关键性的产品、定价和品牌塑造决策前，要先读一下这本书。实践证明，本书所提供的方法是行之有效的，它是企业家必备的参考书。

本书提供了定价和品牌塑造的系统描述，但同时各章之间的内容也相对独立，既可以作为管理者系统掌握定价和品牌塑造方法的理论工具，又可以成为管理者随时查阅以便快速做出决策的案头手册。

参加本书翻译工作的有江林、孟文强、孙新波、胡敏、曾昶、康俊、黄熊华等，由江林、孟文强统校全书。

江林

于中国人民大学商学院

2005 年 10 月

序言　如何阅读本书

这本书的内容是关于提高净利润的精明方法。它所面向的是和你一样的商业领袖及管理者，包括那些协助形成最终利润的管理者和经常肩负特定收益责任的管理者。

过去十年，我们亲眼目睹了商业流程的重组、批发业人员的缩减、新的采购战略、对质量的关注、客户关系管理（CRM）、自动化、新的分销渠道和配送技术的发展。所有这些在过去提高效益的过程中已扮演了重要的角色，但在今天，它们已成为所有一流公司技能的组成部分，这些方法已远不能带来最初所能表现出的影响力、兴奋点和竞争优势。精明的经理人和精明的公司已提出这样的问题：下一个潮流是什么？我们如何能永立潮头？

本书所持的基本立场：为了持续提高净利润，企业必须把自己的注意焦点和目标转移到如何增加销售收入上。能够产生销售收入增长的两个基本工具包括：定价和品牌塑造。

关于定价和品牌塑造有哪些新观念呢？答案是：有很多。首先，在竞争者之中，运用这些工具的能力存在着巨大的差异。尤其是对于定价技能而言，今天较大的公司中，精明或愚蠢的定价比比皆是。这意味着，谁真正学会精明定价的方法，谁就可以建立强大的竞争优势（参看第1章的证据）。定价工具与推销或渠道管理工具的现状形成了鲜明的对比——绝大多数公司推销做得相当好，没有公司还能在今天垄断销售渠道技巧。

本书应用复杂的但也是常识性的方法来阐释定价，这些方法使定价成为一种合乎逻辑的、高回报率的行为，并与新产品和服务的开发结合为一体。品牌塑造是行动的组成部分——它并非品牌专家所认为的那种繁琐

的、神秘的事物。正相反，它与定价存在确定的、不容忽视的联系，在没有细致的品牌塑造战略的情况下，一个高明的定价战略不可能存在。

正是定价和品牌塑造之间的这种联系引发了对本书的写作。我们的目标是向你说明：所有企业，不管是制造业还是服务业，应该如何优化定价、品牌塑造、成本和产品开发。更进一步，我们会向你展示，为什么和怎么样去整合你的定价和品牌塑造战略。最终你将能够在任何商业环境中增加销售收入，而不管这种环境是多么艰难。正如本书的书名所示，你会赢得利润游戏，达到利润最大化的目标。

为什么在先前的段落里我们会提到成本？这本书的主题难道不是关于如何增加销售收入的吗？原因在于，定价和成本之间也存在着曾经被忽略的联系，必须而且完全可以同时理解所有这些联系。那么是什么原因阻碍了我们对这些联系的理解呢？

许多管理者并未对定价和品牌塑造给予足够的重视，一个原因是，在这方面的努力看上去与收益增长并不存在直接关系。换句话说，你可以在定价和品牌塑造上付出双倍的努力，但绝不要指望安全产生双倍的收益。就提高定价这样简单的工作而言，这一次效果很好，下一次却可能失败，而且无法对这种结果的差异给出合乎逻辑的解释。即使提价成功了，你还是会怀疑是否已达到了所能取得的成功，或者是否没有能够取得所有的收益。你该如何理解这些问题呢？在各方面，定价和品牌塑造的效果看似不确定和随意。

真正的问题在于，并非定价行为的效果是不确定的，而是大多数管理者并不拥有能够使其对定价充满信心所必需的工具。这正是本书的助益所在，因为我们跟踪了过去被忽略的步骤——对产品和利润、定价和成本、品牌塑造和定价、价值和收益的控制。

例如，你会——就像许多管理者所做的那样——假设在创造价值和获得收益之间存在着直接和自然的联系吗？如果是这样的话，第11章将会向你指出实际情况并非如此。不存在把价值转变成财富的深思熟虑的战略——一个被称为货币化的过程——你对自身收益的控制能力很有限，可能只是一种带来偶然结果的控制。那么，你是否为你的公司准备了一个清晰的货币化战略呢？

或者我们以品牌塑造为例，这是又一个看上去结果与努力不相关的领域。让我们假设你的公司已在品牌塑造上投入了大量资源——你能够精确地量化这些努力对提高销售收入、改善成本状况、提高净利润的贡献吗？

如果不能，多半这些资源是被浪费掉了。与品牌专家可能告诉你的正相反，品牌知名度本身并没有什么价值——实际上，没有明确的价值主张，这种品牌知名度完全是有害的。例如五十铃（Isuzu）公司——一个中价位经济型汽车的制造商——在每台车上平均支付的广告费用超过了其竞争对手，从而建立起显著的品牌知名度。唯一的问题在于，品牌知名度的飞跃对销售没有帮助：一项研究表明，就参观者离开汽车展厅前购买该品牌汽车的数量而言，五十铃公司要少于梅塞德斯（Mercedes）公司。可以想象一下这些对五十铃公司来说毫无意义的支出，既包括了定价过程也包括了销售渠道中的无意义支出。五十铃公司在品牌塑造方面的努力带来了更高的销售成本，而梅塞德斯公司的销售成本则相对较低收益却更高。（参看第 3 章如何把品牌塑造的成本与预期客户行为联系起来）

这不是一本教科书。我们的目标是用简单的方法描述原理，进而向你提供大量现实商业世界中的定价框架。这些框架涵盖了涉及范围很广的产业中的成功示例，我们相信它们会改变你公司的命运。

关于本书

对于我们的读者来说，时间非常宝贵。如果你有足够时间通读全书，当然非常好——但你如果只有 20 分钟的时间来准备一项关键性决策，这本书可以起到快速增强理解力和经验的作用。因而，本书的许多章节都解释了“如何”的问题，你可以在数分钟内单独阅读该章。如果你需要提高定价方面的建议，请阅读第 14 章。如果是关于销售渠道管理方面，看看第 21 章。为新产品或服务定价，第 9 章中提供了一些强有力的新方法。关于定价能力的自动控制，请翻到第 22 章。关于如何处理一项“最低”成本拍卖，你可以看看第 17 章。不管你现在的需要是什么，浏览一下目录，可直接找到相关的部分或章节。

如果你有足够的时间，我们将为你提供完整且精确的内容，关于你所需要的工具和方法体系的背景知识。我们建议你从第 1 章开始阅读，但是你可以随意跳至你最需要的部分。

第一部分：定价和品牌塑造的新视角

第一部分提供了收益的基础概念。我们解释了定价的活力，包括驱动定价升降的力量；关注品牌塑造和定价的联系，以及如何将其用于获取利益；把开发分段定价作为创造附加价值的方法；探究成本与定价之间多少有点令人惊异的关系。最后，把多种线索收集起来，我们向你展示了在经

济繁荣和衰退时期的企业增加收益的方法。

第二部分：如何定价和创造收益

这一部分讨论构建收益战略和设定初始定价水平的多种方法，特别是在你具有良好的定价记录，而且了解定价实际上是与客户交流的一种重要语言的情况下。其他主题包括如何通过分级、捆绑或解决方案来创造新价值、如何使现有价值完全货币化，即从客户那里取得现金。

第三部分：如何管理发展中业务的定价和收益

正处于发展中的业务包含已建立的商品和服务，了解如何改善这类业务的定价表现是同样至关重要的。关键问题包括如何渗透市场、提高或降低定价、对拍卖做出反应、增加后续市场利润和折扣管理。在这一部分的最后一章我们详细说明了平衡预算的一些“捷径”：它们能够帮助一个组织快速获取收益，最终掌握更好的收益技能。

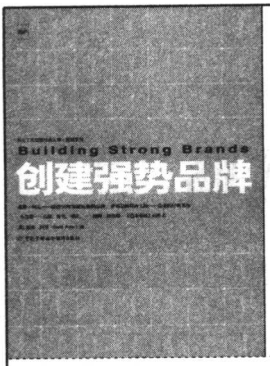
第四部分：构建盈利能力

只有管理者个人理解本书的主旨是不够的，你的整个组织都必须随之演变以支持定价、品牌塑造与相关行为的整合。除此之外，强有力的组织体系能够使定价实验超出你的想象。因此，这部分集中说明在过程、组织、体系和技巧上的最佳实践。

未来之路

一旦读完本书，你将会确信在收益和定价上是值得花费时间的。你会拥有一些工具，它们能带给你优化定价的信心，就像今天你对降低成本的效果充满信心一样。但是然后呢？你能承担得起把公司的力量和资源从其他活动转向这些领域的代价吗？反过来说，你能负担得起不这样做的代价吗？如果这些活动在过去被忽略了，它们的低优先级导致最小的收益，进而导致更低的优先级和更糟的结果，那么现在也许到了打破这种恶性循环的时候了。

但是定价难道不是其他人的责任吗——比如，营销部门的责任？可能在今天是这样，但这种情况不会长期持续下去。快速调整定价水平和结构的能力涉及许多部门，而且需要有更高层次管理者的理解。[1] 定价必定会涉及广泛的管理领域——营销、财务、营运、IT 和销售。把销售收入与净利润结合起来，会给你的公司带来显著的回报。



[美]戴维·阿克　定价:28.00 元
2004 年 5 月出版　中国劳动社会保障出版社

创建强势品牌

一本名著——高深、务实、可读。
—汤姆·彼得斯

★ 作者介绍:

戴维·阿克是全世界最知名的品牌大师之一,加州大学伯克利分校哈斯商学院营销战略 E. T. Grether 教授,编撰和发表了有关品牌、广告、企业战略方面的 80 多篇文章和 10 多本著作,包括《管理品牌资产》《创建强势品牌》《品牌组合战略》《市场调研》等。因为他在营销学方面的杰出贡献,阿克于 1996 年获保罗·康瓦士奖。

★ 内容介绍:

《创建强势品牌》有 5 个主题。首先,本书深入挖掘了品牌识别的含义,以及怎样发展品牌形象。本书将鼓励品牌战略家突破陈规,考虑情感利益和自我表达利益、组织属性、品牌个性,以及品牌标识。随着对品牌认识的拓宽,建立真正差异化价值的可能性也随之增加。第二个主题是管理品牌识别,涉及品牌定位(识别中得到积极沟通的部分)和执行计划,同时还涉及如何利用连贯一致的信息和标志产生的力量去平衡各种适应变化环境的需要。强大的变革压力经常存在,但有时对这些压力需要抵制。第三个主题以品牌系统的概念为中心,为品牌管理增添了新指标。品牌系统——由一系列互相纠结交迭的品牌和子品牌构成——可以强化清晰度,形成协同效应;反之,它也可能造成混乱和矛盾。第四,本书介绍了跨产品和跨细分市场衡量品牌资产的方法。这些衡量标准对大多数试图建立和管理多市场和多品牌的经理都具有实战意义,同时还提供了定义品牌模式的定量规范。第五,本书探讨了品牌培养的组织模式。打造品牌需要处理品牌系统问题,以及在不同市场、产品、角色和环境下协调品牌。



[美]戴维·阿克　定价:58.00 元
2005 年 5 月出版　中国劳动社会保障出版社

品牌组合战略

——品牌大师继《创建强势品牌》之后的又一力作

★ 作者介绍:

戴维·阿克是全世界最知名的品牌大师之一,加州大学伯克利分校哈斯商学院营销战略 E. T. Grether 教授,编撰和发表了有关品牌、广告、企业战略方面的 80 多篇文章和 10 多本著作,包括《管理品牌资产》《创建强势品牌》《品牌组合战略》《市场调研》等。因为他在营销学方面的杰出贡献,阿克于 1996 年获保罗·康瓦士奖。

★ 内容介绍:

本书的作者向经理们展示了如何建立一种品牌组合战略,使之能够支持整体的企业战略并创造相关性、差异性、活力、平衡和清晰度。借助对一些世界级品牌的案例研究,如戴尔、迪斯尼、微软、索尼、多芬、英特尔、花旗集团等,阿克向我们介绍了那些强有力的、有凝聚力的品牌战略如何协助经理们使品牌重新焕发生机、支持业务增长,以及当品牌组合中的主品牌、子品牌、担保品牌、联合品牌和品牌延伸变得令人困惑或臃肿时,如何使之条理化。

当我们面临以下情形时,阿克教授为我们提供了他的真知灼见:

- 品牌没有得到充分利用;
- 由于缺乏充分的品牌平台而使企业战略处于危险的境地;
- 当出现新的产品子类别时,企业面临相关性的威胁;
- 企业的品牌令人感到乏味;
- 因缺少优先排序而使战略执行陷于瘫痪;
- 顾客和雇员对品牌都感到困惑;
- 当企业决定要向高端市场或低端市场延伸时;
- 利润的压力迫切要求差异点。

北京科文剑桥图书有限公司

1. 欢迎您到当当网或当地新华书店购买本公司的图书。当当网的送货上门收款城市遍及全北京、天津、上海、沈阳、南京、杭州、广州、深圳、福州、武汉、西安等，更多城市请查询当当网！www.dangdang.com) 2. **邮购：**一律免收邮寄费；如需特快，请另付费。3. **换书：**如果您收到的图书有质量问题，我们将免费为您调换。请于 10 天之内，将图书和发票一起寄回本公司。我们收到退书，将在 3 个工作日内为您换发。4. **邮局汇款、联系地址：**北京市东城区安定门外大街 208 号三利大厦(100011)，客户服务 E-Mail: kefu@beijingkewen.com 5. **电话：**010－64203023

书　名	著(译)者	定(估)价	出版日期
营销系列			
新型消费者营销	(英)苏珊·贝克尔	38.00	2005.4
创建强势品牌	(美)戴维·阿克	28.00	2004.5
品牌组合战略	(美)戴维·阿克	58.00	2005.5
谈判是什么	(英)盖温·肯尼迪	29.00	2004.10
服务竞争优势——制定创新型服务战略和计划	(瑞典)安德斯·古斯塔夫松　麦克尔·约翰逊	24.00	2004.5
创意——并非广告人独享的文字饕餮	(美)詹姆斯·韦伯·杨	16.00	2004.5
技术销售顾问实用手册	(美)里克·格林沃德　詹姆斯·米格伯瑞	48.00	2004.5
赢销战	李亚编著	24.00	2004.4
大客户：识别、选择和管理	(英)彼得·查维顿	29.80	2004.1
聪明人鬼点子系列：提升企业形象	(英)蒂莫西·RV·福斯特	15.00	2004.6
聪明人鬼点子系列：妙用口碑营销	(美)古德弗瑞·哈瑞斯　格里格瑞·哈瑞斯	15.00	2004.6
聪明人鬼点子系列：抓住更多商机	(英)蒂莫西·RV·福斯特	15.00	2004.6
聪明人鬼点子系列：赢得忠诚顾客	(美)保罗·蒂姆	15.00	2004.6
聪明人鬼点子系列：获得更多利润	(英)大卫·李	15.00	2004.6
如何制定营销计划(中英文对照)	(英)约翰·韦斯特伍德	24.00	2003.5
广告企划的艺术	(英)斯蒂尔	35.00	2003.1(2 印)
新产品市场营销	(美)琳达·平森等	29.00	2003.1
旅游业市场营销	(美)劳乃尔·贝克勒	32.00	2002.4
英国 IPA 广告培训教程	(英)莱斯利·巴特菲尔德	32.00	2002.4
公司广告运作	(英)罗德里克·怀特	24.00	2002.1
少儿用品品牌营销	(美)基思·德尔·威切欧特	16.00	2002.1
赊销管理圣经	(英)波特·爱德华	28.00	2002.1
产品经理的营销计划	(美)唐纳德·R·莱曼	24.00	2003.1
低费用的市场营销	英国市场营销协会编	26.00	2002.1
创建销售渠道优势	(美)英伦斯·弗里德曼	24.00	2002.9
最大化营销	(美)斯坦·拉普等	25.00	2001.2
向女性推销	(英)卡罗尔·纳尔森	18.00	2001.2
市场调研	(英)保罗·海格等	20.00	2002.1

书　名	著(译)者	定(估)价	出版日期
BTOB 营销	(美)拜端·斯丽斯丁	30.80	2001.10
E－mail 营销	(美)莎依·金纳德	22.80	2001.10
忠诚营销	(美)凯瑟临·辛德尔	24.80	2001.10
管理系列			
管理的现在和未来	(美)托马斯·科汉　理查德·施马尔茨	39.00	2005.5
信息整合的新竞争力	(美)马克·赫德　拉尔斯·尼贝里	28.00	2005.5
6 个月扭亏为盈	(美)加里·萨顿	58.00	2005.5
组织变革	(美)W.沃纳·伯克	38.00	2005.1
退出战略	(英)约翰·霍基	58.00	2005.1
凯洛格论技术和创新	(美)兰杰·格拉特等	58.00	2004.9
普华永道论变革型领导力	普华永道变革整合小组	48.00	2004.9
财富大家	湖南卫视《财富中国》栏目组	28.00	2005.1
成为更出色的经理	(英)麦克尔·阿姆斯特朗	26.00	2004.5
明茨伯格论管理	亨利·明茨伯格	48.00	2004.5
企业决策管理	(美)弗兰克·耶茨	24.00	2004.3
管理是什么	(英)悉尔·M·格拉斯	32.00	2004.3
战略是什么	(英)理查德·惠廷顿	28.00	2004.3
公司治理与评级系统	李存修　柯承恩	48.00	2004.1
公司定位	(美)杰克·泰斯默	25.00	2004.1
企业管理表格手册(附光盘)	英国企业管理协会编	45.00	2003.7
第五项修炼教程:学习型组织的应用	(美)伯特·弗雷德曼等	29.00	2003.1
马斯洛论管理	(美)亚伯拉罕·马斯洛	29.00	2004.5
战略管理方法:定性与定量分析	(美)若热·瓦斯康塞洛斯·伊·萨	22.00	2003.1
产品经理手册	(英)琳达·葛彻尔斯	24.00	2002.1
把公司搬上网:企业网络经营生存指南(精装)	(美)乔纳栗·伊佐	20.00	2002.1
跨国经营失败案例	(美)戴维·A·里克斯	14.00	2001.2
美国女经理人的管理策略	(美)凯罗·加拉赫	26.00	2002.1
米奇的魔杖:迪斯尼的经营之道	(美)比尔·卡波达戈利等	19.80	2003.2
战略采购管理	(美)蒂莫西·M·拉塞特	25.00	2003.1
项目经理的 MBA:从策划到成功	(美)菲利普·特利文	24.00	2003.1
ISO14000 执行手册	(美)詹姆斯·哈灵顿	28.00	2003.1
管理悖论:高绩效公司的管理革新	普华永道变革整合小组	29.00	2003.1
咨询系列			
从培训讲台到咨询现场	(美)凯洛琳·尼尔松	28.00	2004.5
高绩效咨询	(美)罗伯特·谢弗	28.00	2004.3
咨询项目建议书写作指南	(美)赫尔曼·霍尔茨	38.00	2004.5
管理咨询:优绩通鉴(第二版)	(英)菲利浦·萨德勒主编	48.00	2004.1

书　名	著(译)者	定(估)价	出版日期
完美咨询:咨询顾问的圣经	(美)彼得·布洛克	39.00	2004.3
创建咨询公司:从起步到成功	(美)阿兰·卫斯	22.00	2004.1
造就卓越的咨询顾问	(美)杰伊·A·贝切斯	18.00	2003.1
人力资源管理系列			
管人的伪真理	(美)克利斯·艾吉里斯	48.00	2005.6
招聘! 招聘! 得到你想要的员工	(美)凯文·克林维克斯　马修·奥康内尔	15.00	2004.5
激励! 激励! 发掘员工最大潜能	(美)安妮·布鲁斯　詹姆斯·伯比顿	15.00	2004.5
培训! 培训! 推动员工持续进步	(英)彼得·哈尼罗杰·贝内特	15.00	2004.5
绩效! 绩效! 如何考评员工表现	(美)罗伯特·巴克沃	15.00	2004.5
团队! 团队! 游戏培养合作精神	(美)斯沃塞乐姆·撒格莱恩　格伦·帕克	15.00	2004.5
转型:与企业战略匹配的人力资源管理	(美)琳达·霍尔比契	45.00	2004.3
留驻核心员工	(美)利·布拉纳姆	22.00	2004.1
高绩效团队训练法	(英)托马斯·G·克兰	18.00	2002.1
创业系列			
青年创业指南:建立和经营自己的企业	(美)史蒂夫·马若堤	29.00	2004.4
合伙还是单干:成功合伙的8个秘密	(美)阿兹里娜·杰夫	25.00	2003.1
创业融资商业计划	(英)约瑟夫·科万罗等	25.00	2003.1
金融·财会系列			
无形财富(精装)	(美)玛格丽特·布莱尔　史蒂文沃曼	38.00	2004.5
无形资产(精装)	(美)巴鲁·列弗	48.00	2004.1
财务报表分析及案例	(美)科斯特斯等	22.00	2002.4
中小企业财务管理	(英)科林·科罗	18.00	2002.9
金融市场风险及监管	(美)理查德·德尔	28.00	2002.1
零重力:高科技风险投资与上市(精装)	(美)史蒂夫·哈蒙	45.80	2001.2
英汉证券与金融工程词典	陈胜权　圣才	68.00	2003.1
个人理财系列			
股票买卖原则	(美)威廉·欧奈尔	29.00	2005.5
笑傲股市(第三版)	(美)威廉·欧奈尔	26.00	2004.3
股票技术分析新思维	(美)瑞克·贝辛格尔	28.00	2004.3
专业投机原理(第三版)	(美)约克多·斯波朗迪	38.00	2004.3
证券混沌操作法	(美)比尔·威廉姆	19.00	2004.3
股票K线战法(第三版)	(美)史蒂夫·尼森	28.00	2004.3
固定收益证券	(美)布鲁斯·塔克	48.00	2002.7
变波投资:筛选下一只超常增长股	(美)托宾·史密斯	15.00	2002.1
财富新时代:投资者如何从未来经济的五大趋势中获利	(美)布赖恩·S·韦斯伯里		

书　名	著(译)者	定(估)价	出版日期
与财富有约:个人投资组合方略	(美)塞米尔·凯斯	24.00	2001.9
汇市圣经	黄荣灿	19.00	2001.9
传媒管理系列			
报纸经营与管理	(美)康拉德·芬克著	45.00	即将出版
杂志经营与管理	(美)谢里尔·伍达德著	32.00	即将出版
电台经营与管理	(美)迈克尔·基斯	45.00	即将出版
高管商学院			
数据挖掘	(美)迈克尔·贝里	48.00	2004.10
税收与企业战略	(美)迈伦·斯科尔斯	45.00	2004.10
价值评估	(美)阿斯沃斯·达蒙德理	45.00	2004.10
运作管理	(美)罗杰·施罗德	48.00	2004.10
产品管理	(美)唐纳德·莱曼	48.00	2004.10
公司治理	(美)罗伯特·蒙克斯	48.00	2004.10
战略人力资源管理	(美)杰弗里·梅洛	42.00	2004.10
全美最新工商管理权威教材系列			
战略管理(第 13 版)	(美)亚瑟·A·汤姆森	43.00	2005.5
精通战略——企业战略前沿问题	芝加哥大学商学院等合著	68.00	2004.5
管理学(第 5 版)	(美)托马斯·S·贝特曼	53.00	2003.9(5 印)
公司治理(第 2 版)	(美)罗伯特·蒙古斯	39.00	2004.1(首印)
经济学(第 14 版)	(美)坎贝尔·R·麦克康奈尔	69.00	2004.6
战略人力资源管理	(美)杰弗里·梅洛	39.00	2004.5
商业和经济统计学	(美)詹姆斯·麦克莱夫	79.00	即将出版
营销精要(第 8 版)	(美)威廉·D·皮诺特	59.00	2004.6
市场营销管理	(美)约翰·A·昆克	49.00	2004.6
销售队伍管理(第 10 版)	(美)斯坦顿	39.00	2004.6
产品管理(第 2 版)	(美)唐纳德·R·莱曼	39.00	2004.6
营销调研(第 7 版)	(美)戴维·阿克	69.00	2004.1(首印)
数据挖掘	(美)迈克尔·贝里	38.00	2004.1(首印)
税收和企业战略(第 2 版)	(美)斯科尔斯	49.00	2004.1(首印)
价值评估	(美)达蒙德理	43.00	2003.1(首印)
投资学	(美)汉姆·列维	69.00	2004.6
精通投资——全球投资前沿问题	(英)詹姆斯·皮克福德主编	68.00	2004.5
财务案例(第 11 版)	(美)W·凯斯特	58.00	2004.6
会计学(第 9 版)	(美)罗伯特·N·安索尼	29.00	2004.6
管理会计(第 4 版)	(美)唐·R·汉森	69.00	2004.6
财务报表分析(第 5 版)	(美)伯恩斯坦	38.00	2002.3(3 印)
运作管理(第 4 版)	(美)罗杰·施罗德	59.00	2003.9(3 印)
财务管理分析(新版·第 6 版)	(美)罗伯特·G·希金斯	38.00	2003.1(首印)

CONTENTS 目录

第一部分　定价和品牌塑造的新视角

第 1 章　利润游戏的取胜之道 …… 3
第 2 章　定价活动的秘密 …… 13
第 3 章　塑造利润品牌 …… 26
第 4 章　市场细分：美丽存在于旁观者的眼中 …… 41
第 5 章　关于成本的真理 …… 50
第 6 章　繁荣和萧条中的努力 …… 64

第二部分　如何定价和创造收益

第 7 章　价格是一种面向消费者的语言 …… 79
第 8 章　设定价格水平的方法 …… 87
第 9 章　如何为新服务定价 …… 101
第 10 章　分级、捆绑以及解决方案 …… 113
第 11 章　将价值变成现金 …… 122
第 12 章　特殊考虑：律师和别人的财富 …… 131

第三部分　如何管理发展中业务的定价和收益

第 13 章　开端：高级管理者的基本问题 …… 145
第 14 章　如何提高价格 …… 152
第 15 章　打折以及价格堆 …… 163
第 16 章　如何利用价格渗入市场 …… 174
第 17 章　把网上拍卖变为你的优势 …… 183
第 18 章　零部件市场：不要让它成为事后的想法 …… 192
第 19 章　捷径 …… 199

第四部分　构建盈利能力

第 20 章　一种支持性的组织和进程 …… 207
第 21 章　销售渠道 …… 220
第 22 章　定价技巧——无稽之谈还是言之有物 …… 230
第 23 章　建立一个定价与品牌的动力源 …… 240

注释 …… 247

第一部分

Winning the Profit Game

定价和品牌塑造的新视角

第1章 利润游戏的取胜之道

摇滚乐从强有力的击鼓和多种吉他的即兴重奏中找到了自己的力量。摇滚时代的大型乐队依靠的是能发出雷鸣般声音的铜管乐器组，它们的同步重奏会使舞厅屋顶为之颤抖。古典音乐的代表作品则归功于演奏家的弦乐器组，它们能够创造从滑奏到拨奏的音调变化。每一个时代都有自己独特的音乐和标志乐器。

如果我们拿音乐与企业作类比，此刻企业的哪些技能正脱颖而出，并将成为21世纪前十年的主导“乐器”呢？在这个竞争比以往任何时候都更严峻、更激烈并且瞬息万变的环境中，企业能够取胜的关键技能又是什么呢？本书认为其关键在于定价：不是单指定价，而是定价与品牌塑造、成本管理和产品开发的结合。用音乐来比喻这种情形：过去这些关键技能都像在演奏独奏曲，几乎独自行动就可以实现目标。但是在今天，为了在竞争中获胜，它们必须在以定价作为主旋律的基础上一起演奏。

但是，定价真的是那样重要吗？这是显而易见的。以下我们把结论分成较小的部分来分别论证：定价与品牌塑造、定价与成本、定价与产品开发。每种情形的证明方法都是相同的，我们将用一些成功企业的示例加以说明。

如果你希望使企业盈利能力最大化，定价和品牌塑造一定是不可分割的。美国邮政服务公司（USPS）面临的一个商业问题正说明了这一点：今天，美国邮政服务公司提供多种类型的邮资选择，其中包括优先投递邮件定价和普通批运邮件定价。美国邮政服务公司为这两种邮件提供了不同层次的服务，但二者之间的主要区别要远比服务上的差别微妙得多。像我们这样的邮件接收者往往会打开贴着优先投递邮票的邮件，而把那些贴着

普通批运邮票的邮件直接扔进垃圾桶。就未拆开而直接被扔进垃圾桶的可能性而言，普通批运邮件是优先邮件的 3 倍。由此看来优先邮件是一种品牌，而且我们对这种品牌比较敏感。

现在来考虑一下垃圾邮件邮寄者的情况，垃圾邮件邮寄者是美国邮政服务公司的重要客户群之一，他们能否生存取决于人们打开他们所寄邮件的数量。因而，尽管 16.9 美分的普通批运邮票就可以把邮件送达，很多垃圾邮件邮寄者实际上使用的是定价昂贵的优先投递邮票。为了得到定价和品牌两方面的利益，他们已经在游说美国邮政服务公司将两种邮票做得很相像。从而可以在降低成本的同时，有效地窃取品牌所带来的收益。在分析了客户的经济状况（包括其客户的行为），计算差异化邮件定价对自身收入的影响后，美国邮政服务公司拒绝了垃圾邮件邮寄者的请求。这样美国邮政服务公司就保留了优先邮件的品牌，由此也获得了持续的高利润回报。

这里的另外一个例子描述了在移动电话出现以前，对于所有商务旅行人士来说非常熟悉的一个场景：美国电话电报公司（AT&T）清楚地知道付费电话的使用者害怕受到非法付费电话的欺骗而支付巨额的间接账单，然后美国电话电报公司品牌确保了其服务不会发生这种极端定价的情况。结果呢？在许多机场，独立付费电话空在那儿无人问津，而美国电话电报公司的付费电话前却经常排起长队。这些付费电话功能一样，通常独立付费电话的费率更低，而不是更高。但是因为顾客不清楚独立付费电话的实际费用，他们宁愿等待使用美国电话电报公司的付费电话。正是由于美国电话电报公司觉察了顾客的这种行为，品牌使其能够获得额外的收益，从而使利润最大化。

定价和成本也是不可分割的。一些管理者认为成本决定定价，在某些时候这种想法是正确的。但是，在同样多的情况下，定价也会决定成本。用定价来降低成本的方法是每个管理者应该了解的一个重要工具。例如，一个一流的印刷商常被紧急订单搞得疲惫不堪。他重新调整了定价，把这种订单引起的加班费用和其他增加的成本反映到新定价里。很快这种紧急订单的数量下降了，但没有出现明显的顾客流失。新定价只不过促使顾客

从有利于印刷商的角度更好地做出计划。

让人印象更深刻的、精明的制造企业，比如戴尔计算机公司，采取产品的“预约定价”方法。他们先算出要使需求量达到最优时的市场定价，然后依据这些目标定价和需求量迫使零部件或成品供应商调整其定价（也就是戴尔的成本），以便与市场定价相一致。零部件或成品供应商会同意这么做，是由于其自身也希望能达到较高的销量。这种策略只有通过把营销、制造和采购环节紧密联结起来才可行，但它的确是可以实现的。

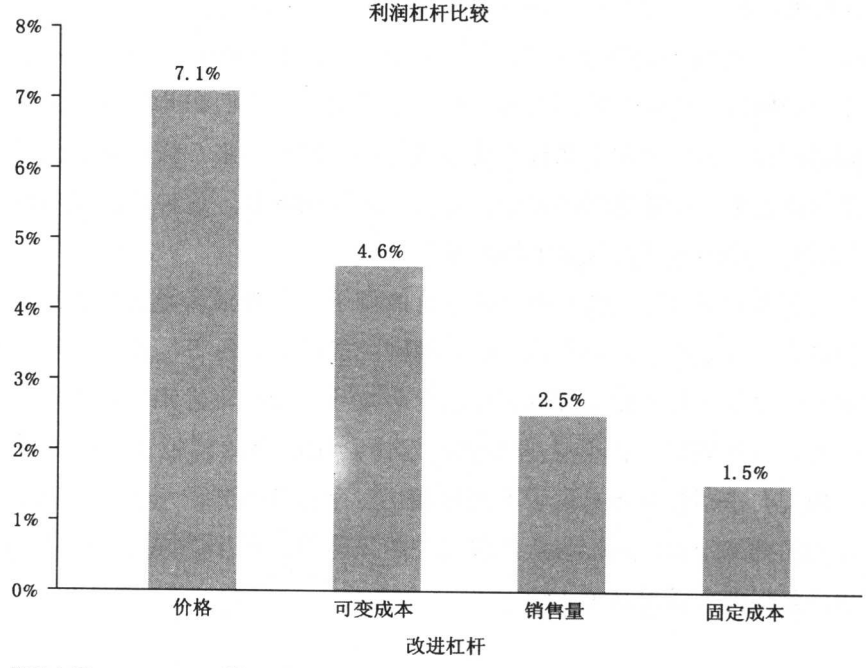
定价和产品开发是一体的。精明的公司明白你的定价方式既决定了你的客户，也决定了你所面对的竞争对手，因而它们已经开始整合定价和产品开发。例如，通用电气公司（GE）制造飞机发动机，它提出了一个奇妙的构想，即把提供飞机发动机当作一种服务，而不仅仅是一个产品。结果，通用电气公司与飞机运营商签订了“提供小时动力服务”（power by the hour）的合同，由此每个销售单元变成商业航空公司一个小时的通用发动机使用权。与之类似，IBM 公司现在将“需求计算”（computing on demand）作为购买处理器的另一备选方案。在以上所有例子中，客户享受到更低的风险和更少的运营费用，甚至作为卖方，他们在此时也享受到了更高的利润。另一个例子来自移动电话产业：多年以来，移动电话公司放弃了电话业务，而选择网络服务作为自己的利润源泉。这种做法成功地将其与激烈的国际电话设备竞争隔离开来。

在艺术领域可以找到类似产品定价的例子。尽管很多影院在所有时间里都只有一种定价，但一些独立的大型剧院提供了低价日场音乐会和特价表演——这是一种被称为分级定价的定价技巧。分级定价实实在在地增加了收益。与此同时，休斯顿的表演艺术协会用简单的模拟工具进行了实验，他们向季票持有者提供了不同的演出、席位和折扣的组合——这是一种复杂的捆绑定价。在把观众人数过少的风险降至最小的同时，这些捆绑定价已经促使收益提高了 17%。

通过定价赢得利润游戏

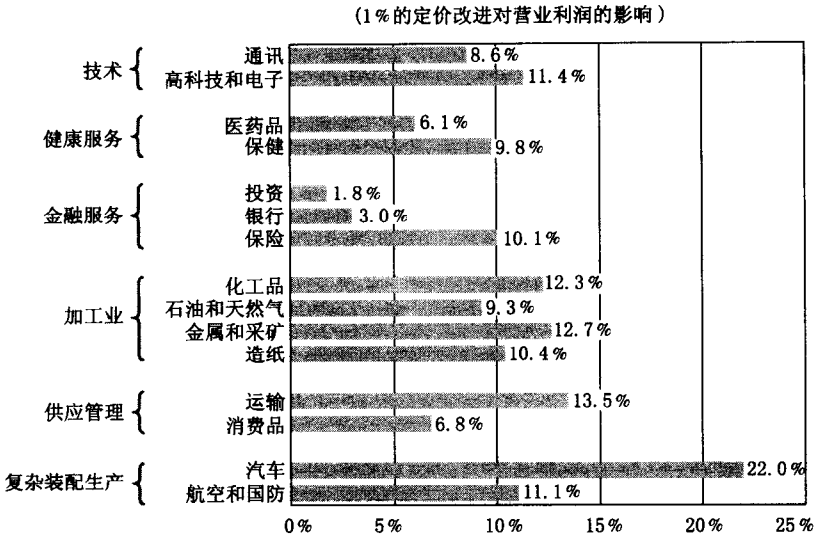
采用上述定价方法的公司，任何情况下都能够在可持续的基础上将定价提高 5%～25%。

对于任何企业而言，这种提高都是实实在在的，所有管理者都应当优先考虑改进定价的方法。实际上，与降低成本相比，改进定价更值得管理者花费时间。因为尽管有时成本可供降低的比例更大，但对于净利润而言，改进定价具有更高的杠杆效应。图表 1.1a 中显示了标准普尔 500 指数公司的数据，1%的定价改进使营业利润增加了 7.1%。与之相比，1%的销售量提高引起的变化则相形见绌，而且它比 1%的成本下降所带来的回报的两倍还多，销售量带来的净增加仅为 2.5%。这些图形表明定价是最有力的管理工具，而且它可以被应用于所有产业，图表 1.1b 就说明了这一点。



资料来源：Compustat；科尔尼管理咨询公司分析数据

图表 1.1a　定价是最强有力的利润杠杆



资料来源：Compustat 和科尔尼管理咨询公司分析数据。

图表 1.1b　在许多产业中优化定价影响营业利润

还有很多有关精明管理者采用定价手段来提高收益的例子：Sabre 公司所使用的航空公司需求管理系统是一种由美国航空公司开发的定价和售票系统。这一系统每六分钟对机票进行重新定价，它控制着许多不同的定价类别。这种尖端的定价能力为公司增加了 15%的收益。惠普公司（HP）的北美事业系统部说，精明定价使其销售收入增加了 4%，而且提高了它的市场份额。就连美国铝业（Alcoa Aluminum）公司这样的商业企业，详尽的定价程序也为公司增加了 5%的收益。

品牌塑造同样可以与更高的定价联系起来，因而能够增加收益。正如我们已经展示的那样，一个强势品牌使你能够收取附加费用，尽管在所有其他方面你的产品与竞争者是完全相同的。这种影响力的大小依赖于你所在的产业，它可以将产品定价提高 20%以上，并使利润成倍增长。例如，亨氏（Heinz）公司和 Del Monte 公司生产同样的番茄酱，然而由于品牌溢价，亨氏公司的产品定价与同类产品相比高出 61%。同样道理，对于 Morton and Arrow 公司制造的同样的精盐，品牌溢价导致的产品溢价达到了 18%。

通过分析单价和客户之间的联系，精明定价也可以增加利润。例如，大多数钢铁生产企业，以那些它们认为最有利可图的钢材种类为基准定价，换句话说，基于产品定价。但是，一个具有战略眼光的生产者决定采取一种不同的策略。他认识到，因为他的主要固定资产鼓风炉，在最好的情况下，一天也只能运行 24 小时。所以不应该依据钢材种类，而应该依据每吨或每分钟的盈利能力来决定它的使用优先次序。基于这种想法，这个生产者开发了分段定价和定价计划，能够集中服务于那些有吸引力的顾客。其结果是，在这样一个只有少数企业才能盈利的行业里，他创造了高额利润。

具有讽刺性的是，企业里每天有许多聪明人在寻找提高销售量、节约成本或者降低资本成本的方法。但通常只有首席执行官或者财务部门的主管才会试图把销售收入与净利润联系起来，即便这样，也是在公司出现多种危机后对其做出反映的极少的情况下才发生。

制度上的阻碍

许多公司在无意中为协调定价、品牌塑造、成本和产品开发制造了强大的阻力。首先，它们把这 4 种功能分散在独立的组织金字塔中——最常见的有市场营销、财务、生产线管理、技术和运营——在向首席执行官报告前，这些职能单位不会碰头。如果只是这样，还不算最坏情况，更糟糕的是每一种职能单位的文化内涵都与其他的背道而驰。通常你会一眼就辨认出哪些是幕后定价人员，哪些是神气活现而有创造力的品牌塑造人员，哪些是卷着袖子的精明成本削减人员或是古怪的待在实验室中的产品开发人员。

最后，也可能是最重要的一点，在衡量成功的操作方法和工作使命上，四种职能单位几乎没有任何共同之处。品牌塑造的成功通常主要通过知名度来衡量，定价通过折扣率，营销通过短期收益，而产品开发则通过专利或产品的可靠性。只有首席执行官和财务主管才会对净利润着迷。

情况并非始终如此。过去，在企业的职能单位之间不存在明晰的划

分：亨利·福特（Henry Ford）一人管理着产品设计、品牌、成本和定价。同样，苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和史蒂夫·沃兹尼克（Steve Wozniak）共同设计、建造和定位苹果计算机的生产线。鲍伯·克兰多尔（Bob Crandall）也一样，他是美国航空公司（American Airlines）在飞机选择、定价、品牌及其他方面的决定者。本书并非提倡更加中央集权或独裁的公司治理结构。相反，我们发现在一种大范围相互报告的关系中，这4种职能单位结合在一起了。我们在第20章中，探究了公司在组织、进程和能力层次上的变革潜力。

更广义的价格定义

价格不会仅在公司的首席执行官命令提高定价时才提高。公司能够获得更高的定价是源于它们能够把定价、品牌塑造、成本和产品管理整合起来，源于它们理解所有这些要素对市场的影响。这些执行和理解的能力即是我们所指的定价能力。这些能力超出了组织、文化和公司发展进程——它们是公司商业战略的最终检验。

构建公司的定价能力，第一步应搞清楚是什么促成了你的客户的消费行为。这些被称为定价驱动力，它们构成了一个有效定价战略的基础。以我们熟悉的房屋销售为例，一个从未销售或购买过房屋的人会背出一长串的潜在定价驱动力——房屋大小、停车场的大小、位置、环境、是否整洁、介绍、建筑风格等，但是，在第2章中我们发现，其中只有两个驱动力真正起作用。

同理，当你的公司销售产品和服务时，只有一部分特性能够影响定价。这里是一个数据交换市场的例子：一种设备（称为多路复用器）的主要定价驱动力是这种设备节省电话费用的能力。如果多路复用器节省了三条电话线路，那么它值700美元；如果它节省了六条电话线路，那么它就值1 400美元。所有其他的定价驱动力都是次要的。同类分析适用于贺卡、牙刷、信息服务、汽车和许多其他产品。这是一个非常有力的分析工具，但必须在你正确使用的前提下。

最后，定价必须摆上高级管理者的日程表。通常战略定价能力的执行不是中层管理者的责任。在第14章，我们讨论了当公司发现它的定价面临公共医疗补助制和其他州政府支配的医疗项目的阻碍时，辉瑞（Pfizer）公司的总裁如何与佛罗里达州达成交易。这应是首席执行官层次发起的定价行为，并伴随着巨大的潜在支出。

定价失误

错误的定价会浪费巨额的资金。然而，与倒霉的合并者或差强人意的购买行为不同，定价失误的危害通常并非显而易见。除了黯淡无光的业绩表现外，资金浪费并不会在财务报表上留下证据。

如果一家公司欲对价格和市场产生影响而这又超出了它自身的定价能力，这样做通常会损害公司自身的盈利能力，而并非有所助益。例如，21世纪初，当广告收入下降时，一家媒体公司的首席执行官将其归咎于市场营销部门。他要求市场营销团队维持原有定价，眼睁睁看着利润下滑得越来越厉害，直到他被股东解雇。与此类似，数年前的一家在业内领先的香烟生产企业，向它的批发商提供了较大的定价折扣。但是，公司没能构建好新的定价体系，以迫使批发商让利于最终消费者。结果是，批发商发了一笔横财，而该香烟生产企业没有得到新的市场份额。

对定价反应迟钝的借口包括：为货架重新贴定价标签困难、产品太多、大量数据或者其他一些理由，但是所有这些问题都是可以克服的。尽管这样，实际上有一家著名的零售连锁企业利用这些借口在18个月的时间里从未改变过它的日用品定价，这是一种很少有企业可以承担得起的奢侈行为。玩具反斗城（Toys“R”Us）是一个更令人鼓舞的例子。面对沃尔玛（Wal-Mart）的正面竞争，它决定抛弃全部定价标签。现在，它设有一些查询处，供顾客来查询商品定价。这样重新定价可以在瞬间奏效，而且系统提供了在查询处浏览了定价后有关顾客做出购买决策的信息，这种信息的价值是无法衡量的。从这个系统中我们可以直接看到顾客所领悟的价值与所设定价格的差距，这是一种十分强大的能力。

在一些市场，运用信息技术的能力同样至关重要。当业界新贵 MCI 公司通过创新性的“朋友和家庭”计划挑战美国电话电报公司市场份额时，MCI 成功地通过客户转交和高效的直销，轻松地赢得了超过 100 万的客户。[1] 美国电话电报公司在那段令人痛苦的时期里，由于受到当时传统体制的束缚而无法回应，只能眼睁睁地看着自己的市场份额被蚕食掉。

如果一家公司的定价活动超出了其信息技术能力，其结果可能是剧烈的反作用，这是我们前面在概括定价失误时所未提到的一种例外。例如，一家在业内领先的长途电话公司“漫无目的”地发出了 100 万份宣传单，企图引诱长途电话用户改换供应商，成为自己的客户，结果白白地耗费了 3 000 万美元。

与美国灰狗汽车公司（Greyhound）的崩溃相比，以上过失算不了什么。为了增加收益并降低成本，灰狗汽车公司尝试安装一套车票预定和定价系统，这是一种以成功地应用于航空公司的类似系统为原型的系统。但是，汽车的路线比飞机的航线要复杂得多，有效配置所需的信息处理技术超出了公司的能力。尽管如此，他们仍然将系统付诸实施，但是他们走得太远了，以至于要卖掉大量汽车来达到预先期望的效率并向股东吹嘘所赚取的利润。结果在系统运行不久就导致崩溃，旅客争先恐后挤上很长时间才等来的汽车，汽车站发生了骚乱，股价也一泻千里[2]。对我们来说这是一个有价值的案例，但是对先前这家野心勃勃的汽车公司而言，这是一个昂贵的教训。

努力的回报

继续阅读本书，你将读到如何使定价、品牌塑造和成本共同起作用，当形势需要时，超前定价如何成为一个强有力的独奏乐器？但是，你需要什么样的知识呢？你的组织又需要什么知识？

考虑一下所有产业中精明的公司，他们以自己的方式已开始将无形的定价和品牌作为产品。在经过一次非常成功的产品重新投放之后，白色家电制造商惠而普（Whirpool）说，他现在认为设定一个新定价与推出一种

新的洗碗机或干衣机需要同样的过程[3]。在市场研究、创新思维和谨慎执行方面，它们应得到同样的重视。品牌也可被当作一种产品，一种带有向顾客提供正确信息和价值建议的产品，它是在市场竞争中取得成功的关键。这种思考方式的回报是巨大的——销售收入会提高 5%～25%，在利润上的提高更大。然而，所需要的努力也不小。

不愿意付出这样的努力的公司相信自己能够缩短达到成功的路线，或者一般的收益已让它们心满意足了。以品牌塑造、定价、运营、销售、客户服务、财务和 IT 等相互分离的、孤立的职能单位进行管理，持这种态度的公司仍在步履蹒跚地前进。但是还能维持多长时间呢？与 20 世纪 90 年代相比，21 世纪的前十年代表了一种更严峻的经济环境，迟早大多数竞争者会学着将定价与品牌塑造进行整合以及其他一些方法。当它们的竞争对手在训练自己的定价技巧，使用这些技巧提高边际利润，进而利用利润进一步提高定价能力时，那些落后者将会承受更大的压力。

你想站在定价等式的哪一边呢？

第2章 定价活动的秘密

在电视中有一个游戏节目，其间主持人向参赛者展示各种各样的消费品，从快餐食品到游艇无所不包，然后要参赛者猜它们的定价。观看这个节目时，吸引我们的是参赛者竭尽全力报出估价的过程，而当真实定价被揭示出来后这种吸引力便消失了。

这是一个很好的娱乐节目，但它远非一种对真实世界的完美反映。最多也只不过是对世界非常小一部分的一个理想化的观点，即消费品。但是它仍然遗漏了定价的许多迷人的魅力。在表演中，看上去产品只有一种定价，不可能存在折扣，也没有保修担保或相关费用。产品仅仅通过一个美貌模特的手势销售。最后，没有人质疑这些定价，或者连怀疑这些定价是怎么来的人都没有。

在现实世界里，一种特定的商品或服务存在许多不同的定价。例如，图表 2.1 展示了加拿大的一些零售定价。这个表格说明，其中每一种商品不仅没有单一的定价，而且一些情况下定价的差异很大。在其他情况下，这种差额很小。

这是一个简单的图示，但是它引起的疑问并不容易回答。为什么一些商品定价高而另一些定价低呢？为什么定价差异如此之大，有时甚至是一个城市的同一种商品？为什么某些种类的商品定价变化超过其他种类？是哪些定价驱动力量在发生作用？本章将带我们游弋于定价这一表面现象之下，进入一个多样化的而且有时是非常复杂的世界，然而，一旦我们真正理解了它们，这就是一个存在富于理性的和有用的答案的世界。从某些方面来说，本章是全书其他部分的核心：它描述了定价的真正含义。

产业	产品或服务	卖主 A	卖主 B	定价差异幅度*
食品杂货业	花生酱	埃杰克斯：$3.29	多伦多：$3.69	12%
电信业	电话 基本电话线路 每月	多伦多：$22.05	米西索加：$25.6	16%
公用事业	有线电视 基本信道 每月	奥沙瓦：$16.48	多伦多：$20.20	23%
快餐业	比萨 大的，两个配品	巴里：$12.99	米西索加：$16.99	31%
旅游业	汽车租赁 一周的密集用车	温哥华：$189.00	多伦多：$299.89	59%
电信业	手提电话 每月 100 分钟	哈利法克斯：$20.00	多伦多：$25.00	25%
电信业	互联网服务 提供商 每月	温莎：$24.98	多伦多：$29.98	20%
法律业	离婚	卡尔加里：$399.00	多伦多：$499.00	25%
旅游业	Westin 旅馆 （A 级） 一晚豪华间	温哥华：$159.00	多伦多：$249.00	57%
宗教服务	婚礼 （相同教派）	诺斯贝：$100 或捐款	多伦多：$250 至 $500	150%+

* 差异幅度的比例按照最接近的定价数据计算

图表 2.1　加拿大的定价差异

定价的三个要素

许多因素影响着定价，因而在不同的市场中，不同的影响因素处于支配地位。但是，我们确信存在 3 个最强大的影响因素，它们具有跨越不同产业的最大的适应性，即商品或服务的价值、竞争强度和品牌的重要性。在一些情形中，3 种影响因素都会起作用。然而，在每一次的定价情形下，

值得探究是否有一种因素比其他两种更重要。让我们按顺序讨论每一要素。[1]

价值透明度

电视节目和流行的定价概念都传递着这样一个观点：定价与所提供的服务的价值直接相关。在真实世界里，价值是定价的基石。要想了解更多，让我们看一下基于价值的定价技巧——如果可行的话，这是一个最好的定价方法。

来自于一个著名的化学品公司的一个例子。该公司开发出了一种热熔粘合剂用于密封和消费品包装——即密封装有从计算机到早餐麦片等各种货物的箱子。与竞争产品相比较而言，新的热熔粘合剂具有一系列优势：更坚固、更低的密度、高温下稳定度更高。但是如何定价呢？这些优势的价值是多少呢？

为找到这一问题的答案，公司访问了潜在的客户，花时间研究现有客户的包装线，与有决定权的采购官员共同处理财务问题。经过这些努力，化学品公司找到了3个明显的优势：第一，产品的粘度更好，所以需求量更少，而且更少的箱子会破裂或损坏。因而，这意味着更少的货物破损和较少的货物赔偿请求。第二，该产品降低了工厂的维护费用。第三，热稳定性高意味着最终产品的更好表现——不易褪色。

然后，公司量化了——无论在何种情况下都是可能的——该粘合剂通过减少客户在包装过程中的完全所有权费用而为客户创造的价值。包装过程的成本降低、维护费用的减少是非常容易计量的。这对于每月制作100万个箱子的公司来说，一年节省的价值为48万美元。还有其他不易量化的益处，比如更好表现的价值。

公司与客户合作，以验证为他们所创造的价值。这涉及与客户组织中不同的利益相关者合作、进行实验、为所宣称的节约和优势构建可信性。看待这一过程的另一方式是，尽管公司有相当的可信度，但必须为新的粘合剂建立一个品牌。这提醒我们，尽管3个因素之一可以支配一种情形，

正如本例中的价值因素，其他因素通常也会存在。

公司决定它对该产品的定价，以获取所有可以量化的成本节约的价值。只把那些模糊的、无法量化的利益，比如表现的改善，留给客户。这证明了一个有效的战略，因为一般消费者在付出更高的价格之前，需要得到成本节约的确切数字。但是，消费者乐意看到附加的利益，比如一个整洁的外观，这是消费者没有被索价的利益。

与基于成本的方法相比，基于价值的方法带来的市场定价要高出40%。另外，值得注意的是，这个定价比市场中的近期最高定价高出30%。由于公司已经花时间与客户交流新粘合剂的价值，而且已经选择了与可论证的利益紧密相关的定价，新粘合剂很快获得了庞大的市场份额。[2]

注意，购买者的观点不同，价值会发生变化。农夫对拖拉机的评价要超过会计人员；年轻一代对披头士的评价要高于他们的父母。这正是细分定价背后的原理。在第4章我们将讨论同一种产品对于不同的客户群体索取不同的定价。

竞争的规律性

竞争程度决定定价并不让人感到奇怪，但是你如何测量这种效应就不那么显而易见了。这由市场的性质而定。在某些市场，简单的竞争者数量可以有效地用于决定定价。然而，在航空公司的案例中，并非航空公司的总数决定了机票平均定价，而决定因素是某条特定航线上的航空公司的数量。一个没有竞争对手的航空公司可以获取溢价。但是，增加第二家航空公司的话定价就会下降22%。若增加第三个竞争者，定价又下降了20%。其他竞争者的加入导致定价再次压低10%。

在所有销售活动中，如果总有很多竞争者参与竞争，那么会发生什么情况呢？在那种情况下，由于他们处在某些商品市场，其定价差别太微小了以至可以忽略。例如，钢铁。[3] 一卷冷轧钢与其他厂生产的产品定价相同。汽车生产企业——冷轧钢的一个主要客户，乍看上去不关心不同卖主之间的质量差异，这意味着他们拒绝向任何来源支付更多。

就算是在这样的市场中，也会引起定价差异。在这个案例中，Dofasco公司——一个领先的钢铁联合生产企业，用严格的方法控制钢铁生产。丰田汽车（Toyota）公司的运行实验结果表明，与其他企业的钢铁相比，该公司的钢铁穿过冲压机的速度快20%。由于没有获得溢价，似乎Dofasco公司的产品质量没有得到应有的回报，但是实际上并非如此。每个汽车生产企业都有在低迷时期削减的钢铁供货商计划。因为Dofasco公司高人一等的产品质量，当其他钢铁企业被迫关闭工厂的时候，它是最后才会被考虑削减的供货商之一。这对于公司长期现金流和营业成本来说至关重要。因而，在这一特殊的商品市场中，对价值的定价回报在短期内不会显现，只有在长期才会显现。[4]

品牌

品牌是定价的第三个要素。品牌是与洗衣皂一样的产品，还是如同法律代理一样的服务呢？具有声望、顾客熟悉度和威信的销售者，与没有品牌喜好的销售者相比，可以获得更高的定价。关于品牌和定价的一个典型例子：杂货店的火柴可以点燃生日蜡烛，而且非常便宜。一个1.49美元的塑料BIC的打火机可以完成同样工作；一个时髦的70美元的Colibri压电打火机也可实现。每种产品提供同等程度的功效，但是它们拥有不同的品牌价值。

你会说，我们又在使用“价值”了。从严格意义上说，品牌是一种价值形式。对购买者来说，购买一种具有强势品牌的产品或服务有独特的价值。购买者会从以下几个方面获益，包括品牌知名度使辨别购买的备选品更容易。例如，如果你选购一辆汽车，你不需要花费大量的时间来收集制造商名单，一个符合你需要的品牌马上会进入你的脑海。

感知到的品牌产品的质量使得购买者相信销售者已经充分考虑了产品需要，并且产品会和广告介绍中的一样，从而缩短了购买者的产品测试和决策过程。在公司采购中，品牌让采购者感到轻松，因为他们的高级管理者不会在事后批评这一决策。

当购买者感到能够保证该产品是能够得到的最好产品时，品牌忠诚油

然而生。更好的情况下，奢侈品牌的使用者在驾驶他们的奔驰汽车、穿着阿曼尼（Armani）服装或佩戴蒂凡尼（Tiffany）戒指时感到心情愉快。对个人来说，品牌是其个性的反映。

品牌对销售者的吸引力在于，品牌提供了获得、满足和保留客户的有效方法，远远超出了奇特的产品规格和最低售价的作用。正如我们在下一章将要讨论的那样，当产品具有一定的复杂度或产品的某一方面还不为人所知时，品牌的影响力最大。客户对某种产品的方方面面和它的替代品的了解越多，他们就越确信所有这些产品功能都一样，也越怀疑品牌之间会存在差异，因而品牌对定价的重要性越小。

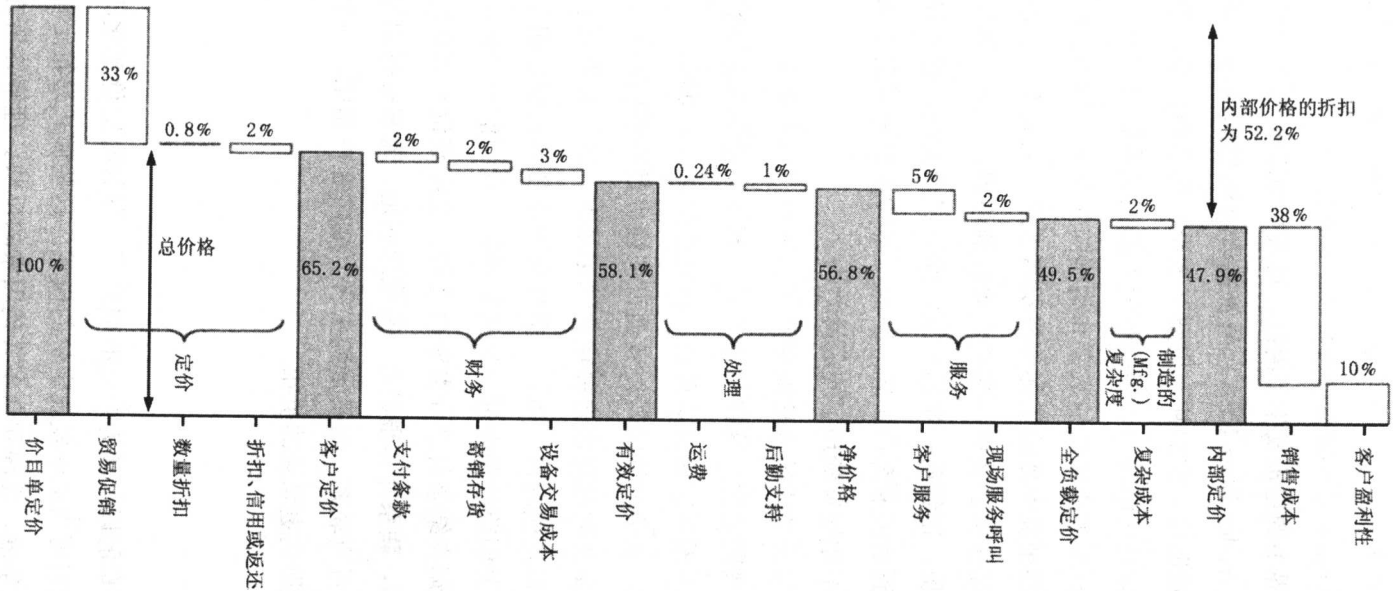
真实世界中的定价体系

我们对特定市场中的特定价格的观察越多，我们看到的定价变化也就越多。实际上，我们只需回顾一下充满矛盾的加拿大的定价表，就能认识到很少能够看到统一定价，甚至对于相同品牌的产品也是如此。

我们知道在大多数市场中产品和服务的质量不同，正如运输成本、售后服务和其他一些方面一样，而且，自然而然地这些不同因素会影响定价。我们可以猜到不同公司基于不同目标来选择定价，例如，直接的利润最大化或获取市场份额。这些因素也必然会对定价产生影响。[5]

定价不同的另一原因在于，价目表所列定价、用户实际所付价格和销售者实现的价格——实现价或者“内部定价”是不同的。结果，任何产品或服务都有不止一个定价。在价目表与最终内部定价之间存在许多可能的变化，这些变化有些是可以预见的，有些则不行。图表 2.2 展示了家庭用品的实现价格，阐明了内部定价的折扣和减让如何改变价目表。在这个案例中，实现价格是价目表定价的一半。

实现价格的多样化组成伴随着相应的营销效应，而这种多样化导致真实市场定价的极大变化。例如，一个购买者可能得到大的折扣，另一个则不能。一个购买者可能签订了长期购买契约，而另一个没有。使情况更复杂的是，一些与特定交易并无明显联系的成本和利益对定价也有影响。顾



注：定价、财务、处理和服务所占比例为估计数字

资料来源：客户数据及科尔尼管理咨询公司分析数据

图表 2.2　净实现价格或“内部定价”

客忠诚度计划如礼物奖励，在一些产业中是一个影响因素。额外的减让，如卖者筹资和数量折扣会让人难以理解特定交易的定价。

最终，现实世界中的定价发生了混乱。对汽车的未来售价，梅塞德斯-奔驰美国公司（Mercedes-Benz USA）的管理者有清楚的估计。该公司具备德国企业的典型透明度，它们甚至用数字来设计自己的汽车，该数值反映出底盘的尺寸和发动机的马力，因而数值大的就是更贵的汽车。每辆车都经过计算，每一辆车都有自己的数字和精确的价目表。然而，在相当程度上，梅塞德斯的经销商实现的实际价格偏离了这一完美方案。最近，一个经销商的销售情况揭示了其中一些有代表性的原因：与一个怒气冲冲的换货客户的讨价还价；销售前一年的车型，而且定价太高，根本没有用户考虑；车队销售；到货但非客户所选。因而，尽管知道全部定价结构，但实际定价很难不折不扣地反映预定的定价结构。

在某些场合，定价模式被故意模糊化了。客户通常喜欢简单、明确的定价，通常称之为透明定价，这样易于比较。然而，透明通常对销售者没有什么好处，因而不透明定价普遍存在，特别是在工业品市场。

荒谬可笑的是，复杂定价对销售者而言往往也是不透明的。当我们整理一个特定产品或服务的最终或内部定价的记录时，往往会发现在销售人员中几乎没有人明白这些定价。而且许多自以为清楚的人也证明了其结果是错误的。例如，我们曾经调查过一个销售团队，询问前一个月的销售定价。然后，我们把调查结果与总分类账目比较。实际定价与回忆定价之间的关联度仅为65%，联系并非很紧密。有意思的是，通常在折扣与数量之间联系很少或根本没有联系，与批量购买者、战略客户相比，一个购买数量很少的客户可能得到更满意的折扣。

定价驱动

我们现在到本章的以行动为导向的部分了。尽管有定价变化所带来的这些混乱，但是我们可以从中发现定价的模式。这些模式是特定市场如何定义价值、市场竞争度、品牌和众多其他因素的反映。理解你所在市场的

定价模式，你可以使公司从市场中实现的价值最大化。对这些模式的理解越深刻，你就越能够获得定价模式和变化的利益。

定价有不同的模式是一个好消息。还有更好的消息就是这些模式通常很简单。在大多数情况下，你不需要掌握高深的数学知识来调节定价模式。常常一个简单的关系、一个简单的数学工具就能让你的公司明白如何优化定价。我们称这样一种模式为“定价驱动”。掌握定价驱动的本领，如同在大雾天拥有了雷达，如果价值不能被具体化、定价不透明，那么你很容易搁浅。但是，一旦你能够利用定价驱动来量化价值，你就可以明白自己身处何方，如何才能把小船安全地驶回家。

举一个熟悉的定价例子并讨论定价驱动——住宅定价。购买住宅时，大多数人会参观附近地区不同的待售房，从房产经纪人那里得到建议，然后订购一所住宅。在有限的区域市场内有类似的房屋，而且经纪人拥有良好判断力的情况下，这种购买相当有效。但是，我们还可以做得更好。

例如，我们考虑一下2003年新英格兰小镇上的住房销售。我们用一些特征来比较房屋售价，销售者和经纪人通常认为对售价具有重要意义的因素包括房屋面积、停车位大小、住宅的维护状况、盥洗室的数量、是否有车库、环境绿化、干燥的地下室或者是否美观。使用统计技术寻找售价和这些特征之间的联系，我们可以将那些不起作用的因素剔除出去，换句话说，识别真正的驱动力。

结果显示，只有两个因素真正起作用：房屋的面积和停车位大小。统计分析显示，这两个因素解释了房屋定价的97%。[6] 很明确，如果你用房屋面积乘以$325/平方英尺，用英亩数乘以$12 500/英亩，就几乎可以正确地预测其售价。显而易见，数年来这一地区的房地产开发商把住宅建得越来越大（越来越缺乏吸引力），对他们而言这不是什么新闻——更大面积意味着更高的售价。开发商理解了定价驱动就可以一心一意地使边际利润最大化。

