

销售和营销之间隐性知识交流 对营销成功的影响

范群林¹(副教授), 吴花平²(博士), 邵云飞³(教授)

(1.重庆理工大学管理学院, 重庆 400054; 2.重庆理工大学会计学院, 重庆 400054;
3.电子科技大学经济与管理学院, 成都 610054)

【摘要】 本文探讨了销售和营销的隐性知识交流及其对营销成功的提升作用(即营销程序创新、相对效率和相对效果)。同时,验证了五个前因假设对隐性知识交流的影响,以期营销经理和销售人员促进隐性知识交流及营销成功提供指导。

【关键词】 隐性知识交流; 销售; 营销; 营销成功; 社会网络

一、引言

对企业来说,要想获得成功,必须根据环境变化来相应地调整自身的营销策略以适应环境的变化。然而,尽管市场知识很重要,但并未突出组织边界人员的重要性。知识必须在组织中传播才能发挥作用,有些知识,如显性知识是可以编撰的,因此能够使用信息技术进行传播。但是其他的知识,如隐性知识,由于其难以记录,因而只能通过口口相传的形式传播。

隐性知识可以让企业将知识运用到具体的操作中去,从而提高效率、创造价值、带来更多的经济效益。因此,隐性知识可以成为竞争优势的来源,了解隐性知识是怎样交流的就变得很重要。社会网络就是隐性知识成功转移的一个关键因素。

销售人员由于其跨界的位置特征,成为企业获取客户和竞争对手信息的主要来源。他们开发与关键客户的关系,以便收集显性知识(如竞争者的产业和策略)和隐性知识(如顾客策略如何与公司策略交互)。不过,管理者面临的挑战是获取所有销售人员所掌握的有关竞争对手的信息,并提炼成可操作的形式。

本文研究了销售人员和营销之间的隐性知识交流。销售人员和营销之间作为相对独立的功能划分,会导致他们之间存在明显的对立关系。研究表明,一旦销售人员与营销之间共享知识,就会给企业带来实质性好处。

二、个体销售、社会网络和隐性知识交流

在过去的二十年里,顾客和销售之间的关系已经发生了巨大变化。一般而言,顾客希望销售人员能够提供比过去更多的增值、定制方案。对此,许多组织愈发强调以顾客为中心,并相应地采用关系营销的方式。基于此,其营销策略会将更多资源集中在与关键客户发展和

维持一个长期的合作关系上。销售组织成功的一个重要因素就是销售人员的发展,销售人员可以收集广泛的市场知识并利用其组织内部资源。那么,销售人员如何获得这些资源呢?其关键在于在组织内部和外部顾客中发展关系网络。销售人员必须具备一种能力,要将自己嵌入组织内部的社会结构和组织外部顾客组成的社会结构中去。

对于许多销售人员而言,外部社会网络是业务型的,也就是说,建立与客户的紧密关系是提升销售的一个关键策略。组织内部社会网络的优势就不那么明显了,这可能是由于销售人员缺乏契机来处理组织内部的关系。因此,销售人员可能永远无法了解发展内部社会网络的必要性,或者没有建立此类关系的足够的技巧训练。结构洞(缺失的网络连接)即表明收集和共享知识的机会的丧失。

三、隐性知识流动和营销成功

隐性知识是企业的重要来源。例如,它是组织学习、创新发展、长期竞争优势建立的关键因素。但是,并非所有组织环境都有利于其跨功能和结构边界的转移。隐性知识的交流需要参与人之间的频繁互动,包括跨功能的团队、合作惯例和规律性的跨功能会议在内的组织机制都可以促进隐性知识的转移。

研究指出,需要在销售与不同功能区之间进行更好的沟通。但是诸多研究者强调,销售和营销之间的交流为获取巨大优势提供了独一无二的机会。隐性知识交流是动态产生知识这一过程的组成部分。有用的隐性知识库存的维持能力是一种动态的能力。更好地交流这些知识可以增加营销成功的可能性(如增加营销创新、提升相对效率和相对效果)。

