

媲美西奥迪尼《影响力》

诺贝尔经济学奖得主、行为经济学之父
丹尼尔·卡尼曼鼎力推荐



无价

洞悉大众心理玩转价格游戏

[美] 威廉·庞德斯通 (William Poundstone) 著 何佳译



华文出版社
Sinocube Press

无价

洞悉大众心理玩转价格游戏

[美] 威廉·庞德斯通 (William Poundstone) 著
闫佳 译



图书在版编目 (CIP) 数据

无价：洞悉大众心理玩转价格游戏 / (美) 庞德斯通 (Poundstone, W.) 著；闫佳译. —北京：华文出版社，2011. 1
ISBN 978-7-5075-3411-5

I. ①无… II. ①庞… ②闫… III. ①物价管理—研究 IV. ①F714. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 004193 号

无价：洞悉大众心理玩转价格游戏

著 者：(美) 威廉·庞德斯通

译 者：闫 佳

责任编辑：刘超平

出版发行：华文出版社

社 址：北京市西城区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码：100055

网 址：<http://www.hwcbcs.com.cn>

投稿邮箱：hwcbcs@126.com

电 话：总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336202

经 销：新华书店

印 刷：北京京北印刷有限公司

开 本：170 × 230 1/16

印 张：17

字 数：237 千

版 次：2011 年 1 月第 1 版

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5075-3411-5

定 价：49.80 元

版权所有，侵权必究

PRICELESS 对《无价》的赞誉

《无价》是一本让你了解定价奥秘的著作，破解了商家对消费者的价格歧视。

**中国品牌第一人、著名品牌战略专家
李光斗**

作为一位经济学专业出身的 MBA，能让我如此思考的书不多。《无价》说得对，定价其实和成本没有关系，这完全是一场心理战。价格策略其实也是产品策略中的一个重头戏。价格策略还不仅仅是定价，而是什么是陪衬价格，什么是主推产品价格。《无价》写得很专业，其价值会在营销史上留驻。我准备在《无价》的基础上对我们公司的产品定价重新进行思考。

**知名营销专家、财经作者
俞雷**

本书非常实用，感觉像一个久经商战的前辈在给你讲他的经验之谈。聆听的过程中，你会时而思考，时而大笑，甚至会忍不住拍案叫绝。本书冲破价格原有的经济学范畴，以一种更幽默、更智慧的态度告诉你，价格不仅仅是数字。

**HIERSUN（恒信）钻石机构董事长、中华慈善总会荣誉副会长
中华慈善总会“1 Do 儿童基金”创始人
李厚霖**



无价 PRICELESS

在心理学实验里，人们无法准确估计“公平价格”，反而受到无意识、不理性、政治等不正确因素的强烈影响。价格心理学要求商家根据心理学原理设计价签、菜谱、返款优惠等。可以说，不管是谁，只要平常要跟人讨价还价，这本书就不能不看。我看完了《无价》这本书，非常同意这个观点。

6688.com 创始人

王峻涛

您觉得：“我来办好这三件事，您大约得准备这么多钱”和“您大约得准备这么多钱，我来办好这三件事”的心理学导向结果一样么？觉得不一样，那就看《无价》；觉得一样，更得看《无价》！

微博教父、华艺百创传媒及答案传媒总裁

杜子建

《无价》是这样的一本书：如果可能的话，你会希望你是全世界唯一一个读到它的人；如果不能的话，你会希望全世界都读过它。

牛博网创始人、老罗英语培训学校校长

罗永浩

对于企业经营管理者来说，琢磨定价方面的问题，《无价》这本书就是“无价”之宝。

快书包www.kuaishubao.com 网上书店总经理

徐智明

《无价》这本书有八大怪：1. 案例怪异，几大案例值得寻味；2. 价值观怪异，颠覆对物有所值感念；3. 引言怪异，无头无序；4. 层次怪异，章节无贯彻性；5. 实验怪异，对人性剖析深刻；6. 定位怪异，无从下手。总之这是一部让人耐人寻味的怪书。金钱有价，人性无价。

