

动态环境下营销能力的构建

高 芳

[摘 要] 复杂的动态竞争环境对企业的竞争实践提出了更高要求。基于资源基础理论和动态能力理论,可以认为营销能力是具有核心能力特征的动态资源,是企业持续竞争优势的重要来源。而组织学习和知识管理有利于提升企业的营销能力,企业必须在真正了解自己、消费者和竞争对手的基础上有序地培育并执行其营销能力。

[关键词] 营销能力;竞争优势;环境不确定性

[中图分类号] F713.50[文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2008)03-0432-05

长期以来,理论界和企业界一直都在探求企业如何才能获取竞争能力和提升竞争优势。20 世纪 50 年代,企业主要通过财务手段形成竞争优势;60 年代,企业采用计划控制形成竞争优势;70 年代,企业通过产业组织分析、企业的投资领域和现金流量分配计划形成竞争优势;80 年代以后,国外企业重视开发特有的资源和能力,寻求持久的竞争优势,并取得了成效。而在企业的所有资源和能力中,营销能力被认为是最为重要的能力之一^[1](第 170 页)。Day 指出,营销能力是在营销活动中产生和发展的,表现出核心能力特征的动态资源,因此具有稀缺性、难以模仿性等特点,是企业持续竞争优势的重要来源^[2](第 40 页)。当今知识经济条件下,企业的营销能力,即能够快速适应市场、高效整合与合理运用企业资源;开发独特产品、独特核心技术;创造独特管理方式;拥有强大市场营销网络等的能力,是企业获得竞争优势的重要来源。

提高企业竞争能力是理论界和实践界的共同愿望,但现有研究存在过度散化和重点不突出的问题。当代中国正处于经济转轨的关键时期^[3](第 551 页),如何应对新时期的挑战,打造中国企业的核心竞争能力,创造持续的竞争优势,将是企业界所要面临的严峻考验。因此,对于营销能力这一重要竞争能力的研究必然受到关注。

一、营销能力理论的演进

营销能力本质上是一种企业能力,Selzmc 最早提出企业能力这一概念,他认为正是企业能力使得一个组织比其他的组织做得更好。1959 年,Penrose 提出了“企业资源基础理论”,该理论把企业看成是一个资源的集合体,认为企业所拥有的资源就是能力,每种资源有多种不同的用途,企业特有的资源则形成了企业的特殊能力。

1990 年,Prahalad 和 Hamel 在《哈佛商业评论》上发表《企业的核心竞争力》一文,正式提出了企业核心竞争力并确立了这一能力在管理理论与实践上的地位^[4](第 79 页)。随着企业竞争环境的不断变化,Teece 提出动态能力理论,他指出,为适应激烈变化的外部环境,企业必须不断获取、整合现有资源和能力。动态能力可以在给定的路径依赖和市场位势条件下,不断获取新的竞争优势^[5](第 23 页)。由此,企业能力被学者定义为包含以下几个方面内容的概念:(1)独特性。能力是一种独特物质,其积累过

程也具有独特性,即企业的能力是在很长的一段时间内通过不确定的、难以预测的、其他企业难以仿制的,甚至在一些情况下,连企业自身都不能复制的过程中积累起来的。企业竞争优势根源于企业的特殊能力,这种特殊资源能够给企业带来经济利益。(2)集合性。企业的具有战略意义的资产是企业各部门各种资源和资产的集合。(3)动态性。从根本上说,企业只有将所具备的能力和资源转化为一种动态机制,企业才能形成竞争优势。(4)无形性。核心能力不是那些看得到的东西,而是存在于组织群体和个人脑中的无形的东西。(5)协调性。企业只有强调核心能力,并且加强协调,核心能力才能转化为竞争优势。因此,企业应注意生产能力的组织活动和业务流程的协调性,并把改善这些活动和流程作为首要的战略目标。

动态能力理论认为,能力是企业有效使用资源,并使其相互作用,从而产生新的能力与资源的能力,其本质是组织在某一方面的知识,是确定资源组合的生产力。动态能力理论也是从企业内部的角度来探讨竞争优势,不过其重视的资源是企业的能力,认为企业能力的建立、提升或更新才是超额利润或竞争优势的来源。此理论对于企业能力的本质及影响能力发展的内外部因素都有深入的探讨。此观点属于过程导向或动态导向的观点^[6](第336页)。

