

图·彩瞳插画

会用“默认值”来营销吗？

大多数消费者在进行交易时都不大会想到其他可能的选择，而通常会接受预先设好的“默认”选项。然而，企业可以通过精心设置默认值获得巨大收益。

文·丹尼尔·戈德斯坦（Daniel Goldstein）

在 iPhone 手机风靡的当下，iPhone 用户的无线服务提供商 AT&T 发现过去的做法行不通了——最初 AT&T 寄给 iPhone 顾客的账单长达 300 页，将包月计划中用户所进行的数千次数据传输一一列了出来！一些 iPhone 用户几乎被这份账单吓了个半死。面对怨言，AT&T 很快对账单的默认值作了修改，用户只会收到一份简短的概要报告，平息了轩然大波。

有时企业巧设默认值还能增加效益。一家欧洲的铁路公司曾对其网站作了一个小小的改动：只要用

户不拒绝，购票时就会自动包含座位的预订（此举需额外支付1~2欧元）。改动之前，只有9%的在线购票交易包含预订，改动之后该比例上升到47%。这个微小的改变每年为铁路公司带来了2860万欧元的额外收入，而这仅仅需要在程序设计和构建方面增加少量的固定成本。

以上两个例子可以看出，企业通过对“默认决策”进行建构，能大大地影响消费者的满意度。如今做生意不光是拥有适销对路的产品或服务那么简单，单单是企业与消费者进行互动的方式本身，便可以成为企业的制胜招数或是弱点所在。

别把默认值随手扔给程序员

默认值，指的是企业为了促使消费者更快地做出决定而内置的、自动生成的决定。十几年来的研究过程中我们不止一次地发现，企业设定的默认值和消费者的满意度之间存在明显关系。

可惜的是，很多企业对于默认值的问题漠不关心，把它们随便扔给表格设计员或电脑程序员了事。实际上，设置默认值相当复杂，需要企业对一系列利益进行平衡，其中包括消费者的需求，当然也包括企

业要使利润最大化与风险最小化的诉求，需要最高层予以高度关注。

拿器官捐献这件事儿来说。在德国，政策要求公民必须主动选择自己身故后可以捐献器官，结果只有12%的人这样选择了；而在其邻国奥地利，所有公民都被默认为

由于默认值能够积极或消极地影响消费者的决策和行为，因此企业在设置默认值时必须将商业伦理因素与营销策略放在同等地位上加以考虑。

是捐献者，但是可以方便地退出。结果十分惊人：99.98%的奥地利人一直待在了捐献者的名单库里。由此很容易看出，虽然器官捐献是一项重要的私人决定，但在引导人们的决策方面，国家或个人的态度明显比不上具有主导性的默认值策略更为有效。

商业中，默认值还可以促成制造商的推荐选择。当我们快速浏览软件安装页面并点击“下一步”的时候，也就等于承认了制造商知道什么是我们的最佳选择。不过，航空公司在提供乘客配餐的选择时就不一定这么理想了。比如你想要一份素餐，而实际上未必能有（主要是因为航空公司更倾向于使飞机餐最大限度地标准化），所以默认值

也可能与消费者的需求或利益相悖。不论何时，如果消费者为自己并不需要的延长保修期付了钱，或者一不留神订阅了一个邮件列表，那么就很显然，这个默认值首先考虑的是公司利益。最近几年，美国与欧洲的法院已经审理了一些牵涉

到默认值设置的案件，其中多有一些会侵犯客户隐私或使客户无意间发生购买行为的默认值设置。

由于默认值能够积极或消极地影响消费者的决策和行为，因此企业在设置默认值时必须将商业伦理因素与营销策略放在同等地位上加以考虑。

默认值分为两个主要类别：规模化默认值与个性化默认值。

规模化默认值

是指那些无差别地适用于所有客户的默认值，它不会对个人特性或偏好加以考虑。举例来说，在外贸运输服务供应商的行业内，除非某个客户特别要求使用空运，供货商就会用标准海运方式来运输所有

订货。尽管规模化默认值提供的商品并不一定符合某些客户的首选，但当有把握认定大多数客户都会倾向于给定的设置，或者卖方所推荐的配置有利于客户时，它就很有用了。当卖方缺少有关客户概貌或偏好的特别信息时，规模化默认值可能就是唯一的选择。

