

「英」利·考德威尔◎著
钱峰◎译

价格游戏

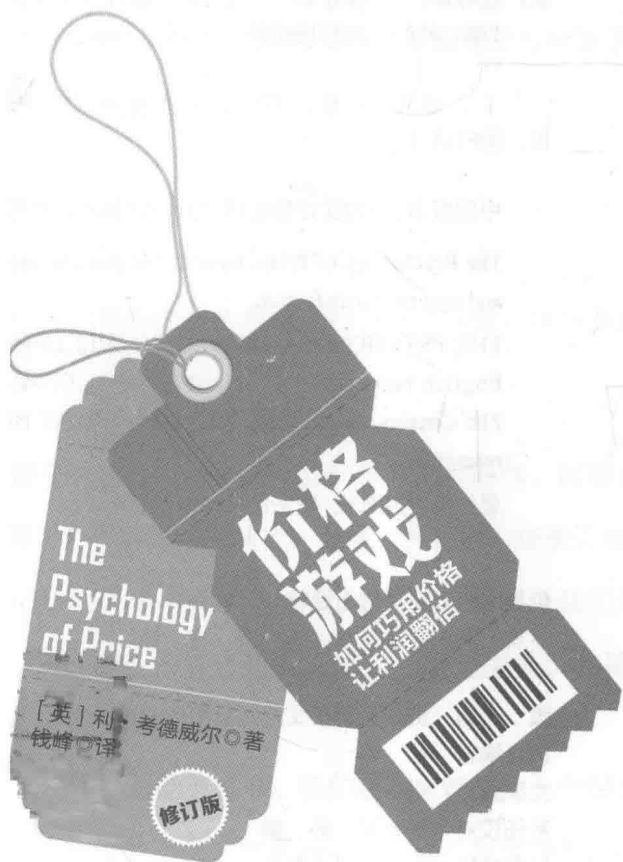
如何巧用价格 让利润翻倍

修订版



The Psychology of Price

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

价格游戏：如何巧用价格让利润翻倍 / (英)利·考德威尔
著；钱峰译。—修订本。—杭州：浙江大学出版社，2017.5
ISBN 978-7-308-16800-7

I. ①价… II. ①利… ②钱… III. ①价格-研究
IV. ①F714.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第071737号

The Psychology of Price: How to use price to increase demand, profit
and customer satisfaction

THE PSYCHOLOGY OF PRICE © 2012 Leigh Caldwell. Original
English language edition published by Crimson Publishing, 19-
21c Charles Street, Bath BA1 1HX, GREAT BRITAIN. All rights
reserved.

著作权合同登记 图字：11-2012-176

价格游戏：如何巧用价格让利润翻倍
(英)利·考德威尔 著 钱峰 译

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 徐 婵
文字编辑 张 婷
责任校对 杨利军 孙 鹂
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×960mm 1/16
印 张 18
字 数 220千
版 次 2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-16800-7
定 价 49.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

当我还是一名少年的时候，我曾和我哥哥打过一个赌，说我一定会在年满……呃，那也就是说我已经错过最后期限了，在那之前写一本书并且出版。虽然我壮志未酬，不过谢谢你，欧文，谢谢你给我提供了最初的动力，并间接激发了我完成这本书的写作热情。

其他家庭中的其他成员多年来也一直给予我无私的爱和支持，如果没有他们所提供的思想原则，没有他们给予我的快乐，我就没有可能写成这样一本书。我深深地感激他们。

写作本书的想法起源于和安妮特之间多年的谈话、散步和对饮，是她激发了我和其他人的想法，并促使我们取得了一些成就。埃布鲁和埃玛也给了我很多鼓励和启迪，他们介绍克里姆森出版有限公司的阿里·耶茨与我认识，这帮我完成了本书的最后一部分工作。

本书的内容来源于我多年从商的经历，而每一位和我一起共事过的人都教会了我一些东西。所以这么多年来与我合作过的人也影响了本书的写作。还要特别感谢巴斯琴、丹尼尔、戴维、纳比尔、菲利普、罗杰夫和萨芬娜，他们与我的对话和合作使我对这一领域形成了自己的认知。此外，赫尔德·米格尔也对我产生了引导作用。

