

内部营销概念的演变 以及内部营销的实施

奚红妹

摘 要: 本文通过对不同内部营销概念的分析 and 比较总结出内部营销概念发展的 3 个阶段,从市场细分和营销组合方面展示了内部营销活动的内涵以及内部营销活动的实施。

关键词: 内部营销;服务质量;营销组合

中图分类号: F 713.50 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2003)05-0004-04

上世纪 70 年代内部营销被首次提出来,作为服务性企业激励员工、提高服务质量,从而产生顾客满意的一种营销思想。随着理论和实践的相互推进,内部营销的概念得到了不断的丰富,经历了由内向外,再到高度整合的演变。

一、内部营销概念的演变

内部营销概念演变经历了以下 3 个阶段:

1. 员工激励和员工满意阶段 Berry et al. (1976) 首先提出了内部营销的概念,即把员工看成内部顾客,把工作当作满足内部顾客需要的产品。这一概念的假设前提是:满意的员工产生满意的顾客,要想赢得顾客满意,首先让员工满意。员工是服务性公司最重要的市场,一旦把工作当作产品,把员工当作顾客,管理者才会像关心外部顾客一样关心员工的工作(Sasser and Arbeit, 1976)。

为何强调员工满意?因为在服务性行业中,顾客所购买的是劳动或员工的操作行为。服务提供者的态度、精神状态和举止行为构成了顾客对服务质量的整体评价。要使服务质量能保持在顾客满意的水平,就必须不断地激励员工。当质量成为和竞争对手相区别的唯一因素时,员工的积极性起到关键的作用。实行内部营销可以创造员工满意,使他们在为外部顾客服务时彬彬有礼,细致入微,从而获得外部顾客的满意。因此, Berry 和 Parasuraman (1991)给内部营销下了这样的定义:“内部营销就是通过工作,即满足员工需要的产品,吸引、开发、激励和保留优质的员工。内部营销是一门把员工当作顾客的哲学,是一种通过工作设计满足人需要的策略。”

这一定义从企业内部入手,指明了服务性公司保持服务质量的途径,即视员工为顾客,视工作为产品,创造员工满意。随着内部营销理论和实践的发展,有学者对内部营销的这种

观点提出了质疑。Rafiq and Ahmed (1993)指出了这一阶段内部营销观念的不足。第一,与外部营销不同,卖给员工的产品——工作可能是他们不需要的甚至是反感的。第二,员工不可能去选择产品,而是产品选择他们。第三,由于雇佣的契约性质,员工可能被强迫接受他们不想要的工作。第四,获得员工满意的成本很高。第五,员工作为顾客的概念还会导致的问题是,外部顾客的需要是否超越员工的需要,是否违背了顾客第一最基本的营销思想。

这一观点也体现了对服务质量理解的片面性。服务质量的高低是由顾客决定的,消费者从 5 个维度评价服务质量,即:(1)有形性,包括服务环境、硬件设施、以及服务人员的仪表和言谈举止;(2)可靠性,指可靠地、准确地完成所承诺的服务的能力;(3)反应性,指帮助顾客和提供迅速服务的意愿;(4)保证性,指服务提供者的可信任程度和诚实程度;(5)情感性,指倾听顾客的需要,富有同情心,在顾客没有说出需要之前,已经知道顾客的需要,并努力满足这个需要。从中可以看出,服务质量受多方面因素制约,第一,企业的硬件设施;第二,服务链上员工之间的配合和协调;第三,员工的服务意识;第四,员工的能力。很难说,满意的员工就能在上述 5 个方面做得很出色。

对上述概念的争议,引起了人们对内部营销的进一步探讨,认为仅仅创造员工满意是不够的,还必须使员工树立顾客导向的思想,抓住服务互动过程中的一切机会,促进销售,创造顾客满意。因此内部营销的发展进入到第二阶段,即顾客导向阶段。

