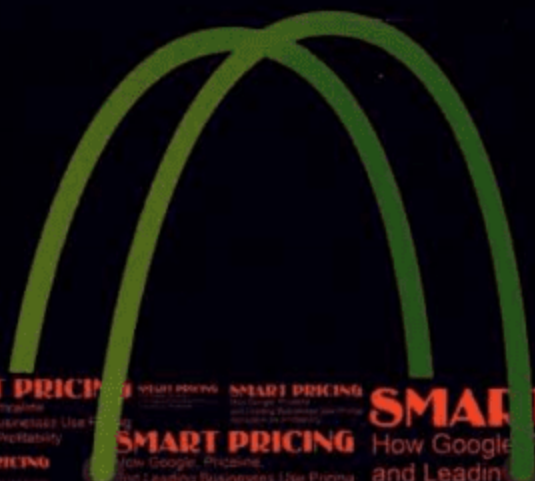


沃顿商学院倾情奉献

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

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

中国人民大学出版社
·北京·

美国人常讲，凡事万物都有一个价（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。



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，它就應該把售价也相应降低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，而他们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

适，是否能真的提高公司收益。就算不考虑实际销售量，成本加成定价法也不能确保以及促进财务的审慎。

最后，就像那个中国丝巾的例子所暗示的，成本加成定价法最大的问题就在于它是一个封闭、内向的定价方法，它会将企业与顾客隔离开来，忽略了详细市场研究的重要性。如果一家公司习惯性地采用成本加成定价法，那么它就会倾向于把定价当成一个临时性的决策，从而忽略很多改善价格策略的机会。事实上，成本加成定价法有时候会导致定价持续偏离正常标准。当销售状况良好时，公司会随着平均成本的降低而降低售价；而当销售状况低迷时，公司又提高价格以弥补平均成本的上升。

常见定价误区二：效仿竞争对手

竞争导向定价法是另一种流行的定价方法。管理者们有时在进行战略定价时会倾向于使用这种方法，虽然这种方法并不具有战略性。采用这种定价方法时，企业只不过是简单地调查了一下竞争者的价格，然后在差不多类似的水平上加一点或减一点，就作为自己产品的价格。这种方法也很简单，它不需要经过全面的市场研究；它看起来也相对比较安全，与竞争者制定接近的价格并随之而调整，可以避免丢掉市场份额的风险。

可是，只根据竞争者的价格来制定自己的价格会导致两个问题，每一个都会让企业付出惨重的代价。

竞争导向定价法最大的问题是，它会让价格决策者陷入消极被动的状态。管理者会完全被这种方法所控制，而忘记自己定价的职责。对他们来说，定价无非就是监控竞争者的价格并随之做出调整。也许这就是管理者们所说的价格由“看不见的手”决定吧。这看起来似乎是个低风险的战略，但不幸的是，有时竞争者



们采用同样的方法设定价格。当这种“双镜效应”（double-mirroring）发生时，这个价格就不仅仅是公司的价格了，而是整个产业的价格，此时，价格就会与市场需求失衡。

而其他时候，竞争导向竞价则会导致“胆小鬼游戏”。所有人都知道，设置低价是获取市场份额最简单最快捷的方式。然而问题在于，人们很难遇到一个不想要更大市场份额的公司：在任何一个既有的市场中，你把所有公司的目标市场份额加起来，总和一定大于100%。很明显，大家都要做出一些妥协。如果产业内所有的公司都过于渴望实现目标市场份额，其结果就是导致价格很容易进入下行通道，最终不仅伤害公司本身，而且会波及整个行业。

在20世纪90年代，波音公司与空客公司的市场份额之争就给我们提供了很好的案例。当时，空客持续扩张市场份额，已经占领全球新商务机订单的30%，超过了它自己设定的“生存警戒线”。此时波音决定“反击空客并且继续保持在商务机市场中的霸主地位”，英勇地保卫自己的市场份额。波音和空客便开始激烈地竞争，“每一笔订单都成为一个战场”。为了获得一笔订单，双方都不惜大幅降价至少20%。比如，在1995年，波音公司为了拿到一笔ValueJet公司的订单，不惜将波音737的价格由报价单上的3500万美元降到1900万美元，而这款飞机的盈亏平衡价格是2200万美元。

结果可想而知：到处都是巨额损失。波音短期赢得了新订单，占据了市场份额，但它却为这种胜利付出了惨重的代价。1997年，波音遭遇了五十年来首次亏损；第二年，公司又因为此次事件被迫承担了超过30亿美元的税前费用。在

1996年到1998年间，波音商务机的利润率从10%跌至不足1%，这比街角杂货店的利润率还低。

我们并不是说公司不应该通过价格竞争获取市场份额。本书在第3章“价格战的艺术”中会谈及，价格战是一种合理的竞争战略。我们只是说公司应该聪明地进行价格竞争，就像它们在其他业务领域所做的那样，这是本书始终贯穿的观点。只有在市场中所有人都聪明地追逐个人经济利益最大化的时候，亚当·斯密看不见的手才会发挥作用。波音公司通过比街角杂货店还要低的利润率去建立航空市场超级霸主的地位，实在不是一个聪明的自利行为。

常见定价误区三：视消费者而定

消费者导向定价法是企业经常采用的第三种定价方法。按照这种定价方法，企业首先要对其消费者进行评估，判断每个消费者愿意为其产品或服务支付的价格，然后按照每个消费者的最大支付意愿进行定价。汽车销售员经常采用这种方法，他们一般在汽车上贴上一个高价的标签，想借此来渲染汽车的价值，然后汽车销售员带着潜在购买者去试驾。在这个过程中，销售员收集关于顾客工作、爱好、家庭等方面的信息，并据此评估该顾客的真实购买意愿以及对价格的敏感程度。如果销售员感觉到这个顾客首要考虑的并不是价格，或者觉得他不善于讨价还价，销售员就会找出不能降价的种种理由。可是，如果销售员感觉价格将成为阻碍销售的一个障碍，那么他就会给出一定的折扣。当然，他会假装一本正经地去找他的上司商量，然后告诉顾客好不容易才申请到这个折扣。

顾客导向定价法让企业能够根据顾客的购买能力弹性地上浮或下调售价，对不同的顾客收取不同的价格。理论上企业这样做能够在扩大销量的同时获得最好的边际收益。然而，这种定价方法一个明显的缺陷是，它会不可避免地让被收取



高价的那些顾客逐渐疏远。就买车来说，很多经济研究表明，在美国对于完全相同的车，女性以及其他族裔的男性比白人男性多支付的价格高达 1 060 美元。而通用汽车公司在 20 世纪 90 年代反其道而行之，抵制这种歧视性的做法，实行不允许讨价还价的固定价格销售政策，从而造就了其“土星”（Saturn）品牌的巨大成功。

在 B2B 市场中，歧视性定价^① 同样会轻易地失去最好的顾客，造成长期的恶性后果。价格歧视最坏的后果就是消费者最后被慢慢训练得拥有强大的讨价还价能力。在产业市场中，一个专业采购者不怕绝对高价，却害怕相对高价。绝对高价是整个产业中所有买家都要面临的问题，而相对高价却是单个买家自身面临的问题，没有人希望自己是那个轻易支付高价的笨蛋。对于专业采购者而言，支付了高价不仅仅伤害其自尊，更严重的是还会影响到其职业生涯。如果他表现得比同事们谈判技能要差，他就得承担相应的后果。这种现象造成的后果就是，如果一个采购者怀疑存在价格歧视，他就会尽一切可能压低价格以确保拿到最低的价格。

最终，这种定价策略把好顾客变成了坏顾客。如果买者知道他支付的价格取决于他的支付意愿，他当然就不会仔细考虑卖家的产品或服务多么好多么有价值。他也不会表现出对卖家提供的产品价值有多大兴趣，他还会试图对卖家掩饰有用的信息，他甚至会煞费苦心暗示卖家如果不降低价格，他就会离开。顾客隐藏这种信息的代价就是，无论现在还是将来，卖家都无法获得有用的信息来更好地为买者服务。

价格歧视还会鼓励比较性购物。顾客为了获得最低价格，会通过和竞争者的产品进行对比来占据采购谈判中的优势地位，即使他实际上并没有真的想转换供

^① 歧视性定价（discriminatory pricing），也译成差别定价。——译者注

应商。拿多个竞争者的报价进行比较使顾客能够获得决定性的优势，卖家要想获得其他竞争对手的报价可能会面临法律风险，但买者却可以自由的获取和比较各家的价格。买者可以通过这种方式使卖家做出妥协，他会动用一切手段（无论胡萝卜还是大棒）以确保卖家没有任何隐瞒。

例如，买者经常稍微修饰一下竞争者的报价以获得较大的价格让步，有时这些报价甚至都不需要挑明。美林证券一个前首席信息官以拥有一个“百万咖啡杯”而闻名。怎么回事呢？原来，当 IBM 的销售员来拜访时，他就会把一个 IBM 竞争者的咖啡杯摆在桌子上。这个销售员马上就会将每台大型机的价格砍掉一百万美元，因为他害怕失去这个巨大的订单。

这种侵略性的谈判方式导致买者和卖者都将精力集中在交易本身，而非建立合作关系；此外，这还会导致人们将创造力用于想方设法获得金钱利益，而非致力于营造一种长期双赢的伙伴关系。面对这样的买者，卖家能做的选择很有限，尤其是在一个买方市场中。你可以拒绝买者的价格要求，试图基于产品的价值来定价销售，可是那样的话你就有可能会失去一个重要的客户。你也可以选择妥协，降价销售，对于大多数赚取佣金的销售员来说，比如那个面对美林证券“百万咖啡杯”的 IBM 销售员，低价销售总比失去订单好些。

这种博弈使双方都无法快乐起来。首先，买家不会开心，即使他得到了他所要求的全部折扣，他依然无法确定他获得的是否已经是最低的价格。因此，下一次他会要求更大的折扣。其次，卖家也不会开心，每一个订单都越来越接近底价。有时这种本不情愿的价格折扣甚至会演变成竞争者之间的价格竞赛。顾客要求得越来越多，销售员也需要获得更多的价格自主权。销售员很容易获得这种减价权力，因为他们活跃在市场一线，看起来应该最了解顾客和竞争环境。而当他们获



得这种减价权力后，他们就会更自由地使用这种减价权力，从而迫使制造商不得不削减成本。

在这种价格环境当中，卖家很少有动力在客户关系或增值服务方面进行投资，因为削减成本才是最高指示。接下来发生的就是格雷欣法则^①出现在服务行业：劣质服务驱逐优质服务。如果没有买家重视服务或者愿意为优质服务付钱，那么也将不会有卖家愿意付出成本去提供客户服务。随着一个行业里客户服务质量的恶化，产品差异化程度也会降低，于是新一轮的降价风潮又将卷土重来，最后产品一步步沦为无差异的劣质商品。这一切导致的后果就是，形成一个螺旋式下降的过程：买家支付的少，得到的就少；卖家得到的少，于是提供的也就更少。下次你坐飞机长途旅行的时候就会体验到这种下降，因为你在飞机上的午饭只能吃到花生和苏打水。

通过以上对企业如何制定价格的介绍，我们能够得到两个结论。

第一，制定价格的不是市场，而是市场营销人员。我们在市场上看到的所有的价格，都不是市场自动形成的。管理者制定价格的手是完全可以看见的，不管这种人为的介入是权宜之计，还是战略行动。第二，无论成本加成定价法、竞争导向定价法，还是消费者导向定价法，甚至“撞大运式定价法”，都不是给产品或服务定价的最好的方法。很多时候，它们仅仅是管理者们应付决策职责时所采取的一种“捷径”。

然而，不幸的是，忽视定价的重要性将会导致严重的后果，甚至你公司的生

^① 也称劣币驱逐良币法则，指在双本位货币制度的情况下，两种货币同时流通时，如果其中之一发生贬值，其实际价值相对低于另一种货币的价值，实际价值高于法定价值的“良币”将被普遍收藏起来，逐步从市场上消失，最终被驱逐出流通领域，实际价值低于法定价值的“劣币”将在市场上泛滥成灾。——译者注

存都依赖于你的定价策略。如果你是一个零售商，那么你必须留意沃尔玛的价格主导型战略。你要么想办法应对，要么像其他很多公司一样被打败。如果你是一个美国制造商，无论是在纺织行业、钢铁行业还是消费电子行业，你都必须注意“中国价格”，因为中国的报价通常比美国的价格要低 30%~50%。如果你是一个财务服务公司，那么你必须通过线上或线下的途径，去调查有关解除管制或券商佣金折扣的最新现状。即使你是一个高科技公司，你也会发现你不再舒舒服服地处于领先地位。相反，你必须面对来自韩国、中国台湾地区、印度以及中国大陆的竞争，几乎都是价格竞争，并且你的对手经常比你的成本结构低。

竞争并不是卖家面临的唯一风险，买家也不再像以往那样温顺听话。在消费品市场中，互联网改变了价格信息传播的方式。消费者在购买汽车时不再对价格一无所知。她可以在网上轻松地查出不同经销商对同样车型的要价。如果再勤奋一点，她甚至可以找到每一家可以开的发票金额，厂家提供多少礼券，以及回扣促销的金额。有了价格信息，消费者可以到几百公里以外的地方去买车，因为他知道那里可以节约几百甚至几千美元。在工业品市场中，互联网在提高价格透明度方面也起到类似的作用。互联网使得企业可以从更广阔的地域选择供应商。作为一个买家，如果你拥有丰富的价格信息和更多的选择，你就会更老道地使用这些信息，从而做选择的时候也就会更挑剔。如果你市场中遇到的都是这样的买家，价格对你的公司来说就变得更加重要。

价格变得越来越重要，还有一个原因就是，在很多产业中，产品的差异化越来越难实现。

绝大多数台式机和笔记本电脑都使用英特尔的 CPU 和微软的操作系统。
在服务行业（产值占美国 GDP 三分之二以上），服务无法像产品那样被注册



专利，从而很容易导致模仿，这一切都导致产品或服务越来越趋同。而产品差异性的缺失（无论是真的有差异，还是仅仅感知上的差异）和货比三家难度的降低，使得价格在消费者的购买决策中占有越来越重要的位置。

但是与此同时，技术也在改变企业的成本结构和定价压力，从而给了很多企业一个全新的定价机遇。如今很多行业的固定成本很高，特别是在研发环节，而生产中的可变成本很低。例如，在软件行业，开发第一个程序的时候成本是巨大的，但一旦开发成功，再复制的成本就几乎为零了。对于其他基于数字技术的行业也是如此，例如音乐、电影和信息产业。再扩展一点，航空业和餐饮业等服务行业也是同样。

在这种类型的行业中，由于可变成本非常低，而消费者的支付意愿又有非常大的差异，所以定价就起到非常关键的作用。具有这种成本结构的公司，可以采用两种定价方式，一种会伤害公司的盈利能力，而另一种则会对盈利能力有所提升。不够深思熟虑的管理者可能会为了快速提升销量，而采用缺乏持续性的低价策略，结果就会伤害其盈利能力。而较为成熟的管理者则会寻求利用这种现状，采用创造性的定价结构，从而吸引能带来较好利润的消费者，提升公司的盈利能力。无论哪种情况，价格都成为越来越重要的因素。

定价，拉动利润的最佳杠杆

其实，管理者只要拉动四大杠杆就可以提升公司的盈利能力，即销量、可变成本、固定成本和价格。当一个管理者大力提升广告预算，以期获得更大的市场份额时，他就是在拉动销量杠杆；如果他找到了一种更低廉的方式获取原材料，他就是在拉动可变成本杠杆；如果他想精简公司总部，他就是在拉动

固定成本杠杆。然而由于种种原因，这四个杠杆并未被一视同仁：价格被忽略了，这真是令人匪夷所思。一系列研究表明，拉动价格杠杆是提升公司盈利能力最有效的途径。我们更新了这个研究。我们用同样的研究方法研究了沃顿研究数据服务（Wharton Research Data Service, WRDS）数据库中最新的公司数据。研究结果见图 I—1。

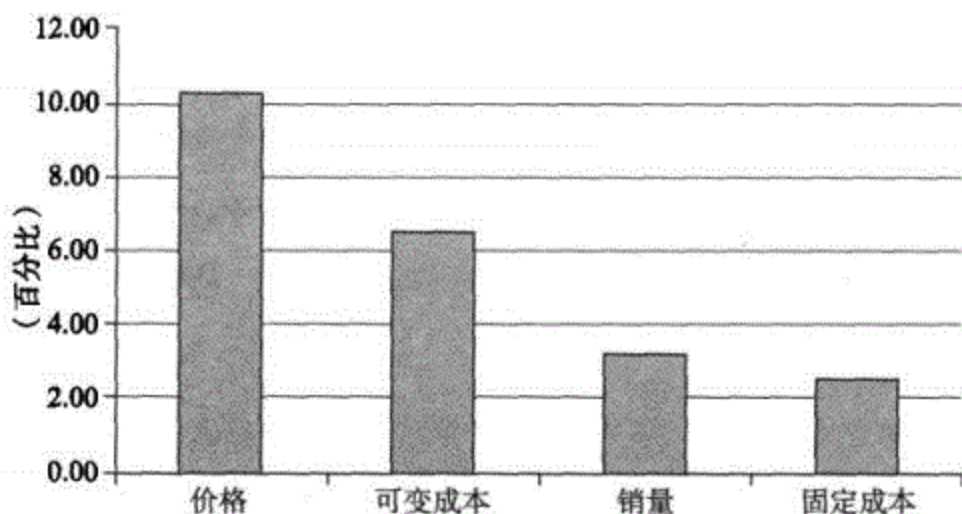


图 I—1 2004 年美国利润杠杆的影响

如图 I—1 所示，我们的研究证实了此前的研究结果。我们发现，如果将一家公司的固定成本削减 1%，不改变其他因素，它的盈利能力平均会提升 2.45%；如果一家公司将销量提升 1%，不改变其他因素，它的盈利能力会提升 3.28%。降低 1% 的可变成本效果会明显些：盈利能力能够提升 6.25%。然而，价格提升 1% 的效应才是最明显的：盈利能力可以提升 10.29%。图 I—2 中可以清晰地看到，这个重要性排序全部适用于美国标准产业分类（standard industry classification, SIC）中的八个产业。

悲观主义者看到这些数据，也许会得出结论说，价格杠杆不应该被轻易拉动，因为拉动它如果能带来如此大的收益，那么也一定会带来巨大的风险和困难，否则的话，为什么企业不经常拉动价格杠杆呢？确实，一些管理者还会马上附和表



示，拉动价格杠杆太不现实。他们会说：“削减1%成本而不影响其他因素是一回事，而提升1%价格却不希望影响其他因素则完全是另外一回事。至少，销量会下降！”因为这些原因，悲观主义者就会将一个能够两位数提升利润的机会，看成是一个危险的幻象，进而认为，还是拉动其他三个杠杆比较谨慎一点，将所有的一切寄托在一个价格上风险太大了。

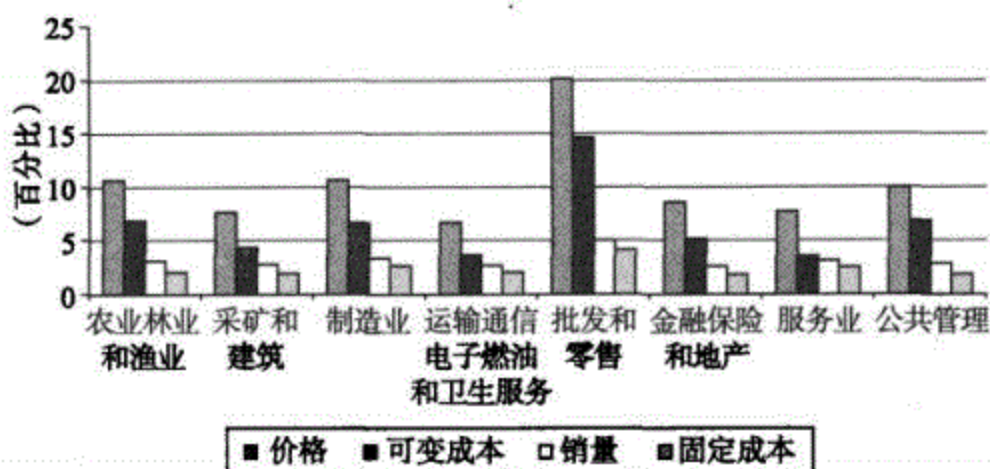


图 I—2 2004 年美国利润杠杆的影响（按产业）

然而，乐观主义者却能从这些令人心动的数字中看到显著提升盈利能力的机会。一个人能有几次机会仅仅通过改动几个数字就能为公司盈利能力带来两位数的提升？公司没有拉动价格杠杆，只能说明它失去了一个巨大的机会。随着另外三个杠杆带来的回报连年锐减，价格杠杆遂成了最佳的赌注。在任何情况下，拉动价格杠杆都是最容易的：公司可以很快实现价格的变动——坐下来一起讨论讨论，然后获得批准就行了。

对于定价的潜在影响，乐观主义者和悲观主义者都有一定道理，但我们相信乐观主义者才是手握真理的一方，没有哪种战略是没有风险的。多年来我们一直在教 MBA 学生高级管理者定价课程，也给全世界的管理者提供定价咨询。我们相信，愿意拉动价格杠杆的公司面临的收益远大于风险。

定价，你有更好的选择

在该收获的时候，农民是不会疏忽大意的，企业也不应该这样。在我们看来，仅仅考虑如何创造价值却不考虑如何收获价值的管理战略是站不住脚的。企业越早意识到这一点，才能越早获得丰收的果实。

我们并不是说拉动价格杠杆是万无一失的，你在考虑拉动价格杠杆之前必须搞清楚你在做什么。一旦拉动价格杠杆，一切都会改变。利润或许很风光地提升，或许很丢脸地下降。无论成功还是失败，你的“手”带来的结果都是“看得见的”。很明显，定价不是为弱者准备的游戏，双手颤抖的人是不适合玩这个游戏的，但这并不意味着你不该去尝试。企业任何重大决策中都蕴含着风险和困难，但在过去，管理者并没有因此而不做决策或不去拉动成本杠杆和销量杠杆。所以现在，管理者也不应该因此就逃避他们的责任，放弃检验价格杠杆的效果。

然而，定价对于大多数管理者来说，都是一个不太熟悉的课题。定价很少被作为一门单独的课程来教授，直到最近，才被当作是微观经济学的部分，或者是市场营销学的一个子课题。很长一段时间，世界各地的商学院教育都集中在另外三个杠杆上。商学院学生学到的是，在竞争性市场中，应该按照边际收益等于边际成本的原则来制定价格。他们还学到，价格竞争通常来说是最后的选择，因为它并不是一个好的方法。不幸的是，这两个说法都没有给价格制定者提供什么有价值



的指导。对于这些管理者而言，他们需要更多有使用价值的定价知识。

过去几十年里，有很多定价方面的书来帮助普及这些知识，可是其中绝大部分都是某一特定领域的，缺乏普遍指导意义。在你手中的这本书里，我们的目标是让定价知识更有形、更具体，也更有趣。我们将为你讲述，创造性的定价策略是如何在帮助领先的公司获得新顾客的同时，创造并收获价值的。我们去拜访了一家由顾客定价的餐馆；还去参观了一个免费发行专辑并成功赚到钱的著名摇滚乐队；我们观察了谷歌和其他高科技公司如何通过定价重塑了整个行业；还研究了中国企业的经营者们打价格战的艺术。这不像西方传统的名言里所说的那样，价格战是有风险的、愚蠢的、甚至是致命的。

通过这些故事，你会发现，公司为产品定价的方式多种多样——高价、低价，有时甚至零价格。你还会学到每种方法在什么时候起作用，怎样起作用，以及为什么起作用。我们希望在阅读这些故事的时候，你不仅仅学到如何制定价格，更重要的是，学到认真思考定价策略有多么重要。我们相信你会同意这个判断：定价的可能方式是无穷无尽的。只有两点能对定价策略形成限制，一个是将部分价值保留以备未来战略需要，另一个则是创造力的匮乏。

我们的经验告诉我们，拉动价格杠杆需要勇气和信心，而这种勇气和信心最好的来源就是你知道定价能够为你带来什么，怎样为产品或服务定价，以及消费者和竞争者将会对你的价格决策做出怎样的反应。如果这本书帮助你建立了更多的信息，去拉动价格杠杆，甚至激发你想出一个创造性的定价方式，我们的主要目标就达到了。

SMART PRICING



意愿定价：看着给吧

克里斯·哈福德 (Chris Hufford)

电台司令乐队经纪人

“如果商品足够好，人们就会掏钱。”



2007年10月9日,英国另类摇滚乐队电台司令(Radiohead)做了一个实验:他们最新推出的包含十首歌曲的专辑《彩虹里》(*In Rainbows*)不再采用传统定价方法,而是让他们的粉丝可以以任意价格进行下载。在乐队主页 www.inrainbows.com 的支付页面,访问者会看到一个空的价格箱,点击这个价格箱,就会出现一个对话框:“给多少钱你来决定吧!”在下一个页面上,又出现另一个对话框:“真的!你来决定价格!”

电台司令乐队之所以把价格决策权交给听众,是由于多年来传统销售渠道一直表现不佳。这个牛津郡土生土长的乐队决定在2003年合约期满之后不再与百代唱片公司(EMI)续签。虽然这个五人乐队通过传统渠道卖出超过2000万张唱片,但是通过互联网下载盗版或互换的情况则更多,看起来通过传统渠道按照一个固定价格卖唱片真的“很老土”,该乐队贝斯手科林·格林伍德(Colin Greenwood)这样表示。

之后,乐队经纪人克里斯·哈福得有了一个主意:让粉丝们自己决定

下载歌曲要付多少钱。“我们都觉得他疯了，”乐队成员汤姆·约克（Thom Yorke）坦言，“我们在建网站时还说呢，你确定这样没问题？”

电台司令乐队的定价策略引起了音乐界激烈的争论。“就好像给本已混乱不堪的唱片业又扔进去一个手榴弹。”一个乐评人写道。激进的一方认为，传输方式由实体向虚拟的转变已经极大地震撼了整个唱片业，而电台司令乐队的定价方式则是此种转变过程中的一次重要的实验。而另一方传统主义者则认为，这种“看着给吧”或是称为“自尊箱”（honor box）的定价方式是对盗版的一种妥协，它将导致唱片业的进一步衰落。

到2007年10月29日这个项目结束的时候，电台司令乐队显然赢得了胜利，这场哈福得口中的“虚拟演奏”打败了传统的定价和分销模式而大获成功。超过180万人下载了这个专辑，虽然60%没有付钱，但还是有40%付了钱，这已经足够证明这张专辑获得成功了。

据美国电子商务调查公司康姆斯克（ComScore）的一项调查显示，电台司令乐队的顾客平均为每张专辑支付的价格是2.26美元，而这可能比采用传统定价模式经过层层中间人之后能够得到的收入还要多。（乐队的管理者否定了ComScore的估计结果，但拒绝提供另一组数据。）“就收入数字来说，我们这张专辑赚的钱比以往所有专辑加起来还要多。”电台司令乐队成员汤姆·约克说道。

有些粉丝说，他们甚至出了比传统购买渠道更高的价格：20～30美元，甚至更多，这在传统销售渠道是不可能的。看看加州萨克拉门托市的杰森·雷尼吧，他说他甚至愿意为下载《彩虹里》支付100美元。



为什么会多给钱？

初看一眼，“看着给吧”这种策略似乎不可理解：如果一个人可以一点钱都不付就得到一个产品，他怎么会付钱呢？对于任何习惯于商品按一定标价销售的人们来说，“看着给吧”似乎是一个怀着乌托邦理想的摇滚歌手谱写的幻想曲（“哥们，你看着给吧，给我多少都可以！”），偶尔一首歌这样也无所谓，但要把所有歌曲设计这样的销售机制，似乎毫无必要。

然而，在某些特定环境下，“看着给吧”这种策略却非常成功。在过去几十年里，美国和英国很多剧院在某些晚上都会进行一些表演，观众可以为这些表演支付任何他们愿意支付的价格。美国还有些餐馆和咖啡厅也实行这种消费者掌握定价权的方法。

美国犹他州盐湖城的四海一家咖啡厅（One World Cafe）就是这样一个餐馆。据《时代周刊》报道：“每天有150~200人在四海一家咖啡厅吃饭，包括律师、CEO、学生、老人、足球妈妈^①以及那些不得志的失意之人。”虽然没有任何一个消费者被要求付钱，但四海一家咖啡厅依然生意兴隆。《华尔街日报》报道称：“（四海一家咖啡厅）自2005年开始盈利，今年的营收目标是35万美元，利润率大约是5%，与其他小餐馆大约4%~6%的利润率大致持平。”

“看着给吧”策略并不像听起来那样不切实际，因为它摒除了普通定价的很多缺点。对于卖家而言，定价需要搞清楚定在什么水平，而这是非常难也是非常耗时的一个过程。你需要思考：我的产品对我的消费者来说值多

^① soccer moms，指非常重视小孩休闲活动，亲自开车接送小孩参加运动的母亲。——译者注

少钱？在价格和销量通常此消彼长的前提（某些奢侈品除外）下，什么样的价格能够给我带来最多的利润？这种此消彼长之所以会出现，是因为一旦定价，你就只能向所有人收取同样的价格，不管是不是有人愿意支付更多或更少。结果就是，卖家总是处在更高边际收益和更高销量的矛盾之中，因为更高的边际收益通常会导致更低的销量。于是，卖家仅有的活动范围就是不断地调整价格了。可是，即使在这小小的活动范围里，卖家还是经常烦恼到底什么时候该提升价格，什么时候该降低价格。这种烦恼造成的损失被经济学家定义为“菜单成本”（menu cost）^①，这不容小觑，高达 GDP 1.93% 的产值一次又一次被重设价格所消耗掉。

对卖家来说，设定价格还得回答一系列棘手的问题。例如，这个产品到底值多少钱？现在的标价对这个产品来说是正确的吗？对于消费者永远也无法自己制作的产品，如数码相机来说，这些问题就显得更加微妙。即使消费者得到了所有这些问题的答案，他们依然会想，是不是可以在其他地方以一个更合适的价格买到同样的产品。

定价使得每一笔交易都成为一次敌对的遭遇和冲突，无论卖家还是买家都无法从中获得完全的满意。卖家永远不确定他是不是定价过低，以致于把一些钱留给了别人；或者是不是定价过高，以至于失去了某些有价值的顾客。而与此同时，买家也永远不会完全确定，他是不是本有可能获得更好的交易。

“看着给吧”策略将所有这些麻烦推到了一边。某种程度上，它实现了营销者的梦想：卖家从每一位可能的买家那里得到了最好的报价，任何买家都不会感到多付了钱。“看着给吧”策略不是制定一个比潜在消费者意愿价格

^① 指零售商对价格调整时所产生的成本负担，如为重新印刷产品价格表所支付的费用，向客户通报改变价格的信息和理由等。——译者注



更高或更低的价格，而是创造一个市场，在其中卖家恰好以买家愿意支付的价格将产品卖给所有可能的买家。理论上，这种策略将市场扩展到了最大的规模，而又不会失去那些愿意支付高价者所带来的收益。

虽然“看着给吧”定价策略一直存在于服务行业（想想旅馆服务员或街头表演者的例子），人们似乎正在越来越多地意识到其可行性。越来越多的物质成本非常少的知识产品（如软件）和服务经济的蓬勃发展，令“看着给吧”策略成为一个越来越可行的选择。

这种定价方法甚至在学术界也产生了影响。一位哥伦比亚大学商学院的营销学教授就尝试着采用“看着给吧”策略为他的新教科书定价。

诺埃尔·卡彭（Noel Capon）教授把教科书产业比做美国 20 世纪 60 年代的航空业。当时航空公司形成卡特尔（cartel）^① 价格结构，彼此之间在服务上进行竞争，但却从来不在价格上竞争。他说，出版商之间形成“寡头联盟”模式，使价格居高不下，并且激励彼此为作者竞争、为书籍质量竞争，却从来不在价格上竞争。出于对教科书高昂价格的愤怒，卡彭把他的新教科书挂到了网上，供学生们免费获取，而不是与传统的出版商合作出版。

通过效仿电台司令乐队的做法，卡彭希望能够逼迫传统的出版商在教科书上降价，就像西南航空在重塑航空业过程中所扮演的角色一样。

这位营销学教授还希望通过这种免费阅读的方式，实现一种激发潜在需

^① 指由一系列生产类似产品的独立企业所构成的组织，目的是提高该类产品价格和控制其产量。卡特尔是垄断组织的形式之一。——译者注

求的良好途径。“这是让我的教科书到达尽可能多的人手中的一个好办法，”他解释道，“对我来说最大的障碍是教师不愿意换教材。这些教师对正常售价的教材不感兴趣，但我把我的教材放在网上，售价降至零，他们就会认真考虑我的书了。”（这种理论存在一个问题，卡彭教授的前提假设是这些教师在意的学生为教材花了多少钱，但这种假设却值得质疑。事实上，很多时候他们是不在乎的，就像医生不在乎病人为处方花多少钱一样。）

对电台司令乐队来说，“看着给吧”定价模式也给他们带来了一系列的好处。电台司令允许公众为他们的音乐定价，本身就是一个轰动性的新闻，不仅吸引了他们的粉丝，还吸引了众多普通民众的注意。选择这种创新的定价模式，使得他们获得了大量的免费宣传的机会，这就使得他们在一个其他乐队都闹哄哄的通过传统方式销售唱片的环境中脱颖而出。

奇特的定价方式会让乐队声名鹊起，为唱片积聚了大量的人气，下载量达到180万次。这张免费的唱片完全点燃了人们对下一张专辑的热情——一张标价40英镑的豪华版套装专辑（其中还额外赠送一张含有8首歌曲的唱片）。这个套装专辑在2007年12月公布的英国流行音乐榜中飙升至榜首，并且在截至2008年3月底已经销售了95000套。最终，在实行这个实验一年之后，电台司令乐队的发行人华纳公司公布说，这个乐队通过网上下载《彩虹里》实现的销售额超过了他们的前一张专辑《鹤贼篇》（*Hail to the Thief*），总计300万张《彩虹里》通过网站实现了下载或销售。同时，传统渠道的销售也未受冲击：2008年10月，《彩虹里》发布一年的时候，其销售额达到了175万英镑，比其2001年和2003年专辑销售总额仅少几千英镑而已。



有趣的是，卡彭的教科书销售也通过产品差异化，抓住处在需求曲线上不同位置的消费者。他对网上教材实行“看着给吧”的定价模式，但读者只能在网上看，如果学生财力允许的话，就可以花45美元买纸质版，或者花25美元下载PDF版本。

很多“看着给吧”定价模式都具有一个共同的重要特征，那就是能够针对不同的需求为同样的产品制定不同层次的价格。慈善机构和非营利机构很久以来就懂得“看着给吧”定价模式的优势。每年有500万名游客来到纽约的大都会艺术博物馆，他们都主动花上20美元进去参观，虽然门口指示牌清楚写的是：“建议捐助”20美元。即使是政治营销也发现了这种定价模式的好处。奥巴马竞选总统过程中就有一个很好的例子，该过程中最大的创新不是利用互联网作为销售渠道，而是采用“看着给吧”模式直接与千千万万小赞助者建立联系募集资金，而直到最近才把募集资金的对象锁定机构和富人。

不要低估交叉销售中这种曝光带来的价值。对很多乐队来说，录制唱片本身的销售收入并不是最重要的，越来越重要的是提升乐队知名度，从而促进巡演门票的销售。目前销售几千张门票比销售几百万张专辑更为重要的一个原因是，知名艺人最高能够拿到门票收入的90%，而他们在唱片销售中能够得到的分成则要少得多。例如，流行巨星贾斯汀·汀布莱克（Justin Timberlake）在2007年一场北美巡演中赚取的收入是7060万美元，而他在唱片销售上则只赚了2080万美元。

这并不是特例。“艺人们已经发现他们的主要收入是来自巡演，”一位音乐产业分析人士说道，“20年前，艺人们巡演是为了推动专辑销售，而现在艺人们巡演则是因为观众们想要现场看到他们。这正是他们赚钱的途径。”

如今，衡量一场巡演是否成功的标准之一就是唱片公司是否能够与艺人签订“360度合同”，即唱片公司不仅可以从音乐的销售中分成，还能从一切与音乐相关的产品，如T恤、演唱会门票、铃声及其他相关产品的收入当中获得分成。从这个角度来看，即使白送音乐也是成功的战略。

美国传奇音乐巨人 Prince 在 2010 年春天通过伦敦《每日邮报》(Daily Mail) 免费送近 300 万张 CD 版专辑《地球》(Planet Earth)，没有赚到一分钱。但是借助这个促销活动，他成功地销售了他在伦敦的 21 场演唱会。他在唱片上的“损失”在他的现场演唱会上得到了补偿，远远超过按传统销售渠道他所能赚取的 50 万美元外加 10% 的版税。

许多人，尤其是大学生，已经下载了他们的音乐而没有支付任何费用，或者甚至直接下载盗版音乐。在以往的音乐销售方式中，遇到这种情况艺人就赚不到任何钱。可是电台司令的做法却将一部分这样的用户转变为付钱的用户，即使 25 美分不是什么大数目，但至少比什么都没有强。

虽然媒体行业看起来似乎是个个例，但实际上许多其他行业，甚至包括我们前面提到的餐饮业，也采用了“看着给吧”定价模式。在西雅图郊区的柯克兰市有一个名叫 Terra Bite Lounge 的咖啡厅，它采用了这种定价策略，不过目前效果还不明显。这个咖啡厅没有列出产品价格表，顾客想付多少就付多少，顾客把钱投进房间角落的一个锁着的金属箱子里，箱子上面写着一行不起眼的小字“餐费和小费请放这里”。据《华尔街日报》报道，Terra Bite 平均每天接待 200 位顾客，每个人平均支付 2~3 美元。Terra Bite 的店主之一欧文·佩雷兹说，Terra Bite 的单品收入比同行要少，但自从 2007 年开业



以来，财务上已经超越盈亏平衡，尚能自给自足，不过考虑到这种独特的定价模式目前的效果，餐馆的未来还是处于一种比较危险的境地。平均每天接待人均支出仅3美元的80多位顾客，这样也就勉强能够保本，再加上每个月4000美元的房租，经营还是十分困难的。然而，其他一些咖啡店做的好得多。俄亥俄州凯特林市的一家咖啡店在2008年的时候采用了“看着给吧”定价模式来应对经济衰退，结果，随着新定价方法的应用，销售额和顾客人次均提升了50%~100%，目前店主正在考虑扩招更多的员工。获得成功的不只它一家，伦敦的高档咖啡厅Just Around the Corner目前已经实行“看着给吧”定价策略22年了，并且它到现在依然很成功。

那么为什么要承担这种风险呢？“当你给人们提供好的食物和好的服务时，他们就会给你更丰厚的小费。”Just Around the Corner的店主瓦索斯·迈克尔解释道，“所以我就对自己说，那就让账单数额由顾客决定好了。”

一般来说，卖家采用“看着给吧”定价模式，要么是他们相信实行这种定价能够带动其他高利润产品的销售，要么是他们相信通过这种方式能够比传统定价方式赚得更多。对电台司令来说，这两点都实现了。

对于其他一些企业，尤其是一些饭店，它们会把这种定价方式作为一种政治意味的宣言，因为这能够为他带来非经济的利益，或许能帮他在社区获得一种良好的声望。

这种定价还能通过鼓励服务人员提供优质的服务来提升产品和服务品质。毕竟，整个企业的利润都取决于顾客是否能自愿付费而不仅仅是小费。一位咨询师把这种模式描述成“内置的质量控制系统”。显然，这在Just Around the Corner十分有效：一位餐厅评论家注意到，有一位服务员已经在

这个餐厅工作三年了，这在伦敦一定是“创纪录”了。

“看着给吧”定价策略最重要的一点就是它改变了成本的结构，尤其是在音乐产业以及正在崛起的电子书产业，不设定价格往往可以避开中间商。比如在出版业，因为发行人能够赚到零售价格的50%，所以售价总是相对较高的。而电子书边际成本接近于零，读者们下载电子书时自愿支付，不需要付出传统零售渠道那么高的价格。同时，对于在零售渠道只能挣零售价5%的作者来说，新定价模式显然能够让他们获得更多的经济利益。

公司还可以利用这个下载的过程，打造围绕某本特定图书的营销宣传。例如，英国的费伯出版社（Faber & Faber）最近就采取了这种策略。费伯出版社即将出版历史学家本·威尔逊（Ben Wilson）的著作《价格自由》（*What Price Liberty*），在纸质书出版之前六周，读者就可以在网上免费下载这本书的电子版。费伯的营销人员相信这个实验扩大了这本书的读者群，也不会对纸质书的销售造成冲击。

在教材领域，“看着给吧”模式可能还会带来另一个收获，那就是它减少了二手书交易的发生。学生们购买的一大部分教材都是二手的，而作者和出版商从这些二手书中得不到任何版税收入。而“看着给吧”模式可以帮助出版商和作者从他们无利可图的二手书市场上争取过来一群顾客，从而可以获得持续的收入。

理论上讲是这样的，但“看着给吧”定价模式能否真正获得成功是另外一回事。在音乐领域，电台司令的成员就坦言，他们不认为“看着给吧”模式适合任何一个乐队组合。他们说，他们之所以成功是因为他们已经有了一个规模十分庞大的粉丝群体。恰好另外一个不那么知名的乐队的实验就证实了他们的看法。



Havery Danger 乐队，不像电台司令乐队那么著名，但也有自己的一些粉丝。2005 年，它采用了电台司令乐队的模式发行了一张专辑，粉丝们下载了 19 万次，可是只有 1% 的人或多或少地付了点钱。Havery Danger 乐队的吉他手杰夫·林（Jeff Lin）说，虽然平均支付金额也有 8.34 美元（不含未付款的人），但这显然不是“大家所期待的那种巨大的财务成功”。

