

施炜

管理著作

顾客价值时代的营销战略

连接

施炜 著

CONNECTING

Marketing Strategy Based
on Customer Value in Internet Age

 中国人民大学出版社



顾客价值时代的营销战略

连接

施炜 著

CONNECTING

Marketing Strategy Based
on Customer Value in Internet Age

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

连接: 顾客价值时代的营销战略/施炜著. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 1
ISBN 978-7-300-25117-2

I. ①连… II. ①施… III. ①营销战略 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 268800 号

连接: 顾客价值时代的营销战略

施炜 著

Lianjie: Guke Jiazhi Shidai de Yingxiao Zhanlüe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 158mm×230mm 16 开本 版 次 2018 年 1 月第 1 版

印 张 20.5 插页 2 印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷

字 数 240 000 定 价 65.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错

负责调换

推荐序一
真正影响企业持续
成功的是“顾客价值”

施炜老师把他的新书《连接：顾客价值时代的营销战略》拿给我，希望我能够写推荐序。仔细阅读这本新书，觉得和我一向的立场极为吻合，于是答应了下来。我决定对自己有关这个问题的观点做个梳理，也就是换个角度介绍施老师全书的核心观点，那就是：一定要真正地理解顾客，并站在顾客的立场，为顾客创造价值。

企业的一切从顾客价值开始

就顾客价值的本质而言，企业应当贴近顾客。作为企业就应该去满足顾客的需求，但是我们感受到，很多企业热衷于竞争游戏，而不是围绕顾客需求展

开日常工作。很多企业在过去的 20 多年间都经历了巨大的变化：制造活动实施了全面质量管理，供应活动正努力朝即时管理方向过渡。信息技术的运用使得企业内部大量的文字工作被替代，管理人员的数量在减少，等等。但是，让我最为惊讶的是，在这一切努力的背后对于顾客所做的努力并没有太大的改变，具体地说就是企业经营没有什么改变。

为了应对当下的挑战，并在未来的时代扮演好应有的角色，今天的企业需要表现出一些新的特征：更好地理解顾客的需求，更好地提供真正的价值。那么，什么是顾客价值呢？顾客价值这个概念一直是争论的热点，人们希望能够得到关于这个概念的清晰解释，我自己也想搞清楚如何描述这个概念。但是后来的实践让我放弃了这种努力。我发现，顾客价值不是一个概念，而是一种战略思维，是一种准则，这个思维和准则用另外一个方式表述就是以顾客为中心。其思维方式涵盖这样的思考：

- 顾客的需求和偏好是什么？
- 何种方式可以满足这种需求和偏好？
- 最适合于这种方式的产品和服务是什么？
- 提供这些产品和服务的投入要素是什么？
- 使用这些投入要素的关键资产与核心能力是什么？

因此一个能够创造顾客价值的企业，应该基于现代价值链进行思考，由顾客的偏好决定企业对技术和服所付出的努力，由技术和服务的价值引导资源的投入，最后获得公司的资产和核心能力，这样的企业才会被认为是拥有市场能力并能实现持续成长的企业。

企业只有一个立场

传统的经营思考始于这样的假设：价值是由企业创造的。通过选

择产品和服务，企业自主地决定它所提供的价值。顾客代表着对企业所提供产品和服务的需求。在这样的经营假设下，需要一种与顾客之间的连接点（销售过程）使产品和服务从企业交付到顾客的手中。但是，这些假设体现的是工业时代的企业观点和实践，管理者关注的是企业自身的价值链，也就是企业自身各个作业环节的过程。这种价值链系统主要代表产品与服务成本的线性增加，有关制造什么、从供应商那里采购什么、在哪里组装产品或者提供服务的决策，都源于这样的假设。所以，我们发现，企业所做的价值创造是在自己封闭的体系内完成的，价值创造的过程与市场是分离的。企业也做市场调研，也强调对于市场和消费者的理解，但是在具体的过程中，企业只按照自己的意愿和标准努力，与消费者并没有真正的联系。

以往的企业思维方式是基于企业内部展开的，关注的是技术、计划的制定、产品的质量、成本的降低、效率等。企业关注这些要素并没有什么不对，但是这表明企业的思维方式是由内向外的，也就是企业依据自己的能力来做选择；而顾客关注的是自身与社会的关系，或者是由外而内的，即会依据自身在社会生活中所必须采取的行动来做出选择。这样看来，顾客和企业思维方式上存在巨大的差异，如果没有关注到这个差异，就无法真正对顾客产生影响并具有价值。

