

德国税务快报

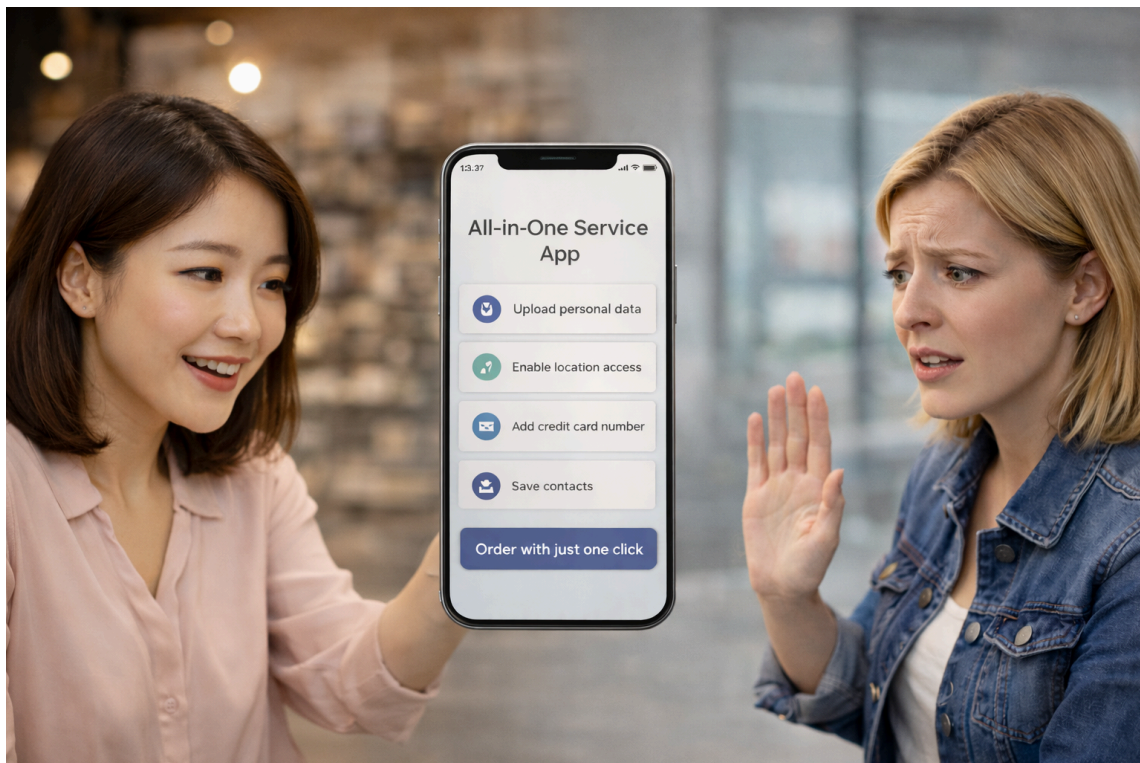
Newsletter 01-2026



为什么优质产品在德国市场往往陷入价格竞争

在我们的文章中，通常重点讨论税务和监管相关的问题。然而，在当前项目中对客户商业模式进行深入分析的过程中，我们反复观察到一个值得重视的现象：许多客户在进入德国市场后，很快陷入竞争激烈、利润率长期偏低的市场环境。从我们的专业视角来看，这种结果往往并非不可避免，而是由市场结构性因素所导致，因此在原则上是可以通过策略性设计加以调整的。基于这一认识，本文将会有意识地跳出税务框架，聚焦一个更具普遍意义的市场议题。