然而，还是有其他艺人采用“看着给吧”模式获得了更多的成功。2005 年，加拿大的歌手兼创作人简·西贝瑞（Jane Siberry）为她的歌曲下载发起了一项“自我定价”的活动。在结账的时候，消费者会面临四个选项：选择一个支付价格、先下载后付钱、支付 99 美分或者“来自简的礼物”，即免费获得。

总之，“看着给吧”定价模式比较适合音乐和其他体验型的产品，这种定价模式可以使消费者把目光集中在他们从歌曲、书、电影中获得的体验上，而不是把目光集中在他们将要支付多少价格上。我们在沃顿商学院的同事、营销学教授彼得·菲德（Peter Fader）认为，对于体验型的产品，如果顾客过于关注价格，最终会降低这种体验的感知价值。“如果你总想着这首歌值多少钱，你就把事情搞糟了，你不会希望人们想到这个问题。这就是整个 iTunes 的业务模式存在的问题之一。比如有人会问，一首歌到底值不值 99 美分呢？其实音乐是一种浑然一体且以体验为主导的产品，它比你付出的那点钱珍贵得多。”

当然，餐馆老板迈克尔也会同意菲德教授的这个观点，不让顾客将目

光关注于价格，却能够带来比传统定价模式更大的上升空间。他说，曾经有四个美国商人来到 Just Around the Corner 吃晚餐，临走的时候他们决定留下 600 美元（相当于现在的 1 200 美元）。“他们问我这些钱可以吗，我说当然，” 迈克回忆道，“如果他们认为值，那就没问题。”

意愿定价的 5 大特征

音乐行业固然是个高风险的行业，可我们还是能发现《彩虹里》案例，与其他所有成功应用“看着给吧”定价模式的案例有的 5 个共同特征：

- ▲ 产品边际成本低
- ▲ 消费者思想公正
- ▲ 产品可以可信地卖出不同的价格
- ▲ 买卖双方关系密切
- ▲ 高度竞争的市场环境

低边际成本的产品

《彩虹里》发布不久，电台司令的吉他手乔尼·格林伍德把某个音乐软件的密码给弄丢了，于是他写邮件给软件开发者要一个新密码。“他们回信写道，‘为什么你不按你认为这个服务所值的价格付给我们钱呢？’” 格林伍德说道。

正如电台司令乐队学到的那样，软件产品也可以尝试采用“看着给吧”定价策略。我们的研究结论是，任何边际成本很低的商品（即第一件制作成本很高，但是从第二件开始新增加的成本就很低了）都可以这样定价。



比如说，一位汽车经销商就不能采用“看着给吧”定价策略，只要有一位顾客拒付费用，那经销商辛辛苦苦卖出去几十辆车获得的利润就得赔进去了。杂货商店也同样不能采用这种定价方式，因为商店里的每一件商品都有自己的成本。但是像软件、音乐，还有很多其他类型的媒体商品和知识产权商品，它们显然拥有低边际成本。鉴于它们只有一笔固定成本，因此多卖一件商品的成本就相当的低，甚至接近于零。

然而，这并不是说只有商品的边际成本几乎为零时“看着给吧”定价方法才可行。对于餐馆来说，尽管员工薪水和店铺租金等固定成本支出比食物制作成本要高得多，但是餐馆还是有着较高的边际成本。在 Just Around the Corner 餐馆，前文提到的那四位美国商人也许点了一瓶 200 英镑的 2003 年产自法国罗斯柴尔德家族酒庄的波亚克葡萄酒，就算这样，“看着给吧”定价策略还是奏效了。

|| 公正的顾客 ||

在电台司令乐队的案例中，《彩虹里》销售的成功建立在无数忠诚歌迷的公正性上。作为电台司令乐队的铁杆歌迷们，他们 15 年来一直关心着乐队的点滴成长。想要他们在下载歌曲的时候选择不付钱，估计他们自己都不会同意的。

在公正性上，电台司令的歌迷们显然不是孤独的。芝加哥大学行为经济学领域的先驱理查德·萨勒（Richard Thaler）教授的观点是，古典经济学理论总是把人当成自私和理性的，而忽略了人身上的感性特征，即人类经常会

对他们受到的对待做出富有情感地反馈。许多研究者们都已经发现，人们总是会在情感中互动的。正如萨勒教授所说，人们会“以友好馈赠友好，以合作回报合作，以真诚对待真诚，以背叛惩罚背叛”。

萨勒教授同样提出，人们总是会表现出一些利他性的，就算没有经济激励也无所谓。甚至是亚当·斯密这位现代资本理论的提出者，也早在18世纪就写过：

无论一个人被认为有多么自私，在他的身上都存在着某些天性，促使他去关心别人的命运，从而感受到别人幸福。尽管他除了因看到别人快乐而快乐之外一无所获，也依然会这样去做。（《道德情操论》）

“看着给吧”的销售者们正是试图激发顾客的这种公正性的情感。比如，电台司令乐队让自己的顾客在下载之前先输入一个他们愿意支付的数，那些想吃白食的人就不得不输入一个“0英镑”，而这种行为就会激起他心中的公正性的自省：我这样白白占有他人的劳动成果，公平吗？

当一场交易发生在社会环境中时，比如一家餐馆，这种公正性的自省就会更为强烈。因为在那样的环境中，不付钱就会连基本的体面都丧失掉。这种心境，被华盛顿大学迈克尔·福斯特商学院（Michael G. Foster School of Business）的副教授埃丽卡·冈田美奈（Erica Okada）称为“社会监控”。在香港，有一个著名的“看着给吧”型餐厅叫万佛宫，在那里吃饭必须要事先预定，每一位食客都会留下身份信息。事实证明，从来没有人吃饭后不给钱的，人们甚至还会多付钱，因为他们感觉一旦自己付的钱比其他食客要少，就算其他食客都是陌生人，自己也会很丢脸。



有时候一家企业通过“看着给吧”定价战略来激发那些不愿意多付钱的顾客心中的尴尬情绪，从而阻止他们少付钱的行为。Just Around the Corner 餐馆就是这样做的，餐馆有办法让那些少付钱的人感到羞愧。经理迈克尔说：“对于那些支付数额少得可笑的食客，我们干脆把钱退给他们，白送他们一顿饭。”从技术上讲，顾客可以拿着钱就走，真正做到吃白食。但是对大多数人来说，白吃的代价是昂贵的，那就是在公众场合颜面无存。这件事对餐馆来说就是个一次性损失，对顾客来说通常也就是一次性的经历，但也是很丢人的。所以，那些怀着占便宜心理，想少付钱的顾客，要么在账单上写上一个体面的数字，以后还再来；要么吃白食，然后再也不来这家餐馆了。

这种对峙在采用“看着给吧”定价的公司是很常见的。美国俄亥俄州凯特林市有一家咖啡馆名叫 Java Street Cafe，它的拥有者山姆·李伯特规定顾客需要直接向他买单。他说：“你知道的，顾客们不得不看着我的眼睛，对我说那是他们认为公正的数字，这使他们很难不做到公正。当我真诚地对他们说‘你看着给吧，给出一个公正的数字’时，很少有人会想要占便宜，特别是我念着他的名字的时候。”

商店有时候也会通过其他机制去引导顾客，令顾客尊崇自己内心最美好的天性去做决定。纽约州伊萨卡镇的农民经常会采用一种无人看守的商业模式，他们将摆满农产品的桌子放在马路边上，同时摆着一个收钱的盒子。为了避免有人企图偷走盒子里的钱或者直接把盒子抱走，他们将盒子固定在桌子上，另外盒子也用存钱罐式的，只有一个狭小的缝隙，只能进钱，很难拿出。很多研究这种收费模式的行为经济学家们认为，这些农民们对人性有着很深的见解：“他们知道有很多人会自觉地为这些新鲜的玉

米付钱，所以他们放心地把桌子放到了路边。但是他们也知道，如果钱很容易被拿走，那一定会有人这么做，所以他们同样采取了防范措施。”这正印证了那句古老的中国谚语：门上的锁只可防君子，不能防小人。

顾客群体内一种强烈的共同归属感也可以在这方面起到作用。据报道，在十月份的下载过程中，许多电台司令乐队的歌迷们互相打听对方在下载时支付了多少钱。那些在城里各个街区的高档餐馆（常来的顾客都是街坊四邻），或是在乡村的小咖啡店（顾客们都在一个村子里，彼此熟悉），也同样取得了“看着给吧”战略的成功。这些都在说明一个道理，顾客的社会群体共性越强烈，这种定价战略越容易成功。

社会监控还会以更刺激的、更冷酷的方式来起作用。例如，在大都会博物馆，希望免费参观的游客需要直接向工作人员免费“购买”一枚领扣，这已经让参观者有些不好意思了。除此之外，别着领扣的参观者还得承受或真实存在、或源于想象的，来自其他付费参观者甚至包括自己家人的压力。

通过网络在线的途径来制造出社会压力的方法可能会在未来流行起来。Wessex 出版社在出版了卡彭教授的教科书《21 世纪的管理营销学》（*Managing Marketing in the 21st Century*）后告诉顾客，他们可以在网上免费下载这本书，只要他们“同意在几个月之后接收一封来自 Wessex 的电子邮件，电子邮件会建议他们为这本书支付他们觉得公平的价格。”

“看着给吧”定价策略带来的远非过低支付，事实上顾客在支付时往往都会徘徊在高价的位置。比如，在伦敦的 Just Around the Corner 餐馆，顾客



们付的钱平均比在别处用餐时（同样的水准）所付的钱要高 10% ~ 20%。当一种定价机制充分考虑到顾客的诉求时，顾客们也往往会表现出他们最为美好大方的一面。

|| 广泛多样的顾客基础很重要 ||

电台司令乐队的定价模式之所以能够大获成功的另一个原因，是因为在它的顾客群里，有一群人比其他任何人都更热爱电台司令乐队。如果一件商品的顾客感知价值不够多样化，那么“看着给吧”策略恐怕行不通。“看着给吧”策略能够获利的重要原因在于该商品有着极其广泛多样性的顾客群，这么多人心中对商品的成本结构认知不会统一，从而很容易高估商品的实际成本。另外，广泛多样的顾客群在给出自己愿意支付的价格后，实际上实现了商家对每个人收取不同的价格，从而实现利润最大化。更精确地说，“看着给吧”定价策略让商家能够将价格歧视细分到每一个个人身上。

|| 买卖双方的较强关联性 ||

人们不论是跟电台司令乐队这样的对象建立一种单边关系，还是跟商场售货员这样的对象建立一种双边关系后，总是很乐于去跟对方交换自己的真诚和友好。从诺德斯特龙百货（Nordstrom）到沃尔玛超市，很多使用传统定价法的企业都已经将这种理念应用到自己的顾客服务实践中去了。Nordstrom 是美国高档的百货商场，以高水准的服务而闻名，比如为顾客提供精美的礼品包装盒；而沃尔玛这个低价战略的狂热分子，则在超市里每一排货架旁都安排了一位工作人员，通常是和蔼可亲的大妈，以便提供最及时的服务。不

论是标志着山姆·沃尔顿（Sam Walton）客户服务理念的“狂热式友好”，还是他训诫雇员所说的“站在顾客的立场去思考”，潜台词都是一样的。另外，在沃尔玛超市的例子中，那些货架旁的服务人员除了有助于建立顾客忠诚度以外，还担负着防止盗窃的责任。

在采用“看着给吧”定价模式的企业中，同样理念的应用则更为重要，因为顾客支付行为完全靠自觉。试想，如果一位服务生一直真诚而熟练地服侍你用餐，你很难做到在吃完后不付钱，抹抹嘴就走掉吧。尽管你不付钱是完全合法的。

一些风俗习惯和规定众所周知，比如美国的一般惯例是用餐后向服务生支付餐钱 15% 的小费，或是大都会博物馆门口公示着的建议捐款额，都能为企图“象征性地给一点”的顾客带来一定的压力。这些约束在“看着给吧”定价战略中起着很好的协助作用，另外也迫使消费者在权衡心中的公正价格时更为认真。

搞清楚顾客是怎么定出一个支付价的，这对于商家高效实施“看着给吧”定价战略很有帮助。大多数的消费者行为学研究都认为，顾客主要是通过三类定价方法得出一个价格的：参考价格法、价值衡量法和公正价格法。

顾客在使用参考价格法进行定价时，通常都会将这个商品同类似的商品进行比较，根据其他商品的价格来确定自己的出价。比如说，顾客发现 iTunes 上的一张 CD 平均卖 13 美元，他们记得以前一张电台司令的 CD 卖 15 美元，都很贵。他们可能会想，既然 iTunes 上的 CD 值 13 美元，那么其中



的9美元可能用来贴标签、作为苹果公司的利润以及支付其他营销花销，而另外4美元则是给艺术家的回报。既然电台司令乐队不需要支付标签及营销支出，那么支付给他们4美元就是一个很合理很公正的价格。

第二种通行的定价法就是价值衡量法。顾客会感受这张唱片带给他们的价值，并且将对应的价格作为自己愿意为这张CD支付的最高价。举个例子，在Salon网，用户Sponte发表评论说：“我支付了10英镑，差不多是20美元。我认为电台司令乐队的唱片值这个价，我愿意支付这么多，我也很喜欢这种定价方式……”

第三种定价方法是公证价格法，顾客努力去寻找一个他们认为是“公平”的价格，他们通过直觉得到的一个价格，然后付给商家。在Salon网上有用户通过这种方法来支付《彩虹里》：

“我决定支付5英镑，因为我觉得现在花10美元买一张唱片很公平。”

——用户Ozoneon

“我花了3英镑预定了这张唱片，我觉得这是公平的。”

——用户edsohsmith

所有这些定价方法的有效使用都依赖于顾客脑海中预先存在的知识和态度，这就意味着一种全新的商品上市时是不能采用这种“看着给吧”定价策略的。已知一首歌下载的价格是99美分，或者一杯咖啡通常卖1~2美元，顾客才能形成一个商品“应该”的价格。如果顾客没有可参考的价格，或者不知道这款产品的使用价值，他们将会很难得出一个“公正”的价格。

|| 竞争性市场 ||

音像制品行业是高度竞争性的行业，不仅因为有无数的乐队在互相争夺年轻的歌迷，同时因为盗版猖獗，导致很多年轻歌迷们选择听不花钱的盗版歌曲。在这样一个市场里，任何一个乐队选择制定一个固定的价格，必然面临销售冷门。而“看着给吧”定价法则提供了一个更好的定价机制，尽管乐队总是希望定高价来实现利润最大化的。

确实，在一个竞争性很强的市场中，“看着给吧”定价战略能有效地避免竞争展开恶性价格战。消费者支付自己的价格，商品价格实际上是随机的、自主的，这样竞争对手就无法展开价格战。商品本身都没有价格，怎么开战？



小结
SMART
PRICING

让顾客参与定价过程

- “看着给吧”定价模式的五个特征：产品边际成本低；消费者思想公正；产品可以可信地卖出不同的价格；买卖双方关系密切；高度竞争的市场环境。
- “看着给吧”带来的往往是顾客的高价支付。
- 如果一件商品的顾客感知价值不够多样化，那么“看着给吧”策略恐怕行不通。
- 全新商品上市时是不能采用意愿定价策略。

“看着给吧”定价策略可以追溯到商品交易的根源，在那个非现金经济社会，商品的价值很难标注出来。所以商人们发现“看着给吧”这个方法还挺好用，不仅可以卖掉商品和服务，还能建立一种紧密的群体感。很容易想象在一个大家族或一个村落里，相互之间的责任感互相交织影响，价格反映的究竟是商品的好坏还是情感的远近，实际上是不易区分开的。

很多民族文化中流传着集体智慧，从英国谚语“握住友善的手”到中国的古老训诫“滴水之恩，当涌泉相报”，这些都告诉我们，人类有着根深蒂固的互惠精神。最后要说明，“看着给吧”策略有时候不仅是为交易商品或服务提供一种便利的过程，而是建立和强化彼此之间沟通交流的基本途径。

当然，电台司令乐队似乎已经从唱片销售中获得了类似的体验——一种得到歌迷认可的感觉。乐队队长约克说：“它让我们得到了某种解脱，不定价并不意味着我们的音乐不值钱，恰恰相反，人们买它是为了它本身的价值，超越了金钱。也许，那正是人们对我们的事业持有的信念。”

或者像乐队经理哈福得说的那样：“人们自己决定付多少钱。这就是人们常说的‘我想参与到整件事情中去’。如果商品足够好，人们就会掏钱。”

SMART PRICING

第2章

零定价：免费的诱惑

哈尔·范里安 (Hal Varian)

谷歌公司首席经济学家

“在互联网经济时代，真正稀缺的资源是什么？答案无疑是：注意力。”



假设你是一名营销主管，任职于一家业务多元化的公司。拜如今的先进科技所赐，你的公司能够在一瞬间将信息传输出去，而在过去，这一切需要成千上万的人，花费无数时间，通过数以万计的书本和学术文献的传达才能做到。现在你能够轻松地让全世界的人们管理和交换彼此的照片，用 40 多种语言进行文件翻译，跟踪他们的投资进展，发送电子邮件，甚至是用某些相当复杂的文字处理软件创建文档。另外，你能够让他们观看到任何他们想得到的电影和电视节目，或者让他们将自己的视频向整个世界展示。甚至，你能让人们从太空中俯视自己家的后院。

现在我们来提一个价值亿万美元的问题：你如何为这一切定价？上述种种服务中的某一些，比如说图片存储系统或者办公软件，大概价值几百美元。另一些，比如侦察卫星拍摄服务，也许仅仅能满足一下好奇心，但是对于某些特定顾客来说还是很有价值的。无论如何，如果把它们捆绑在一起，这一套服务也许价值数千万美元。如果不是的话，也许可以借鉴 Visa 信用卡喜欢

标榜的——至尊无价。

事实上，“无价”恰恰是谷歌公司所选择的定价战略。消费者访问谷歌网站，通过那强大的、让无数人生活变得更轻松美好的搜索引擎，你得到的一切搜索结果都是绝对免费的。

对于正处于成长期的小公司来说，也许免费策略是有效的竞争手段。但是，谷歌公司拥有全世界最棒最强势的搜索引擎，为什么它还是坚持免费策略呢？不是因为年轻的创始人之一谢尔盖·布林（Sergey Brin）对共产主义有一种缅怀（布林出生于前苏联），也不是公司沿袭了早期互联网创建者所推崇的信息免费的乌托邦文化。

在你参观了位于加利福尼亚州芒廷维尤（Mountain View）的谷歌公司总部之后，真正的原因就显而易见了。在谷歌总部的入口处，你会发现这里和很多其他公司总部或者大学校园的入口处一样，用流行的说法就是：明亮的、愉悦的、有一种说不清道不明的学院风格。但是，这种类似的印象也仅仅止于入口处。

跟谷歌产品的消费者一样，谷歌公司的员工也享受到很多免费优惠，这也是《财富》杂志将谷歌评为2008年全美最佳雇主的一部分原因。谷歌员工不仅仅能够享有包括健康体检和员工优先认购股权等常规的公司福利，还有一大堆稀奇的福利，包括免费就餐、免费按摩、免费瑜伽课程以及免费理发。公司甚至提供免费的洗衣服务，以确保工作繁忙的员工能够穿上干净衣服。公司的整个氛围就像是在最顶尖的大学里，甚至更好。事实上，员工们从进来谷歌后就再也不愿意离开，因为这里真的太好了。

这就是问题的关键。谷歌的管理者们正是通过提供一系列优越的福利



去激励员工在公司待得更久、干得更出色，而更久和更出色的工作意味着更多的生产力，从而最终意味着为公司获得更多的收入。

当然，同样的道理可以应用到谷歌搜索引擎上去：谷歌给消费者创造出越多的价值，它就有越多的回报可能性。就像芒延维尤上饥饿的人面对美食无法管住自己的嘴一样，谷歌免费搜索满足了大批谷歌用户的搜索胃口，当然这些用户也在用他们的时间和注意力为谷歌提供的所有好东西买单。正是他们的这种忠诚为谷歌创造出了无法估量的庞大财富：谷歌将这些忠诚的注意力卖给了广告商们，广告市场正是谷歌公司开辟的第二主导市场。

如今，广告市场为谷歌创造了大约1 060亿美元的价值（要知道2008年谷歌全公司的收入是210亿美元，可见这个数字是多么庞大），其中毛利润约为130亿美元。这是一个非凡的数字，特别是考虑到在2008年和2009年初的那段时间里，有多少企业在困境中挣扎，甚至是那些最稳固、多元化、最有价值的企业都经历了艰难的困境。通用电气公司（General Electric）自1938年来首次削减了红利；巴菲特同样分散了自己的投资组合。据报道，伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）在2008年四季度业务下跌了96%。但是，在整个经济环境一片混乱之中，尽管其99%的用户从不支付1毛钱，谷歌却出人意料的积累了18亿美元的自由现金流。

那部罪恶的电影《华尔街》（*Wall Street*）里的投资大亨戈登·盖柯（Gordon Gekko）曾说：免费是对的，它很管用。

但是，具体怎么做？有人说，“简单，做广告啊。”但事实上远比这个要复杂。许多其他的企业在同样的阶段采取广告策略并没有成功。与几乎所有

的传媒巨头相比，谷歌公司的不同之处在于，它能够向广告客户提供完全切实有效的价值。这份价值不仅仅因为谷歌用户的数量真的很多，更重要的是，这庞大的受众群体对谷歌搜索具有清晰可辨的偏好。

根据 Alexa（一家专门发布网站世界排名的网站）的调查，在任何一天，全世界的网民中有将近 32% 的人使用谷歌搜索，这意味着平均每天都有大概 5 亿人登陆谷歌网站查询信息；同时，在那些非谷歌用户的群体里，每天也有成千上万的人能看到谷歌在其他网站上提供的广告。他们中的每一个人对于自己搜索到的信息结果一旦产生兴趣（特别是产生质疑）时，广告的目的就达到了。要知道，对于自己不感兴趣的电视节目或者报纸，人们也许会百无聊赖的随便看看再随便忘掉，但是他们绝对不会主动去网络搜索引擎上查询一个他们不感兴趣的关键词！

这种规模性与针对性的结合，使谷歌成为了近乎完美的市场营销媒介。与一般广告商不同的是，谷歌的收费规则也很独特。只有当潜在用户点击了搜索结果中的链接或者条幅广告，从而真正到达产品网站时，广告客户才需要向谷歌支付广告费。除了这一点，谷歌的广告客户还拥有另一个独特的免费福利：谷歌对每一个关键词背后的广告定价都是明码约定的，因此对于任何一家广告客户来说，他们无须为了更多的关注去支付超过市场平均价码的费用。而在大多数传统广告商业模式中，你不得不花更多的钱去换取更多的广告效用。让我们来看看谷歌是怎么做的：比如，谷歌分别为关键词“营销咨询”和“定价咨询”设计的定价是 4 美元 / 1 次点击和 2.89 美元 / 1 次点击。具体来说，当搜索“营销咨询”时，在搜索结果的广告列表中，每一家公司



需要为每一次实现的点击支付 4 美元；若搜索“定价咨询”时，广告列表中的每一家公司需要为每一次实现的点击支付 2.89 美元。就这么简单！

免费带来的巨大财富

谷歌公司的这种情况虽然特别，但也不能说是独一无二的。如今，“免费战略”到处可见。很多的公司（不仅仅是高科技公司）已经发现采用免费战略有助于他们建立并维护一定规模的顾客群。实际上，免费战略如此流行，以至于传统的定价战略已经逐渐落于下风。围绕着一些评论者提出的所谓“免费经济”的观点，无数的书籍如雨后春笋般问世。

当然，跟“世上没有免费午餐”的道理一样简单，世上也肯定没有真正的免费经济。也许在过程中有很多人能够免费的享受，但是最终一定有人为此买单。更严谨地说，免费经济是基于这样一个市场：一个卖方对应且必须对应着两个买方，如果少了一个买方，则不存在交易。这就是经济学家定义的双边市场。

举一个经典的例子：

酒吧里的“女士之夜”，在这样的夜里，酒吧的服务只对男士收费，而女士可以免费畅饮。如果酒吧里女士多了，则会吸引更多的男士进来，而且绝大多数男士们都会毫不吝啬的为女士们购买酒水和其他服务以获取更多的接触机会。

这只是一个简化的例子，实际情况比这个还要复杂一些。也许通过最简单的方式去理解免费战略的游戏规则是一个好办法，这样我们能够真正弄清

楚如今免费战略大行其道的驱动因素。

最大的驱动因素当然是信息的边际成本递减。过去 15 年来，信息高科技发展已经取得了长足的进步。回顾 1995 年时的上网指南，会发现有关于节约带宽的劝诫，互联网是让学者们在需要交流重要思想的时候使用的，而不是让《星际迷航》(Star Trek) 的影迷们来使用的。但是计算机技术的高速发展改变了这些，今天，普通人也可以随心所欲的在互联网上向全世界发送他们有价值或者可有可无的信息。不论是数字处理还是储存方面，计算机的性能都呈指数化增长，而它们的价格却在逐年降低。在今天看来，因为带宽不够而限制上网人数是多么的可笑，就好像担心多打开一个灯泡会导致跳闸一样荒谬。

对此，谷歌公司首席经济学家、加州大学伯克利分校教授哈尔·范里安认为，免费战略的流行是低成本的数字媒体企业兴起的直接结果。“信息内容本身依然一如既往的昂贵，只是竞争在迫使它们的价格越来越趋近于零，”范里安说，“所以这些内容提供商们绝非主动，只是被新科技革命推进了这样一个免费的时代。”

互联网的快速发展凝聚了数量众多的人，这本身也增加了免费服务的传导性。12 年前互联网上只有几百万人，现在正常已经达到大约 16 亿人，但是，现在向千百万人传递信息所花费的成本与过去向几千个人传递信息花费的差不多。然而，正如谷歌所发现的那样，更为重要的不是网络能够聚集众多的顾客群，而是它聚集了有着各种各样不同偏好的顾客群。

迫使价格下降的第二驱动因素是资源集中化。网络用户在新知识创造中的参与度不断深化，对信息和娱乐的定价产生了戏剧性的影响。



比如 2005 年成立的 YouTube 网站，于 2006 年以 17.6 亿美元市值被谷歌公司收购。

当初它几乎是一夜之间成为了全球最大的视频网站，今天它仍然是互联网上的第四大受欢迎网站。每天几乎有 20% 的网络用户光临 YouTube，每分钟都会有大约 20 个小时的视频被新上传。这些视频如何定价？答案再次是免费。因为 YouTube 本身并不是这些百万小时时长视频的创造者，视频的来源最初主要是业余爱好者们，后来渐渐增加了正版或者盗版的电视节目、音像唱片和电影，不过爱好者们上传的视频仍然是网站上最主要的内容资源。而作为网站平台的提供者，除了一笔相对可观的招待费用（大约是每天 100 万美元）之外，在视频内容的创造方面，谷歌可是一分钱都没出。

在这些爱好者里面，有一类业余记者自发形成了爱好者通讯社。CNN 的电子记者栏目源于成千上万业余电视记者的努力，他们自愿完成新闻整理工作以支援栏目。

另一个例子是一家著名的思想自由的报刊网——《赫芬顿邮报》（*Huffington Post*）。它仅仅拥有屈指可数的几个全职记者、一群小有名气的专栏作家和超过 3 000 名的志愿者。尽管只有少得可怜的零星资金用来运转，《赫芬顿邮报》却创造了难以置信的神话：它一天的网络发行量达到 160 万份，而这几乎是《华盛顿邮报》（*Washington Post*）网络版的两倍。要知道，《华盛顿邮报》背后可是数百个资深专业人士。

业余爱好者们书写的历史画卷不仅在这一个领域。自从爱好者们加入了参考书目业务，传统的参考书行业受到了毁灭性的冲击。大不列颠百科全书

公司 (*Encyclopaedia Britannica*) 仍然从事着参考书出版, 以及纸质、电子格式以及 DVD 版本的参考书销售事业, 但是它的这份事业已经遇到了一个巨大的障碍: 资源暴发户维基百科。

在大不列颠百科全书公司, 一篇 65 000 字的纸质论文价格是 1 149 美元, DVD 版本的价格是 24.95 美元, 在大不列颠在线订阅一年的价格是 35.95 美元。而在维基百科, 这一切全是免费的。

更糟的是, 维基百科正在更好地满足着大多数人的需求。可能有些教师们还在质疑维基百科里那些出自志愿者文章的可靠性, 但是英国科学杂志《自然》(*Nature*) 调查结果显示, 维基百科的可靠程度只存在着细微的劣势, 如果说以相同的频率在维基百科上的文章会出现 4 处错误的话, 不列颠在线则会出现 3 处。最糟糕的是, 维基百科不仅仅是免费的, 还是庞大而全面的。数据表明, 维基百科拥有 210 万篇文章, 而不列颠在线只有 12 万篇, 这根本不是一个量级的。维基百科一位印刷指南的作者说: “我想不到那些公司能够采取什么方式去和维基百科竞争, 维基百科可是一个无限容量的智慧库, 重要的是, 它还是即时更新的。”

实际上, 这两家公司仍然应该竞争的观点是可笑的。每天, 全世界都有大约 8% 的网络用户访问维基百科的网站。Alexa 的数据显示, 维基百科的网站是全球第七大受欢迎网站, 而不列颠在线的名次大概要排到第 3 000 位。

社区网站是另一种资源集中化的载体, 这种网站如今拥有数亿的会员参与其中, 他们需要做的事情仅仅是发布一点点有关他们自己的信息。社区网站正是推动娱乐零成本的另一种力量, 它们每天都在创造出新的价值, 而其



庞大的会员群更是成为了令零售商和娱乐提供商们垂涎的目标顾客群。现在的青少年也和过去的青少年一样热爱流行音乐和电影，不过，当他们不得不在听音乐和在 facebook 上与代数课新认识的可爱女生聊天之间做一个选择时，facebook 大概每次都能赢。

在互联网之外，免费战略同样在逐渐走红，有一部分原因是因为在满世界混乱的信息里，“免费”二字显然具备足够的吸引力。不管本杰瑞冰激凌（Ben & Jerry's）的广告多么不知所云，我敢保证，如果它宣布冰激凌免费赠送时，排队领取的人群会挤满整个街区。

奶酪蛋糕工厂（The Cheesecake Factory）就是这么做的。这是西海岸一家非常著名的连锁餐厅，每当它新开一家门店时，都会向人们免费发放奶酪蛋糕。除此之外，餐厅还会在出口处向用餐完毕的顾客赠送食物，至少 80% 的客人在走出奶酪蛋糕工厂后手里会拎着食物袋。公司的业务发展和营销部门的副总裁霍华德·奥弗顿（Howard Overton）开玩笑说：“让人们拎着袋子行走绝对不会伤害到他们。”

免费战略有时候也会应用在这些担负招徕顾客使命的产品身上，主要还是在短期促销时采用。2008 年夏天，石油价格猛涨，佛罗里达州的很多商店推出了免费汽油卡，当顾客在商店每采购满 50 美元则可获得一张，促销很成功。在萨拉索塔市的甜月桂超市（Sweetbay Supermarket），顾客们每购买 50 美元的商品能得到超市赠送的一张免费汽油凭证，集齐 6 张凭证就可换取价值 50 美元的汽油卡。结果，超市这段期间印制并销售了 1 400 张汽油卡，并且销售额增长了 70 500 美元。具有讽刺意味的是，虽然推出了免费赠送活动，

但这并不影响汽油大卖，汽油的销售额还是增长了45%。这场轰轰烈烈的促销活动不仅甜月桂超市参与了，从鞋店到银行，再到物业公司，各行各业的公司企业纷纷参与其中。

让免费经济流行起来的最后一个因素是“零”价格的巨大魅力。当然，对于商家来说，零价格是有很明显局限性的。不过，一个精明的市场营销专家的观点会更有思辨性：相对于公司花钱宣传自己的产品然后顾客花钱购买，采用零价格却不花钱宣传也是一个次优选择。很多时候，价格为零能够进一步激发消费需求，哪怕产品已经定价在1美分了。

消费者的心理很有意思，他们在面对免费商品和标价几美分的商品时，往往会选择免费商品。麻省理工学院的学者们曾经做了一系列的实验，试图衡量出人们热爱免费商品的“程度”。

在一次极富戏剧性的实验过程中，他们让60名被试人员去自主选择三种购物方案：2美分的好时巧克力，27美分的费列罗巧克力，以及什么都不买。结果，有40%的人选择了买费列罗，45%的人选择了好时，另外15%的人什么都没买。接着，他们改变了标签：好时巧克力价格1美分，费列罗巧克力价格26美分。这次，有40%的人购买了好时。最后，学者们再次下调1美分的价格，好时巧克力免费，费列罗巧克力25美分。令人惊讶的是，这次有90%的人选择了好时，只有10%的人购买了费列罗。

对于消费者的偏好而言，零价格商品能够激发如此强烈的购买欲望，哪怕该商品与另一个真正具有高价值的商品摆放在一起。举个例子，亚马逊网站曾经在欧洲范围内提供一种免费的航票，它不小心漏掉了法国，以致于在



法国网站上那种航票仍然有着价格，虽然是可以忽略不计的 10 美分。结果，几乎在所有国家订单都疯狂上涨，只有法国没有。

为什么人们就那么在乎几分钱的差别呢？可能是人们很在意边际变化。在 MIT 的试验中，同样 2 美分的降价，对于费列罗来说只是一个小比例，对于好时来说却是 100%。无论如何，“大零蛋”总是有着一些奇特的魅力，这里有三个可能的解释。

首先，社会规范。人们将免费的东西看做是一件礼物，认为选择免费商品比挑选一件普通商品更具备慈善性。当然，好像确实有道理。礼物自古以来就是商业的一部分，想想集市上的那些茶水或者面包师“一打十三个”的面包吧。尽管在 13 世纪的英国，“一打十三个”面包的惯例只是为了避免因为面粉不足而触犯法律，但是很久以来，在美国，这被视为是面包师的馈赠。

其次，人们对自己的定价能力缺乏自信。所以，在实验中，人们也许无法判断 25 美分的费列罗究竟值不值，但是他们一定同意不花钱的好时肯定比什么都没有来得划算。

最后，人们天性中喜欢选择到达底线的选项。对于消费者来说，“零”价格恰恰是这样一种让他们无法拒绝的选择。

只有免费才能生存？

对于全世界类似大不列颠百科全书公司这样的企业来说，面临着价格远低于自己，同时品质也更加优越的竞争产品时，这份挑战与其说是艰巨的，倒不如说是不可逾越的。正如第 1 章中阐述的，音像制品行业在看到 CD 销售额从 2001 年的 130 亿美元滑落到今天的 70 亿美元（同期网上销售额也仅仅增长了 15 亿美元）时，开始彻底反思自己的商业模式，从而开启了“看着

给吧”时代。

传统的软件制造行业也同样面临着冲击。30年来微软公司的办公软件在市场中几乎占据绝对垄断地位，不过最近免费版在线基础办公软件市场快速成长，比如谷歌公司、Open Office公司和其他一些公司研发出的文字处理软件和电子表格处理软件都取得了较好的成绩。为了应对这种形势，微软公司宣布推出一款基于网络的免费版本。这位“好心先生”(Mister Softee)已经推出一款可以60天免费试用的办公软件，并且在一年内的某些时候，公司还以60美元的优惠价格向学生提供一款可下载的升级版软件，该软件普通售价大约460美元。

一些研究人员甚至认为，2008年微软公司主动向雅虎公司表示合作兴趣，意味着软件行业将不再依赖软件许可证来做生意。太平洋发展投资公司(Pacific Growth Equities)的一名分析师金云说：“如果微软公司是今天成立的话，它根本别想用软件去卖钱，一个思维正常的软件商绝对不敢在如今的软件市场中产生向消费者收费的想法。”

信息和服务提供商们面临的这波“免费”挑战，甚至比前十年里西方制造业所受到“中国制造”的打击还要严重。一个公司，如果它的竞争对手是迅速壮大且类似于非营利的维基百科，或是低成本甚至无成本的Craig's List^①的话，它会对自己遭遇的麻烦深有感触，这种冲击比西方制造业者们曾经遭遇的程度要强烈得多。竞争对手的售价总是能比自己的价格低30%~50%，为此西方制造商们崩溃了好多年。假想一下，如果火星人来地

^① 美国著名的生活信息平台网站，国内的赶集网正是模仿它的。——译者注



球开了个飞碟商店，里面有更好的存货，并且每一样商品标价都是“免费”，普通的商店还能维持多久？尽管人们更愿意依照老习惯，尽管他们相信除了商品外，普通商店的服务还在扮演着一些有价值的社会角色，但是用不了多久，他们会发现飞碟商店才是他们真正想去的地方。

还有让收费企业更加头疼的事，那就是很多免费策略通过巧妙的设计来锁定消费者，这种设计思路正是吉列公司著名的“剃须刀片战略”的演变。这种模式非常适合应用到软件行业来，因为换一个系统的转换成本是非常昂贵的。一些研发商们已经将这种信赖关系植入到商业模式中去了。比如，一些开源软件商免费公布了自己的程序，却对后续维护收取费用。也许是对“免费派”竞争对手的反击，微软公司最近向新创业企业公开了 BizSparks 程序，提供长达 3 年的免费软件服务，3 年后，企业可以选择别的软件替代或者开始向微软付费。在互联网时代里，很多新创立的科技公司也青睐这种模式。据说，一家新成立的电动汽车公司 Better Place 为它的汽车定价很低，然后通过昂贵的电池业务获取利润。

对于一家成立已久的公司来说，将已有商业模式发展成免费模式并不容易。不过，微软公司的例子告诉我们，与免费派对手竞争虽然很艰难，也不是毫无胜算的。

当然，没有比“免费”更便宜的价格了。如果想进行价格战，你只好在一定时间内付钱请消费者去使用你的产品或服务了。然而，如果你真的这么去做，就会发现家庭作坊业迅速崛起，这些作坊会雇用人员（很可能来自中国或者印度等国家）去专门试用你的产品和服务，同时这些被雇用的人将以试用作为自己的职业。鉴于此，你唯一的选择只能是去适应零价格。然而，大多数公司根本做不到适应零价格，因为它们与免费对手们的成本结构本质

上是不一样的。如果要适应零成本，公司将不得不进行制度上的变革，这种变革太过激烈，一般而言是不切实际的。降价同样不是好办法，它除了延长你的痛苦之外并不能做什么。我们都知道，“免费”和“接近免费”是不一样的。除非你的产品品质具备永远无法超越的绝对优势，不然，一家可靠的免费派企业总是能很快地聚集人气，侧翼包抄那些付费派企业的市场。

不要用免费去攻击免费

不过，不要以为陷入这种困境的企业除了眼睁睁地看着消费者们离去别无他法。至关重要的一点是，我们要清醒的认识到：免费也仅仅是一种定价战略而已。没错，免费是具有一些魔力，但是只要你以其人之道还治其人之身，像谷歌公司那样的双边业务模式也不是不可战胜的。假如你满脑子只想着遵循别人的免费规则、去适应别人的节奏，那你已经输了。

最近，报纸业的竞争案例已经生动地证明了不能“用免费去攻击免费”。如今的报纸业陷入了一个可怕的怪圈，越来越多的年轻读者们选择了在网络上看新闻，其中大部分还是免费资源。读者的流失削弱了报纸业作为广告媒介的魅力，广告收入的降低迫使报纸企业不得不削减成本，这进一步降低了报纸在各类人群心目中的地位。与此同时，大量广告以难以置信的速度向互联网转移，报纸业越来越难以承担它们原有的传统社会角色：作为最原始的信息交换中心，向社会公布各种各样的商品和服务的买卖信息。

20年前，人们通过阅读报纸来获取商品买卖信息，他们寻找合适的汽车、房子和工作。今天，这些功能全部转移到互联网上了，与此同时，报纸业40%的收入也随之而去。曾经，报纸是各类商品和服务信息的唯



一市场，而今天，它只能说是很多市场中的一个，而且其他大部分市场都是免费的或几乎免费的。价值数十亿美元的分类广告业务已经从过去的报纸业转移到了如今的 eBay、谷歌等公司，也许最著名的还数 Craig's List 公司。这家公司提供大量的免费分类广告服务，如今绝大多数的分类广告都聚集在 Craig's List 平台上，它可能是全世界第一家仅有 25 个员工却创造出 50 亿美元价值的公司。

大多数报纸企业在试图通过提供免费网络新闻的方式来留住自己的老客户，这种方法在积累人气上获得了成功，通过这样做，一些报纸甚至拥有了比以前还多的读者。不过，这种方法并不经济。几年来，报纸业一直努力发展它们的网络版广告业务，但是到目前为止并不奏效。据晨星公司（Morning Star）的一位资产分析师汤姆·考贝特（Tom Corbett）估计，根据这几年的数据，网络版广告业务每 1.7 美分的收入增长都对应着印刷版广告业务 1 美元的收入损失。

伴随着广告收入和读者的双重流失，报纸业元气大伤。美国报业协会（American Newspaper Association）估计，美国最大的报业连锁集团在 2008 年收入下跌约 198%。一个典型的例子是赫斯特国际集团（Hearst Corporation），这家《旧金山市编年史》（*San Francisco Chronicle*）的拥有者最近不得不缩减 47% 的薪水开支。报纸企业陷入了混乱的局面，为了避免赤字它们尝试了所有能尝试的方法，包括裁员、将业务外包给印度和仅仅保留并巩固单一集中的编辑管理地位等。但所有这些行动的意义也仅仅是多一点苟延残喘的时间罢了。

那他们还能做点什么呢？要想打败免费派对手，企业必须具备敏锐的眼

光去发现自身的独特资源所带来的价值。企业必须保持一种开放性，去发掘由每一次技术改进或竞争形势变化所引发的新价值主张。总之，企业必须能积极主动地去想象自己可能变成的角色，不断以全新的身份去适应这个变化中的世界。

