

网络订价策略

作者: Walter L. Baker, Eric Lin, Michael V. Marn, Craig C. Zawada

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 2

两种截然不同的策略主导网络产品及服务销售的订价

许多新兴公司为了抢占先机而提供禁不起考验的低价, 这是因为一般人认为, 网络是最透明化且最有效率的市场, 因此对消费者和企业而言, 价格低廉比产品利益、品质与服务等因素重要。

相较之下, 许多既有业者大多忽略网络订价的重要性, 而将传统通路的价格直接转移到网络上。这些公司如此做的原因, 可能是它们认为自己的品牌已经很稳固, 因此不会受到新竞争者的威胁, 但更可能的原因是, 它们认为自己必须先在网上抢占一席之地, 来不及权衡影响多重通路订价策略的各个错综复杂要素。

但网络顾客既不受制于价格, 也与传统的购物者截然不同, 因为他们会根据各种因素决定是否购买产品。网络不但不会破坏物价行情, 反而可以使订价策略变得更为仔细, 并创造庞大的利益。但企业必须立即采取行动, 并重新思考自己的网络政策, 以免习惯和顾客期望使变革变得窒碍难行或一败涂地。

网络订价的真实面

低价策略并非毫无根据。事实上, 在选择网络购物的各种原因中, 顾客最常提及的理由就是价格。但根据一项分析顾客网络行为的报告指出, 大多数的购物者很少会货比三家。根据另一项北美洲网络购物者的研究显示, 仅 8% 的网络使用者会积极地货比三家, 而多数人则会不断回到相同的网站购物。

如今在网络购物的企业, 主要都是以降低总持有成本(total cost of ownership)为目标。从表面上看来, 这也许表示这些公司可能会比一般的零售顾客计较价格。但在网络企业对企企业(B2B)市场中, 其实大多数的买方也都是根据价格以外的因素, 作出采购决定的。

根据麦肯锡公司最近的一项研究显示, 仅 30% 的采购经理认为价格较低是网络购物的主要好处。B2B 采购经理表示, 他们主要希望藉由网络购物降低交易和采购搜寻成本, 例如减少文书处理的时间, 网络上自动化的采购信息使他们得以追踪采购项目, 并作出较好的采购决定。当他们被问及这些节省成本的来源时, 仅 14% 的人表示这是因为供货商自降利润的缘故, 因此购买者显然了解, 降低交易成本对他们自己和供货商都有好处。

企业行为证实这项研究结果。透过逆向拍卖(reverse auctions)购物的企业中,有半数不会选择最便宜的供货商。此外,在未选择最便宜供货商的购买者中,有87%继续与原有的供货商往来,即使其价格比别人高。整体而言,在利用网络购物的企业中,仅有15%曾经尝试逆向拍卖的作法,而且仅3%的企业想在2001年继续采用此法。

三种灵活订价获利的方法

企业对消费者(B2C)市场对价格不敏感,或B2B市场呈现的购买行为,并非就意味着网络供货商可以随意提高价格。虽然价格可能不是最重要的因素,但这是消费者在作购物决定前所衡量的因素之一。因此网络价格和传统通路的价格都必须具有竞争力,使得顾客可达到策略性采购量及节省支出的双重目标。反复无常或不实的价格,会对企业的价格定位造成长期的损害。

网络能使愿意尊重这些限制的企业,获得更多有关顾客的信息,并制定出顾客愿意付出的最高价格,而且企业可以根据情况立即调整价格。

1. 价格层次精确并做价格沟通

所有的产品都有一个订价无差异区间(Pricing-indifference band),也就是说在这个范围以内的价格变化,对顾客的购物意愿几乎不会有任何影响。订价无差异区间的变动,可以像名牌健康及美容产品高达17%,也可以像一些金融产品低到0.2%。产品的订价在无差异区间的落点,可对企业的利润有极大的影响,例如如果一家金融服务公司将消费性贷款订价的无差异区间落点,从中间水准提高到最高的0.2%时,这家公司从这些产品所赚取的营业利润将会增加11%。

要决定传统通路产品的定价无差异区间,是十分困难、昂贵且耗时的事情。进行传统式的产品价格敏感度研究,可能费用高达30万美元,而且要花六到十周的时间才能完成,也难怪只有四分之一的企业曾进行这种研究。此外,只有提供各种价格、可产生具有统计意义的需求曲线的企业,才能进行历史回归分析,例如航空公司和其它透过预订营运的企业。虽然市场机制可以界定出产品价格范围的极限,但却无法帮助企业决定它们有多大的调价空间。

