

企業可能想不到，要讓顧客不再只是緊盯著價格，最有效的工具就是價格本身。換句話說，企業不必跟著殺價，而是以本文介紹的四種定價策略，調整價格結構，讓顧客看到產品優越與獨到之處，並促使他關注自己真正的需求。

四大定價策略突破殺價紅海

別讓顧客 只想搶便宜

How to Stop Customers from Fixating on Price

馬可·貝提尼 Marco Bertini 路克·華修 Luc Wathieu

有一家知名消費性產品公司的經營團隊，在談到自家產品時，從來不提「大眾化商品」(commodity) 這個詞。公司各級主管都很清楚競爭對手有哪些產品，也知道自家的產品獨具一格，列舉產品特質如數家珍，闡述產品價值頭頭是道，並一再強調他們花了多少心力來研發創新，以保持產品的優越性。

然而問題是，顧客對這家公司的努力似乎並不了解。面對商店貨架上琳琅滿目的選擇，他們只在意一件事：價格。在顧客眼中，這家公司的產品不過就是大眾

化商品。

這是個非常棘手的問題，受害者也絕不限於這家公司。今日大部分的市場都已相當成熟，價格競爭因而大行其道。持續降價以爭取顧客，雖然可能促使業者提升經營效率，但更常見的結果，卻是傷害品牌價值（brand equity，或譯「品牌權益」）與獲利能力。更糟的是，這類市場的顧客，對產品的期望會愈來愈低，愈來愈冷漠，他們只關心價格高低，忽視業者行銷傳播（marketing communication）的努力，唯有截然不同的創新，才可能會引起他們的注意（見邊欄：「顧客只愛廉價商品？」）。

然而，企業還是可以改變顧客的心態，促使他們從品質層面，以及產品與個人的相關性，來看待產品的價值。通常，企業不希望顧客只憑價格來決定是否購買，然而矛盾的是，企業也可以運用價格來說服顧客，購買行為並不只是例行公事。

我們的研究顯示，有四種價格策略，能降低價格對交易的重要性。你可以改變價格結構的基礎，例如，固特異（Goodyear）公司根據輪胎可以行駛的里程數，來為輪胎定價。你可以刻意提高價格，激發顧客的好奇心，Burt's Bees的天然美容產品就是如此。你可以將產品的元件分別定價，讓顧客注意到某個重要的產品優點，例如，宜家家居（IKEA）將桌子的桌面與桌腳分開銷售，凸顯實用性高的組合功能。你可以對一系列產品採用相同價格，促使顧客仔細考量自己的喜好，例如，帥奇錶（Swatch）各種款式都是賣四十美元。我們發現，這四種策略有一個共同點，就是在價格訂定與顧客

關注的重點之間，建立緊密的連結。行銷學者過去並未深入研究這種連結，但它對企業的意義重大。

策略1：以價格結構凸顯產品優勢

降低顧客對價格敏感度的第一種方法，就是利用價格，讓顧客注意到產品或服務的價值，而且最好是注意到你和競爭對手有最大不同的層面。想達到這種效果，先決條件是改變價格的結構（訂定產品或服務價格的依據）。固特異過去長期受困於一個問題：公司以創新技術延長輪胎的使用壽命，但顧客不願意為此支付較高的價格。顧客購買輪胎時，缺乏明確的參考價格（reference price），因而對固特異的價格望而卻步，於是選擇價格最低的產品。固特異改變價格結構來解決這個問題，定價標準不再是技術的複雜程度，而是輪胎的可行駛里程。這種做法，凸顯了產品創新為顧客帶來的好處，引導顧客從新的角度來比較產品，而這種新方法完全符合固特異標榜的價值主張。

我們最先討論改變價格結構，因為這項策略太常被忽視。在企業界，每當價格問題引發關切，經理人往往只注重如何找到最理想的價格點。他們求助市場測試與各種研究方法，從單純的問卷調查到大規模的聯合分析（conjoint analysis），努力探討在不同的支持條件下（例如，有無廣告活動、有無行銷預算），不同的價格能創造多少需求，來自哪些顧客區塊。但在同時，經理人並未探討價格問題涉及的大架構。

