



提升盈利： 战略定价三法则

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

汤姆·纳格 (Tom Nagle) 李佳明 | 文
李剑 | 编辑

中国经济的“新常态”对企业定价提出了新挑战。处于产能过剩行业，在“红海”中拼杀的企业，需要找到跳出“价格战”的途径。随着中国制造业升级转型，以

高端市场为目标的企业，需要更有效地向客户沟通产品和服务的价值，提升定价水平。在工业品和消费品行业，许多企业开始进军海外市场，面临着进入新市场如何优化定价确保长期可持续发展

的挑战。电商、“互联网+”和新技术的兴起，减少了商品流通的中间环节，并使价格更为透明，也给各类企业的差异化定价带来了新的难度。

当前虽然有很多公司已经开展定价

管理工作，但相当一部分公司做的仅仅是价格调整与优化，即通过分析价格-销量的需求曲线，确定量价平衡点，设定最优价格，以实现最大的销售收入。这种做法的最大缺陷在于，所有的价格调整都是基于客户已有的支付意愿，而没有考虑如何提升客户未来的支付意愿。

与此同时，其他的一些公司——往往是行业内领先的成功企业，它们实施的是战略定价管理，即通过盈利性的定价来实现更多的价值，而非一味追求更大的销量。这类公司衡量定价成功与否的标准，不是看提高了多少收入，而是看增加了多少利润。坚持战略定价，这些企业建立起可防御的竞争优势和长期的市场领导地位。

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

积极主动

积极主动意味着要积极管理客户对价值的理解和价格的预期，而不是根据客户既有的价格期望来被动地设定价格。企业要预见和分析在不同的市场环境或业务场景下，甚至是发生破坏性事件（如与客户的谈判、竞争威胁、或技术革新）时，将面临什么问题与压力，并提前制定应对策略。

被动的定价会增加客户对降价的预期，并提高卖方基于价值进行谈判的难度。考虑如下场景：当买方采购人员提出降价要求时，卖方如果没有明确的定价政策，销售顾问会迫于压力出现松动，比如流露出征得主管同意后可提供折扣。这会使买方质疑卖方的价格诚信体系，愈加相信折扣是存在的，并怀疑自己还没有拿到最低折扣而采取防御性谈判策略，比如在行业内打听其他公司的购买价格，或故意将一小部分订单转给其他供应商，造成卖方的恐慌情绪。

最终卖方因担心销售额流失而进一步降价，形成恶性循环。

另一些企业可能有定价政策，但由于对定价政策的执行不坚决，造成另一种被动局面。比如，卖方有成文的价格规定，销售顾问坚持了很长时间不降价。买方由于没有拿到满意的折扣，推迟了购买行为。一段时间后由于库存减少，买方到了需要重新采购的临界点。但恰恰此时，卖方管理层不满意当前业绩，推出季末促销活动，全面打折。这使销售顾问之前维持价格的努力付诸东流，买方乘机大量购买，并且形成季末或年末可以拿到更好价格的预期。卖方不但承受了利润的损失，也在与买方的未来博弈中处于更不利的境地。

正确的做法是不要让一部分价格敏感的客户绑架公司的整体定价，不再为例外情况给予折扣，而是根据既定的定价政策给予折扣。这并不意味着所有客户都需要支付同样的价格，也不意味着

