

高新产品营销协助中心：一种新型的科技中介服务模式研究

陈建青

(1.南京大学 商学院,江苏 南京 210093;2.南京华略管理顾问有限公司,江苏 南京 210018)

摘要:企业转化科技成果的目的是为了获得利润,而一项成果从转移对接,到小试、中试、产业化,其过程并不是企业实现利润的来源,产品的批量销售才是企业实现价值的根本。目前针对高新产品市场销售阶段的科技中介服务还是空白,结合南京的区域特点,从市场的价值实现阶段切入,试图探寻一种新的科技中介服务模式——高新产品营销协助中心,以促进企业,特别是科技型中小企业的发展。

关键词:高新产品;营销协助中心;科技中介服务模式

DOI: 10.3969/j.issn.1001-7348.2010.21.06

中图分类号:F276.44

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)21-0021-03

0 引言

对企业来说,转化科技成果的最终目标是为了获得利润,而成果从初期的对接转化到未来市场价值的实现,一般需要经历4个阶段:成果的转移对接;技术的产品化(小试、中试);产品的产业化;产品的批量销售(不是小范围内试用)。从资源的配置看,如果一项成果不能在阶段转化为社会价值,前3阶段再完美,对企业来说都是资源的浪费,更谈不上促进社会生产力的发展。

从4个阶段的风险看,在阶段,企业的可控性较强,风险相对较小。因为企业在论证的过程中如果发现该成果难以获得预期的回报,企业可以即时终止该项目的后续实施。随着项目的推进,投入不断增加,企业面临的

风险不断增大,如技术的成熟程度、企业的熟化能力、对成本的控制情况等正逐渐与预期发生偏差^[1]。在阶段,不确定性因素最多,根据国内外公开的数据,绝大多数的失败都产生在这个阶段。依据笔者多年成果对接服务的经历,失败的因素大致包括:批量生产的产品一致性与可靠性没有达到预想的目标、合作各方的经营理念产生分歧、产品的市场实现能力渐显不足3个方面,其中市场实现能力不足超过50%^[2-3]。

目前,通过国家和各级政府的努力和培育,已经基本建立了覆盖、阶段的科技中介服务机构,包括第一阶段的成果转化中心、技术转移中心、技术产权交易所等,阶段的工程技术研究中心等。对于、阶段的科技中介服务机构还是空白。一般认为,产品的产业化与市场销

- [5] 黄江圳,谭力文.从能力到动态能力:企业战略观的转变[J].*经济管理* 2002,11(22):12-17.
- [6] 董俊武,黄江圳,陈震红.基于知识的动态能力演化模型研究[J].*中国工业经济* 2004(2):77-85.
- [7] 李兴旺,王迎军.企业动态能力理论综述与前瞻[J].*当代财经* 2004(10):103-106.
- [8] 焦豪.企业动态能力、环境动态性与绩效关系的实证研究[J].*软科学* 2008,22(4):112-117.
- [9] 焦豪,崔瑜.企业动态能力理论整合研究框架与重新定位[J].*清华大学学报·哲学社会科学版* 2008,23(S2):46-53.
- [10] 李朝明,陈夏生.企业协同知识创新模型研究[J].*武汉理工大学学报·信息与管理工程版* 2009,31(1):109-112.
- [11] 朱朝晖.基于开放式创新的技术学习动态协同模式研究[J].*天津·科学学与科学技术管理* 2009,30(4):99-103.
- [12] 霍春辉,安曼.企业竞争优势跃迁的动力要素及其耦合性分析[J].*经济管理* 2007,29(6):10-15.
- [13] PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation[J].*Harvard Business Review*, 1990, 68(3):71-91.
- [14] CHRISTINE OLIVER. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views[J].*Strategic management Journal* 2001, 18(9):697-713.
- [15] 霍春辉.动态竞争优势[M].北京:经济管理出版社,2006:152-153.
- [16] 康建中.持续竞争力:公司战略管理的核心[J].*安徽大学学报·哲学社会科学版* 2003,27(4):99-103.

(责任编辑:胡俊健)

收稿日期:2010-09-06

作者简介:陈建青(1971-)男,江苏盐城人,南京大学商学院硕士研究生,南京华略管理顾问有限公司总经理,研究方向为成果转化服务与科技管理、市场营销与绩效管理。

售理应由企业完成,但实际上大多数科技型企业,都只能通过努力可能完成产业化中的技术攻关,却在批量产品的市场实现面前一筹莫展。鉴此,能否探寻一种新的科技中介服务模式,以协助这些企业,特别是一些有好产品、但缺乏销售渠道的中小企业,在市场竞争中实现应有的价值。

