

第一个任务是将客户眼中的利益和价格进行对比。记住价值均等并不意味着市场份额均等。关键的决策：你是否保持在价值等价线上，或是偏离等价线。

确定价值，而不是价格

一家生产高档医疗测试设备的公司在原来畅销的诊断设备基础上推出了一种改进型产品，并把价格提高了 5%。三个月间，新型产品大受欢迎，获得了客户的一致好评，市场份额也有大幅度提高。一个月后，该产品的行情下跌，价格下滑，该公司不得不给这种优秀的产品打折，以求保住传统的市场份额。

一家著名的商业造纸厂一向为自己始终如一的高水准质量和服务感到自豪。不过，尽管该造纸厂的质量和服务始终如一，但造纸业的供应形势由紧俏转向过剩，所以它的市场份额出现了波动。

一家消费包装食品企业运用最司空见惯的策略：在一项客户为领先食品零售商的大宗供货合同中，把自己的价格和竞争对手拉到同一水平。接下来的几个月内，一场价格恶战打响了，使得该类产品的利润几乎都化为乌有。

以上案例的公司虽然各有各的特点，但是有一点是共同的：他们的营销策略表面上看无懈可击，但到头来都意外地付出了沉重代价。难道没有出路吗？本文将研究这类营销失败怎样可以通过“动态价值管理”方法来避免。“动态价值管理”方法应用的对象是定价和产品定位，这两个问题一向是营销人士的工作核心。

在当今的营销和定价领域，“价值”或许是用得最滥，也可以说用得最不合理的词语之一。人们常常在“价值型定价”和低价格或者捆绑价格之间划上等号。而价值真正的核心是客户从产品中得到的利益和客户付出的价格之间的一种取舍。

对利益和价格取舍的管理向来被看作关键的营销组合元素。当商家把自己的产品定位和竞争对手对比，定出比对手高或者低的价格时，其实就是无意识地在考虑这种取舍。但是营销者常犯两个层面的错误。第一，他们没有充分投入资源，了解自己的产品在价格 / 利益层面上和竞争对手相比，“静态”的定位应该是什么。第二，就算他们充分了解到了“静态”的定位，也往往会忽略价格 /

利益定位的“动态”效果。所谓动态效果，指的是竞争对手和客户所引发的反应，该反应对整个行业利润的影响，还有对供需之间利益转移的影响。

为了充分说明上述价值管理的错误本质及其严重程度，必须对价值进行合理的界定。客户的采购行为不仅仅建立在低价的基础上。他们采购的依据是客户价值，即公司提供的利益和产品售出价格之间的差额。更准确地说，客户价值等于客户认知的利益减去客户认知的价格。因此，如果客户认知的利益高，而且（或者）客户认知的价格低，那么产品的价值就会提高，并更有可能成为客户的选择对象。（下文将另行阐述这一关系。）

静态价值管理

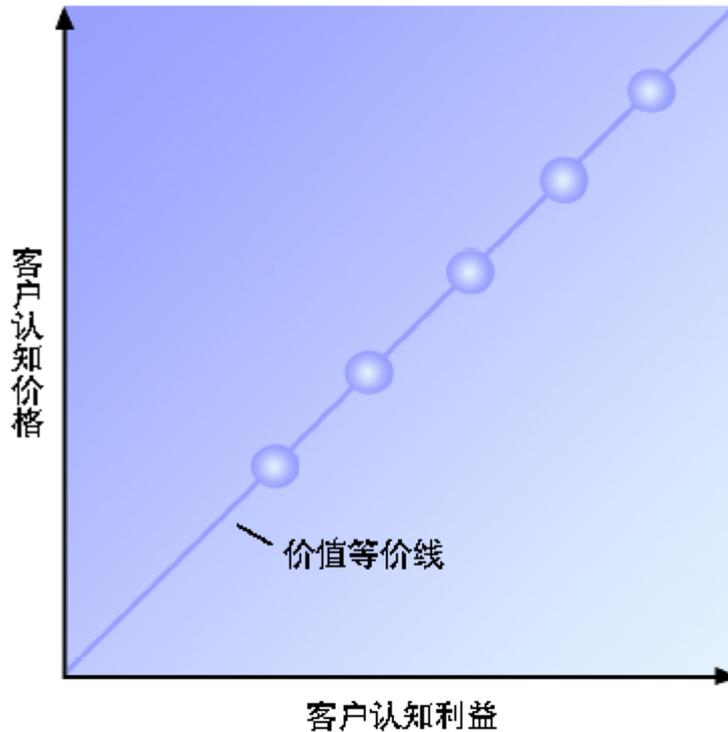
我们可以运用“价值分布图”这个简单明了的工具，分析客户在某个具体细分市场的分布状况，从而进行营销和策略评估。