在本书的写作过程中，我的创作力和生活有赖于火奴鲁鲁的沙尼·平冈和斯坦福德大街 Pret A Manger 三明治店（一家英国三明治连锁店）每位店员的热情支持。



萨莉·霍洛韦通过蒂姆·哈福德给予了我很多更直接的帮助，同样的帮助还来自于作家协会的同仁们，以及我的编辑伊恩·沃利斯和那些好心帮我看初稿的人们。撒迪厄斯·弗洛格利做了额外的工作，对我的整本书稿做了认真而细致的评论，同样辛苦的还有凯·考德威尔、艾丽斯·莫斯利、菲尔·洛德和马丁·考德威尔。以约翰、保罗和乔治为首的好友们在我写作之前拿他们的书给我作参考，还有一位名为林戈的作家受邀发电子邮件给我提出写作意见。在此一并表示诚挚的谢意。

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与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，而事实上却并非如此。更高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。

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。从这时起，行为经济学开始变得更广为人知，这门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，以及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，这些发现关系到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，以及如何在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增加超过两倍的收入。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；无论你销售的是一件产品还是一项服务，无论是卖给消费者，其他企业，还是政府。本书首先从利用价格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源于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了巧克力茶壶公司的故事，展示了该公司建立者利用定价方法突出新产品，提高利润，扩大消费群或者对抗竞争对手的例子。第二部分详细解释了这一具体定价的方法，讨论了背后的心理学原因，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“运用”工具包，给出了在你企业经营中运用该方法的具体步骤。

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。这份附录罗列了参考书目和文章，你可以从中学习到更多知识。

你可以从头到尾读完本书，也可以把主要注意力放在故事、讨论或者工具包上——每一部分都可以单独成篇，虽然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 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。



The Psychology
of Price

定价的七个原则

- 01 价格应该根据商品在消费者眼中的价值，而不是你眼中的成本而制定。
- 02 价格应该是切实的，这样消费者才能明白他们的钱换来的是什么。
- 03 价格应该在你可控的范围内具有可比性。
- 04 如果你想调整价格的话，你必须调整服务或产品的构架。
- 05 价格差异（price differentiation）是赢利的关键促成因素。
- 06 定价沟通影响着消费者对商品价值的看法。
- 07 若想提高利润，你必须做好牺牲部分销售额的准备。

