

<<价格游戏>>

图书基本信息

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

## 前言

本书中大约一半的内容最初是我为大型公司的合伙人和管理者提供培训时使用的，这项培训连带一项专家咨询和研究服务，总价为155英镑——鉴于这整套服务可以每年为客户增加千百万英镑的收入，算起来还是颇为划算的。

之后，我们把培训价格降了下来，最后定为推广优惠价33.5英镑，于是小型公司的兴趣也呈现出激增趋势。

如今这些内容以平装本出版，我们也得以把这些有用的信息和尽可能多的读者分享。相比之前的培训服务，这本书新推出的低价是让人难以抗拒的14.99英镑。

看得出其中玄妙吗？

从理论上讲，本书先前的价格应该和现在的读者无关，而事实上并非如此。更高的价格所产生的心理作用无形中让人们相信这个产品具有更高的价值。

许多年来，在为商品定价的过程中，我一直对消费者们的心理感到疑惑。与大多数企业主一样，我刚开始的定价策略就是在商品成本的基础上加上一些利润空间。

有时候消费者会讨价还价，有时候我们还得根据竞争对手的定价调整价格。

然而从始至终，我都深信自己肯定没有了解消费者脑子里的某些想法。

如果说一张DVD售价9.99英镑能比售价10英镑更畅销，那么我肯定能利用其中的原理来完善我的定价策略。

2002年，丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）获得了诺贝尔经济学奖。

随后，行为经济学变得更广为人知，这种科学结合了经济实践和心理学的实验发现。

当我开始学习这种理论时，我很快发现这种新型研究给出了我一直苦苦追寻的答案。

它揭示了消费者对不同价格点的看法，例如是否最好从较高的起始价开始还价，人们是否会为每月一次的合同付更多钱，如何劝说消费者为他们即将得到的价值付钱。

最终我开办起一项业务，专门负责提供定价方面的建议——这种建议贯穿于本书始末。

行为经济学研究揭示了众多发现，这些发现涉及人们如何购买产品和服务，以及他们愿意为此付出多少金钱。

从这门研究中，我们和其他定价专家又得到了至少20种不同的新定价方法，其中包括对商品定位、市场细分和定价策略的深入了解，包括如何在零售业或者B2B商业模式下定价，如何在不损害利润率的前提下利用定价保证消费者的忠诚度。

事实证明，心理学是成功定价的主要影响因素。

对于一些产品和服务来说，譬如一家我们曾经合作过的伦敦软件公司，正确的心理学方法可以帮助该公司将收入提高两倍以上。

不过差别并不总是这么大：我们跟一家市场疲软的杂志印刷厂合作过，而增长幅度只有10%多一点。

但无论在哪种情况下，掌握消费者的心理能让你提高定价能力并增加赢利。

确实，一家企业必须找到适当的定价方法才能生存和发展——这是一个基本的策略问题，并不是可有可无的选择。

这是第一本一步步向你讲述如何在企业经营中运用价格心理学的书，无论你销售的是什么，无论它是一个产品还是一项服务，无论它是卖给消费者、企业，还是政府。

本书首先从如何给产品或服务定价着手，然后阐释在目标市场上该如何因情况不同而制定不同的价格，最后给出一系列定价方法，这些方法能帮助你顺应消费者的心理行事。

你从本书一开始就会读到一家独特公司的故事，那就是巧克力茶壶公司。

这家公司运用定价策略创造了一种全新的产品，在数个市场实现了较高的定位，并且通过了解消费者心理获得了丰厚的赢利。

这是一家虚构的公司，所以别指望你会很快在当地超市的货架上看到这种巧克力茶壶——不过本书中的所有故事都来自其他企业的真实事例。

本书每章分为三个部分。

每章的第一部分讲述巧克力茶壶公司的故事，展示该公司创立者利用定价方法推出新产品，提高利

## <<价格游戏>>

润，扩大消费群或者对抗竞争对手的例子。

第二部分详细解释这一具体定价方法，讨论背后的心理学原因，并列出了使用了同一方法的其他企业个案研究。

第三部分则是“如何运用”工具包，它给出了在企业经营中运用该方法的具体步骤。

在本书最后列出了很多参考文献，从中你可以找到更多的研究成果和理论。

这些成果和理论都是本书写作的基础，你可以从中学习到更多知识。

你可以从头到尾读完本书，也可以把注意力放在故事、讨论或者工具包上——每一部分都可以单独成篇，如果你放在一起看的话，会有助于你对各部分的理解。

每家企业都是不同的，你会发现书中的一些方法和章节比另一些对你的经营更为适用。

无论如何，所有这些都使你更深入地了解人们的想法，以及这些想法是如何转化为购买行为的。

你也可以在本书的网站[www.psyprice.com](http://www.psyprice.com)上找到配套材料，以及工具包部分大多数表格的电子版本。

请一定登陆本书的网站和其他读者进行交流，并告诉我你的想法。

我尤其希望看到你曾在自己的经营中使用过的定价高招。

比较好的例子会被发布在网站上，而且在得到你许可的情况下，可能会作为个案研究出现在本书将来的版本里。

## <<价格游戏>>

### 内容概要

看巧克力茶壶掀起市场狂潮

身经百战的作者根据自己的真实经历，在本书中讲述了一则让人欲罢不能的商战故事：麦琪和她的巧克力茶壶。

经济学家麦琪办起巧克力茶壶工厂，准备向消费者推出一款闻所未闻的新产品：巧克力茶饮。

一路上，有勇有谋的麦琪为她的新产品披荆斩棘。

她利用店内的茶壶陈设方式对顾客进行价格洗脑，为扩大消费群体而举办的花园茶会成效斐然，她用来对抗夙敌的妙招让人不禁拍案叫绝……后来，麦琪隐退江湖，巧克力茶壶公司则成了商界传奇。

