

Study on Motivation and Measures of Transformation from Traditional Enterprise to Solution Provider

—Taking a Large-scale Automobile Manufacturer D as an Example

基于顾客价值的 制造企业全面解决方案及 转型研究

——以大型汽车制造商D公司为例

杜鹏 王友超◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家自然科学基金项目（项目编号：70672114）
中南财经政法大学基本科研业务费创新团队培育项目
中南财经政法大学MBA学术基金

S

tudy on Motivation and Measures of
Transformation from Traditional Enterprise to
Solution Provider

—Taking a Large-scale Automobile Manufacturer D as an Example

基于顾客价值的 制造企业全面解决方案及 转型研究

——以大型汽车制造商D公司为例

杜
鹏
王友超
◎ 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

基于顾客价值的制造企业全面解决方案及转型研究：以大型汽车制造商 D 公司为例/杜鹏，王友超著. —北京：经济管理出版社，2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4286 - 3

I. ①基… II. ①杜… ②王… III. ①汽车工业—工业企业管理—研究—中国
IV. ①F426. 471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 057842 号

组稿编辑：杨雅琳

责任编辑：杨雅琳

责任印制：司东翔

责任校对：雨 千

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E - mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京晨旭印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：14

字 数：274 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 4286 - 3

定 价：58.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前 言

随着国内外市场竞争的日趋加剧，很多企业都在积极寻求新的经营模式或者可持续发展道路，而从产品供应商转型为解决方案供应商是企业经营模式转型的重要方向。因此，中国企业竞争的需要和可持续发展的愿望迫切呼唤基于解决方案的理论支持。

从现实情况看，解决方案的理论研究远远滞后于企业实践的需要。20 世纪 80 年代，市场上出现了解决方案供应商的雏形；随后，越来越多的企业试图转型成为解决方案供应商。但与此同时，理论界关于解决方案现象的研究却非常匮乏，国外只有少数咨询顾问和高校学者做过理论分析或案例研究，而国内也仅有个别学者进行过文献综述，这些研究不仅没有形成完整的理论体系，而且对传统的产品供应商转型为解决方案供应商也不足以提供理论支持。因此，本书拟通过传统的产品供应商向解决方案供应商转型的个案研究，从理论上探讨企业转型的主导逻辑和主要措施。

本书采取理论与实证相结合的研究方法。首先，对解决方案现有的理论成果进行了系统梳理，同时对解决方案、企业转型主导逻辑、组织结构和营销组合策略的相关文献进行了回顾和评述，为研究问题和研究框架的提出提供了坚实的理论基础。其次，通过深度访谈和资料分析，对与之相关的转型主导逻辑、组织结构和营销组合策略三个问题进行了探索性研究。最后，采取案例研究方法进行了研究，考虑研究问题的性质、研究机会的稀缺性以及案例企业的典型性，在对案例的研究中，从“局内人”的视角，对三个尚未被引起足够重视的问题进行了理论联系实际的探讨和研究。

本书对解决方案现有理论成果的梳理，将为后续研究者提供比较全面的基础性资料和参考文献，有利于后续研究者的参考和进一步研究。对传统制造企业基于解决方案供应商转型时，什么样的主导逻辑驱动着转型、企业最基础的组织结构会怎样演变、企业直接与客户产生交互的营销组合策略会怎样演变三个问题的探讨，将补充和完善解决方案的理论体系，并为传统企业向解决方案供应商转型



的实践提供理论和方法指导。

本书由七章构成：第一章是导论，旨在说明研究背景、研究的问题、研究的意义和创新点，同时进一步阐述了本书的基本思路和内容结构安排。第二章是全面解决方案的理论基础，即文献综述，旨在系统地梳理解决方案领域的前期研究成果，并在此基础上提出本书拟研究的问题，同时也对研究问题相关的文献进行了综述。第三章是研究设计，旨在说明本书的研究方法与研究设计。对案例研究方法、数据来源、研究过程和质量检测方法进行了设计。第四章至第六章是本书的核心部分，对案例企业的背景进行了简要介绍，并分别针对企业转型的主导逻辑、组织结构和营销组合策略三个主题介绍了案例企业的转型历程，随后从“局内人”的视角出发进行了案例剖析，又利用相关基础理论进行了理论解释和文献对比，得出了与解决方案现象有关的一些结论。第七章是结论与展望，主要对本书所涉及的有关理论和现实问题进行归纳总结，并在此基础上简述本书的理论贡献、管理启示、研究不足以及后续研究方向与建议。

