

基于 4C 的合作伙伴选择模型的构建及其运用

福州大学管理学院 陈莉平 福建对外经济贸易职业技术学院 黄仙姜

[摘要] 本文通过对戴维·福克纳的二维矩阵和尼尔·瑞克曼的合作伙伴成功三要素论等理论分析中得到启示,构建了基于 4C 的合作伙伴选择模型,并从合作伙伴融合性的测试、合作伙伴核心竞争力的分析、合作伙伴间沟通协调的加强等三方面,阐述了基于 4C 的合作伙伴选择模型的运用。

[关键词] 合作伙伴、兼容、能力、承诺、关系

一、引言

越来越多的企业意识到竞争优势同样蕴含在伙伴关系中,开始从竞争走向合作。而企业间的合作能否获得成功,合作伙伴的选择是关键。因为伙伴关系毕竟不同于企业内部的协作关系或外部市场的交易关系,可以通过严格的制度加以控制或有规律的市场机制加以调节。合作伙伴之间在战略及文化方面是否一致,资源及能力上能否互补,情感关系上是否真诚互信,具体问题处理上是否注重协调及沟通等,直接决定了合作关系的成败。因此,合作伙伴选择的理论研究及其模型建立,有利于企业正确选择合作伙伴以维持长期的关系,不断提高企业的竞争能力。

二、合作伙伴选择的相关理论及其启示

关于如何选择合作伙伴,目前主要的理论有戴维·福克纳的二维矩阵和尼尔·瑞克曼的合作伙伴成功三要素论。

(一) 戴维·福克纳的二维矩阵及其启示。英国战略管理专家戴维·福克纳(David Fauckner)认为,要正确选择合作伙伴需要考虑两个基本要素:一是合作伙伴之间的战略协同,二是合作伙伴之间的文化兼容,并根据这两个基本要素提出了以下二维矩阵(如图 1 所示)。

收集、整理和分析客户资料,建立和维护企业与客户之间的“一对一”关系,使企业在提供快捷周到服务,提高顾客满意度的同时,吸引和保持更多高质量客户,通过对产品销售数据库的挖掘、分析,了解顾客需求,发现顾客消费特征,及时调整营销策略,不断适应变化着的客户需求。

3. 模型的讨论

综合上述分析,网络营销关系模型通过信息流、资金流、物流将消费者、企业、银行、物流企业有机联系起来,一方面,体现了网络营销交易主体之间的基本关系:顾客向企业发出订购产品信息,将购买产品的款项通过银行网上支付给企业,企业在收到款项后,将顾客购买的产品通过物流企业配送到顾客手中;另一方面,揭示了消费者购买决策过程和企业网络营销过程。需求生成、信息收集、选择评价、购买决策、购后评价五个阶段系统地反映了消费者购买决策的变化过程,消费者从需求生成到做出购买决策实际上就是消费者从发现问题到寻求解决问题最优方案的优化过程,在这个过程中,消费者的决策行为时刻都受到“虚拟交易市场”上企业营销活动的影响。因此,企业应该充分利用自己对消费者的影响,通过市场调研、市场细分、目标市场选择和市场定位,准确锁定目标客户群体及产品特色,根据消费者的习惯、爱好、文化背景等特点,从产品、价格、促销、配送四个方面合理制定网络营销策略,引导消费者做出有利于企业的决策,同时,企业还要利用网络营销信息系统对产品销售数据库、顾客数据库进行挖掘分析,准确掌握顾客的消费心理,适时改进产品的设计与生产,调整营销战略,实现一对一的个性化营销,最大限度地满足消费者的需求。

四、结论及未来研究方向

基于传统市场营销理论和网络营销的特点构建的网络营销关系模型,不仅反映了网络营销的特点、交易主体之间的基本关系,而且,揭示了消费者网上购买决策过程和企业网上营销过程,展示了信息流、资金流、物流在网络营销中的动态变化,为进一步开展网络营销研究奠定了坚实理论基础。

在未来研究中,应在以下两个方面进行深入研究,(1) 在定性研究基础上,确定购买决策过程各阶段主要影响变量,针对各变量对消费者最终购买决策的影响,运用多元统计分析技术进行定量研究。(2) 对消费者行为模式展开深入研究,运用数据挖掘技术对消费者的购买行为、消费特征、客户特征开展深入研究。

[参考文献]

- [1] Sheth J, Sisodia RS, Sharma A. Antecedents and consequences of the growth of customer - centric marketing [J]. Acad Mark Sci 2000;28:55 - 66 (Winter).
- [2] Arun Sharma, Jagdish N. Sheth Web - based marketing - The coming revolution in marketing thought and strategy [J]. Journal of Business Research 57 (2004) 696 - 702
- [3] Hoffman DL, Novak TP. A new marketing paradigm for electronic commerce [J]. Inf Soc Spec Issue Electron Commer 1997;13:43 - 54(January - March).
- [4] Arun Sharma Trends in Internet - based business - to - business marketing [J]. Industrial Marketing Management 31 (2002) 77 - 84
- [5] Gefen D. E - commerce: the role of familiarity and trust. [J]. Omega: The International Journal of Management Science 2000;28(6):725 - 37.