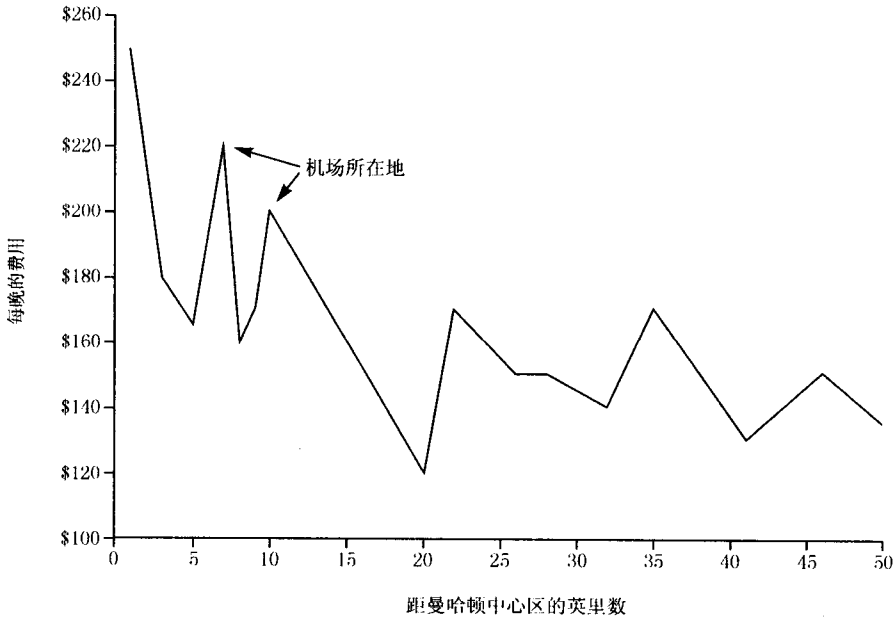
这一分析也暗示，在房地产市场，半英亩两个以上的停车区会给住房带来适度的升值——肯定低于增加土地的成本。所以，出现了大作尾的现象。令人感到奇怪的是，价值与整洁度、看护情况和房屋维护没有系统的联系。在一些地方，我们猜想是因为老房已被拆掉重建了。在这样的情况

下，房屋维护好坏对开发商没有影响。如果购买者不认可这些定价模式，我们发现售价会反映出购买者实际愿意支付的价格。

在其他市场上什么因素在影响定价呢？当然，答案取决于市场。但是，在跨越广阔的市场范围，当对定价怀有疑问时，可以检查一下典型的驱动力量。最常见的对象包括竞争者数量、地理位置、服务成本和产品或服务所创造的客户利益。下面是两个例子。

地理位置

地理位置不仅影响销售者的成本，而且影响需求、竞争组合和其他的定价组成因素。Marriott 公司网站的旅馆客房价目表显示，在曼哈顿中心区和两个主要机场附近的定价最高，远离这些中心区域房价就下降（参看图表 2.3）。我们已经观察到其他的地理位置驱动，包括到制造厂的距离和到主要的运输中心的距离，例如铁路站点。



资料来源： www.marriott.com

图表 2.3　旅馆房间价格和地理位置

客户利益

这一原则暗示，如果一种机器的生产率是其他设备的3倍，那么它的价值也是其他设备的3倍。尽管并非总是如此，通常情况下这是一个较好的选择。[7] 例如，打印机主要是按照其每分钟的打印速度定价。农业产品，例如杂交种子，基于每亩的产出率定价。这些效益都经过仔细地计算，为此公司投入大量的资源来向客户证明其产品带来的产出能力的精确增加值。例如，一个杂交种子的开发者Pioneer公司在农业社区投资试验田来向农民证明其产品效果。

其他价值或生产率决定定价的例子包括汽车的大小和驾驶员的工资、计算机生成的源代码与软件开发者每小时的工资、基金组合管理者的表现与奖金。[8] 你可以在以后的章节中找到更多的例子。

定价与时间

不要忘记定价也随着时间变化，这一点带给我们另一重要的驱动力。当你临近飞机起飞时刻买机票，机票定价会发生变化。在一周内，高速路上的汽油定价不同。[9] 当你的杂志订购快到期时，续订杂志的定价较低。时间可以决定一切，比如思科（Cisco）的路由器从2000年以接近价目表的定价销售，变为在eBay网站上以几便士出售。这是在经过了2001年的信息技术泡沫破裂、破产的网站纷纷卖掉设备来支付工资和债务之后发生的。

各种关系随时间变化，包括购买者和销售者之间的关系。甚至在顾客就是上帝的产业中，也会有力量均衡转换的时候。许多不存在明显差异化的产品或服务的销售者，也找到了暂时提高定价的途径，例如，紧急订单的额外费用。销售没有特色的产品非常困难，但是精明定价和利用定价随时间的变化可以显著地增加回报。

想要理解为什么定价随时间变化，那么考虑一下工业品的开发和制造过程。工业品定价的典型模式是，开始定价相对较低。随后，当这种工业

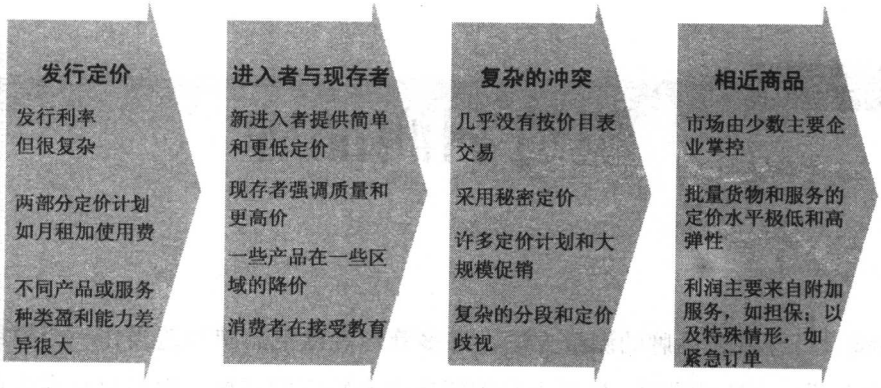
品为市场所接受以后，显著提高该工业品定价的时机来临了，但是，要抓住这些机会的话你必须保持警觉而且主动地管理定价。否则，你可能会错过定价循环中的最有利环节，例如零部件市场。我们将在第 11 章专门讨论零部件市场，而在这里为了说明这一点，我们引用亨利·福特的话："如果能够保证我的备件销售的话，我将免费赠送我的汽车"。

精明的杂志发行商同样理解定价的生命周期。他们致力于留住订购者的努力就是一个例子，所有这些努力通过定价变化和渠道选择反映出来。典型的高明定价者倾向于在定价变化的同时改变营销计划中的其他要素。对发行商而言，这里存在的问题是可怕的客户不再续订。为避免发生这种情况，发行商在提供越来越具有吸引力的定价的同时，采用了越来越多的高成本方法，包括：

- 在订阅结束前几个月，在杂志中插入小卡片，提供很普通的续订费率；
- 如果没有回音，寄出一封提供更优惠定价的信；
- 如果仍没有任何回音，在客户订阅到期之前不久，电话销售人员就会打电话——但通常这对发行商来说成本更高；
- 在订阅结束后，提供精美的续刊（免费刊物）和一封信；
- 最后，当所有的希望落空了，客户名和联系信息将会卖给 Publishers Clearinghouse 或类似组织，它们提供给发行商最小的利润。

在许多产业里，利用定价模式随时间的变化，公司榨取了产品的最后一美元。在当今的电影产业，通常第一轮的放映收入就使影片回到幕后。与之类似，多年来从销售扩展服务保证中零售商 Best Buy 获取了比实体商品销售更多的边际利润。核心市场竞争越激烈，相关服务定价就越需要灵活。

尽管你的产业目前境况不错，了解典型的产业定价方法能有助于你为明天不同的市场情境做好准备。在产业演化过程中，很多产业经历了相似的阶段。在每一种产业中，随着定价的演化，他们的管理变得更加复杂。图表 2.4 显示了一个有关电信产业的例子，从统一的透明定价到高度多样化的促销定价。



图表 2.4　典型的定价演化

管理者必须预测未来可能的定价变化，否则广告和支持系统无法提供更复杂的定价；财务系统不能提供所需成本分析；销售渠道不能实施新的定价计划；营销部门不能熟练开发新的有创造力的、高效率的结构。没有预见，不断增加的定价压力无疑是坏消息，你的公司将不能及时适应这种变化。

透视定价混乱：驱动者的力量

即使是在最混乱的时候，定价仍然是隐藏的合理事物。这是一个充斥着购买者、销售者和中介商的世界，这些具有不同的时间结构、价值观、预算、技能、知识和执行能力的人都在追逐完全不同的目标。这就使得对市场上真正的定价驱动力的辨认异常艰难。然而通过密切跟踪实现价格，并应用合适的分析工具，你可以洞悉定价奥秘、了解这些驱动力，从而开发一个强有力的定价战略。

一个好的定价战略，无论采取何种形式，必须承认定价设定的限制。当你设定了一个定价，而产品和服务没有按照这种目标定价销售时不要感到奇怪。开发一种适应真实定价混乱状况的定价战略。在一个日益激烈的竞争环境中，你的公司得以繁荣的能力正是基于识别正在日益显现的定价模式之上——定价驱动力是出发点。

第3章 塑造利润品牌

由于缺乏品牌的测量方法，许多管理者已把品牌塑造当作一个模糊的主题。这是错误的。实际上品牌塑造应有特定的目标，而且只有在企业家脑中已有特定目标时才应该投资于品牌塑造。模糊看法（导致低劣战略）的明显标志是一种错误观念，即客户的认知度等同于品牌力。模糊看法的其他标志：企业内部备忘录中所列有关“品牌塑造”的内容是公司未曾精心打造的能力。把品牌塑造从“感觉良好”转化为确实的财务收益则需要专业化的方法。

对那些仍陷于模糊认识的人来说，这是一个令人震惊的结论：品牌塑造是定价中最有价值的工具。对于一个特定的市场区域，如果你了解品牌塑造、了解你所提供的产品的价值和竞争的动态变化，你就可以优化你的定价。问题随之产生，我们如何理解品牌在定价谈判中的作用？

品牌是一种信息形式。当客户只有很少相关产品信息、没有获取信息的能力、评估标准的透明度差，而且没有时间和意愿去获得产品信息时，品牌是最具价值的工具。当产品或服务具备以下特点：复杂、难以比较、难以成功估价、相对于定价而估价的成本太高时，品牌实体带来的收益最大。当品牌信息是清楚、明确的，而且传递给客户相应的印象和价值时，品牌信息是最强有力的。这就是可口可乐公司（Coca-Cola）、麦当劳（McDonald）和IBM公司致力于提供连续的产品或服务的原因。产品变化会损害客户潜意识里对上述公司产品，如对麦当劳汉堡、可口可乐或者一台IBM计算机所持期望。

我们确信，随产品、市场和渠道的不同，品牌塑造和品牌效用将剧烈变化。因而，如果你不是在向同类市场提供单一的产品，你的品牌塑造战

略连同你的工作规模和支出也必须一并改变。

通过调查客户针对公司产品和服务的决策行为，可以深入理解品牌。如第 1 章所述，垃圾邮件邮寄者必须决定为邮件购买优先投递邮票还是普通批运邮票。他们的决策过程说明，我们需要懂得客户的决策标准：尽管从功能上，普通批运邮件（普通 A 级邮件）邮票也能够在可接受的时间内把信送到，许多垃圾邮件邮寄者实际上采用了优先投递邮票。为什么宁愿支付更多费用呢？原因在于，就邮件打开的数量而言，优先邮件是普通批运邮件的 3 倍。随着时间的流逝，邮件接收者发现贴有优先投递邮票的邮件会包含更重要的信息，如账单、律师信或商业信函。而垃圾邮件会浪费他们的时间，所以他们不打开它。垃圾邮件邮递者的业务依赖于客户打开其信的数量，所以很多垃圾邮件邮寄者购买优先投递邮票。

另一个汽车配件的例子。从梅塞德斯－奔驰经销商处购买一个梅塞德斯柴油机凸轮轴需要 500 美元。同样的凸轮轴，同样的包装和商标，花 150 美元就可以从一个独立零件供应商那里买到。其他的零部件也有 3 倍的定价差异。

还有一个太阳镜的例子。调查显示，许多人购买名牌太阳镜是因为他们相信这些太阳镜能够更好地防紫外线。实际上，最近的一项独立调查表明，超过 5 美元的太阳镜之间没有明显的差异。

在每一个例子中，消费者由于缺乏信息而做出这样的决策。如果一个邮件接收者以某种方法可以知道信封里面是什么，他们将不会依赖于信封所贴邮票而决定是把信件扔进垃圾桶还是打开它。同样地，如果车主明白了他们所购买的是完全相同的部件，他们就会选择定价较低的部件。最后，如果太阳镜购买者知道所有的太阳镜都提供紫外线防护，那么许多人会愿意买较便宜的。

渠道影响品牌的重要性。在互联网上，品牌提供信息的能力更为至关重要。例如，与传统百货店相比，在线购买者不能直接触摸以及检查食物和杂货，因而购买者倾向于品牌的购买导向更强而且对价格的敏感度更低。此时，品牌成为了质量的代名词。

品牌和产品

品牌利益随产品种类的不同而变化，正像品牌塑造的动态变化。为什么？因为可用信息、获取这些信息的意愿也随产品而变化。这里有3个例子：

例1：3M公司基于客户对胶带的关注度（看起来很少），做出为它的纯净胶带生产线建立品牌的决策。按照3M公司产品经理的说法，“Scotch”和“Highland”品牌各自独立，因为它们提供了明显不同的质量水平。例如，高级品牌Scotch可以轻易地从纸上揭去胶带，而且不破坏纸面。低价的Highland胶带则会破坏纸面，而且不够透明。因为3M公司知道很少有用户花时间去看胶带说明书，保持产品清晰的唯一方法是区分两种胶带的品牌。每种品牌有不同的目标市场：Scotch对那些定价不敏感的顾客来说有吸引力，Highland则与那些折扣品牌胶带竞争。

例2：与3M公司不同，汽车生产商充分认识到大多数购买者把购买汽车当作一项重要的购买决策，因而投入大量时间来研究购买的对象。因而，在总的公司品牌影响下，汽车制造商可以提供多种质量等级。宝马汽车公司希望它的潜在购买者相信，它为不同定价等级的产品创造“终极驾驶体验”。尽管它的低端3系列汽车比公司其他车型的表现差，宝马汽车公司相信消费者有足够的辨别能力，能够明白在这种价位上与其他竞争者相比，3系列汽车的操纵性能高出一筹。

例3：在昂贵的工业品购买过程中，客户宁愿花费大量时间去比较产品质量。一个领先的公用事业公司，为了准备一项重要的外购决策（每年6亿美元，连续5年），花费35万美元的咨询费和同等费用的雇员工作时间来全面估价它的两种可能选择：IBM与EDS。IBM在高级管理层中的声誉和可信性被认为是高人一等的，但是最后得出结论：EDS公司提供了更好的长期表现，公司选择了EDS的产品。品牌没有发挥作用。

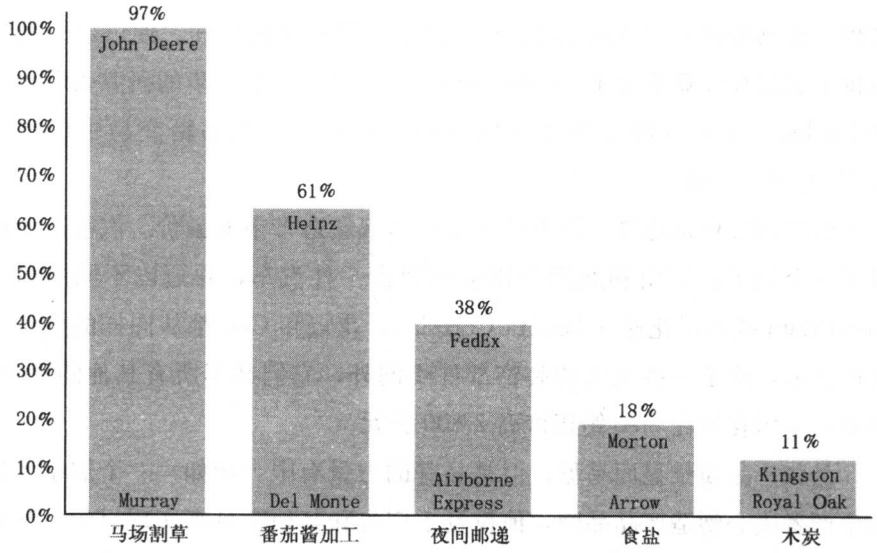
品牌和定价

通常，定价和品牌服务于相似的目的——告知购买者可能购买的产品

信息。[1] 例如，告诉顾客一辆汽车的定价为 60 000 美元，与传递这辆汽车是由梅塞德斯公司、凌志（Lexus）公司或宝马公司所制造的信息几乎一样。尽管存在细微差别，但所有信息的本质是相同的："这是一辆豪华车。"一般而言，品牌和定价往往互相紧密反映。

人们往往会问品牌塑造是否会带来定价升值？答案是肯定的。世界上的一些最精明的公司塑造品牌，因为品牌确实带来了更高的定价和更高的边际收益。在一些情形中，这些定价升值似乎并没有足够的存在依据。例如，在一个著名的不信任案中，美国最高法院发现采取氯漂白的洗衣店的功能和效果是相似的。然而，消费者并不这样认为。Clorox 公司一般得到总利润的 58%，与之相比，其竞争者的利润还不及其一半。[2]

如果我们把品牌塑造与市场份额联系起来，不管是作为驱动力还是结果，在品牌和定价之间显现出明显的联系。图表 3.1 显示了不同种类产品的这一联系。在香水、化妆品、流行饰品、玩具以及类似产品中，通常把设计和品牌塑造相结合的作用远远超过材料成本、制造和销售。例如，香水和流行服装的制造成本占零售价份额一般低于 15%。[3] 流行服装设计者拉



资料来源： Profound Inc. and Ernst & Young

图表 3.1　领先者和竞争者品牌之间的定价差异

夫·劳伦（Ralph Lauren）已经“塑造起（他们公司的）令人向往的生活方式品牌，反映了对美好生活的期待。”[4]，因而可能取得较高的边际利润。这里的品牌塑造告诉客户该如何实现这样的生活梦想：流行产品宣称自己是“成功生活”（Benetton）的关键，或者是制造“新的梦想和传奇”（Hermes）的原料。设计者操纵快速变化和令人印象深刻的瞬间，其产品定价是不确定的，因而客户将为品牌支付溢价，从而保证了品牌塑造对产品的价值。

尽管在一些领域中人类的努力始终是一个谜（例如，如何时髦着装），但其他领域已经演化了很长时间了。在20世纪60年代，石油公司是重要的广告客户，而且许多消费者相信不同品牌的石油产品之间存在显著的差异。其后，大多数人开始意识到这种差异很小。[5] 相应地，我们对定价变得更敏感。而且结果是，在《广告时代》（*Ad Age*）的全球最佳200位广告商列表里再也找不到石油公司的名字。

对消费者和企业来说，互联网仍是相对不确定的一个领域。因而，在这个市场中品牌仍是关键因素并不令人惊讶。通过发出信任的信号，一个在线品牌可以调节溢价，甚至是对于相同的产品和服务。例如，一项研究发现，亚马逊网站（Amazon.com）由于得到顾客的信任，便可以长期在定价上超过在线竞争对手Books.com 7%～12%。[6] 进一步的研究表明，尽管Books.com 99%的定价低于亚马逊，但其在网上书籍交易中仅占有2.2%的微小份额。[7]

脱机商务也是这样，许多产业承认品牌塑造带来的溢价。汽车产业提供了一个例子：丰田和通用合作生产销售一种汽车，并冠以不同的名称Geo Prism或丰田花冠（Toyota Corolla）。花冠和Geo都从同样的生产线生产出来，除了一些主要的装饰部件不同外，它们共享所有其他的部件。然而，丰田花冠比Geo销售价高2 800美元。

品牌产品质量显而易见，但是品牌的力量有限。例如，一个加拿大砖块生产者决心塑造产品品牌，他投资于广告和其他工具来实现目的。尽管最终消费者学会了识别这种品牌，砖块的定价或市场份额没有受到影响，所以这种尝试失败了。对一个商业企业而言，品牌价值经常不能与所付出

的努力相当。所以，在戴维·阿克（David Aaker）有关品牌资产估价的著作中，他把品牌资产在石头、玻璃和黏土产业中的价值评估为零。[8]

品牌和成本

品牌塑造影响成本。强有力的品牌不仅带来溢价，同时使潜在客户更倾向于关注广告宣传。强有力的品牌提供了一个与客户进一步交流的平台。

一个意味深长的、独特的和持续的品牌对销售过程有巨大的影响。一个有说服力的例子来自汽车产业，在这个产业中有一系列著名品牌。一方面，我们有激动人心的数字，几乎80%的到梅塞德斯汽车展示厅的参观者最终购买了一辆梅塞德斯汽车。另一方面，我们发现只有一部分到铃木汽车展示厅的参观者，最终购买了一辆铃木汽车。显而易见，尽管针对铃木而发动了一场精明和令人难忘的广告大战，对这个可信的、适度定价汽车的进口商来说，品牌知名度没有转化为购买行为。

品牌塑造对销售成本的影响富有戏剧性。铃木的经销商必须过滤许多无效的客户，而非花时间在有价值的顾客上面。可能这仅是财务负担的开始：销售人员的补偿降低、经销商的不满意率提高、士气低落以及对潜在客户的更少关心。所有这些结合起来形成了一个恶性循环。改进的品牌塑造可以改变这一循环。

品牌和市场份额

对于一些消费者组装的商品，有可靠的统计证据表明，用广告来衡量的品牌知名度与市场份额有关。对百威啤酒市场大战的权威研究表明，当Anheuser-Busch和Miller的广告花费超出其本地竞争对手一倍或两倍时，在接下来的数年里他们的市场份额不断增加，并与其广告份额相匹配。广告与市场份额（虽然是滞后的）之间的相关系数是50%，这是动态市场中一个相当有说服力的结果。[9]

对这一方法有一些重要的告诫。研究表明，广告份额的优势在时间上必须稳定，而且应该按地区分别考虑。进而，这种方法对利基市场不适用。这从另一方面说明广告对消费者的决策过程有影响，一般广告对于利基市场来说是无效的。例如，针对纽约居民的广告不会影响到洛杉矶客户的决策。

在拟定工业品购买招标的“候选名单”时，品牌也会发挥作用。尽管购买者最终会清楚地知道竞争者的优点，在拟定招标名单时囿于最初的无知，他们不得不依赖品牌来决定谁参与报价。当购买者担心不能有效地与高层管理者沟通其决策的正确性时，品牌也会发生作用。因而，在20世纪60年代的口号是：“没有数据处理经理因为选择了IBM品牌而被解雇。”

客户产品和服务捆绑倾向于强化品牌的重要性。消费者把捆绑作为自然的组合，并自然而然地认为捆绑销售提供了廉价货。[10]通常，由于捆绑销售的变化太多，消费者不能直接比较有竞争性的报价，即使他们能够这样做，可能也不愿花费正确决策所需的时间。对不愿调查实际经济状况的那部分消费者而言，品牌起到重要的作用。一个好品牌将使消费者相信捆绑销售可能代表了公平交易和有效服务，而一个差品牌将使消费者避免决策。这就是通常捆绑销售这一工具偏爱市场现任者的原因。[11]

品牌影响的局限性

电信业的竞争者在公司品牌广告上花费了大量金钱。然而这种大范围广告的全部功效并不显著。越来越多的消费者开始认为电话公司之间没有显著的差异。实际上，竞争者AT&T、MCI、Sprint、Verizon、SBC、Bell-South和其他提供相似服务水平的公司有着相似的定价、相似的销售渠道以及相当一致的历史。然而，其主要的区别在于广告水平。AT&T每年花费超过10亿美元，而SBC公司每年的广告支出低于1亿美元。这种不同带来了品牌的差异吗？

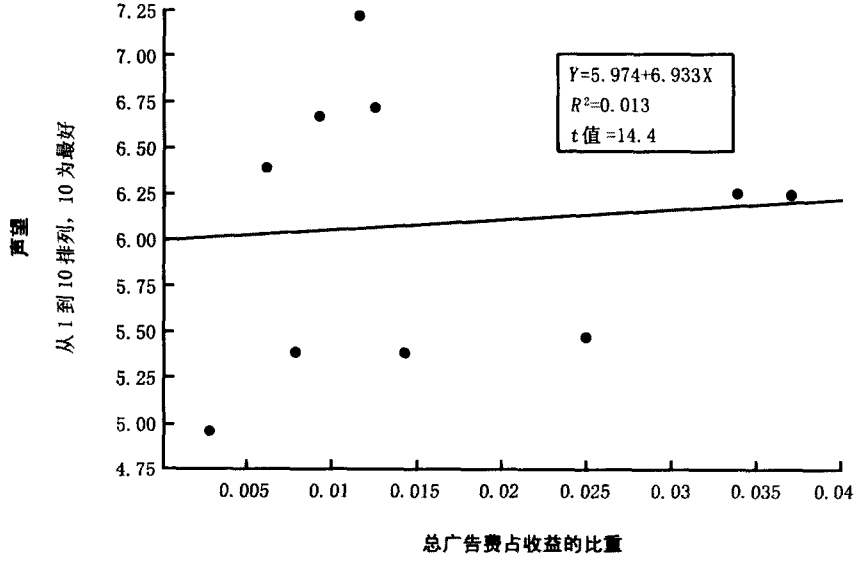
可能并没有。每年《财富》杂志按照公司声誉给每一家公司排名（参看图表3.2）。如果声誉是公司品牌的代表，似乎广告水平对品牌没有影

响。对公司声誉和广告费用（或者是收益的一个份额或者是绝对值，滞后的或即刻的）的回归分析显示：无相关关系，即没有解释力。（用技术术语来说，R^2 值很小或是 0。）

与啤酒市场不同之处在于，电信市场似乎不能通过品牌力取得。正如 IBM 公司发现的那样，随着时间的流逝，它那令人敬畏的品牌正逐渐消逝（著名“IBM 溢价”的消失）。这是因为在一个日益开放的信息处理时代，电信业的巨人将发现广告支出不再是品牌的关键要素。

对品牌的破坏

最近，在个人计算机产业中，基于品牌的市场力量发生了重要的转移。这方面的证据来自对个人计算机潜在购买者的调查，调查结果显示超过 67%的个人电脑购买者为了节省 100 美元将购买另一种品牌，而为了节省 200 美元，82%的人会这样做。[12]

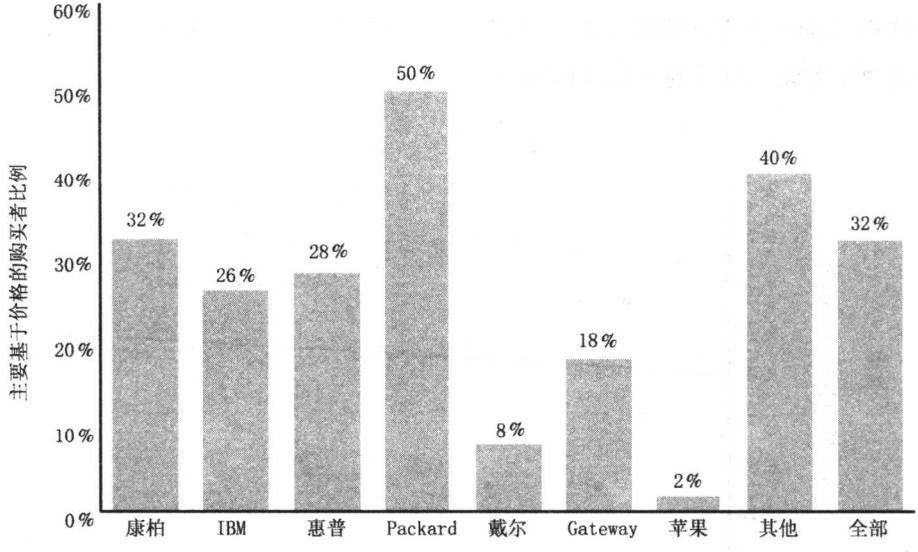


资料来源：《财富》杂志关于公司声誉的调查，来自《广告时代》和作者的分析

图表 3.2 美国电信业广告支出与公司“声望”的比较关系

情况并非始终如此。康柏（Compaq）、IBM 和其他公司曾经是个人计算领域的强势品牌。是“Intel Inside”运动结束了它们业务的舒适状态，大多数个人电脑的生产者热切地，但可能是错误地参与了这一运动。这一运动最初着重说明一项观察结果，即一些软件使用英特尔处理器时运行更快（这在当时是正确的）。不幸的是，对于个人电脑生产而言，它的副作用在于告诉个人电脑购买者，对于一台个人电脑来说最重要的不是制造商而是芯片（例如，Pentium III）。因而，作为“Intel Inside”运动的后果，现在许多消费者认为他们所购电脑的品牌价值远不及芯片的价值。

与此同时，唯一与英特尔无关的品牌，也就是苹果，与现有用户基于价格的购买选择相比，苹果公司是最安全的。图表 3.3 描述了这一调查，这里我们发现仅有 2%的用户以定价低作为购买苹果电脑的主要原因。



资料来源：Sanford C. Bernstein Consumer PC Survey

图表 3.3　定价在品牌选择中的重要性

苹果公司目前很安全，因为它的产品很独特，但同时也因为它通过一个品牌运动来强化了苹果的“Think Different”品牌的独特性。戴尔公司在客户对定价不敏感方面也表现得很好，可能因为它强调其个人电脑满足

用户个性化需要。尽管一些观察家确信，大多数厂商的表现均差不多，品牌资产的差异性依然存在。[13]

个人电脑产业得出的教训是：这些市场中的品牌力量有最大的不确定性。个人电脑的消费者已经得出结论：个人电脑厂商之间的区别很小甚至没有。当被问到如何解释 Intel、Cyrix 和 AMD 公司制造的芯片的差别时，大多数消费者没有概念。但他们确实知道，以个人电脑生产商为形式的可信组织已告知自己这些芯片存在重大的差别。这一知识差异产生了英特尔的品牌力量。

品牌被侵蚀的另一原因是品牌、定价、信息和表现脱节。在 20 世纪 80 年代后期，受梅塞德斯－奔驰美国委托的多项研究指出，日本汽车生产线凌志和无限都生产与梅塞德斯生产线相同质量的汽车。但糟糕的是，它们的定价比梅塞德斯低 20%～30%。当梅塞德斯公司管理者拒绝降低定价时，不可避免的结果是把市场份额拱手让给了日本公司。所有这些由于缺乏品牌透明度而加剧。当梅塞德斯公司宣称自己在质量的各方面均占优势，实际上他们只在两个方面被认为是领先的：安全性和声望（参见图表 3.4）。

质量品质	宝马 535	凌志 400	林肯大陆	梅塞德斯 300
可靠性	6.3	8.6	6.9	7.3
舒适性	7.0	8.2	8.0	7.5
安全性	6.6	7.2	7.2	8.7
易驾驶	8.6	8.0	6.8	7.4
良好服务	6.7	8.2	6.4	7.4
宜人的审美效果	6.8	7.7	6.2	6.5
宽敞	5.8	7.0	8.9	7.2
良好的耗油经济性	5.8	6.0	4.6	5.2
声望	8.3	8.1	6.8	8.8
美国制造	1.0	1.2	8.2	1.7

资料来源：Bradley Gale 在 IIR 定价会议上的演讲

图表 3.4　豪华车品牌按照不同购买因素排序，以 1 到 10 的数值衡量

梅塞德斯公司的广告词（“不会带给你任何损失”“完全自动化的体验”“激情”）与其真正的优势不一致。梅塞德斯广告不像沃尔沃（Volvo）汽车，并没有提及安全性。梅塞德斯广告词中也不使用“声望”或其同义词（这些广告确实强调了质量，但对许多品牌而言这是常见的，包括一些显然面向低收入消费者的品牌）。当梅塞德斯的广告不能与它的比较优势协调一致时，它的定价有助于强化它的声望优势。

相反，宝马汽车在“驾驶性能”方面的可感知优势，与它所宣称的终极驾驶体验的广告词高度一致。可能是作为这种认识的一个结果，宝马在美国的销售量超过了梅塞德斯。现在，宝马公司在豪华车市场占优势，并已经尽力（每年花费 1.5 亿美元在美国做广告）使这一观念家喻户晓。

尽管品牌塑造与广告联系密切，但成功塑造品牌也可能与广告无关。品牌也是经验的函数。例如，《纽约时报杂志》（*New York Times Magazine*）一篇文章谈到，英国查尔斯王子（Prince Charles）如何通过参加公共关系公司来提升自己的“品牌”（也被称之为形象）。[14]作为该公司所付出的努力和王子加强与民众联系的回报，他的支持率从 41%的低点上升到 60%。

在没有利用广告的条件下，其他组织和机构已经逐步塑造起正面或负面的品牌。例如，最近的民意调查显示出人们对药剂师的尊重和对政治家的轻视。大多数人对这两种职业并没有很多的了解，但是烟雾缭绕的立法机构内所犯的错误可能已让我们感到失望，与药剂师的打交道时的愉快体验让我们感到满意。所有这些职业都很少做广告。

关于品牌塑造的规则

在许多市场中有关品牌塑造和利润，至少有 3 种可以广泛应用的规则。每一规则均需对客户如何制定购买决策有深入理解。

规则 1：品牌塑造是信息接受者、产品、定价和信息的函数，而非你公司自身的函数

品牌参数的设定基于产品的特性，而非公司特性。3M 公司和宝马公

司都是有声誉的大企业。然而，这两家公司的品牌塑造原动力是非常不同的。3M 公司的 Scotch 品牌胶带不能支撑两种不同的产品质量水平，而宝马品牌拥有许多不同等级的汽车型号和质量。这并不是说宝马公司比 3M 公司更好，而是由于产品和客户兴趣度的不同使品牌塑造的原动力不同。正如广告业界经验丰富的罗杰·肯里克（Roger Kenrick）所观察到的“并非公司塑造品牌而是客户塑造品牌。”

问题在于：你公司的产品将会选择 Scotch 胶带或宝马汽车之中的哪种产品类型呢？在电信产业中，电信业正在面临新产品的出现：互联网电话。

今天，电话公司正在开发互联网语音产品。与传统的可靠性高、易用的（公用电话交换网，PSTN）电话不同，互联网电话可靠性差（目前状况），对于一般用户而言不易掌握而且质量不稳定。例如，传统电话总局按照每 40 年的故障时间少于 30 分钟设计。而个人电脑每天都有一些故障发生，并且基于互联网的通话经常发生中断。大多数互联网电话在最好情况下也就是普通音质。但是，互联网电话可以是廉价的也可以是免费的，这取决于你的计算方法。

Verizon、Bell Canada、British Telecom 和其他一些电话公司能够在公司的品牌下提供互联网电话产品吗？如果电话产品同胶带一样，答案明显是不行：要把便宜的、低质量的互联网电话作为一个独立的品牌，远离高质量、高成本的 PSTN 电话。消费者可能不会关心 PSTN 和互联网电话在说明书和保证书上的不同。但尽管如此，当后者不能达到 PSTN 的话质标准时，他们对服务提供商的评价较差。但是，如果电话公司认为消费者像看待汽车那样来看待电话（这即是说是令人感兴趣和值得调查研究的），那么他们将会在同一品牌的荫庇下同时提供所有服务。

规则 2：如果可能的话，给品牌决策设定目标

品牌是帮助决策者进行决策的一种信息形式。对于充分建立好品牌的公司来说，没有显著特点、随意的品牌广告的功效有限。潜在购买者已经

知道大多数主要供应商的存在和规模（这一点对于小规模的竞争者或新的进入者来说可能是不同的）。如果公司的存在已经众所周知，品牌信息需要致力于解答决策者所面对的特定问题。

根据特定目标进行决策可以使公司建立品牌。一个充分理解客户价值的例子：信用卡公司为客户提供有竞争力的汇率决策。他们认为，这对于国际旅行者来说是一个普遍关注的问题，在汇率上牟取暴利会从根本上削弱信用卡所传递的旅行支持信息。因而，信用卡公司将外汇手续费保持在一个低水平，因为这样会减少客户流失。类似的例子是，在20世纪90年代初期，思科公司的重要客户欣赏其路由器的主要特色，即它所支持的协议的数量。这对产品设计和品牌塑造起到了指导作用。思科在协议方面领先，这使它成为IT经理人“曾经最容易作的决定”。

消费者可能“塑造”一个品牌，但是他们并非总是它的最佳看守者——实际上，有时你将不得不忽视他们所表达的要求。问题在于什么时候这么做。想要得到正确答案，你必须理解客户决策的制定过程。

例如，专业服务公司面临着客户不断盗用公司品牌价值的企图。审计公司在签署公司的证券交易档案时，自身的声誉就处在得失成败之中。存在财务危机的公司，如安然（Enron）公司，以及被审计的公司将会利用审计者的签署通过作为挡箭牌。然而，当管理不善的危机众所周知之时，审计公司会遭受品牌和财务的损失。类似的例子，许多管理咨询公司发现在与某些客户打交道时，客户想利用顾问的声誉以获取董事会对孤注一掷的新商业冒险和有争议决策的支持。如果新冒险出错或者决策证明是有缺陷的，那么顾问的声誉就会受损。

客户希望得到品牌溢价的利益，但是他们不想为此支付额外的费用。雪佛来汽车（Chevrolet）所有者可能会对车顶覆盖卡迪拉克（Cadillac）雨罩感兴趣，尼桑（Nissan）车主可能更喜欢一个无限（Infiniti）汽车的雨罩。对品牌溢价的潜在侵蚀阻碍了给予客户所需要东西的尝试。实际上通用和尼桑均采用这种定价策略，以暂时地提高销售和实现定价。然而是以长期的品牌费用为代价的。

谁是品牌塑造的决策者？在第20章，我们将更全面地讨论品牌塑造和

定价的组织方面。但是关键的条件在于，需要制定定价和产品决策的管理者的直接参与。通常，品牌塑造被交付于具备广告专业技能的行政经理来独立实施。这是一个错误。除非经理人员对客户决策制定过程有深刻的理解，否则就不能协调如何塑造品牌的决策。对市场不熟悉的品牌经理，如同警察保证标志物不被错误使用——虽然有用，但是不可能把品牌变为一个有意义的竞争优势。

规则 3：在品牌塑造的支出上要有选择

啤酒大战带来品牌支出越多越好的启示。但是，在许多产业和市场中并非如此。在工业品市场，品牌必须指向特定目标。大多数的工业企业比饮料或包装品公司更加复杂和多样。通用公司有超过 300 个利润中心，每个都包括数百或数千种产品。索尼公司（Sony）有许多独特的业务，每种业务提供上百种（有时上千种）不同的商品，从动画到个人电脑。一个典型的电信公司有许多利润中心，超过 30 000 种无联系的产品和服务，涉及截然不同的市场（本地服务、语音、数据、住宅和商业、黄页、网络管理和公共电话）。这种排列意味着一种品牌信息决不会适合全部需要。

足够投资可能会创造品牌知名度，但这并非意味着一定会增加机会、收益或者利润。这是从五十铃汽车、电信企业和商业企业学到的教训。在慷慨投资于媒体之前，要决定是否你的市场真的与啤酒和汽车市场一样。

小结

品牌是企业成功和较高定价的重要因素。尽管有一些产业通过品牌塑造寻求溢价没有意义，但在其他大多数产业中品牌塑造提高了定价、成本、销售过程和市场份额。

许多经理人把品牌看作一个公司想塑造的总体形象，要不就把品牌等同于知名度。但实际上，根据客户的决策设计品牌最有效。针对客户最不熟悉而且没有能力或意愿去研究的产品和决策，品牌塑造可以显著影响定价，100%的溢价比比皆是。对摇摆不定的客户和对购买决策不会全面调

研的潜在客户而言，品牌塑造是一个高质量的工具。

牢记品牌实施中的问题。错误的品牌信息会破坏品牌忠诚和获取溢价的能力。高质量的品牌是意味深长的、独特的和真实的，它是公司盈利工具箱中的一个重要部分。

第4章 市场细分：美丽存在于旁观者的眼中

我们在错误的地方寻找爱情?[1] 本章描述了如何找到你渴望的爱情、收益和客户。

美丽存在于旁观者的眼中，对于个人和公司的价值来说都是如此。第2章我们描述了一种新型粘合剂的营销行为，如果包装过程需要一种强有力的、值得信赖的、粘力强的胶水，对包装商而言这种粘合剂的特性颇有价值。因而，这种粘合剂在其目标细分市场上非常成功。然而，对于某些包装者而言，这些品质不值得所要付出的溢价，因而他们继续使用便宜的粘合剂。

市场细分可以被定义为，用共同的购买愿望、特性和相似的定价敏感度来区分购买团体的过程。识别这些团体的目的是为了调整产品、营销规模、品牌和定价来满足他们的需要。市场细分的益处在于从每一细分市场中获得最大化的利润，即没有利润损失。另外，你可以通过迎合新的细分市场来吸引新客户。

单一的定价或品牌塑造方法不可能适用于不同的细分市场，从某些方面来说，每一细分市场都是独立的市场，尽管在标准行业分类（SIC）中被官方归为一类。单一定价对一些潜在的购买者而言过高，却低于其他购买者可能支付的价格。这就是价格敏感度是细分市场盈利性的基础的原因。[2]

本章我们将会讨论各种市场细分的优缺点：

- **基于客户行为的市场细分。**这种分类方法按照客户的行为对客户进

行分类（或者是直接的、或者是通过对他们人口统计特性的推论）。

■ **基于客户需求的市场细分。**这种分类方法根据客户反馈的优先次序或需求对客户进行分类。

■ **基于演化过程的市场细分。**这是一个新的、强有力的市场细分框架。与其他方法相比，它通过个体、公司和产业部门如何随时间演化来对客户分类。

每一种市场细分依据都有优势和劣势。但是，采用正确的市场细分，细分市场之间将存在清晰、可控和可操作的差异。

基于行为的市场细分

基于行为的细分是一种常见的市场细分形式，它关注于客观和可以观察到的特性。例如，一个潜在的行李托运的客户在过去的12个月中是否曾经旅行过。行为的研究也包括人口统计学的特征，例如粉刺药物的潜在购买者是青年还是中年人，成人服务的潜在客户是私人还是公众持股的公司。

基于行为的市场细分有双重优势：通常从现有的途径可以获得行为信息，而且信息真实客观，因而避免了自我陈述的风险。例如已经证明，当前汽车拥有量和个人收入情况相对于个人意愿反馈和交通需要而言，是一种更有效的未来汽车消费的指示器。（人们想要梅塞德斯汽车，但他们购买雪佛来）

行为数据的劣势在于，对于你的疑问有时并没有可观察到的特征来回答。消费者愿意在我的未来产品上支付多少？在一个改进后的产品上呢？消费者的看法随时间将如何变化呢？

尽管如此，关于如何通过产品创造价值和如何抓住这些价值，富有洞察力的行为特征分析可以做出回答。例如，民族凝聚力和民族刊物的订阅量是一个近乎完美的国际长途通话模式的预测器，也是某些通话方案付费意愿的预测器。相似地，测试成绩和家庭收入是哪些学生可能进入某些学

校的有效预测器。在其他行业，公司拥有的电脑设备数量和用收益衡量的公司规模结合起来，将是一个该公司设备培训需求的强有力的预测器。

基于需求的市场细分

基于需求的市场细分把注意力放在内部因素上，无论一个企业还是一个消费者，这些因素激发了对特定产品或服务的使用和购买。因而，在针对一个消费者群体以确定最好品牌战略和最佳定价水平时，这种市场细分类型非常有效。

在产品和服务的感知利益和现有竞争性替代品确定的条件下，理解了客户的需求你就可以估计客户的购买意愿。除此之外，这种方法可以辨别公司能够在哪些细分市场提供独特价值和具备竞争优势。能够构建这种市场细分基础的客户公司内部需求的范例包括：

- 以边际利润为代价的销售收入增长；
- 以收益增长为代价的利润增长和成本节约；
- 改进的产品质量；
- 市场防御；
- 声望、自尊；
- 风险最小化。

例如，理解客户风险最小化的需求会对定价产生直接的影响。相同的计算机卖到同一个企业的定价可能不同，这取决于该产品是被用于主要的制造流程，还是用于每月的管理过程。因为与管理系统相比，大多数公司更关心制造过程处理器的容错性，会为制造过程的计算机支付更高费用。

这些改进后的洞察力可以应用在品牌塑造上。可能一种电脑必须可靠而且能够承受苛刻的环境（例如生产车间），另外一种则必须容易与财务系统整合。这些是很不一样的需求，因而惠普和康柏公司的计算机在工厂中非常有效地工作，而 IBM 计算机在事务部门表现出色。与之类似，一个妇女的手提包与一个购物袋的区别不过如此：一个证明了地位，另一个则

显示了实用性。

基于需求的市场细分的劣势包括：客户自我陈述的弱点，及对潜在客户进行调研和评估的负担。[3] 实际上，这种负担可能是决定性的，因为调研成本可能超出产品或服务的潜在的边际利润。很少有基于需求的调研，其对每位被访谈者的调研费用会低于 50 美元，而且经常会花费得更多，特别是在需要面对面的访谈时。当调查定价为 1 500 万美元的机车的潜在消费者时，这当然没有问题。但是，要确定 30 美元一束的鲜花的潜在消费者时，这种方法不可行。

有效的基于需求的市场细分可以按照以下步骤进行：

- 识别和区分客户购买因素的优先次序；
- 基于这些购买因素来定义细分市场；
- 为每一细分客户群创造细分市场价值，并用相应的定价机会来反映该价值。

1. 识别和区分客户购买因素的优先次序

首先，你要深刻理解，对于你的客户来说哪种产品或服务的特征是最重要的，以及为什么是这样。为此，你必须精心设计客户访谈，以便在不同的细分市场中找到相对重要的购买因素。例如，在镀锌钢板产业，我们发现一些客户偏爱提供全部服务的供应商，而另一些则偏爱低成本的供应商。这种差异的一个关键因素在于，提供全部服务的供应商能够缩短订单交货时间，而低成本供应商则不行。这是一个明显的需求差异。

2. 基于这些购买因素来定义细分市场

用你所收集的购买因素的相对重要性来定义令人信服的细分市场是非常重要的。例如，在医药产业的一个部门，我们发现客户显示出 4 种不同的需求，及相应的基于需求的行为。对于少量需求的家庭用户，尽管定价对其重要，但家庭用户更重视与供应商的关系的安全感。对于家庭用户来说，与供应商打交道就像一种传统，因而这一细分市场被称之为“传统主

义者”。其他客户群，如图表 4.1 所示，被戏称为综合采购者、专家及价格购买者或底部供应者。

细分市场	特性
价格购买者和底部供应者	就重要性而言，价格是这些客户的主要驱动力，产品质量是第二位的。这些客户购买量小，既购买本地产品也购买进口产品，购买竞争性产品也不存在转换成本。有限的、标准服务水平就已足够，不需要额外的技术服务。
综合采购者	价格虽然重要，但不及产品全部成本重要。与这些客户打交道时，服务特性，比如运输可靠性、技术支持和问题解决性服务是关键要素。大量的专业医药品购买帮助细分市场支配了大量购买力。除此之外，他们拥有复杂的采购组织，拥有现代化的采购工具、训练、度量标准和指标。
专家	产品的一致性和质量对专家客户很重要。这些客户购买最易于升级的产品和服务来确保他们专业化应用的一致性。高昂的转换成本使得专家不愿或无能力转换。对他们而言，当面对满足客户技术条件和产品模仿的挑战时，技术支持也同样至关重要。
传统主义者	受客户关系的束缚，给他们提供供给的安全性和传递的可靠性。绝大多数传统主义者与其供应商有着长期的历史，而且对其非常信任。供应商扮演信息来源的角色，而且作为被信赖的顾问，因而如果可能的话，这些客户将避免转换供应商。

资料来源：科尔尼咨询公司数据分析

图表 4.1　专业化学品市场中的市场细分

与使用冷冰冰的、没有感觉的统计数据相比，这些解释更加丰富和有效。他们带来更直观的、更好的定价结构和定价水平，从而能够更好地获取价值。

3. 为每一细分客户群创造细分市场价值，并用相应的定价机会来反映该价值

当你已掌握了每种细分市场的特性和数据时，你就可以创建“价值图”来使人理解定价的相关知识。价值图比较了一个产品的市场定价和它所提供给客户的价值（以客户的需要或利益来衡量）。例如，在我们的医

药产业的例子中为专家客户开发的价值图，将会显示这一市场细分中的客户将会承受过度的高转换成本，这归因于对产品公式化的需求、特殊的产品特性或者由于客户订单指定使得很难更换供应商或产品。价值图将说明供应商如何利用这一点。例如，向客户提供的价值最小的供应商可以索取更高的定价，因为替代他们不划算。

基于演化过程的市场细分

市场细分随着时间而演化，它们可以增长、减少或者消失。一些因素造成了市场细分的变化：人口统计的新趋势、技术进步、竞争加剧、税收调整和经济周期。这导致了客户需求、购买模式和忠诚度的改变。[4]

与其他两种形式的市场细分不同，演化市场细分聚焦市场中的变化。明白一种产业如何演化具有重大的价值。甚至知道何时以及如何发生这些变化也是至关重要的。公司或个人改变企业模式和生活阶段的瞬间，正是最重要的市场机会出现的时刻。例如，当一个公司从 IT 体系转变为其他模式时会购买新的计算机；一个家庭有了第一个孩子之后不久就会购买人寿保险。一旦这些时刻过去，突破性的机会就相对稀少，而且可能竞争者已经就位，因为所有竞争者都发现了这个机会，价格竞争将会很剧烈。[5]

因而，这种形式的细分集中于个人或公司生命中的一些阶段或者事件。它认识到，尽管一个公司名称和位置可能没变，但每隔几年公司就会有本质上的不同。最合乎逻辑的问题是，在公司演化的什么阶段最需要你的服务或最不需要你的服务？明白这个道理，你就可以等在该公司的门口，比其发展时刻超前一步。

基于演化的市场细分法之所以可行是由于产业中倾向于存在确定的模式，这种模式覆盖了产业中公司总数的 95%。[6] 尽管这一数字并不完美，但对于产生激动人心的结果已经足够了。知道一个特定个人或公司在接下来的 6 个月里会需要你的服务，你就可以调整自己的品牌信息和定价来适应这一时刻。因而，销售人力资源软件包价值的关键时刻不是客户“正常营业”之时，而是客户公司决定裁减人力资源人员数量或与其他公司合并

之时。

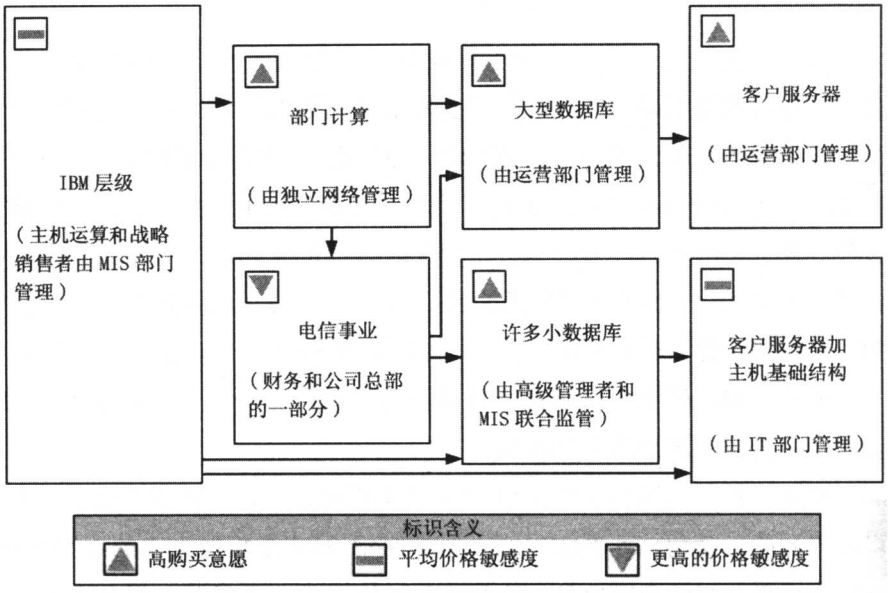
通常，我们讨论的产业中存在演化过程的逻辑模式，但是要想找到它，市场计划者就必须针对许多产业做艰苦细致的访谈工作。这些访谈将是识别模式的基础。例如，被访问者可能会说："我们过去做 X，但现在我们做 Y。"记录下来的变化将会跨越组织、过程、技术、任务、预算和购买过程。如果你听到一些被访问者说相同内容，那么你运气不错，你已经找到了一种模式。你的目标是熟悉财务、业务、战略和组织是如何互相联系的。它将告诉你是什么引发了从一个细分市场到另一个细分市场的迁移。

最后一步，研究公司随时间发展的路径图。是什么引发了这种改变，你如何从公司外部预测这种改变。

例如，在 20 世纪 80 年代和 90 年代数据通讯业，迁徙的道路是复杂但可以预测的。最初，几乎所有的公司都使用 IBM 或相似卖主的大型主机。从一个通讯公司的角度出发，这些体系结构通常非常经济，但并不十分灵活。因而许多公司的运营机构（制造、客户服务等）建立了它们自身的非 IBM 计算平台，用独立的数据网络来满足部门需求。因而，演化过程的第一步就是设备、供应商和机构责任的转换。结果证明，机构购买者对定价的关注要低于对产品灵活性和表现的关注。伴随着具有革命性的第一步，定价水平显著地上升——对供应商来说是好消息。

不久，计算部门的自由定制支出的方式为人瞩目。在一些情况下，这些数据网络统一于公司电信部门或"公用设施部门"之下。这一部门对成本有强烈的兴趣，因而裁减了支出。另一些情况，运营部门拒绝回到一个集权的、反映迟钝的公用事业部门，因而它们巩固强化了自身的网络和计算平台。他们用这种方式节省了开支，但是保持了控制力。

在大多数案例中经过了许多次的反复，典型的公司以客户－服务器或者混合的主机加客户－服务器的环境而告终，它们由 IT 部门运行［它的新名称为管理信息系统（MIS）部门］。一些公司跳过了干预步骤，在很长时间里保持其主机不变，然后直接跳到客户－服务器阶段。一些公司已经把这一阶段抛在后面，正在试验新的体系结构、组织和购买模式来适应客户的需要。图表 4.2 显示了这些变化。



图表 4.2　数据通讯业的演化阶段

所有这一切的关键，并非数据通讯的最好体系结构是由什么构成的问题。而是应该清楚要获得最佳定价的话，计算机设备供应商需要知道并非正在发生什么，而是将会发生什么。否则，他们会错过高定价的机会，或者当特定公司的全部购买模式将要改变时实施错误的方法和合约。另一方面，利用演化市场细分方法，一个供应商可以提前知道而非猜测一个潜在的客户是否正处在由 IT 功能驱动向“部门运算”驱动转变的危机边缘，或者它是否将要通过把控制权转移给财务部门（公共部门），从而对日益增加的 IT 成本做出反应。前者能够取胜的信息在于显示供应商的产品如何帮助克服功能的局限。后者应当强调价值和成本控制。

在某些方面，演化市场细分与生命周期营销方法类似，这些方法被保险公司和其他公司用于识别销售前景。[7] 例如，保险公司跟踪毕业、婚姻和出生事件，因为这些事件通常是生命或健康保险的信号。演化市场细分也跟踪这些事件，但是有一点区别：我们发现那些公司从不重复早期阶段。世界的变化太大了。

静态的市场细分很少提供关于未来市场结构的量化比例，与之不同，

市场演化细分提供与会计数据一样精确的时间数据。[8] 这是因为输入（处于演化初级阶段的公司数量）加上增长等于输出（处于演化后续阶段的公司数量）。换句话说，演化市场细分跟踪特定客户从哪里来和到哪里去，因而得出更好的结果，即细分市场的增长份额将是多少。

这种方法并非仅限于高科技产业。它已成功地应用到分析银行客户、可再生塑料产品使用者、法律公司和很多其他产业。所有公司不时地改变购买习惯，这种变化会发生在不同的阶段。当公司通过各种阶段时，它们需要不同的信息，并表现出不同的定价敏感度，有时更高，有时更低。在每种情况下，调节品牌信息和定价的回报都是显著的：伴随着销售成本的降低，市场取得成功而非失败。

如果你不相信预测到的变化非常重要，那么考虑在演化旅程中所采取的每一步，它们改变了潜在客户公司内部的关键因素：决策者、购买标准和预算。如果你可以预测这些变化，你就可以先于竞争者找到一个新的购买决策者。作为先到者，你就可以开始构筑决策者的时间框架和标准。[9] 当行动迟缓者最终到达决策者的门口时，也许会发现大门已经关闭。

小结

你可以选择最适合于你公司需求的市场细分方法。有效的定价和品牌塑造依赖于对市场和市场细分的深入理解。基于行为、需要和演化的市场细分各有优缺点，但是经过深入的开发，每一种都可成为强有力的利润工具。你需要考虑实施市场细分计划的成本和市场细分有效性之间的得失。然而，没有可靠的细分，你会对低定价敏感的客户定价过低，而且不能得到高定价敏感客户的市场份额，还可能错过塑造品牌的机会。

第5章 关于成本的真理

一种关于定价的流行观点仍认为成本是价格的基础。另一种更加世俗却又传统的观点认为成本只是给价格提供了一个长期的基准，仅此而已。我们的观点是，通常情况下，成本的确影响着价格，然而更为重要的是，在很多市场中价格战略是决定成本的基础。

相对来说，这一章的第一部分讨论了价格水平主要由成本来决定的情形。以此为基础，我们将进入本章中更加吸引人的第二部分，在这部分中我们将描述管理者们——假设他们已理解成本，而且已经能很熟练地制定价格结构和价格水平——是如何利用定价来主动降低成本，并建立起有效的成本竞争优势的。

成本影响价格

在很多情况下都是成本决定价格。但是有两个关于成本影响定价的重要环节仍值得详细描述一下：一是，当一个低成本的竞争者运用成本优势降低价格并获取市场份额的时候；二是，当一个竞争者拥有重要的但却是暂时性的商品或服务优势，并利用这种机会去获取利润或者弥补研发成本的时候。

利用成本优势降低价格

相对于那些高成本的竞争者而言，那些拥有重要的成本优势的企业在制定价格的时候可能面临更广泛的选择。这有几种典型的形式：运用成本优势来构建市场份额。例如：和那些完全服务代理商相比，折扣代理商享

有30%～50%的成本优势，而且在他们的广告定价单上也明显地反映出了这种优势。这就说明了，比如说像美国嘉信理财公司（Charles Schwab）是如何在整个市场中实现了从0～25%以上的市场份额的增长。

当竞争者对它们的成本优势的程度和承受力并不是很清楚的时候，它们通常会采取更加微妙的战略战术。很多分析家认为在21世纪初，经过几年的成本削减，通用汽车成为了三大汽车制造商中成本最低的一家。通用汽车依靠这一优势，通过一些刺激性的手段赢得了它在美国的一些竞争者的利益，从而获取了市场份额。这些刺激性的手段包括无利息贷款购车和其他的暂时性的策略，而不是嘉信理财公司曾经采用的降低定价的方法。“当我看到……我们可以在何种程度上掌控我们自己的成本，这就使得我们在市场上敢于有所作为，”通用汽车的最高行政长官里克·瓦格纳（Rick Wagoner）这样说。[1]

最后，一些企业简单地接受了占主流的价格，选择追求超额的利润率。例如，几年前一个由石油公司组成的联盟在得克萨斯的自由港修建了一处石油卸载设施。这套设施被称作海上单点停泊（Single Point Offshore Mooring）或者叫SPOM，这就使得油轮可以直接驶向大浮标，向外抽取石油，然后起航。而当时的竞争对手还是利用传统的码头方式，这种方式要求油轮进到码头来，并为停靠码头和雇用拖轮而支付费用。相比较而言，这种SPOM方式更加便宜。然而，它的所有者却为这种服务制定了价格，使得它只为终端消费者提供有限的费用节约。换句话说，SPOM的所有者选择的是赢取增长的利润率而不是数量增长。

弥补成本的市场之窗

一直以来，公司在制定价格时很少遭受竞争者的攻击或顾客的背叛。一个典型的例子就是当一个公司在享受研发的突破之时，它的竞争者在几个月之内还无法跟进。在很多情形中，弥补前期的研发成本的愿望驱使着价格决策。

在2003年，强生公司（Johnson & Johnson）开发了一种新型的心脏

支架（针对心脏病人的植入物）。[2] 这种新的支架的成本大约和老式的差不多，但是在它表面包覆着一层药物，这种药物可以慢慢渗入到血管系统之中，而且同时可避免并发症。据报道说，开发这种新的药物花费了 8 亿美元。为了在别的竞争者还没有赶上来的这段时间里弥补研发成本，强生把这套新设备的收费定为 3 200 美元一套，远远地高于旧设备的 1 200 美元一套。[3] 不仅仅是在医药行业，在其他很多行业中，那些有大笔研发费用支出的公司用这种方式来弥补成本往往是其最初的定价目标。[4]

以往的成本能够影响当前定价的另一种情形是当公司的所有权改变的时候。我们选择了两个公司作为我们的例子，一个是拥有 60%～70%的毛利率的出版社，另一个是拥有 80%以上的毛利率的专业服务公司。这样的毛利率一般都被看作是很高的了。然而在这里我们要说的是这两家公司都表现出了很不寻常的成本意识。

为什么呢？因为在这两个例子中，这些公司都在最近改变了它们的所有权。出版社被以高价收购了，而这家专业服务公司也在最近转为了私有。可这些新的所有者对先前的利润并不满意。既然销售和私有化的价格已经包括了大量的历史利润率，他们宁愿根据新的现金流和利润率增长来设立管理补偿金。因此，这些行为也就类似于处于低利润率的商业活动之中的行为了。

正如它所表现出来的，这种行为还有另外一个特征就是：它使得这两家公司在竞争中易受到攻击。尽管它们有稳定的利润率来应付竞争者的袭击，但是事实上，它们已很难对付打折和对低价进行回应。结果是，当它们把市场份额让给了更为灵活的竞争者的时候，它们撑起了一把价格伞。

某些市场排除了成本主导型定价

令很多管理者感到懊恼的是，价格并不因为成本的上升而上涨。很多商品在成本上升时价格却是在下降，当然产品仍然保持着原有的或者是更好的品质。在 20 世纪 80 年代初期，一个汉堡巨无霸（Burger King Whopper）需要 1.4 美元。从那时起，餐馆最主要的成本、工资和房地产都翻番

了，但是一个汉堡现在却只卖 0.99 美元。还有，自从 1996 年以来，新车的价格无论是在名义上还是在实际中都在下降。在 2003 年，一个中等收入的家庭在 20 周内的收入就可以购买一台新车，而在 1996 年则需要花费 29 周的收入。[5] 与此同时，汽车在可靠性和指令调节的特征方面也取得了改进。

一般来说，在一些毛利率很薄的行业中，成本对于定价战略的影响是很大的。[6] 然而，就算是在利润率极薄的行业中也有例外情况。例如商业借贷中，当一些高增长率的公司借款人以高于伦敦同业拆放利率（LIBOR）[7] 基点的利率获得短期的金融资本的时候，已经有很多竞争者获取了低于伦敦同业拆放利率的贷款。[8]

在很多行业中，价格和成本之间并不是一种简单的关系。在对基于成本的定价做出大胆的预测之前，你首先需要理解行业中参与者的在经济和管理上的动机。

价格影响成本

这是很有意思的一部分。尽管很多经理都认为成本驱动着价格，但通常是另外一种情形。本章余下的部分将描述定价可以驱动成本的 5 种重要方式：

- 支持基于成本的战略；
- 驾驭消费者行为；
- 推进规模化成本效应；
- 增加产品的组合回报；
- 优化账面成本。

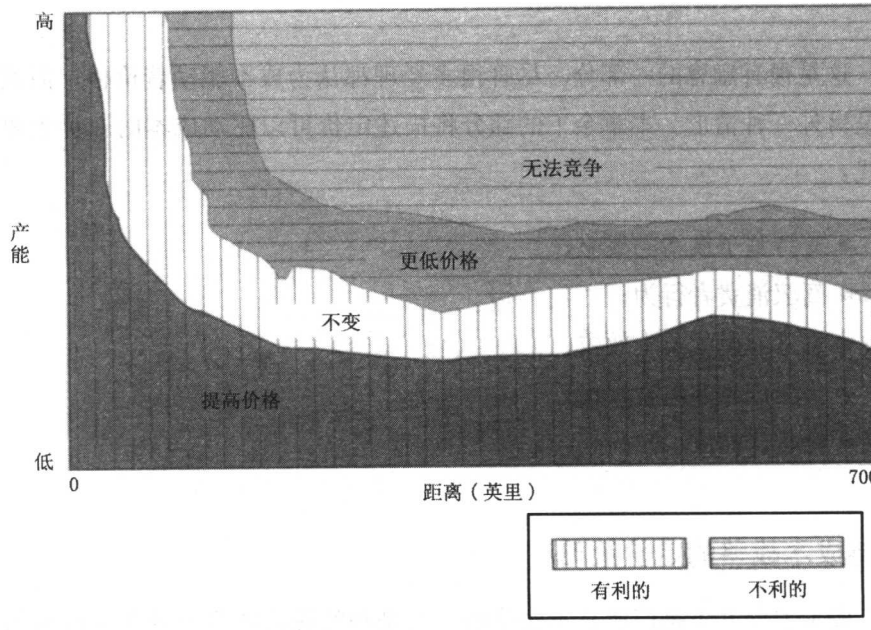
支持成本战略的定价策略

成本差异并不是广泛且不变化的，它是和特殊的顾客细分和地理区域联系在一起的。在水泥生产的案例中，由于运费在整个的分销成本中占据

着很大的部分，因而厂家会在使得它们生产便利的地方获得优势。[9]因此厂家能够占据优势的区域就是由地理和生产成本共同决定的。

地理优势在其他行业中同样也发挥作用。比如说，出于地区忠诚、旅途以及对去海岸上学的其他负担的考虑，哈佛大学和斯坦福大学就占据了地理优势，哈佛大学在东部和东南部有较高的入学率，斯坦福大学在西部和中西部地区有着最高的入学率。要是教育机构在价格上进行竞争的话，我们希望斯坦福大学的学费在加利福尼亚是最高的，在东西部过渡地区的学费稍微低一些，学校最好考虑在学费中包括飞机票价，这样就可以和哈佛在东北部地区进行竞争了。[10]