其实静下心来好好思考一下就不难理解，企业所做的很多努力为什么不能提升顾客的购买愿望，反而让顾客离企业越来越远。根本的原因就是企业受自己思维方式的误导：过多地强调自身的价值追求，而忽略了顾客使用过程的价值。越来越多的企业行为给顾客带来更多的困惑和顾虑，如果企业的行为导致无法做出选择，那么顾客只能放弃。因此，企业真正需要改变的是自己的思维方式，从而保持和顾客思维方式的契合。企业只有一个立场，就是顾客的立场。

顾客价值是竞争能力的源泉

时至今日，越来越多的企业认识到顾客的重要性，并加深了对顾客在帮助企业构建新的竞争能力中所起作用的理解。问题的关键是如何让企业从顾客的角度设计和组织所有活动。例如苹果公司，当一个产品成为热销产品时，它会组建小组研究消费者下一个需求是什么，从而提前准备好替代这个热销产品的新产品。正是在与消费者不断的互动和竞争中，苹果公司占据了竞争的优势位置，从而保持领先。

随着互联网+概念的引入，企业创新的价值点变得不同，给顾客的体验也不同。互联网技术让生活变得更为便利。互联网+融合线上和线下改造传统行业，这是未来创造顾客价值的一个关键点。

阿里巴巴真正厉害的地方在于它建立了一个生态系统，而腾讯提供了一站式的在线生活服务。移动数据和云计算是一个技术概念，但是很可能影响顾客的生活方式。我是一个比较保守的人，觉得有墨香并能一页一页翻的才叫书。但是现在电子书我也能接受，因为我发现很多人不需要墨香，只需要便利的阅读，这就是顾客生活方式的改变。

互联网时代不在乎你懂什么，最重要的是要看到变化；如果不了解这个变化，就可能会被淘汰。但是，还有一些是不能变的。企业需要把顾客价值作为核心逻辑，消费者在变，环境在变，顾客价值则不变。所有商业模式的成败完全取决于这个组织能否建立一个顾客价值的核心逻辑，如果能，你就可以胜任这个时代，所有的机会都是你的。今天的企业需要从顾客资源中寻找竞争能力的源泉。

企业不能独立创造价值

今天的消费者可以从世界各地获取有关企业、产品、技术、绩效、价格和消费者行动与反应的信息。10年前，人们可能还不清楚汽车的基本知识；10年后，在网上可以找到700多种汽车车型的清单，任何

地方的人都可以梦想拥有其中一款。通过获取前所未有的大量信息，有学识的消费者可以做出更精明的决策。通过网络连接在一起的消费者正在挑战产业的传统，从金融业到制造业，从娱乐业到教育业，无一幸免。

消费者变换角色的实际效果是什么？就是企业不能再独立自主地采取行动、设计产品、开发生产流程、精心制作市场营销信息和控制没有消费者干预的渠道。消费者正努力争取在经营体系中的每一部分发挥影响力。的确需要承认这样一个事实：消费者已经开始更全面地影响企业的各个决策。消费者的不断参与使得传统经营的假设——企业可以独立创造价值受到了极大的冲击。

在常规的价值创造过程中，企业与消费者扮演不同的生产与消费的角色，产品与服务中包含价值，在市场上进行交换。产品与服务从生产者手中转移到消费者手中，价值创造发生在市场之外。但是随着消费者角色的转换，企业和消费者不再具有明显的差异，消费者越来越多地参与到价值的界定和创造过程中，所以价值创造不再发生在市场之外，而是发生在市场之中，可以说企业与消费者共同在创造价值。

核心竞争力理论创始人之一普拉哈拉德曾经这样描述企业与消费者互动模式：这个模式立足于增加消费者与企业之间关系的复杂性，提高价值的独特性。从企业与消费者一对一的共同创造体验开始，到企业与消费者社区一对多的共同创造体验，再到多家企业与多个社区多对多的共同创造体验，普拉哈拉德把这个模式称为共同创造体验的连续光谱。他说：“在当今的社会中，消费者与企业之间的上述互动模式将会重塑价值创造的过程，挑战现有的价值创造与经营方式。同时它们也为企业与消费者创造了大量的新机遇。”

