

让渡营销：脱离降价“红海”的捷径

■ 杨香豹 / 文

年末来临,各种降价潮不断涌现,从网络到实体,从虚拟服务到现实产品,从工厂到商场,仿佛降价是完成全年计划,提高营业收入的唯一途径。在这种背景下,各商家陷入降价的红海无法自拔,难道真的只有降价一条路吗?也许,让渡营销能铺就一条脱离降价营销的捷径。

让渡理论认为,消费者在选择卖主时,价格只是考虑因素之一,消费者真正看重的是“顾客让渡价值”,即总价值与顾客总成本之间的差额。顾客总价值是指顾客购买某一产品或服务所期望获得的一组利益,包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客购买某一产品所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等,包括货币成本、时间成本、精神成本以及体力成本等。

消费者在购买产品时总想把有关成本降到最低限度,而同时又想从中获得更多的实际利益,以使自己的需要获得最大限度的满足。因此顾客在选购产品中,往往从价值和成本两方面进行比较分析,从中选择出价值最高、成本最低,即顾客让渡价值最大的产品作为优先选购的对象。

因此,产品要获得顾客认可,营销人员要做的不是简单的降低价格,而是采用让渡营销,从降低顾客总成本和提升产品总价值两个方面综合考量。只有这样,才能避开红海,走向一条持续盈利的坦途。

一、减少购买总成本

1.降低时间成本

在今天这个快节奏的社会中,时间成本已经成为了消费者消费过程中很重要的价值参考因素,比如,我们常抱怨等公车、购物结账所浪费的时间或送货迟迟不到等,却很少抱怨商品的价格,由此可见,减少顾客的时间成本非常重要。

那么,如何降低消费者的时间成本呢?我们可以再画一张描述消费者消费过程的消费行为流程图:将消费者从产生购买思想到购买活动结束的每个步骤按照顺序排列出来,而后计算出每一个步骤所要消耗的时间成本。这时我们会发现,整个流程图中很多步骤是浪费时间的,甚至是多余的,消费者有意识或无意识排斥的。这些多余或不重要的环节消耗了顾客大量的时间成本,如果可以优化这些环节,提高速度,甚至裁减掉不必要的环节,就可以为顾客创造出更多的价值。

在无法进一步优化流程时,可以巧妙地改变消费者对消费过程中时间的认识,变相压缩时间。如在消费等待过程中为其提供可消磨时间或吸引眼球的副产品、服务等,变相降低消费者消费时的时间成本。比如等车时候车室所播放的电视节目、点餐等待时提供的音乐或杂志等。笔者曾经为一家医院做整体策划时就导入了“消除让患者心烦的等待时间”这一理念,主要内容包括为等待的患者设置更舒适的候诊环境,编辑了一本不定期出版,以介绍本院为主,传达健康信息、休闲信息的DM杂志,让患者在舒适环境中轻松阅读,获得感兴趣资讯的过程中不知不觉地完成候诊。因医院的特殊性,总是会给患者一种紧张与压抑的感觉,我建议其导入播放舒缓轻松的音乐及以优美的自然环境为主题的电视节目,化解了患者等待时的焦虑与不安,得到了超乎想象的好评。

2.降低体力成本

在当今的社会,随着生活水平的提高,网络的发达与交通的便捷,使我们变得很懒惰,此时,体力成本开始在消费成本中出现。比如,我们想吃某种美食,但是必须要下楼,乘30分钟的车才能到达销售地点,在排上十几分钟的队;另一种情况是,我们想吃某种美食时,只要一个电话,15分钟就有专人送货上门。你觉得哪种方式更能刺激我们消费?显然是后者。当我们有了购买的意愿后,往往购买的激情会被购买所需的过程所消磨,最终可能因为失去了购买的兴趣而放弃购买,这种情况在感性商品消费中尤为突出。因此,我们减少或去掉顾客的体力成本,可以大大提高销售的可能性。根据行业的不同,减少顾客体力成本的方式也有很多,比如送货上门、在网上开设虚拟店铺、一站式购物等。