客户对“好产品”的认知并不是一个客观、固定的标准，而是由预期、经验、制度信任以及社会文化背景共同塑造的结果。这一点可以通过对数字平台的不同认知方式得到清晰体现：同样是一款高度集成、功能齐全、强调极致便利性的应用平台，在不同市场中却可能引发完全不同的反应。在某些市场中，这类平台被视为高效、便捷且值得信赖的解决方案；而在另一些市场，尤其是高度重视数据主权、控制权和监管保障的环境中，却容易引发警惕和不安。配图正是对这种差异的直观呈现：同一项数字化服务，在一方代表效率与简化流程，在另一方却象征着风险与失控。因此，一款产品即使在技术上成熟、质量上乘，并且在某一市场取得了显著成功，在另一市场中却可能几乎无法激发支付意愿。未能理解这些差异，往往会导致企业即便拥有优质产品，也不可避免地陷入长期的价格战。



日常消费中的例子可以进一步说明这一点。在中国，路易威登（Louis Vuitton）等奢侈品牌承担着明确的社会功能。奢侈品通常象征着地位、成功和可见性，醒目的品牌标识并非缺点，而是价值主张的一部分。高昂的价格不仅代表产品质量，也传递出社会身份和阶层归属感。因此，购买行为并非单纯的功能性选择，而是一种社会定位的体现。

而在德国市场，逻辑往往截然不同。过于显眼的奢华常常被视为张扬，克制、低调和功能性反而被认为是成熟和自信的表现。同时，许多德国消费者在购买日常必需品时，更倾向于选择 Aldi 等折扣超市。在这些场景中，品牌和形象的重要性明显降低，真正决定购买的是价格、稳定的供应以及对国家监管体系的信任。即便是无品牌产品，只要满足基本需求，通常就被认为完全足够，即使其在设计或复杂度上明显不如品牌产品。

这种差异在食品领域尤为明显。在中国，产品安全是高价进口食品最核心的卖点之一。更高的价格往往被理解为更高的安全性、责任感和可信度。食品安全并非理所当然，而是产品价值的重要组成部分。而在德国，食品安全在很大程度上被视为制度保障下的基本前提，是监管体系自然运作的结果，而不是可以用来区分产品的竞争优势。因此，在质量相当的情况下，价格往往成为决定性因素。

这些例子清楚地表明：支付意愿并不单纯源于产品质量或技术性能，而是根植于市场的基本预期和认知结构。在一个市场中被视为高端卖点的因素，在另一个市场中可能只是默认前提，甚至毫无意义。对于从事国际业务的企业而言，这并非文化层面的细节，而是具有决定性意义的经济问题。

正是在这样的背景下，许多中国企业进入德国市场。它们拥有具有竞争力的产品、强大的制造能力以及良好的成本结构。从技术角度看，往往不逊色于本地竞争对手，甚至在某些方面更具优势。然而，进入市场后却很快面临价格压力，虽然能够实现销售增长，但利润率长期处于较低水平，市场逐渐演变为以价格为主导的“向下竞争”。

这一现象常被简单归因于销售或渠道问题，但在实践中，其根源通常更为深层。价格战很少是因为产品本身存在缺陷或销售效率不足，更多时候是由于在本地市场中缺乏清晰、可被客户感知的差异化。当客户只能基于技术参数和价格进行比较时，支付更高价格的空间自然非常有限。

在许多情况下，企业在德国市场仍沿用在中国行之有效的论述逻辑。然而，技术功能、创新速度或性价比优势在德国市场的说服力往往有限。真正关键的是：产品是否解决了具体的本地问题，是否降低了客户的运营或合规风险，是否切实简化了流程。如果这些价值点未被清晰表达，产品就会被视为高度可替代品，而不论其客观质量如何。

因此，长期低利润并非源于单一错误决策，而往往是由结构性因素所决定的。典型问题包括：服务、系统集成或风险承担虽然实际提供，但并未明确计入价格；定价仍以全球统一策略为依据，而未充分考虑本地竞争格局和客户结构；市场进入速度快、执行导向强，却缺乏清晰的本地定位；当地子公司更多承担销售或执行职能，而非主动塑造市场结构的角色。

