

## 价值 vs. 价格

作者：Ralf Leszinski, Mike Marn

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 1997.1

行销策略与手法看起来都不错，却产生意想不到的坏结果。这种结果能避免吗？

美国医事设备制造商 MTE 一向生产医疗用的高品质检验设备。前一阵子，该公司推出一款新产品，用以取代旧型产品。新款诊断仪器在功能上有大幅提升，售价则较旧款高百分之五。三个月下来，销售情形良好，客户给予很高评价，市场占有率也随之上升。又过了一过月，市场价格整个下跌，迫使该公司不得不将高性能的新款产品售价调降至旧款水准，只为了维持四个月前的市场占有率。

类似这家公司的遭遇，在今天的商场上屡见不鲜。他们之间都有一个共同点：行销策略与手法看起来都不错，却产生意想不到的坏结果。这种结果能避免吗？本文将要介绍一种叫作「动态价值管理」的新模式，即有助于经理人避免犯同样的错误。事实上，经理人在进行订价及产品定位时，都应该以此一模式为核心基础。

许多人一向误认为价值就是低廉价格或「买一送一」。价值的真正内涵应该是「交换」(tradeoff)：顾客付出特定价格向业者购买(交换)产品，并从产品获得特定利益。这种利益与价格的交换管理，一向被经理人视为行销组合的关键要素。可惜在最基本的利益/价格二度空间中，经理人未能进行正确的「静态」定位，也就是静态价值管理。就算经理人晓得这个道理，也很容易忽视动态价值管理，也就是价格/利益定位的「动态」效应——竞争者与顾客的反应；对整体产业获利率的影响；及对供货商将过剩的价值移转给顾客的影响。

顾客并非仅受低廉价格的左右，而是根据「顾客价值」——所获得利益与产品价格的差异——购买特定产品。更精确的定义是，顾客价值等于顾客认知利益减去顾客认知价格。因此，认知利益愈高或产品售价愈低，顾客价值就愈高，顾客购买的可能性也愈大。

### 静态价值管理

本文介绍的价值定位图(value map)，可供大多数经理人了解产品在顾客心目中的定位，从而进行行销与策略评估。价值定位图的横轴代表经过量化的顾客认知利益，纵轴代表顾客认知的价格，斜线为价值等值线(value equivalence line, VAL)。愈接近中心点的斜线位置(D)，表示顾客认知利益愈低，须支付的价格也较低，反之亦然。换言之，顾客根据「付多少钱，得多少利益」的原理，选购最符合自己利益的产品。至于大部分的业者(B、C、D)，都会选择在斜线上进行产品定位。由于这些业者的定位决策与顾客的购买逻辑均相当合理，因此市场占有率将维持相对稳定程度。

位于价值定位图右半部(价值优势区)的竞争者 A, 显然占据有利的位置。与竞争者 B 相较, 竞争者 A 提供相同利益, 价格却较低; 与竞争者 C 相较, 价格相同, 竞争者 A 却提供较多的利益。在一般情况下, 顾客当然会考虑竞争者 A。所以竞争者 A 可称之为「占有率获益者」(share gainer)。反观位于价值劣势区的竞争者 E, 价格比竞争者 D 高, 提供利益比竞争者 C 少, 自然变成「占有率丧失者」(share loser)。

马自达于 1990 年在美国推出的 Miata 敞篷跑车, 厂商建议售价订为 13,800 美元。该款跑车的爱用者大多为已步入中年, 且非常爱敞篷跑车的婴儿潮人口。他们原本钟情 1960 及 70 年代由 MG 及 Triumph 车厂出品的传统英国敞篷跑车。由于 Miata 能提供车主相同的驾驶乐趣, 车身打造得更精致, 性能也更可靠, 难怪一上市就造成轰动。