本书的主要研究结论如下：第一，解决方案的界定。解决方案是由企业和顾客共同创造的、满足顾客个性化和本质需求的、为顾客兑现价值主张的产品和服务无缝连接的整合体。第二，传统制造企业向解决方案供应商转型的主导驱动逻辑。效率逻辑自始至终发挥着主导作用，合法性逻辑和权力逻辑体现的是转型主导逻辑如何实现的问题。第三，传统制造企业向解决方案供应商转型的组织结构演变。伴随着企业对解决方案业务重视程度的逐步提高，组织会由一元的职能制到弱矩阵式到强矩阵式再到二元矩阵式与项目制并举的组织结构演变，并最终形成由强矩阵式为主的产品业务单元、强项目制为主的解决方案业务单元和弱矩阵式为主的战略中心三部分构成的组织架构。第四，传统制造企业向解决方案供应商转型的营销组合策略演变。转型过程中营销组合策略表现出越来越强的整合性、互动性和战略性趋势，由此解决方案产品的营销组合应该像解决方案产品本身具有整合性一样，需要企业根据内外部条件的要求对既有营销组合进行整合运用，它适合采用整体营销组合策略，在这个营销组合的模型中，4C组合是核心层，4E组合是形式层，战略性4P、4R、科特勒6P中的2P等都是延伸层。

本书的创新点体现在以下四个方面：

第一，拓展了“整体产品”的内涵。本书发现原有的整体产品概念实际上是站在卖方立场上的“产品和服务的捆绑”，并没有考虑卖方与买方之间要通过交互才能共同创造客户价值，并且还要兑现价值主张。另外，整体产品必须是一系列能为顾客创造价值要素的、无缝连接的整合体，而不是各种要素捆绑在一起的组合体。因此，“解决方案”实质上是赋予了时代内涵的“整体产品”，本书对“整体产品”的概念进行了与时俱进的扩展。



第二,拓展了二元组织模式理论的解释范畴,并将二元组织模式的组织结构具体化。目前,二元组织理论更多的仍是理论分析,本书通过案例研究,将二元组织模式具体化,不仅便于研究者更好地理解这种现象,而且将主要应用于产品技术创新范畴的二元组织模式扩展到主要是商业模式创新的解决方案的现象上来,拓展了理论的解释范围。

第三,构建了针对解决方案产品的整体营销组合概念模型。现有的研究成果对解决方案这种产品还未曾探讨过营销组合策略问题,本书构建起了适合于解决方案产品的三层次整体营销组合概念模型,必将为后续研究者对解决方案产品营销问题的研究提供一些借鉴。

第四,从一个新的视角进行了研究。以往对于解决方案这种企业现象的研究者主要是咨询公司的顾问以及高校学者,但他们终究是“局外人”,对一些事件中隐含的微妙意义会有一些理解上的障碍,笔者以“局内人”的身份历时7年去观察一个企业的转型过程,这是非常难得的机会,也使解决方案的研究得以从一个新的视角去进行解释和探讨。

本书在案例研究和理论推导上虽然力求符合质的研究原则,也初步得出了一些对传统企业向解决方案供应商转型的有价值的理论和启示,但不可否认,本书也存在局限性,如选择的样本本身、样本数量和研究方法等。同时,由于理论界对解决方案的研究刚刚起步,本书虽然做了一些研究,但仍存在诸多研究空间。

本书不仅面向企业管理人员和有志于从事企业管理的人士,而且还运用本领域内最新的、最主流的研究方法和来自我国企业的实地调查数据,对相关问题进行了实证研究,从而也非常适合从事管理研究的专家与学者。

