

# 1

理性的非理性

## 對比效應： 不怕不識貨，只怕貨比貨

消費者的決策和選擇並不是如傳統經濟學原理所言，客觀地根據各個產品的價格和品質屬性進行獨立的判斷，而是經常受到決策情境的影響。「對比效應」就是決策受到情境影響的一種現象。

## 如何讓滯銷品變得暢銷？

一個週六的上午，8點30分，陽光斜射到清華園的教室裡。我在給大約60名來自全中國各地的企業高層管理人員講課。也許是因為連續幾天的高強度學習，許多學員看起來有點晨暈。

為了振作一下大家的精神，並給一天的課程一個好的開始，我拋給學員們這樣一個看起來不難的小問題（brain-teaser）：「如果你開了一家服裝店，有一件男士夾克，品質不錯，價格1,000元（人民幣），但是賣得不好，有什麼好辦法能讓這個滯銷品更容易賣出去？」

這時全班學員都開始思考起來，暈意消失了。

有位學員第一個發言：「打五折銷售，降價為500元（人民幣）。消費者都喜歡打折。」

我追問：「這個方法確實可以更容易賣出去，但是企業損失了利潤。這件夾克的成本可能就有700元，那降價為500元就虧本了。如何既能不降價，又更容易賣出去呢？」

另外一個學員說：「那就將價格標為2,000元（人民幣），然後打五折以1,000元（人民幣）的特殊優惠價格銷售。」

我再追問：「這個方法確實不錯，很多商店都用打折吸引顧客。然而，在中國，如果原價是1,000元人民幣，而促銷時說成原價是2,000元人民幣，然後打五折銷售，這種方法涉嫌違法。」

這時，又有另外的學員說：「俗話說，只買貴的，不買對的。乾脆直接漲價，將價格加一個零，標為10,000元（人民幣）。」

我又追問：「確實可能有個別顧客會這樣。但是，大多數顧客不會這麼不理性。而且一般只有在對產品品質非常不瞭解的情況下，消費者才會根據價格的高低來判斷產品檔次。如果這件夾克只是一般品牌，消費者對它的品質較容易判斷，那麼標價為10,000元人民幣估計只會永遠賣不出去。不信的話，你讓原價30,000元人民幣左右的奇瑞QQ汽車，

加一個零，變成30萬元人民幣，能賣得出去嗎？」

這時不少學員都笑了起來，更多的學員則陷入了沉思。

最後，有個學員舉起了手：「那這樣如何？這件夾克仍然標價1,000元人民幣，但是在它的旁邊掛上另外一件品質較差的夾克，標價卻是1,500元人民幣。」

我會心地笑了：「不錯，這正是我今天想告訴大家，如何讓滯銷品暢銷的一個方法。」這位學員贏得了全班同學熱烈的掌聲！

為什麼這個方法不錯？我們想賣的這件1,000元人民幣的夾克（目標商品）的價格雖然沒有改變，但是在它旁邊掛上一件品質較差而價格反而高達1,500元人民幣的夾克（對照商品），這樣消費者就會對這兩件夾克進行比較，從而更可能買走那件1,000元人民幣的夾克（目標商品）。因為相較之下，它顯得質優價廉！

## 對比效應

這就是市場行銷和消費者行為學中神奇的「對比效應」（contrast effect），也稱為「對照效應」。有時，為了更形象地理解它，我把它稱為「找托效應」。

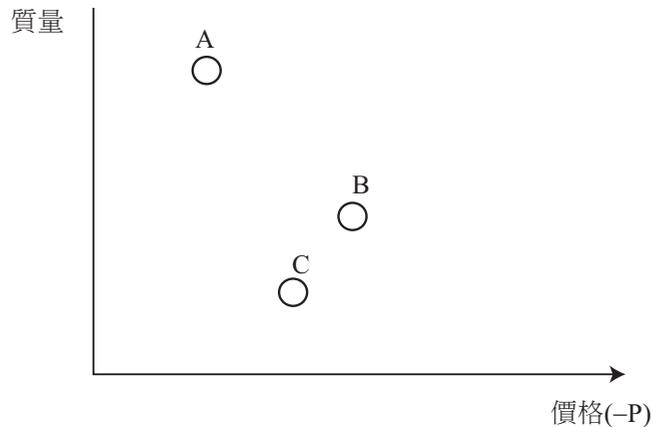
「對比效應」之所以神奇，主要是因為這種現象違背了傳統的經濟學原理。

讓我們回顧一下傳統的經濟學原理。在封閉的市場裡，有A產品和B產品在競爭。A產品的品質更高，但B產品的價格更優惠。這時，A產品和B產品都有一定的市場份額；更關心品質的人付出高價選擇A，更關心價格的人則選擇B。

