

分类号 F203.9/1127

UDC

密级 公开

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 华普亿方公司营销动态能力提升策略研究

研究生姓名: 李记

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: 营销管理

提交日期: 2024年5月20日

独创性声明

本人声明所提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： 李记 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 王春明 签字日期： 2024.5.30

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，同意（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： 李记 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 王春明 签字日期： 2024.5.30

Research on Strategies of Improving Marketing Dynamics Capability of Huapu Yifang Technology Group Co.,Ltd.

Candidate : Li Ji

Supervisor: Wang Chun Guo

摘 要

营销动态能力是企业竞争力持续性和重要性来源,也是企业应对动荡的经营环境,全面探究和合理利用公司资源的重要保障。面对职业技能培训市场广阔空间与发展潜力,相关职业技能培训公司只有不断提高营销动态能力,找到营销动态能力的提升策略,才能持续保持自身的市场竞争优势。

本文首先以华普亿方公司为研究对象,探讨了新时代的宏观背景、国家政策文件和市场环境变迁对职业技能培训行业的深远影响,以及营销动态能力领域理论研究的新趋势。界定了营销动态能力等核心概念和理论基础,并运用相关知识和理论,对公司的营销动态能力进行剖析。随后,概述了公司的基本概况和营销业务现状,并通过调查问卷和访谈的形式,发现了公司在市场感知、界面协同以及顾客响应等方面存在的问题。这些问题的原因归结于环境扫描不足、市场知识吸收不全面、柔性决策未落实、职能协调不紧密以及营销传播不完善等。

最后,本文从营销动态能力的三个维度出发,结合华普亿方公司的实际情况,提出了针对性的提升策略。具体而言,包括通过加强环境扫描和知识吸收来提升市场感知能力,通过实施柔性决策和优化职能协调来提升界面协同能力,以及通过完善营销传播和渠道整合来提升顾客响应能力。同时,为了确保制定的营销动态能力提升策略能够有效实施,本文提出了包括制度、组织和人员等三个方面的保障措施,以确保策略的有效执行。本文对华普亿方公司今后在提升营销动态能力方面有一定参考意义,为同行业的同类公司提升市场持续竞争力提供建议和案例参考。

关键词: 华普亿方公司; 营销动态能力; 市场感知; 界面协同; 顾客响应

Abstract

Marketing dynamic ability is the source of continuity and importance of enterprise competitiveness, and is also an important guarantee for enterprises to cope with the turbulent business environment, and to comprehensively explore and rationally utilize the company's resources. Facing the vast space and development potential of vocational skills training market, the related vocational skills training company can only continuously improve its marketing dynamic ability and find the strategies to improve its marketing dynamic ability in order to continuously maintain its competitive advantage in the market.

This paper firstly takes Huapu Yifang Technology Group Co.,Ltd. as the research object, and discusses the macro background of the new era, the far-reaching influence of the national policy documents and market environment changes on the vocational skills training industry, as well as the new trend of the theoretical research in the field of marketing dynamic capabilities. Core concepts and theoretical foundations such as marketing dynamic capabilities are defined, and relevant knowledge and theories are applied to analyze the company's marketing dynamic capabilities. Subsequently, a basic overview of the company and the current status of its marketing operations are outlined, and problems in the areas of market perception, interface synergy, and customer response

are identified through questionnaires and interviews. The causes of these problems are attributed to insufficient environmental scanning, incomplete absorption of market knowledge, unimplemented flexible decision-making, poor functional coordination, and imperfect marketing communication.

Finally, this paper proposes targeted enhancement strategies from the three dimensions of marketing dynamic capabilities, taking into account the actual situation of Huapu Yifang Technology Group Co.,Ltd. Specifically, it includes enhancing market perception capability by strengthening environmental scanning and knowledge absorption, enhancing interface synergy capability by implementing flexible decision-making and optimizing functional coordination, and enhancing customer response capability by improving marketing communication and channel integration. Meanwhile, in order to ensure that the formulated marketing dynamic capability enhancement strategies can be effectively implemented, this paper proposes three safeguard measures including system, organization and personnel to ensure the effective implementation of the strategies. This paper has some reference significance for it in improving its marketing dynamic capability in the future, and provides suggestions and case references for similar companies in the same industry to enhance their sustainable competitiveness in the market.

Keywords: Huapu Yifang Technology Group Co.,Lt; Marketing Dynamic Capabilities; Market Perception; Interface Synergy; Customer Response

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与研究意义.....	4
1.2.1 研究目的.....	4
1.2.2 研究意义.....	4
1.3 文献综述.....	5
1.3.1 动态能力相关研究.....	5
1.3.2 营销动态能力相关研究.....	8
1.3.3 研究述评.....	12
1.4 研究内容与研究方法.....	13
1.4.1 研究内容.....	13
1.4.2 研究方法.....	13
1.4.3 技术路线图.....	14
2 核心概念与相关理论基础	16
2.1 核心概念.....	16
2.1.1 动态能力.....	16
2.1.2 营销动态能力.....	16
2.2 相关理论基础.....	19
2.2.1 企业能力理论.....	19
2.2.2 动态能力理论.....	20
3 华普亿方公司营销动态能力现状调查	22
3.1 华普亿方公司概况.....	22
3.1.1 华普亿方公司简介.....	22
3.1.2 华普亿方公司组织架构.....	23
3.1.3 华普亿方公司营销业务及营收基本情况.....	24
3.2 华普亿方公司营销动态能力现状问卷调查.....	26

3.2.1 问卷调查设计	26
3.2.2 问卷调查实施	27
3.2.3 问卷调查样本统计分析	28
3.2.4 问卷调查结果统计分析	31
3.3 华普亿方公司营销动态能力现状访谈调查	34
3.3.1 访谈调查设计	34
3.3.2 访谈调查实施	35
3.3.3 访谈调查统计结果分析	36
4 华普亿方公司营销动态能力存在的问题与原因分析	39
4.1 华普亿方公司营销动态能力存在的问题	39
4.1.1 市场感知能力有待进一步提升	39
4.1.2 界面协同能力有待进一步增强	46
4.1.3 顾客响应能力有待进一步完善	49
4.2 华普亿方公司营销动态能力问题的原因分析	53
4.2.1 环境扫描不够全面深入，市场知识未能全面吸收	53
4.2.2 柔性决策没有落实执行，职能协调缺乏紧密顺畅	54
4.2.3 营销传播尚未搭建完善，渠道整合欠缺联动机制	56
5 华普亿方公司营销动态能力提升策略	58
5.1 准确掌握市场知识，增强市场感知能力	58
5.1.1 及时扫描市场环境信息，加大学习型组织建设	58
5.1.2 强化市场知识共享应用，有效识别顾客价值	62
5.2 优化整合职能资源，培养界面协同能力	64
5.2.1 强化柔性决策执行能力，推动组织结构扁平化	64
5.2.2 协调职能资源高效运作，积极创造顾客价值	67
5.3 优化营销渠道网络，提高顾客响应能力	70
5.3.1 丰富产品营销传播手段，优化营销传播新平台	70
5.3.2 搭建营销渠道网络体系，持续传递顾客价值	73
6 华普亿方公司营销动态能力提升保障措施	75

6.1 提升营销动态能力的制度保障	75
6.1.1 管理理念的与时俱进	75
6.1.2 管理制度的逐步完善	75
6.1.3 学习制度的逐步建立	77
6.2 提升营销动态能力的组织保障	78
6.2.1 优化内部组织结构	78
6.2.2 建立沟通交流平台	78
6.2.3 明确营销职能职责	79
6.3 提升营销动态能力的人员保障	80
6.3.1 加大专业人才引进	80
6.3.2 加强师资资源培养	80
6.3.3 加快营销人员队伍建设	80
7 研究结论与展望	82
7.1 研究结论	82
7.2 研究展望	82
参考文献	84
附录 A：问卷调查表	87
附录 B：访谈提纲	90
致 谢	92

1 绪 论

1.1 研究背景

(1) 乌卡时代背景下公司经营动荡性的迫切需要

如今世界正经历着百年未有之大变局，“变动”与“不确定性”成为这个时代的标志。美国作家尼克·奥博伦斯基在《未来领导力》一书中指出：“目前全球经济的复杂性与不确定性不断提高，我们进入了乌卡（VUCA）时代！”。易变性、不稳定性、复杂性和模糊性是乌卡时代的典型特征。面对复杂的全球格局、更加快速的技术变化、更加严峻的公司经营环境等各种不确定性，公司如何持续不断地提升核心竞争力，如何保障健康可持续发展，如何抵御时代风险并成功突围，成为乌卡时代背景下全球公司经营生存发展所要面临的共同考验。作为公司竞争力持续性和重要性来源的营销动态能力，是公司在应对市场环境复杂性和动荡性的经营环境时，及时响应市场环境变化，获取和维持市场竞争优势的重要保障。

(2) 职业技能培训行业高质量发展已成为国家战略

高技能人才是推动经济社会发展的重要力量，党中央、国务院高度重视职业技能培训工作，制定了系列政策文件支持，详见表 1.1。党的二十大报告强调，科技、人才和创新在国家发展中的重要性，并提出了深入实施科教兴国战略、人才强国战略和创新驱动发展战略的必要性，这些措施旨在推动国家科技进步和社会发展，提升国家的综合国力和国际竞争力。2021 年，人社部印发《“技能中国行动”实施方案》，明确提出以培养基本满足我国经济社会高质量发展需要的技能人才队伍。2022 年，人社部、教育部等四部门联合发布《“十四五”职业技能培训规划》（以下简称“《规划》”），指出要发挥职业技能培训机构等载体作用，推动职业技能培训扩容提质，到 2025 年要实现终身职业技能培训制度更加完善，培训体系更加健全的目标。职业技能培训机构及公司营销动态能力的提高，利于公司健康稳定发展，促进行业的高质量发展，对促进国家经济转型升级，加快推进技能强国战略，增强我国核心竞争力和自主创新能力有着深远意义。在此背景下，成立于 2005 年的华普亿方科技集团股份有限公司，作为职业技能培训行业的代表性公司之一，在该行业深耕多年，特别是在高技能人才培训方面取得了不错的成效。公司通过就业实训智能对接、订单式实用培养、人才岗位对接全程服务等途径，建立了测、培、考、赛、学的完整培训体系，为社会培养和输送了大批优秀人才。

表 1.1 中国职业教育培训行业政策与法规一览表（近 5 年）

颁布时间	颁布部门	政策名称
2018 年 5 月	国务院	《关于推行终身职业技能培训制度的意见》
2019 年 2 月	国务院	《中国教育现代化 2015》
2019 年 5 月	国务院	《职业技能培训提升行动方案》（2019-2021 年）
2020 年 10 月	国务院	《关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标的建议》
2021 年 6 月	国务院	《全民科学素质行动规划纲要》（2021-2035 年）
2021 年 10 月	国务院	《关于推动现代职业教育高质量发展的意见》
2021 年 12 月	人社部等四部门	《“十四五”职业技能培训规划》
2022 年 3 月	国务院	《2022 年政府工作报告》
2022 年 4 月	教育部	《中华人民共和国职业教育法》
2022 年 12 月	中共中央办公厅、 国务院办公厅	《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》
2023 年 6 月	国家发展改革委、 教育部等八部门	《职业教育产教融合赋能提升行动实施方案（2023—2025 年）》

资料来源：各政府部门官方网站

（3）职业技能培训市场的发展机会与竞争挑战并存

根据国家统计局公布的数据显示：我国高校毕业生人数由 2018 年的 820 万，逐年增至 2022 年的 1076 万，2023 年，高校毕业生达 1158 万人，创历史新高，如图 1.1 所示，高校毕业生、农民工、退役军人等重点群体等的就业问题成为社会重点关注问题。职业技能培训是一项至关重要的措施，有利于全面提高劳动者就业创业能力，有效解决结构性就业矛盾，并进一步提升就业质量。《规划》明确在“十四五”期间，将规划实施大规模补贴性培训计划，覆盖至少 7500 万人次，期望新增取得职业资格证书或技能等级证书人员超 4000 万人次，并计划新增 200 个公共实训基地。据前瞻产业研究院报告数据显示，近年来我国职业技能培训市场规模逐年扩大，2020 年受疫情影响，专业技能类培训有所受限，但市场仍保持增长，规模达 6505 亿元，预计未来三年职业教育市场规模增速将达 12%左右，2023 年市场规模有望达到 9029 亿元。职业技能培训市场的需求量的持续增加，教育培训行业面临着前所未有的市场空间与发展潜力。但同时，教育培训行业细分赛道较多，不同赛道均有较多公司布局，导致教育培训市场高度分散。

根据“企查查”第三方网站统计，统计“教育”、“存续(在营、开业、在业)”条件，2022 年底培训行业的公司数量达到 241 家，市场竞争压力挑战持续增大，职业技能培训相关公司提升营销动态能力，获得持续市场竞争力，已势在必行。

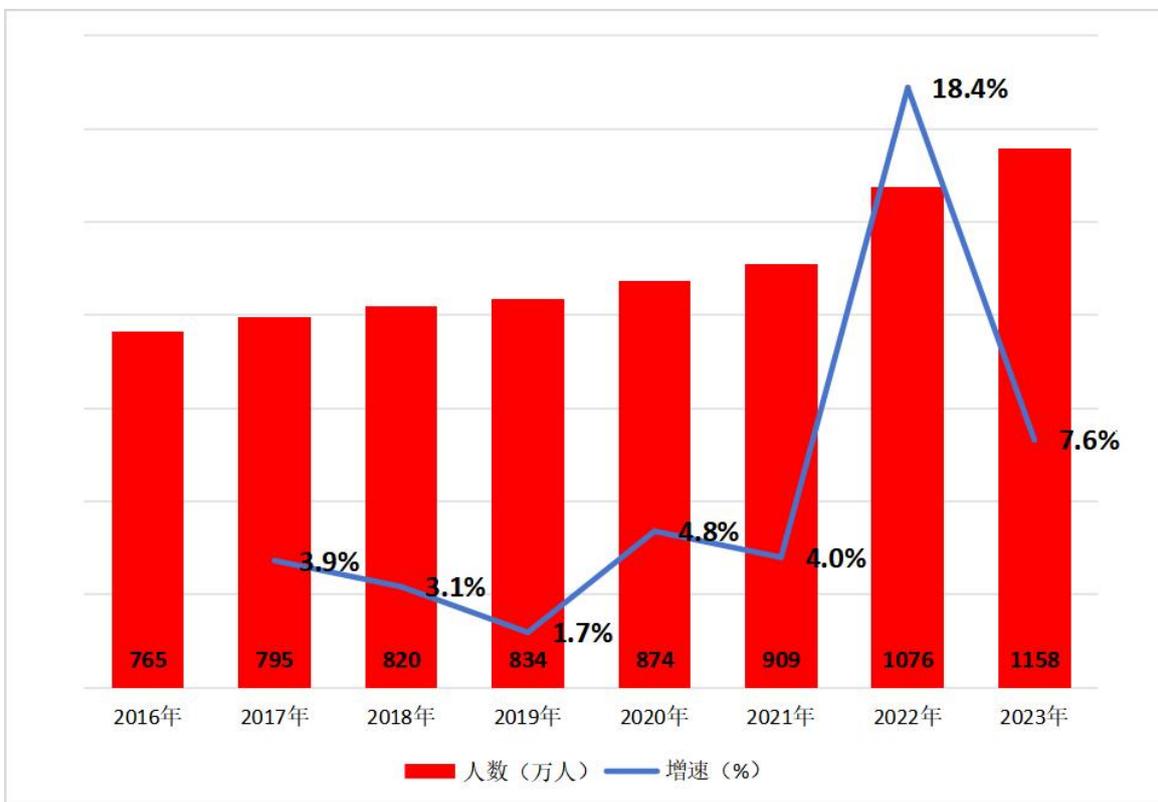


图 1.1 2016-2023 年我国高校毕业生人数总量及增速

数据来源：教育部官方网站、历年《全国教育事业统计公报》

(4) 营销动态能力成为营销领域的理论研究热点

获得和保持竞争优势，是公司在动荡复杂市场环境下生存与发展的核心要素。企业如何持续获得竞争优势，始终是营销学理论研究的重要议题。营销动态能力理论拓展了营销领域的理论研究视角，为公司在整合资源并获取可持续竞争优势方面提供新的思路，越来越受到学术界和实务界的重视^[1]（焦豪等，2021），现已成为营销策略理论文献中最活跃的理论研究热点之一。面对职业技能培训市场广阔空间与发展潜力，相关职业技能培训公司或培训机构如何提高自身的营销动态能力，如何找寻营销动态能力的提升策略，持续保持公司或培训机构绝对竞争优势，促进整个职业技能培训行业的高质量发展，成为学术界和营销领域首当其冲需要解决的问题。

1.2 研究目的与研究意义

1.2.1 研究目的

本研究选取以职业技能培训为主营业务的代表公司——北京华普亿方科技（集团）股份有限公司（以下简称“华普亿方公司”）为研究对象。分析华普亿方公司在营销动态能力的现状、存在的问题；探索华普亿方公司营销动态能力问题的成因、提升策略和保障措施。本研究期望为华普亿方公司以及职业技能培训行业的其他公司在提升营销动态能力，增强公司市场持续竞争力提供优化建议和案例参考，共同提高劳动职业技能培训水平，推动解决就业结构性矛盾，促进社会经济发展，具体研究目的如下：

（1）分析华普亿方公司营销动态能力的现状、问题及成因

本研究将梳理华普亿方公司的基本情况，调研华普亿方公司营销动态能力的基本现状、存在的问题等，并从提出华普亿方公司营销动态能力的提升策略，以期本研究能引起华普亿方公司对营销动态能力提升的重视，为华普亿方公司接下来制定新的发展目标和营销战略提供依据，同时也为华普亿方公司提升公司的市场竞争优势提供参考。

（2）提出华普亿方公司营销动态能力提升策略和保障措施

本研究将从营销动态能力理论的相关维度，对华普亿方公司进行调研和分析，以李巍的三维理论角度为基准，即市场感知能力、顾客响应能力、界面协同能力等角度方面制定出构建华普亿方公司营销动态能力优化保障措施。同时，从多方面提出相应的保障措施，以保障华普亿方公司营销动态能力提升策略的顺利实施。

（3）探索营销动态能力的实践应用和助推行业高质量发展

本研究将探索华普亿方公司营销动态能力的实践应用，为华普亿方公司应对瞬息变的市场动态环境做出理论和实践指导。同时，将充分利用营销动态能力有助于提升公司竞争优势的作用，为同行业职业技能培训公司或教育培训机构，提升营销动态能力的实践路径提供参考，进而提高职业技能培训行业的高质量发展。

1.2.2 研究意义

本研究通过梳理营销动态能力的相关理论，以职业技能培训为主营业务的代表公司——北京华普亿方科技（集团）股份有限公司（以下简称“华普亿方公司”）为研究对象，对华普亿方公司在营销动态能力提升策略展开研究，在实践上有指导意义。

（1）探寻华普亿方公司营销动态能力提升全新路径

营销动态能力在公司营销中也具有十分重要的作用，能够衔接上下、协调左右。本研究直接从营销动态能力的维度出发，分析华普亿方公司营销动态能力的现状、存在的问题，为华普亿方公司管理层在相关业务和发展等方面，制定科学合理的营销决策提供理论指导和实践建议，有助于进一步提升华普亿方公司市场竞争力。营销动态能力理论融入公司市场竞争力提升的研究是当前学术界的研究热点，本研究为探索营销动态能力理论融入职业技能培训公司的实践探索带来新契机，丰富了公司营销动态能力理论与实践的结合，为同行业相似公司的类似问题研究提供了新的视角。

（2）助推同类职业技能培训公司和行业高质量发展

营销动态能力是公司竞争力持续性和重要性来源，也是公司应对动荡的经营环境，全面探究和合理利用公司资源的重要保障。华普亿方公司具有一定行业代表，本研究从营销动态能力理论的相关维度，提出华普亿方公司营销动态能力的营销策略优化和保障措施，对同行业其他相似的公司甚或不同行业公司遇到的相似问题可以提供参考，具有实践意义。同时，本研究也有助于推动整个职业培养教育行业的高质量发展，助力培养新时代的高技能人才，提高社会职业技能人才的就业质量，将为推进解决社会就业问题作出贡献。

1.3 文献综述

1.3.1 动态能力相关研究

国内外理论界对动态能力的研究一直以来就受到关注和重视，也成为诸多学者们关注的热点。动态能力理论是基于企业能力理论发展而来的，旨在解释企业如何以自身资源和能力为基础来实现竞争优势^[2]（Barney, 1991）。从逻辑层次来讲，动态能力包含于企业能力内，是企业能力的发展和延伸；而动态能力的范围很广，其中又包含着营销动态能力等。动态能力观被视为资源基础观的必要补充和完善，更关注外部环境变化情况下企业如何持续获取竞争优势。因此，动态能力理论逐渐受到越来越多的关注。

（1）动态能力的定义

在国外相关文献研究中，学者们在最初研究中，将动态能力定义为企业整合、构建和重置内外部资源以适应快速的环境变化的能力。企业动态能力是一个复杂且多维的概念，国内外的学者们从不同的角度对其进行了界定，详见表 1.2。

表 1.2 动态能力定义梳理汇总

相关学者	年代	动态能力的定义
Helfat	1997	动态能力是能使企业通过生产新产品和重构生产流程来应对外部环境变化的一种胜任力或能力
Teece 等	1997	动态能力由感知能力、学习能力、整合能力三要素构成，是企业为应对外部环境快速变化，构建、整合或重构内外部胜任力的能力
Eisenhardt 和 Martin	2000	动态能力是为提升企业自身效能，由集体(学习)活动的形式，系统地创造或者调整企业运营规则、惯例而习得的一种稳定模式
Lee 等	2002	动态能力是能说明企业怎样才能应对环境变化，是企业的竞争优势来源
Zahra 和 George	2002	动态能力是让企业通过重新配置和整合自身资源，并应付不断发展的顾客需求和竞争对手变革的一种导向型能力
Winter	2003	动态能力是企业构建、扩展、调整、重组或创新其日常运营能力的过程中所展现的能力，是一种创造能力的的能力
Ztto	2003	动态能力是一种管理过程，它借助一系列惯例和流程来指导企业如何分配资源，并调整其资源结构
董俊武等	2006	动态能力指的是企业在面临组织核心能力刚性时，通过采取积极和创新的手段来克服这种刚性的能力

资料来源：作者整理

结合国内外相关文献，学者们对动态能力的定义仍然存在着差异，归纳起来主要有四种：

第一，动态能力是对内部和外部资源与能力的整合、创造和重新部署的能力。动态能力是一种在动态环境中挖掘新竞争优势来源的潜在综合理论，其“动态”特性体现在与公司环境变化的同步更新能力上，而“能力”则侧重于整合和配置内外部资源，以适应环境变化的需求。

第二，动态能力是可以被明确识别为一系列清晰的流程或常规惯例。动态能力包括整合资源、重新配置资源和与获取和让渡资源相关的能力，这些能力使企业在动态环境中具有核心竞争力，能够高效创造价值，适应市场变化和业务需求，最大化利用资源^[3](Kathleen, 2000)。

第三，动态能力是一种具备多样化业务所需的知识特质。动态能力是指企业所拥有的能够产生多样化业务的知识特性，这种知识的有用性主要来源于人们头脑中的抽象能力，它使得人们能够融会贯通，将不同领域的知识进行融合和应用。通过培养和发展动态能力，企业可以拥有先动优势，并在不断变化的动态环境中迅速适应和应对挑战。

第四，动态能力是指企业维持或转变其竞争优势基础能力的的能力。能力可视为企业

知识储备的综合体现，能够改变能力的能力的背后是技术知识。改变能力的结果是企业建立了一套新的知识结构。阐述了动态能力的概念演进和核心内涵，动态能力的理论模型主要包括阶层分类模型、战略整合模型、双重过程模型和组织学习模型四种类型^[4]（孟晓斌等，2007）。

在近些年的国内外研究中，认为动态能力理论可以解释企业如何创建、组织、成长、创新、竞争以及管理^[5]（David J 和 Teece，2019）。刘东风（2023）提出，动态能力理论的核心在于在竞争不断变化的环境中实现并保持竞争优势。通过培养和提升动态能力，企业可以更好地应对市场变化，保持领先地位，从而持续获得竞争优势^[6]。目前，国内外学术界对于动态能力的概念界定尚未达成一致。但是，对于企业动态能力的基本内涵特征的理解趋于一致可以定义成：动态能力是对外界动态环境的一种反应，在此基础上通过学习和创新知识来达到对外界环境的适应，进而形成组织管理的整体能力。

（2）动态能力的作用

动态能力不仅可以直接对企业产生影响，还可以通过作用于其他因素间接地对企业造成影响，大致分为以下几类作用。

第一，动态能力在不同的企业起到的作用不同。动态能力本身并不能直接创造竞争优势，而是通过重新组合企业资源，改进基础或性能，间接地促进竞争优势的形成。此外，尽管动态能力在不同企业中展现出一些共性，但它们并不能直接赋予企业竞争优势，竞争优势的来源并非仅仅基于动态能力本身^[7]（Eisenhardt，2000）。

第二，动态能力在不同时期和阶段的作用不相同。不同形态的动态能力对创新阶段时期影响不同，动态能力对于长期竞争优势的维持具有持续影响，并能够推动组织实现长期的适应性^[8]（Fainshmidt 等，2019）。李志鹏（2020）指出，管理创新过程自起始至实施阶段，动态能力均在不同程度上发挥作用^[9]。汪涛等（2018）认为动态能力使企业具有较强的适应能力，能快速应对复杂多变环境，及时对企业资源进行整合和配置^[10]。

第三，动态能力具有中介作用和环境动态性的调节作用。企业动态能力发挥的增强能够进一步提高创业绩效^[11]（张学艳等，2020）。动态能力在高管团队经验与企业战略关系研究中，证实企业应持续致力于内部文化和制度建设，加强团队学习能力和资源整合能力，提前培养支撑组织未来发展的动态能力，以应对环境突变的不确定性^[12]（杨林等，2020）。动态能力对企业外部环境特征产生影响，进而作用于企业绩效，并通过增强员工对工作环境的敏锐感知，构建授权型组织结构，使其感受到更多创新支持。这种环境为员工营造有利于创新行为的组织文化，从而提升组织创新绩效^[1]（焦豪等，2021）。

1.3.2 营销动态能力相关研究

动态能力是营销动态能力的基础，营销动态能力是动态能力的类型之一^[13]（许晖和纪春礼，2010）。营销动态能力是一种在营销职能领域中体现出的独特形式的动态能力。这种能力不仅是营销与动态能力之间的桥梁，而且更加专注对市场相关资源的重新配置和整合，从而帮助企业在不断变化的市场环境中更有效地应对挑战。通过培养和提高这种能力，企业能够更好地抓住市场机遇，实现可持续发展^[14]（李巍，2015）。因此，梳理国内外关于营销动态能力的发展、概念及作用相关研究，对后续研究起着关键性作用。

（1）营销动态能力的发展

面对企业环境的动态变化，企业战略需要作出相应的调整以应对环境的迅速变化，并从中获取相应的竞争优势^[15]（Zollo 和 Winter，2002）。同时，在复杂多变的市场中获得竞争优势，是企业持续发展和成功的关键，而动态营销能力是企业应对市场变化、获取竞争优势的重要手段。研究营销的核心日益聚焦于企业如何在不断变化的环境中灵活应对消费者需求及市场趋势的演变^[16]（Foley 等，2005）。

基于动态能力观和营销能力整合研究的基础上，Fang 和 Zou(2009)首次提出了营销动态能力的概念，并定义其为：企业为响应市场环境变化，在创造和传递顾客价值的跨部门业务流程中所展现的反应性和效率^[17]。随着环境的复杂多变性加剧以及顾客需求的多变性加强，对于营销动态能力进行明确界定，已成为学术界的普遍共识。Bruni 等（2009）以制药企业为具体研究对象，构建了营销动态能力的理论框架，深入探讨了营销动态能力在高绩效制药企业中的实际运用与影响。此后，国内外学术界纷纷提出了多样化的营销结构构想，以作为未来营销动态能力发展的重要导向^[18]。