但以网络测试顾客对不同价格的容忍度实验既便宜又快速,例如如果一家网络企业想测试涨价3%对销售量的影响,它可以每隔50名网站访客便提高一次产品报价。这种测试也可以用来预测价格调整至无差异区间以外时,销售量的变化情形。

企业也可以利用类似的方法测试折扣或限量销售对销售量的影响。举例来说,进行拍卖且建立自动定价技术的FairMarket公司发现,与限量销售相比,销售折扣可以卖得较高的价格,且货物流动速度更快。这种持续进行的网络订价实验,使企业得以利用低风险的方法建立订价原则,且不至于遭到误导。在真实世界的商店中,这些测试是不切实际或是企业所无法负担的。

2. 根据市场变化随时调整价格

调整一般产品的价格必须耗费很多时间。B2B 市场可能需要几个月到一年的时间才能将调整后的价格告知经销商，并列出、发送新的价目表和进行全面的改变。以 B2C 价格而言，如印在演唱会门票上的价格是很早以前便决定的，因此无法调整。网络定价使企业可以立即调整价格，即使是极微小的市场情势变化，企业都可以从中谋利，如顾客需求和竞争者行为产生变化的时候。

与一般想法相反的是，企业有时可以利用网络调高产品价格，尤其是当需求变化幅度很大时；Tickets.com 公司便是利用这种方法使营收提高 45%。热门产品的网络价格 — 从电动游戏、豪华轿车到演唱会门票 — 比一般价格高 17% 到 45%，因为全球信息网使网络企业更容易找到愿意支付较高价格的购买者，而且当产品的生命周期即将结束时，企业可以测试消费者是否愿意继续接受原本的订价。

采行此一作法的消费性电子产品企业藉由延后两周降价的方式，利润增加 17%，低需求产品在网络上较有斩获，因为网络的顾客规模较大。例如 AucNet 公司所吸引的汽车买主是传统汽车批发商的 4 到 5 倍，而且 FairMarket 已十分成功地协助电子和服装公司快速地出清剩余的存货和过时产品，并因此而获利。

此外，网络使企业可以精确地判断产业的供需情形，以作为修改订价结构的依据。例如当产能利用率高，订单交货时间短或存货量降低时，便可暂时提高价格。当需求降低时，企业可以尝试进行拍卖、降低价格或进行短期促销活动。立即采取果断的行动是十分重要的。一家电子公司在海外产量减少，导致重要零组件暂时短缺时，比其它竞争者快一步调整价格，因而获利增加 2,500 万美元。

3. 区隔价格

众所周知的是，一些十分重视产品附加利益的消费者，会愿意付出较高的价格购买产品。但在现实世界中，企业无法为不同的顾客量身定制适当的价格，尤其零售业的情况更是如此，因为这些零售业无法事先锁定目标顾客，而且无法根据个别顾客的需求提供不同产品。通常当顾客进入一家商店时，店家并没有任何顾客的统计资料。销售人员不知道他们的购买习惯，不清楚何种价格及利益组合会促使他们购买产品，而且也不知道他们通常买高价或折扣商品，以及何种诱因会促使他们作出购买的决定。但在网络上，这些问题都能迎刃而解。网络企业可以利用各种信息来源迅速区隔顾客，这些信息包括顾客在目前使用的网站上所留下的点选资料、网站数据库中的购买记录，或网站储存在顾客计算机端的“cookies(记录文件)”。

零售商一旦找出网络顾客的区隔后，便可立即针对顾客区隔提供不同的价格或促销活动。例如每年花费近 100 亿美元进行促销的福特汽车公司，就期望网络顾客信息可以大幅提升促销活动的效能。多年来，福特已经推出过低利贷款和现金回馈等促销活动，但如今福特藉由网络追踪个别顾客的购买纪录和行为，应该可以因此停止如此浪费的地毯式促销活动。

网络也使企业得以找到愿意负担额外费用的顾客。举例来说，一家网络电子零组件公司，就凭借顾客的购买纪录决定他们是否为公司的「核心顾客」，也就是向这家公司购买大部分零组件的顾客，或是「临时」顾客，也就是大多向其竞争者购买零组件的顾客，而仅在紧急时向它购买零组件的顾客。经由区隔式的网络定价，这家供货商通常会向临时顾客收取高出核心