笔者深信,通过本书的学习,读者必将对全面解决方案的内涵与范围有更为深入、全面的了解和认识。同时,本书也会对有效实施全面解决方案的研究或实践提供必要的指导和帮助。本书适合经济管理类研究生、MBA以及高校和研究机构研究人员作为参考书使用,也适合企业中高级管理人员、战略管理人员和市场营销人员以及有志于从事企业管理工作的人士作为学习和提高的工具书。

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景与研究意义	1
第二节 全面质量营销的研究现状	6
第三节 本书研究思路与结构安排	21
第二章 全面解决方案的理论基础	26
第一节 顾客价值理论回顾及评述	26
第二节 市场导向理论回顾与评述	44
第三节 解决方案研究	56
第四节 企业转型的主导逻辑研究	78
第五节 组织结构研究	87
第六节 营销组合研究	94
第三章 研究设计	102
第一节 研究方法设计	102
第二节 研究过程设计	104
第三节 数据来源设计	109
第四节 研究质量检测设计	111
第四章 企业转型的主导逻辑	115
第一节 D 公司的背景	115
第二节 D 公司企业转型的案例介绍	117
第三节 D 公司企业转型的案例剖析	128
第四节 基于解决方案供应商转型的主导逻辑探讨	137



第五章 企业转型的组织结构演进	142
第一节 D 公司组织结构演进的案例介绍	142
第二节 D 公司组织结构演进的案例剖析	148
第三节 基于解决方案供应商转型的组织结构探讨	155
第六章 企业转型的营销组合策略演进	161
第一节 D 公司营销组合策略的案例介绍	161
第二节 D 公司营销组合策略演进的案例剖析	165
第三节 基于解决方案供应商的营销组合策略探讨	176
第七章 结论与展望	182
第一节 研究结论	182
第二节 对企业实践的启示	189
第三节 研究的局限性及进一步研究方向	192
参考文献	195
后 记	214

第一章 导 论

第一节 研究背景与研究意义

一、研究背景

本书所做研究为国家自然科学基金项目——“顾客价值主导的全面质量营销管理系统及评价模型研究”(70672114)的子项目,为全面质量营销未来的研究领域提供理论借鉴。全面质量营销的核心是“基于顾客价值的质量”,而解决方案也强调“顾客价值”,由此可知,两者具有契合点。

本书的研究背景主要有以下几点:

1. 市场的发展需要企业向解决方案供应商转型

20世纪80年代以来,随着社会生产力不断增加,商品极大丰富,在许多市场产品和服务大同小异,既有同类产品的激烈竞争,又有替代产品的围追堵截,任何产品都很难拥有绝对竞争优势,卖方市场逐渐转变为买方市场。激烈的竞争促使生产者和经营者为顾客想得更多,服务得更多,企业开始为顾客份额而不仅仅是市场销售份额而竞争,一个以顾客为中心的时代正在来临。与此同时,走出短缺经济时代的顾客日趋理性,消费意识逐渐觉醒,拥有了更多的消费主动权,期望自身的需求获得更全面的满足,但大多数企业提供的只是满足顾客某一方面特定需求的单一产品,还有很多相关需求尚未得到充分满足,因此,顾客需求的满足无论是宽度还是深度都非常有限。为了适应新的市场环境,许多企业开始从以往产品、服务、信息、融资等单一要素的提供转向了产品、服务、信息、融资等要素整合解决方案的提供,试图满足顾客一系列的核心诉求,全面解决顾客面临的问题。



2. 传统企业的转型需要解决方案的理论支持

解决方案式营销最早是由 IBM 于 1993 年明确提出并进行实践的,随后国内外不少企业也纷纷探索运用这种模式,并逐渐取得了丰厚的利润。但不可避免的现实是,目前理论界对解决方案领域的关注非常少,国外与解决方案相关的理论研究主要源自咨询公司和欧洲少数高校学者,国内相关研究少之又少,其理论没有形成完整的体系,现有的研究结论也还需要充分的验证。当前,中国国内的许多产业正在走向成熟,市场竞争日趋加剧,很多企业在积极寻求新的经营模式或可持续发展道路,而从产品供应商转型为解决方案供应商是企业经营模式转型的重要方向。因此,中国企业竞争的需要和可持续发展的愿望也迫切呼唤基于解决方案的理论支持。