价值分布图说明的对象是在特定的细分市场，客户价值和价格 / 利益取舍的实际状况。（图表 1）。分布图横向轴量化地反映了客户认知的利益，纵向轴量化地反映了客户认知的价格。分布图上的圆圈代表竞争者的产品或服务。价格和利益都比较高的竞争者处在分布图的右上方；价格和利益都比较低的竞争者处在分布图的左下方。

图表 1

价值分布图

稳定的市场份额



$$\text{客户价值} = \text{客户认知利益} - \text{客户认知价格}$$

如果市场份额不变，而且对客户认知价格和利益能准确衡量，那么竞争对手应分布在我们称之为“价值等价线”（VEL）的中间那条斜线上。在任何价格和利益水平上，客户自然都倾向于选择价值等价线上的商家。所以处在等价线上的竞争者会告诉客户“物有所值”。这种情况下，市场份额不变，客户的选择倾向也是明了的，这就决定了市场的状况。（注意：尽管在等价线上竞争者的份额是稳定的，但并不说明各自的份额整齐划一。下文将对此进行专门讨论。）

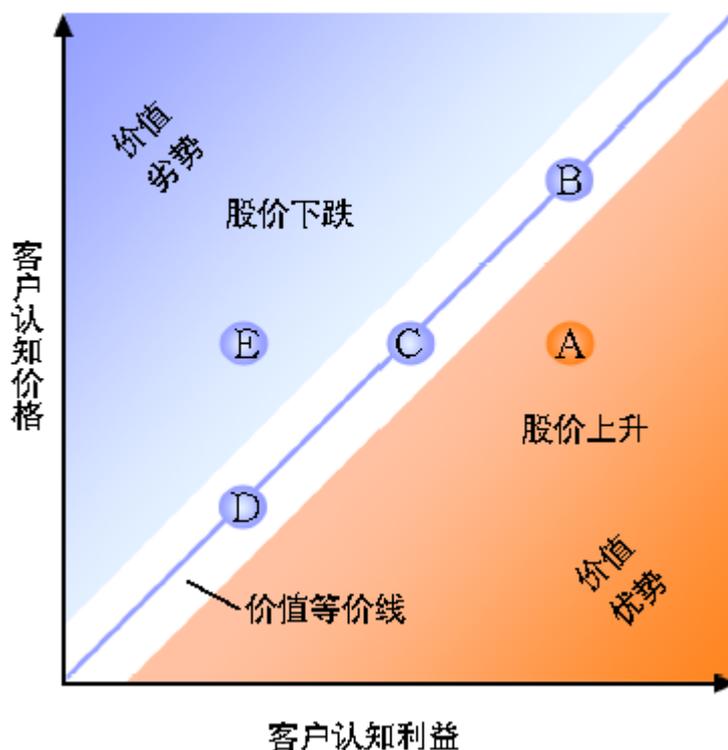
但是，如果市场份额有所变化，份额扩大的商家在分布图上的位置将移动到等价线下方，形成我们称作“价值优势”的定位。图表 2 中的竞争者 A 具有这种价值优势，逻辑上说，其份额应该

有所扩大。如果客户寻求的是利益在 A 和 B 范围内的产品，他更有可能选择 A，因为 A 的利益和 B 一样，但是价格比 B 低。同样，如果客户寻找的是价格范围在 A 和 C 之间的产品，他也会更倾向于 A，因为二者的价格持平，但 A 的利益更大。因此，定位在 B、C 所处的价值等价线下方的 A 的客户价值更高，更有可能成为客户的选择对象。

图表 2

价值分布图

变化的市场份额



而竞争者 E 所处的情况恰恰相反，它处在价值等价线的上方，所以也具有价格的劣势。如果分布图没有出错的话，E 的市场份额应该有所下降。

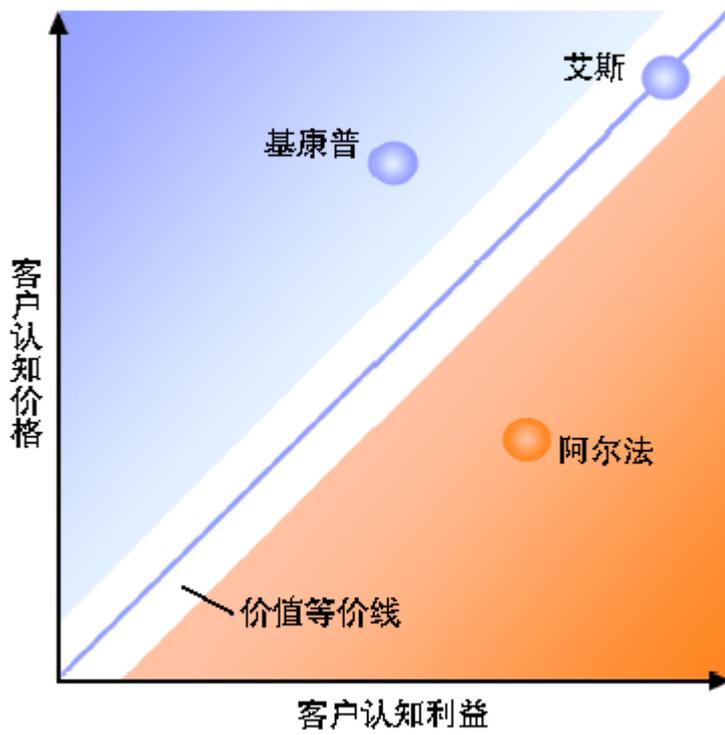
尽管该价值分布图背后的营销观念并不复杂，但如果我们运用高级市场研究工具（如结合分析、具体选择分析、多层面结合分析等），就可以准确地量化客户认知利益，以及它和价格的取舍情况。这些高级的工具帮助营销者更有效、更容易地运用价值分布图。所以，如果能够利用这一工具，那些失败而且代价惨重的错误定位教训就有可能得到避免。

