

前言

缘起

二十一世纪，世界经济正在经历前所未有的变革：信息化大潮风起云涌，知识经济方兴未艾，科学技术在经济发展中的作用日益显著。在蕴含着更大机遇与挑战的国际环境下，在中国改革开放的历史洪流中，中国企业的发展正处在一个紧要的历史关头。新的形势需要我们站在更高的思维层面、以全新的视角审视全局，把握时代的脉搏。

而伴随着中国经济的急速发展，中国集团型企业数量日渐增多，企业跨地区经营管理程度越来越高，投资控股关系也越来越复杂，这给企业的管理提出了更大的挑战。其中，一个重要的课题就是要对集团公司的营销管控体系及模式进行反复探索和思考。

集团公司的跨行业、跨地域、跨管理模式的经营方式使得集团公司的营销面临着比单体公司更大的管理难度，如何在错综复杂的管理环境中合理设计营销组织架构、规划权责界面、促进营销整合，实现多层次资源共享与营销协同是集团公司必须跨过的鸿沟。只有这样，才能有助于集团公司培植更加强大的核心竞争力。

思变

从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统；当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。同样在中国，这种趋势也是不可阻挡，并在加速进行。

面对复杂系统，我们渐渐发现：诸如“风险管理”、“内部控制”等传统的管理方式在复杂性面前失去了它们的效能——更加契合新时期集团时代特点的新型管理模式亟待探索！

企业的集团化意味着管理的复杂化，但我们认为，期待“用复杂去应对复杂”将没有出路。所以，我们强烈的建议在中国未来集团化企业运作的过程中，必须导入“系统观”和“组织智商”的原理，并在母子公司管控模式下，在管理的基础上强化“控制”，通过“管理+控制”来实现对整个集团化企业系统的有效运作和品牌提升，最终实现“通过内部的简化和有序来应对外部的复杂”。

我们的责任

接下来的问题便是：如何对集团化企业的营销实施有效的管控？“华彩咨询”作为中国母子公司管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起了对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对母子公司管控下的营销管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考。

丛书特点——华彩母子公司管控观

当前国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多

数所强调和研究的依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅依然作为“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制已经在实际的企业管理过程中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而综合提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从原本的五大管理职能之一的角色，渐渐地走上台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

母子公司管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多的需要人们从哲学的思考出发、以一种更高的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的、更为巨大而深刻的思想变革！

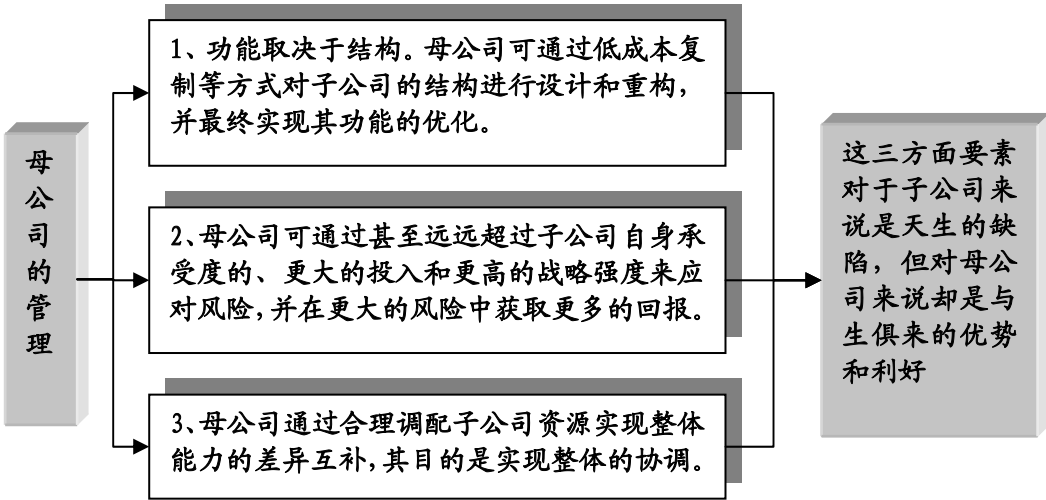
华彩的母子公司管控观——母公司四大核心任务：

1、母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。

2、母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现。

3、母公司对子公司的管理

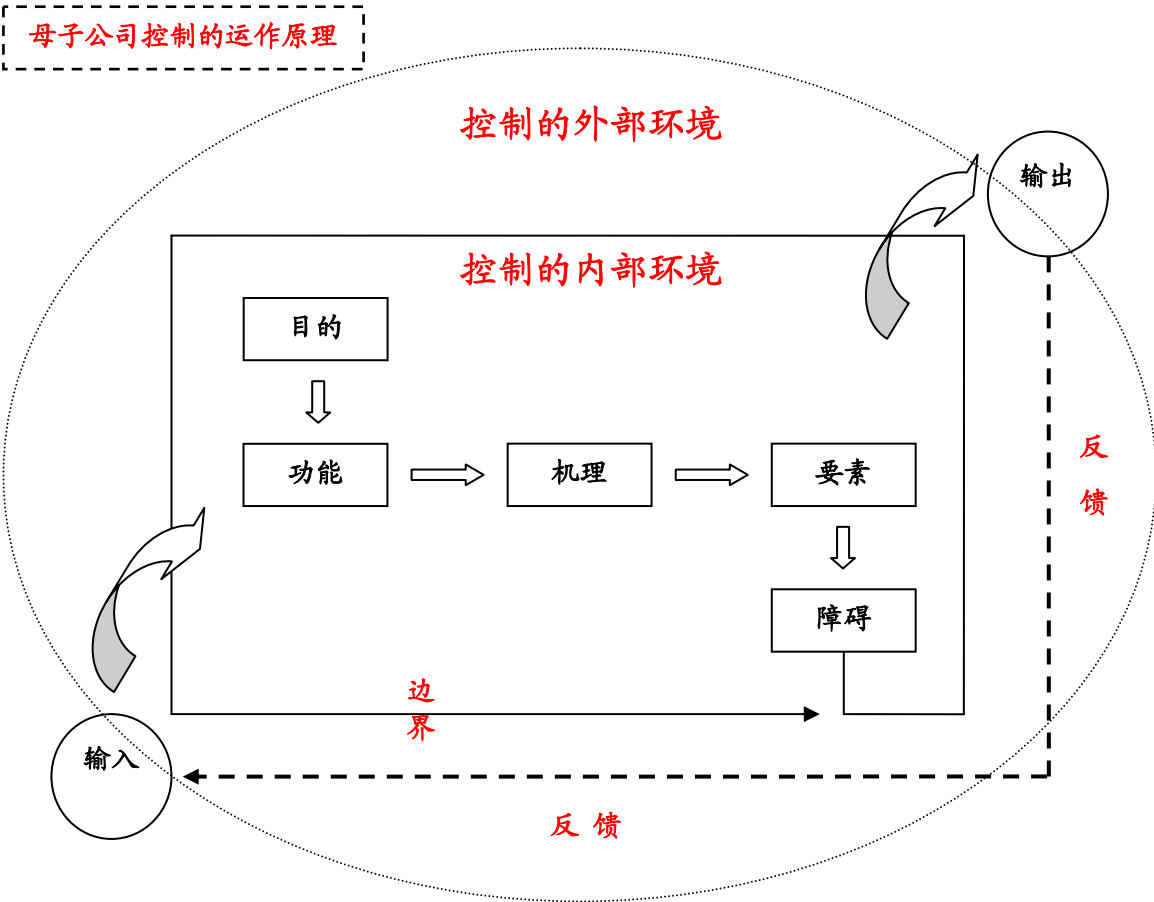
相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的质的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好（如下图所示）。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势：



4、母公司对子公司的控制

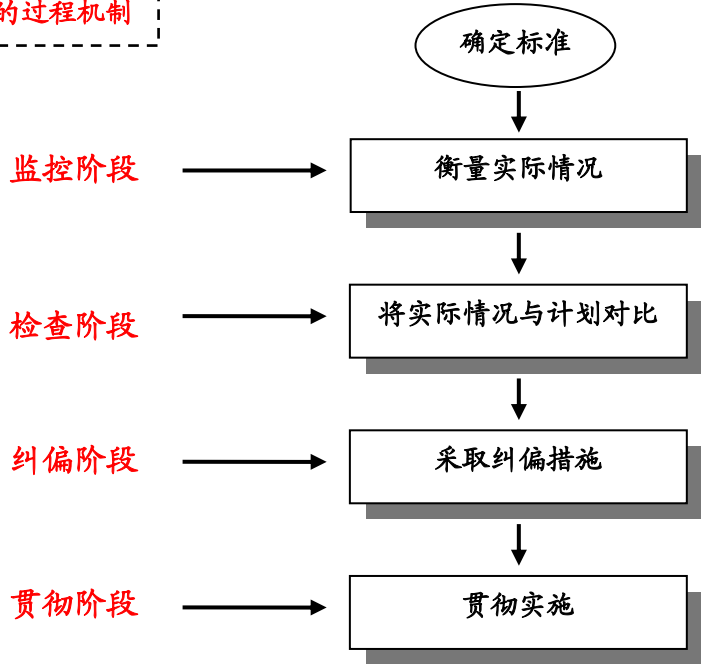
控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。

母子公司控制的运作原理如下图：



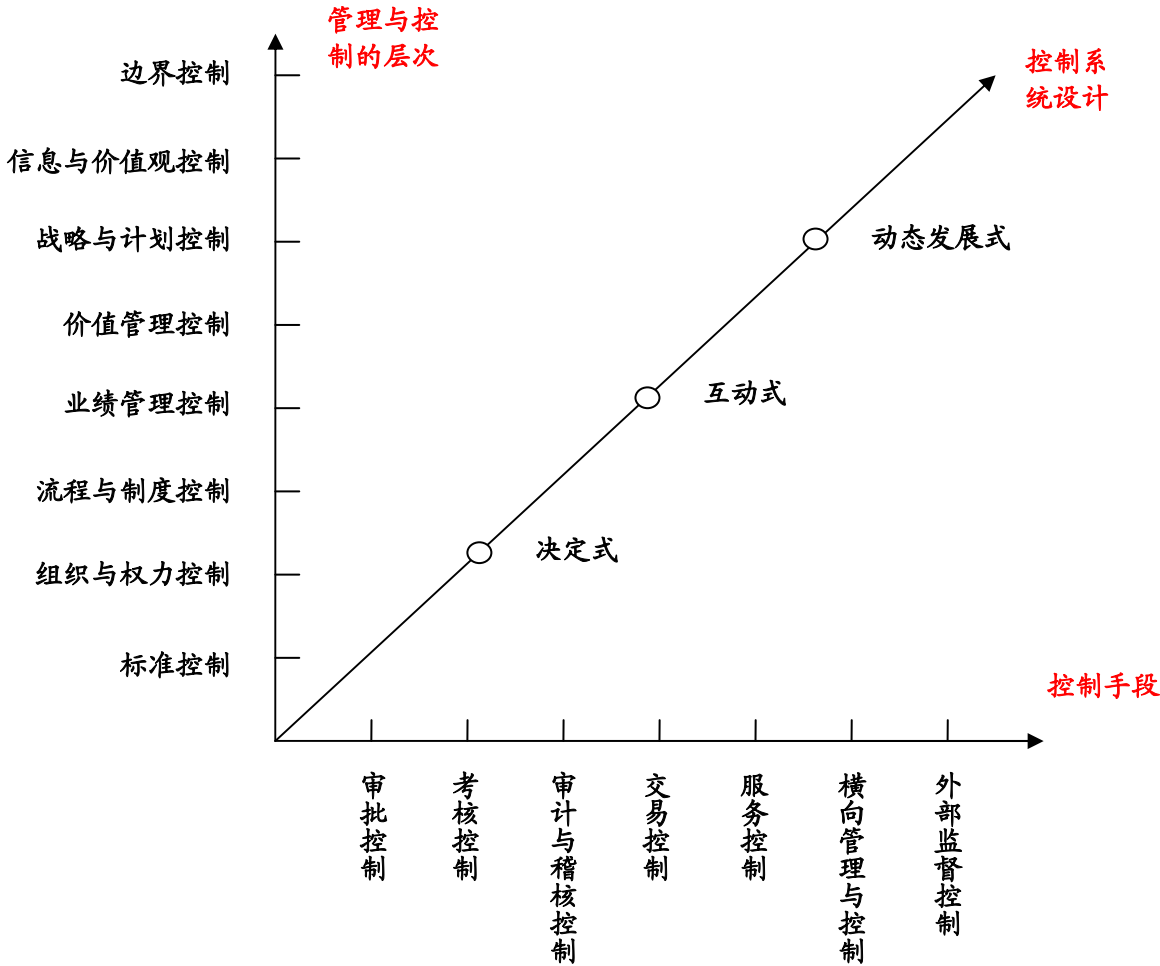
从控制运作原理出发，我们得出了母子公司控制的过程机制：

母子公司控制的过程机制



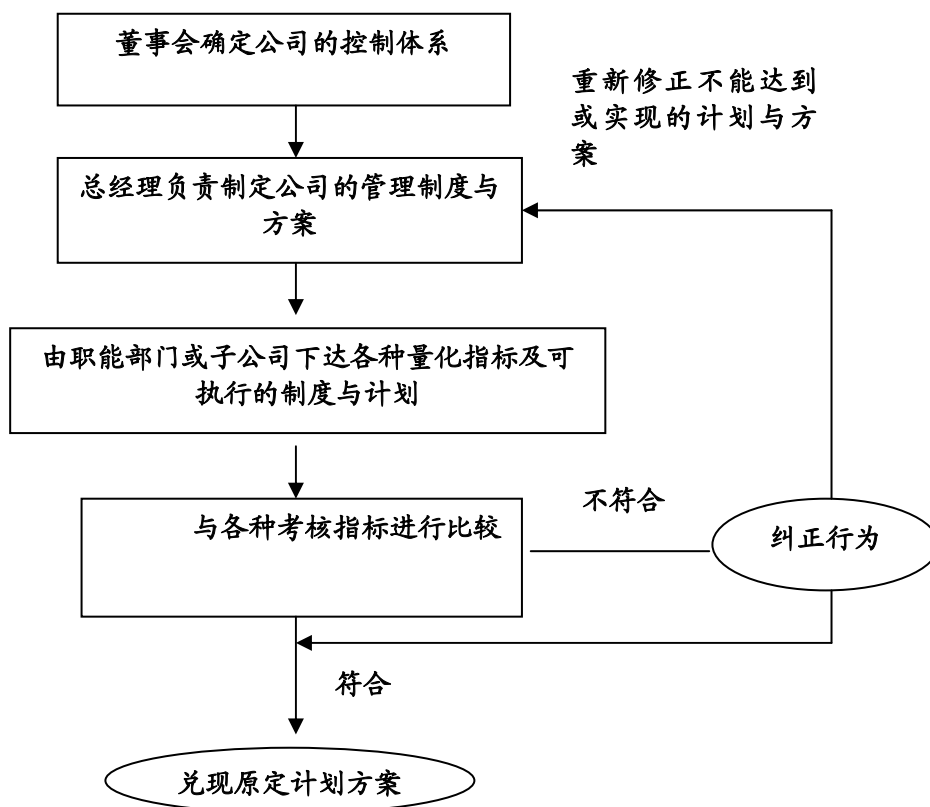
在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题——控制的层次、控制的手段以及控制系统的设计方法。这三个方面构成了母子公司的控制体系：

母子公司控制体系



从母子公司控制体系出发，我们进一步细化得出母子公司控制的流程：

母子公司控制流程



本书核心思考

我们认为，在未来，“管理+控制”的模式必将成为母子公司管理的主流模式，因此，对母子公司管控下的营销“管控”体系和模式的探索将成为本书研究和探讨的重点。我们希望通过我们的研究和阐述来揭示集团化公司营销管控背后的秘密和本质，突出“多层次、跨层级”的营销运作的“管理+控制”新模式。

关于营销战略构筑的思考

- 从商业模式如何表达在营销理念和行为中、产品线如何分布、区域如何布局、客户价值如何管理、价值如何传递等五大层面构成企业关于营销的核心思考，当然品牌战略和营销战略是并行的职能战略，绝不能把品牌作为营销的配角简单处理了。
- 到底应该如何去看待和认识市场的前景？如何形成清晰、合理的判断（这将直接影响企业对自身发展目标的预期）？如何使这种认识成为企业核心管理团队的共识？
- 在这样一个快速发展、前景广阔、变化迅速的市场，对自己的发展战略到底如何定位？未来的营销部门应该是个什么样的组织？承担什么样的使命？保持什么样的核心理念？建立什么样的愿景？
- 如何设置具有挑战性但又符合企业 and 市场实际状况的发展目标？过去几年的增长是否会

给企业带来错觉，从而给自己的未来发展设置了过于乐观的陷阱？但如果降低增长速度的预期，是否又会浪费市场提供的快速成长机会？

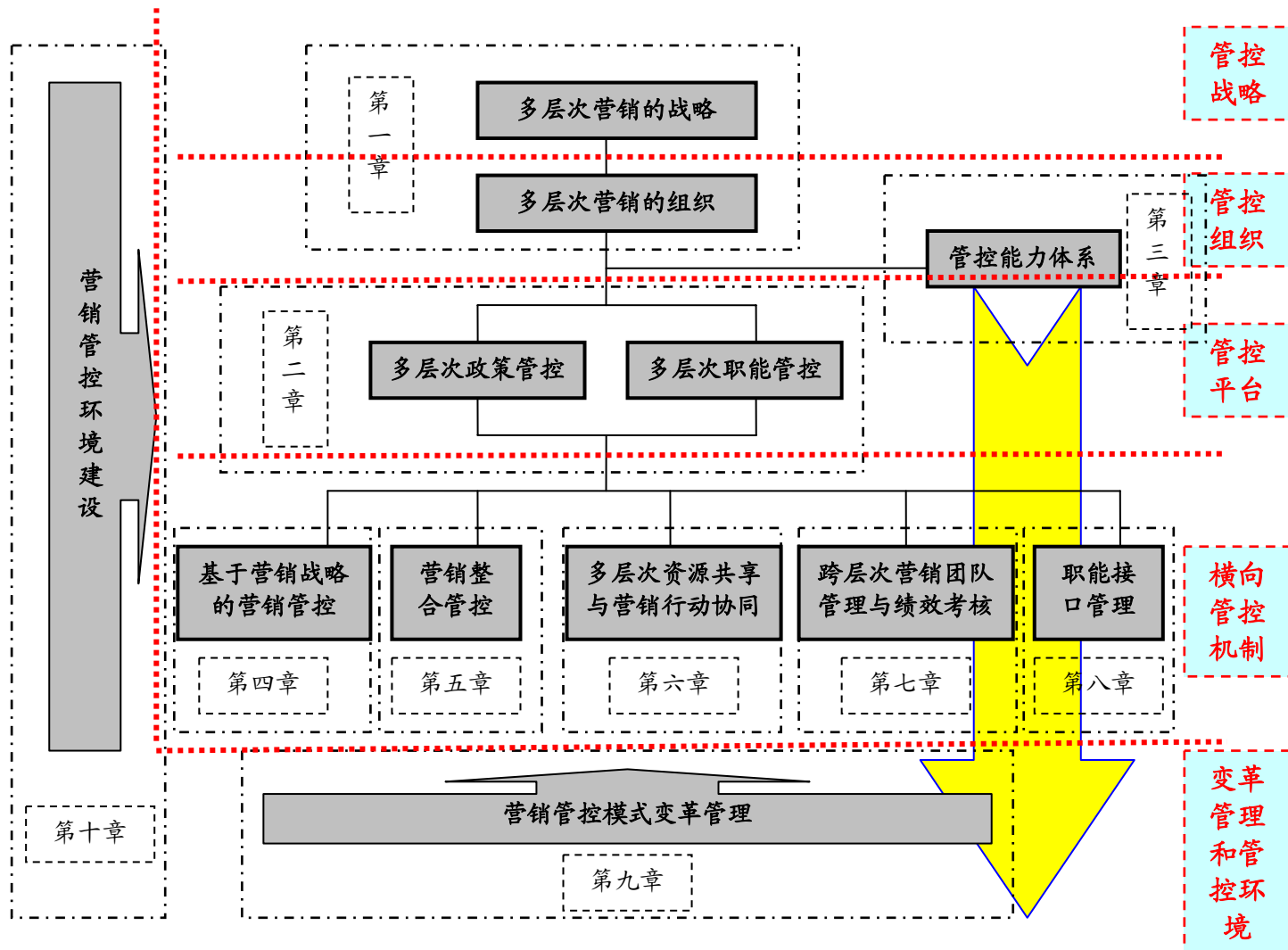
- 在核心业务领域的未来竞争中，哪些是竞争的核心成功要素？已经掌握了哪些要素？这种优势未来如何能继续保持？针对自身的劣势，如何进行规避、强化和改善？
- 企业需要怎样分配自身的资源？重点利用哪些机会和领域？制定什么样的发展策略来实现核心业务的发展目标（前提是这一目标是科学、合理的，而且是为核心管理团队所共识的）？

关于营销管控的思考

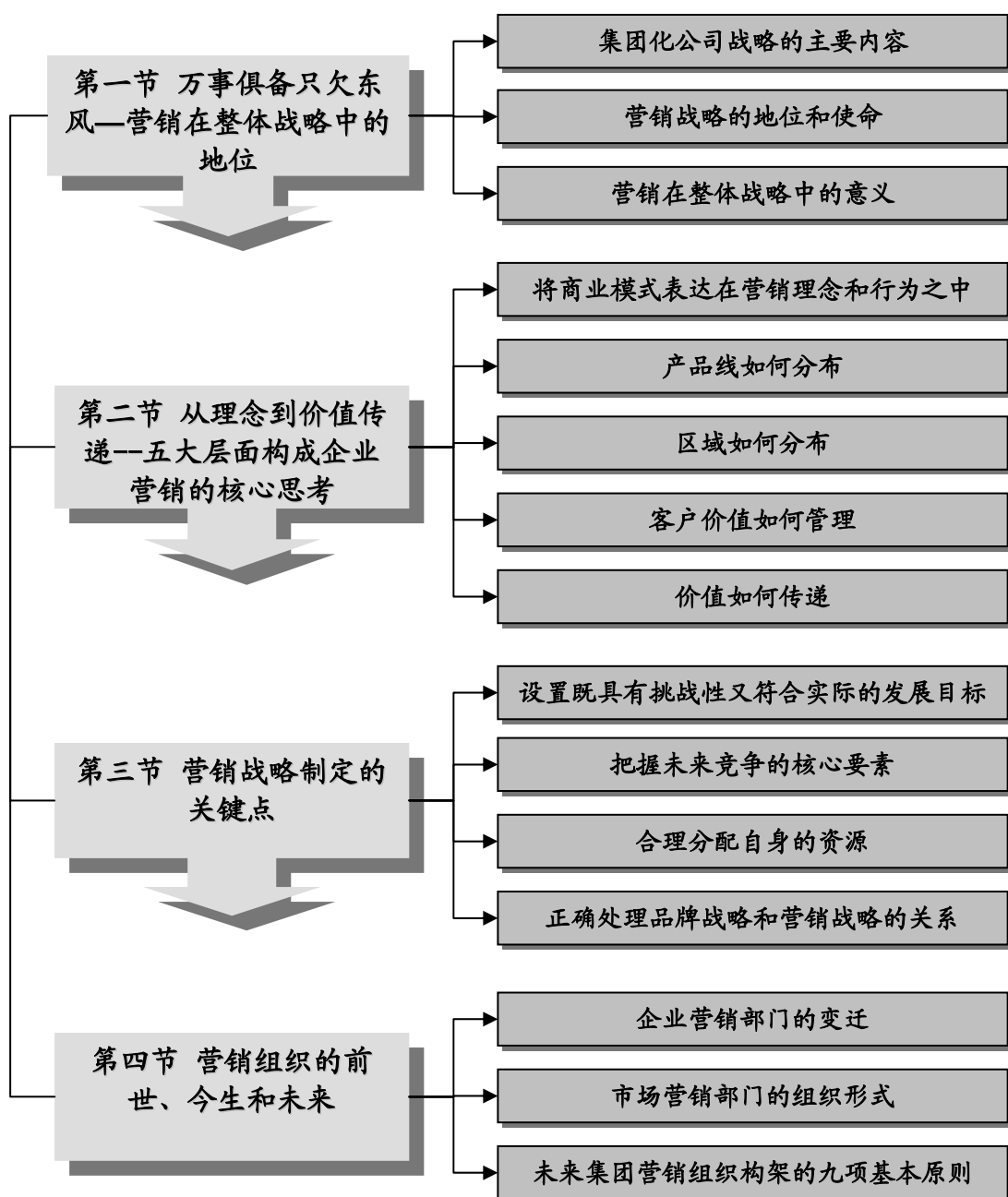
- 总部在营销管控的核心——营销年度计划和预算上扮演什么角色？如何在制定规划的过程中传达集团总部的意图和保障重心？如何结合子公司的思考？如何从制度上消除营销业绩的波动和失控？
- 总部形成怎样的组织和管理手法来管理和控制子公司的营销行为？
- 总部着重应该在哪些领域加强管控？而哪些领域是应该让权给子公司的？
- 如何保障总部的指挥和调控是创造价值的？
- 如何保障总部的管控能力和相关人力资源的配置？
- 如何用相应的流程和关键控制点来管控子公司的营销过程？如何从过程管控中进行干预和纠偏？如何保障制度成为核心竞争力的一部分？
- 如何管理子公司、分公司、办事处的业绩？如何进行多层次营销业绩管控？
- 如何打造营销团队和接班人计划？
- 如何针对子公司、分公司、办事处进行营销知识和能力的集中管理？如何进行客户关系管理？
- 如何做到前后台信息畅通？

全书结构

全书共分十个章节的内容，具体可归类为“五大管控层级”，即：1、管控战略；2、管控组织；3、管控平台；4、横向管控机制；5、变革管理和管控环境。



◆ 第一章 多层次营销战略与组织



本章中我们将首先对营销在整体战略中的地位和使命进行阐述：

1、首先需要强调的是：市场营销是企业最重要的职能战略之一，营销战略决定市场营销的主要活动和主要方向。

2、营销战略的基本内容包括：市场细分战略，市场选择战略，市场进入战略，市场营销竞争战略和市场营销组合战略。有效的市场营销战略是企业成功的基础。公司战略决定了营销战略的基本理念、原则和行动框架。换言之，营销战略必须遵循并以公司战略为指导，同时，营销战略的制定、实施与控制是公司战略实施的保障。

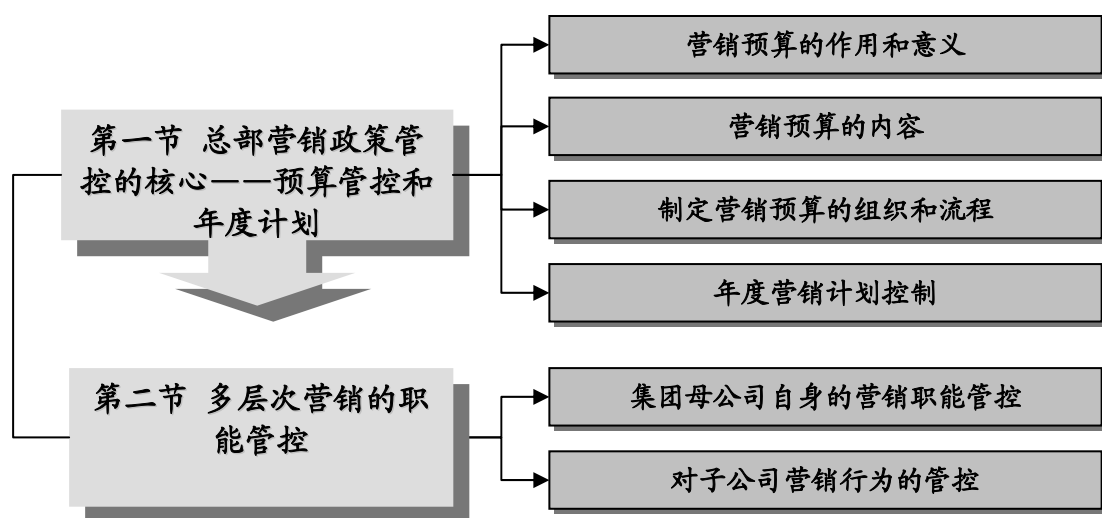
3、五大层面揭开企业营销战略的核心思考：第一，如何将商业模式表达在营销理念和行为之中；第二，产品线如何分布；第三，区域如何分布；第四，客户价值如何管理；第五，价值如何传递。

4、营销战略制定之时需要准确把握以下四个关键点：第一，如何设置具有挑战性但又符

合企业 and 市场实际状况的发展目标；第二，如何把握未来竞争的核心要素；第三，怎样分配自身的资源；第四，正确处理品牌战略和营销战略的关系。

5、在未来集团营销部门的组织架构八项基本原则：第一，以提高集团总体营销竞争能力为最终目的的原则；第二，分工原则；第三，面向顾客的原则；第四，效率原则；第五，授权原则；第六，通过服务进行控制原则；第七，整合原则；第八，突破旧有模式的改革和创新原则。

◆ 第二章 多层次营销政策管控与职能管控



1、集团总部的政策管控包含诸多方面的内容，但我们认为，其核心是对营销年度计划和预算的管控。

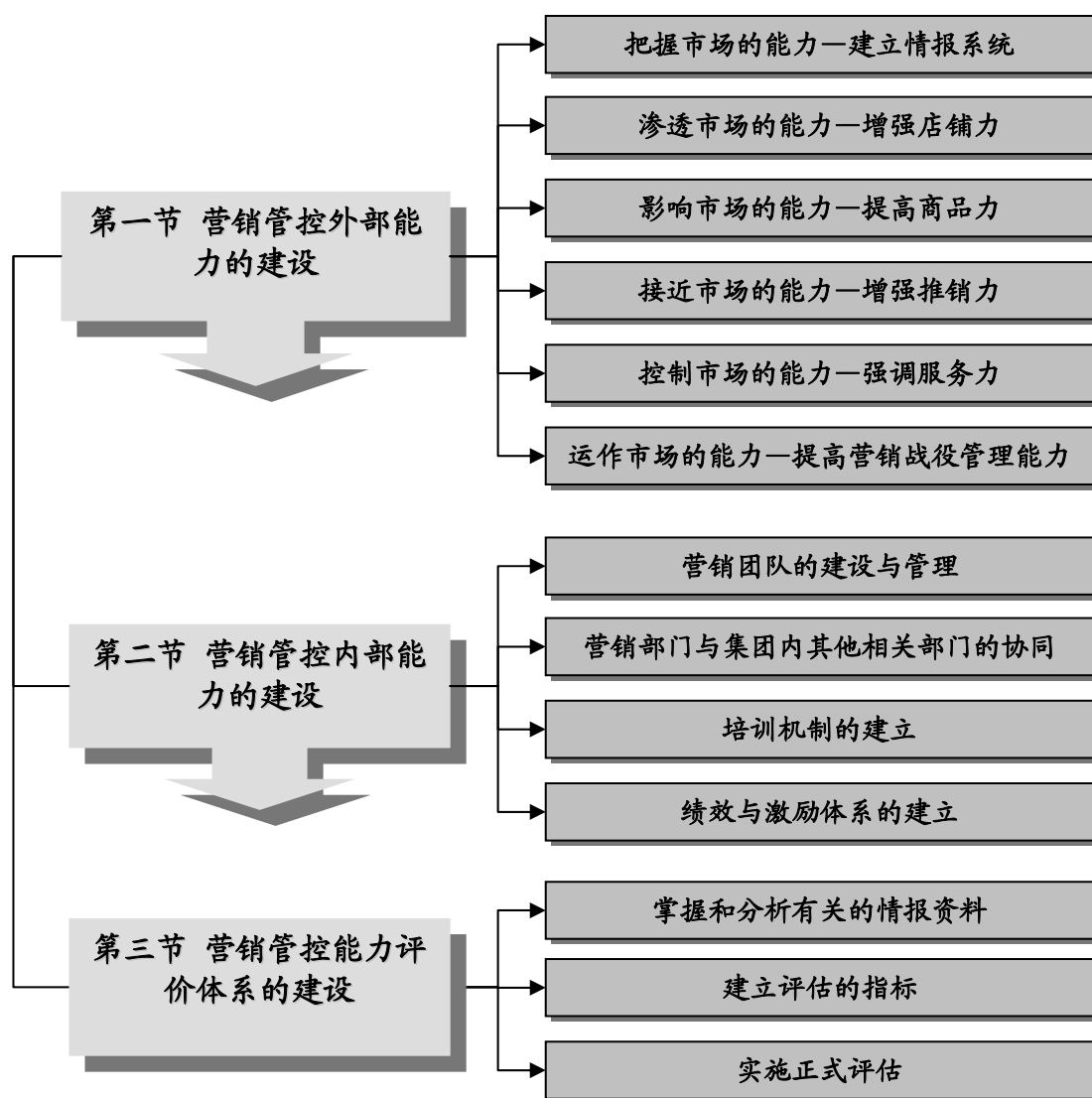
2、营销预算是公司经营预算的重要组成部分，直接关系到公司营运的效率和效益，因此备受关注，其重要性不言而喻。任何一个负责公司营销事务的最高级主管都必定花相当多的时间和精力去审核、评估、最终确定提交给公司最高管理层的年度营销预算，在预算通过审查批准后，对该预算内容承担直接责任。

3、集团化企业多层次营销的职能管控可分为两大层面：第一，对集团母公司自身的营销职能管控；第二，对子公司营销行为的管控。

4、母公司自身的营销管控职能包括：（1）营销战略的制定和管控；（2）对营销政策执行的管控；（3）营销管控模式、品牌管控、关键市场资源控制；（4）战略性大客户开发与管控；（5）统筹市场信息情报收集和市场研究；（6）共享型办事处的管控；（7）统一组织相关营销人员培训、统一组织母子公司共同参加的综合性的的大型展览会参展工作；等等。

5、集团总部对子公司营销行为的管控可通过对九大管控重点进行把握：（1）诊断管控；（2）表单管控；（3）目标管控与绩效管控；（4）销售数据的分析系统管控；（5）经销商的重点管控；（6）寻求业绩增长的精细化营销管控；（7）监督管控；（8）学习型团队的管控；（9）时间管控。

◆ 第三章 营销管控能力体系建设



1、营销管控的能力体系是集团化企业有效实施多层次营销的支撑，是整个营销管控体系的灵魂所在。

2、营销外部管控主要包含六大层面，各层面所对应的管控能力要求如下：（1）把握市场的能力——建立情报系统；（2）渗透市场的能力——增强店铺力；（3）影响市场的能力——提高商品力；（4）接近市场的能力——增强推销力；（5）控制市场的能力——强调服务力；（6）运作市场的能力——提高营销战役管理能力。

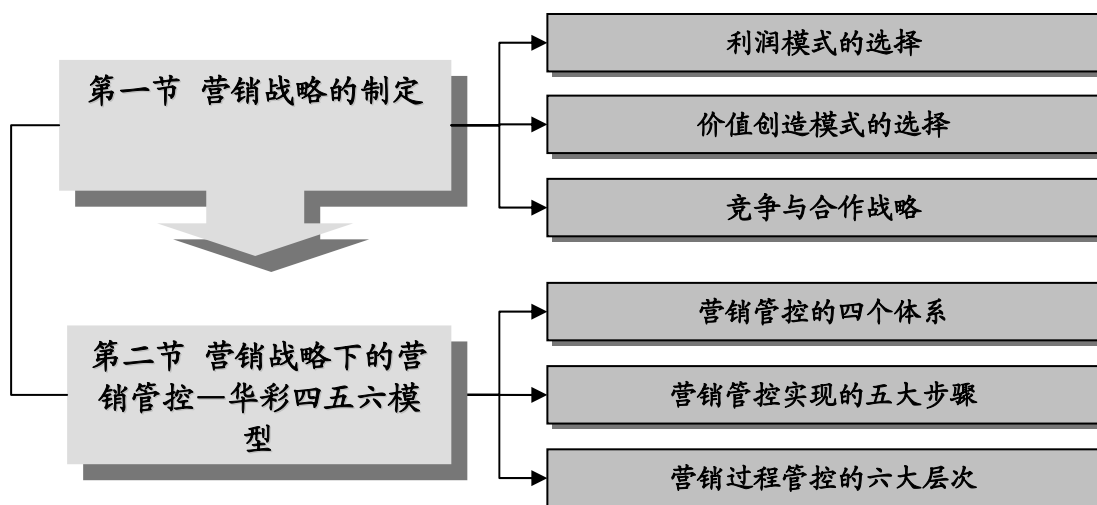
3、营销管控的内部能力建设可通过：（1）营销队伍的建设与管理；（2）相关部门间的内部协同；（3）建立培训机制；（4）建立绩效与激励体系等方式来提高整个营销组织团队的营销能力。

4、完善的营销管控能力体系自然不能少了能力评价体系。营销管控能力评价体系是连结外部能力和内部能力的连通器，旨在通过对营销外部能力进行准确而及时地评估，并通过实时的信息反馈来对营销内部管控能力实施调整和纠偏，进而对整个管控能力体系的建设进行辅助性指导。

5、营销管控能力评价体系包括多个方面的内容，但基本可通过三个步骤来建设：（1）掌

握和分析有关的情报资料；（2）建立评估的指标；（3）实施正式评估。在整个营销管控评价体系的建設过程中，集团化企业需要根据自身的实际情况以及市场的变化来合理地确定评价重点、选择评价手段。并在具体实施的过程中保证评价工作的持续性和有效性。

◆ 第四章 基于营销战略的营销管控



1、在营销战略的制定过程中，需要考虑三个层面的问题：第一，利润模式的选择；第二，价值创造模式的选择；第三，竞争与合作战略。

2、在营销战略之下的营销管控，可以通过“华彩四五六营销管控操作模型”来做以分析，具体分析框架如下：

（1）营销管控的四大体系：

- ✧ 营销组织体系
- ✧ 服务体系
- ✧ 营销管理与控制
- ✧ 绩效与激励体系

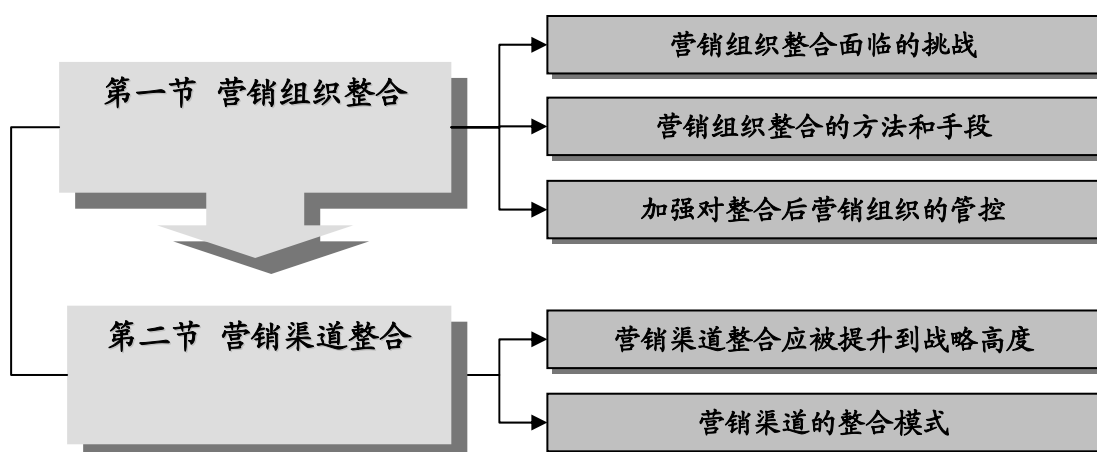
（2）营销管控的五大步骤：

- ✧ 确定所需技能
- ✧ 发现障碍
- ✧ 制定营销策略
- ✧ 体系构造
- ✧ 体系运作

（3）营销过程管理六个层次：

- ✧ 业务流程
- ✧ 管理制度
- ✧ 责权划分
- ✧ 标准执行
- ✧ 稽核与绩效
- ✧ 知识管理

◆ 第五章 营销整合管控



1、营销整合是集团营销管控过程中尤其需要突出强调的重点，因为从系统观的角度上讲，公司的整合已经成为发展的趋势。某种意义上说，集团公司的出现正是整合作用的结果。而集团化企业要想充分发挥营销管控的效能和威力，营销整合是必须经历的一个重要环节。通常来说，营销整合管控包括两个主要层面：对内营销组织整合和对外营销渠道整合。

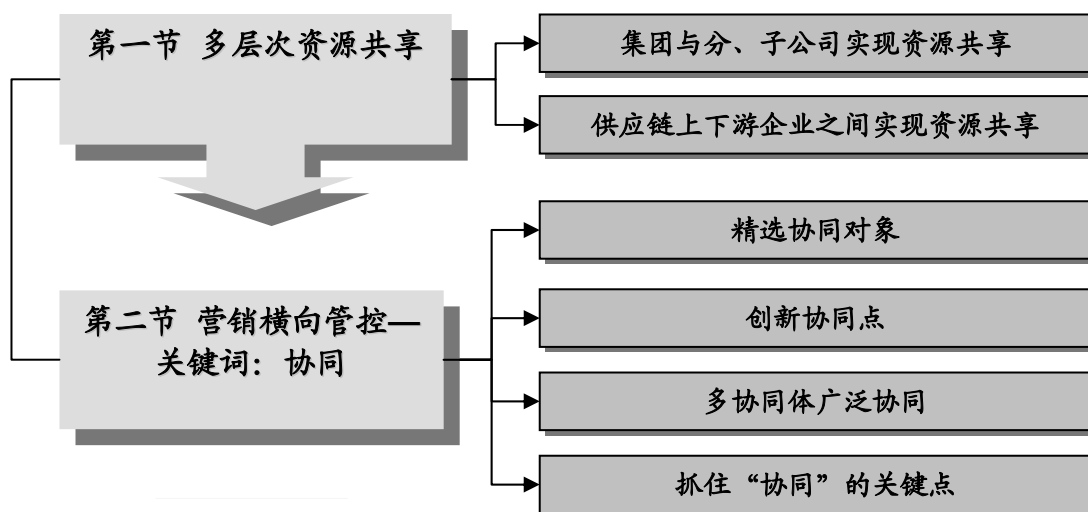
2、营销组织整合面临的挑战：（1）转型的思想准备不足，缺乏系统思考；（2）协同运作的组织管理理念缺失；（3）营销队伍的转型问题；（4）总部支持和管理职能作用问题。

3、营销组织整合的方法和手段：（1）思想上对整合之后组织变革的系统理解；（2）组织上培养高端专业整合营销管理能力，对整体营销管理和专业支持、管理职能的重视；（3）考核机制设置上的引导，达成市场集中运作和分产品专业规划的有机结合；（4）从单一地使用营销人才到系统的营销人才能力建设。

4、在对整合后的营销组织的管控过程中，我们强调：一方面应在集团公司设立总部市场营销管理中心，从整体宏观上对集团营销工作的开展进行指导性实施；另一方面各子公司应设立相应的销售部门，根据集团公司每季度、每年作出的销售计划、营销战略，结合各自当地市场状况、资源情况开展大市场营销业务。在内部组织整合的过程中要突出集团总部对下属子公司营销行为的管理和控制，促使子公司在集团公司的带领下更有效地做好营销全局工作。

5、在营销渠道整合过程中，首先强调的是应该把营销渠道整合提升到战略的高度，应该受到集团化公司的充分重视。在营销渠道整合的模式方面，其关键是要寻找到双方的关联点，主要包括这样几种情况：（1）行业相同或相近；（2）产品或者行业特征相近；（3）某一项资源的关联；（4）理念认同。

◆ 第六章 多层次资源共享与营销行动协同管理



1、多层次资源共享包括两个层次：集团与子公司之间实现资源共享和供应链上下游之间实现资源共享。

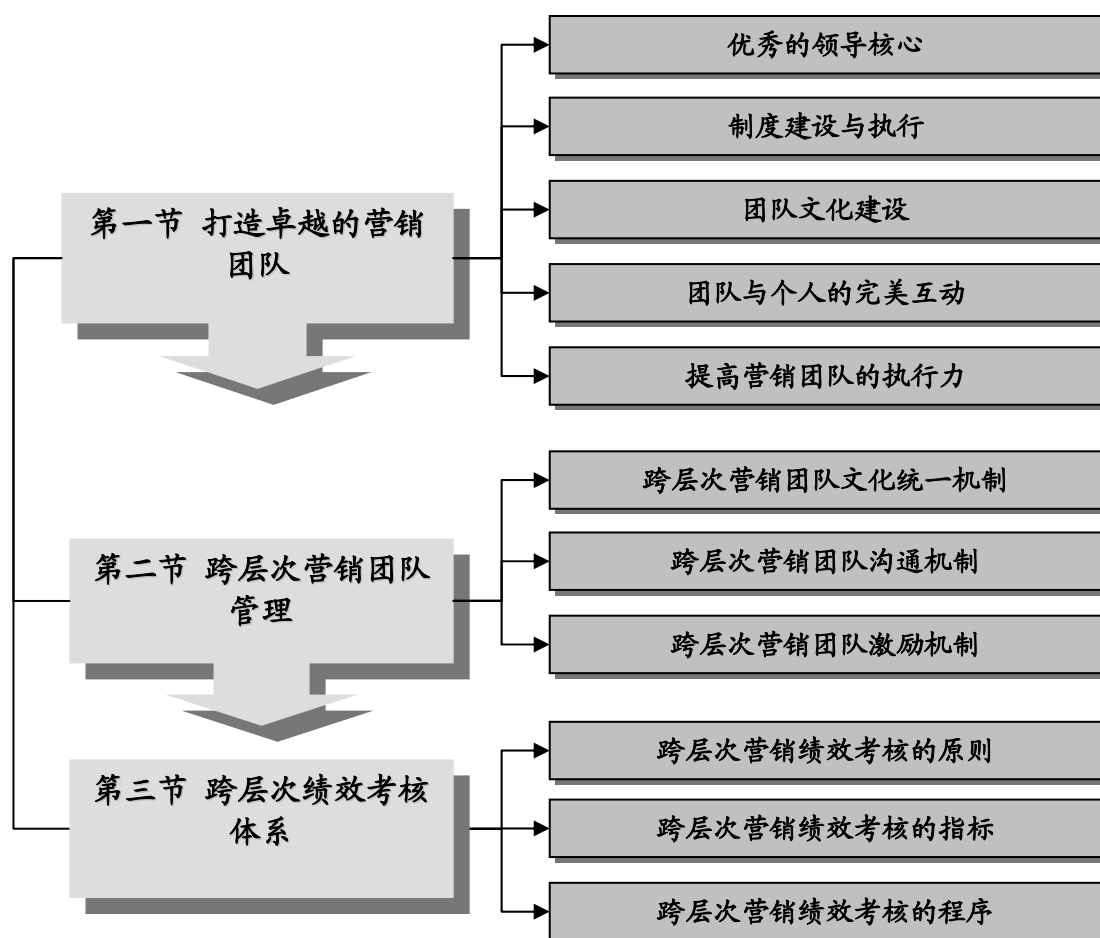
2、集团与子公司之间实现资源共享：（1）企业集团内部资源共享并不仅仅局限于以原料、设备、劳动等一般资产为对象的共享及配置，包括了企业核心资源的共享。（2）企业集团内部资源共享是在良好的机制框架内进行的，共享机制的构建直接关系到资源共享的效果。

3、供应链上下游之间实现资源共享：供应链下一环节的企业就是上一环企业的客户。所以，实现供应链上下游企业之间的资源共享无疑对降低营销成本、实现营销协同、提升营销质效起着至关重要的作用。现在更有这样的发展趋势：一些企业通过结成紧密的供应链联盟、通过彼此间充分的资源共享，最终实现供应链上下游企业之间的无障碍分销。这也为供应链各企业后续的整体营销协同奠定了坚实的基础。

4、资源共享之下一步目的就是为了营销的协同管理。协同营销的内涵是与企业外部的众多资源进行结合的一种营销模式。较之常规营销模式而言，协同营销具有资源广泛、使用灵活、选择余地大等特点。

5、多层次营销协同管理主要包括以下几个层次：精选协同对象、创新协同点、多协同体广泛协同等等。

◆ 第七章 跨层次营销团队管理与绩效考核



1、一个卓越的营销团队，至少应具备五个条件：第一，优秀的领导核心；第二，完善的制度；第三，卓越的团队文化；第四，团队与个人的完美互动；第五，良好的团队执行力。

2、有了卓越的营销团队，更重要的、也是更为困难的是对跨层次营销团队的管理。跨层次营销团队的工作机制以契约为驱动力，主要包括以下三个方面：文化统一、跨层次沟通、激励和控制：

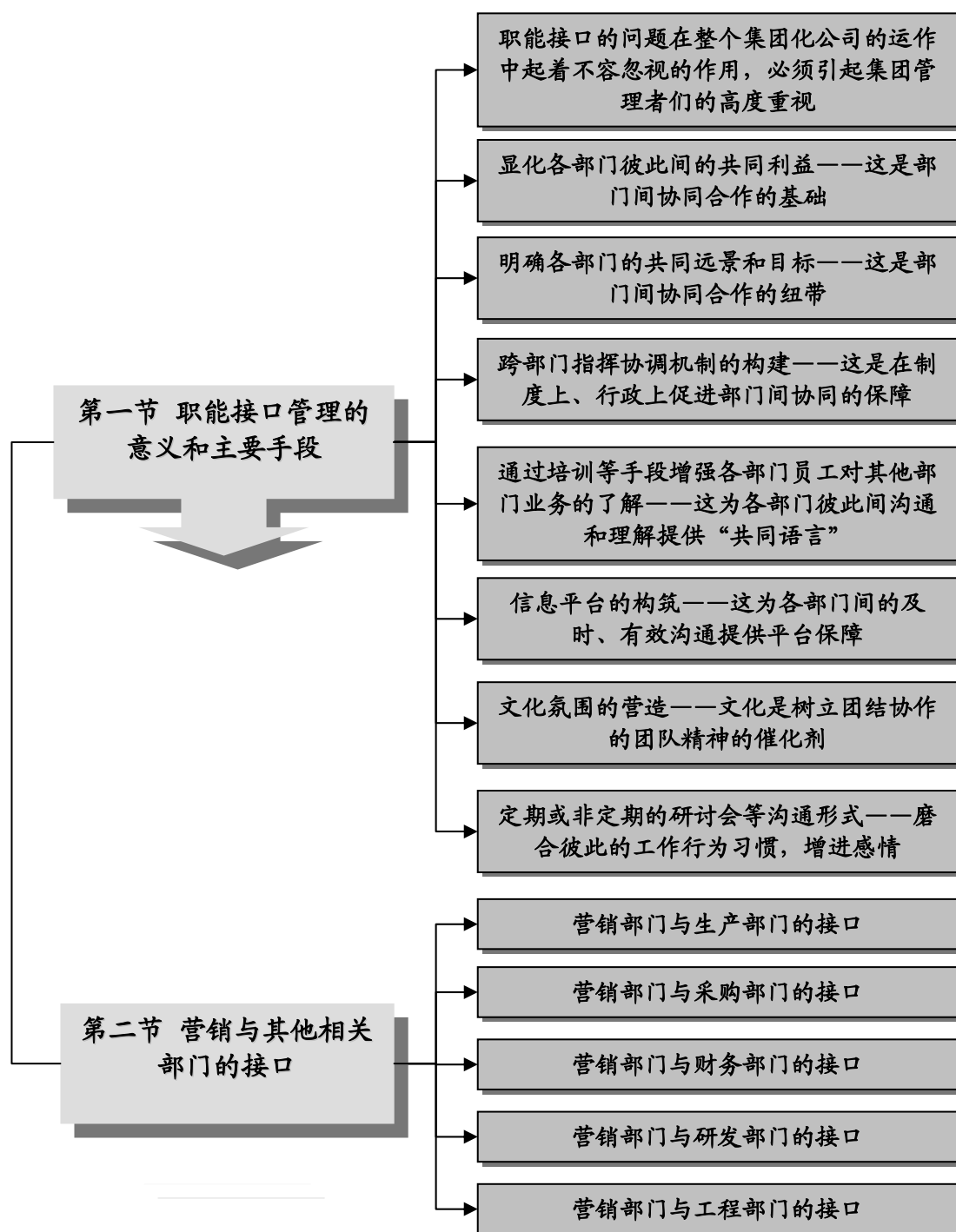
（1）跨层次营销团队文化是指跨层次营销团队在发展过程中形成的、为团队成员所共有的思想作风、价值观念和行为规范，是一种具有跨层次营销团队个性的信念和行为方式。

（2）组建跨层次营销团队的目标是为了更好的实现客户价值，在跨层次营销团队运作的过程中，客户的价值就是通过团队成员彼此间良好的沟通，被团队所认知并实现的；毫不夸张地说，跨层次营销团队沟通成败与否，决定了跨层次营销团队能否顺利实现团队目标，也关系到营销联盟的整体价值的实现。

（3）跨层次激励机制是保持团队士气旺盛的关键，可以激发团队成员的内在潜力，充分发挥他们的积极性，开发他们的创造性。

4、跨层次营销团队的管理一定离不开完善的绩效考核体系的支撑，接下来我们分别从绩效考核的原则、指标和程序等三方面对跨层次营销绩效考核体系作以介绍和阐述。

◆ 第八章 营销与管理职能接口管理



1、职能接口的问题看似属于不起眼的小问题，但却在整个集团化公司的运作中起着不容忽视的作用，就像航天飞机的失事往往源于一颗小螺丝钉没有焊好一样。所以，这一问题必须引起集团管理者们的高度重视。

2、从本质上说，职能接口管理的目的是为了协同，手段就是有效的沟通。所以可以通过如下方法来实现营销与各其他职能部门间的接口管理：（1）显化各部门彼此间的共同利益——这是部门间协同合作的基础。（2）明确各部门的共同远景和目标——这是部门间协同合作的纽带。（3）跨部门指挥协调机制的构建——这是在制度上、行政上促进部门间协同的保障。（4）通过培训等手段增强各部门员工对其他部门业务的了解——这为各部门彼此间沟通和理解提供“共同语言”。（5）信息平台的构筑——这为各部门间的及时、有效沟通提供平台保障。

(6) 文化氛围的营造——文化是树立团结协作的团队精神的催化剂。(7) 定期或非定期的研讨会等沟通形式——磨合彼此的工作行为习惯，增进感情的有效手段。

3、营销部门与生产部门的接口——二者之间可能存在着几种潜在的矛盾：(1) 目标上的矛盾；(2) 利益上的矛盾；(3) 工作方式上的矛盾。一般来说，现代企业正逐渐向生产导向与市场导向并重的方向发展。在这种并重的企业里，生产部门与市场营销部门可以共同确定企业追求的最佳利益。解决办法包括召开联合研讨会，以了解双方的观点；设置联合委员会和联络人员，制订人员交流计划；采用分析方法，以确定最有利的行动方案等等。

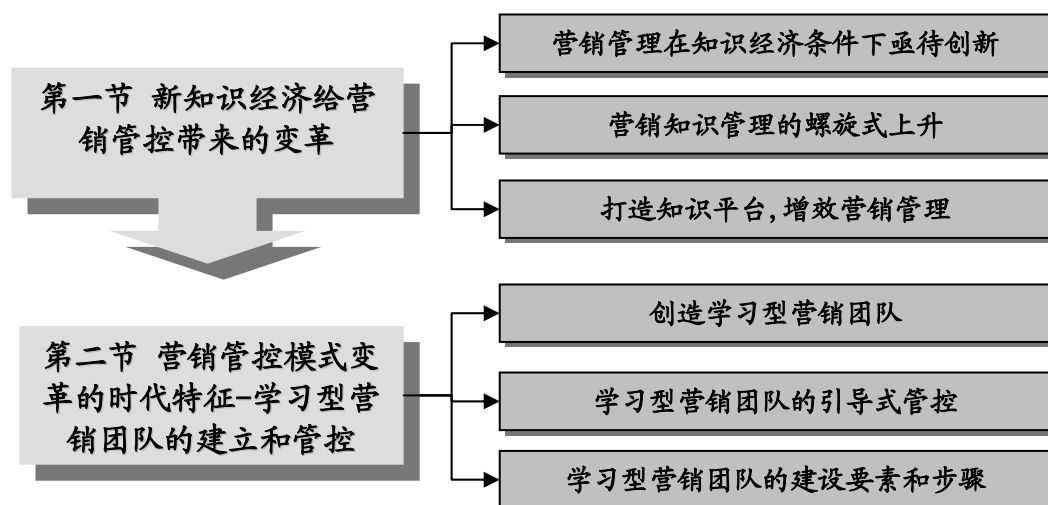
4、营销部门与采购部门的接口——这两个部门之间的矛盾通常表现于两个方面：(1) 信息预判的差异；(2) 协同问题。为了解决之，至少要从两方面入手：(1) 信息与情报平台的构建和完善，以保证信息获取和预测的统一和准确；(2) 跨部门协调机制的建立，要想真正实现两部门接口的有效对接并使之协同运作，必须借助“外力”的干预，必须有足够的权威和力量进行跨部门协调和监督。

5、营销部门与财务部门的接口——它们之间的主要矛盾无非体现在资金的划拨等方面。解决这个问题的办法是加强对市场营销人员的财务训练，同时加强对财务人员的市场营销训练。财务人员要运用财务工具和理论，支持对全局有影响的市场营销工作。

6、营销部门与研发部门的接口——研究开发部门与市场营销部门的合作，可根据实际情况选择性地采用如下几种措施：(1) 联合主办研讨会，以便加强对对方的工作目标、作风和解决问题的方式的理解和尊重。(2) 每个新项目要同时派给研究开发人员和市场营销人员，他们将在整个项目执行过程中合作，同时研究开发部门与市场营销部门应共同确定市场营销计划与目标。(3) 研究开发部门与市场营销部门的合作，要一直持续到销售阶段，包括编写技术手册、合办贸易展览、售后调查，甚至参与一些销售工作。(4) 两部门产生的矛盾应由高层管理部门解决。在同一个企业中，研究开发部门与市场营销部门应同时向一个副总经理负责。