作者不仅借麦琪之口道出了诸多颠覆经济学常识的新鲜观点，还随着故事发展，逐步教导教读者如何在商业活动的各个环节巧用定价策略。

制定价格是一场心理战，本书就是要教你如何将这种定价技巧发挥得淋漓尽致，以获得最多的商业利润。

它给老板和销售人员带来独特的视角，并向他们发出呐喊：是时候告别“成本加利润”的愚蠢策略，将定价主导权从会计师和该死的计算器手中抢回来了！

<<价格游戏>>

作者简介

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

## 书籍目录

致谢 前言 定价的七个原则 第一章先定位后定价 麦琪和她的巧克力茶壶 收益矩阵：洞悉消费者的购买动因 运用：找到对手，找准定位 第二章推翻基于成本的计算 该给巧克力茶壶一个怎样的最低售价呢？

成本只能告诉你定价底线 运用：如何算出最低售价 小插曲：历史上著名的价格 第三章读懂消费者的心声 巧克力茶壶的预售实验 用差别定价实现利润最大化 个案研究1：乐购的麦片 个案研究2：珠宝制造商 运用：如何找到消费者看重的产品价值 第四章市场细分 伦敦街头的问卷调查 有多少种市场，就有多少种客户 运用：用你的问卷套出真话 小插曲：以9结尾的定价策略真的管用吗？

第五章产品问世背后的信念与公平 巧克力茶壶的艰辛上市 信念与公平的平衡点：商品价值 个案研究：麦库姆公司的“价格战” 运用：如何在上市前校准定价 第六章记忆与期许，实验与重构价格 茶壶大军遭遇价格风波 重构价格：精准定价在上市后的延续 运用：如何巧妙地提价 小插曲：你应该随着通货膨胀上调价格吗？

第七章价格参照法 直销店入口处的“价格洗脑” 用参照价格引导价值判断 个案研究：商务咨询 价格参照法的不足 运用：让价格参照法发挥神奇效用的六个步骤 第八章竞争 出战 竞争中的进攻与防御 运用：列一张竞争对手比较表 小插曲：公众对价格的注意 第九章诱饵 那是我第一次见到麦琪 诱饵：既是竞争手段，也是引导工具 个案研究1：服务业的诱饵 个案研究2：物价诱饵 运用：如何制造第三种选择 个案研究：自当诱饵 提供诱饵产品的成本 第十章用明天的钱为今天买单 壶身上的促销广告 延期付款：用简单变化的付款时间换得更丰厚的利润 运用：用延期付款激起购买欲 小插曲：谈判 第十一章巧克力茶会 初夏夜晚的花园茶会 同伴效应与禀赋效应：抓住从众心理与购买惯性 运用：如何在销售中放大同伴效应与禀赋效应 第十二章捆绑销售 在厨房里自制巧克力茶壶 捆绑销售：避免身陷竞争泥潭的良方 运用：如何用捆绑销售提高竞争力 小插曲：让消费者定价 第十三章赠品 23只免费茶壶 赠品：巧妙的收费转移 运用：如何扬长避短地巧用赠品 第十四章升级销售 各式点心涌入茶壶大军 升级销售：卖出你的附加产品 运用：升级销售的两种方式 小插曲：偶尔购买与经常购买 第十五章减免定价和价值定价 飞机上的茶式鸡尾酒 减免定价与价值定价 个案研究1：小型软件公司 个案研究2：市场营销顾问 运用：找一位能让你“攀高枝”的合作商 第十六章他人的钱 一天5杯巧克力茶饮 用他人的钱：面向企业的销售策略 运用：创造三方交易 小插曲：价格应该公开吗？

第十七章管理定价环境 麦琪遇到渠道危机 保持价格稳定性 运用：价格套利 第十八章付出的心理 巧克力茶壶掀起慈善热潮 温情效应 运用：如何让慈善助销售一臂之力 小插曲：定价模式知多少？

第十九章定价中的道德与法律 麦琪收到的控诉邮件 道德 法律 后记：两年后，麦琪如何与银行投资家周旋以及后来的故事 定价和你的经营 参考文献与延伸阅读 附录一 定价策略测试 附录二 心理学和认知论：本书的写作背景

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：第九章诱饵 无论是在货架上还是菜单上，诱饵的出现都是为了让商家能够成功售出他们希望顾客购买的商品。