3.降低风险成本

中国有句俗语:“从南京到北京,买家没有卖家精”,指的就是顾客购物时永远占不到商家的便宜,相关机构也做过调查,顾客的购买风险是商家销售风险的两倍。因此,消费者购物时前思后想,小心翼翼,唯恐做出失误的购买决策。在消费者进行思想博弈与抉择的过程中,购买的欲望则在递减,最后可能放弃购买,这样的情况在相对昂贵的理性商品消费中更加明显。

现在一些聪明的商家推出了超长的产品保修期或各种售后服务,大大降低了消费者的风险心理,因此可能增加的成本远低于消费者因为放心购买而产生的销售利润。还可以为产品找到消费者信任的背书者,比如机构权威认定、专家推荐、获得的荣誉、其他消费者的反馈信息等。总之,根据自己行业的特点,把消费者购买时的各种顾虑与风险消除,将可以有效提高销量。

4.降低选择成本

我们每个人在结婚时,除高兴外,都会有一点点怅然若失的不安感,这种心态在心理学中解释为,因为将要失去选择的机会而自己产生的不安就要结婚了,爱人是否能对自己全心全意?脾气没有某个候补对象好,收入没有某个追自己的人多等等。这不是说我们感情不专,而是一种因为做出决定将丧失其它选择权时的本能心理反应。在消费者消费的过程中也是这样的,当要选择购买某个商品时,总会在头脑中本能地和2至4个替代性商品进行比较,此时一个微小的思维波动就能改变消费者的消费决定,我们如果能使其思想产生一点点的正面倾向,交易即可达成。

但很多商家采取的措施却不是拉消费者一把,而是推了消费者一把,把其后路断掉,否定其它替代商品,设置各种转换消费的障碍,妄图使消费者只能选择自己的商品,但结果可能事与愿违,因为消费者一旦失去了选择余地将会本能地感觉有更大的消费风险,甚至产生逆反心里,因此,必须改堵为疏。摩托罗拉公司曾经推出一款高端手机,消费者可以免费试用一个月,一个月内可无理由、无条件退货,结果销售异常火爆,有人担心消费者会试用一阵后在把手机退回来的现象几乎没有发生。为什么会有这样的结果呢?因为消费者在购买前不过有一种要失去其它选择的不安,并非朝三暮四,一旦购买了某件商品,如果没有其它问题,用习惯后,没几个人愿意费时、费力的来退货。

以上提到的4种降低顾客购买成本的方法,做好其中任何一项都可以抵消为顾客让



出的那点货币上的购买成本,如果以上4点做的到位,即使提高销售价格,商品都会有好的销路。

二、提升商品价值

1.提升品牌价值

品牌文化是一件商品、一个品牌的灵魂,可以为商品创造出心理价值超过物理价值几倍,甚至几十倍的奇迹。星巴克、哈雷、香奈儿等品牌都是在用品牌与文化等感性价值因素赚着超过其它品牌几倍的溢价。

一瓶矿泉水卖到几十元,你是不是会皱起眉头?因为,就算是娃哈哈这样的名牌矿泉水也不过1.5元一瓶,进口矿泉水也仅3至5元而已。

但依云矿泉水就是这个例外,主要原因就是其丰富并吸引人的品牌文化:依云矿泉水来自高山融雪和山地雨水常年聚集的阿尔卑斯山脉腹地,经过长达15年的天然过滤和冰川砂层的层层矿化与自然净化,形成了依云水。

1789年的一天,一位患有肾结石的法国贵族散步到附近的一个小镇,无意间饮用了当地的泉水,觉得口感甜美滑润,于是取了一些当地的水坚持饮用,一段时间后他惊奇地发现自己的肾结石奇迹般地消失了。这件事闻迅速传开,专家们就此专门做了分析研究并且证明了依云水的疗效,此后,大量的游客涌到了依云小镇,亲自体验依云水的神奇,医生们更是将它列入药方。拿破仑三世与皇后对依云镇的矿泉水更是情有独钟,1864年正式赐名该地为依云镇,依云矿泉水也随之走向了全世界。怎么样?听完这个故事再喝依云矿泉水,是不是感觉味道有些不同了?贵一些的价格也就可以接受了呢?