借用并且扩展一个最近发表于《经济学人》的推论，今天的报纸业有点类似于过去的豪华百货公司，像罗德泰勒百货（Lord & Taylors），沃纳梅克百货（Wanamaker's），还有其他一些公司，它们一度是美国城市里的焦点，不过它们中的大多数都已经成为了历史。

正如《经济学人》所述，百货公司的消亡不代表人们不再去购物消费。实际上，他们比以往任何时候买的都多，只不过他们的购物习惯发生了改变。人们的消费场所分散了，有的人去了价格实惠的批发市场，有的人去了款式更多品质更好的高档精品商店，有的人开始尝试更加方便的网购。过去的20年既是沃尔玛的好时代，也是蒂芙尼和亚马逊的好时代。

回到新闻的定价上来，或许应对免费最好的方式就是设一个昂贵的价格。一年订阅价150美元甚至50美元都无法打败订阅价为0美元的竞争者，但是，彭博社的终端以每月1700美元的价格却取得了胜利。

当然，原因不在于价格本身，而是能够支撑昂贵价格的独特价值。比如，拿彭博社的案例来说，在瞬息万变的金融市场，交易者要想赢得有利位置就必须迅速知晓最及时的信息，彭博公司恰恰能够提供精细到十亿分之一秒的市场数据和分析结果。对于报纸来说，它可以寻找特定的对某些主题特别感兴趣的读者，向他们提供相关主题的深入报道，比如说当地的球队，或者当地有影响力的企业新闻。



说报纸已经成了大营销时代里逐渐消亡的痕迹并不过分。不管想不想读，订阅者每天早上都会接收到一大堆纸，不管他阅读了多少新闻，他都要为之付出一样的价钱。所以如今报纸业都在通过给报纸“减肥”的方式来减少订阅者的阅读量，想重新获得竞争力。其实它们不必这样做，应该学学彭博社的做法：既然所有人的诉求很难统一满足，那就将客户们区分成有着不同兴趣诉求的群体（包括体育、政治、业余爱好、古董研究、教育等），针对每一个群体去提供有价值的信息，通过持续的提供相关主题深入的分析 and 报道，将这一感兴趣的群体锁定。这个战略还能充分利用报纸的优势：来自于一群高品质专业人员的新闻撰写和分析能力。此外，这样区分开来也便于带着不同兴趣的读者在不同的版块挑选出自己感兴趣的信息，对于不同的信息服务还可以区别收费。

消费者能够参与组织内部的工作流程也是企业提供价值主张的一部分。GlobalPost 是一家在波士顿新成立的新闻企业，专门做国际新闻，它向大部分的读者免费提供新闻，却对一部分特殊读者以 199 美元/年的价格提供专门的服务。这类读者是享有通行证服务的会员，可以享有融入 GlobalPost 核心集团的特权，他们不仅能够享受到专门的新闻服务，还能通过电话会议参与到新闻报道甚至是选题中去。

过去的组织管理模式非常严密，编辑们决定读者能读到什么，而通行证会员空前地担任了编辑的角色。在某种意义上说，这并不新鲜。比如《经济学人》很久以来一直有个讨论会，专门接待那些管理人士，以满足他们渴求知晓内幕的心理。会议主要是对那些世界著名的领袖或行业领导者进行特写，通常还会包括《经济学人》记者的评论。也许新颖之处在于一个共识：渴望成为杂志内部人的心情可以作为某种价值进行交易。对于一家新闻机构来说，

承认消费者不再仅仅扮演一个订阅报刊的读者角色，也能扮演生产性角色，这种认可也是很新颖的。

其他方式的联合也能创造出新价值。一些资深出版商采用的可控型发行模式可能会成为更加重要的方式。可能通过用更加特别的人口统计学模型去挑选出具备资格的订阅人，也可能通过出版商本身的品牌塑造出一种外在形象，就像黑色信用卡（Black Card）^①是成功商务人士的象征一样。在这种模式下，出版商对订阅人的资格进行约束，只向那些符合某种特征的读者提供服务。

拥有进入上述排外性集团的机会也能转化为重要的利益。就像某些奢侈品牌汽车的购买者可以参加集团内部聚会一样，这种共享信息资源的共同体可以创造出其他的重要收入来源。这种合作在大学里已经很常见，想追随某位教授求学的学生们一起来到学校参观，可能为学校带来更多的旅游收入。当然，著名的记者们也可以成为类似的向导。一个品牌代言人具有自身的特别卖点，电视名厨这样推销自己的餐馆或者菜谱：今天订餐，你会得到跟名厨特别谈话的机会，或者今天购买，你会得到一次专访的机会。另一种共同体的建立是基于一小块有利可图的细分市场。比如，假如诺贝尔奖得主、《纽约时报》专栏作家保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）开办一个经济学主题的读者俱乐部，并像奥普拉读者俱乐部（Oprah's Book Club）经常做的那样向读者签名售书，然后再给会员们专门做一些演讲，效果一定很不错。这种细分定位肯定不可能满足所有人的需求，不过实际上也不需要那样。类似的机会出现在科技专栏作家面前，比如著名的大卫·波格（David Pogue）和沃尔特·莫斯伯格（Walt Mossberg）。当然，出版商们需要小心地避免被批评家们

^① 详见第8章 Visa 公司 Black Card 信用卡的案例。——译者注



指责报刊在功能性上做出了妥协，但是这样确实可以在某种程度上将细分读者们对报刊的热情传递给更多的人群。

一些基于品牌和人口统计学的交叉销售模式也是有潜力的。比如，《华尔街日报》成立了一个葡萄酒网店，wsjwine.com，这是由《华尔街日报》和一家葡萄酒直销商 Direct Wine 合伙成立的企业，在线阅读的读者们可以通过日报的“最受欢迎葡萄酒”区直接点到另一个专卖葡萄酒的界面类似的网页，在那里可以买到高品质的折扣葡萄酒。

不管通过哪种试验方法去获取成功，报纸业的明天一定跟今天有着很大的不同。从根本而言，它的改革有点类似当年电视广播网的改革。30年前，地方电视台和国家电视台共存，只不过几乎所有的地方台节目都要加入全国电视台的网络中去。渐渐的地方台的光缆独立分离开来。美国著名的 CNN 和它的效仿者们纷纷产生。与此同时，低成本地区的新闻频道同样也在成长。具备独特意识形态的新闻频道胜出了，一些保守派，如福克斯新闻频道（Fox News）也向独特性转变。CNBC 也出现了，尽管生意做得没有股票市场那么大，但是当观众观看股票市场新闻时就会看到 CNBC，正是它将炒股变为全国性运动。

确实，大多数这些企业都选择了对用户免费。无论如何，当然可以去想象过去的商业模式已经完全被推翻。不过，最终决定消费者愿意花多少钱的因素是，新闻提供者能创造出多么独特的价值，并且它能多巧妙地计算出这份价值。在这点上，任何人都可以随意猜想报纸业的未来会怎样。如今我们正步入信息时代，我们会发现一个很讽刺的现象：在过去的 150 年里信息企业所拥有的最重要的资源正在变得无足轻重。不过，报纸业的集体灭亡并非不可避免。

从某种程度上讲，不管报纸业发生什么变化，要想让其在这片免费之地上生存下来，必须做好两件事。

第一，它们需要准确地向自己的目标客户群体提供出类拔萃的高品质的信息和服务，这些信息和服务要远远好过市场上其他的同类产品。在一个信息可以到处免费获得的时代，信息的品质能否抓住顾客的兴趣变得比以往更为重要。

第二，过去那种在特定时间段里，将一堆堆报纸扔在客户家门口的分销方式必须改变。如今新兴的数字化技术让选择变得更为灵活，不仅仅是服务提供的时间变得灵活，同时，服务提供过程也更为互动，并且服务定价也会更为个性化。



总有人要为免费的午餐埋单

- 免费经济基于这样一个市场：一个卖方对应且必须对应着两个买方，如果少了一个买方，则不存在交易。
- 虽然谷歌提供的服务是免费的，但用户的时间和注意力却为此埋单。正是他们的忠诚，为谷歌创造出了无法估量的庞大财富。
- 互联网领域免费战略大行其道的因素：信息的边际成本递减；资源集中化。
- 传统媒体像报纸和杂志，不要用免费去攻击免费的网络媒体，而要利用自身的独特资源去为客户提供难以替代的价值。

免费可以成为有力的战略，但是，它并不具备无所不能的魔力。

与正常的收费策略一样，免费策略也有自己的局限性：随着公司不断发展，总有一天它需要有盈利能力。就算产品成本能压缩到几乎为零，在某时某刻一定也会有人要为摆放在货架上的产品而付费。世界上从来没有免费的午餐。不过，正如我们本章所说，现代科技为我们带来了新的可能性：世上没有免费午餐，但是会有人付了别人的账单，或者有顾客会在稍后花钱吃一顿更加昂贵的大餐！

从理论上说，航空飞行时播放的三小时商业片是需要向旅客收费的，不过到了最后，这种商业片不得不成为一种免费福利才能维持它的经济效应。用不了多久，就只剩那些有足够利润来源的公司才能存活下来，它们会为免费供应的商业片去自行埋单。不管处理方式是多么高超，都逃不了遵循上述免费法则的命运。正如管理大师彼得·德鲁克所说，利润是定价之本。早晚有一天，那些免费鸡翅都会由付费的啤酒来买单的。

SMART PRICING

第3章

价格战的艺术： 决胜盈亏平衡点

《孙子兵法·谋攻》

“百战百胜，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也。”



美国的营销专家们认为，价格战是最后时刻的无奈之选，也就是说，只有非常绝望或者极度疯狂的时候才会选择价格战。他们认为，价格战就好像是核武器，解决问题确实快，可是不光会毁掉竞争对手，还会毁掉你自己，甚至永远地毁掉整个行业。从 20 世纪 80 年代美国人民捷运航空公司（PeopleExpress）发起的航空价格战，到 90 年代末那些网络公司毫无顾忌的大削价，很多证据似乎都证明了这样的观点。正如《财富》杂志的一篇文章所说：“价格战有什么好处？什么都没有。”大多数专家认为，避免可能发生的价格战是最好的选择。他们说：“避免一场破坏性价格战的最好方法就是不要投入战团。”

但是人们却忘了把这个经验告诉世界上发展最快的国家。在过去的 15 年中，中国上百家企业在众多产业市场中打响了大规模的价格战，包括电子产品、家庭用品、个人电脑、移动电话、电信设备、航空业，以及最近的汽车行业。当然，有些企业如西方观察家预测的那样因价格战而倒下了，但有更多

的公司在这个过程中反而蓬勃发展起来，即使他们有时激进得把价格降到原来的一半。某些公司甚至通过价格战，从偏于一省的诸多厂商之一，成长为某个领域内的世界级领先者。

人们很容易就会忽视这种成功。因为人们会认为这仅仅是一种盲目的、达尔文主义式的混乱竞争，肯定会有一些幸运的公司生存下来。只要多进行几轮，在俄罗斯轮盘赌博中还有可能赢呢。但是实际上并不是这样，仔细观察一下就会发现，这些公司完全知道自己在做什么。事实上，在过去这十五年中，中国的公司已经改造了价格战，他们把价格战由一种“无奈之选”变成了一门艺术。

为什么中国人喜欢打价格战？

尽管中国的价格战对西方营销人员来说已经成为一种相当熟悉的恐怖事件，可是很多实践者和价格制定者仍然十分困惑，为什么中国公司如此喜欢这种危险的游戏。“为什么他们就不能只降 10%，或者 20% 也行？”许多西方营销人员抱怨道，“那样的话，他们仍可以保持价格优势，而同时对他们自己也更有利可图。”

这个问题提得非常好，但很少有营销学者认真地探求过这个答案。西方学者、记者和企业家都不把中国的价格战看成是一种深思熟虑的战略，而是倾向于把它看成是“看不见的手”在起作用，即低成本产品涌进高价格市场所不可避免的一种结果。《商业周刊》曾经这样形容这种现象：“美国市场中最可怕的三个词就是：中国价（the China price）。”尽管西方人很容易看到一个货架接一个货架的低价中国产品，似乎其价值被愚蠢地削减了，但事实却并不是这样。



首先，是文化因素使得中国比西方更容易接受价格战。中国人习惯于用战争的思维来看待商业竞争。在一个《孙子兵法》备受企业家推崇的国度里，企业对于价格战有不同的看法就不足为奇了。中国的企业家经常将商业领域说成是“战场”，而且他们不是比喻。Strategy 这个单词在中文里是“战略”，也就是“战争计划”或“战争策略”的意思。

不光是企业家有这种将商业和战争联系起来思考的习惯，媒体也将那些在商战中鼓足勇气打赢价格战的企业家尊为英雄。在中国报刊数据库中用关键词“价格战”搜索，你会发现在过去十年中这个领域有 13 000 篇以上的文章，其中许多都把发动价格战的企业家描绘成勇敢果断的“将军”。

然而，中国的营销战略家们发动价格战的最主要原因却与《孙子兵法》，或是所谓“战场”上的荣耀没有任何关系。他们发动价格战的原因在于，众多的中国公司明白，当在本领域面对大量年轻力壮的新入竞争者或者财大气粗的老牌竞争者时，价格战是一种在短时间内甩掉竞争对手，建立统治地位的极佳策略。

- ▲ 1995 年，IBM、康柏、惠普是中国最受欢迎的三大 PC 品牌，看起来都是天下无敌的。可是三年之后，中国前五名的 PC 厂商都变成了本土品牌。他们都是通过价格战取得如此地位的。
- ▲ 1999 年，移动电话领域也发生了类似的情况。摩托罗拉、诺基亚以及其他国外品牌占据着中国移动电话市场。本土品牌的市场份额不到 5%。然而四年后，经过一系列激烈的价格战，本土品牌占据了 50% 以上的市场。
- ▲ 2005 年，奇瑞，这个仅有十年历史的中国本土汽车品牌，发动了若干轮价格战，打败了很多国外同行，成为中国拥有第四大份额的汽车品牌。奇瑞有可能正在筹备对美国市场采取类似的攻势。

这些成功当中，有多少应该归功于战略，又有多少应该归功于运气和勇气呢？让我们来仔细研究一下发生在中国 20 世纪 90 年代的两场价格战：一个是彩电领域，另一个微波炉领域。你会发现，这些成功与运气无关。如果你说这些中国公司在发动价格战时太疯狂了，那么你会发现它们其实是聪明地疯狂。

长虹的价格战

1996 年，中国彩电行业是极度分散的行业。整个中国有 130 个彩电制造商，其中大多数每年只能卖不到 12 万台。只有 12 家每年能卖 50 万台以上，其中 4 家每年能卖到 100 万台以上。结果，大多数厂商都在低效运营，很少能获得规模经济。然而，因为其中大部分都是国有企业，在地方保护的政策下，这些厂商仍然都能够苟延残喘。

对于那些有雄心的电视厂商 CEO 们来说，这种地方保护的政策使得他们很难失败，但同时也很难成功。很难失败是因为有了保护，很难成功则是因为竞争也受到限制。由于被区隔开来，电视厂商无法进入其他市场区域，也无法进行并购，于是就无法形成规模经济效应。

向高端市场进发同样受到限制。当时，中国的彩电市场有两个梯队。国外品牌占据着高端市场，并且比本土品牌享受 20% 的溢价。即使有如此溢价，国外品牌，尤其是日本品牌，仍然在中国占主要地位，尤其是城市市场。而本土品牌虽然在质量上并不比国外品牌差，可是它们只在低端市场彼此间互相厮杀。拥有进口品牌的人很少会考虑本土品牌。

本土电视制造商也开始感到压力重重，即使有着地方保护。1995 年年底，大量的外国彩电都开始削价。与此同时，小屏幕彩电的进口关税由 60% 下调



到 50%，大屏幕彩电的进口关税由 65% 下调到 50%，这无疑是雪上加霜。国外制造商受到巨大市场的诱惑，纷纷开始在中国大量投资。世界前十大电视制造商都在中国迅速地扩大产量。据分析师估计，这两年间，如果这些全球企业实现了它们的宣布的产量，那么总产能将达到 1 000 万台。携经验和资金优势，这些新人者用更低的生产成本和更高的产品质量席卷了中国市场，将本土品牌清扫出局。一个大型全球彩电生产商预测，三年之内，它将打败它在中国最大的竞争对手——长虹公司。

然而，长虹公司自有它自己的对策。

长虹公司是中国最大最高效的彩电生产厂商。它将 17 条生产线集中于一地，它当时的产能至少是第二大生产厂商的两倍。同时，长虹公司也是很多核心电视元器件的最大生产商，如注塑模具、电子元件、遥控装置等。长虹公司位于中国不太发达的省份四川，它拥有高度垂直集成的组织结构，也拥有大量的成本优势，并且获得了比其他本土厂商都要高的利润。长虹的净利润率保持在接近 20%，远远高于它的国内竞争者们。

尽管它是中国本土最大的彩电制造商，长虹却远远没有满足。公司的 CEO 倪润峰在 1995 年年底和 1996 年年初花了几个月的时间，权衡了几种提高公司市场份额的战略。包括倪润峰在内的公司高管们与一些定价专家探讨，在诸多地区进行了市场调研，并对调研数据进行了仔细的分析。通过这些探讨、调研和分析，他们共同做出了一个令西方营销者瞠目结舌的结论：他们需要发动一次价格战。

这个决策吸引了西方的注意，因为它的风险实在是太大了。对于弱小而又低效率的本土彩电制造商来说，他们将处于一种进退两难的境地。他们要

么削价，从而损失利润；要么保持原来的价格，从而损失销量。无论哪种情况，他们都得为了生存而奋力挣扎。长虹做出这个决策的时间也恰逢其时，因为游戏规则刚刚改变。中国地方政府此前都在支持本地的弱小企业，而中央政府此时开始力促地方政府紧缩财政政策，减少对当地企业的支持。此时如果长虹能够做出迅速而重大的袭击的话，地方政府就更没有热情支持本地的企业了。

显著的削价还会使国外的竞争者处于慌乱当中。如果他们不参与价格战，就会使长虹获得市场份额。如果他们反击，则又会从他们的忠诚高端用户那里损失大量利润，还无法提高足够的销量来抵消利润损失，而面对利润损失它们又无法对抗过长虹的成本优势。另外，如果参与价格战，他们的品牌资产可能会受到侵蚀，从而破坏他们高端产品的品牌形象。以上这些分析还是假设这些外企巨人有时间去决定是否反击。而长虹相信，鉴于外企的成本结构，以及他们需要向公司总部负责的现实，很多外企甚至根本没有机会进行反抗。

长虹如此自信还有其他原因。它是中国第一家上市的彩电生产商，拥有很高的品牌知名度和高质量的品牌形象，还拥有相对本土竞争者更低的成本结构。长虹还有很多其他优势，尽管这些优势带着时代的特征。在1996年年初，长虹有100万台库存，总价值超过20亿人民币。虽然长虹的效率由于如此大的库存有所降低，但却有助于为其发动价格战提供充足的货源。

当时，长虹也比其他中国本土厂商更好地为可能的产量井喷做了准备。作为本土最大的彩电生产商，长虹与彩电产业的核心部件供应商保持着非常密切的联系。发动价格战之后，长虹依然能够从这些供应商那里获得可靠的核心部件供应。对于显像管这种彩电核心部件来说这一点更为重要。当时显



像管充斥了整个市场。据估计，八个本土显像管生产商在1996年年初的库存合计高达125万件，而长虹再提升产量之后，能够消耗掉其中相当一部分数量。

最后，1996年年初，中国的彩电销量即将飙升。由于彩电价格大幅下降，市场需求将会大幅上升。长虹已经做好了准备，占据其中大部分的市场。

经过谨慎的分析，长虹的管理层认为，公司不需要进行大幅的削价就可以取得预想的效果。降价10%将使得它与国外品牌的价差达到30%（价格战之前，本土品牌和国外品牌的价差大约是20%），并且很多本土竞争者也将陷入亏损。鉴于长虹此前有着20%的利润，因此降价10%也是可以承受的。

1996年3月26日，长虹打响了第一枪，宣布所有长虹17~29英寸的彩电不同程度降价8%~18%，也就是降价850~1000元。

价格战如长虹所预料的那样一步步发展。所有本土厂商，尤其一些规模比较小的，都对长虹的削价行为又惊又怒。然而，它们的反应却是犹豫不决。刚开始，大多数本土厂商都决定隔岸观火。它们都被惊呆了，还没有做好价格战的准备，也不知道该如何应战。很多厂商还低估了价格战的影响，因为毕竟不同的品牌占据不同的市场区域。其他厂商（大多数是国企，如熊猫集团和上海广电集团[SVA]）成本高昂，利润微薄，它们无法承受8%~18%的降价幅度。四大本土厂商（康佳、熊猫、上海广电集团和牡丹）都没有随之降价。但到1996年6月6日，康佳终于宣布降价20%。熊猫和牡丹则寄希望于政府介入阻止长虹“不计后果”的降价行为。熊猫的管理层在1996年5月香港IPO的筹备上也存在分歧。

国外品牌也是如长虹所料的那样进行了回应。两大领导者索尼公司和松下公司决定，继续走高端路线。它们将力量集中于质量和性能，而非价格。也许在一个它们的品牌已经建立起来的成熟市场中，这种策略是有效的。可是在中国这个迅速变化的市场中，它们的决策最终被证明是错误的。

而有一些本土厂商则做出了更明智的决策。TCL 集团，一个当时还是中等规模的电视制造商，是这些厂商的先行者。1996 年 4 月 1 日，它宣布降价 120 ~ 300 元。另一个中等规模厂商厦华公司宣布降价 10%。然而，由于产能限制和缺少核心部件，大多数竞争者只能在小彩电上削价。

最后，长虹发动价格战还有一个额外的收获。那就是它的知名度遍布大江南北，这对销售是非常有利的。

经过几个月的价格战，长虹的总体市场份额从 16.68% 升至 31.64%。其中，25 英寸彩电市场份额从 20.76% 跃至 45.25%，29 英寸彩电市场份额从 14.37% 升至 17.15%。未进行降价的本土大厂商则目睹了自己市场份额的萎缩。熊猫的市场份额从 5.5% 跌至 2.6%。而及时做出敏捷反应的厂商则获得了收益。一些中等规模的厂商，特别是 TCL 和厦华，迅速跟进削价，从而都提升市场份额超过 2%。与此同时，那些小厂商（年销量小于 20 万台）则损失惨重。1996 年第一季度，中国 100 家最大的商场销售 59 个本土品牌彩电；到了四月份，这个数字降至 42；所有小品牌的市场份额合计下跌了 15%。

国外品牌也同样遭到损失。价格战之前，进口和合资品牌占据了 64% 的市场。而到了 1996 年年底，本土品牌的市场份额则从 36% 升至近 60%。到了 1997 年，前十名最畅销的彩电品牌中有八个是中国本土品牌。前三名都



是中国本土品牌：长虹、康佳和 TCL。他们的市场份额分别是 35%、15% 和 10%。国外品牌中只有松下和飞利浦还在前十名中，市场份额都仅为 5%。

没什么可惊讶的，媒体将长虹的 CEO 倪润峰描绘成一个民族英雄，商业世界中的巴顿将军。

格兰仕的价格战

中国微波炉厂商格兰仕的经验同样表明，赢取中国价格战靠的是智慧，而非运气。

1995 年中国城市家庭中只有不到 2% 拥有微波炉，那时微波炉还是一种奢侈品，1995 年全年销量大约是 100 万台。当时厂商利润率非常高（30%~40%），因此也吸引了大量的新厂商进入到这个行业。仅 1995—1996 年之间，微波炉生产厂家就从 28 家增加到 116 家。

格兰仕在 1992 年进入微波炉行业。到 1994 年的时候，格兰仕已经拥有了 10% 的市场份额，大约是 10 万台。到 1995 年，如表 3—1 所示，这家广东公司已经拥有了 25% 的市场份额。格兰仕已经成为一个可怕的竞争者，它开始在全国招兵买马大肆扩张。它从日本买了先进的生产线，从而能够对市场变化和新的机会做出更迅速的反应。

表 3—1 格兰仕 1995—2003 年销量

年份	销量（千）	国内市场份额	国际市场份额
1995	200	25.1%	
1996	650	34.5%	
1997	2 000	47.6%	
1998	4 000	61.4%	15%
1999	6 000	67.1%	20%

续前表

年份	销量(千)	国内市场份额	国际市场份额
2000	10 000	76.0%	30%
2001	12 000	70.0%	35%
2002	13 000	70.0%	40%
2003	16 000	68.0%	44%

1996年,格兰仕的主要竞争对手是惠而浦-规华(W-X),这是惠而浦(Whirl pool)与规华微波炉的合资企业,惠而浦拥有其大部分股份。1996年年初,格兰仕和W-X分别拥有25%的市场份额,远远超过其他小厂商。然而,相对于W-X,格兰仕拥有明显的优势:它是一家决策过程更加流畅,且专注于微波炉市场的公司。而惠而浦则刚刚进入中国不久(1994年年底进入中国),还在学习和适应当中。惠而浦分别在中国的四个城市,与四个当地合伙人成立了四家合资公司,经营四种不同的产品(微波炉、空调、冰箱和洗衣机)。可以理解,它在运营过程中遇到了很多问题,无暇对W-X投入足够的精力。而且,它的每一个关键决策都需要经过中国区总部,然后亚太区总部,最后到达美国总部这样一个漫长的过程,每次都要大约3个月的时间。

虽然格兰仕有着如此明显的优势,但管理层仍然直到1996年8月才决定冒险出击。对于发动价格战的风险和收益,高管们进行了漫长而又激烈的辩论。大多数高管都反对发动价格战,而是倾向于目前更为安全的高利润战略。最后,格兰仕CEO宣布,他支持赞成价格战的少数派,并且让他的团队开始备战。

在格兰仕发展良好的情况下,其高管还是做出打价格战这个决策,主要基于以下几点考虑。



第一，大量中国家庭准备购买微波炉以及其他设备以改善他们的厨房。格兰仕的战略家们意识到，集中于今天高端市场的高利润，会让他们失去明天更广大的市场。他们估计大幅降价将会将销量提升大约 100%。

第二，作为中国最大的微波炉生产商，格兰仕看到了重组产业获得持续发展的机会。格兰仕副总裁俞尧昌回忆说，第一次发动价格战的目的是巩固产业基础，将规模小效率低的厂商边缘化，同时也阻止新进入者，而保持高利润战略则会鼓励更多的厂商进入该行业。

第三，可能也是最重要的一点，那就是一场计划与执行均可称之为完美的价格战可以帮助格兰仕在市场中建立成本优势。除了获得了更大的市场份额，销量的持续增长可以带来生产、分销、零部件等方面的规模经济，从而降低单位成本，继而使得削价也变得有利可图。但格兰仕需要确保效率的提升能够弥补价格下降，从而提升总利润。格兰仕相信，只要经过深思熟虑地计划和小心谨慎地执行价格战策略，就有机会实现这个目标。

在发动价格战之前的两个月，格兰仕开始每天三班倒，24 小时开动生产线，目的是为即将到来的需求并喷准备足够的存货。格兰仕选择在 8 月发动价格战，是因为 8 月不是销售旺季，其他厂商一般都削减了产量和分销力量。此时发动价格战能够出其不意，竞争对手就只能束手就擒了。

1996 年 8 月，格兰仕宣布某些核心产品型号大幅降价 40%，所有产品平均降价幅度达 20.1%。所有中国的主流媒体都对格兰仕的这个行动进行的报道。经销商热烈欢迎价格战，因为这能够为他们带来大量顾客，同时也就带动其他产品的销售。很多时候，他们为了扩大客源，甚至愿意在格兰仕的产品上只赚 8% 的利润，而非以往的 20%。

竞争对手们一时间目瞪口呆、无所适从。

格兰仕很多产品的降价幅度甚至超过了他们的毛利润。大多数小厂商未能迅速地做出反应，因为他们认为这只是在销售淡季低价倾销库存而已。W-X 此时行动也较为迟缓。

第一次价格战对格兰仕来说意义极其重大。价格战之前，格兰仕的毛利润接近 40%。价格战之后，销量增长了约 200%，平均单位成本降低了 50%。销量增长和市场份额扩大带来的综合效应，就是格兰仕的净利润在价格战之后不降反升了。即使某些产品的降价幅度超过了原先的利润水平，可是由于成本的降低，格兰仕还是有利可图。到 1996 年年底，格兰仕的市场份额从 25% 升至 34.5%。

第一次价格战的巨大成功使格兰仕的管理层意识到，精心策划的价格战不仅在短期，甚至在长期都是一个可行的战略。从 1997 年 10 月到 2000 年 10 月，格兰仕又发动了四次价格战，并且操作更加熟练。每一轮价格战，格兰仕都进行高达两位数的大幅削价（某些时候仍会达到 40%），销量显著提升，均达 100% ~ 200%。结果，格兰仕越来越在市场上占据统治地位（见表 3—1）。在每一轮价格战中，格兰仕都能够将单位成本降低 30% ~ 40%，这使得价格战几乎是零成本的，即使从单个产品的角度考虑。这些战绩，在中国媒体将格兰仕描绘成战无不胜的军队，而它的管理者则成了攻城略地的将军。

这些数字也许看起来杂乱无章，但实际上这些将军们确实像外科手术般精确地进行了降价，目标是给竞争对手以最大程度的打击。自从第一次价格战开始，格兰仕就采用了一种简单却系统的方法来设定价格。在价格战之前，它总是将价格设在与它最相似竞争者的盈亏平衡点上。比如，如果排名第二的竞争者年销量是 200 万台，格兰仕就会把价格设在该公司 200 万台的盈亏



平衡点上。在价格战中，格兰仕会把价格降到竞争对手盈亏平衡的价格之下，而在自己盈亏平衡价格之上。通过这种战略，格兰仕总是使得它最大的竞争对手迟迟不敢降价，于是开始在其他小厂商那里蚕食市场份额。这种战略非常成功。1996年市场上有120家微波炉制造商。到了2003年，最大的三家制造商占据了90%以上的市场。

打击加威慑，让对手退出市场

价格战也并不总是制胜之道。即使在中国，企业有时也是一时冲动发动战争，其结果就如美国市场营销教材里警示的那样，引火烧身，甚至殃及所在行业。然而，上述案例表明，只要准备充分，技巧娴熟，且环境恰当，价格战就能成为一个强有力的营销策略。

什么样的环境才是恰当的环境？格兰仕和长虹的管理者们用以判断的工具就是西方学者所熟悉的盈亏平衡分析（Incremental break-even analysis, IBEA），一个非常简单的公式（图3—1），只不过应用于不同的情境之下。该公式几乎包含了一个管理者策划、发动和执行一场价格战所需要的全部的知识。

定义： Δq 销量增长率（减价后）； Δp 减价比例； cm 边际利润率（减价前）； Δc 销量提升后所带来的成本变化（减价后）

$$\Delta q = \frac{\Delta p - (1 - cm) \Delta c}{cm - \Delta p + (1 - cm) \Delta c}$$

图3—1 盈亏平衡分析（IBEA）

一场价格战的开端经常是从一家企业宣布大幅降价开始的，如彩电行业中的长虹和微波炉行业中的格兰仕所做的那样。当一个企业进行降价的时候，

它是期待通过扩大销量来盈利，无论销量的扩大是马上实现，还是未来的某一时点才能实现。从短期来看，只有企业的销量上升能够弥补降价带来的利润损失，企业才能够获益。此时盈亏平衡分析就有用武之地了，它能够分析出，销量需要上升多少，才能够弥补降价牺牲的利润。格兰仕的案例就是一个很好的例子。

策划第一次价格战的时候，格兰仕降价幅度达到了40%。当时，格兰仕的边际利润率（contribution margin）大约是40%，即 $cm=40\%$ 。格兰仕预计降价带来的销量上升能够使成本降低30%~40%，即平均 $\Delta c=35\%$ 。把这些数据代入公式，就可以很清楚的得出，只要降价40%，就能让销量增长超过90.5%，那么其利润就会高于不降价的时候。这里， $\Delta q=90.5\%$ 是格兰仕销量提升的一个临界值。格兰仕预计销量能够提升100%。因此，发动价格战就是一个合理的决策。这在事后看来更是非常明智，因为销量实际上升了200%。

价格战所有的艺术都蕴涵在IBEA当中。当 Δq 值比较小的时候，大幅降价发动价格战就更有吸引力。因为 Δq 比较小的时候，公司不需要销量上升很多，就可以实现盈亏平衡，进而盈利。因此公司就更有动机将价格当成一种武器，发动价格战。这就意味着，在一个 Δq 很小的行业中，企业就更有动机发动价格战，也更容易爆发价格战。

IBEA揭示了关于价格战发动者的一个重要的事实。虽然价格战经常被认为是孤注一掷的无奈之选，但事实上，价格战在一个高利润的行业，由最高效的企业发动，就能发挥出最大的效力。如果发动价格战之前的初始利润



率很高，那么只需要很少的销量提升就可以实现降价盈利。这就解释了为什么第一次价格战爆发在彩电行业和微波炉行业，以及为什么随后的价格战爆发在消费电子、家居产品、个人电脑、移动电话、电信产品、有线电视和汽车等高利润行业。这同时也解释了为什么中国企业进入西方市场后经常意图发动价格战，因为它们有着成本优势以及有利的汇率，因此西方所有的市场对它们来说都是高利润行业！

这个公式还厘清了规模在价格战中扮演的重要角色。随着边际成本减少值 (Δc) 越来越大，盈亏平衡所要求的销量增加值 (Δq) 在减小。这意味着，价格战更容易在具有显著规模经济效益的行业中爆发。中国爆发过价格战的行业都是具有显著规模经济效益的。即使在西方，燃起价格战战火的也是这样的行业，如 PC 行业、电子行业和航空业。

更大的边际成本减少值 (Δc) 能够减少盈亏平衡的临界点 (Δq)，这意味着，能够更好地利用规模优势的企业更容易发动价格战。长虹和格兰仕一直以来都在很好地利用着规模经济优势。另外，产品缺乏差异性的行业也更容易爆发价格战。在产品高度差异化的行业中，顾客不太愿意从一个企业转向另一个企业，这就使得发动价格战的企业很难迅速扩大自己的销量以打击竞争对手企业。在中国，当一个行业已经变得标准化，很难有进一步的技术创新和质量提升时，价格战就一触即发了。

由于企业必须提升足够的销量才能弥补降价导致的单品利润降低，因此我们下面就来进一步研究一下，企业怎样才能获得这部分销量提升。一家企业可以通过三种途径达到盈亏平衡所需的销量：要么大幅提升市场份额，要么大幅提升产业规模，要么两者同时进行。因此，一家企业在策划和实施价格战时，有一系列行动可以采取。

第一，由于对市场份额较小的企业来说，提升市场份额相对容易，因此市场份额较小的企业更适于将价格当做一种武器，发动一场价格战。而市场份额较大的企业在发动价格战之前则需要三思了。正是由于这个原因，我们很少看到占据主导市场地位的企业发动价格战。

第二，发动价格战的时机也很关键。如果竞争对手不能或者不愿意立即进行回击的话，发动价格战的企业就更有可能提升市场份额。如果竞争对手心不在焉或反应不那么敏捷，发动价格战的企业就有足够的时间和空间在各个渠道铺货，从而占据更广阔的市场。如前文讨论过的，长虹和格兰仕都十分仔细的考量竞争对手可能的反应，从而确定最合适的攻击时机。

第三，即使竞争对手敏捷反击，迅速降低价格以应对，但如果发动价格战的企业足够机智并且准备充分的话，那么它仍可以提升市场份额。当竞争对手也开始降价，此时，谁能占据市场份额就取决于谁有现成的产品用于销售了。为价格战做了充分准备的企业将赢得战役，获得市场份额。这些准备工作包括：增加库存、提高产量、垄断战略原料、确保销售渠道畅通，甚至扩充产能。长虹和格兰仕在发动价格战之前，这些准备工作都已经做得非常好，因此才能将沉睡中的竞争对手一网打尽。

第四，当产业内缺乏成本优势的企业被扫除时，发动价格战的企业就能获得更大的市场份额。当低成本效率的企业越来越少，幸存下来的企业的市场份额就会增加。很清楚，这个因素对长虹和格兰仕来说都非常关键，它们正是这样分别巩固了各自的市场地位。站在一个更高的层面你会发现，恰恰是这种动机一次次的导致价格战的爆发。由于中国市场相对年轻，市场的复杂性和运营效率参差不齐，因此中国比西方更多地爆发价格战也就不足为奇了。



经过很多价格战的洗礼之后，中国的企业家们也慢慢了解到，要想把缺乏成本优势的竞争者赶出市场，不必非得发动一场旷日持久血流成河的价格战。如果能让他们明白，持续抵抗的结局要么徒劳无功要么自取灭亡，那么仅点到为止的“打击加威慑”战略就可以让他们退出市场。长虹和格兰仕在策划和实施价格战时都考虑到了这一点。这也就解释了为什么中国企业进入西方市场时，经常一下子就定一个比竞争对手低 30% ~ 50% 的价格，而不是很绅士地低 10% ~ 20%。

然而，一家企业即使不能通过价格战提升市场份额，它也可以考虑发动价格战。因为企业在考量发动价格战与否的决策时，市场总需求能否增加也是一个很重要的因素。当价格战爆发，即使所有的企业都同样高效，都迅速削价，最终都没有从别人处获得额外的市场份额，但只要价格战有效扩大了整体市场需求，业内企业仍能从价格战中获益。在西方，人们往往已经忘记了诸如微波炉、彩电和冰箱这类大众产品市场高速增长、总需求具有很大价格弹性的时代。在中国，这类产品市场仍然是高速增长的市场，需求价格弹性很大。这意味着，在大众消费品上降价，新顾客就会汹涌而至。

正是因为这个原因，在未来的若干年，随着增长趋缓，我们期待能看到更少的价格战以及更多的非价格竞争，至少在中国。

价格战的两大准则

- 价格战是短时间内甩掉竞争对手建立统治地位的一种绝佳策略。
- 价格战所有的艺术都蕴涵在盈亏平衡分析当中。
- 企业可以通过三种途径达到盈亏平衡所需的销量：大幅提升市场份额；大幅提升产业规模；以及两者同时进行。

据我们的研究，中国的企业家在策划并实施价格战的过程中，没有任何纯中国式的特征，其原因是，中国的企业是在一个高速增长、混乱无序、成本水平参差不齐、新技术和规模经济并存的环境中竞争，这样的环境为价格战提供了非常合适的土壤。类似的环境还出现在其他新兴市场中，甚至不一定非要是一个巨大的新兴市场。一场大规模的技术创新在任何地方都会引起巨大的规模经济鸿沟。例如，来自爱沙尼亚这个小国的工程师发明了 Skype，最初只是当成一个玩具，可是现在正在从常规电话服务甚至视频会议网络那里争夺市场。

并不是所有企业都适合搞价格战。在西方市场，成熟市场中势均力敌的竞争环境，使得企业都采用一种很微妙的营销战略。然而，与其他竞争战略一样，价格战在某些特定的环境中还是适用的。当合适的机会出现时，企业可以考虑理性地策划和实施一场价格战。

较为被动的企业也不必沮丧。就像赢得价格战不是中国企业特有



的智慧，输掉价格战也不是美国企业的宿命。高利润企业面临“中国价格”的威胁时，可以预测下一步对方将采取什么行动，并先行一步抢占先机。这种行动将非常有效。例如，飞利浦·莫里斯公司（Philip Morris）担心也许普通品牌会下调香烟价格，同时也知道雷诺烟草控股公司（RJR）由于最近的杠杆收购负债较高而利润率较低，于是于1993年4月降价20%。此举有效缓解了即将出现的竞争。

IBEA给出了价格战的两个准则。

第一，如《孙子兵法》中所述，上兵伐谋，这样就可以实现“不战而屈人之兵”。将其应用于价格战中，就是一家企业需要做两件事情来打击对手，才能从价格战中获益。一方面是提高对方盈亏平衡的障碍（ Δq ），从而使其放弃考虑削价的想法；另一方面则要使自己的产品尽量差异化，这样就难以被竞争对手产品所替代。

第二，如果必须要打一场价格战，千万不要采取防守的态势。关于这一点，孙子也做了最好的解释：不可胜者，守也；可胜者，攻也。应用在IBEA上就是，一家公司应该永远力争从消费者需求上升（ Δq ），或者任何可能的市场份额洗牌中盈利。

SMART PRICING



第4章

微定价：小价格大收益

佚名

“积少成多，集腋成裘。”



人们总是会很烦那些因为一分钱而斤斤计较的人。很多关于一分钱的短语也是充满了轻蔑和讽刺的意味，比如：吝啬鬼（penny-pinching）、小事精明大事糊涂（penny-wise and pound-foolish）、微不足道的小事（penny-ante）等，几乎没有一个词是好的。但是，如果你忽略了一分钱的重要性，那你迟早会后悔的。毫不夸张地说，当代一些最具有革命性的定价战略和一些最大的商业机会正是围绕着微不足道的小事在大做文章。

穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）的事迹就很好地体现了一分钱的價值。这位孟加拉国的发展经济学家因为他在1976年的敏锐洞察力而获得了2006年的诺贝尔和平奖。这位受过美国教育的教授在孟加拉国的一所大学里做了一个经济学讲座后，便开始寻找一种方式来帮助他绝望而贫穷的祖国走上发展之路。在对42位贫穷的村民做了深度采访后，穆罕默德发现，只要这些村民能够借到27美元，他们就能很好地经营自己的生活，充分地创造收入。穆罕默德把钱借给了这些穷人使用，然后这些钱被

