
价值营销技能案例 训练手册

邓明新
编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

价值营销技能案例训练手册 / 邓明新编著. - 北京:北京
工业大学出版社, 2008. 6

ISBN 978-7-5639-1931-4

I. 价… II. 邓… III. 企业管理 - 市场营销学 - 手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 045876 号

价值营销技能案例训练手册

邓明新 编著

※

北京工业大学出版社发行

邮编:100022 电话:(010) 67392308

各地新华书店经销

固安保利达印刷厂印刷

※

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

787mm × 1 092mm 16 开本 22.25 印张 290 千字

ISBN 978-7-5639-1931-4

定价: 39.80 元

前 言

近年来，从个人计算机到家电、从航空运输到速冻食品，国内的许多行业都卷入了价格战的漩涡，无法自拔。的确，中国企业对价格战早已司空见惯。从最早的冰箱大战到彩电大战，从空调大战到手机大战，再到最近掀起的经济型轿车大战，无一不是以降价作为竞争手段。价格战之后，企业大都遍体鳞伤，甚至导致整个行业崩溃。很显然，价格战让中国许多曾经名头响亮的公司窘迫不堪，同时也带来了诸多疑问。价格战最终导致鹿死谁手？企业应该如何应对价格战？价格战是否不可避免？如何避免发生价格战？其中最关键的是要解决如何避免发生价格战的问题。而避免发生价格战的根本对策就是实现价值营销。业内专家预言，价值营销将是越来越多企业对抗价格战的出路。何为价值营销？价值营销是相对于价格营销提出的，“价值营销”不同于“价格营销”，它是通过向顾客提供最有价值的产品与服务，创造出新的竞争优势来取胜的。著名市场营销学家菲利普·科特勒认为：“顾客是价值最大化者，要为顾客提供最大、最多、最好的价值。”企业价值营销，应在有形竞争和无形竞争上下工夫。有形竞争即实物（产品）含量竞争；无形竞争即环境、品牌和服务竞争。企业要在产品质量、产品功能、开发能力、品牌形象等方面进行创新和提高，优化价值竞争的群体组合，实现创造价值的经营，拉开与竞争对手的差异，不断创出新的竞争活力。

新经济的特征集中表现在全球化、信息化和智力化三个方面，这三个特征使传统经济学观点产生了新的发展和变化。这些变化自 20 世纪 80 年代开始对营销理论产生影响，促使理论研究者们在 20 世纪最后 20 年中对营销理论进行了更为广泛和深入的思考，从多个角度丰富了这一理论。本书所建立的价值营销循环模型充分反映了营销理论的这种丰富性，将营销

活动的对象从狭义的外部顾客扩展到了雇员和营销合作伙伴，并以合理的架构将这三个对象为目标的营销活动整合在一起。不仅如此，本书还从投入和产出的角度来看待整合后的营销活动，认为这一整合后的活动以“交换”为核心思想，交换的内容是一组价值（价值组合），并且这种交换是动态上升的过程——价值以循环的形式在企业与外部顾客、雇员和营销合作伙伴之间流动，每个循环都使价值产出和要素投入提升到一个新的水平。

因此，价值营销围绕实现顾客价值的最大化，提出了以下营销组合：产品价值、服务价值、品牌价值和终端价值。

（1）产品价值。通过产品创新，重整产品价值，以摆脱产品同质化引起的价格竞争。价格战的起因之一是产品同质化太过严重，因此重整产品对顾客的价值，对产品进行差异化创新，是应对价格战的有效利器之一。其主要方法有：采用新技术，改进产品的质量、性能、包装和外观式样等。2003年以来，格力集团的销售额每年均以30%的速度增长，净利润的年增幅在20%左右！2005年，格力集团家用空调产销量超越多年来位居全球第一的一家韩国空调企业，成为名副其实的世界冠军。