在共同创造的世界里，应该把每一个与企业互动的个体视为消费

者。以往企业从自己的角度出发看待问题，没有以单个消费者作为出发点，这是工业时代的基础。然而，今天的竞争却依赖于完全不同的、新的价值创造方法——以个体为中心，消费者与企业互动共同创造价值。我称之为“顾客价值时代开始”。

很显然，把来源于企业内部价值链的供给与消费者的需求高效地匹配起来，才是最具有价值的事情。也就是说，顾客价值体系是企业价值体系的参照，企业需要一个全新的经营假设：价值创造的过程是以顾客及其创造体验为中心的。

新的经营假设为经营管理带来全新的启示和要求，消费者与企业之间的互动成为企业创造价值的场所。对于企业而言，这样的假设需要全新的经营能力，管理者必须有能力和消费者互动，企业必须具有柔性的能力和柔性的网络，以便形成多种共同体验的机会和条件，让消费者在创造共同体验中表达自己的需求，改变企业与消费者之间猎手与猎物的对立关系，打破两者之间的边界，使企业与消费者最终融合在一起。

这样的经营假设并不是企业与顾客之间的责任分配，更不能理解为分工，因为它不是围绕企业的产品、服务而发生的顾客实践，而是围绕顾客这一中心的企业实践。

必须集中企业能量专注于顾客价值

任何企业都需要谨慎对待顾客，并保持运作模式与顾客需求相匹配。一些企业不断扩大自身的能力，一味地追求更多、更大，这些都是在浪费资源。如果企业不能够专注于自己的顾客，就不会具有真正的竞争优势。

因此，对于企业管理者来说，工作的场所需要从企业的办公室转移到顾客的身边，经理人需要关注的不是企业内部人员如何工作，而

是顾客在做什么。

当经理人关注顾客并能够获得丰富数据的时候，整个组织便转变为顾客导向的组织。他们所需要做的就是使公司的流程、作业系统、分工以及激励政策等，都以顾客导向为基本前提，调动公司的所有资源围绕顾客需求展开。关心顾客不再只是业务、营销以及现场人员的责任，还成为企业所有员工的事业，从生产作业人员、研究开发人员到财务人员等都清楚：企业的成功来自顾客的认同，而他们必须为此负责。

经理人需要知道，要想建立属于自己的时代，就必须集中企业的能量专注于目标顾客。能量不集中或者市场范围过大，都会导致面临困境，这是经理人必须有的逻辑思维。新企业为什么能够取代强大的老企业？就是因为新企业能够专心一致地集中力量寻找突破口，而传统的处于领导地位的企业，反而因为拥有太多的信息、资源和机会经不住诱惑，设定了太多的目标，结果失败。

以上就是我对顾客价值的认识，而《连接：顾客价值时代的营销战略》正是这样一本可以帮你围绕顾客价值展开经营活动的书。因为施炜老师一直在一线工作，我们常常称他为操盘手，所以书中很多鲜活的案例是他的亲身经历，这也让本书有一种独特的真实感。期待你开卷之时获得属于自己的收获。

陈春花

北京大学国家发展研究院管理学讲席教授

BIMBA 商学院院长

推荐序二
连接就是价值

因与施炜有着大学同窗四年加咨询“铁搭档”二十余年的非常关系，我便获得了一份特殊的人生“福利”：每当施炜有大作问世，我自然是首批读者之一并应邀为其新书写序。这份“福利”既是一顿智慧大餐，又是一次思想和观念的洗礼，每次都让我很享受并脑洞大开！

近几年，施炜在企业的战略转型与变革方面不断有好文章和新作问世，引起了企业界的广泛关注。人们在盛赞他是一位战略管理专家的同时，似乎淡忘了他还是一位真正的营销管理专家。从20世纪90年代“六和万户养殖致富示范工程”的设计、“TCL以速度抗击规

模”方案的实操、“美的营销第三条道路”的创新性研究，到 21 世纪“天普阳光用户联盟方案”的提出、“康普顿润滑油深度分销与社群模式融合”的探索、“顾家家居零售模式变革”的辅导，施炜一直走在中国营销实践与创新的前列，是一位深谙中国本土企业营销模式的大家。《连接：顾客价值时代的营销战略》一书的出版让我们可以一窥施炜的功力。