3. 自身工作环境的驱使和非常难得的研究机会

合著者之一的杜鹏副教授曾在湖北中烟工业公司工作过一年,同时为武汉钢铁(集团)公司、东风汽车股份有限公司、湖北中烟工业公司、海信集团、好孩子集团等国内大型制造业企业常年提供全面解决方案有关的管理咨询服务;王友超博士的另一个身份是国内大型制造企业员工,所属企业面临激烈的市场竞争,正积极地从传统产品供应商向解决方案供应商转型,作为其中的一员,王友超博士有幸经历着这个转型过程,转型过程中的种种变革引导企业朝着一个欣欣向荣的良性方向发展,正是这种积极的变革效果激发了两位作者对解决方案理论研究的浓厚兴趣。同时,王友超博士所属企业是行业内的龙头企业,所在行业的其他企业也开始出现类似的转型需求,但尚未开始转型,所在行业是国民经济的支柱性行业,因此,所属企业的转型过程具有行业唯一性、代表性和典型性,作为“局内人”,这也是一个非常难得的研究机会。

鉴于理论发展、企业实践和自身所处环境的共同需要,有必要对解决方案的相关理论进行系统梳理,并且对传统制造企业如何向解决方案供应商转型展开研究,以便更好地完善解决方案理论体系,指导中国企业转型实践。

二、问题的提出

1. 解决方案的理论研究亟待深入和完善

迄今为止,西方学者对解决方案领域的研究主要集中在以下四个方面:

(1) 解决方案的内涵研究。目前的研究主要包括定义、基本特征、分类及价值来源等,虽然形成了一些一致意见,但仍没有一个规范和统一的界定,亟待从理论上对其内涵和外延进行探究,从而进行科学界定。另外,对解决方案的内容、结构、维度及其测量也有待深化研究。

(2) 解决方案的前置因素研究。学者们大多采用案例研究法从供应商的角

度或者从顾客的角度对前置因素问题进行了探讨,但笔者认为,从供应商和顾客两个方面综合起来研究这一问题可能更为合适。同时,还有哪些重要的前置变量尚未被识别也有待进一步研究,并通过实证加以验证。

(3) 解决方案供应商的能力要素研究。研究者们基于各自的背景对解决方案供应商应该具备的能力进行了识别,达成了部分一致意见,但这个领域的研究还处于初级阶段,还需要更多的探讨,如能力的普适性研究、能力的动态性研究、能力之间的关系研究、能力与企业绩效的关系研究、能力的构建与测评研究等。

(4) 基于解决方案供应商的转型研究。目前,大部分学者都认为向解决方案供应商转型需要从组织结构和业务变革两方面展开,但究竟如何展开这两方面的转型却有不同的意见。在组织变革上,笔者认为,伴随着业务变革的进程,解决方案业务的组织形式应该是企业转型不同阶段的产物,组织形式也会表现出不同的特征,所以不能一概而论解决方案业务的组织形式,它的实施路径是渐进的过程,但这个观点需要加以验证。在业务变革上,究竟需要哪些变革、如何实施这些变革,还需要一个比较完整的理论框架为企业转型提供指导。

从上面的梳理可以看出,关于解决方案的理论研究还处于起步阶段,其理论尚不成体系,不足以指导企业的实践活动。现实中传统企业面临激烈的竞争正试图朝着解决方案供应商转型,因此,现实的需求与理论研究的滞后性形成了巨大反差,对于解决方案理论的相关研究就显得非常重要与迫切。

