

價值，決定你的定價



不了解顧客所感受到的真實價值，
「猜測」我們的產品很好，
是定價的最大陷阱。
定價時，應該留意哪些原則？
想運用新的收費模式，應該注意什麼？

■方素惠／採訪 林立穎／整理

在

全球市場上，如果你只知道中國市場，就會丟掉八三%的全球市場；如果你只知道台灣，則會丟掉九八%的全球市場。「隱形冠軍」(Hidden Champions of the 21st Century)一書作者西蒙(Hermann Simon)指出，面對今天的環境，公司必須追求全球化，不能只侷限於自己國家的市場，否則會處於脆弱的位置。

西蒙是西蒙顧和管理顧問公司(Simon-Kucher&Partners)董事長，被媒體譽為歐洲最具影響力的管理思想家。他曾在三大洲的頂尖商學院擔任客座教授，包括哈佛、史丹佛、倫敦商學院，和慶應大學。

他生於德國，長年致力研究隱形冠軍企業，被譽為「隱形冠軍之父」，著作被翻譯成二十五國語言。

此外，他也是定價方面的權威，著有

「精準訂價」(Confessions of the Pricing Man)等書。他指出，很多公司在定價上的最大弱點是，公司不了解自己的真實價值。「定價的關鍵因素不是價格本身，而是價值。」他說。

他指出，過去二十年來，很多創新的定價模式出現，例如軟體即服務(Software as a Service)等，企業可以透過不同的定價設計，讓自己差異化，並提高利潤。

他最近在德國波昂接受本刊越洋專訪，以下是專訪的內容摘要：

■受到全球疫情的衝擊，你認為企業經營有什麼事情需要調整？例如，你強調全球隱形冠軍通常都是很聚焦的公司，公司現在需不需要為了分散風險，而更多角化一點？

□今年，全球所面臨的情節非常不尋常，但是我認為有幾個很明確的概念。首先

，全球化會繼續下去，但是會有所不同。今天，許多商品從一個國家移動到另一個國家，而我認為，這些出口有些將被直接投資所取代。

台灣公司現在大多是製造產品之後，將產品送到美國或歐洲，將來，為了節省這些不斷增加的物流成本，公司會寧願在美國和歐洲建立工廠，而且從環境的角度來看，這非常重要，因為物流導致大量的環境破壞，無法解決。

另一方面，我認為，企業仍然應該保持聚焦，尤其是企業對企業(B2B)的企業，他們的客戶需求並沒有消失。如果你真的想在自己的領域達到世界一流的水準，還是必須聚焦。

這些隱形冠軍很多都是機械、基礎設備等產業，這類產品被稱為可延期性產品(postponables)。

這和製藥業或食品業的立即需要不同

西蒙給企業的3個建議

Hermann Simon

1 立志成為最好

定價陷阱是什麼？
□ 很多公司在定價上的最大弱點是，公司不了解自己的真實價值，或者更確切地說，他們

■ 我要怎麼理解我的產品真正的價值？
□ 一種方法是直接詢問顧客他們的看法，他們如何看待這項產品。你可以使用一個複雜的方法「聯合分析」(conjoint measurement)，來測量顧客感知的價值和支付意願。在國際網路、電子商務中，公司

2 保持聚焦

理解自己的價值

■ 你是定價這個領域的專家，根據你的經驗，一般公司最常落入的

只是猜測我們的產品更好，所以多收取一〇%的費用，這可能太少，也可能太多。因此，這是最大的錯誤，沒有花足夠的時間和精力，來理解你為顧客提供的真正價值。

3 追求全球化

場，就會丟掉八三%的全球市場；如果你只知道台灣，則會丟掉九八%的全球市場。

不了解顧客感知的真實價值。定價的關鍵因素不是價格本身，而是價值，價值決定顧客的付款意願。因此量化產品真正的價值，是成功定價的關鍵。如果你知道你的產品比競爭產品好，那還不夠，你必須知道，是五%、一〇%，還是二〇%更好？因為這樣你就可以相應地收取更高價格，顧客也會願意支付更高的金額。