這時，如果加入任何一個C產品，經濟學原理認為A產品和B產品的市場份額都會因為新的競爭對手的加入而下降。

然而，「對比效應」卻告訴我們，如果加入的C產品在各方面都不

如B產品（這時，C產品就是B產品的「托」），那麼，B產品的市場份額不僅不會下降，相反地，還會因為和C產品之間的對照而獲得優勢，導致其市場份額上升！



## 啤酒實驗：你究竟想買哪種啤酒？

「對比效應」是誰發現的呢？1982年，美國著名行銷學者、杜克大學的喬·胡博（Joel Huber）教授和他的同事約翰·潘恩（John W. Payne）教授，以及克里斯多夫·普托（Christopher Puto）博士一起在美國《消費者研究學報》（*Journal of Consumer Research*）上發表了一篇論文，第一次透過「啤酒實驗」，驗證了「對比效應」的存在。

2006年，我應邀到武漢大學舉行的中國行銷科學學術年會上進行主題演講時，正好遇到也應邀前去進行主題演講的喬·胡博教授。當時，我的第一句話就是：「胡博教授，您1982年關於『對比效應』的論文是我和博士生們最喜歡的經典論文！」

喬·胡博教授開心地笑了，對於一個學者來說，沒有什麼比自己的研究成果長期被大家喜歡更令人開心的了。

在1982年他們的經典論文中，參與者被隨機分成兩組參與實驗。

第一組參與者在下列兩種啤酒中進行選擇：

啤酒A：價格是2.6美元，品質評分是70分。

啤酒B：價格是1.8美元，品質評分是50分。

不難看出，啤酒A的品質更高，但價格更貴。這時，有57%的參與者選擇啤酒A，剩下43%的參與者選擇了啤酒B。

與第一組不同，第二組參與者在下列三種啤酒中進行選擇，其中啤酒A和啤酒B與第一組參與者看到的完全相同：

啤酒A：價格是2.6美元，品質評分是70分。

啤酒B：價格是1.8美元，品質評分是50分。

啤酒C：價格是1.8美元，品質評分是40分。

猜一下，不同選擇份額會有什麼變化？

根據傳統的經濟學原理，啤酒A和啤酒B的市場份額都會因為新的競爭對手啤酒C的加入而下降。

然而，實驗結果卻表明，在第二組的參與者中，有63%的人選擇啤酒B。啤酒B的份額比第一組的43%增加了20%！

為什麼？這就是神奇的「對比效應」的作用。在第一組中，由於啤酒A的品質更好，而啤酒B則價格更便宜，所以，啤酒A和啤酒B很難說哪一個更好。然而，在第二組中，啤酒C在價格上和啤酒B相同，但品質反而更差（這時，啤酒C就是啤酒B的「托」）。因此，對照之下，啤酒B就顯得更加優秀，選擇啤酒B也就有了更好的理由，啤酒B的份額自然上升！

由此可見，消費者的決策和選擇並不是如傳統經濟學原理所言，是客觀地根據各個產品的價格和品質屬性進行獨立的判斷，而是經常受到

決策情境的影響。「對比效應」就是決策受到情境影響的一種現象。

## 《經濟學人》實驗

美國著名行為經濟學家，杜克大學的丹·艾瑞里教授（Dan Ariely）也曾驗證過「對比效應」，而他用的是《經濟學人》（*The Economist*）雜誌來做實驗。說到艾瑞里，頗有些傳奇經歷。在以色列長大的他，18歲那年在參加以色列工作學習青年聯盟活動時，因為一顆鎂光照明彈意外爆炸，導致他全身70%的皮膚被嚴重灼傷。

然而，身體上的傷痛並沒有阻礙他的成功。在付出比別人更多的努力之後，艾瑞里在美國北卡羅來納大學獲得心理學博士學位，又在杜克大學獲得行銷學博士學位。之後，他分別任教於美國麻省理工學院和杜克大學，成為美國著名的行為經濟學家。在發表學術論文之餘，丹·艾瑞里教授還出版了兩本暢銷書——《怪誕行為學》（*Predictably Irrational*）及《怪誕行為學2》（*The Upside of Irrationality*），兩本書皆名列《紐約時報》的暢銷書目。

