

分类号F203.9/946
UDC _____

密级 公开
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 兰州 J 公司淘宝直播服务能力评价研究

研究生姓名：吕维嘉

指导教师姓名、职称：王春国 副教授

学科、专业名称：工商管理

研究方向：市场营销

提交日期：2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 吕维嘉 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 王春田 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____ (选择“同意”/“不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 吕维嘉 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 王春田 签字日期： 2022年6月16日

Research on Taobao Live Broadcast Service Ability Evaluation of Lanzhou J Company

Candidate : lv weijia

Supervisor : Wang chunguo

摘要

随着我国直播带货行业的发展，各个商家需要寻求专业的淘宝直播带货服务公司为其提供直播带货服务，但目前我国的淘宝直播带货公司的服务能力存在着较大的差异性，如何对淘宝直播带货服务公司的服务能力进行评价分析就值得深入的研究，本文所研究的 J 公司是专门从事淘宝电商直播服务的公司，主要为各类商家提供淘宝直播销售服务。

论文首先论述了本文的理论基础及文献综述结果，奠定了本文的文献及理论依据；其次，从财务业绩水平、客户管理水平、公司学习与成长能力、服务流程管理、品牌推广能力等 5 个方面共计 20 个具体的指标构建相应的服务能力评价模型；最后，基于本文构建得到的模型，采取模糊综合评价法对 J 公司的淘宝直播服务能力进行了评价分析，基于评价分析结果发现 J 公司在淘宝直播服务能力上的问题及不足，同时论述了导致问题产生的原因，基于评价分析结果提出对应包括提高主播业绩创造能力、增强客户服务管理水平、开展内部学习成长竞争激励方案、加强淘宝直播流程管理、提升品牌直播推介能力的五项改善建议措施。

基于以上研究，本文得到的服务能力评价指标体系及模型，可以为广大商家如何甄选最佳的淘宝直播服务公司、如何更好对淘宝直播服务公司的综合实力进行评价分析，提供相应的理论参考依据。

关键词： 淘宝直播；服务能力评价；电商直播

Abstract

With the development of China's live delivery industry, businesses need to seek professional Taobao live delivery service companies to provide them with live delivery services. However, at present, there are great differences in the service capabilities of China's Taobao live delivery service companies. How to evaluate and analyze the service capabilities of Taobao live delivery service companies is worthy of in-depth research, Company J studied in this paper is a company specializing in Taobao e-commerce live broadcasting service, which mainly provides Taobao live broadcasting sales service for all kinds of businesses.

Firstly, the paper discusses the theoretical basis and literature review results of this paper, which lays the literature and theoretical basis of this paper; Secondly, it constructs the corresponding service ability evaluation model from five aspects: financial performance level, customer management level, company learning and growth ability, service process management and brand promotion ability; Finally, based on the model constructed in this paper, the fuzzy comprehensive evaluation method is adopted to evaluate and analyze the Taobao live broadcast service capability of J company. Based on the evaluation analysis results, the problems and deficiencies of J company in Taobao live broadcast service capability are found. At the same time, the causes of the problems are

discussed. Based on the evaluation analysis results, the corresponding suggestions are put forward, including improving the anchor performance creation ability. Five improvement measures are proposed to enhance the level of customer service management, carry out internal learning and growth competition incentive scheme, strengthen the management of Taobao live broadcast process, and improve the promotion ability of brand live broadcast.

Based on the above research, the service capability evaluation index system and model obtained in this paper can provide corresponding theoretical reference for businesses on how to select the best Taobao live broadcasting service company and how to better evaluate and analyze the comprehensive strength of Taobao live broadcasting service company.

Key words: Taobao Live broadcast; service ability evaluation; e-commerce live broadcast

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	2
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.3.3 文献评述.....	6
1.4 研究内容及方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	8
1.5 研究框架.....	8
2 概念定义及理论基础.....	9
2.1 概念定义.....	9
2.1.1 淘宝直播.....	9
2.1.2 淘宝直播的特征.....	9
2.1.3 淘宝直播服务内容.....	10
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 平衡计分卡理论.....	11
2.2.2 企业服务能力理论.....	13
2.2.3 网络营销竞争力理论.....	13
2.3 服务能力评价方法.....	14
2.3.1 层次分析法.....	14
2.3.2 服务能力评价方法.....	15
3 兰州 J 公司淘宝直播服务能力指标体系及模型构建.....	16
3.1 兰州 J 公司简介.....	16
3.1.1 公司简介.....	16
3.1.2 组织架构.....	16
3.1.3 淘宝直播服务流程.....	17

3.1.4 淘宝直播业绩现状.....	18
3.2 J 公司淘宝直播服务能力指标选取.....	18
3.2.1 一级指标选取.....	18
3.2.2 二级指标选取.....	20
3.3 J 公司淘宝直播服务能力评价模型构建.....	24
3.3.1 层次分析法简介.....	24
3.3.2 J 公司淘宝直播服务能力评价模型构建.....	25
4 兰州 J 公司淘宝直播服务能力评价分析.....	30
4.1 J 公司淘宝直播服务能力评价方案设计.....	30
4.1.1 评价流程.....	30
4.1.2 评价实施.....	31
4.1.3 J 公司淘宝直播服务能力主要问题分析.....	35
4.2 问题成因分析.....	37
4.2.1 直播服务能力培训弱化.....	37
4.3.2 员工直播服务意识欠缺.....	38
4.3.3 对主播的培训激励匮乏.....	38
4.3.4 领悟直播服务市场变化趋势能力不足.....	39
5 提升兰州 J 公司淘宝直播服务能力的措施.....	40
5.1 提高主播业绩创造能力.....	40
5.2 增强客户服务管理水平.....	41
5.3 开展内部学习成长竞争激励方案.....	42
5.4 加强淘宝直播流程管理.....	43
5.5 提升品牌直播推介能力.....	44
6 结论及展望.....	45
6.1 研究结论.....	45
6.2 研究展望.....	46
参考文献.....	47
致谢.....	51

1 绪论

1.1 研究背景

近些年以来，网络直播快速发展，如今已渗透进人们生活的各个方面，做主播的人也越来越多。依据相关数据，2019 年国内直播市场已扩大至 4338 亿元，到 2020 年更是超过了 9000 亿元。在直播行业快速发展的同时，直播电商亦获得了一定的发展，然而由于众多社会资本的涌入，直播行业开始野蛮生长，部分主播为博人眼球以获取更多的利益，采用了展示低俗内容以及引诱打赏等不良直播方式，此种现象引起了人们的广泛关注。甘肃锦绣文化传媒公司（下文简称 J 公司），其主要业务在于淘宝直播，为各类型商家提供直播带货服务，旨在使商家得以增大销售额及增加销售渠道，并且已获得了较显著的成效。随着淘宝直播行业的飞速发展，怎样科学地评价 J 公司的直播服务能力便成为了一种具有一定研究价值的问题。

从 2014 年创立至今，兰州 J 公司主要开展淘宝直播服务业务，致力于满足淘宝一众商家的直播销售需求，获得了众多商家的认可，整体上实现了较大的发展。截至 2020 年年末，J 公司前后共计为 763 家企业以及 176 家私人机构开展了 2000 场以上的直播营销，总业绩达到了 1.63 亿元。新冠疫情出现后，市场中直播业务的需求迅速上涨，然而兰州 J 公司的直播服务能力却未能得到明显的强化，亦未建立起配套的直播服务能力评价标准。另外，淘宝直播是一种新兴的行业，如今仍未构建起健全的行业标准体系，这便导致兰州 J 公司难以把握自身的综合服务能力状况。

鉴于此，本文在平衡计分卡理论的基础上，依据淘宝直播行业的实际情况及各种特点，建立淘宝直播服务能力评价模型，然后对兰州 J 公司实施全面的服务能力评价分析，明确其中存在的各种问题，并据此给出合理的解决方案。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

淘宝电商是一种新兴的行业，如今国内还未构建起关于该行业的较为健全的服务能力评价体系。由此可见，本论文在平衡计分卡理论的基础上，充分利用层次分析法，建立起关于淘宝直播公司的服务能力评价指标体系和相关的评价模型，具有着重要的理论价值。有助于丰富与淘宝直播公司服务能力及市场竞争力等有关的研究文献。

1.2.2 现实意义

论文建立了淘宝直播公司服务能力评价模型，对 J 公司当前的服务能力实施评价分析，然后据此提出合理的有助于该公司强化自身服务能力的意见。不仅能使兰州 J 公司强化自身的服务能力，提升整体竞争能力，以及具有一套自我评价分析工具；而且亦使相关商家和行业协会具有一定的标准来评估淘宝直播公司的整体服务能力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

针对直播带货实施的研究，国外学者比国内学者早数年开始，他们早在 2005 年便已开始针对网络直播营销以及网红带货等实施深入的研究。和本论文有关的研究集中在直播带货的模式、问题和相关建议等方面。

(1) 直播带货发展趋势及意义的研究

国外学者普遍将直播带货称作“网络直播营销”，其中部分学者已开始探讨网络营销未来的发展趋向及意义。

第一，国外诸多学者在深入分析网络直播的发展趋势后基本都认为，随着移动互联网的继续向前发展，和网民消费习惯的逐步形成，倾向于通过网络直播的模式进行消费的网民将日益增加。譬如，Murphy (2017) 实施相关分析并指出，

在美国通过观看直播来进行消费的网民所占比例达到 50%以上，并且该比例仍会逐渐上涨；Nicholas (2018) 指出，到 2025 年，网络直播营销将会发展成一种较为主要的线上营销模式，该模式和传统的静态的模式相比，具备更好的吸引力及互动营销效果；Larson E.L (2019) 认为直播销售实时地诱导消费者进行消费，此种模式可产生较显著的效果，可快速提高相应商家的营销业绩。

第二，网络直播营销不断向前发展，众多学者加深了对此种模式所具有的优势及意义的了解，并实施了相关的分析。如今国外学者一般都认为此种营销模式具有如下三种意义：第一，可有效减少商家营销成本，如 Haigittai E (2017) 实施相关分析并指出，商家采用网络直播营销，可显著减少运营成本；第二，彻底摆脱时间和空间上原有的限制，如 Maireder (2019) 实施相关分析并指出，网络直播营销可在很大程度上打破时空上的限制，商家在任何时候都可以把产品销售给不同区域的消费者；第三，在网络中，商家可以直接和网民进行互动，如此可使网民更加信任商家、加深对商品的了解，从而使他们具有更强烈的购买欲望。

(2) 直播带货服务模式的研究

国外有部分学者对网络直播带货的具体服务模式实施了相关的研究，他们依据直播带货的主体类型将服务模式划分成如下三种：第一，商家自己进行直播销售，Park C.S (2017) 指出由于商家本身的直播服务专业性较差，因此采取这种模式多产生的直播营销效果相对比较差；第二，由网红主播进行网络直播，Sandner (2018) 指出，这种模式是基于专业的主播协助的前提开展网络直播营销，但商家所支付的营销直播成本相对较大；第三，企业统一打包代理模式，Gunnar (2018) 指出，采用此种模式可以快速地整合各项资源，但问题是很难满足商家服务需求本身具有的差异性。

(3) 直播带货的问题及对策研究

国外直播带货模式出现至今前后亦不及十年，在前期因为技术上的不足和消费者的消费习惯普遍未转变，致使直播带货面临着诸多问题。许多学者对当前存在的各种问题实施分析，并提出了较具合理性的解决方案。现有的问题如下：第一，技术问题，譬如 Mark Granovetter (2017) 实施相关分析并指出，当前存在的技术问题包括画面模糊、网络不稳定以及直播角度较为单一等等；第二，产品售后质量问题，Fang Y H (2019) 指出，因为商家未构建完善的售后服务机制，

致使直播带货变成一种无售后服务的买卖，许多网民购买到的商品质量较差。所以，他认为有必要构建健全的信誉机制；第三，直播过程监管性问题，Johnson L.W (2019) 认为网络主播如果在直播中产生一些违法的行为，网络监管部门难以在第一时间内进行管控，便会产生较为严重的后果。所以，他从技术的方向给出了一种可行性较高的应对方案，即“人工智能识别监管+语音画面识别分析监管”。