1 南京及周边的潜在需求调研

一项服务的存在必须以客观的需求为基础。笔者在南京及周边地区长期从事科技项目的咨询、策划、对接工作,接触了许多高科技项目产品和科技型中小企业。在接触交流的过程中发现,一些企业拥有国内、国际领先或空白的好产品,现实的市场需求也很迫切,但是市场尚来做开,每年的销售收入总在某个范围内徘徊。比如南京 BD 企业,历经 10 多年攻关试验,成功开发了一种填补国际空白的油水物理分离并能回收废油的装置,行业协会专家认定该设备性能优异、效率高、使用成本低、无二次污染,是含油污水处理的一次革命,并且拥有多项国内外授权发明专利。因为企业销售渠道较少,每年的销售额总是在 2 000 万元左右波动,而该技术产品的市场空间却有数百亿之巨。再如南京 NG 企业是由院士参与创办的高新技术企业,在树脂吸附材料与应用技术方面一直走在国际前列,在有机废气、有机废水处理领域有着许多成功案例,但是依然面临着不能快速发展的困惑。上述 2 家企业在听了笔者关于营销协助中心的运作模式介绍后,均表示愿意加入这个平台。

在接触企业的过程中,笔者同时访问了许多营销人员。调查发现,许多有能力的营销员更乐意兼职服务于多家企业(因为 1 家企业的产品相对单一,多家企业的多个产品可以使他们的渠道资源得到充分利用),缺少好产品销售是他们抱怨最多的,并希望笔者帮助推介一些好产品。以距离南京 110km 的镇江扬中市为例,该地区是我国的电力电气产业化基地,主要从事开关柜、母线、桥架等产品的生产销售,有着数万名专业营销队伍,在电力、石化、交通、建筑等各行各业有着众多渠道资源。但是,该地区现有产品由于技术含量低,同质化竞争剧烈,较低的附加值已经让营销人员难以维护现有的渠道,迫切需要开辟新的产品业务。但是他们获得产品信息相对有限,或遇到产品信息无法进行有效判断而常常觉得无所适从。他们同样需要营销协助中心这样的平台,来帮助他们寻找可靠的好产品。

调研发现,南京科教资源丰富,有着大量技术人员主导创办的中小科技型企业,开发的产品技术含量高、市场需求也很迫切,但是由于渠道有限,潜在的市场并没能形成有效的需求。由于许多是针对行业用户的工业产品,有价值的渠道资源对这些企业尤为紧迫;紧邻南京的扬中地区,渠道资源十分丰富,曾被誉为我国的营销员之乡,传统的产品附加值越来越低,已有的渠道迫切需要高附加值的高科技产品跟进。调研论证的结论是,扬中地区的营销人才优势与南京企业的高科技产品具有很好的资源互补性,而这些互补的资源借助新产品营销协助中心完全可以使参与方实现共赢。

2 营销协助中心的设计原则与运行机制

2.1 设计原则

(1)从高新产品的市场实现阶段切入,提供有效服务,这种服务必须真正为企业创造价值,有价值的服务才有持续的生命力。

(2)能够独立市场操作,有持续盈利的保证,这将是实施主体——新产品营销协助中心(下文简称营销协助中心)能否存持续经营的关键。

(3)必须让参与者无门槛进入,减少观望者、怀疑者的犹豫时间,这是获得优质资源的保证。

(4)在共赢前提下的后付费佣金收取方案要科学,必须避免“收益人故意甩掉中介人”的制度设计缺陷。

(5)操作简单,合约明了,不能因繁琐的程序和模糊的约定让参与者望而却步。

2.2 运行机制

运行机制是当前科技中介服务模式关注的焦点。现有的成果转化中心、技术转移中心等科技中介机构的运行机制基本采取政府主导,市场化程度还较低^[4]。其实,造成目前状况虽有多方面的原因,但笔者以为针对阶段的科技服务在本源上就难以实现持续盈利。成果转化中心的盈利方式大致分 3 种:一是项目成果对接后,一次性获得佣金;二是获得少许股权;三是在未来的销售收入中按一定比例提成。从实际运行的情况看,第一种方式收费较低,而且不持续;而第二种、第三种方式一般很难获得有效的收益,因为很多中小企业在阶段便夭折了。加上“收益人故意甩掉中介人”的制度设计缺陷,从而造成当前市场化的科技中介服务活力不足。

营销协助中心针对阶段开展服务,较目前成果转化中心、技术转移中心等盈利方式,更具市场化操作的基础,可以完全采取市场化操作,这是营销协助中心在科技中介服务运行机制上的主要亮点。

3 营销协助中心的基本定位

营销协助中心不是企业产品的代理商、经销商,也不是企业的营销管理部门。

营销协助中心是许多高新技术产品的集散地。营销协助中心只对企业高新技术产品的行销提供协助服务,这种服务不是帮助企业去销售产品,而是帮助企业寻找并推荐有着现成销售渠道的营销人员或单位。

营销协助中心是优秀营销人才的俱乐部。营销协助中心虽有人力资源中介或猎头公司的影子,但猎头公司推介的人才更关注企业的成长,而营销协助中心推介的销售人员或单位更对产品感兴趣,这些销售人才或单位大多同时服务于多家企业,而不是某一家公司。

