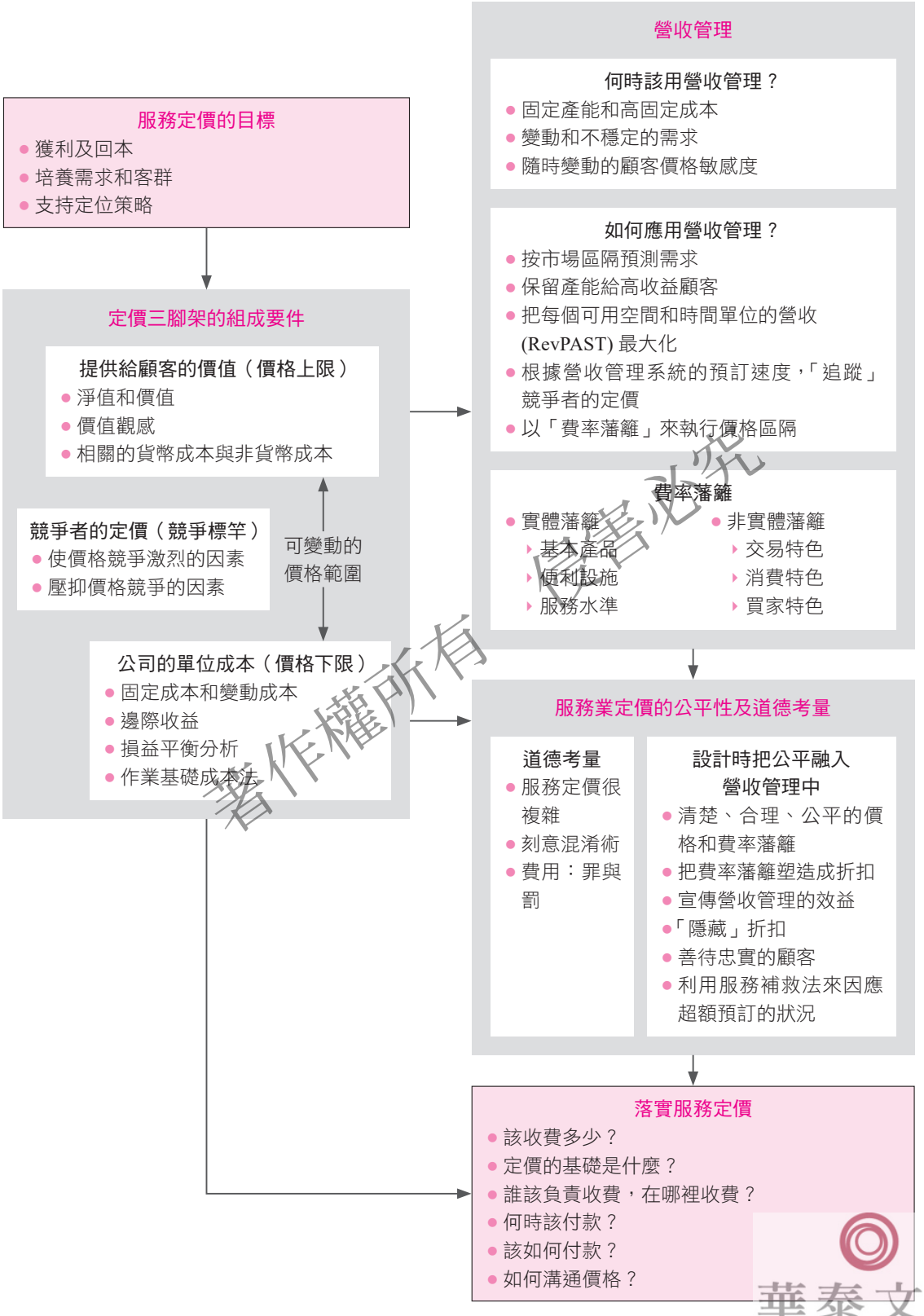


圖 6.1 服務定價的架構

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

6.1.1 定價的目標

無論是哪種定價策略，都必須清楚瞭解企業的定價目標。最常見的定價目標摘要整理於表 6.1。

➢ 表 6.1 服務定價的目標

營收與獲利目標
● 獲利 ‣ 盡可能使長期貢獻或利潤極大化 ‣ 達到特定的目標水準，而不是追求利潤的極大化 ‣ 利用價格調整以及隨著時間改變目標區隔，來追求固定產能的營收最大化。通常使用營收管理系統 ● 回本 ‣ 回收全部的成本，包括公司的日常開銷 ‣ 回收提供某一服務的成本，不含公司的日常開銷 ‣ 回收增加每單位銷售的邊際成本
與消費需求及客群有關的目標
● 培養需求 ‣ 在達到最低的營收水準下，盡可能提高需求（產能無限時）：例如許多非營利組織把重點放在鼓勵大家使用，而不是營收上，但他們仍需要回收成本 ‣ 充分利用產能，尤其高產能使用率可以為所有的顧客增添價值時（例如座無虛席的劇院與棒球比賽更能激發觀眾的情緒）
● 培養客群 ‣ 增加試用與採用服務。這對基礎架構成本很高的新服務或會員制的服務來說尤其重要，因此這類型服務一旦被接受，往往能透過消費者的持續使用來獲取很高的營收（例如手機通訊服務或壽險計畫） ‣ 建立市場占有率或廣大客群，尤其是能夠透過規模經濟取得成本競爭優勢的服務（例如開發或固定成本很高），或有網絡效果的服務，亦即新加入的用戶愈多，服務對現有的客群更有價值（例如 Facebook、LinkedIn）
與策略有關的目標
● 支持定位策略 ‣ 支持公司的整體定位和差異化策略。例如，作為價格領導者，以廉價吸引顧客上門；或以高價象徵高貴形象 ‣ 宣傳「沒人比我更便宜」的定位。公司承諾以最好的價格提供最好的服務，亦即宣傳顧客在其他地方找不到比它更便宜的服務 ● 支持競爭策略 ‣ 避免現有的競爭對手擴充產能 ‣ 避免潛在的競爭對手進入市場

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

6.2 定價策略建立在三個基礎上

瞭解定價的目標後，接著可以把焦點放在定價策略上。定價策略的基礎可以用三腳架來描述，其三隻腳分別代表業者的成本、競爭者的定價、提供給顧客的價值（圖6.2）。過去，許多服務業的定價是從財務和會計觀點著手，所以常使用成本加成定價法。如今，多數的服務業都瞭解價值基準定價和競爭定價的原則。在定價的三腳架中，企業需要回收的成本通常是定價的下限(price floor)，服務讓顧客產生的價值觀感則是定價的上限 (price ceiling)。



➤ 圖 6.2 定價三腳架

競爭對手的收費，通常決定了業者把價格設在上限與下限之間的哪個位置。以定價三腳架分析出價位區間後，業者再根據公司的定價目標來決定實際的定價。接下來，我們逐一說明定價三腳架的每隻腳，從業者的成本開始講起。

6.2.1 成本基準定價

服務業的定價通常比製造業的定價困難，因為服務沒有所有權，比較難以判斷創造流程或無形的即時表現需要多少財務成本。相較之下，有形的產品比較容易找出生產及遞送產品的勞力、物料、機器設備、倉儲、運送等成本。此外，由於許多服務業必須藉由勞力或基礎建設來創造績效，因此固定成本對變動成本的比例通常比製造業高。高固定成本的服務業包括需要昂貴的實體設施（例如醫院、學校）、機隊或車隊（例如航空公司、卡車運輸公司），或網絡系統（例如鐵路、電信、瓦斯管線公司）的企業。