营销的本质是什么？是顾客需求的洞悉与满足。作者以辽阔的宏观视野，指出中国市场需求呈现出多层次、立体的魔方式细分形态；而市场结构朝需求弥散、市场变平的方向演进，是未来中国市场的魅力所在、机会所在。

营销的首要问题是什么？是目标市场的选择，是明确谁是我们的顾客。作者认为，面向广义市场，无须进行顾客（需求）细分的情况越来越少见，精准选择细分市场是当下激烈竞争环境中营销成败的关键。本书对如何找到细分市场、如何进行精准目标定位提供了极具操作性的逻辑方法与工具。

营销创新的核心是什么？是超越顾客需求。本书从营销实践出发提出了三种超越顾客需求的方式：从隐性到显性，从模糊到清晰，从抽象到具体。每一种方法作者都辅以具体的例证，形象而生动，既有高度又接地气，读来通俗易懂，十分到位。

企业存在的理由和营销的宗旨是什么？是为顾客创造价值。那么什么是顾客价值？顾客价值的来源和生成逻辑是什么？如何对顾客价值进行定位？如何创新顾客价值？本书对这些基本命题作出系统、深入、极具创造性的回答，构建了“施氏顾客价值理论”独特而完整的体系，使顾客价值这一营销的核心理念不再虚幻，而是变得内容充实和饱满；不再悬在空中，而是找到了落地的可行路径。

互联网的本质是什么？是一切皆可连接。互联网时代营销的本质是什么？是连接顾客。本书高度概括了互联网背景下连接顾客的要素：顾客交互链及其网络、社群、终端三个空间，并提出了新的营销法则：认知、交易、关系一体化。这为互联网时代营销实战提供了全新的方法论和可操作的策略框架。

作者基于其二十年深耕中国企业营销一线的丰富体验，基于深厚的理论功底和洞察力，在全书的最后对中国企业的营销经验进行了系统的总结、提炼、升华，提出了中国企业营销的九大经验。它们是对中国企业家、学者、营销人最优实践与智慧的概括。这些营销智慧是中国的，相信也会是世界的。为此向施炜表示一位老友发自内心的深深敬意。

身边始终有施炜这样一位同学和搭档，他智商比你高，还比你勤奋，这是让人感到既幸福又恐怖的事情。他不断鞭策你前行，想停都停不下来，只能在咨询一线奋斗不息、思考不止、笔耕不辍。再次向奋斗者施炜老友祝贺并致以崇高的“革命”敬礼！

是为序！

彭剑锋

中国人民大学教授 博士生导师 华夏基石管理咨询集团董事长

中国品牌崛起的奥秘

目前，我国消费品市场上活跃着一批创立时间较久、处于领导地位的著名品牌，如海尔、美的、格力、联想、TCL、娃哈哈、农夫山泉、雅戈尔等。在国内需求急剧放大、消费结构快速升级、产业竞争尚处于初级阶段的时代背景下，它们一路攻城略地、高歌猛进。这些品牌成功的基本经验有：

第一，在深入理解中国消费者特性的基础上，创新产品和服务价值。一方面，提炼、概括目标消费者的独特需求模型，并使产品（服务）的价值定位与之对应（如 TCL 面向农村市场的超强接

收电视机、美的节能空调)；另一方面，寻找隐性的细分市场，通过差异化的价值开辟出一个专门的产品类别（如联想首创家用电脑品类）。

第二，通过性价比竞争，实现对进口品牌的替代。改革开放初期，国内家电等领域的主导者是进口品牌，它们价格昂贵，潜在需求并未有效激发。一些国产品牌从模仿入手，利用成本优势，使产品的整体性价比超越国外品牌，从而将后者挤出主流市场——只能在狭窄的高端市场中生存；同时打破了国内消费的瓶颈。从动态竞争角度看，一些国产品牌频频发动价格战，通过价格—规模机制，使市场份额和产销规模循环互动。一方面凭借规模积累资源、建立防护屏障；另一方面将缺少规模及成本优势的竞争对手挤出市场。领先品牌的规模优势也成为“市场换技术”的战略基础（例如格力与日本大金的合作、美的与日本东芝的合作）。