(一) 营销成功

营销是一种功能、一套流程,是组织创造、沟通并向顾客提供价值。它也是一类组织资源,可以帮助组织创造更多有价值的产品。此外,当组织营销得到充分发展后,就会演变成一种能力。组织营销能力的培育可以实现企业资产的协调、部署和保值,并帮助企业实现目标和使命。Hunt和Arnett(2006)认为,一旦企业的营销竞争力构成了组织的重要资源,营销就算成功了,届时就可以帮助企业实现有效生产或为有效市场提供价值。因此,为了增加营销成功的几率,隐性知识交流必然要对客户价值量、企业整体效率和效益产生正向影响。

1. 营销创新活动。创新的营销计划通常偏离于常规的营销实践,但对客户具有显著的意义。销售和营销之间的隐性知识交流为营销创新提供了“催化剂”,它有助于通过独特视角、心理模式和问题解决技巧的集合来触发创新。通过隐性知识共享,其他职能部门可以对经营环境和企业客户进行更深入的了解。营销规划创新的发展依赖于对客户的详细了解。正如Lee等(2011)所言,随着客户知识的积累,“更胜一筹”的公司可以通过制定和执行营销规划,进一步满足客户需求。因此,提出本文第一个研究假设:

H1:销售和营销之间的隐性知识交流对营销计划创新存在正向影响。

2. 相对效率与相对效果。效率与效果是营销成功的重要因素。企业的市场地位是由其效率和效果所决定的。相对效率是指具备比竞争对手更好的资源利用,而相对效果是指具备比竞争对手更强的价值交付能力。这些因素直接与营销成功相关。Sheth和Sisodia(2002)指出,市场营销的整体生产力显然与这两个因素相关,它必须为其寻求的服务对象提供适当的营销组合,并有效开展具体的营销活动以达到预期的营销目标。

隐性知识经常被描述为专家知识、专有技术或技术诀窍。隐性知识使工作更加顺利,它提升了工作质量,刻画了其专业特性。一般情况下,隐性知识可为决策者提供以下帮助:①进行更深入的情境理解;②掌握提高速度和效率的标准流程;③认清隐性知识运用的情境,以做出更多高效和有效决策。

当销售人员分享他们的知识时,就为他人提供了对客户得更了解,这能够让公司提高经营活动的效率和效果。此外,隐性知识交流将有价值的信息注入组织记忆中去,并通过提高过程的效率和效果来促进市场发展。因此,提出本文第二个和第三个研究假设:

H2:销售和营销之间的隐性知识交流对相对效率存在正向影响。

H3:销售和营销之间的隐性知识交流对相对效果存在正向影响。

(二) 影响隐性知识交流的因素

1. 跨部门沟通质量。加强跨部门沟通可以通过目标调整许可、工作协同及学习来促进组织成功。正如Ahmed和Rafiq(2003)所言,沟通是整个运作过程中一项必不可少的活动。没有沟通,就没有学习。沟通是将人们联系在一起,形成社会链接的一种人类行为。为了有效沟通,沟通主体必须是高质量的。沟通质量可以在三种方式上促进隐性知识交流。首先,它是一种反映关系本质的信号,当跨部门的沟通被认为是高质量的时候,每个合作伙伴都认为其他人也尊敬和重视这种关系。其次,优质的沟通可以促进社会关系的形成,这对未来隐性知识的交流尤为必要。最后,研究结果表明,当知识被认为是有用和可信的时候,知识更可能被转移。因此,本文提出第四个研究假设如下:

H4:跨部门沟通质量对销售和营销之间的隐性知识交流存在正向影响。

2. 同事信任。信任是建立社会关系的重要因素。当一方已经相信另一方的可靠度和完整性时,信任已经存在,它是促进知识交流的润滑剂(Arrow,1974)。在所有类型的社会交换中,包括组织内部和外部的关系中信任都是很重要的(Massey和Dawes,2007)。此外,信任在知识分享过程中扮演着中心角色,会影响到知识交流的内容和效率。正如Lin(2007)所言,如果隐性知识共享是一种与他人权力共享的形式,个人需要信任同事并与其分享隐性知识。信任可以减少感知不确定性、方便冒险行为、促进建设性取向,可以提升他们与同事共享隐性知识的意愿。因此,本文提出第五个研究假设:

H5:同事间信任对销售和营销之间的隐性知识交流存在正向影响。

3. 社交机会。社会化的作用已经在很多领域得到验证,社会化的合理运用能够强化战略合作伙伴关系,并作为组织目标与价值观协调统一的手段。本文提出的社交机会是指组织的某些机制,包括建立不同职能部门人员间的人际熟悉度、亲和力等。社交机制包括非正式聚会,如假日聚会与正式机会,如多功能培训计划和跨职能团队。这些活动为社会联系提供了机会。没有这些联系,隐性知识的交流将不会发生。正如Eraut(2000)所强调的,环境知识和组织知识常常通过观察、诱导、参与而非正式调查等社交过程获得。一旦人们有机会形成社会连接,他们之间隐性知识分享的障碍也就没有了。因此,本文提出第六个研究假设:

H6:社交机会对销售和营销之间的隐性知识交流存在正向影响。

4. 跨部门冲突。通常组织被划分成若干职能部门,这为组织提供了一个提升效率和效果的平台。同时,当人们对目标、思想、观点或优先权的看法产生差异时,也常会

带来冲突。正如Menon等(1996)所言,当冲突导致不健康的行为,如信息隐瞒或故意,破坏交互、给决策过程带来障碍时,冲突对组织来说就是不正常的。组织冲突通常是由那些情感层面的互动感受出来的(比如挫折、紧张和焦虑),它常常可以自我推动、自行发展。因为双方都怀疑对方的承诺,所以很难信任对方,这又进一步影响了双方对关系的承诺。总之,冲突会带来持续的负红利。

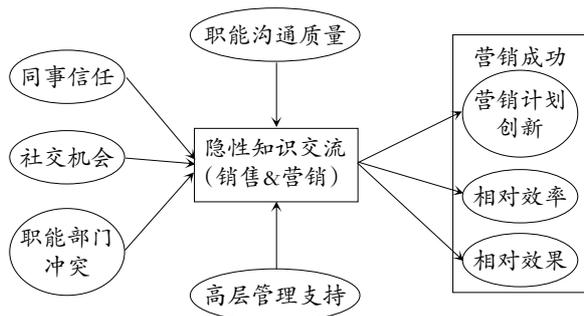
Anderson和Weitz(1992)研究了分布渠道中的冲突,认为职能部门间关系的本质常常反映出组织内的关系。跨部门冲突的程度反映出职能部门之间紧张和消极的特点。这类冲突会削弱关系,进而影响开放沟通和知识共享。因此,本文提出第七个研究假设如下:

H7:跨部门冲突对销售和营销之间的隐性知识交流存在负向影响。

5. 高层管理支持。组织的战略举措是由高层管理者来指导的。高层管理通过其领导力和资源分配,告知组织中其他人知识共享的重要性。没有高层管理者的支持,学习不会发生。通过自身努力,管理者创造了知识交流的良好内部环境。对知识交流的支持可以激励员工开展此类活动,一旦管理者强调知识共享的价值,知识交流将会大大增强。因此,本文提出第八个研究假设如下:

H8:高层管理支持对销售和营销之间的隐性知识交流存在正向影响。

隐性知识交流对营销成功的影响如下:



隐性知识交流与营销成功图

(三)研究方法

本文研究样本主要由企业中的销售人员构成。这些销售人员包括企业之间以及企业与客户之间的销售人员。问卷设计时,使用了多项目的问题设置方法来验证九类影响效应。每一个问题都用一个七刻度量表测量。我们发放了315份调查问卷,回收251份,其中,有效问卷242份。有效问卷的描述性统计结果如表1所示。

表1 均值、标准差与相关系数

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
职能沟通质量	4.59	1.54	1.00								
同事信任	5.17	1.52	0.66	1.00							
社交机会	4.22	1.79	0.70	0.47	1.00						
内部职能冲突	3.20	1.59	-0.23	-0.37	-0.13	1.00					
隐性知识交流	4.66	1.49	0.69	0.70	0.66	-0.17	1.00				
高层管理支持	5.07	1.56	0.58	0.65	0.54	-0.23	0.71	1.00			
营销计划创新	3.77	1.50	0.42	0.36	0.41	-0.19	0.43	0.44	1.00		
相对效率	4.62	1.40	0.43	0.39	0.46	-0.09	0.37	0.49	0.63	1.00	
相对效果	5.08	1.49	0.42	0.48	0.36	-0.20	0.43	0.47	0.47	0.78	1.00