随后，国内学者对国外的研究成果和理论进行了深入研究，并结合企业对环境的应变反应，通过组织学习能力的提升、组织机构的合作完善以及技能强化等方面进行了验证和探讨^[19]（纪春礼，2011）。通过对超过 200 家企业的深入多案例研究，精确识别出驱动营销动态能力的四大关键因素，分别为政治因素、市场文化导向、组织体系扁平化以及企业家良知^[20]（李巍和杨霄飞，2016）。随后，以“冷酸灵”为案例研究，深入探讨了在营销视角下，技术和市场如何共同驱动营销的动态创新^[21]（李巍等，2017）。

侯海青等（2019）经过深入研究，认为大数据能力的引入，能够明确验证管理者认知、组织结构扁平化以及顾客知识管理对企业营销动态能力的重要影响，还能积极促进顾客知识管理与营销动态能力之间的正向关系^[22]。同时，环境动态性在零售企业商业模

式创新与营销动态能力的关联中起到了关键的调节作用^[23]（侯亚茹，2021），营销能力和环境动态性可以调节客户集中度对企业创新绩效的影响^[24]（顾雷雷和王鸿宇，2022）。使用 223 家中国国际企业的调查，探讨了国际化企业营销动态能力的形成机理^[25]（王琳和王睿智，2020）。通过对秋实公司不同时期所表现出的营销动态能力进行深度分析，探寻影响其营销动态能力的核心因素与逻辑关系，从而找到提升中小制造企业营销动态能力的有效方式^[26]（周博，2019）。通过以生鲜电商本来生活为例，分析生鲜电商动态营销能力的构成要素及其作用，验证了企业动态营销能力提升因素^[27]（张旭梅等，2021）。

（2）营销动态能力的定义

在营销领域，企业通过系统化和流程化的方式来转化其内部资源，进而形成自身独特的竞争优势，这一过程本质上也是一种动态能力的体现。具体而言，营销动态能力主要指的是公司在营销管理领域中展现出的动态能力，这种能力主要聚焦于市场资源的重新配置和优化，以便更好地应对外部环境的变化。国内外学者们对营销动态能力定义的探讨，详见表 1.3。

表 1.3 营销动态能力定义梳理汇总

相关学者	年代	营销动态能力定义
Dacko 等	2008	营销动态能力是指企业掌握新产品上市的速度与频率，深入了解价格变动对需求关系的影响以及消费者的购买行为 ^[28] （Dacko 等，2008）
Bruni 和 Verona	2009	营销动态能力指的是企业开发、发布和整合市场知识，以推动公司成长的能力，其中包括新产品开发的特定能力 ^[18] （Bruni 和 Verona，2009）
Fang 和 Zou	2009	营销动态能力主要体现在其对市场环境变化的快速响应和高效执行上，这种能力贯穿于创造和传递顾客价值的整个跨部门业务流程中 ^[17] （Fang 和 Zou，2009）
许晖等	2011	营销动态能力是指企业能够快速重构和合理配置与营销相关的资源，通过创新和高效的组织流程，创造并传递顾客价值，从而获取并维持市场竞争中的竞争优势这种能力体现了公司在面对市场变化和顾客需求变化时的高反应性和高效率 ^[29] （许晖等，2011）
Morgan	2012	营销动态能力包含市场学习、资源重新配置以及能力提升等核心能力 ^[30] （Morgan，2012）
李巍	2015	营销动态能力指的是企业为识别、创造和传递顾客价值，通过有效整合和配置市场资源，所形成的一种综合性组织流程 ^[4] （李巍，2015）

资料来源：作者整理

（3）营销动态能力的构成维度

关于营销动态能力的构成维度，学术界在不同时期呈现出了多元化的观点。尽管至

今尚未形成统一的结论，但多数研究者倾向于将焦点放在跨部门流程上，深入探讨其内在结构和作用机制。这种差异性的研究结果在一定程度上反映了特定营销领域的特性，这些研究都共同推动了学界对营销动态能力产生及作用过程的理解，促进了相关理论的深化与发展，详见表 1.4。

表 1.4 营销动态能力维度构成观点梳理汇总

作者	观点	发展及关系
Maklan & Knox(2009)	营销动态能力是指在不同情境下对各种动态能力的整合，包括管理需求、构建营销知识、创建品牌以及管理顾客关系，共同构成了营销动态能力的整体框架。	这四种能力在不同的情景条件下体现出不同的特征：20 世纪 70 年代，对营销能力的界定强调公司与消费者的交易。20 世纪 80、90 年代，学者们开始从关系的角度来定义营销动态能力。到了 21 世纪，学者们提出了从网络关系营销的角度来界定营销动态能力。
Bruni 等 (2009)	营销动态能力是与社会资本、人力资本和管理者的认知相关的，反应了对市场环境的变化相适应。	强调人力资本是公司的核心，人是第一生产力，公司的人力资本包括市场分析人员、设计人员、营销人员等，这些人员是公司发展进步的动力。管理者的认知主要指把握市场知识的能力，只有充分掌握市场知识才能够作出明智的决策 ^[18] (Bruni 等，2009)。
Fang 和 Zou(2009)	Fang 和 Zou 通过实证验证，构成国际公司营销动态能力的核心要素主要包括产品开发、供应链管理和顾客关系管理。	营销动态能力的维度选择标准：一是配置相关资源以及支持多重公司商业线是商业流程的主要任务；二是对于顾客价值的创造和传播跨部门流程的设计意义重大；三是各流程间的相关程度很高。
许晖和纪春礼 (2011)	营销动态能力由四部分构成，包括市场信息调研，供应链的管理，产品的开发以及顾客关系的管理四大部分，营销过程与这四部分流程关系密切。	三部门构成要素之间相互联系、相互作用，共同创造和传递顾客价值。
李巍(2015)	营销动态能力是一个多维度的概念，它包括市场感知能力、界面协同能力和顾客响应能力这三个关键要素，这些要素之间存在着逻辑上的关联和相互作用。	营销动态能力由三项相互关联的子能力构成，这些子能力各具特色，共同服务于市场资源的联结、整合和配置，并形成一个有机整体，为企业在市场竞争中提供强大的动力和支持。

资料来源：作者整理

梳理国内外研究文献，对营销动态能力结构维度的研究主要集中在构成型维度和表现型维度上。构成型维度观点则强调营销动态能力由市场感知、界面协同和顾客响应三

种能力构成。表现型维度观点认为，营销动态能力通过顾客关系管理、供应链管理以及产品开发管理等核心业务流程来体现。综合看来，构成型维度对理解营销动态能力的本质内涵以及探讨其形成机制更具价值。

（4）营销动态能力的作用机制

李巍（2015）指出，营销动态能力是动态能力在营销领域的具体体现，有助于企业更快速、高效地整合技术和市场资源，以应对市场环境的变化，特别是顾客需求的变动，进而获取和保持竞争优势。然而，目前对于营销动态能力作用机制的研究仍然较为稀缺。基于此，国内研究学者李巍对营销动态能力理论进行了系列研究，对营销动态能力的作用机制进行了实证研究，相关研究也为后续理论发展奠定了坚实的基础。对此，将李巍（2015）营销动态能力观的作用机制研究进行简要梳理。

首先，运用 193 家科技型中小公司数据探究了中小公司技术与市场创新匹配与联合均衡及其影响竞争优势的内在机理，印证了营销动态能力在竞争优势与创新均衡的积极关系中发挥着关键调控作用^[20]（李巍和杨霄飞，2016）。也验证了营销动态能力在塑造公司竞争优势、提高营销绩效以及推动出口绩效方面的显著影响^[31]（李巍，2016）。

其次，从组织与企业家因素相互作用的视角，研究营销动态能力的形成机制。通过实证数据分析发现，市场导向文化和扁平化组织结构是营销动态能力的重要驱动因素。市场导向文化与营销动态能力之间的积极关系受企业家精神正面调节，但受企业家政治关联负面调节。营销动态能力与扁平化组织结构的正向关系不受两类公司因素影响。同时，营销动态能力对技术推动型和市场推动型营销创新及市场竞争优势有积极推动作用，但对顾客满意无直接效应。技术驱动型营销创新积极影响市场优势，市场驱动型营销创新对顾客满意有正向作用^[32]（李巍，2015）。

再次，还运用我国制造型中小公司数据实证分析发现，效率型商业模式创新与竞争优势呈倒 U 型关系，与顾客资产呈 U 型关系；新颖型商业模式创新与竞争优势呈 U 型关系，与顾客资产呈倒 U 型关系。同时，营销动态能力在新颖型商业模式创新与市场效能间起正向调节作用。结论显示，效率型与新颖型商业模式创新与竞争优势、顾客资产的关系存在不同形态，且营销动态能力在新颖型商业模式创新与市场效能间具有积极的正向调节作用^[33]（李巍和丁超，2015）。

最后，从营销创新的视角出发，采用单案例研究方法深入探讨了营销动态能力的效用机制。案例分析的结果显示，营销动态能力对技术驱动型营销创新和市场驱动型营销创新均产生显著影响。具体而言，技术驱动型营销创新能够有效提升公司的竞争优势，

而市场驱动型营销创新则对顾客资产的增值具有积极推动作用，这些发现为进一步理解营销动态能力的价值和应用提供了有益的启示^[34]（王文超，2012）。研究结论可为公司培育营销动态能力、实施差异化营销创新活动、提升市场效能提供管理启示。

1.3.3 研究述评

动态能力理论在近年来不断发展完善，已形成一套能够解释复杂管理决策的理论体系。然而，未来的研究需要更加深入地探讨如何将动态能力理论嵌入到管理实践中，实现理论与实践的紧密结合；只有通过理论指导，管理者可以更好地分析复杂的管理决策问题，提高管理效率和效果。未来的研究应该继续深化动态能力理论的应用，为管理实践提供更为有力的理论支撑。尽管现有理论研究已经表明，动态能力可以使企业更有效地创造和传递顾客价值，进而提升经营绩效，并为企业获取市场优势提供助力，然而，它们之间的具体作用机制仍需进一步的深入和系统实证探究。

营销动态能力理论作为动态能力研究的新兴领域，近年来，已经吸引了众多国内外学者的关注，尽管在这一领域也已经取得了不少的研究成果，但仍存在一些研究空白和不足，需要进一步的深入探索和研究。

第一，在营销与动态能力领域的研究中，整合并比较各种观点是一大挑战。部分文献仅聚焦于与其研究目的紧密相关的动态能力因素，而对于营销动态能力方面的理论与实证研究尚显不足^[35]（刘尉和包文瑜，2018）。第二，当前对营销动态能力的研究，主要聚焦在基本概念、构成维度和测量方法上。同时，案例分析方法也被用来探索其前置因素，如管理者的国际化认知和组织学习等。然而，对营销动态能力效用机制的研究仍处于探索阶段。近几年越来越关注基于大数据的公司动态营销能力构建^[36]（张征和秦怡，2022）或者大数据背景下公司营销动态能力提升^[37]（姚亮，2022）以及大数据驱动下的营销动态能力构建^[38]（杨芳，2023）。

第三，相较于对营销动态能力效用机制的理论阐释，目前对于其实证研究尚显薄弱，提升公司营销动态能力的提升途径和提升策略研究仍比较缺乏，尤其是对职业技能培训类公司的研究几乎很少有涉及。

综上所述，本研究认同且将采用李巍于 2015 年提出的营销动态能力理论来开展研究，该理论在营销动态能力的三个维度，即市场感知、界面协同和顾客响应方面的测量指标，被后续的学者们证实其研究的严谨性、科学性和普适性。本研究将通过对华普亿方公司营销动态能力现状进行调查和实证研究，基于李巍于 2015 年提出的营销动态能

力观，从市场感知、界面协同和顾客响应三个核心维度，对华普亿方公司进行现状的调研和分析，探索华普亿方及同类职业技能培训公司营销动态能力的提升策略，帮助相关公司及时应对市场环境变化，提升相关公司在乌卡时代背景下的持续竞争力，促进职业技能培训公司市场竞争优势，促进职业技能培训行业高质量发展。

1.4 研究内容与研究方法

1.4.1 研究内容

本文的研究遵循提出问题、分析问题、解决问题的逻辑框架，以理论探讨、方法应用、问题诊断及策略制定为主线，深入探讨营销动态能力相关理论与实践应用。研究聚焦于华普亿方公司的营销动态能力，通过对其现状梳理与分析，揭示该公司营销动态能力存在的问题及其成因，并在此基础上提出一系列具有针对性的提升策略与保障措施。本文结构安排如下，共分为七个章节进行详细论述。

首先，论述研究的背景、目的与重要性，系统梳理文献综述并进行文献述评，详细阐述研究内容、方法和技术路线，并主要对动态能力和营销动态能力的概念进行界定，并运用相关知识和理论，对公司的营销动态能力进行剖析。同时，对企业能力理论和动态能力理论的相关文献进行分析整理，梳理总结营销动态能力的构成维度等理论框架与理论基础，为下一步调研奠定理论基础。

其次，对华普亿方公司目前的基本概况、组织结构、营销业务及营收情况等现状，并从营销动态能力的市场感知、界面协同以及顾客响应等相关维度，通过设计问卷调查方案和访谈调查方案，对华普亿方公司营销动态能力进行调研并统计调查结果，以进一步剖析华普亿方公司营销动态能力存在的问题及原因。

再次，基于华普亿方公司营销动态能力的调查现状，从营销动态能力的测量维度出发，结合华普亿方公司的实际情况，提出华普亿方公司营销动态能力提升策略方案。

最后，本章节主要从制度保障、组织保障、人员保障等方面制定了相应保障措施，全面确保华普亿方公司营销动态能力提升策略的顺利实施，并总述所开展的主要研究工作，指出研究中存在的缺陷和不足，并为后续研究给出方向和建议。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是一种科学的方法论，主要涵盖文献的搜集、鉴别与整理等环节，并通过深入研究文献，形成对特定事实的科学认知。本研究通过系统阅读市场营销领域的文献和专著，对管理学、营销管理学以及服务营销学的基础理论与方法进行了深入探究，从而为本文构建坚实理论基础。通过梳理营销动态能力理论的期刊和文献，了解国内外关于营销动态能力的最新理论成果和最新动态；同时，借鉴其他职业技能培训公司或培训机构在营销动态能力提升方面的做法，为本研究的基本框架做好建设工作，为华普亿方公司营销动态能力提升策略和保障措施建立理论基础。

（2）问卷调查法

本研究采用问卷调查的方法了解华普亿方营销动态能力的现状、营销动态能力存在的问题、影响营销动态能力的主要因素等。问卷调查的对象包括华普亿方公司一线营销人员、各分公司负责人，公司业务管理中心、运营管理中心和线上运营中心等部门人员。本研究基于营销动态能力的专业测量量表（李巍的《营销动态能力理论测量量表》）设计调查问卷，通过线下发放问卷和线上“问卷星”软件发放问卷，获取华普亿方公司营销动态能力现状的一手资料，并运用 **SPSS** 专业统计分析软件和“问卷星”软件，对相关量表调研结果进行分析，总结出华普亿方公司营销动态能力方面存在的问题，为论文后续的研究提供参考，也为有针对性提出公司营销动态能力提升策略提供事实依据。

（3）访谈法

访谈法是在问卷调查基础上对研究的问题进行深入的探究。本文的访谈法主要运用于华普亿方公司职业技能培训业务现状的调查和问题改进的研究。在相关业务现状调查中，在问卷调查结果的基础上，开展线上和线下的访谈调查。一方面对华普亿方公司负责营销业务管理的负责人及员工进行访谈调查，另一方面对公司的部分终端顾客（目标顾客）进行访谈调查，多方面了解公司在营销动态能力方面存在的问题和问题产生的原因，以求获得更加准确可靠的信息，以此更好地为论文问题提出优化措施提供思路。

1.4.3 技术路线图

本研究通过广泛查阅与营销动态能力的有关学术论文及相关著作，制定研究的技术路线图，如图 1.2 所示：

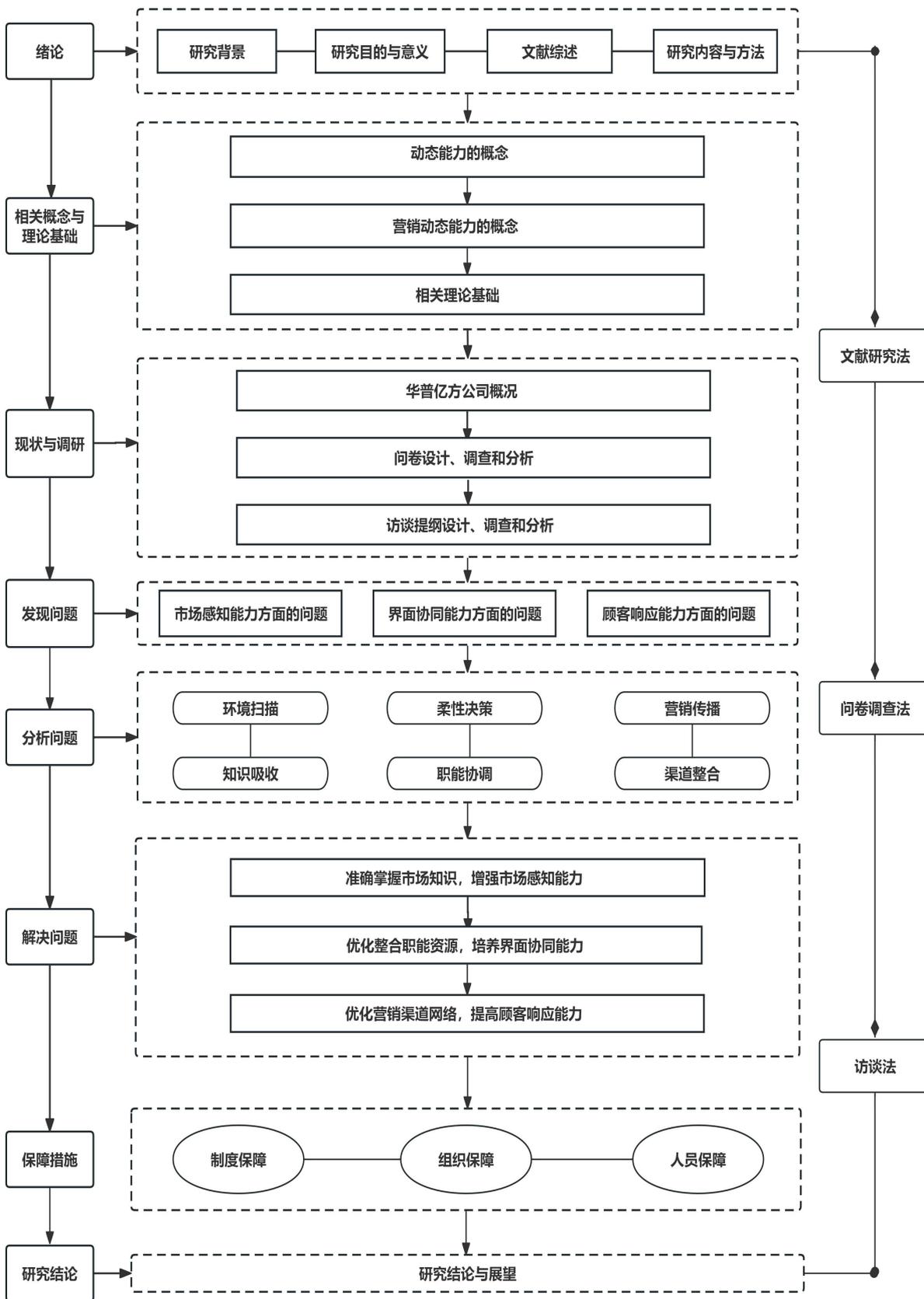


图 1.2 技术路线图

2 核心概念与相关理论基础

2.1 核心概念

2.1.1 动态能力

随着管理学界的深入研究，动态能力这一概念逐渐浮现并得到发展。动态能力是更新企业能力的的能力，它的三大重要任务是整合与协调、学习能力、组织重构^[39](Teece, Pisao 和 Shuen, 1997)。同时，在复杂且不断变化的环境中，动态能力是一种至关重要的组织能力，它涉及对机会和威胁的敏锐感知，以及对企业内部资源的有效整合和重新配置。Eisenhardt (2000)认为动态能力是整合、协调各种资源进而适应市场变化所采取的一系列管理流程^[40]。企业的战略更新、资源整合和配置在动态环境下对于获得可持续竞争优势至关重要，而动态能力在此过程中发挥了重要作用，因此受到了学者们的广泛关注。

虽然动态能力在学术界引起了广泛的关注，但对于其内涵和构成的理解并未形成统一的共识。目前，关于动态能力的概念，国内外学术界尚未达成一致；但是，对于企业动态能力的基本内涵特征的理解趋于一致。综合国内外学者对动态能力概念阐述，本研究将动态能力的概念定义为：动态能力是对外界动态环境的一种反应，在此基础上通过学习和创新知识来达到对外界环境的适应，进而形成组织管理的整体能力。

2.1.2 营销动态能力

营销动态能力作为动态能力在营销领域的拓展，有助于企业灵活调整市场资源配置，突破资源限制，迅速适应市场环境变化，从而稳固和增强市场地位。要培养这种能力，需要企业在市场感知、内部协同以及市场反应等多个方面实现高效协作^[14]（李巍，2015）。

一方面，在推动技术驱动型营销创新的过程中，必须注重从“供给面”着手，利用技术推动市场的发展。这要求企业不仅要重视核心技术的掌握，还要持续积累关键技术资源基础，通过技术导向，积极开发新产品，为顾客创造独特的价值，并建立新型的价值传递系统。企业必须创造性地进行顾客价值的创造与传递，以获取高水平的绩效，并进一步强化公司在市场中的竞争优势。

另一方面，要推动市场驱动型营销创新，企业必须从“需求面”着手，让市场引导技术发展。企业需要持续关注目标市场的潜在需求，全面而深入地理解顾客价值，同时充分考虑利基市场。在面对不同的市场环境和竞争条件时，应积极调整其目标市场战略和营销组合，以适应变化。同时，通过不断关注和积极响应顾客需求，提高顾客满意度，从而推动公司的持续发展。

(1) 营销动态能力的概念界定

经过多年的研究，李巍于 2015 年提出的营销动态能力观在后续多年的实证研究中，被证实了结果的严谨性、科学性和普适性，也被国内外的很多学者沿用和采纳。本研究结合已有学者们的研究，将营销动态能力的概念界定为：营销动态能力是企业建立、联结和配置市场资源，以识别、创造和传递顾客价值的整合性组织流程，由市场感知、界面协同和顾客响应三维度构成，如图 2.1 所示。营销动态能力的三大要素密切相连，对企业积极应对市场的变化有积极作用^[18]（李巍，2015）。

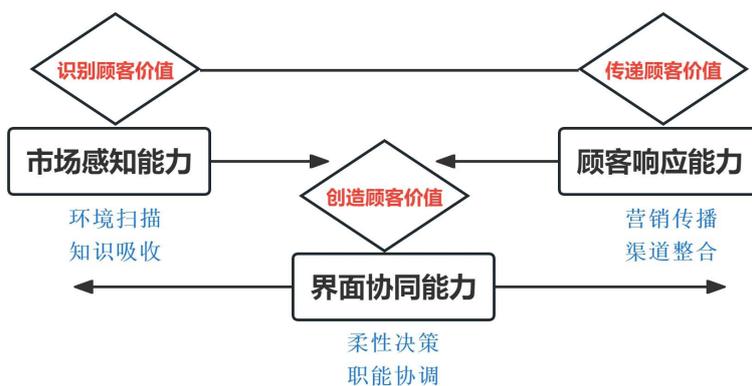


图 2.1 营销动态能力的基本维度

资料来源：李巍（2015）营销动态能力观

第一，市场感知力是企业对外界环境的认知，包括识别外部环境威胁、探索环境中的机遇，并将这些知识运用到企业经营中去，需要强调的是，这种能力是由“外→内”的流程管理。市场感知能力的目的在于顾客价值的识别和挖掘，识别客户的需求和偏好，在分析外界环境的基础上形成市场知识，并将这些知识在企业中传播并扩散。

第二，界面协同力是通过整合企业内部的优势资源，协调企业各部门并积极应对外界的环境变化，保证企业执行情况与企业经营理念的一致性，这种能力是由“内→内”的流程管理。界面协同能力着眼于企业内部各职能部门的协调和配合，保障公司进行恰

当的决策实施，进而为顾客创造价值。

第三，顾客响应能力是针对顾客的，通过企业识别目标顾客、维持顾客关系、深化客户关系等方式，对客户的需求变化及时作出相应，进而提高客户的满意度。需要强调的是，这种能力是由“内→外”的管理流程。顾客的响应能力在于企业如何参与和推动价值创造与传递过程，并主要体现在产品设计、渠道构建以及营销传播等多个方面，进而创造出有差异性的顾客价值形成自身的竞争优势。

(2) 营销动态能力的测量量表

因李巍（2015）营销动态能力测量量表被学者们证实了其严谨和科学，测量维度较为全面和成熟，故本研究在经过审慎评估后，本研究认同采纳并应用李巍（2015）营销动态能力测量量表，其中涵盖市场感知、界面协同和顾客响应三大维度，由 22 个问项构成，详见表 2.1。该量表以构成型维度为基础，深入剖析营销动态能力的概念结构，构建出一个多层次、多维度的综合评价体系，为后续的调查开展奠定基础。

表 2.1 李巍（2015）营销动态能力测量维度

测量维度	问 项
市场感知能力	公司周期性地对顾客、竞争者的现状进行系统评估
	公司对本产业的现状与发展趋势有较为准确的认识
	公司能够及时察觉市场需求的重要变化
	关键市场信息能够在公司不同部门有效地扩散和分享
	公司营销决策是建立在对市场信息充分收集和利用的基础上
	高层管理者经常对公司外部环境所发生的变化进行讨论和交流
	重要市场信息能够快速传递到高层管理者
	各级管理者都拥有一定的市场决策权力
界面协同能力	管理者能够针对市场重要变化快速地进行决策
	公司重要营销决策能够在执行中根据环境变换进行适时调整
	公司的一线员工拥有一定的自主决策权力
	营销部门能够其他关键职能部门有效协作
	公司各职能部门都围绕满足市场需求来开展本部门工作
	在面对市场重要变化时，公司各职能部门能够统一思想和行动
顾客响应能力	维护公司整体利益是各职能部门开展工作的首要原则
	公司能够准确地向目标顾客传递产品等市场信息
	公司能够灵活运用多种媒介开展营销传播
	公司擅长综合使用多种手段向目标顾客进行营销推广
	公司的渠道设计能够有效地降低顾客购买成本
	公司综合运用多种渠道让目标顾客了解公司和产品
目标顾客能够比较容易地知晓和购买到公司产品	
在本行业中，公司产品从研发到上市的时间进程比较短	

资源来源：李巍（2015）营销动态能力测量量表

李巍于 2015 年提出的营销动态能力观不仅丰富了该领域的概念，还通过开发营销动态力量表为后续的实证研究提供了有力的工具支持，进一步推动了营销动态能力研究的深入发展。动态能力涉及的面更广泛，而营销动态能力的涉及面相对来说比较狭窄，其主要集中在客户的角度，将企业的流程改造视为更好的实现客户需求的重要手段。因此，可以将营销动态能力视为动态能力的一个分支，而动态能力则是营销动态能力的基础。

本研究将基于李巍（2015）营销动态能力测量量表，从市场感知、界面协同和顾客响应三个核心维度出发，分别从市场感知维度的环境扫描和知识吸收测量指标、界面协同的柔性决策和职能协调指标、顾客响应的营销传播和渠道整合指标出发，探寻华普亿方公司营销动态能力的提升策略。

2.2 相关理论基础

2.2.1 企业能力理论

关于“企业能力”的理论形成，最早可以追溯到 Adam Smith 于 1776 年撰写的《国富论》，书中提到了关于分工的相关理论，认为劳动分工有利于降低成本，这为后续的能力理论发展奠定了基础。20 世纪 80 年代中后期，随着知识经济的兴起、全球经济一体化及国际市场竞争的加剧，企业战略的核心由产品和市场结构向企业的行为能力转变^[41]（余桂玲，2009）。

在这期间出现的“资源基础观(resource-based view of the firm, RBV)”认为，企业通过其资源和能力集合是竞争优势的来源。这种观念主要倾向于从静态的视角去解析企业竞争优势的来源，它更多地采用了静态分析的方法^[42]（Barney, 1991），但随后其局限性也逐渐暴露出来。在 20 世纪 80 年代之后，研究者们开始将研究焦点从探索企业竞争优势转移到企业层面，相继提出了资源基础理论、核心能力理论、知识基础理论以及企业动态能力等多样化的理论。尽管这些理论各有其独特的概念界定，但它们均普遍认为企业内部条件是决定市场竞争优势的关键因素，即所谓的“企业竞争优势内生论”，学术界将这些理论统称为“企业能力理论”^[41]（余桂玲，2009）。

