



中铁博文
BLOGEWIN

价格提高
10%
利润提高
320%!

[日] 青木淳◎著

定价

的

力

量

征服消费者的完美价格攻略

中国铁道出版社

PRICING: Archives of Consumer Psychology

PRICING: Archives of Consumer Psychology

定价的力量

[日] 青木淳◎著
赵海东◎译

征服消费者的完美价格攻略

中国铁道出版社

2006年·北京

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2006-2371 号

图书在版编目 (CIP) 数据

定价的力量/[日] 青木淳著; 赵海东译. —北京: 中国铁道出版社,
2006. 4

ISBN 7-113-06861-8

I. 定... II. ①青...②赵... III. 企业管理:物价管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153059 号

Pricing by Jun Aoki

Copyright © 2003 by Jun Aoki

All rights reserved.

Chinese translation rights arranged with DIAMOND, INC.,
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

书 名: 定价的力量

作 者: [日] 青木淳

译 者: 赵海东

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇 张业宏

责任编辑: 罗桂英

特约编辑: 张艳霞

封面设计: 大鹏工作室

印 刷: 北京京海印刷厂

开 本: 700×1000 1/16 印 张: 11.5 字 数: 134 千

版 本: 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-113-06861-8/F·428

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话: 010-51873014 发行部电话: 010-51873117

价格提高1%，利润提高32%！

这不是天方夜谭，但重要的是如何让消费者接受价格的提高！

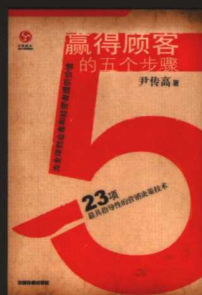
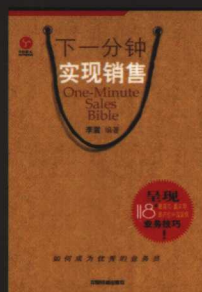
为什么巴根斯·伯格公司的服务价格是竞争对手的10倍而依然能胜出？为什么麦当劳的低价战略会失败？

《定价的力量》由浅入深地讲述定价理论、总结定价经验、提出定价策略，用人们司空见惯的实例去讲述那些商业学院枯燥的理论，从而放宽了定价理论的“入学条件”，让更多有需要去了解、理解、运用这门理论的人，有信心、有耐心地去体验定价的奇妙力量！

青木淳

佳迪福集团驻日本代表。东京大学毕业后作为一名建筑师参与各种国内外项目，此后作为麦肯锡咨询公司资深顾问致力于医药、消费品、金融等诸多行业的战略制定和市场实践。1999年起负责创办了法国专门从事银行保险的佳迪福（法国巴黎银行集团）在日本的公司。

延伸阅读:





中铁博文
BLOGEWIN

价格：企业和顾客博弈的工具

在我的工作中，经常遇到需要定价咨询的客户。定价行为是企业提供产品或者服务中最为重要的而且绝对不可忽略的一步。我时常在想，如何能用一本语言轻松的实用手册来解决客户的问题呢？当我看到这本青木淳先生的《定价的力量》(PRICING)的时候，我知道我得到了答案。

定价理论是比较复杂的，不完全投入地去系统学习，很难一下子抓住重点，因为定价涉及到的方面实在很纷杂，很难通过一个模型去解决所有的问题。但是幸运的是，青木淳先生并没有把我们拉入一个深不可测的世界，让我们云里雾里的找不到头绪。对书中的例子，我们是那么似曾相识，而给出的答案又那么出其不意。很多认为理所当然的原来并不科学：降价带来销量增加，但是利润呢？企业在追求销量的时候往往忘记了利润，而追求利润的时候又忘记了使用价格杠杆。在企业和顾客博弈的过程中，企业利用价格抓住顾客是最重要的。

顾客追求的是价值，企业注重的是价格，而企业的定价就是追求一个价格和价值的最大差。顾客需要的是“物有所值”感，这就能解释为何有“奢侈品”一词。这些产品并不是根据成本定价的，这些产品的附加值是顾客认同并愿意支付的。在书中有一个关于可口可乐的案例，从中我们可以切切实实地感受到“定价的力量”。

青木淳先生很善于利用案例来讲解枯燥的理论，他将“寓教于乐”这个词诠释到了极致。我相信这本书的阅读会让你彻底改变对“定价理论”过于专业、过于深奥、过于学院派的印象，这是一本

可以随时拿出来阅读的关于定价的参考书。

我知道看到这里,你已经迫不及待的想一窥究竟了,那么请你轻轻翻开这一页,用愉快的心情去开始你的阅读体验吧!

特恩斯市场研究咨询有限公司(TNS)

研究总监

沈思永(Albert Sim)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Albert Sim', with a large loop at the end.

