第一图书网, tushu007.com

<<定价的艺术>>

图书基本信息

书名：<<定价的艺术>>

13位ISBN编号：9787509509128

10位ISBN编号：7509509122

出版时间：1970-1

出版时间：中国财政经济出版社一

作者：拉菲·穆罕默德

页数：170

译者：蒋青

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

今天，波士顿的天气清爽宜人。
一大早，我就凝望着查尔斯河（charlesRiver，马萨诸塞州一条相对较短的河，将波士顿划分为剑桥和查尔斯顿两部分--译者注），回想起了我写作《定价的艺术》这本书时的情景。
这是我一生中充满乐趣的一段时光--听到这本书帮助像你一样的读者实现了为利润与增长而定价，我备感欣慰。
我发现，在大多数公司中，定价通常都是一种含糊不清的、草率的、毫无规则的商业活动。
经理们需要认识到，这些“拼凑在一起”的价格直接决定了公司的财务状况。
通过使用一些简单的定价方法，就能够为公司释放出大量的隐藏利润，这一点令我感到十分得意。
我不止一次看到了这种情况的发生--而且总是令人兴奋不已。
《定价的艺术》一书为你的公司从产品和服务中获得最多的利润提供了简明易懂（而且易于实施）的指南。
对于中国企业来说，定价问题在当今的环境中越发重要。
经济的高速增长、创新的商业文化，为你带来了大量的商业机遇。
而创立“正确的”定价战略，对于充分利用这些机会至关重要，而且也是成功战胜高企的油价、运输成本以及人民币升值的有力工具。
作为作者，对这本书能够翻译成中文出版，我感到十分荣耀。
衷心感谢中国财政经济出版社易文出版中心的张仕航先生为本书中文版的出版所付出的艰苦努力。
最后，感谢读者花时间阅读这本书。
真诚地希望你能成功地为利润与增长而定价。

第一图书网, tushu007.com

内容概要

从小饭馆到大型跨国企业，其产品中都存在着隐藏利润。
一件产品的定价绝非是定10元还是20元这样简单。
你可以通过各种定价技巧，使你的产品为尽可能多的消费者提供服务，同时又挖掘出产品中隐藏的利润，获得可观的收益，这在竞争激烈、利润微薄的时代对企业来说是至关重要的。
“定价领域中的达芬奇”达顿商学院教授拉菲·穆罕默德（Mohammed）将教会你运用明智的定价策略轻松实现“为利润与增长而定价”！
不要以为本书“只是在讨论定价问题的皮毛”，本书讨论的定价技巧既有最基本的，也有最深奥的。这些技巧将有助于你发现并挖掘出产品中隐藏的利润。

作者简介

拉菲·穆罕默德，20多年来一直专注于定价研究，被誉为定价领域中的“达芬奇”。
拉菲是知名定价与战略咨询公司Simon-Kucher＆Partners公司的总监。
他获得了康奈尔大学经济学博士学位，是弗吉尼亚大学达顿商学院（DardernGraduateSchoolofBusiness）巴藤研究所成员。
他还是《网络营销：构建网络经济中的竞争优势》的合著者（此书已由中国财政经济出版社易文出版中心翻译出版）。
拉菲在加入Simon-Kucher&Partners公司之前曾是Monitor集团的咨询顾问。

