

## 提 要

方案营销作为本文提出的一种新的营销理念，是应对当前市场中目标客户需要的变化：从提供单一的产品到期望一体化的解决方案，综合性的降低客户的成本与风险，高度满足客户的利益。企业需要应对新的市场机遇，建立以客户为核心、品牌为竞争力，服务为主旋律的方案营销理念。企业的业务流程与组织结构也应根据新的营销观念进行重组。本论文将主要根据 MINIMAX 消防安全解决方案的市场案例，结合市场营销，项目管理，品牌战略管理与服务营销理论，探讨方案营销在案例企业中的应用。

案例研究的意义在于，随着全球化的进程与中国经济的发展，越来越多的国际公司加强在中国的投资，并把中国确定为战略发展的重点。但国际公司在中国遇到的原有的核心竞争力不适应中国市场，如何成功的本土化的移植品牌价值与核心竞争力，满足中国客户的核心利益成为关键问题。特别是对于我所在的中国公司改变单一的产品市场营销，重新确立以品牌战略为核心战略，以核心客户为中心的方案为战略利润中心，以学习性项目制组织为保障的新的方案营销理念，以便实现国际化的思维，本土化的企业，从而适应中国市场的发展。

**关键词：**方案营销，项目管理，MINIMAX 中国公司\*

\*北京美力马（MINIMAX）消防设备有限公司, [www.minimax.com.cn](http://www.minimax.com.cn)

## ABSTRACT

Solution Marketing is new marketing Concept, following the demand change of target Clients who expect integrated solution instead of single products to totally reduce their cost and risk with high satisfaction. Enterprises shall meet the new market chance, to establish new production project marketing concept of clients as center, brand as competitive advantage, service as value chain. The business process and organization structure also reforms for new marketing concept. Based on the experience of MINIMAX fire protection solution marketing which integrates marketing theory, project management, brand strategy management and service marketing, this paper mainly deals with the discussion on the new solution marketing in the enterprise reform practice

The meaning of a research of case, along with the progress of the globalization and the development of the Chinese economies, more and more the international company strengthens the investment in China, and chase Chinese assurance as the point of the strategic development. But the international company is unwell in the original core competencies that China meet should Chinese market, how the transplantation brand of the successful localization is worth with the core competencies, the core benefits that satisfies the Chinese customer becomes the key problem. Especially for my place of Chinese department with single product marketing, re- establish to take the brand strategy as the core strategy, solution as strategic profits center and study projectized system organization as the guarantee, in order to carry out the thinking of the internationalization, the enterprise of the localization, thus adapt the development of the Chinese market.

**Keywords:** Solution Marketing, Project Management, MINIMAX China Company

## 前言

在攻读在职硕士生学位的过程中，本人一直在一家国际著名消防设备公司的中国公司从事项目工程师，项目经理，而后转到市场部经理。在此工作期间学习了项目管理、市场营销、新兴的服务营销、品牌战略管理与学习性组织理论。同时经历了企业在中国面临的发展瓶颈：单一产品营销理念，无法成功移植国际品牌的价值与核心竞争力。这造成企业发展碰到透明天花板，急需采取国际化的思维与本土化的管理，重新确立新的品牌价值与核心竞争力。并积极的进行机构重组来适应市场的发展。

我在学习这些理论研究成果的基础上，结合在实际工作中遇到的问题，在导师的指导下，选定“方案营销在 MINIMAX 中国公司的应用”作为本人硕士学位论文课题。

本课题既属于市场营销研究的范畴，探讨服务与产品协调融合的规律与特征；又是品牌战略的研究内容之一，研究品牌作为核心战略的意义；还要紧密结合项目管理知识体系；研究创建学习性组织的方法。其是一个多学科交叉的综合性研究课题。

### 研究的范围、对象与思路

本课题的研究范围：在快速发展的市场经济下，企业如何重新建立品牌价值与核心竞争力，满足客户的核心利益，并且如何进行新的方案营销理念下的企业业务升级与组织架构重组。

本课题研究的对象是：方案营销理念与相应的组织架构重组。

本课题的研究思路：将以顾客与市场为导向市场营销理论，品牌战略管理，项目管理知识体系与学习性组织理论，以方案为纽带，找到多种理论的现实结合点形成有机的整体。

### 研究的意义

本课题研究的意义在于，随着全球化的进程与中国经济的发展，越来越多的国际企业加强在中国的投资，并把中国确定为战略发展的重点。但国际

企业在中国遇到的原有的核心竞争力不适应中国市场，如何成功的本土化移植品牌价值与核心竞争力来满足客户的核心利益成为关键课题。特别是对于我所在的企业如何改变单一的产品市场营销，重新确立以品牌战略为核心战略、以核心客户为中心、学习性项目制组织为保障的方案营销理念。