商业中的“蝴蝶效应”力量

1963年,气象学家洛伦兹提出了“蝴蝶效应”的观点,大意是:一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶,偶尔颤动几下翅膀,可能在两周后引起美国德克萨斯引起一场龙卷风。观点的理论依据是蝴蝶翅膀的运动会导致其身边的空气系统发生变化,并引起微弱气流的产生,而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化,由此引起连锁反映,最终导致其他系统的极大变化。“蝴蝶效应”说明事物发展的结果,对初始条件具有极为敏感的依赖性,初始条件的极小偏差,将会引起结果的极大差异。

“蝴蝶效应”在企业界最明显的表现莫过于定价行为了。企业在输出产品、劳务的同时,往往低估了定价的作用。是多卖一个苹果合算还是每个苹果涨一毛钱合算呢?这个问题的答案对于水果商贩来说意义可能并不重大;但是价格提升1%或销量提升1%对企业的影响有多大呢?这是每一个企业家必须问的问题,也是必须知道答案的问题。企业家的定价行为将直接导致市场走向,最终影响企业的收益、运转。企业对定价理论的理解最终将赤裸裸的反馈在财务报表上。溢价是企业乐意追求的,降价是企业不得已为之的,但是除了市场压力这个借口,企业家是否寻求过新的途径呢?只会依据“收益=价格-成本”的等式去定义产品、劳务价值的企业,将被无情的市场所淘汰,虽然现在看来前途一片光明,但是作为企业的领导人必须要有前瞻的眼光和果断的决策。而这一切的根本,则是对定价理论了然于胸。

定价是一门理论,对于企业家来讲,最重要的跳脱定价理论学

院派的束缚。具有实战价值的定价理论才是应对市场风云变幻的法宝。

然而,我们往往会因为价格而改变企业的策略,也许会因为市场的竞争被逼改变着产品的价格,但我们忽视了价格其实不是主要的因素,主要的因素是我们改变价格的同时已经把营销的策略进行了改变,这种改变却并不是我们希望和想要的结果。当我们很多产品价格落到只有成本的时候,我们是否需要反思我们的策略是不是已经被迫改变了。所以,价格的力量是可以改变策略的一种力量。

营销实战专家

刘永炬





前言

这是一个通货紧缩的社会。有人说，劳动力低廉的国家所生产的廉价产品充斥市场，全世界产品价格正不断下滑。果如所言，那么钱的价值也会相对提高，把钱留作后用会更划算。消费者持币观望导致企业销售额停滞不前，企业赚不到钱，就会考虑减薪或裁员。人们因担心将来的生活而把钱存起来，进一步造成产品滞销，而企业一味低价销售，导致价格继续下滑。我们把这种恶性循环称为“通货紧缩螺旋”。

日本在发达国家中率先遭遇通货紧缩，很多人认为这将波及整个世界。

需求减少而供应充足，必然导致市场价格下滑，很多行业面临着这个问题。人们所需的产品和服务内容发生了变化，产业结

构却一成不变，导致供应过剩。金融（银行、保险）、建筑、流通等过去免于与国外企业竞争的行业尤其受供应过剩之苦。长期以来，很多行业凭借业务许可制、景气对策、大店法（译者注：全称《关于调整大型零售店铺零售业务活动的法律》，旨在保护日渐失去竞争力的小型零售业）等得到了国家的保护。

对企业来说，诅咒官僚和政治家也无济于事。老龄化是一个无法回避的现实，需求结构的变化也是不争的事实。在目前这种无法以产品、服务的“量”获利的形势下，如何去转变业务结构求得生存，我们必须找到这一课题的答案。

为了尽量确保“数量”而调低价格，为了在降价的同时获得利润而进行裁员，我看很多企业正在走这条路，却并非所有企业都凭借这一战略求得了生存。行业领军企业以为只要败下阵来的企业破产了，供应过剩的症结就会消除，因此不惜以低价血拼。尝试大规模转换结构并为业界指明全新前景的领军企业少得可怜，疲于成本竞争的业界远景也只能给股市带来悲观的预测。

问题在于，一味降价竞争最终会使得企业无法继续开展活动，造成本末倒置的后果。价格降低了利润却提高了，这些利润又投在顾客身上，这才是企业的使命，也就是创造价值。所谓价格，就是作为所提供产品、服务价值的等价，顾客所支付钱数的多少。如果价格与价值相符，顾客就会支持该企业，不符就会弃之而去。如果他们觉得商品相对于价格具有更高的价值，就会越发被吸引，从而企业利润也会得到相应地提高。企业就可以将这些利润重复投资，提供更高的价值。如此就形成了顾客和企业皆大欢喜的循环局面。