Miata 的外观设计线条简单、造型独特, 却在顾客心目中创造出相当高的认知利益。这是马自达当初始料未及的。换言之, 顾客一致认为购买 Miata 是物超所值的决策。然而马自达的经销商也发现到这一点, 于是纷纷调高价格, 幅度从二千到三千美元不等, 并声称这是反映市场价格变动所做不得已的动作, 没想到顾客均很乐意掏腰包多付这些钱。

### 动态价值管理

在静态价值定位图中找到正确位置, 不过是有效管理价值工作的一小部分。事实上, 不管是竞争者的定位还是顾客对产品的认知, 均非一成不变。任何竞争者的削价竞争或推出改良款式的行动, 都有可能引发连锁反应, 从而导致整个市场重新洗牌。所幸其中一些趋势都是可以事先预测的。看来, 经理人应用动态的角度看待价值定位图, 才能做出正确的决策。

现在让我们再来讨论 MTE 的例子。该公司的主要产品是一种验血设备, 适用于需要进行大量验血工作的医院检验部门。MTE 一向被医疗机构视为高文件供货商, 产品价格最高、功能也最好, 与贾克逊(Jackson)、PZJ 科技、Labco 三家大供货商共同形成一个稳定的市场。高档供货商通常是真正的创新者。MTE 开发成功的改良验血设备, 能提供更正确与快速的检验服务。公司管理阶层有两种决策可供选择。根据研究, 新增加的产品利益, 「应该可以」容许公司提高 10% 的售价, 而不致影响现有市场占有率。也就是说, 公司仍将留在价值等值线上, 只是位置将稍微往右上方移动。第二个选择是维持原价, 让位置移向价值优势区。如此可以攫取可观的市场占有率。

结果管理阶层采取妥协方案, 增加 5% 的售价, 立刻获得不错的效果。问题是, MTE 增加的市场占有率, 是其它三家公司失去的部分。面对逐渐降低的销售量, 这三家公司既推不出更好的产品, 只好降低售价, 幅度至少 8%。结果市场占有率的分配情形立刻恢复原状, 造成供货商减少收益, 只有顾客得到好处。

MTE 能否做得更好? 有这个可能。如果管理阶层提高 10% 的售价, 市场占有率将维持原有水准, 并且继续留在价值等值线上。其它三家公司发现市场占有率并未受到影响, 可能就不会采取任何行动。果真如此, MTE 的利润将明显增加。

### 在动态世界改变定位

不管是被动或采取主动出击，经理人通常有两种改善定位的决策可供选择。一是沿着价值等值线移动，或离开它。两种选择会碰到不同的结果：竞争者与顾客的反应，不同的售价、销售量、利润及风险。

### 沿着价值等值线移动

这是较不积极的做法。决定要不要采取此一做法，及移动到何种程度，有赖经理人遵循下列步骤：

了解风险与机会，并权衡轻重。重新定位产品意味着可能失去一些老顾客，但也可能吸引一些新顾客。有时，选择新客层可能竞争更激烈，人数可能更有限。

改变正确的属性。在顾客心目中，不是所有属性的重要性都相同。聪明的做法是改变那些「能吸引新顾客，却不致丧失老顾客」的属性。

正确搭配想要改变的价格与产品利益。沿着价值等值线移动一定会改变价格或利益。不当的改变将迫使竞争者做出报复行动，导致最后没有一个赢家。

选择不会激怒竞争者的改变。削价竞争是最不聪明的改变，最容易引发价格战争。有不会激怒竞争者的改变吗？某医事用品供货商采取这样的策略：竞争者每次降低售价，它就增加产品功能。如此一来，竞争者与该公司均留在价值等值线上各取所需；只是在顾客心目中，该供货商的定位更高了。

### 离开价值等值线

离开价值等值线似乎更吸引人。但此一举动影响层面更深远，需要更深入了解竞争者的互动、附带风险与机会。因为沿着价值等值线移动仅影响邻近的竞争者，离开价值等值线却威胁到所有竞争者。例如某公司出品的新一代电钻马力更大，价格却不变，不仅会留住原有顾客，更会吸引其它品牌的爱用者。