关于定价和基于成本的优势之间的关系有一种错误的看法，这种错误的认识源于提供生产设备定制服务的制造商。对这种行业中的公司来说，两项最重要的成本因素是生产设备的产能和离装配中心的距离（大型机械部件的运费很高）。把这两个因素和竞争对手以及不同技术的比较结果画在同一个图中，图表 5.1 就显示了机械制造商们面临成本优势或成本劣势



图表 5.1　定制设备制造商的成本优势范围

的不同可能条件。当企业在它的基地附近运营的时候，它看起来更加擅长生产低产量的机械（这并不令人感到惊讶）和享有较低的运输成本。图中表明了高于这个分割线，公司将拥有比其竞争对手更高的成本；低于这个分割线，公司将比其竞争对手拥有较低的成本。

在一些行业中，这些成本差异并不是至关紧要的，但是在购买者有很高的价格敏感性、竞争者有着可媲美的产品品质、利润率很低这样的市场中，它们却是关键的驱动因素。因此，这些制造商选择采用了基于成本的价格战略。

制造商们在他们很有优势的地方涨价，而在临近分割线的时候就维持价格不变。为了迅速获得增长性的业务，公司可以给接近或者高于这条分割线的顾客较低的价格——这些顾客并不愿意支付这些物品完全饱和的成本，但是他们依然支付高于变动成本的价钱。这就不仅使得管理而且使得改进产能的利用具有了更大的弹性。这种战略使得那些不值得追求的商务活动变得很明显，因为这家公司不能依靠成本来竞争，尽管有时候它会提供一些破坏性的报价，有时只不过是一个价格信号罢了。

这种基于成本的战略的结果是积极而显著的。两年之后，制造商的利润率增长了 6 倍，收入也翻番了。

影响消费者行为的定价策略

牵涉到消费者行为的成本可以通过价格来调节。惯例是这样的，对于每一项较大的成本，虽然没有必要单独收费，但是在给顾客的价格中总会得到或多或少的体现。例如，分发到户的直邮广告是按照邮件的尺寸和数量再加上邮资来收费的。正如图表 5.2 中所展示的，它目前的价格结构体现了它的成本中的很多部分，但并不是全部。

一个更好的价格结构——之所以说它更好是因为它更好地体现了公司的成本——能够体现美工和生产之类的成本。这些内含物能够减少那些通过一个一个的单独合同购买的、需经过多文本工作的低利润率的数量。一份长期合同的折扣在降低销售成本方面可能是有用的。

成本要素	占总成本的比例	在价格中如何体现
印刷	15%	反映在尺寸大小和数量上
销售	10%	不会完全反映出来，在给大客户的账目支持程度上有所体现
美工、生产和装配	15%	在尺寸大小和印刷中有所体现，但是在多文本的工作中不会全部反映
邮资	50%	全部包括

图表 5.2　一份分发到户的直邮广告的价格结构

对和产品有关的成本进行标价之所以是一种很有效的战略是因为，一方面，它减少了管理的负担。要是你为每一种成本因素进行定价，那么当顾客在使用那部分要素时将会很好地表现出一种自制力；另一方面，若是你不收费，顾客可能会滥用那些要素。例如，在一家自助餐厅里，顾客可能只吃小虾，这对任何一家餐厅的老板来说都是很贵的。要是对每盘小虾单独收费，这种现象则会减少甚至消失。

另一个显著的原则就是要避免让所有的顾客为那些只有少数人享用的、价格昂贵的特色服务付费。这样可以防止你的竞争者以低价来攫取你的大部分顾客，它们的低价将反映出你实际所支付的较低的成本。

在一些情形中，你也许并不愿意成本在价格结构中完全被体现出来。例如，建立详细的转手率（pass-through rate）来测量海运成本就意味着，你把某个特殊的区域当作你的目标市场。[11]一种相反的战略是把和地理区域相关的成本都记入你的整个的定价单中，从而使得先前划分的区域性市场形成了国家性的市场。又如，和完全服务的股票经纪人相比，自助服务的股票经纪人在采用互联网方面显得更有干劲。这是因为他们觉得（十分正确）他们有成本优势，因而他们就应排除地理差异，试图去吸引那些对价格敏感的顾客。而那些提供全部服务的经纪人仍旧喜欢那些未经预约而来的客户以及当地的电话号码，因为这是符合他们的区域性组织形式的。

依靠规模降低成本的定价策略

价格是决定销量的一个主要因素。因此在采购、供应或者生产中能产

生规模经济的时候，价格是一个很重要的工具。若是公司所制定的价格能够扩大它们的销量，那么这将有助于公司因更大的订购量而向其供应商要求较低的价格。对那些愿意对价格敏感的顾客施加影响的公司来说，这种“前瞻性报价”将是一个很重要的战略工具。

在制造业中，有人发现了著名的规模曲线，也发现了同样有名的经验曲线。[12]这些曲线都说明了随着时间的变化，生产的单件越多，单位成本就越低。这种成本减少的程度部分地取决于产品或服务的复杂程度和供应商们所奉行的经济学思想。

前瞻性报价说明了要估计不同价格水平产品的销量，然后模拟出单位成本是如何随着销量增加而变化的。用这些知识武装之后，你就可在销量和单价之间选择一个能给你在市场上带来优势的组合。这项操作的重要环节在于为供应商整合数量上的储备，并说服他们适当地根据这些数量的储备以低价提供部件和服务的组成成分。

然而这条途径具有一定的风险，因为可能不会实现预期的销量。平衡这个风险的就是这个风险的对立面：竞争者也将实施前瞻性报价，并利用它来制定一个让你无法与之相比的价格。在某种程度上来说，这些风险就是你的公司的专业定价技术的运转过程。只要你精确地理解了市场价格的敏感性，这些风险就可控制了。

公司的价格承受能力也影响着你说服供应商配合你的战略的能力。若是他们对你理解市场价格动力原理的能力缺乏信心，他们会难以假设前瞻性报价的风险。若是他们很自信，他们自己对高销量的研究将引导他们和你一起承担风险。最有效的是只要风险是由你的供应商来假设的，那么你公司的风险已经最小化了。

前瞻性报价不是仅限于制造业中；服务业的公司也可以从这一项战略中获利。比如说，能源公司可以在签订提前购买合约方面做得很好，但是它们必须清楚销量和价格的走势。电信公司可以决策在地下管道中铺设多少线路，以及应该在他们提前提供的转换器中设置多少插件程序线路板——若是他们明白市场价格的敏感性，他们就可以在客户注册使用之前使得他们提供的服务最优化。

增加产品的组合回报的定价策略

对产品线的定价也可以用来增加某项生产投资的总体回报。这是一个分两步走的过程。第一步是把成本和产品及服务对应起来，从而计算在各种情形下的收益率。这并不容易，但是它能够且应该有规律地进行。第二步是挖掘各产品收入的数据。这也可能是很困难的。然而，一旦你已经完成了这些，你将对产品和服务的收益率有一个总体性的认识，特别是这在很大范围内都有着重要的启迪意义。

怎么处理这个结果呢？正如一个医师面对一群健康状况不同的病人一样，下一步就是病人鉴别分类，换句话说就是把产品归入 3 类：能大量盈利的、明确不能盈利的和那些处于中间状态的产品，后者可能不能回收他们的资本成本。[13]每一类都有一个价格处方：稳定价格不变、重新定位以涨价和重新定位或者退出。

最有代表性的是部分处于中间状态的能赚钱的产品是能够重新定位的。让我们来看看如何处理这些表面上看起来已经“病”了的产品：

定价糟糕的产品 有些公司维持着那些薄利多销的产品。虽然涨价可能会降低销量，但也许这是一个很好的战略。

那些单位销量大却被拆卸利用的产品可能成为盈利的产品。通常，阻碍这些销量大的产品盈利的障碍在于产品线上的类似产品。其中有一些需要重新定价，以起到差异化的作用。

利润一般的产品 这类产品和一些强势产品有关。比如在化妆品中，一些不太吸引人的护理头发的附饰物经过流行的装饰和定价之后，就可以促进它的销售。

那些表现不佳的产品一般被认为是可以随意处理的，但有时也有一些关于要求保留它们的争论。这些观点包括：

- 为招揽顾客而削本出售的商品需要用来冲减账目和支持盈利的产品。
- 该产品可用来完善产品或服务的盈利，比如说，公司用这些产品来树立在市场上的信誉。

- 新的产品和服务。很多产品或者服务不能立即盈利。在这种情况下，产品生命周期分析将表明对该产品的长期盈利率是否存在合理的预期。
- 旧的产品可能有新的作用，或者在某个将更多地购买它们的特定的细分市场上盈利。

在很多情形中，强有力的价格管理要求能够让产品走出不能赢利的行列。例如，一位委托人发现特殊订单（定制的且有迫切需求的）是非常不赚钱的。这是很令人惊讶的，因为通常这种特殊订单是盈利的最佳来源（一份有着迫切需求的或者特殊需要的订单一般意味着客户没有更多的选择）。经过明显的价格上调之后，这些订单都被重新归入了能够积极盈利的行列。

优化客户账面成本的定价策略

成本和收入之比也可以用客户账目来衡量，从而得出每个客户的盈利率。这样就可以依次制定出价格药方。比如，一家化工公司通过不同的客户账目来观察它的盈利率，它发现当它在顾客的业务中所占的份额较低的时候，它的盈利率就更低。进一步观察发现，大部分账目的销售量基本相似，营销和管理上的努力也差不多，但是这些努力是分配到了不同的单位销量水平上的。这就导致了销售每一个产品的成本是不同的，因此利润率也就不同了。

公司通过针对不同的账目制定不同的销量奖励（折扣）来作为回报，所以那些客户都因此而开始追随这家化工公司，否则根本就不能享受折扣。需要补充的是，这家公司在销售补偿和销售的组织上也发生了很大的变化。结果正如预期的那样影响了客户的行为，使得这家化工公司在减少了对一些边缘客户的保证的同时，巩固了它在主要客户中的地位。另外一个好处就是优化了运输成本，因为每笔更多的销量使得少于一卡车货物的运输减少了。

小结

成本对定价的影响让我们对成本有了一个近距离的认识。相对于竞争对手来说，低成本可以让竞争者降低价格并赢得市场份额。公司会以竞争优势并利用低价格弹性来涨价从而冲减前期诸如研发的成本。还有很多例子都可以说明成本对于价格产生着影响；但若是说价格是由成本决定的，那将是太简单化了而且通常是错误的。相反的是，在很多利润率很低的行业中或者是在和那些在传递利润方面缺乏灵活性的竞争对手竞争时，成本对价格战略来说可能是一个很有用的基点。竞争对手的成本和不同的技术成本应该在你公司的成本中标示出来，这些都是不容易的，但是结果将会说明这是值得的。

支持基于成本的价格战略的相关信息

把成本分摊给产品、细分市场还是客户账目都不容易，原因在于成本会计的变动且复杂的特性和朴素的人类天性。

清算账目的起点是看变动现金成本、变动成本、增量成本（有时和变动成本是一样的，但通常是不同的），还是总成本（就是说包括前面所有的）。正如哥伦比亚大学的著名会计学教授戈登·希林劳（Gorden Shillinglaw）曾经说过的那样："要是你问我某个东西花费多少，我就需要问你'你为什么想知道呢？'"[14]

什么才是最切合实际的衡量成本的方式呢？这取决于市场。例如，在互联网繁荣前夕，变动的现金成本是公司参与这场正在兴起的互联网竞争的重要因素。启动这场竞争的目标就是要保存它们并不充裕的现金，以期在公开招股（IPO）市场的短期平静之中获得生存。检测变动资金成本的目标就是要促进这个启动过程。[15]

传统的成本标准系统能够很好地报告变动资金成本和总成本的数目。然而，它们在报告增量成本的时候就会遇到困难，只有增量成本的数据才是管理所真正需要的。增量成本需要判断，而更重要的是要确定一个合适的用以分析的时间段。从传统上来看，依靠机器来处理

这些问题，效果不是很理想。例如，很多旧的成本核算系统包括了公司的一般管理费用，并把它们武断地分摊到产品上，而经理们认为就算除去这些产品不说，在短期之内也不会对这些一般管理费用产生丝毫的影响。[16]

分摊成本是一件痛苦的事情。比如说，如何测量产品线对营销成本的影响？若是一位产品经理是和产品线联系在一起的，那么很容易就可把他的工资加入到该产品线的成本之中。但若是某营销组织不是依据产品而是按照地理区域来组合时呢？这就很难形成这种联系了。经济法则是这样的：联合成本是不能被分摊的。[17]然而，某些在短期内可以联合的成本，从长期来看是不可以联合的。例如，房屋的面积是不可能减少的，但是当这家公司迁入新址的时候就可以调整了。成本核算组就需要处理这类事情的优秀判断力。

这有一个例子说明了这种不同的计算。一种分析方法是基于“总成本”，另一种是基于“边际成本”。一家联合石油公司正在考虑一项实质性的资本投资，以期扩大它在欧洲地区的营销运作。第一步，公司基于总成本和净收入的考虑，做出了如图表 5.3 所示的计算，其中总成本包含了现有资本设备的贬值。这种计算很明显地反映出可得到的资本的一大部分应该投资于 A 国。因为在这个国家有最大的销量，它的超额利润率会给投资带来最高的回报。

国家	销量(桶/天)	总供应成本(美元/桶)	净营销收入(美元/桶)	利润(美元)
A	100 000	50	60	10
B	80 000	52	55	3
C	60 000	50	52	2
D	50 000	55	57	2

说明：总供应成本包括原油运输到这些正在讨论的几个国家的成本和精炼的成本。净营销收入表示销售产品的收入减去分销和营销费用之后的收益。

图表 5.3　关于原油配送的成本、收入和利润的初步计算

然而第二种计算也出来了，这种分析是基于边际现金成本和收入的，而忽略了现有资本设备的贬值以及一些营销费用的分摊。这种计算的结果在图表 5.4 中有所体现。在调整实际的边际现金成本和边际收入时得出的结论是不同的：B 国和 C 国看起来是更有吸引力的进一步注资候选者。

国家	销量（桶/天）	边际成本（美元）	边际收入（美元）	现金利润（美元）
A	100 000	48	65	17
B	80 000	46	64	18
C	60 000	45	66	21
D	50 000	50	67	17

图表 5.4　关于原油配送的后续分析

这个例子还没有结束。针对边际收入来设定边际成本的一大挑战就在于边际成本并不能反映后勤运作的实际情况。在上面的例子中，假设供应给 C 国的低成本的石油（每桶 45 美元）能够轻易地转给 D 国，那么在 D 国每桶将获得最高的现金回报，每桶能挣 22 美元（67 美元－45 美元＝22 美元）。若是这家公司决定收缩它的经营以扩大利润率，那么在一个国家终止销售的时候，这种分析就很重要了。若是石油能够以每桶 45 美元的价格运送到 D 国（而不是现在的每桶 50 美元的成本），那么利润最大化就要求停止在 C 国的经营而不是在 D 国，尽管目前在 C 国每桶有更高的边际利润。

最后，值得注意的是一些个人的或行政的障碍会妨碍为价格而进行的有效的成本测算。一个障碍就是生产线经理害怕这种利润的研究会发现他们的产品是不盈利的。对于这位经理来说，这将是一个坏消息，因为下滑的利润率可以被视做是这位经理自身能力的一种反映，也因为这将导致分配给这条生产线的资源会减少，更糟糕的是即将来自上层管理者的更多的干预。具有这种恐惧心理的经理会在关于定价的研究中坚持认为成本部分是不准确的。

一些其他的经理可能会十分明确地拒绝承认在生产和会计管理中

的成本变化。我们怀疑这主要是因为各级负责管理的目标就是要围绕这些差异而开展工作，因此他们像对待生产运营一样，以“别找借口，把工作做完”的态度来对待成本计算。不幸的是，这种观点正好漏掉了所追求的变化。换句话说，一位抱着这种态度的生产线管理人员把这种变动看作是他们能够修正的（尽管没有哪位经理这么做），而不把这看作是可以利用定价措施来解决的问题。

正确实施成本计算是不容易的。那些对经济原理并不很熟悉的人将会排斥这个获得正确结果的复杂过程；而另外一些人会坚持要求一种完全的精确性，可当达到这一点时，前期所有的努力将会突然失效。尽管存在这些问题，但是只要正确地来开展成本计算，这些成本的数据将为价格战略提供一个有用的平台，并且将带来物质性的回报，特别是当企业面临低利润率的环境的时候。

第6章 繁荣和萧条中的努力

在面对一场即将来临的风暴时，船长会下令将船保护起来，提前准备大量富余的船货和食物，并调整航线以躲过恶劣的天气。船长都有一个清晰且已经被证明可行的策略来应对恶劣的天气。你也有一个相似的已被证明可行的战略来应对经济动荡吗？

我们通过对行业繁荣和萧条时期利润策略的关注来结束本书的第一部分。和在风暴中航行的船长不一样，经理们并不能从数百年的传统经验中获益，从而得知萧条时期都需要做什么。自从上次大萧条以来，许多事情已经发生了变化。繁荣也有它自己的危险，至少是因为繁荣和萧条始终是贸易的两种状态，一个公司在某个时期做的事情必然不可避免地影响到它下一个时期的财富。因此我们在每个时期都提供具体的价格和品牌策略，以反映这种相互关系。尽管我们说的都是常识，但在战略和战术中将这些结合起来时就再不是普通的常识了。

因为低迷时期带来更重大的考验，所以我们先来考虑这种状况。

低迷时期的战略

让我们从一些基本原则开始。在低迷时期，商品和现金之间的交易发生了变化，最重要的原因是人们对于增长的预期减少了。人们会花 100 美元去买一项增长率为 5%的资产，但只会花 50 美元去买一项增长率为 3%的资产。[1] 钱已经变得更加有价值，它能够购买更多的东西。因此这意味着什么？这意味着你的那些提升顾客认知的品牌计划已经过时，你的价格计划已经过时，你的资本预算已经过时。

与其将旧的计划往前推，不如考虑一下新的计划。假如钱已经变得更有价值，你的顾客会为了他们的美元而要求更多，同时希望总的花费更少。这就向你提出了几个应当首先提问自己的问题。

- 当顾客调整他们的花费时，我的产品或者服务能否替代其他人更为昂贵的商品或者服务？
- 假如可以，我怎样使得顾客来选择我所提供的商品或服务？
- 假如从另一方面来说，我不是那些可以从替代中获益的幸运公司之一，那么我怎样才能将我的价格调整到新的状况中最好的水平？

从第一点开始，什么是替代行为的好例子呢？高端的替代包括全地形汽车、桌球和其他的消遣。这些东西虽然昂贵，但是它们取代了更加昂贵的远程度假，以供富有的人们进行消遣。因此，这些消遣活动的消费量从2001年美国经济低迷时就开始迅速增长。[2] 类似地，在低端市场，肉类加工商Hormel公司发现通过进一步的加工可以使得它的鸡肉和猪肉产品更快定型，这样一种好的食品替代物出现了。[3]

替代的可能性绝对不少。低迷时期价格普遍会下跌，但这种下跌并不是一致的，敏锐的目光可以发现商品之间以及商品与服务之间那些价格趋势的显著差别。[4] 比如在2001年，住宅开发商可以在纽约市和匹兹堡市之间的地点进行选择，纽约市住宅用地的价格上升超过11%，而匹兹堡市的住宅用地的价格却下跌了将近15%。其他行业的要素显示了相似的分歧：在电子加工行业，电视机的价格下跌了12%，而个人电子装置如PDA却上升了20%。类似地，2001—2002年，在美国的时尚印刷广告利润急剧下跌的同时，父母和儿童类杂志广告的收益却迅速攀升。

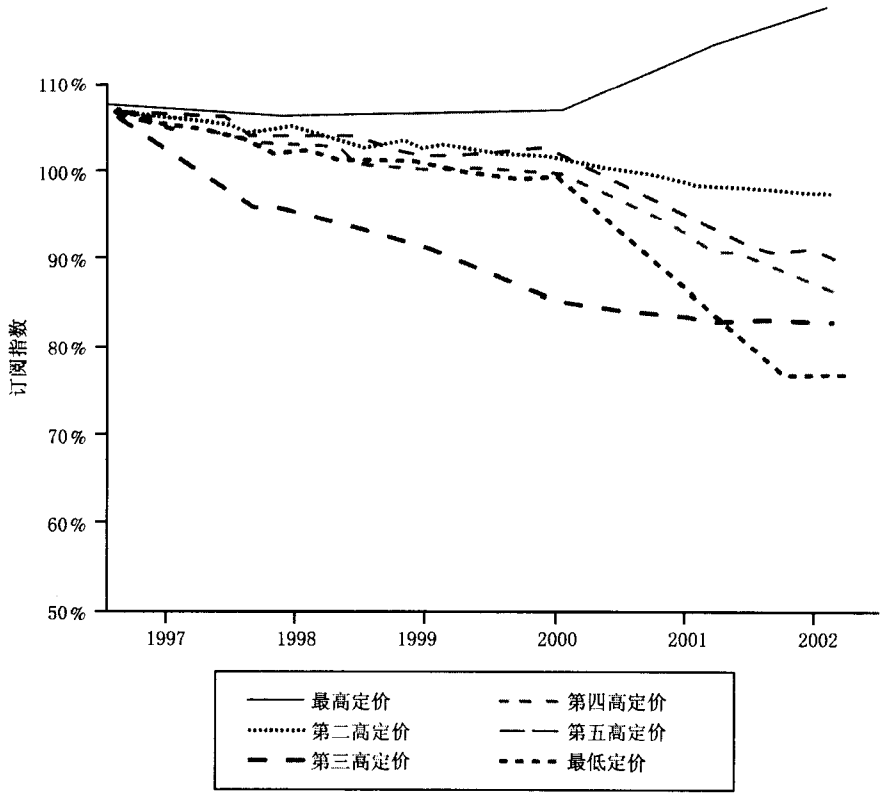
低迷时期的品牌

在低迷时期，品牌成为将顾客消费转移到你那里的一种关键手段。就其本质而言，品牌就是顾客认为他们能够从一件商品或一项服务中所得到的东西。例如，星巴克（Starbucks）的兴旺不仅仅是因为其产品的优益，

而且还因为其公司品牌识别的一个重要转变。尽管星巴克在20世纪90年代是咖啡品尝家们的圣地，但今天它以“从办公室轻松解脱”作为服务理念，并从多种诸如卡布其诺（Frappucinos）的绝妙咖啡饮料中获得了超过10亿美元的收益。[5] 品牌之所以最有威力，在于它能影响顾客购买什么和什么时候购买。在每天工作的时候我们买的是星巴克咖啡吗？在运动的时候我们喝的是什么啤酒？在度假的时候我们用的是什么胶卷？[6]

品牌对于产业市场也是非常关键的。低迷时期的大宗预算肯定和家庭预算一样都是要削减的。在许多市场中，一个预算的削减往往采取减少购买的方式，而不是购买同样多但是更便宜的商品的方式。例如，在经济良好的时期，一个图书馆对于一个具体的主题可能会购买3本书，这些书的价格和知识覆盖面都不同。当面对预算削减的时候，对于那个主题图书馆可能只购买一本书。令人意外的是，这仅有的一本书却很少是低价格的或者是知识范围有限的。图书馆所遵循的一个基本原理是，假如对于一个主题只能拥有一本书，那么就要拥有最好的那一本。假如这成为一种趋势的话，优秀书籍的出版商事实上是可以提高价格的，因为缺乏同类书的竞争，同时图书馆可以接受这类书的提价。关于这种现象的一个现实的例子在图表6.1里显示出来了，图中显示的参考书的收入来自一个低迷时期的最初几年。

暂时抛开品牌不说，另外一个实际上能够在经济低迷时期提高收入的办法就是判断你的一个子市场能否支撑价格的提升。这需要市场洞察力和一定的勇气，但是医药公司、电子器械和电信服务提供商都已经进行了尝试。当医药公司面对欧洲的价格革命时，它们以在美国进行提价作为应对。[7] 当能源公司，比如杜克能源在它没有规划好的市场中面对混乱时，它将成本和债务转移到安全的电子器械的垄断业务上去。[8] 相似地，尽管在2001年韩国经济放缓中零售价格普遍下降，但一些有着全球性大品牌的零售商，比如路易斯·威登（Louis Vuitton），Celine和Fendi却取得了两位数的销售增长。



图表 6.1 专业杂志的 6 个订阅层次

如果你必须降价的话，做得聪明一点

令人遗憾的是，时间的限制或者你所在行业的性质可能不容许你对于低迷时期的效应进行弥补，因此现有的支撑性价格变得难以获得人们的认可。那么下一步怎么办呢？你必须调整你的价格、供给，或者需要的话两者都进行调整。我们建议按照下面的战略和指导方针来完成这些工作：

- 不要被预算所左右；
- 使用促销手段而不是直接调整价格；
- 创新定价及对商品和服务进行重新包装；
- 锁定你的最佳客户群；

■ 先于你的竞争对手采取行动，但是避免价格战。

不要被预算所左右

有的销售商在低迷时期提高价格。他们认为当总量增长开始放慢的时候，单位价格的增长可弥补损失。确实，如果转换成本很高而且转换周期很长，那么这种逻辑会有一定的短期效用。对于许多管理者来说，一个深层次的动机是他们的年度补偿计划的性质，现在就获得好的奖金总比投资将来的收益要划得来。无论如何，没有考虑到动机的战略是很普遍的，2001 年覆盖 12 个行业、35 家公司的一份调查报告显示，其中 5 家公司尽管处在低雇用期，但仍然提高了价格。[9] 我们很有理由从低雇用现象推断这意味着公司的某些人知道低迷即将来临。

然而通过提高价格来解决公司现有的不切实际的财务目标，不仅从长期来看是一个坏主意，从短期来看也是具有潜在破坏性的。纽约的商业房地产租赁市场提供了关于这种草率的定价行为的一个好例子。到 2001 年中期为止，美国经济的十年繁荣明显走向了停滞。如果一个稳步下跌的股票市场尚不足以说明问题的话，那么 9 月 11 日的悲剧性事件就为这个时期画上了句号，也意味着一场严重的经济紧缩的来临，尤其是对于大都市纽约而言。尽管如此，商业房地产每平方英尺的租赁价格在 2001 年末仍然持续上涨。结果房产闲置率却在急速上升。在许多例子中，那些提价超过 5% 的楼宇遭受了超过 20%的房客流失的后果，导致了原本完全不必要的收入剧降。[10]

为了劝阻这种不恰当的定价策略，优秀的管理层应当提倡一种开放性的环境，当经济偏离了计划过程中的假设时，在这种环境中针对预算和其他目标所做出的修正可以被人们广泛地接受。将雇员激励计划和超过一年的绩效目标挂钩也可以帮助避免发生这种最终导致反生产的定价行为。这种长期的构建，使得在经济改善的时候公司更有可能回到轨道上来。

使用促销手段而不是直接调整价格

如果你的业务需要很高的销量来产生可观的利润，那么在低迷时期你

可能需要降价来维持这些销量。至少因为两个原因我们一般不建议采用改变列出价格的方式来进行降价：首先，一旦降低了价格，即便有机会提价，所列出的价格也很难再提上去；其次，此种降价方式是针对所有顾客的，但是很可能这其中某些顾客愿意继续按照原来的价格付账。

考虑一下折扣和其他促销方式。这些方法比起改变价格可以更快地实施，也可以更容易地在稍后撤销。这方面的例子就如亚马逊网上书店在dot. com泡沫彻底破裂以后，对于那些超过一定数量的订单再次提出了免费送货的理念，以此刺激销售；健身俱乐部对新成员提供了3～6个月的免费会员资格；无线服务提供商对于新用户提供了大量的奖励，包括免费电话机和一定期限的免费服务或者大折扣服务。

在2001—2003年这段时间里，美国的汽车厂商提供折扣来刺激销售。在2002年12月这些折扣平均达到3 142美元，比它们两年前平均折扣额的两倍还高。这个结果是汽车行业的边际销售额纪录。对于成本领先者通用汽车而言，这产生了可观的利润，尽管其他的美国汽车厂商并没有得到同样好的业绩。

同样，在个人电脑行业，由于预算的紧缩和没有实际购买的必要性（尤其是没有新的吸引人的应用程序来推动销售），需求减少了。在这个疲软市场环境下，戴尔公司发起了大幅降价的行动，大多通过持续的折扣或刺激的办法来进行。尽管价格降低了，但戴尔公司创造了2002年的销售纪录和利润纪录，因为它同时实现了预期的市场份额和有效的成本削减。

在这种背景下，小并不一定意味着弱。美国在线（AOL）是网上客户服务的领导者，在2001—2003年之间被迫对其广告费率进行了明显的缩减，在有的情况下甚至是零，也就是免费。在同样的这段时期，《华尔街日报》和《纽约时报》却可以维持它们网上业务的广告费率而无需进行大的调整。[11]这两家报纸的网上辅助业务得益于rock-solid的特许经营权，因此尽管规模小，但它们并没有遭受重大的冲击。

创新定价及对商品和服务重新包装

顾客拒绝购买产品或服务是价格下跌压力的表现。下文将详细描述的

分层排列的产品和不同形式的价格差异化，在这样的环境中将更为重要。

在2001年有九个国家影院公司申请破产，这占据了1/3的美国银屏。这些连锁企业尝试通过董事会同意严格的提价策略来保持自身应付自如。与此相比，像AMC一类的连锁企业以及大型的独立影院，已经开始制定一系列创新的非高峰定价计划，从白天的音乐会实行低价门票开始。在价格条款中，这些精明的影院对它们的产品实行层级划分。和内容创新结合起来的这种定价策略证明了它要成功得多。在这个案例中，这是幸存和失败的差别所在。[12]

对服务的再包装可能有助于把它们交到觉得自己并不富裕的顾客手中。有的运动团队对于这种需求下降的应对措施是提供给球迷们一个系列广泛的套装票，例如，包含10、20、40场比赛的票，而不是整个赛季的票。这种战略可以保证有足够的露天看台观众来维持重要的价格提升，甚至是在低迷经济环境之中。[13]

另一个在经济低迷时期有助于保持收入的创新方法就是将你所提供的产品转换成服务或者提供的服务转换成产品。这为什么会有帮助呢？想一想在2002年——一个不景气的年份，核心消费者价格指数里面的商品价格下跌了大约1.5%，但是服务价格大约上涨了3.5%。经济学家在解释这种分歧的时候指出，制造商是来自亚洲和其他地区激烈竞争的受害者，而服务提供商并没有遭遇到这样的竞争。正如关于这种现象的一片文章所说的："假如你在凌晨两点需要一个水管工人的话，你不可能打电话到曼谷去找工人。你只能找一个本地人，他会向你要价每小时85美元。"[14]因此这种零杂工人的成本要多出5%。

乍看起来似乎服务提供商们是走运的，而产品生产商们是倒霉的，但事实并非如此简单。大多数公司可以选择如何去服务他们的顾客，但通常只有一些警觉的公司能够有效地执行这种选择。有一家精明的公司，将其原来给市政当局安装灯泡的业务转移到提供街灯服务的业务上去，这个小小的战术转移带来了巨大的由于避免竞争而得到的可观利润。同样，零售商Office Depot开始将其业务转移到承包打印上面，而不像原来那样仅仅销售影印机和耗材。正如稍后第9章将描述的一样，其他的公司也已经开

始通过提供齐备的租赁和服务的捆绑来进行这种从商品到服务的转变。

锁定你的最佳客户群

对于你公司的产品和服务的未来价格，假如你认为自己比你的顾客更具洞察力（你很可能就是这样的），另外你也相信价格会下降，那么是锁定你的客户群的时候了，这样的锁定将会使你的强大竞争者试图通过虚报低价策略招徕你的客户变得更困难。

合同是达到这个目标的一种好办法。假如你把价格和一个客观的指数联系起来的话，顾客会感到这个合同是公平的，这样双方都分担了风险。注意这并不是必要的做法，这取决于你选择哪种指数。比如，一家规模很大的在线信息提供商 LexisNexis 聪明地将其价格上涨和主要利率联系在一起，因此即使信息行业的整体价格在稳步下跌，它的价格仍然保持了上涨。

另一个保持价格的战略是数量折扣，或者更好一点的——累积数量折扣。这会令顾客觉得那些偶然的低报价不是最好的选择。除此以外，这些复杂的折扣会降低价格透明度，使得顾客更加难以计算这些低报价是不是真的廉价品。

先于你的竞争对手采取行动，但是避免价格战

在低迷时期通过降价来保持市场份额可能会引发一场价格战。这样的价格战已经被证明对每个人的利润都会有所损害。[15]关于价格战更可能会在繁荣时期或者低迷时期爆发，还是仅仅可能会在通货膨胀期间不确定性增加的时候爆发，这方面的研究存在争论。[16]但是毫无疑义的是，疲软市场和一个雄心勃勃的进攻性对手是形成一个敏感价格环境的要素。汽车行业、长途电话市场、航空市场和个人电脑市场都是整个行业和其利润遭到严重破坏的典型例子，在这些例子中，竞争者们为了在低迷时期追逐市场份额和通过大幅降价来争夺顾客，造成了整个行业和利润的严重破坏。

怎样避免发生价格战呢？你应当做的第一步是给你的对手发出信号，

在哪儿你将发动价格战，在哪儿你不打算这样做。这就要求你自己首先做出决定。记住并不是所有的顾客或者地理区域都是平等的，有的对你的长期增长是战略性的和有价值的，其他的对你的价值要少得多。记住，那些你因为价格而失去的顾客，必定可以在以后用价格赢回来。因此，假如你通过领先于价格战的方式来获得长期收益，那么你这样获得的价值要远远超出你在短期内所失去的价值。

第二步你应当根据你的对手进行自身定位。你不必等到他们都建立起边线，你可以对他们现在的定位有一些好想法，这只需要你简单地想象一下你就在他们的位置上，看看他们在哪里正在遭受利润损失，他们试图在哪里弥补这些损失。一次声明关于你的业务的核心优势在于 X、Y、Z 的演讲是一个非常有效，也是合法的信号机制。适当的宣扬会避免你的竞争对手低估你对他们进攻的反应。这种信号发布在某些有价格战倾向的行业譬如航空、轮胎、水泥和高科技等都是很重要的。

总的来说，低迷时期并没有削弱公司所有的价格力量，通过灵活地应用上述这些策略，许多公司可以继续提高价格。

繁荣时期的定价

谢天谢地，经济发展时期比经济放缓时期或者经济衰退时期要长得多，也显著得多，然而繁荣时期所带来的不同的机会与压力对公司的长期财富也存在一种对等的影响。

在经济回升时期，顾客一般对于高价格不那么敏感，增长指数在上升，财产的价值也在上升。这些在低迷时期都会出现下跌。因此一般而言购买一件物件需要更多的钱。利润在上升，而公司的计划也变得更加雄心勃勃。结果，产业购买者在经济回升时期考虑得更多的不是价格而是供给的安全性。失去一个机会的成本比缩减开支得到的潜在收益要大。同样，消费者很少注意价格标签，因为可供他们自由支配的钱也多了。

在这样一个经济回升时期，由于提价而可能带来的风险大大降低了，因此这是一个开始提价的理想时机。但是，仍然有一些指导原则可以帮助

你将成功的机会最大化，将失误的可能性最小化。我们建议您：

- 强调你的传递能力；
- 快速完成提价，别等到下一个财年；
- 快速跨越成本增长；
- 别太贪心，抵抗更多市场份额的诱惑；
- 建立价值与维系顾客基础；
- 投资于价格与品牌。

强调你的传递能力

网络系统制造商思科提供了一个好例子，它告诉我们应当如何修改运营方向以匹配顾客优先考虑次序的改变。在 20 世纪 90 年代的大部分时间里，思科每年都会增大一倍规模，同时在高利率的情况下仍然保持了股票价格的上涨。为了使市场机会和华尔街方面的收入（而不是边际利润）增长达到最大化，公司主要集中于增长而不是成本。特别是，它对于生产瓶颈进行重复的检查，也采用新的方法来加快产品的启动和升级。碰巧，这些检查得到了 CEO 的关注和支持。供给的安全和更有效的配送也是主要的考虑因素。[17]直到大约 2001 年，仅靠提供低价供给的思科供应商只能获得很少的利益，而那些靠提供完善的措施、优秀的配送时间表和条目并保证绝对品质的供应商则获得了青睐。

在 dot. com 泡沫剧变之后，思科发现自己处在了一个截然不同的环境中，顾客变得高度关注成本。[18]这导致思科也不得不关注成本：原有的定位被彻底清除，供应商的价格必须经过细密的“梳子检查”。本来这完全是恰当的，但这也代表着价格敏感性方面的根本转变。

快速完成提价——别等到下一个财年

正如我们所提到的，在繁荣时期的提价对顾客而言是更能够接受的。但尽管如此，提价绝不应当在没有相应解释的基础上进行（见第 7 章和第

14 章)。在经济回升时期的一件好事就是价格的提升可以很容易被归结到成本的上升上面。顾客能够接受这点是因为直觉告诉他们：毕竟他们的成本和收入也在上升。

尽管存在这些令人高兴的情况，但许多公司仍然不愿意在繁荣时期提升价格。他们没有看到总体市场和股票市场的价值结构已经发生了变化。现在增长比收益更加重要。相对于收入增长和供给安全而言，低价已经不那么重要。那些犹豫的人们正在冒着被高增长型竞争者夺去领导地位的风险，而正是这些高增长促进了繁荣。

当你所在的行业都在进行提价而你不这样做时，还有一些其他的问题。首先，无论做出提价还是不提价的决定，这都暗示着你对顾客的选择：不提价可能会导致你选择落后的成本导向者作为你的顾客基础。其次，现在不提价可能会导致以后的一个“追赶”问题。假如价格每 6 个月提升 4%，那么对于那些没有这样做的公司而言，一年下来他们就要面对这样一种处境：要么在一年之内突然提价 12%，要么将它的投入成本继续延迟 4%。这都不是令人高兴的选择。

假如在你的市场里的确有一项关键性的成本提高了，例如原材料或者其他投入，你可以考虑以附加费的形式来提高价格，这样做可以避免人们的抱怨。许多行业已经成功地运用了这个方法。例如，当油价上涨的时候，运输公司增加燃料附加费，当新闻用纸和其他纸涨价的时候，出版商增加纸张附加费。这样做很有好处，因为附加费意味着基于异常的成本条件而增加的临时价格。顾客更容易接受这种稍高的价格，因为他们预期着当成本下降的时候这些附加费便会取消。

别太贪心：抵抗更多市场份额带来的诱惑

有些公司不愿提价的另一个原因是他们不能抵抗赢得更多市场份额带来的诱惑。许多管理人员试图利用竞争对手现在的提价行为赢得一些顾客，尽管他们也打算在稍后采取完全一样的做法。但是在重复运用之后，这种策略变得不尽如人意：它使得你的竞争对手不愿意带头提价，还可能

在你试图提价的时候对你采用这种同样的策略。结果无人获益。

因此，当一个或者更多的竞争对手提价的时候，不要犹豫，做好跟随潮流的准备吧。这会清楚地告诉人们你也对整个行业范围内的提价行为感兴趣。

投资于价格和品牌

因为在繁荣时期和价格相比，顾客更加注重价值，所以品牌扮演了一个至关重要的角色：它成为了你传递价值信息的媒介。提供低价并不会承诺更好的品质与配送的安全，确实，它很可能暗示着相反的方面，正如第7章所将描述的一样。因此，当想到品牌的时候，考虑一下投资于价值。

例如，现在是建立新的特色或者服务的时候了；因为它们增加了价值，且你更可能收到回报。繁荣时期也正是你考虑重组价格的好时机，你可以取消那些你在低迷时期所投入的免费赠品或者特色增值项目。最后，执行新的与价格有关的IT能力可以产生双重的好处：在好转时期和恶化时期产生的价格波动中，这些新的能力可以使你通过创新的方式来避免或缩小下降的价格产生的压力，由此在与其他竞争者的竞争中取胜。

一些行业观察家认为经济衰退时期是投资增长的最好时期。很明显每个人都会愿意在广告更便宜和竞争者退出的时候投资品牌和基础设施。[19]但是，正如很多人发现的，精确地确定这种投资时间是十分困难的。品牌信息在好转和恶化时期是不同的，因此定时是需要十分精确的。除此以外，如果你的产品不是经济衰退的证据，而且经济持续下跌而不是好转的话，股东价值将会完全丧失。

明确地航行

充分利用高需求阶段并从低需求阶段中抢救价值是可获利的定价政策的基础。所以所有的定价决策都需要根据现存的和正在不断变化发展的经济条件来进行制定和修正。定价和品牌策略的基础从来没有改变过，但是应用这些策略的时候要求在预期的繁荣和衰退的时候采取相反的策略。一

个适合应用在上述时期的品牌策略可能与在衰退时应该使用的策略非常不同。在上升时期，质量和运送安全可能是品牌认知的关键。而在下降时期，这个关键可能就转化为你必须确保使消费者看到你提供的价值和价格是有竞争力的。

强有力的领导力体现在循环中的每一个环节上，这对于制定有效的价格和品牌策略都是十分关键的。能够在繁荣时迅速提高价格，在衰退时立即降价的能力也是一项竞争优势。制定正确的品牌任务是至关重要的。理解了可制胜的价格可有助于你设计成本和管理成本花费。这种决策是有难度的，因而也就不属于中层管理者的职权范围。而高层管理者必须要制定出可以应对广泛的经济变化的策略，也就是说高层管理者必须调整航道，并驾驶船只明确地驶离暴风雨。

第二部分

Winning the Profit Game

如何定价和创造收益

第7章 价格是一种面向消费者的语言

公司都喜欢与它们的潜在顾客对话。从销售人员、营销部门到管理层，每一个人都急切地要解释产品或服务的价值。然而就算是广告，也是向消费者解释价格或价格结构的一种方法。因此，一位前通用的 CEO 坚持每天都收看电视广告，但是他只注重价格。

事实上，有时候价格胜过了一大段言语、一大堆广告或其他营销手段。研究表明，消费者在若干年后甚至是几十年后，还能回想起价格。[1] 事实上，个人的消费经历，无论是产品还是服务，公司能够传递给潜在客户唯一最重要的信息便是价格。

什么是价格语言？它的一些基本因素很简单而且我们都知道，例如在比较竞争产品的价格时，高一些的价格总是暗示着该产品有优于其他产品的地方——产品本身它的专门名词或者是它服务的特殊客户群的市场。

一些其他价格语言的因素更加模糊、复杂且随着环境的改变而改变。例如一条有多种解释的信息：在某一商场里为消费者提供了一种新的折扣。在消费者第一次使用商场的信用卡时，该商场给所有用信用卡消费的消费者以 15%的折扣。该广告可以有以下 3 种解释。

- “您不了解我们，所以我们以此吸引您来消费一天，一旦您在这里消费，您便会了解并爱上我们。”
- “我们需要新的顾客，在一天的消费中我们会给您奖励以吸引您来消费。”
- “我们了解开一个消费账户对您来说太麻烦了，所以我们给您折扣。”

然而在众多案例中，我们发现许多特殊的促销只对现有的顾客有效。

Brooks Brothers 每年都会寄出一批打折卡给现有客户，并附上一些关于促销的邀请。而这些促销信息会在之后的广告中传递给大众。这一信息表明："我们更重视现有顾客而非新的顾客，这里便是优惠的确凿证据。"

假设公司在提供新顾客奖励的同时也给现有的顾客提供促销。这一商场将传递没有目标的信息："我们商品的价格一般低于价签上的价格，您若是想避免随意地在这里买东西，就应该等待促销活动。"[2]

第三个例子：一个大床垫批发商声称由于他能大量进货，因此他以最低的价格提供了最好的床垫。这条信息看来是：我明白我的价格不能说明我提供的产品质量，但这就是解释。

这里的意义在于，对于高层管理者来说可以确保公司的客户将数字化的价格传递出来的信息通过文字的形式明确地理解。也许口头的信息总是被营销和价格部门制定出来的数字化的价格结构所表现，因此品牌和促销之间并没有什么矛盾。

其他因素：掌握时机和出价模式

掌握时机对于一个价格传递出来的信息有着极其重大的影响。大多数的品牌可以支持偶尔的促销或是降价，而且在大多数情况下人们认为这种降价是具有时效性的。[3] 但是，如果一个品牌每个月都降价，就会让人们对这种时效性失去信任。相同地，大多数客户在要求原材料降价所进行的谈判中运用的行业知识也会使价格失去它的可信性。事实上，没有什么比销售人员不将降价的商品向顾客做出任何解释更坏的事情了，因为这极有可能使顾客认为他们也许能获得持续的，甚至是更大折扣的可能。如果一次降价带来的是来自消费者的质疑，那么价格所传递的信息就会变得更糟糕，使消费者认为商家只将最优惠的价格提供给最挑剔的顾客。同样的道理，如果商家多次降价也会引发相同的问题。而且，如果消费者对商家的降价行为感到困惑，还可能导致更坏的结果。

掌握时机对于议价，比如谈判中双方的讨价还价，影响就更大了。根据情况的不同，对价格的快速反应可以被对方理解为"我很果断"或是

“由于时间紧迫，所以价格并不重要”。资产百万的 Cellular One（AT&T）的创建者克雷格·麦考（Craig McCaw）在购买政府拍卖的 PCS 时，使用了一种新的出价方式。在拍卖中出价是完全公开的，他经常会与大型电信公司在价格上展开竞争。

麦考的目标有一点不同寻常，他的目的并不是每次都赢，而是通过参与确保其他的参与者并不会每一次都能用一个很低的价格得到标的。这样，他们在以后将不会有足够的资金去和他竞争他志在必得的物品。

很多时候，麦考会在其他电信公司出价前就抢先出价，而不是等待着其他人抢先，自己再被动地与他们竞争。由于电信行业的出价过程是劳力密集型、困难而又缓慢的，因此麦考希望他能通过先于其他购买者出价而使他们失去判断力，并引诱他们出高价而因此在以后失去购买能力。也就是说，当麦考出价 100 美元的时候，他的目的是让其他的买者出到 120 美元。这种方式确实很有效，因为它所带来的结果是使一些活跃的竞价者变得捉襟见肘，而一些独立的竞价者则干脆破产。

除了出价的时间很关键外，出价的方式也很关键。以大西洋城赌场的发展为例。开发商买到了除了一小块儿由于其所有者是一个上了年纪的老妇人而不愿意出售以外的所有土地。他们给她开出了一个十分慷慨的价格，但是仍然遭到了她的拒绝。一轮又一轮更高的出价换来的是一次又一次的拒绝，随着开工日期的临近，开发商开出的价格在惊人地增长着。这种策略显然是个错误。

从卖者的角度来看，这种逐步升高的出价传递出了一个明确的信息：别在这次就同意将土地卖出，因为买者一定会在下一次出更高的价钱。与之相反的出价模式是成功的出价必须是每次有小幅度地增长，有时甚至应该是减少。那么在这种情况下，价格所传达出来的信息就变成了：你不会在这种无谓的坚持中获得什么利益，再这样坚持下去，你连现在的利益都得不到。遗憾的是，因为这个开发商传达出了错误的信息，使双方都没能获利，结果变成了：开发商决定他们将不得不绕开老妇人的房子进行施工，而老妇人也失去了大发一笔横财的机会。

了解你的受众

生产经理和市场人员都清楚价格信息需要传递给广大的受众，特别是产品和服务被销售给公司或其他的大型组织时。经理们不能预想到当信息经过目标受众，诸如大型组织的管理者、财务主管等各种各样的中介后将会被过滤成什么样子。过滤者的作用可能是使信息发生混淆，或者仅仅将原有的信息转换成具体的行动。比如说，如果一项信息服务以很低的价率提供给终端使用者，那么一个公司的系统管理人员很可能会将所有的条件和条款浓缩为简短的一句话："随心所欲地使用。"从我们自己作为各种服务的最终使用者的个人经验和体会来说，很多时候我们虽然接受到大量的复杂信息，我们却经常将它们归纳为一句不能再简单的信息，诸如"它很便宜"或"它很贵"。相似的简单化了的信息也经常公布相关的保证，经常地说法是"它已被处理了"或是"要提高警惕"。

一些生产经理应对信息混淆和简化的措施是坚持价格传递信息的简明。但是，将简明的信息传递给复杂受众的方式不能头脑简单而是需要足够的聪明。

根据受众和市场部门确定信息

为了创造出正确的信息，制作一张你的个人客户以及他们所在的机构的清单是十分必要的。正如我们在第 4 章里所谈到的，所传达的信息不仅仅影响单个的受众，而且还会影响到这些受众将如何概括你的价格结构，图表 7.1 给出了一些典型的例子。

每个受众都毫无疑问地将其听到的关于一项服务和产品的描述与自己关心的价格联系起来。正因为每个信息的受众都有自己独特的考虑和责任，因此最好向每个人传递一种不同的信息。

值得庆幸的是每个人并不同样在意。如果你坚持你所碰到的情况是与众不同的，而且你所面对的受众都同样地在意，那么说明你并没有充分地

了解你的细分市场。我们发现任何大的市场组成了垄断的细分市场，而这些细分市场又具有不同的价格敏感度和关注点（见第4章）。在每个细分市场里，每个不同的团体在考虑到买卖和价格决策时都有它们主要的利益和影响力。考虑到它们所处的特定细分市场，那么向每个细分市场传递的信息就会相对地简单和易懂了。

受众	主要考虑的因素
公司的领导层	增长销售收入还是账本底线？
运营经理	可否使运营成本更低些？现在的方法是确凿无误的吗？
销售经理	购买是否有助于销售？是时间密集型的吗？是否适合支出计划和预算呢？
财务主管	此种预算是低风险的吗？发票正确吗？
行政主管	是否需要主动的管理？使用需要监控吗？
终端使用者（比如卡车司机、机器操作者、销售员、律师等）	昂贵还是便宜？一个卡车公司的总裁说他的车队使用的全都是Peterbilt牌子的车，因为司机们都知道车子很昂贵，因此小心驾驶。
产品和服务的终端消费者或受益人	服务和产品是否有所改善？是否影响到了价格？
技术支持人员	是否稳定？质量好吗？

图表7.1　有关受众是如何受到价格水平和结构影响的例子

计算机领域有一个典型的例子。大多数公司都在如何与计算机及计算机用户交流方面创建了一系列的革新步骤。因此，当这些公司每迈上一个台阶，它们就会组成一个与众不同的出售公司计算机设备的细分市场。举例来说，在第一个阶段，一个以销售IBM产品起家的公司由它的IT或是MIS部门运营。因为这些部门的业绩主要依靠财务指标来进行评判，因此它们会专注于设备出租和软件销售的长期成本，包括维护成本和一切相关的成本，对这种类型的受众来说，一个成功的价格信息可能是："长期总成本更低。"在接下来的一个阶段，运营单位就会开始建造它们自己的计

算机网络和发给部门成员属于它们自己的计算机。这经常被短期的结果所驱动，但是从长期来看并不会获得显著的利益。这时，针对这个细分市场的正确信息可能是："现在在这里你的每一美元将拥有最高的运营效率(MIPS)。"[4]

在接下来的步骤里，成本经常会急剧地上升，销售部门也因此会被要求采取措施以控制支出。而销售部门经常不能计算出长期的成本并且对性能和 MIPS 漠不关心，所以它们将重点放在初始价格上。这里的价格信息可能是："为最好的长期价格设计的最好性能。"

正如你所看到的，上面所描述的每个变革阶段都有它们所关注的重点。因此卖方价格所隐含的信息是基础性的。在图表 7.2 所示的例子中，一个包含两个卖主的隐性市场中分别根据公司的不同需求提供了两种具有相同的最初 MIPS 的价格。

供应	卖主 A	卖主 B
期限（80MIPS，5 年期）	80 000 美元 加年均 10 000 美元维持	60 000 美元 年均 20 000 美元维持
支出的净现值（折扣率为 0.07）	121 000 美元	162 000 美元
MIPS	1.0（或 1 000 美元）	1.3（或 1 300 美元）
隐含信息	最好的长期价值	最好的初始资本的 MIPS

图表 7.2　两种根据公司的不同要求提供的本质不同的价格

不出意料，卖主 A 在第一阶段赢得了生意，因为它为 IT 部门提供了更低的现有开支。但是当这个公司进入了下一个阶段时卖主 B 取代了卖主 A，因为卖主 B 提供了更多的初始投资的 MIPS。虽然每个卖主都采取了持续的供应政策，但是起关键作用的是供应是否能满足每个阶段特定的标准。

倾听消费者的声音

有些管理者在调查消费者认可的价格时只专注于价格水平，而忽略了

价格的结构，甚至对开票这种执行上的细节也漠不关心。这是一种短视的观点，甚至可以称之为一种错误。正如图表 7.2 所示，在价格水平上往往没有单一的目标。价格是旁观者的眼睛。如果你没有对你的目标市场所青睐的价格结构给予足够的关注，那么你就不可能向决策制定者和受众传递正确的信息。

消费者对你的价格信息很少予以还价或对价格评价的方式做出反应。他们往往会到竞争者那里买东西或是要求折扣。有许多方式可以了解这些微妙的信息。比如说，你通过网络卖东西，你可以追踪消费者的路线并发现消费者在什么地方放弃了他们的购物车。[5] 如果你知道他们在知道运输需要付费时放弃了购物车，那么你就会明确运输费是一个关键点。

即使你不直接销售，你仍然可以建立一些渠道来得到消费者的反馈。很多年来，苹果电脑公司都没有建立一种方式使消费者可以很简单地打电话给公司，以对商品、价格或顾客支持做出评价：所有这些都被认为可以在分销商那里得到解决。但是当苹果电脑公司认识到失去顾客反馈，包括对价格反馈的重要性的时候，它马上建立了自己的反馈系统。苹果公司提拔了一个客户服务总监为副主席，使它不仅可以收集到客户的信息，而且还可以采取立即的行动。这成为苹果当年顾客忠诚度迅速增长的原因之一。

顾客的反馈十分重要，因为一些看起来可能对你运送的产品和服务没有什么关系的细节：比如说一张明显是用于某部门或某类开票备用的账单可能对依靠这些账单向政府或是客户索款的消费者来说就十分重要了。在某些情况下，负责审查和处理账单的行政人员可能级别很低，所以表面看起来也就没有多重要。但是，对于一个依靠账单索回款项的公司来说，对坏账的处理成为高级管理人员的职责只是早晚的事情。一个清晰的账单设置对于客户说“我们了解你的生意并且在这里随时帮助你”是十分有效的。一张缺少细节信息的账单可能会被明显地认为说明了“倒闭”。

小结

明白你的客户的需求。价格是大多数消费者认为最重要的因素，而且

时常能引起他们极大的关注。别给消费者诸如“仅仅在这里打折时才来这里购物吧”这样的信息，除非你是真的这样想。

每个公司必须确保在它的价格里所传递出来的信息不是自相矛盾的，更不能是错的。价格应该强化你的公司所做的产品展示或是广告中传递出来的信息。如果管理不以价格为准，那么你的价格将不可能与你的策略和目标相匹配。

第8章 设定价格水平的方法

如果本书所讨论的内容是关于家庭装修，那么本章的主题就是铁锤。铁锤可以分为许多种类，但在那些值得尊敬的工匠们的工具箱里肯定会有某种类型的铁锤。与此类似，在定价方面最经常出现的问题就是："我们应该为这件产品收多少钱?"本章将为你描述制定决策的几种不同方法。

当然，本章将描述的15种方法并不涵盖定价方法学的全部内容，若全部包括将需要几本书的篇幅（而且并不吸引人）。但它们确实覆盖了很大范围的定价选择，因此对管理层而言相当有用。基于它们的高效性及可复制性，特别是对于那些主要从产品性质上加以分析的定价方法，我们通常称之为定价引擎。

图表8.1中总结了这15种技巧或定价引擎。本章余下篇幅将依次对它们进行描述。你可以挑选阅读那些对你最为有用的方法，不必按顺序浏览。

定价技术	优　势	劣　势
竞争者匹配法	假定质量相同，与市场联系密切	可能会比较慢，不是最理想，或者不可能
市场试验	精确度高	很昂贵，有时不是一个好的选择
价值分析法	从顾客的角度出发	很难评估价值分享
经济模型	使用率高、有远见；强调平衡点；实时产出管理的关键	需要为准备定价的市场建立运算规则和模型
需求曲线	对产品计划很有用	有时候很难建立
供需曲线	对能力管理很重要	有关建立范例和体系的重要努力
税收及管制战略	在某些市场回报很高	没有关注顾客和竞争者

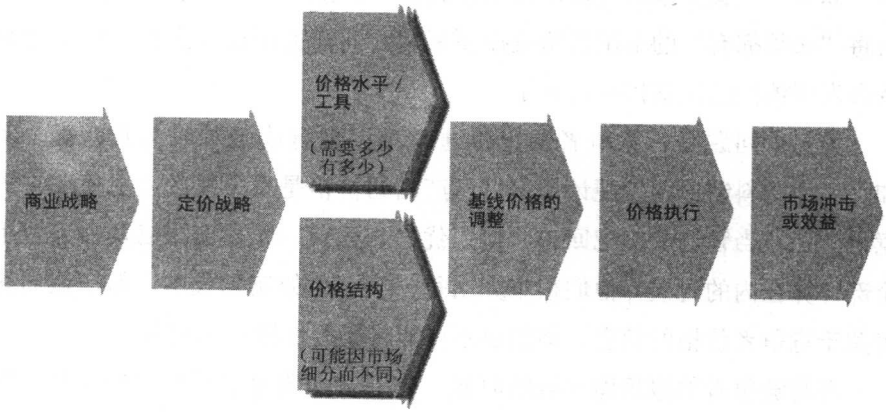
联合分析	对固定市场的需求是很好的模型	范围狭窄，可能性的观点有限
专家的观点	有时很精确	需要真正的专家，可能会比较保守
军事演习和情境计划	很好地处理不连续问题	昂贵且耗时
作为质量标识的价格	对有些产品有效，而对其他产品却未必有效	即使在合适的市场，也可能会有很大偏差
基于成本的定价	关注于利润的价格元素	没有最大化利润
谈判	独特资产或者有限购买者数量的关键	耗时并且结果不确定
拍卖	交易自身确定价格，如果销售者无法决定定价那么就很有用	昂贵的初始成本，有些拍卖效率很低
历史价格	方便实施	潜在的螺旋式下滑，有时会忽视细分市场

图表 8.1　定价技巧菜单

不同的方法适合于不同的市场。在某些情况下，你唯一的选择是与竞争者相匹配，而在另一些不存在竞争的情况下就意味着制定价格水平的方法在很大程度上依据你为顾客提供的价值。在一些情况下，一次市场试验或许是有效的或可靠的，但你的市场可能是单一的（无法为市场试验分离出一部分），或者你无法为其支付高额的费用。那样的话，在方法 8 中描述的联合分析法则可能有效。如果你所掌握的市场信息有限，你可能需要依靠拍卖的形式获取由你的客户提供的信息。另一方面，如果你拥有足够的有关价格回应性的信息，你会发现一套电脑化的供需收益管理系统是必不可少的。若你所在行业面临的变革是彻底的和非连续性的，并因而具有高风险性（例如在计算机硬件行业），那么军事演习或者模拟则可能满足你的需要。最后，某些定价活动相对其他方法而言成本较高，意味着你也需要考虑你的业务的经济性以及你所能够支付的费用。

这里列举的一些方法并不能为你提供销售账单上准确的价格数目。实际上，大多数方法应该只产生一个基线价格，这个价格是在各种折扣、特别促销或者暂时的市场波动之前的价格。尽管如此，基线价格也是相当有用的，因为它帮助确定公司推出的新产品售价在合适的价格幅度范围内。

而且，合适的定价引擎可以根据需求、竞争以及短期报酬的考虑迅速重新制定价格。图表 8.2 展示了定价引擎在价格制定过程中所扮演的角色。



* 对基线价格的调整有很多原因，包括市场短暂的波动、销售折扣、数量折扣、竞争者反映、销售促进以及试用。

图表 8.2　在整个体系中的定价引擎

因此，本章涉及的定价引擎只是提供一种基础的服务，你应该认识到，诸如打磨机、漆刷等其他工具对于完成工作而言同样是必不可少的。

方法 1：竞争者匹配法

第一种方法，也是较为常用的方法，就是让你的定价与竞争对手的定价相关。你可以与竞争者直接匹配，或者你认为你的产品、服务、客户组合或者渠道与竞争者不同，你可在与其匹配的同时保持适当的差异性。

适当的差别将随市场细分而变化，正如 MCI 针对 AT&T 的定价。在 20 世纪 80 年代的大部分时间里，AT&T 在住宅和大客户市场上拥有产品、品牌和渠道优势，因此 MCI 必须给那些细分市场提供显著的折扣。但是，对小客户市场来说，MCI 拥有强大的产品组合和渠道能力，因此在这个市场上 MCI 的产品收费与 AT&T 相当，甚至高于 AT&T。

模仿竞争者的价格是一个相当安全的定价方法，但是它有一些瑕疵。其中一个问题是这个过程是有反作用的，并且有时跟进者比不上先行者。

例如，很多客户在某一特殊的购买目的上预算都很有限，因此实际上卖主不是针对一次特别的销售活动进行竞争，而是针对客户的预算金额展开竞争。如果一个卖主采取行动用完这些预算，例如，如果出版商通过增加价格将“必须拥有”的书出售给法律图书馆，同样使用这种定价方法的竞争者会发现他们已经被挡在门外了。

另一个问题是，竞争者的定价通常难以理解或是难以与其匹配。例如，一个塑料制造商发现计算出自己产品的价格是不可能的，更何况它的竞争者了：当管理者们把回扣、促销优惠、运费、库存安排以及财务费用全部计算在内的时候，他们很难算出每一个订单的实际成本。即使他们获得关于竞争者价格的信息，他们也不可能将那些价格一一阐明。

在与竞争者的报价做比较的时候，你通常需要考虑质量上的差异。例如，一辆梅塞德斯豪华轿车的单价可能比一辆福特轿车高得多，但是一些车队拥有者发现，将完全所有权费用分摊到每年每英里上，事实上梅塞德斯轿车由于其更长的使用寿命而使花费较少。

在很多情况下，与竞争者比较价格的度量标准很难建立。例如，费用固定以小时为单位计算，这仅仅只是一方面的情况。如果一个竞争者生产效率是另一个的两倍，那么你就需要以产量为度量标准，例如，所处理用户电话的数量、所创建的源代码行数、所打扫房间的数量，或者所教育的学生数量。我们曾经在软件开发行业内发现这样一个例子，其中一家开发商的收费为每小时 23 美元，而另一家开发商的收费为每小时 60 美元。不过，第二家开发商凭借其编码和管理技能而拥有 6 倍于前者的生产率。通过对每行代码的价格进行比较，显示相对于第一家开发商每行代码 2.25 美元的价格，第二家开发商的产品价格更为便宜，每行代码 1.17 美元。

方法 2：市场试验

试验可以通过许多方式进行。例如，当测试降价的影响时，可以对所选择的客户、细分市场或是地理区域市场提供特价。

最可靠的实验方法就是改变价格。较为适宜的做法就是在一部分市场

上改变价格，而另一部分市场（与前者极其相似的市场）价格不变，以此作为控制装置。如果总需求上升或是竞争者采取某种新措施，这为你提供了一条基线，你能隔离市场的试验结果并且测量价格的影响力。

令人遗憾的是，虽然这种方法有利于依靠促销的结果获取市场信息，但短期促销试验的结果与长期的结果是不同的。消费者可能会大量购买特价产品，但从长远来看，消费需求并不会显著改变。另一方面，如果频繁地采取特价，则特价就会被认为是普通价格，其结果就是只有急于购买产品的消费者才会在两次特价之间购买产品。

方法 3：价值分析法

这个方法包括确定你能创造多少价值，以及你能从中得到多少适当的部分。例如，印度软件开发商的总开发成本比美国软件开发商开发同类软件要低 40%～50%。这些印度的外包商明白，帮助客户节约 20%～25%的成本将带来生意上的成功，同时自己可保留余下的 20%～25%。

方法 4：经济模型

这个方法是我们最为青睐的，因为它使我们能最精确地了解市场的价格。任何业务的经营都遵循某种关键的经济原则，但在经济分析方面走在最前沿的可能是金融行业，部分原因可能是金融服务通常有较高的可比性以及成本的同一性。

我们接触最多的就是航空公司、酒店以及其他销售商对收益管理系统模型的应用。这些模型的出现使航空业出现了彻底的改革。20 世纪 80 年代之前，航空公司常常更改路线，并且使用不同大小的飞机，以适应购买飞机票的乘客数量——这个程序花费了巨大的财力和人力。现在，航空公司依据规范的时刻表并使用标准的飞机，因为一旦发现有剩余的座位，公司就会降低票价，使飞机满员。

