

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20260202.301

高质量增长目标下中国企业营销能力构建

——基于企业市场高管的调查研究

高曦含¹, 高原², 顾晗³, 王锐³

(1. 长安大学 经济与管理学院, 陕西 西安 710064; 2. 中国移动通信集团有限公司, 北京 100033;
3. 北京大学 光华管理学院, 北京 100871)

摘要: 高质量发展作为中国经济的重要目标, 要求企业注重增长质量, 而这建立在对市场的深刻洞察与理解之上。营销能力作为将市场信息转化为经济效益的关键机制, 与企业增长质量密切相关。然而, 现有文献在解析中国企业营销能力的具体维度及其对企业增长质量的影响方面尚显不足。本研究以181家不同行业的中国企业为样本, 通过访谈调查, 采用嵌入机器学习的LDA主题模型结合扎根理论分析框架, 提炼出12项具体营销实践活动, 归纳出4种核心营销能力及其间的13项关系结构。研究表明, 在4种营销能力中, 市场战略规划和品牌管理直接驱动长期竞争力培育与品牌资产积累, 关系管理和数字营销创新能力则通过快速响应与技术赋能, 间接提升增长质量。此外, 通过与西方企业对比, 本研究总结了中国企业营销能力的独特特征, 并结合定量分析揭示了不同特征企业在关键营销能力上的表现差异。研究系统解构了营销能力的构成维度, 阐明了其促进企业增长质量提升的内在机制, 弥补了现有研究主要基于西方样本的局限性。

关键词: 高质量增长; 营销能力; 中国企业; 机器学习LDA分析

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2026)05-0129-24

一、引言

党的十九大首次提出高质量发展理念, 党的二十大明确发展转向“质的有效提升”与“量的合理增长”相结合, 以完成全面建设社会主义现代化国家的首要任务(金碚, 2018)。这一战略转变凸显了市场导向、需求引领的根本逻辑。党的二十届三中全会进一步强调, 要更好地发挥市

收稿日期: 2026-02-05

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(25&ZD180)

作者简介: 高曦含(1997—), 女, 长安大学经济与管理学院讲师;

高原(1998—), 女, 中国移动通信集团有限公司项目经理;

顾晗(1999—), 女, 北京大学光华管理学院博士研究生;

王锐(1978—), 女, 北京大学光华管理学院副教授(通信作者, rwang@gsm.pku.edu.cn)。

场机制作用,鼓励企业提升其质量效益以及核心竞争力^①。

响应经济发展模式的宏观要求,中国企业从单纯追求市场份额增长速度转向追求增长质量,以此激发微观经济主体的活力、创新力和长期竞争力^②。在这一转型过程中,企业增长质量建立在对市场动态深刻洞察与理解的基础上^③,强调追求一流竞争力、品牌影响力、质量可靠性管理与先进创新管理理念与方法(赵剑波等,2019),与市场营销能力(简称营销能力)密切相关(Wang等,2020)。营销能力是企业将市场信息转化为经济效益的关键机制,是市场导向理念的具体体现(Dutta等,1999),不仅是企业获取市场的工具,更是支撑企业增长质量提升的关键能力基础。具体而言:在构筑一流竞争力方面,精准的市场洞察与前瞻性战略布局是构筑一流竞争力的基石;在构筑品牌影响力方面,推动“中国制造”向“中国品牌”的转变是形成可持续竞争优势的必由之路^④;在质量可靠性管理方面,与利益相关者建立长期互信关系是严格质量管理与提升的重要保障;在先进创新管理理念与方法方面,数字营销创新是紧扣市场动态与需求洞察的关键所在。营销能力能够帮助企业在高质量增长的各个维度上实现提升。

在量的维度,营销能力正向影响企业增长得到广泛研究(Angulo-Ruiz等,2018)。然而,针对质的维度,当前研究尚未完全解答以下几个关键问题:第一,不同类型营销能力如何影响企业增长质量?第二,中国企业营销能力类型及驱动增长的路径是否存在独特特征?第三,自身和行业层面属性是否会影响企业对不同类型营销能力的侧重?对这些问题的思考构成了本文的核心研究命题。而中国企业样本为本研究提供了丰富情境:在营销能力驱动增长质量的管理实践中,传统消费品企业如安踏与李宁,通过需求导向研发与全球化品牌焕新增长活力;互联网企业如字节跳动与阿里云,凭借数字创新构筑一流竞争力;制造业企业如华为与比亚迪,以核心技术突破彰显质量可靠性管理。这些企业实践为本研究提供了鲜活范本。

为深入探讨上述问题,本文采取访谈调查的研究设计,克服回归分析法在解析营销能力作用机制方面的局限,也弥补了案例研究法因单一或少数样本而带来的外部有效性问题(吕铁和贺俊,2019)。具体方法包括:第一,半结构化访谈。借鉴访谈调查方法(许晖等,2022),本文选取181家持续增长企业的创始人、高管团队与市场部门的负责人作为访谈对象,聚焦企业对于高质量增长目标的理解。第二,扎根分析。本文采用结合机器学习模型的扎根分析,从访谈收集的47万字资料中提炼出12种具体营销活动,归纳总结出4种营销能力以及其间13项关系结构,并讨论不同营销能力如何独立或共同影响增长质量。第三,对比分析。本文基于中西方企业高管职能文本的对比性分析,提炼出中国情境下营销能力驱动增长的差异化机制,进而揭示经典营销能力框架在新兴市场语境中,不仅体现为能力维度的拓展,也体现为传统营销能力运作内涵的丰富。第四,异质性分析。结合样本企业的经营状况与行业特征等二手定量数据,本研究发现对增长质量发挥关键作用的不同营销能力在不同行业以及企业中存在异质性。

本研究在理论上的创新之处体现为以下三点:第一,丰富了营销能力的实践内涵,完善了其对企业增长作用机制的讨论,揭示了企业如何通过营销活动制定增长策略、推进增长过程、激发增长动能。第二,拓展了企业增长研究的边界,聚焦中国作为新兴市场国家的典型代表,将研究视角由传统的追求增长速度转向追求高质量增长的新要求。第三,基于中外对比研究,识

①人民网. 中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定. 检索日期:2024年6月18日. <http://cpc.people.com.cn/n1/2024/0722/c64387-40282390.html>。

②中国政府网. 李克强主持召开国务院全体会议讨论《政府工作报告(征求意见稿)》. 检索日期:2024年6月18日. https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-01/22/content_5259453.htm。

③依绍华. 消费稳中向好潜力持续释放. 中国社会科学网. 检索日期:2024年6月18日. http://www.qsttheory.cn/2024-05/15/c_1130145298.htm。

④彭华岗. 国有企业要在履行社会责任中发挥模范带头作用. 中国共产党新闻网. 检索日期:2024年6月18日. <http://theory.people.com.cn/n1/2023/0803/c40531-40049471.html>。

别出营销能力的情境嵌入性特征,解构了市场导向理论在中国情境下的适用性。在方法上,本研究引入访谈调查法,并将机器学习技术嵌入扎根理论分析流程,既发挥了访谈调查在从实践问题中发现边界条件和行为特征方面的优势,又通过文本挖掘方法保证了编码结果的客观性与稳健性(Zhang等,2024)。本文的研究发现,能够深化对营销能力本质与效用的理解,揭示其在中国背景下特有的运作模式与实践路径,为中国企业高质量增长提供新的理论依据与实践指导。

二、文献综述

(一)高质量增长的理论解释

中国经济高质量发展是新时代的重要战略目标,其核心在于从传统的“高速增长”向“高质量增长”转变,这不仅仅是经济增长速度的调整,更是发展方式、经济结构、增长动力以及资源配置效率的全面变革。既有研究给出了增长质量的一致定义,如:金碚(2018)认为“质量”目标是产品满足实际需要的使用价值特性,高质量增长即具备“合意性”、能更好地满足人民不断增长的真实需要的经济发展方式、结构和动力状态;张军扩等(2019)指出,高质量增长应以满足人民日益增长的美好生活需要为目标。由此可见,高质量增长是需求端拉动的发展模式,其核心特征在于通过科技创新和产业升级,提升产品的使用价值,从而充分理解市场、跟随市场、引领市场。有别于企业增长(growth)的传统定义,即企业规模在两个时间点之间发生的变化,高质量增长不仅关注增幅与增速,更对充分利用市场知识实现敏捷应变与长期积累的增长过程提出要求,在此背景下,企业亟须进一步更新市场理念,加强以市场为导向的生产与服务模式,精准把握并敏捷响应市场需求,并在此基础上建立长期竞争优势(任保平和文丰安,2018)。

需要指出的是,现有研究对高质量增长的界定多停留在宏观目标层面。为增强构念在营销语境下的可解释性和可操作性,有必要进一步回答高质量增长可以通过哪些可观测的市场增长结果来体现。具体而言,在赵剑波等(2019)的概念框架基础上,表1总结了高质量增长各维度在既有研究中对应的企业市场增长绩效的测量指标,据此为后文讨论营销能力与高质量增长的作用机制提供更明确的参照。

表1 营销语境下高质量增长的目标、维度和对应市场增长指标

增长目标定义	定义	维度	市场增长指标
粗放型增长 (增长速度)	以总量扩张为主要导向、主要依赖低成本劳动力投入、资源能源消耗与投资驱动来实现增长的方式(赵剑波等,2019)	增长速度	短期市场占有率、短期销量提升、客户增长率
高质量增长 (增长质量)	高质量增长区别于单纯追求数量与规模扩张的增长范式,其核心在于由增长速度导向转向增长质量导向,并强调增长过程与结果的充分性与均衡性(赵剑波等,2019)	一流竞争力	长期目标细分市场份 额、关键品类渗透率、 长期利润率
		品牌影响力	品牌溢价、品牌知名度、 口碑、品牌忠诚、 品牌联想
		质量可靠性管理	渠道协同、渠道合作稳 定性、客户投诉率、退货 率、售后服务质量、跨部 门质量协同流程
		先进创新管理理念 与方法	产品/服务迭代速度、数 据驱动程度、全渠道转 化效率、柔性响应能力

