

竞争性解决方案

——战略家的工具箱

[美]R.普雷斯顿·麦卡菲 (R. Preston McAfee) 著
黄再胜 译

汉译经济学文库
Translated Economics Library

**COMPETITIVE
SOLUTIONS:
THE STRATEGIST'S
TOOLKIT**

 上海财经大学出版社




汉译经济学文库

竞争性解决方案

——战略家的工具箱

[美] R. 普雷斯顿·麦卡菲 著
(R. Preston McAfee)
黄再胜 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争性解决方案:战略家的工具箱/(美)麦卡菲(McAfee, R. P.)著;黄再胜译. 上海:
上海财经大学出版社,2010.1

(汉译经济学文库)

书名原文:Competitive Solutions: the Strategist's Toolkit

ISBN 978-7-5642-0631-4/F·0631

I. 竞… II. ①麦…②黄… III. 企业管理-案例 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第185907号

□策 划 黄 磊

□责任编辑 吴晓群

□封面设计 钱宇辰

JINGZHENGXING JIEJUE FANG'AN

竞争性解决方案

——战略家的工具箱

[美] R. 普雷斯顿·麦卡菲 著
(R. Preston McAfee)

黄再胜 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

宝山葑村书刊装订厂装订

2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 21.5印张(插页:3) 418千字

印数:0 001—4 000 定价:42.00元

序

当您的唯一工具就是锤子时,每个问题看起来都像一颗钉子。

——亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)

导 言

本书旨在提供一些商业战略的概念性工具,并且阐述商业战略理论的实际应用。该书面向一般企业界受众,尤其是受过专业训练的读者。本书也可用作商业战略课程的教科书,该课程把案例解析作为主要的教学方法。

关于战略的教科书往往包罗万象,因而涉及很多题材,但缺乏洞见,而本书聚焦于实用战略——相关的见解在真实的情境中具有重要的应用前景。笔者尽可能采用真实而不是虚构的例子。

这种实用方法的第一个特点,就是笔者在本书中涉猎了不同于其他战略专著的题材。题材的选择依据本人在咨询公司任职和出于反托拉斯目的评估并购交易的经验。定价便是其中的一个例子。与大多数传统教科书相比,本书赋予定价问题更多的关注。定价是商业战略领域内一个被忽视的问题。很多商学院专门开设定价课程,所以战略学家常常忽略定价问题。营销学者往往关注某种产品不断增长的需求,既不把价格看作导致成本上涨的因素,也不把它视为“市场可承受”的因素。经济学家往往把价格看作一个单一变量,而不是作为价格的一个模式或动态序列来考虑。而笔者认为定价应该是商业战略的核心问题,而不是一种事后之见。尤其是,定价策略是决定研发、服务合同、合同担保、市场细分和其他战略的盈利能力的重要因素。

出于同样的原因,本书与其他战略专著相比,更加关注诉讼和反托拉斯问题。美国司法部起诉微软公司案反映了在设计商业战略时忽视反托拉斯法是多么愚蠢。虽然很少有公司受到微软公司那样的反托拉斯调查,但是,即使对于规模小得多的企业来说,诉讼也是烦扰和惩罚竞争对手的一种常用手段。笔者对诉讼战略进行了全面阐述,尽管这种战略只有在对付那些

肆无忌惮的竞争对手时才有用武之地。

本书更加注重实用方法的第二个特点，就是笔者虽然只是把战略简单地表述为内容广泛、充分整合的重要计划，但却阐述了一系列在不同情景中可根据不同用途调整的战略概念。与内容广泛的重要计划联系在一起的问题，就在于它们必须为特定行业里的特定企业量身定制。对于英国石油公司这样的石油企业而言是正确的商业战略，必然完全不同于对于像英特尔公司这样的芯片设计商和制造商来说的最佳战略；而二者的最佳商业战略，又都必然与零售商沃尔玛的正确战略相差有别。即使在低成本零售业内部，尽管沃尔玛公司享有不可战胜和毁灭其竞争对手的名声，但是，达乐公司(Dollar General)非常成功地与沃尔玛展开了竞争或者并存共处。达乐公司的成功，在于其采取了与沃尔玛截然不同的战略。确实，现代商业战略的一个重要主题，就是任何企业的最佳战略都取决于其竞争对手所采取的战略；而且，这种最佳战略可能截然不同于竞争对手的最佳战略，因为模仿常常只能保证非常普通的利润。像沃尔玛和达乐这样的两家竞争企业由于实施了迥然不同的行动，因此可能会奉行截然不同的最佳战略。

