

KNOWLEDGE - BASED
MARKETING

● 文化创意产业译丛

知本营销

——21世纪竞争之刃

[英] 伊恩·查斯顿 著

张继军 江马益 孙煜华 译

• 文化创意产业译丛

知本营销

——21世纪竞争之刃

[英] 伊恩·查斯顿 著

张继军 江马益 孙煜华 译

图书在版编目 (CIP) 数据

知本营销: 21 世纪竞争之刃 / (英) 查斯顿著; 张继军等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2007
(文化创意产业译丛)
ISBN 978-7-300-08534-0

I. 知…

II. ①查…②张…

III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 144421 号

文化创意产业译丛

知本营销——21 世纪竞争之刃

[英] 伊恩·查斯顿 著

张继军 江马益 孙煜华 译

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)	010-62511398 (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	河北三河市新世纪印务有限公司		
规 格	155 mm×230 mm 16 开本	版 次	2007 年 10 月第 1 版
印 张	22.75	印 次	2007 年 10 月第 1 次印刷
字 数	292 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序 言

传统上,公司的股本金在很大程度上取决于资产负债表(the balance sheet)上的净值。近些年来,资产负债表与股市价值之间的差额急剧加大。在某些情况下,差额反映出投资者对组织内部知识和技术的感知程度,这是一种常见的解释。

最近几年,世界各国政府开始认识到,知识是一种促进整个经济快速发展的关键因素。不少人主张,在现代经济里,知识是公司内部最重要的资源,任何国家的公司都不例外。一些知识分子甚至提出知识的重要性现在要大于劳动力、资本以及土地。后一假说的基础是,知识是一种基本的资源,能帮助组织机构在市场上争得独特的位置。

知识通常是一种无形资产,隐藏在经理和员工的脑海里。不少企业希望通过挖掘知识的优势来支持其电子贸易活动,互联网和电子商务自动化系统的出现为这些企业注入了催化剂。若要实施有效的在线知识型策略,这些组织不得不确保所有的组织性数据可转换成一种明晰的形式,企业因此可实时利用这类数据,更好地为其网上客户提供产品和服务。

知识管理方面的大多数论著倾向于关注管理这一概念的信息技术的层面。尽管技术管理至关重要,但在介绍知识如何运用于执行功能性任务上,做到言之有据、内容翔实同样是必要的。鉴于此,帮助学生和执业经理弄通知识支撑和强化组织内的营销管理功能正



是本书的目的。本书在理论上广征博引，并辅以大量的实例，既论证了知识管理这一概念，又说明了其在实践中的作用。

第一章介绍了知识与管理过程的概念，并且提出恰当的组织内部结构，以优化知识的储存、提取与利用。第二章追本溯源，回顾了大众营销兴起以来所经历的演变过程，其中包括介绍新近出现的大众定制化理论。同时讨论了知识在现代营销实践中所起的作用。第三章审视了电子商务促使营销在执行任务方式上发生巨大变革的原因。该章还评述了知识管理的问题以及网络平台的妥当利用方式。

第四章考察了企业如何勾勒外部环境的面貌，以便判断不同的知识源影响组织表现的方式。第五章对组织在策略、金融和功能方面的能力水平逐一作了评论，这些组织能力直接决定组织的表现。根据本章的论述，知识管理在有效提高和利用组织性能力方面具有至关重要的作用。第六章审视了可供企业选择的替代性营销立场。该章既探讨了知识在支持替代性立场上的作用，也讨论了网络在市场定位中的作用。

第七章从实际出发，评述了不同的策划思想。该章审视了知识对资源型企业的影响，并以实例说明营销计划与知识利用妥善结合的方式。知识如何支持产品更新，这是第八章关注的问题。该章回顾了用以优化革新活动的系列产品管理与开发的过程，还涉及了另一内容，即知识管理在日趋复杂的革新实践中发挥的作用。第九章探讨了如何运用知识更有效地实施企业的促销计划。

第十章对知识用于优化售价和分销决策的相关方法逐一进行评估。第十一章审查了知识管理在服务性行业实施营销策略方面发挥的作用，其作用日趋重要。第十二章讨论了一系列发现的问题，这些问题与业界领导、员工成长以及营销过程中促进知识利用的框架相关。



目·录

Contents

第一章 知识与组织	1
第二章 营销与知识的运用	26
第三章 电子商务的出现	51
第四章 勾勒知识体系	77
第五章 内力	104
第六章 知本定位	132
第七章 构筑知识计划	156
第八章 产品知识与创新	184
第九章 知识促销	217