那是我第一次见到麦琪 也许值得说说我和麦琪第一次是怎么见面的。

两年前的朋友基斯终于决定要与数码摄影世界接轨。

根据周围朋友们的意见（不是我的——我可不想去冒将来落人埋怨的风险），他把选择范围缩小到两台照相机上：索尼Viewmatic和尼康N400。

我陪他一起去JESSOPS公司（英国最大的数码相机零售商）购买相机。

货架上两台相机都有。

索尼这台精致小巧，重量轻，使用起来很方便。

尼康这台的电池寿命较长，而且光学变焦的质量较优。

下面就是它们各自的具体数据：尼康：电池续航时间10个小时，20倍的光学变焦，机重600克，机身5厘米厚，售价329英镑 索尼：电池续航时间5个小时，16倍的光学变焦，机重350克，机身2厘米厚，售价284.99英镑 每台相机各有优点和缺点，基斯真的拿不定主意选哪一台。

碰巧店里最近新招进来一名女售货员。

她走过来和基斯攀谈起来，看看能不能帮他作出决定。

你也许已经猜到了她的身份——麦琪。

麦琪和基斯一起讨论了两部相机，并了解了她选购相机的标准，这时她说请他稍等一下。

她的身影消失在商店的产品储藏室，过了一小会儿，她手拿一顶标价为335.30英镑的圆顶礼帽走了出来。

她将这顶帽子挨着两台照相机摆上了货架。

基斯对着这顶新拿出来的礼帽端详了一会儿，终于他决定买下那台尼康相机。

他对麦琪的帮助表示感谢，然后离开了商店。

麦琪很满意自己这次的工作表现，她将那顶帽子拿回储藏室，静候下一位犹豫不决的顾客光临。

真是不可理喻的故事，你肯定是这么想的吧？

商店竟然拿出一个顾客并不想要而且毫不相干的产品——而且价格还那么高，可是却成功地影响顾客选购了商店希望他购买的那件商品。

这一切怎么可能发生呢？

呃，我坦白，我是对故事细节做了小小的改动，不过除此之外，其他一切都是真实的。

事实上，那件不相干的商品并不是一顶圆顶高帽，而是另一台尼康数码相机——前一年的旧款N393。这台相机的电池续航时间只有9个小时，光学变焦18倍。

售价却要339英镑。

很明显没人会选择买N393。

它跟N400相比并没有任何优势，但价格却更高。

正像那顶圆顶礼帽一样。

但顾客却真的在它的影响之下选择了另一台尼康相机，而不是索尼相机。

为什么会这样呢？

人们觉得很难比较两种在不同属性方面优势各异的产品。

顾客不太知道一台更便携的轻巧相机是否会在更多情况下比电池续航时间较长的相机更合意。

不过将它和一件在各方面都略逊一筹的类似产品做比较就是件很容易的事了。

尼康N400肯定是好过N393的。

于是在三件商品里，尼康N400是唯一一台明显优于其他两台的相机。

光是这点就足以使顾客选择它了。

正如我们从上面的圆顶礼帽例子中所看到的，这种行为并不太符合逻辑，不过大量试验证明这种情况确实经常会发生。

从专业角度来说，这种现象被称作“非对称优势”（asymmetric dominance），往往发生在两件商品

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

(A和B)在某一方面各具优势时。

例如,其中一件商品的品质较佳,而另一件则价格更优。

你可以引入一件(在两方面)皆明显不如B的商品C,这样比起商品A,顾客更有可能会选择B。

而最简单的引入较次商品的方法就是让它的价格更高。

所以当你遇到两件商品在品质和价格方面相持不下,而你又希望顾客选购较贵的那件商品时,你只需摆出价格更高但品质却无甚优势的第三件商品就可以了。

诱饵:既是竞争手段,也是引导工具 个案研究1:服务业的诱饵 诱饵这个方法不仅适用于产品的销售,在服务业也有同样的效果。

Smith&Bloggs律师事务所是一家中等规模的律师事务所,公司设有私人客户部门,专门负责为比较富裕的客户处理个人在法律和税收方面的事务,而其中的一项业务就是帮客户立遗嘱。

这是一项深入而高端的服务,律师会为客户发掘各种信托结构的所有税收优惠,据此给出适当的建议,接着起草出遗嘱的完整文本,确保客户对遗嘱所有细节的理解正确无误,并且客户可以选择赋予配偶或子女适当的法律权力。

这项遗嘱撰写业务的一般费用为大约900英镑(若是客户要设立信托基金,公司还会收取额外的费用)。

当地商业街上有一家律师事务所是Smith&Bloggs的竞争对手,他们采取了更简单的方法,不为客户提供税收方面的操作建议,不过收费只有400英镑。

这项业务的主要收益体现在税收节约额和价格这两个方面。

Smith&Bloggs应该设计出一款怎样的诱饵式服务才能把更多的客户从对手那里吸引过来呢?