如期归还；他又借出了更多的钱并且再次被顺利归还。此时，他开始寻找一家可以专门进行这种小额贷款业务的银行，以便帮助到更多的穷人们自谋其生：

但是那些银行家们却说，你真是个傻子。这些穷人会先还给你钱，在你借给他们更多的时候，他们就会忘记归还这码子事。他们还告诉我，我的那些小额贷款能被顺利归还还是因为这些借款者都是我采访过的那个村子里的村民。于是我将同样的事情扩展到两个村子，然后变成5个，然后是10个，20个，30个，直到100个村子。每一次，事情都顺利地进行下来，没有人拖欠不还。每一次，银行家们都等着看笑话，等着借贷的链条突然崩溃，但是它没有发生。相反，这个小规模贷款业务却发展壮大了起来。

在当时，对于那些银行家们来说，穆罕默德的这个想法真是太愚蠢可笑了。也许可以这么认为，想法很高尚，同时也很愚蠢。银行家们习惯了操控大笔资金和只向那些衣冠楚楚的客户们服务。并且，传统的银行业是基于抵押担保物而建立的。一个在银行业广为流传的观念，银行家喜欢向不缺钱的人们放贷。试想，如果借款人连一个像样的抵押物品都拿不出手，那么怎么能保证本金和昂贵的利息能够顺利归还？

但是尤努斯证明了这个逻辑的错误。他发现，在某些情况下，穷人们会积极的归还贷款。首先，导致信贷风险的一个原因是尤努斯的竞争者们在市场上添加了太多严厉的规矩。当地其他的放债者们不管什么情况都会要求月利率10%或者日利率20%这样的高额收益。其次，尤努斯发现，



在那些借款的妇女们当中存在着一个小社交圈子，妇女们彼此为别人提供信誉担保，这种做法有效地形成了相互制约的体制。它之所以有效，是因为这种制约体制一旦形成，实际上就已经进行了一定程度的信贷风险的评估（妇女们总是不愿意承受别人的信贷风险），或者是因为这种体制能够将妇女们的名誉转化为某种非货币形式的担保物，总之，尤努斯确实得到了他所该得的偿还。

孟加拉国村民能够按时还款给尤努斯的经历并不是独一无二的。最近世界银行小额信贷部的一项研究发现，尤努斯的格莱珉银行（Grameen Bank）和超过 1 000 家的其他小额信贷者们的坏账率总共不超过 3%。尽管全球经济衰退在某些程度上削弱了绩效，小额贷款的绩效表现依然好过很多其他类型的资产组合。坏账率从经济危机前的 1.2% 逐渐攀升至 2% ~ 3%，但是仍然比绝大多数的传统银行要低。小额信贷机构的平均净资产收益率是 2.8%，这仅仅是平均回报，而由于统计样本包括很多非营利性的小额信贷机构，所以毫无疑问会降低整体回报水平。对于盈利性的小额信贷机构来说，净资产收益率要远远高于 2.8%。2008 年，很多大型银行都面临亏损，但是成立于美国马里兰州贝塞斯达市的 MicroVest 基金却实现了盈利。基金 CEO 吉尔·克劳福德（Gil Crawford）在 2009 年 2 月宣布，他所管理的 7 000 万美元的基金在 2008 年的净资产收益率达到 20%，这远远超过了他们的目标。

今天，格莱珉银行和成千上万的其他小额信贷机构已经形成了一个巨大而茁壮成长的行业，至少从所服务的客户数量这个方面来说。每次只放出很少美元的贷款，这些机构如今每年已经拥有超过 1.5 亿的客户，其中有 1 亿人是穷人中的穷人，他们每天只有 1.25 美元来维持生活。金融业分析师们研

究认为，小额信贷机构在 2015 年将会拥有超过 2 亿的客户，而这一切仅仅是开始。在小额信贷领域，德意志银行（Deutsche Bank）如今已在全球投入了超过 40 亿美元。他们认为，尽管现在资质良好的小额贷款总额已经达到 150 亿~250 亿美元，但是从全世界范围看，小额信贷的市场容量将会有 2 500 亿美元之多！

持有这种乐观言论的机构不仅仅是德意志银行一家，密歇根大学的工商管理学教授普拉哈拉德（C.K.Prahalad）在他的那本有影响力的著作《金字塔底层的财富》（*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*）中说，全世界最穷困的 40 亿人将会成为经济增长的资源。他说：“如果我们停止将穷人看做是受害者或负担，而开始认识到他们是精力充沛而又具有价值意识的消费者，一个全新的世界机遇将会出现。”

普拉哈拉德教授还说，西方发达国家的公司在发展中国家总是遭遇失败的原因并不是那 40 亿人的穷困导致的，而是由这些公司自己对穷人不切实际的想象所致。仅仅换个型号重新包装商品，或者通过服务方式创新从而将成本控制到与最底层收入消费者相匹配，就能发现一个巨大的、需求未被满足的市场。比如，在印度，就有一些日用消费品制造商利用微型包装来获得大片市场。仅仅提供单一的商品或服务便很容易发掘出广阔的穷人市场，通过售卖小包装的洗发香波或香皂，穷人们就可以在现金足够的时候买上一小包。重新定义商品或服务也能创造出新的市场需求。孟加拉国的一家手机服务公司（现在部分股权属于格莱珉银行）的创始人伊卡柏·卡迪尔（Iqbal Quadir）发现，尽管孟加拉国的穷人们根本无法支付一部手机的价钱，但是他可以通过将手机免费提供给村子里的妇女们的方式，来创造出切实可行的手机网络，而妇女们也有能力支付每个月的手服务费用。



这不仅是慈善工作。所有这些几分钱的生意都能创造出价值庞大的商机。普拉哈拉德教授估计，以购买力平价（purchasing power parity, PPP）计算，世界上最穷的 40 亿人拥有 13 万亿美元购买力，用购买力平价衡量几乎等于整个美国或者欧盟的 GDP。如果他是对的（中国和印度无数成功的企业家们似乎已经能够证明这一点了），一些有史以来最大的商机正在静静地等待被发现，只要你肯思考得更小一点。

不可小瞧的一分钱

一分钱不仅仅在发展中国家的市场中起着重要的作用，在其他情况下同样能创造出重要的机会。在市场经济出现的 100 多年里，一分钱在营销中或多或少的起着重要作用，有些时候甚至能为品牌注入价值。

考虑一下，如果一个商品的定价是 9.99 美元时，会发生什么？将近 70 年前的研究就发现，如果同样商品的定价从 10 美元降低到 9.99 美元，顾客购买行为会增加 5%。市场分析人员相信，绝大多数的消费者在商品价格上会向下四舍五入，9.99 美元在消费者心中更接近 9 美元而非 10 美元。有趣的是，价格只要稍微降下来一点就行，消费者根本不在意到底降了多少。举个例子来说，在中国，如果商品价格以 0.88 元作为零头会很受欢迎。因为在中国自古以来，8 就象征着幸运。我们的一个学生在中国做了个研究发现，如果把 0.88 元换成 0.99 元，不会对销量产生任何影响，值得一提的是，这个研究的对象还是一群对价格极其敏感的消费者。

另一方面，定价贵一分钱有时候也能塑造出一个品牌。最近的一些研究

显示，消费者过去的购买经验使他们更倾向于认为整数定价的商品具有更高的品质，也许是因为过去那些对成本不那么介意的公司会给自己的产品定上更高的价格。如今已经有许多公司开始采用定整数价格的方式来帮助自己的产品树立高品质的形象了。

一天一分钱

一分钱同样能够很好地重塑支出模式。比如，慈善团体早就通过广告向人们呼吁“每天捐献一分钱”就能够帮助很多需要帮助的人们，所有的一分钱汇总起来也是一个庞大的数字。零售商们也已经学会了这一招，一家芝加哥床垫生产商宣称，每晚只花10美分，你就可以拥有一张该公司的床垫。显然，一天一分钱的方式确实能够成功的重塑支出模式。例如，20世纪80年代的杂志商们采用为每笔广告付款的方式，来取代每年支付总的广告费用，之后，他们的广告宣传效果提升了10%~40%。

为什么会这样？一位学者认为，一天一分钱的消费方式让我们感觉这笔支出是非常的微不足道，毫无疑问是花得起的，就像我们有时候会买一杯咖啡或者一张彩票一样。不过这种一天一分钱战略本身还是具备风险的，竞争对手可以再次重塑支出模式，来让消费者们知道他们总共需要一次性付清的钱是多大的一笔，从而阻止了消费者购买那些商品。

许多商人正是因为发现了消费者有时候并非那么看重一分钱的差异，而找到了新的生财之道。美孚石油公司在和埃克森石油公司合并之前曾经有过一段经历，这段经历告诉我们，如果一家公司在定价上多做点文章，就会发掘出更多的利润之源。



1995年，美孚石油公司正在致力于寻找更多的收入来源。公司决定进行一些市场调研，探寻人们之所以会选择某个加油站的原因。在调查中，大部分的消费者说他们更愿意去拥有明亮整洁的视觉效果、安全感和提供舒适便利服务的加油站。对于80%的受访对象来说，这三个因素远比价格更重要，尽管在美国，油价执行最公开透明的标准。研究发现，虽然美国民众对油价变动很敏感，但是他们还是不会太介意不同品牌油价之间的细微差别。于是乎，美孚石油公司开启了新战略，通过清洁美化让加油站更加整洁明亮，再加上提供了更加舒适安全的休息站服务，美孚取得了胜利，虽然需要向消费者额外收取一些费用，但是结果表明，参与新战略的加油站的销售收入大大增长了25%。有分析者估算，就算美孚石油公司仅仅为这些服务额外收取2美分/加仑的汽油费用，也会为公司多赚超过盈亏平衡点1.18亿美元的收入。

有时候对价格的关注会让人发现新的商品需求。2007年，美国邮政服务公司（USPS）决定寻找一个好方法来帮助美国民众克服他们的麻烦事：一直以来，因为邮资费用不断上涨，他们不得不购买一册又一册1美分面值的邮票。美国邮政服务公司宣布发行一种“永久邮票”（无论将来邮资如何增长，如今购买的永久邮票都可以正常使用，消费者无需补上价格差额），来应对未来可能面临的价格上涨，为此这种邮票被定价为41美分/枚。事实证明，这种邮票在消费者中大受欢迎，他们很高兴不用再买一堆1美分面值的邮票了。这种邮票还让美国邮政服务公司大赚了一笔，因为它的价格已经提前涵盖了未来将会出现的涨价成本。永久邮票将会带来数目庞大的收入增长，因为每增加1美分；邮政服务总值就会增加8亿美元，同时，消费者还会积极地购

买永久邮票，以应对将来邮资继续增长的情况。并且，这种永久邮票的问世还带来了政府成本的降低，政府再也不需要在下次邮资上涨时，加印无数面值 1 美分的传统邮票了。

超大码带来的利润

就像永久邮票的成功所显示的那样，如果消费者觉得某种商品稍微修改一下对他们来说是好事，他们就会愿意为此多付一点钱。事实上，麦当劳就经常采取这种方式。尽管麦当劳在几年前就因为一部讽刺它食物热量过多的纪录片《超级汉堡王》(Super Size Me) 而放弃了自己曾经“超大号”的形象。几乎所有的餐馆和快餐店还是遵循着它曾经推崇的做法：对购买更大号食物的顾客给予非常明显的折扣优惠。一般来说，食品采购成本只占餐馆成本的三分之一，所以给顾客提供大一号的食物并不会给餐馆增加多少成本，尤其是那些在制作过程中具有高边际效率的食物，比如可口可乐和法国煎鱼。例如，星巴克里 16 盎司的大杯咖啡其实不比 12 盎司的中杯多耗费多少咖啡豆，但是大杯的价格却可以比中杯贵 11%，不过从价格上来看，消费者会感觉花 1.89 美元买个大杯，似乎比花 1.7 美元买个中杯要划算很多。类似的价格策略在很多食品店和饮品店盛行。

发现超大码食品能带来更多的利润其实可以追溯到 20 世纪 60 年代，是芝加哥影院连锁集团 (Balaban & Katz) 的主席大卫·沃伦斯坦 (David Wallerstein) 发现了这里的奥妙。顺便说一下，这位极富创新意识的商人还有很多令人喜爱的创新，比如在爆米花上加上黄油，或者在饮料里加冰。在一系列的买一赠一、组合优惠和日场特价之后，沃伦斯坦发现爆米花的



销售额还是没有大的改观，后来他恍然大悟：“不论怎样，人们总是不会同时买两桶爆米花的。”因为那会让他们看起来很贪吃。所以他很快就采用了改变爆米花桶大小的方法，人们可以买大桶爆米花，在实际上可以吃到更多爆米花的同时，不会产生自己很能吃的感觉。同样是只买一桶，他给了人们一个选择大桶的机会。虽然有时候消费者会觉得大桶实在是太过庞大了，但是，反正也多花不了几块钱，人们还是会选择大桶。就这样，公司赢得了相当可观的超额收益。

沃伦斯坦的动机完全正确，人们想吃得更多的时候就会付更多的钱，只要能够提供更大的爆米花桶就可以了。而事实上，沃伦斯坦的收获还不止这些：吃爆米花而口渴的人会相应地购买更多的可乐。不出意外，这个好主意席卷了整个食品饮料行业，也许就在这时，他引起了麦当劳公司的创立者雷·克罗克（Ray Kroc）的注意，克罗克把沃伦斯坦吸纳成为麦当劳公司董事会成员。

尽管沃伦斯坦自己是成功了，但是他那个“更大号会带来更多的生意”的观点却一直未能被麦当劳公司所接受。直到20世纪70年代中期，克罗克才勉强同意试一试。不出所料，大包装的煎鱼取得了销售的胜利，随后全体营销人员都向公司总部要求在其他食品上也尝试大包装，然而公司总部在重压之下依然否定了这个建议。因为他们害怕一旦提供更大型号的食物，麦当劳的产品看上去就不再那么精致，那么有价值，似乎散发着廉价的气息，正如传统的营销智慧告诫的那样，商品的被感知价值将会降低。不过，到最后，还是“多就是好”派赢得了胜利，事实证明他们确实是对的，更大的食物确实带来了更多的利润。大号煎鱼很快就成为了大街小巷最受欢迎的食品之一。

在麦当劳公司取得成功 after，其他快餐店纷纷走上了“更大号”之路，就连便利店也纷纷仿效。同样在 20 世纪 70 年代的中期，7-11 便利店（7-Eleven）的一名中层管理者丹尼斯·波茨（Dennis Potts）开始了他的实验，在店里售卖 32 盎司装的饮料 Big Gulp。从此，零售商们对“大”的定义再上一个台阶，出现了 42 盎司装的，足有一个养鱼缸那么大的 Super Big Gulp，同时从热狗到糖果，很多种类的食品纷纷推出大包装。波茨说：“没什么神奇的，消费者得到了更大的价值，销售商们在每单位销售量上也挣的更多了。”

如今，快餐店已经开始通过信息系统改进来提升销量。许多先进的信息软件都被集成进 POS（point-of-sale）信息软件系统，这个系统能够基于顾客订单动态创造出不同的价值，当顾客点餐完毕后，系统会向他们推荐店里的正在半价促销的曲奇饼，从而无需找回零钱。对于花掉一点零钱，顾客往往会获得双重收获：首先，购买的曲奇饼正在半价促销，他们似乎占到了便宜；第二，如果不花掉，那些找回的零钱往往也是被遗忘在小存钱罐里或是抽屉里。

几年前，这些信息系统的制造商之一 Digital Deal 软件公司在产品上加上一个视频显示器，可以向顾客展示他们商品的图片，这项服务的定价是平均每消费 5 美元时需要多支付 60 美分。在实时计算出顾客的选择和总价后，电脑能够提出不同的建议。这个信息系统还具有自助语音系统，为汽车快餐窗口提供服务，它会问你：“我们为您提供这样的建议，您只需要花 5 美元，就可以获得一份中号法国煎鱼或者一份中号奶昔。您选择哪一个？”



系统还利用了人们关注小钱的另一个行为癖好。如果该找回的零钱不足20美分，机器就会提供购买建议，将支付总价提高到下一美元区间内。这个系统的提供商 Retail DNA 公司宣称，他们发现，当顾客获得超过25%的折扣时，他们会很乐意接受再贵几十美分的购买建议，而不会斤斤计较一美元不到的差别。

Retail DNA 公司估计，大约有35%~50%的顾客会接受系统的建议，这意味着销售额能提高3%~5%。信息系统通过植入程序和参数，从而可以确保餐馆最低毛利润的50%，平均有40%（25%~70%）的顾客贡献了新利润。为了避免顾客在订餐过程中无形“受到训练”从而改变订餐习惯，建议都是随机给出的。在那一年里，餐馆的销售额每个季度都在增长。Retail DNA 公司宣称，一家年销售额为120万美元的快餐馆将会获得4.2%（5万美元）的收入增长，税前利润增长1.6万美元。

一分钱成就大买卖

赌场早就懂得通过引入分币来重建下注方式，从而获得更大的利润。在所有的赌博故事里，醉醺醺的豪赌英雄们都是沉浸在赌场里不可自拔，不断地拿出一笔又一笔的巨款。但是现在，小赌徒们就算还成不了最重要的顾客，他们的地位也明显越来越重要了。不仅仅是小赌徒们，甚至是那些只愿花几分钱去赌的人们也被重视起来。

也许，赌场原本对那些只愿意下一分钱赌注的小赌徒根本没有兴趣，但是现在很多赌场开始安装越来越多的分币老虎机。因为市场调研结果显示，相比玩更大面值老虎机的赌客，玩分币老虎机的赌客们在机器前玩的时间更长，最终往往输掉不少于前者的钱。2005年，一家澳大利亚机器公司宣称，

它生产的分币老虎机会带来每日 400 美元的盈利，这是传统老虎机的两倍。

关注一分钱赌注的思潮席卷了几乎所有的赌场，甚至在引发了一场赌场改革。因为分币老虎机能创造出如此好的效益，所以康涅狄格州的莫黑根太阳赌场（Mohegan Sun）近几年大量购买这种机器，2003 年只有几百台，到 2007 年，已经有超过 2 000 台了。

赌场将兴趣点转移到低面值赌博业务有两个原因。首先，这种低面值赌博越来越盛行。一部分原因是新型的机器是用现金卡（cash card）参与赌博的，而不是传统的硬币或是筹码，这样能带来更多的趣味性。而且赌客们不仅能玩更长时间，同时还能玩更多项目，有时候能有 100 种之多。尽管鲜有赌客愿意下最大的注，但是也很少有赌客会下最小的注。看上去有非常多的赌客们喜欢一次赌多个项目这种方式。

分币老虎机在赌场大受欢迎的另一个原因是，过去的经验表明这种机器最终能够获得更多的利润。印第安纳州一家赌博代理机构发表声明称，分币老虎机中剩余的钱占的比例比美元老虎机中的要高。印第安纳州的美元老虎机中钱币保有比例最高为 8.2%，而分币老虎机对应的值是 11.9%。并且，参照行业标准来看，8.2% 的比例已经很高了。而根据现有数据，11.9% 在分币老虎机中只是一般水平。在拉斯维加斯，玩美元老虎机会有 96% ~ 98% 的机会赢，而玩分币老虎机的概率是 90% 左右。

学者们提出很多理论来解释为什么赌徒们在玩分币老虎机时明显感觉压力较小。一个是说，因为赌博门槛很小，几分钱也不算多，所以赌徒们不觉得自己会面临多大的风险。还有一个理论说，因为分币老虎机提供一次玩多种赌博项目，所以赌徒们觉得赌一次胜算的可能性也更大。最后，还有一个理论说，因为是多项目赌博，所以赌赢了则会获得多项目的钱，这就让赌徒



感知到自己赢的更多，虽然实际上并没有感知到的那么多。

信息技术进步为赌场创造的不仅仅是一分钱赌注带来的商机，甚至不到一分钱的赌注也能带来商机。莫黑根赌场甚至安装了半分赌博机，赌客只要使用一种价值卡（value card）就可以实现赌注不到一分钱。加油站也扩大了价格容忍度的外部界限，开始在油价里出现 0.9 美分，某些权威机构估测，这样每年将会为美国市场增加 13 亿美元额外的利润。

将商品价格切割成很小的购买单位，能够帮助消费者克服价格阻力去接受它。Skype 就是这样做的，如今它已经成为世界上最大的互联网语音协议（VOIP）电话服务商，有一部分原因是围绕“分钱定价”的战略。其他 VOIP 服务提供商总是试图让潜在客户为这种并不熟悉的电话服务支付每月 20~30 美元的费用，与此不同的是，Skype 公司给潜在客户们充分的尝试 VOIP 服务的机会，而不强迫他们在 VOIP 和传统电话服务之间做出选择。结果是，如今 Skype 在全球拥有 3.3 亿用户群，而它的核心竞争对手 Vonage 公司依然采用传统的价格模式，只剩下约 200 万用户了。

互联网公司的繁荣向我们证明，如果“零定价”的商业模式能够让公司长期存活下去，那么公司必定拥有某些能够切实产生利润的业务。拿 Skype 来说，在互联网上发起一则通话的成本接近于 0，所以可以帮助 eBay 网（最大的全球拍卖网站）用低廉的网络通话成本来打败竞争对手，从而网罗了大量的用户，进一步奠定全球最大的网络交易平台的地位。Skype 的创始人之一尼克拉斯·詹斯特罗姆（Niklas Zennstrom）的话彰显了这家公司的野心：“我们的想法是，从单个用户身上挣的钱越少越好。”

甚至有时候，文化资本市场会通过重建服务范围而不断扩张。在 2002 年之前的 50 多年来，几乎所有的歌曲专辑都是包含 12 首歌曲，最初是全尺寸黑胶唱片（long-playing vinyl album），后来是密纹唱片（compact disc）。然而大约 10 年前开始，当大学里的学生们开始互相交换电子格式的歌曲时，一切都不得不发生改变了。最初，唱片行业还试图抵制这种潮流。那些赞成这种改变的人花费了大量的时间去争辩在数字时代到底什么样的音乐销售模式才是正确的。一些人倡导采用订阅的方式，而另一些人却认为怎么定价都无所谓，因为音乐最终会走向亏损的道路，就像现场音乐会和博物馆一样。

我们在第 1 章中提到的电台司令乐队（Radiohead）的“看着给吧”模式至今还备受争议，苹果公司又已经开始挑战传统的音乐销售模式了，它把单支歌曲作为最小销售单位。在苹果的 iTunes 商店中，歌曲的价格非常引人注目。这里看不到传统的“每张唱片 10 或 20 美元”的定价，取而代之的是“每支歌曲 99 美分”。消费者可以只选择他们想听的歌曲进行购买，然后下载到他们的 iPod、电脑或者其他的 MP3 播放器里。

尽管随着海量的音乐资源被集中进一个音乐平台，有大量的要素可以为苹果公司的 iTunes 音乐网站创造价值，但是苹果公司的数字制品权限管理方案却保证了音乐资料库原始所有者的利益，他们仍然拥有自己的资源控制权，而苹果 iPod 只是一个供消费者来储存和听音乐的更为基础和方便的工具而已。苹果公司将音乐销售单位从一张唱片改为一首歌曲之后，所创造出的商业价值不可估量。从 2003 年 iTunes 商店创立开始，已经逐渐成长为美国最大的音乐提供商。2008 年 1 月，苹果电脑宣布，消费者已经从 iTunes 商店下载了超过 50 亿首歌曲。在全球范围内，作为庞大新生力量的 iTunes 商店也已经占据了网络音乐销售 70% 的市场份额。



小额支付方式逐渐在其他领域也实行起来。比如，在多人游戏中，游戏公司可以向玩家销售游戏中的虚拟物品，这是只在游戏中才存在的交易方式。尽管多人游戏在互联网初期就已经出现了，但是最近一些年，游戏平台开发商们正在研究如何增添一些要素，让玩家在游戏中能够构建出一个属于游戏世界的经济社会。著名的第二人生公司（Second Life）就是这样做的。不同于传统游戏，它建立了一个社区网络，玩家们在其中可以进行各种社会交往。在第二人生社区中，“居民”互相影响互相交往，描绘出自己在现实世界中的白日梦，有两种赚钱方式在这个虚拟社会盛行，每一种都能称为是创新的小额支付战略。

首先是游戏中的虚拟货币。在第二人生社区中的货币叫林登币（Linden），更确切的说，林登币并非这个虚拟社区中的唯一货币。第二人生公司设立了一种在林登币与现实世界货币之间可以互相兑换的机制。第二人生公司的创立者林登实验室（Linden Labs）通过买卖凭证，来保持虚拟社区和现实世界之间货币的流通，兑换比率是270林登币兑换1美元。尽管社区成员购买林登币的最小单位是1000林登元，但是他们在虚拟世界的花费最小单位却只有1林登元，相当于现实世界的1/3美分。听上去似乎是很小的钱，但是林登实验室报告显示，在虚拟世界里每天的交易额达到150万美元，即每个虚拟成员都会产生3美元的交易量。因为，如果你要想在虚拟世界里生活的很好，做你想做的事情，你也需要用林登币去付各种账单。

正如那些交易显示的那样，林登币在虚拟世界的流通可以创造出更多的货币。既然第二人生公司保证了虚拟币可以兑换成现实世界的货币，很多企

业纷纷投身这个虚拟世界中去，在那个世界里继续寻找挣钱的良机。在虚拟社会里，一个美妙的职业所创造出的虚拟产品很可能吸引其他玩家的注意，这时候挣钱的机会就来了。有一个例子说明了这一点。

纽约一家超市里的一名管理者大约在两年前，从林登实验室花了 230 美元购买了虚拟世界里的一块 375 平米的土地，然后用自己的业余时间将这块地建造成一家时尚服装店。在虚拟世界进行房地产投资似乎根本就是拿钱打水漂。但是，我们这位土地所有者彼得·洛克（Peter Lokke）通过在虚拟世界里的服装店售卖自己设计的服装（现实世界里的人操作着虚拟世界里的人物化身在洛克的服装店里购买服饰），如今能从中获得每天近 300 美元的收入。值得强调的是，是现实世界里的美元。

在第二人生世界里能如此大赚特赚的一部分原因，是除了一开始向林登实验室买虚拟土地花了一点钱之外，他们几乎没有其他的成本支出。“我的服装供应几乎是无穷无尽的，”洛克说，“没有底线，成本就是第一次支付给林登实验室的钱。”如同我们对其他互联网相关产品的了解一样，这种边际成本为零的情况下，定价就算无限接近零也能保证卖家获利，也就是在他们最初付出的成本被覆盖之后。

一些人在第二人生里创立了更加大型的商业形态。住在德国的一位汉语教师艾伦·格莱芙（Ailen Graef）在 2006 年成为了第二人生里的首位百万富翁，她当初仅仅投资了 10 美元，如今已经在虚拟社区里拥有了 100 万美元的资产组合。在虚拟世界里，格莱芙管理着 80 位全职雇员，这些雇员为她打造了方圆 40 公里的大型虚拟商业区。“就跟沃尔玛超市一样，”格莱芙说，“利



润很少，但是成交量巨大。”

格莱芙和洛克的这种经历虽然不同寻常，却也不是独一无二的。每月平均会有超过 165 位第二人生的居民能挣到至少 5 000 美元。虽然这个听起来仿佛也不多，尤其是第二人生还是一个日均有 50 万人口的大型社区。不过，要知道一个虚拟人在网络社会中的需求其实是很低的。最终，这个新的挣钱模式会被贫穷却精明的人证明是一个有趣的机会，因为一个月有 4 000 名左右的社区居民能挣 200 美元或更多，而这已经跟中国城市职工的平均月工资相差无几了。

这仅仅是新“世界”的雏形期。一些分析师预测，在 4~5 年的时间里，会有大量的互联网用户加入到虚拟世界的建设中来，创建出不计其数花样繁多的虚拟商品和服务。这些预言是否正确现在还难说，所有的社区有的还在茁壮发展，有的已经成为历史，但是有一点是肯定的，不管分析师的预言对不对，小额支付方式在网上会不断发展，至少有人会在网上工作、玩耍以及做点生意。

切分，只要支付很低的价格

在分钱上算计的思维模式不仅仅适用于卖卖歌曲和虚拟的衣服。过去的 40 年来，通过商人们调节“服务尺寸”，有效地增加了消费者对公寓、游艇甚至是私人喷气飞机的需求。

分空间或分时事有某物所有权的思想可以追溯到 20 世纪 60 年代，法国阿尔卑斯山上一家度假村的老板向欧洲滑雪者们宣传他的理念：“不要

租房子，买一间旅馆，这样更便宜！”在20世纪70年代早期的石油危机爆发后，这个理念在佛罗里达州传播开来，那个时候的美国消费者都在省吃俭用，开发商们被卖不出去的房子套牢，都在纷纷拼命往外推销自己的房子。

对消费者来说，这充满了无限诱惑：不用再一下子付清房款来购买一套度假别墅或公寓了，只需要为一年当中真正住的一到两周付款就可以了。很多消费者感觉这是一件非常有价值的事，不用再为房屋维护而头疼，而且只需要支付度假期间的使用费用。公司也大赚了一笔，很多“小钱”汇聚在一起流到房地产公司，它们的总和甚至比过去出手整套公寓所获得的收入还要多。

对开发商来说，这个新的销售理念实在是太棒了，因为它大大拓宽了房屋销售市场。假设一个开发商正在卖一套售价6万美元的夏日别墅，有一个人只能付3.5万美元，另一个人只能付4.5万美元，可是他们谁都不能真正买得起这所别墅。然而，如果把他俩的资源集中起来，他们就可以一个人出3万美元，一个人出4万美元，加起来就是7万美元。如果成交了，开发商就比原来的价格还要多赚1万美元，那两位消费者的实际消费还可以比原先愿意支付的要少。每个人都更加满意。以此类推，开发商可以通过这样的方式，集中更多的消费资源，来提供品质更好的房子，同时挣得更多的钱。

如今的两居室分时购买方案所需的平均费用大概是1.8万美元，不再需要花费大约每年500美元的维护费用以及其他林林总总的费用。对于有需求的购买者这个价格看上去是很低的，传统的度假别墅的价格大约是这个价格



的 10 ~ 20 倍，除此之外还有更多的利息需要偿还，因为以往大约有 70% 的购房者会选择房屋抵押贷款的方式来购房，贷款比例达到 60% ~ 90%。如此看来，分时购买方案实在是太划算了。

分时购买方案还从另一个角度去刺激需求，随着这种购买方式越来越被人接受，消费者的需求不断被激活，出售方可以有效安排房屋的“出售期限”，从而保证了全年的稳定需求。

不出意外，分时购买方案令销售额以每年两位数的速度增长，而过去要 10 年才能做到。超过 400 万的美国人在超过 1 600 家度假村里拥有自己的分时度假别墅。行业调研报告说，分时购买消费者们满意度都很高，尤其是最近很多度假村将自己的分时客户以类似于度假俱乐部的形式进行管理，世界各地不同度假村还可以互相开放资源，让消费者可以花同样的钱去更多的度假村旅游。

分时购买方案如今也不仅仅是针对中产阶级了，如今豪华公寓和数百万美元的滑雪小屋也同样开始分时出售。尽管产品价值主张有稍许不同（高端定位的房屋消费者更看中房产所有权，而一般房屋则更看重度假的实用性），但是消费者讨价还价的欲望是一样的。

游艇、豪华轿车和其他高品质生活的象征都开始走上分时销售的路，从而可以在某一段时间内象征着拥有者的成功。拥有设计品牌的太阳镜、珠宝和手提包开始通过切分的方式出售给消费者。Bag Borrow or Steal 网站是一家以邮购方式向女性消费者分时出售名牌包的公司，比如 LV 这样的大牌手包，花费动辄上千美元让人无力承受，但是在 Bag Borrow or Steal，可以通过租赁数周的方式，仅仅花费数百美元就可以实现自己的时尚瑰丽的名牌包梦想。

切分销售不仅有利于消费者，同样刺激了很多业务的增长。比如在喷气式飞机的分时销售上，自从第一家分时销售喷气式飞机的公司 NetJets 公司在 1987 年诞生，这块业务就迅速成长。理查德·桑图里 (Richard Santulli) 以前经常要在机场苦等飞机很久，他便不断地思考如何打开私人喷气飞机的市场。后来他想到，尽管只有极少数的人或者公司可以一下子花几百万美元来购买一架喷气飞机，但是还是有很多人可以通过切分的方式来共同购买一架的。

带着这个想法，这位高盛投资公司的前合伙人买下了一家飞机租赁公司，并将它改造成世界上第一家切分销售喷气式飞机的公司。

除了消费者诉求这方面因素以外，桑图里还发现，在成本效益这方面，飞机所有权目前的使用效率很低，它和前面说的分时购买度假别墅一样，完全可以走上切分拥有所有权的路。企业的喷气式飞机一年平均飞行时长仅为 250 小时，而航空公司的飞机一年飞行达 2 500 到 3 500 小时。如果可以将数名客户资源集中起来，喷气式飞机则可以飞行 1 000 小时，不仅有效利用，还大大降低了客户的所有权成本。

今天，不需要再花 600 万美元来购买一架飞机的完整所有权，而花大约 40 万美元就可以买下一架 NetJet 公司的喷气式飞机的 1/16 的所有权，等于 50 个小时 / 年的飞行时间。要知道，600 万美元可比每次飞行都乘坐头等舱所花费的机票钱还要贵一些。还有更小的切分单位可供选择，消费者通过次级承销商，还可以购买 1/32 的飞机所有权，等于 25 个小时 / 年的飞行时间。



正是通过切分销售，购买商品的价格壁垒被打破了，从而市场容量被迅速扩大。2006年，NetJets公司占据了喷气式飞机市场的半壁江山，共拥有600架喷气式飞机，向世界各地3000个机场飞行了35万次航班。

不过被切分过的飞机所有权也有其内在风险，最大的风险就是商家经不住利润的诱惑过度出售。比如说，一些购买了切分所有权的消费者发现一个令他们不满的事情，他们买来的飞机由于飞行了过多的里程，已经不合理地快速折旧了，他们的投资自然也遭遇贬值。其次，因为过度折旧，不断发生的维护费用也教消费者无法实现切分购买的初衷：以低成本拥有自己的飞机，自由自在飞翔。最后，如果一家切分销售型飞机公司不能很好地掌握运筹学，就会导致统筹各个消费者的飞行需求也存在问题。拥有数学专业博士学位的桑图里很早就指出，只要有足够多的飞机，他可以保证每一个消费者在需要飞行的时候都能用到飞机，最多等候3个小时，绝对不会发生运行能力不足的情况。

当然，不管是切分卖飞机还是卖爆米花，你必须得保证分开来卖的总收益比传统卖法要高。卖私人喷气式飞机和卖法国煎鱼是一个道理。如果商家不能额外获益（最终买家也不能获益），那么这套战略则没必要实施。

很多公司在新战略的实施中迷失了方向，就是因为他们对自己成本结构的各方面细节没有很好的把握，从而不小心让利润从各个成本花销中悄悄溜走。比如，很多公司在没有全面考虑自己的潜在盈利能力时，就草率设计出激励销售奖励方案。沃顿商学院的营销学教授雷恩·洛迪什（Len Lodish）曾经写过一个案例，一家著名的休闲食品公司为激励自己的销售团队而制定了方案，方案中的销售奖励不是基于利润贡献能力，而是基于食品的重量。这个方案最终只是激励了销售人员努力推销那些边际利润低而重量够沉的食

品。有时候公司过度频繁的重新设计产品也会导致销售人员忽略了对潜在盈利能力的关注。一位咨询顾问曾经举过一个关于好市多超市（Costco）的例子，好市多超市的营销经理曾经有过名誉从云端跌倒谷底的经历。这位经理先是因为对产品进行改造使得销售额实现每年 7% 的高速增长而备受赞美，随后公司管理层发现，因为产品改造而花费掉的成本增长竟然高达每年 6%，这基本上抵消了利润的增加。

学会“不拘小钱”

- 一分钱在营销中起着重要作用，有些时候甚至能为品牌注入价值。
- 一分钱能够很好地重塑支出模式。
- 切分销售打破了商品价格的壁垒，市场容量迅速扩大。无论你切分卖什么，你必须得保证分开来卖的总收益比传统卖法要高。

一般而言，大多数获得成功的商业机会都是因为发现了一个目标消费群的诉求，并针对这份诉求尽可能地获利赚大钱。但是在如今的全球市场，成长壮大的最好做法却是“不拘小钱”。正如普拉哈拉德教授所建议的，当今商业面临最大的挑战就是怎么样提供最多的服务而收最少的钱。所以许多印度的零售商们纷纷追随 Skype 模式，开始探寻尽可能的压低成本良方，从而压低商品售价以博取最广阔的市场份额。

从世界范围来看，为商者已经开始产生某种直觉：如果一家企业对自己的产品定价无限趋向于零，但同时可以服务于无穷大的客户群体，那么它同样能挣到很多很多的钱。在这个新观点下，每个消费者的获利空间则很不明显。它之所以不明显，是因为最成功的“关注小钱”战略，显然是需要重建一些基础的价值主张。就像印度的塔

塔汽车公司那样，去重新思考“到底是哪些部件可以构成一辆汽车”，随后它研发出了具有革命性的，仅售 2 000 美元的 Nano 汽车；或者像尤努斯那样，去思考“谁说穷人一定不会是守信用的借款人”，随后他开创了专门服务于穷人的小额贷款业务。

想象的局限比未知更容易阻碍成功。摘下诗人威廉·布莱克（William Blake）所描绘的“心灵铸造的镣铐”（mind-forg'd manacles）吧，它阻碍了人们对自己产品及产品定价重新想象的能力。如果人们摘下了镣铐，就会更加接近数百万甚至是数十亿的客户，这不是他们梦寐以求的吗？正如尤努斯所说：“我做的最了不起的事，就是改变了人们的心态。心态会很诡异的影响人们的行为。其实，它能让我们看到我们愿意看到的事情。”

SMART PRICING



第5章

自动定价：零售商的定价之道

爱德华·法林 (Edward A. Filene)

法林的地下室品牌创始人

“零售价格说到底是由广大消费者的收入水平决定的……这是左右价格的最主要的力量。”



几乎所有人都知道，服装店里衣服的售价总是比成本高出很多。通常，从服装批发到零售这个环节，价格会发生 100% 甚至是 500% 的提升。商场喜欢在一年里搞上几次促销活动，以吸引更多的顾客在自家店里驻足，此外这种让利促销行为还能给消费者留下美好善良的印象。不过，顾客几乎永远没可能知道他们所喜爱的这件商品何时将会打折，他们所能做的是，要么付钱（此刻的标价是多少就付多少），要么放弃。并且，越畅销的商品则越贵，这就是这个行业的天性。

最常见应对“收入主导价格”战略的措施是专注于自己的品质，就像老海军（Old Navy's）一样，推出自己的休闲服装品牌。尽管这样做已经足具盈利能力，但是降价一旦发生，还是不得不放弃本来可能获得的时尚溢价。但其实商店可以试一试其他非典型的打折方法。

一家总部设在纽约的服装零售商 Syms 就创立了一套能够捕捉时尚溢价的打折新方法。Syms 巧妙的引入一套自动降价机制，可以吸引顾客迅速做出购买决策，又能吸引他们再次来这里购买。这套机制帮助 Syms 保持着又高又稳定的销售额。那这套机制是如何运行的呢？在 Syms 商场，女性服装的标签上都标着三个价格，全国统一售价、Syms 售价以及日后折扣售价，这三个价格一个比一个便宜，并且每个价格只保持 10 天。商品的售价在一个预知的日子里会降低，这样感兴趣的顾客就可以等到那一天再去购买了。这种做法完全不同于通常的高端零售方式。

那 Syms 为什么要这么做呢？通常，一位忠诚的商店职员绝不会告诉顾客某件正在出售的商品将会于下周打折。暗示顾客商品即将打折不仅有损于商店的利益，还可能导致自己被解雇（别说解雇了，正常的店员谁也不愿意放弃一大笔销售佣金）。其实这套机制的秘密在于，在大多数的日子里，这些服饰的时尚溢价都被标注得高高的。仅仅在某一个无形的约定之日，这些服饰被打折了，于是顾客蜂拥而至来购买这些散发着时尚气息的服饰。

自动降价的 6 大优势

传统的定价体系确实也很管用（如果不管用的话，那些服装零售商肯定会比现在要穷得多），但是它还是存在一些缺陷。而 Syms 的自动降价机制很好地修补了这些缺陷，我们发现至少有六大优势。

第一，大大的价格标签上的不同价格，让顾客很容易就感觉到 Syms 售价和全国统一售价相比是非常实惠的。其实，普通的消费者是很难对衣服的内涵价值做出估价的，尤其是当她们很喜欢这件衣服，恰好钱包里又有足够



的银子。所以，当她们发现这件裙子在广告里或者是别的地方都要卖 249 美元，而在 Syms 里只要 209 美元时，她们很容易做出性价比更高的判断。因为全国统一售价已经先人为主的让她们觉得这件衣服确实值 249 美元，所以她们就会很轻松地做出购买决策。

第二，知道衣服将会不断降价增加了消费者的时间压力，促使她们做出购买决策。众所周知，时尚驱动的商品总是处于持续贬值的过程中，因为每过去一分钟，它就落后于“最新流行”一分钟，总有一天它再也不是“当今流行”。Syms 正是利用了这个人人皆知的游戏规则。在 Syms，公开透明的降价时刻表事实上加重了消费者想成为少数的引领流行者的心理压力。在一般的商店里，普通的购衣者可能会决定先不买，自信衣服必然会好好的挂着，直到她再次过来，没准儿还能遇到这款衣服降价。商家也知道这个，但是他们试图扭转这种趋势。有些商店想通过各种方法来打击消费者的这种自信，比如一件衣服只陈列一种尺码的，或者跟消费者说一大堆这件衣服有可能产生的变数。但是，某一家商店开始使用自动降价机制，为消费者施加了额外的压力。因为当消费者得知这件衣服已经被设定好了销售时刻表，它变的越来越过时，而且随着价格的降低，它会被更多的人购买，这一切都让它变的落伍、过时、不能走在潮流的前端。所以必须立刻买下来，不能再等待了。尤其是当她很喜欢这件衣服时，她更不能忍受面临等待的风险。所以说，自动降价机制可以激发消费者的紧迫感，在其他情况下，他们根本没有。

