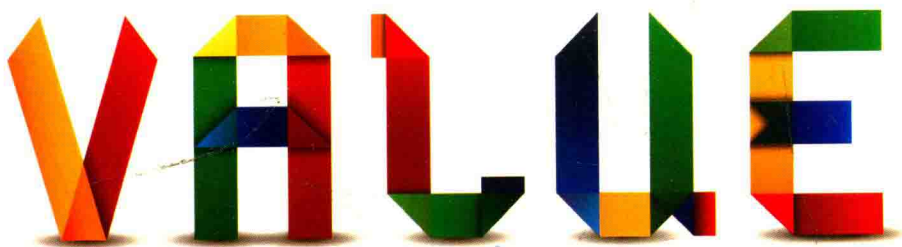


让商品持续畅销的指导手册

全价值经营

如何为消费过程创造价值

鲍杰军 程国平◎著



揭开价值环流的秘密
掌握消费时代的经营法则



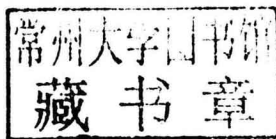
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

VALUE

全价值经营

如何为消费过程创造价值

鲍杰军 程国平◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

全价值经营：如何为消费过程创造价值/ 鲍杰军，
程国平著. —杭州：浙江大学出版社，2018.3

ISBN 978-7-308-18011-5

I. ①全… II. ①鲍…②程… III. 企业经营管理—
研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 037644 号

全价值经营：如何为消费过程创造价值

鲍杰军 程国平 著

-
- 策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 杨利军 张培洁
封面设计 张志凯
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 19
字 数 306 千
版 印 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-18011-5
定 价 59.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话: (0571) 88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

前言 FOREWORD

经过 30 多年的改革开放,中国经济由计划经济过渡到了市场经济,从此告别了商品短缺时代,进入了消费品剩余化、多样化的时代。以前商品短缺,企业生产什么根本不愁销路;而今产品过剩,市场竞争无比激烈,企业为了让消费者购买自己的产品,不仅要提供好的产品,还要做好品牌宣传、提供导购服务、优化购买渠道和环境、增强消费体验、提供售后服务等与产品消费过程有关的诸多活动。可以说,消费过程中任何一个令消费者不满意的环节都可能会影响到消费者最终的购买决策和评价。在这种情形下,我们不禁要问:“消费者购买的还只是产品吗?”

在激烈的市场竞争环境下,打“价格战”成了很多企业无奈的选择。但与此同时,仍然有些商品不仅没有通过降价促销,反而价格贵得出奇。比如:一件翡翠饰品要卖数百万元甚至上千万元,一辆跑车动辄几百万元上千万元,一块手表可以卖到几十万上百万元,一只坤包也要几十万元……为什么这些商品可以卖得这么贵?更令人费解的是,尽管这些商品价格高昂,但仍有很多消费者趋之若鹜。那么,消费者为什么愿意花高价钱购买这些商品呢?对于消费者而言,这些商品的价值究竟何在?企业竞争到底是靠打“价格战”还是应全心全意打好“价值战”?

记得 1997 年,笔者第一次出国进行商务谈判时,精心准备了一套国产西装,以示郑重。但由于西装版型较差且人又瘦,衣服松松垮垮

地挂在身上,看着明显精气神不足。当看到谈判对手个个西装笔挺,衬得人特别有精神时,笔者顿时有点自惭形秽,甚至影响了谈判的信心。于是,第二天便下“狠心”去买了一套名牌西装,穿上之后顿感精神振奋,昂首挺胸之势自然而生。当再次回到谈判桌前时,已是信心十足,而且不经意间竟然发现老外们的西装也并非都是名牌,更是觉得信心百倍,谈判也就更加从容不迫。此事让我感触颇深。同样是西装,为什么名牌西装会给消费者带来与普通品牌西装天壤之别的心理体验,而这种不同的体验竟然会导致消费者心甘情愿花高价钱去购买?无独有偶,2016年2月19日刊登在《环球时报》上的一则关于“中国人挤爆日本药店”的新闻也引起了人们的关注。难道是中国药品比日本药品差很多吗?并非如此,原来中国游客追捧的并非“高端神药”,而是看中了“体验优良”。同样是药品,为什么日本药品能够让中国游客“开启疯狂扫药模式”?其中蕴涵的价值究竟有什么不同?对于企业经营来说,这意味着什么?企业该如何选择经营之道,是一味追求外延式的粗放经营还是扎根于内涵式的价值经营?