(二)营销能力的内涵与演变

营销能力(marketing capability)是企业市场导向的落实程度,即通过动态调整、持续响应过程学习与适应市场(Teece等,1997),保障企业捕捉和响应市场机遇以创造价值的关键能力(Baker和Sinkula,1999;Hult等,2005)。具体表现为企业在市场研究、产品开发、定价策略、促销活动和分销管理等方面所表现出的综合能力(Kohli和Jaworski,1990),并通过有效的市场定位、顾客关系管理和价值创造来吸引和保留顾客(Day,1994)。企业营销能力通过营销活动得以发挥,使企业能够从错综复杂的市场信息中提炼知识并付诸行动(Zhou等,2008),从而决定企业的发展方向与资源配置(Drucker,2012)。既有研究将营销活动的对象分为三类:顾客、竞争者、其他职能部门(Mishina等,2004;McKelvie和Wiklund,2010)。其中,关注顾客是指理解和满足客户需求,并通过不断收集市场信息,为企业提供有价值的市场洞察(Eibe Sørensen,2009;He等,2013);关注竞争对手促使企业了解竞争者并向其学习(Zhou等,2005),帮助企业估计潜在的增长机会(Kirca等,2005),并指导企业以多种方式把握机遇,包括调整产能、产品选择和研发创新(Peretto,1996);而关注职能部门间的协调是指企业借助组织内部的沟通、协作和凝聚力,调配资源从而响应市场机会(Filatov等,2017),不同部门之间沟通协作,为共同的增长目标努力,从而更好地发挥职能部门优势,将零散知识转化为促进增长的集合资源(Auh和Menguc,2005)。

现有文献对营销能力的内涵进行了多维度探讨。国外研究将营销能力概括为市场信息分析与响应、品牌建设、营销计划、外部关系管理和营销资源组合五项基本功能(Akdeniz等,2010;Joensuu-Salo等,2023)。国内学者基于中国情境开展了初步探索,如韩顺平和王永贵将营销能力定义为企业通过组织流程配置资源以满足顾客需要的潜能,涵盖市场研究、渠道管理和顾客关系等方面(韩顺平和王永贵,2006);万光羽等(2024)聚焦客户信息管理维度,探讨了信息收集与定价策略调整的作用。这些研究为理解营销能力提供了重要基础,但仍然停留在概念界定和单一维度分析层面,尚未系统探究不同类型营销能力驱动企业增长的差异化路径。

中国数字经济快速演进、平台生态高度发育,以及制度变迁较快、关系网络更为紧密的文化与治理语境,为营销能力的形成与运作提供了不同于西方成熟市场的重要情境基础。与此相应,本土研究也逐步将营销能力的讨论从相对静态的视角,推进到面向不确定环境的动态视角:一方面,动态营销强调企业为快速响应市场变化而加强市场认知,整合并重构内外部营销资源,进而改进产品与服务;王月辉等(2015)据此将其细分为市场认知能力、资源整合能力与资源重构能力。另一方面,数字营销能力强调借助数字技术重塑营销活动、过程与机制,二者在实践中高度耦合;吴春林等(2025)进一步通过案例研究提出“数据吸收—数据协同—数据转化”的数字化动态营销能力框架,揭示数字资源与营销环节的深度融合正在推动新型数字化营销场景生成。

在上述研究的基础上,中国营销实践对西方经典营销能力理论至少带来两方面启示:其一,数字平台、内容与社群运营、线上线下协同等丰富实践,使数字技术不再仅是营销活动的辅助工具,而更可能上升为与市场战略规划、品牌管理、关系管理并列的关键能力维度,从而构成对既有营销能力维度的补充;其二,在高波动竞争与技术动荡并存的环境下,传统营销能力的运作机制可能呈现情境化特征,体现出区别于西方市场更丰富的内涵。而这些中国营销实践对于西方经典理论的延展,都需要在后续研究中进行系统识别和检验。

(三)营销能力与企业增长

基于营销能力在促进企业内部管理与外部市场连通方面的关键作用,其在助力企业提升增长质量方面举足轻重。既有研究主要从以下三个理论视角进行论述:其一,市场导向视角认

为,营销能力是企业提供市场导向的服务能力的基础,帮助企业更好地理解 and 满足顾客需求,被认为是企业获取竞争优势的源泉。其二,资源基础视角认为,营销能力是一种有价值的、稀缺的、难以模仿且不可替代的资源,有利于企业对市场做出及时反应,并助力研发能力、运营能力提升,对企业增长具有重要影响。其三,动态能力视角强调企业通过不断学习和创新来适应市场变化,营销能力是企业动态能力的重要组成部分,有助于企业实现持续增长。综上所述,营销能力能够帮助企业树立和实现市场导向的增长逻辑,进而成为企业长期价值积累和敏捷市场响应中的关键因素,助力企业满足高质量增长的需要。营销能力对企业增长的促进作用符合彭罗斯的增长理论,即公司是具有潜在价值的资源集合而成的实体,管理者的主要职能是依靠对顾客偏好和市场变化的准确判断来部署和组合资源,以更好地实现管理活动和捕捉机会(Penrose, 2009)。

实证研究也为营销能力对企业增长的正向影响提供了诸多证据,表2梳理了截至目前围绕该问题开展的代表性研究。总结看来,既有文献对营销能力内涵的界定并没有形成一致见解(Morgan等, 2009),由于多采用量化统计方法,分析对象包括问卷调查数据和二手数据(O' Cass和Sok, 2014),所以对增长表现的刻画主要依靠市场和非市场绩效(Arora和Nandkumar, 2012),只能反映增幅和增速,难以支持对增长质量的讨论;在机制讨论方面,尚无研究解构营销能力拉动增长的实现路径(Angulo-Ruiz等, 2014);在研究对象方面,既有结论较多基于西方发达国家企业样本,而缺少对新兴市场国家特色的理解。因此,本文将创新地采用质性研究方法,通过对中国本土企业的访谈调查,从市场导向和企业增长理论视角,从访谈来源的文本材料中全面解读营销能力的内涵、对增长实现的拉动、对增长质量的贡献。

三、研究设计

(一)研究方法

既有研究尚未对营销能力在拉动企业高质量增长中扮演的具体角色形成完整理论框架,对营销能力的内涵阐述与新发展理念的衔接,以及对新兴市场国家管理实践的解释都比较有限。因此,相关问题具有探索性和解释性,适宜采用探索性质性研究方法。在此背景下,本文采用访谈调查的研究方法,以期利用充分的深入访谈资料,洞察营销能力拉动企业增长的实现路径(Rubin和Rubin, 2012),从错综复杂的中国管理学现象中挖掘问题本质。基于访谈的调查研究方法有利于克服二手数据定量分析的高度概括性和单独使用案例受边界条件制约而带来的普遍性、规律性问题(吕铁和贺俊, 2019),同时相较于问卷调查方式更有助于全面理解管理实践现象背后的完整逻辑,克服弹性与灵活性缺乏的问题(何雨和石德生, 2009)。

扎根理论是一种与调查研究关系紧密的分析方法,通过深入挖掘和解析原始资料自上而下地发现和构建理论(毛基业和李亮, 2018),能够清晰展现和追溯整个研究过程,从而使得研究结论具有较高的可信度和说服力。本文选择扎根理论作为分析方法的合理性有两点:其一,从营销实践提炼营销拉动增长的理论创新,属于“如何做”类型的探索性研究问题,需要建构式的研究方法(赵旭宏等, 2025)。其二,营销能力的内涵具有复杂性,扎根理论能够综合材料、反复比较、打破重组,同时以“数据收集—理论构建—修正完善”的循环往复来不断加入新范畴并校正理论,构建复杂理论体系(陈向明, 1999)。

经典扎根理论的主要研究流程包含开放式编码、主轴编码、选择编码,随着调查研究样本量的提升,原始资料增多,人工编码对研究团队的人力物力需求大幅提高。在此背景下,基于算法的文本挖掘技术与传统扎根理论构建流程的结合得到广泛应用(杨益兴等, 2024),这种不完

表2 既有研究与本文的比较

代表性文献	营销能力的内涵	企业增长的测量	机制讨论	样本来源	研究方法	理论视角
Fahy等(2000)	市场信息的分析与响应	结果变量:相对盈利能力、投资回报率、销售量、市场份额	无	西方发达国家	问卷调查、回归分析	资源基础观、动态能力理论
Morgan等(2009)	营销计划 外部关系管理	结果变量:资产回报率、市场效果、盈利能力	无	西方发达国家	问卷调查、结构方程模型	资源基础观、动态能力理论
Akdeniz等(2010)	市场信息的分析与响应 营销计划 外部关系管理	结果变量:总销售额	无	西方发达国家	二手数据、回归分析	资源基础观、市场导向、组织学习理论
Orr等(2011)	外部关系管理 品牌建设	结果变量:顾客满意度、市场份额	无	西方发达国家	问卷调查、回归分析	资源基础观
Arora和Nandkumar(2012)	营销计划	结果变量:被其成功收购或进行首次公开募股	无	西方发达国家	二手数据、回归分析	资源基础观
Su等(2013)	市场信息的分析与响应 营销计划	结果变量:市场份额、净利润、销售额	无	西方发达国家	问卷调查、回归分析	资源基础观
Angulo-Ruiz等(2014)	营销计划 外部关系管理	结果变量:Tobin's Q、分析师推荐的变化	无	西方发达国家	二手数据、回归分析	资源基础观、组织能力视角
O'Cass和Sok(2014)	营销计划	结果变量:销售收入、盈利能力、财务、顾客满意度	无	西方发达国家	问卷调查、回归分析	市场导向、组织学习理论
Angulo-Ruiz等(2018)	营销资源组合能力	结果变量:总资产、资产回报率	无	西方发达国家	二手数据、回归分析	资源基础观、价值相关性理论
Joensuu-Salo等(2023)	营销活动组合能力	结果变量:时间跨度内的规模增长	无	西方发达国家	问卷调查、回归分析	资源基础观、动态能力视角
韩顺平和王永贵(2006)	开放性、共同远景、学习投入	结果变量:企业绩效	有	中国新兴市场	概念模型	资源基础观、动态能力视角
万光羽等(2024)	营销投入产出效率	结果变量:企业绩效	有	中国新兴市场	二手数据、回归分析	资源基础观、组织流程观点
王月辉等(2015)	动态营销能力	结果变量:竞争优势	无	中国新兴市场	问卷调查、回归分析	动态能力视角
吴春林等(2025)	动态营销能力	结果变量:颠覆式创新	有	中国新兴市场	案例研究	动态能力视角
本文	四种能力:市场战略规划能力、品牌管理能力、关系管理能力和数字营销创新能力	增长质量:一流竞争力、品牌影响力、质量可靠性管理、先进创新管理理念与方法(赵剑波等,2019)	有	中国新兴市场	访谈调查、机器学习	市场导向、企业增长理论

全依赖人主观判断和研究者专业背景的新思路被认为有助于提高扎根理论中范畴概念化与抽象化过程的客观性,又能借助计算机数理统计过程有效提高分析效率。由此,本文将基于经典扎根理论的构建程序和LDA主题模型作为研究方法。图1为本研究具体方法路线图。