即使竞争激烈，也不应该单纯地降价，而应该提供人无我有的价值。企业应该首要考虑如何创造出其他公司没有提供的价

值，如何组建别人无法模仿的业务结构。定价正是要考虑价格及相对的价值之间的平衡。

如今的电视和杂志每天都充斥着许多大减价的消息。长期以来与普通老百姓无缘的河豚料理全套只要3 980日元人民币；情调十足的日式旅馆住宿一晚外加两餐只需不到5 000日元；高性能计算机也只要100 000日元就能买到；100日元商店摆满了让你惊叹“哇，这个东西只要100日元！”的商品。所有这些的背后，是一些通过卓越的价值招徕到顾客并获得好评，充满活力的企业成功故事，而不是疲于行业价格竞争或裁员的企业。他们都采取了前所未有的进货渠道和用人方式，精心创建了独特的业务模型。共同之处在于，相对价格而言，他们提供的价值远胜于他人。

“通货紧缩会导致工资降低，不是好现象。”“通货紧缩可以低价买到产品，并非一无是处。”诸如此类的论调其实只是看到了价格下滑这一表面，是一种空泛的议论。放眼社会，尽管通货紧缩而工资依然上涨的公司有之，产品、服务价格高得离谱反而销路大开的公司亦有之。通货紧缩的出现使得每个人都在关注价格，这当然令人欣喜，但是仍然有很多企业没有给予价值足够的关注。以大减价为卖点且生龙活虎的企业实属少见。

再来看消费者这一方又如何呢？其实在“思考价值”这一点上，他们远远走在了企业的前面。例如我们假设自己“今天晚上想吃寿司了”，这时大多数人的解决方法应该不止一个。可以去外面吃，也可以在家里吃；去外面吃可以选择银座每人消费几千元的高级餐厅，也可以选择一盘7元的回转寿司；既有价格公道的不限量消费餐厅，也有水产公司直销的以新鲜闻名的餐厅；在家里吃可以购买百货商店地下的寿司专卖店出售的超值装，也可以到鱼市上购买一贯（译者注：日本度量衡的重量单位，1贯约

等于3.75千克)包好满足个性口味的寿司,还可以回家以后从外卖店的菜单中挑选。

这些选择分别提供了不同的价值。并非价格高的价值就高,价格低的价值就低。如果真是这样,消费者只要摸摸腰包,酌情选择就可以了,并不会太多烦恼。但实际上每次都会因为一些很微妙的欲望,如“那家店不错,非常便宜又好吃,但是需要排很久的队,今天就算了。”或者“邻桌有人抽烟,可能会比较呛人,今天就在家吃吧”等等,导致各种选择的价值发生变化。

消费者正是这样每天无休止地进行着价值评估,当然不会每次都成功,也会有失败。赔了夫人又折兵,暗自懊恼的时候打击会很大,那也会成为今后的教训。如果获得了令人惊奇的满足感,那一瞬间又会很高兴,事后回忆起来都会很高兴,还会兴致勃勃地告诉朋友,甚至告诉朋友的时候也会有一种幸福感。不同的选择带来的结果会有天壤之别,因此它是一种风险性判断。在不知道明天的工资或退休金会如何的当代社会,对各种价值的评估正变得益发重要。

消费者的体验并不仅仅停留在对提供给自己的价值的评估上,越来越多的人通过评估别人可能感受到的价值,积累了产品定价的经验。如今网络拍卖盛行,每个月大约会有一千万件新商品被拍卖,市场正不断扩大。以往只与美术品或建设项目有缘的竞争招标如今已经成为男女老少、城市农村居民的真切生活体验。

这时人们就必须自己来决定价格。对卖家而言,如果确定的最低价格太高,则会无人问津,太低则会因失去原本预期的利润而后悔不迭,因此需要预测对方可能感受到的价值然后进行定价。买家亦然。如果定的价格太低,则无法买到想要的产品,这样就毫无意义,定得太高则会将应得的利益拱手让给对方。就这

样，买卖双方针对“对对方来说有多少价值”这个问题自问自答，然后确定价格，或进行讨价还价。这些想法和行为与那些随波逐流下调价格的行业的想法相比，其眼光和洞察力更远大。

本书的目的是寻求价值及其等价（价格）之间的平衡，普及本质意义上的定价，而非单纯的确定价格。为此目的，我们需要看什么（观察）、思考什么（洞察），我希望能够最大限度地借助前人的智慧和经验，帮助读者提高定价技术。我第一本以定价为题的书出版于1999年，当时主要着眼于将确定价格提高到市场战略的关键杠杆这一高度，因此更多的意义在于“提供一种新视角”。但是纵观今天的日本经济状况，在通货紧缩螺旋中谋求复苏已经刻不容缓。没有基于价值与价格平衡观点的战略定价，甚至可能危及企业的生存。为了让大家早日告别长久以来确定价格的方法，摸索独特的价值创造，乃在4年后的今天我再次出版本书。

