

HZ BOOKS  
华章经管

如何在商战中主导定价的话语权

CONFESSIONS OF THE PRICING MAN  
How Price Affects Everything

# 定价制胜

大师的定价经验与实践之路

[德] 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) / 著  
蒙卉薇 孙雨熙 / 译



机械工业出版社  
China Machine Press

# 定价制胜

大师的定价经验与实践之路

[德] 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) / 著  
蒙卉薇 孙雨熙 / 译

CONFESSIONS  
OF THE PRICING MAN  
How Price Affects Everything



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

定价制胜：大师的定价经验与实践之路 / (德) 赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 著；蒙卉薇，孙雨熙译. —北京：机械工业出版社，2017.4

书名原文：Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything

ISBN 978-7-111-56469-0

I. 定… II. ① 赫… ② 蒙… ③ 孙… III. 定价决策 IV. F714.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 054629 号

本书版权登记号：图字：01-2016-9169

Hermann Simon. Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything.

Copyright © Springer International Publishing Switzerland 2015.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Hermann Simon 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 定价制胜：大师的定价经验与实践之路

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：范泽鑫

责任校对：殷虹

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：21.5

书号：ISBN 978-7-111-56469-0

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 自 白

价格无处不在。每天我们多次支付和收取它，有时候为它苦恼不已，有时候又不假思索就付了账。那些了解价格真正动态的管理者能够将这些知识转化为更丰厚的利润回报以及更强的竞争优势。

挑战使价格游戏变得越来越复杂。激烈的竞争、不断成熟的互联网，以及日益加剧的全球化，导致消费者对价值和价格的感知发生了巨大的、颠覆性的变化，销售者设定价格的方式也随之发生变化。管理者必须与时俱进、不断学习。

40 多年前，当我开始深入挖掘价格和定价奥秘时，我从来没有想象过这个迷人的领域能够激发出如此多的好奇、谋略和创意。定价成了我毕生的事业。在 40 多年的光景中，我和我的伙伴们打造了开创性的成果，为全球成百上千家企业提供持续的价格策略和定价指引。所有这些工作帮助我们积累了无比丰富的经验，发现了定价实战智慧的宝藏。

这本书就是打开宝藏的钥匙。

所有你应该知道的、关于价格问题的答案，都可以从本书中找到。这些问题的答案无论是对高管、经理人、销售专业人士、营销专家，还是对消费者，都同样重要。我将会充当一个忠实的向导，和大家一起了解这些技巧、策略，以及定价的最佳和最差实践。我们将透过革命性的行为研究，探讨价

格理性和非理性的一面。我们偶尔会做一些简单的算术，以使某些观点更清晰明了。

在我们开始本书的探索旅程前，请允许我先介绍一下自己并做一些自白。

我和我的同事们对消费者行为进行了深入的研究，以帮助销售人员找到最佳的价格。我人生中第一次接触这项工作是在我担任商学院教授和研究员的16年时光中，接着我在西蒙顾和管理咨询公司（Simon-Kucher & Partners）——一家我和我的两位博士学生在1985年共同成立的公司，继续从事这项事业。现在这家公司已经成为定价咨询的全球领导者，30多家分支机构遍布全球主要国家，收入超过2.5亿美元。我们服务于来自各行各业的高管，包括医疗保健、汽车、电信、消费品、服务业、互联网和工业产品行业。西蒙顾和为消费者或工业买家所面临的许多现代的、复杂的定价策略提供了指引和分析。这些客户几乎总是不能在第一时间意识到是谁创建了这些复杂的价格结构。

我们的建议影响了收入总计达2.5万亿美元的产品和服务的价格。世界上只有6个国家的国内生产总值大于这个数字。

是的，我承认，在卖家和消费者之间并不总是存在公平的竞争环境。这对于在价格谈判中非常强势的采购专家——工业买家，并不适用。但总体而言，我认为这场竞争是公平的。原因在于一个词：价值。最终顾客只会愿意为他们所获得的价值买单。对所有卖家而言，挑战是找出这个感知价格，并对商品和服务进行相应的定价。只有和卖家的交易构建了一种持续的公平感，消费者才会保持忠诚。最大化长期利润的唯一方式就是让顾客满意。