国内外学术界近些年对企业能力理论的研究观点进行了延伸和拓展，主要围绕企业能力理论的概念、范畴、框架搭建进行讨论。企业能力理论是一个深入探究企业竞争优势来源的理论框架。它强调，企业的成功并不仅仅依赖于其拥有的资源，而是这些资源

如何被有效整合和利用。企业被视为一个集合了多种有形和无形资源的整体，这些资源包括设备、技术、资金、企业文化、品牌价值和组织学习能力等。然而，关键在于企业如何将资源转化为具有市场竞争力的能力。企业能力理论进一步指出，企业的竞争优势通常源于其独特的、难以被模仿的核心能力，如技术创新、品牌塑造、客户关系管理和供应链优化等。通过持续投入和培养，企业可以建立这些核心能力的壁垒，从而在竞争激烈的市场中保持优势。此外，企业能力理论也强调了组织学习和知识管理的重要性。在快速变化的市场环境中，企业需要不断学习和掌握新知识、新技能，以适应市场的变化。同时，企业还需要有效地管理内部知识，确保知识能够在组织内部得到充分的传播和应用。

总的来说，企业能力理论为理解企业竞争优势的来源提供了新的视角。在这个理论框架下，企业内部能力和知识的重要性得到了凸显，而组织学习和知识管理在提升企业竞争力中也发挥了关键作用。对于企业而言，培育和发展自身的核心能力，以及有效地管理和利用内部知识，是实现长期竞争优势的关键。

2.2.2 动态能力理论

科技进步推动了行业竞争焦点向技术创新转移，特别是在高新技术领域，技术创新浪潮高涨，企业间的竞争优势更替速度加快^[43]（张汀，2017）。在市场和资源对企业利润增长的贡献逐渐减弱的背景下，动态能力分析框架应运而生。该框架借助动态能力机制，使企业能够迅速调整自身能力和资源与不断变化的外部环境相匹配，从而制定适应新环境的战略^[44]（薛寒冷，2022）。企业如何适应多变的经济环境和个体发展环境，成为了一个长期关注的问题。

从战略视角看，“动态”指的是变革竞争力以与外部环境保持同步，“能力”则指的是在战略管理中整合和重构组织内外资源、技术和能力的的能力。因此，动态能力是企业动态适应外部环境变化过程中管理其他能力的一种能力。

从学习视角来看，动态能力是一种能够使企业通过重新配置和整合自身资源来应对不断变化的顾客需求和竞争对手的能力。换句话说，这种能力体现在企业如何通过学习和适应来应对市场的不断变化。

从组织管理视角来看，动态能力被视为一种组织过程或战略惯例，通过这个过程或惯例，企业可以获取、释放、整合或重组自身资源，以适应或创造变化。这种观点强调，企业的动态能力不仅体现在对外部环境变化的适应，也体现在对环境的自利性创造。

从过程视角来看，动态能力是一种使企业能够通过生产新产品和重构生产流程来应对外部环境变化的能力。这意味着动态能力更多地被看作是一个持续的过程，而不仅仅是一种静态的能力。

因此，在研究现有企业的动态能力时，特别是在针对具备业务营销能力的职业技能培训公司及其所在行业时，应着重考虑如何在外部环境变化的情况下，增强企业的适应性和创新能力。同时，企业需通过积极的协作与协调，寻找并确立新的合作伙伴和机遇，以保持并增强其在市场中的持续竞争优势。

3 华普亿方公司营销动态能力现状调查

3.1 华普亿方公司概况

3.1.1 华普亿方公司简介

华普亿方科技集团股份有限公司（简称“华普亿方公司”）创立于 2005 年，致力于携手各地政府、高校和公司，构建中国人才、创业、产业“三态合一”的生态体系。华普亿方公司曾于 2017 年 1 月 3 日在新三板成功挂牌，证券简称为“华普教育”，证券代码为“870385”，并于 2019 年 3 月 4 日终止股票挂牌。近年来，公司先后承接了国家级、省市级赛事和活动共计上百场，包括第四届中国创翼创业创新大赛、就业创业服务经验交流活动、公共就业服务专项业务竞赛等国家级赛事活动；创就业服务云平台被人社部推荐为首批在线培训平台。同时，还打造了“人才生态+创业生态+产业生态”三态合一模式，肇庆落地“智慧人社、院校创新学院、港澳青年创新创业基地”等实现三创生态的落地运营。

华普亿方公司自创立以来，坚持“求新、求变、不断突破”的公司精神和“成就创业就业者，带动发展新经济”的公司发展愿景，专注数智就创业服务，取得丰硕成果。公司先后被评为国家级高新技术公司和北京市专精特新公司，自主研发的多项产品获得全国实践教学软件一等奖、商业科技进步二等奖等 23 项国家级奖项，得到科技部创新基金等国家级立项支持。截止 2023 年，华普亿方业务遍布 30 多个省市自治区，在全国共有超过 60 个子分公司。

公司业务覆盖全国 30 多个省，拥有近 100 所创业大学，已培育创业者数十人，带动 85 多人就业。职业技能培训业务是公司“华普人才教育”业务中的一项重要业务，公司 5 大培训系列课程独立而完善，12 大系列 90 余种软件覆盖商科全领域，其中三大核心实训系统（“领航者”创业实训系统、网络创业实训系统、就业实训系统）为国内首创。为创业师资、创就业精英、在校大学生、退伍军人、农村创就业者等提供完善的创业及就业培训体系。

3.1.2 华普亿方公司组织架构

根据内部资料显示，华普亿方公司内部的结构图如下，详见图 3.1；该公司职能部门及工作职责分工分别如下，如表 3.1 所示：

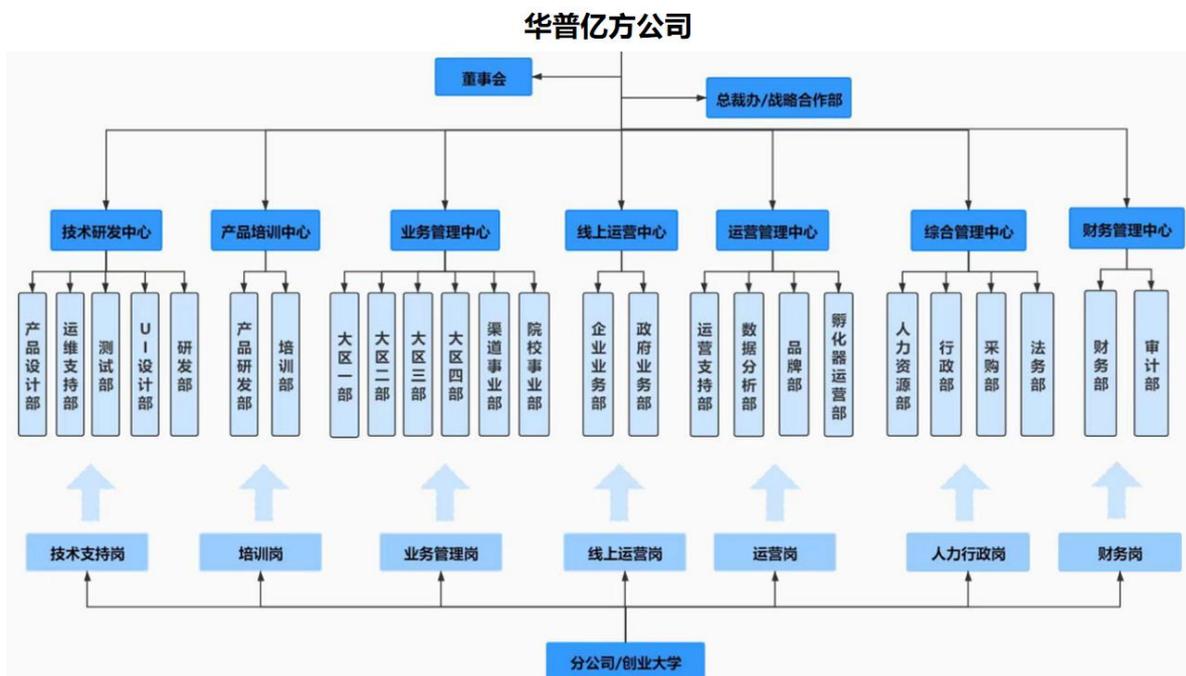


图 3.1 华普亿方公司内部组织结构图

资料来源：公司内部资料

表 3.1 华普亿方公司职能部门及工作职责分工

公司职能部门	工作职责及分工
运营管理中心	运营支持与管理、标准化建设运营、数据分析管理、品牌建设推广
技术研发中心	培训产品研发、软件开发与维护、培训服务与支持
产品培训中心	教学课程研发、全国培训师智库管理、支撑各地培训
业务管理中心	统筹市场营销、拓展客户关系、服务不同客户群体
线上运营中心	线上业务支持与管理、线上业务研发与落地、数据运营与策略制定 B/C 端线上业务运营管理
综合管理中心	人力资源管理、行政管理、法务支持与管理
财务管理中心	综合财务处理、创大财务支持、审计规范
分公司/办事处/创业大学	对接总公司各职能部门、参与实际营销和运营管理

资料来源：公司内部资料

3.1.3 华普亿方公司营销业务及营收基本情况

(1) 华普亿方公司营销业务基本情况

目前，华普亿方公司北京总部及各省市级分公司、办事处和创业大学，共有员工为 429 人（截止 2023 年 12 月 31 日数据），较 2022 年增加 53 人。目前公司在职工中，博士研究生学历人数为 15 人，硕士研究生学历人数为 40 人，其余人员均为本科及以下学历。其中，华普亿方公司整个营销运营管理工作由公司“业务管理中心”负责，协助全国各个省份以及市级分公司、办事处和创业大学开展工作。公司主要业务由“华普人才培育”、“华普创就业服务”、“华普线上平台+”等三大垂直业务和“华普产学研共建”、“华普领航孵化器”、“产业集聚与升级”等三大综合业务构成，详见图 3.2。

其中，职业技能培训业务是华普亿方公司“华普人才培育”中的一个主要营销业务。在各个省市级分公司中被化成了 5 大营销区域，并设置有区域办事处，5 大营销区域由公司 5 位董事会成员（1 位总裁和 4 位副总裁）分别管理。根据 2023 年公司营收数据统计，华普亿方公司目前业务覆盖了全国 25 个省级行政区（不含港、澳地区），目前公司还暂无业务的省份行政区共 7 个，包括内蒙古、广西、西藏、辽宁、吉林、黑龙江、青海。其中，单省收入年均超过 2500 万的省级行政区有 6 个，包括河南、山东、江西、贵州、广东和湖北。在具体业务开展方面，以武汉分公司为例，分公司主要以孵化器运营为主，管理三个孵化器的运营，外加职业技能培训、大赛业务等项目。

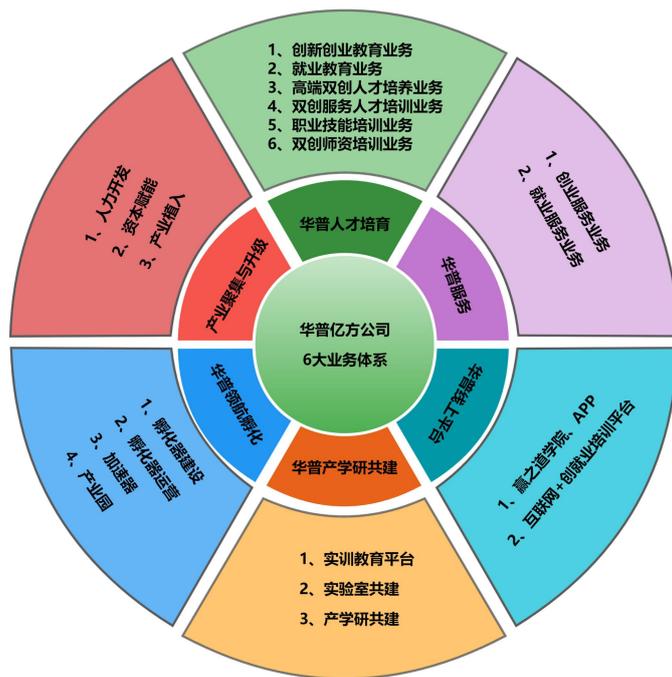


图 3.2 华普亿方公司的 6 大业务框架图

(2) 公司业务营销收入数据

如图 3.3 所示，华普亿方公司年度财务报表（2014—2023 年度）可看出，在 2014—2018 年度期间，公司虽然经历了新三板的上市和退市，但营销收入均未突破亿元大关。反观公司近 5 年（2019—2023 年度）的营业收入成递增模式，公司的利润总额维持在 30%左右。其中，2023 年总营收为 27880 万元，相比 2022 年增长 7435 万元；2023 年净利润净利润为 8642 万元，相比于 2022 年增长 2509 万元。

据了解，在公司 2023 年的总成本支出中，公司人员工资支出费用约 6000 万左右，办公费用约 1000 万左右，各地区关系维护费用约 1000 万左右，合计约 8000 万左右，占总成本支出的 41.6%；其余的成本支出主要为产品开发、产品运营等费用。从公司的 2023 年营收情况来看，主要项目为武汉与广东肇庆孵化器运营费用收入约 5000 万，贵州、山东等地培训业务收入 7000 万，大赛业务收入约 3000 万，信息化建设收入约 1000 万，职业技能培训业务收入约 1500 万，校园及其他业务约 1000 万；剩余收入来自于各分公司的其他营收。从公司 2023 年营收构成来看，公司在职业技能培训业务方面的收入占公司总营收的 5.4%左右。

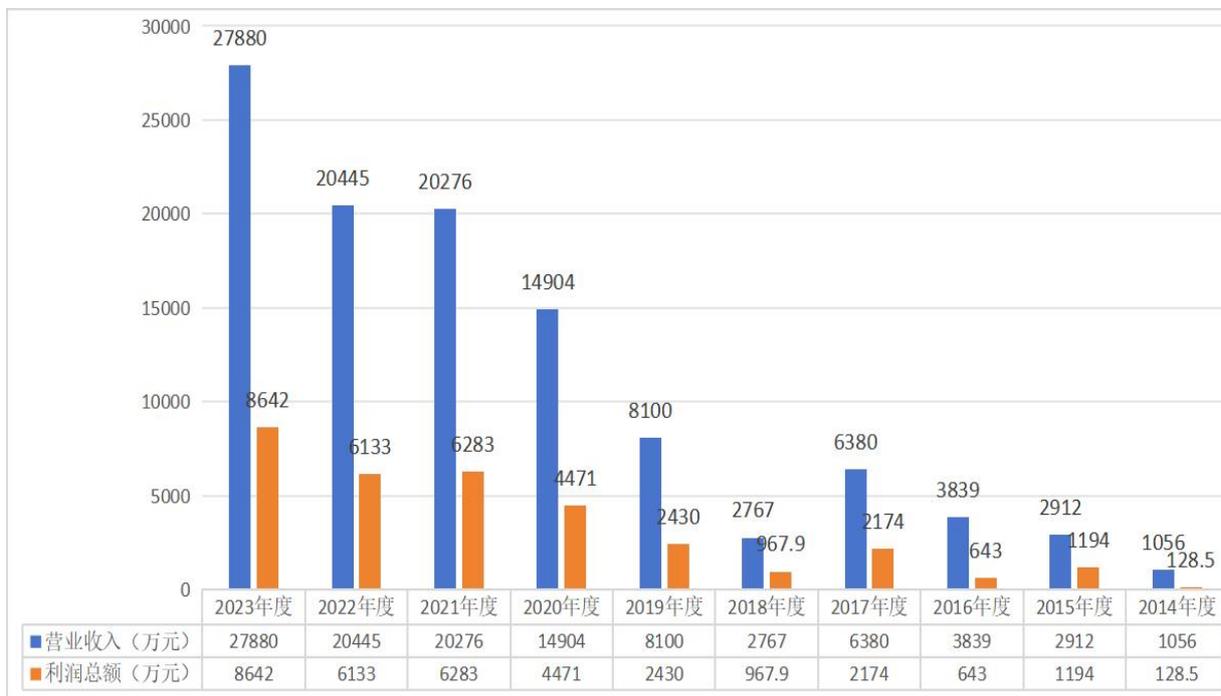


图 3.3 华普亿方公司年度财务报表（2014—2023 年度）

数据来源：公司内部资料（不公开）

3.2 华普亿方公司营销动态能力现状问卷调查

前述内容深入探讨了华普亿方公司的概况、业务范畴及当前的营销状况。尽管华普亿方在营销初期取得了一些显著成果，但在当前激烈的市场竞争环境下，为了保持长期的竞争优势和发展动力，公司必须对营销动态能力进行深入的研究和优化，需要制定一套适应当前职业技能培训市场发展的优化策略。为更加清楚了解到华普亿方公司营销动态能力的实际情况，本次调研结合研究的主题和已有的测量量表设计此次调查问卷。在数据收集环节，首要对问卷进行筛选，随后对样本进行精准分析。为了确保问卷调查的可靠性与有效性，还采用验证性方法评估最终数据的信度和效度，以确保调查问卷有意义。

3.2.1 问卷调查设计

在本次问卷中，引用了李巍（2015）提出的营销动态能力测量量表，用以评估公司的市场感知能力、界面协同能力以及顾客响应能力。其中，营销动态能力中的市场感知能力包括环境扫描、知识吸收等内容；界面协同能力包括柔性决策、职能协调等内容；顾客响应能力包括营销传播、渠道整合等。

本次问卷的结构由标题、前言和问题三大部分构成，问卷中的所有问题均依据李巍（2015）提出的营销动态能力测量量表进行设计。调研的核心内容涵盖两大板块：第一部分是关于调研对象的基础情况，这包括了性别、年龄分布、学历水平、工作年限和职位类别等关键信息；第二部分是基于营销动态理论从市场感知、界面协同、顾客响应等 3 个大的维度，了解公司营销动态能力的实际情况，为后期优化公司在提升营销动态能力策略提供依据。调查问卷包括 2 个大题，共 28 个题目。问卷中的选项设置为“不同意”、“不太同意”、“不清楚”、“比较同意”、“很同意”共 5 个选择。调查问卷详见附录 A。

同时，为方便后期数据统计和分析，此次问卷调查根据测量量表的测量变量，设计了信息统计表，详见表 3.2，包括市场感知能力（MP）、界面协同能力（IS）、顾客响应能力（CR）等 3 个维度；分别每个维度所对应的的测量指标，包括市场感知能力的 7 个测量指标，界面协同能力的 8 个测量指标，顾客响应能力的 7 个测量指标，共计 22 个测量指标分别进行了标号。

表 3.2 调查问卷测量量表调研信息统计

维度	题项	测量指标内容
市场感知能力 (MP)	MP1	公司周期性地对顾客、竞争者的现状进行系统评估
	MP2	公司对本产业的现状与发展趋势有较为准确的认识
	MP3	公司能够及时察觉市场需求的重要变化
	MP4	关键市场信息能够在公司不同部门有效地扩散和分享
	MP5	公司营销决策是建立在对市场信息充分收集和利用的基础上
	MP6	高层管理者经常对公司外部环境所发生的变化进行讨论和交流
	MP7	重要市场信息能够快速传递到高层管理者
界面协同能力 (IS)	IS1	各级管理者都拥有一定的市场决策权力
	IS2	管理者能够针对市场重要变化快速地进行决策
	IS3	公司重要营销决策能够在执行中根据环境变换进行适时调整
	IS4	公司的一线员工拥有一定的自主决策权力
	IS5	营销部门能够其他关键职能部门有效协作
	IS6	公司各职能部门都围绕满足市场需求来开展本部门工作
	IS7	在面对市场重要变化时，公司各职能部门能够统一思想和行动
	IS8	维护公司整体利益是各职能部门开展工作的首要原则
顾客响应能力 (CR)	CR1	公司能够准确地向目标顾客传递产品等市场信息
	CR2	公司能够灵活运用多种媒介开展营销传播
	CR3	公司擅长综合使用多种手段向目标顾客进行营销推广
	CR4	公司的渠道设计能够有效地降低顾客购买成本
	CR5	公司综合运用多种渠道让目标顾客了解公司和产品
	CR6	目标顾客能够比较容易地知晓和购买到公司产品
	CR7	在本行业中，公司产品从研发到上市的时间进程比较短

资料来源：作者整理

3.2.2 问卷调查实施

为能够收集到全面、真实、客观的情况，此次人员抽样面向华普亿方公司各级部门和分公司的管理者及基层员工，选取不同岗位序列的员工，包括公司董事会、产品开发序列人员、公司职能序列人员、公司负责营销管理职能序列人员和各分公司（办事处）员工，采取不记名方式，通过制作“问卷星”网页链接，线上发放的形式开展调研问卷，共发放线上问卷 149 份。本次问卷调查始于 2023 年 8 月 8 日，结束于 2023 年 10 月 30 日。调查结束后，利用“问卷星”的自动筛选功能，剔除了不合格和提交失败的问卷，最终成功收集到 135 份有效问卷，问卷的回收率高达 90.60%。

3.2.3 问卷调查样本统计分析

(1) 调查样本基本信息统计

参与此次问卷调查活动的员工从性别上看，大多数为男性员工，占比为 75.56%，女性员工占比 24.44%，基本符合公司的男女比例；从年龄上来看，大部分员工在 26 岁到 45 岁左右，占比最少的员工在 25 周岁以下和 56 周岁以上，年龄适中；从在公司服务的年限来看，超过 4 年工作经验的员工占比达到 57.04%，这一比例能够更全面地反映出公司动态能力的变化和发展趋势；从学历方面看，78.52% 的人员拥有本科学历，说明公司人员受教育程度较高；从所在部门来看，大多数是业务管理中心等职能部门以及分公司和创业大学人员，占比达到 60.75%；从所在岗位类别来看，普通员工和基层管理共占比达 89.63%，如表 3.3 所示。

表 3.3 “问卷星”统计的问卷调查基本信息

题项内容	选项内容	频数	百分比
性别	男	102	75.56%
	女	33	24.44%
年龄	25 岁及以下	11	8.15%
	26 岁—35 岁	96	71.11%
	36 岁—45 岁	17	12.59%
	46 岁—55 岁	10	7.41%
	56 岁及以上	1	0.74%
学历	专科及以下	1	0.74%
	本科	106	78.52%
	硕士研究生	27	20%
所在岗位类别	博士研究生	1	0.74%
	A.普通职员	90	66.67%
	B.基层管理	31	22.96%
	C.中层管理	11	8.15%
入职工作年限	D.高层管理(董事会)	3	2.22%
	A.1 年以下	1	0.74%
	B.1-3 年	57	42.22%
	C.4-10 年	61	45.19%
	D.10-12 年	11	8.15%
	E.13-15 年	3	2.22%
所在工作部门	F.15 年以上	2	1.48%
	A.运营管理中心	8	5.93%
	B.技术研发中心	14	10.37%
	C.产品培训中心	9	6.67%

续表 3.4 “问卷星”统计的问卷调查基本信息

题项内容	选项内容	频数	百分比
所在工作部门	D.业务管理中心	21	15.56%
	E.线上运营中心	8	5.93%
	F.综合管理中心	8	5.93%
	G.财务管理中心	2	1.48%
	H.分公司/创业大学	61	45.19%
	G.董事会/总裁办	4	2.96%

数据来源：作者整理

(2) 调查问卷的信度分析

信度系数是衡量测试量表中各个项目内部一致性程度的重要指标，它主要用于检验测试结果一致性、稳定性和可靠性。此次问卷调研借助采用克朗巴哈系数（Cronbach's α 系数）来分析调查数据的可信度。通常 α 值越高，数据可信度就越高：当 $\alpha \geq 0.8$ 时，表明可信度非常高；当 $0.7 \leq \alpha < 0.8$ 时，表明可信度比较高；当 $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ，表明可信度勉强接受；当 $\alpha < 0.6$ 时，表明可信度非常低，需要考虑重新编写问卷。如表 3.4 所示，运用 SPSS 软件进行数据分析，计算得到变量的整体 Cronbach's α 系数为 0.992，这一数值显著超过了 0.8 的阈值，也有力地证明了研究数据的可信度与质量均达到了相当高的水平。进一步观察“CITC 值”，可以发现所有分析项的 CITC 值均超过 0.4，表明各分析项之间良好的相关关系，也验证了数据的信度水平相当稳固。综合以上分析，可以确信研究数据的信度系数值高于 0.8，数据可信度质量极高，完全满足进一步分析的需求。

表 3.4 Cronbach's α 系数信度分析表

测量维度	测量指标	校正项总计相关性 (CITC)	Cronbach's α 系数
市场感知能力 (MP)	MP1	0.907	0.992
	MP2	0.889	
	MP3	0.921	
	MP4	0.909	
	MP5	0.92	
	MP6	0.921	
	MP7	0.931	
界面协同能力 (IS)	IS1	0.916	0.992
	IS2	0.906	
	IS3	0.928	

续表 3.4 Cronbach's α 系数信度分析表

测量维度	测量指标	校正项总计相关性(CITC)	Cronbach's α 系数
界面协同能力 (IS)	IS4	0.928	0.992
	IS5	0.925	
	IS6	0.94	
	IS7	0.931	
	IS8	0.906	
	CR1	0.909	
	CR2	0.924	
	CR3	0.924	
顾客响应能力 (CR)	CR4	0.907	
	CR5	0.944	
	CR6	0.915	
	CR7	0.863	

数据来源：作者整理

(3) 调查问卷的效度分析

效度研究是评估研究项的合理性和意义性的关键步骤，为实现这一目标，效度分析常采用因子分析这一数据分析手段。在因子分析中，通过多个指标综合评估数据的效度水平，包括 KMO 值、共同度、方差解释率值和因子载荷系数等，进而确保研究结果的可靠性和准确性。如表 3.5 所示，可以发现所有研究项的共同度值均超过 0.4，这充分表明研究项的信息可以被有效地提取和利用。进一步地，KMO 值高达 0.978，远超 0.6 的阈值，这进一步印证了数据信息的可提取性。同时，三个因子的方差解释率分别为 33.948%、30.024%和 25.037%，经过旋转后，累积方差解释率达到了 89.008%，这显著超过了 50%的标准，再次证明研究项的信息量得到了充分且有效的提取。此外，通过 KMO 和 Bartlett 检验对效度进行验证，发现 KMO 值高达 0.978，超过了 0.8 的阈值，这表明研究数据非常适合提取信息，从侧面反映了此次调查问卷良好的效度。

表 3.5 效度分析结果

测量维度	测量指标	因子载荷系数			共同度 (公因子方差)
		因子 1	因子 2	因子 3	
市场感知能力 (MP)	MP1	0.464	0.659	0.464	0.865
	MP2	0.377	0.74	0.446	0.889
	MP3	0.463	0.731	0.411	0.918
	MP4	0.465	0.72	0.4	0.894

续表 3.5 效度分析结果

测量维度	测量指标	因子载荷系数			共同度 (公因子差)
		因子 1	因子 2	因子 3	
市场感知能力 (MP)	MP5	0.51	0.698	0.389	0.9
	MP6	0.541	0.653	0.405	0.883
	MP7	0.595	0.603	0.414	0.889
	IS1	0.414	0.519	0.692	0.919
	IS2	0.446	0.499	0.66	0.883
	IS3	0.497	0.49	0.649	0.908
	IS4	0.574	0.476	0.574	0.885
界面协同能力 (IS)	IS5	0.555	0.442	0.628	0.897
	IS6	0.678	0.503	0.442	0.909
	IS7	0.668	0.449	0.499	0.896
	IS8	0.704	0.456	0.404	0.867
	CR1	0.725	0.476	0.362	0.884
	CR2	0.749	0.404	0.441	0.919
	CR3	0.736	0.413	0.446	0.91
顾客响应能力 (CR)	CR4	0.646	0.516	0.408	0.85
	CR5	0.657	0.533	0.441	0.91
	CR6	0.649	0.444	0.498	0.866
	CR7	0.467	0.377	0.694	0.842
特征根值(旋转前)		18.796	0.435	0.35	-
方差解释率%(旋转前)		85.437%	1.979%	1.593%	-
累积方差解释率%(旋转前)		85.437%	87.415%	89.008%	-
特征根值(旋转后)		7.468	6.605	5.508	-
方差解释率%(旋转后)		33.948%	30.024%	25.037%	-
累积方差解释率%(旋转后)		33.948%	63.971%	89.008%	-
KMO 值			0.978		-
巴特球形值			5113.541		-
<i>df</i>			231		-
<i>p</i> 值			0		-