带着这些经常萦绕在头脑中的问题,笔者查阅理论文献后发现,价值其实是一个既古老又崭新的话题,也是一个哲学概念。从亚里士多德最早分析商品价值形式,到马克思的劳动价值论,再到奥地利学派的边际效用价值论以及马歇尔的均衡价值论,人们对价值的探讨从未停息过,无数先贤在前人的基础上不断丰富着对商品价值内涵的理解。但现有的理论体系尚不足以让我们认清不断涌现的新的商品价值现象。随着商品范畴的拓展,如何根据新的企业经营环境对商品及商品价值进行新的诠释,进而为企业的经营创新提供理论依据,是值得我们思考的问题。

在市场经济环境下,以消费者需求为导向、为消费者创造价值已经被大多数企业所认同。很多企业都在想方设法地满足消费者需求。其实,需求一方面需要去满足,另一方面也可以去创造和引导。当年乔布斯潜心思考消费者对手机的需求,研发出了iPhone手机,对消费者说:“来吧,这就是你需要的。”消费者一看,纷纷觉得这果然就是自己想要的,哪怕自己之前并未设想有这么一款产品。但无论是去满足需求,还是去创造需求,首先都要为消费者创造价值。在经营过程中,为消费者创造价值已经成为很多企业的口头禅。而当企业天天喊着为消费者创造价值时,许多人已经把它抽象成了一句空洞的口号,实际操作时却无从下手。消费者究竟有哪些需求?企

业应该创造哪些价值？需求与价值有何关系？企业究竟应该如何进行价值经营？对于这些问题，目前企业尚缺乏系统的理论与方法论指导。

随着移动互联网时代的到来，人们的生活方式和消费方式发生了巨大变化，网络消费空前高涨。由于互联网尤其是移动互联网重构了人与人、企业与企业、企业与消费者之间的关系，整个商业生态面临着颠覆性的革新，“互联网+”成为传统企业顺应时代发展要求的现实选择，由此倒逼企业在生产方式和销售方式上也随之变化。在生产方式上，国家层面提出了顶层设计，工业 4.0 正在被欧洲部分国家推进，中国则是在落实政府主导的“中国制造 2025”战略；微观层面，个性化、数字化和智能化将成为企业生产方式变革的趋势。在销售方式上，企业纷纷开设线上平台，拓宽与消费者之间的沟通渠道，B2B、B2C、C2C、O2O……一个个新概念、新模式转瞬间就引领起一波又一波的电子商务潮流。相比传统销售渠道，线上产品价格优势明显，“低价”已经成为线上渠道的标签，也成为电商对付传统渠道的撒手锏。那么，在互联网时代，企业又该如何进行价值经营？难道仅靠“低价”就能满足消费者的需求了吗？有了互联网，企业与消费者之间的沟通还需要传统的线下渠道吗？此外，在互联网时代，“用户”概念、“粉丝”概念、“朋友圈”概念的兴起使得企业与消费者之间不再是简单的买卖关系，双方互动更多、联系更紧、依赖更强、情感更深，彼此之间的关系变得复杂化，那么，企业又该如何处理好与消费者之间的关系呢？