然而，很多例子都證明，改變價格結構來連結產品或服務的價值，帶來很多好處。生產工業用

馬可·貝提尼（mbertini@london.edu）

倫敦商學院（London Business School）行銷學助理教授。

路克·華修（luc.wathieu@esmt.org）

位於德國的歐洲管理與技術學院（European School of Management and Technology, ESMT）副院長、國際行銷學講座教授。

在成熟的市場中，激烈競爭會導致廉價商品化，顧客只會愈來愈注重價格。行銷人員所謂的「廉價商品化」，通常是指各種產品或服務間的差異愈來愈小。然而，廉價商品化也是一種心理狀態：消費者養成一種心態，冷漠對待產品或服務的創新與行銷活動。弔詭的是，企業經理人若想重新燃起消費者的興趣，最重要的工具之一就是價格。

本文兩位作者介紹的四種價格策略，能促使消費者注意到產品或服務的獨特之處，並了解為什麼值得為它付出較高的價格。

炸藥的澳瑞凱（Orica）公司，避免廉價商品化的祕訣是「岩石破碎度」（broken rock），定價標準不是炸藥的劑量多寡，而是岩石炸碎的程度。奇異（GE）公司改變民航機發動機的定價方式，推出新標準「每小時動力」（power by the hour）。安博士（Embrex，目前名稱改為輝瑞家禽保健公司〔Pfizer Poultry Health〕）為家禽飼養業者提供「以蛋計價」（by the egg）的疫苗，將價格與健康家禽為業者帶來的價值掛鉤。這幾家公司都知道，依據銷售量來決定價格的做法，無法讓它們在競爭中脫穎而出。其實，它們也鼓勵顧客比較價格，但前提是建立一套讓顧客容易理解的比較標準。另一方面，當公司告訴顧客，他們是根據產品或服務的價值來定價，就等於是建議顧客重新考量，那項產品的價值是否符合自己的喜好；這種定價法也發出強而有力的訊息：公司對自家的產品或服務，有充分的信心。

一家公司改變價格結構，有時會引發整個產業的革命性變化。英國諾威治聯合保險公司（Norwich Union；後來被英傑華集團〔Aviva〕併購）就是如此。汽車保險向來是根據駕駛人風險的精算分析，按年度收取保費。保險費包含理賠的預

期成本、由競爭狀況決定的預期利潤，還有保險公司經營團隊設定的財務目標。但諾威治另闢蹊徑，不再按年度收取保費，而是依行駛里程來收費。更令人訝異的是，該公司在顧客車上安裝先進的駕駛行為記錄裝置，如果行為紀錄顯示顧客風險偏高，公司就會收取較高的保費。因此，經常夜間開車、不繫安全帶、不打方向燈的顧客，保險費高於駕駛習慣符合安全要求的顧客。

諾威治的車上裝置有侵犯隱私之嫌，讓英國顧客難以接受，因此已不再使用。不過，該公司依照里程計算保費的做法，後來被世界各地許多業者採用，包括美國的前進保險公司（Progressive）。這種定價標準的優點，在於會讓顧客三思而後行，不再不假思索地找尋最低保費的保單，而是依據自己的駕駛習慣來選購，並在這個過程中，了解依用



車情況收取保費（use-based insurance）的概念。

對保險公司而言，新做法還會產生幾項影響。首先，那些讓公司負擔最大成本的高風險駕駛人，會轉向其他公司購買保險。其次，蒐集駕駛行為與理賠關係的資料，有助於公司做出更精細的風險分析，提升公司在這個重要層面的競爭優勢。第三，依里程計費的保險，會促使顧客改變駕駛行為，降低交通事故發生機率，公司與顧客互蒙其利。

上述這些案例的共同點，就是改變定價方式能引導顧客關注某種價值。要成功地執行這種策略，定價的依據，就必須是產品或服務最顯著的特色，而不是產品或服務本身的成分。如此一來，企業就可以擺脫短兵相接的價格競賽，藉由提供和顧客切身相關的價值，來和對手一較高下。