愿景对于商业战略的实际形成，至关重要。而商业战略就是关于有利可图的未来和达到这个未来可行路径的愿景。但是，利润产生于公司愿景的独特性。一本许诺提供一种甚或几种愿景且在任何场合适用于任何企业的书，应该无人问津，或者只能用于识别那些缺乏创见的竞争对手所采取的行动。

就非常一般的意义而言，战略与互补性——相互匹配的选择——有关。与大多数论述商业战略的书籍不同的是，本书主要聚焦于构成战略的各个个体要素。再强调一次，本书是一个“工具箱”，而不是一本《圣经》。笔者的本意就是帮助阅读本书的读者掌握便于识别商业战略构成元素的宝贵洞察力，并且了解这些要素在过去是如何得以成功应用的。在新的特定情境下，整合和应用这些要素常常要求进行补充分析。

把博弈论运用于商业战略领域的优点和问题，人们已经作了大量论述。^[1]虽然在某些场合，其他企业可以被合理地认为没有战略眼光，但是，在大多数情境下，有那么几家参与博弈的企业具有战略眼光——彼此了解并会考虑其他局中人如何行动，而这正好是博弈论旨在研究的情境。一般而言，博弈论就是要详细说明在某一情境中的全体参与人的行动和回报，并寻找被称为“均衡行为”的行为。均衡行为就是在其他参与人行为既定的情况下，每个参与人能使自己的回报最大化的行为。均衡行为的优势在于，在其他参与人行为既定的情况下，任何参与人都不能获得更多的回报。博弈论的批评者抱怨博弈论的均衡概念并不恰当，而且博弈论缺乏稳健的预测力。这些批评者持有这样一种观点：通常情形是，均衡推论对于战略家无益于事。博弈论的均衡推论要求所有的企业都估算出自己的最佳战略及其对手

的最佳战略,它们的估算(每家企业关于某一特定企业会采取什么行动的信念)彼此一致,以至于博弈进行时,没有一家企业会对结果感到吃惊。因此,均衡推论意味着战略家的工作已经完成!不过,“最佳反应”的逻辑——在关于竞争对手行为预期既定的情况下,企业应该采取什么行动——对于战略设计而言是一种极其宝贵的概念工具。并且,站在对手的位置上考虑问题的战略观念极其重要,这种观念直接源自博弈论推理。^①

一个有关降价危险的例子说明了博弈论推理的重要意义。非策略性推导(如资源基础观)表明,给在竞争对手那里购买商品的顾客提供降价优惠,具有重要的意义。如果有可能提供有选择的降价优惠,那么请不要将它提供给自己的顾客,而是向竞争对手的顾客提供,从而允许企业在不对已有顾客降价的情况下获得额外的销售收入。这听起来很有道理,但在大多数情况下却是一种可怕的策略,因为这种策略忽视了对手的反应。竞争对手——这里指失去顾客的企业——有动机也实施降价,以保护自己的顾客群。结果便会引发激烈的价格竞争,从而很容易影响到已有顾客,并导致面向全体顾客的价格下降。现在,我们来考虑针对竞争对手的顾客提高价格的策略。我们可以通过这样的方式——在提高一般价格的同时,给已有顾客打折,以使针对他们的价格保持不变——来实施这种策略。这样一种定价方案可使得企业给竞争对手带来较少的竞争威胁,诱使竞争对手以提价的方式做出回应。结果,所有企业都能赚到更多的钱。^[2]换言之,由于策略效应,针对潜在顾客而非当前顾客的提价能够通过普遍减缓价格竞争来增加企业的利润。在其他方法失灵的情况下,这种情形是博弈论推导获得正确答案的一个有力例子。

笔者尝试尽量不用数学模型,但是,有几个主题必须运用比较复杂的数学模型。其中的一个主题就是产出管理,要涉及非常复杂的动态定价方案。第二个主题是资产定价与估值以及资本资产定价模型理论。由于这些主题都相当复杂,了解它们的机理与基础需要某些数学模型。从根本上讲,产出管理和资本资产定价模型都是公式化的。实践证明,这些公式具有非同寻常的价值——资本资产定价模型指导数以万亿美元计的投资,而产出管理为航空业和旅馆业增收数十亿美元。此外,本书还为统计学这一数学领域方面的内容专设了一章。有很多问题是与策略不确定性——期权、针对资源未知的竞争对手展开的竞争、前景不确定性——联系在一起的,了解一些概率论和统计学知识对于充分理解这些主题具有重要的意义。而且,在理解实际上并不存在的范式方面存在一些常见的统计错误,而掌握一定的统

