

# 价格降了,销量却没涨上去

刘鹏

为什么降价几个月了还是没有效果?是宣传力度不够吗?还是坚持的时间不够长?

我是一家酒类连锁企业的运营总监。为了减少麻烦,我简称它为C企业吧。C企业在当地这个三线城市的市区有十几家门店,去年的年营业额已经过亿,算是本地的一个知名品牌。

不过今年日子就不太好过了。酒行业形势不好,政务团购基本上堵死,高端名酒价格下降得厉害。茅台、五粮液因为更便宜了,销量倒是有所上升,但利润率和利润额远不如从前。

不仅名酒在降价,大众价位的产品价格也越卖越低。于是老板决定将价格向市场看齐,对产品价格进行了调整,基本上就是降价。可现在几个月过去了,降价却没有带来预期效果。

我越来越想不明白:为什么价格降下来了,销量却没有涨上去?这不科学啊!

## 降谁的价

老板所谓的“向市场看齐”,并不是说与其他零售店的价格看齐,而是要求与批发价看齐。因为不少消费者会直接去批发市场买酒。“外面XX酒只卖58元/瓶,我们却标个80元/瓶,谁会来买?”

其实,标价并不是我故意要标高。作为一家管理规范的连锁企业,有些厂家对我们的价格管理很严格,要求我们必须根据厂家的指导价来做价格标签。但如果真的按指导价写,顾客一看,肯定头也不回就走了。

于是我们只好想了个折中的办法:价格标签还是按指导价来写,但实际上允许顾客议价——当然这些只是针对那些厂家管得严,同时市场价格又很透明的畅销产品。

老板所说的“向市场看齐”,也不是指所有产品。茅台、五粮液这一类全国性名酒,品牌价值在那摆着,按一般的零售价就可以,更何况现在零售价已经降了不少。其他一些销量并不占主流的产品,或者自己独家代理的产品,也没必要卖得太低。

真正低价卖的,主要还是本地几个热销品牌的主流产品。这些产品市场价格透明,顾客对其价格也很敏感。

为了保持低价,我们甚至派人专门到市场盯价格。只要市场价格有波动,我们就马上调整零售价。

## 事与愿违

我们本以为,以批发价卖这些畅销产品,一定能引起顾客的关注,销量肯定能上去。但没想到,实际的销量和降价前没什么区别。我们的“大动作”,仿佛石沉大海,没啥反响。

我曾经反思:为什么降价几个月了还



是没有效果?宣传力度不够吗?还是坚持的时间不够长?有没有更好的办法把我们的平价政策传播出去呢?

其实,并不是我们没有做宣传推广。降价后,我们动用了不少传播资源,包括店面门头的LED显示屏、DM单页等等。除此之外,我们还通过短信定向告知重点顾客。

我们对重点顾客一直进行跟踪管理,了解顾客的购买习惯。当某产品降价后,我们只会短信告知经常购买该产品的重点顾客。

而对该产品没有特别喜好的重点顾客,或者其他普通顾客,我们并没有专门发短信告知。因为这些人大多对价格比较敏感,会自己比较各个店的价格,哪里的便宜就买哪里的,没有忠诚度可言。

宣传的效果怎么样?不仅是不理想,甚至还有负面的影响。因为我们部分产品的价格是随着市场批发价格变动而变动,所以经常会给重点顾客发短信提示。但这些重点顾客其实对价格并不是很敏感,收到短信后并不是觉得产品便宜了多少,而是觉得:怎么你们的价格老是调来调去,这么不稳定?

## 利薄如丝

令我感觉进退维谷的并不是降价本身。而是价格降了,毛利率也会降下来。

我们的运营成本至少是营业额的十个百分点。可是最近我们的毛利率已经不到12%!这就意味着,只要再多花哪怕是一点点费用,我们就要亏钱!有没有什么办法可以提高毛利率呢?调整产品结构?

不错,大幅降价的只是畅销产品,其他产品的价格不会太低,至少不需要和批发价看齐,所以毛利是要更高一些,有的按标价能有30%以上的毛利。

指望这些产品拉高毛利?只能说说而已。因为真正的销量都集中在主流产品,也正是那些降价的产品,那些看上去高毛利的产品,实际上少有人买。比如我们当地畅销的X品牌,其两款主打产品就占到该品

牌销量的90%以上,其他产品基本上无人问津!还有一种可能,就是通过降低进货成本来提高毛利。

我们有些产品,甚至是畅销产品,使用的是“代销”模式,也就是经销商先把货放在我们这里,等我们卖完了,再和他们结算。代销模式看上去是节省了资金占用,但另一方面却提高了进货成本:愿意和你玩“代销”的经销商,价格肯定不会给你太低!

比如有非常畅销的G产品,经销商给我们代销的结算价格是90元/瓶,但如果我们用现金结算,一次拿个500箱,价格可以降低到80元/瓶,这样零售价就算低到88元/瓶,我们也能有利润。

我们为什么不能改变进货的方式呢?

## 针要扎在穴位上

进货成本高,销售价格降,销量不上来,利润降下去。总监的困惑的表象是毛利问题,实质是促销策略问题。

促销中的降价手段,永远是“双刃剑”,一半是药,一半是毒。为何而降(目的)?向谁而降(对象)?如何降(方式)?降多少(降幅)?

在一个三线城市,十几个店面,销售额过亿,是一家成功的企业。可以判断,C企业在其所在的城市有相当的影响力,有一批稳定的客户,有基本的赢利构成。我判断当前环境下C企业的降价举措,其目的不是扩大企业知名度,而是为了直接获得更多的销售额(份额)。

如同总监的描述,“重点客户稳定且价格敏感度低,普通客户没有忠诚度可言”,我理解的“重点客户”应当是为以单位采购为主的团购客户,“普通客户”是以随机采购为主的零售客户,C企业的降价举措,面对的不是团购客户,而是零售客户(刺激游离客户、新客户的购买)。

于是问题出来了:

1、游离的“普通客户”,并没有太多机会获得降价信息,他们短期内并不知道C企业降价的程度与吸引力。忠诚的“重点客

户”可能购买力本来就在下降,降价难以增加其销量,但会降低利润,甚至是“以前买亏了”,或向总监所说的“价格很乱”,没有安全感。

2、一线品牌基本没有降,非主流产品没必要降,本地畅销产品降到批发价。销售量占比最大的本地主流大众产品,是本来利润就不高且是客户必买的产品,大大影响了利润。即使现有客户增加了购买量,也不能给企业带来多大价值。

对于C企业更详尽具体的情况无从了解,个人所能给出的粗犷建议是:

1、连锁企业保持“平价”认知,而非非一定是“最低价”认知。市场上的价格“没有最低,只有更低”,我们要保持合理且有竞争力的价格,但并不必要硬去与批发市场竞争价格,忽视自身品牌、服务的客户价值。

2、针对性降价。例如对于团购(重点客户),可以采取“整体满赠”,鼓励一次多采购,占领其仓库,而不必针对某款产品来降价。在保证整体有价格竞争力的情况下,加强客户关系投入。

对于零售客户,反而要在高毛利产品上设计促销活动,“降价促销”,引导他们更多比重重地采购非畅销产品,实现企业与客户的双赢。

3、降价产品的选择。既然目标是吸引更多价格敏感度的游离客户,当然价格透明的畅销品降价是最有“亮点”的,可以选择一款产品大幅直降,要降就降到“超出预期”,甚至比批发市场还低,但时间有限,然后进行产品轮换,而不是所有畅销品全部降价。同时,在宣传方面,集中企业现有大众化的传播宣传手段,面向所有人群,传播活动亮点。

4、对于总监“改变进货方式、降低采购成本”的疑问,我相信“老板”自有他的取舍:一来在当前市场向下的情况下,大量囤货风险高;二来“代销”对企业现金流的帮助很大,可以集中资金做其它更重要的事。总监应当做的,是与老板多沟通,理解老板的决定,减少老板的误判。

# 如何让“土豪”为你的产品买单

翁向东

在网络游戏中,“土豪”指的是无脑消费的游戏玩家;在现实世界里,“土豪”则是富而不贵群体的代名词,“土豪”这个词的流行,并非是一场毫无意义的网络狂欢,而是生动地映照出了一些新富群体的“暴发户心态”。

土豪消费心理的典型心理为:满足虚荣心为主要消费驱动力。满足虚荣心的主要方式就是消费档次高、有实力消费稀缺和个性化的产品。同时,土豪特别需要社交圈尽量多的人知晓土豪在用高端品牌和稀缺产品。

土豪信奉“没有最贵,只有更贵”,穷怕了中国人,转型期无比浮躁的中国土豪,最能缓解土豪内心的纠结。

土豪需要附庸风雅:部分土豪也在进化,很希望把自己包装成有文化和学问,来遮盖自己穷得只剩钱的自卑。所以,根据土豪的典型心理,从品牌和营销的角度,搞定土豪需做以下几件事:要有显眼的符号,一眼就看出是产品是什么品牌、什么档次。

比如古驰、爱马仕、卡地亚等奢侈品,产品上的logo往往非常大而显眼,远远看过去,就知道产品是什么档次,就容易获得土豪偏爱。

要特别强调的是,符号不应该只局限于logo,只局限于用logo传递产品是什么品牌,是中国企业品牌创建专业化能力低的一个重要特征。个性化的颜色、特殊图案、产品造型如buberry的格子、THINKPAD手提电脑的帽子、宝马的车头的双肾造型,都是高档品牌的鲜明符号,这些符号释放者强大的暗示“本土消费水平就是高”。

有效标识出不同档次的产品,避免锦衣夜行,同一个品牌旗下产品又有不同档

次,比如LV的基本款与最高端的包差距几十倍。但如果不能有效地标识区分出超高、高、中高等不同产品就会有损品牌的高档感,土豪就不会去买超高端的。一种较好的策略是用品种名称、包装与工业设计来区别出高中低档。蓝色经典就用“海之蓝、天之蓝、梦之蓝”这三个副品牌来标识洋河中高端产品中的不同档次的就。

如果外包装、品种名、副品牌不足以区分出高中低档,就应该发展多品牌或者绝不能把低价产品混入溢价品牌中,身份象征性产品尤其如此。比如,不少香烟品牌有30元以上、20元以上、10-20元、10元以下等多个品种,主要用颜色、金装、镶边等外包装的变化来加以区别,善于用类似策略的品牌很多,有的品牌红色是高档、有的品牌红色是低档,消费者往往分不清哪种颜色是高档的,即使买了高价烟,别人也不知道高价与否,等于“锦衣夜行”,所以很多人就不选这些品牌。而中华最低价是42元,所以几乎谁都知道中华为高档烟,这是中华烟吃立在主流高档烟市场岿然不动的原因。明白了这一道理,不少香烟品牌还是可以挑战中华的高档烟地位的,比如江苏的苏烟、甘肃的兰州烟就按照这一战略思维,在局部地区形成了对中华烟强有力的挑战。只要这些优质地香烟品牌有定力去长期坚持高价,在全国对中华烟形成挑战也是指日可待。

土豪的虚荣心得到意满足的一个重要心理点是“消费别人没有的品牌和产品”。用心选稀缺原料、纪念版、大牌设计师系列,并且限量。

登喜路的衣服棉花来自“世界最好的棉花产地埃及最好的2000亩小产地”,你说土豪们穿上3000一件、稀缺的登喜路T恤,能不气高趾扬。

万宝龙肖邦纪念限量版,价格高于普

通笔3倍以上,在中国遭到疯抢,因为在富起来的中国拥有一般万宝龙笔已经非常正常,只有纪念限量版才能托起土豪们的“自尊心”。

民族品牌飞雕电器,矢志成为“代表中国创造的精品品牌”,整合国际研发设计资源,收购意大利最顶尖的开关品牌ELIOS,并重金请法拉利首席设计师特嘉达进行开关、排插的工业设计,推出特嘉达大师系列,比一般飞雕产品贵一倍,仍然非常抢手。更可喜的,原来高档场合和土豪家里都不好意思用民族品牌开关进行装修,明知一些国际品牌品质不如飞雕仍然要用国际品牌,现在开始喜欢用飞雕特嘉达系列了。

给品牌赋予文化,提升高档感、高价值感,土豪消费的产品,有卓越的品质、技术是基础,但仅仅有品质与技术并不能获得很高的溢价,所以,非常需要主要通过广告塑造品牌豪华、成功、时尚等内涵,同时在工业设计与做工上精益求精,并在豪华高档场所设零售终端。即通过品牌的营销活动赋予品牌高档感。

前面笔者说过土豪也在进化,他们虽然奇土无比,但很希望把自己包装成有文化和学问,来遮盖自己穷得只剩钱的自卑。就应该赋予品牌文化内涵。比如“舍得酒—中国第一文化酒”,不仅让文化人喜欢,土豪也喜欢,个中微妙之处看官完全可以意会。

大胆地保持合理高价格,土豪信奉“没有最贵,只有更贵”,尤其推崇“不买的对,只买贵的”。卖给土豪的品牌,保持高价格意味着品牌麾下的产品一律保持高价,并且千万不可降价,服饰类品牌顶多一年偶尔来几次换季或断码降价,非季节性产品应保持长期不降,否则会对伤害品牌的档次与价值感。但很多品牌面对销量暂时下滑或竞争者的降价攻势,往往失去定力也跟

着降价。这时候很考验企业家与品牌管理者的意志力。随着收入的提高,情感型、自我表达型利益为主体的产品如名酒、名烟、名表、服饰应不断调高价格来体现品牌的高身份,因为这类品牌有个特点消费高价品牌的绝不会买低价的。

消费2000元一件DunhillT恤的富豪绝不希望Dunhill生产400元一件的T恤,洋河大曲是中国老八大名酒之一,连续三次品酒会中被评为全国第一,曾经是最高档白酒品牌之一,但在80年代末90年代初未抓住高档酒价格上扬的三次机会(五粮液就通过那几次机会奠定了高档酒的地位),一直以50多元以下的价格在销售,结果公众觉得洋河大曲是中档品牌。中华烟每年都会略微调高价格,始终高于其它品牌,稳稳树立高档烟的形象。

象玉溪刚开始时卖到40多元,现在却卖20多元,纯种的高档烟形象被破坏了。其实,玉溪真的贱透20-30元价位的市场。完全可以让别的品牌担当此任。

对于电器、食品、日用品等功利性利益为主体的品牌,保持高价格意味着价格要始终比竞争品牌高一点,即使降价也必须遵守这一原则,同时品牌麾下有低价格产品是正常的,诺基亚手机最高价的为上万元,最低价的为500多多元;海尔的250升的冰箱最低的为2000多元,最高的为4500元,不同价格的产品主要是由产品的功能、成本、原料造成的,但无论价格高低,产品都是符合索尼、海尔品牌的基本承诺的,此时,海尔、索尼的溢价能力体现在同样功能、品质、原料的产品价格要更高一些。电器业随着技术的成熟、规模的扩大、竞争的加剧,降价是难免的,近几年海尔空调、冰箱的价格都有所下降,但始终保持比竞争品牌贵一些,这就无损其品牌档次。

# 高段位营销的秘密

史贤龙

战略,就是不战而屈人之兵。这不是说仅仅靠智谋小伎俩就可以,而是指通过布局、运筹,包括竞争前的训练、资源整合,达到用小代价甚至无损失的胜利。故,真战略,就是隐杀力!无隐杀力者,皆伪战略或差战略。

为什么有些企业一直能赢?为什么不缺资源的企业没有把握住行业机会?为什么有些企业可以一出手起家?为什么喧嚣一时的品牌变成了流星?

你需要认识营销的另一面:隐杀力。即本书以16个刀锋思想与13个实证案例阐述的秘密:高段位营销。

什么是高段位营销呢?高段位营销必须符合三个条件,缺一不可:

## 第一,销售效率最优化

这个最优化有两个评估参照系,一个是企业内部的人均销售效能,即销售额与销售人员总数的比率,另一个是同行或跨行业之间人均销售效能的比较。

小米手机通过电商的销售效率,比步步高更依靠全国市场层层代理分销的销售效率高很多;三只松鼠实现3个亿有700多人,至少在这个阶段,其销售效率还不如传统渠道销售的同等规模坚果企业,通过经销商模式销售的坚果企业,实现3个亿公司员工约500人,营销团队100人左右。

电商渠道是对销售效率的提升,但三只松鼠式的劳动力密集型电商也不在少数,销售过亿的很多淘品牌,销售及服务人员都过多,甚至远远超过传统分销模式的同类企业。部分电商品牌的销售效率的倒挂,不符合电商先进生产力的特性,是需要反思反省的。

## 第二、费效比最优化

营销不是有效果就是好,而是要花小钱办大事才是好。

动辄线上线下、狂轰滥炸,如著名的丝宝模式,或许可以有短时期的成功,但长远来看难以继。中国日化企业的尴尬,其实都是因为营销战略思维与模式长期停留在费效比低效而不察的陷阱里,前有红极一时的雅倩的消失,最近有霸王过的过山车,都是这个原因。

费效比即投入产出比节节攀高,费用投入止不住,销售产出却停滞不前,意味着营销模式尤其是传播与推广手段出了问题,早期及成长期依赖广告拉动销售的品牌,都会出现广告投入产出钝化的现象。凡客诚品也没有避免其前身PPG,依赖广告拉动销售的陷阱。

## 第三、可持续增长性

高段位营销必须具备可持续增长性,无论是顾客、市场布局与拓展、渠道拓展等,都具有“滚雪球增长”的特点。

大部分企业在机会性增长下,并没有真正搞清楚自己品牌增长的驱动力,因此在机会红利下降的时候,也就找不到关键驱动力转变的枢纽,或者,区域的成功无法复制到全国市场,如养元六个核桃等。

可持续增长力,需要企业深切明白增长的驱动力体系与结构,并明白适应不同市场环境的增长驱动力组合是怎样的。否则,机会来时会有增长,竞争大时马上搁浅。

高段位营销,是销售效率、费效比、可持续增长率达到最优化的企业,这三大铁律,显然与大家熟悉的广告、促销、甚至创意是不一样的视角。

创意、设计、广告、促销等当然是营销的重点内容,但是,高段位营销的思维与智慧,才是企业“一直能赢”的真正秘密。这个秘密,大多数跨国品牌深谙此道,部分本土的行业标杆品牌,也尝到甜头。

营销战略、智慧、战术素养等“知识资产”,是企业稳健成长、高效营销的“核子级”驱动力。高段位营销,就是帮助企业获得这种高性价比、高价值的智慧资产。

通过《营销隐杀力》,读者可以复盘过去20年中国营销界起起落落品牌背后的逻辑:营销热闹的是传播与推广,其实真正决定营销对企业作用的,是在传播与推广之下的战略逻辑与战术素养,这一点,只有真正经历一个企业从无到有、由小到大、由弱致强过程的人,才会深刻体认到:营销是一个系统的执行工程,更是一个智慧的知识工程,绝不是拿概念简化的4P、4C、4R,或单点决定论(定位、品类等)可以涵盖的。

本书颠覆你对营销的表面印象,看到华丽广告背后市场洞察与营销智慧的力量。颠覆对营销智慧的庸俗化误解:不要认为营销就是4P、4C、4R等名词的概念游戏,看到营销智慧的多种组合创新形态,以及助力企业成功的逻辑的力量。