(4) 直播带货公司服务能力评价模型相关综述

直播带货无疑是一种新兴的行业，因为问世的时间不长，所以各国现有的与直播带货公司服务能力评价模型有关的文献并不多见，现有的成果：

第一，与模型的构建有关的研究。Cristina (2016) 深入分析了直播带货公司服务能力评价体系指标，涵盖了 4 个不同的维度，如运营能力和价值观等等，而且运用大数据统计分析构建起了直播带货公司评价模型，在各种不同的指标中，最为关键的指标是运营能力与指标营销能力。

第二，与模型的应用有关的研究。Locke (2018) 指出，针对电商直播公司构建的服务能力评价模型可以被运用于行业监管法规的健全，此外亦可被应用于互联网公司的招聘以及培训等方面。

综上所述，国外与网络直播带货有关的研究成果集中在定性方面，而与网络直播带货有关的研究则主要探讨基本的概念、模式、现有的问题及其对策。鲜有学者从实证的角度研究直播带货的营销业绩等内容，缺乏定量层面的文献。

1.3.2 国内研究现状

近些年以来，国内移动互联网飞速发展，各类网红直播企业如雨后春笋般大量涌现，2018-2020 年可谓是国内的“直播带货年”，在该时期，社会各界高度关注直播带货的发展，不少学者已着手探讨直播带货，然而现有的相关研究成果亦集中在定性层面，与定量有关的成果并不多见。

(1) 直播带货的意义及重要性研究

国内“直播带来”快速发展，许多学者已充分认识到此种新产生的网络直播营销模式极具研究价值，故而开始探讨其之意义。如今我国学者一般都认为直播带货的价值体现在如下几方面：

第一，直播带货可有效激发线上消费需求。譬如柴森 (2020) 就提出网络直

播能够吸引大量的网络流量，解决商家销售的流量渠道问题，能够吸引广大陌生网友观看购买相应的产品。张伟婷（2020）认为网络直播能够有效的整合整个网络营销的上下游产业链资源，实现生产、销售、贸易、宣传流通一体化发展。

第二，直播带货可显著加快各类网络资源的整合。譬如徐森（2020）指出，在疫情之下，直播带货不但具有着公益性特征，可有效促进经济的发展，而且还可以加快国内媒体的转型步伐，可有效整合国内的各种网络媒体资源，使其创造出更大的效益侯隽（2020）实施了相关研究并认为，网络直播有效的整合了我国网络流量资源，进而实现了更好的变现。

第三，直播带货能够更好的帮助精准扶贫事业。江源，贺隆超（2020）实施了相关研究并指出，直播带货可充分发挥出其电商扶贫的作用，并且能够加快农村渔业产业融合的前进步伐，可有效增大农村渔业产业整体的生产效益，从而显著提高农村精准扶贫成效。另外，李忠怡（2020）亦认为，直播带货可加快茶叶产业向前发展的步伐，进而在“直播+产业扶贫”方面取得一定的成效。

（2）直播带货问题及对策研究

国内直播带货行业迅速兴起且发展迅猛，在此过程中显露出诸多的问题，依据国内相关的研究文献可知，当前该行业主要具有如下几种不足之处：

第一，监管问题。刘晓春、钟雨薇（2020）实施相关研究并明确指出，国内对直播带货实施监管可充分借鉴美国采用模式，即事后监管模式，此外他们认为，针对部分关键领域，可考虑采用事前审核的模式以施加更强有力的监管。邓锦雷（2020）实施分析并认为，应当对直播带货实施柔性监管，不仅要健全相关的法律制度来强化监管，而且需要明确要求相关媒体、企业和行业组织强化对自身的监管，提高广大主播的综合素质水平，充分结合道德约束及行业限制，有效提升监管成效。

第二，产品质量问题。张程（2020）实施相关分析并指出，因为有关主体并未构建起完善的售后服务机制，这便导致当前的直播带货中的“货”极可能是质量不达标的，从而损害广大消费者的权益。故而，他认为，应当高度重视提升直播带货中“货”的质量，力求最大限度地解决产品质量问题。胡伟（2020）亦认为，直播带货最为主要的问题是，产品的质量无法得到有效保证，在直播中看到的产品可能和消费者实际收到的产品在质量上差距过大。此外，因为直播带货行业仍

未建立起健全的退换货机制， 这便致使许多产品出现质量问题。

第三， 经济效率问题。杨晶（2020）实施相关研究并指出， 从实质上而言， 直播带货等同于电视营销， 如今民众纷纷追捧直播带货， 然而直播带货在加快经济发展、刺激消费等方面的作用具有一定的瓶颈， 故而人们应对此种模式持有较为理性客观的态度， 以避免降低了直播带货所能产生的经济效益。

（3）直播带货的应用研究

近些年来， 直播带货模式产生并实现快速发展， 如今在疫情影响下， 学术界和各相关政府机构纷纷开始探讨如何应用直播带货， 如何充分发挥其作用， 以期加快国内经济复苏的步伐。张世悬（2020）实施相关分析并指出， 直播带货是如今加快湖北经济向前发展， 助力湖北企业摆脱困局的重要举措之一， 直播带货可有效激发全国人民线上购买湖北商品的热情， 从而使湖北商家的营收得以明显增加。杨钰（2020）实施相关研究并指出， 如今在疫情之下， 各地方官员为所辖地区的农产品进行直播带货， 充分利用自身的特殊性等特征来提升直播效果， 如此不但可以改善官员自身的形象， 而且亦可起到宣传当地产品的作用。谭天、赵娜（2020）实施分析并指出， 传统媒体机构可通过直播带货来实现转型， 采用直播带货可拓宽传统媒体的业务领域， 从而实现进一步增收。

（4）直播带货其他方面的研究

除以上研究成果外， 国内部分学者还从其余的方向探讨了直播带货。但鸣啸（2018）深入分析了直播带货相关的营销策略， 他在 5T 理论的基础上提出了较为合理的营销策略； 唐舒天（2020）采用情感消费为具体的中介变量， 对直播带货实施定量统计实证分析， 深入分析了其中的广告效益。郭全中（2020）实施相关研究， 系统地探讨了直播带货出现的原因、当前的发展状况及其将来的发展方向。罗小舟（2020）实施相关分析并指出， 在云营销时代下， 直播带货是不容忽视的一种新型的网络营销模式， 可有效增大社会生产效益， 进一步推动社会经济向前发展。吴睿鹁（2020）认为在直播带货过程中， 需要高度重视商品的口碑和质量， 唯有始终确保商品的质量， 赢得消费者的良好口碑， 方能实现可持续发展。

1.3.3 文献评述

由上文可知， 各国众多学者极为重视电商直播的发展， 纷纷开展了相关研究

并取得了较为丰硕的成果， 这些成果显然有助于后续开展更为深入的研究。但现有的相关文献一般皆是集中在直播带货的价值、现存的问题和当前的发展状况等方面， 而鲜有学者从定量的角度针对直播带货公司的综合服务能力实施研究。

故而， 本论文将从如下两方面的内容进行高度重视： 其一， 选取淘宝直播公司作为具体的研究对象， 如今鲜有学者深入探讨淘宝直播公司的服务能力；其二， 在平衡计分卡理论的基础上， 充分结合行业特征及相关政策法规， 建立完善的相关服务能力评价指标体系， 并充分利用层次分析法建立科学的评价模型。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容

论文的研究内容主要包括以下几个章节：

第一章， 绪论。主要介绍了目前的研究背景、意义、国内外文献成果以及本文的内容方法及创新等。论述了当前我国直播带货盛行的时代背景下， J 公司需要加强淘宝直播服务能力的提升， 而目前缺乏这样的服务能力评价标准体系， 因此本文从定量的角度来研究 J 公司淘宝直播服务能力现状及问题。

第二章， 相关概念及理论基础。主要论述了在当前的背景下， 淘宝直播的基本概念、主要的特征以及主要的服务内容等。同时论述了本文的相关理论基础， 包括平衡计分卡理论、 网络营销服务能力等理论基础。

第三章， J 公司淘宝直播服务能力评价模型的构建。主要论述了 J 公司目前的淘宝直播服务业务现状、评价其淘宝直播服务能力的指标体系、基于层次分析法构建了相应的直播服务能力评价模型。

第四章， J 公司淘宝直播服务能力评价分析。主要基于第三章构建得到的模型框架， 采取模糊综合评价法对 J 公司的淘宝直播服务能力进行评价分析， 基于评价结果发现问题以及问题成因。

第五章， 提升 J 公司淘宝直播服务能力的对策建议。基于上述存在的问题及不足， 提出相应的对策建议以更好的提升 J 公司的淘宝直播服务能力。

第六章， 结论及展望。对全文的研究内容以及相关成果进行归纳汇总， 指出论文中的主要研究不足， 提出研究展望。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法。论文在研究过程中参考借鉴了大量的现有研究文献，并基于国内外学者的研究成果为本文研究的论述提供了文献来源依据，主要参考了直播服务能力的相关期刊论文、学位论文、外文期刊、著作等，进而为本文研究的开展提供了可靠的文献依据基础。

(2) 定性与定量分析。一方面，论文基于层次分析法构建了 J 公司淘宝直播服务能力评价模型，主要是计算出各个指标的权重结果。另一方面，论文采取模糊综合评价法对 J 公司的淘宝直播服务能力进行了评价分析，基于评价分析结果发现 J 公司在淘宝直播服务能力上的问题及不足，同时论述了导致问题产生的原因，基于评价分析结果提出对应的改善建议措施。

(3) 案例分析法。论文对淘宝直播服务公司的服务能力评价分析，主要选取 J 公司为具体的案例，基于对该案例的详细的分析能够为我国其他的电商直播服务公司如何更有效的评价自身的服务能力、市场竞争力等提供了有效的评价标准体系及模型。

1.5 研究框架

论文主要按照以下流程来开展本文的研究：首先是论述相关的文献研究成果以及相应的理论基础；其次，基于现有的理论文献以及行业趋势要求确定相应的服务能力评价指标体系，同时采取层次分析法构建出相应的评价模型；最后，基于模糊综合评价法对 J 公司进行服务能力评价分析，发现问题及不足，并提出相应的改善对策建议。具体的研究框架见下图 1.1 所示：



图 1.1 本文的研究框架

资料来源：结合论文研究思路自行绘制

2 概念定义及理论基础

2.1 概念定义

2.1.1 淘宝直播

科技、经济的快速发展，以及用户消费需求不断升级等多种因素，催生出了直播行业，它改变了过去以图文为主的介绍的方式，以更加生动、灵活、全面的方式进行展示，能够有效提高信息传播速度，减少信息传播成本，受到大众的关注，逐渐成为消费者都普遍认可的一种宣传和表达方式。不同于电影，直播既可以是现场直接录制和直播播放的，也可是先录制后播放的，适用于多种场合，如赛事直播、新闻直播等。

淘宝直播便是直播应用于商品介绍领域，它是以淘宝网店为平台，作为一种电子商务营销方式，替代了传统的产品营销方式，利用大数据了解和追踪商品的售前、售中和售后的各个环节。淘宝直播可以帮助消费者提升消费体验，为许多质量有保证、售后有保障的产品扩大销售渠道。

因此，结合本文的分析，本文认为淘宝直播指的是基于淘宝电商平台，通过实时视频展示互动的形式，向消费者展示介绍相关的产品信息，以刺激消费者的消费欲望的行为。

2.1.2 淘宝直播的特征

(1) 互动具有实时性

主播通过直播销售方式，能够与用户进行实时对话，让用户全面的了解产品的性能、价格和质量，有效避免传统营销方式中图片色差、包装不合格等弊端，当用户对产品存在疑问时可以通过弹幕、评论等方式进行互动，主播也能够及时回复，甚至可以与主播进行讨价还价，这种双向的互动能够使消费者对产品产生信任感，提高消费者的购买意愿。此外，大平台通过大数据算法技术，将不同的产品直播推荐给不同的客户，实现客户的精准定位，而在直播间中良好的氛围带动下，客户容易感到自己被主播和其它观众所关注，有效缩小主播与观众之间的

