

新行销组织

作者：Nora Aufreiter, Teri Lawver, Candace Lun

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2000.2

新型的行销组织意识到，传统上由各种不同的产品、通路与客户群组成的制式结构，已无法在快速变迁的环境中创造价值

面对演进速度越来越快的市场环境，很多行销人都拼命想要追上脚步。虽然过去他们赖以致胜的战略(例如重新设计市场区隔、建立强势品牌，及高薪礼聘行销专才)，仍有必要继续沿用，但当竞争者用截然不同的方式，设计出全新的组织结构，发掘大好商机，创造高度成长时，传统企业如果不能加快速度，势必将被竞争者活生生地吞噬掉。

我们不妨称呼这些新型态的企业为「创投行销组织」(venture-marketing organizations, VMOs)，因为它们和创投公司(venture capitalists)一样，能够快速找到潜在的新机会，把资源分配给发展潜力最佳的新事业，并在必要时立刻切断后市无望的事业。

这些企业体认到，想要长期领先市场变动的脚步，不仅要创造出流畅的组织结构，更要建立严格的绩效衡量模式与决策机制。他们办到了，因此他们展现了比同业平均高出一倍半的业绩成长率。不论你是防守者或是攻击者，只要能够建立起这种组织与机制，都能比别人抓住更多的市场机会。

保持流动

对传统行销人而言，组织就是结构：不同的团队负责不同产品、通路与客户，并且各自放在不同的重点上，如品牌管理、顾客区隔管理、市场研究等。在这些以职能挂帅的团队中，部门主管负责产生构想，并把好的构想转化为实际产品推上市场，所扮演的角色相当吃重。

然而，这种传统模式缺乏流动性(fluidity)，很难跟得上现今市场快速的脚步。因为当市场优先次序改变时，传统企业通常会采取「先破坏再建设」的做法，不仅浪费高阶主管的宝贵时间，打乱第一线员工的步调，更糟糕的是，这样做根本不会产生预期的效果。

根据惠悦公司(Watson Wyatt)所做的一项调查，百分之六十七的受访者表示，复杂且令员工困惑的组织重整，通常对营运绩效的改善没有太大帮助。

反观今天的新行销人，他们已经了解，处在快速变迁的市场环境中，正式的组织结构已经过

时，无法为企业创造价值。为了跟得上市场变动的脚步，他们舍弃定期进行组织重整的模式，改采持续演化的流程。他们仍然指派经理人负责核心产品、区隔与行销通路，但所指派经理人的数量、他们的责任范畴，以及他们该向谁报告，都依市场机会而随时改变。

以戴尔计算机(Dell)为例，它的奖励制度会激励行销经理人，努力掌握各种市场机会。由于新市场机会实在太多了，某些事业最后甚至必须交给其它经理人执行。在该公司，事业部门不断地被分割成规模更小的单位，由更多的经理人负担盈亏责任。在这种大环境下，经理人当然会尽可能地把顾客需要，快速转变为产品与服务。

第一美国公司(First USA)的发卡事业部门是另一个值得称道的例子。近年来，在新制度的推动下，该事业创造了令人称羡的成长。该事业的组织图里，几乎找不到上下的直接报告关系。新职位不断被创造出来，它们可能在原有职位之上、之下，或与原有职位并列。新进人员常被公司安排到可彼此分享资源的工作团队。随外在环境的变动，这些团队的组成与任务也经常改变。

自从被万宜银行(Banc One)并购后，第一美国公司一度为业绩不振所苦，所幸旗下的发卡事业采用了创投行销组织模式，很快就交出一张亮丽的成绩单。虽然公司经常重组现有的结构，但平常就在积极进行的业务改进工作却未因此减缓，一旦找出值得追求的新机会，第一美国公司就会判断该商机需要哪些专门技能，立即组成一个最适合开发新事业的「梦幻团队」。

此外，第一美国公司也了解团队领导者的重要性，因此事先准备了一张具备不同技能的经理人名单。一有需要，公司立刻指派最适合的经理人担任新团队的领导者，负责新卡产品的开发及上市工作。至于梦幻团队成员的组成，不论是需要把员工从现职调走，在合伙人中动脑筋，或必须高薪礼聘业界的高手，第一美国公司执行起来一点也不会手软。

一般金融机构采用的标准行销模式，完全不同于第一美国的创投行销哲学。有一家传统的发卡公司，把所有行销资源投入单一组织，并将该组织区分为许多各司其职的团队。该公司并未依循外在环境的变动，随时调整组织结构，而是每隔两年进行一次组织重组，以应付下一个商业循环。寻找市场新机会的工作，则由现有其它部门负责。