2. 基于解决方案供应商转型的理论研究需求非常迫切

(1) 基于解决方案供应商的转型研究是解决方案理论研究中最为迫切的部分。解决方案理论的现有研究成果中,对内涵的界定实质上已基本形成一些比较一致的认知,而解决方案的前置因素和解决方案供应商的能力要素更大程度上是企业已经成为解决方案供应商后再来探讨的更有意义的问题,因此,企业如何成为解决方案供应商是亟须解决的问题,所以理论界加强基于解决方案供应商的转型研究以便更好地指导传统企业的转型实践是当前最迫切的理论问题。

(2) 在当前中国的经济结构和笔者大型制造企业“局内人”身份的双重背景下,研究传统制造企业基于解决方案供应商的转型问题具有特别意义。在中国的GDP构成中,第二产业占据了46.3%的比重^①,这意味着制造业占据了中国经济的半壁江山,因此,在中国传统企业基于解决方案供应商的转型更大意义上是指传统制造企业的转型。王友超博士是传统大型汽车制造企业的员工,所在行业是国民经济的支柱性行业,所属企业面临激烈的市场竞争正积极地从传统产品供

^① 中华人民共和国国家统计局:《中国统计年鉴2010》,中国统计出版社2010年版。



应商向解决方案供应商转型，杜鹏副教授常年追踪该企业，深度剖析，为其提供向全面解决方案转型的咨询服务。这正如社会学家默顿所说的，研究者应该对生活中不期而遇、异乎寻常而又有关全局的社会事实给予充分关注，因为这往往可能是发展新理论或者扩展现存理论的研究契机^①。鉴于此，笔者以“局内人”的身份对传统制造企业基于解决方案供应商的转型展开探索性的研究，试图对解决方案的理论体系进行补充和完善，同时对中国制造企业基于解决方案的转型实践提供一定的思想和方法借鉴。

(3) 要研究基于解决方案供应商的转型，“向哪里转型”的问题已经回答了，但“为什么转型”和“怎样转型”仍有待进一步研究。“为什么转型”实际上要回答转型的驱动力问题，而“怎样转型”实际上要回答转型的实施路径问题。转型的驱动力不仅会影响企业转型的方式，也会进而影响到企业转型的效果，因此对它的研究至关重要。对企业怎样实施转型，有两个方面是非常关键的：一是企业的组织结构，二是企业的营销组合策略。企业的组织结构是企业正常运营的基础，没有组织的存在，就谈不上服务于顾客，也谈不上基于解决方案供应商的持续转型；营销组合策略是企业服务于顾客的工具，是顾客能直接感受到的企业的外在表现，最能体现企业转型的变化。因此本书在研究传统制造企业怎样基于解决方案供应商转型时，主要从组织结构和营销组合策略两个方面进行讨论。

具体来说，本书将对以下问题展开研究：一是传统制造企业向解决方案供应商转型的主导驱动逻辑是什么；二是从企业内部视角来看，传统制造企业在向解决方案供应商转型的过程中，支撑企业正常运行的组织结构将会如何演变；三是从企业外部视角来看，传统制造企业在向解决方案供应商转型的过程中，直接与外部客户产生关联的营销组合策略将会做出怎样的调整。

三、研究意义

1. 理论意义

(1) 填补了国内对解决方案理论研究的不足。目前，解决方案的理论研究主要源自于国外咨询公司和欧洲少数高校学者，中国国内的研究少之又少，现有的理论成果不仅比较零散，而且还需要更多的验证。本书的主题是基于解决方案供应商的转型，虽然前人已经做过一些研究，但对是什么主导逻辑驱动了这种转型、企业最基础的组织结构会怎样演变和企业直接与客户产生交互的营销组合策略会怎样演变并没有涉入过或者没有深度涉入过，因此本书的成果将直接对解决

^① 默顿：《经验研究和社会学的理论》，载于米尔斯等，《社会学与社会组织》，何维凌等译，浙江人民出版社1986年版。



方案的现有理论成果进行验证、补充和完善,为匮乏的解决方案理论添砖加瓦。

(2) 深化了企业转型的理论体系。对基于解决方案供应商的转型进行研究,是对企业转型理论的具体化和深化,其研究结论对传统企业的转型更具实践上的指导意义。同时,对转型主导逻辑、组织结构及营销组合策略的探讨,也必将为企业转型理论的进一步研究和发展提供有意义的借鉴。

