

是否免费？定价问题已经颠覆了某些行业的游戏规则

有则关于免费产品的老笑话是这样的：顾客问一个免费派送产品的商人，“你这样怎么能赚钱呢？”商人回答道，“我赚的是人气。”

是的，这种做法听起来并不靠谱。但有趣的事情发生了：不论是在互联网还是其他地方，赠送产品俨然已成为一种合法的业务模式，而且越来越引起人们的关注。前《经济学人》(The Economist)记者、《连线》(Wired)总编辑克里斯·安德森(Chris Anderson)去年发表过一篇封面文章，题为“免费！商业的未来”(Free! Why \$0.00 is the Future of Business)。这篇文章也是他为自己将于今年7月出版的新书《免费午餐的前世与未来》(Free: The Past and Future of a Radical Price)所写的预告。克里斯也是《长尾理论》(The Long Tail)的作者，他在书中指出：亚马逊(Amazon.com)和Netflix等公司业务得以红火的秘诀就是他们都提供海量的产品，但每种产品的销量都很小。现在这些公司已成为经济衰退浪潮中为数不多的幸运儿之一。

提出“免费经济学”理论的并不只有安德森一人。广和投资(Union Square Ventures)的风险投资家弗雷德·威尔森(Fred Wilson)率先以“免费+收费模式”(freemium)来描述一种新兴的业务模式，即靠提供免费服务来积聚人气，然后再推出增值的收费服务，以此获得盈利。这种模式在网络服务公司和软件公司中非常普遍。

即使不准备免费奉送产品的公司，假如能够理解“免费经济学”背后的道理，对过去收费产品和服务的模式进行重新设计，他们也能从中获益。技术专家杰夫·贾维斯(Jeff Jarvis)在他的新书《谷歌的秘诀》(What Would Google Do)中提出，汽车公司能否找到一种赚钱的“免费”模式？汽车厂商能否借鉴谷歌的商业模式，免费发放依靠广告收入的汽车呢？沃顿法学与商业道德教授凯文·韦巴赫(Kevin Werbach)指出，一旦公司突破传统思维，接受价格并非完全取决于产品成本的观念，新的机遇就会涌现出来，即便非网络产品亦是如此。他说，“汽油完全可以免费，然后由开车的人每年付年费。同样的，汽车也可以免费，然后开车的人付汽油服务费即可。这两种模式现在市场上都还没有，但为什么不尝试一下呢？”

韦巴赫指出，有一家名为“好地方”(Better Place)的新兴电动汽车公司正在考虑以低价出售汽车，然后再靠新型电池赚钱的模式，就像打印机公司出售低价打印机，再高价出售墨盒一样。他说，“人们认为这样做很冒险，但假如说汽车只是一整套服务中的一部份，为什么就不能设法把价格摊开来呢？”

但这种做法究竟新鲜在哪里呢？“免费”的概念自“商业兴起之后”就已经出现了，沃顿营销学张忠教授(Z. John Zhang)质疑

道。他曾经写过关于定价策略的著作。他说，“你到超市去购物，得到免费的样品，结果你买了一大箱子产品回去。有些酒吧是女士免费，然后让同行的男士买单。‘免费’是营销学理论中最强大的字眼。这种方式确实可以激发人们的购买欲。看到‘免费’的东西，即使你本来不感兴趣，你也会去拿。营销人士会利用一切机会使用这个字眼。”

需求曲线的背后

事实上“免费”的诱惑是如此强大，以至于压垮了需求曲线。研究定价与技术的沃顿运营及信息管理教授卡提克·霍桑纳格（[Kartik Hosanagar](#)）说，“有两种情况，一种是商品完全免费，一种是不免费但定价很低，对前者的需求就比对后者要大得多。”Half.com创始人、风险投资家乔希·科佩尔曼（[Josh Kopelman](#)）把这种现象称为“一分钱的差别”（the penny gap）。他说，“只要是免费，消费者的需求就会突然直线上升。相反哪怕只收一分钱，需求也会大幅下降。”