(四)结果

1. 分析。我们使用两阶段法分析所得数据。首先,通过验证性因素分析,对模型的性能进行检验,同时也检验其内部信度、收敛效度和判别效度。平均值、标准差、相关性计算结果如表1所示。其次,利用结构方程模型检验研究假设。

2. 测量模型。所有的内部一致性测量结果均大于等于0.84,高于0.7,这表明内部可靠性较高。测量模型包括9个大项、27个小项,如表2所示。

3. 结构模型。本文利用协方差结构分析检验了理论模型。结果显示,营销成功与营销规划创新的方差是20%,与相对效率的方差是16%,与相对效果的方差是21%,如表3所示。隐性知识交流与营销规划创新、相对效率和相对效果均显著相关,分别为: $\beta=0.45, p<0.01$; $\beta=0.40, p<0.01$; $\beta=0.46, p<0.01$ 。因此,H1、H2和H3得到支持。

营销成功与隐性知识交流的方差为71%。涉及隐性知识交流的4个假设中有3个得到支持。具体而言,跨部门沟通、同事信任、社会机会与隐性知识交流显著相关,分别为: $\gamma=0.14, p<0.05$; $\gamma=0.31, p<0.01$; $\gamma=0.26, p<0.01$ 。因此,H4、H5和H6也得到了支持。然而,职能部门间冲突对隐性知识交流的作用并不显著,因此,H7未得到支持。高层管理支持对隐性知识交流存在显著影响, $\gamma=0.32, p<0.01$ 。因此,H8也得到支持。研究结果表明,模型结构与数据之间整体而言是相匹配的。

四、贡献及启示

1. 研究贡献。本研究能够帮助更好地理解组织,以更好地适应市场变化,获得更大成功。而这其中的潜在前提就是知识是一种重要的资源,可以使组织比竞争对手更具竞争优势。然而,知识要有用,必然不能只从环境中获取,还须通过组织传递给决策者。组织中知识的一个重要来源就是边界人员,如销售人员。

表2 测量模型的属性

指标	标准 载荷	可 靠性	变异萃取 估计量	指标	标准 载荷	可 靠性	变异萃取 估计量
职能沟通质量		0.96	0.88	高层管理支持		0.94	0.85
ICQ1	0.91			TMS1	0.94		
ICQ2	0.95			TMS2	0.93		
ICQ3	0.95			TMS3	0.89		
同事信任		0.97	0.92	营销计划创新		0.84	0.65
CT1	0.98			MPI1	0.81		
CT2	0.98			MPI2	0.74		
CT3	0.92			MPI3	0.86		
社交机会		0.90	0.75	相对效率		0.92	0.81
SE1	0.73			ME1	0.92		
SE2	0.89			ME2	0.98		
SE3	0.96			ME3	0.78		
内部职能冲突		0.93	0.81	相对效果		0.95	0.86
IC1	0.99			MEF1	0.93		
IC2	0.91			MEF2	0.95		
IC3	0.79			MEF3	0.90		
隐性知识交流		0.94	0.83				
KT1	0.91						
KT2	0.92						
KT3	0.90						

注： $\chi^2=426.09$ ($p=0.00$)， $df=288$ ； $RMSEA=0.049$ ； $CFI=0.99$ 。所有载荷均在 $p<0.01$ 的置信水平上显著。

表3 路径系数计算结果

路径名称	系数	R ²
营销计划创新		0.20
隐性知识交流→营销计划创新	0.45*	
相对效率		0.16
隐性知识交流→相对效率	0.40*	
相对效果		0.21
隐性知识交流→相对效果	0.46*	
隐性知识交流		0.71
职能沟通质量→隐性知识交流	0.14**	
同事信任→隐性知识交流	0.31*	
社交机会→隐性知识交流	0.26*	
内部职能冲突→隐性知识交流	不显著	
高层管理支持→隐性知识交流	0.32*	

