

摘要

随着科学技术的进步和世界经济的发展,我们正经历着从工业经济向知识经济跨越的历史性阶段。在这个阶段,各国政府纷纷把知识型企业作为发展的重点,来保证国民经济的持续、快速和健康的发展。本文以知识型中小企业作为研究对象,通过对国内外相关领域的研究以及对知识型中小企业的实际调研,发现我国知识型中小企业从竞争实力上相对而言缺乏大型企业市场的垄断地位,又受到资金、人才缺乏等问题的困扰,没有合适的理论指导企业的营销活动,使得这类企业的生存与发展受到了严峻的考验。而服务营销作为目前倍受瞩目的营销理论,具有合作、沟通、双赢等特点,可以与知识型中小企业很好的相匹配,是适合知识型中小企业的营销方式之一。本文通过理论研究以及对知识型中小企业的实际调研,尝试在已有服务营销理论模型中加入相关因素,改进成为知识型中小企业服务营销模型,论述模型中各层次在具体运作中的作用,并在随后案例研究中讨论了知识型中小企业使用服务营销模式的可行性与适用性。

文章结构上,首先介绍了论文的研究背景、目的、内容及研究思路。在第二章中,对研究对象知识型企业以及知识型员工的概念与特点进行了研究。在第三章中对我国知识型中小企业的现状与困境进行了分析,并提出采用服务营销理论解决企业在营销中出现的问题。随后,在第四章中介绍了服务营销的概念与模型,服务营销与传统营销的区别。最后在第五章中,结合前人的理论研究与实际调研情况,提出知识型中小企业服务营销模型和一些基本假设,通过对所跟踪调查企业的一手资料整理与回顾,详细阐述服务营销在知识型中小企业中的具体应用。

关键词: 知识型企业 中小企业 服务营销

Abstract

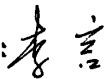
Along with scientific and technological progress and the development of the world economy, we are across the historic stage from the industrial economy to a knowledge economy. At this stage, governments in many countries treat the knowledge-based enterprises as the focus of development to ensure the national economy's sustained, rapid and healthy development. In this paper, a Small and Medium-sized Knowledge Enterprises as a research object. Under the domestic and international relevant research in the field of Small and Medium-sized Knowledge Enterprises and the investigation, Chinese Small and Medium-sized Knowledge Enterprises has been found from the competition on the strength of the relative lack of large-scale enterprises in terms of market dominance, with limit funds, lack of personnel issues such as troubled, there have been no suitable theoretical guidance enterprise marketing efforts, making this the survival and development of enterprises was put to a severe situation. Service Marketing as the current marketing theory has much attention with cooperative, communication, and the characteristics of a win-win situation, and good match is suitable for a Small and Medium-sized Knowledge Enterprises. In this paper, theoretical research and Small and Medium-sized Knowledge Enterprises on the basis of the actual research to the existing theoretical model of marketing services add relevant factors, as a Small and Medium-sized Knowledge Enterprises to improve service marketing model, the model discussed at various levels in specific operational role, and in the subsequent discussion of the use of Small and Medium-sized Knowledge Enterprises service marketing feasibility and applicability of the model.

Firstly, this article introduces research background, objectives, content and research mentality. In the second chapter, this paper studies the characteristics of knowledge-based enterprises, as well as the concept of knowledge-based staff. In the third chapter we analysis of small and medium-sized knowledge enterprise's present situation and the situation in our country and then proposed that uses the service marketing theory solution the problem. In the fourth chapter, introduces the service marketing and the model, discussing the difference between service marketing and the traditional marketing. Finally in the fifth chapter, unifies predecessor's fundamental research and the actual investigation to propose a small and medium-sized knowledge enterprise service marketing model. Through to a tracking investigation enterprise's data, compilation and the review, elaborate the concrete application of the service marketing in detail in the small and medium-sized knowledge enterprise.

Key words: Knowledge-based enterprises, Small and Medium-sized Enterprises, Service marketing

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得 天津理工大学 或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。


学位论文作者签名：

签字日期：2008 年 1 月 18 日

学位论文授权使用授权书

本学位论文作者完全了解 天津理工大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津理工大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编，以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复本和电子文件。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：

导师签名：

签字日期：2008 年 1 月 18 日

签字日期：2008 年 1 月 18 日

第一章 绪论

1.1 研究背景和目的

1.1.1 问题的提出

知识型企业是知识经济环境下涌现出的企业的典型代表,是以人力投资为主要生产要素,以技术创新为主要活动,以价值独特的产品为主要产出的,通过创造、获取、使用和分享新知识,满足顾客不断需求变化的商事组织。有专家预言,知识型企业将会成为未来的支柱,在不久的将来,越来越多的企业将会转变为知识型企业^[1]。

随着我国社会主义市场经济的飞速发展和国有企业改革的进一步深入,中小企业在保证国民经济持续健康发展、推动技术创新和增加就业机会、维护社会稳定等各个方面发挥着越来越重要的作用。它是富有活力的经济群体,是国民经济的重要组成部分。近些年来,我国中小企业数量快速增加、素质不断提高、活力明显增强,在改革开放和现代化建设中发挥着重要作用。目前,我国中小企业数目占全国企业总数的 99%,其创造的最终产品和服务价值占国内生产总值的 59%。同时,中小企业又是技术与机制创新的主体,我国有 66%的专利、82%的新产品来自中小企业。虽然如此,目前制约中小企业发展的因素和矛盾依然存在。中小企业既存在创业难、发展难的问题,又存在总体素质较低、增长方式粗放、结构不合理等问题。受诸多方面影响,在获取信息、技术、人才、资金和市场等生产经营要素资源的能力还较弱,拥有核心技术和国际竞争力的企业数量还比较少,开拓市场能力不强,营销手段单一,迫切需要得到各方面支持和关注^[2]。

据美国《财富》杂志报道,美国大约 62%的企业寿命不超过 5 年,只有 2%的企业存活达到 50 年,中小企业平均寿命不到 7 年,大企业平均寿命不足 40 年;一般的跨国公司平均寿命为 10—12 年;世界 500 强企业平均寿命为 40—42 年,1000 强企业平均寿命为 30 年。日本《日经实业》的调查显示,日本企业平均寿命为 30 年。在中国,有关企业存活周期尚无如此明确的统计,但 1993 年、1995 年、1997 年、2000 年、2002 年连续进行的 5 次全国私营企业大规模抽样调查表明,1993 年以前私营企业平均存活周期只有 4 年,2000 年提高到 7.02 年^[3]。北大民营经济研究院常务副院长单忠东 2007 年发布的一份报告指出,中国中小企业平均寿命只有 3.9 年。由此可见,我国中小规模企业中的知识型企业也面临越来越多的挑战。这类企业存在着高投入低产出、高技术低效益、工作效率低下、激励手段匮乏、员工跳槽频繁、管理成本上升、营销模式简单等问题,如何做大、做强、做久是每个知识型中小企业面临的关键问题之一。

1.1.2 研究的意义

菲利普·科特勒认为,发达国家企业繁荣除了归因长期和平稳定、人口大幅增长外,必须加上日益复杂的企业营销^[4]。企业传统的营销模式已不能应对当今复杂的市场环境,特别是中小企业在自身条件有限的情况下如何合理利用资源与对手展开竞争是企业急需解决的首要问题。服务营销概念正是在传统营销不能给企业继续创造更多利润空间的情况下提出来的。服务营销是一种以服务为导向,为消费者提供无形附加价值,将营销职能纳入服务过程的一种经济活动。据国家统计局统计,我国服务业占国民经济的比重在不断上升,含有服务性质的企业数量在不断扩大,越来越多的企业开始认识到服务在营销活动中的重要性^[5]。尽管服务问题已引起社会的高度重视,但从总体上看我国企业在服务活动中仍存在不少问题:服务质量水平普遍较低;服务意识不强;服务技术水平特别是信息化水平不高,效率低下;管理理念陈旧,方法落后等现象相当普遍;竞争性服务的盈利下降,盈利好的服务企业大多集中在垄断性行业^[6]。

知识型中小企业是知识经济得以转化的载体,但目前国内大部分针对知识型中小企业的研究多集中在创业阶段和融资手段,或是专门研究其知识特点下的人力资源问题,针对知识型中小企业营销方面的研究与理论相对缺乏。目前对知识型中小企业营销对策的研究仍局限于传统营销范围,研究没有结合知识特性与中小特性这两个特点提出有效的营销方式。而国外对知识型中小企业的研究大多数也集中在企业创业、融资、人力资源管理等方面,对企业成长期阶段如何生存发展的研究比较少。所以在前人的基础上继续研究服务,研究知识型企业与知识型中小企业的服务营销模式,在现阶段社会经济段发展中具有特殊的意义。

1.2 研究内容与思路

本文将服务营销理论引入知识型企业中,结合知识型中小企业的特点,在对知识型中小企业进行深入、系统地研究和详细论述,以及对服务营销理论深刻把握的基础上提出一套适合知识型中小企业的具有实际应用价值的营销体系。希望能够对知识型企业的营销理论提供有价值的研究结论,对知识型中小企业具体营销实践提供理论参考。从这个角度讲,本文期望在现实应用和理论价值方面作出一些尝试。

文章结构上将首先介绍知识型企业的概念与特点以及对知识型员工进行介绍,其次在第三章中对我国知识型中小企业的现状与困境进行了分析,并提出采用服务营销理论解决企业在营销中出现的问题。然后,在第四章中介绍服务营销概念模型,研究服务营销与传统营销的异同。最后在第五章中,结合前人的理论研究与实际调研情况,提出知识型中小企业服务营销模型和一些基本假设,通过对所跟踪调查企业的一手资料整理与回顾,详细阐述服务营销在知识型中小企业中的具体应用。

1.3 研究方法 with 框架

针对本文的研究主题和研究目的,本文坚持理论研究与实际印证相结合的原则,采用了如下研究方法:

1、规范研究和比较研究相结合

通过对服务营销理论基础的梳理,探寻出适合知识型企业特点的一般规律,提炼理论观点。通过对服务营销与传统营销的比较,揭示出知识型企业采用服务营销的必要性,并提出知识型中小企业的服务营销模型。

2、综合分析和逻辑归纳相结合

服务营销理论产生于服务业,适用范围较广,因此在知识型企业中实施服务营销有较多的理论结论需要过滤、提炼。在本文的研究中,综合采用了市场营销学、经济学、战略管理学、关系营销学等领域的研究方法,既有一般自然科学的推理与逻辑归纳的方法,又有社会科学中所使用的形象思维方法。

3、理论分析与案例研究相结合

本文在理论上分析了知识型中小企业的内涵、特点,而且分析了服务营销的内涵和特点。最后以典型知识型企业“爱乐公司”为案例进行了分析,以佐证和支持本文的理论观点和主题思想。

本文主要研究路线框架如图 1.1 所示。

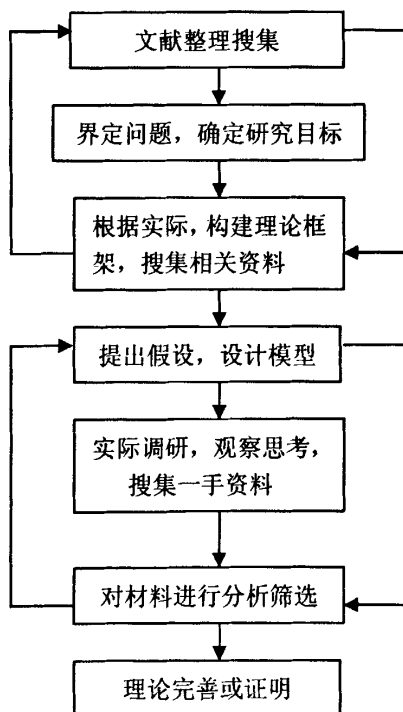


图 1.1 研究方法 with 路线框架

资料来源: 自绘

第二章 知识型企业与知识型员工

2.1 知识型企业概念

2.1.1 知识经济

随着科学技术的进步和世界经济的发展，我们正经历着从工业经济向知识经济跨越的历史性阶段，在这个阶段，发达国家政府纷纷把知识型企业作为发展的重点，提高产品的附加价值和竞争力，增强本国的综合国力，保证国民经济的持续、快速和健康发展。当今世界的经济发展比以往更依赖知识的扩散与应用，知识经济时代的到来让我们不能不关注知识型企业。

知识经济的崛起发源于 20 世纪 40 年代的开始的信息技术革命。20 世纪末，随着信息产业的兴起，知识经济逐渐进入人们视野。随着世界经济从以工业经济为主向知识经济的迅速转变，一些发达国家中知识经济的比例已达到甚至超过国民经济的 50%，知识经济开始全面代替工业经济^[7]。

1996 年，经济合作与发展组织（OECD）发表了题为《以知识为基础的经济》报告，标志着知识经济时代的到来^[8]。该报告全面系统地论述了知识经济的发展趋势，科学系统在经济发展中的作用以及知识经济的测度问题。该报告既从知识与学习、知识网络、知识与就业以及政府政策 4 个方面，分析了 OECD 成员国面对知识经济发展的主要问题，又从知识的生产、分配、扩散和政府政策 4 个方面讨论了科学系统对知识经济的作用。该报告认为，知识经济具有如下基本特征：

1、不断增长的知识编码化趋势。在知识经济中，企业和消费者在交换编码化知识及隐含的经验类知识中的相互作用，推动着国家或企业创新活动的发展，这种相互促进的作用模式已经取代了传统的线性创新模式。在发展科学技术与传播知识过程中，由产业界、政府和科学系统三者构成的国家创新系统将成为重要的经济增长因素。

2、计算机网络的发展与知识的传播促进了信息社会的发展。信息技术的发展是为了更为有效地处理知识。由于知识的编码化结构日益显著，现存社会才有了信息社会的特征。尽管知识经济受到信息技术应用推广程度的影响，尽管知识经济既需要不断学习编码化信息，又需要具备利用编码化信息的能力，但知识经济与信息社会并不是一个同义词。

3、终身教育是学习经济的基础。学习过程不仅依赖于学中学，而且有赖于用中学、干中学。由于信息技术的发展，学习的一个重要方面就是将隐含的经验类知识转化为编码化知识，并应用于实践之中，进而形成新的隐含经验知识。

4、知识经济中的就业日益向高技能知识劳动者倾斜。由于高技术员工能给

雇主带来更高的企业技能基础,因而雇主会给予知识劳动者比体力劳动者更高的待遇。劳动力市场对有高度熟练技能的工人将产生持续的高需求,并且给予这类劳动者的待遇也将呈现出同样的增长趋势。

5、知识网络将促进国家创新系统的进步。在知识经济社会,信息与知识的传播和扩散与知识的创造同等重要。厂商和国家发展的绩效在很大程度上依赖于信息与知识的分配效率。知识网络的发展有助于厂商通过与外部市场的合作获得额外的资源补充。厂商的创新活动将发生在不同层次、不同部门与不同领域中,由此形成的创新共同体即构成国家的创新系统,该系统的核心是知识的分配。

6、科学系统在国家创新体系中具有引擎作用。科学系统的核心是公共研究机构 and 高等教育及研究机构,厂商的研究机构、政府和科技管理部门及研究机构。对于知识经济,科学系统等功能主要包括生产知识、传播与扩散知识和转让知识三个方面。在知识经济社会,科学系统不仅需要重视生产和传播知识的功能,而且还应重视如何将知识转让给经济部门和其他社会部门。

7、知识经济社会的政府政策。在知识经济社会,政府的政策应与工业经济中政府的政策有所差别,特别是与科学技术、产业及教育相关的政策应有更大的变化。需要承认企业在经济发展中的核心作用,承认国家创新体系的重要性,优先考虑在促进知识扩散、提高人力资本素质和促进组织结构变革等方面的政策。

综上所述,知识经济是在信息技术的平台上展开的经济形态,科学技术和知识信息本身就具有充分和迅速的流动性与传播性,而数字化信息技术超凡的编码能力和传输能力更使整个经济运行具有了前所未有的符号化、虚拟化和一体化特征^[9]。在知识经济时代,随着信息技术的发展,信息的处理、传输成本和效率不再是制约经济增长和企业成长的主要障碍,曾经被信息传输效率低下掩饰的知识本身的稀缺性及知识生产能力成为对社会经济发展的瓶颈;正是在这一背景下,知识需求成为人类实现其他一切预期的前提,知识生产成为社会经济生活的中心。正是在这种背景下,知识型企业,一种突出知识资源的企业开始出现。

2.1.2 知识型企业的产生与定义

二十世纪八十年代兴起了一股对企业生成的研究的理论,其中企业能力理论为“知识型企业”的研究打下了理论基础。企业能力理论认为,企业是知识的集合体,知识作为促进企业发展的特殊资源,可以和企业能力的概念等同起来,企业内部能力、私人信息资源和知识的积累是企业获得超额收益和保持核心竞争力的关键。作为企业能力理论的主要代表人物,安蒂恩·潘罗斯认为,企业的显著特征就在于根植于企业中的知识,知识决定了企业的竞争力和效率。“知识型企业”一词由管理大师卡尔·爱瑞克·斯威比于1986年提出,他认为知识经济就其本质而言是一种以知识为基础的经济增长方式,是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济形态,在知识经济时代,知识将是企业最重要的资源,对知识型企业而言,最重要的资本将不再是传统的物质资本,而是知识资本。知识经济强调知识是资本的重要构成,对知识的有效管理能够促进企业组织知识的增

值,进而促成知识资本的增值,保证企业持续的利润增长。从这个意义上说,知识型企业就是围绕知识资本的运营进行知识的生产、传递、利用和保护的组织^[10]。但在学术界,对于“知识型企业”的定义仍然存在分歧,众说纷纭。较典型的有以下几个定义:

舍曼(1998)认为,知识型企业等同为高新技术企业,认为知识型企业是指公司投入的高技术研究开发费用比率高,拥有相当高比例的技术员工,并以产销创新性产品为主要业务的企业。美籍日本学者野中郁次郎和竹内广孝(1999)认为,知识型企业就是进行知识创新的经营组织。是生产知识产品的企业。查尔斯·萨维奇从企业的组织形态角度出发,认为知识型企业是一种知识联网的组织和职能化的企业,并且认为除知识的对等联网外,还包括集成的过程、对话式的工作,建立虚拟组织和动态协作等。管理大师彼得·德鲁克则认为,知识型企业是由专家小组构成的,在这样的企业中,管理层级将减少一半,管理人员将减少2/3,工作将由跨部门的专家小组来完成,协调与控制将更多地来自员工的自律意识。

在国内,对知识型企业范围的界定主要有两种。一种是指以知识为对象,对知识进行直接生产、加工和分配的企业,其主要代表是信息产业,即狭义的知识型企业;一种是以科学技术为基础对信息和知识进行生产、存储、使用和传播的企业,即广义的知识型企业^[11]。

结合以上各定义和本文研究的需要,可以将知识型企业描述为:知识型企业是建立在知识的基础上,以知识型员工为主要人力资源,以知识生产为主要活动,以知识资本运作为运营中心,生产的产品和服务是知识产品,并且将知识的作用贯穿于生产、销售、服务和管理中的企业。结合我国国情,简单的说,可以定义狭义的知识型企业概念,即满足:核心员工及管理者是知识工作者、生产的产品是竞争对手不易模仿的知识产品的企业。

2.1.3 知识型企业的分类

国内外学者根据知识在企业中的不同作用和处理方式将知识型企业分为以下三类:

1、知识生产型企业。是指以信息和知识为对象,对知识进行生产、加工以及信息硬件产品制造相关的企业。它包括三类:信息产品制造业:包括生产计算机软硬件、网络通信系统、微电子产品等企业;信息处理产业:包括计算机软件、代加工信息及信息系统等企业;文本生产行业:包括文学、艺术、科学技术、广告业等。

2、知识应用型企业。是指应用高科技和信息技术,使企业生产和管理信息化的企业,这种信息化并不是仅注入一些高技术,而是科技和知识的成分大大提高,并且在企业财富创造中起主要作用,它又可分为两类:知识信息化企业:主要指部分高科技产业和由于科技特别是信息技术的注入而呈现信息化特征的传统制造业;知识服务型企业:指经过知识改造或知识化经营从而服务产品中的知

识含量和密度大大提高的传统服务业。

3、知识传播型企业。是指对知识进行规范、传播、加速知识的流通和扩大知识的使用范围的企业，包括咨询业、教育业、培训业、出版业、新闻传播等。

在实际中，这三类企业是相互交叉覆盖的。这种交叉与覆盖正是由于知识所特有的共享性质决定的，也正是因为如此，知识型企业之间、企业与顾客才能相互促进和发展，同时也相互制约和影响。

2.2 知识型企业的特征及运作管理特点

2.2.1 知识型企业的特征

知识型企业与传统的制造企业和服务企业最主要的区别是，知识型企业将自己的价值增值建立在以知识为基础的活动上，而一般的制造企业和服务企业则或以资源（包括劳动力资源）为基础，或以金融资本为基础^[12]。知识型企业的经营策略、组织结构、管理模式也就有其自身的特点：

1、资本向知识资本偏移

在知识型企业中企业的资源中心已经不再是土地、资金，而是知识。这种资源中心的转移导致企业投资结构的变化。知识已成为企业最大的投资对象和投资主体。德鲁克认为：“在这种社会里，知识就是个人的乃至整个经济的首要资源。土地、劳动和资本——经济学家列出的传统生产要素——并没有消失，但他们是次要的。”也就是说，知识型企业首先需要围绕具有竞争力的知识进行运作，并且要为知识的存续、更新、增长做最大的投资。

2、员工是知识的载体

知识型企业拥有高素质的人才群体，员工大部分时间进行的是知识的创造、传播劳动，他们不仅拥有专业技术，还有一定的管理、创新、创造能力。在知识型企业契约关系中，知识型员工并不完全处于被雇佣的地位，更多的是一种人力资本与非人力资本以及人力资本之间的合作性契约关系。

3、产品的知识含量高

知识型企业的产品价值组成中，知识价值的比例明显增大，物化劳动大幅度减少。其产品或服务必须以顾客价值为导向，使产品的知识含量不断提高。并且产品的消费者参与程度也要提高，这是因为知识型企业的产品正在从产品导向型向顾客导向型转变。从企业的投入来看，传统生产型企业中，主要是通过加大资金投入、扩充工厂规模、扩大员工数量等，而知识型企业投入各种知识资源的比重越来越大^[13]。

4、组织结构虚拟扁平化

在知识型企业中，研发和市场营销体系相对发达，知识投入也较多，而生产过程则相对精干。从纵向结构分析，传统企业的组织结构是以科层为代表的，科层制在其统一计划、按行政分工组织资源的方面有其优越性，但信息传递链长、

运转较慢的问题也十分明显。为解决以上问题并促进组织为知识的积累流动和共享创造条件，企业组织架构应该打破金字塔式的组织结构，以项目为中心组成项目小组，跨部门员工组成临时部门，形成虚拟组织或扁平式的学习型组织。

知识型企业与传统企业的特征比较，可以归纳如表 2.1 所示。

表 2.1 知识型企业与传统企业的区别

对比特征	知识型企业	传统企业
主要运营要素	智力、知识	资金、土地、机器
组织结构	扁平化、网络化、虚拟化	金字塔型等级结构
员工主体	知识型员工	一般工作者
产品	知识含量高 产品丰富	物化劳动成分高
环境特征	多变 能迅速对环境做出反映	单一 对环境反映慢
生产方式	敏捷制造	大规模制造
主要代表产业	信息产业、智能产业、服务业	能源、化工、汽车
管理方式	知识管理	科学管理

资料来源：自绘

2.2.2 知识型企业的运作管理特点

知识经济时代的知识型企业面临着日益复杂的内外环境：科学技术日新月异，新产品层出不穷，消费者的需求更趋个性化和多样化，知识员工驱动因素的多样性特征。这些都决定了知识型企业具备与传统的工业企业不一样的生产运作管理特点。

1、人本管理

知识经济时代，由于企业主要运营要素是知识，知识的主要载体是知识工作者，所以知识型企业必须要实行人本管理，即“以人为本”。这就要求企业在运作管理过程中以人为中心。这是因为在知识型企业中人是知识的载体，知识是知识型企业最重要的生产要素，知识在企业中的配置、传播和商品化过程，实际就是对人的配置、应用和管理过程。只有通过人本管理，做到以对人的管理为中心，关心人、尊重人，满足人的合理需求，才能激发知识员工的潜能并调动他们的工作积极性和创造性。

知识型企业运作管理与传统企业的运作管理另一个区别在于员工与机器设备的关系不一样。在传统企业里，员工是依附于机器设备，在进行运作管理时，更多的考虑机器的约束，员工是从属于机器而进行工作的。在知识型企业中，机

器、设备、工具等是依附于知识员工，将机器设备作为人力资源的补充，这也对企业的人本管理提出了更高的要求。

2、学习型组织

知识要素的动态性决定了知识型企业要不断学习知识、应用知识、创新知识，要求知识型企业必须建立学习型组织。著名管理学教授彼得·圣吉在《第五项修炼》中对企业的学习属性进行了阐述：企业的基石是个人，企业必须依靠个人的自我完善和集体学习，找到一条出路，把企业演练成学习型组织；未来唯一持久的优势是有能力比竞争对手学习的更快。知识型企业通过构建学习型组织，倡导和强调企业中的每一个知识员工彼此相互持久学习，使更宽广的新思考模式和新知识能不断引进，成为企业的一部分，通过学习促进企业变迁，员工能力的增长，创造企业真正的绩效。

3、敏捷化和柔性化管理

敏捷化和柔性化是知识型企业运作管理的重要特征^[14]。知识型企业所面临的内外环境具有高度地复杂性，不确定性和不可预测性，这就要求企业能够对环境变化做出快速的反映。所谓敏捷性，就是指企业快速反应能力，在最短的时间内提供能满足市场多变需求的低成本、高质量的产品与服务。所谓柔性，是相对传统企业刚性的运作管理而言，即在企业运作管理过程中，企业的计划、组织、领导、控制、协调等随需而变、因势而变。市场瞬息万变的需求做出快速响应日益成为竞争的焦点，这就迫使企业的组织形态和结构要相应进行调整。采用灵活多变的组织结构，对市场需求做出快速反应，以最快的速度集成企业内外部优势互补，通过网络将拥有实现该机遇所需资源的若干企业的相应资源集成起来而形成网络化分布式动态组织，成为知识型企业去响应市场机遇，迅速占领市场的关键所在。

4、自组织能力

复杂性科学认为，当今的企业是一个个复杂系统，复杂适应系统的自组织能力加速了创新。自组织是指系统中许多独立元素在没有特意的策划、组织、控制下而进行的相互作用、相互影响、自然演化的结果，也是系统不需要外部指令，而在一定条件下自行产生特定有序结构的过程。系统的有序正是源于系统在混沌状态下的自组织能力。企业中各个主体相互影响、相互作用，在没有外部指令的情况下，通过系统的自组织能力，在一定条件下产生特定的有序结构，为企业创新提供加速度^[15]。知识型企业中的自组织是指企业员工、项目团队，依据自身的特点和偏好，在资源的运用方式和内容没有外界的干预下，运用企业资源，完成任务的过程，即自主决策、自我监督、自我约束、自我管理的过程^[16]。

