

最新整理珍藏版

学术顾问◎汤一介 文怀沙

传世金点子秘笈

四

中国书店

技术第一 顾客至上

代姆勒——本茨（目前国内通常译为奔驰）公司已有 100 多年的历史，是由本茨公司和代姆勒公司合并而成的。1883 年，卡尔·本茨创建了本茨汽车公司，生产出世界上第一辆汽车。1890 年，科德甫·代姆勒创立了代姆勒汽车公司，翌年成功地生产出命名为“美塞代斯”的高速小轿车，十分畅销，几乎把本茨公司的小轿车赶出市场。本茨只好重点转移，生产各种型号的运货卡车。第一次世界大战以后，美国的汽车生产发展迅速，采用流水线生产出来的廉价的福特汽车潮水般涌入德国。在美国汽车的冲击下，本茨和代姆勒两个公司都面临困境。于是，两家公司合并为代姆勒—本茨汽车公司，通力与美国汽车抗争。

代姆勒—本茨公司的经营决策是：“质量第一、技术第一和顾客第一。”注重优越的性能、高超的质量、多样化的品种型号。并不是专注于提高生产数量和扩大生产规模。

“质量第一”的经营思想贯穿在每一种汽车从构思、设计、研制、生产、销售到维修的全过程中。公司认为，人是保证质量的决定性因素。汽车是人生产出来的，任何先进的机器设备和精密的工具都是人操作使用的。要保证汽车的质量，就要重视提高公司各类人员的素质。这充分体现在对各个部门人员的配置、选择和培训等方面，代姆勒—本茨公司有一支业务水平和基本素质都比较好的职工和业务骨干队伍，以人的高质量保证产品的高质量。为了保证质量，公司还制定了一整套严格的质量检验制度和质量检验系统。每一道工序、第一个车间、每一个工厂都有专门的人员和机构负责质量检验工作，通过多层次、反复的检查来保证每一辆出厂的汽车在质量上完全合格，从而实现质优价高的营销策略。

“技术第一”主要体现在不断发展新技术，及时把新的技术成果推广应用到汽车的设计、研制和生产上，不断开发新车型、新项目。这里主要有两方面：一是依靠技术开发研究的专业机构。公司每年的技术研究



开发经费已达到 14 亿马克以上，在各个研究机构工作的研究人员和技术专家近万人。二是采取积极措施，鼓励公司的工人和技术人员提技术革新等方面的合理化建议。建议被采纳实施后，依据成效的大小，发给奖金，以资鼓励。公司坚持“技术第一”的决策，上世纪 50 年代初期研制出全世界第一个安全车身、60 年代研制成功新型制动系统、70 年代末研制出一种新型小轿车，投产后第二年，订货量就达 10 万辆以上，公司的 10 亿马克的技术研究经费得到了十倍乃至百倍的回报。

“顾客第一”是又一个极其重要的经营思想，它通过完善的服务体系而实现。这使公司在顾客中建立起信誉，保证了销售量的不断扩大。公司建立了销售服务系统和维修服务系统。销售服务系统由遍布于大中城市的销售点组成，顾客在正式订购汽车时可以向推销员提出各种各样的特殊要求，公司在生产时总是全力解决，使顾客满意。公司还给来取车的顾客免费赠送一个精致逼真的本茨汽车玩具，以使顾客的子女自幼就对代姆勒一本茨汽车产生深刻而美好的印象，成为公司未来的潜在顾客。维修服务系统是由分布在德国和世界各地的 5000 多个维修站组成，从业人员已超过 5 万。维修人员与从事生产制造的人员其数量比例总是保持着 1:1，可见公司对维修工作的重视。维修服务内容也很广泛，几乎无所不包。

代姆勒一本茨汽车公司把质量第一、技术第一和顾客第一作为经营决策，取得了巨大的成功。虽然产量不大，但品种、型号之多以及生产的全是高质量和适应各种特殊用途的汽车，因而价格昂贵。所以，从营业额和利润上看，同世界上任何一家大汽车公司相比，都毫无逊色之处。目前，代姆勒一本茨公司已发展成为在世界各国拥有 18 家子公司的大规模跨国公司。年销售额达 400 亿马克。年产 160 多个品种，3700 多种型号，包括大轿车、小轿车、运输车、载重车、越野车与拖拉机等共达 70 多万辆。约 2/3 的各类汽车销往国外，其余在国内销售。代姆勒一本茨汽车公司的经营决策取得成功，名列于世界十大汽车公司之中。