距离，在全面了解产品后，用户更愿意购买直播间的产品，提高了购买效率。

（2）时效性强

淘宝直播与普通的短视频具有较大差别，淘宝直播是现场录制、实时播放的，主播会对观众的疑问、评论等反应做出回应，而主播们为增强直播间的观众量也会在直播过程中随机发放一些优惠券，不在直播间的观众，即使后期能够看到直播回放，也无法领取优惠券。因此，主播所营造的类似的紧张销售氛围，会进一步激发观众的观看直播秀和购买产品的积极性。

（3）明星大 V 效应显著

随着网络直播的兴起，越来越多的明星和网络红人也参与到直播带货活动中，为网络购物注入了剧情、时尚等多重娱乐属性，消费者在直播间不再单纯的进行商品消费，同时也是对内容的消费，明星和网红所拥有的广大的粉丝群体便是受众。随着网红直播的发展，目前的网络消费方式已经由“人对货”转变为“人对人”，更多消费者是根据主播的人设进行选择产品。在过去，在选择陌生产品时，消费者更倾向于选择品牌产品，而现在购买某个产品更多的是出于对某个明星或网红的信任，这种消费方式改变了消费者获取商品信息的渠道，有效的促成交易。

2.1.3 淘宝直播服务内容

淘宝直播是为了提高产品的曝光度和店铺的知名度而进行的，普通网店不具有直播的专业能力，因此通常将直播业务外包给淘宝直播公司。因此，淘宝直播公司的客户主要是淘宝、拼多多等购物平台上的各网店，主要服务内容是对网店里商品的推荐与宣传，包括衣物服饰、鞋子箱包、零食干货、美妆护肤品等，在与客户签订相关合同之后，淘宝直播公司主要提供文案设计、现场直播以及售后服务等服务内容，具体分析如下：

（1）文案设计内容

在签订合作合同后，淘宝直播公司需要详细了解宣传产品的性能、质量、色泽、价格以及产家等所有的信息，并根据产品的定位或功能确定目标客户群体，再由公司拟定符合目标群体喜好的宣传主题和宣传文案、直播文案等，以及宣传页面、宣传册或宣传视频，并由直播公司在其可能的所有平台和渠道进行宣传，为直播活动预热。

(2) 现场直播内容

在双方确定的直播时间，直播公司需要提供直播页面设计，并提前安排好直播所需的各硬、软件设备，并要做好风险预案，确保整场直播顺利进行。在主播直播过程中，由直播团队的技术人员提供技术服务，例如点时上购物链接、优惠券等、确保画面不卡顿、画质清晰等。在直播过程中，主播要根据事先做好的文案来宣传产品，并且要确保直播间活泼、有趣，主播要具备调动氛围、控制节奏的能力，并能够较好的引导观众购买产品。

(3) 售后服务内容

在直播结束后，双方根据事先签订合同所商量的价格进行支付费用，并根据直播购买量和直播后销售量给淘宝直播公司付相应的提成。此外，淘宝直播公司对提供直播服务期间产生的所有成果，包括解说的视频、音频，以及为客户所制定的任何与产品相关的文字、图片、视频等全部成品转交给店铺客户，并且不能自行使用或提供给其它第三方使用。

2.2 理论基础

2.2.1 平衡计分卡理论

平衡计分卡（简称 BSC）被广泛用于绩效评价，能力评价分析等领域，该理论是从以下四个维度进行衡量公司的绩效，具体框架如下图 2.1 所示：

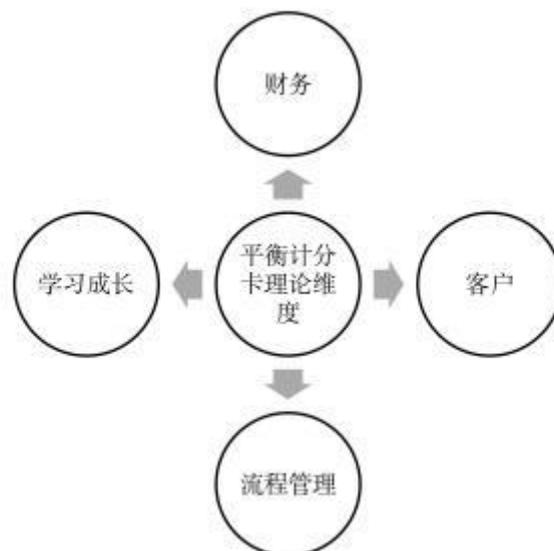


图 2.1 平衡计分卡框架图

资料来源：结合平衡计分卡理论内容自行绘制

（1）财务维度

财务方面主要反映公司在过去的经营的管理所取得的财务收入以及公司财务目标的实现与否，它能够根据公司具体的财务数据来衡量过去公司经营状况，哪些业务的收入占比高，对公司的盈利贡献大。公司以利润最大化为目标，而财务维度能够更直观的反映公司收入与成本间的关系，并在数据整理的基础上，分析如何减少成本，提高利润。

（2）客户维度

客户被认为是公司参与市场竞争和划分市场份额的重要因素，其体现了公司与外界、各部门以及其它单位间的变化情况。公司在社会中得以生存，其原因在于其能够生产出符合市场需要的产品，而公司利润的所得均源于客户对公司所生产的产品的消费，只有生产出能够满足客户需求的产品，才能不断提高客户满意度，从而提高公司的销售量和利润率。因此，将客户因素加入到绩效评价体系中，可以根据最终各指标的权重进行针对性的改进，在客户方面则包括老客户的维护、新客户的开发等。

（3）流程管理维度

运作流程管理体现的是公司经营管理的优势，为了吸引和留住更多的目标客户，管理者需要保证公司的各流程管理更加科学合理，特别是对客户满意度和实现财务目标影响较大的环节。而不同的客户所追求的方面都有所不同，例如公司客户更追求效率和质量，而个体客户则更关心产品的价格和服务，这些都需要根据公司目标客户的定位和公司的战略要求而进行针对性调整和改进，以不断提高工作效率，满足客户需求，实现盈利化。

（4）学习与成长维度

公司的外部环境是在不断变化，包括经济环境、技术环境和社会环境等，当外界环境变化时公司如何保证能够持续的为客户创造并提高价值是公司需要考虑的。在任何时期公司都需要与外界进行联系，为了更好的跟上市场需求的变化和技术改进的速度，公司内部员工需要不断学习与提高自身能力，从而提高公司整体的竞争力。员工的学习与成长包括公司组织的培训、员工的自我学习等。

以上四个维度间是相互联系、相互促进的关系，每个指标都是整个环节中的重要的一环。当公司员工都拥有较强的学习与成长能力时，公司所生产的产品以及公司的流程运作和管理更要精细化，进而提高公司的财务水平，公司必须要增加客户量，提高客户满意度，而如此又必须要加强对员工的技能培训以及加强流程管理。

2.2.2 企业服务能力理论

企业服务能力理论起源并依存于门类广泛的经济理论，1942年由熊彼特首先提出企业服务能力的概念，随后越来越多学者投身于企业服务能力理论的研究，并将企业能力改称为企业服务竞争力。它指企业在激烈的市场竞争上得以生存和发展所需要具备的资本和能力。现代市场营销竞争不再局限于单个企业之间的竞争，而已经扩展到供应链之间的竞争。主播在对产品进行直播时，需要核实产品的质量与安全，以便在直播过程中能够及时回复消费者的问题和担忧。在“人对人”消费模式下，主播的作用更体现在其人设上，消费者出于对主播的信任来选和购买自己所陌生或不了解的产品，若消费者所购买的产品质量存在缺陷，将会直接影响到主播的职业生涯。因此，在直播时要根据顾客的需求，实事求是的介绍产品或服务的性能，给消费者充分的知情权。因此，淘宝直播公司必须明确产品的供应链的全环节，以保证能以最短的供应链为最终顾客准备最具有竞争力的产品，从而帮助客户提高销售力。

对于淘宝直播公司而言，其主要工作内容是为淘宝店铺推荐和宣传产品，因此，其竞争力更体现于其直播团队的专业能力和直播的效果。主要体现公司刚性和柔性能力，两者间息息相关，刚性能力指企业的技术研发与创新能力，这要求公司保持学习与成长的状态，根据外界环境的变化及时转变公司的运营方向或重点；而柔性能力则是指公司对动态环境的反应和适应能力，例如根据目标群体的需求而强调产品的功能以激发客户的购买欲望等。

2.2.3 网络营销竞争力理论

网络营销竞争力是在网络直播兴起后，线下营销方式逐渐转变成线上营销方式，主播在直播过程中通过多种方式带动消费者购买产品，提高成交量，实现利

润目标的能力，具体分析如下：

一方面，方案创新能力。主播进行直播前需要收集和整理关于产品的性能、质量、价格和产地等各种信息，并根据产品的特征设计介绍产品的文案，并通过多种多样的直播风格进行表现。有创新性的方案更能够在众多直播秀中脱颖而出，吸引更多观众，从而提高购买率。直播方案的创新能力能够反映一个直播团队的专业性，本质上是团队能够根据消费者需求和产品的市场定位来控制消费者消费行为的能力。

另一方面，品牌管理与营销传播的能力。淘宝直播的特点是能够通过主播长时间的暴露和互动来提高产品的知名度、扩大销售渠道，因此，淘宝直播的品牌管理与营销传播能力至关重要，它主要为公司竞争力提供品牌价值。随着技术的发展，各企业间的产品的质量、性能差距不断缩小，同类产品中同质化问题严重，而消费者在无法全面了解产品的制作到的全环节的信息情况下，更多以品牌来界定各产品间的区别。而网络直播以其长时间的解说、互动过程来获取消费者的信任，并通过发放定量的优惠券等方式，来营造紧张的营销氛围，能够有效提高业务量。营销传播是实现产品牌化的重要手段。

2.3 服务能力评价方法

2.3.1 层次分析法

层次分析法(简称 AHP)是世纪 70 年代由美国运筹学家匹茨堡大学教授萨蒂提出的一种层次权重决策分析方法，是一种定性与定量相结合、将系统拆分为各子系统的方法，在处理复杂问题上具有较强的实用性和有效性，因此在各行各业得到广泛应用。在现实中，公司所面临的许多决策问题都需要全面考虑多种因素，这些因素相互制约、相互影响，不同因素对问题的影响程度不一，这些因素难以完全用定量的方式进行解决，因此需要引入半定性、半定量的方法。层次分析法能够将复杂的决策系统进行层层拆解，通过比较各个因素间的相对重要程度来分析并为最终的决策提供定量的依据。

将公司的绩效水平拆解为客户、财务、流程管理与学习与成长 4 个维度，在 4 个维度的基础上再进行拆解，例如客户维度可以继续拆分为的客户满意度、客

户现有数量以客户关系维护等方面，根据专家评分对各个指标进行取值，求得每一层次各指标对上一层次的指标的权重关系，通过加权方法逐级归并，得到各指标对总指标的最终权重，结果中权重最大的则为最优方案。

2.3.2 服务能力评价方法

本文综合运用平衡计分卡、层次分析法和模糊综合评价法对 J 公司的淘宝直播能力进行分析。

首先，在平衡计分卡理论上，依据淘宝直播行业的特征以及行业监管条例来确定评价 J 公司淘宝直播服务能力的一级指标维度，主要选取财务业绩水平、客户管理水平、学习与成长能力、服务流程管理和品牌宣传能力 5 个重要指标，并在查阅文献的基础上确定各指标下的二级指标。

其次，运用层次分析法来构建 J 公司直播能力的评价模型，凭借多元化的群体组建了评委，并采取各人员独立打分取中位数的方式，进而得到相应的模型结果，为后续模糊综合评价的开展提供模型基础依据。

最后，本文采用了模糊综合评价法，该评价方法是基于层次分析法得到模型的基础之上开展对 J 公司的淘宝直播服务能力的整体评价分析，主要内容是对 J 公司的各项能力指标进行评估并赋权，并能过整理数据最终得到 J 公司整体的服务能力水平。并在各数据的基础上对 J 公司各维度的能力进行分析，了解当前 J 公司所具有的优势和不足，从而为下步提出针对性的对策与建立提供基础。

本文综合运用多种分析方法评价 J 公司的淘宝直播服务能力，构建了系统、科学的服务能力评价体系，除传统的财务业绩水平外，还考虑到其它难以完全量化的指标，更全面、合理的体现 J 公司的直播服务能力。