这个方法，对那种感知价值极易挥发或时效性很高的时尚服饰尤其有效，因此 Syms 的自动降价机制只在女装部实施。公司 2007 年的年报称女装部“对流行趋势极为敏感”（也许这么说还是有些轻描淡写了）。尽管自动降价机制是 Syms 的独有资源，但是它还是仅在公司的女装部被应用了。女装部的销

售额大约能占到公司总销售额的三分之一。

第三，自动降价机制使 Syms 能够把握住拥有不同价格敏感度的顾客。Syms 的自动降价机制让同时服务于时尚主导型和价值主导型顾客成为了可能。这可是时尚服装界最大的难题之一：如何定价，才能既抓住时尚人士那颗向往潮流尖端和品味格调的心，又抓住更广阔的价格敏感型消费者的那颗注重实用性的理智之心。通过自动降价，Syms 对价格不敏感的顾客定高价，这类顾客不在乎多付一点钱，看到喜欢的衣服就想立刻带回家；同时，还可以对在意的顾客定低价，这类顾客不在乎等待，更看重衣服的性价比。

第四，自动降价机制还能为购物过程增添一些刺激。在精心设计下，降价的过程可以为购物添上别样的趣味。在法林的地下室商场（Filene's Basement，它是 Syms 自动降价机制方面的先行者，在后面的章节将会阐述）接受采访的顾客经常提到这里的购物体验如同“赌博”或是“游戏”，对发现一个讨价还价机会的快乐或是等待下一个预定价格下调到来的悬念津津乐道，这都是那么有意思。在另一些方面，也有一些类似赌博的因素：发现获得衣服折扣的喜悦，参与到这种有着固定了规则的游戏中的快乐（在 Syms 和过去的 Filene's Basement，公告过的规则是非常重要的），人们挤在一起去追逐自己想要的衣服，以及在其他地方的一些禁忌在这里是没有的。很多关于 Filene's 的故事都提到过，在等级森严的波士顿，Filene's 是一个不分等级的地方。比如，尽管 Filene's 在 1992 年设置了更衣室，还是有很多妇女喜欢继续在过道里试衣服，这在某些高级商场，可能是会被禁止的。

第五，自动降价机制激发了更多的客流量，也保证了她们中的很多人成为了回头客。对于价格敏感型消费者来说，自动降价机制是非常具有诱惑力的，这能让她们再次来到店里时，看看心仪的衣服是否已经降到了满意的价



格，而在别的高级商店，也许她们都不会踏进店铺的门。价格敏感型消费者会假装进店来寻找一件她们上周就看到的衣服，如果不买就走的话，也不会显得有一丝尴尬。能在价格敏感型消费者身上培养出这种习惯是非常有用的，因为营销专家们早就研究得出，潜在消费者在商店里待的时间越长，她们越可能发生冲动消费而成为真正的消费者。不论这次她们在店中消费与否，都增加了下次来这里消费的可能性。虽然这种可能性很小，但也好过她们再也不来这里。

第六，透明公开的打折机制也大大降低了消费者“买了就后悔”的心理。顾客知道同样的商品在全方位服务商店里的全价，也知道在 Syms 里的售价，还知道在 Syms 里，只要衣服依然未售罄，将会在未来的某天打到更为优惠的折扣。这样，顾客的心中不仅感觉这里的衣服跟在全方位服务商店里标了全价的同样高档有品质，还会觉得在 Syms 里购买是非常划算的，她们就更容易做出购买的决定，也很少产生“买了就后悔”的心理。

最后，自动进行的降价修改还避免了重贴标签，这在商场运营成本里可是一笔典型的大支出。一些专家发现，在一家药店（零售模式和 Syms 这样的服装零售商不太一样，因为药店往往拥有更为多样的药品和供应商），一次价格修改所发生的标签费用占据了药店营业收入的 0.59%，差不多抵消了每件商品售价的 50 美分。

自动降价机制因其内在原理，也只适合于某一类型的商品。

首先，这类商品具有一定的时效价值，比如时装或者季节性较强的商品（想想圣诞节装饰品在新年一月份的命运）。

其次，顾客必须很热爱这类商品，很想购买，同时又深深懂得这件商品的正常价格比较昂贵，因此很感激能够拥有一定的折扣。

Syms 打出的品牌口号是“受过良好教育的顾客是我们最好的顾客”，正表明了这一点：不论你收入在什么层次，Syms 最好的顾客应该是懂得时尚和品牌价值内涵的，对时装的高品位有着敏锐感知的。时尚意识强烈的顾客往往更迫切的想购买心仪的时装，在这件衣服依然流行时就据为己有，而不是等到价格更为划算而衣服却有些过时的时候再买。

最后，正在打折出售的商品一定要显得很与众不同。如果一件商品是那么的与众不同，而同时又在打折促销，应该很少有消费者能够拒绝得了这样的诱惑。正是因为这一点，Syms 很聪明的选择了只在时尚女装部运用自动降价机制，而在同质性较强的男装部和童装部则没有运用。

对消费者支付能力的最佳衡量

尽管 Syms 是唯一一家采用了自动降价机制的大型美国服装商，但是它却不是原创者。原创的荣誉大概得归于我们在这章前面提到过的一位零售商，一家成立于 1909 年波士顿的折扣服装商店，它开启了时尚服装的折扣销售部模式，自己标榜为“新型商店”。

这一次，广告商并没有夸张：Filene's Basement 商场确实是新型商场。与其他零售商（包括 Filene's 商场的其他部门）不同的是，这里的商品降价仿佛是遵循一个随机的标准，爱德华·法林（Edward A. Filene）的折扣商场充满了的不仅仅是打折的商品，而是以一种以全新方式进行折扣的商品，这种方式叫自动降价。当商品上架 12 天后，价格自动减去 25%；再过 6 天，仅为原价的一半；再过 6 天，仅仅为原价的 25%。再过 6 天，这件商品将会捐给慈善机构。



传统的零售商们公然嘲笑这家新型商店，并且称它为“法林的愚蠢”。他们打赌顾客必定会一直等到折扣到底，但是事实证明了法林对人性的了解远远超过他们批评者们。折扣商场在公众中取得了广泛的成功，尽管它在最初的十年里没有盈利。令人惊奇的是，这套价格机制却成为了商场成功的关键因素，1919年发生的更名事件更说明了这点。那年，Filene's Basement更名为“自动折扣商场”（the Automatic Bargain Basement），而到了1930年，它的简称“ABB”已经成为了波士顿人熟知的名词，它为整个法林服装集团带来了全部收入中的三分之一，这让法林先生非常高兴。这位激进的改革型零售商还为我们带来了许多零售界的创新理念，除了自动降价机制外，还有40小时工作制和妇女最低工资标准。

20世纪大部分时间里，Filene's Basement都是波士顿最热门的地方。经历了两次世界大战，三次经济衰退和一次经济大萧条，波士顿人依然深爱这家商场。在漫长的岁月里，衣服下摆由长变短，时装风格千变万化，但是不变的是自动降价机制，它已经成为了永远的经典。这套价格机制为商场带来了如此大的成功，这么多年来，因降价到0却依然没卖出去而捐给慈善机构的服饰仅仅占总业务量的0.05%。截止到1950年，折扣商店平均每年卖出50万件时装，其中的90%都是在首次降价之前就售出的。

法林的商业模式的核心是其深刻的定价洞察力，即使到了今天，仍有很多零售商未能领悟其中奥妙。正如法林的一位合伙人所解释的：“他早已开始构思如何建立一个可以出售商品的商场，而不是存放商品的地方。”

过去，给商品定价仅仅是简单地在成本上加上一个值，而法林却告诉他

的团队，价格实际上是对消费者支付能力的最佳衡量。他估计，以任一种商品为例，都有大约 85% 的销售额是由“支配能力在一定均值区间范围内的消费者”所带来的。法林认为，公司应该在定价时多多关注它们目标客户群的收入水平，将价格与之匹配。他预言：“过去的商人们通过调高价格来获取更多的利润，而在未来，不论是制造业还是零售业，商人们都将会通过降价而获取更多的利润。”显然，法林清晰的认识到一个真理：人人都爱讨价还价！

这家商店在 20 世纪 80 年代和 90 年代期间，不断地俘获着越来越多的波士顿人和波士顿旅游者的心。在 1982 年的一期《纽约时报》上，Filene's Basement 被描述成“波士顿的重要景点之一，来波士顿旅游的必经之所，甚至可以与附近著名的法纳尔大厅（Faneuil Hall）和重建后的昆西市场（the Quincy Market）相提并论”以及“波士顿第二著名的神圣而又世俗的场所”，仅次于芬威公园（Fenway Park），是一个有名的“社会地位被关在门外”的民主之所。所有人不分高低，投入同一种讨价还价的激情中去。

尽管后来，不知是出于暂时的考虑还是永久性的，Filene's Basement 关闭了商场，大多数报纸提到这家商场时，依然会关注它那独特定价方法。对大多数消费者来说，这种定价机制已经成为了地下室品牌（Basement）价值的重要部分。一位购物者在 2007 年末商场关门时回忆道：“自动降价的游戏将节日购物的压力转化为一场‘赢者通吃’的娱乐活动。”她不是一个人，悲伤的地下室品牌爱好者们还有很多，他们甚至尝试在 Craig's List (www.craig.)



org) 上组织起来成立了一个志愿团。

尽管 Filene's Basement 和 Syms 有着明显的相似之处，Syms 却代表了价格改革的更高级别的发展。Syms 仅仅在某些特定的服饰上进行自动折扣机制，主要是女士时装，这其中很重要的区别在于，男士时装不会很快过时。如果男士时装也套用了自动降价机制，男士们很有可能集体等待着价格降下来的时候再去购买。而 Filene's 在这一点上，就对所有商品采用了同样的阶梯式降价机制，很可能已经造成了不必要的让利。另外，折扣本身也存在着一点点的区别。Syms 没有让降价过程遵循刚性的规则，而是选择在更久的时间窗口过后才降价，这样更久的保存了商品的价值。这些改变让 Syms 在长期的实践中收集了更多的信息，从而更好的掌控商品价格的制定和降价的幅度。

尽管通过采用自动降价机制，Syms 和 Filene's Basement 都获得了成功，然而这么多年来，自动定价却出人意料的冷场，并没有多少商人追随这个定价理念。美国费城的一家百货商场沃纳梅克百货 (Wanamaker's) 曾经在 1984 年引入这个定价机制，结果却失败了。就连 20 世纪 70 年代末，Filene's Basement 公司在波士顿以外成立的分公司，最终也停止使用这套公司自创的独特的定价结构。

除了服装零售商，其他领域的企业要么从未想过要引入这种定价机制，要么就在引入的过程中走向了失败。而那些为数不多的复制成功的幸运儿再次表明，自动降价机制确实包含着巨大的潜力。佛罗里达州奥兰多市的旅店业大亨哈里斯·罗森 (Harris Rosen) 创立了佛罗里达州最大的独立酒店公司，他的成功在一定程度上要归功于对“法林的战略”的巧妙借用。

作为一个和法林很像的独立思考者（罗森曾被描述为酒店大亨版法兰克·辛纳屈（Frank Sinatra），因为他只按自己的风格做事），罗森取得成功在某种程度上得益于他自己引入法林定价战略的意愿。不过，罗森的创造力爆发却有着和法林不同的动机：迫不得已。法林是百货公司家族企业的后人，对他来说，地下室品牌就像他随便养的一只宠物，可以当做一场试验，进行改革的动机或许包含一定的社会责任感。然而，罗森却是挣扎在职业生涯途中的小人物，他进行创新的动机是拥有自己的事业。在连续两次失业后（先是希尔顿公司，然后是迪士尼公司），勇往直前的罗森认清了自己只有在创业中获得个人的成功。他东拼西凑了一笔钱付了买下一家奥兰多旅馆的首付款，却恰逢石油输出国组织石油禁运。禁运事件对佛罗里达州的旅游业造成了巨大的打击，差点就把罗森几乎尚未开始的事业一并拖下水。罗森在康奈尔大学的一次讲座中回忆道：“没有比拥有一家毫无生意的公司更令人沮丧的事情了……真是太可怕了，太绝望了，太糟糕了。”

罗森没有消极等待着事情发生转机，在彻底放弃之前，他开始拼命挣钱。他的第一项尝试是“看着给吧”战略实施。罗森向汽车旅游业发达的马萨诸塞州新贝德福市发出问询，他问那些长途汽车旅行社愿意花多少钱住在自己那拥有 256 个房间的、几乎全部空置的旅馆：

1974 年，我向那些汽车旅行公司的老板发出业务卡片，问他们在来奥兰多旅游时，愿意花多少钱住在我的旅馆。他们基本上写了 7~9 美元一晚。带着激动和狂热，我在那些合同上、在那些价钱旁边签下了我的名字……



出师胜利。在那年年末，罗森获得了15万美元的利润，而他的竞争对手们的酒店还在生死线挣扎。

罗森的第二个创新之举是对酒店房间实行自动降价机制。在1973—1974年经济衰退期，罗森逐渐形成了一个观点：只要房间空着，就是损失。一天中随着时间的流逝，房间一直空着的可能性就会越来越大，于是他发明了一套房间降价方法。一间房间空着的时间越久，它的价格就会越低。早晨在罗森的酒店订一间房的价格是全价，而到了下午晚些时候，价格就会变为半价了。鉴于这个政策，不论时局好坏，罗森的酒店业绩都一样好，许多年里酒店入住率一直保持在90%以上，而大多数竞争对手的酒店入住率一直徘徊在80%。罗森有时候会将这套定价体系比喻为航空公司和游轮公司采用的产量管理系统。不过因为价格是公开的，降价时刻和幅度也是公开的，所以我们还是认为这套定价机制和法林的自动降价机制更为相似。

如今，消费者再次面临艰难时光，一些商人们似乎也准备再次启用自动降价机制。2008年5月，在波士顿外，马萨诸塞州的布伦特里市，Bin Ends公司开业，这是一家经营折扣酒类商品的公司，它有意识的模仿Filene's和Syms，运用了自动降价模式，宣称自己是美国第一家从事酒类经营的折扣零售商。在酒行业里，“Bin ends”的意思是“库存过多，要降价抛售以降低库存”。在Bin Ends公司，商品每隔三周降价一次，折扣率先是25%，随后是35%和45%。它甚至还建立了自己的网络销售渠道，向自己的潜在顾客群承诺：在自己的家里就可以舒服地搜寻到珍贵的酒。

世界三大零售巨头之一的英国特易购公司（Tesco）旗下新成立的美国超

市 Fresh & Easy 也在尝试将自动降价机制引入运营中，以处理那些即将到期的货品。然而，一位行业评论员认为这种模式不适合引入食品销售。“对于即将过期而打折的易腐食品，消费者会或者因为害怕食物存放太久、不新鲜、甚至可能危害健康而不买，或者不愿意支付全价而购买。”易腐食品行业评论员吉姆·普利沃（Jim Prevor）写道。而这是不确定的，顾客行为并不一致。不论自动降价模式对与否，至少有两点在 Fresh & Easy 是存在的：第一，不同的消费者对超市售卖的商品具有不同程度的支付意愿，而商家并不知道谁愿意购买哪种。第二，就像女性时装一样，在 Fresh & Easy 里促销的商品同样随着时间的流逝而失去它的价值。无论如何，任何一种情境假设都不能以偏概全，不能说某种商品就不可以促销。

尽管自动降价机制的批评者们一直在反对，认为这会导致零售滞销，但与其相反的观点却更接近事实：自动降价机制实际上教会了零售商们如何定价。规则的、逐步的降低价格相对来说更为容易把握降价时点，从而寻找出一条合适的降价路径，近而对顾客需求从出现到衰退有了全面的掌控。这些知识对指导下个消费季的销售有着重要作用。比如，Syms 对它所有的销售数据进行分析，从而得出下一批货物的最佳初始价格。而 Filene 公司在 100 年前创立了自动降价机制后，销售数据为如今的销售做出了很好的指引，至少在理论上，自动降价机制设定最优定价的效果，绝不亚于今天花费百万美元的定价优化软件。

慢速荷兰式拍卖 VS 传统拍卖法

我们相信，自动降价机制可以带来最优回报的原因，是它实际上类似于慢动作的荷兰式拍卖：一些经济学家早就研究得出，在某些情况下，荷兰式



拍卖往往能够比其他方式的拍卖获取更优的回报。

荷兰式拍卖是一种从高到低报价的拍卖，与从低到高报价的英式拍卖不同。英式拍卖从一个底价报起，拍卖品归最高竞价者获得。在荷兰式拍卖中（之所以叫荷兰式，是因为在1870年左右，荷兰一位花椰菜农场主发明了这种拍卖法，以简化自己的销售过程），最初给定一个最高价，拍卖商逐步降低报价，直到有一名竞拍者愿意接受某个价格，则成交。如同Syms商场的购物者一样，竞拍者无须立刻做出购买决定，但是在拖延中，他们会面临越来越大的风险：心仪的拍品会被其他竞拍者买走，因为价格越来越便宜了。

除了过去在荷兰的花卉批发市场采用这种荷兰式拍卖法之外，很多地方都采用了这种定价方法。比如，eBay就采用这种方法为在网站上出售的各种各样的商品定价；纽约联邦储备银行（Federal Bank of New York）有时候用这种方法出售美国国债。高科技公司也尝试采用荷兰式拍卖法定价，美国和欧洲政府曾经用这种方法出售网络带宽。比如，2004年，谷歌公司通过荷兰式拍卖法吸引公众投资者参与它的首次公开发行（IPO），最终募资27亿美元。

加利福尼亚州的投资银行WR Hambrecht + Co.公司被人熟知，是因为它在首次公开发行时引入了荷兰式拍卖法。创始人比尔·汉布利彻（Bill Hambrecht）认为，相比于标准的英式拍卖法，荷兰式拍卖法可以更好的设定首次公开发行的股价，因为它可以过滤掉那些怀着不良动机的、故意压低初始股价的投资方。他认为，对一家上市公司来说，过低的价格会为投资银行和它的最惠待遇消费者赢得巨大的利益。具体来说，这事实上是对投资银行

以及那些仅仅想在公开发行中牟利的投资者有利，而对那些真正看重所发行股票的内含价值，而想长期持有股票的投资者反而不利。

汉布利彻认为，传统的英式拍卖法在首次公开发行募股时阻止了真正合理股价的发现，因为大多数早期竞价者都是抱着迅速获利的投机目的，他们在买入股票后会迅速将股票出售给真正的长期持有股票的投资者。“而在荷兰式拍卖法中，快速获利的空间被大大压缩，因为竞价水平本身就很高，与上市后的股价相差不会太多。”（当然，这是假设拍卖商叫出了正确的最高价，并将股份分配给了所有的高价竞拍者。一般来说不容易做到这两点假设。比如在谷歌上市时，尽管定价及股份分配将会通过荷兰式竞拍法进行，起到了一定程度的预警作用。投资银行也做得很不错，在上市当天，谷歌的股价开盘后上升了18%，比起一般科技股20%~30%的开盘价升幅要低，但是对于那些打新股的投机客来说，作为一天投资的回报，18%无疑是一个相当良好的回报率了。）

对荷兰式拍卖法的应用绝不止于此。人们依然在不断探寻借用此法的新路子。最近，在新西兰的奥克兰市，一家大厦的拥有者想出售自己的产业，他没有简单地公布自己的售价，而是尝试通过荷兰式拍卖法来进行，事实证明很有效。竞拍开始时，最初竞拍价为500万新西兰元，最后在265万新西兰元成交（约合148万美元）。根据当地一位估价师的观点，拍卖导致了成交价高出了市场价格约30万美元。其他的不动产销售者或许也会对这种方式感兴趣，特别是在市场动荡期，这种方法在出售具有独特价值的商品时尤其有效。或许这就是2008年秋天，美国财政部打算出售7000亿美元不良贷款时，采用荷兰式拍卖法的原因。

1961年，哥伦比亚大学的威廉·维克瑞（William Vickrey）教授的重要



文献从理论上阐述了四种基本的拍卖方法：英式拍卖法（传统拍卖法）、荷兰式拍卖法、密封竞标法和维克瑞拍卖法（密封投标法的变体，竞拍成功者将支付第二高竞价）。但更多的研究者们发现，在实践中，各种拍卖收益在不同的环境下表现是不一样的。在 20 世纪 90 年代后期，维克瑞教授因其拍卖方面的研究获得了 1996 年的诺贝尔经济学奖后不久，一些研究者发现荷兰式拍卖法有时候没有传统拍卖法或是密封竞标法的收益高。更令人惊奇的是，另一些研究者发现，在一些在线拍卖网站上，荷兰式拍卖法能获得高出英式拍卖法 30% 左右的收益。

为了解释这种理论和实践所表现出来的巨大而罕见的差距，宾夕法尼亚州立大学的两位经济学家埃琳娜·卡托克（Elena Katok）和安东尼·卡瓦斯尼卡（Anthony Kwasnica）设计了两种类型的拍卖。在英式拍卖实验中，分为快速和慢速两种，结果显示拍卖所得较为接近。在荷兰式拍卖实验中，快速荷兰式拍卖法没有密封竞标法的收益高，而慢速荷兰式拍卖法却表现出比密封竞标法高得多的拍卖收益。

这些研究者们提出导致荷兰式拍卖法不同收益的解释，可能是和竞拍者的耐心有关。竞拍者们做出竞拍决定，或者因为不太在意价格，却很介意陷入等待下一轮竞拍（在 Syms 的例子中，就是衣服被商场收回）的麻烦（经济学术语为交易成本），或者因为如果他们再晚一点竞价，拍卖品本身的价值也会降低。研究者们推测，正是因为怀着这种想法，在慢速荷兰式拍卖时竞拍者们做出决定的价格要高于快速荷兰式拍卖和传统拍卖时的价格。现在你知道为什么 Syms 仍然很爱它的自动降价机制了吧！

正如上面的实验所表明，荷兰式拍卖法并不适合所有的生意。早先也曾提到过，自动降价机制有效的一个前提是消费者感知到这件商品有稀缺性。在女性时装的例子中，稀缺性很明显，因为最新款女性时装随着时间流逝很快就变得过时，而男性服装和儿童服装不会有这种情况发生。这就说明了为什么适用慢速荷兰式拍卖法或者自动降价机制的商品必须得是具有独特价值的商品。至于非要说价格多少，这很难界定，每一个顾客心中对“独特价值”的定义都不一样。这也可以作为一个原因来解释为什么比 Syms 和 Filene's Basement 规模更大的商场却没有采用自动降价机制，大概是因为商场规模越大商品越多，顾客对独特价值的感知标准就越难统一。同样的，独特价值驱使拍卖成功也很好地解释了为什么在 eBay 网上盛行荷兰式拍卖法，因为 eBay 网恰好是汇聚了世界上具有独特价值商品的圣地。

需求旺盛是促使消费者形成稀缺性感知的另一因素。比如在英式拍卖法中，别人的出价或许会高过自己很可能驱使竞拍者做出竞拍决定。Filene's Basement 的例子也能反映这点。这家商场 2000 年之后的新主人 Retail Ventures 公司曾经报告宣称，几年前管理层决定在 Filene's Basement 的卫星店停止使用自动降价机制，仅保留在旗舰店使用，是因为事实证明这套定价机制只有在旗舰店里才能为企业谋利，因为旗舰店里每天都有将近 1.5 万的客流量。

有趣的问题来了：自动降价机制是不是已经过时了呢？如今的定价软件设计越来越成熟，足以帮助零售商们做出何时对价格做出修改的决策。现有技术水平下的数据挖掘技术通过计算，不仅可以为任何一种指定商品定出最



优价，同时还能给出反馈——这样定价对相关联的其他商品销售将会产生什么影响。比如，降低啤酒的价格将会如何影响高利润的墨西哥卷的销售。一些商家宣称，在服务行业应用这套系统，可以实现降价 1% ~ 3% 就可以提高 80% 的销量，这是一个巨大的跨越。根据埃森哲公司（Accenture）测算，对大多数公司而言，每降价 1%，盈亏平衡点就会上移 10%。

发现产品的生命周期

- 价格实际上是对消费者支付能力的最佳衡量，而不仅是简单地在成本上加上一个值。
- 规则地降价更容易把握降价时点，从而可以对顾客需求从出现到衰退有全面地掌控。
- 自动降价机制有效的一个前提之一是消费者能感知到这件商品有稀缺性。

当然，同任何一种软件一样，定价软件也没有多么神奇。一项基于 18 家零售店的调研发现，只有半数的零售店声称他们可以将定价软件给出的建议转化为定量的效果。更有趣的是，关于哪种商品是最畅销的这个问题，这类通常要花 300~500 万美元的定价软件得出的结论，和 Syms 曾经得出的一样：价值有效期短的商品。Karabus 管理公司的创始人及 CEO 安东尼·卡拉布斯（Antony Karabus）说：“商品生命周期的最佳点是 10~16 周。”他的公司在加拿大的多伦多市，是一家为零售公司提供最优定价软件服务的咨询公司。

如果这是真的，那么如今的定价软件很有可能无法超越 100 多年前法林发明出来的那套朴素的自动降价机制。也没有什么别的定价系统可以激发消费者的价值感知，促使他们做出迅速购买的决定，并且帮助那些价格敏感者寻找到下周再来商场的理由。自动降价机制在精



确定价方面也同样做出杰出贡献。Syms, Rosen 和 Bin Ends 的团队早就知道，自动降价机制可以为无数商品服务，并且它的成本相当低。而动辄数百万美元的最优定价软件呢，在买来后还要安装、操作、维护，没有一样能够省心的。还有一点，当消费者看到价格标签上的价格不断发生变化，他们会感到既激动又开心（虽然实际上总是买的不如卖的精），这也是最优定价软件无法媲美的。

综上所述，自动降价模式的历史向我们说明了：定价战略的改革创新，不仅仅能够提高销售额，还能带来商业模式的创新。多亏了 Syms 引用了这套充满迷惑性的定价机制，他为自己在新 York、在大西洋中脊地区寻找到了——一片繁荣了整整 50 年的利基市场（niche）。同时期，无数代表性的高档百货商场包括金贝儿百货（Gimbel's）、奥特曼百货（Altman's）和沃纳梅克百货（Wanamaker's），它们在商业长河中逐渐黯淡。类似地，法兰对自动降价机制的使用将“Filene's Basement”打造成经典品牌，甚至远远超过它的母品牌法林百货公司的影响力，也超过了波士顿地区法兰旗下的其他服装店。在过去的 100 年里，各大公司花费了数十亿美元打造自己的品牌，但是很少有公司能像这两家充满改革精神的零售商一样，仅仅靠几句公示性的标语以及打上时间烙印的价格标签就获得成功的。

六

七

八

九

十

十一

十二

十三

十四

十五

十六

十七

十八

十九

二十

二十一

二十二

二十三

二十四

二十五

SMART PRICING



第6章

动态定价：定你自己的价格

杰伊·沃克 (Jay Walker)

Priceline 公司创始人

“价格标签已经过时了。”



1998年6月1日，Priceline.com网站成立还不到两个月，《商业周刊》就称它为“互联网上最热门的消费者网站之一”。在接下来的13个月里，据报道称，有200多万消费者从该网站上买过东西。《行业标准》（*The Industry Standard*）这本当时非常流行的杂志将它描述成“电子商务的全新模式”。《福布斯》甚至在头条大标题中把Priceline.com创始人杰伊·沃克比作“新时代的爱迪生”。

上百万的消费者沸腾了。让他们兴奋的并不是可以在网上买机票（即使是在1998年，人们在网上也有很多渠道订机票），而是他们在Priceline上买机票的方式。在这里，机票不是按照一个固定的价格出售，消费者可以自己决定想要出多少钱，无论出的价有多低都可以。

订购系统很简单。首先，消费者查询航班。他可以指定日期和目的地，但不能指定时间和路线（我们将会发现，这是很重要的一个区别），然后消费者出一个报价。一会儿工夫，他就会收到一封邮件回复。如果他的报价被接受，就会从他的信用卡中扣掉报价费用。如果他的报价没有被接受，游戏就结束了：他不能为同样的航班再输入一个稍微高点的价格，来试试 Priceline 可接受的价格底线是多少。不论是赢还是输，整个过程大约耗时 15 分钟。Priceline 的一个销售文件解释说，这个系统就好像把消费者的钱挂在“晾衣绳”上，让卖家看得一清二楚，钱上贴着一个写有附加说明的字条，如果卖家接受这些条件和价钱，就把这个钱拿下来。这并不完全真实。因为这个解释还暗示了一定的谈判过程。但事实上是，卖家已经设置了价格底线。与“看着给吧”定价法不同的是，这里卖家可以拒绝消费者的出价。若干年后一本 Priceline 消费者指南坦率地指出：“‘定你自己的价格’其实是个骗局。事实更像是‘猜猜我们的价格’。”这种微妙的区别使得两种定价方法有着天壤之别。

就像互联网繁荣时期的许多互联网企业一样，在接下来的几年时间里，杰伊·沃克、Priceline 以及 Walker Digital 这个位于康涅狄格州，由沃克和他的 25 个雇员组成的新点子“业务孵化器”，都走得异常顺风顺水。凭借其聪明的在线拍卖模式和由威廉·夏特纳（William Shatner）^① 出演的荒诞广告，Priceline 紧紧抓住了投资者对未来的想象，这些投资者的热情甚至超过了消费者。1999 年该公司上市仅几个月的时间，它的股价就飙升至 162.37 美元，着实令人目眩。当时，沃克凭借手上价值超过 100 亿美元的股票，成

^① 《星际迷航》（Star Trek）中柯克船长（Captain Kirk）的扮演者。——译者注



为世界上最富有的人之一。其他投资该公司的人包括微软公司创始人之一保罗·艾伦（Paul Allen）、乔治·索罗斯（George Soros）、有线电视大亨约翰·马龙（John Malone）、沙特阿拉伯王子阿勒瓦利德（Saudi Prince Alwaleed bin Talal）。Priceline 当时市值达 240 亿美元，它作为中间人，比美国任何一家航空公司的市值还要多两倍。沃克宣称 Priceline 的定价方法不仅仅是一种创新，更是“500 年来第一次出现的全新定价系统”。

在许多采访中，沃克都倾向于暗示 Priceline 带来了一个动态定价的新世界，在这个世界里，零售商品的价值在持续波动，就像他们已经在航空业所做的那样。Priceline 的顾客听到这个会非常开心，因为把自己看成熟练的商品交易者比猎取低价的讨价还价者更令人愉快。投资者同样也很开心，他们被新的市场所吸引。由于他聪明的定位，Priceline 不仅被公众，尤其是投资者，看成是一家旅游费用清算机构（travel liquidation house），还被视为一位革命性的定价策略先驱。

人们的期望被拉得如此之高，可是好景不长。Priceline 向食品、汽车和抵押贷款领域的扩张并不顺利，现金流越来越紧，投资者开始担心它达不到预期。2000 年，股价几乎像当年狂涨一样的势头开始狂跌，最后于 2000 年 12 月 26 日触底，每股 1.12 美元。一些高管开始外逃，包括夏特纳。他曾经获得大量期权，不过现在看起来并没有什么价值。

Priceline 似乎与其他创新型的电子商务零售商，如 Webvan、Pets.com、Urban Fetch 等一样，注定即将成为互联网浪潮中的又一个牺牲品。可是到了 2001 年年初，一件出乎人们意料的事情发生了：Priceline 没有

死掉。它并没有成为另一个互联网泡沫。通过大幅削减支出，到了2001年第二季度，它已经开始重新盈利。

创立10年之后，夏特纳再次回到了Priceline，投资者在2009年9月9日对该公司的估值为67.7亿美元。虽然Priceline没有如当初预测的那样控制了全世界，但位于美国康涅狄格州诺的它确实已经成长为一个盈利性非常好的公司。它年收入达到16亿美元，利润达6亿美元。公司1324名员工，每个人共创造年收入190万美元，人均来看，比eBay（人均608915美元）和亚马逊（人均945971美元）之和还要高。

为什么Priceline能活下来，而其他很多互联网公司都没有见到2001年的太阳？并不是靠什么柯克船长，也不是因为Priceline卖的东西特别。2000年的时候，很多网站都可以预定机票、酒店客房，还可以租车。即使是今天，也有很多大的竞争者，如Expedia（全球领先的在线旅游公司）、Cendant（世界著名的旅游及房地产供应商）和Sabre（为航空业提供整套优化方案和产品咨询的专业公司），它们掌控了网上93%的市场份额。最重要的是，在Priceline上订货还有很多缺点。评论家认为它的网站设计的既笨拙又复杂。更严重的是，产品本身还是不透明的：航空公司、起飞时间、航线都是不可见的。谁会愿意去这样的网站自寻烦恼？

“猜猜我们的价格”

具有讽刺意味的是，评论家们错了。那些不便之处恰恰是Priceline能够生存下来的原因。《福布斯》这次没有把沃克说成互联网时代的爱迪生，但



似乎又把他看成了爱德华·法林。与 Filene's Basement 的自动降价机制类似，Priceline 创造了一种新的销售方式，在一群消费者当中引起了强烈的共鸣，更重要的是，在一群卖家当中也引起了共鸣。而其中所谓的不便之处，不但不是疏忽，而恰恰是 Priceline 商业模式的重要组成部分。它实际上确保了只有某一特定群体的旅客才能订购成功。

沃克总是讲 Priceline 是消费者的一场革命，但从某种意义上说，它更是卖家的一场革命。Priceline 使得运输和仓储型企业能够更充分地利用产能，但却不必对常规顾客实行降价。“我们将卖家品牌隐藏起来，这样它们就可以在公开零售价之下的市场中寻求机会。”沃克在 2000 年 1 月的一次采访中异常清晰地解释道。一些专家认为这种销售模式潜力巨大。一位市场营销学学者估计，在某些行业中，Priceline 式的商业模式能够将利润提升 1/3。

隐藏品牌和其他产品特征，这些在“看着给吧”定价策略中没有采取的方式，使得消费者进行一对一的比较变得很难，从而确保了商家能够赚取它们品牌商品的溢价。就像在 Filene's Basement，在更衣室很少的环境中，消费者抢购摆在货架上互相挤压的商品，这种消费确保了在 Filene 百货商场能够通过全方位的服务进行全价销售一样。Priceline 的模糊销售方式就像一种新的共振机制，它只会筛选出这种特定的顾客群体：他们非常看重价格，以至于愿意在不完全知道某些产品细节的情况下就冒险出价。

正是这些缺点，再加上要求消费者在不完全了解产品信息的情况下做出封闭报价，且要求信用卡担保，这一切创造了一种被经济学家称为“昂贵信

号”的信息，该信息使得 Priceline 上的运输和仓储型的商家能够史无前例地精准地找到价格敏感性顾客。我们的同事彼得·菲德（Peter Fader）将 Priceline 的核心顾客描述成“日复一日坚持剪超市优惠券购物”的价格敏感型顾客群。

这个报价系统本身呢？感觉上好像很大胆，但加州大学伯克利分校的经济学家哈尔·范里安（他同时也是谷歌公司的首席经济学家）认为，Priceline 的系统“与优惠券的功能异曲同工，都是一种可以让消费者丝毫不动脑筋的设计，其功用就是为了将绵羊从山羊当中区分出来。”

也许听起来有些恼人，但仍是一种创新。Priceline 也许并不像沃克宣称的那样是个革命性的创新（仅仅是电子化和动态化了而已），但它确实解决了一个问题：如何向价格敏感型消费者销售，同时又不必为非价格敏感型消费者降价。与 Filene's Basement 的自动降价系统相比，Priceline 创造了一种新的销售渠道，该渠道不仅吸引了特定群体的消费者，更重要的是，还吸引了特定群体的商家。总是神采奕奕的沃克这样说道：

我们发现了治疗一种可怕疾病的药方，这种疾病已经存在了几百年。这个疾病就是：商家总是有大量存货，他可以以低价将其卖出，同时也有更多的顾客想要在低价购买。但商家没有办法在减价的同时却不破坏自己的品牌形象。我们找到了一种方法，帮助商家也能得到属于自己的那一块蛋糕。

正如沃克所说，决定怎样向不同价格敏感程度的消费者收费是零售商们目前的挑战之一。对大多数产品来说，消费者都有不同的意愿支付价格。如



我们在其他章节所看到的那样，我们很难设置这样一组价格，能够不影响到对价格最不敏感的消费者支付高价的意愿。

一般来说，零售商会选择某一种价格策略来吸引价格敏感型顾客，当然这些价格策略都或多或少有些成本高昂。零售商经常采用的一种策略是在某个特定的时间或场合全面降价。超市和仓储式商店经常采用这种方法，来吸引那些更关注价格也更有耐心等待特价的消费者。任何为了折扣不嫌填表麻烦的人一定是价格敏感型的。当然，消费者在结账台是对价格最敏感的时候。如果他们在那里忘记填折扣表或者不愿意事后劳神去填表获得折扣，那么商家就可以高高兴兴地将这部分不必打折的利润收入囊中了。有时候商家提供些微不同的产品。公司经常在基础产品上增加一些功能，面向高端消费者销售；或减少一些功能，面向低端消费者销售。例如，一些科技产品制造商销售硅芯片时将一部分功能去掉。航空公司销售机票时附加某些限制条件，如需提前 14 天购买或周六晚上停留的附加条件。销售地点是商家进行价格歧视的另一种途径。价格不敏感的顾客不会特意去沃尔玛购物。其他销售渠道（仓储式商店及额外的折扣）是商家试图吸引更多消费者的又一种途径。

最流行的招徕价格敏感型顾客的工具当属一种古老的美国价格创新：优惠券。1894 年，可口可乐公司第一次发放优惠券。当时阿萨·坎德勒（Asa Candler），这个拥有可口可乐配方的亚特兰大药剂师，发放了他手写的一种票据，凭这种票据可以喝到一瓶他的新饮料。第二年，宝氏谷物公司（C.W.Post）发放了一种优惠券，消费者凭该优惠券可以在购买它的新

产品 Grape Nuts 时减价一美分。经常反经济周期使用的优惠券在 20 世纪 30 年代的大萧条中首次大规模使用，并在 60 多年后的 1992 年达到顶峰，这也是互联网开始繁荣的前四年。即使是现在，美国的消费品制造商仍每年发放超过 3 000 亿美元的优惠券，杂货店发放的优惠券金额为这个数字的 1/3。其中 85% 以上是通过独立的插页发放的，如周日的报纸中。如果消费者将所有优惠券都兑换的话，其总金额将达到 1 900 亿美元。然而，绝大部分的优惠券都没有被使用。1%~2% 的兑换率使得总现金支出为大约 30 亿美元。

虽然有如此多的浪费，可是消费品公司仍然数以亿计地发放优惠券。尽管优惠券能够鼓励试用并能衡量消费者对广告的反应，但是优惠券最大的功用却在于它是一种价格歧视最重要的工具。“优惠券能够作为一种价格歧视的工具，用以为特定的顾客群体提供低价。”著名的市场营销专家那勒斯汉（Chakravarthi Narasimhan）这样说道。

维持住这部分价格敏感型顾客能够增加公司的总收入，虽然利润较低。优惠券还有助于保持市场份额和保持品牌产品的高价。使用优惠券的顾客没有转向低价替代品，使得公司得以继续向其非价格敏感型顾客收取高价。

然而，优惠券的缺点也是很明显的。最大的缺点是其供应链的复杂性和低效率。首先，优惠券必须抵达正确的消费者手中，主要是通过周日报纸中发放。这样每发放 1 000 张优惠券，成本就要 10 美元。然后零售商必须收集这些优惠券，并且大多数情况制造商要进行支付。最后，零售商必须把这些优惠券寄送到清算中心。这些清算中心一般位于墨西哥，因为那里劳动力成本较低。计算完优惠券的金额后，清算中心会将这些优惠券总票面价值再



加上一些奖金，一并支付给零售商。然后清算中心在向发放优惠券的制造商提供所有支出的账单，最终由制造商支付所有资金。

这中间的每一步都会产生浪费。制造商、清算中心和零售商经常为某些零售商是否应该被偿付而争吵不休。因为优惠券很容易被利用进行诈骗。通过一种“批量兑换”的方式，即以一个假的店，或是真的但不务正业的店之名义，剪下大量优惠券，一起寄去要求偿付。有时这种诈骗会非常猖狂。最近的一个案例中，检察官宣布某清算中心诈骗制造商达 2.5 亿美元。

而沃克通过 Priceline 发现了一种帮助仓储和运输企业绕过这些问题的办法。这些企业是最需要有效客户筛选系统的。即使是现在，对于宾馆、租车公司和航空公司来说，未被使用的产能都是一个大的问题。虽然收益管理技术和先进的计量方法帮助宾馆和运输企业削减了多余的产能，可是以一个可盈利的价格把所有座位和床位都卖出去，仍然是一个遥远的目标。仅就美国航空业来说，根据引用最多的数据，每天要有 50 万个座位空飞。另一个数据则显示，美国航空业 20.4% 的座位空飞；而就全世界来看，这个数字则接近 25%。鉴于整个航空业都在 0.9% 这样一个微薄的利润水平上运营，所有这些空座位实际上表明了巨大的成长潜力。事实上，这些空座位也代表了巨大的利润提升空间。

模糊销售

Priceline 的另一个好处是品牌名字可以隐藏起来，这有别于传统的优惠券。当然，模糊销售并不是 Priceline 特有的行为（虽然有些学者认为互联网一对一的属性特别有助于模糊销售的展开）。