哈曼的超人“眼力”

哈曼·南德是印度尼西亚西部的一家纺织公司的信息员，也是印尼一位颇有名气的经营能手。他头脑机敏，眼力超人，曾为其供职的企业取得过巨额利润。

有一天，他到南方去公干，在乘搭的船上，发现一位姑娘正在伤心地哭泣。他走过去问她为什么？姑娘抹一下眼泪说，她从在瑞士的哥哥那里得到了一件金丝凉衣（睡衣），不知让谁给烧了个洞。姑娘还说：“这种金丝凉衣，在这里是买不到的，有很多人千方百计到国外去买。”哈曼听了这段话后，随即取出40盾钱，对姑娘说：“您暂时把衣服给我，这40盾钱作为押金，3个月后我给您一件新的金丝凉衣。”姑娘将烧了洞的那件衣服给了他。哈曼·南德立即在中途离船上岸，以快速航空邮件寄回公司，通知公司在3个月内将“金丝凉衣”大量生产出来投放市场，并大作广告。其公司仅用80天，就生产出2万多件“金丝凉衣”，没几天就销售一空。那位姑娘同时也得到哈曼·南德一件新的金丝凉衣。

又有一次，哈曼·南德在一山村看到许多村民用手工编织一种佛教用的香袋。他问村民这些袋有什么用处？为什么男女老少都在干这项工作？村民说，当地每年都要举行朝圣活动，需要千千万万的香装，我们全村人出动也织不了所需的1/10呢！

哈曼·南德再到另一山村去察看，也发现同样的情况。他即赶回公司，按照村民编织的规格，用机器大量投入生产，只用了7天时间，就生产出10万只式样好、美观价廉的香袋投入市场，不到10天就销售完了，赚了一大笔钱。

信息具有启动人们认识的杠杆作用。哈曼之所以具有超人的眼力，就在于一人、一时、一地、一事的信息启动。他从特定需要的用户，在特定条件下，对特定信息的需求，看到了另外的、更多的或潜在的需求者，从而拓展了思路，创造出更新的成果和更多的财富。



“点水为金”的小伙子

19世纪中叶，美国人在加利福尼亚发现了金矿。消息传开，燃起了人们期待发财的强烈欲望。在通往加州的各条大路上挤满了狂热的男男女女，他们风餐露宿，日夜兼程，迫不及待地涌向那令人垂涎三尺的地方。

在滚滚的人流中，有一个背着旧包裹的小伙子，也满怀希望地同大家一起匆匆赶路，他的名字叫菲利普·亚默尔，当时才17岁。

谁也没注意到这个毫不起眼的小农夫。到了加州之后，他却干出了惊人之举。

亚默尔是带着“黄金梦”来的，到达目的地后，才知道采金并不容易，各地涌来的人太多了。在一大片荒原上挤满了采金的人，吃饭喝水都成了大问题。

亚默尔和大家一道拼命埋头苦干。骄阳火辣辣地曝晒，人们的汗水不停地流淌。山谷里的气候干燥异常，水源奇缺。

在这里，水同黄金一样贵重。

“谁要给我一碗凉水，老子给他1块金元！”

“要是能让我饱饮一顿凉水，我给他2块金元！”

掘金人不断地发出类似的抱怨声，他们太需要水了。可是在黄金的诱惑下，谁也舍不得花时间去找水。

听了人们的牢骚话，挖了半天仍然一无所获的亚默尔不由心头一动：与其跟这么多人一起漫无边际地挖金子，还不如想法搞些水来卖呢！这么多人需要水喝，不正是一笔大买卖吗？

他断然放弃了采金工作，用挖金子的铁锹挖了一条水沟，把河水引进掘好的水池里。水经过细沙的过滤，变得清澈可饮了。

亚默尔把水分装成壶，运到工地上卖。一群群口干舌燥的淘金狂，争先恐后地抢购亚默尔的凉水。

这时，有人挖苦亚默尔：“你辛辛苦苦跑到这里，不赶快挖金子，却做了这种卖水生意，真是个大傻瓜！”

任凭人们的嘲讽，亚默尔依旧我行我素，坚持继续卖水。结果，当越来越多的人们白白付出巨大的努力也一无所得，不得不忍饥挨饿流落他乡时，亚默尔已经靠卖水赚了 6000 美元。