7、营销部门与工程部门的接口——工程师们更关心产品的技术质量、成本费用的节约，以及制造工艺的简化。如果市场营销人员希望产品多样化，而不是标准化，以突出产品特色，工程师们便会与之发生冲突。解决的办法是一方面加强彼此对对方领域知识的了解，另一方面是加强二者的有效沟通。

◆ 第九章 营销管控模式变革管理



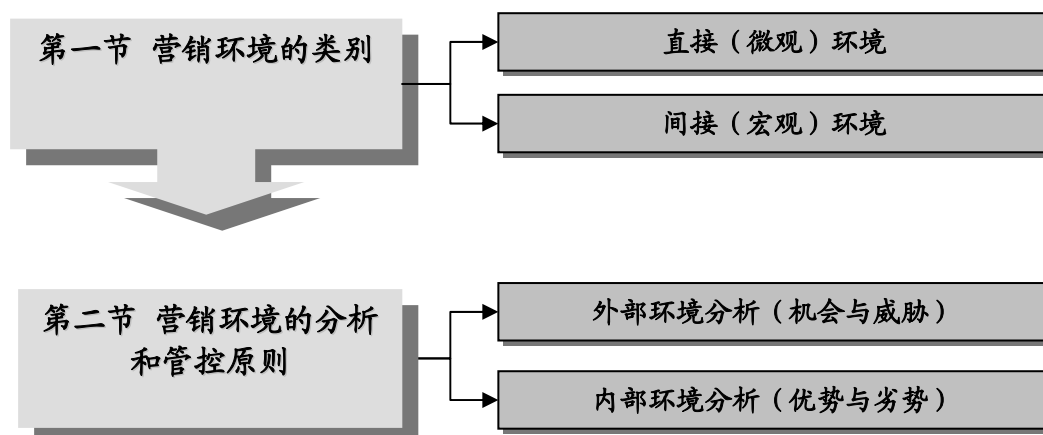
1、近年来，许多的理论学者对知识管理进行了深入的研究，取得了很好的成果。他们提倡通过（1）鼓励创新；（2）在创新的基础上对发现的问题和识别的机会进行知识创造；（3）通过整理和沉淀，最大限度的将知识显性化，转化为营销组织可以利用的知识，同时提高营销组织支配的知识能力；（4）实施知识共享和传播等动态、递进的方式等手段形成周而复始、螺旋式的上升过程。

2、新给济环境给下，最突出也是最常见的特点就是“变”，“变”是唯一不变的东西。所以为了更好地应对瞬息万变的环境最好的办法就是打造学习型营销团队。

3、学习型营销组织建设的要点包括：（1）学习的战略；（2）学习型领导人；（3）学习的机制；（4）学习的目标；（6）学习的文化氛围；（7）学习的方式方法；（8）学习的评估等等。

4、营销团队学习型组织的建立，并非观念的改变，也非一朝一夕的政令宣导，必须运用方法及工具循序渐进的对其进行引导式管控。具体的方法主要有：（1）超越自我；（2）建立共同愿景；（3）团队学习；（4）改善心智模式；（5）系统思考等等。

◆ 第十章 营销管控环境建设



1、根据营销环境对企业市场营销活动发生影响的方式和程度，可将市场营销环境大致上分成两大类：直接营销环境和间接营销环境。所谓直接环境因其与企业具有一定的经济联系，直接作用于企业为目标市场服务的能力，从而又被称为作业环境、微观环境。间接环境的诸要素与企业不存在直接的经济联系，是通过直接环境的相关因素作用于企业的较大的社会力量，又称为宏观环境。这两种环境之间不是并列关系，而是包容和从属的关系，直接（微观）环境受间接（宏观）环境的大背景所制约，间接（宏观）环境则借助于直接（微观）环境发挥作用。

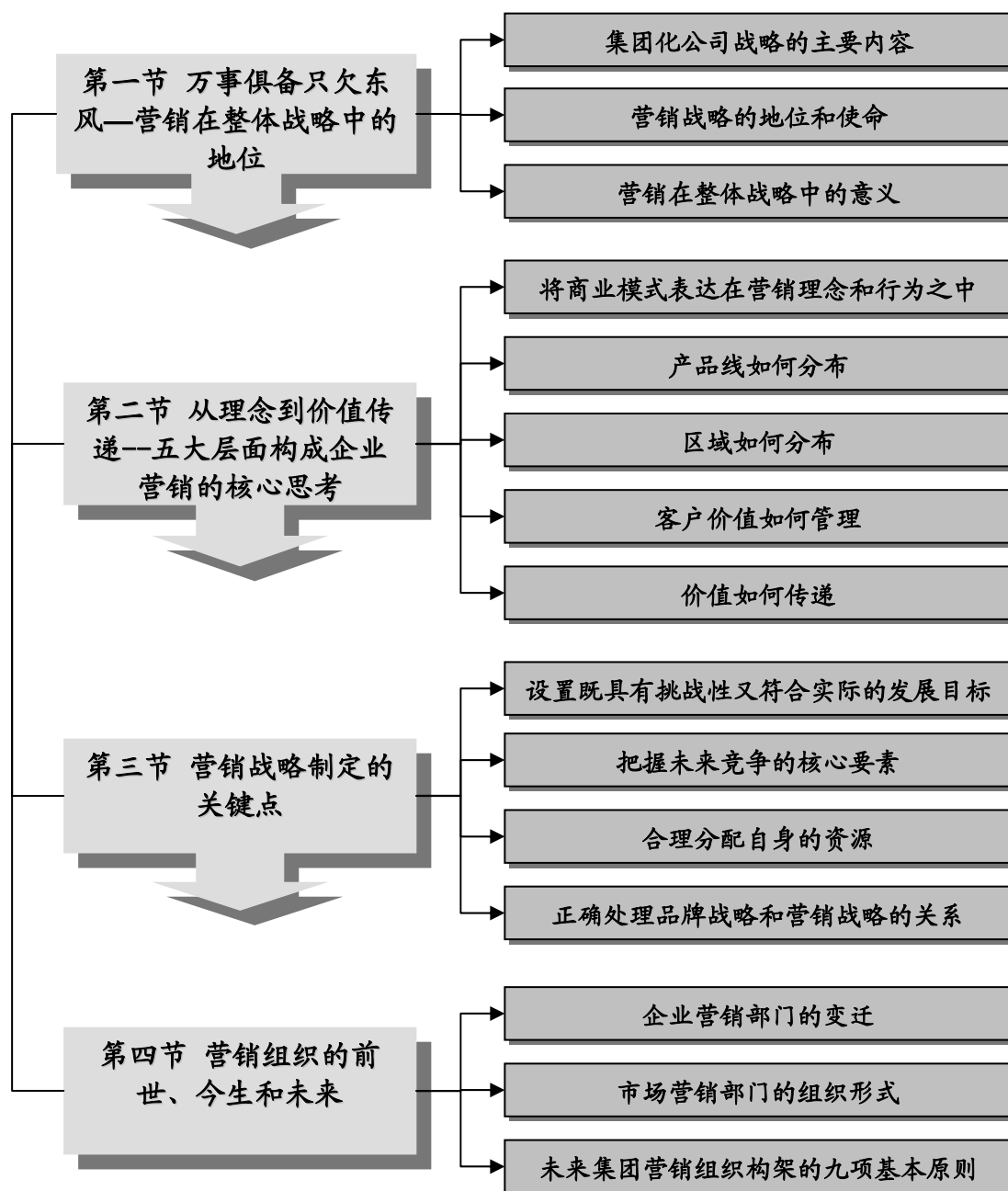
2、营销环境管控的思想出发点是：期望通过内部有序的管控环境的打造去应对内外部市场环境的复杂。

3、营销管控的目的之一是为了优化企业营销环境、促使企业内部的环境呈现有序性，以及通过实施影响力去引导外界的宏微观环境使之在一定时段内朝向有利于企业的方向发展，最终实现“通过内部的有序去应对外部的无序”。而与此同时，环境的规范和有序化更可以反过来促进营销管控的操作和实施。具体来说就是在对营销环境的基础之上通过对内部环境优势（Strength）和劣势（Weak）的合理运作实现对外部营销环境的“趋利（Opportunity）避害（Threaten）”。

致谢

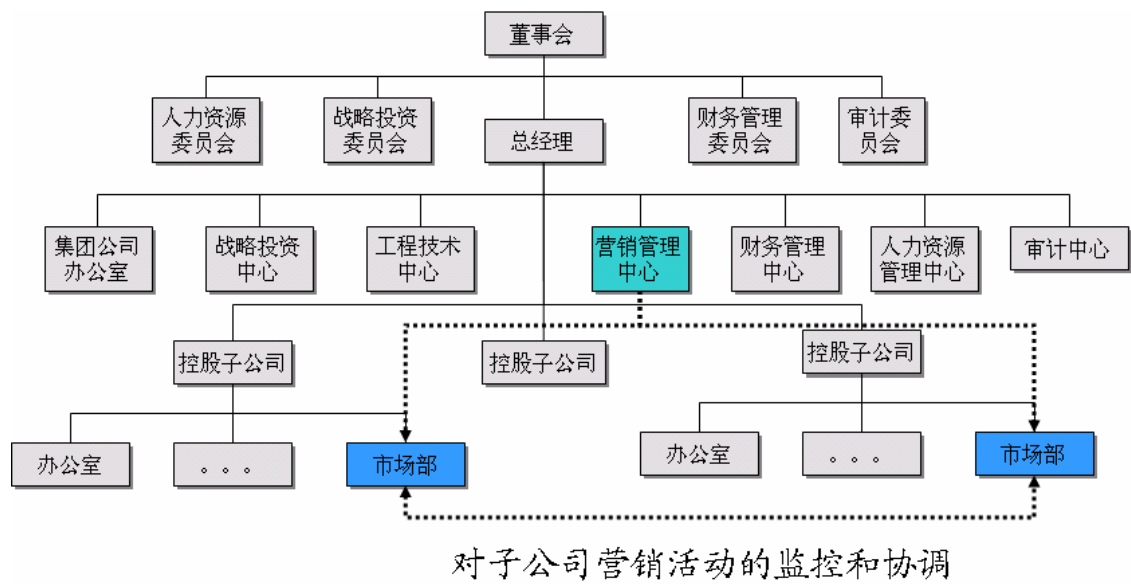
研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻确是欣喜异常的。欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！很遗憾我们无法一一列举你们的名字。虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善“母子公司管控之营销管控”体系提供了许多帮助和启迪。

第一章 多层次营销战略与组织



鉴于目前我国很多行业成熟度不是很高的实际，行业壁垒相对于拥有雄厚财务资源、人力资源等公司而言并未构成障碍。相对不成熟行业以及新兴行业里闪现着多种机会，拥有利用机会能力的企业进入后逐渐成长，趋于公司集团化、多元化。集团公司因多种因素形成多级法人结构，多级法人结构决定了集团公司营销活动的层次性，随着集团公司的不同定位、业务的差异程度、集团公司的管理能力等因素的变化，集团公司营销战略和组织体系有着不

同的安排，下图就是常见的一种营销组织模式。



第一节 万事俱备只欠东风—营销在整体战略中的地位

中国自 1979 年改革开放以来，因市场体制的转变，企业这种组织形态经历了由陌生都熟悉、由抵制到接受、由模仿到创建三个阶段，企业在近 30 年间经历了西方经济体制 300 余年所经历的种种事端，其间机会、陷阱、痛苦、财富、快乐、发展等各种因素与故事纠缠在一起，令人目不暇接！近 30 年间，我们所处环境已发生巨大变革：企业群体正在经历或即将经历大浪淘沙的洗礼，企业也由最初的稚嫩逐步走向成熟、市场中由以单体公司为主逐步趋于以集团化多元公司为主、由最初的卖方市场转变为买方市场。

我们看到“万科”这样的常青树，也看到“顺驰”这样的流星；看到“可口可乐”的无孔不入，也看到“王老吉”的骤然升空；当道路上的“解放”减少时，“奇瑞”开始逐渐增多；当喝不到本地牛奶时，“蒙牛”已悄然来到我们面前。更多的是 10 年前看到的国内产品，现在还剩下多少？凤凰（自行车）、乐百氏（软饮料）、熊猫（电子）、长城（电脑）、实达（电脑）、崂山（可乐）、美加净（日化）、太阳神（保健品）等等，它们几乎已成为了历史中的几粒尘埃，只能依稀在往年快乐的记忆中还能找出它们的身影。市场这种景象可以说是“市场时有企业出、各领风骚好几年”。伴随这些我们看到的这些变革，还有很多观念和知识的更新！其中企业群体、市场主体中不断出现这些词汇：战略、营销、品牌、公司治理等。市

场营销一词自从二十世纪九十年代在中国出现以来便受到越来越多的重视!从学校开设市场营销学课程到成立我国全国性营销学会,从市场中出现营销刊物到企业成立营销中心等等实例,均反映出营销的重要性!

然而对于营销,可以说是“成也萧何败也萧何”。当我们明白营销时,却发现营销到自己手上时怎么发挥不了威力?集团化公司的产品和服务再怎么营销还是没见什么起色,于是下面子公司就拚命的拓展产品线、增加产品类别、向母公司诉求更多资源支持,结局大多是来也匆匆亡也匆匆,陷入一个奇怪的“蛇吞己尾”(越努力越是无效消耗自身资源而又跳不出)营销困局中!出现这种情形最多的解决方案是母子公司无厘头的相互埋怨、支持的减少甚至断绝、母子公司营销责任的相互推诿、市场局面的徘徊不前甚至逐步下滑!营销在别人手上是点金棒,自己手上就成了一根普通棒,还白花费棒子钱!

这些给我们留下什么样的思考?首先,我们第一反映是市场环境变了。可惜的是,环境变了,我们并未意识到自身也变了——单体公司变成集团型母子公司,集团母子公司管控没有到位,营销大多还是用单体公司时代做法,各自为战!其次,我们在序言中说过“营销本质上促成交易或潜在交易实现的手段”,营销是为交易服务而存在,营销只是手段,是传递价值的手段,不是目的!营销需要战略来指导,特别是集团化公司更是需要集团战略来指导和管控。因此解决营销困局之首要任务是理清和审视集团公司战略。

一、集团化公司战略的主要内容

市场经济体制实施近 30 余年后的今天,集团化公司已是由星星之火开始燎原。组建集团的主要目的自然是将企业做大做强,可惜的是我国很多集团化公司以集团方式而存在却以单体公司各自运营为主,更多的时候集团战略就是子集团/子公司战略的简单叠加而非有机的结合,这也是造成集团营销困局的主要原因!由此,需要回归原点来再次审视什么是战略?

战略是方向、是走向目标的过程中的指导与智慧!

战略起源:企业战略的一些基本概念和理论源于军事战略。军事上,战略是指对战争全局的策划和指挥,是军事指挥官在战争中利用军事手段达到战争目的科学和艺术。军事战略的概念在运用于企业后,便成为指导企业根据产业及市场规律,主动适应经营环境,采取积极适当的企业活动,通过组织和分配关键资源,形成自身独特的实力以实现经营目标的指导思想。这一指导思想的形成就是战略性思维过程,这一思想本身就是战略。战略是实现长期目标的方法。战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标以及实现企业的使命。从战国时期的《孙子兵法》到三国时期的《隆中对》,再到卡尔·冯·克劳塞维茨的《战争论》,都

显示着对“战略”的重视。对于现代集团化公司而言，营销战略往往是其公司战略的核心内容。因此，要理解营销战略，首先就需要了解有关公司战略的基本知识。

从战略实践与内容来看，公司战略一般包括以下几个方面的关键内容：

1、公司愿景与使命

首先，作为集团公司需要重新审视我们是否偏离了最初的愿景与使命？在急剧复杂化的环境中，我们是否需要重新构建集团新愿景与使命？我们是否有能力构建集团新的愿景与使命？这些是集团公司战略最初出发点。

公司愿景表达的是有关公司存在价值和意义之类的一些基本的、根本性的问题。公司愿景一般通过为公司使命来达成，是激励公司最初成长的原动力。一个公司如果没有明确的愿景，就会自然产生小富即安心理，做不大也做不强，在简单的重复和无理由的冲动中走很多弯路、做很多无效功。最可怕的是没有愿景激励的公司失去了最初创业时期的勇气和激情后再无前进的动力，整个团队开始涣散，企业开始人为走上自我毁灭的道路。

可喜的是我国市场中已经涌现出一批行业标杆企业，他们的使命清晰，激励久远，虽然在发展中遇到各种各样的困难，不过都在清晰的公司愿景与使命的激励下有惊无险的走过来。如，华为的愿景和使命清晰的表达为“丰富人们的沟通和生活”“聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。”

公司愿景与使命不仅要规定公司是干什么，还要规定公司不干什么。原因在于，若只规定公司干什么，在公司走向集团化后容易冲动的步入不该进入的行业从而失去原有的方向。中国自古就有“舍得”一词，有舍才有得！不管集团公司壮大到何种规模、何种程度，其资源（人力、财务、知识等）总是相对有限，不可能随意进入一个陌生行业就成功。可以这么说，公司愿景与使命若未能规定不干什么，那自（集团）公司诞生之日起就为自身设下了一个危险的陷阱！

愿景一旦既定，绝不轻易更改！如世界 500 强之首的沃尔玛集团成立之初、由创始人山姆·沃尔顿描述的“使平民大众有机会购买富人购买的商品”这一清晰愿景一直无更改且持续的激励着沃尔玛集团持续上升！

2、公司文化

公司愿景与使命需要一个良好的公司氛围来实现。这个良好的氛围就是公司文化，它是企业在长期生产经营活动中所自觉形成的，并为广大员工恪守的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合反映。从外延上讲，企业文化通常分为四层：物质层、行为层、制度层和精神

层；从功能上讲一般有六个方面的基本功能：导向、约束、凝聚、激励、辐射、（雇主）品牌。

从哲学范畴上讲，本质高于特性。本质一般隐藏于事物表象之下，具有很强的稳定性，它与事物同在并贯穿事物发展的始终；而特性则不一样，它会随着事物发展的阶段、事物所处的外部环境等变化而变化。企业文化也一样，在上述众多具有一定普遍意义的特性背后，其本质是一种建立在心理契约基础之上的辅助实现公司愿景的工具。

如沃尔玛集团从公司愿景“使平民大众有机会购买富人购买的商品”出发，定下企业文化核心价值观：“尊重个人、服务顾客、追求卓越。”这三个核心价值观经过多年的完善，成为沃尔玛对子公司管理的精神准则，同时它们也是母公司保障总部战略实施的强大保障，例如追求卓越的核心内容就是如何保证天天低价战略的具体精神导向。为实现廉价原则，母公司信息化建设和财务制度方面实行高度统一原则，所有分支机构财务和信息进行统一管理，以此降低运营成本。

3、公司目标

公司愿景、使命形成以后，在一个良好的公司氛围中需要形成公司阶段性目标。公司目标需要明确，且要公司上至最高管理层下至一线营销人员、生产操作人员都能够理解、熟悉、执行。

目标分类：在公司愿景、使命确定后，公司文化逐步建立，公司阶段性目标随之而定。这个（集团）公司阶段性目标一般以3-5年规划为主、甚至10年，这些目标都是为公司愿景与使命的实现的方法和手段。因此，公司使命在阶段内必须转化成各个管理层次和部门的具体目标。最常见的目标有盈利、销售增长、市场份额扩大、风险分散以及创新等。为了便于采用，组织目标应具备层次化、数量化、现实性和协调性等条件。

目标管理：清楚的明晰公司愿景和使命后定下的公司目标，需要应用目标管理法等方式来顺利实现目标。目标管理法只有在企业真正的知道自己的目标后才会发挥作用。目标管理法使管理活动围绕和服务于公司中心目标，以分解和执行目标为手段，以圆满实现目标为宗旨的一种管理方法。目的是将组织的整体目标逐级转化为下属单位和个人的子目标，形成一个完整的目标考评体系，以此来提高组织绩效。目标管理的基本过程有：建立一套完整的目标体系；与组织成员共同制定出各部门与人员的目标；运用SMART原则对各种指标进行量化处理，以保证各种指标具有可衡量性，SMART原则即“具体性”（Specific），“可度量性”（Measurable），“可实现性”（Attainable），“现实性”（Realistic），“时限性”（Time-bound）；确定时间范围并组织实施；对绩效进行评估并提供反馈。国际、国内用目标管理法取得成功

的企业有很多，通用汽车、IBM、长虹、康佳都是其中的代表，国内真正将目标管理法运用得出神入化的是海尔，或者说是海尔的张瑞敏。海尔以营销为导向的扁平化管理方法——OEC管理法(Overall Every Control and Clear)，即是以目标管理为基础所独创的一种管理模式。

4、公司业务组合战略

公司战略需要在公司愿景与使命要求下确定业务组合，明确建立、扩大、维持、收缩和淘汰哪些业务。规划公司业务组合的一个有用步骤是识别和区分公司战略业务单位，并对所有战略业务单位的盈利潜力进行评价。在公司战略旗下的业务组合选择和确定目的之一是为集团公司分配资源提供战略上的指导与依据，集团公司战略资源对于子公司而言并非无限制供应，战略资源也是为市场公司愿景与使命而创造、积聚，选择那些战略性业务组合对于资源分配显示出必要性。在业务组合理论中，目前国际通用做法以 BCG 矩阵为主，其他业务理论一般均以其为基本点在某一方面进行一些拓展。BCG 的业务组合理论根据业务的相对市场占有率和市场增长率将企业的业务划分为四大类：明星业务、现金牛业务、问题业务和瘦狗业务。通过现金牛业务赢取稳定的利润，投入到明星业务和部分问题业务中去，促使某些部分问题业务能成长为明星业务、明星业务成长为现金牛业务，而对于瘦狗业务则采用战略收缩和剥离的措施，抽出资金与人员，不再占用企业的现金流与人力资源。

一般来说，战略业务单位（SBU）应满足以下诸条件：

它是一项业务或几项相关业务的集合；

它有一个明确的任务；

它有自己的竞争对手；

它有一个专门负责的经理；

它由一个或多个计划单位和职能单位组成；

它能够从战略规划中获得利益；

它能够独立于其他业务单位自主地制订计划。

至于战略业务单位的评价方法，比较著名的有波士顿咨询公司的成长-份额矩阵，以及通用电气公司的多因素业务经营组合矩阵。

作为集团化公司，公司战略更是具备确定、整合子集团/公司投资组合的使命。需要在集团愿景与使命指导下，确定集团现有的投资方式、范围以及未来的方式、范围，利用集团公司优势强化或建立各战略业务单位（SBU）之间的联系，形成协同效应，打造集团公司价值创造功能所具备的特有的母合效应（见华彩咨询白万纲著《组织智商》）。

5、新业务战略

公司、特别是集团化公司的业务组合，需要为集团公司愿景和使命的实现，来有效的完成各类业务（成熟、新兴、衰退、成长等类型）组合的选择、培育、交接，使集团公司呈现出实现愿景的可持续性。特别是基业常青型集团，新业务战略的谨慎选择、有序发展是集团成长的支柱之一。

一个公司不仅要管理好现有的业务，而且还要考虑通过发展新业务，实现公司的成长。有三种成长战略可供公司选择。一是密集型成长战略，即在公司现有的业务领域寻找发展机会。有三种途径可以实现密集型成长，包括市场渗透战略（设法在现有市场上增加现有产品的市场份额），市场开发战略（为公司现有产品寻找新市场），以及产品开发战略（开发产品）。二是一体化成长战略，即建立或并购与目前业务有关的业务。包括纵向一体化（又可以区分为前向一体化和后向一体化），及横向一体化战略。其中，前向一体化就是通过兼并和收购若干个处于生产经营环节下游的企业实现公司的扩张和成长，如制造企业收购批发商和零售商。后向一体化则是通过收购一个或若干供应商以增加盈利或加强控制，如汽车公司对零部件制造商的兼并与收购。横向一体化就是对竞争的兼并与收购。最后是多角化成长战略，即在寻找与公司目前业务范围无关的富有吸引力的新业务。多角化成长战略包括同心多角化（开发与公司现有产品线的技术或营销有协同关系的产品），水平多角化（研究开发能满足现有顾客需要的产品），以及集团多角化（开发与公司现有技术、产品和市场都毫无关系的新业务）。

6、协同效应

业务组合选择依据有二：一是公司战略规划；二是协同效应。协同效应在集团化公司中表现为母合效应，母公司的应用母合效应发挥创造价值、倍增价值的作用；在单体公司表现为各职能部门之间的有机配合。为方便大家理解战略规划中的协同效应，这里重点说一下起源、作用、类别。

协同效应起源：经济学上起源。1991 年诺贝尔经济学奖获得者、著名美国经济学家、现代企业理论的开创者罗纳德·科斯 1937 年提出了“交易费用理论”，破解了现代企业集团产生和存在的真正原因。这个理论的主要论点是：（1）市场经济用价格配置资源，一切都可以买卖；（2）市场通过契约完成交易，市场交易是有成本的（例如收集信息、进行谈判、以及选择最合适的价格等费用），市场交易成本往往颇高；（3）市场交易按公平原则进行，是双向选择，“看不见的手”在起作用；（4）如果将部分市场交易转移到企业内部，由企业的经理和工长们的指令配置资源，用“权威”，以“看得见的手”完成交易，则可以节约按照

市场价格机制来配置所花费的交易费用。罗纳德·科斯认为，所谓企业集团，无非是节约市场交易费用的一种组织。罗纳德·科斯以独创的见解从理论原始层面揭示了：节约交易费用是企业集团诞生和存在的根本理由，并且指出用“权威”、以“看得见的手”在企业集团内部完成一些交易，以达致节约交易费用的目的。

由此，如何用“权威”、以“看得见的手”在集团化公司内完成部分交易呢？就是要真正实行集团式的母子管控模式（详见华彩咨询集团 白万纲 著 机械工业出版社《母子公司管控 109 问》）。实质上，就是要在集团公司内实施战略协同，实现母合效应，充分发挥集团公司有别于单体公司的特有的母合优势。

在企业管理学界的起源。首先在管理学界提出“协同”理念的是美国战略研究专家依戈尔·安索夫。他在 1965 年出版的《公司战略》一书中，把协同作为公司战略四要素之一，并阐述基于协同理念的战略如何可以像“纽带”一样把公司多元化的业务联结起来，从而使公司得以更充分地利用现有的优势开拓新的发展空间。美国现代战略定位学派代表与集大成者、哈佛大学最年轻的终身教授——迈克尔·波特，在他 1985 年出版的《竞争优势》一书中，明确指出，对公司各下属企业之间的相互关系进行管理是公司战略的本质内容。他认为，一个缺乏对下属企业间相互关系进行认真管理的多元化公司“并不比一个共同投资基金强多少”，同时在其《国家战略》一书中，基于价值链与钻石模型的分析中，也不时出现协同效应的身影。

协同效应作用：哈佛大学教授、公司创新与变革专家罗莎贝丝·莫斯·肯特。她对什么样的企业文化或价值观可以鼓励多元化企业资源共享进行研究之后，结论地指出：多元化集团公司存在的唯一理由，就是获得协同效应。简而言之，集团化企业在经营多元业务时，通过母集团下属的各子集团/公司的相互协作，可以使集团化公司的整体效益大于各独立子集团/公司效益总和的效应，经常被描述为“ $1 + 1 > 2$ ”。

协同类别：一般有战略协同、销售协同、营运协同、投资协同、管理协同等。战略协同是指通过母集团/公司实施公司总体战略规划下，运用各类资源、组合、战略事业单元等产生乘数效应，使集团总体收益极大化，有最终能够有效实现集团公司愿景与使命。销售协同是在战略协同之下，使用相同的销售渠道、营销队伍或贮运方式时，产生销售协同。如，共同的广告宣传、产品促销活动以及原有的良好声誉，都可以使每一个单位的投入产生更大的回报。营运协同，主要源自对人员和设备更充分的使用，对日常管理费用的分摊，学习发展周期的同步性以及大批量采购等方面。投资协同，主要来源于对厂房、机器设备、安装维修、

原材料以及研发成果等进行共享的机会。

7、战略资源分配

资源分配是战略规划的中心任务之一，优良的资源规划是战略实现的坚实保障！特别是在集团公司营销实践中，资源分配自开始就没做过规划，全靠人员自律和事后财务监督来运行资源使用，所以出现中途出现有些子集团/公司资源不足、而另一些子集团/公司资源严重匮乏，如此又怎能保证营销目标的可持续实现？这种实际，营销出现困局也是情理之中。以下就战略资源分配的类别、国内现状、一般原则、集团总部管控等做一简要描述。

战略资源类别：企业的资源有很多类别，与实现战略目标直接关联的资源主要包括两大类——财务资源和人力资源。财务资源是企业所拥有的现金与准现金，如，未来可预期的可以获得的债权或股权融资等等。财务资源一般用于企业内部技术改造投入、增加流动资金、用于并购相关企业时的现金支出、企业市场拓展投入等。财务资源是支撑企业发展的最关键的资源。人力资源是集团公司/单体公司所拥有的人才队伍以及人才和未来要发展的业务之间的匹配程度。人力资源的多少和人力资源与业务匹配程度高低，将在很大程度上影响业务发展的趋势和发展速度。

国内现状：许多国内企业、特别是集团在制定战略规划的时候，只考虑未来公司要实现的目标，而没有系统的考虑实现战略目标背后需要配置多少资源。也更加没有制定与战略目标配套的资源配置规划。没有资源配置规划的战略规划经常是“停留在纸面上的概略规划”，不能给企业的实际运作进行指导。如果用没有资源配置规划的战略指导年度的经营计划或者预算，就会出现这种局面：资源配置全靠各利益方对资源的争取，导致资源的配置不能符合企业的战略目标。

战略资源配置一般原则：根据前述公司发展规划，特别是业务组合规划确定战略资源投入幅度、效果以及使用规划。

依据公司愿景、使命、业务组合，明确集团公司/单体公司财务资源和人力资源的整体投向策略只是解决企业发展战略的资源配置的方向性问题，没有解决具体根本性问题，而每项业务在不同的发展阶段都有不同的资源投入需求，需要把战略资源配置到最需要的环节。因此，要让资源配置真正符合企业的发展战略，真正起到支撑发展战略的作用，就必须制定资源在业务内部价值链中的配置方向。对于一般传统制造类集团公司来说，业务价值链可以分为产品研发、生产制造、市场营销、售后服务这几个比较关键的环节。企业在对业务内部进行资源配置时，应该从业务发展趋势、企业自身在各环节的实力等方面出发，确定应该进行重点投入的环节。其中产品研发环节的投入包括财务资源的投入和人力资源的投入，

但更关键的是人力资源的投入；生产制造环节的投入则主要是财务资源的投入，进行生产线的技术改造或增加生产能力；市场营销和售后服务环节则根据业务的特点，如果采用自建渠道或售后服务网点的模式，则会需要大量的财务资源的投入辅之匹配的人力资源投入，如果采用代理或其他间接方式的话，则更主要是人力资源方面的投入辅之财务资源投入。

战略资源配置需要集团总部发挥管控职能：战略只有在明确资源配置之后才能得到有效执行。战略的核心功能一方面是企业指明发展方向，另外同样重要的就是一定要明确基于战略的资源配置原则和资源配置的方案，从业务间的资源配置到业务内价值链的资源配置都要明确。只有明确了资源配置之后的战略才能真正的落地，实现企业的战略目标。所有这些都需要在集团总部强而有力的管控之下行使“看的见的手”的职能来完成。

8、集团公司管控战略选择

集团化企业最常见问题便是“集而不团、大而不强”，母公司对子公司逐渐失去控制。集团功能逐渐弱化，甚至成为只提供一些小非增值服务的“管家婆”。如此情景，再好的业务组合战略，怎能形成协同效应产生母合效益？规划中的业务组合，在实践中却是各自为战甚至为争夺母公司资源而自相残杀。如此怎能在市场中产生竞争优势、破除营销困局？集团公司总部需要应势而起，承担起集团公司应当具备的功能与职责。母公司归位的首要任务便是需要选择何种战略管控模式（详见 百万纲著 机械工业出版社 《母子公司管控 109 问》）

二、营销战略的地位和使命

企业能否最终赢得市场，能否顺利实现原定的战略目标，最后的关键环节就是营销，正可谓：万事俱备只欠东风！

营销战略地位：从属于公司战略并支持公司战略。

说起营销战略，人们很容易把它和公司战略相提并论，两者并非平等关系而是上下关系、相互促进的关系。甚至有人说，营销就意味着整个企业活动。当然，在企业经营过程中，营销战略确实有着举足轻重的作用。但是必须承认，营销战略只是企业的一种职能战略，绝不能代替企业战略，在企业经营活动中，我们必须准确把握它们的联系与区别。人们十分重视的营销战略只是公司战略的实施环节，任何企业的营销战略都不应游离在公司战略之外。营销虽然很重要，但它只是公司战略范围内的一个职能战略，难以顶替公司战略。从时间顺序上讲，一般情况下，应该先有公司战略，后有营销战略。

营销战略为什么受到重视？因为营销战略承担的是一个桥梁作用。公司愿景、使命、战略确定之后，如何能够迅速、有效的将其传递给外部顾客？又如何获得外部顾客的有效反

绩？这些都是营销战略所要解决的事项。只有营销战略把公司战略（包括业务战略）翻译成消费者能够看得懂、听得懂的东西，与消费者建立良好关系，从而获在实现公司愿景、使命、战略，结果反映成利润的回报。二者具备与生俱来的层次和功能差异。

营销战略的关注点是什么？简单地说，设计恰当的营销方式和行动方案，以取得竞争的成功，获取竞争优势，对外界的环境变化做出反应，以支持公司战略，完成其职能和部门业绩目标。同时，还评价、改进和统一低层管理者提出的与营销战略相关的行动方案和销售、推广策略。营销战略的直接责任人却通常为营销副总，顶多是总裁。

营销战略使命：实现公司愿景、使命、战略，取得社会回报。

一般在企业文化、公司能力、商业模式、战略目标等方面发挥作用，其成效表现为某一国/区域市场对集团公司产品、服务的认可，集团公司愿景、使命、战略也从最基本层面得到落实，社会为此用利润的方式回报集团公司。

营销战略一般研究的是，在相对确定的资源范围内，如何细分市场、如何定位市场，如何开发和维护具有竞争力的产品，如何用合理的渠道接近消费者，又如何用恰当的传播方式与消费者沟通，让消费者以更高的价钱更多、更长久地购买我们的产品等。

从以上营销战略地位和使命，我们了解到市场营销战略是企业最重要的职能战略之一，营销战略决定市场营销的主要活动和主要方向。其基本内容包括：市场细分战略，市场选择战略，市场进入战略，市场营销竞争战略和市场营销组合战略。在营销战略的指引下，通过营销活动的组织为企业回答下列问题：

- ◇ 市场是什么？如何对市场进行细分？
- ◇ 每个细分市场的需求和关键要素是什么？
- ◇ 竞争对手是谁？
- ◇ 如何确定目标市场和份额？
- ◇ 哪种产品能满足目标市场需求？

有效的市场营销战略是企业成功的基础。公司战略确定了营销战略的基本理念、原则和行动框架。换言之，营销战略必须遵循并以公司战略为指导。同时，公司战略的落实也离不开营销战略的制定、实施与控制。

三、营销在整体战略中的意义

现代市场的特征之一便是环境的复杂性与动态性日益增加、企业集团化趋势明显。在动荡不安的环境中，企业营销战略的存在必要一度受到部分人士的疑虑。

这些人生怀疑营销战略规划的理由如下：企业面临的外在环境和市场正在快速变动当中，而且变动幅度愈来愈大，速度也愈来愈快。因此，许多市场营销人员都感觉没有营销规划的必要性，长期规划根本跟不上市场变化的速度；即使订定了周延的计划，也往往在执行的途中，因为情势的变化而导致原定计划不再有效。

然而，正因为环境变动如此剧烈，如果组织缺乏有效的长期规划，没有明确的焦点和方向，成为一只虽然在努力加速航行的战舰，可苦于没有方向职能终日在海上无序的漂泊，自然将造成内部共识无法凝聚、人心涣散的严重后果。因此，集团公司必须以动态的、前瞻性的战略营销规划来取代传统的营销规划。战略营销规划强调组织的目标与核心竞争力必须与不断变动的市场机会做战略性的匹配。

对于集团化企业来说，市场营销战略的意义如下：

1、市场营销环境的动态变化的要求

集团公司面临着纵横交错的区域市场，市场区隔大，在不断变化的营销环境中，要使企业营销活动避免盲目、被动、滞后，就必须在营销战略的指导下，有预见地、主动地、方向明确地随时调整其营销活动。从而有效提高企业经营的安全性和成长性。

2、竞争机制加强的要求

集团公司业务跨度大，每个业务竞争的强度不一，从发展趋势上看，随着市场体系的不断完善，竞争机制作用日益加强，使企业面对竞争对手的挑战，有“战”必有对应的战略企业很难在激烈的竞争中取胜。

3、合理配置企业营销资源的要求

集团公司经营的风险之一就是资源的摊薄，因此，集团公司战略的核心内容，就是要合理配置、高效使用营销资源，通过制定营销战略，对内部资源和外部环境进行科学的不同部门、不同业务、不同产品以及不同市场间合理安排可利用的资源配置，从而使企业实现其各项目标。

4、保证企业营销活动顺利进行的要求

集团公司价值必须要在市场上实现，企业的市场营销战略关系到“临门一脚”的力量，关系到企业的兴衰成败，而集团公司多业务范围带来多频次的市场活动，协调工作量迅速增加，这要求企业制定营销战略，给市场行为一个发展总纲，如此来避免企业的盲目性和随意性，使企业健康、有序地发展。

第二节 从理念到价值传递—六大层面构成企业营销的核心思考

核心思考：集团公司比单体公司拥有更强的营销优势。

一个公司成立之初出于要实现某一个简单的愿望，即公司愿景与使命，其后将这种愿景转化为一种理念通过市场传递给对象，对象视这种理念为一种价值。在不断实现价值传递以后，公司开始逐步壮大，由单体公司逐步发展成为集团化公司。成为集团以后，这种传递行为往往失去了以往所具备的高效，价值在传递过程中也开始损耗，当我们步履蹒跚的将价值传递给消费者时，却发现我们的上帝已经不耐烦的离开了。承担这种传递理念与价值的就是我们的营销职能，我们纳闷营销为什么会随着公司的壮大呈现衰弱的趋势。

国内母子公司在营销块面优势为何没有展现？如果母子公司营销天生就是没有优势，那么又为何要将市场做大、做强？如果企业不能取代市场，那又何必将企业做大？所以我们认为，母子公司在营销块面优势不是没有，而是被忽视、被忘却、被弃置不用。如，母子公司营销块面中的协作优势、资源优势、组合优势、财务优势、品牌优势、传播优势、公关优势、资讯优势、渠道共享优势等，这些只有集团公司才具备的优势那里去了？这些优势在基于母子公司管控平台上的“集整营销管控模式”下可以充分发挥，使母子公司营销形成一个钢铁战车，所到之处所向披靡。

以下是基于核心思考所展开的营销六大层面延展。

一、如何将商业模式表达在营销理念和行为之中

商业模式是什么？

对商业模式的理解有N种，不过其最本质的思想莫过于“投资于某个有价值的事情，给客户以服务或产品收取现金并赚取利润”，或者通俗的说法就是“做生意的方式”。优秀商业模式的最大特点就是可以“集中创新、分散复制”。母公司通过人才、资讯、资源等优势，领先在市场中发现、培育、创新商业模式，并应用母公司管控平台与母合效应在子公司层面进行快速复制，倍增市场收益，这些都是单体公司难以迅速完成的任务。

商业模式如何发挥作用？

我们来看看公司集团化发展壮大过程中商业模式变迁：

(1) 单体公司：

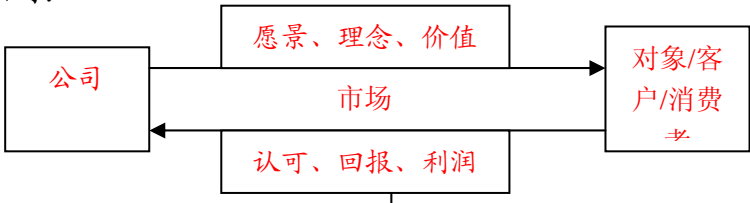


图 1-1 单体公司价值传递简化示意图

(2) 集团化公司

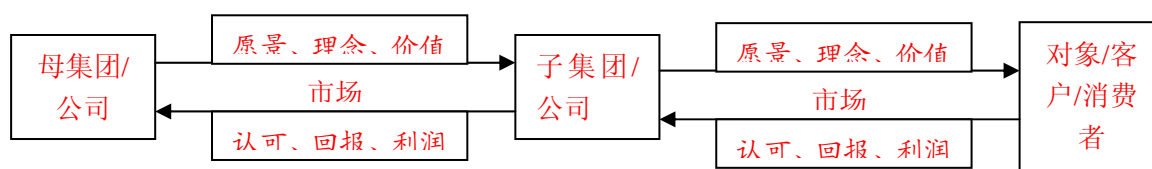


图 1-2 集团公司价值传递简化示意图

商业模式本质在于实现公司愿景、使命，因实现公司愿景、使命而存在。以上公司集团化过程时的价值传递变迁实质就是商业模式变迁。商业模式在公司集团化过程，一方面由于经验曲线的存在而不断优化；另一方面因机构的庞大、组织层次增加，在优化过程中有逐步游离公司原愿景、使命的动力。如，我们常用的搜索引擎，其存在的使命是让人们立刻得到想得到的信息与资讯，进而引发一种全新的商业模式——竞价排名，而竞价排名本身就具备游离使命的动力（竞价排名结果：一是人们有时得到的是不想要的信息与资讯；二是竞价的付出与收获之间存在不一致因素），所以已有知名搜索引擎服务提供商开始逐步转向提供资讯服务为主，更接近于搜索引擎存在的使命。

商业模式的目的是不是利润与赚钱，是实现愿景与使命；商业模式的结果不是实现愿景与使命，而是利润与赚钱。违反此一般规律的集团公司，最终都会偿付代价，市场中已有实例证明。

1、传统理念认同的误区

在日常营销过程中，每一位营销人都会遇到同样的尴尬。咨询公司通过精心策划的方案被企业“无理”推翻；上级领导的营销理念向下级传达后，得到的是口头的应允，操作中的低执行力；经销商拿到企业的政策后，将政策变通，致使企业的投入得不到应有的回报等等。现代企业实行深度分销，在渠道的每个环节都力争精耕细作，可是在发展的过程中，如果得不到经销商的支持，许多工作只能是事倍功半，所以必须实现与经销商理念的认同。就象有名的智猪博弈案例一样，在当今的市场环境下，大猪如何策动小猪去积极地按动按钮，从而获得最大的收益是最主要的问题。

从以上现象可以看出，造成“营销误差”的原因主要是理念的不认同。双方理念上的高

度一致可以形成强大的营销合力，如果理念的方向有偏差，营销的合力就会被削弱，甚至成为市场发展的阻力，而正确的营销理念在实际工作中也就成为一纸空文。

教育学家有句名言：观念决定思维，思维指导行动，行动形成习惯，习惯影响性格，性格决定命运。可见观念是源头，观念正确与否决定所有事情能否善始善终。通常说，“态度决定一切”，从改变人的观念入手是理念认同的捷径。可是在理念认同的过程中，往往会出现几种误区：

（1）误区一——理念本身不合时宜

营销无极限，任何一种营销策略都是从市场的实际出发得出的，一种适合市场的发展策略，营销理念无所谓先进与落后，适合的才是最好的。在实际的营销活动中，往往存在咨询公司或企业总部在制订营销策略时缺乏深入的市场调查，所以市场策略不适于市场的发展，从源头上就有营销偏差的市场策略，到达市场一线后就只剩下争论了。

（2）误区二——个人观念的固化

经销商经过几年的发展，初步实现了资本的原始积累，并且在市场拓展的摸爬滚打中也摸索了一定的营销经验。由于经验为自己创造了财富，所以他们以此为宝，在先入为主的惯性思维下，新的营销理念很难被认同，尤其是当新的营销理念未被成功市场验证时，新的营销理念的诚信度就会大打折扣。

（3）误区三——本位主义

不管是区域经理，还是经销商，在处理事务的过程中，在所难免地就会有本位主义，最初他们关心的只是产品的调整、渠道的优化是否触动了他们的当前利益，并不会考虑到当市场这块蛋糕做大时，自己会从中得到更大的收益，由此可见，本位主义同样也是营销变革得以顺利推行的强大阻力。

2、只有通过创新才能将商业模式成功地表达于营销理念和行为之中

创新是营销的根本，理念的创新是营销成功的源头。成功的营销理念必须是通过总结产品价值，把产品的属性、优点、价值分析出来，再对消费者的需求进行分析，分析消费者最关心的是什么和最不关心的是什么，经过新的营销理念使产品的价值与消费者的需求合二为一。

营销可谓日新月异，今天成功的经验也许就是明天失败的教训。营销理念的创新是营销高层人士永远的追求，可是全体员工以及经销商对新理念的不认同，却是他们心中永远的痛。创新如果不能成为生产力，创新终将成为一纸空文。营销理念认同，营销就会从起点走到终点，营销理念不认同，营销的起点也就是终点。

二、如何形成母子公司营销合力

集团公司营销有合力吗？有，又没有。是不是有些困惑？下面就来进行述说，以解困惑。

有合力。公司集团以后，在财务资源、社会资源、人力资源、渠道资源、公关资源、顾主品牌、社会形象、品牌形象等各类需要聚积才能成效的块面上具备了单体公司不可比拟的优势。

财务合力：集团公司在对外融资上的能力一定比单体公司强，市场统计数据显示集团母公司统一融资成本一般比单体公司要节约 2 个百分点，如果是数亿元、甚至数百亿元，那这种合力有多大？若能用这个省下的财务资源去支持集团营销投入、让利给消费者，市场投入力度立刻加大，营销岂能没合力？

顾主品牌：集团公司在人才市场常时间形成的顾主品牌效应，也是一般单体公司所不具备的。这个顾主品牌会产生如下优势与合力：一是荣誉感，集团公司一般在区域或行业拥有良好的外部声誉，会令人产生在其中工作是能力的表现、身份的象征等荣誉感；二是能够招募到集团公司所需人才，提高集团知识积累；二是能够消除员工担心待遇等后顾之忧，可以全心投入到工作之中充分发挥自身能力；三是集团本身职位给员工以提升激励效果，这也是单体公司没有的；四、其他优势，如培训等。顾主品牌为子公司营销提供坚实的坚实的保护伞。

公关合力：集团公司公关资源能为子公司构筑一道保护墙。单体公司遇到危机时，一般解决成本很高，甚至能威胁到单体公司的生存。而集团公司不一样，特别在中国目前的实际中，集团公司在政府资源、媒体关系、处理经验等具备的能力足以扫清一些对单体公司而言是巨大的危机事件。让子集团/公司安全的走上发展快车道。

渠道合力：集团公司发展过程中，渠道从无到有，一般不再需要付出在蛮荒之地开辟绿洲的努力，有的只是维护与强化渠道。在渠道所在地，对于当地市场特征、消费者心理、当地客情均比较熟悉，新品的发布也具备先天优势。又或是集团原有产品进入渠道所在地也是方便之极，只要各项支持、服务更的上，比起单体公司优势很明显。

其他合力就不再一一赘述。

没有合力。主要原因在于集团公司发展壮大后，愿景、使命不清晰或丢弃，公司战略不明确造成战略资源分配无规划。无战略、无资源自然无合力。

单体公司走向集团公司以后，公司总部离市场一线空间距离越来越远。旗下子公司作为一个独立的法人和事业部，又有着自己的业绩压力与年度目标。届时具备充分与母公司争利、

游离集团公司使命、愿景的动力与能力，营销合力难以形成，造成在各子公司市场被对手各个击破、分散围剿的悲惨局面。这一点在国内集团公司与国外集团公司市场相遇初期表现最为强烈。

形成合力。需要加强集团公司合力、没合力更是需要建立合力机制。“华彩集整营销管控模式”站在集团公司愿景、使命高度，在集团战略之下从组织智商、母合效应的锻造和发挥为主，实现集团公司应该具备的各种职能。“华彩集整营销管控模式”实施效果之一便是形成集团公司营销合力、便捷实现集团公司愿景和使命。（“华彩集整营销模式”主要内容见本书第二章）

三、产品线如何分布

产品线是指密切相关的一组产品，因为这些产品以类似的方式发挥功能或销售给同类顾客群，或通过同一类型的渠道销售出去，或同属于一个价格幅度。

企业针对产品线的决策主要包括产品线延伸、产品线削减、产品线更新、产品线特色化等等。

1、产品线延伸策略

产品线延伸策略指的是当一家公司在某一款产品取得了一定市场份额或利润后，公司把目光转向其他不同类型（或相同类型的其他市场）的产品或是其他领域的产品。比如说，1978年美国百事可乐公司推出的“七喜”以“非可乐”的定位受到市场的巨大欢迎。百事可乐公司又先后推出了“金七喜”、“樱桃七喜”；美国著名的 Coors 啤酒向市场中推出了 Coors 瓶装水；美国 Levis 牛仔裤推出了 Levis 鞋。中国的例子有 90 年代初的巨人集团进军医药业；娃哈哈除了生产 AD 钙奶以外，还推出了自己的矿泉水，有媒体称娃哈哈还要进军中国的白酒市场。还有中国家电业的多家公司进入 IT 家用电脑市场，希望分家用电脑市场一杯羹。这些例子都属于“产品线延伸”的例子。

产品线具有不断延长的趋势。生产能力过剩会促使产品线经理开发新的产品项目。推销队伍和分销商也希望产品线更为全面，以满足顾客的需求。为了追求更高的销售量和利润，产品线经理希望增加产品线上的产品项目。

每个公司的产品线只是该行业整个范围的一部分。例如，莫里（Hanae Mori）公司在整个时装市场上处于高价范围。如果公司超出现有的范围来增加它的产品线长度，这就叫产品线延伸。公司可以向下延伸，向上延伸，或双向延伸。

（1）向下延伸

许多公司最初位于高档市场，随后将产品线向下延伸。例如，一些亚洲的手表最初定位在高价市场，如精工和西铁城。随后则为低档市场推出了手表产品，如精工在亚洲市场上推出了阿尔巴牌手表，在美国市场上推出了帕萨牌手表；而西铁城则推出了艾得克牌。亚洲的旅馆也在向下延伸其产品线。新加坡的五星级古伍德酒店，在纽约有一些姊妹店，如布乐雅和拉德西尔，都定位于低档市场。

（2）向上延伸

在市场上定位于低档产品的公司可能会打算进入高档产品市场。它们也许被高档产品较高的增长率和较高的利润率所吸引；或是为了能有机会把自己定位成完整产品线的制造商。向上延伸的决策可能有些风险。因为市场上高档产品的竞争对手不仅会固守阵地，而且还会反过来进入低档产品市场进行反击。潜在顾客也许不相信低档品公司能生产优质产品。此外，公司的销售代表和分销商可能会因为缺乏才能和培训，不能很好地为较高档的产品市场服务。

（3）双向延伸

定位于市场中端的公司可能会决定朝上下两个方向延伸其产品线。德克萨斯仪器公司以中等价格和中等质量推出了第一批计算器；然后，它逐渐在低端上增加机型，从玻玛公司夺取了市场份额；它又推出了一种价格低于惠普公司的计算器，控制了高档市场。双向延伸战略使德克萨斯仪器公司占据了袖珍计算器市场的领导地位。

丰田公司对其产品线也采取了双向延伸的策略。在其中档产品卡罗纳用的基础上，为高档市场增加了佳美牌，为低档市场增加了小明星牌。该公司还为豪华汽车市场推出了凌志牌。”这样凌志的目标是吸引高层管理者；佳美的目标是吸引中层经理；卡罗纳的目标是吸引基层经理；而小明星牌的目标是手里钱不多的首次购买者。此种战略的主要风险是有些买主认为在两种型号之间（如佳美和凌志之间）差别不大因而会选择较低档的品种。但对于丰田公司来说，顾客选择了低档品种总比转向竞争者好。另外，为了减少与丰田的联系，减少自相残杀的风险，凌志并没有在丰田的名下推出，它也有与其他型号不同的分销方式。

产品线延伸策略是一条非常危险而值得企业深思并谨慎采用的营销策略，企业在进行产品线延伸的决策时一定要进行慎重的考虑。

首先，从企业经营管理的角度看。产品、新项目的建立、开发、推广占用了企业的宝贵而有限的资源（特别是资金资源）。它使得企业不得不陷入人力、物力、财力上的双线或是多线作战。企业在经营管理上难以同以前的优势结合，顾此失彼。因此 IT 公司斥资进入房地产业很显然已经分散了企业自身的力量。

其次，从品牌建立的角度看。对于消费者来说，在他们的意识中已经形成了对某一品牌的特性和使用的认知，他们已经习惯了对这一品牌的“感受”和“经验”。他们记住的是这个品牌带给他们的最大的好处，也是他们认为企业最擅长的部分，而这些品牌“经验”和“感受”无疑是企业通过无数努力达到的。现在消费者必须去完成一个重新确立品牌的过程，而他们潜意识中不断重复着这样一句话：“你推出的东西并不是这个领域里面最好的”。比如：前些年三九集团推出了自己的“三九啤酒”，消费者无论如何也会对生产感冒药的公司生产啤酒存有巨大的疑虑。而现在三九集团的“三九药店”同样是一个让人怀疑的营销策略。再比如，70年代派克公司推出的5美元一支的低端派克笔，由于人们认为派克笔应该是高品质、高档次、高价格的产品。因此派克笔高端市场受到竞争对手的猛烈蚕食，而低端市场的消费者根本不接受派克低端笔。

再次，“产品线延伸”所造成的危机存在着一定的“潜伏期”。从一个短暂的时间来看，它反映的是企业很可能还会出现盈利状况。因此它深得企业核心高层领导的重视和采用。但从一个长期的角度观察产品线延伸策略，无疑都是些失败的例子。比如：上面提到的“七喜”。1978年时它在美国软饮料市场中占5.7%的份额，但是90年代初期在全美的市场份额已退缩到2.5%了。正是采用了产品线延伸策略使得“七喜”在经历了大约十年多以后，市场份额下降了。还有刚才提到的“金七喜”、“樱桃七喜”、Coors瓶装水，Levis鞋及巨人集团等都已经消失了。

2、产品线削减决策

削减的情况有两种。一种是产品线中有使利润减少的卖不掉的陈货。可以通过销售额和成本的分析来识别疲软的项目。许多公司都对产品线作过重大削减，以取得丰厚的长期利润。新加坡时尚百货店经营本地设计师的产品，但由于其经营的品牌达45种之多，其中许多的设计和质量都很差，而濒临倒闭。该公司的管理层希望开设一家较小的商店，并只经营原来一半的品牌。产品线削减的另一种情况是，公司缺乏使所有项目都达到期望数量的生产能力，经理必须集中生产利润较高的项目。当需求紧迫时，公司通常缩短产品线；而在需求松缓时，则拉长产品线。

3、产品线更新

有时候产品线的长度还算适中，但是其中的产品项目却需要更新。譬如某公司的机械工具看起来像50年代的东西，那么它的市场可能会被竞争者的那些造型较好的产品线所夺取。

产品线更新可以采取逐项更新或者一次全部更新两种方式。逐项更新可在整条产品线都换成某种式样之前，观察顾客在于会让竞争者看到公司的改变，从而更新它们的产品线。

4、产品线特色决策

企业通常会选择一个或数个产品项目，来作为产品线的特色。有时候，企业会促销产品线上一些较低级的产品，作为“大宗生意促成者”来制造销售声势。例如，西尔斯公司推出低价的缝纫机来吸引顾客。罗尔斯—罗伊斯公司也宣布推出定价仅 4.9 万美元的经济型车子——而该公司的高级汽车定价达 10.8 万美元——其目的也是吸引人们到它的汽车展销店去。一旦进了店，推销员会说服顾客买较高级的车子。

有时候，企业会以较高级的产品项目来提高整个产品线的水准。奥迪马·皮盖公司促销一种 2.5 万美元的手表，事实上很少有人会去买它，但它却有“旗舰”似地提高了整个产品线的身价。

四、区域如何分布

区域市场由于人口分布，消费水平，消费形态的差异，致使每个区域消费者的消费特性都会有所不同，加上竞争环境和竞争品牌所处的地位以及所运用的手段等因素，因此，不同区域市场的商品行销环境是大有差别的。区域经理面对不同的市场环境，在进行市场开拓之前。首先，要做的就是正确地认识区域市场，通过营销环境分析、消费者状况分析和竞争态势的分析，对整个市场状况进行全面而准确的了解，做到“知己知彼”。针对具体的区域状况采取相应的营销战略和手段。

对于区域市场，众多权威对它从不同的角度进行了划分。认识区域市场的途径与方法有很多种，主要是要根据企业自身的综合情况和产品的主要特征与市场的对应点来进行调研、分析和认识区域市场。在进行市场投入之前，就要求区域经理能够考虑到各个市场的不同特点，有计划有目的的投入合适的营销资源，而不能盲目的提高广告费用，即增加了成本负担，又不一定取得成效。

企业在制定区域市场进入决策时应该注意的是：

◇ 选择适合企业生存的区域市场

公司的品牌影响力是否能辐射该地区，是否能建立良好的区域优势，是否能够保持持续的发展等在进入市场之前都是需要仔细斟酌的问题。

◇ 选择合适的时机进入相应的市场

当市场已经充斥着同业竞品时，选择适合的时机对于刚进入者是至关重要的。这就需要掌握竞品信息，抓住其销售空挡，争取市场。

◇ 资源的适应问题

定位市场需要考虑该市场的发展所消耗的资源问题。企业的资源是稀缺的，而每个市场对资源的需求有所不同。同一个商品进入不同的市场需要不同的资源配置，而投入的收益则并不与资源的投入成正比。因此，要考虑企业资源优势能在该区域发挥的作用。