案例分析：阿尔法(Alpha)计算机公司 阿尔法计算机公司的教训充分说明，即便只是在简单、静态的层面上运用价值分布图，也能够发挥巨大威力。阿尔法计算机公司主要生产网络服务器用微型计算机。该公司有高超的技术能力，产品价格合理，技术性能卓越。为了了解市场为什么没有认可自己的一种新型计算机，公司画出了价值分布图，反映竞争对手艾斯（Ace）计算机公司、基康普（Keycomp）计算机公司和自己的价格 / 利益定位。（图表 3）

图表 3

微型计算机的价值分布图

阿尔法的认知



- 处理器速度 (MIPS)
- 二级读取速度

阿尔法计算机公司认为，客户选择微型计算机的依据是两个技术特征：一是处理器速度（MIPS，即每秒百万指令），二是二级读取速度，即计算机从外部存储设备——如硬盘读取数据的速度。

艾斯公司是主要竞争者，它的处理速度和二级读取速度都是最快的。基康普公司的产品不仅处理速度和二级读取速度都比阿尔法计算机慢，价格也比阿尔法计算机贵 10%—15%。因此，阿尔法公司认为基康普处于价格劣势，而自己处于价格优势。

如果阿尔法公司对图表 3 中价值分布图的理解正确的话，它的市场份额应该上升，而基康普公司的份额下降。但实际上情况恰恰相反，令阿尔法公司的管理层大惑不解：自己的产品明明比基康普的好，而且价格低，怎么就不能大获成功呢？

阿尔法公司遇到的问题具有普遍性。阿尔法公司并不知道客户认知的特征才是客户选择微型计算机的真正依据。阿尔法公司的营销部门请人进行调查，了解处理器速度和二级读取速度是不是像自己假想的那样，是计算机最重要的特征。调查人员选择了 60 个购买者，调查他们选择网络微型计算机的具体标准。

令阿尔法公司吃惊的是，处理器速度和二级读取速度的重要性分别被客户列为第四和第六。软硬件兼容性、稳定性、销售商技术服务质量排在了单纯的高速度之前。甚至用户材料（用户手册等）质量的重要性也排在二级读取速度之前。

正如调查结果所示，处理速度确实重要，但是客户对处理速度的要求并不高，所有竞争者都可以轻松超过。另外，由于大部分网络应用程序的存在，二级读取速度也就不那么重要了。客户确实觉得阿尔法计算机的处理器速度和二级读取速度比基康普稍好，但这对他们来说并不是最重要的。

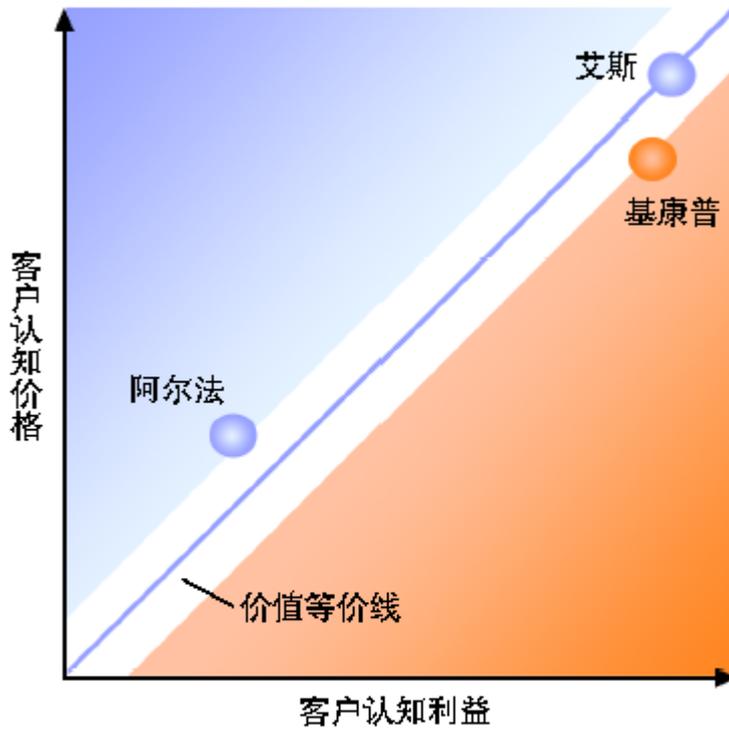
调查还表明，基康普公司计算机的兼容性、稳定性、销售商服务和用户材料都受到了客户的高度评价，而阿尔法公司产品在这些方面相形见绌。阿尔法的计算机操作系统软硬件接入配置常常会造成兼容问题的发生。有些客户还对阿尔法公司上一代产品稳定性的低下记忆犹新，这也影响了他们对阿尔法公司新产品的认识。客户还指出，很难得到阿尔法公司的技术支持，该公司的用户材料更是处在全行业的最低水平。

