

抢占市场 低价策略才是“王牌”？

本报记者 许礼清 北京报道

当“精打细算”成为消费市场的关键词，低价策略似乎成为“王牌”。降价、下沉、补贴，利用价格

优势进行市场竞争成为消费行业普遍现象。

近期，以往定价20—30元区间的喜茶在12周年庆推出买一送一，瑞幸咖啡仅用了五年半的时间便开

4元一杯。尽管是限时优惠活动，但这样的折扣力度也备受关注。

实际上，无论是促销、引流或是抢占中低端市场，低价策略都是品牌的惯用手段之一。例如咖

啡领域，瑞幸咖啡和库迪咖啡卷到9.9元、8.8元时代；蜜雪冰城在中低端市场风生水起；折扣零售走红等。

对此，多位行业专家告诉《中

国经营报》记者，低价策略可以在短期内吸引大量对价格敏感的消费者，帮助企业快速占领市场份额。不过，值得注意的是，当下尤其是年轻消费群体并不是爱低

价，而是追求高性价比。所以，不同品牌定位的企业在利用低价引流时，应该充分考虑品牌定位和目标消费群体的需求，需要提高性价比而非单纯陷入“价格战”。

低价策略成“流量密码”

在咖啡行业，低价策略运用得更为明显。

此前在消费者心中“高价高品质”代表之一的喜茶，也开启了低价引流策略。近期，喜茶推出买一送一限时活动，原价8元的“纯绿茶妍后”，用券后只要4元一杯。尽管只是限时福利，但这样的折扣力度，被网友调侃后价格堪比蜜雪冰城。

这并不是喜茶首次因低价受到关注。2022年年初，“喜茶告别30元”的话题登上热搜。此后，奈雪的茶、乐乐茶也不断下调价格。

多位行业专家都提到，在新茶饮市场竞争日益激烈的情况下，通过降价可以降低消费门槛，吸引潜在消费者尝试其产品，并增加销售量。低价引流也有助于推广新产品或促销活动，增加品牌曝光度。尤其是低价与喜茶能够形成更大的反差，从而引起更大的讨论度。同时

“新低价”

随着年轻一代消费群体的崛起，理性消费时代正在到来。

“不是9.9元包邮才叫低价。”在众多行业专家看来，以更实惠的价格买到品质好的商品才是主流需求。比如，山姆百元的榴莲蛋糕、优衣库79元的短袖等，尽管还有更低价的选择，但上述产品还是因高性价比备受欢迎。

庄帅告诉记者，高性价比才是竞争优势。无论低客单价（例如9.9元的咖啡），还是高客单价（例如50元一杯的咖啡），都需要是高性价比，失去性价比，9.9元也不会被认可和接受。同时，9.9元的瑞幸可以存在，59元的星巴克也同样门庭若市，这叫需求多样化。

正如上述所言，高性价比才是“必杀技”。最为典型的，就是在大卖场增长遇到瓶颈的情况下，会员制超市成为最热门的转型方向之一。从零售商近几年的动作也可以看出这个趋势，山姆、Costco、高鑫零

也可以试水中低端市场。

而在咖啡行业，低价策略运用得更为明显。在经历了品牌大规模扩张后，9.9元、7.9元等平价咖啡成为多个品牌的主打卖点。而低价策略所带来的效果也显而易见。例如瑞幸咖啡仅用了五年半的时间便开

出万店规模。休闲零食行业更是刮起降价风。2023年年底，良品铺子新任董事长、总经理杨银芬发布全员公开信表示，将启动新一轮改革。业务端将实施十七年来最大规模降价，300款产品平均降价22%，最高降幅45%。随后，三只松鼠创始人章燎原表示，公司早在一年前就实施了“高性价比”战略。

在多位行业专家看来，高端市场的消费者更注重品牌故事、产品质量、科技含量以及购物体验等，这

也使得品牌想要真正实现高端化并不容易。但是低价引流却是一种更为直接和有效的方式。

利用部分低价产品引流，其他产品来拉高利润是很普遍的手段。打工咖啡的创始人杨晓康此前在接受媒体采访时表示，便宜是其门店最大的宣传卖点。最开始他的店主营烘焙产品，开业不到一个月就凭借“4元美式”迎来爆单，开第二家店时才聚焦主营咖啡业务，烘焙为辅。

百联咨询创始人庄帅表示，低价引流属于全球行业竞争手段，沃尔玛、山姆、Costco、奥乐齐都是以低价作为核心竞争手段。低价可以带来规模效应，提升市场占有率和提升供应链规模效应。就像奔驰汽车也有低价车型，所以这并非中国企业独有。

从经营角度来看，清华大学爆点战略顾问孙巍认为，低价让利消费者可以吸引更多消费者及复购，同时也降低了营销成本。对品牌而言，在消费缩量时期，抢占消费者和争取成交，这是更为重要的生存战略。企业业绩不增长，就会陷入徘徊甚至下滑的困境，从而引发连锁危机反应。定高价，不一定能高价卖出去，若卖不出去，企业现金流就会出现危机。