答案就是推出了第二种遗嘱撰写服务,这种服务提供的税收节约额较小,而价格较高。

这项“在不设信托的情况下针对公司资产立遗嘱”的业务收费1,100英镑。

其中不涉及详细的税收和信托情况分析,但允许客户将公司资产的分配安排纳入遗嘱。

这项业务所用的并不是专于税收政策的诉讼律师,而是在个人税收规划方面经验略为欠缺的企业律师。

之所以收取额外的费用是因为,企业律师的业务收费比较高,而且他们在遗嘱服务上经验较少。

对于没有公司事务要处理的多数客户来说,这项新服务不如标准的遗嘱撰写业务。

很少有客户会选择这项公司业务,但过来选择标准遗嘱服务的客户人数却有所增加。

如此一来,损失的可是那家商业街上的竞争对手。

个案研究2:物价诱饵 正如我们在第一章所见,人们一般并不擅长估算一件产品的价值和收益,在遇到不熟悉的商品(譬如很多酒类)或者高度复杂的商品(譬如手机合同或者很多企业对企业咨询服务)时更是如此。

在这些情况下,顾客往往会用价格作为估算商品价值的方法。

你会认为一瓶标价40英镑的酒比一瓶标价为7英镑的酒品质更好吗?

很多人会这么认为。

事实上,试验证明,参加品尝试验的顾客通常会认为标价40英镑的酒比标价7英镑的酒味道更好,然而实际上两只瓶子里装都是同一种酒,只不过贴上了不一样的价格标签而已。

一组研究人员进行了更深入的测试,以防那些顾客只是由于不想让自己看起来没有欣赏高级酒的品味而“口头表示”标价40英镑的酒味道较好。

所以他们让顾客接受脑部扫描仪的检测,通过功能核磁共振成像看看他们脑部对两种酒的反应。

虽然两种酒是一模一样的,但当顾客认为他们在品尝更贵的酒时,他们脑部跟愉悦感相关的区域表现出更强的活跃性。

在这种情况下,价格和价值沦落到并无二致的地步,以至于前文提及的“非对称优势”就很难发生作用了。

然而,其实光是价格这个因素就能变成诱饵。

我们来分析一下其中的原理。

买好新相机后,基斯走进了隔壁的一家酒吧,打算喝杯酒休息一下。

菜单上有两种杯装白葡萄酒:一种是标价3.45英镑的法国餐酒,另一种是标价4.15英镑的意大利灰皮诺

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

葡萄酒（一种非常有名的干辣型葡萄酒）。

基斯打算点一杯标价3.45英镑的法国餐酒。

跟大多数人一样，他在参考信息很少的情况下更有可能选择较便宜的商品。

在我们的试验中，大约70%的人会在两种酒之间选择标价较低的那种。

在他准备点单的当儿，酒吧侍者公然无视他的存在，转身去招呼另一位顾客，而基斯很肯定那个顾客是比自己后到的。

他心里很气恼，觉得这家酒吧放的音乐也令人讨厌，于是决定去街拐角处另一家较安静的酒吧。

在第二家酒吧里，菜单略有不同。

法国餐酒：3.45英镑 意大利灰皮诺葡萄酒：4.15英镑 新西兰白苏维浓酒：5.20英镑 唯一的不同之处在于：菜单上有另一种价格更高的酒。

这种新选择因为价格颇贵并没有引起他太大的兴趣，而且跟大多数人一样，基斯并没有信心能品尝出贵价酒的优异之处。

身处这家酒吧中的基斯仍然是一名普通的消费者，不过他最终却点了意大利灰皮诺葡萄酒——他没有选择最便宜的酒，而是选择了中间价位的酒。

他多花了80便士，为酒吧带来了大约60便士利润。

怎么会这样呢？

他这次做决定的情况和购买照相机时很相似，但两者之间又有些许差别。

关键原因在于，我们不想做出极端的选择——我们钟爱妥协和平衡，以为这会降低我们犯错误的可能性。

这有时候被称作“金发姑娘效应”，因为她选择了既不太烫也不太冷，而是温度刚刚好的粥。

当只有两种选择摆在面前时——就像凯斯在第一家酒吧遇到的那样——两种选择看起来都是极端的选择。

一个价格太高，而另一个又太低，于是人们没有可以衡量的标准。

当有三种选择时，中间的那个选择无论本身价值几何，都会变得很有吸引力。

对这种情况的另一种解释是“边际效用递减规律”（diminishing marginal utility）。

与“金发姑娘效应”一样，这种规律在某种程度上也是存在的。

这实质上意味着，最优和次优两种酒之间的味道差别小于次优和最次两种之间的差别。

但次优和最次之间的价格差别却还是很大，或在这个例子中，比最优和次优之间的价格差别更大。

因此当基斯在较便宜的两种酒之间作比较时，他很有可能会自下往上在价格较贵的两种酒之间选一种（我们可以把这看做他对消费档次的第一次提高）。

在比较的过程中，当他的眼光扫到最贵的酒时，他可能就不太想再次提高酒的档次了。

这种作用，再加上第七章中的“价格参照法”，就解释了第三种选择的效力。