在传统的零售过程中，当在品牌产品旁边营销一种商店自有品牌产品时，

就是进行模糊销售。即使是同样的产品，自有品牌的产品也会比品牌产品价格低。许多大众消费品的公司实际上扮演了超市连锁承包商的角色，本质上已经成为了制造商。对这些制造商（至少短期是制造商）来说，销售自有品牌是完全可行的，因为当消费者购买一种“模糊”的产品时，他们不需要知道产品的真实身份。自有品牌与品牌产品的利润经常不相上下，因为制造商不需要为自有品牌产品支付进场费，也不需要投入营销费用。而且，通过自有品牌产品，大众消费品公司可以获得更多的灵活性，它们可以借助低价的自有品牌产品吸引价格敏感型顾客，同时通过高价的品牌产品吸引非价格敏感型顾客。与优惠券类似，自有品牌产品也在经济不景气时期应用越来越多。

在美国，自有品牌产品占了所有食品销售总量的 22%，而且这个份额还在上升。例如，2008 年自有品牌产品销售增长了 10%，从 2007 年的 750 亿美元增长到 2008 年的 829 亿美元，而此时品牌产品的销售仅增长了 2.8%。在某些领域增速更快。德国最大的连锁超市阿尔迪（Aldi）（目前正在美国迅速扩张）销售的产品中有 95% 都是自有品牌。

当然，模糊销售对品牌持有人来说也不是没有风险。早期的批评主要是认为，从长期来看，Priceline 的模糊销售策略会不可避免地“将消费者训练得不再忠诚”。这是一位市场营销学教授的原话。他认为消费者被训练得在做购买决策时完全不考虑品牌，于是他们就不大可能忠诚于某一个品牌。另外一些市场营销学者也认为，模糊销售不仅侵蚀了品牌价值，还使得消费者对产品的认知价格更低。还有些研究指出，Priceline 的用户开始认为他们购买模糊产品的价格才是这些产品的“真实”价格。比如，当某些 Priceline 的用



户习惯了在假日酒店（Holiday Inn）花 30 美元过一晚，他们就会把这个特价当成正常的价格，于是以后一旦需要支付哪怕稍微高一点点，他们也会很不愉快。

另一个问题是，一旦价格敏感型消费者和非价格敏感型消费者都认为，模糊销售的商品与品牌产品是基本一样的，风险就上升了。至少对于在模糊渠道销售产品的生产厂商是这样。例如，人们可以很容易地将从 Priceline 买来的一箱热带橙汁与附近超市里的橙汁进行比较。这样的话，企业就不愿意与 Priceline 合作，除非 Priceline 能够把价格敏感型消费者和非价格敏感型消费者区分开来。Priceline 为了保持两者之间的界限，为价格敏感型消费者设置了种种复杂的障碍。然而，即使价格敏感型消费者想要买到低价产品，可是他们的忍耐度也是有限的。因此，Priceline 想要把“定你自己的价格”模式扩展到杂物和汽油上遭遇失败也就不足为奇了。“如果不在网上耗上 45 分钟，你可以做很多其他的事情。”美国康涅狄格州格林威治镇的一位母亲谈到她未能成功购买 Priceline 产品时这样表示。

事实上，作为一个收集需求的系统，Priceline 对于那些意愿支付价格差异并不是很大的产品效果并不好。比如，在航空业，商务旅客的意愿支付价格往往是一般休闲旅客的三倍到四倍，而对于日常用品来说，消费者的意愿支付价格差异却没这么大。在这种市场中，消费者已经选择了适合他们自己的不同消费水平的商店：寻求物美价廉商品的消费者会去经济型连锁店，而高端消费者则会去高端的零售店。而在每一个店里面，大多数人对于价格信息都是很了解的。一个调查发现，60% 的消费者根本不看价签就把东西往购物车里装。而其中 56% 的情况下，消费者猜不出商品的真实价格。在这样的市场环境里，消费者从“定你自己的价格”中获得好处的可能性就大大降低了。

指定你自己的消费者

Priceline 蓬勃发展十年之后，沃克就像大多数技术先驱一样，功过参半。过是因为，Priceline 试图改变一切，可事实是它只能服务于某一块细分市场，并不适用于每一个人每一件产品；而功则在于，Priceline 所采用的技术引导了一场定价的革命。

以事后诸葛亮的眼光来看，我们可以发现，信息技术剧烈地扩展了定价可能实现的方式。无论从商家还是消费者的角度看都是这样。这些技术不仅使 Priceline 能够帮助消费者实现定自己的价格，还使它创造了一些其他创新的定价实践。

只有在未能清晰认识它们的潜在顾客需求的情况下，公司才需要 Priceline 这样的需求凸显机制。具有讽刺意味的是，恰恰是 Priceline 接受航空业报价的技术使得大规模收集顾客需求的必要性大大降低。新的数据收集和数据处理系统使得公司能够大规模地收集、存储和处理顾客信息，从而能够比以往更快地识别出潜在顾客并为他们提供独特的服务。简单来说，就是数字革命不仅能够使消费者能够定自己的价格，而且还能使卖家指定他们的顾客。

现在，很多公司不再设定一个固定的价格，然后坐等顾客的光顾。他们挖掘顾客数据库，呈现出一幅完整的市场图景，然后用个性化的产品和价格来主动招揽最有价值的顾客。这种目标明确的定价方式在很多行业都引起起来空前绝后的效仿和追随。

过去很长一段时间，分类零售商都是把分类广告寄到不同地区的顾客，并根据这些顾客人口统计学特征的不同修改一下价格。今天，大规模数据



库和更强大的数据处理技术使得他们能够更精准地做这些事情：按照家庭，或者按照顾客，甚至按照顾客购买的不同情形。今天，对于消费者信息的了解是如此深入，对他们购买习惯的分析是如此快速，以至于许多新的实行价格歧视机会纷纷涌现出来。

虽然“目标明确的定价”这个概念本身并没有什么新意，无非就是每次杂志新订户享受一定折扣，或者给从竞争者那里投奔过来的顾客一些奖励，这些都是目标明确的定价。但技术的进步和白热化的竞争已经改变了它的性质。现在商家在设定价格的时候，可以考虑长期的忠诚度以及顾客之间的量化差异这些因素。基于对客户身份和价格敏感度的分析，通过使用这些收集和费用比较合理、又越来越丰富且深入的客户数据，零售商正在寻找新的方法来调整产品和服务方案。

这些都是新的现象。传统上，经济学家们只看到三种价格歧视的实现方式。1920年，英国经济学家阿瑟·庇古（Arthur C. Pigou）描述了这三种基本形式。他写道，商家可以按照顾客对每个商品不同的最大意愿支付价格收费；它也可以按照购买的数量适当降低单位价格，例如为大量购买打一定折扣；它还可以对不同的顾客群（如学生或老年人）收取不同的固定价格。

如今大多数微观经济学教科书还在应用庇古的定义。然而，价格歧视实现的可能性已经远远超越了庇古所描述的基本形式。例如，亚马逊对同一本书向它的忠诚顾客收取一个高价，却向一个新的临时性的顾客收取低价。这种价格歧视的方式就远比庇古描述的形式要复杂。这不完全是他所描述的第三种价格歧视，即对不同的消费群体收取不同的价格；也不是第二种，因为

忠诚顾客和新的顾客都是只买一本书；也不是第一种，因为也不是按照消费者的不同支付意愿来收费。

然而，尽管这些做法不完全符合庇古的定义，可是这种升级型目标明确的定价不仅被亚马逊这样的电子商务企业采用，还被很多实体商店所采用。例如，英国大型零售商特易购（Tesco）就凭借先进的客户数据收集和处理技术，精准的找到自己的顾客。而这在以往只有在乡下的小店或高端精品店才能实现。

通过使用忠诚卡收集的信息对顾客特征进行描绘，特易购了解了大量顾客买什么以及何时买的真实情况。通过分析每周在特易购进行采购的1300万英国家庭的40多万亿字节的数据库，特易购和它的供应商能够分析市场趋势和市场机会。例如，它可以发现哪些价格敏感型消费者会对温和型切达奶酪（mild cheddar cheese）感兴趣。

特易购的会员卡运营中心每个季度都会向会员家庭寄送个性化的优惠券和其他材料。这些寄送物的数量非常大，占到了英国每年邮寄总量的6%还多。这个邮寄数量本身就清楚地证明了它能够帮助特易购把正确的产品以正确的价格卖给正确的顾客。

在金融服务领域，一些银行也通过仔细挖掘客户数据，成功地吸引了新顾客，而同时减少了不必要的利润牺牲。银行不再是简单地给所有潜在客户提供一个更低的价格，而是只有给它认为最有价值的客户提供低价。这就鼓励了低风险客户的加入，并同时避免了大量高风险客户推动的增长陷阱，这种增长陷阱会降低银行整体的风险调整回报率。同时，银行还可以通过分析



它们现有顾客的数据，按照他们的利润贡献率对他们进行排序，并相应地调整服务和收费标准。

不管公司目标明确的定价做得有多么好，也只能到此为止了，这是因为公司对于向不同的人收取不同的价格以提升它们的利润有强烈的动机，并且技术进步也越来越能够帮助公司把这种动机变为现实。然而，尽管目标明确地定价在市场上广受欢迎，可是实行这种做法的公司仍会面临一个最大的风险，那就是顾客可能会注意到，另一些顾客为一模一样的商品或服务支付的价格比自己少得多。亚马逊曾经就面临过一次严重的公关问题，因为它的老顾客看到折扣只适用于从别的电子商务商家投奔过来的顾客，这让他们变得愤怒了。

当然，总的来说，这些风险在商家看来还是相对较小的。顾客未必会关注他们购买的每一件商品的价格。他们也记不住每一件商品的价格。他们也不会谈论他们为每一件商品支付的价格是多少。而且即使他们知道了为同样一件商品他们支付了不同的价格，他们未必会感到不悦。对公司来说，幸运的是，它们还有大量的空间在市场上实行目标明确的定价策略，而不用太过担心消费者的负面反应。（你还记得上一次你是在什么时候问飞机上坐在你身边的乘客他的票价是多少钱吗？）而且，即使某些顾客发现了公司实行的策略，他们的产品也常常是有些微不同的，这使得他们不那么容易进行直接比较。

实行目标明确定价的另一个风险是，零售商可能会在选择最有价值顾客的做法上做得过分。如果竞争者发现了事情的真相，他们就会使大力气去挖墙脚，“偷窃”他们认为好的顾客。此类最著名的案例就是发生在 20 世纪 90 年代初期，MCI 与 AT&T 争夺长话用户史诗般的战斗。AT&T 为从 MCI 投奔

过来的客户提供 25 美元到 100 美元不等的支票。毫不奇怪，MCI 也采取类似的政策进行反击。其结果就是，几百万的客户每转换一次（可能多次）就会得到运营商的支票。毫无疑问，他们每转换一次，其忠诚度就降低一次。

然而，目标明确的定价策略现在是这个现状，并不意味着以后也会这样。新技术和分析工具的进步，如基于手机的优惠券，就在改变这种境况。将来，我们将看到更复杂更创新的目标明确的定价方式，如果说有什么局限，那就仅仅是市场营销者的创造力了。

有趣的是，与许多其他定价策略不同，目标明确的定价策略并不会因为大公司使用了，而挤压小公司的利益。

早期研究目标明确定价的文献都把它看成是大公司用来挤压和边缘化小公司的工具和杠杆。然而，鉴于如今目标明确的定价策略日趋复杂，它已经成为每一家公司（不管其市场地位如何）与其他公司为消费者利益竞争的工具。具有讽刺意味的是，公司之间的竞争越是寻求更大的价格优势，每一家公司就会赢的或输的越多，而赢或输则取决于其产品或服务的质量。从这个意义上，技术就成为了一种平衡器，它强迫所有的公司都把自己“暴露”出来（让我们暂且用这个词）来直面消费者的评判。从长期来看，这会使得所有的商家都从消费者的利益出发，变成顾客友好型和市场导向型。



小结
SMART
PRICING

让正确的价格遇到正确的顾客

- 数字革命不仅能让消费者自己定价格，而且还能使卖家指定他们的顾客。
- 可采用筛选消费者的方法，对不同价格敏感型的顾客收取不同的价格，从而使利润最大化。
- 目标明确的定价策略并不会因为大公司的使用而挤压小公司的利益。

价格歧视的做法几乎和商业本身一样古老。在现代零售业的历史上，公司发明了很多筛选消费者的方法，以期对不同价格敏感型的顾客收取不同的价格，从而最大化利润。从这个角度来说，沃克把 Priceline 描述成“500 年来定价系统的首次创新”确实有点夸大其词了。可是，虽然取笑沃克夸大其词的言论十分容易，尤其从事后诸葛亮的角度。然而，毕竟在波涛滚滚的新经济大潮慢慢退去之前，沃克通过这样一个简单的定价系统创造了数十亿的真金白银。与 Sy Syms 和 Edward Filene 一道，沃克证明了：一套整合创新定价策略不仅能够很好地卖出产品，还能帮助零售商形成完整的价值主张。

不管怎么说，沃克都是定价领域的先知。他所描述的动态定价的新世界正在到来，在这个世界中，零售商品的价值不停波动，并且不同的消费者为同样的商品或服务将支付不同的价格。借助今天

的沟通和信息技术，特别是无线射频识别系统（radio frequency identification, RFID）在物流跟踪上的广泛应用，我们不难想象，包括 Priceline 和本章讨论过的目标明确定价方法等在内的顾客筛选机制，将很快促使动态零售定价成为现实。到了那一天，当一位顾客走在商场里，他所经过的产品旁边的电子显示屏上面的价格就开始变化，变化的依据则包括识别到的该顾客的购买历史、当时的存货水平、商场中顾客人数甚至是外面的天气。

然而，在抵达这样一个浮动价格的世界之前，商家还需要花上很多年学会为顾客提供独特优质的产品和服务，同时更精确地收集不同类型的顾客数据。沃克的“定你自己的价格”策略仅仅是这种“将正确的产品以正确的利润最大化价格提供给正确的顾客”成功实践的第一次尝试。公司将继续提升他们高效区分顾客的方法，甚至是识别每一位顾客的航空旅行习惯。其结果就是，将会有更多的 Priceline 类型的公司诞生。定自己的价格对消费者来说已经不是什么新鲜东西了，可是对于定价企业来说，“指定你的商业模式”所产生的机会才仅仅是个开始。

SMART PRICING



第7章

订购式定价： 提升营销盈利能力

英国古谚语

“小事精明，大事糊涂。”



每周，我们大多数人都会去超市购买与上周几乎一样的东西，比如，早餐谷物食品、咖啡、面包和洗涤剂。我们按照超市为每件商品贴的价签付钱，这一切甚至不需要经过大脑。当我们回到家，可能会发现邮箱里到了一本杂志，尽管我们可以在报刊亭买到每一期杂志，或许我们仍然愿意先交一年或一个季度的订阅费用，从而可以很方便地每天或每周或每月按时收到这些报刊。

这些事情我们已经习以为常了，甚至成为我们正常生活的一部分。每周买的日常用品。一次性订阅几个月或一年的报刊。为什么呢？为什么我们按年支付每日报刊的费用，却按周支付每周喝的咖啡？

答案是，这没什么必须的理由。2007年，惯于创新的亚马逊网站开始了一项试验：客户可以在网站上购买周期性消费的商品。亚马逊订购和省钱项目（Amazon's Subscribe & Save program）可使顾客能够为咖啡、早餐谷物、洗发精、衣物清洗剂等产品指定一定的购买数量和频率，然后亚马逊就会按

照顾顾客指定的数量和时间间隔送去他们选定的产品。

如亚马逊所描述，订购和省钱项目是“一种为你经常购买的商品，如咖啡、洗洁精、衣物清洗剂及其他产品省钱15%的好方法，同时还能确保你的这些东西不会某一天突然用光”。这些商品是按照批发价销售的，比在一般商店里的售价要低，而且是免费送货的。亚马逊网站鼓励顾客们报名申请“订阅消费”模式，并保证只会在后续订单确实发生时才会扣掉顾客信用卡中的费用。消费者可以随时更改或取消这些订单。看起来，亚马逊网是在把日常用品当成报纸或杂志，按照预付费的订阅价来销售。

表面上看，既然信息、软件和其他产业都已经应用了订购定价法，那么零售行业为了让顾客重复购买而实行的订购计划看起来就是一个本能的想**法**。可事实上，零售商从来没有尝试过这种方式，最多也就是像好市多超市那样建立顾客俱乐部并收取一定的年费而已。抛弃过去根深蒂固的定价方式需要很多创新精神、勇气和对顾客的关注，而这些恰恰是零售业以及其他很多行业所缺乏的。

零售行业与很多其他行业一样，赚取利润的模式基本上是非常简单的：把产品放在货架上，设定个价格，然后尽可能多的卖出去。利润计算也很简单，就是卖出去的新鲜蔬菜或者肉类的数量乘上相应的价格，再减去进货的成本。对于零售店主来说，利润就是他店里每一件产品的利润之和。

设想一下，假如我们有一个小杂货店，我们只有两种产品：农产品和肉。对于农产品，我们只有两笔交易，第一笔我们赚了25美元毛利，第



二笔我们赚了5美元毛利。总共在农产品上我们赚了30美元毛利。对于肉类，我们也是做了两笔交易，第一笔交易我们赚了35美元，第二笔交易我们也赚了35美元。那么总共我们在肉类上面赚了70美元毛利。于是我们的小店总的毛利就是100美元（农产品上赚的30美元加上肉类上赚的70美元），如表7—1所示。在此基础上再减去一些房租、工资、水电等费用之后，剩下的就是我们的净利润了，也就是作为小店店主的我们能够收进腰包的钱数了。（为了简化起见，从现在开始，我们假定固定成本为零，从而毛利就是我们能够拿到手的钱。）

	农产品	肉类	
	25 美元	35 美元	
	5 美元	35 美元	
毛利	30 美元	70 美元	合计：100 美元

乍一看去，这个表貌似很有用，它展示了利润从哪里来，并且告诉了我们应该怎么做：肉类比农产品利润要高，因此我们应该更专注肉类。因为它是一个巨大的利润中心。

但是让我们从另一个角度来重新看看这些数字。这个表隐藏的内容比它揭示的内容更为重要。纵向数字加总使我们的注意力集中在产品类别上。将每一种类产品的利润分别加总的方法强迫我们采用一种以产品为中心的观点来看待我们的业务，使我们感觉各个产品是一个个各自分离的利润中心。

然而，这种视角忽视了各个产品之间的联系。如果我们将注意力过于集中于这种视角下最重要的任务——将产品有利润地卖出去，这会使关于消费者的一些事实变得模糊。

例如，虽然在表格中展示的各个交易是彼此分离的，但事实上消费者往往同时买很多东西。例如，在农产品和肉类这个例子当中，仅仅看表格，你也许不会去问各个交易之间有什么联系。但是常识告诉我们这种联系一定是存在的。

更重要的是，这种以产品为中心的看法模糊了消费者购买的动机。每个消费者购买的动机可能完全不一样。而我们只要多思考一分钟，就可以想办法利用这些动机。以产品为中心的观点带来的坏处还不只这些。有句老话是这么说的，你测量什么你就看见什么，你看见什么你就管理什么。以产品为中心的利润观不可避免的形成了你的管理目标，你越是一个训练有素的管理人员，你越有可能对所有其他的机会视而不见。

让我们再来考虑一下农产品和肉类的例子：如果我们要提升小店的整体利润，我们会尝试降低每一产品类别的可变成本，从而每一笔交易的毛利润都会上升。例如，我们也许会减少易腐烂的农产品的库存。我们也许还会集中精力提升每一类产品的交易数量，这也许可以通过广告或促销的方式来实现。如果我们的广告预算是有限的，只能为一种产品打广告，那么我们当然会选择为肉类打广告，因为肉类利润更高。如果我们进行促销，我们也会在肉类上促销，因为肉类利润更高，从而有更大的空间进行一定程度的降价。

在这个产品为中心的世界里，我们一直简单地计算着一些无关紧要的东西，因此也就看不出订购式定价有什么用处。这也是零售商几乎从来没有考虑过订购定价法的原因之所在。

然而，如果我们转换一下我们衡量利润的视角，从更以客户为中心的角度来看，我们就会发现一些我们过去一直忽视的重要的模式。



我们也许会发现，两类产品的第一笔交易是同一位消费者做出的。他更喜欢农产品，他来到我们的小店是被我们新鲜的农产品吸引来的。如果我们不再卖新鲜的农产品，他就会马上转向其他地方。可是，一旦他来到我们店里，他就还会买肉，肉的利润是35美元。于是他的总利润贡献是60美元，在表7—2中我们称之为顾客利润贡献。类似的，两类产品的第二笔交易都是另一位顾客做出了。他更喜欢肉类，而不太喜欢农产品。这个消费者的总利润贡献是40美元。通过转变你的视角，你可以很容易地发现，喜欢农产品的顾客比喜欢肉类的顾客实际上多贡献了20美元，为60美元。

表7—2

利润贡献

	农产品	肉类	顾客利润贡献
喜欢农产品的顾客	25 美元	35 美元	60 美元
喜欢肉类的顾客	5 美元	35 美元	40 美元
分类毛利	30 美元	70 美元	合计：100 美元

我们注意到，小店的利润还是100美元，这些数字也没有任何变化。唯一改变的是我们看待这些数字的方式。我们不再按照产品类别把不同消费者或不同交易的数字纵向加总，而是按照既定消费者购买的不同产品横向加总。

这个改变也许看起来只是一个技术层面的问题，但它的影响却是巨大的。改变视角使得我们从一个完全不同的角度看待我们的业务，在对消费者的了解，以及如何更好地管理我们的业务两个层面都会起到这样的作用。它使我们在计算利润的时候把消费者放在核心位置，从产品中心观转变为顾客中心观。

通过这种利润观，我们首先会发现在肉类上进行促销的想法是不尽合理的。毕竟，喜欢农产品的顾客才是更能带来利润的。我们实际上是想吸引更多的喜欢农产品的顾客。如果我们只能为一种产品做广告，那么我们就应该为农产品做广告，把我们的小店打造成购买新鲜蔬菜的首选之地，尽管我们更多的利润是来自肉类。我们甚至可以考虑在农产品上牺牲一些利润，以期用低价吸引更多喜欢农产品的顾客。

这种以顾客为中心的视角同时还能帮助我们卖出更多的肉类，并且发现其他交叉销售的机会。例如，通过店内营销或楼层设计，我们可以找到某些方法向喜欢肉类的顾客销售更多的农产品。反之亦然。做出这种思维的改变将使我们获得大量新的机遇。相对于仅仅监测账面利润的行为，全新的行为方式为我们带来了更低的成本，更高的潜在利润，这一切都仅仅是因为换了一个角度看这些数据。

以顾客为中心的盈利视角还使得我们可以在不强迫消费者付出更多利润或购买更多商品的情况下提升商店利润。这种以顾客为中心的视角为我们展示了无限的可能性：现实世界中任何零售商都会有远超过两种以上的顾客。事实上，即使是同一个消费者在不同的情境之下也会有不同的表现。尽管有许多常规的购买习惯，可是消费者还是会在不同的情形之下购买不同的产品，并且对不同类别的产品表现出不同的行为模式。例如，一个在日常用品上精打细算的消费者，在购买巧克力的时候可能就会变成一个奢侈型消费者。通过认识顾客的购买行为，并且跟踪他们的购买模式一段时间，我们会发现，一大部分商品无论现在还是未来，吸引得可能都是同一批顾客。所有这些对顾客的新的认识，都使我们能够更灵活地设计促销和价格奖励方案，从而激励客户购买更多的产品，带给我们更多的利润。



通过以顾客为中心的利润观，我们就不难理解为什么亚马逊销售最普通的日常用品也能发现创新定价的机会。

亚马逊意识到一大部分消费者的购物篮中都是每一周或每个月都要买的产品，据估计 85% 都是这样的产品。通过订购，亚马逊的产品能够占据顾客储藏室的一大部分。亚马逊不是力求在每一个产品的每一笔交易上赚取最大的利润（这是一般零售商都会采用的方法），而是采用订购定价法大大扩展了它与客户关系的广度、深度和持久度。这种定价模式不仅激励顾客建立一种与亚马逊的联系，同时还能巩固这种联系。实际上，假定亚马逊将该策略实施得完美无缺的话（这是一个较为现实的假定，因为它有着巨大的分销中心网络），这些定期的活动还帮助亚马逊建立了在其他高利润商品上值得信赖的品牌形象。

抓住这些周期性的销量使得亚马逊获得了一系列战略优势。本质上，消费者是在比较随意的状态下安排未来的消费的。这样一来，订购式定价策略就通过减少消费者短期内需要做的购买决策，大大减少了短期之内的价格竞争压力。这就使得竞争对手处于一个较为被动的局面，因为订购式定价策略与其他订购一样，都会占据一定的空间、时间和金钱。如果你已经预定了一种报纸，你就不大可能在报亭再买一份别的报纸。类似的，如果你知道明天就会有纸巾送过来，那么你就不大可能再买一些回家，即使他们在搞促销。这对亚马逊来说是个好消息，因为订购模式为它创造了持续的周期性收入，而很少受销售季节和顾客心情影响。最妙的是，当顾客慢慢习惯了定期送货的便利，亚马逊还可以扩展销售其他产品，无论这些产品是不是在订购和保

存计划当中。更进一步说，预购模式创造了极少受销售季节和顾客心情影响的持续性周期性收入。

只有时间能够告诉我们亚马逊订购和省钱机制是否能够成功。然而，在定价决策中保持这种以顾客为中心的观点只会提升亚马逊成功的概率。顾客盈利能力似乎已经开始带领亚马逊进入其他领域，寻找新的机会了。让我们来看看亚马逊的另一个新项目 Amazon Prime 是怎样克服送货成本这个难题的吧。

送货成本一直以来就是直销模式中的一个巨大的难题。传统上，大多数直销公司都采用如下两种方式来解决这个问题：要么是按照实际运送成本向顾客收费，要么将其变为利润中心。有些商家试图在这上面赚钱，他们认为网站或商品上的“标价”才是消费者最在意的，而非运费。一般来讲，这个假定确实没问题。

可是，分析家发现，以上任何一种方法都无法让消费者完全满意。大多数情况下，“标价”确实是最重要的，可是分析家发现并不是对所有消费者都是如此。对亚马逊来说一定是这样的。对于偶尔购物的消费者来说，运费也许不是个大问题。而对常客来说，运费就是一个重要的考量因素了。与其他直销企业一样，亚马逊也经常在一定价格区间提供免费送货。这固然会激励一部分购买，可是却无法让顾客将亚马逊作为众多产品的首选购物渠道。Amazon Prime 则通过收取 79 美元的年费并提供两日内免费送货的服务，解决了这个问题。这个巧妙的计划不仅使得亚马逊和其他普通零售商拉开了距离，而且还渐渐地使顾客在亚马逊上比在其他网上商店投入更多。花了 79 美



元之后，大多数顾客都会希望从会员服务中得到相应的回报，因此也就倾向于在亚马逊上订购更多的产品。

79 美元的会员费还有另一个重要的作用，那就是它还是一种将购买频率较低（从而也更无利可图）的顾客排除在外。如果一个顾客购买频率不高，他就不会愿意提前交这 79 美元的会员费。于是，亚马逊发现了一种为它最有利可图的顾客提供低成本寄送服务的方法，继而用这一好处将这些顾客锁定。

这个会员费产生的锁定作用是这一战略的重要一环，因为我们的目标不仅仅是让顾客买得更多，而是让顾客在网站上花更多的时间，并且买些更有价值的东西。这让顾客不仅把亚马逊看成是一个书店，还把它看成更多样化的购买场所，比如电子产品销售商。“如果你交了 79 美元会员费，那么你就会说，哦，如果我要买个数码相机，也许我该上亚马逊看看。”亚马逊 CEO 杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）说道，“它让人们开始在亚马逊上考虑购买别的产品种类。”

亚马逊公司并未透露该项目成功的太多细节，但是它将 Amazon Prime 模式应用到了亚马逊在其他国家的分公司，某种程度暗示了该项目的有效性。据某分析师估计，截至 2007 年年底，超过 344 万的亚马逊用户注册了 Prime 账户服务，这些高频用户创造了亚马逊 25% 的销量。

“亏本大甩卖”其实不亏本

我们本章讨论过的以顾客为中心的盈利能力正是“营销盈利能力”这个概念的一个特殊应用。“营销盈利能力”是一种解释顾客购买行为和模式的盈利能力衡量标准，它与传统的“会计盈利能力”衡量标准是一致的。该

衡量标准根据不同的产业和竞争程度不同可以有很多种应用方法。然而，营销盈利能力的有效性却不仅在于它可以帮助找到机会，更重要的是还能帮助企业避免误区。就像一个训练有素的人只需要仔细看下资产负债表，就能发现某些似乎蒸蒸日上的业务实际上已经处于崩溃的边缘，营销盈利能力的视角能够帮助企业暴露出某些战略误区，而这些误区仅仅通过季度分析是很难发现的。

例如，在对一个连锁超市的营销盈利能力（此案例中，某产品的营销盈利能力被定义为它的存在给超市整体带来的盈利）进行分析时发现，该超市前十名主要产品的营销盈利能力彼此之间存在着非常大的差异。农产品的营销盈利能力排名第一。这也许并不奇怪，因为农产品的质量很大程度上决定了消费者选择哪家超市，而这些消费者一旦选择了一家超市，他们还会在里面选购很多其他产品，而这将提升超市整体的盈利能力。然而，有四种主要产品——乳制品、肉类、熟食和面包的营销盈利能力居然为负，也就是说这四种产品的存在对超市整体盈利能力的贡献是负的。这是非常出人意料的，因为如果从传统的会计盈利能力衡量的话，只有面包的盈利是负的。

负的营销盈利能力如何理解？会计上的亏损容易理解。如果一件商品的收益不足以弥补其成本，那么商店在这件商品上就是亏损的。但是用营销盈利能力衡量的亏损是什么概念？消费者因为某件特定的商品被吸引到商店，并且除了这件商品，消费者几乎不会再买其他商品，那么这种商品的营销盈利能力就是负的；或者消费者购买很多利润很低而存储成本有



很高的产品，则此时这些产品的营销盈利能力也是负的。本质上讲，营销盈利能力反映了某个产品类别带动其他产品销售能力的强与弱。与此同时，营销盈利能力还能揭示某个产品类别是不是吸引了错误的顾客类别到店里来。

当我们用会计盈利能力和营销盈利能力两个视角分析了一个零售商的整体业务之后，我们就可以把它所有的存货分为四个基本类别。有些产品是高会计盈利能力（收益远大于成本）低营销盈利能力；有些比较幸运的产品是既高会计盈利能力又高营销盈利能力；还有一些是低会计盈利能力高营销盈利能力；最后则有一些是会计盈利能力和营销盈利能力均低（甚至是负的）。这种新的视角不仅给零售商提供了一种重要工具来搞清楚正确的产品组合和定价组合，还能指导零售商进行很多有效的营销实践。

当然，如果一件产品的会计盈利能力和营销盈利能力都高，那么它就是店里的明星产品，值得店里投入促销经费。另一方面，高会计盈利能力而低营销盈利能力的产品本质上是消费者会额外采购的产品，它对商店的贡献仅限于自身的销售。这意味着提升此产品销量的店内营销才是最大化其利润的关键，而不是设计吸引更多顾客来到店里的促销方案。营销能力分析有时会建议保留那些会计盈利能力很低甚至为负，但营销盈利能力较高的产品。此类产品是实现有效“亏本大甩卖”定价方式的绝佳选择。然而，如果一件产品会计上亏损，而营销盈利能力又很低（甚至为负），那么此时零售商就需要仔细考虑一下，是否应该继续把它留在货架上了。

营销盈利能力还可以成为很有效的员工激励标准，因为它鼓励员工不仅从某一部门或某一产品类别思考，而是思考某一产品类别在整个店内的角色。例如，前面引用过的一个连锁店研究表明，每英尺货架的美容产品从会计盈

利能力来衡量只盈利 76 美元，但从营销盈利能力角度来衡量，它的盈利达到 9 378 美元。

让顾客花的更多一点

营销盈利能力这个概念不仅适用于像亚马逊这样的零售商，其他类型的企业也能从中获益，甚至娱乐巨头也从营销盈利能力的提升中获益。在 20 世纪 80 年代，营销盈利能力这一全新视角就帮助迪士尼主题公园获得了收入的大幅提升。

20 世纪 80 年代的时候，迪士尼主题公园（位于加利福尼亚州的阿纳海姆市和佛罗里达州的奥兰多市）就已经是深受人们喜爱的游乐场所了。迪士尼公司很长一段时间都非常巧妙地通过与迪士尼电影和电视剧配套的沙滩短裤来推广其迪士尼主题公园，其结果就是它已经不仅仅被看做是一个普通的游乐场，而是大人小孩人人都向往的乐土。去过迪士尼乐园这一经历甚至被赋予了某种类似宗教般神圣的意义，似乎这是幸福童年生活的象征。一个明显的证据就是：柯达公司估计它们在北美所有照片中的 5% 是在某个迪士尼乐园拍的。

现在，上百万的家庭每年每家会花上几千美元，去这个以迪士尼电影的风景和人物为主题的游乐场去游玩。1984 年，有 3 000 万的游客被吸引到迪士尼乐园，他们每人都买了 18.95 美元的门票，更不用说在食品和纪念品上的花销了。

但是，1984 年，当 42 岁的迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）紧急任职



CEO 接管迪士尼的时候，他却并不看好这个别人眼中成熟且利润丰厚的商业模式。相反，他看到的是，迪士尼所建立的梦幻利润帝国实际上是在为他人作嫁衣裳，尤其是为那些环绕在迪士尼乐园周围的宾馆等商家。

如果只看迪士尼的会计盈利能力的话，报表上的数字是非常漂亮的。然而，艾斯纳透过会计数字，看到了迪士尼游客的购买行为及模式，并且意识到，每年为迪士尼而来到奥兰多的游客所带来的数十亿美元的市场中，迪士尼真正得到的只是相对较小的一个份额。

虽然游客来到奥兰多的时候是带着鼓鼓的钱包，而且他们的最终目的也是迪士尼，可是这些以迪士尼为目的地的游客在整个旅程的花销中，迪士尼只得到了 25%。为了从这些忠诚的米老鼠粉丝们（Mousketeers）身上获取更多的利润，艾斯纳提出了若干措施。第一步，提升门票价格。既然这么多游客从全美各地花了大笔钱飞到奥兰多，就为了来迪士尼乐园玩，就没有什么理由不能涨价。当时（1985 年）门票价格是 18.95 美元，而艾斯纳将其一步一步缓慢地推到了 1988 年的 28 美元，这四年间涨价为迪士尼带来的营业收入达 3.1 亿美元，而没有实质性的负面影响。第二步，艾斯纳扩张迪士尼自有的宾馆和餐厅。就像一个案例研究中提到的：“传统的定义或概念经常说一家娱乐业的公司应该是什么样子，但他完全没有被这些定义或概念所束缚。他投资了种种零售店和连锁店，从根本上重塑了迪士尼的业务模式设计。”

到 1990 年的时候，迪士尼乐园的年收入达到 30 亿美元，比单独的游乐收入（22 亿美元）或消费品收入（5.74 亿美元）都要高。并且迪士尼在游客花销中所占的份额达到原来的 3 倍，据迪士尼自己估计，它现在能达到大约 75% 的份额。

现在迪士尼仍在不断完善这个占领消费者绝大部分花销份额的艺术。它为游客提供一系列非常广泛的打包旅游服务项目，从 Disney Delux Villas “如家一样舒适的住所”到 Disney Value Resorts “多彩神奇的游乐胜地，超低的价格，超快乐的享受”，甚至包含露营在内。迪士尼之旅并不便宜：目前，四天三夜的一趟游览从 1 236 美元到 3 640 美元不等，还不包括用餐，但游客还是络绎不绝，并且对迪士尼的服务一直给予很高的评价。

而在这个打包服务之外，迪士尼提供了多种针对不同价格敏感型游客的服务，包括对带很多孩子和行李的父母很有吸引力的便捷服务，可以帮助他们把行李直接运到他们住的宾馆，并可以用班车将他们直接送到游乐园。迪士尼提供的另一个广受好评的服务是，游客可以在游乐场开门之前或关门之后进入游乐场游玩。这是一个非常有价值的服务，因为平时迪士尼的游客实在是太多了，而且奥兰多有时候中午实在是太热了。有意思的是，这些打包服务虽然是作为游客的一种福利来设置的，但事实上也帮助缓解了游客特别多的游乐场一天中的客流量负担。就像 Amazon Prime 这些营销盈利能力创新一样，迪士尼一部分利润是通过利用未被使用的产能赚取的。

这些创新将游客拉到这个奇幻帝国的围墙里面，并让他们就留在了那里。上一次我们和家人去奥兰多，我们就住在迪士尼乐园里面，并且从未想过要出去。最后，迪士尼几乎赚取了我们 100% 的花销。

迪士尼营销盈利能力的思路，并未简单地止步于占据去主题公园游玩家庭花销的更大份额。迪士尼的策划人员还发布了新产品，用于占领旅游



市场的其他领域，包括管理培训（迪士尼学院）、公司会议，以及其他包括迪士尼品牌巡展在内的旅游体验。主题公园和度假板块的运营收入达到了115亿美元。如果不是艾斯纳按照营销盈利能力视角所要求的那样，将迪士尼的旧有战略转变为顾客全面认识导向的战略，将目光由关注迪士尼在游客游玩花销中的份额转向关注游客旅途全程花销中的市场份额，那么上述这一切成果都是不可能实现的。

运用营销盈利能力的视角来重新审视在顾客花销中的份额，从而重新想象市场空间，并不是娱乐产业的专利。从很多角度看，沃尔玛都是全球规模的巨人，不大可能有更多的增长了。2008年，沃尔玛的年收入达到3780亿美元，坐上《财富》500强的头把交椅。很长一段时间，投资者都在质疑，沃尔玛还能长多大。为了回应这种质疑，沃尔玛可以不去看会计收入或利润，而是关注它在顾客零售购买中的份额。从这个视角来看，沃尔玛在零售市场中的份额实际上还是比较小的，只占全美零售市场的8%。这给了沃尔玛很大的增长空间。从这个视角来看，沃尔玛又成为一个生机勃勃的斗士，而不是把大多数对手远远抛在后面的巨人。显然，沃尔玛也知道这一点，因此，它就有了极强的动机销售更多的产品类别，扩张到新的零售业务，进到新的城市中心，并且尝试不同的店铺形式。

麦当劳也通过转变视角获得了大量的收益。麦当劳不是从一个快餐业的视角来看待自身的地位，从而认为自己周围的都是一些弱小的竞争对手；而是从一个完全不同的，以消费者为中心的视角“胃份额”（在消费者饮食支出中所占的份额）来看的。

麦当劳每天在美国销售超过400万个汉堡，而在它50余年的经营当中卖出的汉堡则达到1000亿个以上。对它来说还有什么成长的机会？如果你从一个营销盈利能力的视角来看，你就会发现答案：到处都是。2008年，麦当劳的年收入是235亿美元，这使它成为《财富》500强中第106大企业，同时也是该榜单中最大的餐饮企业。然而，相对美国11650亿的食品市场来说，麦当劳只占据了很小的一个份额。即使不包括在家吃饭这部分消费，整个市场规模也有4220亿美元，麦当劳要想有一个较大的市场份额仍有很长一段路要走。这个新的观点让麦当劳的管理者们清晰地认识到，他们最大的挑战不是打败温迪快餐（Wendy's）或者汉堡王（Burger King），而是让更多的人花在麦当劳餐厅里花上更多的时间和更多的钱。

麦当劳已经采用的最简单的做法就是让顾客花的更多一点。就像迪士尼提升门票价格一样，麦当劳较为平衡地提升了产品价格。例如，在2001—2005年之间，麦当劳成功地缓步提升了每一单消费的价格：2000年提价1.9%，2001年未提价，2002年提价2.1%，2004年和2005年各提价5%。对个体消费者来说，这是很难察觉的；但大量消费者的消费加总到一起，麦当劳的收入就大幅提升了。在此期间，麦当劳的年收入149亿美元提升到205亿美元。

麦当劳公司同样通过提升销售频率来在年龄跨度上做文章。在这方面他们最为成功的一个创新是儿童乐园餐（Happy Meal），或许这是30年来



最成功、最璀璨夺目的捆绑销售战略了。儿童乐园餐一开始只是在少部分连锁店里试运行，到了1978年就盛行全美国了。麦当劳公司的高层管理者发现，只要将套餐按照儿童的饭量来提供，再送一个可爱的小玩具，然后用漂亮的盒子包装起来，就会卖得非常火爆。道理很简单，并且随后又被运用到新的创新中去：在麦当劳餐厅里建设一个室内运动场。事实证明了他的成功。一位观察员说道：“室内运动场吸引了孩子们，孩子们带着大人们来餐厅消费，他们带来了麦当劳的销售额。”

这种新出现的儿童乐园餐用一个色彩鲜艳的硬纸盒装着食物，里面有一个汉堡包或鸡块、一包薯条、一杯饮料和一个小玩具。其中，小玩具是最核心的部分。正是这个小玩具才存在，让孩子们感觉到这顿饭变得非常美味、非常幸福，从而引得他们不断来尝试，以获得新的玩具。这就跟让孩子乘坐小火车是一个道理，只有吸引孩子们每周都来乘坐，生意才能做下去。关于儿童乐园餐，有一个非常惹眼的案例，关于豆豆布偶玩具（Beanie Babies）的，这是一种动物形状的可回收的填充布偶。1997年，儿童乐园餐里的豆豆布偶引起了狂热的消费热潮，短短的10天里，麦当劳公司卖出了1亿份儿童乐园餐，几乎是平时的10倍。也就是说，平均每个儿童曾经消费过4份儿童乐园餐。事实上，有很多份儿童乐园餐并不是孩子们而是成年爱好者购买的，他们热衷于收集那些小玩具，而对食物并不感冒。实际上，随着时间的流逝，这些成年爱好者逐渐成为了儿童乐园餐的第二大消费群体。