企業經理人可能會認為，在高度競爭的市場

中，不太可能大幅度改變價格結構，因為大部分的競爭對手都依同一套指標來定價，顧客付費的方式也已根深柢固。我們能體會這些顧慮，但經驗顯示，企業改變價格結構的益處良多，克服困難的努力絕對值得。

策略2：刻意抬價激發好奇心

你可曾想過，為什麼蘋果公司（Apple）的電腦總是比較貴，而且面對激烈競爭與經濟衰退，還能維繫顧客的高度支持？另一個例子，是全球最大軸承供應商斯凱孚集團（SKF），儘管近年來產業成長停滯，新興市場的低成本競爭對手林立，斯凱孚仍堅持價格比同業高出30%到40%。蘋果與斯凱孚的例子都顯示，適度提高價格，超出顧客原本的預期，會產生激發顧客省思的效果。

刻意抬價的概念，既合乎直覺，又違反直

顧客只愛廉價商品？

我們如何知道某項產品已經廉價商品化？大部分經理人與企管學者會告訴你，相互競爭的產品，在特色與功能上沒有明顯差異，就表示這項產品已經廉價商品化。不過我們的研究顯示，廉價商品化不但是一種實質狀態，也是一種心理狀態。市場廉價商品化的特徵，就是顧客不信任業者，購買行為一成不變，沒有多少期待，只希望以快速、省事的方式完成交易，不在乎產品的差異。

因此，避免廉價商品化的關鍵，並不是如何調整產品或服務，而是如何改變顧客心態。企業必須設法與冷漠的顧客恢復連結。廉價商

品化的顧客之所以只在乎價格，是因為他們認為各種選擇都差不多，認為不值得花心思研究各產品之間的差異。他們不再追問：「哪一樣產品或服務最適合我？」

正因如此，扭轉廉價商品化的趨勢非常困難。一再推陳出新的創意做法未獲注意，精心構思的行銷訊息無法深入人心。企業想改變這種情況，就必須讓顧客眼睛一亮，對你的產品或服務刮目相看。我們發現最好的方法，就是用令顧客驚訝、挑戰他們固有想法的方式，來調整改變顧客最在意的東西，那就是你產品的價格。

覺。想像你踏進一家商店，打算購買一具全球衛星定位系統（GPS）導航裝置，貨架上擺了眾家廠商各式各樣的機型，都賣兩百美元上下。由於價格相當接近，因此你心理上已有準備要花費兩百美元。如果這時候，你看到一具定價三百美元的機型，會有什麼反應？

根據我們最近進行的幾項研究，你的反應不會是完全不予考慮，而是產生一探究竟的興趣，想了解這款GPS是否具備額外功能，價格才會高人一等。你雖然沒有想過這些功能，但可能的確有需要。這種價格激發的顧客反應，可幫公司在價格意識高漲的市場中競爭。

我們曾進行一項實驗，請研究所學生模擬購買兩種各有特色的超市產品：有機高苣和自由貿易咖啡（free-trade coffee）。從之前的試驗來看，受試者對兩種產品能夠接受的價格上限，比非有機高苣和一般咖啡高20%。但是當我們把價差的幅度拉大到80%時，學生記住的產品資訊增加將近一倍，也因此能夠提出更多這兩種產品值得購買的理由。此外，提高價格還可以激發受試者對產品更熱情的回應（我們詢問受試者，有機食品 and 自由貿易農業對他們的生活有何意義），讓他們願意支付遠超出購買預算的價格。相較下，如果定價接近受試者的期望（10%價差）或高得離譜（190%價差），他們的購物行為就跟先前測試時的情況一樣，不會多花心思。

從這項實驗可以了解到，顧客決定是否購買某項產品時，如果發現價格超出原本的預算，但仍落在某個範圍內，他們會想：「我是不是需要這種產品的這項好處？」而不是像平常一樣只在意「哪一種產品最便宜？」後者當然對業者不利。然而，企業經理人一碰到價格競爭，往往只知道一味殺

價，根本無法考慮增加功能或好處這類重要決策，從而加速產品或服務的廉價商品化。當年，固特異和其他輪胎業者就是陷入這種困境：價格不斷降低，導致消費者愈來愈不關心各產品在安全性和其他層面上的差異。