◆ 火車服務的基礎建設成本很高，但額外運送一位顧客的變動成本微不足道

1. 建立服務的成本

儘管你已經修過行銷課程，複習一下服務成本的估計方法（例如固定成本法、半變動成本法、變動成本法、邊際收益的概念、損益平衡分析等（請參閱服務洞察

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

6.1），可能對你的定價決策有益。傳統的成本會計法，適合變動成本或半變動成本較高的服務業（例如許多專業服務業）。

服務洞察 6.1

瞭解成本、邊際收益、損益平衡分析

- **固定成本**　不提供服務也會持續發生的成本（至少短期是如此）。這些成本包括租金、折舊、水電費、稅金、保費、管理人員及長期員工的薪資、保全、利息支出等。
- **變動成本**　每多服務一位顧客所增加的成本（例如多一筆銀行交易、多賣一個機位）。許多服務業的變動成本很低，例如一架飛機多載一位乘客時，增加的工資和燃料成本極少；在戲院裡，多賣出一個座位的成本幾乎是零。變動成本高的例子包括餐飲服務、換裝新零件的維修服務，因為這些服務除了要花勞力以外，還必須負擔實體產品的成本。但公司以高於變動成本的價格出售服務，並不表示有利可圖，因為還有固定成本和半變動成本需要回收。
- **半變動成本**　介於固定成本與變動成本之間。業務量增加或減少時，半變動成本會隨著業務量增減而呈現階梯式的升降，例如，因應某個航線的需求增加而加開班機，或是餐廳在忙碌的週末雇用兼職員工。
- **邊際收益**　每多賣一單位服務的變動成本與收費之間的差額。那個差額必須先用來支應固定成本與半變動成本，剩餘的才是利潤。
- **成本的決定和分攤**　對有些服務業者來說，這可能挑戰性很高，因為同一設施提供了多種服務（例如醫院），把固定成本分配到服務設施上很困難。醫院成立急診中心涉及許多固定成本，此外經營醫院本身也有許多固定成本，因此醫院該把多少固定成本分給急診中心來分攤？醫院的管理者可能會使用以下幾種方法，來計算急診中心在總支出中所占的比率：(1) 急診中心占總樓板的面積比例；(2) 急診中心的員工工時或薪資占總額的比例；(3) 與病患接觸的時間占總時間的比例。每種計算方式可能算出不同的固定成本分攤，有的計算結果可能顯示急救單位是獲利單位，另一種算法可能顯示它是賠錢單位。
- **損益平衡分析**　讓管理者知道達到多少銷量才有獲利，那個銷量就是損益平衡點。分析方式是把服務的固定成本與半變動成本加起來，除以每單位服務的邊際收益。例如一棟飯店有 100 個房間，每年的總產能是 36,500 個客房夜數 (room-night)，固定成本與半變動成本為 200 萬美元，平均每晚每房的邊際收益是 100 美元，那麼該飯店每年至少要銷售 20,000 個客房夜數。如果每個房間每晚減價 20 美元（或是變動成本增加 20 美元），貢獻會下降至 80 美元，這時飯店的損益平衡點就需要提升到 25,000 個客房夜數。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. 作業基礎成本法 [3]