选择有限产品,只做针对性服务,不做“大而全”的平台。集中有限资源成功协助一件或几件产品的销售,比追求“大而全”更具操作性和收益保障。因此,服务的范围宜

采取区域性操作为主,应减少全国性的扩张与辐射^[5]。一方面,营销协助中心的人力和财力不能支撑这种大范围的运作,特别是优秀的科技中介人才还较少;另一方面,营销人员与企业的沟通成本增加,较长的空间距离也容易增加彼此间的不信任程度和实际操作的难度。

4 营销协助中心的运行设计

4.1 资源集聚

优质的信息资源集聚是营销协助中心持续良好运行的关键。信息资源的集聚包括两个方面:一是有着较高技术含量和市场潜力的好产品;二是有着现成渠道的营销人员或单位。

对于营销协助中心运行初期,品牌知名度还没有建立,此时应以主动收集信息为主。随着品牌效应的形成,信息的梳理、分类与筛选、论证将成为营销协助中心工作的重点。

营销协助中心成立初期,高新技术产品信息主要来源于当地科技部门公开的立项科技计划信息、政府从事高新项目管理部门的介绍以及其他人员的推介;营销人员或单位信息主要来源于机构社团的介绍以及通过高新产品信息针对性发布而主动报名者等。

一个产品可以有多个营销人员为其服务,同样一个营销人员根据自身的能力可以服务于多家产品企业。一般情况下,优秀的营销人员均选择兼职,销售 A 产品时代表 A 企业,销售 B 产品时又代表 B 企业。

4.2 操作流程

营销协助中心的服务不对企业自身销售产品具有排他性,也不对营销人员或单位产生任何经济与合同上的约束,只要求对方将相关销售业绩进行定期告知(以备佣金核算)。当营销人员对推介的产品感兴趣后,直接安排与企业见面,产品方与销售方合作的形式由当事双方自行商谈,营销协助中心不参与、不干涉。主要操作流程见图 1。

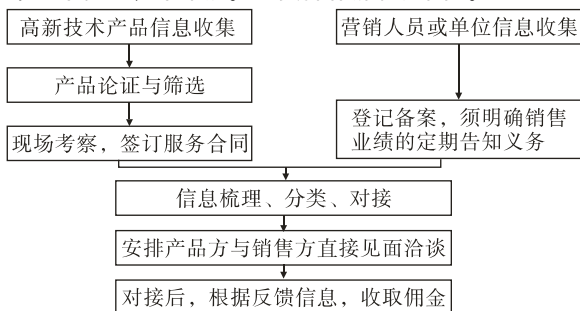


图 1 营销操作流程

4.3 盈利方式

营销协助中心前期不收取任何费用,只在营销人员完成了相关销售,并且货款到位后进行结算。营销协助中心不从

营销人员或营销单位获得任何收益,只从收益的产品企业在一定期限内获得适度佣金。比如按照实际完成销售收入的 1%-3%收取佣金,收取时间 3—5 年。一般情况下,高新技术产品的附加值较高,3%左右的佣金提成对于急需寻求市场突破的企业是很乐意接受的,实际的调研也证明了这一点。

营销人员或单位不向营销协助中心支付任何费用,而且未来还可以不定期获得有效的产品信息,在一定程度上减少了营销人员或单位对营销协助中心隐瞒销售业绩的可能;另一方面,产品企业支付佣金是有时间节点的,并不是无限期的,而且还期望营销协助中心能够介绍更多优秀的营销人员,这也使得企业不会轻易违约。这在制度的设计上较好地避免了“收益人故意甩掉中介人”的缺陷。

从营销协助中心上述设计的内容看,对于产品企业来说,在不支付任何成本的条件下,获得了较多的渠道资源;对于销售人员或单位来说,免费寻找到了许多有着较大运作空间的好产品,让已经建立起来的营销渠道发挥了更大效用,实现了渠道边际价值的最大化。操作的简单化、无前期费用的适度佣金收取方式,增加了资源的集聚效应,减少了企业的违约几率。

营销协助中心不是理论模型的随意发挥,客观的市场需求是营销协助中心设计理念产生的根源。营销协助中心从企业的市场价值实现角度进行切入,更有利于推动社会资源的优化配置,较其它阶段的服务形式对社会生产力的推动更直接。科技中介服务是现代高端服务业发展的重要内容,营销协助中心的服务模式创新对扩大科技中介服务体系建设内涵^[6],特别是促进科技型中小企业发展,将是一种全新的尝试。

参考文献:

- [1] 曹洋 云涛 陈士俊.科技中介服务业与中小科技企业的协同互动及其启示[J].科技管理研究,2007(11):52-55.
- [2] 张国安 吴开松 刘国旗.西方发达国家科技中介服务模式对我国的启示[J].科技进步与对策,2006(12):24-26.
- [3] 李丹.科技中介机构现状分析[J].科技资讯,2005(6):189-190.
- [4] 谢静 徐小钦.中小企业技术创新中的科技中介运作模式研究[J].科学学研究,2004(6):663-668.
- [5] 徐顽强.区域创新与科技中介服务体系构建[M].北京:人民出版社,2007(9).
- [6] 贝政新.高科技产业化 融资问题研究[M].上海:复旦大学出版社,2008.

(责任编辑:赵贤瑶)