几年之后，当我在连锁超市里看到多种拥有不同的口味、尺寸和巧克力品质的茶壶时，我发现同样的诱饵策略仍然奏效。

我从来不确定其中哪些茶壶是诱饵，哪些茶壶是麦琪真正想卖的，不过在摆放诱饵茶壶的商店，其总销售额总是比那些没有摆放诱饵茶壶的要高。

运用：如何制造第三种选择 在经营活动中实施诱饵策略有两种不同的方法。

第一种是“非对称优势法”，本章的照相机例子中就运用了这种方法。

第一章的价值比较表显示了你的产品或服务所具有的主要价值面。

对诸如照相机这样的有形产品来说，这些方面或许就是光学聚焦水平或电池续航时间之类的特征。

对于无形的服务而言，这些方面也许是你的年资、作为一名律师的专业素养，还有你保护客户免遭风险的稳妥指数。

观察一下购买环境，在这种环境中顾客会拿你的产品或服务跟竞争对手做比较。

找出你提供的产品或服务在哪些价值面（或收益面）胜过竞争对手，又在哪些方面不如对方。

如果你的产品在各方面都更好的话，那么顾客早就抢着来买了！

因此你必须在竞争中具备一些优势，哪怕只是更低的价格或是你的品牌更为大众所熟悉。

比方说你的产品续航时间比较长（8个小时，而不是5个小时），但对方的产品变焦水平较好（18倍，

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

而不是16倍)。

这就会让顾客停下来思考：他们得弄清楚续航时间是不是比变焦水平更重要，而他们的选择也取决于这次思考的结果。

现在你发明了一种新的诱饵产品，该产品在各方面都不如原先那件产品。

在这个例子中，诱饵产品的续航时间比原先的产品略逊一筹（7个小时），价格又贵出3%。

很明显没有人会想买这件诱饵产品，但将它摆上货架就是能增添原先那件产品（也是你真正想卖的产品）的魅力。

一般的原则就是引进在各个（或多数）方面都比你的主打产品略逊一筹的第二件产品。

这样你就能把顾客的注意力从竞争对手的产品上吸引过来。

“物价诱饵”（price-leveldecoy）是一种实施起来更为简便的方法。

不管你的产品或服务是什么，你只需要关注你提供给普通顾客的产品选择就好了。

如果你已经提供了三种价格各异的选择，你就什么事都不需要做了，因为你已经暗中抛出了诱饵。

如果你只提供了两种选择的话，那你就需要再添上第三种比现有两种产品都贵的溢价产品。

如果你的两种选择分别标价800英镑和1.300英镑的话，那就在两者的差价“500英镑”的基础上添上20%，也就是600英镑，再用两者中较高的价格加上600英镑，即得出新的溢价产品的价格，1,900英镑。

该溢价产品的设计如何并没有多大关系：它可以是更高品质的同类产品，也可以是包含额外服务或属性更高级的产品。

建议不要增加新产品的总量或容量，因为这会让新产品看起来像便宜的“家庭装”，而不是溢价产品。

最后一种情况，如果你目前只出售一种产品的话，你要再添两种其他产品选择。

这两种产品应该都比现在这件产品更贵。

准确的价格比例取决于竞争态势以及人们对你的产品的价值判断，不过一种不错的经验法则是3:4:6。

也就是说，如果你的现有服务收费6,000英镑的话，那么中间价位可以是8,000英镑，最高价位可以在现有价位的基础上增加50%，即12,000英镑。

个案研究：自当诱饵 一家杂志出版商在市场上并没有直接的竞争对手，不过旗下有两本自属杂志。

该杂志社的周刊有两种不同的订阅模式：一种是每年120英镑的纸质版，另一种是每年75英镑的电子版。

杂志社当然希望人们选购能让他们获利更多的纸质杂志，而且纸质杂志也能让他们赚到更多的广告费，但杂志社仍然需要为那些对价格比较敏感的订户提供电子版杂志，何况他们还得维护杂志在网络搜索引擎上的排名。

那么杂志社怎么做才能引导人们购买纸质版杂志呢？

在这个事例中，纸质版周刊更有形，读起来更省事，而电子版杂志则更便宜，获得的途径也更快捷。

因此这本杂志的诱饵将是一本品质稍差的纸质杂志：譬如一本放在杂志套里每月一刊的纸质杂志，售价为每年135英镑。

大多数订户并不想为一本杂志等上一个月，也不愿意多花钱买杂志套，所以这个选择怎么说都比前面的纸质杂志要差，但拿来当诱饵却不错。

结果很可能是，在这三种选择面前，会有新增的10%的顾客选择第一种纸质版杂志，而不是电子版。

提供诱饵产品的成本问题出现了：你应该真的生产诱饵产品还是仅把它当作分散顾客注意力的假招式？

你面临的一个风险是，真的有人愿意出钱购买诱饵产品。

在大多数服务性经营中，对主打业务稍作改变并不难，因为你每次的服务都是按照客户的具体需要进行的；而在销售产品的行业中，则有品质较次的旧款商品，你可以拿陈货充当诱饵产品。