图1.成功的战略定价三法则

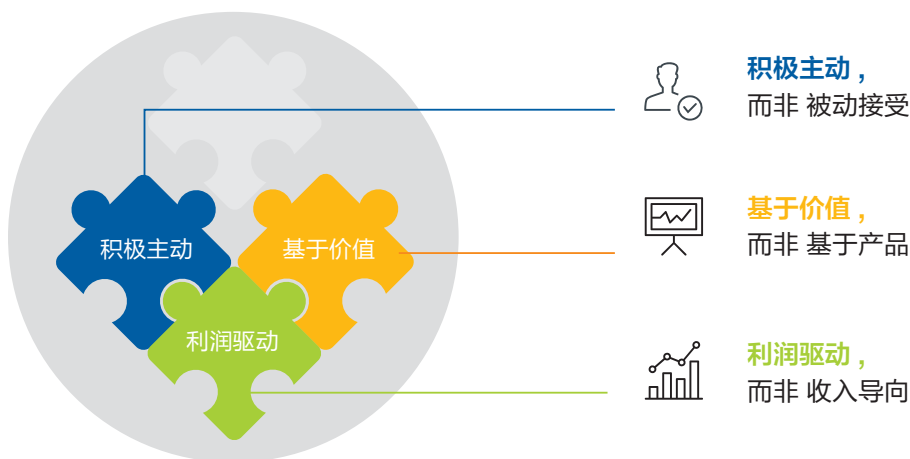
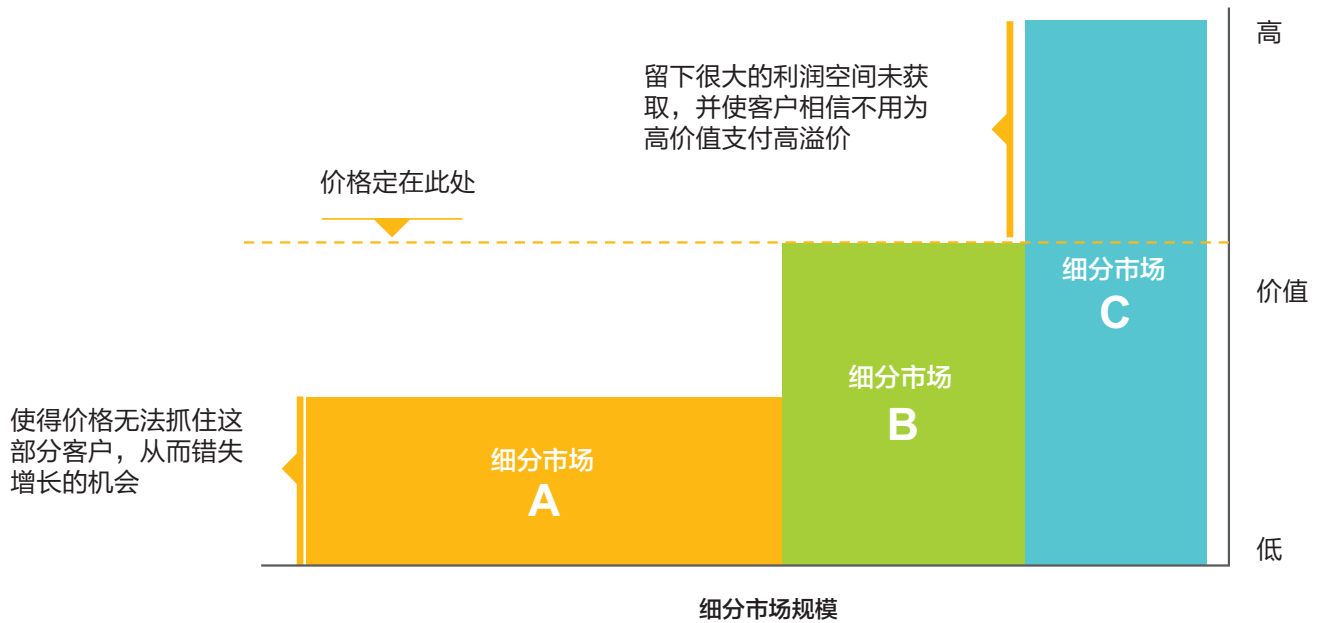


图2. “一刀切”的定价无法与不同应用的“价值”相匹配



同一客户每次购买都支付同样价格。企业在给予折扣时，应该考虑这将会鼓励何种客户行为。企业应该为忠诚的客户提供折扣，为降低成本的行为给予折扣（如在线下单、批量下单等），并对高成本行为收取附加费用（如紧急订单等）。企业应该制定全面的定价政策，明确在什么情况下提供何种折扣，在此基础上与客户进行积极主动的沟通，使客户必须在支付价格与获取价值之间权衡取舍。这样能促使采购部门向实际需求部门征求意见，甚至主动询问和分享信息来选择最佳的价值匹配。最终买卖双方获得双赢，形成良性循环。

大宗化学品行业经常采用长期合约和公式定价，通过与客户签订长期合约，客户提前下单，企业可以更好地计划产能利用，实现产供销的协同，将节省的运营和资金成本转为折扣；通过公式定价，在透明的框架下与客户共担原料价

格或下游需求波动的风险，并将销售人员从与客户频繁的价格谈判中解放出来，提高销售活动的有效性。这些都是积极主动定价策略的范例。

基于价值

简而言之，基于价值就是让价格与价值相匹配。领先实践的企业会根据给客户提供的价值制定价格，尽管偶尔也会根据产品或服务的数量或所需的成本制定价格，但并非一直如此。因为领先企业明白，与其设计产品满足客户需要，不如设计有意义的、客户愿意付钱购买的价值。企业必须了解客户所关注或寻找的非价格方面的利益（价值），对产品设计和生产进行调整，满足客户潜在需要，并通过营销将这些价值最终传达给客户。

价值只有当客户使用并带来效益时才得以体现。当客户以三种不同的原因

购买相同产品，又将产品用于三种不同的用途时，意味着对该产品而言，很可能存在着三种不同的客户认可价值。这就是定价的难点所在。如果采用“一刀切”的定价，也许设定的价格对某些客户是合适的，但对其他一些有提价空间的高价值客户，留下了很大的利润空间而没有去获取，并使其习惯不用为高价值支付高溢价；对另一些价格敏感的客户，超出预算的价格将无法抓住这部分客户，使企业错失增长的机会。

