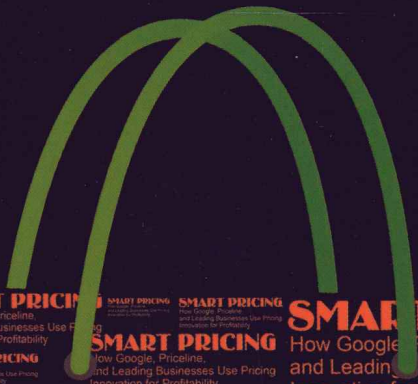


沃顿商学院倾情奉献

为什么一张让粉丝们随意定价下载的摇滚专辑，反而赚到了更多的钱？
为什么免费的谷歌却创造出上千亿美元的丰厚利润，并重塑了整个行业？
在定价上，大约只有8%的企业才是明智的。



SMART PRICING

How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

让顾客自己来定价

世界最盈利公司的创新定价策略

[美] 贾格莫汉·拉古 (Jagmohan Raju) 张忠 (Z. John Zhang) 著 刘媛媛 译

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability

SMART PRICING
How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability



沃顿商学院倾情奉献

为什么一张让粉丝们随意定价下载的摇滚专辑，反而赚到了更多的钱？

为什么免费的谷歌却创造出上千亿美元的丰厚利润，并重塑了整个行业？

在定价上，大约只有8%的企业才是明智的。



SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

让顾客自己来定价

世界最盈利公司的创新定价策略

[美] 贾格莫汉·拉古 (Jagmohan Raju) | 张忠 (Z. John Zhang) ©著 刘媛媛◎译

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



SMART PRICING

How Google, Priceline,
and Leading Businesses Use Pricing
Innovation for Profitability

让顾客自己来定价

[美] 贾格莫汉·拉古 (Jagmohan Raju) 著
张忠 (Z. John Zhang)

刘媛媛 译

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



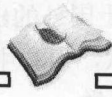
工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费



一本书

一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉



美国人常讲，凡事凡物都有一个价（Everything has a price）。的确，在我们的日常生活中，我们时时刻刻都能感受到价格的存在及其带来的影响，无论是工作还是休闲，无论是在家还是外出，无论是追求精神收获还是物质满足。我们甚至可以说，在今天日趋商业化的社会里，我们所有的社会关系在实质上都是价格的关系。

而对企业而言，价格的重要性就更加显而易见了。价格，是企业捕获其产品或服务所创造价值的唯一手段。没有定价，企业就没有收入，也就无从获利。即便是有了价格，如果企业没有合理的价格结构，它也很难充分地挖掘出内在潜力，合理地使用资源，进而难以在市场上建立可持续性的竞争优势。从这个意义上讲，价格可以说是企业的生命线。

实际上在中国，我们的祖先很早就对价格有许多精辟的见解。

在《说文解字》中，“價”（价）的原字为“賈”，“市也”，即买卖之所。后据清朝学者段玉裁注释，“價”是“賈”的别字。“賈”的含义有二：其一是指坐售经营。对古人而言，“賈”有别与商，运货贩卖叫“商”，囤积营利叫“賈”。其二是指“凡卖者之所得，买者之所出”。

从这两层含义里，我们可以看得出，价格在古

人眼里，不仅是市场交换之必然，更重要的是，价格是业者开门立户，经营取利之根本。非常有趣的是，“賈”后被别写为“價”也有一番新意：我们的祖先本能地感受到价格都是由人来定的。