<<定价的艺术>>

书籍目录

前言致谢第1章 隐藏的利润 1.1 为利润与增长而定价 1.2 隐藏的利润 1.3 对定价认识的现状 1.4 定价不仅仅是一个数字，而是一系列完整的战略 1.5 擅长定价是坏事？
1.6 本书概览第2章 赢得利润的文化 2.1 赢得利润的文化 2.2 基本信息+小变化=大利润 2.3 授权你的员工为你多赚钱 2.4 避免定价中的利润泄漏 2.5 出于定价的目的而塑造你的组织第3章 一切都与价值有关 3.1 雨伞价值的波动 3.2 价值：定价的基础 3.3 对价值基础定价法的警告 3.4 通过创造价值寻求成长 3.5 来自赢得价值的利润 3.6 扩展定价能力第4章 来自拍卖的经验 4.1 行家眼中出价值 4.2 来自拍卖的经验 4.3 价格的超级力量 4.4 为利润与增长而定价：从积木到工具 4.5 实践多价格方法 4.6 日用品如何定价？
4.7 重新关注公平性第5章 价值解码器 5.1 价值反复无常的本质 5.2 价值解码器 5.3 单引擎飞机的价值解码器分析 5.4第一步：替代品的价格与可获得性 5.5第二步：与竞争产品的性能对比 5.6第三步：收入 5.7第四步：相关产品的价格／需求强度 5.8第五步：市场环境 5.9 综合分析 5.10对 来自拍卖的经验的一点解释第6章 差别定价 6.1 X光透视 6.2 顾客特征 6.3 事实胜于雄辩——门槛 6.4 时间 6.5 数量折扣 6.6 分销 6.7 混合捆绑 6.8 谈判第7章 产品版本 7.1 “ 跟着食物走 ” 7.2 “ 照单点菜 ” 7.3 越多越好 7.4 少一些可能更有利可图 7.5 吸引新顾客的功能 7.6 迅捷的服务 7.7 避免等待 7.8 不确定性第8章 基于细分的定价 8.1 研究生院、摇滚乐和捆绑利润 8.2 分时段享有所有权 8.3 捆绑 8.4 租赁 8.5 预付费 8.6 出租 8.7 两部分定价法 8.8 门槛 8.9 支付计划 8.10 定制定价 8.11 “ 随便吃 ”定价法第9章 画龙点睛 9.1 定价的艺术 9.2 控制价格的战略原因 9.3 定价的公平性 9.4 作为营销工具的价格 9.5 对价格进行最后的调整第10章 一切从星期一开始 10.1 管理者备忘录：为利润与增长而定价 10.2 赢得利润的文化 10.3 定价的基础：价值 10.4 多价格方法 10.5 今天你能挖掘出哪些隐藏利润？
注释

章节摘录

第1章　隐藏的利润　1.1　为利润与增长而定价　我的朋友大卫·施特劳斯对烹饪一直情有独钟，他不是把烹饪作为一种业余爱好，而是当成了一种职业。
他走的是其他成功厨师同样走过的路：到烹饪学校学习，并到各种各样的饭店去当厨师。
大卫将他所有的经验汇集起来，创造出一种独特的烹饪方式，与那些只能被称为好厨子的人大不相同：他是为了愉悦顾客而烹饪。
因此，最近他打电话告诉我他要开一家美食馆时，我一点儿也不吃惊。
见面后，大卫向我提出了一个他一直在努力解决的商业问题。
“拉菲，”他说，“我不知道如何在菜单上定价。
”他的情绪有点儿激动，继续大声说道：“最优质的蘑菇牛排是应该定18美元还是31美元呢？
13美元的差异会对光顾我饭馆的顾客数量有什么影响呢？
我不想让自己的饭馆里只坐着一群富人，我希望让各类顾客都能品尝到我制作的美味。
但是话说回来，我是在做生意，我要挣钱。
”　大卫·施特劳斯定价困境的有意思之处在于，它反映了世界上每一家企业都要面对的挑战——不论是新成立的小公司，还是《财富》500强企业。
我有幸在学术领域、政府部门和私人部门进行定价问题的研究。
作为大学教师，我的博士论文的主题是定价问题，我还在顶级学术期刊上发表有关定价问题的新观点，并为那些成长中的经理人讲授有关定价问题的课程。
作为联邦通信委员会（Federal Communication Commission）的经济学家，我既研究解除本地及长途电话费率的管制，也研究利用价格补贴（pricesubsidy）使穷人能够用得起电信服务之类的公共政策问题。
现在，我正在与各个行业中大大小小的企业合作，为它们制定定价战略。
通过所有这些经历，我发现，绝大多数组织定价问题的根源都是一样的：它们没有用正确的方式来思考定价问题。
对大多数人来说，定价是一种令人不安的经历，包括妥协、凭直觉进行的（ny-by-the-seat-of-the-pants）分析、猜测、抬高成本、跟随竞争者，以及他们一直在做的事情。
这样做的结果往往是得到一种“凑合的”（just work）价格。
18美元和31美元定价决策的折中价格是24.5美元。
那么，在制定一个“凑合的”价格和利用为利润与增长而定价这一思想制定的价格之间，有什么不同呢？
差别就是：大量的隐藏利润。
定价的潜在收益远远超出了18美元和31美元这种简单的决策所能带来的收益。
现在回到我与大卫的谈话上来，我指出，他希望将其客户扩展到超出富人范畴的这种想法实际上已经触及我关于定价的核心理念：一些顾客对你的产品的评价高于其他人的评价。
例如，背负着房屋贷款和养育子女重担、手头儿并不宽裕的年轻夫妻在希望用一顿美餐来庆祝周年纪念时，他们不会像有钱人那样在城里最好的饭店进餐。
这一简单的事实——即顾客对同一产品赋予不同的价值——使得公司能够为利润与增长而制定价格。
思考定价的正确方法是将其作为一系列策略，即为那些对你的产品估值不同的人提供服务[并从他们身上获得不同的利润率（profit margin）]。
在对大卫的生意、目标和潜在顾客进行了一个小时的讨论后，我们为他的饭馆设计了一套定价策略。
其中包括“早起鸟”（early-bird）特价、老年人折扣、正常的菜单价格、交200美元成为会员可以在一年内享受所有菜品75折优惠、三道菜套餐折扣、价格更低的酒吧饮料单，以及利润率极高的“主厨桌”（chefs-table，在品尝美味的同时可以目睹厨师的精彩厨艺——译者注）。
当然，与那些愿意出大价钱坐在“主厨桌”享受就餐特权的挥金如土的顾客相比，饭馆从订购“早起鸟特价餐”的顾客身上赚取的利润要少得多。