更令人印象深刻的是，这些系统以实时的方式操作。例如，美国航空

公司的 Sabre 系统每 6 分钟调整一架飞机机票的价格。如果你为你自己预定一张机票，十分钟之后再为你的同事定一张机票，价格可能就会改变。Sabre 系统表明，飞机上的座位每售出一个，则该飞机机票售完的可能性就会增加，因此你就应该为下一个座位支付更多的费用。

虽然复杂，但航空公司的收益管理系统却基于一个简单的观念：努力使价格与寻找舱位的旅游者的议价能力相匹配。

另一个以规则系统定价的例子来自产品线较多的世界零售业。如果你是一个零售商，那么通常最关心的事情是存货周转率。营业额能以多种方式测量：例如直接测量，即每平方英尺零售空间的销售额。很多厂商提供软件用以优化此类计算。这些程序着眼于周转率、利润率、存货成本以及诸如培训、客户服务等相关成本，然后设定最优价格。为此，这些程序需要一个有关价格弹性的模型，这当然是最困难的部分。不存在神奇的弹性数据。要获得这些数据必须通过市场试验，或者按照历史数据进行估计。

参数定价法是统计学和经济模型的结合。参数模型作为一种资产定价方法，不考虑不确定性和市场起伏的因素。一个著名的例子就是有关金融期权的布莱克-斯科尔斯期权定价模型（Black-Scholes Option Pricing Model）。[1] 在所有主要的股票和商品交易市场内，每天都要上千次地运用该模型及其变化形式来计算期权价格。逐渐地，该公式也被用其于其他领域，例如为电力和其他长期供应品定价。[2]

但是，模型反过来也提出了大量的要求。在推动管理层考虑如何制定最优价格的同时，模型也要求一家公司完全理解其自身的定价动机和价格弹性。模型也要求投入资源能力加以构建，但有些市场过于复杂或者市场太小而无法保证这样的投入。模型应用的最好时机是面临集中控制定价和市场营销、有限的产品线以及一次大额交易的时候。如果这些条件存在，那么我们建议你投资开发经济运算系统并且将其运用于制定更合理的价格。

方法 5：需求曲线

另外一种决定价格水平的方法就是推测你的产品需求曲线。需求曲线

显示，在不同的价格水平下你所能销售的产品数量。它通常是向下倾斜的，表明价格高就会卖得少，价格低就会卖得多。在多数情况下，沿着需求曲线会有明显的平稳状态。出现这样的结果是由于许多客户都用普通水平衡量产品价值，因而他们愿意支付一个普通的价格。通常一个客户群就是一个细分市场，一旦你的定价超过该市场的承受能力，销售额就会迅速下降。因此，一条真正的价格需求曲线不是一条直线。

运用需求曲线定价的典型例子就是 20 世纪 60 年代早期的长途电话业务。AT&T 发现如果降低长途电话业务的价格，则长途电话的使用率将迅速上升，其速度超过因降价引起的收入减少的速度。于是公司通过对需求曲线的预测，为该业务制定了极低的价格。由此带来了最优价格水平，并一直保持到贝尔系统的停止使用及其后的价格战。

一些经理反对使用需求曲线，理由是构建曲线太困难。然而，困难的程度比最初可能出现的要小得多。在许多情况下，经验将会告诉你需求曲线的形状，接下来的问题仅仅就是让它成为理论。如果你不了解你的目标市场中所包含的细分市场，那么构建需求曲线将比较困难——但是如果缺乏这样的了解，那么你在目标市场中的任何行动都将会面临困难。假定你知道自己所服务的细分市场，以及竞争者所服务的细分市场，那么你就应该能够构建一条整体市场的需求曲线，并且从该曲线中发现价格水平与业务水平在长期看来是保持一致的。

方法 6：供需曲线

供需曲线和需求曲线相似。它们的不同之处在于，你不必为需求点的变形而担心，而且还可以更关注于总体行业价格水平在长期内会如何变化。

你可以使用供需曲线来计算出企业的购买力或是销售力如何在更大范围内变化。在 20 世纪 90 年代末的某一时间点上，高科技行业流行一种思潮，即娱乐为王（content is king）。对其进行解释，即意味着诸如电影和其他娱乐业与销售媒体相比，将会变得很稀缺。如果这成为事实，娱乐厂

商就能对销售媒体实行霸王条款，包括高价格。这种思想的结果就是，电缆企业、电子制造商以及电话厂商将会争着购买迪斯尼（Disney）、时代华纳（Time Warner）以及其他娱乐公司的股权，或者和他们签订其他条款。

然而，事实证明，娱乐业在随后的几年里并不能称王。相反，发行商付出了大量的费用，但远没有大多数人所想象的那么关键。事情是这样的，当销售渠道（需求）增加，娱乐的供应也大幅增长。一部分是因为数字技术的出现而产生了新的娱乐方式。它比以前旧有的费力方法更快捷、更便宜。这些技术包括录影机和电脑动画制作。所以即使制作成本远低于电影这样的传统节目，但诸如《战警》（*Cops*）这样的电视节目仍然获得了空前的成功。

方法 7：税收及管制战略

你可以通过制定价格来使税收最优化，或者用来满足某种管制程序。这些经常发生在像电力、有线电视、电讯、水、财务服务以及一些医疗服务这样的行业里。

图书和网络服务的结合就是捆绑服务税用途的一个最好的例子。在许多欧洲国家，网络在线服务要交增值税，但是图书却不要。因而捆绑销售 100 欧元可以免交 50 欧元图书的税费，只要交 50 欧元网络在线服务的税费。但是如果图书值 99 欧元，服务费为 1 欧元，那么对同一捆绑产品来说税费将会更低。很自然，需要说明的是，1 欧元是针对税收部门的合法价格，但其中可以有很多不同的操作方式。

捆绑销售是使股东收益、税收以及管制目标都达到最优的有效方法，但是其他有些方法也是有效的。例如，许多管制者将重点放在会计结果上，而股东则将重点放在现金流量上，这种分歧是可以加以利用的。

方法 8：联合分析

联合分析是一种数学过程：抽取一部分人作为样本，对他们的偏好以

及不同产品参数的相对权数进行投票。价格是其中一个参数，所以某个团队如果被要求在速度、舒适度、防撞性以及价格等汽车参数之间作一个选择的话，那么参与者就要做个假定的选择，是偏向于某种增强性能的汽车还是另一种联合性能的汽车。

联合分析的一个限制条件是它仅仅依靠回答的自我报告，这受制于问题本身。另一个限制是它仅仅为调查中的权衡细节进行测试。例如，一个联合模型无法说明速度超过 200 英里/小时，价格超过 10 万美元的汽车会怎么样。所有的选择都只是针对最快速度小于 90 英里/小时，价格低于 4 万美元的汽车。[3]

方法 9：专家的观点

专家的观点本质上并不是一种技术，但仍是许多比较复杂的定价过程中重要的一部分。专家（价格专家、销售专家、购买者以及其他人）对价格经常有强烈的看法，这种看法经常是正确的。即使不正确，在判断市场、渠道以及其他相关者接受你的最终产品的准备程度时，专家的观点仍是非常有效的。如果使用联合分析法就会自己设置了调查的边界，以及将被调查的主要元素的边界。如果开发经济模型，专家是一个非常好的出发点，以启动整个过程并检验某个处于发展中的模型的完整性以及精确性。

专家观点的主要问题是，专家往往不愿意花时间做定价练习。专家经常是高薪的销售人员，他们要走出这个领域比较困难，而且花费会很大。另外，根据他们部门的文化以及目标，他们经常被误解。最后，我们发现专家倾向于低估他们市场的变化程度。这是可以理解的，因为在很长一段时间内人们会牢记那些激进但错误的预见，所以专家不愿损害他们招牌的可信度。

方法 10：军事演习和情境计划

军事演习包括扮演本厂商、竞争者、顾客、管制者、供应商以及其他

利益相关者角色的管理团队。每个团队都追求自身的利益，并在行业演变中扮演诸多角色。在游戏中，有一个中立的团队通过计算步骤的财务影响来评分，并最终衡量哪一方胜出。

军事演习中承认对未来市场以及价格元素的洞察力。这种技术部分适合于一次性谈判、广义双边价格竞争、重要特殊资产的销售，或者任何管理者怀疑行业某些基本元素将要发生变化的情况。军事演习相对昂贵、耗时并且麻烦，但是当没有其他选择的时候也是经常被使用的。

在20世纪90年代中期，一个主要的烟草生产商实施了军事演习，以模仿自己以及竞争对手在市场中可能采取的措施。假定了烟草的经济性（高边际收益、规模重要性）、政府对广告的限制、相关参与者利益分享以及游戏者的渠道影响力，军事演习得出关键的价格结论：市场主导者极有可能大幅降价，以赢取市场份额并扩大收益。当竞争者菲力普·莫里斯（Philip Morris）降低万宝路（Marlboro）的价格时，“万宝路星期五”（Marlboro Friday）就证明了这个预见的正确性。军事演习使得其他烟草生产商可以为这一事件做好渠道以及成本的准备，并可以为处理成本变动而检测潜在战略。[4]

另外有一个技术能够与军事演习平分秋色——如果能有聪明的人来执行，至少能与军事演习作用相当——这种技术就是情境计划。在某一点上，壳牌石油公司拥有一群才华横溢的战略计划团队，这个团队准确地预测到了20世纪70年代亚洲石油的禁运。就像壳牌石油（Shell）的前企划主任P·W·贝克（P. W. Beck）所说的，企划人员看到了可能禁运的组合环境。这些环境包括石油输出国的财富积累远远超过它们的需求，包括对资源损耗的关注，以及对工业国消耗增长的关注。企划团队的远见使得壳牌公司能更好地为资源稀缺、价格上涨以及政府价格干预做好准备。[5]

方法11：作为质量标识的价格

在定价的所有方法中，洞察力通常会发挥作用，但有时它也会作为定价的主要手段。例如，洞察力是化妆品定价的基础。如果认为某件商品是

合适的，或者有声望或正流行，价格本身就足以影响需求，或将产品移到新的需求领域。

当没有目标标准或对比对象时，价格尤其能驱动厂商的行为。饭店之间的对比是主观的、由形象驱动的。史密斯-沃伦斯基饭店（Smith & Wollensky），这家著名的牛排餐厅曾突发奇想提供“纳斯达克午餐”（NAS DAQ Lunch），以嘲讽饭店定价精确性的理念。这种午餐根据股票市场综合指数来定价。如果纳斯达克是 1850 点，那么午餐就是 18.50 美元。如果股指为 1700，那么午餐费用则为 17.00 美元。史密斯－沃伦斯基饭店表示：“你的股票跌了，我们承受损失；你的股票涨了，我们也能承受。”当然，纳斯达克和午餐价格没有什么逻辑关系，但是这非常有吸引力。其他定价方案也广为大家接受，譬如新闻法律商业数据库（Lexis Nexis）将它的价格上涨和主要利率挂钩。

现在需要学习的一课是什么？如果你有一系列产品，它们的定价都是基于洞察力的，那么需要主要考虑价格所传送的信息，以及信息的可靠性。关键是对产品动态性的理解。

还需提到的是，有时价格能驱使质量的提升。在美国的许多城市，往往有不同的道路能通向同一地点：收费的和免费的。收费路段的资金来源是个人，免费路段的资金来源是政府。费用的略微提高能降低交通堵塞程度，因而提高速度并使运输更便利。[6]

方法 12：基于成本的定价

基于成本定价的呼声来自于一些好的理由，但也有许多不怎么样的理由。好的理由是，在许多行业中竞争者非常相似，因而成本是竞争者所能控制的可靠指标。另一个原因是，它有助于指导顾客的行动。例如，假如你对急单收费较多，以求涵盖运送及额外的时间成本，那么即使需要急单，顾客也将不愿意使用（见第 6 章）。

当有很多商品需要定价的时候，或当对许多商品来说其他的定价模型都非常昂贵的时候，你可能会运用基于成本的定价方法（如果销售活跃，

那么基于库存的定价或许会有效）。同时，在与客户有潜在契约的领域，基于成本的定价方式也是比较合适的，因为可以确保没有过高定价。一个例子就是汽车配件市场，它没有和售后市场进行竞争。许多汽车制造商认识到，维修时他们对待顾客的态度和顾客忠诚之间具有强烈的关联。这种关联将产生更长时间的汽车保证合同，并显示了大众汽车对零配件公平价格的承诺。

方法 13：谈判

对只有少数购买者的特殊资产而言，谈判经常是唯一的定价方式。这种技术和购买双方的关系程度，以及他们各自的谈判技巧密切相关。因而，谈判经常导致价格相差悬殊。

谈判中的管理技巧能够影响定价，并能弥补谈判实力的差异。《华尔街日报》将一次谈判结果描述为“极端差异”，将差异归结为 TRW 分部在被诺思罗普－格鲁曼公司（Northrop Grumman Corp.）收购以后谈判技巧的提高。[7]

有许多关于谈判的书，其中大多数内容是有关定价的。从根本上说，谈判的结果是期望、计划以及动机的函数。例如，假如一方具有高期望，而另一方期望值相对较低，那么第一方就可能获得谈判的成功。时机和谈判实力能影响期望以及结果。[8]

方法 14：拍卖

只有当潜在购买者不止一个的时候，拍卖才是可行的。拍卖有很多方式：秘密拍卖或公开拍卖、循环拍卖和一锤定音、底线价格或最低价格、有条件拍卖或绝对义务拍卖，而且拍卖管理者的管理程度也有所不同。

拍卖有 3 种形式：英式的、荷兰式的以及反向拍卖。[9] 采取什么样的拍卖形式依赖于你所处的地位。如果不知道最终价格将会定为多少，而且不想浪费钱财，那么就采用荷兰式拍卖方式。超过清算价的买方（或管理

方）将获得所拍卖之物。低于清算价的买方将一无所获。[10]

对于所有的拍卖，启动成本以及变动成本是非常重要的方面。对典型的工业购买而言，成功地投标需要细致的准备。需要详细设计招标的细节，辨别潜在竞标者，关注日益临近的竞标。通常，比较有优势的方法是，购买者和招标者合作以指导出价和价格条款。

如果购买者之间不和，那么拍卖就会非常昂贵。例如，皇家加勒比海游轮公司（Royal Caribbean Cruises）花了 1 000 万～1 500 万美元雇用律师以及银行家来和 P&O 公主号邮轮公司（P&O Princess Cruiss）争夺航线的竞标。

另一个极端是高数量、低变动成本的拍卖模式，譬如 eBay。自从 1995 年成立以来，eBay 每年的收益都是爆炸性地增长，因而获得高度成功。建立这样的拍卖模式并不便宜：在线基础结构、宣传、卖主定级系统以及拍卖规则和其他的一些事项都是昂贵的固定成本。但是一旦建立起来，每个拍卖的增量成本是非常低的。和工业购买相比，它有着高度的标准化，以及为某一特定的市场价格销售商品的能力，即使对销售者来说无法获得这种商品的价值信息。

方法 15：历史价格

价格制定的最后一种方法是跟随历史的价格，或者依据历史价格进行百分比调整，这也是最常用的一种方法。这种方法有许多优点，因此人们经常使用：

- 当缺少市场信息的时候（譬如说没有需求曲线），跟随历史价格是风险最小的方法。假定价格调整比较小，那么依据某一确定的基础来变化的结果是风险相对较低。
- 它很容易实现，而且在制度上也是低风险的。价格简单增长 7%更容易被销售部门理解，更容易被订单系统执行，更容易融入财务计划中。

最重要的是，顾客和竞争者能够更容易理解并适应新的价格。可以教导客户将每年的价格增长融入预算中，而且竞争者也不会有过度的反应，更不会引发价格战。

假定以上优点都成立，为什么人们还使用其他的定价方式呢？在许多时候，如果事情进展顺利，公司就不应该制造麻烦。同理，对品牌延伸和衍生产品而言，现有产品的现有价格的确可以作为坚固的起始点。而且这种方法非常便宜，并且很少占用高层管理者的时间。

但是，如果前景并不乐观，那么就需要其他的方法了。如果收益或者边际利润受到威胁，那么就需要新的利润机会。如果受到竞争者攻击，或许竞争者拥有更好的价格收益率，或许顾客正在转向竞争者，也需要新的利润机会。只有了解顾客经济学、产业经济学以及构成需求曲线的细分市场，公司才能知道在特定市场或细分市场上价格上涨是否可行；才能知道该怎样在这些细分市场上实现定价策略。

小结

这15种定价方法并没有完全概括所有可行的方法。但是，它们仍然代表了大多数的方法，涵盖了需求的很大范围。虽然各有各的优缺点，但理论上都应该产生市场价格。但是实际上，市场价格就像人类学上的“丢失的链条”一样：人们能够看到发展的趋势，但是实际价格很少会与理论相符。有一种称做用户小交换机（PBX）的交流用硬件，在对其市场的研究中，在每条电视生产线上低端竞争者确实全年的销售额比那些高质量、大规模的竞争者AT&T以及北方电信更多。

这难道是PBX市场的荒谬所在？或许吧，但是价格有时表现出与直觉相悖的模式。我们相信这是不同竞争者目标的函数，或客户与竞争者之间信息缺乏的函数。第一个因素可能无法纠正，但是能够教育顾客、销售人员以及竞争者。

第9章 如何为新服务定价

定价是开发新服务的重要组成部分，就像它也是开发新产品的重要组成部分一样。事实上，当白色家电制造商惠而普成功地检查了2000年的定价时，公司说它们是通过“像给产品，更像给洗碗机定价一样给服务定价”的思想来实现计划的。[1] 事实也就是这样的。这些的确很有效，因为创造超级产品的过程，和订立高价位以及价格结构过程极其相似，它们都需要创新和努力。[2] 新服务定价方式的选择有助于刺激增长、锁定顾客、挫败竞争者、方便运营，并提高边际利润。

在开始之前，让我们先澄清一下产品和服务的含义，因为这些术语不易把握。从字面意思看，产品就是商品，服务就是代表顾客所做的行动。例如，邮票是邮局作为产品出售的，因而邮票是严格意义上的产品，但邮寄信件则是作为服务提供的。但是，产品和服务的界限比较模糊，以至于像投寄信件这样的事情有时也被描述成产品。本章中大多数时候我们将产品和服务看成两个不同的实体。我们偶尔也会将它们混在一起。

从严格意义上说，为新服务定价代表了和为新产品定价不同的方法，前者通常是更复杂的。服务是无形的，因而更难界定，同时需要面对更多不同的顾客需求。例如，统计部门统计服务销售比产品销售要难得多。做个类比，汽车通常作为交通工具出售，但是在线信息服务能通过许多计量方式出售——分钟、网页或者搜索。[3]

另一个问题是怎样处理服务内在性质的多样性。保健组织（HMO）需要为下一年的数万病人、数千种不同的病症确定治疗费用。与此相比，个人电脑生产商只需销售一些模型，而没必要关心卖出去后会怎样。

下面是一些有关为新服务定价的问题：

- 定价需要支持什么样的战略目标？
- 收费的基本单位是什么？每分钟？每个任务？
- 什么是最好的价格结构——单一级别，还是不同行为不同级别？
- 价格需要传递给顾客什么样的信息？
- 价格界定是完全的吗？价格已经包含了所有需要传达的价值信息了吗？
- 有没有界定最少服务量？服务可以聚集起来以便顾客获得吗？有没有标准部件？
- 我们该如何解释服务质量的变动呢？
- 有没有产品定价的影响因素？产品是否都像服务一样拥有很好的市场？

随着服务日益复杂化，正确回答这些问题所随之需要付出更多的努力。在2002年，IBM宣布将在以后的3年内投资10亿美元作为研发预算。这笔钱将从原先的传统信息技术部门转向有关咨询和计算机服务。意识到为服务定价的困难后，IBM掌管技术的高级副总说道："我们还没能制定出直接为客户服务的细节。"[4]

制定价格的战略目标

对新产品或新服务来说，不管主要的战略关注点是什么，价格都应该有助于重申这种关注。无论关注什么，这都是正确的，无论是想实现快速的市场占有、留住顾客、在成本不确定的时候保证边际收益，还是降低顾客分散度。在所有环节中，战略都应反映在价格上。

例如，当MCI首次决定要在长途电话上挑战AT&T的时候，它主要关注获得市场的份额。MCI相信低价格是获得顾客的关键，因此决定像AT&T那样按照分钟来收费——但是不像AT&T那样把一分钟限定为只有57秒。[5] 这不仅加重了AT&T销售部门解释的负担，而且在分钟对分钟的价格比较中更有利于MCI。

利用价格降低顾客分散度的一个例子是人寿保险业。保险业很自然地希望能终生留住顾客。像“终生生命险”这样的产品就反映了这种战略目标：保险需求很多时，价格很高，即在有工资收入支撑年轻家庭的时候。当需求降低的时候，价格很低，即在退休或依赖固定收入的时候。（事实上，这个计划中投保者支付的保险净价格可能会低到负值）

我们最后一个例子来源于 eBay，这家公司需要支持众多高分散、低价值的交易。解决的方法是，按照交易以及销售的百分比来向售货方收取费用。但是优先商品的零售价格是要通过拍卖制定的。由于能够创造性地使用价格来支持战略，所以 eBay 迅速从一无所有发展到大型零售商的地位。

确定收费单位

尽管战略目标或许有助于粗略地勾勒出价格计划，但是仍有些烦人的琐碎事项需要阐明。一个就是如何使服务量化以适合收账。这就是众所周知的收费单位问题，它有多种形式，图表 9.1 列出了一些。

收费单位	例　子
统一收费	按月、项目、顾客、寿命期或授权年度计费
基于顾客活动的变动使用	按每次使用、使用时间、成功使用、尝试使用、邮寄、成功销售、座位、客户里数或访问来定价
基于提供者活动的变动使用	按时间（销售者为支持服务所花费的整体时间，包括管理时间）、团队时间、援助、循环、邮寄努力、编码线、安装、客户里数、电话在线时间来定价
使用者或资产	按身份证号码、员工、接收者、IP 地址、建筑或场所、车辆来收费
价值分享	销售百分比、利润分享、奖品分享

图表 9.1　一些典型的收费单位

并不是所有的收费单位都同样对你的公司或情况有所帮助，一些可能是价值、成本或与顾客之间风险共担的或好或坏的表现。当顾客看到和他

们之间的利益联系，或者和你自身成本或努力之间的联系时，他们就更加倾向于接受收费单位。哪种联系最有效，这依赖于市场的经济状况以及标准。典型的是，牙医根据效果收费：一个牙冠 375 美元，不管某个特定的牙冠植入口中会有多困难。另一方面，出租车在堵车时会计算里数，不管已经走了多远，因为出租车是根据时间和距离来收费的。现在能够得出很明显的结论，牙齿的变动性要小于城市交通系统的变动性。

对某一行业而言，收费单位经常是比较长久的，因为如果更改就需要重新指导消费者。因而，尽管每加仑汽油的价格天天在变，零售商还是愿意继续长期使用加仑作为计费单位。但是，竞争者可以强迫发生变化，只要一个或更多的竞争者认为有助于提高优势，或者顾客坚持那么做。例如，律师曾经是以小时收费的。现在，许多是根据案子来收费的，或者根据判决的百分比来收费。这些新的收费单位既为客户提供了方便，也为律师提供了方便，因为一些客户不愿意事先支付现金，而且律师也可以去参加判决较大的案件。同理，长途电话曾经按照时间和距离来定价，现在则根据通话计划来定价。这种新的计价单位方案更能反映电话公司的成本。汽车租赁公司曾经按照英里数来收费，而现在基本上是按照天数来收费，这是顾客所偏好的方式。

价格结构以及不同等级

综合各种收费单位，并为它们定级的方法就是价格结构。只有一个收费单位或者一个价格等级基本上是不可能的。这很简单，而且有些顾客可能也比较喜欢这种方式——但是，它基本不能展示销售者的所有需求。[6,7]

即使服务是单一的，单一定价也是很少使用的。[8] 例如，尽管飞机上所有的乘客都飞行同样的距离，并且都是同时到达，从纽约到芝加哥的同一架飞机上普通舱的座位则是从 170～1 200 美元不等。这是因为只要需求曲线下滑，通过对不同的顾客收取不同的价格，销售者就能获得更大的利润。[9] 我们可以看到，拥有不同的价格就使得飞机能够安置更多的座位，获得更大的收益：若没有 170 美元的座位，可能有人就不会飞往芝加哥看望

朋友了，而 1 200 美元的价格就不会让最后一秒赶上飞机去芝加哥参加销售会议的另一位乘客打消乘坐念头了。就像在第 4 章所说的，定价者的作用就是制定不同的价格，以确保顾客支付了他们所能承受的最大价格。

至少，当你面对逐渐下滑的需求曲线时（就像在航空公司的案例中，你必须以不同的价格销售服务，否则将会流失顾客），拥有两种收费方法是很有帮助的。一种是固定收费——即使对参与程度最少的级别也统一收取的费用，另一种是使用费。典型的例子是主题公园：最初，迪斯尼制定了两种价格：进入公园需要收费，公园内特殊的地点也要收费。你去的地方越多，整体的费用就越高，而入门费始终没有变。[10]

向顾客传送正确的信息

在制定价格结构的时候要牢记业务目标，确保价格结构的要素能为这个目标服务。事实上情况并不经常如此。例如，当引入新的服务项目时通常要鼓励顾客去尝试，因而通常需要放弃固定费用，或者提供尝试的激励措施。[11]然而，你所要做的是激励人们去尝试，而不是使用服务。

一个有效的方法就是制定价格结构，要带有不能讲价的固定费用，每次使用时从中减去一个微小的数目。例如，一个在线服务每月收取 210 美元的固定费用，但是顾客每天登录则从中减去 10 美元。公司通过使用这种结构发现它们能将这种服务描述成是潜在免费的（如果使用者每月 21 个工作日天天登录），然而实际仍然有利润，因为很多时候出于这样或那样的原因，使用者经常不能登录。更重要的是，这种体系鼓励试用这种服务。[12]

另一个事先给定结构的例子是根据每天的时间来调整价格。这对能力有限的服务尤其适用，譬如说电力、传递服务、火车以及电视广告片断。传送给顾客的信息非常清楚：多在非高峰期使用这种服务，这时供给有限但需求较小。[13]很自然，这些价格结构对不同的服务以及不同的产品将是不一样的。

事实上，如果价格结构不是独特的，我们完全可以说你的公司没能充分利用价格优势的机会。营销传奇人物帕特里克·西德（Patrick Thiede）

在荣获1999年年度最佳欧洲广告大奖的时候说："如果存在画面，就不是伟大的想法。"[14]他的意思是，真正伟大的想法是新颖的，图片库里的是不足取的。同样的思想运用到定价上，由于每一种价格形势都是不同的，因而使用现有价格结构不能产生突出效果。

对价格定义的补充

许多收费方式都有必要完全涵盖顾客的不同服务需求。这有助于限制顾客增加成本的行为，同时当产生附加价值时能起到良好的反映作用。航空公司不仅对乘客收费，而且对超重包裹、动物、特殊机票（如快递服务）以及酒精饮料收费。作为固定定价的代价，西南航空公司对那些需要超过一个座位的肥胖乘客加收额外费用。[15]

即使服务和产品都很简单，与之相关的无形商品定价也是非常重要的。你需要为授权定价吗？为回报？为融资？为提早付款以及预付款？为双重账单或特殊账单？为额外的顾客服务？

收费点较多的辅助收益在于顾客很难比较价格（或者对管制也是如此）。拥有许多收费单位，公司就能制定定价模型以反映顾客优先权或自己的价格结构。单一的收费单位就好像只有一根弦的吉他，很难弹奏出动人的音乐。

服务最小化：将服务汇集成块

你的公司提供给市场的最少服务组合是什么？很明显，外科医生不能只提供一半的阑尾炎切割手术。大学要求完成最低的课程数目才能颁发学位证书。邮局不能只把信送一半，只能到最终目的地。[16]

这一点很重要，但是却还没有一个答案。一些服务提供商已经转而提供收入越来越少的服务。例如，邓百氏国际信息咨询（Dun & Bradstreet）公司最初确定签约最低额，使得购买低于2 000美元的信用卡变得很难。现在每个人都能通过使用信用卡或网络买到一张信用卡。另一方面，最低

项目标准已经被像电子资讯系统（EDS）以及埃森哲（Accenture）等系统开发商所接受，或者被A·T·科尔尼或麦肯锡（McKinsey）等稳步增长的高端战略咨询公司所接受。

在每个例子中，转向更高或更低的最小额都是受到成本驱动的。对邓百氏来说，通过使用信息技术和网络，确认和移交信用报告的成本已经降低。但是对客户系统以及高端战略分析的开发，包括设计和培养在内的启动成本，已经随着顾客需求的日益复杂而逐步增长。因而在这些市场上，最小销售额已经增长以满足市场。

因而我们知道必须计算出公司经济变动范围所在，并由此设定最小购买量。如果范围超出了市场需求（即不在市场价格的容忍范围内），那么就必须不失时机地进行业务流程再造了。更多的看法参见第5章。

对于所提供服务的最小的合适额度，另一个起决定作用的主要因素是你是否制作了你的出价模块。通过模块，我们就可以很容易地将一种服务或产品和其他的服务或产品汇总或相匹配，就好像你能轻而易举地从饭店菜单上点取不同的饭菜组合一样。当需要很大程度的客户自助的时候，模块就变得极为重要——例如，当通过网络提供服务或产品时。

在联合服务的制度对顾客来说很难理解的时候，模块化能够提供解决方法。例如，在多种杂志上做广告很复杂，因而销售人员很难向客户解释折扣制度，或许他们自己也还没有理解这种折扣制度：杂志之间目标群体的多种覆盖、不同的送达率及频率、公众场合许多广告位置的选择，还有很多很多。出于同样的缘故，销售自动化是很困难或者说是不可能的。

为了实现模块化，无论是购买杂志广告还是其他，价格结构都需要逻辑支撑。更具体地说，它们需要有：

- 每个顾客可能需要的服务的价格；
- 自身可行的服务元素或能够有效组合的简单规则；
- 将一种服务元素和另一种服务元素组合在一起的能力，或者定义组合的简单规则；

- 服务元素间的最小重复，这样顾客就不会发现他们为同一部分的服务支付了两次或多次。

最重要的要求或许是对每一种服务元素都制定一个切实可行的价格。在许多公司，组合已经变得非常重要，以至于单一元素的理解价格已经不存在了。根据我们的经验，缺少模块化会给生产部门创造新的组合增添无穷的困难。

解释服务质量中的变动性

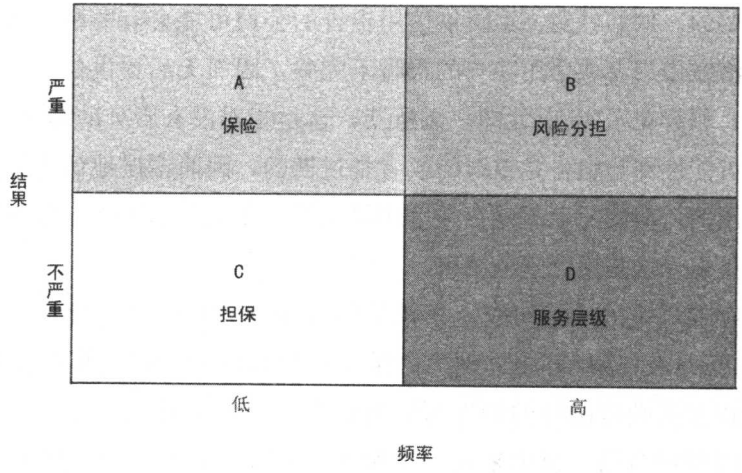
客户需求多样化，因而服务也应多样化。[17]多样化意味着结果不可能简单划一，质量不可能完全一致。因此，可能导致顾客的极度失望。价格该怎样反映质量中的这种变化，以提高顾客再次购买的愿望呢？一种方法是关注失败的风险。如果我们这样做了，那么我们就能问出有用的问题。

一个主要问题来自顾客的观点：结果可能糟糕到什么程度？糟糕的结果在价值上可能超过服务的成本吗？如果你的有线电视提供商罢工了，你在一两个小时内将没有电视可看，这就不是一个主要的问题。另一方面，如果一个外科医生玩忽职守，结果将会耗费数百万美元。

另一个问题对顾客以及服务提供商都极为重要：失败的频率是多少？在不同的市场上失败“频率”的构成要素将会有所不同，但是前后关系经常是非常清晰的。频率不仅影响顾客的期望，而且影响提供商的经济利益，他们必须减轻或补偿顾客的损失。经济上的计算应该包括买卖双方的管理负担。

两个因素——严重性和频率，共同构成了质量中适应性变动的框架。这个框架采用矩阵的形式，见图表 9.2。

如果频率很低、结果不严重（方框 C），那么坏的产出最容易阐述。担保是最常见的解决方法，因为经济有利而且顾客认为这是合理的。[18]例如，如果一个饭店提供的饭菜不合胃口，顾客抱怨不迭，那么饭菜免费。



图表 9.2　依据问题的结果和频率的定价反应

如果结果不严重但是频率很高（方框 D），那么坏的产出是最令人头疼的。担保无法让顾客满意，因为他们需要花费精力去执行担保（和你的公司一起出力）。尽管提供担保并不是一个糟糕的主意，但是另外的价格策略能改善环境：

- 如果能事先预见到低质量的交易，那么就创造两种服务层级：高质量和低质量。这不仅可使你根据质量调整价格，而且能够事先让顾客知道，需要他们比以前更多的参与。
- 定义支付费用的单位，以反映顾客接受到的低质量。如果支付被定义为分享所创价值，那么顾客将相信你尽了最大的努力，而且他们没有受到剥削。律师是通过偶然事件的费用安排来处理此事的。
- 最后，如果可能的话，将服务以“块”出售，也就是统计上可能既包括高质量的产品又包括低质量的产品。这使得每一次购买都是可预测的，因而定价比较容易。例如，许多报纸不向单一期号销售分类广告。他们要求多期号的最小量，因为他们根据经验知道，如果刊登多期广告，广告就更可能获得回应（售出你正销售的东西，找到你正在寻找的东西）。

质量中怎样的挫折和变动能影响顾客，用准确的术语对此进行定义是

非常重要的。例如，对一家提供信用报告的公司可能会有两种挫折。第一种，对潜在借用者或信用客户的报告不完整，因而无法提供信息。在这种情况下，顾客花了45美元却一无所获，这是相对没有服务的结果。但是，第二种可能性却是报告是错误的或者是过期的，因而错误地认为某些企业是有信用的，而实际上却是存在信用风险的。在这种情况下，顾客注定要花费得更多，这是更严重的结果。

当存在严重的质量问题，很典型的是经常数倍于服务价格，但是频率比较低——就像矩阵中方框A，保险是你最好的选择。那些尤其关注低质量以及失败可能性的顾客可以有购买保险的选择权，这样可以在失败发生时保护自己。对你来说一个额外的收益是，如果顾客没有购买保险，他们就会和你一起分担潜在损失的风险。一个例子是电话公司提供“内部电线”保险。内部电线很少失效，但许多购买者都愿意花很少一笔月费以确保他们不再需要花费昂贵的维修费用。当这些失效机会很低，但是失效的可能性被认为很高的时候，为客户充当保险者的角色是非常有利的。[19]

这儿有一个面对失败反应不恰当的例子：当一个航班取消时，大多数航空公司会退回机票款或者安排你乘坐另一架飞机。然而对我们大多数人来说，取消航班带来的不方便以及成本远不是机票的价格那么少，因而我们发现退回资金（或许比较适合方框C中的形势）不仅是不合适的，而且是令人生气的。在这种情况下，担保或许是更合适的方法。

当失败将导致更严重的后果，而且发生的频率很高时——像矩阵中的方框B，那么你就真的有麻烦了，因为这种情况一般都会给企业经济制造困难。处理这种麻烦的例子包括诉讼、复杂的以及高风险的外科手术、发射商业卫星以及油井灭火等。由于需要经常性的支出，所以保险是不可行的。[20]

针对这种情况的最好解决方法是风险分担。一个例子是招聘人员只针对那些不能在一年或更长的时间内仍然从事应聘职位的应聘者征收费用。另一个例子是律师收取的“胜诉分成”费用。这有助于将价格争论的焦点放在服务的最好成果上。另一个例子是两个公司之间的风险投资，它们希

望进入新的市场：但是任何一个公司都没有信心单独进入，因此它们联合起来支付所需要的资源。当然他们也希望共同分享风险投资的收益。

为服务担保评估并发展正确的价格战略，不仅仅是定价的关键，而且也是品牌的关键。管理决定相比选择如何处理产品或服务的失败而言，对创立品牌更为重要。[21]许多公司在特定的基础上处理它们的失败，在处理顾客不满意时，这经常导致不确定性和延迟。这对品牌是非常有害的。在经历奥迪（Audi）5000型的失败后，奥迪的销售一落千丈就是明证。在建立雀巢（Nestle）帝国失败以后，雀巢婴儿食物配方的销售也大幅下跌。[22]适当的价格战略也是保护品牌的最佳方法。

产品定价的暗示

我们所提到的很多东西都要运用到产品定价以及服务定价中。许多产品很自然地拥有两方面的价格结构，例如污水净化装备，既有对基本设施的一次性收费，也有对替换设备的多次收费。汽车代表了一次性收费，但也有基于对替换部分的多次收费。

在许多情况下，定价给企业提供了从产品扩展到服务的机会。例如，软件生产商正从一次性销售软件转向按照时间长度分散出租。相似地，街灯灯泡的生产商从分散化的销售和安装灯泡转向统一收取服务条款的费用。这种方法没有按照在提供服务时需要的灯泡数量定价。因为这鼓励合同另一方使用寿命期长的灯泡，这样就能降低成本，这是一种多方共赢的方法。

有时，从产品销售转向服务租赁能够更有利润。软件的例子就证明了这一点。例如，微软的视窗XP（Windows XP）就是一种授权程序，它迫使顾客每两年就要升级一次。尽管这并不流行，但事实证明这种方法利润丰厚，因为它能确保顾客除了购买升级软件外别无他法。另外，微软的租赁费上升到永久许可权成本的85%。[23]

小结

假设服务是无形的，并且拥有各式各样的成果，对它们的定价往往要比给产品定价困难得多。就像我们所看到的，需要花时间去考虑价格结构。尽管成果各异，但仍然需要考虑如何确保顾客的满意。要以和普通产品发展同等的系统关注来对待价格的发展。而且不能害怕创新。例如，当需要鼓励尝试使用，而不仅仅是购买的时候，需要采用新的收费理念。这样就有许多机会了。

第10章 分级、捆绑以及解决方案

什么时候整体价值大于各个部分的价值之和？你该怎样为一组产品定价以使顾客选择最贵的那个？你该怎样通过组合现有的产品或产品和服务以创造新的价值，以及如何抓住这些新价值？

我们已经讲到价值三部曲的第三部分了。在第2章和第4章中分别阐述了价格的属性和分类，我们主要从被动的角度来讨论价值，把它看作顾客需求的载体。现在，我们将考虑重塑产品和服务的创造性方法，以便更好地服务于这些需求，在某些时候为那些顾客并不知道自己拥有的需求服务。我们关注于创造这种新价值的3种相关的方法：

- 分级提供给顾客一系列价值选择，并且调查了顾客愿意购买产品或服务的不同点。假设拥有高质量和低质量产品可供顾客选择，顾客常常选择高质量产品（等级的上层），并且将花费更多在你的产品上。
- 捆绑通过提高整体功效，或通过使产品和服务更简洁、更容易地为顾客创造“一站式采购”（one-stop shopping）。单一的账单以及单一的联络点能够为顾客提供方便。
- 解决方案在捆绑的基础上更进一步，它在整个顾客产出过程中为顾客创造更大的价值。典型的解决方案包括保证提高顾客商业流程的绩效，譬如提高过程产出或者监控系统。解决方案解决了顾客的问题。同时卖主使用基于成本的定价方法来使解决方案获得资金，提高利润。

分级

分级是给顾客提供一连串的产品和服务的选择权，以更高的价格提供更高的质量。分级的框架必须能够证明价值之间的差异，不管这种差异会是多么细微。

一个例子来自于价值数百万美元的葬礼业，它主要是为棺材的价格进行分级。以前，美国 2.2 万家葬礼商都忽视它们所提供产品的外在分级。只有很少的棺材展示给顾客，顾客只能通过与从业人员交流才能得知棺材的价格，而且从业人员对价格细节也是知道得比较模糊。通常棺材的价格在 2 500 美元到 4 000 美元之间，各级之间最小的价格差距是 1 000美元，对任何一个想买更好一点的棺材的顾客这都是一个很大的价格差距。

通过提高分级，每个顾客的平均购买费用都至少增加了 300 美元。展厅摆放了 30 具或更多的棺材样品，每个等级定价差距在 200～400 美元。表面有明显的价格标签，棺材按照从便宜到贵的价格来排列。这种新的棺材陈列方法的开发者说，销售者的优势在于，如果人们都能够清晰地知道自己的想法，那么大多数人“想要价格居中的，就像选择本田雅阁（Honda Accord）LX 汽车一样”。至少，这种方法为顾客提供了直观的比较并且可供他们选择。

分级可以在没有制造更好产品的时候就制定出来。例如，GE Americom 提供 3 种通讯卫星频道或者异频雷达收发机租用的级别：金、银、铜。实际的异频雷达收发机并没有区别，但是不同在于所包含的继续使用的权利。如果铜级客户的异频雷达收发机坏了，那么他们就需要转到另一个频道，只要这个频道可以收到。另一方面，如果金级客户的收发机坏了，他们将被分配到另一个收发机，不管是不是取代了银级或铜级的收发机。很自然地，金级要比两个铜级花费的费用还要多，但是对许多客户来说价钱是值得的。这种分级的结果就是该公司获得更高的总体收益。

在大多数市场上，高价分级能够通过更好的产品、保证、服务优先、

首选的销售地点以及其他方法来实现。不管批发商，关键在于让分级反映市场的情况。一贯性也是很重要的：价格、产品、渠道以及销售都必须综合在一起。

分级无效的典型例子被描述成这样：一个远近闻名的零售大师来到纽约一家生意非常好的百货商店，在逛店的过程中她发现 500 美元的帽子和 39.99 美元的帽子摆放在一起展销。[1] 她把这种行为定义为不恰当分级的一种，有如下 4 个理由：

- 500 美元的帽子应该销售而不仅是展览。
- 500 美元的帽子看上去和 39.99 美元的帽子并没有什么明显区别，其 500 美元的价值并没有真正体现出来。
- 环境并没有被考虑。昂贵的帽子不应该靠在 39.99 美元的帽子旁边，而应该放在 800 美元的手提袋中间。
- 顾客非常容易接触到比较贵的帽子，所以不可避免地帽子会被磨损，很快将变成 39.99 美元的帽子，并被丢到废物箱中。

分级要求对品牌以及质量有深刻的理解。有些管理者将分级和价格联系在一起，但是却惊讶地发现分级的基础不是服务的等级越高价格就越高。例如，一个主要的打印机生产商按照每秒钟能打印的纸张数来为他的激光打印机定价。但是具有讽刺意味的是，价格不算高的打印机实际上却拥有特定降低速度的附加选件的额外成本。[2] 很相似地，哈尔·瓦里安（Hal Varian）教授在他的学术论文中提到，联邦快递公司（FedEx）的一天服务（second day service）（比标准的隔夜服务要便宜得多）同时抵达联邦快递的目标仓库，但是需要用另一天来简单地将它和标准的隔夜服务区分开。[3]

瓦里安说到成本和价格的历史关系的例子时也谈到 19 世纪法国的铁路运输：

并不是因为有大约数千法郎的投入要为三等车厢加上车顶，或者为三等座位装潢修饰，毕竟三等车厢是配着木头板凳的敞口车厢……铁路公司

准备要做的是阻止那些可以支付二等车厢的乘客乘坐三等车厢。打击穷人并不是因为想伤害他们，而是要恐吓富人。

捆绑销售

捆绑销售是一种提高顾客方便性，并劝说顾客购买一组相关产品或服务的重要方法。这些产品和服务以前都是独立销售的。捆绑是将它们联系起来的方法，目的在于增加利润、提高顾客忠诚度，或者是分期偿还渠道成本。例如，经历了多年的分别销售，现在固定电话服务已经成功地和手机服务捆绑在一起。

产品和服务能够通过 4 种方法中的任何一种联系在一起。我们对第一种方法——产品之间的实质连接，都比较熟悉。例如，汽车经常和收音机捆绑在一起，这就是两个独立产品成功捆绑在一起的例子。[4] 在这个例子中，汽车生产商在捆绑两者时对收音机征收额外费用。

另一种建立捆绑销售的方法是将产品或服务和营销 3 “P” 的任何一个联系起来：即渠道、促销和价格。渠道连接的例子包括，航班预订代理问你需不需要预订了座位以后再租用汽车，或者星巴克雇员问你是否需要硬面包圈配咖啡。渠道连接的复杂例子是亚马逊网上书店基于你选择的一本书向你推荐另一本书。

建立捆绑销售的第三种方法是促销连接，它包括广告促销一系列产品。例如，贝尔加拿大移动电话公司（Bell Canada Mobility）做广告建议，购买贝尔加拿大网络服务的顾客同样购买来电转接服务以及手机。这样，当固定电话被电脑占用的时候，电话能够转到手机上。另一个促销连接的例子是在清洁剂包装中放入衣物柔软剂的样品。

这儿有个来自金融服务业的捆绑销售的例子：早期的金融捆绑销售包括把先前独立的存、取账户联系起来。后来，信用卡则是通过促销和渠道与取款账户联系在一起。接着，美林证券现金管理账户（Merrill Lynch CMA）将这些服务和佣金一起结算。这种捆绑销售是一个巨大的成功，短时期内就使银行交易超过 300 万美元。银行后来应对这种捆绑销售的措施

都没能取得什么进展。现在美林证券因 WCMA（指流动资金和在线商业银行业务）以及它用来帮助管理退休金的 RCMA 而出名。

现金管理账户似乎是以前捆绑销售的理性扩展，很明显有这样的呼声。事实上，当美林证券的现任 CEO 唐纳德·里根（Donald Regan）坚持这个战略的时候，这就是个大胆的行动。现金管理账户为美林证券提供了谨慎的成本控制，但是建造时却耗资巨大，因而美林证券需要通过增大规模来弥补这些额外的成本。

这对许多捆绑销售都是真实的：预付的成本巨大，所以只有存在相当明显的规模上升时，捆绑销售才能盈利。达不到这种规模的风险是很大的，市场跟随者在捆绑销售领先者后面要等很长时间才能达到这种规模。如果捆绑销售领先者同时也是市场分享型的领先者，那么市场跟随者的风险会更大。因为跟随者可能无法为他们的捆绑销售传达出同等的合理度。对于其他捆绑销售，捆绑自身的运营节省将很快支付预付的成本，例如，给顾客提供附带在产品上的信用卡，经常能鼓励顾客通过自动的信用卡来结账，而不是排队等候纸制账单，这样就能削减账单成本。

价格是第四种也是最后一种将两种产品联系起来构成捆绑销售的方法，价格非常强大因而强有力的捆绑经常依赖于价格，再加上其他“P”元素中的一种来实现。在许多时候，顾客期望捆绑能够打折。这是非常合理的，因为捆绑经常能使公司得到节约，所以顾客希望分享这种节约。在消费品中，捆绑折扣从各部分总和的 5%～45%不等。然而，在那些捆绑所产生的节约对消费者而言很难计算出来的时候，厂商就会提供很少的甚至是负的节约。顾客偶尔会知道自己为捆绑产品支付了比各种单独服务价格的总和还要多的价钱，当他们知道的时候，信任以及品牌都会严重受损。

分级和捆绑的联合

分级和捆绑联合在一起能更好地发挥作用。例如，在结构化金融（Structured finance）的特殊世界里，分级作用巨大。结构化金融起始于获得许多低质量的债务条款或是债券。单独而言，每个条款都是高风险的，

而且级别很低。但是，基于来自许多债券的总体现金流入，就能够获得相对安全的现金流入。（尽管某个债券可能不履行，但是不可能出现所有的债券都不履行的情况）因而，以前等级较低的债券能够重新组合成为 AA 级的债券，某些中等债券以及最终某些极其不安全的债券在等级较高的债券获得收益后也能获得收益。[5] 这儿的关键在于，重新组合的债务条款的价值高于获得许多等级较低的债务条款的成本。重新组合的整体要大于各部分之和。所创造的价值纯粹是分级和捆绑销售的函数。

更清楚地说，价值来源于所产生结构的风险和市场的需求正好匹配。在高度融资的领域，我们能发现为了重新分散风险而进行的再次分类以及再次捆绑的相似过程。例如，索斯比（Sotheby）的拍卖场获得不动产，并为了重新销售而再次分类以及再次捆绑这些不动产。很相似的是，保健组织让一队医生提供医疗服务，并将这些捆绑进保健组织的服务提供组中。他们同时也为服务分级，但不是依据医生的质量，而是按照成员的种类。这在许多情况下都已经被证明是盈利很大的。

解决方案

现在，许多企业对企业（business-to-business）的卖主都在捆绑销售的基础上更进了一步。他们定义并传送完全的客户解决方案，他们的目标是为顾客创造更大的价值，并在价值货币化的时候提高利润。当然我们也注意到解决方案这个词已经被用滥了，在这本书中“解决方案”这个词是指扩展的供给：

- 阐述顾客所有权的整体成本，以及使客户整体业务流程的绩效获得最优化的成本。
- 关注顾客期望的产出，而不是产品或服务的功能特征。
- 是否是按照卖主承担并管理与所保证的性能相关的风险来组织的。很典型的是这会导致既有使用费又有基于性能的费用这样的定价分类结构。

一个典型的解决方案的例子是约翰逊控制（Johnson Controls）。它以前是系统整合服务的提供商，也是供热通风与空调工程（HVAC）的管理者。现在却提供设备管理解决方案。[6] 顾客需要有效并且安全的设备，但是经常会缺乏实现的技术及技能。约翰逊控制为客户提供供热通风与空调工程、安全防火、安全访问以及闭路电视。顾客就可以削减运营成本、提高生产率以及生产瓶颈，这一切都能在持续关注核心生产的同时进行。在2002年，服务和解决方案构成约翰逊控制利润的65%。

很相似的是，电子资讯系统引入移动连接办公室（mobile connected office），着重强调了将硬件、软件以及过程配件整合到端对端商务操作解决方案中的价值。IBM提供了超级计算机需求解决方案。[7] 这种思想在于顾客更关心及时获得结果，而不是计算机平台在哪儿。所以，IBM网络计算机位于全球数据中心。顾客拥有购买所需求的计算能力的选择权。这样，他们就能在极其忙碌的商业循环，譬如新产品开发中获得他们需要的权力。IBM分担顾客的部分风险，保证有效性以及运行能力，并提供基于顾客使用、能力以及交易的灵活价格包。[8]

创造解决方案

确定、开发，以及最重要的管理顾客解决方案要求你承担重大操作风险。自然地，你会希望通过定价或提高边际利润来弥补这些风险的提高。

我们能够通过削减顾客业务过程中的成本、增加利润，并提高顾客满意度来赢得价值。解决方案的价格是总体价值的一部分。

在理论上，这是很简单的方法。但要开始执行就需要面对很多基本的问题。

- 一些价值的来源比其他的东西要更难量化。顾客会同意你所定义的所有价值来源吗？
- 在供应商和顾客之间什么样的价值分享是公平的？顾客愿意支付的

最高价格是多少?

- 解决方案的价值会因顾客群体和个人用户的不同而大相径庭。这些差异又该怎样为价格最优化作解释呢?
- 什么样的价格结构能使你在以最优方法提供解决方案的价值货币化的同时，分享看好的潜在收益?

一种四步的方法论提出了这些问题，并提供了基于价值的有效定价战略。第一步是定义最高质量参数，换句话说就是定义通过解决方案顾客能获得什么。第二步是为不同的顾客群体重新界定价值参数，也就是衡量价值以便劝说顾客。第三步是决定一个公平的价值分割方法，即我们应该获得多少?第四步是运用价格结构去获取价值。

解决方案在高技术产业中的运用

一家高技术公司开发了一种先进的呼叫中心的解决方案，并且使用彻底的定价方法来从它的创新中获取最多的价值。

这家高技术公司坐落在美国东部沿海，它开发出了一种自动呼叫中心的解决方案，拥有先进的语音识别系统、自然的客户界面、呼叫介入识别，以及更多自动呼叫的能力。这比市场上现存的任何一种产品都要好得多。挑战在于：如何为这种解决方案定价。

■ **决定最高价格。**第一步是决定所创造的总体的绝对最高价值，因为这确定了你能够对产品收费的最高数量。为了实现这一步，公司需要把潜在的价值资源量化——换句话说，需要决定解决方案将会怎样帮助客户削减成本、提高利润，并提升顾客满意度。分析显示，呼叫中心的产品能极大削减劳动力，劳动力通常代表着所有中心运营成本的70%～80%。削减劳动力带来了其他的好处，因为员工的减少意味着能削减设备成本、技术成本以及管理成本。这些构成了另外20%～30%的成本，但由于人力资本的减少并不直接带来它们的削减，所以这些并不是所能认知的最主要的成本节约。

■ **开发顾客群体。**对不同的顾客，所能创造的潜在价值也有所不同，在一个更宏观的层面上，不同的顾客群体也是如此。高技术公司发现，它们的呼叫中心产品有4种截然不同的用户群体。用户群体界定的基础是顾客的技术复杂程度、现有自动呼叫的级别、增加自动化需求的紧迫性、实现价值的时间以及在捆绑产品和集成个人最好品牌解决方案两者之间的倾向性。公司于是开发了一种商务案例来论证潜在的价值创造。对于一个保健的客户，产品将会削减其40%～46%的呼叫中心运营成本。

■ **决定公平的价值分割。**这个高技术公司衡量了主要竞争者所提供产品的特性以及功能，并将它们所能创造的潜在价值做了量化。基于这种分析，公司找到了能使顾客实现最多35%的投资收益率的替换方案。另一方面，公司的解决方案大概能使顾客的价值提升50%或更多。因此，这个高技术公司就能建立自己的价值分割，比竞争者快了一步，使客户能实现一年回本以及35%～45%的投资收益率。

■ **使用价格结构来获得价值。**公司于是开发了价格结构来帮助获得呼叫中心产品的价值，并使价值货币化。它选择了三要素的价格结构：预付费用要小于行业的平均费用，基于呼叫数量的每月使用费，每一季度基于未来自动呼叫数量的分享所得费用。对于一个大的呼叫中心，成本节约将会达到5 000万美元，公司将会获得巨大的边际收益。

关于第三步和第四步的补充：当你决定如何在你和顾客之间分割价值的时候，有两个主要因素需要考虑：顾客的购买级别，以及关于顾客下一个最好选择的解决方案的增量价值。在大多数情况下，顾客有非常明确的资本投资规则，以管理他们的购买或投资决定。知道这些规则是决定可接受的价值分割范围，以及顾客最终可接受的价格范围的关键。这些信息经常可以通过查看顾客的历史投资决定，以及进行设计详细的会面来获得。对于第四步，一个好的价格结构应该突出这样的理念：价格和绩效息息相关，顾客只要为解决方案所提供的增量价值付费。

第11章 将价值变成现金

最近我们的一个地方教堂的牧师组织集会征求捐助。[1] 她通过回顾刚上任时所接受到的捐赠来为自己直率的要求正名。她相信如果一个教堂做得好的话，捐赠会随之而来。但是，作为一个高层牧师，她逐渐认识到光有好的想法是不够的。于是她开发了一个工作计划来请求教区居民慷慨解囊，另外她也经常直接呼吁大家捐赠。

与好的教堂相似的是，你的公司可能也需要一个计划来传送顾客所需要的更高价值。然而，像我们故事中的牧师一样，你可能会惊讶地发现很好地服务于顾客并不会必然产生现金。现金化战略是指一个公司想怎样使用定价战略以及相关工具，以从顾客那里获得资金。威尔顿的牧师开发了一种行之有效的现金化战略。你作为一个高层主管是否也能对你的公司说同样的话？

将现金化和创造价值区分开来是非常重要的，因为价值自身既不像现金那样具有流动性也没有稳定性。它不能支付薪水、新的厂房或者股票红利，这些只有现金能做到。基于此，我们一旦理解了价值就能不仅仅关注于将更高的价值变成现金的能力，而且关注于将像顾客忠诚以及市场优势地位等相关的无形事项转变成现金的能力。

有许多方法可以实现现金化。我们以最经常用到的方法开始我们的讨论，接着我们将转向所喜欢的概念方法。我们的方法不仅支持整合的现金化战略，而且将适当发展的此战略放到最高管理者的手中。

保守方法：最后一分钟现金化

大多数损益（P&L）管理者只是在特定的基础上才考虑现金化的问

题，尤其是在季度结束，效益明显落后于期望的时候。在仓促间所依赖的工具，是那些需要略微提前关注的——即利用融资报告以及加速账单和应收账款的回收，对此人们没必要大惊小怪。投资期（time horizon）稍长，管理者就能在工具中深度挖掘，并将某些方法整合进定价战术（例如，对新顾客提供的折扣）或一般的价格上涨中。

这种随时可用的工具能够产生比较好的效果，但是过度使用的时候也会导致明显的下滑。例如，价格剧烈上涨对任何公司都是有害无益的。在某些行业会有明显的负面效果，譬如管理者被淘汰出局。[2] 但是在其他行业，破害使得收益滞后，而这一点要经过很长时间大家才能意识到。例如，一个主要的专业材料出版商从经验中得知，如果订阅目录具有高度的价格弹性，那么在价格上涨 18 个月以后订阅才会被取消。因而价格上涨使管理者在第一年能够提高收益，即使从长期来看，市场占有率会稳步下滑。

相似地，在销售折扣上采取严厉的政策也不是促进利润增长的好方法。只有在折扣体系失控的时候，才不需要提供折扣。明智的折扣计划是增加现金的好方法。销售折扣并不是销售人员没有骨气的表现，在提供高度折扣的糟糕季度内，《财富》100 强企业的 CEO 就是这么说的。折扣为非常有效的目标提供服务：它在账户之间调整价格敏感性的差异。

在一个竞争的市场中，折扣政策过于保守将导致分担价格敏感的顾客群体寻找替代品的风险。在一个信息服务市场中，对小企业不恰当的折扣将导致在这个群体内发展的停滞。在确立了合适的折扣标准之后，销售会增长 6 个百分点，净利润也会随之增长。这就是变得更灵活，而不是更严厉。

其他加速账单以及应收账款的一般短期战术以及转变财务报告的惯例，和完善的现金化战略密切相关，我们这儿就不再讨论了。

一种更好的方法：使用启动循环来发现现金化的机会

收入和利润突然会直线下滑，这是真实的。在这种情况下，损益管理

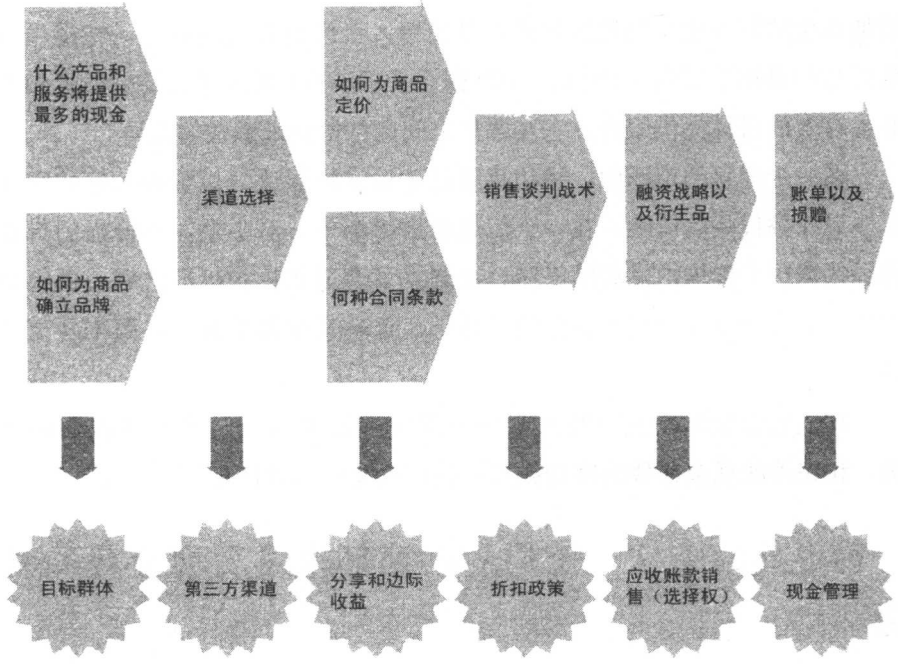
在短期方法中就很有必要。但是在很多其他的情况下，管理者在每年年初都知道要通过保守的、价值导向型的方法来实现目标是很困难的。假如你知道对公司来说下一年将会很难熬——那么你的看法会是怎样的呢?

