新商业时代中不变的传统商业要素

■集团企业管控服务中心 曾华军

随着移动浪潮与技术进步的全面融合，互联网正在全面、深入地影响着社会经济与生活，并成为变革经济形态的根本力量。根据爱立信(ERICSSON)的研究预测，至 2020 年，全球网络终端的数量将超过 500 亿，其中 30 亿终端将个人与网络实时连接。就拿中国举例来说，智能终端渗透率已经超过 50%，成为人们通信、娱乐、社交、购物、理财等活动的重要渠道。信息革命创造新的业态和生态系统，同时打破工业革命的旧有基因，传统的商业形态正在发生裂变，基于平等、开放、互动、迭代等互联网思维与传统产业相融合，线上与线下，虚拟与现实，大数据等新的商业模式已然产生。那么，在新商业时代中，有哪些传统商业的要素是不会发生变化的呢？笔者认为有以下六要素。

一、好品质产品 好内容产品和好服务产品

现今，互联网可以将好口碑很快传播，也可以将丑闻效应倍增。如 2012 年的茅台酒塑化剂事件，一下子将茅台酒推到风口浪尖，股价大跌，销售业绩面临前所未有的危机，公司当时聘请专业的公关公司协助解决，召开新闻发布会、邀请监管部门抽检并公布结果等一系列措施，才顺利度过危机，没有像当年光明牛奶一样迅速被市场抛弃。高品质产品可以得到很高的溢价，茅台、五粮液的价格永久坚挺。加拿大投资银行发布报告称，2016 年第四季度，苹果只占全球智能手机市场 18% 的份额，却攫取了 92% 的利润。

好内容产品这里指的是满足人们精神文化娱乐需求的产品，如书籍、资讯、影视、体育、游戏等精神类消费产品。这类产品要让用户买单，从而获得企业投放广告赚取利润还是要靠好的内容，也就是说这些产品的可读性、娱乐性和观赏性等是不是被消费者所接受。所以，生产好的内容，是从事这类产品的企业能否在“新商业”的浪潮中持续发展的关键。

好的服务指效率高、服务态度好、能满足消费者各种需要。如空调、洗衣机等家电的维修服务，月嫂、保姆等家政服务，洗衣、理发、洗车等各类生活服务。新商业时代，变的是利用互联网提供供需信息，不变的是服务质量。

二、科学的定价策略

定价策略常见误区有三：一是简单成本加成。这种策略存在几个问题，如果一家公司只在投资金额的平均成本上加一个公平回报，那这家公司可能没有动力去降低成本，因为成本都转嫁到消费者身上了；从整个社会来说，对于创新者进行奖励才是公平的，很多制药厂商研发新药的动力，是因为可以高价出售，在解决整个人类的疾病、健康和寿命问题的同时，还可以赚很多利润；成本定价法并不能保证每笔销售都有利润，如果实际销售量低于目标销售量，那么实际成本就可能高于预期，这样的话，实际售价就太低了。

二是效仿竞争对手，即竞争导向定价法。采用这种方法定价的企业，简单地调查一下竞争对手的价格，然后在差不多类似的水平上加一点或减一点，就作为自己的价格。这种方法很简单，它不需要经过全面的市场研究。看起来相对比较安全，与竞争对手的价格接近并随之调整，可以避免失去市场份额的风险。可是，只根据竞争者的价格来制定自己的价格会导致两个问题：一是价格会与市场需求失衡。二是让价格决策者陷入消极被动的状态。如在 20 世纪 90 年代，波音和空客为了获得一笔订单，双方都不惜大幅度降价至少 20%。1995 年，波音公司为了拿到一笔订单，不惜将波音 737 的价格由报价单上的 3500 万美元降到 1900 万美元，而这款飞机的盈亏平衡价格是 2200 万美元。可想而知，波音为了这种胜利付出了惨重的代价。在 1996 年到 1998 年间，波音商务飞机的利润率从 10%降低到 1%，比一家杂货店的利润还低。当然，在商业竞争领域，不是不能进行价格战，价格战是一种合理的竞争策略，但是应该聪明的进行价格战。

三是视消费者而定。很多经济研究表明，在美国对于完全同款的车，女性以及其他族裔的男性比白人男性多支付的价格高达 1060 美元。价格歧视最坏后果就是消费者最后被慢慢训练得拥有强大的讨价还价能力。价格歧视还会鼓励比较购物。

所以说，制定价格的不是市场，而是市场营销人员。我们在市场上看见的所有价格，都不是市场自动形成的。无论成本加成定价法、竞争导向定价法，还是消费者导向定价法，甚至“撞大运定价法”，都不是给产品定价的最好方法。

好的定价方式有如下几种：意愿定价，如微博打赏；零定价，如谷歌；决战盈亏平衡点定价，如格兰仕；微定价，如壹基金；自动定价，如美国自动定价商店、旅馆；动态定价，如 Priceline，类似于中国携程，还有滴滴的动态加价功能；订购式定价，如亚马逊推出的一年订购式购物；差异化定价，如美国运通信用卡公司的百夫长卡、中国古人买房子、特朗普公寓；绩效定价，如美国强生治疗癌症的药物。