凸顯價格外的價值

在成熟的市場中，如果價格戰已經廝殺到一路探底、兩敗俱傷的地步，刻意抬價將有助於扭轉趨勢。星巴克（Starbucks）賣的飲料，在很多地方都近乎免費提供，但它一杯要價從三塊錢美金起跳。星巴克至今已賣出無數杯咖啡，它的高價策略會奏效，原因並不是顧客層比較富裕，不在乎價格

持續降價可能會傷害品牌價值與獲利能力。

更糟的是，這類市場的顧客，對產品的期望會愈來愈低。

偏高，也不是品質真的比同業高那麼多，而是精心規畫出一個價格點，促使人們重新思考在生活中空出時間、喝杯咖啡的重要性。

Burt's Bees也憑藉類似的做法締造佳績，旗下產品的價格高出非天然成分個人保養品品牌價格的80%到100%，讓世人知道，護唇膏、洗髮精之類的產品在大眾市場中，未必只能以最低的價格競爭。Burt's Bees的定價雖然令消費者咋舌，但也使他們感到好奇，想知道它的產品到底有何特殊之處，而且答案很能引起共鳴：這些產品使用純天然成分，出自一家具有高度社會責任感的公司。Burt's Bees的營業額每年成長近30%，公司市值從2003到2007年，成長了三倍。

賈伯斯說過，
單一價格不僅公平，也會使顧客體認
iTunes選擇眾多的好處。

經理人如果了解刻意提高價格的效果，就可以安心為真正創新的產品或服務，訂出適當的價格。另一個例子，是芬蘭通力電梯公司（KONE），1990年代電梯業的價格戰打得昏天暗地，採購決策的主導者，不再是向來重視創新與額外功能的建築師與開發商，而是只求降低成本的採購代理商與承包商，電梯廠商經常是賣一部虧一部，只能冀望從售後服務來賺取利潤。

在如此高度廉價商品化的市場環境中，通力電梯推出無機房電梯MonoSpace，它因為不需要單獨的機房，可降低安裝費用20%以上，節省的電力最高可達60%。當時市場並不注重MonoSpace這些優點，要因此支付較高價格更是免談。通力電梯為了促使客戶重視它的創新，接到建議書徵求文件（RFP）時會提供兩種採購方案：一種是價格具競爭力的舊型電梯，另一種是價格讓客戶吃不消的MonoSpace。剛開始的時候，這種策略為MonoSpace爭取到的合約寥寥可數，但卻在開發商、建築師與承包商之間，激發建設性的對話，他們會聯絡通力電梯，想了解MonoSpace的造價為何特別貴，於是帶動了良性的銷售流程。

策略3：分割定價彰顯優點

第三種以價格激發顧客省思的策略是分割定價（price partitioning），將產品或服務的價格分

解，分別為各個組成部分定價。這種策略，可凸顯產品或服務容易被忽略的特質。

以有線電視為例，顧客通常是向頻道服務供應商購買套裝服務，包括一組電視頻道，以及機上盒與遙控裝置的使用權，通常還會購買電影頻道、寬頻上網等。業者會提供顧客兩種選擇：整套服務單一計費，或是各項服務分別計費。兩者的總金額相

同，既然如此，選擇哪一種方式會有差異嗎？

我們的研究顯示，差異確實存在。將必要費用分出細項，會使顧客產生一探究竟的興趣，從而改變原來習慣的消費行為。我們在一項實驗中觀察到這種效應，受試者購買從波士頓往波多黎各首府聖胡安（San Juan）的機票，非直飛航班且沒有附加服務的要價165美元，直飛航班並有附加服務（機上娛樂、餐點）要價215美元。我們將較高票價分為四種方案，觀察如何才能誘使顧客放棄較便宜的票價而選擇它。我們先將附加服務分成兩個等級，一種是六個電影頻道與全套午餐，另一種是重播的電視喜劇節目與咖啡或茶，並假定前者比後者更能吸引顧客選擇較貴的有附加服務方案，而非較便宜的無附加服務方案。我們也進行價格分割，一部分受試者只看到票價總額，另一部分受試者則可以看到細項（票價205美元，再加上附加服務費10美元）。