2.提升商品品位

很多商品除物理属性功能外,还有一些

其它的功能,尤其是奢侈品或价格昂贵的商品,比如名车、珠宝、手表等,他们已经不仅仅是代步工具、装饰品或计时工具那么简单,更具有表达,甚至张扬拥有者个性品位与身份地位的作用,对于这样的商品,强调品位就十分重要。

品位的提升方式有很多,但关键是要结合行业与商品特点进行提炼,以下3个方面可供参考:(1)提高商品品质——商品过硬的品质是支撑其品位的基本要素之一,相信一支即使造型华美美观,但没吸上几口就发出异味的烟斗,也难以与高品位联系起来。(2)、强化外观也是塑造商品品位的关键因素,不仅要造型美观,而且做工要精细考究,这一点是注重品位的消费者最在意的。(3)、品位是可以和个性联系起来的,因为,大家都不希望被扣上盲从的帽子,所以,具有个性化的商品往往能受到对品位、时尚敏感的消费族群的青睐。

3.提升情感价值

当一件商品具有了感性的因素,就可以打破价格的桎梏,让情感因素来为商品加分,比如,为商品起一个带有情感内涵的名字、背后有一个感人的故事等。

钻石的化学成分是碳,钻石最早的名字叫“石碳”,但这样的名字怎么也无法同他的稀有与尊贵联系起来,更没有哪个女孩会愿意挂一块“碳”出门。后来这种矿石商品化后,起了一个还算好听的名字金刚石,但是这个名字又太阳刚坚硬了,而佩戴者多为女性,并以此来体现柔美高贵,所以,后来作为珠宝饰品的金刚石就叫做钻石了,这个感性美丽的名字为女性所喜爱与接受。商家又在感性上大做文章,如“钻石恒久远,一颗永流传”等经典广告语开始出现。

一种用“相思草”制作的书签,成本只有几分钱,可是在一段凄婉美丽的故事衬托下

却可以卖到十几元,消费者愿意购买这种物理属性价值并不高的书签,背后的原因就是它具有情感与生命。

4.提升商品背景价值

为商品融入了文化、品位与情感内涵后,接下来则要把这些进行表达并传递给消费者,而传递的第一步就是终端环境的塑造。一件商品摆放在不同场所,其价值便会不同,如,同样一件衣服,在地摊卖50元,摆在精品店里则可以卖到500元。在两个不同的地方销售同一件衣服,为什么价格差距会高达十倍?因为前者是以牺牲利润来体现商品的相对价值,而后者则是通过环境提高了商品的心理价值。

同样的咖啡,却能泡出不同的味道与感受,你相信吗?浪漫甜美的法国海滨咖啡、轻松时尚的星巴克咖啡、安静柔和的居家下午茶咖啡一样的材料,却可以泡出各种的口味与感觉,那完全是因为环境因素所影响。如果有兴趣,可以做一个生活试验:在安静的下午,靠在躺椅上,一面翻着杂志,一面品尝着一杯咖啡,记住这种味道,这种感觉,而后换一个场所,在热闹的歌厅要上一杯同样的咖啡,感受一下,和在家中悠闲地喝下的那杯咖啡是否有所不同?

恰当的终端布置可以有效提高商品价值,因此,应该根据自己的商品特点来设计终端,但切忌单纯将终端设计的非常华丽,以为这样便可以提高商品的价值,其实,这样可能会造成环境与商品脱节的情况,反衬出商品的低档。只有商品与环境巧妙融合,才能起到使环境为商品加分的作用。

5.做好价值宣传

根据产品特点,对销售人员进行销售技巧的培训非常重要,因为,广告、渠道等做的再好,也只能算是一场球赛中精彩的传带,临门一脚则要靠终端销售人员来完成,需要销售人员把商品的价值传达给消费者,所以,重视对销售人员的培训也是增加商品价值的重要手段。