这在当时要算一个小富翁了。

(1) 后来者居上

随着“黄金梦”的破灭，采金的人群四处走散，亚默尔也失去了“点水为金”的发财机会。他带上卖水赚来的一笔资金，回到了故乡斯达克乔。

父母看到儿子赚了这么多钱回来，高兴极了。亚默尔已经走上独立谋生的道路，他要沿着这条道路走下去。

不久，亚默尔又离开了故乡，来到威斯康星州的密尔沃基城，他决心在这里开辟自己的事业。

这里有他的一位朋友，名叫巴戈，是个开小杂货店的商人。亚默尔向他请教做点什么生意适宜。

马戈告诉他，做小生意只能糊糊口，要想赚大钱，就要做大生意，在纺织、钢铁、五金等行业中投资办厂。因为当时这些行业都在迅速发展，发大财的机会是有的。

亚默尔一边听着巴戈的话，一边暗暗盘算自己手头的资金，在投资方向上一时还拿不定主意。正在这时，有几个人进店来买肥皂。亚默尔机灵地向巴戈详细打听起肥皂的行情来。

“肥皂的销路是不是很好？”

“那还用说！”巴戈回答道，“这东西是每家每户都少不了的，天天要用，销路自然很大。但是，因为生产的厂家很多，相互竞争得很厉害，要开新厂挤进去非常不容易。”

这时，一个构想在亚默尔的头脑里成熟了，他下定决心：不管如何困难，自己都要试一试！路是人走出来的，只要市场上销路好，这就是最有利的条件。至于如何争取市场，在竞争中站得住脚跟，那就全看自己的本事了。



亚默尔是这样一种人，一旦看准了要干的事情，就会全力以赴地去干。而这正是立志创业的人必须具有的气质。

他用自己卖水得来的资金，建立了一个小型的肥皂制造工厂。不懂肥皂制造技术，他就到一个补习班去学习。然后，又到市场上去做认真的调查，看各家生产的肥皂有些什么优缺点。经过不长时间的努力，他竟成了这方面的行家。

要在激烈的市场竞争中后来居上，必须要有自己特点的产品。亚默尔深谙这一点，他仔细研究了各种肥皂的优点，博采众长，经过反复试验，终于制造出一种“与众不同”的优质肥皂。

这种肥皂的外观和质地都很好，并且能散发出一种芬芳的香味。这些特点，立即引起家庭主妇们的极大兴趣，一下子就赢得了顾客们的信赖，成了市场上的畅销货。

亚默尔一炮打响，成了密尔沃基城有名的企业家。

(2) 重振雄风

正当亚默尔沉醉于成功的喜悦之中，突然一个意外的打击降临了。一场无情的大火，一夜之间就将他的工厂全部烧毁。

亚默尔一直没弄清起火的真正原因。但对事物一贯具有特殊的预见和分析能力的他，心里却十分清楚，自己企业的突然崛起，在同行中已经引起了强烈的妒意。

不管这火是自然引起的还是有人故意纵火，结果是一样的，现在他一败涂地。

他黯然离开密尔沃基市，来到一个新的地方——圣路易斯城。这里是美国的皮货贸易中心。他到那里经营起皮货生意，在两年的皮货经营中，亚默尔没有什么重大的建树，因为他对这一行不大感兴趣。

他仍旧眷恋着密尔沃基，他曾在那里叱咤风云，出人头地。他决心放弃皮货生意，再挑选一个新的行当，重新杀回密尔沃基去。

他看准了肉类食品加工业具有很大的发展潜力，决定在这一行业上再显身手。回到密尔沃基后，他开始了经营肉类食品的生涯。

开业那天，他预备下丰盛的宴席，向过去同他竞争过的肥皂商们一一发出了邀请。

他的朋友不同意他这种铺张的做法，尤其反对他请这些肥皂商来。

亚默尔笑而不答，他的想法与众不同，但不想马上言明，只是说：“这些人都是我将来的朋友。”

被邀请的客人当然不会忘记亚默尔。按照礼节，他们都准时前来赴宴。宴会气氛有点沉闷、紧张，亚默尔站来致词，充分展示了自己的风度和口才。

他说：“说起来，我们都是老朋友了，过去我们在同一行业里互相竞争过，彼此非常了解，现在我跳到一个新行业里来，更需要你们的支持。因为我经营的是肉类，只有用各位朋友经营的肥皂才能把多种用品洗干净，我的生意好，各位的生意也会好起来，我们的利益是密切相关的。”

