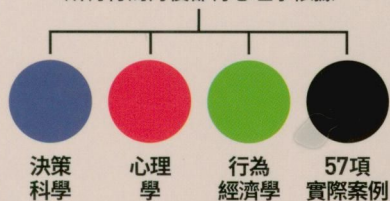


洞悉價格背後的心理戰

諾貝爾經濟學獎得主、  
行為經濟學之父都這樣思考！  
點燃欲望的心理操縱，  
掌握訂價、決策、談判的  
57項技術

William Poundstone

所有行為背後都有心理學依據



★重量級媒體《華盛頓郵報》、《彭博商業週刊》、《丹佛郵報》指定推薦  
卓越金融新聞獎 (EFJs) 得主、普立茲獎提名者  
威廉·龐士東——著 連緯晏——譯

Priceless

The Myth of Fair Value

諾貝爾經濟學獎得主、行為經濟學之父理查·塞勒：  
「我推薦這本書，給任何需要做決策的人。」

**威廉·龐士東**

**William Poundstone**

畢業於麻省理工學院，主修物理。

著作有《囚犯的兩難》、《如何移動富士山》、《天才數學家的祕密賭局》等。他也為《紐約時報》、《哈佛商業評論》、《經濟學人》等報章雜誌撰稿。目前定居於洛杉磯。

**譯者 | 連緯晏**

自由譯者，已婚並育有兩子。任職於與英國籍先生創立的私立專業英語學院，從事英語教學。譯作有《雜食者的詛咒》、《一枝鉛筆就能畫》、《牆面的無限創意》。

洞悉價格背後的心理戰

.....

諾貝爾經濟學獎得主、  
行為經濟學之父都這樣思考！  
點燃欲望的心理操縱，  
掌握訂價、決策、談判的  
57項技術

卓越金融新聞獎 (EJF) 得主、普立茲獎提名者

威廉·龐士東

著

連綿晏——譯

# Priceless

The Myth of Fair Value

William Poundstone



I

**商品訂價的過程，  
充滿了狡猾的智慧**

- 第1章 一杯290萬美元的咖啡 ..... 8
- 第2章 操控消費者其實不難 ..... 14
- 第3章 開價的技術 ..... 25
- 

II

**價格不是數學  
而是心理學**

- 第4章 感知能夠測量 ..... 34
- 第5章 感知的錯覺 ..... 46
- 第6章 對比的影響 ..... 51
- 第7章 金錢心理學 ..... 56
- 

III

**價格和選擇  
為何不一致**

- 第8章 人如何做出決策 ..... 62
- 第9章 阿萊悖論 ..... 71
- 第10章 偏好逆轉 ..... 78
- 第11章 賭城裡最好的賠率 ..... 89
- 第12章 經濟學與心理學的糾葛 ..... 97

|                 |          |
|-----------------|----------|
| 第13章 訂價和決策的通用法則 | .....102 |
| 第14章 捷思法與偏見     | .....109 |
| 第15章 惡魔的拿手好戲    | .....118 |
| 第16章 前景理論       | .....123 |
| 第17章 公平法則       | .....132 |
| 第18章 最後通牒賽局     | .....138 |
| 第19章 「偽善」不一定是壞事 | .....148 |
| 第20章 是自私，還是理性？  | .....153 |
| 第21章 價格和選擇為何不一致 | .....159 |
| 第22章 別當精明的傻瓜    | .....163 |
| 第23章 我們是價格蠢才    | .....170 |

---

IV

價格哪裡有  
公道

|      |             |          |
|------|-------------|----------|
| 第24章 | 72盎司的免費牛排   | .....180 |
| 第25章 | 怎麼逛超市最聰明？   | .....189 |
| 第26章 | 便宜的Prada    | .....197 |
| 第27章 | 菜單心理學       | .....203 |
| 第28章 | 便宜黃牛票，買不買？  | .....210 |
| 第29章 | 留一手：製造高潮更好賣 | .....216 |
| 第30章 | 計費方案，你真的懂？  | .....220 |
| 第31章 | 給了折扣，所以原價賣你 | .....225 |
| 第32章 | 空氣也要錢       | .....229 |
| 第33章 | 廉價航空不廉價     | .....233 |
| 第34章 | 99美分的魔力     | .....236 |
| 第35章 | 免費的力量       | .....248 |
| 第36章 | 房價，就是開來讓你殺  | .....252 |
| 第37章 | 沃荷的海邊小屋     | .....260 |
| 第38章 | 先講先贏，屢試不爽   | .....266 |
| 第39章 | 中招的傻瓜       | .....273 |
| 第40章 | 有比較，吃了虧也甘願  | .....275 |