一般来说，管理者只要拉动销量、可变成本、固定成本和价格这四大杠杆就可以提升公司的盈利能力。当一个管理者大力提升广告预算，以期获得更大的市场份额时，他就拉动了销量杠杆；如果他找到了一种更低廉的方式获取原材料时，他就拉动了可变成本杠杆；如果他精简公司总部，他就是拉动固定成本杠杆；然而由于种种原因价格被忽略了。沃顿商学院研究结果发现，拉动价格杠杆是提升公司盈利能力的最有效的途径。如果将公司的固定成本削减 1%，不改变其他因素，公司的盈利能力平均会提高 2.45%；如果一家公司将销量提升 1%，不改变其他因素，公司的盈利能力会提高 3.28；降低公司可变成本效果，盈利能力能够提高 6.25%；价格提高 1%，盈利能力可以提高 10.29%。这个重要性的排序，适用于八个产业：农业林业和渔业、采矿和建筑、制造业、运输通讯电子燃油和卫生服务、批发和零售业、金融保险和地产、服务业、公共管理。

拉动价格杠杆有没有风险呢？比如价格提升 1%会不会影响销量？答案是没有哪种战略是没有风险的，愿意拉动价格杠杆的公司面临的收益远大于风险。想想，价格提升 1%可能为公司盈利能力带来两位数的提升。如果公司从来没有用过，只能说明公司失去了一个巨大的机会。随着另外三个杠杆带来的回报连年锐减，拉动价格杠杆是不是可以考虑一下？

三、提供有价值的附加服务

为消费者提供有价值的附加服务在任何企业、任何行业都非常重要，因为他会提升企业的竞争力，增强顾客的忠诚度，增加二次和重复交易的机会。比如现在零售行业越来越注重服务，在传统提供存包、停车、广播等服务的同时，越来越多的零售企业开始推广“无理由退货”、为顾客提供食谱、开办的微信公众号以提供售前咨询、销售付款、售后跟踪以及送商品信息、促销信息等服务。为了提供更好的服务体验，还提供刷脸存包柜、使用手机支付、购买数据为顾客选择好的商品。在进行商品品类优化、品种优化、优质低价竞争的基础上，提供更好的服务成为零售企业不得不做的竞争方式。

四、促销活动

促销活动依然是提升销售的“利器”。开展促销活动目的有：提升销售业绩；提升平台、店铺的交易笔数；提升客单价；增加会员、商户、客户的数量和忠诚度；销售购物卡；提高知名度；打击竞争对手；处理库存；处理换季商品；增加二次销售(购物送券)；新品推广和新品上市；流动资金的周转使用。

促销活动按照不同的分类方式有如下各种活动：一是按照促销活动的形式分为降价促销、折扣促销、换购促销、抽奖促销、免费赠送(送礼物、送红包、送购物券等)；体验促销(试吃、试用、试玩、试穿等)、其他促销。二是按照促销时间分为定时促销(生鲜早市、生鲜晚 8 点后半价、定时投放特价商品等)、不定时促销、长期促销、节假日促销、日常促销、造节促销(举办名酒节、化妆品节、内衣节、家电节等)。三是按照促销活动针对的对象分为针对所有人进行促销活动、针对特定顾客对象进行促销(如针对会员、教师、军人、医生护士、女性、儿童、高考学生及家长等)、平台针对会员的促销、新用户的促销、商户的促销等。四是按照促销活动开展的空间分为线下促销、线上促销、线上线下同时开展促销。五是按照促销活动针对的商品分为所有品类促销、特定品类促销。六是按照促销让利承担方式分为商家、平台自己进行让利促销；供应商(厂商)单独进行让利促销；商家、平台和供应商(厂商)联合让利促销。另外，促销活动广告宣传方式有海报宣传、电视宣传、报纸宣传促销、微信等互联网工具的宣传促销(每个员工都可以成为自媒体、大 V)、举办演出活动促销、举办产品发布会促销等。

五、人才团队

无论是新商业还是传统商业，都离不开一支好的人才团队。引用稻盛和夫先生的观点，好的人才团队应该是这样的：一是每个人都能做到，今天比昨天做得好，明天又比今天做得好，每一天都付出真挚的努力、不懈的工作、扎实的劳动、诚恳的修道，在这个过程中体现人生的目的和价值。二是每个人都能做到，热爱自己的工作，全神贯注于一事一业，拼命努力，持之以恒，精益求精，在这个过程中，灵魂自然而然获得净化，形成厚重的人格。三是每个人都“极度认真”地过好每天每日，认真的程度要达到“极致”，好像很傻，坚持这种人生态度，从一个平凡的人脱胎换骨，变成一个伟大的人。四是每个人都有正确的思维：总是积极向上，有建设性，有感恩心，有协调性、善于与人共事，性格开朗、对事物有肯定的态度，充满善意、有同情心、关爱心，勤奋，知足，不自私、不贪欲等等。五是无论做什么都要全力以赴，就是要努力，但这种努力，必须做到不亚于任何人的程度，因为拼命精进，才能提升心性，磨砺人格。

就人才团队的管理来说，公司核心领导要去调动每一个人的主观能动性，让大家对工作充满热情，利用各种方式方法，让员工在获得物质财富的同时，帮助员工成长、进步和成功，让每个员工实现自己的人生价值。

六、公司的使命、愿景、理念、价值观

使命：企业存在的目的是什么？

愿景：企业通过什么样的途径实现存在的目的？

理念：企业在使用、运用这些途径的时候，要遵循哪些原则，有什么样的信念来支撑？

价值观：企业在付出行动的时候，要秉承什么样的品德、品格，或道德？

要将公司的使命、愿景、价值观深入到每个员工的心里。特别核心管理团队要相信并实践，用公司的使命、愿景和价值观指导选人、用人、决策、管理和做事。