图表 4 反映客户（而非阿尔法公司）认知的产品利益和性能。从这张价值分布图上看，基康普在客户重视的指标上做得非常出色，所以尽管价格比较高，仍处在价值优势，因此它的市场份额扩大也就顺理成章了。相反，阿尔法公司在客户最关注的性能上表现太差，所以尽管价格低，仍处在价值劣势，所以自然要丢失份额。

图表 4

微型计算机的价值分布图

客户的实际认知



- 兼容性
- 稳定性
- 销售商的技术支持
- 处理器速度 (MIPS)
- 用户材料
- 二级读取速度

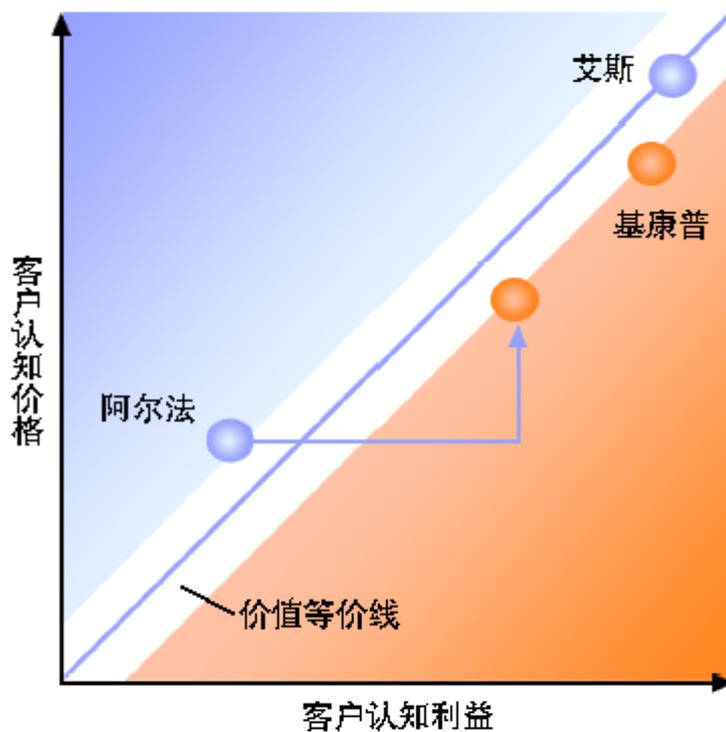
从这幅合理调整后的价值分布图上，我们可以看出阿尔法公司应该采取什么补救措施。阿尔法公司开展了一个大范围的整改项目，改进那些备受客户重视而自己表现欠佳的项目。公司改写了操作系统软件，并对硬件接入配置进行了重新设计，从而解决了兼容问题。公司还发动了一场雄心勃勃的营销活动，说明最新产品的可靠性。公司还增加了服务代表和免费电话线路，提高技术支持水平，另外还重新编写了用户材料。

图表 5 说明了这一系列活动的结果。仅仅 6 个月内，阿尔法公司就大大提高了客户认知利益水平，虽把价格提高了 8%，仍得到了不菲的市场份额。由于价格的提高和销售量的增加，公司的营运利润提高了一倍多。

图表 5

微型计算机的价值分布图

阿尔法的重新定位



- 兼容性
- 稳定性
- 销售商的技术支持
- 处理器速度 (MIPS)
- 用户材料
- 二级读取速度

阿尔法的案例说明了价值管理中的几个要点：

- ◎成功的关键往往在于明确了解影响客户选择的真正特征，以及这些特征相对的重要性。
- ◎“软性的”、非技术性特征（客户认知的稳定性、销售商支持的质量、交易的容易程度）往往和可以准确测量的技术特征一样重要，甚至更重要。
- ◎哪些特征对客户比较重要，如果是闭门造车地想当然地去了解，往往会造成致命错误；在这类关键信息上要听客户的声音。