我们更喜欢的一种预见可行的现金化选择方案，对高层管理者来说非常简单——服务或产品的启动循环，就像图表 11.1 所展示的。其明显的观点是，在循环过程中现金化的机会会自然而然地产生，只要我们想要去利用它们。

现在，让我们来检验这种关于定价的启动循环的最重要的步骤，以便诊断相应的机会。

什么样的产品和服务将会产生最多的现金

在循环的起始阶段（图表 11.1 的左边）我们将决定什么样的产品和服务将会产生最多的现金。一些服务和巩固措施会比其他的方法更容易实



图表 11.1　管理现金化的机会

现现金化。例如，电子产品超级市场 Best Buy 以及 Circuit City，在它们的货柜上销售成千上万的产品，但完全没有利润（尽管它们的确试图改变）。相反，它们通过销售扩展的服务担保来获得利润——而且更多地用来弥补它们在零售过程中的损失。这可能并不是它们的顾客所愿意看到的超级市场的功效，但同时这的确是一个利润颇丰的现金化战略。相似地，至少有两家大型的航空公司通过辅助服务，譬如订票系统以及销售和购买飞机而不是出售乘客座位来获得收益。[3]

当公司考虑为现有产品增加新的性能、提供辅助产品或者服务时，现金化的问题经常会油然而生。它会增加什么额外的现金？这一决定可能会有联合分析等工具的支持，但它经常是一个判断和谈判的问题。当增量产品和主产品是相互独立的时候，这一点尤其正确。一个例子是，在美国全国橄榄球联盟（National Football League，NFL）网络广播时所使用的由电脑驱动的黄色首轮进攻线。这在多大程度上增加了电视的收视率？所创造的价值是，欣赏这个节目的人们所获得的乐趣的增加，但这并没有说明投入了多少的资金到黄线上。

如果 Network 已经开发出黄线软件，那么我们有理由怀疑，基于分期偿还的成本以及很少的使用，他们能否支付得起。或许他们已经通过增加的收视率衡量了价值，不过只是或许而已。另外，所分配到的资金也是很少的。但是就像实际情况一样，一个独立的公司开发出了软件，并通过和 Network 艰难的谈判获得了每年超过 20 亿美元的收入。通过美国全国橄榄球联盟的垄断，以及在美国网络橄榄球直播的寡头垄断下的竞争，这一数目非常清晰地被定型了。Network 把这一方案看作是赢得最高程度顾客分享的一种因素，因而认为这非常有价值。所以我们知道价值的现金化并不单单依赖于产品，而且还依赖于谁拥有产品、产品销售给谁，以及如何定价等问题。

相似地，宝洁公司（P&G）最近决定将一些生产技能出售以便直接获得现金。以前，宝洁将其强大的生产能力保护得严严实实。然而，宝洁决定要从这些能力的现金化中获得比保证自己的排外性使用更多的收益。因此，它现在为那些想从宝洁公司学习的生产商提供咨询服务。

你怎样使产品品牌化

产品选择的内在属性——顾客细分、品牌以及渠道，对产品和服务来说是一种经常的现金化方法。即使你只为单个市场提供产品和服务，也不要忽视现金化。任何重要的市场都有许多顾客群体，它们在制造现金方面的能力截然不同。简单地说，有些顾客比其他顾客更容易放弃现金。如果你的顾客群体没有表现出这种差异，那么你的顾客细分就是错误的。[4]

品牌的选择是一种强有力的现金化工具。汽车生产商有时会选择现金化它们的品牌。一种方法就是在较高的品牌形象下提供满意度较低的汽车。卡迪拉克决定以和雪佛兰同样的引擎和车身推出西马龙（Cimarron）就是一个例子。另一个例子是日产无限（Infiniti）汽车决定提供尼桑 Altima 的修饰版。这两种产品都创造了巨大的利润，因为汽车比单独的汽车平台能创造更多的金钱。然而，一些观察家提醒到，推出西马龙可能会损害卡迪拉克的品牌以及公司的长远价值。这是一个在思考现金化品牌的时候，需要管理者考虑权衡的例子。

渠道选择

尽管渠道选择代表了明确的现金化选择权，但是人们很少全方位地考虑这个问题。第三方分销有时也提供现金化，虽然隐含着超越现金化的问题。例如，销售预付的电话卡能为电话公司预先提供现金，这产生在正常的电话卡现金增加之前。直接渠道成本的节俭经常超过第三方销售所要求的折扣，这增加了现金化的魅力。另一个通过渠道选择增加现金的机会是，收取特许经营权的费用或者决定仅仅批发销售。

何种合同条款

合同条款也能为现金化提供明显的潜力。例如，在 20 世纪 80 年代中期，IBM 决定将它的经营模式从基础租用转向直接销售和顾客所有权。结果却是由于长期租用转向直接现金支付，所以收益猛增。由于这使 IBM 免

受旧技术的束缚，所以从随之而来的每秒百万条指令价格的降低来说，这也是一个很好的决定。在这种转变过程中，股票市场在随后的3年内给予IBM的股票拥有者巨大的收益。

为顾客提供短期或者长期的合同选择，同时也能大幅度提高现金化。哪种方法是比较好的，这要依赖于你对未来的看法，以及你的顾客的看法。

为顾客提供长期合同能保护边际收益，并在长期数量及市场价格下降的情况下保证现金。例如，由于在20世纪90年代中期Lexis数据库某些战略的失误，在1998年资深管理者认识到他们的核心使用者（即已经毕业的法学院学生），大部分都选择竞争者的产品。为了防止大范围的腐蚀，Lexis启动了“锁住并阻止”（Lock and Block）计划，用多年的折扣合同锁住顾客，这远低于期望的损失分担。由于使用者的爱好的确像预期的那样大幅下降，因而“锁住并阻止”计划在使用者的爱好衰退以前稳定了Lexis的价值并使其现金化。

长期合同同时也能提供其他的优势。从稳定的顾客群获得可预计的现金流量，各种金融方法都是可行的。其中一种是应收账款的销售，这在许多消费者公司以及金融服务提供商之间是一种流行的选择。应收账款的销售追求的是融资和捐赠的动机，但是它对提升现金化还是很有帮助的。

这将我们引导至另一个硕果累累的方面。应收账款的销售，包括未来的应收账款，是一种金融市场所谓的衍生工具的一种形式。衍生战略经常是现金化的很好的工具。[5] 这种战略能稳定资产的价值，而且其自身权利也是值得获得的，或者作为借钱以补充现金流量的一种好方法。或者更直接的，衍生工具自身也能出售以获得现金。

衍生工具如何稳定价值的例子来自于股票市场。如果你拥有与财富数量不相称的公司股份（例如，家族企业），并且希望能在股票市场上从类似地位的人们那里获得股票的交换。因为市场上有数百种不同的股票，投资者以一种单一的股票来交换股票组合。这种股票组合一般比单一股票更稳定，而且这种稳定更接近于现金化。[6]

衍生工具没必要建立在金融工具的基础上，它们可以依赖销售的产

品，或者你所创造的现金流量。电子设备行业为基于它们自己的产品而实现现金化提供了重要的例子。一个例子是乔治亚电力公司（Georgia Power）从向顾客销售衍生工具而获利。[7] 消费者可以依据市场价格（某点的价格）通过电力公司购买电能，或者通过期货合同提前购买。更进一步地，佐治亚电力公司也允许顾客通过售出期货合同来创造流动的市场。

佐治亚电力公司开发这种衍生工具的收益是多少呢？公司是正在现金化未来的利用（它也可以通过预付的定购实现，但是顾客对定购是否有兴趣还不是很明确）。衍生工具转移了价格波动的风险，以及对电力公司顾客需求的风险。顾客们不介意这些风险，因为他们在控制自身电力需求的时候拥有好的市场位置。另外，许多顾客可以通过未来的交易获得现金，并且他们非常乐意支持这种现金化的方法。

融资战略

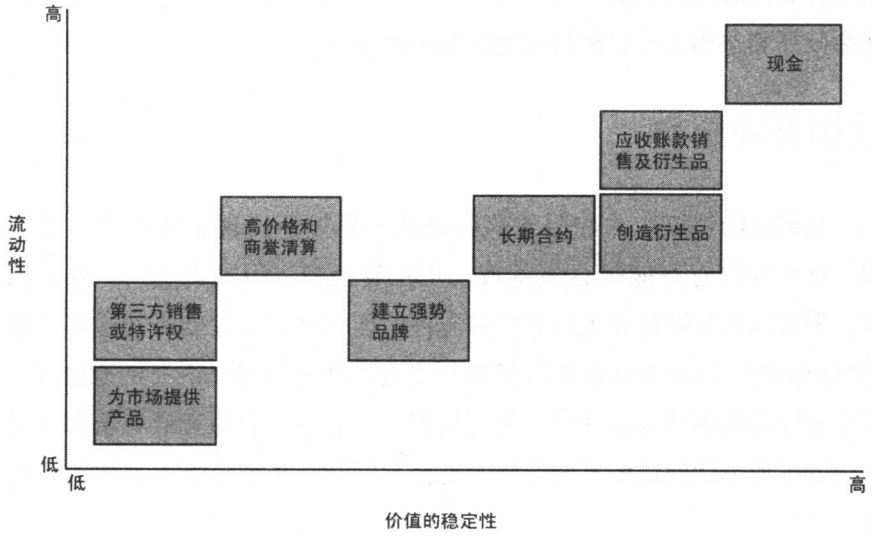
现在你可以得出结论：现金化对融资战略大有裨益。这是非常正确的。它决定何时创建或处置资产，或资本化费用，或进行资本提升计划以面对老旧设备的成本增加。公司可以采用和以上这些相似的方法，决定如何以及何时进行价值的资本化。然而这不是 CEO 所管辖的范围。尽管 CEO 需要对这些决定有所关注，但是他很少处于制定品牌、渠道以及其他现金化的重要因素的位置。这是定价的领域。[8]

从企业经营计划到价值创造，从价值创造到现金化的道路，可以通过两个维度来描绘：一方面是流动性，另一方面是价值的稳定性，也就是风险。在道路的尽头就是现金，它被定义为完全流动，并且一般被认为是无风险、无波动，也是无罪的。

低流动性以及价值的低稳定性，如图表 11.2 左下角所代表的，在企业首创，以及提供产品和服务的时候会出现。谁会购买产品是很模糊的，产品出现之初会提供什么样的价值也是很模糊的。管理者又该如何选择，现金化这些潜在的新资产？

一个选择是对产品实行迅速流动。例如，公司可以将库存商品交给第

三方销售，根据条款既能获得现金，又能通过委托从第三方的渠道销售出去。这有助于稳定产品和服务的价值。如果管理者相信通过广告进行品牌投资，为价格提供超值的价值，或者其他塑造品牌的活动将产生长期的价格优势，那么这将是一个比较谨慎的决定。[9]



图表 11.2　现金化的阶段

另一个放弃现金而去塑造品牌的例子是在普通股的首次公开发行或者IPOs 。除了某些例外，公司提供的股票将低于期望市场价值的初始价格。这会引起第一天或初始的股票价格猛涨。这种涨幅将从 0～100%不等。销售某些低于最终价格的产品的目的在于，承销公司相信由此而实现的动力将通过使股票所有者和保险公司满意，而在长期内保持价格的走势。IPOs 股票的价格往往并不是承销商所主要关心的对象，最终这些股票的最大化价格不是由 IPOs 销售的。某些公司和评论员都怀疑这种战术是否真的能提高最终的价值，但是很多人相信是可以的，而且这种信念解释了许多 IPOs 价格。[10]

尽管在一个现金的社会，直接或间接的价值现金化是很自然的趋势，也还是有很多理由将投资作为长期计划的一部分以创造更大的最终价值。通过研发创造更好的产品或服务，或者通过强大的渠道或品牌来创造顾客

的忠诚，这些努力可能并不能创造直接的流动性，然而这在长期显然是值得的。这就是为什么现金化需要从两方面来考虑：一方面是流动性，另一方面是价值的长期稳定性。

通过询问营业单位如何在年度结束之前实现价值到现金的演变，你就能在自己没有时间去执行的时候考虑现金化的其他选择。这减少了选择那些会破坏利益相关者价值的现金化方法的可能。

谁拥有现金化

我们已经知道产品和服务的启动循环是如何为现金化创造多重机会的。这些方法有些能很容易就被公司主管监控，但是有些——包括像品牌、渠道以及合同选择等强有力的选择，能在公司监控的雷达屏幕下被运营单位实现。因而那些花费数亿美元塑造品牌的公司会很失望地发现，为了配合预算的削减，品牌已经受到损害。一般很少有检查或者阻碍以防止部门管理者干扰他们所不能干预的现金化问题，在这个方面上述危险更为现实。[11]

仅仅因为这个原因，作为高层管理者就应该需要为公司的现金化战略制定一个明确的计划。现金化的实行可能是很睿智的，也可能是缺乏远见的，因而会损害顾客忠诚、品牌价值、渠道一体化以及可能的营业模式。除了简单地避免这些大的灾难，另一个需要关注的原因是技术背景：现金化要求在营销和融资之间交叉的定价技巧，而且这是高层管理者值得关注的方面。

第12章 特殊考虑：律师和别人的财富

在这一章中，我们将讨论两种能够带来不寻常定价机会的诀窍。本章中的这些特殊考虑将超出其他各章的框架体系——与着眼于竞争者、品牌，以及为顾客创造价值的定价技巧相比，这些特殊考虑将另辟蹊径。

首先，我们将教会你如何反驳太过谨慎的法律顾问。其次，我们将考虑下面的定价情形，商品或者服务的购买者并非用自己的钱来购买，他们花的是别人的钱。

定价方面的法律限制

对那些曾经被保守的法律顾问折磨过的人来说，这部分将向你提供了更加积极的价格实践手段。作为对主要讨论点的预览，图表12.1列出了一系列法律顾问持有的观点，这些观点本身就不会把价格实践推向法律许可的临界点，另外还列出了我们所建议的针对法律顾问的反驳观点。我们希望在这部分的最后，你能对相关法律能大致了解，知道如何在法律条文中游刃有余，并为己所用。[1]

你的律师的观点	我们建议的反驳观点
价格歧视是非法的	事实并非如此。法律上有很多漏洞，因此对于什么是不允许的并没有很清楚的说法。例如，价格歧视可能在下列情况中是合法的 ■ 市场环境始终动荡不安 ■ 出售服务

价格歧视是非法的	■ 商品并不完全相同（存在着高度的差异性或者特别定制的商品） ■ 在没有竞争的消费者之间 ■ 发生在终端消费者中的价格歧视 ■ 价格歧视体现了服务于不同消费者的成本 ■ 出售易变坏商品、时令性商品，以及其他受制于市场波动的商品 ■ 惯于同竞争对手的更优惠的价格保持一致 ■ 同样优惠的价格对所有的消费者都是一样的
促销歧视是非法的	事实并非如此。就价格歧视而言也有例外情况：出售服务类商品、在没有竞争的消费者中实行促销歧视、在同等比例的基础上对所有的消费者实行相同的促销
与竞争对手联合定价是违法的	正确。但是，我们可以通过其他方式，比如通过贸易协会同竞争对手交换信息，以达到相同的结果
价格同盟和价格信号行为在法律上具有风险	未必。例如，同竞争对手的价格保持一致、最惠国条约、一致竞争条款以及提前通知价格改变的行为等一系列方法都是不易察觉的，而且在法律上也很难说是违法的。只不过在像航空公司之类的高度集中的行业，这种做法具有很大的风险性
掠夺性定价是非法的	正确。但是它很难同健康的价格竞争区分开来，因此也很难证明存在掠夺性定价。掠夺性定价有助于消除弱小的竞争对手
“统一再售价”（RPM）是非法的	理论上来说是正确的。实际上，如果你和你的零售商之间没有明确的协议，那么 RPM 是可行的。提供资金以鼓励零售商保持一个最低建议零售价格，这也是可行的
排他性区域是非法的	这得分情况。一些行业中的公司就成功地突出了竞争优势，这些行业包括汽车行业、服务行业、啤酒、快餐以及非酒精饮料行业
排他性交易是违法的	这得分情况而论。如果竞争对手通过其他的零售商分销渠道合理地进入了市场，也是可以的。你也可以采取措施让你的分销商不卖竞争对手的商品
捆绑销售是违法的	这得分情况而论。如果捆绑商品的市场影响力并没有大到可以限制被捆绑商品的交易，那么是没有法律问题的。另外，当被捆绑商品在作为包装出售更为合适时，这也可以作为一个防御性措施
关于转移价格的法律在避免税收方面并没有太多的灵活性	错误。例如，通过在低税区设定公司的分支机构来保值无形资产，公司能够减少缴税额

图表 12.1　10 条律师的观点以及建议反驳的观点

价格歧视

正如在第4章中对市场细分的讨论一样，同样的商品针对不同的消费群体制定不同的价格，要比以单一价格出售商品能获得更多的利润。[2] 尽管许多法律条文都针对价格歧视，但是这些法律受制于大量的条件、例外情况以及理由。因而最终结果是在少数的、定义明确的情形下允许价格歧视。如果你理解了这些例外情形，那么在需要的时候，你就有可能运用价格歧视来获得最大的利润。分别看看这些例外。我们将用简短的句子，从正面而不是负面列出这些情况。

价格歧视在服务领域是完全合法的

关于价格歧视的法律仅仅适用于捆绑式货物贸易或者货物价值占绝对优势的服务贸易。如果你出售的是服务和货物的混合产品（或者只有货物），则暗示着你需要想方设法产生捆绑式交易物，其中服务部分的价值要占优势（比如信息技术中，常年维修服务所占的价值就相当可观）。

产品不具有差异性时，价格歧视是可行的

如果你是针对特殊的消费群体改进产品，则很难从法律上对此进行攻击。更加重要的是，如果目前你出售相对无显著差异的商品时，你可以通过为顾客定制产品或者增加附加服务来逃避法律的监管。

如果不导致“竞争性损伤”，价格歧视是被许可的

当你的歧视性价格损害了消费者利益，最常见的竞争性损害随即产生。但是，价格歧视要成为非法，前提必须是两类消费群体本身就是竞争消费群体。换言之，对两类不具竞争性的消费群体实施价格歧视是完全可以接受的，比如处于不同地理区域的消费群体。甚至更为重要的是，并未禁止将价格歧视运用于终端的个体消费者，原因是这些消费者之间并不相互竞争。因此，如果你是一个面向大众销售的零售商，你可以不受价格歧视法律的限制。[3]

如果价格歧视反映了成本的差异，则是可被允许的

换种说法，数量折扣是完全可行的，如果其反映的是两个消费群体

之间生产、销售或者运输成本的差异的话。另外，两种功能相同的产品（比如品牌和非品牌的药剂产品），同一制造商可以标上不同的价格出售，这是因为这两种产品的销售和营销成本通常并不一致。通过相当准确的消费者水平的测算得出的价格差异不超过成本差异，你应该对此有所准备。

如果消费者以你的名义承担职责，利用价格歧视对此进行补偿是允许的

比如，如果你的一个消费者为你承担了销售和营销的职责，那么以较低的价格奖励该消费者是可以被接受的。当然，你得证实该折扣是同你的成本或者你的消费者的成本相互关联的。

价格歧视在变动剧烈的市场中是可以接受的

例如，许多农产品受制于变化无常的天气。大旱前后以不同的价格出售相同的商品是允许的。

对易变质和时令商品实行价格歧视是完全合法的

另外，通过破产程序或者“以非商业渠道”销售的商品也包括在其中。

有必要同竞争对手价格保持一致时，价格歧视是被允许的

同竞争对手价格一致以适应竞争的可被接受的方式包括：区域性价格差异、对新顾客的入门折扣价、对老顾客的忠诚折扣价，以及尽管不知道竞争对手的确切报价，但在拍卖或要求提出计划（request for proposal）的过程中，依然同竞争对手的价格保持一致。

如果较低的价格对所有的购买者都适用的话，则价格歧视是被允许的

换种说法，如果消费者没有因为从一个更有利的价格中获得利益，则你不会因为价格歧视而被起诉。

在关于价格歧视法律例外情况清单的最后，你也应该知道什么不被允许。要回答这个问题，你应该咨询你的法律顾问。但是，关于这方面的启示是相当明了的：在通常情况下，价格歧视是完全合法的，你应该鼓励法律顾问充分利用这些例外情况。

促销歧视

由于价格歧视和促销歧视可以互换使用来达到同样的结果——二者的差别仅在于不同消费者支付的净价格不同，因此，促销歧视也是被禁止的。然而，正如价格歧视一样，法律上也有许多限制条文。

作为生产商的你向不同的消费者提供不同的鼓励措施，以推销你的产品给最终消费者。这样的鼓励措施在下面列举的方式中可以实施：合作广告、产品说明会、产品目录、展示会、奖励与竞争机制以及特别包装。[4]

同价格歧视的法律条文相比，促销歧视的法律条文与此有许多相似之处（比如，促销歧视在服务领域是完全合法的），但是也有 3 个比较重要的差别。其中两个使得促销歧视比起价格歧视在法律上具有更大的风险。因此，在价格歧视和促销歧视之间（或者两者的某些方面）做出选择主要取决于你所处的特殊情形。

在有关促销歧视的法律中，“竞争消费者”的定义更为宽泛，降低了歧视的灵活性

促销歧视不仅在你出售产品给价值链条一级以下的竞争消费者（直接购买的零售商）是禁止的，而且在你间接出售给价值链条二级以下的竞争消费者（通过批发商购买的竞争零售商）时，也是被禁止的。你必须对出售你的商品的所有销售商都提供优惠，甚至那些通过中介购买的销售商。

比起价格歧视来，促销歧视的法律辩护条文更少

针对促销歧视的唯一的法律辩护条文是一致竞争条款。

在促销歧视之下，歧视性政策对所有竞争消费者通用的这项要求具有更大的灵活性

特别是，你需要制定对所有竞争消费者均通用的促销服务措施和津贴措施，其依据是“均衡平等条约”，该条约赋予你极大的自由以实现有效的促销歧视。比如，你可以给予更大的促销折扣给如下消费者：大型消费者、花费较多金钱促销产品的消费者（例如，国内广告与本地广告）、参

与对你而言具有较大价值的活动的消费者（例如，独家销售商与一般代理商）。

与竞争对手联合定价

公司通常都想同最势均力敌的竞争者谈判来缓解价格竞争压力。你可能已经知道，同竞争者达成一致的价格或者通过相互合作来降低竞争压力，其结果是违法的。

合并并不是提高定价的直接方法。正如第 2 章所描述的一样，通过减少竞争者数量，你可能提高价格。所以合并需要深思熟虑，特别是遭受生产能力过剩或者承受价格压力的行业。

另外一个选择就是在贸易协会的帮助下同你所在行业的其他成员分享信息。这种交流允许公司在竞争的背景下收集信息，并且这种交流可能起到了一个信号灯的作用（见下文）。法律中这些贸易协会都属于灰色区域。尽管他们常常收集对其成员有用的信息，但是这些信息也能轻而易举的作为制定价格的工具。[5] 然而，如果你所在行业较为分散，在使用同其他竞争者交流信息的这种方式上你将会相对自由一些。

价格同盟和价格信号

如果上面讨论的两种合法的价格制定方法不能适应你的情况，你可能会考虑价格同盟或者价格信号。这些行为不仅很难察觉，法院也认为这些行为未必就触犯了法律，况且它们也没有造成反竞争的结果。[6]

比如，仅仅觉察到市场上竞争者的价格就单方面与之保持一致，这并不违法，尽管这同先前所说的双方按照条约制定价格具有同样的效应。同样，运用价格同盟也不违反法律。这些行为包括使用最惠国（MFN）条约、一致竞争条约，以及提前发布价格变化的通知。

MFN 条约保证任何一个消费者支付的价格是向所有消费者收取价格中的最低价。这样的条款将鼓励你的消费者十分关注价格削减，因此同时也提高了从竞争对手争夺消费者的成本：任何价格的降低都必须适用于所

有的消费者。如果你和你主要的竞争对手使用这样的条约，则更容易在价格方面达成一致。

一致竞争条款是在另一个公司提供一个更低的价格时，你应该同该价格保持一致的一项保证条款。对一般观察者而言，一致竞争条款是用来促进竞争的。但是，它实际上促使你的消费者告诉你市场上最低的价格，使得你的竞争对手的降价措施更易被觉察，因此一致竞争条款从长期而言是没有效果的。另外，如果你和你的主要竞争对手都使用这种条款，则很容易在价格上达成一致。

另一个结成同盟的方法是提前通知价格上涨。在你通知价格上涨和实际生效日期之间的这段时间内，你的竞争对手可以决定是否跟随价格上涨。如果你的竞争对手决定不追随，你可以取消价格上涨。在这种情况下，你不需要在市场上以不同的价格出售商品，这样首先就消除了价格上涨的阻碍因素。

掠夺性定价

掠夺性定价很难在法庭上得到证实，所以如果你很想用低价格排挤竞争对手，在使用这样一个策略的情况下很有可能不会遭受任何的法律诉讼。原告要打赢官司的话，不仅需要价格低于成本的证据（但是成本很难确定），而且还需要证明你采用的策略是可信的证据：如果可信，接下来你就得赔偿你使用掠夺性定价策略所造成的损失。一般而言，法院很少不管竞争者之间正常竞争的证据，而将价格行为定性为掠夺性。

比如，政府甚至在解除管制的航空领域内很难找到掠夺性定价的证据。最近的一个案件声称美国航空公司使用了掠夺性定价将 ATA、JetBlue 以及 Ryan 国际公司等竞争对手排挤出重要的达拉斯—福特财富中心（Dallas-Fort Worth hub）。基于如下理由，该案件并未被法院所受理："［美国航空公司］按照传统规则行事……其按照自身想法同低成本的运输商竞争……毫无疑问，美国航空公司是一个较难相处、强有力的、甚至令人难以忍受的竞争对手。但是这里进行的只是一个没有伤害的竞争而已。"[7]

统一再售价

统一再售价是关于供应商和零售商之间最低零售价格的条约。如果你是一个品牌产品的生产商，毫无疑问，你能够意识到统一再售价可以激励你的零售商提高其销售的努力程度。当最低零售价格确定之后，零售商更倾向于在非价格方面竞争，比如广告、展示厅、销售队伍的质量、服务以及库存等。当然，在统一再售价过去就维持的更高价格的情况下也是有帮助的，通常这种价格提高20%。[8]

目前，在供应商和零售商之间没有明确的协议或者合同的情况下，美国法院采纳统一再售价。换言之，你可以“建议”你的产品以某一个最低价格售出，并拒绝出售给不遵守该价格的中间商。

为了鼓励零售商们遵守最低价格，你可以给他们提供经济上的激励措施或者广告之类的费用折扣。比如，Nine West——一个品牌鞋的制造商向其主要的销售分店提供促销资助以换取其遵循最低价格。[9]

排他性区域

排他性区域——即分配不同的地理区域给每一个销售商并禁止其他销售商进入同一区域的行为，这对于品牌商品的生产商而言也是适用的。如同统一再售价，其根本的准则就是向你的销售商提供激励措施来促进品牌产品的销售，并且防止其他销售商“搭便车”。当然，减少销售商之间的竞争也要提供可以为终端消费者所接受的价格。如果你愿意采用排他性区域，目前仍具有很大的法律自由度，并且诸如此类的例子也举不胜举，比如汽车销售以及服务、啤酒、快餐以及软饮料。

排他性交易

排他性交易能够防止你的分销商销售你的竞争对手的产品。同统一再售价以及排他性区域一样，它同样禁止“搭便车”。但是这种情况是在制造商之间展开竞争，而不是在分销商之间。例如，如果你策划了一个广告

活动以诱使消费者都到你的分销商那里买你的产品，你的竞争对手可能会从增加的消费者数量中获利，而不需要花费同等程度的销售努力。

从法律上说，只要你的竞争对手没有通过其他分销或者零售渠道等合理的理由进入市场，你都可以自由地参与排他性交易。例如，早在20世纪90年代，哈根达斯（Haagen-Dazs'）要求其分销商只能出售哈根达斯冰淇淋。[10]另外一家冰淇淋制造商——双虹（Double Rainbow）在阻止哈根达斯的行为时失败了。作为完全排他性交易的一项策略，你也可以向你的分销商提供经济激励措施，使其不出售竞争对手的产品。

捆绑销售

正如我们在第10章对分级、捆绑销售以及解决办法的讨论，捆绑销售通常可以提高公司的利润。如果你正在实施一项捆绑销售策略，你只需要关注你在捆绑的产品上是否具有足够的市场影响力以及这种影响力是否对被捆绑的产品有着巨大的市场效果。比如，微软公司享有巨大的市场影响力，从而可能迫使消费者购买其网络浏览器，则它有可能会以阻碍独立的浏览器行业的罪名被起诉。

但是，尽管微软公司的确在微软视窗产品上具有相当大的市场影响力，你可能还是需要使用捆绑销售。你可以声称，作为操作系统的所有者，你有最好的理由提供修复服务，或者这两种产品的确需要搭配适用才有可能保证整个装置合理的运行功能。

转移价格和税收

如果你的公司的不同分支位于不同的税收管辖区，那么你有机会将利润从高税区转移到低税区。这是一种降低公司总体赋税的方法。请考虑一下牵涉了无形资产的交易，比如商标、专利以及公司品牌的贸易。如Toys "R" Us、有限品牌（Limited Brands）、汉堡王（Burger King）在特拉华州等低税区建立分公司来保值其无形资产（例如公司商标）。这些分支机构通过使用位于其他地区公司或者合资的分支机构的无形资产来获取忠诚

度。这些分支机构建立在低税区，因而忠诚度培养所需的花费仅限于少量的税收。同时，为忠诚度买单的分公司通过如下费用——有效地将其部分收入从高税区转移出来——减少其应交税额。有限商标每年以这种费用的形式转移 30 亿美元到位于特拉华州的分支机构。[11]

最近，这种策略的众多变化形式被许多美国本土的大公司采用，以此来降低以在美国获取的利润为依据计算的税收，比起平均 21.5%的有效税率，已经降低到 11%。[12]不同于美国个人，美国公开交易的公司仅以在美国获得的收入来征税，所以这些公司通过各种各样的措施避税。同样，一个通过无形资产积聚忠诚度的美国本土公司可以有助于降低在高税收国家设立的国外分支机构的税收。

同样，尽管这些税收最小化策略可以带来高额的利润，但是其可能是短命的。世界各个地方的政府都在不断地努力阻止这种降低政府税收的转移价格行为。因此，今天可能是财源滚滚的“摇钱树”，明天可能就不是了。

关于价格法律限制的总结

总地说来，尽管关于价格的法律限制无处不在，但是公司在做有关价格的决定时依然有着极大的灵活性。法律不可能面面俱到，实际操作中是对是错通常也无法说清。因此，假如你的法律顾问关注了太多的表面的限制，深入理解法律许可的价格可能性范围是大有裨益的。

第三方购买，或者别人的财富

我们的第二个好点子是代理商以最终买单者——“别人的财富”名义所实施的购买。到现在，我们依然假设，做出购买决定的一方也是所花金钱的所有者。然而花别人钱的公司不在少数，包括医疗卫生机构以及患者医疗保险机构，还有以其客户或者政府机构名义实施买卖行为的基金经理。

有趣的是，花他人的金钱实际上使得决策者——即花钱者，在钱如果

是他们自己的情况下做出完全不同的行为。花钱的一方可能对这些钱大手大脚也可能比较保守，这取决于其所承担责任的大小。在任何一种行为改变的情况下都有机会制定出更好的价格策略，这里有两个例子：

费用的退还

律师事务所以及咨询机构之类的专业服务公司的项目成本，如出差和研究之类的费用通常包含在他们向客户收取的总费用里面。但是，相当普遍的情况是，不是所有的客户都愿意支付这样的费用。这些难以交涉的客户可能会从合理赔偿中去除这些费用——在这样的情况下，专业服务公司会一下子对这种成本重视起来，因为不再是从客户口袋里支出了，而是从公司自己的口袋里掏钱。也会越来越关注先前的关于索赔款分配的紧迫问题了，即什么客户为什么买单。

假如一个律师事务所每个月花费 100 美元的调研费用，那么它就得想方设法让客户掏这笔费用。现在假如这个月比较特殊，该事务所参与了两个调研会，一个是客户一的，另一个是客户二的。客户一愿意为其调研会买单，但是客户二不愿意。如果所有的调研会都是客户一的，那么 100% 的成本可以得到补偿，然而如果所有调研会都是客户二的，那么只有 50% 的成本可以得到补偿。

一个无法解决的两难境地？的确很难。解决的方式是分别考虑到客户为调研会买单的乐意程度以及费用，即重新分配。重新来看上面的那个例子。客户一可能愿意对每个调研支付 99 美元（很有可能是一个肥胖的反托拉斯被告），然而客户二根本不愿意支付什么钱。在这种情况下，每月 100 美元的调研费用中的 99 美元可以支付给客户一。通过根据其客户不同的价格敏感度来收取费用，相对于先前的按比例进行分配的方式，该律师事务所几乎将其两个调研会所获得的补偿成本提高了一倍，并减轻了、甚至消除了获得补偿金额的不确定性，这是一个较好的定价结果。

非营利组织

另外一个使用别人财富的例子是非营利组织，特别是一些艺术中心，

比如林肯艺术中心或者肯尼迪艺术中心。由于许多这样的机构同赞助商的资金并不直接关联，其门票定价的方式并不令人看好。

假设一个艺术中心制定的6场表演的订票费是60美元，则换算成每张票为10美元。现在假设一场表演单张票的价格是20美元。许多季度订票者会发现他们无法观看每一场演出，也不能将票分赠给他人。所以一些非营利组织，包括格林威治交响乐团（Greenwich Symphony Orchestra）为赞助人提供这样一个方式：将其门票“捐赠”回表演中心，然后再将门票重新出售，那么捐赠者将得到10美元税收减让，而且表演中心如果能够重新出售门票的话，也能得到额外的收入。

然而，研究指出该体制并不能合理地解释其市场价值。季节票的持有者会捐出单张票，而不是其整个季节票。[13]因此艺术表演中心应该接受每张票20美元的捐赠，因为这是其市场价值，而不是10美元。这种方式能够让捐赠者得到更高的税收减让，并鼓励捐赠更多的票。它也有可能使得艺术中心提高具有更高价值的订票价格。[14]

当为了我们自身的利益出售我们拥有的货物时，对于我们绝大多数人而言，审视市场价值自然非常困难。当我们出售房屋时，我们能敏感地意识到现在的市场价格和我们购买价格之间的差异。但是，当掌管他人金钱时，通常是缺乏这种关注度的。人们常常运用简单的数学分配是因为它们相对容易管理和易于解释。不足之处是它们通常忽略了真实的差异，比如成本和市场价格，并且对参与的多方而言都不尽如人意。

机会来了

如果目标是利润最大化，管理学总是在消费者和生产商以他人付出代价来获取利益最大化的情况下，专注于主流的价格问题。在某些情况下（例如这里再三强调的情况），这场游戏中依然有令人叫好的情节。法律可能会让游戏的参与者感到受限制，或者购买者以自己的名义谈判和决定时其行为大相径庭。对于笨拙的竞争者或者提高利润而言，依然可能存在机会。当机会降临时，仍然值得你卷起袖子大干一场。

第三部分

Winning the Profit Game

如何管理发展中业务的定价和收益

第13章 开端：高级管理者的基本问题

你是一个刚进入新P&L部门的高级经理，并且肩负迅速提高销售业绩的重任——这是个越来越普遍的现象。通常你最初关注的只是削减成本，但是同时你也应该关注一下定价。这一章列出了一些质问在任经理的定价问题。

这个清单很短，只有十个问题，但是我们相信这些覆盖了（或者揭示了）最主要的定价问题，对品牌问题也有所触及。我们也关注如何证明你接受的回答的准确性，或在某些情况下你可能使用的不同定义。

问题一：我们的主要产品或者服务的单价是多少？

问题：大多数的管理团队并不了解他们的主要产品或者服务的真实价值。没有这方面的知识，就不可能评估竞争对手的价格、折扣效力或者利润来源。

试纸测试：如果你有准确的单位商品销售数据，并将该数据同不太准确的平均销售价格相乘，看结果是否同收入数字保持一致（有可能你也会寻求消费者的平均花费数据。如果平均花费同账户数目相乘不能约等于收入的话，那么则需要寻求进一步的解释理由）。

角色模型：尽管有着复杂的费用结构和大量的包裹交易，航空公司仍然对其收益（比如，每英里的价格、每位乘客的机票价格）了如指掌。你也可以对你自己的价格了解得像这样清楚。

参考章节：第5章，关于成本的真理；第2章，定价活动的秘密。

问题二：什么是更好的定价——是我们产品和服务的定价还是竞争对手的定价？

问题：令人吃惊的是许多管理团体并没有真正地意识到它们的竞争价格是定得较高还是较低，绝大多数人相信他们知道哪个市场定价较低以及哪个市场利润较低，但是通常他们是错误的。产生错误认识的原因之一就是管理团队没有意识到隐形成本——比如，交通成本的差异以及不同市场分区间的差异。通常而言，他们对商品应该怎样正确地比较并不清楚。

试纸测试：他们引用销售队伍的毫无根据的说法吗？这些如何同消费者的看法保持一致？消费者的看法可能是错误的，但是在通常情况下是正确的。要获得真正过硬的数据——比如竞争对手发货单之类的文件资料，通常不难得到，可以从销售队伍（给他们提供奖励措施）或者一般消费者中得到。

角色模型：通过一般的融资来源以及反应灵敏的债权人和经纪人，金融服务公司一般都清楚地知道竞争对手提供的条件是什么。

接下来的问题：我们的公司或者竞争对手是不是提供了更高价值或者更高质量的产品或者服务？这是一个比每单位多少美元更加委婉的问题，但是有必要评估一下价格问题。更高的价格加上更低的质量则需要一个精心设计的防御性策略，包括尽可能让价格不透明。

参考章节：第 9 章，如何为新服务定价；第 16 章，如何利用价格渗入市场。

问题三：你正在使用什么样的市场细分计划？它行之有效吗？消费者数据库里有合适的数据吗或者我们正在求助代理人解决市场细分问题吗？

问题：看看你的管理团队是否已经开发了一项真正的市场细分计划，这个计划是否正在被使用？你需要一个坚实的市场细分基础来提高定价。

试纸测试：如果管理团队选择一些必要的可行信息或者官方划分标

准，以此作为参考点来进行市场细分的话（例如，地理区域通过邮编细分、产品通过 SIC 编码细分），这通常表示需要进行新的市场细分，以及可能通过价格来提高收入。就其他方面而言，如果管理团队掌握了表示不同市场分区的需求曲线，那么你可以确定团队理解了市场。

下一个问题：消费者记录是否都用标签标上了具体分区编号，或者我们在每次需要具体市场细分区的数据时都需要使用算术吗？（标签通常是好的标志）

更多的问题：每一市场细分区的目标价格是多少？每一市场细分区有多大？这些问题的答案将揭示市场细分使用的多少，因为如果不知道这些的话（比如，每一市场细分区的规模），市场细分是不能用做市场规划的。

更多的问题：按照渠道分区的话，平均价格是多少？若按照地理区域呢？或按照产品或者服务类型呢？如果将其同成本，比如渠道购置成本相比会怎样呢？在渠道、地理区域以及其他区域里，有没有明显的消费者价格差异（即冲突）？通常环境条件的天壤之别可以解释价格的差异。但这常常会令人担心，而且管理团队对阻止这种差异定价无能为力。

参考章节：第 4 章，市场细分：美丽存在于旁观者的眼中；第 21 章，销售渠道；第 22 章，定价技巧——无稽之谈还是言之有物？

问题四：我们如何对竞争对手的定价行动做出反应？如何才能迅速反应？

问题：对竞争对手的定价行动做出反应的原则是，与竞争对手打击自己公司相比要更加变本加厉地打击它们。由于竞争对手可能在他们更具优势的区域挑起价格战，要在不损害自身地位的情况下打击它们，做出反应的方式是很重要的——这可能需要一个非常好的工具。[1]

试纸测试：你使用过“变通”（workarounds）系统对竞争对手的定价行动做出反应吗？换句话说，你的系统是否支持一定范围内的价格策略，或者“变通”仅仅是用来满足市场部分需求？有没有其他的阻碍因素，例如销售队伍的补偿金制度，阻碍了快速有效的反应？

角色模型：当新西兰航空公司（Kiwi Airlines）在一条主要的航线上降低了价格时，联合航空公司将那条航线上的所有航班都削减了价格。而大陆航空公司（Continental Airlines）仅仅是通过降低与新西兰航班相同时间起飞的航班的价格来做出反应。

下一个问题：假如存在更低的竞争者价格，我们能以单个竞争对象为基础或者基于相似的狭隘的关注来做出反应吗？

参考章节：第 4 章，市场细分：美丽存在于旁观者的眼中；第 21 章，销售渠道。

问题五：消费者对我们产品或者服务特别看重哪些方面？这如何反映在我们的价格结构中？有什么特别的方面能够反映该价值或者使得消费者为该价值买单？

问题：看一看定价是否包含了为消费者创造的价值，并看一看是否主要的成本，包括交通成本或者特殊的成本反映在了我们的价格结构中。

试纸测试：有多少个收费点？就使用而言，是否至少存在一个固定费用以及流动费用？如果不是，则有必要存在这样的价格结构。这些同销售队伍补偿金计划相比又会怎样？他们因为发现了最有价值的部分而应该获得奖励吗？

角色模型：山姆的俱乐部、Costco 以及其他俱乐部都有一个等级式的价格结构，凭此可以收取每年的会员费，然后从所出售的商品获得少量利润。

下一个问题：你保证你的服务能够增加价值吗？你的保证能花我们多少钱？如果这个保证成本太高，服务质量又该怎么办？

参考章节：第 2 章，定价活动的秘密；第 8 章，设定价格水平的方法；第 9 章，如何为新服务定价。

问题六：我们如何免费赠送商品？

问题：当某种产品或者某项服务最初发布时，消费者支持、试用品以

及宣传通常都是向市场推介新产品的必不可少的部分。长期而言，这样的产品或者服务对大多数消费者来说变得不是特别必要了。因此，向附加服务收费表示了高端市场中存在的收入机会。

试纸测试：如果回答是“空洞无物”，那么管理团队并没有对努力销售主要产品有所考虑。询问一下打到消费者服务部的电话、账单细节以及发货。注意，提供的有些服务是比较适合免费的，但这应该在深思熟虑后谨慎地进行。

参考资料：第 9 章，如何为新服务定价；第 3 章，塑造利润品牌；第 11 章，将价值变成现金。

问题七：谁设定价格表？谁设定折扣类别？谁制定折扣水平？我们提供什么样的折扣？谁负责市场之后的工作？

问题：必须对消费者所支付的实际价格有所了解，价格后果大都是有目的的。只有在存在清晰的上级授权以及一个合理完整的价格结构的情况下才可能达到目的。

试纸测试：经理们手头应该备有一张一页纸的流量图，该流量图表示了决策从最初点（比如销售或者营销）流向决策点，从决策点流向执行点。他们也应该制定出一张表示责任和等级授权的图表。如果确实有人在监管这一过程，那么他们应该能够回答如下提出的问题：

更多的问题：周期性价格增长的流程是怎样的？做出反应（RTFs）的流程呢？还有零部件市场的定价的流程，以及制定折扣的流程呢？

其他问题：我们曾提供的最大折扣是多少？平均价格呢？

更多的其他问题：我们率先打折时，总销量是多少？价格变动如何在内部传播的？在外部又会怎样？

角色模型：需要集中定价的市场（如在线服务、大学、航空公司、金融机构）对定价机构都有着明确的划分。在复杂的、分散的市场中，IBM 和其他如 Home Depot 等出色的零售商们都将集中控制和本土控制有效地结合起来了。IBM 有着出色的价格监管能力：对于主要的账户而言，所有

的发票和通告必须通过销售代表的办公桌，以保证在其达到客户之前错误能够得到改正。[2]

参考章节：第 20 章，一种支持性的组织和进程；第 15 章，打折以及价格堆；第 23 章，建立一个定价与品牌的动力源。

问题八：如何为我们的新产品定价？我们最后一次对主要的产品或者服务收取价格表上的价格是什么时候？

问题：评估管理团队如何积极地运用价格来对变动的市场环境做出反应？

试纸测试：问一下一个特别的价格是如何被确定的？如果回答是“竞争”，那么查一下竞争对手的过去的价格，并要求看一下有关决策的书面记录。缺乏记录意味着一个非常特殊的过程，这个过程通常表明没有经过严格认真的分析。

角色模型：许多专业的服务公司使用复杂的评估方法来为每一项任务制定一个常规价格。航空公司每 6 分钟改变其定价。

下一个问题：当我们的市场份额发生变化时，如何改变我们的定价？如果有一部分市场份额逐渐消失时，价格通常难逃其咎。比如，如果不以此作为管理团队的激励措施的话，他们可能会通过制定一个很高的价格来增加利润，心安理得地接受市场份额的丧失。

参考章节：第 14 章，如何提高价格；第 8 章，设定价格水平的方法；第 16 章，如何利用价格渗入市场；第 22 章，定价技巧——无稽之谈还是言之有物？

问题九：我们会将产品捆绑销售吗？服务呢？

问题：这用来决定管理团队是否充分使用捆绑销售来扩大市场份额、测试新价格以及为市场带来新的份额。有时候，捆绑是开发新的市场份额和改变价格的最快的方式之一。

试纸测试：去年发布的捆绑数目。总会存在阻碍发布捆绑的因素，但

是特别的捆绑销售对于评估市场对捆绑的喜好程度具有极其重要的作用。

参考章节：第 10 章，分级、捆绑以及解决方案；第 19 章，捷径。

问题十：我们如何影响我们的品牌？如何协调价格和品牌？

问题：这是看管理团队是否关注品牌，是否对此做出努力以提高销售收入、价格以及利润。尽管许多公司在整个品牌上投入了许多，但是在通常情况下销售收入或者利润并没有多大的起色。

试纸测试：是通过公司的产品或服务相对于竞争对手的定价来衡量品牌经理的表现吗？他们能够指出品牌可以支持更高价格的特别之处吗？

下一个问题：品牌经理和定价经理在目标和措施上有重复之处吗？这两个部门以及营销部门如何处理他们的关注点？责任归属之间的联系又是什么？

参考章节：第 3 章，塑造利润品牌；第 20 章，一种支持性的组织和进程。

小结

大部分公司能够更好地管理价格水平，使其反映整个市场、市场细分以及价格推动因素。我们在这一章所讨论的问题应该提供了一个诊断型工具，并暗示了如何提高定价、品牌塑造、收入以及所需要的流程。

第14章 如何提高价格

提高价格的方式从大刀阔斧到精雕细琢，不一而足。提高价格可能会使得你的消费者愤怒异常，并随时准备“叛变”，或者对你提供的商品价格小心谨慎，并将你的下一次提高价格归入他们的预算。

这里至少有7种提高价格的基本方法，并且还有无数的变化方式和充分的创造空间。这些方法是：

- 强制性提高价格——简单地坚持一个更高的价格；
- 提高价值，提高价格；
- 更加完全的定价——收取杂费或者对以前免费的服务收取费用；
- 调整市场上买方和卖方的角色；
- 影响价格结构，以使消费者进入到更高的价格级别；
- 提高市场细分度以更好地体现总体价值；
- 产品或服务的连带提供。

这些方法中的每一条都需要对消费者价值和经济学有着深入的理解，这是因为提高价格时你正试图改变你所要求的价格和你提供的价值之间的关系。也许绝大部分购买者并不想改变这种关系。比如，沃尔玛对制造商提高超市的货物价格感到非常为难。沃尔玛的准则是：尽可能提供最优惠的价格给消费者，稳定的价格能使消费者对他们可以支付的价格保持信心。

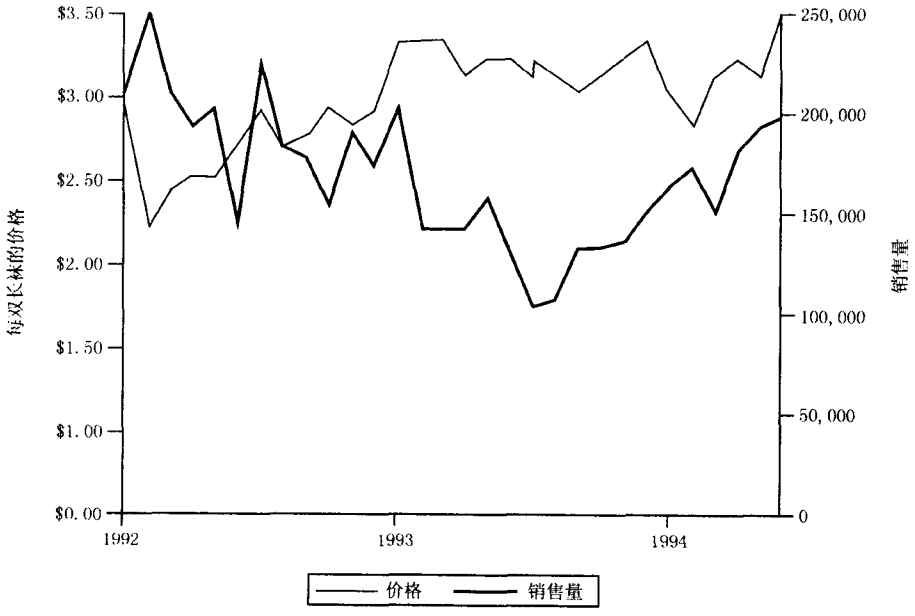
强制性提高价格

强制性提高价格的成功之处在于同街头犯罪具有同样的方式：你需要提

高价格，如果消费者没有更好的选择，那么他就只好付钱。如同街头犯罪，这种提高价格的方式可能有效。关键的问题在于消费者是否有其他的选择？如果的确没有一个可行的选择，或者有选择但选择成本等于或高于同一价值，或者转移成本是被禁止的，那么实际上都是等于他们没有选择。

了解消费者可能的行为或选择的一个好方式就是通过市场细分和市场定位来观察消费者以前的行为。比如，在女性针织品市场上就有高档的品牌（Calvin Klein 和 Silk Reflections）和普通的品牌（No-Nonsense、L'Eggs，以及像 CVS 这样的一般品牌）。在 20 世纪 90 年代的一段时期，高档品牌的价格弹性是 0.9，然而普通品牌是 2.0。[1] 这清楚地表明，高档品牌可以通过提高价格来获得利润，然而一般品牌却不能这样做。事实上，高档品牌的确通过停止促销活动、撤销赠券和取消其他打折措施来提高价格。

正如图表 14.1 所显示的一样，平均购买价格一年内慢慢上升，从而导致了销售量的下降（据推测，可能是女性消费者在等待下一次赠券活动）。然后，价格回复到了先前的水平——这是一个强制提高价格的成功范例。



图表 14.1　高档针织品牌的价格需求曲线

这儿有一个强制提高价格的失败范例，大陆航空公司、西北航空公司（Northwest Airlines）以及联合航空公司试图在2002年春天提高机票价格，主要通过减少航线的数量和降低低价位座位的利用率来实现。[2] 不幸的是，这三家航空公司的提价行为，不是所有的航空公司都纷纷效仿。尤其是美国西部航空公司对无限制机票开始降价，并取消了周六晚班，从而打响了一场价格战。作为对美国西部航空公司的回应，几家较大的航空公司削减了费用，并提供了更多的廉价座位。所有的航空公司的净收入都大幅度下降。美国西部航空公司尤其损失惨重，由于其竞争对手的反应将其先前占优势的市场份额挤兑到只剩可怜的一点了。[3]

强制提高价格的方法成败与否主要在于卖方的市场影响力，但是这里有一个重要的告诫：如果没有对所提供的价值向消费者或者竞争对手做出任何解释而发生改变，如果价格突然上涨，这个方法似乎没那么奏效。这是因为：

- 消费者希望被公平地对待，并期望看到价格水平至少在一个可以接受的程度上也是公平的。没有任何解释理由或者由于显而易见的原因引起的价格上涨破坏了这种对公平的期望值。
- 在行业购买的情形下，购买组织需要能够向内部客户解释价格的上涨。如果不能做到这一点，则需要重新证明提价存在的合理性。
- 许多消费者将过去发生的事情看作一场戏的开端。如果价格毫无根据地上涨，则消费者会感到接受这个事实意味着默许了接受未来任何霸道的价格上涨。

在许多市场上，消费者被说服相信经常性价格上涨是公平的。比如，在高科技行业，每年价格都上涨，则人们对价格上涨产生了预期。[4] 进一步我们发现消费者可以被卖方说服而产生先前从未有过价格上涨行业的预期。举一个电子设备和计算机零售行业的例子：尽管国内计算机价格从1996—2001年平均降低了211美元，这种设备（包括掌上电脑）的价格后来在2001年11月—2002年6月间上涨了约25%。消费者对于新的价格上升的反应是平和的，部分原因是制造商能够将原因归于存储器元件和纯平

显示器的成本增加了。[5] 我们可以看到，向消费者解释价格上涨的原因和说明未来的价格上涨也是合情合理的，这些行为只需要付出很少的努力，但却能获得大量利益。

提高价值，提高价格

一个使消费者付更多钱的好方法是告诉他你提供了更多的价值。更多的价值则应该有更高的价格，不是吗？

消费者重视价值，而决策者更加重视价格。在一些情况下，消费者愿意为更好的质量支付更高的价格。过去几年内，牙刷的价格不断提高，因为我们有了握感更舒适的牙刷柄、多样的牙刷刷头。这些质量的改善使得强生和其他公司将牙刷价格从 1.99 美元提高到 3.99 美元，甚至更多。而为提高质量所花费的成本也更高，每把牙刷不多于 0.50 美元。因此作为一个以价值为导向的策略，这不失为一个好方式，特别是该策略几乎没有遇到消费者的抵制，销量却大增。[6]

这种方法的相反一面是降低了提供的价值但价格却不变。一个例子是邦迪（Band-Aids）和其竞争对手在绷带市场上的竞争。每盒绷带的价格几年来都保持不变，但是盒子包装以及绷带的数量却发生了变化。纸板盒子代替了金属盒子，而且新的盒子中装有更少的绷带。结果是销售了更多的绷带，获得了更多的收入，但是却没有因为更高的价格带来较大的市场波动。另外一个方法是将所提供服务的一部分转移给消费者。零售商们更加倾向于消费者自我服务，将选择货物、把货物交付收款台、自行办理结账手续等任务交给消费者自己处理。[7] 这种变化可以在百货商场、飞机场以及电脑设备等行业中看到。比如，Lucent 允许消费者通过制造流程的接口在其交换设备中自行配置和重新配置软件，甚至那些刚从生产线上下来的软件。在一些情况下，卖方对承担了部分生产任务的买方提供一定的折扣，但是无论如何，卖方都提高了价格与服务成本比。

消费者能够在多大程度上接受价格和价值的提高取决于市场，甚至取决于市场中的细分市场。在奢侈品商店例如 Nordstrom 和 Saks，消费者期

望更高品质的服务，并为更好的服务付钱。但是另一方面，西尔斯（Sears）已经逐渐降低了其销售的服务水平：一个西尔斯的发言人说道："我们的消费者告诉我们她并不愿意对较高的服务水平付钱。"[8]

不是所有的价值改变均出自公司的手笔。一些可能是由于时尚潮流的改变，当 Merlot 葡萄酒"过时"时，而西班牙红葡萄酒则可能"入时"了。[9] 这就意味着如果你的产品"入时"了的话，则有机会提高价格，这种提高行为总是通过需求增加得到证实。甚至在对时尚并不敏感的市场中，当价值远远超出了选择范围，价值的提高可能会导致不成比例的价格的上升。例如，当声音辨别系统突然能够取代呼救中心昂贵的人工呼救时，其使用的增加导致了价格从零到七位数的上涨。[10]

更加完全的定价

这个方法是将公司先前服务中不收费的项目改成收费项目，这样不用提高价格就能够增加收入。由于这项收费具有一个特别的准则（成本或收益），这些公司发现消费者们愿意为先前免费项目买单。有如下例子：[11]

- 在某些地区，与在店内购买达美乐比萨（Domino Pizza）相比现在开始对送货上门收取特别的费用。
- 如果电话超过 30 秒无人接听，AT&T 无线技术将对此收取一定的费用。
- 英图（Intuit）现在对消费者服务电话收取 14.95 美元。
- 一些宾馆对房内保险箱收取每晚一美元的费用。
- 一些航空公司开始恢复对额外的或者体积庞大的行李收取费用。
- 经纪人事务所对通过美国邮政所进行的每一次交易确认收取 2 美元的费用。
- 纽约百老汇（Broadway）现在收取附加设备的费用来支付剧团的修复。

当然，一个关键的操作步骤是在销售中的适当的时候告知消费者新的

收费项目。如果没有这样的提醒，那么提高价格将被理所当然地认为是违反了公平游戏——即违反了买方和卖方之间明确的协议。一定要记住，新的收费同先前的协议出入越大，你就越要更好地做好价格变化和变化理由的沟通说明工作。然而，如果这个变动同过去相出太大，那么无论你怎么解释消费者都有可能不买你的账。

一些公司的确在这方面走得太远了，对消费者认为是正常商业流程中的一些部分收取费用。BankOne 曾一度试图对在柜台办理业务收取费用，但是遭到了大多数人的抵制，因为这被认为是银行业务的一个组成部分。同样地，航空公司和租赁汽车行业多次试图对取消预定而收取费用，但是成效甚微。但是，当市场变化时如下所做的努力取得了成功：多年来，IBM 都对其主机的购买商提供免费培训，但是现在除了设备成本外，开始对培训的大部分成本收费。

更加完全定价的策略有一些优点。一方面，价格表不变化意味着关注价格表的消费者对此缺乏监督。另一方面，如果消费者需要新的定价服务，没有必要放弃基本的购买，这样有利于消费者做出选择。最后，这个策略自动避免了对使用昂贵的附加服务的消费者以不使用服务的消费者为代价而获得补贴。

调整市场上买方和卖方的角色

很容易考虑到买方和卖方都处在一场得失所系的赌赛中，最终达成一个价格平衡点。在许多情况下这是正确的，但是有创新能力的思考有时候可以打破这种关系，制定出一个更高的价格。

一个办法就是看是否有第三方可以为你提供的产品或服务买单。对供应商而言，起直接作用的经济是可以细分为很多部分的。例如，律师们从 Westlaw 或者 Loislaw 等供应商那里购买法律研究资料，最后让客户买单。医生们为病人预订程序和检查设备，而病人则让保险商来付钱。旅游业和酒店业等为消费者服务，而消费者从雇主那里得到补偿。广告代理公司以其客户的名义购买广告空间。证券交易所的雇员以其客户的名义买卖股票。

对操纵第三方购买安排来达到更高的价格、更大的销售量或者其他目的，卖方是越来越精于算计了。一个令人印象深刻的案例是辉瑞公司和佛罗里达州之间达成的一项交易，当时辉瑞公司同意帮助佛罗里达州控制医疗补助制度（Medicaid）对穷人救济的成本，最初是通过控制花费最高的病人的药物成本来达到目的。这桩买卖让辉瑞公司也有效地控制了获得医疗补助制度批准的药物名单，自然辉瑞公司的药品也在批准之列，因而竞争对手不得不削减其价格或者接受其药物被拒绝。在这个协议之下，“受政府医疗补助项目救济的穷病人，医生们原则上开辉瑞公司出产的药品，这点是毫无异议的。”[12]

另外一个提高价格的创新性方法，尤其在出售独特的货品或者有限数量的货品时，就是提高潜在购买者的数量。为了证明这一点，让我们回到诺斯罗普·格鲁曼公司购买 TRW 的例子上去。在第 8 章，我们讨论了 TRW 的令人拍案叫绝的谈判技巧。但是，这儿仍然发生了买方和卖方之间令人印象深刻的角色调整。当 TRW 的总裁菲力普·奥登认为诺斯罗普最初出价太低了，他迅速找到了该行业中具有重要地位的另一家卖方，迫使诺斯罗普不得不提高其出价的 27%。[13]

影响价格结构

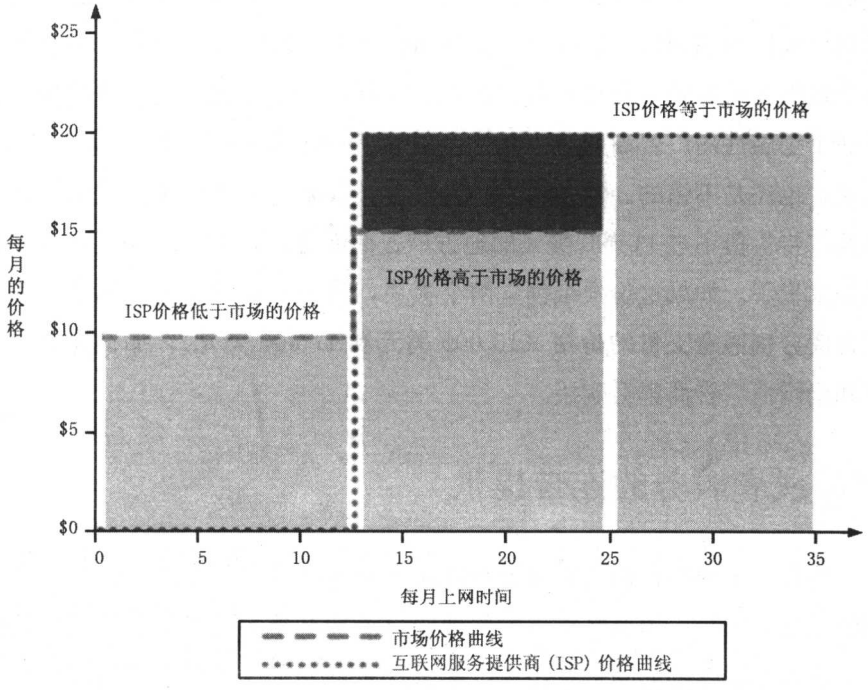
价格结构可以用来反映你的成本结构，并减少消费者以各种方式提高这些成本的可能性。也可以用它来达到操作便利的目的，比如你得为夜间服务呼叫支付更多的钱，因为那时只有很少的修理小组在工作。从利润的角度看，价格结构的另外一个功能是可以提高你的价格水平以及长期的总体收入。

大致看来，价格结构是独立于价格水平的。[14]从长远来看，价格结构推动价格水平上升或下降。这个计策就是将你的价格结构同环境或者消费者使用的某些因素联系起来，而这些因素必须是朝着能够推动来自你的市场的收入上升的方向进行的。例如，如果你的服务或货物的使用次数上升了，那么你正好可以利用这个情况采用基于使用次数的价格。又如出售电

脑，显然你的消费者将来肯定需要更多的内存容量：可取的做法是以便宜的价格提供初始安装，但是对内存升级则收取较高的费用。[15]

利用价格结构作用于价格的基本前提是对你的市场以及产品的可能用途要比你的消费者有一个更深入的认识。消费者通常能够理性地评估产品的未来使用价值。但是，他们很少具备和卖方同等程度的产品知识，通常只关注其自身使用方式，对产品信心十足。例如，手机使用者通常认为他们的使用将仅限于每月固定的费用项目，但是不知道如果超过了这些项目，那么每一分钟的话费将十分昂贵。

一个互联网服务提供商（ISP）分 3 个方面起草了其费率比例，如图 14.2 所示。在这个案例中，提供商将消费者分成了 3 类：1）并不清楚上网价格也不想花太多时间泡在网上的新手；2）花费更多时间上网、了解上网价格，但是对可供选择的 ISP 价格了解甚少的不熟练使用者；3）对上网的市场价格了如指掌的老手。



图表 14.2　互联网提供商的 3 个等级的价格结构

ISP的价格结构为每一类群体都设定了合适的价格。新手和对价格高度敏感的使用者可以以非常低的价格上网。正逐渐提高上网时间但是上网时间仍然比较节制的使用者将被收取高于市场价格的费率，这是因为他们常常忽略了竞争对手的价格。最后，对有经验的、经常上网的使用者将通过具有竞争力的价格来保持其稳定。这项价格策略使得在这项计划刚开始实施的前8个月，就增加了60万名使用者。

提高市场细分度

任何成功的市场都有多个细分市场，在不同的细分区内价格的敏感性各不相同。正是由于这个原因，不断完善细分市场的定价将会带来收入的持续提高。

通过例证，一个以地理区域为划分标准的价格结构，在存在地理差异的地方可以有效地提高收入，例如报纸广告业。费率卡将报纸的总体发行量划分成区域性版块，这样一个价格结构能够提高收入。[16]假设一份报纸为两个地理区域服务，并且对两者都收取每英寸15 000美元的广告费用。对于一个全国性的广告商而言，认为可以让所有读者看到广告价值为17 000美元，也还是不错的。但是对于一个其业务仅限于一个地理区域的，并估算其广告价值不过11 000美元的地方广告商而言，则15 000美元的买卖显然是太贵了。如果这份报纸创立两个板块，每一板块的定价都稍低于两个广告商分别愿意支付的价格（15 000美元和17 000美元），那么地方广告商和全国性广告商都会购买。

产品或者服务的连带提供

另外一个提高价格的方法就是将两个或者更多的服务结合起来。[17]这个想法就是，如果一项商品可以方便地同目前拥有更多的消费群体或者更好的消费者忠诚度的商品连带销售，那么这种商品不仅可以获得较高的定价而且会有较好的销售量。比如，小型的零售商可以在大型商场中获得更高

的销售量以及更高的定价。消费者去 Bloomingdale's 或者 Filene's Basement 购物时，会发现可以在商场内附近的咖啡店里很方便地买到点心。

在一项关于购买在线信息服务的研究中，我们同样发现如果将搜索引擎包括在一个信息主页上，则能提高该网页上所有信息的价格以及销量，无论信息是大流量的，到处可以找得到还是小流量，很难找到的。尤其对于大流量的文件而言，价格上升幅度大概是 7%。这两种不同形式的信息之间的具体联接通过搜索引擎结果中的超链接以及指标来实现。

价格管理

以上列出的 7 个技巧可能是有用的，然而除了技巧，好的定价（或者价格提高）还意味着更多的东西。如果你还没有在这方面开始着手，那么请考虑在你的公司创建一个专业化的定价组织。这样一个组织必须在向消费者收取的所有价格上拥有权力或者强大的影响力——包括价格表、折扣以及实际价格等方面。其关键是要对定价决策建立相关准则以及引入专家组，重点在利润而不是收入或成本上。不要在局限范围仅仅寻求较高的价格，而要在整体上获得更高的价格。

对制药行业的一项研究表明，一个正式的定价部门对价格的影响力不容忽视。同没有定价部门的公司相比，拥有这样一个部门的公司在特定产品上打折幅度更小，价格波动范围也比较狭窄。[18]没有正式定价部门的公司的产品价格上下波动幅度很大（即大幅度的折扣），从而导致特殊的竞争性价格回应。

定价组织在所有的行业中都占有一席之地，但是在一些行业中应用得更为广泛。它们对航空公司而言非常重要，因为航空公司的价格是集中控制的。但是，航空公司是一个特殊的例子，因为所有的相关信息（载客量、具有竞争力的价格以及需求）可以集中起来。因此航空公司通常都有为数众多的价格经理以及大量的 IT 资源。

在其他一些行业——其中竞争在本地十分分散，有大量的商品，并且销售过程的谈判司空见惯，一个价格组织无法起到集中的作用。但是，在

关键产品的定价决策（例如产品发布以及谈判）上，可以请专家参与。在一些情况下，专家组可以将价格提高25%或更多，这个值得考虑。[19]

小结

通过简单的改变价格表来提高价格的方法是可能的，如果你的公司具有足够强的市场影响力，不妨一试。当消费者面临多个选择或者有权利说“不”时，那么则需要更为复杂的方法。如果有可能的话，你的公司任何时候都应该好好地研究一下这一章所讨论的所有方法。

如果在定价的有效性上有了实质性的提高，那么价格提高可能对以下这点意义重大，即提高的过程中建立了新的产品目录和价格范围。例如，Chearasil 成功地将每管 3.5 美元的治疗粉刺的药品提高到了每管 6 美元的皮肤治疗系列产品。Chearasil 能够说服年轻女子相信这一系列的新产品具有老产品所不具有的一系列优点。结果价格从 3.5 美元上升到了 35 美元一套。

第15章 打折以及价格堆

打折就是意识到了一种形式不能适合所有的情况。单一的价格表对所有的情形和消费者都不能算是理想。打折能够有助于适应动荡的市场环境以及确定单个消费者的需求，同时充当销售润滑剂的作用。

然而从另一方面来看，打折是定价工具箱中滥用得最多的一招。打折的危险性包括破坏了价格水平、使消费者混淆不清，以及损害了品牌价值。有时候，没有明确和明智的指向就赋予销售人员以打折特权，这无异于将监狱的钥匙给囚犯。

在这一章我们将定义打折的目的，说明如何利用打折来处理需求波动，并提出一种最先进的制定折扣的方法，然后描述这种名为“打折堆”的组织准则。有了这样的基础，你的公司就能够规避不必要的打折，并确保打折发生在真正需要的地方。特别是，我们将提及国际化的定价，这是一个经常需要打折或者差异化定价的领域。

标价的目的

不再依靠标价就可以打折。具体明确的划分需要注重实际。我们知道一个生产商有着与消费者规模相匹配的价格表，另一个生产商有基于单个价格表的以消费者规模为基础的折扣结构。尽管有着显而易见的相似性，价格表在某些方面仍然区别于折扣。

就服务或者产品在市场中的价值而言，价格表是你的赌金。在许多市场上，价格表影响消费者行为，这是因为价格表是公司实际上收取的费用，包括广告费用。在这种情况下，价格表扮演的角色就是具有确定性的

合同。比如，医疗保险商一向坚持让医疗机构给予其政策拥护者最优惠的价格，这样低于该价格水平则有可能不再打折，价格表成为了实际的价格。尽管在价格表并不作为绝对价格使用，但公司和消费者仍然期望价格表能够保持相对的稳定，特别是在同折扣价格的关系上。这令价格表取代难以观察到的折扣成为彰显竞争力的最为突出的标志。最后，价格表在市场规划中也起到了十分重要的内在作用。