（2）服务价值。通过服务增加产品的附加价值，使之在同类产品竞争中取得优势。以服务对抗价格战而取得成功的例子当属海尔集团。从海尔这个品牌成形以来，它一直坚守着“服务”的定位并在传播着这个概念，在企业行为上做出严格要求，无论在什么地方，产品一到，服务就到了，甚至是产品未到服务先到，十几年的坚持使消费者一提起海尔就会联想到其“服务好”的评价。其结果也是看得见的，海尔可以在相对的高价上维持市场份额。

（3）品牌价值。从以产品为中心的营销转变为以品牌为中心的营销，有效避免以产品为中心的价格战。品牌不仅是企业的品牌，同时也是消费者的品牌。消费者往往从品牌的体验中感受到产品的附加价值，从而从感性上淡化产品的价格。明显的例子是百事可乐与可口可乐，它们的产品相差不多，但是却以品牌营销在市场竞争中赢得了双赢的格局。再来看IBM成功的例子，一向宣扬“拥有体验”的IBM通过品牌力量对抗着戴尔低价攻势。试想一下，一个从豪华车里出来的拎着计算机的高级白领，或者是

一个在高尔夫球场边上网的绅士，他们最有可能用什么牌子的计算机，IBM 还是戴尔？事实上，这正是 IBM 的销售人员经常津津乐道向客户描述的场面。在面对戴尔咄咄逼人的价格攻势面前，IBM 正在通过创造一种品牌“拥有体验”来区分自己与其他计算机，特别是戴尔。

(4) 终端价值。它强调的是差异化的终端建设，通过超值的购买体验强化客户所感受到商品的终端价值，从而淡化价格对客户购买的影响。娃哈哈就是一个以终端价值制胜的企业。胡润曾经和《欧洲货币》联手，根据企业的规模、就业人数、影响和其行业外地位等综合因素，评选出了 2007 年 10 位中国最强势的企业家，娃哈哈总裁宗庆后赫然在列。娃哈哈让顾客从终端体验中认识到它与其他品牌的差异，并最终超越价格竞争，稳居行业领导品牌的地位。

当然，价值营销组合中的产品价值、服务价值、品牌价值和终端价值不是割裂存在的，企业若能从这四个方面进行整合及突破，应对价格战将战无不胜。

因此，本书从企业的角度，阐述营销管理系统在预见未来的基础之上，应该做出什么样的调整。书中提出了价值营销循环模型——即由三个独立而又相互关联的子循环构成。该书并非旨在提出新的营销理论，而是重在从以下五个方面体现创新性：第一，从价值链观点发展出了价值循环的观点；第二，将顾客视为营销价值产出的创造者；第三，将雇员视为营销价值的消费者(分享者)；第四，对价值营销活动的构成要素做了重构与扩展；第五，提出并具体拆分了价值组合这一概念。本书选题新颖、思维独特、逻辑严密、分析透彻，对企业的市场营销实践具有重要的指导意义。

目 录

第一章 价值营销定位

主题 1	顾客价值分析	3
主题 2	客户价值细分	12
主题 3	客户价值选择	20
主题 4	顾客价值维度	28
主题 5	识别价值需求	35
主题 6	顾客价值定位	43
主题 7	验证价值假设	50
主题 8	价值营销战略定位	58

第二章 顾客价值驱动

主题 1	感知价值驱动	69
主题 2	关联价值驱动	76
主题 3	产品价值驱动	84
主题 4	体验价值驱动	91
主题 5	价格价值驱动	98
主题 6	功能价值驱动	106
主题 7	信息价值驱动	113
主题 8	服务价值驱动	121
主题 9	便利价值驱动	128
主题 10	品牌价值驱动	135

第三章 价值营销策略

主题 1 促进价值感知	145
主题 2 提供差异化价值	153
主题 3 有效地区别对待	160
主题 4 超越顾客的期望	168
主题 5 关注顾客隐性需求	176
主题 6 倾听顾客的声音	183
主题 7 解决顾客的问题	191
主题 8 保证顾客参与	198
主题 9 建立双赢合作关系	205
主题 10 为客户创造收益	212