而在其他行业（譬如上面的杂志套例子）中，你也许可以在产生极少订购量的情况下按需生产诱饵产品。

但在一些行业中，产生一种新产品的成本是很高的，尤其是当你觉得销售额补不回启动成本的时候。

如果真是这样的话，你还是最好拿已有的产品进行修改，将其某一产品特征去掉或废除。

## <<价格游戏>>

你的诱饵产品应该跟你的主打产品足够相似，这样顾客就可以很容易对两者进行比较，而你在生产诱饵产品时也可以避免花去太多的额外费用。

如果你实在想不出应该如何老产品上做出新花样，那就给同样的产品起个新名称，然后标上更高的标价吧，这样就是完美的诱饵产品了。

从经济学角度来说，大多数诱饵产品都应该逊色于你真正想卖的、价格稍低的产品。

无论如何，很少有顾客会选购诱饵产品。

从理论上讲，诱饵产品应该是没有人会选择的商品，因此如果有人不慎选择了的话，你或许应该联系他们并建议他们选购真实的非诱饵产品，这么做实际上也是为了帮他们。

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

## 后记

两年后：麦琪如何与银行投资家周旋以及后来的故事 有天下午，当我快要离开工厂的时候，麦琪跟我说暂时可能没法跟我见面了。

因为“有些人”显然对于这本书非常敏感，不希望他们的详细信息被公开。

她许诺早些时候会跟我详细说说这事，“等这些事都解决了以后”。

我估计她那个时候已经都安排好了——或者至少她希望我这么认为。

不过我真不知道该相信什么。

现在回头看看，麦琪当时很显然意识到了她在顾客身上使用过的所有技巧也能同样适用在老总们身上。

她已经准备好要上阵了。

不管怎么说，我再次去工厂的时候就没能进她的办公室。

那天她正忙着开会，而再下一次，还有之后的一个星期，我去的时候她还是在开会。

公关部门的头头在场面上还是帮忙的，但他不会，或是不能，明说会议室里面到底在讨论什么。

一次我瞥见四个穿着黑色西装的男人离开了大楼，彼此间没有任何交谈。

这一章里我讲的故事都是我从别人那里听到，或是通过一些线索以及对话中的只言片语拼凑起来的。

后来我也的确从麦琪那里得到了些许证实，不过我在讲这些故事的时候仍需要谨慎。

消费品市场上好像有一些公司有了动作。

你可能在《金融时报》上读到过这些消息。

国际消费品公司L&G把Cosanostra咖啡店收购了，这是一次战略收购，他们想要获得更高的利润，同时加强与顾客的联系。

当巧克力茶壶公司在大超市的销量达到了500万套时，瓦莱丽·萨尔蒙——现在已被提拔为L&G的副总裁——她给麦琪打了个电话。

“我们对食品行业快速发展的供货商都很留意，”她解释道，“你有没有兴趣谈一谈？

不是什么正式的计划，就是看看我们能不能发展一下合作关系。

”对于麦琪来说，这明显就是“你现在有资格成为我们的竞争对手了——我们要么收购你，要么除掉你。

”所以她建议萨尔蒙来工厂参观，然后又打了几个电话。

萨尔蒙到了工厂后就被晾在接待处等着，然后看到了她的另一位竞争对手从麦琪的办公室里走了出来。

我确定这不是巧合。

她没看见的是坐在隔壁办公室里听她们谈话的银行投资家。

把萨尔蒙请进办公室后，麦琪在和她谈合作关系之前先列出了三个条件。

第一，如果L&G要收购巧克力茶壶公司，出价必须至少在巧克力茶壶公司年利润的24倍以上。

这一要求的背后是价格参照法，麦琪这么做是为了提高公司在收购者心中的感知价值，虽然她当时考虑的实际上只有20倍。

第二，分红计划持续4年，使用双曲贴现的办法来减少收购者当下付款的压力；毕竟，很有可能现在作出收购决定的高层人员4年后已经不在该职位上了。

第三，收购款项的80%以股票形式支付，并要考虑到同时期股价的增长。

这让交易看起来不那么昂贵了，因为支付基本不涉及现金，如果全部使用现金，收购的动静就要大得多。

另外，购买方不用直接付钱，它的股东只要不动声色地减少自己的股份就可以了。

这样的方法对于高层来说更容易接受，因为它不会直接影响到公司的财务数据，而他们的奖金正是以这些数据为基础的。

萨尔蒙当然不可能知道她的竞争对手作了怎样的决定——如果真有决定的话，但她仍然觉得接受麦琪的要求然后继续谈判并没有什么坏处。

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

她注意到条款中提出，接受任何提议都需要董事会同意。也许她的意图是想要之后与基层谈判，或者干脆放弃这个合作，但现在协议已经达成了。

然后麦琪把谈话转移到了正题上。

“实际上，”她说，“我们能有这番谈话并不是因为我们的产品，而是因为我们使用了全新的价格设计以及产品系列设计。

如果你收购了我们，你就可以在你的其他产品上使用这些技巧。

”她说巧克力茶壶公司的纯利润大概是收入的60%左右，是萨尔蒙所在公司食品部门平均水平的4倍。

萨尔蒙承认，这是他们公司想要和麦琪合作的一个因素。

这一刻麦琪才开始弄清楚事情有可能是怎么一回事。

“我来进行一个重新包装计划吧。

我会和你的几位产品经理谈一谈，和他们合作，为你的一些产品制定出一套新的定价策略。

无论这样带来的纯利润增长有多少，你都将得到其中的75%，我拿25%。

我能不能和你的定价小组谈谈，看谁有兴趣和我合作？