本案例还说明价值分布图能帮助价值劣势下的企业更好地了解市场。马自达（Mazda）公司新款跑车米阿塔（Miata）的案例也同样说明，如果一个企业不了解自己的准确定位，就算是价值优势型的公司也会错失良机。（见附文《1990 年美国经济型跑车市场》）

1990 美国经济型赛车市场

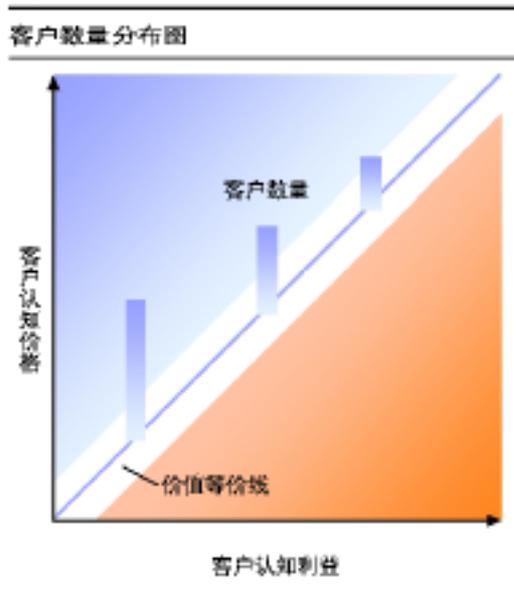
马自达—米阿塔型是一款怀旧式跑车，1990 年进入美国市场，零售价为 13800 美元。这一车型主要是迎合上了年纪的婴儿潮期间出生的车迷。这些车迷对六七十年代 MG 和胜利公司生产的经典英国跑车情有独钟。米阿塔跑车和其前辈英国老式跑车一样充满乐趣，而且质量更好，性能更可靠，所以在美国一炮打响。

但是马自达公司低估了该车型的魅力，也低估了这一简单但别具一格的车型的客户利益。相对于该车型的利益，其价格实在太低。但是马自达的经销商意识到了价格/利益之间的不平衡，用高出建议零售价 2000—3000 美元的“市场调节价”销售，自己从中获取额外的收益。消费者也乐意掏钱支付这一溢价。

价值分布图上客户的分布

讨论企业位置相对于价值等价线的稳定性，以及偏离等价线的竞争行动时，我们的默认的假设是，价值等价线上所有位置在机遇的吸引力上是一样的。这并不符合实际情况。即便在界定非常明确的细分市场，客户在这条线上的分布也不是平均的。要是平均分布，那么价值等价线上所有客户的市场份额应该整齐划一，但情况并非这样，为什么呢？这中间既有历史原因，也有价值等价线上客户分布的因素。（图表 6）

图表 6



历史原因起到很重要的作用：竞争者如果和客户的关系长久，就有可能在价值定位同等的条件下，获取更大的份额。这一现象也称作“进入次序”，在解除管制的公用设施领域表现出了非常极端的形式。

在电话或电力行业，新的竞争者提供的价值如果不是好很多的话，很难改变消费者的购买习惯。

价值等价线上不同企业市场份额的不同，更重要也更常见的原因是等价线上客户的分布。一般情况下客户并不均衡分布，而是按集群的方式分布。这有几个原因。有时候消费者对多个竞争产品的性质和存在有着不同的理解，企业通过不同渠道接触客户，或者销售人员没有把产品的利益充分展现给消费者。如存在上述情况，那么在产品的客户认知利益和实际交付利益之间就会出现差异。

即使在理想情况下，消费者在价值等价线上的分布也是不均衡的。这是因为他们不会一直用单一的方式认识利益和价格。有些客户是属于利益敏感型的，他们明确限定利益最低或最高应该达到什么标准，如有不同就不肯接受。市场调查表明，有些产品和服务存在分界点，如果利益稍许超出分界点，就会带来客户认知价值的大幅度提高。比如汽车零部件的实际稳定性达不到最低水平，有些采购者就不能接受。而有些计算机的购买者不会看重超过一定水平的额外内存，因为现有的内存量已经远远超出了自己的需要。

另外有些客户属于价格敏感型，他们只愿意为给定的产品或者服务支付一定水平的价格，不愿意多付。比如家用电脑的价格已经持续几年徘徊在 2000 美元水平，而这几年间计算机的性能已经

提高了非常多。这说明有一群价格敏感型客户，他们只愿意支付一定的价格，一旦超出这一价格范围，就算是增加了其他新特征他们也不会去购买。只有那些既不属于价格敏感型也不属于利益敏感型的客户才会考虑价值等价线上的所有可能情况。

