

# 市场导向、协调机制与知识获取的影响作用研究

赵阳, 刘益, 张磊楠

(西安交通大学管理学院, 陕西 西安 710049)

**摘要:** 市场导向作为企业的组织文化影响了制造企业的营销渠道关系管理实践。研究了市场导向、协调机制与知识获取三者之间的关系及影响作用, 并分析了隐性知识对于非正式协调机制和知识获取关系的调节作用。

**关键词:** 市场导向; 协调机制; 知识获取; 隐性知识

**中图分类号:** G302

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2010)03-0109-03

## 0 引言

21世纪以来, 伴随着中国市场机制的迅速发展以及竞争全球化进程的不断加快, 如何在动态的环境中满足顾客的需要和保持竞争力成为企业面临的首要问题。基于知识的观点认为, 知识是企业的持续竞争和组织成功的关键因素<sup>[1-3]</sup>, 在渠道中学习和获得企业所需要的知识和技术, 成为企业为顾客提供超额价值和获得持续竞争优势的关键。

过去的研究文献认为, 企业的市场导向体现了企业满足市场需求和提高顾客价值的目标<sup>[4]</sup>, 会驱动企业积极主动地从渠道中获取市场相关信息, 并妥当利用这些信息来满足顾客需要<sup>[5]</sup>。渠道作为企业和终端消费者之间的桥梁, 企业需要采用协调机制以获取与顾客相关的知识信息。然而, 过去的研究并没有指出企业应当如何选择和使用有效的协调机制来促进其在渠道中的知识获取。过去的文献认为, 正式的层级结构与非正式的交往关系是两种最基本的协调机制<sup>[6, 7]</sup>。根据企业的需要, 选用适当的协调机制将有助于增强企业与渠道成员的沟通和信息共享, 促进企业提高知识获取水平<sup>[8]</sup>。

基于企业的市场导向、协调机制与知识获取三者之间的关系, 本文建立了概念模型及假设。目的在于揭示在不同知识类型下, 企业在渠道中进行知识获取的内部主要驱动力以及不同协调机制的作用。

## 1 理论背景及概念模型

### 1.1 市场导向

市场导向被认为是企业收集市场相关信息的最重要因素。Naver and Slater<sup>[9]</sup>将市场导向定义为“一种组织文化,

最有效的创造必要的行为来为客户创造更高的价值, 从而使企业获得更好绩效”。他区分了市场导向的3个方面: ①顾客导向——充分了解目标客户并持续为之创造更高价值; ②竞争者导向——了解目前和潜在主要竞争者的短期优劣势和长期能力和战略; ③跨部门协调——协调公司内部资源为顾客创造更高价值。

市场导向强调企业在外部开发顾客和竞争者相关的知识, 所以市场导向的企业在渠道中会努力获取知识来匹配技术, 从而满足顾客的需要, 同时获取开发这种技术的知识<sup>[4]</sup>。因此市场导向为企业提供了获得市场知识和功能性调节行为, 能促进企业获得市场相关的知识, 还决定了企业对于渠道协调机制的选择<sup>[10]</sup>。

### 1.2 协调机制

协调与外部企业间的关系并进行外部知识获取是提高组织能力的关键。在企业自身的渠道中获取知识, 因为难以被竞争对手模仿, 就能够成为企业的重要竞争优势之一。最近的研究表明, 企业需要设计有效的体系来保证企业的外部知识获取<sup>[11]</sup>。渠道协调机制反映了企业与外部企业的整合和链接的方式。已有文献表明, 企业间有两种通用的协调机制: ①正式的层级结构; ②非正式的交往关系。例如, Ghoshal et al<sup>[6]</sup>的研究认为, 这两种协调机制会对于组织间的交流产生重要的影响。由于渠道中的知识获取行为是嵌入在渠道经济关系中的社会行为, 所以会同时受到正式的层级结构和非正式的渠道关系的作用<sup>[12]</sup>。因此可以认为, 正式的层级结构和非正式的交往关系都会影响企业在渠道中的知识获取。