(3) 系统地梳理了解决方案现有理论成果,为后续研究者提供了基础性资料。2010年,在多个知名的国外学术数据库(EBSCO、ScienceDirect、Emerald、JSTOR、Oxford Journals、SAGE、Wiley等)以“Solutions”为关键词或者通过倒查文献的方式搜索到的与“解决方案”主题直接相关的文献不会超过50篇;中国国内以“解决方案”或“方案”为关键词,通过“中国期刊全文数据库”、“万方数据库”、“重庆维普中文科技期刊全文数据库”3个知名数据库搜索到的与“解决方案”主题直接相关的文献不会超过10篇,中外理论界对解决方案领域的研究都非常匮乏,并且迄今为止还没有人进行过系统的梳理。本书对解决方案现有的理论成果进行了全面的梳理,为后续研究者提供了比较完善的基础性资料和参考文献,有利于后续研究者的参考、借鉴和进一步研究。

2. 实践意义

(1) 研究基于解决方案供应商的转型对中国经济发展和中国企业成长具有特殊意义。西方发达国家的经济结构中第三产业占主导地位,而中国则是第二产业占主导地位,要实现中国经济结构的转型,第二产业的制造业服务化是必经之路,而解决方案供应商正是服务逻辑主导的。因此,通过基于解决方案供应商的转型理论来指导中国制造企业的转型实践,使中国企业在业务转型实践中少走弯路,将有助于企业完成业务转型这一艰难痛苦的蜕变过程而获得新生,实现其持续成长,进而推动中国经济的转型和持续快速发展。

(2) 为制造企业基于解决方案供应商的转型实践提供理论和方法指导。自从IBM获得基于解决方案供应商的转型成功以来,虽然全球都掀起了做解决方案供应商的浪潮,纷纷鼓吹自己向顾客提供的是“解决方案”,但事实上是,很多企业并没有真正理解什么是解决方案,也更谈不上知晓如何转型成为一个解决方案供应商。本书的研究必将为制造企业基于解决方案供应商的转型实践提供一些可供借鉴的思想和方法。

(3) 直接为卡车行业(甚至资本品行业)的制造企业基于解决方案供应商的转型提供实践参考。国内卡车行业特别是中重型卡车行业的大型汽车制造商,有着相似的发展起源(国企背景),相似的通过合资换技术、提升管理水平的发展路径,因此,本书通过国内一家知名大型汽车制造企业转型历程的个案研究获取的研究成果,可直接作为国内卡车同行的转型经验借鉴。同时,卡车产品具有



经济学中资本品的属性,因此,卡车企业的转型经验也可为资本品乃至更多行业的制造企业转型提供实践参考。

第二节 全面质量营销的研究现状

目前关于解决方案的定义可以归纳为两种观点:一是从供应商角度提出的定制与整合观点,认为解决方案是在顾客参与下完成的、根据顾客需求设计的,符合顾客特殊要求的、超越产品功能利益的个性化服务整合体。这个整合体包含了三个方面的利益要素以及要素组合:产品或服务固有的“功能利益”以及延伸功能利益、产品或服务获得过程的“程序利益”和交易双方缔结的“关系利益”(张莺迁,2005)。二是从供应商与顾客互动角度提出的过程观点认为,解决方案是由顾客—供应商一系列相关的过程构成的,包括顾客需求定义、产品和(或)服务的定制及整合、这些产品和(或)服务的展开、展开后的顾客支持,所有这些都是为了满足顾客的商业需要(Kapil、Ajay、Sundar,2007)。全面质量营销的核心是“基于顾客价值的质量”,而全面解决方案强调“顾客价值”,两者在顾客价值契合。全面质量营销是解决方案的前提。