不要去和顾客纠缠商品是否值多少钱,一旦陷入到价格的纠缠中,结果将很难卖一个好价钱,甚至很难达成交易。

此时应该引导顾客的思想,一起探讨商品的价值,这样就忽略了价格因素,如珠宝等感性商品,价格因素只是其次,买家更看重的是商品价值。比如,一位太太向销售人员抱怨一条项链太贵,销售人员如果说:“太太,6千块已经很便宜了,你到任何珠宝店都不可能买到这么便宜的项链。”

完了!这个销售人员在就商品卖商品,就价格卖价格。其实,这时消费者的心里是矛盾的,她即希望少付出购买成本,又希望项链很有价值,销售人员一下子否定了项链的价值,告诉你这是最便宜的珠宝,这样成交的几率自然会很低。如果销售人员换一种方式:“太太,这条项链太适合您了,带在您的身上看起来少说值1万块,而且,这条项链非常符合您气质了,看起来那样高贵、漂亮”,这样成交的几率就会大大提高,因为销售人员在说这条项链同这位太太搭配后产生的价值,而这种价值正是这位太太最在意的,当其认可了这种价值,心理上的购买成本自然相对的就下降了。

总之,营销是一门精细学问,如果依靠打价格战,就失去了营销的意义,同时降低了产品的品味,如果沉陷于此,只能是一条死胡同。而根据产品特点,灵活运用让渡理论,就一定到达“蓝海”的彼岸。

浅谈实战营销策划的几个重要思考前提

■ 任立军 / 文

如今,线上线下营销的风起云涌,诱使企业使出浑身解数做市场营销。虽然中国整体的市场营销水平还相对落后,但企业在市场营销方面同发的力大过度之嫌。最近,北京立钧世纪营销策划机构与兄弟市场研究机构做的联合企业市场营销调研发现,为了做什么而做什么似乎成为企业市场营销的风向标,比如那些小米的企业家粉丝们便纷纷效仿小米玩起了网络营销,比如很多餐饮企业开始拿黄太吉做模板进行营销推广,比如一些中小饮料企业把加多宝(原王老吉)做为营销楷模,比如一些方便面企业拿统一老坛酸菜面当作新品推出的参照,等等。营销策划专家任立军指出,从营销策划实践来看,企业在做营销策划之前,必须认真思考几个重要前提,营销策划的成功率才可能成功。

现金流是营销策划必须思考的首要前提

营销策划实践当中,切不可忽略营销策划方案的落地执行,其中有一项重要保证就是现金流。如果企业的市场营销无法持续稳定地带来现金流,再宏伟的战略、再强大的品牌战略、再完善的渠道体系都可能瞬间转变为徒劳,会给企业的市场营销运营带来极大

的不确定因素。

通常,我们认为,企业对于现金流的追求甚至要远远超过对于利润率和销售量的追求。很多中小企业的营销策划常常会出现现金流的问题,这往往是营销策划过程中最大的弊端。

一位营销策划界朋友的公司接手某国有企业快消食品营销策划项目,由于项目规模有限,在运营不到一年的情况下,整个项目处于崩溃的边缘,项目负责人受到上级领导的严厉批评,于是项目负责人就要求营销策划团队迅速解决问题。

其时,整个团队都处于懵懂的状态,不知所措。朋友找到笔者,经过几天对于营销策划方案的研究发现,整个营销策划方案体系虽然看似完美,但缺乏必要的规范和策略来保证整个项目的现金流,结果导致项目方案运营执行的稳定性出现严重的问题。从最初的产品定位上,整个营销策划完全忽略现金流的问题。比如产品定位上,把常规的日快速消费品定位为高端奢侈消费品,这种定位直接导致了消费人群的高端化,目标消费人群被严重压缩,为后续营销传播带来极大难度和营销传播成本的浪费;另外,产品定位高端化也为达成消费购买带来了极大的困难,在销售渠道的构建和终端建设上面临着极大障碍,传统的经销商渠道和高超零售终端与其定位严重不匹配,而仅有的个别商务会所渠道和团购渠道也因为对于该类渠道的