3 兰州 J 公司淘宝直播服务能力指标体系及模型构建

3.1 兰州 J 公司简介

3.1.1 公司简介

J 公司是专门为淘宝各类店铺提供直播营销服务，为各店铺提供一站式的全场景直播解决方案，从内容策划、直播执行到后期的视频剪辑和宣传，用创新的传播方式为产品增强知名度，J 公司始终坚持践行“直播+”理念，为各店铺提供视频直播能力，为客户的成长赋能。

J 公司成立于 2014 年，多年以来一直专注于移动通信服务。2016 年直播发展迅速，我公司便迅速调整公司业务，整合资源，专门从事于为各网店商提供产品直播宣传服务，包括方案策划、直播执行、视频剪辑和后期宣传等。公司长期与 200+ 媒体公司进行合作，通过媒体公司能够有效提高宣传效果，为客户提供更好的宣传效果。目前，公司坐落于兰州市，拥有各类员工人数为 1500 人、其中专业的主播人员有 200 多人，公司的业务体系具体见下图 3.1 所示：



图 3.1 J 公司主要业务内容

资料来源：结合 J 公司官网内容整理所得

3.1.2 组织架构

如下图 3.2 所示，J 公司根据公司业务需要目前共有 6 个部门，各个部门负责不同的具体职能，在整个淘宝直播活动中，包括活动方案策划、视频等内容输出、宣传渠道洽谈等；J 公司的直播管理部主要负责具体的淘宝直播活动的开展实施，具体包括负责对接客户、提供宣传方案、执行直播等服务内容。每个部门

分工明确，联系紧密，从而使得 J 公司的各项业务能够顺利进行。



图 3.2 J 公司组织架构图

资料来源：结合 J 公司官网组织架构所得到

3.1.3 淘宝直播服务流程

J 公司能够紧跟技术和客户需求的变化，不断创新传播模式，为客户提供更好的服务，J 公司在直播内容方面都制定了不同的版块，例如品牌宣传方面，公司可以根据客户产品的品牌或客户的需求进行设计宣传画册及宣传视频，包括视频 LOGO、观看页所显示的 LOGO、封面、背景图、分享信封以及域名，给予客户较大选择权和自由权，能够满足更多不同客户的不同需求。

J 公司在与客户达成合作协议后，会为客户提供一系列的服务流程。如上图所示，目前 J 公司所提供的直播服务包括以下内容，具体见下图 3.3 所示：



图 3.3 J 公司直播服务流程图

资料来源：结合 J 公司现有服务业务内容所得到

(1) 节目的策划：主要是根据客户需直播宣传的产品的信息和目标客户特点进行内容策划，并通过拍摄和剪辑制作宣传小视频，用创新的内容形式，提高观众体验感，从而取得更好的传播效果；

(2) 直播服务执行：在宣传文案完成后，根据所定的宣传主题提供从拍摄、页面装修设计，到直播的顺利完成；

(3) 后期视频制作：直播结束后提供视频剪辑，以用于后期的渠道宣发；

(4) 渠道宣发：通过 J 公司所合作的 200+ 媒体、行业媒体公司，进行直播的同步宣发和后期视频的宣传，增强宣传效果。

(5) 照片直播：提供实时高清照片直播，让观众能够以更清晰、全方位角度来了解产品，以满足观众全方位了解产品的需求，此外，图片还可以用于客户公司做为产品宣传封面，拍摄效果好，吸引力强。

3.1.4 淘宝直播业绩现状

J 公司从事直播业务以来，不断吸引和培养专业直播人才，组建了 15 支专业的直播团队。随着公司的规模不断扩大，公司的业绩也逐年增长，具体数据如下表 3.1 所示：

表 3.1 J 公司 2018-2020 年业绩水平

J 公司业绩状况	营业收入	直播累计观看人数	新增店铺客户数量
2018 年	350 万	4900 万	190 家
2019 年	461 万	7800 万	310 家
2020 年	510 万	12000 万	550 家

资料来源：结合 J 公司业务部数据整理得到

如上表 3.1 所示，2018 年公司实现营业收入 350 万，2020 年增加至 510 万，同比增长 45.7%，增长幅度较大，这说明 J 公司业务水平一直保持稳步增长的水平。此外，直播累计观看人数的增长幅度也较快，2018 年为 4900 万人，到 2020 年已经上涨至 120000 万，这一方面是由于直播购物的兴起，越来越多的人习惯从直播间购物；另一方面，也能体现出 J 公司的直播团队业务能力强，直播效果较好。同时，J 公司合作的客户量也在有所增长，从 2019 年新增了 190 家，2020 年增长了 550 家，说明 J 公司服务能力较好，得到客户的信任。

3.2 J 公司淘宝直播服务能力指标选取

3.2.1 一级指标选取

在针对 J 公司的直播服务能力的评价指标选取上，本文主要结合平衡计分卡

理论基础、淘宝直播行业的特征以及行业监管条例来确定主要的一级指标维度。

首先，结合淘宝直播行业的特征来看，各直播企业间不存在明显的技术差异，尽管各行业对直播业务需求不断增长，但市场竞争依然非常激烈。企业客户不仅要求淘宝直播服务公司能够满足直播稳定、流畅、清晰的基本要求，同时也要求其提供个性化和高质量服务。因此，这就要求 J 公司有较高的综合服务能力。首先，要具备专业的技术能力和设备，保障直播过程中顺利完成，满足客户基本要求；其次，要求公司能够根据市场多样化的需求，在不断学习新技术、制造新创新，不断满足客户高质量的要求。

因此，结合淘宝直播行业特征来看，J 公司在为客户提供服务时，需满足直播所需的各项技术指标，尽力减少直播过程中卡顿、模糊、延时等问题的出现；其次，要根据各个行业的特征提供定制化服务，不断突破现有直播模式，提高客户的满意度。

其次，结合行业监管条例来看，目前主要针对直播行业的营销行为规范、未成年保护、消费者合理权益的保护、个人信息和网络数据的安全与保护等方面，因此 J 公司在为客户提供直播服务时，必须要严格按照相关监管条例，健全服务流程管理，做到合法、合规、合理的宣传。

因此，结合直播行业的监管制度来看，对 J 公司进行服务能力评价分析时，除考虑公司的财务业绩状况外，还需要将公司的服务流程的规范性和可行性、客户的反馈结果等指标也纳入考核体系中。同时，这些指标的重要性略次于公司的财务业绩水平。

最后，结合平衡计分卡理论得知：对公司服务能力的评估考核需要从财务、客户、学习及成长、流程管理等方面入手。平衡计分卡将企业的发展战略与绩效评价体系有机联系，它不单从财务绩效单方面来评价整个公司的服务能力，同时也从客户管理业绩水平、学习成长能力、内部经营水平方面进行考查，因此基于平衡计分卡对 J 公司的服务能力进行评估更为全面、科学合理。基于平衡计分卡理论能够帮助 J 公司对自身的服务能力进行更加科学全面的分析与评价，了解自身的长处与短板，从而能够针对性从各维度来提升自身的服务能力。

因此，综合上述分析，本文主要从 J 公司的财务业绩水平、客户管理水平、公司学习与成长能力、服务流程管理、品牌推广能力 5 个方面来对 J 公司的直播

服务能力进行综合性的评价分析，主要的一级指标的维度分析见下表 3.2 所示：

表 3.2 J 公司服务能力评价一级指标维度解释分析

服务能力评价维度	指标解释	来源依据
财务业绩水平	J 公司提供直播服务所得业绩的增长情况	
客户管理水平	J 公司老客户对其服务质量及能力的满意状况以及目前 J 公司新客户的增加情况	平衡计分卡理论、淘宝直播
公司学习与成长能力	J 公司内部员工的学习与培训能力以及个人业务提高状况	行业特征、直播行业监管条例
服务流程管理	J 公司对提供服务全过程的整体管理能力	
品牌推广能力	J 公司为客户提供服务时为客户所带来的品牌宣传能力	

资料来源：结合上述分析结果自行整理

3.2.2 二级指标选取

(1) 财务业绩二级指标

追求利润是任何企业经营的目的，通过公司的财务绩效能够较为直观的反映一个公司的管理业绩水平。国内外也有部分学者对公司的财务业绩指标进行了研究，例如 Fang (2019) 认为公司的财务业绩可从业务营业额、总资产报酬率、流动资产和流动负债比 3 个方面进行衡量。此外，还有部分学者研究企业财务竞争能力，例如聂卫东、陈实 (2021) 认为选取财务指标需要满足综合性和重要性相结合的原则，选取营业额、资产负债率、流动资产周转率、营业收入增长率 4 个指标来分析公司财务竞争力。

因此，综合上述分析，本文对 J 公司财务业绩水平主要从年均营业额、资产负债率、营业收入增长率、流动资产周转率等 4 个方面来衡量，具体的指标解释见下表 3.3 所示：

表 3.3 J 公司财务业绩二级指标

具体下属指标	指标解释	文献来源
年均营业额	J 公司从业至今的业务营业额/从业年份数量	Fang (2019); 聂卫东、陈实 (2021)
资产负债率	J 公司目前总负债/总资产	
营业收入年均增长率	J 公司开业至今的营业额增长的均值状况	
公司利润	J 公司年营业收入占投入总成本的百分比	

资料来源：结合上述文献分析结果自行整理

(2) 客户管理水平二级指标

企业通过加强对客户的管理水平，能够为公司带来发展和利益最大化。陈静宇（2017）认为在对客户管理能力进行衡量时，除引入客户价值细分指标外，还须考虑客户的满意程度和对客户关系维护，而客户价值细分指标则主要由现有客户数量和购买次数进行衡量。也有部分学者从客户对于公司业绩贡献能力方面研究公司的客户管理能力，例如 Gunnar（2018）提出从历史数据和未来利润 2 个维度进行衡量客户管理能力，其中历史数据包括客户购买数量、购买频率等。

因此，综上所述，本文对客户管理水平主要从客户数量、客户满意度、推荐新客户的可能性、客户关系维护 4 个方面进行评价。具体的指标解释如下表 3.4 所示：

表 3.4 客户管理水平二级指标的解释

具体下属指标	指标解释	文献来源
现有客户数量	J 公司开业以来所积累的客户总量	陈静宇 (2017); Gunnar (2018)
客户满意度	客户对 J 公司服务能力的总体评价	
推荐新客户的可能性	客户是否帮助 J 公司宣传和推广的意愿	
客户关系维护	J 公司与客户之间关系的维护和促进	

资料来源：结合上述文献分析结果自行整理

(3) 公司学习与成长能力

随着 5G 时代的到来，市场竞争格局和技术都快速变化。目前已有较多国内外学者研究企业的学习成长能力对公司未来发展的重要性，例如 Griffith（2017）认为公司的学习及成长能力主要体现在相关新技术的创新、客户的增长率等方面，同时陈俊杰（2011）从创新能力、营销能力与资源运用能力三个方面制定了公司

学习与成长能力的指标体系，通过实证研究认为公司学习成长能力是提高公司竞争力的重要因素。

因此，综合上述，本文从企业新技术开发速度、直播观众增长率、公司培训时长、对潜在客户的挖掘能力等 4 个方面进行评价。具体的指标解释见下表 3.5 所示：

表 3.5 J 公司学习与成长能力二级指标的解释

具体下属指标	指标解释	文献来源
新技术开发速度	J 公司对新技术的更新速度	
直播观众增长率	J 公司所负责的直播秀的观众的年增长率	Griffith (2017)；陈俊
公司培训时长	J 公司每年举办的培训时长	杰 (2011)
对潜在客户的挖掘能力	J 公司新客户的年增长率	

资料来源：结合上述文献分析结果自行整理

(4) 服务流程管理二级指标

J 公司作为一个提供直播服务的公司，合理的服务流程能够提高工作效率，节约客户的时间，满足客户的需求，赢得客户的信任。此外，对于淘宝直播公司而言，在直播秀之前必须要与客户及时沟通交流，做好直播方案设计、直播前预告宣传、直播技术设备准备、突发情况预案等，并根据客户需求不断更新优化流程。此外，在服务流程中注入大数据思维和大数据分析技术，也能够有效优化流程，提高工作效率 (申静、杨家鑫，2021)。

