



资深营销实战专家

(营销第1操盘手)

+

一线职业经理人

(10亿规模企业总经理)

升级你的 营销组织

打造高效的有机性营销组织

程绍珊 吴越舟◎著

战略上的统一性

策略上的灵活性

执行上的权威性



中华工商联合出版社

CHINA STONE
华夏基石

华夏基石丛书



升级你的 营销组织

打造高效的有机性营销组织

程绍珊 吴越舟◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

升级你的营销组织：打造高效的有机性营销组织/
程绍珊，吴越舟著. —北京：中华工商联合出版社，2013. 3
ISBN 978-7-5158-0465-1
I. ①升… II. ①程… ②吴… III. ①企业管理—市
场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 027409 号

升级你的营销组织：打造高效的有机性营销组织

作 者：程绍珊 吴越舟
责任编辑：于建廷 臧赞杰
责任审读：李怀科
封面设计：久品轩设计
责任印制：迈致红
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：三河市文阁印刷厂
版 次：2013 年 5 月第 1 版
印 次：2013 年 5 月第 1 次印刷
开 本：787 × 1092 毫米 1/16
字 数：240 千字
印 张：17
书 号：ISBN 978-7-5158-0465-1
定 价：58.00 元

服务热线：010 - 58301130
团购热线：010 - 58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010 - 58302915

打造“只吃皇粮，不吃杂粮”的财务垂直管理体系；
打造“直接人事建议权，间接人事决定权”的人力资源权利链；
打造简单实效的营销信息管理体系，杜绝“表妹”现象。

授权赋能，激活一线经理，使其成为区域市场“操盘手”；
先服务后管控，打造专业的服务性营销职能平台；
营销总部要先当“丫环”，再当“管家”，最后当“婆婆”；
打造“放之能战，收之能禁”的驻外营销分支机构。

一将功成万骨枯，营销队伍的培养是要付出成本的；
不苦不累不是营销人，不富不乐也不是营销人；
营销职业精神：以此为生，精于此道。

有效的管理是简单的，营销管控：三分管理，七分机制；
机制是动力，管理是保障，文化是背景；
谁代表市场，谁拥有权利；谁配置资源，谁承担责任。

有机性营销组织就是：战略的统一性、策略的灵活性、执行的权威性，三性合一。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘短信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书电子版，发送短信“3032”至13611149991 即可获赠。

战场上的学院派

华夏基石营销团队请我为他们多年营销管理咨询实践经验和思考凝结的成果——《华夏基石丛书》营销系列撰写“总序”。我看到他们的成长，以及他们对中国营销理论与实践做出的卓越贡献，欣慰之感油然而生。

在中国提到咨询业，最早可以追溯到“点子公司”，但真正的管理咨询起源于大学校园，成长于真刀真枪的企业实战。华为基本法、TCL以速度抗击规模、美的营销的第三条道路、山东六和集团微利经营与服务营销等咨询项目，都是我和包政、施炜等一干老师于20世纪末完成的经典管理咨询案例，至今仍是最生动的商学院教学案例。在这里，我姑且称它为“人民大学风格”或者“战场上的学院派”，华夏基石的营销管理咨询团队延续了这种风格。

简单来说，华夏基石营销咨询团队具有以下三个特点。

第一，从产业链竞争角度思考和解决营销问题。

有两句幽默但也饱含思想的话：“不谈产业链竞争没高度，不谈企业文化生根没品位。”营销的本质是创造客户、抢夺客户和维护客户，绝非简单的“销售产品”。如不从产业链竞争角度透彻分析，就不能立足当前、着眼未来思考、解决营销难题。

这是华夏基石管理咨询的底层营养，它已经成为华夏基石营销咨询的“思想骨髓”和“学理基因”，也是营销团队做出欧普照明、美的电器、椰岛鹿龟酒等行业经典案例的原因。

第二，以组织和人力资源管理落实和巩固有效营销。

“好的战略+不好的执行”，一定不会有好结果的；“不好的战略+

好的执行”，可能会有好结果。“战略决定组织，组织决定人事”，这是最基本的管理原则。如果系统的营销解决方案中没有包括组织和人力资源管理的内容，方案注定会失效或难以实施。

我们常说一句话：“不要试图解决所有的问题，企业是有自愈功能的。”很多企业营销出问题往往是在组织和人力资源管理上出了问题，纯粹从营销角度思考问题，难免有“头痛医头、脚痛医脚”的结果。