那么，我们的企业管理人员在为产品或服务定价时，是否自觉地把价格当做开门立户、经营取利的根本呢？对很多企业管理人员而言，答案很有可能是否定的。在过去的十年里，我曾在国内给不下 3 000 名企业高管讲过课。通过与他们的交流，我的总体印象是，高管们的职业素养日益提高，他们在抓生产，抓人力资源，抓市场，抓公关等方面才高意广，驾轻就熟。然而一提起定价，很多人都感到力不从心，无从下手。一般来讲，在定价方面，企业的主导思想是一味地满足客户对物美价廉的追求，实现薄利多销。很明显，这是一个小农经济时期广种薄收的策略。这种定价策略，与我们今天日益多元化的社会，不断扩大的消费者购买力，以及错综复杂的市场现实是格格不入的，同样，这也是我们企业管理人员对现代定价知识缺乏的表现。如今这种纷繁嘈杂的市场环境或许能在一定程度上帮助我们掩饰这种知识的缺乏，但随着市场竞争的加剧以及市场的饱和，再加上中国企业走向国际的必然趋势，对于定价知识的缺乏一定会掣肘企业的发展，甚至会威胁到企业的生存。这就是为什么我们每一位企业管理人员，每一个创业者，都有学习前沿定价知识、掌握现代定价原理的必要。

从更广的意义上讲，价格在过去三十年中国改革开放的过程中起着不可替代的作用。正是对价格的重新定义，撬动了中国创造经济奇迹最有力的杠杆。随着经济发展的深入及社会利益关系的复杂，在全社会范围内处理好价格关系，化解市场乃至社会矛盾，可以说已成为政府决策者不容勿视的一个重要课题。从这个角度上去看价格，我们可以说，和谐社会的建立，与理性思考国内现行价格体系是密不可分的。这也就意味着，我们每一个政府决策者也有学习研究前沿定价知

识的责任与必要。

在这样一个大环境下，中文版《让顾客自己来定价》一书面世了。对我们作者而言，这的确是一件可庆可贺的事情。自从英文原版出版以来，本书已被相继翻译成日文、朝鲜文、西班牙文及葡萄牙文，受到世界各国很多读者的欢迎与好评。但对我个人而言，中文版的出版给我带来了最大的满足与期望，这种满足来自于对国内同行及学生的回报。在过去十年里，与国内同行及学生的交流加深了我对国内价格环境的理解。希望本书能够回报大家的深情于万一，抛砖引玉，促进我们彼此之间的交流。而我的期望就是，通过这本书，唤起广大读者朋友们对定价这一课题的兴趣，进而从这本书中获得更多有益的警示。

A handwritten signature in black ink, consisting of the characters '张思' (Zhang Si) in a cursive style.

2012年于美国费城



被忽视的定价 // 001

常见定价误区一：简单成本加成

常见定价误区二：效仿竞争对手

常见定价误区三：视消费者而定
定价，拉动利润的最佳杠杆

小结 定价，你有更好的选择



意愿定价：看着给吧 // 019

为什么会多给钱？

意愿定价的5大特征

小结 让顾客参与定价过程



零定价：免费的诱惑 // 043

免费带来的巨大财富

只有免费才能生存？

不要用免费去攻击免费

小结 总有人要为免费的午餐埋单



价格战的艺术：决胜盈亏平衡点 // 067

为什么中国人喜欢打价格战？

长虹的价格战

格兰仕的价格战

打击加威慑，让对手退出市场

小结 价格战的两大准则



微定价：小价格大收益 // 089

不可小瞧的一分钱

一天一分钱

超大码带来的利润

一分钱成就大买卖

切分，只要支付很低的价格

小结 学会“不拘小钱”



自动定价：零售商的定价之道 // 115

自动降价的6大优势

对消费者支付能力的最佳衡量

慢速荷兰式拍卖 VS 传统拍卖法

小结 发现产品的生命周期



动态定价：定你自己的价格 // 137

“猜猜我们的价格”

模糊销售

指定你自己的消费者

小结 让正确的价格遇到正确的顾客



订购式定价：提升营销盈利能力 // 157

“亏本大甩卖”其实不亏本

让顾客花的更多一点

让潜在价值充分释放

小结 什么才是客户最需要的



差异化定价：势利的溢价 // 183

声望可以用现金衡量

要为尊贵体验埋单

高价制胜，何时多时就是多

低价制胜，何时少时就是多

小结 合理溢价，打动顾客的心



绩效定价：好用再付钱 // 207

关注产品的真正价值

“好用再付钱”的5大条件

买卖双方：从敌对到合作

小结 成绩决定利润



让顾客自己来定价吧 // 231

顾客导向

差异化定价

灵活的定价准则

在经过很长一段时间的播种、施肥、种植后，当快要收获时，农民绝对不会说：“到了收获的季节啦，我们万事大吉啦！”相反，他会更加起早贪黑地劳作，以确保最后真正的丰收。然而，那些由世界上受教育程度最高的一群人所经营的公司却忽略了几千年来农民们都知道的道理。他们拼命寻求公司增长，拼命为产品寻找市场，但却忽略了最不该忽略的一点，而恰恰是这一点决定了他们付出的所有努力是否能够得到一个结果，这就是：定价。