由此可见，企业需要创建一个基于细分市场的价格-产品组合。一方面，可以通过提升产品的性能和相关服务为客户创造更高价值，并通过捆绑销售以更高的价格获取更高利润；另一方面，可以从客户实际需要的价值出发，对产品和服务进行战略性“松绑”（如降低产品性能、质量保证、减少服务），使价格更加符合客户对价值的预期（即客

户愿意支付的价格)，在降低生产服务成本的同时保证相同的盈利性。

道康宁是有机硅行业的领先企业，过去很长时间内，道康宁在为客户提供高质量产品的同时，提供快速的配送、全面的服务和技术支持，并收取相应费用。但同时行业内还有一大部分客户，只有意购买质量上乘的有机硅产品，却不愿为任何附加的服务和技术支持支付费用。道康宁于是在2002年时创建了子品牌 Xiameter，为可提前预测需求，并对产品拥有足够了解的客户提供“零服务”。所有产品改为大宗包装与运输，并只通过线上下单，削减销售成本和中间环节，实现了从工厂到客户的直接配送。为客户提供低价高质产品的同时，获得了更高的利润。

将价格与价值挂钩的一种常用技巧是修改价格的计量单位，航空业中有非常典型的例子。劳斯莱斯和GE在10多年前推出使用新型复合材料的飞机发动机，使发动机的重量大为减轻，相应的燃油经济性大为提高。但这对不同航线带来的价值是不同的——对长途跨国越洋航线而言，不但可节省大量燃料，也使得不间断飞行更远距离成为了可能；而对区域内航线而言，燃料的节省不那么显著，在不同地点加油原本已是惯例。最大的问题在于，航空公司并不愿意因为航线的不同在飞机中配置不同的发动机，因为那样的话它们就需要更多的维修人员、更多的培训和更多的资金购买备件库存。

后来发生的事大家都已熟知。劳斯莱斯和GE不再为飞机发动机标价，转为根据实际的飞行小时数，向航空公司持续收取费用。有不同飞行要求的航空公司，或同一航空公司的不同航程，支

付不同的金额。这种计费方式因为很好地同航空公司所获得的价值相绑定而受到欢迎。另外，由于飞机发动机原本就需要记录飞行小时数以获取正确的保养，相关费用的收取又是可衡量且易于实施的。

设置价格区隔是将价格与价值、服务成本挂钩的另一种常用技巧。使用价

经理人中都有一种错误的认识，即市场份额的增加能够推动盈利的增长，持有这种观点的企业在市场竞争激烈的环境下，非常容易选择低价策略，卷入价格战。

格区隔，即便产品相同、价格的计量单位相同，也可对不同客户制定不同的价格水平。价格区隔就是客户想要获得更低价格所必须满足的固定标准，这种技巧已在国际国内的航空公司中广泛使用。根据客户年龄（普通、老年、儿童），客户类别（企业用户、个人），购买地点（官方网站、手机客户端、代理），购买时间（提前天数、早晚促销），限制条件（签转改期费用、最低停留时间）等的不同，相同航班的机票价格有显著差异。一些廉价航空更是将价格区隔发挥到了极致。

利润驱动

战略定价的最终目标是实现利润的最大化。一直以来，经理人中都有一种错误的认识，即市场份额的增加能够推动盈利的增长，持有这种观点的企业在市场竞争激烈的环境下，非常容易选择低价策略，卷入价格战。如果这种认识是有根据的，那么现在通用汽车应该是世界上利润最高的汽车制造商，美国联合航

空应该是航空业利润最高的公司，飞利浦应该是利润最高的电子电器制造商，因为这些企业都曾经在各自所在的领域拥有全球最高的市场份额。但事实并非如此。

事实上不是更高的市场份额，而是更高的利润率保证了产品开发、市场营销和资本投资所需费用，从而促使企业

成长壮大。以汽车行业为例，福特汽车不以追求市场份额为最终目标，甚至通过出售美洲豹和路虎来提高公司的盈利。丰田早期生产的汽车质量在行业中并非处于领先地位，但盈利能力很强。丰田将获取的大部分利润投入到产品研发中，用于提升产品质量、销售网络、品牌形象和服务，最终成为全球最大的汽车公司；同样，苹果手机和沃尔玛连锁超市在进入市场时也选择了利润最大化的道路，逐步发展到了目前各自市场内的领导地位。