|      |           |       |
|------|-----------|-------|
| 第41章 | 黃湯的神奇效力   | ……281 |
| 第42章 | 錢會縮水      | ……286 |
| 第43章 | 販賣貨幣幻覺    | ……295 |
| 第44章 | 價格可是男女有別  | ……299 |
| 第45章 | 美貌的福利     | ……306 |
| 第46章 | 誰是冤大頭？    | ……309 |
| 第47章 | 性別訂價      | ……314 |
| 第48章 | 鞏固酬作崇     | ……318 |
| 第49章 | 神奇的信任噴霧   | ……323 |
| 第50章 | 年薪百萬俱樂部   | ……326 |
| 第51章 | 淘氣的市場先生   | ……333 |
| 第52章 | 獻給上帝之愛    | ……340 |
| 第53章 | 錨定效應的解藥   | ……344 |
| 第54章 | 三人成虎      | ……348 |
| 第55章 | 為正義訂個價    | ……353 |
| 第56章 | 如何操控買家    | ……359 |
| 第57章 | 金錢、巧克力、幸福 | ……365 |



# I 商品訂價的過程， 充滿了狡猾的智慧

開口要的愈多，得到的就愈多。

圍繞在我們身邊的那些數字並非都「牢不可破」，也不像看起來的那樣有邏輯根據。



# 1 一杯290萬美元的咖啡

雖然價格不過只是個數字，卻能喚起成串的複雜情緒。



1994年，新墨西哥州阿爾布奎爾市陪審團判決，史黛拉·里貝克女士（Stella Liebeck）因遭麥當勞滾燙咖啡潑灑到身上的意外，麥當勞必須賠償她290萬美元的傷害賠償金。這起意外造成里貝克女士三度燙傷，以及美國大眾對她少得可憐的同情。夜間綜藝節目跟廣播電台主持人，把里貝克女士的事件，拿來當作他們妙語揶揄的笑點。自以為博學的談話性電台主持人，更是把這起訴訟案件視為「我們的司法制度出了問題的關鍵證物」。在某集《歡樂單身派對》（*Seinfeld*）影集中，演員搞笑演出咖啡灑到身上之後憤而提出訴訟的橋段；網路上也設立了「史黛拉獎」——專門頒發最爛獎給司法制度下極其瘋狂扭曲的訴訟案件。

里貝克女士的傷勢千真萬確。當時她的孫子開車載她到麥當勞得來速窗口。他們買了一杯熱咖啡，然後隨即將車暫停在一旁，好讓里貝克女士在咖啡裡加糖跟奶精。她將杯子置於雙腿間，就在她掀起杯蓋時，咖啡潑灑了出來。里貝克女士累計花了1

萬1000美元醫療費用，進行鼠蹊部、臀部、大腿皮膚移植手術。難以界定的問題是，該如何替里貝克女士所承受的疼痛以及對麥當勞該負的責任，訂出一個金額呢？

起初，里貝克女士向麥當勞求償2萬美元。麥當勞不接受這個求償金額，只願以800美元來弭平這起事件。

里貝克女士的委任律師，是紐奧良出生的摩根（S. Reed Morgan），對這類案件有相當的訴訟經驗。1986年，他代表一位住在休斯頓的女性，向麥當勞提出告訴，該名女性也是因潑灑出來的熱咖啡，造成三度燙傷。摩根以他那美國南方迷人的中低渾厚嗓音，提出在法律上站得住腳的巧妙論述，他指出麥當勞販售的熱咖啡有缺失，因為它「太燙了」。麥當勞品管人員說熱咖啡是以82℃～88℃供應，而這正顯示麥當勞販售的熱咖啡，比其他一些連鎖店的咖啡還燙。休斯頓的這起案件，以麥當勞賠償2萬7500美元結案。