第十章	
价格与分销	243
第十一章	
服务与客户关系管理	268
第十二章	
实践过程	290
参考书目	312
索引	336
译后记	353

第一章

知识与组织

章节提要

知识已成为一种可以影响公司市值的新型资产。就其储存形式而言,知识既可由个人拥有,也可通过形式系统在整个组织内传播。组织机构对于学习所持的态度影响着它对知识的习得与运用。以组织为单位的学习活动可为赢得新的竞争优势奠定基础。随着信息技术系统(IT systems)的建立以及基于网络的技术诸如外联网(extranets)、内联网(intranets)的运用,知识管理越发简便易行。知识必须经过习得、符码、储存、重新提取的过程,方可得到有效的利用。为完成这样的过程,各类组织已开发出多种知识系统并搭建了知识平台。通过创建信息交换渠道,与供应链或市场体系内的其他组织保持密切的联系,知识可以得到进一步的开发利用。

引言

传统上,公司的股本值在很大程度上建立在资产负债表的资产 1

净值上。净资产与市场资本之间的差额表征着无形资产，如专利、品牌、质量管理等在市场上被认定的价值。近年来，资产负债表与股票市场价值之间的沟壑急剧扩大。一种解释是，差额反映出投资者对组织内知识与技能水平的感知程度不一（Herbert，2000）。

谈到知识，我们有必要辨识两种构件，即：

1. **数据或信息** 它们描述了发生在组织内部、组织之间以及其所处的市场环境内的事件。这类信息具有价值，在某些情况下（如邓白氏公司 Dun & Bradstreet 之类的信用咨询机构）构成可向客户出售的产品的基础。

2. **知识** 知识存在于组织之中，或位于员工的头脑内，或经符号后储存在组织的资料库，如公司的策略手册里。这类知识源可被视作对信息的实际利用，我们可通过理解知识来促进任务的完成，如解决问题或员工履行其岗位职责。

我们可以视信息为知识的构件，但不可视其为知识的整体（Gore and Gore，1999）。例如，我们可称知识是一个统摄一切的术语，一个囊括员工信念及态度的概念，而信念和态度本身就基于可获取的信息。知识除可融合信息外，还依赖于这类信念持有者的执著和理解。另外，鉴于信念经常受组织内部人员互动情况的影响，这种活动可以影响判断、行为和态度的形成。于是，知识往往会与某种视点相关，该视点继而会影响行动且通常囿于特定的语境。

考察知识问题时，我们有必要对个人知识与整个组织所持的知识略作说明。波兰尼（Polanyi，1996）认为组织性知识包括公司知识及员工的共识。可以预测，随着知识越出个人的范围而为他人所共享，组织便会发生变化。整个共享过程是一种社会互动活动，具有增强该组织未来行为能力的潜能。已有人认为组织内部的知识涉及（1）“知其然”、（2）“知其何以然”、（3）“知其所以然”、（4）“关注所以然”（Quinn et al.，1996）。



托夫勒（Toffler，1990）在认识知识的重要性方面作出了贡献，他的贡献也许具有重要的意义。他提出，知识能在刺激整个经济迅速发展方面起到至关重要的作用。在现代经济中，就组织层面而言，知识是公司内部的最重要的资源。现在，它的重要性已超过劳动力、资金或土地，知识已成为组织在市场上占据独特地位所要依赖的基本资源。

知识与学习

人们已经认识到，利用知识可为商业经营带来附加值。因此，近年来，人们对组织机构如何卓有成效地利用长期积累起来的信息这一问题的关注程度与日俱增，这也就不足为奇了。在利用信息方面已出现一个概念性的主题，即组织型学习（www.learning.mit.edu）。 3

在相当长一段时间里，学习如何与客户建立牢固的联系一直被视为确保企业面对动荡的局面和/或在市场激烈竞争条件下立于不败之地的法宝（Webster，1992）。德·盖斯在评论这种现象时称，在产品和过程均可被迅速复制的情况下，企业激发员工的学习积极性是真正获得竞争优势的唯一源泉（De Guess，1988）。学习会帮助员工个人掌握创新式工作方式，进而促使整个组织在竞争中脱颖而出。

贴近传统的主导思想是，企业资本资产中的技术含量发挥着重要作用，它是产品在竞争中占据优势的保证。与该主张相比，贝尔（Bell，1973）则认为员工习得的信息及知识发挥着更为重要的作用。斯莱特和纳瓦尔（Slater and Narver，1995）也表达了类似的看法，他们得出一个结论：获取竞争优势的一个卓有成效的方式是充分利用员工习得的技能，并将其作为提供较高价值和跟客户建立更密切联系的途径。这个观念与伍德芙的看法（Woodruff，1977）异曲同工，后者建议企业重视获得新的学识，理由是这种活动对于提高客

