

麦肯锡：价值vs价格战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E9_BA_A6_E8_82_AF_E9_94_A1_EF_c123_288205.htm 营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：营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，一向被经理人视为营销组合的关键要素。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，从而进行营销与策略评估。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

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com