数据来源：作者整理

3.2.4 问卷调查结果统计分析

(1) 市场感知能力的统计分析

针对收回的调查问卷表，经过统计分析，华普亿方公司市场感知能力的调查结果，如表 3.6 所示，在市场感知能力的 7 个测试维度中，华普亿方公司属于“环境扫描”测

量指标的 MP1、MP2 和 MP3 中,不太同意和不同意的样本总占比分别为 61.48%、62.96% 和 64.44%;属于“知识吸收”测量指标的 MP4、MP5、MP6 和 MP7 中,比较同意和很同意的样本总占比分别为 27.41%、26.67%、25.19%和 25.93%,说明华普亿方公司在市场感知能力中的环境扫描能力和知识吸收能力是有待于进一步提高的。在一个竞争激烈的市场环境中,只有具备敏锐的市场感知能力,并能够及时识别顾客价值、发现市场变化、把握行业商机、优化营销策略,才能确保公司的持续性发展。

表 3.6 华普亿方公司市场感知能力问卷调查的数据统计结果

题目\选项	对应 测量指 标	1.不同意	2.不太同 意	3.不清楚	4.比较同 意	5.很同意
(1)您认为本公司会周期性的对顾客、竞争者的现状进行系统评估	MP1	17 (12.59%)	66 (48.89%)	13 (9.63%)	30 (22.22%)	9 (6.67%)
(2)您认为本公司对本产业的现状与发展趋势有较为准确的认识	MP2	26 (19.26%)	59 (43.7%)	10 (7.41%)	29 (21.48%)	11 (8.15%)
(3)您认为本公司能够及时感受市场需求的重要变动	MP3	29 (21.48%)	58 (42.96%)	13 (9.63%)	21 (15.56%)	14 (10.37%)
(4)您认为本公司关键市场信息能够在企业不同部门有效地扩散和分享	MP4	30 (22.22%)	55 (40.74%)	13 (9.63%)	26 (19.26%)	11 (8.15%)
(5)您认为本公司营销决策是建立在对市场信息充分收集和利用的基础上	MP5	29 (21.48%)	53 (39.26%)	17 (12.59%)	21 (15.56%)	15 (11.11%)
(6)您认为本公司经营管理层经常对企业商业环境所发生的变化进行讨论和交流	MP6	32 (23.7%)	56 (41.48%)	13 (9.63%)	23 (17.04%)	11 (8.15%)
(7)您认为本公司重要市场信息能够快速传递到决策管理者	MP7	27 (20%)	59 (43.7%)	14 (10.37%)	22 (16.3%)	13 (9.63%)

数据来源:作者整理

(2) 界面协同能力的统计分析

通过对调查问卷的统计分析,华普亿方公司在界面协同能力情况的调查结果,如表 3.7 所示,在界面协调能力的 8 个测试维度中,华普亿方公司属于“柔性决策”测量指

标的 IS1、IS2、IS3 和 IS4 中,比较同意和很同意的样本总占比分别为 24.45%、26.67%、27.41%和 28.15%;属于“职能协调”测量指标的 IS5、IS6、IS7 和 IS8 中,不清楚、不太同意和不同意的样本总占比分别为 72.59%、72.59%、73.32%和 71.85%。说明华普亿方公司在界面协同能力方面的柔性决策能力和职能协调能力是有待于进一步提升的。只有本着为顾客创造价值的目的,提升公司柔性决策能力,加强公司内部各职能部门的协调和配合,进而保障公司进行恰当的决策实施。

表 3.7 华普亿方公司界面协同能力问卷调查的数据统计结果

题目\选项	对应 测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
(1)您认为本公司各层级管理者都自主经营、决策	IS1	18 (13.33%)	70 (51.85%)	14 (10.37%)	25 (18.52%)	8 (5.93%)
(2)您认为本公司管理者能够针对市场重要变化快速地进行决策	IS2	26 (19.26%)	58 (42.96%)	15 (11.11%)	23 (17.04%)	13 (9.63%)
(3)您认为本公司重要销售决定都根据商业变化及时调整	IS3	28 (20.74%)	57 (42.22%)	13 (9.63%)	25 (18.52%)	12 (8.89%)
(4)您认为本公司的基层职工同样有自主决策的能力	IS4	32 (23.7%)	53 (39.26%)	12 (8.89%)	30 (22.22%)	8 (5.93%)
(5)您认为本公司开发部门能够与其他相关部门通力合作	IS5	23 (17.04%)	63 (46.67%)	12 (8.89%)	27 (20%)	10 (7.41%)
(6)您认为本公司各个职能部门都围绕满足市场需求来开展本部门工作	IS6	26 (19.26%)	57 (42.22%)	15 (11.11%)	28 (20.74%)	9 (6.67%)
(7)您认为本公司在面对市场重要变化时,企业各职能部门都能够统一思想行动	IS7	29 (21.48%)	54 (40%)	16 (11.85%)	24 (17.78%)	12 (8.89%)
(8)您认为本公司维护企业整体利益是各职能部门开展工作的首要原则	IS8	30 (22.22%)	52 (38.52%)	15 (11.11%)	25 (18.52%)	13 (9.63%)

数据来源:作者整理

(3) 顾客响应能力的统计分析

通过对调查问卷的统计分析,华普亿方公司在顾客响应能力方面的调查结果,如表 3.8 所示,在顾客响应能力的 7 个测试维度中,华普亿方公司属于“营销传播”测量指标的 CR1、CR2 和 CR3 中,不太同意和不同意的样本总占比分别为 62.96%、64.65%和 62.96%,公司在营销传播能力方面的认可度不高;属于“渠道整合”测量指标的 CRR4、CR5、CR6 和 CR7 中,比较同意和很同意的样本总占比分别为 25.19%、26.67%、25.93%

和 28.15%，公司在渠道整合能力方面有较大提升空间。整体来看，华普亿方公司在顾客响应能力方面的营销传播能力和渠道整合能力是有待于进一步加强。在当今竞争激烈的市场环境中，华普亿方公司的顾客响应能力提升，有助于传递顾客价值，为客户提供更加优质的服务；也是华普亿方公司立足市场、实现可持续发展的重要途径。

表 3.8 华普亿方公司顾客响应能力问卷调查的数据统计结果

题目\选项	对应 测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
(1) 您认为本公司能够准确地向目标顾客传递产品等市场信息	CR1	16 (11.85%)	69 (51.11%)	12 (8.89%)	28 (20.74%)	10 (7.41%)
(2) 您认为本公司能够灵活运用多种媒介开展营销传播	CR2	36 (26.67%)	51 (37.78%)	14 (10.37%)	25 (18.52%)	9 (6.67%)
(3) 您认为本公司擅长综合使用多种手段向目标顾客进行营销推广	CR3	28 (20.74%)	57 (42.22%)	17 (12.59%)	22 (16.3%)	11 (8.15%)
(4) 您认为本公司的开发设计能够有效较低成本	CR4	33 (24.44%)	52 (38.52%)	16 (11.85%)	25 (18.52%)	9 (6.67%)
(5) 您认为本公司综合运用多种渠道让目标顾客了解公司和产品	CR5	30 (22.22%)	56 (41.48%)	13 (9.63%)	26 (19.26%)	10 (7.41%)
(6) 您认为本公司目标顾客能够比较容易地知晓和购买到公司产品	CR6	34 (25.19%)	50 (37.04%)	16 (11.85%)	24 (17.78%)	11 (8.15%)
(7) 您认为本公司在本行业中，公司产品从研发到上市的时间进程比较短	CR7	26 (19.26%)	47 (34.81%)	24 (17.78%)	28 (20.74%)	10 (7.41%)

数据来源：作者整理

3.3 华普亿方公司营销动态能力现状访谈调查

3.3.1 访谈调查设计

前期，对华普亿方公司营销动态能力进行了问卷调查，为进一步全面掌握公司营销动态能力的现状、问题反馈和外部评价等情况，故通过访谈调查的形式进行补充、完善。访谈调查在本研究的统计分析中发挥“承前启后”的作用；访谈调查的问题内容和准确

性、有效性对数据的质量也具有重要影响。

本次访谈调查从三个访谈对象进行了解：第一，针对负责营销管理工作的部门负责人、分公司（办事处）等中高层管理者进行访谈，掌握华普亿方公司营销动态能力的现状；第二，针对目前职业技能培训行业的一些代表公司，从这些公司的在职营销管理人员和高等院校的营销管理专家学者处，分析职业技能培训行业的公司营销动态能力现状和策略；第三，针对华普亿方公司购买过或者参加过职业技能培训业务的顾客代表，进一步了解公司识别顾客价值、创造顾客价值和传递顾客价值情况。通过阅读相关研究文献，根据营销动态能力相关理论，结合研究实际需要，基于不同的被访谈者，设置不同访谈内容，如表 3.9 所示，设计本次调查访谈提纲《华普亿方公司动态营销能力提升策略访谈提纲》，详见附录 B。

表 3.9 访谈人员类别及主要访谈内容

序号	人员类别	访谈人次	主要访谈内容
1	公司中高层管理者	12	营销管理及业务情况、公司营销动态能力现状、可能存在主要问题、需要优化策略途径等
2	行业竞争公司营销管理者、财经院校专家学者	10	职业技能培训行业市场看法、对同类公司提升营销动态能力的看法等
3	公司业务顾客代表	13	公司营销产品的了解情况、满意情况、顾客价值传递等

资料来源：作者整理

3.3.2 访谈调查实施

本次访谈调查开始于 2023 年 11 月 15 日，结束于 2024 年 1 月 4 日，以线上和线下“一对一”访谈的形式开展。本次访谈调查对华普亿方公司负责营销管理工作的部门负责人、分公司负责人、员工代表共 **12 人次**进行了访谈调查；对华普亿方公司所在的职业技能培训行业的公司（兰州新东方培训公司、兰州华图教育公司等）在职营销管理人员、高等院校的营销管理专家学者共 **10 人次**进行了访谈调查；还对在华普亿方公司山东分公司、兰州分公司等购买过职业技能培训业务或者公司相关营销产品的顾客代表共 **13 人次**进行了访谈调查。线下“一对一”访谈的地点一般选在公司领导办公室或会议室，

谈话时间一般控制在 30 分钟到 50 分钟。线下“一对一”访谈，一般通过电话或微信访谈，谈话时间一般控制在 20 分钟到 40 分钟。

3.3.3 访谈调查统计结果分析

本次访谈调查，掌握华普亿方公司中高层管理者、业务客户代表（消费者）对公司营销动态能力的整体认知；采纳职业技能培训行业同类公司营销管理者，以及国内财经院校专家对当前行业市场发展态势及如何提升公司营销动态能力的见解；分析公司业务客户代表对相关营销业务和产品的满意情况，如何进一步完善公司的顾客响应能力，以及为华普亿方公司提升营销动态能力优化策略提供建议。综合相关调查成果，旨在分析华普亿方公司在动态营销能力方面的不足之处，为公司未来营销动态能力的提升和营销策略优化奠定基础。

（1）对华普亿方公司中高层管理者访谈的结果分析

本次访谈分别对华普亿方公司的 12 名中高层管理者进行调研，包括：公司副总裁 1 人，区域管理负责人 2 名，项目运营负责人 1 名，资源协调负责人 2 名，第三大区总经理 1 名，兰州分公司区域经理 1 名和员工代表 2 名，成都分公司区域经理 1 名和员工代表 1 名。此次访谈调查，就前期调查问卷中市场感知能力、界面协同能力和顾客响应能力的测量维度和内容现状情况进行深入了解。

经过前期的问卷调查，发现华普亿方公司在市场感知能力、界面协同能力和顾客响应能力等方面存在不足。具体表现为环境扫描能力和知识吸收能力不强，柔性决策能力和职能协调能力不够，以及营销传播能力和渠道整合能力欠佳。为了解决这些问题，并进一步提升公司的营销动态能力，本次访谈调查显得尤为重要。

在访谈过程中，公司中高层管理者明确指出，现行的营销动态能力与公司的营销管理策略和发展战略目标之间存在不匹配的情况。这导致营销动态能力在识别、创造和传递顾客价值方面的作用未能充分发挥。同时，管理者们还表达了对公司营销动态能力提升的期望，希望其能够与公司的未来发展战略相适应，并加强与基层员工的交流沟通，提升对分公司、办事处、创业大学等基层单位营销业务工作的指导和支持。

此外，访谈结果还显示，华普亿方公司未来计划在职业教育、乡村振兴、退役军人等领域发挥积极作用，并深化与人社部、教育部、工信部、科技部等政府部门的战略合作。通过全面整合政府、行业、资本和企业资源，构建资源集群，以实现卓越企业的发展目标。在数智化职业技能培训方面，公司计划持续引入物联网、AR、AI 等新技术，

创新教育培训内容。通过线上线下结合、虚拟现实融合的学习方式，打造数字化人才实训中心，为实现发展规划奠定坚实基础。

(2) 对同行业同类公司营销管理者和专家学者访谈的结果分析

本次访谈分别对职业技能培训行业同类型公司的营销管理者和财经院校专家学者进行了访谈，包括新东方成都公司营销经理 2 名，员工代表 2 人；中公教育甘肃分公司营销经理 2 名，员工代表 2 人；兰州财经大学市场营销专业理论教师 2 人。从以上人员的访谈中，获取了以下几个关键信息：

第一，分别探讨了职业技能培训行业的现状与挑战。例如：市场竞争加剧、客户需求多样化、培训质量和效果难以量化等。第二，探讨了公司在市场感知能力、界面协同能力和顾客响应能力等方面的提升策略。在访谈中可以得知，优秀的营销管理者通常具备敏锐的市场洞察能力，注重营销动态能力的提升，能够根据行业特点和市场需求制定有针对性的营销策略，同时关注营销策略的实施与监控，确保营销活动的效果能够迅速转化为公司收益。第三，探讨了同类公司注重创造和传递顾客价值。根据访谈可以获知，公司管理者们重视提升客户服务质量，关注客户需求，不断完善培训体系和售后服务，提高客户忠诚度，从而为公司带来持续的口碑传播和业务增长。

此外，在访谈中还掌握到，成功的营销管理者普遍重视学习型组织建设、人才培养和激励机制。要针对未来市场竞争，建议公司不断创新，把握行业趋势，例如：数字化转型、在线教育、产教融合等，以提升核心竞争力，抢占市场份额。在访谈结果中，大部分访谈都谈到，随着国家对职业技能提升的重视和支持，职业技能培训行业前景广阔，对职业技能培训行业的未来发展充满信心。

(3) 对华普亿方公司业务顾客访谈的结果分析

本次访谈分别联系到了与华普亿方公司有合作的政府客户、院校客户、企业客户和个人客户等四大类业务客户代表进行线上或线下的访谈。其中包括：政府客户代表（成都市就业局、四川省退役军人事务厅）相关业务联络人员 2 人次，院校客户代表（成都东软学院、成都职业技术学院）相关业务联络人员 2 人次，企业客户代表（）相关业务联络人员 1 人次，个人客户代表（华普亿方公司兰州分公司）培训学员 8 人次。在访谈中可以得知，华普亿方公司在提升营销动态能力方面，需要注意以下几点：

首先，公司要高度重视产品创新与升级。为了满足市场需求，华普亿方不断研发新型教育产品，以优化用户体验，通过与行业专家及优秀教育机构开展合作，引进先进的教育理念和技术，构建了具有竞争力的产品线，这些产品覆盖了从职业培训、技能提升

到企业人才培养等多个领域，为客户提供一站式教育解决方案。其次，公司要加强市场营销与推广。华普亿方公司投入大量资源开展多样化的市场营销活动，通过线上线下的宣传推广，提升品牌知名度，增加客户粘性。再者，华普亿方公司注重客户服务与满意度。华普亿方公司致力于提升客户服务水平，从课程咨询、报名辅导到售后支持，为学员提供全方位的服务。最后，公司要定期收集客户反馈，及时调整产品和服务策略，以提高客户满意度。

4 华普亿方公司营销动态能力存在的问题与原因分析

4.1 华普亿方公司营销动态能力存在的问题

4.1.1 市场感知能力有待进一步提升

(1) 对环境扫描不够充分

环境扫描是企业市场感知能力的重要维度之一。企业创新目标需借助外部新知识提升竞争优势，内外部环境扫描影响创新绩效。环境扫描是企业获取外部事件、趋势和关系信息，协助高层制定未来计划，是企业与环境协调的关键。高频率环境扫描的企业能更好处理外部信息，开发优质产品，提升创新绩效。在对华普亿方公司问卷调查并经梳理后可以看出，公司在对外部环境扫描的维度测评中，认可度（比较同意和很同意）的占比较低且维持在 30%左右，详见表 4.1，说明公司在对环境扫描工作实效性还不够及时，主要体现在以下几个方面：

表 4.1 华普亿方公司市场感知能力中的环境扫描维度现状调查结果

能力范畴	维度	对应测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
市场感知能力	环境扫描	MP1	17 (12.59%)	66 (48.89%)	13 (9.63%)	30 (22.22%)	9 (6.67%)
		MP2	26 (19.26%)	59 (43.7%)	10 (7.41%)	29 (21.48%)	11 (8.15%)
		MP3	29 (21.48%)	58 (42.96%)	13 (9.63%)	21 (15.56%)	14 (10.37%)

第一，缺少对服务对象（公司顾客）以及同行业竞争对象的定期分析。如表 4.1 所示，华普亿方公司员工对公司能周期性评估顾客和竞争者的现状的认同度（比较同意和很同意）仅占 28.89%；不太同意和不同意的占 61.48%。目前，华普亿方主要业务客户对象为四类群体：政府、高等院校、公司和个人，详见表 4.2。其中，政府群体提供“三创”解决方案；院校群体提供建设提升方案；公司群体提供产业升级解决方案；个人群体提供自我提升解决方案。公司目前的业务对象虽然已涵盖了就创业的各个领域，但根据问卷调查和访谈结果了解到，公司总部每年度会组织召开 2 次工作总结会，对服务对象（公司顾客）定期评估还不够到位；公司业务范围虽然较广，但周期性评估工作未坚

持，未形成对服务对象（公司顾客）和同行竞争者的分析的管理制度。

表 4.2 华普亿方公司目前业务的四类服务对象

服务对象类型	主要服务内容	具体服务业务（内容）
政府（G 端）	提供就业创业解决方案	公共就业服务能力提升、数字化政务平台定制开发、智慧化就业管理中枢与服务平台搭建、职业技能全流程服务、大赛全生态服务、创业载体建设与运营、乡村振兴发展服务平台
院校（S 端）	教育和产业联动 破解产学错位	产教融合型基地建设运营、特色双创学院建设与运营、特色产业学院建设与运营
公司（B 端）	提供人才、资源、数据解决方案	中高层管理者能力提升、订单式人才培养、人力资源匹配与输送
个人（C 端）	就业、创业、自我提升	个人能力/技能提升、创业项目资源对接、生涯规划服务、就业岗位对接

第二，对本产业的现状与发展趋势进行准确认识还不足。如表 4.1 所示，首先，华普亿方公司员工对公司能准确认识本行业现状与发展趋势的认同度比较低，仅占 29.63%。在对公司中高层管理者的访谈中，也得到印证。根据资料显示，由于目前职业院校供给不足，从职业教育学校的数量来看，近年来呈持续下降趋势，如图 4.1 所示，2022 年仅有 8722 所，较 2021 年下滑 1.02%；从职业教育学校在校生人数来看，2018-2022 年大致呈波动上升趋势，2022 年在校生人数为 3033.06 万人，相比 2021 年上升 4.06%。同时，2013-2022 年中国职业技能教育市场总收入的逐年增高，如图 4.2 所示，对公司的发展也将迎来更好的机遇。在这个趋势下，生源将进一步向拥有口碑优势、优质师资和就业质量区域品牌院校靠拢，行业竞争压力也将越来越大。

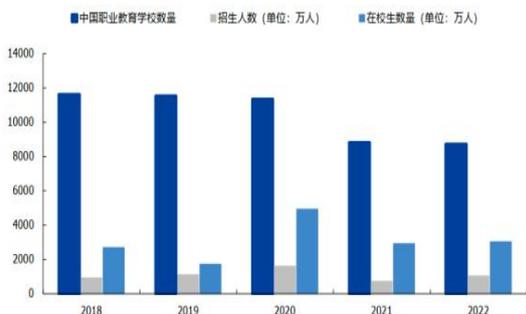


图 4.1 中国职业教育学校及学生数量情况

数据来源：教育部官网、国盛证券研究所

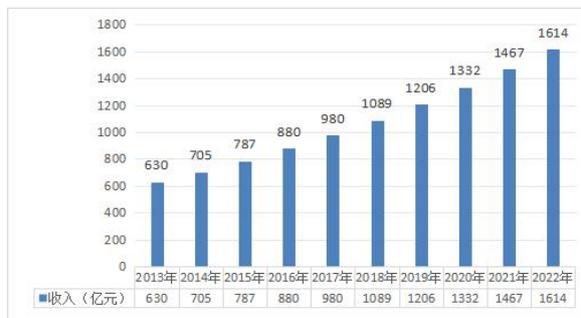


图 4.2 中国职业技能教育行业总收入

数据来源：佛若斯沙特利文、东吴证券研究所

其次，华普亿方公司对同行业机构竞争危机认识不够。如表 4.1 所示，华普亿方公司在感受市场需求重要变动方面的认同度仅占 25.93%；访谈中也得知，公司中高层管理者未定期召开分析和研判竞争对手的相关会议，反映出公司对同行机构竞争危机的认识尚显不足。作为华普亿方公司的竞争对手，部分 A 股市场上涉及职业教育业务的教育上市公司在 2023 年度的业绩预告中表现出不同的态势，详见表 4.3。具体而言，例如昂立教育和开元教育相较于 2022 年的亏损呈现持续增大的趋势；学大教育则实现盈利的显著增长，增幅达到 1.3 亿元至 1.65 亿元，表明今后的行业市场竞争将越来越激烈。

表 4.3 部分 A 股教育上市公司 2023 年度业绩预告数据

公司名称	本报告期净利润	上年同期净利润	业务方向
学大教育	净利润 1.3 亿元至 1.65 亿元，比上年同期增 1093.88%-1415.30%	盈利 1088.89 万元	个性化教育培训、职业教育、文化服务、教育数字化
昂立教育	净利润亏损 2.27 亿元至 1.53 亿元，亏幅有所扩大	盈利 1.68 亿元	职业教育、大学生教育、青少年教育、国际与基础教育等
科德教育	净利润 1.2 亿元至 1.5 亿元，同比增长 61.99%~102.49%	盈利 7407.76 万元	全封闭中高考、中职及职业教育
中公教育	净利润亏损 1.75 亿元至 2.25 亿元，减亏幅度 84.12%-79.58%	亏损 11.02 亿元	招录考试培训、学历提升、职业资格和职业能力培训
传智教育	净利润 1150 万元至 1650 万元，同比下降 90.87%至 93.64%	盈利 1.81 亿元	IT 短期培训、学历高等教育、中等职业教育等
开元教育	净亏损 7000 万元至 9800 万元，亏损幅度扩大 45.41%至 104.41%	盈利 3,377.45 万元	职业资格考证培训、艺术设计职业教育、学历辅导服务
凯文教育	净亏损 4100 万元至 5100 万元，同比减亏 47.2%至 57.55%	亏损 9649.42 万元	国际教育、素质教育、职业教育

数据来源：部分 A 股上市公司 2023 年年度业绩预告

第三，察觉市场需求重要变化还不够及时。据调查显示，华普亿方公司目前的业务对象分为 G 端（政府）、S 端（院校）、B 端（公司）和 C 端（个人）四大类。2023 年，B 端（公司）业务收入占公司总收入的比例为 30%，详见图 4.3。在 B 端（公司）业务收入中，线下培训（包括创业培训、训练营、技能培训、军人转业培训、师资培训、短期就业培训等）又占据了主导地位，占比高达 77%；而线上培训（包括线上自主培训和线上联合培训）仅占 23%，详见图 4.4。公司目前在线上业务拓展增速较慢，与紧跟当前新时代信息技术的快速发展有差距，导致目前华普亿方公司在捕捉职业技能培训市场变化方面仍存在一定滞后性。

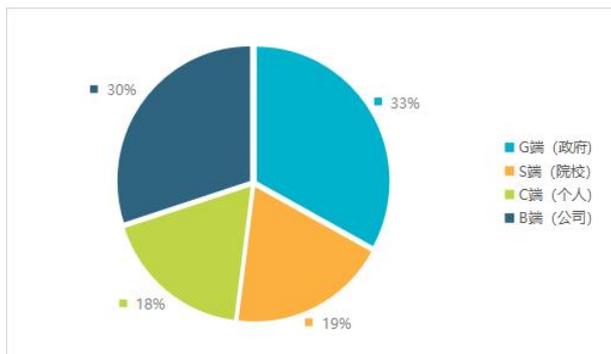


图 4.3 公司 2023 年总业务营收占比情况

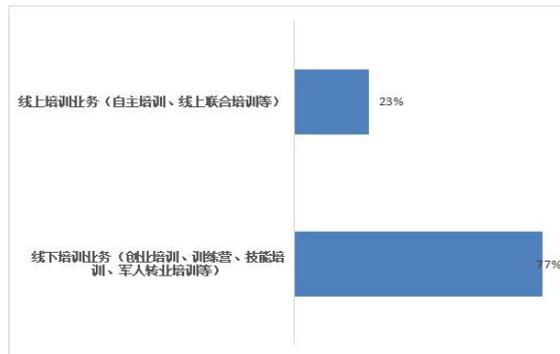


图 4.4 公司 2023 年 C 端业务营收占比情况

数据来源：公司内部资料

（2）公司的市场知识吸收不足

信息是经过处理的数据，而知识是经过建模的有用信息，需要先获取信息才能获得知识。为应对市场环境的不确定性，公司必须积极学习丰富的知识，并将其有效转化为营销动态能力，以维持其竞争优势。近年来，职业技能培训市场随着顾客需求变化加快、技术生命周期缩短、市场竞争愈演愈烈，这些变化对公司的市场环境应变能力提出了更高要求。在对华普亿方公司问卷调查并经梳理后可以看出，详见表 4.4，华普亿方公司在对知识吸收工作的力度上还不足，主要体现在以下几个方面：

表 4.4 华普亿方公司市场感知能力中的知识吸收维度现状调查结果

能力范畴	维度	对应测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
市场感知能力	知识吸收	MP4	30 (22.22%)	55 (40.74%)	13 (9.63%)	26 (19.26%)	11 (8.15%)
		MP5	29 (21.48%)	53 (39.26%)	17 (12.59%)	21 (15.56%)	15 (11.11%)
		MP6	32 (23.7%)	56 (41.48%)	13 (9.63%)	23 (17.04%)	11 (8.15%)
		MP7	27 (20%)	59 (43.7%)	14 (10.37%)	22 (16.3%)	13 (9.63%)

第一，关键市场信息还未能能在公司不同部门有效地扩散和分享。市场信息的传递与分享对于企业的整体运营和未来发展至关重要。关键市场信息指的是对公司业务决策、市场策略以及长期发展具有重要影响的数据、趋势和洞察。这些信息可能来自于市场调研、竞争对手分析、消费者行为研究等多个方面。如表 4.4 所示，华普亿方公司员工认

为公司在不同部门有效地扩散和分享关键市场信息的认同度（比较同意和很同意）仅占 25.93%，如图 4.5 所示。目前，华普亿方公司在市场营销方面存在关键信息未能有效在集团内部和各地分公司间传播和共享的问题，导致 2023 年各分公司营销收入显著差异，目标绩效完成率情况差别很大，详见表 4.5。

