

新商务系列之发现方法④

情境定价

新市场形势下的
制胜定价方式

CONTEXTUAL
PRICING

The Death of List Price
and the New Market Reality

[美]

罗布·多克特斯

约翰·G.汉森

塞西莉亚·阮

迈克尔·巴尔齐莱 著

马跃 译



始于1897

商务印书馆
The Commercial Press

新商务系列之发现方法④

情境定价

新市场形势下的
制胜定价方式

CONTEXTUAL
PRICING

The Death of List Price
and the New Market Reality

[美]

罗布·多克特斯

约翰·G.汉森

塞西莉亚·阮

迈克尔·巴尔齐莱 著

马跃 译



商务印书馆
The Commercial Press

2015年·北京

Copyright @ 2012 by Rob Docters, John Hanson, Cecilia Nguyen, and Michael Barzelay

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and The Commercial Press, Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright© 2015 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Education (Singapore) Pte. Ltd. and The Commercial Press, Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

情境定价：新市场形势下的制胜定价方式/（美）多克特斯等著；马跃译。—北京：商务印书馆，2015

（新商务系列之发现方法）

ISBN 978 - 7 - 100 - 11101 - 0

I. ①情… II. ①多… ②马… III. ①定价—研究
IV. ①F714.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 045811 号

所有权利保留。

未经许可，不得以任何方式使用。

情境定价

——新市场形势下的制胜定价方式

（美）罗布·多克特斯 约翰·G. 汉森
塞西莉亚·阮 迈克尔·巴尔齐莱 著
马跃 译

商务印书馆出版
（北京王府井大街36号 邮政编码 100710）
商务印书馆发行
北京冠中印刷厂印刷
ISBN 978 - 7 - 100 - 11101 - 0

2015年5月第1版 开本787×1092 1/16
2015年5月北京第1次印刷 印张15

定价：49.00元

新商务系列丛书

主 编：汪丁丁

执行主编：姜奇平 方兴东

编 委：胡 泳 吴伯凡 段永朝 梁春晓（排名不分先后）

策划统筹：范海燕

学术秘书：王 敏

新商务系列丛书总序

姜奇平

商务印书馆历来重视用人类创造的全部知识财富来丰富自己的头脑。其中一个重要取向，是不断用人类新的知识，更新国人旧的头脑。在上一个社会转型时期，通过对工业文明智慧渊源及思想果实的系统引进，为推动中国从农业社会向工业社会转型，提供了有力的智力支持；在下一个社会转型时期，必将通过对信息文明智慧渊源及思想果实的系统挖掘，为推动中国从工业社会向信息社会的转型再次提供智力支持。从这个意义上可以说，新商务，既是商务印书馆的历史，也是商务印书馆的未来。

我们推出这套“新商务”系列丛书的目的，就是继承商务印书馆的启蒙传统，抓住工业文明向信息文明转型的历史机遇，用下一代经济的先进理念，进行新商务启蒙，为迎接互联网带来的新商业文明浪潮，提供值得追随的智慧。

早在20世纪80年代，托夫勒就预言：人类将从单一品种大规模制造转向小批量多品种的生产方式。以计算机和互联网为代表的先进生产力，有力推动了这一发展方式的转变。这是继农业生产方式转变为工业生产方式之后，人类发展方式又一次深刻的历史转变。从此，人依靠机器生产转变为机器围绕人生产成为可能，个性化制造和规模化协同创新有机结合将成为重要的生产方式。

人类上一次生产方式转变引发的世界范围的经济、社会、文化变化，包括欧美梦幻般的崛起，人们有目共睹；而对这一次意义更为深远的生产方式的转变，包括中国将对人类做出何种贡献，人们没有理由熟视无睹。

“新商务”系列丛书建立在对“下一代经济”核心理念的发现力之上，通过追踪生产方式转变的历史渊源、现实进展以及未来走向，能够从中发现新的经典，发现新的规则，发现新的方法。为此，丛书开辟“发现经典”、“发现规则”、“发现方

法”三个子系列。

“发现经典”系列，主要定位于从世界范围信息革命中发现驱动国家转型的力量。通过系统翻译和重新发现世界知名学者的新经济思想和经典著作，为人们探索下一代经济的元逻辑，提供思考线索。“发现规则”系列，主要定位于从中国信息革命的实践中发现具有普遍意义的游戏规则。通过汇集中国学者对新商务实践的总结，为提炼新商务规则提供进一步研究的基础。“发现方法”系列，定位于指导新商务实践。侧重对国内外新商务概念的归纳、对前沿商业模式及其本地化的阐释，以期推动理论与实践的良性循环与可持续发展。