摩根密切地留意其後產生的類似訴訟案件。他得知1990年，加州一位女性因麥當勞的咖啡造成三度燙傷，且在媒體未大肆報導的情況下，法院裁定麥當勞賠償23萬美元。但這個案子比較不同的是，加州的案子是麥當勞員工不慎將熱咖啡潑灑到女顧客身上。

由於里貝克女士是自己不慎把熱咖啡潑灑到身上，理論上，她的賠償金額應該不會高過23萬美元。但摩根律師不管先例，他對陪審團施展頗具爭議的心理戰。稍後我會對此加以敘述。此刻，我先以一連串的美元符號代替它：

\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$



這個心理戰生效了。陪審團彷彿遭受催眠一般，判給里貝克女士近290萬美元的賠償金額。其中16萬美元是傷害賠償，另加270萬美元懲罰性賠償，這是陪審團激辯數個鐘頭才達成的決議。據說，還有陪審員想判給960萬美元，但遭其他陪審員反對。

史考特法官（Robert Scott）顯然與美國民眾一樣，認為陪審團的判決不合理，他把賠償金額降為48萬美元。

即使賠償金已大幅降低，麥當勞仍提出上訴。81歲的里貝克女士由於年事已高，不久她就與麥當勞私下和解，據說賠償金額不到60萬美元。想必她一定是意識到自己此次雖大獲全勝，但下一次可就難說了。

吉比花生醬最近重新設計該產品的塑膠瓶身。「舊瓶身底部平坦，新瓶身底部有凹陷，」麻州劍橋價格諮詢顧問公司SKP（Simon-Kucher & Partners）的價格諮詢師路比（Frank Luby）解釋，「這能把內容量減少個幾盎司。」舊瓶身內容量為18盎司；新的則是16.3盎司。這麼做的原因，就是為了讓該產品容量縮水但維持原價繼續販售。

花生醬瓶底內凹的設計，跟一種訂價的新理論有很大關係。在心理學稱作「任意連貫性」<sup>1</sup>。這個理論說消費者根本不了解商品應該值多少錢。消費者以半清醒的狀態穿梭在超市商品貨架間，只以舊有的線索來判定是否為好價格。任意連貫性是一種相對性理論。顧客主要對商品的相對差異性敏感，而非絕對價格。

---

1. coherent arbitrariness。當我們遇到新產品時，會受到一開始所看到的價格（初始價格）所影響，也會影響我們未來對其他相關產品所願意支付的價格，這就是「任意連貫性」。



吉比花生醬的新瓶身包裝，實質上是把花生醬價格漲了10%。若是直接在價格上調漲10%（比如漲到3.39美元），顧客就會注意到，有些人可能還會因此改買別的品牌。根據這個理論，只要顧客在不知情的情況下，即使是漲價，也願意掏錢購買。

路比擁有芝加哥大學物理學學位。身為一位價格諮詢師，他需要掌握顧客會注意到或記得的部分。吉比花生醬的消費者，大多家中有年幼孩童，而且對此產品的購買率頻繁，所以會記得上次結帳的金額。像這類產品，專家會建議用「隱藏式」縮減內容量的手法。2008年夏季，家樂氏就逐步減少可可脆片、水果圈、爆玉米片、蘋果和蜜蜂口味穀片的包裝容量。沒有人注意到，盒身厚度變薄了。顧客只看架上盒身的寬和高度，等他們伸手取下盒子時，早已決定購買，然後他們開始盤算其他採買。

Dial 和 Zest 這兩種品牌的香皂，最近改變了模子，讓香皂少了半盎司，包裝盒卻沒變動。衛生紙公司 Quilted Northern，把生產的「超柔衛生紙」寬度縮減半英吋。Puffs 面紙製造商把該產品的長度從8.6英吋，縮減至8.4英吋。由於 Puffs 面紙盒仍舊維持相同尺寸（9.5英吋寬），現在面紙盒內多出超過1英吋的空間。你看不到紙盒內部，因為開口在中間。不管怎麼說，消費者並不會注意到這些縮水，除非有人保存舊版的 Puffs 面紙，並拿出來測量。