在麻省理工學院任教時，丹·艾瑞里教授曾經用《經濟學人》雜誌做實驗來驗證「對比效應」。在他的實驗中，參與者被隨機分成兩組。

第一組參與者看到要訂閱的《經濟學人》雜誌，有兩個版本可供選擇：

A：電子版，59美元。

B：紙本＋電子版組合，125美元。

你會怎樣選呢？也許你會認為125美元的紙本＋電子版組合太貴了，再加上你平時也習慣在網路上閱讀各種電子版新聞，因此你會選擇更便宜的電子版。事實上，大多數實驗參與者（68%）和你一樣，選擇

了電子版，其餘的實驗參與者（32%）選擇了紙本+電子版組合。

與第一組不同，第二組參與者看到要訂閱的《經濟學人》雜誌，則有三個版本選擇：

- A：電子版，59美元。
- B：紙本+電子版組合，125美元。
- C：紙本，125美元。

此時，你會懷疑自己的眼睛。沒看錯吧！怎麼會有那麼「傻」的選項C？和125美元的紙本+電子版組合（選項B）比起來，125美元的紙本（選項C）顯然非常「傻」，會有人選嗎？

實驗結果顯示，確實，沒有任何人選擇紙本（選項C）。但是，更重要的是，現在只有16%的人選擇電子版（選項A），而84%的人選擇了125美元的紙本+電子版組合（選項B）。原先的選擇倒過來了。

為何如此？說到底還是神奇的「對比效應」的作用。在第二組的選項組合裡，紙本（選項C）是一個被紙本+電子版組合（選項B）完全比下去的選項（「托」），它的出現，增加了紙本+電子版組合（選項B）的吸引力。「對比效應」讓原本不受歡迎的紙本+電子版組合（選項B）變成了熱門的選擇。

如果你覺得紙本（選項C）的價格「傻」得有點令人懷疑，你可以將它的價格改為120美元。這時，雖然紙本（選項C）不再被紙本+電子版組合（選項B）完全占有優勢，但是二者在價格上僅有5美元的差別（對120美元來說，這點差別顯得微不足道），因此，大多數人仍然會選擇125美元的紙本+電子版組合（選項B）。「對比效應」仍然可以繼續發揮作用！

上述的「啤酒實驗」和「《經濟學人》實驗」，雖然都只是學者們進行的實驗，但其展示出來的「對比效應」卻可以對企業有非常大的啟

發。對於企業來說，完全可以透過引入對照產品（「托」），利用「對比效應」來巧妙地引導消費者的選擇，從而取得競爭優勢！對消費者來說，知道「對比效應」的存在，你的判斷和決策就可以更理性。

## 索諾瑪麵包機：從無人問津到銷量翻倍

威廉姆斯·索諾瑪公司（Williams-Sonoma）是一家總部位於美國舊金山的著名廚房用品公司。許多年以前，曾經推出一款家用的麵包機，售價為279美元，產品推出後無人問津。畢竟，對於習慣在大街小巷的麵包店買新鮮麵包的美國人來說，誰會願意花279美元買一台平時不太用得著的麵包機呢？

依此想法，威廉姆斯·索諾瑪公司應該停止生產這款麵包機了。

但是，威廉姆斯·索諾瑪公司解決問題的方法卻讓很多人意想不到，他們不僅沒有下架原來滯銷的產品，反而又推出了一款新的麵包機，容量更大，價格也更高，高達429美元。新品上市之後，原先滯銷的售價279美元的麵包機銷量，在短時間內竟翻了一倍！

何以原本滯銷的麵包機突然變得受歡迎了呢？不怕不識貨，只怕貨比貨！消費者在無法對一個產品確定其價值時，就會尋求比較。而和新推出的更昂貴的麵包機相比，原先滯銷的這款麵包機就顯得經濟實惠多了。正是由於巧妙利用了「對比效應」，威廉姆斯·索諾瑪公司成功地讓一款原本乏人問津的滯銷品變得暢銷！

## 生活中的對比效應

與上述行銷學和行為經濟學中的「對比效應」相關，心理學和新聞傳播學裡的「對比效應」更加廣義，它指的是，我們對一件事物的感知，如溫度、顏色、形狀、大小、長短，並不完全取決於它本身，而是