2. 顾客导向阶段 服务产品最显著的特点之一是服务和消费的同时性,也就是说服务的过程是买卖双方共同参与的过程,因此顾客对服务质量的评价不仅取决于服务的结果,而且还取决于服务的过程。Gronroos(1982)把顾客对服务质量的感知分成 3 个方面:技术质量、职能质量和公司形象。技术质量指服务过程的产出,即顾客从服务过程中所得到的结果。职能质量指服务推广过程,即顾客同服务人员打交道的过程。顾客不仅关心服务的结果,更关心服务过程中的心理体验和感受,也就是说某些情况下职能质量比技术质量更重要。显然顾客对职能质量的评价带有很强的主观色彩,和顾客直接打交道的员工既是职能质量的主要承担者,同时也扮演了公司营销者的角色。他们可以利用和顾客面对面接触的机会,了解顾客需要,改善服务质量,拓展相关业务,提高公司赢利能力。正因为此,一些学者从服务互动性这一角度探讨内部营销的内涵。他们认为服务是一种互动的过程,买卖双方的接触一方面影响顾客购买和重复购买的决定,同时也为企业提供了许多营销机会。为了利用这些机会,企业必须拥有顾客导向和销售意识的员工,随时对顾客的需要作出积极的反应。因此内部营销目的是促进员工顾客意识,通过员工和顾客的交互作用实现顾客满意。Gronroos (1985)把内部营销定义为:通过在公司内部采取类似营销的手段和开展类似营销的活动有效地影响内部员工,调动员工的积极性,使他们具备顾客意识和销售意识,树立市场导向的思想。

Gronroos 的定义与 Berry (1981)的定义非常接近,两者都强调激励员工,提倡使用营销手段。但是两者之间的关键区别在于 Berry 把员工视为顾客,而 Gronroos 则强调员工的顾客导向意识。

3. 变革管理阶段 由于企业经营环境一直处于变化之中,企业必须对自身组织与管理制度进行变革和创新,如采用新的技术、改进关键业务流程等,以形成高质量的服务环境基础。任何一项变革和创新总会带来不确定性,遇到员工的阻力。在这样的情况下内部营销的任务就是创造一个推进内部变革的环境,使公司的战略实施得到员工的理解和支持。

Winter(1985)最早提出把内部营销作为管理员工、实现组织目标的手段。他认为内部营销的作用在于:激励员工和教育员工,引导他们向组织目标迈进。越来越多的人认识到内部营销可以促进组织内部部门间的协调,促进公司战略有效执行,因为内部营销强有力的工具就是沟通。有了沟通才能克服职能部门之间的冲突,减少部门隔阂,降低部门间的摩擦,克服变革的阻力。因此,Rafiq 和 Ahmed (2000)给内部营销下的定义是:内部营销是一项有计划的工作,通过采取类似营销的措施,克服组织变革的阻力,激励员工,协调和整合部门之间的活动,使公司战略和职能战略得到有效的实施,在培养顾客导向员工的基础上获得顾客满意。这一定义包含了下列5项基本内容:员工激励和员工满意;顾客导向和顾客满意;内部职能部门的协调和整合;营销措施;公司战略和职能战略的执行。这一概念比较完整地反映了内部营销的基本内容,对企业实行内部营销具有现实指导意义。

二、内部营销的实施

从内部营销的演变过程我们可以看出:内部营销的目的是提高服务质量,创造顾客满意,其实施对象是企业内部员工,调动员工的积极性和创造性是内部营销的基本任务之一。企业需要借助营销的理念、技术和方法满足内部员工需要,同时获取外部竞争优势。内部营销活动可以从市场细分、营销组合策略方面展开。

1. 市场细分 在内部营销中对市场的细分就是对企业员工细分,其目的是为了让人做适合的事,使企业的培训课程、激励措施、工作设计更有针对性。人的需求是有差异的,即使同一个人也在不同的阶段也存在着需求差异性,这种差异影响着企业工作设计、激励措施的有效性。在对员工的细分过程中除了采用通常的人口统计变量,如性别、年龄、教育程度外,还须更多地考虑心理变量和情感变量,因为人的个性、价值观念、生活方式、态度、情感等方面影响人的工作热情。上海波特曼酒店经理狄高志先生认为:一个人如果能真心地喜欢自己的工作,他就会在工作中自然地发挥天赋和潜能,就能将自己的自然快乐带到职业性的工作中,从而增强员工对工作的满意。他希望员工能自然地、快乐地工作。自然的工作状态比工作经验和技能更重要,因为后者可以在工作中进行培训和锻炼,但快乐和自然的工作状态是无法培训的。目前最有代表性的情感变量分析工具是MBTI模型。它用4个维度即知觉、判断、态度和对外部世界的倾向把人分为:感性型和直觉型、思考型和感情型、外向型和内向型、判断型和知觉型,然后再列出每一类型的具体行为特征。以感性型员工为例,他可能会有以下行为特征表现:(1)现实而又实际,(2)善于观察但不富于想象力,(3)喜欢占有物品并运用它们,(4)喜欢通过记忆并发现原因,(5)对事实感兴趣,(6)对细节记录得非常清楚,(7)有耐心,(8)善于做精细的工作,(9)喜欢知道解决问题的正确方法,(10)喜欢做常规性的工作,(11)对复杂的环境感到不耐烦和失意。如果管理者在安排员工工作时能够找到工作特征和员工行为特征的结合点,员工的潜能就会得到充分的发挥。

