

博瑞森  
BRACE  
管理丛书

CHINA STONE  
华夏基石

中国企业变局丛书



# 变局下的 营销模式 升级



从“吨位”时代到“品位”时代

程绍珊 叶宁◎著



中华工商联合出版社

---

变局下的

# 营销模式 升级

---

程绍珊 叶宁◎著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

变局下的营销模式升级/程绍珊, 叶宁著. —北京:  
中华工商联合出版社, 2014. 4

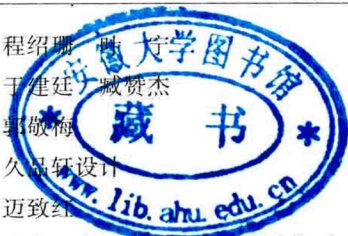
ISBN 978-7-5158-0881-9

I. ①变… II. ①程… ②叶… III. ①营销模式  
IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 047107 号

### 变局下的营销模式升级

作 者: 程绍珊  
责任编辑: 王建廷 臧赞杰  
责任审读: 郭敬梅  
封面设计: 久品轩设计  
责任印制: 迈致经  
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司  
印 刷: 三河市文阁印刷厂  
版 次: 2014 年 6 月第 1 版  
印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷  
开 本: 787mm × 1092 mm 1/16  
字 数: 240 千字  
印 张: 16.75  
书 号: ISBN 978-7-5158-0881-9  
定 价: 49.80 元



服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

## 博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做？”2014年，我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域。让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“4031”和您的电子邮箱至13611149991即可获赠。

## 推 荐 序

### 企业如何升级营销模式， 迎接营销品位时代的来临

中国人民大学教授

华夏基石管理咨询集团董事长

彭剑锋

#### 1. 品位时代是消费者主权的时代

中国经济经过三十多年的超高速增长，已逐步向中速增长阶段过渡。凭借资源消耗和投资拉动的发展模式已经到了极限，中国经济能否持续繁荣完全取决于其发展方式能否成功转型。从发展的驱动力来看，我国由政府主导、企业投资的阶段，正式进入了由消费者主导的第三阶段，消费者将通过他们旺盛的消费活动，引导中国经济持续发展。从企业营销的角度而言，在经济结构处于转型阶段的背景下，营销进入了消费者主权时代，客户价值已经不能仅仅停留在口头上，而需要体现在企业的实践中，这意味着中国营销品位时代的来临。

我们所处的时代是一个质变、中速、基于互联网的互联互通时代，顾客需求的价值取向、核心内容，企业与顾客的沟通和消费形式等都发生了根本性的变化，其需求越来越趋向于整体解决方案、更多选择与价值体验、便利快捷和权益保障等方面，顾客更希望得到的是“高品质产品 + 专业化服务”的解决方案，要求能为他们提供贯穿“售前、售中、售后”的全程专业服务。消费者需求价值取向的变化必然导致其购买行为的变化，过去的顾客更多的是被动、盲从和价格敏感等同质化物质性需求特征，而现在则更多地表现为主动、理性和价值不敏感等个性化精神性需求特征。

消费者的个性化需求体现在其选择取向的差异化、决策的自主性和交付安装的 DIY 等特点上,尤其对一些高卷入度的产品更是如此,如家居建材、电子产品和旅游服务等。消费者还具有“感性认知”和“理性购买”的双重消费特征,其中“感性认知”更是产生购买决策的关键,在很多新品类和后验性产品的市场中,“先体验、后消费”,“顾客价值先于企业价值”越来越成为主流消费理念与购买方式。消费者喜欢全方位地体验自己心仪的品牌,或尝试全新的产品与服务。

新的顾客群体、老顾客的新需求、新的购买行为都要求企业在营销策略组合与业务活动安排上迅速做出调整,从而催生了营销模式的创新。品位时代的来临意味着行业结构性调整与整合期的来临,只有抓住了以消费者为主导的行业发展趋势,并提前做好战略部署的企业才能抓住机遇,获得进入品位时代的入场券。

