

营 销

— 集团管控之 —

管 控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。
对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 **隆重推荐**

中国发展出版社

—集团管控之—

营销 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之营销管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 2

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 131 - 9

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理: 销售管理
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002826 号

书 名: 集团管控之营销管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 131 - 9/F · 699

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 263 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: drepub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

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，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“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，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，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！

集团管控——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，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、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！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：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。同时，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控制。

1. 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。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，如图1所示。

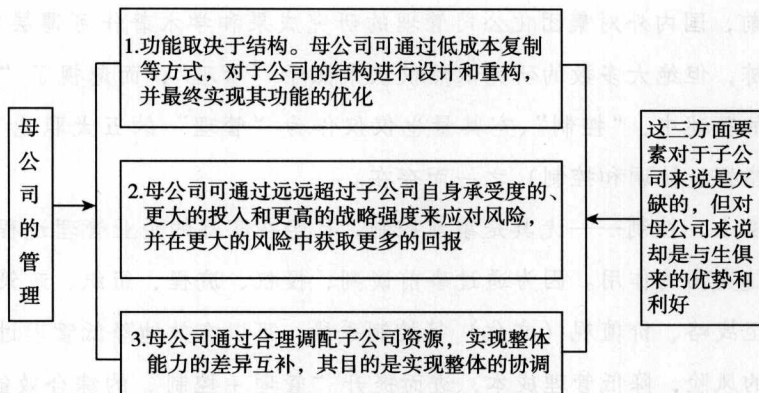


图1 母公司的管理

2. 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，通过对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。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

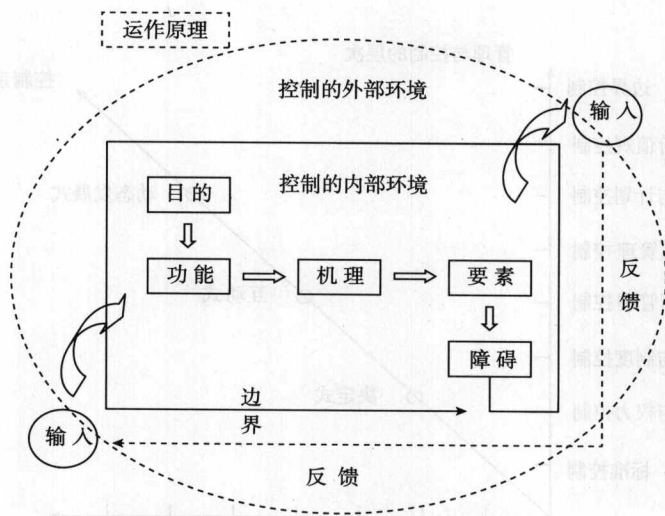


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。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、控制的手段和控制系统的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