是的，我承认，我们偶尔会面临与道德相关的问题。你会建议对一种挽救生命的药物收取尽量高的价格吗？企业应该在贫穷国家设定与在富裕国家同样的价格吗？在利用类似于垄断的优势地位上，企业能够走多远？什么是与反垄断法和卡特尔法相矛盾的，什么又是仍然被许可的？这些都是棘手且

没有明确答案的问题，最终我们的客户需要做决定。但我们作为咨询顾问，仍然需要考虑这些法律和道德方面的问题。

是的，我承认，我帮助成百上千家企业使用智慧定价，最大化它们的利润。有些人认为“利润”是资本主义的丑陋面，“最大化利润”是一个具有煽动性的短语，让这些人脊背发凉。显而易见的事实是，利润是生存之本。创造可持续的利润对每一家民营企业而言是事关生死存亡的事情，因为没有利润，企业将走向灭亡。而价格，不管你喜欢还是不喜欢，是产生更多利润的最为有效的途径。我们尝试向管理者灌输利润的正确导向，但我不支持短期利润的最大化。我的使命是帮助企业最优化它们的价格，实现长期的可持续的利润。

最后，我承认，本书全面集合了我在定价方面的努力和冒险、成功和失败的经历。我仍然感到非常意外，几乎每一天我都会看到有全新的、突破传统的和创新的定价想法迸发出来。自白仍将继续。

我希望你在探索浩瀚的价格世界时充满乐趣，也祝愿你在旅途中不断收获惊喜。

2015 年秋季

赫尔曼·西蒙

邮箱：[Hermann.Simon@simon-kucher.com](mailto:Hermann.Simon@simon-kucher.com)

推特：[@hermannsimon](https://twitter.com/hermannsimon)

## 致谢

本书得以从德语原文翻译成流畅的英文版，我需要感谢来自 Present Tense 责任有限公司的弗兰克·卢比（Frank Luby）和艾蕾娜·达菲（Elana Duffy）。除了翻译和编辑文字，他们还向我提供了全新的研究成果，鼓励我添加更多的趣闻和“自白”，并在文章的流畅度上不断向我提出挑战，力求让这本书对读者而言更具阅读性。

对于文中各部分的想法、意见和评论以及技术支持，我希望感谢以下西蒙颐和的同事：

在波恩：Dr. Philip Biermann, Dr. Klaus Hilleke, Ingo Lier, Dr. Rainer Meckes, Kornelia Reifenberg, Dr. Georg Tacke, Dr. Georg Wübker

在波士顿：Juan Rivera

在法兰克福：Dr. Dirk Schmidt-Gallas

在科隆：Dr. Gunnar Clausen, Dr. Martin Gehring, Dr. Karl-Heinz Sebastian, Dr. Ekkehard Stadie