随着全球经济一体化的不断发展,市场竞争的不断加剧,质量作为一种新的竞争武器显得日益重要。20世纪90年代以后,西方营销学者开始关注质量问题,从不同的角度探讨营销与质量的结合点,其研究可以归纳为以下几个方面:

一、营销在质量管理中的作用研究

营销在质量管理中的作用研究是20世纪90年代初期“全面质量营销”研究的重点内容,以Philip Kotler(1991)为代表的学者们对此进行了大量研究(见表1-1)。学者们从不同的角度论述了营销者在质量管理中的作用,归纳起来,主要表现在以下八个方面:

(1) 识别市场需求。通过营销活动和市场调查,正确识别顾客的现实需求和潜在需求。

(2) 传递需求信息。在公司内清晰、准确地传达顾客的要求,将顾客需求准确、迅速地传达给产品设计者和其他有关部门,以创新产品和服务,满足市场需求。

(3) 参与企业战略和政策的制定。以帮助企业通过卓越的质量管理,赢得竞争。



表 1-1 学者对营销在质量管理中的作用研究回顾

研究者	时间	研究结论
Ishikawa	1990	营销管理在全面质量管理中的重要作用: ①营销是质量管理的入口和出口;②营销部门要起全公司质量管理的中心作用;③营销部门要切记自己是代表公司与顾客接触的;④不能适应消费者需求的企业不能生存;⑤商品要靠质量来销售
Kolter	1991	营销者在质量管理中的六大作用: ①通过市场调研,正确识别顾客的现实需求和潜在需求;②将顾客需求准确、迅速地传达给产品设计者;③及时满足目标顾客对产品购买需要,使顾客获得更高的让渡价值;④在产品使用等方面对顾客进行指导和帮助;⑤经常主动保持顾客联系,使顾客满意度能得到持续;⑥收集顾客对产品、服务及其他方面的改进意见,并及时进行反馈
Oakland	1992	①营销者在全面质量管理中有责任通过市场研究方法去辨别顾客对产品或服务适宜程度的关键特征;②市场营销是全面质量管理的开始
Hooley	1993	营销在质量管理中扮演三种角色: ①明确顾客需求,并与顾客进行有效沟通,寻求和发现决定顾客满意的潜在因素;②根据顾客需求和自身能力,选择目标市场,做好合理定位;③实现组织资源与顾客需求的匹配,弥合顾客需求和传递(感知、生产、设计、信息)之间的差距,实现顾客满意
ISO9000: 1994	1994	①营销职能在确定对产品质量需求中起主导作用,该职能应预测市场对产品或服务的需求;准确确定市场需要和销售地区,这对于确定产品或服务的等级、质量、数量、价格和投放市场的时间十分重要;通过对合同或市场需要的评审,准确地确定顾客的要求,包括对顾客未说明的期望和倾向进行估计;在公司内清楚而准确地传达顾客的要求。②营销职能应向公司提出正式的产品要求说明或提纲(如产品建议书)。产品建议书将顾客的要求和期望转换成一套初始规范,作为下一步设计/开发工作的基础。③顾客信息反馈。营销职能应建立一个连续的信息监控和反馈系统,并按规定程序对产品或服务质量信息进行分析、整理、说明和传递。这种信息将有助于确定与顾客经验和期望有关的问题的性质和程度。此外,反馈回来的信息可为更改设计和寻求适宜的管理措施提供线索。④联合开发。在新产品和新材料的开发中,使用者事先提出的质量要求通常是定性的,而不是准确和定量的。在这种情况下,可与顾客通过反复的样品提供、试用和评价过程来联合开发,以便明确这些要求