理想默认值是指在缺少偏好信息的情况下，一个公司所能做出的最好预测，预测的是哪种选择对于最大多数客户来说最可接受，且可能给公司与客户带来的风险最小。例如，Maxi-Cosi汽车座椅上的肩带可以穿进两排孔眼中的任意一排，较低的一排孔眼适合新生的婴儿，较高的一排适合年龄更大的儿童。为此公司需要考虑将哪排孔眼作为默认孔眼。将肩带固定在较高的孔眼中会对新生儿造成伤害，因为带子无法牢固地护住他们；但一个大些的儿童如果被迫使用穿过较低孔眼的肩带，则会感到不舒服。这里的理想默认值很明显，因为大多数消费者购买这种汽车座椅是为新生儿准备的，更重要的是，相比过紧的肩带造成的不舒适，宽松的肩带所带来的安全风险更为严重；而且，父母更有可能在带子过紧时对座椅进行调整，而带子过松却可能会被他们忽视。因

此，Maxi-Cosi公司最终出售的座椅是按照新生儿标准设置的。

在寻找理想的默认值时，可选方案不止一种。但为了找到一个可以为最多客户带来最大利益的默认值设置，公司需要考虑以下几个问题：大多数客户可能偏好哪种默认值？如果被人问到，我们会推荐哪种默认值设置？给定的默认值能够节省客户的时间与精力吗？如果一种默认值的设置会给某些客户带来损害，那么有哪些替代性的默认值可以降低这种风险？当然，当发生损害的可能性很大时，以不变应万变的默认值是不可取的（在这种情况下，后文谈到的机动型默认值是更好的选择）。

聪明的公司在设计规模化默认值的时候，可以在既不涉嫌误导又不损害客户满意度的前提下，将利润最大化。例如，许多汽车公司如此设计它们的在线接单软件：首先展示的是价格最低、精简之后的汽车模型，然后客户可以对引擎、车载娱乐系统和车内装潢等部件逐一进行升级。在对一家领先的欧洲汽车制造商的客户进行研究时我们发现，如果改变这一默认选项，让客户一开始接触到的就是部件设施完备的汽车（当然他们也可以拒绝这些选择），客户则会倾向于选择配

置更齐全的汽车，如此一来，可在不降低客户满意度的情况下将总体售价提高1500美元。

随机默认值是指从几种选择方案中，任意指定某种为备选默认值。比如美国政府就利用随机默认值来为老年人设定几种处方药计划中的一种。这种策略难免会因为显得随意而受到诟病，但如果缺乏个人或多数人偏好的信息，且感觉没有哪种设置是明显的最佳选择，而且所有的默认值设置都不会造成伤害的时候，这种策略就可以派上用场。

随机默认值可被用作营销工具。因为客户从规模化默认值转为个性化默认值的过程，也是帮助企业找出客户偏好的过程。举例来说，当网络营销人员发送邮件时，他们必须从超文本文档与纯文本文档中选择一种作为默认设置。在缺乏客户偏好信息的情况下，一般要靠猜测；如果想要做出更为明智的默认值选择，公司可以先随机发送邮件，其中纯文本文档与超文本文档各占一半，同时为收件人提供可以改变设置的链接。通过监测有多少人改变了默认设置，并测定这些人所使用的浏览器和操作系统，公司在将来发送邮件时就可以选择当前这些人偏爱的默认设置，同时对于潜在

客户更喜欢哪类默认设置也就能够作出更有把握的猜测。

隐藏选择 有时候看起来客户别无选择，但实际上还有着客户通常意识不到的其他选择。比如电脑行业就常常利用隐藏选择——像媒体播放器和电脑游戏等各类程序都带有默认的音效和视觉界面，这些设置可以改变，但往往无法在用户手册中找到提示，通常要在制造商的网站上深入挖掘才行。与此相似，微软 Windows XP 系统的用户可以下载一套叫做“PowerToys”的未公开工具，其中很多工具都对系统的默认设置作了改变——只要用户能找到。戴尔所售电脑的操作系统既可以是 Windows 也可以是 Linux，只不过在供用户选择所需配置的地方，Linux 这个选项并没出现在主要产品的配置栏中，只有通过网站上一个不起眼的链接才能找到它。

通常情况下，隐藏选择只不过是企业为自己提供的方便，对商家和客户都没什么损害。比如，这类做法可以避免新手产生困惑，再就是尽可能减少用户使用那些仍在完善中的不成熟产品、或公司为了减少成本而想要限制使用的产品。

不过，如果企业故意遮掩客户可能想要的选择，就可能遭到客户

的反击。例如飞机餐一般将牛肉或鸡肉作为默认选择，但其实还有被隐藏的其他选择。航空公司自然有不公开这些选择的理由（主要是成本和效率），但那些知道或者怀疑还有其他选择的乘客会因为需要主动去搜寻索取而感到不方便，甚至恼火。现今航空公司正在努力处理