商务部中国国际电子商务中心项目主管

王策

用户满意度的本质是消费者对产品感知和体验的程度与期望值的匹配度，所以价格的管理本质上是对该匹配度的管理。《无价》这本书揭示了这一现象和本质，值得一读。

**易观国际创始人，董事长兼首席执行官
于扬**

预读《无价》，一本有思想的书，虽然美式思维写法读起来难懂一些，但确实有料！每个总经理和产品经理都该读一读：忘记教科书上那些定价原则吧，忘记BOM，忘记收益目标吧！好好研究你的用户，给他们一个舒服的价格和给他们一个需要的产品同样重要。

**拉卡拉电子支付技术有限公司创始人兼 CEO
孙陶然**

《无价》给我最大的感觉就是：什么价格，都是浮云。那些由一个个具体数字构成的价格，只不过是消费者的一场集体幻觉。产品的定价和实际成本没有必然关系，而是同购买者所设想的成本存在关联。而这种关联，受场景、心情等因素影响较大。对于定价者来说，最大的成功就是引发消费者的幻觉；对于消费者来说，最大的成功就是消除定价者给你设置的幻觉。

**红麦软件总裁、知名互联网专家
刘兴亮**

这是一部精彩而有趣的著作，作者透过纷繁复杂的价格现象，向我们揭示了看似简单的价格背后所包含的精密且复杂的机制。正如行为经济学所倡导的，作者采取崭新的研究手段，将其他社会科学学科的研究成果引用到价格研究中来，实现了对个体决策因素的多视角度量。《无价》将为你提供打开价格领域的密码，带你回归到人的层面解读价格现象。

**社会化媒体营销专家
唐兴通**



无价 PRICELESS

品牌定价决定品牌定位。当你理解了“价格结构”并制定出富有吸引力的“收费方案”时，你会把品牌卖出一个惊喜的价格。《无价》是一本突破了传统定价玻璃天花板的好书！深入其中你可以修炼出把你所定“价格”卖出去的功效。

CEO 品牌资产管理研究院首席架构师、对外经贸大学商学院客座教授
杨曦伦

明显的悖论：你看到的是你希望看到的，你接受的是对方主观建构的。先人为主，锚定效应的“后遗症”是情感冲破理智，整个一营销“诛心术”。应该说，《无价》揭开了一个惊天“陷阱”：其实，价格只是个数字，消费者可以操纵它，手中无刀心中有，杀人于无形。这本书真好，拿得起，放不下。多看看，也许会变得更聪明。好书《无价》！

组织及人本管理专家、北京大学民营经济研究院客座顾问
刘军元

经济学理论指出价格由供求决定，事实并不完全如此。你想过超级市场设计导购路线、餐厅设计餐单、时尚品牌店设计货品摆放……都影响着消费者的价格心理吗？要是能抓住消费者的心理来定价，商人往往能有效提升价格，甚至是增加盈利。读《无价》的过程是非常愉快的，因为你可以从很多案例中，学习到打破“公平价格”这个神话的方法，更懂得重新审视价格背后的消费者心理学。

香港知名营销顾问、媒体管理人
陈亮途

物本无价，全在定价；营销有道，全在“无价”。

〈销售与市场〉中国第一营销专家团成员
李泊霆



来想想上海的房价之谜吧！从2000年到2004年，上海房地产的价格翻了将近一倍。尽管变化速度着实叫人眼花缭乱，房地产开发商们也仍然费了不少心血，想给房子定出个正确的价格来。对新建的高层楼房来说，这就意味着要“照顾”到买家对高楼层的偏好；低楼层潮湿且容易滋生蚊子，窗户外看不到好风景，普罗大众觉得它不够有面子；13这个数字不吉利，14听起来像是“去死”，所以，这两层不受买家的欢迎；此外，购房者们一般也不想要最顶层，因为那儿夏天会热死人。

在确定价格时，开发商要顾及所有这些因素。房子太贵，卖不出去；太便宜，开发商赔钱。定价成功的标准是，“坏”楼层的单位卖得跟“好”楼层一样快。可惜开发商们在这一点上失败透顶。“坏”楼层上的公寓卖出去的时间总是耗费得更久，价格定得再便宜也不管用。

