

企业知识向营销动态能力转化机制*

——宏济堂与天士力双案例对比研究

许 晖¹ 薛子超^{1,2} 邓伟升¹

(1. 南开大学商学院, 天津 300071;

2. 中国特色社会主义经济建设协同创新中心, 天津 300071)

内容提要:面对市场环境的不确定性,企业通常需要学习大量知识,并将其转化为营销动态能力才能保持自身的竞争优势。营销动态能力可分为顾客关系、供应链、信息调研及产品开发四种管理流程。本文采用双案例对比分析的研究方法,以知识转化相关理论为视角,探讨企业知识向营销动态能力的转化机制。研究发现,由于知识存在于企业的不同层面,首先要实现知识共享,将来源分散的知识汇总于组织层面,之后再进一步整合应用于组织流程管理,经过反复实践与理论重构,最终转化为营销动态能力。其中,宏济堂作为市场先进入者,既有知识存量丰富,企业更多倾向于供应链流程管理与产品开发流程管理,其转化过程表现出较多的传承与创新特征;天士力作为市场后进入者,既有知识存量不足,企业更多倾向于顾客关系流程管理与信息调研与使用流程管理,其转化过程表现出较多的追赶与突破特征。本文有助于企业在应对市场环境不确定性时,加强知识向营销动态能力的转化,这对于企业保持竞争优势具有重要的理论和实践意义。

关键词:企业知识 营销动态能力 流程管理 转化机制

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)06—0115—19

一、引言

企业面临的市场环境时刻充满着不确定性。近年来,顾客需求变化加快、技术生命周期缩短、市场竞争愈演愈烈。这些变化对企业的市场环境应变能力提出了更高要求。传统资源基础观认为,知识作为一种企业资源,如果实现知识存量上的增加,企业应对市场环境不确定性的能力就能够得到提升。但是,某些企业在不断进行知识积累之后,并没有成功适应市场环境的变化,导致市场份额逐渐丧失(例如诺基亚);相比之下,另一部分企业不仅注重知识的积累,同时还对其进行了适当转化,从而成功适应市场环境,最后逐步占领市场(例如海尔)。由此可知,虽然知识是一种重要的企业资源,但是,单纯依靠存量的积累很难直接提升企业应对市场环境不确定性的能力。那么获取知识之后,企业应当将其转化为何种能力,并且其转化的过程机制是什么?

收稿日期:2018-01-28

* 基金项目:国家自然科学基金项目“企业营销探索与开发战略及其对国际市场适应性的影响研究:基于能力-战略匹配视角”(71472097);国家科技支撑计划项目“品牌评价关键技术研究”(2015BAK46B01)。

作者简介:许晖(1967-),女,吉林长春人,教授,博士生导师,研究方向是营销管理、服务管理和国际企业管理,电子邮箱:susan_xuhui@126.com;薛子超(1989-),男,黑龙江大庆人,博士研究生,研究方向是营销管理、品牌战略和服务管理,电子邮箱:xuezhichao@163.com;邓伟升(1983-),男,广西贵港人,博士研究生,研究方向是品牌管理、国际企业管理,电子邮箱:dws99@qq.com。通讯作者:薛子超。

针对这些问题,营销研究中引入了动态能力理论,形成“基于动态能力的顾客市场营销框架”(Maklan 和 Knox,2009)^[1]。不久,动态营销能力的构念出现在制药企业的案例分析当中(Bruni 和 Verona,2009)^[2]。同时,营销动态能力的概念被明确提出,并且进行了维度划分(Fang 和 Zou,2009)^[3]。这一概念被认为是动态能力的组成部分,同时从流程观的角度对其进行了进一步解释,并添加了新的维度(许晖和纪春礼,2010)^[4]。此后,动态营销能力的框架经过整合,融入了吸收潜力与知识管理的观点(Barrales 等,2014)^[5],同时,营销能力与服务创新绩效关系的实证研究显示,动态营销能力与战略营销、营销规划以及市场知识技能存在特定关系(Carmen 等,2014)^[6]。

这些研究回答了“企业知识应当转化为何种能力来应对市场环境不确定性”的问题,但是,现有文献对于“企业知识如何向营销动态能力进行转化”尚缺乏充分讨论。为此,本文将针对上述问题采取双案例对比研究,探讨并比较不同企业知识向营销动态能力转化的内在机制。研究结论不仅为企业应对市场环境不确定性提供理论帮助,也有助于企业依据自身知识特点选取切合实际的营销动态能力转化机制。

二、理论基础

1. 知识的分类与相互转化

知识可以分为显性知识与隐性知识(Polanyi,1962)^[7]。显性知识可以被企业准确地予以描述,并且通过文字、公式、计算机程序等手段加以编码,以企业流程、政策与计划等形式呈现;隐性知识主要来源于个人经验,难以用文字或公式等手段进行编码,而且隐性知识的产生与个人所处情境紧密相关,难以直接转移(Nonaka 和 Takeuchi,1995)^[8]。对于显性知识,企业首先要发展信息化管理,将企业知识通用化,然后将这些显性知识内化给每一位员工,具体表现包括员工行为规范、员工知识构建等(郭秀敏和王润良,2001)^[9];对于隐性知识,企业需要采取人性化管理。例如,鼓励员工积极学习,经常举办专家讲座与团队交流活动等(周天慧和蔡耿谦,2000)^[10]。在此基础上,企业制定知识管理流程使隐性知识标准化、可视化(陈蓓蕾,2005)^[11]。对二者综合管理,即博取显性知识与隐性知识之长,对其全面管理,提高知识管理效果(郭秀敏和王润良,2001)^[9]。但是,显性知识与隐性知识单独作为知识存量并不能创造价值,只有将知识存量“活化”,才能为企业带来竞争优势(魏江和张帆,2007)^[12]。此外,显性知识与隐性知识并非“对称关系”,企业内部无论显性知识还是隐性知识,都存在个人与组织两个层面(Nonaka 和 Takeuchi,1995)^[8]。知识的可传递性差异与主体层级差异为不同知识转化创造了条件(Weih 等,1995)^[13]。

在知识转化方面,SECI 知识转化螺旋模型影响力较大。根据该模型的逻辑,个人隐性知识通过社会化手段将隐性知识扩散为组织隐性知识,然后组织隐性知识通过外部化处理转变为显性知识。这部分显性知识再通过整合化活动演变为可为企业直接使用的系统化、综合化显性知识。最后,企业将这些显性知识传递回个人层面,与个人经验或技术相融合之后产生新的个人隐性知识,完成知识转化循环。对于隐性知识显性化,企业应当采取建立学习型组织机构、营造知识主导型企业文化、完善组合激励机制、利用信息技术手段以及建立知识联盟等管理策略(汪慧玲和韩珠珠,2009)^[14],并且这种层次间转化机制不仅存在于企业层面,同样存在于产业集群层面(陈业华等,2010)^[15]。

从上述文献可以看出,SECI 模型对隐性知识与显性知识转化研究的巨大影响。但是,在隐性知识的转移与共享方面,近年来呈现出多学科交叉的特点。系统科学理论的引入,建构了隐性知识“超社会化共享路径”这一新理论(郑作龙和张庆普,2014)^[16]。传染病动力学启发了跨组织隐性知识传播的模型,认为组织间隐性知识共享依赖于人员的有效流动,反之则会起到抑制作用(张生太和朱宏森,2016)^[17]。知识匹配视角下的隐性知识转移被划分成“知识建构—知识解构—知识重

构”的三阶段过程(晏自翔和卞艺杰,2017)^[18]。

本文采用了显性知识与隐性知识,个人知识与组织知识的划分方法。选用这一方法主要考虑案例企业的实际情况,以及划分方法的信度。这种划分方法有利于描述企业知识从隐性到显性的过程,更有利于进一步研究营销动态能力转化机制。

2. 市场知识共享、整合与重构

市场是企业利润的最终来源,因此,市场知识的共享、整合与重构对企业营销动态能力的构建至关重要。作为企业资源的一种,市场知识包含了各种管理决策与组织活动的关键因素,如客户、竞争对手以及产业相关信息。对这些信息的管理包含了知识共享、知识整合和知识重构,并且这些管理流程最终形成了营销动态能力。

(1)知识共享。知识共享主要表现为知识持有主体之间的沟通行为,这些主体按照知识传递顺序可分为知识提供者与知识接受者(Hendriks,1999)^[19]。知识共享的主要方式是通过语言和行为等可见形式,在不同主体之间传播与学习,经过不同层面的划分,知识在个人与组织之间相互交换,最终共同创造新知识(Hoof和Ridder,2004)^[20]。还有观点认为,知识共享的实质是持续学习的过程(Todorova和Durisin,2007)^[21]。知识接受者既要加强对知识的吸收,还要对所学知识进行整合与转化,进而创造新知识(Agarwal等,2010)^[22]。

知识共享模式的主要研究对象是知识主体之间的联系强度,企业组织内部的联系强度越高,知识共享的机会就越多。在不同知识主体之间,强度较高的联系有利于显性知识的共享;反之,有利于隐性知识的共享(Hansen,1999)^[23]。因此,企业加强内部知识共享,需要打造扁平化组织结构以降低知识转移的阻碍。但是,一旦将个人隐性知识显性化,其附加价值将大幅度降低。因此,如何鼓励企业员工将自身知识进行编码并加以说明,是知识共享中最核心问题(Carmeli,2013)^[24]。一方面,要鼓励知识主体之间进行常态化的互动,还要对组织外知识进行定期学习;另一方面,不同层面的主体掌握知识不同,应当进行跨主体、跨层次的知识共享(许晖和王琳,2016)^[25]。