有时候，折扣如此流行以至于价格表开始丧失了其在市场中的标志性价值的地位。如果这使得消费者坚持折扣或者坚持比通常标准更大的折扣，则成为一个问题。另外，销售队伍不再向上级报告竞争对手的价格低于报价而吸引消费者的事情。最后，在服务行业使用的评价标准通常既不标准也不清晰（见第 9 章），美元价格表有时候为此充当了临时角色。如果这些价格不具信誉，对卖方而言价格谈判将很难进行，因为这些衡量标准都失去了意义。比如最初，位于远距离市场上的竞争者将其价格与 AT&T 的价格表相比，但是当 AT&T 开始削减价格，实行各种各样的折扣计划，那么这种比较则失去了意义，因为这对 AT&T 有利，对其他竞争对手则没有好处。

需求波动下的折扣

许多商品和服务都经历了明显的价格波动，以及一轮又一轮的价格循环。在一些情况下，改变官方定价是有意义的，如当小麦通过期货交易所进行买卖时：小麦价格在冬天肯定上升，春天肯定下降。但是，在其他情况下价格表不可能这么轻易就被改变。那么循序渐进的折扣则提供了这种灵活性。

百货大楼出售的服装正是一个季节性折扣的最好例子。我们在这种情况下再一次使用折扣，而不是改变价格表，其原因就是价格表具有如下意义：消费者可以将其看作是打折货品质量的一个参照点，因为绝大部分以价格表出售的服饰，其价格表都具有衡量标准的意义。

适用于一系列服饰的折扣具有的职能之一是销售数量的计划价格敏感

度，职能之二是出售、保留还是处理过季服饰的经济学。[1] 因此，零售商必须充分学会运用折扣平衡先前的收入和增加的销售量。对一个处于决策时间 T_D 的零售商而言，这意味着下面的等式：

在 T_D 时间时设定折扣率（%）以达到最优化：（单个商品销售增加的数量×折扣价格）－（未打折时正常销售数量×折扣率×价格）－（季末 T_E 时剩余商品的预计数量×处理价值）

因此，如果管理团队期望一定程度的灵活性，那么在季末的时候折扣应该加大，这是因为很少衣物那时能够以平常的价格出售。另外需要更多的空间来堆放下个季节的服饰。

这种打折策略适用于在某个特定的时间点面临预期价值下降的任何行业，例如加勒比海景点的淡季旺季、鲜花、即将过期的食品，或者电脑零件生产商预期会出现新一代运行速度更快的元件，所有的这些都确实或者应该应用与此相同的模型。在预期需求和价格水平变动之前打折，这是折扣的最完美的运用。这需要对价格弹性和成本有一个深入的理解，从而提供最具影响力的价值。

优惠券与回扣

其他打折的手段还包括回扣。回扣与在销售点打折能够达到相同的目的，并具有易于操作的优点：通常回扣都是直接由生产商或者服务提供商操作，所以并不需要依靠零售渠道。这可以降低成本并获得更多消费者的相关信息。另一个优点是根据已销售数量，回扣很少能够 100%的返还，所以你可以在这里节省一笔了。最后，在实行价格控制的情况下，类似 20 世纪 70 年代尼克松（Nixon）总统采取的措施一样，回扣可能对这种冷冻措施具有一定的免疫力。

通过优惠券和回扣的打折并不是一种战略性工具，仅仅是一种战术。更为特别的是，许多世界级营销公司认为，促销仅仅能够吸引一些低忠诚度以价格为导向的购买者以及现有的消费群体，换种说法，它们并不能诱

使足够多的消费者从有竞争力的品牌上转向。

每日低价与高—低促销价

打折在零售界也是同高—低促销价（HLP）一样广为人知。当它出现时，一些零售商包括最为著名的沃尔玛更偏向于这样一个策略，用不同的首字母缩略词表示每日低价格（EDLP）。在 EDLP 下，零售商每日均保持一个较低的价格，以及相对更少的促销或者折扣。

EDLP 的支持者认为，EDLP 的简单和持续性强的特点有助于形成强制性价格，并由此传达价值信息给消费者，这是我们在第 7 章中强调过的“价格对消费者而言是一种语言”。同时，EDLP 也能通过削减广告费用和店内促销费用以降低营业成本。例如，沃尔玛每个月登一次广告，而不像使用 HLP 的竞争对手那样每周都需要登一次广告。另外，库存和仓库成本也能够降低，因为 EDLP 容易对消费者需求做出更加稳定的预测。最后，由于商品通常很少重新定价，也很少有特别展示会，成本固然也降低了。

尽管有节源开流的好处，但是 EDLP 并没有广泛被大部分零售商所采用。[2] 显而易见，从现有的消费者来看，转向每日低价格并不能带来足够多的新销量以补偿减少的利润值。[3] 另外，EDLP 并不有利于大量的促销活动，零售商喜欢促销，这是因为促销能够开辟另一条销售渠道，不仅将促销商品卖给消费者，也能将其他高价位、非促销商品卖给消费者。这对于时令性商品（时尚商品或产品）、处于生命周期成长阶段的商品（新品种葡萄酒）、刺激购买的商品，或者各种形式的消费（小吃食品）等特别重要。[4]

在其他竞争对手都失败的情况下，沃尔玛是如何获得成功的呢？首先，沃尔玛是有选择地运用 EDLP；而并不是在所有的商品上都是最低价位。在每月的循环中，沃尔玛选择那些具有高度引人注意的商品进行促销，并进一步加强其低价位的形象。在绝大部分商品上，沃尔玛只是保持了它需要保持的价格来获得低价位形象。通常沃尔玛和其他零售商之间的价格差异仅仅就是几美分，对许多商品而言，沃尔玛甚至定价更高。沃尔玛能够免受这些影响是因为消费者通常都只依赖少量商品的价格，形成对整个商品的价位印象。[5]

销售折扣：好处、坏处以及丑陋的一面

折扣也可以用来说明市场中的每个消费者都具有不同的价格敏感性的事实。这种价格敏感性将会在不同的情况下发生改变，例如存在或缺乏一个具有竞争力的可信报价的两种不同的情况下，但是问题在于没有两个消

费者具有完全相同的理想价格点。因此折扣可能会赢得一些本来可能失去的买卖，但是这方面常常在各个层面上都被滥用了。因此我们需要工具和策略来实施明智的销售折扣。

对销售队伍而言，要通过折扣来达到更好的定价需要两个工具：第一，更好的和更为精密的补偿计划，第二，“折扣记分卡”，它告诉销售人员根据对价格推动因素的仔细分析而知道什么时候需要牢牢控制住价格、什么时候需要提供折扣。

让我们先看看补偿计划。在任何谈判中，具有更好的战略和更强的获胜欲望的一方通常都会抢占先机。不幸的是，在典型的销售补偿计划下，买方通常比销售代表具有更强的欲望去获得一个好价格。这是因为以收入为基础的补偿计划更强调销售数量而不是利润。其结果就是销售代表有可能是高销量、低利润，而不是高利润、低销量。[6]

为了纠正这种情况，补偿计划应该重新修正，鼓励销售代表在价格上同消费者一样严格。一个处于领先地位的电脑生产商有如下的一个计划：它既考察销售人员所提供的平均折扣价格，也考察所达到的整体收入。该项计划包括了一个扩展性矩阵图，同图表 15.1 所显示的类似。你可以看到仅仅以高于报价的价格出售不会满足目标补偿金，通过较少的销量获得一个高于平均值的利润也达不到这样的目的。

销售队伍	配额百分比	平均折扣	补偿金
A	80%	37%	90%
B	100%	38%	100%
C	110%	39%	90%

图表 15.1　销售队伍激励措施

甚至在一个好的补偿计划的恰当推动下，销售人员仍然没有充足的信息能够明智地提供适合于这种状况或者情形的折扣。他们需要知道什么在推动市场上的价格，但是这需要付出大量分析的努力。没有这方面的知识，折扣将只是不相关因素的反映或者是销售代表与消费者之间的相关谈判技能的反映。另一方面，如果他们知道这些价格推动因素，在组织的支

持下销售人员和管理团体可以充满自信地抵制消费者对折扣的要求。

看看“折扣记分卡”，这是通过设定具体的规则——什么样的折扣在什么样的情况下是合适的，来控制价格的一种方式。这些规则是基于对当前价格推动因素分析的基础上的。见图表 15.2 一个虚构的例子。

账户特点	积分
A. 具有竞争力的报价（低于价目表 20%以上） · 是＝10% · 不是＝0	
B. 客户住所离我们的服务中心的英里数 · 高于部分×英里数＝10% · 低于部分×英里数＝0	
C. 消费者信用等级 · 等级 BBB 或以上，0% · 等级 B 或者 BB，5% · 等级 CCC 或者以下，8%	
D. 小计（A＋B＋C）	
E. 附加的销售人员自由选择——如有需要增加 5% （如果 D≥30%，那么跳过直接到 F）	
F. 建议的最大折扣（不超过 30%） （D＋E）	

图表 15.2　销售人员的折扣“记分卡”

让我们假设一下我们的销售代表正在同一个拥有 AA 信用等级的潜在客户进行谈判。该客户是位于 25 英里内的一家工厂，并且其出价不具有竞争力。使用这样的记分卡，对这样的客户不过仅仅给予了 5%的折扣。客户可以要求更大的折扣，尽管它拥有这样的记分卡，但销售人员未必就退让。他知道 5%的折扣同价格推动因素是一致的，并且有可能在最后被客户接受。

记分卡吸引人的另外一个方面就是它能够诱使销售人员对一向具有抵

制力的消费者提供折扣。这是因为在通常情况下，销售人员在面对消费者来自对销售管理层、融资部或者 P&L 部门实施折扣的不满情绪下，有时候会配给折扣请求。这样的配给能够让销量小但利润大的业务量减少，也能让公司一向都没有打开局面的业务减少。记分卡通过允许销售人员对所有的业务提供合适的折扣，将自我配给调转过来，包括那些较小的或者很难开展的业务。

记分卡的作用是明显的。在一个公司中，其结果是同时降低了将近35%的折扣，增加了小型消费群体的数量。总体结果是收入增加了 12%。毫无疑问，记分卡同图表 15.2 所展示的是一样的。

尽管需要早期的培训和审计以避免在记分卡上做手脚，但是总体而言该新系统的维修成本是很低的，这是因为销售经理融入了这样的观念。一旦经理知道了关键的价格推动因素，对折扣的讨论将变得更为明确集中。

折扣堆的复杂性

管理折扣随着时间增长会成为一个较大的问题，这是一个绝大部分公司都没有处理好的问题。一个又一个的折扣特别用在以下方面，快速支付折扣、累积数量折扣、常年合同折扣、老顾客折扣、抵价购物折扣、过多存货折扣、捆绑折扣、新顾客折扣、随意折扣——清单还在不断地增加。在一些公司，我们计算出折扣的种类多达 26 种。

在有了 7 种或者更多的折扣种类后，公司对此就开始失控了。管理团队在预测销售收入时开始出现了问题，销售代表对折扣的具体数字和多样化形式患上了健忘症而感到心惊肉跳。几乎同等重要的是，过程的复杂性限制了自动化的实施以及阻碍了消费者的自我服务。

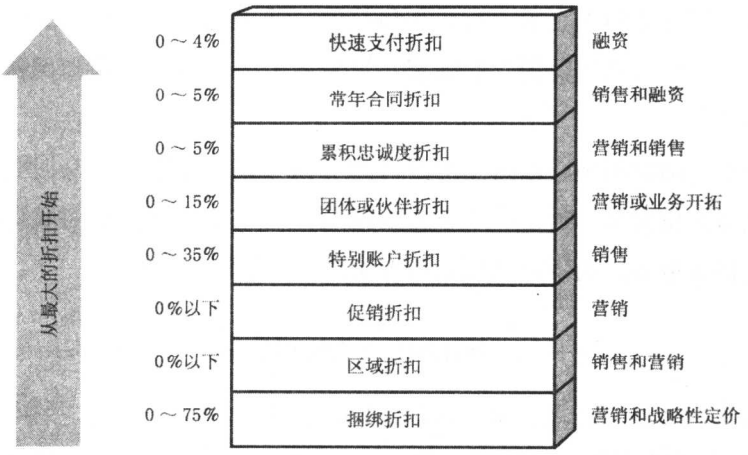
复杂性不仅是由于所提供折扣种类的数量，也有其他的因素，包括决策者的数量以及控制折扣所需要的规则数量。如果这些数量越来越多，那么也就愈加危险。首先看看决策者数量，假如我们仅仅只有 8 个种类的折扣（远远少于许多公司的折扣种类）。这些不用的折扣是由不同部门的经理管理的，例如融资部门、销售部门、营销部门以及战略定价部门。由于

折扣被反复地开发．折扣的决定过程通常包含了重复的审查。只需一点数学知识即可明白，如果 8 类折扣的所有决策制定者必须商量讨论以达成总体折扣，那么从理论上而言需要多达 84 672 场讨论。[7]

结果是在绝大多数公司，折扣（像其他价格决策一样）没有经过部门之间充分的沟通与交流就实施了。一个来自令人推崇的日常消费品公司的营销副总裁做出了这样的解释："在现实生活中没有人谈论定价。营销部门通常是价格制定部门，但是它得同先前制定折扣的融资和其他部门保持一致。"通常，在大量交易需要协调完成的公司中，这种情况都处于最坏的状态。[8]

很自然，糟糕的事情发生了，如偶尔几乎算免费赠送产品或服务的折扣。当然，绝大部分部门对如何修正折扣都不闻不问，直到营销过程的最后关头，这也是很自然的。因此不同部门不能在打折问题上合作，这已是显而易见的事情，并以重压在销售队伍身上的不计其数的规则的形式表现出来。一个典型的规则可能就是如果存在捆绑折扣，那么不允许再有促销折扣，或者当销售产品给团体时，由于已经存在团体折扣，那么这个折扣只能是 10%。只要你有越多种类的折扣，那么就会随着产生越多的规则，但是却没有足够多的规则来保证事情不会出问题。

幸运的是，这里有一个更好的解决办法。为了重新获得打折的控制权以及减轻压在职员和制度上的包袱，公司可以建立一个折扣堆（discount stack）。折扣堆就是不同种类折扣之间相互关系的一种合理的组织方式。它定义了运用折扣的顺序，为整个过程指明了单一的方向。图表 15.3 表明了折扣堆可以运用到有 8 个折扣种类的一个假设的公司中。注意到折扣顺序已经被排列好了以保证最先做出最重要的决定，最重要的决定位于折扣堆的最底部。通常而言，这些决策都是那些有着最大范围的折扣。从现在开始，所有对特别的折扣情有独钟的公司都已经知道了最初的决定。因此，它们现在只需要决定是否这个折扣目前是服务于其目的的。为了预期后来可能发生的越来越多的折扣决定，决策者只需要将目光从下往上移到更高的一层，而不是往下移。



图表 15.3　折扣堆

这个同没有结构化的折扣过程相比的不同之处在于：有一个清晰的决策顺序；关键的决定最先做出，以便解决出现的折扣争端；更少的修正和谈判；使得具体折扣的管辖权问题更加清晰。另外，当折扣堆和一条清晰的时间线以及一个“畅所欲言或者退出”的决策过程一起使用时，则有助于实现更快的决策和更短的流程。

国际定价

考虑到美国是一个相对富裕的国家，美国公司寻求在其他国家增加销量时常常发现如果简单地将美国价格换算成当地价格会导致价格过高，这可能导致销售疲软，但是这些市场具有收入与利润逐渐增加的整体吸引力。那么该如何定价？

通常我们会建议构造一个供给需求图来比较当地的收入水平和竞争水平。例如，在有更少竞争者和更高生活水平的地方，价格可以定得高一些。在竞争者云集的地方，价格可以低一些。图表 15.4 展示了一家生产商的供给需求情况以及随之导致的目标国价格水平。进一步它将世界分成了四个等级——高于美国、等同于美国、低于美国以及远远低于美国。通过这张图，你可以看到生产商调整了其出口价格，将对瑞士和其他“高于美

国”的国家的价格提高了，对智利和其他“低于美国”的国家的价格降低了。对于“远远低于美国”的国家，它采用了一个高价策略和保持美国的价格不变。

通常，国家都担心以折扣价出口的货物（甚至是服务）又回到了美国和其他高价位国家。这是一个现实的问题，但是经济学通常对阻碍套汇建议采取特殊策略，而不是又回到所有服务单一价格上去。

前往加拿大蒙特利尔

在饱受批评的制药行业中，美国和其他许多市场（并非全部）之间的价格差异成为了一根避雷针。这种情形的存在是因为美国的医疗体制和绝大部分其他国家的医疗体制之间存在着差异，美国是多种支付者自由竞争的市场，而其他国家则由政府提供医疗。在美国之外的国家中，由政府批准药物价格是司空见惯的事情，作为“唯一的买单者”，这些政府急于保持药物的低价位，以使药物治疗成本最小化。

相比之下，美国的公司则根据市场力量较为自由地制定价格。然而像军队、医疗补助制度以及荣民医院（Veteran's Affairs）通过法律行为来操纵价格特许权，这些折扣都是基于由生产商自行制定的产品的平均批发价格（AWP）。所以要对其他市场上不具吸引力的价格做出回应（或者参与进去），在美国的定价会高出很多，这使得美国消费者承担了该行业成本和利润的不均衡比例的一部分。

作为该现象的一个后果，跨区域贸易越来越普遍而成为了美国消费者降低处方药物成本的一种方法。当越来越多的方法在使用，包括邮寄订购药物、跨境巴士旅行（许多人都前往蒙特利尔），这种趋势正越来越为制药公司所关注。制药公司通常依赖美国市场（同最高价格联系在一起），因为其占有了销售量的至少一半以上，利润额也相当可观。

当这些行为超出了某个界线时，制药公司开始考虑限制这种行为的方法。在这本书即将出版之际，一些生产商还威胁取消向加拿大的批发商发货（他们承认跨境贸易）。另外，由于美国食品和药品管理局（FDA）要求在美国境内购买的药品必须使用 FDA 批准的生产设备生产，因此一些公司开始考虑用未被批准的设备生产药品，再销往其他市场，以限制这种无计划的进口。像限制对出口商发货和使用跟踪设备的做法也值得考虑。

国家和地区	需求（每人每年购买的商品）	最终需求乘数	具有需求乘数的1 000美元的商品	供给（竞争者数目，依据美国调整的百分比）	最终相对价格	战略类别
挪威	$132	1.570	$1 570.00	2（+0%）	$1 570	第一等级高于美国
德国	$119	1.420	$1 420.00	3（+10%）	$1 278	
比利时	$105	1.250	$1 250.00	2（+0%）	$1 250	
瑞士	$100	1.190	$1 190.00	3（−15%）	$1 012	
美国	$84	1.000	$840	2（+0%）	$1 000	第二等级等同于美国
丹麦	$76	0.900	$900	2（+1%）	$900	
瑞典	$70	0.830	$830	2（+2%）	$830	
法国	$55	0.650	$650	1（+15%）	$738	
荷兰	$71	0.850	$850	3（−15%）	$723	
韩国	$53	0.630	$630	2（+10%）	$693	
英国	$62	0.740	$740	3（−15%）	$629	
爱尔兰	$56	0.670	$670	3（−15%）	$570	
意大利	$45	0.540	$540	2（+0%）	$540	
智利	$42	0.424	$424	1（+15%）	$488	第三等级低于美国
捷克	$40	0.396	$396	2（+0%）	$396	
以色列	$26	0.310	$310	1（+15%）	$357	
阿根廷	$35	0.345	$345	2（+0%）	$345	
斯洛伐克	$27	0.270	$270	1（+15%）	$310	
哥伦比亚	$25	0.250	$250	1（+15%）	$288	
巴西	$23	0.230	$230	1（+15%）	$265	
匈牙利	$25	0.247	$247	2（+0%）	$247	
厄瓜多尔	$17	0.171	$171	1（+15%）	$197	第四等级远远低于美国
爱沙尼亚	$17	0.168	$168	1（+15%）	$193	
秘鲁	$17	0.168	$168	1（+15%）	$193	
罗马尼亚	$17	0.166	$166	1（+15%）	$190	
拉脱维亚	$10	0.097	$97	1（+15%）	$112	
立陶宛	$10	0.097	$97	1（+15%）	$112	
巴基斯坦	$10	0.120	$120	3（−15%）	$102	
印度	$6	0.071	$71	3（−15%）	$60	

图表 15.4　供需全球价格索引

第16章 如何利用价格渗入市场

开拓新的市场可以从价格、产品、渠道或促销着手。它们都可以是成功占领市场的好方式，但是价格是它们中最有效的方式，无论是想占领高端市场还是低端市场。[1] 为什么呢？因为一般来说，只有在市场入侵者提供给消费者一个更好的性价比时，市场渗入才有可能发生。消费者会比较商品的价值含量、承受的风险以及转换成本，并且对于这 3 点中的任何一点来说，价格都是消费者做出决策时必须考虑的。

在正式开始讨论开拓新市场的策略之前，我们有必要先来弄清楚一些对理解本章有着特殊重要性的消费者的基本行为。

一般情况下，当一种商品或服务变得越便宜时，购买它的消费者就会越多。但是，当进入一个新的市场时，对大多数商品和服务来说，在销售的价格和产品数量之间往往存在一个最优平衡点。而要确定这一平衡点则需要完成两方面特定的分析工作：一、找到最优营业收入；二、确定价格和接受速度两者间的最佳平衡点。你不仅需要预测市场中不同客户群将对不同的价格做出怎样的反应，而且必须预测他们做出反应的快慢程度。消费者对价格的敏感度和销售渠道的效率都是非常重要的。

事实上，价格敏感度和接受速度在不同的客户群之间有很大的差异，这主要是由于消费者经济状况的差异造成的。比如，Caliper 等公司开发出了新的工作招聘测试，通过一些方法，这些测试能在传统面试的基础上将对应聘者实际工作表现的预测准确率提高 47%。[2] 对于大多数低端工作岗位来说，为这一准确率的提高而额外支付 1 000 美元/人是不值的，但对于高端工作岗位比如华尔街的高级领导层职位，这一价格只是九牛一毛而已。

影响消费者对某种产品的接受的另一重要因素是“参考价格”，也就

是潜在消费者对价格的主观比较。根据其以往在不同的情况和销售环境下所面临的价格，消费者会有不同的价格预期。同样是去咨询一位律师，坐在豪华的接待室中的顾客一般来说要比坐在一间破旧的办公室里的顾客愿付更多的钱。在一家面向高消费阶层开的零售店里，消费者肯定比在沃尔玛时更愿意接受较高的价格。这样一些过去和现在的参考价格能够加速或者延迟消费者对新产品的接受。无论你想进入高端还是低端市场，都必须注意这一情况。特别是在进入高端市场时，一定要达到消费者对高端市场预期时应有的一些暗示，比如穿着考究的销售人员、一对一服务和用户化定制。在很多高端市场上，成功往往是由产品的绝对性能或质量而不是产品性价比决定的，就像那个招聘测试服务一样，潜在的利益远远高出直接成本。相对于他们所带来的利益来说，测试费用根本是微不足道的。

进军低端市场

一方面，你的价格必须比市场上已有的同类商品价格或消费者的参考价格低；另一方面，你还必须考虑盈利。事实上，你需要处理四个方面的问题：价格、销售状况、成本和利润。而且在低端市场上，竞争者时刻密切注意着对手的价格和成本情况，就像恐龙电影里饥饿的猛禽一样。所以在你超越竞争者的过程中务必使自己的迷惑手段简单有效。

公认的利用定价进入低端市场的策略有三种：充分利用性价比关系的模糊性、比现有业内者更好地细分市场，以及将产品更好地进行重组以使它们更具吸引力。下面让我们逐个来分析。

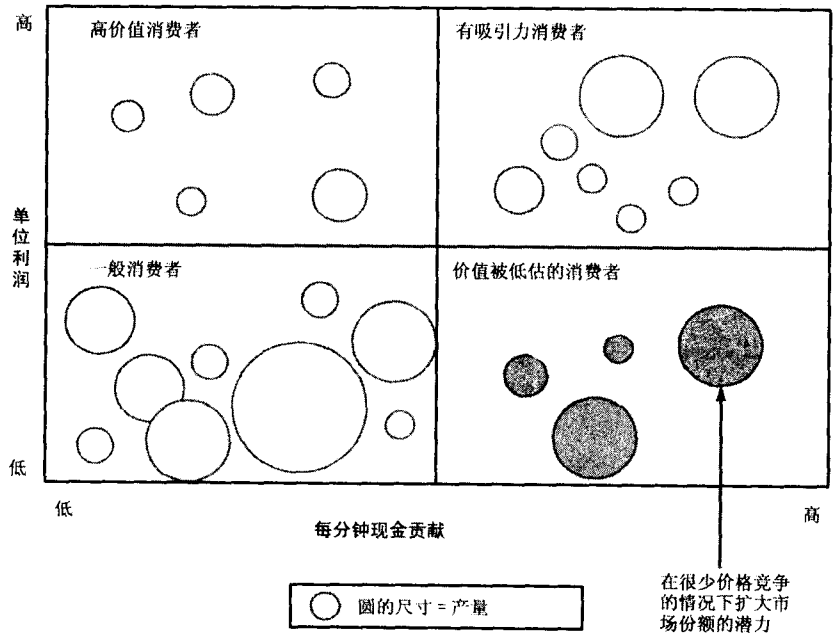
充分利用性价比关系的模糊性

在这种情况下，一项有力的策略是在不引起竞争者立即模仿的情况下，充分利用市场的动态性，并把价格结构作为你的切入点。理想的情况是，你所在的公司发现某个细分市场的供给成本低于其他市场，但是其价格较高并且该市场对新竞争者没有吸引力。事实上，这样令人高兴的巧合

在很多行业中有规律地重复发生着。保险业里有个著名的例子。

Progressive 保险公司注意到其竞争对手在经营中避开那些驾驶纪录不好的年轻人。在“只有不盈利的经营方式而没有不盈利的客户群”这一理念指引下，该公司检查了赔偿纪录后向这些被其他保险公司拒绝的司机提供了高价的保险项目。结果在汽车保险业务普遍亏损 3%的情况下，Progressive 保险公司在这方面取得了有史以来的最高利润。[3]

另一个利用成本作为高定价基础的例子来自钢铁制造业，也就是第 2 章中提到过的其面对的无法改变的鼓风炉和滚动装置的生产瓶颈。达法斯科（Dofasco）意识到，尽管该行业一直以来都根据标准成本把几种钢铁产品作为盈利的基础，但是把注意力集中在提供最高的吨利润和每分钟设备利用率的客户群更好。结果，这家钢铁生产企业获得了更好的价格而面临的竞争却有限。尽管近来对钢铁的总体需求有过下降，但这家企业能够不断地占据和扩大钢铁市场里这一最具盈利性部分的份额（见图表 16.1）。



图表 16.1　时间收益率

因为瓶颈是普遍存在的，所以其他产业也能利用类似的分析。在一些

专业的服务行业中，一些新热门领域里的专家总是太少，比如税法的动态领域。在金融服务业里，一些消费者多次要求政府来从事这一有关收入和风险的行业，这一主张有利于将这一市场更好地细分并进而提高收益率。

地点也是成功进入市场的基础之一。1996 年，一家著名的消费品生产厂商对美国主要的大城市进行的研究发现：不仅不同城市之间的价格差异很大、长期存在，而且运输成本并不总能解释这些差异。对价格和运输成本的进一步比较可以发现在亚特兰大和芝加哥的定价“甜区”，见图表 16.2。

地点	本地单位价格（A）	运输成本（B）	差值（A－B）	潜力
亚特兰大	0.7%	(5.6%)	6.3%	很高
芝加哥	(1.8%)	(6.4%)	4.6%	很高
洛杉矶	(2.6%)	(2.9%)	0.3%	高
堪萨斯城	(2.4%)	(2.4%)	0.0%	中
休斯敦	(4.5%)	(0.1%)	(4.4%)	低
坦帕	(0.0%)	8.0%	(8.0%)	低
丹佛	(5.5%)	14.9%	(20.4%)	最低

图表 16.2　局部地区的价格和成本变动幅度（相对于美国平均值）

正是因为对这些知识的理解，这家公司才能够将精力集中于这些有利可图的市场上，并提供更好的价格。最终，这家公司的竞争者进行了同样的分析并在附近投资建厂，但这需要一些时间。而在这期间，该公司有着高利润回报。[4]

比现有业内者更好地细分市场

我们知道，市场是由很多部分组成的。每个部分都具有不同的价格敏感度和价格结构偏好。尽管如此，很多部分是产量导向型的，价格歧视在这些部门行不通。这或者是因为信息技术或市场知识的限制，或者是由于公司的惯性。

这就是以价格为基础渗入现有业内者市场份额的前提，特别是在业内者以交叉补贴作为生存根基的情况下。一个经典的例子发生在电话行业。

在20世纪80年代，美国著名的通讯公司MCI对AT&T展开了价格攻势，企图抢夺其长话顾客，因而破坏了AT&T一直以来用长话收费来补贴贝尔地方电话业务系统的根基。

在这一价格战的前几年中，由于强有力的价值方案和更优的市场细分，MCI和其他一些公司取得了飞速的成长。在前15年里，MCI的目标是取得长话顾客中占25%的那些话费最高的客户，而把其余的留给AT&T。为了达到这一目标，MCI把带来最高收入的客户群分为以下几类：经常坐飞机的人、亚裔美国人、移动技术专家、卡车司机、学生以及其他人。[5] 创新的定价是这一进攻中的另一要素。MCI的“朋友和家人”计划为其赢得了一群新的高价值顾客，而AT&T却由于体制限制而无法实施这一计划。

在这样的低端价格进攻中，关键之一就是价格透明度，也就是说，顾客必须能够很容易地自行判断其现在为某件商品或某一服务所支付的价格。如果没有透明度，顾客也就无法判断这一新的商品或服务是否比原先的更好。而现有业内者则喜欢价格不透明性，因为这样他们就能避免大范围的打折并能节约开发价格细分市场的成本。

重组产品包

产品的组合是渗透低端市场的另一个关键。在一些情况下，产品的捆绑使一件商品或服务变得可行，因为它提高了其性价比。个人电脑的增长主要就是由于电脑价格的下降和将电脑及有用的软件捆绑出售（刚开始是VisiCalc，后来是Word文字处理软件，最后是电子邮件和互联网服务套餐）。在这样的捆绑之前，个人电脑只是大型系统的一个小附件而已。[6]

同样，与服务合同的捆绑也使移动电话制造业本身成为了一个大市场。通过服务合同，原本价格600美元乃至更高的移动电话可以在服务提供者那里以一美元的价格出售，而且这些商品为了招徕顾客而承受的损失在服务合同的履行过程中肯定能够赚回来。这一点对于渗入大众消费者市场至关重要，因为在这样的市场里商品的绝对价格非常重要。[7] 因而，服务合同的捆绑出售帮助了移动电话市场的扩张。

然而在另外一些市场上，将原有的产品包解除并分开定价出售更有利。比如，早期的航空公司一般采取集团企业的形式，经营包括汽车租赁、旅馆、航行中的饮食服务、网络通话系统以及账单系统在内的业务，而现在它们一般都已经缩小了业务范围，把精力集中在有限的、具有成本效益的几条航线上。[8] 同样地，人寿保险行业放弃了终身保险类目（保险与投资服务的组合）并集中于一些较简单的保险种类。有些产品的捆绑所带来的价值远不及由此而带来的麻烦多。

一项产品的捆绑组合对于渗入一个市场是有益的推动还是纯粹的一个负担？这主要取决于它的各项产品对于其竞争者来说能否分开进行更好的销售。如果一项产品组合的总价值大于其各部分单独价值之和，比如电脑，那么产品的捆绑组合就会具有吸引力。但是如果组合中的某一件商品不仅在价值上占组合价值的绝大部分，而且能够单独出售，这个捆绑组合可能就必须被拆开出售。否则，竞争者们就会将组合中的这一高价值商品或服务以低廉的价格单独出售。

现有业内者的反应

新市场里的现有业内者一般把这个市场看作是他自己的地盘，并因此会努力加以保护。这样的现有业内者具有一些优势，比如已经获得的客户关系，有时候甚至会有一定的客户忠诚度。但是他们也有一些不利之处，比如一般他们未能充分的细分他们的市场。新来者能够在选定的细分市场里以更低的价格提供商品，而现有业内者担心一旦降价，就必须对所有的顾客都这样做。

在这种情况下，如果你是一位现有业内者，将市场份额损失降至最小化的正确方法包括两方面：一、采取一切手段对新价格做出反应，发出信号，绝不会容忍侵占市场的行为。二、对市场和自己的定价进行细分以便将来的价格反应不至于全面化。的确，这种方法对季度性预算或许并没有多少显著效果，但是谨慎的管理者们是能够解决这一问题的。而且大多数低价入侵在它们发生的那个季度以前就可以被预测到。

无论面对竞争的威胁还是市场机会，Estee Lauder 都是一个都能做出高度战略性反应的精明业内者。Lauder 定期创立或购买新的品牌来与一些低价新进入者竞争，或依靠这些品牌，以与传统的 Lauder，Clinique 和 Aramis 品牌看上去不一样的方式来满足消费者的需求。例如，Lauder 的 Prescriptives 品牌代表着创新，Origins 品牌开创了一种独特的生活方式和化妆定位，Donna Karan 和其他品牌表达着时尚意识而 Jane 则主要面向青少年市场。

或许你已猜到，每个 Lauder 品牌都有其独特的宣传、产品特色和价格。这样做的目的是为了建立一个由强大而又在顾客群和价格段上互不重叠的品牌组成的坚不可摧的屏障。经典的和时尚的产品一般价格较高，崇尚自然生活方式的产品价格稍低而青少年的服装价格则要更低些。Lauder 或许希望其所有的产品都具有一样的盈利性，但是其管理人员也明白残酷的现实，也知道必须建立自己的具有竞争力的品牌和价格，并时刻注意别人以防让他们占上风。

进军高端市场

进入高端市场有两种方式，其关键是弄清某一高端市场是否和低端市场有联系。如果两者没有联系，高端市场的产品是独立的，那么成功与否主要取决于产品或服务的质量和包装。如果高端市场的商品只是相互联系的一套商品或服务中的一部分，那么这个产品组合包的总体价值就很重要。一般来说，整体价值越好越容易打开销路。

独立的高端市场商品包括房产、娱乐、汽车、一些形式的旅行以及各种各样的专业服务。一个高端市场房屋建造者从低端房屋建造中得不到任何收益。同样地，因为一家百老汇的影院只能提供一部热门影片，所以它不需要考虑支持一系列的非百老汇影片。除了设计和销售外，一个高端汽车制造商不需要让自己的产品和低端汽车相容。

相对于价格，高端市场上更关注的是收益，这才是高端市场的本质特征。价格不再引领着市场战略，而是支持着价值和品牌，以及代表高端市场的那些重要标准。尽管如此，高端市场的诱人之处在于，价值上的很小增加就能够大幅度地提高价格。关键在于避免向消费者传递错误的价格信号，也就是价格既不能定得太高也不能定得太低。

让我们用高端汽车市场的例子来看一下价格的这一辅助角色。高端汽车市场是一个有着低销售量和高价格的精选市场。在小心翼翼地接近这一汽车单价在 30 万美元以上的市场后，梅赛德斯—奔驰汽车公司觉得自己的名字太大众化了，于是决定用战前的那个 Maybach 商标。并且，公司决定这一牌子的车不能通过经销商来销售，因为这样会降低其价值。劳斯莱斯

提供一款类似的价格在32.5万美元以上的车，有趣的是在其购买者中只有15%的人会事先询问价格。[9] 从这方面也可以看出，在这些高端市场上价格只是一种辅助的角色。

即使在那些不那么昂贵的高端市场上，价格也是次要的。对于那些高级咖啡和高档咖啡厅（占到家庭外咖啡市场的1/3）爱好者来说，价格对其选择的影响似乎很小。尽管2000—2003年经济出现了下滑，业内领军者星巴克在没有任何降价的情况下达到了27%的综合增长率。有意思的是，有着独特氛围和更好的咖啡的独立咖啡屋，往往因为其与星巴克的相像而在提高价格的同时生意兴旺。而那些升级失败的咖啡厅一般会以失败告终。高端咖啡市场似乎对价格并不是太敏感，而品质和包装显得更为重要一些。[10]

但是如果高端市场和相关的低端市场有联系，那么情况就不一样了。这种情况下，定价策略就会变得更为重要。同时公司必须考虑市场层与层之间的关系。

作为一个后来者，尼康（Nikon）通过建立一个既包含便宜商品又包含昂贵商品的全面体系，超越了Hasselblad、Leica和其他一些高端照相机制造商。在这个系统里，几乎所有的尼康镜头都能用在所有的尼康机身上。一个相对的低端用户可以先用一款不贵的机器，以后升级时就不需要买一套新镜头了。同样地，一个专业的摄影师可以买其他的尼康机身而不需要再花数千美元买新镜头。这样就使得转换其他品牌的成本很高，因为在大多数专业摄影师的设备投资中镜头占了很大一部分。换用一个新的品牌需要一大笔投资，以便能够利用现有的设备进行各种各样的组合。[11]

因此，只要高端市场产品和低端市场产品有联系，转换成本就非常关键。例如，高端交换机制造商Timeplex很迟才发现它的网络正被淘汰，因为很多顾客转向了其竞争对手Newbridge。为什么会这样？因为尽管作为一种产品来说Timeplex令人满意，但是对顾客来说真正有价值的是由网络监视、管理和维护组成的统一整体，也就是说转向由全部Newbridge产品组成的网络对顾客来说更有价值。在这个例子中，低端产品在各个侧面上都围绕着高端产品。等到Timeplex意识到这一点并推出自己的低端

产品时，已经太晚了。

价格的限制

正如我们所看到的，价格可以作为渗入新市场的利器，但是它也有一些明显的局限性。对于想取得市场份额的服务或商品来说，它必须提供更好的性能或有更高的性价比。并且只有当以下几个基本要求得到满足时，这些价值方案才有用。这些要求包括：

- 暴发户航空公司可以减少收费，但是它们必须在旅行者需要的航线上开设航班。
- 尽管保险业者相对于客户具有更多的内部信息，但是在他们利用这些信息以前必须满足一些规章制度的要求。
- 尽管具有一些优势，互联网并不能够战胜信息专家，如私人信息系统中的库管理程序。直到它们达到与老系统同样的效率时都不可能。

我们一再地强调价格变动必须与销售组合的其他要素协调。最后我们用一个有关普利斯通轮胎（Firestone）和固特异轮胎（Goodyear）竞争的例子来再一次说明这一点。在普利斯通轮胎经历了大量的不良报道，并收回了已经安装到福特探险者汽车上的轮胎后，固特异轮胎以为能依靠普利斯通轮胎在福特汽车上的失误来获取市场份额。此外，固特异轮胎还以为能够通过提价来将其在消费者心目中的良好形象货币化。但是，提价以失败告终，一年之后，尽管汽车市场很繁荣，但其价格回落到了原来的水平。是什么出错了呢？原因在于固特异轮胎没有达到其经销商的要求，没有能够给予其经销商营销担保支持并且没有抑制沃尔玛的打折行为。与此同时，其对手米其林（Michelin）维持了其原有的价格水平，尽管固特异轮胎没有能维持自己的提价。[12]这是一个价格变动必须与其他方面协调行动的完美例证。

第17章 把网上拍卖变为你的优势

自从1995年eBay开业以来，没有任何东西是不可涉及的了，从一般商品如书和玩具，到非大众商品如飞机和牛皮（除了紫色牛皮以外，各种牛皮价格不等，有的可达到50美元/张）。即使国家也不例外，伊拉克和它的油田也曾到过eBay这个大卖场，但结果只是个玩笑而已。[1]

1995年，网上拍卖也开始被商业人士的想象力所捕获。采购官员以及下属们看到了节约成本的机会，开始利用互联网在网上用反向从供货商们那里采购各种各样的商品。[2] 到2001年年底，全球通过网上进行的商品和服务交易总额（包括网上拍卖）达到1 350亿美元。到2005年，这一数字预期将达到7 380亿美元。[3]

商界对网上拍卖的兴趣越来越大，有其一定的理由。相对于传统的采购措施而言，网上拍卖效率更高、更便宜。一般拍卖的出价程序是纸张和时间密集型的。购买方打印并向竞拍者们发出询问单，要求他们提供产品信息、报价单和申请书。这些热心的竞拍者们会尽其所能把询问单填好。几周过后，竞拍者数会由3家或3家以上减少到两家，最终供货商会被选定。

在网上拍卖中，所有的程序都是自动的。产品信息、报价单、申请书、询问的发出是在网上进行的，竞拍供货商的回答也是通过网络完成的。数不清的面对面的谈判或旅行不复存在，地理因素已变得不重要。网上拍卖一般只持续几个小时。据A·T·科尔尼管理咨询公司估计，网上拍卖能将总体采购过程缩减25%～35%。[4]

对于购买者来说，网上拍卖是取得便宜价格的手段之一。一项商品或服务的价格平均能下降5%～12%。在有些情况下甚至能下降20%。[5] 事实

上，据A·T·科尔尼管理咨询公司估计，在e-Breviate或自由市场（FreeMarkets）上进行的拍卖平均能把价格降低16%。[6] 在网上拍卖中，购买者处于强势地位，他们坐等好的价钱。

对于出售方来说，网上拍卖也许没那么大的吸引力。事实上，一些供应商把这视为旁门左道。在接受住宅家具网（Home Furnishing Network）采访时，一位家具供货商抱怨道："这是对买卖过程的滥用。在很多情况下，这是在没有专业机构控制的情况下从供货商那里攫取更多的利益。"另一个家具供货商悲叹道："我们赢得什么了？我们只得到了卖东西的乐趣而已。"[7]

供应商对于网上反向拍卖最大的抱怨，是这些交易差不多完全是价格驱动的。购买者只是根据价格来选供货商，而对于构建稳固和长期的买卖双方关系的其他要素，比如产品质量、客户服务和送货时间等并不关心。甚至有些供货商抱怨说网上拍卖是固定的，获胜者是事先确定好的。或者有人干脆说，拍卖是谈判的策略而已，只是为了让购买者从青睐的供货商那里获得一个较低的价格而已。获胜的供货商降低了利润率，而其余的竞争者只是一场看手势猜字谜游戏里的不知情者而已。

找到好球部位

尽管他们有很多抱怨，但并不是所有的供货商在网上拍卖中都是失败者。有些人是赢了，但通常只有那些了解这种游戏规则的人能够做到。在棒球比赛中，这就相当于投球手把球投到了好球部位的边缘，让买者击到球，但还不足以打出一记本垒打。

第一条原则是要充分利用价格透明度，使其变得对自己有利。和密封投标拍卖不同的是，在网上拍卖中，竞拍者随时随地都知道最佳的价格，他们也知道彼此价格的相对关系。这些信息是非常有用的。通过对竞争者竞价的实时观察，供货商们能了解竞争者的竞价思维方式。[8] 对于那些正努力进入一个新的市场的人来说，网上拍卖是探测市场真实价格的一个绝好机会，因此能有助于避免在密封投标拍卖中经常出现的叫价过低或折扣过

大的情况。对于新顾客来说，购置成本也比传统的购买中的置业费要低。[9]

对于新供货商来说，网上拍卖提供了一个机会更大的游戏平台。网上竞价者们获得的信息完全相同，面对的规则也完全一样，没有哪一个会特别受宠。没有人再能够偷偷地私下交易，也就是说原来的供货商不再能够在拍卖之后和采购者联系，并以拍卖价格再来成交。事实上，为防止这类拍卖后的欺骗行为发生，一些拍卖机构如自由市场，坚持要求采购者们在拍卖前签订协议，一旦拍卖最后敲定，采购者不能就这项交易再与其他供货商洽谈。[10]

同时，在网上交易中，那些可疑的谈判策略将没有用武之地。比如，购买者假装有一供货商向他提供了更低的价钱，最终迫使你降低自己的出价。[11]

最后，在网上拍卖中获胜的供货商一般都能获得一批很大的订单。因为采购者们都希望吸引尽可能多的供货商到拍卖中来，因此他们必须使自己的订单的价值总额高些。

那是无价的

因为在价格战中是没有胜者的，所以供货商们应该竭尽所能避免。那么在以价格为中心的拍卖中如何来做好防护呢？这很简单——扩大关注的焦点。

现在，很多网上拍卖服务采用所谓的多参数报价，以便同时考虑到价格和投标的其他要素。比如，e-Breviate 允许采购者们对拍卖里的非价格因素赋予一定的权重，并对权重进行调整以测试不同的方案。[12]有的采购者可能认为一年的产品担保要比支付条件更有价值，而有的可能会觉得支付条件更重要，因而会给予其更高的权重。根据他们的各自需要对不同的因素给以不同的权重并加以计算，购买者们就可以用获得所有权的总成本而不单是价格来比较不同供货商的产品。

在多参数报价中，供货商能够充分展示自己产品的特点和优越性。如果拍卖过程没有明显的表示要求提供非价格参数，这时供货商就必须准确

地找出展示这些非价格信息的机会。一般说来，要想在投标过程中加入这些非价格因素就必须量化它们的价值。比如说，产品的质量就可以用每千件产品中允许的次品数来表示，或者也可以用若干年的产品质量保证表示。以下是一些能帮助区分你和你的竞争者的非价格参数：

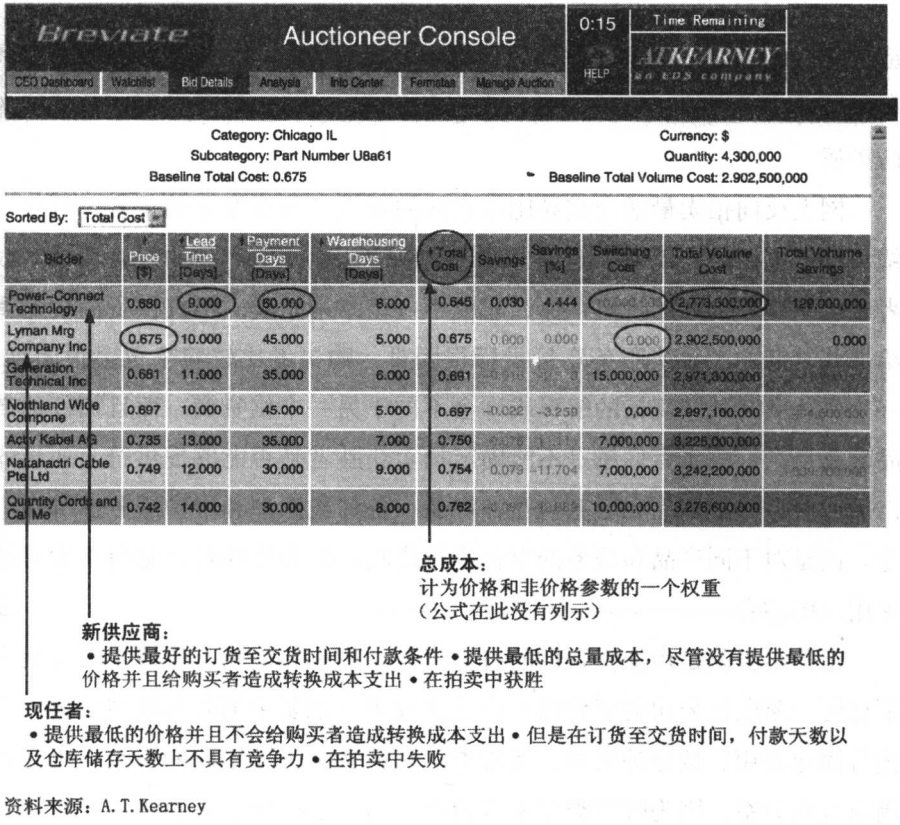
- 产品质量；
- 创新计划与纪录；
- 运输成本；
- 仓库储存天数；
- 折扣与回扣；
- 合同条款；
- 维护费用；
- 有限责任判定；
- 订货至交货时间；
- 培训费用；
- 汇总支票的频率和花费；
- 零部件可用性和成本；
- 加工和更换费用。

如果你是现任的供应商，你将会突出强调选择一个新的供货商的转换成本。例如，如果你和采购者有着长期的、深厚的合作关系，不要迟疑，立即告诉他尝试一个对其产品质量、服务和信用都不熟悉的新供货商所带来的风险。进一步告诉他，为了达到其对产品的一些细节要求，你已经做了大量的投资，或者你已投资开发了特定的产品生产程序或交货能力，你要提醒采购者如果新供货商的产品要达到与你的产品相当的价值，他就必须先进行这些投资，更不要说他想达到更高的质量了。

对于新供货商而言，则要强调其产品在各方面的竞争力，而不单单是在价格上。如果你觉得采购者认为你在一些领域比现有供货商要弱，你可以主动提出承担部分甚至是全部转换成本。一个策略是保证你的货物的总成本绝不会大于现任供货商。一般来说，作为非现任供货商，你应该尽量指出自己的货物对采购者具有很大的价值，但是对你自己来说

不难提供。

图表 17.1 里的例子描述了 e-Breviate 里进行的一场关于电源线的拍卖。投标既包括价格，又包括订货至交货时间、支付条款和仓库储存天数等非价格参数。另外，购买者的转换成本也列示在其中。这个例子中有意思的是，价格最低的竞标者并不能给购买者带来最小的总成本支出，最终导致了这位竞标者在拍卖中的失败。



资料来源：A.T.Kearney

图表 17.1　价格最低的竞标者未必会赢得拍卖

避免拍卖

如果网上反向拍卖在你所在的行业里已经非常普遍，那么本章这部分

内容将有助于你保护你的价格，但并不能保证你每次都能赢得拍卖，也不能保证你的价格不会因为竞标而下调。对于网上拍卖来说，最好的长期战略是彻底避免，特别是当你是现任供应商时。

避免反向拍卖一般有以下几种方法：

增加复杂性

避免拍卖的最好办法是进攻，通过增加创新性的特征来使你的产品供应更复杂。比如，汽车部件供应商 Budd 公司开发出了一种拥有独立专利权的可调光后视镜。[13]在竞争对手赶上来之前，这类产品将是抵制价格战的防护盾。

网上反向拍卖最适合交易比较直接的那类货物或服务的买卖，例如电缆、锁、电源线、纸夹和笔等。如果难以清楚地说明产品的规格和技术或者难以明确其内在的价值，那么它就不应该拿来拍卖。不仅供货商会觉得给那些复杂的产品或服务竞价投标很困难，购买者比较起来也会很困难。一个供货商对某些规格的解释或许会不同于另一个供货商。而且招标的产品越是复杂，购买者们越是不能确定拍卖获胜者是否能够提供符合要求的产品或服务。把产品和服务与互补产品、备件或修理和维护服务捆绑在一起，或是对不同产品和服务的组合进行比较，都会使你自己觉得不大可能采用反向拍卖。

定价本身就是增加复杂性的有力工具，更不要说迷惑手段了。询问一下任何一家电讯公司的定价结构你就会发现一堆复杂的呼叫收费方案——按月固定费用、按分钟收费、漫游费、长话费率以及不同的白天、夜间和周末收费方案。因为呼叫类型难以预测，同时也由于大多数购买者对其将来的需求不确定，所以移动电话呼叫业务很少通过拍卖来交易。

创造一个品牌

品牌也是对付反向拍卖的有效武器之一，因为品牌的价值是难以量化的。比较不同品牌的产品要远比比较一般产品困难。此外，品牌产品在出

售和营销上费用很高，这就限制了供货商所能给予的价格让步，以及购买者所能获得的价格减让。超市在购买那些不知名牌子的产品时会用反向拍卖，但在购买品牌产品时却不会这么做。百货公司通过反向拍卖来购买杂牌衣服和纺织品，但不会用这种方法来购买品牌商品。[14]

成为不可缺少的一部分

在供应链中的比重不断上升的供货商，很少会被邀请参加网上反向拍卖。和采购方共同投资资本和资源、改进设备和加工过程，能够极大地降低自己以后必须参加网上拍卖的风险。就像汽车制造业里第一层级的供货商所做的那样。这些供货商提供的是全部的汽车组件和系统，而不是独立的零部件。作为业内领先的汽车部件供应商，Magna 生产一组独特的、复杂的并且设计非常先进的汽车模板，从部件到整车都包括在内。[15]

难觅对手

采购者用网上拍卖的形式是为了确保低廉的价格。但是只有在有足够的供货商（至少 5 个）参加拍卖的情况下，低价格才有可能发生。一个对付拍卖的策略就是确保你没有几个真正的竞争对手。在你拥有关键的专利技术、关键的投入要素或开发出了专门的生产工序时，就会是这种情况。如果你没有这些优势，可以考虑有选择的进行兼并、收购或与直接竞争对手联盟。在某供货商一统天下的情况下，反向拍卖对采购者是没有吸引力的。

谁第一个上

迄今为止，我们已经看到了太多的冒险拍卖——供货商们陷入了拍卖程序里并疯狂地标价，因为他们必须不惜一切代价取得“胜利”。最后，这些供货商们懦弱地背叛了他们不赚钱的许诺。一位反向拍卖的参加者这样解释道：“拍卖就像赌博。你深陷其中而不想失败。你必须认识到真正的成本，了解其底线并且不要降到那个数字以下。如果你赚不到钱，你又

是为了什么呢?"[16]

如果某个拍卖你不可避免，以下的一些指导方针或许会帮上忙：

- 只参加自己有实力的产品或服务的拍卖。
- 确保公司的战略和总体商业发展目标与拍卖一致（比如，这是必须得到的还是只是一单不错的生意?）。
- 成立一个交叉功能小组，以对拍卖中的信息要求、报价或建议等要求做出反应并参与拍卖过程。
- 提前计划：计算采购所要求的供货期限内，当前和将来提供这种商品或服务的成本（也就是竞标盈利性）。同时，预测竞争者最可能的标价并利用这些标价所提供的信息来识别其他竞标者。
- 为所有的产品或服务类别设计谈判和投标策略：确定最好的目标、最低限度时能接受的条件或底价（知道什么时候该退出），以及最好的替代办法。
- 确定拍卖战术：确定初始及后续标价、出价的时机和做出反应的原则。
- 了解拍卖程序，包括产品和服务规格、拍卖规则、拍卖过程中的信息和网上出价程序。参加拍卖练习和培训课程，以便熟悉拍卖过程。
- 在复杂的拍卖中，对不同的产品和服务种类派遣不同的投标人。
- 取得事先决定价格让步的批准，确保在拍卖过程中有高层决策者在场，能现场决定价格的让步。
- 拍卖过后召开一个任务报告会议总结经验，讨论一下哪些部分已经做好了，哪些部分本来还可以做得更好。抓住你所在产业的发展方向，重新调整定价及营销措施。

小结

在这一章中，我们了解了为什么网上反向拍卖是实现“最低”价格情形的主要方式之一，以及出售者用来抵御大幅度降价和获得持续价格升水的策略。贯穿全书，我们将讨论如何通过产品和服务差别化策略来进一步

保护价格。即使是在网上拍卖，当某种产品或服务需要达到顾客特殊的要求时，进行价格对比也是相当困难的。

海洋运输业如何提高网上采购过程的效率[17]

2000 年，当一家企业对企业的电子商务平台企业 GoCargo 开始实施海洋运输工具的拍卖方案时，公司对合同签订过程的自动化寄予了很高的希望。但是，大多数集装箱运输者反对这种反向拍卖的做法，并拒绝参加。他们这么做是因为背后有其顾客的支持。这些国内或国际的托运人更喜欢端对端的解决方案，并愿意为此支付额外费用。他们认为集装箱运输太复杂了，不适合网上拍卖。即使集装箱有规范的尺寸，看起来像是件商品，但海洋运输只是整个运输过程的一部分。集装箱也有可能通过卡车或火车进行运输，并且要两次通关。而且在运输者的信誉和他们能够处理的运输量之间还是有很大的差别的。

尽管 GoCargo 调整了其策略，通过建立一个包含多重参数的出价系统来体现那些非价格因素，比如服务质量，但是已经太晚了。2001 年 3 月，GoCargo 停止了运营。

今天，GoCargo 已经不存在了，但是这个思想留存了下来。新的一批网上反向拍卖提供者们正在努力争取集装箱运输市场。但是他们所侧重的不是大幅度的价格折扣，而是减少采购过程中的文书工作和时间周期。到目前为止，这种网上平台已被成功地运用于美国国内运输，在减少管理费用方面显示出很好的效果。但是并不适用于国际运输。正如一位托运人说的："我们并不想把国际运输当作一种商品来对待。我认为你和你的运输代理人，以及他们和运输公司的关系是非常重要的。如果某个环节出了错，在美国内部调整还是相对比较容易的，但是当你和其他国家的客户做生意时，你需要自己能够信任的人。"

教训是什么呢？差异化，强调自己出售产品的复杂性并且与自己的顾客建立深厚的战略性伙伴关系。

第18章 零部件市场：不要让它成为事后的想法

“不要让零部件市场成为事后的想法”，这是人们非常熟悉的一句话。我们都会点头同意，表示自己当然知道零部件市场短期和长期内的潜在利益。又有谁会对零部件和服务的逐年价格上涨，从而对现金流带来的累积效应有争议呢？尽管知道这一点，并且长期以来都想更多地关注一下零部件市场，但是今天很少有决策者能够真正地花费时间来系统地考虑与其零部件市场相关的基本问题：

1. 最高价格是多少？能够获得的最大利润空间有多大？

2. 怎样才能够增加附件、部件和服务的专卖份额？

3. 零部件和服务的价格弹性是多少？需求对价格变动的反应是什么？零部件市场的定价将如何影响现有或新款产品的销售活动？

4. 价格的可预见性有多大？对于我们的大部分零部件，竞争对手有参考价格吗？

5. 有什么服务是可以与零部件业务捆绑在一起的？金融与服务工程的角色是什么？比如，能不能开发一种年金产品，让消费者为其付费？能不能够提供服务为消费者解决那些困难的、危险的维修工作？

这些问题只是涉及从事零部件市场业务的可能性和方法的表面。为了便于讨论，我们把零部件市场业务定义为备件、维护服务、附件、工具箱、升级或扩充配备等。然而，零部件市场的定价概念也可以被应用于非常广泛的消费项目里，例如加油站食品店里的小吃和饮料，或者电子器件商店里的电缆和打印机墨盒。

所有权定位

讨论的出发点之一，是产品的生命周期和与其相关的零部件和服务的所有权性质。一般情况下，产品的生命周期越长，服务越是具有专有性，零部件市场的价值也就越大。生命周期长的典型产品之一或许就是飞机涡轮发动机了，其年金经常能够持续 25～30 年，以弥补其巨大的开发成本。

产品的长生命周期和所有权定位会使得零部件市场更有趣。限制零部件市场上产品和服务竞争的主要方法有：通过管制制度等措施，比如 FAA 规定喷气涡轮机制造中要取得 PMA 认可；通过产品设计或工艺投资，比如汽车制造中的个性化零部件；或是供应链的激励和惩罚措施。它们中的任何一个都能够有助于你提高价格上限。

服务部分的专有性越强，零部件市场的价值就越多

提高备件或服务的专有性的方法有很多。比较经典的策略有：

- 阻止本地供货商在公开市场上出售；
- 控制零部件流动，使它只在授权的地方才有供应；
- 对于非授权经销商，标上“非正品”标志，以表明较低的质量；
- 对包装进行投资，并向授权的服务中心提供营销物资，进而提升品牌价值；
- 保留用过的原料和折价物，降低返修和整修率；
- 通过直接对经销商出售使销售简单化；
- 将最终部件的工序保留在内部；
- 对关键的设计和质量细则保密，建立信息屏障；
- 对附带的正品部件进行保质或保险；
- 向低成本区域投放更多的具有竞争力的零部件，并通过具有高度保护性或安全性的部件交叉资助它们。

下一个问题是你最初能定多高的价格？要回答这个问题必须从顾客的角度考虑取得货物所有权的总成本，这关系到顾客再一次购买你的新产品的意愿程度。在包括许多营运和维护费用的复杂产品销售中，顾客可以捕获剩余价值来计算所有权的总成本。一个原始设备制造商（OEM）可以通过类似的计算来复制消费者的逻辑过程。如果这个原始设备制造商觉得他

仍然占有优势，他可以提高其零部件价格，这样在所有权转移花费上就会与最接近的竞争对手相当。然而，如果那个原始设备制造商处于不利的地位，他最好跟随竞争对手的价格，同时不断改进设备或进行新产品开发以重建平衡。

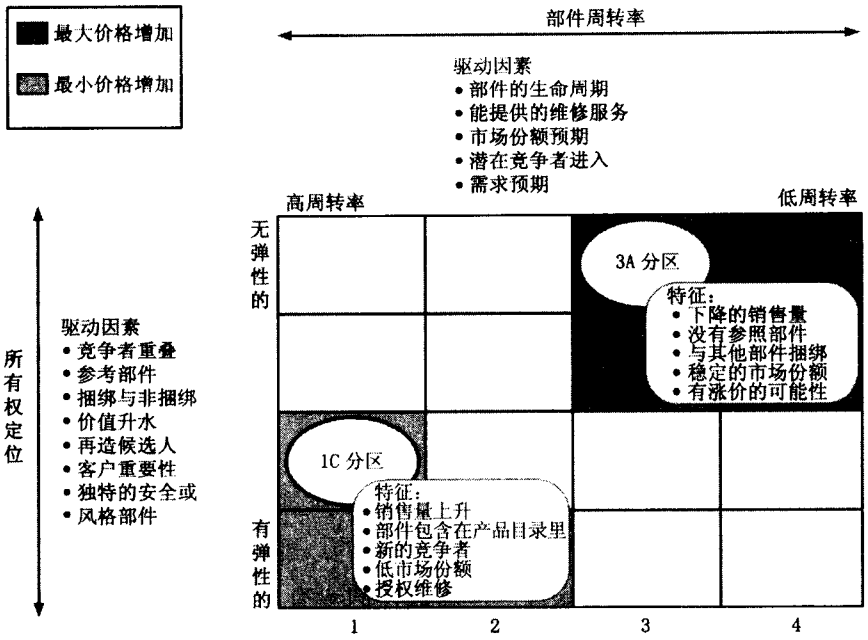
零部件市场中其他重要的定价决策有：提价是针对所有备件还是有选择性地进行的，怎样评估价格的表现和全部方案以及怎样管理零部件销售渠道。我们将逐个进行讨论。

备件市场时机

要了解备件市场上的定价时机，你首先必须根据它们的所有权定位、维修方案和备件周转率（也就是要多久这些备件才能从货架上下来），将备件市场进行分割。尽管这种分割会因产业而异，但最基本的逻辑还是能用一张表来描述。见图表 18.1。

在这个图表中，标着“3A”的那块区域，包括了有吸引力的定价情境所应具有的全部特点，这个价格是不容易被看见或者被竞争对手参照的。由于市场已经达到饱和，其他人很难再进入这个市场，并且从消费者角度来说，可供替代的选择也不多。同时，它可以和维修工具箱捆绑在一起，以便于操作和售后服务。另一方面，“1C”部分则具有很强的竞争前景：定价非常清晰、存在替代维修和足够的销售量来慢慢分期偿还由新进入者带来的非循环成本。这种情形下的定价时机最有可能仅限于品牌溢价时。

最后总结一下，这个定价矩阵背后的原则就是：同一类别内的零部件，也就是具有相似周转率和所有权性质的部件，应该有相同的价格升水或贴水。也就是说，关键在于一个部件的竞争强度，而不是它的制造成本。竞争对手越少、定价越不清晰，价格水平也就越高。这一点看上去是非常明显的。但是很多公司都没有能够把这一点付诸实施，部分是因为它们不愿意收集并综合为数众多的部件的详细信息。



资料来源：A. T. Kearney

图表 18.1　生产线的定价矩阵

有关零部件市场的一个说法就是：对于所有的零部件来说，有竞争力的定价必不可少，尽管销售者通常只记录周转最快的那些部件的价格变化。在汽车制造业里，通过对消费者的采访发现，在所有的零部件中至少有 10%的定价是“看得见的”。

另外一个说法是，零部件绝对不能够根据其价值来定价，这肯定是不正确的，因为金融服务和所有权的扩展成本差异很明显是零部件市场价值的重要来源之一。

最后一种说法或者我们应该把它称为一种托词，是和进行分析的零部件数量直接相关，通常只会对有限的零部件进行分析。但是一个难以逾越的障碍在于：按照价值、零件族、业务种类和品质来对零部件市场进行细分，将有助于我们把最有吸引力的零部件业务摆上优先发展的位置。一旦完成这一步，对典型零部件的全面排序也就变得非常轻松了。这个价格矩阵最重要的用处在于，它在年度或一段时间内提价时发挥作用。大多数公

司根据其产品种类，并结合对竞争对手价格点的观察、市场份额目标和所有权成本的相对位置，对零部件价格做出调整。然而，在同一产品类别里，公司一般都奉行“一刀切”的政策。这是错误的，并且会带来实质性的机会成本支出，进而降低利润。在销量减少甚微的情况下，无弹性、低周转率的部分能相对维持较高的价格。而在另一端，由于市场渗透率低、价格高度透明并且竞争激烈，这样的市场情况会带来价格的被迫下调。