2008年，奚恺元、让·皮埃尔·杜贝和张岩在《营销研究》杂志上撰文论述了这一矛盾。它是价格心理学上的绝佳例子。价格心理学是一个超有趣的研究领域。这个领域里有一条戒律说：人们并非总有明确的偏好。另一条戒律说：提出选项的方式方法，会影响人们作出的决定。正如埃姆斯·特沃斯基（Amos Tversky）的名言所说：“与其说我们挑选的是选项本身，倒不如说我们挑选的是选项的说法。”

举个例子，人们现在了解到，作出选择的潜在认知机制有别于估计价格或其他定量数字。这是一点重要甚至烦人的发现，因为大部分的传统经济学都假设：作出选择（买还是不买）和确定公平价格是配套的，前者相当于你的手，



无价 PRICELESS

后者是你的手套，瞧，伸出手戴上手套，就这么合适。确定公平价格的能力是市场经济的基础。

可有时候，我们设定的价格却跟我们作出的选择完全两码事。奚恺元的研究小组向潜在的购房者提出以下问题：“你是愿意花50万元买一楼的房子，还是愿意用56万元买八楼的房子？”绝大多数人表示，他们倾向于购买更贵的八楼。这没什么奇怪的，因为购房者说，他们认为楼层比价格更重要。人在作选择的时候，东西越是重要，所得的权重就越多。故此，受试者强烈地偏爱“更好”的楼层，要很大的价格差异才能驱使他们选择楼层不佳的单位。

另一组受试者听说的问题稍有不同。研究小组告诉他们，一楼单位的卖价是50万元，再请他们给八楼单位安排一个公道的价格。所有受试者定的价格，全都低于56万元。指定价格和作出选择有所区别，两者其实分属于大脑不同的部位，是两种思维过程。尽管人们努力想给较好的楼层分配一个公平的“贴水”，但他们力有未逮。结果，较好楼层的价格出现了系统性低估——在实验室研究里是这样，在研究小组采访的地产销售部里也是这样。好楼层总是最先卖光，于是晚来买家的可选范围变小了，开发商少赚了钱。

多年来，经济学家一直不愿承认决策心理学在商业世界的重要地位。而奚恺元等人的实验极有影响地论证了价格心理学的相关作用。蓬勃发展的经济和新兴的市场使中国成了此类研究的重地。《无价》的读者遍及全球，让我着实欣喜。我希望中国读者也能看出它的启示意义。正如我们发现的，价格不光只是数字，在很多方面，它蕴含着人类心灵的奥秘。

William Poundstone

威廉·庞德斯通

2011年1月

目录



CONTENTS

引言

一杯 290 万美元的咖啡 / 1

第一部分

价格背后的心理奥秘

- 为什么百老汇剧场里价格越高的位置卖得越火？
- 为什么 100 万美元带来的愉悦感，400 万美元才能让它翻倍？
- 为什么有人说得出张国荣的老唱片该比蔡依林的贵两倍，却说不出它到底该卖 10 块还是 1 毛？

第 1 章 价格没头脑 / 9

第 2 章 黑就是白 / 14

第 3 章 价格效用：谁在决定价格 / 25

第 4 章 偏好逆转：为什么喜欢 A 却给它的定价低 / 36

第 5 章 锚定效应：随锚点上下浮动的价格 / 49

第 6 章 记忆价格和前景理论：我们对价格很愚钝 / 63

第 7 章 最后通牒博弈：讨价还价中的心理状态 / 74

第 8 章 一掷千金：丰厚的奖金是否影响判断 / 89

第二部分

魔术般的价格骗局

- 为什么重达 72 盎司的牛排会免费？
- 为什么同样一瓶啤酒，小卖店和旗舰店价格相同却被顾客认为是敲竹杠？



- 为什么一双 800 元的鞋子旁边要摆一双 1 200 元的鞋子？

第 9 章	免费的 72 盎司牛排	/ 97
第 10 章	价格吸引的诱饵	/ 104
第 11 章	普拉达的“托儿”	/ 110
第 12 章	菜单标价心理战	/ 115
第 13 章	超级碗门票的价格	/ 121
第 14 章	电视购物全是套装且还有赠品	/ 125
第 15 章	移动电话资费套餐的秘密	/ 128
第 16 章	折扣券的秘密	/ 132
第 17 章	浮云般的定价依据	/ 135
第 18 章	你真的相信便宜和更便宜吗	/ 139
第 19 章	神奇数字 9	/ 141
第 20 章	分不清的免费和低价	/ 150
第 21 章	房价一定要定得比市值高	/ 153
第 22 章	卖了安迪·沃霍尔的海边别墅	/ 159