這種把戲頂多也只能發揮到這樣。再怎麼說裝穀片的盒子也不能縮到像個信封袋，花生醬瓶身也不能縮減成中空。最終，製造商必須做出所有人都會注意到的大膽行動。製造商會推出一種新的經濟包裝。在尺寸、形狀，或其他設計特徵上，新包裝（與

價格)都難與舊包裝做比較。消費者困惑不堪，無法辨別新包裝是否比較實惠。所以，他們就這樣糊里糊塗地把新包裝商品買回家。包裝縮水把戲，就這樣不斷地上演。

如果你認為這是個愚蠢的把戲，那麼你並不孤單。只要動腦子想一想，每個人都會這麼認為。很多人會說，他們寧可按調漲後的價格來購買原有的內容量。有人則信心滿滿地說，只要以市場的對照標價計算每盎司的價格，就不會被騙。但是專家很清楚，消費者往往說一套、做一套。對大多數人來說，價格的記憶是短暫的，而對外包裝的記憶則更短。

就在不久前，許多公司還只是以傳統經濟學的需求曲線，作為產品的訂價策略。上一代，像是Boston Consulting、Roland Berger、Revionics、Atenga這些顧問公司，就是靠著給企業提供複雜的心理學訂價技巧而業績蒸蒸日上。把訂價服務職業化的事務所，SKP屬先鋒。SKP於1985年創立於德國波昂，創辦人為德國商學教授賀曼·西蒙(Hermann Simon)和他的兩位博士生。SKP目前擁有將近五百多名員工，分駐在世界各地，在美國的麻州劍橋、紐約、舊金山都有營業處據點。SKP被譽為訂價天才，員工裡有六位哲學博士，還有多位物理學領域專業人士。該事務所散發出一種《星際爭霸戰》的世界性。來自印度、韓國、德國、瑞士以及西班牙的員工，全都一起在麻州劍橋的事務所工作，升遷發展只問表現、不分國籍。每年SKP會召集公司裡最賣力的雇員，在萊茵河替他們辦一場表揚大會。

目前市面上的商品，幾乎都受到SKP的訂價策略影響，消費



者雖看不出端倪，但是這個影響超乎你的想像。適用於其他類型諮詢顧問業的慣例，不適用於訂價顧問這一行。一家廣告經紀公司，不能同時代理可口可樂跟百事可樂這兩位客戶——但是SKP卻可以。在許多行業裡，SKP的客戶大半是業界領先的公司。它目前的客戶名單，包括寶僑、雀巢、微軟、英特爾、德州儀器、德國電信子公司T-Mobile、英國電信業者Vodafone、諾基亞、索尼愛立信、漢威聯合空氣清淨機公司、蒂森克虜伯電梯公司、華納音樂、博得曼媒體、默克、拜耳、嬌生、瑞士銀行、巴克萊銀行、匯豐銀行、高盛、道瓊、希爾頓、英國航空、漢莎航空、BMW、賓士、福斯汽車、TOYOTA、通用汽車、富豪汽車、卡特彼勒、愛迪達，以及多倫多藍鳥隊。相同的心理學訂價招術，不論在替簡訊、衛生紙，或是飛機票訂價，都能適用。對SKP的顧問們來說，價格具有最普遍的無形說服力。

雖然價格不過只是個數字，卻能喚起成串的複雜情緒——現代腦部掃描科技可以測得這些複雜的情緒。在不同背景下，消費者對於同樣的價格會產生不同的感受：可能會覺得廉價，或是受騙上當，也有可能毫不在意。有一些招術永遠適用，像是縮小包裝，或是價格以神奇的數字「9」結尾。但是，價格諮詢顧問公司的角色，不單像是強迫說服大家相信世界是平的而已，他們運用了近期心理學上最重要、最創新的成果。藉由商品的訂價行為，人們也將內心的渴望轉化成數字這種大眾熟悉的語言。而事實證明，整個過程充滿了狡猾的智慧。