✧ 营销方式策略的选择问题

各地消费习性的不同，要求在营销方式的选择上符合当地的实际情况，因地制宜。即符合企业区域营销的目标，又突出当地特色。

✧ 战略是行动的先导

一个区域所能取得的销售成果是建立在它的期望之上的。因此，在市场开拓的前期，最重要的就是要确立与企业能力相符合的区域市场目标，然后再选择适合区域目标的市场。

✧ 成功因素的借鉴运用和共享

企业以往的成功经验和其它同行的成功区域开发成功经验的充分合理利用(包括资源共享、信息平台建设、区域开发模式选择与运用等),可以加快区域市场建设的速度和效益的提高。

五、客户价值如何管理

1、客户价值管理是客户关系管理（CRM）的核心

从抽象和通用的意义上讲，多数企业的客户价值分布是适合"二八法则"的，即 20%的客户创造了 80%的利润。但对每个企业而言，要洞察"究竟哪些客户才是最有价值的客户？" "这些客户在哪些方面的价值最大？" "他们有什么共同的特征？"却不是一件很容易的事。目前，多数企业的管理方式还停留在根据某一项或两项单一指标（如销售额或利润）来作的客户排行，无法进行多方位的综合的客户价值分析、管理。客户关系管理（CRM）的核心就是客户价值管理。通过满足客户个性化需求，提高客户忠诚度和保有率，实现缩短销售周期、降低销售成本、增加收入、扩展市场，从而全面提升企业的赢利能力和竞争力。

要实现“以客户为中心”的 CRM 理念，就必须建立一套全面的客户价值评估管理系统，并利用系统强大的数据分析、挖掘功能，快速地进行客户群价值细分管理，建立起客户价值金字塔。

2、客户价值指标体系

通过设置客户价值指标，可以方便、灵活地建立客户价值金字塔模型，企业常用的价值指标主要是以下几类：

交易类指标： 主要有交易次数、交易额/利润、毛利率、平均单笔交易额、最大单笔交

易额、退货金额、退货次数、已交易时间、平均交易周期、销售预期金额等。

财务类指标：主要有最大单笔收款额、平均收款额，平均收款周期，平均欠款额、平均欠款率，年成交总额等。

信誉类指标：按时付款率、合同执行完好数、银行授信等级、提前付款次数、延迟付款次数、坏帐次数等

联络类指标：主要有相关任务数、相关进程数、客户表扬次数/比例、投诉次数/比例、建议次数/比例等。

特征类指标：主要是客户自身的一些特征，比如企业规模、注册资金、区域、行业、年销售额、是否为上市公司等；如果是个人客户其特征属性可以设为年龄、学历、婚姻状况、月收入、喜好颜色、是否有车、有无子女等。

根据设定的价值指标及权重，我们可以设置客户价值等级的区段。如设置为四个区间：VIP 客户（价值得分大于 80 分）、重要客户（价值得分大于 60 分）、普通客户（价值得分大于 40 分）、小客户（价值得分小于 40 分）等。

3、客户价值管理的基础——客户建档

客户建档是客户价值管理的基础工作，在推进过程中有三点值得注意：

（1）档案信息必须全面详细。客户档案所反应的客户信息，是我们对该客户确定一对一的具体销售政策的重要依据。因此，档案的建立，除了客户名称、地址、联系人、电话这些最基本的信息之外，还应包括它的经营特色、行业地位和影响力、分销能力、资金实力、商业信誉、与本公司的合作意向等这些更为深层次的因素。

（2）档案内容必须真实。这就要求业务人员的调查工作必须深入实际，那些为了应付检查而闭门造车胡编乱造客户档案的做法是最要不得的。

（3）对已建立的档案要进行动态管理。建立客户档案并不是一项一劳永逸的工作，在开拓市场之初填完一张表后就让它文件柜里睡大觉，这样的档案对我们的营销工作毫无帮助。我们的业务人员需要通过高频率拜访，及时获悉客户各方面的变更和变动，将对应的档案信息内容更新，做到与市场实际与客户实际相吻合。

（4）对客户档案要分类管理：潜在客户档案和成交客户档案等；VIP 客户档案、重点客户档案、一般客户档案等；国内客户档案（按区域不同予以划分）和国外客户档案。对于不同状态下的客户要根据实际情况及时予以换档调整，以方便客户管理和服务工作。

4、基于客户价值细分的精细化营销

基于客户价值，改变传统粗放的“轰炸式”营销，在基于价值的客户细分基础上，对特

定目标客户群实行精细化营销：

（1）建立基于价值的客户细分体系。根据客户细分规则，找到有价值的客户细分群体，使差异化营销有了充分的客观依据；

（2）形成精确制导的营销推广模式。改变传统的大面积盲目营销推广模式，从产品策略、定价策略、促销策略、忠诚度计划、竞争策略等角度来辅助企业针对特定客户群制定营销战略规划；

（3）充分重视网络整合营销的巨大作用。在重视传统营销推广模式的同时，必须高度重视电子商务对营销的巨大作用，大力发展和推进网络营销体系，这将是企业未来竞争的又一个主战场；

（4）形成具备自我创新机制的营销决策体系。通过对各个基础业务环节的反馈数据进行统计分析，清晰掌握各类市场推广活动所带来的线索、客户、收入等数据，并可对投资回报率等进行分析，形成营销决策、执行与反馈修正的良性循环。

六、价值如何传递

营销到底在做什么？卖产品、卖服务？归根结底，从哲学高度来说是为对象提供某种使用价值的过程。这个价值需要营销这种方式来进行传递。

帮助顾客成功就是帮助自己获利，传递顾客期望的价值有五个步骤。有效的价值传递将经营流程、人员、能力、资源和资本结合起来，并在五个连续性步骤中加以实施。

1、步骤一——了解顾客

要发现顾客的需要和价值期望是什么，还要了解顾客是怎样看待业务关系的。做到这两点远远不能只是调查或聆听，而是要更主动地做出承诺。企业必须时刻关注可能挑战原先想法的新发现。如果迈克尔·戴尔听信电脑行业传统渠道伙伴的话，就不会开创极为成功的直销模式。预测市场需求并超越顾客价值期望的企业，才是市场的创造者。

了解顾客包括五方面内容：

- ◇ 界定并描绘市场；
- ◇ 了解顾客价值期望；
- ◇ 发现顾客价值区隔；
- ◇ 评估竞争地位；
- ◇ 选定目标顾客价值区隔。

2、步骤二——对顾客承诺

了解顾客需要和价值期望后，必须向顾客做出认真承诺，满足或超越那些期望。关键在于为每个顾客价值区隔安排正确的承诺，这样就不至于浪费资源。承诺包括五项主要行动。

- ✧ 根据对顾客的承诺制定战略；
- ✧ 开发优良的产品与服务；
- ✧ 创建合适的组织；
- ✧ 界定关键绩效指标（KPI）；
- ✧ 内部与外部沟通。

3、步骤三——创造顾客价值

如果你不能创造顾客期望得到的价值，了解顾客并对他做出承诺就没有意义。试想，如果销售团队签订合同后，公司发现自己无法生产并交付设备，没有足够的技师来维修设备，并且会计部门缺乏硬件或人手建立新的顾客账户以便于收款，还有什么能比这更破坏顾客关系的呢？

创造客户价值有具体的行动：

- ✧ 确保公司每个人都牢记顾客价值；
- ✧ 普及顾客价值流程；
- ✧ 投资于适当的基础设施；
- ✧ 富有成效地实现顾客价值；
- ✧ 所有员工都需要了解自己负责哪部分顾客关系，哪怕只是极小部分。

4、步骤四——获取顾客反馈

获取顾客反馈的核心是测评，也就是以多种形式，从多个来源获取顾客反馈。这让你能够确证：第一，交付给顾客的价值超越他们的期望；第二，你在积极识别顾客期望的变动。

测评有五个主要行动：

- ✧ 跟踪赢得和失去的业务；
- ✧ 积极寻求顾客的反馈；
- ✧ 解决顾客投诉；
- ✧ 比照顾客期望测评绩效；
- ✧ 将分析跟改进相结合。

顾客拥有值得挖掘的丰富数据。许多顾客有优选供应商名单，这种名单的基本目标是通过评估并预先审定供应商资格，降低采购的成本和风险。仔细制定的标准反映了供应商绩效中的关键要素，这些要素可能包括准时交货、质量、价格、库存管理、反应速度和灵活性。

举例来说,沃尔玛跟宝洁合作开发了宝洁产品送至沃尔玛商场的最佳供应流程。这使得沃尔玛的成本显著下降。沃尔玛随后将该标杆实践应用到其他产品的供应商。

5、步骤五——衡量并提高价值

发现目标与结果之间的差距。测评有两个目的:第一是提供信息,以便对实现目标的方式进行纠正。第二是对照目标,就某一时点上某些事项的完成程度进行评估。

- ◇ 挑战顾客的理解——顾客需要并期望变化;
- ◇ 重新界定顾客价值承诺;
- ◇ 提高顾客价值;
- ◇ 根据顾客理解的变化,对组织做出变革;
- ◇ 预料变化——强化自身的承诺和跟顾客的关系。

但是,不要掉入过于关注变化的陷阱,忘记了强化自己做得好的地方。如果数据显示你在交付价值的某个方面做得好,你就应该寻找方法,增强自己当前的价值交付。

在顾客价值管理过程中,要学会管理顾客期望价值,也就是说在顾客与企业初次合作时,不要为了取得订单给予对方过高的不切实际的承诺,适度的承诺可以给你的客户带来超额的价值收获,客户更容易和你建立长期合作关系,这样也更能实现企业最大化客户价值的目标。

第三节 营销战略制定的关键点

营销战略需要集团公司战略来管控！营销战略需要公司愿景、使命作为核心动力。

营销战略制定关键点的哲学思考：人生中关键点。

营销战略制定与人生道路选择。在人生的道路上，关键的只有那么极少数几步，这几步所涉及的所影响的却是整个人生的高低和成败，较多的情形是只有到时过境迁，我们才能理解那几步的含义和作用。为何我们不能早一点理解那几步或是在当时就理解又或是早半拍知道那几步？如果我们做到了，人生就是另一翻情景。那几步重要的选择涉及了人生发展的关键点，我们把握住了，也就是把握住了成功。我们也许会说这怎么可能呢？在实际当中，已经有人做到过。优秀人士的成功在于高效的完成了原始经验、原始资金的积累，进而可以在关键节点的识别和把握上先人一步，积累几次后使事业发展步入了快车道。并能在结下来的拐点上仍然保持先前的灵敏与果断，否则也是昙花一现。现代社会中人生成功大多和公司成功联系在一起，集团公司的成功与个人的成功紧密交织在一起，相辅相成、相互促进。做到的这些人和企业或集团企业也是一样，在每一步、每一阶段中，及时把握住了重要的也是少数几个节点。用时下企业界通用说法就是关键成功要素，这些成功的人或企业，他们建立、加强、掌握了市场中认可的关键点。说了这么多，总结下来就是营销战略的制定与人生很是类似，不能眉毛胡子一把抓，而要认清、把握住其中的关键点。

营销战略实施中的实际独立：本位主义盛行，山头主义成风。

营销组织层级增多，集团总部管控不当。公司集团化以后，随着组织层级的增多，各子公司市场与集团总部在空间、时间范围上距离的扩大势必要求对子公司营销职能权力的下放，以便加快市场反应和快速抢占市场。这样一来，随着营销组织（如各省营销分公司、市级营销办事处、县乡营销联络处等）层级扩大和权力增加，组织本位主义拥有了成长的土壤，如果管控不当则本位主义容易成长起来威胁整个组织的效益极大。如在集团公司多层级营销管控之中，不是关注于客户的开发与取消、各级经理的任免与培训、重大促销与推广的决策、费用率的控制、销售目标的达成等关键节点，而是聚焦在具体费用如几十元的审核，造成效率地下不说，事实上造成管控等于没控，反而促进了本位主义的盛行。

用集团公司有效的管控机制克服本位主义，“华彩集整营销管控模式”实施效果之一便是消除本位主义。需要要在集团公司战略指导下，以实现集团公司愿景、使命、目标为指引，以更快更好更省的满足目标顾客需要为前提，确立销售业务的程序 and 标准，依据标准确定流

程，并在此基础上对各部门和职位进行明确的定位。

集团营销战略与环境、组织资源未能建立动态匹配机制。营销战略制定过程中，因组织环境的变化、组织资源的变化，会与实际实施时不断的发生正负偏差，子集团/公司一般会充分发挥、夸大营销战略的此一不利特点而不是实事求是的与母集团/公司来沟通，寻求适合的解决之道，而是利用此中正负偏差来抵制执行中的管控，而是利用偏差开要更多的资源。其最本质的原因在本位主义在作怪，努力寻求自我部门的利益极大化而不是集团公司整体效益极大化。

集团营销战略未能与集团公司愿景、使命、战略有机融合。营销战略制定：集团战略在制定过程中与愿景的脱离，过于偏重短期目标，如财务、市场占有率等，短视行为严重，而战略性行为非常少甚至忽略，如公司品牌形象、顾主品牌形象、社会品牌形象、新业务组合等事项。营销战略实施：在实施过程中，集团总部却又要求各战略事项的达成，

营销战略本身不是一个独立子系统：营销战略是集团公司战略下的职能战略。

营销战略本身不是一个独立体系，也不能作为一个独立体系来独自运作，营销战略实施过程离不开总部的财务支持、人力支持、战略指导。营销战略是实施公司愿景、使命、战略的一种职能手段，它先天就不具备独立系统的核心特征——不能独立的生存与发展，需要从公司总部获得各种支持才能健康的活下去。营销战略是在集团公司战略指引下诞生，是实现公司战略的支撑。

营销战略独立的后果：营销组织和集团公司组织之间关系是简单的叠加而不是一个有机系统，形不成协同效应，产生不了集团公司的母合效应。营销战略本身是职能战略，如果独立出来成了基本战略，就是本末倒置，成了人们常说的笑话：“屁股决定脑袋”。这种后果，不是我们成立集团公司的目的，也不是集团营销战略的目的。

营销战略制定的关键点：用集团公司愿景、使命、目标来驱动；用公司战略来统一；让营销组织中关键部门、人员来参与战略制定。具体在工作中的表现为如下六点。

一、在公司愿景、使命、战略指导下设置既具有挑战性又符合实际状况的营销战略目标

过去几年的增长是否会给企业带来错觉，从而给自己的未来发展设置了过于乐观的陷阱？但如果降低增长速度的预期，是否又会浪费市场提供的快速成长机会？企业如何设置既具有挑战性又符合企业和市场实际状况的发展目标？

在制定发展目标时可分三步走：

1、环境分析

企业的市场营销环境是指与企业市场的营销有关的外部因素和内部营销条件因素的总和。市场营销环境包括宏观、微观环境。主要从以下几方面进行分析

(1) 分析经营环境

一般用 PEST 分析工具，得出集团公司营销战略方向。

经济、政治、法律、地理、社会、技术、生态环境。经营大环境分析常用战略工具是 PEST 分析模型，主要目的是得出环境中的大势。通过分析环境中的经济发展态势、政治稳定与动态、技术的变革、社会的文化特征等，得出为实施集团公司愿景、使命、战略而进行的营销战略实施时，整体环境中对于公司而言是机会大于威胁，还是威胁大于机会，从而得出基本的营销战略——扩展、收缩、聚焦、榨取等方向性宏观营销政策，以此作为一切营销活动的指导。

(2) 聆听顾客心声、关注顾客需求动态

目标顾客群是我们集团公司愿景、使命、战略实施的起点，自然是我们营销战略实施的最重要制约因素，顾客是我们营销战略实施成败与否的主裁判。

谁是你的目标市场？

顾客的需求和欲望是什么？

这个市场的盈利性如何？

随着公司集团化发展，组织层级必然会增加，此时最大的风险就是作为公司创始人离市场越来越远，听到的顾客声音已经层层被过滤，决策更多的是主管性行为与利益博弈的后果，而不是要满足顾客真实需求的结果。这种情况最终会导致集团做为公司首脑功能的缺失和实际管控功能的失效，最终结局便是被市场所抛弃。IBM 这个蓝色巨人，在 1993 年郭士纳到来之前的几年时间内，正是逐渐的远离了市场，不够关注顾客的需求变化而依然我行我素，结果就是巨额的亏损，最高记录 63 亿美元，成就美国截至当年企业史上第二大亏损案。郭士纳的入主，重新燃起了蓝色巨人的激情，再次关注市场中顾客的声音（郭士纳平均花费 40% 时间来倾听顾客心声）；同时加大集团公司总部管控力度，变区域中心集权决策（这一做法直接导致蓝色巨人有可能被切分成数个独立公司危险）为集团总部统一决策。这些措施（主要是关注顾客需求动态与加强管控）挽回了蓝色巨人分裂的危机与破灭的危险，重新让 IBM 走上帝国之路。

(3) 选择、关注、评价竞争者

一个行业中没有竞争者是不可能的。企业也都意识到要关注竞争者，不过在对于要关注

那一方面却是各行其是，效果也是差强人意，往往关注的是对手的细枝末节而不是核心，结果被 PK 了还不知是什么原因。

选择对手。谁是我们真正的竞争者？标志出我们的实际对手很重要。这是我们关注对手的第一步，如果对手是谁都没弄清，就开战，那岂不是可笑！不过我们的确有些企业没弄清自己的对手是谁就乱开战，打了半天才知道自己根本就不是对手，那还打什么。就如，一个 50 公斤级拳击选手跑去挑战一个 80 公斤级拳击选手，不错，大家都是拳击选手，可根本不是一个档次，还打什么？未开战结果已出，这是找打可不是竞争。不过 80 公斤级拳击选手到是可以去和 50 公斤级选手竞争，这是策略，就是规则不允许。好在市场中可没规定集团公司不能和单体公司竞争，允许你充分发挥特长。市场中有例为证，哈药集团六厂的营销战略是一典型“80 公斤级拳击选手分别挑战 50 公斤级拳击选手”，哈药集团六厂在推出葡萄糖酸钙液产品时，利用集团整合优势强势冲击市场，市场虽早已有葡萄糖酸钙液产品，不过造成在这一小领域的一种无平等竞争对手局面，迅速引爆市场产生聚积效应，带来丰厚回报也是在情理之中了。所以，选择对手很重要。

关注对手。看到的是对手的细枝末节，关注的却不能也是细枝末节。需要跳出竞争看竞争，从对手的未来目标、现行战略、假设和能力四方面准确把握对手营销战略实质。四方面都可以从以下几个方面来着手：

竞争对手对目前地位满意吗？

竞争对手将做什么行动或战略转变？

竞争对手那里易受攻击？

什么将激起竞争对手最强烈和最有效的报复？

对于未来目标，关注的什么驱使着竞争对手；对手的现行战略，关注点是对对手能做什么和在做什么；假设包括竞争对手对于自身及产业两方面；能力主要是对手的优势和弱势。

从顾客为什么光顾他们的企业着手，来逐步洞悉他们的优势和弱势、未来目标以及现行战略。

（4）认清企业自身：优势、劣势、机会、威胁。

企业自身需要对自我能力有一个中恳的评价。特别是对公司愿景即想干的事，要有一个能力上的清醒认识，市场中对于实现公司愿景、使命的方式，也许有成千上万种，有太多看似快捷、有效的方法藏于其中，不过其中太多的方法对于企业而言是陷阱而不是馅饼。我国市场规范化进程中，陷阱的存在是很多优秀的公司消失，原因在于企业没有认清自身。笔者认识的一位企业家朋友，这两年做普洱茶迅速积累起巨额财富，他误以为自身经营能力强

悍而随意进入其他投资领域——如房地产、经济型酒店等行业，多次劝说均是无效，结果不到两年就被打回原形。这位朋友便是馋别人的馅饼，不顾自己能否有能力吃下而扑上去，到嘴后馅饼即刻变成陷阱，葬送了原本的大好前程。这位朋友失败的原因一是没有明确的愿景、使命；二是没能清晰的认清企业、认清自身，其所经营的两个领域所要求的能力是大不相同的。

企业成立之除的愿景、使命确定之后，最重要的工作就是依据企业的资源判断企业的能力，再决定该干什么和不该干什么。特别是公司发展集团以后，需要审视集团公司自身的核心能力是什么？一是区域政治中的影响力，这种影响力一般表现为强大的特殊关系，它又兑换成了无数关系，形成滚雪球效应，不断放大业务，终而形成集团。二是某种横向可共享多个业务的知识、资源与能力。三是投资组合、以及把投资后形成的各种产业进行整体管理的能力。四是纵向的知识、资源与能力。若以上四种，一样都不具备，则公司还是安心做好主营业务，不要随意的踏入陌生行业。

认清企业自身的目的在于充分利用企业自身的优劣势之差（优势—弱势）来利用环境中的机会差（机会—威胁）。原因在于企业自身优势发挥的时候，往往受制于劣势而没有认为的那么强大，环境中机会也因为威胁的存在而不要企业利用很多资源去防范、消除威胁。最终企业得到的收益是：利用机会取得的收益减去消除威胁的投入，而不是利用运用机会的全部收益。

2、做好市场预测、把握市场大势

市场预测就是要把这种微观与宏观数据结合，以及主观和客观数据的融合的一种过程和方法。由于销售人员最接近顾客，所以他们参与市场预测能提高预测的准确度，产生更现实可行的目标。销售数额是通过理性过程得到的，而非凭空产生。自下而上的预测通过让每一个销售人员评估那些在他（她）的销售区域内会影响销售的因素来衡量其工作区域的销售情况。每个销售人员利用一个工具来做出自己的销售预测，然后再在各个销售员预测的基础上根据各种宏观数据再进行微调，就可以计算出企业的市场销售额预测。

在重视一线销售人员预测的同时，还要结合企业的管理现状和财务数据积累的情况，选择运用其它的科学、合理的预测方法和计算公式进行市场预测，这样才能更好的得到市场预测结果，切实指导企业营销活动。

企业在做预测和计划时需要回避的错误：

- ◇ 只注重自上而下的预测，而不注重自下而上的预测
- ◇ 只注重年度预测和计划，而不注重季度预测和计划

- ✧ 只注重形式，不注重实际应用
- ✧ 只注重数字，缺乏计划和模型
- ✧ 只注重预测将来的趋势，缺乏动态思维与突发事件准备
- ✧ 缺乏经理与员工之间对话
- ✧ 缺乏预测前的准备
- ✧ 缺乏实际情况和目标的对照
- ✧ 缺乏外部环境的预测
- ✧ 缺乏预测与结果的比较

3、设定企业发展目标

在环境现状分析的基础上，企业应明确自身的发展目标。在设定企业发展目标时应考虑的主要因素包括：

（1）企业的市场定位。企业在市场上的定位一般具体表现为其产品在市场上所处的位置。因此企业的市场定位也就具体化为这些指标：企业应向哪些目标供服务？企业能向哪些目标顾客提供服务？企业具体提供何种产品？企业要树立何种产品形象？等等。

（2）企业所拥有的突出优势和资源配置。企业在制定发展目标时首先需要考虑的一个问题就是相比于竞争对手而言自身具有哪些较为突出的优势，并尽可能在适当的时候放大这些优势，以利于在竞争中取胜。合理有效配置企业资源，并进行创造性发挥运用，这是制定企业目标的现实基础。

（3）企业环境的发展变化。企业的任务在规定之初是明确但又不可能是一成不变的，市场环境在变、消费需求在变、企业资源条件也在变。因此，企业应当审时度势，在适当的时候对任务作必要的调整。

4、分解目标并实施

企业发展目标设定后，再具体分解为特定目标，以保证发展目标的完成。企业战略目标是企业在分析内外诸方面因素基础上作出的较长时期的生产经营活动的预期结果。依据不同的战略问题，有不同的战略目标，是一个多层次、多侧面的目标体系，具体包括：产量、增长率、销售额、利润、投资收益率、市场占有率、产品创新、企业形象等。

为实现企业各项具体目标，在确定目标时，必须符合以下要求：

（1）先进性。各项目标的制定要经科学的预测和计算，有充分的科学依据，目标定得不能过低，也不能过高，应以企业经过努力能够达到作为标准。

（2）层次性。由于企业规定的目标很多，可能包括各个层面，有些目标可能是主要的，

有些目标可能是派生的，因此，应当将这些目标层次化，使之主次分明，环环相扣。

（3）数量化。企业的各项目标应尽可能用数量来表示，使之具有考核性和可比性，以便在管理过程中进行精确计划和有效控制。

（4）可行性。企业应全面分析衡量自身的资源条件，所选择确定的目标，必须同企业的资源条件相匹配，不能是“空中楼阁”可望而不可及，应具有现实的可行性。

（5）协调性。各项目标之间应协调一致，避免目标之间相抵触现象，以使企业人、财、物力资源得到有效配置。

（6）时限性。企业战略目标确定同时要有相应的、明确的时间限制，明确的时间可以考查战略目标的完成程度，在管理过程中予以有效控制，保证各项目标顺利完成。

二、把握未来竞争的核心要素

“核心竞争力（core competence）”又称核心能力，其作为管理学术语首次出现，在1990年由著名美国企业战略管理专家普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和哈默尔（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》首次提出：“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”这一观点一经提出，就得到了学术界和企业界的广泛认可。经济学家金碚则认为：核心能力是指企业所具有的不可交易（不可竞争）和不可模仿的独特的优势因素。每个企业都或多或少具有一定的竞争力（否则就不可能在市场竞争中生存），但未必具有自己的核心能力。核心能力可以成为企业竞争力中最具有长远的和决定性影响的内在因素，通常存在于竞争力的知识层面的最里层。核心能力的实质是企业的核心理念。

企业核心竞争力的要素分析：

作为一个现代企业，要想逐鹿市场，提高自身企业的核心竞争力，始终增强或保持自己的竞争优势，必须首先深入了解当前的竞争环境，大量地搜集可资利用的有效情报，充分地利用各种工具与方法分析显性与潜在的竞争对手，及时地做出战略规划并且实施相应的竞争战略。对于一个企业实体，增强竞争力和竞争优势，是当务之急。如何增强企业的核心竞争力，可以通过一定的手段与工具来实现。

（1）企业的资金规模

无论中小型企业，还是大企业，要想进行生产、运作、管理、计划、营销与售后服务等首先必须拥有一定的资金规模。这是企业从事有效运作的先决条件。只有有了一定的资金支持，才可以进行技术研发（R&D），构建企业的信息化平台，建立自身的企业竞争情报系统

(CIS),提高自身企业的竞争能力。雄厚的资金基础对于企业现行运转和未来发展而言,是非常重要的,是企业进行可持续性发展的源泉。企业必须要有一定的固定资金和流动资金,这是企业发展创新的战略储备。

(2) 技术创新能力

对于任何企业来说,潜在的优势就是比竞争对手具有更快的不断创新的能力与实力,创新对于一个企业具有非凡的战略意义。例如:30年前,现台湾鸿海集团郭台铭先生以新台币不足30万元的资本起家,创立了鸿海精密工业,他从制造小零件连接器起家,首先选择切入PC产业,通过自身的发展……如今在大陆、台湾、日本、东南亚等地拥有数十家子公司,产品从单一发展到3C产业的多个领域。具体分析起来,其企业成长的核心竞争力就是拥有自己研发和集成的精密模具制造技术,也即企业自身的技术创新能力。创新对于一个企业而言,始终是企业发展、增强或保持竞争优势不竭动力源泉。企业技术创新可以通过多种途径与方式来实现,也可以与先进的管理模式相结合来进行实施。

(3) 人才资源

企业要参与市场竞争,提高自身的竞争实力,优越于竞争对手,必须拥有一种差异化的智能能动资本-人才资源。人才资源才是各种资源的控制主体,人才是一个企业实体的智能主体。作为一个企业,具有一定优势的人才资源,培育适合自己企业的竞争性的企业文化,譬如宝洁、海尔和联想等大的公司都有独特的企业文化,对提高核心竞争力的作用是重大的。真正从企业品牌形象上来塑造自己自身的以人才知识为中心的能力,建立一个有机的结构,实现企业自身人才资源的再循环,进而使企业人才资源增值,从更大程度上提高企业的核心竞争力,为企业进行市场竞争提供知识资本。

(4) 产品质量与服务

一个企业参与市场竞争,其参与的程度应是多方面的:不但涉及上游市场,还要密切关注下游市场,尤其是企业产品的营销方面。企业是通过营销来获利的,把自己的产品推向市场,同时以完善的售后服务满足于用户,以用户为中心,提高用户的满意度,使用户信赖于自身企业的产品与服务,培养客户的忠诚度。对于一个企业,要想提高自身的竞争能力,必须密切关注企业产品的质量,同时进行市场跟踪调查,对售出的产品向客户进行电话或面谈了解使用情况,真正让顾客信得过企业。这对企业始终保持自身的竞争优势具有很大的作用。

(5) 竞争情报

随着社会的发展,竞争情报已经作为一种重要的因素融入到企业的发展当中。竞争情报就是关于竞争环境,竞争对手,竞争策略的信息与研究,其核心内容就是对竞争对手信息的

收集与分析,其功能主要有技术跟踪、市场预警、对手分析等。竞争情报是战略管理与决策的基础。如今,对于一个企业来说,竞争情报是一种不可或缺的竞争手段。企业要保持强劲的发展势头与创新能力,必须大量的搜集和分析整理竞争情报。在充分分析各种外在竞争环境与内在的资源环境的基础上,设置企业特有的竞争情报系统(CIS),做好企业竞争情报的收集,分析与服务等策略。建立企业的竞争情报中心(CIC),成立企业的竞争情报智能部门,专门负责企业的竞争情报的搜集、整理与管理工作。竞争情报部门的设置可以根据自身企业的特点,采用分布式、集中式等模式。真正把竞争情报部门作为企业从事日常运行的职能部门之一,企业的领导与负责人要有一个深刻的认识,要有发展的战略决策远见,要认识到竞争情报对企业发展的战略意义与战术思考。重庆长安集团的老总尹家绪,可谓有发展的战略眼光,早在1998年,就在企业内部专门设置了竞争情报部门,为企业提供竞争情报,供领导决策,协调企业生产运作。企业要想提高自身的实力、始终保持发展的势头,那么必须密切关注竞争情报,尤其是充分地分析竞争对手。只有这样,企业才能不断地提升自身的核心竞争力。

(6) 竞争反应速度

对于一个现代化的企业来说,要想在激烈的市场竞争中赢得竞争优势,时间与速度都是至关重要的。在市场中,企业要抢占先机,必须较竞争对手在最短的时间内,以更快的速度推出适合用户的产品,这样才能赢得客户。针对竞争对手,要不断地加强企业的竞争反应速度。具体来讲,竞争反应速度包括战略决策速度,战略实施速度,市场反应速度。企业的管理层必须认识到,战略决策的快慢对企业从事生产运作及战术实现都是有着主要关系的。企业的领导层,进行企业的战略规划、研究企业的未来发展时,要不断地提高战略决策速度,进行重大问题决策时,要在慎重的基础上,融合领导层的观点,尽快地做出企业的战略决策。同时下属的各个职能部门要加快战略实施的速度,一旦领导层进行了决策,那么要尽快地、抢先在竞争对手之前,进行战略决策的实施。最后,企业负责市场的营销部门要高度关注市场的变化,对各种情况做好应变与反应,提高企业的市场反应速度。总之,在激烈的市场竞争中,竞争反应速度对企业的生存与发展,提高自身的竞争能力是有着重要的作用。

(7) 企业的组织结构

企业的组织结构,也是影响企业核心竞争力的一个重要的因素。传统型的金字塔型的多层的组织结构在信息的流动和传输方面,存在着很大的时滞,对当前企业的战略决策、实施和市场反应都具有很大的局限性,不利于当前的信息环境;而扁平式的组织结构缩短了上下级信息的流动时间,减少了信息时滞,使上层对市场有更清楚地认识,从而进行决策时,有

助于做出联系实际的决策。同时也能更好地协调各个部门工作，提高员工的积极性。现代企业领导者认为扁平式的组织结构，对企业的发展具有很大的优势，企业的组织结构对企业的发展创新，意义重大。所以现代企业大都在分析自身特点的前提下，进行了企业的组织结构调整。企业组织结构的调整，主要目的就是为了提升企业的竞争能力与反应速度，便于及时做出决策。在这方面做的很好的如格兰仕，他们走上扁平化的真正目的就是为了提高自身企业的反应速度与竞争实力。

（8）企业的信息化水平

随着各种现代技术的迅速发展，现代技术与管理思想的结合已经深入到了企业的内部。无论大型企业或是中小型企业都在关注企业的信息化，都在积极主动地搭建企业自身的信息化平台，有代表性的是很多企业都拥有自身的内联网（Intranet）。这些平台的拥有，有助于企业建立自己的竞争情报系统（CIS），便于企业竞争情报的处理。企业信息化的本质是通过 IT 来提高企业的核心竞争力。所以对于企业来说，要加大力度提高企业的信息化水平，通过信息化，加速企业内部信息的流动与各方的交流协调。企业在进行信息化的实施中，企业自身不仅要考虑管理模式，组织结构，而且，必须树立管理模式与计算机相结合的概念。把计算机技术与管理思想融入企业的信息化中，体现企业的特色，增强或保持企业的竞争优势。

三、怎样分配自身的资源

企业的资源有很多方面，与实现战略目标直接相关资源主要包括两个方面：财务资源和人力资源。

财务资源就是企业所拥有的资本和现金，未来可预期的利润，未来可以获得的债权或股权融资等等。财务资源一般用于企业内部技术改造投入，增加流动资金或者用于并购相关企业时的现金支出。财务资源是支撑企业发展的最关键的资源。

人力资源就是企业所拥有的人才队伍及其人才和未来要发展的业务之间的匹配程度。人力资源的多少和人力资源与业务匹配程度高低，将在很大程度上影响业务发展的趋势和发展速度。

1、在业务单元之间如何配置资源

企业在进行业务发展的时候，一般都会会有一个业务组合。业务组合是指各项业务在整个企业中起到不同的作用，有的是为其他业务提供现金流的作用，有的是成为未来利润增长点的作用。业务组合理论中最知名的是 bcg 矩阵。bcg 的业务组合理论根据业务的相对市场占

有率和市场增长率将企业的业务划分为四大类：明星业务、现金牛业务、问题业务和瘦狗业务。通过现金牛业务赢取稳定的利润，投入到明星业务和部分问题业务中去，促使某些瘦狗业务能成长为明星业务。而对于瘦狗业务则采用战略收缩的措施，不再占用企业的现金流。

因此在企业制定战略的时候就必须对企业自身的各项业务进行必要的分类，明确各类业务在企业整体的业务组合中起到什么作用，以利于企业资源的合理配置。

【案例】

某集团在年初制定了未来 5 年的战略规划。战略规划为公司各项业务制定了未来五年内需要实现的目标。由于市场前景良好，集团给农业机械事业部，饲料机械事业部和粮食机械事业部三个核心业务单元都制定了 5 年内销售额增长 100% 的目标。对于该集团来说，饲料机械业务最近几年行业增长速度很快，而且集团的该业务已经发展得比较成熟，也有一定的市场占有率，因此可以定位于明星业务；而粮食机械业务的市场近几年发展一直相对平稳，没有很高的增长率，集团在该业务领域也有一定的实力，因此可以将粮食机械业务定位于现金牛业务；而农业机械业务由于近几年我国农业机械化程度不断提高，农业机械市场增长比较快，而该集团进入该业务的时间较短，而且农业机械和饲料加工机械以及粮食加工机械的技术要求不太一样，因此集团在市场上的表现还不是很好，可以将该业务定位于问题业务。

对于增长快自身能力强的明星业务——饲料机械业务，集团不必追加财务资源的投入，甚至可以提取部分该业务的盈利来投入到问题业务中。但是要保证高增长业务在市场上保持优势地位还是需要投入一定的财务资源，因为高增长的市场意味着相对激烈的竞争。另一方面，集团应该加强对明星业务的人力资源开发，提高人力资源素质，增加必要的人力资源数量，来维持在相对激烈的市场上的竞争地位。

对于增长较慢而且具备一定竞争实力的现金牛业务——粮食机械业务，该集团则不应该进行财务资源的投入，而将该业务获得的相对稳定的利润投入到问题业务中。同时，应该通过培训开发等手段努力维持该业务人力资源的整体素质，从而维持相对稳定的市场地位。

对于增长很快，市场前景很好，但是竞争实力相对较弱的问题业务——农业机械业务，集团要根据市场发展状况和企业资源能力情况确定下一步行动方针，若确定为重点支持发展的新的利润增长点，应该加大财务资源的投入，同时加大人力资源的投入。从而逐步培育该业务的竞争实力，提升市场地位，将该业务培育成未来的明星业务或者现金牛业务。

2、如何把资源配置到最需要的环节

明确了财务资源和人力资源的整体投向策略并没有解决企业发展战略的资源配置的根本问题，而每项业务在不同的发展阶段都有不同的资源投入需求。因此，要让资源配置真正符

合企业的发展战略，真正起到支撑发展战略的作用，就必须制定资源在业务内部价值链中的配置方向。

对于一般的制造类业务来说，业务价值链可以分为产品研发、物资采购、生产制造、市场营销、售后服务这几个比较关键的环节。企业在对业务内部进行资源配置时，应该从业务发展趋势、企业自身在各环节的实力等方面出发，确定应该进行重点投入的环节。其中产品研发环节的投入包括财务资源的投入和人力资源的投入，但更关键的是人力资源的投入；物资采购环节的投入以财务资源为主，但要加强优质人力资源建设；生产制造环节的投入则主要是财务资源的投入，进行生产线的技术改造或增加生产能力；市场营销和售后服务环节则根据业务的特点，如果采用自建渠道或售后服务网点的模式，则会需要大量的财务资源的投入，如果采用代理或其他间接方式的话，则更主要是人力资源方面的投入。

3、战略只有在明确了资源配置之后才能得到有效执行

战略的核心功能一方面是企业指明发展方向，另外同样重要的就是一定要明确基于战略的资源配置原则和资源配置的方案，从业务间的资源配置到业务内价值链的资源配置都要明确。只有明确了资源配置之后的战略才能真正的落地，实现企业的战略目标。

四、正确处理品牌战略和营销战略的关系

品牌战略决策对企业的影响重大。有时一项品牌决策成功，不仅给企业带来上千万、上亿元的收入，还将造福企业的长远发展。品牌战略决策环环相扣，每走一步都不能疏忽。

关于品牌战略我们已经在本书的姊妹篇《母子公司管控之品牌管控》中有所阐述，在这里我们更关注的是品牌战略和营销战略的关系。

我们认为，品牌战略和营销战略是并列的职能战略，不能把品牌作为营销的搭配简单处理了事。

接下来的问题便是如何处理好品牌战略与营销战略的完美对接？

品牌战略与营销战略对接主要是指让营销中的手段围绕品牌核心价值及品牌相应的识别体系展开，即在营销实战中，让产品策略、价格策略、日常销售工作、终端生动化建设、产品的包装、传播以及视觉展示（VI）等来演绎和体现品牌核心。

但是关键的工作还是要如何让品牌战略落实到营销战略中去。只要严格进行品牌战略与营销战略的对接，即可把品牌战略扎扎实实的落实到营销工作中去，也能够让营销战略充分的演绎品牌核心价值及相应的识别体系。

这看似简单，实施起来却是非常艰难，这也是考验企业执行品牌战略的决心和毅力，并

检验营销人功力关键点。一般而言，品牌战略包括品牌核心价值在内，加上相应的品牌识别体系要有十几个品牌识别，要落实几十个上百个营销内容。

也只有这样非常详尽的把品牌战略落地，才能完善的实现品牌战略与营销战略的对接，才能让品牌战略导入工作成功进行！

第四节 营销组织的前世、今生和未来

在这样一个快速发展，前景广阔，变化迅速的市场，对自己的发展前景到底如何定位？未来的营销部门应该是个什么样的组织，承担什么样的使命，保持什么样的核心理念，建立什么样的愿景？

在探讨未来集团营销部门的组织架构之前请先让我们简要回顾一下企业营销组织变迁的历史吧。

一、企业营销部门的变迁

企业的市场营销部门是随着市场营销管理哲学的不断发展演变而来的。大致经历了单纯的销售部门、兼有附属职能的销售部门、独立的市场营销部门、现代市场营销部门和现代市场营销企业五大阶段：

1、单纯的销售部门。

20 世纪 30 年代以前，西方企业以生产观念作为指导思想，大部分都采用这种形式。一般说来，所有企业都是从财务、生产、销售和会计这四个基本职能部门开展的。财务部门负责资金的筹措，生产部门负责产品制造，销售部门通常由一位副总经理负责，管理销售人员，并兼管若干市场营销研究和广告宣传工作。在这个阶段，销售部门的职能仅仅是推销生产部门生产出来的产品，生产什么、销售什么；生产多少，销售多少。产品生产、库存管理等完全由生产部门决定，销售部门以对产品的种类、规格、数量等问题，几乎没有任何发言权。

2、兼有附属职能的销售部门。

20 世纪 30 年代大萧条以后，市场竞争日趋激烈，企业大多数以推销观念作为指导思想，需要进行经常性的市场营销研究、广告宣传以及其它促销活动，这些工作逐渐变成为专门的职能，当工作量达到一定程度时，便会设立一名市场营销主任负责这方面的工作（见图 9.1B）。

3、独立的市场营销部门。

随着企业规模和业务范围的进一步扩大，原来作为附属性工作的市场营销研究、产品开发、广告促销和为顾客服务等市场营销职能的重要性日益增强。于是，市场营销部门成为一个相对独立的职能部门，作为市场营销部门负责人的市场营销副总经理同销售副总经理一样直接受总经理的领导，销售和市场营销成为平行的职能部门（见图 9.1C）。但在具体工作上，这两个部门是需要密切配合的。这种安排常常使用在许多工业企业中，它向企业总经理提供

了一个全面多角度分析企业面临的机遇与挑战的机会。

4、现代市场营销部门

尽管销售副总经理和市场营销副总经理需要配合默契和互相协调,但是他们之间实际形成的关系往往是一种彼此敌对、互相猜疑的关系。销售副总经理趋向于短期行为,侧重于取得眼前的销售量;而市场营销副总经理则多着眼于长期效果,侧重于制定适当的产品计划和市场营销战略,以满足市场的长期需要。销售部门和市场营销部门之间矛盾冲突的解决过程,形成了现代市场营销部门的基础,即由市场营销副总经理全面负责,下辖所有市场营销职能部门和销售部门。大型企业集团往往更加重视营销部门的作用,将其单独独立出来形成销售公司或营销公司等法人单位或子公司/总经理公司。下图为集团公司中子公司简化营销组织示意图。

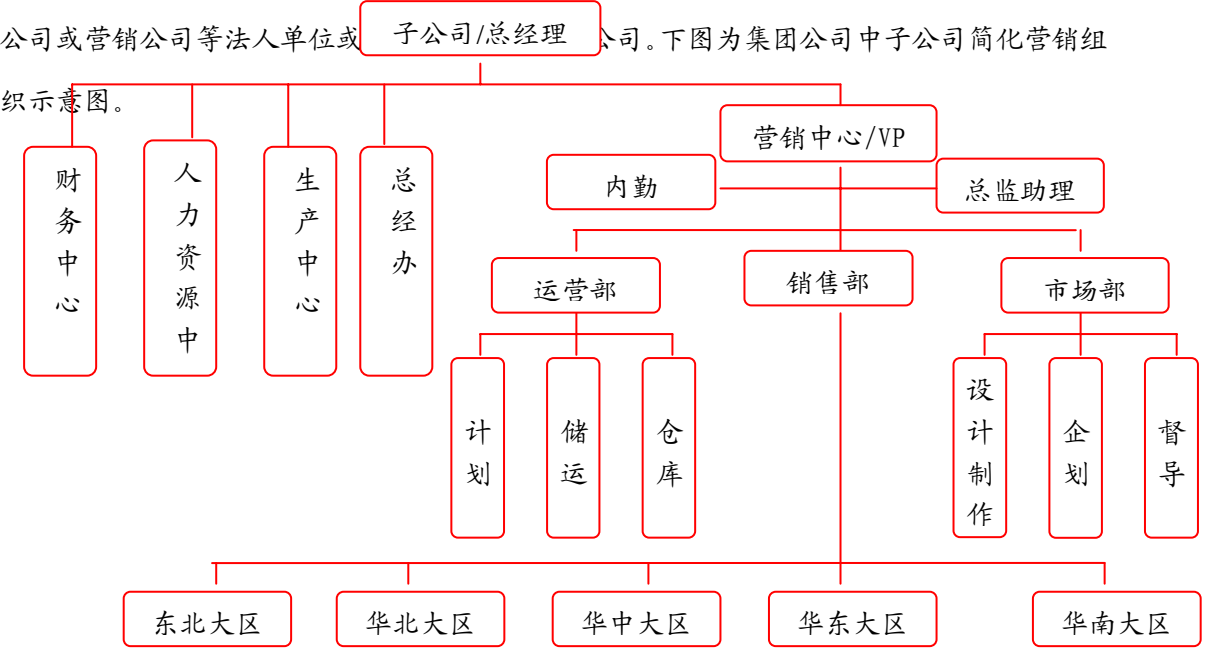


图 1-3 集团公司中子公司简化营销组织示意图

5、现代市场营销企业

现代市场营销企业取决于企业内部各种管理人员对待市场营销职能的态度,只有当所有的管理人员都认识到企业一切部门的工作都是“为顾客服务”、“市场营销”不仅仅是一个部门的名称而且是一个企业的经营哲学时,这个企业才算是一个“以顾客为中心”的现代市场营销企业。

二、市场营销部门的组织形式

为了实现企业目标，市场营销经理必须选择合适的市场营销组织。大体上，市场营销组织的类型有以下 5 种类型：

1、职能型组织。

这是最古老也最常见的市场营销组织形式。它强调市场营销各种职能如销售、广告和研究等的重要性。该组织把销售职能当成市场营销的重点，而广告、产品管理和研究职能则处于次要地位。当企业只有一种或很少几种产品，或者企业产品的市场营销方式大体相同时，按照市场营销职能设置组织结构比较有效。但是，随着产品品种的增多和市场的扩大，这种组织形式就暴露出发展不平衡和难以协调的问题。既然没有一个部门能对某产品的整个市场营销活动负全部责任，那么，各部门就强调各自的重要性，以便争取到更多的预算和决策权力，致使市场营销总经理无法进行协调。

2、产品型组织。

产品型组织是指在企业内部建立产品经理组织制度，以协调职能型组织中的部门冲突。在企业所生产的各产品差异很大，产品品种太多，以致按职能设置的市场营销组织无法处理的情况下，建立产品经理组织制度是适宜的。其基本做法是，由一名产品市场营销经理负责，下设几个产品线经理，产品线经理之下再设几个具体产品经理去负责各具体产品。

产品市场营销经理的职责是制定产品开发计划，并付诸执行，监测其结果和采取改进措施。具体地可分为七个方面：（1）产品发展的长期经营和竞争战略；（2）编制年度市场营销计划和进行销售预测；（3）与广告代理商和经销代理商一起研究广告的文稿设计、节目方案和宣传活动；（4）激励推销人员和经销商经营该产品的兴趣；（5）搜集产品、市场情报，进行统计分析；（6）倡导产品开发；（7）对所负责产品营销计划实施结果负责，并进行过程监管。

产品型组织形式的优点在于产品市场营销经理能够有效地协调各种市场营销职能，并对市场变化作出积极反应。同时，由于有专门的产品经理，那些较小品牌产品可能不会受到忽视。不过，该组织形式也存在不少缺陷：（1）缺乏整体观念。在产品型组织中，各个产品经理相互独立，他们会为保持各自产品的利益而发生摩擦，事实上，有些产品可能面临着被收缩和淘汰的境地。（2）部门冲突。产品经理们未必能获得足够的权威，以保证他们有效地履行职责。这就要求他们得靠劝说的方法取得广告部门、销售部门、生产部门和其他部门的配合与支持。（3）多头领导。由于权责划分不清楚，下级可能会得到多方面的指令。例如，产

品广告经理在制定广告战略时接受产品市场营销经理的指导,而在预算和媒体选择上则受制于广告协调者。

3、市场型组织。

当企业面临如下情况时,建立市场型组织是可行的:拥有单一的产品线;市场各种各样(不同偏好和消费群体);不同的分销渠道。许多企业都在按照市场系统安排其市场营销机构,使市场成为企业各部门为之服务的中心。一名市场主管经理管理几名市场经理(市场经理又称市场开发经理、市场专家和行业专家)。市场经理开展工作所需要的职能性服务由其他职能性组织提供并保证。其职责是负责制定所辖市场的长期计划和年度计划,分析市场动向及企业应该为市场提供什么产品等。他们的工作成绩常用市场占有率的增加情况来判断,而不是看其市场现有盈利情况。市场型组织的优点在于,企业的市场营销活动是按照满足各类不同顾客的需求来组织和安排的,这有利于企业加强销售和市场开拓。其缺点是,存在权责不清和多头领导的矛盾,这和产品型组织类似。

4、地理型组织。

如果一个企业的市场营销活动面向全国,那么它会按照地理区域设置其市场营销机构。该机构设置包括,1名负责全国销售业务的销售经理,若干名区域销售经理、地区销售经理和地方销售经理。为了使整个市场营销活动更为有效,地理型组织通常都是与其他类型的组织结合起来使用。

5、矩阵型组织。

矩阵型组织是职能型组织与产品型组织相结合的产物,它是在原有的按直线指挥系统为职能部门组成的垂直领导系统的基础上,又建立一种横向的领导系统,两者结合起来就组成一个矩阵。在市场营销管理实践中,矩阵型组织的产生大体分两种情形:(1)企业为完成某个跨部门的一次性任务(如产品开发),就从各部门抽调人员组成由经理领导的工作组来执行该项任务,参加小组的有关人员一般受本部门 and 小组负责人的共同领导。任务完成后,小组撤销,其成员回到各自的岗位。这种临时性的矩阵型组织又叫小组制。(2)企业要求个人对于维持某个产品或商标的利润负责,把产品经理的位置从职能部门中分离出来并固定化,同时,由于经济和技术因素的影响,产品经理还要借助于各职能部门执行管理,这就构成了矩阵。矩阵型组织能加强企业内部部门间的协作,能集中各种专业人员的知识技能又不增加编制,组建方便,适应性强,有利于提高工作效率。但是,双重领导,过于公权化,稳定性差和管理成本较高的缺陷又多少抵消了一部分效率。

三、影响集团公司营销部门组织架构设计的因素

营销组织结构是企业营销存在发展的形式，营销组织结构合不合理，对企业有非常大的影响。而影响企业也许组织结构的因素有很多，一般地认为有企业环境、企业战略、企业的技术、人员的素质、企业的规模和企业生命周期等等。因为要考虑的因素过多，难免在进行组织结构设计时会出现混乱，失去重心。这个重心是指应该更多考虑的因素，而那些不重要的因素就要弱化甚至省略。要达到这个目的，就要对这些因素进行分类，分析其内在联系，以及对营销组织结构的影响程度，以至找到进行组织结构设计时的主线。本文提出了一个综合考虑各种因素的组织结构设计模型，如图 1-4 所示。

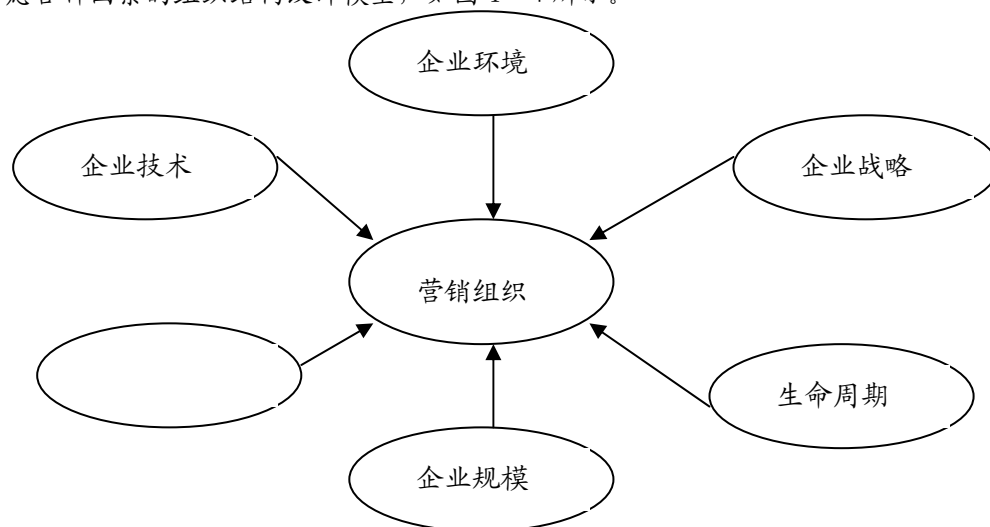


图 1-4 营销组织结构设计模型

在这个模型中，把组织结构设计的一般权变因素分为三类：企业外部环境、企业内部资源、企业战略。除了原有的企业外部环境和企业战略外，将企业的技术、人员的素质、企业规模和企业生命周期归并到企业内部资源。本文的研究思路是：首先，通过分析企业外部环境、企业内部资源和企业战略之间的关系，得出企业外部环境和企业内部资源共同决定企业战略。其次，分析企业战略对组织结构的影响，以及外部环境和企业内部资源对组织结构的影响。通过上述两步分析得出一个综合考虑各种因素的组织结构设计模型。

企业外部环境、内部资源和战略关系分析

传统的战略管理研究主要集中在环境对战略的决定作用上，是从环境到企业战略的单向

线性思维模式。因而在传统的战略分析框架中，企业环境是决定企业战略的主导力量。环境的特点，决定着企业的战略以及企业要进入的行业。在相对稳定的环境中，这种由环境到战略的单向线性思维模式，在企业战略环境分析中相当流行。例如 20 世纪 70 年代出现的波士顿矩阵，以及后来安索夫的增长向量分析模型等都是既有的产业为研究出发点，其发展战略是在业已结构化的产业内为企业寻求生存与发展空间。这种战略分析模式忽略了企业的战略选择能力，是在行业范围内进行的“微观环境分析”。到 20 世纪 80 年代以波特为代表的产业组织的思维模式即竞争战略与竞争优势理论对企业战略分析产生了巨大的影响，其理论基于产业选择这一出发点，强调竞争战略必须首先分析有吸引力的行业及其周围环境，而后制定与选择企业竞争战略，使企业尽量避免栖身于无吸引力的行业，认为企业的竞争优势主要来源于企业的外在环境，企业能否获得竞争优势，取决于企业的战略定位，及其价值链上的活动。

虽然波特的理论是企业制定战略时有了选择环境的权利，但由于这种理论先天对于企业内部资源能力的忽略，仅仅适用于相对静态的竞争环境。

从 20 世纪 80 年代开始由于企业竞争环境的日益动态化，企业战略分析思维模式逐步开始转型，即以产业组织的战略分析思维模式向以资源为基础的战略分析思维模式的转变。理查德·鲁梅特（Richard Rumelt）在 1982 年的实证研究中发现：“最重要的超额利润源泉是企业内部资源所具有的特殊性，而非产业间的相互关系。”1984 年，随着伯格·沃纳菲尔特（Birger Wernerfelt）《企业资源基础论》一文的发表，标志着企业资源理论进入了一个新的发展阶段，即以资源为基础的竞争优势理论阶段，它在本质上是对贝恩·梅森的结构-行为-绩效（SCP）结构主义和对波特五力分析模型的反叛与矫正。

资源基础分析理论最具有代表性的是伦敦商学院的哈默尔（Hamel）和密西根大学的普拉哈拉德（Prahalad），他们 1990 年在《哈佛商业评论》上发表《公司的核心竞争力》一文中提出核心竞争力是企业可持续竞争优势的源泉，它应该成为公司战略的焦点，企业只有把自己看作是核心能力、核心产品 and 市场导向这样的层次结构时，才能在全球竞争中取得持久的领先地位。

不过由于对企业核心能力的测量还缺乏统一的标准与有效的测量分析工具，所以尽管核心能力理论目前受到理论界和企业界的广泛关注，但在企业中运行还有一定的难度。但资源基础分析理论却使企业在制定竞争战略时有了一个全新的角度。

传统的战略分析思维模式和资源能力分析模式各有优缺点，是从不同的角度进行企业竞争战略的制定。因而，把两种思维模式整合起来是很有必要的。这个整合模式的提出，意

意味着企业在制定战略的时候，既要考虑企业外部环境的变化，又要考虑企业内部资源能力的约束和企业的核心能力，即顺应环境的变化，把握机会，避开风险，又能避开企业的弱项，发挥企业的长处。

企业战略对组织结构的影响分析。

对于战略和组织结构关系的研究由来已久，最早也是最著名的是美国的钱德勒(A. D. Chandler)在1962年发表的《战略与结构》一书，书中根据他对美国70多家大企业的调查研究，对环境、战略和组织结构之间的相互关系进行了论述，提出了“结构跟随战略”的观点。研究证明了战略决定结构的观点是符合历史事实的。战略对组织结构的影响，主要分为以下三个方面：

单一经营战略和多种经营战略。

从企业经营领域的宽窄来分，企业经营战略可区分为单一经营战略及多种经营战略。对于不同的经营领域要求不同的组织结构。

单一经营战略 由于企业自身的特点，企业的经营范围只局限于某一行业或某一行业内的某种产品。与这种战略相适应的组织结构是通常的集权职能制。一方面是由于经营的产品品种单一，管理比较简单；另一方面实行集权职能制，比实行业务部制及矩阵等结构形式，更有利于减少管理人员，降低成本。