## 2. 企业营销模式升级和转型是惊险的一跳

我们这个时代也是价值观冲突与价值迷惘的时代,在这样一个质变与混沌的时代,要了解消费者的价值诉求与倾向是一个难题。中国社会可以说大部分人没有确定的信仰,而市场本质上是沒有内在价值观约束的,非常自由奔放,加上经济发展极不平衡,区域、城乡差异性很大,有很多独特而灵活的消费方式与消费的灰色地带。面临这种复杂而不确定的营销环境,中国企业如何回归客户价值本位,如何抓住客户价值升级与创新营销模式,赢得未来的市场竞争呢?

产业社会的竞争只有两个不变的原则:要么为顾客提供更多、更新的价值,要么比竞争对手更有效率!营销模式的创新与重构也必须回到这两个基本点:价值+效率。尤其在以互联网为特征的超竞争时代,消费者价值的定义与选择、实现与交付、沟通与传播的方式发生了革命性改变,原有竞争规则不断被打破,使得企业营销模式创新的空间越来越大,其竞争决定性也越来越强。在品位时代客户价值最大化的导向下,企业间营销模式的升级创新,如同对弈的棋手以棋艺高低决胜负,而棋艺是在不断学习和创新棋谱、形成独特套路而又不拘泥于套路的过程中不断长进的。近年来取得巨大市场的成功企业,如苹果、三星、华为、小米等,无一不是在

营销模式上有独特的创新。

有人欢喜有人愁，如不能抓住变化，时刻把握客户价值最大化要素的企业，无论以前多么辉煌与巨无霸，也有可能一夜坍塌，如柯达、诺基亚、摩托罗拉等。柯达是胶片时代的巨头，但是面对数码时代的来临，不愿放弃既有市场，寄望通过专利保护来阻挡新技术，最终不得不破产出局。诺基亚曾经连续 14 年占据市场份额第一，是当之无愧的移动老大，而智能手机技术出现后，依然固守传统思维与产品，终于错失良机而江河日下，最后其手机业务被微软收购。摩托罗拉注重以技术推动创新，却忽视消费者的驱动力，未能根据市场变化调整产品研发和营销方式，最终也没有摆脱被谷歌收购的命运。这些案例深刻地说明：在客户价值最大化的核心要素变化时，无论你以前多成功，都不能忽视客户价值，胜利者只能属于善于运用新技术与新模式的颠覆者。

显然，品位时代也是营销模式制胜的经营时代！对于企业而言，面对复杂的消费者，机会稍纵即逝，只有自身的能力是实在的。正是品位时代需要洞察客户价值，从机会导向到能力导向升级营销模式的特点，决定了营销模式的升级是惊险一跳。这就像英国著名作家狄更斯在其名著《双城记》的开篇中写的：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。”

### 3. 洞察客户价值最大化的核心要素，是营销模式升级的关键

我们知道，营销回归客户价值是不够的，还需要抓住客户价值最大化的关键要素升级营销模式。以客户价值最大化为导向是很多企业都喊的口号，而如何系统洞察客户价值的内涵，很多企业没有找到方法，只是人云亦云。转型是痛苦的，很多企业面对渠道倒戈、终端不动销、内部队伍不得力、营销费用高居不下而营销效率不断降低的局面，不知道如何入手，还处于头痛医头、脚痛医脚的状态，陷入不知所措的局面，满心疲惫而不得章法。

如何洞察客户价值？从何入手升级营销模式呢？正如前文所言，消费者是复杂的，基于什么样的关键要素去抓住错综复杂的客户价值就变得至关重要了。新的消费群体和需求的产生、新的传播技术和媒介的出现、新的物流与结算方式的运用以及基于信息技术的管理变革等，导致企业的营销环境发生了革命性的变化，这也催生了林林总总、目不暇接的新营销模

