



延展企业业务边界：捆绑销售时机选择指南

在一个增长放缓的市场环境中，许多公司将目光投向了其核心业务之外的领域。但在寻找新市场和新产品时，这些公司经常忽略一个巨大且未开发的利润来源——即通过销售与核心产品配套的附加产品和服务，让客户与核心业务的互动更加完整。在延展企业业务边界®的思维模式下，你将可以开拓这个利润潜力巨大的增长机会。

在本文中，我们将讨论何时使用捆绑销售策略才是正确的边缘战略方法，以及如何才能最大化捆绑销售带来的价值。

正如本系列前几期所展示的，许多行业通过提供其在核心业务的“边缘”附加产品和服务创造了巨大的价值：电影院销售爆米花和其他会员服务；卡车租赁公司销售纸箱和其他包装用品；航空公司提供加急通道和其他额外服务等等。企业可以以不同的方式销售这些产品和服务。有些选择捆绑销售附加产品——例如，度假村出售一次性购买的VIP套餐，

其中包括地面交通、水疗和高端饮品等。其他公司则提供基于边缘机会的定制化增值选项——例如，租车公司为客户提供一系列独立的附加服务，包括租赁保险、预付油费、GPS、儿童座椅等等。这两种定价模式都可能获得成功。那么，企业决策层应在何时寻求基于边缘战略的捆绑销售手段？不同的定价模式又有何优缺点呢？

在L.E.K.，我们对捆绑销售的想法随着时间的推移而演变。上世纪90年代末，我们曾帮助美国电信业建立“边缘战略”的思维。当时，该行业的核心业务是“固话接入”——将固定电话接入服务器。为了帮助电信公司更好的增加其客户群体的价值（更换电信供应商通常对消费者来说是一个头疼繁琐的折磨），我们帮助我们的客户制定了销售各种“边缘”附加产品的策略，其中包括来电显示、语音信箱、呼叫等待和其他选项。这些产品都贡献了独立的、少量但高利润的月租销售收入。附加服务的成功离不开其核心业务的稳定；这是一次教科书式的边缘战略应用。

然后有趣的事情便发生了。由于附加服务利润丰厚，我们的客户更加积极地开始增加可供客户选择的附加服务的数量。不久，该客户就遇到了因为给消费者提供了过多的选择，导致其收益逐渐降低的状况。

这个问题的答案（现在回想起来很清楚）是将产品“捆绑”成三至四个易于接受的套餐。这些套餐是为吸引每个细分群体而量身定制的。结果是令人惊喜的——捆绑销售的边缘战略计划被证明比最初的版本更加成功。消费者不会仅购买两种增值服务，而是会购买三到四种增值服务，因为捆绑销售有效地说服了他们购买更多的服务。例如中国移动在推广其固定带宽上网业务时，采用的销售策略是将家庭上网套餐与手机通讯套餐进行捆绑销售（如手机开户送带宽等），充分挖掘其庞大基础客户群体的潜在通讯需求。捆绑销售的产品更易被消费者所接受，并且能更容易觉得捆绑销售的总价值是合理的。我们发现，捆绑销售，如果执行到位，将会是个展现边缘战略的强大工具。

基于边缘机会的捆绑销售

捆绑销售是一种成熟的定价策略，许多行业多年来一直将其用于核心产品销售上（例如麦当劳的开心乐园套餐）。它可以通过增加销售产品的数量来提高收入，在某些情况下，还可以通过增加更高附加值的核心产品品类销售提升盈利能力。将捆绑销售引入边缘产品策略的做法也是如此，但它可能会面临独特的挑战，因为按照定义，这类附加产品在客户心目中是次要的；因此，产品宣传会更加困难。

航空公司一直在为是否将边缘产品捆绑销售的问题头疼。五年前，航空公司开始将他们的核心业务分解为座位、行李、服务水平和速度，甚至是常旅客计划的里程累积率。这种做法非常有效，带来了数十亿美元的增量收入，加上业内整合，可以说挽救了整个行业。但是，随着越来越多的附加产品和服务可供选择，许多乘客被各种各样的选择所淹没，而另一些乘客则因斤斤计较的收费而感到沮丧。如今，航空公

司正重新捆绑许多附加产品，以期更清晰地向乘客传达价值。春秋航空，作为中国廉价航空领域的开创者和领头羊，将附加产品的捆绑销售策略做到了极致。从航食到托运行李额度，从机舱位置到座位，传统航空的基础服务套餐被其重新打散并分门别类明码标价地作为附加服务出售。春秋航空的销售策略卓有成效地满足了不同乘客群体的个性化需求，也令其从一个默默无闻的航空公司，成长至如今，在竞争激烈的中国航空市场，牢牢占据了低成本航空的头把交椅。就像汽车经销商从只卖十年前只“裸车”到搭售各类保险、维保服务、分期付款方案一样，航空公司和类似行业也在通过学习通过创造在顾客心目中有意义的套餐来提高平均票价。

