

为解决方案定价

作者: Eric V. Roegner, Torsten Seifert, Dennis D. Swinford

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 3

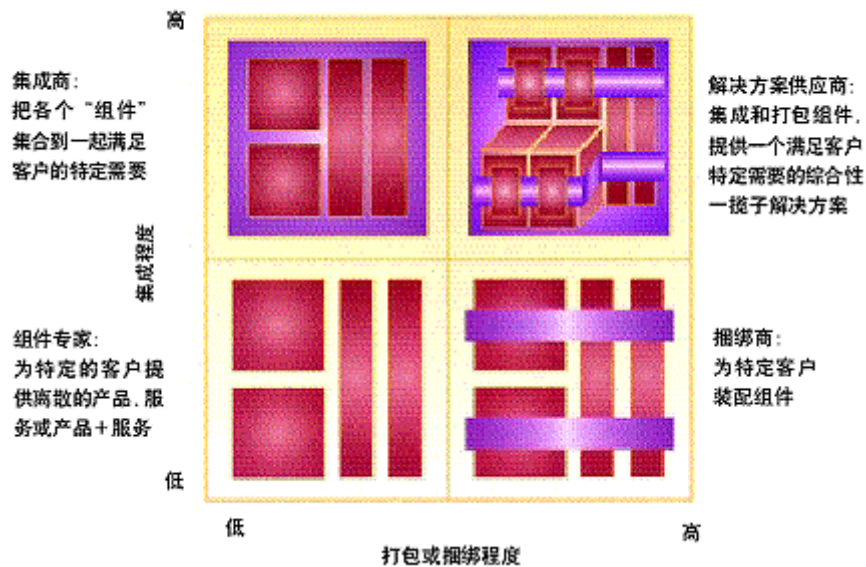
解决方案的整体价值应该大于其各部分的价值之和。

为一个解决方案准确地定价是非常关键的: 定价太高, 客户会决定自己想办法解决需要; 定价太低, 供应商为客户创造的价值和为之付出的努力则得不到回报。那么, 解决方案供应商如何找到合适的利润空间和适合客户的定价模型呢?

为了解决定价的问题, 供应商需要明确地知道解决方案到底是什么, 自己提供的是否是解决方案(参阅本期《让解决方案成为答案》一文)。解决方案不只是简单地把一堆相关的软硬件组合到一起, 也不仅仅是把客户提供的产品和服务整合起来, 即使在这个过程中也使用了供应商的一些组件: 例如, 一个软件集成商在安装软件的过程中提供了声卡, 并不代表它立刻就变成了解决方案供应商。一个真正的解决方案应该是由客户的需要决定并且根据客户的需要设计的, 而不是为了给供应商现有的产品找到一个新的用途。只有当供应商和客户共同合作, 根据客户的需要设计产品和服务并把它们集成为一个独特的整体, 并且能够最完美地满足客户的需要, 这时候, 供应商才能说自己提供了一个真正的解决方案(图表 1)。

图表 1

解决方案技高一筹



供应商无论扮演什么角色都能获得一定的利润空间。但是解决方案供应商应该获得最大的利润空间，因为它们创造了新方法把组件结合到一起，使解决方案的整体功能性超过任何一种其它的选择，并且使客户不再需要同众多的供应商交易，也不用亲力亲为来集成组件和服务。此外，客户还可以从合作性关系中获得价值，解决方案供应商与客户之间的合作关系使得供应商承担了一部分原本属于客户的风险，并且为客户的部分业务提供责任担保。最后，解决方案供应商能获取较高的利润是因为一个完整集成的解决方案的价值远远超过各个组件的价值之和；事实上，从根本上来说，解决方案的各个组件的利润率就不是透明的。

每个解决方案利润空间的大小取决于它能给客户带来多大的价值，但是所有解决方案定价的过程却是相似的。InfraSolv 是一个网络基础设施解决方案供应商，它的经验可以说明一个公司如何为解决方案定价。InfraSolv 开发了一个新的网络基础设施解决方案，包括硬件、软件、维护和专业服务——这个方案可以使客户的网络更加高效和灵活地处理数据。每个客户可以选择不同的组合来满足自己的要求。InfraSolv 通过三个步骤来解决方案定价。

首先，它根据能够满足一般客户需要的标准配置制定了一个宽泛的价格范围，同时设定了这个解决方案的价格的上下限。最高价格是这样计算出来的：在这个解决方案的使用期中可以获得的功能、工作流程以及客户关系等各方面的收益的净现值，减去使用原有系统所获收益的净现值。使用解决方案的收益包括运营成本 and 资金成本的节省，以及收入的增加。