在儿童乐园餐问世之后的30年里，它的组成部分并没有发生明显的改变。在美国，盒子里如今多了一样健康的餐后甜点，而在其他国家，开始出

现了一些具有当地特色的食品，比如在中国，孩子们可以选择将汉堡包换成用热气腾腾的馒头夹着奶酪和鸡蛋做成的三明治。不过，不管儿童乐园餐在哪个国家出售，套餐中的小玩具都是最重要的，尽管它的名字从没出现在菜单里。麦当劳公司平均每年在全球卖掉 15 亿个小玩具，仅仅在美国，每出售的三个玩具就有一个是来自麦当劳公司。更让人难以置信的是，这个玩具战略是如此成功，以至于如今麦当劳公司俨然已经成为了世界上最大的玩具经销商。一位已经退休的麦当劳管理者曾经说：“从某种意义上讲，麦当劳是一家玩具公司，而不是快餐公司。”他并没有夸张。根据以为行业分析师的研究可以看到，玩具业务确实是麦当劳公司最大的业务：每一个成功的玩具推出，都会另销售额提高 4%，如果遇到像豆豆布偶这样的火爆玩具，甚至能提升销售额达到 15%。对于成本只有 30 ~ 50 美分并不值钱的小玩意来说，这真是一个不错的回报。

今天，麦当劳公司正在通过营销盈利能力分析，再次启动改革之路，这一次它是为了吸引另一类消费群体：高端的咖啡爱好者们。这家快餐业的领头羊迅速开始重塑自己，将自己打造成更优雅、更舒缓的用餐场所，即社会学家口中的“第三空间”，既不是工作场所也不是家里，但是却同时拥有二者的一些特质。麦当劳公司发现消费者渴望在一个舒适惬意而又支付得起的地方享用一杯高品质的咖啡。利用这一点，麦当劳公司正在紧追星巴克（Starbucks）的步伐。从 2004 年起，超过 40% 的麦当劳餐厅已经重新装修，更加舒适的座椅，自然环保的装饰材料，柔和的灯光，WiFi 上网，精制咖啡，新风格给人一种舒缓轻柔的感觉。麦咖啡



(McCafe)——麦当劳的子品牌，通过这种全新的风格，在欧洲取得了成功。如今在欧洲，有1000多家这样的麦咖啡店，而在德国就有500家。在德国，麦咖啡已经成为了最受欢迎的咖啡馆了。

更让麦当劳公司的管理层兴奋的是，麦咖啡的销售收入并非只来自咖啡和早餐糕点，还包括传统的巨无霸汉堡和其他汉堡包。麦咖啡似乎正在吸引着一群以前并不吃汉堡的人尝试在喝咖啡时享用汉堡。德国大部分麦当劳餐厅都已经重新装修并建立了麦咖啡单元，这种全新的店中店模式为德国市场销售额带来了12%~15%的增长；在一些门店里，这个数据甚至达到20%。麦当劳德国公司的业务主管霍尔格·比奇（Holger Beeck）说：“我们突然就发现自己进入了一片新的市场。”正如儿童乐园餐的玩具引来了带着家长的孩子，如今，咖啡正在吸引着带着钱包的成年人。

还有一个标志可以看出麦当劳公司正在越来越多的关注营销盈利能力而非传统的会计盈利能力，那就是为咖啡制定的高价格。在过去，麦当劳公司很在意博取价格敏感型消费者的心。比如说，明亮的灯光和不那么舒服的座椅正是为了让拥挤的就餐者迅速用餐，用餐完毕后就离开，好让后来的用餐者接替他们的位置。但是现在，麦当劳为自己的咖啡定了高价，它正在以星巴克替代者的身份加入到新的竞争中去。在麦咖啡，咖啡的价格只比星巴克低一点点。比如，在纽约的店里，一杯20盎司的调味咖啡在麦咖啡的售价是4.22美元，只比星巴克里同样规格的同类咖啡便宜13美分。

早餐、午餐、晚餐，现在是咖啡，是不是麦当劳公司的产品就这么多了？当然不是。它下一步将会进军哪个领域还很难说，但是肯定存在着新的需求在等待着被发现，就像它过去做的那样，侵占你越来越多的胃口。也许有人会质疑，但是你想，目前，麦当劳所有的产品只是在自己的店里出售，那它是否可以将甜食冷冻，然后在杂货商的冷柜里出售？它是否可以研究进军民族风味食品？或者说像金宝汤料(Campbell)一样出售自己的方便食材？毕竟，星巴克已经这么做了。有一点是可以肯定的：麦当劳公司会继续监控着它的目标消费群，哪怕出现最微小的消费习惯变化，它都会改变自己去迎合。

让潜在价值充分释放

企业总是以利润最大化为目标去设置定价。因此，正常情况下，我们衡量公司盈利能力总是着眼于发现业务机会并加以利用。本章讨论的亚马逊网站和其他公司的一些例子表明，拥有营销盈利能力的观点，将会带来对现有产出和潜在产出之间缺口更为宏观的把握，同时，还有助于建立更为合理和统一的价格体系，从而进一步调整和影响消费者的购买行为。

亚马逊网站的订购式定价机制众所周知，如果世界上只有一个地方可以通过订购价来买东西，那会是亚马逊。无论如何，当我们意识到过度盯紧利润反而容易让销售额不断波动，我们可以尝试着将关注点从每天的销售目标转移到消费者需求上，那么识别机会并抓住它就会更加容易。这就是亚马逊网站和其他一些公司正在做的。

这样的机会是无穷无尽的。最近，我们发现通过使用预付费（即订购）方式，一个令许多电影院头疼的问题被解决了：在大片上映较少的时期，怎样吸引更多的观众来电影院看电影。为了解决这个问题，法国最大的两家影



院连锁集团开启了营销盈利能力方案，让自己的影院更加吸引电影爱好者们，甚至在新片上映稀疏的月份里也能保证稳定的票房收入。

法国高蒙电影公司（Gaumont）和法国百代电影公司（Pathe）推出了一种令人瞩目的通票：一年有效的预付费通票，每月费用仅为 18.9 欧元。与 Amazon Prime 项目类似，这种电影通票带来了两个效果：第一，由于支付了沉没成本，消费者变的更有动力去电影院看电影了；第二，由于已经预先付了费用，再去看电影时相当于“免费”了，消费者就不会愿意再去别家电影院看“付费”电影了。鉴于在法国市场获得的成功，我们认为这个困扰电影界多年的问题迎刃而解，很难想象同样的方法在美国市场不会成功。甚至按照同样的思路，星巴克也可以引入预付费的会员卡机制，向那些频繁消费的顾客们推行，以防止哪天他们转向竞争对手的咖啡店里。

当然，营销能力导向的定价也不总是要通过付费将顾客锁定在一个较长期限里。比如通用电气公司（General Electric）为它的某些类型的工业发动机定价是按小时计的。这对客户来说是极有价值的的一个主张，因为一旦机器损坏，则可以降低他们的财务风险。这对通用电气公司来说也是很有价值的，因为这种收费制度有助于客户把通用当做自己的长期合作伙伴，而不是保修期满后就找不到人的那种公司。软件行业的最新趋势“云计算技术”也在采用基于使用的定价模式，这让消费者更愿意购买。因为基于使用的定价方式将固定的价格转化为更为灵活、有效的分散成本。同理，很多其他商品都可以借鉴这种方式来定价。



什么才是客户最需要的

- 消费者会在不同情形下购买不同的产品，并会对不同产品表现出不同的行为模式。充分了解顾客，能让企业设计出更有效的促销方案，从而激励客户购买更多的产品。
- 预购式定价策略通过减少消费者短期内需要做的购买决策，大大减少了短期之内的价格竞争压力。
- 将会计盈利能力很低，但营销盈利能力较高的产品进行“亏本大甩卖”，是增加利润的绝佳选择。
- 试着将关注点从每天的销售目标转移到消费者需求上，这样识别机会并抓住它就会更加容易。

着眼于营销盈利能力来制定价格对营销者的要求很高。实践证明这是很难的，而且很容易犯错误，因为消费者行为是非常复杂的，并且总是不停地在变。然而，正如本章的案例所反映的那样，一旦成功，就会发现付出的努力是很值得的。以营销盈利能力为导向的公司将会一直占据行业最前沿，不断地重新定义自己的价值主张，不断求索、提问并且反复问自己：“我们的客户是谁？我们卖什么？”与此同时，它也降低了自己走上歧途的风险。亚马逊的缔造者杰夫·贝佐斯曾经写道：



公司逐渐偏离了客户需求导向，而越来越技术导向。当它们试图进入一个新的业务领域时，它们最先问的是：“我们能那么做吗？我们拥有那方面的技术实力吗？”这样的公司往往走不长久，因为世界不断在变，那些曾经尖端的技术已经慢慢成为客户不再需要的。更好的做法是，问自己：“什么是我的客户需要的？”然后再去探究自身技术的不足。

最后，我们想多说一句，通过定价去影响消费者购买行为并使其适应，这才真正能够帮你最大化公司的利润。

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

SMART PRICING



第8章

差异化定价：势利的溢价

佚名

“便宜没好货。”



在 20 世纪 60 年代，使用像美国大来信用卡公司（Diner's Club）或美国运通公司（American Express）发行的信用卡支付，不仅是便利的象征，同时还是声望的象征。只有拥有一定社会地位的人才能拥有一张信用卡。而信用卡公司则通过收取年费来赚钱。

随着市场的扩张，竞争者们不断地调低信用卡年费标准。信用卡公司不仅迎来了消费者人手一卡的时代，甚至大多数消费者手中同时拥有几张信用卡。1997 年，美国人均拥有 1.8 张信用卡，到了 2005 年，信用卡市场增长了 40%，人均拥有 2.53 张信用卡。为了在激烈的竞争中生存，大多数信用卡公司不得不改变了自己的商业模式。那些最聪明的信用卡公司认识到自己只是经营单一产品的企业，所以生存之道就是尽可能的卖出更多的产品，以较低的价格扩展最大的市场份额。它们降低了年费标准甚至

是免除年费，而通过其他的方式来挣钱，大部分来自借款利息。消费者纷纷抛弃收费较贵的信用卡公司，而投向这些费用低廉的公司，这些公司迅速的扩张着自己的业务，生意越做越大：仅仅是美国地区，每年信用卡公司收取的各项费用加起来大概有110亿美元之多。

但是，在大多数信用卡公司仍然在通过降低收费标准来开拓更大的市场份额时，有一些公司再次开动脑筋，通过改变让自己显得与众不同，这次依然是在收费标准上做文章，不过，令人惊讶的是，在全行业都在不断降价甚至接近零收费时，这些公司却开出了极其高昂的价格。它们变革了信用卡固有的商业模式，通过提供全面广泛的金融服务，收取高价，赚取利润，这种全方位的金融服务逐渐被消费者称为“plastic”（信用卡）。至此，信用卡再次成为了身份的象征。

声望可以用现金衡量

这类标志着尊贵身份的信用卡里，最有名的也许是百夫长卡（Centurion）了，这是美国运通信用卡公司推出的一种黑色信用卡，这种卡不接受任何形式的申请，只有银行主动邀请，客户才能使用。自1999年发行以来，围绕着百夫长卡就盛传着各种都市传说，这种神秘的黑色信用卡只有那些顶级富豪才能拥有，而持卡人则可以刷卡购买任何商品，不管有多贵，就算是私人飞机都没有问题。这种卡当然收费不菲，除去5000美元的初始入会费，每年还要缴纳2500美元的年费。毫无疑问，这种卡是很挑人的，目前也只有1.7万名客户。尽管百夫长卡会员享有多种福利，包括乘坐飞机时可以享受到座



舱等级升级，或是被邀请参加只有名人才可以参加的活动，比如与老虎伍兹一起打高尔夫球，但是最大的福利还是来自于持卡人将钛制的百夫长卡出示时不经意间流露出的独特至尊感受。CNN.com 曾经采访过一位百夫长卡持卡人，他表示：“很享受这张卡带给他巨星般的体验。”

运通公司的成功很快引来了其他信用卡公司的学习。2004 年，Coutts & Co.（英国私人银行，它的客户包括英国女王伊丽莎白二世）推出了一张紫色信用卡，专为它的高净值客户们服务。2008 年 12 月，或许是为了应对信贷紧缩，Visa 信用卡公司推出了一款 495 美元的至尊信用卡，定名为“黑卡（the Black Card）”，抢夺运通公司市场份额。它的网站（www.blackcard.com）这样描述黑卡：“仅为追求最高品质的客户服务……黑卡的意义不仅是至尊信用卡里的新产品。它由碳石墨元素制造而成，会带给你终极购物体验。”

就算没有钛元素或是碳石墨元素这样的噱头，这一类收取溢价的金融服务依然大为盛行。高净值投资者往往会选择购买费用更昂贵的金融产品，而这些金融产品实际上并不会比收费低廉的金融产品回报高。比如说，高收费的独立管理账户最近增长很快，尽管它们中的很多潜在投资回报能力并不比低收费的指数型基金或是一揽子场内基金来的强。

尽管某些投资者拥有独立管理账户是出于投资绩效的目的（主要因为独立购买股票比购买共同基金有更优惠的税率），但是更多的价值体现还是在于拥有独立管理账户所衍生出的一种特殊身份感。“独立管理账户为你做的事情之一就是它们是真实的地位象征，从而带给你相关的一切，如权力感、掌控感以及尊贵感。”加州圣克拉拉大学的行为经济学家梅尔·斯特曼（Meir Statman）如是说。

这听起来似乎过于肯定，但是有一点证明斯特曼是对的，那就是营销者们所指的独立管理账户“富有表现力”的福利是想表达，尽管计算机早在几年前就实现了同时管理很多个独立小账户，但是最小交易量将近6位数的账户在市场上还是很罕见的。

从某个角度看，在财富阶梯的更高层面，对冲基金的流行也可以解释为人们对自己身份的渴望。虽然某些投资策略只能在对冲基金实现，比如短期投资组合只对对冲基金开放，通常不对共同基金开放，但是，正如独立管理账户一样，参与对冲基金更能给人带来一种受尊重的地位满足感。我们知道这个，是因为尽管有一些对冲基金能够跑赢股市大盘，但是实在是太少了。2005年，一份基于1994—2004年的数据样本的调研发现，就算是绩效最好的对冲基金也只跑赢股市几年，随后再次回归均值。对于对冲基金来说，绩效表现中唯一稳定的一点就是：一直都很烂。

实际上，多少年来，对冲基金唯一最“高”的就是它的费用了。说到费用，对冲基金可是佼佼者。标准的收费方式是每年收取资产的2%，外加上最少20%的利润提成，平均下来相当于每年收取资产的3.5%。还有更贵的，明星投资经理詹姆斯·西蒙斯（James Simons）的标准是资产的5%外加44%的利润提成。除了这些，其他相关的金融服务者们也需要客户支付每年2%~3%的费用，因为他们为顾客在挑选合适的投资经理时提供了尽职尽责的评估调研工作。

不过在绝大多数时候，因为投资者具有选择最好的、最明智的投资经理的动机，所以接受高费用实际上是在所难免的。不过正如黑色信用卡一样，



这种高身价同样为投资者添上了一抹华贵和神秘的身份色彩，这两样特质都是至关重要的，尤其是考虑到对冲基金实际投资回报的时候。

确实，收费高昂和形象低调正是对冲基金的神秘之所在，这要追溯到1948年对冲基金之父阿尔弗雷德·温斯洛·琼斯（Alfred Winslow Jones）创立对冲基金之初。曾经是自由撰稿人的琼斯为《财富》杂志写一篇《预测的时尚》（*Fashions in Forecasting*），在采访完无数股票技术分析师之后，他有了一个想法。这个简单而又具有革命性的想法是创立一种投资组合，把对低估值股票的长期投资和对高估值股票的短期投资组合在一起，以降低单独投资任何一种时容易发生的系统风险。他将其命名为“对冲基金”。于是，在他文章正式发表的两个半月之前，认同他理念的三个朋友的支持他发起了一只10万美元的对冲基金。

琼斯在哥伦比亚大学受过的学术训练（他被授予社会学博士学位，随后的经济大萧条让他成为一名记者），从两个方面为他事业打下了很好的基础。第一，琼斯在哥伦比亚大学认识的一个朋友，传奇投资人、金融学教授本杰明·格雷厄姆（Benjamin Graham），他在那里模仿了收费结构，格雷厄姆的一只投资基金收费标准是利润的20%。第二，他受过的良好教育、他的知识分子的身份也是构成他成功的重要因素之一：最初投资对冲基金的许多投资者都是作家和艺术家，这就为这只基金带来了很高的社会声望，从而将它和来自华尔街的那些基金产品区别开来，要知道人们多少还是更为认可华尔街人的投资能力的。一开始，琼斯就制订了严格的独占性制度：“对冲基金内部的合伙人关系，尤其是本对冲基金的合伙人关系，应该像高度理想化的俱乐部一样牢固。一个人的精明程度将会由他的财富来证明。”

精心营造的低调形象也强调了对冲基金的神秘感。这样低调的原因有一部分来自于法律约束：同现在一样，证券法不允许基金直接教唆公众。剩下的就都和琼斯本人有关了，琼斯经营的对冲基金“以一种相对隐秘的方式取得了极其壮观的成功”，他的故事引起了《财富》杂志的注意。很多关于琼斯的报道中，提到他个性中独特的、行事风格隐秘的原因，都摒弃了他的学术研究背景，而大肆描写他作为一名采访了数百人甚至数千人的、先后拥有社会学家及记者身份的人，拥有如此特质是多么的匪夷所思。而事实是，营销一项独占性极强的商品时，低调的特性是不可或缺的，就算是一名前财经记者，也不能抛弃。

有一个细节很明显的说明了琼斯完全知道自己在做什么。首次在《财富》杂志进行宣传时，琼斯并没有放公司全体员工的合影，而是选择了一张个人照片，这张照片是他妻子在墨西哥城为他拍的，背景是许多棕榈树，照片中的他看上去有点像间谍电影里的间谍。这张照片更加为他和他的基金增添了神秘色彩。1966年，在对冲基金成立18周年时，某期《财富》杂志的专题报道中将他描述成“无人能比的琼斯”，以及“少有的形象”，这都强化了他低调专权的印象。

这些具有同样功能的营销工具——高收费及神秘的气氛，就算在一个市场容量达到2万亿美元的行业里仍然是最有利的营销工具。为什么会有人愿意支付资产的4%~6%的费用来换取并不比指数基金高，甚至比指数基金的收益还差的收益呢？要知道指数基金的费用只有它的十分之一啊。这就跟有人愿意为一张信用卡支付2500美元的年费是一个道理，就是斯特曼很久以前说的那样，跟其他类型的服务相比，这种金融服务能够为投资者带来“富有表现力的福利”。斯特曼是这样解释的：



如果产品和服务具有极富表现力的特征，将会彰显拥有者的自身价值、社会等级和生活品味，并将这些显赫的特质传递给别人。表现性特征同样赋予产品和服务以独特的意义，这种意义是独立于实用型特征而存在的。

从上面的观点可以看到，那些被美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）分级定义为“熟练投资者”的人，他们愿意为独立管理账户和对冲基金支付费用，并不认为自己多花了冤枉钱。他们获得的是作为一名客户的价值体验，那是一种身在社会特权阶层中的尊贵感。

要为尊贵体验埋单

琼斯的例子向我们表明了，投资者愿意让他的公司管理自己的资产，或者花高价购买其他金融产品，一部分原因是斯特曼教授所说的“富有表现力的收获”而不是对冲基金本身，另外还有一些有意思的因素，那就是积极的外部效应。在这个案例中，这可以解释为能够更多地接触到各种智慧与成功的人士。其实这并不是一个新鲜的理论，一个中国古代故事讲的就是这种至今仍然在很多地方和情境下都存在的现象：

在中国，有一位非常著名的学者花了1 000两银子买了一栋房屋。没过多久，一位商人住进了隔壁。有一天，这两个邻居遇上了，彼此开始寒暄。

学者问：“你买这栋房屋花了多少钱？”

商人说：“9 000两银子。”

学者大惊道：“可是我只花了1 000两银子啊！这才过了多久，为什么你买的价格这么贵？”

“其实，我的房屋本身也就值1 000两银子。”商人回答道。

“那你为什么还要多付8 000两银子？”学者很不解。

“因为我的邻居值这么多啊！”

当然，西方的营销者们也懂得“身为知名学者邻居”的重要性，并且知道在合适的时候为这个“邻居身份”定价，从而吸引到渴望成为知名学者邻居的购买者。就像黑色信用卡和对冲基金做的那样，昂贵的费用可以帮助投资者制造出他们想要的神秘感。

特朗普大楼（Trump Tower）的例子就是高端市场中高价制胜的例证。当1983年唐纳德·特朗普（Donald Trump）想到在纽约第56街和第五大道交界处建一栋58层的摩天大楼时，他就决定将整栋楼定位成奢侈品的港湾：楼下是奢侈品牌的商店，楼上是豪华公寓。

为了给整套综合设施赋予声望，特朗普先生着实冒了一番风险。他尝试着以远高于市场价的价格出售他的豪华公寓：一间四居室公寓定价为500万美元，这在1983年可是一笔天价巨款，当时人称为“人类从未见过的高价”。特朗普先生的理论是，最高端市场的消费者并不会特别在意价格，却很在意自己拥有多大的公司和多高的社会地位。他赌这惊人的高价会引起那些顶级富豪们的注意，这样的公寓就如同天鹅绒做成的绳子般罕见，拥有它则会更加彰显自己的身份，因为这些价格已经远远超越了商品价值衡量的意义了。事实上，对于这一阶层的人来说，过多支付也有助于筛选掉不够格的人，从



而进一步形成一个特别的权贵氛围。

特朗普先生赢了。列勃拉斯（Liberace，美国著名钢琴演奏家）第一个买下了楼里的一套公寓。约翰尼·卡森（Johnny Carson，美国著名喜剧演员，《深夜脱口秀》节目主持人）紧随其后。与明星们和富豪们为邻很快成为了上流社会争先追逐的目标。特朗普先生的计划成功了，而“Trump”也因此成为了房地产行业里的闪亮品牌！

当然，在房地产行业实施这种奢侈路线的定价战略要想成功，还取决于开发商是否能找到一群愿意向公众展现他们财富的人。如果在一个对向公众炫富持矛盾态度的社会，这个战略可能就不奏效了。比如说，中国的一位开发商就曾经试图模仿这种定价战略，却最终遭遇失败。因为在中国，挥霍向来是不为社会道德所接受的。富豪们不会因为自己被归为某个阶层而感到特别，只会感到容易招来攻击。或许，他们对于著名学者邻居的故事并未多想，相反，他们对另一句描述“作为个例的危险性”的谚语更为关注：枪打出头鸟。

昂贵的价格同样可以在其他方面为消费者创造出价值。比如在化妆品市场，有时候越昂贵的化妆品越容易得到消费者的信任，一位外科整形医生曾经形容化妆品是“被印着美丽花体字的玻璃盒子紧紧包裹着的奇迹。”很多女人花费数百美元甚至数千美元，购买含有昂贵的黄金或珍珠成分的乳液和面霜。当问及她们为何会花上690欧元（合575美元）买一瓶仅有50毫升的雅诗兰黛新活再生日霜时，一位澳大利亚的女性消费者这样解释：“我不知道是不是心理因素导致的，但是心理原因确实很重要。用这些化妆品让我感觉很好。”

这个现象同样很早就有了。以人参为例，人参可能是最广为人知的中国传统药材，医生和病人也总是认为人参具有很多神奇的功效，尽管这些并未被临床检验。相比于人工培育的人参，野生人参尤其贵重，若是长成人形的野山参，价值甚至达到每盎司 2 万美元。如此昂贵的价格，也许是人参的神话在中国经久不衰的一个原因。如果病人已经病入膏肓无从医治了，医生往往会以最珍贵的人参入药，如果病人无法支付高昂的价格而放弃治疗，医生就会从不能医治病人的责任中解脱出来。反之，如果病人支付得起，但是服用之后没有好转的话，病人家属仍然会感到满意，因为他们就连最珍贵的药已经用了，已经尽了所有的力了，就不留遗憾了。

当然，用了这么昂贵的药之后，病人确实会感觉到自己的病情有所减轻，至少暂时会有这种感觉，前提是他对人参的神奇疗效深信不疑。很久以来，医生都知道，在治疗过程中精神疗法起着很重要的作用，一旦病人相信这种药能治好自己，由此产生的强大的精神力量会帮助病情减轻，尽管很多时候药本身并没有什么神奇的疗效。不过，直到最近几年，营销者们才发现，仅仅是给药定一个高价也能收到这种效果。

在最近的一项研究中，有两组被试对象，每人分发了一瓶能量饮料，第一组被试人员被告知这个饮料的价格是 1.89 美元。第二组被试人员被告知尽管饮料的原价是 1.89 美元，但是因为大量批发所以只花了 89 美分。在经过三种不同方式的实验之后，学者们总结出：平均来看，喝了全价饮料的被试者解决了更多的难题。这组学者在更早些时候还曾经在一家健身房做过类似研究，同样得出相似的结果：平均来看，喝了全价功能饮料的被试者比另一组喝了折扣功能饮料的被试者做了更为剧烈的运动。



有时候，一件很昂贵的商品比廉价商品能为消费者带来更多的愉悦。加州理工学院和斯坦福大学的研究者们做了一个实验，他们让被试者品尝 5 种不同的赤霞珠葡萄酒，每瓶酒都附有标价，从低到高不等，最高 90 美元。他们事先将价值 90 美元的酒的标签改成 10 美元，将价值 5 美元的酒的标签改成 45 美元。他们发现，被试者普遍对假定高价的葡萄酒评价更高，不仅如此，甚至脑电波监测也证实了：被试者在喝高价酒时确实经历了更为愉悦的过程。实验中的一名研究者、加州理工学院的副教授安东尼奥·兰热尔（Antonio Rangel）认为这种愉悦“似乎取决于我们是否相信自己所产生到感觉”。换句话说，通过价格操纵，“我们能在不改变酒的情况下，改变酒的味道。”兰热尔总结说。

高价制胜，何时多时就是多

其他公司也发现了高价有助于形成高品质的认知。尽管微软公司这么多年来一直占据着操作系统的绝对统治地位，苹果公司却一直保持着自己在高端 PC 市场令人艳羡的地位，这要部分归功于它一直制定比微软更高的价格并且几乎不打折，这种高端定位战略与美国运通公司的黑卡有着异曲同工之妙。正如苹果公司的前任 CEO 史蒂夫·乔布斯曾经反问的那样：“干嘛不成为宝马或者梅赛德斯？”

高价能够为客户带来其他方面的保证。一位内科专家总是收取较高的治疗费用，这让病人得到一种安慰：只有高价才匹配这位专家精湛的医术，从而说明治疗成功的概率更大了。在精神病学里，弗洛伊德甚至认为，收费多少对于建立医生个人信誉起着重要的作用：如果病人相信，他的治疗费用对精神病医生的收入起着重要作用，他就会相信医生会提供最高质量的服务。

然而，在某些时候也要考虑到文化特征的影响。比如在法国，如果一位专业人士为自己的服务制定高于市场价格的溢价，他就很容易被人们诋毁为“利欲熏心”，提供服务不是为了帮助别人，而是为了给自己谋私利。这样的话，这位专业人士的信誉就容易被折损。

高价暗示着可靠品质，这甚至可以部分解释另外一个令人困惑的问题：有相当多的机构投资者在投资过程中，并未对所挑选的投资管理人进行谨慎审查。专注于另类投资研究的非营利性研究集团 Greenwich Roundtable 最近的一项调查发现，有三分之一的机构投资者承认在投资于基金时，并未对基金经理进行严格的背景调查。尽管法律规定，机构作为财产受托人，有责任在投资时保持谨慎的态度。高收费明显令机构在挑选基金经理时降低了警惕性，作为同样具备专业技能的资深投资者，这本不该发生。

这种现象不仅在上流人士圈里常见，从某种程度上说，我们都受过高价的影响或经历过额外支付，如果你同意经济学家约瑟夫·斯蒂格利茨（Joseph E. Stiglitz）和卡尔·夏皮罗（Carl Shapiro）的理论的话。他们认为，不仅仅是对冲基金经理们被过多地支付了，我们所有人都是这样的。他们的理论是基于“对劳动力市场失业现象永远存在”的简单观察。失业现象的存在说明，雇主们目前支付的薪水实际上高出了市场出清工资的标准。换句话说，我们现在的工资标准，比充分就业情况下的工资标准高。正因为这样，劳动力供给才会大于需求。所以斯蒂格利茨和夏皮罗提出了疑问：为什么雇主们愿意支付不必要的高工资呢？

这个问题的答案在前面的例子中就已经提到了：高价格或高工资能为雇主和雇员带来更多的经济上和心理上的利益。在他们的论文《为约束工人而设置的失业平衡机制》（*Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline*



Device) 中，斯蒂格利茨和夏皮罗主张，在一个完全竞争的劳动力市场中，雇主们倾向于付出比最低标准工资要高的薪水是有很多原因支撑的。最基础的原因是为了激励雇员不要偷懒，雇主们总是愿意支付高出市面工资的钱。当所有的公司都这样做时，市面工资就上涨，劳动力市场则供过于求，从而产生了失业。从雇主的角度看，失业现象并不是坏事，它就像反面案例一样刺激雇员们形成努力工作的动机。如果雇员们松懈了，就会被解雇，就不得不回到失业大军里面去，就会过上失去高收入的艰难生活。高工资还能帮助公司吸引到最好的、最聪明的雇员。比方说，如果你是工资标准最高的公司，那么这个行业里的劳动者都想去你的公司工作。在其他条件同等的情况下，你就能吸引到最棒的人才。因此，雇主们学会了这个道理，尽管支付低工资可以降低人力成本，也能招到同样多的劳动力，但是工资的节约换来的是更低的劳动效率，以及有才能的劳动者不断流失的状况。

这类利益权衡在其他类型的市场也同样适用，尤其是在奢侈品市场。不同于消费品市场，奢侈品市场并不需要严格的限制产量，因此公司总是不断的受到降低价格以开拓更多的潜在市场的诱惑。这样做确实能够在短期内刺激销售额，但是从长期来看，最终必然损害到商品价值的认知，对品牌形象不利。

因为这个原因，定位于高端市场的公司例如宝马公司，聪明的做法就是坚持不打折。如果遇到坚持要求折扣的购买者，宝马公司的销售人员会给出消费者建议：你还没有为拥有一部宝马车做好准备。而在一些制作成本更为低廉的市场，营销者们也会通过长期设置一个高价（甚至是提价）来维护自己产品高品质的认知。比如美泰儿公司（Mattel，芭比娃娃的制造商）的分公司美国女孩公司（American Girl），对它的核心产品——18英寸高的高档

洋娃娃从来不打折。美泰儿公司为每个娃娃的定价都是 95 美元，尽管有时候某些娃娃需要卖出更多的数量，也从不打折。对于相对滞销的洋娃娃，公司采取的对策不是降价，而是停止生产，从而提高公司产品的稀缺性，进一步激发售后市场中洋娃娃收藏者们的认知价值。

苹果公司在这方面是专家。正如我们之前提到的那样，大多数电子设备公司都逃不过走向低价商品战略的命运，而苹果公司是为数不多避开公司之一。iPhone 能很好的说明这点。iPhone 尚未上市时，就已经因其比其他手机更加昂贵而被人关注。这不奇怪，大多数电子产品都会对勇于尝新的爱好者们收取一定的溢价。然而，苹果公司并没有像需求曲线理论说的那样，在需求逐渐扩大时降低产品的价格，以尽可能占领市场。相反，在一段时间之后，苹果公司会为产品增加新的功能，并依然保持一个很高的价格，同时还增加了神秘感。苹果公司的其他产品也都是如此定价。比如 iPod，价格是一直都没有下降，但是新的功能也在不断的增加，消费者的价值认知一直都没有下降。为了打入价格敏感型的市场，苹果公司的做法是推出一款不一样的电子产品，比如 Nano。相对于 iPod，Nano 的价格就低廉很多，相应的，功能设置也要弱一些，存储空间也会小一些。

有时候，公司并不满足于为现有产品定价，而是为未来的产品定价找到一个准则。美泰儿公司的固定价格法帮助公司树立了一个经典的形象，它向父母亲们及祖父母们传递了这样的信息：美国女孩公司的洋娃娃们不是时尚驱动型产品，而是经久不衰的高价值的玩具，不论是在他们女儿的年代，还是在他们孙女儿的年代。与此对应的，美泰儿公司的销售冠军产品芭比娃娃



则更加时尚，因此，芭比娃娃的价格就经常发生变化。

有时候，公司会通过影响产品二手市场的交易价格来维持产品的高定价。比如，奢华的瑞士钟表制造商们很热衷于在瑞士钟表拍卖会上喊出很高的竞价，从而让消费者们相信，奢侈的瑞士钟表是不会贬值的，是值得投资的。不断出现以创纪录高价成交的故事，让购买者相信，他们的瑞士钟表与其说是奢侈品，倒不如说是一项投资，是可以历经时间检验的保值品。比如，在2007年的一次引人注目的拍卖中，一块20世纪50年代生产的铂金Omega手表被“一位瑞士竞拍者”以35.1万美元的天价竞拍而得。（事后，Omega公司在宣传时透露，竞拍者就是公司本身。）事情发生后，美国西雅图的一位零售商斯蒂文·高登法伯（Steven Goldfarb）立刻将店里的Omega手表售价提高两倍，尽管之前他已经以1400美元的价格卖出去很多块了。他说：“顾客们都意识到了一块Omega手表值30万美元之多，虽然他们不知道到底谁会花这么多钱去买。”

从长期来看，这种战略的实施是否会对公司的可信度产生影响还很难说，但是短期来看，这个战略确实有助于公司保持高价。相反的，对于奢侈品来说，更为灵活的定价策略将会导致一场噩梦。在汽车产业，灵活变动的价格已经成功的毁掉了无数知名高端品牌。多少年来，美国豪华汽车通过降价促销同国外竞争者不断争夺市场，最终让许多曾经闪烁的知名品牌蒙上了灰，其中就包括凯迪拉克。尽管还有很多其他原因，尤其是质量和成本方面的原因，但是在底特律市（世界最大的汽车工业中心）失去它荣耀的过程中，价格促销一定是起到了催化剂的作用。底特律，曾经美国豪华汽车的标志，却消费者心中逐渐暗淡无光。

在消费品市场中，这种情况也经常发生。比如摩托罗拉公司的刀锋系列（Razr）手机，一度是“必须拥有”的时尚单品，却最终沦落为一部寻常的手机，很大一部分原因是进行了过度的打折。

对一些知名品牌进行不合适的打折促销，往往损害的不仅是一个品牌的价值认知，还会波及同档次的一类品牌。2008年11月，美国萨克斯第五大道百货公司（Saks Fifth Avenue）决定采用降价促销的方式来抵御圣诞节后销售淡季的到来，尽管在节后的低谷期，百货公司的各个店铺看上去人气比往年要旺，但是事后证明，大多数店铺都付出了昂贵的代价。许多店主认为，这次七折促销活动严重且永久的损害了奢侈品牌的价值。确实，有一些消费者表明他们以后再也不会花全价去购买这些奢侈品了。一位名叫罗兹·希尔伯沙茨（Roz Silbershatz）的29岁的通信公司行政经理就说：“简直难以想象我曾经愿意全价购买这些商品，以后我再也不会这样做了。”

低价制胜，何时少时就是多

爱德华·法林曾预言，过去商人们通过调高价格来获取更多的利润，而在未来，不论是制造业还是零售业，商人们都将会通过降价而获取更多的利润。这或许已经被世界上最为成功的一些零售商们证实，但是它并非总是对的。有无数原因导致公司渴望为自己的产品定一个高价，甚至包括一些惊世骇俗的高价。高价可以帮助筛选顾客，传递产品或服务的高价值信号，激励公司雇员，培育顾客忠诚度等，能否成功取决于在何时、用什么方法来索取



高价。然而，值得一说的是，高价并不是为商品添加高价值的唯一途径，有时候，一个极其低廉的价格也能达到上述种种功效，为顾客带来富有表现力的价值，甚至是在金融服务行业也不例外。

1974年，美国证券交易委员会开始取消对股票交易佣金的管制，随后，有一些经纪公司，以贝尔斯登（Bear Sterns）为代表，宣布从5月1日起降低佣金标准。而与此同时，300磅重的“大猩猩”梅里·林奇（Merrill Lynch）却丝毫没有意识到世界在变，环境已不同，他利用这新获得的自由，在原来佣金的基础上调高了3%。

嘉信理财公司（Charles Schwab & Co.）的创始人查克·施瓦布（Chuck Schwab）利用这次机会，以低于传统经纪公司将近80%的低佣金轻松进入这个高利润行业。他在降低定价上还有一个创新，效果很好，那就是公司对股票经纪人实行薪水制，从而令经纪人失去对特定股票的买卖热情，抑制了过分频繁的交易行为。在传统的佣金驱动的经纪公司，这可是导致客户抱怨的最大的原因。

施瓦布的模式很快成为了行业主流标准之一。如今，许多股票经纪人（风格已改变成金融咨询顾问）都改变了他们的定价策略。就算是全方位服务的经纪公司也在裁去那些不愿意降低自己佣金的经纪人，以简化公司的收费模式。为了避免利益冲突，经纪公司抛弃原有的以交易量为基准的定价方式，而以资产规模为基准，收取一定比例的费用。

其他类型的服务性公司也在探寻新方法，试图以低定价彰显富有表现力的福利。在某种程度上可以说，NetFlix公司正是通过使用一种简单而又低廉

的定价方式，改变了它的行业经营模式的。在 NetFlix 公司以前，像百事达公司（Blockbuster）这样的影碟租赁公司通过为新片老片差别定价、为延迟还影碟交延时附加费等方式，获取了大量的收入。而 NetFlix 公司却提供了一个简单的收费方式：预付费方式，不对新片收取额外的租金，也不收取延时附加费。公司对过期不还影碟的客户唯一的惩罚性措施，就是在未归还时不会再提供其他影碟的租赁服务。

NetFlix 公司的成功有一部分原因是科技的进步：将视频转为 DVD 格式让影像运输成为可能，同时还能降低储存成本，不再需要收藏无数电影录像带了。互联网技术进步让海量存储成为现实，并且省下了大笔门店租赁费。现代化的分销配送中心和简便的回邮信封完善了整个业务链条，使得网上租赁的可操作性更强。但是无论怎样，如果没有简化的预付费和免除延时附加费机制，NetFlix 公司也不会如此的成功。这种定价模式让消费者感觉既然预付的费用是固定的并且已经支付出去，后面的影碟租赁就像是免费的。就像有线电视费，消费者无须多想，只要等着信用卡公司的账单寄到就行了，甚至到那时也可能忽略掉。同亚马逊网站的 Subscribe & Save 项目（在第 7 章中阐述过）一样，NetFlix 公司的预付费模式培养了顾客的看电影习惯，过去人们可能偶尔会在回家路上一时冲动租赁一张影碟，但是 NetFlix 公司将成千上万人转变为规律性的租赁者。

低价格也可以从其他方面培养顾客忠诚度。在纽约，就是特朗普及惊人的天价创造出一个顶级阶层的社区，一些餐馆通过相对实惠的价格和不接受预定的政策创造出了高度的顾客忠诚度。



John's Pizza 就是这样一家餐馆。在 John's 的门外，经常有排队等待用餐的人群。它家的比萨既美味又实惠，这在纽约是很罕见的组合。而且 John's 不接受预定位置，所以是一个很好的用餐场所，人们经常在店门口排成一条长龙。这样一个受到广泛认可的餐馆，比那些高档餐馆更容易培养出自己的稳定顾客群。也许，就算是到了经济低迷时期，顾客忠诚度也依然会同经济繁荣时期一样，如此之高。

有时候，摇滚音乐会的主办方为演出票定价也是遵循同样的套路。在演出的前几天里，当地电视台会不断播放演出乐队成员的宣传图像，这已经成为了一个传统，以至于没有任何人想过为什么要这么做。为什么演出赞助商不选择从一开始以高价出售演出票，直到市场出清呢？而且这样做还减少了狂热歌迷的等待。事实上，演出票到最后发售时往往是一抢而光，为什么主办方不干脆制定一个较高的价格，从而只需要满足支付能力强的那一群人？答案是，低价出售可以为演唱会营造声势，更多的人会关注到它，从而关注到乐队本身，最终开拓出乐队相关商品的市场。

除了建立稳定的客户群，低价格还有助于筛选顾客，从而找到忠诚的观众。这就为什么一些大受欢迎的演出和体育赛事总是会出售一部分低价票。如果观众席中坐着一群年轻人，他们通常更为激情澎湃，从而提高电视前和体育场上的观众激情。如果全部都是买高价票的观众的话，也许整体激情水准就会下降不少。

还是在纽约，这个城市里有着种种定价传奇。纽约最为流行的演出之一就是每年夏天的戏剧演出“莎士比亚在公园”（Shakespeare in the Park）了。

这么火的原因之一就是戏剧经常有电影明星参演，不过还有一个重要原因，就是主办方通过定价制造出一种人为的稀缺性。演出票并不提前出售，事实上，根本不会出售，演出票是免费发放的。然而，这恰恰导致了这个演出票成为纽约市最昂贵的票：为了得到一张票，人们不得不一大早就去领票点排队等候 5、6 个小时，直到上午 11 点开始发。对于一个正常工作的人来说，不论他的收入水平如何，这都是一笔巨大的收入损失。

对公共剧院（Public Theater）的经理约瑟夫·帕普（Joseph Papp）来说，免费发放演出票是一种文化慈善行为。但是“莎士比亚在公园”连续 50 季的成功演出也在暗示我们一个可行的商业模式正潜伏在暗处，等待被发现。对非营利性的公共剧院来说，免费放票的背后，有三处获益：首先，排队的人群和场场满座帮助公共剧院提高了知名度和影响力，从而也为它的其他演出做了宣传；其次，排队的人群让赞助商对赞助行为产生了很高的价值认知；最后，每一季都有大约 10 万名充满感激的莎士比亚戏迷来免费观看演出，这正是赞助商们渴求的巨大资源。