现在，已经有专门的软件来帮我们分析这些数据，并进而计算零部件的价格。可以根据需要产生每月、每周乃至每天的价格单，这样就能够发布动态的零部件价目单。随着竞争对手和行业数据越来越公开化，我们就能够用价格矩阵对这些数据进行实时的分析，并对其产生的影响进行评估。这样积累起来的即时价格信息将有助于定价部门做一系列试验，以便证实公司是不是已经达到利润最大化了。此外，可以有更多的时间投入到新部件战略的开发，比如配备、提高部件的专有性和根据价值定价的机会。

配套的价值

配套就是零部件的捆绑打包，目的是为了方便顾客售后维修等工作，或是为了提高产品的性能或可靠性。可见只有在这个零件包能够改善顾客的所有权成本花费的情况下，它才是有价值的。也就是说，它们必须能够节省时间或金钱，或者提高产品的性能。

看一下下面这个关于喷气涡轮发动机的例子。有一家涡轮发动机制造商设计的产品在燃料的燃烧方面性能很好。不幸的是，昂贵的维护费用和低可靠性抵消了它的这一优势。最后，这家原始设备制造商在总体所有权成本上反而略处于弱势。这就太糟糕了，新品上市就必须折价销售。但是这也限制了原有型号的涡轮发动机零部件的增加，因为这家厂商不想增加产品的所有权成本差异。为了解决这一问题，这家厂商设计开发了升级的零部件包，从而有效地提高了产品的可靠性和持久性。接下来的问题就是怎么定价。

定价部门第一个想法是用最近似的零部件价目单作为出发点。其他人可能会要求达到50%的利润率，以弥补设计开发投入。还有些人想与竞争对手达到价格平衡。其实本质上，这些方法只是成本外加一定费用定价方式的不同表现形式而已。

然而，通过将所有权成本的改善（较低的维护费用、高可靠性、效率的提高）数量化，这家制造商就能够与消费者分享增加的价值。首先要知道，顾客是不愿意购买回收期不到一年的产品的，新的价格可以根据这样的价值分享水平来制定。这样就能在保证所有权成本竞争力平衡的情况下，提高采用率。同时进行敏感性分析，判断竞争对手紧跟着也进行改善时对价格的潜在影响。结果发现，由这种价值定价方式产生的价格差不多是先前提到的成本竞价法产生的价格的两倍。

全面的客户解决方案

如果性能配套有内在价值，那么全面的顾客解决方案会带来什么呢？在零部件市场上，一个全面的客户解决方案意味着向消费者保证：有产品供应、具有可靠性并且能够升级。喷气涡轮发动机行业的一个例子就是叫做“提供小时动力服务”（power by the hour）的解决方案。具体情况是这样的：发动机每运行一小时，航空公司付一定的金额给发动机制造商。制造商则进行必要的维护工作并且定期修理，以使发动机回到最初的性能状态。如有需要，制造商可以提供一台备用发动机以备不时之需。所有的费用，包括材料、人力以及风险，由制造商来支付。

从航空公司的角度来看，这样的解决方案太完美了。航空公司的资本支出非常高，自然希望能摆脱昂贵的维护和零部件存货资产。占有优势的航空公司，比如西南航空公司就采用了这种方式。最终，“提供小时动力服务”成为一系列金融和风险管理方案里的头一个，并最终导致由一家最终设备制造商管理航空公司的所有飞机——发动机和飞机的其他部分。

在设计全面解决方案时，观察一下由所有参加者组成的生态系统将很有帮助。考虑一下大型卡车的零部件：一个完整的解决方案或许会包括服

务、信息、把渠道融合成完整的形式、一个对于顾客来说非常方便的地点以及财务。清除供应链里的摩擦对所有利益方来说都是具有吸引力的。

把零部件有效地送达市场

生态系统的提法突出了批发商和零售渠道在零部件市场中的重要性。很多行业都是依靠批发商把零部件送达各个零售点——经销商、授权服务中心、中间批发商及其他。作为原始设备制造商或零部件制造商的客户，批发商的规模、能力、排他性和中心业务也不一样。在大城市区域，一个汽车零部件批发商所必须达到的服务水平必须以分钟来衡量。

尽管有许多明显的不同之处，很多制造商却不知道区别对待，好像所有的批发商在规模上都一样，需求也都相同，因而向他们提供相同的促销和折扣方案。从制造商的角度来说，真正的批发边际利润是以净价格为基础的。但是从批发商的角度来说，这一点却不是那么明确。是净批发价格、票面价格还是初始批发价呢？制造商一般喜欢相似的价格阶梯，而对所有的批发商给以相同的方案和折扣。但是为什么一个迎合经销商的批发商，必须要与一个主要为个人服务的批发商有相同的合作广告宣传价值呢？

利润的保留或许要比一定量的折扣项目难管理得多。然而，对于一个小批发商来说，数量折扣所带来的价值远不如利润的易于管理所带来的回报。另一方面，一个大的批发商或许根本不会认可每年折扣的时机和带来的意外收获金额。这里我们想说的是，批发商市场也是存在着明显的细分的，对于每一个细分市场都必须给以特定的价值方案，这样才能够给批发商们最看重的好处，并且提供在成本上具有吸引力的服务。

有效地调整价格层级必须满足两个条件：一、提高批发商满意度；二、让自己的公司保留更多的从定价能力的提高中所获得的收益。

总地来说，零部件市场可以成为利润提高的重要来源之一。一旦具有备件的基本定价能力，新的配套、解决方案的出售以及批发商管理将带来额外的利润机会。在这一过程中，将需要大量的组织努力，但其回报也是非常可观的。

第19章 捷 径

定价需要付出努力，特别是那些回报最高的定价行动需要超前时间的投入和投资。然而在恰当的情况下，有些定价能用很少的超前时间和最低限度的努力取得实质性的利益。这些就是“捷径”。每一种都有不同的目标。有些既改善销售收入又改善净利润，而有些只是改善销售收入或净利润，还有些改善现金流。选择那些对你所在公司有帮助的，忽略那些无关部分。

我们建议你用这些捷径作为证据，让定价部门知道定价技巧的确能产生真实的回报。逐步达成共识：由这些捷径带来的资金收入可以用来提升公司的定价能力，并支持本书其他地方提到的价格方案。

捷径 1 通过提供“所有你能吸收”的定价方式来增加由稳定的账目带来的收入。这里的意思就是说，选定一个最近比较稳定、年与年之间增长或收缩细微的账目，并以一个确定的比当前略高的总价格向这个账目的顾客提供所有的产品。比如，有一家出版商，它的一位律师事务所的客户每年花 97 000 美元在这家出版商的书上。这位出版商提出以每年 110 000 美元的价格提供这些律师需要的所有的书。这家事务所觉得这个提议很有吸引力。最终，这家出版社每年的收入增长了 11 个百分点，而实际的产品出货并没有多少增加。

捷径 2 把交易后付款改为交易前付款。在一些行业里，对商品或服务的付款通常在服务发生或产品制造之前就发生了，比如报纸订阅、飞机票和每月的电话服务。如果你所在的公司是在事后收费的（也就是说，在

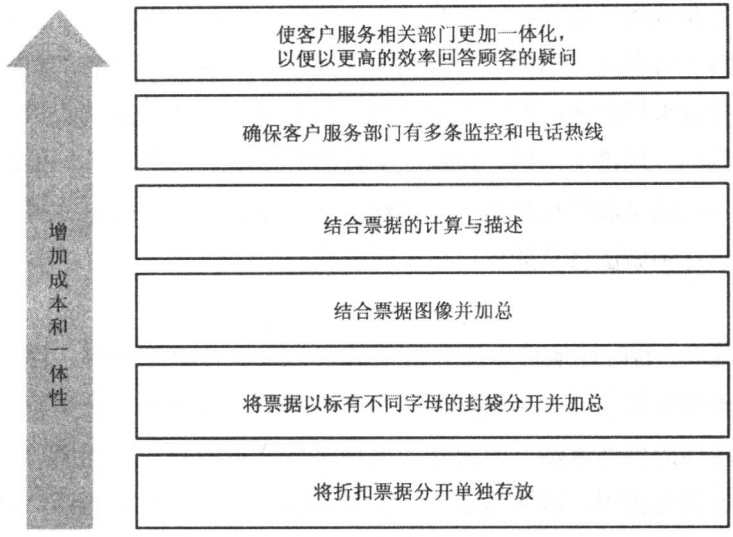
服务发生以后），不妨考虑将每年的收费提前一个月。或许会有反对声音说事前不知道确切的收费金额，然而你可以按估定的价格收取，或者把固定收费和可变收费归入不同的账目里（这也正是你所在地的电话公司所做的）。另一种反对的观点说这在原有的顾客群里难以实施。这一困难的确存在，但是你可以在新用户里推广这种做法。

捷径 3 进行产品捆绑。通常一个产品组合包是扩大市场份额的极佳方法。它可以使你在不减少其他收入的情况下为顾客提供更多的价值。正如第 10 章所说的，产品的捆绑是如此强大以至于它们能够永久地改变竞争态势。一个特别的捆绑可能不能完全达到这种效果，但是它可以提高收入，并且逐步建立关于消费者对产品捆绑的需求信息。

这个捷径是要告诉我们，很多产品的捆绑组合在通常的做出机构内部改变之前就成功地打入市场了。工厂部门一般会反对，它们认为对捆绑的支持需要在宣传、客户服务和其他一些方面进行数百万美金的投资。但是这并不是真的，因为对于这些基础设施有很多替代方案。图表 19.1 列示了已知的不同层次的进行宣传和客户服务支持的方法。在大多数情况下，客户得到自己想要的产品捆绑就会非常高兴，他们不再计较这些解决方案完美与否[1]。

捷径 4 对有重要价值的服务征收额外费用。这些服务可能包括紧急订单、境外运输、特殊的付款安排、定制产品、培训费用和安装费用。在大多数情况下，消费者是不会计较这些收费的，并且这些收费能迅速增加收入。

捷径 5 将收入的抵消项转化为费用。如果你的目标是改善你的销售收入增长，但是你的净收益已经达到预期目标，这种情况下还是有办法提高财务报告里的销售收入。一种方法就是以提供免费送货或其他服务为条件来取消及时付款的折扣。另一种方法是如果你所在的公司习惯于将销售税款从收入中扣除，在有些情况下你或许能够把税款算入收入数据里，并将税款支出计为费用。



图表 19.1　捆绑替代方案

捷径 6　加快新产品的发布。R&D 和其他产品开发机构一般都喜欢按其一贯的程序发布新产品，并且发布前一般会经过大量的试验。可以考虑提前发布一个折扣版的产品和服务。要让消费者明白，因为这是一个提前发布的版本，所以产品或服务会有一些缺陷，但这对顾客来说还是一个不错的交易。（这在软件开发商中来说是个尽人皆知的做法，但因为种种原因，这与到达市场的时间而非定价有关。）

捷径 7　改变价格结构以反映其价值。尽管改变一些产品的价格结构是比较困难的，但是还是经常有一些办法及时做出决策、捕捉价值。比如，佛罗里达州的 Dog 岛的管理者罗塞尔·科胡恩（Russell Cohoon）突发奇想，改变用渡船从大陆运送汽车的收费价格。把原来的按每辆车收取固定费用的做法改为按重量计价。结果他发现这一招立即从订约人和其他带来卡车和建筑物料的订约者那里取得了更高的收益。总地来说，这一改变在管理成本变化很小的情况下使收入上升了 35%。

捷径 8　短时间内暂时取消销售折扣。我们发现在很多市场里，短暂

的取消折扣或促销能够在不影响销售的情况下提高价格水平[2]。我们的解释是在无折扣时期内，销售人员找到了产品对价格比较不敏感的机会，并以更高的有效价格销售产品。等重新回到折扣期，销货人员就会再次以一般顾客为目标。理论上来讲，运用一个好的折扣模型，比如说本书第15章里介绍的，应该是能够在其他一些时候捕获这些价值的，但是如果没有这样的模型，这种做法将只能取得很小的收获。

捷径9 暂时性地将你最有价值的产品或服务解除捆绑。许多公司都能够正确地将其主导产品和其他一些产品捆绑，并拒绝单独销售。这是一个非常理性的价格策略，因为好的捆绑将会增加总收入。然而，这一策略也存在着负面作用。这就是如果厂家单独出售其主导产品的话，有些顾客会选择购买这一主导产品而非其捆绑组合。如果你能够合理地管理临时性出价，相比你在捆绑销售中的损失，你可以售出更多的主导产品，因为那些原先不愿购买捆绑产品的人，现在都会赶在这个时期结束前抢购主导产品。

捷径10 至少在短时间内减少销售障碍。通用汽车公司提供的免费融资推动了公司从2001—2002年的销售，就是减少价格障碍的好例子。尽管这样的举措并不能在长期中持续下去，在短期中它却极其有效。其他一些类似的情况如将销售转为租赁或反之，出售先前只租赁的产品。

另一个销售的障碍可能是消费者持有大量的竞争者产品作为存货。一个好的策略可能是主动提出去购买那些存货，这样就能为你自己的产品打开市场。

捷径11 对消费者的无意识滥用行为进行收费。回顾一下你的营运成本，你或许会发现一些不受欢迎或特殊的顾客行为在增加你的成本。一般地说，在对某种使用收取一个固定价格或对某种服务没有明显的收费要求时，这种行为就会比较多。这样的例子包括：缴纳固定网络服务费用的顾客过度地使用网络、对加急产品的过多要求、过大的产品包以及投保人苛

刻的索赔要求等等。你的价格增加带来的直接收益或许是很小的，或许会被与此相关的价格下跌所抵消，但是由此带来的营运成本的节省将是很可观的。

捷径 12 为原来提供的产品寻找可以追加的“盛宴”。如果你能够找到某种产品或服务能与你现在的产品或服务结合起来再卖，你的收入将会有很大的增加，它既来自对原来项目支出的补偿，又来自再卖项目的涨价。这类例子包括：IBM 将其一款高端多路（复用）器与其数据通讯装置一起出售、将税收咨询服务与销售税收刊物结合起来，以及一家电讯公司向顾客提供商业呼叫中断保险以防公司网络系统出现故障。

捷径 13 创造性地利用对你的产品或服务的需求增加时的机会。时刻留意为你的产品或服务需求不寻常的或突然的增加。这能够提示什么是有效的新市场，或者能够更好地反映价值的转移变化。例如，医学上的磁共振成像技术（MRI）的基本原理已经从“更好的诊断”转变为法律上规定的避免治疗失当的要求。结果导致需要的测试越来越频繁。当恐怖主义者利用生物武器进行攻击的危险被公开时，防毒面具制造商提高了他们的产品价格。同样地，可口可乐公司正在寻找改变其售货机计价的方法，让它在天气热时多收费，而在天气冷时少收费。一个需要更灵巧的价格监控的场合目前还只是处于想象中而已。

捷径 14 在正常的产品周期之前提高价格。尽管这一策略比较直白，但它还是值得考虑的。正如第 14 章里所描述的，对于任何意料之外的提价，你需要一个令人信服的理由，这样消费者才会接受这是必需的，而不会拒绝或反抗。然而，只要稍具创造性，这样的理由总是存在的：新特性、需求的变动、额外的成本支出、营运需要等都是很好的理由。至于这些理由是否具有说服力则取决于市场、价格上升的幅度以及你运用这一策略的频率。

捷径 15 对你的边缘顾客提价。经常会有一些产品或服务的订户或租借者在长时间里并不关注他们的账单。比如，一些高容量数据线的用户仍在支付十年前的关税，尽管市场价格在这期间下跌了 50%以上。类似地，一些 20 世纪 70 年代的电脑和复印机租借者已经很多年没有仔细看他们的账单了。你可以利用这些用户的这种不关注来对边缘产品进行提价。

捷径 16 对一些必需的部件进行提价。对那些已经通过资金支付或接受大量培训而购买了你公司的产品或服务的客户提高必需部件的价格，以充分利用客户高昂的转换成本。大多数公司在价格上的关注焦点太过于集中在初始销售价格上，而忽视了接下来的部件购买。

小结

在你需要实现一定的预算目标、尝试新的定价策略乃至作为支持其他价格行动的手段时，以上捷径都是非常有用的。但是事实上，其本质决定了它们不能作为变革的发端。另外，其中一些总会有一些负面影响，比如带来管理成本的增加、更大的价格下滑风险、降低消费者满意度或者带来的利益只是暂时的。这也说明了没有免费的午餐，有的只是每天的特色菜而已。

同时需要注意，在有些情况下一个捷径可能会误导你的价格取向。一家价格水平已经高于最优水平的企业可能还能够在短期内靠提价获利，但在长期中如果有足够数目的消费者因这一苦恼，而转向该公司的直接竞争者的产品，它就可能会面临亏损。

捷径的确有其可取之处，否则本章也就不会存在了。但是要想了解可持续性的、系统的、风险较低的、并能带来更大的长期收益的价格手段，请看本书余下各章节的内容。

第四部分

Winning the Profit Game

构建盈利能力

第20章 一种支持性的组织和进程

本书的最后部分勾勒出一幅如何培养机制上的定价和塑造品牌能力的蓝图。借由机构的能力我们意指能够保证你的企业在定价和品牌方面胜过他人的某些方法，而这些方法是组织结构、标准、文化、流程、系统和战略的一种自然结果。

到目前为止，毫无疑问可以得出将价格、品牌、成本和产品的发展整合起来会有一个异常大的支出。然而目前你的组织图和流程支持这种整合吗?

典型地，组织内正在使其金字塔结构扁平化，减少管理高层与一线管理者之间的垂直层级以实现成本的降低和更迅速的执行。然而同样很典型的是，在确切地水平化整合我们所讨论的那些功能方面却几乎没有什么实际行动。你可以争辩说能够通过知识共享系统缩短距离，不管是基于软件技术还是其他。虽然这样的系统可能具有强大的功用，它们却无法单独地完成集中管理者以调整战略或重新配置营销资源的任务。[1] 为了完成取得成功所需要的整合还必须做很多。因此，如果你目前的汇报结构、信息流和决策流并不能引导企业去往该去的地方的话，那么这里的建议就很有益处了。

首先是一些基础工作。我们已发现要真正整合不同的职能，一个企业必须使以下 3 部分融为一体：绩效测评——这是指每个部门如何测评其生产能力和效果；每个部门内对于经理人的薪酬计划；关于产品的品牌预算、整体价格计划和新产品发展的决策过程。我们来逐一分析它们。

当今的绩效测评呈现出存在明显差异的趋向。以品牌为例，通常情况下品牌的成功与否以知名度来衡量顾客对企业以及有时对支持销售队伍或

一线店铺的主导潮流的喜爱程度如何。所有有价值的测评方法只有在真空环境下进行运作才是充分的。如果不是，我们则建议品牌的测评要基于其有助于产生利润的程度进行，也就是说通过品牌对价格的影响。

特别是你必须能够进行将你的企业与竞争对手企业定价力量的对比。[2]这不该成为一种负担，因为正常的竞争性监控就应包括对竞争对手的价格的关注。例如，在某个特定的参考书市场上，两家竞争出版商通常都会关注一个“比率”，它代表着各自的出版物之间订购优惠价的差别。在20世纪90年代后期，其中一家出版商发觉在比率上自己正逐渐下降，从而花钱以确保其出版物的最新版由具影响力的第三方进行重要的修订。这有利于重新获得品牌优势。

薪酬计划必须要被结合进来，这是十分重要的。没有整合后的刺激，其他测评方法的作用就很容易受到削弱和抑制。如果你怀疑结合进来的薪酬计划会影响充分的合作，那么就需要考虑其他的策略，比如由贝尔实验室创立的下述灵活巧妙的方法。

过去在贝尔实验室，为了共同的利益，分散的研究和软件开发组经常需要进行协作——但是独立的研究者和技术人员可能会富有创造性地去抵制这样的尝试。这经常引起部门间的对抗。为了平息对抗，贝尔想出了一个新奇的方案，让每一部门的负责人为另一部门地位仅次于最高主管的经理们写年度评估。很显然，这样做能够重塑合作之风，因为没人愿意看到自己部门的经理得到不好的评估。

决策过程必须包括在价格、品牌以及产品开发领域间的磋商和检查。需要说明的是，明确的产品品牌预算还可能需要来自于定价方面的认可。总体的价格计划离不开品牌管理的远景计划。新产品开发过程中要调整定价以获取支持。

上述要点是很关键的，而且通常情况是若没有首先改善定价过程的话，它们就无法顺利完成。这不单是把定价经理们搅混的事情。要真正地把定价、品牌、成本和产品开发整合起来，我们首先要保证定价功能足够坚定以支持下来，就好像通过强有力的物理治疗使萎缩的下肢得以恢复，从而病人能重新行走。本章剩余部分主要讨论让定价功能重新发展的基本

目标。我们将从 4 个具体方面对改善定价的问题进行分析：

- 定价和产品或服务投资组合分配。
- 不断发展的一般性部门管理。
- 新的服务和产品定价。
- 独特的竞争性的或主要的出价情况。

这每项活动都需要不同的技能、较高水平的参与以及资源。机构上的和过程中的原则也存在着差异。

价格和投资组合分配——重新创立组合

第一个问题是，在企业中如何最好地界定不同的定价结构。就像每个损益经理一样，价格经理们面临着怎样处理顾客需求、回应竞争对手行动和维持利润的问题。因此，用来组织企业的更高的组织原则也可以应用于定价组织。[3] 理想状态下，每个单独的损益和定价机构都应关注：

- 不同的顾客（可认为是购买组织）；
- 不同的竞争者；
- 不同的经济状况——这里指利润率；
- 不同的基础设施或资源。

实际上，企业必须把这些原则互相折中，因为建立很多定价机构并不可行——成本是限制性因素，而且也不太可能解决。然而，这些原则仍可作为界定业务单元和定价指令的指导方针，许多大中型企业都已取得了成功。

基于这些标准上的分离的原因在于对管理焦点的限制。在一家单独的定价机构面对许多不同顾客的层面上会产生将这些顾客的差异化需求融合起来的趋势。由于有太多的竞争者，组织将无法跟上其自身的所有战略和主动性行为的进展。如果某些服务和产品拥有较大利润率而其他的却面临着微薄的利润空间，定价者将无法投入所必需的时间去充分开发每项服务和产品。最后，如果定价机构共享基础设施或资源，那么这种资源——可能是信息技术平台、销售力量或广告策划——会及时地调整自身以迎合其

客户群的敏锐触觉。

要仔细考虑以判定是否产品线上的不同分类拥有同一顾客。举例说，假如两个不同的群体同属于一家企业的购买者，它们的要求可能没有什么共同点，尽管处于同一家企业。采购部想要折扣和选择权，运营部门则相反地主要考虑像交货期限这样的问题，而把价格放在第二位。目标上的不同对于差异化定价是个极好的机会。当然也存在风险，这两个群体可能会比较价格，尤其是目前企业中有着愈加成熟先进的软件技术。然而经常的情况是，大型企业往往从同一销售商那里以不同价格购买同一产品。即使当价格差异暴露出来，它们也极少被长期地统一在一致水平上。

尽管利润上的差异是很显著的不同，但许多管理者显然并没有将有效性看作机构划分的依据。事实上，我们认为这是最重要的一条原则。这就是让人印象深刻的成功案例总来源于那些为处理新的和不同的利润状况而进行机构分离的企业的原因。例如 20 世纪 80 年代，当 IBM 后来居上夺取了苹果公司的个人计算机市场后就建立了一个完全独立的业务部门——主要因为与大型计算机设施相比，个人计算机产生的利润率很小。相反地，加拿大贝尔的电话黄页部门收购了一个同时是当地广告商的网上信息提供商后，没能够把这个近零利润的收购项目从其能产生 70%多的利润的印刷业务中剥离出来。结果，此收购项目因资源分配和不恰当的战略选择而逐渐被削弱，导致了原有主导市场的丢失。

原则上，对选择对象的财务评估应该能使长期投资增长与短期回报机会相均衡，但是不同的利润状况阻碍统一管理的一个原因就在于，经理们和分析者们从未正确地估计过新兴的低利润业务的相对潜力，或是在长期发展中基本业务的衰退。这样的预测是十分麻烦的，而且当它们在数字上呈现出大的滑落时需要很多证明。虽然事实上风险并非完全相似，但分析者对于两方的机会通常只用一个折扣率。[4]

利润状况对于定价的影响是很重要的。在一项低利润业务中，较高定价的方法是运用需求模式，例如，基本需求很可能无法产生相当大的利润率，但紧急订单、特殊订单或创新性产品在短期内能获得高利润率。而且低利润业务强调相关的服务和产品：比如理财、担保和附加产品。结果是

低利润业务往往呈现出高度的灵活性，主要表现为迅速的价格变化和复杂的结构。

较高利润的业务，相反地在一种更简单的模式下运作。无论是否来源于专利、高技术或其他什么因素，通常的利润率就为定价设置了标准。企业较少关注灵活的策略性定价是因为，与从主要产品的所得相比这种方法的所得显得逊色得多。同样地，几乎没有附加产品可以证明对主要产品过多的偏离是恰当的。过去多年来，像 Microsoft Word 这样的微软产品产生的利润总是大大地小于 DOS 和 Windows。保留这样的附加产品其实是微软高层做出的明智的长期决策。目前 Microsoft Office 保持着高盈利性，但在 15 年前这曾是一场十分艰难的财务争论。[5]

不断发展的部门管理

一旦进行了基本的组织结构划分，那么如何实施定价过程？为此你需要有关企业所涉及到的定价活动类型的列表。图表 20.1 中列示了一些典型的定价活动。

图中前五六项的特点是发生得相对频繁，它们代表着增加了的调整，这要求对市场十分熟悉而不仅是深入地了解定价。另一方面，后三四项因其超越了常规而显得极不寻常。我们将简略地进行介绍。

为了处理常规的定价决策过程，你需要一个明确规定的步骤。虽然这在企业之间各有不同，但应把下列原则具体化：

- 所有定价决策要简洁而正式地上报定价机构，如有需要还得报知上一级管理层。
- 负责市场日常运作的经理们——比如说，账目管理者或产品线经理会受到价格决策的影响，必须要被给予正式的机会来支持或反对价格决策。
- 一项价格决策的所有者要被明确认可，因为一旦过程失误那就是承受损害的对象。这表明了如果过程被忽视或迟延，有权申诉的人是谁。

常规的定价活动	非常规的定价活动
价目表上价格的变化	主要竞争者的行为
捆绑	主要出价
折扣	新的服务和产品
信贷和利润率	
价格相关的销售酬金问题	
产品和服务上的变化（一项新技术）	

图表 20.1　典型的价格活动

- 只有一种定价过程可以用于定价决策的任何给定范畴。
- 每个定价决策都被给予足够的关注，这样相关各方就可以投入进去而不必向市场的时间限制妥协。
- 定价过程应该是低成本高利润的。
- 要做好预备措施以处理争议，但价格决策的重新核查只有一次（如果要进行的话）。
- 价格专家要被赋予机会以较早地将其经验和专业知识恰当地注入定价过程。
- 在缺乏适当的信息和许可的情况下，价格决策不能被轻易破坏或撤销。
- 关于何时以及怎样实施价格决策要有一个反馈程序来收集信息。
- 如果可能，反馈程序将为决策的有效性提供事实证明，比如，月度销售额报告和措施。

虽然这个列表似乎有点长，但并不意味定价就是个资源集中的复杂过程，或是会牵涉许多参与者，或是需要大量文件工作——只是要设计合理的。一些企业中每周的员工会议就足以满足工作需要了。另外一些企业中普通文字形式的或电子形式的通告板就可以了。

图表 20.2 是一个有效的定价过程的例子。注意定价决策的所有来源是如何被汇集到一个中心加强点并划分到决策制定的两个层次上的。这个过程既支持不同观点的讨论也支持反馈机制和内联网布告板。

对于一些组织或是一些相似的实际上执行价格变化的组织来说，整体一致地完成计划是符合其具体利益的想法的。如果你的企业已习惯于非正式地制定价格决策，那么你可能最初时就应设置一个阻塞点（choke point）。它会有效地挫败任何想要结束决策的人，否则就会破坏决策过程。

沿着决策流并给予其支持，你会拥有一张明显的有关批准水平的图表。以图表 20.3 为例。我们已发现一种许可限制并不适应于所有情况，主要是因为美元数量不足以完全反映出对组织的潜在伤害。比如，一笔1 000美元的退款很典型的是一次性事件，这必须迅速处理以平息顾客的愤怒。另一方面，对于新服务的 1 000 美元的折扣来说，如果消息公布出去将产生广泛的影响。这表明了不同的批准金额，如同衡量那些金额的不同方法一样。

有个相关的问题是定价机构从事常规活动时所需要的资源水平。实际上，这牵涉到市场认知和内部专业定价的平衡。

定价专家有着理解定价原则和执行定价战略的优势。给定时间，他们可以将这些原则应用于你的企业所服务的不同市场中。然而，要是你的企业有很多分散的产品和细分市场，那么培养价格专家并使之走上正轨会花费太多的时间。这说明业务部门的员工要能够进行定价分析。相反，如果你的企业服务于一个同质性相当高的整体市场，那么统一集中的定价职能就比较恰当了。

比如汽车、钢铁、航空、大型系统研发、爱好者杂志、电视、保险、商业信贷和教育这类集中化市场都可能是集中化定价机构的客户。反之，分散化市场，如建筑、专业电子、地方报纸、地方交通通讯和塑料制品就十分不同了。它们面临着不同的竞争者、多样化的产品需求（产品和服务的低标准化）、低订购量和不同状态下的（指饱和或短缺）经济形势。在这样的情况下，只有一线经理才了解具体环境、顾客和计划安排。因此，他们才是处于成功定价最佳位置的人选，而非集中化的定价机构。

图表 20.2　定价过程流程

	价目表价格的变化	新的产品和产品变化	捆绑产品(不仅一次销售)	促销定价	特别定价(一次的、单项目的、货品的折扣或改变)	信贷和盈利	销售酬金问题
定价经理	没有	可能以每年少于1万美元的预期收入为单独情况的产品设定价格 必须通知部门管理层	降低:每年价目表组合价减少10%或预期获得的总折扣的2万美元(如总捆绑销售次数5%) 必须通知部门管理	没有	降低:在线的30%或1 000美元或离线的50%或2 000美元 必须书面通知部门管理层	每个"事件"信贷额或盈利高达1万美元	不受限制(以销售为准)
高级部门管理层	可能降低价格:在线30%或离线50%为限 可能提高价格没有限制 如果价格降低幅度超过在线的10%或离线的20%或如果预期影响多于每年10万美元必须通知损益主管	制定所有价格 如果预期总收入在终生收入过程中多于10万美元则必须通知损益主管 新产品的战略和定价结束	提供高达价目表组合价60%的捆绑折扣 为预期总收入是终生收入多于10万美元的捆绑提供战略和定价支持 如果捆绑折扣超过30%则必须通知损益主管	可以提供3个月的在线20%*、离线40%的促销 如果在过去12个月产品的价格促销多于5个月则必须通知损益主管 如果销售人员消除折扣则可提供15%以上的促销	可以批准高达70%或每年10万美元的折扣 如果折扣超过40%则必须书面通知损益主管和部门管理层	每个"事件"信贷额或盈利多于1万美元 必须通知损益主管所有多于2万美元的信贷额和盈利	可以要求通知
损益主管	重要联系	重要联系	间或联系(如混合业务单元定价)	应该高度关注主要竞争者行为——在调整区域而且确保促销定价不成为实际价目表的价格	除了保证非记分卡折扣有限制外很少有什么联系	很少或没有联系 将设置通常的方向	很少或没有联系 可以建立方向

* 折扣被认为是价目表价格的临时性下降

图表 20.3　批准限制

新产品和服务以及主要出价

新产品、新服务和主要出价都要求非常规的定价过程。一个原因就在于结果的高度不确定性，表现在销售额增长和盈利性实现两个方面。糟糕的是，对于不断加大的不确定性和复杂性的普遍反应，不是忽视定价直到其过程结束，就是建立一种关注细节的精密的制度方法。如果价格是关键的（通常如此），那么第一种选择就没什么意义；第二种选择可能花费太高而又无法迅速抓住机会。

处理这类情况的一个较好方法是在新产品开发或出价过程早期就建立起专业的前提条件。这随着产品或服务概念提供了一个价格概念，从而通常可以改善结果。

运用这样的前提条件改善定价的例子来自于一家为特殊用途定制计算机的制造商。这家企业的研发中心有 500 名工程师，定期对新应用软件的顾客需求做出回应。在这个市场上，软件价格是十分关键的。以前报价要涉及到几乎所有的这 500 名工程师，因为他们详细评估怎样创造出需要的应用软件。这意味着每次报价都要耗费相当于 100 多万美元的设计时间和设计才能，还要再用两个多月进行生产。不仅如此，得知这个成本后潜在顾客就丧失了兴趣或改变其具体要求来降低成本。

这家企业让顾问来改善上述局面（当时还包括本书的某位作者）。他们认为专业的前提条件对于报价能产生很好的影响：了解涉及的所有职能领域的 4 名高级工程师组成的团队代替了原来几乎由 500 名工程师所做的详细分析。他们用一周时间做出了一个无约束力的建议和报价。假如报价需要调整是很容易进行的，通常花费少于 1 万美元。这种方法不仅更迅速而且更具成本效益性，它能够保证投入更多工作会产生附加利益。

不管什么行业，集中的团队努力总是进行主要定价和为已有产品或服务制定非标准化出价的最好方式。出价团队第一步是策划每次都应不同的出价过程。接下来要限定努力的范围和内容。同时要做的还有为补充响应需求建议书（RFP）而搜集数据。再接着团队要决定出价的最优结构和定

价的基础（指定价引擎）。（见第8章。）定价引擎的选择是对不确定性程度和精确性需要的反映。最后，团队提出建议或设定出价。

如第8章所述，假如建议的范围很广，不确定性和出价的值很高，那么更精确的定价机制可能会成为根据。例如，为下一代商用客机准备出价，一家主要的机身制造商策划了一场竞争游戏。在这场游戏中，很多高级经理包括已退休的航空公司执行官们也被引入以判定结果。让人吃惊的是，这家机身制造商发现出价的一个主要因素是要求某些关键部件的制造，如辅助动力装置。这使得战略发生了转变。竞争游戏是个花费高昂的过程，但在此例中却十分值得，因为它阻止了几个月后严重的打击。在其他的情况下，简单的经济价值分析就足以做出正确的报价。

价格组织报告

不管定价是集中化的还是共享的资源，我们建议定价的主要负责人应向最高层——向损益主管或向首席执行官报告。

关键性的市场决策是在较高层面上做出的，至少到目前为止，定价需要在那个层面上体现出来以将定价准则应用于关键决策中。没有定价者在场，定价问题总是难以认识到，即使是聪明的高层管理者也不行，这样以后还得进行昂贵的事后修补。过后想到定价专家的良好意愿是不够的，特别是处于要求立即行动的情况下。转变政策的决定、转移顾客群注意点的努力、产品或分销渠道的改变，这些决策往往是直到已经太晚才会和价格联系起来。

相关的一个问题是哪些定价决策属于业务层，哪些属于公司层，如图表20.4所示对于这个问题没有一个简单的答案。利润状况和竞争压力会促使选择的做出。通用电气动力系统部门的前首席执行官鲍伯·纳德利（Bob Nardelli）在家用仓储领域进行的组织变化可以说明这一点，他还是家用仓储的创立人伯尼·马库斯（Bernie Marcus）和阿瑟·布兰克（Arthur Blank）的继任者。

当伯尼和阿瑟经营连锁店时家用仓储正处在迅速发展期，各地区分店

经理对于价格和存货还十分慎重。这是有理由的，因为家用仓储当时优于已有的竞争对手，其目标是尽快使顾客从其他批发形式中转移出来。伯尼和阿瑟把家用仓储转交给像纳德利这样一个老练的经理，原因之一是像Lowe's和其他连锁店这类竞争者变得越来越难以对付。

业务部门	公司办公室
市场细分	业务部门界定
单独业务部门竞争性回应	混合业务部门竞争者反应和积极行为
渠道最优化（如渠道间的价格差异）	混合业务部门的影响（如择取可利用的部件）
促销	产品线生命周期管理
顾客生命周期管理	研发的优先权
担保和融资	成本、账目和IT平台的领导力
销售酬金	财务目标

图表 20.4　业务部门和公司办公室责任

Lowe's也和家用仓储一样采取集中购买，而且还拥有更良好的分销渠道。必然结果是家用仓储不得不提高购买效率，严密控制价格和成本以对抗类似的竞争对手。[6] 因此从当地定价控制到公司控制的转变就反映出新的竞争状况。

小结

定价研究表明购买者判定价格时总会利用周围环境。令人啼笑皆非的是，我们发现定价者同样对定价所处的周围环境很敏感，而且他们在不同盈利状况的市场间分配注意力和活动也不顺利。安排定价团队的正确方法是能够处理相对类似的价格状况。如果一组定价者面对着一群普通竞争者、一个需求相近的顾客群和一般的盈利状况、基础设施，那么就会出现最好的结果。使价格资源和这4方面因素相匹配的投入通常会是可盈利的。

对于日常定价决策，一个明确规定的程序是很重要的。最合适的程序能预见需要解决的定价问题的范围，还可以足够有力地去处理快速的变化

和发现破坏价格决策的活动。开始的限定越清晰，任何具体的价格决策在管理效用和市场有效性方面的花费就越少。

对于非同寻常的状况，比如重大合同和出价，团队的集中努力通常是最合适的组织形式。如果出价在规模上确实不一般或产品和服务的确具有创新性，那么在定价上就要有相应的革新。所得到的价格假设将随着出价或新产品而发展。

在公司层还是在业务层集中化定价取决于市场状况——竞争者、顾客和盈利情况。此类决策应随时间而不断调整以适应变化的形势。然而无论如何，高级定价经理必须向相应的组织高层——业务部门的领导或是首席执行官报告。

品牌、价格和其他职能的有效整合并非易事。在许多企业中，文化、目标、过程和动机共同作用就会促使这些职能朝着不同有时甚至相反的方向发展。扭转这种趋势则要求最高管理层的努力和创新，这是可以做到的。

这部分的其余章节将详尽讨论渠道管理、流程和技术——利用价格和品牌使利润最大化的所有关键的方面。

第21章 销售渠道

价格结构和销售渠道设计是源于同样的动因——增加收入。不管你的企业打算通过单渠道或多渠道销售服务和产品，还是把销售渠道外包给第三方进行销售，都得保证价格结构和分配系统朝着这个最终目标协力共进。

在本章中，首先回顾一下直接销售给顾客这个基本渠道，然后讲述多渠道和零售或批发环境下管理价格的指导原则。

基本渠道

简单渠道的优势受到了持续发生的事实的限制，即顾客是多样化的，因此即使单一渠道的目标也是在对价格敏感度低的地区获取溢价，同时尽可能从次要地区获取最好的价格。

不同的销售渠道对于支持市场划分和价格差异的作用不同。我们发现顾客向下流动现象的一个主要原因——指顾客向低收入的价格计划转移，是企业自有的销售力量建议顾客这样做。在顾客交流更集中和更受控制的市场，产品和服务间向下流动现象的发生率非常小，通常比那些能向下流动而在1～2年内也确实这样做的顾客的20%还要小。因此，直接渠道的统一定价要求销售队伍的酬金激励，它可以抑制如设计长期顾客合同或对转移施加罚款这样的行为。

销售渠道的第二个重要特点是不善于销售独立产品和服务的结合品，除非有一种清晰的结构告诉它们何时销售什么。这表现在没有被给予明确的销售规则的电话销售代表身上，亲自进行面对面销售的人员也是一样。

对于后一种情况，销售人员总易于强调他们非常熟悉的产品或服务（一般是产品）。[1] 为了抵制这种倾向，你需要一种产品和价格结构，它首先销售你企业中的主流产品或服务，接下来才是附加产品或服务。

以主流产品为开端是由于它可以为企业提供最高的总利润率，或它为销售有价值的附加产品打下了最好的基础。主流产品的定价可以高于或低于那些附加产品，这取决于市场状况。如果主流产品拥有较强的市场势力，那么定价就应较高。如果主流产品本身缺乏号召力，却能够作为后续产品的良好平台，那么就可以定个具有吸引力的低价。

Microsoft Windows 就是个主流产品的有趣示例，它拥有可观的市场势力而且也成为了后续产品的有益平台。用 Windows 做基础，对于微软销售像 Microsoft Word 和 Microsoft Office 这样的全套产品就更容易了。没有 Windows，这些产品的市场份额会小得多。微软公司明白这已充分地为顾客在价格和产品上建立了购买附加产品的刺激，包括不断地提醒销售人员以正确的顺序去开发顾客所需。

你的企业像微软公司一样清楚划分了主流产品和后续产品了吗？事实上，我们发现大多企业都没有明确地或严格地这样做，甚至极少有企业在其定价中应用这样的销售模式。比如，如果拥有像 Windows 这样的能震动市场的主流产品，你就要创建你的定价，从而朝着有利的最初目标去引导顾客购买保单、服务合约和相关产品。[2] 如果你没有一张表可说明哪些销售导致了另一些销售，那么从渠道角度是无法使定价最优化的。

为了确定销售模式及产品间相关的销售模式，营销部门必须采取手段对现有顾客基础和销售过程（“方式”）进行检查，同时还要识别市场中有高度潜力的顾客群体。这通常代表着质疑可能最有价值的顾客的资料库并标示出那些符合模型的资料。[3] 对于正确的资料和正确的模型的了解是一个企业营销能力的重要方面。[4] 美国运通就是这样的一个好模型。其管理者享有世界上最强大的资料库之一，使得他们可以对整个顾客基础进行电脑分析。

这些能力对价格有着直接的影响。如果企业拥有更强的市场细分能力和更高级的渠道，那么就能够更经常地把最好的顾客作为目标对象而不以价格水平充当诱饵。相反，没有这些能力，在顾客自我选择的过程中企业

必须把价格当作工具。

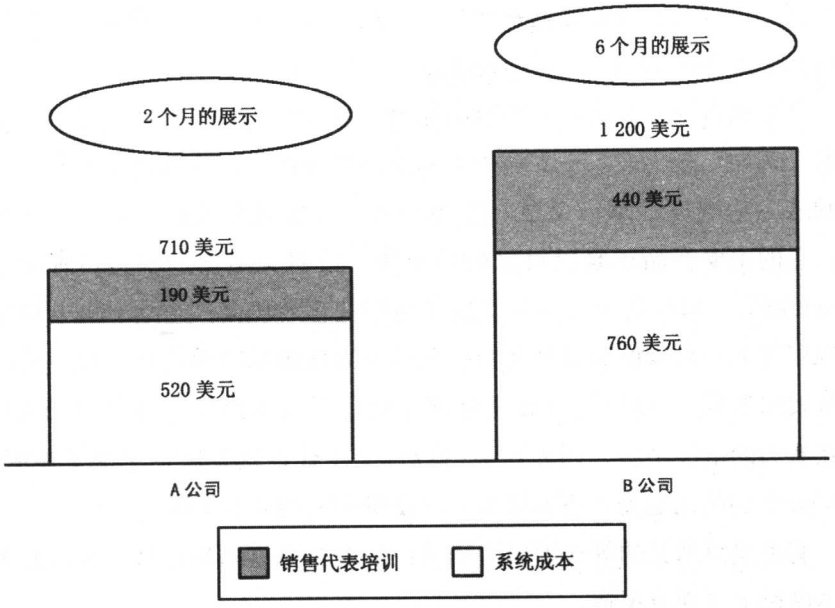
渠道不仅仅影响价格战略，而且能使企业实现或限制此战略的实施。由于市场要求价格水平不时地要发生变化，比如需要对竞争者的价格做出反应。这些变化可能成功也可能失败，取决于你所应用的销售渠道的能力。理想状况下，变化应是迅速和低成本的。此过程涉及营销、销售、业务管理和货运：

- 营销要获取信息来源和构架以弄清楚何时有必要进行变化以及如何确立新的价格水平。
- 销售要着力认同新价格并应付对价格转变产生疑惑的顾客。
- 业务管理必须保证价格系统，如价格标签，被更新。
- 货运票据的收讫要建立在新费率上。理想地，货运的周转时间不该成为价格变化的限制因素，但通常以星期来计量周转时间。

另一种变化是定价结构。这方面的变化并不经常发生，但一般需要管理上有效的配合，而且是建立在更艰难的意义重大的订单上。这是因为结构变化要求销售队伍接受教育以及简单的信息传播。用于报价、货运和其他目的（如税和专利使用费）的基础定价规划可能要重新修订，而不仅是表面上的更新。业务运营要做的不只是更换价格标签，顾客行为发生很多变化，业务运营也要变化。

开展捆绑的新服务或新产品业务提供了不同企业如何实施新结构的实例。有个例子就涉及运用电话销售开展捆绑服务的两家服务提供商。一家拥有现代信息技术的基础设施，这使其能够在电话销售代表的计算机监控方面对如何处理新捆绑产品进行说明。另一家的系统比较陈旧而无法进行说明，这样必须培训电话销售人员并给他们提供文字手册。图表 21.1 是这两种方法的相对成本。

因此一家公司通过为计算机施加指令说明而获得了迅速开展许多新的捆绑计划的能力，而另一家则必须让其员工停止工作去参加培训。很明显，越来越多的自动化公司能更迅速地实施捆绑计划和逐渐更有效地界定其价格结构。[5]



图表 21.1　展示新价格结构的渠道成本

多样化渠道（混合营销系统）

在一个渠道容量没有限制，对将来有可靠认识以及对利润率有深刻了解的简单世界中，多数企业将通过选择较高利润的销售渠道使利润最大化，并利用此渠道周转其所有的产品。这是企业经常做的而且也做得很好。

可惜的是，在许多产业中对通过特定渠道而非常经济地获得的销售量还存在着限制，这样企业就考虑进入新的渠道。这转而导致了两个问题：为了利润最大化怎样为新渠道定价和如何避免渠道冲突。

一些管理者认为他们所有的渠道定价应类似。虽然这很简单而且渠道间也没有矛盾，但却也会严重削弱某些渠道的功能。顾客并不等同认知各渠道的价值。因为销售过程只是价值交付的一部分，对于某一渠道，溢价可能合适，而折扣则可能更适合于另一渠道。例如，与通过零售机构销售的划船设备相比，利用目录方式出售的划船设备就经常打折。[6] 这是由于电

话及网上销售不能够为触摸和评估产品提供同样的机会，特别是网上销售环境几乎无法给予销售人员提供建议的机会。

企业通常寻找最能获利的增值渠道，可是有时候现有渠道会成为限制因素。例如，多年来 Coach 利用大规模的百货商店出售其皮革手袋。一段时间之后它增加了邮订渠道，但为了防止伤害其重要的渠道——百货商店，它的主要产品还是以目录标价销售。接着又出现了以其品牌命名的 Coach 商店。这些店为 Coach 提供了价格变化的机会：开始 Coach 商店在地理位置上与百货商店是分开的，有时作为次级品的销售点（虽然商品中很难找出瑕疵）。尽管建立和维持这些销售点成本高昂，但它们却成为一个强有力的增长平台。因此在 20 世纪 90 年代，这类店迅速地发展起来，而 Coach 的收入也随之迅速增加，即使单位利润有所下降。

有关渠道增长的等式提出了疑问：是否新渠道以超过其产生的新利润的速度消灭了现有渠道：

总利润＝（现有渠道收入×现有渠道利润）＋（新渠道收入×新渠道利润）－（现有渠道收入的缩减量×现有渠道利润）

当然此决策有趣的地方在于估计价格。除了为新渠道估计价格的困难之外，还存在着渠道互相蚕食的问题。比如，Coach 商店吃掉了其高利润的邮购渠道。但另一方面拥有自己的零售店也加强了其相对于百货商店的讨价还价的能力，因此我们推测这使 Coach 实际的批发价提高了。最终，通过新渠道进行扩张的能力可能抑制了降低零售价以增加销售量这种自然诱惑。

如果不同的产品和服务通过不同渠道销售，就不会有关于价格的特定的渠道问题。同样地，如果销售周期的不同方面（比如，导入期、成熟期和衰退期）由不同渠道执行，那么几乎就不会有发生冲突的危险。糟糕的是，在许多较大的企业中一般总有很多不同的渠道去销售同样的产品或服务，因此就充满了冲突和矛盾。一项研究观察得知，通常这样的混合销售系统不能像我们所希望的那样被清楚地区分开。[7] 这表明了有关定价的一个问题，因为存在着渠道冲突，而且如果顾客发觉不同渠道的不同价格，他

们将会以并不符合企业最佳利益的方式自我选择。最低限度的不利结果会出现沉重的管理负担和某些顾客的不满。

当渠道不能被清楚地分开时，定价就在解决渠道混乱问题上起着十分积极的作用。你的企业必须判断在何种程度上顾客会说："我知道电话销售更便宜，但对于我而言，直接的面对面的销售具有更高附加值，为此我愿意再付×%。"假如这不是你所期望或是尝试发现的行为，那么价格要恢复固定水平。

试用是一种必然方法，它可以确定何种程度的价格差异能带来你的营业计划中要求的销售量。然而，似乎被有些企业忘记的关键在于渠道是使收入和毛利润最大化的地方。事实上，与其拥有许多只产生中等利润的渠道还不如占据一条成功的高利润的渠道。

零售和批发

制造商和服务提供商依赖第三方销售其产品及服务，是因为零售渠道可以产生较高的利润，更易接近顾客或具有更强的竞争力。较出色的第三方销售的经典案例是像 Graybar 和 Merisel 这样的电子类产品经销商。这些企业的销售量源于聚合其代表的所有制造商的需求，因此能够维持强大的零售关系，如果有许多企业单独向同样的顾客销售产品的话，这将是难以维持的。所以销售成本的节省随着改善的范围而产生和分享。

通过第三方销售的选择——批发，是十分重要的，因为它减少了你对于给顾客的最终价格的控制。而且它也隐蔽或限制了有关价格问题的重要反馈，这种反馈会对你的产品或营销选择产生影响，比如，市场中的最佳价格点。

这种控制为什么重要？因为渠道的经济激励很少能够与你的相一致。通常零售渠道所获利润比一体化销售商要小，所以就无力进行价格产品的配合实验，而这对于拓展市场很关键。例如，像免费计算机技术培训和一线事故调解人员服务在扩展某些市场时已经证明是成功的。这种整体产品似乎只能来自于一体化的计算机供应商而非经销商。

更重要的是，由于自然倾向和经济刺激，零售经销商易于把价格定得比批发商的最佳价格还高。比如，以电话服务的转售为例。[8] 图表 21.2 精确地反映出批发服务提供商（如 AT&T）怎样拥有高于转售商的固定成本的比例。图表 21.1 中的黑体字表示增长的价格是如何提高了零售商利润，却降低了批发商（网络供应商）的利润。

价格和销售量	零售价增长	基础水平	零售价降低
总体销售时间	268 分钟	300 分钟	339 分钟
每分钟零售价	10 美分	9 美分	8 美分
总零售收入	26.08 美元	27 美元	27.12 美元
零售商的网络成本（每分钟 6 美分）	16.08 美元	18 美元	20.34 美元
固定零售商成本	5 美元	5 美元	5 美元
净零售商利润	5 美元	4 美元	1.78 美元
批发商收入	16.08 美元	18 美元	20.34 美元
批发商固定成本	11 美元	11 美元	11 美元
批发商可变成本（每分钟 1.7 美分）	4.46 美元	5 美元	5.56 美元
净批发商利润	0.62 美元	2 美元	3.78 美元

图表 21.2　零售和批发：经济状况

为处理这些经济刺激的背道而驰，批发商要尽力构造批发价和相关服务以使其零售分配渠道有提高销售量的同样动机。这样的措施应包括明显的销售量顶峰、销售量奖金或最低销售量合同。

也有与经济刺激相反的情况，这里指零售商可能将价格降低到制造商所考虑的价格之下。这种例子包含以下情形，当商品很有影响力而制造商担心，如果顾客看到它打折销售会对品牌造成伤害。另一种情形是如果制造商希望其零售渠道提供广泛的顾客教导和服务，但又害怕由打折引起的教导和服务减少会导致销售量螺旋式下降。对于制造商有种限制如此折扣的方法是提供直接激励或资源（如店内人员或最终用户技术支持）以确保高级服务的传递。

代理商是涉及渠道激励时特殊的情况；包括销售代理商、房地产经纪

人、旅游代理商、保险经纪人和其他代理商。根据定义，代理商不用为所销售的商品或服务支付任何费用，同时以销售量的百分比或固定酬金的形式获取薪资。不管代理商在法律上为谁工作，他们都有一种强烈的定低价的经济激励。因为所谈论的资产或服务不会让他们付出任何成本，他们更愿意在时间和精力的基础上使其收入更佳。图表 21.3 说明了一所房子的出售。假设实际上维持 5%的较好价格要在市场上花掉 3 周时间。[9]

在这个图中，通过给房子定低价，房地产经纪人减少了用以展示房子的精力和售出的时间。这既在她一年中出售的房屋量上，又在每次展示房屋的预期收入上为房地产经纪人取得了高收益。另一方面，出售者却丧失了几乎 1 万美元，尽管他可以较快地收回钱，而且名义上房地产经纪人是为他工作的。

销售参数	资产的合适价格	资产的较低价格
最适宜的销售价格	100 000 美元	100 000 美元
实际销售价格	100 000 美元	95 000 美元
销售时间	4 周	3 天
展示量	7	2
经纪人的佣金	6 000 美元	5 700 美元
每一展示的收入	857 美元	2 850 美元
每月的潜在销售量	1	3
经纪人的月收入	6 000 美元	17 100 美元
销售者净收益	94 000 美元	89 300 美元
因销售间隔损失的利息（每年 7%）	(557 美元)	(52 美元)
净销售者所得	93 443 美元	89 248 美元

图表 21.3　一个房地产经纪人的渠道经济学

因此，如果你的房屋进入市场第一天就被销售，这对你是十分糟糕的消息，这意味着房屋定价本该更高些。在我们的例子中，出售者使其销售最大化的方法是让房地产经纪人为房子定个较高的价格。经纪人会争辩，但在销售渠道上抵制价格最优化是很普遍的，而且通常是资产所有者

获胜。[10]

批发商技能

更全面的是，价格必须反映零售和批发最重要的不同能力和要求。灵活性和谨慎性是零售和批发之间的显著差异。零售商在计算盈利性方面与制造商相比困难相对较少，因此他们通常知道每单位销售的利润。零售商的主要挑战在于寻找出可盈利的市场同时为进入此市场开拓合适的业务。相反，批发商面临着复杂的成本计算，这样他们需要单独考虑盈利率，调整定价和相关的营销措施以保证盈利率。这种盈利率分析最近使得一家主要的办公设备制造商利用定价使其在给 3 家最大客户提供的产品上更有选择余地，而对于没有选择的一些较小客户则提高价格。

品牌和渠道

品牌是零售商和批发商间的另一个显著因素。批发商主要对品牌负责，对于产品设计、质量、批发成本和其他品牌创立因素施加控制。相比之下，零售商要判断哪种运用或顾客通过较高价格为影响品牌能提供更好的机会。

劳动分工上的紧张局势就是零售商寻找方法使品牌变现——指以损害品牌权益的方式提高或降低价格，但在短期内推动销售。比如，为一家大学联营企业提供继续教育材料的网上分销商一直索要过高价钱，使得网上顾客很恼怒这些大学——尽管大学几乎对零售价没有什么控制力。

品牌是任何渠道决策的一个内在部分。渠道经验的特点会深刻地塑造品牌。这就是 IBM 关心其销售人员如何着装的原因——为了表现出可靠的专业形象。这也是某些企业踊跃建立互联网渠道的原因——突出具有远见的、通晓技术的形象。

MCI 的“朋友和家庭”项目展示了品牌和渠道的良好结合。像较早提到的，此项目为长途电话用户提供折扣，如果他们经常通话的对象也想 MCI 预订。这种价格激励促使大量销售先锋的出现。而且还导致了强大的

品牌协会的产生：代替了像 MCI 的电话营销，企业可以打电话给一位预期顾客并给出一个朋友或家庭成员作为推荐的来源。对于一个较弱的品牌，你能找到比父母或亲密的朋友更好的搭档吗？

在渠道无法给顾客提供检查或测试产品的机会的情况下，品牌就变得更加重要，比如互联网（见第 3 章）。在这样的情况下，拥有强势品牌的企业应该开发品牌，而拥有弱势品牌的企业就要寻找有合适品牌的企业充当合作者。比如，家庭仓库开始考虑建立自己的网站，但最终选择与亚马逊网站合作。虽然合作存在一些问题，但品牌优势却不在其中。亚马逊为网站提供可信和精美的平台，家庭仓库则提供后勤以及为各种工具添加强大的品牌特色。

第22章 定价技巧——无稽之谈还是言之有物

查克·雅格（Chuck Yeager）巧妙地运用“适当的特质”来描述一系列能力。拥有这种特质的飞行员当遭遇不测时不会有将飞机撞上山边的毛病。“适当的特质”最起码地可以让飞行员的生存机会最大同时还能取得战胜敌人的优势。

在这个技术主导的世界，“适当的价格”并没有多大不同，虽然它不会成为许多动作电影的主题。由软件包产生的适当的价格，通过帮助达到像增加收入或利润这样的关键目标而使企业的生存机会最大，还可以获得超越竞争对手的优势。

软件供应商明白价格是利润最大化的最有力的杠杆之一，因此专心于建立“思维”系统和用户界面，它们可以作为一系列非常强大的收入和利润最大化的技术工具的基础。由一组统计学家创造的分析的跳跃前进是理解基于需求的定价活动的关系的能力，而这是建立在事实数据相关性的基础上。价值是融于对同样的需求活动产生的收入或利润的影响之中的。存在着几家竞争激烈的软件供应商，它们的尖端产品在寻找“适当的价格”时很值得一看。然而商业方面的软件应用，虽能够为定价的困扰提供方法，却并不适合于每个竞争者。至少现在还不是。在这些整体解决措施的开始发展时期，热烈争论的问题是它们能够改善净利润吗？答案是：在某些情况下可以。

为了进一步阐明这个有所保留的答案，本章调查了定价领域中技术的贡献或其中的技术缺乏，特别注意这些整体措施如何运作，为创造有价值

的产出需要什么，以及为什么这些限定的要求提供只在某些行业中有效的解决方法。另外，我们勾勒出变化的管理因素，它们伴随着这些整体措施之一的实行，同时深刻关注传统的、在某些情况下受严密保护的一系列在多数企业产生定价决策的过程和政策。这些软件整体措施的讨论是相当高水平的。当软件解决方法的统计的深度和广度能促使我们在某种程度上泄露秘密，我们将以简洁的形式只处理这些整体措施的主要部分。

定价最优化工具：统计意义上对顾客的了解

定价最优化软件工具的基本价值是在超细分的水平上对顾客行为进行统计了解的能力，这种水平目前并不是多数定价决策者能达到的。事实上，这些统计工具推动了一种定价新方法的出现：预测性的而非反应性的，其结果是在价格被赋予产品或服务之前就对价格决策的作用有了尽可能多的了解。

整体解决措施中的主要统计元素是需求价格弹性和竞争分析。虽然它们已非新兴的统计概念，但是在整体方案的特定市场模型中有新的运用，提供首次真正的商业性非定购用的定价最优化能力。3 种基本定价模型——价目表、促销和出价，虽然各有特点，但通过对需求价格弹性的同样基本运用都可以实现最优化。也就是说明白这点很重要，即并非所有整体方案都包括适合于 3 种定价的部分。

价格弹性和顾客细分

一个企业根据需求概况将其顾客划分得越清楚，也就越能够了解其顾客的行为。对于软饮料的价格增长在亚利桑那州斯科茨代尔（Scottsdale）的高消费群体中的需求不会有什么变化，而在邻近的大学城里学生的需求却会有明显的下降。这是很关键的，细分分析是开展定价技术软件解决方法过程中的重要举措。

识别差异化顾客和产品细分在分析上很具挑战性。数以百计甚至百万计的销售业务需要进行分析以把顾客基础划分到表现出统计上的相关差异

的需求行为的群组中。某些供应商利用高度健全的专有的划分工具去确定集合需求曲线，这些曲线作为实施的一部分，另一些则不这样做，而是利用市场上单独可获得的次要工具。当制定采用定价解决方法的决策时，了解下面这点十分重要，你的供应商如何进行分析性细分外勤工作预付，它推动了定价最优化这个重要方面。

代替品提供了关于需求驱动划分的价格弹性的另一种观点，包括作为统计分析一部分的交替使用决策。对软饮料的价格变化高度敏感的一个大学生将会以不再购买作为对特定的橙汁饮料的价格增长的反应。但如果另一品牌的橙汁饮料的价格不变，他会买吗？还是他会选择同样较低价格的可乐呢？

主要关注零售品捆绑交易定价的软件包中的代替品分析被系统阐述来回答上述问题。利用历史性的代替关系把产品分组，通过对给定不同的定价水平上顾客群怎样将一种产品替换为另一种产品的了解，收入和利润能够实现最优化。

无须再说，对于紧密相关的产品的任何销售者，这是十分关键的能够制定或破坏一项定价决策的知识。

竞争分析

对于一些企业而言，关键竞争者的定价行为在确定顾客需求方面是十分重要的。所需做的就是仅在本周末听听汽车交易商或大型家具零售商为了得到城镇上最好的成交价在广播上互相争辩。就像这样，有些定价包括了一种能力，它或是影响历史上竞争者的定价信息或是应用一个基于定价经理对竞争领域了解的当前的竞争性指数。

在赢得或输掉出价的 B2B 空间，一个关键竞争者在历史上如何定价的问题能被统计性分析以影响有关软件的价格决策，此价格将促使盈利率的获得，同时还兼顾了一个可接受的利润率。在软件初期安装阶段，对用户企业和竞争者的历史数据进行分析，以确定可以预测市场反应的统计模型。

在价目表或促销定价方面，竞争性定价行为同样重要。然而，多数供应商已有一种共识，几乎没什么企业维持其竞争者交易水平的定价。一些供应商有能力将竞争性信息的外部来源进行整合，而另一些则在其自己的市场分析基础上应用一个竞争性影响指数。当运用软件得出一个定价方案后，使用者可以调整竞争指数以在统计上影响价格结果。与中等或较低竞争性指数相比，高度竞争性指数会产生一个较低的、为取得希望的收入或利润结果的推荐价。

任何市场的易变性都能随时间改变市场动态，这可能会使得定价模型无效，降低软件提供的价值。因此，要明白采取一种技术解决方法需要随时间不断保持，这是很重要的。在某些情况下，就意味着请软件销售者将建立在市场变化基础上的统计市场模型进行调整。

定价最优化结果：收入或利润

正如在本章开头提到的，定价方法使两大目标之一最优化：利润或收入。这可由前面所述的构成软件工具一部分的统计模型进行，也可以通过在安装软件时设置业务规则来完成。

收入最大化和利润最大化的差别

一般来说，收入最大化总体上是通过确定最大可能的总价格与那个价格上的预期需求的乘积实现的。而利润最大化从总体来看是通过确定最大可能的总单位利润和推荐价格的产品需求乘积实现的。

最大化利润和最大化收入间的关键差别在于精确成本数据的获得。运用工具时有许多不同的方法管理成本数据，这是一个使用者的知识和技能可以起重要作用的领域，因为市场上没有一个软件包健全到足以辅助使用者建立一个完全的成本分配模型。某些解决方法提供了成本输入，但还要使用者决定哪种层次的成本可以进入模型。除产品成本输入以外，其他软件包包括在价格变化导致附加的劳动和管理成本的情况下产生的活动成本估算。

这些软件包中关于成本估算的不够完全的方法不是一个不考虑它们的好理由。对于得出预期性价格决策，它们是很有价值的，不仅仅是弥补有限的成本估算能力。

价值实现：谁从这些工具中获益

定价最优化领域中出现的参与者做了一件值得称赞的工作，就是创立了一系列急需的注重定价复杂性的解决方法。这也是说，并非所有企业都能从这些产品中获益，在跳跃前进之前观察一下是很重要的。

研究定价最优化软件时要明白 3 件事情：

1. 它只适应于那些能够支持起差异化定价的企业；
2. 计算程序并非“放之四海而皆准”；
3. 你必须有大量的交易数据。

差异化定价

评估你的顾客基础将决定你的企业是否支持差异化定价。如前所述，细分化是定价最优化的一个关键推动力，基本前提是并非所有顾客都一样，因此不必为所有顾客设置单一价格。

差异化定价需要广泛的顾客基础。如果只有一位顾客，在一给定时间点对于给定产品只能报一个价格。相反，如果为众多顾客提供产品，你的顾客基础就可能足够大以细分。分析将揭示如果你在顾客间设置了有差别的灵活性，这会使得定价最优化工具发挥其有效性。有差别的灵活性会在各种各样的顾客因素基础上展现。在 B2B 空间中，可能是顾客规模、位置或购买者类型。而在 B2C 空间中可能是人口统计数据这样的因素。你要将不同定价应用于不同顾客。

所有软件供应商都会进行一次生存性评价，大多数由你支付。然而，这要求你或者接受由你考虑的不同供应商得出的多种评估，或者在评估前就进行供应商的选择过程，这比较符合逻辑。

另一种选择是运用熟悉定价工具的第三方咨询，或者是由内部来源进

行不受任何一方供应商的特别目的所驱使的独立评估。指派进行评估的人应该明白评估什么数据，如何决定其切实可行性以及对于你的具体企业来说怎样确定数据模式的统计相关性。

计算程序并非“放之四海而皆准”