这一席话如同和煦的春风，将彼此间以往的怨气一扫而光，并激起了一阵热烈的掌声。

在这些朋友的支持下，亚默尔重新在密尔沃基站稳了脚跟，并且很快在新的事业上打开了局面。

他先买下一个谷仓作厂房，开始了肉食品加工生产。由于他善于捕捉市场机会，没过多久就赚取了巨额利润，创造出一个个惊人的奇迹。

（3）一条新闻百万元

1865年4月。

轰轰烈烈的南北战争已经到了尾声阶段。

这时，美国市场上的物质供应十分匮乏，猪肉价格很贵。亚默尔知道这是暂时现象，一旦战争结束，猪肉价格马上会跌下来。他密切注视战事的发展，等待着市场即将发生的转变，以便捕捉时机做一笔大生意。

他照例每天读报，从报上的最新消息中他推测，南军败局已定，但不知道还会坚持多久。

一天，他又拿起当天的报纸，突然一则很普通的新闻吸引了他。

新闻说：一个神父在南军罗伯特·李将军的营区遇到几个小孩，他们手里拿着许多钱问神父什么地方可以买到面包和巧克力。孩子们说他们有两三天没吃到面包了。神父问：“你们的父亲呢？”孩子们答道：“我们的父亲都是李将军手下的军官，他们也是几天没面包吃了，带回的马肉很难吃！”



亚默尔看完这则消息，立即作出判断：南军缺少供给已人尽皆知，这事发生在李将军的大本营里，而且已到了宰马吃的地步，说明战争结束已屈指可数了。

他见机行事，立刻同东部市场签订了一个大胆的“卖空”销售合同：以较低的价格卖出一批猪肉，约定迟几天交货。

当地销售商都以为亚默尔疯了，将猪肉的价格压得这么低，他们乐不可支地大批订货。可是他们哪里知道战争即将结束，市场价格会迅速跌下来。

果然不出亚默尔所料，不几天战局和市场都发生根本变化，猪肉价格暴跌，令销售商们叫苦不迭，后悔莫及。

这时，亚默尔的口袋里美美地揣进了100万美元的巨额利润了。

(4) 巧借瘟疫发横财

1875年的春天。

一天，报上登出墨西哥发现了疑是瘟疫的病例。消息刊在不引人注目的地方，没引起人们的关心。

亚默尔坐在他的办公室里，像往常一样仔细地阅览当天的各种报纸。这条几十个字的短讯未能躲过他的眼睛。

他马上想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，一定会从加利福尼亚州和得克萨斯州边境传染到美国。而这两个州又是美国肉食供应的主要基地。一旦发生瘟疫，肉价一定会猛涨。

这时，他的脑子里又酝酿出一个大的计划来。他抓起电话，拨通了家庭医生家的号码，问对方要不要到墨西哥去作一次旅行？

医生登时被这突如其来的提议弄得莫名其妙，不知如何回答好。亚默尔又简要地说了几句，请他马上赶到野餐的地点，有要事面谈。

那天是周末，亚默尔原本已订好陪夫人到郊外游玩的。然而到了郊外，他已没有兴致了，他满脑子装的是金钱和生意。

亚默尔说服了家庭医生替他到墨西哥去一趟，目的是证实一下那里是否真的发生了瘟疫，他要尽快地得到确切的消息。

医生同意前往。结果被证实无误。

亚默尔立即根据这一情报，开始实行自己的计划：集中全部资金购



买下加州和得州的肉牛和生猪，把它们及时运到美国东部。

不出所料，瘟疫很快蔓延到了美国西部的几个州。美国下令：禁止一切食品从这几个州外运，当然也包括牲畜在内。

于是，美国国内市场肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔抓住这个机会，在短短几个月，赚了900万美元。

事后，亚默尔还有点惋惜道：“我本来想叫医生立即动身去墨西哥的，因为野餐延误了一天时间，使我丢掉了100万美元的利润。”

他像一只贪婪的大鳄，永也不知足！



第六章 营销管理金点子

整个 20 世纪，企业经营管理指导思想经历了三个典型的阶段——生产观念、推销观念和市场营销观念。其中，从“生产观念”到“推销观念”是企业经营管理指导思想的量变，从“推销观念”到“市场营销观念”是企业经营管理指导思想的质变和飞跃。20 世纪 70 年代至今，针对市场营销观念的缺陷，人们提出了许多新的经营管理指导思想，例如社会营销观念、生态营销观念、绿色营销观念等，但是都没有取得理论界和企业家的一致认可，其根本原因是它们没有解决市场营销观念的本质缺陷：单纯企业利益最大化。