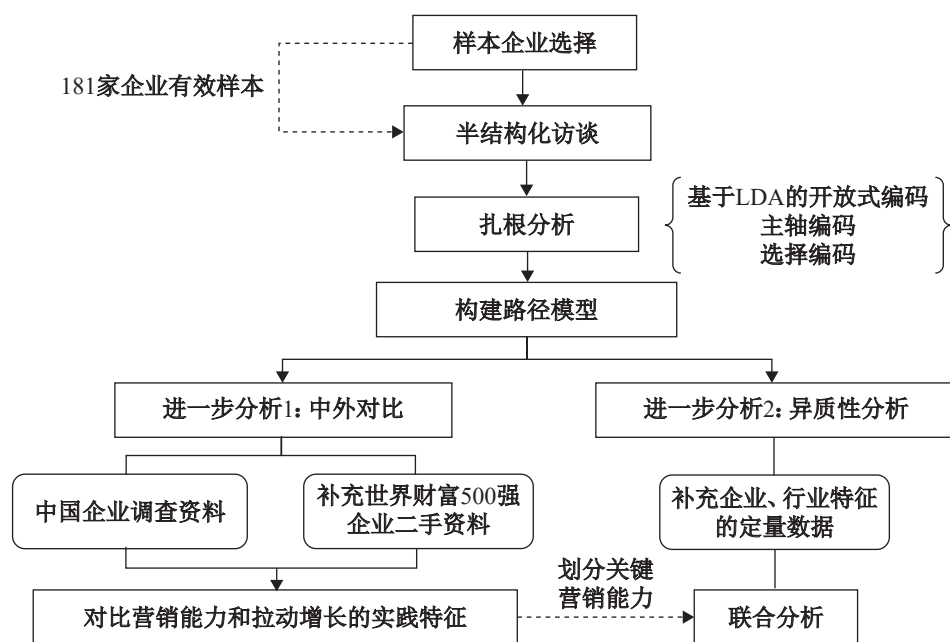


图1 研究方法路线图

(二)调查对象选择

2020年研究者首次与数十家企业取得联系,而后在多次预调研和非结构化访谈的基础上,自2022年1月至2025年4月期间,依托国内知名大学的高级工商管理硕士项目,与本土各行业企业的营销高管建立沟通并展开了正式访谈调研。调研包括两个部分:一是对设置有市场营销部门的企业的大样本调研;二是在进一步分析中,根据关键营销能力的差异,划分出四类企业子群体,专门针对各类中的一家典型案例企业做深度访谈。采用随机抽样的方式进行线上与线下结合的访谈,共计212家企业愿意参与调研,但其中31家企业的受访者不包括营销高管或营销部门从业人员,因此共获得有效样本181份。针对特定企业的深入访谈以实地走访和线下参观访谈的方式完成,总计线下深入走访了4家企业。

选择样本企业的标准主要包括:第一,这些企业近年来整体表现出稳健的增长态势,具备适应环境变化、保持高质量增长的能力;第二,这些企业支持营销从业人员参加高级工商管理硕士项目,说明重视市场营销能力建设,有意识地培养企业营销高管或部门负责人的专业能力;第三,样本群体在企业规模、成立年限、地理区位、所处行业等特征方面覆盖较广,具有代表性;第四,面向本土企业调查,以此构建中国特色的企业营销能力拉动增长模型。

表3整理了本次调查所涉及企业的基本情况。总体来看,样本在地区、行业、规模与企业性质等维度覆盖面较广、异质性较强。需要说明的是,本文将“数字经济企业”界定为两类:一是互联网及信息传输、软件与信息技术服务等数字相关行业企业;二是传统行业中数字技术在主营业务关键环节实现显著赋能并创造价值的企业。

表4是受访高管的基本情况统计。市场营销部门对企业增长直接负责,营销高管对营销能力在增长拉动中发挥的作用最为了解,因此本文选择市场营销部门负责人作为访谈对象。整体上,样本企业的地域和行业分布较广,规模异质性较高,受访者个体的异质性较高,因此本次调查研究能够较全面地囊括广泛的企业特征,具有良好的代表性。

表3 访谈调查样本的基本情况(%)

企业年龄	10年以下	39.8	城市发展情况	大规模城市	62.9
	10~19年	31.9		中小规模城市	37.1
	20年及以上	28.3	行业分布	金融、房地产	22.7
所属地区	东部地区	81.2		商业服务	21.5
	中西部地区	18.8		工业、制造业	20.4
员工规模	200人以下	71.3		农林牧渔	1.2
	200~999人	16.5		公用事业	13.3
	1000人及以上	12.2	科技、互联网	20.9	
企业所有权	国企	18.1	企业性质	传统企业	67.7
	民企/外资	81.9		数字经济企业	32.3

资料来源:作者整理。

表4 访谈对象的基本情况(%)

性别	女性	34.8	任职时长	5年以下	13.3
	男性	65.2		5~9年	39.2
年龄	30~39岁	50.9		10~14年	35.9
	40岁及以上	49.1		15年以上	11.6
文化程度	专科及以下	15.4	所学专业	理工农医等	67.9
	大学本科	65.2		经管学科	32.1
	硕士研究生及以上	19.4			

资料来源:作者整理。

(三)调查资料来源及整理

调查资料分三个阶段搜集整理。第一阶段:半结构化访谈。为了在调研过程中尽可能兼顾研究问题聚焦和调查结果的开放性,我们选择半结构化的访谈方式,这有利于引导受访者围绕核心话题进行解读,在减少信息冗余的同时,保证给予受访者足够的空间详细解释和描述回答。首先在预调研的基础上确立访谈提纲,对受访企业高管进行面对面的的一对一访谈,一方面了解企业对增长质量以及高质量增长目标的理解,另一方面询问营销能力通过何种方式对企业高质量增长实现过程负责,访谈内容见表5。通过对市场营销高管的逐一访谈记录,整理后的材料总字数约47万字。研究团队以181家受访者为营销高管的企业的相关资料进行数据编码和模型建构,另外31家企业的资料用于理论饱和度检验。

第二阶段:文本资料整理。对调研笔记和访谈录音进行转换和梳理,建立文字材料库。初步清洗,删除部分因沟通过程中双方理解偏差、过度远离主题而导致的不相关内容。继而对每份材料确切标记受访者身份、年龄、受教育和从业经验信息;补充企业和行业特征数据,其中行业数据包括行业竞争度(用HHI指数衡量)、增长性(用营业收入增长率衡量)、动态性(用营业收入波动性衡量)、盈利性(用行业ROA衡量),企业数据包括企业规模(用员工规模衡量)、市场区位(企业位于北京、上海、广州、深圳为大市场基础,位于其他城市为小市场基础)、企业年龄,如有缺失则通过检索天眼查和国泰安数据库的公开二手数据补充完整。

第三阶段:资料分析和理论提炼。编码过程是扎根理论研究的关键环节,要通过打碎和重整原始材料,从事件和情境刻画中,提炼概念和范畴,挖掘一般化的意义。本研究的归纳和提炼严格遵循扎根理论经典的三步编码流程。在此过程中,我们将LDA主题模型作为辅助性的文本分析工具嵌入扎根理论分析,通过整合人工编码和算法相互校验确保编码结果的信度和效度:其一,在开放式编码阶段,LDA用于从海量非结构化文本中提取潜在主题及其高频特征

表5 半结构化访谈内容与回答

访谈提纲	典型回答
贵企业如何理解高质量发展和增长质量? 为了保障增长质量,贵企业在价值主张和管理理念上是否有所转型?	“高质量的本质是做好需求管理、建立差异化价值、建立持续交易的基础,对客户负责并对自身的短期和长远竞争优势建立护城河” “需要对快速波动的市场做出预判,变被动为主动,树立以质量和客户为中心的品牌形象”
贵企业保持持续增长的市场活动是什么? 在高质量增长要求下相关活动是否有变化?	“持续沟通和客户关怀” “开发新的客户管理系统,线上发布品牌信息,销售发送客户参与” “强化品牌意识” “更加灵活的策略和计划” “充分利用互联网、移动终端等提升线上精准市场创新及服务能力,并提供大数据的有力支持”
高质量增长要求是否增加了营销能力的重要性? 在增长要求从速度到质量转变时,重要的营销能力是否发生演变? 各项营销能力在持续增长过程中扮演何种角色?	“制定市场战略,提供方向和市场认知” “帮助公司建立客户信任,减少沟通成本” “对潜在客户进行教育” “通过提供与客户强相关的品牌、内容来精准有效地获得目标客户” “敏锐地把握科技进步所带来的机会”

资料来源:作者整理。

词,为人工识别概念提供线索并降低研究者理论敏感性造成的主观偏差;其二,在完成三级编码后,LDA服务于理论饱和度检验,以复核是否仍存在未被编码体系覆盖的新主题。需要说明的是,LDA模型的输出不直接等同于扎根理论概念与范畴,而是作为候选概念线索与理论饱和度的检验依据。当算法主题与人工编码不一致时,研究团队将回到原始语料进行语境化解释,并在每个编码环节由三名以上成员在独立阅读后进行讨论,同时邀请相关领域教授与博士研究生对关键概念、范畴及其关系结构进行反复比对校正,最终以团队共识形成的人工编码为准,以确保相关概念的理论有效性与可解释性。

四、范畴提炼与模型构建

扎根分析的编码过程分为三个步骤:首先,开放式编码旨在从原始文本资料中标记出有意义的词汇、短语或句子,识别关键概念和范畴;第二,主轴编码旨在调整补充各范畴的概念和关系,进一步归纳主范畴;第三,选择编码旨在识别范畴间的逻辑关联,围绕核心范畴形成因果链,构建理论模型。

(一)开放式编码

为了减少人工编码和贴标签带来的认知偏差和主观定义类别问题,我们采用LDA主题模型算法识别概念(主题)。LDA算法能够挖掘大规模文本数据中的潜在主题,并通过特征词捕捉高度凝练化的主题信息。模型假设每篇文本通过从主题分布中选择主题,然后从主题中的单词分布中选择单词而生成,这个概率性的生成过程与实际文本数据生成过程相吻合,通过实际观察到的文本词分布,可以反向推断出隐藏主题的存在(Blei等,2003)。此外,LDA主题模型还假设每个主题都与一个词汇分布相关联,这意味着每个主题有一组相关词汇。通过分析这些词汇的语义,我们可以推断出主题的内容和特征,这能够清晰解释主题的含义。

LDA模型主题数量的确定需要权衡可解释性和统计指标,既有研究已经对单一借助困惑度与一致性这类量化指标评价模型优劣的方法提出质疑(Chang等,2009)。为尽可能贴近扎根理论注重自然涌现而不事先预设概念数与范畴数的要求,借鉴既有研究方法,通过局部枚举比较实际效果,进而确定主题数(俞红海等,2022)。具体而言,利用大样本访谈资料进行第一阶段

