

【案例 8-1】方向性——能把對方引到你要的方向

2007 年，史蒂夫·賈伯斯發表第一代 **iPhone** 的演講，是利用「對比」創造框架的大師級示範。他沒有一開始就拿出 **iPhone**，而是先展示了當時市場上的「智慧型手機」（**Moto Q, Blackberry, Palm Treo, Nokia E62**）。他將這些手機作為「對比物」，並無情地指出它們的共同缺點：「鍵盤佔據了一半的空間，而且無論你需不需要，它們都在那裡。」人們開始好奇，每有了這些鍵盤，如何輸入文字？這種手機可以用嗎？後來才知道，原來鍵盤是顯示在螢幕上，用觸控來輸入文字，太先進太天才了！於是，透過這個精心的「對比」，他為觀眾設定了一個評價標準：任何帶有實體鍵盤的手機都是「過時且愚蠢的」。當他隨後拿出只有一個大螢幕的 **iPhone** 時，在觀眾心中，這不僅僅是一支新手機，而是「對比」之下的「革命性產品」。

【案例 8-2】精準性——定義清楚，不給錯誤聯想空間

2023 年，美國總統拜登的一句話，完美地展示了這三項準則的應用：

「許多共和黨人的夢想是削減社保和醫保。那麼，讓我這麼說吧：如果那是你們的夢想，我就是你們的噩夢。」這就是一個大師級的「對比物」選擇：

- **方向明確**：「夢想」與「噩夢」的對立，清晰地將他定位為民眾福利的守護者。
- **共鳴強烈**：「夢想」和「噩夢」是所有人都能秒懂的普世概念。
- **定義精準**：對比乾淨俐落，絕無第二種解釋的空間，充滿力量。

【案例 8-3】價格誘餌——用「陪榜選項」襯托目標方案

當年，美國廚具零售商 **Williams-Sonoma** 推出了一款售價 275 美元的家用麵包機。在當時，這是一個新興產品，無人問津，因為消費者心中沒有「對比物」，無法判斷這台機器到底值不值這個錢。

第一步：對比（引入新錨點） 行銷專家建議他們不要降價，反而要引進一款「更貴、更大」的型號，售價 429 美元，並將兩者擺在一起。這台 429 美元的機器就是刻意製造的「對比物」。

第二步：比較（分析優劣） 顧客走到貨架前，大腦立刻啟動比較程式：「這台要 400 多，那台只要 200 多，功能看起來差不了多少，只是那台大一點。」

第三步：計較（情緒與決策） 計較心態浮現：「買 275 那台太划算了！我省下了 150 美元。」結果：那台 429 美元的機器幾乎沒人買，但原本滯銷的 275 美元麵包機銷量卻翻倍成長。

行為經濟學家丹·艾瑞利（Dan Ariely）曾揭露《經濟學人》雜誌著名的定價策略，這是「誘餌效應」的經典案例。他們曾提供三個選項：

A. 網路版訂閱：59 美元

B. 紙本版訂閱：125 美元

C. 網路+紙本版訂閱：125 美元

你會發現，選項 B 和 C 的價格竟然一樣！這看起來像是個錯誤，其實是精心設計的「誘餌」。選項 B 的存在，唯一目的就是作為 C 的「劣質對比物」。

沒有 B 時：大多數人會選 A（最便宜）。

有了 B 後：人們會立刻比較 B 和 C，發現 C 是「免費獲得網路版」的超值選擇。這導致選擇 C（最貴方案）的人數大幅增加。

【案例 8-4】極端開價（拆屋效應）——先拆屋頂，再談開窗戶

魯迅曾有名言：「中國人的性情是總喜歡調和折中的，譬如你說，這屋子太暗，須在這裡開一個窗，大家一定不允許的。但如果你主張拆掉屋頂，他們就來調和，願意開窗了。」這就是著名的「拆屋效應」，也就是心理學上的「留面子技巧」。

第一步：對比（設定極端基準） 你先提出一個對方絕不可能答應的極端要求（拆屋頂）。這是一個令人恐懼的「對比物」。

第二步：比較（分析優劣） 當被拒絕後，你退讓一步，提出你真正的目標——開窗戶。對方的大腦會立刻將「開窗」與剛才的「拆屋」進行比較。

第三步：計較（情緒與決策） 對方心中產生了兩種計較：

- **相對剝奪感降低**：「開窗」比起「拆屋」簡直是微不足道的代價。
- **虧欠感（互惠）**：「既然你都退讓了，我不答應好像有點不近人情。」於是，為了消除拒絕帶來的罪惡感並選擇較小的損失，對方答應你的請求。