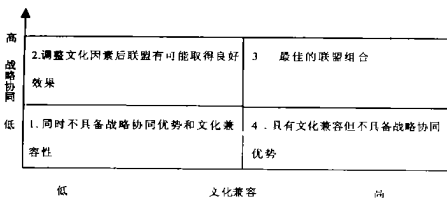


图 1 福克纳的二维矩阵

从图中可见,纵轴表示战略协同的高低程度,横轴表示文化兼容的高低程度,从而将整个矩阵分为四个方格,表示合作伙伴的不同合作状态及其效果。方格 1 的合作状态很难获得成功及产生合作效果,因为合作各方在战略与文化方面都存在着较严重的冲突;方格 2 的合作各方拥有战略协同优势,但存在着文化方面的冲突,如果在文化因素上能够通过整合求同存异,则有可能保持合作的稳定性;方格 3 达到最佳的合作效果,因为合作各方既有战略协同优势,同时又在文化上达到高度融合;方格 4 的合作各方尽管在文化方面相融合,但由于缺乏战略协同优势,因而要保持合作的稳定性也存在着较大的困难。因此,福克纳认为,合作伙伴间高度的战略协同是维持持久合作的最重要基础,而文化兼容则是避免合作各方产生矛盾及冲突的重要保证。这也意味着每个企业在选择合作伙伴时应尽量出现方格 3 的合作状态,尽量避免出现方格 1 及方格 4 尤其是方格 1 的合作状态。

从福克纳的二维矩阵中我们可以得出这样的启示:企业在选择合作伙伴时,不仅要评估合作对象与本企业战略上是否具有一致性,如企业愿景是否相吻合,战略目标是否相一致、经营业务是否相协同、资源能力是否能互补,更重要的是还要深入了解和分析合作伙伴的文化背景、经营理念、企业精神、道德规范、行为规范等,探讨合作各方在文化方面的匹配性以及合作后在文化渗透、文化整合、文化认同上的难易程度。因为一个合作联盟或网络的形成,可能单纯从资源及能力互补等角度来考察,要实现企业既定的战略目标一般难度不大。但如果合作伙伴间在文化理念方面存在着严重的不一致以至于难以整合,将可能是致命的“瓶颈”,这显示了文化这一软性因素对于合作关系顺利维持的重要作用。可见,战略的一致性和文化一致性二者要同时兼顾,只有达到二者较高的匹配而建立起来的伙伴关系才能实现最佳的组合,而且合作各方在这二个因素上的一致性越高,合作成功的可能性就越大,合作的绩效也就越好。

(二) 尼尔·瑞克曼的合作伙伴成功三要素论及其启示

美国学者尼尔·瑞克曼(Neil Rackham)、劳伦斯·傅德曼(Lawrence Friedman)和李察·鲁夫(Rickard Ruff)等在著作《合作竞争大未来》中,依据多年的潜心研究,指出每个合作伙伴关系的建立都有其独特的成功因素,但保证伙伴关系成功的关键因素主要有三个,即贡献(Impact)、亲密(Intimacy)及愿景(Vision)。本文对这三个要素的理解分析如下:

1、“贡献”是伙伴关系建立的基础。“贡献”是指合作伙伴必须具有某种专长,通过建立合作关系实现资源共享、优势互补,从价值链的链接中获取协同竞争优势,产生 $1 + 1 > 2$ 的综合绩效。“贡献”是用于描述伙伴间能够创造有效价值的成果,只有合作各方都能对联盟或网络有所“贡献”,才能建立亲密而持久的伙伴关系。因此,“贡献”是每一个成功伙伴关系存在的理由。但是,伙伴关系能够创造“贡献”的前提条件是合作各方的精诚配合、同心协力。如果各方之间难以相互配合或无法达到预期的目标,那么合作关系将很难维持,也无法通过“贡献”产生协同力,从而难以提高总的竞争优势。可以说,强调有效的配合以追求“贡献”,是建立成功的伙伴关系最为重要的目标。