第四章 价值营销传播

主题 1 终端价值外化	221
主题 2 品牌价值外化	228
主题 3 形象价值外化	235
主题 4 服务价值外化	242
主题 5 集中价值焦点	248
主题 6 建立营销主张	255
主题 7 增进价值传播	262
主题 8 增进顾客沟通	269
主题 9 强化接触点管理	276

第五章 价值管理与维护

主题 1 顾客价值管理流程	285
主题 2 顾客价值管理体系	292
主题 3 顾客价值测量方法	300
主题 4 建立价值营销考评标准	307

主题 5	保持一贯的顾客价值水平	314
主题 6	建立、执行顾客忠诚度战略	321
主题 7	顾客流失分析与诊断	329
主题 8	顾客价值创新与再造	336

第四章

价值营销传播

一项成功的价值营销案例必然是由精确的策划和完美的实践两部分组成的。任何策划理论最终都要落在“实践”二字上。价值需要建立，更需要传播，传播是实现价值的必经途径。本章着重介绍价值传播知识和案例，帮助读者理顺传播环节的经脉。本章包含终端价值外化、品牌价值外化、形象价值外化、服务价值外化、集中价值焦点、建立营销主张、增进价值传播、增进顾客沟通和强化接触点管理等九个主题。

主题 1 终端价值外化



主题要点

市场营销终端指顾客购买产品或服务的场所，它也是营销中最关键的一个环节，因为不论是营销理论还是令人眼花缭乱的营销策略，最终都要通过终端而实现其价值，所以终端价值外化又是营销传播中的重要内容。本节中，将从营销终端概念、终端创新营销的战略转变、终端价值外化要点、终端突破策略的步骤等几方面展开。

◆关于营销终端的几个概念。市场营销中的概念非常多，恐怕一本书也不能说全。因此，本节只将与终端联系最紧密的三个概念进行介绍（见表 4.1）。

表 4.1 关于营销终端的几个概念

名 词	说 明
市场营销终端	市场营销终端指最终客户购买产品的场所，市场营销终端包括商场、超市，也包括一些业务员上门推销
终端客户	指商品的最终购买者，买商品的目的是不是用于交换，而是自己使用
终端市场信息	指在国家现有的经济体制和经营思想指导下，从终端市场里反映出来的和终端销售密切相关的商业信息

◆终端创新营销的战略转变。大凡涉及战略问题，任何组织和个人都需要注意思考它的步骤、方法，如何执行战略规划、战略评价等多方面内

容（见表 4.2）。

表 4.2 终端创新营销的战略转变

战 略	说 明
从大众营销到细分营销的转变	前提是细分终端可以分为赢利终端、非赢利终端、广告终端、竞争终端等，还可以分为明终端和暗终端
从重视营销技术到重视产品开发的转变	企业只有回复到营销的本原，即市场需求和产品上来，才能真正有效地启动企业创新机制
从做销量到做品牌的转变	对于许多已经取得可观销售业绩的企业，面对消费者的变化和新兴渠道的挑战，不关注品牌就决然行不通了
加强对员工的培训	不能对员工进行持续性培训是中国企业最致命的问题
从个体推销到体系营销的转变	在细分营销条件下，只能靠完善的营销体系才能保证业绩。营销创新，提高营销管理水平是关键
薪酬制度创新	企业必须有能力制定出既支持公司的战略和目标又让员工满意的薪酬体系

◆**终端价值外化要点**。只有价值显现，人们才能认识到它的好处，因此，终端的价值也需要外化。实践结果，只有外化过程中，将以下几点显露出来，终端价值外化才可以说是成功的过程（见表 4.3）。

表 4.3 终端价值外化要点

战略要点	说 明
高空传播战略	运用整合营销传播，统一卖点和买点，进行科学系统的广告宣传与广告突破，加强与消费者的沟通，扩大品牌影响力，提升品牌的美誉度和忠诚度
中空渠道创新战略	明确制造商与经销商的分工，改造并强化渠道功能，并且及时进行渠道创新
低空直接面对消费者战略	要做到产品的差异化、个性化，就要直接面对消费者，加强与消费者的沟通

