

星巴克和苹果为何不打价格战？

文 | 黄秋琴

如果你坦承犯罪，而且愿意作证另一名嫌犯有罪，同时对方并没有作证你有罪，那么你的指控就会被撤销，你变成无罪释放。如果你不认罪，但另一名嫌犯作证你有罪，你就会被判刑，检方会判你最高刑期 10 年。如果你们两个都承认犯罪，你们都会被判 2 年徒刑。

如果你们两个都没承认犯罪，你们就会被指控轻罪，被判处 1 年徒刑。

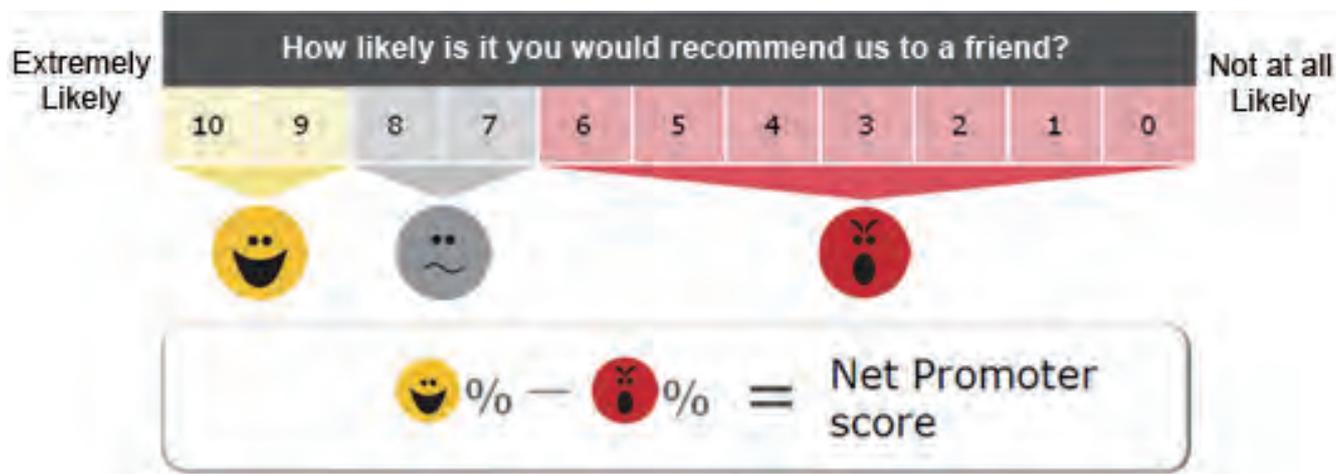
这时嫌犯应该怎么做？最好的状况明显是两个人都不要承认犯罪，最后结果是只会被判处 1 年徒刑。但是对两人来说，如果对方认罪，自己却没认罪，就会被判处 10 年；若两人都认罪，只

会被判 2 年徒刑。这时嫌犯会觉得认罪才是上策。

最后，两人无可避免落入被判刑的命运，这就是囚徒困境的本质。

囚徒困境给管理者的启示

囚徒困境让我们知道，同业竞争对





手如果采低价策略，公司很有可能也必须跟着降价，自此两方只会陷入杀价循环。

对消费者来说，哪边低价就往哪边去，消费者只会响应价格变化，不会认同公司的品牌。因此管理者需要思考品牌经营策略，清楚定位。通常可以采 2 种方向：

创新产品导向：苹果在众多手机品牌中脱颖而出，而且手机价格不受其他竞争对手影响，仍然采高价位策略，全是因为苹果公司的创新产品能力。

客户服务导向：例如星巴克强调第三空间，重视消费者在星巴克的消费体验，提供高质量的咖啡和服务。也因此，星巴克的咖啡价格不玩低价策略，并且成功凸显出它的品牌特质。

“囚徒困境”有哪些实例？

同业竞争

同产业若有 2 个主要竞争对手，就会遇到典型的囚徒困境的情况。

例如，可口可乐 vs 百事可乐；星巴克和加拿大的咖啡连锁品牌 TimHorton's；苹果和三星。

假设可口可乐在考虑降价，百事可乐最后为了保持市场份额，别无选择可能会效仿可口可乐。若用囚徒困境的框架来看，情况如下：

如果两家公司都维持高价，各自利润会增加 5 亿美元（因为需求会增长），如果一家降价、另一家没有，前者利润增加 7.5 亿美元，因为市场份额会增加，而后者没有变化。如果两家都降价，因为需求增加会抵消低利润，所以两家公司的利润都会增加 2.5 亿美元。

最后，两家公司都会陷入利润下降的困境。只要一家公司降价，打破业界的潜规则，同业就无法保持高价、维持最大化利润，陷入杀价竞争的循环。

英国脱欧

英国脱欧，却希望能够延续欧盟单一市场成员的身分，享受没有关税壁垒

的好处。但另一方面，欧盟立场偏硬，也不太可能重启脱欧谈判，因为欧盟害怕这桩首例，会影响其他欧盟国家相继退出，形成脱欧骨牌效应。

双方若共同达成互利的协议，就能规避囚徒困境；但若双方都坚持个人利益，那么两方都不会受益。MFC