小
结

合理溢价，打动顾客的心

- 顾客在能够获得尊贵独特的享受时，愿意支付过高价格。
- 定位于高端市场的公司，聪明的做法就是坚持不打折，打折不仅会损害本品牌的价值认知，还会波及同档次的品牌。
- 某些服务性公司和公益性机构能够以低定价彰显富有表现力的福利，借此培养忠诚的顾客群。

莎士比亚说的没错，若玫瑰不叫玫瑰，依然芳香如故。但是我们要加一句，玫瑰若不再昂贵，将不会如此芬芳。情人之间，如果选择一枚戒指，黄金或钻石戒指将是不二的选择。但是若玫瑰变成了所有花儿里最便宜的品种，也许它将不再是情人们之间表达爱情的最好象征。就像本章所有的例子所建议的那样，价格本身是影响商品品质的重要因素，不仅能够表现经济价值，还能形成“表现价值”。不论这个价格是出人意料的高还是不可思议的低，不论是纽约四季餐馆(Four Seasons in New York)里 39 美元一个的汉堡包，还是中央公园里的免费戏剧票，价格本身都是引发随后一系列体验的重要原因。

SMART PRICING



第9章

绩效定价：好用再付钱

约翰·沃纳梅克 (John Wanamaker)

沃纳梅克百货公司老板

“我花的一半广告费都浪费了；问题是，我不知道浪费的是哪一半。”



从美国费城零售业先驱约翰·沃纳梅克说了那句对嘲弄广告的惊世语后，世界已经改变了很多，但一件事情没有变，那就是：卖家依然为他们的产品和服务花费数十亿美元的广告费，可是仍然只有到钱真正已经花出去了，才能知道这些广告费到底有没有被浪费。这种令人难以置信的事实跟用一头奶牛换了一些神奇豆子没什么差别。

不过现在情况不一样了，一部分是因为技术的进步，一部分则是因为新的创新定价手段的出现：基于绩效的定价。从广告到药物，从咨询到建筑，从健康产业到制造业，越来越多的公司开始采用“好用再付钱”的定价模式。这是一种根本性的定价策略的改变，这种改变将会永远改变买家和卖家的关系。

传统上，大部分购买都是冲突的结果。卖家总是想让买家出一个高价；而买家则总是想尽量出低价。如果交易达成的话，往往是双方都做出了某种妥协。除非某一方完全处于强势地位，比如垄断，否则双方都不会对这个零

和博弈的结果完全满意：只要价钱减一分，买家就赚了一分，而卖家就损失一分。

有些市场比其他市场乐观一些。以前，制药企业总是能挣到比预想更多的钱，而且消费者总是非常愿意付钱。一种可以让病人们身体变好，有时甚至是能够救命的药，很容易就被消费者接受。然而，药品价格上涨的速度比通货膨胀还快。仅在美国，处方药的销售额就从2006年的2167亿美元上升到2007年的2749亿美元。毫不奇怪，这个行业从美国最受尊敬的行业之一沦落为最受鄙视的行业之一。在人们憎恶的行业排行榜上，大型制药公司（Big Pharma）成为仅次于大型烟草公司（Big Tobacco）的新成员。因写作《冷战》（*Cold War*）出名的侦探小说作家约翰·勒卡雷（John Le Carre）甚至写了一部惊悚小说《永远的园丁》（*The Constant Gardener*, 2001），在里面用Big Pharma作为反派的名字。

制药企业为自己辩解，说药价上涨是因为它们的成本上升了。药物研发成本比20世纪70年代高15倍，比20世纪80年代高3倍。按照英国阿斯利康公司（AstraZeneca）研发部门总监约翰·帕得森（John Patterson）的说法，如今把一件新产品推到市场上平均要消耗11亿美元的成本，大约12.5年的时间。成功发明一种药物就更难了。2007年，美国食品药品监督管理局（FDA）只认证了19种新药，是20年来最少的一年。这么低的数量，一方面是因为科研上的挑战比以往更为复杂，另一方面则是因为成本的上升导致监管者们会更严厉地质疑一种新产品的治疗价值。一种新药如果又只是一个独特的配方已经远远不够了。为了获得认证，一



种新药必须能够明确地证明比它将要替代的药物的优越性在哪里，以及为患者创造了哪些新的治疗价值或经济价值。如此多的限制致使每 5 000 种新药中只有一种能够真正面市。

更糟糕的是，制药企业能够用于弥补研发成本的时间也更少了。更长的研发时间和更短的专利保护年限，大大减少了企业可以用于弥补研发成本的时间。平均来看，企业可用于弥补成本的年限已经从 2001 年的 12 年下降为如今的 8 年。由于成本收回年限被迫减少了 1/3，因此药物研发者就难以避免的会通过大幅提价来实现成本回收。

基因技术的进步也意味着会有更多的药物专门针对小众患者。越来越多的药物只对特定的一小部分人群有益。这种专门化正在让买单者越来越不情愿支付，尤其是当买单者是政府部门或是大型保险公司时。

因为所有这些原因，一种新药获得成功的概率就大大降低了。据健康咨询机构 IMS Health 的咨询师艾伦·谢帕德（Alan Sheppard）估计，一种新药获得巨大成功（通常是创造 10 亿美元以上的市场）的概率跌了一半，从 1/10 变为 1/20。

但公众却越来越不买账。虽然消费者仍然购买大量的药物，但他们却不再接受制药公司对于药价高昂的辩解。美国还算是一个价格管制相对较少的市场，而现在其国内出现了由消费者、政府采购者和健康服务提供者的联盟，他们正在奋起抗争以努力控制药物的成本。消费者和提供商之间的交易已经变得白热化，以致于政治家都介入其中。联邦政府似乎开始在解决

药品价格问题上起到主导作用。业内很多人士都认为这是不可避免的一种情况。

总得来说就是，大型制药企业们想要收取一个高价，可是消费者只想支付低价。不过到最后，总有人会妥协。我们认为，只要采用了基于绩效的定价模式，这种冲突就会被甩到一边，创造一种新的合作局面。到那时，患者、付款人和制药企业都会比现在更开心。

先进的药品本质上是一种智力资产，因此，我们还是很乐观的。就像我们第8章提到的“势力的溢价”一样，一盎司20 000美元的人参，其真正的价值与其高昂的成本相比，实在是微乎其微。如今，药品本身甚至被认为仅仅是一种特殊形式的CD-ROM（只读光盘）。与本书提到的其他定价策略创新的例子一样，真正的价值不是药品本身，而是药品背后的智力资产，认识到这一点就能打开很多定价策略创新的可能。虽然企业正在尝试很多其他的定价模式，包括试图通过订购而不是实体数量来定价，但我们认为，解决这个产业定价问题的最可行的方法还是“好用再付钱”模式。

关注产品的真正价值

加拿大的制药企业在20世纪90年代中期就开始尝试基于绩效的定价模式了。但直到最近才有其他国家的企业采用类似的方法。最有名的实行“按价值付钱”模式的企业恐怕就是强生公司了。2007年，强生公司在英国推广一种治疗癌症的药物时就采用了这种方法。



强生公司的突袭行动是一种逆势而为的创新行动。强生公司为过去不可治愈的多发性骨髓瘤（multiple myeloma）研发了一种新的药物——万珂（Velcade）。可是，英国国家卫生医疗质量标准署（NICE）却认为这种药纯粹是浪费政府的钱，NICE的职责是为英国国家医疗系统中药物销售所提供建议咨询。这种药每个疗程要3 000英镑（4 500美元），但疗效却不稳定。遭到严厉拒绝之后，强生公司负责推广该药的分公司 Janssen-Cilag 采取了一种截然相反的办法：经过四个疗程，任何此种癌症产生的病变蛋白没有降低25%的患者，都可以得到全额退款。

无论对于患者还是患者的保险公司，此种方案都是难以拒绝的。患者得到了一个试用这种昂贵治疗的机会，而又不必担心浪费金钱。监管部门也欢迎这个方案，因为国家医疗系统不必担心为无效的药物付钱。此种战略也不会导致制药企业丧失改善该药疗效的动力，而如果药价固定下来的话就很容易发生这种情况了。正如英国公平贸易办公室的CEO约翰·芬里顿（John Fingleton）所说的，“好用再付钱”的定价模式“使创新和投资集中于患者最亟需的领域，从而未来将创造更多有价值的药物。”

对制药企业来说，“好用再付钱”的定价模式听起来也许有些风险，但事实上它达成了三个目标。第一，它把消费者完全拒绝的态度转变为试试看的态度。第二，“好用再付钱”模式跨越了传统定价模式下的沃纳梅克式缺陷（Wanamakerian Objection），药物没有疗效患者仍得付钱。第三，它将讨论由一种防卫型的模式转变为一种积极双赢的模式，即从质疑药物价格是否公正

合理转向问这种药的价值到底有多大。

“好用再付钱”模式除了为公司建立一种为产品负责的形象之外，还是公司处于一个较为有利的位置，从而能够收取一部分溢价来弥补产品上市初期的风险。公司不必基于研发产品的成本而制定一个成本加成价格，而是基于产品的内在价值进行定价。例如，在万珂的案例中，强生公司不是基于产品的研发成本与管理部門争辩什么价格才是正确的价格，而是成功地将讨论的焦点转移到万珂比以往的治疗方法节省多少成本。

当制药企业与机构用户谈判时，“好用再付钱”定价模式显得尤其有效。例如，辉瑞制药（Pfizer）最近就与佛罗里达州政府签订了一项合同，该合同规定，如果这些药品未能将该州整体医疗成本降低一定数额，辉瑞公司就返还一部分费用，降低数额则由某独立审计机构进行监测。这个基于产品绩效的方案效果非常好：辉瑞公司帮助州政府节省了4 190 万美元的开支，从而也自然不必履行折扣，也不必再刻意证明这些药品的价值。

通过这种方式重新思考，提供一种新的药物就变得很有价值。就像一个产业咨询师所说的，“如果一种产品或服务能够让你寿命更长，生活质量更好，它对你的价值有多大呢？”对患者来说，药品再贵也比其他选择好得多，如果不吃药的话，他们面对的将是痛苦，以及更具有侵害性的物理疗法，有时这还没有药物有效。2002 年的一份研究报告显示，在新药上每多花 1 美元，就会为整个健康护理节约 6.17 美元。

由于“好用再付钱”的定价模式有这些好处，因此制药公司并不是医药行业唯一使用这种定价方法的企业，也就没什么好奇怪的了。例如，生育诊所就经常采用基于产品服务绩效的方式定价。而且这种做法似乎很快就流行开来。政府管理部门要求医生按照实际诊疗效果开处方，这种做法相当于



要求医疗服务提供者直接采用“好用再付钱”的模式。为了解决医疗成本急剧上升的问题，华盛顿的政策智囊们，尤其是奥巴马政府班子的政策制定者们，相信采用一种基于证据的医疗系统非常有助于为国家节省医疗开支并同时提升医疗质量。一位国会预算办公室的专家估计，所有的医疗服务中，只有不到 50% 被证明是有效的。他还说，清除无效的医疗服务是减少国家医疗开支的重要途径。政策制定者认为这个理念非常重要，因此，奥巴马政府已经制定了 11 亿美元的预算，用于甄别出并支付相对有效性较高的医疗方案。在这样一个政策环境当中，“好用再付钱”已经不仅仅是一个有效的定价手段了，而且很可能是昂贵且具有不确定性治疗唯一能够采用的定价方法。

在很多原先存在定价问题的行业里，“好用再付钱”的定价模式也得到采用。软件行业就曾经采用过这种模式。例如，霍尼韦尔（Honeywell）就把建筑中制热和制冷控制系统与建筑能源平均成本节约捆绑在一起。“好用再付钱”的模式如此成功，以至于一些印度外包企业也开始模仿这种方式。研究机构福雷斯特（Forrester Research）预测，未来“好用再付钱”的模式将成为 IT 行业的标准模式。分析家写道：“随着外包模式的成熟，IT 行业的管理者们开始追寻价值，并从外包关系中获得更多的收益。”驱动这种长远考虑的一种方法就是改变回报方式，即不是依据外包商投入多少来支付报酬，而是依据客户企业得到了什么来支付。

咨询顾问公司 TPI 的管理总监邓肯·阿齐森（Duncan Aitchison）也持同样观点，当合同到期，并且服务提供商证明了他们的能力，更复杂

的，也是基于结果的定价模式就会与他们生产率提升的能力紧密结合起来。

在另一些自动化产业，一些产业专家甚至宣称，这种定价方式是高成本服务企业在全球竞争唯一可以采用的定价方式。咨询顾问吉姆·平托（Jim Pinto）说，在当今的世界上，中国的公司只赚取 5% ~ 10% 的毛利就满足了，因此自动化厂商唯一的出路就是改变定价结构，为客户提供他们真正看重的东西。

非技术产业甚至也开始摸索“好用再付钱”模式的途径。广告公司就在过去 20 年间就放弃了传统的总业务额的 15% 的价格结构，而采用了基于绩效的定价方式，以体现他们创造性劳动的价值。现在，广告本身似乎已经走得更远，其创新的方式或许也会得到沃纳梅克先生的赞许。谷歌公司的关键词模式以及其他在线模式，不仅使无效的那一半广告费变得清晰可查，而且它只要求客户为有效的那一半付费。尤其是在线广告，基于绩效的定价方式似乎正在取代互联网早期的标准做法，按点击率收费。2006 年，两种定价模式的使用是基本持平的。但是现在每千户价格模式（CPM）带来的收入仅占整个在线收入的 39%，而基于绩效的模式带来的收入则占到 57%。

咨询行业也开始尝试这种新的模式，尤其是那些提供技术咨询和运营咨询服务的公司。据《华尔街日报》报道，2006 年的一份调查发现，虽然基于绩效的定价模式在咨询行业仍然采用不多，但却增长十分迅速。该调查覆盖了全美 218 家领先企业，其中只有不到 5% 采用该种定价模式。业内已经有一些大型企业，尤其是提供信息技术咨询的企业，比如埃森哲（Accenture）和 IBM，已经开始基于他们提供方案的效果收取回报。比如，按照方案带来



的成本节约或收益提升数额在一定比例上收取费用。

基于绩效的定价方式对卖家来说不无风险，但是在某些情况之下，它能成为一个非常重要的工具。正如我们所看到的，当客户对产品或服务的效果有些担心的时候，这种担心就有可能破坏交易的达成，而这种情况下该定价模式就能够促进销售的实现。而且，这种定价模式至少还有三种重要的优势。

|| 将卖家和买家的利益捆绑在一起 ||

“好用再付钱”的模式解除了消费者最大的疑虑：定价模式的调整降低了消费者的风险，从而使其更愿意同意交易。有了金钱作为对消费者的保障，他们就更愿意去试用一下产品。对卖家来说，“好用再付钱”模式固然使他们承担了更多的风险。可是，该模式也给他们提供了获得更大回报的潜在可能。

这种效果不仅限于医药行业，不少专业人士已经实行基于绩效获取收益的模式好多年了。例如，人身伤害律师获得整个案件金额的 30% ~ 40% 已经实行了很久，代替了传统的按小时收费法。在美国，这种做法已经至少存在了一个世纪。

法律学者们说，“好用再付钱”模式能够帮助避免按小时收费经常会产生的一些利益冲突。人们也许不大愿意把整个案件金额的 1/3 支付给律师，可是律师收取案件金额的 1/3 意味着律师的报酬永远也不会超过案件金额，而如果采用其他方式就有可能实现。

在个人伤害案件当中，一般的经验规则是，1美元诉讼费对应着解决赔付的1美元金额。而在其他法律分支当中，按小时收取的律师费甚至有可能超过总涉案金额。比如，按小时收费的律师一直以来就广遭非议，因为他们在破产诉讼程序中收取的律师费经常非常之高，以致于表面上他们是服务于债权人，可事实上这些债权人最终什么也得不到。而如果两个按照小时收费的律师相遇的话，这种动机就取决于案件的复杂性了。

这种冲突如此普遍，所以在过去至少150年来它被广泛用于黑色喜剧的笑料，就像查尔斯·狄更斯的小说《荒凉山庄》中贯穿始终的漫长诉讼案一样：“原告人和被告人曾经得到承诺，当詹狄士（Jarndyce）案件结束时他们可以得到摇摆木马，可是他们已经长大了，并且拥有了真正的骏马，并疾驰到另外一个世界。”

基于绩效的定价模式则将律师与客户带到了一个更和谐的合作环境当中。在这个环境中，他们双方都尽可能的高效工作，从而把最后他们用来分享的蛋糕共同做大。这种激励性的联盟使得双方与对方合作都更容易，即使是在一个很长的诉讼过程当中也是这样。这种方式还会使他们彼此更自有更坦诚地进行信息交流，因为大家都是为了把共同的蛋糕做大。

其他交易导向的专业服务也因为同样的原因采用了“好用再付钱”的定价模式。房地产中介收取房产交易金额的6%~7%作为佣金；文学代理收取15%；对冲基金管理者（至少到此次金融危机之前）赚取投资金额的2%



以及收益的 20%；投资银行则在帮助企业成功实现 IPO 之后，收取募集资金的 7% 作为报酬。在这种客户很难监控服务提供商的工作时间和努力程度，又要确保服务提供商的利益与自己捆绑在一起的情况下，此种定价模式应用非常普遍。

|| 减少价格竞争 ||

为什么律师就应该收取案件金额的 1/3，为什么房地产中介就应该收取 6% ~ 7% 的佣金，这并没有固有的理由。可是一旦这种传统形成，它们就会成为理所当然的行业特征，并且成为行业基本价格。一旦价格确定，企业之间就会在各个方面进行竞争，却惟独不会再价格上竞争，这在某种程度上已经成为了神圣不可侵犯的惯例。这种稳定性源于若干原因。首先，在专业服务市场中，潜在客户会认为低价代表着低质量的服务。而且，许多专业服务是不可衡量的，因此折扣也就没有办法按照数量来实行，而服务提供者也没有降低佣金比率的动机。其次，客户也许不想为一个低的佣金比率进行谈判。如果服务提供者接受了一个低于行业标准的佣金率，客户就睡不好觉了，因为他们会想，服务提供商会不会不投入足够的时间和努力？如果服务提供商给你一个低价，而对其他人却都收取高价，那么在时间发生冲突的时候，服务提供商会把时间放在你的案子上还是其他案子上呢？最后，很多“好用再付钱”定价模式应用较多的行业，都具有类似卡特尔（cartel）的特征。如果卡特尔内的一个成员在在价格上竞争，其他成员就可以联合起来惩罚它。例如通过将它排除在某个大订单之外，或者在经济困难时期将它排除在攻守同盟之外。

|| 确保避免价格过低或过高 ||

从卖家的角度看，只要它提供了好的价值，那么消费者则难拒绝它的价格。一个管理者更愿意在通过预设的成本控制机制为可能的收益留出一定空间，而不是预付一定费用并承诺来年会有一定节省。如果产品或服务效果很好，顾客是不会在价格上吝啬的。同样的过程也保护了消费者，帮助他们避免支付过高的价格。本质上，这种定价模式既能保护消费者抵御潜在的风险，同时也对卖家进行补偿。因此，它是一种风险平衡机制，只要产品效果达标，就能实现双赢的结局。

|| 提升价格区隔度 ||

“好用再付钱”的定价模式还能以另外一种方式起到保险的作用，那就是避免异质性的问题，即如何从不同的消费者身上收取不同的价格。就像摩立特集团（Monitor Group）的托马斯·纳哥尔在描述一个基于绩效支付的药物计划时所说，本质上，“好用再付钱”模式是企业允许一种有高失败风险的药物在大众中使用，而企业则为这些买家打一定的折扣，而在风险不那么容易发生的情况下，企业就可以从大众当中赚取全部的价值。

|| 促进交易 ||

基于绩效付款意味着卖家和买家必须对产品或服务的“成功”做出非常清晰的定义。双方坐下来对“成功”进行定义的过程是基于绩效定价的一个重要的副产品。这个过程经常能够揭示新的降低成本或增加价值的机会。事



实上，哈佛大学的教授本森·夏皮罗 (Benson Shapiro) 就说，需要更多的沟通正是基于绩效定价模式的最重要优势之一。我们都同意这种观点。

例如，基于绩效的定价模式能够帮助避免我们称之为“双重利润”的渠道冲突，在这种冲突之下，零售商和制造批发商的利润总和如此之高，以致于抑制了消费者的需求。例如，1997年，百视达影视公司 (Blockbuster Video) 意识到零售商的销量正在大幅下降，因为他们没有钱维持足够的最新电影库存，也就无法满足消费者需求。维亚康姆 (Viacom) ^① 总裁萨默·雷石东 (Summer Redstone) 后来回忆道：“整个这个业务运营方式就是错的……在零售店里面没有足够的光盘……年复一年，电影公司都在不停地对百视达影视公司这样的公司涨价。当每张光盘的价格涨到 65 美元的时候，我们就会发现我们已经没有钱储存足够的光盘了。”

维亚康姆的百视达影视公司向电影公司要求更低的折扣，可是电影公司没有答应，因为他们有他们自己的利益。毕竟，电影公司在自己拥有知识产权的产品上获取最大的利益没什么不对。可是对百视达影视公司来说，如果采用一种新的定价模式，那么他们双方都将获得比各自为政模式下更多的利益。百视达影视公司向迪士尼公司提交了一份方案，按照这个方案，百视达影视公司为每张光盘支付更少的预付成本，但与迪士尼进行收益分成。最后，迪士尼看到了这个方案的合理之处，同意每张光盘只收取

^① 维亚康姆公司源于 1954 年现任 CEO 的家庭企业，经过多年的并购与发展，该公司现已成为世界最大的传媒和娱乐公司之一。而该公司旗下的百视达正是全球最大的录像带、VCD、DVD 的连锁出租机构。——译者注

与二手市场相当的7美元，外加40%的收益分成。这个新方案使得百视达影视公司可以每部大片储备100张光盘，而不再是以往的30张。这就使得更多的人在电影首映之后马上就可以租到光盘，而以往只有早来的顾客才能租到。这个战略非常有成效，百视达影视公司在美国的市场份额由1997年的28%上升到2001年的41%。最终结果是：百视达影视公司开心，电影公司开心，消费者也开心，因为他们得到了他们想要的东西。百视达影视公司的方案效果如此之好，所以其他电影公司很快就开始纷纷效仿。

“好用再付钱”的5大条件

然而，基于绩效的定价模式并非放之四海而皆准。这种模式要获得成功，有五个条件必须满足。

|| 结果必须可证实 ||

“好用再付钱”模式中，“成功”必须既是可衡量的又是可证实的。可衡量的在这里是指产品的效果是数量化的，比如患者好转和康复，是可以通过增多红血球来反映。就像故事中杰克的豆茎确实能够碰到蓝天，也就是说，卖家可以数量化地展示产品效果的成功。就像故事中所说的那样：“跟我来吧，我带你看看巨人的城堡”。“好用再付钱”在产品质量较难把握的行业是不大适合的。例如，艺术品交易商经常跟艺术家采用“好用再付钱”的方式（一般是收取销售额的50%），但与买家实行这种定价方式就不可行了。



即使结果是可衡量的，提前商定好由谁来进行测量也是非常重要的。例如，前面提到的迪士尼 - 百视达影视公司的合作后来破裂了，因为迪士尼宣称百视达影视公司未能达到它承诺的标准。若干年成功地在光盘租赁和销售上合作之后，迪士尼于 2002 年起诉百视达影视公司比协议约定的时间提前销售光盘，并且未能为光盘进行充分的营销宣传，迪士尼宣称这些违约行为导致它损失 1.2 亿美元的收入。“好用再付钱”模式之所以不适用于长期且复杂的合同或衡量标准不唯一的销售，这些有关结果衡量的问题或许是最大的原因。

||交易关注点是某个特定的目标，而非客户整体的成功||

当目标是在一个有限的范围之内时，“好用再付钱”模式较易成功。例如房屋的销量，或者安装一套新 IT 系统能够为客户节省的钱。卖家一般需要确保它没有承担过多它无法掌控的风险。例如，对于包含复杂机械或系统的合同来说，维修一般会是非常重要的部分。

如果没有这些界限，开放式的风险共担会导致很多问题。例如在互联网繁荣时期，许多律师和咨询师用他们的服务换取客户的股票，如果这些公司获得成功的话，这些股票就会很有价值。可是许多互联网公司倒闭之后（当然未必是这些律师或咨询师提供的咨询建议有问题）一些服务公司也倒闭了。互联网繁荣时期位于洛杉矶的一家领先律所 Brobeck, Phleger & Harrison 就是一个著名的牺牲品。一般情况下，律所几乎是不败的。他们不断收取服务费，合伙人的薪水是变动成本（大部分是基于个人的绩效），而业务低迷时期则进行收缩（解雇员工，削减办公面积）。然而，这家公司经常持有股票，而非

现金。当股市中很多人一夜暴富的时候，这听起来是个好主意。可是当股市完蛋的时候，公司也完蛋了。

|| 失败不会摧毁卖者 ||

Brobeck 的案例告诉我们，如果一家公司只服务于一个相对集中的产业或单独的一个客户，那么基于绩效的定价模式对它来说不是一个好的模式。这还会导致一系列收入确认的问题，最后这些问题只成为了对卖家会计人员的福利，而非对卖家的福利。对于刚刚创业，存在现金流问题的公司来说，实行该种方案之前也要三思。对于这些情况，一种将预付费和基于绩效的定价相结合的模式或许是个更合适的选择。

过于集中的业务也会给客户带来问题。过于依赖少量业务的公司会遭遇现金流问题。相反，业务广泛的公司则会为客户带来优势。业务领域广泛确保了公司有稳定的业务来源，而作为第三方的咨询机构，它还有可能会提升客户价值。例如，通常同时管理很多案件的人身伤害律师宣称他们的案件结构反映了保险公司的业务结构（它们在大多数人身伤害案件中是真正的被控方），从而使得他们能够比客户自己谈判获得更为客观的解决方案。

|| 结果对双方都有价值 ||

买卖双方协议的结果必须对客户也有价值，并且该价值远远超过销售的价格。只有当客户对产品的潜在收益非常感兴趣的时候，“好用再付钱”模式的交易才有可能达成。这种“荣辱与共”（skin in the game）非常重要。因为大部分通过此种方式销售的服务，即使不消耗任何预付成本，其成功与否也



都或多或少地依赖与使用者的配合。未来收益的分享使得双方都十分关注结果，而这在固定价格条件下是无法实现的。

对房地产行业来说，芝加哥大学法学院院长索尔·莱夫莫尔（Saul Levmore）推测了为什么中介只收取6%的佣金，而不是收取他们所说的“100%佣金”。如果房产在某一特定价格之上成功卖出的话，中介就带走所有超出的利润。他推测，原因在于这种分成式的交易模式会让客户对结果也很感兴趣，而客户的配合对于销售价值最大化是至关重要的。他推测，“如果采用100%佣金的方式，中介就得与潜在买家就一系列细节签订合约，包括房间保养、合适的行为准则等。”

买卖双方：从敌对到合作

从根本上讲，“好用再付钱”的定价模式的独特之处，在于它将每一笔交易都变成了合作伙伴关系。所有的业务都依赖于顾客，但基于绩效的定价模式让这种关系更加清晰。通过用真金白银来打包票，使用“好用再付钱”定价模式的商家为他们服务的价值以及他们为顾客成功提供的价值提出了一个有力的价值陈述。

这种销售主张是如此受欢迎，以至于在采用了这种方法的行业中，这种模式甚至将会把其他定价模式挤掉。而当这种转变发生的时候，在联系十分紧密的产业中间甚至会发生连锁反应：即使广告业已经自我调整，渐渐采用基于绩效定价的模式了，但那些习惯了采用不易计量广告模式的媒体公司却深受其累。

也许他们也需要重建他们的模式。理论上讲，这是可以做到的。一个很经典的例子是《华尔街日报》用了几十年的一则直邮广告，该广告讲了一个

关于两个人毕业 20 年之后再次见面的故事。故事中，一个人从刚毕业开始就坚持勤奋地阅读《华尔街日报》，而另一个人则没有。这个故事的寓意当然是信息更为灵通的那个人获得了更好的事业，从而暗示订阅《华尔街日报》是一项非常有价值的个人投资。

假设阅读《华尔街日报》真的有这么大的价值，那么订阅这份报纸对于更成功的读者来说到底值多少钱呢？也许非常大。但是，虽然由于这个价值很难证明，导致向报纸进行追溯支付不可能实现，但其他信息提供者仍会提出类似的主张。例如，为什么高等教育（一般来讲有较高的回报率，尤其是职业教育）不能以受教育者一生收入的 1% 作为报酬，而不是以目前普遍实行的学费作为报酬。

这样的计划会有很多优势。（沃顿商学院就可以向沃伦·巴菲特追溯收取一笔学费了！但这种优势不仅限于沃顿商学院。）更多的学生会申请学校，不会被成本和助学贷款吓退，并且创造更强大的学生主体。学生们会基于其兴趣和天分选择学校、课程和职业，而不是首先担心能够还上助学贷款。随着时间的推移，因为所受教育获得更多金钱收入的学生就会缴纳更多的学费，并且因为大部分学位都能为学生创造财务价值，因此对大学来说，长期的回报会远远大于短期放弃的学费成本。最终，学校就会有更大的动力为好学生提供奖学金，他们会想尽种种办法来博得沃伦·巴菲特，或者他的牌友比尔·盖茨的欢心。他们甚至会想更勤奋的工作，以把向巴菲特和盖茨这样的学生留住，防止他们去了别的地方或是退学。

唯一真正困难的是验证收入。如果收入可以被验证（要有一点点政府的



配合，这就可以实现)，这种收取收入 1% 作为学费的方式就比现在复杂的贷款和助学模式好得多。事实上，这并不像听起来那么遥不可及。本质上，美国联邦政府已经通过所得税法在儿童服务上采用了这种方式。政府在这些未来纳税人身上投入了大量的教育和健康资金，等到他们开始向国家缴税时，他们就是在进行回报了。某种意义上，退伍军人法的历史就是这种方案潜在价值的一个很好的例子。

成绩决定利润

- 基于绩效的定价模式可以把买卖双方的冲突甩到一边，创造一种新的合作局面。
- 绩效定价模式的最重要优势之一是促进买卖双方的沟通。
- 在“好用再付钱”模式中，“成功”必须既可衡量的又可证实的，且衡量的标准是确定的。
- 对于刚刚创业存在现金流问题的公司来说，实行这种方案之前要三思。

我们预计，将来社会和技术的变革将会使“好用再付钱”的模式更加有吸引力。就像过去很多行业中的定价策略创新都源于技术进步一样，如果没有计算机，航空业的收益管理就不会出现。“好用再付钱”定价模式也会随着技术的进步变得更加普遍。

我们对“好用再付钱”定价模式有信心，还有一个原因就是，它适应了本书讨论过的同一波浪潮，这一浪潮影响了制药、计算机以及音乐等行业。这个浪潮就是，一场从传统守旧的产业定价模式向弹性、精准、客户导向的定价模式转变的运动。

今天，更多的营销者了解到，公司可以通过很多种方式为产品和服务定价，而在某些特定情况之下，某些定价方式会比其他的好得多。总之，指望顾客疏忽的定价方法必然出局，而认为顾客是见多识广的



合作者，这种定价方法就会被广泛采用，如“好用再付钱”模式。有些创新的定价方法，比如“好用再付钱”或“看着给吧”定价策略，让我们兜了一圈又回到原点，回到原始的集市，那种个体的、一个顾客讨价还价的情景。这种情景曾经与普通交谈几乎没什么区别，但随着时间推移，渐渐演变成了大规模市场零售。随着医药和其他行业产品或服务绩效的持续改进，将会有越来越多的顾客不再支付相同的价格。他们都将支付正确的价格——智慧的价格。

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

SMART PRICING



让顾客自己来定价吧

雷曼德·考利 (E. Raymond Corey)

哈佛商学院教授

“定价是至关重要的，所有的营销策略都围绕定价决策而展开。”

空

本

25

12

空

天

27

天

22

空

空

空

空

27

空

空

空

空

空

空

空

空

空

空

空

空

空

空

空



对于一位农夫来说，一年来的劳作成果取决于收获时节的劳动。所以到了收获季节，他起早贪黑，不放过任何一颗谷粒。对于一家公司来说，维持公司经营的收入取决于收获公司在市场上创造的价值，而收获的唯一途径就是为商品定价。这就是考利教授（E. Raymond Corey）提出“定价至关重要”经典观点的原因。事实上，定价是一家公司做任何事情的核心目标。

今天定价环境的变动已经远比考利教授提出这个观点时更为剧烈，不过仍然有很多公司忽视定价战略的重要性。新技术兴起和全球化趋势正在以前所未有的速度改变市场环境，淡化产业边界。各行各业的竞争都比从前剧烈，而对竞争对手的关注则高度集中在价格上。如今的消费者掌握了更多的定价信息，并且越来越熟练的运用这些知识。除了这些，今天，全球金融危机似乎将无忧无虑的消费变成了历史。我们都变成了价值导向型消费者。

也许是一种无助感在阻止公司更加严肃地对待定价战略。面对一个熟知

你成本结构的消费者，你怎么能向他索取高价？当一家中国竞争对手企业开出比你便宜一半的价格时，你能如何应对？

实际上，就算现有的定价环境如此恶劣，找到好方法也不是没有希望的。我们相信，在不断变化的市场中，企业得到的会比失去的多。企业可以更为方便的收集消费者信息，从而比过去更加了解消费者。企业可以让产品更为个性化，从而为每一位消费者提供独特的客户体验，这在过去是不可能做到的。在今天的低成本支持下，企业获得了更多的弹性空间去制定和修改价格。确实，随着时间和人口统计学特征的演变，如今的消费者对价格多样化的容忍度不断提高，这为企业带来了史无前例的自由，它们可以不断尝试不同的定价机制。

正如本书所主张的那样，所有梦想走向卓越的企业，都需要将这些新能力应用得更为灵活、更有创新性。

通过全书的阅读，我们已经看到了许多公司，大的或小的，高端的或低端的，都已经学会将这些新能力转化为优势。它们的经历告诉我们，在如今的环境下，定价的核心与关键可以被总结为三个方面：顾客导向的价值观，差异化定价，和灵活的定价准则。

顾客导向

如同我们在营销过程中做的每件事情一样，定价也必须遵循顾客导向。要想掌握定价的奥妙，最重要的是公司必须要知道目标客户群是什么样的人。如果他们不够忠诚和公正，那么电台司令的“看着给吧”战略就不可能奏效；如果孟加拉国的村民们不是穆罕默德·尤努斯认为的那样俭朴和诚信，小额贷款就不会成为如此高效的定价机制，改变数百万人的命运；如果 Syms



公司没有深入了解它的顾客是多么的富有时尚意识和没耐心，自动降价机制就不会载入史册；如果 Priceline 公司不知道哪种类型的人在订机票和酒店时是价格敏感型消费者，它就无法推出明智的价格筛选机制，吸引正确的旅行客户。

顾客导向同样意味着你了解顾客想从你的产品或服务中得到什么。如果公司知道顾客需要什么，就知道他们为什么需要，从而知道如何创造出更多的价值去满足顾客的需求，并且，还可以向不同细分市场中的目标顾客传递产品或服务的价值。最重要的是，你知道如何定价以获取那片市场。特朗普认识到顶级豪华公寓的价值不仅取决于地段和品质，更取决于购买者的新邻居们；谷歌公司认识到顾客在意搜寻目标商品的时间而广告商看中点击率，于是它向广告商们收取基于点击率的广告费；大型制药公司们认识到政府、保险公司和病人都非常关注药品的疗效，于是一些药品公司率先推出了基于疗效的收费方式。

顾客导向意味着公司要密切关注消费者购买行为。掌握顾客如何做出购买决策、会买什么、在哪里买、会花多少钱以及会多久购买一次，可以帮助公司形成最有效的定价机制，从而建立和维护一种有利可图的、长期稳定的客户关系。金融服务公司密切关注顾客盈利能力；制造业和咨询公司密切关注顾客问题解决方案；食品公司致力于让顾客以更高的频率光顾。若做得好，产品和服务将会植根于坚实的顾客基础，为更为灵活创新的定价战略创造出更多的机会。亚马逊网站的 Subscribe & Save 项目的推出，引导了顾客的重复购买行为，是一个很好的案例。通过订购方式将顾客锁定，而发生持续的重复购买，亚马逊公司培养了（并非干扰了）消费者购买行为。我们相信还有很多其他商品也能拥有这样的机会，比如婴儿尿布、化妆

品、女性或男性卫生用品、汽油、新鲜蔬菜……以及很多我们会经常购买的必需品。

差异化定价

在定价领域，最恒久不变的现象之一，就是面对同样的产品或服务，不同的顾客有着不同的支付意愿。这在服装、机票、酒店房间、餐馆、药品、软件……凡是你想到的商品，全部适用。因此，制定一个单一的价格是很不明智的，那简直就是因交易失误而造成的大量损失，或者是自动放弃的大量盈利性销售额，或者是二者兼而有之。聪明的定价管理者应该想到一句古老的中国谚语：狡兔三窟。很多时候，在为产品设计一个成熟的定价结构时，一个很好的做法是有意识地将产品价格分为三个等级：低、中、高三档。这种定价结构确保了不同价格敏感度的顾客都能找到适合自己的商品，从而在交易失误造成损失和自动放弃盈利性销售的两难境地中，尽可能做出损失最小的权衡。

在互联网诞生的第一年里，很多人相信，顾客能够轻松获得定价的信息，这将会对差异化定价产生致命打击。但是事实上，除了某些产品分类以外，信息科技实质上为向不同顾客收取不同价格创造了更多的机会。通读全书，我们已经看到了很多创新的方法去实施差异化定价，或是经济学家更为直白的叫法：价格歧视。“看着给吧”的定价策略显然允许有着不同支付意愿的音乐爱好者花不同的钱去下载音乐。Syms公司的自动降价机制创造了一种向一部分人收高价，而向另一部分人收低价的机制。前者更在意时尚，并且支付能力更强；后者则愿意等待更物美价廉的产品。Priceline的“定你自己的价格”机制使得公司即使对价格敏感型顾客也能



实行价格歧视，因为他们会根据自己的个人和经济状况出不同的价格。“好用再付钱”也是一个很好的价格歧视机制，因为药物或其他产品或服务对不同的顾客可能效果完全不同。事实上，在一个明显的价格歧视显得不明智的产业环境中，“好用再付钱”可以成为一种很好的隐形的价格歧视机制。目标明确的定价是价格歧视的终极工具，实施此种价格策略的公司会利用他们对不同顾客的了解，甚至在个体层面为不同的顾客提供不同的价格。

灵活的定价准则

也许我们从本书众多的案例中学到的最重要经验，就是无论你卖的产品或服务是什么，你总是可以按照不同的定价准则采用不同的定价方法为你的产品或服务定价。意识到给产品定价的方法永远不止一种会让你一下子放开思路。例如，本书的出版商可以直接按照固定价格将它卖给一位读者，也可以把它租给读者收取租金，或者按章节卖给读者。它还可以把书的内容传到网上，并按照读者阅读时间来收费。它还可以采用包月的方式，只要读者支付了月费，就可以免费阅读本书，当然还有所有包月服务提供的书籍。它甚至还可以采用“看着给吧”或“定你自己的价格”的方式。即使是像商业书籍这样一种传统商品，都有如此多的可能性存在。

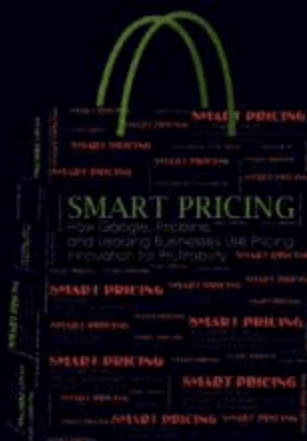
当然，定价准则的选择会影响出版商的收入流、读者群、成本以及盈利能力。巧妙之处在于，通过仔细的调研，做出聪明的选择，而聪明的选择则常常与该产品的价值驱动因素紧密结合在一起。

畏缩不前的人是无法实现创新定价的。就像本书众多案例所说，公司做出聪明的定价选择往往意味着要承担打破行业长期定价传统的压力。好消息

是，成功的公司因为他们的勇气得到了回报。电台司令乐队绕开音乐产业所有的中间环节，并且让消费者自己为音乐设定价格，而不是像传统做法那样把价格强加给消费者。他们显然为这些做法获得了回报。中国公司打破了价格战的禁忌，把价格战当做一种有效的营销手段参与竞争，占领市场，重组产业。分时度假别墅和分时私人喷气机引入切分的思路，重新定义了传统的所有权和价格的概念：是特定时间段内的所有权，而不一定总是特定区域内的所有权。这些案例中打破产业传统定价模式的行为，不仅为创新者带来了财务上的收益，而且都在某些重要的方面重塑了产业。坏消息是，一个错误的定价准则几乎会比任何其他单独的行为都要迅速地破坏顾客价值。

最后，选择正确的定价方式既是艺术，又是科学。与大多数商业实践一样，最佳定价决策不仅源于理论，还源于经验和天分。从根本上讲，智慧定价不仅需要对消费者的深入了解和很好的经济直觉，还需要一定的精明头脑。我们希望本书已经帮助你从这三个维度上都获得了一些领悟。

著作权合同登记号
图字：01-2010-5271



定价永远不是弱者的游戏
走出**3大传统定价**误区
让**9大创新定价**策略助你拉动利润的引擎
价格提升1%，盈利能力提升10.29%

看着给吧

免费

价格战

动态定价

微定价

势利的溢价

订购式定价

SMART PRICING

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

中信文化
Cheers Publishing

PEARSON

上架指导：定价策略 / 营销

ISBN 978-7-300-15096-3



9 787300 150963 >

ISBN 978-7-300-15096-3

定价：45.00元