5、自主管理与团队协作

知识员工所从事的工作一般都是非重复性的、创新性的劳动，没有固定的模式、规定的程序和确定的方法。知识员工具有很强烈地独立自主性，他们根据来自同事、客户和上级的大量信息，自主安排工作时间、地点和方式，自我引导、自我管理、自我监督、自我约束，来灵活地完成自己的工作。在这种独立自主的状

态下，知识员工的创造激情能得到极大发挥。同时，知识型企业的产品和服务具有知识含量高，运作复杂的特点。每个产品、项目和服务都是一个复杂的系统工程，是多方面专业知识的综合运用。每一个知识员工都是某一方面的知识专家，但很难成为多方面的知识专家，更绝对不可能成为所有方面的知识专家。知识的高度专业化决定知识员工不可能独立完成一项复杂的、系统的工作，而必须组成知识团队，通过相互支持、互相交流、互相尊重、反馈的手段予以协商解决，运用集体的智慧进行协同工作。知识型企业建立越来越多的更小的工作单位以完成任务，并通过这些小的工作单位的协作来完成更复杂的产品、项目和服务。因此，知识型企业的运作管理过程中，企业要充分考虑知识员工的个性特点，给他们提供独立自主的创造空间，同时构建良好的团队氛围，以便个体间很好地沟通交流，最终协调完成工作^[17]。

2.3 知识型员工

知识型员工，无论是一线员工还是在幕后支持他们的人员，对任何知识型企业的成功都是至关重要的。因为所有在服务实施中扮演角色的员工会影响买方的感知。比特纳（2000）等人认为，关注知识型员工，其原因是因为：在服务实施过程中，他们就是服务；他们就是顾客眼中的组织；他们就是营销者。在许多情况下，服务人员就是服务，而其他东西不是。因此，对知识型企业来说，投资员工就如同投资制造品的质量一样，所以我们有必要单独对知识型员工展开研究论述。

2.3.1 知识型员工的定义

知识型员工是由彼得·德鲁克于20世纪50年代首先提出的。他在1957年的著作《明天的里程碑》中将其界定为“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”，但当时他所指的是经理或高级管理层，并没有涵盖现在所讨论的一般知识型员工。真正开始对知识型员工进行系统分析和研究，则是在1990年代知识经济浪潮和知识管理革命兴起以后，我国对知识型员工的研究开始于1990年代末^[18]。

综观国内外对知识型员工的研究可以发现，目前学术界对知识型员工还没有统一的定义，而是从不同角度给出不同的解释。概括而言，主要有三种观点：

1、能力论观点。该观点认为，知识型员工具有不同于一般员工能力，这种能力主要体现在对知识的运用以及价值的创造上。例如，Davis(1991)认为，知识型员工主要是用和外部的知识产生以信息为特征的产出的人；Davenport(1996)认为，知识型员工主要是获取、创造、整理和应用知识的人；而赵慧军（2004）认为，知识型员工是指在组织中具备一定知识和技术，从事获取、创造和应用知识等工作的员工。

2、职位论观点。该观点认为，知识型员工所从事的工作岗位具有较高的知识要求。在这些岗位上工作的员工就是知识型员工。例如，Horibe(1999)认为，知识型员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们，如管理人员、专业技术人员和销售人员等。张望军等（2001）认为，知识型工作要求员工具备智力输入、创造力和权威来完成工作，知识型员工包括以下人员：专业人士、具有深度专业技能的辅助性专业人员、中高级经理。

3、学历论观点。该观点主要由我国的部分学者提出，认为知识型员工是具备一定学历的人员。例如，黄河（2001）认为，知识型员工是会电脑、懂技术或掌握管理技能和能够不断自我更新知识的大中专学历以上的员工。

由以上定义可以得出，知识型员工并不生产本身具有效用的产品，不生产有形的产品。他生产的是知识、创意和信息^[9]。知识型员工是企业的核心和关键主体，受过良好教育，工作是智力劳动。这些高素质员工或专业人员通过正式教育以及与其他人员的互动中“边干边学”获取知识，并主要参与复杂的“非标准化”的问题解决过程，满足顾客的个性化需求。

知识员工是知识型企业的主体，他直接管理产品与服务、直接面对客户、直接影响企业的效益与声誉，所以知识员工的管理在知识型企业中显得特别重要。在知识经济时代，人是创造知识、传播知识、应用知识的主体，是生产力诸要素中最关键的环节，彼得·德鲁克在《21世纪对管理的挑战》中预言：“怎样提高知识型员工的生产力，怎样对知识型员工进行管理，是企业在21世纪面对的最大挑战”。

2.3.2 知识型员工的特点

当今企业中的知识型员工的工作性质是从事脑力劳动，具有较高的专业知识、掌握核心业务、控制关键资源，对企业的生存和发展产生关键作用。这些员工具有以下特征：

1、创新性

创新性是知识型企业中员工最重要的特征之一。知识型员工之所以重要，并不是因为他们已经掌握了某些特有知识，而在于他们具有不断创新和传播知识的能力。知识型员工从事的不是简单重复性的工作，而是在多变和不确定的系统中充分发挥个人与团队智慧，借以应对复杂多变的工作和环境。

2、自主性

知识型员工的特点是倾向自我管理、自我指导，在工作本身寻找满足感。他们比其他员工更需要尊重和支持，如果员工认为他人不尊重自己的需求，就会产生不满情绪，隐瞒自己的观点，消极执行企业管理的决策，甚至会抵制企业的管理决策。所以在对知识型员工的管理上不能再用传统的管理方法，知识管理是当今管理知识员工的最适宜方法之一。

3、复杂性

复杂性首先表现为劳动行为的复杂。知识型员工的工作主要依靠脑力而非体

力，是一种思维性活动。劳动过程和行为难以监督。其次，复杂性还表现为劳动成果的复杂，劳动成果的表现形式是多种多样，其本身往往难以度量。最后，复杂性也表现为劳动评估复杂，这是由劳动过程和成果的复杂性决定的。因此，在对知识型员工进行绩效评估时更要谨慎，不能仅仅以表面成绩进行惩罚，否则会起到很严重的消极后果。

4、成就性

与一般员工相比，知识型员工更在意实现自我价值，并强烈希望得到他人的承认。因此，他们更热衷于具有挑战性的工作，把攻克难关视为乐趣，从中体现自我价值，寻求自我成就感。

5、重视精神激励

在知识型员工的激励手段中，精神激励的比重占有很大成分。因为成就性这一特征，成果本身就是很好激励他们的方法。而传统的以金钱物质奖励不再是唯一的激励手段。由于对自我价值的高度重视，知识型员工格外注重他人、组织和社 会的评价。

6、流动性

在知识经济时代，科学技术飞速发展，企业之间竞争的焦点表现在科学技术上，实际是人才的竞争，特别是知识型员工的竞争，这一大环境为知识型员工的流动提供了宏观需求。另外，随着全球化和信息化的不断深入，现实、虚拟交通的不断发展也为知识型员工的流动提供了便利条件。

2.3.3 知识型员工的管理

知识经济时代，人力资源管理的对象已经发生变化，更多的是面对知识型员工。知识型员工的工作过程不是看得见的手工劳动，其生产力指标，主要不是数量，而是质量，在管理上无法用泰勒的任务分析或任务管理方法。知识型员工的工作最具创造性，对新知识的探索、对新事物的创造过程主要是在独立、自主的环境下进行，传统组织层级中的职位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力，沟通、重视、信任、承诺、支持、创新、学习、合作才是知识型员工的管理准则，管理变化的趋势则体现在组织结构、知识资本、信息沟通、教育培训等方面。

从知识经济的发展趋势看，知识型员工占企业员工总数的比例将越来越大，公司价值和竞争力对那些掌握并应用知识的员工的依赖性将越来越强，知识型员工管理的核心地位也越来越显现。在这种形势下，企业管理方式开始向识别、管理和开发企业的这种智力资源方向发展。总体来说，知识型员工的管理主要有以下三个方面：

1、知识型员工能力培养

知识型企业的生存和发展，在相当程度上取决于知识型员工知识的创新能力和学习新知识的速度。而培养员工的这两种能力需要企业一定的投入。松下幸之助指出：“人的投资的确很高，但不投资的代价更高。”如何把有限的高额投资费

用最大限度地发挥作用,获取较高的投资回报,是企业必须深入研究的问题。发展知识员工的创新能力,需要企业不仅提升员工的个人创造性思维,更重要的是形成组织内部的系统性创造活动。企业应该优化创新环境,为员工提供足够宽松的创新方向,并给予创新者足够的资金、实验设备等物质支持,最大限度地激发创新者的积极性。

2、知识型员工的激励

在 20 世纪以前,欧文等学者对激励进行了研究,但没有形成系统的理论。20 世纪初期,人们开始关注于研究如何调动组织中员工积极性的问题,针对当时激烈的劳资冲突,泰勒提出了“把蛋糕做大”的解决方案:即鼓励员工努力工作,通过专业分工等方式提高工作效率,多为企业创造利润;而企业则根据差别计件工资等方式针对每个员工的工作结果给予相应的报酬。显然,泰勒的解决方案是用金钱去刺激工人的工作积极性,这隐含了员工是“经济人”的假设:即假设员工都是追求经济收入最大化的。基于“经济人”假设,并将人们追求“经济收入最大化”扩展为追求“效用最大化”,一些学者在泰勒的计件制经济契约研究的基础上,对企业应通过何种机制提供有效激励的激励理论进行了深入的探讨,形成了经济学中以不对称信息博弈为基础的委托代理理论。然而,泰勒提出科学管理之后不久,也就是在 20 世纪 20~30 年代,由哈佛大学的心理学教授梅奥主持的在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的心理学研究否定了这一点。梅奥等人通过“霍桑实验”发现经济利益并不是员工工作积极性的惟一激励因素,员工除了追求经济利益以外,还追求其他一些东西,诸如:被他人重视、被团体接受等。一部分行为主义学者在此基础上从“人们到底追求什么”、“动机是如何产生的”等人类行为原因的角度研究激励的作用机理,希望了解动机产生的原因与过程,以预测、激励、控制人的行为,调动员工的积极性。形成了所谓的“内容激励理论”、“过程型激励理论”等行为主义激励理论。

而知识型员工真正的自身价值体现在经激励后的实现价值上,即知识员工能力的发挥很大程度上取决于动机水平的高低,增大发挥后价值就要激发人的动机,产生驱动效益。同时,激励机制也是防止人才流失的主要措施。对知识型员工激励的系统研究,国际上主要以管理学家玛汉·坦姆仆和安盛咨询公司提出的“知识型员工激励因素”模型为代表。玛汉·坦姆仆经过大量研究后认为,激励知识型员工的前四个因素分别是:个体成长(约占总量的 34%)、工作自主(约占 31%)、业务成就(约占 28%)、金钱财富(约占 7%)。玛汉·坦姆仆的研究成果表明对知识型员工的激励,不能以金钱刺激为主,而应以其发展、成就和成长为主,激励他们的动力更多的来自工作的内在报酬本身。国内学者张望军、彭剑锋也进行了类似的研究,总结出我国知识型员工的需求特征为:(1)工资报酬与奖励——获得一份与自己贡献相称的报酬,并且使自己能够分享到自己所创造的财富。这种奖励制度既要适合公司的发展又要与个体的业绩相挂钩;(2)个人的成长与发展——存在使个人能够认识到自己潜能的机会,它证实了这样一个假设前提:知识型员工对知识、个体和事业的成长有着不断的追求;(3)公司的前

途——知识型员工既看重金钱财富和个人能力的发挥等要素，也看重公司的发展前景。这说明公司的发展与知识型员工的个人成长是息息相关的；(4) 有挑战性的工作——知识型员工希望承担具有挑战性的工作，因为这是对他们个人能力的一种检验和考量，是体现出他们突出于常人的佐证；(5) 其它激励因素：晋升机会、有水平的领导、工作的保障性与稳定性等^[20]。

综合以上论述，对知识型员工的激励主要有两种：物质激励与成就激励。能够促使知识型员工发展的重要因素之一仍是物质激励，用高额而稳定的酬劳来激励他们是必须的。人的本性决定了要强化知识员工的创新能力、培养其企业忠诚感，一定的奖励必不可少。知识型企业应大力优化薪酬设计，提高知识的回报。国外许多大公司的奖励条例都很具体，对于合理化建议和技术改造，只要产生经济效益，都给予重奖。美伊斯达公司创始人乔治伊斯认为，一个企业的成败与员工能否提出建设性建议有极大关系。公司每年拨出相当大的资金征集员工建议，对即使没被采纳的建议也给予奖励。任何人都存在于社会群体之中，当群体给予个体认同，个体的荣誉感就随之产生。个体一旦被认同往往可以创造超常规的效率。因此，成就激励成为满足知识型员工自尊和自我实现需要、激发进取精神的重要手段。对于有强烈事业心、进取心、荣誉感和成就动机的知识型员工来说，授予荣誉、晋升机会以及提升专业领域的声誉和学术地位是物质利益之外的强烈需要。

3、知识型员工的绩效评价

绩效评价是对员工一段时期内工作业绩或对企业贡献度的综合评定。其主要目的是通过准确掌握员工工作业绩、从业态度、技能状况等来决定员工奖惩和调配，帮助员工达到工作目标以提高整个企业工作业绩。传统的绩效评价，实际上是关于“做了什么”以及“做的如何”的评价，评价的焦点在于任务或工作，对员工在工作当中“获得了什么”“学到了什么”涉及较少，因此，传统的绩效评价是面向过去的。而变化以及对变化的适应能力则是企业所关心的问题，这就要求知识型员工必须不断的表现出自己具备学习能力，而企业也应该采用全新的方式，将持续学习的能力纳入绩效的概念和评价中。

由于知识型中小企业包含于知识型企业之中，是知识型企业重要的组成部分，所以研究知识型中小企业首先要研究知识型企业和知识型员工。正是“知识性”特征使得知识型中小企业不同于其他中小企业，使其更具复杂性，更有研究价值。在对知识型企业及员工进行阐述后，将在下章对本文研究对象，我国知识型中小企业的现状和营销对策进行论述。

第三章 知识型中小企业发展现状及营销对策研究

3.1 知识型中小企业定义

3.1.1 中小企业概念的界定

如何对知识型中小企业进行界定是件很重要也很复杂的事情。本文首先从中小企业的概念入手来逐步划分。而无论从学术界还是从实际情况中,中小企业的概念都不统一。但一致认为界定中小企业,应定量分析和定性分析相结合。在量的界定方面,2003年1月1日开始实施的《中华人民共和国中小企业促进法》,对中小企业的外延进行了说明。根据企业的职工人数、销售额、资产总额等指标,结合行业特点,分别对工业、建筑业、交通运输、邮政业、批发和零售业、住宿和餐饮业等领域制定了划分标准,如表3.1所示。

表 3.1 中小企业划分标准

行业	职工人数	销售额	资产总额
工业	2000 人以下	3 亿以下	4 亿以下
建筑业	3000 人以下	3 亿以下	4 亿以下
批发业	200 人以下	3 亿以下	4 亿以下
零售业	500 人以下	1.5 亿以下	
交通运输业	3000 人以下	3 亿以下	
邮政业	1000 人以下	3 亿以下	
住宿餐饮业	800 人以下	1.5 亿以下	

资料来源:根据《中华人民共和国中小企业促进法》整理

从内涵方面对中小企业进行界定的观点有:林汉川通过对国外中小企业界定标准演进的比较,认为在界定中小企业时,应考虑繁简适度、灵活性、动态性、行业特征几方面标准^[21]。万兴亚认为,所谓中小企业,是指那些依法设立,内部组织结构简单,自主开展生产经营,在相关产品市场不具有垄断力量,承担相应社会责任,并且生产经营规模属于中小型范畴的各种所有制和各种组织形式的企业^[22]。综观国内外对中小企业内涵的表述,归纳起来,主要包括独立所有、自主经营、较小的市场份额、规模小,以及在产权结构、组织和管理方面与大型企业有本质差别、中小企业有其自身社会属性等。

3.1.2 知识型中小企业的界定

根据以上对知识型企业和中小企业概念的论述可以得出,知识型中小企业包括于中小企业之中,是中小企业中具有复杂性、知识性特征的那部分企业,这类企业需要用知识管理手段进行管理,也需要更为高级的营销模式作为经营的手段。根据理论研究和实际调研需要,本文将知识型中小企业进行如下定义:公司核心管理层与员工是知识型工作者,并生产不能被其他企业个人简单模仿的产品或服务的中小企业即为本文所研究的知识型中小企业。而非知识型的中小企业为与之区分本文称为传统中小企业,即科技含量低、知识资本分量少的那些中小企业。如图 3.1。

	中小企业管理层与核心员工是知识工作者	中小企业管理层或核心员工不是知识工作者
生产难以被模仿的产品或服务	本文所定义的“知识型中小企业”	具有特殊工艺手艺的作坊式企业
生产易于被模仿的产品或服务	如某些代工企业、第三方服务商	简单加工型企业

图 3.1 本文所研究的知识型中小企业

资料来源: 自绘

在工业经济阶段,对跨国公司的认识是不断扩张、不断兼并、规模越大越好,这样能在更大范围内合理配置物力和人力资源,开拓产品市场。而在高度信息化的知识经济中,跨国公司能够通过电子金融吸引资金,用电子贸易开拓市场,借助电子咨询使用人才,所以公司不一定越大越好。经营效益超过美国三大汽车公司之和的微软公司也不过万余员工。号称只有两个人的耐克公司依靠管理和品牌而不是生产开发出了耐克系列产品,成为世界名牌。企业生产已经趋于专业化,一个高科技生产技术可以为全球所用,但谁也没有能力在所有生产技术上领先。只有大市场,没有大企业,也许会未来企业的规模特征。正因为如此,本文选择研究知识型中小企业,希望能从其共有的特点当中寻找解决企业生存发展的通畅之路。

3.2 知识型中小企业特点研究

中小企业是支撑国民经济增长和推动社会发展的重要力量,世界上大多数国家都把促进中小企业发展作为一项重要的经济政策,摆在了经济社会发展的战略地位。在我国,中小企业同样占有十分重要的地位。根据新华社 2007 年底报道,2006 年底,中小企业数已达到 4200 多万户,占全国企业总数的 99.8%。中小企业创造的最终产品与服务价值、出口总额和上缴税收,分别占全国的 58.5%、68.3%和 50.2%,已形成中国经济的“半壁江山”;中小企业的发明专利占全国的 66%,研发新产品占全国的 82%;中小企业提供了城镇就业人口 75%以上的就业机会,并吸纳了 75%以上农村转移出来的劳动力。

根据 S.F.Huin (2004) 以问卷调查的形式从东南亚众多企业中选出 30 家典型中小企业作为实证研究对象并分析,总结出中小企业一般具有以下六个特征^[23]:

企业组织结构层次简单。调查发现,中小企业平均的结构层次为 3.133 层,在中小企业中,CEO 的主要职责是参与战略决策和主要的运作决策的制定。CEO 通常是企业的创始人,直接参与企业的建立工作。在组织体系中间层是两个不同的运作经理群,专业经理和运作经理。执行层由专业人员组成,这一批人通常具有较多的知识和受到较多的教育。

特殊的生产运作模式。随着现代社会生产分工的细化,相当大部分的中小企业都作为大型企业的辅助性制造商。他们的产品一半以上是卖给大公司,大公司再将这些买来的零部件进行组合和装配再以自己的品牌出售。所以中小企业中的采购、生产、销售等运作环节同那些大企业相比有着明显的不同。

企业内部管理人员职责模糊。在中小企业中,各部门之间在职责上没有清晰的界线,通常某一个部门的经理同时也直接负责另外一个部门的管理工作。这是因为其规模小、组织结构简单,这种组织部门管理人员职责模糊性的特点,对于企业展开服务战略很有帮助。

企业要求具备迅速应对外部变化的能力。在生产中要考虑的一个特定因素就是必须能快速适应变化。随着产品生命周期的缩短和新产品的不断推出,需求的变化是在所难免的。又由于存在着对大企业的依存关系,这种产品的变化对中小企业造成的影响就更为显著。

企业实际生产与计划预测的偏离较大。与那些大企业一样,中小企业在每年也通常需要做预测和预算。很多中小企业确实在进行此项计划活动。但是大部分企业并没有按照它们在年初计划和预测的数量去生产和销售产品。这是因为中小企业通常都是第三方辅助性制造商,它们的成品生产很大程度上依赖于那些大企业要卖些什么产品。因此,对于中小企业来说,每年的计划和预测只能作为企业生产和销售的一个粗略指导方针,而根本不能作为企业的实际生产计划。

企业员工的高流动率。在 Huin 调查的几十家企业中所有企业每年的人员流动率都超过了 20%,最高超过了 30%。

根据中小企业的特征再结合知识型企业的特点,可以将知识型中小企业的特

点归纳入下:

1、知识性

知识型中小企业从事的研发活动多集中在生物医药、电子信息、机电一体化、新材料、节能环保技术等高新技术领域,其从业人员多是从大公司和科研机构分离出来的具有较高学历、掌握较先进知识的高层次人员,以科技人员为主体,大多数人具有中高级职称。这些知识型工作者是企业的核心员工、构成了企业管理阶层。他们在企业活动中即是知识的创造者,又是知识的传播者,还是知识的利用者。

2、灵活性

为了鼓励知识型中小企业的发展,各地纷纷在规模方面放宽了科技型中小企业的要求,因此,创办初期知识型中小企业一般趋向小型化,从业人员少则几人、几十人,大多数在 100 人左右。从管理理论和实践看,规模小可以解决科技型中小企业创办者缺乏专业管理经验的问题,需要协调的内容较少,因而规模小的企业较容易管理。从组织结构方面来看,知识型中小企业的组织结构更容易变动和改善。知识型中小企业的组织结构需要更具有弹性且变动频繁,随着环境变化和业务发展而发展,以适应多变的市场需求。

3、不稳定性

资金短缺是全世界中小企业的通病,也是知识型中小企业面临的重大困难和障碍。与大型企业相比,知识型中小企业的融资渠道少,筹资能力低。现代的大企业与政府、金融界构成了不可分割的利益集团,因而,大企业在资金紧张时常常得到政府和金融界的支持。此外,大企业发行股票和债券的阻力小、成本低,能够轻松地社会筹得所需的资金。相反,知识型中小企业很难在社会筹得所需资金。对企业来说,资金如同人体中的血液,没有资金,企业就无法生存,中小企业也很难留住和吸引优秀的人才,又由于员工的自我意识较强,所以导致员工流动率较传统中小企业更高。所以在战略制定、运作管理等方面都不稳定,变动程度比较大。

由于知识型中小企业规模相对较小,抗风险能力较低而不易经营,人员流动率大,企业实际生产与计划预测的偏离较大等特点导致企业在步入发展期后经常停滞不前,难以获取更高水平的利润,因而寻找一套适合知识型中小企业的营销模式是知识型中小企业持续发展的必须之路。

3.3 知识型中小企业的市场环境及营销对策

3.3.1 影响知识型中小企业发展因素分析

具体来说,影响知识型中小企业发展的因素分为外部因素和内部因素:

1、影响知识型中小企业发展的外部因素

对市场经济成熟国家来说,影响中小企业发展的一般外部宏观环境因素中:

政府政策和法律、经济波动、产业和经济结构变迁、生产关系变化、社会主要矛盾等对中小企业变迁有重要影响。至于像战争这样的事件并不构成影响中小企业发展的经常性因素。中小企业发展需要一个稳定的社会大环境，环境大涨大落是不利于中小企业发展的。对于当前正处于市场发育中的国家来说，由于其市场化进程与市场成熟国家典型的自然演进不同，可能带有更多政府主观意志和意识形态偏好特点。所以，在市场发育国家，政府政策和政府行为对中小企业发展就显得至关重要。另外，由于生态环境或自然环境是影响人类社会的生活方式、习俗、文化、制度以及生产方式的最原本的外部环境因素，所以生态或自然环境对中小企业的发展也必然产生影响^[24]。由于知识型企业本身的特点，知识传播的速度，也就是科学技术的发展程度也是影响知识型中小企业发展的必然因素之一。

可见，影响知识型中小企业发展的一般宏观环境因素主要包括政府意识形态偏好和政府行为、国家制度和地区文化、生态或自然环境、经济周期和经济波动、产业和经济结构变迁、生产关系变迁、科学技术发展等。

2、影响知识型中小企业发展的内部因素

可以通过对现有的企业成长的理论模型进行分析，探索影响企业演进的一般性的内部因素。例如 Adizes 的企业生命周期模型，他认为由于实施服务 (P)、行政管理 (A)、企业家创新 (E) 和整合 (I) 四大管理角色各自的产生、演变以及相互作用，导致了企业生命周期的变化。随着企业一个接一个培养四大管理角色，企业就会遵从典型的生命周期曲线。对一个组织而言，导致行为产生的是系统在短期和长期中追求效益和效率的驱动力。当企业在短期和长期都有效益和效率时，企业就处于盛年期。该模型如图所示^[25]。

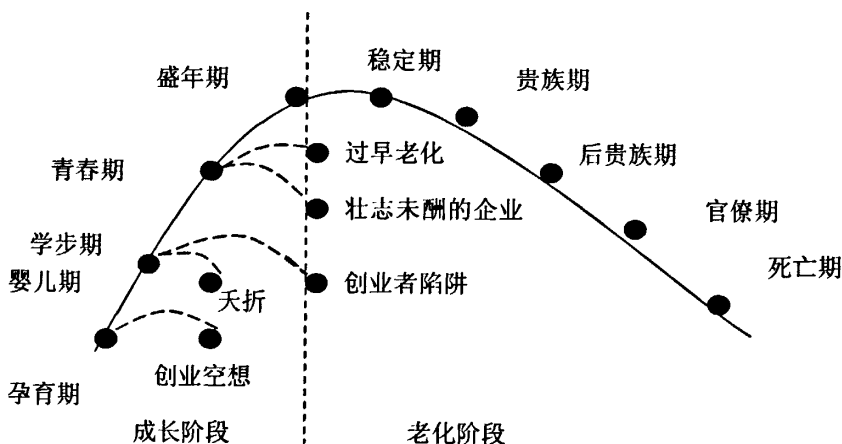


图 3.2 企业生命周期模型

资料来源：伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 赵睿译. 北京：华夏出版社，2004.