在伦敦：Mark Billige

在马德里：Philip Daús

在慕尼黑：Dr. Clemens Oberhammer

在米兰：Dr. Enrico Trevisan, Dr. Danilo Zatta

在纽约：Michael Kuehn, Andre Weber

在巴黎: Kai Bandilla

在旧金山: Joshua Bloom , Matt Johnson Madhavan Ramanujam

在圣保罗: Manuel Osorio

在东京: Dr. Jens Müller

在维也纳: Dr. Thomas Haller



## 目录

序言 自白

致谢

### 第1章 我第一次与“价格”亲密接触的痛苦经历 // 1

定价学徒：旅程开启 // 3

定价学教授：学术仍然是我唯一的选择 // 8

定价顾问：我们将理论应用于实际 // 9

### 第2章 一切围绕价格转 // 15

“价格”究竟意味着什么 // 18

“价格”有各式各样的别名 // 21

价钱=价值 // 22

创造和传递价值 // 26

精准定价的成功案例：2012年伦敦奥运会 // 30

精准定价的成功案例：火车优惠卡 // 31

供给与需求 // 36

供不应求和繁荣与萧条周期 // 37

价格与政府 // 39

价格与权利 // 41

定价正在开疆辟土 // 43

### 第3章 定价的奇怪心理 // 45

价格的声望效应 // 47

价格：品质的指标 // 49

价格的安慰剂效应 // 51

价格：一种威力被削弱的竞争手段 // 52

价格的锚定效应 // 53

中间价格的魔力——挂锁的故事 // 55

既不是最贵的酒，也不是最便宜的酒 // 56

一个创造利润却从来没人买的商品 // 57

营造稀缺感 // 58

通过提供额外的选择提升销售 // 59

价格门槛和奇怪价格 // 61

前景理论 // 66

前景理论及价格 // 68

选择商务舱还是经济舱 // 68

免费还是付费：一个巨大的差异 // 69

付现金更好 // 70

信用卡的诱惑 // 71

“现金返还”和其他荒谬的做法 // 72

月亮价格 // 73

价格结构 // 74

心理账户 // 75

神经定价 // 77

总结：当心 // 79

### 第4章 价格定位：高或低 // 81

成功的低价战略 // 82

阿尔迪 // 82

宜家 // 84

- H&M 和 Zara // 84
- 瑞安航空公司 // 85
- 戴尔 // 87
- 相对便宜的选择 // 88
- 亚马逊和 Zalando: 收入与利润 // 89
- 低价战略的成功要素 // 90
- 超低价价格: 你的定价可以“无限”降低吗 // 92
- 达契亚洛根汽车和塔塔 Nano 汽车 // 93
- 本田威武摩托车 // 94
- 关于其他消费产品和工业产品的超低价定位 // 96
- 超低价产品同样适合在高度发达国家销售吗 // 99
- 超低价战略的成功要素 // 100
- 高定价成功战略 // 101
- 高档品牌定价 // 102
- 苹果与三星 // 103
- 吉列剃须刀 // 105
- 美诺洗衣机 // 106
- 保时捷 // 107
- Enercon // 108
- 害虫防治公司 // 110
- 高端战略也有事与愿违的时候 // 111
- 高端定价战略的成功因素 // 112
- 成功的奢侈品定价战略 // 113
- 一块奢侈品牌手表的成本要多少钱 // 114
- 瑞士手表 // 115
- 法国酩悦·轩尼诗-路易威登集团和历峰集团 // 116
- 奢侈品市场中摇摇欲坠的大楼 // 117
- 迈巴赫 // 118
- 奢侈品价格有上限吗 // 121

- 创造持久价值所面临的挑战 // 122
- 遵守产量上限 // 123
- 奢侈品定价策略的成功因素 // 124
- 什么样的定价战略最有前景，值得追求 // 126

## 第5章 价格与利润 // 130

- 追求错误的目标 // 134
- 涨价 2% 会对利润有什么影响 // 139
- 价格是最有效的利润驱动力 // 141
- 现在，让我们来改变你的价格，看看将会发生什么变化 // 142
- 回到未来：通用汽车的员工优惠项目 // 146
- 价格、差额和利润 // 148
- 价格是一个独特的营销工具 // 150

## 第6章 价格与决定 // 154

- 价格设定的几个基本问题 // 155
- 价格决定的影响 // 158
- 价格与销量 // 160
- 基于成本定价 // 162
- 跟随竞争定价 // 163
- 基于市场的定价方式 // 165
- 价值五 - 五分账 // 167
- 如何确定需求曲线和价格弹性系数 // 170
- 专家判断：直接对价格弹性系数进行评估 // 170
- 直接咨询顾客对价格的意见 // 173
- 间接咨询顾客对价格的意见 // 174
- 价格实验 // 175
- 大数据谜云：利用市场数据来描绘需求曲线和计算价格弹性 // 176
- 那么，竞争对手的价格又会有什么影响呢 // 178

- 囚徒困境：让游戏开始吧 // 179
- 价格领导 // 181
- 发送信号 // 183
- 竞争性反应和价格决定 // 184
- 通胀：它是什么？和价格决定有什么关系 // 188
- 价格与通货膨胀：来自巴西的经验教训 // 192