”萨尔蒙对这个想法也许并不怎么有热情，但是一想到她的竞争对手也在同一栋大楼里进进出出，她愿意接受让麦琪有兴趣合作的提议。

有条件的利润分配也不是什么坏事。

再说，让她和几位同事谈谈又能带来什么坏处呢？

这么说吧，麦琪是个很有说服力的人。

之后的一个星期，她与那家公司的产品经理以及定价经理进行了交谈，他们都很喜欢她的计划。

她准备给他们一点实权，一些之前只握在公司的财政以及营运人员手里的权力。

并且，她还决定要给他们一些真正的奖励。

就这样，公司里的600名价格经理几乎都同意了她的计划。

麦琪迅速地把她在巧克力茶壶公司的技巧全都施展了出来。

她鼓励产品经理去发掘顾客在每一种产品上能收获的情感收益及物质收益，然后据此形成一种竞争机制以及现有产品的参照价格。

她教他们如何重新包装产品，形成新的产品选择，以此打乱已有的价格参照点；如何让顾客通过延期付款的方式为他们带来实际上更多的利润。

他们通过一系列不同的渠道推出了新的销售组合和新产品。

整家公司都有了新能量。

突然之间，消费品行业注意到，原来新思路并不仅仅是暴发户们的专利，一家大公司也能孕育出新想法。

可能在过去的两年里，你已经注意到了消费品市场的变化。

麦琪将其称为“认知革命”。

对消费者而言，购物指的不再仅仅是在不同的产品之间作出选择，它同时意味着与零售商、品牌、消费环境产生联系。

在这一消费环境中，认知收益与消费产品带来的物理收益对购买决定的促成同等重要。

也许你已经尝试了去年开始的“洗衣粉期刊订阅服务”，或是购买了全国夜店里都有卖的昂贵的“能量伏特加酸奶”。

你肯定已经熟悉了由布拉德·皮特和安吉丽娜·朱莉新收养的小孩参演的那则纸尿裤广告，以及L&G公司提供的新型咨询服务，服务人员在大公司的办公区提供各种各样的个性化消费品，以此提升员工的工作效率。

他们甚至还与一个知名的搜索引擎合作，每天能够发现当天“神秘关键词”的前50名网友都能得到免费的巧克力棒。

当然，与顾客的新关系在为顾客创造价值的同时也带来了赢利的新机会。

L&C第一次能够让顾客不仅仅记住了他们产品的品牌，还记住了他们公司的名字。

L&G的这些创新让整个行业都有了新的竞争活力。

行业里过去几十年那种安逸舒适的平静被打破了。

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

麦琪的计划使得这家公司的利润率在两年内从8%增长到了18%——尤为重要的是，总营业额达到了750亿英镑，税前利润从60亿英镑增长到了140亿英镑。

在这新增的80亿英镑中，巧克力茶壶分去了20亿英镑的利润。

这大大超出了所有人的预期——L&C公司的股价大涨，经理们发财，股东们开心。

麦琪提前实现了她的计划，L&G也同意了按利润20倍的价格收购巧克力茶壶公司。

就这样，麦琪成功地使L&G收购了巧克力茶壶公司。

收购的时机非常好，20亿英镑产值的20倍，再加上麦琪在原公司的股份，麦琪最后在L&G公司拥有20%的股份。

其他竞争公司也开始用他们自己的定价策略回击，所以公司的领先地位不会持续太久。

但是新的公司——现已更名为巧克力茶壶集团——已经在行业里占据了牢不可破的领军地位，这是以前没法做到的。

一年一度的股东大会几个星期前刚刚召开，那时候麦琪载誉登上了行业杂志，成为了标杆人物。

股东们准备在股东大会上将她任命为首席执行官。

他们迫不及待地想听到她在定价、品牌、分销等方面的新想法，以及任何会带来新震撼的想法。

所有人的期待都化成了震惊——麦琪没有出现。

也许你已经在新闻里听到了，她宣布退出董事会，并推举了新的人选——之前已经过气的副总裁瓦莱丽·萨尔蒙。

你可能和我们一样，在猜想那笔包含了她股份的基金会如何处理，有何计划，会由谁来掌管。

但遗憾的是，在那之后，麦琪就没了消息，公司的人和我都不知道她在哪里。

然而，我不相信她就会从此退出江湖。

定价和你的经营 也许这些并不是你所期待的，你只是想要增加公司利润，而不是想给整个行业带来变革。

这也没什么，无论是哪种情况，这本书都能教你怎么做。

第一章，我们讲了如何将定价作为一种定位工具，尤其是推出一种新产品或是新服务的时候。

当然，对你已有的产品而言，“它的市场定位是什么”仍然是你需要弄清的基本问题。

第二章，我们讲了成本，它是你制定价格时的底线，同时我们还研究了当复杂的顾客群体在考虑要为某件商品付多少钱时，有什么因素可以影响到这一决定。

第三章，我们讲了如何才能判断出顾客愿意为你的产品付多少钱，以及如何运用产品差异化从每一个不同的顾客群体中收获最大利润。

第四章，我们探讨了市场细分：如何通过提问发现顾客真正愿意支付的金额，如何让你的定价适合每一个顾客群体，并符合他们对你的产品或服务的心理定位。

第五章讲了为什么新产品的推出不仅需要自信，还需要其他人对你的定价能力表示信任，这一章教你如何自信地摆出你的论据，让你的合作伙伴和零售商都相信你。

第六章里我们让巧克力茶壶上市了，这一章探讨了第一印象的重要性，以及扭转顾客想法的困难之处，另外这一章也提供了一些技巧来帮助你处理这类问题。

第七章介绍了价格参照法，告诉我们较高的价格可以让你的顾客模糊地意识到应该为你的产品或服务付多少钱（即参照价格），这一数值会在他们脑中留下来，成为他们对商品的感知价值。