由 Adizes 的企业生命周期模型能够看出，当企业度过青春阶段后，短期和长期的经济效益将是企业所追求的首要目标，也是能否使企业顺利进入稳定阶

段的关键所在。对于宏观环境，每个知识型中小企业个体只能被动接受并去不断调整适应，而对于内部因素，知识型中小企业却可以采用一系列政策措施，来实施控制。本文正是从内部因素着手，重点论述使用市场营销手段来实现企业的长期稳定发展。

3.3.2 知识型中小企业市场环境分析

不同的市场结构、消费者状况、市场特性对知识型中小企业发展具有不同的影响。市场结构是指企业与市场关系的特征和消费形式。包括卖方（企业）之间的关系、买方（企业或消费者）之间的关系、买卖双方的关系以及市场内已有的买方和卖方与正在进入或可能进入市场的买、卖方的关系。这些关系在现实市场中的综合反映，就是市场的竞争和垄断关系。

市场集中度、市场进入障碍是反映市场结构变化的主要指标。市场集中度是指知识型中小企业所在特定产业生产经营的集中程度，一般用该产业中主要企业所拥有的生产要素或其产销量占整个产业的比重来表示。产业内大企业的规模和市场容量，是集中度的两个直接影响因素。市场进入障碍是指产业内已有企业对准备进入或正在进入该产业的企业所拥有的优势，或者说企业在进入该产业时所遇到的不利因素和限制。进入障碍的大小反映了新企业在进入该产业过程中所遇到的困难的大小。市场集中度高、市场进入障碍大的市场环境，新企业比较难以进入，对于身处其中的知识型中小企业来说，成长为大型企业的难度也相对大些。

消费者的状况也对知识型中小企业的演进有着重要影响。消费者状况主要包括消费者数量、收入水平、消费结构和消费者行为等方面因素。其中，消费者数量决定了市场的规模和广度；消费者收入水平反映了购买力大小；消费结构在一定程度上决定了企业的供给结构。消费者行为的复杂性决定了企业在产品研发、科技成果转化、产品定位、市场细分等方面存在一定风险。不同的市场特性对中小企业的治理结构有不同影响。身处规模大、竞争有序、偏好均一的市场环境中，企业采取科层治理可能有利；与此相反，处在封闭狭小、偏好多元化的市场中，可能小规模的家庭企业具有独特优势。

3.3.3 知识型中小企业营销对策研究

中小企业的自主发展策略包括资金对策、管理对策、技术对策、市场对策、人力资本对策和企业文化对策等。本文只对其中的市场对策进行研究，但由于服务营销模式的引入，员工在知识型企业中和服务进程中的重要性，也将人力资本对策和知识管理对策融合到市场对策中，从而形成知识型中小企业的营销对策。

1、知识型中小企业的管理对策研究

实践中发现，资金困境是制约中小企业成长的首要因素，但导致大量知识型中小企业倒闭的主要原因之一还在于企业内部伦理问题突出和管理落后。解决这个问题企业首先要传统意义上的管理工作，即计划、组织、人事、领导和控制五方面工作。另外由于环境的不断变化和知识型企业的特点，知识型中小企业需要

进行管理上的创新，特别是需要借鉴吸收如企业战略理论、学习型组织理论、虚拟组织理论、知识管理理论等。企业如同“指纹”，没有绝对相同的两个企业，所以要求知识型中小企业从自身实践中总结独特经验，进行适合本企业的管理创新。解决知识型中小企业的管理问题，首先应该从战略高度统一认识，才能落实到具体实践中去，否则原本竞争实力就有限的小船将失去航线，在茫茫大海中漫无目的行驶。提出以客户服务为导向的战略计划，正是应对这种环境，有关这一点将在后面章节中详细阐述。

2、知识型中小企业的市场对策研究

市场销售一直是企业生产经营的一个关键环节。中小企业成败的关键在于能否通过市场营销实现其收益，知识型中小企业也不例外。实践表明，我国知识型中小企业产品开发的失败率是相当高的，其主要原因往往是市场营销方面的原因，而造成市场营销困境的原因有很多。我国市场结构已从卖方市场转变为买方市场，竞争加剧，尽管我国消费者数量庞大，但这些消费者收入水平低，加之下岗失业者主要包括在这个阶层内，所以决定了我国基本消费能力低下，内需不旺。而且消费结构不合理，占有绝大部分社会财富的高消费阶层的奢侈品、耐用品等消费很少能进入知识型中小企业进行生产。另外，通货紧缩、世界经济波动、对外贸易状况对中小企业市场情况都有影响。但是，我国知识型中小企业面临市场困境除了客观环境原因外，自身产品单一、营销方法落后也占很大原因。而客户关系管理能够很好的解决当前知识型中小企业在市场中的尴尬局面。在电子商务和网络营销时代，客户与企业的接触渠道大大增加，市场机会有个性化和分散化的趋势。以客户为中心的业务流程借助于现代信息和网络技术，将极大地提升企业捕捉商机的能力，它使整个业务流程环节的不同部门和员工都参与到“快速反应和满足客户需求”的业务流程中来，并通过对现有客户和潜在客户的跟踪分析，及时获取有价值的商机，增加了中小企业的生存机会和发展能力^[26]。适合于知识型中小企业的客户关系模式将在下文继续论述。

3、知识型中小企业的人力资本对策

传统中小企业在实践中很难做到有效的促进人力资本的形成，即做到人尽其用。究其原因，在于企业缺乏资金、企业领导人观念问题、仍停留在传统人事管理阶段，在于薪酬设计不合理、缺乏绩效管理、缺乏有效的激励约束机制，也在于没有良好的内部伦理状况、没有和谐进取的企业文化、没有进行组织学习修炼等等。知识型企业是以人力资本作为关键资本的企业，所以更应该以系统思维来思考知识型中小企业人力资本问题。考虑到人性的复杂性、人的行为的非直观性、人的行为互动的隐藏性、信息的不对称性等因素，要想人尽其用，充分调动企业成员的积极性，首先需要解决的就是员工的忠诚度问题，只有忠诚，才能产生积极性，有了稳定的长期的积极性，也才能做到人尽其用。

然而，对于知识型中小企业来说，企业成员的这种忠诚度与积极性并不是很容易获得。罗宾斯指出，一个组织的员工可以是革新的推动力，也可能成为主要的绊脚石，管理的任务是刺激员工的创造性和对变革的容忍性^[27]。这说明，如果

没有有效的激励机制，将很难调动员工的积极性。

普通的“奖惩分明”的激励方式仅能够强制各类资源所有者在与企业进行合作时，相对完全地执行合约的内容。但这并不能激发各个利益相关者的创新动力，也不适合在知识型企业中使用。只有当知识工作者们具有对企业的忠诚，他们才尽心尽力完成工作，不断创新。具体表现为员工会想方设法改进流程和工具，减少浪费，关心企业整体发展，积极出谋划策，付出更多的精力参与企业的建设与发展。

大量的管理学研究表明，“任何提高质量和生产率的努力要想成功，都离不开员工的参与。员工将不再只是执行变革的主要力量，而且会越来越主动地参与变革计划的制定过程。”在知识型企业中更是如此。德鲁克总结道：“如果工人从工作中得到的仅限于工资，如果工人对其工作与产品毫无兴趣，那么他就不可能开心，也就不可能感到满意。其实，工人都渴望了解自己的工作、产品、工厂和任务。战争期间，工厂的管理者为了提高效率——并非处于人道主义考虑——不得不发挥想象，把工人和他们的产品联系在一起。结果，各个环节的效率和生产力都得到了提高，工人们士气大振，满足感随之上升。”工人的满足感和成就感表现在他们创新主动性的极大提高上^[28]。因此，只有企业成员具有忠诚感，通过有效的激励机制才能充分调动企业成员的积极性。员工的忠诚来源于满足感、对企业价值观的认同、成就感、主人翁责任感、自豪感、对企业领导人和企业成员的钦佩和喜爱等等。显然，这些情感的形成离不开企业文化的熏陶和教化、离不开企业内部结构的协调、离不开企业组织的学习修炼。而这些工作的开展都属于企业内部营销范畴，关于知识型中小企业内部营销模式将在第5章进行详细讨论。

3.4 知识型中小企业与服务

3.4.1 服务的基本特征

服务是一种非常复杂的活动，很难有相同或准确的定义。J. B. 奎恩等人给出的服务定义是，包括所有产出为非有形产品的全部经济活动，通常在生产时被消费，并以便捷、愉悦、省时、舒适或健康的形式提供附加价值^[29]。格隆鲁斯认为，服务是指或多或少具有无形特征的一种或一系列活动，通常（但并非一定）发生在顾客同服务的提供者及其有形的资源、商品或系统相互作用的过程中，以便解决消费者的有关问题^[30]。但是，越来越多的学者认识到，继续争论服务的定义似乎没有十分的必要，而且即使没有一个被统一接受的定义，也可以从其它角度探讨服务的内涵，比如关于服务的特征。

对于服务的特征主要是从服务与有形商品的区别中来认识。有人对有形商品和服务形象地做出如下区别：有形商品是“一件物品，一种器械，一样东西”，把服务描述为“一个行动，一次表演，一项努力。”^[31]尼尔森从搜寻特性、经验

特性和信任特性三个方面来比较有形商品和服务,认为经验和信任性能在服务中占主要地位,而在有形商品中搜寻性能占主要地位^[32]。菲利普·科特勒认为,“服务是一方能够向另一方提供的基本上是无形的任何行为或绩效,并且不导致任何所有权的产生。它的生产可能与某种物质产品相联系,也可能毫无联系。”A·佩恩认为:“服务是一种涉及某些无形性因素的活动。”^[33]

总结来说,一类观点认为服务的特征表现为服务的无形性、非同质性、产出的易逝性以及生产和消费的同时性;另一种基本相同的观点是:无形性、异质性、生产与消费同时进行、易逝性。

知识型企业与服务有着密切的联系,首先提出知识型组织概念的斯威比甚至认为,知识型企业应该是这样一种企业:提供服务并非是单独的现象,而是将其全部服务贡献给顾客,为适合客户需要而建立相应的机构或组织。知识型企业与服务一样,都需要顾客参与。顾客只有而且必须加入到服务的生产过程中才能最终消费到服务。这意味着,一方面,顾客在服务过程中可以发挥积极的作用。事实证明,顾客的态度、知识、经验、动机等都会直接影响服务系统的效果。

目前越来越多的专家提出,现在生产的产品中包含了更多的知识,使这些产品让顾客看来更有吸引力。而制造业中高水平的推销员,正努力将产品和知识一同推销给他们的用户,以此帮助客户发展他们的生意。也就是说,传统的服务只是简单的动作行为,简单的商品服务,而进入知识经济时代,简单服务已经几乎不存在了,取而代之的会是更高级的服务即包含有知识的“知识服务”^[34]。这样才能满足当代客户对知识的需求,为客户提供更多的价值。与传统服务不同的是,多数企业在提供“知识服务”给顾客后并不失去原有知识,反而在提供服务的过程中能学习到更多新的知识,所以整个社会的知识总储存量是不断增长的,形成一个良性循环的局面。

由以上论述可以得出,知识型中小企业更适合服务管理,因为为了能更充分理解顾客的需要和期望,并能积极地对它们做出反应,组织需要扁平化的,这也正好是中小企业特点之一。

3.4.2 知识型中小企业服务营销的必然性

进入21世纪,营销大师菲利普·科特勒预言,以标准化、规模化、模式化、讲求效率和层次化为其特点建立在制造业基础之上的旧经济,终将被更加适应新时代需要的建立在信息技术基础之上新经济所取代。旧经济依靠产品自身来组织并发展,它注重有利可图的直接交易,着眼于经营业绩的高低,注重股东利益,以营销做营销,通常借助广告来创立品牌,虽然以吸引客户为目的,但缺乏客户满意度的标准,总是过度承诺消费者,却难以兑现自己所作出的许诺。新经济的营销则与此有很大的差别。尽管新经济也着眼于经营业绩的高低,但是新经济本身是凭借强大的客户群体来支持和发展的,它更加重视客户的终身价值以及股东利益,营销上注重以人为本,通过实际行动来创立品牌,努力保持和开拓客户资源。新经济要求企业拥有客户满意度和客户保持率的标准,同时,总能够实现自

已向客户作出的承诺^[36]。

斯威比和劳埃德（1999）认为，如果把知识型企业比做一个洋葱的话，那市场营销部门最贴近洋葱核心。他们认为，在知识型企业中，知识员工自己本身常常就是最佳的推销人员。他们始终保持与客户的联系，客户要买的就是他们的思想、概念或点子，他们的声誉为他们赢得新的生意机会。由此可见，知识型企业更需要营销，并且这个核心职能无处不在。每位知识员工既是知识的生产者，又是知识的推销者。知识经济的兴起，知识型企业将成为市场上的主导型企业，知识型产品消费渐成消费主流，企业在营销过程中注入知识含量，使消费者不仅从产品的直接消费中获益，而且还能从企业那里学习到相关的产品和消费技能^[36]。

由对知识型企业与服务的关系的论述可以总结出，知识型企业与服务的契合点有：

1、知识型企业与服务的核心都在人。知识型企业是以人为中心，因为只有人才是知识的载体，知识只有通过人的行动才能变成组织效益。知识型企业中的知识员工直接面对客户，是企业的门面与代表，特别是直接与客户打交道的员工的素质水平高低直接影响着公司的绩效。而知识型服务人才的缺乏也是本文研究知识型企业与服务的原因之一：如何利用好现有的人力资本，如何使用好有限的知识型员工，如何挖掘知识员工的潜力为客户和所在组织创造最大价值。

2、知识与服务无处不在并且需求都在飞速增长。正也是本文研究知识型企业的服务原因之一。

3、知识型企业与服务过程都是复杂的不确定的。

4、知识型企业的客户需要服务，无论是内部员工还是外部顾客。

正是基于以上几个契合点，知识型中小企业使用服务营销手段具有一定的可行性。甚至可以说，将服务营销运用于知识型企业中有着得天独厚的优势，而知识型企业使用服务营销这个手段也能会发挥其最大功效。于是，在下一章将详细论述服务营销相关理论。

第四章 服务营销理论研究

4.1 服务营销理论的产生

4.1.1 营销学概述

对于市场营销的定义,国内外有多种不同的表述和理解。查尔斯·W·兰姆(2000)在《营销学精要》中指出:营销包括两个方面。第一,它是一种哲学,一种态度,一种预见或是一种以顾客为导向的管理模式。第二,营销是用来实施这种哲学的一系列活动。显然,这种认识偏重于从哲学的角度来理解营销是一种管理模式,而且是以顾客为导向的管理模式。关于市场营销的含义,众多中西方学者澄清了它不同于销售或促销。美国营销协会1995年的定义是:“营销是规划和实施理念、商品和服务的设计,定价、促销和分销以实现满足个人和组织目标的交换的过程。”目前,国内一些学者仍借用了美国营销协会的理解。郭国庆(2000)在其《市场营销学通论》中认为,可以将市场营销理解为与市场有关的人类活动,即以满足人类各种需要和欲望为目的,通过市场变潜在交换为现实交换的活动。相反,另一些学者对市场营销的定义进行了深化与发展。如彭雷清(2002)认为:市场营销是指引导商品和劳务从生产者流向消费者或用户过程中所进行的一切企业活动。刘永章(2001)定义得更为详细:市场营销是企业变化的市场环境中,为了满足客户的需求并实现自身的经营目标,把合适的产品与服务在适当的时间、适当的地点以适当的价格与适当的方式销售给客户的一系列市场经营活动的过程,是一项综合性的活动。林桦等(2002)在此基础上又进一步认为市场营销是一个动态、发展的概念。海尔集团公司总裁张瑞敏认为:“促销只是一种手段,但营销是一种真正的战略”。综合以上观点可以发现,现代市场营销活动包括了市场营销研究、市场需求预测、新产品开发、定价、分销、物流、广告、人员推销、销售促进、售后服务等,它已经发展为一个动态的、综合性的经营理念。

市场营销理论发展至今,营销观念大体经历了如下几个阶段:

1、生产为中心观

生产观念是最古老的营销观念。认为消费者总是喜爱可以随处买到价格低廉的产品,企业应当集中精力提高生产效率和扩大分销范围,增加产量,降低成本。生产观念在西方盛行于19世纪末20世纪初。当时资本主义国家处于工业化初期,市场需求旺盛,整个社会产品供应能力相对不足。企业只要提高产量、降低成本,便可获得丰厚利润。因此,企业的中心问题是扩大生产物美价廉的产品,而不必过多关注市场需求差异^[37]。

2、产品为中心观

产品观念认为，消费者最喜欢高质量、多功能和具有某些特色的产品。因此，应该致力于生产优质的产品并不断精益求精。这源于 1929 年开始的世界经济危机以及机械化大生产的普及，生产率大幅度提高，市场上开始出现产品供过于求的现象。企业开始对内实行质量控制，对外注重销售额的增长。^[38]

3、推销为中心观

推销观念认为，消费者通常有一种购买惰性和抗衡心理，若听其自然，消费者就不会大量购买企业产品，因而营销管理的中心是积极推销和大力促销。推销观念盛行于 20 世纪三四十年代，由于科技进步，科学管理和大规模生产的推广，商品产量迅速增加，整个社会已经由商品不足进入商品过剩，卖主之间的市场竞争日益激烈。在以推销为中心的观念指导下，企业致力于产品的推广和广告活动，以求说服消费者购买。

4、消费者为中心观

以消费者为中心的观念认为，企业的一切计划与策略应以消费者为中心，正确确定目标市场的需要与欲望，比竞争者更有效地提供目标市场所需要的满足。这种观念形成于 20 世纪 50 年代，由于西方各国企业更加重视研究和开发，产品技术不断创新，消费者有较多的可支配收入，对生活质量的的要求提高，消费需要更加多样化，购买选择更为精明，要求也更加苛刻，使得企业改变以往单纯以卖主为中心的思维方式，转向研究消费需求，不断调整自己的营销策略。

服务营销正是在以消费者为中心这个阶段产生的。服务营销是企业充分认识到满足消费者需求的前提下，为充分满足消费者需要在营销过程中所采取的一系列活动。但又不同于传统的消费者为中心的观念，它更强调企业与消费者价值的同时体现，在互动的过程中实现价值最大化。

4.1.2 服务营销的概念

林恩·休斯塔克在 1977 年的营销学杂志上阐述了她对服务营销的独到见解。她认为，因为服务性商品和实物性商品在生产和消费的过程中存在着显著差异，对服务性商品的营销应该从实物产品营销思路的束缚中解脱出来。从此掀起对服务营销学的研究热潮，使其逐渐发展成营销理论体系中成熟的一支。20 世纪 70 年代，当时全球经济在二次世界大战结束后的几十年中得到了飞速发展，人民生活水平不断提高，服务业也由此得到迅速发展。营销理论界对服务营销的特性开始予以越来越多的关注。1981 年布姆斯和比特纳建议在传统市场营销理论 4Ps 的基础上增加三个“服务性的 P”，即：人 (People)、过程 (Process)、物质环境 (Physical Evidence)。7Ps 的核心在于：揭示了员工的参与对整个营销活动的重要意义；企业应关注在为用户提供服务时的全过程，通过互动沟通了解客户在此过程中的感受，使客户成为服务营销过程的参与者，从而及时改进自己的服务来满足客户的期望。20 世纪 80 年代到 90 年代服务营销研究在西方成为热点问题。商业界也开始怀抱着无比热情接受了服务管理的理论，并把它当作是极具竞争力的武器。许多依靠其他方向成名的管理理论大师们也转而宣扬起顾客价值至上的

理念。服务营销开始在传统营销理论中占有一席之地。

服务营销理念的最早发展主要来自于人们对诸如银行和医疗等服务业的兴趣和研究动力。随着这些传统服务业的不断发展并越来越有竞争力,从而产生了对有效的服务管理与营销的需要。然而目前像汽车、计算机和软件等制造业企业也认识到进行全球竞争需要提供优质的服务。同时,这些企业也意识到它们的大部分利润来自于服务。科特勒甚至认为:“每一个行业都是服务业”。西奥多·李维特(2002)指出:“并不存在纯粹是服务业的行业。只存在某些服务成分比其他行业多或少的行业。每个人都是在提供服务。总体来讲,服务营销理论主要涵盖了以下几个内容:

1、服务特征。服务是非实体的,服务是一系列的行为或过程,在许多场合下,服务的生产和消费同时发生。这一特征决定了实施服务的企业不能完全沿续传统的制造业的管理方式来进行市场营销和其他方面的管理工作。此外,顾客不是完全被动地接受服务,而是参与服务,这也决定了对服务质量的控制和市场营销应该在生产和消费的同时予以实施和控制。服务不象物质产品那样可以储存。因此,合理的计划对服务产品营销显得更为重要。

2、服务质量控制。服务的可变性产生了服务管理中的一个重要问题,即如何稳定服务品质,控制服务质量。为此,格鲁诺斯在1982年提出了“服务导向的质量理论”,他认为服务质量从本质上看是一种感知,质量是由顾客评价的。服务质量可以划分为两个方面内容:一是与服务产出有关的技术质量;二是与服务过程有关的功能质量^[39]。

3、内部营销管理。服务的特征向我们说明和展示了员工是服务的重要组成部分。传统的营销理论认为市场营销活动的对象是企业外部的顾客,很少触及企业内部员工,即“内部顾客”,内部营销理论刚好弥补了这个不足,并为服务营销的发展提出了一种崭新的研究思路。内部营销最基本的视角是,员工是组织内部营销的出发点。内部营销的两个基本观点是:第一,“组织中的每一位成员都是一名顾客”,且每一个员工都是服务提供者;第二,要有满意的顾客,首先必须有满意的员工。应将用于企业外部市场的营销思想和方法运用到企业内部,以便更有效地解决某些内部管理问题。即管理当局应将员工视为企业的第一市场,把设计好的工作以及一些新的计划和观念等“销售”给员工,通过满足其需要的工作来吸引、开发、激励和保留合格的员工,以便对外提供优良的服务,最终使顾客满意。

4.2 服务营销三角形与服务质量差距模型

服务营销的内容是由两个著名模型衍生出的,即服务营销三角形与服务质量差距模型。服务营销的所有活动几乎都可以包含在这两个模型中。同时这两个模型也为本研究最后提出的知识型中小企业服务营销体系模型提供了重要的参考。

4.2.1 服务营销三角形

服务营销三角形提出了服务营销中三个关键要素：公司、员工、顾客，并提出了内部营销、外部营销、互动式营销在几个关键要素中的关系。服务营销三角形是由比特纳等人提出，表明了共同开发、促进和提供服务三个相互关联的组合。服务的关键参与者在三角形的三个顶点上：公司、顾客和服务提供者。三角形三个顶点的任意两点之间，有三种类型的营销，它们是使一项服务成功而必须要进行的活动：外部、内部和互动式营销。对于服务来说，这三类营销活动都是建立和维持与顾客关系所需的基本活动^[40]。如图 4.1。

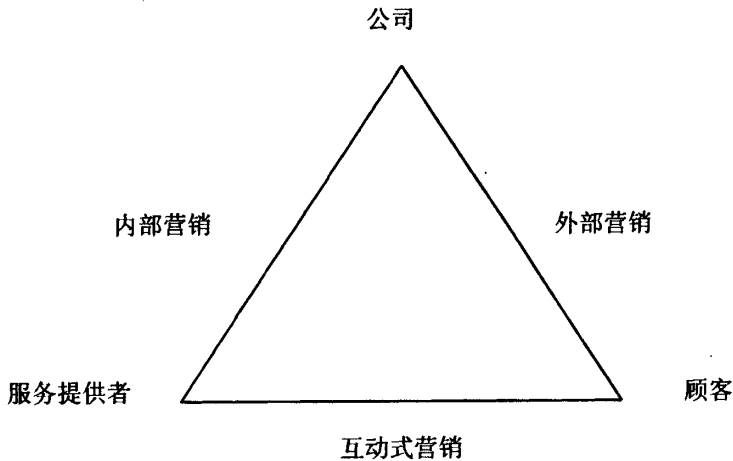


图 4.1 服务营销三角形

资料来源：泽丝曼尔，比特纳. 服务营销[M]. 张金成等译. 北京：机械工业出版社，2001.

通过外部营销，根据顾客的期望以及提供方式，公司向顾客做出承诺。传统的营销活动如广告、推销、特别的促销活动以及价格使这类营销活动易于进行。互动式营销是服务营销三角形中的第二类营销活动，而且从顾客角度看也是最关键的一项活动。服务承诺通常是由企业的员工或第三方提供者保持或破坏。内部营销是为使提供者和系统按照作出的承诺提供服务，他们必须具备提供服务的技艺、能力、工具和动力。内部营销也是以员工满意度和顾客满意度密切相关这个假设为基本点的。

4.2.2 服务质量差距模型

服务差距模型由美国著名营销学家泽丝曼尔、帕拉休曼等人提出，该理论体系认为，“只有顾客或用户才能评价服务质量，其它所有的评判都是不中肯的”。服务质量取决于用户的感受，而用户对服务质量的感受来自于服务提供者提供的

服务与用户对于服务的期望进行比较的结果。服务质量可以根据服务或超越用户期望来定义,或更确切地说根据用户对于服务的感受与其期望之间的差距来定义^[6]。

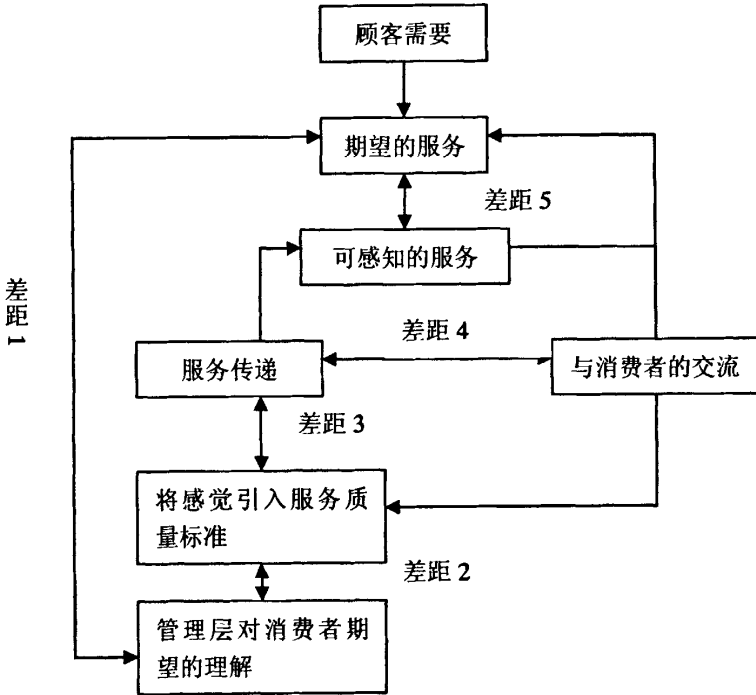


图 4.2 服务差距模型

资料来源：泽丝曼尔，比特纳. 服务营销[M]. 张金成等译. 北京：机械工业出版社，2001.