2. 产品 在现代市场营销学中,产品概念具有极其宽广的外延和深刻而丰富的内涵,它指通过交换而满足人们需要和欲望的因素和手段。内部营销的对象是员工,工作就是满足员工需要的因素和手段。若以整体产品观念来看待工作这一产品,那么工作应包含两个层次,即核心层和附加层。核心层融入了员工的能力、价值观、和深层兴趣。能力指工作所需的技能、知识和经验,使员工感到胜任工作。价值观指人们的追求目标。有些人看重丰

厚的待遇,有些人渴望智力上的挑战,还有些人期望自我价值的实现。深层兴趣是人的先天禀赋和后天习得结合而形成的对事物的激情和专注。深层兴趣并不决定人们擅长做什么,但它能决定哪种工作让人们得到乐趣。在工作中这种快乐常常能转化成对工作的投入。现在有越来越多的人用“工作雕塑”指代工作设计,说明工作设计是一门让能力、价值观、深层情趣与工作匹配起来的艺术。国外有些公司已在尝试工作定制,即根据员工个人的需要为其定制工作,使其潜能得到充分的发挥,尽享工作的乐趣。附加层包括企业形象、员工培训、职业发展机会、人际关系、工作环境、激励制度、工作自主性等,它是员工评价工作吸引力的基本依据,也是企业在人才市场竞争时必备的条件。

3. 沟通和渠道 沟通和渠道主要解决两个问题,一是信息传递的内容,二是信息传递的方式。高层领导人员有义务向员工传递公司远景、战略、目标、方针、政策以及公司文化。员工对以上内容了解得越透彻越能体会到工作的意义,越能支持和理解公司的变革和创新。

沟通的形式多种多样,内部宣传材料、人员沟通,公司网站、会议、培训课程等。广告很少用于内部沟通,但是针对市场的广告宣传,会影响员工对企业的态度和行为,如果广告中展示员工热情周到的服务形象,员工就会朝着这个方向努力。从沟通效果而言,高级管理人员与员工面对面的沟通对员工的影响力最大。安捷伦(中国)公司建立了一种“走动管理”的工作方法,具体做法是各级管理人员到各个部门、各家分公司走动,在走动的过程中与员工面对面的接触,得到员工对公司的建议,听取员工的心声。随着公司经营地域在全球范围内扩散,公司网站成了快速迅捷实时传播的信息渠道,公司可以把各种信息与员工分享,员工也可以通过这个内部网站直接给公司提建议,表达对公司的满意度。培训不仅仅是传授技能,更重要的是强化公司理念和文化,让员工认识到工作的意义,是激励员工的平台。微软(中国)公司,员工平均每人每年大约有一万美元的直接培训费用。上海波特曼丽嘉酒店2002年每一位员工在职培训时间近150小时,这一数字相当于任何其他亚洲最佳雇主所提供培训时数的两倍。同期员工满意度高达98%,客人的满意度达到93%。

4. 价格 从公司角度而言价格就是付给员工的薪酬,从员工角度而言就是做这份工作所付代价的回报。广义的薪酬可以分为内在薪酬与外在薪酬两个部分,前者是人们从工作本身中得到的满足,它一般无须企业耗费什么经济资源。后者则是企业支付给员工的工资、奖金、津贴、福利等实质性的东西,它需要企业在经济资源方面付出相应的代价。较高的外在薪酬能提高工作的吸引力,但更重要的是丰富工作内容,给员工更多的授权,提供晋升机会,让每一个员工找到自己的位子。用外在薪酬激励员工并不是科学的方法,因为人对金钱的欲望是没有止境的。根据赫茨伯格双因素理论,与工资、工作条件、工作关系等有关的因素为保健因素,保健因素的改善可以消除员工的不满,但并不能起到对员工的激励作用。对员工起到激励作用的因素多与工作本身有关,如工作上的成就感;受到重视;提升;个人发展的可能性;责任等。不过企业可以运用定价策略中的一些方法和技巧,增加薪酬组合对员工的吸引力。

从内部营销的演变我们可以看出内部营销仍然处于发展过程中,它的运用范围也由原先的服务业扩展到制造业,随着理论和实践的相互推进,内部营销的内涵以及内部营销的实施手段将更为丰富。

(作者单位:上海对外贸易学院)