所以很多公司都在想方设法推出“免费”产品也就不足为奇了。沃顿营销学教授斯蒂芬·霍希（[Stephen J. Hoch](#)）说，“化妆品就从来不打折，都是‘买正价商品送免费小样。’这样就可以维持正常的价格。”Adobe允许用户免费使用自己的Adobe Reader 软件，以PDF电子文档格式显示文件，但向需要安装Adobe Acrobat来制作文件的公司收费。“如果两者都收费，那这款软件就没办法畅销。”

当然免费产品和服务并非真的免费；只不过是其他方式来收费罢了。交叉收费是流传已久的销售战略，最经典的案例就是吉列剃须刀，早在一个世纪前吉列就开始低价出售剃须刀，吸引顾客购买高价的替换刀片。后来过了很长时间打印机公司才开始采取类似的策略，廉价出售打印机，吸引顾客购买高价墨盒。

所以市场有两面，每面吸引不同的顾客。张教授说，“哪一面的价格弹性小[对价格变化不是很敏感]，这一面就是你可以收更高费用的目标。”譬如“女士免费”酒吧，因为女士入场可以吸引更多的男士，而男士对价格的敏感程度小，入场券的价格高低对他们的影响不大。

过去读者订阅报纸要付费，在报纸上刊登广告的广告商也要付费。现在有些报纸杂志已经对读者免费，出版的成本则靠广告来支撑。但由于免费在线内容随处可见，读者的需求波动十分强烈，即只要收取任何一点费用读者都会非常敏感，于是许多出版商都在尝试着纠正这种免费模式，包括采用交叉销售，譬如《华尔街日报》（The Wall Street Journal）现在就在[wsjwine.com](#)上向读者销售葡萄酒。

最新的趋势，当然是互联网。因特网的崛起使得某些新产品的发行边际成本几乎降至零。安德森在二月份的《华尔街日报》上撰

文指出，“无论是音乐还是维基百科，数码产品制作和发行的边际成本实际可以为零，从而把恶性价格战推向了顶峰。”除了更容易找到廉价的产品和材料外，互联网的崛起还意味着可以拥有无数获得免费产品的机遇。

除了可以将发行成本降至最低外，互联网还滋生出其他一些明显的趋势，推动价格和消费者期望趋近于零。两面性市场在网上表现得更为成熟。谷歌通过提供免费的在线搜索，把广告商和用户的搜索期望值匹配起来：譬如搜索汽车，用户就会看到汽车广告。霍桑纳格说，“以前这种交易无法实现，因为把某个广告商和客户匹配起来的成本太高。”谷歌、雅虎和Facebook等在线公司正是利用互联网的机遇，利用“免费”大餐来吸引用户，希望将来获得回报，哪怕广告或其他来源的收入不能抵消免费服务的成本也没关系。

促使这些公司推出免费服务的还有其他原因。在网上开个小店、建个信息网站或博客所需的资金很少，而传统的公司则需要承担不菲的固定成本和店铺投资。门槛低也是催生《商业周刊》(BusinessWeek)所称的“免费经济”(free-labor economy)的因素之一。人们只需花上一些时间就能建立起完善的，可能也很实用的网站。与此同时，数字技术的普及也使得版权内容的复制非常简单，包括音乐、电影、图片和新的文章等等，而这些是或者说过去是传统行业的产品。这一切也改变了消费者的期望。“免费文化”正在人们的生活中崛起，即有很多东西人们觉得不付钱就享受是理所当然的。迫于生存压力，深受伤害的传统行业不得不对免费文化的挑战，而这些提供免费产品的公司有些就是想方设法获得投资，然后再拿钱来赚吆喝，即使不赚钱也不介意，而这使得某些传统行业深受其害。