^① 当然,美国土著人的谚语“请不要评判人,在你走近他之前”先于博弈论而存在,但没有被用来推导行为,而是被用来引发移情作用。博弈论者关于这个主题的观点就大不相同,“在你评判人之前,先走近他。这样,当你评判这个人时,已经在他的眼前”。然而,罗伯特·伯恩(Robert Byrne)反驳说:“在你走近一个人之前,你不可能想象出他的气味是怎样的。”

会计学知识能够减少这些常见的错误。

内 容

本书以介绍美国在线公司这个实例开始。美国在线公司被作为本书开发的很多工具的一个多界面例子。第二章对行业分析进行广角的总览——就像从轨道卫星上俯视一样。笔者把行业特点与它们的盈利性以及适合那些行业的“大片”策略结合在一起谈。第三章将进一步结合行业分析来探讨合适的商业战略这一问题。这些战略不仅包括众所周知的价值和成本战略——高端市场和大众市场定位，而且还包括容纳和劝阻战略，从而会涉及为了开展合作或发动价格战而进行的定位。企业战略发展中的一个重要问题就是企业处理失误的方式。

企业层面的关键战略之一就是差异化战略——创造独特性，因此，我们在第四章里更加周详地考察差异化问题。基本的差异化战略涉及创造协同性和专利战略。第五章将运用产品生命周期理论来讲述动态差异化战略。很多战略学者对产品生命周期不屑一顾，从而错失了应对势必要发生的变化的重要洞见。例如，与可写激光唱片相比，像电脑这样的耐用品通常会面临更加严重的饱和状况，从而证实了产品生命周期的持续重要性。

第六章讨论不同行业的企业之间以及同一行业的企业之间的合作问题。合作常常就是盈利性与长期亏损之间的差异。持续合作的技术涉及识别共享利益、惩罚不端行为和纠正错误。这些技术在设定产品标准、为争取有利的立法游说政府、避免负面广告和有关企业生存的其他很多方面都具有重要意义。

然后，笔者转而考察作为战略和盈利性元素的组织设计和范围问题。例如，纵向合并可以通过降低边际成本而有利于企业渡过价格战。第七章讨论如何界定组织范围的问题，譬如，是自己制造还是购买产品。第八章将探讨激励员工（以及为企业提供服务的其他人）的方法问题。第七章的主题是内部生产成本以及内部生产成本与市场价格之间的比较。第八章的一个重要主题就是激励的意外结果——对工作某一方面的强激励能够对履行其他职责产生显著的、通常是不受欢迎的影响。

反托拉斯法的实施对企业行为产生了强有力的影响。不但联邦和州的反托拉斯法常常以某种神秘或不可预测的方式限定企业的合法行为，而且私人反托拉斯诉讼也是烦扰竞争对手的一种常用和潜在致命的手段。了解反托拉斯法对于现代企业的生存意义重大。第九章从一般意义讲述了反托拉斯的某些原则和概念，但无意充当取代企业法律顾问的角色，而是确保企业执行官和经理人了解反托拉斯法，以使他们不会说“切断竞争对手的气源”，或者在家里打电话给一家竞争企业的首席执行官，并建议提高价格。

概率论和统计学通常是不受欢迎的主题,因为它们的技术性太强,而且会引发争议。不过,这些主题对于商业战略具有越来越重要的意义,因此,第十章总体介绍了一些与经营有关的统计量。这一章介绍了一些基本思想,然后探讨了一些重大的谬误。大多数人在根本没有模式的情形下看到了模式,而对基本统计量的心理误解说明了从股市宪章主义到相信火星运河的各种谬误。

第十一章讲述定价策略,目的是向每个人收取他(她)愿意支付的费用,即人们所熟知的价格歧视或者基于价值的核心问题,因为价格决定收入。而且,定价会对竞争对手产生重要的影响,因而对于战略至关重要:定价策略与商业战略不能分开制定。有关拍卖的定价分支变得越来越重要,因此,第十二章专门论述竞价策略和卖方的拍卖机制设计。

公司回应危机的方式、公司职能的性质甚至执行官的着装风格,都会传递大量的关于公司经营方式的信息。由于人们都很关心公司的经营方式——公司是否会纠正自己的错误?公司利用了短期优势吗?——从看似微小的举动中也能解读到大量的信息。第十三章就论述这样的信号发送问题。

第十四章考察一种讨价还价理论,然后说明如何运用这种理论来巩固讨价还价的地位。讨价还价方面的一种重要情形就是消耗战或者“赢家通吃”式的竞争。本书的最后一章给出了结论性的评论。

何谓战略?