何时进行捆绑销售

在决定是否将边缘产品捆绑销售时，企业高管们应该问以下几个关键问题：

- 你的附加产品是否满足了客户群体的需求？捆绑销售的边缘产品只有通过公司的细分市场分析和对不同客户群体需求的理解才能获得成功。一个套餐的设计和定位——精确标签捆绑销售的套餐——必须对目标客户群清楚传达。例如，中国联通与腾讯合作，联合推出了“免流量畅玩腾讯应用”的腾讯王卡套餐，主要针对经常使用腾讯应用的年轻用户群，一经推出，精准的定位迅速俘获了一大批用户。同时边缘产品能对核心产品有所补充同时互相补充是很重要的。否则，对于客户来说捆绑销售似乎就不合理了。
- 捆绑销售是否在经济性上有吸引力？通过利用一些销售协同效应或摊销核心产品所需的固定成本，通常可以确保捆绑销售的盈利能力。我们在为美国一家大型消费电子产品零售商制定边缘战略时，我们发现提供附加服务是合理的选择。在核心业务的背后，向客户提供附加服务（例如延长保修和安装服务）。其中一些服务需要对客户

进行上门拜访，这就提供了一个销售全系列附加产品的机会（例如，平板电视的安装可能会使新扬声器的销量上升，并增加家庭影院集成服务销量）。制造商和医疗技术公司发现，他们的客户希望尽量减少麻烦，因此他们会倾向于同时购买专业服务（例如融资、培训和咨询）与产品。例如在医院消毒设备领域（相对采购成本低，但对医院感染控制而言至关重要），越来越多的中国医院倾向于在采购时购买集金融资助方案、厂家培训和维保服务的于一身的整体解决方案，以尽量减少由操作失误或者机械故障带来不必要的麻烦。我们特别喜欢将“安心”的边缘产品捆绑在一起进行销售，将高利润的业务与适度的核心销售结合起来。

- 核心产品销售的体量是否足够大（且购买频次相对较少）？当一个核心的购买决策是由一个大型的、独立的购物事件所决定时—例如购买汽车、电话服务或一个大型医疗设备—捆绑销售通常更容易获得成功。在这些情况下，往往充斥过多的选择，捆绑销售有助于降低高风险决策的复杂性。在“购物”行为更频繁或参与更持久的情况下（例如航空旅行），不仅可以在首次购买时提供定制化的选择，还可以在引入到客户参与的过程中。例如，航空公司为乘客提供多个购买升舱服务的机会——在线登记端、航空公司柜台、登机口等。还值得注意的是，这些定制化的服务并不妨碍航空公司在乘客最初购买时便销售升舱服务的能力。

捆绑销售的产品选择

如果您已经确定捆绑销售适合您公司的边缘战略，那么您必须问问自己，“我应该选择哪些产品，以及如何定价？”如下原则可以提供决策指导：

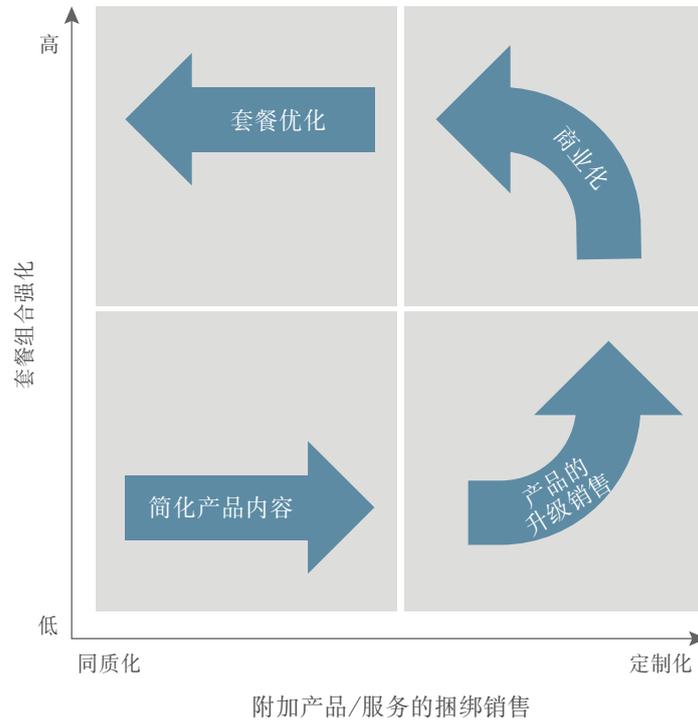
- 找到符合客户需求的产品。在进行捆绑销售时，许多高管关注的是他们的产品，再判断它们在