### 竞争者可能的反应

面对这样的挑战，其它竞争者应不至于坐以待毙。他们可能会想办法改善产品功能，或调低售价。他们的决策基础包括：随主动者采取同步行动。某厂商降价，通常会引发价格战争：其它厂商纷纷跟进。某业者增加一项服务，其它业者也会考虑增加类似服务。

竞争者对策略性行动的认知。如果主动的出击对竞争者的销售量或利润产生重大冲击，将会对竞争者造成压力。这时，竞争者将根据自己对策略性行动的认知——如调整价格对销售量与利润的影响——决定因应之道。

### 对需求与数量分配的影响

离开价值等值线之行动幅度，必须大到让顾客留意到有改变，并能吸引他们愿意尝试。否则

等于是白费工夫。

某暖气制造商得知，竞争者已降低人工安装成本 5%，于是也跟着降低 5%。其实此一跟进行动是不必要的。因为建筑师与营造商在计算竞标成本时，暖气安装成本仅占一小部分。具体言之，暖气安装成本降低 5%，竞标总成本仅减少还不到 1%，根本未引起建筑师与营造商的注意。换言之，该制造商等于平白损失了不算少的收益。

因此，经理人在考虑是否要离开价值等值线时，应评估方向与距离两项要素：

方向：离开价值等值线(降低价格或改善产品属性)对顾客数量需求弹性的影响幅度为何？

距离：为了有效吸引目标潜在顾客层，应离开价值等值线多远？竞争者会有多强的反应？竞争者采取反应行动时，我还有多少可以运用的筹码(还能增加的利益与自行吸收的价格)？

离开价值等值线到价值定位图的价值优势区，当然有可能成为赢家。然而大多数经理人均未深入考虑采取行动以后的连锁反应。忽视此一连锁反应，很可能造成意想不到的负面结果。

### 如何运用动态价值管理

动态价值管理技术有助于经理人制定决策，以因应竞争定位及顾客需求的改变。甚至在主动出击时，动态价值管理也能派上用场。

### 竞争者的动作

面对竞争者的主动出击动作，经理人必须冷静应付。当管理阶层得知竞争者已采取降价行动，且有情报显示，许多老顾客已有变心的迹象，当然有很大压力，想要快一点因应。最顺手的做法就是跟着降价。但大多数时候，跟着降价并不是明智的做法。最好的因应方法是了解下面一系列的问题：

在顾客心目中，竞争者的动作算不算是离开价值等值线？务实的做法是直接去问顾客。大多数时候，经理人都是道听途说，以为顾客很看重价格，而很快采取跟进措施。如果在顾客心目中，竞争者的降价行为并没有那么重要，也就是说竞争者并未创造出一条新价值等值线，实在没有必要跟着竞争者的脚步而自乱阵脚。

如果竞争者离开价值等值线，其距离是否远到能够吸引够多的新顾客？如果市场研究显示并没有，就没有必要与竞争者共舞。

竞争者吸引上门来光顾的新顾客，原本是自己的老主顾，还是其它竞争者的长期客户？问这个问题不是决定要不要响应，而是要评估应多快响应，及响应的强度为何？所有竞争者最终都是要响应的；然而时机非常重要。采取低调姿态响应，每次仅更动一点点，不仅不会引起对方强烈反应，更能趁此机会深入了解顾客购买行为。

如果有需要采取响应措施，其强度及范围该如何？其范围应及于特定产品、经销管道、整个

市场、还是所有层面？响应措施仅包括更动价格、产品利益，还是两者都有？

实战演练：佩思纸业公司 (Pace Paper Company) 在所谓的经济循环性产业 (cyclical industry) ，除了竞争者的动作之外，经济循环各阶段顾客需要的变动，也是造成价值定位图改变的原因。因此，处在这类产业的公司更需要善加利用动态价值管理。佩思纸业公司就是一个很好的例子。