顾客 20% 的费用，而临时顾客也愿意负担这笔费用，以确保在紧急时不会有缺货之虞。

落实策略性网络订价作法

企业如何制定和执行网络订价策略，以充分掌握随着精确的订价、仔细的区隔和快速响应市场变化等作法，所带来的商机？

根据策略和品牌决定订价弹性

虽然网络使订价策略变得十分灵活，但企业必须注意的是，所采用的网络订价策略不能与主要策略目标、核心营运原则或品牌承诺互相冲突。例如一家公司不会想要降低高文件的新产品价格，即使根据研究显示，这么做会在短期内使销售量增加。同样地，注重品牌一致性和信赖感的零售商，不会对顾客有差别待遇。但一家银行可能会积极地采取网络价格区隔的作法，因为消费者了解较富有且较有利可图的顾客，理应获得较低的贷款利率。

亚马逊公司 (Amazon.com) 最近所犯的的错误说明了网络定价实验的风险。这家公司因一项定价实验而惹恼顾客，并引起媒体对该公司做了大幅的负面报导。亚马逊公司在进行定价实验时，分别提供 DVD 购买者低于制造商建议零售价 30%、35%、40% 的折扣。当这项实验曝光时，获得较少折扣的购买者向这家公司抗议这种作法。因此准备进行网络价格实验的企业必须谨慎地维护与顾客的关系—首先要设计适当的实验，例如选择适当的顾客、产品、频率和价格变化，然后对顾客抱怨或查询要能敏感地谨慎处理。最重要的是，企业应记住，这些实验的目标是搜集制定订价决策的信息，而非增加收益。

建立适当的科技能力

用来制定最佳的网络价格的科技，不一定需要庞大的前期投资，以网络调查顾客对价格的反应，或用来监视竞争者价格的软件，既便宜又没有风险。这种基本的追踪和测试技术，可以作为日后新增的精密系统的稳固基础。

理想上，企业会以各种技术监视顾客、市场和竞争者的行为，来支持它们的订价策略，以下列出几项较为合适的技术：

1. 进行网络测试，从精确定价、时间弹性和价格区隔等三方面探索各种商机。许多企业在这些领域没有积极的行动，因为它们习惯在花很多时间才能改正错误的实体世界里运作，不过网络可以使企业进行较简单且便宜的新价格和定价结构实验，并测试卖方讯息是否有效。有一种测试可以显示企业需要实验详细到什么地步。举例来说，一家拥有价格自动分析系统的金融服务公司，藉由每小时改变一次利率，可能可以大幅提升业务营收。但每隔两个月才需要改变价格一次的工业制造商，显然不需要如此仔细追踪供需的最高和最低点，因此不需要如此复杂的系统。就价格区隔而言，网络办公用品供货商在观察过各种顾客群对网络价格测试的不同反应后，利用这些调查结果建立新的的顾客区隔系统，以及制定崭新且差异化的订价策略。

2. 及早制定评量顾客价格认知的指针。网络显示顾客对价格的反应及订价无差异区间界线

之能力，是其它工具无法望其项背的。一家消费性电子产品公司利用简单的网络调查，决定如何响应同业削价竞争的作法。令这家公司经理感到意外的是，回复调查的非顾客群中，仅5%表示，价格较低是他们购买竞争对手产品的主因。由此，这家公司决定不加入价格战，事后证明其决定是正确的，因为在几个月内，数家竞争对手纷纷宣布倒闭或涨价。

3. 以「浏览与购买」比率作为另一个顾客认知的评量指针。企业可以观察网络顾客在整个购买过程的消费行为，并比较有多少人造访网站，以及有多人查看及装配产品、查询价格或购买产品。如果这个比率提高或降低到某个门槛，就表示价格必须加以提高或降低。

4. 找出供需的不平衡。为了善加利用网络的灵活性，企业必须找出可以作为调价依据的供需变化。虽然许多企业为了达到营运目标而搜集此类信息，但订价经理与行销经理也必须获得这类信息。

蓄势待发

在拥有可以搜集到这种信息的技术后，企业应该建立勇于尝试的订价组织。许多在网络销售产品的企业，其订价组织与流程并未经过重组，以致于无法充分发挥网络定价潜力。成立已久的企业更是如此，因为它们通常以传统的订价流程和组织架构决定网络价格。相对地，纯网络企业则通常在一开始时，未能建立订价的能力。

为了改善网络订价能力，企业必须成立合宜的订价单位、取得技术与工具，以便能有魄力且自信地采取行动。员工必须学习使用这种新的统计和测试工具，以及各种半自动化的订价工具。

此外，订价权限应集中于某一单位，而非交由一群人决定，因为他们势必会使从搜集市场信息到执行价格变动的期间加长。最后，订价权责在行销部门和整体公司结构里，必须升级到较高的策略性考量层面。

经过改善的订价策略，可以为纯网络企业与传统企业掌握尚未开发的庞大商机。制定适当的价格已是决定网络事业成败的关键之一，但目前只有少数公司已开始探索这些机会。