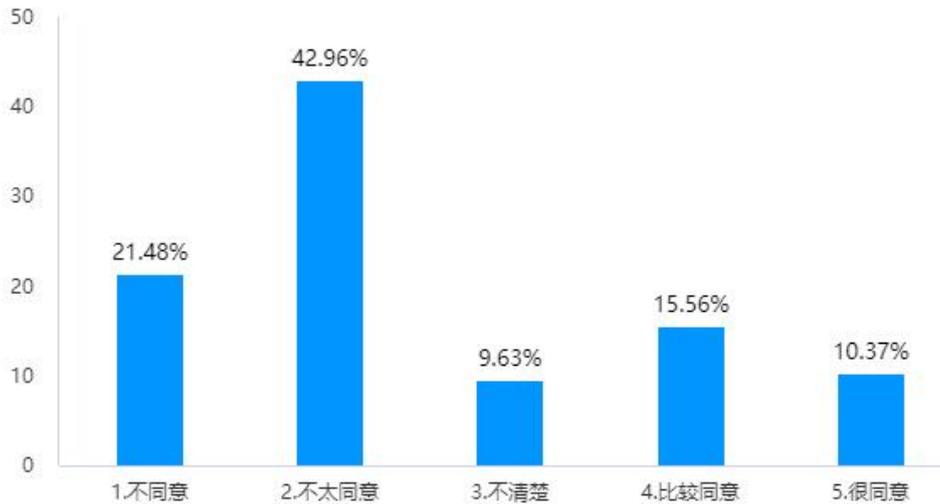


图 4.5 华普亿方公司有效地扩散和分享关键市场信息的问卷调查结果

表 4.5 华普亿方公司 2023 年度部分省级分公司目标完成情况

(单位：万元)

序号	区域	2023 年度目标	2023 年度 签约收入	2023 年度 签约完成率	2023 年度 执行收入	2023 年度 执行完成率
1	湖北	5000	6189	123.78%	1720	34.40%
2	天津	1000	329	32.90%	162	16.20%
3	宁夏	800	245	30.63%	414	51.75%
4	广东	6000	859	14.32%	638	10.63%
5	海南	500	27	5.40%	8	1.60%
6	福建	2000	1244	62.20%	274	13.70%
7	甘肃	1000	23	2.30%	72	7.20%
8	四川	1500	1528	101.87%	684	45.60%
9	重庆	1500	1064	70.93%	333	22.20%
10	陕西	1500	92	6.13%	76	5.07%
11	新疆	1000	0	0.00%	7	0.70%

数据来源：公司内部资料

第二，营销决策在对市场信息充分收集和利用方面有所欠缺。获取市场信息对公司

至关重要，它不仅能让公司洞察市场需求和消费者动态，还能为公司提供调整经营和产品营销策略的依据。当前，华普亿方公司的产品营销决策权主要由董事会掌握，而市场信息的搜集与反馈工作则由公司业务管理中心承担。如表 4.4 所示，超过 60.74% 的员工对公司基于市场信息制定营销决策的做法表示不满（包括不太同意和不同意）。值得注意的是，在这些表达不满的样本中，有 68.29% 的意见来自各分公司和创业大学等基层营销部门，如图 4.6 所示。此外，通过访谈公司中高层管理者，了解到公司在收集和利用市场信息方面，并未充分利用市场调研、竞争对手分析、行业报告分析、网络搜索和社交媒体分析、线下活动和展览等常见手段。

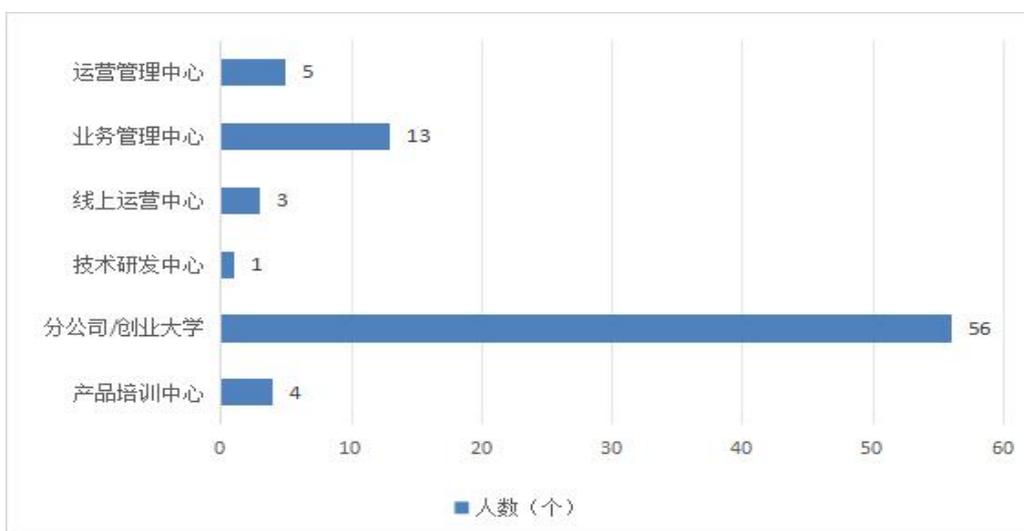


图 4.6 公司市场感知能力中的 MP5 维度调查中不满意样本分布

第三，高层管理者没有经常对外部环境所发生的变化进行讨论和交流。公司的高层管理者作为决策层，肩负着制定经营战略、规划生产任务的重要职责。基层管理者作为操作层，负责组织和指导一线员工高效完成任务，确保目标顺利实现。而中层管理者作为执行层，则扮演着公司中坚力量的角色，不仅承担着决策和战略执行的任务，还负责在高层与基层之间进行有效的沟通和协调。

如表 4.4 所示，有 65.18% 的员工对此项工作认可度不满意，这其中来自基层员工、基层管理和中层管理分别占比 76%、19% 和 5%，如图 4.7。同时，在对公司 10 名中高层管理者的访谈中获知，面对外部市场环境变化时，华普亿方公司高层管理者组织“头脑风暴式”讨论和“自上而下”交流的频次几乎没有，相关学习交流制度较为缺失。

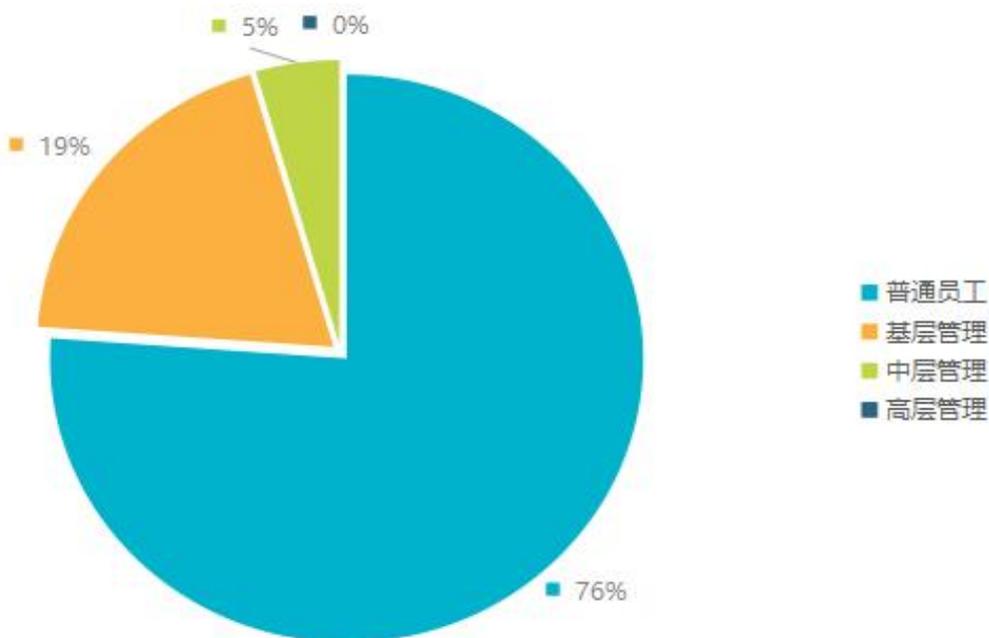


图 4.7 公司市场感知能力中的 MP6 维度调查中不满意样本分布

第四，相关重要市场信息传递到高层管理者的效率较低。在企业高层管理中，信息传递和沟通至关重要，也是维系团队协作和决策质量的纽带。通过调查和访谈发现，华普亿方公司高层管理者相关重要市场信息的效率不高；部分中层管理者和基层管理者仍在思想上仍然存在机会主义倾向，缺乏对市场信息的深入分析和及时反馈。从华普亿方公司 2023 年度预算制定与实际执行情况，可以看出公司在此工作上存在效率不高，以致公司预算管理率较低，详见表 4.6。

表 4.6 华普亿方公司 2023 年度预算制定与实际执行情况

(单位：万元)

区域	预算金额	实际执行金额	完成比例
付总直管区域	12019.80	5527.69	45.99%
高总管理区域	8015.07	3163.46	39.47%
果总管理区域	13521.99	3031.23	22.42%
唐总管理区域	22760.05	2361.82	10.38%
赵总管理区域	13098.11	1734.18	13.24%
其他（合计）区域	69415.02	15819.68	22.79%

数据来源：公司内部资料

4.1.2 界面协同能力有待进一步增强

(1) 柔性决策执行不够高效

在企业的决策制定过程中，若决策者表现出有限理性，且其愿望、偏好、决策问题的约束条件或决策目标具有灵活性，那么这种决策被称为柔性决策。在当今快速变化的市场环境中，企业只有那些能够灵活适应并积极应对的决策，才能抢占先机，做出最佳的选择和方案。这种不断变化的市场环境对企业的应变能力提出了更高的要求。在对华普亿方公司问卷调查结果可以看出，华普亿方公司在对柔性决策方面的执行效率不高，详见表 4.7，主要体现在以下几个方面：

表 4.7 华普亿方公司界面协同能力中的柔性决策维度现状调查结果

能力范畴	维度	对应 测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
界面协同能力	柔性 决策	IS1	18 (13.33%)	70 (51.85%)	14 (10.37%)	25 (18.52%)	8 (5.93%)
		IS2	26 (19.26%)	58 (42.96%)	15 (11.11%)	23 (17.04%)	13 (9.63%)
		IS3	28 (20.74%)	57 (42.22%)	13 (9.63%)	25 (18.52%)	12 (8.89%)
		IS4	32 (23.7%)	53 (39.26%)	12 (8.89%)	30 (22.22%)	8 (5.93%)

第一，部分管理者和一线员工缺乏自主决策权力。如表 4.7 所示，对应的测量维度 IS1 和 IS4 的调查显示，有 65.18% 认为不是各级管理者都有市场决策权力，有 62.69% 认为表示没有一定的自主决策权力，说明并非所有管理者和一线员工均具备市场决策权限，而从华普亿方公司目前的决策管理权层级树状图，如图 4.8 所示，可以看出最终市场决策权仍然掌握在公司董事会，这也导致了现实中部分省级分公司和市级分公司没有市场决策权力，分公司内部营销业务在“上传下达”时效率不高。相反，扁平化组织结构却有助于加速决策，使公司更迅速应对市场变化。在华普亿方公司的营销业务部门，管理架构与一线员工并未实现组织扁平化，不利于公司营销策略的制定和执行。

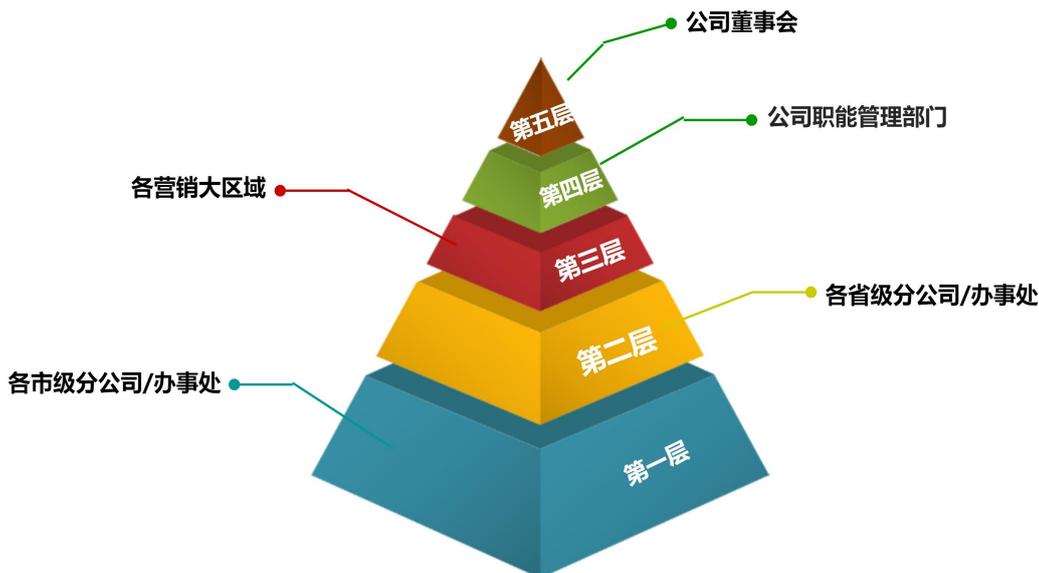


图 4.8 华普亿方公司现阶段决策管理权层级树状图

第二，管理者能够针对市场重要变化快速地进行决策的魄力不够。如表 4.7 所示，仅有 26.67% 员工赞同公司管理者在面临市场重大变革时展现出的迅速且果断决策的魄力。在对同行同类公司营销管理者的访谈中也了解到，目前大部分同类公司的高层管理人员，也很难在多变的 market 环境下做出准确的市场预测，对业务本质也缺乏深入洞察，这已成为行业的一种普遍问题。在对公司中高层管理者的访谈中了解到，部分省级分工是和市级分公司的管理者在制定决策时缺乏果断性和魄力，营销业务能力不够，常常只关注眼前问题，忽视更深层的问题，导致了业绩的完成率不高。

第三，重要营销决策在执行中根据环境变换进行适时调整的效率不高。目前，华普亿方公司的多数分公司和办事处仍采用传统营销方式，未能充分利用现代信息技术制定策略，根据环境变化适时调整的效率不高。在对公司中高层管理者访谈中得知，面对当前职业技能培训市场的发展和广阔前景，公司营销策略调整效率不高，导致本该业务大幅增长的业务却未提高。以公司第三大区域 2023 年营销收入为例，该区域作为公司 2023 年营收最高的区域，培训类业务常年只占 17% 左右，如图 4.9 所示；同时，该区域于 2022 年营收数据相比，培训类业务收入降低了 4%，服务类业务却增长了 14%，软件类业务基本持平，如图 4.10 所示。

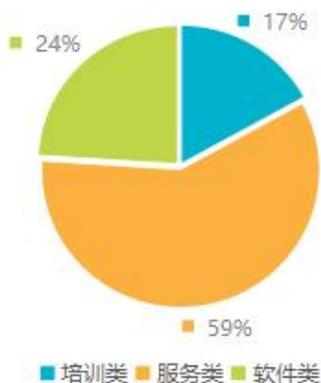


图 4.9 公司第三大区域 2023 年营收类型构成

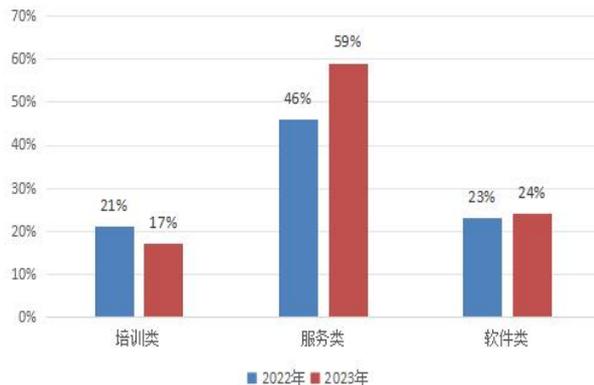


图 4.10 公司第三大区域 2023 年营收数据对比

(2) 职能协调方式不够紧密

职能部门是公司的构成部分和战略落地的支撑，要直接为公司项目、业务进行资源配置的。职能部门的工作重在组织，有效、及时的组织是职能部门存在的基本体现，也是最基本职责；协调体现的是灵活性、变通性，同时协调工作的有效开展，更能体现职能工作者的担当与能力。如表 4.8 所示，华普亿方公司界面协同能力中的职能协调维度存在以下几个问题：

表 4.8 华普亿方公司界面协同能力中的职能协调维度现状调查结果

能力范畴	维度	对应测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
界面协同能力	职能协调	IS5	23 (17.04%)	63 (46.67%)	12 (8.89%)	27 (20%)	10 (7.41%)
		IS6	26 (19.26%)	57 (42.22%)	15 (11.11%)	28 (20.74%)	9 (6.67%)
		IS7	29 (21.48%)	54 (40%)	16 (11.85%)	24 (17.78%)	12 (8.89%)
		IS8	30 (22.22%)	52 (38.52%)	15 (11.11%)	25 (18.52%)	13 (9.63%)

第一，营销部门与其他关键职能部门协作的效率不高。如表 3.2 所示，在公司 2023 年的营收报告中，虽然总营收和总利润呈现双增长，但是对公司职能部门之间的协调效率认可度调查仍然只有 27.41%。在问卷调查中，对公司相关业务及情况“不清楚”的比例几乎都在 8%—11%左右，详见表 4.8，说明部门之间员工业务沟通交流存在不足。在访谈中还了解到，各职能部门直接的配合协作效率也需要提升，比如财务管理中心和综合管理中心部门与产品研发中心等研发部门的业务交往较少，各职能部门和分公司办

事处在营销业务的上下联动制度也还不健全，导致部分分公司营销团队缺乏协作意识，工作业绩较差。

第二，围绕满足市场需求来开展本部门工作的力度不够。在访谈中了解到，华普亿方公司在具体的营销工作中，尽管公司营销业务部门在制定策略时已考虑到长期收益，如品牌建设、市场定位以及自然流量等，但仍有部分分公司为追求月度或季度销售目标，而过度侧重于短期目标的实现。此外，公司在职业技能培训市场拓展方面的表现亦显不足，主要体现在市场开拓意识、营销能力以及服务能力的短板之上。根据访谈结果，公司部分管理人员在管理能力、写作能力、统筹规划能力、沟通能力、创新能力以及协作能力等方面存在明显的不足，且学习提升速度跟不上公司当前快速发展的需求。

第三，在面对市场重要变化时统一思想和行动的意识不强。如表 4.8 所示，对应的测量维度 IS7 和 IS8 的调查显示，对职能部门能统一思想行动和维护公司整体利益的认可度分别为 26.67%和 28.15%，说明公司仍需要在统一工作思想和统一行动方面加强认识。在访谈了解到，华普亿方公司各职能部门在现阶段营销运营中仍需要进一步优化和完善，部分分公司销售管理者指出，面对市场不断变化，个别分公司 2023 年营销业绩未达到预期，与公司总部提供优质线索、内容与资源支持等方面存在联系，部分分公司在利用营销资源及转化潜在客户方面存在效率问题，缺乏统一的策略与手段。

4.1.3 顾客响应能力有待进一步完善

(1) 营销传播路径不够完善

营销传播路径的不完善是许多企业在市场推广中面临的一个重要问题。如表 4.9 所示，并经梳理后发现，在营销传播方面的维度测评中，CR1、CR2 和 CR3 的测量指标的认可度都不高，侧面反映华普亿方公司存在的问题主要体现在以下几个方面：

表 4.9 华普亿方公司顾客响应能力中的营销传播维度现状调查结果

能力范畴	维度	对应测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
顾客响应能力	营销传播	CR1	16 (11.85%)	69 (51.11%)	12 (8.89%)	28 (20.74%)	10 (7.41%)
		CR2	36 (26.67%)	51 (37.78%)	14 (10.37%)	25 (18.52%)	9 (6.67%)
		CR3	28 (20.74%)	57 (42.22%)	17 (12.59%)	22 (16.3%)	11 (8.15%)

第一，向目标顾客传递产品等市场信息的准确度不高。经过深入访谈公司中高层管理者，了解到华普亿方公司目前在产品信息传递至目标客户的过程中，存在亟待改进的问题：比如分公司的一线业务员对于公司新业务的认知尚显不足，对业务变化的敏感度有待提升，策划和推广能力亦需加强，在引导客户方面也存在一定的短板。同时，部分业务员在执行过程中对于细节的把控不够严谨，对客户需求的深入挖掘亦显不足。这些问题均影响到产品信息的准确传达，进而影响到最终的业务营销成功率。

第二，灵活运用多种媒介开展营销传播的平台意识不足。根据最新统计数据，华普亿方公司在 2023 年所拥有的自媒体数量（包括微信公众号、公司网站、抖音运营号等）仅为 34 个，这一数字低于公司目前运营的区域数量。同时，自媒体内容的总阅读量累计达到 11.8 万人次，但相较于公司业务场景所能覆盖的总人数而言，这一数字仍然偏低。此外，公司在重点媒体链接的转化率方面也表现出较低的水平，这进一步突显出公司在利用多元化媒介平台开展营销传播方面仍有待提升和完善。

第三，综合使用多种手段向目标顾客进行营销推广的方式不充分。在访谈过程中，对随机受访的 13 名公司顾客进行调查，如图 4.11 所示，了解到顾客对华普亿方公司产品的了解渠道，主要是通过熟人介绍、户外传单广告和社交媒体（微信、抖音等平台）等途径。而从华普亿方公司开展线上业务的历程来看，自 2020 年 2 月份开始，公司就启动线上业务，以既有线上培训平台为基础，并初步构建了运营方案；公司在 3 年多的实际运营中，公司在智能化服务平台建设、一体化服务体系建设以及数字化技术应用等方面有所提升，但与之相配套的目标顾客营销推广方式却未见优化，还需要进一步丰富。

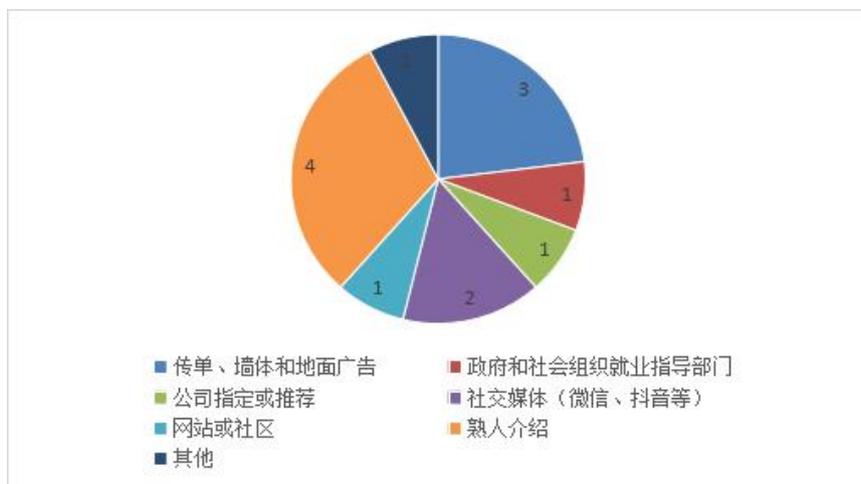


图 4.11 随机调查华普亿方公司顾客了解公司产品信息途径的统计结果

数据来源：本人访谈资料整理

(2) 渠道整合设计不够优化

在营销渠道的设计和再造过程中，渠道整合是一个核心原则。这意味着要有效整合各种渠道资源，以提升各渠道成员的价值，并实现更高的渠道效率。最终，这种整合体现在企业渠道系统的设计中，这可能包括垂直一体化渠道、混合渠道或双重渠道等多种构建方式。根据调查结果，详见表 4.10，华普亿方公司在渠道整合方面存在的问题主要表现在以下几个方面：

表 4.10 华普亿方公司顾客响应能力中的渠道整合维度现状调查结果

能力范畴	维度	对应测量指标	1.不同意	2.不太同意	3.不清楚	4.比较同意	5.很同意
顾客响应能力	渠道整合	CR4	33 (24.44%)	52 (38.52%)	16 (11.85%)	25 (18.52%)	9 (6.67%)
		CR5	30 (22.22%)	56 (41.48%)	13 (9.63%)	26 (19.26%)	10 (7.41%)
		CR6	34 (25.19%)	50 (37.04%)	16 (11.85%)	24 (17.78%)	11 (8.15%)
		CR7	26 (19.26%)	47 (34.81%)	24 (17.78%)	28 (20.74%)	10 (7.41%)

第一，忽视渠道设计在降低顾客购买成本方面的重要性。企业渠道整合的精髓在于为渠道伙伴创造更多价值，这些伙伴不仅包括制造商本身，还涵盖经销商/分公司、分销商、零售商及最终消费者。在问卷调查中，对顾客响应能力中渠道整合的 CR4 测量指标认可度只有 25.19%，详见表 4.10。在访谈中也得知，华普亿方公司在进行资源整合过程中，更多的是关注公司自身单方面利益和价值增值，而对于公司的消费顾客，不管是从营销策略还是产品购买价格的制定，并未真正站在降低消费顾客降低购买成本的角度出发，不利于整个渠道整合的推进，因此需要完善。

第二，目标顾客了解公司和产品的渠道途径有所欠缺。目前，华普亿方公司的目标顾客分为政府、院校、公司和个人等四类，不同类型的目标客户了解公司和产品的渠道都会有所不同，详见图 4.12，但总体来讲还是应继续丰富，与时俱进。随着 90 后、00 后等消费客户，已渐开始成为消费者主力军，他们追求个性化消费，紧跟潮流，彰显个性，这已成为他们的标签，公司的渠道只有慢慢丰富起来，目标顾客对一些新渠道、新业态才会更容易接受，公司和产品才能覆盖更多需求教育培训的用户。

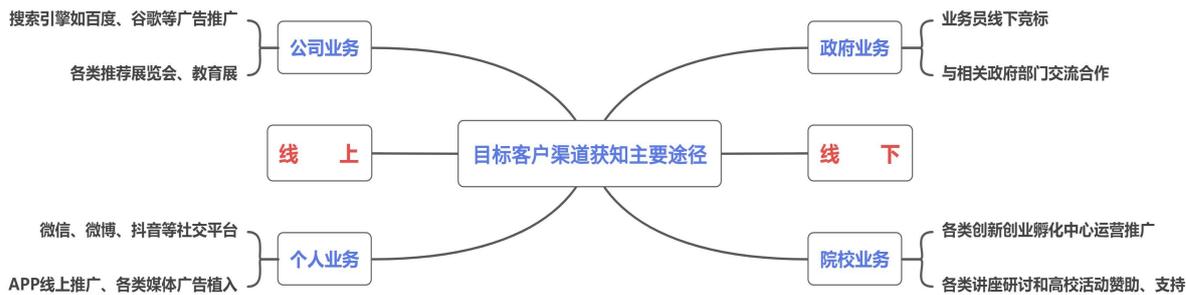


图 4.12 华普亿方公司目标客户渠道获知途径

第三，目标顾客知晓和购买到公司产品的便捷性不够优化。目前，华普亿方公司在对公司的四类目标客户进行推销时候，主要通过三种途径了解公司产品，分别为纯线上、纯线下以及“线上线下打通”的模式。这三者之间的经营模式和获客方式各有特点。纯线上模式主要以运营 APP、课程销售为主，辅以小程序进行互动、轻交互以及作业展示等。纯线下模式则依赖于重门店经营，强调现场学习、师生互动以及教学质量。

第四，营销产品从研发到上市的时间进程不够及时。2023 年，华普亿方公司在由培训与产品研发中心通过独立研发、录制、采购和后期处理等方式，全年新增线上课程 278 课时，累计线上课程总计 1777 课时。以华普亿方 2023 年在 B 端（公司）就业培训领域的产品为例，全年公司共开发了 4 大类、9 门主题课程、66 讲共计 32 课时，详见表 4.11，从课程课程的开发时间上看，公司的产品研发效率还有待提升；只有加快公司营销产品从研发到上市的时间进程，增强公司的市场竞争力，才能为实现公司的可持续发展奠定坚实基础。

表 4.11 华普亿方公司 B 端（公司）2023 年就业课程产品开发情况

课程类别	序号	课程主题	开发时间
路径认知端	1	创业路径解读	3 个月左右
	2	大学生如何有效培养领导力	1 个月左右
针对性提升：职场胜任力篇	3	创新思维与创新能力培养	2 个月左右
	4	如何提升思维力	2 个月左右
	5	网申：助力打开求职的第一扇门	2 个月左右
职场技能：求职必备篇	6	如何打造一份优质简历	1 个月左右
	7	面试礼仪：获得心仪岗位	2 个月左右
职场技能：岗位胜任能力篇	8	职场礼仪：提升职场关系的礼仪方法	1 个月左右
	9	如何做好情绪的主人	2 个月左右