总之，时代在变，环境在变，消费者需求在变，生活方式在变，消费方式在变，企业与消费者之间的关系在变，这使得企业开展价值经营变得更加复杂，在这种情况下，企业更迫切地需要一套系统的理论和方法来指导自身的实践。2016 年伊始，中国关于“供给侧结构性改革”的声音日益高涨。我们的生活中面临着这样的矛盾：一方面许多产品供给过剩；而另一方面，一些消费需求尚未得到有效满足。这对于作为供给主体的企业来说意味着什么？不就是要从消费者需求出发，通过为消费者创造价值，使未满足的需求得到有效满足吗？这也正是企业开展价值经营所要解决的问题。笔者在经营欧神诺公司的过程中，从在中国建陶行业最早提出“陶瓷时装化”理念开始，随后又提出“天下无砖”的空间概念，再到“奢瓷生活体验”“为专属而创”等经营理念，一路走来，对价值经营体会颇深，于是想将这些实践经验和体会总结出来并将其理论化，用以指导广大企业的价值经营实践。这也是一个从实践到理论，再用理论来指导

实践的过程。

本书试图基于需求的视角,从本质上揭示企业与消费者之间的关系,厘清企业价值经营的逻辑。通过对商品及商品价值进行全新阐释,提出需求价值论这一理论基石,并以此为基础系统,深入地解析新时代背景下商品价值的新现象以及企业价值经营的诸多困惑,发现商品价值的奥秘,破解价值创造的密码,让价值“变得”看得见、摸得着,让企业的价值经营“变得”具有可操作性。本书旨在探讨商品全价值经营思路,构建商品全价值经营的逻辑框架,并结合作者 20 多年企业经营实践和理论教学经验,总结、提炼对商品全价值经营的实践感悟,让更多的企业了解商品价值的本质规律和商品全价值经营的逻辑与方法。尽管市面上关于“价值经营”的书并不鲜见,但从需求视角出发重新审视企业与消费者之间的关系,并进而提出一套全新的商品全价值经营的逻辑与方法体系,还是第一次!可以说,本书是一本企业价值经营的“秘籍”,将为广大企业的价值经营实践提供系统的理论与方法论指导。此外,做事即做人,做人即做事,本书提出的观点不仅仅适用于企业经营,对做事与做人也具有普遍的哲学意义。因为:价值论本身就是一种哲学!

◆ 本书的主要内容

本书共分四大篇 17 章。

第一篇为理论篇,包括第一至四章:

第一章探讨价值究竟是什么。

第二章对商品概念进行重新诠释,提出全过程的商品概念。

第三章提出基于需求视角的商品价值概念,阐明需求价值论的基本观点。

第四章主要讨论商品价值体系的构成,分析商品价值体系与消费者需求体系的对应关系。

第二、三、四篇为实战篇,其中第二篇为逻辑框架,包括第五至八章:

第五章主要提出商品全价值经营的概念。

第六章主要明确商品全价值经营的逻辑起点,即目标消费群体定位、商品定位、商业模式定位三大定位。

第七章主要分析商品全价值经营的逻辑过程。

第八章主要探讨商品全价值经营的终极目标,即价值最大化与价值永续。

第三篇为商品价值环流剖析,包括第九至十二章,从价值发现,价值创造,价值呈现、传递与价值体验,价值交换与实现等方面对价值环流进行剖析。

第四篇为消费全过程的价值经营方法,包括第十三至十七章,从构建消费者身份转换路径模型来描述消费过程,归纳出基本型、免费型、粉丝型、朋友圈四大类典型路径,并探讨了不同路径下消费者身份转换不同阶段的价值经营方法。

◆ 本书的特色和创新之处

本书旨在揭示商品价值的奥秘和企业价值经营的规律,详细介绍企业如何更有效地开展价值经营。我们希望能够破解困扰企业家的价值经营问题。

本书有理论,但不空谈理论,而是从实践中总结出理论,然后用理论来指导实践,即从实践中来,到实践中去。本书确立了基于需求视角的商品价值理论——需求价值论,并以此为基础,重点介绍与实战相关的商品全价值经营过程与方法,重视实战,操作性强。本书会详细讲解企业围绕消费者身份转换而开展的价值经营活动的实战技巧,并提供大量真实案例供读者分享。

作者从事企业价值经营 20 多年,阅读过无数经营类的书,多数书都是在讲大师的营销观点,听起来很令人兴奋,可实操起来却很难落地,实战指导意义不大。而现在市场上关于价值经营类的书大多操作性也不强,都只是列举了一些营销案例,没有详细讲解怎样结合这些案例开展企业的价值经营。本书弥补了这些不足,这也是本书的亮点之一。