◆**终端突破策略的步骤**。经过上面的论述，我们知道：当终端进行了创新并且这种创新的价值也被人认可后，终端策略并没有完成任务，因为还有几个重要的步骤没有实施（见表 4.4）。

表 4.4 终端突破的步骤

步骤	说 明
广告宣传	应该在科学分析区域市场的各种媒体及区域市场竞争品牌的传播策略的基础上，联系厂家，制定出一套实用、高效的传播策略
资源整合	许多不同的渠道是相互连通的。区域市场的经销商应该在做产品组合设计初期，就必须对渠道的互补互利以及冲突做全盘考虑
分销跟进	分销跟进包括分销网络库存处理、拜访频率和拜访深度、物流配送的效率、终端理货和终端生动化管理等具体、细致的项目
系统维护	系统维护除了规范的分销跟进工作外，重要的是，客户关系的维护以及投诉、异议或者问题的处理



参考案例 舒蕾终端为何失灵？

翻开 2005 年的日化行业盘点，新闻出镜率最高的企业莫过于宝洁，因其渠道整合和山东经销商事件，屡屡被媒体报道也被众多咨询人士当做案例来剖析。在国产日化品牌中，曾经与宝洁屡屡对抗的丝宝集团的舒蕾却少见了踪影，往日的风采早已不再。舒蕾当年确立了“从终端打造核心竞争力”的方略并持之以恒，这直接造就了舒蕾在国内唯一可以与宝洁在单一产品上对峙的品牌地位（2000 年，舒蕾与飘柔、海飞丝进入洗发水品牌前三名）。

所谓“成也萧何、败也萧何”，当年使舒蕾一举登上洗发水品牌前三名的绕开经销商自建分销网络、自建分公司的通路策略也将丝宝集团拖入失败的深渊：销售结构庞大，销售人员众多，销售费用高昂，管理难度加大，这些使舒蕾的品牌价值从巅峰急剧下落。

纵观舒蕾从上升到急剧下落的过程，原因很多，就像有些人分析的：终端费用黑洞、人员失去控制、组织机构臃肿等等（见表 4.5）。

表 4.5 舒蕾失败的原因

原因	说 明
核心的原因是：舒蕾抛弃了经销商造成了终端策略的失灵	在中国目前的情况下，抛开经销商做市场，蕴涵着巨大的风险。首先，中国市场错综复杂，必须采取适应当地的销售方式，而经销商是最了解当地情况的；其次，因为区域的差异性，渠道选择、广告形式、分销技术等都需要有差异。这些情况，企业直接掌握需要时间，要靠“交学费”来完成对当地情况的了解，而经销商因为在当地做生意良久，能为企业节省时间和金钱
企业直接做终端，如果控制力不足，会导致费用黑洞巨大	卖场和超市费用很多，而且名目繁多，包括进场费、条码费、堆头费、店庆费、广告费等，各种名目繁多的费用压得企业喘不过气来。但其实经常与卖场打交道的人都知道，这里面起码 1/2 以上的费用都是可以节省的。企业直接做终端牵涉的精力和人员管理难度都大大翻倍，在很多国内企业控制制度不健全的时候，这些终端费用被业务人员吃掉的可能性极大，销售费用自然就上去了
如果没有经销商的支持，企业资金链很容易发生断裂	目前，在中国的经销商群体中，沉淀的资金可能上万亿，有些经销商销售额超百亿，过十亿的比比皆是。这些资金对企业来说是重要的资源。这也是宝洁为什么在新的经销商选择条件中要求经销商的资金起码千万元以上的的原因，除了要求实力外，还可以利用渠道的现金

根据目前中国企业的状况，在未来 30 年内，在中国做市场还必须和经销商合作，把经销商当做战略合作伙伴来重视，否则会像舒蕾一样昙花一现，快速陨落。



案例分析

简要地说，舒蕾的失败在于选择终端价值实现方式的失误，在时机没有成熟之际就抛弃了终端经销商，使舒蕾陷入了疲于奔命且不见成效的境地。舒蕾放弃终端经销商的初衷也许是为节约成本，但最终却事与愿违，失去了往日的辉煌。总结起来，它在终端上分析的失误有以下几点。