开放式编码,通过比较主题数的实际聚类效果,将最佳主题数确定为15。在获得LDA主题模型结果后,对各主题的代表文本与高频特征词进行语义解释与合并归类。对语义边界不清的LDA主题结果,研究团队以主题特征词为线索回到原始语句进行对照阅读,同时邀请相关领域教授与博士研究生对关键概念、范畴及其关系结构进行反复比对校正,最终在15个LDA主题数之上形成12个范畴,见表6。

表6 开放式编码范畴化

范畴(Ai)	初始概念(主题序号aai)	关键词举例
指导商业模式(A1)	商业模式转型升级(aa1)	创新、转型、行业、模式、升级、改变、竞争、痛点
制定营销计划(A2)	制定营销资源投入策略(aa2)	资源、投入、运营、价值、服务、成本、长期
	制定销售目标(aa3)	制定、销售、目标、达成、价格、投放、转化
品牌建设(A3)	品牌理念与形象管理(aa4)	品牌、建立、理念、定位、打造
品牌宣传(A4)	宣传推广(aa5)	宣传、推广、媒体、广告、沟通、传播
	策划营销活动(aa6)	活动、品牌、平台、参与、用户
客户共创(A5)	与客户共创消费场景(aa7)	用户、参与、场景、反馈、信息、传递
渠道关系管理(A6)	销售渠道开发和维护(aa8)	渠道、维护、管理、获取、销售、经营、开发
客户关系管理(A7)	客户体验(aa9)	消费者、用户、中心、购买、体验、内容
跨部门沟通(A8)	部门间交流反馈(aa10)	部门、沟通、团队、信息、关系、执行、反馈
跨部门合作(A9)	参与研发(aa11)	市场部、研发、技术、生产、参与、管理
新市场拓展(A10)	进入新市场(aa12)	转型、线上、数字、创新、方向、变化
	运营新业务(aa13)	业务、平台、互联网、运营、支持、人员
管理与决策流程创新(A11)	应用新技术支持管理决策(aa14)	数据、数字化、人工智能、分析、精准、捕捉、策略
营销传播创新(A12)	应用新媒体传播信息(aa15)	媒体、内容、数字、口碑、传播、沟通、互动、社区

资料来源:作者整理。

(二) 主轴编码

主轴编码阶段根据各个范畴之间的逻辑关系和相互联系对12个范畴进一步归敛,将内涵相近的范畴归为一类,形成主要范畴。研究最终归纳出4个主范畴,主范畴与开放式编码范畴的对应关系与内涵解析如表7所示。范畴的提取与内涵解读以相关文献中对营销能力的定义为基础,并根据文本资料提供理论补充。

(三) 选择编码

选择编码是在主范畴及其逻辑关系的基础上,提炼核心范畴,分析核心范畴与主范畴和其他范畴的关系并系统整合理论模型。基于范畴之间的内在关系和逻辑,将市场营销能力对企业高质量增长的拉动过程作为“故事线”,将主范畴进行串联,形成了营销能力四维度之间的关系结构,以及营销能力与高质量增长的拉动模型。

1. 营销能力维度之间的关系

在理论模型建构过程中,营销能力由编码过程得到4个主范畴,即市场战略规划、品牌管理、关系管理、数字营销创新。其中,前3类能力与西方经典营销能力框架在核心内涵上保持一致,而数字营销创新作为与之并列的独立能力维度,对既有理论维度进行了拓展。需要强调的是,本文所称数字营销创新并非泛指企业的数字技术创新,而是指数字技术在营销功能中的应用创新与流程重塑。具体而言,该能力体现为企业围绕市场需求,将数据、平台与相关数字工具嵌入营销关键环节,以支持新市场拓展、决策与管理流程优化以及营销传播方式创新。基于上述4类能力维度,本文进一步呈现营销能力的构成与内涵(见图2),并在表8中梳理各维度之间的内在关联,归纳并阐释13项关系结构的具体内涵。

表7 主轴编码形成的主范畴

主范畴	副范畴	范畴内涵
市场战略规划(M1)	指导商业模式(A1)	指导商业模式是指企业营销部门对企业创造、传递、获取价值基本方式的定位,包括价值主张、利益相关者细分、主营业务、成本与收益结构等
	制定营销计划(A2)	制定营销计划是指企业营销部门对资源投入产出的规划,包括调配资源投入营销活动和收益预期
品牌管理(M2)	品牌建设(A3)	品牌建设是指企业营销部门对品牌定位、价值观、理念、形象、主张等内容的规划和管理
	品牌宣传(A4)	品牌宣传是指企业营销部门通过宣传和传播策略以及营销活动,将品牌的理念、形象等信息传递给目标受众,以建立品牌的知名度、美誉度和忠诚度
	客户共创(A5)	客户共创是指企业营销部门与消费者沟通合作,增强客户参与,共建需求导向的消费场景,以提升消费者体验,加强品牌情感连接并塑造正向品牌形象
关系管理(M3)	渠道关系管理(A6)	渠道关系管理是指企业营销部门负责在分销商、零售商等主体之间建立的一种长期稳定的合作关系,确保渠道成员间相互协调与通力合作以提高销售效率
	客户关系管理(A7)	客户关系管理是指企业营销部门与目标客户之间建立连接,提升客户忠诚度和满意度的举措,以客户为中心的产品和服务理念,以及以客户体验为核心
	跨部门沟通(A8)	跨部门沟通是指企业营销部门将外部市场信息收集、加工后传递给企业内其他部门,从而形成整体市场导向
	跨部门合作(A9)	跨部门合作是指企业营销部门深度参与产品和服务的设计、开发、优化等环节
数字营销创新(M4)	新市场拓展(A10)	新市场拓展是指企业营销部门负责跟随新技术新需求的涌现和发展,积极探索、敏捷进入新市场,建立新业态,例如适应数字化时代拓展线上业务
	管理与决策流程创新(A11)	管理与决策流程创新是指企业营销部门借助信息化、数字化、智能化工具对传统的管理流程、决策方式进行调整和优化,包括数字系统的应用、大数据分析、精准营销、流程自动化、精细管理等
	营销传播创新(A12)	营销传播创新是指企业营销部门顺应新媒体的发展和客户信息接收行为模式的转变,采用新载体、新形式、新途径,实现个性、精准、互动、社群化的营销传播,例如自媒体、社群营销、私域流量等

资料来源:作者整理。

2. 营销能力构建对企业高质量增长的拉动

借鉴赵剑波等(2019)对企业经营层面高质量增长的界定,结合访谈问题“贵企业如何理解高质量发展和增长质量?为了保障增长质量,贵企业在价值主张和管理理念上是否有所转型?”的回答,将高质量增长目标拆解为四个维度:一流竞争力、质量可靠性管理、品牌影响力、先进管理理念与方法。基于选择性编码结果构建出营销能力提升对企业高质量增长的拉动模型,如图3所示。

(1) 市场战略规划塑造一流竞争力的方向选择

市场战略规划对企业高质量增长的影响主要体现在通过商业模式选择和营销计划制定,塑造企业一流竞争力的方向选择,并进一步转化为新业务收入增长和增长稳定性等市场增长结果。首先,商业模式选择决定企业创造与传递价值的方式,进而影响企业能否进入更具成长性的细分赛道、形成差异化优势和扩大市场边界。具备较强市场战略规划能力的企业,能够分析市场信息、识别机遇、预判行业转型方向,从而为竞争力的培育锁定方向,并更可能表现为新市场收入占比提升、目标细分市场份额上升等结果。例如,调查企业A3顺应电力市场商品化趋势,在传统的政府计划供电服务外,开设平台交易形式,提供各类能源服务完整解决方案,丰富商业服务模式,并在“双碳”政策指导下拓展虚拟电厂、负荷聚合商等新业态。这类战略性业务边界扩展通常意味着企业在新增需求与新型场景中的渗透加深,从而带来新业务收入来源的增长,并夯实其在目标市场中的竞争优势。

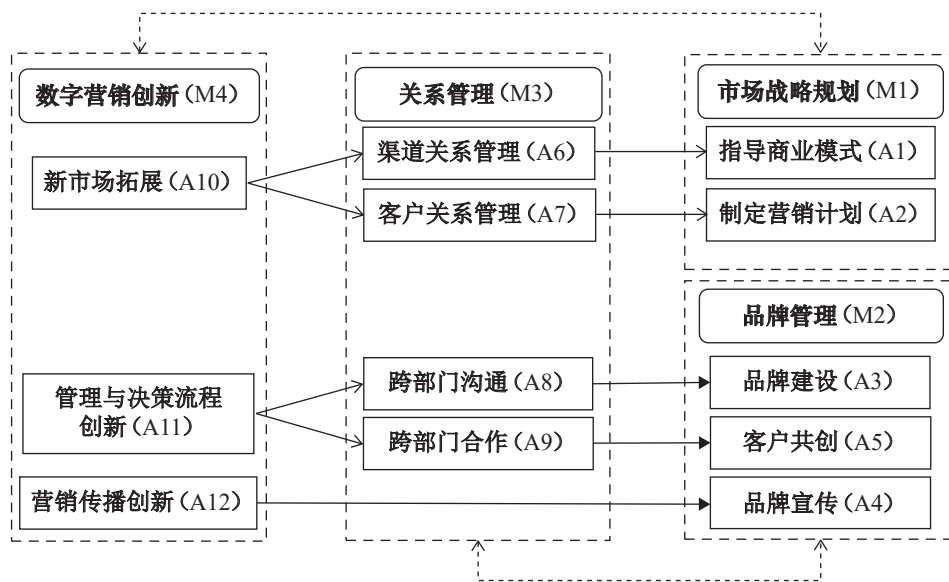


图2 营销能力内涵结构图

表8 四种营销能力间的典型关系结构

关系类别	典型关系结构	关系结构的内涵
市场战略规划 (M1) & 数字营销创新 (M4)	指导商业模式 (A1) →新市场拓展 (A10)	企业营销部门应用市场知识制定符合当前需求与未来机遇的商业模式,在当下以充分利用新技术开发新市场、寻求新合作主体、建立新协作模式为主要工作,指导了目标市场向线上转型或拓展数字营销创新
	管理与决策流程 创新(A11) →制定营销计划 (A2)	部署数字管理系统以及培养具备数字化专业背景的人才开展市场分析工作。客户管理系统、销售管理系统等数字化存储设施优化了数据管理流程,保证了决策所需的数字要素;大数据分析软件则提供了智能化、个性化的高效工具。市场营销部门借助数字营销创新,制定更科学的营销计划
关系管理(M3) & 数字营销创新 (M4)	新市场拓展 (A10) →渠道关系管理 (A6)	进入新市场促使其识别和建立与新的分销商、代理商及合作伙伴的关系网络,进行有效的关系治理以确保产品和服务能够更迅速、有效地覆盖目标市场。此过程不仅涉及渠道的开发与维护,还包括通过持续的沟通和反馈机制,确保各渠道能够适应新市场的动态变化,进而为企业的市场拓展策略提供支持。数字化工具和平台可以加强与合作伙伴的互动与合作
	新市场拓展 (A10) →客户关系管理 (A7)	进入新市场同时意味着企业提供产品和服务的方式发生变化,与客户互动的场景也发生变化,企业需要以相适应的方式管理和维护客户关系,应用数字营销创新平台更精准地创新把握客户需求、偏好和行为模式,通过持续的互动和反馈提升用户体验
	管理与决策流程 创新(A11) →跨部门沟通 (A8)	数字化技术使得数据驱动的决策成为可能,部门间能够基于同一套数据进行讨论和协作,从而减少信息的不对称和决策的延迟,跨部门的沟通变得更加便捷和透明。信息实时共享,打破了部门之间的沟通壁垒,促进了更加紧密的合作与协调
	管理与决策流程 创新(A11) →跨部门合作 (A9)	在数字化环境下部门间的协同工作变得更加流畅,减少了传统管理模式中的信息孤岛现象。数字化工具还为跨部门项目提供了更加灵活的协作机制,市场营销部门能够更早参与产品研发,将市场知识渗透进规划、执行和监控项目的各个环节