2、“亲密”是伙伴关系形成的催化剂。“亲密”是指成功的伙伴关系超越了一般的市场交易关系而达到相当“亲密”的程度,并给予对方更多的信赖,使双方在相互合作的基础上产生更多的共同利益。伙伴关系的“亲密”不仅体现在情感的相互信赖上,还体现在互惠互利的价值观上,相互信任的互动行为中,如合作伙伴各方共同规划业务、共享信息数据、共同开发产品、共同开发市场等等。可以说,“亲密”是伙伴关系的催化剂,这种亲密程度是在传统的买方卖方模式中无法想象的。如果企业间的情感关系及行为互动未能达到一定的亲密程度,要想取得彼此的“贡献”是很难的。

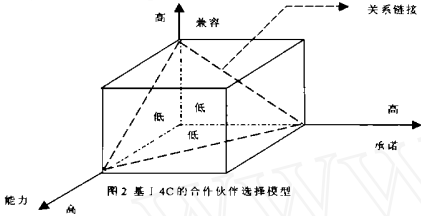
3、“愿景”是伙伴关系发展的努力方向。“愿景”是指合作伙伴关系对未来所要达到的目标与所依赖的“路径”所作的生动想象,它是合作伙伴成员对于未来的发展所持有的共同理念,能直接激励合作各方相互寻求合作,以把握任何一方依靠自身力量无法独立达成的潜在机会。当合作伙伴各方试图进行合作时,就面临着许多发展方向和目标的选择,这种选择远比传统的交易复杂得多,它可能给企业带来良好的发展前景,但也可能带来一定的风险和不确定性。因此,制定一个清晰而具有吸引力的共同愿景,并明确描述出其潜在的价值,能为伙伴关系的发展指明方向,能协助伙伴成员实现共同目标,从而保证企业间的合作获得预期的成功。有些企业即使具备了“贡献”“亲密”两项要素,还有可能无法结成真正的伙伴关系,其原因主要就在于它们之间没有一个共同的愿景。

从尼尔·瑞克曼等人的合作伙伴成功三要素论中我们可以得出这样的启示:愿景、贡献、亲密构建了一个成功合作的要素体系,三者相辅相成,缺一不可。它们之间的关系是要求合作各方在相互信任的基础上“亲密”地合作,在合作关系中“贡献”自身的核心能力,在共享价值链中创造更多的竞争优势,从而有助于合作各方在更高的层面上建立共享的“愿景”,而在共享愿景的激发下,又可进一步激发合作各方的合作热情,彼此也更愿意相互“贡献”,最终使合作伙伴关系更加亲密,从而使“贡献”、“亲密”及“愿景”在合作中形成相互促进的良性循环。

三、基于 4C 的合作伙伴选择模型的提出及其运用

福克纳的二维矩阵和尼尔·瑞克曼的合作伙伴成功三要素论为企业正确选择合作伙伴提供了理论依据,它们实际上是从不同的角度分析了影响合作伙伴关系的关键要素。本文则在上述理论的基础上提出了基于 4C 的合作伙伴选择模型,进一步系统地阐述了选择合作伙伴时应考虑的关键因素。

(一) 基于 4C 的合作伙伴选择模型的提出。本文认为,合作伙伴的选择应依据 4 个要素,即兼容(Compatibility)、能力(Capability)、承诺(Commitment)和关系(Connection),简称 4C。其中,兼容是企业选择合作伙伴



最重要的前提,它通常是指合作各方在规模和能力上彼此相当,在企业战略目标、业务领域、经营战略、企业文化、管理风格、组织模式等方面彼此相容,以及在生产运营、营销策略、研发方向等方面彼此接近;能力通常是指合作各方所拥有的能够向联盟或网络中投入互补性资源的能力。合作对象是否拥有企业所缺乏的资源,尤其是技术、知识、技能、信息等方面的隐性资源,以弥补企业自身的资源缺口,往往是企业选择合作伙伴的主要动因,也是合作关系得以维持的基础。合作伙伴间也只有达到资源互补、能力协同,才能更好地建立承诺及互惠互利的关系;承诺则主要是指