第三部分 挥舞价格的魔棒

- 为什么议价时，一定要抢先报价，而且一定要“狮子大开口”？
- 为什么如此强硬的杰克·韦尔奇会在离婚大战中败下阵来？
- 为什么一个“死人头”会拍出上千万的高价？

第 23 章	抢先报出你的价格	/ 167
第 24 章	让对手注意力不集中	/ 174
第 25 章	喝喝小酒，好做生意	/ 179
第 26 章	通货膨胀背景下的货币错觉	/ 183
第 27 章	兜售货币错觉	/ 190
第 28 章	利用性别差异的最后通牒博弈	/ 193
第 29 章	漂亮的人薪资更高	/ 198

- 第30章 巧妙利用“傻瓜蛋理论” / 200
- 第31章 利用性别差异定价 / 204
- 第32章 全是睾丸酮和催产素惹的祸 / 207
- 第33章 百万美元俱乐部 / 213
- 第34章 淘气的市场先生 / 219
- 第35章 看在上帝份儿上 / 225
- 第36章 锚定解毒剂 / 228
- 第37章 带上你的好朋友 / 231
- 第38章 义愤理论 / 235
- 第39章 环境影响判断 / 240
- 第40章 金钱，巧克力，幸福 / 245
-
- 湛庐文化特别奉献 精读指导 / 251**



一杯 290 万美元的咖啡

“你要的越多，得到的就越多”

1994 年，新墨西哥州阿尔伯克基地区陪审团判定，麦当劳应赔偿斯特拉·利柏克（Stella Liebeck）290 万美元，原因是斯特拉自己打翻了麦当劳卖给她的一杯热咖啡。热咖啡把斯特拉三度烫伤，但美国公众可不怎么同情她。深夜模仿秀和电台主持人把她变成了人肉靶子。谈话类节目的客座嘉宾们把这场官司当成头号标本，展示“我们的法律制度出了什么问题”。《宋飞正传》（*Seinfeld*）有一集让克莱默^①去起诉打翻了的咖啡，一家网站设立了“斯特拉奖”——专门给司法制度下最疯癫的判决颁发雷人奖。

利柏克受伤并不是闹着玩的。孙子开车载她来到了麦当劳的“得来速”窗口（drive-through window）^②。他们买了咖啡，孙子把车开到路边停下，方便利柏克老太太往里面加奶加糖。老太太把咖啡杯夹在两膝之间，掀开盖子。就在这时，咖啡洒了。利柏克花了 11 000 美元的医疗费，用于腹股沟、臀部和大腿的皮肤移植。棘手的问题是，你该怎样给利柏克的痛苦和麦当劳的过失定价呢？

① 剧集中的人物，宋飞的怪邻居。——译者注

② 顾客待在车里就能点餐点饮料的方便服务。——译者注



无价 PRICELESS

起初，利柏克要求快餐连锁店赔偿两万美元。麦当劳驳回了这个价格，坐地还价，报出了 800 美元的荒唐价。

利柏克的律师，新奥尔良出生的里德·摩根（Reed Morgan）以前打过这种斗大牛的官司。1986 年，他代表休斯敦的一位妇女对麦当劳提起了诉讼。那位妇女也是因为咖啡洒了，三度烫伤。摩根用他低沉迷人的南部腔男中音，提出了一个高明的法律理论：麦当劳的咖啡存在“缺陷”，因为它太烫。麦当劳负责质量控制的人说，咖啡应当介于 180~190 华氏度^①，而这个温度，比其他连锁店的咖啡要烫些。休斯敦一案以 27 500 美元的赔偿额达成和解。

摩根跟踪监控了随后的咖啡官司。他知道，1990 年，加利福尼亚州的一位妇女因为麦当劳的咖啡遭到三度烫伤，以 23 万美元达成和解，只不过没有大张旗鼓地宣传。但这里有一个很大的区别。在加州的案子里，是麦当劳的员工把咖啡洒到妇女身上的。