固定成本高，而且複雜的產品線共用基礎建設的服務公司（例如消費性銀行的產品），應考慮採用較複雜的「作業基礎成本法」(activity-based costing, ABC)。對那些公司來說，以 ABC 來配置非直接成本（例如日常開銷）比較精確。

ABC 把進行一項活動所需要的資源連結在一起。創造及傳遞某個服務所需要的流程是由一組活動所組成的。決定服務的間接成本時，公司是看執行每個活動所需的資源，接著再根據執行服務所需的活動量和活動類型，把間接成本配置到那個服務上。所以，資源費用（或間接成本）跟服務的多元度和複雜度有關，而不是只反映實體的數量。

ABC 運用得宜時，企業可以更精確地估計各種服務、活動、流程的成本，也更能估計創造特定服務類型、在不同地點（或國家）提供服務、服務特定顧客的成本。如此衍生的結果就是一種管理工具，可以幫企業找出不同服務、通路、市場區隔，甚至個別顧客的獲利。

3. 成本分析的定價意涵

企業為了獲利，定價除了必須回收生產及行銷服務的總成本以外，還要提供足夠的利潤，以便在預估的產量下達到獲利目標。

固定成本高、變動成本低的公司，可能覺得他們有很大的定價彈性，而想以較低的價格來大幅提升銷量。有些企業會宣傳犧牲打 (loss leader)，亦即虧本銷售某項服務以吸引顧客上門，並期望顧客能購買其他高利潤的服務。但是除非所有相關的成本都能全部回收，否則年底結算時仍然可能無利可圖。許多業者因忽略這個事實而破產，所以採低價競爭策略的企業必須非常瞭解自己的成本結構與損益平衡點。

6.2.2 價值基準定價

三腳架的另一腳是給顧客的價值。物品若不值顧客認定的價值，顧客就不會購買，所以行銷人員需要瞭解顧客對服務價值的觀感，才能訂出恰當的價格 [4]。

1. 瞭解淨值

顧客購買服務時，會權衡服務帶來的效益以及其成本。不過，顧客對價值的觀感可能很個人化。Valarie Zeithaml 對價值提出以下四種廣義的定義：

(1) 價值就是價格低廉。

(2) 價值就是我想從產品中得到的東西。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

(3) 價值就是從我支付的價格中所得到的品質。

(4) 價值就是我付出後得到的回報[5]。

本書把焦點放在第四類並採用**淨值** (net value) 這個詞，其定義是：「淨值是顧客認知的服務總效益（總值）減去他認知的服務總成本。」兩者差距愈大，淨值就愈大。經濟學家以**消費者剩餘** (consumer surplus) 來定義「顧客實際支付的價錢」與「顧客願意付出以獲得預期效益的價錢」之間的差距。如果顧客覺得服務的成本比效益高，那個服務對他來說淨值便是負的而不會購買。你可以想像顧客腦中有個類似天平的東西，一邊是他認定的產品效益，另一邊是他覺得獲得那些效益需要付出的成本。消費者比較相互競爭的服務選項時，其實是在比較兩者的淨值（亦參見第 2 章的多屬性模型，那裡我們談到以計分系統來量化淨值）。誠如第 4 章的討論，行銷人員可以透過增加核心產品的效益以及改善附屬服務，來提升服務的價值。那通常是指增加效益、同時減輕對顧客的負擔。



◆ 白朗黛向水電工要求物有所值

2. 管理價值的觀感[6]

價值是很主觀的，不是每個消費者都有技術或知識可以判斷他們獲得的品質和價值，尤其信任屬性高的服務更是如此（請見第 2 章的討論）。因為顧客消費完後也無法評估服務的品質[7]，所以，企業在行銷策略顧問那種服務時，必須想辦法讓顧客知道它為了提供最好的諮詢服務，投入了多少時間、研究、專業、對細節的注意等。因為顧客看不到後台的設施及人力，無法瞭解他付出金錢換得了什麼，所以，公司必須管理價值的觀感。例如，某位屋主打電話到一家水電行要求修理故障的電路，維修人員帶著小型工具箱抵達，找到壁櫃裡的電路板，很快就發現問題所在並更換故障的斷路器，一下子就修好了，整個過程只花了約 20 分鐘。幾天後，屋主收到一筆驚人的帳單，上面寫著 150 美元，主要是維修人員的費用。可想而知，顧客常覺得自己被敲竹槓了，漫畫中白朗黛對水電工的反應就是一例。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING