



经济衰退时不该杀价



一如潮涨潮落，可以肯定下一次经济衰退会促使许多企业不加分辨地削价。在上次衰退期间，生产价格跌落了 8%，用了近两年时间才恢复。为什么呢？高管们通常认为，大幅削减价格和利润率是留住客户、保持市场占有率的唯一途径。拼命想要完成配额的销售人员无法守住打折的底线，而企业甚至在需求疲软时都还是希望最大限度利用它们的资产。

这是一种短视的观点。全面降价可能会永久性削弱一家企业的盈利能力和战略地位。比如，在上次衰退期间，一家全球设备制造商主动杀价。管理团队把这种局面视为零和博弈——如果他们不削价，客户会投奔竞争对手——因此，原价 8 折的一份合同总比没有合同强。然而，由于制造商的合同期通常为 5 年，这种决策会在很长一段时期损其利润，并剥夺其在经济复苏时用于投资的现金。

与之相比，现在就在以下四方面为下一次衰退做好准备，可以防止价格全面下跌。

了解你在市场中的地位以及推动获利的因素。为了在价格与销量之间权衡，准备充分的企业会考虑自己到底是市场领导者还是追随者。市场份额领先的企业对于市场如何抵御风暴有着巨大的影响力。它们的价格变动会引起许多追随者跟风效法。

个人客户层面上对企业及其竞争对手获利因素的认识特别有价值。一家面临需求下降的食品配料主要供应商对其北美的主要老客户进行了评估，方法是将每家客户的盈利能力与竞争对手在每家客户身上的送货成本进行

了对比。显然，在相当大数量的客户那儿，这家公司的利润低于竞争对手获得的利润。针对这群客户，竞争对手不仅价格更低，而且物流成本更低，因为它们的配送中心距离客户更近。这家食品配料供应商放弃了 6000 万美元的收入，并在 60 天内以更能盈利的成交量取而代之——也就是说，它去了配送成本比竞争对手低的地方。

通过细分市场、以价值为取向的方法定价。不同的客户细分市场有不同的价格敏感度，看重的是供应商品的不同元素。定价应该通过拉开档次供货的方式反映这些价值感知上的差异，每一档次针对的客户在为附加特征付费的意愿方面可以逐级提升。

了解每位客户的偏好可以使一家企业设计出一批批有吸引力的产品和服务，这样，即使衰退期间整体上出现单位销量下降，企业仍然能够保持或者增大其客户市场份额。同样，如果客户从多家供应商那里购买互补产品，那么通过以温和的价格优惠换取高成交量承诺的方式，也可能存在提升市场份额的机会——尤其是在存货减少之前。如果客户担心在销量前景黯淡时持有存货，供应商可以提出回购条款或保价措施。

在某些情况下，一个有效的举措是为价格敏感的客户创建独立的品牌与运作。道康宁公司(DowCorning)看到，随着中国低成本竞争对手的进入，硅胶正成为一种商品。当它对客户群进行了新的细分之后，道康宁意识到，一大群“价格寻求者”并不需要将高价值的服务绑定到产品价格里。道康宁没有降价，而是推出了 Xiameter 品牌，它的产品数量有限，订单规模

最小，技术支持有限，而且只接受网上订单。Xiameter 作为独立的企业获得了成功，吸引了新的客户，而不是蚕食掉现有的客户群。

修补价格流失。价格流失是隐性的，随时间而日积月累。免运费、付款期延长或免费客户服务等随赠品通常不为人注意，叠加起来可以造成大量的利润流失。

2001 年的经济衰退之前，汽车运输公司 Freightliner，采取了大幅打折和激进的回购担保措施来保护市场份额，到头来它的销售对象都是些无法盈利的客户。它的营业利润从 2000 年的 9 亿美元变成了 2001 年的亏损 12 亿美元——远比竞争对手 Paccar 和 Navistar 糟糕。那两家公司决定在定价方面要更加自律，哪怕那意味着损失销量。那次经历之后，Freightliner 转而注重保证业务盈利而非追逐市场份额。

企业应该进行核实，确保它们赠送的东西不会超过合同规定的义务。想要留住客户的销售人员通常随意给出这类赠品。严格执行合同条款和折扣政策，加上明确的沟通和培训，有助于让销售团队保持诚实。

在合理的地方制定动态价格。当市场突变的时候，商业企业应该具备迅速调整价格的灵活性。这需要通过获得正确的数据、分析和监控程序来奠定基础。

擅长动态定价的企业可以获取市场变化状况的实时数据，这些数据可以为快速决策的过程提供信息，以迅速、轻松地推出价格变化。真正的动

态定价取决于季节性、库存水平及竞争对手定价等实时变量，而且由自动化的数字工具提供技术支持。

一家信誓旦旦要提高盈利能力的燃料分销商，因其定价依据的是过时的协议和分析师的最佳判断而举步维艰。该分销商将多个来源的数据收集起来并链接到一个数据库中，开发了一套包含十多个变量的动态定价解决方案。通过在加油站循环往复数次测试和修订算法，它在分析得出相关性最大的竞争对手加油站点以及特定地点的消费者价格弹性之后，改进了定价建议引擎，以优化定价。该试点显示，利息、税项、折旧、摊销前的收入增加了 14 个百分点，而燃料销量的损失只有 1 个百分点。该分销商目前正向其他加油站推行动态定价。

在经济衰退期间顺利渡过难关、并在随后的复苏中遥遥领先于竞争对手的企业，在经济衰退来袭前就已经让它们的定价部门井然有序。理想的情况是，高管们现在通过价格自律和削减成本的方式建立利润保护措施，然后保留这笔资金以帮助抵御风暴。

钟诗婉 (Shihwan Chung, 音) 罗恩·克米施 (Ron Kermisch) 马

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32067