## 第7章 价格差异化：一门高雅的艺术 // 194

- 从利润矩形走向利润三角形 // 196
- 买一罐可口可乐要多少钱 // 198
- 两个价格所能带来的差异 // 201
- 为什么第一瓶啤酒要卖得更贵 // 203
- 电影院的非线性定价 // 204
- 捆绑价格 // 207
- 可选配件的捆绑定价 // 209
- 分类计价 // 210
- 多人定价 // 212
- 买得越多越便宜？当心 // 213
- 是差异化还是歧视 // 214
- 价格和地点 // 218
- 价格和时间 // 221
- 易损物品 // 223
- 动态定价的专利 // 224
- 容量与价格调配 // 225
- 价格与短缺 // 227
- 高低价策略和天天低价 // 228
- 预售价格与预订折扣 // 230
- 浸透策略：丰田雷克萨斯 // 231
- 撇脂策略：苹果手机 // 234

信息与盈利悬崖 // 237

区分机制 // 239

注意成本 // 240

## 第 8 章 定价创新 // 241

价格透明度的急剧提升 // 242

按使用支付 // 244

新的价格度量标准 // 248

引入新的价格参数：以 Sanifair 为例 // 250

亚马逊 Prime 服务计划 // 251

工业燃气 // 252

ARM // 253

Freemium // 254

统一价格 // 258

预付费方式 // 261

顾客导向定价 // 262

随意支付 // 264

以利润为导向的激励制度 // 265

更精准的价格预测 // 266

“聪明的”附加费 // 268

“点菜”式定价 // 273

哈佛商业评论出版社 // 275

拍卖 // 275

## 第 9 章 经济危机中的定价和价格战 // 278

经济危机，意味着什么 // 279

削减销量还是降低价格 // 282

智能地降价 // 284

以提供现金或商品取代降价 // 286

远离顾客的监控 // 288  
死对头——产能过剩 // 290  
经济危机时期的涨价行动 // 294  
价格战 // 295

第 10 章 CEO 需要做的是什么 // 301

定价与股东价值 // 303  
定价如何提高市值 // 305  
通过定价增加了 1.2 亿美元 // 307  
价格和市值 // 307  
巨人万宝路从马上跌下来的那一天 // 308  
所有商品一律 8 折：Praktiker 案例 // 309  
价格战的毁灭性影响：钾肥寡头垄断案例 // 311  
因骄傲而坠落：Netflix 案例 // 313  
让顾客购买更高价格产品的失败尝试：杰西潘尼的案例 // 314  
折扣与推广：阿贝克隆比 & 费奇的案例 // 315  
价格自律能提升公司的市场价值：一家电信公司的案例 // 317  
定价与金融分析师 // 319  
定价与私募股权投资者 // 323  
高级管理层扮演的关键角色 // 324

定价制胜：助力中国制造弯道超车 // 329

# Confessions of the Pricing Man

## 第 1 章

我第一次与“价格”  
亲密接触的痛苦经历



对于感受价格的威力、重要性和影响，我人生中的第一堂课是充满感情色彩的，它给我留下了永久的印象。作为一名教授和顾问，我的大部分时光是在大学校园或者企业的办公室中度过的，尽管如此，这些经历却不是来自于那里。

故事发生在一个郊区的农贸市场——人类所知道的最古老的交易场所之一。

第二次世界大战结束后不久，我在一个小畜牧场出生长大。当我们所饲养的猪长到适合被屠宰的时候，父亲会把它们运到当地的批发市场，卖给肉贩或商人。集市上卖猪的农民数量非常多，加之买方有大量的屠夫和商人，这意味着买卖双方没有任何一个人能够对猪的价格有直接的影响。我们只能听凭负责清算这些交易的当地合作社的安排。它们把出售的价格告诉父亲，从而决定父亲能带多少钱回家。

我们卖给当地乳品店的牛奶也是一样的道理，对于价格我们完全没有话语权。同样属于合作社的乳品店会告诉我们价格是多少。牛奶的价格会根据供需的情况发生波动。如果供给过多时，价格就会暴跌。但我们从来不知道供应和需求之间的真实数据，我们得到的印象都是通过自己观察市场所获得的。比如，还有哪些人也在卖牛奶，他们有多少牛奶。

在父亲所去的每一个市场，我们扮演的都是“价格的接受者”。无论是否乐意，我们都只能接受设定好的价格。处在这样一个境地，让人特别难受。每一个有着同样经历的人都会告诉你，一个农场的收入是非常紧张的，这些交易是我们唯一的经济来源。