尽管价格对于公司的利润至关重要，但负责定价的管理者往往不会系统地思考定价策略。大多数定价决策者从来不会寻求能够使其产品价值最大化的定价策略。一项研究发现，只有极少数的公司既有定价战略指导，又有后续研究支持。在定价问题上，估计只有8%的美国企业算得上经验丰富。

而奇怪的是，没有人觉得这种现象有什么问题。我们与许多企业家谈到定价的问题时，他们说：“我们不会主动设定价格，价格由市场来决定。”作为经济学家，我们不太确定这种说法的含义，但不禁想问：那么市场又是谁呢？

在我们看来，这样问是理所应当的。定价是一

个看得见摸得着的过程，它能够带来有形的产出，即一定金额的收入。也许这个过程不是那么清晰可辨，但也不至于神秘得让人们无法介入。无论什么时候，人们必须得为其产品或服务制定一个具体到确切数字的价格。然而，当我们提到这个问题的时候，很多管理者经常要么迷惑不解，要么义愤填膺，就好像这个问题很无聊或是很无理。按照这些管理者的说法，产品或服务的定价过程几乎是个自动的过程，不在任何人的掌控之中。偶尔我们也会得到貌似深刻的答案：价格由市场这个“看不见的手”决定。“看不见的手”是18世纪英国伟大的经济学家、哲学家亚当·斯密对宏观经济运行提出的论断，然而这些管理者却把它误用到了微观经济环境里了。

考虑到还有无数的公司决策需要去动脑筋思考，所以决策者们决定让自己轻松一点，干脆认为定价问题像时间或潮汐一样无法把握。然而事实并非如此。如果仔细观察一下，你会发现制定价格的手几乎总是看得见的，也许它们并不那么敏捷。这些年来，我们遇见过多很多毫无经验的公司，对他们来说，定价不比选个彩票数字复杂：脑子里想到哪个数字就选哪个，然后就开始祈祷中奖。稍有经验的公司也好不到哪儿去，他们经常采用一些简单特定的方法，如成本加成定价法、竞争导向定价法或是消费者导向定价法。

常见定价误区一：简单成本加成

绝大部分的美国公司都采用成本加成定价法。这个方法在中国和印度这样高速发展的国家中应用也很广泛。应用成本加成定价法时，公司首先要确定销售目标，然后基于此销售目标算出平均成本，之后在这个平均成本基础上再加上一定的利润，就是最终售价了。



如果 iPod 的销售目标是 200 万个，在这个产出水平上每个 iPod 的平均成本是 100 美元。假如公司正常的利润率是 70%，那么每个 iPod 的售价就是 170 美元。而利润的水平，或者由公司设定的投资回报率决定，或者由某种模模糊糊的“产业惯例”决定。

成本加成定价法之所以经久不衰，原因有三个方面。第一，它很简单。管理者只需要根据自己公司的会计账簿就可以为产品定价了。只要会算数，任何人都可以制定价格。第二，它很公平，至少看起来是这样。成本加成定价法可以追溯到中世纪，那时商业还归教堂管辖，商人只能赚取公平利润维持生计，而不能追求暴利。第三，许多采用成本加成定价法的人会告诉你，这种方法在财务上是谨慎的，因为它能保证在获得一定水平的利润基础上进行销售。这种确保财务谨慎的方法同时也确保避开制定价格时面临的巨大压力。这种压力有时是对精神的一种折磨。因为与公司许多其他决策不同，价格决策所带来的影响经常立即发生，而且显而易见。