表 8 (续)

关系类别	典型关系结构	关系结构的内涵
市场战略规划 (M1) & 关系管理(M3)	渠道关系管理 (A6) →指导商业模式 (A1)	渠道关系管理让企业与渠道合作主体在价值链的定位上形成一致认知,并构建符合多方目标的收益分配方案,使企业与合作主体保持长期稳定的互利合作,保障商业模式的稳定运行,并可以从渠道商的逆向知识与资源传递中获益,即时调整商业模式,实现增长
	客户关系管理 (A7) →制定营销计划 (A2)	客户关系管理在企业与既有客户、潜在客户之间形成沟通和互动,获取需求相关知识,了解能够有效促进客户购买、转化、忠诚等方面的策略,指导营销计划的制定
品牌管理(M2) & 关系管理(M3)	跨部门沟通(A8) →品牌建设(A3)	市场营销部门在收集和分析市场信息后,通过跨部门沟通将动态的外部信息传递给其他部门,使品牌形象、文化、价值观的塑造更加符合目标客户的偏好,也使产品和服务的设计更支持相应的品牌声誉
	跨部门合作(A9) →客户共创(A5)	市场营销部门直接参与产品和服务的生产环节,能够促使企业直接将客户纳入共同研发创新活动,也可以让市场营销部门作为客户的代理参与其中
	品牌建设(A3) →渠道关系管理 (A6)	强大的品牌能够吸引更有实力和信誉的分销商、代理商等渠道合作伙伴,提升渠道网络的质量和覆盖范围;品牌的影响力可以有效提升渠道伙伴的忠诚度和合作意愿;强势品牌能为渠道伙伴带来更多的销售机会和利润空间,从而激励他们积极推广品牌的产品或服务
	客户共创(A5) →客户关系管理 (A7)	客户共创通过将客户纳入生产研发体系,直接助力企业深入理解需求,制定更精确的营销策略和提供个性化服务。这种双向互动不仅提升了客户体验,还推动了产品和服务的持续创新,最终增强了企业与客户之间的长期关系和信任感
品牌管理(M2) & 数字营销创新 (M4)	营销传播创新 (A12) →品牌宣传(A4)	传播渠道与方式的创新,使品牌与客户的沟通更加灵活,增强品牌形象的塑造;还能通过实时数据分析,动态调整宣传策略。创新的品牌宣传有助于吸引新客户和提高现有客户的品牌忠诚度,实现品牌竞争力的持续增长

资料来源:作者整理。

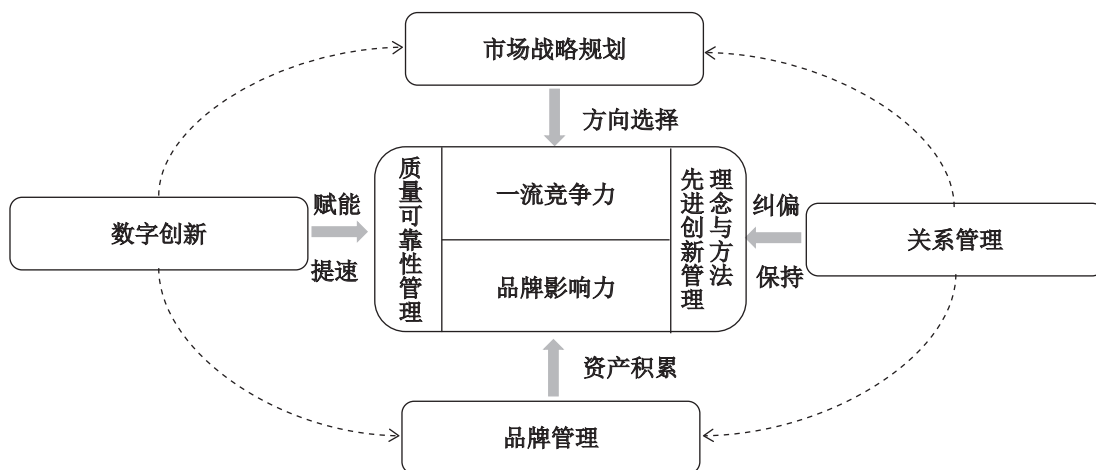


图 3 营销能力对企业高质量增长的拉动模型

其次,市场战略规划直接影响营销目标设定、资源配置节奏与执行路径,从而影响企业在竞争窗口期的推进速度与增长质量的稳定性。通过系统的市场摸底与需求研判,企业能够更及

时地调整产品结构与销售组合,实现资源的精准投放与快速纠偏,进而更可能表现为长期销售收入与订单量稳定增长。例如,调查企业A8的营销部门负责市场摸底,根据需求应变调整产品生产,在工程机械行业“电动化”趋势中大幅调整产品形态与配置,这类基于需求信号的计划调整有助于企业更快地匹配市场偏好、降低试错成本,并提升增长的可预期性与稳定性。

(2)企业品牌管理决定品牌影响力的无形资产积累

品牌管理对企业高质量增长的影响主要体现在通过建设品牌形象来触达目标客户,以及与客户价值共创,进而累积品牌影响力这一无形资产。首先,企业主导的品牌建设以市场信息为基础,通过明确的价值主张与差异化定位塑造符合目标客户偏好与价值观的品牌形象。而客户价值共创则将品牌从单向传递推进为共同创造,企业通过与客户共同构建服务方式或消费场景,强化品牌关联与使用体验。这一过程通常会在市场层面表现为品牌偏好与信任提升、客户黏性增强以及品牌溢价。例如,调查企业B1结合医疗器械行业的专业化特征与医院决策层年轻化趋势,打造“专业与活力兼具”的品牌形象,有助于提升目标客户对品牌的认知与偏好;调查企业B7面向企业客户开放数字平台产品的应用接口,与客户共创形成大量个性化新产品,这类深度共创不仅增强了客户锁定与持续合作意愿,也有助于沉淀品牌的专业声誉与口碑资产。

其次,品牌宣传是品牌文化与形象向目标受众的传播触达过程,决定品牌能否从内部定位走向外部认知并形成规模化影响。通过广告、公关、社交媒体等多元传播手段持续输出一致的品牌信号,企业能够提升触达广度与记忆度,进而在市场上更可能表现为品牌知名度提升、口碑改善,并促使潜在需求转化与客户增长。例如,调查企业B4通过广告宣传、公关活动、社交媒体与异业联盟等方式持续推广,提升产品知名度与美誉度、强化品牌形象,从而扩大品牌触达并吸引潜在需求。

(3)营销关系管理完善产品质量和产品创新

营销关系管理通过渠道关系管理、客户关系管理和跨部门内部关系协调,完善产品质量和产品创新,实现高质量增长的“质量可靠性管理”的子目标。首先,稳定的渠道关系有助于在价值链定位、服务标准与收益分配方式等方面形成一致认同,降低渠道摩擦并提升交付与服务的一致性,进而更可能表现为渠道冲突减少、渠道服务一致性提升。例如,调查企业C1秉持“以渠道为伴”的原则,明确分工协作,大客户业务以公司为主、渠道商为辅,这类长期稳定的合作机制有助于强化渠道执行与服务标准的稳定性,从而提升面向市场的质量可靠性。

其次,紧密的客户关系纽带能够将客户反馈与需求变化更有效地嵌入产品改进与服务优化过程,推动需求导向的创新并增强客户黏性,通常会在市场层面体现为客户投诉率下降、售后响应时效提升,以及客户留存率提高。例如,调查企业C9通过客户关系管理、投诉处理与售后服务建立稳定关系并开展营销活动,从而更持续地捕捉消费机会,提升了质量体验与关系黏性。

最后,跨部门沟通与合作使营销部门能够更早、更深地参与产品与服务设计、生产与优化环节,推动研发与市场需求对齐,并通过快速试错实现及时纠偏,进而更可能表现为新产品上线周期缩短、质量问题复发率下降。例如,调查企业C5通过线上社群与消费者互动收集需求并据此调整营销策略,再借助跨部门协作、快速试错与持续改进实现敏捷营销,这一过程将外部需求信号快速转化为内部改进行动,有助于同时提升质量可靠性管理效率。

(4)数字营销创新赋能高质量增长的新工具新方法

数字营销创新通过数据、算法与平台工具为传统营销环节提供新工具与新方法,在新市场拓展、决策与管理流程创新、营销传播创新方面形成数字技术赋能,从而为高质量增长赋能增效。首先,新市场拓展体现为企业进入线上渠道并据此敏捷调整产品与服务方式,实现渠道结

构与营销组合的重构,其效果通常会在市场层面体现为全渠道转化效率改善。例如,调查企业D6进入电商平台后,将产品在线上与线下渠道间进行合理分配,并依据消费端行为特征区分营销组合,这类基于渠道与用户行为的重构有助于提升触达效率与转化效率,并拓展新的增长来源。

其次,决策与管理流程创新通过数据管理系统、决策分析软件与智能营销工具,将分散的客户与交易数据整合为可用于市场定位的决策依据,从而推动营销计划从粗放化投放走向精准化、场景化与个性化,其效果更可能表现为精准营销的个性化触达,以及营销决策周期的缩短。例如,调查企业D2利用金融科技与智能营销转变线下网点服务、开启互联网金融业务,并融合社交、信用与消费等数据开展用户画像与分层定位,从而提高营销计划匹配度与资源投放效率。