本文认为,知识共享是企业收集市场知识的首要步骤,这一行为主体主要为企业员工,其个体获得的市场知识是企业市场知识的最主要来源。但是,市场知识共享的最终目标是知识的整合与重构,而某些企业原本市场知识积累已经较为丰富,已有的市场知识已经上升到组织层面,因此越过知识共享直接进入知识整合与后续的知识重构。有鉴于此,本文选用个体交流、内部传播、组织学习与外部交互四个维度代表企业知识共享,同时,考虑到企业中的内部知识与外部知识获取渠道的不同,避免企业知识的来源产生疏漏,也避免对组织层面的市场知识转化路径研究产生偏差。

(2)知识整合。企业知识的重要来源是员工个人隐性知识。这些知识经过显性化处理通过企业内部途径进行共享。这一过程虽然将知识从个人层面提升到组织层面,但是,这部分知识仍然处于零散状态。因此,知识整合强调,相互独立又客观联系的不同职能部门之间协调或者组合,将知识统一为有机整体。这一行为主体开始由员工个体上升为企业组织,并且由企业组织完成不同知识在不同流程管理中的应用。

在微观过程视角,知识整合包含了能力构建观点(Grant,1996)^[26]和技术整合三阶段观点(魏江和王铜安,2007)^[27]。在产品开发研究中,知识整合就是产生架构知识的过程(Henderson和Clark,1990)^[28],也是企业管理者对所学习到的知识进行内化与重组的过程(Hamel和Prahalad,1994)^[29]。另一种观点认为,知识整合是评估现有知识并对其进行系统整理的能力,这种能力能够帮助企业将原有知识与新获取知识进行有效融合(Prieto等,2009)^[30],在融合过程中,包含系统化、合作化和社会化三个维度(Boer等,1999)^[31]。此外,知识整合还是一种能力机制构建过程,这一过程包括规则与指令、程序、惯例化活动以及群体决策(Grant,1996)^[26]。前三个步骤主要关系到整合的效率,最后一个步骤才关注个体之间的互动与交流(Lindgren和Widen,2016)^[32]。从另

一角度分析,可以将这些步骤分为正式活动与非正式活动。正式活动大多表现为流程化的惯例活动,例如,设计完善的制度或者系统化处理数据等;非正式活动大多表现为知识整合过程中进行的交流活动,例如,对知识进行梳理或者多种渠道收集数据等(Wu,2015)^[33]。一般来讲,正式活动是知识整合的保障,在企业内部对不同个体、部门与整体实现统一规划;而非正式活动是对正式活动的补充,因此,不仅需要正式活动对整合过程进行保障,还需要成员之间加强交流与沟通提高整合效果(Lindgren 和 Widen,2016)^[32]。

企业知识整合还可以分为水平整合与垂直整合。企业与顾客以及供应商之间的互动可以认为是企业对外部知识的整合,同时也是垂直整合。相对地,发生在企业内部不同职能部门之间的知识整合称为水平整合(刘帮成等,2008)^[34]。员工跨组织流动引起企业间知识转移后的知识整合同样属于水平整合(赵增耀和于海云,2012)^[35]。最后一种是混合整合,即垂直整合与水平整合的综合。

本文选用了正式整合机制(例如,制度设计与知识的综合梳理体制)与非正式整合机制(例如,数据的多渠道汇总与信息的系统化处理),以便于更加清晰地展示两家案例企业不同的知识整合过程。在该过程中,市场知识从零散变为系统,从局部变为整体,是企业知识真正意义转化的开始。

(3)知识重构。源于资源基础观的知识管理观点认为,经过一系列的共享与整合,市场知识已经成为企业能够有效利用的重要资源。但是,在快速变化的市场环境中,知识的时效性日益缩短。因此,在经过整合之后,企业的市场知识还必须经过不断地重构,以适应不断变化的市场环境,才能真正为企业所用,成为其应对环境不确定性的营销动态能力。

知识重构的实质在于知识的交换,知识产生交换必然以彼此异质为前提(Fleming,2001)^[36],知识异质性越强,这种交换行为越容易产生。但是,这种交换并不代表简单的资源对调,而是更深度地结合与交融。当企业获取的异质性知识与原有知识难以有效结合时,就需要知识重构发挥作用,而这种作用是知识整合无法替代的(Grant,1996)^[26]。可以认为,知识重构是在知识整合基础上对知识进行更深层次的组合(Prieto等,2009)^[30]。此外,知识重构需要企业技术构念的创造,从侧面反映出知识重构与知识创新之间隐含的联系(Laursen 和 Salter,2006)^[37]。在企业资源视角,知识整合与知识重构在起源、内涵、构成维度、分析层次以及测量方法等方面均存在较大差异,属于完全不同的两个独立概念(周丹,2012)^[38]。结合上述观点,知识重构被划分为知识深化与知识拓展。其中,知识深化指的是知识要素的全新组合,创新程度更高,能够纵向形成新的知识要素;知识拓展是指发掘不同知识要素之间的新联系,应用领域更广,能够横向形成新的知识体系(叶江峰等,2016)^[39]。

在企业实践中,知识作为企业资源被分配到管理活动的各个流程当中,实现方式多种多样,因此,本文主要借鉴了叶江峰等(2016)^[39]对知识重构的维度划分方法。一方面,案例企业的知识在原来基础上进一步进行拓展,其知识体系发生变化,如理论创新与价值重估;另一方面,案例企业的原知识体系没有发生改变,但是内容不断更替,如技术改进与信息更新。两种途径均衍生出新的知识。这一过程是企业将市场知识转化为营销动态能力的核心,因为这一过程与企业实践结合更为紧密,可以认为,知识重构的结果直接影响着转化效果。

3. 动态能力、动态营销能力与营销动态能力

在营销学领域,资源基础观(RBV)曾经占据主导地位。但是,进入20世纪90年代后,资源基础观已经难以充分解释企业面对市场环境时出现的“核心刚性”问题。究其原因,主要由于企业知识体系难以适应快速变化的环境,导致企业市场反应速度减缓,绩效降低(刘冀生和吴金希,2002)^[40]。为此,一些学者开始考虑将企业动态能力引入营销研究领域。“动态”强调企业竞争力的持续增长或者不断发掘新的竞争力,进而适应不断变化的环境;而“能力”则侧重于对企业知识的灵活运用与不断更新,最大限度地利用组织内外部资源,令企业与环境的匹配程度大大加强

(Teece等,1997)^[41]。换言之,企业知识只有不断更新,才能有效帮助企业适应环境的快速变化(Eisenhardt和Martin,2000)^[42]。

动态能力较早用于探讨零售商的企业家精神对其市场反应能力的影响机制(Griffith等,2006)^[43]。在研究顾客关系问题时,动态能力作为研究顾客关系管理与企业绩效的中介变量,被认为可以与营销领域中的四个方面相结合:第一是需求管理,这一部分主要关注商品和服务;第二是创建营销知识,包括市场等各个方面;第三是建立品牌;第四是顾客关系管理。以此为基础,基于动态能力的顾客市场营销框架基本形成(Maklan和Knox,2009)^[1]。另一方面,“动态营销能力”的概念出现在产品开发管理与重构研究当中,主要包括管理信念、人力资本和社会资本三个维度(Bruni和Verona,2009)^[2]。在营销能力的层级分析中,从基础向高端可以依次划分为营销资源、营销能力、核心营销能力和动态营销能力,其中,动态营销能力是将企业的营销资源和能力转化为以传递具有更优的顾客价值的产品或服务等产品或服务等产出的一种过程,其地位处于较高层次,具备敏锐的市场感知与快速应变特征(韩永强和王毅,2010)^[44]。经过吸收潜力与知识管理的观点整合,动态营销能力框架得到进一步完善(Barrales等,2014)^[5]。

企业的核心业务流程观认为,顾客关系、供应链与产品研发是企业管理流程最核心的三个方面,信息调研与使用被认为存在于这三种核心流程之中,没有单独列出(Srivastava等,2001)^[45]。基于此观点,营销动态能力被认为是企业应对市场变化时,表现出的跨部门业务流程反应效率,可划分为PDM管理(侧重产品)、SCM管理(侧重供应链)和CRM管理(侧重顾客关系)三个维度(Fang和Zou,2009)^[3]。但是,在对未来营销核心活动的探讨中,信息调研与使用作为营销实践的四种核心活动之一被单独区分开来,被认为是企业通过多种调研方式,获取市场相关信息,并在企业内部共享的跨部门流程(纪春礼,2011)^[46]。该流程作为营销动态能力的新维度被添加到原理论当中,构成了企业为创造与传递顾客价值而动态整合营销相关知识,最终形成的高效率组织流程(许晖等,2011)^[47],回答了“营销动态能力的本质”这一问题。基于以往的研究,营销动态能力并非特定资源要素,而是整合性的组织流程、惯例;在提高企业绩效的基础上,用于获取、整合或重置市场知识资源,聚焦识别、创造和传递顾客价值(李巍,2015)^[48]。总之,学者们对营销动态能力内涵的研究,集中在两个方面:一类是跨功能业务流程的效率;另一类是高效率的组织流程。虽然概念界定方法有所区别,但是,对于市场变化的快速反应属性是一致的。