合作各方积极向联盟或网络中投入时间、精力和资源的意愿及行为,它体现了合作伙伴的合作态度,也是合作伙伴的信誉及责任感的表现。因此,合作伙伴间的相互承诺对合作关系的和谐发展具有重要的影响,因为企业间如果不重视彼此的合作关系,不愿意投入时间、精力去沟通合作中的问题或协调合作中的冲突,不愿意真正向合作伙伴传递信息、交换资源、共享知识,那么即使合作各方在战略上协同性好、能力上互补性强也很难保证合作的成功;关系则是指合作各方在长期的经济交往和社会交往过程中形成的各种情感及其信任的链接。关系首先是选择合作伙伴的重要因素。因为企业建立联盟或网络的风险甚高,一旦合作关系处理不慎导致破裂,将造成企业巨大的资源浪费,同时也可能使企业坐失更好的发展机会。因此,企业通常会优先选择具有经济往来和社会往来关系的企业为合作伙伴,以规避对方的机会主义行为或减少合作的风险。此外,关系也是维持合作伙伴关系的重要因素。合作伙伴成员间通过长期的情感互动而建立起来的关系链接,有利于合作伙伴间形成互惠互利的价值观、追求长远的愿景和共同的利益、建立较高的关系转换成本、促进一致性的战略规划及战略行为、乐意分享彼此的资源及能力尤其是隐性知识,以及逐步建立更广泛范围的合作包括相互持股及其投资。

由此,本文构建了基于 4C 的合作伙伴选择模型,如图 2 所示。

根据这一模型,正确的合作伙伴选择在于合作各方能嵌入关系网络选择具有长期感情认同及相互信任的企业为合作对象,并通过认真评估彼此间的战略协同性和文化兼容性,充分考虑彼此的合作诚意及其意图、愿意承担的承诺及责任等而后筛选合作伙伴并建立彼此的合作关系,同时通过加强彼此的沟通和协调以深化情感及信任,从而较好地达到巩固和维持伙伴关系的目的。

(二) 基于 4C 的合作伙伴选择模型的运用

运用基于 4C 的合作伙伴选择模型选择合作伙伴,应注重从以下几方面入手:

1、测试合作伙伴的融合性。合作伙伴与本企业战略、文化、投入、关系等方面是否具有融合性是甄选合作伙伴的第一步。为此,企业可以在具有长期经济往来及社会往来的企业中,或具有较高美誉度和知名度的企业中寻找合作对象,并从软硬两方面指标全面测试和考察合作伙伴间的合作前提。硬指标主要包括企业规模、总体实力、竞争地位、战略规划、市场份额、财务状况、业务范围、产品组合等因素;软指标通常包括企业的经营理念、文化氛围、管理方式、组织管理水平、情感关系、信任程度等因素,尤其要注意的是不仅要进行硬指标的测试,更要进行软指标的测试。因为合作伙伴之间要维持长久的关系,首先要在思想上能真正形成互惠的合作意识、多赢的合作观念、亲密的情感认同、长期的利益追求。因此,在对合作伙伴的战略协同、规模实力等方面进行融合程度测试的同时,不可忽略对合作伙伴在互利互惠、合作信任、情感互动、文化认同等方面的测试。

2、分析合作伙伴的核心竞争力。合作伙伴是否具有核心竞争力,拥有具有价值性、稀缺性、难以模仿性、无法替代性的知识、技能和技术,是企业选择其作为合作对象的重要因素。因为核心竞争力是企业竞争优势的重要源泉,正如企业核心竞争力理论的开创者普拉哈拉德和哈默指出的,“就短期而言,公司产品的质量和性能决定了公司的竞争力,但长期而言,起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力”。企业之间建立合作的最主要目的就是为了获得更大的竞争优势,只有合作各方都有自己的核心竞争力并达到互补,才能在合作中进一步放大资源及能力的协同效应,不断提升合作的价值。为此,需要系统分析合作伙伴的核心竞争力,包括企业核心竞争力的内核,涉及到企业的信息管理能力、组织学习能力、知识创新能力等,以及企业核心竞争力的外延,涉及到企业的生产运作能力、产品开发能力、市场开拓能力、资本运营能力和融资能力等。虽然每个企业的核心竞争力各有不同,但在知识经济时代下,企业核心竞争力的内核更为重要,因而应成为我们分析评价的重点。

3、加强合作伙伴间的沟通协调。合作伙伴间的关系是否融洽、友好,尤其是企业主管、关键决策人或高层管理人员间的长期个人关系、情感互动和相互信任会影响伙伴之间的承诺,从而直接关系到合作关系的形成、

保险营销伦理决策模型及其影响因素分析

——兼论加强我国保险营销伦理建设的对策措施

南京理工大学经济管理学院 陈 菁

[摘要] 本文首先对当前我国保险营销伦理失范现象及其成因进行了分析,进而提出保险营销伦理决策模型,并对该模型进行了理论解释和实证检验,接着对影响保险营销伦理决策的因素进行了分析,最后提出了加强我国保险营销伦理建设的对策措施。