多种经营战略 即企业经营领域发展到行业内的多类产品或跨行业经营。这又可细分为多种情况，分别要求不同的组织结构与之相适应。

第一种，副产品型多种经营。企业在生产主要产品时，为了充分利用资源、提高经济效益、减少环境污染等原因，还同时生产经营某些副产品，而这些副产品已超出了本行业的范围。这类企业看上去已成为多种经营但经营重心仍是原来的主业，副产品的生产经营不过是附属性的。所以它所采用的组织结构同单一经营很相似，也是相当集权的职能制。不同的是企业对副产品的生产经营，应当有单独的经济核算，以便体现副产品生产经营对公司的经济效益。

第二种，相关型多种经营。又称为横向一体化。这或者是为了发挥同类技术特长横向地扩大生产经营范围。这类企业的经营重心通常属于下游产业范围。如最终产品的加工装配、批发、零售等。实行这种战略的企业，宜采用分权的事业部制。当然分权并不是彻底的。在公司一级仍有颇为庞大的行政队伍，许多诸如市场营销、研究开发等工作，可能仍由公司一级的职能部门来负责进行。

第三种，非相关性多种经营。又称多角化经营。企业进行多角化经营的目的是分散经营

风险，保持均衡的投资利润率。对于这类企业，在组织结构上应实行较为彻底的分权，实行母公司制，即总公司对各经营部门只起一个持股公司的作用，子公司具有独立的法人地位。总公司一级的行政机构十分精干。从事各项生产经营职能的部门都放在子公司进行。以保证子公司有足够的独立性，根据本行业的特点来从事经营管理。特大型的公司，由于下属公司的数目太多，不可能由总公司——直接管理，也可以对一组子公司设置联合经理，其作用相当于这些子公司的董事会，由其来履行总公司对子公司的人事、财务决策。

第四种，相连型多种经营。又称纵向一体化。这是指在生产技术上有一定联系的纵向的跨行业多种经营。这类企业，各经营领域之间的联系，比起多角化经营来说较为紧密，但又不如相关型多种经营。因此，其组织结构的特征，是介于相关型多种经营同多角化经营之间，采用混合型组织结构。这类企业的经营部门往往受到总公司较多的制约；有些经营部门比较独立，实行母公司制；还有些经营部门，可联合为一组，设立联合的管理机构。

不同的战略中心。

美国的德鲁克在《管理——任务·；责任·；实务》一书中打了一个形象的比喻。他说，整个企业组织结构如同一幢建筑物，各项管理职能如同建筑的各种构件和砖瓦材料，而关键性的职能，就好比是建筑物中负荷量最大的那部分构件。因此，任何一家卓有成效的公司，其关键职能总是设置于企业组织结构的中心地位。而关键性职能是由企业经营战略的中心所决定的。不同的战略中心，就会有不同类型的组织结构与之相适应。常见的大致有质量型、开发型、营销型、生产型等结构类型，它们根据不同的战略中心的要求，分别把有关的管理职能置于组织结构的中心地位。

不过，有些企业的组织结构设计，并没有突出某项职能，而是并列的结构。有两种可能，企业的发展战略还没有明确；二是组织结构设计的缺陷，没有把关键性职能放在组织结构的中心地位。

保守型战略和风险型战略和分析型战略

美国的迈尔斯（Raymond Miles）和斯诺（Charles Snow），根据对既定产品或经营项目如何进行竞争的方式和态度，将经营战略区分为保守型战略、风险型战略及分析型战略三大类。它们也要求不同的组织结构与之相适应。

上面主要是从三个方面论述了战略对组织结构的影响，但并非战略决定了组织结构的全部，它只是决定了组织结构设计的主线，还要考虑企业外部环境和企业内部资源直接对组织结构的影响。例如，企业的规模对企业战略的制定有影响，但它也会直接对组织结构产生，这里企业的规模主要是指职工人数，虽然企业规模在战略中有所反映，但职工人数对于组织

结构幅度、部门数量、管理层次的设计还是有直接的影响。因此在图 1 中，除了从战略到组织结构的一条主线外，从企业内部资源和企业外部环境到企业组织结构还有两条虚线，它们表明了这两类权变因素对组织结构的影响。

根据著名的 2/8 原理，80% 的结果往往是 20% 的原因造成的，因此，在进行组织结构设计时，对于权变因素的考虑应该有所侧重，不能眉毛胡子一把抓。本文探讨了以战略为主要权变因素的组织结构设计思路，希望能给管理者一些启示。

其他影响因素：

1、产品特点

产品特点是营销组织设计的基本制约。制约产品特点包括功能定位、档次、价位、专用品还是一般品、生活必需品还是必需品、一次性易损消费品还是长期性耐用消费品、消费品还是工业品、面向最终顾客还是面向企业顾客等。产品特点对于营销组织架构设计起着基本制约，如果是一次性快速消费品，则需要设计面向流通与商超渠道的组织结构与配备相应人员；如果是长久耐用品，则需要设计面向专卖店、加盟直营店、大型专业卖场等营销组织。总之，产品特点决定了渠道长短、营销组织设计的制约因素。

产品组合对营销组织提出了更高的要求。产品特点中的产品组合特点，产品组合意味着公司战略中的产品战略的实施。不同的产品组合对于营销组织的管理幅度、人员配备提出不同的要求。特别当产品组合对应于同一目标消费群体的不同需求时，对营销组织的要求更高。

1、环境环境

环境的特性决定营销组织的结构、层级、集/分权原则、职能规定等。在一个动态性和复杂性程度越来越高的环境中，集团组织对于营销组织的管理与控制点也发生了极大变化，关注点不是鸡毛蒜皮的小事，如怎样用制度来完成几十元的具体费用审核等，而是比例的控制与审核、市场占有率的提升、大客户的开发与丢失等。营销组织设计也是基于在复杂外部环境下控制关键点，精简而有效的与市场环境、特别是消费者变化保持敏感与有效应对。

2、渠道特性

不同渠道的选择对于营销组织的结构也提出不同的要求。工业品与消费品渠道选择上出现明显的不同点，快速消费品自一开始就有分销渠道拉长的趋势，近年业务流程重组与现代物流业的发展有促使分销渠道变短的趋势。

3、销售区域

销售区域的不同，也要求当地的营销组织作出相应的变化。

四、未来集团营销部门组织架构的九项基本原则

进入 90 年代以来, 市场营销环境发生了巨大的变化。电子计算机和无线电通讯的不断进步, 全球性竞争的日趋激烈, 消费者和企业购买经验的日益丰富, 服务性企业的迅速发展等等, 都要求企业重新考虑怎样组织自己的业务。为适应这些变化, 许多企业将自己的业务重心放在主要业务或有竞争力的业务上, 也有不少企业将其业务拓展到其它不熟悉的领域以求新的发展。其中有的成功了, 但失败的却属多数, 即它们的所投身的行业是一个新兴行业或极具发展潜力的行业。究其原因, 大多是由于企业缺乏在该领域的激烈竞争中所应具有的技能 and 知识。

一个有效的营销组织一般要遵循以下几个基本原则:

1、实现公司愿景、使命、战略为指导, 以提高集团总体营销竞争能力为最终目的的原则

营销组织设计需要系统地考虑目前影响企业营销组织竞争力的各项因素, 最终目的是提升总体营销竞争能力。

这其中还包含有以下的涵义:

- ◇ 企业的营销战略对未来营销组织和管理平台的设计有重大的影响;
- ◇ 外部市场分析的目的是确定市场发展对营销组织设计的要求和影响;
- ◇ 营销组织和管理平台设计需要全面评价营销组织结构现状并吸收竞争对手的成功经验。

2、分工原则

随着企业的规模的扩大, 经营环境变得更为复杂, 竞争对手也更为强大。营销部门必须进行专业分工。分工既可以提高效率, 又可以加强控制。分工分为横向的职能分工和纵向流程分工。专业分工要求利用专门人才来充实专业的职能部门, 同时也需要建立相应的不同部门、业务环节间规范的沟通、协调和合作机制。

3、面向顾客的原则

尽管分工是竞争的结果, 但如果一个营销组织只从竞争的目的出发, 不把顾客放在首位, 也会在市场上遇到麻烦。因为在现代市场竞争环境中, 顾客越来越成为企业竞争的核心, 顾客不仅仅是企业的重要资源, 而且是企业的合作伙伴, 谁失去了顾客谁就失去了存在的基础。而要成功地抓住顾客不仅要转变那种硬性推销的观念和行为, 关键是要在整个组织设计上体现市场导向, 在流程和结构安排上体现顾客中心原则。因此要使营销组织持续有效, 必须使

该组织真正面向顾客，以顾客为中心，以顾客的满意为最终目的。这样整个组织才能更好地适应市场和顾客需要的变化，更为敏感，反应更快，更有效率。

4、效率原则

一个营销组织如果缺乏效率，最终会被市场淘汰。当然效率原则表现在两个方面，一是与对手相比是否更有效率，二是与专业组织比是否更有效率。组织的效率主要表现在销售产品的速度、市场反应速度、产品销售成本、顾客满意程度等方面。例如传统百货店的家电部门，目前正在被专业性的电器商店所取代，如果一个家电企业仍然只重视百货店而忽视专业店，就会付出代价。原来许多企业都采取建地区办事处或分公司来建立销售体系，现在也正在被代理公司取代。效率原则也会随市场形势和顾客的需求的变化而变化。例如当顾客比较在乎产品的价格时，销售成本方面的效率起主导作用，哪种营销组织的成本更低，就越具有竞争力。反之，如果顾客更在乎服务质量那么服务效率和质量更好的企业就有优势。因此效率原则一定要与顾客导向原则相结合。

5、授权原则

由于市场竞争更为激烈，形势变化快，而顾客的满意与否又在很大程度上取决于一线员工的积极性、创造性和敬业精神，因此要减少营销组织层次，充分授权一线员工解决具体问题。许多企业在组织转型过程中往往为加强控制而大幅收权，结果使整个营销组织缺乏生机和活力，最后导致整个公司经营上的失败。授权也是要解决营销系统的内部激励机制的问题。没有授权，就没有激励，但授权也必须与专业分工相结合。

6、通过服务进行控制原则

尽管营销组织需要有强大的动力，但如果不有效控制，使这些动力有效地推动公司的发展，那么这些动力也可能产生破坏力，最终使营销组织分崩离析。这一点，中国的许多企业都曾有过惨痛的教训，并且少数企业目前仍然背负着由此而造成的包袱。但是控制并不意味着互相牵制或掣肘，而是相互服务，通过有效的服务来实现有效的控制。这在企业转型过程中尤为重要。因为只有通过服务才能在提高效率的同时加强对顾客、对市场竞争形势和整个营销组织的监控，因此服务原则实际上就是有效控制原则。营销组织内部，不同部门与营销组织之间，必须有完善的内部服务机制，而内部服务机制借助于外部的竞争机制和专业化分工，就可以起到有效控制的作用。例如公司内部广告策划部门如果效率不高，就可以直接委托给专门的机构，销售人员的效率不高，就可以委托给代理公司，售后服务人员如果不能让顾客满意，也可以委托给专门的服务公司。部门间既相互服务，同时又对外开放。

7、整合原则

整合原则要求流程上从前到后的整合，没有断裂或薄弱环节，不同地区、不同产品的管理上不是相互割裂而是融为一体的，不同职能上不是相互冲突而是相互配合的，即整个组织具有共同的目标，是协调统一的。

8、有效激励原则

企业营销组织中最重要和最有潜力的有效因素是团队成员，如何建立适用于企业现状而又能发挥营销人员工作积极性的有效约束激励机制和体系，关系到营销实施效果达成与否，因此是营销组织的一项重要原则。

9、突破旧有模式的改革和创新原则

为了应对充满了变化的市场，营销组织改革尤其要重视对现有管理文化、人员意识和管理能力有所突破。其中：

- ◇ 管理文化传统的突破：要实现营销能力和协同效益的发挥，必须突破许多企业目前过分强调条线管理而缺乏沟通的管理文化，应该引入协同、沟通的团队工作精神。
- ◇ 营销人员意识的突破：要实现销量和利润的“双赢”，必须超越许多企业目前许多销售人员仅仅具有销售意识的局面，强化营销意识，加强经营意识。
- ◇ 管理能力的突破：新组织结构和管理体系，不能过分迁就现有人员的管理能力和管理风格，必须具有一定超前性，也应该促进管理能力的提高。

第五节 （案例）基于市场竞争力创新营销组织——金锣集团山东市场营销组织创新

营销分支机构的组织创新，是企业牢牢控制区域市场、谋求与客户和消费者持久忠诚关系的重要保障。如何建立具有创新激情与活力的营销分支机构？如何科学、合理地配置营销人员？如何保持企业在区域市场上的超强竞争能力？

金锣集团从沂蒙山区贫疾的大地上破土而出，用十余年时间成长为中国十大民营企业之一，并成功在新加坡、香港上市，成为中国当之无愧的肉类“大鳄”，其生猪屠宰、肉制品综合加工能力均居全国前列，与肉类巨头双汇、南京雨润形成三足鼎立之势。

金锣何以能够在竞争异常残酷的肉类市场上屡创佳绩？除了超低的成本控制能力、优质低价的价值观等成功因素，其超强的市场竞争能力和区域市场把控能力，还来自于根据企业发展战略和外界环境变化，对区域市场的营销分支机构不断进行的组织创新，从而全面提高区域市场的整体市场竞争能力。

1、山东市场营销分支机构沿革

20 世纪 90 年代初，金锣开始从承包冷库、屠宰生猪起家，主产品大部分供应春都、双汇用于火腿肠等肉制品生产，在山东区域市场基本上没有什么营销分支机构。随着屠宰量的不断扩大，快速消化生猪屠宰各种副产品成为迫切需要解决的问题，于是公司在总部临沂成立销售部，并分别在济南、青岛设立销售办事处，租赁省、市食品公司冷藏库和办公场所，开发冻品经销商和面向消费者销售屠宰主副产品。

90 年代中后期，金锣开始上马火腿肠生产线，以火腿肠为代表的高温肉制品取得了异常迅猛的发展，产销量每年均以成倍、数倍的速度快速增长。由于高温火腿肠和冻品在产品储藏、运输、销售、终端、客户等方面存在诸多差异，迫切需要高温火腿肠销售的专业化管理和运作，金锣在公司总部成立冻品销售部、火腿肠销售部，分别负责屠宰主副产品、高温肉制品在全国的销售。在山东区域市场内，考虑到人员成本、工作效率和管理费用，对济南、青岛办事处的管理采取一套班子、多类别产品、多头管理的模式。

2、市场巨变挑战区域市场管控能力

进入新世纪，山东区域的肉制品市场发生一系列重大变化，消费者肉类需求的变化、产品类别和品种的急剧扩充、零售终端格局的变化、肉类竞争格局的演变、竞争对手区域战略、策略和市场手段的创新，市场环境变数丛生，都对金锣掌控区域市场的能力提出了严峻挑战：

(1) 区域市场领导地位受到威胁。金锣上马火腿肠较春都、双汇都晚，但凭借“一流质量、超低成本”这个最具威力的行销锐器，加上对本省消费习惯和市场的透彻了解，金锣从春都、双汇手中抢夺了大量份额，1997年后在火腿肠产销量跃升到领导位置。但随后双汇在山东市场发起了声势浩大的反攻，本地另一品牌“江泉”则以更低价格祭起价格战的大旗。山东作为金锣总部所在地，销量增长停滞不前，与竞争对手的差距不断缩小，公司得以安身立命的战略要地受到极大威胁。

(2) 城镇与农村市场的分化。山东是一个人口大省，也是一个经济强省。进入新世纪后，山东市场呈现出城市和农村市场的消费差异，东部以青岛、烟台为代表的沿海城市的经济增长速度较快，居民购买力强，消费向中高档、追求品质和健康的方向发展，相应的市场竞争也就异常激烈；而西部广大农村地区的经济发展较迟缓，居民购买力和消费结构则趋向于中低档，但农村市场庞大的消费量亦不可忽略。如何平衡农村和城市市场？如何分配营销资源？都是营销分支机构面临的新课题。

(3) 零售业态和零售格局演变。以超市、大卖场为代表的新型零售业态的迅速崛起，给山东市场传统肉制品的批发、零售渠道带来了巨大冲击，城市市场的超市、大卖场成为消费者购买肉制品的主要消费场所，而传统的批发、零售渠道则退居次要位置。零售格局的变化对金锣营销分支机构对各类终端的应变能力、运作能力和掌控能力都提出了全新的挑战。

(4) 多品种产品营销专业化要求提高。肉制品行业的激烈竞争加剧了企业产品创新的步伐，在高温肉制品快速发展的同时，低温肉制品也取得了突飞猛进的增长，南京雨润成长为中国最大的低温肉制品厂家，双汇也全面加大低温肉制品的市场拓展。而冻品、冷鲜肉、高温肉制品、低温肉制品在零售终端、流通渠道、储运条件、陈列条件、消费者等方面都存在巨大差异，细分品牌的发展促使各品种产品营销的专业化。

(5) 竞争品牌区域市场战略调整和组织创新。1998年成为中国肉制品老大的双汇集团提出了“稳住河南优势市场、夺取山东领导地位”的区域发展战略，打破原来在济南设立销售省级办事处的模式，压缩渠道层次，降低渠道管理重心，营销组织直接延伸到县级城市，并且分品种设立销售办事处，分别在德州、济南、青岛、临沂等4个地级城市各设立冻品、高温肉制品、代温肉制品销售办事处，全面抢夺客户和终端，形成对金锣集团的全面包抄之势。

3、存在的问题和组织创新潜力

除了市场、竞争对手和外界环境发生的重大变化之外，金锣集团区域市场营销组织自身在纵向和横向两个方面都存在着亟待改善的问题，这些问题不解决，就无法适应企业自身的

快速发展。

(1) 区域营销组织存在的问题:

◆ 纵向问题点

①营销组织各层次缺乏清晰的职能定位: 总部营销部门直接参与区域市场的销售; 营销组织的每个层次不太清楚自己的责任和权限, 很多问题都要退回总部解决; 一线销售人员同时面临冻品销售部、火腿肠销售部、广告部等的多头领导。

②职能分配“头重脚轻”: 办事处缺乏足够的权限, 大小决策都要层层上报批准, 信息反馈慢, 无法快速反应, 错失市场良机; 决策重心高、决策流程长、决策时间慢。办事处经理权力实施受到销售支持部门制约, 使放下去的权无法运用; 总部管理职能停留在消防员角色, 不能对产生问题的深层次原因作出分析, 政策制定与区域市场特性脱节, 随意性大, 影响区域市场销售工作。

③总部权力和管理幅度过大: 总部的管理职能、权力和管理幅度过大, 但同时面对层面不同的大量问题, 包括策略性问题, 战术性问题, 甚至某一个客户的具体问题, 精力有限, 而且远离实际市场, 无法作出准确的判断和决策; 缺乏针对区域市场特点的决策和运作策略。

◆ 横向问题点

①缺乏专业化分工: 办事处同时负责冻品、冷鲜肉、高温肉制品、低温肉制品和中式传统肉制品等多类产品的销售, 人员、利益、资源分配的难度阻碍了各细分类别产品的销售; 办事处内部协调耗费大量的时间和精力; 这些问题制约了营销效率的提高。

②营销功能不完善: 总部没有专门负责市场研究、开发和策划的部门, 无法在市场调查、品牌推广、销售促进、产品上市等诸多方面给予指导和专业培训, 从而导致区域营销组织和人员缺乏对市场的专业调研的经验和技能, 缺乏系统的产品策划和推广的能力, 缺乏针对产品特性的营销策划和策略, 新产品开发设计也跟不上市场的需求, 且上市过程缺乏节奏的把握。

③缺乏对分类产品的营销能力: 冻品销售人员缺乏对熟肉制品的营销能力和经验; 高温肉制品营销人员对低温肉制品的分销, 尤其是与大卖场、超市进场谈判等方面缺乏专业的经验和技能。

(2) 区域营销组织创新的潜力

过去成功的关键因素: 金锣在山东的区域营销组织曾经因为适应了企业自身的状况和区域市场特点, 再加上营销队伍的超强战斗能力, 从而得以在山东市场创造了很多辉煌业绩。这些因素体现在: 基于对市场了解而具备的市场预见能力; 总部和办事处领导的个人判断能

力；对区域市场的熟悉和与客户的地缘关系；销售人员超强的吃苦耐劳能力；企业整体形象的宣传策划。

组织创新的方向与潜力：市场环境的变化，企业自身的快速发展，迫切要求金锣的区域营销组织进一步完善以取得更大成功，为此区域营销组织需要从销售转向营销，从销售产品转向经营品牌，转到经营品牌与客户的关系；区域营销组织创新的方向为：超强的市场分析和预测能力；贴近终端和消费者的快速反应能力；功能完善的营销管理体系；超强的产品营销能力；超强的品牌沟通能力。

4、区域营销组织创新的四大原则

区域市场的营销分支机构是公司营销组织在区域市场的延伸，而营销分支机构的组织创新则是企业关于区域市场营销战略、策略和各种营销计划得以顺利实施的重要保障。金锣集团对于区域市场营销分支机构的组织创新，制订并坚持以下四条原则

（1）与区域市场战略相吻合的原则

区域市场战略是公司整体营销战略的重要组成部分，它包括企业对区域市场一个阶段内的战略目标、市场与产品布局、资源配置等，是区域市场营销分支机构在产品、人员、资源分配的具体指导原则。山东是不仅是金锣产品销量和销售额的主要市场，更是金锣集团的大本营，以绝对优势保持金锣在山东肉制品市场的领导位置，是金锣在山东区域市场的中长期战略目标。



（2）基于自身状况适度创新的原则

营销分支机构的组织创新，不能不顾企业自身的资源和实力，贪大求全、求新求异，或者盲目照搬竞争对手或其它行业企业的组织创新模式，而必须具备策略思考能力，在考虑自身状况、竞争品牌区域市场战略和营销组织模式、市场变化的基础上，找准对手的弱点和软肋，做到独特、适合自身状况和高效。

（3）基于市场竞争能力持续提升的原则

营销能力是一个企业的生命线，区域市场营销分支机构的组织创新，必须能够增强企业在区域市场上的整体市场竞争能力，包括市场信息的敏锐觉察力、对市场变化的快速反应能力、产品和品牌的超强推广能力、客户开发和忠诚度维护的能力等。

（4）基于品牌形象和品牌力持续提升的原则

山东区域市场肉制品的竞争，已由质量、价格的竞争转为品牌的竞争，品牌将成为新世纪肉制品市场最终赢的关键。因此，营销分支机构的组织创新，要能够保证区域市场内“金锣”品牌推广和品牌形象的不断提升，确保在区域市场上的品牌竞争能力不断提高。

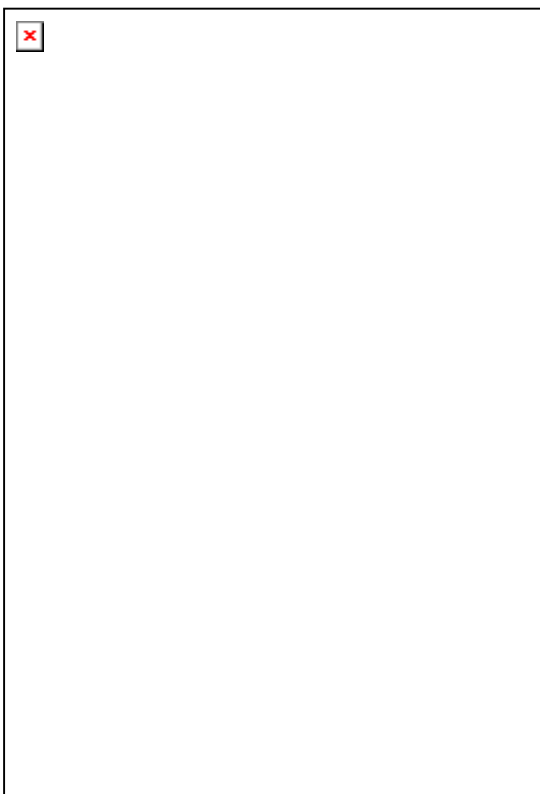
5、基于竞争创新区域营销组织

2001 年，基于对山东区域的市场环境、竞争格局、消费形态、零售格局演变，以及集团公司对山东区域的市场战略的要求，金锣集团采取“层次清晰、反应灵活、功能完善、协同有力”的特点，同时适应不同产品的专业特性和不同地区的差异的方法，对区域内的营销分支机构及管理进行了全面的创新：

（1）营销分支机构的组织创新思路：以市场竞争为导向，建立具有强大营销功能的规范化、专业化区域营销组织体系，降低管理重心，增加管理密度，产品营销专业化，贴近终端，全面掌控区域市场。

（2）营销分支机构的组织模式创新：将“直线型”管理模式改变为“矩阵型”管理，强调团队型合理协作、职能体系和管理体系相对分离、交叉构筑地区平台、强调各部分有清晰的管理范围、总部强调支持和服务、区域组织拥有很大的灵活性、自我协调能力很强。

完善并共享市场职能：在集团公司总部增设市场部，全面提高集团公司营销体系的营销功能，在市场信息收集、研究、共享反馈，新产品研究、开发与推广，品牌规划和形象传播等方面，则采取整合的策划推广体系，从而确保集团公司在品牌形象、市场管理、营销信息系统管理方面的统一和资源共享。

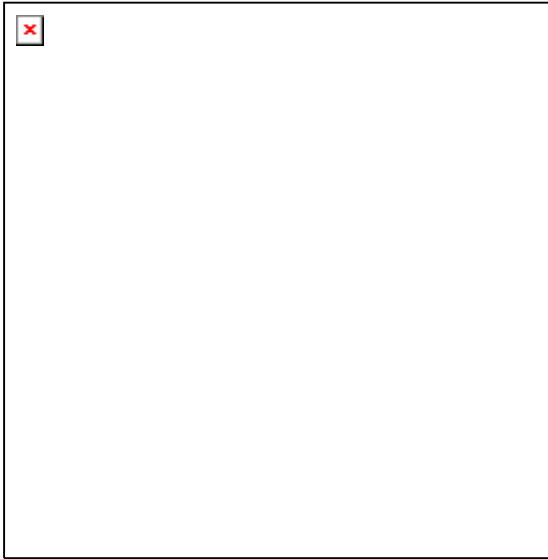


营销专业化：为了避免区域销售组织不同产品种类销售的内部协调困难和严重内耗，提高细分品种产品的营销水平和能力，就需要在冻品和肉制品的销售上分别实现独立的业务队伍、独立的销售管理体系、独立的销售行政体系。为此，金锣集团对冻品和肉制品两大类产
品分别设立独立的区域销售组织，独立运作和管理。

（3）营销分支机构的组织管理创新

减少管理层次：降低区域营销组织的重心，由原来的营销总部—区域大区—省级办事处—地区业务组，转变为营销总部—省级大区—地区级办事处—县级业务组；

增加组织密度：考虑到双汇等竞争对手在山东市场的组织创新，为了确保市场的高渗透率，金锣撤消区域大区（原来涵盖数省和地区），改为省级大区，增加大区数量；同时，大幅度设立地区级办事处，地区级办事处由原来的济南、青岛，扩充到济南、青岛、烟台、济宁、滕州、临沂、德州、淄博、潍坊、东营等 10 个，增强了地区级办事处对区域市场的全面掌控能力，从而确保山东市场“铁板一块”；



层次职能清晰：总部作为营销决策和业务支持平台，负责全国性策略、计划、年度目标等重大事项的决策，提供迅速、及时地营销支持服务，全面支持区域队伍的营销工作，负责内部管理和建设，对一线队伍提供业务指导，而将日常性、区域性业务决策权力下放。

省级大区作为营销监督控制平台，负责对本区域的市场、财务风险、队伍建设等进行监控，以防范和控制风险为工作目标，对地区办事处提供业务指导。

地区办事处为营销管理平台，区域决策中心，负责对本区域的日常性业务的决策，本区域销售队伍建设、人事管理、薪酬分配等内部管理，区域产品管理、市场策划等重点营销职能建设，制定本区域的营销策略和总体操作思路、总体营销预算，负责指导和协调下属各县级销售组具体业务，从而提高区域营销组织对市场的反应速度。

县级业务组为营销执行平台，负责本县市场的销售业务操作、促销执行和卖场管理。

（4）营销分支机构业绩考核与机制创新

冻品和肉制品区域营销组织独立后，公司分别针对冻品和肉制品的销售制订了包括各个岗位在内的 KPI 指标体系，将目标管理引入营销考核体系，并且对不同的产品设计不同的奖励提取比例，销售人员费用包干到个人，大大提高了销售人员的积极性和工作效率。

6、组织创新“引爆”区域市场竞争力

金锣集团 2001 年开始对山东市场的营销分支机构进行的组织创新，不断提升了企业的整体市场竞争能力，从而使金锣在肉制品更加激烈、残酷的白热化竞争中，一次次地击退了竞争对手发起的猛攻，市场占有率和销售额均呈现持续快速的强劲增长势头，不仅确保山东区域市场内的领导地位“雷打不动”，更为其它区域市场的营销组织创新提供了崭新的思路和宝贵运作经验。不创新则死亡，对区域市场的营销组织来说，也是一个铁定的规律。

第二章 华彩集整营销管控模式要素及政策 管控与职能管控



第一节 华彩集整营销管控模式核心——用公司战略管控营销战略并辅之预算管控和年度计划

一、用公司战略管控营销战略

谈起营销战略，人们很容易把它和公司战略相提并论。有人还说，营销就意味着整个企业活动。当然，在企业经营过程中，营销战略确实有着举足轻重的作用。但是必须承认，营销战略只是企业的一种职能战略，绝不能代替企业战略，在企业经营活动中，我们必须准确把握它们的联系与区别。

(一) 战略有层次

什么是战略？不少人对这个问题回答得过于简单和轻率了。其实，我们所谈的战略是有很多层次的。不同层次的战略，所承担的任务和使命也是不同的。其中，人们十分重视的营销战略只是公司战略的实施环节，任何企业的营销战略都不应游离在公司战略之外。营销虽然很重要，但它只是公司战略范围之内的一个职能战略，难以顶替公司战略。

公司战略的关注点是什么？主要是建立和管理好一个高业绩的业务单元组合，比如购并公司、加强现有业务的地位、剥离那些不符合公司计划的业务等。它会建立相关业务单元之间的协同作用，并将其转化为竞争优势，确定资优先排序，将资源集中到最有吸引力的业务单元。同时，也评价、改进、统一业务单元重要经营方式和行动方案。公司战略的直接负责人是企业董事长。

营销战略的关注点是什么？简单地说，设计恰当的营销方式和行动方案，以取得竞争的成功，获取竞争优势，对外界的环境变化做出反应，以支持公司战略，完成其职能和部门业绩目标。同时，还评价、改进和统一低层管理者提出的与营销战略相关的行动方案和销售、推广策略。营销战略的直接责任人却通常为营销副总，顶多是总裁。

这样，我们就很清晰地了解营销战略的位置和职责了，它的诞生和职能作用都与公司战略有着明显的层次差异，从时间顺序上讲，在大多情况下，应该先有公司战略，后有营销战略

(二) 营销战略为什么那么受重视

搞清公司战略和营销战略的关系，我们再探讨为什么会存在这么多层次的战略？各自的功能是什么？回答这个问题，有必要回到企业存在的目的问题。

企业为什么存在？可以有很多答案。诸如配置社会资源、解决劳动力就业、增加财政收入、增强综合国力等等。但有一个目的是最根本的，就是持续赚钱。怎么赚钱？也可以有很多答案。但满足消费者需求而获利是最基本的。问题这就来了。谁负责与消费者沟通？谁来挖掘和满足他们的需求？

从目前来看，这个任务非营销战略莫属。只有它把公司战略（包括业务战略）翻译成消费者能够看得懂、听得懂的东西，与消费者建立良好关系，从而获取合理利润。因为，公司战略和业务战略研究的是，如何更有效地配置资源、采取什么样的经营模式、积累和建立什么样的竞争优势等问题。

而营销战略研究的是，在有限的资源范围内，如何细分市场、如何定位市场，如何开发和维护具有竞争力的产品，如何用合理的渠道接近消费者，又如何用恰当的传播方式与消费者沟通，让消费者以更高的价钱更多、更长久地购买我们的产品等。

这就是它们的层次和功能差异。因此，营销战略是企业战略与消费者沟通的环节。没有营销战略，公司战略就像缺一条腿，难以实现目标。

（三）在正确的领域做正确的事情

在实战中，如何把公司战略翻译成营销战略？如何保持公司战略和营销战略的高度一致性？这些问题已经成为不少老板和经理人的心病。

在很多企业里，营销战略，要么与公司战略形成两张皮，要么与公司战略有冲突。比如，你是一家食品加工企业，你的战略目标是为人健康提供科学营养。为此你引进世界最先进的技术设备，找到最好的原材料，还要成立最完备的研发中心，并聘请了最杰出的研发人员。但你的某事业部为了取悦消费者，偏偏在产品中添加一些人工色素、蔗糖、人工香精等东西，还为了快速提升销量，擅自调整配方，降低品质，采取低价策略等。

类似现象比比皆是，怎么办？有句话说得好“有所为，有所不为”。意思很清楚，就是要制定是非标准，做取舍。把公司战略翻译成营销战略的过程中，我们要做的是具体化，而不是分散化，通俗的说，营销战略应该在正确的领域做正确的事情。

1. 翻译文化。

公司战略中总有一些看上去很虚的言词——使命。不懂行的人认为这只是逢场作戏，写给别人看看而已。没有必要跟这种人一般见识，因为他是外行。

公司使命，是一个企业最高是非标准，也是给企业画定的圈圈，不能随意突破。营销战略要做的事情只是将其翻译成离消费者更近的东西，而不是扭曲。审视一下，你的营销战略所涉及的品牌定位、诉求、性格和支撑点等东西，在多大程度上遵循了公司使命。可能有些企业营销人员讨论品牌定位时，把这个问题早就扔在后脑勺，被广告公司小姑娘“搅和”得晕晕乎乎。

因此，以使命为代表的公司文化，作为营销人员一定要牢记在心，维护其尊严，在其允许的范围内把事情做得更细。当然，这也离不开公司最高管理层自上而下的宣传战略工作。

2. 翻译能力。

公司战略会在可能的前提下，为建立竞争优势而设计各项能力。这种能力有可能是低成本，有可能是差异化，也有可能两者兼顾。不管怎么说，老板这样设计能力肯定有他的道理。再说，他制定这些战略时肯定参考过包括营销在内的所有骨干人员的意见。

那营销人员干什么？就是要研究，在这样的能力组合前提下，如何细分市场，找到更加适合你的市场；如何定位，把最恰当的品牌形象传播给消费者；如何经营产品，把定位所提倡的东西以看得见摸得着的方式表现出来等等。比如，美国西南航空公司战略是低成本、高效率、短线服务。那作为营销人员制定营销战略时，没有必要研究如何进入长线市场，如何吸引那些顶级富豪来乘坐我的班机等。而其任务是寻找那些更适合乘坐我的班机的顾客，并用一种颇具创意的方式告诉他们这些能力的价值，赢得他们的认同。

3. 翻译模式。

这里指的更多是盈利模式。公司战略设计能力的同时，不会忘记赚钱的问题。所以，肯定会提炼出一套盈利模式。比如不同业务怎么组合，盈利状况才算最好；同一业务如何摆布价值链上的合作关系，才能赚到更多的钱等等。

营销人员制定营销战略时，也不能忽略这种模式的存在。因为，我们也不止一次、两次地讲，营销的目的就是要持续赚钱。比如，公司总部认为，你的业务是给企业带来利润的，而不是无限度地扩大规模。这个时候，你的营销战略最好不要出现如何进一步开发新市场，吸引新顾客，不赚钱也得把量做上去等念头。因为，在这种情况下你最大的任务是如何提升消费者忠诚度，而不是尝试率。因此，盈利模式的翻译，对营销战略来讲也是至关重要的。如果翻译不好，就会背道而驰。

4. 翻译目标。

这可能是相对简单的环节。一般情况下，不会出现太大问题。但我们不能陷入只关注销售目标的误区。对战略而言，目标不光是那些硬邦邦的数字，也有很多软指标，比如获得足够的市场份额、在产品质量及客户服务或产品革新方面压倒对手、整体成本低于对手成本、品牌信誉和形象高于对手、核心技术上优于对手、获得长久竞争优势等更具前瞻性的目标。因此，翻译目标时一定要注意如何正确翻译软指标。

软指标，一般采用立标杆（bench marking）的方式进行。这时，营销战略要做的事情是，在营销领域如何锁定主要竞争对手，在营销组合的每个环节精心设计“强大自己、削弱对手”的各项策略。

二、预算管控和年度计划

集团总部的政策管控包含很多方面的内容，如：渠道政策、定价政策、大客户管控政策等等，但我们认为，营销预算和年度计划的管控是总部营销政策管控的核心。

营销预算是公司经营预算的重要组成部分，直接关系到公司营运的效率和效益，因此

备受关注，其重要性不言而喻。任何一个负责公司营销事务的最高级主管都必定花相当多的时间和精力去审核、评估、最终确定提交给公司最高管理层的年度营销预算，在预算通过审查批准后，对该预算内容承担直接责任。

(一) 营销预算的作用和意义

1、营销预算的制定

营销预算的制定过程比较复杂，涉及到很多营销技术问题，并且不同的行业差距很大。营销预算通常是一个公司最早要确定的预算项目，是公司营运的重要控制工具。一般说来，对主要依靠某种产品或者服务取得收入的公司而言，它可以看出公司该年度的预期盈利，每一个项目全部用财务指标来表达，通常一年一次，同时要做好后两年的滚动预算。后两年的滚动预算一般并不是很详细，只要对大致的收入和支出进行粗略的趋势性预测即可。

营销预算一旦获准执行，它意味着最高级的营销主管对该预算承担直接责任，也是对管理层的承诺，并且一般情况下不会改变，除非更高级别的管理层因为某种特殊的原因需要修改、重新审批，或者在制定该预算时面临的环境已经有了巨大的变化，现有的预算不再适用。

2、营销预算是公司经营战略的细化

营销预算直接表现出为经营战略服务的特征，因此是执行经营战略的重要环节。比如公司的经营战略决定公司将继续在某个产品领域扩大影响，追求更高的市场份额，那么，该年度以及以后的若干年度营销预算就应该体现这一特征，销售收入要增加，同时用于进一步扩大市场份额所需要的资源也应该增加。

3、营销预算是协调各个部门工作的重要工具

营销预算的各项重要指标与公司的生产、供应、财务、研发等息息相关。营销预算中的产品销售数量预算要求生产部门要配备匹配的资源，供应部门需要满足生产部门完成生产任务所需的各种包装、原辅材料甚至机械设备，财务部门要确保公司的现金流不至于出现缺口等等。一旦相关部门发现与营销预算存在不协调之处，都必须提交讨论解决。

4、营销预算也是公司评价营销部门工作绩效的标准和依据

营销部门同时会把总体的营销预算再进行细化，分派到更下一级的预算单位，因此它也是营销部门内部的工作绩效评价标准。一般说来，至少每月评估一次，主要是观察预算指标与实际执行的对比情况，如果存在差异，要对差异进行分析，并找到解决的方案，所以，营销预算同时也是一种控制工具。

(二) 营销预算的内容

营销预算通常有销售收入预算、销售成本预算、营销费用预算三个部分，而公司的经营预算除了这三个部分以外，还有行政管控费用预算、研究开发费用预算、税务预算等指标。作为完整的经营预算，还应该有关资本预算、预算资产负债表、预算现金流量表等。

1、销售收入预算

收入的预算是最为关键的，也是最不确定的。不同的行业、不同的公司这种不确定性程度不同。比如波音公司的飞机制造合同交货时间早已经排到三年以后了，那么这样的业务销售收入就比较确定，主要与生产能力有关；有的公司与国家政策或者国际经济环境有关，往往其不确定性就大；还有的公司，比如经营消费品的公司，其收入受到消费者可支配收入、竞争形势等等因素影响就很大。但是无论如何，必须对收入进行尽可能准确的预算，所以我们在进行预算时需要先确定一些基本的原则和条件假设，在这样的前提下，收入应该是什么样子。

2、销售成本预算

销售成本预算似乎是可以由标准的材料和人工成本结合产品销售数量计算得来，但是对生产部门而言，要复杂很多。营销预算必须列清楚每种产品规格的销售数量预算，这样生产经理才可以作出销售成本预算，一般来讲，生产经理作出的销售成本与营销预算计算出来的销售成本会有所不同，这主要是因为产品的库存状况造成，同时，在生产经理的概念里面，组合成产品的各种材料还需要有一定的库存，这些对成本和现金流都会有影响。

3、营销费用预算

营销费用预算基本上可以分为市场费用预算和行政后勤费用预算两大类。市场费用是为了取得销售所产生的费用，比如广告费用、推销费用、促销费用、市场研究费用等，而行政后勤费用主要是指订单处理费用、运输费用、仓储费用、顾客投诉处理费用、后勤人员薪酬等。这些行政后勤费用因为主要是与市场行销有关，因此也被列入到营销费用里面。

(三) 制定营销预算的组织和流程

预算的组织通常是财务部门的预算小组，它要负责预算编制的表格制定、预算编制的假设、协调各部门的预算，并且要汇总预算进行平衡和与公司的目标进行比较，同时承担预算的修订工作；除此之外，对营销预算的审批，通常由高级管理人员组成，如CEO、营销主管和财务主管。不仅在预算编制过程中体现分权审批的原则，更重要的是在预算执行过程中要按照企业营销管理制度和流程要求进行，特别是要监督各个审批权力控制点的行为，保

障预算能有效实施。

1、原始预算的提报

营销主管在公司预算部门制定的预算原则之下，组织下属部门和人员开始制定预算。我曾经有过多次营销预算制定的经验。完全由下而上的预算结果，你经常会发现销售收入和市场份额定得过低，而相应的费用却定得很高；而完全自上而下的预算也不行，一级经理会抵触，并且因为没有参与预算制定过程而心存抱怨，认为是强加给自己的目标。比较理想的做法是两者有效的结合。一般说来，制定营销预算的时候，要充分考虑企业营销目标的分解和落实，人力资本和营销预算的匹配性，原则上本年度的预算业绩应该优于上一个年度的预算业绩。

2、协商

协商在两个层面上发生。首先发生在营销层面。高级营销经理就下属部门提出的预算进行审查复核，并提出意见，这些意见当然要与公司的预算指导原则和追求的目标吻合。值得注意的是，对预算的修改意见应该与下级部门协商并取得一致，让下级部门和人员理解修改的理由是充分的，双方交换的数据和信息是可靠的。然后是公司层面的协商。公司的CEO、财务主管也会对营销主管制定的营销预算结果存有差异，同样的协商过程会再次发生。这样的协商过程经常不可能完美，无论如何，下级经理不情愿地接受上一级经理的预算目标时有发生，高明的预算批准者会在产生这样情况时保持合理的“度”，保证预算目标既有挑战性和可达到性，又能够发挥公司的经营潜力。

3、复核和审批

在作出最终批准营销预算之前，公司会对所有部门的预算总量进行检查和平衡，以便保证营销预算的可执行性。比如，需要检查生产部门的成本预算是否与营销部门的销售量预算相适应；财务部门是否可以提供相应的资源保证营销计划得以实行；营销部门提供的现金流量是否足以维持公司的营运，如果不够财务应该采取什么样的筹措资金的办法；等等。

4、对营销预算的修改

年度营销预算一经批准之后，一般情况下公司不会允许进行修改。但是也有不同的例子。日本企业为全年做预算，但是高级经理只批准前6个月的预算，后6个月的预算在开始之前的一个月会作出修改和正式审批。营销预算既然在审批之前经过了反复的修改和审查，那么以后就不应该被允许随便修改，除非经营环境发生了很大的变化，维持现有的预算已

经没有任何意义。我们有时候会遇到这样尴尬的局面。比如在“萨斯”侵袭中国的那一年，有些公司就对营销预算作出了及时的修改，有的是调高收入目标，有的是调低收入目标；有的是追加事件营销费用预算，有的是减少营销投入。再比如，2004年的石油涨价，深受石油涨价影响的很多企业，有的调高盈利预算，有的调低盈利预算。还有，在制定营销预算时盲目乐观，或者过于悲观，导致销售收入远远达不到或者会被大幅超过的情况下，为了使营销预算进一步发挥控制功能，进行修改也是必要的。

（四）年度营销计划控制

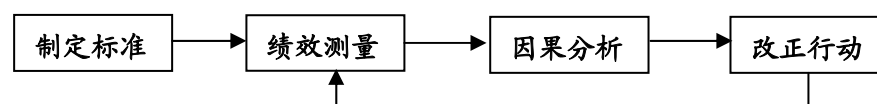
任何企业都要制定年度计划和预算，然而，年度市场营销计划的执行能否取得理想的成效，还需要看控制工作进行得如何。所谓年度计划控制，是指企业在本年度内采取控制步骤，检查实际绩效与计划之间是否有偏差，并采取改进措施，以确保市场营销计划的实现与完成。许多企业每年都制定有相当周密的计划，但执行的结果却往往与之有一定的差距，事实上，计划的结果不仅取决于计划制定得是否正确，还有赖于计划执行与管控的效率如何。

可见，年度计划制定并付诸实施之后，搞好管控工作也是一项极其重要的任务。年度计划控制的主要目的在于：

- （1）促使年度计划产生连续不断的推动力；
- （2）控制的结果可以作为年终绩效评估的依据；
- （3）发现企业潜在问题并及时予以妥善解决；
- （4）高层管理人员可借此有效地监督各部门的工作。

年度计划控制系统包括四个主要步骤：

- （1）制定标准，即确定本年度各个季度（或月）的目标，如销售目标、利润目标等；
- （2）绩效测量，即将实际成果与预期成果相比较；
- （3）因果分析，即研究发生偏差的原因；
- （4）改正行动，即采取最佳的改正措施，努力使成果与计划相一致。



年度计划控制系统

企业经理人员可运用五种绩效工具以核对年度计划目标的实现程度，即销售分析、市场占有率分析、市场营销费用对销售额比率分析、财务分析、顾客态度追踪。

第二节 华彩集整营销管控模式要素

一、集团公司营销困局现状、原因与结果

中国企业目前的销售非常粗放。不仅中小企业，中国的大企业也一样。企业看似重视营销，其实不然，它就是等着拿订单。营销上升不到最高领导层作为企业的首要任务来认识，也没能从更高层次上打造企业的营销体系。

从销售业务员、营销界实力人物到营销学专家，竟众口一词：这种现象很普遍！

企业，就是把东西卖出去，把钱拿回来。企业生存的巨大责任压到了销售部门与销售人员的肩膀上，要么“大爷”的位置伺候着，要么不当人用。但凡没有订单、回款，你就遭白眼、走人。销售队伍是一拨一拨地换，他们是企业里最不稳定的那批人。

而我们大量的营销理论与课程仍旨在教导销售人员五花八门的 sales 技巧，告诫他们要有如何如何的销售心态，自信、自信、再自信！国际营销大师们已多次受邀来中国，他们的营销之“术”也反复地被我们搓来搓去……

可严重的问题是，即使这样，企业的销售业绩还是上不去，销售水平仍然很低；同时，中国的市场环境被搞得很乱，尘埃四起！

问题究竟出在哪里？当我们把视线转向企业文化形态时便发现，真正需要提升的是我们的营销价值理念！

（一）销售沦为了“骚扰”

国内企业做销售的水平层次很低，基本上做 100 个成 1 个就不错了。可是企业不怕失败 99 次，它把 99 个都认为是可以输掉的。不知道做市场调研，去了解、分析更多的信息，只能蒙、瞎猫撞死耗子。销售人员撞大运的情况非常多，他们都在给自己打气，我坚持打 100 个电话，我有韧劲、我年轻、不怕挫折、脸皮厚……打 100 个电话成一个，我这月的效益就有了。成不成交无所谓啊，即使被拒绝也没有任何损失嘛。

大错特错！这个损失非常大，他损失掉的可能就是将成为他客户的资源金矿。他没把人或事情研究仔细、研究透，准备好了再开始销售，即使遇见潜在的用户也不懂得珍惜，结果一个电话打进去就成了骚扰。他没有意识到，就此他可能再没有第二个机会了。

售沦为了“骚扰”的代名词，拒绝来访也就成了销售人员每天都要面对的“心理磨练”。

企业的销售层次为什么上不去？

因为大多数销售人员他没有时间、没有精力、没有工具来做好准备工作。

那么企业是如何管理销售队伍的呢？

(二) 粗放营销自食苦果

《中外管理》2005 年末的一项调查反映：公司老总们有三分之一强就出身于干营销的。但是深度采访却告诉我们，粗放型，一刀切，简单化，是目前企业营销普遍存在的最大问题，这导致了企业的营销业绩和运作环境越来越恶劣。

“胡萝卜加大棒”惶惶过日。

企业最关心什么？所有老总每天上班开门最关心的一件事，就是如何把东西卖出去！现在每个行业里的竞争都很激烈，所有企业的压力都很大，甚至每星期都能看到有企业不行了。不能生存就谈不上发展，东西卖不出去就根本谈不上生存。销售是企业的硬道理！

但是从大老板到管理层，销售管理非常简单、非常粗放。说难听点，不把销售的当人，就是“胡萝卜加大棒”式管理。销售部门与业务员的业绩压力各行各业不一样，但通常都会压得很多人气喘不过来。每年大约还要求有 20% 的成长性。

于是销售部门能把多少东西卖出去，你业务员就能得到多少提成回报。吃香的喝辣的，有的月进几十万、百万，这是一个“胡萝卜”；如果月底或年底完不成任务，扣发薪水，打入谷底，让你走人，这就是“大棒”。

销售团队现在就是这样的管理。销售人员变化更新很快，不知道自己下一步要做什么，下月还在不在这里。大企业里如果走掉一个销售高层，下面的人就会惶惶不可终日。

“成败论英雄”生“短期效应”

出色业务员的销售策略和企业的销售策略应当一脉相承，就是：吃着碗里的，看着锅里的，地里还有种着的。可企业销售压力越来越大，粗放的销售管理也就把业绩看成了唯一指标。“但以成败论英雄”，甚至“一次成败论英雄”，致使销售人员没有时间去考虑地里种的。

我交不了差就得走人，地里种的就都留给我后边的人了，那我管他种什么呢！于是大家看到谁的“麦子熟了”就赶紧去收割；“煮熟了”端上桌的东西，就去抢碗里的。业务员的恶性竞争非常激烈，都不去真正耕耘自己的那块地。

谁也不会在意客户对自己满意不满意，我不生存，他对我再满意都没用；更不会有人在意明年有没有好项目可以接着做，今年都过不去了，明年又从何谈起？这台机器只要今年不出问题我就卖给客户，等出问题的时候反正我已经走了。

这样做最直接的后果就是销售人员的短期行为，导致企业的短期目标；同样，企业短期化的目标管理，也就导致销售人员短期的思维方式和行为。

“圈套”是“捷径”

成者王侯败者寇甚至影响了中国的商业文化。

实际上，我们很多企业都是短视的。它的宣传、甚至宏伟的战略目标和员工今天正在做的事情没有任何联系，一点关系都没有，只是个噱头。大家最关注的还是短期目标，很现实：月底能卖多少产品，钱收回来多少？可以说企业的长期目标是骗人的，骗市场、骗自己。

这种情况下，“圈套”就成了一种捷径，整个团队的人都会这样做。我不给你弄一个套，你不会掉进来。你几个月不掉进来怎么办？一年不掉进来怎么办？我只能给你下套！销售人员给客户下套；客户和销售人员合作给竞争对手下套；销售人员在团队内部互相之间下套；销售人员给老板下套；老板给销售人员下套；跨国企业里中国区给亚太区下套……我得过关，就这个道理。业界这种普遍现象让大家都没有安全感，没有谁为未来考虑。

销售人员都不为自己的未来耕耘，谁还会去为企业的未来耕耘呢？

“传递利益”搅浑市场。

在外企，签一笔生意合同非常难，要反复商谈、论证。签字时，中国区总经理没有签字权，CEO 甚至也没有签字权，权力在 CFO。还必须由律师先签下有效法律文件，CFO 根据律师的签字才能在合同上签字。大家把合同签定后就按此方式操作。

但是我们这儿，不少企业的合同只是确定了双方之间有商业关系。

外国人不理解，为什么中国人签合同是一件很爽快的事情，连部门负责人都可以签。他不明白，这里的合同不过意味着谈判才开始，变数大着呢！没准儿谁在背后捅一刀子，你就晾着吧！合同不代表认定了什么，只能说明双方的戏才开始上演，将来有了问题，谁来处理那还再说。当合同双方都明白这些后，客户签字时会常常打趣：一年以后还能再见到你吗？签合同的是你，结款可能就不是你了。

科特勒理论中讲关系营销，但在中国完全不是那么回事。关系营销要靠信任传递，国外是真正把信任传递出去，而我们这里，则是把利益传递出去，这是最大的不同。中国的生意是人的生意，外企在中国住长了，也就懂得中国式商业贿赂了。

所有这些情况，最终导致企业的销售业绩上不去，销售水平的层次很低，渠道“黑洞”下做不强企业而我们的市场环境却被搞得很乱，尘埃四起！

实战营销。

营销应该成为企业的核心任务。

老板都是销售员。销售在企业里非常重要。联想做大项目的时候，柳（传志）总自己亲自提着包去见客户。企业的大老板们都应该做销售，他是要把这个企业销售出去，把企业的品牌、理念销售出去，而不是简单把自己的一台冰箱，一台电脑销售出去。

我们的国企老总大都不会做销售，民企老总就会做销售。国内很成功的大亨他们都懂销售。其实任何企业的老板都是销售员。如果大老板不懂销售，你企业就没有销售文化，这个企业就不是一个能打硬仗的企业！

管人不是管报表

企业文化最主要的环节应当是销售团队文化，因为销售最活跃。说大了，营销管理的对象是活生生的人，他们的特点就是在外边跑，办公楼里搞出来的东西常常不关心他们的死活。营销人员打交道的客户还是人，任何企业都是通过销售人员被外界了解的。所以营销管理非常复杂，管报表是没有用的，应该强调人性化。

尊重体现在精细化

人性化最根本的是尊重。这两方面很重要：一是企业的营销目标要长期化，业务员的营销周期应充分尊重他对市场的培育；二是对营销人员的考评指标要综合化。第一位的，一定是他的销售业绩，但不是唯一指标。第二是他的创造性。第三是对营销过程的成本控制。第四是他与客户的良性关系，尤其要尊重他们成为客户的代言人。

让业务员参与决策

客户不同，营销方式就不一样，没有金科玉律。关键是思维方式和思路，而不是表面化的技巧。如何找出客户的真正需求是最重要的！因此，企业对营销人员的定位要转变，他不是营销工具，要让他变成企业的信息员、决策参与者。他们的意见向上反馈，应当与老总向下对各层的态度是统一的，中间任何一个层次有问题都不行。市场是一个大系统，营销应该成为企业的核心任务，营销要参与企业决策。

显然，当我们把视线转向企业的文化形态时，便发现真正需要提升的，是我们的营销价值理念！

话话营销“脱困”

“芙蓉姐姐”能否持久需要打一个大大的问号？

营销团队素质不高。

中国企业做一二十年了，整体看，企业营销团队的素质是不高的。从内部文化关系看，主导在公司总部层面。总部决策层、核心层在营销方面的价值理念、在处理和营销团队之间关系方面的思想、理念、管理方法、工作作风等，决定了营销团队成员本身的理念、作风。这是最根本的。

“行为扭曲”三大成因

企业营销团队的问题，究竟源于什么？第一：企业的非理性目标。由于竞争压力大，企业急于求成，给营销团队定下了不大可能完成的目标、任务。目标任务过度扩张，尤其一些任务只给很短的时间量，底下完不成，就引起整个营销团队的行为扭曲，不讲规范、乱用资源、损害渠道利益等等。非理性目标必然影响团队的氛围，带来管理和文化问题。第二：过于业绩导向，忽视了能力发育。目标过大，时间过于短促，要的就是业绩。过于注重业绩，就容易损害团队内部的规则，个人英雄主义出头，不注重整个系统的导向和整体团队能力的导向。能力发育，是一定要有一段时期培养的，这需要对个人能力的培训开发，各种规章制度的跟进，管理模版的规范、技术支持等等。现在很多企业都没有这一套东西，根本就没有！不光中小企业、大企业都存在这样的问题。营销队伍缺乏培育，企业整体营销能力发育慢，系统性差。第三：感性作风。过于强调激情、多变，不重视制度建设、不注重对市场的详细分析，不重视内在素养的提高。就是靠一口气，我非要打赢！喜好搞“狂飙式运动”，这是中国企业在文化上的最大问题，这是小生产观念的文化特点，是“义和团”，不能长久！由此也会带来投机主义、不讲游戏规则、腐败问题等等。

“乱拳”赢机遇。

为什么长期处于这样的状况？

首先，这与外部环境有关，一是竞争环境不规范，二是市场机会比较多。企业做事就像打仗似的，大量必要的培育就搁下了。这时企业也不用去考虑内部问题，只要有激情，抓住市场机遇，把事情做大就行。而从内部环境来看，中国企业毕竟年轻，管理经验很不够。

另外，尽管企业不规范运作，可它在市场上还能打赢，你太规范，反而打不赢。打乱拳它倒赢了，这些东西就被当作喜功沉淀下来。我们社会里人的成功不也有大量类似的情况吗？你正儿八经唱歌、练本事，不一定能出来，可学“芙蓉姐姐”你一下就出来了，这是典型的中国背景。看过《历史的天空》电视剧，那样的时期就需要姜大牙那样的人，他是个草莽，不择手段、有激情，有民间智慧，他就成功了。