，你可以將這些產品的採購延遲到明年，但同時，這些產業仍是不可或缺，你最終還是需要一台新機器、新的基礎設備。所以這些公司最近是遇到了危機，但是從二〇〇八到二〇一〇年的危機來看，他們的復原也很快。

實際上，許多隱型冠軍的財務基礎都很強，因此他們有一些方法，例如，透過收購較弱的競爭對手而變得更強大。我們看到二〇一〇年，許多隱型冠軍經歷危機後，反而變得

■ 所以你對今天企業最重要的建議是什麼？

成功定價的關鍵

定價的關鍵因素不是價格本身，而是價值，量化產品真正的價值，是成功定價的關鍵。

麼？

□ 如果談到中型公司和隱形冠軍，我會堅持我最重要的三個要素。首先，你必須對自己抱有很高的野心和標準，要成為市場上最好的公司。

第二，保持聚焦。因為只有聚焦才能達到世界一流水平。我認為這一點不會改變。

第三，要追求全球化。台灣當然是一個小地方，但是，即使我是對中國大陸的人說，我還是會這麼說。要聚焦，但不是將自己侷限於自己的國家。無論你的國家是大是小，你都會受到其他不侷限於自己國家的企業攻擊。即使是中國，它也僅佔全球經濟的一七%，更不用說台灣了。這表示，在全球市場上，如果你只知道中國市

很容易以不同的價格進行實驗，了解消費者的反應。

如果你的產品是真正的創新，顧客無法判斷，你可能必須諮詢專家，透過焦點小組（focus groups）進行討論。若是非常複雜的產品，例如藥品，你必須與醫生，甚至學校教授討論，他們如何看待產品的有效性和副作用，產品如何改變生活品質、預期壽命等。因此，這是一個非常複雜的問題。

■當企業尋求你的建議和諮詢時，你如何給他們定價建議？你會有什麼步驟？

顧客、競爭、成本

價格基本上有三個決定因素，顧客、競爭和成本，我們必須找到這三個價格決定因素的完整資訊，才能確定正確的價格。而通常會讓這件事變得複雜的是，尤其是對於新產品，你必須考慮生命週期。你要採取滲透策略，像蘋果公司在iPhone上所做的那樣嗎？他們以五九九美元的價格推出了第一款產品，幾個月後將價格降低兩百美元，變成三九九美元。這些都是非常複雜的問題。

■現在有很多創新的定價模式出現，這些不同定價模式可運用在不同產業嗎？例如，一般製造公司也適合採用嗎？

□若我們看一下過去二十年，比起過去兩百年，市場上出現了更多的定價創新。例如，市面上有軟體即服務（Software as a Service），同樣地，你也可以將機器視為服

確定價格前的功課

價格基本上有三個決定因素，顧客、競爭和成本。我們必須找到這三個價格決定因素的完整資訊，才能確定正確的價格。

□當一家公司與我們聯繫，有時會期望我們以定價專家的角色，告訴他應該跟顧客收多少錢，但這是一種幻想。我們首先要了解，價值是一整個系統，因此我們會提出一個非常基本的問題，誰是你的顧客？你是追求高階目標族群，還是購買力低的族群？你有哪些配銷通路？因為不同配銷通路的價格差異很大。

還有，你的品牌的價值是什麼？你是iPhone，所以你就可以收取更多費用嗎？以及，你的競爭者有哪些？競爭狀態是什麼？因此，我們有很多複雜的問題，必須回答這些問題，才能得出正確的價格和成本。