与工业革命“新商务”思想成果的引进不同，除了具有共同特点外，“新商务”系列丛书具有一些特殊性：一是信息革命正在发生，有待成熟，经典、规则与方法都是相对的，在探索中难免失误，恳请读者以批判态度、宽容心态对待；二是中国与世界同步走上信息高速公路，相对以往，中国学者有了更多产生原创发现的机会和条件，我们将以开放心态力推新人，也希望读者与我们共同前行、共同提高。

春江水暖，先下水者当做先知；继往开来，新商务中敢为人先。让我们共勉。

本书获得的赞誉

本书明确地指出，你不需要拥有价格高昂的系统或大量的数据，你只需要运用本书提供的指导原则，确定定价事项的优先顺序，就可以使你的定价变得更好。

——Walters Kluwer (英国) 公司首席执行官 凯瑟琳·沃尔夫

在当今世界，一个严酷的现实是，如果你不能真正了解客户的决策过程，那么你的收益就会受到重创。特别是当互联网的发展使定价变得透明，并令为数如此众多的产品货品化时，缓解收入压力的唯一途径就是了解市场情境，例如客户掌握信息的差别、竞争、成本以及报价条件等。本书可以使管理者获得这种深刻的认识。如果企业不能真正了解客户面对他们的报价时处于怎样的情境，就会产生令人不快、出乎意料的结果。

——Cision A. B. 集团总裁兼首席执行官 汉斯·吉斯克斯

尽管表面看来，本书专注于价格这一有局限的主题，但它还是一本关于商业总体战略和准则的综合性著作。虽然本书中的很多例子来自电子商务中的服务业，但其中传递的信息和教训也非常适用于钢铁业和建筑业。定价是获得利润的最为重要的因素，但本书的吸引力不仅源于此，还源自书中的幽默和作者对于甲壳虫乐队的热爱与了解——这意味着本书也像摇滚乐一样令人震撼！

——Berg EuroPipe 控股公司总裁兼首席执行官 汉斯·J. 萨克

要在像护肤品和个人保健品等竞争型消费品市场上捕获价值，你需要系统地学习销售时机和销售情境。本书用不可辩驳的例证、广博的原理和偶然闪现的幽默，勾勒出新的事实。这本书具有革命性的意义，它为你如何复制书中的成功经验、获得4%—30%的收益指明了道路。

——Boots Healthcare (美洲) 公司前首席执行官 罗伯特·乌贝恩

致 谢 / 001

导 言 / 003

第一部分 从产品到情境之路 / 007

第一章 情境与价目表之死 / 009

情境 / 009

顾客的心理 / 011

没有价目表的生活更容易 / 013

情境定价方案 / 015

小结 / 018

第二章 价值的重要性为什么会在竞争中下降 / 021

了解你的竞争对手 / 022

决策情境 / 023

商品成本和近商品市场 / 027

小结 / 029

第三章 哪种情境对你更重要 / 031

采购决策对于定价结果的影响 / 032

镜子的另一边 / 038

公司对情境定价的接受程度 / 040

小结 / 041

第四章 生活在数字化的世界中 / 043

供给加需求等于情境 / 045

数字价格结构 / 047

捆绑和救助情境 / 049

小结 / 051

第五章 价格压力的解药 / 053

降低价格压力的三种策略行动 / 054

小结 / 060

第二部分 诗人和追逐利润最大化者的定价 / 063

第六章 价格结构 / 065

价格结构的基本原则 / 068

结构元素 / 071

小结 / 075

第七章 科学捆绑和分层 / 077

捆绑的构成有哪些? / 078

捆绑的不匹配和错误 / 083

小结 / 090

第八章 降低或提高价格的危险方法 / 093

防止降价的情况 / 093

需求曲线 / 095

客户特征 / 097

经济低迷时期的定价策略 / 098

小结: 萧条时期的廉价工具 / 102

第三部分 定价程序和营销组合 / 105

第九章 市场细分、情境和时间 / 107

情境和市场细分的区别 / 107

市场细分与情境如何相互补充 / 110

小结 / 115

第十章 命运的枢纽: 定价策略 / 117

策略功课 / 119

风险作为决策中的一环 / 129

执行能力 / 133

为双寡头垄断和寡头垄断制定战略 / 134

小结 / 136

第十一章 更高回报: 新产品推广定价策略 / 139

顾客采用新产品的三个阶段 / 140

	广度与深度 / 143
	行动呼吁和终生价值 / 145
	引导销售 / 147
	消极使用定价 / 147
	如何分析不存在的产品 / 148
	能力 / 150
	“把‘猪’赶下卡车” / 150
	小结 / 151
第十二章	品牌、信息传递与竞争 / 153
	品牌四维度 / 155
	定价与品牌推广的整合 / 157
	品牌的力量 / 158
	小结 / 161
第四部分	管理工具 / 163
第十三章	首要步骤及失误 / 165
	应对反对意见 / 165
	初期选择 / 168
	程序的细节 / 170
	小结 / 177
第十四章	便宜且令人愉悦的定价工具 / 181
	产品价格工具 / 183
	产品价值工具 / 184
	折扣计分卡 / 186
	捆绑模型工具 / 187
	需求曲线 / 188
	专利项目 / 192
	小结 / 193
第十五章	关键的情境数据并不在你们公司的数据库里 / 197
	竞争的影响 / 198