正式的层级结构是企业间关系、权力和沟通的形式, 是

收稿日期: 2009-08-28

基金项目: 国家自然科学基金项目(70572037, 70872090); 新世纪优秀人才项目(NCET-04-0933)

作者简介: 赵阳(1981-), 男, 陕西西安人, 西安交通大学管理学院博士研究生, 研究方向为营销战略; 刘益(1961-), 女, 陕西西安人, 西安交通大学管理学院教授、博导, 研究方向为关系营销及战略管理; 张磊楠(1981-), 男, 陕西西安人, 西安交通大学管理学院博士研究生, 研究方向为营销战略。

协调复杂网络组织的一个重要的手段,渠道网络研究通常将层级结构看作为渠道网络的一种重要的协调机制<sup>[7]</sup>。正式化和集权化通常被看作是层级结构的两个重要特征。正式化是指企业与渠道成员之间的关系是由正式的规则、程序和合同来进行规定的。集权化则反映了渠道决策制定的权力是否都集中在上游的企业那里。正式化和集权化的程度就体现了企业的渠道活动是以官僚还是有机的方式来进行协调的<sup>[13]</sup>。

与正式的层级组织结构不同,非正式的渠道关系为企业提供了人际间自愿的协调机制。由于组织间的大多数行为并不是完全按照层级结构的约定来进行的。非正式的个人关系也就成为促进企业和渠道成员相互协调的重要协调机制。在长期的渠道关系中,企业行为通常被嵌入在社会关系中,这时候渠道企业间就产生了社会交往和信任<sup>[14, 15]</sup>。社会交往体现了企业与渠道成员在人际关系上交流的程度。信任则体现了企业和渠道成员间对彼此可靠性和诚实度的信心。社会交易理论将渠道看为一个持续的互惠的过程,在这个过程中企业通过提高与渠道企业间的社会交往和信任,促进了企业的知识获取<sup>[14]</sup>。

### 1.3 知识获取

根据组织学习理论,每个企业都是一个知识整合系统,通过组织间的学习来获取和创造知识是企业竞争优势的重要来源<sup>[1]</sup>。在渠道管理中,知识获取指的是企业从渠道成员处获得的技术管理知识和市场顾客相关的信息。吸收并处理隐性知识是企业渠道知识获取的关键。Spender<sup>[16]</sup>认为,隐性知识应该被理解为还没有转化为实践的知识,可以通过合作来学习和获得,而不是通过正式的书面表达。Nonaka<sup>[17]</sup>则认为,隐性知识隐藏在组织之中,是一种技能知识,也就是说,隐性知识深深地根植于组织的行动及经验之中。由于隐性知识具有默会性、个体性、情景性等特征,因此在获取的过程中与显性知识有所不用。Dyer and Nobeoka<sup>[3]</sup>认为,企业间的隐性知识共享是嵌入双方员工的非正式活动中的。由此可见,知识的隐性特征会影响协调机制的效果。

基于上述理论分析,本文提出如下概念模型(见图1)。这个模型关注了渠道企业的市场导向对于企业在渠道中协调机制的使用,不同的协调机制对知识获取会产生不同的影响。

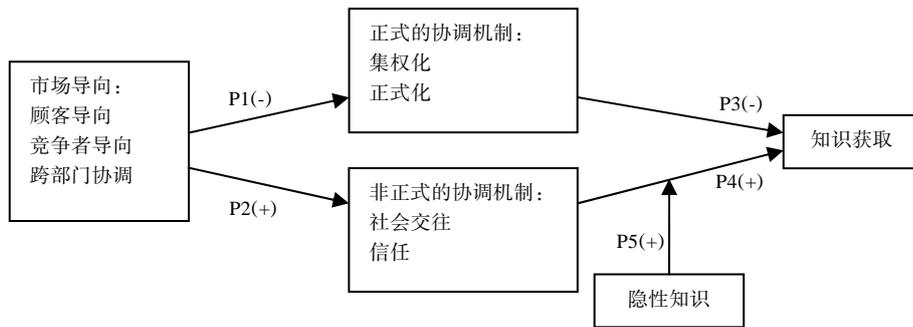


图1 概念模型

## 2 研究命题

### 2.1 市场导向对协调机制的影响作用

市场导向的目标是为了满足当前的市场需求并且对客户需要的变化进行快速响应<sup>[45]</sup>。渠道决策权力高度集中并且依赖正式的规章制度来运营的渠道,会极大地降低企业回应顾客需求变化的及时性和有效性。由于市场导向的企业强调顾客导向的重要性,就会降低企业渠道结构的集权化和正式化程度。此外,市场导向的企业调用企业现有资源最大程度地满足当前市场需要,因此会对差异化的细分市场进行定制化决策,这也会降低企业渠道结构的集权化与正式化程度。因此,我们可以提出以下命题:

命题 1:市场导向高的企业,渠道结构的正式化和集权化程度越低。

市场导向代表了企业从外部搜集、整理市场信息及消费者相关知识来满足顾客当前需要的倾向<sup>[18, 19]</sup>。其中,顾客导向要求企业为满足当前的市场需求,对客户需要的变化进行快速响应<sup>[5]</sup>。当企业与渠道成员之间非正式的社会交往的水平越高,双方关系就会更加开放,这有助于提高双方合作水平以更好地服务于终端客户。此外,与渠道成员的良好交往能够提高企业的关系资本和互补资源,增加学习共享途径<sup>[3]</sup>,有助于提高企业的竞争能力。最后,作为企业的重要

客户,社会交往和相互信任是渠道成员满意度的决定性因素,而市场导向高的企业信奉顾客至上的管理理念,因此也会主动加强与渠道成员的社会交往和相互信任。因此,我们可以提出以下命题:

命题 2:市场导向越高的企业,渠道关系的社会交往和信任水平越高。

### 2.2 协调机制对于知识获取的影响作用

由于渠道关系中企业和渠道成员有着不同的战略目标和重点,因此更加官僚的层级结构很可能对企业的知识获取产生负面的影响。Grant<sup>[20]</sup>认为,如果把企业视为知识整合的系统,那么谁拥有知识谁就拥有话语权,此时层级协调机制就会失灵。在更加正式和集权的渠道中,渠道成员处理客户需求的权利被削弱,这时他们会选择向企业转移错误的知识以影响企业的渠道决策,这就极大地降低了企业在渠道中获取知识的获取效率。此外,正式化的规则和程序为渠道成员明确了适当的行为和处理日常问题的方式,使企业在渠道活动中更加机械且缺乏有机性,企业与渠道成员交流的灵活度大大降低,不利于迅速准确转移知识。于是,我们可以提出以下命题:

命题 3:渠道结构的正式化和集权化程度越高,企业的知识获取水平越低。

作为一种非正式的协调机制,社会交往不仅影响了知识交换的有效性,还极大地决定了渠道成员知识交换的范围。由于渠道关系的复杂性,社会交往对于知识转移非常重要。首先,如果渠道成员对其它企业缺乏足够的交往和信任,就会担心其它企业以不当方式来使用技术知识,从而会严格保护自己的技术诀窍。随着双方社会交往的增加,相互理解的加深,对企业的运作方式与管理方法更加了解,资源和信息交换水平会迅速提高<sup>[21]</sup>。此外,当相互间的社会交往程度比较高,企业从渠道中获得知识和信息就会变得更加迅速,而且成本更低,而渠道成员也帮助其它企业提高了吸收和消化复杂信息和知识的能力。因此,我们可以提出以下命题:

命题4:渠道关系的社会交往和信任程度越高,企业的知识获取水平越高。

### 2.3 隐性知识对非正式协调机制和知识获取关系的调节作用

在营销渠道中,不同类型知识的获取效率和方式也不相同,知识的一个重要特征就是它的隐蔽性。由于隐性知识难以通过编码或用书面形式来阐明,因此隐性知识较难以转移。在某些情况下,隐性知识只能通过近距离观察、示范或者亲身体验来获取<sup>[17]</sup>。当双方的社会交往水平较高时,双方成员的联系范围和频率就大大超过了商业本身,这极大地强化了企业与渠道成员间的相互联系,这种联系本身成为企业获取隐性知识的一个重要途径。此外,在企业获取那些复杂的大规模的知识时,由于双方的交往良好,企业在消化、吸收这些知识的同时,更加容易得到渠道成员的帮助,从而在知识获取的效果上也会显著提高<sup>[15]</sup>。因此,我们可以提出以下命题:

命题5:知识的隐性程度越高,非正式协调机制对知识获取的影响作用越强。

## 3 结语

本文的分析显示,对于市场导向强的企业而言,通过提高非正式的人际交往和信任,而不是正式化、集权化的层级控制,更有利于企业从渠道网络中获得最新的市场和竞争者的信息,以提高自身的市场竞争水平。尤其在变化更加迅速的市场中,对于那些想要从渠道中获得重要隐性知识的企业而言,则需要有意识地加强非正式的渠道关系建设。

### 参考文献:

- [ 1 ] GRANT, R.M. 'Toward a knowledge-based theory of the firm' [ J ] .Strategic Management Journal, 1996, 17: 109-122.
- [ 2 ] HAMEL, G. 'Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances' [ J ] .Strategic Management Journal, 1991, 12: 83-103.
- [ 3 ] DYER, J.H, NOBEOKA, K. 'Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: the Toyota case' [ J ] .Strategic Management Journal, 2000, 21: 345-367.
- [ 4 ] KOHLI, A.K. , JAWORSKI, B.J. 'Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications' [ R ] .Journal of Marketing, 1990, 54: 1-18.
- [ 5 ] SLATER, S.F, NARVER, J.C. 'Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?' [ J ] .Journal of Marketing, 1994, 58: 46-55.
- [ 6 ] GHOSHAL, S, H.KORINE, G. SZULANSKI. 'Interunit communication in multinational corporations' [ J ] .Management Sci, 1994, 40: 96-110.
- [ 7 ] KABADAYI, S. , EYUBOGLU, N, THOMAS, G.P. 'The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment' [ J ] .Journal of Marketing, 2007, 71: 195-211.
- [ 8 ] MOHR, JAKKI, JOHN R. NEVIN. 'Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective' [ J ] .Journal of Marketing, 1990, 50: 36-51.
- [ 9 ] NARVER, J.C, SLATER, S.F. 'The effect of a market orientation on business profitability' [ J ] .Journal of Marketing, 1990, 54: 20-35.
- [ 10 ] GATIGNON, H, XUERE, J.M. 'Strategic orientation of the firm and new product performance' [ J ] .Journal of Marketing Research, 1997, 34: 77-90.
- [ 11 ] KOGUT, B. AND ZANDER, U. 'Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology' [ J ] .Organization Science, 1992, 3(3): 383-397.
- [ 12 ] INKPEN A. 'A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope' [ J ] .Strategic Management Journal, 2000, 21(7): 775-779.
- [ 13 ] DWYER ROBERT F, M. ANN WELSH. 'Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels' [ J ] .Journal of Marketing Research, 1985, 22: 397-414.
- [ 14 ] GRANOVETTER, M. 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness' [ J ] .American Journal of Sociology, 1985, 91(3): 481-510.
- [ 15 ] UZZI B. 'Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness' [ J ] .Administrative Science Quarterly, 1997, 42: 35-67.
- [ 16 ] SPENDER, J.C. 'Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm' [ J ] .Strategic Management Journal, 1996, 17: 45-62.
- [ 17 ] NONAKA, I. 'A dynamic theory of organizational knowledge creation' [ J ] .Organization Science, 1994, 5(1): 14-37.
- [ 18 ] 任峰, 李垣. '市场导向与技术创新的关系研究' [ J ] .中国软科学, 2003(6).
- [ 19 ] 杨建君, 王龙伟. '企业市场导向与管理控制及创新方式的关系研究' [ J ] .科技进步与对策, 2007(9).
- [ 20 ] POPPO, L. L. 'Influence activities and strategic coordination: Two distinctions of internal and external markets' [ J ] .Management Sci, 1995, 41: 1845-1859.
- [ 21 ] 姚小涛, 席酉民; '企业渠道中的知识获取机制: 基于高层管理人员个人社会关系资源的理论分析框架' [ J ] .科学学与科学技术管理, 2008(6).

(责任编辑:赵贤瑶)