大多数文献普遍认为,战略管理中的动态能力理论是动态营销能力与营销动态能力的根源。但是,对于动态营销能力与营销动态能力之间的关系,学术界缺乏具体的、详细的理论探讨。从定义来看,动态营销能力是一种高级的、灵活的营销能力,其实质是将企业资源转化为产品或服务的过程;营销动态能力是企业为了更好传递顾客价值而获取或者维持的高反应性、高效率的组织流程。二者定义高度相近,但因研究视角的差异使得二者在维度构成上表现出一定差异,即动态营销能力主要包括管理信念、人力资本和社会资本三个维度(Bruni和Verona,2009)^[2],而营销动态能力则包括顾客关系、供应链、信息调研与产品开发管理流程四个维度(纪春礼,2011)^[46],二者并不能够完全等同。本文经过反复比较与论证,认为案例企业表现出的现象更加符合营销动态能力理论研究范畴,因此,本文最终采用营销动态能力理论。

本文采用许晖等(2011)^[47]对营销动态能力的定义,以及纪春礼(2011)^[46]对营销动态能力的维度划分方法,认为顾客关系、供应链、信息调研与产品开发管理流程是构成营销动态能力的四个维度。

4. 研究框架设定

相较于劳动力、资本等传统生产要素,知识已经成为最重要的生产要素(Hansen,1999^[23]; Thomas,2005^[49]),甚至还有观点认为,隐性知识是企业竞争优势的基础与根本性来源(Nonaka

和 Takeuchi, 1995)^[8]。从知识转化视角分析, 企业知识管理过程中不同层面(个人、组织)之间隐性知识与显性知识存在复杂的相互转化过程(张庆普和李志超, 2003)^[50]。但是, 知识就像企业资产, 如果没有“盘活”, 就容易变成“沉没资产”, 而盘活知识资产最有效的方式就是激活企业科技人员的知识存量, 从而达到提升企业动态能力的目的。由此可见, 知识管理与动态能力研究之间存在紧密的联系(魏江和张帆, 2007)^[12], 在此基础上, 动态能力主要就是从不同的知识管理维度构成的(Prieto 等, 2009^[30]; 郑素丽等, 2010^[51])。但是, 营销动态能力与动态能力存在差异, 能够解释知识管理与动态能力之间关系的研究并不一定可以解释知识管理与营销动态能力之间的关系。为此, 本文立足知识管理视角, 探究了企业知识向营销动态能力转化的机制, 并提出转化模型, 试图对营销动态能力理论体系做出补充和完善。本文的理论框架如图 1 所示。

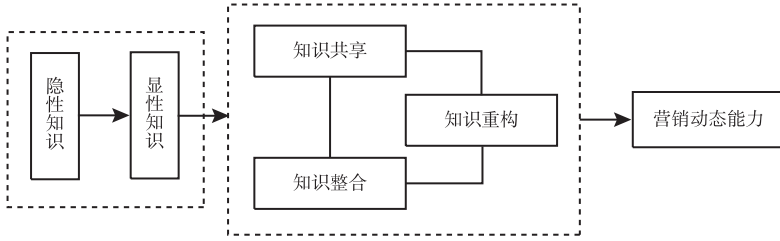


图 1 企业知识向营销动态能力转化研究框架

资料来源: 本文绘制

三、研究方法

1. 方法选择

本文探讨的主要问题与关注重点是企业知识向营销动态能力转化的机制, 属于“如何(How)”和“为什么(Why)”的类型, 研究对象正在发生过程中, 控制难度较大, 而且研究的机制隐藏在复杂的现象背后。采用双案例对比的方法能够揭示单一情境下的动态变化过程, 提炼出解释复杂现象的理论或规律。因此, 本文采用归纳式的双案例对比研究方法。

2. 案例选择

首先, 遵循研究聚焦的原则(Eisenhardt, 1989)^[52], 本文选取了“山东宏济堂制药集团股份有限公司”与“天士力控股集团有限公司”作为研究案例。一方面, 宏济堂与天士力均从事中医药行业的研发与生产, 是典型的知识密集型企业; 另一方面, 宏济堂与天士力均拥有行业领先的技术与生产水准: 宏济堂是首批入围的中华老字号企业, 并且拥有国家唯一指定的人工麝香酮生产许可; 天士力是现代中药生产的典型代表, 其主打产品复方丹参滴丸已经成功通过了美国 FDA 的三期认证。其次, 依据极化类型(Polar Type)的选择(Eisenhardt, 1989)^[52], 宏济堂与天士力在隐性知识显性化以及营销动态能力方面表现出明显的差异, 对其进行研究有利于突显复制逻辑, 与准实验研究方法相类似, 进而对构念之间的关系进行更加鲜明地展示(Eisenhardt, 1989)^[52]。

3. 数据收集与分析

本文的主要数据来源是一手资料和二手资料, 一手资料主要来源是两家案例企业的访谈资料与实地调研。本文对两家企业的跟踪研究分别长达三年以上, 在此期间, 每家案例企业进行三次以上访谈, 平均每次访谈时间在 8 小时以上, 访谈对象包括高层管理人员与基层员工等多层主体。深度访谈和实地调研情况如表 1 所示。为了获取更加充分的数据, 除了上述资料之外, 本文团队还搜集梳理了大量案例研究所需要的素材, 包括二手资料等, 主要用以形成质性资料以支持研究中的三角验证, 保证研究的信度和效度。二手资料主要包括: (1) 案例企业的相关新闻; (2) 案例企业的商业出版物以及公司内部资料、内部刊物、内部会议记录等。

表 1 深度访谈与实地调研信息汇总

企业名称	访谈对象	访谈内容	访谈频次	访谈时长(分钟)
宏济堂	总经理	宏济堂发展历史、经营现状以及未来战略规划	2	135
	营销总监	销售渠道和网络布局	4	230
	研究院院长	产品的研发以及产学研合作机制	3	170
	生产总监	产品生产流程及其保障机制	3	166
	车间主任	产品工艺及其质量控制体系	4	225
天士力	副总裁	天士力企业文化、未来发展定位与战略规划	2	119
	信息总监	企业 CRM 管理系统的进一步开发与完善	3	177
	海外总经理	企业在海外的管理经营模式	4	351
	营销总监	企业的销售模式与销售渠道管理	2	149
	基层员工	企业的知识管理方式、对企业绩效的感性认识	1	66

注:访谈时长为总计访谈时间,为了避免受访者因疲倦而降低访谈质量,平均每次访谈时间控制在 60 分钟左右

资料来源:本文整理

本文案例分析采用案例内与案例间分析范式(Eisenhardt,1989)^[52]。第一步,先梳理案例企业的历史沿革,研究团队成员对不同来源的数据进行交叉验证(Eisenhardt,1989)^[52],然后分别分析单个案例,初步描绘出企业知识向营销动态能力转化的内在机制。第二步,将两个案例进行对比分析,不断与文献进行对比,寻求可能的理论涌现(Eisenhardt,1989)^[52]。第三步,补充实地数据,直至理论饱和。本文着重于叙述故事与展示最终呈现出的理论。

参考初步构建的理论框架,对构念和子构念进行编码。首先,通过编码,将质性材料归纳为概念,然后将概念进行分类,并分配到相关的构念当中。本文采用双盲方式编码。先由相关人员进行预编码,并对编码结果进行比对,如果编码结果一致率超过 90%,则可以开始正式编码,相同来源且相似含义的数据记为 1 条条目。编码结果以表格的方式呈现。双盲式编码完成后,两组编码人员一起核对编码结果,如果编码不一致,则请双方人员进行辩护,并保留最终达成一致的编码结果。本文的编码结果如表 2 所示:

表 2 案例资料来源及编码

数据来源	途径	编码
一手资料	深度及半结构化访谈	T1
	非正式访谈	T2
二手资料	企业上市公司年报	S1
	企业官方网站及相关新闻报道	S2
	企业内部档案、纪录片等文献资料	S3
	企业实地勘察调研	S4
	知网数据库相关论文资料	S5

注:S5 所指代的资料,主要指从知网学术文献当中提取的企业素材,并非直接引用

资料来源:本文整理

为保证研究的信度与效度,本文根据分析推广逻辑(Yin,2009)^[53],检验分析单元研究结论能否适应复制案例,根据案例数据建立证据链,探索其中逻辑关系,然后复制到其他单元,以保证内外

部效度。此外,本文采用了三种方法避免访谈中的潜在偏差:一是本文预先收集部分二手数据,利用档案与资料等对访谈者数据进行三角验证,并且多次实地勘察,确保资料的真实性与完整性;二是本文收集多轮访谈数据;三是访谈采用匿名方式,鼓励受访者提供企业发展过程中的真实状况。本文案例研究信效度的保障策略如表 3 所示。

表 3 案例研究信效度的保障策略

信效度指标	案例研究策略	策略发生阶段
信度	采用案例研究草案	研究设计
	建立案例研究资料库:确保重复研究的相同结论	数据收集
	不同研究者重复分析然后进行对比,形成统一意见	数据分析
	多类型证据呈现	数据分析
构念效度	多元证据来源:原始数据、二手数据相结合	数据收集
	证据链:获取原始资料——提取相关构念	数据收集
	报告核实:交由企业相关人员阅读及审核	数据收集
内在效度	模式匹配:概念模型与研究结论相匹配	数据分析
	分析与之相对立的竞争性解释	数据分析
外在效度	用理论指导案例研究	研究设计
	案例的逻辑复制	数据分析

资料来源:根据 Yin(2009)^[53]整理、改编

四、案例分析

该部分首先分别展示两家案例企业各自知识到营销动态能力的研究框架,然后依据素材总结各自案例企业的知识向营销动态能力转化机制图。最后对比分析转化过程中两家企业各自体现出的特征与规律。