佩思公司生产高品质纸张，供公司行号印制各种表格、宣传小册子及年度报告。佩思与其它两家大型供货商玛高 (Marco Paper) 与华伦太 (Valentine Paper)，将纸张直接销售给地区性或全国性的印刷工厂。在整体经济循环中，这类高品质纸张的需求变动非常频繁，且幅度很大。

佩思纸业生产的纸张，品质好得让人没话说，而且该公司提供一视同仁的卓越服务。令人不解的是，处在供过于求的经济不景气阶段，佩思纸业的市场占有率持续上升；处在供不应求的经济繁荣阶段，该公司的市场占有率反而节节衰退。

问题出在经济循环时，顾客行为跟着改变。在不同经济循环阶段，价值定位图也有明显差异。处在供过于求的经济不景气阶段，印刷厂不必担心买不到纸张，因而要求高品质且品质一致的产品，希望藉此维持高效率之生产作业，不要老是出现瑕疵品。至于订单前置时间 (接到订单到产品正式交运所花费的天数) 与订单交运率 (第一次交运数量占订单总数的百分比)，就没有那么重要了，因为印刷厂通常自己也储存不少存货。难怪价格稍微高于玛高与华伦太的佩思纸品，因为品质太好而且一致，故能在供过于求时变成占有率获益者。

处在供不应求的经济繁荣阶段，印刷厂发现存货渐渐用罄，而开始担心一旦货源中断，公司将被迫暂时停止生产。这时，他们开始降低对高品质及品质一致性的要求，转而向供货商严格要求送货效率，纸张品质及一致性之重要性已滑落至第三名，取而代之的是订单前置时间与订单交运率。华伦太的品质比不上佩思，但在订单前置时间与订单交运率方面的表现超过佩思。因此在供不应求阶段时，华伦太反而移到价值优势区，从而攫取更多市场占有率。佩思则落入价值劣势区，市场占有率当然节节衰退。

洞察到这一点，佩思纸业的经理人开始思考，在经济景气时，公司应如何改善订单前置时间与订单交运率。结果他们发现，如果在产品一致性方面的要求不要那么严格，整个生产作业时间将缩短，从而改善前置时间过长与订单交运率较低的问题。最重要的是，顾客将察觉不到产品一致性被打了折扣。果真如此，佩思纸业将在经济景气阶段仍然留在价值等值线上。当然，到了经济不景气时，佩思又恢复原有高品质水准，以确保其传统价值优势定位。简言之，这种针对市场循环不同阶段进行微调动作，在不需要降价的情况下就能维持市场占有率的做法，就是动态价值管理的目的。

## 向前看

处在高科技产业，产品生命周期不是好几年，而是只有几个月；顾客需要变得非常复杂且难以捉摸；任何领域都有强大的地方性或全球性厂商。这些因素在在使得价值定位图以更快速度改变。所幸市场研究技术也在突飞猛进地改进，帮助经理人更有效地执行动态价值管理。

动态价值管理不仅大幅改进行销成绩与公司整体获利率，更产生了一些良好的副作用：

由于经理人更了解顾客真正关心的产品属性，而变得更接近顾客。

经理人变得更了解竞争者：竞争者在顾客心目中的优点为何；竞争者的策略内涵；及竞争者对价格或利益改变可能的反应为何。

更懂得订定整合的产品/市场策略：因为经理人更清楚知道各种因素之间的关连、价格、顾客认知利益、竞争者能力，及变动的顾客偏好。

正确执行动态价值管理的好处，达到前所未有的高峰；而忽视它或执行不当的后果，也可能将公司推往前所未有的惨境。越来越多的公司需要动态价值管理这个工具。因为面对各种的不确定与持续的变动，此一工具就像指南针一样，能够帮助经理人顺利度过难关。