数据来源：作者整理

4.2 华普亿方公司营销动态能力问题的原因分析

4.2.1 环境扫描不够全面深入，市场知识未能全面吸收

(1) 对职业技能培训市场的环境扫描不够

加强职业技能培训市场的业务发展，必须要对所在行业有一个深刻的认识，对其环境进行全方面的扫描。职业技能培训，也称为职业教育，与普通教育和成人教育相比，职业教育更注重实践技能培养，目标是培养应用型人才。我国职业教育体系分为学历和非学历两类，非学历职业教育又包括职业资格和职业技术培训。上游产业是教学设备及系统，中游是职业技能培训，下游是学历和非学历教育，应用市场覆盖教育机构和待就业人群，详见图 4.13。职业教育培训行业竞争激烈，公司成功的关键在于学员口碑、课程研发和授课能力，以及行业知名度。

目前，我国职业技能培训市场竞争格局分为两个层次：全国知名品牌培训机构占据中高端市场和较大市场份额，区域性经营机构数量众多，规模较小，主要在小范围内经营。如：中公教育、新东方教育等大型品牌培训机构现如今已覆盖全国各地，连锁公司数量也在不断增加，品牌价值认同度提高。同时，各大教育培训公司正逐渐将品牌塑造作为核心战略，并在各自的细分市场中深耕细作，实现垂直发展。这些机构正努力将标准化、专业化和规模化的管理运营模式推向全国，以应对日益激烈的市场竞争。对于华普亿方公司而言，如果环境扫描足够深入，其线上业务就应成为公司业务发展和市值提升的主要动力来源，虽然公司在发展线上业务方面进行过多方面的探索和实践，涉及产品、技术、销售和运营等多个方面。然而，面对公司面对市场的变化应逐渐向互联网转型集团化公司转型，而不是坚持旧的营销模式和旧的发展理念。

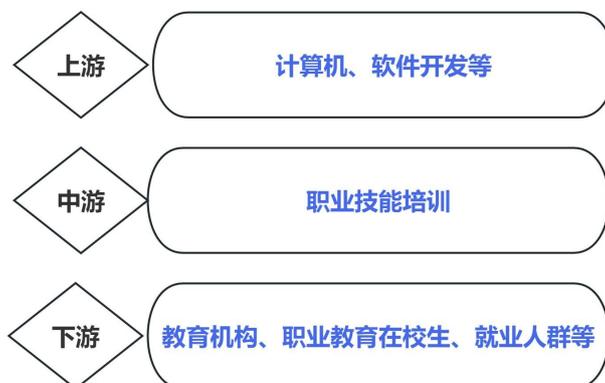


图 4.13 职业技能培训行业的产业链

(2) 获取市场信息的途径和执行效率不够理想

目前,华普亿方公司在市场信息的搜集上探索出了以下几种获取途径,详见表 4.12,但从市场调研、竞争对手分析、行业报告和线下活动(展览)的执行情况并不理想。

表 4.12 华普亿方公司目前获取市场信息的主要途径及执行情况

获取途径	主要方式和内容	意义	公司执行情况
市场调研	通过问卷调查、访谈以及观察等方法	更为全面地掌握市场状况,为制定营销策略奠定基础	公司未定期开展市场调研
竞争对手分析	探究竞争对手的产品、价格、销售渠道及市场份额等信息	全面把握市场竞争环境,进而制定针对性营销策略	公司未定期开展竞争对手分析研讨
行业报告	专业机构或媒体发布的行业报告涵盖行业发展趋势、市场规模、增长率等数据	深入了解行业现状及未来发展趋势,为战略决策提供有力支撑	公司未定期研究行业报告
线下活动(展览)	了解市场趋势、技术发展,拓展潜在客户	拓展潜在客户,拓宽市场渠道	参加线下活动和展览效率有待提升

数据来源:作者整理

(3) 缺少学习型组织和学习制度建设

在不断变化的外部环境中,为了保持竞争力,学习型组织致力于实现精简、扁平化、灵活应对、终身学习和持续自我改造。因此,构建学习型组织、培养组织的学习能力、提高竞争优势已成为企业持续稳健发展、打造持久成功的重要战略选择。华普亿方公司在市场感知能力中对市场知识获取的能力不够问题,归结原因主要有以下几点:第一,公司在当前形势下,其“组织学习”的能力尚不足,在面对市场新变化的速度适应性不强。第二,公司缺乏优良的学习环境和氛围,员工的学习创造能力和意愿相对较弱。第三,公司缺乏全员学习制度,对市场营销知识和业务能力的掌握不够,缺乏公司营销文化。第四,公司在协同解决核心问题时,对团队能力的系统提升和绩效优化尚不够到位。

4.2.2 柔性决策没有落实执行,职能协调缺乏紧密顺畅

(1) 柔性决策能力执行不够到位

关于华普亿方公司柔性决策能力的问题主要原因在于，公司在进行营销决策时，公司管理者的柔性决策能力受环境因素等影响，详见图 4.14。主要表现在以下几个方面：第一，公司在制定关键决策时，相关策略未进行充分的讨论和调研，公司中高层管理者和公司董事会核心成员并未“自上而下”的深入探讨。第二，公司中高层管理者在相关策略问题上达成共识后，相关职能部门和分公司在具体落实中并未严格执行。第三，在决策过程中发现无法落地实施时，决策人也未及时告知所有公司董事会成员，导致决策执行未形成闭环。



图 4.14 影响华普亿方公司管理者柔性决策能力的主要因素

数据来源：作者整理

（2）决策执行力的推动不够优化

华普亿方公司决策执行力推动不够优化，主要表现在以下几个方面：第一，战略规划与实际执行之间的匹配度不高。华普亿方公司在制定战略时，未能充分考虑市场需求、竞争态势以及公司内部资源等因素，导致战略规划与实际执行存在较大偏差。第二，组织架构不健全。华普亿方公司内部部门之间的沟通协作不畅，导致决策执行力下降。第三，人力资源管理不善。华普亿方公司在招聘、培训、激励等方面存在不足，使得员工的能力和积极性未能得到充分发挥。根据华普亿方公司 2023 年员工离职和入职数据显示，如图 4.15 所示，公司 2023 年全年入职共 271 人，离职共 218 人，净增加人数 53

人。人员的流动性大，也是公司决策执行力推动不足的原因之一。

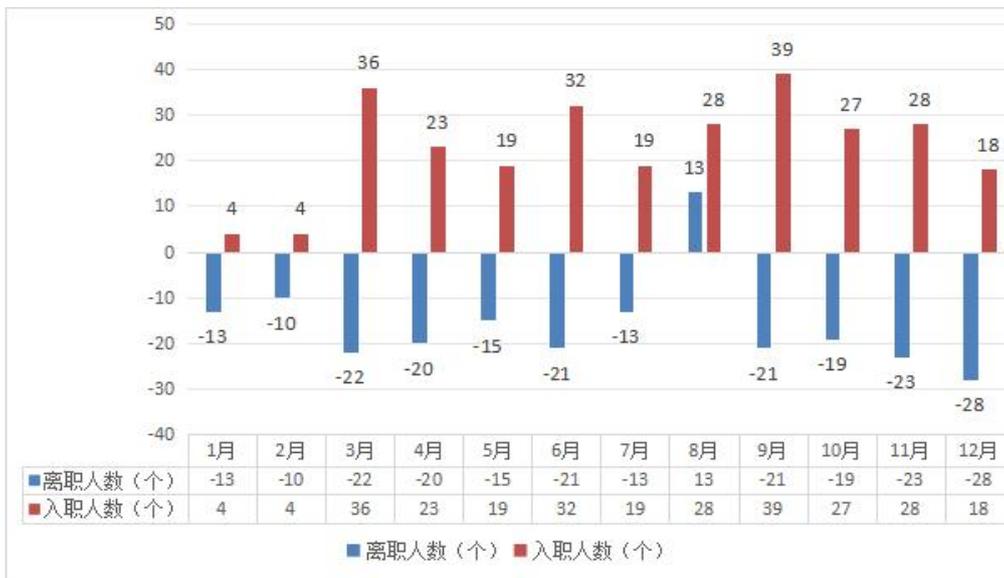


图 4.15 华普亿方公司 2023 年员工离职和入职数据

数据来源：作者整理

(3) 部门职能协调和分工不够合理

华普亿方公司在部门协作方面存在一定的问题，这对整个组织的运行效率造成了直接影响，主要原因为以下几个方面：第一，公司营销职责的分配存在不合理之处，导致内部职责划分过于琐碎，增加了跨部门沟通的难度。第二，公司各部门之间存在大量的交叉工作，容易产生推诿现象，尽管部分职责已明确划分给特定部门，但在履行职责时，这些部门并未获得足够的权限，导致任务执行效率低下，且在跨部门合作时难以调动相关部门的积极性。第三，公司营销工作流程的明确性也存在问题。工作流程主要依赖于口头传播，缺乏清晰的环节和标准，进一步加剧了部门间的协作困难。第四，公司营销各部门之间缺乏有效的沟通机制，导致信息与资源无法及时共享，工作协调不足，有时甚至出现相互干扰的情况。第五，公司营销部门普遍缺乏协作文化，尤其是在华普亿方各个分公司之间，还尚未形成相互配合、沟通的团队文化；也正因为此，导致公司各部门出现习惯于各自为政，缺乏整体的协同性。

4.2.3 营销传播尚未搭建完善，渠道整合欠缺联动机制

(1) 营销传播平台搭建不够完善

华普亿方公司的职业技能培训业务部门在运营这些营销传播平台搭建过程中面临着诸多挑战。第一，公司在业务营销和转化方面承受持续压力，特别是在流量竞争激烈的当下，获取流量的成本不断攀升。在选择顾客传播平台时，公司尚未进行全面深入的市场调研与分析，未能充分考量目标客户群体、市场竞争态势以及成本效益等关键要素。第二，公司部分职业技能培训业务品牌的认知度偏低，营销投入相对不足，导致传播途径受限、传播时间短暂。第三，公司在营销执行过程中，个别管理者对细节的把控不够严格，数据增长不稳定，进而影响了整体的营销效果。为应对这些挑战，华普亿方公司需在战略规划、资源分配以及执行力度等方面做出改进，只有不断提升品牌知名度、优化传播效果，才能提高营销动态能力，不断增强市场竞争力。

(2) 营销策略和规划制定不够科学

关于华普亿方公司在营销传播方面存在的问题原因，主要是由于：第一，关于职业技能培训市场，公司未能深入开展市场调研与分析工作，导致对目标市场的了解不够充分。由于缺乏充分的市场数据支持，公司难以精确把握目标受众和市场需求，从而难以制定出针对性的营销策略和规划。第二，在营销策略与规划的制定过程中，公司未能合理分配资源，成本投入相对较低。可能存在对某一渠道或手段的过度关注，而忽略其他渠道和手段的运用。这种情况可能导致公司的营销活动无法全面覆盖各类渠道和手段，无法充分发挥各渠道和手段的优势。第三，公司在制定和执行营销规划的过程中，缺乏持续的监测与评估机制，可能在策略制定后未能及时跟踪和评估实施效果，从而无法及时调整和优化策略。

(3) 渠道整合方式的选择不够合理

华普亿方公司营销渠道的选择不合理的原因在于：第一，公司在经历一段时期的成功和发展后，有时容易让管理层及个别职能部门管理者滋生自满心态。这种情况下，部分部门可能会减少对市场的敏感度，以及对客户需求的关注度。在这种背景下，公司往往容易忽视市场的变化和潜在风险，可能会过于自信地认为自己的产品或服务是最佳的，并坚信消费者会持续选择其品牌。第二，公司在职业技能培训业务领域选择营销渠道时，未能充分调研和了解目标客户的喜好以及渠道偏好，因而会导致错失有效的营销渠道，造成部分公司的业绩完成率较低。第三，公司在推广策略的制定上也存在不足。虽然拥有一个优质的网站是公司在网络空间中的重要门面，但如果公司在网站宣传方面的投入较多，而未能根据自身实际情况制定长期的推广策略，可能会导致流量虽然高，但转化率却不足的现象。

5 华普亿方公司营销动态能力提升策略

华普亿方公司在职业技能培训市场的发展与成功与其动态能力的构建是分不开的，本节从营销动态能力的三个大维度出发，针对目前公司存在的问题，本文阐述华普亿方公司进一步构建和提升营销动态能力的提升策略。

5.1 准确掌握市场知识，增强市场感知能力

市场感知能力对于公司拓展业务市场具有至关重要的作用。要提升此能力，公司需深入了解职业技能培训市场动态以及国内政策环境，并从中提炼出有价值的信息。这要求公司既能迅速发现和收集内外部数据，又能利用这些信息以提高决策效率。此外，公司需建立学习型组织，培育学习型团队，以实现发现和收集内外部信息的目标。主要从以下几个方面进行提升。

5.1.1 及时扫描市场环境信息，加大学习型组织建设

(1) 扫描职业培训市场环境信息

目前，职业技能提升和培训已经成为个人发展和市场竞争的关键因素。华普亿方公司要在竞争激励的市场环境中持续拥有竞争力，需要深入扫描职业培训市场环境信息，为自己量身打造一个适合的职业发展道路，应该从以下几方面做起。

第一，扫描职业培训市场的需求信息。随着科技的飞速发展，新兴产业和职业不断涌现，对人才的需求也越来越多样化。因此，华普亿方公司董事会和相关职能部门（业务管理中心、运营管理中心和产品培训中心）要关注市场上能最直接解决就业的职业技能培训类型，详见图 5.1，根据市场需求变化及时调整营销战略。同时，还要关注行业内的热门培训课程和技能，特别是新兴的职业领域和国家“十四五”期间重点领域技能人才需求预测，详见表 5.1，深挖职业培训市场的发展前景和人才需求。此外，针对这些市场信息，华普亿方公司还应积极打造出合适的产品，真正帮助 C 端（个人）客户提升职业素质、拓宽就业渠道的重要途径，从而赢得市场份额，保持市场的持续竞争力。

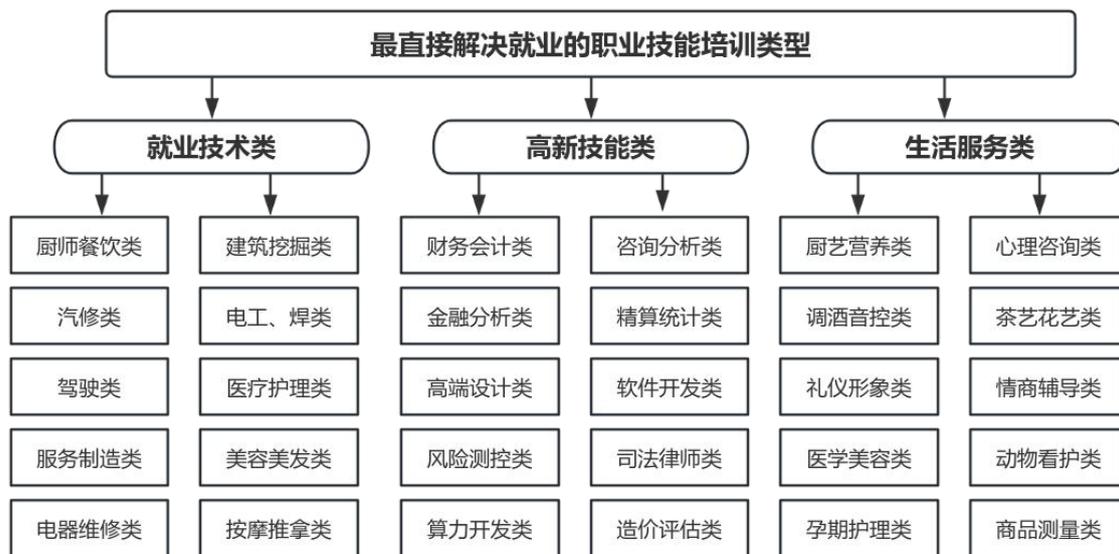


图 5.1 最直接解决就业的职业技能培训类型

表 5.1 国家“十四五”期间重点领域技能人才缺额口预测

重点领域	人才总量预测（万人）	人才缺口预测（万人）
新一代信息技术产业	2000	950
高档数控机床和机器人	900	450
航空航空装备	96.6	47.5
海洋工程装备及高技术船舶	128.8	26.6
先进轨道交通装备	43	10.6
节能与新能源汽车	120	103
电力装置	1731	909
农机装备	72.3	44
新材料	1000	400
生物医药及高性能医疗器械	100	45

数据来源：中研普华产业院研究《2024-2028 年中国职业技能培训行业深度分析及发展研究报告》

第二，挖掘职业技能培训市场的广阔前景。华普亿方公司应定期对市场进行分析，及时传递给公司每位员工，提高行业市场前景认识。2022 年，我国职业培训市场规模约为 5037.8 亿元，同比增长 6.2%。虽然学历职业教育培训占据主导地位，但非学历职业教育培训市场近年来迅速崛起，市场份额逐步扩大。人社部指出，在“十四五”期间，

我国需提升技能人才数量。随着产业结构升级，高技术领域人才需求增加，而低附加值行业劳动力供给过剩，亟待提高职业技能，劳动力市场需求与供给矛盾凸显，职业教育市场需求庞大。华普亿方公司的业务营销部门应当以周、月、季度为周期，定期分析和研判市场行情，并及时上报公司董事会，为相关业务营销决策做好定期参谋。

第三，扩宽职业技能培训业务的范围。目前，我国最直接解决就业的职业技能培训类型分为就业技术类、高新技能类和生活服务类等，覆盖了现有 C 端（个人）的众多职业领域，如图 5.2 所示。华普亿方公司应结合 B 端（公司）现有的业务开展实际情况，找到新的产业进化提升途径，如图 5.3 所示，从衣、食、住、行、娱、康等角度拓展技能培训业务，不断挖掘适合公司未来业务发展的潜力增长点。

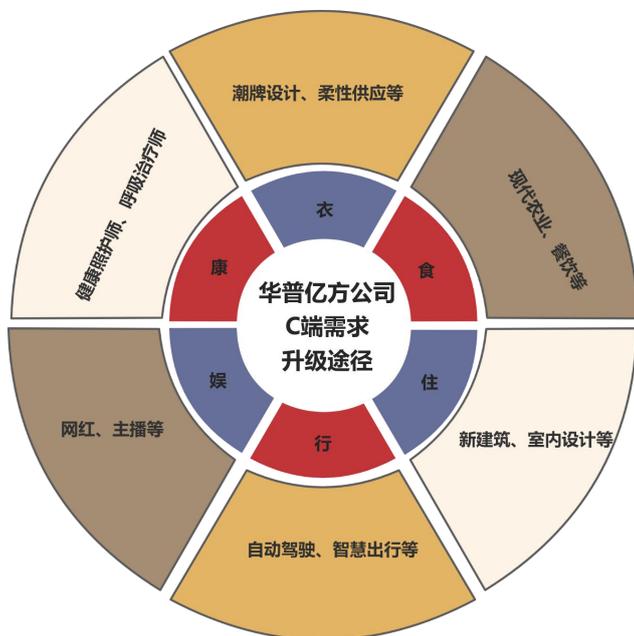


图 5.2 华普亿方公司 C 端（个人）需求提升途径

数据来源：作者整理

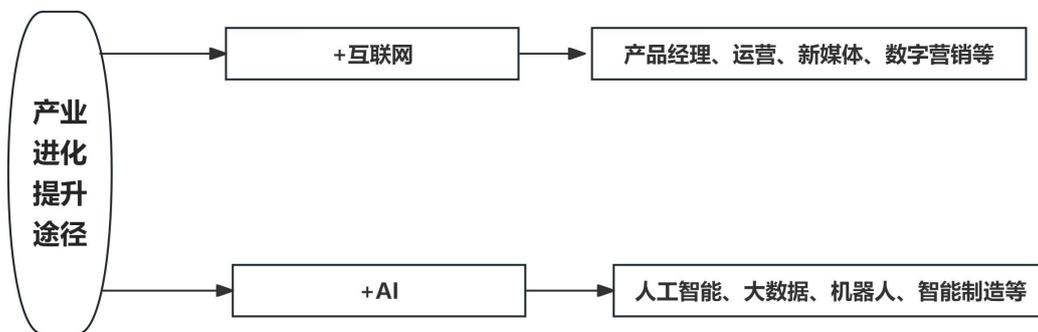


图 5.3 华普亿方公司 B 端（公司）产业进化提升途径

数据来源：作者整理

(2) 加强学习型组织建设

创建学习组织是公司全面深化人才队伍建设的重要途径。华普亿方公司应建设起学习型组织，即要形成团队协同力和个人敏捷力，详见图 5.4。在具体的建设目的上，华普亿方公司协同力的提升要做到从高层管理者到基层员工的上、下协同，还要做到各个职能部门、分公司之间的左右协同；敏捷力的提升，主要从公司员工角度出发，提高行动力和执行力，达到对市场信息变化的敏锐度，增强市场竞争的敏感性，最终为公司高质量发展持续注入活力的重要手段。因此，具体可以从以下几个方面实践：

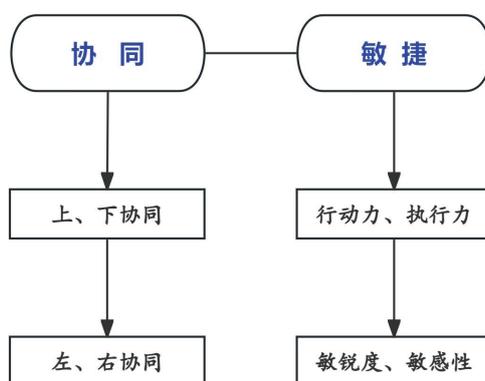


图 5.4 华普亿方公司加强学习型组织建设目的

第一，加强公司学习型氛围营造。首先，华普亿方公司董事会应“从上之下”要求，通过建立全员学习交流制度，强化绩效管理，制定多序列岗位管理办法、岗位横向交流实施方案等，以促进全员学习力提升。其次，公司董事会及相关业务营销管理职能部门应创新培育模式，在全公司通过开设线上“营销大学堂”和线下“经验大讲堂”；同时，实施营销“导师制”，提高员工技能水平和业务素质。再次，强化知识萃取，围绕核心业务总结工作成效，形成可复制推广的经验成果，促进知识传播与分享。最后，全公司应积极营造学习氛围，定期组织开展征文、演讲、摄影等活动，激发员工创造力和活力，塑造复合型人才，推进学习型组织建设与公司运营管理的深度融合。

第二，强化公司学习平台和团队建设。华普亿方公司应着手优化现有的学习平台，建立公司全员学习任务管理系统，有效监督各学习型团队的任务发起、执行及总结情况。同时，推动公司建立学习创效激励机制，提升员工学习意愿，由综合管理中心负责组织学习创效相关培训，打造高效运作的学习型团队，实现业绩大幅提升和自我超越。此外，由各分公司和办事处要求督促各团队进行系统思考和全方位优化，统筹团队学习创效，

大幅提升团队绩效和竞争力，不断培养公司的业务精英。

第三，建立公司参与式管理评价机制。华普亿方公司应推动品质优化、合理化建议、重点项目攻克等多项目标活动，激发员工参与精益管理的热情与主动性，发挥员工潜能。同时，应在公司内秉持“人本”理念，营造积极向上、追求成长的氛围，培养擅长应对变革、创造新变革的团队和个体。最后，针对公司员工职业生涯各阶段，由董事会牵头并设计相应学习内容，构建基于人才标准的学习地图，为公司全员提供明确指导；公司各级中高层管理者还应通过关联岗位能力、职业发展路径与学习活动，引导分管员工主动学习，对个人的年度任职实施管理评价，以激励员工能实现快速成长。

5.1.2 强化市场知识共享应用，有效识别顾客价值

(1) 建立市场知识共享工作机制

市场的最终意义在于为企业带来利润，对于华普亿方公司而言，共享市场知识对其营销动态能力的构建具有举足轻重的意义。市场知识作为公司资源的重要组成部分，涵盖了管理决策与组织活动的各种核心要素，包括客户、竞争对手以及产业相关的各种信息。华普亿方公司应加强对内和对外知识的共享，建立共享工作机制，以促使市场知识形成华普亿方公司的营销动态能力。

第一，建立客户知识共享工作模式。华普亿方公司内部各知识主体间的联系紧密程度越高，则知识共享的可能性就越大。在多个知识主体之间，紧密的联系更有助于显性知识的传递与共享，而相对松散的联系则更有利于隐性知识的交流与共享。因此，针对客户及市场知识，华普亿方公司应做到信息和资源共享，并通过扁平化组织结构降低知识转移的阻碍。一方面应倡导公司各职能部门之间形成持续且高效的互动合作，确保组织能够定期汲取和更新外部知识资源；另一方面，职能部门和业务营销部门（分公司）应当进行跨主体、跨层次的知识共享。

第二，主动全员进行知识学习与分享。华普亿方公司要制定全员学习与分享的工作机制，甚至连同公司的后勤人员也要学习与共享，以不断对公司学习文化的认可，促进学习文化的形成。其中，公司个人的学习心得和案例分析可发送到集团培训师群，总部培训师每人每周至少发送一条，并知识萃取与分享的情况纳入培训师等级考核中。

第三，加强与外部同类竞争公司学习。华普亿方公司要主动学习外部同类竞争公司先进的管理理念和好的市场知识信息，面对竞争对手，要转变思路，从学习交流开始，不断找差距、找不足。同时，公司还应根据工作年限、工作贡献、客户培训需求等因素，

为优秀师资提供外部学习的机会,通过外部知识的充实,不断更新公司员工的业务理念,提升业务能力水平。

(2) 构建公司“分享文化”制度

企业分享文化的构建旨在消除知识壁垒,促进知识在组织内部的流通与应用,降低知识获取成本,推动知识在实际工作中的创新应用,这是公司知识管理和组织文化塑造的重要方向。华普亿方公司应从以下几个方面构建起公司的“分享文化”制度。

第一,建立完善的规章制度体系。华普亿方公司应建立完善的规章制度体系,确保知识分享文化的实施。公司董事会及分管营销业务的业务管理中心等职能部门,应通过设计激励与引导机制,将知识分享与员工评优评先、晋升发展挂钩,明确各级员工在知识产出方面的要求,通过建立制度来确保公司的积极向上的常态化运营。

第二,构建丰富的资源共享平台。华普亿方公司内部各级职能部门及分公司,应提供便捷的知识分享渠道,打造高效的知识传播与共享网络,使所有员工能够轻松访问知识库,利用各种方式查询、发布和讨论工作相关信息,分享个人见解和经验。同时,公司还应打造丰富的共享平台与公司办公自动化系统或在线学习平台结合,实现公司知识资源的全面共享和整合。

第三,塑造开放包容的组织文化。华普亿方公司的高级管理者在设计和实施组织公司文化时,应体现分享与开放的价值观,鼓励员工勇于表达观点。同时,公司各级管理层应以身作则,通过培训、会议和文化活动等多种途径推广和弘扬开放文化理念,从上至下地执行,将这种组织文化转变为公司无形的有利资源。

(3) 重视目标顾客价值识别

企业的核心价值在于顾客价值,优秀的顾客不仅能直接为公司带来购买价值,还能通过他们的推荐吸引更多消费者,从而增加公司的销售额。此外,顾客的反馈和建议也有助于公司产品的改进和升级,进一步满足市场需求,提升顾客满意度。华普亿方公司应重视对顾客的四重价值的识别,即购买价值、口碑价值、知识价值、交易价值,并将其转换为公司的财富。

第一,重视识别顾客的购买价值。华普亿方公司营销部门应该深入了解职业技能培训对象的期望和需求,从而提供符合他们期望的培训课程和服务。这需要通过市场调研、分析竞争对手和潜在顾客的行为来获得有价值的信息,为了提供有价值的产品和服务,关键在于深入理解顾客的需求,从而确保公司的创造和提供是精准而有针对性的。

第二,重视识别顾客的口碑价值。口碑相传是信息传播的一种方式,与广告相比各

有优势。对于新产品，广告效果更佳；而对于老产品，口碑则更具价值。华普公司董事会应重视识别顾客的口碑价值，在现有公司组织框架下，新成立专门的市场客服中心，重视有效目标客户通过口碑给公司带来的传播价值。

第三，重视识别顾客的知识价值。华普亿方公司应着重识别目标顾客的知识价值，因为目标客户不仅是产品的购买者，更是公司品牌宣传的口碑传播者。更重要的是，他们能够提供宝贵的反馈，分享使用产品后的真实感受。华普亿方公司应搭建顾客信息反馈平台，加强与顾客的售后沟通；通过倾听顾客的声音，还可以获得诸多启示，甚至发现产品存在的不足之处，如操作繁琐、耗时费力等问题，这些反馈对于改进产品、提升产品和服务质量至关重要。