1. 宏济堂案例分析

山东宏济堂制药集团股份有限公司始创于 1907 年,是一家拥有百年历史的中华老字号中药企业。宏济堂与北京同仁堂、天津达仁堂同祖同宗,同属乐氏家族。目前,宏济堂拥有 12 大剂型、150 个批文,其中国家基本药物 40 多个,医保药品近百个,国家中药保护品种十余个。目前,宏济堂拥有山东省级企业技术中心、药食同源研究中心、中药质量控制技术重点实验室等研发平台,还承袭了始创于 1909 年的阿胶熬制“九提九炙精炼法”。2012 年,宏济堂按照新版 GMP 标准建立了现代化中药产业园,关键设备全部从欧美发达国家进口,实现了生产智能化。宏济堂的发展历程如图 2 所示。

宏济堂创始之初,便承袭了同仁堂百年历史的知识积累。一些知识已经演变为宏济堂的企业制度与企业文化,例如“炮制虽繁,必不敢省人工;品味虽贵,必不敢减物力”的祖训(T1)。在这些知识的指导下,宏济堂在多个流程均达到了行业一流水准。但是,传统中药生产的流程管理很大程度上依赖药工师傅及其团队的经验(S3)。这种经验往往通过师徒制的形式加以扩散,如果没有长年累月的学习与实践,其他生产流程的员工很难掌握这些经验。为了企业的整体发展,宏济堂的药工师傅将各自团队的经验加以总结,并以文字方式呈现出来,促使这些知识在宏济堂内部共享(S5)。经过高度凝练后,宏济堂的药材采购形成了“五不要”原则,即“不是一等货不要、陈货不要、有杂质的不要、非药用部位不要、产地不是最佳的不要”(S4)。随着市场环境的变化,宏济堂在充分继承原有知识的基础上对其进行了创新。例如,传统药材选购主要靠经验,而宏济堂选购药材时

对有效成分进行量化要求(S3)。不仅如此,对于高端消费品定位的阿胶,其原料供应要求更加严格。“因此,各个生产流程的品质必须得到保证”(T1)。为此,宏济堂建立了“德州黑驴”繁育及保护基地,并在基地内建设“驴品种资源 DNA 鉴定实验室”和“宏济堂阿胶原料 DNA 溯源中心”(S2),“每一张驴皮都要进行 DNA 检测以确保驴皮的质量”(T1)。此外,宏济堂还专门建立了与之配套的全套物流系统。从每一张驴皮的 DNA 图谱到驴皮的收购与检疫、运输企业与车辆的资格认证乃至储藏到生产全过程,宏济堂都设计了信息溯源与检索体系,确保整个流程严格监管且实时可控(S3)。宏济堂还针对每一个供应环节制定了明确的管理制度(S4),通过制度保障加强供应链管理,确保流程管理有据可查,有责可寻。

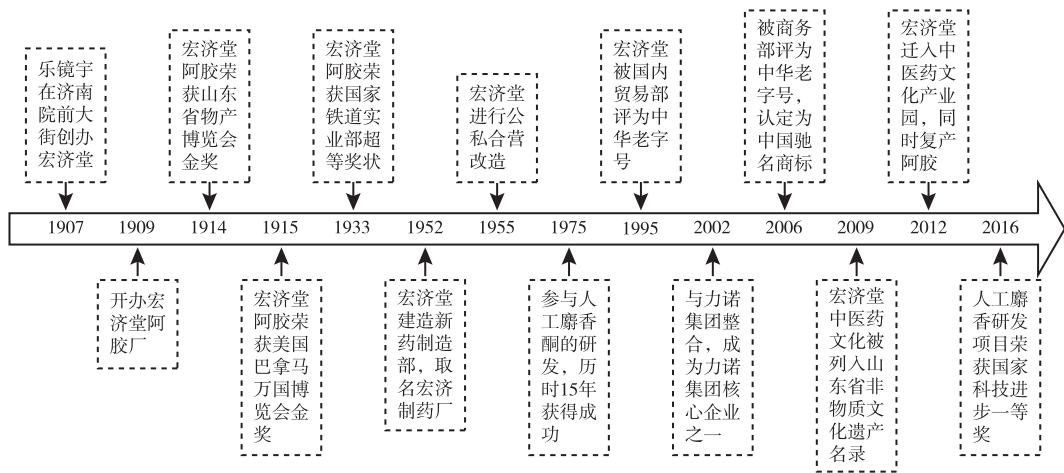


图2 宏济堂发展历史大事记

资料来源:本文绘制

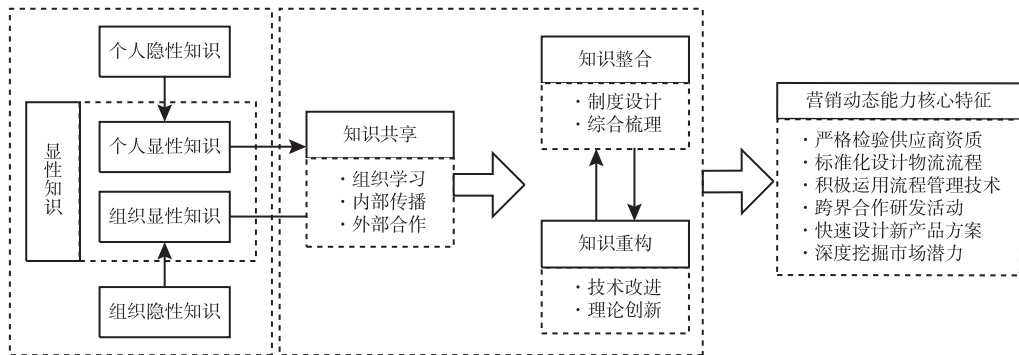


图3 宏济堂知识向营销动态能力转化过程示意图

资料来源:本文绘制

除了原材料供应的严格管理,宏济堂在自主研发方面也拥有强大实力。宏济堂创始人乐镜宇通过分析,认为阿胶市场潜力较大(S3),便研习古书文献、聘请知名胶工,自行研发阿胶生产“九提九炙精炼法”(S3)。此后,经过胶工师傅对阿胶熬制知识的不断积累,最终的“九提九炙精炼法”较传统工艺多出六十六道工序,增加了六个昼夜,并且每一道工序都有明确规定(S2)。阿胶产品进入市场后广受欢迎,宏济堂进一步研究阿胶配方,不断丰富完善阿胶知识体系(S4)。引进自动化生产机器后,宏济堂对“九提九炙精炼法”的知识内涵进行了重构,既保持原有知识的有效性,又符合现代生产要求(S4)。20世纪70年代,宏济堂与山东中药研究院联手成立了人工麝香酮研发团队。“人工麝香酮的研发难度高,战略意义重大,无论理论基础还是技术工艺都不可能依靠个人独

立完成”(T1)。为此,研发团队一边研读外国文献,一边进行知识交流,共同讨论实验方案(S2)。“当时遇到的最大问题是整个团队只有一个人懂外语,所以每次看完一篇外文文献,他就要第一时间与大家分享”(T1)。研发团队整合国内外所有人工麝香酮的知识,发现了新的化学合成方法。结合先前的实验数据,研发团队设计出新的实验方案,最终获得成功(S5)。典型素材举证如表4所示。

表4 宏济堂典型素材举证

隐性知识显性化类型	典型证据	条目数	显性化结果	典型证据	条目数	营销动态能力核心特征	典型证据	条目数
组织隐性知识显性化	宏济堂根据百年来总结的经验,对药材选购设置了明确标准(T1、T2、S3、S4)	20	组织显性知识	药材采购“五不要”原则(T1、T2、S3、S4)	17	严格检验供应商资质	无论是“老关系”还是“自家人”,如果药材不过关,一律免谈(T1、T2、S3、S4)	15
						标准化设计物流流程	宏济堂对驴皮供应建立了标准化流程,以确保各个环节都受到严格监控(S2、S3、S5)	14
						积极运用流程管理技术	宏济堂专门开发了信息回溯系统,只需扫码就可获得驴皮供应各个流程的具体信息(T1、S3、S4)	17
个人隐性知识显性化	乐镜宇借鉴古法之后,总结出慢火轻熬、持续搅拌、使用篦子等技巧(T2、S2、S3、S4)	17	个人显性知识	乐镜宇独创“九提九炙精炼法”(T1、T2、S2、S3、S4)	19	跨界合作研发活动	人工麝香酮研发成员分别来自宏济堂与山东中药研究院的不同部门(T2、S2、S3)	10
						快速设计新产品方案	宏济堂的阿胶没有腥臭味,广受市场好评,乐镜宇顺势抓住机遇,在阿胶中添加多味名贵药材,开发出不同的新产品(S2、S3)	25
						深度挖掘市场潜力	宏济堂每年举办阿胶节与工业旅游等一系列活动,加深消费者对阿胶的了解,提高阿胶对消费者的吸引力(T1、S2)	22

资料来源:本文整理

2. 天士力案例分析

天士力控股集团有限公司成立于1994年,其前身是天津254驻军中心医院的军办制药厂。1999年经过改制变为民营股份制企业。目前,天士力的业务涵盖医药领域的科研、种植、提取、制剂、营销全产业链,是国家认定的高新技术企业。公司以现代中药为核心,协同生物药和化学药为两翼的发展模式构建现代生物医药产业集群。2016年,天士力的主打产品“复方丹参滴丸”成功通过美国FDA三期临床试验,成为中国首个通过国际认证的中药产品。