第八章讨论了竞争以及如何应对竞争对手的进攻，或如何成功地用积极的定价手段进攻你的对手。

第九章中，我们见识了诱饵效应的力量，无论是商品诱饵还是价格诱饵，它们都会引导顾客按照你的想法行动。

第十章探讨了如何使用双曲贴现让顾客选择延期付款，以增加他们的最终付款总数。

第十一章讲述了两个话题：同伴效应对购买意愿的影响；禀赋效应和损失规避。

这些可能比较难以应用，所以我们着重讲了如何将它们引入你产品或服务的销售过程中。

第十二章中，我们设计了产品组合来增加顾客对你的产品的感知价值，同时让他们很难拿你的产品与其他竞争产品对比价格。

第十三章中，我们看到了定价中“免费”的力量。

“免费”常常能吸引新顾客，或者让顾客对不免费的产品也更愿意付钱。

## &lt;&lt;价格游戏&gt;&gt;

第十四章讲述了如何进行升级销售，你可以为产品增加附加值，也可以推出老产品的奢华版。

第十五章探讨了你可以把价格放进更大的消费环境里，以此改变顾客对你产品价格的认知；同样，把你的产品直接附加在消费者通过购买获得的收益之上可以让消费者觉得物有所值。

第十六章讨论了当顾客用他人的钱购买时，感知价值将如何起作用；另外我们还讨论了为什么合理定价与产品价值本身一样重要。

第十七章探讨了定价环境的复杂性，以及在不同销售渠道使用不同的销售技巧可能带来的风险。这一章教你如何利用价格记忆、品牌一致性以及不同的销售渠道保持品牌一致性，并避免价格套购。

第十八章中，我们关注的是慈善活动，它能作为一种促销手段，因为它揭示了顾客在通常情况下的购买心理。

最后，第十九章讨论了定价中的法律、道德问题，以及“不误导顾客”的重要性。

所有这些方法和心理研究有助于为产品或服务制定全面的定价策略。

就像后记里提到的，这些策略除了可以用在与顾客打交道和定价上，还可以用在投资决策、出售公司方面。

你可能想要通过新的定价策略增加利润、发展企业、出售公司，或者仅仅是想要多赚些钱自己花。无论怎样，就增加产品的认知价值，并为自己保持一定的、可观的回报而言，定价仍然是你的主要工具。

上星期我收到了一封信，邮戳很模糊，还印有航空邮签。

信件并没有署名，但笔迹很熟悉，我已经猜到这封信是谁写的了。

我想她不会介意我与大家分享信里的最后一段：“价格虽然十分重要，但仍只是我们进行交易或合作时传达给对方的一种信息。

这一特别的信息关系到人们非常重视的一样东西——他们口袋中的钱——所以人们相当看重价格。

价格只是经济对话中的一部分，但它揭示了这一对话中的深层价值。

在交换过程中，当交换对象的价值难以进行直接对比的时候，看价格就成了我们作决定的简单办法。

虽然价格看起来只是一个数字，但因为我们现在还不能完全看透丰富、微妙、复杂的经济系统，所以价格仍然是我们表达的语言。

要小心翼翼地对待价格——它们能揭示你的真情实感。

”

## <<价格游戏>>

### 媒体关注与评论

在有关商业决策的所有话题里，价格心理学始终是被研究得最少、价值最被低估、最为言之过简的一门学问。

对于每一个身处商业社会的人来说，《价格游戏》都是一部，必读之作。

罗里·萨瑟兰，奥美广告公司副总裁 中国企业控制成本的工夫一流，在价格上的话语权却始终少得可怜，在价格战此起彼伏自今今天，像《价格游戏》告诉我们的那样，尝试用右脑思考价格问题吧。

王正翊，《中欧商业评论》执行主编 无论你卖的是什么，给你的产品或服务定价都至关重要。

一旦你能洞悉消费者是如何思考并作出购买决定的，你就能刺激出更多的需求，得到更多消费者的认可，并为自己带来更多的利润。

俞雷，知名营销专家、财经作者 时代因透明而赤裸、复杂，当我在售卖自己的商品时，我也在接受别人的售卖，我们围绕产品互换位置；你与我都是麦琪，我们都在卖茶壶、买茶壶。

读完《价格游戏》，你会知道如何让自己的茶壶卖得更好，或者如何买到更好的茶壶。

韦三水，中国品牌营销学会常务理事、北京三十度空间传媒集团创始人兼总裁

<<价格游戏>>

编辑推荐

<<价格游戏>>

名人推荐

<<价格游戏>>

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>