战略就是决策方式。这个词出自希腊语中的“军事指挥官”一词,而后者又源自于希腊语中的“Stratós”(军队)和“egós”(指挥)。这个词的使用从原先的军事用语扩大到了指挥军事行动长期计划和方法的意思。在军事用法中,战略既可用于战争时期,又可用于和平时期。例如,拥有足够的兵力防止袭击,是和平时期军事战略的一部分内容。而战术只能在战争时期运用。商业战略同样是一种为实现预期目标而制订的长期计划。如同在军事战略中一样,对手是商业战略关注的主要焦点。用流行的行话来说,对手就是那些“想抢走你午餐”的人。如同在军事情形中一样,企业会和那些与自己有共同利益的企业结成联盟。当然,无论是在军事还是经营环境中,通常都有很多中立者。

下面列出了企业可以有策略地使用的一些变量:

企业可选择的一些策略性变量

产品特点和质量

纵向合并

以顾客为目标

以削减成本为焦点

竞争性解决方案

-	产品线	提供服务
-	产品标准化	合同担保
	技术领先	投入品定价
-	研发	财务杠杆与债务
	产品营销与定位	政府关系
	市场开发与教育	公司部门类型
	互补品供给	内部信息流
	品牌认同	会计制度
	地域市场	决策授权
	分销渠道	“按订单制造”或存货
	产品定价	存货水平

这些条目并不代表所有企业的选择。例如,对于某些服务(如法律服务^①),也许不可能提供担保;而对于某些企业(如煤炭供应商)来说,在影响产品质量方面几乎无能为力。

企业常常通过设定目标(如“五年之内占据40%的市场份额”或者“居于行业技术领先地位”)来选择战略。这种目标导向观存在两个重大问题。首先,在考虑实现目标的手段之前,不同战略选择的盈利形势是不清楚的。例如,通用汽车公司的大多数分部在20世纪80年代生产普通汽车。这些汽车几乎不含新技术,也不会产生溢价。这是一项拙劣的战略吗?这项战略不会扩大通用汽车公司的市场份额,也不能确立通用汽车公司技术领先者的地位。然而,通用汽车公司的汽车能创造盈利,因为它们不需要很多的投资。而且,对于通用汽车公司来说,大量的研发支出似乎并非有利可图。在一个类似的情形中,到1990年,尼桑公司的英菲尼迪(Infiniti)退出了与丰田公司凌志(Lexus)的技术竞赛,并且把“日本技术最先进的汽车制造商”的位置拱手让给了丰田公司(尽管尼桑近来又有重新加入技术竞赛的迹象)。退出技术竞赛不一定是错误的;有时,地位并不那么充满魅力,但却能创造更多的盈利。

其次,确定企业战略的目标导向法的第二个问题,即竞争对手很少会静止不变。预测竞争对手的回应显然是设计商业战略需要考虑的一个重要方面,而目标不应该在真空中确定。

对于企业来说,战略通常旨在创造和维持高利润;高利润往往吸引竞争对手进入相关领域,从而侵蚀高利润。维持高利润的一个必要条件就是,有办法或者有理阻止进入。因此,战略分析通常关注阻止竞争对手进入或

^① 做出“如果由于我的陈述,你被证明有罪,那么,我就请求豁免”这种担保的律师,就会像提供退款担保的降落伞制造商那样成功。

促使他们转向的战略,以及竞争对手实施扩张的手段。

致 谢

撰写这本书的很大一部分研究工作是在位于奥斯汀的得克萨斯州大学完成的,得克萨斯州大学以不胜枚举的方式支持我的撰写工作。默里·S. 约翰逊(Murray S. Johnson)校长对这份工作提供了大量的支持。芝加哥大学研究生商学院鼓励我写这本书,并且使我有机会接触该校非常优秀的学生而获益匪浅。本书的大部分书稿是在芝加哥大学完成的。