第三，坚持实践和成果导向的学术创新。

没有理论依据的实践是盲目的，没有实践证明的理论是空洞的。

华夏基石的营销咨询团队没有囿于彼得·德鲁克的经典理论，没有囿于我们这些老师的学术思想。“1P+3P”的理论创新，结构性地完善了菲利普·科特勒的4P营销理论，使得4P营销理论可以解释各行各业纷繁复杂的营销模式和行为，并指导企业选择正确的营销模式和行为。立体渠道、“1+N”渠道模式、有机性营销组织、“爬楼梯式”激励机制和模式等工具和方法的创新，为他们成果导向的营销管理咨询提供了坚实的保障。

这套《华夏基石丛书》，理论与实践并重、理念与实操并行，是华夏基石营销咨询团队十余年长期坚守在营销管理咨询一线的心得和总结。既适合企业高管借鉴、深思，又适合一线营销经理作为工作指南，堪称经典的营销工具书！相信读者会从中收获颇多！

中国人民大学博士生导师

华夏基石咨询集团董事长、总裁 彭剑锋

2013年1月10日

有机性营销组织的构建

本书终于赶在 2013 年的春天面世了，这距离我们产生想写作的念头快五年了！之所以拖了这么长的时间，除了我们一直在营销组织管理者和咨询者的一线岗位上，时间和精力难以保证之外，最主要的原因还是“营销组织如何有效管理”的命题本身。

营销组织无论是其管理的对象、内容，还是其管理的过程和方法都比其他企业管理环节复杂多变，在国内高强度、高对抗的竞争环境和企业管理理性有待提升的背景下，要想用清晰的概念、直白的逻辑、简单的结构和实用的方法来论述这个命题确实是个不小的挑战。

现在企业对营销组织有效管理的需求越来越迫切了，我们不得不加大研究力度和加快写作的进度。近年来，国内市场营销环境发生了根本性变化：一面是成本高、同质化背景下的白热化竞争；一面是新市场、新媒体和新渠道的不断冲击。企业营销的难度不断提高，越来越多的企业升级了自己的营销模式，转向了解决方案、立体渠道、多媒体传播等多要素整合的系统性营销模式，这就对相关营销管理职能提出了更新的、更高的要求。与此同时，营销人员的结构发生了重大变化，80 后、90 后的年轻人成为营销队伍的主体，传统的管理手段逐渐失效。很多企业发现营销模式创新难，但更难的是如何匹配适合的营销组织管理思想、体系和方法。

基于十多年的理论研究与一线管理实践，我们认为，只有建立有机性营销组织，才能适应现代营销的管理需要，从根本上解决反应慢、整合差、协同难和执行弱等营销管理中的痼疾。

所谓有机性组织是相对一些机械性组织和自发性组织而言的，高等级的智慧生物在应对环境变化时既有快速的短期反应，又会有系统性安排。如温度突然下降，你会打寒颤，同时又会加件衣服，而机械性或是自发性的组织却只能有一个反应。有机性营销组织就是要使企业首先在营销战略层面上保证高度一致，使市场布局、产品定位、品牌推广和资源配置等方面有效整合，获得企业营销的系统效率和竞争优势。其次，在具体策略层面上要有足够的灵活性，使得企业营销能做到“一地一策、一时一策和一客一策”，获得企业营销的策略针对性和快速反应能力。最后，在业务执行层面上保证权威性，提升企业营销日常工作的执行力。

围绕以上三个主题，本书按从管理理念到组织结构，再到具体实务的顺序，分成了八个章节。

第一章首先提出企业面临的困境，在此基础上明确突破的方向；

第二章阐述了设计有机性营销组织的理论机理；

第三章分析了营销组织的战略定位与设计方法；

第四章界定了营销总部相辅相成的三大职能；

第五章阐明了如何设计有机性营销组织的结构；

第六章描述了营销组织运营与管理体的构建；

第七章详尽地介绍了驻外营销组织的管理要点与要务；

第八章整体论述了有机性营销组织的组织建设与文化引导。

以上八章清晰地勾勒出有机性营销组织在战略规划、策略设计、组织框架、管理理念、运营机制、专业职能、规章制度、人员构成、薪酬分配与组织文化等方面的实践思考与操作方法。

本书的主要思想的形成与方法提炼都是基于我们所咨询服务的客户的营销管理实践，没有这几十个行业、近百家企业的丰富实践的支撑，本书的观点是靠不住的，毕竟行先于知！我们无法在此一一列出他们的名字表示感谢。本书在调研写作过程中，还得到了咨询团队张博、叶宁、陈龙、章奇伟等老师的帮助与支持，特此致谢。