最后,营销传播创新借助新媒体与沉浸式技术提升品牌塑造与客户参与,其效果通常体现为有效触达质量提升、转化率提升,以及交付与服务响应能力增强。例如,调查企业D14在新冠疫情暴发后无法出国参展与拜访客户的情境下,建立CRM与订单管理系统并与供给端数字化设施联通,重整生产计划与物流供应链体系以满足电商平台“快速响应、快速交付”的要求;同时与“中国制造网”合作获取客户交易数据,并运用VR等技术实现精准投放与线上展示。营销传播的数字化创新有助于提升获客与转化效率,并增强交付可靠性与客户体验。

(四)理论饱和度检验

为检验理论饱和度,我们抽取1/4原始材料作为保留样本,在既定编码框架下进行复核编码,并结合LDA主题模型开展理论饱和度检验。具体而言,在四个主范畴及其子范畴形成后,我们对保留样本运行LDA模型,核对其高概率主题及特征词是否能够被既有范畴体系解释,并进一步检查代表性语句是否出现无法归入现有体系的新概念或新关系。结果表明,保留样本中的主题均可被既有主范畴—子范畴体系覆盖,未形成新的范畴,因此本文提出的“营销能力对企业高质量增长的拉动模型”达到理论饱和。

五、进一步分析

(一)营销能力拉动高质量增长机制的中外对比分析

为了提炼中国企业通过营销能力拉动高质量增长的独特规律,对比分析中西方企业市场营销能力差异,本节补充了2024年273家世界财富500强企业官方网站披露的市场营销高管职能描述。为保证样本可比性,本文遵循以下原则选择样本:第一,对应原则。西方企业与中国企业所覆盖的企业规模、行业背景、发展经历均足够丰富且可对应比较(Eisenhardt, 1989)。第二,典型原则。企业经营与增长态势良好,体现了高质量增长,具有一定的代表性(Yin, 2014)。第三,数据充分原则。文本分析涉及语言问题,选择以英语作为官方语言的企业样本,可保证原始文本材料的语言一致性,从而大幅提高算法准确性。

基于中西方企业样本进行无监督的主题模型训练,并综合可解释性和困惑度等统计指标后确定主题数。表9列出了LDA主题模型在中外样本上的对比情况,每一主题下贡献度最高的前20个关键词按照单词属于该主题的概率排序。结合一个主题下的关键词,可以更好地理解每一主题所代表的含义。

LDA主题模型的结果显示,对中国企业高质量增长发挥关键作用的营销能力体现在“市场战略规划”“品牌管理”“关系管理”和“数字营销创新”四个维度上,与人工编码一致。其中,偏重四类营销能力的企业分别占样本总数的48.3%、20.2%、13.4%和18.1%。而国外企业的关键营销能力主要体现在“市场战略规划”“品牌管理”和“关系维护”三个维度上,各类企业分别占21.6%、61.2%和17.2%。

表 9 中西方样本LDA主题模型的结果对比

中国样本			
市场战略规划 (48.3%)	品牌管理 (20.2%)	关系管理 (13.4%)	数字营销创新 (18.1%)
公司 市场 产品 销售 业务 制定项目 品牌 目标 战略 管理团队 需求 行业 资源 分析 策略 维护 宣传 推广	用户 价值 产品 品牌 数字 需求 媒体 消费者 平台 变化 内容 企业 精准 沟通 渠道 活动 互动 目标 技术 公司	部门 产品 销售 沟通 需求 活动 反馈 渠道 研发 交流 管理 公司 企业 技术 建立 信息 宣传 创新 消费者 合作	企业 服务 数据 模式 信息 数字化 创新 运营 平台 市场 业务 行业 互联网 成本 管理 交流 合作 效率 建立 精准
国外样本			
市场战略规划 (21.6%)	品牌管理 (61.2%)	关系管理 (17.2%)	
development service business energy financial strategic operation management senior executive technology corporate acquisition career support general positions growth member leadership	marketing brand product sales experience leadership business lead digital management team innovation market development service senior join held solution operation	communication relation corporate affairs public investor brand team government media responsibility lead employee executive community external social internal healthcare policy	

资料来源:作者整理。

从相似之处看,市场战略、品牌和关系是中外企业的共同关注点,契合西方既有的市场导向理论和已有营销职能文献分类。从差异之处看:首先,比重分布不同,中国企业更多强调清晰的市场战略,而西方企业更重视品牌管理;第二,内涵不同,中国企业的典型特征是将基于数字技术的营销创新作为拉动企业增长的关键营销能力之一;第三,主题词体现的实践特征不同。

通过概念对比和主题词分析,比较中西方企业在营销能力拉动高质量增长过程中体现出的实践差异,提炼出中国特色营销能力拉动高质量增长的独特规律,主要内容如表10所示。

表 10 中外企业营销能力拉动高质量增长的实践对比

营销能力	中国企业	西方企业
市场战略规划	“灵活应变式” 重视适应不确定环境下的市场决策	“长期稳定式” 重视稳定环境下的市场决策
品牌管理	“需求交互式” 根据用户需求在动态交互中建设品牌	“品牌认知式” 根据企业自有理念和定位建设品牌
关系管理	“协调聚焦” 联系和协调内外部关系,聚焦客户关系	“开放主导” 主导关系管理,面向更广泛的公众关系
数字营销创新	“数字驱动” 数字化作为营销创新的主要关键因素	“数字并行” 数字化作为营销创新的因素之一

资料来源:作者整理。

(1) 市场战略规划在中国情境下的内涵重构

相较于成熟市场中较为稳定的竞争结构与需求节奏,西方企业的市场战略规划往往呈现更强的长期稳定性,其市场战略规划中“development”“business”和“acquisition”等关键词的高频出现,体现其规划过程更强调在既定赛道中持续评估投资组合与业务机会,以形成可预期的战略路径。与之不同,中国企业在市场战略规划中更突出“灵活应变”,同一高管表述中“战略”“品牌”与“销售”“策略”等词频的交替高频出现,表明中国企业始终在长期布局与短期计划之间保持更高频的动态调整。这种区别可以从动态能力视角得到解释:在不确定性更强的情境

下,企业更依赖对市场信号的快速感知、对机会的及时捕捉以及对资源的快速重构(Teece等,1997)。可能的原因是我国仍处于向高质量增长转型的历史阶段,制度环境变革较快,市场环境波动较大。尤其在当今全球变局之下,中国企业需要敏捷地捕捉新风险和机遇,并尽量缩短从信息获取到行动应对的时间差。

例如,中国样本中有高科技企业的高管提到“要始终保持决策执行的高度灵活、跟踪反馈和动态改进。在年度计划之外,根据销售人员与客户的沟通把握短期的需求与竞争方向”。作为对比,西方同行业企业Leidos Holdings的营销计划则体现出稳定性与前瞻性,强调市场部门需要负责潜在的市场拓展以及新业务机会的评估,明确表述营销部门在指导各个业务部门制定投资组合时需要发挥“长远眼光”,从而形成较长时间内相对稳定的营销战略。

(2)品牌管理在中国情境下的内涵重构

西方企业的品牌管理更常以产品与企业既有理念为中心,通过一致的价值主张塑造品牌认知与忠诚,体现在“brand”“product”和“innovation”等高频关键词上。而中国企业更突出在服务与场景中与用户进行持续互动,并对需求变化做出即时回应,体现在“用户”“需求”“互动”和“沟通”等关键词上。这种区别可以从市场导向的视角理解:在细分市场多、需求变化快的环境中,品牌不仅是“认知符号”,更是企业与客户持续互动中共同生成的价值载体,品牌资产的积累也更依赖于对需求信息的吸收、转译与快速迭代(Kohli和Jaworski,1990)。我国市场庞大的内需规模、众多的细分市场和不断涌现的新业态和新商业模式为企业创造了不断拓展市场边界的机会。反之,在西方的成熟市场,消费者忠诚相较于消费者触达更重要,围绕一个一以贯之的品牌理念不断创新有利于塑造更加稳固的品牌忠诚。

例如,中国企业样本中的阿里巴巴集团盒马科技有限公司,强调将消费者纳入产品开发与场景共创,通过共创内容与体验强化品牌关联。受访高管在访谈中提到:“盒马品牌沟通的核心是将消费者纳入产品开发和场景共创,比如盒马将九大海缸区域打造成‘城市里的水族馆’,响应作为年轻父母的消费者需求,共同创造出全新的消费体验。”而西方样本中的食品零售企业J.M. Smucker则呈现出传递既有品牌价值的“品牌认知式”特征。J.M. Smucker的市场高管的最终职能目标是通过“提供令人愉悦的产品、令人兴奋的营销以及超出预期的零售体验,以传递品牌自有理念的方式发展品牌认知”。

(3)关系管理在中国情境下的内涵重构

西方企业在关系管理上更呈现“开放主导”的特征,关系对象更广泛,且市场部门在对外沟通与公共关系中拥有更强的主导权,体现在“communication”“affairs”和“public”等关键词上。而中国企业在关系管理上体现出“协调聚焦”的特点,不仅关注外部的重点客户,也注重内部的运营沟通,市场部门在关系管理中的定位主要是联通和配合其他部门,这在关键词“部门”“沟通”“合作”上得到印证。这一差异可从制度理论视角解释:在企业外部公共关系治理机制与社会责任实践尚未充分制度化的环境下,企业更倾向将有限关系资源聚焦于对增长更直接的关键客户与关键伙伴,以形成可控、可沉淀的关系资产(Campbell,2007);同时,跨部门协同有助于将外部市场信号转化为内部组织行动,提升对市场机会的响应效率(DiMaggio和Powell,1983)。总体而言,新兴市场制度体系仍在完善,利益相关者对企业社会行为的重要性尚未形成稳定共识,加之市场部门在组织内部的话语权相对有限,共同塑造了中国企业关系管理更偏“协调聚焦”的实践取向,而这也为其在制度完善背景下提升公共关系治理能力提供了改进方向。

例如,中国样本中的代表性企业高管表示“市场部门在沟通中的定位是联通和配合,在整体战略上的决定权较弱。而对于外部关系管理,主要聚焦在客户关系,较少关注公共关系管理和媒体舆情管理”。而同行业的西方企业Walt Disney的市场高管需要“在战略实施和各个部门

间的关系互动中扮演监督角色,并主导沟通的实现”,主动性及话语权都更强。从关系对象上来看,实现增长需要“执行传播策略和维护好与媒体的关系”,通过慈善、环境保护等企业社会行为向公众传达良性价值导向,相较于中国企业聚焦消费者,这种关系管理面向更开放和广泛的公众关系。