低价策略是否就一定奏效？盘古智库高级研究员江瀚认为，低价策略是否奏效取决于多个因素，比如企业成本控制能力、市场定位、竞争对手策略以及消费者需求变化等。如果企业过度依赖低价策略，忽视产品质量、服务体验和品牌形象的建设，势必导致消费者流失和市场份额下降。



曾经客单价较高的喜茶，开启了低价引流策略。

视觉中国/图

的崛起，理性消费时代正在到来。《2023年618消费新趋势洞察报告》显示，近六成认为自己消费更理性了，从以前的固定渠道消费过渡到现在的货比三家，超六成受访者更看重性价比。

“随着社交媒体的普及和信息

的快速传播，年轻人更容易受到同龄人和网络意见领袖的影响，形成更加理性、多元和包容的消费观念。此外，他们还关注环保、可持续性和社会责任等议题，将消费视为一种表达自我价值观和社会担当的方式。”江瀚说。

上接D1

“娃哈哈在很多中心城市的渠道能力较弱，娃哈哈并没有将部分中心城市作为重点市场培育，这就使得将省会城市、一二线城市作为重点市场的怡宝有了很大的机会，最终形成农夫山泉与怡宝两大品牌在一、二线城市的便利店渠道比拼的局面。”朱丹蓬表示。由于入场便利店的成本本身较高，而娃哈哈长久以来将夫妻店作为主要的终端渠道，这导致娃哈哈在一、二线城市的渠道分布优势并不明显。

“在20世纪90年代，大部分快消品公司的渠道和营销仅限于大中城市，事实上很难触及偏远的地区以及农村市场，而当时的农村，无论是从人口还是市场规模看，均是中国市场的主体，但娃哈哈作为

快消企业最早将销售渠道触及农村市场。随着中国商业经济的发展，农村市场迸发出的强大消费能力，奠定了娃哈哈立足于国内市场的基本盘。”朱丹蓬说，宗庆后在当时的眼光和判断是领先于行业的，但在完成对乡镇的渗透后，娃哈哈没有再向一、二线城市投入更大的资源，这也导致了娃哈哈在一、二线城市的渠道铺设相对较弱。

今年3月份以来，在北京、上海等地的便利店内，娃哈哈的产品开始逐步出现在消费者的视野中。但还难以做到在众多品牌中脱颖而出。“3月份的舆论的确让娃哈哈获得了较大声量的营销势能，但这种事件性的影响并不能长久持续，娃哈哈仍旧需要对外界发

出更多声音。”路胜贞认为。

虽然纯净水在包装水领域，始终存在定价难以到达高端的局限性，但随着包装水市场整体增长接近天花板，头部品牌之间的竞争将更加激烈。怡宝的母公司华润饮料在IPO的募集资金用途中，明确了要战略性扩张和优化产能，加速销售渠道扩张及提升渠道效率等。

值得注意的还有，农夫山泉在很早就搭建了经销商的后台采购平台，使得各级渠道的销售数据以及利润能够透明和直观地反映到决策层面。2012年，农夫山泉包装水从1.5元涨价到2元，增加的零售额让利给经销商，进一步巩固了渠道。2012年的建银国际研报显示，农夫山泉的经销商

毛利率达到25%，同一时期，康师傅经销商毛利率仅为14%，给了渠道更高的利润，使得其在经销商层面获得了更多的优势。此外，农夫山泉还是最早进入电商领域的企业，虽然目前电商平台在整体业绩销售中占比较小，但也反映出农夫山泉对于新兴渠道的关注度一直较高。

从产品来看，目前怡宝、景甜、康师傅、可口可乐的产品均呈现出纯净水、天然水齐头并进的态势。而对于娃哈哈和农夫山泉来说，娃哈哈的天然矿泉水仅在产品展示时出现过，该产品在其线下渠道以及旗舰店均无售卖；而农夫山泉离开纯净水业务也已20余年，前者需要维持在纯净水市场的地位，而后者想要补齐自身

的产品线短板，从上游的产业角度来看，并不存在技术难题。“关键是对各自短板投入的精力有多少。”孙巍说。

娃哈哈和农夫山泉相较于怡宝、景甜来说，优势在于，有饮料产业作为强大的后续力量。以农夫山泉为例，财报显示，2023年全年，农夫山泉包装饮用水产品录得收益202.62亿元，较2022年增长10.9%，占2023年总收益的47.5%；茶饮料产品获得持续增长，录得全年收益126.59亿元，较2022年增长83.3%，占2023年总收益的29.7%。从数据来看，农夫山泉的主要增长核心是茶饮料产品，但包装水依旧是最大的业务板块。因此，农夫山泉的战略明显是保住包装水的基本盘，以饮料作为增长的