但这恰恰是为利润与增长而定价所要实现的目标。
一系列恰当的定价策略使公司能够为尽可能多的顾客提供服务（并从他们身上赚取利润）。
6个月后，我拜访了大卫的饭馆，他正在为自己饭馆的生意蒸蒸日上而感到喜气洋洋。
通过“早起鸟特价”，那些通常享受不起他的美酒佳肴的顾客能够来他的饭馆就餐，他为此感到非常高兴。
看着挤满用餐者的餐厅，我也为我的朋友感到高兴。
大卫在为利润与增长而定价方面做的太好了。
由于提供“主厨桌”之类的选择，利润得到了提高，而“早起鸟特价”扩大了其顾客基础。
想一想，如果他把定价看成是一个18美元还是31美元的决策，那会损失多少利润！
本书展示了为利润与增长而定价的方法，这一方法可以适用于任何类型企业中的任何产品或服务——不管是国内企业还是跨国企业，不管是大企业还是小公司。
这种方法普遍适用是因为下面这个简单的事实：对于世界上的每一种产品，至少有两个人愿意支付不同的价格。
想想你自己的顾客。
如果价格提高了，那些坐在“主厨桌”旁的顾客难道就不会坐在这个位置上就餐了吗？
同样，如果你降低价格，难道就不能把一些“早起鸟”转变成你的顾客吗？
如果你的公司把定价看成是或者18美元或者31美元之类的决策，那么你就会把很多钱落在桌子上。
从这一点上看，定价不是制定数字价格的问题，而是要制定公司利润最大化的一系列战略。
同样重要的是，这些战略很容易制定，并且可以在下周一就开始执行。
任何领域里制定价格的人都可以从本书中受益，包括非营利组织（如当地大学的校友会）、政府服务部门（如公共交通）以及受管制的部门（如本地电话服务）。
在特定的约束条件下，这些实体都在努力提供尽可能多的服务。
它们面临的约束可能是组织的非营利企业身份、固定的补贴水平，或者是固定的收益率。
不管怎样，有些人对你的产品或服务价值的估值会高于其他人的估值。
这一简单的事实意味着本书讨论的战略适用于需要制定价格的任何实体。
实际上，这些组织早就不再用18美元或者31美元这样简单的方法来看待定价。
你对此还有怀疑？
那么看看下面一些例子。
年龄大一些的校友加入校友会的费用要高于刚毕业的人，因为他们加入校友会是为了获得一些商业上的联系。
华盛顿特区的地铁根据每天的时间和行驶的距离对乘坐者收取不同的价格。
电话公司对《财富》500强企业收取的本地通话费高于对那些在紧急情况下使用电话的低收入者收取的费用。
正如大卫·施特劳斯所发现的，这些组织也认识到，正确的定价策略使它们能够为尽可能多的人提供服务。
另外，由于一些消费者比另一些消费者支付的更多，因此企业获得了更多的利润。
这些收入能够补贴更多的消费者，或者提高服务质量。
1.2 隐藏的利润 在当今的商业环境中，每个人——首席执行官、经理、销售人员、雄心勃勃的新员工——都面临着展示成果并增加利润的强大压力。
华尔街投资人和你的老板每年都会在通过开发新产品和创新获得更多利润方面提出更高的要求，然而，显然非常重要的一点是，这些努力的风险和成本都很高。
在我们接受实现雄心勃勃的基于新产品或服务的上市而制定的新利润目标的同时，我们中的大多数人都会产生一些疑问。
我们承诺牺牲今天来换取明天更丰厚的利润。
使压力进一步加大的是在一笔投资带来利润或被作为一个馊主意而取消之前，通常有一段很长的“从种植到收获”的时期。
在你必须不断地推出新产品以避免停滞的同时，你有什么策略能够帮助你不至于赔光老本吗？