差距模型的核心是顾客期望的服务和可感知的服务的差距。期望的服务是顾客在一次服务体验中的参考点；感知的服务是对受到服务的实际反映。中心思想在于公司想弥合所期望服务与所感知服务之间的差距，以使顾客满意并与他们建立长期的关系。为了缩小这个重要的差距，模型提出了差距 1-4 这四个需要缩小的差距。许多公司没有满足顾客期望的根本原因在于公司管理层对顾客期望缺乏准确的了解。这个差距（差距 1）存在于公司感知的顾客期望与顾客实际的期望之间。即使当公司对顾客的期望已经有了明晰的了解，如果没把这些理解转化成顾客定义的服务设计和标准（差距 2），那可能还会有问题存在。一旦有了服务的设计和标准，还必须有恰当的系统、过程、人员来保证服务传递与合适的服务设计和标准相符（差距 3）。最后，在所有能有效满足顾客期望的条件都已到位的情况下，公司必须保证对顾客所承诺的服务与所传递的服务相符（差距 4）。服务营销理论主要是围绕这两个模型来解决问题，本文也将再后面运用这些理论作为研究的基础。

4.3 服务营销特点及要素研究

传统的营销组合，一般是指 4Ps 营销组合，即产品(Product)、定价(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)，早期主要适用于制造业^[41]。在服务业从制造业导入市场营销的过程中，4Ps 营销组合也被服务业所采纳，并且对提高服务业的营销水平起到一定的作用。然而，服务业在导入市场营销的过程中，发现 4Ps 营销组合很难完全体现服务业的特点，人们发现传统营销组合中的要素有很大的局限性。于是布姆斯和比特纳提出的 7Ps 服务营销组合被大家所接受。如表 4.1 所示。

表 4.1 7Ps 服务营销组合

传统营销要素	服务营销要素	服务营销要素所包含的特殊内容
产品	服务产品	服务质量；服务品牌；服务项目；售后服务
定价	服务定价	服务收费；服务折扣；顾客对服务收费的评价；服务收费与服务质量的匹配；服务收费差异
渠道	服务渠道	服务地点；顾客进入服务地点的便利程度；服务渠道
促销	服务促销	服务广告；服务业的人员推销；服务的推广；服务的公共宣传；服务的公共关系
	服务人员与顾客	服务人员的培训；服务人员的权利；服务人员的义务和职责；服务人员的激励；服务人员的仪表；服务人员的交际能力；服务态度；参与服务的顾客行为；顾客参与程度；顾客与顾客之间的联系
	服务的有形展示	服务环境的装修；服务环境的色彩和氛围；服务环境的布置；服务环境的防噪音水平；服务设施和用具；有形展示等
	服务过程	服务过程的运作；服务程序；服务过程中的组织机构；；服务过程对顾客参与的规定；服务过程对顾客的指导；服务活动的流程

资料来源：自绘

服务营销独有的 3Ps 即：人员(People)、过程(Process)和有形展示(Physical Evidence)。

4.3.1 人员

首先,服务营销强调“人”(包括员工和顾客)在服务管理和营销中的作用。由于服务具有不可分性,服务的生产过程就是服务的消费过程,同时也是服务的交易或营销过程,导致服务业的内部生产和外部营销是融为一体的,服务业人人都要执行营销职能,又同时享受营销服务。因而服务的交易或营销离不开服务提供人员和顾客这两个“人”的因素。服务提供人员的素质和行为,参与服务的顾客的素质和行为,以及二者之间的协调和配合程度,会直接影响服务营销的效果。

由于在服务消费者的行为特征中,有“主要通过人际交流了解信息”和“对服务有参与感”两个特征,而顾客的人际交流包括与服务人员的交流,顾客对服务的参与感也与同服务人员的接触有关,因而服务营销既要掌握和适应顾客这两个行为特征,又也要重视服务人员的问题^[42]。总之,研究服务营销组合不能不研究“人”的因素。

4.3.2 过程

这里所说的“过程”,是指与服务生产、交易和消费有关的程序、操作方针、组织机制、人员处置权的使用规则、对顾客参与的规定、对顾客的指导、活动的流程等,简言之,就是服务的生产工艺、交易手续和消费规程的总和^[43]。

“过程”作为服务营销组合首先是由于服务的不可分性。因为服务交易与服务生产、服务消费之间是融为一体的,服务营销不可能脱离这个整体“过程”,服务营销只有依赖这个整体“过程”才能得以实现。其次也在于服务的易逝性,因为服务营销只有设计和把握好“过程”才能把握好服务的易逝性。服务的不可储存性也要求服务营销重视对“过程”的策划。服务营销只有对“过程”精心策划,才能有效地利用服务时间和调节服务的供求,从而把握好服务的不可储存性。

4.3.3 有形展示

“有形展示”作为服务营销组合首先在于服务的无形性,服务的质量、内在品质是无法通过服务产品自身表现出来的,通过服务“有形展示”为顾客提供必要的有形线索,使顾客认识服务的价值,提高服务的可识别性,无疑是十分有效的营销手段。另外,“有形展示”由于服务的不可分性,“有形展示”的内容往往也是顾客对服务期望的重要组成部分,是顾客使用服务的媒介。离开对“有形展示”的管理,自然会影响顾客的满足感。

由对以上服务营销的要素的剖析可见,服务营销观念与市场营销观念有着质的不同,市场营销观念是以市场为导向,企业的营销活动是围绕市场需求来做的,虽然它也重视产品的售后服务,但认为售后服务是解决产品的售后维修,认为售后服务部门是成本中心而不是利润中心,认为做好售后服务是为了推销出更多的产品^[44]。服务营销观念是以服务为导向,企业营销的是“服务”。服务是企业从产品设计、生产、广告宣传、销售安装、售后服务等各个部门的事,甚至是每一

位员工的事。在服务营销观念下，企业关心的不仅是产品是否成功售出，更注重的是用户在享受企业通过有形或无形的产品所提供的服务的全过程感受。因此企业将更积极主动地关注售后维修保养、收集用户对产品的意见和建议并及时反馈给产品设计开发部门，以便不断推出能满足甚至超出用户预期的新产品，同时在可能的情况下对已售出的产品进行改进或升级服务。

从服务营销观念理解，用户购买了企业的产品，企业的营销工作仅仅是开始而不是结束。对用户而言，产品的价值体现在服务期内能否满足用户的需求。显然，这种观念与传统的市场营销观念有质的不同。这种观念给用户留下的体验是完全不同的，这将使企业与用户建立长久的、良好的客户关系，为企业积累宝贵的用户资源。

由此可见在知识型中小企业中，传统营销已经不能满足环境的变化，客户的需求变化，而服务营销一方面解决了知识在营销过程中的交换、创造、共享，另一方面服务营销能够提供给企业和企业员工充足的利润与精神满足感。

第五章 知识型中小企业服务营销体系研究及实证分析

5.1 研究模型与理论假设

在本章中首先借助前人的问卷调查和分析结果,对当前我国知识型中小企业服务营销存在的问题进行研究分析,再将服务营销的特点与知识型中小企业特点相结合,在服务营销三角型模型上添加知识要素与服务要素,形成适合我国知识型中小企业的服务营销体系模型。最后以典型知识型中小企业天津爱乐公司作为案例,对假设进行实证分析。

5.1.1 我国知识型中小企业服务营销现状

蒋永康等人 2005 年对 54 家 32 个行业的知识型中小企业进行了问卷调查,调查发现在 54 家企业中,虽然几乎所有企业都培训过企业员工,但是很少进行再培训的有 40 家,而且培训内容一般是产品知识、业务知识的简单培训,没有结合员工的职业生涯和兴趣爱好进行针对性有针对性的培养计划。大多数企业仅进行表面形式工作,并不重视培训内容。

54 家企业中制定营销战略的只 15 家,占企业总数的 1.78%,而其中只有 6 家企业的营销战略有较为详细的实施规划,其余 9 家没有配套的实施方案;没有制定营销战略的有 39 家,占企业总数的 72.2%。这说明大多数企业还没有意识到制定营销战略的重要性,或者意识到了却不知道如何制定营销战略或营销规划。北京蓝图市场调查公司对全国 301 家中小企业抽样调查发现,每年制定市场营销计划的只有 38.3%,有 22.8%的企业基本上不制定任何计划^[45]。

杨桂梅等人 2002 年对北京 45 家知识型中小企业进行有关客户服务的调查研究发现,知识型中小企业的客户服务方面仍然存在以下问题^[46]:

1、缺少相应的服务部门。有近一半的知识型中小企业没有设立顾客服务部,在这些企业里,仍然是由销售部在做客户服务的事,很明显,销售人员最为关心的是销售量而不是服务。绝大多数的企业并没有设专人为特定的客户服务,顾客往往在几次与公司联系时所接待的人都不同,如此一来,一则员工不可能对顾客的问题从头到尾了解清楚,从而不可能对客户服务周到;二来,顾客感受不到亲切感,对自己受到良好的服务没有信心。

2、部门间协作性差。经常出现的问题是当顾客服务部发现有顾客问题而要求制造部、销售部等部门给予支持时,却得不到积极响应。客服部处在一个十分尴尬的境地,如此一来又谈何为顾客做好良好服务。

3、服务过程中服务不到位。中小科技企业只是偶尔才与顾客主动的联系。这些企业的顾客资料库中登记的顾客资料经常会许久都不加以更新,所谓的顾客

资料只限于交易记录,对于顾客的个人情况、顾客企业的发展状况根本就没有记载。企业在收到顾客投诉、退款或索要资料时,很少能做到即时回应。如此一来,顾客自然也就感觉不到公司对他们的关怀,转而选择其他竞争者的产品也在情理之中了。

4、企业高层对服务支持力度不够。在所调查的企业中,只有 11%的被调查企业的高层领导对顾客服务给以完全支持。近一半的企业高层不重视或非常不重视顾客服务。有公司的高层管理者根本就对建立顾客服务系统没有任何兴趣,要想实施这个项目几乎就是不可能的;亦有的公司高层开始时是支持的,但当要他们投资时就犹豫不前了;还有的公司老总没有在各部门之间起到应有的协调作用。很明显,缺乏管理者的支持与承诺会对项目实施带来很大的负面影响,甚至可以使项目在启动时就已经举步维艰了。

5、缺少顾客服务知识的培训或培训方法不当。在接受调查的知识型中小企业中,很少有公司会定期做顾客服务的系统培训,调查中同样发现,有的公司即使有顾客服务培训,方式也不当。他们在试图改进服务品质时,往往都在培训员工如何哄骗顾客;请激励专家演讲,主要是灌输积极思想,说些加油打气的話;举办微笑和回电培训,告诉员工如何倾听、探索和答复顾客的抱怨,而不是如何去解决问题。

6、在设计其产品时,绝大多数没有考虑顾客的需求与服务问题。调查结果显示有 11%的中小科技企业在进行产品设计时会请直接与顾客打交道的一线员工如维修人员参与意见,而只有 13%的企业会邀请顾客来发表对产品改进的意见。由于核心产品在设计时未将顾客服务纳入考虑,要提供杰出的服务是不可能的。

7、一线员工在服务中的作用被限制。绝大多数的中小科技企业不允许一线员工在为顾客服务时有决策权。研究发现,这些知识型中小企业大都仍是金字塔型的企业组织,直接与顾客接触的一线员工处在最低层,他们的工作仅仅是为了完成上级的命令。这种组织模式的最大障碍是信息沟通问题和员工激励问题。那些真正了解顾客需求,知道如何达成顾客满意,并在事实上为企业赢得了许多重要顾客的员工,却得不到组织的授权和激励。

8、企业对客户关系管理(CRM)软件寄予很高期望但实际效果不理想。近几年西方企业纷纷利用 CRM 的软件来为顾客提供完善的服务。通过调查分析可以看出,目前认识到顾客服务重要性的知识型中小企业已经有不少将眼光瞄到 CRM 软件上,甚至将其看作企业竞争的唯一出路。有些知识型中小企业现在正全力准备安装这种软件,认为安装以后就可以实现高质量的顾客服务了。然而调查中却显示,在安装 CRM 软件后的企业只有不到半数能够取得成功,其他企业则在花费了不少财力、人力后以失败告终。过多地依赖 CRM 软件对中小科技企业来说显然是一个误区。

5.1.2 知识型中小企业服务营销模型的建立

根据对现状的调查结果,本文提出建立知识型中小企业服务营销模型来解决营销方面存在的问题。首先将知识因素与中小企业因素加入服务营销三角模型,形成知识型中小企业的服务营销三角模型。如图 5.1 所示。

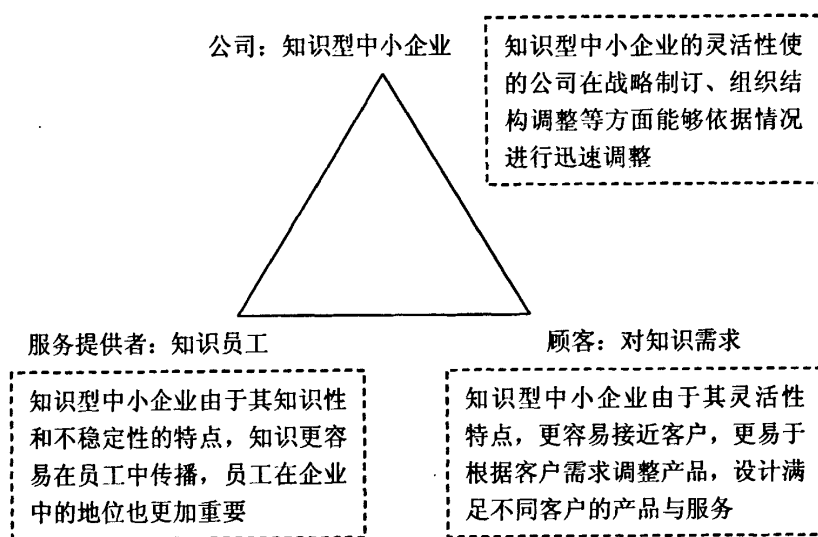


图 5.1 知识型中小企业的服务营销三角形

资料来源：自绘

然后,结合服务营销理论和知识管理理论,将知识型中小企业的服务营销三角模型改进成为知识型中小企业服务营销模型。

该模型由 3 个部分组成:公司战略层、员工激励层、客户关系层,如图 5.2 所示。

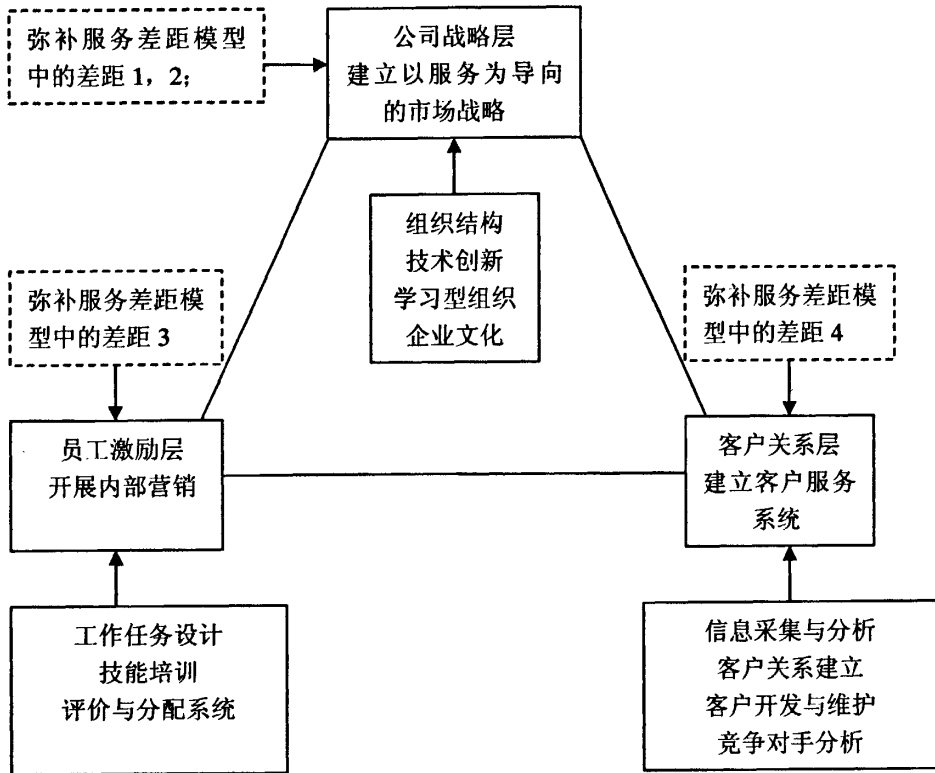


图 5.2 知识型中小企业服务营销体系

资料来源：自绘

公司战略层是指，企业首先要在战略上重视服务，运用先进理论进行指导，研究出一套有效的顾客导向的服务实施战略是首先要解决的问题。另外，公司战略至关重要，无论失败或成功都会产生一举定乾坤的决定性后果。只有首先在战略认识上统一，公司上下才能步调一致，高效的运转。

员工激励层是指，在知识型企业中，员工承担着理解顾客需求并传达顾客需求的责任，如何关注这些知识型员工，以及为实施高质量服务提供便利的人力资源政策成为企业兴衰之所在。如何保持企业员工的责任感、激发他们的工作热情，也是整个企业营销战略成败的关键。

客户关系层是指，知识型企业运用顾客关系管理及顾客知识管理理论，以顾客为中心，强调与现有及潜在顾客维持长期关系，将顾客转变成公司知识流程和整合顾客智力资源。最后实现通过与顾客交换知识获取价值。

这三个层面是环环相扣密不可分的，缺少任何一层都不能完整有效的开展营销活动。而且三层又是紧密相关，互相制约的，一方面处理不好将影响另外两个层面的效能。所以在设计企业整体营销方案时要同时考虑这三个方面，缺一不可。

通过以上对国内外理论研究综述以及对我国知识型中小企业现状研究，提出下面两个假设：

假设一、服务营销理论能够与知识型中小企业的实际相匹配，是适合知识型中小企业的营销方法之一。

假设二、在进行服务营销过程中企业需要从三个层次进行考虑，即：企业战略层、员工激励层、客户关系层。

本文即将围绕以上两个假设进行论述，试图寻找一种适合知识型企业的营销方法。

5.2 公司战略层假设

理论界对于战略的定义分歧很大，但战略对于公司的重大意义却毋庸置疑。有些理论家认为，战略本身就是一个复杂系统。战略与组织和环境都有密切的关系，而战略的本质是复杂的，需要保持非结构化、非程序化、非常规、不重复。战略形成和战略内容直接影响着组织的整体利益^[47]。

凯文·欧康纳（2004）认为人们总是倾向于在战略问题上走极端，要么花掉大量的时间，要么敷衍了事。必须尽快地走入市场，只有这样才能学到更多的东西。了解哪些方面是重要的，然后立即采取行动。所以相关战略的制定应该是营销活动能够顺利开展的首要步骤。

知识型中小企业必须从自己的特点出发，遵循一些基本原则，采用适当分析方法，选择一定的发展模式。由于战略本身的复杂性，本文并不详细论述知识型中小企业的战略形成过程，但又由于战略的重要性，本文将以服务营销体系中的一个层面，简单探讨在知识型中小企业中实施服务战略的可行性以及强调战略在服务营销体系中的重要性。

由于环境的变化和企业的不断发展，为使知识型中小企业顺利开展服务营销，达到运营目标，首先必须树立整体的战略目标、建立以客户为导向的组织结构并需要具有创新思想指导具体工作。

5.2.1 以服务为导向的市场战略

企业战略是为了形成和维持竞争优势，实现企业的宗旨和目标，求得生存和长期稳定发展，根据企业内外部环境以及各种资源的情况，从企业发展的全局出发而做出的较长时期的总体性谋划和活动纲领。从总体上看，企业战略是为了要获得一种计划、一种模式、一种定位，终极目标是获取竞争优势^[48]。

来自对企业长期跟踪的调查结果则显示出一些具体的战略表现的重要性。如布鲁斯·罗伯森等人在长达十年的研究中得出结论，业绩优秀的企业在战略管理中往往遵循以下原则并表现出色：首先要依据顾客的需求来制定战略。确定战略是建立在清晰的顾客价值主张上，没有顾客，战略注定要失败。其次，据事实由外向内发展战略。要确定真的知道顾客、合伙人与投资入会怎么想，以及他们会

怎么做做，不要只依赖于直觉。然后，根据市场的变化不断地微调战略——例如，新的科技、社会潮流、政府法规或是竞争对手的突破性产品。最后尽可能让更多利益相关者知道企业的战略，不论是组织内部、客户，还是外部股东^[49]。

当企业决定采用服务营销方式作为公司的营销模式时，首先应该制订以服务为导向的市场战略。服务导向战略有利于中小企业集中有限资源，迅速提高产品和服务的质量，降低成本获得竞争优势。用特有的服务模式吸引客户而不是其他企业的品牌与价格。它包括建立以知识为核心、客户为导向的虚拟组织结构、渐进式创新、建立学习型组织、树立相应的服务文化等四个方面。

5.2.2 以知识为核心、客户为导向的虚拟组织结构

“战略决定结构，结构紧随战略。”这句话最早是由钱德勒明确提出的。随后，钱德勒指出：“如果要有效率地经营一个被扩大了的企业，新的战略要求一个新的或至少是重新调整过的结构，没有结构调整的增长只能导致无效率。”钱德勒还认为：企业的组织结构直接关系到企业战略是否可以得到有效的执行^[50]。

在企业可利用资源有限的情况下，如何推进企业的营销战略，乃至企业的整体战略是企业迫切需要解决的问题。以多年不变的组织模式，来应对变化了的市场环境，加上获得可调配资源的稀缺性，企业开始发现：同样的投入，已经很难获得理想的营销投资回报。所以，任何企业在制定和推行营销战略之前，首先需要审视的是当下的组织结构是否适合推行新营销战略的需要。如果不适合，如何去改进？改进的着力点在哪儿？依据什么去改进？等等类似的问题。

同环境一样，组织过去所面临的重大事件与组织结构都是组织过去的重要组成部分。认为战略必须先于结构，就等于认为战略必须优先于组织的能力，而组织的能力是嵌在组织结构中的。在某种程度上，可以对结构进行调整，但不能仅仅因为领导者构思出一个新的战略就随意地对组织结构进行调整，许多组织因为持有这种错误想法而遇到了麻烦。如果组织的领导者仅仅是坐在办公室里编造战略，而不是在与实实在在的产品和客户的接触中总结战略，这对组织将是极其危险的。

在实际调查中发现，多数知识型中小企业都认为已经实现了扁平式、虚拟化的组织结构，但实际工作中每一个企业中的个体单元在企业内外相互之间几乎封闭，形式上是扁平但实际上仍然是典型的金子塔结构，部门间交流不畅，员工信息不能共享，从而导致资源的重复设置而增加浪费，提高了企业成本。

实际上，知识型中小企业的生存和发展从根本上讲还是要依赖于自身的核心能力，而开展有效的研发活动正是打造这种核心能力的重要途径。由于知识型中小企业存在着组织规模小、资金、技术和人力资源的不足和不全面性、管理水平不高等自身的劣势，一种作为临时性的为了更好地响应市场机遇、由能共享技能或核心竞争力和资源的联盟——虚拟组织便应运而生。

根据对企业中虚拟组织的观察，结合国内外相关理论研究，可以归纳虚拟组

织如下几个特点:

1、非正式组织。虚拟组织通常是协商基础上产生的协议,是充分利用现有资源具有合作关系的非正式的组织。

2、动态性。虚拟组织随着客户需要的出现而建立,随着客户需要的消亡而解体。

3、信息化网络化。虚拟组织是建立在当今发达的信息网络基础之上的企业合作。因此虚拟组织是一个企业网络,成员可能位于不同的地区,甚至不同的国家。该企业网络中的每个成员都要贡献一定的资源供大家共享,而且这个企业网络的集体竞争优势和竞争力水平大于各个参与者的竞争优势和竞争力水平的简单相加。

4、互补性。虚拟组织由拥有掌握不同技能知识、不同分工角色的人员组成,成员资源的互补性使虚拟组织成为优势资源的统一体,从而拥有市场竞争优势。

5、组织扁平化。信息技术的高度发展将极大地改变企业内部信息的沟通方式,虚拟组织通过社会化协作和契约关系,使得企业的管理组织扁平化、信息化,削减了中间层次,使决策层更贴近执行层。

6、高度的柔性和敏捷性。虚拟组织能够快速拥有实现市场机遇所需的资源,能够对客户需求的变化快速的做出反映,并缩短把需求变成想法把想法变成现实的时间。

我国部分学者预言知识型中小企业绝大部分为高技术领域的中小企业,代表着未来知识经济时代的产业发展方向,虚拟研发组织必将成为科技型中小企业研发有效的先进的组织形式^[51]。

理论界比较典型的虚拟组织结构有横向总线式组织结构。姚宝刚(2005)通过对组织理论、组织结构设计理论的分析,在研究了国内外知识型企业组织结构的现状和发展趋势后,提出了当前阶段中国知识型企业组织结构的重造模式:以知识团队为核心的横向总线式组织结构。如图 5.3 所示。

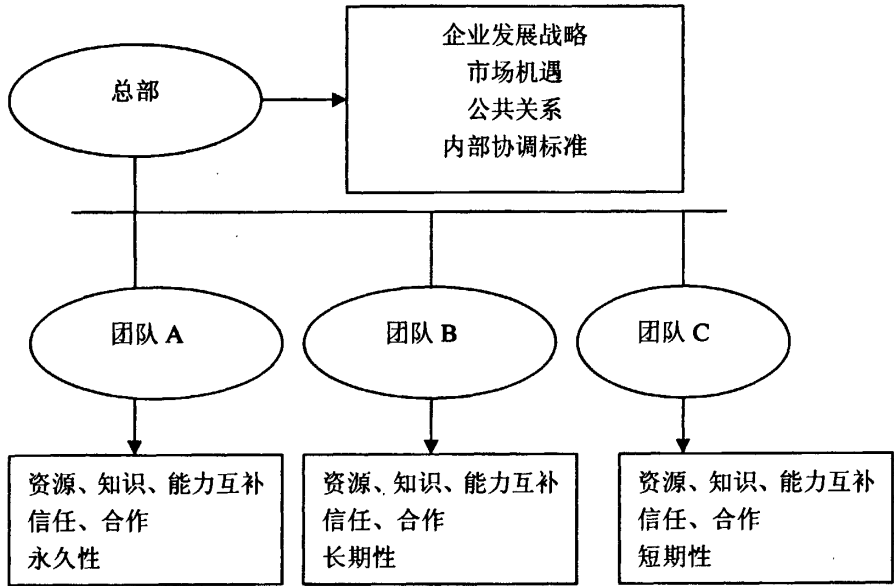


图 5.3 横向总线式组织结构

资料来源:黄志民. 科技型中小企业虚拟研发组织的动态模型及模式研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2005.