续表

研究者	时间	研究结论
O' Neal	1990	营销在质量战略中的角色： ①营销沟通通过改进产品/服务质量以获得非价格竞争优势；②营销通过市场研究和跨职能协作改进质量
Schmalensee	1991	
Morgan 和 Piracy	1996	
Eugene	1995	全面质量管理成功有赖于营销的参与，全面质量管理中营销的目标就是将顾客需求整合到质量规划中去，实现顾客满意
William 和 Richard	1996	营销获得了引领全面质量努力的机会，营销驱动全面质量目标的实现：以最低的传递成本实现最大程度的顾客满意
庄贵军	1998	市场营销在质量管理中的作用： ①通过市场调研，测量产品或服务的质量；②市场营销通过促销工作，可以为高质量的产品或服务有效开拓市场；③市场营销的售前服务、售中服务、售后服务是质量管理不可或缺的一部分；④控制消费者的心理预期；⑤控制产品的技术或功能含量
王志学和王弘钰	2000	市场营销在以质量为中心的企业里有两个责任： ①市场营销管理必须参与制定有关的经营战略策略和政策；②营销必须在提供服务质量之外传递市场营销质量
陈炜	2003	①外部营销推动质量管理；②内部营销推动质量管理
Lai 和 Cheng	2005	市场营销在质量管理中发挥着重要作用： ①市场营销连接外部环境中的顾客需求和组织内的各职能部门。它确保将从外部环境收集的顾客信息有效地应用于提高质量的战略，把顾客感知和顾客需求精确有效地告知组织的其他成员。②当其他部门不能有效地满足顾客需求的时候，市场营销还负责在整个组织中满足顾客需求等相关情报的交流、确保决议和行动的一致性，当其他部门不能有效地提供顾客满意的时候，给予理念和方法上的指导。③在组织范围内共享市场信息和情报有利于整个组织的合作、追求共同的目标——顾客满意

资料来源：根据相关文献整理而成。

(4) 反馈顾客信息。建立信息监控和反馈系统，并按规定程序对产品或服务质量信息进行分析、整理、说明和传递，为更改设计和寻求适宜的管理措施提供线索。

(5) 实施质量战略。执行生产质量和市场营销质量标准，保证给顾客及时、

准确的货物供应,指导顾客正确使用企业产品,并保证企业每一项市场营销活动,如市场营销研究、推销培训、广告、顾客服务等,都能达到高标准。

(6) 保持与顾客的沟通。建立“回声”系统,将企业信息及时传递给顾客,并及时回应顾客的意见和要求。

(7) 保证顾客满意。售后保持同顾客接触,以确认顾客得到并保持满意。

(8) 实施内部营销。以保证企业内部各部门间的协调。

在对前期研究成果进行归纳总结的基础上,笔者认为还可以进一步根据不同的战略定位(差异化战略/成本领先战略)对营销在质量管理中的作用进行细分。实际上,质量可分为客观质量和感知质量;营销在质量管理中的地位和角色不仅取决于企业追求的质量战略类型,而且与企业外部界面(如顾客、供应商、分销商)、内部界面(员工、其他职能部门、组织结构)的各个方面有关。因此,营销在质量管理中的地位和角色可以分为以下四种类型:

1) 客观质量/差异化战略中的营销角色。主要通过提高产品/服务品质获得非价格竞争优势。通过市场调研,正确识别顾客的现实需求和潜在需求;将顾客需求准确、迅速地传达给产品设计者;与目标顾客就产品/服务传递的价值进行沟通,并反馈信息(见图1-1)。

2) 感知质量/差异化战略中的营销角色。强调倾听顾客的声音,与其他职能部门进行正式、非正式的沟通,管理顾客质量评价过程(见图1-1)。

	营销的角色		
	内部界面	外部界面	优势来源
客观质量 差异化 质量战略	市场研究、竞争情报、 营销测试	沟通	研发、产品工程、 产品设计
感知质量	市场研究、顾客诉求、 与顾客合作	顾客管理:期望、 交易经验感知绩效	顾客知识和信息、沟通 技巧、公司形象

图1-1 差异化质量战略中营销的角色

3) 客观质量/成本领先战略中的营销角色。将质量管理的方法和理念引入营销,控制营销过程质量(见图1-2)。

4) 感知质量/成本领先战略中的营销角色。要比竞争者更有效地管理成本,提供物美价廉的产品/服务,管理顾客感知价值,与顾客有效互动,降低顾客感知风险(见图1-2)。