◆**终端国情定位。**在中国庞大的市场，一个省有时候甚至比欧洲一个国家的情况更复杂。可以这么说，中国只有上海是国际化竞争，北京、广州、深圳的一线城市是次国际化竞争，其余的沈阳、大连、青岛等城市和部分沿海发达地区城市是国内竞争，有些地级市和县城是区域竞争，还有广大的农村地区是更小范围的区域竞争。所以单单一个中国的情况就比欧洲加美国再加日本的竞争情况更为复杂。而因为经销商在当地做生意良久，能为企业节省时间和金钱。

◆**终端能力分析。**由于舒蕾的产品属于全国范围经销，因此终端数量很多，而在很多国内企业控制制度不健全的时候，试想一个企业，如果在全国做成千上万个终端，需要什么样的控制力才能把握这些费用不被业务人员吃掉？放弃地区经销商必将导致终端繁忙而最终失灵，这是舒蕾对自己终端能力分析的失误。

◆**经销商资金支持。**地区经销商对企业除了销售、配送等作用外，还有一个作用是资金支持。在中国制造业，很多企业死亡的直接原因是现金流中断，如果在销售环节不借助经销商的资金，在终端投入巨大资金的情况下，企业和产品惨死的可能性极大，这也是丝宝集团后来失败的一个重要原因。因此真正实现终端价值绝不能一意孤行，而要仔细分析终端与自身能力情况。



案例训练

1. 案例测试

可以说舒蕾在终端策略上的失败不是由于初衷的错误而是由于对目标市场实际情况分析的失误，在目前的中国，企业要想进行大范围拓展市场，地区经销商仍是必要的选择。

结合案例中的叙述，请你谈一谈地区经销商对实现产品终端价值所起作用的理解。

2. 问题思考

舒蕾当初决定放弃地区经销商也是有其理由和战略考虑的，请结合你的理解谈谈撤销地区经销商对企业有何益处。请问，你认为下面的这段言论正确吗？

放弃地区经销商可以为企业免去分流给各经销商的费用，从而节约成本。但对一个市场占有率覆盖全国的产品来说，这个做法显然是不明智的。

3. 角色演练

对于一款新产品洗发水的推出，终端宣传是极为重要的。如果你是一家洗发水公司的终端策划人员，在推出一款全新产品时，应从哪几个大方面去体现终端价值外化？

4. 行动建议

在这部分的相关案例中，谈的更多的是有形产品的终端价值外化。其实服务业终端价值外化也是极其重要的。请结合你的理解分析一家小型饭馆应如何体现这种外化。

5. 提升训练

高空传播战略和地面传播战略是企业实现终端价值外化的两种方式。高空传播最大的作用是从最广大的范围提升品牌形象。地面传播的作用是

直接面对个别消费者，并加强与消费者个体的沟通。请你谈一谈在实际营销中高空传播应如何与地面传播相结合，请将你的想法列表表达。

参考答案

- 1.案例测试。可以根据案例内容自行总结，目前中国地区经销商的作用主要体现在为企业节省时间和金钱，防止业务人员对资金的回扣和私吞，为企业提供资金支持等方面。
- 2.问题思考。正确。
- 3.角色演练。答案略。
- 4.行动建议。答案略。
- 5.提升训练。见表 4.6。

表 4.6 高低空传播的结合分析表（答案）

要 点	说 明
核心诉求要统一	传播本质上就是一种信息，这种信息只有不断地重复和刺激消费者，久而久之消费者就会不知不觉地受到这种信息的影响
高空传播的核心诉求要融入具体文化氛围中	结合当地文化特点来设计终端活动的形式，使之能够通俗地表现为区域的风土民情，从而加大消费者的接受程度
考虑目标消费者的习惯	配合高空传播的活动必须围绕消费者聚集的区域展开，以此来扩大产品品牌的辐射力和影响力