

解决方案如何订价？

作者：Eric Roegner, Torsten Seifert, Dennis Swinford

来源：《麦肯锡高层管理论丛》2001.3

谨记：解决方案的价值应大于个别组件价值的加总

如何为解决方案订出合适价格的确至为重要：订得太高，顾客会自己想办法解决问题；太低，为顾客创造价值并付出相当努力的供货商，就无法获得相对的报酬。究竟供货商应如何订出适合顾客的订价模式和溢价呢？

首先，供货商须对何谓解决方案有清楚的了解，并坦率地检讨自己提供的算不算得上是解决方案。所谓解决方案，并非仅是单纯地为顾客整合其既有的产品和服务或供货商本身提供的组件。好比说，软件整合厂商在安装软件的过程中提供声卡，不代表它就此成为解决方案供货商。真正的解决方案，须以顾客需求作为设计依据，而非试图为供货商手边的产品找出新用途。供货商和顾客之间应该是一种通力合作的关系，由双方共同确认顾客的需求，接着着手设计产品和服务所需的组件，将整合过的组件纳入独一无二、首屈一指的商品组合中，这时，供货商才有资格说自己提供的是货真价实的解决方案。

供货商不论扮演何种角色，都能获得溢价，但是，解决方案供货商获得的溢价应是最高的，因为有了他们的创意重新组合组件，解决方案的整体功能才得以强化并超越次佳替代方案，让顾客免于为了自行整合而必须和多家供货商折冲之苦。此外，这种通力合作的关系还能带来额外的价值，因为供货商在某种程度上也分担了顾客的风险和业务责任。最后一点，由于业经整合的方案整体价值高过其个别组件的加总，因此，解决方案供货商能获取更高的利润；毕竟，按理来说，解决方案中个别组件的利润并不是那么明确。

溢价的规模固然取决于每一顾客能获得的价值，订价的过程却几乎是大同小异的。我们就以网络基础设施解决方案供货商 InfraSolv（化名）为例，来看这家公司是如何订价的。该公司推出一个全新的基础设施解决方案，内容涵盖了硬件、软件、维修和专业服务，这样的套装组合提升了顾客网络处理资料的效率和弹性，且每一顾客都能根据自己不同的需求选用方案中合适的子方案。InfraSolv 采取以下三个步骤，成功地为客制解决方案订出价格。

第一步，以一般顾客的需求为基准，定出标准方案的价格带和上、下限。价格上限如何计算？首先，算出解决方案在其产品周期中，在功能、作业流程和客户关系等方面能累积多少利益净现值，并将之与使用旧有系统可带来的价值作一比较。这里提到解决方案的利益，还包括营运和资金成本可省下的支出，以及因而增加的营收。

该公司接着以上述比较得出的数据为基础，减去顾客在同时期渐增的营运和资金成本总和，再加上该方案相较于竞争者提供的次佳替代方案(开发进度至少比 InfraSolv 晚了六个月)所能造成的影响，(光是解决方案的延迟，就可能使空等的客户蒙受好几百万美元的损失，等到解决方案终于出炉，它的功能也会打些折扣)最后得出的数字，结合了解决方案本身能提供的价值和其保证能超越竞争对手的额外价值，这也就是起始价格带的上限。

接着，InfraSolv 以由下而上的方式，分析、核对解决方案从开始到完成各个环节的实际成本(包括研发和软件开发的回收)，加上能够打平固定支出和资金成本的利润度，所获得的总和，就是价格下限。如果，透过由下而上的分析得出的价格下限高过上限—或者与上限差距不大—显然这个解决方案无法在市场上存活。

InfraSolv 的下一步，是以预期订价政策能达到什么效果为依据进行分析，以进一步缩小订价范围。好比说，该公司希望提高市场普及率，作为未来扩张版图的基础。此外，顾客一般认为未经考验的新技术有其风险，InfraSolv 也清楚这一观念有待调适。基于以上两点因素，价格上限似有调降的必要。相对的，也有提高价格下限的考虑因素，如：InfraSolv 仍欲维持其技术先驱的声誉，强调其组件的独创性和智能财产权，以及顾客若能及早采购该公司的解决方案，就能领先竞争对手一步等等。

最后，InfraSolv 对客制化的特定组件进行分析，并了解每一顾客认为该组件具备多少价值后，据以决定个人顾客的价格落点，深入、充分地了解顾客的业务系统、经济效益，以及风险/报酬等基本资料，是极为重要的。

价格决定后，该公司必须将产品的价格和价值所在清楚地传达给顾客，而这往往是最为棘手的部分，因为顾客早已习惯软件随硬件免费附赠的做法。如果 InfraSolv 继续以随机附赠的方式提供免费软件，就等于将其傲人的软件新技术和市价频频下滑的硬件商品绑死在一起。针对这种情况，InfraSolv 的应对之道是将公司所有的硬件、软件、维修和专业服务包装成一个整体的价值主张，直接向顾客的最高管理阶层推销，跳过以往和采购人员就个别组件进行交涉的过程—这样的交涉往往削弱了整合性解决方案的价值。InfraSolv 采取的方式可说是上上之策，因为只有最高管理阶层才有权决定策略，而解决方案就是响应企业需求的最佳策略解答。

同时，供货商也要不断探索，什么样的订价模式可带来最高的价值。客户购买价值的付费方式—例如使用解决方案前一次付清、价值顺利达成后才分几次付清，或是定期的每月、每年付款—和价值如何达成之间的关系，是任一订价模式的核心问题。由于解决方案的价值须在一段时间后方能产生，因此可同时运用多种方式分担风险或共享营收，例如功能开发完成后，可采计次付费 (pay per performance) 和定期付款并行的方式。举例来说，一家金属业的供货商以金属回收的新技术为主轴，设计了一套解决方案，顾客的财务表现因每单位金属原料的再生量增加而获得改善，因而可轻易负担该解决方案的成本，加上付款方式完全视其财务表现而定，因此对公司股东也能有所交代。