在进入市场初期,天士力对顾客信息与市场渠道了解较少(S3)。面对困难,天士力营销团队将军人吃苦耐劳的作风运用到营销实践当中,“只要找对了路,我们就不怕路远!”(T1)。经过几个月的时间,营销团队成员不断通过交流改进顾客策略(S3)。天士力的营销人员亲自登门拜访每一位顾客,加强与顾客的联系(S2)。经过努力,天士力在天津市场率先取得突破并逐步向新市场进

军。海外市场顾客需求与国内存在差异,为获取顾客信任,营销人员加强了文化宣传力度(T2)。为了满足不同顾客需求,天士力制定了针对性的顾客管理方案,并且定期与顾客举行交流活动。“日本经销商都坚信眼见为实,公司组织了一次实地参观后,大部分人都信服了,表示愿意合作”(T1)。通过加强顾客关系,顾客忠诚度也有所提高(S4)。“我们设立小车奖,对业绩要求不高,经销商可以借助小车跑更多业绩。所以我们的活动特别受欢迎”(T1)。这些措施保证了天士力在第一时间掌握最新顾客知识,并且在顾客知识发生变化时对原有知识体系进行更新,以便及时调整顾客方案。对此,天士力对顾客管理经验进行了总结。“所谓铁打的营盘流水的兵,只要营销网络铺开了,即使主管人员变动,顾客也不会流失”(T1)。伴随着每一次营销网络的扩张,顾客知识都得到快速更迭(S2)。这些知识在之后天士力海外创业过程中发挥了重要作用(S3)。天士力发展历程如图4所示。

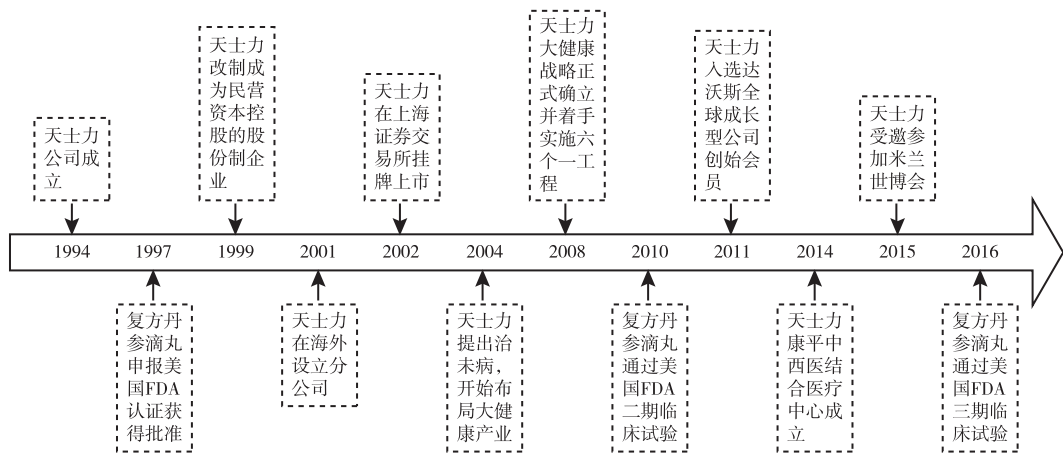


图4 天士力发展历史大事记

资料来源:本文绘制

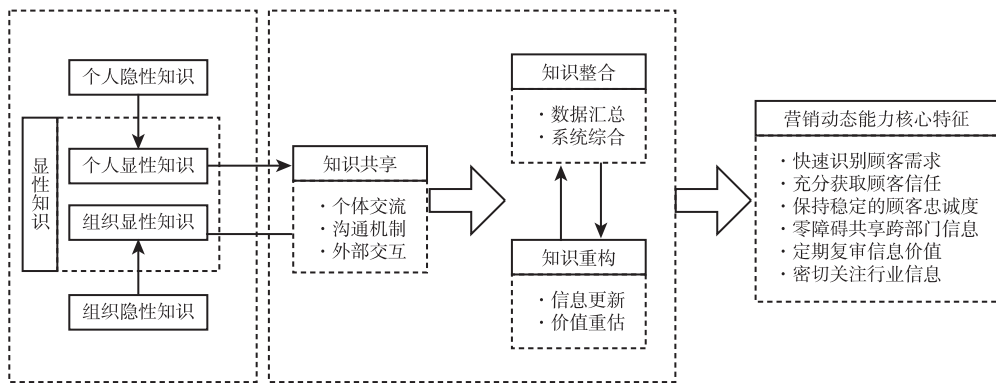


图5 天士力知识向营销动态能力转化过程示意图

资料来源:本文绘制

天士力在成立初期就对市场信息的收集十分重视。营销团队有时驱车十几个小时,一天转战几个县城(S4)。开辟海外市场后,虽然不少员工在总部接受专门培训,但是,实际赶赴海外时,原有知识无法发挥作用,仍然需要亲临一线收集市场信息(S3)。随着国际化不断深入,这些宝贵信息经过汇总集中在天士力集团数据库中,为进一步向国际市场拓展提供了借鉴。为了获得国际认证,天士力大量整合了中药与西药的相关知识,提出中药现代化的观点(S4);“在人们的印象中,中药就是黑大粗,但是这绝不是中药未来的发展方向”(T1)。一方面,天士力认为必须对中药生产工

艺进行持续改进,采用标准化、数字化手段进行质量控制(S4)。另一方面,天士力不断通过信息搜集获取产品的临床试验数据,试图通过可视化的信息呈现,构建中药与国际标准的沟通桥梁(S4)。随着互联网技术的发展,天士力开始注重信息收集的流程化。为此,天士力引进了一批专业人才,逐步建立了天士力集团信息管理系统。这些系统能够有效获取渠道动态信息,实现与商业伙伴的数据直连;对市场活动与营销费用能够实现有效的分析监控;还能够完成对销售过程的规范化闭环管理等(S2)。典型素材举证如表5所示。

表5 天士力典型素材举证

隐性知识显性化类型	典型证据	条目数	显性化结果	典型证据	条目数	营销动态能力核心特征	典型证据	条目数
组织隐性知识显性化	早期天士力是军办企业,营销策略往往带有明显的军事色彩(T1、T2、S3、S4)	24	组织显性知识	经过多年的发展,形成了“基础市场在国内,目标市场在国外”等明确的营销战略(T1、T2、S3、S4)	20	快速识别顾客需求	(我们的CRM系统)整理各类顾客资源,然后对其进行个性化管理(T2、S3、S4、S5)	15
						充分获取顾客信任	顾客觉得你认可他们的文化,才能信任你,我们才能获得有用的客户信息(T2、S2、S3)	22
						保持稳定的顾客忠诚度	(经理)走到哪里,经销商团队就跟到哪里,因为经销商都愿意跟着天士力做(T1、S3)	19
个人隐性知识显性化	天士力海外不同国家的市场经理根据自身所在的市场状况进行了经验总结,同时在年度会议上进行报告(T2、S2、S3、S4)	27	个人显性知识	天士力集团各个大区负责人乃至各个办事处的经理都要将自己的工作经验总结成述职报告(T1、T2、S2、S3、S4)	30	零障碍共享跨部门信息	中药现代化是各个方面的现代化。因此,跨部门之间的沟通交流格外重要(T1、S2、S3)	21
						定期复审信息价值	当时的非洲市场基本稳定,可是到了日本,却发现一切都要从头学起(T1、S3)	32
						密切关注行业信息	天士力敏锐地预见,要想将中药发扬光大,不走国际化这条路是不行的(S2、S3)	18

资料来源:本文整理

五、案例讨论

市场环境不确定条件下,企业采取何种对策保持自身竞争优势,对企业生存至关重要。一般情况下,企业在发展过程中会产生或获取大量知识,这些知识如何转化为营销动态能力,在不同企业中表现不同。宏济堂主要对企业知识进行传承与创新,将现代科学知识与传统经验知识相结合,重点作用于企业的供应链管理与产品开发管理;天士力主要对企业知识进行追赶与突破,通过引入现代化理念与国际化标准对传统中药知识体系进行全面革新,重点作用于企业的顾客关系管理与信息调研使用管理。

1. 基于传承与创新的知识向营销动态能力转化机制

成立时间较早,发展历史较长的企业通常拥有较大存量的知识积累。这些知识经过反复验证

与试错,成为企业经验,或者上升为更高层面的企业文化。“宏济堂早期的大部分药方都是从北京同仁堂那里承袭来的,因为是同一个老祖宗,所以连堂训都一模一样”(T1、S3)。这一类企业在面临市场不确定环境时,更多倾向于对已有经验知识进行整合并加以运用,以保持自身竞争优势(Wernerfelt,1984)^[54]。但是,仅仅凭借经验知识应对市场环境变化可能存在更大风险,因为这一类企业知识容易演变为核心刚性,需要不断引进与吸收外部知识对其进行更新(Hamel和Prahalad,1994)^[29]。在宏济堂改良工艺之前,阿胶普遍具有一股浓烈的腥臭味。经过乐镜宇的潜心钻研,终于发明了新的阿胶生产工艺,从此迅速占领市场,甚至出口海外(T2、S4)。因此,这一类企业的知识向营销动态能力进行转化时,体现出传承与创新的特征。

在供应链流程管理中,企业经验形成的惯性会影响供应商的选择,为了最大限度保证原材料的供应。有的宏济堂供应商已经合作了几代人之久(T1)。信息溯源系统主要针对产品加工的规范化,防止偷工减料与人为因素造成的质量问题。在产品开发流程管理中,企业凭借丰富的经验能够成功规避某些市场风险(Srivastava等,2001)^[45]。此外,当已有经验不足以覆盖独立研发遭遇的瓶颈时,企业还可以借助外部科研院所的研究能力。宏济堂联手山东中药研究院对人工麝香酮的成功研发,无疑树立了产学研合作机制的最佳典范(T1、S4)。在新产品开发到一定阶段后,企业通常进行试产以测试市场反应。收集市场反馈信息有助于企业补充完善原有的产品开发方案,并对其进行再试产,循环往复直至获得市场成功。