营销能力正是在资源基础理论和动态能力理论基础上而逐步被认识和利用的企业能力。这种能力是企业基于市场的能力,即从现有动荡的市场变化中产生新观点,通过再设计和开发运作过程,来创造顾客新价值的能力。

我国学者提出营销能力观念相对较早,但其从营销能力的角度来研究企业竞争优势的文献并不丰富,且主要集中于定性研究,即便如此,这些成果对于该领域的研究仍具有一定的借鉴意义。目前,国内比较流行的观点认为,营销能力是用来营销产品或服务给消费者,并能够产生长期竞争优势的能力,它应满足以下四个方面的要求:(1)有价值。核心营销能力必须能通过开发和利用营销机会,抵御营销威胁,增加企业价值。(2)稀缺性。核心营销能力必须是全部或绝大多数竞争企业不具备的营销资源或技能。(3)不可模仿性。如果该能力很容易被竞争对手所模仿,或通过努力很容易达到,则它就不可能给企业提供持久的竞争优势。(4)难以替代。一般产品、服务很有可能受到替代品的威胁,但核心营销能力应当是难于被替代的。

相对而言,国外学者对营销能力的研究更为深入,而且更着重于营销能力的执行。如 Srivastava、Shervani 和 Fahey 认为,营销能力是从现有动荡的市场变化中产生新观点,通过再设计和开发运作过程,来创造顾客新价值的能力^[1](第170页)。事实上,这种基于市场的能力也被他们称为反映在“营销活动中的具体能力”,表现为公司在设计和管理顾客关系的过程中,如何执行每一种关键的与顾客联系的子过程的效率和效果。Carson 和 Gilmore 认为营销能力指企业通过运营活动,指导商品和服务流向外部市场顾客的技能,而这种技能是伴随营销职能的运用而体现出来的^[7](第5页)。Knight 和 Dalgic 则认为营销能力包括企业所拥有的市场知识以及通过产品、定价、促销和分销工具实现公司在外部市场上定位的能力^[8](第205页)。

Henderson 和 Clark 将营销能力分为营销计划能力和营销执行能力,认为这两种能力对企业尤为重要^[9](第9页)。Arnett 和 Badrinarayanan 将营销能力界定为两类:知识管理能力和关系营销能力^[10](第329页)。知识管理能力是管理关于顾客的知识以及对顾客有用的知识的能力,包括知识开发、知识传播和知识应用三个方面^[1](第172页)。关系营销能力指企业识别、开发和管理与关键顾客关系的能力,关系营销能力强调企业通过结合有形的资源和无形的过程,在信任、承诺和沟通的基础上形成与利益攸关者一致的思想基础和行为方式,也涉及企业利用营销技能和专长来干预和处理各种市场挑战,以确保企业充分利用其有限的资源来实现最大化的顾客价值^[7](第5页)。

相对于其它能力而言,培养员工的营销能力显得日益重要,Porter 指出,致力于国际领导地位的公司,必须从其独特的能力中获取竞争优势,这些能力包括:设计新产品、装备新的生产技术、配合培训项目以及改善供应商关系^[11](第73页)。Webster 认为一家企业要做好营销,必须涵盖三个构面:(1)营销

文化; (2) 营销战略; (3) 营销策略^[12] (第 10 页)。企业必须从这三个层次着手, 才能真正拥有营销能力。Hooley 等人在整合了营销能力的相关文献后认为, 企业的营销能力是一种金字塔结构, 最上层是营销文化能力, 即市场导向的文化; 中间一层是战略性营销能力, 即企业的市场细分、目标市场的确定、市场定位的能力; 最底层则是策略性营销能力^[13] (第 262 页)。Day 又将策略性营销能力细分为由内而外 (inside-out) 的能力, 如有效的成本控制、信息储存和后勤保障等, 它有利于建立竞争优势; 由外而内 (outside-in) 的能力, 如顾客和竞争者研究、与顾客和供应商建立关系等, 它有利于赢得竞争地位; 联系 (spanning) 能力, 它整合前两种能力而生成卓越的战略执行能力^[2] (第 41 页)。

二、营销能力的作用机制与构建

企业培养营销能力的意义在于它能影响企业绩效。营销能力被认为是在营销活动中产生和发展的, 表现出核心能力特征的动态资源, 因此具有稀缺性、难以模仿性等特点, 是企业持续竞争优势的重要来源。营销能力是企业基于知识的有形或无形的资源, 它能影响团队工作的未来成绩。当企业反复运用其知识来解决营销问题时, 企业的营销能力也随着学习过程得以发展。Fahy 等人认为, 营销能力是企业竞争优势的一种重要源泉, 能提高企业的财务和生产绩效^[14] (第 63 页)。其他学者也证明了营销能力对企业绩效有显著影响。