注： $\chi^2=466.17$ ($p=0.00$)， $df=303$ ； $RMSEA=0.052$ ； $CFI=0.99$ 。所有载荷均在 $p<0.01$ 的置信水平上显著。营销计划创新、市场效率和效果的干扰因素不包含在模型内。*表示 $p<0.01$ 、**表示 $p<0.05$ 。

边界人员建立了跨越多个组织的外部社会网络,有可能成为组织内信息交流的渠道。本研究开发和测试了销售人员和营销之间的隐性知识交流模型。该模型进一步加深了我们对隐性知识流动促进营销成功的理解,解释了隐性知识在销售和营销方面的作用、探讨了促进隐性知识交流的因素、测试隐性知识交流与营销成功(如营销计划创新、相对效率和相对效果)之间的关系。

研究表明,某些因素促进了隐性知识交换:①如果销售和营销之间的沟通是高质量的,如更准确和更完整,隐性知识的交流则往往更充分。这与沟通质量会提高隐性知识交流水平的结论相一致。其原因在于销售和营销之间的关系是有价值的,可以提高不同部门之间的社会联系,联系越多,越有价值,就越能强化隐性知识的交流。②当同事信任度较高,隐性知识交流程度往往也高。隐性知识的实质要求其转移要更频繁、更私密。与他人共享隐性知识则意味着个人放弃只有其自身独有的、有价值的东西,这样会给自身带来风险。因此,信任是非常重要的。这一结果支持了以前的研究。③当销售人员与营销中的人有更多的接触机会时,即社交机会较多,隐性知识的交流也相应较多。这一结果表明,社会联系促进了隐性知识交流。当员工之间有沟通的机会,如培训、会议或正常的日常交往,社会联系就可能形成。这些关系反过来又使得隐性知识交流变得更容易。④当销售人员认为公司高层管理支持在组织中共享隐性知识,隐性知识交流也会相应增多。这个结果进一步强化了高层管理者在组织中的作用。

本研究中,跨职能部门的冲突未对隐性知识交流产生显著影响。原因在于其标准差较大,样本中的认知冲突水平具有较大差异,所以未产生显著影响。本文的研究重点在于消极冲突,如冲突压力和消极感受。然而,由于较低的均值(3.20),可以认为这种类型的冲突在销售和营销之间并不普遍,原因可能在于这种冲突并非是最核心的。例如,Bradford和Veitz(2009)在验证买方和卖方之间的任务冲突时发现,二者之间存在正向影响。本文中消极冲突的概念与Morgan和Hunt(1994)所谓的功能性冲突更为接近,而功能性冲突是可以很好地解决的。因此,虽然可以将销售和营销中的关系描述为冲突,但实际上这种冲突并不一定是破坏性的。

2. 启示。本文的研究验证了销售和营销之间隐性知识交流的重要性,隐性知识的共享影响着营销成功。销售人员隐性知识共享为营销决策制定者带来了对市场 and 顾客更深刻的理解,可以帮助决策者做出更优的决策。一般情况下,隐性知识交流可以强化营销计划创新、相对效率和相对效果。

那么,销售人员和营销经理应该如何促进隐性知识交流呢?笔者认为,组织管理中应该建立一种组织文化:

同事之间互信、跨职能部门沟通常态化、销售和市场营销之间的社会网络普遍化、销售和市场营销之间的隐性知识交流价值化。两种机制描述如下:首先,管理者应该提供营销人员必须发展的社会联系的机会,即增加社交机会。为了实现这个目的,管理者可以采取不同策略,包括开展汇集不同职能部门的培训项目、组建跨职能部门销售团队。其次,管理者,特别是高层管理者,必须为这种文化的培育和维护提供支持。例如,他们需要为隐性知识交流提供足够的资源,如培训和组织结构变革基金,并表明隐性知识交流是组织中一个重要组成部分。