[关键词] 保险营销、伦理决策模型、影响因素

近年来,随着我国保险业的迅速发展,保险经营主体不断增多,保险营销人员队伍也日渐壮大。总的来看,大部分从业人员诚实守信,为保险业的发展和社会经济的进步作出了贡献。但行为失范、价值失衡、交易失信现象在各保险公司从业人员中也时有发生。诚信经营的危机已成为保险业发展的重要屏障之一。

一、当前我国保险营销伦理失范现象分析

(一) 当前我国保险市场上的营销伦理失范现象

1、欺瞒客户。具体表现在,一是夸大承诺,不履行告知义务。在实际操作过程中,少数营销人员不按照《保险法》的规定履行明确告知义务,宣传条款时避实就虚,对投保后的权利大加渲染、空口许诺,夸大产品功能和理赔内容,对除外责任及客户的义务或是避之不谈,或是闪烁其辞,误导客户产生一种“保险就包险”的片面认识。客户一旦出险,往往遭到拒赔或因不知情未履行应尽义务而丧失获得赔偿的权利。二是代客户签名。一些业务员为了争业绩而不择手段冒充客户签名,使客户蒙受损失。三是为多挣佣金蒙骗客户多交保费。在承保时,不是站在客户的立场根据客户的实际需求,为其设计科学合理的投保方案,有重点、有针对性地选择投保,而是为了多拿保费、多拿佣金蒙骗客户,一味地动员客户超过自身的承受能力,保全保足,最后造成客户无力续保而退保。

2、欺瞒公司。具体表现在,一是挪用侵占客户保费。一些业务员收取了客户的保费后,不直接交给保险公司,而是挪作他用,结果导致客户利益受损。二是内外勾结骗赔款。置法律法规于不顾,利欲熏心,谋骗保险赔款等。

3、采用不正当手段竞争。不尊重竞争对手,诋毁、贬低或负面评价其他保险机构及其从业人员。

(二) 保险伦理失范现象产生的原因

1、保险交易活动信息不对称。信息不对称的存在是保险营销伦理失范的原因之一,它是指保险交易活动中由于保险营销人员与客户所处的地位不可能完全一样,双方掌握的信息是不一样的,内部人所掌握的信息比外部人多。保险公司的业务信息披露不充分,投保人无法了解保险公司的资产负债、偿付能力、经营状况、发展前景和产品信息等与诚信相关的资料,只能凭借主观印象和营销人员的介绍做出判断。由于保险交易的透明度低,信息传递不畅,信息非对称性高,导致道德缺失者不能被其他潜在的市场参与者及时发现,当然也就没有必要讲究道德。这样必然导致整个保险市场的伦理水准不断下降。

2、保险市场竞争秩序不健全。我国的保险市场与其他产业相比起步较晚,尚未完全建立和健全符合市场经济规律的竞争秩序和机制,规制保险主体竞争行为的法律法规尚不健全,这已成为保险营销中违法违德行

投入和维持,决定一个联盟或网络的命运。因为合作各方毕竟相对独立,即使在战略、文化、组织、管理等方面具有较好的兼容性,但在目标取向和利益诉求方面的差异仍在所难免,这需要有较长时期的磨合及互动。因此,加强合作各方的沟通和协调以提高彼此的情感认同,培育彼此的信任关系至关重要。对此,合作各方应开展有组织的、频繁的、多渠道的信息交流、感情交往和关系接触等活动,如企业高级管理者之间的公开互访、管理人员间的广泛交流或私下聚会、各种定期的信息交流等,以建立较强的感情关系纽带和相互理解平台,更多地靠情感关系、非正式渠道进行沟通协调,从而避免隔阂及矛盾的产生,减少摩擦和冲突,有效地解决各方合作中的问题,防范企业的投机行为,化解合作中的风险。

总之,基于 4C 的合作伙伴选择模型进一步发展了福克纳的二维矩阵和尼尔·瑞克曼的合作伙伴成功三要素论等理论,模型的运用能更好地帮助企业选择合适的合作伙伴,并保证合作伙伴关系的稳定发展,从而提高企业的竞争优势。

[参考文献]

- [1] 尼尔·瑞克曼等:合作竞争大未来,经济管理出版社,1998。
- [2] 常荔、毛妮:战略联盟伙伴选择的权变模式,科技进步与对策,2003.12, p105 - 107。
- [3] 袁磊:战略联盟合作伙伴的选择分析,中国软科学,2000.9, p53 - 57。
- [4] Ring, P. S., A. H. VanDeVen: Developmental processes of cooperative interorganizational relations, Academy of Management Review, 19(1), 1994.
- [5] C. K. Prahalad and Gary Hamel: The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 1990 5/6, p79 - 90.

福建省教育厅社会科学研究项目,项目批准号:JA05073S。