我从已有的研究成果中受益颇多,尤其是保罗·米尔格罗姆(Paul Milgrom)和约翰·罗伯特(John Roberts)的《经济学、组织与管理》(*Economics, Organization and Management*)、约翰·麦克米伦(John McMillan)的《博弈、策略及管理》(*Games, Strategies and Managers*)以及亚当·勃兰登堡(Adam Brandenburger)和巴里·纳里巴夫(Barry Nalebuff)的《竞合》(*Co-opetition*)。这三本书非常值得推荐给在校攻读商业战略课程的学生以及已经在真实世界中拼搏的商业战略学者。托马斯·谢林(Thomas Schelling)于1960年出版的不朽之作《冲突的战略》(*The Strategy of Conflict*)对于战略学家来说依然是无价的智慧源泉。商业战略的起源可追溯到谢林的国家战略分析,而谢林的国家战略分析又可追溯到约翰·冯·诺依曼(John von Neumann)和奥斯卡·摩根斯坦恩(Oskar Morgenstern)的数学论文《博弈论与经济行为》(*The Theory of Games and Economic Behavior*)。这些著述中的很多洞见源自于其他著作和论文,为此,笔者罗列了大量的参考文献。

很多人对本书的写作计划和书稿提出了思想深邃的意见和建议。默里·弗兰克(Murray Frank)、斯科特·弗里曼(Scott Freeman)、布赖恩·盖尔(Brian Gale)、丹尼尔·哈默麦斯(Daniel Hamermesh)、薇薇安·李(Vivian Lee)、比尔·卢卡斯(Bill Lucas)、约翰·麦克米伦、塔拉·帕朱斯基(Tara Parzuchowski)、大卫·罗马尼(David Romani)和丹尼尔·索科尔(Daniel Sokol)提出了自己的意见,并都为笔者采纳。在此,本人谨向他们表示感谢。马克·萨特威德(Mark Satterthwaire)提出了特别详细的反馈意见,而且,他的建议反映在本书的很多观点中。

除了提出思想深刻的评论意见、仔细阅读本书和不断要求把数学模型压缩到最低限度(譬如,提出“这个符号表示什么?”)之外,克瑞斯汀·麦卡菲(Christin McAfee)还得忍受敲打电脑键盘的寂寞,甚至在休假期间也得如此。在此,笔者向她致谢。

最后,笔者要感谢本书的编辑彼得·多费提(Peter Dougherty)的鼓励和支持,他从一开始就对这个写作计划表示了极大的热情。本人得到了普

竞争性解决方案

林斯顿大学出版社季米特·卡瑞特尼科夫(Dimitri Karetnikov)和凯文·麦金多夫(Kevin McInturff)的帮助。笔者还要感谢琼·亨特(Joan Hunter)对整部书稿进行了详细而彻底的校阅,詹姆士·柯蒂斯(James Curtis)细致入微地完成了本书的索引工作。最后,林里·谢尼克(Linny Schenck)为这项写作计划付出了巨大的编辑才能,笔者要感谢她对本人的耐心。

注释:

[1]Pankaj Ghemawat, *Games Business Play: Cases and Models*. Cambridge and London: MIT Press, 1977. 该书大力提倡博弈论,并对博弈论在商业战略理论中运用的优点和不足都概括得很好。

[2]据我所知,这一乐见首见于:Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996)。

目 录

CONTENTS

序	/1
导 言	/1
内 容	/4
何谓战略?	/5
致 谢	/7

1 引言 /1

执行概要——引言	/7
----------	----

2 行业分析 /8

“六力”而不是“五力”	/8
进入	/10
购买者的讨价还价实力	/15
供应商的讨价还价实力	/16
替代品	/16
竞争状态	/17
互补品——第六种力量	/20
互补品策略	/22
行业结构	/23
碎片型行业	/24
支配性企业	/26

竞争性解决方案

- 紧密型卖方寡头垄断 /28
- 松散型卖方寡头垄断 /29
- 执行概要——行业分析 /30

3 企业战略 /31

- 价值/成本战略 /31
 - 没有竞争时的质量选择 /32
 - 博弈论和最佳反应 /33
 - 在质量选择方面竞争的效应 /37
 - 容纳和劝阻 /38
 - 低成本战略 /39
 - 挤蛋糕 /40
- 一致性战略 /41
 - 三层模型 /43
 - 陷入中间选择 /48
- 与竞争对手打交道 /49
- 执行概要——企业战略 /50

4 差异化 /52

- 差异化产品中的竞争 /54
 - 创造协同 /60
- 质量互补性 /63
- 网络 /64
- 技术竞赛 /67
- 专利战略 /69
- 享乐价格 /73
- 执行概要——差异化 /76