(4)数字营销创新对营销能力的维度拓展

研究进一步发现,中国企业更倾向于将数字营销创新提升为与传统营销能力并列的独立维度,主题模型中“数据”“信息”“数字化”“互联网”等高频关键词印证了这一点。相较之下,西方企业虽在品牌管理等维度出现“digital”等相关表述,但总体上数字化更多被作为创新要素嵌入既有营销活动流程之中,尚未成为主导营销创新的核心方向。该差异可从资源基础与动态能力视角加以解释:在平台生态发育得更好、数据可得性更高且技术迭代更快的情境下,数据、算法与数字基础设施不仅是工具性投入,更可能被转化为难以模仿的战略资源与能力基础,从而强化企业对市场信号的快速感知与响应能力,提升营销决策的敏捷性与执行效率(Teece等,1997)。与此同时,中国新兴市场更强的技术动荡与快速变化的消费者需求,以及政策层面对技术创新的持续支持,共同推动企业通过数字化转型打通信息链路、优化资源配置,进而形成以数字营销创新驱动增长的实践取向;而在需求结构相对稳定、市场更趋饱和的西方成熟市场,数字化转型的边际收益与变革动机相对有限。

例如样本企业华润水泥利用数字技术一方面连通供需两端,改善了对中间商的依赖和由此导致的信息闭塞和渠道限制问题,另一方面通过大数据分析辅助敏捷的市场决策,支持企业调整实时定价,高效应对市场变化。这一案例表明,数字营销创新并非仅作为品牌传播或渠道的补充,而是通过重塑信息获取、决策分析与资源配置过程,驱动可持续的增长,从而使“数字营销创新”具备独立于传统营销活动的的能力属性。

(二)机制的异质性分析:行业与企业的特征

中外对比分析提炼出了本土企业营销能力的中国特色,而在本土企业之间,企业基于所处市场环境、行业环境、自身特征的不同,也可能表现出营销能力各个维度的差异,以及营销能力在其高质量增长中作用的差异。因此,有必要研究企业子群体,我们通过联合分析,来探究定性研究梳理的理论模型在不同情境下的应用。

对于企业群体的划分,本文首先考虑行业环境对企业营销关注点的影响(Kashmiri和Mahajan,2010)。被访谈企业来自22个细分行业,可进一步划分为金融(41家)、商业(39家)、工业(37家)、信息传输与计算机服务和软件行业(38家)、农林牧渔行业(2家)、公共事业(24家)这几个大类。我们用行业竞争度、增长性、动态性、盈利性来考察来自行业层面的异质性。对于每家受访企业关键营销能力的识别,在中外对比分析部分相关结果的基础上,我们获得了主题模型企业归属于不同营销能力范畴的概率分数(龚诗阳等,2025),并以概率分数最高一类作为企业的关键营销能力。

表11反映了行业环境与企业所侧重的关键营销能力范畴的匹配。从行业整体的情况来看,当企业处于高竞争性、高增长性、高动荡性的行业环境时,企业经营环境不稳定、风险与机遇并存,企业侧重通过数字营销创新拉动市场增长(31%、31%和58.6%),利用业务数字化辅助企业在不确定的行业环境中获取信息支持决策、增加传播影响力;而当行业整体的盈利水平较高时,企业经营前景明朗,企业非常重视长期的市场战略规划(80.4%)。

众多研究已经验证了企业自身的特征也会对战略造成重要影响(Combes等,2012;易靖韬等,2015;郭晓丹等,2019)。我们整理了被访谈企业的企业规模、市场区位(企业位于北京、上海、广州、深圳为大市场基础,位于其他城市为小市场基础)、企业年龄等因素,来讨论企业层异

表 11 行业环境与营销能力的侧重

			对营销能力关键范畴的侧重(%)			
			市场战略规划	品牌管理	关系管理	数字营销创新
行业环境信息	竞争度	高	27.8	14.2	25.8	31.0
		中	42.6	48.3	37.1	38.0
		低	29.6	37.5	37.1	31.0
	增长性	高	21.3	14.2	25.8	31.0
		中	36.1	32.2	37.1	34.5
		低	42.6	53.6	37.1	34.5
	盈利性	盈利	80.4	73.3	74.3	75.8
		亏损	19.6	26.7	25.7	24.2
	动荡性	高	32.7	17.9	40.1	58.6
		中	42.6	28.5	22.8	6.9
		低	24.7	53.6	37.1	34.5
	样本总量			61	56	35

资料来源:作者整理。

质性与企业营销能力关键范畴的关联性。表12反映了企业环境与企业所侧重的关键营销能力范畴的匹配。从企业年龄来看,成立时间较短(10年以下)的企业注重通过维护内外部关系拉动市场增长(60.0%);当企业发展比较成熟时(成立时间20年及以上),企业会重视数字化带来的营销创新机会(41.4%)。从企业的市场基础来看,当市场基础良好时(分布在“北上广深”大规模城市),企业重视通过市场战略规划、品牌管理提升长期价值;处于中小规模市场的企业会更加注重关系管理(42.8%)和数字营销创新(41.4%),提升自己对市场灵活响应的能力。从企业自身规模来看,小规模企业更侧重通过有效的关系管理拉动市场增长(82.8%),大规模企业更重视追求长期品牌资产的建设(16.2%)。从所有制结构看,国企更侧重市场战略规划(61.8%),而民企/外资企业在品牌管理(63.8%)与关系管理(75.1%)上的侧重更为突出。从企业性质看,数字经济企业相较传统企业更侧重品牌管理与数字营销创新(分别为57.6%和55.0%),而传统企业在关系管理上的侧重更高(65.5%)。这些结果表明,企业所处环境与组织属性会系统性影响其关键营销能力的配置。

表 12 企业环境与营销能力的侧重

			对营销能力关键范畴的侧重(%)				
			市场战略规划	品牌管理	关系管理	数字营销创新	
企业环境信息	企业年龄	10年以下	37.7	37.5	60.0	24.2	
		10~19年	29.5	37.5	20.0	34.4	
		20年及以上	32.8	25.0	20.0	41.4	
	市场基础	大规模城市	63.9	67.9	57.2	58.6	
		中小规模城市	36.1	32.1	42.8	41.4	
	企业规模	200人以下	67.2	69.6	82.8	68.9	
		200~999人	21.3	14.2	8.6	20.6	
		1000人及以上	11.5	16.2	8.6	10.5	
	企业所有制	国企	61.8	36.2	24.9	61.1	
		民企/外资	38.2	63.8	75.1	38.9	
	企业性质	传统企业	50.8	42.4	65.5	45.0	
		数字经济企业	49.2	57.6	34.5	55.0	
	样本总量			61	56	35	29

资料来源:作者整理。

六、结论与讨论

(一)主要结论

本研究选取181家中国本土企业作为调查研究对象,探讨中国企业如何通过营销能力建设实现高质量增长,具体结论如下:

第一,不同类型营销能力如何实现高质量增长?本研究发现,在高质量增长背景下,中国本土企业的营销能力可以系统归纳为市场战略规划、品牌管理、关系管理、数字营销创新,并分别作用于高质量增长的方向选择、资产积累、保障纠偏和赋能提速环节。基于范畴间关系结构,本文进一步提炼出两条拉动企业高质量增长的机制路径:其一,长期导向路径中,战略规划和品牌管理直接牵引竞争力培育与品牌资产积累;其二,敏捷导向路径中,关系管理和数字营销创新通过快速响应与技术赋能,间接提升增长质量。

第二,营销能力类型及驱动增长的路径是否呈现中国市场的独特特征?研究发现,中国企业的营销能力及其驱动增长的路径呈现出鲜明的中国情境独特性。这种独特性一方面体现在营销能力维度的拓展:相较西方企业多将数字化视为品牌、传播等活动的辅助工具,中国企业更将数字技术驱动的创新提升为与战略规划、品牌管理、关系管理并列的核心能力。另一方面体现在相较于西方传统营销能力的侧重点不同:在新兴市场高波动竞争、制度快速变迁与技术动荡的共同作用下,中国企业的战略规划更强调敏捷应变、品牌管理更强调需求交互、关系管理更强调协同聚焦,从而形成区别于西方成熟市场的增长驱动逻辑与实践路径。

第三,企业特征和行业属性对不同类型营销能力的侧重是否存在差异化影响?基于行业与企业属性划分的进一步分析显示,营销能力的类型选择及其拉动高质量增长的路径呈现显著的情境异质性:行业竞争越激烈、增长越快、波动越大,企业越倾向以数字营销创新作为关键能力以应对不确定性;行业盈利水平越高、发展预期越稳定,企业则越侧重以市场战略规划牵引长期布局;年轻、中小规模的企业更依赖关系管理和数字营销提升灵活响应能力,而成熟、大规模的企业更偏向以战略规划和品牌管理两种营销能力积累长期价值。

(二)理论贡献

第一,对既有经典营销能力框架进行了维度拓展和内涵重构。既有研究对营销能力的界定尚未形成一致框架,相关测量多围绕市场信息分析与响应、营销计划、外部关系管理、品牌建设等功能维度中的一项或几项展开,这在一定程度上难以覆盖新兴市场中不断涌现的数字化、平台化营销实践,也相对弱化了传统营销能力在高不确定环境下的运作机制差异。基于对企业高管访谈文本的归纳分析,本文在经典框架基础上实现了两方面的补充:一是识别并凸显了数字营销创新作为营销能力框架在新兴市场语境下的维度拓展;二是对市场战略规划、品牌管理与关系管理等传统维度进行了内涵重构,揭示了其在中国情境中的实践要素及相互作用关系,从而丰富了传统营销能力的内涵。上述结果能为后续研究开展更精细的概念测量与机制检验提供理论构念基础。

第二,聚焦中国经济高质量发展背景,通过诠释企业高质量增长的一流竞争力、质量可靠性管理、品牌影响力、先进创新管理理念与方法四个方面,本研究将营销能力拉动增长的研究议题从传统的增幅、增速拓展到增长质量视角。先前研究以定量绩效指标衡量企业增长表现,注重增长结果而忽视增长过程和增长路径。本研究通过回顾政策、文献,并结合对企业管理人员的访谈资料,解读增长质量的重要维度,并通过质性研究识别出各项营销能力对特定高质量增长维度的针对性促进作用。在这一独特研究视角下,本研究最终构建了完整的故事线与机制阐述。

第三,推动了针对中国企业特色和个体企业特征的研究。本研究分析了中国企业与西方企

业的比较差异,总结了导致企业间关键营销能力差异的行业与企业属性。综观营销能力与企业增长既有文献,少有研究探讨营销能力发挥作用的约束条件或调节因素,以及外部环境和企业其他资源能力禀赋与营销能力的交叉影响。本研究填补了相关空白,进一步验证了中国企业特色,以及行业波动性、增长性、竞争性和企业年龄、市场区位、企业规模对营销能力建设重点的影响。