重塑营销文化。

那么，目前营销队伍的现状是适合企业需要的吗？这要历史地看问题了。现在很多行业、很多民营企业它都有特殊的招数，中国市场里它反应更快，促销手段更直接、更粗鲁。你专家营销、技术营销、知识营销反而不及。

这可能有它的合理性。管理，一般不从绝对的角度评价事物，而是效果决定一切。但是从未来看，它不具有可持续性，今天实际已经不适合了。随着整个经济形势的变化，市场在规范，零售渠道在整合，企业的理性程度在提高。因此，我们整个营销团队的文化需要重

造，由非理性向理性转变，由业绩导向向能力导向转变。不是业绩不重要，是要用能力推动业绩，要从游击队变成正规军。

决定命运的是外部关系。

这不是营销。企业营销管理很简单，就是把东西卖出去，把钱收回来。事实是这样的吗？

我们现在相当一部分企业是这样做的，拿订单，做营销，重在交易。大体是这样的格局，这是不值得推崇的。这不是营销，是销售。

这样的企业，它的核心价值观是什么呢？是把自己的事情看得最重要。我们称之为“内部导向型”。它也重视研发，也重视顾客，但以拿订单为原则。企业看似重视营销，但是没有真正转到市场导向、顾客价值导向上来。其实，离开了外部视角，你没有存在的价值！要赋予顾客价值。

从文化价值理念上，我们有什么值得检讨的吗？落后的经营思想并不一定限制企业快速膨胀，但它没有牢固的根基，即使庞大的帝国，也难免于顷刻间倒塌。所以国外那些百年老店从不敢掉以轻心。

IBM 不就成功转型了吗？沃尔玛，世界第一大企业，它在中国的供应商数量有谁超过？成本低，质量好，你说它不灵活吗？飞利浦也是个典型。以往它的创新最多，可就是干不过索尼，但近年来全世界都在瞩目它的变化。它原来的口号是：“让我们做得更好”，内涵是要有更多创新，不断超越。这还是 内部导向型的。现在它改了：“好感觉，很简练。”让谁有好感觉？对谁很简练？这其中就赋予了顾客价值。索尼的中国区老总小时圭给我很深的印象，他谈话中出现频率最高的词是“顾客”。为什么？索尼要崛起啊！

文化导向不一样，企业的经营形态、企业形态会很不相同。企业成功因素很多，但我们发现，决定命运的恰恰是它如何调节外部关系。中外企业都面临着价值理念和行为的转型。

别把销售当职能

这样的转型应该怎样做？首先，企业的价值审核要做出来。你是不是看重竞争者、看重顾客？在这个情况下，就是搞清楚最高领导人你的位置在哪里？你是把营销看成企业职能的、功能的、技术层面的事情，把销售部门看成是功能性的东西，还是真正重视企业营销？现在“顾客是上帝”喊得热热闹闹，但实际我们相当多的企业还没有营销系统，没能从更高层次上打造企业的营销体系，营销上升不到最高领导层作为企业的首要任务来认识。凡是在市场上真正有成就的企业，一定是老总抓营销。

还有一个问题很值得我们思考：中国市场太好了，机会太多了，市场速度太快了。就是落后的模式，我们只要某方面突出做好一点点就发展起来。可同在中国市场，为什么三星成长得更快？它很讨好市场啊！我们又该怎样在市场上获得认同呢？！

二、华彩集整营销管控模式要素模型

(一) “华彩集整营销管控模式”构筑分析：是建立如何从集团高度来破解营销困局的思考之上，充分应用集团公司资源发挥母合优势，将资源的协同效应发挥至最大。促使集团公司在营销层面表现出应有的优势。

集团营销困局产生与分解示意图（20070806 原创）：

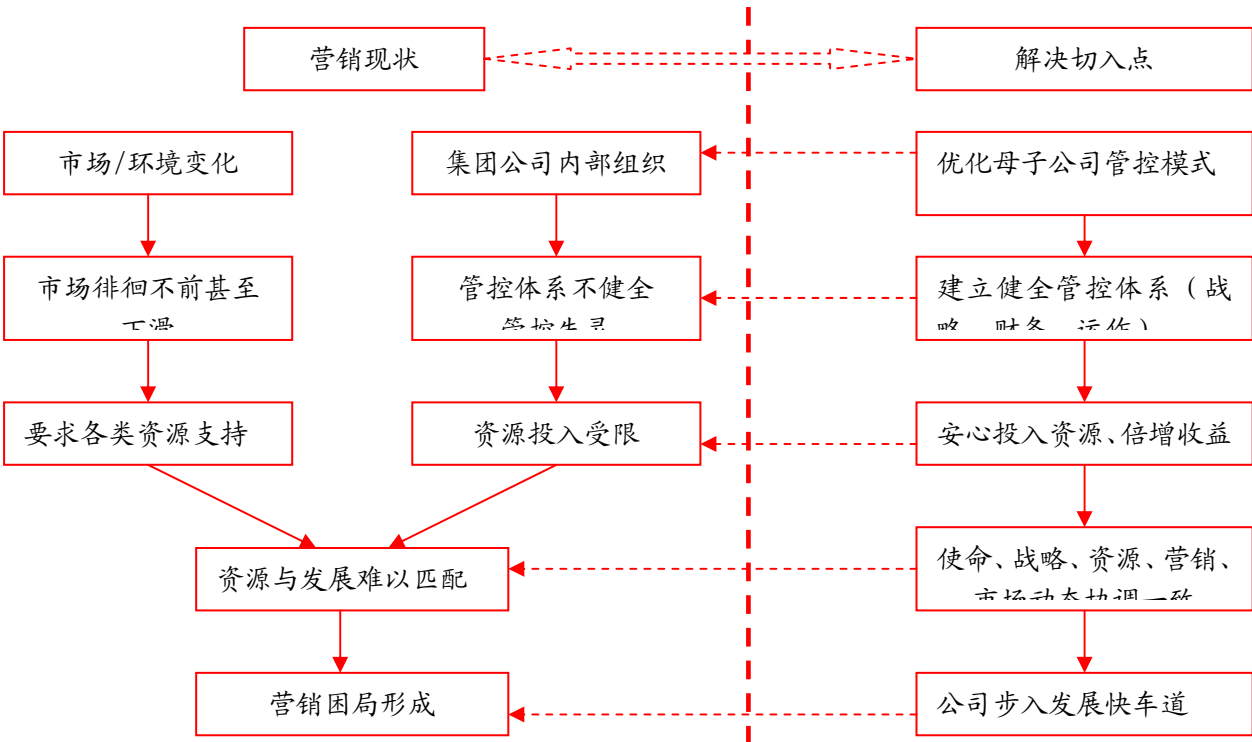


图 2-1 集团营销困局产生与分解示意图

市场营销困局的形成归结为两大原因。一是市场复杂化程度增加。市场复杂化的实际，是企业无法掌控，因此企业要在市场中生存，首先所做的是紧贴市场，跟随市场变化，与市场节奏共舞；二是企业集团化，层级增多。从集团公司内部入手，根据集团使命与战略，来选择有效的管控模式，其后建立起管控体系，选择基于战略、基于财务、基于运作的三种体系之一。在管控体系有效的发挥作用之后，可以安全的投入资源发挥集团总部的倍增收益效应。集团总部的使命明确化、管控体系显效化，集团公司的使命、战略、资源、市场能够动

态协调一致，促使集团公司步入发展的快车道。（母子公司管控体系建立详见 白万纲 机械工业出版社《母子公司管控 109 问》）

（二） 集整营销管控模式核心体系——营销管控体系打造。

1、单体公司营销模式打造：单体公司营销模式构筑企业大品牌（产品品牌、顾主品牌、渠道品牌等），大品牌综合表现为企业声誉；单体公司营销模式构筑集团营销基石。

“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。每个企业的成长都是“源头活水”在支撑，“源头活水”就是企业的产品。没有产品，企业的发展将是无本之木，无源之水。企业要想保持持续的发展和增长，就必须保持产品的连续性，不断推陈出新，更新换代。

从企业内部来看，在企业产品结构中表现优异的产品，能给企业带来大量利润和现金流的产品，是支撑企业发展的主导产品，例如康师傅的红烧牛肉面、上海大众的桑塔纳、广州本田的雅阁。

从市场表现来看，能给企业带来较高知名度，美誉度的产品，比竞品有更高市场地位的，产品质量过硬，能带来大量利润的产品，是企业的声誉产品。

声誉产品是企业发展的开路先锋，那么声誉产品有哪些特征呢？一是有突出的可传播要素，有明显的卖点，与其它产品不一样；二是过硬的产品质量，产品质量是根本，没有过硬的质量，即使有了产品声誉，也会很快的消失，比如三株口服液；三是单品的高销量，比如盛大网络的“传奇”产品，没有高销量，就没有大的市场份额；四是对企业的杰出贡献，对企业经济上的贡献，市场地位上的贡献等；五是满足主流市场和成熟期市场的需求。当产品具有以上五个特征的一个或几个，就初步可以说是声誉产品。

任何声誉产品的产生都是满足了当时主流消费者需求的产物。消费者需求是根本，声誉产品是满足消费者需求的基础，而营销模式是打造声誉产品的利器，它推动声誉产品的产生和发展。

“酒香也怕巷子深”，随着技术的快速发展，市场竞争的加剧，光有好的产品还不够，必须有好的营销模式对其进行宣传和推广，才能为广大消费者所了解。

何谓营销模式？营销模式就是指企业基于环境、战略和制度的考量，行动聚焦在营销价值链的各环节中发生的一系列业务活动或因素的有机组合。营销模式的价值在于它直接决定着企业在市场竞争中能否拥有优良基因和核心能力，能否赢得持续优势，能否获得稳固利润。因此每一个成功的企业，都有特定成功的营销模式。

任何企业都有自己的营销模式，或好或坏，或有效或效率不高，营销模式一定存在企业之中，就像影子存在物体上一样，只不过有时明显，有时暗淡。企业不可能在等到营销模式被提炼并且完善之后才行动，而是在行动中调整，发展中解决问题，在声誉产品打造的每个阶段，都要适时调整营销模式。

营销模式的要点有两个，一是由各种营销活动按照内在规律组成一条价值链，每个活动都是为了增加价值链的价值，都是价值链上的一个节点。二是分析价值链上业务活动，使之业务流程标准化，效率更高。在营销模式里，离不开营销的四个要素，产品、价格、渠道、促销，只不过不同的营销模式对不同的要素侧重程度不同。如娃哈哈的联销体模式，注重渠道的建设和管理。脑白金、好记星的营销模式，注重宣传和促销。安利和戴尔的直销模式，注重渠道的扁平化运作。汽车的4S店营销模式，注重4个S（整车销售、零配件供应、售后服务、信息反馈）的建设。

营销模式的价值在于总结和提炼出了营销模式之后，能把这种模式进行复制，大面积推广，因此，对于企业来说，让一个市场的成功变为所有市场的成功，一个人的成功变成所有人的成功非常重要。而做到这一点，最关键之处是找到个别人和个别市场成功的关键因素，并把这些因素上升为营销模式。因此，对企业来说，掌握营销模式提炼、复制、完善和创新的途径、方法和工具是由个体营销走向体系营销的基础，也是一个企业营销走向成熟的关键。

产品产生是一个过程，从前期的市场调研，发现未被满足的需求，到产品概念的形成，再到产品的开发和设计，直至产品生产出来，这是产品在企业内部形成的过程。

声誉产品打造也是一个过程，从产品导入市场，到产品在市场上成长，再到产品在市场上成熟，到产品被消费者完成认知和了解，口碑传播，形成声誉。在声誉产品打造生命周期的每个阶段，都有一个打造声誉产品的营销模式与之对应，声誉产品变化，营销模式也得变。

打造声誉产品要抓好产品在市场演进上的生命周期管理，在产品生命周期的每个阶段都有一个与之适应的营销模式。企业在选择营销模式时，要根据自身的资源和能力的不同而选择不同的模式。我们所知道的“设计的三星，技术的索尼”正是根据企业自身资源的不同而选择不同的营销模式。

打造声誉产品关键在于做好产品在市场演进每个阶段的营销模式，营销模式是打造声誉产品的利器，只有做好营销模式在各个阶段的提炼，复制，完善和创新，才能成功地打造出企业的声誉产品。产品是营销模式运作的基础，营销模式是把产品打造成声誉产品的方法和途径。

要做好营销模式的提炼,就要把握好每个时期市场的主要特征;了解行业 and 产品的特性,营销模式不能脱离规律运行,食品行业有食品行业的规律,医药行业有医药行业的特征;不同企业所处的发展阶段将直接决定营销模式的特性,大企业有完善的体系,小企业则注重控制成本;由于企业的发展历史和企业家的个性不同,每个企业都有自己的经营理念,这些因素对影响营销模式的提炼。

营销模式提炼的核心都是围绕价值链来进行的,价值链是一系列业务活动的运行过程,只不过每项活动之间都存在一定的规律。一般企业的营销价值链都可以按照提供声誉产品—沟通客户—分销声誉产品—促销声誉产品—销售声誉产品将业务活动串起来,通过这条价值链,我们可以很清晰的看到整个营销模式是如何运行的。

营销模式提炼的重点是对关键业务活动的优化,使关键业务活动作业流程标准化,标准化可以消除不必要的细节,减少错误的发生,提高工作的效率。企业只有高效的运作业务活动才能打造自己的竞争优势,提升核心竞争力,战胜对手。

一种营销模式的诞生需要时间和忍耐。而时间同时也许就是检验一种营销模式是否成功的唯一衡量标准。

提炼出了营销模式之后,我们需要对营销模式进行进一步的完善,让它在市场上检验,不断的修正,使之能够应对每个时期的市场竞争。待营销模式完善之后,我们需要对营销模式进行复制和推广,复制和推广时不要一味的使用“能人,而要让普通人人都能胜任岗位的工作,普通人也是唯一取之不尽的资源,当然营销模式在复制推广时,要采用权变的思维,不能死板硬套,要认识到地理界线的存在,部门界线的存在和时间界线的存在。营销模式的复制和推广要注重过程管理,要做好业务团队建设。推广的关键是人,尤其是业务人员,因此做好团队人员的选拔、培训和激励,做好业务员结构组合都是推广的关键因素。

好的营销模式不是一成不变的,随着环境的变化,竞争条件的变化,营销模式也要创新,因时而变,适时而动的营销模式才是实效的、成功的营销模式。

(1)导入期的营销模式

导入期的市场的主要特征:产品销量低,增长缓慢,消费者对此产品的认知度低,分销渠道很有限,扩散的范围很小。推广和宣传的费用大,利润几乎不存在。

导入期的营销模式特征:宣传和推广是导入期的营销模式的核心。宣传和推广的形式多种多样,活动丰富多彩,只要能增加宣传和推广效果的活动,能增加这条价值链上价值的活动,都是导入期营销模式的组成部分。在进行宣传或推广时,可以利用整合传播的方式,报纸、专业杂志、电视、网络、直接邮寄、人员推销、楼宇电视等,企业在宣传时要量力

而行，不能给企业造成太大的经济压力，防止“秦池”发生。宣传和推广需要大量人力、物力、财力的支撑，会消耗企业的很多资源，同时需要企业各部门之间的密切配合。

产品在导入期，企业的任务是让消费者认知产品，了解产品的核心功能和用途，此时的营销模式是保证一般产品在市场上成为声誉产品的基础，是推动一般产品的进一步发展的动力。

领先法则告诉我们，首先产生出来的产品不如首先进入市场，首先进入市场的产品不如进入消费者脑海。当企业最先把自己的产品推广成功，那么他的产品就变成了领导者的声誉产品，它的获利和地位要远远高于挑战者和跟随者的。导入期的产品也可能先行不优势，因为它投入的资源很大，成本很高，如果产品存在缺陷而不被消费者认可，或是推广不能持续投入，那么后来者也可能超过先行者，因为后来者总结前者的经验教训。

康师傅进入方便面行业，在产品导入市场时采用了正确有效的营销模式，其模式的核心是产品创新、广告突破。当时内地的方便面市场呈现两极化：一极是国内厂家生产的廉价面，几毛钱一袋，但质量很差；另一极是进口面，质量很好，但价格贵，五六元钱一碗，普通大陆人根本消费不起。看到这种市场情况，魏应行想：如果有一种方便面物美价廉，一定很有市场。康师傅经过上万次的口味测试和调查发现：内地人口味偏重，而且比较偏爱牛肉，于是决定把“红烧牛肉面”作为主打产品。考虑到内地消费者的消费能力，最后把售价定在 1.98 元人民币。

与此同时，康师傅的广告宣传也全面铺开。1992 年，当国内企业还没有很强的广告意识，康师傅的年广告支出就达到了 3000 万元。当时大陆的电视广告费用相当便宜，在中央电视台黄金时段插播广告只需 500 元人民币。为了将一句“好味道是吃出来的”的广告词铺满大江南北，康师傅在上个世纪 90 年代中后期，每年的广告投入从不低于 1 亿元。包装漂亮、广告凶猛的康师傅一经推出便立即打响，并掀起一阵抢购狂潮。

康师傅通过产品创新和广告突破的模式，持续资源的投入把“红烧牛肉面”打造成了企业的声誉产品，获得了大量的利润。

当出现产品的销量快速升高，消费者对该产品的认知度增加时，说明导入期的任务已经基本结束，产品要进入快速成长期，此时我们以宣传和推广为主的营销模式就要改变，以适合打造声誉产品发展的需要。当产品进入成长期时，企业就需要成长期的营销模式。

(2) 成长期的营销模式

成长期市场的主要特征: 成长阶段的标志是销量迅速增长。早期采用者开始喜欢该产品, 其他消费者开始跟随。由于大规模的生产和利润的吸引, 新的竞争者进入市场, 他们通过大规模生产来提高吸引力和利润, 他们引进新产品的特点和扩大分销连锁的数量。

成长期营销模式的主要特征: 成长期的营销模式主要在于细分市场, 拓展通路。迅速地拓展网络渠道, 大力发展二级甚至三级经销商, 使通路进一步的下沉, 对区域市场进行细分拓展, 也可以直接的掌控终端, 包括: 大卖场、连锁超市、便利店、杂货店以及交通口岸、学校、宾馆、娱乐场所等, 使自己的产品能够随处可见, 随手可得。

声誉产品和与之相匹配营销模式是不可分割的, 相辅相成的, 只有将两者完美结合, 才能促使企业的持续发展。

娃哈哈是民营企业的佼佼者, 非常可乐一直是市场的跟随者, 然而非常可乐却是娃哈哈的声誉产品, 它有自己的卖点, 是中国人自己的可乐。娃哈哈之所以成功的打造了非常可乐这一声誉产品, 关键在于其联销体的营销模式。娃哈哈的“联销体”模式, “以利为基础, 以义为纽带”, 义利结合, 建立了有共同利益基础的厂商关系。这种共同利益基础是以价差系统来均衡厂商利益关系, 严格控制价差, 形成了厂商利益的均衡, 保证分销商跟着娃哈哈能赚钱。大家都能赚钱, 利益互动, 形成一条稳定的价值链, 很快就促使娃哈哈飞速发展。当然如果娃哈哈的产品不行, 或者说没有声誉产品, 就不可能那么稳定的厂商关系, 更谈不上联销体的营销模式。

产品出于成长期时, 企业发展需要投入的资源和精力很大, 所以一定要做好资源和合理调度、分配。如果自身的资源有限, 就要想法借助外力, 形成战略联盟, 加强合作来促使声誉产品的打造和企业的快速发展。

上海永乐电器通过战略联盟与摩托罗拉 V8068 手机和上海联通 CDMA, 创新了自己的营销模式, 带来大量利润, 同时塑造了两个声誉产品, 一个摩托罗拉 V8068, 一个 CDMA。

2002 年 6 月, 上海永乐电器, 为了寻求家电销售新的利润点, 积极探索各种零售资源的整合和有效利用, 创造新的营销模式。与此同时, 上海联通的 CDMA 网络虽然已全面铺通, 但原定全年发展 700 万 CDMA 用户的目标, 半年内仅完成 100 余万, 市场毫无起色。如何才能使自己的 CDMA 发展成声誉产品是上海联通的主要问题。而此时的上海仓库内有 V8068(零售价 1980 元) 十几万台, 如此大的库存压力使其一筹莫展。面对当时的市场状况, 上海永乐以其敏锐的触觉, 洞察到新的商机已现, 于是快速利用联通与摩托罗拉两家的市场压力和需求, 一次性买断摩托罗拉 V8068(价格下降到每台 1000 元, 另摩托罗拉提供每台促销费 200 元) 并捆绑联通 CDMA 网络(免两年月租费共 1200 元), 同时上海永乐进行销售贴补从

而实现三者利益资源整合。经过周密准备，于7月12日，V8068（原来1980元）以799元的零售价，免两年联通月租，正式在上海市区永乐15个门店上市。当天销售3000多台，10天2万台销售一空，面对如此火爆的销售形势，三家继续推动市场，扩大战果，实现了合作共赢，最终各家皆大欢喜。2003年开始，永乐每年自联通赚取的话费分成就超过了1亿元。

这就是通过战略联盟来创新营销模式的威力，既为上海联通打造了声誉产品CDMA，又为摩托罗拉打造了声誉产品V8068，又给永乐自己带来大量的利润。只要善于顺时而变，因时制宜，适时改变营销模式，就能捕捉到商机。

（3）成熟期的营销模式

成熟期市场的特征：当产品的销量相对稳定，销售增长率放慢或稳定时，表明产品进入成熟期。当产品进入成熟期，产品的声誉塑造已经基本完成，该产品就是所谓的声誉产品，它具有很高的知名度、美誉度和忠诚度。这个阶段的存在时期一般长于前两个阶段。销售增值率的减慢使得整个行业的生产能力过剩，导致竞争的加剧。成熟期产品的销量很大，也比较稳定，能为企业带来大量的现金流和利润。

此时期的声誉产品，有很强的知名度、美誉度和顾客忠诚度，当这种声誉产品历经市场的沉淀和时间的洗礼，就会具有品牌的价值。品牌一定有一个声誉产品，声誉产品历经时间的沉淀和积累才会形成品牌。

成熟期营销模式的特征：前两个阶段使用的营销模式在成熟期已经不合时宜了，此时声誉产品已经被打造出来，企业需要的是对声誉产品的维持，延长声誉产品存在的时间。此时的营销模式需要完善整个营销体系，加强对分销渠道的管理和完善，而不是开拓；怎样提高销售效率，而不是销量；怎样增加顾客满意度，而不是顾客数量；怎样持续有效地维护企业的声誉产品，而是一味的塑造。

声誉产品一旦形成，就会有产品声誉效应，比如康师傅的红烧牛肉面形成之后，有关康师傅的一系列产品就有好的印象，此时可以适当增加产品线的宽度和广度，营销模式也围绕它来做。

声誉产品到了成熟期，要使企业持续的增长，企业可以采用三种模式来推动，一是市场改进模式，二是产品改进模式，三是营销组合改进模式。

市场改进模式：市场是有用人数量和使用人的使用率决定的，市场进入成熟期，用人数量已经基本稳定，可以通过使用人的使用率来增加销量。此模式有三种方法：增加使用次

数，蒙牛的早餐好奶和晚上好奶的推广就是如此。增加每个场合的使用量，洗发水公司建议冲洗两次必一次更有效。为声誉产品改变用途，并让人们相信他有多种种类用途。

产品改进模式：声誉产品能够满足消费者的需求，但他并不是完美的，可以通过对声誉产品的质量改进，特点改进，样式改进来刺激销售，延长声誉产品的生命力。

营销组合改进模式：营销模式是个系统的过程，不是哪一个单一的要素来决定的，它受到产品、价格、分销、广告、促销、服务等因素影响，可以同时改进这些因素中的几个，来促进声誉产品的销售。

成熟期又可分成三个期间：成长、稳定和衰退。营销模式在每个时期也是不同的。

第一期间分销饱和而造成销售增长率开始下降，没有新的分销渠道可开辟了，此时的营销模式应注重渠道的优化和完善，增加渠道的灵活性，要想增加渠道已经变得很难。

第二期间由于市场已经饱和，销量增长与人口增长呈同一水平。大多数潜在的消费者都已试用过该产品，而未来的销售正受到人口增长和重置需求的抑制，此时的营销模式关键在于维持老顾客的忠诚度，要进行营销模式创新必须发现和满足“未被发现和满足的需求”。

第三期间是成熟中的衰退，此时销售的绝对水平开始下降，顾客也开始转向其他产品和替代品，此时的营销模式主要是为了延长顾客的使用习惯，同时通过大力促销来维持销量，然后快速退出市场，此时进行营销模式任务就是开发新的产品。

(4) 衰退期的营销模式

衰退期市场的特征：销量明显下降，甚至停滞不前，获取的利润也很微薄，一些竞争者的同类产品可能已经退出市场，声誉产品对消费者的影响很微弱。

衰退期营销模式的特征：我们可以采用两种营销模式来应对，一是榨取衰退期声誉产品的最后一点油，让它发挥余热。二是快速撤离的模式，转移精力开发新的产品，采用新的模式。

声誉产品曾经对消费者有一定的影响，在一定的时期内表现非常优秀，但是随着技术的发展，环境的变化，声誉产品的功能和用途已经出现了替代者，其本身还有一定的市场份额，为了榨取最后一点油，我们可以采用大幅度降价的模式，前提还要保本，或者和其他产品组合在一起帮定销售，共享利润。企业可以在产品上稍作投资，对其进行改进，利用大力促销的模式，做最后一次衰退前的增长。

企业的资源是有限的，如果声誉产品到了衰退期，为了不丧失先机，现实中最常见的做法是停止一切对衰退期产品新的投资，及早地减小生产量，快速削减各种研究和营销费用，

转移资金，撤销该产品有关的运营部门等等，以便能够及时集中企业资源，转向新的产品。此时的营销模式不是开发推广市场，而是进行有关市场的调研，寻找未被满足的消费者。

任何声誉产品都会进入衰退期，只不过是时间的长短而已。声誉产品的打造是一个持续的过程，当前一个声誉产品衰退时，必须做好下一个声誉产品的开发，这样才能保持企业声誉产品的连续性，才能促使企业长远的发展，在声誉产品打造的每个阶段都要适当的营销模式与之对应，通过营销模式的创新助推声誉产品的持续出炉。

案例：娃哈哈的声誉产品打造与营销模式创新

1987年，娃哈哈创始人宗庆后带领两名退休老师，靠着14万元借款，从卖4分钱一支的棒冰，开始了创业历程。

1989年，娃哈哈营养食品厂成立，开发生产了“娃哈哈儿童营养液”。娃哈哈利用广告为主的营销模式一炮打响，“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告轰动了大江南北，打造了“娃哈哈AD钙奶”“娃哈哈果奶”这两个声誉产品，也就是这两个声誉给娃哈哈带来大量利润和知名度，娃哈哈取得了巨大成功。

1998年，娃哈哈冲出洋可乐的“重围”，毅然推出非常可乐，喊出了“中国人自己的可乐”的口号。可乐市场一直是可口可乐和百事可乐的天下，非常可乐处于市场的追随者，没有前者的强大的品牌优势，但是娃哈哈利用它“联销体”模式，使得厂商一家、利益共享、风险共担，大大提高了企业市场竞争力。采用农村包围城市的方式，使它的网络遍及可口可乐、百事可乐无法拓展到的角落，非常可乐，非常挑战，娃哈哈这一壮举唤起了无数炎黄子孙的爱国情怀。娃哈哈利用独特的广告宣传和联销体模式，打造了非常可乐这一声誉产品。

之后，代表健康、时尚的新一代明星（王力宏、景岗山组照）用自己的歌声将娃哈哈纯净水的纯情纯净品牌内涵演绎得淋漓尽致。名品明星相互辉映，娃哈哈“爱之水”风靡全国，成为纯净水第一品牌。借力明星，娃哈哈又打造了纯净水这一声誉产品。

2001年，娃哈哈推出了娃哈哈非常系列茶饮料，打响了“天堂水，龙井茶”的口号。凭着前期声誉产品所形成的品牌的优势，配以“喜剧之王”周星驰（周星驰广告照片）的轰动效应，利用联销体模式的网络，非常茶饮料迅速在风起云涌的茶饮料市场占据了一席之地。

之后娃哈哈又推出一系列的产品，如营养快线，娃哈哈童装等，并把它们打造成了声誉产品，要想打造成声誉产品，除了产品本身能满足消费者需求，离不开与之匹配的营销模式。产品在变，营销模式也在变，产品不变，营销模式也得变，在这个供过于求的社会里，必须进行营销模式的创新，才能培育自己的核心竞争力，才能打造自己的声誉产品。

娃哈哈从创业到现在，打造了一系列的声誉产品，从娃哈哈儿童营养液，到娃哈哈非常可乐，娃哈哈纯净水，再到娃哈哈龙井茶，在每个时期的营销模式也不同，营销模式随产品和环境的变化而变化。

“江山代有才人出，各领风骚三五年”，声誉产品就是“才人”，我们不仅要做好声誉产品在各个生命周期不同阶段的营销模式，更要做好声誉产品更新时的营销模式，每个声誉产品的产生都会有一个与之相匹配的模式。企业的发展是靠一波又一波的声誉产品推动的，声誉产品的产生是靠一个又一个的营销模式打造的。

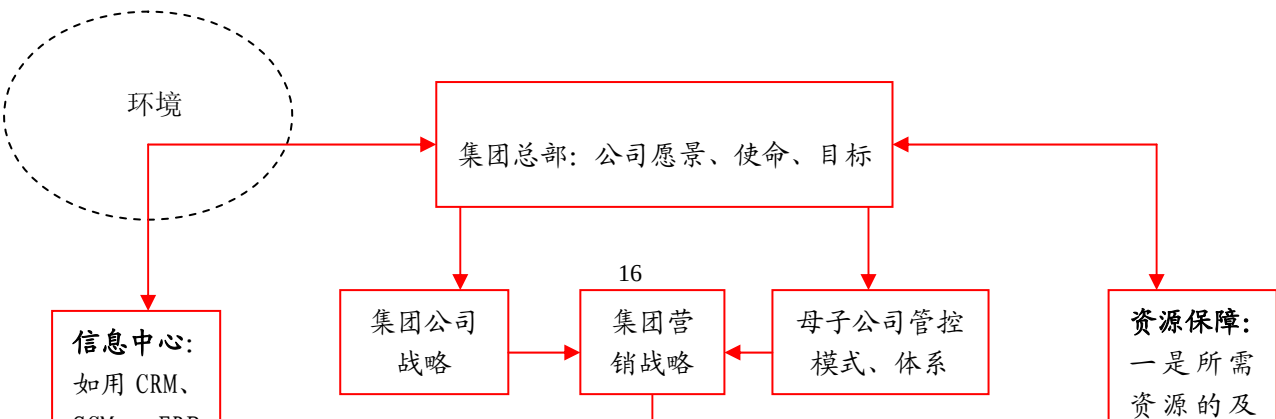
营销模式无定式，在不同的环境和条件下有不同的模式。因此做好营销模式价值链内部活动的管理和创新将是我们的重要任务。营销模式是为营销的目的服务的，显然，最佳的一定是打造声誉产品时投入产出比最高的那种方式。这样说还不够，除了效率，我们必须考虑的是前瞻性和可持续发展性，还要保证打造声誉产品的连续性，不能出现断档。在现在管用的模式不见得一定对未来有利，你既要顾到现实的利益，也不能为了现在而出卖长久的利益。好的营销模式一定是这两者的结合，既顾及现在，又能考虑到将来。

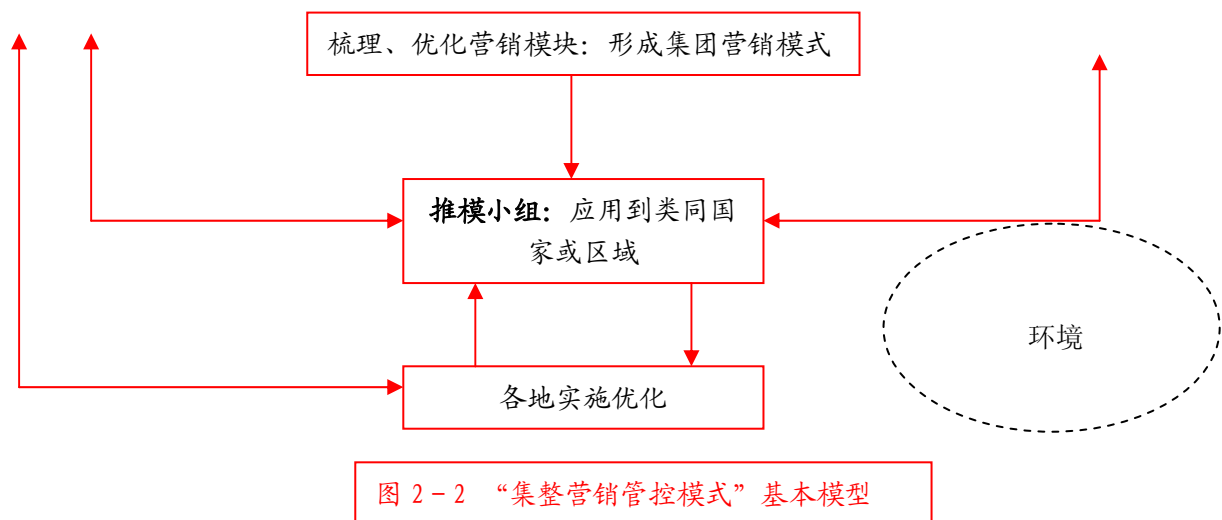
企业的市场地位是有企业的声誉产品的市场份额和销量决定的，市场份额和销量的大小是营销模式所决定的，因此营销模式的转变随着企业的市场地位和市场环境而转变的。领导者有领导者的模式，挑战者有挑战者的模式，跟随者有跟随者的做法，补缺者也有自己的生存方式。不管企业处在哪个位置，一定要根据自己的资源状况和环境，选择最适合自己的营销模式，来打造自己的声誉产品，以求长远的进步和发展。

2、“华彩集整营销管控模式”——以集团公司为对象，营销管控与支持双管齐下使集团公司跳出营销困局，步入集团营销发展快车道。

以上所述营销模式的打造，主要是站在单体公司营销层面来论营销。在集团公司体制下，单体公司营销已成为构筑集团营销的基石，所以其重要性不言而喻。不过，单单就子公司层面来实施营销战略还远远不能完全破处营销困局，结合营销困局形成与分解示意图、营销模式与企业大品牌建立、母子公司管控平台，提出以下“集整营销管控模式”简约模型，希望大家以启发，成为一架“分析的发动机”。（原创于 20070806）

(1) 华彩集整营销管控模式简约模型示意图





(2) 华彩集整营销管控模式简约模型诠释

华彩集整营销管控模型的构建基础有：华彩母子公司管控平台、单体公司营销模式建立、管控体系的建立、推模小组、信息中心等配套体系的建立与完善。

① 集团公司营销战略是一个职能战略。营销战略是集团所愿景、使命、战略实现的一种支撑，处于一个不能独立于集团公司而存在但可以影响集团公司战略制定、实施的角色。

② 职能的区分。集团公司战略与营销战略的功能明晰化，集团公司战略是主要在于指出到达公司目标的方向、道路，营销战略在于实施与执行。集团公司主要职责在于战略、财务、运作中的关键节点的管控与资源的适时、适量的支持到位，营销职能在于具体资源的利

用效率的提升等。

③ 集中创新、分散复制。集团公司利用资源、资讯、人力资源、财务等优势，与子公司紧密结合市场后，打造出独具特色、符合集团公司发展方向、实效性强的子公司营销模版后，有集团公司梳理、优化形成集团公司营销模式。组建集团公司推模小组（专职专业人员组成），选择类同市场进行复制推广，从而起到低成本快速、有效扩展的效果。

④ 集团管控体系建立与完善。集团公司愿景、使命指导下的公司战略决定了集团公司管控模式的选择，一般有三种：战略管控、财务管控、操作管控，方法一般有注重事前风险导向的财务审计、职务审计。实际中采用的模式、方法以混合使用为主。

⑤ 信息中心。信息中心的建立，使集团公司总部能够清晰的明了市场一线的变化以及我们现在应对变化的方式，信息中心最重要的是反映我们营销战略实施的预期与结果之间的偏差所在。

⑥ 偏差分析。应用信息中心的功能，得知偏差后的调整措施、预案选择、资源的重新调整都是建立在偏差分析结果之上，这对于集团公司高管层综合素质要求较高。

⑦ 其他。营销战略最大的特点就是与市场的精密相联，所有战略、策略的实施都需要与市场的特点匹配，而且需要及时频繁的微调。

第三节 集整营销管控模式中多层次营销的职能管控

为了确保总部营销政策的落实，集团公司还必须施以多层次营销的职能管控。主要包括两个层次：第一，对集团母公司自身的营销职能管控；第二，对子公司营销行为的管控。

一、集团母公司自身的营销职能管控

事实上，在整个营销职能管控过程中，最为重要的部分在母公司，同时也以母公司的营销职能管控最为复杂，主要包括：

- 1、营销战略的制定和管控。
- 2、对营销政策执行的管控。即市场营销管理者经常检查市场营销计划的执行情况，看看计划与实绩是否一致，如果不一致或没有完成计划，就要找出原因所在，并采取适当措施和正确行动，以保证市场营销计划的完成。主要手段包括年度计划控制、赢利能力控制、效率控制和战略控制等。
- 3、营销管控体系和营销组织结构的管控，对关键营销管理人员的管控。
- 4、营销管控模式、品牌管控、关键市场资源控制。
- 5、战略性大客户开发与管控。主要步骤为：明确大客户的定义、范围、管理、战略和分工；建立系统化的全流程销售管控、市场管控、团队管控和客户关系管控方法；统一客户服务界面，提高服务质量；规范大客户管控与其它相关业务流程的接口流程和信息流内容，保证跨部门紧密合作和快速有效的相应支持体系；优化营销/销售组织结构，明确各岗位人员的职责，完善客户团队的运行机制；加强流程各环节的绩效考核，确保大客户流程的顺畅运行；建立市场分析、竞争分析和客户分析的科学模型；利用技术手段，建立强有力的客户关系管控支撑系统；等等。
- 6、统筹市场信息情报收集和市场研究。
- 7、共享型办事处（即两个及以上子公司共用的办事处）的管控。
- 8、统一组织相关营销人员培训、统一组织母子公司共同参加的综合性的的大型展览会参展工作。

二、对子公司营销行为的管控

子公司营销活动的效果影响到整个企业价值的实现，是集团公司最直接的效益实现者。营销活动运作的好坏，直接决定着企业产品的销量、利润的实现及品牌的推广。

通常，子公司营销行为涉及营销管控方面的内容相当广泛，集团总部必须对子公司的营销计划的审批、营销管控工作的指导以及子公司营销队伍建设等方面进行管控。但在实际的操作过程中，抓住营销管控的重点尤为关键。对子公司的营销管控重点可分为以下九个方面：

1、诊断管控

对子公司销售部门的行政、人力资源管控以及业务管控等现状进行全面有效的诊断，找出管控的薄弱环节和漏洞以及影响销量及市场拓展的主客观因素，从而有效地配置子公司销售部门所能控制的各种营销资源，“对症下药”，打击竞争者，提升品牌形象和市场占有率。

2、表单管控

业务员的管控最具难度，除了开会大部分时间都在市场上单兵作战。如何对他们的工作过程进行管控和监督，就成为子公司销售部门管控的重要内容。笔者认为最好的办法就是进行表单管控，即让业务人员填报必要的表单。常见的表单有“客户拜访记录表”和“业务人员日报表”。

3、目标管控与绩效管控

业务员的职责就是完成子公司销售部门下达的各项目标任务，如何对业务员施以明确的目标管控及制定出与目标管控挂钩的绩效考核方案，就成为子公司销售部门经理营销管控成败的关键。

4、销售数据的分析系统管控

为了对子公司销售部门下辖的各片区市场销售情况有一个直观、清晰、全面的了解，提高工作效率，建立实时监控和月度分析的销售数据分析系统十分必要。

5、优化业务流程设计进行有效管控

业务流程优化设计既可达到提高效率的目的，更可以通过有效的流程关键点控制直接掌控组织销售的一线情况。如某医药公司的发货流程为：商务代表提出发货申请，分公司经理进行审核同意，交储运部发货，储运部随货将提货单传真到商业客户，并将发票随货送达商业客户；发货超过额度，由销售副总审批。

6、价格管控

企业产品销售价格是关系企业销售状况的最重要因素之一，无论是运用统一定价策略，还是差异化定价策略，对于价格政策的制定和控制都是至关重要的，各级营销人员价格权限

的划分、超价格决策的审批等都属于价格管控的范围。

7、经销商的重点管控

按相应的标准对子公司销售部门的所有经销商进行“盘点”分类，把经销商分为重点窗口客户、重点区域客户、一般客户和潜在客户。对不同的客户施以不同的管控办法。

经销商管控的重点是通过对经销商说服、沟通、培训，来引导经销商的各种资源和注意力向厂家的方向发展。为此需通过子公司销售部门平台不断地对业务员进行培训、指导，及观念的更新把业务员打造成一支客户顾问型的营销队伍。这支队伍除能及时有效地对经销商实施全面基础管控外还能对经销商特别是二、三、四级的分销商提供经营管控指导、管控咨询、助销支持等增值服务，从而与商家塑成良好的亲善关系，最大限度地获取经销商的协同和配合，业务变被动为主动，实现客户的满意度和忠诚度。

8、寻求业绩增长的精细化营销管控

现阶段各厂家的竞争越来越激烈，产品的利润越来越薄，那种等着商家上门提货的粗放式营销一去不复返了。子公司销售部门作为销售的最基本平台，要寻求业绩的增长，就必须以科学管控为基础，实施精细化营销，追求营销资源的合理配制。

9、监督管控

子公司销售部门经理作为“封疆大臣”，除了要以身作则，以振奋饱满的精神状态满负荷工作外，还要有监督管控下属员工的能力。要施行监督管控的职责，就必须明确具体的“游戏规则”：

（1）管控机制：监督管控每一个人在每一天所做的每一件事，且要看是否达标。

（2）责任机制：所有工作责任到人，做到事事有人管，杜绝“踢足球”。

（3）竞争机制：对各片区的业务人员推展比赛制度，奖勤罚懒。

（4）检查机制：与业务人员一起协同拜访，定期检查和指导或不期抽查。杜绝业务人员虚报数据资料，确保市场信息的真实性和准确性。检查内容包括：卖场形象、样机、价格体系、客情关系、市场覆盖率、促销执行情况、导购小姐的促销检查，市场开拓进度的检查等。

10、学习型团队的管控

市场是在不断变化的，每天都有新的问题出现，有的问题可能是前人没碰到过的，书上没有的。遇到问题怎么办？惟有持续不断地努力学习，对营销人员来说，学习不是一个阶段过程，而是一个漫长持续过程。面对多变、复杂、竞争的市场，必须有一个系统的、综

合的知识水平作为支撑去判断、解决。

要使子公司销售部门成为一个学习型的团队，首先是子公司销售部门经理必须是具备系统而娴熟的营销经验和知识。

其次是必须营造氛围，要在子公司销售部门内营建一个友好、民主的氛围，鼓励业务人员大胆提案、大胆想象，对任何市场策略的制定均要让业务人员畅所欲言。子公司销售部门经理必须是最耐心的听众，对问题不可简单的处理。

再次子公司销售部门经理必须让团队成员善于学习。要做到这一点，必须一靠制度：要制定一个严格的学习制度，并持之以恒地执行。作为经理可利用市场巡查的机会，结合本地区或其它区域的营销案例进行解析，寻找市场突破的方法。二靠奖励：奖励的办法是子公司销售部门出钱赠书或提供参加营销培训讲座机会等。

11、时间管控

时间对于超负荷工作的子公司销售部门经理来说是宝贵的，为此必须科学地对自己的时间进行管控：

花费10%的时间进行日常的行政管控。

花费30-60%的时间参与业务员的营销活动，但不是代替业务员完成具体工作，而是做好指导工作，解决他们面临的问题，帮助他们确定工作重点，拓宽业务思路。

花费20-40%的时间维护和培育客情关系。与经销商交谈，加强双方的合作关系，了解商家的新需要，听取客户的意见，以便根据客户的反馈，采取措施，进一步提高服务质量，提升业绩。

第四节 （案例）佐丹奴的营销战略与营销组织管控

港资品牌“佐丹奴”在 90 年代初开始进驻国内市场，短短几年里，其专卖店数量发展迅猛，而且其销售和利润率都跃居同行业榜首，成为成功实施品牌战略与营销组织管控的典范之作。

1、准确的市场定位 塑造营销竞争力

首先从面料的考究和选择来看，当今世界科技日新月异，化纤面料层出不穷，但经过人们长期使用和筛选，人们至今钟情的依然是棉制品。棉布面料以其透气性好，吸水性强，手感舒适，耐用廉价等特点，而表现出其永恒的生命力。因此该品牌服装从 T 恤、衬衫、夹克衫、长裤、内裤和袜，无一不是由全棉或高含棉面料制成。这样就满足了各种年龄阶段的消费者的需求，为获得尽可能多的消费者群体奠定了基础。再根据价格和款式突出服务于 18-45 岁的中青年，因为这一年龄层的人士，服装购买欲最旺盛、更新换代频率最高。

其次从服装的价格定位来看，“佐丹奴”敏锐地察觉到我国服装市场上中高档价格男装花色品种的匮乏，尤其是款式表现为“大路货”的断档。针对这种情况，“佐丹奴”将产品价格定位为：全棉长短袖 T 恤 50-150 元，棉布衬衫 100~200 元，长裤 100-300 元，皮带 100-200 元。夹克与加厚棉料夹克 200-400 元。风褛 500 元左右，羊毛衫 150-300 元。这种价格定位非常适合我国现阶段大中城市居民的消费水平。

再次从该品牌服装款式的确定来看，不难发现其经营者深谙国人的着装心理和习惯，对我国的服装文化亦下了一番功夫进行研究，把握较准。我国是一个文化历史悠久，崇尚中庸的古老民族，穿着朴素，不寒碜亦不过火乃最高境界，较之于西方民族更含蓄和传统。尽管现在我们生活水平提高很快，与西方文化亦有所交融，但自身的穿着打扮却有其自身渐进的发展进程，大多数人并不追求新奇。针对这种市场状况，“佐丹奴”服装款式设计力求简明、流畅，而不见粗陋。给人感觉透着古典、浑朴的平凡，但又毫无落伍、过时之感，体现出一贯秉承的“优雅中愈见洗练的沉稳风格”。

2、统一的营销策划

“佐丹奴”在进行了充分细致的市场调研后，确立了以中国大中城市为目标市场的策略，形成了以深圳为总部，以珠江三角洲为中心，并向全国大中城市辐射的商业网络。

在城市里，“佐丹奴”将专卖店设在人流量大、客流量多、影响广的商业旺市，即使该地段租金远高于其它地段，亦在所不惜。因它可以通过商品流通速度的加快和资金周转的加

速，来提高资金的利用率，从而赢得较高的利润率。根据各大城市不同的人口数量，确定设立不同规模和数量的专卖店。城市大，人口多，店铺规模就大，数量也就越多。

虽然佐丹奴在全国各地的专卖店规模大小不一，但其品牌风格却完全保持一致。所有该品牌的专卖店都以浅兰底色、配以横写的白色粗体的中英文“佐丹奴”字样的注册商标直接作为商店名称，既简洁醒目、印象突出，又象幅广告牌，令人赏心悦目。各地专卖店，从建筑物外观到装修，包括色彩、造型、用料和货架以及服装摆设 都禀行统一的风格。

“佐丹奴”亦根据自身特点注重利用传媒进行广告宣传，以达到促销目的。但目标层次并非只局限于简单的服装宣传，来扩大眼前的销量，而更多的是注重其品牌文化氛围的营造。每年都适时推出富有创意的精美广告片断在电视上播放。在店内张贴表现其品牌主题，同时又充满活力、令人遐想和回味无穷的海报和年历。这无疑提高了该品牌的形象品位，丰富了其内涵，潜移默化中加深了品牌的穿透力和扩大了影响度。同时身处城市商业中心旺市的巨大的“佐丹奴”店牌，本身也就是不叫广告的广告，向过往行人展示其风采，效果显著。

3、对下属专卖店组织实施“四统一”营销管控

“佐丹奴”在向全国进行规模扩张的同时，为维护其连锁店统一的品牌风格，连锁经营实行“四统一”：

（1）统一商号。所属专卖店全部使用该品牌的统一名称，经营场所的企业商标、外部形象、内部装璜、商品陈列、货架与服装都统一制作。

（2）统一供货。实行“集中供应，分散经销”，对所属各分店经营的商品，都由配送中心直接从生产厂家进货，统一由其发送货物。

（3）统一定价。对所属各分店经营商品的销售价格，执行总部所确定的统一定价，禁止擅自打折和扰乱市场价格、破坏其品牌形象行为的发生。

（4）统一管理。对所属各分店的经营计划、指标考核、经营规范、员工培训以及人事、财务、行政等各项管理都执行公司的统一规定。

“佐丹奴”以品牌为核心发展加盟工厂和加盟店，由“佐丹奴”为加盟商家提供销售分析、营销推广、市场分析、形象设计、财务分析、人事培训、仓货分析及电脑支援，组建了一支全国性的强大稳定的加盟大军，形成了一个覆盖全国的营销。

小结

1、集团总部的政策管控包含诸多方面的内容，但我们认为，其核心是对营销年度计

划和预算的管控。

2、营销预算是公司经营预算的重要组成部分，直接关系到公司营运的效率和效益，因此备受关注，其重要性不言而喻。任何一个负责公司营销事务的最高级主管都必定花相当多的时间和精力去审核、评估、最终确定提交给公司最高管理层的年度营销预算，在预算通过审查批准后，对该预算内容承担直接责任。

3、集团化企业多层次营销的职能管控可分为两大层面：第一，对集团母公司自身的营销职能管控；第二，对子公司营销行为的管控。

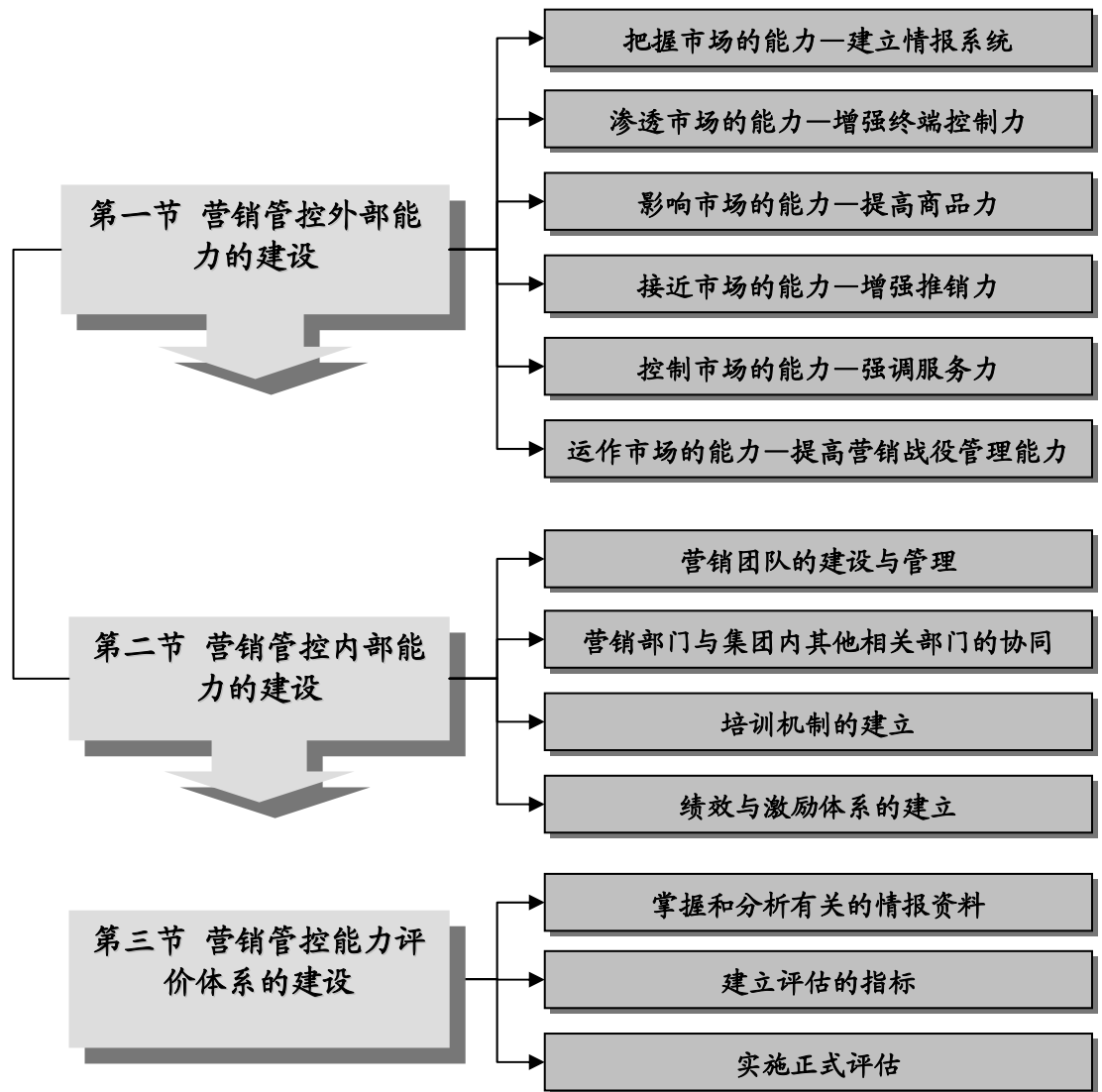
4、母公司自身的营销管控职能包括：（1）营销战略的制定和管控；（2）对营销政策执行的管控；（3）营销管控模式、品牌管控、关键市场资源控制；（4）战略性大客户开发与管控；（5）统筹市场信息情报收集和市场研究；（6）共享型办事处的管控；（7）统一组织相关营销人员培训、统一组织母子公司共同参加的综合性的的大型展览会参展工作；等等。

5、集团总部对子公司营销行为的管控可通过对九大管控重点进行把握：（1）诊断管控；（2）表单管控；（3）目标管控与绩效管控；（4）销售数据的分析系统管控；（5）经销商的重点管控；（6）寻求业绩增长的精细化营销管控；（7）监督管控；（8）学习型团队的管控；（9）时间管控。

思考题

- 1、为什么说预算管控和年度计划是集团总部营销政策管控的核心？
- 2、多层次营销的职能管控都包括哪些内容？

第三章 华彩集整营销管控模式之管控能力 体系建设



本章是对营销管控能力体系的关注。营销管控的能力体系是集团化企业有效实施多层次营销的支撑，是整个营销管控体系的灵魂所在。总体来说，营销管控能力体系包括两大层面，即：营销管控的“外部能力”和“内部能力”。其中外部能力主要是针对营销业务的能力，包括把握市场、渗透市场、影响市场、接近市场、控制市场和运作市场的能力；而内部能力则主要针对营销内部组织团队的管理能力。

第一节 营销管控外部能力的建设

一、把握市场的能力——建立情报系统

企业在建立情报系统及情报力时，除强调情报系统的集约化与综合化，强调情报的针对性、连续性、预见性、计划性、及时性与可靠性外，还必须按企业在未来市场上的支配力，以及对顾客的影响力的要求来建立。即要具有现场性和全员性。因为真正有价值的情报源在交换或流通过程及消费现场。企业流通或销售体系中，最重要的内容是在流通中的情报体系，因此要在顾客层、商业圈、产业圈和营销队伍与推销员之间，建立情报网络，把情报收集、处理和传递，尽可能地置于“流通”或“交换”与“消费”现场。另外，情报收集、处理、贮存和传递不但是高层管理者或情报专家的工作，更重要的是要赋予企业的全体员工，尤其赋予流通或营销领域的职工以一种“责任”，来积极展开情报活动。通过全体员工本身工作产生情报，收集情报，处理情报，使用情报和传递情报，使员工既是“情报员”又是“情报源”、“情报流”。情报力概念的真正价值就在于依靠组织起来的人，以及人的组织，驱使每个工作中的人，围绕着做好工作，去努力收集情报、运用情报。情报力可分为情报采集力，情报汇总力(校正、汇总、编辑)，情报供应力(情报的分析、判断、综合和解释)，以及情报运用力。企业要想形成在市场营销上有意义的情报力，有效地鼓励一线人员，在一线岗位上，采集并提供第一手市场情报，就必须建立市场营销业务报告管理体系，赋予全体市场营销业务人员以一种责任，通过业务工作定期或不定期收集情报，并以业务报告的形式逐级上报，形成分散采集、集中使用情报的营销业务报告管理体系。

企业根据营业上的客观需要，需以制度形式把业务报告的性质、责任和填制者规定下来，以确保营销业务信息能及时、准确和完整地收集起来，此外，在情报力中，值得企业非常重视的是市场调查的能力。市场调查，是指对商品或劳务从生产者到达消费者这一过程中，对全部商业活动的资料、情报和数据，运用科学方法，作系统、客观、广泛且持续的搜集、记录、整理、分析、评价，并做出结论与建议，供企业经营决策者参考。市场调查的内容，视产品类别的不同而侧重点不同，对工业用品，由于它的购买行为理智，注重成本、质量、交货期和技术性能，且购买较集中。因此，工业品的市场调查应强调定量调查，注重间接市场调查，强调市场调查人员的产品技术知识等。对于消费品，由于它的购买行为较为冲动，变化较快，不稳定；而且，购买分散，购买金额较小，重复购买次数多等特点，因此，消费品市场调查强调定性调查，侧重购买心理倾向，侧重对竞争对手的行

为调查，以及对广告、价格、渠道等营销策略方面的调查。为加强企业市场调查工作，把握市场动态，提高营销效率，应制定出市场调查管理办法，它包括市场调查的工作原则、市场调查的类型、调查对象和范围、调查期限、处理方法、调查报告的呈交等管理规程。