关于营销能力各不同层面对企业绩效的影响, Hooley 等人提出的营销能力是一种金字塔结构的观点, 越上层的营销能力为企业创造的竞争优势应该越能持久, 它对企业绩效的正面影响也终将越大, 反之亦然^[13] (第 262 页)。SubbaNarasimha 也指出, 在动荡的环境下, 动态能力和基于知识的多样化联系 (spanning) 能力是卓越绩效的一个重要先行条件^[15] (第 201 页)。

在考察营销能力对企业绩效的影响方面, 环境的动态性也不可忽视。策略管理领域的学者们主张环境是组织行为及其绩效的重要影响因素之一^[16] (第 1 页), 企业某一策略的有效性, 要视环境变化而定。

营销力是一种综合能力, 由多种能力构成。从企业资源以及为企业带来竞争优势所涉及的范围来看, 现代企业营销能力主要由品牌能力、战略能力、文化能力、产品能力、价格能力、销售能力、信息能力、执行能力和协同能力这 9 种基本能力构成。每一种能力都有其各自的功能, 并发挥着不可或缺的作用。基于这一认识, 我们可以将企业的营销能力分为三个层次: 第一层, 核心能力层。其中文化、战略、品牌对企业营销能力起着决定性作用, 包括营销文化、营销制度创新能力。例如, 营销组织化程度、企业制定营销战略能力、品牌力等。第二层, 基础能力层。产品、价格、销售是企业营销能力的基础力量, 表现为制定和选择目标市场的能力、制定营销策略的能力、开发新产品的能力、有效销售产品的能力。第三层, 辅助能力层。信息协调能力和执行能力对企业营销能力起着重要的支撑与辅助作用。包括调查预测能力、企业营销策略各项内容的实施和协调能力, 如市场调研能力、企业人力资源管理能力、物流及财务管理能力等。

本文认为, 企业营销能力的发展是一种组织学习及知识管理的过程, 包括营销知识的取得、处理及应用。营销知识的取得是指企业从组织内、外部取得市场营销相关知识的过程, 营销知识的处理是企业将这些知识在组织内部进行诠释、分享、转换、移转及扩散的过程, 营销知识的应用是指企业结合、整合这些知识加以应用及制度化的过程。组织学习是组织通过较好的知识与理解来改进行动的过程。企业营销能力的发展必须适应市场、竞争及技术的变动, 采取动态的反应模式, 调整、整合与重组企业内部与外部的技能、资源及功能活动, 以适应变动环境的需要。因此, 本文认为, 企业营销能力的构建应当遵循以下 5 个方面:

第一, 要真正了解企业自身。自己是什么样的企业, 具备怎样的市场影响, 销售怎样的产品或服务, 拥有怎样的领导和员工, 拥有怎样的企业文化和企业战略。

第二, 要真正了解消费者, 并对每一层次的顾客或潜在的顾客在财务效果和非财务效果上进行分析与评估, 评价自身的产品和服务满足顾客需要的能力。

第三,真正了解其竞争对手。分析企业的现实市场地位,全面分析自身相对于竞争对手的优势和劣势,以及通过何种手段来战胜竞争对手。

第四,有序地培育其营销能力。通过组织学习和知识管理活动,有序地培育其核心能力、基础能力和辅助能力。

第五,有效地执行其营销能力。通过营销能力的执行,获取持续的竞争优势。

三、结 语

营销能力作为竞争优势的重要来源而值得关注,如何培育企业的营销能力已经成为国内外理论界和实践界当前亟待解决的重要课题,但现有理论存在一些不足,主要表现在:(1)现有的对营销能力的关注大多来自于战略管理领域,而该领域学派林立,各学派基于自己的理论考虑,倾向于对营销能力做出各不相同的阐释,其结果是对企业界缺乏统一的理论指导;(2)现有研究更多地关注理论本身,多从定性的角度去分析问题并提出相应的实践构想,但在如何把理论转化为实践方面不够具体,且欠缺跨学科之间的理论融合,在应用上存在一定的差距;(3)现有理论大多孤立地就某个具体方面的问题展开讨论,缺乏对获取、培育和运用营销能力的整合分析框架,这使得企业缺乏全方位的指导。这种局面亟待改善。