由于写作时间仓促，本书必定有不尽如人意之处，望本书能在实践的检验中不断修正和完善，衷心希望得到各位的指正。

前言

据有关媒体最新统计，我国营销从业人员数量已达到 9000 万左右。如果这个数据基本准确的话，就足以说明我国营销队伍规模之庞大，甚至比欧洲人口数量最多的德国还高出 1000 万左右。这个数量如此之大，一方面说明了我国企业近 20 年来对营销非常重视，营销已成为相当多年轻人择业的首选，为我国营销领域在未来进一步的发展奠定了坚实的人力基础；另一方面，如此大规模的营销队伍，人员必定是参差不齐、三六九等，各级营销管理者承担着业绩与队伍管理的双重压力，真可谓“忍辱负重”。

随着经济全球化与网络化浪潮的来临，中国经济的高速发展在 2012 年终于显现出变缓的趋势，高速发展的时代已经结束，中国企业将不断承受着来自世界经济的周期性波动与“颠簸”。在整个外部环境充满着不确定性的背景下，营销组织将不得不面临“混沌”的竞争现实。

某工业品企业的营销总监这样描述所在企业：2008 年前行业景气度处在顶峰，2008 年金融危机爆发后市场快速滑入谷底。而 2009 年至 2011 年上半年受国家“四万亿”投入（相关投入远远不止这些）的刺激，市场又如打了“鸡血”般反弹。但好景不长，“鸡血”效果有限，2011 年下半年及 2012 年整个市场行情又再次明显下滑。

这种“过山车”式的市场环境，对任何一个企业的营销组织来说都是极大的挑战。新形势下的环境突变对营销组织来说，并不意味着享

受极限或高空运动的激情，带来的往往是更多的“无情与无奈”。作为营销领域的实践者与探索者，在此形势下我们觉得有责任和义务与所有的营销管理者一道，来共同探索突围的思路与办法。

彼得·德鲁克先生定义营销为“企业的一项核心职能”，从战略高度上说明了营销组织肩负的责任与使命。尤其，市场的动荡对营销组织提出了更高要求。企业要想更从容地适应复杂多变的市场环境，我们认为关键是要抓住营销的根本，即建立起高效的有机性营销组织。

具体来说，就是企业的营销应从战略与组织的高度着眼，从模式选择与组织体系的构建入手，在管理机制、组织功能与文化引导上持续培育，构建起一个不断适应外部变化与强有力的有机性营销体系。

目录

第一章 营销究竟难在哪儿

- 第一节 这些营销难题，你遇到了吗 / 2
- 第二节 先找原因，再想办法 / 9
- 第三节 用“有机性营销组织”系统应对营销难题 / 12

第二章 决定“营销组织设计”的因素

- 第一节 企业因客户而生 / 20
- 第二节 六大因素如何影响“营销组织设计” / 25

第三章 设计营销组织的6个步骤

- 第一节 设计营销组织的6个步骤 / 44
- 第二节 如何为营销组织定位 / 55

第四章 营销总部的3大职能

- 第一节 市场部的“龙头”职能 / 64
- 第二节 销售部的“龙身”职能 / 76
- 第三节 支持性的“龙尾”职能 / 85

第五章 如何设计营销组织的结构

- 第一节 设计导向与要点 / 99

第二节 部门与岗位设计——A 集团营销组织变革 / 108

第三节 业务流程设计——A 集团营销组织变革 / 136

第六章 如何构建营销组织的运营、管理体系

第一节 如何构建营销运营体系 / 150

第二节 如何提升 3 大基础管理 / 166

第七章 如何管好驻外营销机构

第一节 如何合理设立驻外营销机构 / 180

第二节 如何有效管控驻外营销机构 / 188

第三节 如何预防、处理驻外机构常见问题 / 201

第八章 如何组建能征善战的营销队伍

第一节 有效营销组织的结构 / 217

第二节 营销队伍的人力资源管理 / 224

第三节 营销队伍的建设 / 238

升
级
你
的
营
销
组
织

第一章 营销究竟难在哪儿

升级你的营销组织

近年来,宏观经济形势与市场背景都在持续、深刻地发生变化。

过去“一招鲜,吃遍天”的营销时代,已经结束。唯有抓住营销的根本,也就是从营销组织上发力,方可较为从容地面对未来变化多端的外部环境。因此,建立一个高效的有机性营销组织和一套规范、科学的现代营销管理体系,不仅是需要,而且已变得十分迫切。

华为公司自20世纪90年代中后期以来,业绩年年突破,2011年销售额达2000多亿元人民币。这其中,华为营销体系功不可没,营销人员在相互协同与配合方面的效率之高让客户惊叹,让竞争对手吃惊。标准与近标准产品,华为从签合同到实际供货可在四天内完成;非标准产品供货可比竞争对手短一半时间。这种效率背后依靠的就是现代营销组织与体系的力量。