式，各种营销模式看起来都很“美”，但企业往往这也想学，那也想学，结果反而迷失了自我。

要做到拿来主义就必须自己有“主义”。无论什么企业，回归客户价值的原点，要找到客户价值最大化的核心驱动要素，就是在企业面对多种外部挑战和机会下，如何做到不迷失自己而从容面对，找到提高本行业和本企业客户价值的源泉和方法。本书提出的客户让渡价值理论为我们提供了基本的理论支持，它从增加客户价值及减少客户成本两个纬度，阐述了如何去找到企业营销的核心驱动要素，同时强调客户价值不是机械地加減，而是具备感知性的，即顾客不是简单的价格敏感型，而是价值敏感型，会按照自身让渡价值最大化的原则来选择产品。

不同行业不同生命周期企业的核心驱动要素不一样，切入点不同，归结起来无外乎三个创新方向：客户本身变化驱动的营销模式创新、互联网为核心的新技术驱动的营销模式创新和产业链资源整合驱动的营销模式创新。

客户本身驱动的营销模式创新在消费品领域尤其明显，关注的焦点在于客户本身的变化。生物、新材料、IT、互联网等新兴突破性技术的出现，既可能创造新的消费价值，也可能会改变价值传递的方式，甚至可以称之为效率革命。营销模式的驱动要素是技术，产业链整合型营销模式创新是营销的核心要素。在企业内部，价值链之外的横向和纵向产业价值链上，需要将产业链各关键生产要素和资源进行有效整合，形成以客户价值为核心的价值创造网，以实现高效地为客户提供系统解决方案。

总之，品位时代的营销模式升级，首先是建立客户价值最大化的营销导向，其次是系统研究本行业、本企业客户价值最大化的内涵是什么，再次就是找到客户价值最大化的核心驱动能力，并系统规划营销模式的策略组合，最终要落实到组织和队伍的能力升级上才能称为真正意义上的营销模式升级。同时，企业营销模式的创新成功不是一蹴而就的，也不是一劳永逸的，需要我们既紧跟市场和行业的变化，又同时结合企业自身资源与能力情况，审时度势、系统规划、积极稳妥、分步实施，以实现营销模式的转型与创新，避免陷入“不创新等死，创新找死”的误区中。因为任何大幅度的超前或摇摆，都是要承担巨大的风险，付出高昂的代价，这不是

大部分企业所能承受的。某种意义上说，对大部分企业而言，合适的营销模式，才是最好的营销模式！

#### 4. 本书创新之处：理论上的系统创新整合，实践上丰富的咨询案例支持

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。如果说企业的营销实践是在水中搏击的话，营销的理论研究就是在岸上总结如何游好泳的机理与规律。作为咨询师而言，就是一只脚在水中，一只脚在岸上，把书本的理论转化为企业的实践，又将企业的实践总结为丰富的理论体系，并如此循环提供客户价值，修炼咨询人生。华夏基石营销团队一直致力于国内企业营销模式的系统升级，在许多行业的发展拐点都进行了积极参与，如此走过了十年，积累了从消费品到工业品领域大量的咨询案例，并上升到理论层面的系统整合创新，形成了一套能够灵活运用营销模式升级理论和方法体系。

本书作者程绍珊和叶宁，均有十多年在企业营销一线摸爬滚打的丰富咨询与实战经验。本书代表了华夏基石营销团队十余年来对中国营销模式升级的最新研究成果及对咨询案例最优实践的总结、提炼和升华。我认为，本书包括两大特点：第一，摆脱了很多畅销书只是描述简单战术升级的局限性，本书不仅仅将战术上升到营销策略的有效组合上，而且抓住了品位时代客户价值最大化的源泉来挖掘，从企业持续发展的战略角度上，审视了营销模式升级的本质，以达成从机会导向到企业系统组织能力的构建。第二，本书不是理论说教，而是通过亲自操作过的、丰富的实战案例充分说明在消费品和工业品行业如何有效实施营销模式升级，特别是基于“领先一步是先烈，领先半步是先驱”的原则，在时机和节奏的把握上，充分考虑到企业的现实资源与能力，强调了关键环节的可操作性，讲述营销模式的系统升级如何落实到企业的营销组织建设和队伍建设上，落实到企业研产销一体化统一争夺市场的系统能力建设上来。