营销管理的指导思想

1. 营销环境的变化

随着时间的推移和科技的进步，企业对自然、人类、社会的影响力在逐渐增强。企业因经营需要而必须面对的社会公众越来越多，与它们之间的相互依存关系也越来越密切，它们不同程度地直接或间接影响着企业经营状况，乃至企业的生存和发展。企业也从以追求自身利益最大化为唯一目标转向以追求企业自身长期利益和社会整体长远利益同时最大化为双重目标。

另外，企业发展层次的变化。根据历史和可预见未来企业价值观和

经营行为的特点，可以把企业的发展层次分为两个阶段五个层次，分别是：追求企业基本生存条件、追求企业经营稳定和发展、追求企业经营意识和理念创新、追求企业形象传播维护和完善、追求企业价值实现，由于科技的飞速发展、环境的复杂性增加、社会多元化等多方面的因素，尤其是社会对企业不断提高的要求，要实现企业的长期发展和稳定，必须同时满足企业自身和社会整体长期利益同时最大化。

这些变化的基本点就是要求企业的经营管理指导思想必须是以企业与社会整体长期利益同时最大化为出发点。进入 21 世纪以后，客观社会经济环境对企业经营管理指导思想提出了更加明确的要求，满足这一要求的经营管理指导思想就是“战略营销观念”。

2. 战略营销观念

第一次明确提出了战略营销观念（Strategic Marketing Concept）的是沃尔任·J. 肯甘，在其 1989 年出版的《全球营销管理》（Global Marketing Management）一书中比较系统地解释了战略营销观念。他认为战略营销观念的提出和应用是市场营销管理史上的又一次革命：首先表现为战略营销从原来把市场营销管理的着眼点从顾客或产品转移到企业外部环境，即使对顾客了解得再全面也是不够的，一个企业要取得成功，必须把顾客或产品放到一个更广阔的环境中去理解，这个环境包括竞争者、（政府）政策与管理、广泛的社会、经济和政治等外部力量；另外还表现为战略营销观念的市场营销目标从单纯的赢利转向风险承担者的利益（这里的风险承担者是指那些与企业行为具有利益关系的个人或组织，主要包括管理者、顾客、社会和政府）。肯甘还认为企业这时仍然要注重经济效益，因为它是企业投资发展、维护风险承担者利益的基础，但这时经济利益已不是终点，其最终目的是为各种风险承担者创造一种价值，尤其是为顾客。

战略营销观念继承和发扬了以往所有经营管理指导思想的优势，根据现代社会环境的要求，建立了自己独特的、适应 21 世纪需要的思维逻辑框架。它的最突出优势是改变了企业经营管理指导思想的出发点，即由原来“单纯企业利益最大化”转变为“企业与社会整体长期利益同时最大化”。这是对以“市场营销观念”为代表的传统企业经营管理指导思



想的“扬弃”，是企业经营管理指导思想的又一次质变和飞跃，是企业经营管理指导思想演变的逻辑延伸。每一种新观念及其理论的产生与发展无不与当时企业所处的客观社会经济环境紧密相联，甚至可以说这些观念及其理论就是当时企业所处的客观社会经济环境的产物。生产观念、推销观念、市场营销观念的产生和发展是这样，战略营销观念产生和发展依然是这样。可以断言，昨天处于主导地位的企业经营管理指导思想和理论必将也必须被新的经营管理指导思想和理论所取代。

3. 战略营销管理的灵魂

从战略营销问题的提出，到战略营销观念的形成，再到 21 世纪的今天，经过企业家的不懈实践和理论界的不断总结探索，战略营销观念指导下的战略营销管理正在逐步形成比较完整的理论系统。尽管不同学者研究视角不同，观点有所区别，但是大家的目标是一致的，那就是建立比较规范统一的战略营销管理理论。下面介绍一种战略营销管理理论体系。

战略营销观念。如同市场营销观念是传统市场营销管理理论的核心内容一样，战略营销观念是战略营销管理理论的核心内容，战略营销管理理论体系的其他内容均是以此为指导和引申。战略营销观念的本质是“整体企业形象导向”。“战略营销观念”与“整体企业形象导向”是统一的，是一个问题的不同表述方式。