由于利柏克是自己把咖啡弄洒的，照逻辑，这件案子的索赔金额应当远远少于 23 万美元。但摩根根本不管这一套，他对陪审团使用了一种颇具争议性的心理技术。等会儿我再详细介绍它，此刻先暂时用一连串的美元符号来指代它：\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$

这种技术奏效了。就好像受了催眠一般，陪审团判给利柏克稍低于 290 万美元的赔偿费。这包括 16 万美元的补偿性赔偿，外加 270 万美元的惩罚性赔偿。作出这一裁判，陪审团用了 4 个小时。据报道，一些陪审员报出的赔偿额高达 960 万美元，是其他人好说歹说才把他们劝下来的。

虽说赔偿额减少了，但麦当劳上诉是免不了的。81 岁的利柏克可不会返老还童。她很快就跟麦当劳达成了庭外和解，和解费保密，但据说低于 60 万美元。她肯定意识到自己已经打出了一记华丽的本垒打，这种美事儿恐怕是再一不可再二。

说完麦当劳的咖啡，让我们再来看看那些换包装的秘密。“四季宝”（Skippy）花生酱最近重新设计了包装用的塑料罐。“以前用的罐子，底部是平

^① 相当于摄氏 82~88 度。——译者注

的，”马萨诸塞州剑桥价格咨询顾问公司 SKP (Simon-Kucher & Partners) 的定价顾问弗兰克·卢比 (Frank Luby) 解释说，“现在的则向内凹进去，这样可以少装几盎司花生酱。”老包装一罐 18 盎司；新包装只有 16.3 盎司。原因嘛，再明显不过了：方便四季宝减少分量而价格不变。

花生酱罐子底部的凹陷设计，跟一种新的定价理论有着很大关系，在心理学文献里，它叫做“任意连贯性” (coherent arbitrariness)。

你不可不知的价格术语

任意连贯性

该理论说，消费者其实并不知道什么东西该值多少钱。他们茫然地穿过超市货架，根据种种线索判断价格。任意连贯性首先是一种相对理论。买家的主要敏感点是相对差异，而非绝对价格。

四季宝换的新包装，相当于花生酱涨价 10%。可要是厂家直接涨价 10% (比如涨到 3.39 美元)，购物者肯定会注意到，有些说不定还会转而购买其他品牌。根据这一理论，购物者会很乐意地支付四季宝 3.39 美元，只要她不知道涨了价。四季宝花生酱的消费者往往是些小孩子，他们隔一段时间就会买一罐，记得上次付的是什么价。对于这样的产品，顾问们建议采用“隐性”缩小包装的创新方法。2008 年夏天，家乐氏 (Kellogg) 为下属生产的可可亚脆米花、香果圈、爆米花、苹果酒和蜂蜜麦片逐步采用细长型纸箱包装。没有人注意到。购物者只看到盒子摆在货架上的高度和宽度，等他们伸手取下盒子，购买决定其实已经做好了：他们的脑子开始想别的事儿了。

大雅 (Dial) 和激爽 (Zest) 肥皂最近把模具改小了，这样肥皂的重量少了差不多半盎司，而外包装盒子丝毫没变。北棉 (Quilted Northern) 把自家生产的超柔卫生纸缩窄了半英寸 (1.27 厘米)。“蓬松” (Puffs) 纸巾的制造商把纸巾长度从 8.6 英寸 (21.8 厘米) 缩短到 8.4 英寸 (21.3 厘米)。由于包装盒大小不变 (24.13 厘米宽)，盒子里多



无价 PRICELESS

出来的空间足有1英寸多(2.54厘米)。你看不到它,因为纸巾盒的开口在中间。不管怎么说,购物者根本不会注意到这些缩水,除非她收集旧款蓬松纸巾,拿出来仔细量一量。

这套把戏也就能耍到这个地步。再怎么缩水,麦片盒子也不能扁得像信封,罐子也不能做成实心塑料疙瘩。总有一天,制造商们要采取一项人人都能注意到的大胆行动。它会引入一种全新的经济型包装。不管是在大小、形状,还是在其他设计方面,新包装(和新价格)都难以跟老包装比较。消费者困惑不堪,无从判断新包装够不够划算。于是,他们干脆两眼一闭,把产品扔进了手推车。包装缩水的戏码就这么永无休止地循环上演。