营销是一盘永远下不完的棋，没有最好，只有最合适。本书适合企业的总经理、营销总监和营销各级管理者进行营销实践参考，同样也适合MBA学员学习。相信本书的出版将为中国营销界带来一股清新的空气，注入一种全新的营销思维，激发新一轮的营销创新实践。

# 前言

伴随我国 30 多年的改革进程，改革红利时代已经过去，经济发展进入结构调整期，企业的营销环境发生了质的变化。纯粹追求“吨位”的营销时代已经过去，回归以客户价值为导向的“品位”时代已经来临了。

具体而言，我国改革开放 30 多年后的今天，正处于经济和社会的转型时期。一方面，中国正在离开 GDP 增长率两位数的飞速发展的轨道，步入 5%~8% 的中速增长时代。另一方面，经济结构面临从“高数量增长”向“高质量成长”的转变。

在这样的宏观背景下，企业的发展正经受考验：市场起伏波动，行业集中度越来越高，中小企业发展空间受到挤压；行业政策和市场管制日趋严格，经营不确定性因素增加；企业上下游产业的成本不断提高，企业的经营压力不断加大。凡此种种，意味着企业在传统机会主义导向下，“吨位”成长模式已经走到了尽头，需要进行成长模式的变革，完成企业质量的结构转型。

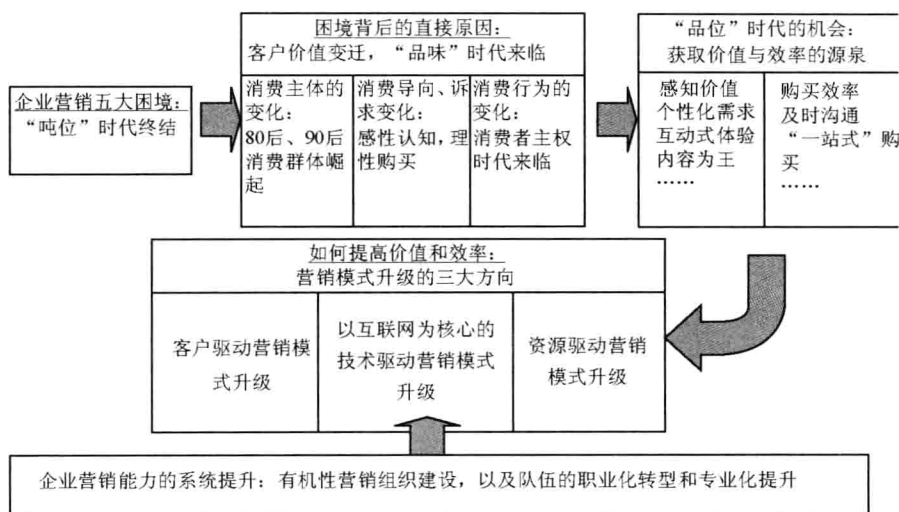
笔者根据 10 多年的国内企业咨询实践和研究经验，以问题为导向，从传统模式追求“吨位”市场的营销困境开始分析，挖掘纷繁复杂的营销困境背后的本质，即客户价值发生了质变，需要以客户价值最大化为基本导向，寻求营销价值和效率的新来源。

实践中，要实现不同行业、不同企业的客户价值最大化，就需要找到客户价值最大化的核心驱动力。我们总结了各行业的特点，归纳出“客户”、“技术”和“资源”三种核心的客户价值最大化的驱动要素，由此确定了营销模式的三种升级方向。