对于所需信息的一个平衡的看法 / 200
建立一个系统化的视角来看待竞争 / 201
小结 / 202

第十六章 可行的系统架构 / 205

定价方案的要求 / 206
通过技术将情境纳入定价决策中 / 207
情境定价下的端到端系统架构 / 215
小结 / 217

第十七章 创意定价 / 219

定价的定义 / 221
创造力的重要性 / 222

作者简介 / 225

译后记 / 227

致谢

当来自不同背景的四位作者合作撰写本书时，他们从多种渠道获取资料，并且他们的研究得到了许多思想领袖的支持。

罗布想要感谢他在 Abbey Road 公司的伙伴们的贡献：丹·阿克斯（Dan Aks）提供了他在一家出版公司做首席运营官的经历，伯特·思凯弗斯（Bert Scheffers）提供了在消费品公司做首席营销官的经历，克莉丝汀·杜尔曼（Christine Durman）对诸如产品的“深度与广度”等问题提供了首席执行官的视角与见解，马丁·吉斯克斯（Martijn Gieskes）运用技巧细致地研究了需求曲线和市场进化问题，古生物学家苏珊·贝德纳尔奇克（Susan Bednarczyk）带来了她对于公司议程的敏锐认识，特雷西·科曼（Tracy Korman）根据其领导在线医疗服务公司的经历带来了首席执行官的策略技巧。罗布还要感谢摩根士丹利公司的胡里奥·萨莫拉（Julio Zamora）对于金融业的见解，丽莎·蒂尔斯通（Lisa Tilstone）关于时尚营销的见解，劳尔·卡茨（Raul Katz）和马蒂·海曼（Marty Hyman）对于新产品推广定价的框架。最后，多谢南希·罗瑟洛（Nancy Lothrop）、鲍勃·多克特斯（Bob Docters）、安·多克特斯（Ann Docters）、马芬先生（Mr. Muffin）、史蒂文·利普顿（Steven Lipton）、帕特里克·蒂德（Patrick Thiede）、琳达·沙利文（Linda Sullivan）、菲比·普雷斯科特（Phebe Prescott）、雷·沃尔夫（Ray Wolfe）和兰迪·伯吉斯（Randy Burgess）提供的缜密建议和对于诸多章节的评论。

约翰与塞西莉亚要感谢汤姆·雅各布森（Tom Jacobson）所提供的他在与客户大量交往过程中积累的智慧 and 宝贵的见解。此外，他们还要感谢蒂亚戈·萨尔瓦多（Tiago Salvador）和贾斯汀·金（Justin Kim）在塑造情境定价整体框架的过程中所做的贡献。

迈克尔要感谢他在伦敦政治经济学院以及其他组织中的同事们所做的贡献。

最后，我们想感谢我们在麦格劳—希尔出版社的编辑尼基·帕帕多普洛斯（Niki Papadopoulos），谢谢他提出严谨、有力的观点，使得这本书成为所有关心定价和收入问题的读者们的一本重要工具书。

导言

任何事情都应该尽可能做到简单，简单到不能再简单。

——艾伯特·爱因斯坦，1933年

我们都希望在我们的公司里建立更好的定价方法：适应市场的定价模式、一个最佳的标价、有力的支持性系统和基本的价格策略。我们希望定价与品牌、产品、渠道一致——这可以激发信心——并尽可能简单。

许多聪明人士都提出了简化的原则，以帮助解释定价结果。价值、成本、树立产品形象和顾客的价格参照系，都为如何定价提出了真知灼见。每一种构想都提供了一个清晰而简单的解释——但似乎在一些市场情况下并不适用。

关于定价，本书提供了一个统一的视角。通过考虑买家的心理、市场竞争和组织策略，它对于一个重要的问题提供了一个总体的观点。我们的方法相对而言比较简单：我们描述了客户的决策过程和市场条件如何为更好地定价提供了相关的情境。因此，这一统一化的视角被称为“情境定价”。