## **第一章、 MINIMAX 中国公司介绍**

MINIMAX 公司是世界著名的消防设备公司，总部设在德国，年销售额 10 亿欧元以上，以提供工业专用消防系统为主。MINIMAX 首先在 1999 年设立北京代表处，2003 年中国加入 WTO 后将其升级为中国分公司，同时面临着重要的战略转型期。本章首先介绍中国公司现有经营的产品、营销理念，业务流程与职能组织架构，随后探讨业务升级为方案营销的前提条件与市场机遇。

### **一、 MINIMAX 的产品营销理念**

中国公司目前主要经营的是 MINIMAX 品牌的进口消防设备在中国的銷售。

#### **(一) MINIMAX 产品**

MINIMAX 中国经营的消防设备主要包括如下 2 大类：

工业火灾探测控制设备包括：工业级火灾控制中心，200 种以上火灾探测器，工业级报警装置以及监控设备。

工业灭火设备包括：水喷淋灭火设备，水喷雾灭火设备，气体灭火设备，泡沫灭火设备与干粉灭火设备。

产品的优势：

100 年的消防经验与研发，产品品种齐全，满足各种苛刻的工业环境；

在德国总部积累了大量工程应用经验，但中国分公司目前还没有重视系统移植；

产品的劣势：

进口产品价格高昂，并且品牌认知范围窄小；

因产品工作在环境恶劣的工业领域，需要严格的设计与安装施工，而与设计院和安装公司等外部合作伙伴未能建立紧密的合作机制。

## （二）细分市场与目标客户

MINIMAX 中国公司目前的细分市场是延续总部多年积累的优势领域：

火灾高危险，且设备昂贵的工业领域，特别是 MINIMAX 总部有工程经验的案例，如汽车喷漆车间、钢铁冷轧机组、燃气轮发电机组；石化油罐区与反应装置等；

采取国际统一火灾保险的外资或合资企业，是未来方案营销挖掘的重点。目标客户局限在与 MINIMAX 有过多年合作的国际客户：

汽车领域：大众汽车集团、宝马汽车集团、戴姆勒-克莱斯勒集团、通用汽车公司等；

钢铁领域：国际钢铁设备供应商德国 SMS-Demag、德国 SUNWIG、法国 Dms、日本新日铁等；

电力领域：德国西门子电机、法国阿尔斯通电机、日本三菱重工等；

化工领域：荷兰皇家壳牌集团、德国 BASF 集团、中国海洋石油等。

## （三）产品营销运作方式

中国分公司目前采取中国消防行业普遍采用的单一产品营销运作模式：作为消防设备供应商将设备销售给消防安装企业；安装企业根据设计院设计的图纸，为客户安装系统；客户将负责到消防局报批消防验收；客户还需要组织人员进行系统维护。本应完整的消防安全解决方案被割裂在设备商、安装企业、设计院、客户与消防局之间，这很难保证消防安全。

特别是国际客户很不适应这种运作模式，他们非常渴望能有国际消防企业提供国际标准的消防安全服务，同时他们还是希望能得到接近本土化的价格。这正是中国分公司成功进行业务升级的机遇。

## 二、 业务流程与职能组织架构

在单一产品营销运作方式下，中国公司以产品为核心设计业务流程，并设置相应的职能机构。

### （一）业务流程

现有的业务流程是以产品为核心：引进产品，设计产品营销计划，设置产品代理分销，产品订货，产品派送，产品交付（含技术指导），产品的售后服务。但这样的业务流程只适用于设备的简单销售，无法满足客户的定制化与一体化的要求。客户要想获得消防安全解决方案，就不得不与设备供应商、设计院、安装公司、消防局、保险公司、保养服务公司多方合作来完成。而客户恰恰不是这方面的专家，MINIMAX 有整合方案的能力，但受到产品营销的限制却不能有效利用整个价值链。

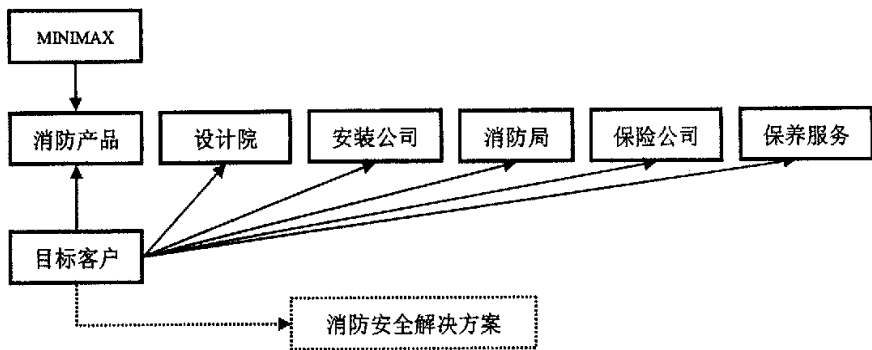


图 1

### （二）职能组织架构

现在中国公司的组织结构是总经理全面控制的职能性组织，适应单一产品营销运作方式。分为销售部门：分别负责汽车与钢铁行业、电力行业、化工行业以及零散的小型项目；技术部门：分别负责火灾探测控制系统与灭火系统；其他部门：财务和商务。