第四，重视顾客的交易价值。华普亿方公司应高度重视顾客的交易价值，其涵盖对内和对外两个方面：对内交易价值主要体现在产品间的或向上的价值交换，而对外交易价值则源于与具有共同目标客户的特定公司建立战略联盟所产生的额外增益。这两种交易价值对华普亿方公司营销策略的制定和完善具有积极影响，因此，华普亿方公司应巧妙地将这些价值转化为营销动态能力，并作为提升整体竞争力的有效路径。

5.2 优化整合职能资源，培养界面协同能力

界面协同能力是提高公司营销动态能力的保障，公司拥有了信息能够使公司作出正确的决策，公司了解了客户就能够实现客户价值，这两点决定了公司做正确的事情，而保证公司正确的做事情则需要具有良好的界面协同能力。本节从推动实现组织结构扁平化、强化市场决策执行能力、整合公司内外部资源等几个方面分析如何提升华普亿方公司营销动态能力。

5.2.1 强化柔性决策执行能力，推动组织结构扁平化

(1) 提升公司组织柔性决策能力

第一，树立柔性化管理的组织理念。在整个组织系统中，华普亿方公司必须构建柔性决策能力，详见图 5.5，这意味着各部门的职责设置和管理控制设计都需要具备动态调整的空间，以适应不断变化的环境和需求。同时，华普亿方公司还应打破组织固有的结构和平衡，设计一些全新的组织形态，如网络结构、海星结构等，以动态调整组织系统；此外，公司还应给予一线员工相对多的资源支持和信息分享，以提高组织的响应速

度和创新能力。

第二，培养和形成“自组织”能力。华普亿方公司的各部门提升组织柔性的关键就是要在组织内部培养“自组织”能力，可以使综合赋能部门、项目运营部门、市场品牌部门等具备不同的能力。这种“自组织”能力并非一蹴而就，它需要经过精心策划和持续努力才能形成。比如，综合赋能部门需要注重员工的个人成长和团队协作能力的培养。他们可以通过定期的培训、分享会等方式，帮助员工提升专业技能和团队协作能力，从而形成一个高效、富有创新精神的团队。项目运营部门需要建立起一套完善的项目管理流程，确保项目的顺利进行。市场品牌部门需要注重品牌形象的塑造和推广。他们可以通过精准的市场定位、独特的品牌设计、有效的品牌推广等方式，提升公司在市场中的知名度和影响力等。

第三，注重人才培养与团队建设。华普亿方公司应该致力于建立一支具备高度专业素养、富有创新精神和良好团队协作能力的团队。公司应通过定期的培训、分享会以及团队建设活动，不断提升员工的技能水平和团队协作能力，为组织柔性化能力的提升提供有力的人才保障。

第四，加强与外部环境互动与合作。在全球化和信息化大背景下，华普亿方公司应积极拓展外部合作网络，与各类合作伙伴建立紧密的合作关系。公司应通过与外部环境的互动，获取更多的创新资源、市场信息和行业经验，从而增强自身的柔性化能力。同时，积极参与行业交流、技术研讨等活动，有助于提升公司在行业内的知名度和影响力。



图 5.5 华普亿方公司职能部门柔性决策能力提升途径

资料来源：作者整理

(2) 推动公司组织结构扁平化

推动组织结构的扁平化是一个复杂而重要的过程，需要公司全面考虑市场需求、员工素质、激励机制和企业文化等多个方面，采取科学有效的措施，逐步推进。只有这样，才能在激烈的市场竞争中保持领先地位，实现可持续发展，华普亿方公司组织结构的扁平化可以采取以下措施：

第一，明确公司的战略目标和市场需求，重新设计公司的组织结构。华普亿方公司要使其更加适应市场的变化和客户的需求，就必须实施公司组织的扁平化。在这个过程中，需要充分考虑各部门之间的协作和配合，打破传统的部门壁垒，形成跨部门的工作流程。

第二，加强员工的培训和教育，提高员工的专业素质和技能水平。在扁平化组织结构下，华普亿方公司的全体员工需要承担更多的责任和任务，因此需要具备更强的综合素质和更高的工作能力。公司可以通过定期的培训、学习和交流等方式，帮助员工不断提升自己的能力和水平。

第三，建立有效的激励机制，激发员工的积极性和创造力。在扁平化组织结构下，华普亿方公司员工的晋升和薪酬不再仅仅取决于职位的高低，而是更加注重个人的能力和贡献。因此，公司需要建立科学的评估体系，根据员工的表现和贡献给予相应的奖励和激励，激发员工的积极性和创造力。

第四，注重企业文化的建设，营造良好的工作氛围。在扁平化组织结构下，华普亿方公司员工之间的关系更加平等和开放，需要建立一种相互尊重、信任和支持的工作氛围。公司可以通过举办各种文化活动、加强员工之间的沟通和交流等方式，营造积极向上的企业文化氛围，推动公司组织结构的扁平化进程。

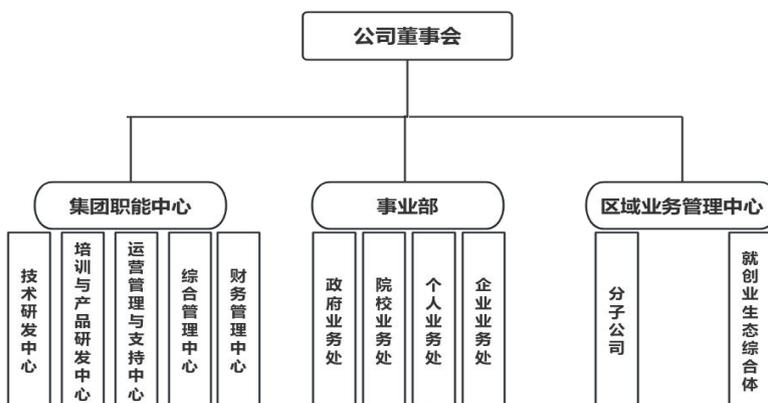


图 5.6 华普亿方公司优化后的组织设置结构图

资料来源：作者整理

（3）完善督办执行和决策落实体系

第一，建立自上而下的组织体系。华普亿方公司董事会要把抓落实作为重要职责，放在更加突出位置，不断加强督办工作。通过建立健全集团公司董事长、副总裁主抓、业务分管领导牵头、各部门和分公司承办、具体人员负责、综合业务中心归口管理的督办组织体系，为公司抓落实提供坚实的组织保障。

第二，构建有力高效的督办体系。华普亿方公司总裁办要牵头搭建督办管理平台，完善督办工作体系。一方面，由公司总部各业务部门主要负责、相关部门配合，推动重点督办任务落实，并发挥各部门督办职能，分别抓好各业务条线的督办工作，督促相关部门和分公司的执行落实；另一方面，要由分公司或办事处建立相应的督办机制，承接公司下达的各项任务。有效发挥中层管理的督办作用，推动督办工作向下延伸。通过加强上下左右的沟通协调，强化督办任务统筹、力量统筹，增强工作的系统性，形成上下贯通、横向联动的督办体系。

第三，织牢全面覆盖的制度体系。华普亿方公司应制定《公司总部督办事项管理办法》等规章制度，将督查督办机构设置、任务来源、工作流程、人员配备等工作予以固化，做到重要督办事项全覆盖、无遗漏。但随着公司业务的持续拓展和市场环境的日新月异，现行的制度体系或将遭遇新的考验和需求变革。因此，华普亿方公司需要定期评估现有制度的有效性，及时修订和完善，确保制度能够适应公司发展的需求。

5.2.2 协调职能资源高效运作，积极创造顾客价值

（1）提高公司管理运行效率

第一，提升公司管理质效。华普亿方公司的市场营销业务拓展的职能部门，要梳理业务流程，明确职责界面，加强对分（子）公司业务指导，实现管理转型升级。加强基础管理，进一步规范合同，优化资产管理，提升服务质量。规范绩效评价体系，对业绩及工作质量细化考核，确保考核公平、公正、公开，实现管理质效提升。

第二，强化营销业务培训。华普亿方公司应通过开展常态化开展业务培训，针对职业技能培训市场的发展、商业化转型、平台化思维等方面，组织学习讨论。同时，经常性地开展行业内交流，走出去“学”、请进来“教”，促进市场意识、开拓意识、创新意识提升。不断总结典型商业模式，实现业务模式的探索创新。

第三，发挥典型示范带动作用。华普亿方公司应通过开展部门以及业务领域选树典型活动，发掘出行专业的排头兵、领头羊，在部门和业务领域内树立学习示范标杆，形

成“比、学、赶、超、追”的积极氛围，促进业务发展和部门作风深化转变，以达到公司整体业绩的持续提升。这样的活动不仅能够激发员工的积极性，更能为公司的长远发展奠定坚实的基础。

（2）整合公司内外部固有资源

资源整合是指为了保障内外不自愿的系统性和价值性，对存在于公司内外部各种资源进行选取、吸收、重新配置、有机组合，最终优化配置资源体系，重新构造资源整合的动态过程，资源整合并不是简单的加总单项资源，而是有机整合各类资源使其达到“1+1>2”效果。华普亿方公司应从以下几个方面着手改变：

第一，整合外部与内部的资源。华普亿方公司应通过匹配融合公司内外部资源实现公司内外资源的综合作用。其中，内部资源包括人力资源、物质资源、技术资源、信息资源以及组织文化资源等多个方面。外部资源包括各种合作伙伴、供应商、行业协会、市场研究机构等，这些都是企业发展的重要支持力量。通过内部资源与外部资源的紧密合作，能更好地了解市场动态和客户需求，提升自身的竞争力和创新能力，形成华普亿方公司的资源优势。

第二，整合横向与纵向的资源。华普亿方公司应通过不断提高资源整合的广度和深度的，加强资源之间的联系，才能更好的发挥各种资源的使用效率，最终创造出新的资源能力，以华普亿方公司 G 端（政府端）为例，可以充分整合技术和培训部门的资源，制定出相关业务的管理支持办法与分工，以不断提升华普亿方公司在这块业务的核心竞争力，详见表 5.2。

表 5.2 华普亿方公司 G 端业务管理支持办法与分工设计

部门	支持	管理
G 端 (政府端)	业务指导与答疑	运营数据审定
	能力提升辅助	能力提升督导
技术	支持地方开展新业务探索	常态化业务指导
	平台功能定制与升级	平台内容管理
	课程上线技术支持	功能建设管理
培训	技术标应标和答辩	线上课程师资管理
	调研课程需求并上线相应课程	课程内容管理
	跟进课程需求和制作男的决定自主制作或采购	课程需求与上线管理
	为各类线上线下融合培训和服务提供课程和师资支持	

资料来源：作者整理

第三,整合传统资源和新资源。传统资源是指仅为公司提供竞争性比较优势的资源,包括物质资源、自然资源、以及人力资源;新资源是指提供持续公司竞争优势的资源,包括传统资源之外例如,信息、知识、文化教育等资源。华普亿方公司现有 400 多名各类专业技术管理人员,一方面,公司可以通过新资源来获得提升传统资源的使用效果和效率,另一方面,公司可以合理利用传统资源能够激发新资源的活力,以促进新旧资源的整合。

(3) 重视目标顾客价值创造

顾客价值创造前提是要有顾客服务体系。只有全方位设计并构建起华普亿方公司的顾客服务体系,如图 5.7 所示,才能不断提升公司的营销竞争力,提高公司经营的溢价能力,创造目标顾客的价值。华普亿方公司顾客价值的构成可以从产品价值、服务价值、品牌形象价值等几个维度来考虑。

第一,重视产品价值。华普亿方公司职业技能培训产品的价值是顾客需求的核心内容之一,也是客户选择合作者所考虑的首要因素。公司应不断提高自身的竞争力,提供优质高效的课程产品、良好的服务和良好的价值体验,创造出能够吸引顾客的独特价值。在了解顾客的期望和需求后,积极主动地适应和调整自己的课程内容和教学方式,以持续不断地创造出更多的产品价值。

第二,重视服务价值。华普亿方公司应当重视服务价值的提升,不断优化服务质量,以满足用户的个性化需求。首先,公司可以建立完善的客户服务体系,设立专门的客户服务部门,负责处理用户的咨询、投诉和反馈,及时了解用户的需求和反馈,针对性地改进产品和服务,提高用户的满意度和忠诚度。其次,公司可以通过多种方式提升服务质量。例如,公司可以加强对员工的培训,提高员工的服务意识和技能水平,确保员工能够提供优质的服务。此外,公司还可以采用先进的技术手段,如智能客服、大数据分析等,提高服务效率和质量。

第三,重视品牌形象价值。华普亿方公司先后获得“国家级高新技术公司”、“北京市专精特新公司”、“北京市海淀区创新公司”、“北京市双软认证公司”等资质。这无数荣誉的取得是华普亿方公司团结一致,不懈努力的结果,也正是全体员工的不断努力塑造公司良好的品牌形象,赢得了市场的认可。因此,华普亿方公司应继续呈现给目标客户高质量、高美誉度的形象,创造品牌形象价值。

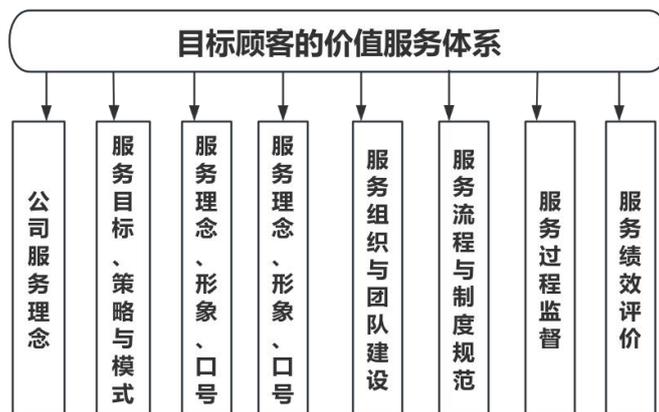


图 5.7 华普亿方公司的顾客服务体系设计

资料来源：作者整理

5.3 优化营销渠道网络，提高顾客响应能力

在职业教育培训市场营销领域，客户价值传递主要围绕营销渠道的实现流程进行，包括在产品营销传播手段、营销渠道整合、营销传播平台等方面改进涉及的所有活动，要在积极了解客户需求的基础上确立客户价值组合。华普亿方公司要能够实现客户的价值，满足客户的需求，传递客户的价值，提高顾客响应能力是关键。本节从丰富产品营销手段、加强营销渠道整合、优化营销传播平台和传递顾客价值等角度分析华普亿方公司应如何提高顾客响应能力。

5.3.1 丰富产品营销传播手段，优化营销传播新平台

(1) 积极拓宽产品营销传播手段

华普亿方公司应多点支撑，丰富公司的营销传播手段，把公司营销传播工作重视起来，才会带来源源不断地目标顾客。

第一，增加产品业务品牌曝光度。华普亿方公司应通过线上渠道，如：搜索引擎广告、SEO、微信群互动、信息流广告、软文营销、新媒体推广，这些途径不仅范围广，品牌的曝光度较高，顾客受众面极大，而且获客速度快，反响度快，而且连接方便、费用低廉。

第二，有效利用线上社交平台。华普亿方公司除了可以引流新客户以外，对于老客户来说也可以增强信任度。随着移动互联网时代的到来，尤其 90 后、00 后将会成为公

司今后的主流客户，该目标群体想要了解一个产品好与坏，第一渠道是在上网查询，如抖音、小红书、美团、大众点评、百度地图、高德地图、腾讯地图、区域性论坛和口碑等，顾客的评价是会第一时间影响那些潜在客户。因此，公司应充分利用好新兴社交平台，并借此丰富公司的营销传播平台，为公司的营销业务拓展奠定基础。

第三，不断丰富线下营销平台。华普亿方公司应充分利用线下营销平台，通过代理、传单、扫楼、地推活动、线下广告、宣讲和赞助等，扩宽产品营销宣传平台，既可以在公司官方宣传平台如：公司官网、公众号、微博、线下纸质宣传单等渠道进行宣传，还可以设法邀请一些忠实客户帮机构进行中肯的评价等，不断丰富公司线下营销平台，详见表 5.3。

表 5.3 华普亿方公司拓展线下营销平台的拓展途径

序号	拓展途径
1	可以录制一些日常的行课、用户反馈等视频，在校区大厅循环播放
2	拉拢同行机构里的学员帮忙宣传
3	做优秀成果展示墙
4	找权威人士或者组织的推荐
5	可靠的咨询服务机构的最高排名
6	定期的客户分享
7	专家和用户在文章中推荐产
8	在印刷品、线上软文、学员手册或商业广告里引用的老学员的反馈话术

资料来源：作者整理

（2）真情打造良好营销产品口碑

华普亿方公司职业技能培训业务要得到很好的发展就一定需要打造良好的营销产品口碑，产品的口碑打造可以从下面几个方面：

第一，打造良好客户服务。华普亿方公司无论是董事长还是一线员工，都应当认识到服务的重要性，不断增强自身的服务意识，同时还要定期收集客户意见，不断优化课程及服务。同时，分公司应尽量避免投诉事件的发生，最好能把投诉率降为零，其重要性远比解决投诉问题大。公司应通过及时响应客户的需求和反馈，解决客户遇到的问题和困难，增强客户的满意度和忠诚度。

第二，加强内部员工培训。华普亿方公司的内部员工对产品的认知的培训，一定要做到全员皆知，公司内部产品价值传递的培训直接影响着产品信息传递的效果。在公司业务员进行营销和推广过程中，管理者和一线员工都必须全程参与，只有不断提升公司全体员工的业务能力和业务水平，才能更好地满足客户的需求，赢得市场的认可和支持。

第三，持续优化产品质量。华普亿方公司要想在竞争激烈的市场中脱颖而出，就应始终关注公司业务产品内容质量，定期进行产品的升级和改进，以满足客户的不断变化的需求。同时，应通过开展市场调研，了解市场的需求和变化，不断拓展新的市场渠道；通过多元化的营销手段，如线上推广、线下宣传、合作伙伴等，提高产品的知名度和市场占有率，不断提升产品的竞争力，才能更好地赢得客户的信任和支持。

(3) 搭建多元主体的营销传播平台

传播平台虽然不直接创造内容，但为目标客户、专业媒体、政府机构、公司等多元主体构建了一个生态系统。华普亿方公司应积极参与这个多元主体的传播平台，通过输出或展示其核心资源和优势，与各方参与者进行互动交流与合作，共同实现各自的价值。

第一，与内容创作者共创价值。华普亿方公司应激发创作者潜能与创造力，提升生产效率与活跃度，丰富平台内容，增强用户吸引力。通过优化体验、延长用户停留时间、增加互动频次，推动平台价值提升和商业收益增长。同时，关注创作者收益分配，确保合理回报，吸引更多优秀创作者加入，以实现内容创作与商业化的和谐共生，形成良性循环。

第二，与主流媒体共创价值。华普亿方公司应通过与媒体达成版权合作、邀请媒体入驻、联合制作节目、开展战略合作等途径。主流媒体，尤其是中央级媒体，因其权威性、可信度和公信力等独特优势，与公司形成了互补的合作关系。华普亿方公司应借助主流媒体的力量，通过投放广告、冠名晚会和参与综艺节目等方式，不仅可以成功扩大了自身的影响力，同时也为媒体带来了可观的收入增加，实现双方的互利共赢，推动媒体与企业的共同发展。

第三，与政府机构共创价值。华普亿方公司可以利用自身的技术和资源优势，为政府机构提供高效、智能的解决方案，解决社会问题，推动社会进步。具体来说，公司可以与政府机构合作开展智慧城市、智慧医疗、智慧教育等领域的项目。同时，还可以通过利用大数据、人工智能等技术手段，积极参与政府的科技创新计划，推动技术研发和应用，为社会创造更多的价值，实现企业与社会的双赢，这将有助于提升公司的品牌形象和声誉，增强公司的竞争力和可持续发展能力。

5.3.2 搭建营销渠道网络体系，持续传递顾客价值

(1) 积极制定渠道整合策略

积极制定渠道整合措施是企业提升竞争力、实现可持续发展的关键一步。华普亿方公司应通过全面梳理现有资源、制定科学合理的整合策略、加强渠道协同与合作以及持续优化调整，才能够更好地应对市场挑战，实现更加稳健和长远的发展，应从以下几个方面进行分析与整合。

第一，全面梳理现有渠道资源。华普亿方公司应认真梳理现有公司在营销业务方面的渠道资源，包括直接销售、代理商、合作伙伴等，进而明确各自的优劣势和市场定位。随后，应通过数据分析和市场调研，了解各渠道的市场覆盖率和客户反馈，为后续的整合工作提供决策依据。

第二，科学制定渠道整合策略。华普亿方公司董事会及各级中高层管理者应在具体的营销业务开展中，明确渠道整合的目标和原则，设定具体的整合步骤和时间表，以及建立相应的考核机制。在整合过程中，公司还应注重平衡各方利益，确保渠道合作伙伴的积极性和稳定性。

第三，加强渠道协同与合作。华普亿方公司应通过定期的沟通会议和培训活动，提升渠道伙伴的业务能力和市场敏感度。同时，公司还应建立信息共享平台，实现市场数据、客户需求等信息的实时更新和共享，以提高整个渠道体系的响应速度和服务质量。同时，持续关注市场动态和技术发展趋势，不断调整和优化渠道整合策略，保持敏锐的洞察力和创新精神，以适应新的市场环境和客户需求。

(2) 构建全平台营销渠道网络

第一，构建短视频矩阵系统。华普亿方公司应构建公司的短视频矩阵系统，这能够帮助公司实现全平台、多角度、高效率的短视频营销。短视频矩阵系统指的是公司运用多个短视频平台，如抖音、快手、小红书等，通过统一策略规划和内容制作，形成一个覆盖广泛短视频营销网络。通过数据监控和分析，了解用户喜好和平台特点，持续优化短视频内容和营销策略。同时，这也将是一种高效的全平台营销方式，以帮助华普亿方公司扩大品牌曝光，构建短视频营销渠道网络，同时提高用户粘性，促进产品销售。

第二，构建线上业务数智化服务平台。华普亿方公司应积极打造涵盖智慧就业服务、创业服务、技能培训、政策审核、档案管理、智慧政策经办系统等功能的数智化服务平台。其中，政务信息共享推动信息数据向上集中，实现跨部门、跨地区“云上”共享，

建立互联互通的应用场景，形成统一、开放的服务平台。精准便捷信息服务建立覆盖区域的招聘服务网络，提供政策推送、补贴申请发放“一网通办”“一键通办”“免申即办”新生态，不断为公司品牌发展注入新的活力。

(3) 重视目标顾客价值传递

在愈发刺激竞争激烈的培训行业，华普亿方公司不应做独立的营销行为、销售行为、教学教研，应当努力将“目标顾客价值的传递”融入整个营销体系当中。结合问卷调查和访谈结果，华普亿方公司的客户价值传递模式设计可以在价值提供、价值传递和客户感知之间建立起高效的链接，详见图 5.8。

第一，明确价值提供。华普亿方公司要清楚地向目标客户群传达新产品或服务的价值，以便让他们了解并接受这种新产品或服务。公司可以积极主动地与目标顾客进行沟通，建立起良好的沟通渠道。通过线上线下的宣传活动、社交媒体平台和定期的家长会等方式来实现。通过这样的沟通方式，培训机构可以及时了解家长的反馈和意见，并及时作出调整和改进。

第二，丰富价值传递。华普亿方公司应通过微信、朋友圈、抖音以及线下家长会、读书会、专题讲座等形式进行沟通和传播教育背后真正的价值。同时，还应积极分享学员的优秀成果和成功故事，提高自身的品牌影响力，吸引更多的顾客关注和选择。

第三，重视客户感知。华普亿方公司要确保课程和服务的质量，通过量化和评估来持续提高顾客的学习效果。通过提供灵活的学习模式，以满足顾客的不同需求，只要能更好地交付顾客价值，就能提升顾客的满意度和口碑推荐。当营销活动成功传递了顾客价值并满足了目标顾客的需求时，公司便能够吸引并维持这些顾客，并推动成长和发展。

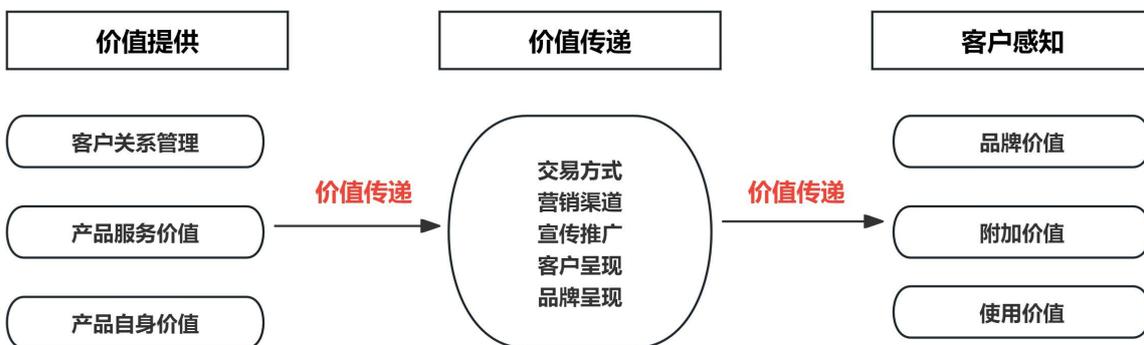


图 5.8 华普亿方公司目标客户价值传递模式设计

资料来源：作者整理

6 华普亿方公司营销动态能力提升保障措施

6.1 提升营销动态能力的制度保障

6.1.1 管理理念的与时俱进

当今培训市场竞争日益激烈，企业需要具备良好的管理水平，而企业管理理念又是保障企业管理水平持续提升的关键。华普亿方公司目前秉承着“践行梦想，造福时代”的发展目标和“求新、求变、不断突破”的企业精神，但在公司内部或者分公司并没有提出相应的管理理念或者口号。参照同行业其他公司的管理理念，比如“严谨、科学、高效、合理”等，华普亿方公司应提出自己的内部管理理念，并不断更新管理理念，与时代同步发展，积极引入新的理论来加强管理人员的培训。只有通过不断的学习和实践，管理人员才能更好地理解和应对市场变化，为公司的长期发展提供坚实的支撑。此外，华普亿方公司还应积极推动营销思想的全员化，通过全员参与，以确保公司的各项工作都紧密围绕营销业务展开，形成强大的合力，共同推动公司的发展，更好地应对市场挑战，实现与时代的同步发展。

6.1.2 管理制度的逐步完善

(1) 明确各部门及员工职责分工

华普亿方公司要明确职员职责，从公司层面规定不同岗位的成员所具备的不同营销职责，并且要服务于营销业务，以确保在服务营销策略的执行过程中，各种人力资源能够得到妥善安排和有序使用，确保公司创收入、创机会、创成果、创品牌。在目前公司组织架构基础上，建立《华普亿方公司各部门分工协同制度》，具体要求详见表 6.1：

表 6.1 《华普亿方公司部门分工协调制度》内容框架

部 门	关键点支持	分工协同职责
产品培训管理中心	案例推送、标准流程	赛前培训辅导、大赛导师匹配、大赛制定化评审标准、培训师大赛专项支持
线上运营中心	成本控制、资源对接	引流场景设计、引流一截流一存留、新媒体支持、直播支持
业务管理中心	基础调研、业务延伸	活动服务业务拓展、赛事活动执行、成果宣传、区域年度用人计划、品宣执行

续表 6.1 《华普亿方公司部门分工协调制度》内容框架

部 门	关键点支持	分工协同职责
技术研发中心	突出优势、培训质量	平台支持、平台产品原型优化（粘性）
运营管理中心	招商落地、成果关注	售前方案支持、招投标支持、现场/远程执行支持、宣传推广支持、资源导入
综合管理中心	品牌升级、成果转化	年度培训计划、人员招聘、重点岗位及新员工状态跟进、团队考核
财务管理中心	企业服务、资源对接	采购支持、准备金支持、审计支持

资料来源：作者整理

（2）完善目标客户服务管理部门制度

华普亿方公司职业技能培训市场的运营目前由业务管理中心和运营管理中心共同承担。然而，在面对公共客户时，两部门间存在对工作业绩的争夺，却忽视了客户服务的重要责任。因此，华普亿方公司应设立专门的客户服务管理中心，并制定《华普亿方公司客户服务管理制度（办法）》，以优化市场部门结构。该中心应负责策划并监督市场政策的实施，同时积极跟进并维护新老学员的关系，以解决当前跨部门合作中遇到的问题，并致力于提升整体服务质量。这将有助于统一公司服务标准，优化客户服务流程，确保公司在激烈的市场竞争中保持领先地位。