本书提出的观点具有一定的创新性,主要包括以下几个方面。

创新点一:提出全过程的商品概念。商品的传统定义是指用于交换的劳动产品。但随着商品内涵和外延的拓展,商品不仅仅是指满足消费者本能需要的产品本身,还包括了能满足消费者情感、认同与自我实现需要的消费过程体验。因此,本书认为,商品是为满足消费者需求提供的解决方案。它不只是产品,而是涵盖了消费者在消费全过程所接触到(感受到或体验到)的包括产品、服务、环境、互动等在内的一切东西。

创新点二:提出需求价值论。价值是相对需求而言的,没有需求,价值就无从谈

起。本书回归价值的本源,从消费者需求这一全新视角提出商品价值的概念,认为商品价值是指商品满足特定消费者需求的某种属性,进而提出基于需求视角的商品价值理论,即需求价值论。其核心内容包括:商品价值因消费需求而异,其大小取决于该商品对消费需求的满足程度,并以价格为表现符号。商品是企业 and 消费者之间价值交换的载体,并且按照价值与需求的匹配关系进行等价交换。商品价值通过满足消费者需求得以实现。企业通过为消费者提供商品从而满足消费者需求,而消费者回馈企业从而使企业的需求也得以满足(这也是本书对企业与消费者之间关系的本质认识)。本书通过将消费者需求体系解构为基于生理与安全需求的需求、基于情感与认同需求的需求和基于感官与自我实现需求的需求,相应地,将商品价值体系解构为功能价值、情感价值和审美价值,从而明确了消费者究竟有哪些需求,企业应创造哪些价值,找到了需求与价值之间的对应关系。这一理论的创新使企业面对价值创造时不再手足无措,从而为企业的价值创造实践提供了具有可操作性的指导。

创新点三:构建商品全价值经营逻辑。从成本经营、产品经营转向价值经营,这是企业顺应经营环境变化的必然选择。根据我们对商品概念的重新诠释,即全过程的商品概念,我们认为,价值经营也是针对消费者消费全过程而言的,我们称之为商品全价值经营。任何企业在创立或进行重大转型时,都要明确三大定位,即目标消费群体定位、商品定位、商业模式定位,这是企业开展商品全价值经营的逻辑起点。而由于企业决策者的不同,每个企业所做出的选择不尽相同的。从根本上说,这是由企业自身的价值取向以及资源和能力决定的。从商品全价值经营角度来看,企业与消费者之间的商品交易过程,实际上是双方以商品为媒介的价值交换过程。本书通过构建商品价值环流模型来分析企业如何根据消费者在消费过程不同阶段的需求来匹配价值,从而建立起一套商品全价值经营的逻辑。

创新点四:建立商品价值环流模型来分析消费过程不同阶段的价值匹配方法。价值经营覆盖消费的全过程,而在消费过程的每一个时间点,都存在着以商品为载体的价值流动,我们称之为商品价值环流,包括价值发现、价值创造、价值呈现、价值体验、价值交换、价值实现、价值回馈等过程。在消费全过程中,这一环流每时每刻都在进行着,也就是说,商品全价值经营过程中包含着无数个这样的环流。虽然每个环流只是商品全价值经营过程的一个片段,但如果某个阶段价值环流发生中断,将直接影

响消费过程继续下去。因此,企业在每一个环流都要匹配好价值与需求,通过创造价值来满足消费者的阶段性需求。

创新点五:建立消费者身份转换路径模型来分析消费全过程的价值经营。对于消费过程,以往主要站在企业的视角围绕产品交易将消费过程分为售前、售中、售后三个阶段,本书则打破了这一传统思维,从企业与消费者之间互动关系的视角,用消费者身份转换来划分消费过程的不同阶段,从而为企业针对不同阶段消费者需求特点,开展消费全过程的价值经营提供了全新的思路。在此基础上,根据消费者身份转换的不同路径,本书推导出不同的商业模式,从而确立了一套建立商业模式的全新方法。这种方法与以往站在企业视角来谈商业模式是完全不同的,这也是本书的一大亮点。本书认为,在企业与消费者以商品为媒介进行价值交换的过程中,企业必定会通过一定的沟通方式与消费者建立起联系,在消费过程中,由于不同企业与消费者之间的沟通方式不同,消费者相对于企业的身份在转换过程中便呈现出不同的路径,从而产生了不同的商业模式。因此,本书根据消费者身份转换的不同路径,推导出基本型路径、免费型路径、粉丝型路径、朋友圈路径等不同的价值经营方法。