5 产品生命周期 /79

- 导入 /82
- 成长 /84
- 成熟 /85
- 衰落和取代 /88
- 产品生命周期的总结 /91

耐用品的生命周期	/93
执行概要——产品生命周期	/96

6 合作 /97

在诸多议题方面的合作	/97
默认的合谋	/99
共享的利益	/100
惩罚	/102
恢复	/107
价格方面隐性合作存在的问题	/109
坦白	/109
许多生产商	/110
差异化产品	/110
反应时间	/111
环境随机性	/112
激励经理	/113
卡特尔内部的有效配置	/113
无法执行的合同	/115
有风险的交流	/115
小型或濒临破产的企业	/116
进入和替代	/116
在其他方面的竞争	/117
对隐性合作问题的解决办法	/118
行业协会	/118
公开的价目表	/118
排他性领地	/119
事先声明未来提价	/120
俘获理论	/120
渐进主义	/121
多市场合同	/121
多层面的合同	/123
未使用的产能	/124
使小型或濒临破产企业成长或将其摧毁	/124
执行概要——合作	/125

7 组织范围 /127

- 生产或购买决策 /130
 - 渐缩一体化 /135
- 多事业部企业 /137
- 交易成本 /139
- 价格或数量 /144
- 净现值 /146
- 项目选择和风险评估 /151
- 执行概要——组织范围 /156

8 激励 /158

- 代理 /159
 - 效率工资 /161
 - 使企业更加具有进攻性 /162
 - 代理人选择 /163
 - 管理有创造力的代理人 /163
- 多任务 /164
 - 共同代理 /167
- 锦标赛式薪酬和标尺竞争 /168
 - 棘轮效应 /169
- 执行概要——激励 /170

9 反托拉斯 /172

- 主要法律 /172
 - 《谢尔曼法》(1980) /172
 - 《克莱顿法》(1914) /174
 - 《联邦贸易委员会法》(1914) /176
 - 豁免和特殊待遇 /177
 - 掠夺、阻止和捆绑 /177
- 合并 /180
 - 针对横向合并的司法部指南 /181
 - 纵向合并与反托拉斯执行 /186
- 执行概要——反托拉斯 /188

1 0 基础统计学 /190

- 民意测验 /190
- 统计学的精确性 /198
- 正态分布或贝尔曲线 /200
- 条件概率和相关性 /202
 - 龙卷风的掠夺者理论 /206
- 样本选择偏差 /208
- 异常幸运之手 /209
- 期权价值 /212
 - 想定分析 /215
- 执行概要——基础统计学 /218

1 1 定价 /221

- 说明性例子 /222
 - 药品公司的国际定价 /222
 - 甲基丙烯酸盐 /223
 - 阿玛尼公司的旧衣服 /224
 - IBM 激光打印机 E /224
 - 索尼小型磁盘 /225
 - 一家电力企业的个别化定价 /225
 - IBM 的穿孔卡片测定 /226
 - 从一家航空公司购买颜料 /226
- 直接价格歧视 /228
- 间接价格歧视 /231
 - 优惠券 /231
 - 数量折扣 /232
 - 产品品牌化 /234
 - 产品捆绑 /234
- 高峰负荷定价 /236
- 产出管理 /238
 - 剧院的产出管理 /240
 - 罗伯特·克兰德论航空定价 /241
- 竞争与价格歧视 /243
 - 如何弱化价格竞争 /244

竞争性解决方案

- 机会主义和排他性交易 /245
 - 通过授予特许权而创造竞争 /247
 - 与买方的纵向一体化 /247
 - 长期合同 /247
 - 排他性合同 /248
 - 最惠消费者条款 /248
 - 统一的简单合同 /249
- 互补性定价 /249
- 价格分散和销售理论 /251
- 执行概要——定价 /254

1 2 拍卖 /258

- 竞标 /258
 - 英国式拍卖 /259
 - 密封式拍卖 /260
 - 赢者诅咒 /262
 - 更新 /265
- 出售策略和拍卖设计 /266
 - 何时拍卖? /272
- 执行概要——拍卖 /274

1 3 信号发送 /276

- 行动中的信号发送 /276
 - 法律事务所的大理石建筑 /276
 - 服务计划和担保 /277
 - 25 000 美元的劳力士手表 /278
 - 身体语言 /279
 - 教育 /280
 - 完整的生产线 /283
 - 在拍卖中表现出见多识广 /284
 - 召回羟苯基乙酰胺 /284
- 柠檬 /288
- 介绍性出价和广告 /290
- 进入威慑 /292