務：你不出售這些機器，而是要顧客為機器的實際使用量付費。我們建議許多公司使用這種模式，他們沒有出售機器，而是以每單位使用價格收費。

例如，一個油漆公司依照車子上油漆的單位收費，這是完全不同的訂價模式；或者，你可以像麥當勞或微軟一樣，把不同產品綁在一起賣。米其林是世界上最的輪胎製造商，他們為貨運公司訂定的付費模式，可以根據駕駛里程的公里數，和根據停靠點的多寡來支付輪胎的費用，因為這對應到輪胎的磨損。所有這些創新的定價模式，都可以應用於工業產品和服務。

再例如，比起為一頓飯付費，你也可以以為時間付費，你收費一個小時，讓人們可以盡情地吃，但是一個小時後，他們必須離開座位，以便你可以接待新的一群顧客，這可以增加你的收入。所有的維度都

定價之前 回答 5 個關鍵問題

- ✓ 誰是你的顧客？
- ✓ 你有哪些配銷通路？
- ✓ 你的品牌的價值是什麼？
- ✓ 你的競爭者有哪些？
- ✓ 競爭狀態是什麼？

可以用作定價基礎。

還有一些定價方法，例如動態定價，電影院就常採用這種方法。星期六看電影的價格較高；星期一價格較低等等，透過這些設計來提高利潤。

■現在很多公司會推出會員制，像這樣的定價方式應該注意什麼？

□這就是我們所說的二維價格模式。顧客需要為會員卡支付一個價格，再為產品或服務支付一個價格。由於你已經支付了卡片的費用，因此可以享受折扣。

例如，德國鐵路公司推出鐵路卡。你可以購買一張價格約六百美元的會員卡，就能用五折的優惠搭乘火車，為期一年。這個方案推出後非常成功。這當然也是一個很強的忠誠方案，因為購買這張卡的人就不太可能去搭飛機或其他運輸工具。亞馬遜的Prime會員也有類似的效果。數據指出，Prime會員比其他人在亞馬遜上購買更

多的商品。

當然，顧客並不希望有十幾張零售、運輸或其他用途的卡，顧客願意購買的卡數量有限。這意味著，通常是大型公司，或者在目標族群中非常強大的小型公司，較有可能獲得成功。例如，美國運通（American Express）在他們的目標族群中非常強大，但並沒有在整個市場中扮演重要角色。因此，這又與運用優勢聚焦於目標族群有關。

這是非常棘手的課題。你可能會犯很多錯，尤其是當你提供了購買的折扣，卻無法從卡片本身的價格獲得回報時。

改變定價時，別太激進

■若要採用這些新的定價方式，需要預作哪些準備？

□不同的定價，銷售的流程可能不同，因此你必須重新訓練銷售人員，甚至可能

需要其他不同特質的銷售人員。你的交貨方式也會不同，你需要一個系統，例如，米其林需要衡量卡車駕駛的公里數，因此你需要全新的系統。在財務方面，它影響很大，因為當你賣一部卡車輪胎時，你將獲得一千美元，但當你是以每公里收費時，現金流可能拉長超過一年。所以這不僅僅是價錢的改變，你可能需要全新的基礎

建設。

另外，最大的挑戰通常是IT部門。例如，銀行擁有非常複雜的IT系統。

假如現在，我們有一個新想法，想

將一些產品結合在一起，以便差異化、採取非線性訂價結構等，IT人員經常說：「哦，這不適合我們的系統，我們做不到，更改系統需要三年時間。」因此，這通常是瓶頸。另外，有時法律部門會說：「哦，這可能會被解釋為獨佔壟斷等。」我們建議，要請你的法務部門檢視一下新想法是否可行。

公司如果想要改變定價結構，我的建議是不要太激進，例如，如果一家工業公司以前賣的是產品，現在想要採取「產品即服務」（product as a service）的模式。

一段時間內，你仍應同時提供這兩個模式，因為有些顧客喜歡舊模式，而有些顧客則喜歡新模式。所以，你必須謹慎。

這是一個新世界，每一項定價創新都會帶來很大的不確定性，你必須定期檢視與調整。