因此，必须了解价值等价线上客户量的分布，这对产品定位的决策非常关键。但在很多情况下，人们并没有意识到这一点，从而犯下很多错误。常见的错误有：

◎将显然很具竞争力的产品定位在价值等价线上的低客户量档次，不能产生预期的客户量增长。一家生产金属镀膜设备的厂家把自己的一项新产品的技术定位在两家竞争产品之间，希望把对两家竞争对手的产品都不满意的客户拉拢过来。孰料在两个极端之间并没有重大的客户量，因为两个极端的产品都回应了特定的需求。正因为该厂商没有理解中等速度的机器没有市场需求，因此，尽管他们的技术和价格都具有竞争力，却也无力回天，最后只得从这项投入了几百万美元巨资的新产品项目中撤出。

◎把产品定位在价值等价线上过高或者过低的位置。这样做，不经意地把大量价格敏感型和利益敏感型客户排除掉了。一家超级计算机公司的需求大幅度下滑的例子就说明了这一问题。因为该公司的计算机尽管处理能力非常强大，但是客户更喜欢处理能力中等的计算机，不要求所有的处理能力都集中在一个威力强大的计算机里。

动态价值管理

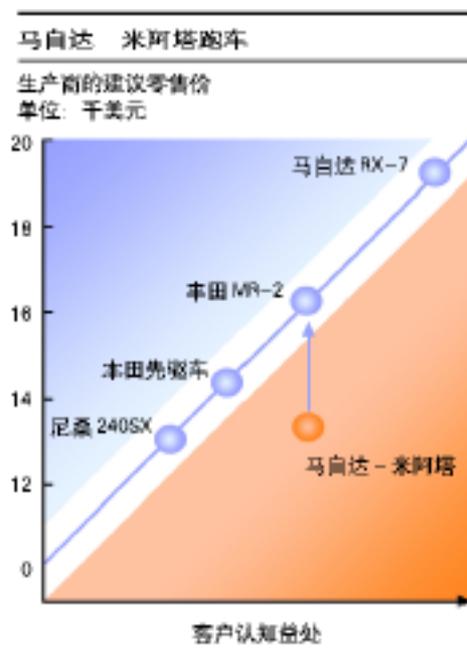
阿尔法计算机和马自达一米阿塔跑车的实例说明，不能了解产品和服务的“静态”价值定位是一种失误。但是确定静态价值分布图上产品的正确位置只是有效价值管理的一小部分。不幸的是，竞争者的位置和客户的认知都不是一成不变的。价值分布图不是静态的，而是动态的，常常会出现重大的、令人捉摸不透的变化。

竞争对手产品定位中的任何变化，如降价、提高性能，都会带动他人行动，如阻止市场份额的变化，或者对竞争者的行动采取应对措施等。我们的“动态价值管理”不限于价格/利益定位的静态管理，而是明确、认真地考虑竞争性价值定位和客户价值认知的可能变化。掌握了动态价值管理理论的企业有可能避开巨大失误，而得到巨大回报。

案例分析：MTE

MTE 是本文开头所说的高档医疗检测设备的生产商。该公司的主要产品是大医院化验室所使用的血液诊断测试仪器。该公司是著名的高档供应商（价格和利益都是最高的），所处市场稳定，但有三大竞争对手：杰克逊（Jackson）、PZJ 技术（PZJTech）和莱布科（Labco）。这四大公司各占一方，规则地分布在价值等价线上。（图表 7）

图表 7



和其他很多同类高档产品公司一样，MTE 是所处市场的一个真正的革新者。公司改进型的血液诊断测试仪器比原来更精确，检测速度更快。但使 MTE 公司感到进退两难的是，不知道怎样给这个绝佳的新产品进行定价。研究表明，利益增加后，价格可以相应提高 10%，但仍然保持在价值等价线上。换言之，MTE 能够保住自己的市场份额。但同样，也可以保持价格不变，增加价值优势，以获取市场份额的迅速增长。

MTE 后来决定采取折衷措施：把价格提高了 5%，仍然保持自己的价值优势（参见图表 7 中虚线的圆点）。此招一出，产生了立竿见影的效果。客户意识到价格上涨 5% 是值得接受的，因为产品精度更高，检测周期更短。所以该产品后来非常畅销，并迅速提高了 MTE 的市场份额。