目标社会公众理论。通过对内外营销环境分析，确定目标社会公众，这是战略营销管理理论的关键，它在战略营销管理理论体系中起着承上启下的作用。这里的目标社会公众就是“主要利益相关者”。

企业形象理论。企业形象理论是战略营销管理理论的基石，其作用主要表现为战略营销观念下企业营销活动的客体是整体企业形象，企业必须在“战略营销观念”的指导下设计、塑造、传播和完善总体企业形象。只有做到这一点，才能够有效地贯彻和实施战略营销管理理论，实现战略营销目标。

名牌企业战略理论。企业品牌是一种有形的且能包容企业形象各种信息内容的物质载体，并可以直观地检验战略营销观念下企业对其整体形象的“设计、传播、维护和完善”的效果。

整合信息传播理论。以传播、维护和完善构成整体企业形象的各种信息为中心，以传统市场营销管理理论的各种促销策略为基础，通过对它们整合，进行以连续性、统一性和长期性为特征的整合信息传播是以战略营销观念为指导思想的企业主导信息传播方式。

从上述理论体系可以看出，“战略营销观念”处于整个理论体系的灵魂地位，其他理论系统是它的延伸和具体化。

营销管理的任务和组织

1. 营销管理的任务：

市场营销管理是指为创造达到个人和机构目标的交换，而规划和实施理念、产品和服务的构思、定价、分销和促销的过程。市场营销管理是一个过程，包括分析、规划、执行和控制。其管理的对象包含理念、产品和服务。市场营销管理的基础是交换，目的是满足各方需要。

市场营销管理的主要任务是刺激消费者对产品的需求，但不能局限于此。它还帮助公司在实现其营销目标的过程中，影响需求水平、需求时间和需求构成。因此，市场营销管理的任务是刺激、创造、适应及影响消费者的需求。从此意义上说，市场营销管理的本质是需求管理。任何市场均可能存在不同的需求状况，市场营销管理的任务是通过不同的市场营销策略来解决不同的需求状况。

2. 营销管理的组织：

营销管理组织就是企业为了实现营销目标而将具有营销能力的营销人员、产品、资金、设备、信息等各种要素进行整合而构成的有机体。

(1) 营销管理组织的特点

营销管理组织作为企业组织体系的重要组成部分，应具有以下特点。

A. 组织的目标是通过各种营销活动完成企业营销目标，实现营销利润，提供令顾客满意的售后服务，并努力扩大产品和服务的市场占有率，为企业发展创造条件。



B. 组织依据企业的产品特征、市场覆盖范围、流通渠道等因素构成不同的组织形式，有地区型组织、产品型组织、顾客型组织及复合型组织。

C. 组织的管理，以顾客为导向，对人、财、物、信息管理等管理资源进行合理组织和充分利用。

D. 组织是一个开放的系统，它与企业的战略和环境保持动态的适应，随着企业发展战略的调整和环境的变化，营销组织也要进行调整和变革，以保证较高的组织运行效率。

(2) 营销组织的功能

对个体力量的汇集和放大效应是组织的两个基本功能。构成企业营销功能的要素有多个，各个要素都有相对的独立性，把分散的各个要素汇集在一起，形成互相依托、互相补充的统一体，正是构建营销组织追求的目标。营销组织是一个多元素组合的系统，它可能出现“ $1+1=2$ ”、“ $1+1<2$ ”、“ $1+1>2$ ”三种情况。而营销组织设计所追求的是“ $1+1>2$ ”，即组织力量的放大效应。当然，这要依赖组织完备的沟通渠道和畅通的信息交流，依靠组织成员的良好协调和共同努力。

(3) 营销组织设计的原则

根据营销管理的需要和营销组织的目标特征，在设计营销组织时，必须遵循下列原则。

A. 顾客导向的原则

在设计营销组织时，管理者必须首先关注市场，考虑满足市场需求，服务消费者。以此为基础，建立起一只面向市场的营销队伍。

B. 精简与高效的原则

精简与高效是手段和目的的关系，提高效率是组织设计的目的，而要提高组织的运行效率，又必须精简机构。具体地说，精简高效包含三层涵义：一是组织应具备较高素质的人和合理的人才结构，使人力资源得到合理而又充分地利用；二是要因职设人而不是因人设职，组织中不能有游手好闲之人；三是组织结构应有利于形成群体的合力，减少内耗。