第三，将国内复杂、混沌、动态的渠道环境作为构筑营销优势的契机，建设能够自主掌控的垂直、高效的渠道体系。众所周知，国内市场幅员辽阔、纵向层级较多，企业铺设既有广度、又有深度的渠道网络存在资源、管理等方面的诸多困难。同时，由于国内流通产业格局分散、流通企业素质参差不齐，制造商往往难以顺畅地与下游价值链对接。而外资品牌对此更难适应，也更缺破解之道。一些国内品牌则充分利用本土市场地缘优势、下游中小渠道客户沟通优势，以及销售团队管理优势，展开深度分销策略（以掌控零售终端为主要内容），将营销的重心放在渠道推动上，利用渠道影响、驱动消费者，同时对竞争者形成渠道壁垒。

第四，利用国内消费者较为感性的接受心理，以及媒体垄断的社会传播机制，采取整合性和压强性的传播方式，使品牌迅速增值，实现浓缩式成长。所谓整合性，一是内容的整合，传播一些消费者能够

认知、理解并且感兴趣的概念和内容；二是传媒形式上的整合，采用多种媒体立体推广策略，从“空中”到“地面”进行全方位信息渗透、覆盖和笼罩。所谓压强性，是指在品牌成长过程中资源投入巨大，占据传播制高点（如央视黄金时段广告），传播信息密集，一举占领受众的心智空间。

第五，在市场运作过程中节奏快、变化多，战术灵活，既引领了市场潮流，也甩开了竞争对手。无论是新产品的推出、产品属性的切换，还是推广、促销活动，主动营销事件的操作以及价格战的发动，都以快速为基本要求，以灵动、弹性为主要特色。速度抗击规模策略由 TCL 彩电首创，后来成为许多后发品牌超越领先者的利器。

中国式营销的内在缺陷

一些具有本土特色的营销策略和做法，是国内企业在一段时间内在市场竞争中屡屡获胜的重要原因。但其中也蕴涵着可能导致失败的因素：

第一，由于起点较低，基础较弱，某些国内品牌的价值差异化，多属缺少技术保证和创意源泉的表层应用型或局部边缘型创新，有的甚至是花拳绣腿式的泡沫。在深层的、关键性的核心价值方面乏善可陈。因此，许多品牌的市场优势是悬浮性的，经不起长期考验和高强度的竞争冲击。

第二，依赖渠道推力的营销模式面临两方面的危机：一是随着消费者文化程度、理性程度的提高，渠道的影响力会逐渐下降，推力的意义有所衰减。二是随着渠道集中度上升，线下线上均出现了渠道（尤其是零售）寡头，其话语权越来越大。而厂家对下游渠道的影响力、制约力则越来越小，往往反过来受制于渠道。

第三，在产品无差异的情况下，以销售规模为市场运作指向，以

价格战为主要竞争手段，导致部分企业出现经营极限。产品价格贴近成本底线，产品盈利空间极其狭窄，企业挣扎在生存线上。

第四，疾风暴雨式的压强传播、灌输型的愚民策略，以及花样繁多的各种激活终端的促销活动，短期内有利于销量增长和品牌增值，但边际成本会越来越高，销量增长难以为继。同时，由于传播的重心在于促销，因此，品牌属性、价值和个性在消费者的认知结构中积淀不深、不厚。许多信息尚未真正转化为接收者的长期记忆。

第五，重心下移、深度营销和人海战术是密切关联的，往往依赖庞大的销售团队。当人数多到一定程度，团队“年龄”超过一定时限时，企业内部的管理幅度和管理难度倍增，有时甚至超出了企业管理能力、资源条件以及组织文化所能适应和容纳的范围。

企业面临的营销挑战

近年来，我国企业遭遇了市场和产业环境的巨大变化。从营销角度看，企业面临一系列的挑战：

第一，国内部分消费品的需求生命周期已进入饱和渗透的成熟期或者衰退期，许多消费品不同程度地被新兴产品（服务）替代，因此有效需求低速增长、零增长乃至负增长。对于已取得市场领导地位的品牌而言，市场增长面临边界和极限；而对于处于挑战者和追随者位置的品牌而言，无法分享市场规模增量的红利，超越领导者的难度加大、可能性变小。

第二，我国社会形态和社会结构较以往更加复杂，消费者分层更为明显，细分市场增多，消费者分类标志似乎被挖掘殆尽。如何更加精准地进行目标市场定位，如何找到不为人所知的隐性顾客群，如何开垦梯田般分布的细碎市场绿洲，以及如何跨越细窄的市场领域拓展更大的空间，都是国内品牌急需解决的问题。