以团队为核心的横向总线式组织结构是与传统的以职能为核心的金字塔式科层结构迥然不同的另外一种全新的组织结构,即由跨部门多功能团队的设置取代了传统的包括矩阵结构在内的等级制结构,它建立在信息技术的基础上。这里,团队是由多个部门的具有互补能力和知识员工参加的以任务为导向的充分自治的工作单元,是一个相对独立的工作模块。这样,知识员工们以正规的团队组织的形式参与工作,企业则成为许多短期的、长期的、甚至是永久型的团队的联合体。团队中的每个员工在工作中不仅执行上级命令,更重要的是积极参与决策。团队按任务关系划分,团队成员鼓励一专多能,团队的基本氛围是信任。团队之间的协调和联系通过总线上的共享信息实现。以团队为核心充分体现了以人为本的思想。

总线是组织中各个团队进行信息沟通的渠道,其物理实现依赖于企业内联网和企业外部网。每个团队对外的信息均通过总线发送出去,各团队所需要的外部信息也是从总线上搜索获取,总线上的信息对组织内的所有团队均是充分开放和共享的。另外,团队 A 要获取团队 B 中的信息,不能直接到团队 B 的内部搜寻,只能通过总线向团队 B 发出请求,经团队 B 处理后将被请求的信息通过总线发送出去,这样在一定程度上保护了团队内部的私有信息和知识产权。信息一旦被发送到总线上,就可以被所有的团队共享。从这个意义上讲,每个团队都是独立决策的主体,同时又给别的团队以尽力支持,是其它团队的从属。正是通过总线将各团队密切而弹性地结合在一起,使每个势单力薄的小团队能完成艰巨复杂的任

务。

总之,虚拟组织符合知识型企业的特点,能够使服务流程和知识传递更好的在企业内部实现,它的建立能够为服务营销体系服务,应该是我国知识型中小企业在建立服务营销体系模型时相应组织结构调整的方式之一。

5.2.3 渐进式创新

技术创新是每个企业生存发展的必须条件,根据杨栩等人(2006)的研究,中小企业的技术创新具有以下特点:

(1) 中小企业技术创新的多样性和广泛性。中小企业技术创新活动更多地接近市场和直接面向消费者,因而从各方面都体现出多样性。从方式上说,包括产品(服务)创新和工艺创新、研究与开发、技术转移、R&D企业、高新技术企业等;从创新成果看,既有大量的渐进产品(服务)和工艺创新,也有一些具有重大意义的创新成果。中小企业技术创新的广泛性主要表现为中小企业技术创新活动具有广泛的大众参与性,即中小企业技术创新活动所投入的人力、财力、物力之大,所涉足的产业领域之广,所涉及的部门和地区之多,是其它组织和团体根本无法比拟的,而其创新成果所分布的领域和所影响的范围之广也是有目共睹的。

(2) 中小企业技术创新在许多产业占据主导地位。中小企业技术创新的产业分布是非常广泛的,即在几乎所有的产业领域,都有中小企业在从事技术创新活动。在一些传统产业,中小企业技术创新活动有利地推动了这些产业的技术进步,促进了这些产业的重振和发展;而在近些年出现的一些新兴产业中,中小企业的技术创新活动更加活跃,极大地促进了这些产业的发展和成熟。研究表明,中小企业技术创新在很多产业中占据了主导地位。

(3) 中小企业的技术创新活动具有充分的活力。中小企业技术创新在量和质两方面都体现出很高的水平。一方面,中小企业创造了相当数量的技术创新成果。据资料统计,在美国,中小企业创造的技术创新成果和新技术数量占全国总数的55%以上,高于中小企业就业人数占全部就业人数50%的比例,表明中小企业的技术创新活动具有充分的活力。另一方面,中小企业能够创造出高水平的技术创新成果。20世纪由美国中小企业创造的重大技术创新成果包括:飞机、喷雾器、DNA指纹技术、人造检测设备、心脏阀、光扫描器、个人电脑、速冻食品、软接触透镜以及拉链等。

(4) 中小企业技术创新表现出较高的效率。首先,中小企业技术创新比大企业具有更高的效率。统计资料表明,中小企业从每单位销售额所能获得的专利成果大约为大企业的两倍。如果把大企业拿出更多的资金和资源将其发明成果以专利方式注册的因素考虑在内,小企业比大企业具有更强的创新性,也拥有更多的发明创造^[52]。其次,研究资料表明,中小企业的技术创新能够充分利用政府的资助,因而具有很高的效率。同样的资助经费在小企业用于基础研究的可能性比

在大企业要高四倍。

由中小企业的技术创新特点和知识型企业的特点,可以总结出知识型中小企业在创新中的优势:

首先,知识型中小企业规模小,组织结构简单紧凑,管理层次少,信息灵通,能与市场保持直接而紧密的接触。决策过程简单而富有效率,而大企业管理机构复杂,决策程序繁琐,机制不灵活,效率低。

其次,知识型中小企业具有灵活性和成本优势。知识型中小企业选择的创新项目一般较小,投资额不大,开发时间短,能很快地将产品投放市场。知识型中小企业由于市场上所占份额较小,在需求发生变化时,知识型中小企业能及时调整产品与服务,以适应当前市场需求。

再次,知识型中小企业由于其本身知识含量高、知识交流速度快,所以技术创新周期短、速度快,由于中小企业创新投入的资金来源以筹措为主,因而它往往撇开投资多、见效慢、规模大的基础性创新,更重视应用型技术创新。他们能够根据创新产品的实际情况和客户需要,集中必要的人力、物力和财力,最大限度地提高资源的利用率和转化效率。

但是,由于知识型中小企业的稳定性的特点,企业资金匮乏,技术创新的投入不足,很多中小企业难以从资本市场获得找到技术创新所需要的资金。享受政府待遇和法律保护太少,政府的一系列扶持中小企业技术创新的政策并没有真正到位并发挥功效。加上知识型中小企业相比大企业而言对人才的吸引力要弱,因而缺少适合的技术人才。所以,知识型中小企业的创新需要承担更大的风险,但由于当今市场环境的迅速变化,要求企业必须拥有一定的创新能力,所以对于知识型中小企业来说,在必须进行创新的同时也需要谨慎。

为了开拓市场而盲目的进行技术创新是危险的。许多企业在成长中舍弃了自己最初获得成功的关键因素,进入了完全陌生、从未涉足过的领域。创新的负面效果就是“舍弃”,即有可能费劲力气解决不断出现的问题,将企业拖入死胡同。基于此,本文提出在知识型中小企业开展渐进式创新的策略。

微软公司“循序渐进”式创新方法就是渐进式创新的典型代表。他们在开发了一种产品之后,会以最快的速度把产品投放到市场中。虽然开始时这些产品都不怎么样,但是他们依靠来自市场以及真实用户的反馈,帮助自己改进产品。他们永远不会等到产品达到尽善尽美之后,再投放到市场中。

而针对诸多创新陷阱,原可口可乐首席营销官 Sergio Zyman 提出企业则用“革新”代替“创新”。也就是说,不要用现有资源与能力做陌生的事情,要通过你与客户的关系,重新与客户建立联系,提供他们真正需要的产品与服务,这是企业的核心本质。Zyman 认为,作为一家企业能走多远,核心本质起到了至关重要的作用。例如,可口可乐的核心本质就是可靠性、延续性和稳定性;宜家的核心本质就是优良的质量、合理的价格。总的来说,创新者是:首先看我们能做什么,然后再考虑能否把它卖出去。而强调革新的企业则是首先考虑自己的核心本质,然后再看顾客需要什么,从中发现新的增长机会^[53]。

在研究国内外中小企业的创新模式后,本文提出以下两个适合我国知识型中小企业的渐进式创新方法:

1、采取技术引进、吸收战略

技术引进吸收创新战略不仅因为成本小,风险低,而且对企业自身实力要求不是很高,所以是知识型中小企业的首选。日本的中小企业是采取这种战略最成果的国家之一。他们政府的指导下进行技术引进吸收后,进行技术改良,使外来技术变为自己的技术。有关资料表明,日本各产业部门从国外购买技术专利的费用总额同消化吸收的研究费用总额之比平均为 1:7^[54]。

2、加强技术合作

与大企业相比各国的中小企业在技术创新资源的占有上都处于明显的劣势,所以中小企业与外部的合作是各国中小企业共同的选择。在中小企业合作上主要是中小企业产学合作、中小企业与大企业的合作、以及中小企业与中小企业的之间的合作等等。硅谷就是企业与外部合作的典型模式。美国硅谷是位于美国加利福尼亚州的旧金山经圣克拉拉至圣何塞近 50 公里的一条狭长地带,是美国重要的电子工业基地,也是世界最为知名的电子工业集中地。它是随着 20 世纪 60 年代中期以来,微电子技术高速发展而逐步形成的,其特点是以附近一些具有雄厚科研力量的美国一流大学斯坦福、伯克利和加州理工等世界知名大学为依托,以高新技术的中小公司群为基础。硅谷的成功与其周围的科研环境是分不开的。其周围的大学实验室与工业园区内的公司之间的技术转移,推动了科研成果的商品化;教授等科研人员、大学生与企业的结合,加速了高新技术的发展;斯坦福大学源源不断地向工业园区输送高素质的大学生,同时工业园区和园中的风险投资基金也为学子们创业提供了资金支持,他们成功地创办了一家又一家高科技企业。于是,终于造就了硅谷今日的辉煌^[65]。

对于硅谷高科技产业发展道路的看法,仁者见仁。但肯定有很多值得我国知识型中小企业借鉴的地方。硅谷模式中大学及科研机构的作用占很大比例,他们给企业的技术创新提供了大力支持,是科研与商业有效合作的典范。

5.2.4 建立学习型组织

杰克·韦尔奇指出,“一个企业学习的能力,以及把学问迅速转化为行动的能力,就是最终的竞争优势。”^[56]对知识型中小企业而言,更是如此。知识型企业的组织学习系统像一个生态系统,如果不给予不断的补充,就不能不断地索取其资源,因此要不断进行知识的获取。对知识型企业而言,除了组织员工的知识之外,还可以从企业外部获取知识,如竞争者、大学、卖主、国家实验室、顾客、咨询顾问等^[57]。如图 5.4 所示。

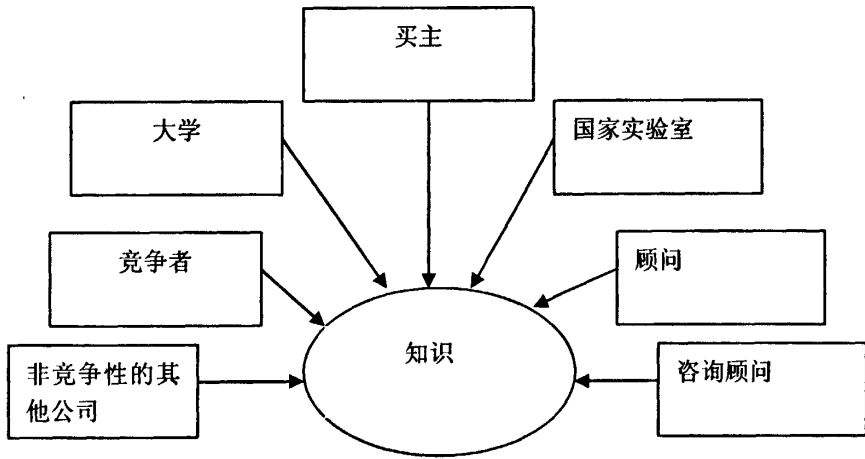


图 5.4 知识的外部来源

资料来源:多萝西·巴顿.知识与创新[M].北京:新华出版社,2000.

知识在组织内部的扩散与组织文化、价值观、沟通机制密切相关,因此组织需要建立有效的组织学习机制。而在解决企业组织学习机制方面最著名的理论应该是学习型组织理论。

学习型组织理论是从组织学习理论逐步发展演化而成。Argyris 和 Schon 在上个世纪七十年代提出了组织学习理论 (Organization Learning), 同时提出了单环适应性学习模式 (Single-loop Learning) 和双环创造性学习模式 (Double-loop Learning)。企业组织学习能力的高低制约着知识获取中新知识与先验知识体系的有效融合程度。将新知识有效纳入于企业原来知识结构中,不是简单地拿来与放入,需要经过一段时间的系統组织学习。它是一种将适应性和创造性相结合的双环学习过程,与知识获取、信息分配、信息分析和组织记忆四个内在环节密切联系。组织学习的双环学习过程一环解决当前现实与目标之间存在问题的适应性学习,另一环是强调反思解决问题方式本身的恰当性与否,基本假设的正确与否的创造性学习。组织双环学习过程如图 5.5 所示。

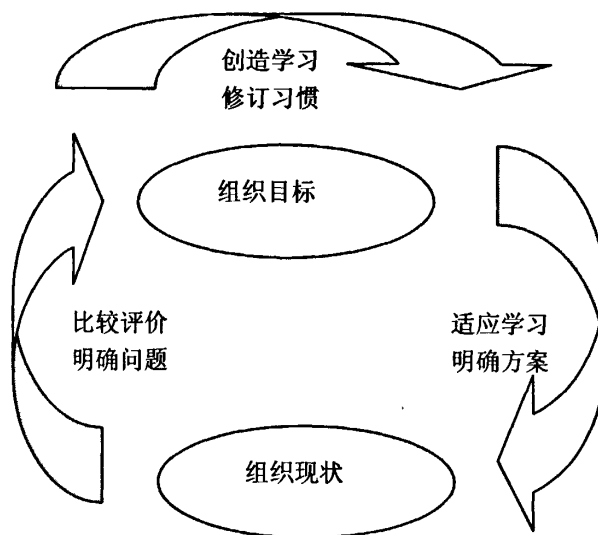


图 5.5 组织双环学习过程

资料来源：张润东. 基于知识管理的中小企业集群创新研究[D]. 天津：天津大学，2006.

学习型组织是由彼得·圣吉在 1990 年出版的《第五项修炼-学习型组织的艺术与实务》一书中提出的，他定义学习型组织的概念为：“学习型组织是一个不断创新、进步的组织，在这种组织中，组织成员不断的扩展学习能力，创造向往的结果，使新形态的思考方法得以孕育，共同愿景能够实现，成员能够不断的学习如何学习。”^[58]学习型组织的理论一经提出立即引起了理论界和企业界的广泛关注。可见，学习型组织并不是具体的组织结构形式，而是有明确原则的组织特征，这种组织努力使学习成为组织的中心，而不是让它成为毫无用处的偶然活动。学习型组织的基本特征可以用如下一些原则来说明：

首先，学习型组织花费大量的精力从组织外部学习知识。他们向顾客学习、向供应商学习，也向竞争者学习。在过去，组织偏爱于把它们和顾客之间的互动限制在市场调查中，把和供应商的关系限制在正式的供应渠道中。但是，越来越多的企业开始同时将顾客和供应商纳入产品开发和设计过程，从而扩大与这些利益群体间的互动。在这一点上，学习型组织理论与服务营销理论的观点是吻合的，就是获取周围所有能接触到的对象的知识，特别是将“顾客”纳入理论的关键点中。

其次，学习型组织相信最贴近产品设计、产品制造、产品分销和产品销售的管理者和工人通常比他们的上级管理更了解这些活动。在学习组织中，促进这种知识的流通受到了极大的重视。这一点经常依赖于工作团队：通过这些团队，组织成员们可以交流并共享他们的知识。知识共享同时也与开放型政策联系在一起，开放型政策会鼓励工人和主管们将工作中的问题反映到高层管理者那里，并

引起他们的注意。管理者必须学会提问的艺术,并尽可能地贴近工作层。在学习型组织中,管理者们应该习惯于四处走动,并且与工作岗位上的下属互相沟通。

再次,组织从失败中学到的知识与从成功中学到的一样多,甚至可以更多。学习型组织抵制人们想要掩盖错误、尽快忘记错误的天性。失败会使组织付出代价,但是学习型组织意识到,如果仔细分析潜在的不足,失败造成的部分损失是可以弥补的。一个学习型组织会周期性地对系统、惯例和程序进行反复检查,以判断它们是否仍然能实现必要的职能,是否应该保留。新技术、新知识和新实践通常由组织重新设计惯例使其更加有效率和有效益。

最后,一种学习型组织会积极地引导知识从组织的一处转移到另一处,以保证相关知识能够在组织中找到最佳位置。这也就是说,通过社会活动、人员在不同部门间轮岗和创建交叉职能的项目团队来鼓励组织内的互动。而这种特征使的学习型组织在员工激励上有着独特的功效。

在知识型中小企业中,应该建立起这种学习型组织。这是因为知识在组织内部的扩散与组织文化、价值观、沟通机制密切相关,因此组织需要建立有效的组织学习机制。而学习型组织的建立能够很好的解决知识型中小企业组织内部相对封闭,对外部知识的吸收能力弱,知识创造与流动缓慢等缺点,能更好的支持企业的服务导向战略。

5.2.5 服务文化的建立

自从1979年,皮特格鲁(Pettigerw)在《管理科学季刊》(Administrative Science Quarterly)发表《组织文化研究》(Research in organizaional behavior)一文,以及庞帝与米特洛夫(Pondy&Miyorff)在《组织行为研究》发表跨越组织的开放系统模式(Beyond open system models of organization)一文后,文化模式的研究概念即在组织管理界孕育而生,组织文化成为组织管理与企业管理事务的主流语言^[69]。

在实践领域,越来越多的企业认识到,企业的发展要以文化做保证,企业的竞争是经济上的竞争,同时也是文化的竞争。通过文化来管理,加强文化管理成为理论与实践领域的共识。而文化管理在组织中的具体体现就是组织文化,在企业中所谓的组织文化就是企业文化。

企业文化,是指企业成员中共有的价值观、信念和行为准则的集合体,他影响着企业成员个人的偏好与行为^[60]。企业价值观是企业文化的核心内容。有企业就有文化,没有文化就没有企业。但企业的文化不等于企业文化^[61]。中小企业文化是在中小企业演进过程中逐渐形成的,中小企业文化是决定中小企业兴衰的关键因素。

John.Kotter 和 James.Hesket 通过对美国200多家企业进行长达11年的研究,出版了《企业文化与经营业绩》一书。在该书中,他们认为,企业文化与经营业绩有着直接关系,强力型企业文化与企业经营的优秀业绩相联系。在强力型的企业文化中,几乎每一个管理人员都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方

法。新员工也能很快接受这些观念、方法，并规范自己的行为。他们还认为，与企业经营业绩相关联的企业文化必须是与企业环境、企业经营策略相适合的文化。这种适合程度越强，企业经营业绩越好，反之亦然^[62]。由他们的研究可以得出，在知识型企业中实施服务营销策略，就必须有与之配套的组织文化——服务文化。

Gronroos (1988) 对服务文化的定义是：鼓励优质服务存在，给予内部和外部最终顾客优质服务，并把这种文化当作自然而然的生活方式和每个人最重要的行为标准。这以为着首先只有存在对优质服务的鼓励，才能形成服务文化，要以一种潜移默化的方式让人们知道优质服务受到鼓励和重视。而且优质服务即对外部顾客也对内部员工，组织中的所有人都应得到相同的服务。

企业文化的形成是个相当复杂和漫长的过程，知识型中小企业的文化简单来说可以通过企业价值观的改善、文化氛围激励、管理者思想行为改变等几个方面来实现。企业的核心是企业精神文化，企业精神文化的核心是企业价值观。企业价值观是指企业内部成员的价值观念，是企业成员共享的理念、信仰，是指导企业成员实现企业愿景和处理企业内部关系的行为准则。一般来说，企业价值观应包括这些内容：企业共同目标和企业愿景；企业成员行为规范；鼓励学习修炼的氛围；鼓励创新、品质和效率；和谐的组织环境；为员工提供和谐工作环境的承诺。价值观体现为企业员工的某种精神、人对物的态度以及一些只可意会不可言传的隐性企业文化。

文化氛围激励是指建立良好的公司人际关系氛围、通畅有效的沟通机制。知识型企业的员工追求尊重和平等，希望及时交流信息、沟通思想，自由表达见解和情绪。良好的文化氛围有助于知识的共享，可以在群体中相互学习共同进步。可以说文化氛围激励是最关键也是最有效的手段，但同时也是最难形成的。

企业文化形成、创新的制约因素是复杂多变的，但有一个最根本的因素是有目共睹的，那就是企业高级管理者的职能作用。在知识型中小企业中，企业家的角色和人格在很大程度上影响甚至决定企业文化，企业家是企业文化的人格代表^[63]。企业家是中小企业摆脱文化困境的杠杆，这就意味着企业家自身的素质、企业家精神对企业文化的状态有着极其重大的影响。为了促进企业服务文化的形成，企业家需要不断提升自身素质和能力，通过不断自我超越、改变心智模式等学习修炼和“干中学”等途径是提升企业家素质。

5.3 员工激励层假设

有证据表明，满意的员工有助于产生满意的顾客，而满意的顾客反之增强员工工作中的满意度。如果服务员工在工作中感受到不快乐，顾客的满意度也很难实现^[64]。本杰明·施耐德等人通过在 28 家银行支行对顾客与员工进行研究，发现服务的氛围与顾客总体的服务质量感知高度相关。也就是说，服务氛围和员工在组织内部所经历的人力资源管理会反映为顾客对服务的经历^[65]。员工满意度和

忠诚度与顾客满意度和忠诚度之间的潜在逻辑关系,以及最终的利润影响,可以用图 5.6 所表示。

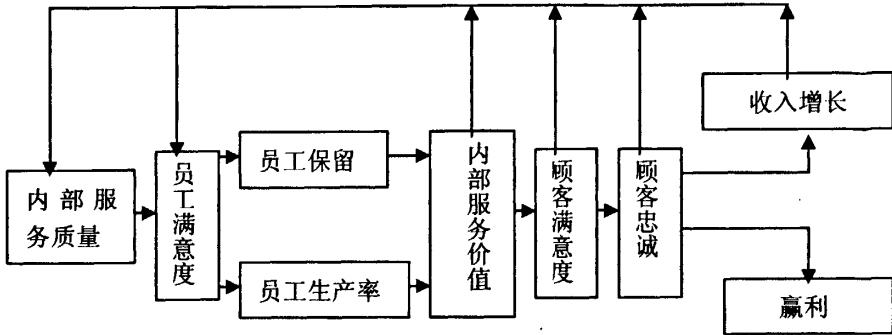


图 5.6 服务利润链

资料来源: James L.Heskett,Thomas O.Jones,Gary W.Loveman,W.Earl Sasser,Jr.,and Leonard A.Schlesinger. Putting the Service-profit Chain to Work[J]. Harvard Business Review, March-April 1994:166.

张望军等(2001)研究了我国知识型员工的主要激励因素,如图 5.7,包括:

1、工资报酬与奖励。是指获得一份与自己贡献相称的报酬,并且使自己能够分享到自己所创造的财富。这种奖励制度既要适合公司的发展又要与个体的业绩相挂钩;

2、个人的成长与发展。存在使个人能够认识到自己潜能的机会,它证实了这样一个假设前提:知识型员工对知识、个体和事业的成长有着不断的追求;

3、公司的前途。知识型员工既看重金钱财富和个人能力的发挥等要素,也看重公司的发展前景。这说明公司的发展与知识型员工的个人成长是休戚相关的;

4、有挑战性的工作。知识型员工希望承担具有适度冒险性和挑战性的工作,因为这是对他们个人能力的一种检验,是体现出他们突出于常人的佐证;

5、其它激励因素。晋升机会,有水平的领导,工作的保障性与稳定性等。

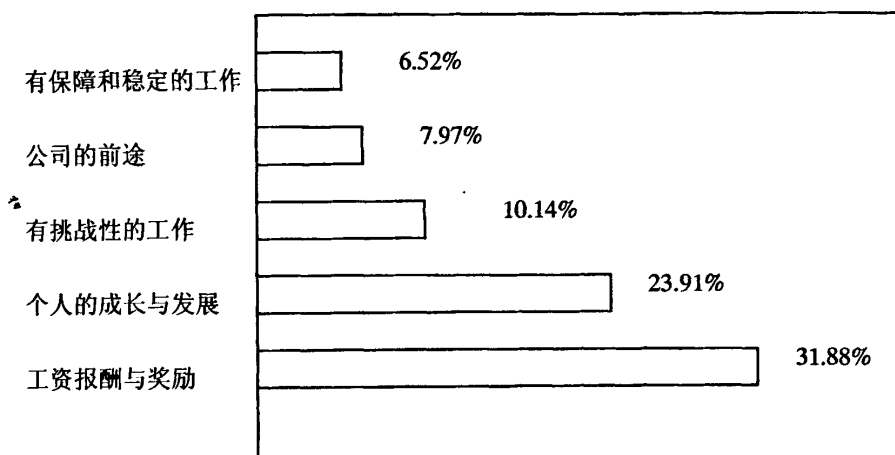


图 5.7 知识型员工激励因素分布图

资料来源：张望军. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科研管理. 2001(11): P93.