然而，这三个理由都不足以支持成本加成定价法。首先，简单就一定好吗？一个简单的反例就可以证明事实未必是这样。例如，当一个消费者在中国购买一条漂亮的丝巾时，她知道这个丝巾的成本吗？她又在乎这个成本吗？极可能的情况是，她既不知道也不在乎。甚至连丝巾的制造厂家都不一定知道其精确的成本是多少。如果是这样的话，为什么厂家一定要在成本基础上定价？

我们认识的一个中国丝巾制造商尝试了这种定价方法。这家公司为它生产的丝巾定了个 200~300 元的低价。他们的丝巾成本非常低，即使只

卖 200 元仍能获得相当好的利润。这与一家在中国的法国公司的丝巾售价相比非常有竞争力。这家法国公司卖的丝巾就是从那个中国丝巾制造商进的货，但却定价在 2 000~3 000 元。表面上看，这家中国公司有着非常大的价格优势，在市场上应该非常有竞争力。然而这家法国公司依然把所有丝巾都卖光了，即使它卖的丝巾与中国公司卖的一样，价格却贵了 10 倍。

10 倍这个差异太大了，单从品牌无法解释这种令人困惑的差异。后来，这家中国公司的管理者意识到，问题可能就出在低价上了。大多数顾客买丝巾并不是为了自己用，而是作为一个优雅的礼品送给妻子或者领导。潜在消费者看到 200~300 元的价签，就会认为它不足以作为一份贵重的礼物。在失去很多销售机会以后，这家中国公司终于学会了越过成本，通过更好地理解消费者和市场来进行定价。

人们通常认为，成本加成定价法的第二个优势是公平。可是在我们看来，这往往也不是事实。很多经济学研究表明，如果一个公司只在投资金额的平均成本上加一个公平回报来定价，那么它几乎没有什么动力去把成本降到最低，而这个无谓的加价也将长期存在。由于同样的原因，如果其他厂商总是能用这种方法把成本转嫁到消费者身上，他们也都将没有动力去降低成本。最后，如果为消费者服务的成本相同，那么对所有消费者收取同样的价格就一定公平吗？即使他们的收入以及对产品的需求程度也各不相同？答案也许千差万别，这取决于你的政治信仰和经济环境，但只要稍稍思考一下就会清楚，“公平”的成本加成会导致不公平的结果。



让我们看看制药产业的例子。如果一种药研发和生产都很便宜，那么是否应该总是卖低价？对于一种带来门诊量、住院率和上千就业机会的智力资产，10%的加价真的公平吗？

或许从整个社会来看，对创新者进行奖励才是公平的，甚至可以说，允许高价激励人们去解决类似的问题从长期看会给整个社会带来福利。

有意思的是，消费者对于成本加成定价法的看法有些微妙的差别。如果成本加成定价法是一种公平的方法，那么当厂商的单位成本降低了10美元，它就应该把售价也相应降低10美元。然而研究表明，消费者对于价格变化所持的公平标准并不像成本加成定价法所推论的那样，相反，他们倒是很替厂商考虑，即使当他们精确地知道价格的变化幅度很大。在一个调研中，一半的被试者同意这个陈述：公平并不要求厂商把所有节约的成本都让利给我们。然而，同样也在这个调研中，消费者也认为，如果这种成本降低源于投入减少而不是效率提高，那么就应该将降低的部分让利给消费者。假如喷气燃料价格降低带来成本节约，那么我就要求把机票价格也相应降低。但是如果是你采用更好的飞机带来成本节约，那你可以保留这部分利益。按照成本加成定价法，即使消费者不介意，厂商也会失去由效率提高带来的这部分收益。

成本加成定价法也不能保证每笔销售都会有利润。成本通常是销售量的函数。如果实际销售量低于目标销售量，那么实际成本就可能高于预期。这样的话，实际售价就太低了。实际销售量低于目标销售量是很容易发生的，因为价格体系一般是由负责销售的人来制定，而他們有着通过降低价格来推高销量或使销售更容易的内在动机。即使实现甚至超过目标销售量，我们也不知道初始的定价是否合