(三)管理启示

本文研究结论支持了在动荡的市场环境中建设营销能力的必要性,以及营销能力对增长质量的有效拉动作用。

第一,中国企业应以高质量增长为目标系统配置营销能力组合,以市场战略规划校准增长方向、以品牌管理沉淀品牌资产、以关系管理保障并纠偏增长过程、以数字营销创新赋能提速营销活动与决策。总体上,企业应同步推进两条路径:一是以战略规划和品牌管理为核心的直接高质量增长路径,通过清晰的市场定位与战略布局持续积累品牌资产,释放可持续增长潜力;二是以关系管理和数字营销创新为支撑的间接高质量增长路径,以市场信息为牵引紧跟需求变化、预判市场趋势,并通过内外部协同网络强化业务保障与需求反馈的高效传导。

第二,我国正处于着力建设数字经济的转型时期,中国企业营销能力建设应体现更强的情境适配性。与西方企业比较,应将数字营销创新作为与传统营销能力并列的核心能力,充分做好信息化、数字化、智能化转型,以数字要素、数字工具、数字思维赋能营销创新。同时,营销战略规划需要重视应变调整,品牌建设需要更注重需求交互,关系管理需要更加聚焦于核心客户,且市场部门在关系网络中发挥协调而非领导作用。

第三,企业应结合自身特征,根据行业与企业特征进行营销预算与资源投入的差异化配置。在竞争激烈、增长快且波动大的行业,应优先投入数字营销创新以促进灵活响应;在盈利较高、预期更稳定的行业,应加大对市场战略规划的投入以牵引长期布局。与此同时,年轻、中小规模企业更需用关系管理加数字营销提升敏捷性与市场触达,而成熟、大规模企业更应通过战略规划和品牌管理强化长期价值与品牌资产积累。

主要参考文献

- [1]陈向明. 扎根理论的思路和方法[J]. 教育研究与实验, 1999, (4): 58-63.
- [2]龚诗阳, 杨伟超, 宋元明, 等. 数字文化产品为何流行? 基于积极心理理论的大规模文本分析[J]. 南开管理评论, 2025, 28(1): 175-186.
- [3]郭晓丹, 张军, 吴利学. 城市规模、生产率优势与资源配置[J]. 管理世界, 2019, 35(4): 77-89.
- [4]韩顺平, 王永贵. 市场营销能力及其绩效影响研究[J]. 管理世界, 2006, 22(6): 153-154.
- [5]何雨, 石德生. 社会调查中的“扎根理论”研究方法探讨[J]. 调研世界, 2009, (5): 46-48.
- [6]金碚. 关于“高质量发展”的经济学研究[J]. 中国工业经济, 2018, (4): 5-18.
- [7]吕铁, 贺俊. 政府干预何以有效: 对中国高铁技术赶超的调查研究[J]. 管理世界, 2019, 35(9): 152-163, 197.
- [8]毛基业, 李亮. 管理学质性研究的回顾、反思与展望[J]. 南开管理评论, 2018, 21(6): 12-16.
- [9]任保平, 文丰安. 新时代中国高质量发展的判断标准、决定因素与实现途径[J]. 改革, 2018, (4): 5-16.
- [10]万光羽, 蒲霏嫣, 李紫纯, 等. 企业营销能力与生产运营能力交互作用及其对绩效影响研究[J]. 中国管理科学, 2024, 32(5): 275-285.
- [11]王月辉, 王利, 冯艳. 基于无形营销资源的企业动态营销能力: 模型与实证研究[J]. 中国管理科学, 2015, 23(S1): 125-131.
- [12]吴春林, 赵恬悦, 曹鑫, 等. 数字化背景下初创企业如何实现颠覆性创新: 动态营销能力视角[J]. 管理评论, 2025, 37(1): 273-288.
- [13]许晖, 王亚君, 单宇. 突破学习边界: 危机中海外客户参与的学习机制研究[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(1): 3-15.
- [14]杨益兴, 吴刚, 陈兰芳, 等. 基于LDA主题模型的多阶段生鲜消费者需求研究——以京东为例[J]. 管理案例研究与评论,

2024, 17(1): 105-122.

- [15]易靖韬, 张修平, 王化成. 企业异质性、高管过度自信与企业创新绩效[J]. *南开管理评论*, 2015, 18(6): 101-112.
- [16]俞红海, 范思好, 吴良钰, 等. 科创板注册制下的审核问询与IPO信息披露——基于LDA主题模型的文本分析[J]. *管理科学学报*, 2022, 25(8): 45-62.
- [17]张军扩, 侯永志, 刘培林, 等. 高质量发展的目标要求和战略路径[J]. *管理世界*, 2019, 35(7): 1-7.
- [18]赵剑波, 史丹, 邓洲. 高质量发展的内涵研究[J]. *经济与管理研究*, 2019, 40(11): 15-31.
- [19]赵旭宏, 张鹏程, 赵书松, 等. 非正式创新如何突破约束实现组织创新成果转化——基于创造力约束和创新多阶段视角的扎根研究[J]. *南开管理评论*, 2025, 28(3): 185-196, 208.
- [20]Akdeniz M B, Gonzalez-Padron T, Calantone R J. An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses[J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39(1): 150-160.
- [21]Angulo-ruiz F, Donthu N, Prior D, et al. The financial contribution of customer-oriented marketing capability[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014, 42(4): 380-399.
- [22]Angulo-Ruiz F, Donthu N, Prior D, et al. How does marketing capability impact abnormal stock returns? The mediating role of growth[J]. *Journal of Business Research*, 2018, 82: 19-30.
- [23]Arora A, Nandkumar A. Insecure advantage? Markets for technology and the value of resources for entrepreneurial ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(3): 231-251.
- [24]Auh S, Menguc B. Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination[J]. *Industrial Marketing Management*, 2005, 34(3): 249-261.
- [25]Baker W E, Sinkula J M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, 27(4): 411-427.
- [26]Blei D M, Ng A Y, Jordan M I. Latent dirichlet allocation[J]. *The Journal of Machine Learning Research*, 2003, 3: 993-1022.
- [27]Campbell J L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(3): 946-967.
- [28]Chang J, Boyd-Graber J, Gerrish S, et al. Reading tea leaves: How humans interpret topic models[A]. *Proceedings of the 23rd international conference on neural information processing systems[C]*. British: Curran Associates Inc. , 2009.
- [29]Combes P P, Duranton G, Gobillon L, et al. The productivity advantages of large cities: Distinguishing agglomeration from firm selection[J]. *Econometrica*, 2012, 80(6): 2543-2594.
- [30]Day G S. The capabilities of market-driven organizations[J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(4): 37-52.
- [31]Dimaggio P J, Powell W W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields[J]. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 147-160.
- [32]Drucker P. *The practice of management*[M]. London: Routledge, 2012.
- [33]Dutta S, Narasimhan O, Rajiv S. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?[J]. *Marketing Science*, 1999, 18(4): 547-568.
- [34]Eibe Sørensen H. Why competitors matter for market orientation[J]. *European Journal of Marketing*, 2009, 43(5-6): 735-761.
- [35]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [36]Filatotchev I, Su Z F, Bruton G D. Market orientation, growth strategy, and firm performance: The moderating effects of external connections[J]. *Management and Organization Review*, 2017, 13(3): 575-601.
- [37]He X M, Brouthers K D, Filatotchev I. Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(1): 27-47.
- [38]Hult G T M, Ketchen Jr D J, Slater S F. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(12): 1173-1181.
- [39]Joensuu-Salo S, Viljamaa A, Kangas E. Marketing first? The role of marketing capability in SME growth[J]. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2023, 25(2): 185-202.
- [40]Kashmiri S, Mahajan V. What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2010, 27(3): 271-280.
- [41]Kirca A H, Jayachandran S, Bearden W O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(2): 24-41.

- [42]Kohli A K, Jaworski B J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications[J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(2): 1-18.
- [43]McKelvie A, Wiklund J. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, 34(2): 261-288.
- [44]Mishina Y, Pollock T G, Porac J F. Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(12): 1179-1197.
- [45]Morgan N A, Vorhies D W, Mason C H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(8): 909-920.
- [46]O’Cass A, Sok P. The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth[J]. *International Small Business Journal*, 2014, 32(8): 996-1018.
- [47]Penrose E T. *The theory of the growth of the firm*[M]. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- [48]Peretto P F. Sunk costs, market structure, and growth[J]. *International Economic Review*, 1996, 37(4): 895-923.
- [49]Rubin H J, Rubin I S. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*[M]. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 2012.
- [50]Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [51]Wang Y G, Hong A R, Li X, et al. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms’ response to COVID-19[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 116: 214-220.
- [52]Yin R K. *Case study research: Design and methods*[M]. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.
- [53]Zhang J, Li H A, Allenby G M. Using text analysis in parallel mediation analysis[J]. *Marketing Science*, 2024, 43(5): 953-970.
- [54]Zhou K Z, Li J L, Zhou N, et al. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(9): 985-1000.
- [55]Zhou K Z, Yim C K, Tse D K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(2): 42-60.

The Construction of Chinese Enterprises’ Marketing Capabilities under the Goal of High-quality Growth: A Research Based on Interviews with CMOs

Gao Xihan¹, Gao Yuan², Gu Han³, Wang Rui³

(1. *School of Economics and Management, Chang’an University, Xi’an 710064, China;*

2. *China Mobile Communications Group Co., Ltd., Beijing 100033, China;*

3. *Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)*

Abstract: High-quality development, as a crucial goal of China’s economy, requires enterprises to focus on growth quality, which is built upon deep insights into and understanding of the market. Marketing capability, as a key mechanism that translates market information into economic benefits, is closely related to enterprise growth quality. However, existing literature remains insufficient in analyzing the specific dimensions of Chinese enterprises’ marketing capabilities and their impact on growth quality. Based on a sample of 181 Chinese enterprises across various industries, this paper employs an interview survey and utilizes LDA topic modeling embedded with machine learning combined with a grounded theory analysis framework. It extracts 12 specific marketing practice activities, summarizes 4 core marketing capabilities, and identifies 13 relational structures among them.

The findings reveal that among the four marketing capabilities, market strategy planning and brand management directly drive the cultivation of long-term competitiveness and brand equity accumulation, while relationship management and digital marketing innovation indirectly enhance growth quality through rapid response and technological empowerment. Furthermore, through comparative analysis with Western enterprises, this paper identifies the unique characteristics of Chinese enterprises' marketing capabilities and uses quantitative analysis to reveal performance differences in key marketing capabilities among enterprises with different characteristics. The study systematically deconstructs the constituent dimensions of marketing capabilities, clarifies the internal mechanisms by which these capabilities promote enterprise growth quality, and addresses the limitations of existing research that is primarily based on Western samples.

Key words: high-quality growth; marketing capabilities; Chinese enterprises; machine learning LDA analysis

(责任编辑:王舒宁)