實驗結果顯示，對於只能看到票價總額的受試者，附加服務的品質沒有什麼影響；提高服務等級，選擇較高票價的受試者所占比例並不會提高。但對可看到票價細項的受試者，附加服務的品質就關係重大，較高等級的服務，會讓更多人選擇較高的票價。

此外，還有四項類似的實驗，可以佐證我們的發現：業者對產品或服務的某項好處，如果沒有

價格折扣戰的危險

面對激烈的競爭，行銷人員會動用各種價格促銷手法：折價券、數量折扣(quantity discount)、介紹折扣(referral discount)、搭售(bundling)、特定對象促銷等。然而，我們的研究顯示，這些做法可能弄巧成拙。

在一項實驗中，我們請受試者假設自己剛搬進一間新公寓，要找一家能同時提供有線電視、網際網路和電話三項服務的公司。廠商提供內容詳細的「基本方案」與「豪華方案」供顧客選擇，兩種方案提供的頻道數目不同；但兩種方案都提供三種連線速度，而且都可以選擇是否要有標準電話服務。最後根據受試者的選擇來計算收費。我們對半數受試者另外提供一項優惠：無論選擇哪一種方案，只要申請網際網路服務，就可享有一次費用折扣。我們從實驗中發現，光是提及現金折扣，就會對顧客心態產生顯著的影響，但結果會讓公司大失所望。

顧客一旦得知有價格折扣促銷活動，對連線速度較快與頻道較多的高品質方案，似乎就顯得興趣缺缺(統計結果見圖)。另外，我們進行多次實驗與田野調查，設定七種交易環境與六種折扣條件，也都得到一致的結果。折扣促銷不但無法壓抑顧客的價格意識，反而會強化它。如果你希望顧客多考慮產品的賣點，就不要祭出價格折扣。

選擇「豪華方案」的顧客比例？

知道有折扣促銷的顧客當中，占

28%

不知有折扣促銷的顧客當中，占

53%

選擇最便宜「基本方案」的顧客比例？

知道有折扣促銷的顧客當中，占

31%

不知有折扣促銷的顧客當中，占

6.7%

明確列出價格，就很難誘使顧客在選購時納入考慮。這種做法看似容易運用，卻經常遭到抗拒，而且理由往往相當充分。價格分割可能會引發顧客不滿，認為業者並未坦白告知全部的費用。廉價航空公司把一些必要的服務分割計價，例如，櫃檯報到與行李託運，這種做法經常遭到質疑。更糟糕的

是，它們有時會等到顧客買機票後才揭露細項收費，由於價格不夠透明化，顧客無法貨比三家。這種分割定價會讓顧客火冒三丈，他們不想大費周章改向另一家業者採購，重來整個購買程序。這種做法還會造成反作用，因為它凸顯的是產品或服務的標準內容(櫃檯報到是必要程序)，而不是競爭優

勢。分割定價要達到成效，先決條件是讓顧客看到他們原本忽略的好處。

策略4：單一價格強化個人喜好

將價格敏感度轉化為競爭優勢的最後一項策略，適用的情況是：業者提供多樣選擇，各自符合不同的品味，供顧客挑選。我們的研究顯示，對這類產品或服務，所有選項的價格應該相同，如此就能促使顧客挑選最符合自身需求的選項。他們會檢視業者提供的全部選項，不會只選擇較低的價格，而忽略產品特色。

對於可客製化（customizable）的產品或服務，這種定價方式似乎違反常理。照理說，不同的產品或服務，應該要賣不同的價錢。例如，有一家生產果汁奶昔（smoothie）的公司，如果原料用的是芒果、木瓜等外國水果，而不是蘋果、梨子等一般水果，價格就會訂得較高。牛奶也是如此，價格

通常根據乳脂肪含量高低來決定。認同成本加成定價法（cost-plus pricing）的公司，會認為上述定價方式很合理，因為不同的產品選項，涉及不同的生產成本：如果公司的目標，是維持穩定的利潤率，各產品的訂價就應該不同。