在当今的动态环境下,中国企业如何构建营销能力;营销能力对企业绩效会产生何种影响;不同层次的营销能力发挥作用的方向和强弱如何;哪些因素会影响中国企业营销能力构建及其作用机制如何;营销能力的发展途径和发展过程如何,等等,都是值得关注的重要问题。对上述问题的深入研究,不仅可以弥补现有理论在该研究领域的不足,而且有利于我国企业竞争能力的培育,对我国的社会经济发展和企业发展都具有重要的实践意义。

构建营销能力,最终目的是为了提升企业竞争力,获取竞争优势,这是一项长期工作。中国企业当前所面临的环境状况和其成长阶段有其自身的特点,环境不确定性程度高,它们会更更多地关注短期绩效而不太可能具备长远眼光和强有力的整合营销能力,最终导致中国企业在营销能力的各层次上缺乏有序的发展,整合营销能力普遍不强,对其重要性的认识也亟待提高。因此,中国企业在构建营销能力的过程中,需要做到以下几点:(1)树立营销战略思想。企业要确立市场导向,应根据自身的优势和特点,进行准确的市场定位,找准自己的位置,确定有效的目标客户,构建自己的品牌,打造自己的文化。(2)确定正确的营销策略,即企业应根据有效目标市场,生产产品的同时应不断获取市场信息,不断调整自己的经营思路,不断将最符合市场需求的产品推向目标市场。(3)做好企业内部协调工作,保证企业信息的畅通和企业战略战术的有效执行。

[参 考 文 献]

- [1] Srivastava, R. K. & T. A. T. Shervani, L. Fahey. 1999. "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing* 63.
- [2] Day, G. S. 1994. "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58.
- [3] Cheah, C. Y. J. & D. A. S. Chew. 2005. "Dynamics of Strategic Management in the Chinese Construction Industry," *Management Decision* 43(4).
- [4] Prahalad C. K. & G. Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (5/6).
- [5] Teece, D. J. & G. Pisano, A. Shuen. 1997. "Dynamic Capabilities Strategic Management," *Strategic Management* 18(7).
- [6] 安景玲、齐二石、李中阳、李 钢:《基于资源与能力的竞争力理论研究综述》,载《天津大学学报(社会科学版)》2003年第4期。
- [7] Carson, D. & A. Gilmore. 1993. "European Journal of Marketing: Effective Marketing Training," *Marketing Intelligence & Planning* 11(6).

- [8] Knight, G. A. & T. Dalgic. 2000. "Market Orientation, Marketing Competence, and International Company Performance," American Marketing Association, Conference Proceedings.
- [9] Henderson, R. M. & K. Clark. 1990. "Architectural innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly* 35(1).
- [10] Arnett, D. B. & V. Badrinarayanan. 2005. "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence," *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 25(4).
- [11] Porter, M. E. 1990. "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review* 68(2).
- [12] Webster, F. E. 1992. "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing* 56.
- [13] Hooley, G. & J. Fahy, T. Cox, J. Beracs, K. Fonfara, B. Snoj. 1999. "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model," *Journal of Market-Focused Management* 4(3).
- [14] Fahy, J. & G. Hooley, T. Cox, J. Beracs, K. Fonfara, B. Snoj. 2000. "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe," *Journal of International Business Studies* 31(1).
- [15] SubbaNarasimha, P. N. 2001. "Strategy in Turbulent Environments: the Role of Dynamic Competence," *Managerial and Decision Economics* 22.
- [16] Hofer, C. W. & D. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing.

(责任编辑 邹惠卿)

Construction of Marketing Capability under Dynamic Environment

Gao Fang

(School of Business, Jiangnan University, Wuhan 430056, Hubei, China)

Abstract: Companies are brought forward more challenges during their competitive practice due to the intricate and dynamic competitive environment. This paper based on the perspective of Resource-based View and Dynamic Capabilities Theory, proposes that marketing capability is company's dynamic resource representing core competence character, and it is company's important source of persistent competitive advantage. We suggest that organizational learning and knowledge management are beneficial to the exaltation of company's marketing capability; and companies must foster their marketing capabilities orderly and execute them based on their understanding of customers, rivals and themselves.

Key words: marketing capability; competitive advantage; environmental uncertainty