因此，本文对 J 公司的服务流程管理能力主要从沟通交流能力、预告宣传能力、方案创新能力、直播现场控制能力等 4 个方面来评价。具体的指标解释见下表 3.6 所示：

表 3.6 J 公司服务流程二级指标的解释

具体下属指标	指标解释	文献来源
沟通交流能力	J 公司员工与客户沟通质量	
预告宣传能力	J 公司对于直播开始前的宣传能力和效果	申静、杨家鑫 (2021)
方案创新能力	客户对于 J 公司所作的方案设计创新性的满意度	
直播现场控制能力	J 公司员工在做淘宝直播时的节奏带动能力以及对现场突发事件的掌控能力	

资料来源：结合上述文献分析结果自行整理

(5) 品牌推广能力

周亮 (2010) 认为品牌宣传能力的提高, 能使直播间获得有效的流量, 并最终转化为购买力。J 公司作为淘宝直播公司, 其业绩收入与直播效果在正比关系, 只有加强对品牌的推广能力, 才能提高自己的营业额。Johnson (2019) 在其研究结果中提出优秀的品牌推广能力主要从团队专业能力、案例作品排名、直播间购买率、直播后产品销售额增长率等 4 个方面来衡量 J 公司的品牌推广能力。具体的指标解释见下表 3.7 所示:

表 3.7 J 公司品牌推广能力二级指标的解释

具体下属指标	指标解释	文献来源
团队专业能力	J 公司直播团队各方面专业技术人员比重	
案例作品排名	J 公司的典型宣传案例的排名或得奖情况	周亮 (2010); Johnson (2019)
直播间购买率	直播时客户下单量	
直播后产品销售额增长率	J 公司为产品直播后 1 个月的销售与直播前 1 个月增长情况	

资料来源：结合上述文献分析结果自行整理

综上所述, 本文基于平衡计分卡理论从 J 公司的财务业绩水平、客户管理水平、公司学习与成长能力、服务流程管理、品牌推广能力 5 个方面来构建衡量 J 公司的直播服务能力的一级指标体系, 并根据文献确定各维度的二级指标。其中财务业绩水平选取年均营业额、资产负债率、营业收入增长率、流动资产周转率等 4 个方面来衡量; 客户管理水平选取客户数量、客户满意度、推荐新客户的可能性、客户关系管理 4 个指标; 公司学习成长能力选取新技术开发速度、直播观

众增长率、公司培训时长、对潜在客户的挖掘能力等 4 个指标； 服务流程管理则从沟通交流能力、预告宣传能力、方案创新能力、直播现场控制能力等 4 个方面来评价； 最后， 品牌推广能力则选取了团队专业能力、案例作品排名、直播间购买率、直播后产品销售额增长率等 4 个指标进行衡量。

3.3 J 公司淘宝直播服务能力评价模型构建

3.3.1 层次分析法简介

(1) 构建层次结构模型

目标层为 J 公司服务能力评价模型； 准则层为财务业绩水平、 客户管理水平、 公司学习与成长能力、 服务流程管理、 品牌推广能力等 5 个维度。

(2) 判断矩阵的建立

具体的打分标准见下表 3.8 所示：

表 3.8 具体打分标准

标度	含义	标度	含义
1	两要素同样重要	7	一要素比另一要素强烈重要
2	一要素比另一要素稍微重要	9	一要素比另一要素极端重要
3	一要素比另一要素明显重要	2, 4, 6, 8	过渡性中间级别
倒数	若因素 e 与 f 的比较判断为 acf, 则 acf=1/ae		

资料来源： 层次分析法， 萨蒂所提出指标赋值标

(3) 指标权重计算及一致性检验分析

矩阵 A 的 λ_{\max} 和 W 可用下式计算：

$$AW = \lambda_{\max} \cdot W \quad (3-1)$$

$$\sum_{i=1}^N W_i = 1 \quad (3-2)$$

将矩阵 A 各行元素逐列相乘， 得：

$$M_i = \prod_{k=1}^N a_{ik}, \quad (i, k=1, 2, \dots, N) \quad (3-3)$$

将 W_i 开 N 次方， 得：

$$\bar{W}_i = \sqrt[N]{M_i}, \quad (i=1, 2, \dots, N) \quad (3-4)$$

对 \bar{W}_i 进行归一化处理， 得到 W_i ， 即：

$$W_i = \frac{\bar{W}_i}{\sum_{i=1}^N \bar{W}_i} \quad (i=1,2,\dots,N) \quad (3-5)$$

计算 λ_{\max} :

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{(AW)_i}{W_j}, \quad (i=1,2,\dots,N) \quad (3-6)$$

计算一致性指标 CI

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - N}{N - 1} \quad (3-7)$$

表 3.9 平均随机一致性指标 RI 取值

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.45	1.48

$$CR = CI / RI \quad (3-8)$$

资料来源：层次分析法，萨蒂所提出指标赋值标

若 $CR < 0.1$ ，表明一致性满足要求，若不满足，则需重新设定重要度矩阵，再次计算。

3.3.2 J 公司淘宝直播服务能力评价模型构建

(1) 构建层次结构模型

论文在 3.2 中确定了 J 公司服务能力评价指标体系，层次结构模型具体见下表 3.10 所示：

表 3. 10 J 公司直播服务能力层次结构模型

目标层	准则层	方案层
J 公司淘宝直播 服务能力评价 模型	财务业绩水平	年均营业额
		资产负债率
		营业收入增长率
		流动资产周转率
	客户管理水平	现有客户数量
		客户满意度
		推荐新客户的可能性
		客户关系维护
	公司学习与成长能力	新技术开发速度
		直播观众增长率
		公司培训时长
		对潜在客户的挖掘能力
	服务流程管理	沟通交流能力
		预告宣传能力
		方案创新能力
		直播现场控制能力
	品牌推广能力	团队专业能力
		案例作品排名
直播间购买率		
直播后产品销售额增长率		

资料来源：结合前文指标分析汇总得到

(2) 构建判断矩阵

判断矩阵是根据人为的主观评价而建立的，带有较强的主观性。因此需要选取较高层次、较多数量的专家进行独立打分尽力降低数据主观性，具体见下表 3. 11 所示：

表 3.11 评价人员

人员类型	主要选取来源
直播大 V	在淘宝直播行业具有较好口碑和业绩主播人员，累计选取 5 人
高校学者	兰州大学、兰州交通大学等专注于新媒体、直播领域的教授，共 4 人
J 公司主要客户	选取与 J 公司长期有业务往来与只有 1 次业务关系的客户，各 2 人
直播观众	选取直播间下单和未下单的观众，各 2 人

资料来源：结合层次分析法要求所选取的打分主体人员

本文对 17 人的打分结果采取中位数的方式来确定最终打分结果，一级指标结果见下表所示：

表 3.12 一级指标相对重要打分结果

一级指标相对重要程度数据结果	财务业绩水平	客户管理水平	学习与成长能力	服务流程管理	品牌推广能力
财务业绩水平	1	1	3	2	2
客户管理水平	1	1	2	3	2
学习与成长能力	1/3	1/2	1	2	2
服务流程管理	1/2	1/3	1/2	1	2
品牌推广能力	1/2	1/2	1/2	1/2	1

资料来源：打分主体人员数据取中位数得到

基于上表的数据进而得到了一级指标的判断矩阵结果，具体如下：

$$\text{一级指标的数据判断矩阵} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 3 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 2 & 3 & 2 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 2 & 2 \\ 1/2 & 1/3 & 1/2 & 1 & 2 \\ 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

(3) 指标权重计算以及一致性检验

MCEAHP 软件运算结果见下图 3.4 所示：



图 3.4 一级指标的权重计算及一致性结果

资料来源：软件运算截图得到

CR=0.0496 < 0.1，这说明权重结果是有效，财务业绩水平、客户管理水平、学习与成长能力、服务流程管理、品牌推广能力的权重结果分别为 0.30/0.30/0.17/0.13/0.10。

按照上述方式多次运算进而得到了所有二级指标的权重结果及 CR 值，具体如下表 3.13 所示：

表 3.13 所有指标权重运算结果

一级指标	权重	二级指标	权重	CR
财务业绩水平	0.30	年均营业额	0.33	0.0248
		资产负债率	0.19	
		营业收入增长率	0.28	
		流动资产周转率	0.20	
客户管理水平	0.30	现有客户数量	0.28	0.017
		客户满意度	0.28	
		推荐新客户的可能性	0.26	
		客户关系维护	0.18	
公司学习与成长能力	0.17	新技术开发速度	0.19	0.051
		直播观众增长率	0.34	
		公司培训时长	0.25	
		对潜在客户的挖掘能力	0.22	
服务流程管理	0.13	沟通交流能力	0.27	0.006
		预告宣传能力	0.19	
		方案创新能力	0.32	
		直播现场控制能力	0.22	
品牌推广能力	0.10	团队专业能力	0.33	0.057
		案例作品排名	0.17	
		直播间购买率	0.26	
		直播后产品销售额增长率	0.24	

资料来源：MCEAHP 软件运算得到

从上表 3.13 的运算结果可以发现，所有二级指标的权重运算结果的 CR 值均在 0.1 以内，这说明权重计算的结果是有效可行的。因此，本文得到了 J 公司服务能力评价模型，上述模型结果能够具体应用在 J 公司淘宝直播服务能力评价分析中。

4 兰州 J 公司淘宝直播服务能力评价分析

本章节主要是基于第三章所得到的服务能力评价模型，采取模糊综合评价法对 J 公司的淘宝直播服务能力进行评价分析，通过评价分析发现 J 公司直播服务能力存在的优势和不足，为后续相关优化建议的提出提供相应的评价分析依据。

4.1 J 公司淘宝直播服务能力评价方案设计

本文选取模糊综合评价法来评价 J 公司淘宝直播服务能力主要是基于以下原因：一是模糊综合评价法主要是面对一些难以基于客观数据论述分析的问题，例如服务能力的研究，较为适用于 J 公司直播服务能力的分析；二是单从财务业绩单个维度来分析 J 公司服务能力的方法过于片面，不能对其服务能力进行全面有效的评价，所得结果也无法为 J 公司服务能力的优化和改进提供有效意见，而使用模糊评价法则能够有效弥补此缺点；三是模糊评价法对于客观数据的要求较低，若公司缺少某方面的统计数据也能够正常使用，较为灵活方便。

因此，本文选取该方法对 J 公司淘宝直播服务能力进行评价具有较强的合理性与科学性。

4.1.1 评价流程

本文对 J 公司直播服务能力的评价分析流程具体包括以下步骤，具体见下图 4.1 所示：

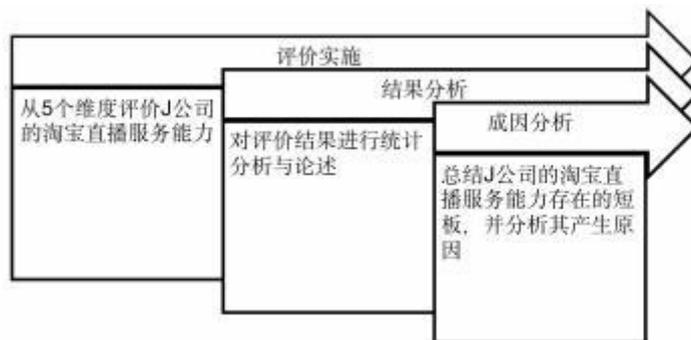


图 4.1 J 公司淘宝直播服务能力评价流程

资料来源：结合 J 公司官网组织架构所得到

本文在具体的评价分析过程主要按照上述流程来实施，主要是基于评价分析

结果来发现目前 J 公司的淘宝直播服务能力所具有的优势以及存在的短板，进而分析其所在问题以及产生的原因，为本文后续对策建议提供针对性的依据。

4.1.2 评价实施

本文主要由上文表 3.11 中所选取的 17 位人员从财务业绩水平、客户管理能力、公司学习与成长能力、品牌推广能力和服务流程管理 5 个维度对 J 公司的淘宝直播服务能力进行独立评价，以下是对 J 公司服务能力进行的评价分析过程。