顾名思义，个性化默认值反映了不同客户之间存在的差异，因而可以被调整得更符合客户的要求。有三种类型最为常见。

客户的种种不满，他们应当注意到，使用隐藏选择可能会火上浇油。

同样，戴尔的用户虽然尚未对 Linux 选项被隐藏而做出愤怒反应，但也已经表达了自己的态度。2008 年 9 月，近 3 万名戴尔用户在公司的“创意风暴”（IdeaStorm）网站上发起投票，敦促公司将 Linux 加入操作系统选项的主列表中。戴尔公司也在积极地考虑作出改变。

个性化默认值

顾名思义，个性化默认值反映了不同客户之间存在的差异，因而可以被调整得更符合客户的要求。有三种类型最为常见。

机动型默认值 是指根据单个客户或客户群的信息量身设置的默认值，至少比规模化默认值所能提供的结果更好。机动型默认值中往往包含人口统计数据或地理信息这类变量，甚或是产品本身所测定的数据。比如，在为将要加入退休计划的新雇员决定如何分配投资时，

机动型默认值会将年龄与收入考虑在内；使用安全气囊时，可以及时地根据乘客的体重进行调整，从而使气囊以更合适的力度张开来。这些设置之所以仍然是默认值而非个性化设定，是因为客户也可以不选择它们——比如可以拒绝机动型默认值提供的投资计划，选择其他的组合方案。

延续型默认值 这项默认值的假定前提是，客户过去曾作做的选择是预测其未来偏好的最好依据。例如，航空公司可以自动将靠近过道的座椅分配给从前这样选过的乘客。酒店也会采用相似的做法，将允许吸烟的房间默认分配给过去曾提出过这种要求的客人。

这种方式是提高客户满意度与忠诚度的捷径，但主要的缺陷在于，客户的偏好也会发生改变，有时延续型默认值会变得不再能够反映客户的需求。一个可取的权变之计是提供简单易见的拒绝选择的手段。

另外还有个还原默认值的策略（不过这策略不作强烈推荐），也就是在一段时期之后可以自动换回规模化默认值的设置。这样做可能会惹恼一些人，但它们可以弥补延续型默认值的缺陷，也能有效地引导客户去挖掘他们原本不大会发现的其他选择。

自动适配默认值 指的是可以依据客户当前（往往是实时的）的决定进行自我更新。这一点在网络中尤其有用，因为客户可以在线做出一系列选择。比如，在基于网络的汽车配置程序中，先前的决定会为后面的决定做出提示。那些曾明确指出想要高马力引擎的客户，可能会乐于看到默认呈现的几种运动型方向盘。一些汽车制造商目前正在对在线的设置系统进行测试，这些系统首先会问客户想要的设置是运动型、舒适型还是商务型，据此再对其余的默认值进行调整。

自动适配默认值可以基于企业数据库中其他客户的偏好提出建议，帮助客户发现他们可能会喜欢

的配置系列。德国的个人电脑销售商 Hardware Versand 公司就利用自动适配默认值帮助用户避免在组装电脑时出错。其网站的访客可以在一系列连续的设置过程引导下，对硬件组件进行组合。每一个步骤之后，那些与客户目前系统不能兼容的选项都会从后面的配置选项中被剔除，这样既简化了客户的选择过程，也避免了可能出现的兼容性错误。

每周访问量超过 3500 万的戴尔网站经常调整它的默认值策略，但总体来说，公司的基本默认值策略变化不大，即综合采用强迫型选择与自动适配默认值来帮助客户做出购买决策。例如，客户一开始可能会选择一个“保护套餐”，包含了一些事先设定的后续默认选项。这种可以避免那些对价格敏感的客户一开始就被高价格吓跑，也为对价格不敏感的商业客户省去了麻烦，使他们不用再去升级无数次选项才能获得所需的全面系统支持。

当客户信息容易获得时，个性化默认值不失为一种理想选择，因为相比于规模化默认值，它们更能满足客户的需求。不过，使用个性化默认值的企业需要注意，有时这种策略也可能出现事与愿违的结果。比如流行的 TiVo 系统等私人

录像机可以利用主人之前的录像记录，自动录下它认为用户可能喜欢的节目。这种个性化的默认值虽然取悦了大多数用户，但也招致了用户抱怨，因为电视录像机有时候会错误地选择令用户感到不悦的内容（在一个案例中，TiVo 录像机自动转到了暴力警匪剧，吓坏了正在收看公共电视台的小孩子）。

当企业选择了恰当的默认值时，自身和客户都会从中受益。确实有一些昧良心的企业会利用默认值来操纵客户。这种伎俩不仅可能违法，往往也会把客户推出门去。想要使默认值同时符合公司与客户的长远利益，就需要进行仔细的研究与实验。那些在处理默认值问题时既讲求策略、又恪守道德的企业才有望赢得忠诚与信任。🏠