中国公司也不乏类似的成功案例。在高科技医疗设备的研发制造领域，迈瑞是一家领先的本土企业。成立之初，迈瑞的主要产品监护仪，实现了性能与价格的完美平衡。虽然产品定价比跨国竞争对手低约三成，但由于剔除了对价格敏感客户而言不实用的功能，实现了出色的成本效益设计，仍拥有极高的利润率。在细分市场确立领先优势之后，迈瑞持续地将年收入的10%用于研发，拓展进入了更高价值的体外诊断和医疗

影像业务。目前其研发网络已遍布中国、美国、瑞典的 10 多个城市，在全球拥有 1400 多项专利。得益于高利润水平，迈瑞积极扩张，完成了一系列的海外并购活动。2013 年迈瑞海外市场收入占总收入的 55%，已成为相关领域全球化经营的领先企业。

制定有效的战略定价，中国企业需要纠正市场份额决定盈利能力的错误观念，在定价时优先考虑盈利前景，再选择相应的定价策略。企业想要成长，就

更好地融入组织和日常工作，有三条建议可以考虑。

第一，在组织内统一认识，把对盈利的追求放在市场份额之上。定价战略的实施是一项艰巨的任务，因为它需要包括市场、销售、研发、生产、采购和财务等跨职能部门的参与和配合。一个好的定价战略需要协调各方的决策，例如选择什么样的顾客为核心，提供什么样的产品特性和服务，怎样建立折扣和高价体系，以及制定什么样的价格。要

进不同决策者之间的协同，建立一套机制，确保利润同收入和成本一样受到重视。

第三，建立集中的定价组织制定战略与考核，并下放执行权。尽管定价管理有着如此重要的战略地位，遗憾的是许多公司的定价决策仍然由较为低层的经理人做出，他们缺乏相应的能力、工具以及实施定价战略的权威。不良的价格决策通常由不良的组织结构造成，并非某个人的错误决策。在大多数情况下，企业没有必要建立一个大型组织来进行定价管理，企业真正需要的是让高层管理人员参与到定价过程之中，而且让参与定价决策的人清楚在价格制定过程中的角色和权责。企业应该建立集中的定价组织制定定价政策，以及决定如何向客户沟通。执行时，企业应该授权销售人员，让他们拥有决定具体交易价格的灵活性，但必须严格遵循定价政策。

最后的结果是，客户了解到企业对所有客户都公平一致，知道滥用客户权利也不可能获得折扣。销售人员明白如果他们带来的销售额提升了企业利润水平，他们将获得相应奖励，而且他们不能以价格的手段一味地追求销售量。财务部门要学会不仅仅关注成本作为价格的决定因素，从而更好地理解定价、成本和市场反应之间的权衡取舍。这些变化正是战略定价的精髓所在，将帮助企业提升盈利并实现可持续发展。☞

企业必须了解客户所关注或寻找的非价格方面的利益（价值），对产品设计和生产进行调整，满足客户潜在需要，并通过营销将这些价值最终传达给客户。


不应该依赖低价手段，除非低价手段在可变成本上的节约，能大于赢得销售胜利所需的价格优势。企业可以通过销售“物有所值”的产品和服务而不是通过低价格来获取更多的利润，因为产品和服务的差异比低价格更难让竞争对手模仿，而这是长期竞争优势的来源。

将战略定价付诸实施

定价战略看上去并不复杂，但为什么很多公司在执行并维持定价战略时仍然困难重重？归纳起来主要有三方面原因。首先，定价内在的“跨职能特性”可能导致战略在实施过程中“脱轨”，因为通常在定价战略的执行结果上没有明确的权责划分。其次，由于决策者们的动机相互冲突，导致定价战略的执行不一致。最后，管理者们通常缺乏制定盈利驱动定价决策的必要信息和工具，无法连贯地执行定价战略。为了使战略定价

用正确的方式去激励经理人主动调整自己的行为，把盈利放在重要位置，来支持定价战略的实施。如果仅仅根据销售收入来奖励销售人员，实际上是在鼓励临时折扣和被动定价。激励机制应该设计成为一个用来鼓励更多盈利行为的体系。

第二，管理利润贡献，而不仅仅是收入和成本。许多公司有销售和市场部门负责收入，生产和运营部门负责固定成本，采购部门负责可变成本，但并没有专门的部门负责利润。分别管理收入和成本就能实现对利润的管理是一种错误的认识，因为收入的提升或成本的削减并不是孤立的行为，它们往往互相影响。比如为了促进销售接受客户的“加急订单”会增加成本，而成本削减导致的产品性能和服务水平下降又会影响到收入。将收入和成本分割管理的做法最终都会伤害到利润。战略定价就是要促

 **汤姆·纳格**是德勤咨询美国的资深顾问，德勤·摩立特下属的战略定价集团 (Strategic Pricing Group) 创始人。**李佳明**是德勤·摩立特总监，常驻上海。他领导德勤·摩立特中国区的定价和盈利管理咨询业务。