户价值具有关键的作用。

组织学习的起源与理论基础可以回溯到诸如西尔特和马奇 (Cyert and March, 1963)、阿吉里斯和舍恩 (Argyris and Schon, 1978) 以及森治 (Senge, 1990) 之类学者的著作。在过去的几年里, 就此话题产生的观点层出不穷, 令人目不暇接, 引起了学界广泛的兴趣并从多种视角予以审视。伊斯特比—史密斯 (Easterby-Smith, 1997) 在其评述该主题得以发展的理论根源的论文里指出, 以下学科为其发展作出了贡献:

1. **心理学/组织发展** 重点关注学习的等级性问题—调整个人的学习以适应组织学习的需要—以及对支撑思维过程的认知地图 (cognitive maps) 的重要性的认识。

2. **管理科学** 在此领域, 人们主要关注的是信息的创造、利用与传播。

3. **战略管理** 主要关注的是, 学习原则带来竞争优势的方式及企业学习如何用新的方式回应日新月异的市场条件的能力。

4. **生产管理** 主要关注的是, 如何将生产率的运用演变为学习的一项措施, 以及组织设计对学习过程的影响。

5. **社会学** 在此领域, 兴趣点被引向一些较大的问题: 学习的性质、学习所依附的方式及诸如权力、政治和冲突之类的组织现实影响学习过程的方式。

6. **文化人类学** 主要关注价值及信念的重要性, 尤其是与不同社会中的文化差异相关的价值和信念以及它们对学习过程可能产生的影响。

但是, 伊斯特比—史密斯进而指出, 上述林林总总的源泉很可能阻碍了完善的范式的形成, 而明晰的范式可指导管理人员掌握通过组织学习来提高活动效率的方式。在战略管理的浩帙繁卷里, 森治 (Senge, 1990) 一派的理论学家指出, 学习过程与获得竞争优势之间应该存在明确的关系。哈马尔和普拉哈拉德 (Hamal and Pra-

halad, 1993) 也表达出这样的观点, 即仅仅组成学习组织还不够。他们将学习过程理解为一种活动, 这种活动应当被转化为对新知识的汲取; 新知识可用来提升特长, 从而使该组织提高效率, 增强竞争力。能力的提高会有助于组织内部实施有效的管理功能。按照辛库拉 (Sinkula et al., 1997) 和摩根 (Morgan et al., 1998) 等人的观点, 我们似乎有必要研究组织学习与加强能力之间是否存在某种关系。例如, 在斯莱特和纳瓦尔 (Slater and Narver, 1995) 看来, 就其功能而言, 营销因处于外部环境和企业内部活动之间, 故在利用组织学习带来的种种益处上占尽了先机。辛库拉 (Sinkula, 1994) 已经指出, 尽管这类论断已经过明显的概念演绎, 但是我们仍有必要开展研究, 借以弄清可否论证学习与组织能力之间具有某种经验性的关系。此观点得到摩根等人 (Morgan et al., 1998) 的响应, 他们注意到, 在相关文献里鲜有经验性的证据来证明组织机构获取可用于改善内部能力的新知识方式, 从而为发展出新形式的竞争优势奠定基础。

贾沃斯基和科里 (Jaworski and Kohli, 1993) 认为, 对市场或客户行为的变化明察秋毫并积极应对, 是成功企业所表现出的一个重要特征。与此相似, 在有关组织学习的文献里, 围绕着组织具备应对外部环境变化能力的重要性的论述比比皆是, 屡见不鲜。组织可以借助新知识打破工作惯例, 拓宽视野及更新知识框架, 这类视点已成为重要的催化剂, 影响了大批研究者, 他们倾心于探明在市场表现、学习和知识之间是否存在着某种联系。

这类研究的一个共同目的是, 审查有效获取的知识如何能使组织受益, 组织可以获取与理解客户需求相关的知识并予以分析 (如: 5
Jaworski and Kohli, 1966; Slater and Narver 1995; Morgan et al., 1998)。这些作者得出的结论是, 以市场为导向的组织倾向于展现争取开发新知识源的行为特征。阿吉里斯和舍恩 (Argyris and Schon, 1978) 将这种方式定义为“双环式学习”, 而格林 (Glyn, 1996) 则

定义为“高级学习”，这种方法使得组织更具多样性，灵活多变、游刃有余。如图 1—1 所示，它与“单环式学习”或“初级学习”模式形成对照。“单环式学习”的出现，事实上是它拒绝与新的学习发生关联，因为其管理层在解决难题的过程中倾向于使用已有的知识。