本书从定价的定义开始，归纳出其在业务战略中的含义，总结基本原则，并将介绍成功企业的实例。换言之，本书依次讲述了what（是什么），why（为什么有必要），how（如何做）。总体来说，在援引古今中外的具体事例、名人名言的同时，反复强调了确定价格时考虑价值的重要性及其方法。我希望不仅是开展业务的人士，并且折扣店的顾客、网上拍卖物品的人士，或日夜为价值评估烦恼的消费者都来阅读这本书。

产业复苏、企业复苏所面临的压力越来越大，面对销售业绩下滑状况，如果仅仅断然进行裁员或出售资产，不可能迎来美好的明天，只有摆脱缩小均衡才有望实现日本经济的复苏。我们梦想着在21世纪不久的将来，那些打破随波逐流和行业秩序，或者跨越行业高墙本身，尝试提供全新价值的企业不断涌现。衷心希望本书能够帮助读者解决各种业务上的定价难题。

刮刮卡的充值服务

中国管理传播网充电中心

如何领取 知识币

中国管理传播网 (<http://www.manage.org.cn>) 是一个专业管理类网站, 目前已经作为国内最具影响力的管理类网站之一, 现拥有10多万注册会员, 上千位学者、专家以及从事管理一线工作的各类人士为阵容的作者、专栏专家。本着“以人为本, 为人人服务”的理念, 以“关注管理, 传播知识”为己任。中国管理传播网着眼本土, 放眼全球, 以更宽的视野为企业和个人服务。

中国管理传播网充电中心 (<http://study.manage.org.cn>) 是面向经理人在线交流、互相学习的平台, 为广大网友准备了丰富的管理资讯、管理知识、管理工具。“知识币”是充电中心通用的虚拟货币, “知识币”可以通过发布您的作品(管理文章、管理工具)获得, 拥有“知识币”, 您可以与更多的网友交流资讯、交换资料。

如何在中国管理传播网充电中心注册、充值

步骤

第一步

打开页面“中国管理传播网充电中心 (<http://study.manage.org.cn>)”找到会员登录的窗口, 点击“新用户注册”(见图一)

Figure 1 shows the '会员登录' (Member Login) page. It includes fields for '用户名' (Username) and '密码' (Password), a 'Cookie' dropdown set to '不保存' (Do not save), and buttons for '登录' (Login) and '清除' (Clear). A button for '新用户注册' (New User Registration) is circled in red.

Figure 2 shows the '注册步骤' (Registration Steps) page. It lists three steps: 1. 阅读并同意协议 (Read and agree to the agreement), 2. 填写注册资料 (Fill in registration information), and 3. 完成注册 (Complete registration). Step 1 is highlighted with a red circle.

Figure 3 shows a success message: '成功注册用户!' (Successful user registration!). It also displays the registered username: '您注册的用户名: 读书郎' (Your registered username: 读书郎) and a '欢迎您的加入!!!' (Welcome to your joining!!!) message. A button for '【返回首页】' (Return to homepage) is at the bottom.

第二步

注册好以后, 点击“控制面板”进入后台, 找到“用户管理”→ 输入卡号和密码进行充值。

Figure 4 shows the '会员登录' (Member Login) page. It includes fields for '用户名' (Username) and '密码' (Password), a 'Cookie' dropdown set to '不保存' (Do not save), and buttons for '登录' (Login) and '清除' (Clear). A button for '控制面板' (Control Panel) is circled in red.

Figure 5 shows the '用户管理' (User Management) page. It includes links for '修改密码' (Change password), '修改个人信息' (Modify personal information), '查看个人信息' (View personal information), '点券况换' (Point券况换), and '充值卡充值' (Recharge card recharge). The '充值卡充值' button is circled in red.

Figure 6 shows the '充值卡充值' (Recharge card recharge) page. It includes fields for '用户名' (Username), '充值金额' (Recharge amount), '充值密码' (Recharge password), '充值卡号' (Recharge card number), and '充值卡密码' (Recharge card password). A button for '充值' (Recharge) is circled in red.

www.manage.org.cn

独家网络服务支持

中国管理传播网
manage.org.cn

前 言	i
第1章 定价由此开始	1
评估产品、服务的价值	1
寻求顾客价值与企业价值的平衡点	8
以价值定义市场	21
第2章 为什么需要定价	25
是利润最大和最重要的决定因素	26
向竞争对手发出的信息和信号	28
价格本身是价值的诉求手段	31
定价影响战略的相关要素	39
第3章 把握定价的基本内容	42
回归经商的原点	42
基本原则1 价值多样性原则	48
基本原则2 一物多价原则	52
基本原则3 不同场景不同价值原则	57