长期以来，这家传统发卡公司不仅拥有强势的品牌，熟练地运用行销通路，有效区隔市场，其直效行销部门也很有影响力。尽管如此，该公司的发卡成绩硬是被第一美国公司给比了下去。第一美国公司以微乎其微的市场占有率起家，却在最近三年内，以五倍于该传统发卡公司发卡量而傲视业界。

星巴克咖啡(Starbucks)是创投行销理念的另一个实践者。一旦发现了好机会，该公司会立刻成立一个团队，并从影响该机会成败最钜的行销部门征调主管，担任新团队的领导人。如果新构想的原创者恰好具备适合的条件，公司便会任命此人负责开发新事业；如果公司内部没有合适的人选，星巴克便立刻向外征才。

以该公司积极推动的「未来咖啡店」(Store of the Future)方案为例，公司就远从环球影城(Universal Studios)挖来一位有零售经验的高阶主管；在开发午餐服务观念时，该公司则从豪士马里奥服务公司(Host Marriott Services)挑选了一位专业经理人。

不论是第一美国或是星巴克咖啡，当新事业团队把生意做起来之后，一部分成员会留下来继续照顾新产品及新服务，另一部分人则调回总公司待命。他们通常很快就会被指派到新的工作团队。当然，也有一部分人重新回到原来的单位。值得一提的是，只要他们在团队表现优异，一定会被优先晋升到更高的职位，或到新团队担任更重要的角色。

和外部合伙人合作时，创投行销组织也会采用这种团队合作的模式。例如，当星巴克想要推出一种新的冰淇淋产品时，立刻发现该公司欠缺自行包装与通路管理的技能，新产品的上市速度因而慢了下来。于是，该公司决定和醉尔斯冰淇淋(Dreyer's)合作，掌握所需的行销技巧，再配合该公司原本就熟稔的梦幻团队模式，得以用不到平均一半的时间，就成功地推出新产品上市。在短短四个月内，该公司生产的咖啡冰淇淋便登上畅销排行榜的首位。

追踪责任与绩效

面对流动型组织，一般企业主管多半畏缩不前，因为他们认为流动就代表混沌不明。事实上，只要建立适当的机制，流动性其实是可以控制的。创投行销组织实施的就是责任明确的责任制(accountability)：每次分派任务时，公司都会明白告诉项目领导人，公司期待他领导的团队达成甚么样的目标。不仅如此，创投行销组织也会严格追踪团队的工作绩效、行销投资与行销回收。然而，这类组织却未撰写传统的职位说明书，以避免让那些在第一线打拼的行销人受到诸多掣肘。

让我们来看一个实例。安隆公司(Enron)的一名年轻分析师，提出了一种公用事业的新保险产品构想，可以帮助投保人降低恶劣天候造成的损害。公司于是指派她担任新工作团队的领导者，负责开发及上市这项新产品。

安隆公司不仅明订新事业应达到的业绩目标，还要求她填写盈亏日报表，好了解新产品到底值不值得继续投资。结果证明该分析师的眼光是正确的：新事业至今仍在继续成长。但如果新事业的发展潜力不佳，安隆公司会立刻踩煞车叫停。

为了强化绩效目标的达成，某创投行销组织特别设计了一套项目管理软件。该软件设定明确的业绩目标与期限，以严格督促经理人确实掌握新商机。一旦接下开发新事业的责任，经理人不仅清楚了解未来该达成的业绩目标，也知道何时该达成。当然，经理人对公司设计的奖励办法也很有信心，知道只要自己作出好业绩出来，一定会得到公司应允的优渥奖励。

推动创投行销

当然，想要创造优越的成绩，除了引进上述新方法外，还有很多需密切配合的事情。最主要的就是，你必须身体力行创投行销组织的观念。在执行例常业务时，经理人必须时刻牢记三项重要原则：首先，公司必须公开宣示，寻找好构想不仅是少数高阶主管的责任，也是所有人的责任；其次，公司应引进最先进的科技，协助高阶主管制定决策，以判断哪个机会才是公司应全力投入的对象，进而快速整合必要的资源作为新事业的后盾；最后，为了维持高度的弹性，公司是根据不同角色(而非固定职位)的需求，来招募人才。

一、确认机会

要掌握市场机会，公司必须持续保持创意的流动。创投行销组织的做法包括强化不同文化的交流、建立回馈机制、订定明确的奖励办法，让每个人都乐意为找出市场新机会负责，而不是将它视为某个团队或部门的责任。