(1) 基于评语集进行优劣程度评价

在确定了 J 公司服务能力评价指标体系以及评语集之后，本文选取了表 3.10 中的 17 位人员对其进行优劣评价，其中按照优秀、较好、中等、比较差、很差等标准进行评价，对应的分值分别为 90/80/70/60/50，具体评价结果如下表 4.1 所示：

表 4.1 J 公司淘宝直播服务能力指标优劣评价结果分布

一级指标	二级指标	优秀	较好	中等	比较差	很差
财务业绩水平	年均营业额	2	5	6	3	1
	资产负债率	2	6	5	4	0
	营业收入增长率	4	9	2	2	0
	流动资产周转率	4	3	2	6	2
客户管理能力	现有客户数量	7	3	4	3	0
	客户满意度	4	3	6	4	0
	推荐新客户的可能性	3	6	6	2	0
	客户关系维护	5	2	3	3	4
学习与成长能力	新技术开发速度	2	4	4	4	3
	直播观众增长率	3	7	5	1	1
	公司培训时长	3	5	3	5	1
	对潜在客户的挖掘能力	1	9	5	2	0
服务流程管理能力	沟通交流能力	2	4	7	3	1
	预告宣传能力	5	1	3	6	2
	方案创新能力	2	5	4	4	2
	直播现场控制能力	5	1	7	3	1
品牌推广能力	团队专业能力	3	6	8	0	0
	案例作品排名	3	3	7	4	0
	直播间购买率	2	7	5	2	1
	直播后产品销售额增长率	2	5	6	3	1

资料来源：17 位人员对其进行优劣评价结果分布汇总统计得到

(2) 构建隶属函数

完成上表评价后，需对 17 位人员的评价结果进行归一化处理，具体的处理结果如下表 4.2 所示：

表 4.2 J 公司淘宝直播服务能力各指标优劣占比情况

一级指标	二级指标	优秀	较好	中等	比较差	很差
财务业绩水平	年均营业额	0.12	0.29	0.35	0.18	0.06
	资产负债率	0.12	0.35	0.29	0.24	0
	营业收入增长率	0.24	0.53	0.12	0.11	0
	流动资产周转率	0.24	0.18	0.12	0.36	0.10
客户管理能力	现有客户数量	0.41	0.18	0.24	0.17	0
	客户满意度	0.24	0.18	0.35	0.23	0
	推荐新客户的可能性	0.18	0.35	0.35	0.12	0
	客户关系维护	0.29	0.12	0.18	0.17	0.24
学习与成长能力	新技术开发速度	0.12	0.24	0.24	0.22	0.18
	直播观众增长率	0.18	0.41	0.29	0.06	0.06
	公司培训时长	0.18	0.29	0.18	0.29	0.06
	对潜在客户的挖掘能力	0.06	0.53	0.29	0.12	0
服务流程管理	沟通交流能力	0.12	0.24	0.41	0.18	0.05
	预告宣传能力	0.29	0.06	0.18	0.35	0.12
	方案创新能力	0.12	0.29	0.24	0.23	0.12
	直播现场控制能力	0.29	0.06	0.41	0.18	0.06
品牌推广能力	团队专业能力	0.18	0.35	0.47	0	0
	案例作品排名	0.18	0.18	0.41	0.23	0
	直播间购买率	0.12	0.41	0.29	0.12	0.06
	直播后产品销售额增长率	0.12	0.29	0.35	0.18	0.06

资料来源：表 4.1 数据归一化处理后得到

基于上表 4.2 进而得到了 J 公司的各个隶属函数结果，其中

$$J \text{ 公司的财务业绩水平的隶属函数 } R_1 = \begin{bmatrix} 0.12 & 0.29 & 0.35 & 0.18 & 0.06 \\ 0.12 & 0.35 & 0.29 & 0.24 & 0.00 \\ 0.24 & 0.53 & 0.12 & 0.11 & 0.00 \\ 0.24 & 0.18 & 0.12 & 0.36 & 0.10 \end{bmatrix}$$

(3) 一级指标初始评价

结合前文中的财务业绩水平的权重结果进而得到了指标权重集

$$U_1 = [\text{年均营业额}, \text{资产负债率}, \text{营业收入增长率}, \text{流动资产周转率}] = [0.33,$$

0.19, 0.28, 0.20]

因此，对 J 公司财务业绩水平进行模糊综合评价，结果如下：

$$B1=[0.33, 0.19, 0.28, 0.20] \begin{bmatrix} 0.12 & 0.29 & 0.35 & 0.18 & 0.06 \\ 0.12 & 0.35 & 0.29 & 0.24 & 0.00 \\ 0.24 & 0.53 & 0.12 & 0.11 & 0.00 \\ 0.24 & 0.18 & 0.12 & 0.36 & 0.10 \end{bmatrix}$$

$$=[0.18, 0.35, 0.23, 0.21, 0.04]$$

对上述运算最终结果进行归一化处理，因此财务业绩的模糊综合评价结果
 $B1=[0.18, 0.35, 0.23, 0.21, 0.03]$

因此，J 公司财务业绩水平的最综得分结果为

$$M1=[0.18, 0.35, 0.23, 0.21, 0.03] \begin{matrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \end{matrix} [70]=74.41, \text{ 属于中等级别。}$$

按照上述方式进行重复操作进而分别得到了 J 公司客户管理水平、服务流程管理、品牌宣传能力、学习与成长能力的一级指标的模糊综合评价结果：

$$\text{客户管理水平}=[0.14, 0.26, 0.38, 0.12, 0.10]=72.22$$

$$\text{服务流程管理}=[0.20, 0.15, 0.27, 0.17, 0.21]=72.84$$

$$\text{品牌宣传能力}=[0.19, 0.23, 0.31, 0.21, 0.06]=69.96$$

$$\text{学习与成长能力}=[0.15, 0.22, 0.24, 0.25, 0.14]=69.63$$

因此，本文进而得到了 J 公司的淘宝直播服务能力的各个维度的综合得分结果，具体如下 4.3 所示：

表 4.3 J 公司服务能力各指标评价结果

一级指标	得分结果	能力所处等级
财务业绩水平	74.41	中等
客户管理能力	72.22	中等
学习与成长能力	69.63	比较差
服务流程管理	72.84	中等
品牌宣传能力	69.96	比较差

资料来源：基于模糊综合评价分析后得到

根据各一级指标结果与各指标的权重，得出 J 公司的淘宝直播能力的最终结

果

74.41

72.22

$M=[0.30, 0.30, 0.17, 0.13, 0.10][69.63]=72.35$ ，处于一般级别。

72.84

69.96

4.1.3 J 公司淘宝直播服务能力主要问题分析

基于平衡计分卡理论和层次理论，经过上述流程后得出的最终结果可以判断 J 公司淘宝直播的服务能力的整体情况。从表 4.3 数据以及最终得分结果可知，J 公司的服务能力的最终结果为 72.35，处于中等级别，说明 J 公司的服务能力并不出众，在市场上并不具有优势，无法较好满足客户的需求。具体来说，首先，财务业绩水平、客户管理能力以及服务流程管理能力所处等级均处于中等级别，分别为 74.41、72.22 和 72.84，三者之间差距较小，均处于中等偏下游位置，说明 J 公司各维度能力没有表现出强项，各维度的能力都较为平均；其次，公司的学习与成长能力和品牌能力则比较差，分别为 69.36 和 69.96，这说明 J 公司在学习与培训和品牌宣传方面表现一般，有较大成长空间。

(1) J 公司的淘宝直播服务能力的整体得分为 72.35，处于中等下游水平。这说明目前 J 公司的淘宝直播服务能力还有较大进步空间，以目前的能力在竞争激烈的市场上并不具备特别优势，这就要求 J 公司需要在未来加强对服务能力的提升，根据各维度指标的得分情况进行针对性的补强短板，突出优势，提高客户满意度以及公司在市场上的竞争力。

(2) J 公司的财务业绩水平的评价得分为 74.41，处于中等级别，在服务能力的 5 个维度中其得分最高，在整体评价体系中权重为 0.3。财务业绩水平下的各指标中，大多数的评价集中于中等及以上等级，而只有 6% 和 10% 认为其年均营业额和流动资产周转率很差。这一方面说明 J 公司的营业额较为充足，营业收入增长速度也较快；另一方面，也可以看出 J 公司对财务业绩水平的过度重视，而忽略了其它指标的重要性。每个公司经营目的都是为了获得利润，但是只专注于追求业绩，可能使公司内部形成“以业绩为王”的评价标准，从而使得员工在完成工作时，只注重结果，而忽略过程。作为一个提供淘宝直播服务的公司，J 公司的服务过程包括对接客户、为客户设计方案、设施设备的准备、直播现场的控

程以及最后交接售后工作，这其中每一个环节都至关重要。因此，J 公司一方面需要继续巩固其业务能力和收入水平，通过引入科学有效的管理方法不断降低成本，提高利润；另一方面要根据平衡计分卡所得各指标权重，针对性的进行管理和改进。

(3) J 公司客户管理能力的评价得分为 72.22，处于中等级别，在整体评价体系中权重为 0.3。从具体指标中可以看出，有 24%和 17%的人员分别认为 J 公司在客户关系维护方面做的很差和比较差，23%的员工选择了客户满意度较差，其余多数集中于中等水平，客户的整体满意度较低。这一方面，J 公司员工可能较为欠缺与客户的沟通交流能力，需要在后期加强对员工的培训以提高员工的业务能力；另一方面可能由于 J 公司在追求利润的过程中忽略了客户的满意度，导致以业务完成为主，而对工作的细节做的不到位，无法让客户满意，这就需要公司从上层领导开始重视对客户关系的维护，对客户的要求和疑问及时做出回应，畅通客户与公司沟通交流渠道。

(4) J 公司的学习与成长能力得分为 69.63，处于比较差级别，其在整体评价体系中权重为 0.17，这说明公司整体的学习与成长的能力较为欠缺。而在具体指标中，分别有 18%和 22%人员认为公司的新技术开发速度很差和比较差，这说明公司的软硬件设备更新速度较慢，这可能是由于直播服务行业对软硬件设施设备条件较高，而各技术在不断的进步，公司设备折损年限未到的情况，出于资金有限的考虑未及时更新。此外，35%的人员认为公司的培训时长处于比较差及以下状态，这说明公司对员工的培训时长有限，无法满足员工成长进步的需求，从而使得员工在一些方面缺少系统性的培训而导致客户满意度低。在面对日益增长的非连续性的环境变化时，为提高公司对环境的适应性和公司的生存能力、竞争能力时，公司需要加强员工整体的学习与成长能力以提高员工的生产力，实现跨部门的知识流动，并且要时刻与公司外部保持信息交换，在获取知识的基础上进行学习和创新。

(5) J 公司的服务与流程管理得分为 72.84，处于中等级别，其在整体评价体系中权重为 0.13，公司的服务流程管理需要进一步优化。在具体指标中，4 个指标均存在较差和很差评价，其中有 12%的人预告宣传能力很差，35%的人认为预告宣传能力比较差，这说明 J 公司在预告宣传能力方面存在较多问题。在正式

直播前，公司可以先发布预告片给直播预热，以提高正式直播时直播间的观众数量，而 J 公司缺少预告环节，容易导致直播间的观众随机性大，无法专门空出时间以观看直播间，在一定程度上降低了产品的销售量，既影响了淘宝店铺的营业额，同时也影响了公司自身的业务提成，更重要的是降低了客户满意度，影响公司的可持续发展。此外，有 12% 的人认为公司的方案创新能力很差，这与公司的学习与成长能力欠缺有直接关系，公司对外界时刻变化的信息收集与利用率低，难以产生创新的火花。因此，公司在未来需要加强对服务流程的管理，尤其在预告宣传和创新水平两个方面。