C. 管理幅度合理的原则

管理幅度是直接向一个经理汇报的下属人数。管理幅度是否合理，

取决于下属人员工作的性质，以及经理人员和下属人员的工作能力。正常情况下，管理幅度应尽量小一些，一般为6~8人。但随着企业组织结构的变革，出现了组织结构扁平化的趋势，即要求管理层次少而管理幅度大。

D. 稳定而有弹性的原则

组织应当保持员工队伍的相对稳定，这对增强组织的凝聚力、提高员工的士气是必要的，这就像每一棵树都有牢固的根系。同时，组织又要有一定的弹性，以保证不会被强风折断。组织的弹性，就短期而言是指因经济的波动性或业务的季节性而保持员工队伍的流动性。

(4) 营销组织常见的问题

合理的营销组织不一定能保证营销的成功，但不合理的营销组织一定会阻碍成功。有许多企业受到营销组织问题的困扰。

A. 效率低下

有些企业在发展壮大的过程中，营销组织迅速扩张，但效率却日渐降低，最突出的表现就是人均营销额的下降。例如，某著名家电企业最近3年负责营销和营销方面的人员增加了15%，而营销额却下降了12%。在效率降低的同时，企业对市场的反应也变得迟钝，整个营销体系就像一个老态龙钟的老人一样举步维艰。

B. 管理失控

有些企业在组织迅速扩张的过程中出现了管理失控的现象。如财务失控，营销费用持续上涨，但营销额并没有增加。有的营销人员或地区营销经理将产品营销收入挪作他用，形成体外资金；还有一些企业销货款大量呆滞，逐步形成死账、坏账。如信息失真，有些营销人员没有向总部及时传递市场和客户信息，甚至谎报军情，夸大竞争对手的竞争实力和促销力度，推卸责任，以掩盖自己的无能；有的甚至乘机要求公司提高奖励的比例，或要求加强广告或降价促销力度。如人员失信，有些营销人员功高自恃，把持客户和经销商，建立私人关系，形成独立王国；有的甚至在向总部施加压力，要求降价和促销的同时，还向经销商要回扣，损公肥私。如关系失控，有些企业规模大了之后，不注意与经销商和其他相关部门建立长期的合作关系，也没有建立一套市场危机处理系



统，结果出现某些地区的经销商集体反水、消费者信用危机，这些情况直接危及整个营销体系和企业的形象。管理失控的结果使企业难以有效地运作，也难以快速地对现有的组织加以改造，最终使企业付出巨大的代价。

C. 沟通不畅

由于企业发展速度很快，导致地区差异、顾客差异的出现，企业缺乏相应的反应能力，导致对市场信息把握不准，完全依赖于道听途说。例如，营销部门总是认为广告不够多、新产品入市不够快、价格不够低、质量不够好，却对顾客需要什么样的东西并不清楚，也不知道广告能产生多少效果、降价能产生多少营销增长。由于企业并不太清楚市场的情况，具体的营销人员和分销商往往对企业的营销政策起巨大的影响，从而使企业的营销政策具有极大的随意性和盲目性。极少有企业进行长期系统地调研和顾客档案资料的积累，当然对竞争对手信息也基本上是事后的了解。有些公司虽有这方面的资料，又不知道如何加以利用。掌握信息的人不做决策，决策者得不真实的信息，部门的利益冲突又会导致信息封锁。由于信息沟通不畅及部门间利益冲突，各种营销措施总是前后矛盾，影响营销效率的提高。

D. 追求短期利益

由于企业在发展过程中，首先发展的是营销组织，企业也逐渐倚重于营销组织，但营销人员一般追求的是短期利益，结果导致企业整体营销追求短期利益，既不重视整体战略的发展，也不重视企业产品和服务的创新。当短期利益追求到一定程度，企业就面临困境，营销人员也会发现自己的传统技能已经不能适应新形势的需要。这样，当企业试图加强控制时，就会面临遭受巨大损失的风险，有时会导致企业内部人事上的巨大震荡和财务上的严重损失。

(5) 营销组织的类型

营销组织结构的选择受到企业人力资源状况、财务状况、产品特性、消费者及竞争对手等因素的影响。企业应根据自身的实力及发展战略，选择适合自己的营销组织形式，用最少的管理成本获得最大的运营效益。