3. 研究不足与展望。虽然本文的研究结果为销售和市场营销之间的隐性知识交换提供了新的视角,但是结果中的因果关系研究尚待深入,需进一步统计检验。同时,研究结果需要进一步推广到B2C组织中,所以,还需进一步调查获取B2C组织中的数据。此外,本文研究中使用了自我报告的测量方法,虽然这种方法很普遍,但其是基于无偏差的样本。我们在本文研究中没有发现同源偏差,来自营销和销售的配对反映对结果也是有利的。

销售人员被认为是顾客和竞争信息的重要来源,但是由于销售人员自身也可以评估营销成功,所以自我报告的测量方法的准确性就值得商榷。因此,本研究的一个不足之处在于测量营销成功的客观性,研究结果至少表明隐性知识交流会影响营销成功的预期还有待进一步研究。例如,研究人员可以利用从销售人员那里获得的顾客反应,来衡量营销规划的创新和效果。

隐性知识对组织是有用的,因此,可以用类似调查来检验不同职能部门的隐性知识交流。另外,还可以探讨销售人员如何建立社会网络。这方面的研究对市场知识在组织员工中的传播是非常有用的。

鉴于跨部门冲突与隐性知识交流之间关系研究的不足,未来研究可以加入其他变量,进一步检验其他类型的矛盾,如任务矛盾对隐性知识交流的影响。然而,这一发现的一个可能解释是存在一个社会期望偏差,即销售人员不太可能报告冲突。为了解决这个问题,未来研究应该探讨如何面对这类偏见。另外,本研究的模型中的测度项目太固定,仅有三条。因此,模型构建中也存在一定局限,未来研究在测度上可以做适当扩展。

五、结论

研究表明,营销策略适应市场变化非常重要。在这个过程中,一个关键的组成部分就是销售人员。由于销售人员可以将自己嵌入由顾客组成的外部网络和由不同职能部门员工组成的内部网络中,因此他们成为组织中知识的重要来源。知识是一种资源,应该共享。然而,知识尤其是隐性知识涉及的过程、因素和问题是非常复杂的。本研究仅仅探讨了众多因素中的部分因素,还有其他尚需剖析。

主要参考文献

- Kohli A. K., Jaworski B. J.. Marketing orientation: The construct research propositions and managerial implications[J]. The Journal of Marketing, 1990(2).
- Speier C., Venkatesh V.. The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies [J]. The Journal of Marketing, 2002(3).
- Inkpen A. C., Dinur A.. Knowledge management processes and international joint ventures [J]. Organization Science, 1998(4).
- Tsai M. T., Li Y. H.. Knowledge creation process in new venture strategy and performance [J]. Journal of Business Research, 2007(4).
- Dennis B. Arnett, C.. Michael Wittmann. Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing [J]. Journal of Business Research, 2014(3).
- Haldin-Herrgard, T.. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations [J]. Journal of Intellectual Capital, 2000(4).
- Judson K., Schoenbachler D. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., Weilbaker, D. C.. The new product development process: Let the voice of the salesperson be heard [J]. The Journal of Product and Brand Management, 2006(3).
- Kotler P., Rackham N., Krishnaswamy S.. Ending the war between sales marketing [J]. Harvard Business Review, 2006(7).
- Workman J. P., Jr., Homburg C., Gruner K.. Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants [J]. The Journal of Marketing, 1998(3).
- Cron W. L., Marshall G. W., Singh J., Spiro R. L., Sujana, H.. Salesperson selection training and development: trends implications and research opportunities [J]. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 2005(2).
- 【基金项目】教育部人文社会科学项目“文化科技产业创新战略联盟的知识转移机制研究”(项目编号:14YJC630032);重庆市基础与前沿项目“开放网络组织间双边关系对企业协同式环境技术创新的合作模式与价值实现的影响机理研究”(项目编号:cstc2013jcyjA90022);重庆市教委科学技术研究项目“文化科技产业创新战略联盟的知识转移机制及其对创新绩效的影响研究”(项目编号:KJ1400913);高等学校博士学科点专项科研基金“集群网络环境下企业协同创新演化动因及决策模型研究”(项目编号:20130185110002);国家自然科学基金项目“企业协同创新与集群网络演化的交互模型研究”(项目编号:71172095)