企业知识与供应链管理和产品开发管理的各个流程相结合,经过转化,形成营销动态能力。这一转化机制如图6所示:

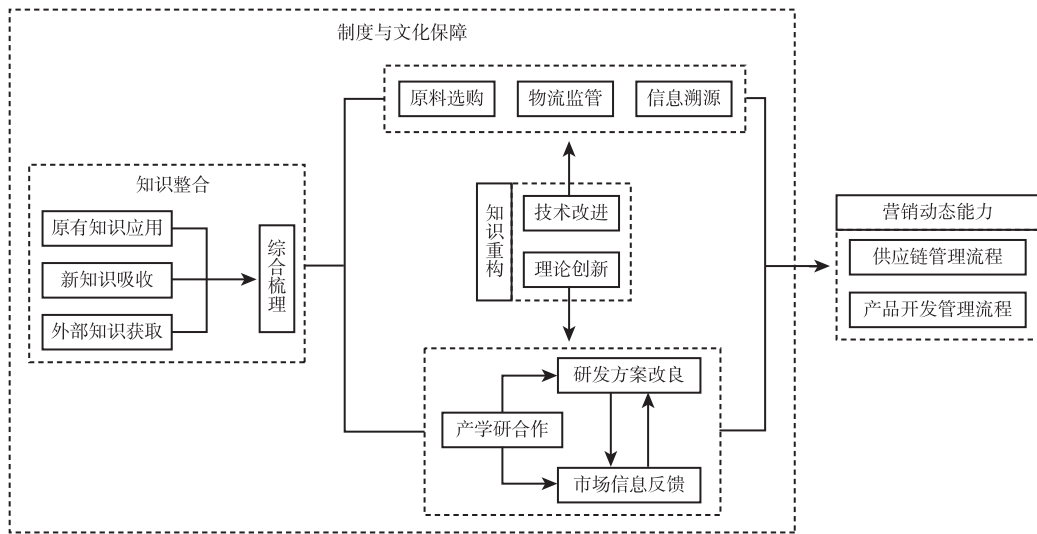


图6 基于传承与创新的知識向营销动态能力转化机制模型

资料来源:本文绘制

2. 基于追赶与突破的知識向营销动态能力转化机制

这一类企业成立时间较晚,知识积累不足。因此,这一类企业难以复制先入企业知識向营销动态能力转化机制。另外,市场环境的压力迫使这一类企业寻求知識快速追赶路径(吴晓波等,2013)^[55]。面对中药现代化的质疑,天士力创始人闫希军认为:传统不代表保守,要想在未来医药市场立足,中药现代化必不可少(S3、S4)。后发企业结合自身特征不断进行追赶,并且速度逐渐加快。这种追赶直至企业实现知識的突破式创新才可能逐渐放缓。

由于企业知識不足以形成供应链与研发优势,这一类企业可以选择从顾客关系与信息调研角

度入手(Srivastava 等,2001)^[45]。在天士力发展早期,市场人员常常利用工作餐时间进行信息与经验的交流(T2)。经过共享与整合,市场人员的个人知识形成企业数据库。这些数据库能够帮助企业识别不同的顾客群体,对其采取个性化管理方案。天士力设立了“小车奖”,稍加努力便可实现,反过来,获奖后的经销商更增加了销售动力(S3)。除了顾客信息,企业还注重其他方面的信息搜集与使用,例如企业所处行业发展水平、竞争对手信息以及相关标准要求等。1997年,天士力决定申请美国FDA认证。在天士力前后,已经有多家中医药企业闯关失败。天士力一方面加强产品质量管理,另一方面不断研究FDA认证体系的相关知识,结合其他企业失败的经验,进行策略调整(S3、T2)。随着企业发展,市场调研方式多样化,信息使用水平深层化,知识追赶速度加快,市场调研流程逐渐形成,明显改善信息使用效果(郑刚和郭艳婷,2017)^[56]。当企业步入平稳发展时期,知识追赶速度放缓,但知识存量显著增长(姚明明等,2017)^[57]。2005年,天士力为获取产品流向信息,建立了浪潮渠道终端管理系统,同时自行开发了大量的统计分析报表;2010年,由于市场表现良好,原本自行开发的统计分析系统已经难以满足天士力快速发展的市场需求,为此,天士力专门引进了更先进的CRM系统对集团业务进行整合(S2)。这些外部引进的专业化知识对原有市场调研与信息使用流程进行了重构,使其更加符合市场规律(郑刚和郭艳婷,2017)^[56]。这一转化模式如图7所示:

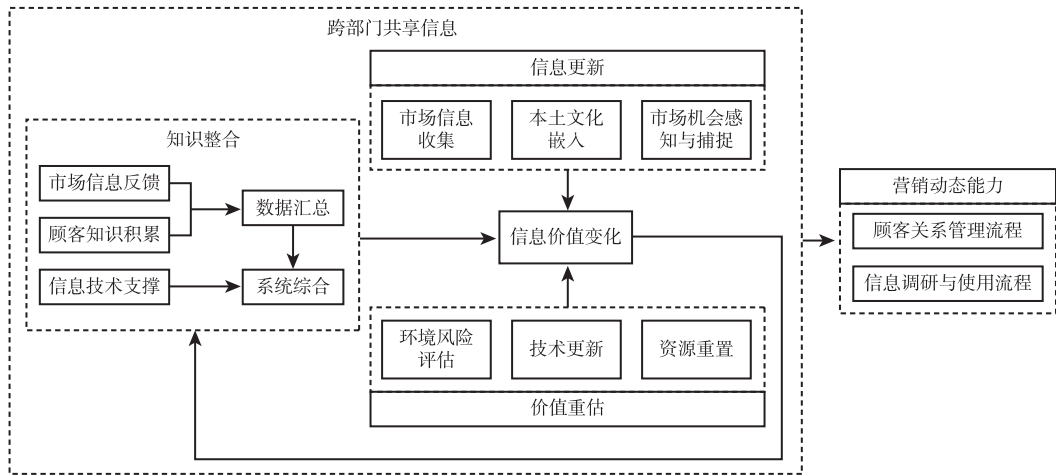


图7 基于追赶与突破的知识向营销动态能力转化机制模型

资料来源:本文绘制

3. 两类企业转化过程与机制的对比分析

本文中的两家案例企业分别代表了两大类知识型企业。第一类以宏济堂为代表,历史悠久,企业知识雄厚;第二类以天士力为代表,成军不足三十年,企业充满活力。企业知识积累的容量,企业制度与文化的影响力,以及对市场信息的敏感度等多方面的差异,使得两类企业的转化过程中体现出不同的特征。

宏济堂所代表企业类型历史悠久,遭遇过的市场环境变化更加凶险,而这一类企业能够顺利存活并顽强成长,不仅得益于其历代领导人的优秀企业家品质,更得益于成熟的企业制度与深厚的企业文化。经过长时间的沉淀,这类企业能够充分总结经验教训,拥有更多试错机会,进而不断完善其制度设计,并且充分利用深厚的历史文化对企业管理进行渗透,使企业显性知识能够充分影响企业发展,保证其遭遇突发变故时能够从容应对。不仅如此,相比于市场信息,供应链与产品开发的管理流程刚性特征更加明显,一旦形成固定模式,有利于企业大幅度降低风险成本,形成上下游产业联盟,加强了抵御市场环境不确定性的能力。因此,知识积累越是雄厚,企业越倾向于将其作用

于供应链与产品开发生的管理流程方面。这种长期的试错成本与高昂的风险代价,通常是年轻企业难以承受的挑战。但是,由于这一类企业的发展模式趋于固化,对供应链与产品开发生的流程管理依赖性会逐渐增强,导致其对市场信息的敏感度下降,一旦面临后入企业的挑战,先入企业将被迫加强对顾客关系与信息调研与使用的流程管理,借以提高对市场信息的敏感度。

与之相对,天士力代表企业类型不具备先发优势,在知识积累方面逊色于宏济堂代表的先入企业。并且年轻企业在初创时期,领导者更迭不如先入企业频繁,企业规模有限,企业内部上下层级较少,有利于领导者企业家才能的充分施展与贯彻落实,因此,企业制度与文化发挥的作用相较于先入企业更为有限。但是,年轻企业面对市场环境不确定性时,对其信息变化敏感度较高,能够充分把握机遇,甚至转危为机,充分利用既有知识存量,将其作用最大化。相比于需要长期经营与试错的供应链与产品开发生流程管理,年轻企业更倾向于将自身知识用于灵活性较高、风险成本较低的顾客关系与信息调研与使用流程管理。而当年轻企业逐渐发展壮大之后,这种转化过程也会逐步向先入企业的供应链与产品开发生流程管理靠拢,甚至完全转变。

因此,宏济堂代表的先入企业与天士力代表的后入企业在知识向营销动态能力转化过程中特点各不相同,但是这种差异并非本质性差异,在经过长时间的发展与演化后,年轻企业知识积累逐渐增加,企业制度逐渐完善,企业文化逐渐形成,影响力逐渐增强,最终,原本的后入企业经过追赶与突破,逐步变为先入企业,其知识向营销动态能力转化过程趋于一致。