所有定价技术包都体现了需求价格弹性的某些共同因素，但是并非所有都包括同样代替性或竞争性影响规则，或业务规则设置能力。有效的技术包已经逐渐形成了一个非常独特的纵向联合。瞄准零售顾客的软件销售者对代替物的绝对关键因素给予了极大关注，因为他们的产品在提供制造业部件的企业里缺乏可应用性。相反地，把 B2B 市场的拍卖商作为目标的软件销售者提供其在成功可能性上的服务和能力，这对于关心季节性促销定价的零售商并不十分重要。

如果你正在考虑定价方法，你可以而且应该立即把一些供应商从考虑当中清除掉。通过对建立在技术包中的统计方法的了解，你能够迅速决定哪些技术适合你所处的行业，哪些不适合。

数据要求

不要低估了对大量独立的数据的需要。历史交易数据是预测性统计模型的基础，为软件程序输入正确的数据很可能是在实施过程中你的最大挑战和最至关重要的事。记住这个，当你考虑是否有可利用的数据以支持一项定价最佳化工具时，还有 3 件事情要考虑：

数据类型 所需数据类型随你所处的行业不同而变化，但是一般地，如果要收入最大化，绝对需要单位销量和价格，而利润最大化则需要成本。在价目表或促销定价的情况下，价格是用于产品的净交易价。在出价中，价格是最终被接受的投标价。另外的要求包括顾客因素、存货渠道、竞争性定价和损益数据这样的资料。

数据量 无论你销售什么或在哪里销售，你必须有足够的销售量对不同顾客，产生大量数据去支持独立的统计结果。一个有效的首要规则是一

年间由500～1 000项交易才能提供一个统计上有效的结果。软件包的巧妙之处在于你输入多少数据，它们就能处理多少。也就是说，23年的数据不是最佳的，因为这会带来不再有效的影响。如果你没有年度的季节趋势，一年的有价值的数据就可以了，2～3年的清晰数据更好。

数据可利用性和可行性 与数据量同等重要的是数据存在的位置和形式。这是极不可能的，你拥有所有必要的数据去充分而迅速地运用被完整储存在整齐的仓库里的软件。因此你必须评估所具有的以及如何将其聚集起来供软件包使用。对于数据间的分歧，你需要决定如何开始获取和聚合起来向前发展。

要记住有效数据并不意味着就是可行数据。企业资源计划时期相当大地帮助了我们组织数据，但杂乱的数据仍然在几乎所有企业中存在。除了这些杂乱的数据，还有些并不适合包含于统计模型中的数据。因此，你需要确定是否可以有效地清理数据，使其成为你目前业务模型的最好代表。然而，多数供应商都有数据清理工具来满足需要，挑战在于保证工具的使用者能够有效地说明数据清理工具的结果。这需要两种核心能力：对数据关系和存在于你的企业及市场中的定价领域的敏锐了解。如果你的IT部门保留了有关系统问题的健全的文件证据，而这些系统问题曾引起无法从历史数据中修正或删除的不可弥补的数据错误的话，那么这也是有帮助的。

充满活力

为了从定价最优化方法中获得最大收益，变革管理焦点有必要突出文化上的变化。焦点应包括：

激励 对于雇员的激励，特别是对那些拥有定价决策权的雇员，必须要一致调整以保证他们的行为支持定价目标。换句话说，雇员要有动力去运用工具的产生结果，而非制定片面的定价决策。如本章福特公司的案例所示，福特为其销售队伍改变了目标，从使收入和市场份额最大化，进而达到利润最大化。在这项变革实施后，福特利用定价解决方法去确定其产

品的定价和促销。

过程调整 调整管理过程以促进定价工具的有效使用。在多数企业中，定价是十分重要的，而且这样的投入通常产生于多个来源；围绕着获取制定定价决策的权利，往往有相当数量的保护行为。企业必须使其企业文化与这样的现实相平衡，软件包能够运用大量的目前定价人员难以获得的先进东西。这可能需要某种层次上的指示，接受定价工具的结果而非基于实验室中获取的知识做出更多主观性的决策。

培训 任何系统的利用都需要使用者接受培训。发生于销售过程中的任何中断在企业的关键点上都会很明显，因此运用能够加速定价决策的定价工具是十分重要的，而不是由未培训的使用者逐渐尽力搞清楚定价工具而使进程放慢。为了确保在广泛运用前的系统功能，先进行较小的试验是个不错的想法。如果成功的话，它们就有助于为系统建立可信性和在培训过程中培养热情。参与试验项目的雇员也可以用其经验为系统提供更多的建议。

采取这 3 项主动的改革行为会增加实施定价解决方法的成功可能性。不这样做会极大地增加实施过程的风险。记住这点，我们极力建议一项健全的变革管理战略要成为总体执行计划中的一个组成部分。

福特汽车公司：价目表和促销定价

直到 1995 年，福特汽车公司不顾利润率而卖掉了许多业务部门来补偿它的销售队伍。结果，销售队伍集中精力出售价格不贵的、低利润的汽车。虽然这战略推动了销量，但却是以利润为代价。为了解决这个问题，福特汽车公司采取了一种新的定价战略。

首先，福特汽车公司增加了市场调研去发觉“顾客愿意付钱而企业供给不够迅速”的特色。其次，福特汽车公司让业务部门对利润负责并通知它们哪类汽车最赚钱，减少对于推动低利润的销量的关注。再次，福特汽车公司采用了一种定价最优化方法来帮助调整价目表定价，以建立促使顾客购买产生较高利润的汽车的激励。

在 1998 年，率先采用了这种定价战略的 5 个地区超过了它们的利润目标 10 亿美元。还必须执行这个战略的 13 个地区离其目标共有 2.5 亿美元的差距。到 1999 年，18 个地区都采用了这个战略。

这个变化使福特能够在增加销量而不减少总利润的最优化水平上降低生产高利润汽车的价格。这导致了高利润汽车的销售增加了 60 万单位，如 Crown Victorias 和 Explorers，低利润的汽车的销售减少了 42 万单位，如 Escorts 和 Aspires。在 1995—1999 年间，福特汽车公司的汽车销量仅增加了 6%（从 390 万增加到 410 万），而收入增加了 25%，税前利润增加了 250%（从 30 亿增加到 75 亿）。福特汽车公司估计利润增长的 2/3 归因于它的定价和收入管理活动。

在 2000 年，福特汽车公司通过加强其 90 亿美元的营销和促销预算，扩展了它的定价技术工作的范围。每天，福特汽车公司利用其定价计算机模型分析从经销商得来的销售数据，以预测哪些激励可以产生最好的结果。

福特汽车公司现在用营销预算来促销那些不能自动售完的高利润的汽车。例如，福特汽车公司为其很好出售的流行的小型多功能运动车（SUV）提供 1 000 美元的折扣，而对于较慢出售的 Explorer 提供 3 000 美元的折扣。2002 年，福特汽车公司为每辆车的激励费用平均 3 500 美元，比没运用定价技术的竞争对手通用汽车少了 300 美元。这样改善了福特汽车公司的盈亏底线，单单促销这方面节省的费用每年就有 50 亿美元。这些巨大的利益解释了对定价和收入技术方法日益增加的兴趣。[1]

敦豪速递公司（DHL）的出价

2001 年，敦豪速递公司是有着庞大国际运输业务的价值 60 亿美元的船运公司，却面临着定价问题。5 年没有改变价格后，敦豪速递公司由于来自 UPS 和联邦快递（FedEx）的竞争而丢失了其在上门推销业务和电话推销业务上的市场份额，它们降价 20%～30%。敦豪速递公司设置价格的传统方法不再能使其在市场中保持竞争力。

定价问题的范围很大。敦豪速递公司需要为其跨越 43 个国际市场的货运产品设置价格。虽拥有强大的国际品牌，敦豪速递公司为了保留顾客也必须实行像竞争者一样的折扣吗？为了回答这个问题，敦豪速递公司必须找到一种方法对各个市场的产品和一揽子产品交易进行价格测试。

敦豪速递公司找到了 Zilliant，它是一家可以提供主流软件工具测量顾客需求的德克萨斯州的公司。Zilliant 提供的分析法可以对大量的数据进行分析以确定顾客对于价格变化的反应。不像其他公司提供的技术，Zilliant 的软件并不预测最大化价格：相反，它进行测试以找出最合适的价格并评估对于利润和收入的影响。

2001年9月，Zilliant为敦豪速递公司在14天内安装了软件。这个系统装于敦豪速递公司自有系统的后面，随机地提供给顾客实验性价格，以获取对于价格变化真实的顾客反应的成千上万个数据点。根据这些数据，敦豪速递公司改变了价格。多数情况它降低价格，但因为其强势的国际性船运品牌，敦豪速递公司不需要提供竞争引起的价格折扣。

敦豪速递公司在上门推销业务和电话推销业务上的关键性绩效指示器之一就是报价与预定比率，这个比率是用来测算得到报价的人里真正让敦豪速递公司进行运输的人的百分比。在没得到此项技术之前，此比率大约是17%。而在运用技术之后，报价与预定比率上升到大约25%。因此，敦豪速递公司实现了在行业衰退期内收入和盈利率的同时增长。[2]

结束语

虽然我们在本章中仅用两个案例展示了运用商业性非定购用的定价技术就能获得的真实世界的结果，但价值对于更多的企业是实实在在的。目前，没有一家定价软件销售商的规模较大，正因如此它们倾向于使用纵向结盟的解决方法。

我们认为这些参与者存在的基本理由有两个。第一，由于企业资源计划时代已基本过去，对交易管理的关注和其不确定的报酬已变得很模糊。分析性软件包的潜力——紧密地联系着企业资源计划的支柱，是让人鼓舞的。

第二，定价需要变化，现在已能够变化。依直觉行动的传统应让位于分析性决策制定过程。在钻研了许多市场中的软件包后，统计模型给人留下了深刻的印象，构造解决方法的团队也一样。本土成长的定价团队基本没机会从外部考虑这些企业，我们花费多年时间专注于自己的方法来试图把它弄明白，这对我们应该是一个受到欢迎的解脱。

虽然技术实现的定价最优化的未来是光明的，但是供应商领域将可能承受一些重大变革。如果考虑到定价和数据间的共生关系，很可能更多大型的企业资源计划供应商在定价最优化领域发挥重要作用，目前更多的供应商会与一家主要的软件供应商合作。

第23章 建立一个定价与品牌的动力源

在本书开头部分，我们认为定价和品牌管理不仅对于赢得利润至关重要，而且也是一个企业能力和有利于创造竞争优势的产品及服务要素的总和的反映。在本书结尾部分，我们阐述了要成为优秀定价者和利用你的竞争地位所必须具有的机构上的能力。在这些部分，希望我们已添加了足够的方法、工具和技术帮助你成为产品或服务生命周期中灵活的定价者。

在这最后一章，我们将讨论成为优秀定价者和品牌塑造者所要具备的机制上的能力。每十年都有企业创建新的能力。往往随着之前被忽视或模糊不清的能力的重要性开始被了解，这些能力就走向了中心舞台。在逐渐消失前，它们呈现出竞争优势多年，直到十年期的最后成为业务运营的另一个标准要求。

例如在20世纪90年代期间，企业领导者开始认识到优良信息来源的价值。随着这个观念获得动力，企业转向于升级采购过程和管理其专业购买者。毕竟大多数行业中成本的50%～70%可被归结为直接和间接材料的获得。即使如此，开始多数采购领导者并不向“C”层管理者报告，而且购买人员大部分由那些从工程、财务和业务部门下来的人填补。工具和方法是有限的，电子采购、网上供应和拍卖技术还不够成熟。

如同十年前的采购那样，定价也处于同样的十字路口。定价经常被淹没在营销和销售组织中。判断和历史被当作准则，而非良好的工具和方法。高级管理者把定价看作一项迅速而可逆的决策，尽管有“不可预测”的渠道反撞。定价方面的新软件技术开始出现，它是为行业需要特制的，但是还未得到广泛接受。

必须要做的很清楚，正如购买者需要很长时间才能跟得上购买过程的

变化。现在销售者必须跟随趋势或逐渐消亡。不能在机制上建立起定价和品牌能力的企业将受到严重影响，无法获取他们已创造出的大部分价值。同时，投资于定价和品牌能力的竞争者将能在较少顾客不满的基础上攫取更多价值。这些竞争者将成为胜者。

作为机构能力的定价

雇用一些定价者，并不必然意味着会获得良好的定价绩效。定价能力要深深嵌入一个组织中：确立的战略方向、传承的价值和建立的支持设施。实际上，利用卓越定价创造优势需要五个方面的杰出表现，如果算上基础设施，就是6个。让我们一个个地讨论这5方面。

1. 通过定价的战略性运用创造价值

获取价格升水的能力是一种产品或服务、一个品牌和一家企业竞争优势的直接反映。定价需要与战略目标相联系——获得份额、最大化利润、作为新进入者打入或保持优势。建立创新性价格结构，如“提供小时动力服务”和在航空航天业市场上涡轮风扇式发动机的一线购买，有助于企业在市场中的竞争方式。战略性定价意味着提高顾客的、与其所收到的价值一致的消费意愿。

2. 建立高附加值的定价组织

在组织中谁设定价格？答案有时让人难受而且不够清晰：低水平的管理者，由销售或财务部门制定的独立的周期性决策。价格经常被制定作为对竞争对手行动的反应。在最近一次对客户的调查中，A·T·科尔尼公司发现大多主要的定价参与者向营销或销售部门报告，而很少向财务部门报告，特别是那些次级市场中的，向首席执行官或首席运营官报告的就更少了。如果定价活动停留在部门水平，被隔离于高层管理的话，那么定价将一直是战术性的。高级的定价技能需要在组织内贯通并与多数重要的业务发展相联系。毕竟，价格是企业为顾客定制的语言。

3. 在不断发展中的定价和价格设定中获得最好的结果

最优秀的企业利用新产品或新服务的介绍和老产品的位置调整作为基本的设立新价格水平和创立品牌的机会。这就是指新产品应和定价品牌问题共同发展，而不是放在之后考虑。为此，主要定价者和主要的品牌塑造者在进入决定性进展前应停止所有新产品或新服务的开发，在进入生产前把决定性进展搞好。只有这样才有交付周期，去建立适当的定价和宣传结构以及提炼市场信息。

4. 从定价过程中获取最大化价值

组织必须记住那些学到的教训。不仅仅要在价格打折上获胜，还得把握在任何价格水平上获胜的可能性。其他要求：提前得知促销的可能有效性；领导定价过程——不管是对一个 RFP 做出反应、一次报价、一次拍卖，还是在年度价格调整中；在内部各组成要素之间广泛地分享信息。

5. 开展每日的渠道管理和沟通以及综合地处理顾客反馈

通过利润率最高的渠道极力使销售量最大化。获取市场信息要求为各种渠道形成必要的价格结构以使它们协调运作。应该加强的一方面是顾客，即使是长期顾客，也需要被提醒哪种产品或服务值得购买。他们要求所接受的价值在量上和质上得到加强。使内部措施与顾客经验相结合。

6. 建立健全的支持性基础设施

没有对有效的定价和品牌化进行追踪和奖赏，这些工具依旧停留在战术水平的考虑范围。这里的支持性基础设施的 4 个方面是基本的：绩效管理、人力资源管理、技术及软件系统和知识管理。衡量标准对于表现更好定价而带来的利润状况是必要的。强大的人力资源能力对于获取定价方面的技能是十分重要的，它可以让新的变革后的规则起作用，充实人员填补技能空白以及开发酬金方法以奖赏和激励定价参与者。

由于新技术和定价软件过多，一家组织可以从根本上使在促销设计及新细分方案方面的定价过程和经营技巧充满活力。知识——不管是关于竞争者的、顾客的、定价历史的还是工具的，对于定价组织和多功能小组都是需要的。有利于这个的知识管理系统是相对便宜、便利和必不可少的。

价格技能

作为一项职能的定价处于内部企业与顾客和渠道市场的交界处。其目标是使企业内其他职能产生出的价值最大化。我们可以列出与定价相关的五项关键的宏观层面上的技能以与战略性购买者相平衡：

1. **获得创新优势。**建立有助于企业设置有吸引力的价格水平和达成战略目标的创新性价格结构、方法和顾客价值计划。

2. **使利润最大化。**为保证利润在一项产品或服务的生命周期内最大化而管理不断发展的价格。

3. **价值—价格。**综合所有有助于增强顾客接受价值的意愿的营销、沟通和品牌活动。

4. **管理有效过程。**对从拍卖到 RFP 的各种各样的定价过程和包括竞争者定价的支持性信息进行管理。

5. **注入科学。**把新方法和技术引入到定价过程。

与这些较宏观的技能相关联的微观技能在图表 23.1 中列出。这些体现了在高级方式中定价所需的知识的初步概括。

技能	老练的	基本的	需要的工作
识别顾客需求	组织起与顾客的讨论以充分了解他们的需要、问题，并决定潜在的解决方法	利用“如果……怎么样”或“将带来什么”的描述来测试顾客需要	等待顾客自愿表示出未实现的需要
设计定价实验	在实验前建立一个需求与价格反应模型在模型结果的基础上定义实验，并利用实验的反馈改进模型	设计实验并跟踪与预期相比的结果，同时解释其间的差异	利用历史作为将来促销的指导

图表 23.1　技能评估

品牌能力

塑造品牌能力的基本要素有两部分：

- 成功的日常关系；
- 为达成契约而建立关系。

建立成功的日常关系需要与你的合作者和顾客进行有效沟通。一些沟通方法奏效；其他的无效。而且，这样的沟通已超越了口头或文字表达。如第 7 章中讨论过的，有力的信息被嵌藏在你的价格结构和价格变化中。组织应对这些信息保持敏锐的触觉，还要学会利用它们发挥其最大效用。同样地，有力的信息也深留在你的产品或服务里，但这次说的是质量和用途。除了学习良好沟通外，企业需要学会在与顾客交往时避免品牌错误。这类错误的例子已在第 3 章叙述过。

除此之外，以清楚的沟通和避免错误的方法并不足以建立两人之间的重要关系，仅避免错误不能建立品牌权益以便转化为底线。你必须添加关系，建立新的联系形式和共同利益。对于企业品牌，我们可以确定 4 个量度用以形成品牌权益。这些是很重要的，因为当与定价共同和谐发展时，它们形成利润率。

这些品牌量度如下，按照最基本到最精练的和最有价值的顺序排列：

品牌知名度 这表示确保你的提供物在相关目标受众或群体的心目中是首位的。知名度应该使信息的开头包含在内。仅仅宣传你的存在是一种资源浪费，甚至可能是一个成本昂贵的错误。

领悟质量 你通过市场沟通、产品或服务，以及与你的顾客交易有关的活动（分销渠道、顾客服务、宣传、售后）传播你的价值主张。如果这些信息被混淆——有些是好的，有些则是低劣的，那么你的企业将不得不付出额外的努力来进入下一阶段——品牌忠诚。

品牌忠诚 当品牌权益的上述要素产生利益，真正的收益就来了，即顾客忠诚于你的品牌——也就是说愿意支付溢价。品牌忠诚增加了保持力，降低了渠道和营销费用，还为新产品铺平了道路。如果你不能够实施

一种物质的溢价，你就还未拥有品牌忠诚。

品牌联想 你的品牌在特定环境下被领悟。在此环境之外，它可能没什么意义。这没关系。你在买糖果棒时不会想到微软。然而，你确实希望你的企业被包括在你的市场焦点中有关一个 RFP 的简短清单中，比如说使潜在顾客在适当的时候想到你，而且唤起他们应该购买你的产品的理由，你需要完全了解基本的顾客认知和工作流。这类例子可以是有关专业人员的工作站上你的信息服务的图标或是当一个驾车者在发现她的车的消声器生锈的时候想起一个零部件供应商的名字。

在这四方面量度的改善要求适当的机构上的能力。对于每一个量度，能力必须集中在品牌和利润上面，不关注利润的能力还不如没有。对每项能力的关注点如下：

1. **建立品牌知名度**：这里要求的是品牌信息的连贯性而非创造性。有 3 个关键要素：特性——名誉和历史、人类性格特点、感觉信号和视觉形象，所有的感觉信息包括符号、标记、广告、包装和设计。产品——核心顾客群认为独特而有价值的特性，还有使产品或服务的独特性增强的元素。价值主张——品牌经历中得到的情感和个人利益；运用品牌获得的实质的和性能上的利益。

2. **建立领悟品牌质量**：这种能力的关键在于加强品牌承诺，而不仅仅是知晓。对于 3 个基本问题的回答需要不断完善：此品牌与竞争者的相比有什么特别之处？品牌与核心顾客的关联度如何？组织的职能能力和文化如何支持品牌承诺？

3. **建立品牌忠诚**：这是描述绩效和可靠性的，而非广告。换句话说，重要的是管理上的整合。所有组织职能需要在日常基础上不断地与品牌承诺相一致。这包括设计和创新、采购、制造、销售和配送、服务支持、定价和营销。资源分配应体现品牌设置的优先权。要成功还得赢得高层管理者的支持、指导和信任。

4. **建立品牌联想**：这种能力强调企业的基本联系：品牌是如何吸引、转变和保留核心顾客的？成为此类的大师的机会是什么？一个强势品牌能预期到怎样的有效性的增加？可以与核心目标群体达成情感上的联系吗？

我们需要重新界定顾客群或重新排出优先顺序吗？抓住品牌价值直接指向建立盈利性，而不是追随潮流或趋势。

在购买者和销售者之间摇荡钟摆

让我们简短而愉快地重复前文所述：为了改变在销售者和战略性购买者间的平衡，组织必须发展定价和品牌能力。这反过来又要求特定的关键能力必须制度化，融入日常过程。在某种程度上，价格和品牌不仅被认为是能力，而且是一种非常严肃的、回报丰厚的组织游戏。

灵活定价、品牌管理、高级运营和策略营销的力量不是单独的元素，而是贯穿组织内部持续而充分地将它们进行整合的能力。这意味着不仅是把广告、营销、产品和工厂管理者混合在一起。它指每项职能（甚至人力资源和法律）和供应链上的每个合作者都需要了解客户价值和品牌价值如何被创造、提供和传递给顾客的，他们的角色、责任和绩效预期是什么。

总之，领导力挑战是这样的：不要允许定价决策及其对品牌定位的影响在过程末尾发生。在新产品介绍、设计考察和战略规划上，进行价格优势和价格中心的讨论。当设计工程师坦率地讨论定价和广告宣传谈论顾客细分的盈利性时，你很可能就在利润游戏中取得了胜利。

注 释

序言

1. 当营销部门面对促销和销售的支持困扰时，这方面显得更重要。爱因斯坦曾说："问题不会在理解该问题是如何产生的同一层次上得到解决。"

第 1 章 利润游戏的取胜之道

1. 朋友和家庭计划创造了 MCI 所谓的"电话圈"。MCI 向其用户的电话圈内的其他用户提供折扣。MCI 按照用户提供的名单与其圈内成员联系。通常情况下，MCI 能够使这些圈内成员转网并保持这些客户。用定价术语来讲，我们可以说 MCI 使用条件折扣来引导购买发生和提高客户保持力。

2. "Real Dog: How Greyhound Lines Re-Engineered Itself Into A Deep Hole,"《华尔街日报》，1994 年 10 月 20 日。

3. "The Price Wrong,"《经济学家》，2002 年 5 月 23 日。

第 2 章 定价活动的秘密

1. 丹尼尔·E·阿克斯是一个一流的杂志集团的首席营运官，他指出，价值、竞争和品牌实际上是供给和需求的另一种描述方式。然而，对各级管理者而言，它们比尝试测量供给和需求更为有用。然而，我们做到了。在第 8 章我们讨论了使用供给和需求来确定定价水平的方法。

2. 为了估价，你必须能够有意识地把你的产品或服务与竞争对手区分开。如果价值标准相同，最终价值由最简单或最具攻击性的竞争对手决定。这种竞争者一般不关注客户价值，因而产品的定价过低，这样就对市场起到了破坏作用。

3. 尽管许多管理者声称他们的市场是日用消费品市场，实际上只有购买者拒绝为差异化产品支付任何高价时，真正的日用品市场才存在。

4. 定价回报无形化或至少模糊化的其他方法，包括易货贸易——货物或服务之间的交换。这在许多交易中很普遍，包括非营利组织乃至大型的国防合同。

5. 例如，在 20 世纪 90 年代，以互联网为基础的新参与者抢占市场份额和资本市场支持，许多市场都受到了影响，与此同时，现有的业内者则寻求提高盈利能力和市

场保护。

6. 关于定价驱动如何解释观察到的定价的统计学方法，可以通过一个称为回归分析的过程得到。如果完全符合，则 $R^2=1.00$（或 100%）。R^2 指出定价驱动或正被检测的定价驱动对定价波动的解释程度。同样，品牌对房地产定价有影响，但很明显，在这个小镇上品牌是一致的。而在纽约市内，建筑的名称可以影响定价。

7. 在一些案例里，公司提供了高人一等的价值表现，同时放弃提高定价转而增加市场份额，因而有时价值与总收益相关，而不是简单与定价相关。

8. 参见 Moses Abramovitz，国家收入演讲，斯坦福大学，1979

9. 观察到的有关汽油的定价模式：星期一定价低，星期五定价较高。这反映出一个事实，高速路的多数交通量来自经常往返者。这些人可在周末到最近的加油站加油，然后满载汽油开始新的一星期。在星期五之前，他们通常需要补充汽油，因为别无选择，只好使用高速路上的加油站。

第 3 章　塑造利润品牌

1. “价格战略：到了选择你的武器的时候”，《商业战略杂志》，1997 年 9－10 月，第 11～15 页。

2. Clorox 年度报告，1998

3. French Fragrances，Inc.，1998 10K。

4. Richard Baum，Goldman Sachs 零售协会，日本东京，1998 年 10 月 12 日。

5. In fact，petroleum brands might have shared distribution agreements—meaning it might be a Mobil product coming out of a Chevron pump.

6. Michael D. Smith、Joseph Bailey 和 Erik Brynjolfsson，“理解数字市场：评论和估定”，1999 年 7 月。

7. “精明定价的力量”，《商业周刊》，2000 年 4 月 10 日。Book. com 现在是 barnesandnoble. com 的一部分。

8. 戴维·阿克，“管理品牌财产”，1991 年（自由出版社）。

9. James C. Schroer，“广告开支：增加市场份额”，《哈佛商业评论》，1990 年 1 月-12 月。

10. 五个主要美国城市中的中心小组置疑各种潜在的服务捆绑，1997 年 5 月。

11. 市场领导者通常可以等到一年后再跟进小企业的捆绑促销，而市场份额不会有显著流失。但是，小企业（市场份额低于 40%）必须在市场领导者促销六个月内跟进，否则会排除在新的捆绑利基之外。“新批发商”，《电话》，1998 年 1 月 21 日。

12. 斯坦福·伯恩斯坦研究，PC 购买者的调查。

13. “PC 业绩的比较”，《PC 周刊》，1999 年 3 月 22 日。

14.《纽约时报杂志》，1998 年 11 月 22 日。

第 4 章　市场细分：美丽存在于旁观者的眼中

1. Johnny Lee，“寻找爱情”，1980。这首流行歌曲哀伤地唱道：“在错误的地方寻找爱情，从太多的面孔找寻爱情，寻找我梦境的踪迹”，Lee 又加了一句：“不知道始于何方，会去向何处。”我们认为，市场细分是一个很好的开端。

2. 参见 R. Frank、F. Massey 和 Y. Wind 的《市场细分的经济学原理》（*Economic Principles of Market Segmentation*）。一些公司基于产品种类划分市场。尽管基于产品的细分容易实现，但这种方法不能产生有关定价的理解力。参见 Philip Kotler 的《营销管理》（*Marketing Management*），第 6 版（Prentice Hall，1988）。

3. 但是，在将来这可能不是一个问题。参看“他可以理解我的思想”，《财富》，2003 年 1 月 20 日，以及“未来的思想控制”《经济学家》，2002 年 9 月。所有的文章暗示，通过大脑扫描和数学推测，机器越来越能够估计研究对象的精神活动。哈佛商学院的 Gerald Zaltman 提出，在一些情形里这些估计比自我描述更加准确。

4. Robert S. Duboff，“最大化利润的营销”，《商业战略杂志》，1992 年 11－12 月，第 10～13 页。Duboff 观察到在如今的环境中，保持住客户的忠诚是很困难的。

5. R. Docters、J. Grim 和 J. McGady，“及时细分”，《商业和战略杂志》，1997 年 1 月。

6. 这就是说，95%的公司在跟随其他公司的脚步。剩下的 5%代表着可能的“下一代”市场模式。领先的公司构建了这些新的细分市场，其他公司最终也会迁移。幸运的是，即便是在被认为快速变化的市场中，95%的公司迁移到新的细分市场中也需要许多年时间。

7. 参见 Lawrence Lepisto，“消费者行为的一生领悟”，消费者研究的进步，ed. E. Hirschman and M. Holbrook，XII（1985）：47ff.

8. Barbara G. Cohen，“战略预测的新方法”，《商业战略杂志》，1988 年 9－10 月，第 38～42 页。预测经常是偶然的事。

9. 参见 Jim Holden，《力量基础销售》（*Power Base Selling*）（John Wiley & Sons，1990）。本书描述了定义和影响采购决策制定者的重要性。

第 5 章　关于成本的真理

1. “通用公司的大量折扣战略帮助汽车制造商重新获得市场”，《华尔街日报》，2003 年 1 月 17 日，A1″。

2. 支架是类似于圆珠笔的弹簧般绕成的一个圈；它在动脉清除血管修复术中被插入到心脏病人的动脉之中。这种新型的支架的外面被药物包覆着。

3. “新支架的出现是患者的一个福音，将会影响到上升中的医疗成本”，《华尔街日报》，2002 年 12 月 24 日，A1。

4. 有趣的是，在有些时候，电脑芯片生产商不会出现同样的行为，然而，它们不能享受美国药物及食品管理局推迟执照发放而带来的价格保护。而且，电脑芯片市场比心血管植入手术市场更具有价格弹性。

5．“缺少定价能力”，《纽约时报》，2003 年 1 月 19 日。

6. 安迪·斯特恩，同前。

7. 伦敦同业拆放利率是国际性的资本成本基准。

8. 比如像 20 世纪 80 年代后期日本银行给美国借款者的贷款，以及 20 世纪 90 年代汇丰银行（HSBC）和其他的亚洲银行的贷款。

9. 厂商们可能在某个价格上密谋一致，这样厂商们就可以以全美最低的价格随意销售产品，但是这已经被《反托拉斯法》禁止了。现在，实际的运费已经占到了主流。

10. 我们认识到在学术重点、文化、乡土的依恋以及学校所追求的地区多样化等方面的差异构成了这样一种状况，而价格是第二位的，但却不可认为是微不足道的。

11. 除非你的托运人对距离不敏感，就像美国邮政总局关于国内信件的收费率一样。

12. 规模曲线反映了公司把固定成本分摊到大量的单位产品上的能力。比如，和克莱斯勒公司相比，通用汽车公司能把冲压磨具的成本分摊到更多的汽车上。经验曲线反映了随着时间的推移，公司引进新技术从而降低了固定成本和变动成本的能力。又如，通用电气公司宇航部门发现由于新技术的发明，它们制造卫星的成本每年至少下降 2%。

13. 参见 R. G. 博士，“通过产品优选法提高盈利能力”，《印地安那大学商业地平线》，1996 年 1－2 月刊。

14. 参见 G. Shillinglaw，《管理成本会计》（Irwin，1982）

15. 然而在有些情况下，这种启动是从衰落之中开始的，这在第 11 章之后的改进了的资产负债表中将讲到，这是一个难题。

16. 关于与产品标准有关的团队决策性成本有一个关键问题是：在哪一个时间段里面，你将把那些可能的相关成本看成是增量成本？作者的研究表明，在一个行业中，从一个足够长的时间段来看，公司总部是和公司的规模成一定的比例关系的，这种规模是依靠收入来衡量。然而，在一年的期限来看，这种作用是不可能被观察出来的。

17. 内容同本页注释 1。

第 6 章　繁荣和萧条中的努力

1. 对喜欢等式的那些人来说，增长的永久模型是（用 7%折扣率和 2 美元的股息）价值＝股息/（折扣率－增长率）或者是 100＝2/（0.07－0.05）和 50＝2/（0.07－0.03）。

2. “品牌热抵抗萧条”，《日本贸易和工业杂志》，2001 年 9－10 月。“在不确定的

时期，美国人从事昂贵的消遣活动”，《华尔街日报》，2002 年。

3. “当价格下跌时如何成功”，《财富》，2003 年 5 月 12 日，第 131～134 页。

4. 参见 D. W. Carlton 和 J. M. Perloff，《现代工业组织》（HarperCollins，1994）。

5. “星巴克可能确实是一件流行产品”，《华尔街日报》，2002 年 9 月 27 日。这篇文章指出星巴克的创立者 Howard D. Schultz 一开始也是反对提供非咖啡类饮品的。

6. 一个说明经济萧条时期品牌失败的例子是关于精品旅馆的，在这些饭店中一个房间的价格相当于现在的一家普通饭店，但是它们没有跟上时代。结果，他们在经济紧缩的时代中成了过时品。

7. “美国人如何资助欧洲人的医疗保健”，《华尔街日报》，2002 年 12 月 26 日。

8. “围攻能源公司以便与之分担困境”，《华尔街日报》，2002 年 12 月 20 日，A1。

9. 这些部门包括金融服务部门、电信部门和出版部门。这是由纽约 Recruitment 公司的 Graham King 调查的。

10. 来自 PriMedia 公司的商业租赁数据。

11. “在线广告达到最低利润点”，《华尔街日报》，2002 年 9 月 10 日。“如果要他们付钱，他们还会来吗?”《商业 2.0》，2003 年 2 月，第 45 页。

12. “极少敢于冒创新的风险提供创造性的定价”，《定价顾问》，2001 年 4 月。

13. “美国式的定价悖论”，《华尔街日报》，2003 年 5 月 16 日，B1 版。

14. “美国式的定价悖论”，《华尔街日报》，2003 年 5 月 16 日，B1 版。

15. “价格战对谁有益？对任何人都没有益处”，《财富》，1997 年 5 月 12 日，第 156 页。

16. 参见 Dennis Carlton 和 Jeffrey M. Perloff，《现代产业组织》，第二版（Harpercollins，1994），第 732 页。

17. “复苏的征兆：商业的新的节约途径”，《华尔街日报》，2002 年 10 月 16 日。同样，1997 年思科在征求挑选咨询公司的建议时也强调加速增长的必要。

18. “作为网络时代的一个强有力的巨人，思科公司正在学习如何缓慢前进”，《华尔街日报》，2003 年 5 月 7 日，A1 版。

19. “生命的征兆”，《商业周刊》，2003 年 7 月 14 日，第 32～34 页。

第 7 章　价格是一种面向消费者的语言

1. 参见 Russell S. Winer，“对需要经常性购买商品品牌选择的一个参考模型”，《消费者研究期刊》，1986 年 9 月 13 日。

2. “破译密码：如何不为零售付出代价”，《华尔街日报》，2002 年 11 月 27 日，DL 版。有些商店用打折来吸引顾客，而当以后没有明显的打折时，这些顾客就不愿意再买本商店的东西了。

3. 当然，不是所有的都这样做（打折）。蒂凡尼（美国著名珠宝商店）作为高端

的零售商，从不打折。但据说它那些旧的、没人要的商品装了满满两衣柜，这些商品对其他任何零售商来说都会被清仓卖掉。

4. MIPS：每秒百万条指令，它是计算机处理能力的一种标准测量法。

5. “信息太多”，《华尔街日报》，2002 年 12 月 9 日，R4 版。

第 8 章　设定价格水平的方法

1. 运算法则告诉我们，在股票分红基础上购买选择权的现有价值等同于现有股票的价格，乘以股票将持续低于执行价格的累积可能性，减去按照无风险利率（连续复利）调整的选择权的执行价格，乘以股票将持续低于执行价格的累积可能性。这是法则的粗略的概述，你可以在 R. Brealey 和 S. Myers 的《公司财务原理》（麦格劳-希尔出版社，1981）中找到精确的公式。

2. A. Faruqui 和 K. Eakin，“在竞争性电子市场中的定价”，Kluwer 学会出版商，波士顿，2000。

3. 需要更多关于联合分析的知识，请参考 Gustafsson 的《联合分析：理论和运用》（Springer Verlag，2001）。

4. R. Ackerman、G. Thibault 和 A. Asin，“作为战略工具的军事演习”，《战略和商业》，1996 年第 2 期。

5. P. W. Beck，“针对一个不确定未来的公司计划”，《长期规划》（1980 年 8 月）。

6. 我们经常认为这种原理可以非常有效地扩展到其他的交通环境。通往纽约曼哈顿的 Triboro 桥拥有 8 个缴费行车线，每个收费 4 美元。假设一个要求每个乘客 20 美元，而另一个只要 2 美元，那么最有可能的是收费高的线路排队的人很少，而收费低的队伍则很长。这个体系会使使用者受益的：如果你赶飞机（或者你很富有不在乎这点钱），那么你会很乐意支付 20 美元。而如果对你来说钱比时间更重要，那么你会选择便宜的那个。根据使用率，在为低收入者提供低价格的同时，大桥管理者也增加了自身的整体收益。

7. “老练的谈判者帮助了 TRW”，《华尔街日报》，2002 年 7 月 1 日。

8. Dr. Chester L. Karrass，“有效谈判”（Karrass，1991）。

9. 美式拍卖是华尔街 IPOs 所使用的那种，这种拍卖方式并不允许市场来确定价格。英式拍卖也为产品设定了价格，但是却根据所要求分享的数量来分配红利。因而，如果一个拍卖是两倍超额认购的，你出价 100，那么会获得 50。参见 R. Brealey 以及 Myers 的《公司财务原理》（麦格劳-希尔出版社，1981）。

10. 这种体系使卖者受益。例如在某种情况下，华尔街 IPOs 和管理销售的投资银行反对这种体系，因为它没有同时也使它受益。参见“Hambrecht 的 IPO 方法是荷兰式的”，《华尔街日报》，2002 年 7 月 31 日。

第 9 章　如何为新服务定价

1.《经济学家》，2002 年 5 月 23 日。

2. 在电影《王牌大间谍》（*Austin Powers*：*International Man of Mystery*）中，复仇恶神 Dr. Evil 策划了各种方法要在地球上实行恐怖统治，但是经历了各种环境的阻碍后，他说道："那么，让我们用通常的做法吧：偷一个核弹头，以勒索整个世界！"毫无疑问，Evil 最终没能依靠这种独特的战略统治地球。做你的企业经常做的事情同样也不会产生巨大的效果。

3. 当汽车制造商提供多种选择，譬如融资和担保，至少价格能够依赖于物质产品。即使销售团队以及租赁团队也是根据每辆汽车来定价的，而不是根据每吨、每个车轮或每马力来定价的。

4.《华尔街日报》，2002 年 11 月 20 日：B5。注意 IBM 已经谈到了启动新的电脑生产线，这可能排除了定价的不稳定。

5. MCI 包括"连接时间"，意味着在人们拿起话筒前的时间也算在内了。AT&T 只包括了通话时间。MCI 时间越长花费越高，AT&T 则相反。

6."简单"这个词在描述为手机、汽车、高技术产品等等的广告价格是经常用到的。这表明简洁拥有很多的顾客诉求。然而它是否能体现竞争优势却是另一个问题。

7. 参见 Andy Stern："价格结构的战略价值"，《商业战略杂志》，1986 年秋季。

8. 这也运用到产品中。例如，通用电气很多年都对它的某些电灯专利收取不同的授权费，这依赖于所生产的电灯的数量。

9. 需求曲线就是一条诱使个体顾客购买商品的价格曲线。需求曲线上每个点都代表支付一定价格的顾客数量。这些点从高到低累积排列，一般是向下倾斜的曲线。商品的特例是：没有获得任何信息的使用者将以超过标准价格的费用购买商品。

10. 迪斯尼已经取消了以每个旅程收费的制度。

11. 大量免费试用。在 20 世纪 90 年代末，长途电话公司会邮寄 40 美元、60 美元或 80 美元的支票来贿赂居民以让他们转换供应商。

12. 这种结构在鼓励顾客去做有助于控制顾客成本的事情时是非常有效的。例如，保健组织发现没能服用处方药是老年人生病的主要因素。因此，除了其他的措施外，保健组织还对每一个病人按照每天来收费，以确定他服用了药物。

13. 效用仍然没有冲击拒绝使用收费的观念，但是随着时间的发展他们已经创造了明显的价格差异化。

14. 柏林 FBC 的首席创新主管 Patrick Thiede 在接受 1999 年欧洲最佳奖时的发言。

15. 西南航空公司 2002 年 6 月 20 日发布的新闻。

16. 服务不同账单也不同。例如，外科医生的账单就和医院的账单是分开的，大多数学校按照学期收费，邮递服务寄送包裹既可以有也可以没有回程邮寄服务。另一

方面，跨大西洋电话要在大西洋中央移交给国外电话公司，但是你的账单只是显示了一个费用。

17. 我们怀疑在需求和产出中，服务要比产品更多样化。这很难论证，但是在历史上就已经在生产大规模同质产品了。我们认为实际的性能可能并不总是相同的，但是法国电脑主板生产商的一份报告发现 3 个主板中就有一个在任何时候都无法使用，这是令人震惊的。与此相比，测定年代的服务或者广告宣传如果能有 2/3 能成功那将打破世界纪录了。

18. 担保目标的争论参见 W. Earl Sasser,《服务运营管理》(Allyn & Bacon)。Sasser 教授说担保不仅能让顾客满意，也能排列组织以提高服务，并且为顾客反馈提供一个清晰的方案。

19. 注意我们没有一个保险公司从中受益。Telco 向咨询呼叫中心的顾客收取咨询费，以使事实上从事保险业的投保人特殊化。

20. 另一方面，“流动性损害”可能会有帮助。这是一个法律条款，意味着如果事情出错了，那么所有参与方都要事先商定财务补偿。

21. 参见 David A. Aaker,《管理品牌资产》(Free 出版社，纽约，1991)，第 176～181 页。

22. 内容同本页注释 1。

23. 专业定价协会，《定价建议》，2003 年 2 月第 3 期。注意大多数软件使用者都认为永久的授权是一种购买。

第 10 章　分级、捆绑以及解决方案

1. Ursula H. Moran，“管理混合市场体系”的作者所说的，《哈佛商业评论》，1990 年 11 月 12 日。

2. 所有公司的激光打印都是通过同一个“引擎”来工作的，而引擎是从海外的供应商那儿获得的。对比较便宜的型号，这个公司会增加使引擎变慢的芯片。贵的打印机则没有这个芯片。

3. 密歇根大学的哈尔·瓦里安教授 1995 年 6 月 15 日的论文“为信息产品定价”。在论文中，瓦里安举出了许多降低产品级别以创造新的形式的例子，包括英特尔 486SX 芯片是更快的 486DX 芯片取消了协处理器的变形。一家金融服务公司以每月 50 美元的价格提供实时的证券组合账务系统服务，而以 8.95 美元提供同一系统延时 20 分钟的服务。

4. 在 40 多年的时间里，这两者都没有很好地融合在一起，直到摩托罗拉的新的电脑商以某种方式将收音机从汽车的电子干扰隔离出来。

5. 在华尔街这些债券的昵称是“有毒废料”，以核电厂的残留燃料命名。即使如此，这种债券还是有很多顾客的。

6. "Johnson Controls 2003 Outlook Presentation-Final," Fair Disclosure Wire, October 9, 2002.

7. IBM press release, January 9, 2003.

8. Bob Parker and Dana Stiffler, "IBM 全球融资：'需求的引擎'", 《*AMR Alert*》, 2003 年 1 月 22 日。

第 11 章　将价值变成现金

1. 威尔顿公理教会，康涅伏格州威尔顿。

2. 在转换成本低、透明度高的行业侵蚀迅速。例如，在机场汽车租赁市场，如果以超过 Avis 5 个百分点的价格经营，那么 Heriz 能够看到 24 小时内迅速的市场侵蚀。这个市场甚至连简单的高价格都不允许。

3. 从乘客包裹运输来获得收益是很不容易的。自从该行业 1978 的年违反规定以来，已经有超过 130 家公司榜上有名了。行业现金流赤字为数十亿。

4. Frank、Massey and Wind,《市场细分的经济原理》(Prentice-Hall 1972)。

5. 衍生工具是没有实体产品销售为依托的金融条款。最通常的形式是"固定价格换浮动价格"。在这种情况下，交换的一方假定现金流是稳定的，另一方则肯定价格将上涨。但是几乎所有的情况下，衍生工具的初始价格都和原始资产的期望现金流密切相关，当实际结果和期望不同的时候，衍生工具的购买者或者获利或者受损。

6. "针对能保守秘密的富人的税收削减",《纽约时报》, 2002 年 9 月 10 日。

7. A. Faruqui and Kelly Eakin,《在竞争性电子市场中的定价》(Kluwer 学会出版商, 2000), 第 298～305 页。

8. 在有些情况下，CEO 也是主要的定价者。

9. 肥皂是典型例子。像美元树商店这样的流动者经常在昏暗的酒吧销售商标未注册的肥皂，像 Lifebuoy（它已经失去了自己的品牌力量）。你在这种销售处无法看到 Ivory 以及 Neutrogena 的产品，是因为它们的品牌力量使得生产商清除额外库存后还能获得较大的利润。

10. 例如，一个主要的零售商为自己 1999 年的供给正好满足市场的股票定价，结果是没有升值。R. Brealey 以及 Mgers 的《公司财务原理》（麦格劳-希尔出版社, 1981）中，第 298 页阐述了以低于市场价格出售股票的原因。

11. 有两种方法可以发觉价值以及品牌的过度流动性：顾客维护数据库以及市场份额。一两年的落后、错误的现金化方案将会自我显示，就像顾客发现他们购买了空头支票那样出现高度的顾客骚乱。相似地，市场份额是另外一种方法，因为不合比例的现金化所浪费的价值将会导致市场份额随时间而逐渐恶化。

第 12 章　特殊考虑：律师和别人的财富

1. 无论是这张图还是这一部分所给出的提示，都不是意在给出明确的法律分析或

者建议。法律及其解释条文本质上都是变通的，并受制于变化的情况。

2. 在这里和下一部分讨论的大多是出自 Donald S. Clark 的演讲，“罗宾森-帕特曼法案（Robinson-Patman Act）：年度更新。”这个演讲是在罗宾森-帕特曼法案委员会反托拉斯法案（Robinson-Patman Act Committee Section of Anti-Trust Law），第 46 届华盛顿年度春会（Forty-Sixth Annual Spring Meeting，Washington D. C.）之前发表的，1998 年 4 月 2 日，还出自其他如联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）关于罗宾森-帕特曼法案的文件资料，尤其是广告补贴与其他商业支付服务指导方针（Guide for Advertising Allowances and Other Merchandising Payments and Services），也被称作弗雷德·梅尔指导方针（Fred Meyer Guides）。

3. 当然，零售价格歧视是受其他因素制约的，例如在高价位和低价位市场之间转售商品获取利润的多少、零售商的市场影响力、确立不同消费者群体的能力以及其公共关系策略。

4. 促销歧视排除了你首先提供给鼓励消费者（零售商）购买你的产品所做的价格让步。这些价格让步在价格歧视法律中都有所提及。

5. Dennis W. Carlton 和 Jeffrey M. Perloff，《现代行业组织》，（HarperCollins College，纽约，1994 年）。

6. Carlton 和 Perloff（1994）。

7. 美国 v. AMR 公司，美国司法局，2001 年 4 月 27 日，“判决结果”。

8. Lawrence Shepard，“促进公平贸易法案（Repealing Fair Trade Laws）的经济效应”《消费者事务日报》。

9. “遵循有争议的路线：鞋店老板利用价格制度打败了 Nine West”，《纽约时报》，1999 年 1 月 13 日。

10. Arthur I. Cantor（2001），“捆绑销售、排他性交易以及特许经营议题”，这是第 42 届年度实用法律协会在反托拉斯法律会议上的讲话，第 66 页。

11. “降低收入：税收策略给政府带来压力”，《华尔街日报》，2002 年 8 月 9 日。

12. David Cay Johnston，“同小国签订的税收条约成了利润的庇护所”，《纽约时报》，2002 年 4 月 6 日。

13. “赚得的收入”，Linda Sullivan 协会，Silver Spring 2003 年出版的白皮书。

14. 在更为现实的股票债券市场，这一现象更为显著。该书的作者之一将他以 16 美元买进的股票捐赠了出去，其时股票的市场价值是 80 美元。当然，他的损失也是 80 美元。

第 13 章　开端：高级管理者的基本问题

1. 你也可以在其他领域对竞争对手做出反应，但是危险在于同他们自身定价行为密切相关的行为。这可能导致信息不完全以及一场价格战。

2. IBM的销售代表职位是令人羡慕的，这是因为他处于重要的地位，掌握着公司内部的信息和交流方式。

第14章　如何提高价格

1. 价格弹性是价格变动百分比除以需求量变动百分比，因此如果由于价格上升10%，需求量降低了9%，那么价格弹性为－0.9，按习惯写成0.9。

2. “美国西部航空公司大刀阔斧削减费用”，《华尔街日报》，2002年3月26日。“赶快买机票；便宜的座位将一去不复返”，《华尔街日报》，2002年4月18日。

3. 在价格战之前，美国西部航空公司占了Des Moines和Phoenix之间市场份额的一半，但是价格战后其市场份额减少到了个位数字。“美国西部航空公司打响了价格战”，《华尔街日报》，2002年4月22日。

4. 关于这个方面的例子还有出版业、汽车业、石油业、制药业以及医疗服务行业。

5. “高科技公司提高了电子元件的价格”。《华尔街日报亚洲版》，2002年4月18日。

6. 为了实现销量增加，强生公司着眼于“消费者看得到的提高”。但是，却几乎没有人声称质量的提高降低了蛀牙发生率。

7. 然而这种方式并没有提高总体价格，甚至是在总体价格降低的情况下实现的，这种提价策略一般适用于那些由卖方承担服务的情形。

8. “裁员对公司有负面影响”，《纽约时报》，2002年12月26日。

9. 《华尔街日报》，2002年12月27日。

10. 尽管大多数人都会发现这种服务设备愚蠢而又令人讨厌。

11. “视线之外的收费：公司增加了底线”，《纽约时报》，2002年12月28日。

12. “帮助医疗补助制度控制成本，辉瑞公司迅速减轻了价格压力”，《华尔街日报》，2001年7月9日。

13. “娴熟的谈判者帮助TRW从诺斯罗普获得了更高的价格”，《华尔街日报》，2002年7月1日C版。

14. 举例：如果两个汽车租赁公司出租相同的车，一家公司收取每天100美元的固定费用，另一家收费是每英里1美元，同时如果消费者每天平均驾驶100英里，那么两家公司的价格结构是不同的，但是价格水平是相同的。这是暂时的。同时要注意到价格结构比价格水平稳定的时间更长：价格水平可能每天都在变化，但是价格结构可能数年都始终如一。

15.. 这正是惠普、Sun以及IBM在其中档计算机上的做法，它们对使用中档计算机的消费群的通常需求都深入了解过。出售附加的内存、机箱以及主板元件是相当有利可图的，因为这些产品都不容易被其他厂家的产品所替代。

16. 区域版块一般都是关于当地的新闻——但是对大部分出版商而言，最初的动力是价格，而不是编辑内容的完善。

17. 在反垄断法律中，将一种商品同另一种具有垄断力量的商品结合起来是非法的。但是，如果不存在垄断力量，那么这种方式是完全合法的。

18. Aimee L. Stern，“定价的两难境地”，*Across the Board*，1997 年 5 月。

19.《华尔街日报》，2002 年 7 月 1 日。

第 15 章　打折以及价格堆

1. 如果可行的话，要聪明地使用各种渠道使问题最小化。不要以同一折扣价格出售所有的季末货品。最终获得高利润的商家总是在季末时开始将存货转移到各种折扣上，因此除了统一折扣外，还通过其他各种方法降低了库存。

2. 这仅仅只应用于美国的零售市场；与此相比，英国的 3 大主要超市（Tesco、Asda 以及 Safeway）最近无一例外地采用了 EDLP 的变化形式。见《杂货商》上关于这 3 大零售商的文章，2002 年 6 月 22 日、8 月 3 日和 9 月 14 日。

3. Stephen J. Hoch、Xavier Dreze 和 Mary E. Purk，“EDLP，Hi-Lo 以及边缘算法”，《营销日报》，1994 年 10 月。

4. Jolyon Roe，“ EDLP 或促销”，AC Nielsen Consulting Group（UK），2002 年 4 月。

5. Mike Troy，“丢掉 EDLP，继续促销价值信息”，《今日 DSN 零售》，2002 年 3 月 11 日。

6. 举个例子来说明，假如一件商品以 100 美元的价格出售，但是批发价格是 90 美元。如果该公司将其销售的 5%作为销售队伍的补偿金，则是在告诉销售人员每个月以 90 美元出售 3 件产品，而不是每个月以 100 美元出售。虽然该公司每笔单子总的可变成本是 90 美元，但是成功的销售人员都将看到这家公司面临破产。如果一个负责的销售人员有为公司做好事情的意愿，那么问题可以在某种程度上得到缓和；另外，销售组织的高层可以将至少一部分的绩效考评同销售利润联系起来；分配一定股份也可以实现这个目的。然而，在绝大多数的补偿金制度下拙劣的定价行为是不受惩罚的，而打折者无论怎样都会受到奖励。

7. 用一个更为具体的例子来说明，现在有一个 7×6×6×6×7×8 的可能决策者排列。如果一个折扣决定包括了所有的 8 个折扣种类，那么融资部门得同其他 6 个部门讨论 7 次。自然而然，聪明巧妙地运用会议应该可以让这个过程跳过去，但是又需要大量的会议来讨论可跳过的执行比例。更有可能的是，在所有利益方没有完全到会的情况下就做出了决定。

8. 当聪明的经理在会议开始前重复道：“我们需要确认一下我们在这方面是否紧密合作了。”这是一个标志。但是事实上，这样的高调并不是在一个组织中建立真正合

作关系的方法；见第 20 章中更具意义的方法。

第 16 章　如何利用价格渗入市场

1. 我们所指的低端市场是指市场中对价格最为敏感的那些区域，而高端市场是指消费者有更高的付款意愿的区域。当然，你也可以从购买的商品或服务的质量来区分市场层次。

2. “对面试的改进”，《商业周刊》，2003 年 2 月 3 日。

3. Progressive 保险公司对各个顾客群盈利性的描述和分析是基于 D. Rosenblum、D. Tomlinson 和 L. Scott 发表在《哈佛商业评论》2003 年三月刊的文章“在底部寻觅一鸣惊人的大生意”。

4. 一家烟草行业的领头羊曾经在其总部打出这样的标语：销量就是我们的生意。

5. 这一项目的构建者是才华横溢的 Helen Manich 先生。他确保了 MCI 通过“美国航空公司——MCI 伙伴协议”等一系列独家协定获得市场。请看 R. Docters、R. Katz 和 C. Junquiera 在 1995 年 7 月 31 日的《电话》上发表的文章“他们自己土地上的陌生人”。

6. 1980 年，DEC 的创立者 Ken Olsen 曾断言单个家庭永远不会具备拥有电脑的理由。同年，IBM 推出了在功能上类似于苹果Ⅱ型的电脑，但价格在 9 000 美元以上。在 21 世纪初，电脑成功进入了一半以上的美国家庭。

7. 很多专家认为，对于家用电器来说，400 美元是一种产品大规模占有市场的上限价格。在这个价格以上的这类商品，除个别以外将很难拥有大规模的市场。

8. 联合航空公司在 1987 年出售了赫兹和威斯丁。2000 年长途运输中的食物服务大范围地被中止了。1993 年，Sabre 从美国航空公司分离出来，成为独立的盈利性组织。请参照《纽约时报》2003 年 2 月 10 日文章“虽然大航空公司处境艰难，电脑订票系统市场却很火爆”。“沃尔玛航空时代的到来冲击着各大航空公司”，《华尔街日报》，2002 年 6 月 18 日。

9. “得到了 300 000 美金？这些车是为您准备的”，《财富杂志》，2003 年 1 月 20 日。

10. “尽管战战兢兢，大多数咖啡屋在与星巴克的竞争中存活了下来”，《华尔街日报》，2002 年 11 月 24 日；以及星巴克公司报告。

11. 对摄影师 Dan Caligor 的采访。Caligor 发现，尼康的突破与 35 毫米胶卷的出现有关。同时与佳能不一样，尼康已经将设备架构授权给数码相机生产商，因而会一直发展下去。

12. “锐气大伤。固特异是怎样错失利用竞争对手的困境的”，《华尔街日报》，2003 年 2 月 19 日。

第 17 章　把网上拍卖变为你的优势

1. Scarlett Pruitt，“伊拉克出现在 ebay 的拍卖中”，《计算机世界》，2003 年 1 月 31 日。

2. 在一个反向拍卖中，一家买主从数家竞争性供货商中采购商品或劳务。反向拍卖和互换是不一样的。互换只是把数家买者和卖者集中到一起。本章的讨论只限于前一种情况。在企业对消费者（B2C）的环境中，电子商务是另一主要低价情形。

3. Aberdeen 集团公司，制定从战术性技术到核心商业战略的电子采购战略，2002 年 9 月。电子采购是指所有以网络为基础的采购功能，包括网上反向拍卖、电子化的信息需求、报价以及投标。

4. 前面已经引用过的 A・T・科尔尼管理咨询公司采购方案，Larry R. Smeltzen 和 Amelia Carr，“产业营销和购买中的反向拍卖”，《商业眼界》2002 年 3～4 月。

5. 前面已经引用过的 Larry R. Smeltzen 和 Amelia Carr。

6. A・T・科尔尼管理咨询公司采购方案讨论档案，2002。Sam kinney，“对企业对企业电子商务以及购买技术的回顾”，美国联邦贸易委员会关于企业对企业电子商务电子产品市场竞争政策的公众讨论，2000 年 6 月。

7. 参见“拍卖：用不正当手段打人”，《住宅家具网》，2002 年 3 月11 日。

8. e-Breviate，“拍卖投标指南”，2002 年 4 月。

9. e-Breviate，“在网上采购市场中繁荣”，讨论文档，2001 年 8 月10 日。

10. Terry kosdrosky，“交易集团老板：网上拍卖一般会迫使供应商降价”，《克雷恩的底特律商务》，2002 年 4 月 22 日。

11. Sam kinney，“对企业对企业电子商务以及购买技术的回顾”，美国联邦贸易委员会关于企业对企业电子商务电子产品市场竞争政策的公众讨论，2000 年 6 月。

12. e-Breviate 讨论档案，2003 年 1 月。

13. Doug Bartholomew，“大拥挤”，《产业周刊》，2002 年 4 月 1 日。

14. Kathleen DesMarteau，“主要零售商开创交易时代，反向拍卖”，*Bobbin*，2002 年 9 月 1 日。Kathleen 是加拿大最大的百货零售公司 Hudson’s Bay Company 的一位主管人员。她这样解释道：“通过交易和网上拍卖而来的服饰和纺织品可以标上品牌，但是我们更多看到的是一些私人品牌。”

15. Magna 年度报告以及其他一些分析报告。Magna 所用的方法是与其他行业里的采购策略相一致的。看一下全球主要的建材和玻璃纤维制造商 Owens Corning 的采购经理所说的一段话：“与供货商的关系是采购环节中至关重要的一部分。在很多战略物资上，你需要与你的供应基地有稳固的关系。所以，这些就是在采用拍卖时我们跳过的部分。我们采用反向拍卖的采购品都是非战略性的。”参见“Owens Corning 从反向拍卖中节约巨大成本”，《供应商选择和管理报告》，2002 年 3 月 1 日。

16. 参照前面引用过的“拍卖：用不正当手段打人”。另一个供货商表示赞同：“当你坐在那个屏幕前，你问你自己能不能再将自己的价格砍掉10 000美元左右呢？这是赌博的心理。”参照William J. Angelo，“反向拍卖带来对工业产品投标买卖的新忧虑。一些承包人担心服务都会变成商品”，《工程新闻报告》，2002年9月4日。

17. 这个案例是根据3个资料来源编写的：1.“集装箱案例”，《经济学家》，2000年10月19日；2.“Ebituaries：死亡的网络公司之家”（www. ebituaries. whirlycott. com）；3. Helen Atkinson，“缓慢复原”，《商业日报》，2002年3月4日。

第19章　捷　径

1. 就像硅谷的苹果公司一位前产品开发主管说的：“别担心，蹩脚一点！”

2. 在油价还很高的一段时期的《大众汽车用户指南》（它的一位作者在很多年里都是一位大众汽车驾驶者）里可以找到类似的说法。《指南》中这样写道：“当汽车以正常速度行使时，稍稍放松油门可以减少油耗，而车速并不会降低。”

第20章　一种支持性的组织和进程

1.“把知识运用到工作之中”，《网络电话》，1996年12月。

2. 无论如何，要继续现有的塑造品牌成功的测评方法，如知名度和对质量的顾客评价。然而，如果与价格无关，它可能对于你的盈亏底线就起不了多大作用。正如Duke Ellington所说：“如果它不流行就什么都不是。”

3. 更广泛的组织原则在Barry Jarazelski和Reggie Van Lee所著的不同文章以及发言中已被加以提炼。

4. 作为一名前首席执行官，作者之一（Rob Docters）发现运营管理与所运用的基于资本资产定价模型（CAPM）的折扣率相抵触，这种折扣率低于或大大高于在企业中有影响的平均资本成本。因此连财务机构也不能对长期和短期之间的平衡施加影响。

5. 关于MS Word，很明显它是操作系统的一个补充。然而，在很多情况下低利润定价策略（如对紧急订单的附加费用）被认为是对主要产品诉求的转移。

6.“革新之中”，《华尔街日报》2003年1月17日。

第21章　销售渠道

1. Al Hahn，“销售服务的新模式”，《专业人杂志》，1998年6月。

2. 如果你的企业拥有垄断性的市场势力，整体产品就是合理的。然而，多数企业并不能享有这种势力。微软占有90%的市场份额，则可被允许将其产品与价格相联结。

3. Farrar，“神奇的数学把你的数量交给了银行”，《周日泰晤士报》，1999年4月18日。这篇文章讲述银行雇用数学家，在可观察模式的基础上运用贝叶斯定理如何确定其信用卡和贷款的最佳客户。这些模型的涵盖范围从直觉获知到高度复杂的数学。

4. 关于营销能力的更一般的讨论参看 R. Docters，R. Katz 和 Carolina. Junquira，“自己领域上的陌生人”，《电话》，1995 年 7 月 31 日。

5. 两家公司之间服务的实际水平也有所不同。A 公司能更好地处理波动（依赖于销售代表的技能），而 B 公司的销售代表则会更精确（在地域覆盖范围方面）。

6. 例如，West Marine 网站提供在零售店无法获得的价格。这个战略的一个变动是 Saks 第五大道网站，它给出的服装的绝好价格在实际商店中很难找到。航空公司的网站上的价格有时要比通过电话订购的价格低，另外电话购买经常可以逃避州销售税，这对于那些易于运输的贵重物品可以节省一大笔开支。

7. U. H. Moran 和 R. Moriarity，“管理混合营销系统”，《哈佛商业评论》，1990 年 11～12 月。

8. 转售商是从像 AT&T 和 Sprint 这样的电话公司购买网络容量，而且打折销售长途电话业务的公司。这个例子是由 Rob Docters1996 年在亚利桑纳州的沙漠泉城举行的电话转售协会的年会上所做的展示修改而来的。这是一群很明显不会花钱开拓新市场的人，除非有即时的收益。

9. 有一种跨越时间的典型的价格模式：以完全价值之下的价格出售所用的时间是很短的，而以正常价值之上的价格出售所用的时间将会较长（或如果它没有出售，可能是永远）。

10. 如果房地产经纪人真的很灵活，她就已构造了一个强大的酬金结构：房屋卖 9 万美元的话经纪人什么也得不到，卖 10 万美元则有近 6%的酬金，超过 10 万美元就会有奖金。这样符合双方的利益。

第 22 章　定价技巧——无稽之谈还是言之有物

1. “灵活定价的力量”，《商业周刊》，2000 年 4 月 10 日；“受新软件的帮助，汽车制造商在运用收入管理推进盈亏底线，”《首席财务官》，2000 年 8 月 1 日；“福特驯服了折扣怪兽”，《商业周刊》，2003 年 5 月 5 日。

2. “哪种价格合适?”《迅捷公司》，2003 年 3 月。

封面
书名
版权
前言
目录
第一部分　定价和品牌塑造的新视角
　　第1章　利润游戏的取胜之道
　　第2章　定价活动的秘密
　　第3章　塑造利润品牌
　　第4章　市场细分：美丽存在于旁观者的眼中
　　第5章　关于成本的真理
　　第6章　繁荣和萧条中的努力
第二部分　如何定价和创造收益
　　第7章　价格是一种面向消费者的语言
　　第8章　设定价格水平的方法
　　第9章　如何为新服务定价
　　第10章　分级、捆绑以及解决方案
　　第11章　将价值变成现金
　　第12章　特殊考虑：律师和别人的财富
第三部分　如何管理发展中业务的定价和收益
　　第13章　开端：高级管理者的基本问题
　　第14章　如何提高价格
　　第15章　打折以及价格堆
　　第16章　如何利用价格渗入市场
　　第17章　把网上拍卖变为你的优势
　　第18章　零部件市场：不要让它成为事后的想法
　　第19章　捷径
第四部分　构建盈利能力
　　第20章　一种支持性的组织和进程
　　第21章　销售渠道
　　第22章　定价技巧——无稽之谈还是言之有物
　　第23章　建立一个定价与品牌的动力源
注释