問題是在大部分成熟的市場，顧客對價值的些微變化無動於衷，沒有興趣探究各種選項對自己有何意義，只想找出最低的價格。其實，對一系列產品或服務的選項訂出不同價格，並不能促使顧客考量各種選項的優缺點，反而會激發他們壓低價格的本能。

假設一家線上音樂商店正在考慮，要設定所有歌曲的價格都一樣，還是依歌曲熱門程度或音樂類型來決定價格。我們針對這種假想狀況進行實驗，告訴半數受試者定價方案是：熱門歌曲1.29美元，電影主題曲1.19美元，古典音樂1.09美元，鄉村、拉丁與爵士0.99美元，其他類型一律0.89美元。我們告訴另外一半受試者，每一首歌的價格都是1.29美元（與差別定價方案的最高價位相同）。

我們進行這項實驗的動機，來自蘋果公司看似不合理的做法：它的網路音樂商店iTunes每一首歌曲都賣0.99美元。許多媒體產業分析師，以及環球（Universal）、新力（Sony）、百代（EMI）等唱片業鉅子，都曾批評蘋果執行長史帝夫·賈伯斯（Steve Jobs）錯失了以差別定價搶占市場、提升獲利的良機。他們也相信賈伯斯違背一個基本觀念：需求強勁或顧客價格敏感度較低的產品，可以訂出較高的價格，需求較低的產品則相反。

從iTunes的蓬勃發展來看，我們實驗的結論應不足為奇，但採取相同價格的效應還是令人驚訝。面對單一



價格1.29美元的受試者，購買歌曲的意願比另一組高出31%，平均每個月多買1.08首，一年消費49.1美元，比另一組的25.95美元高出89%。我們相信，單一價格有助於提高受試者購買音樂產品的欲望，而不是強化他們追求最低價格的迷思。賈伯斯說過，單一價格不僅公平，也會使顧客體認iTunes選擇眾多的好處。

雖然賈伯斯具有開創性，但他並不是單一價格策略的創始人。早在1980年代，尼可拉斯·海耶克（Nicholas Hayek）帶領帥奇錶進軍國際市場時，就是採行單一價格。海耶克的目標，是要擊退亞洲業者的價格競爭，後者的石英技術不但成本低廉，而且精準性與瑞士工藝水準相比毫不遜色。海耶克推出的塑膠材質手錶，雖然在價格上比不過對手的產品，但設計新穎、五彩繽紛，展現出另一種帥氣的自我表現方式。帥奇錶的價格策略為什麼能讓顧客三思？想像一個只在意價格的顧客走進帥奇錶專賣店，眼前各式各樣的手錶全都定價四十美元，這時她就不會只想到價格，而會考慮另一個問題：「這些手錶哪一款最適合我？」

標價的第三種功能

大部分行銷教科書都會告訴讀者，標價有兩種功能。首先是說明交易條件：讓顧客知道能以多少錢換得這項產品或服務。其次，它往往代表品質，尤其是顧客難以從獨立客觀角度評斷的品質。本文引述的研究，指出標價的第三種功能：讓顧客更加了解一項產品或服務，因而塑造出這項產品或服務的價值。

有些公司比較希望顧客將焦點放在價格上，因為它們擁有基本的成本優勢。然而，大部分企業如果能讓顧客更重視價值，收穫會更為豐碩。這些企業期待顧客肯定它們的創新，但隨著市場日趨成熟，創新往往遭到忽視。

企業必須克服顧客的冷漠疏離，借重唯一還

能引起顧客注意的行銷要素：價格。傳統做法以目標明確的價格折扣來搶攻市場，但本文介紹的四種策略都不同於傳統做法。我們並不主張為了凸顯卓越品質而盲目抬高價格，而是強調價格可激發顧客的省思，促使顧客問自己兩個問題：「我花錢買的到底是什麼？」「這項產品有哪些方面真正符合我的需求？」如此就能讓買方與賣方再度展開對話。顧客對價格非常在意，因此，最佳策略就是利用這種心態，創造你的競爭優勢。

（閻紀宇譯自“*How to Stop Customers from Fixating on Price,*” *HBR*, May 2010）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。