所以，必须开发综合的人力资源管理方法来确保知识型企业中服务过程的服务人员愿意并且能够实施优质服务，并激励他们以顾客为导向、以服务为理念。而当前最适合知识型中小企业员工管理的方法就是内部营销。

5.3.1 企业内部营销

内部营销首先是作为一种改善服务质量的方法被提出的。服务质量是促进服务企业顾客满意的重要因素，而由于服务产品具有“不可分性”、“易变性”等特质，所以“人”的因素对服务质量的影响显得尤为重要。因此，一些服务营销学者强调：“要使顾客满意必须拥有满意的雇员”。为了促进雇员满意，学者们提出了“将工作当作产品、将雇员当作内部顾客”的思想，这便是内部营销理论的起源^[66]。

结合众多理论学者的观点，在企业实施内部营销是为了解决以下几个问题：

1、雇员激励和雇员满意

内部营销的思想源于对服务营销的研究，提出内部营销的初始目的是为了提高服务质量。因为“人”的因素在服务企业中显得尤为重要，有效地激励服务企业中的员工并尽量保持他们的工作满意是提供良好服务质量的重要保证，而要使企业拥有满意的雇员，一个有效的方法就是“将雇员当作顾客”，即企业向雇员（内部顾客）营销工作岗位（产品）。首次提到这一观念的学者是 Sasser&Arbeit(1976)，他们在“服务产业中推销工作”一文中主张，以吸引最优秀的雇员的方式向雇用市场推销服务工作岗位。他们认为：“将所提供的工作当

作产品并将雇员当作顾客,这样可以促使经理们对所提供的工作投入的关心程度与对他们服务的购买者所提供的关心程度保持一致”。Berry(1981)则是最早正式使用“内部营销”一词的学者,他于1981在“零售银行杂志”上发表了一篇名为“将雇员当作顾客”文章中,给内部营销下的定义是:“内部营销是指将雇员当作顾客,将工作当作产品,在满足内部顾客需要的同时实现组织目标”。1991年,Berry&Parasuraman修正了他们的定义,新的定义是:“内部营销通过创造满足雇员需要的工作来吸引、发展、激励和保持高质量的雇员。它是将雇员当作顾客的哲学,是使工作符合人的需要的一种战略”。Helman&Payne(1992)也认为:“内部营销起初被作为一种服务管理的方法,这种方法运用了传统营销的概念和营销组合,在企业内部,雇员被当作组织的顾客以通过提高组织内部关系的方法来提高组织绩效”。

2、培养企业员工的顾客导向

以 Gronroos(1981)为代表的学者强调内部营销的一个重要目的是培养员工的“顾客导向”意识。他首先在服务业中提出了“交互营销”(interactive marketing)的概念。他认为,接触顾客的员工和顾客之间的相互作用对购买决策及重复购买决策有重要的影响,而且员工在与顾客提供服务的接触过程中,同样也可以开展营销活动,从而为企业提供了更多的营销机会。因此,内部营销的目的是“激励雇员,并且使其具有顾客导向观念”。也就是说光是激励雇员让他们干好份内的工作还是不够的,还要使他们成为具有主动销售意识的人,即可以使他们成为一个“兼职的营销者”。

对于不直接接触顾客的员工,具有顾客导向观念也是重要的。Cowell(1984)认为:“内部营销是一种能激励企业中的所有员工去发现他们自己的作用和采纳顾客导向和服务导向的观念以满足外部顾客需求的管理方法”。Payne也认为,“具有顾客导向观念的不直接接触顾客员工也有可能与顾客发生一些意外的接触,他们的行为会影响到顾客对企业及其产品和服务的看法”。顾客导向观念还意味着要使不直接接触顾客的员工考虑内部顾客的需要,内部营销要求企业的员工将接受其服务的内部员工看作是他们的内部顾客,而内部顾客的满意则是衡量他们的产品和服务质量的一个重要标准。

3、消除部门间冲突和矛盾

在内部营销的理论中,Gronroos(1981)还提出了另外一个重要的思想,他认为:“有效的服务需要前台与后台员工的共同合作,内部营销还是整合企业不同职能部门的一种工具”。由于企业内部的各职能部门间经常存在着不同程度的冲突和矛盾,对职能部门的整合可以达到减少或消除这些冲突和矛盾的目的。内部营销这一“多职能整合”的功能得到了一些学者的认同,如 Georger(1990)、Glassman&McAffee(1992)研究了内部营销在整合“营销和人力资源职能”中的作用;Gupta&Rogers(1991)则强调内部营销在整合“营销和研发职能”中的作用。

4、促进战略的有效实施

当一个企业或是其中的某一个部门准备实施一个新的战略时,在组织内部必

然会引起一定的变革阻力,内部营销被认为可以用来减少或消除组织变革中的阻力,以促进企业整体战略或各部门战略的有效实施。例如,Rafiq&Ahmed(1993)对内部营销下的定义直接地强调了内部营销对有效执行企业战略的促进作用。他们的定义是:“内部营销是克服组织变革障碍,引导、激励和整合雇员去有效执行公司和部门战略的有计划的努力”。

5、增加销售以及增强企业整体形象

部分学者还认为,内部营销的最终目的是向内部员工营销自己的产品和服务,这样能够在一定程度上扩大销售数量。因为当外部顾客发现企业内部的员工对自己的产品和服务有偏爱时,会增强对企业产品和服务的信心,从而在一定程度上提高企业的整体形象。

综上所述,本文认为,内部营销是组织将员工视为内部顾客,将工作视为内部产品。通过提供满足员工需要的产品或服务来吸引、发展、激励和保留高素质的员工,从而保证企业服务营销战略的执行,扩大企业的销售额。知识型企业由于其高技术含量均依赖知识型员工,因此实施内部营销策略,吸引和留住人才是企业提高竞争力的关键所在。所以内部营销是解决员工激励层最好的途径。具体来说,可以分为以下几种手段:工作任务设计激励、技能培训激励、评价与分配激励等。下面分别论述几种手段。

5.3.2 工作任务设计

与传统企业的员工相比,知识型员工更加注重自我价值的实现,因此热衷于从事具有挑战性的工作,在克服困难中体验工作的乐趣,并希望同时得到周围同事和企业的认可。为了调动员工工作的积极性,应提供给员工感兴趣及具有挑战的工作。这就首先要求知识型中小企业对知识型员工进行工作设计,而中小企业的灵活性特点促使这一方法能够得以实现。

所谓工作设计,是指将任务和责任结合起来形成一个完整的工作,并形成企业内部工作之间的联系。其中,指按照工作本身的逻辑把工作组织起来仅是第一步,更重要的是使工作适应于人——而人的逻辑同工作的逻辑是根本不同的^[34]。

对于知识工作而言,流程的非常规性使企业无法做出精确的任务分解,因此要以工作所需要的知识为基础,把相关的任务组合成一个完整的工作系统。在具体的工作设计中,可把分割开的工作进行组合,形成较大的工作单元,使“工作系统化”;还可把工作设计为团体的项目形式,并授权某个工作者对这一完整的工作项目负责。这些,一方面可使工作具有内在的逻辑联系与整体性,提高任务中知识的完整性与技能的多样化,提高工作效率和节省智力资源,另一方面还可以满足员工对挑战性和成就感的追求,提高员工的知识需求性和创造性。工作设计得越具有系统性,工作本身的不可控因素也越多、风险越大,其复杂性越高、结果越不确定,对员工的知识与技能的要求也越高,其成功越依赖于员工的努力方式与程度;同时,对员工的智力要求增加,能使他们的创新能力、判断直觉、分析能力等能得到充分发挥,所以工作的激励作用也更大。

在具体工作设计中,可以实行弹性工作制,加大工作时间的可伸缩性和工作地点的灵活性,让员工自我适应、自我管理而不是简单地完成任务,充分授予知识型员工在面对具体任务时酌情处理和利用关键性资源的权力,实行决策权与知识的匹配,设立目标和要求结果而不是事事监督,满足工作的自由度要求和员工对自由的追求。把个人或项目团队看成是负责人的实体,让其自我控制和自我规范,提高工作中的自主权,如自我作出有关工作计划和检查,自我决定具体的工作程序和方法,自我确定工作节奏,自我处理与客户有关的事宜。这样,工作设计得自由度越大,其复杂性与结果的不确定性越大,对适应性和变化性的要求就越高,工作的完成就越依赖于员工的努力;另一方面,行动自由是知识型员工效率的基础,增加自由度,减少对行动的各种限制,创造宽松的工作环境将更有利于激励员工创新,释放员工的创造性潜能。

5.3.3 技能培训

传统观点认为,培训是一种向员工传授特定技能与行为方式的活动。樊建芳(2004)认为,关于培训的这种观点隐含着一种假设:企业的经营环境是确定的,能够为企业所驾驭,而且企业能够控制并预测未来发展所需要的知识和技能。显然,这种观点难以适应知识经济时代社会日新月异的发展。

知识型企业会持续地在不确定的环境中运营。这意味着由于不能事前预见到可能存在的问题,培训要建立在虚拟的基础上以帮助员工应付实际将出现的特定的经营难题。为了教授员工技能,企业开发出各种培训方法(如行动学习)从而使员工主要关注特定经营难题的解决。在这个职能阶段上,培训实践的开发是建立在企业运营需要的基础上的,并与之直接相关。

知识型中小企业赢得竞争优势的关键在于知识、在于服务,这就要求通过培训实现组织内部的知识创造与共享、对服务的认识与统一。实际上培训的价值在于使员工了解整个生产或服务过程及各部门之间的关系,即提高其系统理解力,同时激励他们不断创新,从而提供高质量的服务和产品。因此,培训应成为知识创造和服务模式建立的一部分。

另外,技能培训还能为知识型企业的员工提供定良好的发展机会与职业前景。培训的另一个重点可以放在培养和强化有利于企业的工作技能、态度方法,提高员工研发或管理能力上,这就可以帮助员工进行职业生涯规划,为员工创造良好的发展空间,使其职业愿景与企业发展趋于一致,从提高每个员工能力开始,进而实现企业的长期稳定发展。

但对于知识型中小企业的实际情况来说,并不能同大型企业的培训机制相同。知识型中小企业不能像大企业一样安排详细的培训计划、丰富的培训内容、开办全日制的学习学校。只能采用厂校合作办学模式开发所需人才,企业委托大学或科研机构培养定向人才,或每年选拔一些骨干参加成人教育、自学考试等方式,或参加培训班,请专家顾问进行针对性的教育工作。总结一些知识型企业的培训方式,在线学习(E-learning)与实时培训(real-time training)是适合知识型中

小企业员工培训的两种方法。

在线学习是指依靠计算机网络或专业远程教育设备,以多媒体形式对员工进行教育。在线学习的优势在于能够大大降低培训成本,使组织中的全员培训成为现实;在线随时随地学习的特点使学习内容能够在极短的时间内传递给组织员工,有利于营造浓厚的学习氛围;在线学习的内容还能够随时更新,以适应瞬息万变的市场环境,这些优势都是在线学习能够在知识型企业中普及的原因。

实时培训是指一些临时性的、以解决问题为导向,例如在工作中发现问题及时总结、指导的一种培训方式。根据工作的实际需要,知识型企业的工作团队可以在工作之余随时邀请有关方面的专家或资深员工,进行实时的短期培训,以提高员工技能和素质。西门子公司在实时培训方面进行了有益的探索。一般公司遇到棘手问题时,总是花钱请咨询公司解决而西门子公司则视棘手问题为案例,通过此案例对员工进行实时培训。西门子内部碰到问题时,常常由不同部门的工程师、分析人员和管理人员等组成临时工作团队,针对此问题进行研究,团队成员必须每人提出一种问题解决方案,然后对每一种解决方案进行讨论和论证,从可行性、节约成本等几个方面确定最佳问题解决方案,并加以实施。因为团队成员来自不同部门,他们在解决问题的过程中能够很快学到自己原本不具备的知识和技能,与其他培训形式相比,实时培训的优点是显而易见的。

5.3.4 评价与分配

知识型企业中对员工的评价与分配是调动员工积极性和自觉性的重要手段之一。在知识型企业中物质奖励仍然是最基本最常见的激励手段,包括奖金、津贴、医保等等。但是相比传统企业的普通员工,物质激励应该不是决定性因素,传统的“奖罚分明”在知识型企业中已不适用。高管人员应该给予手下更多的表扬与鼓励,往往公开的口头赞扬通常会起到非常好的效果。

适合知识型中小企业的评价与分配系统有以下几种:

1、基于任职资格的职业化行为评价系统

企业的任职资格标准是对员工行为的分析、总结和提炼,是在岗位分析的基础上,依据企业的发展战略对员工提出的任职能力和要求,是人才招聘和人员配置、员工培训、人员晋升与薪酬调整的重要依据。通过职业化行为评价系统的建立和不断完善,培育企业的竞争机制,牵引员工不断提高专业技能与核心专长,同时通过任职资格标准的建立及资格认证,开放多条职业通道,盘活组织的人力资源,推动企业员工的职业化进程,不断提高人力的社会竞争力。

2、基于业绩与能力的薪酬分配系统

基于业绩与能力的薪酬分配系统是以任职资格体系为基础,设计员工工资、奖金和福利调整方式的系统。工资按固定工资与浮动工资形式支付。固定工资与员工任职资格晋升挂钩,浮动工资与阶段性业绩挂钩;奖金与年终企业盈利状况挂钩;福利与员工年终绩效考评结果挂钩。基于业绩与能力的薪酬分配系统的特点是短期激励与长期激励相结合,短期激励通过浮动工资与奖金等形式来实现;

长期激励通过调整员工薪点数(分配权)、固定工资、福利待遇及员工持股计划形式等来实现^[67]。

3、职业素质评价系统

企业从组织战略、客户需要和竞争要求出发,通过对各类知识员工产生高绩效的行为素质与潜在素质进行深入分析,形成各知识员工的胜任素质模型。以素质模型为基础,建立相应的人才招聘和选拔标准,真正做到选合适的人到合适的岗位,提高企业知识型员工的适岗率,真正使企业做到人尽其才,充分发挥人的潜能,建立企业人才竞争优势。

4、以关键业绩指标(KPI)为核心的绩效管理系统

KPI是一种目标式量化管理指标。通过KPI指标的确立,使业绩考评建立在量化的基础之上,使部门主管明确部门的主要责任,使员工明确自己的工作任务和目标。建立以KPI指标为核心的绩效管理系统,建立KPI指标体系要在岗位分析的基础上,依据企业目标、部门目标、岗位目标等来进行确定,关键业绩指标必须从技术上保证指标的可操作性,对每一指标都给予明确的定义,同时简单明了,容易被执行者所接受和理解,以保证考评公平公正进行。对于知识型企业员工,主要从学习能力、创新能力、实践能力方面出发,建立关键业绩指标,注重工作过程和工作结果相结合。

5.4 客户关系层假设

ICC公司创始人凯文·欧康纳指出无论你在哪个行业,所有的商业经营活动都可以归纳为如何回答以下这三个问题^[68]:

- (1) 谁是你的顾客?
- (2) 他们的需求是什么?
- (3) 如何最有效地满足他们的需求?

研究表明,大多数成功的公司也就是那些与客户保持关系最好的公司。传统的客户关系理论并不完全适合知识型企业。结合知识型中小企业特点,本文提出建立客户服务系统来协调和运作客户关系层的各个方面。

5.4.1 客户服务系统的建立

由于知识型中小企业的产品都是含有知识成分的产品或服务,这类产品与传统产品不同,具有“网络效应”,即通过产品使顾客基础的扩大可以保持并促进企业的市场竞争优势。这是由于其产品知识密集的特性,使得购买产品的顾客往往需要经过专门的培训与特殊服务才能使用,而一旦顾客投资于为知识的使用而专门进行的培训、服务及相应的其他方面的配套设施后,就会逐渐形成一套顾客使用习惯,在这种情况下顾客就不愿轻易转而接受能够满足其同样需要的其它类型的产品,于是随着产品占领市场份额的增多,它就会通过巩固已有的市场份额

来进一步发展其未来市场份额。因此,对于处于知识经济时代的知识型中小企业来说,更应该重视顾客服务的课题,积极构建顾客服务系统,为顾客创造优越价值,以求建立不易被模仿的服务竞争优势,在竞争中立于不败之地。

而在如今日益激烈的市场竞争中,如何使我们的服务贯穿于整个企业活动,通过加大营销力度、服务和创新提升企业的价值链,从而提高产品附加值,扩大企业的价值空间,成了企业必须要面对的问题。我们不能不重新审视行业及自身特点,重视企业价值链的整合和优化。

顾客服务系统是一个复杂的系统,它是一系列对顾客的管理过程以及辅助过程的集合。为了深入剖析顾客服务系统,本文以价值链作为基本工具进行分析。首先将建立顾客服务价值链,然后在价值链的基础上建立出知识型中小企业的顾客服务系统。

知识型中小企业服务价值链的构成,如图 5.8 所示。

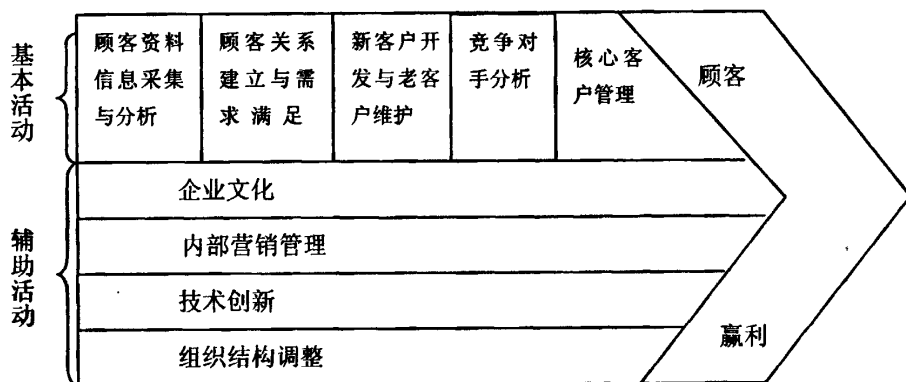


图 5.8 服务价值链

资料来源: 自绘

服务价值链表明了企业创造的顾客关系价值,它包括价值活动和顾客赢利两个方面。价值活动是企业所从事的与顾客有关的物质的和技术的各种活动,它们是企业创造对顾客有价值的产品或服务的基础。每种价值活动都使用外部投入、人力资源和技术来发挥作用。顾客赢利则表示了顾客关系价值与价值活动中围绕顾客所投入的顾客成本之间的差额。对于价值活动的分析是整个顾客服务价值链分析的关键。顾客服务系统侧重于对顾客的有效管理,因此其价值活动分为直接对顾客进行管理的基本活动和辅助基本活动的各种支持活动。

顾客服务系统的基本活动包括:顾客资料信息采集与分析;顾客关系建立与需求的满足;新客户开发与老客户维护;竞争对手分析;核心客户管理等五个方面。

5.4.2 顾客资料信息采集与分析

知识型中小企业构建顾客服务系统的第一步就是对顾客资料信息进行研究，因为只有了解顾客才能为其提供完善的服务系统。研究顾客首先要建立完整的顾客数据库，通过对顾客资料的整理，对其加以区分并进行分析，研究顾客资料的工作流程。知识型中小企业要想建立完整而充实的顾客数据库必须从接触客户开始做起，认真做好资料信息的收集工作，包括顾客拜访、接听顾客电话、参加产品推广会等都可以获得宝贵的顾客资料。企业要采取积极的措施，鼓励员工抓住每一个机会进行采集。

顾客资料要求准确而详实。在获得可靠的客户资料后应对资料进行整理、归类、分析。并筛选出哪些是重要客户，哪些是潜在客户，哪些是一般客户。因为按照 80/20 的帕雷托法则，企业中 80% 的利润是由 20% 的顾客创造的，因此少部分重点客户应该是企业服务的重点。在另外 80% 中会有不带来任何价值的客户，这样的客户不能在其身上浪费过多的企业资源，也就是在分析客户、进行服务时不能做到一视同仁的原则，不能用一种方法来服务。这是由于中小企业的稳定性特点所决定的。

菲利普·科特勒（2002）认为，在获取顾客资料后，企业必须回答两个问题，目标顾客是否有意与本企业保持密切关系？本企业需要与什么样的顾客保持密切的关系？要解决这两个问题就需要分析顾客的获利能力。营销人员必须以获利能力为标准来为顾客打分，并且将较多的注意力放在较具价值的顾客身上。图 5.9 是用来分析顾客获利能力的两种方式，一种是立足于目前，一种是面向未来。

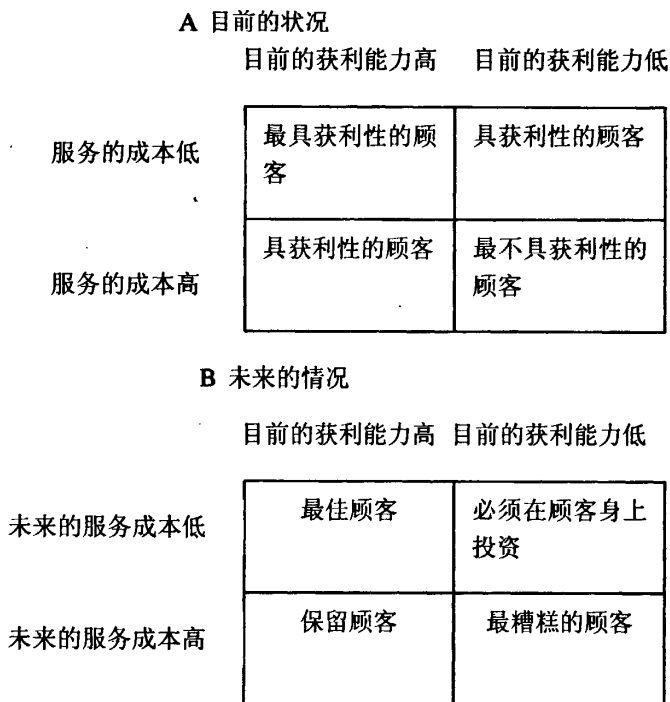


图 5.9 分析顾客获利能力模型

资料来源：菲利普·科特勒，芮新国. 顾客关系管理三步曲. [J]. 销售与市场 2002 (11): P25.

知识型中小企业将顾客分出等级后，就要对各级顾客的特征进行分析，以便采取不同的服务策略了。

5.4.3 顾客关系建立与需求的满足

企业要与目标顾客建立合作关系就要坚持与顾客进行有效的联系。联络的方式很多，如登门拜访、打电话、发信函、发电子邮件等多种方式。究竟采用什么方式，要看与之联系的客户的偏好和条件，有的顾客欢迎接受亲自拜访，认为这是对他们的重视；有的则不愿经常受打扰，他们更愿意通过电话或信件等进行联系；有的顾客没有上网条件，无法给他们发电子邮件，这些信息当然由已经建立好的顾客数据库中获得。凯文·欧康纳（2004）指出，电话销售是一种非常简洁易行的方式。对那些小规模顾客而言，电话销售应该是最合理的工具。即使是那些外勤销售人员，他们用于和顾客进行面对面交流的时间也只有 20%左右，而其他 80%的工作则是通过电话或电子邮件进行的。对于大客户来说，亲自上门拜访仍然是必不可少的。但是对于绝大部分客户，尤其是你的中小型客户，

通过电话就可以得到更好的服务，而频繁的上门拜访倒有可能适得其反。从成本收益角度出发，只有把针对潜在客户进行直接推销的数量限制在一定的范围内，才是更合理的选择，而电话销售却不存在这些限制。

在调研的大部分知识型中小企业中，与顾客联络感情的活动仅仅限于与顾客的业务员在一起喝酒或者给个人送些小礼品。而根据国外资料经验，企业应当在深入研究顾客特征的基础上，根据顾客的喜好，有针对性地采取交流的方式：如给喜欢音乐的顾客派送演唱会的门票，组织喜欢旅游的顾客去风景区游览或者请顾客的业务经理、业务员参加公司组织的联谊活动等。总之，不管为顾客做什么，要花心思在他们上面，而不能将顾客一致对待。

在与顾客确定合作意向后，接下来企业应该作到满足客户需求。但是不是所有的人都需要企业现有的产品或服务，客户是一个具有一定特性的群体。他们的需求是产生购买行为的根本，因而，销售人员应该花很多的时间去了解客户的需求；但是，对于客户来说，有一些需求是要销售人员去引导的，其实，有的客户对某些产品有潜在需求，但由于信息获取不充分的原因，他们不知道有这样适合的产品，或者不知道这些产品会给他们的工作、生活、商业活动带来如此的方便和好处，这时候就需要销售人员用自己的专业知识去好好地说服客户接受这些产品。因此，客户的需求并不是一成不变的，会随着社会环境的改变而变化，企业应该具备敏锐的观察力和并且去引导客户的潜在需求。

满足顾客需求包括两个方面：把顾客价值转化为可付诸行动的顾客利益；推出与顾客选择情境相吻合的产品或服务。

从顾客的角度来看，来自购买行为的利益可以用公式 5.1 表示：

$$\text{顾客利益 (P)} = \text{市场上产品服务的效能 (u)} + \text{品牌价值 (b)} + \text{关系价值 (r)} - \text{产品服务的成本 (c)} - \text{时间成本 (t)} \quad \text{公式 (5.1)}$$

上述公式中的 u 、 b 、 r 、 c 、 t 可被赋予不同权重。“企业对企业”（BtoB）中的买方可能会把最高权重放在 u 、 c 、 t 上，普通顾客可能会把权重放在 c 上。因此，营销人员可以对目标顾客的估计系数为基础来确定某种产品或服务。企业也应该根据此方法设计出针对不同客户的适当的产品或服务。

5.4.4 新客户开发与老客户维护

传统观点认为，开发新客户，是决定企业生存、发展的根本。然而根据大量统计表明，获得一个新客户的费用是保持一个现有客户费用的 5 倍，所以与寻找新客户相比，将新产品销售给现有的客户更为节省成本。根据肖·伯内特的研究，企业客户平均每年要减少 20% 左右^[69]，所以对于知识型中小企业来说，不但要采取措施来防止客户的流失，还不得不开发新的客户。如何平衡新客户的开发与老客户的维护是每个知识型中小企业不得不面对的问题。在理论界还没有对我国知

识型中小企业的新客户开发与老客户维护投入平衡性进行分析,但根据 80/20 法则和肖·伯内特的研究,加上所跟踪调查企业的实际情况,知识型中小企业对新客户的开发资源与老客户的维护资源的比率应在 20%左右比较合适。

发掘潜在客户有以下两种通用的方法,一是资料分析法,二是一般性方法。

资料分析法。“资料分析法”是指通过分析各种资料(统计资料、名录类资料、报章类资料等),从而寻找潜在客户的方法。统计资料:国家相关部门的统计调查报告、行业在报刊或期刊等上面刊登的统计调查资料、行业团体公布的调查统计资料等;名录类资料:客户名录(现有客户、旧客户、失去的客户)、同学名录、会员名录、协会名录、职员名录、名人录、电话黄页、公司年鉴、企业年鉴等;报章类资料:报纸(广告、产业或金融方面的消息、零售消息、迁址消息、晋升或委派消息、订婚或结婚消息、建厂消息、诞生或死亡的消息、事故、犯罪记录、相关个人消息等),专业性报纸和杂志(行业动向、同行活动情形等)。

一般性方法。包括:主动拜访或电话询问;通过别人的介绍(顾客、亲戚、朋友、长辈、校友等);通过各种团体(社交团体、俱乐部等);其他方面:邮寄宣传品,利用各种展览会和展示会等方式。

另外,知识型中小企业在新客户开发上需要注意的是,一是要结合自己的产品特点 and 优势,仔细选择资料信息中的客户,挑选出可能适合的客户群。不能每个客户都去尝试开发,要审视自己的实力和条件,从而达到匹配。其次在客户开发过程中不能急于求成,要给新客户“我们有稳定的销售渠道,但我们的企业是进去和开拓的,与您合作是我们的新机会”这种感觉。当某个新客户开发困难时,要分析原因,不能轻言放弃或死缠不休。

随着企业对市场经济的理解的不断深入,企业对客户地位和作用的认知有了明显的提高。千方百计地吸引客户、保留客户成为企业经营中的重要任务之一。在对各种理论进行研究后发现,对进行客户知识管理是知识型企业客户维护最重要的一个工具之一。

在对我国知识型企业资料进行整理和实际调研过程中发现,当前我国部分知识型企业的知识管理存在以下两个问题:

1、收集客户资料成为唯一信息管理手段

有调查显示,我国 80%的企业对客户知识的管理仅限于对客户资料的收集,不能达到客户知识的创新和升值。这些企业主要通过各种渠道收集各种客户基本信息,但这样的客户知识管理并不是真正的客户知识管理,这是因为企业无法依据客户的知识制定科学的客户营销战略。企业在营销方面资源浪费现象十分严重,而带来的收益却十分有限,企业的客户流失率居高不下;企业无法依据客户的知识制定科学的产品战略,企业提供的产品和服务无法跟踪客户的需求;企业无法真正共享客户知识。客户知识的运用仅限于销售部门,其他生产、设计部门无法得到真正有用的客户知识,从而导致产品设计、生产与销售的脱节,从而进一步导致企业生产经营与客户需求的脱节^[70]。

2、客户知识管理系统与实际的业务脱节

部分企业投入了大量的人、财、物来进行系统开发,构建了大量的数据库、数据仓库系统,存储了大量的客户资料,甚至实现了基于互联网的客户资料系统。但这些建立起来的客户知识管理系统不能与企业的各项业务活动融合为一体,客户知识管理系统与实际的业务脱节,员工对系统的认可度比较低。

张海锋(2006)等人将客户知识管理流程划分为六个过程,分别为:客户知识获取和评价、客户知识传播、客户知识应用、客户知识创造、客户知识确认、客户知识组织。如图 5.10 所示。

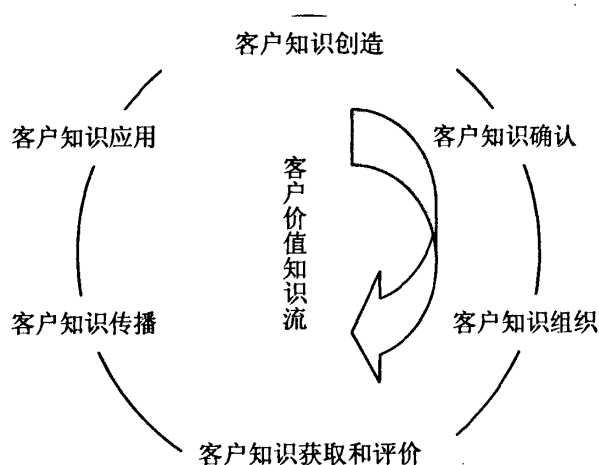


图 5.10 客户知识管理的流程

资料来源:张海峰. 客户综合价值评价及客户知识管理研究[D]. 哈尔滨工程大学, 2006.