逻辑上如何配合——这是一个常见的本末倒置错误。与其关注你的产品，不如仔细看看你的客户以及他们的需求，然后创建一个满足这些需求的套餐。对于商务旅行者来说，他们总是行色匆匆却想要看起来很专业，而且必须时刻为会议做准备，酒店可将送餐服务、熨烫服务和高速网络服务进行打包销售。他们甚至可能考虑添加以前从未提供过的定制化产品——例如，在周末为通勤的高管提供存包的场地——以增强套餐的吸引力。

- 差异化定价。当客户考虑购买一个套餐时，价格和价值是他/她的首要考虑的因素。因此，公司应该为不同价格敏感性的客户提供不同的定价选择。
- 提供一组套餐选择。降低复杂性是采用捆绑销售的一个重要原因，因此最好避免过度定制。根据经验，三个套餐是一个很好的目标。研究表明，提供三层服务档次会将人们推入中间层，而中间层对于卖家来说是相当有利可图的。只有少数几个套餐就意味着不是一个套餐中的所有产品和服务都会被每个人使用和评价，但没有关系（谁又用过微软所有的办公软件呢？）。套餐的定价应该假设消费者只会对套餐中一部分进行估价，毕竟您的目标是找到吸引客户购买捆绑套餐的最小数量的产品和服务。
- 定价不应过于透明。如果顾客太容易计算单个商品的价格，他们可能会决定不喜欢某一件商品，而这很快就会影响他们对整套餐价值的看法。不应向客户显示每种产品的单项定价，因为那样容易将消费者的注意力从整个套餐的价值转移到单品上。

捆绑销售是否适用于实施边缘战略计划，在不同行业甚至行业内部都不尽相同。决策高度依赖于公司能够提供的边缘产品和服务的广度，以及消费者的基

表1
数字消费者细分



资料来源: L.E.K.研究与分析

基础概况。此外，捆绑销售应该是一种机动的策略，随着公司的边缘战略计划的发展，捆绑和拆分都将有其战略意义。找到优势并将其市场化是非常有价值的；捆绑销售的决策对于充分发挥边缘战略思维的潜力至关重要。（如表1所示）

许多边缘战略方法的第一步是确定核心业务的基本构件是什么（即“拆分”）。其次，引入了各种附加组件、“升级销售”和补充的次要产品及服务，

这些通常作为核心产品的“补强”。第三，提出了各种定制化的选择，并将其“商品化”；正如零售商密切考虑其无数单品的表现一样，企业也必须为每一种边缘产品确定适当的客户目标、定位和时机。最后，随着边缘产品的激增，捆绑销售也将被重新设计，这一次是作为一种可以更有效地展示次要产品的解决方案，并且对单个客户群体的整体吸引力往往超过一般核心产品。

关于作者：



艾伦·刘易斯 (Alan Lewis) 是L.E.K.波士顿分公司的董事总经理兼合伙人。他负责旅游和交通领域的项目，也是《延展业务边界：

发掘近在咫尺的金矿》一书的合著者，该书英文原版由哈佛商业评论出版社出版。2016年，Alan被《咨询》杂志评为25位最佳咨询顾问之一。他与世界各地的航空公司和旅游公司合作广泛，拥有新业务增长战略，员工忠诚度和客户体验提升，进入新市场，评估和实施企业合并及建立合资企业等诸多方面的项目经验。



丹·麦科恩 (Dan McKone) 是L.E.K.的董事总经理兼合伙人，及全球领导团队成员之一。Dan联席领导合著了《延展业务边界：

发掘近在咫尺的金矿》。他还领导着公司的客户体验和忠诚度提升业务线。在过去的20年里，Dan一直是针对消费者导向业务增长和优化方面的领袖。他指导了超过300个项目，包括绩效改进、战略决策分析、新概念开发、渠道战略、定价和定位、组织设计、新业务启动和并购。



王景辉现担任L.E.K.合伙人及中国区业务负责人，负责领导和管理中国区业务（总部设在上海）。他也是中国生命科学业务的主要负责人

之一。王先生在战略咨询方面拥有超过14年的经验，为中国和全球客户提供制药、医疗技术、医疗保健服务等领域的咨询服务。王先生在战略规划、销售和营销、定价和市场准入，以及支持并购和许可交易等方面都拥有丰富的经验。他还积极建议中国企业寻找海外拓展和对外投资的机会。

关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询企业，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.成立至今已有三十多年，目前拥有1,400多名专业咨询顾问，全球各主要市场。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在复杂的中国商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多公司详情，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com