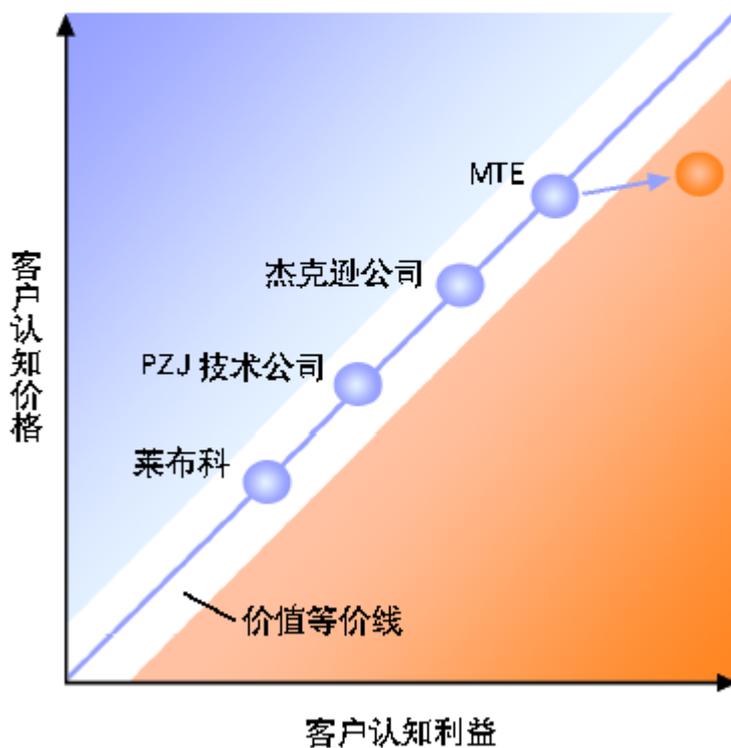
当然，MTE 的成功意味着其他三家竞争对手要受损失。这三家公司都没有 MTE 那样雄厚的

技术和资源来开发新产品，和 MTE 抗衡。面对迅速下降的销售额，这些公司采取的惟一措施是想方设法保护自己的市场份额。因此他们把产品的价格下调了 5%(图表 8)。如此一来，四家公司的市场份额迅速恢复到原来的水平，而价格则有所下降。如图表 8 所示，价值等价线平行下移，这样就使得 MTE 的新地位变得一文不值。价值等价线的下移对消费者是有好处的，他们可以用同等的货币享受到更多的利益，而供应商却遭受了损失。这表明市场的剩余价值从供应方转到了客户方。

图表 8

动态价值管理

市场领导者增加了利益，但未能对价格进行同样幅度的提高



MTE 当初有没有更好的办法处理这种价值变化呢？有可能。如果它把新产品提价 10%，但仍维持在原有价值等价线上，就可以在保持原有市场份额不变的情况下，实现 5% 的溢价。这种情况下，因为杰克逊、PZJ 技术和莱布科的市场份额没有受到影响，它们也就不会作出强烈反应。整个行业的价格保持稳定，而 MTE 则可大大提高其利润。

在动态的环境下改变自己的定位

营销管理者可以用两种基本方法改进其产品的定位，第一种方法是前瞻性的，第二种方法是反应式的。他们可以将自己的产品仍旧定位在价值等价线上，或者偏离该等价线。这两种方法会产生完全不同的结果：不同的竞争对手和客户反应，不同的价格、销售量、不同的利润和不同的风险。

保持在原来的价值等价线上

将产品仍然定位在价值等价线上，通常是较稳健的举动，它要求企业了解价值等价线上客户的族群分布。在决定是否变化、变化幅度大小的时候，应采取如下步骤：

了解并权衡风险和机遇：对产品进行重新定位，有可能丧失钟情于原有定位的客户。同样，也会赢得钟情新定位的新客户。如果不能了解这种得失关系，有可能把固定的好客户给丢了，争取的客户数量更少，更难应付。**明智地选择需改变的特征：**客户不会对所有的产品特征一视同仁，所以选择改变某些特征，会产生更强的“效益反响”。这中间的窍门在于怎样选择需改变的特征，保证不丧失老客户，同时又能吸引新客户。此外，特征改变后能够对客户产生最大限度的影响，而且又能保持成本效益。

了解特征改变后如何合理改变价格：如果目的是保持在价值等价线上，利益的改变应伴随着进行价格的改变。如果不对价格进行一定程度地提高，竞争者将不得不效仿改变的利益，造成行业价格不必要的下滑（如 MTE 的案例所示）。另一方面，如果价格涨得过高，则会丢失销售额。我们可以用结合分析等市场研究工具确定价格变化的幅度。

选择不会造成强烈竞争反应的改变：如果重新定位成功，或有成功可能，竞争对手将会作出反应。最有可能、同时也是我们最不愿意看到的反应是降价。一旦竞争对手降价，常常会产生全行业的降价连锁反应，结果两败俱伤，造成全行业利润下降。有一家医疗设备生产商的做法是，在竞争对手降价的情况下，提高产品的利益，在同样价位上推出改进型产品，这样做能把产品定位在新的价值等价线上。通过这种方法，该厂商获得了独特的市场地位，能提供更好的利益，而竞争对手只选择在价格上做文章。

在原有价值等价线上选择新的定位：这两个方法，一是移动到现有竞争对手之间的位置，二是移动到高于或者低于现有竞争对手的位置。两种方法会有不同的风险，也会引起竞争对手的不同反应：