（3）完善公司员工培训管理制度

华普亿方公司应完善《员工培训管理制度》，在培训计划管理上，需持理性、严谨的态度，整合市场调查、内部评估及客户建议，将竞争对手分析、营销技术、学员关系管理、课程分析等纳入全员培训规划，并努力完善与实施监督。同时，还公司还应特设业务监督员，负责不定期地对各部门员工的培训成果进行考核，这些考核将采用笔试、谈话和业务了解等多种方式，以确保能够全面、客观地评估培训效果，要根据考核结果，对公司后续的培训计划进行灵活调整，以确保培训的有效性和针对性。此外，还应重视员工的业务能力和专业素养的提升，使员工更加认可公司的文化理念，熟练掌握消费者需求分析和市场调研等业务技能。通过培训管理制度的完善，将公司打造一个学习型组织，不断优化培训机制和提升员工能力，确保公司在激烈的市场竞争中保持领先地位。

（4）完善公司员工绩效考核制度

华普亿方公司应建立科学合理的员工工资体系和奖励机制，以充分激发员工的工作热情和积极性。同时，公司应不断完善员工考核制度，完善《华普亿方公司员工绩效考核奖励机制》，结合各部门特点，细化量化考核指标至每个环节，并综合多个方面对员

工素质进行全面评估。同时，公司应坚持奖惩分明的原则，使员工明确工作标准，自觉提升自身素质，提高对自身的要求，共同营造积极向上的公司氛围。这些举措，都有助于华普亿方公司培养一支高素质、高执行力的团队，为公司的长远发展奠定坚实基础。

6.1.3 学习制度的逐步建立

（1）建立常态化学习制度

在新的市场环境下，学习已经成为企业持续发展的重要动力。要提升员工的综合素质和企业的核心竞争力，华普亿方公司应建立一套常态化的学习制度，建立多样化的学习平台，包括线上学习平台、内部培训、外部培训等。只有建立常态化学习制度，才能更好的深入探索内部与外部环境，获取最新的市场信息、知识、技术等资源，以便敏锐捕捉机遇与威胁，进而有效创造并传递价值。常态化学习制度的建立不仅将提升公司对外部环境变化的感知与适应能力，更能在面对急剧变化的营商环境时，持续学习并应用知识解决营销问题。通过这一过程，华普亿方公司的营销动态能力将得以生成与发展，从而更好地满足客户需求，实现高效客户响应，进而提升市场竞争能力。

（2）加强组织的利用式学习

华普亿方公司应深入推进组织内部的利用式学习，以充分利用市场知识，清晰识别自身能力的不足、内部资源的短缺以及业务营销的缺陷。通过加强利用式学习，华普亿方公司将能够进一步提升资源整合能力，逐步优化资源共享机制，实现更高效的数据融合。这将促进各部门之间的紧密协作，显著提升组织内部的决策效率和执行力。这将有助于华普亿方公司更快速、更准确地把握市场需求，制定出更具针对性的营销和渠道整合策略，不断提升员工的综合素质和企业的核心竞争力，为公司的长远发展奠定坚实的基础。

（3）建立市场信息学习交流制度

学习交流不仅是技能层面的提升，更是体现了一种积极的工作态度。华普亿方公司应大力推行全员、全生命周期的学习理念，激发员工自主学习、积极分享的精神，从而营造出一个浓厚的学习氛围。为达此目的，公司应设立一套系统的市场信息学习交流机制，该机制的时间框架将涵盖周、月、季度等多个层面。各职能部门及分公司需按照既定周期进行轮流报告与交流，以构建一个高效、便捷的内部市场信息交流平台。通过该平台，各部门能够相互学习、分享信息，从而把握市场机遇，推动各营销业务单元形成更加紧密、高效的一体化解决方案。此外，公司将致力于构建更为完善的市場信息内部

交流机制,确保各业务市场信息的定期交流与分享,将为公司的持续发展提供有力保障。

6.2 提升营销动态能力的组织保障

6.2.1 优化内部组织结构

华普亿方公司在不断壮大和扩展的过程中,其内部组织架构的复杂性也在逐步增加。这种复杂性导致了部门间分工模糊、职责重叠以及组织结构过于庞大等问题逐渐显现。这些问题可能会降低领导效能、影响员工工作效率、增加沟通难度,并加大信息传递过程中的失真风险。信息的扭曲或误解将直接对公司的整体运营效率产生负面影响,进一步阻碍内部沟通,形成恶性循环。因此,华普亿方公司需要积极调整和优化内部组织结构,以提高“上传下达”的执行效率。在调整过程中,要确保各部门或分支机构的协调性和一致性。同时,通过明确各部门的职责和定位,实现各司其职、协同工作的目标,从而有效提升公司的整体运营效率。这将有助于打破内部沟通障碍,形成良性循环,推动公司的持续健康发展。

6.2.2 建立沟通交流平台

(1) 建立内部沟通机制

在华普亿方公司的日常运营中,一个高效且畅通的内部沟通机制是其持续稳定发展的基石。为了充分发挥这一机制的效能,公司应构建一个完善的沟通渠道体系,确保市场信息的顺畅传递,促进公司各级员工之间的协同合作,激发企业的内在动力,营造出积极向上的工作氛围。因此,华普亿方公司的中高层管理者应致力于推动沟通渠道的多元化发展,打破沟通壁垒,确保管理者与员工之间、管理者之间以及基层员工之间能够实现顺畅的沟通与交流。同时,一个健全且高效的沟通机制还能够推动公司内部团队建设,提升员工的凝聚力和向心力,共同为公司的稳健发展贡献力量。这将对华普亿方公司实现长远目标、构建核心竞争力具有积极的推动作用。

(2) 建立全方位沟通平台

华普亿方公司应构建积极的沟通机制作为公司发展的坚实基础。为实现这一目标,建立全方位的沟通平台显得尤为重要。具体而言,华普亿方公司的中高层管理者应当实施双向沟通策略,确保信息能从员工反馈至管理层。这种互动式的沟通方式有助于保证

内部信息交流的准确性与高效性，进而提升公司的运营效能。此外，充分利用新媒体沟通工具对于提升公司内部沟通效率具有关键作用，华普亿方公司应建立全方位沟通平台，如图 6.1 所示。随着互联网技术的日新月异，电子网络技术已成为公司内部沟通的主要渠道，公司内部员工之间、管理层与基层员工之间，以及不同部门之间的沟通均可实现更为迅速、精准和直接的效果，从而促进公司整体沟通效率与运营效益的双提升。



图 6.1 华普亿方公司全方位沟通平台设计

6.2.3 明确营销职能职责

华普亿方公司目前的组织架构与职责配置具有一定的提升空间，需要更精细地划分和界定员工之间的任务与职能。针对资深授课教师、销售团队及助教人员，需进一步明细其各自的职责要求。同时，构建与完善问题反馈机制，以确保信息沟通的流畅性与处理的高效性。因此，公司应增强市场营销部门的战略规划能力与执行效率，使其能够快速响应并妥善处理客户的反馈与需求。在面对工作挑战时，各部门应保持紧密协作，汇聚智慧，共同探索解决方案。此外，公司应关注激励机制的落地实施，对表现卓越的员工给予及时且公正的奖励，以充分激发团队的潜能与创造力。

6.3 提升营销动态能力的人员保障

6.3.1 加大专业人才引进

鉴于公司目前市场业务已遍布全国，为迅速补充人才资源，提升华普亿方公司人才水平并降低竞争对手实力，华普亿方公司应通过两种途径加强人才队伍建设，确保人才队伍的稳定性。首先，应面向全国范围招聘具备专业素养的管理人才、技术人才和营销精英等，以丰富公司的教育培训资源；其次，持续引进高学历人才，为渠道和产品营销开发提供充足的后备力量。最后，还要与本地猎头公司合作，积极挖掘其他公司的专门人才，进一步提升公司整体竞争力。这些举措将有助于华普亿方公司在激烈的市场竞争中保持领先地位。

6.3.2 加强师资资源培养

加强师资资源培养，是推动华普亿方公司持续发展的重要一环。优秀的师资资源不仅能提升公司的整体竞争力，还能带动公司其他发员工的学习热情。华普亿方公司应制定一套完善的师资培养计划，明确培养的目标和需求，建立起科学的选拔机制。首先，要从内部和外部储备具备潜力的师资人才，并提供广阔的发展空间和良好的职业发展路径；其次，要加强公司内部师资人才的交流和合作，促进公司内部知识共享和经验传承。此外，公司还应建立完善的激励机制，为优秀的师资人才提供丰厚的薪酬和福利待遇，以及更多的晋升机会和培训资源，激发他们对公司的认同感、归属感和幸福感。只有培养出一批高素质、高水平的师资人才，并能留得住师资人才，才能为公长远发展提供有力的人才保障，并有效应对师资不足的问题，为公司带来长远的人才储备和发展动力。

6.3.3 加快营销人员队伍建设

为了更好地日益激烈的市场竞争，华普亿方公司应成立市场发展部。市场发展部的成立，有助于积极对外招聘具备营销专长的优秀人才。当这些人才具备丰富的市场营销经验，熟悉职业培训市场的特点，具备创新思维和敏锐的市场洞察力时，将为公司带来新的营销理念和策略，推动公司在职业培训市场中的拓展。同时，华普亿方公司在打造专业营销团队的过程中，还应注重完善业务营销体系，通过制定科学的市场营销策略，

优化营销流程，提升营销效果，公司将能够更好地满足客户需求，提高客户满意度，也将有助于公司在职业培训市场中树立良好的品牌形象，吸引更多的潜在客户。此外，华普亿方公司还应积极调派现有营销人员至关键区域进行布局，充分依托各地分公司的地域资源优势，加速在邻近地区的办事处设立进程，这将促进公司提升销售业绩，培养专业营销人才，进而扩大市场份额，为公司的长远发展奠定坚实基础。

7 研究结论与展望

7.1 研究结论

通过华普亿方公司营销动态能力的优化策略制定论文的完成，主要结论总结如下：

文章经过深入分析与研讨，作者明确了华普亿方公司营销动态能力应从市场感知能力、界面协同能力、顾客响应能力 3 个层面，环境扫描、知识吸收、柔性决策、职能协调、营销传播和渠道整合等角度出发，建立与之相应的提升策略。

在市场感知能力方面：从环境扫描的角度出发，提出要深挖职业培训市场信息，包括认识到职业技能培训在国家发展过程中的重要意义、行业的广阔市场前景等；同时，公司要加强学习型组织建设，包括学习型制度建设、平台建设、团队建设和管理评价机制等。从知识吸收的角度出发，提出要促进市场知识的整合、建立公司分享文化制度和重视目标顾客价值的识别等。

在界面协同能力方面：从柔性决策的角度出发，提出要努力提升公司组织柔性化能力，推动公司组织结构的扁平化以及完善督办执行和决策落实体系等。从职能协调的角度，提出要提高公司管理运行效率，整合公司内外部固有资源和重视目标顾客价值的创造等。

在顾客响应能力方面：从营销传播的角度出发，提出要打造良好的营销产品口碑，拓宽产品营销渠道和积极制定和构建高效的全平台营销网络等。从渠道整合的角度，提出要积极制定渠道整合措施，搭建多元主体的传播平台和重视目标顾客价值的传递等。华普亿方公司在策略的实施和保障方面，从制度保障方面，提出要坚持公司管理理念的与时俱进，管理制度的逐步优化以及学习制度的建立。从组织保障方面，提出要优化公司内部组织结构，建立公司丰富的沟通交流平台和明确公司的营销职能职责。从人员保障方面，提出要加强公司专业人才引进，加强公司师资资源的培养以及加强公司营销人员队伍的培养。

7.2 研究展望

在制定和执行营销动态能力提升策略时，必须全面考虑公司的各个层面。通过深入研究和分析华普亿方公司的营销动态能力，作者发现了存在的问题，并结合问卷调查和访谈的方式，从营销动态能力的各个维度出发，为华普亿方公司制定了相应的优化营销

策略。虽然作者在撰写本文时已经投入了大量的心血，但由于学术水平和客观因素的限制，本文仍然存在一些需要改进的地方。例如，调研访谈的数据尚不够充分，可能不能全面反映同行同类型公司的实际需求，因此研究结果可能具有一定的局限性。此外，鉴于职业技能培训市场环境的快速变化，华普亿方公司在实施营销动态能力提升策略时可能会遇到挑战。因此，华普亿方公司需要在实施过程中不断总结经验，及时观察市场变化并作出相应调整。同时，我国涉及职业技能培训业务的公司众多，因而对其他同行同类型公司的调查研究仍有待加强。本文可能存在一些错误和遗漏，需要在未来的研究中进一步补充和完善。

营销动态能力是公司竞争力持续性和重要性来源，也是公司应对动荡的经营环境，全面探究和合理利用公司资源的重要保障。华普亿方公司具有一定行业代表，作者希望从营销动态能力理论的相关维度，提出华普亿方公司营销动态能力的提升策略和保障措施，对同行业其他相似的公司甚或不同行业公司遇到的相似问题可以提供思路 and 方向。共同助推整个职业培养教育行业的高质量发展，为推进解决社会就业问题作出贡献。也希望能对助推整个职业培养教育行业的高质量发展，推进解决社会就业问题提供一定的参考价值。作者将在日后的工作学习中加强理论学习，将理论与实践结合，不断完善研究内容，持续的跟进华普亿方公司营销动态能力的研究和发展。

参考文献

- [1] 焦豪,杨季枫,应瑛.动态能力研究述评及开展中国情景化研究的建议[J].管理世界,2021(05):191-206.
- [2] Barney J.Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J].Journal of Management,1991,17(1):99-120.
- [3] Kathleen M. Eisenhardt,Jeffrey A. Martin.Dynamic Capabilities: What Are They?[J]. Strategic Management Journal, 2000,21(10):1105-1121.
- [4] 孟晓斌,王重鸣,杨建锋.公司动态能力理论模型研究综述[J].外国经济与管理,2007(10):9-16.
- [5] David J. Teece.A Capability Theory of The Firm: An Economics and(Strategic) Management Perspective[J]. New Zealand Economic Papers, 2019,53(01):1-43.
- [6] 刘东风.高职院校高水平专业群持续竞争力的形成路径研究——基于动态能力理论的视角[J].江苏高教,2023(01):118-124.
- [7] Eisenhardt K M,Martin-J A. Dynamic Capabilities: What are they[C].Tuck Conference on the Evolution of Firm Capabilities, 2000.
- [8] Stav Fainshmidt, Lucas Wenger, Amir Pezeshkan, Mark R. Mallon. When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit[J]. Journal of Management Studies, 2019,56(04):758-787.
- [9] 李志鹏.动态能力对旅游企业竞争优势的影响研究[D].中南财经政法大学,2020.
- [10]汪涛,陆雨心,金珞欣.动态能力视角下组织结构有机性对逆向国际化绩效的影响研究[J].管理学报,2018,15(2):174-182.
- [11]张学艳,周小虎,包佳妮.动态能力视角下的科技型创业者政治技能与创业绩效[J].管理学报,2020(08):1179-1187.
- [12]杨林,和欣,顾红芳.高管团队经验、动态能力与公司战略突变:管理自主权的调节效应[J].管理世界,2020(06):168-188.
- [13]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].外国经济与管理,2010,32(11):43-49.
- [14]李巍.营销动态能力的概念与量表开发[J].商业经济与管理, 2015(02):68-77.
- [15]Maurizio Zollo,Sidney G. Winter.Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities[J].Organization Science,2002,13(03): 339-351.

- [16]Foley L M, Vorhies D W,Bush V D. Organizational Learning and Dynamic Marketing Capabilities: Implications for Organizational Performance[M]. Boston: Department of Marketing, 2005.
- [17]Fang E, Zou S.Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures[J]. Journal of International Business Studies, 2009, 40(05):742-761.
- [18]Bruni D S, Verona G. Dynamic Marketing Capabilities in Science-Based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry[J]. British Journal of Management, 2009,20(S1):101-117.
- [19]纪春礼.营销动态能力构成维度及其形成机理研究[M].北京:经济科学出版社,2011.
- [20]李巍,杨霄飞.营销动态能力的构建机制研究——组织与公司家因素交互视角[J].华东经济管理,2016(06):129-134.
- [21]李巍,周娜,丁超.营销创新视野下营销动态能力的效用机制——基于“冷酸灵”的案例研究[J].管理案例研究与评论,2017(02):178-190.
- [22]侯海青,姚亮,何洋.大数据环境下公司营销动态能力影响因素研究[J].西安石油大学学报(社会科学版),2019(02):36-43.
- [23]侯亚茹.营销动态能力对零售公司商业模式创新的影响:环境动态性的调节作用[J].商业经济研究,2021(20):79-82.
- [24]顾雷雷,王鸿宇.客户集中度和公司创新绩效——基于客户关系视角的研究[J].营销科学学报,2022(01):83-103.
- [25]王琳,王睿智.基于知识生态系统的国际营销动态能力构建和提升模型[J].管理科学,2020(06):112-127.
- [26]周博.秋实交通装备公司营销动态能力的案例研究[D].硕士学位论文,吉林大学,2019.
- [27]张旭梅,李家俊,陈旭,吴胜男.“互联网+”环境下生鲜电商动态营销能力形成机理研究——以本来生活为例[J].重庆大学学报(社会科学版),2021(04):245-258.
- [28]Dacko S G, Liu B S, Sudharshan D, et al. Dynamic Capabilities to Match Multiple Product Generations and Market Rhythm[J]. European Journal of Innovation Management,2008,11(04):441-471.
- [29]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[J].管理学报, 2011(03) :323-331.

- [30]Morgan N A. Marketing and Business Performance[J]. Journal of Academy Marketing Science, 2012,40(01):102-119.
- [31]李巍.营销动态能力驱动市场效能的机制研究——基于我国中小公司的实证分析[J].财贸研究,2016(06):113-121.
- [32]李巍.出口公司营销动态能力提升出口绩效的机理研究[J].财经论丛,2015(07):92-99.
- [33]李巍,丁超.商业模式创新驱动市场效能的机制研究——营销动态能力的调节效应[J].商业经济与管理,2017(04):70-79.
- [34]王文超.公司营销动态能力的战略与策略构成研究[J].郑州大学学报:哲学社会科学版,2012(03):73-75.
- [35]刘尉,包文瑜.营销动态能力框架的整合[J].湖北文理学院学报,2018(08):49-55.
- [36]张征,秦怡.基于大数据分析挖掘的饲料公司动态营销能力的构建[J].中国饲料,2022(18):87-90.
- [37]姚亮.大数据背景下公司营销动态能力[D].硕士学位论文,西安石油大学, 2019.
- [38]杨芳.大数据驱动下的营销动态能力构建研究[J].广东经济,2023(01):68-71.
- [39]Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, 1997,18(07):509-533.
- [40]Eisenhardt K M, Martin-J A. Dynamic Capabilities: What are they[C]. Tuck Conference on the Evolution of Firm Capabilities, 2000.
- [41]余桂玲.国外公司发展理论探索[J].经济界,2009(04):47-50.
- [42]Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991,17(1):99-120.
- [43]张汀.双渠道下的市场营销策略[D].博士学位论文,中国科学技术大学, 2017.
- [44]薛寒冰.数字内容平台营销策略改进研究[D].博士学位论文,中国科学技术大学,2022.

附录 A：问卷调查表

尊敬的女士/先生：

您好！非常感谢您的参与和协助，这次调查旨在了解华普亿方公司在营销动态能力方面的状况。请您根据自身的了解和经验，真实地回答以下问题。本问卷采用匿名方式，所有回答仅用于学术研究，我们会严格保密，不会对您和您的公司产生任何不利影响，请您放心填写，答案没有标准，仅为分析所用！填写完成后，您可以直接提交或交给问卷发放人员；如果您对本研究结果感兴趣，欢迎与我们联系。祝您事业有成，生活美满，万事如意！

一、岗位基本情况

1.您的性别

A.男 B.女

2.您的年龄

A.25 岁及以下 B.26 岁—35 岁 C.36 岁—45 岁 D.46 岁—55 岁 E.56 岁及以上

3.您所在的部门

A.运营管理中心 B.技术研发中心 C.产品培训中心 D.业务管理中心

E.线上运营中心 F.综合管理中心 G.财务管理中心 H.分公司/创业大学 G.总裁办

4.您的职位类别

A.普通职员 B.基层管理 C.中层管理 D.高层管理 E.其他

5.您的学历

A.专科及以下 B.本科 C.硕士研究生 D.博士研究生

6.您的工作年限

A.1 年以下 B.1-3 年 C.4-10 年 D.10-12 年 E.13-15 年 F.15 年以上

二、公司的营销动态能力维度部分

以下问项是对华普亿方公司营销动态能力的调查，问项采用的是《李巍（2015）营销动态能力的测量量表》，请您根据贵公司的实际情况对各个问项进行评分。

表中“1~5”为对您对问题的认可程度，“1”表示不同意，“2”表示不太同意，“3”表示不清楚，“4”表示比较同意，“5”表示很同意，请您用“●”标示您认可的各项的评分。

在表格中，对于您对问题的认可程度，请使用“●”来标示您对各问项的评分。评

分范围从“1”到“5”，其中“1”表示不同意，“2”表示不太同意，“3”表示不清楚，“4”表示比较同意，“5”表示很同意。请根据您的实际情况，在表格中填入“●”以表示您对各问项的认可程度。

1.市场感知

(1) 您认为本公司会周期性的对顾客、竞争者的现状进行系统评估

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(2) 您认为本公司对本产业的现状与发展趋势有较为准确的认识

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(3) 您认为本公司能够及时感受市场需求的重要变动

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(4) 您认为本公司关键市场信息能够在公司不同部门有效地扩散和分享

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(5) 您认为本公司营销决策是建立在对市场信息充分收集和利用的基础上

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(6) 您认为本公司经营管理层经常对公司商业环境所发生的变化进行讨论和交流

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(7) 您认为本公司重要市场信息能够快速传递到决策管理者

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

2.界面协同

(1) 您认为本公司各层级管理者都自主经营、决策

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(2) 您认为本公司管理者能够针对市场重要变化快速地进行决策

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(3) 您认为本公司重要销售决定都根据商业变化及时调整

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(4) 您认为本公司的基层职工同样有自主决策的能力

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(5) 您认为本公司开发部门能够与其他相关部门通力合作

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(6) 您认为本公司各个职能部门都围绕满足市场需求来开展本部门工作

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(7) 您认为本公司在面对市场重要变化时, 公司各职能部门都能够统一思想行动

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(8) 您认为本公司维护公司整体利益是各职能部门开展工作的首要原则

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

3.顾客响应

(1) 您认为本公司能够准确地向目标顾客传递产品等市场信息

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(2) 您认为本公司能够灵活运用多种媒介开展营销传播

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(3) 您认为本公司擅长综合使用多种手段向目标顾客进行营销推广

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(4) 您认为本公司的开发设计能够有效较低成本

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(5) 您认为本公司综合运用多种渠道让目标顾客了解公司和产品

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

(6) 您认为本公司目标顾客能够比较容易地知晓和购买到公司产品

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.同意

(7) 您认为本公司在本行业中, 公司产品从研发到上市的时间进程比较短

1.不同意 2.不太同意 3.不清楚 4.比较同意 5.很同意

您已经完成了本问卷, 再次感谢您的帮助!

附录 B：访谈提纲

一、访谈目的

经过对访谈结果的细致梳理与深入总结，洞察华普亿方公司在营销动态能力及营销策略方面所遭遇的问题及其成因。同时，通过明确识别存在的问题及其背后的原因，华普亿方公司可以更有针对性地制定改进策略，从而提升其市场竞争力并实现持续的业务增长。

二、访谈形式

与公司顾客“一对一”线下访谈，以及通过需要到联系方式后，采取电话和微信通话进行深度访谈。

三、访谈对象

(1) 华普亿方公司中高层管理者；(2) 同类公司营销管理者、国内财经院校专家学者；(3) 所属部分分公司 2022 至 2023 年购买过职业技能培训业务代表性顾客（消费者）。

四、提问提纲

姓 名：	时 间：
就职岗位：	联系电话：
<p>访谈对象（一）：公司中高层管理者</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您认为公司在职业技能培训业务方面应如何去识别、创造和传递顾客价值？ 2. 您认为公司目前的营销动态能力（三个维度）的现状如何？存在的问题有哪些？ 3. 您认为公司目前的营销动态能力的提升策略有哪些？ 4. 您认为华普亿方公司在职业技能培训市场布局如何？营销渠道需要采取哪种方式？ 5. 您认为华普亿方公司在职业技能培训市场中的优势和劣势是什么？ 6. 您认为公司目前的组织学习制度以及在公司组织结构设置上的优势和劣势？ 7. 您认为华普亿方公司面对严酷的市场竞争该怎么做？ 8. 关于营销动态能力，您还有其他需要反馈的吗？ <p>访谈对象（二）：同类公司营销管理者、国内财经院校专家学者</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您认为现阶段我国职业技能培训类公司目前所面临的机遇与挑战有哪些？ 2. 您认为我国职业技能培训行业的市场前景怎样？公司还有必要拓展该类业务吗？ 	

3. 您认为职业技能培训类公司应如何在未来残酷的市场竞争中生存下来？
4. 您有听说过营销动态能力吗？您所在公司（研究领域）在营销动态能力方面的做法？
5. 您认为职业技能培训类公司如何营销动态能力的提升策略？
6. 您认为职业技能培训类公司在职业技能培训市场布局如何？营销渠道需要采取哪种方式？
7. 关于营销动态能力，您还有其他需要反馈的吗？

访谈对象（三）：公司业务客户代表（消费者）

1. 您是在哪里参加华普亿方公司职业技能培训的？您所选择技能培训课程有哪些？
2. 您是否接受华普亿方公司的课程价格？
3. 您通过什么渠道了解到华普亿方公司？
4. 您对华普亿方公司上课师资、课程内容是否满意？
5. 您认为华普亿方公司应如何加强产品创新与升级？
6. 您认为华普亿方公司应如何加强市场营销与推广？
7. 您认为华普亿方公司应如何加强客户服务与满意度？
8. 您是否会向他人推荐华普亿方公司职业技能培训的课程？
9. 您认为华普亿方公司应如何进一步完善顾客响应能力？

感谢您的配合，祝您工作顺利！

致 谢

时光流逝如水，3 年的 MBA 研究生求学即将结束。转眼间，我在兰州财经大学求学的时光即将结束，回首往事，历历在目。两年备考，三年读研，我有幸结识了 20 余位可亲可敬的名师，他们面对面地传道授业解惑，使我受益匪浅。同时，还遇到了 100 多位来自不同行业的同学们，学习和成长路上有他们的相伴。感谢相遇，感恩相知，这段经历是我人生中不可或缺的宝贵财富。我不仅学到了专业知识，更是从老师、同学们的身上学到了很多做人做事的道理。在论文即将完成之际，我想向那些一直鼓励、支持和帮助我的老师、同学、家人和同事表示衷心的感谢。

首先，要感谢的是我的导师王春国老师，他知识渊博、为人师表，是我终生学习的榜样。在本论文选题、开题报告写作、论文写作以及定稿的整个过程中付出了大量的心血，他的谆谆教诲和悉心指导让我受益匪浅，在今后的工作和生活中，我将铭记于心，时刻鞭策自己。在此，我要向王春国老师表达我最深切的敬意和由衷的感激之情。

其次，感谢我工作单位的领导和同事，在我学习和工作期间给了我很大的理解、支持和帮助，在在此一并表示深深地感谢。

最后，感谢我的家人，无数个周末和节假日，以及那些漫长而深沉的夜晚，我始终心怀感激，他们永远是我内心最明亮的指引。是他们在背后默默地支持我学习，为我提供了良好的学习环境，并不断鼓励、激励我不畏困难。衷心感谢我的父母，对我继续深造学习的支持和鼓励；感谢我的爱人，她在风雨中与我并肩前行，默默奉献，为我提供了无尽的支持。同时，也要感谢家人的理解与支持，他们是我学业道路上坚实的后盾，正是有了他们的陪伴与鼓励，我才能够顺利完成学业。

感恩兰州财大为我的青春画上了圆满的句号。我将把在兰州财大的所学、所得、所思、所想运用到以后的学习工作中，牢记“博修商道”的校训，时刻保持积极向上的精神面貌，不忘初心，脚踏实地，勇往直前。

作者：李 记

2024 年 5 月 20 日