要是你觉得这套把戏够蠢的,那你可不是一个人在战斗。只要动脑子想一想,人人都会这么认为。好些人嘟哝说,他们宁可付高价,也要搞清所买产品的重量。还有些人赌咒发誓说,他们会观察商场的比较标签,精确计算每盎司的价格,断断不会受此愚弄。但价格顾问们知道一件事:消费者说的和做的并非一回事。对大多数人来说,价格记忆是短时记忆,外包装记忆则更短。

就在不久前,很多公司还只能拿着经济学入门教科书上的需求曲线做产品定价策略。上一代人的时候,波士顿咨询、罗兰贝格(Roland Berger)、Revionics和Atenga等事务所,靠着给企业提供超级复杂的定价心理技巧而赚了个盆满钵满。但抢先专攻定价咨询的,还要数前文提到的SKP公司。正是SKP把定价彻底发展成了一门高深的学问。

SKP对日常生活所需种种商品定价的惊人影响,我们意识到的很少。适用于其他类型咨询工作的规则,放到价格上就不成立了。一家广告公司不可能同时代理可口可乐和百事可乐——SKP却可以。在不少行业,SKP招揽了一多半的顶尖公司。在它目前的客户名单里,赫然是这样一些如雷贯耳的名字:宝洁、雀巢、微软、英特尔、得州仪器、T-Mobile、沃达丰、诺基亚、索尼爱立信、霍尼韦尔(Honeywell)、蒂森克虏伯(Thyssen-

Krupp)、华纳音乐、贝塔斯曼、默克、拜耳、强生、瑞银 (UBS)、巴克莱银行、汇丰银行、高盛、道琼斯、希尔顿、英国航空、汉莎航空、阿联酋航空、宝马、奔驰、大众、丰田、通用、沃尔沃、卡特彼勒、阿迪达斯和多伦多蓝鸟 (Toronto Blue Jays)。不管你是给短信息、卫生纸还是机票设定价格,同样的心理技巧都适用。对 SKP 的顾问们来说,价格具有最普遍的无形说服力。

虽说价格只是一个数字,但它能唤起一套复杂的情感——这种东西,现在靠着大脑扫描,咱们都能看见了。在不同背景下,消费者对同样的价格会产生不同的感知:既可能觉得是捡了天大的便宜,也可能觉得是挨了狠狠一记竹杠,还可能完全没上心。有些技巧是普遍适用的,比如包装缩水,价格以神奇数字“9”结尾。但价格咨询,可不仅仅是用来在扁平世界里叫卖的新招数。它利用了心理学近些年来最重要、最创新的一些科研成果。设定价格的行为平平常常,可在这一过程中,我们把内心的欲望变成了人人都看得见的数字语言。事实证明,这一过程,狡猾得惊人。

1984年,埃莫斯·特沃斯基获“麦克阿瑟奖”时开玩笑地说,自己的工作不过是确定了“广告人和二手车推销员早就知道”的东西。这不光是自谦的客套话。当时,钻进钱眼儿里的从业者们对特沃斯基的接受程度,可比大多数经济学家和CEO们要高多了。营销人员早就在搞价格心理学方面的实验了。在邮购的鼎盛时期,为了测试定价策略的效果,厂家经常印制不同版本的产品目录或传单。你还以为价格是固定不变的?这些研究成果一定可以打消你所有的幻想。营销和销售人员清楚地知道客户愿意付多少钱,随时都可以变;凭借这一事实,钞票滚滚而来。经济学家唐纳德·考克斯 (Donald Cox) 甚至说,行为经济学基本上是“营销专家们的老把戏,他们早就把‘经济人’概念从焦点小组里踢出去了。”

到了今天,研究价格的心理学家跟营销及价格顾问群体产生了互相依赖的关系。不少顶尖的理论家,包括特沃斯基、丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman)、理查德·泰勒 (Richard Thaler)、丹·阿雷利 (Dan Ariely),都在营销期刊上发表过重要研究成果。价格咨询公司 SKP 有来自三个大洲的学者当学