二、渗透市场的能力——增强(扩大)终端控制力

企业应该将企业内部的销售组织逐渐从企业生产经营体系中独立出来，在流通领域中建立终端网络组织体系，强调有组织地去接近顾客，并有组织地对顾客需求进行管理。依靠有形的终端网络把顾客聚集起来，组织起来，了解顾客、维持顾客、控制顾客和影响顾客。在现场，能了解不同顾客之间的差异、特点以及需求心理、消费倾向和价值取向等；能借助于对顾客的认识，提供他们可能需要的产品与服务，建立延续此信赖的关系，即拥有“回头客”，进而建立了在满足基础上的“信任”和信任基础上“关系”。另外，通过终端，能有形无形、有声无声地引导、劝诱和改变顾客的购买动机与购买行为。企业的终端网络体系由内部终端网络组织和外部终端组织构成。内部终端组织是销售部门从企业营销组织中独立出来而形成的，它是企业相对的独立组织，按照向流通领域渗透的要求建立的营业机构或店铺。外部终端组织是利用“委托”、“协议”、“契约”等方式改造或重组传统的商业零批渠道而形成的，使彼此疏远、关系松弛的外部商业零批渠道成为企业集中统一分销的营业机构，如代理店、代销店、连锁店、特约店等都是企业外部终端组织形式。

值得提醒的是，企业应当明白终端控制力不是企业单纯商业性机构的设置，也不是一种流通成本的开支，而是企业战略上的一种投资，是一种建立与顾客长期关系的投资，是对顾客需求管理的一种投资，是企业支配市场的战略实施能力，不是渠道选择策略或战术，这样，企业在设置强化终端控制力时就会更合理化。

三、影响市场的能力——通过促销活动等手段提高商品力

企业应制定销售管理标准，包括严格的出勤时间、正确着装、服务言行、店内设置、商品整理、商品的陈列、商品广告、促销活动、推荐商品、例会等内容，并使销售网络规范化，制定销售应酬要领。同时，企业应十分注重促销活动，制定详细的促销计划，确定具体的促销活动安排。当然，企业应当牢牢地记住促销的第一步是推销自己，将自己的热情与诚意奉献给对方，第二步是推销企业，将企业形象展示给对方，最后一步才是推销商品，只有这样才能提高知名度、指名率、使用率等。即提高了企业的商品力。

企业促销是在分销基础上的市场营销活动。它的使命是配合分销渠道，运用一些特殊手段大力促进产品销售。它的内容包括促销组合、人员推销、广告、营业推广以及公共关

系等。企业促销活动是有组织、有计划、有目的的整体行为，不是孤立的、零碎的四处出击，而是各种促销手段组合为一个完整的体系、互相配合运用、加强效果，同时，不同的企业依据不同市场

情况也可适当选择、互相搭配促销手段进行促销。

具体的促销方法有多种，但总的来说可分两个部分。第一部分，以消费者为中心的促销，主要包括：代价券；附加交易（买几送几）；折扣；回扣；样品；现场演示；知识竞赛；礼品；展销会等。第二部分，以企业及组织为中心的促销。生产企业除了以广告和个人推销的形式来促进销售活动外，也在与中间商的交易中使用营业推广的手段。这些手段主要是：商业折让、批量折让、商业折扣和费用补贴。

四、接近市场的能力——组建直销队伍，增强推销力

推销力，是一种最富神奇的力量。在世界上还没有店铺的时候，就已经有人拿着商品，沿街叫卖。推销力，是推动市场营销活动的重要动力，是店铺力和商品力一种延伸，通过店员和上门推销员的努力与推销技能，去接近顾客、了解顾客、维持顾客、控制顾客和影响顾客，从而扩大或提高销售，尤其在市场导向的生产体制下，没有默默地辛苦劳作的推销员是不可想象的，就像一句流行语所说：“每一个成功的企业背后，都有一批成功的推销员。”众所周知，推销是推销人员利用说服、沟通、暗示、诱导等一切可能的方法，使客户（顾客）接受或购买其原不想购买的产品或劳务的一种行为。因此，企业的推销管理任务应着重于：规范企业的推销行为，改善推销业务，提高推销效率，培养造就一大批成功的推销员，以提高企业的综合推销力。从而使得企业的推销人员集中化，推销行为标准化，推销过程组织化。另一方面，企业应发挥各推销员的长处，充分利用推销员的资源与能力，强化推销员素质，谋求推销队伍的整体业绩最大化，以及便于公司总体控制顾客资源。企业每年对推销员的勤务时间作一次调查，推销员应自觉地对每一次的推销活动作时间分析，在时间分析基础上，制定访问日程表，填写“客户管理卡”、“工作日报表”，并呈报单位主管。

五、控制市场的能力——把握顾客资本，强调服务力

服务力，谋求的是一种企业与顾客之间的长期依存关系，服务手法上的多样性，就好比富有弹性的管道，把企业与顾客的供求关系连接起来，免遭竞争者的冲击与渗透。它是一项长期投资，强调的是长期收益，长期对市场的支配力和影响力。

服务力的直接实施对象是客户，因此企业在向客户提供商品或劳务的同时，应伴以规

范的、趋于艺术化的服务，使客户得到最大限度的满足，从而使其消除因购买行为支出货币时的“痛苦感”，进而成为本公司最忠实的和最长久的主顾。因此，企业对客户的管理尤为重要，它也是提高企业营销服务力的必经之路。客户管理的主要内容包括客户档案管理和客户投诉管理。

客户档案管理是企业营销管理的重要内容，是营销管理的重要基础，企业不能把它仅仅理解成是客户资料的收集、整理和存档，应建立完善的客户档案管理系统和客户档案管理规程。客户档案管理的基本内容首先包括客户基础资料，如客户的名称、地址、电话、所有者、经营管理者、法人(这三项应包括其个人性格、嗜好、家庭、学历、年龄、能力等方面)、创立时间、与本公司交易时间、企业组织形式、业种、资产等方面。第二，顾客特征。如服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方针与政策、企业规模、经营管理特色等。第三，业务状况。主要包括目前及以往的销售实绩、经营管理者和业务人员的素质、与其它竞争公司的关系、与本公司的业务联系及合作态度等。第四，交易活动现状。主要包括客户的销售活动状况、存在的问题、保持的优势、未来的对象、信誉与形象、信用状况、交易条件、以往出现的信用问题等。客户档案管理的方法是建立客户档案卡，将企业拥有的客户进行科学的分类，并将客户构成、信用进行分析。企业在客户档案管理中应从客户角度全面把握本公司的营销状况，找出不足，确定营销重点，采取对策，提高营销效率；应保持客户档案管理的动态性，根据客户情况的变化，不断地加以修改；客户档案管理的重点不仅放在现有客户上，而且还应更多地关注未来客户和潜在客户，从而为企业选择新客户，开拓新市场提供资料。

客户投诉管理也是提高企业服务力的重要途径。通过客户投诉管理不仅可以纠正企业在营销过程中出现的失误和错误，补救和挽回因此带来的损害，而且能够维护和提高企业的信誉与形象，巩固老客户，吸引新客户。所以，企业应当知道客户投诉管理并不是可有可无的，而是企业营销管理的重要组成部分。企业在出现产品投诉时，不要害怕，不要逃避，问题的关键是正确地去看待客户投诉，并把它转化为一种机会——一种消除失误、改善管理、加深与客户联系的机会，制定出客户投诉案件处理办法。

六、运作市场的能力——提高营销战役管理能力

基于高质量的客户数据和高水平的客户分析能力，能够有助于企业针对不同的客户群设计营销策略，具体营销活动的管理能力也是个性化营销中重要的环节，企业的营销执行能力和活动管理水平才是确保营销投资回报率能够实现的真正保障。

一些客户密集型企业往往一年要进行数十次，甚至数百次的营销活动，面对如此频繁的营销活动，企业进行营销战役管理的能力就显得尤为重要。

营销战役管理是一个在营销实践中动态学习的过程，不仅需要应用行业的最佳营销实践，通过客户分析能力的驱动，设计出客户针对性强、市场竞争力强的营销方案，而且还需要实时收集营销执行的效果，应用实时的营销分析和客户洞察，匹配目标客户以最适合的产品和服务，并且通过完善的营销绩效分析，努力提高营销投资回报率。

从这个意义上来讲，营销战役管理是以客户为核心进行完整的营销策划、战役实施、营销绩效分析的全过程。而国内企业经常进行的营销活动管理虽看似也有着策划、实施和总结评估的阶段，但往往缺乏以客户为中心的营销分析驱动，对于营销活动的过程分析也极为匮乏，往活动从策划和实施的阶段是分离的，鲜有动态的调整和优化，而基本信息的营销分析能力则更是国内企业的营销软肋。

以国内移动通信行业为例，某些省级移动运营商每年进行的营销活动都是数以百计甚至数以千次来计，而企业实际的营销管理能力又相对较弱，往往一个营销活动接着一个营销活动。市场部十几个人一年负责面向数百万客户，围绕数十个产品，策划的实施数以百计的营销活动，经常的情况是只有时间策划活动，根本没有精力顾及营销的实施，更不用说对营销进行实时的动态监控和完善和营销分析了。而且，受到国内目前移动通信企业大多是按产品进行企业组织职能设置而缺乏以客户为核心的职能的限制，这些营销活动基本上都是以产品为核心进行了产品策划和推广，一些通信企业甚至会不厌其烦在相近的时间内多次向同一客户针对不同产品进行营销推广活动。这样一来，企业的市场营销部门仿佛成了营销活动的实验室，而在市场中进行着一次又一次的产品营销试验，一些企业根本就没有建立起有效的机制和能力，来记录和跟踪分析每一次营销活动的执行效果和收益，只是一年到头时算个总帐，看看发展了多少新用户，一共创造了多少收入，是赔是赚，年底做帐。这样的结果经常造成企业的很多营销活动只播不收，并且不清楚那些营销活动创造了多少价值，那些活动没有收益甚至是负效益。

总之，无论是流通领域中的商业集团化企业，还是生产领域中的制造集团化企业，都必须建立这种营销管控的外部能力，系统地强化其对市场的运作力和对顾客的影响力。

第二节 营销管控内部能力的建设

一、营销团队的建设与管理

在团队的建设与管理方面，主要是为团队搭建一个良好的工作平台。完善各种例会制度及其他制度建设、提供团队学习提高的环境、创造良好的沟通氛围、树立管理者的威信和核心地位、工作目标统一等都是团队建设的需求。在团队得到发展的同时，领导者还要注意团队个人的发展，不要担心人员的调动，在营销行业里需要热情。所以营销团队需要定期调整人员，最好为团队成员创造有更多的提升机会。

根据多年营销团队的组建及管理经验，我们认为营销团队的建设与管理应分五步走：

第一步、团队成员的甄选。“以人为本”这是最关键，团队是由个体组成的，只有好的个体，才会有好的团队，主要从以下几点来选择：个人品质；个人能力(包括沟通协调管理能力、观察分析决策能力、计划组织控制能力)；个人形象。第二步、团队的培训。培训目的无非就是培养团队的凝聚力和战斗力。团队凝聚力的培养实质就是加强团队文化的建设，为团队营造一种快乐工作和积极进取的氛围。团队文化的精髓就是强调协作，团结协作才能成就共同事业，从而才能实现和满足团队成员的各自需求。团队战斗力的培养实质就是加强团队成员综合能力的培训，能力是建立在以知识为基础之上，所以在培训能力之前要加强知识的培训，而后才能谈能力的培养。要对以下几方面能力加强重点培训：谈判能力；管理能力；控制能力。第三步、公司本身的不断发展。追源朔本，团队存在的前提是公司的存在，因此在讨论团队的建设与管理上，不能剥离公司开来。前面谈到团队是由个体组成的，个体是奔着公司的发展和个人的发展而加盟形成的团队，所以公司的不断发展是稳定团队的一个重要前提。第四步、公司建立有效的绩效体系。公司能为大家提供一个合理的绩效体系，最关键是要为团队成员塑造一个公正、公平、公开的一个竞争平台。有效的绩效体系应该体现在两点，一是物质需要方面，二是精神需要方面。物质需要主要体现在工资、福利、奖金、工作环境等，而精神需要则主要体现在社会地位、成就感、安全感、发展空间等。第五步、管理者个人魅力的提升。管理者个人魅力也是影响团队稳定的重要因素之一，作为营销团队的领导者，更是团队的灵魂人物。一名优秀的团队带领者应该具有以下几个“力”：指导力；亲和力；执行力。

二、营销部门与集团内其他相关部门的协同

如果没有充分与公司销售支持部门的沟通和了解各个部门的工作流程，我们将会做不完表格、打不完的电话，尤其是在制度完善的集团化大公司。在一线市场的业务人员都知道，时间就是业绩。但有时候涉及一些费用需要审批时，问题就出现了。周末要开展的活动需要的宣传网页到下周一才到，月底要开业的卖场的专柜审批表可能要到月底才能批下来……同时有很大的业务工作需要公司的销售支持部门帮忙，如库存、赠品发放等情况。一句话，利用团队的力量，多沟通以赢得更多的支持，尤其是与传播部门的沟通合作。部门间的协同包括信息协同、业务协同、资源协同。

三、培训机制的建立

培训机制是建设营销管控内部能力的一个重要支撑系统，通过合理的培训计划的有效实施，可以大大地提高营销团队的市场分析掌控能力、客户关系发展能力、政策和资源的分配利用能力等整体的营销能力。

进行培训机制创新，全面提高员工素质。营销的关键是人才，动力是教育和培训。惟有不断创新营销培训机制，强化员工教育，才能多出人才，出好人才。为此，公司应尽快加强培训机构实力，配备经验丰富的专兼职教师队伍，使员工培训工作走向系统化、规范化和制度化。在实践中，既要认真抓好岗前培训，也要搞好在岗培训。在培训内容方面，不但要重视专业理论知识和行业知识的学习，更要强化业务学习和技能培养；还应进行企业文化、职业道德及法律法规等方面的学习，最终培养出了解国际游戏规则、熟悉国内外行业市场、懂得运用国外先进管理理念的复合型营销人才。

四、绩效与激励体系的建立

营销组织绩效激励体系的建立旨在实现高层领导的决策理性、落实中层经理的管理责任、强化基层员工的执行力。

1、实现高层领导的决策理性

营销组织与其他类型组织有所不同，保持必要的灵活性和创新性，是应对市场竞争、获得业绩增量的必要条件。因此，高层领导者在绩效管理建设中，不是要通过规范化考核指标“管住”下属，或者“以考代管”。真正重要的是，通过绩效管理，有效地传递绩效责任与压力，尤其是要帮助中层管理者（区域经理）承担起实现业绩的完全责任。否则，所有的事情都向上传递通过高层领导进行处理和决策，营销组织就会失去市场活力。

这个过程包括两层含义。首先是根据企业的战略意图和整体策略将经营目标层层分解，建构一个基于战略的目标责任体系，使各部门、各岗位有组织地协同起来实现整体目标；

第二通过“谁代表市场、谁拥有权利”，“谁配置资源、谁承担责任”的理性原则进行决策和授权，激活中层管理者，使其成为区域市场或专项职责上的“责任担当者”。

2、落实中层经理的管理责任

现实中，营销组织的高层领导在异地化管理中往往感到“一管就死、一放就乱”。其中的原因，不仅是中层管理者的能力提升问题，最重要的是中层经理实现目标的责权对等问题，即区域经理是否具备在绩效管理环节上的目标分解权、（对员工）考核决定权、区域内资源配置权。

面对在差异化巨大的区域市场的超强度竞争，作为各营销组织的中层管理者——区域经理不应该成为总部制定的市场策略的机械执行者，而应成为区域市场的“操盘手”，承担“操控”市场和提升业绩的完全责任。没有必要的授权，区域经理就成了执行总部策略的“人手”，既无法承担应对竞争的市场责任，也无法通过他们的管理提高区域营销体系的执行力。

因此，营销组织的绩效管理不应简单强调所谓“规范和一致性”，使用机械的考核指标和方法，成为束缚区域营销经理的“枷锁”，而应通过基础管理体系的建立（包括目标责任体系、计划预算体系、绩效考核体系、薪酬激励体系等），使绩效管理成为中层经理完成业绩目标的管理工具。

3、强化基层员工的执行力

基层业务员在营销绩标的实现过程中，主要的责任是执行到位，所以营销组织的绩效管理循环各环节的管理就是要成为各区域经理的加强业务员团队执行力的有力工具。区域经理可以针对市场实际和竞争要求通过“就近管理与决策”，使绩效管理的目标、计划、检核、激励等环节与业务员的具体工作紧密联系。否则，对业务员的考核就成了区域经理的“工作负担”，难以通过对业务员针对性的过程指导和现场培训，有效提升基层员工的战斗力和执行力。

第三节 营销管控能力评价体系的建立

营销管控能力评价体系是连结外部能力和内部能力的连通器，旨在通过对营销外部能力进行准确而及时地评估，并通过实时的信息反馈来对营销内部管控能力实施调整和纠偏，进而对整个管控能力体系的建设进行主动性指导。

营销管控能力评价体系包括多个方面的内容，但基本可通过三个步骤来建设，下面将以对销售人员的评价为例来对营销管控能力评价体系的建立步骤作以说明：

1、掌握和分析有关的情报资料

情报资料的最重要来源是销售报告。销售报告分为两类：一是销售人员的工作计划；二是访问报告记录。工作计划使管理部门能及时了解到销售人员的未来活动安排，为企业衡量他们的计划与成就提供依据，由此可以看出销售人员计划他们的工作及执行他们计划的能力。访问报告则使管理部门及时掌握销售人员以往的活动、顾客帐户状况，并提供对以后的访问有用的情报。当然，情报资料的来源还有其他方面，如销售人员销售业绩报表、销售经理个人观察所得、顾客信件与抱怨、消费者调查以及与其他销售人员交谈等。总之，企业管理部门应尽可能从多个方面了解销售人员的工作绩效。

2、建立评估的指标

评估指标要基本上能反映销售人员的销售绩效。主要有：销售量增长情况；毛利；每天平均访问次数及每次访问的平均时间；每次访问的平均费用；每百次访问收到订单的百分比；一定时期内新顾客的增加数及失去的顾客数目；销售费用占总成本的百分比。为了科学、客观地进行评估，在评估时还应注意一些客观条件，如销售区域的潜力、顾客购买力情况、顾客需求特性、竞争对手在该区域的情况、区域形状的差异、地理状况、交通条件等。这些条件都会不同程度地影响销售效果。另外，评估指标的建立要切合实际，不搞一刀切。

3、实施正式评估

企业在占有了足够的资料，确立了科学的标准之后，就可以正式评估。大体上，评估有两种方式。一种方式是将各个销售人员的绩效进行比较和排队。这种比较应当建立在各区域市场的销售潜力、工作量、竞争环境、企业促销组合等大致相同的基础上，否则，就显得不太公平。同时比较的内容也应该是多方面的，销售额并非是唯一的，销售人员的销售组合、销售费用以及对净利润所作的贡献也要纳入比较的范围。另一种方式是把销售人

员目前的绩效同过去的绩效相比较。企业可以从产品净销售额、定额百分比、毛利、销售费用及其占总销售额的百分比、访问次数、每次平均访问成本、平均客户数、新客户数、失去的客户数等方面进行比较。这种比较方式有利于销售，激励在管理学中被解释为一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并指导和引导行为指向目标。事实上，组织中的任何成员都需要激励，销售人员亦不例外。

对销售人员的评价只是整个营销管控评价体系的一个方面，在整个营销管控评价体系的建设和过程中，集团化企业需要根据自身的实际情况以及市场的变化来合理地确定评价重点、选择评价手段。并在具体实施的过程中保证评价工作的持续性和有效性。

第四节 （案例）中国移动——把握客户资本，提升核心营销管控能力

经过近几年中国电信业连续的分割重组，中国移动通信集团已经成为实力最为雄厚、移动通信业务收入市场占有率居首位的运营商。伴随着全球移动通信需求的飞速增长和移动通信技术的日新月异，中国移动也加快了自身发展的步伐，一方面不断推出新业务，一方面不遗余力地吸引、留住用户，针对移动通信市场的营销活动显得越来越重要。

1、客户资本与核心营销能力

市场竞争看似错综复杂、剑拔弩张，事实上均以争夺用户市场、获得更多的顾客为根本目标。可以说，贯彻“以客户为中心”的理念，赢得客户，建立并保持客户关系是企业发展最核心的问题。

“客户”是指购买产品或服务的个人或组织。“客户资本”可以理解为顾客关系的价值，包括组织以外的联系如客户忠诚度、商誉和市场营销渠道等经营性资产。当一个企业经过长期的经营和积累获得了相比竞争对手优质的客户资本，并能自主、有效地运用客户资本创造价值时，这个企业已经从某种程度上具备了基于客户资本的核心营销能力。但并非企业所有的客户资本都是其核心营销能力有效的组成部分，根据核心能力的相关理论观点，它必须经过核心能力特征参量四个方面的检验，即具有价值创造性、可延展性、难以模仿性和自学习性的客户资本及其整合才是企业的核心营销能力。当一个企业拥有了创造的市场及其忠诚的客户，完善并物化的渠道，共享的市场资源，那么它就拥有了基于客户资本的核心营销能力。

2、中国移动的客户资本与核心营销能力

中国移动通信集团公司于2000年4月正式挂牌成立，目前已经开拓了移动电话、“移动梦网”信息增值服务、17950/17951IP电话等业务。

（1）价值创造：服务与业务领先

企业创造市场，获得客户资本增量有两种常用的方法，即“领先用户法”和“导向客户法”。

“领先用户”是指假设一个产品或服务将在未来的市场上流行，现在就对其有强烈需求，并能从解决方案中获益的厂商或用户。“导向客户法”就是要超越客户的需求导向。市场经济下的企业一般主张生产以顾客需求为导向，但在很多情况下，大众不知道哪些新产

品具有可行性。所以真正优秀的现代企业不是征询他们需要什么产品，而是引导他们接受符合市场规律的新产品。中国移动通过对消费者行为和心里的分析，根据移动通信技术和业务发展的特点，不断推进着创造市场价值的实践。

在领先用户方面一个典型的例子就是“神州行”系列卡的推广，中移动正是把握了众多领先用户的特别需求而及时推出这项服务，使“神州行”成为其增长最快的业务之一。再如，由于SMS的大量普及，一部分领先用户开始追求更加丰富多彩的，支持文字、音乐、彩色图片或动画同时发送的多媒体信息服务，中移动敏锐地捕捉到了这一市场信息，为继续抢占市场份额增加了筹码。最近推出的“动感地带”服务也是“领先用户法”的很好诠释。

导向顾客方面最明显的例子就是GPRS的推广。早在1999年，中移动就开始搭建GPRS实验网，直到2001年7月份才在全国范围内启动试商用业务，前后整整酝酿两年之久。中移动正是准备借助GPRS引领广大移动通信客户迈向3G，让每一个客户实实在在享受信息时代的数字生活，为移动通信朝数据通信发展迈出坚实的一步。

（2）可延展：营销网络的建设

营销网络是企业的一项重要资源。经过几年的运营，中移动已经建立起了相当规模的各种层次的营销渠道网络，它与移动通信网络一起构成了两大资源网络，并使资源逐步转化为能力。

- ✧ 从营销渠道的性质和层次上看，中移动已经建立起自办直销、合作代销、代理经营三大类的营销渠道，有大客户服务营销中心、自办营业厅、行业独立经销商、合作营业厅、特许加盟店、混营代理店及经纪商、代办员等各种层次。
- ✧ 结合产品、服务的移动性和无形性，中移动进行了大量的渠道创新，例如对充值卡开辟电话外销（1860）、开通网上营业厅、与电子商务服务提供商合作等等，解决了用户的腿脚之苦。
- ✧ 加强对营销渠道和网络的管理。通过营销渠道和网络的选择、激励、控制、评估、动态优化和维护等，保证了营销网络的有效运转和不断延伸。

（3）难以模仿：赢得客户忠诚

中移动通过各种措施和手段，从不同角度积极将潜在客户转变为现实客户，进而建立与客户长久的良好关系，将满意客户转变为忠诚客户。

- ✧ 建设优秀的企业文化，为实现客户忠诚奠定基础。客户忠诚的基础是优秀的客户

服务，这些归根到底要通过广大的企业员工来实现。因此，将对客户优秀的服务融入企业的文化和价值观，进而转化成为员工认可的价值观，在对客户的服务关系中加以体现和传播进而影响客户，才有可能实现客户忠诚。

- ✧ 加强软、硬服务质量。中移动高度重视客户的利益和需求，通过提升附加服务价值，降低客户在时间、货币、精力上的付出，使客户在使用中移动的服务时，感到心情愉快、物有所值。
- ✧ 对各相对细分市场认真分析和评估，并针对竞争对手因时、因地采取营销策略，使用户在与其它服务提供商比较的过程中感受到优越性。
- ✧ 中移动近年来注重提升公司的品牌形象，强化自身“移动通信专家”的定位，使越来越多的用户成为中移动品牌的忠实支持者。

（4）自学习：共享品牌

中移动在未进行电信分拆之前作为中国电信的一个业务单元而存在。在与唯一的竞争对手中国联通的竞争中，它一直以主导电信运营商中国电信的背景出现，因其网络覆盖率高、资金实力强、营销网点多而闻名。电信改组后，中移动继承了原中国电信的绝大部分客户资源和移动通信设备，依托原有的品牌优势，不断推陈出新，依据客户需要推出了“全球通”、“神州行”、“移动梦网”、“动感地带”等业务品牌，这些新旧服务品牌相互依托相互促进，使得移动通信主导运营商的地位和品牌获得了新生，创造了中移动基于客户资本的核心营销能力。

3、如何保持和提升基于客户资本的核心营销能力

（1）促进客户资本形成

在买方市场条件下，客户购买的选择空间极为宽泛。客户的流动性增强，阻碍了客户资本的形成。因此企业必须采取有效的措施，维持现有客户，实现客户的固定化。

✧ 提升客户关系，培养客户忠诚

企业应当把每一个单个的客户当作长期的投资来看待，留住一个老客户要比赢得一个新客户更为容易和便宜。提升客户关系可以通过以下三种方式。

一是对重复购买公司产品或服务达到一定数量的客户进行财务奖励，建立并提升客户关系。

二是通过建立俱乐部等形式加强客户与企业的关系。例如河南移动全面启动全球通俱乐部，为持卡会员提供包括“全球通贵宾候机厅”、绿色通道、客户经理24小时服务在内的

11项服务内容，以超值服务为用户带来超值感受。

三是通过定制生产或服务直接满足客户的需要，并在此基础上建立客户数据库，与客户保持长期的合作关系。例如建立客户经理负责制，每一个重要客户或集团大客户都有一名专门的客户经理全程负责。建立大客户资料管理制度，在为客户保密的前提下，将有关客户的地址、联系方式、服务要求等情况收集、整理与录入，并随时根据客户的变化而更新，从而及时准确地为客户提供服务。

✧ 注重退出管理，减少客户流失

客户的退出是指与企业业务关系的终结，转向其竞争对手。美国一家咨询公司调查的结果显示，客户流失减少5%能使利润增加25%到85%。由此可见，企业应该从价格、营业网点、诚信、知名度等各方面分析特定客户退出的具体原因，采取针对性措施减少客户流失。

✧ 加强沟通，化解客户抱怨

美国消费者协会通过调查发现，对某项服务或产品不满意的客户至少向11个人抱怨，高度满意的客户至少向5个人推荐他所获得的产品或服务。另一项研究表明，如果抱怨能及时得到解决的话，95%提出抱怨的客户还会再次光顾公司，而且客户的忠诚度也会大幅度提高。中移动为了加强与用户的沟通，开通了www.cmcc1860.com网站，接受网上用户对资费、通话质量等方面的投诉和建议，并及时予以疏通和解决。

（2）推进客户关系管理（CRM）

依赖于客户生存的企业必须学会如何对待具有不同背景的客户，并借助相关系统满足客户的需求，加强对客户的吸引力。客户关系管理（CRM）是企业利用IT技术和互联网技术实现对客户的整合营销，是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。从基本功能上讲，CRM系统包括客户管理、联系人管理、时间管理、潜在客户管理、销售管理、电话销售、营销管理、客户服务等，有的软件还包括呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务等。客户关系管理的出现，使企业真正能够全面观察其外部的客户资源，并使企业的管理全面走向信息化，从而促使企业全面关注其核心能力的打造。

中移动各级公司近些年来也开始尝试推行客户关系管理，积累了一定的CRM经验，但要达到真正科学完善的CRM尚需要进一步的探索。根据自身行业特点，中移动推行CRM的实践步骤应主要侧重于：整合用户信息，对用户进行合理的分类和识别；对客户历史数据进行差异分析，使企业更为清晰了解自己客户使用业务的类型、偏好等；加强沟通和良好接触，

把握不同类型客户不断变化的需求；针对不同用户设计不同的业务和服务模式，真正实现“一对一”的市场营销，一方面留住老用户和盈利用户，另一方面挖掘其他用户的潜在价值。

中移动基于客户资本的核心营销能力的指标体系结合行业特点，可概括出中移动基于客户资本的核心营销能力的指标体系。

拥有长期忠诚的客户以及由此整合的客户资本是一个企业特别是服务性企业生存发展的重要基础。企业的任何经营决策都必须将满足用户需求、培养客户忠诚度放在重要位置。中移动目前已不再处于简单的扩大再生产阶段，而是进入了集约发展时期，只有保持深层的服务与业务领先，才能真正提升核心能力，成为与世界巨头比肩的现代化企业。

小结

1、营销管控的能力体系是集团化企业有效实施多层次营销的支撑，是整个营销管控体系的灵魂所在。

2、营销外部管控主要包含六大层面，各层面所对应的管控能力要求如下：（1）把握市场的能力——建立情报系统；（2）渗透市场的能力——增强店铺力；（3）影响市场的能力——提高商品力；（4）接近市场的能力——增强推销力；（5）控制市场的能力——强调服务力；（6）运作市场的能力——提高营销战役管理能力。

3、营销管控的内部能力建设可通过：（1）营销队伍的建设与管理；（2）相关部门间的内部协同；（3）建立培训机制；（4）建立绩效与激励体系等方式来提高整个营销组织团队的营销能力。

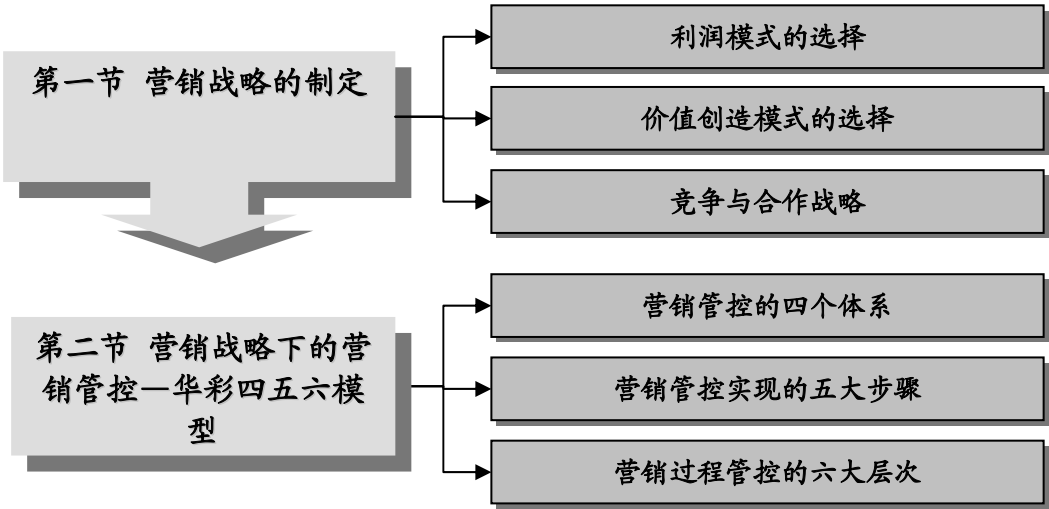
4、完善的营销管控能力体系自然不能少了能力评价体系。营销管控能力评价体系是连结外部能力和内部能力的连通器，旨在通过对营销外部能力进行准确而及时地评估，并通过实时的信息反馈来对营销内部管控能力实施调整和纠偏，进而对整个管控能力体系的建设进行辅助性指导。

5、营销管控能力评价体系包括多个方面的内容，但基本可通过三个步骤来建设：（1）掌握和分析有关的情报资料；（2）建立评估的指标；（3）实施正式评估。在整个营销管控评价体系的建设过程中，集团化企业需要根据自身的实际情况以及市场的变化来合理地确定评价重点、选择评价手段。并在具体实施的过程中保证评价工作的持续性和有效性。

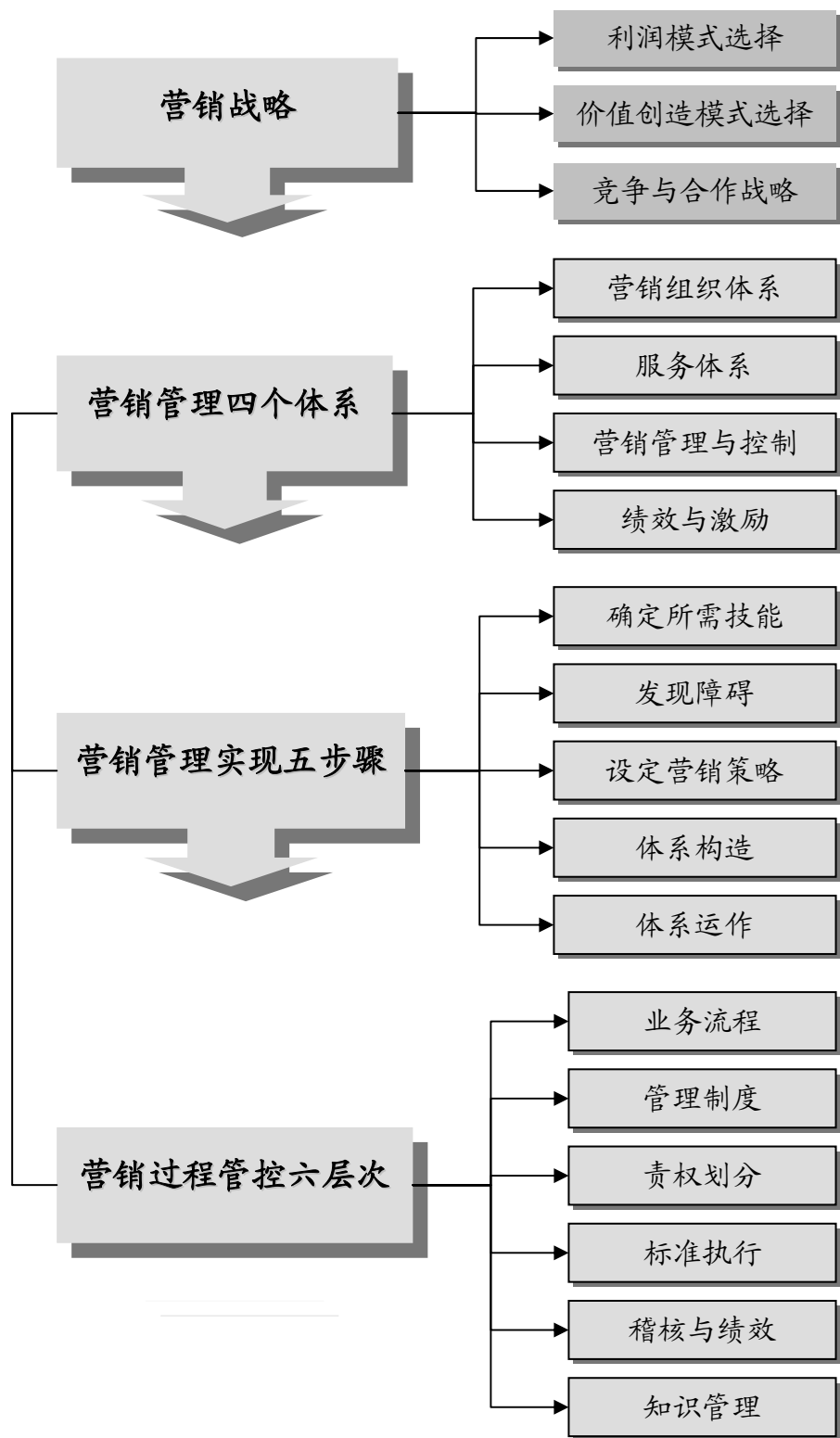
思考题

- 1、营销管控外部能力都有哪些？如何建设？
- 2、营销管控内部能力如何建设？
- 3、营销管控能力评价体系的作用和建设步骤？

第四章 华彩集整营销管控模式之营销战略 管控



在本章中，我们将主要结合“华彩营销管控操作模型－四五六模型”来论述基于营销战略的营销管控模式。模型结构图如下所示：



第一节 营销战略的制定

营销战略制定的核心思想和指导原则我们在第一章中已经有过详细的介绍。通常来说，营销战略的制定包含三个层面的内容：利润模式的选择、价值创造模式的选择和竞争与合

作战略。

一、利润模式选择

1、利润模式的类型

垄断模式：独占国家的某些资源享受垄断带来的超额利润，如中石油、国家电力等。

事实标准模式：在市场经济中，企业所奢望的最高境界就是事实标准模式，标准奠定了市场的领先地位，任何企业想进入就必须与之看齐，否则没有生存和发展的机会，如格兰仕等。

解决方案模式：如远大空调通过对客户现场的考察了解到，客户真正要的不是他的空调设备，而是持续不断的冷气供应。因此，远大转变了经营观念，即从卖设备和设备维护转变到对持续供冷的保证。

售后服务模式：海尔倡导的五星级服务目的就是让消费者后的前所未有的被尊重的感觉，这个时候产品本身的质量以及服务的水平都被这种感性的体验所淹没。

渠道整合模式：国美显著改善了家电分销零售领域的散乱局面，从而获得强势的话语权和巨额利润。娃哈哈则采取农村包围城市的战略，从二三线城市入手建立分销网络。

价值链模式：价值链分拆，有企业抓住全球化专业分工的趋势，选准产业附加值、利润率最高的环节，精耕细作成为整个产业链中最具价值的成员。价值链整合，如雅戈尔集团从面料生产、设计到成衣生产，再到销售终端，构成了一条完整的价值链。价值链创新。

客户价值模式：如北大方正，盛大网络。

品牌倍增模式：如蓝猫、农夫山泉

成本领先模式：在劳动密集型产业，劳动力成本的优势很容易转化产品的成本领先优势，如纳爱斯、福耀玻璃

产品领先模式：如华为和中兴成功的打入了国际市场。

创新模式：通过发现新行业、新盈利模式、新产品、新技术等实现利润，如Ebay、阿里巴巴、iPod产品等

2、利润模式的选择

集团化企业在制定营销战略之时需要结合自己的业务目标、业务领域、产品类型、自身实力、外部市场环境以及所处供应链的特点等综合要素来对利润模式进行选择。下面我们将结合沃尔玛利润模式的案例对此问题进行阐述。

沃尔玛是在最传统的行业——零售行业，用最简单的战略——低价制胜，取得了最辉

煌的成就——世界500百强首位。沃尔玛的成功之处，许多学者、企业管理专家进行了深入研究，也发掘出诸多奥妙，如“大众化”的市场定位、“天天平价”、“日落原则”、“三米微笑原则”、“直接采购，统一配送”以及构建发达物流配送体系等。我们认为沃尔玛最成功、最具特色是供应链管理，这里暂且撇开它的各种策略不谈，只来剖析它的利润来源，以期对集团营销有所启迪。

沃尔玛的利润模式

(1) 直接利润

沃尔玛连锁店利润模式主要有两种：一是“80/20模式”，即一个商店80%的销售额通常是由20%的商品创造，主要利润也就由这20%的商品创造。二是“女裤理论模式”：女裤的进价8美元，售价12美元，每条毛利4美元，一天卖10条，毛利为40美元。如果售价降到10美元，每条毛利2美元，但一天能卖30条，则毛利为60美元。沃尔玛所谓的“天天平价”其实质一是用占销售额20%的80%的商品去“平价”；二是共有商品沃尔玛比其他商店的同类商品便宜10%左右；而20%~25%的自有品牌则高价。

(2) 间接利润

物流成本低。美国经济学家斯通博士在对美国零售企业的研究中发现，在美国的三大零售企业中，商品物流成本占销售额的比例在沃尔玛是1.3%，在凯马特是8.75%，在希尔斯则为5%。如果年销售额都按250亿美元计算，沃尔玛的物流成本要比凯马特少9.25亿美元，比希尔斯少5.5亿美元。有统计资料显示，沃尔玛一美元的商品销售额中，配货方面的成本只需一美分多一点，这无疑是世界上最低的商业成本。沃尔玛85%的商品在配送中心用机械处理，减少人工费用；同时沃尔玛的商店计算机发出订单只需2天就可得到补充。公司5500多辆运输卡车，全部装备了卫星定位系统，合理安排运量和路程，降低成本，提高效率。沃尔玛正是通过信息流对物流、资金流的整合、优化和及时处理，实现了物流成本控制。

管理成本低。沃尔玛的办公场所简陋，且只有20%的正式职工，80%的员工是兼职人员，管理成本降低到极致。据统计，沃尔玛的销售成本和管理成本只占全部成本的16%，而中国连锁超市则会达到30%左右。沃尔玛长期坚持“管理费用只占销售额的2%、所有投入只占销售额的5%的“原则”。

商品、资金高速流转降低成本。沃尔玛的强项是商品周转率高，从收到店铺的订单到向生产厂家进货和送货，只要2天，而美国另两家大型折扣商店凯马特和达格特则需要5天。高速的商品流转，使沃尔玛的物流费用率比后者低60%以上。

有关资料表明，1999年我国的工业流动资本占用比1992年增加了207%，而资本周转速度却由1992年的年均1.65次，下降到1.2次。1999年国有工业企业流动资本占用为3万多亿元，资本效率和周转速度的下降，意味着造成了8443.6亿元的隐形经济损失，或者说可以多产生近9000亿元的利润。沃尔玛年资本周转次数为30，如果我国工业企业达到沃尔玛的水平，3万亿元流动资本将相当于90万亿元。

沃尔玛的结算系统，一方面减少库存占压资金，另一方面提高了资金的回笼速度。同时，还缩短了付款时间，美国第三大零售商凯马特对供应的商品平均45天付款，而沃尔玛仅为平均29天，保证了沃尔玛商品的最优进价。

（3）供应链利润

沃尔玛不仅绕开中间环节直接从供货商、制造商进货，而且还把采购价压到最低。沃尔玛总是“把对方逼到墙角，再给他一点甜头”，要求供应商的报价必须是给其他商家的最低价，否则免谈。在此基础上，沃尔玛以进货量巨大、帮助供应商进入世界市场、现金结算等三个理由，要求供应商降价25%。沃尔玛与众不同的是直接参与上游厂商的生产计划，与它们共同商讨和制定产品计划、供货周期，甚至帮助上游厂商进行产品研发和质量控制方面的工作。

沃尔玛的供应链是一条残酷压价和大肆抬价构成的利益链条。在这个链条上，产品到达沃尔玛仓储那一刻是分界点，之前是一个利润空间被一再挤压的过程，其后则被骤然释放，沃尔玛获得超额利润。以绍兴金洲公司供应的布匹为例，金洲公司以每米11~12元人民币供应给香港贸易公司，香港公司把布转到泰国一家服装厂加工，再把成衣以3美元（约25元人民币）左右的价格卖给沃尔玛，沃尔玛挂到美国商店的销价飙升到30美元（约合240多元人民币）以上。上海一位资深贸易人士介绍，就她原先经营过工艺品和现在正在做的鞋帽领带等商品来看，进入沃尔玛商店后的价格比供应商提供的价格要高出6倍以上。从公开的资料来看，沃尔玛把中国供应链上众多厂家的毛利控制在5%，沃尔玛2000年在中国采购了100亿美元商品，这些中国产品为沃尔玛创造了270亿美元的销售额，这意味着170%的毛利润。

综上所述，沃尔玛利润来源的两个渠道：一个是向供应商要利润，另一个向自己要利润。第一个利润渠道，沃尔玛通过规模化采购成功地实现了，第二个利润渠道，沃尔玛通过信息共享系统的构建、管理制度的规范化、物流配送体系和销售网络的建设、形成沃尔玛的比较优势和核心竞争力来实现。

二、价值创造模式的选择

集团公司（母公司）在创造价值中有四种模式：

- （1）单线影响。指母公司加强其下属业务单元的单个直接影响。
- （2）关联影响。指母公司对其下属业务单元之间的横向行为施加影响。
- （3）职能和服务影响。指母公司为其下属业务单元提供职能领导和高效的服务。
- （4）集团发展活动。指母公司通过改变行业组合的结构来创造价值。

尽管上述四种模式有部份重叠，但由于在母公司创造价值过程中有不同的侧重点，区分它们还是大有裨益的。

1、单线影响

单线影响是母公司控制影响每一个业务单元的战略和绩效，把业务单元看作是利润中心，母公司对在所涉及的业务直接施加影响。甚至有的母公司如汉森公司和下属业务单元之间有一个尽最大责任的分权缔约，它涉及到审核和监督业务单元的基本绩效目标，审核重大的资本费用和任命、撤换业务单元的关键管理层。这些活动本身来说对业务单元产生了重大的影响。然而，还有许多集团公司更是在广泛的范围内施加影响，诸如产品研发、市场战略、价格政策和人力资源发展等等。母公司所涉及的活动范围反映了分权缔约的本质。

在许多公司中，单线影响具有重大的作用，然而我们的研究表明尽管母公司的单线影响对绩效至关重要，但它经常被忽略或低估，对母公司单线影响的注意是理解集团战略的基本。

母公司通过单线影响创造价值的同时，它也能降低价值。如制定不适宜的目标，在值得做的项目中拒绝投入资源，批准无价值的投资和任命错误的管理者等等，母公司通过这些活动对业务单元有巨大的负面影响。价值创造的潜力必须一直和避免价值降低的风险保持平衡。

现实中最大可能的情况是母公司通过其单线影响而破坏价值。在多元化的组织中，母公司的管理者通常对单个行业只投入一小部份的注意力，而在各个业务单元的管理者则全力以赴於本行业。为什么母公司管理者凭10%的时间就应该审核改进业务单元管理者付出100%的努力而作的决策呢？这个我们称之为“10%与100%”的两难问题。

成功的集团战略要求找出能克服“10%和100%”问题的方法，通过其单线影响来创造价值。然而，鉴于实例，我们必须理解集团公司所处的环境。集团在实际运营过程中，根据所

选择的不同集团管控模式和发展战略的要求,对于不同的子公司可以采用不同的管控方法,以达到对于子公司单线影响的“有所为,有所不为”,集中集团的精力资源于关键要点.例如,对于“财务型管控”中的子公司,可以仅仅以财务利润作为最终考核指标,而对于经营过程完全放手由子公司高管层自行决定.

2、关联影响

许多集团公司要求通过其不同业务单元之间的联系/关联上施加影响来创造价值.通过公司决策制定和结构、政策和指导、转移价格机制和个人的影响,他们鼓励和促进业务单元间的关联,而这种联系在单一行业的公司是不会发生的.通过这种方式,母公司从获得“整体”利益而不是“部分的和”中创造价值.无论是否所有的业务单元都受益,还是有一些受益而另一些受到损害,目的都是通过影响单元彼此间的关联方式来释放纯价值,这就是协同的概念.

但是协同也有许多令人失望之处.母公司促进关联的努力往往显得力不从心或者低效率.同样地,母公司也许会导致不经济、不公正的关联.在现实中,大多数关联的动机都让人们觉得关联影响的价值通常高估,因而寻求协同的意愿在许多公司的集团战略中居有突出的地位.

关联影响创造价值的困难来自另一个两难的问题.每一个业务单元的管理者在没有母公司介入的情况下都愿意和其他的业务单元关联,他们确实也经常这么做.为什么母公司的管理者还要去发觉关联机会?令人惊奇的是公司常常想获得的协同往往并不那么令人满意,另一方面,各个业务单元的管理者出于自发的利益而导致的关联却效果较好.我们称此为“精明的自私”两难问题.

然而一些集团公司尽管“精明的自私”存在,但他们还是通过关联影响成功地创造了价值.这主要归功于集团公司能站在更高的层面和战略的高度发现和选择关联影响,并作用于其内部各单位,从而产生综合价值,而这是与各业务单元“精明的自私”有本质不同的.

3、职能和服务影响

在集团公司中,运用母公司影响主要是总经理和高级一线管理者的主要职责.然而,通常在母公司中也有一些集团的职能和服务部门.这些部门也可以通过为下属单位提供职能领导和高效的服务来创造价值,他们也可以起到单线和关联影响的作用.这些职能和服务部门在一些公司中举足轻重,这使得我们不得不把它作为价值创造的来源之一而单独地加以研究.

集团职能部门创造价值的程度超过了他们所能提供和贡献的影响。很显然，业务单元从中的受益必须大于保持这些职能部门的成本。如果集团部门所提供的服务超过业务单元自身提供或从外界购买，那么它就能创造价值。一些公司坚信，在创造价值中，集团的职能和服务有基本的作用。

但许多人对集团臃肿的机制所创造的价值有所怀疑，精减集团职能和服务部门的呼声也越来越高。在许多公司，母公司职员创造管理费用和官僚主义多过他们的价值，常见的情况是业务单元把他们看作是高高在上的、低效和障碍。

精减职能和服务部门的趋势带来了另一个两难情景：母公司职员所面临的困难背后，外部专家在自身的领域，诸如市场研究、生产建议或战略设计等等，都能提供高效的服务。为什么集团公司闭门造车的职能部门能够创造价值，如果外部专家以第三方的角度也能承担类似的任务，提供高效的服务，这种情况又会怎样呢？这种“击败专家”的两难情景导致许多公司裁减大量的职能部门和服务。

但是，有一些公司却坚信母公司职能部门的价值。为了理解他们的集团战略，我们必须知道他们的职能部门和服务是如何击败专家而创造价值的。

4、集团发展活动

母公司通过影响已涉及的行业组合可以改变它的构成。集团公司可以收购或出售业务；它也可以通过合资创建新的业务；或者联合或分离业务以重新定义业务。这些活动对现有的业务单元影响巨大，它改变了组合中的业务。集团发展活动也能够创造或降低价值。这种价值简单地说不同於前三种的地方在于母公司是把新的业务引入组合中所创造的价值。

许多集团公司坚信他们在集团发展活动中能创造价值，例如廉价收购业务，创建新的企业提供未来增长机会，重新定义业务使得它们在市场上具有更强的竞争力。然而，我们发现这些活动也常常不奏效。母公司收购业务时得不偿失，创建新的业务增长乏力，错误地定义业务。研究表明大多数收购、新业务和业务重定义在创造价值上是失败的。集团发展在创造价值上也有两难的情景：为什么这些活动能战胜强烈反对的机会。

然而成功的集团战略通常包含了集团发展活力。我们最终的问题因此要关注于他们成功和克服“战胜机会”两难情景的条件。

三、竞争与合作战略

1、竞争与合作——“竞合”

竞争是市场经济的本质特征。当今世界，社会专业化分工越来越细，企业想要具备“独

当一面”和“通吃”的能力，既不现实也不可能。某种条件下，企业之间往往会强烈要求形成一种同盟关系，通过优势互补，资源共享，同竞争对手建立利益共赢的竞争合作关系，共同适应外部环境的变化，谋求协调发展，稳步前进。

竞争与合作是相互联系、辩证统一的整体。在竞争与合作的关系中，竞争是绝对的、无条件的、第一位的；合作则是相对的、有条件的，是竞争的一种表现形式。合作的最终目的是要实现本方利益最大化。辩证的竞争合作观应该是，竞争中有合作，合作中有竞争。任何竞争者既不能看不到合作的重要性，对合作方心存疑虑，或一味拒绝；或目光短浅，贻误发展良机。更不能片面认为合作了就可以高枕无忧、盲目乐观、丢弃竞争。只有在竞争中加强合作，在合作中不断提升自身竞争力，实现企业持续稳定健康发展，才是科学的态度。

竞争与合作呼唤市场秩序，呼唤诚信。诚信是企业发展的基石，是市场经济的灵魂。没有诚信，市场经济就缺少健康运行的基础。直面目前我国信用体系，从政府信用、企业信用、中介信用到个人信用等社会基本信用体系的各个层面，都有诚信遭受践踏的情况发生。据专家测算分析和保守判断，中国市场交易中由于缺乏信用体系，使得无效成本占国内生产总值的比重至少为10%-20%，整个社会对诚信建设发出前所未有的急切呼唤。建立信誉难，信誉失去后重建更难。众所周知，企业信誉一旦遭到破坏，要想在短时间内重建信任更加困难。

无论企业发展到何种程度，诚信始终应该是经营的灵魂和根本，竞争愈激烈，诚信愈显得举足轻重。现实中，知名企业不重视品牌维护，在质量、服务上大打折扣，而遭消费者遗弃、折戟商场的案例数不胜数。对于立志于做大做强产业的企业家来说，一定要把诚信守法作为立业之本。

2、战略联盟成倍放大企业营销竞争优势

激烈的全球竞争、快速的技术变化和由于不断开发产品而导致成本和风险上升使企业不可能完成所有的事情，而战略联盟，则为企业提供了一种能够分担成本和风险、调整产品开发时间、渗透新市场与获得新技术和规模经济的手段。在此基础上，国际战略联盟则为每一成员企业提供了一种追逐全球竞争优势所必需的企业间的合作。通过建立战略联盟，可使企业处于有利的竞争地位或有利于实施某种竞争策略，最终的目的就是取得竞争优势，提高竞争能力。

战略联盟可以为企业带来作为个体所无法获得的营销竞争优势，因为通过联盟之间营

销资源的共享以及营销能量的互促放大，能够成倍地提高企业的营销效果；而与此同时伴随的是企业营销成本的下降。通过有效的运作，可以获得事半功倍的效果。

可以预言，战略联盟式营销必将成为未来营销战略发展的主要模式。企业战略联盟可以分为两种类型：横向联盟，同类企业间利益联盟体或联盟组织，如钢铁、汽车、石油等行业联盟组织；纵向联盟，基于产业链或价值链而希望共同提升企业价值的联盟，如房地产企业和房产设计企业、建筑业、装饰建材企业等的联盟。

第二节 营销战略下的营销管控——华彩四五六模型

一、营销管控的四个体系

1、营销组织体系

营销战略的实施和执行需要与之相匹配的营销组织体系，并保证营销战略能量的有效贯彻。有关营销组织的问题我们在第一章中已有所涉及，这里不再赘述。

2、服务体系

集团化企业营销服务体系主要包含两个层面的含义，第一是外部业务的服务体系，主要针对市场和顾客；第二是内部组织的服务体系。

其中内部的服务体系鲜有人提及，也容易被忽视。事实上，集团对营销工作实施管控的同时还要辅以服务的功能，例如提供政策、制度、资源、人才等的支持，以及提供培训等各种形式的服务。

服务体系的建设是集团营销管控的重要内容之一。

3、营销管理与控制

此处为狭义的营销管控，主要是指在营销战略的指导下所实施的具体管理和控制的模型和手段，包括制定制度、流程、实施监控、监督等等。

4、绩效与激励体系

绩效与激励体系是营销战略贯彻和执行的重要保障，有关跨层次营销的绩效管理我们将在第七章中重点介绍。

二、营销管控实现的五大步骤

1、确定所需技能

确定所需技能目的是为了集团营销管控能力体系的建设，前文中我们已经提到，营销管控的能力体系是集团化企业有效实施多层次营销的支撑，是整个营销管控体系的灵魂所在。

2、发现障碍

通过对内外部营销环境的系统观察，最大限度地发现营销工作实施过程中可能遇到的现实障碍和潜在障碍，并通过选择对其中主要的障碍实施锁定，集中优势资源和能力攻破之。

3、制定营销策略

营销策略是在营销战略的指导下，并结合对所需能力、自身具有的能力、营销障碍、自身拥有的资源等综合因素的分析下所作出的，其目的是为了破除障碍，最终实现营销目标、落实营销战略。

4、体系构造

营销策略的实施需要相应的体系来支撑，其包括组织构架体系、技术体系、人才体系以及知识体系等等。

5、体系运作

体系运作，无疑是在体系构造工作完成后对营销策略进行的战术实施。营销体系从构造到运作是动态行为过程，要结合企业内外部环境变化和营销体系自身的发展情况作相应调整，以实现企业营销目标为目的。

三、营销过程管控六个层次

营销过程管控是在营销管控四大体系、营销管控五大步骤之下的进一步细化过程，也更贴近于实际的操作。通常来说，营销过程管控由六个层次组成：

1、业务流程

在市场营销过程中，目标消费者位居于中心地位。企业识别总体市场，将其划分为较小的细分市场，选择最有开发价值的细分市场，并集中力量满足和服务于这些细分市场。企业设计由其控制的四大要素（产品、价格、渠道和促销）所组成的市场营销组合。为找到和实施最好的营销组合，企业要进行市场营销分析、计划、实施和控制。通过这些活动，企业观察并应变于市场营销环境。特别要重视营销过程的业务流程，将流程工作与营销人员绩效考核工作结合起来，尽可能量化流程工作，控制好关键流程点，划分流程岗位责任，以真正实现业务流程有效化和效益化。

2、管理制度

通常来说，营销管理制度主要包括以下几个方面的内容：

第一，营销规划管理制度，如营销方案规划制度、年度销售计划编制制度、零售商促销计划编制制度、扩大顾客需求计划编制制度、营业实绩管理及统计制度、营业预算确立及控制制度、年度营业计划编制制度、基础营销计划管理制度等。