成功的关键在于对于情境的理解。这一概念已经为一些大公司所运用，并带来了良好的成效。例如，可口可乐公司（Coca-Cola）在定价情境中加入了销售点的温度这一要素。在仲夏海滩上，一杯冰可乐的价格要比暴风雪肆虐的北极定价高！能够根据购买场合的直接情境调整价格，是可口可乐公司将对于情境的深刻认识转化成货币的运作方法。

另一个例子：塑料包装商 Paktiv 公司发现，客户需求的时间期限决定了它们愿意支付的价格。Paktiv 和其他工业商品塑料厂商发现，它们能够在超级市场和其他客户对于塑料容器的订单“高峰期”，获得比平时高得多的价格。在定价中考虑时

间期限，是 Paktiv 在这一竞争残酷的商品行业中兴旺发达的原因。

对于情境定价的认识可以直接应用于你们公司的定价活动之中。运用一些简单的定价工具，你就可以获得1%—7%的价格浮动收益，而且，运用一套更好的定价流程和体系架构，业绩提高10%—12%，应该也是可能的。运用更好的价格策略和结构，你可以在广泛的行业中，实现30%或者更大的收益，如软件、消费品、娱乐、教育、交通、商业、保险，以及其他行业。

情境定价这一概念认为，一些因素——主要是与买方的参照系（对照点）相关的因素——可以解释大多数的定价行为，并为管理层提供改善价格结构和结果的最有力杠杆。

情境的核心在于成长。一些首屈一指的大公司如可口可乐、亚马逊（Amazon）、通用电气（GE）、IBM、谷歌（Google）、赫兹（Hertz）、宝洁（Proctor & Gamble）、标准普尔（Standard & Poor's）和美国电话电报公司（AT&T）等，已经开始利用情境来形成报价。其中一些公司采用这一视角，将关注点重新集中于当地的销售点，而不是国家的物价指数。许多公司把新的重点放在了解竞争对手的报价上。一些公司将管理的注意力从对产品价值的执着，转向了对客户看法的关注——它们询问，“客户对我们的产品和其替代品了解什么信息？”

当亚马逊提醒你“购买此书的人也买了……”的时候，注意它是如何改变你购买这本书的情境的？当航空公司往返票比单程票便宜得多的时候，注意它是如何改变你对在假期搭乘飞机度假的想法的？那么，当有线电视公司将电话服务加入到它们的捆绑服务之中时，情况如何呢——它们是否改变了你对于其所提供价值的看法？这就是情境定价在实际中的应用。

这些影响购买过程的方法是应对竞价压力的一剂良方。关注情境就是将价格与重要的购买场景相联系，使你避免陷入无法获胜的价格战，并在机会来临时获得更高的利润。购买场景的例子包括向长期的忠诚客户、持怀疑态度的潜在新客户销售产品，大宗报价，紧急订单，新产品的推出，等等。

很明显，时机也非常重要。例如，在购买一套重要的软件及服务时，人们关注的是价格水平；但是购买之后，对其附加与修改项目所给予的价格审查通常要少得

多。同一部件在后续的售卖中（初次购买使用之后），可能得到更高的利润。

情境定价是应对竞价压力的一剂良方。

你会发现，本书另一个不寻常的方面，是认为定价可以凭直觉进行，并且定价将与营销组合的其他构成要素相互配合。定价与品牌推广应该齐头并进，产品开发应该吸收从价格研究中获得的深刻见解，并且定价必须反映销售渠道的现实情况。最重要的是：如果不积极地直接征求客户对于情境的见解，定价就会受到忽视，就会缺乏影响力。这里，我们强调“直接”：跟客户和消费者交谈，不要指望情境可以从那些陈词滥调的调查中得来。

对于一个行业领先的 B2B 信息提供商来说，情境最重要的一个方面就是购买者的决策过程。当由采购委员会（人员从各部门选派）制定购买决策时，其支付的价格要比由单个经理制定购买决策时低 25%。销售人员都清楚这一情境；事实上，他们将其记录在客户关系管理（CRM）中，因此他们需要做的只是开发一种价格体系，来利用这种差异。这种做法，与情境定价的其他方面一起，将使实际收入增加 30% 以上。

在生活的其他方面，情境也决定了事物的评价方法。音乐需要根据不同时代的社会背景和个人经历进行评价。食物需要根据当代的口味特点和饮食偏好进行评价。更有甚者，根据对婚姻问题的调查，人们对于婚姻中美丽与合意配偶的界定，也会因社会情境的差异而不同。

采纳情境观点的管理团队认为它很直观，他们的公司一般也都得到了实质性的更好定价。虽然定价方面的图书并非休闲性读物，但我们希望与绝大多数有关定价的图书相比，本书能够更为有趣，¹并令您更为受益。

注释

1. 我们承认，这是一条低标准。但是，这可能是您做出购买此书决定时的一个重要的情境因素。