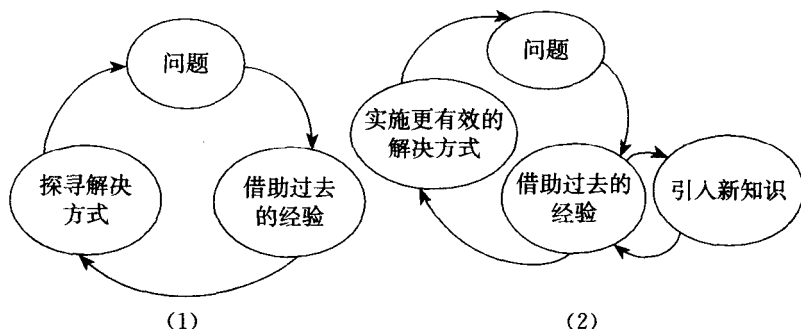


图 1—1 不同的学习风格

(1) 单环式学习 (2) 双环式学习

圣保罗公司 (St Paul Companies) 的学习情况

在开拓全球性寿险市场的过程中，圣保罗公司 (www.stpaul.com) 认识到，允许员工获得知识与信息是取得成功的关键因素 (Owens and Thompson, 2001)。为达到这一目标，该公司重视学习，力求将先进的操作技能及课程内容传输给每一位员工。为支持这一主导思想，圣保罗公司创立了圣保罗大学。圣保罗大学有 13 所学院，分别关注专门的知识领域。按照要求，所有员工每年必须完成至少 40 小时的学习。“前沿”是一个专门用于学习的门户网站，员工们可通过此网站完成网上课程的学习、收集学习资料和获取外部的学习机会。

圣保罗公司学习策略的核心是培养知识群体。这些群体可以通过“知识交流网”得到帮助。该网站既提供工具，又介绍共享专业知识的方法，还帮助解决问题。工作群体一般由来自同一部

门的人士组成。虚拟项目团队主要是一个跨职能的群体，他们从事以时限为基准的项目。在需要专门知识的地方就会形成一个共享专门知识的中心。该中心作用如同一个枢纽，世界各地的员工均可与之联系。例如，伦敦中心对于保险人而言就是一个枢纽，澳大利亚的员工可加以利用，结果捕捉到价值达1 500万美元的新业务。员工只要有学习的需要，虚拟课堂就能予以满足。课堂所开发的内容可以演变为资源，被其他群体利用。例如，南非的风险控制经理了解到当地的一家医院正在遭到病毒的侵害，她立刻联系全球各地的健康风险管理者。结果在24小时内，她就找到了控制感染的方法。该公司通过帮助一家发病的投保医院，不但帮助了卫生机构，也减少了公司被控渎职的风险。

知识管理

到20世纪90年代，许多企业认识到，利用计算机技术处理信息是一种颇有价值的方法，人们可借此迅速地接触知识源。通过开发利用信息技术的成果，人们可获得一个关键性的优势：一种捕捉、分析和传播信息的更有效的手段。但随之产生的不利之处是，信息技术生产出如此丰富的信息财富，以至于可能导致“知识超载”。因此，信息技术成为许多企业进行交流的主要渠道，要求掌握数据库使用技能的呼声越来越高，人们希望提取和运用储存在组织内部数据库内的知识（Lahti and Beyerlein, 2000）。

野中（Ikuro Nonaka, 1994）论述了日本企业成为全球玩家的成功经验，他在审视影响其成功的诸多因素时指出，知识是一种赢得竞争优势的可靠后盾。他将知识分为两种：隐性知识和显性知识。隐性知识储存在个人的头脑里，通常以对话的方式与他人共享；显

性知识格式规范，通常以文件的形式储存在数据库和公司手册之类的地方。扎克（Zack，1999）注意到，显性知识正在组织里发挥越来越重要的作用，它在知识型经济里代表着最重要的生产要素。他进一步划分出下列知识类型：

1. **断言式知识** 概念、类型和描述者构成了组织内部进行有效交往和知识共享的基础。断言式知识即指对这些内容进行的共享式的描述性的理解。

2. **程序化知识** 描述事物发生或表现的方式。共享此类知识为有效地协调活动奠定了基础。

3. **普遍知识** 性质广泛，组织内外的不同群体均可分享。

7 4. **专门知识** 适用于特定的组织，涉及诸如客户界定、订单处理和物流之类的问题。

显性知识的有效利用需要设计出恰当的知识储存形式以便于员工的使用。在这种情况下，知识需加标签、编制索引，其储存形式可被检索和处理。新知识必须经过提炼、加标签、分析、摘要、按标准化编排、整合和分类后方可进入储备库。在今天的企业里，数据的规范获取与储存大多是通过自动化的信息技术系统得以实现的。在此情况下，负责知识储备的管理人员应当认清自己的职责，确保知识的储备形式便于整个组织内的员工使用。这是一个至关重要的前提条件，如果此条件得不到满足，整个知识系统就无法有效运作。