取決於它和什麼樣的東西放在一起。一件事物是否吸引人，很多時候是源於周圍事物對它的「襯托」。

在日常生活中，「對比效應」現象不勝枚舉。我是個籃球愛好者，業餘時間裡最喜歡看美國的NBA比賽。在相當長的時間裡，我最喜歡的NBA球隊是火箭隊，原因當然是姚明。然而，令人惋惜的是，2011年姚明宣布從NBA退休。更令人遺憾的是，那一年NBA居然陷入了長達幾個月的停擺。於是，我開始看中國的CBA比賽。有一次，我在看CBA比賽的電視直播時，意外發現姚明被邀請作為嘉賓評論員。而緊挨著坐在他身邊的主持人顯得身材如侏儒般矮小。事實上，該主持人身高大約有180公分，和普通人相比是高個子。

我的一位女同事也有類似經歷。在中國，她的身材並不算苗條或者纖瘦，而是比較豐滿、甚至是微胖。去年夏天，她去美國紐約旅遊，順便去了曼哈頓中城的梅西百貨商店（Macy's）買衣服。她習慣性地試穿了中號的衣服，結果完全出乎意料，她發現自己像是被裝進了一個麻袋。於是，店員給她換上小號衣服，結果居然還是大了一圈，連店員都對她說：「我的天，你簡直太瘦了！」女同事告訴我，這是她有生以來第一次聽到別人拿「瘦」來形容她。那一刻，她一下子找到了做美女的感覺，非常開心地掏錢買下兩件「超小號」衣服。當她從梅西百貨出來時，不僅時裝收穫滿滿，而且信心也滿滿的。

「對比效應」在日常生活中隨處可見，企業可以巧妙利用，從而使企業的廣告和傳播讓人印象深刻。

## 「大東西和小東西」

2003年1月7日，美國蘋果電腦公司向全球推出了最新的產品廣告——「大東西和小東西」（The Big and the Small），隆重介紹了蘋果公司最新的12英吋和17英吋兩款筆記型電腦。在廣告中，主演的是NBA

籃球明星姚明和好萊塢侏儒明星弗恩·特羅伊爾（Verne J. Troyer）。弗恩·特羅伊爾在美國的名氣可一點不遜於姚明，他於1990年代初期投身好萊塢，以特技替身的身分參演了多部影片後，1996年的《王牌大間諜》（Austin Powers）讓其躍升為世人矚目的好萊塢明星。同時，他也在眾多賣座影片，如《哈利·波特》（Harry Potter）中演出。

在廣告中，他們正好坐同一個航班，並且坐在頭等艙相鄰的兩個座位上。飛機起飛之後，姚明先拿出12英吋的蘋果筆記型電腦看著NBA比賽錄影。而弗恩·特羅伊爾看到這一幕之後，則拿出17英吋的蘋果筆記型電腦，喜滋滋地看起電影《臥虎藏龍》。大巨人姚明看著自己的小螢幕，再看看小侏儒弗恩·特羅伊爾的大螢幕，羨慕之餘不禁莞爾，最後兩人會意地相視而笑。

226公分高的巨人與81公分高的侏儒，145公分的身高差距以及反串式的所持不同尺寸的蘋果筆記型電腦，正是巧妙地利用了「對比效應」。「大東西小東西」這部廣告片讓蘋果筆記型電腦吸引了非常多注意，也成為蘋果筆記型電腦最經典的廣告之一。

無獨有偶地，中國的湖南衛視也曾經用過和上述蘋果筆記型電腦廣告「大東西小東西」類似的策略。2012年1月，在湖南衛視的春節聯歡晚會上，為了提高收視率，湖南衛視別出心裁，請來了美國NBA傳奇明星「大鯊魚」俠客·歐尼爾（Shaquille O'Neal）。當晚，舞台上主持人何炅跟歐尼爾打鬧得不亦樂乎，在大鯊魚面前，嬌小的何炅看起來就像一條小鯽魚。216公分高的歐尼爾只需伸手按任何炅的頭部，何炅就是再努力攻擊也束手無策。這對大小組合當晚樂翻了觀眾和網友，成為2012年湖南衛視春節聯歡晚會最大的亮點！

## 基於「對比效應」的廣告

下面，讓我們來看這幅圖：