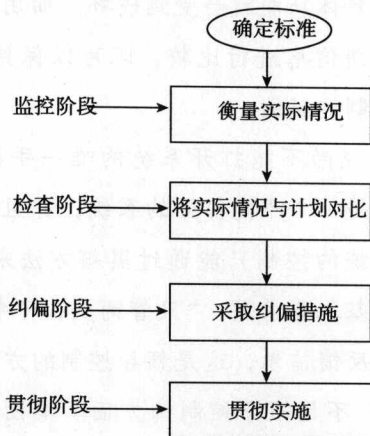


图3 集团控制过程机制

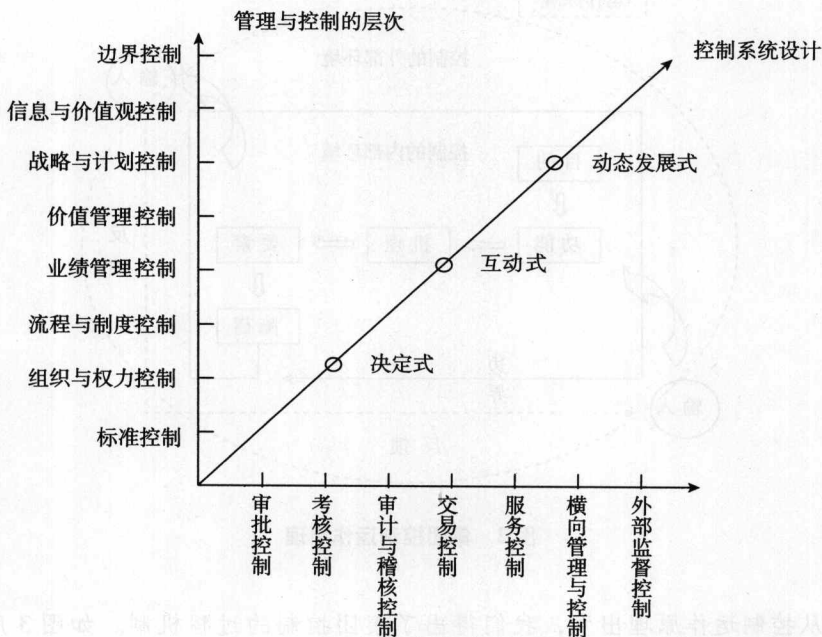


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

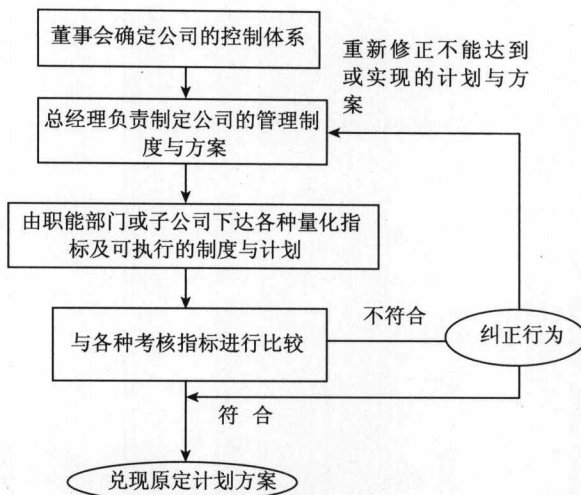


图5 集团控制流程

2008年1月

序

◎缘起

21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,我们强烈地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”的理念,并在集团管控模式下,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

该如何对集团化企业的营销实施有效的管控?“华彩咨询”作为中国集团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,对集团管控下的营销管控进行探讨,以期抛砖引玉,引发大家更多的思考。

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,对集团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。

本书中关于营销战略构筑的思考:

1. 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。

2. 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?

3. 在这样一个快速发展、前景广阔、变化迅速的市场,对发展战略到底如

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？

4. 如何设置具有挑战性但又符合企业和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？

5. 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？

6. 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）？

本书中关于营销管控的思考：

1. 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？如何在制订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？

2. 总部应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？

3. 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？

4. 如何保障总部的指挥和调控是创造价值的？

5. 如何保障总部的管控能力和相关人力资源的配置？

6. 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？

7. 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？

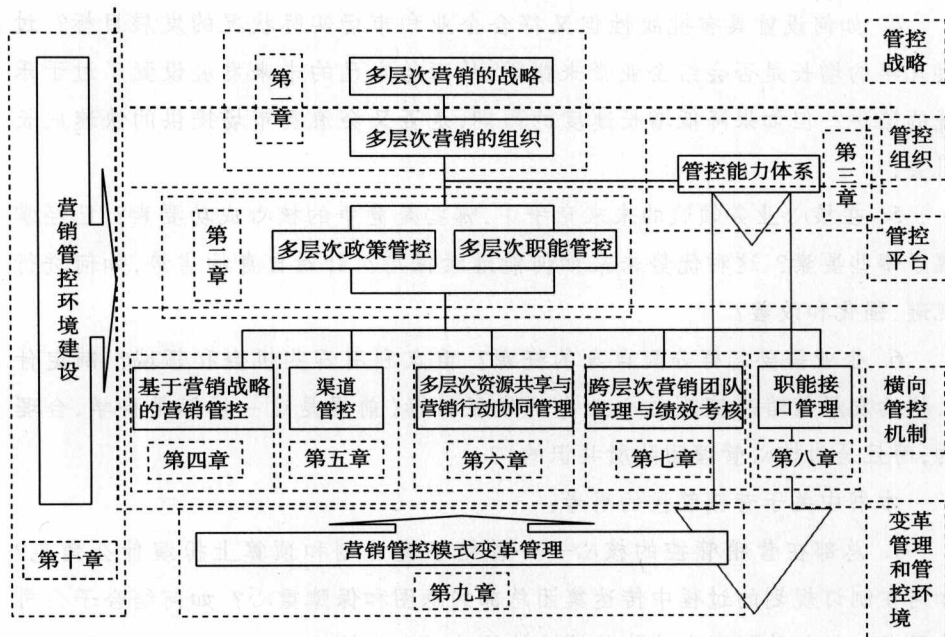
8. 如何打造营销团队和接班人计划？

9. 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？

10. 如何做到前后台信息畅通？

全书共分十个章节的内容，具体可归类为五大管控层级，即管控战略、管

控组织、管控平台、横向管控机制、变革管理和管控环境。如图所示。



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发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢!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集团管控之营销管控体系提供了许多帮助和启迪。