【案例 8-5】象徵畫面——用具象物件壓倒抽象數據

2008 年，史蒂夫·賈伯斯發表第一代 **MacBook Air**。他沒有羅列一堆「厚度幾釐米」、「重量幾公克」的數據，因為數字是抽象的，大腦難以產生感覺。

第一步：對比（設定基準） 賈伯斯拿著一個普通的「牛皮紙信封」走上台。這個信封是辦公室最常見的物品，代表著「薄、輕、文件」。這就是他設定的「對比物」。

第二步：比較（分析優劣） 他從信封裡緩緩抽出了 **MacBook Air**。全場震驚。觀眾的大腦瞬間完成比較：這台電腦竟然比信封還薄！

第三步：計較（情緒與決策） 觀眾產生了強烈的驚奇與渴望（情緒腦被激活）。不需要任何參數，他們已經「計較」出結果：這是世界上最薄的筆電，它是科技工藝的奇蹟。如果賈伯斯只是拿著電腦上台，衝擊力將大打折扣；是「信封」這個對比物，成就了傳奇。

【案例 8-6】價值對比——用兩種結局，逼人選邊站

伊索寓言《誠實的樵夫》是一個充滿對比與比較的故事。傳說中，有一位樵夫不慎將自己的鐵斧掉入河中，傷心地坐在河岸哭泣。河神聽見後浮出水面，先取出一把金斧頭問他是否遺失的，樵夫誠實回答不是。河神又取出一把銀斧頭，他仍然搖頭否認。最後，河神將金斧、銀斧連同他原本的鐵斧一併交給樵夫，獎賞他不貪不欺的品格。

消息傳開後，樵夫的鄰居起了貪念，故意把自己的斧頭丟進河裡。果然，河神再次出現，拿出一把金斧頭。貪心的鄰居立即謊稱那是自己的。河神見狀大怒，立刻帶著金斧沉入河中，不再理會他。結果，這名鄰居不僅沒得到金斧，連原本的鐵斧也一併失去了。這就是價值導向的對比起手式：不是逼你算眼前利益，而是讓你比較「我想成為哪種人」。

【案例 8-7】價值對比——用兩種結局，逼人選邊站

零售大賣場：**Walmart** 節能改造把「設備價」轉成「年度用電與整體能耗」

賣場做節能改造，若只談「設備 / 工程單價」，容易被便宜方案吸走，但長期電費與維護吃掉所有差額。所以 **Walmart** 反殺做法：用「改造後的能耗下降」去定義三年總成本（電費 + 維護 + 管理），把單價競爭變成「每年省多少、三年回收多少」。

【案例 8-8】田忌賽馬——換順序，就是換戰場

齊國賽馬，田忌的上中下三匹都略遜國王。若照同級對戰必輸。孫臏提出策略：用下馬對上馬先輸一局；上馬對中馬贏一局；中馬對下馬再贏一局。三局兩勝，田忌反勝。

對比物設計：不是更換馬，而是更換「比較配對」。

三步曲拆解：

- 對比：把「同級對同級」改成「我決定配對」
- 比較：局部輸換取全局勝
- 計較：從「我輸定」轉「我有勝率」，情緒由挫敗轉為掌控感

扳機/偏誤：對手被既有規則（框架）錨定，田忌用「換配對」破框。

反制點：任何比賽、談判、投標，只要你接受「同級對同級」就是默認對方尺。

「我們不一定要用同一套配對方式比；先談配對（標準），再談輸贏（結果）。」

【案例 8-9】Rolls-Royce TotalCare (Power by the Hour)

航空公司若只談「引擎 / 維修單價」，很容易被低價或一次性採購方案牽著走。

反殺做法：Rolls-Royce 把交易改成「每飛行小時固定費率」，等於把維修風險、停飛損失、備品配置等不確定成本打包，讓客戶買的是「可預測的擁有成本 + 可用率」。

你可以引用的關鍵句 / 證據點：TotalCare 以「固定每飛行小時」收費，強調「可預測的擁有成本」，並把維修風險轉移給原廠；同時主張把停飛造成的營收與聲譽損失納入考量。

官方亦提到透過 TotalCare 將大修間隔延長（約 25%），這類「維修週期」就是典型的三年總成本變數（停機、工時、備品、替代運力）。

【案例 8-10】Avis 租車承認自己是第二名

1962 年，Hertz 是美國租車市場的絕對霸主，市佔率遙遙領先。Avis 僅排名第二，且連年虧損。在商業常規中，沒人會承認自己是「老二」，因為這會讓消費者覺得你比較差。

對比物設計：Avis 的廣告公司反其道而行，推出了一句傳世口號：「我們是老二，所以我們更努力。」（We're No. 2. We try harder）。

這個策略極其高明地置換了「比較」的維度：

- 原本的戰場（比規模）：Hertz 大 vs. Avis 小（Avis 必輸）。
- 置換後的戰場（比態度）：Hertz 傲慢自滿 vs. Avis 勤奮貼心（Avis 完勝）。

Avis 主動把 Hertz 設定為「對比物」，暗示霸主因為沒有競爭壓力，服務必然鬆懈（例如煙灰缸沒清、油箱沒滿）。這句話讓消費者在心中重新計算：「比起選一個不在乎我的老大，我更願意選一個為了爭取我而拚命的老二。」這讓 Avis 在一年內轉虧為盈。