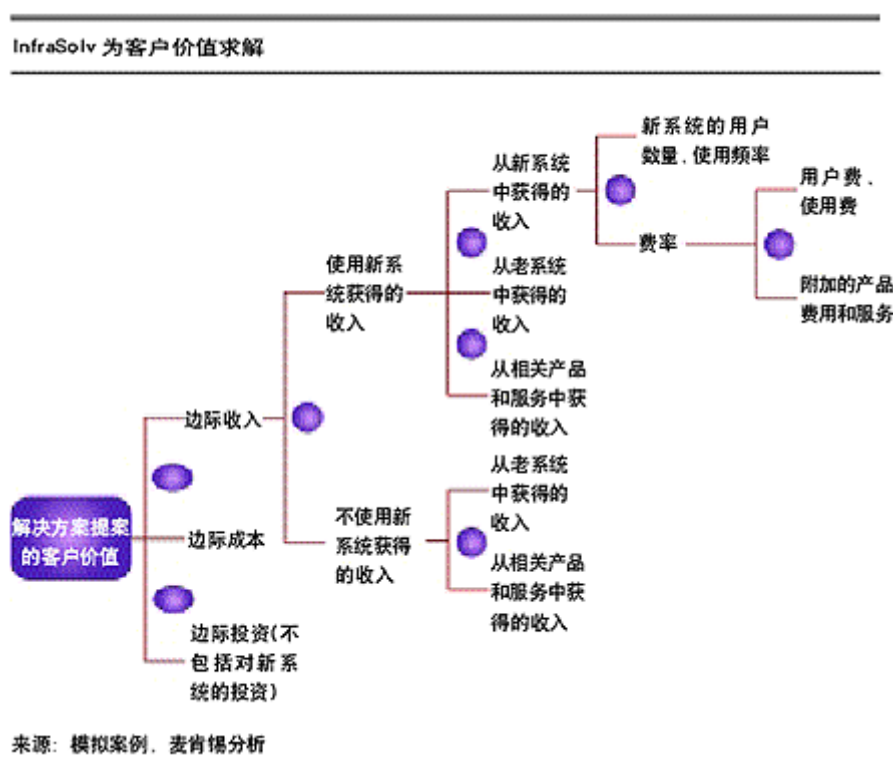
在这个数字的基础上，InfraSolv 减去了客户在解决方案使用期内增加的运营和资金成本。然后，InfraSolv 又加上了自己的解决方案的优势所折合的价值，因为紧随其后的竞争对手在解决方案的开发方面至少比 InfraSolv 落后 6 个月（客户仅仅因为等待竞争对手的解决方案就可能会失去数百万美元的收入，而且当竞争对手的解决方案真正上市的时候，它的功能也很有限）。这个数字——把解决方案本身提供的价值和它与竞争对手的解决方案相比的增量价值结合起来——代表了初始范围内的最高价格。

InfraSolv 接着又进行了一个自下而上的分析，以确定交付这个解决方案及其所有组成要素的实际成本(包括研发成本和软件开发成本)，并在成本的基础上增加了足够补偿各项管理费用和资金成本的边际利润。这个数字就成为解决方案的最低价格。很明显，如果这个自下而上的分析得出的最低价格比最高价格还要高——或者只比最高价格低一点点——这个解决方案就是不可行的。

下一步是基于 InfraSolv 希望获得的价格水平进行分析，对这个宽泛的价格范围进行修改。例如，InfraSolv 希望能够有一个较高的市场渗透率为将来的扩展建立基础。另外它也知道，需要考虑到客户认为采用一个未经考验的技术是有风险的。这两个因素都提示应该降低最高价格。其它因素——如 InfraSolv 想要保持自己技术领先的声誉，想要强调其专有的和富含知识产权的组件，以及客户尽早购买解决方案可以获得的竞争优势——提高了最低价格。

最后，InfraSolv 通过分析各个定制成分以及每个客户认为其所具有的价值，来为这个客户定价。如图表 2 所示，对客户业务系统、客户经济学，以及风险/回报情况的深入了解是至关重要的。

图表 2



一旦 InfraSolv 决定了解决方案的价格，它就需要同客户就解决方案的价值和价格进行沟通。这是一个微妙的方面，因为客户们都习惯于购买硬件就可以免费获得软件。但是，InfraSolv 的软件价值超过了硬件的价值。如果 InfraSolv 继续免费提供软件，它就把软件卓越的新性能和市场价格不断下降的硬件捆绑在一起了，软件不能获得应有的利润。为了解决这个问题，InfraSolv 把公司的全部硬件、软件、维护和专业服务的价值定位直接摆到了客户的高级管

理层面前，省略了通常为了单个的组件同采购代表进行的谈判，这种谈判有可能会影响集成解决方案的价值。

InfraSolv 的做法是最佳办法，因为只有高级管理层能够批准战略，而解决方案是典型的对公司业务需要的战略性答案。

供应商还必须探索哪一个价格模型能够让它们汲取最大的价值。价格模型的核心是客户为价值付款的模式——先首付一笔款项，然后随着价值的传递分期付款，或者是纯粹的分期付款（按月或者按年）——以及价值传递方式之间的联系。因为解决方案是在一段时间内不断地传递价值，因此可以综合使用一些方法，包括分享风险和收入，根据表现情况付款，以及根据成功完成的任务分期付款。例如在冶金行业，某供应商根据金属再生的新技术设计了一个解决方案。因为付款方式直接和使用解决方案提高原材料再生产量而反映出来的财务表现相挂钩，所以即使是对价格比较敏感的客户也可以毫不迟疑地支付这个解决方案的费用，并且可以很容易地向股东证明它的价值。