无论是哪种驱动模式，都需要在“定义和选择价值、创造和交付价

值、传播和沟通价值”的过程中进行营销模式的策略创新和整合，从而升级、创新营销模式。最后，由于营销模式的有效升级知易行难，体现出“三分设计，七分执行”的特点，有效的营销模式升级必须落实到包括组织和队伍建设的企业整体营销能力的提升上。

本书的整体逻辑结构如图所示。



如何抓住机会，有效升级营销模式、支持企业的可持续发展就是本书的核心命题。危机和机会同在，正如作家狄更斯在《双城记》的开篇所写的：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代”。

本书凝聚了华夏基石营销团队十年来的咨询理论和实践，包含了诸多同事的智力贡献，写作过程特别得到同事徐雯老师的鼎力支持，在此一并致谢。

# 目录

## 模式创新篇

### 第一章 “品位”时代的营销模式升级

- 第一节 “吨位”营销模式失效 / 004
- 第二节 营销升级的三大驱动力：客户、  
技术和资源 / 017
- 第三节 组织和人员的实施保障 / 021

### 第二章 消费者驱动的营销模式升级——消费品行业

- 第一节 消费品行业的营销发展历程 / 024
- 第二节 市场细分：软性感知价值 / 025
- 第三节 品牌定位和产品组合策略创新 / 028
- 第四节 产品策略：回归消费者导向 / 034
- 第五节 渠道策略：渠道效率 + 终端价值 / 046
- 第六节 促销策略：与品牌推广形成互动 / 058

### 第三章 大客户驱动的营销模式升级——工业品行业

- 第一节 “价值为王”的时代 / 066
- 第二节 大客户的价值特点和变化趋势 / 068
- 第三节 市场细分与选择 / 073
- 第四节 产品、服务升级:一体化解决方案 / 080
- 第五节 品牌升级:理性为主,感性结合 / 085
- 第六节 渠道升级:厂商价值一体化 / 091
- 第七节 客户关系升级:从关系营销到价值营销 / 096

### 第四章 技术驱动的营销模式升级——互联网为核心

- 第一节 互联网对传统营销的影响 / 104
- 第二节 传统企业如何利用互联网 / 108
- 第三节 OTO 模式构建 / 114
- 第四节 传统企业如何进行 OTO 模式创新 / 118

### 第五章 资源驱动的营销模式升级——产业价值链整合

- 第一节 什么是资源驱动的营销模式 / 132
- 第二节 产业价值链纵向驱动型营销模式升级 / 134
- 第三节 产业价值链横向驱动型营销模式升级 / 144

#### 第四节 平台整合型营销模式升级 / 151

### 第六章 实施保障：组织打造 + 队伍建设

#### 第一节 困境：“不改等死，改了找死” / 158

#### 第二节 失败原因分析 / 159

#### 第三节 营销模式升级成功的实施关键 / 168

#### 第四节 企业营销能力的系统升级 / 183

## 理论分析篇

### 第七章 “品位”时代的营销环境分析

#### 第一节 宏观：经济、政策法规、技术 / 208

#### 第二节 微观：渠道、竞争、供应商 / 210

#### 第三节 客户价值：消费主体、消费导向、 消费行为 / 213

### 第八章 营销怎样创造价值

#### 第一节 客户为感知价值和购买效率买单 / 218

#### 第二节 客户让渡价值 / 219

#### 第三节 如何使客户让渡价值最大化 / 222

### 第九章 营销模式升级三部曲

#### 第一节 选择和定义价值 / 234

#### 第二节 创造和交付价值 / 236

#### 第三节 传播和沟通价值 / 239

CHINA STONE  
变局下的营销  
模式升级

## 模式创新篇

- “客户” 驱动模式
- “技术” 驱动模式
- “资源” 驱动模式



变局下的营销模式升级

## 第一章 “品位”时代的营销模式升级