消费者对于免费网络内容认为是天经地义的态度，“产生了始料未及的灾难性后果，并且以极快的速度释放出巨大的影响，超出任何人的想象。对新闻制作、对音乐制作的灾难性的影响仍在持续。显然依靠人气来拉动销售的概念是错误的，因为结果是无法拉动。2001年以来美国音乐唱片的销售额从130亿美元缩水至70亿美元，而同期合法数字下载的销售额达到15亿美元。”

受免费在线文化的影响，再加上产品（制作成本高但易于复制粘贴）能轻易地被博客到处转载，受困于高额固定成本和发行成本的报纸杂志遭受到沉重打击。多数报纸杂志也尝试过提供免费内容，但仅靠在线广告收入无法负担其高昂的固定成本。沃尔特·艾萨克森(Walter Isaacson)一直为报纸杂志撰稿，他在二月份的《时代》(Times)周刊发表题为“如何拯救报纸”(How to Save Your Newspaper)的封面文章，对“免费经济”现象进行了直白的剖析。他在文章中写道，“这种业务模式没有存在的理由。”他建议报纸想办法保护自己的知识产权，并向阅读内容的读者收取费用。

张教授对此观点表示同意。他说，“现在传统报纸的做法是试图公平竞争，为此不惜降低自己的质量。他们应该向高端发展，发挥自己的优势和特征。”艾萨克森建议建立一种系统，使得读者可以很方便地为在线内容支付“小额费用”。但这是说来容易做起来难。艾萨克森等人提议的这种系统以往的尝试效果不佳，主要因为“一分钱的差距”心理很难克服，再加上人们都知道网上有大量的免费

新闻可以阅读。霍希说，“我们最不愿意看到的就是让人们对免费的东西上瘾。假如你要提供免费服务，你就得做好永远免费的心理准备。假如你要低价出售，你就必须降低成本。”

免费软件代替人的工作

免费在线文化效应对传统业务造成了严重的影响，很多以前由人来完成的工作现在都可以用软件来做。安德森说，“以前那个爱发脾气的税务会计变成了免费的在线软件TurboTax，股票经纪人被交易网站取而代之，你也不再需要旅行社，只要有个完美的搜索引擎就可以搞定一切。”

谷歌利用在线搜索广告的收入来补贴其他免费的在线软件，让那些提供类似产品但已经习惯收费的竞争对手惊慌失措。微软的办公软件动辄要数百美元，而谷歌推出的整套办公软件（文字处理、工作表等）却是完全免费的。于是微软不得不承诺将来会推出免费的在线版办公软件。韦巴赫说，“将来很有可能我们不用再花很多钱在系统上。”这_____对于那些有工资等固定成本的公司而言这可不是什么好消息。

企业也在纷纷尝试各种各样的定价策略。有些寄望于“免费+收费”模式，免费推出产品的基本版，但高级功能需要收费。雅虎让成千上万的幻想球员每个赛季免费参与在线联盟，然后再诱惑他们为对局统计或球员侦查报告付费。在每个报税季，H&R Block和Intuit等公司都会提供免费的基本在线税务计算服务以及电子文档，但需要更加高级的服务则必须付费。困扰报刊网站的问题是决定哪些内容可以免费，哪些内容读者必须付费才能阅读。

有些公司的做法非常新颖。2007年，摇滚乐队“电台司令”（Radiohead）在网上发行专辑“彩虹里”（In Rainbows），允许歌迷自主选择下载的价钱。市场调查公司ConmScore的调研估计，38%的歌迷以6美元的均价下载了这张专辑。后来该专辑的实际CD销量超过了乐队发行的前两张CD。

张教授说，“企业必须根据新技术调整自己的收入模式。”不是人人都有能力与免费文化竞争，但还是可以尝试一些新颖的战略。

韦巴赫说，“现在的问题是很多人都觉得业务模式是永恒不变的。但业务模式并不是静止的，尤其在今天更不是一成不变的。互联网的兴起使得改变某些行业的利润分配成为轻而易举的事情。经历这种改革确实不易，但这就是生活。只有积极参与这种变革的公司才能取得成功。”