驱动力。娃哈哈虽然没有向外界透露营业额的具体分类数据，但从近年来的营销方向来看，也是以AD钙奶之类饮料作为拳头产品重点向外界释放营销信息。

从渠道来看，娃哈哈在宗馥莉上任之后，迅速补齐了部分娃哈哈短板，并且呈现出爆发式的增长。不久前娃哈哈宣布，其在今年前三个月已经完成了500亿元的销售。而在2023年，娃哈哈的全年销售额为517亿元。以三个月时间完成了去年全年的销售额，成长速度令人咋舌。虽然娃哈哈并未公布500亿元的销售额在终端销量，以及各级经销商的库存比例数字，但数据体现了消费者以及各地经销商对于娃哈哈的认可和支持。

从瓶装水到饮料

2008年，农夫山泉在行业内率先推出了水溶C100，开创了一个补充维生素C的饮品新品类。

“饮料产业本色并不存在所谓的技术壁垒，品牌之间相互借鉴都是非常常见的手段，所谓的一家独大实际上就是寻找某个新的蓝海细分市场，进行提前布局，让后来者很难撼动前者的市场地位。对于新的品类，娃哈哈很长时间都采取的是后发制人的方式，而农夫山泉则是愿意做第一个先吃螃蟹的人。”路胜贞认为，这些商业模式没有好坏，也没有所谓的对错。

细数娃哈哈的大单品，从AD钙奶到营养快线，这些产品均不是娃哈哈首创的产品，均是娃哈哈跟随机地推出，再将这些产品运营成百亿单品。农夫山泉则恰

恰相反，很多产品都是在国内率先推出并坚持运营多年，而且很多细分产品都是持续经营了多年，最终孵化出了一些爆品。比如，东方树叶。

娃哈哈实际上也做过类似的尝试，宗馥莉在2016年创立了高端饮品品牌KELLYONE，推出个性化定制果蔬汁，成为国内第一家推出饮料定制概念的品牌。该产品是首次尝试将中央厨房之类概念引入饮品行业。但最终该产品因反应平平而淡出，当时行业普遍认为，宗馥莉在该产品的理念过于超前，短时间内，国内饮品市场的消费逻辑很难与其匹配。

2008年，农夫山泉在行业内

率先推出了水溶C100，开创了一个补充维生素C的饮品新品类。次年，娃哈哈紧随其后推出对标产品HELLO-C。根据媒体报道，在当年4月，娃哈哈HELLO-C销售额达15亿元，而农夫山泉水溶C100销售额为6亿元。在产品推出一年后，娃哈哈依托庞大的经销网络，实现了后来者居上。虽然HELLO-C在彼时实现了超越，但在当下，该产品几乎很难在线下终端找到。

然而，记者注意到，2023年，农夫山泉的水溶C100却突然在社交平台上翻红，很多消费者将其冠以“神仙水”的称呼。虽然水溶C100在一段时间内并没有完全占据这

个细分领域，甚至一度被娃哈哈的相关产品超过，但水溶C100却始终被农夫山泉坚持运营，且在农夫山泉地推产品中的优先级较高，这也为水溶C100的再次翻红提供了条件。

娃哈哈实际上也一直在寻找蓝海品类，从其拥有的品类来看，娃哈哈几乎囊括了所有类型的饮品，无论是可乐还是乳饮品，娃哈哈均有涉猎。农夫山泉虽然旗下产品众多，但主要的线下渠道资源仍集中在几款拳头产品上。

娃哈哈在与竞品的竞争中，虽然曾取得过很多胜利，但在近年来，当超过对手之后却鲜有将

细分品类继续做大的案例。“娃哈哈在决策上相对保守，能够对竞争对手的产品即可，不在某一个品类做过多的投入，而是把更多的鸡蛋放在不同的篮子里，但最终却很难孕育出新的拳头产品。”朱丹蓬说。

“而农夫山泉的创新模式实际上非常考验决策层对于行业洞察的能力。以东方树叶为例，产品出现的时代背景是饮品市场以高糖类饮品为主。在彼时，东方树叶的产品理念过于超前，因此当时市场对于东方树叶并不看好，但随着消费者对于饮品需求的变化，东方树叶的口碑开始发生逆转，逐步成为新的大单品。产品长时间出现亏

损却仍旧能够坚持，这实际上很考验高层的决策能力和耐心。”孙巍表示。

“在宗庆后执掌娃哈哈之时，关于娃哈哈品牌和产品老化的质疑不绝于耳，但娃哈哈始终没有出现根本上的革新和改变。宗馥莉进入管理层之后，在营销上确有很大的突破，但在产品上目前还没有大的突破。宗馥莉也深知目前娃哈哈的短板，未来娃哈哈如何转变，仍有待观察。”孙巍说。

“当下，娃哈哈在品牌塑造上收获了一波情绪上的认可和支持，未来在产品渠道能力上能否跟进，将成为业绩释放的关键。”朱丹蓬表示。