致谢 //001
前言 //001
定价的七个原则 //004

第 01 章 先定位，后定价

关键在于，产品的市场定位很大程度上影响了顾客愿意为该产品付出多少金钱。

麦琪和她的巧克力茶壶 //003
收益矩阵：洞悉消费者的购买动因 //009
运用：找到对手，找准定位 //012

第 02 章 推翻基于成本的计算

定价绝非“成本加利润”这么简单，成本只能告诉你最低的售价，但这并非合适的售价。你的价格必须根据你向消费者提供的价值，而非你付出的成本来制定。

怎样给巧克力茶壶定最低售价呢？ //019
成本只能告诉你定价底线 //020
运用：如何算出最低售价 //023
小插曲：历史上的著名价格 //025



第 03 章 读懂消费者的心声

你可以推出各具特色的商品，制定不同的价位。读懂消费者的心声并不需要他们直接回答，而是要观察让他们做出选择的商品差异是什么。

巧克力茶壶的预售实验 //031

用差别定价实现利润最大化 //036

 个案研究 1：乐购的麦片 //036

 个案研究 2：珠宝制造商 //039

运用：如何找到消费者看重的产品价值 //041

第 04 章 市场细分

顾客不知道他们的感受，不说出他们知道的内容，而且不按照他们说的话去行动。从市场调查到切实发生的消费行为，这中间还有三步要走。

伦敦街头的问卷调查 //047

有多少种顾客，就有多少种市场 //049

运用：用你的问卷套出真话 //051

小插曲：以 9 结尾的定价策略真的管用吗？ //053

第 05 章 商品问世背后的信念与公平

你的定价既应该包含你对该商品的信心，又应该是合理的，能够维护顾客利益的。

巧克力茶壶的艰辛上市 //057

信念与公平的平衡点：商品价值 //058

 个案研究：麦库姆咨询公司的价格战 //060

运用：如何在上市前校准定价 //062

第 06 章 记忆与期许，实验与重构价格

价格记忆使得幅度再小的提价都会成为“不购买”的原因之一。这时候，你需要巧妙地重构价格。

茶壶大军遭遇价格风波 //067

重构价格：精准定价在上市后的延续 //069

运用：如何在上市后巧妙提价 //071

小插曲：你应该随着通货膨胀而上调价格吗？ //074

第 07 章 价格参照法

聪明的定价应该包含两部分：参照价格与核心价格区间，前者的存在是为了提升消费者对商品价值的判断，后者才包含了你真正需要他们支付的标准价格。

直销店入口处的“价格洗脑” //079

用参照价格引导价值判断 //082

 个案研究：商务咨询 //082

 价格参照法的不足 //084

运用：让价格参照法发挥作用的六个步骤 //085

第 08 章 竞争

为了避免陷入无利可图的价格战，你需要使自己的产品在竞争环境中脱颖而出，这样顾客才不会轻易拿你的价格跟其他人作比较。

出战 //093

竞争中的进攻与防御 //098

运用：列一张竞争对手比较表 //103

小插曲：公众对价格的注意 //106



第 09 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 //113

诱饵：既是竞争手段，也是引导工具 //115

个案研究 1：服务业的诱饵 //115

个案研究 2：物价诱饵 //116

运用：如何制造第三种选择 //119

个案研究：自当诱饵 //121

提供诱饵产品的成本 //122

第 10 章 用明天的钱为今天埋单

任何能够让消费者选购高价商品又不必付现款的销售方法都可以既增加销量，又减少顾客对价格的敏感度。

壶身上的促销广告 //127

延期付款：用简单变化的付款时间换得更丰厚的利润 //130

运用：用延期付款激起购买欲 //132

小插曲：谈判 //134

第 11 章 巧克力茶会

消费者的购买行为往往隐含着从众心理，并且他们会对触碰过的商品更有感情，并在潜意识里赋予它们更高的价值。

初夏夜晚的花园茶会 //139

同伴效应与禀赋效应：抓住从众心理与购买惯性 //142

运用：如何在销售中放大同伴效应与禀赋效应 //145



第 12 章 捆绑销售

捆绑销售的好处在于它既可以降低单个产品的价格敏感度，又可以囊括众多收益，为你的产品套餐平添几分竞争力。

在厨房里自制巧克力茶壶 //151

捆绑销售：避免身陷竞争泥潭的良方 //152

运用：如何用捆绑销售提高竞争力 //155

小插曲：让消费者定价 //159

第 13 章 赠品

很多购买决定都是由多个部分组成的，比如网购就需要支付邮费，但多个组成部分意味着你给了消费者多次向你说不的机会，这时候你需要借助“免费”的力量。

23 只免费茶壶 //163

为什么赠品这么有用？ //168

运用：如何扬长避短地巧用赠品 //169

第 14 章 升级销售

开展升级销售有两种方法：一种是从那些想要得到更多相同收益的顾客手里赚取更多的钱。另一种则是通过提供一些互补的收益来拓宽产品的需求面。

各式点心涌入茶壶大军 //175

升级销售：卖出你的附加产品 //180

运用：升级销售的两种方式 //181

小插曲：偶尔购买与经常购买 //184



第 15 章 减免定价和价值定价

这两种定价方式就好似升级销售的另一种形式，只不过在这种形式的升级销售中，相对于你的合作商而言，你成了附加产品的提供商。

飞机上的茶式鸡尾酒 //189

减免定价与价值定价 //191

个案研究 1：小型软件公司 //191

个案研究 2：市场营销顾问 //194

运用：找一位能让你“攀高枝”的合作商 //198

第 16 章 他人的钱

当消费者在用他人的钱购买商品时，让他们做出购买决定就变得容易多了。为此，你要在交易中创造出第三方。

一天 5 杯巧克力茶饮 //203

用他人的钱：面向企业的销售策略 //205

运用：创造三方交易 //207

小插曲：价格应该公开吗？ //209

第 17 章 管理定价环境

保持商品在各个销售渠道里的售价平衡十分重要。

麦琪遇到渠道危机 //213

保持价格稳定性 //218

运用：价格套利 //219

第 18 章 付出的心理

慈善活动中的感情价值难以衡量，你很难说因怜悯而起的 10 元捐款要比 5 元捐款更有价值，这使得慈善活动特别容易收到定价策略的影响。

巧克力茶壶掀起慈善热潮 //225

温情效应 //228

运用：如何让慈善助销售一臂之力 //230

小插曲：定价模式知多少？ //233

第 19 章 定价中的道德与法律

作为供货商，你有没有必要考虑顾客是怎么想的？而如果你真的知道他们是怎么想的，你应不应该利用这一点诱导他们多花一些钱来购买？

麦琪收到的控诉邮件 //239

道德 //240

法律 //241

后记 //243

参考文献与延伸阅读 //251

附录一 定价策略测试 //263

附录二 心理学和认知论：本书的写作背景 //267

THE PSYCHOLOGY OF PRICE



第01章

先定位，后定价