后面的这个观点已被一项博士研究项目所证实。普利茅斯商学院为英国国家健康中心（National Health Service）所辖的西南病理实验室开发了一套新的技术系统。系统的设计没有同用户即实验室工作人员进行沟通，系统安装后又没有安排操作培训工作。结果，该系统未能实现加强与提升病理实验室临床诊断水平的初衷。

企业可将使用知识的方式分为两种：整合式与交互式（Zack，1999）。整合式使用表现为进出数据库的数据流。信息的提供者与使用者分别同储存系统相互作用而非直接接触。我们可以以工程师先

前的做法为例：公司工程师首先制定产品的规格并予以储存。销售人员可提取这些数据，以便应对客户的询问。这类系统必须不断更新并采用硬性指标才能保证存入的知识得到有效的提取。为实现这一目标，大型的整合式数据库需要有专人负责知识的获取、传播与提交。

交互式使用主要用于服务个人，使他们有机会共享知识。知识内容是动态的，与数据储存并行，数据的储存仅仅是交互活动与合作的一种副产品。聊天室、电子邮件论坛、具有网上交谈功能的内联网均是典型的交互系统。交互系统处理信息的方式一般是分门别类（或按“线索”）编排在某些情况下，专职人员可通过研究这些交互式使用情况来提取数据丰富的知识，也可能唤起其他员工的兴趣。在此方面，例如，咨询企业可利用内联网来从事特定客户项目的管理。企业可指定专人从事“教训习得”的收集任务，并将这些内容输入组织统一的数据库内。

从知识中获益

8

早在 20 世纪 90 年代初，英国石油公司（www. bp. com）便开始鼓励总结项目知识并倡导组织内部共享知识的运作机制。很长一段时间后，“知识管理”一词才出现在商业杂志或学术刊物里（Wah, 1999）。该公司在建设欧洲加油网点过程里，通过共享知识所节省的建设成本据估计高达 5 000 万英镑。

英国石油公司最初共享知识的途径是依据一种名为“虚拟团队”的非正式计划，运用简单的框架来掌握项目在开始前、进行中和结束后三个阶段的状况。该公司现设有内联网，存有万余名员工的信息。另外，在 1 500 余名员工的案头装有电视会议与应用共享的技术设备，为员工、供应商和客户之间的沟通提供了便捷

的条件。

肯·格林 (Kent Greene) 是推动英国石油公司进行知识管理的先驱者之一 (Stewart, 1999)。他发现, 有一团队在建设北海施哈兰 (Schiehallen) 海上油田的过程中, 借助知识共享使油田的造价比预算低 6 000 万英镑。格林以其观察为例说服各部门的主管, 使他们认识到运用知识管理来解决棘手难题的益处。英国石油公司采用同样的策略成功地实施了进军日本零售市场的计划。他们有效地降低了一家聚乙烯厂和一家大型炼油厂搬迁所需的停工时间。格林坚持认为, 成功地获取知识的关键在于提出四个核心问题, 即:

1. 预计会发生何事?
2. 实际发生了何事?
3. 为什么会出现偏差?
4. 我们从中可以学到什么?

陶氏化学药品公司 (www.dow.com) 是一家隶属加工业的企业, 它可作为知识价值利用方面的另一个范例 (Dzinkowski, 1999)。自 1992 年起, 该公司便致力于革新工艺和降低成本以提高生产率。他们的“领袖培养网络”着手培训中层管理人员利用知识来解决经营问题, 接受过培训的人数已逾 3 000。该公司还建立了一套先进的客户技术服务体系, 技术问题可通过电话服务中心转到数据库的自动解答器上或与公司的专家连线。在短短的几年里, 根据测算, 该系统节约研发 (R&D) 成本近 30%。

陶氏化学药品公司还开展了专项活动, 通过将公司的资产分门别类, 对自家的家底做到稔熟于心。他们特别关注公司的专利, 因为公司的 3 000 余项专利占据了企业的知识财产很大的比例。根据调查结果, 陶氏化学公司与其他组织如客户和供应商所达成的新的专利许可协议, 价值 10 亿美元。