客户知识获取和评价是指,快速、准确、全面地获取客户知识并进行准确地评价是企业有效地进行客户知识管理的第一步。但是,快速、准确、全面地获取客户知识和准确的客户价值评价并不是一件简单的工作。这不但需要大量艰苦的调研工作,而且需要采用相当复杂的数据分析及挖掘方法。目前已经有许多数据分析、挖掘算法,如统计分析、决策数、神经网络、规则归纳、趋势分析、遗传算法等。

在获取客户知识后,需要将有关的客户知识快速、准确地传递给相应的组织或个人。目前,主要采用基于计算机网络技术的方法进行客户知识的传播,如电子邮件、电子公告牌、新闻组、客户关系管理系统等。尤其是客户关系管理系统,不但能够快速有效地传递客户知识,而且能够对这些知识进行有效的管理。

客户知识的应用意味着激活客户知识,使客户知识被用以指导组织的产品和服务的生产和管理,从而为组织创造更大的价值。但目前,我国绝大多数实施客户关系管理的企业,对客户知识的运用还仅限于为销售人员提供信息。这些企业

认为客户关系管理就是尽量搜集客户信息,以便于销售人员与客户联系,与客户搞好关系。这是对客户关系管理的误解,满足客户需求仅靠销售人员是不够的。这是因为销售给客户的产品和服务,首先,是由设计部门设计出来的;其次,是由生产部门生产出来的;最后才是有销售人员销售给客户。令客户满意的产品和服务是通过企业全体员工的努力创造出来的,因此,企业的每位员工都应了解客户知识和运用其指导工作。

客户知识创造是指组织开发新颖、有用的创意和解决问题的能力。客户知识创造是一个自然发生的过程,通过客户知识获取所得到的客户知识,必须转化为部门及个人的具体的工作计划和工作方法,才能进行具体的工作。将客户知识转化为具体的工作计划和工作方法的过程即为客户知识创造。由于客户需求在不断发展、变化,与之相关的客户知识也必然会不断发展、变化。因此,客户知识创造应该是一个持续不断的过程,不应该停留在灵感或突发奇想上。

客户知识确认是指组织需要不断对所掌握和运用的知识的有效性进行评价。随着时间的推移,一方面,客户的需求在不断变化,组织需要确认哪部分客户知识已经陈旧,需要更新调整;另一方面,组织对客户了解进一步深入,组织需要确认哪部分客户知识是错误的,需要纠正。准确的客户知识确认能够为组织不断修正发展方向提供依据。

客户知识组织是指一方面,为有效地存储与检索客户知识,需要对其进行合理和有效的组织,并使之结构化,以便实现对客户知识的高效存取、利用和管理;另一方面,为保证整个组织能够依照客户知识运作,必须建立必要的客户知识组织,对有关的客户知识活动进行管理。

由以上论述可以得出,客户知识管理是个相互协调的系统过程。几个关键环节之间互相成为组织运转的重要能源和推动力。其中任何一个环节破裂则整个流程就不能正常运作。

5.4.5 竞争对手分析

每一个企业都在某一个行业环境里生存,在这个行业中,有许多的竞争参与者,但不是每一个竞争参与者都是你的竞争对手。只有那些有能力与该企业抗衡的竞争参与者,才能称其为竞争对手。面对一大堆的数据及其它纷沓而至的各种信息,如何整理和筛选这些信息,如何对竞争对手进行有效的分析是摆在企业的情报工作者面前的一个重要课题。

在实际调研中发现,将杂乱的信息按照建立好的框架进行分类,这样就可以避免情报工作的盲目性,有的放矢的收集竞争对手的信息。可以借助波特在《竞争战略》一书中提出的竞争对手分析模型来对知识型中小企业的竞争对手进行分析。竞争对手分析模型从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析,可以看出是什么驱使竞争对手在向前发展。在企业常用的目标体系中,分析竞争对手的目标多是财务目标。如图 5.11 所示。

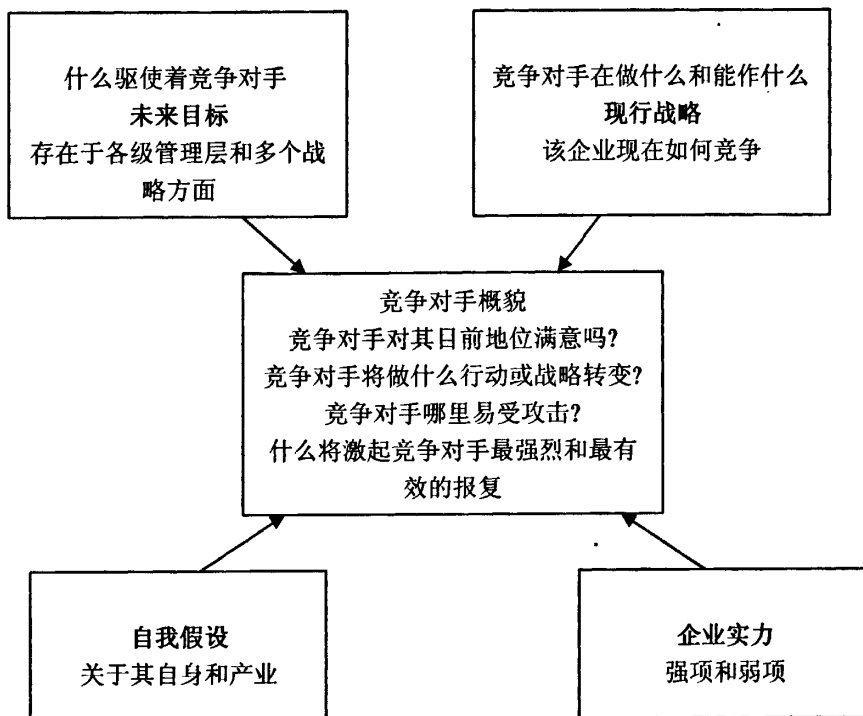


图 5.11 竞争对手分析模型

资料来源：迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小悦译. 北京：华夏出版社，2005.

现行战略的分析，表明竞争对手目前正在做什么，和将来能做什么。列出竞争对手所采取的战略，对其尽心分析，以便本企业做出有效及时的回应。竞争实力的分析，可以找出本企业与竞争对手的差距，找出企业在市场竞争中的优势和劣势，从而更好的改进自身的工作。分析竞争对手对自身和产业的假设，可以很清楚地看到竞争对手对自身的战略定位，以及它对行业未来发展前景的预测。竞争对手对自身和对产业的假设有的是正确的，有的是不正确的，通过掌握这些假设，可以从中找到发展的契机，从而使本企业在竞争中处于有利的地位。

对于知识型中小企业来说，由于资源有限，不应投入过多精力去搜集竞争对手情报，应重点从以下几个关键内容入手：

1、竞争对手的财务状况分析

竞争对手财务状况的分析主要指盈利能力分析。

盈利能力通常采用的指标是利润率。比较竞争对手与本企业的利润率指标，并与行业的平均利润率比较，判断本企业的盈利水平处在什么样的位置上。同时要分析对利润率的构成进行分析。主要分析主营业务成本率、营业费用率、管理费用率以及财务费用率。看哪个指标是优于竞争对手的，哪个指标比竞争对手高。从而采取相应的措施提高本企业的盈利水平。

2、竞争对手的市场占有率分析

市场占有率通常用企业的销售量与市场的总体容量的比例来表示。竞争对手市场占有率的分析的目的是为了明确竞争对手及本企业在市场上所处的位置。分析总体的市场占有率是为了明确本企业和竞争对手相比在企业中所处的位置是什么。哪些是市场的领导者哪些是市场的跟随者或参与者。分析细分市场的市场占有率是为明确在哪个市场区域或是哪种产品是具有竞争力的,在哪个区域或是哪种产品在市场竞争中处于劣势地位,从而为企业制定具体的竞争战略提供依据。

3、竞争对手的服务水平分析

对于知识型企业的竞争对手来说,服务水平分析非常关键,企业的服务能力直接影响到企业的核心竞争力。服务能力包括竞争对手的服务人员数量、服务人员综合素质、服务流程、顾客关系情况以及服务补救能力等等。

4、竞争对手的学习能力与创新能力分析

竞争对手学习和创新的分析,可以从如下的几个指标来进行:

- (1) 推出新产品的速度,这是检验企业科研能力的一个重要的指标。
- (2) 科研经费占销售收入的百分比,这体现出企业对创新的重视程度。
- (3) 学习型组织的建立情况。主要看竞争对手对学习型组织的认识程度。

通过对竞争对手学习能力与创新能力的分析,找出本企业在学习和创新方面存在的差距,提高本企业的学习和创新的能力。只有通过不断的学习和创新,才能打造企业的差异化战略,提高企业的竞争水平,以获取高于行业平均利润的超额利润。

5.4.6 核心客户关系管理

核心客户的概念虽然与大客户并不相同,但有些专家认为,在企业中可以统一定义为是对企业具有特殊性的重要客户,这些客户能够为企业带来巨额收入或利润,或者在市场中具有重大战略意义的客户^[71]。也就是说,核心客户是那些采购量大,对公司业务具有策略性影响的客户。而这些客户往往又是其所处行业中的典范。这类客户在服务和技术方面有相当高的要求,并且相对预算比较宽裕,也就是能给公司带来较丰厚的利润。他们能够成为企业的忠实客户,是为企业创造 80%利润的客户,是为企业带来高收益而企业只需要支付低服务成本的客户。这部分客户为知识型中小企业节省了开发新客户的成本,带来了长期稳定的利润,并且能够帮助企业诱发潜在顾客。所以,核心客户关系管理指企业如何利用自己的资源有计划有步骤地开发和培育那些对企业的生存和发展有着战略意义的核心客户。

1、核心客户的识别

在企业广泛与大量客户进行接触的基础上,通过 CRM 系统分析所有的客户信息,识别客户的一些基本资料,从以往的交易历史分析出客户对企业的贡献,然后再分项进行分析和评估。可以根据企业内部情况设定活跃客户标准然后从活

跃客户清单中选择贡献率最大的 20%，辨识出为企业创造大部分利润的核心客户。一般来说知识型企业的核心客户具有以下几个特征^[72]：

(1) 购买频率或一次性购买数量多

核心客户喜欢采用集中购买的方式采购生产和经营必需品，对于临时出现的新产品购买也采用多购置进行备损的方法，而对于耗材，核心客户喜欢与供应商签署长期间歇性的供应合同。

(2) 采购的集中性强

核心客户经常召开行业内的供应商会议，进行集中采购，一是有利于行业内统一价格的调整，二是可以就一些个性化定制的要求进行探讨，三是为了控制上游供应商的出货，以制约竞争对手的产量。

(3) 对服务要求高

核心客户的服务要求很高，涉及面很广。除了使用前后及时周到和全面的安装调试、试验、试用、问题的解决等服务性工作要求外，还包括财务支付要求、供货周期及运输要求。

2、核心客户关系的维持

留住核心客户的关键就是服务。传统的仅提供产品的服务是不够的，现在提出的服务要求是贯穿售前售中售后的各个环节。核心客户的关系维持的内容有以下几个方面：

(1) 时刻关注核心客户需求。市场环境的动态变化时刻都蕴涵着核心客户新的需求。因此，只有企业时刻保持对核心客户的关注，才能真正做到了解客户需求。对每个核心客户进行差异分析后，应与客户保持积极接触，并注重调整产品或服务，以满足每个核心客户的不同需要。

(2) 对核心客户提高服务质量，丰富服务内容。只有采用不同的服务，满足不同的需求，才能把握核心客户。服务是取得客户信任、开拓市场的基本手段，是企业获取利润、赢得竞争的重要法宝。使用差异化服务需要企业仔细考察核心业务及与其接近的业务，并根据在复杂的市场领域可能存在的很多市场影响因素，确立优先次序来分配企业资源。最终会发现关键的战略决策一般都是与最核心的业务和核心业务临近的一两个其他业务相关。差异化的服务可以体现企业的经营谋略，使企业挖掘更深层次的客户价值，最终在行业中提升自己的核心竞争力，获取更大的竞争优势^[73]。

(3) 同核心客户建立战略联盟。战略联盟是企业客户关系管理的最高成就。企业战略联盟意味着企业间有着正式或非正式的联盟关系，双方企业在各个级别层次上都有重要的接触。双方有着重大的共同利益，投入巨大资源在各方面紧密合作。竞争对手进出已形成联盟的领域将存在着极大的障碍。

(4) 与核心客户建立学习型关系。由于在知识型企业中，顾客是使用产品的专家，他们可以提供最新产品信息和使用情况，对产品服务的反馈、不同产品的优劣以及对产品的改进提出意见。因此，知识型中小企业应该与核心客户建立学习型关系，通过与核心客户共同建立研发联盟等方式，来获取新知识，由此企

业的知识不断补充、增长,使得企业在不进行过多创新风险投入的前提下实现技术实力的不断提升,从而企业的核心能力得以形成和保持,同时也保证了对核心客户更加直接有效的服务。

(5) 与核心客户建立情感联系。培育客户忠诚度已替代客户满意成为许多企业对核心客户保持战略追求的一个基本目标。对于知识型中小企业来说,提高客户忠诚一个很有效的方法是与客户建立私人关系,建立超出商业交易关系之上的情感。对于核心客户来说,物质利益的吸引固然重要,但建立牢固的情感才是关键。竞争者可以通过提供类似的物质利益来争夺客户,但却难以控制在这种情感交流环境中建立的客户对企业的忠诚。所以,在优质服务的基础上,企业要力争维护与客户的紧密联系,提高顾客忠诚度。

最后,知识型中小企业在核心客户关系管理过程中应该特别注意成本和收益的平衡。平衡不但是追求眼前效益所必需的,更是谋求未来发展所必需的。如果企业花在客户身上的成本在短期内高于收益,但可长期提高市场占有率、保持客户忠诚度,并能为企业带来长期利润或企业虽短期内亏损,但由于对方能成为企业的核心客户,会使企业品牌带来较高提升,为企业带来无形资产,则企业放弃短期利润是明智的。

5.5 实证分析

5.5.1 天津爱乐公司概况

天津市爱乐医药材料科技有限公司,是国家级高新技术企业,从事药用高分子材料的研究、技术开发和生产经营活动,是目前国内药用材料主要的生产供应商之一。在创业初期,市场机遇好,竞争对手比较少,伴随着行业的迅猛发展公司经历了四、五年快速发展阶段,销售额连年翻番。之后,由于行业利润可观,一些同行新公司成立,使得行业内部的竞争变的十分激烈,业绩进入平台期。公司创始人敏锐发现了业绩停滞的问题,提出了“二次创业”的口号,公司开始进行管理变革。建立了现代企业治理结构,管理者与经营者分离,大部分股东退出经营,建立职业经理人队伍;组织结构调整,采用金子塔结构的组织价构,重新界定部门职责;以质量管理体系为引导,整合业务流程,提高产品质量与生产效率;建立关键业绩指标考核机制。随着变革的开展和逐渐深入,也产生很多问题。公司员工对新的工作模式和管理方法非常不适应,一时难以找到责任定位,产生部分责任缺失,甚至互相推诿,效率低下。公司引进人才之间,引进人才与企业固有文化之间产生冲突,导致关键管理人员之间沟通不畅。销售额虽有少量增长,但增长速度仍远远落后行业中其他竞争对手。如表 5.1

表 5.1 爱乐公司历年销售额与员工总数

年份	销售额（百万）	员工总数
1998	200	15
1999	500	38
2000	900	59
2001	1200	90
2002	1200	95
2003	1300	90
2004	1300	110
2005	1400	130

资料来源：根据爱乐公司历史资料整理

根据行业特点，公司客户特点主要有以下几个方面：

（1）客户都是制造型企业，即 B2B 客户。

（2）目标客户明确，即国内大、中、小化工制药企业。其中以大、中型企业为主。

（3）客户的采购流程比较复杂，要经过小试、中试，反复调色等工艺，大客户要求比较严格，对产品质量要求很高。中小客户主要受价格因素引导。

图 5.12 是爱乐公司二次创业时期进行调整后的组织架构图。这个组织架构一直延续至 2005 年年底。

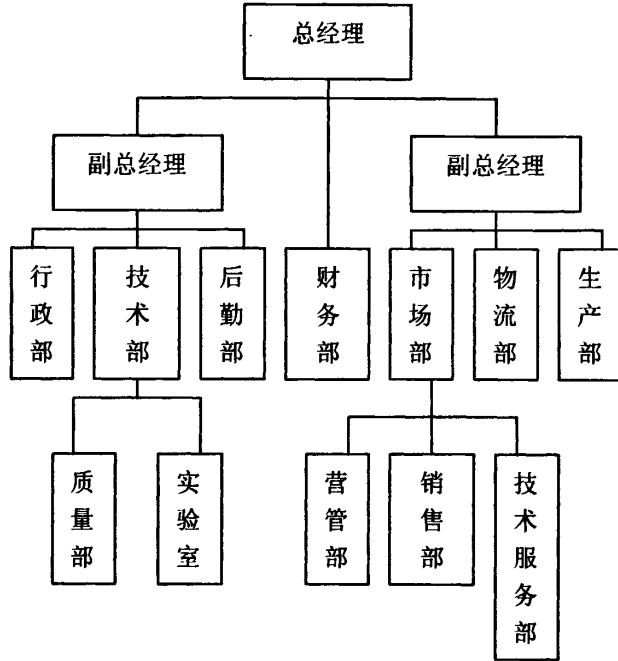


图 5.12 爱乐公司组织架构图

资料来源：自绘

2005 年以前，公司的企业文化属于“规范看板”，来自于老总语录、公司政策和对领导意愿的揣摩。公司缺少对员工的评价系统与激励机制，员工基本上以岗位定、资历定工资，中级以上管理人员没有压力，企业担心压力过大或绩效薪酬会吓跑人才。公司的营销部门则具有以下几个特点：

(1) 客户信息的收集主要依靠销售人员与客户的交流获得，获得的主要方式是通过拜访客户和客户来公司参观时获取。

(2) 销售人员一般只是随意获取一些基本的信息，对于一些重要却不易获得的信息一般不是很努力。公司对信息的收集没有明确和强制性的要求。

(3) 对客户信息的管理，仅仅是记录，不会对客户信息进行整理，分析，对客户的采购行为不是很了解。客户信息记录没有重点，对待所有客户都凭借一张客户信息表格。

(4) 销售人员之间一般不进行信息交流和共享，客户信息完全掌握在各个销售人员的手里。公司对客户信息不是很清楚。

5.5.2 天津爱乐公司营销模式的创新与转变

由于连年公司销售业绩上不去，市场分额逐年减少，2006 年初公司决定再次进行经营管理的重大调整。调整的过程及具体内容如下：

06 年初公司根据以往的历史资料，仔细研究了行业内部不同细分市场的容

量和公司当前各市场所占有的比例，如表 5.2。

表 5.2 不同细分市场的容量与比例

	外资	国内大型	国内中型	国内小型
市场量(吨)	140	425	200	80
市场比例	16.5%	50%	23%	9.5%
公司销售量(吨)	0	25	45	20
占市场比例	0	5%	22.5%	25%

资料来源：根据爱乐公司资料整理

06年初，公司根据主要业务市场的客户采购量、主要供应商的调查以及2005年底公司对重点客户的抽样调查，以及对历史资料的分析，公司估计2006年全行业产品市场容量仍将保持25%左右的增长。

通过对内部业务员的调查评估，发现不同细分市场的购买特征的优先次序存在差异。大型客户主要看中供应商品牌与产品稳定性，而中小客户主要看中价格因素。市场竞争的主要参与者是中外合资的A企业、爱乐公司、北方新崛起的B企业和南方老牌C企业，这四家的销售量与市场占有率如图5.13所示。

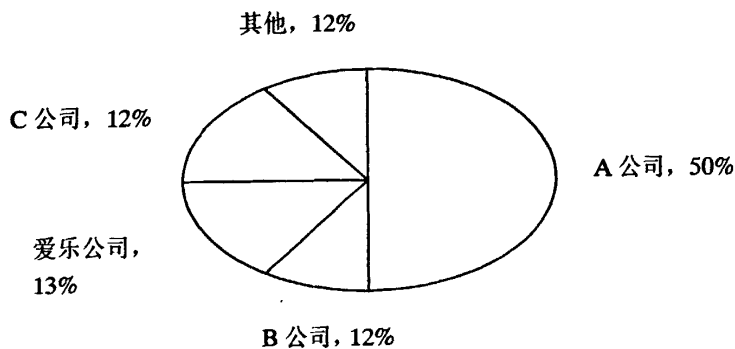


图 5.13 爱乐公司市场占有率

资料来源：根据爱乐公司资料整理绘制

根据以上这些信息，公司制定了2006年的经营管理计划，大致有以下几点：

(1) 必须夺得不小于20%的市场份额，才能有优势的保持竞争地位。即销售额达到2000万。

(2) 以A公司作为标杆，建立与提升品牌优势，严格控制运营成本，提高

生产效率。

(3) 加大研发力度, 准备一批新产品的上市配合公司争夺高端市场。并着手开发海外市场, 进行新市场的开发。

(4) 建立高度严格, 富于竞争力的用人制度。一个季度、半年、年底对干部、部门进行检查、考核、评价建立严格的评价体制。年底时部门领导完不成任务立即责令调换岗位或辞退。将全年销售计划分配至每个销售经理手中, 完不成任务责令辞退。

(5) 重视培训工作。开展全员培训学习计划。针对不同部门不同阶层员工, 公司花高薪请企业外各类专家进厂进行培训工作, 包括: 干部领导力培训、沟通培训、企业战略培训、管理技能培训、公司企业文化方案的形成与推动作用、团队治理研究、人才招聘技巧、销售人员技能培训、员工心理素质培训等等。

(6) 公司重新设计企业文化, 并对企业文化进行释义与规范设计。提倡公平、竞争、创新的企业文化。

(7) 以部门业绩和个人业绩作为评价分配的唯一标准。部门业绩不能达标将对部门领导进行批评与惩罚, 个人业绩不能达标将对个人进行批评与乘法。

爱乐公司经过一年的运作, 2006 年底实际情况是, 公司销售额较 05 年增长不大, 距离 2000 万的销售计划差距较大, 公司承认 2005 年底实施的改革以失败告终。

根据观察与整理公司资料, 发现 2006 年的经营过程中存在以下的问题:

公司失去了原有的营销优势, 原有的技术服务实力没有发挥反而去建立品牌, 导致成本加大, 效果不明显。

员工的薪酬满意度低, 激励性差。不当的薪酬制度和水平难以求得精英人才, 却留下或招来了庸才。薪酬与公司绩效、部门或团队绩效及个人绩效脱节, 不利于公司绩效的提高。部分员工存在“莫名其妙”的工作动机, 不是为了有效地把事情做好, 而是为了赶任务, 天天在“忙活”。存在形式主义的工作标准, 在做无用功, 难以深刻改善组织效能。

各自为政的情况没有大的改观。管理者较注意自己及所辖部门的绩效, 习惯单打独斗。不关心其它部门, 不关心客户需要, 不关心公司盈利。其原因与领导言行、评价方式及导向有关。

将技术创新与技术发明、研发等纯技术工作混淆。技术创新和市场需求没有相结合并形成竞争优势。过于相信自身的创新实力, 投入大量资金于新产品的研发中但短时期内不见成效。

在培训学习时没有解决“我要学”这一前提问题。管理者不知道自己的不足在什么地方, 需要在意哪些工作效果。培训程序不科学, 没有事先调研、沟通, 只是进行理论讲解, 不联系实际工作。员工在接受培训时有的无精打采, 有的忙于跟客户联系, 无法专心听讲。缺少人才是个不争的事实, 当公司想要换血的时候却感到无人可换, 即不敢启用本公司的员工又害怕从外找空降兵。人员的积极性调动不起来, 反映到事上就是责任心不强。

2007 年年初, 针对公司营业额始终停滞不前, 管理层及员工普遍反映公司

办公效率低、内部各部门间协作程度差,互相抱怨其它部门不能给其以全力支持的问题在公司内部开展了内部服务满意度的调查。期望调查公司内部人员对内部的满意度,为什么团队合作性差的原因,并寻找各部门的内部客户及服务提供者,然后提出改进建议。

调查过程如下:以公司生产部、销售部、财务部、行政部、质量部、物流部、研发中心各抽调 5 名员工作为样本。这 5 名人员中固定一名为部门总监、一名为副总监、一名为部长,两名为部门普通职员。以访谈形式进行调查,访谈的内容包括:最满意的兄弟部门(原因或事例)、最不满意的兄弟部门(原因或事例)、你认为和你们关系最密切的部门、最需要支持的地方、对其他部门的建议等几个方面。

经过对这 25 次访谈记录的整理发现,部门之间不信任现象严重,特别是管理层之间,部长以上的管理者几乎都有对其他部门的不满;部门与部门之间沟通不畅,特别是销售部门与研发中心之间、生产部门与质量部门之间的冲突较多,影响了产品正常销售;岗位分工不明确,有些部门的员工还不清楚自己在公司中的角色是什么,还认为自己部门只为自己服务,不存在所谓的内部客户。

另外,公司在整理 2006 年客户需求调查表和满意度调查表后发现,由于国家对药品的监管力度加大,导致一些中小企业不再以价格因素为主要导向,而对产品的技术服务提出了更高的要求。中小型企业客户纷纷希望公司技术人员能经常来厂进行指导交流工作。于是做了近一步的分析研究,最后得出结论,无论大中小型客户企业在国家药品监督部门的监管下与市场环境的改变下,都渴望得到更高水平的服务。

在对 2006 年全年销售额没有增长反而略微下滑的问题进行总结、在对内与对外部客户的需求进行调查以及内外部环境进行分析后,根据理论研究与公司的实际情况,在与公司领导层反复沟通与商量下,提出了系统的公司运营整改意见。于是,公司在 2007 年初再次对公司的经营管理模式做出调整。调整内容可以概括为以下几个方面:

1、市场营销模式的转变

首先,公司确定了以服务营销为市场销售模式的政策。从客户的需求出发制定安排营销计划。服务营销模式的形成如图 5.14。

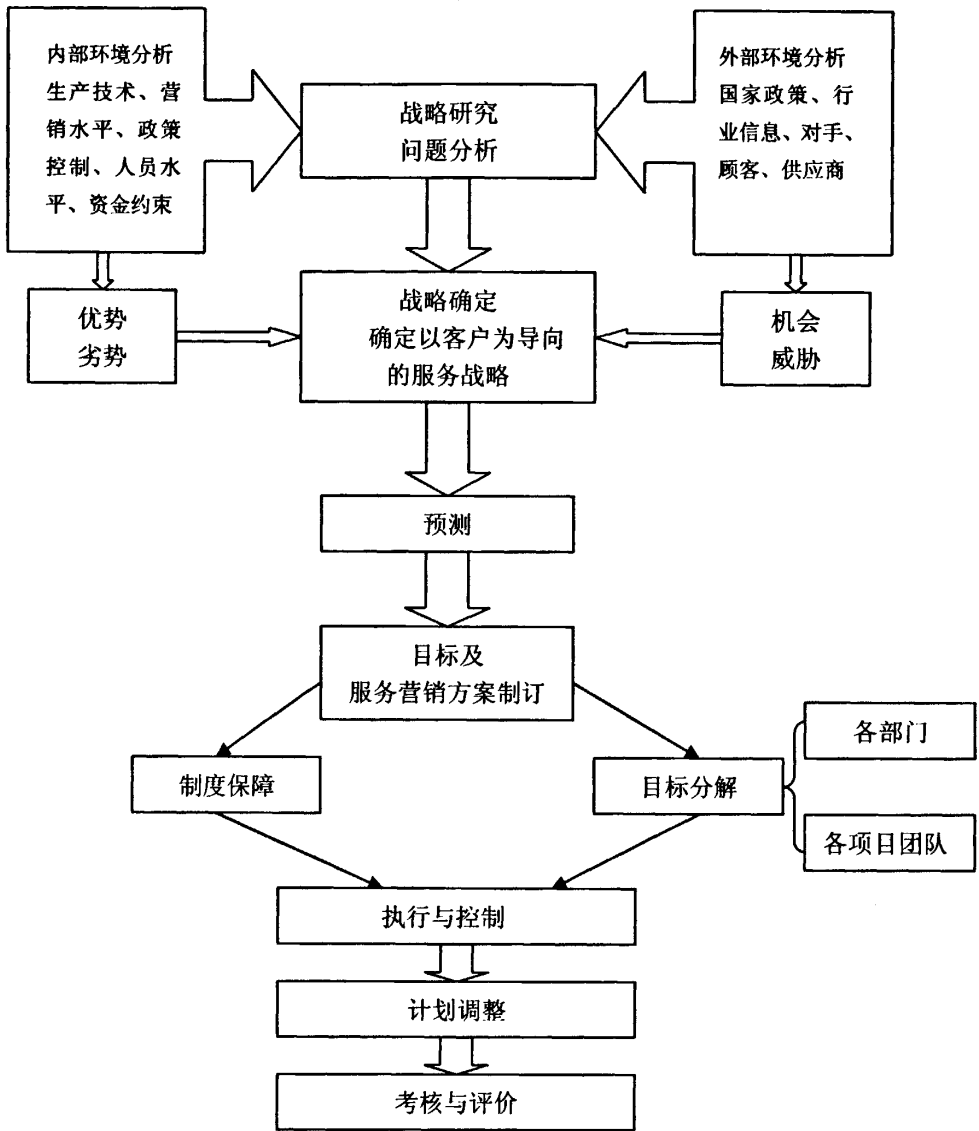


图 5.14 爱乐公司服务营销模式形成及实施路线

资料来源：根据爱乐公司资料整理绘制

其次，不再盲目追求新产品与新技术。技术创新必须瞄准特定的细分市场，为目标顾客量身定做，为顾客提供方便和价值。技术创新必须控制成本并拥有适合市场的定价，提供良好的性能价格比

最后，财务、研发、质量等部门的工作均围绕营销部门展开，视营销部门为自己的客户，努力成为营销部门的优秀服务提供者。行政部门将人力资源战略向营销团队倾斜，通过人员调整迅速配置合适的人力资源；人力资源管理决策权最

大限度的授予移给营销部门直线管理者，行政管理部着重给予支持、咨询、配合；与直线管理者密切配合，在激励、培训、人力资源配置等方面有效地发挥职能作用体现政策性倾斜。

2、组织结构调整

为了配合企业服务营销工作的开展，公司将营销部门进行大范围调整。抛弃公司以前“大象”式的组织结构，更应强调简单、灵活、节省、快速的组织结构。如图 5.15。

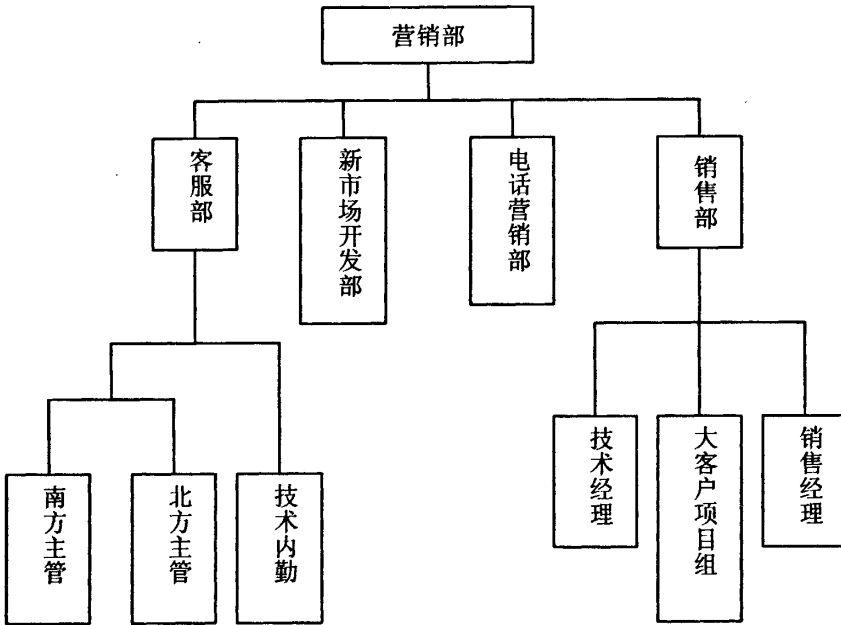


图 5.15 营销部门组织结构

资料来源：根据爱乐公司资料整理绘制

营销部门直接由客户服务部门、新市场开发部门、电话营销部门和销售部门组成。客服部主要处理客户购买前技术咨询、售后技术服务、客户投诉等问题，并负责直接与其他部门联系；新市场开发部负责海外市场及保健食品市场的开发工作。电话营销部主要处理年用量在 1 吨以下或每次定单很少的零散客户。销售部将技术经理与销售经理搭配，共同开发新客户及维持老客户，大客户由大客户经理作为项目带头人，各部门相关人员作为项目组成员共同协作。

3、服务文化确立

公司提倡树立服务导向的价值观，把服务上升到战略高度来认识，并实行人本管理，其核心就是以人为中心，理解人、尊重人，激发人的热情，满足人的合理需求，进一步调动人的积极性和首创精神。使公司员工积极参与事务，逐渐形

成对服务业的归属感,为公司的发展贡献自身力量。注重开发员工的智慧和潜能,让员工以友好合作和相互帮助来代替消极和对抗,在这种内部友好合作和相互帮助的文化氛围中使员工处于轻松愉快、和谐团结、友好合作、相互帮助的氛围中,鼓励、赞扬员工的工作积极性和创造性,使企业中的知识作用得到极大的发挥,促进工作成效的显著。

4、评价分配体系调整

在企业内部实施绩效管理系统,通过绩效规划、绩效跟踪与诊断、绩效考核、考核结果反馈与讨论、绩效评价、绩效改进辅导等活动,将组织绩效与个人绩效相衔接,全面、系统的进行管理。具体内容不在这里详细论述。

5、技能培训

公司的技能培训不再是胡子眉毛一把抓的系统性灌输式学习,而是放在培养和强化有利于管理者和员工的工作技能、态度方法或管理能力上。目的是帮助员工进行职业生涯规划,为员工创造良好的发展空间,使其职业愿景与企业发展趋于一致,从而提高每个员工的能力和服务意识。

对管理干部的方式是请专家顾问进行一对一辅导或交流,一方面提高员工理论认识,另一方面结合实际解决方案作深入辅导。对员工的培训力求科学化,事先调研、沟通、提炼问题、针对问题的理论讲解、针对问题的讨论、对培训结果进行考核评价。

6、客户关系管理

公司高管及员工经过反复沟通,根据企业实际情况,将年需求量大于5吨以上的客户定为大客户,将1吨以上5吨以下的客户定义为小客户,将1吨以下的客户定义为零散客户。针对不同客户制定了不同的客户服务计划,如表5.3所示。

表 5.3 客户分类及服务计划

客户类型	服务方式	配备资源	定价策略	监控方式
大客户	由大客户经理和公司技术经理共同负责开发与维护, 提供全方位服务	由各部门专家成立大客户项目小组, 公司所有资源集中	用价格换市场, 对大客户一律采取最低报价	大客户项目小组成员签定大客户项目计划书, 每月开会总结, 公司高管直接参与
小客户	由普通销售经理和技术经理共同负责开发与维护, 提供普通技术支持与服务	生产部门与实验室积极配合销售工作	采用行业标准定价法, 对于老客户价格可略微浮动	由两名南北大区各自销售副总负责管理
零散客户	电话营销人员全权负责	简单生产, 不配备特殊资源	采取比行业标准价格略高的定价策略, 减少生产成本, 增加利润	每月向销售总监汇报散户情况, 做好销售记录, 储备潜在大中小客户

资料来源: 根据爱乐公司资料整理

开展全方位的服务营销。对外服务的对象包括客户企业中的决策者, 使用者, 影响者。决策者主要是通过高层的交往, 建立朋友关系, 提供服务。决策者的礼品赠送一般打着总经理的旗号, 实际上只要和老总沟通一下, 让感谢者电话打过来时, 不诧异就可以了。使用者的服务包括: 培训、使用问题的解决方案、定期拜访。车间主任, 客户车间员工的关系被非常重视。小礼品(笔记本, 笔), 遇到问题 24 小时电话咨询。对于影响者, 则多以请客吃饭, 送小礼品等方法, 在厂家内部造气氛和舆论。销售经理在拜访完一个客户后, 如非常确定或承诺了客户什么, 要马上通知客户服务小姐, 例如帮助买一些书, 免费提供一些杂志, 包括帮客人发表技术文章, 开会, 途径天津的定房, 接待等。实行走出去、请进来的客户情感维护方式, 邀请很多客户来公司做供应商的审计, 由此建立联系。还陪同客户一起去别处参观考察, 进行技术学习与培训, 一起旅游等。

客户服务的另一个表现为注重客户投诉。对于一些重点客户来说, 24 小时之内到达投诉现场是硬性的规定。如果实在解决不了, 销售经理和技术经理要多做解释, 解释的目的是让厂家大当事者有充分的理由向上做出合理的说明。

公司将主要精力与资源放在大客户的开发与维护上。

在大客户管理上制订以下政策:

- (1) 对每个大客户制定大客户销售计划。如图 5.16。
- (2) 开展定期调研, 时刻关注客户需求。注意市场环境的动态变化及大客

户新的需求，时刻保持对大客户的关注。

(3) 针对客户需求打造核心流程。销售流程、管理流程、财务流程、人力资源管理流程等必须围绕着大客户服务这个核心流程而设计。建立大客户项目小组，由各部门相关人员组成的小组成员签订大客户项目计划书，保证客户服务的顺利进行。

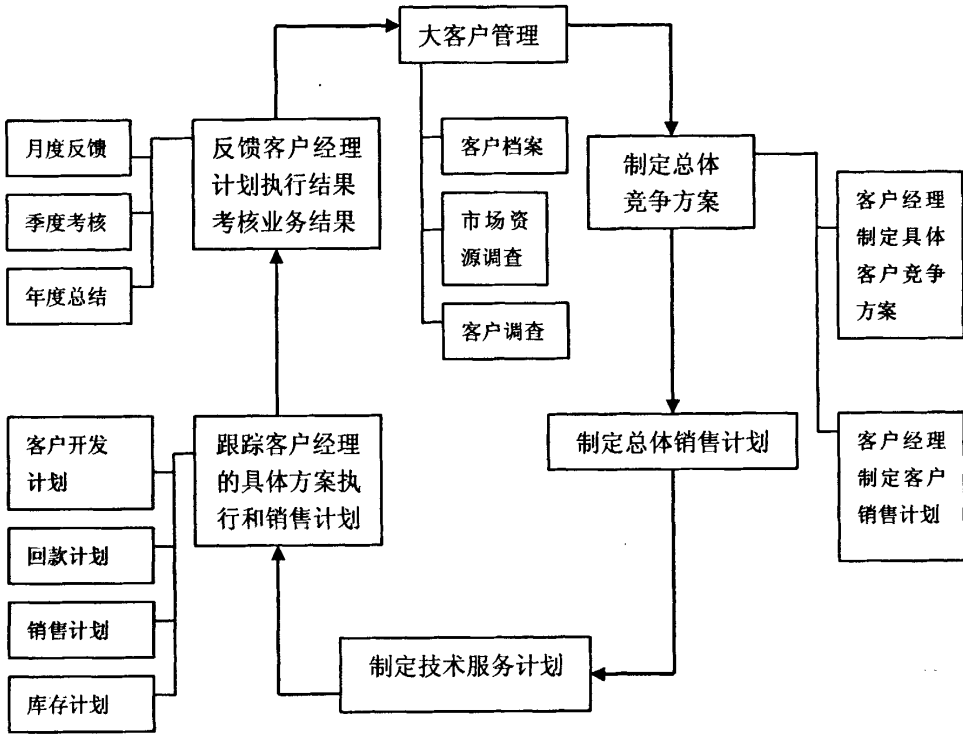


图 5.16 大客户销售计划制定流程图

资料来源：根据爱乐公司资料整理绘制

5.5.3 爱乐公司的经验与启示

在对营销模式体系进行整改后，公司业绩有了明显的好转，销售部门三个季度就已提前完成公司全年的销售计划。公司对顾客的满意度调查表明顾客对爱乐公司的信心指数大幅度上升，大多数客户对公司的服务体系较为满意。企业内部员工认为以前的部门间冲突已经基本消失，各部门间的团队协作目标基本达完成。

但是在经营过程中也反映出不少问题。在绩效管理方面，仍有包括公司部分部门领导在内的许多人不能理解，将其简单认为是另一种评价方式，完全按照个别数据来进行奖惩与分配，督促员工完成“作业”。另外，公司在前年的技术创新失败后又完全放弃了创新的道路，在新产品、新市场开发方面又落后于竞争对

手。最后，在大客户开发过程中屡遭失败，公司花费的大量才力物力人力都打了水漂。

爱乐公司几年来的经验教训对本章开始假设的理论模型具有极其重要的参考作用：

从公司战略层角度分析，建立以服务为导向的市场战略是符合我国知识型中小企业国情的。知识型中小企业有能力做好服务营销，设计合适的服务标准、培养适合的服务人员，实施服务计划。但是知识型中小企业应该走大胆创新之路还是渐进式的创新之路仍然存在矛盾。

从知识型企业员工的角度分析，知识型企业应该在企业内部开展内部营销。但工作任务如何设计才能起到激励员工作用仍然是个难点。技能培训难以达到预期效果，知识的创造多数仍然要靠员工在实际工作中的理解与领悟。员工对公司的评价分配系统普遍比较敏感，所以在设计时要结合实际并且谨慎。

从客户关系角度分析，服务带了更多的客户也带来了更多的利润。但是如何平衡新客户的开发与老客户维护费用是企业所头疼的问题。在核心客户管理方面的处理不当会带来非常大的资源浪费，所以知识型中小企业在对待大客户的管理方面要权衡利弊、慎重决策。

5.6 研究结论、不足与展望

本论文的研究工作和创新点可以归纳为：

(1) 通过对知识型中小企业的实际研究与服务营销理论的研究证明在知识型中小企业使用服务营销策略的可能性与适用性。

(2) 通过对我国知识型企业现状的分析，在服务营销三角模型中加入知识因素与中小企业因素，将传统服务营销三角模型改进为知识型中小企业服务营销模型，并提出研究假设。

(3) 在深入研究知识型企业与服务营销理论的基础上，对天津爱乐公司实际运作的服务营销模式进行分析，发现问题、总结经验，并对该公司在营销管理中的特点进行了归纳，为以后知识型中小企业的研究者提供了素材。

尽管本人前期进行了艰苦的理论研究工作，又在天津爱乐公司作了大量实际调研工作，但是限于笔者的能力和学识有限，不足之处在所难免。

虽然本研究依据了国内外相关理论和实际调研总结，但是所得并未来得及进行长期的观察与研究。因此，研究结论仍不具体。其次，由于研究时间、调研时间及精力有限，该理论体系以及案例分析中还可能存在着不完善的地方。由于环境和对象的不同，本研究的服务营销模式并不能作为所有企业的公用模式，只是一种相对成功的模式经验的总结。被其他企业或研究所参考时还应考虑其他未知因素。这些问题都可以作为今后工作的研究方向。

参考文献

- [1] 桑莉. 知识型企业的关系营销研究[D]. 天津:天津财经学院, 2004.
- [2] 张雅. 中小企业登上大舞台[N]. 经济日报. 2006-09-14, (13)
- [3] 左洋. 中小企业均寿不足4年[N]. 武汉晚报. 2007-11-9 (3)
- [4] 菲利普·科特勒等. 水平营销[M]. 陈燕茹译. 北京: 中信出版社, 2005.
- [5] 陈宪, 程大中. 中国服务经济报告 2005[M]. 北京: 经济管理出版社, 2006.
- [6] 李善同, 段志刚. 中国服务业的发展和对外开放[R]. 北京: 国务院发展研究中心发展部, 2005.3.
- [7] 冯子标. 传统企业走向知识型企业[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2004.
- [8] 郭力君. 知识与城市空间结构研究[D]. 天津: 天津大学, 2005.
- [9] 尼科·斯特尔. 知识社会[M]. 殷晓蓉译. 上海: 上海译文出版社, 1998.
- [10] 卡尔·爱瑞克·斯威比, 汤姆·劳埃德. 知识型企业的管理[M]. 梁立新译. 北京: 海洋出版社, 2002.
- [11] 盛小平. 试论知识型企业的界定[J]. 现代情报, 2000(5): 43~46.
- [12] 王庆. 知识型企业知识员工任务指派及调度决策问题研究[D]. 天津: 天津大学, 2006.
- [13] 阳江萍. 我国知识型企业员工培训研究[D]. 江西: 南昌大学, 2006.
- [14] 陈强. 知识型企业管理初探[J]. 辽宁大学学报, 2000(6): 83~85.
- [15] 杨斌, 陈士俊. 基于复杂性科学与方法的高技术企业组织创新研究[J]. 科技进步与对策, 2007(6): p83~85.
- [16] 张晓玲, 王文平. 知识企业的组织与自组织管理[J]. 生产力研究, 2004(6): 146~148.
- [17] 徐拥军. 知识型员工的特点及其对传统管理理论的挑战[J]. 湘潭大学学报(哲学社会科学版), 2004(1): 140~144.
- [18] 柳丽华. 企业知识型员工绩效管理研究[D]. 山东: 山东大学, 2006.
- [19] 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 许是祥译. 北京: 机械工业出版社, 2005
- [20] 张望军, 彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科研管理, 2001(6):90-96.
- [21] 林汉川. 中小企业发展机制研究[M]. 北京: 商务印书馆, 2003.
- [22] 万兴亚. 中小企业成长原理与方略[M]. 北京: 人民出版社, 2005.
- [23] S.F.Huin. Managing deployment of ERP systems in SMEs using multi-agents[J]. International Journal of Project Management, 2004(22).

- [24] 姜海龙. 中国特色中小企业演进研究[D]. 北京: 北京师范大学, 2006.
- [25] 伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 赵睿译. 北京: 华夏出版社, 2004.
- [26] 陈健平. 我国中小企业营销战略中存在的问题与对策研究[J]. 科技信息, 2007(16): 155
- [27] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学(第七版)[M]. 李原等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [28] 彼得·德鲁克. 公司的概念[M]. 罗汉等译. 上海: 上海人民出版社, 2002.
- [29] James Brian Quinn, Jordan J. Baruch, and Penny Cushman Paquette. Technology in Services[J]. Scientific American, 1987(6): 50~58
- [30] C. Gronroos. Services Marketing and Management[M]. Lexington Books, Lexington, 1990.
- [31] Leonard L. Berry. Services Marketing is Different[J]. Business Magazine, 1980(5-6): 89.
- [32] Phillip Nelson. Information and Consumer Behavior[J]. Journal of Political Economy, 1970(20): 311~329.
- [33] A·佩恩. 服务营销[M]. 郑薇译. 北京: 中信出版社, 1998.
- [34] 徐勇, 王福军. 知识管理: 如何构建中国的知识型企业[M]. 广州: 广东经济出版社, 1999.
- [35] 菲利普·科特勒等. 新千年, 市场营销发展趋势[J]. 销售与市场, 2001, (1): 3~5.
- [36] 冯玉芹. 学习营销: 知识型企业的营销创新[J]. 集团经济研究, 2006(9).
- [37] 吴健安. 市场营销学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [38] 张相东. 基于顾客价值的关系营销理论和实践[D]. 厦门: 厦门大学, 2006.
- [39] 克里斯蒂·格朗鲁斯. 服务市场营销管理[M]. 吴晓云等译. 上海: 复旦大学出版社, 1998.
- [40] 泽丝曼尔, 比特纳. 服务营销[M]. 张金成等译. 北京: 机械工业出版社, 2001.
- [41] 吴健安. 市场营销学(第2版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [42] 周云彬. 宁夏联通公司服务营销策略研究[D]. 西安: 西安理工大学, 2007.
- [43] 李辉. 把脉中国联通 CDMA 与 GSM[M]. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [44] 郭箬楠, 敖楚斌. 营销新趋势: 服务营销[J]. 科技与管理, 2001(3): 87~89.
- [45] 蒋永康. 构建中小企业营销服务体系的研究[D]. 江苏: 江苏大学, 2005.
- [46] 杨桂梅. 中小科技企业顾客服务系统研究[D]. 沈阳: 沈阳工业大学, 2003.
- [47] Chaffee. Three Models of Strategy [J]. Academy of Management review, 1985(10): 89-98.
- [48] 王方华. 企业战略管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006.
- [49] 威廉·乔伊斯, 尼汀·诺瑞亚, 布鲁斯·罗伯森. 4+2——什么对企业真正有效[M]. 张玉文译. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [50] Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise

- [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [51] 黄志民. 科技型中小企业虚拟研发组织的动态模型及模式研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2005.
- [52] 方金城. 我国中小企业技术创新的特点及其对策[J]. 福建广播电视大学学报, 2005(6):18~20.
- [53] Sergio Zyman. 创新? 革新![J]. 世界经理人, 2005 (12) :32~38.
- [54] 杨栩. 我国中小企业技术创新系统研究[D]. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学, 2006.
- [55] 曾林阳, 黄志勇. 美国硅谷模式介绍[J]. 价格月刊, 2004 (2): 41~43.
- [56] 杰克·韦尔奇. 赢[M]. 余江译. 北京: 中信出版社 2005.
- [57] 樊建芳. 知识型企业人力资源开发研究[D]. 厦门: 厦门大学, 2004.
- [58] 彼得·圣吉. 第五项修炼—学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆译. 上海: 上海三联书店, 2001.
- [59] 李成彦. 组织文化对组织效能影响的实证研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2005.
- [60] 威廉姆森. 资本主义经济制度——论企业签约与市场签约[M]. 商务印书馆, 2002.
- [61] 阎世平. 制度视野中的企业文化[M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2003.
- [62] 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯科特. 企业文化与经营业绩[M]. 北京: 华夏出版社, 1997. 3.
- [63] 李靖, 洪明. 论企业核心能力的形成机理——基于企业家及其人力资本维度上的探寻[J]. 财贸研究, 2003(2).
- [64] Hal Rosenbluth. Tales from a Nonconformist Company[J]. Harvard Business Review, 1991(July-August):26~36.
- [65] Benjamin Schneider and David E.Bowen. The Service Organization:Human Resources Management Is Crucial[J]. Organizational Dynamics. 1993(Spring):39~52.
- [66] 寿志钢. 内部营销理论的拓展研究[D]. 武汉: 武汉大学, 2005.
- [67] 姚宝刚. 科技型企业人力资源管理与开发研究[D]. 北京: 中国农业大学, 2005.
- [68] 欧康纳, 布朗. 有想法更要有办法[M]. 刘寅龙译. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [69] 肖·伯内特. 核心客户关系管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2002.
- [70] 张海峰. 客户综合价值评价及客户知识管理研究[D]. 哈尔滨工程大学, 2006.
- [71] 陈企华. 成功开发和管理核心客户[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2003.
- [72] 胡旺盛等. 顾客价值与营销创新[M]. 合肥: 合肥工业大学出版社, 2006.
- [73] 汪波, 单小麟. 核心客户的识别、开发与保持[M]. 天津大学学报, 2005(3): 93~96.

致谢

本论文的工作是在我的导师张忠明教授的悉心指导和期许鼓励下得以顺利完成的，张忠明老师治学严谨，学识渊博，思想深邃，为人正直，为我营造了一种良好的精神氛围。置身其间，耳濡目染，潜移默化，使我不仅掌握了营销管理领域中的专业知识和研究方法，而且还领会到了许多做人的真谛。在论文的写作过程中，张老师对论文的架构、观点乃至论文的一字一句都提出了建议，如此细心认真的指导，让我有不少启发与感动。在此衷心感谢导师对我的关心和指导。

本论文从开题、中期报告、修改到最后定稿，都得到了尹贻林院长以及天津理工大学管理学院的许多老师的指导和帮助，在此谨向他们表示由衷的感谢。

在实际调研与撰写论文期间，左飞龙、岳少鹏、王超、郭岩巍、王文学等同学给了我很多意见与建议，让我总有意外的心得和收获。

感谢爱乐公司的领导和营销部的所有员工们，特别是营销总监梁总，他们给我调研实践提供了方便，让我学习到很多在学校学不到的东西。

另外，感谢辛勤养育我成人的爷爷奶奶、父亲母亲，他们给予我生活上的无限关怀和思想上的无限支持，正是他们的理解和支持让我能够完成学校的学业。

最后，还要特别感谢在百忙中抽出时间审阅本论文的各位专家所付出的辛勤劳动。