在各自的知识转化机制方面,先入企业与后入企业同样存在较大差异。首先,在知识共享过程中,宏济堂所代表企业类型的知识体系大部分已经组织化,成为企业内部共享资源。来自个体员工的知识对于整体知识体系的贡献十分有限,因此,该类型企业的内部知识共享机制建设偏薄弱;而天士力所代表企业类型由于成立较晚,其最初的知识体系也并非原创(例如天士力的主打产品复方丹参滴丸,其配方并非自行研发),因此十分重视个体员工知识对企业知识体系的构建作用。其知识共享机制更加完善。其次,在知识整合过程中,宏济堂所代表企业类型基于原有知识优势,更多依赖组织内部自行梳理。因此,该类企业在谋求外部组织合作时,往往持续性不足。其知识整合重心始终立足于企业内部的供应链管理流程与产品开发生管理流程;天士力所代表企业类型知识储备先天不足,加之知识共享的零散性特点,往往需要花费更多精力对多渠道多部门的个体知识进行系统化整合。在企业成长初期,由于供应链流程与产品开发生流程尚未完全成型,因此企业更多着眼于顾客关系管理流程与信息调研管理流程的知识整合。这两种流程的知识相比供应链管理与产品研发管理要更加零散,时效性更强,也相对更加容易获取。因此,天士力所代表的企业对于组织外部知识的获取更加迫切,其知识整合的落脚点更多在企业外部。最后,在知识重构过程中,宏济堂所代表企业类型不断吸收新的知识,但是,由于企业惯性较大,很难做到颠覆式创新,更多时候仍然是现代技术对传统知识体系的修补,尤其在供应链管理流程方面,大量现代化设备的引进并没有使基本管理流程的知识体系发生根本性变化。在产品开发生管理流程中,与科研院所的合作加深了知识重构的力度,进而产生了重大创新成果。由此可见,在历史悠久、知识体系健全的企业中,知识重构的难度要远远大于知识共享与知识整合,因此,知识重构是宏济堂所代表企业类型知识向营销动态能力转化的最核心步骤。天士力所代表企业类型同样不断吸收新的知识,但是该类型企业更加侧重对知识重构之后的信息价值评估。由于原本的知识体系不如宏济堂所代表企业类型那样完善,因此在知识重构时,并非所有共享、整合而来的知识都具有价值。换言之,天士力所代表企业类型的知识重构行为能否发挥作用,很大程度上与之前企业知识共享、知识整合的效果关系更加紧密。市场环境的高速变化催生了客户关系与市场信息的高度不确定性,因此,该类型企业的知识共享、整合与重构过程联系更加紧密,信息的筛选更加严格。知识向营销动态能力转化的速度更加迅速。

六、结论与讨论

1. 结论

本文围绕“企业如何将知识转化为应对市场环境不确定性的能力”这一核心问题展开研究,提出企业知识需要经过转化,变为营销动态能力,才能帮助企业应对市场环境不确定性。通过对两家案例企业的对比分析,研究发现:

第一,企业类型不同,企业知识向营销动态能力的转化机制不同。一类主要以发展历史较为悠久的历史的老字号企业为代表,原有知识存量较为丰富,能够构成企业竞争优势。在向营销动态能力转化过程中,原有知识仍然发挥重要作用,以此为基础对知识逐步进行更新,体现出传承与创新的特征;另一类主要以成立时间较晚的新兴企业为代表,其知识存量不足以构成竞争优势,需要进行快速追赶(吴晓波等,2013)^[55]。在企业知识向营销动态能力转化过程中,大量利用外部知识对企业知识体系进行补充、整合乃至突破性创新(Hamel和Prahalad,1994)^[29]。这一转化过程体现出追赶与突破的特征。

第二,企业知识通过作用于组织管理的不同流程转化为营销动态能力。企业知识在向营销动态能力转化时,其中隐性知识需要进行显性化处理(汪慧玲和韩珠珠,2009)^[14]。如果隐性知识位于个人层面,那么在显性化处理之后还要对其进行知识共享。如果共享后的知识仍然较为零散,就需要对其进行系统整合,形成企业知识体系(Prieto等,2009)^[30],然后由企业根据自身发展需求,将其作用于不同的组织管理流程当中。在组织流程管理过程中,企业知识与实践不断结合,产生新的知识。新的知识通过迭代或者融合对原有知识体系进行重构,形成新的组织管理流程。

第三,企业知识向营销动态能力的转化过程与机制会随着时间的推移趋向一致。企业知识会随着企业的成长不断积累与更新,企业知识的获取、整合与重构是持续过程,因此,转化机制是动态的、柔性的。当企业知识的存量与性质发生改变时,转化机制以及营销动态能力也会随之改变。先入企业能够占据先机,将知识更多应用于供应链与产品开发流程管理,借以形成产业联盟,甚至形成行业壁垒。但是,一旦后入企业打破壁垒实现追赶与突破,先入企业不得不在顾客关系以及信息调研与使用流程管理方面与后入企业展开竞争,强化对该营销动态能力的投入。而后入企业经过激烈的市场竞争,不断获取新的知识,增强知识积累,便会对成本较高的供应链与产品开发流程管理更加重视。最终,先入企业与后入企业差距逐渐缩小,其知识向营销动态能力的转化过程与机制也将趋于一致。

2. 理论贡献

本文的理论贡献主要体现在以下方面:

(1)从知识转化视角对营销动态能力理论进行了研究。大多数学者对营销动态能力的形成机制研究选取了资源遴选机制(Fang和Zou,2009)^[3]、能力构建机制(Grant,1996)^[26]和组织学习机制(Eisenhardt和Martin,2000)^[42],但是,对于知识在企业应对市场环境不确定性时发挥的作用重视不足。本文通过对比案例分析,将知识转化机制引进营销动态能力理论体系当中,探究了知识在不同企业中作用于不同组织流程管理,进而向不同营销动态能力转化的机制,并对其特征加以总结与概括。

(2)建立了企业知识向营销动态能力转化的理论模型。有的学者认为,知识获取、知识创造、知识整合是构成企业动态能力的三个维度(郑素丽等,2010)^[51],也有学者认为知识产生、知识集成和知识重构构成了企业动态能力的产品研发环节(Prieto等,2009)^[30]。本文认为,营销动态能力属于动态能力的组成部分(纪春礼,2011)^[46],企业知识与营销动态能力之间存在转化关系,而非构成关系。研究发现,企业知识通过对企业组织管理流程进行整合与重构(Srivastava等,2001)^[45],转化为营销动态能力。其中,不同企业转化机制的差异主要源于企业自身竞争优势与知识应用目

标的差异。不同企业应对市场环境不确定性,为了维持既有竞争优势,在知识资源配置方面有所侧重(Wernerfelt,1984)^[54],因此产生不同的转化机制。同时,这种转化机制可能随着企业竞争优势的变化而变化。本文的理论模型通过对双案例对比分析找到了知识向营销动态能力转化的一般路径,为企业灵活运用知识,提高营销动态能力,应对市场环境不确定性提供了有益思路。

参考文献

- [1] Maklan, S., and S. Knox. Dynamic Capabilities: The Missing Link in CRM Investments[J]. *European Journal of Marketing*, 2009, (43): 1392 - 1410.
- [2] Bruni, D. S., and G. Verona. Dynamic Marketing Capabilities in Science-Based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry[J]. *British Journal of Management*, 2009, (20): 101 - 117.
- [3] Fang, E., and S. Zou. Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures[J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, (40): 742 - 761.
- [4] 许晖, 纪春礼. 动态能力理论在营销研究中的新发展: 营销动态能力研究综述[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2010, (11): 43 - 49.
- [5] Barrales, M. V., F. J. Martínez, and J. C. Gázquez. Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2014, 16, (4): 397 - 416.
- [6] Carmen, P. C., C. R. Sonia, and G. C. Tomas. The Contribution of Dynamic Marketing Capabilities to Service Innovation and Performance[J]. *International Journal of Business Environment*, 2014, 7, (1): 61 - 78.
- [7] Polanyi, M. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*[M]. The University of Chicago Press, 1962.
- [8] Nonaka, I., and H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*[M]. Oxford University Press, 1995.
- [9] 郭秀敏, 王润良. 知识工作者的创造力及其内部激励[J]. *武汉: 科技进步与对策*, 2001, (7): 27 - 28.
- [10] 周天慧, 蔡耿谦. 知识管理理论与策略研究[J]. *北京: 中国软科学*, 2000, (9): 89 - 93.
- [11] 陈蓓蕾. 知识型企业智力资本计量方法评述[J]. *石家庄: 经济论坛*, 2005, (7): 113 - 116.
- [12] 魏江, 张帆. 基于动态能力观的企业科技人员知识存量激活模式研究[J]. *北京: 科研管理*, 2007, (1): 42 - 46.
- [13] Weih, F., D. Carrasco, and S. K. Durham. Multiorgan Inflammation and Hematopoietic Abnormalities in Mice with a Targeted Disruption of RelB, a Member of the NF- κ B/Rel Family[J]. *Cell*, 1995, 80, (2): 331.
- [14] 汪慧玲, 韩珠珠. 知识管理中隐性知识显性化的路径分析[J]. *广州: 科技管理研究*, 2009, (1): 212 - 214.
- [15] 陈业华, 杜慧娟, 王月秋. 产业集群隐性知识显性化研究[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2010, (7): 92 - 97.
- [16] 郑作龙, 张庆普. 隐性知识超社会化共享路径与机理研究——知识属性挖掘与共享案例及事例分析[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2014, (11): 48 - 56.
- [17] 张生太, 朱宏森. 人员流动对组织间隐性知识共享影响研究[J]. *天津: 管理科学学报*, 2016, (7): 78 - 84.
- [18] 晏自翔, 卞艺杰. 隐性知识转移匹配性分析及对策研究[J]. *北京: 情报理论与实践*, 2017, (3): 48 - 52, 59.
- [19] Hendriks, P. Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing[J]. *Knowledge and Process Management*, 1999, (6): 91 - 136.
- [20] Hoof, B., and J. Ridder. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2004, (6): 227 - 130.
- [21] Todorova, G., and B. Durisin. Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32, (3): 774 - 786.
- [22] Agarwal, R., R. Croson, and J. T. Mahoney. The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31, (4): 413 - 437.
- [23] Hansen, M. T. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, (1): 82 - 111.
- [24] Carmeli, A. The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 18, (8): 788 - 813.
- [25] 许晖, 王琳. 知识进化、惯例演化下的国际新创企业组织能力提升——以天士力国际营销控股有限公司为例[J]. *天津: 科学学与科学技术管理*, 2016, (7): 104 - 117.
- [26] Grant, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, (17): 109 - 122.
- [27] 魏江, 王铜安. 技术整合的概念演进与实现过程研究[J]. *北京: 科学学研究*, 2007, (2): 196 - 204.