第二，销售业务管理制度，如销售组织管理制度、契约订立及实施制度、配销管理实施制度、交货及送货管理制度、货款回收工作管理制度、减价退货管理实施制度、索赔处理工作实施制度、分公司及营业部工作制度、销售会议管理工作制度、销售经费管理制度、

销售统计工作制度、部属管理工作实施制度等。

第三，物流配送管理制度。如商品交运控制制度、协同配送工作制度、营销物流中心配送管理制度、配送中心经理工作制度、配送中心库管员工作制度、物流成本核算制度、物流服务水平确定制度等。

第四，客户管理制度。如客户资料管理制度、客户服务管理工作制度、客户投诉处理制度、新客户选择工作制度、新客户开拓工作制度、客户开拓部业务管理制度、客户信息管理制度等。

第五，售后服务管理制度。如售后服务制度、维修费用控制制度、退货规定及处理制度、质量信息反馈及跟踪制度、违反售后服务协议处罚制度、处理顾客不满制度、售后服务人员薪金管理制度等。

3、责权划分

制定管理制度的一大目的是为了明晰管控界面、划分权责范围。当然责权划分可以为企业带来如下好处：

- ✧ 明确集团管理整体思路，界定总部与业务单元定位和各自的努力方向；
- ✧ 分清总部与业务单元间的责任和权力，充分调动两个积极性；
- ✧ 确定集团总部的核心能力，为今后业务拓展提供支持和平台。

4、标准执行

这一步骤是对上述三个步骤的具体实施过程，通俗地说就是“照本宣科”，是对营销流程和制度的具体执行过程。当然需要强调的是，这一过程应该是一个不断创新不断优化的积极能动的过程，它是真正获取营销价值的关键。

5、稽核与绩效

稽核与绩效的意义无非就是两个——激励与纠偏。通过对内外部营销工作和营销成绩的考核和评估，来对营销过程的实施效果进行反馈，并及时为整个营销管控过程提供参考。与此同时优化业务流程、对营销人员施以激励效果。

6、知识管理

知识管理是母子公司管控过程中的重要一环，在营销管控中更是具有非凡的意义。所谓知识管理就是通过有效地管控手段使得不同阶段不同个人所获得的营销经验、信息等知识经过剥离、沉淀、优化和继承等过程实现在组织中的积累和延续，这对组织营销的持续发展具有重大意义。

小结

1、在营销战略的制定过程中，需要考虑三个层面的问题：第一，利润模式的选择；第二，价值创造模式的选择；第三，竞争与合作战略。

2、在营销战略之下的营销管控，可以通过“华彩四五六营销管控操作模型”来做以分析，具体分析框架如下：

（1）营销管控的四大体系：

- ✧ 营销组织体系
- ✧ 服务体系
- ✧ 营销管理与控制
- ✧ 绩效与激励体系

（2）营销管控的五大步骤：

- ✧ 确定所需技能
- ✧ 发现障碍
- ✧ 制定营销策略
- ✧ 体系构造
- ✧ 体系运作

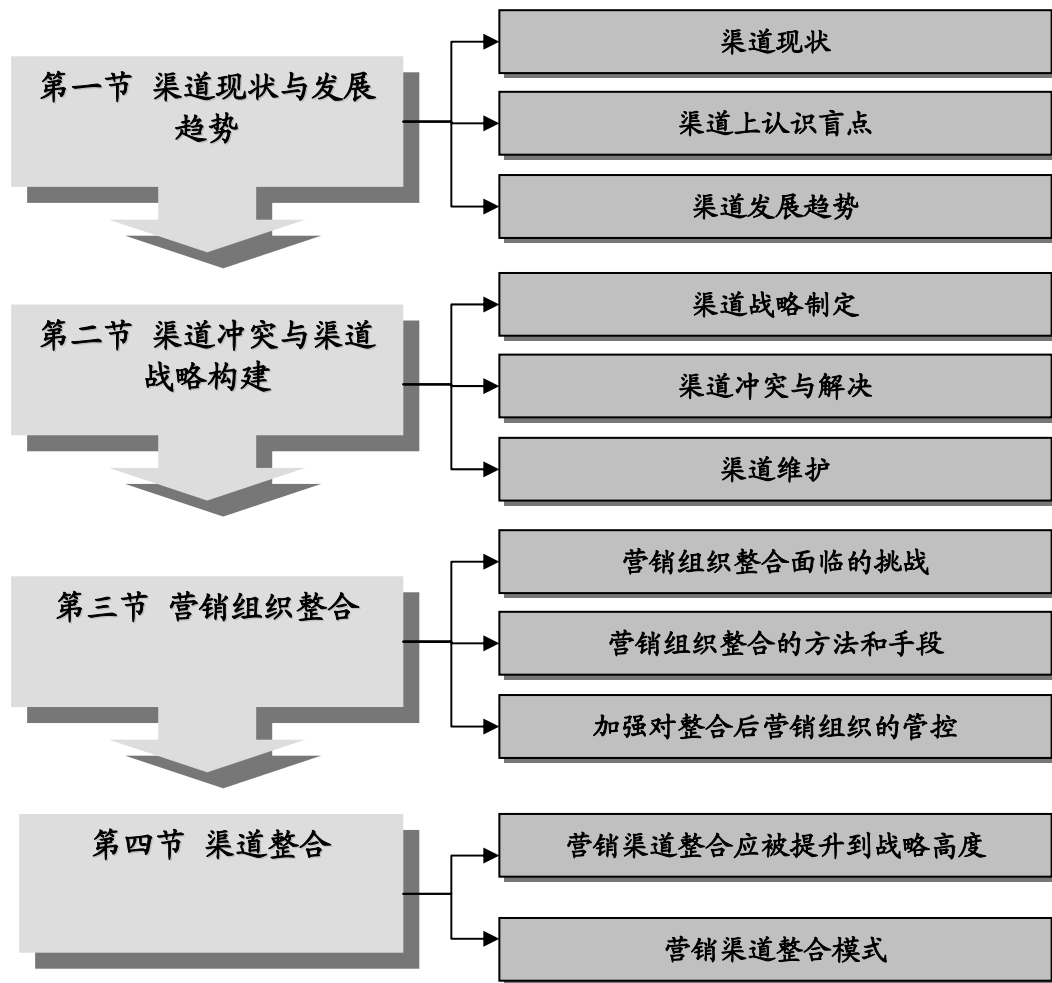
（3）营销过程管理六个层次：

- ✧ 业务流程
- ✧ 管理制度
- ✧ 责权划分
- ✧ 标准执行
- ✧ 稽核与绩效
- ✧ 知识管理

思考题

- 1、营销战略的制定包含哪三个层面的内容？
- 2、如何在营销战略之下运用“华彩四五六模型”进行营销管控？

第五章 华彩集整营销管控模式之渠道管控



公司集团化发展以后，组织层级在增多，渠道层级也有随着企业扩大而层级增多现象，给本来就利益纠葛最多的渠道管理带来更大挑战。近年来的深度分销开始逐渐受到重视，不过适度分销带来的分销组织层级增多是一个不容忽视的事实，给管理与管控带来极大挑战。菲利普·科特勒也在近年提出水平营销来破解现今的营销困局。不管是深度分销也好，还是水平营销也好，都需要企业来应用得当。

事实上，集团化企业整体营销成果能否充分体现关键之一在于营销的整合管控。试想，如果营销整合管控环节缺失，那么集团各层次的营销工作将陷入“一盘散沙”的局面，难以显出集团作为整体的优势和效果；而更坏的情况甚至会因为各层次的各自为政而导致营销功能的相互抵消和损害，事倍而功半。

所以，营销整合是集团营销管控过程中尤其需要突出强调的重点。

通常来说，营销整合管控包括两个主要层面：对内营销组织整合和对外营销渠道整合。

第一节 渠道现状与发展趋势

在讲述渠道管控之前有必要了解一下我国的渠道现状。市场中最复杂的渠道模式非快速消费品末属，快速消费品的渠道之丰富、模式之多样、管理之复杂，只要从事过快速消费品营销的认识应该深有感触。

一、渠道现状

城市的道路总是在不断地改造、不断地变宽，商品流通的道路也是一样。市场经济的发展改变了传统的商品流通模式，但也带来了渠道形成的多样化，好比到北京可以坐火车，也可以乘飞机，但你不能说乘飞机最好，因为飞机虽然速度快，但坐火车价格便宜，相对安全。“商品流通的道路没有最好的，只有最合适的”！茅台酒可以到处开专卖店，但你的产品就不一定合适！

随着市场竞争的日益激烈，很多企业都在努力探索渠道的新方向，尽可能让渠道提速、变宽、更有效！但毕竟国内目前的市场竞争现状还存在难以掌控的市场复杂背景，传统的渠道模式要进行彻底整改，一步到位是不现实的！无论以“以拉（消费者）为主”，还是“以推（经销商）为主”，我们必须考虑渠道链条中的每一个环节，做到环环相扣。下面我们就从快速消费品领域来看一下几种常见的产品流通模式。

1、厂家（产品）→总代理商（省级）→二批商（地市）→三批商（县级）→零售商（终端经销点）→顾客

分析：这种密集分销方式具有合理的价差梯度和有序的利润分配，但弊端是流通环节过长、销售成本太高、渠道商利润较薄（如附加值低的调味品），同时，生产企业不能直接掌控终端。

2、厂家（产品）→总代理商（地市）→二批商（县级）→零售商（终端经销点）→顾客

分析：与第一种模式比较，大家可以看到一些企业变原来的二批商（地市）为一批商，实现渠道下沉，主要以大区（如东北、西南）市场为指挥中心，以“地市”为营销单位，旨在缩短流通环节、杜绝窜货和防止价格混乱，使经销商利益能得到保障，但不利的一面是这种区域配送模式加大了企业的管理难度。而就今天国内各地的交通条件来看都得到了极大

改善,“县市”到省会城市已很便利,从习惯上讲,县级经销商进货渠道一般会选择省会城市,另外,这种模式也会在一定程度上损伤大户(省级代理商)的利益。

3、厂家(产品)→总经销商(县级)→零售商(终端经销点)→顾客

分析:渠道的纵向延伸,可使厂家以县级市场为辐射点有力渗透至乡镇,并能整合更多的经销商资源,但由于县级经销商市场运作能力相对薄弱、硬件基础条件差,厂家往往需用大量的营销人员去协助开发终端或下级市场,因而,其行销投入太大。

4、厂家(产品)→商超(大卖场)→顾客

分析:这是有些厂家为实现渠道扁平化,像沃尔玛、家乐福、好又多这些大卖场(有业界人士称之为“超级终端”)采取的“直供”方式。从一定程度讲,的确减少了交易环节,加快了流通速度,但大卖场过高的进店费、堆头费、促销费等“开路费用”也让厂家大伤脑筋。同时,厂家虽然控制了大卖场,却无法实现向众多的零散型小终端(城乡便民店)进行持久送货。一句话,能到“点”,却不能达“面”。

5、厂家(产品)→总代理商(区域市场)→终端(酒店)→顾客

分析:这种模式是近年来白酒企业为进入高端市场所采取的一种新模式,有人称其为“非正式渠道”,其目的是直接拉动高层次消费群体,以获取产品的高额利润,问题是没有或缺少知名度与美誉度的品牌很难立足,而如此把过多的“主力”向高端倾斜,会使品牌在中、低端市场动荡不安!

6、厂家(产品)→顾客

分析:厂家采取“直接渠道”,主要意图在通过激活终端去刺激经销商的经销欲望,一般多以专卖店、连锁店这种“直营”的方式直接售给消费者,既统一了品牌形象、产品价格和服务方式等,还省去了与中间商打交道的麻烦,并能有效打击假冒伪劣。象“双汇”、“五粮液”等企业多都在运用这种模式,其缺陷是难成主流,一般适于“生、鲜、方便”食品之类和品牌知名度较高的企业。

信息时代,唯有物流不能跨越时空,所以也造就了今天营销渠道的多样化,以上几种模式,很多企业并非从一而终,多者是几条线路都在走。事实上,复合渠道模式已成为中国营销渠道的基本现状,并将深远影响与促进中国企业的持续发展,因为复合渠道结构符合我们的国情!只不过这种结构还需要合理调整,而渠道更需要重新规划与改造!

渠道品牌与品牌渠道

品牌不是商品的专利,经销商也应该有自己的品牌,经销商的品牌就是企业自身在“圈

子里”的影响力与信誉度，自身的网络、营销、资金等若干要素组成了品牌的价值内涵。现在市场竞争愈演愈烈，品牌之战已不可避免！生产厂家都在不断加强品牌对渠道的作用力，也就是所谓的渠道品牌；而经销商也在努力把自己打造成流通领域的品牌型企业，即品牌渠道。的确，好的品牌产品让优秀的经销商去执行分销，是一种“强强联合”，才是整合厂商优势资源、实现利益“双赢”的基础条件，好比五粮液会选择“上海捷强”和“广东粤强”一样，但无论是厂家的渠道品牌建设、还是商家的品牌渠道建设都是为了能更好地为消费者服务。

具有品牌效应的商贸流通企业，是生产厂家首选的合作伙伴，其建立的客户资源、关系资源，信用资源及较强的配送能力、分销能力等都是厂家之渠道建设的有利条件。特别是终端环节上的“品牌商”，如果在本埠市场具有较强的实力和良好的口碑，那么，就自然增强了与厂方谈判的资本与地位，譬如一些企业在把产品推进成都终端市场时，多数会选择“成都红旗连锁”，因为“红旗”在当地就是一块“牌子”！象家电领域的专营店苏宁、国美等都做得不错。同样，如企业品牌的知名度与美誉度高，渠道商和消费者就容易接受，渠道的建设也就顺畅些！为什么卖酒的都喜欢找“茅五剑”就是这个原因。

事实上，品牌与渠道之间是一种相辅相成的关系，渠道能支持品牌发展，品牌也能促进渠道建设，而厂商携手做好渠道品牌与品牌渠道，更将有利于渠道的创新发展和保障厂商双方的利益共存。

终端制胜还是渠道为王。

随着渠道的逐渐扁平化，分销商的利益开始受到“超级终端”的盘剥，经销商的作用也正在逐渐削弱。

但我们不赞成“经销商消失论”！我相信，只要有商品的地方就有经销商，只不过在渠道现状已不能完全满足市场激烈竞争的需求时，我们应该考虑如何对渠道模式进行变革，让渠道链条能环环紧扣，发挥出“整体力”。

近年来，一些厂家为增强渠道的“精耕细作”，不断加大对零售终端的开发和服务，某些品牌亦把重点转移，开始扶持二批，派大量业务、促销人员协助其市场推广。厂家如此的亲历亲为，从某种意义上讲是为了有利控制终端网络，培育消费者对品牌的忠诚度；而另一方面也可逆向影响渠道商，但现在有不少企业是与大户终端直接产生“关系”！像有的酒类产品只进入酒店、餐馆、夜场这些特定消费场所，一些渠道商开始被“闲置”一边。

针对厂家在渠道上的“跨步”式行销，一些经销商也开始作出积极反应，有的转“分销”以“配送”为主，利用本地优势条件逐步掌控快餐店、便民店这些分散型小户终端网点、和厂家争夺这一领域的制动权；而有的经销商也尝试将批发与零售融为一体，自办超市或连锁

店创建自己的通路终端平台。像广州百龙商贸发展有限公司就是由在全国各地的 47 家调味品行业的大型经销商以入股的形式构成一个以经销商为主的公司，达到在渠道网络中形成一个紧密的经销商联盟体，以集体的力量抗击那些“超级终端”。

但无论如何，渠道依旧是商品流通的“中流砥柱”，一部分企业在“终端制胜”的高调下，如忽视渠道的作用直接挺进终端，其挺进终端的最终结果是终端的门槛越来越高、中端的营销资源导致浪费、分销网络开始收缩。其实，市场重心下沉是一个渠道细化的过程，特别是一些大卖场和大型餐饮终端的涌现，就已在提醒我们必须顺应新的市场业态转移渠道重心，但并非是要我们只抓“终端”或专搞“渠道”，一味地强调某一个环节都是“偏食”！须知：渠道与终端仅仅是营销渠道中的“部件”之一，所以，不论是终端制胜还是渠道为王都难成定论！

渠道新造：解决问题点。

不难看出，传统的渠道作法正不断受到挑战，品牌时代对渠道的速度与宽度要求越来越高，渠道新造势在必行，但是建设新渠道，就必须先解决渠道出现的问题。

例一：激活“末批游击商”。

可能大家常听到“一批”、“二批”之说，却很少听说“末批游击商”，当然，重视“末批游击商”也就谈不上！但实际上，“末批游击商”不但广为存在，且在批发商队伍中占有相当大的比例，他们往往因基础条件差、营销能力薄弱，很难成为厂家渠道阵营的“正规军”，一般以“倒货”（也称为“窜货”）在批发市场以“批零兼营”的方式生存，业内人士习惯称之为“串串”。但这股“串串军”从一定意义讲，也是真正的末级批发商，因为他们多直接与零售商打交道，也比较了解和掌握终端市场信息，一些顾客反馈的信息，零售商也多有传递给“末批游击商”的时候，但多数厂家却忽视了这一现象。

因为事实上，一个品牌一般在一个大型批发市场最多只设一两家特许经销商，即末级批发商，但这并不意味着很多零售商购“批货”时就直接找厂家的特许经销商，因为一些“末批游击商”能帮他们把需要的其它货类配齐，且价差并不大（或根本没差别）、运输也比较方便。通常情况下，那些“末批游击商”与很多厂家的特许经销商都保持着不错的关系，每个厂家的货都摆几件，靠“齐货薄利”拓展终端。而厂家所谓真正意义上的末级批发商（指自己的特许经销商）由于经营品种单一，于是弱化了品牌对终端客户的影响，同时由于在终端开发的主动意识和营销能力上不强，末级批发商的作用未能得到全面发挥。

因而，我们可以在末级批发这一环节上实施“正规军”和“游击队”联合作战的战略，强化末级批发商在终端市场的作战能力，从而提高对终端网点的开发和维护。策略上，主要是

激活“末批游击商”的品牌意识，通过一定的鼓励政策和价格支持让“末批游击商”能为本品牌多效力，使其与特许经销商能优势互补、协力配合。

例二：避免“商亡阵失”现象。

我们可能经常看到这样一个现象，某个区域市场如代理商一旦“死”了，该根据地就随之丢失！其原因有二：一是生产厂家过于依赖经销商，缺乏对市场的调控力度；二是很多品牌在选择代理商时，一般是独家代理，代理商一旦“阵亡”，厂家便无可适从。那么，究竟独家代理好？还是多家经销为宜？从多家代理分析，其市场窜货、内部无序竞争严重，厂方管理难度较大。就独家代理而言，经销商要么凭借“垄断”地位及资源优势与厂家谈条件，要么因经销能力差市场做不起来。而实质上，多家代理有助于市场稳固，只不过在策略上，决不能按传统的“同品牌、同品种、同价格”的方式墨守成规，这样会相互砸价、各自为阵。但我们可以采取“分包”制（也称“错位经营”），即多家经营同一个品牌，但应不同品种，不同目标市场，如：某白酒品牌针对酒店、餐馆的高档产品由A商代理；针对工薪阶层消费的中、低档产品由B商代理，这样就减少了经销商之间的利益冲突，形成了产品分销的联盟体，假若以后A商不行了，至少该品牌还有B商支撑着，不至于整个市场全军覆没。

例三：合理调控“价值链”。

很多经销商不单在乎品牌的知名度，对所经销产品的利润更为注重，有甚者是情愿销产品利润高的“假冒伪劣”商品，也不愿批销利润薄的名牌产品。所以，生产厂家应合理调控价值链、保证利益的合理均衡化，只有让厂家、批发商、零售商、消费者之间的利益结构首先稳定，才能避免渠道链条断裂。

以上仅是三个简单的举例，而实质上，需要我们解决的问题还有很多，在此就不一一赘述。

渠道新造：模式的变迁

在渠道的不断整改、不断延伸中，渠道的形态正在逐步改变，从而也营造出新的渠道模式。

创建复合渠道模式：顺应消费者多层次结构和不同时期的个性化需求，我们细分出不同的目标市场、开发出不同的产品，从而走不同的渠道，因为一条渠道在现实中已不能满足市场的多元化需求和企业的持续发展，无论是长渠道还是短渠道，都将并存与我们的品牌渠道时代，而社区渠道、学校渠道、乡镇渠道等新型渠道也会不断涌现，复合渠道模式乃大势所趋。

渠道扁平化：在消费者决定品牌生存的今天，对厂家而言，产品到消费者的整条供应链

中没有其他中间环节的流通是最理想的渠道模式，但能否实现渠道扁平化，关键取决于品牌的中段是否完全可以被厂方调控，从而缩短流通环节、减少销售成本。可以预见，更多的企业会努力提高市场营销能力、物流配送能力、资金回笼能力、信息收集能力，从而深化对终端网点的开发、管理和维护，以促进渠道扁平化发展。

市场重心下沉：“细化渠道、深度分销”是未来渠道建设的主旋律，随着渠道不断下移，市场重心将不断下沉，除以“区域市场”为营销单位的市场主体格局外，更多的品牌商会渗透至县级、乡镇市场，以“县”或“乡”为单元运作市场，从而拓宽流通终端路段为渠道提速。

渠道力点转移：传统的渠道模式主要依靠“经销商”施行产品分流，即以推动经销商为主，去促进产品流通，而新形式下的渠道建设，将坚持“顾客导向”原则，即通过满足顾客的需求去刺激渠道环节，以改变渠道不畅的窘境。例：现在很多白酒品牌直接在消费场所采取与顾客“面对面”的促销手段推广新品，即通过对消费者的拉动影响渠道。

厂商职能创新：未来的商品流通模式更贴近消费者，经销商的职能转变将融分流与配送于一体，或实现其它职能转变，在“双赢”理念下，厂商会展开全面合作，利用相互的有利资源实现市场均衡分工和优势互补。以后，直销、直供、直营的短渠道方式会趋向明朗，厂家对渠道全程掌控的意图也将显出露水，无市场拓展能力的经销商多被淘汰出局，而零售商的地位将得到大大提升。

流通资本扩张：针对新的竞争格局，经销商不得不承受转型之痛，开始补充、扩大流通资本，努力打造自己的“品牌”，以增强对市场的驾驭能力。为避免厂家垂直销售体系的威胁和超级终端的掠夺，更多的商贸流通企业将会设法抢占本土资源，控制“面”状网点，使自己能成为集团型供应商，具备多品牌推广能力，从而达到与厂家抗衡的条件和谈判的资本与地位。

二、渠道认识盲点

如同血管是人体新陈代谢的通道一样，渠道是企业 在市场经济大潮中成功搏击的生命之河。河道的畅通与否，极大程度地影响着企业的成败。从这个意义上讲，将渠道建设列为最大的营销难题并不为过。渠道是产品顺利分销的关键，也是许多营销人员头疼的一道营销难题。由于缺乏理论上的梳理，在实战中渠道运筹失误往往很多。归纳起来，大致有以下 10 种：

1、渠道越长越好

渠道长有长的好处。如日用消费品的消费对象高度分散，产品购买频率较高，销售环节较多，因而长渠道比较合适。但这并不意味着渠道越长越好，原因是：战线拉得过长，管

理难度加大（对业务人员的管理、对经销商的管理等等）；交货时间会被延长；产品损耗会随渠道的加长而增加；信息传递不畅，企业难以有效掌握终端市场信息；企业的利润被分流。事实上，渠道扁平化是当今渠道营销的发展趋势，“超越一批，超越二批，直接向终端和最终消费者销售”的行为将越来越普遍。

2、中间商越多越好

“分销商越多，销量也越大”，这是许多企业的逻辑。如果真的按照这种逻辑来营造渠道网络，很可能会面临以下问题：市场狭小，僧多肉少，经常出现“同室操戈”（窜货、恶性降价等）的现象；渠道政策难以统一；服务标准难以规范。一般来说，一些需要广泛分销的产品（如日用消费品）才需要众多分销商。

3、自建网络比利用中间商好

很多企业不甘心利润被别人“瓜分”，企图通过自身力量建立销售网络，执行分销职能。如广泛设立分公司、办事处或专卖店，绕过中间商，直接将产品销售给最终用户和消费者。并认为这样做有许多好处，如：便于控制、便于指挥、安全、灵活、省钱等。果真如此吗？分析如下：

便于控制吗？未必，由于路途遥远和信息阻隔，总部未必完全清楚分支机构的所有情况；便于指挥吗？未必，以区域市场为基础建立的各分支机构只对总部负责，相互间缺少协调，经常画地为牢、互成壁垒、各自为政；安全吗？未必，损公肥私、死帐呆帐、携款出逃的现象比比皆是；灵活吗？未必，摊子铺得太大、体态臃肿、信息传递及决策缓慢，一有情况往往很难作出迅速反应。省钱吗？也未必，实际运作中的人员开支、广告、市场推广等费用的浪费现象屡见不鲜。

4、中间商越大越好

“大树底下好乘凉”，但凡事有利有弊。中间商实力越强，其发言权也越大，跟企业的讨价还价能力也越强。实力强大的中间商往往会提出苛刻的经销条件，有些甚至令企业难以接受。这是因为：1）实力强大的中间商可能会同时分销竞争对手的同类产品，以此作为讨价还价的筹码。2）实力强大的中间商一般不会投入很大精力去推一个不是名牌的品牌。3）企业可能会失去对销售的控制权。

企业可以借中间商的知名度迅速打开市场，但因为实力不对等，难免受制于对方。渠道控制是渠道成员争夺的焦点，选择了大中间商，企业很可能会失去对渠道的控制权。

5、覆盖面越宽越好

常听营销人员自豪地说，“我的销售网络覆盖面很宽，连偏僻的乡村小店都有货。”渠道覆盖面果真越宽越好吗？在这个问题上，有以下几点需要仔细考虑：1）企业是否有足够的资源、能力去关注每一个结点的运作？因为建设和维持网络运作的费用往往是相当高的。2）是企业自建网络，还是借助于中间商的网络？两者的结果会大不一样，后者的可靠性比前者要差。3）企业的渠道管理水平是否与之相匹配（经销商管理、资金管理、物流管理、信息流管理）？4）单纯追求覆盖面，难免产生疏漏或薄弱环节，容易给竞争者留下可乘之机。万一被竞争对手攻击，自己是否能够有效反击？需要指出的是，覆盖面宽不是坏事，但需要精耕细作，不断整合。

6、有了中间商就好

很多企业认为，只要选好经销商，产品就会自动销售，企业不用再操心销售问题了。这是一种很要命的错误！这是因为：1）中间商的选择，只是渠道建设的一个环节，而不是营销活动的全部。2）产品畅销离不开企业和中间商的协作与努力。3）绝大多数企业与经销商之间是纯粹的交易关系（Transactional Customers——交易型顾客），受利益因素的驱使，部分经销商可能会出现“变节”行为（同时经销竞争产品、主要精力转移、甚至弃企业而去等等）给企业造成重大损失。在纯交易关系的情况下，如果企业对渠道成员缺乏应有的监督和控制，蒙受损失可能就在所难免了。随着竞争的加剧，新型的渠道关系已经出现，企业常常会与经销商建立战略伙伴关系（Strategic Customers——战略型顾客，如相互支持、相互投资等），双方在软、硬件上全力支持和配合，共同开拓市场。从这个层面来说，选好经销商只是“万里长征”的第一步，大量的工作还在后头（促销、技术指导、人员培训、售后服务等）。更危险的是，过多地依赖中间商会使企业自身的销售能力下降，丧失对市场变化的敏感性，沦为“低能儿”，甚至最终被市场抛弃。

7、渠道冲突百害而无一利，应该根除

正确的说法应该是，渠道冲突有恶性与良性之分，不可一概而论；冲突永远根除不了，只能转化或化解。具体是：1）恶性冲突，如恶性窜货、低价倾销、以货款相要挟、假冒伪劣等，对渠道的破坏是不言而喻的。2）良性冲突可以成为改善渠道运作效率的催化剂。如：两家经销商共同经销同一企业的产品，由于经销能力的差异，出现了一冷一热的情况，所形成的冲突就属于良性冲突，它可以促使落后一方采取积极措施迎头赶上。3）企业应积极转化或化解冲突。例如，当发现某区域市场渠道宽度过大、经销商过多、形成恶性竞争时，企业可考虑适当减少经销商的数量。

8、渠道合作只是权宜之计

渠道合作是权宜之计，还是百年大计？很多营销人士甚至企业高层都认为：合作只是一种相互利用的关系，用则合，不用则分。维持长久的合作关系是不可能也是不划算的。事实上，这是极其错误的认识。1）市场经济是合作经济，如果将堂吉柯德式的浪漫主义、个人英雄主义搬到现实中来，结果就惨了。2）“十年树木，百年树人”，只有长期进行投资才会有丰厚的回报。3）从另外一个角度来说，与值得信赖的经销商为伍，可以节约防范、监督成本，集中精力从事研发、生产、营销等环节的工作。

9、渠道建成之后，至少能管几年

技术、产品、市场竞争、行业发展、经销商能力、消费者特性等因素时刻都在变化。面对宏观环境、微观环境的瞬息万变，企业往往需要根据实际情况和自身需要对渠道进行调整（如削减中间环节、调整渠道成员、发展新的渠道等等）。认为渠道建成即一劳永逸，是天真的想法、也是思想上不思进取的表现。

10、渠道政策越优惠越好

持这种观点的人认为，如果不给经销商一些好处，他们就不会卖力推销自己的产品，政策越优惠，积极性就越高。恐怕这只是一相情愿！企业若果真以此为准则来制定渠道政策，等待他们的可能是一种十分尴尬的结果：付出很多，收获很少。经销商关心的是利益，但给的“利”多了，经销商也未必会很卖力地去销售，原因可能在于：1）如果产品不好（质量、包装、品牌等），“利”给得再多恐怕也不会有用；产品很好，即使利润很薄，经销商照样会趋之若鹜，因为经销名牌产品对其本身也是一种很好的宣传。2）“利”给多了，经销商会养成一种心理和习惯——过分依赖企业的政策，不思进取。有时还会以“政策”来要挟企业，迫使企业不断提供各种优惠条件，否则就以“怠工”相威胁。3）从经销商角度来讲，选择什么样的产品来经销除了要考虑收益外，也要评估风险，最终决定是否要做，企业的渠道政策只是考虑的一个方面。其实，经销商更看中企业实力。

三、渠道变革与发展趋势

市场环境的复杂化对渠道发展也提出了更高的要求，渠道合作模式与开发模式在不断翻新甚至变革之中。这些变革趋势正是渠道发展趋势外在表现，了解渠道变革就是了解渠道发展趋势。

经过 20 多年的市场经济发展，我国许多消费品市场已经进入了成熟阶段。尤其是快速消费品行业，成为发展速度最快的一个行业。然而比起家电等其他行业，快速消费品行业的销售渠道培养起步较晚，经销商平均规模较小，渠道体系较为混乱，难以控制。分销渠道作为企业最重要的资源之一，其不稳定性和不适应性对企业的经营效率、竞争力和经营安

全形成的局限和威胁正逐渐显现，因此对销售渠道的重新整合与创新，成为企业面临的重大战略课题。

渠道变革创新背景。

旧渠道模式难以适应新要求。从渠道成员的地位变化角度来看，我国市场分销渠道发展经历了从重视厂家阶段，到重视经销商阶段，最终进入重视消费者阶段的过程。重视消费者阶段的表现特征是产品要以最方便的途径让消费者购买，要求厂家以最快捷的速度对消费者的购买需求和评价作出反应。然而，在松散型的、间接型的传统渠道模式中，由于中间商与厂家一般不是一对一的关系，且利益关系是相对独立的，因而经销商为了自己的利益，常会出现砸价、窜货、套取公司渠道政策、贪污赠品等行为，甚至在进行广告宣传时，夸大产品功效，对市场进行掠夺性开发，不惜代价将当前利润最大化，这样的结果是，厂家在渠道管理当中疲于奔命，更无暇顾及消费者和终端，从而制约了厂家与消费者的直接沟通，影响了渠道效率。

渠道危机冲突的频现。企业急功近利，简化产品市场销售关系，为了使其产品在短时间内达到较高的市场占有率，往往不惜大幅度让利以刺激中间商。而中间商为追求利润则把产品仅仅看成是一种能增值的商品，很少去考虑产品市场的长期开发。这样就带来了许多渠道冲突和管理的问题，如跨区窜货、经销商之间相互杀价、渠道网络成员忠诚度下降、信用度恶化，以及渠道网络信息流管理的落后等。这些渠道危机使得企业难于进入新的市场领域，无法适时提升自己的营销绩效以及难以逾越自己的发展阶段，渠道问题已成为某些企业发展中的瓶颈问题。

分销效率低下。分销效率低下、网络建设不足、分销深度不够、产品分销距离短等等这一系列难题一直困扰着我国制造业。我国企业渠道管理现状令人担忧：渠道结构不合理、渠道管理成本上升、销售机构臃肿而效率低下。某些企业的渠道网络还只注重于一级经销网络，对一级经销网络中的大户依赖性较强，对二、三级网络的管理相对薄弱，这一切都决定了这些企业的网络还处于较粗放的经营和管理阶段，从而削弱了它们的综合竞争力，难以适应进一步的发展和市场竞争愈加激化的需要。

终端失效危机出现。现今我国本土营销实践再一次走到了十字路口。上一次十字路口发生在20世纪90年代中后期，本土企业在经历了一轮盲目火热的“广告烧钱”之后，开始冷静思考，开始由“广告主导的营销”转向“终端主导的营销”，并因此有了“渠道制胜、终端为主”的说法。然而，终端费用在营销预算中所占比重越来越大，供应商地位越来越被动，竞

争陷于胶着状态，投入产出失衡甚至“赔本赚吆喝”。终端的做与不做成了摆在本土企业面前的两难选择。

经销商自身结构失调。在许多成熟行业，那些不愿主动适应新市场却收入颇丰且贪图安逸、不思进取的经销商会成为企业的最大障碍。经销商不能全力扩大销量，企业的任何努力都将付诸东流。目前市场上最不可思议的现象就是一方面企业必须面对竞争对手的强大冲击，另一方面不得不花大量时间去说服那些永远也说不服的中间商。这一点在经销大户身上尤为明显。经销商安于现状是以企业的损失和不利于最终用户为代价的，如何调整这种现状是企业面临的又一难题。

渠道变革创新的途径与发展趋势

当渠道本身不能满足或落后于产品在市场上的发展，或已限制了整体市场的向前推进，阻碍了消费需求的满足和企业经营理念的实施，企业就必须主动出击，进行渠道的变革和创新，从经营理念、内部组织结构、人员思想、渠道模式、经销商合作基础等方面进行改革，从而带动整个渠道的提升，同时也稳固了自身渠道的核心竞争力，建立自己在市场中的领导地位。在渠道创新方面，一是渠道模式方面的创新；二是渠道管理方面的创新。就这两方面，笔者归纳总结了以下几条创新途径。

有效利用和整合现有的渠道资源。

有效地利用和整合现有的渠道资源，不必再投入巨资，不失为一种明智之举。企业让出一部分利润，将自建渠道的成本和风险进行转移和分担，同时通过销售流程及管理方式的调整、改进，充分发挥渠道关系、配送体系、促销配套等方面的资源效用，实现渠道效率的提高和费用的节约，这不仅符合市场资源优化配置组合的规则，也使厂家在扩大渠道规模的同时得到了利益。但厂家应注意合理安排包括厂家、代理商、零售商、消费者等相关参与者之间的利益结构，保证利益的均衡化，并能够按照顾客导向的运动方向形成合力。同时，厂家应重视完善渠道管理，完善渠道的信息搜集功能和服务支持功能，以促进渠道增值。因为销售渠道不仅包括产品的销售，而且还包括服务的销售，渠道应该具备为消费者提供产品和服务的双重功能。虽然这种变化会增加厂家的销售费用，但却是市场竞争的必然结果，尤其是到了产品同质化的时代，增加渠道的服务功能是使产品在市场上更具竞争力的有效手段，是使渠道实现增值和创新的一条捷径。

建立复合渠道模式

终端市场是个复杂、庞大的市场，不同的地域有不同的销售环境，因此，这也就决定了多样化的销售渠道。制造商应顺应消费者收入分层化、需求个性化以及零售业态复杂化的趋

势，建立复合型渠道模式，即针对不同的细分市场安排不同的渠道，多路并用。例如有在二、三级市场占主导地位的传统分销渠道模式和在中心市场的新兴渠道模式、有直接面向消费者的社区渠道、网络渠道、有细分出的具体专业化渠道模式，还有直销、分销、直供等模式。但企业在建立复合渠道模式时，一定要注意避免几种分销渠道在同一市场内争夺同一种客户群而引起的利益冲突。这就要求企业在各分销渠道合理分工协同的基础上，区分、定位各渠道的功能角色，加强沟通和协同，并注意渠道的日常监控，了解、反馈各渠道间的动态和信息，及时消除隐患。

拓展新终端。

长期以来，提到渠道创新，我们总是不约而同地想到渠道长度的变化（如渠道扁平化、市场重心下沉等），但在厂家对渠道的纵向整合和超级终端的逆向整合双重挤压之下，以渠道纵深变化为基本特征的渠道创新已经接近极限，再加上一些大卖场、超级终端成本的水涨船高，使得企业对这些高额费用难以承担。在这样的背景下，渠道终端扩展，渠道空间横向拓宽将是未来渠道创新的重点。因此，我们必须把一切可能发掘的终端发掘出来，不仅包括大型终端，也包括不被我们重视的无数小终端和非正式渠道，如酒类产品进入酒店、餐饮、夜场（酒吧、迪厅、KTV），化妆品进入美容院等。这样不但能增加新的销售增长点，而且可以加快资金周转，分担大终端费用上升的压力，有效解决渠道单一的矛盾。但厂家应当注意的是渠道管理能力决定小终端运作的成败，这一点应引起厂家的重视。

创新与经销商的合作模式。

经销商作为渠道链条中的一环，拥有自己的资源，更有其利益追求，激励经销商与制造商合作成为渠道创新的主题之一。企业应建立与经销商之间的战略型伙伴关系，建立共同远景，帮助客户成长，使其获得长久成功，这对提升整个渠道的竞争力和忠诚度是非常必要的。企业应全面支持管理、指导并控制经销商，化交易营销为伙伴营销，将厂商与经销商结成一个命运共同体，这应成为企业渠道运作的宗旨。在实际工作中，可采取以下几种合作模式：公司设立市场部，全面保障促销理念的实施。派驻厂商代表，负责区域市场的拓展与管理业务，帮助经销商贯彻厂商的销售政策。组建经销商下属的品牌小组或专营小组，承担专项产品的订货、网点铺货、终端理货、POP广告张贴、收款等工作。在区域市场组建公司办事处，管理理货队伍，以及作为企业同区域内的经销商联络的中介。企业和经销商以入股的方式成立销售分公司，把厂家的利益和经销商的利益牢牢捆绑在一起，能极大地激发渠道的积极性。

对经销商的职能进行分离。

企业应利用经销商自己的优势，承担部分职能，其他营销职能由厂家承担，达到优势互补的目的，这是一个必然趋势。例如，目前强调的厂家的营销工作应围绕终端和二批来开展，虽然这样可以提升销量，但却存在很多实际问题，那就是厂家也许可能对沃尔玛这样的超级终端实行直供，却无法对散布各地的小型终端实行直供；厂家也许可以不计代价地亲自开发乡镇市场或做市场推广，却无法承担循环往复发生的配送成本。因此，对于经销商，尤其是一级经销商，可将其重新定位成物流配送商，剥离其商流职能，即主要负责产品保管、接收订货、发货及配送等职能，而由厂家来负责对二批、三批以及零售商进行业务交易。这样，通过经销商职能的变化，实现了在不削减经销商、不流失大客户的情况下，达到渠道扁平化和改造大客户的目的，同时也能减少厂商之间不能协调一致所引起的分歧，实现厂家对渠道的控制力。

渠道变革创新应注意的问题

市场是瞬息万变的，随时随地都有很多的情况出现，厂家只有根据市场的变化，适时调整自己的渠道模式，进行渠道创新和变革，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。但不管哪种形式，我们都应注意渠道风险的存在。渠道变革创新最大的风险是：在渠道调整期，新渠道尚未完全正常运营，而老渠道已经瘫痪。因此，成功的渠道变革需具备两大要素：第一是决心，在遇到老渠道抵制时，仍然坚定不移地进行调整；第二是技巧，实现渠道变革的平稳过渡。而要做到这一点，必须注意以下几点：明确定位和目的；要客观地评估所需条件是否具备；做充分的准备工作，扎扎实实地执行到位；为了减少动荡，可在有代表性的地区做改革试点。

厂家对渠道的变革创新必须有清醒、积极的认识。渠道变革创新不仅在于提供一个产品和资金的通道，更在于使其具备“增值”的功能，使其体现出促销价值、推广价值、服务价值和扩大市场的效应。厂家应根据市场环境的变化，形成变革创新的意识和策略，并付诸实施，这样才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第二节 渠道冲突与渠道战略构建

渠道之中因涉及不同利益主体，且这些利益主体拥有完全的独立性，独立性与利益的交织必然造成一不同程度的冲突。而渠道冲突需要在开始就有所考虑，公司战略指导下的营销职能战略中，渠道战略制定时就需考虑如何克服最大障碍之一的渠道冲突。商品流在用推动式、或用拉动式、或用推拉结合等方式下到达消费者面前，渠道冲突会严重阻碍商品流的效率和效果，使价值传递发生扭曲与失效。

一、渠道战略制定

对现有渠道进行重新评价始终是每个集团公司必须时常进行的工作，而且这项工作永远不会轻松。如果不做重新评价，渠道战略很容易与总体战略失去协调，并错失变化的渠道环境带来的机会。更糟的是，自由放任的态度等于是邀请竞争对手利用这个机会巩固其地位。

要重新评价渠道活动，最大的障碍是现有渠道形式的历史以及传统的思维方式。为此，我们有必要应用一种从零开始的方法，抛开当前的渠道安排，从市场背后发现打开市场的最优方式。厂商在确定了理想客户群之后，就应该提出如何去接触他们的问题。渠道战略必须与公司总体战略相一致，同时还要满足必要的效率要求(合理的收益率)，并确保其长期的灵活性。

第一步 分析渠道形势

这一步骤的核心是比较本企业与目标竞争对手在货物周转、市场覆盖度和成本变动趋势等方面的差别。许多营销经理了解自身渠道中各种联系，他们掌握有关价格、交付条款、收益、存货周转等业绩指标的细节。然而他们对竞争对手或价值链中其他阶段的了解却很零乱，而且往往是想当然的。因此，对于许多IT企业来说，在分析渠道形势时，除了要搞清楚自身的情况，更重要的是了解到主要竞争对手使用的渠道种类以及每条渠道的市场份额，并将这些数据与自身的情况对比，以便通过分析能知道：每条渠道的相对获利能力、渠道种类的增长速度以及市场覆盖率(占实际服务的整个市场的比例)。

除上述分析之外，营销经理还要密切关注与制订渠道战略相关的一些趋势。最重要的一些趋势如下：

客户购买方式可能的变化。例如，在PC机市场的早期阶段，大多数顾客愿意直接向厂商购买，随着市场的发展以及顾客对PC机更深入的了解，越来越多的潜在客户愿意在零售店购买。渠道的新进入者。其他行业的企业受到利润机会的吸引，或认为参与这个渠道具有

重要战略意义。这种方式可以提供一种进入市场的新方法。海尔集团进军信息产业首先就是从渠道做起的。采用新技术进入市场的方式增加。Internet 的发展使得网络营销成为一种越来越重要的分销方式。营销经理必须跟踪顾客对此类新技术的试用情况以及直接竞争者做出的重大举措。从渠道中获取利润的压力。这既可能是由于议价力量的增强,也可能是由于使用渠道的费用快速增长。

上面的趋势都会对目前使用渠道的未来吸引力产生重大影响。预测渠道变化的能力是康柏公司当年在美国市场上成功的秘诀之一。康柏较早地看到,随着个人电脑成为办公用品的一部分,大公司会日益倾向于从零售店购买电脑,而不是直接向制造商购买。然而,经销商的货架空间总是有限的。因此康柏为经销商设计了一种独特的方法:不像其他直接销售的电脑公司,康柏拒绝与自己的经销商竞争,绝不向经销商的客户直接出售产品。经销商的回报是确保康柏得到所需的货架空间和销售支持。

第二步 从市场背后开始设计渠道

第一步工作中包含着一个潜在的危险,即某些经理会过分注重从竞争角度和历史角度思考渠道问题,而忽视最终顾客真正想从渠道服务中得到什么。因此第二步工作就是要纠正这种倾向,从顾客的角度思考以下问题:

(1) 渠道中提供的服务项目的价值

这要求撇开产品的特点和性能,只考虑顾客最重视的渠道服务项目。对于一台个人电脑来说,可能的服务项目包括:产品演示、保证条款、使用培训、安装和修理服务、维修期间可否使用备机以及技术建议等。思考的关键在于顾客可能要求所有的服务项目,这就需要在所有的服务项目中做出权衡,从而了解提供不同服务项目的费用差别。对顾客而言,可能的权衡包括:批量的大小、购买是否便利、交货的及时性、产品花色品种的丰富程度、服务质量、服务支持程度等。

(2) 细分顾客

不同顾客对渠道服务项目的重要性认识不同,这取决于他们的需要和购买行为。如果不同顾客之间的差异程度很大,则很难用一条渠道满足所有顾客的要求。此时可根据不同顾客群体对特定服务项目重要程度的认识进行顾客细分,并为每个细分群体确定能为其提供最优服务的渠道类型。如果现成的渠道无法满足某一群体的服务需要,就应该设计新渠道。因此,PC 厂商若能更认真地对待这些问题,就能更有效地利用集中经营某类产品的增值中间商和零售商。

(3) 顾客对各种渠道选择的看法

为顾客设计的渠道是否能够满足顾客的需要，我们还是应该询问顾客。在询问顾客过程中特别要注意的是，顾客对现有渠道在总体上的满足往往会掩盖某些关键服务项目上的缺陷。研究顾客不满的目的是得出新的构建渠道的方式，以克服各种问题。

总之，在这个顾客是上帝的商业时代，渠道设计的目标是发现顾客想从渠道中获得什么，并通过改进和创新更好地为顾客服务。所有的 IT 厂商现在面临的选择是：仅对现有渠道做出改进，用全新的或复合的渠道取代它，还是为不同细分市场的需要设计不同的渠道，从而增加渠道数量。

第三步 渠道决策的经济性

营销经理在比较不同渠道选择的获利能力时，必须判断不同组合的收入、成本和资金需求情况。一方面，企业可以通过仅使用分销商以削减固定成本。另一方面，企业可以对工厂和仓储进行相当大的先期投资，以保持与顾客尽可能直接的联系。

比较渠道选择的一种方式首先是估算转移到一个新渠道逐渐增加的成本。如果顾客需要快捷交货，就必须保证当地的库存，增加培训计划，还可能需建立快速反应的分销中心。通过盈亏平衡分析，经理们知道某种特定的分销方式是否值得采用。在确定了某种选择后，还应详细估算相对收入、成本以及流动 资金和固定资金需求。

(1) 收入

比较两条不同渠道的销售能力，要考虑两种因素。一是覆盖密度，即与市场上的购买决策者的接触程度。许多渠道留下空白点是由于忽视了某些 地理区域或不能到达某类顾客。二是在接触顾客后销售努力的效果，这取决于销售人员的销售技巧和实际销售行为与厂商的差别化努力的一致性。

从效率的角度考虑，直接渠道可能更有利。公司销售代表仅专注本公司的产品，不会被其他产品干扰。他们在销售本公司产品方面受到良好培训，有更强烈的进取心。通过为顾客提供增值服务、提供信息、推进销售、解决顾客不满，他们能与重要客户建立紧密联系。但直接销售的最大问题是：企业能否担负得起覆盖广阔而多样化市场的销售队伍，如果不能，管理者就需要做出艰难的选择。

(2) 规模经济还是控制

直接销售队伍意味着巨大的固定费用，尤其当企业的着眼点放在建立长期的顾客联系时。如果销售人员是服务于一个复杂客户的多功能小组的一部分，或他们的首要责任是服务已经建立联系的客户，那么将报酬与销售额挂钩则不太恰当。然而，如果每笔交易的销售

额产生的毛利润不足以弥补交易成本，那么 巨大的固定成本就会变得不经济。IBM 采用直销队伍面向大单位销售大型机是相当合算的，但却不能负担以同样方式销售 PC 机的费用。

不过另一方面，虽然直销队伍占用大量资金，但需要大量费用本身也意味着一种进入壁垒。

对于控制问题，人们反对间接渠道主要是因为无法对中间商实施紧密控制。人们通常认为分销商注重短期利益，而且以牺牲供应商的利益为代价 来侧重维护与顾客的联系。有许多例子表明中间商不愿从事为供应商利益的活动，包括填写报告、对新的目标市场上促销新产品、收集和反馈竞争信息、市场信息、 从事日常的服务和支持活动。因此似乎看上去直接渠道更有利。但这是以直接渠道的控制优势为前提，而不管直接销售是否能得到最小化的管理和交易成本。但越来越多的证据表明这样做成本巨大，并主宰了渠道选择。

(3) 交易成本

只要中间商之间存在竞争，间接渠道就会显示出成本优势。当厂商能够在几个竞争的代理商或分销商之间作出选择时，代理商或分销商几乎无法 获取超额利润。但如果可供选择的中间商极少，此时应如何做呢？为防止中间商过分利用其垄断地位，企业会承受巨大的"交易成本"，包括制定和执行体现了分销 商或代理商意愿的非常详尽的合约、对合约条款讨价还价、跟踪实施等等，而且代理商或分销商的不合作行为会进一步增加成本，比如对供应商隐瞒信息或有选择地 提供信息。此时对厂商来说，进行垂直的纵向一体化并直接销售则是一种较好的选择。

(4) 资产特性

当厂商需要特殊的或专门的资产以支撑自己的战略时，则更适合采用直接销售或纵向一体化的做法。这些资产源于：对分销商特殊的销售和服务培训、专门化的运输和贮存设施、顾客的要求或购买决策过程。差异化的产品经常需要独特的能力来销售。

尤其当出现以下因素时，几乎可以肯定厂商最好选择直接销售：

无力追踪销售过程。当厂商很难确定中间商完成任务的情况时，使用中间商的效果会降低。我们很难了解分销商是否适当地培训人员、拜访新客户或 收集市场信息。协作销售。像计算机之类的产品向大客户的协作销售要求许多专业人员以及不同管理层次之间的协调。此时很难确定代理商或分销商对销售的贡献。 滥用职权。当中间商不能弥补其全部活动的成本时，就会出这个问题。名牌产品更容易受到这个问题困扰。因为某个零售商可能侥幸提供了劣质的售后服务而获益， 但这会损害品牌的声誉，减少其他零售店的销售。大量交易。如果平均订货量大，或顾客订购了能同时交付的许多相关产品，则直接销售是经济的。

当然厂商遇到的大部分情形并不像上面所说的那么极端，因此多数企业采用的往往是复合的渠道安排，而接下来的问题就是直接、间接和复合渠道中的哪种最能适应总体战略的要求。

第四步：战略适应性和可行性

渠道战略的决策是在一个广泛的背景中作出的，因此理想的渠道还必须在战略责任、可用资源、渠道战略的历史等限制条件下实施。这一步的目的就是要把先前的步骤中识别出的最优渠道暴露在这些现实条件之下。如果确认某项选择适应当前的战略，是可行的，还必须看它是否适应将来的战略需要，并让竞争对手陷入困境。如果一种渠道战略很容易被竞争对手模仿和超越，它就不能提供一种实质性的优势。

(1) 战略适应

管理者必须确定提出的渠道战略能否支持总体战略推进，进而使企业达到预期的业绩目标。但很多企业往往无法完满回答这个问题。例如，某家电脑公司认为：为了满足市场渗透和市场增长目标，需要采用复合的、竞争的渠道，包括代理商和零售商。但这些间接渠道提供了劣质服务，而这与短期利润目标抵触，因为短期利润建立在较高价格上，而较高价格则建立在优质服务基础上。公司另一个难题是不为众人所知，而且负担不起足够的广告费来建立消费意识和品牌偏好。此时，该公司可以从间接渠道中"抽出"自己的服务，建立直接渠道，以确保获利目标能够实现，进而使市场渗透目标也能实现。建立直接渠道是在充分认识到目前间接渠道的进取心不足所造成的长期后果情况下做出的，而零售渠道和间接渠道却是未来市场增长的源泉。

当然，也有的时候渠道机会相当诱人，此时产品和服务的战略应适合渠道战略的要求。

(3) 可行性

除了战略责任和战略目标的限制，还有缺乏合适中间商的限制。对于努力进入市场的新进入者来说，现有厂商已经锁定或控制了可用的渠道，这个问题就尤为伤脑筋。

(4) 长期适应性

无论企业选择何种分销方式，都必须认识到一成不变的渠道时间长了势必会降低其灵活性。因此，在开始进行之前，必须做出最终检查，以确保设计的渠道能够经营公司期望提供的产品和服务，能够适应新出现的技术。

渠道战略的最终选择是一系列的权衡及妥协，从而在企业利用其资源能够做到的与为满足顾客而获得竞争优势所应该做的之间寻求恰当的匹配。

(5) 柔性

渠道战略是链接企业与顾客桥梁，不但要随市场、顾客的变化适时恰当的调整，还要随着渠道客户的变化也做出调整。渠道战略的柔性一方面要求能够为营销战略、公司战略的实施提供保障，另一方面还要具备自我调整的机能。

二、渠道冲突与解决

将抱怨与具体的经济事实分开，有冲突必然有解决的方法，不要过激反应但也不要坐视无睹。

今天的制造商通过各式各样的分销渠道来销售产品，从沃尔玛大型超市 (Wal-Mart) 到万维网 (World Wide Web)，可谓是应有尽有。由于制造商往往会使用多种分销渠道，不可避免地就会发生几种分销渠道将产品销售给同种客户群的现象。当这种情况出现时，我们称之为分销渠道冲突。一旦发生此类冲突，原因常常需追溯到制造商这个源头。

冲突会有多种表现形式。有些是无害的——只不过是竞争激烈的市场环境中的一点点摩擦而已；有些冲突会对制造商有利，因为它能导致优胜劣汰，迫使那些过时的、运作不经济的、分销商努力去适应竞争环境，否则就会自动消亡；但有些冲突的确极具杀伤力，甚至足以动摇最佳产品的经济值。

危险的分销冲突常常发生在当一种渠道瞄准的是已经有另一种渠道在服务的客户群之时，这种情况会导致分销渠道经济的恶性发展，造成受威胁的分销渠道或者采取手段报复制造商，或者干脆停止销售制造商的产品。无论上述哪种情况发生制造商都会受到损失。

有时，制造商的风险甚至会很高，让我们看看几个发生在美国的真实案例。希斯宠物食品公司 (Hill's Science Diet) 由于在连锁超市试验其“店中”宠物商店新概念，而失去了专业宠物商店和动物食品商店对它的有力支持，因为连锁超市这个分销渠道对后者构成了相当大的竞争威胁。在汽车行业，专门经销日本汽车替换引擎的霸主——ATK 公司，在一项试图削减分销商数量，将产品直销给个体机修商和安装公司的计划中，失去了其垄断地位。

桂格食品公司 (Quaker Oats') 最近卖掉了其 Snapple 业务，账面冲销14亿美元，一部分也是因渠道冲突而。起桂格原先计划将其经销 Gatorade 业务和 Snapple 业务的分销商进行整合。具体作法是，桂格公司希望原先经销 Snapple 的分销商能专门集中于便利店，主要瞄准总体销量并不多的便利店；而原先经销 Gatorade 的分销商将负责处理来自于大型连锁超市和主要客户的大订单。

然而，这项策略却招致桂格公司的“后院起火”。当桂格公司向 Snap-ple 经销商建议要将一些客户转移至 Gatorade 旗下时，Snapple 经销商予以了强烈反抗，他们认为这种按照客户性质而制定的渠道战略损害了他们原先的 Snapple 独家经销权。一些 Snapple 经销商甚

至诉之于法律手段。虽然最终桂格公司给予了有效反击，但在当时桂格公司与另两家食品公司的竞争正盛之时，这场争端的确分散了桂格公司的精力。

(一) 分辨隐患

要辨明哪些是真有隐患的？渠道冲突却使得许多制造商感到无从入手。

渠道冲突可能会导致毁灭性影响的道理显而易见，但要辨明哪些是真有隐患的渠道冲突却使许多制造商感到无从入手。我们认为要发现并判断隐患的关键在于回答四个简单的问题：

第一，这些渠道是否在力图服务于同样的最终用户？

有些貌似渠道冲突的其实却可能是一个增长机会，因为新的分销渠道服务的是那些尚未被完全满足的市场。举例而言，可口可乐公司在日本安装第一批自动售货机时，曾招来零售商的一片反对声。然而事实成功地表明：虽然自动售货机也是服务于同样的客户群，但它是在别的场合发挥着不同的作用，完全是一种新的价值定位。正因为如此，经济上的事实使得可口可乐挡住了零售商的叫骂声。与此有着异曲同工性质的是，那些以Charles Schwab 为典型的公司正在以电子商务的渠道新形式来满足个人金融服务方面的潜在客户需求。例如，对于“自己服务自己”的客户群，这种渠道方式可提供诸如价格便宜、息充分的便利。

第二，有些其实是互利于双方的渠道是否被错误地认为是在相互竞争？有时新渠道表面上看去像是和现有的渠道竞争，但实际上它是在拓展产品的应用领域，或是在帮助扩大产品的品牌效应。比如耐克自己创办了耐克专卖店，这些专卖店在提高耐克产品知名度，帮助耐克控制自己的品牌形象方面成绩斐然。但起初耐克刚建立专卖店时，那些与之竞争的运动商店曾群起而攻之，但后来这种新的渠道证明可以帮助所有销售渠道大幅度提高销售额。