【案例 8-11】勞斯萊斯的車展策略

汽車銷售員在車展上的特殊行為。一般汽車展銷會都在大型會展中心，但勞斯萊斯這類頂級車，有時會選擇在「遊艇展」或「飛機展」上設立展位。

對比物設計：一般的對比場景：在車展上，一台 30 萬美元的豪車，旁邊停的是 5 萬、10 萬的車。對比之下，30 萬顯得天價，買家會啟動「防禦性計較」。設計後的對比場景：在遊艇展上，旁邊停的是一艘 500 萬美元、1000 萬美元的豪華遊艇。

當一位富豪剛看完一艘 1000 萬美元的遊艇，腦中的價格錨點已經被拉得極高。此時他轉頭看到一台 30 萬美元的勞斯萊斯，大腦的比較機制會失靈：「這車子真便宜，甚至不到遊艇的一個零頭。」這就是「場景錨定」——透過更巨大的對比物（遊艇），讓原本昂貴的商品（豪車）在心理資本中變成了「零錢」。

無獨有偶，特斯拉的賣場，沒有像其他車商設置在街角或其他車廠的銷售區。反而是定點在高級百貨公司內。

【案例 8-12】Nespresso 膠囊咖啡 —— 重新定義「單價」

雀巢 (Nestlé) 在推廣 Nespresso 膠囊咖啡機時面臨一個巨大挑戰：如果換算成「每公斤咖啡粉」的單價，膠囊咖啡比一般包裝咖啡豆貴了將近 10 倍。如果消費者在「超市貨架」上進行對比，Nespresso 必死無疑。

對比物設計：雀巢成功地將戰場從「超市貨架」轉移到了「星巴克櫃台」。他們不讓消費者計算「一公斤多少錢」，而是引導消費者計算「喝一杯要多少錢」。

- 舊對比 (死路)：一包膠囊 vs. 一包咖啡豆。(貴 10 倍，輸)
- 新對比 (活路)：家裡的一杯 Nespresso vs. 巷口的一杯星巴克。

當對比物變成「星巴克」時，邏輯變了：「去外面買一杯要 150 元，我在家按一下只要 25 元，我每喝一杯就賺到 125 元！」Nespresso 透過更換對比物 (從「原物料」換成「現成體驗」)，成功讓消費者忽略了它其實是最昂貴的咖啡產品之一，反而產生了「划算」的錯覺。這是商業史上最成功的「重新定義對比物」案例之一。

【案例 8-13】商業決策中的隱形推手

無論在商業決策或人際互動中，「對比」都是預先設定思維軌道、引導對方行為的無聲之手。

- 價格錨點 (餐廳菜單策略)：菜單上的天價菜餚往往不是為了銷售，而是作為「價格錨點」。透過極端高價的對比，讓主推菜色的價格瞬間顯得合理且平易近人。
- 誘餌效應 (咖啡杯定價)：小杯 45 元、中杯 55 元、大杯 60 元。這裡的「中杯」是刻意安排的誘餌，因為從中杯升級到大杯只需 5 元，遠比小杯升級划算。這能精準引導顧客選擇利潤最高的大杯，並讓他們覺得自己佔了便宜。

- **封閉比較範圍（賣場 Good-Better-Best）**：襪子分為一雙 50、三雙 140、五雙 200。這種陳列將顧客的注意力牢牢鎖定在這三個選項內，利用中間選項作為參照，促使他們在「最便宜」與「最划算」之間做抉擇，而非思考是否去別家購買。
- **主動定義戰場（銷售展示）**：絕不能讓客戶自行尋找比較對象。銷售時必須主動拿出「對比品」（如競品或舊款）來凸顯產品的關鍵優勢。若不主動設定戰場，客戶就會拿心中的「完美標準」來檢視你，讓你直接陷入劣勢。
- **三的法則（簡報提案）**：永遠不要只提單一方案，這會讓決策者無從比較，甚至顯得你思慮不周。提供 A、B、C 三案能引導對方進入「比較與計較」的決策模式，但選項絕不可超過三個，否則資訊過載會讓人感到厭煩，覺得你沒有做好篩選的本分。
- **瑕不掩瑜（建立信任的對比）**：過度完美的形象反而令人起疑。與其羅列十項優點，不如精準強打三項核心優勢，並主動坦承一個無傷大雅的次要缺點。這種真實與完美的對比，反而更能大幅提升信任感。

人際互動的心理佈局

- **重塑選擇框架**：與其直接命令孩子「去做功課」引發對抗，不如給出選項：「你要先洗碗，還是先做功課？」這利用了人對自主權的渴望，將「做與不做」的僵局，巧妙轉移為「做 A 或做 B」的相對選擇，對方自然會挑選那個相對不討厭的任務。
- **創造襯托優勢**：在社交場合，想凸顯自身特質，最直接的方式就是與能襯托你的人同行，如同電影主角身旁總有平凡的配角。若不主動創造有利的視覺或特質對比，對方潛意識就會拿完美的「理想型」來與你比較，在這種不切實際的標準下，任何人都會相形見绌。