陌生无法顺利进入。于是,本来普通平常的艺术品当成收藏品来卖,严重与市场脱节,在后续的市场营销过程中,渠道打不通、销量上不来、传播无从下手,企业的现金流无法保持持续稳定。

还有一个企业,通过半年时间的准备,期待着突破企业一直以来没有触及的现代渠道市场,过去该企业一直在流通渠道运营——于是,企业通过营销策划机构创新了一款适合现代渠道运营的产品,便按照既定的营销计划进军现代渠道市场。由于缺乏对于该产品上市的现金流的评估,该产品进入现代渠道市场之后,还没有完成整体铺货计划的一半,整个计划不得不被无限期推延,原因就是该产品进入现代渠道对于现金流的占有过大,直接导致整个企业现金流出现困难。

原因就是企业自营现代超市渠道的做法,由于连锁商超有一定的结算周期,再加上大量的进店费用需要以现金形式支付,以及终端生动化建设、终端物料、人员配置等各项成本费用加上去,占用了公司正常情况下的全部现金需求,几百万元的现金被压在市场上,这还不说,整个营销团队对于未来何时能够产生多么大的现金回流没有任何概念,一片茫然。正因如此,企业不得不被迫终止了现代渠道新品上市计划,损失不小。

执行力是营销策划必须思考的

重要前提

从表面上来看,营销策划可以整合任何资源,如果一家营销策划机构就这样任意整合下去,那显然是一种不负责任的行为,因为,营销策划是一个层面,营销策划的执行落地又是另一个层面,两个层面的综合思考才是最为重要的。

有关执行力,营销策划机构必须从两个方面进行思考策划内容:一个方面是,如何通过持续的努力快速有效地提升企业的营销执行力,这方面提高了,对于营销资源的整合范围来说,就会变得更加宽泛,这是有利于企业市场营销进程的;另一个方面是,如何进行营销资源的整合,在这个整合过程中,要求企业能够驾驭得了。

某营销策划机构为一国外进口快消品制定了进军网络营销渠道的方案,由于未充分评估网络营销的资源配置,而且也缺乏对于网络营销策划的经验,在该产品已经顺利在京东、天猫开店的情况下,竟然没有一点营销动静。情急之下,该营销策划机构制定了罗列式网络营销策划推广方案,也就是将各种网络营销手段罗列在一起,要求企业组织人员进行网络营销推广。

结果可想而知,该产品除了企业自行创造的销售假像之外,再无任何销售业绩。于是,迫不得已,北京立钧世纪营销策划机构被邀请接盘,在重新制定了网络营销策划方案

之后,在对企业网络营销执行人员进行考察之后,发现该营销执行团队既无网络技术知识也无网络营销执行技能,于是,我们不得不成立一个双方共同组成的托管团队,帮助企业进行网络营销执行,结果花费了大约半年时间,才使该产品的网络营销工作捋顺。

其实,从该产品的消费特性和产品特性来看,以及考虑到该公司的营销执行力,从线下现代营销渠道着手进入市场或许更为妥当。

我们在为湖南某创业型快消食品企业进行营销策划时,其老板非常急切地期待进行全方位的市场推进,被营销策划专家任立军坚决否定。为此,我们制定的“谨小慎微”的营销策划方案被该公司老板严厉地否定和批判,双方甚至因此而产生了解除合作的想法。营销策划专家任立军要求,就是解除合作,也不能忽略企业的执行力,在营销策划方案上增加泡沫,这样不但影响策划公司的声誉也会给企业带来损失。后来我们的方案在执行下来被证明是正确的,企业步步为营地扎实地做好每一个区域市场,并为企业带来了可观的现金流,第二年,这家企业的成长速度就超过了老板当初的预期,后来,该企业老板做了一个形象的比喻,他说:“我明白了,你的能力适合跑百米,非要跑马拉松,尽管起跑很快,但一定会倒在离起点不远的地方,因此,市场营销要看你的能力所在,而不是紧盯着终点的辉煌。”