(6) J 公司品牌宣传能力最终得分为 69.96，处于比较差级别，有较大提升空间，其在评价体系中权重为 0.1。在具体指标中，团队专业能力的表现较好，有 18% 的人认为达优秀，35% 的人评为良好，其它均为中等，无差评，这说明 J 公司团队的专业能力得到各界一致认同，专业水平较高，在业内口碑较好。而直播间购买率和直播后产品的销售额增长率则表现一般，分别有 6% 的人给予了很差的评价，这说明 J 公司的直播效果有限，对于顾客的吸引力一般，所以导致直播时和直播后产品的销售量增长程度较为缓慢。联系上文可知，J 公司本身的专业能力是得到一致好评的，但是在学习与成长和服务流程方面工作不到位，导致一方面公司的方案无法跟上市场的需求变化，另一方面则是由于没有开展有效的直播预告，流失很多观众，随着市场竞争愈加激烈，提高宣传效果尤为重要，因此，这些方面都是 J 公司急需改进和优化的地方。

4.2 问题成因分析

4.2.1 直播服务能力培训弱化

目前，J 公司对于人力资源的管理仍然处于初级阶段，高层管理者对培训任务不够重视，满足于目前所得利益和短期需求，缺少长远的战略发展眼光，不认真制定和落实员工的培训方案，将用于员工培训的资金用于其它方面，其具体表现在培训投入金额相比同行企业存在一定差异。具体数据如下表 4.4 所示：

表 4.4 2020 年 J 公司相比竞争对手的主播培训资金投入

2020 年份	培训资金投入	培训次数	培训方式
J 公司	100 万	8 次短期培训, 2 次外出培训	公司内培训
K 公司	288 万	16 次短期培训, 10 次外出培训	聘请专家、大 V 培训,
M 公司	220 万	25 次短期培训, 22 次外出培训	外出交流培训

资料来源：自行绘制得到

如上表 4.4 所示，J 公司在 2018 年对培训方面所投入的资金为 100 万，相比竞争对手公司存在着较大差距，同时在培训次数及培训方式上相比竞争对手而言也存在着一定的不足。这一系列的操作，都反映了公司上层领导对于员工专业素养培训的不重视，满足于当前公司现状，认为公司业绩有所增长而无须再投入资金进行提升，而没有考虑到外界迅速变化的环境，长此以往使得公司跟不上社会知识的更新，难以准确了解客户的需求，逐渐失去创新能力。这种满足于短期利益的行为，不但不能起到鼓励员工学习的作用，而且还在很大程度上也造成了培训人力、物力的浪费，企业不但没能培训出优秀的直播团队，而且也损失了资金，最终并没有达到培训的预期效果。

4.3.2 员工直播服务意识欠缺

一是公司员工的主动服务意识不强，并没有深刻的认知到淘宝直播行业的整体服务性，进而影响了 J 公司的服务品质口碑，导致部分商家后期的复购率较低。

二是公司业绩保持持续上升，主播及服务员工的整体服务态度不佳，公司对业绩的盲目追求，导致员工形成“业绩为王”的心理，对于其它方面则是敷衍了事，随便应付客户的要求，而没有尽力去落实，导致客户满意度较低；

三是公司对员工服务意识灌输的不到位导致员工服务意识欠缺。公司高层不注重公司文化的建立，对于服务至上的理念落实不到位，从而导致下级领导学习领导的行为作风。

4.3.3 对主播的培训激励匮乏

公司培训是提升员工职业技能的一个重要渠道，应该是系统化、科学化的体系，为公司业务稳步增长而服务。但对 J 公司进行分析后可以发现，目前 J 公司

在员工培训方面还存在较多问题，主要体现在以下几个方面。

首先，J 公司缺乏深入的培训需求分析，它包括两方面的内容：个人需求和公司业务发展的需要。技术、人口、经济的发展与变化都会影响培训的效果，如果企业管理者仅仅走流程，没有对培训的需求进行深入的、科学的分析，那么培训就会缺乏针对性，带有很大的盲目性，不但造成了资金的浪费，而且造成了人力资源的闲置；

其次，J 公司缺乏完善的培训激励机制。公司组织培训是员工被动的接受培训，而员工是否有自主学习动力是影响培训效果的关键因素，J 公司没有制定相关的激励制度，使得员工不关心考核结果，导致培训效果不理想；

最后，J 公司对培训结果的考评方式单一，主要以主播的营销业绩额为主，对其他方面的指标考核力度不大，进而无法构建出系统化的主播竞争激励机制。

4.3.4 领悟直播服务市场变化趋势能力不足

淘宝直播公司的主要工作内容是帮助各网商宣传产品，而不同时期不同用户的需求会不断变化。因此，J 公司需要了解各产品所对应的目标客户群体，包括目标客户的年龄、喜好和需求变化，还要实时了解当前的经济、社会热点，从而能够更了解客户的心理需求，在直播过程中能够根据目标客户突出产品的功能，以增强直播宣传效果。但目前 J 公司对外界环境的变化极度不敏感，公司也没有设置专门的对外联络的部门，对外界的社会、经济、技术等的更新与发展了解较少，导致公司与外界无法实现良性互动，无法获取实事热点，从而与观众共鸣性较低，直播效果较差。

5 提升兰州 J 公司淘宝直播服务能力的措施

基于上文对 J 公司淘宝直播服务能力的评价与分析可知，目前 J 公司直播服务能力表现一般，其中，学习与成长能力、品牌宣传能力 2 方面的能力是比较差的状况，财务业绩水平、服务流程管理、客户管理水平 3 方面的能力是中等状况。因此，J 公司的直播服务能力缺少竞争优势，需要进一步的改进。

因此，针对上文分析所发现的问题，本文从以下 5 个方面提出提高 J 公司直播服务能力的对策与建议，具体分析如下：

5.1 提高主播业绩创造能力

从上文分析可知，J 公司内部的财务业绩水平处于一般的级别，而 J 直播公司的业绩主要来源于主播的专业素养及专业主播能力所创造。因此，J 公司要加强直播服务业绩，就需要加强公司员工特别是主播培训，提升团队专业素质至关重要。

(1) 加强员工培训

J 公司作为一个提供淘宝直播服务的公司，要提高公司的竞争力就必须加强业务技能培训，提高直播团队的专业能力。首先，公司需要重视对员工的培训，只有公司上层重视，基层各部门才能有效落实，定时定期的组织相关培训；其次，要对公司各直播团队进行业务能力测试，根据公司各主播的短板来组织针对性的业务培训，业务量差可以由多种原因导致，可能是主播不会营造购买氛围、设计的文案难以诱导观众下单或是宣传预热效果差导致直播间流量少等，确定问题所在才能进行针对性提升，从而能够提高培训效率，节约公司资源；第三，J 公司必须要确保并加大对员工培训的经费投入。J 公司需要对公司业务进行相应的调整，以留出相应的培训资金用以邀请各大知名直播家或相关学者到公司进行授课，或组织公司员工去其它公司进行交流学习等，使公司员工能够及时获取和吸收新知识、新技能和新方法。

(2) 营造良好的学习氛围

提高员工的业务技能除公司组织培训外，还可以通过其它多种途径实现。首先，公司可以与员工共同制定公司的远景目标，例如 J 公司想要在 5 年内成为兰

州业务能力第一的淘宝直播公司，同时在愿景细化成一个个小目标，从而激励员工不断学习提高，推动公司向前发展；其次，要求每名员工要明确自己的职业生涯目标，员工在遭受挫折之后以其目标来激励，鼓励他们为了自己的目标而努力学习和成长；最后，J 公司要努力创造学习性组织，营造组织内部浓厚的学习氛围，在企业内部形成相互学习、互相帮助的良好氛围，从而使得员工的学习心态从“公司要我做”转变为“我自己要做”，这种心态的转变能够使员工具备更强的学习动力，从而不断学习与提升自我。

（3）需要时重建团队

一场直播顺利的完成并不只是主播个人的努力，而需要依赖于一个团队各个岗位人员的默契配合。直播效果的不理想，很可能是团队配合不够理想。因此，J 公司需要对各个直播团队的整体能力和配合度进行评估和分析，在必要时可以对团队进行拆分重组，以保证团队内部关系和谐，各岗位人员能够发挥自己的能力，以保证直播效果。

5.2 增强客户服务管理水平

（1）坚持客户至上的理念

客户是公司盈利的源头，若失去客户，公司也就无法生存和发展，而提供能够满足客户需求的产品或服务则是公司获得客户的关键因素。在上文评价分析中，J 公司的服务流程表现一般，其中就包括沟通能力、客户对服务的满意程度等，这些说明 J 公司在过去对客户的重视程度不够。公司要始终坚持和落实客户至上的经营理念，以服务好客户的需求为第一要务，并体现到每一个行动中，建立专门的客户沟通渠道，对客户的问题和不满及时做出反应，公司要加强对员工服务意识的灌输，以保证价值观的建立。

（2）提高客户满意度

客户满意度能够在一定程度上转化为客户对公司的忠诚度，是衡量公司业务能力的指标。客户管理要从潜在客户开始，包括后续的业务跟踪，业务合作，售后服务等各个环节，以保证公司对客户的满意程度和未来需求的了解，从而为客户提供更好的服务，预见客户未来可能的需求从而做出迅速反应，以提高顾客满意度。。因此，客户管理必须以客户满意度为中心，对服务流程和客户管理的

各个环节进行分析，及时发现哪个环节存在问题及时改正。

(3) 加强客户信息管理

公司要及时了解每个客户的实际情况，并根据客户信息进行分类管理，将具有战略合作关系的客户定位 A 级客户，对合作较为紧密的客户定位为 B 级客户，将偶尔业务合作的客户定位为 C 级客户，对各级别的用户要用不同的要求去完成客户的需求，实现差别化对待，实现资源的有效整合。此外，公司需要熟悉各个客户的不同喜好、要求和特征，特别是针对 A 级客户，要提供量身定制的服务，以维持双方的长久的战略合作关系。

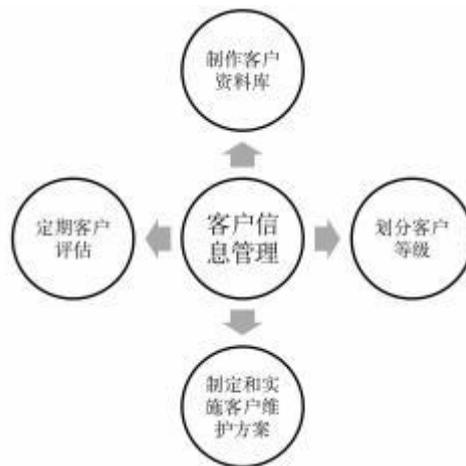


图 5.1 客户信息管理流程图

资料来源：自行绘制得到

5.3 开展内部学习成长竞争激励方案

(1) 开展良性竞争

有效的良性竞争能够激发内部员工的竞争意识，进而促进内部产生良好的竞争氛围。部分主播为保障自身的竞争力，会不断学习以提高自身的业务能力就有晋升的机会，从而激发各员工的积极性和主动性。J 公司要打破传统的用人观念，唯学历和关系第一，要根据员工实际工作能力和发展潜力来安排岗位，以业绩和数据衡量员工能力，让有能力的人有更大的发挥空间。

(2) 建立正确的主播人才评价体系

在互联网时代，知识与技术持续更新，要求人们不断学习，需要复合人才和专业化很强的人才。直播服务也是一门专业技术，它更考察技术应用的专业性，

主播与观众的互动能力和渲染能力，这些知识不是来自课本，因此不能根据学历来定能力。因此 J 公司需要从主播的专业直播能力、个人言行品德、直播带货业绩、直播流程管理及应急能力、职业道德操守、个人成长能力、个人学习积极性等方面开展深入的评价分析。

（3）制定合理的淘汰方案

公司要想取得长久发展，仅依靠正向的激励作用只能激发自身有学习动力、渴望提升自称的群体，而对于缺少进步目标，满足于现状的员工则没有效果，因此公司必须配合相应的淘汰制度。J 公司可以根据公司实际情况和员工的表现情况制定末位淘汰制等相似的淘汰方案。在制定淘汰方案时，公司必须制定科学、合理的评价体系，对于业务能力太差、学习能力和动力欠缺、自我提升意识缺乏的员工进行淘汰。

5.4 加强淘宝直播流程管理

完整的直播服务是由一系列环节组合而成的，这其中每一个环节对最终产品宣传效果、客户满意度来说都至关重要。因此，加强直播服务流程管理，需要从以下几个环节改进：

（1）提前演练直播现场

在直播正式开始前，要对直播过程进行简单彩排，确保人员的到位、设备的完好和软件的调试，以确保直播的顺利进行。此外，淘宝直播对主播的现场发挥能力、控制能力要求极高，因此要及时检查主播的状态，并及时调整。在直播过程中，主播与后勤人员也要保持联系，时刻掌握货物的库存余量情况。