此外，“可信的可持续性”在德国市场中正变得日益重要。这并非单纯的形象或营销话题。对于许多德国客户，尤其是企业客户而言，可持续性已经成为经济决策逻辑的一部分，直接影响长期风险评估、投资安全性、责任承担以及融资条件。

关键不在于是否谈论可持续性，而在于如何体现。抽象的 ESG 表述或泛泛而谈的环保承诺几乎无法带来额外支付意愿。只有当可持续性在结构上是可验证的——例如透明的供应链、清晰的生命周期分析、可维修性、备件可获得性以及明确的责任划分——才会被认为是可信的。从客户角度看，可持续性更多是一种风险控制工具，而非单纯的销售卖点。

即便产品本身具备相关优势，并且已经考虑了本地偏好，差异化仍然常常在德国市场的决策机制中受阻。与许多其他市场不同，德国的 B2B 采购决策通常并非由单一决策者做出，而是由所谓的“采购决策小组”（Buying Center）共同决定。

技术部门关注功能、合规性和系统集成；财务和采购部门关注成本结构、风险和合同条款；一线使用者重视可靠性、服务质量和响应速度；管理层则关注责任风险、企业声誉以及长期稳定性。如果一个产品的价值主张仅集中于技术或价格，往往只能触及其中一部分角色，最终决策便会被压缩到唯一可共同比较的标准——价格。然而，长期利润并非来自价格竞争，而是源于一种市场结构，在这种结构中，客户愿意为特定价值支付溢价。这种支付意愿产生于“相关性”：当客户感到产品能够降低风险、简化流程或提升安全性时，价值才真正成立。这种相关性并非偶然，而是通过有意识的结构设计形成的，例如清晰的目标客户群、易于理解的价值主张、透明的价格与服务体系，以及可靠的流程和责任机制。

即使在竞争高度激烈的市场中，价格竞争也无法完全避免。但那些能够主动反思自身市场结构，并根据本地偏好进行调整的企业，明显不那么容易被卷入单纯的“向下竞争”。它们拥有更大的战略空间，并非因为产品本身更好，而是因为对市场而言更具相关性。

因此，摆脱长期低利润的路径，往往并不在于一次定价调整或短期销售措施，而始于对客户在特定市场中如何思考、如何决策、如何评估价值的深刻理解。不同的客户偏好、本地决策逻辑以及制度环境，并非文化细节，而是决定经济结果的核心因素。真正重视这些因素，才能为可持续的差异化奠定基础，并在高要求的市场中实现稳定的利润水平。

我们希望本文能够为您提供一个新的、值得思考的视角，并对德国市场中常被忽视的一些结构性问题带来有益的启发。欢迎您就文中观点与我们交流并提出反馈。如您在自身业务中识别到潜在的优化空间，或对相关问题有进一步的思考与疑问，我们也愿意在交流的基础上为您提供支持。

欢迎反馈并订阅我司税务快报！

我们的 [微信公众号](#) 会同时推送每一期的税务快报内容，也可查阅往期历史推送，敬请关注：

微信公众平台订阅号: [QFStax \(QFS德国谦帆思事务所\)](#)

更多专业咨询，尽在谦帆思，请搜索公众号QFStax或者扫描以下二维码关注我们。



您也可以在[Facebook](#), [Instagram](#) 和 [Twitter](#) 上找到我们。

文章和图片版权归德国QFS Steuerberater Rechtsanwalt Süß & Partner mbB 德国谦帆思会计税务法律事务所拥有。如需转载或在其他公众场合分享，需经过QFS书面同意，谢谢配合。

QFS Steuerberater Rechtsanwalt Süß & Partner mbB

Eschersheimer Landstraße 60-62, 60322, Frankfurt am Main

Diese E-Mail wurde an {{ contact.EMAIL }} gesendet.

Sie haben diese E-Mail erhalten, weil Sie sich für unseren Newsletter angemeldet haben.

[Abbestellen](#)