此外,本书提出的观点还具有一定的前瞻性。比如本书基于圈子社会的时代特点,创造性地提出“生态圈商业化模式”。本书认为,现在的圈子大多数都是社交化的圈子,在未来一旦圈子形成之后,这种圈子的商业化一定势在必行。未来的圈子就是一个平台,通过找到各种优质的资源,挖掘各种需求,完成对接,这样就实现了商业化。无论是社会圈、企业圈还是个人圈,都是通过圈子的平台在资源与需求之间进行深度挖掘和对接,在信任的基础上,从经营产品转向经营人。这些观点具有一定的前瞻性。

尽管这已经是笔者第四次写书,但写商品价值经营实战方面的书还是第一次,尤其是研究视角的与众不同,这无疑增加了写作的难度,若有不足之处,还请各位读者多多见谅。

笔者希望所有的读者都能从本书中受益,希望本书能帮助大家把自己的企业做强、做大,在大变革时代成为行业的第一品牌。

第一篇 需求价值论

第一章	价值究竟是什么	3
	价值的由来	4
	对价值本质与内涵的认识	4
第二章	商品概念的延伸	6
	商品的传统定义	6
	海尔“砸冰箱”的故事和一个营销措施	7
	汽车销售大王乔·吉拉德的几个故事	8
	商品概念的重新诠释	10
第三章	从消费者需求看商品价值	13
	商品价值探秘之路	13
	商品价值的定义与价格表现	15
	需求价值论的基本观点	22
	需求价值论提出的逻辑基础	23
	供应对商品价值的影响辨析	27
第四章	商品价值体系	32
	消费者需求体系解构	32
	商品价值体系的构成	34