（2）确保“售后”服务

在直播结束后，直播公司的服务活动还未结束，公司还需要与客户保持紧密联系，一方面是由于保护公司名誉，另一方面则是完成服务义务。首先，要确保观众在直播间所购买的货物能够及时、保质、保量的寄出，保证客户没有损害公司名誉的举动；此外，由于主播在直播间所营造的紧张购买氛围，导致很多客户会冲动消费，在直播结束后恢复理性要求退货的情况较多，因此，直播公司要跟踪商品后期的退货情况，并根据实际情况对下次直播战略做出调整。第三，直播结束后，对于直播时的解说视频、音频等文件要根据双方协议所定交出知识产权，

保证这些材料不外漏。

(3) 对直播效果进行复盘

要充分利用大数据信息，捕捉每个细微的数据，通过对数据的整理和分析来了查找自身存在的问题，获取客户的信息，用大数据来精准定位目标客户，提高直播宣传效果；此外，在直播结束后，直播团队可以对直播过程进行回放，并对直播过程中的较好的表现进行巩固，对较差的表现或不当的言语进行调整，以防止犯同样的错误。对于现场氛围极好或极差的直播秀，公司可以对此召开相关讲座，让公司各直播团队共同学习长处，改正存在的问题。

5.5 提升品牌直播推介能力

(1) 加强商家品牌宣传推介直播细节沟通

在合作业务开始后，要加强与客户的沟通交流，对于人员、设备、保障情况、直播前宣传方案、直播解说文案以及整个流程等基本情况展开沟通，从而能够使双方达成了更深层次的认识与了解。此外，在交流过程中，客户会及时指出不满意或不认可的地方，从而公司便可以根据客户的需求进行调整和改进，并在改进后及时反反馈，从而避免在直播后所造成的无法挽回的后果。在交流过程中，最好要针对各个细节进行展开，以保证客户对整个服务流程的了解。

(2) 明确客户的品牌直播推介需求

满足客户需求的前提要了解客户的需求，而很多时候客户也难以表达自己的需求，因此要求公司员工在与客户沟通交流时，要擅于提问，提问是最直接、最简单而有效的方式，通过提问可以准确而有效地了解到客户的真正需求，为客户提供他们所需要的服务。

首先，J 公司需要做好商家的品牌宣传诉求，包括品牌宣传覆盖区域、覆盖人群、预期效果等，基于商家的品牌宣传需求制定出合理的品牌直播推介方案；

其次，在直播过程中适当宣传推介商家品牌，包括 LOGO、产品、文化理念、服务模式等，增强在线观看用户对该商家的认可度；

最后，做好品牌直播效果的审查，复盘。基于品牌直播的宣传推介结果，给出相应的总结分析报告，为商家的后续品牌直播宣传推介提供相应的依据。

6 结论及展望

6.1 研究结论

随着我国直播带货行业的发展，各个商家需要寻求专业的淘宝直播带货服务公司为其提供直播带货服务，但目前我国的淘宝直播带货公司的服务能力存在着较大的差异性，如何对淘宝直播带货服务公司的服务能力进行评价分析就值得深入的研究。

论文首先论述了本文的理论基础及文献综述结果，奠定了本文的文献及理论依据；其次，从财务业绩水平、客户管理水平、公司学习与成长能力、服务流程管理、品牌推广能力等 5 个方面共计 20 个具体的指标构建相应的服务能力评价模型；最后，基于本文构建得到的模型，采取模糊综合评价法对 J 公司的淘宝直播服务能力进行了评价分析，基于评价分析结果发现 J 公司在淘宝直播服务能力上的问题及不足，同时论述了导致问题产生的原因，基于评价分析结果提出对应的改善建议措施。通过本文的研究主要得到了以下结论：

(1) 财务业绩水平、客户管理水平是评价淘宝直播服务公司服务能力最为重要的评价指标维度，这说明如何提升直播带货的业绩以及提升客户服务品质是淘宝直播服务公司最为重要的能力维度。

(2) 基于评价分析结果发现 J 公司的财务业绩水平、客户管理能力以及服务流程管理能力所处等级均处于中等级别；学习与成长能力和品牌能力则比较差，J 公司在学习与培训和品牌宣传方面表现一般。同时，J 公司的整体的服务能力处于中等级别，并不出众，在市场上并不具有优势，无法较好满足客户的需求。

(3) 导致 J 公司服务能力不足的问题成因在于对直播服务能力培训投入不足、员工直播服务意识不强、对主播的培训激励不足、对直播服务市场变化趋势不够敏感。

(4) 基于上述存在的问题及成因，本文提出了提高主播业绩创造能力、增强客户服务管理水平、开展内部学习成长竞争激励、加强淘宝直播流程管理提升品牌直播推介能力等建议。

6.2 研究展望

论文详细的研究了 J 公司淘宝直播服务能力现状，基于评价结果发现问题、提出改进建议措施。但论文的研究还是存在着以下两点不足：一是论文在淘宝直播服务公司的服务能力评价指标上选取依然不够完善，例如对公司的市场品牌价值、公司的主播数量、公司的流量状况、公司的运营能力等方面均尚未考虑，这些指标也是影响淘宝直播带货服务能力的重要指标依据；二是论文对 J 公司构建了相对比较完善的直播服务能力评价指标体系，但本文所构建的指标体系在日后是否符合相应的评价标准要求尚不清楚，需要结合商家的服务需求以及直播带货服务行业的发展趋势来完善现有的评价指标体系。

因此，下一步一是要完善淘宝直播带货服务公司的服务能力评价指标体系，具体需要增加公司的市场品牌价值、公司的主播数量、公司的流量状况、公司的运营能力等指标；二是需要结合时代发展趋势及商家的服务需求，来实施完善相应的评价标准，具体包括服务能力标准、建模方法等。

参考文献

- [1] Bansal H.S., Voyer P.A. Word-of-mouth processes within a services purchase decision context[J], Journal of Service Research, 2007, 3(2): 166- 177.
- [2] Fang Y H. Beyond the credibility of electronic word of mouth: exploring WOM adoption on social networking sites from affect and curiosity perspectives[J]. International Journal of Electronic Commerce, 2019, 18(3): 67- 102.
- [3] Gunnar. Anomie, social change and crime[M]. The British Journal of Criminology, 2018: 42.
- [4] Graham. A dyadic study of interpersonal information search.[J]. Journal of Academy of Marketing Science, 2017, 26(2): 83- 100.
- [5] Haigittai E, Litt E. The tweet smell of celebrity success explaining variation in twitter adoption among a diverse group of young adults[J]. New Media & Society, 2017. 13(5): 824-842.
- [6] Johnson L. W. The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment[J], Journal of Retailing, 2019, 75(1): 77- 105.
- [7] Larson E. L. Dissemination of health information through social networks: twitter and antibiotics[J]. American Journal of Infection Control, 2019. 38(3): 182- 188.
- [8] Murphy M. Social media and the fire service[J]. Fire Technology, 2017, 49(1): 175- 183.
- [9] Maireder. National politics on twitter: structures and topics of a networked public sphere. Information Communication & Society, 2019. 16(3): 291-314.
- [10] Mark Granovetter. The strength of weak ties, American Journal of Sociology [M] 2017, 78(6): 44-51.
- [11] Mirsa. Characteristics of opinion leader: a new dimension[J], Journal of Advertising, 2018, 19(3): 53-60.
- [12] Nicholas. Characterizing Debate Performance via relegated twitter sentiment[J]. Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI). April 1, 2018. 9(2): 75-83.

- [13]Park C.S. Does twitter motivate involvement in politics?Tweeting, opinion leadership and political engagement Computers in Human Behavior,2017,29(94):1641- 1648.
- [14] Sandner EG Election forecasts with twitter: how characters reflect the political landscape[J]. Social Science Computer Review, 2018,29(84):402-418.
- [15]柴森.“直播带货”赋予下沉市场消费新动能[J].中国国情国力,2020(03):12- 14.
- [16]陈炎宾. 从营销理论的发展过程看网络营销的内涵[J]. 时代经贸旬刊, 2007(SA):30-31.
- [17]但鸣啸. 基于 5T 理论的企业网络直播营销策略研究[J]. 现代营销(经营版),2018(12):130- 132.
- [18]丁慧鸽.农村直播电商发展中存在的问题及对策分析[J]. 现代营销(经营版),2020(05):166- 169.
- [19]邓锦雷.强化对直播带货的柔性约束[J].人民论坛,2020(23):60-61.
- [20]郭全中.中国直播电商的发展动因、 现状与趋势[J].新闻与写作,2020(08):84-91.
- [21]胡伟.关于直播带货有话要说[J].农机市场,2020(08):10.
- [22]金荣学, 毛琼枝, 张说. 基于 AHP 和熵权法的我国高等职业教育绩效评价[J]. 财会月刊:会计版, 2017(36):59-66.
- [23]江源, 贺隆超.“直播带货”创新农村渔业经济发展新模式[J]. 河北渔业,2020(09):58-60.
- [24]罗小舟.云营销时代农产品直播营销的思考[J].经济研究导刊,2020(21):44-45.
- [25]李艳. 浅谈企业会计核算的精细化管理[J]. 现代营销(经营版), 2019(04):216-217.
- [26]李忠怡.直播电商给茶产业带来的机遇和挑战[J].福建茶叶,2020(08):59-60.
- [27]刘晓春, 钟雨薇.直播带货宜借鉴美国事后监管模式[J]. 中国对外贸易,2020(08):40-41.

- [28]谭天,赵娜.传统媒体直播电商路径探析[J].新闻战线,2020(10):41-45.
- [29]唐舒天.网红直播带货广告效果研究——情感消费的中介作用[J].传播力研究,2020(12):100-101.
- [30]徐森.直播带货促进媒体融合发展创新[J].新闻世界,2020(08):47-50.
- [31]吴睿鸫.直播经济,也是“口碑经济”[J].小康,2020(23):64.
- [32]杨晶.直播带货拼经济的思考[J].中国产经,2020(08):115-116.
- [33]杨钰.为“官员直播带货”点赞[J].农村工作通讯,2020(07):51.
- [34]张伟婷.直播带货中网络平台及媒体价值研究[J].传媒论坛,2020(19):9-10
- [35]张程.直播“带货”监管需跟上[J].检察风云,2020(03):66-67.
- [36]张世悬.党报直播带货的路径、模式与未来——以人民日报新媒体推出的“为鄂下单”公益直播为例[J].新闻战线,2020(10):3-7.
- [37]陈华栋,赵亮.“网络直播与网络主播”走红对青年学生的影响分析与思考[J].思想理论教育导刊,2020(02):133-137.
- [38]曹晓丽,林枚.基于人力资源计分卡的人力资源管理效能评价指标体系研究[J].开发技术,2010(11):35-38.
- [39]范荣.网络直播不应是负能量集散地[J].中国报业,2019,458(01):78-78.
- [40]韩世梅,刘美凤.ASTD 胜任力模型的角色研究评述[J].开放教育研究,2014(10):42-49.
- [41]何齐宗,熊思鹏.高校教师教学胜任力模型构建研究[J].高等教育研究,2015(07):60-67.
- [42]胡鹏辉,余富强.网络主播与情感劳动:一项探索性研究[J].新闻与传播研究,2019(52):38-61.
- [43]黄勇军,张国建.网络主播的特性与监管[J].中国广播电视学刊,2016(5):75-76.
- [44]李青,付凌敏,方雷雨,等.社区护士岗位胜任力评价指标体系的构建[J].护理研究,2018(24):52-55.
- [45]林江珠.基于 DS/AHP 的民办高校教师胜任力综合评价方法[J].信阳农业高等专科学校学报,2019(002):117-119,122.
- [46]刘翔云,曾一果.当前我国网络综艺节目的发展现状及趋势[J].电视研

究, 2017(33):24-26.

[47]李子庆. 多主体参与视角下网络视频直播不良内容监管对策研究[J]. 经济研究导刊, 2019(2):18.

致谢