现今，出版社与国际互联网上销售公司Amazon.com 联合以期能在网上经销书本和减少退货率的大潮也使得“品类杀手” (Borders and Barnes & Nobel) 书商进入了电子网络领域。虽然就目前而言尚无法完全判定该战略的效用，但很明显使用这种战略可以吸引那些喜欢使用Amazon 浏览器EYES 来更方便，更多获取信息的顾客群。

在保险业，Progressvie Auto 保险公司成功地引进了电话直销的方式，由此除了该保险公司的代理商之外，客户还可获得24 小时的电话服务；雅芳化妆品公司似乎也采用了同样的战略；它即将面世的国际互联网网址可为顾客提供直接交易的便利，同时还可将顾客的要求迅速传达给雅芳的销售代表。此类方式实际上是增加了现有渠道的销售额，而非将现有渠道取而代之。

第三 分销商不断下滑的利润是否真是由于另一种分销渠道的进入而引起的？

有时候，管理经营不善，而非分销渠道冲突，会是一个分销渠道持续丧失竞争力的根本原因。当只有一个竞争力弱的分销渠道抱怨有渠道冲突时，制造商首先应评估该分销商彻底失败的可能性，并且预测会给制造商带来收入下降的幅度。接着，制造商就应该决定是给予分销商有力的支持，还是应制定过渡战略，并在同一类分销渠道中寻找更有活力的分销商来渐渐取代现有亏损的分销商。

寻找渠道中的正确合作伙伴经常与选择何种分销渠道具有同等重要的战略意义。为防止过度依赖不可靠的分销商，制造商需要监控分销商的运作情况，并与其一起工作提高分销商的技能 and 实力。此外，有时候换掉分销商也不失为是一种英明之举。

第四 一个分销渠道的衰退是否真会影响制造商的利益？

有时候，渠道衰退是因为整个渠道经济的迁移，或是消费者偏好的变化。有一个恰当的例子：七八十年代，美国的烟草分销商运作十分不经济，效益不断下滑，而这背后的原因是一一烟草分销售商是一个分销网络支离破碎的时代的残留物，并不适应将来的发展。鉴于此，烟草商拒绝继续支持烟草分销商，而将更多的精力给予了代表未来的大规模分销商。

何时行动？

回答上述四个问题可以使制造商更好地判断哪种分销冲突才是真正有危险的。如果某种冲突的确隐含着巨大的危害性，而且制造商有大量的产品需要通过这条分销渠道，那么制造商就必须采取行动来缓解形势(图示5-1)。在作决策之前，制造商必须将从现有批量中可获得的成本优势、从现有分销渠道中获得的相关利润，与进入新渠道的经济利益相比较，同时也须考虑到现有分销渠道采取报复行动的可能性以及在此种情况下可引发的额外费用。

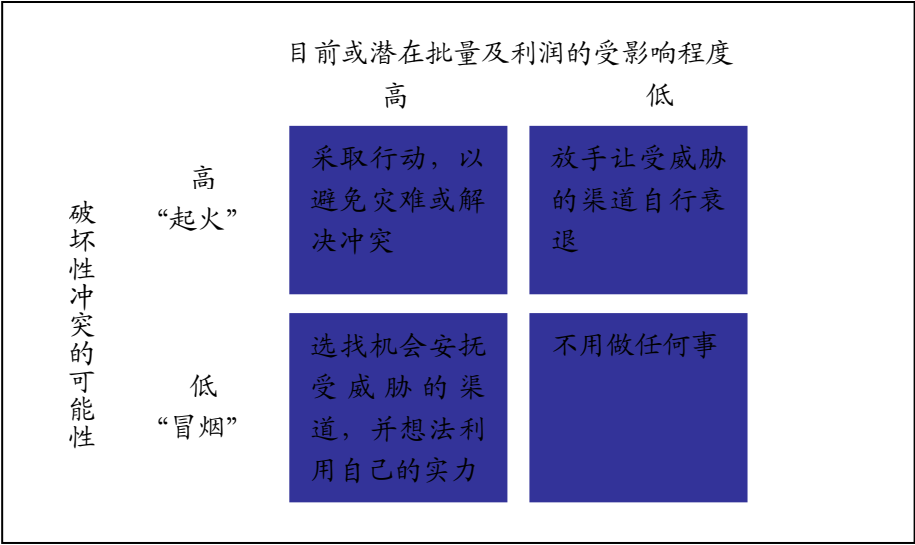


图 5-1 决策模型

(二)避免渠道灾难

若制造商已确定一些渠道冲突有潜在危险，下一个问题就该如何解决这些冲突。图示 5-2 展示了对付处于不同发展阶段的渠道冲突可采用的一系列方法。如果在瞄准同样客户群的分销渠道之间萌芽出冲突，供应商可以为每个渠道分别提供不同的、各适其所的产品和品牌的办法来化解冲突。

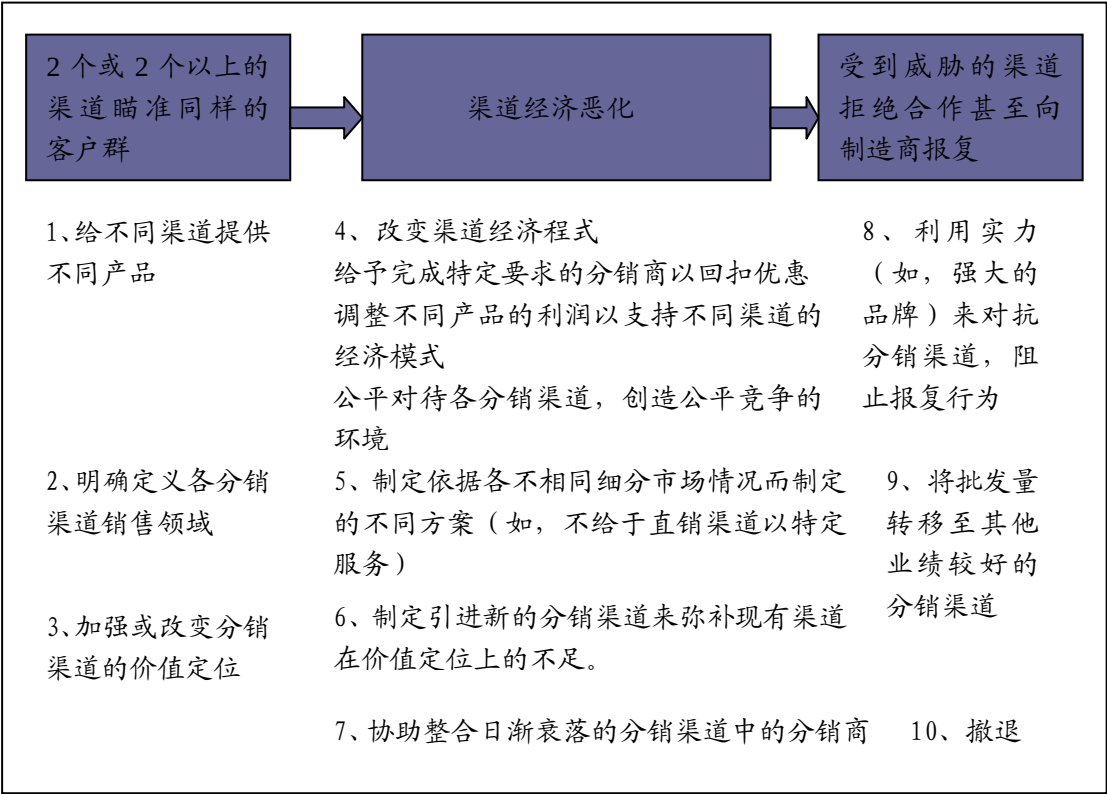


图 5-2 解决渠道冲突的十种方法

举例来说，德伟公司 (Black & Decker) 通过三种不同的渠道来分别销售三个系列的产品。对于那些不精挑细选的顾客，德伟公司将以公司名称命名的一个系列产品通过凯玛特 (K-Mart) 连锁商店和其他相类似分销渠道销售到这些顾客手中。对于那些严肃认真的购物者，德伟公司在 1993 年特别推出 Quantum 牌系列产品，并通过家庭用品中心 (The Home Depot) 等专业装潢中

心来满足他们的需求。第三类系列产品是在 1991 年推出的 De Walt 系列，该系列是专门提供给那些通过贸易商批货的职业承包商和建筑队。

与此相类似的还有 Kendall-Jackson 葡萄酒酿造公司，现在这个公司已在美国 13 个州

中通过国际互联网销售它的某些品牌的葡萄酒。这个公司通过电子网络销售的葡萄酒，如 Artisans & Estates 牌，是极少通过零售渠道分销的，零售渠道主要销售一些比较大众化的葡萄酒，如Vinter 和Grand之类。而通过国际互联网销售的葡萄酒多比店里销售的更为高档，定价相对也会更高，把它们区分开来的目的也正是为了防止渠道冲突。这个公司的网页共有150 多页，并分别瞄准在品尝葡萄酒方面的新手、略有经验者和美酒鉴赏家。

另外一个使用不同品牌来同时服务于不同客户群的公司是Levi Strauss.它将其 Britannia 牌牛仔系列和Levi 牌休闲服通过诸如沃尔玛和塔格特之类的大型连锁超市销售给中等收入的家庭。另外将其Dockers 和Silver Tab 服装瞄准那些爱光顾大百货商店和专卖店的流行追逐者。对于需要高档休闲装的年轻专业人员，Levi Strauss 则推出Slates 系列来迎合他们的喜好销售，地点则选择在如Macy's、Bloomindale 和其他一些最高档百货商店。而Levi Strauss 销售的所覆盖到的另一个极端，即喜欢讨价还价的购物者，则可在Levi 直销店中发现因库存过量、季节性削价、尺码不全或有质量缺陷的便宜货。

或者，制造商还可通过或为产品引入微小差别、或为同样产品使用不同名字的方法来创造产品各异的假象。在床垫市场、一些主要制造商将其相类似甚而一模一样的产品标以不同名字，销售给不同渠道。顾客会为表面看上去有成百种的床垫而感到眼花缭乱，但实质上，这不过是精明的制造商一种销售伎俩而已。

同样，家电制造商有时也会使用同样的方法，即在不同的分销渠道引入型号不同但实质上却相类似的产品。然而，这种方法在该领域已渐渐失去威力，因为顾客已从先前依靠辨别各种型号来作出购买决定的方法，更多地转向依靠购买指南(国际互联网上有大量此类信息)来全盘考虑产品性能和价格，作出更客观公正的决策。

另一种厂商可以考虑使用的方法是，区分各分销渠道的角色，使各类分销渠道仅在价值传递体系中的特殊范围内开展各自的经营活动，这意味着严格区分各分销渠道的经营范围，或者像柯达公司平息其高附加值供应商和经济人之间的战火一样，对一条渠道中各个成员的角色和分工予以定义并加以实施。

此外，制造商还可考虑去改变某些日趋萧条的渠道的经济状况，这经常能带来渠道经济状况的好转。比如，制造商可以给予那些完成特定要求，提供高附加值服务的分销商以回扣优惠，或者依照分销商的服务价值，调整产品的利润。

1992 年,GE 的家电部门通过向其分销商和零售商提供旨在提高其竞争力的各种支持项目，加强了其分销和零售业务。GE 采用的是“两层阶梯法”。一方面，它给予分销商以与大型零售商同样的价格优惠，希望能借此提高分销商的经营业绩；另一方面，GE 又向分销

商推出优惠贷款项目，以资助分销商致力于改进其门店设计。这两项举措都取得了显著的功效——尽管市场

竞争异常激烈，GE 的市场份额还是从1992 年的27%上升到了1996 年的30%。与GE 作法相类似的还有Sears 公司，该公司向其郊县的家电分销商们提供财务、系统等支持，并帮助它们管理会计和存货。

如果渠道利润不可避免地还是要下挫的话，那么制造商必须要充分估计它是否能承受得住渠道的报复行为。然而，在通常情况下，渠道也很不愿意采取报复行为，因为报复要比冲突付出更大的代价，尤其当制造商，而不是分销商，直接拥有顾客的情况下更是如此。一些市场上的主导品牌还可利用其强大的品牌效应来防止渠道的报复，比如当年量贩店不断崛起，宝洁公司将很大一部分销量从超市转到量贩店之时，也正是依靠了自己的品牌优势而避免了超市的报复行为。

但如果制造商的确能承受渠道的报复行为，它也必须尽快回应，迅速将产品的销量转移至另一个富有竞争力的分销渠道中，以尽量减少负面影响。很多航空公司变曾使用了这一方法，他们采取措施鼓励直销渠道和那些“无票”渠道从高成本的代理商处争得销量。

在一些极端情况下，制造商也许别无他法，只能以牙还牙。IBM 公司在尝试要将计算机直销给顾客却引起其分销商的强烈反对之时，就曾采取了同样激烈的方式。虽然就目前而言，IBM 依然未有找到直销的最佳途径，但最起码它减缓了因分销商的报复行为而可能会导致的销量份额的“大出血”。

1995 年11 月，当贝斯公司(Bass Ale)在英国试点(行)送货上门的举措时，量贩店和便利店担心自己会失去生意而联合抗议。一家属下拥有许多大型零售商的领先分销商(Nurding & Peacock)甚至从货架上撤下10 种贝斯啤酒，并怂恿客户不要购买贝斯啤酒。为此，贝斯公司只能放弃该举措。

渠道冲突不可避免，但并不同样危险。渠道管理的关键在于确定冲突的要源及其潜在隐患。真正具有破坏性的冲突，并不如大部分公司假设得多。最好的制造商能很好的窥见端倪，重新思考渠道策略，而终能防患于未然。缺乏渠道管理能力的制造商或者在冲突面前惊恐万状，茫然不知所措，或者恼羞成怒、因小失大。

三、渠道维护

企业家们常常感慨：“打江山容易，守江山难啦”！

正如打G o l f，打一个小鸟球容易，始终如一就难啦！由此想到，现代企业平均寿命不过10 - 15 年，要成为百年老店，稳定性、持续发展才是至关重要的。分销渠道建设，

道理仍然如此。其实，分销渠道同样面临一个持续发展的问題，要保持一个市场长期良好的客情关系和渠道持续向上的发展并非易事，这是很多企业解不开的难题。然而，面对渠道维护的艰难，我们并不是无计可施，只要掌握有效实用的渠道维护技术，就能把分销渠道管理提高到一个新的水平。

必须保证渠道各环节利润，为渠道发展提供动力。

利益原则是现代商业活动的最高原则。作为经营主体的渠道成员，包括经销商、批发商、零售商，其首要的目标是追逐利润，哪个产品收益高，他们就会投入更多的人力物力去销售哪个产品。

1、分配好渠道各个环节的利润。渠道的各个环节组成一条完整的分销价值链，从厂家到经销商到批发商到卖场连锁再到小店以及特殊通路等零售终端，环环相扣，紧密相连，任何一个环节的断裂都会导致整个价值链的崩盘。而渠道利润是一个衡量，某环节多了，另一环节自然少了，利润少了必然没有兴趣与热情销售，销量必然下滑，如此恶性循环，通路必然堵塞，销售出现危机，所以，要使分销链能够正常运行，合理分配各环节利润空间就显得非常重要。这就牵涉到一个利润平衡的问题，只有渠道各环节、各成员都有钱可赚，或者有利可图，这个分销工作才能有效进行下去，任何环节的无利可图都会造成通路的阻隔，这是由于激励的全面性原则决定的。

2、注重后续促销力度和促销频率的控制。渠道的维护强调的是渠道的持续、稳定、健康的发展，而不是昙花一现，所以，我们要保证渠道能够给予各级渠道成员长期的、持续不断的利益和刺激，这是由于激励的长期性原则所决定的。为此，企业应该特别注意分销渠道运作过程中促销力度和促销频率的把握问题，这是一项重要的渠道维护技术。因为有的企业有时为了追求当期销量最大化，或者是在和竞争对手的对决中为了出一口恶气，种种原因之下，不顾大力度促销可能的副作用而突破行业促销的限度，采取大规模、大力度的促销，其结果是，当期可能获得很大销量，但是，价格必然被拉低，原有价格体系必然遭到破坏，竞争对手为了生存必然竞相杀价，价格战在所难免，最糟糕的结果是价格被卖穿，再也反弹不上来，这时，企业陷入死结，要么降价，要么更大力度促销，否则根本没法销售。此外，促销的频度也是渠道其中的一个变数。促销的节奏掌握得好，再配合一定力度，才会产生预期的效果。如果企业连续不断的在某一渠道长期促销（促销过频），将会使渠道变得疲惫和麻木，影响促销的效果。合适的促销频度其标准是上一次促销之压货库存消化完毕，市场价格已恢复到原有水平，并且还要维持一段时间才能进行下一次促销。切忌促销力度过大和节奏过频，否则自食其果，欲速则不达。

3、季节性推出新品，保证渠道产品的利润空间。产品总有老化的过程，产品在其生命周期的运动过程中，其利润空间会越来越小，其渠道吸引力会越来越低，这时，企业必须适时推出创新产品，以补充渠道产品的总体利润空间，形成新的利润支点，以不断吸引渠道成员的注意力，保持渠道的内在动力。作为分销渠道的主体，企业有责任努力提高其产品力和品牌力，特别是当产品力下降时，急需产品的推陈出新，只有这样，才能满足消费者日益多样化、个性化的需求，才能维持渠道的生机和活力，因为新产品竞争者少，透明度低，它能保证中间各环节足够的利润，再加上其本身的新意，必将对中间商形成销售动力。当然，任何事情都有一个度的问题，新品的推出也不是越多越好，或者越快越好。我们主张在适当的时间、适当的地点以适当的方式重点推出，采用集中性的原则，推一个扶持一个，推一个成功一个。但无论如何，产品的推陈出新是渠道维护的主题内容，是渠道得以充满活力的真理。

必须维护市场秩序稳定，为渠道发展提供保证。

销售管理的实质是利益管理，并核心体现为价格的平衡或者冲突。因此，为了保证分销渠道的良性发展，保持渠道价格的平衡，减少或化解渠道冲突，维持市场秩序的和谐稳定就显得至关重要。难怪有人认为可口可乐渠道管理的成功秘笈就四个字：“协调平衡”，个中不无道理，而且充满玄机。具体来讲，要保证分销渠道持续、健康的发展，必须做好以下两件大事：

1、处理好分销层次与价格层次之间的动态平衡。原则上，分销必须有层次，价格也必须有层次，这是渠道管理的基本要求。企业只有根据其特点，以及相关价格、费用和服务要求进行定位，构建具有清晰层次特点的分销网络，并制定相应的价格体系与之相匹配，才能保证产品销售的顺畅进行。如果分销没有层次，眉毛胡子一把抓，结果会一团糟。按目前惯例，对于一般消费品的分销层次结构，最高层次是购物中心、大卖场、大连锁（又称KA或A类店），第二层次是中小商场、便利店、专营店、专卖店（又称B类店），第三层次是小店（又称C类店），第四层次是批发市场。明确定位分销层次是我们正确定价的基础，是我们建立良好市场秩序的前提。分销层次确立以后，价格体系的层次必须与之相匹配，正确的定价原则是A类店定价最高，B、C类店其次，批发市场定价最低。也就是说，定位较高的分销层次必须具有相对较高的供货价格，而定位较低的层次需要配合相对较低的供货价格，这样才能使终端售价总体平衡，使综合销量最大化，它是基于“终端造势，周边出货量”的指导思想。所以说，平衡是根本。渠道的发展本身就是一个从平衡到不平衡再到平衡的一个动态的过程，只有这样，才能既保证渠道的稳定，又能保证渠道的发展。

2、化解渠道冲突，保护渠道利益。

渠道冲突是指渠道成员之间因为利益关系产生的种种矛盾和不协调。从方向上讲，有横向冲突（同一层次渠道成员之间的冲突）和纵向冲突（渠道上下游成员之间的冲突）；从性质上讲，有良性冲突和恶性冲突。分销管理过程充满冲突，可以说，冲突无处不在，冲突无时不有。良性冲突可以转化为渠道动力，而恶性冲突是一种破坏性的力量。所以，为了渠道的稳定，我们必须想办法制止恶性冲突，坚决打击恶意冲货、逃货赖帐等不法行为，以保护渠道成员的利益。

与时俱进进行渠道创新，提升渠道生命力。

创新是我们这个世界永恒的主题，不断创新才能保持旺盛的生命力，世间遵循“不创新则死亡”的真理。分销渠道也是一样，需要顺应时势，及时调整、变革、提高，为渠道增添活力，达到“穷则变，变则通，通则久”的效果。

渠道的创新首先表现为渠道模式的创新。中国地域辽阔，营销环境复杂，各地区差异很大，其渠道体现出明显的不平衡性和巨大的变动性。在目前看来，没有任何一种单一的模式能够满足中国市场多样化的渠道需求。事实证明，企业只有因地制宜，不断进行渠道创新，才能获得比较竞争优势，才能在竞争中克敌制胜。联想、海尔、娃哈哈、戴尔、汇源以及苏宁的销售模式等，都是非常具有生命能力的渠道创新模式。渠道需要创新，才会充满活力，但并不是越新越好，越超前越好。很多企业都想模仿戴尔的直销模式，但那是不可能的，连IBM都克隆不了这种模式，而也许它根本就不适合你的企业。所以，渠道的创新必须遵循独特性与适应性相结合的原则，因地制宜。

实施“助销模式”，提高客户关系管理水平。

“助销模式”是一种帮助经销商（分销商）销售和管理市场，同时达到市场维护和渠道控制的有效的销售管理模式。这种模式要求厂家除了对渠道成员提供人员支持、渠道费用支持和促销支持，更重要的是提供营销筹划和管理支持，也就是智力支持。具体做法是：厂家派有相当经验和水平的销售代表（或地区经理）到经销商处（设立办事处），协助其进行人员培训、市场筹划、客户开发，以及全面业务管理，包括应收帐款和渠道冲突的问题处理。厂家通过这种形式，一方面帮助经销商开拓市场、理顺市场、提升业绩，另一方面，通过参与经销商业务过程管理，灌输厂家的管理策略和经营理念，甚至企业文化，潜移默化地影响经销商，使之与厂家协调同步，并同时实现了对渠道的维护和有效控制。这是一种文化控制，当然也是一种高明的渠道维护策略。

此外，“助销模式”的推行还能增进客情，帮助经销商发展，实现厂商双赢，提高企业客户关系管理水平。客户关系管理可以分为三个层次：一是利益（Money）关系；二是感情（Emotion）关系；三是共同发展（Deveolping）关系。利益关系是基础，但它具有很强的变动性，因为追逐利益是渠道的天性。感情关系是客户关系的一种提升，它具有相对稳定性。而共同发展关系是一种最稳定、最持久和最具内聚力的客户关系，是客户关系管理的最高境界。因为中国市场发育较晚，大多渠道成员半路出家，缺乏专业知识和规范性的培训，因而最需要厂家提供人员培训、营销筹划和市场管理等方面的智力支持，以推动其业务发展和公司整体素质提升，所以，建立在相互支持和共同发展基础上的厂商关系才是最稳固和最牢靠的。宝洁的成功经验的确值得很多国内企业借鉴。

2004年，宝洁更是在其全球分销领域推行“Mc sales model”计划，强化其业务管理的高标准、规范化、流程化，并力图进一步提升分销结构素质和客户关系管理水平，使其在竞争中长久立于不败之地。

由此可见，渠道的维护技术贯穿在渠道设计和渠道运作过程中，它要求“未雨绸缪”，而不是“亡羊补牢”，它强调前瞻性、系统性、科学性和稳定性，而且，渠道的维护需要运用综合的渠道技术，如渠道的激励、渠道的平衡、渠道的创新、客户关系管理等，才能有效激发渠道的生命活力，因而可以说，某种程度上，渠道维护比渠道开拓更重要，渠道维护比渠道开拓更困难，更讲究科学。

第三节 营销组织整合

一、营销组织整合面临的挑战

1、转型的思想准备不足，缺乏系统思考

从单兵运作的市场效率型企业组织模式转变成多产品运作的组织模式，企业往往是从人员成本、通路成本费用上升，利润下降的角度出发，简单的理解为“精兵简政”对整合面临的问题缺乏系统的思考，导致多产品运作后由于准备不足导致的组织体系运作混乱，内部的协同不但没有产生，反而是导致原有的单兵作战能力受到了抑制，人员积极性、公平感减弱，骨干员工离职现象频繁出现，在销售和利润体现上还不如单兵作战时期的简单相加。整合从某种意义上等同于企业的合并，所以我们需要对面临的问题首先做系统的思考。

2、协同运作的组织管理理念缺失

中国的文化是宁为鸡头不为牛后，以往的单兵作战的营销组织模式符合这种文化习性，管理是简单的，只需要人盯人的感性管理。但是面对多产品运作的复合组织模式就显得无所适从，原来的优势就转变成新模式运作的劣势。

3、营销队伍的转型问题

面对多产品协同运作后，整合的营销团队怎么来形成，如何来形成一个具有战斗力的营销团队，真正提升整体的竞争能力，这也是整合之后营销在队伍建设上所面临的困惑。从整体的市场环境看，在超竞争状态的市场环境下，企业由于利益关系被动转型，原先的人力资源素质特点往往变成了转型的瓶颈。

4、总部支持和管理职能发育问题

以往的单兵运作，企业的中间环节与高端专业管理能力并没有得到有效发育，过度的扁平化使得企业中层职业能力与高端专业管理能力无法发育。多产品运作不是简单的队伍合并减少成本问题，涉及的是伴随营销模式的转变，整体的业务模式的转化，总部的支持职能和统一管理和必要的控制职能都必须发育。由于市场前端的经销商资源、终端资源的整合，带来的应该是在市场策略、广告支持、促销支持等各种支持和管理职能的整合功能发育，这些都需要在组织结构和形态上得到落实以及配置专业的营销策划和管理型人才。

二、营销组织整合的方法和手段

针对上述所面临的挑战，我们可以通过以下的方法和手段来应对：

1、思想上对整合之后组织变革的系统理解

从单品运作到多产品协同运作，营销模式是从劳动密集型和资源消耗型转向精兵简政与资源集约型，战略的实施路径的改变对组织方方面面的影响，要树立“整合需要协同效益，协同需要向管理要效益”的管理理念。在新的竞争环境中，要求企业从分兵作战的“人海战术”转向整体协作的“精兵简政”，从营销的散兵游勇转向营销的团队建设，从单一掠夺资源、无节制的资源投入与损耗转向资源集约与整合。

2、组织上发育高端专业整合营销管理能力，对整体营销管理和专业支持、管理职能的重视

整合后企业的营销组织变革的核心，而是要通过组织运行机制的创新，通过发育总部高度的市场策划、培训和管控协调能力，解决市场前端普遍的多产品运作的资源使用矛盾和管理协作矛盾，强化组织对市场的有效规划与控制，减少企业内部交易成本，而不是以往简单的扁平化人脉管理；通过发育高端职业管理能力，使各层管理者和企业员工承担起营销责任，提高营销执行力。例如总部的市场部是整合之后需要重点发育的职能部门，通过市场部的单产品策略分析，多产品策略资源整合使用方案等一系列的策略方案指导区域市场的操作。同时市场部又是整合产品运作的市场信息分析者，根据动态的市场环境及时在战术上对各区域市场进行指导。

3、考核机制设置上的引导，达成市场集中运作和分产品专业规划的有机结合

管理上有至理名言“你想要什么就考核什么”，整合之后新的营销模式要形成牵引机制，即告诉营销人员企业的整合运作的目标在什么地方，企业对营销人员转变能力的期望是什么；激励机制，即如何通过短期激励与长期激励的结合使得营销人才把舵产品运作的协作关系结合在一起；在组织的考核机制上就需要把整合之后的业务操作要求和转变职能要求有机地结合起来，形成层层分解的绩效考核目标体系，同时在绩效的过程管理和结果运用上形成有效的引导和激励机制。

4、从单一地使用营销人才到系统的营销人才能力建设

一方面，整合之后企业营销网络建设的核心在于人才队伍建设，这就需要整合之后企业必须从单一地使用营销人才过渡到系统的营销人才能力建设。另一方面，整合之后要求的是管理型的市场人员和效率型的作战队伍，此时人才应该更加具有稳定性，应该更加强化营销人员对组织文化的认同，增加对营销人员的培训开发投入。

5、五种营销组织整合模式

第一 联合模式。联合模式通常适合于没有能力聘请各种营销专家的小公司。整合工作由公司的客户团队承担,即协调各个专业代理机构,以确认信息、形象和时间安排等是否得到有效的整合。第二 一机构为中心的联合模式。一机构为中心的联合模式和上述联合模式实际上大致相同,公司依靠许多外部供应商提供营销服务,如数据库管理、促销等;公司的客户团队要承担整合任务。第三 拥有自主单位的公司。拥有自主单位的公司模式被许多大中型公司所采用。构建这种模式最典型的方式是通过收购一些独立的、在某个营销领域具有专业水平的公司来实现。但事实上,许多采用这种模式的公司其自主单位是由公司内部单位直接成长起来的。在这种模式中,客户经理全权处理整合工作,并承担整合责任。第四 矩阵模式。矩阵模式有时也称为“项目组织”,它融合了职能部门和跨职能部门团队的特点。在此模式中,整合营销的计划和执行工作是由不同跨职能部门的客户团队承担的,整合工作的领导者是协同作业的组织者,采用矩阵结构,引导不同领域的专家协同开展工作。第五 整合模式。整合模式通常由小公司采用,尤其是员工为15~20人的小公司,员工们必须懂得运用所有的营销工具。后来,大公司为了迎合整合营销的发展,也开始模仿小公司组建整合模式。与小公司相比,大公司的优势在于能聘请到世界级的专家。

三、加强对整合后营销组织的管控

营销组织的整合固然重要,但整合后对组织的管控更加关键,在这方面:

首先,应在集团公司设立总部市场营销管理中心,其职能是开展市场调研,进行市场预测及监控,在全面把握国家宏观经济和行业发展情况的基础上,根据获得的信息,负责制定年度整体营销计划、短期促销策略和较长期可持续发展营销战略,并督促销售计划的执行。

其次,各子公司相应设立销售部,根据集团公司每季度、每年作出的销售计划、营销战略,结合各自当地市场状况、资源情况开展大市场营销业务。

当然,为了促使各子公司有效实施大市场营销战略,集团公司可以下派营销总监,指导营销理念与战略的实施,配合子公司销售部门执行符合区域市场的销售政策,促使子公司在集团公司的带领下更有效地做好全局营销工作。

接下来,我们将通过东航重组西北航、云南航,联合武汉航之后的营销整合案例来对营销整合做以更加深入的认识和理解。

四、(案例)东航重组西北航、云南航,联合武汉航之后的营销整合

在对驻外营业部进行整合时，对MU、WH、3Q、WU四家公司设在外地大中城市的驻外营业部、办事处（包括在任一家公司基地所在城市），不主张形式上的简单合并。一是因为，几家公司的营业部在当地经过几年的运作均有了一定的社会知名度，发展了一批稳定的客户（中间代理人和直接客源），相当于增强了集团公司整体市场影响，就地使用现成的市场形象、客户基础等营销资源，比推倒重来要省事、省力、省钱得多；第二，可以充分利用现有营销组织资源，MU、WH、3Q、WU在异地各自现有的营业部，可以视为集团公司旗下的四个售票处，各子公司可相互共享使用。

子公司在集团公司总部所在城市派驻的现有营业部人员，从营销队伍的管理角度，建议在实施统一的企业文化、团队精神、营销理念、促销意识、服务技巧等方面的培训后，由集团公司统一调配、择优使用。

四家公司现有的营业部可以不进行实体上的合并，但必须改变其在市场营销中已不合时宜的运作模式。四家营业部应增强团队意识，发扬团队精神，摒弃过小日子的思想，从外观到内部运作真正做到大集团公司下的“大合唱”。由于东航的管理、服务及品牌在行业市场上有优势，子公司最好利用东航的品牌和服务来提升本公司的市场竞争力。作为塑造市场形象的一部分，建议实施面对市场的统一的CI（企业形象）战略，即三家子公司统一换用东航的徽标，子公司名称前冠用“东方航空集团”标准字，以此使子公司、营业部在社会大众心目中树立统一的视觉形象、服务形象、管理形象，在市场竞争中形成统一的品牌塑造和营销理念。

同时集团还要对现行营业部的职能进行重新定位和调整，使营业部从以往应酬接待工作较多、直接参与市场营销较少的状况中解脱出来，将更多的精力用到共同了解市场信息、掌握市场变化、积极参与市场竞争及督促、管理好当地代理人的工作上，充分、有效地发挥营业部在整体营销网络中的区域营销功能。

对与四家公司均签约的旅行社代理人，不论在四家公司基地所在地城市，还是公司基地站以外城市，建议将其作为航空公司一块特殊的“自留地”，不限制其在代理业务方面的发展，还要进一步建立良好的朋友式互惠互利合作关系。这是因为旅行社作为航空旅游中介组织，他们手里掌握着内外宾旅游客源，相对航空公司而言，既是间接式的乘客，又是机票代理商。

对于专职代理人，鉴于新集团在公司基地城市要一步步扩大自营销的战略决策，对现有的专职代理人应采取抓“大”放“小”的策略，即扶持发展那些操作规范、信誉良好、

销售量大的代理点；对那些代理销售服务质量不高、销售量小、经营不规范而影响航空公司整体形象的小代理点，在严格管理的同时，一要借助市场竞争机制去淘汰，二是可以按收购方式，将其改变成航空公司的直销售票处。

整合营销组织后，各家公司现有的专职代理人销售资源，应不再区分属于谁家而实现相互共享。即MU、WH、3Q、WU四家公司签约的销售代理点均属于集团公司拥有的代理销售组织资源，从地域和业务开展上不再按MU、WH、3Q、WU区分所属，四家公司均可以共享使用。代理人资源共享的同时，四家公司对代理人的促销政策也应该保持一致，即在共飞的航线航班上，每家公司给予的促销政策应该一致，这是保证不发生内讧的基础。

第四节 营销渠道整合

营销渠道整合一直是营销创新的重要表现之一,它能够短时间内调动已有的资源优势,节省时间、精力、资源等成本,迅速、方便地达到整合的预期目的。但值得注意的是:渠道整合最大的价值不在销售一线,而在战略决策层,只有企业的决策者能够重视这个问题,才发挥网络共享的最大化效应,取得超常的市场回报。

一、营销渠道整合应该被提升到战略高度

总得来说,渠道整合是渠道创新和渠道多元化的必然,也是市场不断细分整合的必然,社会资源的有限和不充分利用正是渠道整合的条件,也是渠道拓展的“蓝海”所在。在基本的市场运营中,销售经理或业务员在渠道整合方面通常有着较多的实践,反而在企业的决策层缺乏相应的思考。其实,渠道整合作为渠道创新的有效策略,在公司战略规划方面所起到的作用远远大于业务员方面的实践,前者动辄是千万百亿元的业绩提升,而后者表现在区域市场上,不过是几十万或者百万元的业绩提升,对企业来说,后者的作用几乎微乎其微,而前者则是革命性的。期待我们的企业决策者真正领会渠道整合的深刻涵义并在此方面做出不断的探索和研究,尤其是在企业战略方面能够敢于超越自我,勇于创新,为中国企业经营模式的创新和发展提供好的经验和学习范例。

分销渠道的建设对企业而言十分重要,而来自市场一线的信息表明,我们目前的分销渠道建设却相对比较滞后,表现为四个方面:第一,市场竞争的加剧,现代业态的不断创新和涌现冲击了原有的经营模式,旧的渠道模式已经不能满足现代业态的需求;第二,消费者的购买心理和行为随环境的变化而发生了相应的变革,个性化的消费日益成为主流,这就要求我们对分销渠道做紧跟时代潮流和市场变革的创新;第三,自从经济学家布赖恩阿瑟将网络效应称为信息时代市场竞争的关键因素之后,各公司纷纷利用这个制胜法宝,建立起一定规模客户群体和供应商网络的公司数不胜数,拥有网络已不再是一种独特优势,而网络与网络之间的较量成为市场竞争的新主题。当市场格局变得更加复杂和惨烈之后,竞争双方如何充分利用渠道资源进行网络之间的博弈就显得尤其重要。对企业而言,运用合适的渠道策略升级网络博弈就显得非常的重要了。第四,网络营销方法和创新运用能力不足,目前只有部分企业可以借助电子商务整合传统营销渠道,但在如何利用网络营销扩大市场上方法不多,并且常常会产生网络营销和传统营销渠道相互冲突和制约的矛盾。网络营销是未来企业营销的主流方式和渠道,对此企业高管层必须给予战略高度重视,配备相应的资源开发、建设和扩大网络营销,并将传统营销渠道整合进来,统一发挥作用。

二、营销渠道的整合模式

渠道整合双方的理念必须相互认同，不要同床异梦，否则，即使开始基于共同的利益需求双方合作，但到后来毕竟因为双方的不断摩擦而分道扬镳，造成渠道冲突，对任何一方来说都是意想不到的损失。营销渠道整合的关键是寻找到双方的关联点：

1、行业相同或相近

这是最简单的渠道整合关联点，也是最常用的。行业相同或相近，双方就具备相似的产品、市场、渠道和消费者，只要双方利益分配合理，渠道整合就是顺理成章的事情了。如菲利普整合TC1、紫光融合IT渠道和OA渠道等。同类行业之间的整合，对新产品上市或者进入陌生市场有着非常好的作用，但也有很大的局限性，并不能发挥渠道整合的最大优势。

2、产品或者行业特征相近

这个关联度比第一种小一些，但是仍然有很多可以共享的资源。由于双方的特征相近，因而面临着相似的渠道、市场和消费者，只需要强化双方之间的关系，渠道整合也是比较自然的事情。如三星CDMA整合电信运营商、太阳能热水器整合房产渠道。这类的产品整合通常被认为是产业链的纵向合作，也是较常见的一种渠道整合方法。如联通或者移动公司推出的预存话费送手机的活动，其实就是双方渠道整合，实现双赢的策略。

3、某一项资源的关联

这是比较创新的整合方法，表现形式很多，也是渠道整合各种类型中最有价值的一种。渠道整合的双方看似分属不同的行业，甚至不可能联系在一起，但是由于双方有一项或几项资源关联度比较高，通过合作，能够充分发挥其效果，甚至起到单独一方不能够做到的作用。如双方具备部分共同的消费群体、某一部分渠道（终端）关联、广告渠道关联、物流渠道关联等等。比较典型的就是肯德基与腾讯、可口可乐与第九城市、可口可乐与联想集团的合作。本文案例中娃哈哈与邮政的合作，其实就是双方存在物流上的最大关联，前者通过后者强大的直送网络解决了物流配送和一般的市场维护的工作，更是通过合作，打开了185信息服务平台，开发了娃哈哈销售的新渠道；而对邮政来说，则是多出了一项服务，多出了一条盈利模式，并可顺势延展到其他产品，如牛奶、早餐等，从而可以形成更大的盈利。

营销渠道的整合模式以立体渠道模式为主。立体渠道模式是区别于传统多渠道模式的，其构建渠道的基点在对消费者需求的更精确界定与把握上。在消费需求细分的基础上，规划和设计产品研发、设计、制造的差异化，形成更精准和丰富的产品线，不同的产品为特

定的消费群提供特定的利益与价值，完成产品的有效细分；向下则对分销渠道进行进一步的细分和定位，以特定的渠道将特定的产品送达到特定的细分消费群，从而由大众营销转向分众营销。这样企业就能基于细分消费群的需求差异和各种渠道的特点，进行分销渠道模式的设计与规划，整合渠道资源，为各细分渠道设定特定的目标客户与分销功能，然后有机协调多种渠道，进行互补和联动，从而全面和密集地覆盖目标市场，形成强大的渠道和终端的掌控力。

对立体渠道的构建来说，细分市场始终是其起点与核心。因此必须要紧紧以消费群为核心，不能为渠道而渠道，造成渠道的高度重合与交叉，引起渠道的冲突。构筑立体渠道是解决多渠道冲突的关键点，在具体实践中要把握以下几点：第一、通盘考虑，合理规划。第二、差异化细分渠道，功能互补。第三、发育相应的渠道管理能力和服务支持职能。

三、（案例）光明乳业——液态奶营销渠道多元整合模式

近年来，国内乳业的发展如火如荼，作为乳业厂家的主导产品液态奶的发展更是迅速，至今为止，国内投入液态奶生产的厂家达1500多家，竞争激烈。同时，液态奶的厂商也日趋集中化，特别是在中国加入WTO以后，国内优秀乳业厂商通过参股、收购等资金运作手段力图做大做强，至2002年，中国排名前十位的乳品企业液态奶产销量占到全国总产量的50%以上。分散与集中的两种趋势促使液态奶企业之间的竞争已从发展初期的价格战、产品战发展至今天的促销战、渠道战，营销渠道常常被视为液态奶厂商的关键性战略资产，渠道的争夺成为液态奶企业获取长期竞争优势的关键。

本文从研究国内液态奶企业的发展背景入手，分析了现代渠道新格局：液态奶销售的主流渠道和新兴渠道的交叉混杂形成营销渠道的多元整合模式。液态奶企业传统的渠道模式已不再适应商业环境的急剧变化，因时而宜采取适宜的渠道模式是液态奶企业渠道管理的重点。多元整合的渠道模式运作是对传统模式的挑战与延续，特别是随着液态奶企业竞争的加剧，多元整合的渠道拓展模式对液态奶企业从粗放的开拓型向精细的管理型转变有巨大的促进作用，是液态奶企业未来渠道模式的发展所在。

1、液态奶渠道多元整合模式

液态奶是指经80多度杀菌的巴氏奶以及140度超高温杀菌的无菌包装牛奶，前者常用玻璃瓶，塑料袋，屋顶型纸盒以及塑料瓶装，需冷藏保存，冷链运输。保质期从48小时至几十天不等。国内乳业公司习惯称之为“保鲜奶”。后者常称为常温奶，常用复合塑料袋，塑料瓶，利乐包装等，保质期在常温下可达几个月甚至一年等。液态奶按风味方面又可分为

纯鲜、果味、果粒、可可味、甜牛奶、蔬菜汁等，从功能方面又可分为营养强化奶、免疫奶等。本文所指液态奶不包括含乳饮料、乳酸饮料等，它具有营养成分保持好、饮用方便、加工费用低、能耗少等优点。随着乳制品结构调整，其增长速度超过了其他奶类，目前液态奶市场仍然是一个零散性市场。

中国地域广阔，城乡经济差别大，商业结构不平衡的特性也决定了液态奶的营销渠道错综复杂性。液态奶产品客户众多，分布面广，如何有效地缩短与终端客户、最终消费者的距离以及更多更好地控制各类终端客户与消费者是液态奶企业取得成功的关键。至今国内还未有占绝对优势的乳业厂家，只是一些凭借地理、奶源优势的区域品牌在区域内稍领风骚。比如，在北方占有强势地位的伊利、蒙牛在华东已多年耕耘但难有作为，在华东的本地企业南京卫岗、温州均瑶、杭州燕牌则在各所在地较为知名。因此，液态奶的市场特性决定了影响消费者对液态奶购买的渠道的多样性，液态奶的渠道模式呈多元整合的态势：分销渠道模式内部多元整合、分销渠道模式与订奶模式以及电子商务订奶模式的多元整合模式、产品与渠道组合的多元整合模式。

(1) 分销渠道模式

分销渠道模式是指液态奶生产企业通过经销商、批发商、零售商等商业渠道把液态奶传递给消费者的通路网络。常见表现形式为厂家直销、平台式销售、网络销售和农贸市场辐射式。液态奶生产厂家常根据自身实力、市场环境、商业格局、竞争状况等因地制宜地灵活选择复合或交叉的方式来运用上述模式，形成分销渠道的多元整合模式。四种模式的比较列表如下表所示：

液态奶分销渠道模式比较表：				
	厂家直销	平台式销售	网络销售	农贸市场辐射式
优点	渠道最短，反应最迅速，服务最及时，价格最稳定，促销最到位，控制最有效	责任区域明确而严格，服务半径小，送货及时，服务周到，网络稳定，基础扎实，受低价、窜货影响小，精耕细作，深度分销	节省人力物力，销售面广、渗透力强，各级权利义务分明，	无规则自由流通，不受行政区域限制，经营灵活，薄利多销，品种繁多，配货方便，辐射力强。
缺点	局限于交通便利、消费集中的城市。会出现很多盲区，或人力、物力投入大，费用高，管理难度大	受区域市场的条件限制性较强，需要有较多的人员配合	易价格混乱与冲货，在竞争激烈时反应迟缓，	以松散形式关系为主体，没有固定网络和客户，易相互压价、冲货，服务意识差，是“坐商”

从四种渠道模式可看出，经销商、批发商主要起商品的传递作用，而终端客户是以上四种模式必须经历的阶段，它起着联结消费者的作用。目前很多液态奶厂家已逐渐开始重视终端客户的管理，“决胜终端”已成为愈来愈多企业的共识。终端客户又可分为零售终端与餐饮终端：

零售终端又可习惯分为四类：超市、卖场、便利店、食杂店。其中超市、卖场、便利店属于现代分销渠道，它们常配备冷风柜，是液态奶类冷链产品的主要销售通道，发展迅速。传统食杂店、餐饮、面包房、茶室等归类为传统分销渠道，食杂渠道类型根据区域特性又可分为：学校渠道、旅游渠道、交通渠道、菜场渠道等。该渠道也是液态奶常温产品销售的主要通道。具体见表2。液态奶生产厂家根据渠道客户特性注重不同产品的销售。如车站、码头、旅游景点注重小包装液态奶的销售，住宅区注重适合家庭消费的液态奶。学校区域注重低价即饮包装液态奶饮料，或者配备冰箱，保鲜奶的销售也是很好的据点。

餐饮渠道也属于现代分销渠道，可分为：酒楼、宾馆、娱乐场所等，近年来，随着喝奶意识的增强，液态奶在餐饮渠道销售增长迅速，该渠道的特点是不注重价格，而更注重产品的品牌、质量等。

（2）直销渠道模式——订奶渠道

订奶渠道是指制造厂家通过奶站向消费者征订牛奶的通路。表现形式为：生产厂家→奶站→消费者，或生产厂家—送奶上门—消费者。

奶站的作用是征订牛奶、就地发放牛奶。奶站的工作往往由居委会或靠近生活区的小店或个人担任，它往往不配送牛奶。征订的品种主要是低价的玻璃瓶装或塑料袋装牛奶，它的特点是新鲜。在订奶渠道的销售活动中，厂家是经常先收牛奶款，再按日配送给奶站发送，财务风险小。订奶渠道在光明乳业公司发展初期为光明乳业公司的发展作出了很大的贡献，但随着近年商业格局的发展与变化，诸多因素开始对“老通道”产生冲击。一是便利店、超市等开进生活小区抢占市场空间，造成了市场竞争态势混乱与无序的局面；二是大城市紧张忙碌的生活节奏，购物的便利使得消费者们也开始不愿意到发奶点取奶了；三是由于液态奶企业竞争的加剧，使得很多厂家降低筹码与奶站交易，而奶站也借机提高要求等，使交易磨擦时有发生。为能掌握订奶奶站的主动权和控制权，更好地服务订户，不少企业开始自建奶站，自建送奶团队。但仍存在着一个费用大、管理难，需要企业较强实力的问题。目前这方面，光明乳业是做得比较成功的企业之一，例如：在上海，光明乳业把这一块通道分八个区域，每个区域下设2—5个块长，每名块长一般负责6—10个奶站，

由块长管理牛奶送到户。目前整个上海地区每天50多万户的保鲜奶订户主要是由他们做出来的。

（3）网络渠道模式——电子商务渠道

应用互联网提供可利用的产品和服务，以便使用计算机或其他能够使用技术手段的目标市场，通过电子手段进行和完成交易活动。表现形式为：生产厂家→互联网→消费者。

消费者通过互联网向液态奶生产厂家订奶，液态奶生产厂家通过互联网获得消费者的订单信息，并通过互联网反馈消费者定单信息。使企业与顾客之间建立起了一条最直接的通道。营销成本降低，周期缩短。电子商务渠道正日益发展与成熟，但目前开展网上订奶的厂家不多或销量很少，但不能忽视不断成长与发展的新兴互联网渠道。电子商务渠道未来竞争核心的问题将是互联网平台的运用，它以总成本最低和差异最大化的优势实现以往无法达成的服务，因此也是未来渠道发展的关注点所在。

液态奶渠道呈现多元整合的态势主要由于各渠道各具优势。在分销渠道模式中，超市与食杂渠道是品牌的主战场，渠道中陈列、排面、铺市率等营销手段在竞争中发挥着重要作用；餐饮酒店是高端品牌的市场，品牌、口味、促销在这一渠道中是取胜的关键因素。订奶模式主要是一些地方厂家拾遗补缺的销售低档保鲜奶，或者是一些实力厂家通过奶站等获取送奶到户的销量。电子商务订奶模式随着网络的发展而发展，并且目前有客户群体窄、配送不经济等缺点。

2、光明液态奶渠道多元整合模式

光明乳业近年尽管抹兵励马向全国市场进军，但是光明液态奶近80%的销量还集中在华东的上海、江苏、浙江三地。江、浙、沪是光明的最主要市场，也是目前国内现代渠道最发达的地方，其发达的主要标志是城市市场中大卖场、便利店、超市的迅速发展和铺货到位。根据AC尼尔森公司的调查数据，在2002年，光明在上海市场的液态奶占有率达84%，江浙两省也达75%以上的份额，基本已处于市场垄断地位，所以光明乳业的产品在各渠道的销售结构基本上可反映液态奶市场渠道多元整合模式。

（1）光明乳业保鲜奶渠道多元整合模式

选择最有代表性的上海、宁波、南京为例：在保鲜奶的渠道销售结构中，分销渠道（现代渠道+传统渠道）占了70%以上的保鲜奶销售量，其中现代渠道中比例最高，且逐年增长。订奶渠道模式在保鲜奶的销售中占有重要地位，电子商务渠道模式也有一定程度的发展，如下表所示。

光明乳业主要城市保鲜奶渠道分布表:

年份	地区	现代渠道	传统渠道	订奶渠道	电子商务	合计
2001	宁波	40.2%	25.9%	33.9%	0%	100%
2001	南京	43.8%	31.4%	31.4%	0	100%
2001	上海	46.2%	17.9%	35.4%	0.5%	100%
2002	宁波	41.2%	24%	34.8%	0	100%
2002	南京	44.7%	31%	24.3%	0	100%
2002	上海	47.3%	17.1%	35%	0.6%	100%

(2) 常温奶渠道多元整合模式

常温牛奶的销售更是分销渠道占明显优势,但传统渠道占最大的份额,如下表4。

光明乳业主要城市常温奶渠道分布表:

年份	地区	现代渠道	传统渠道	订奶渠道	电子商务	合计
2001	宁波	36.1%	62.5%	1.4%	0	100%
2001	南京	31.1%	67.1%	1.8%	0	100%
2001	上海	44.6%	54.9%	0.5%	0	100%
2002	宁波	33.2%	60.4%	6.4%	0	100%
2002	南京	39.1%	59.2%	1.7%	0	100%
2002	上海	45.6%	53.6%	0.8%	0	100%

(3) 常温奶与保鲜奶渠道多元整合模式分布差异的原因

在光明乳业的销售结构中,常温奶比例大于保鲜奶,如下表所示。

光明乳业主要城市常温、保鲜奶比例表:

年份	地区	常温牛奶	保鲜牛奶
2001	宁波	59%	41%
	南京	66%	34%
	上海	55%	45%
2002	宁波	53%	47%
	南京	61%	39%
	上海	51%	49%

从上表中可看出:光明乳业在宁波、南京、上海的销售中,保鲜奶在现代渠道、订奶渠道中占比最大;常温奶几乎都在传统渠道、现代渠道中销售;在销售结构中,保鲜奶份额在逐年增大。这表明在城市市场中,液态奶在现代渠道中销售比例在逐年增大,而保鲜

奶在订奶渠道中也毫不逊色。传统渠道是常温奶销售的最主要阵地，常温奶的消费群还主要集中在最广泛的农村市场。常温奶比例大于保鲜奶的主要原因是：

- ✧ 现代渠道的迅猛发展主要集中在县级城市以上的城市市场，广大的农村市场还依赖传统渠道。
- ✧ 保鲜奶作为冷链的产品，依赖冰箱、冷柜销售，农村市场还进入较少。
- ✧ 占最大人口比例的农村市场人们的喝奶意识也在不断增强，而作为联接农村市场的传统渠道在常温奶的销售中起了重要的作用。
- ✧ 订奶渠道对于拉近消费者距离、教育消费者特别是对于进入新市场有重要作用。

（4）光明乳业实施多元整合渠道模式的效果

光明乳业在中心城市市场以积极嫁接和进入现代渠道为主。一方面加强了企业的产品和品牌宣传，提高了对此类渠道的掌控力度；另一方面通过改进管理水平提高效能，加强与现代渠道的协同能力，同时以传统渠道为辅，覆盖某些差异化细分市场和深入社区营销等。不仅提高中心城市市场的占有率，在一定程度上还制衡某些大型现代渠道。

其次，光明乳业在二三级农村市场上以传统分销渠道为主，积极导入销售联合体的管理模式，构建以企业为主导的管理型营销价值链。通过深层次的战略协同以及运用现代化管理技术和手段，提高了整体的分销效率和增值服务功能，增强了与现代渠道的竞争力，同时更好地覆盖差异性巨大的二三级区域市场。

第三，光明乳业通过现代渠道与传统渠道进行有效细分和合理定位，充分发挥其互补性。

第四，在发展传统商业渠道营销模式的基础之上，发展订奶渠道，它立体地提高了光明乳业的市场覆盖率，加强了对终端、消费者的服务，增加了销量。

第五，虽然电子商务渠道除了虚拟的市场，还必须结合结算系统和送递系统，但是光明乳业通过引入电子商务逐渐适应21世纪营销发展新趋势，开辟了新的渠道模式。

光明的营销渠道策略是紧跟市场的脉搏的，即从单一渠道逐步向多元整合渠道模式转化，促使光明乳业运用现代渠道、订奶渠道和电子商务渠道强有力地立体控制中心城市市场的同时，通过农村市场的经销商的传统分销渠道，与农村市场的小批发客户与终端客户进行直接或间接接触，使得光明奶在华东农村市场也得到了同步发展。光明乳业发展正是依赖多元整合渠道结构模式的设计和运用，以及在新的竞争环境中，不断地变革自己，促进自身从原来的拓展型渠道战略向管理型渠道战略转化。光明乳业从1990年代初就抓住时

机不断地发展壮大，特别从1997年开始，更加利用国内乳业快速发展的良机，每年保持了极高的增长率，到2002年，达到销售超过30亿元人民币的业绩。实行多元整合渠道模式运作是光明乳业液态奶取得市场竞争优势的关键。

充分满足不同类型消费者的消费需求是液态奶企业孜孜不倦的追求，由于消费需求与消费形式的多样性，决定了消费者获取液态奶的渠道也是错综复杂的，同时国内商业结构目前也正处于急剧的变革之中，城市市场、农村市场，现代渠道、传统渠道等交织在一起，形成了复杂多变的渠道环境，常温奶、液态奶等产品形成不同的产品组合。贴近市场渠道发展实际，因地制宜地灵活运用多种渠道模式，缩短与消费者的距离，更多更好地掌控各类渠道客户是液态奶渠道拓展的根本要求。在营销渠道的设计和安排上必须因地制宜地实施多元整合渠道策略，根据不同区域市场的特性采用不同的产品与渠道组合，中心城市采取现代分销渠道模式和电子商务模式，农村采用传统分销渠道模式，在城市、农村都适用的新经济时代不断发展适应各自市场的订奶渠道模式，从而达到既提高产品销量，又加强对终端、消费者的服务，从而更好地控制市场。

小结

1、营销整合是集团营销管控过程中尤其需要突出强调的重点，因为从系统观的角度上讲，公司的整合已经成为发展的趋势。某种意义上说，集团公司的出现正是整合作用的结果。而集团化企业要想充分发挥营销管控的效能和威力，营销整合是必须经历的一个重要环节。通常来说，营销整合管控包括两个主要层面：对内营销组织整合和对外营销渠道整合。

2、营销组织整合面临的挑战：（1）转型的思想准备不足，缺乏系统思考；（2）协同运作的组织管理理念缺失；（3）营销队伍的转型问题；（4）总部支持和管理职能发育问题。

3、营销组织整合的方法和手段：（1）思想上对整合之后组织变革的系统理解；（2）组织上发育高端专业整合营销管理能力，对整体营销管理和专业支持、管理职能的重视；（3）考核机制设置上的引导，达成市场集中运作和分产品专业规划的有机结合；（4）从单一地使用营销人才到系统的营销人才能力建设。

4、在对整合后的营销组织的管控过程中，我们强调：一方面应在集团公司设立总部市场营销管理中心，从整体上宏观上对集团营销工作的开展进行指导性实施；另一方面各子公司应设立相应的销售部，根据集团公司每季度、每年作出的销售计划、营销战略，结合各自当地市场状况、资源情况开展大市场营销业务。在内部组织整合的过程中要突出集

团总部对下属子公司营销行为的管理和控制，促使子公司在集团公司的带领下更有效地做好全局营销工作。

5、在营销渠道整合过程中，我们首先强调的是应该把营销渠道整合提升到战略的高度，应该受到集团化公司的充分重视。在营销渠道整合的模式方面，其关键是要寻找到双方的关联点，主要包括这样几种情况：（1）行业相同或相近；（2）产品或者行业特征相近；（3）某一项资源的关联；（4）理念认同。

思考题

1、营销组织整合面临的挑战，以及整合的方法和手段是什么？如何对整合后的营销组织进行有效的管理和控制？

2、为什么说营销渠道整合必须被提升到一个战略高度？如何把握营销渠道整合的关键点？