- [28] Henderson, R. M. , and K. B. Clark. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, (1) :9 - 30.
- [29] Hamel, G. , and C. Prahalad. *Competing for the Future*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- [30] Prieto, B. A. , P. R. J. North, and M. J. Barnsley. Satellite-Driven Modelling of Net Primary Productivity (NPP): Theoretical Analysis[J]. *Remote Sensing of Environment*, 2009, (113) :137 - 147.
- [31] Boer, M. D. , F. A. J. V. D. Bosch, and H. W. Volberda. Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex[J]. *Journal of Management Studies*, 1999, 36, (3) :379 - 398.
- [32] Lindgren, J. , and K. Widen. Diffusing BIM-Knowledge Integration Mechanisms and Their Effect[C]. *Proceedings of the CIB World Building Congress*, 2016.
- [33] Wu, H. Increasing Firms Innovation Performance through Formal and Informal Integrating Mechanisms [C]. *International Conference on Management Engineering and Management Innovation*, 2015.
- [34] 刘帮成,唐宁玉,朱晓妹. 基于社会文化差异的在华外资企业组织学习研究[J]. *武汉:科技进步与对策*, 2008, (7) :171 - 175.
- [35] 赵增耀,于海云. 基于员工流动的知识整合机制研究——以 FDI 嵌入型产业集群中外企员工流入的内资企业为例[J]. *北京:科学学研究*, 2012, (5) :729 - 738.
- [36] Fleming, L. Recombinant Uncertainty in Technological Search[J]. *Management Science*, 2001, (1) :117 - 132.
- [37] Laursen, K. , and A. Salter. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U. K. Manufacturing Firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2006, (2) :131 - 150.
- [38] 周丹. “资源整合”与“资源重构”两大构念比较——基于资源观视角[J]. *上海:外国经济与管理*, 2012, (8) :18 - 25.
- [39] 叶江峰,任浩,郝斌. 外部知识异质度对创新绩效曲线效应的内在机理——知识重构与吸收能力的视角[J]. *北京:科研管理*, 2016, (8) :8 - 17.
- [40] 刘冀生,吴金希. 论基于知识的企业核心竞争力与企业知识链管理[J]. *北京:清华大学学报(哲学社会科学版)*, 2002, (1) :68 - 72.
- [41] Teece, D. , G. Pisano, and A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18, (7) :509 - 533.
- [42] Eisenhardt, K. M. , and J. A. Martin. Dynamic Capabilities: What Do Capabilities Come from and How Do They Matter: A Study in the Software Services Industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21, (10 - 11) :1105 - 1121.
- [43] Griffith, D. , S. Noble, and Q. Chen. The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach [J]. *Journal of Retailing*, 2006, (82) :51 - 62.
- [44] 韩永强,王毅. 动态营销能力的层级地位及其演化研究[J]. *北京:未来与发展*, 2010, (7) :82 - 85.
- [45] Srivastava, R. K. , L. Fahey, and H. K. Christensen. The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 2001, (27) :777 - 802.
- [46] 纪春礼. 营销动态能力构成维度及其形成机理研究——基于中国国际化企业的实证检验[D]. 天津:南开大学, 2011.
- [47] 许晖,李巍,王梁. 市场知识管理与营销动态能力构建——基于天津奥的斯的案例研究[J]. *武汉:管理学报*, 2011, (3) :323 - 331.
- [48] 李巍. 营销动态能力的概念与量表开发[J]. *杭州:商业经济与管理*, 2015, (2) :68 - 77.
- [49] Thomas, H. D. *Thinking for Living, How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- [50] 张庆普,李志超. 企业隐性知识流动与转化研究[J]. *北京:中国软科学*, 2003, (1) :88 - 92.
- [51] 郑素丽,章威,吴晓波. 基于知识的动态能力:理论与实证[J]. *北京:科学学研究*, 2010, (3) :405 - 411, 466.
- [52] Eisenhardt, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments[J]. *Academy of Management Journal*, 1989, (32) :543 - 576.
- [53] Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*[M]. London: Sage Publications, 2009.
- [54] Wernerfelt, B. Stagflation, New Products, and Speculation[J]. *Journal of Macroeconomics*, 1984, (6) :295 - 309.
- [55] 吴晓波,朱培忠,吴东,姚明明. 后发者如何实现快速追赶? ——一个二次商业模式创新和技术创新的共演模型[J]. *北京:科学学研究*, 2013, (11) :1726 - 1735.
- [56] 郑刚,郭艳婷. 新型技术追赶与动态能力:家电后发企业多案例研究[J]. *北京:科研管理*, 2017, (7) :62 - 71.
- [57] 姚明明,吴东,吴晓波,范铁琳. 技术追赶中商业模式设计与技术创新战略共演——阿里巴巴集团纵向案例研究[J]. *北京:科研管理*, 2017, (5) :48 - 55.

The Transformation Mechanism from Enterprise Knowledge to Marketing Dynamic Capability: The Comparison Research between Hongjitang and Tasly

XU Hui¹, XUE Zi-chao^{1,2}, DENG Wei-sheng¹

(1. Business School, Nankai University, Tianjin, 300071, China;

2. Collaborative Innovation Center for China Economy, Tianjin, 300071, China)

Abstract: Facing uncertain market environment, companies usually acquire and accumulate large amount of enterprise knowledge. However, previous studies have shown that simply increasing the stock of enterprise knowledge cannot improve the competitive advantage of enterprises. Thus their marketing dynamic capability should be improved. Furthermore, the transformation from enterprise knowledge to marketing dynamic capability is critically necessary, of which consists four cross-functional business processes——product development management, customer relationship management, supply chain management, and market research and information utilization management.

In this paper, we compare two cases of different process management as the main line. in the view of knowledge transformation, we explore the mechanism from enterprise knowledge to marketing dynamic capability. The research shows that enterprise knowledge exists in different singles from different levels in enterprises, while enterprises applies knowledge to different organizational processes management by knowledge sharing. Through further integration, enterprise knowledge becomes more systematic and available. Reconstruction is the last procedure to transfer enterprise knowledge to marketing dynamic capability by practice and theory innovation.

Since Hongjitang possesses a long history of over one hundred years, it has more abundant original knowledge stock, the enterprise is more experienced in the management of supply chain and product development, thus tending to apply more enterprise knowledge to the supply chain process management and product development process management. Therefore, the transformation process reflects the character of more knowledge transmission and innovation. However, Tasly is a young enterprise, whose original knowledge stock is less abundant. Nevertheless, Tasly has been developing at an amazing speed, and apparently, Tasly seems to pay more attention to the management of customer relationship and market research and information utilization, thus applying more enterprise knowledge to customer relationship process management and market research and information utilization process management. Therefore, the transformation process reflects the character of more knowledge chasing and breakthrough. Moreover, apart from the differences of knowledge stock between Hongjitang and Tasly, the impact of institution and culture as well as the importance of information also have great influence on the transformation mechanism. Generally speaking, the longer history a company holds, the stronger institution and culture work. After several changes of leadership, enterprises such as Hongjitang come into steady, with the help of institution and culture to deal with environment uncertainty. However, once an enterprise form some certain path, it would react less slowly to the market information. When it comes to younger enterprises such as Tasly, it just turns out to be the opposite. Since younger enterprises are smaller, leaders of the enterprise are able to catch up with the newest information, with less institution and culture, the leader can put information into decision soon without being held by endless discussion.

Although there are many differences between the two cases, the two transformation mechanism will change as time goes by. Once a young enterprise accumulates enough knowledge, it would probably pour more resource to the management process of supply chain and product development, as well as its marketing dynamic capability. Therefore, the conclusion of this paper mainly makes contribution to theoretical and practical development of enterprises to choose their own knowledge transformation model to improve marketing dynamic capability to answer the challenge of uncertain market environment.

However, some shortages must be reminded for the sake of science precision. First, the two enterprises both major in Chinese medicine business, the conclusion of this paper should try some other industries. Second, the comparison study between two cases lacks deeper logistics for case study, which remains to be fulfilled.

Key Words: enterprise knowledge; marketing dynamic capability; process management; transformation mechanism

JEL Classification: D82, M31, O33

DOI:10. 19616/j. cnki. bmj. 2018. 06. 008

(责任编辑: 霄 雪)