◎定位在现有竞争对手之间能否取得成功，要看商家能不能识别客户最集中的地方，并从竞争者中

间脱颖而出。因为这一方法并未扩大市场，所以竞争对手的销售很有可能下滑，从而作出反应。

©如果移动到高于或者低于现有竞争对手的位置，会扩大市场。这种方法有更大的提升机遇，对手反击的威胁较小。但这个方法能否成功，要看商家能否充分了解新产品或服务主攻的潜在需求客户的规模，以及该需求群体的实际需要。

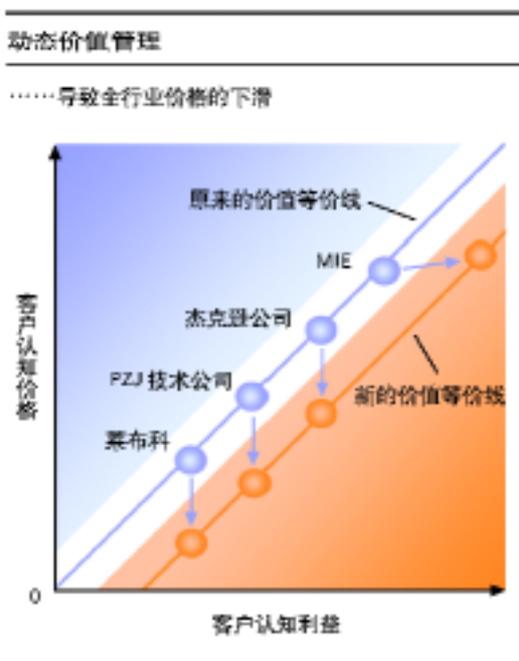
偏离原来的价值等价线

偏离原来的价值等价线，进入价值优势领域，表面上看有很大诱惑力。但从很多企业的实际经历上看，采用这一方法，和保持在价值等价线上的方法相比，必须要对市场动态、风险和机遇有更深刻的了解。

偏离原来的价值等价线有什么不同呢？在价值等价线上改变位置可能只威胁到一两个价值等价线上的竞争对手。如果移动到价值等价线下方，会影响所有的竞争对手。因为这种改变通常会形成新的、位于原等价线下方的新等价线，迫使竞争对手重新考虑自己的定位。价值等价线很少向原价值等价线上方偏离。要是这样做，客户就得接受价值的缩减，以及其他供应商也朝这一方向变化。

如果产品重新定位在价值等价线以下，潜在客户的“范围”会扩大（图表9）。比如，电钻的功率提高，但价格保持不变，就属于这一情况。新产品不仅仅吸引老客户，而且会把以前用更高价格买同样功率产品的客户挖过来。

图表 9



不过，仅仅偏离价值等价线，扩大客户范围，并不能保证一定成功。企业应该在市场调查中了了解增加的客户范围是否真正包括集中的客户群，而不是空空如也的新范围。

偏离价值等价线可能带来的竞争反应

如今的市场竞争激烈，竞争对手很少甘心情愿地被动接受销售量和市场份额的缩减。他们一般会作出反应，比如选择性地调整产品特征，或者降低定价，以期提高产品的优势。他们反应的方式有以下多个参数：

产生连锁反应的变化：对竞争者的行动进行反应一般是在同样的领域进行。如果销售人员汇报说某个竞争对手在大幅降价，他们多半希望能够效仿。如果竞争者引入了新的服务，销售人员则希望能推出类似的服务。改革领头者如果在利益轴线上变化，对行业利润的冲击还不至于像降价那样惨重。几轮降价后再提价是很难的，不如选择取消没有得到市场认可，或是成本过高的利益。

竞争对手的战略心态：竞争对手面临的销售量和利润压力究竟有多大？他们如何认识价格变化的效益影响（比如，价格、销售量和利润的折衷）？这些因素决定了竞争对手所采取反应的类型。

即便在大众化产品行业，厂商也可以改进产品和服务，但不降价，这种做法的成功例子屡见不鲜。例如在美国的某专用化工产品市场，有两家占据市场 40% 份额的大企业。他们自己和客户都认识到两家的产品在技术上没有真正的差别。所以当其中一家企业增加客户支持服务时，另外一家就亦步亦趋进行服务的改进。该行业竞争激烈，服务保持在高水平而且还在改善，该产品的价格有所上调，而且利润一直很丰厚。过去 5 年来，两个行业领先的企业都没有向对方作出降价的反应。要是降价，行业利润无疑就得受损。

对需求和客户量分布的影响

如图表 10 所示，竞争者的行为实际上可以改变价值等价线上需求的分布。通过价格和利益组合的改进，价值等价线下移，但“旧有”的客户分布形势并不会自动调整归位。有些客户是利益敏感型的，有些客户会利用变化重新思考自己的价格/利益取舍，另外，新的产品或服务会激发起潜在需求。

图表 10

偏离价值等价线的重新定位

拓展客户群