除了开发新产品与创新外，你还可以通过挖掘出存在于现有产品与服务中的隐藏利润以走上创造性的增长之路。
本书讨论的定价方法与工具是与电视节目《古董巡回秀》（AntiquesRoadshow）类似的商业战略。
在这档PBS的节目中，渴望成功的人们排成长队，等着对他们从庭院销售中淘到的便宜货和传家宝进行估价。
尽管人们在这些物品上寄予的情感超出了其财务价值，但当鉴定者兴奋地宣布詹妮阿姨那条早已失去光泽的项链其实是价值25000美元的蒂芙尼（Tiffany）珍品时，人们还是会感到兴奋。
当人们发现了一直藏在自家阁楼上的珍宝时，他们会欢呼雀跃。
唯一的区别是在《古董巡回秀》节目中，能够获得意外收获的可能性是不确定的。
相比之下，我相信，轻松增加利润的能力存在于所有的产品与服务中。
福特汽车的劳埃德·汉森（Lloyd Hansen）为公司挖掘出30亿美元隐藏利润的方式就是一个很好的例子。
　　劳埃德·汉森在福特公司中平步青云。
在体验到帮助福特公司改善亚太地区和其他市场利润表现的兴奋之后，他显然在其新岗位上——福特公司和林肯水星分部（Lincoln Mercury）的财务总监（controller）——感受到了挫折。
尽管采取了激进的成本削减措施，但他感到各部门的财务表现还是停滞不前。
作为财务总监，他正在寻找下一个能够推进福特利润增长的重大举措，并以此保持其职业生涯中的上升势头。
他承认，削减成本并不能完全解决问题。
尽管非常重要，但另一轮的成本削减并不能实现他的目标。
找到新利润增长源的焦虑使他越来越频繁地在半夜惊醒。
当我们在密歇根迪尔伯恩（Dearborn）福特公司总部顶层十分宽敞、舒适的办公室里会面时，他回忆道：“ 那段时间充满了不确定性和压力。
”谁也没有想到，劳埃德·汉森即将发现并执行福特公司有史以来最赚钱的商业战略。
　　在坚持不懈地探索提高利润的新途径的过程中，汉森重新分析了福特公司对其产品的定价是否正确。
他在私下里分析了净利润边际提高1%对福特公司财务状况的影响。
他不敢相信得到的结果：如果每笔收入的利润提高1%，将使福特公司的净收入增加33%，现金流增加45%，如果能够持续下去，就可以使福特公司的市值增加45%（市值通常与现金流的变化很接近）！
受到这一潜在机会的鼓舞，特别是在一个利润空间受到挑战的行业中，汉森开始彻底地研究福特的定价战略。
　　对于许多高级管理者来说，定价在其商业战略中是一个令人不安且容易受到非议的领域。
问题在于他们思考定价的方式——它太复杂了。
对他们来说，定价就是要构建一条需求曲线，找出最优价格，然后还要担心：“ 这一定价真的是最优的吗？
”这样的担心是一种煎熬。
汉森在持有这一观点的同时开始怀疑，除了最终列在账面上的数字外，定价是否还包含其他的内容。
汉森开始着手扩展福特对定价的视野。
确定实际的价格尽管十分必要，但它只是其新定价观念中的一个很小的部分。
　　汉森很快就发现，其扩展的定价视野带来了难以置信的利润。
他的战略简单明了，但最大的障碍是要说服一些经理，这些经理的思想受到了这样的束缚：“ 我们一直是这样做的。
”但是，一旦他们看到了结果，他们就迅速变成了新定价观点的信徒。
汉森把注意力集中在以下四个方面上。
　　对销售人员进行授权。
汉森认识到，由于变动利润（vail.able profit，与除固定成本之外的所有成本有关）从不到800美元（福