第一节 这些营销难题,你遇到了吗

■ 一管就死,一放就乱

营销组织的管控模式,实质上主要体现为营销总部与驻外分支机构的集权与分权,即对管理与被管理的“度”的把握。它们之间是表里关系,是大脑与四肢的关系,也可以形象地比喻为“父子”或“母子”关系。一旦管控的“度”拿捏不当,必然造成失效局面。常见现象有:

1. 一管就死:总部虚荣,地方虚假

形式化与官僚化严重,营销体系难以应对外部动态竞争的要求。

(1) 形式主义

例如,每年年底,企业开始做第二年的营销规划,很多区域经理都会洋洋洒洒写几页纸交上去。但在实际工作中,计划赶不上变化,计划和执行两张皮。经理们把营销计划当成了家庭作业,应付上级。这就是典型的形式主义。

(2) 官僚主义

由于营销管理是极具挑战性的管理，所以企业在营销管理上往往较为谨慎，强调统一性，强调集权性，权力收得较紧。例如，前线终端的一个促销活动计划报上来，要经过管控职能部门的层层审批，品牌经理或者市场经理为了体现自身价值，往往“反复考量”：VI 是否标准？预算是否合理？主题词是否准确？等主管经理批完了，把物料发到终端时，仗已经打完了，市场份额已被竞争对手抢光了。这种现象时有发生。

所以，当一个企业集权的时候，把权力从区域集中收上来，总部管理人员的责任心与专业水准如果较低，一线的机会将会损失殆尽，下面的人也会被“捆住手脚”。

2. 一放就乱：四肢发达，大脑低能

营销组织内“强人化”与“军阀化”严重，营销体系难以满足整体营销的要求。

有些老板采取简单的以包代管，类似于内部经销商的方式，只求完成定额销售收入，过度放任财权、人事权与经营权，这样容易出现所谓的“封疆大吏把持一方，挟市场以令老板”的状况。

例如，一家年产值 5 亿元的饮料类大企业中有 37 个地区分公司，个个都是老板，各自为战。这样的运作模式导致企业发展多年停滞不前，形成了成长的临界规模，公司实际上变成了大型的“个体户集中营”。

“改革”的烦恼

A 公司是苏北地区的一家中型的锻压机床厂，国有性质，年产销量约 4.5 亿元。

在 2007 年之前，企业的营销体系由总部与各地办事处构成，管理职能的重心在总部，各地区的办事处管理职能非常单一，一个地区只有一个人，根本无法承担区域开发的管理职能，只是单纯的业务联络与沟通；办事处与总部往往对接不畅，各地经营离散。在市场竞争激烈、同

升级你的营销组织

质化严重的情况下，各地上报的信息滞后、失真，经营陷入困境。

2008 年营销总部进行了改革，在各地成立多家分公司，把人、财、物权力下放给分公司经理，充分调动了一线的积极性。但与此同时，却并没有强化总部的服务、督导与管理工作，结果各地分公司为了完成短期销售指标，而置市场秩序不顾，出现窜货杀价、截留货款、费用虚报、结党营私等严重现象。

权力下放，虽暂时调动了各区的积极性，但由于总部管控不力，最终使 A 公司整体市场面临困局。企业内部冲突严重，业绩持续大幅波动，部分客户流失，市场秩序混乱，业绩无法稳步提升。该企业虽然“动荡式”地生存着，但无法实现企业可持续地健康发展。

■ 总部、市场部职能缺位、错位

在营销体系中，整体营销职能是由各专业职能构成的，其中“市场部的策划职能”与“总部对各分支机构的管理职能”最为重要。

1. 市场部的职能缺位与错位

许多企业往往对市场部重视不够，市场部经理缺乏丰富的一线经验，虽然可能具备较高的学历与优势专业，但他们主要侧重于文案编写，喜欢纸上谈兵，导致总体策略和制定的方案与企业的现实存在差距。

同时，市场部在硬件配置上往往“缺粮少草”、“捉襟见肘”，人员选择上又“老弱病残”或“妇人孺子”。这就使得一线营销得不到有效的、统一的策略引导，各区域市场往往各自为战，自我发挥，市场部形同虚设，造成市场部职能的缺位。

还有一些企业将市场部的工作仅仅列为制定促销方案、印刷宣传册，或参加展会等，形成市场部的职能错位。

2. 总部职能的缺位与错位

对分支机构来说，营销总部应具备三大功能：**管理督查、专业指导、服务支持**。营销总部就好像是人体的大脑系统与心脏系统，对营销