以三部曲软件公司(Trilogy Software)为例，根据其行销部门副总裁的说法，该部门的使命为「促使所有员工完全了解，确认及掌握最佳的市场新机会，是每一个员工的责任。」该公司并未把找出新商机的责任交给新事业开发部门，而是赋予所有的行销人员，广义而言，就是全体员工。

例如在一次新人训练时，某位新进同仁提出了一个新构想：藉重新组合现有产品，扩充该公司的核心服务线，以一个新区隔为销售对象。结训后，该名新进人员并未照原订计画被分发到某个单位，而是加入一个新团队。这个新团队的任务就是负责开发这位新进员工的构想。今天，这项新事业所贡献的营收，已占三部曲软件公司年营收的三分之一。

星巴克公司则运用强有力的文化诱因，鼓励员工积极寻找有潜力的市场机会。在星巴克，所有员工彼此均以「合伙人」相称，暗示所有人都肩负一定的责任。很少有营业额达数十亿美元的大企业会这样做，任何人有好的构想，只要填妥一个表格交给上级，一定会得到高阶主管的答复。如果公司决定采用某个新构想，通常会邀请当初提出该构想的员工参与该新事业团队，而不会去考虑该员工的年资或职衔为何。

让我们来看看星巴克如何成功发展出法布奇诺(Frappuccino，一种冰咖啡饮料)。一九九四年五月，一名基层经理提出了调制法布奇诺的构想，很快便得到五人高阶管理团队的高度重视。

就在同年的六、七月，该公司已规划好行销、包装及通路等事宜；到了八月，与百事可乐公司合资生产的细节也谈妥了。当初提出该构想的那位基层经理，则被指派担任法布奇诺试销方案的负责人。同年十月，星巴克发动了第一波上市攻势。次年，也就是一九九五年的五月，法布奇诺在美国全面推出。结果此一新产品第一年的销售额，便占了该公司全年营收的百分之十一。

二、速度与协调

想要把源源不断的构想，转变为能创造高价值的新产品与新服务，绝不是件容易的事。在不知不觉当中，大多数传统企业常陷入浪费经理人许多宝贵时间的三个陷阱。

第一，他们常会给产品管理之类的部门一大堆新构想，要求他们进行评估，导致这些部门主管必须互相竞争，以争取有限的经费；第二，许多传统公司均设有层层节制的「门槛」，用来过滤不可行的构想；最后，公司会召集所有主要部门的主管开会商讨，并建立共识后，才会采取进一步的行动。

反观那些采取创投行销结构的公司，却透过新信息科技的协助，自动作成一部分的决策，并以集中权力的模式，由少数高阶主管快速定案，不让决策程序有任何的空隙。

以三部曲软件公司为例，该公司开发了一套计算机程序，程序中包含过去行销方案的资料，可以帮助其客户，乃至该公司经理人快速评估新方案的可行性。该程序可以让使用者预测，面对不同的顾客与产品组合，哪一种行销工具能发挥最大的功效，以及这些行销工具可以为公司创造多少生意和利润。过去市场研究人员可能需花数周时间才算得出来的结果，如今只要几个小时就可得到了。

当科技工具无法筛选出方案的优先级时，创投行销组织则采取由上而下的决策模式，由三、四位高阶主管组成小组(通常包含总执行长)，立刻做成决策，并分配资源。这个小组可能会花两天到一个月时间，来确保「对」的机会获得较优先的处理。

以星巴克为例，该公司由高阶主管组成一个指导委员会。委员会每隔两周开一次会，以两个简单的标准审核员工提出的新构想：一、新构想能否增加营收；二、零售店的例常作业是否变得更复杂。

委员会要求用一页的篇幅简要叙述每一个新构想，然后请一名流程经理负责确保所呈现的信息前后一贯。星巴克订定了「新构想至少一年应做到四百万美元生意」的最低目标，但视零售店作业程序因而更加复杂化的程度，可能稍微调高或调低一点。

家庭仓库(Home Depot)总执行长布兰克(Arthur M. Blank)的作风更片面。他不等待全公司建立共识，而是根据一群中央市场研究人员搜集的信息，迅速作成决策。但快速行动，绝不表示没有经过缜密思考。

上述每一家公司的做法都很简单、透明、迅速，且过程都相当严谨。更重要的是，在这些公司，创业精神(entrepreneurialism)都得以淋漓尽致地发挥：各阶层主管都努力确保员工自由提出各类构想，并且可以获得所需的资源。一旦提案被拒绝，也一定明白告知员工原因。