特Aspire型车）到超过12000美元（Thunderbird之类的豪华车）不等，因此福特销售人员的努力方向能够在很大程度上影响公司的财务状况。
他采取的最有效的方法之一就是鼓励和刺激销售人员多卖高利润率的汽车，在销售低利润率的汽车上少花些时间。
利用折扣对顾客进行“向上销售”（up-sell）。
在刺激消费者购买利润率更高的产品时常常使用促销折扣。
例如，1997年，福特Ranger小型货车系列中的高端产品SuperCab的销售大约占整个Ranger系列销售的37%，一辆敞篷SuperCab可以多赚几千美元的利润。
为了增加SuperCab的销售，福特对降价700美元。
价格下降后，SuperCab的销售占到所有Ranger系列销售的70%，利润飞速增长。
在对顾客“向上销售”福特野马（Mustang）敞篷车时，公司也利用了折扣这一工具。
除了销售利润率更高（扣除折扣因素后）的汽车外，汉森还发现，敞篷车的司机还会购买高功率发动机和真皮座椅等高利润率的选配件。
交叉销售融资（Cross-Sell Financing）。
如果顾客通过福特信贷公司（Ford Credit）为其购买的汽车进行融资，公司还会为他们提供特别促销，如低贷款利率。
这些行动使得福特信贷公司在贷款购买汽车的消费者中的市场份额从43%提高到58%（提高了35%）。
重组大客户销售组合（fleet sales mix）。
公司还重组了其三个主要大客户市场细分（政府用车、商务用车和汽车租赁公司）。
由于感觉到通过减少向汽车租赁公司（如福特公司旗下的赫兹汽车租赁公司）的销售数量可以获得更多的利润，汉森采取了一系列步骤增加向更有利可图的客户的销售。
结果，大客户销售组合（在1995年时的比例为：汽车租赁公司占58%，商务用车占31%，政府用车占11%）变成了更有利可图的组合（2000年的比例为：汽车租赁公司占47%，商务用车占39%，政府用车占14%）。
福特公司18个销售区域中的5个区域对这四个销售方式进行了一年的实验。
在实验结束时，和以往一样经营的区域差3亿美元没有完成利润目标，而利用新定价实践的5个区域不仅实现了利润目标，而且共超额了10亿美元。
这一巨大的成功使所有18个销售区域在1999年迅速接受了汉森的新定价实践。
利润很快开始增加。
汉森对定价的关注恰逢其时。
全球汽车市场的竞争日益激烈。
1995～2000年间，福特汽车与林肯水星分部的销售量仅增长了7%，福特公司在美国市场的份额从25.7%下降到23.7%。
尽管销售增长速度缓慢，但福特公司的年净利润却从30亿美元飚升到80亿美元。
在增加的50亿美元利润中，福特公司将30亿美元直接归功于出色的定价策略。
在这些年中，每辆汽车的净收入从16500美元提高到19700美元。
2000年，Donaldson，Lufkin&Jenrette投资银行的研究部高度评价了福特公司在定价方面的努力，他们说：“福特公司的利润率和客户组合的成果好极了。
”汉森对定价的关注使得福特公司挖掘出了大量的隐藏利润。
汉森被调往其他部门任职，但在2001年底，他被召回销售与营销门。
本来就很疲弱的销售环境随着全球经济的下滑而进一步恶化。
代价高昂的凡世通轮胎（Firestone）召回事件（这一事件造成了很严重的负面影响）、不断上升的生产成本和无息贷款，所有这些因素都使公司的利润不断降低。
可以理解，公司开始变得混乱不堪，利润也出现了下降。
汉森重新起用了他的试驾定价策略，并带来了预期的结果。
公司还采用了更加激进的促销手段使顾客购买利润率更高的汽车。

福特公司还通过收集、分析每辆车的销售数据，明确了每种定价促销类型对其顾客的影响。
结果，劳埃德·汉森知道了Explorer型车的购买者更偏好低利率融资，而不太喜欢现金激励。
相反，Focus和Crown Victoria型车的购买者则更偏好直接现金激励。
福特公司还起用了一系列新的分析工具，以便更好地使其产品特性和库存与顾客的需求相匹配。
事实证明，这样做非常重要：福特公司85%的汽车是通过经销商直接售出的，因此在经销商的库房里存有配备恰当部件的汽车是至关重要的。
这些分析工具有助于做到这一点。
例如，由于佛罗里达州很少下雪，因此福特公司通常假设经销商不需要存放很多四轮驱动的汽车。
但在分析了购买数据后，汉森发现，人们对这些高利润率的汽车具有很强的购买意愿。
现在，更多的四轮驱动的汽车被运到了佛罗里达州，销售十分活跃。
作为这些创新的结果，福特公司的销售收入持续改善。
从2001年第四季度到2004年底，每辆汽车的收入增加了2400美元——在竞争激烈的市场中，这是一个令人震惊的数字。
永远充满激情、从不吃老本的汉森认为，下一年，在福特公司内，至少还可以挖掘出10亿美元的隐藏利润。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com