2008年1月

目 录

第一章 多层次营销战略与组织	1
第一节 万事俱备，只欠东风——营销在整体战略中的地位	4
集团化公司战略的主要内容	5
营销战略的地位和使命	13
营销在整体战略中的意义	15
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	16
如何将商业模式表达在营销理念和行为之中	17
如何形成集团营销合力	20
产品线如何分布	21
区域如何分布	25
客户价值如何管理	26
价值如何传递	28
第三节 营销战略制定的关键点	30
设置合理的营销战略目标	32
把握未来竞争的核心要素	37
怎样分配自身的资源	41
正确处理品牌战略和营销战略的关系	43
第四节 营销组织的前世、今生和未来	44
企业营销部门的变迁	44

市场营销部门的组织形式	46
影响营销部门组织架构设计的因素	48
未来集团营销部门组织架构的基本原则	54
思考题	64

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 65

第一节 华彩集整营销管控模式的核心	67
用公司战略管控营销战略	67
预算管控和年度计划	70
第二节 华彩集整营销管控模式要素	75
集团公司营销困局现状、原因与结果	75
华彩集整营销管控模式要素模型	82
第三节 集整营销管控模式中多层次营销的职能管控	95
集团母公司自身的营销职能管控	96
对子公司营销行为的管控	96
思考题	102

第三章 华彩集整营销管控模式之管控能力体系建设 103

第一节 营销管控外部能力的建设	106
把握市场的能力——建立情报系统	106
渗透市场的能力——增强（扩大）终端控制力	107
影响市场的能力——提高商品力	108
接近市场的能力——组建直销队伍，增强推销力	109
控制市场的能力——把握顾客资本，强调服务力	109
运作市场的能力——提高营销战役管理能力	110

第二节 营销管控内部能力的建设	112
营销团队的建设与管理	112
营销部门与集团内其他相关部门的协同	113
培训机制的建立	113
绩效与激励体系的建立	114
第三节 营销管控能力评价体系的建立	115
掌握和分析有关的情报资料	116
建立评估的指标	116
实施正式评估	116
思考题	122
第四章 华彩集整营销管控模式之营销战略管控	123
第一节 营销战略的制定	126
利润模式选择	126
价值创造模式的选择	129
竞争与合作战略	132
第二节 营销战略下的营销管控——华彩四五六模型	134
营销管控的四个体系	134
营销管控实现的五大步骤	134
营销过程管控六个层次	135
思考题	137
第五章 华彩集整营销管控模式之渠道管控	139
第一节 渠道现状与发展趋势	141
渠道现状	141
渠道认识盲点	148

渠道变革与发展趋势	151
第二节 渠道冲突与渠道战略构建	156
渠道战略制定	156
渠道冲突与解决	162
渠道维护	168
第三节 营销组织整合	173
营销组织整合面临的挑战	173
营销组织整合的方法和手段	174
加强对整合后营销组织的管控	176
第四节 营销渠道整合	178
营销渠道整合应该被提升到战略高度	178
营销渠道的整合模式	179
思考题	189

第六章 华彩集整营销管控模式之多层次资源共享与营销行动协同管理 191

第一节 多层次资源共享	193
集团与分、子公司实现资源共享	193
供应链上下游企业之间实现资源共享	195
第二节 营销横向管控——关键词：协同	198
精选协同对象	199
创新协同点	201
多协同体广泛协同	202
协同营销存在的风险	203
抓住协同的关键点	203
思考题	209

第七章 华彩集整营销管控模式之跨层次营销团队管理与绩效考核 211

第一节 打造卓越的营销团队	213
优秀的领导核心	214
制度建设与执行	214
强化团队培训	215
团队文化建设	215
团队与个人的完美互动	216
提高营销团队的执行力	216
第二节 跨层次营销团队管理	217
跨层次营销团队文化的统一机制	217
跨层次营销团队沟通机制	219
跨层次营销团队的激励机制	224
第三节 跨层次营销绩效考核体系	229
跨层次营销绩效考核的原则	229
跨层次营销绩效考核的指标	231
跨层次营销绩效考核的程序	233
思考题	240

第八章 营销与管理职能接口管理 241

第一节 职能接口管理的意义和主要手段	244
职能接口管理的重要性不容忽视	244
职能接口管理的要义和主要手段	245
第二节 营销与其他相关部门的接口	246
营销部门与生产部门的接口	246
营销部门与采购部门的接口	247
营销部门与财务部门的接口	248