三、选人标准取决于角色需求而非职缺内容

老一辈行销人总以为职务是恒久不变的，找人是填补职缺为目的。然而这种欠缺弹性的用人方法，已不符合现今变动快速的市场了。

举例来说，一家电信公司在建立团队以管理其顾客区隔时，聘请了一些产业专家负责主要区隔的管理工作：从一家银行请来一名销售经理负责银行区隔；另外聘请一名专业经销商负责零售顾客区隔，其余类推。

这些人当然了解这些产业的发展，但若要预测变动中的顾客区隔需求，他们便一筹莫展了。在市场不断演进的过程中，该公司的行销副总裁很快就察觉到，在区分不同的顾客区隔时，与其以产业为基础，还不如以产品为基础，因为后者能够为企业创造更大的价值。

然而，由于这些以产业为导向的经理人欠缺所需的行销技能，因此没有能力掌握自己所熟悉产业以外的商机。行销副总裁急于重新招募一批人才，却受限于公司既定的人事规章和编制，只好眼睁睁看着市场占有率快速地流失。反观另一家电信公司，因为依据产品需求，设计顾

客区隔管理模式，其市场占有率则节节上升。

一般来说，创投行销组织不以职位的需求，而是以两种广义角色的需求招募所需的行销人才：一是整合者，另一是专精者(specialists)。

整合者通晓多方面行销技能，负责协调从产生构想到推出新产品或服务的一贯性工作；专精者则是主攻特定领域的行销人员。有需要时，公司可以立刻动员这些专才到团队报到，以发挥他们的所长。

雇用具备适当行销技能的人才当然很重要，然而光有技能还不够。星巴克与三部曲软件等新型组织，也很重视创业精神，他们更积极寻找能适应并在不确定及快速变迁环境中茁壮的人才。

为了确保找到所需的人才，创投行销组织把招募及遴选人才的工作交给直线经理人，不像传统企业由幕僚单位(如人力资源部门)全权负责，或由猎头公司代劳。因为不论是人力资源部门或是猎头公司，至今能将行销策略与选人程序有效结合者，仍属少见。

开始行动

实行上述三项原则，也就是人人均负有寻找市场机会的责任、引进新科技帮助经理人制定决策，及以角色而非以职位需求寻找人才，将有助于企业领先竞争者掌握市场机会。不论处在什么产业、不论公司规模大小，以及不论原先竞争地位如何，采用这套方法的企业总是能超越竞争者的表现。

如果经理人发现这个方法还蛮适合自己的公司，首要工作便是分析现有组织和创投行销组织在本质上的差别，以及差别有多大。就算差别很大，也并非完全不可能改变。重点是，与其短时间内进行全面性的组织重整，不如针对少数三、四个核心市场机会，先进行小规模的改革，再将成功经验逐步扩展到整个企业。

经理人应为现有机会排定一个优先级。大多数公司通常都看到周遭有许多机会，却欠缺方法排列轻重缓急。我们建议公司由高阶主管组成小组，以半年、一年及三年为准，审核及筛选出值得公司投资的新机会。小组负责人-通常为总执行长或行销主管-应肩负清楚的责任，迅速排列优先级。

一般而言，面对三种时程，审核小组应各挑选两、三个待开发的新构想，找出所需的关键技能，建立「梦幻团队」，而不要管现有资源及预算方面的限制。

接下来，公司应放手让一、两个创投行销团队开始运作，千万不要让它们受到传统程序的束缚。换言之，公司应允许这些拥有适切技能的团队，直接向总执行长或行销主管报告。

从这些先遣部队的实验过程中，经理人将深入了解，哪些行销技能与角色最能帮助公司创造价值。

此外，公司也应设计适当的诱因，鼓励所有行销人员找出及追求新的市场机会。尽管不用大幅度调整现有的激励制度也可办到这一点，许多公司却发现，某些诱因特别有效。

以著名的创投行销组织 3 M 为例，该公司即允许员工动用百分之十五的上班时间，从事自己所选择新方案的研发，而且公司还会慷慨提供额外的经费全力支持。为了向公司争取更多预算，好让正在研发的新方案继续成长茁壮，经理人必须达到公司规定的目标：过去四年内研发成功的的新产品，至少要为部门创造百分之三十的营收。

一旦那些先遣部队展现了成果，公司即可将创投行销组织扩展到其它领域，让新型结构成为公司的标准作业模式。如同其它大规模的改革，想要成为真正的创投行销组织，企业领导人必须身先士卒，展现出无比的决心和毅力。