第二篇 商品全价值经营逻辑

第五章 商品全价值经营的概念和提出动因 47

两种经营模式：规模领先和差异化经营 47

商品价值经营和全价值经营 54

第六章 商品全价值经营的逻辑起点 64

目标市场定位和产品定位 64

商业模式定位 70

企业价值取向 74

“企业产品定位”和“企业的资源与能力”：谁决定谁？ 81

第七章 商品全价值经营的逻辑过程 84

商品价值环流 84

消费全过程中的商品价值经营 87

第八章 商品全价值经营的终极目标 92

企业价值与消费者的商品价值 92

正价值与负价值 95

关于消费者价值和企业价值的4个定理 97

价值最大化和价值永续 100

第三篇 商品价值环流剖析

第九章 价值发现 105

消费需求的发现和挖掘 105

需求曲线 110

定制价值曲线 111

第十章 价值创造 116

价值创造的内容 116

价值创造的主体：从 1.0 时代到 3.0 时代 120

价值创造方法的创新 123

第十一章 价值呈现、传递与体验 127

价值呈现 127

价值传递 141

价值体验 143

第十二章 价值交换与实现 148

价值交换 148

价值实现与回馈 158

第四篇 消费全过程的商品价值经营方法

第十三章 消费者身份转换的不同路径模式 163

基本型路径 163

免费型路径 164

粉丝型路径 167

朋友圈路径 169

第十四章 基本型路径下的商品价值经营 171

基本型路径下商品价值经营的前提和核心 171

基本型路径下价值经营的过程——消费者身份转换的过程 173

基本型路径下价值经营的方法——消费者身份转换的方法 178

第十五章 免费模式下的商品价值经营 191

免费模式的价值之谜 191

免费模式的价值转换魔法和路径 196

“免费试用，满意付款”模式的价值经营和身份转换 197

“免费试用，满意再买”模式的商品价值经营和身份转换 202

“免费引流，转嫁变现”模式的价值经营和身份转换 207

第十六章 粉丝模式的商品价值经营 227

粉丝的类型 228

粉丝模式和身份转换路径 230

粉丝的价值 231

价值经营(1): 粉丝的需求挖掘 236

价值经营(2): 让消费者成为粉丝 243

价值经营(3): 让粉丝成为消费者，实现粉丝价值变现 255

第十七章 朋友圈路径模式的商品价值经营方法 264

朋友圈经营模式的概念和类型 264

朋友圈经营模式的两阶段划分及身份转换 269

朋友圈经营模式的价值和缺陷 271

朋友圈模式的价值经营和身份转换 274

后 记 290

第一篇 需求价值论



也许正如孟子所指出的“习焉不察”，我们经常接触的东西反而令我们不去深究，以至于忽略了它到底是什么意思，比如一提到“价值”，几乎没有人不知道，但如果再深入地问一句“价值是什么”，可能很多人会一时语塞。因此，为了厘清关于商品价值经营的基本逻辑，我们在本篇中首先针对全书所涉及的基本概念如价值、商品以及商品价值等进行梳理。接着，基于社会实践和商业环境已经或者正在发生的诸多变化，我们将试图让大家了解商品在悄悄地发生哪些变化，并深入诠释这些概念背后新的内涵，使大家能够敏锐地把握商业变革中的基本脉络，从而建立起一套理解商业运营的全新框架。然后，我们将结合前人的研究，进一步从企业经营的一系列现实背景出发，真正从消费者需求的视角来重新界定商品价值的概念，并将其归纳概括为一套自洽的体系——“需求价值论”。我们将通过阐明商品有哪些价值，消费者有哪些需求，并详细解构消费者需求体系和商品价值体系，从中找到两者之间存在的对应关系，从而为本书在后续篇章中详细介绍商品价值经营的方法奠定基础。

总之，本篇章作为理解商品全价值经营的基础，是读者进入本书体系的第一步。为了便于读者更好地理解这些概念的传统意义和现代内涵，我们将在探讨的过程中循序渐进地呈现我们的思考过程。如果有读者觉得这个过程不是自己关注的重点，那么就可以根据自己的情况直接阅读我们已经得出的结论——有关这几个概念的重新定义，从而提纲挈领般地直接抓住阅读本书的关键。

第一章 价值究竟是什么

价值，一个常见而神奇的词汇！

说“价值”一词常见，因为无论人、物或者事，人们都常以“价值”衡量。性价比是人们日常生活中使用频率非常高的词汇。“这个东西买得值”，或者“太亏了，这东西根本不值这个价”，这类说法几乎人人都讲过或者听过。

说“价值”一词神奇，因为无论人或者物，一旦被贴上“高价值”的标签，就会被重视甚至被争夺。

在企业界，一个企业家的价值对于一个企业而言是至关重要的。一个优秀企业家的价值，甚至会影响整个行业。例如苹果公司乔布斯的价值，其影响范围已经远远超出了手机、电脑、软件等科技行业。

在影视体育行业，明星的价值同样备受重视。例如在 2016 年 NBA 转会市场，价值最高的大牌自由球员凯文-杜兰特受到 6 个球队的青睐。当他宣布加盟金州勇士队后，引发了一系列球员转会风潮，某种程度上改变了 2016—2017 赛季 NBA 联盟的竞争格局。

人如此，物更甚。历史上大名鼎鼎的和氏璧，其原石外表普通，玉工也不识，楚人卞和两次献宝均以欺君罪被断左足和右足，后楚文王慧眼识宝，使其经良工雕琢成璧，于是有了价值连城的“和氏璧”，这才有了后来一系列关乎国运兴衰的争夺故事。

2004 年黄龙玉刚被发现的时候，两三千元钱就能买到一拖拉机的优质黄蜡石籽料。2005 年开始，一些大公司将收购的优质黄蜡石进行包装，贴上“黄龙玉”的价值标签，从此其身价倍涨。

在投资市场，价值投资是无数人成功的秘诀。“股神”巴菲特就是价值投资实践