销售部门与客户接触，将需求反映给技术部门准备报价，再由销售部门

汇总递交总经理批准。但随着业务的开展，中国公司也不得不迎合客户的需求，开始执行一些类似消防安全解决方案的案例。但在执行过程中，职能机构的弊端就暴露出来：各部门互相牵绊，项目的信息不能通畅的在各部门之间传递，造成项目的进程、费用和质量控制都不能得到很好的执行，甚至出现严重的错误，损害 MINIMAX 品牌的商誉。就更不可能进行方案营销的业务升级，形成在中国市场新的核心竞争力。而且现有的职能架构缺乏对品牌和信息的战略管理。

现有 MINIMAX 中国公司的职能机构：

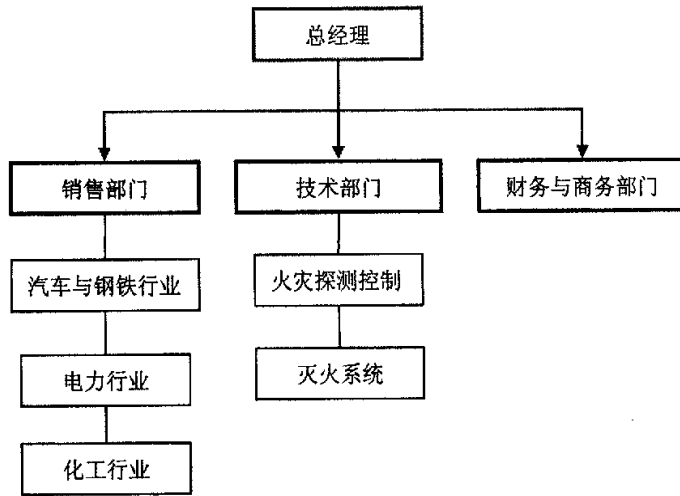


图 2

### 三、 升级为方案营销的前提条件与市场机遇

MINIMAX 中国分公司负责开拓中国这个重要战略市场，已发展到相当规模：5 年内从 3 个人的代表处发展到 33 人，年销售额达到 5000 万人民币。但目前客户和市场局限在传统国际客户在中国的投资项目，进一步发展的空间有限。有些重要客户也在流失，如世界著名的家具企业 IKEA 的中国卖场就从成本的考虑，放弃进口消防设备而采用国产的消防设备。中国分公司的继续发展面临严峻挑战。

但中国分公司潜在的提供一体化消防安全解决方案的能力，正是 IKEA 这样正在本土化的国际企业需要的。IKEA 虽然选用国产的消防系统，但其

期望中能得到国际标准的下的消防安全服务，如国际保险企业认可的系统维护服务。这是中国份公司难得的发展机遇。

### （一）营销与组织架构的发展趋势

#### 1. 变革的方向是以客户为中心的一体化营销。

以客户数据的管理来代替销售数据的管理，贯彻关系营销，客户寿命价值，客户份额等理念。客户长期利益为中心的关系营销。为客户提供长期产品与服务为目的。从关注交易成功到集中于建立长期的、有利益的客户关系。企业集中精力于对它们最有利益的客户、产品和渠道。

客户寿命价值管理。以客户的高度满意为原则，从在每次销售中获利到通过管理顾客寿命价值而获利。为核心客户提供满足他们利益要求的方案，来确立与核心客户的长期紧密的合作关系，通过管理核心客户寿命价值而获得可持续发展的动力。

客户份额代替市场份额。从集中于获取市场占有率的产品营销理念上，转换到以核心客户为中心设计方案营销来建立顾客份额。

客户个性化目标营销。从向泛泛无目的推销转向准确确定目标客户，为目标客户进行针对性的定制化的产品与服务而实现方案营销。

客户数据库代替销售数据库。从基于产品营销观念为基础的，收集产品销售数据，转化到以方案营销为指导收集核心客户的营业额、偏好、人文统计特征、收益等信息丰富的客户数据库。

以品牌为中心的方案营销观念贯彻到企业每个员工与合作伙伴。

企业品牌为核心的整合营销传播。从大量依赖于一种沟通工具如广告或销售队伍，转向在每一个品牌接触中组合几种工具向顾客传递一致的品牌形象。品牌作为向核心客户的质量承诺起到关键的成功要素。

企业与合作伙伴共同构建渠道。从把中间人看成客户转变为把他们作为合作人一样向最终顾客传递价值。通过以客户为中心的方案将合作伙伴整合到整个方案的运作中，共同为核心客户传递价值，实现利益共享与共同发展。

企业所有员工都是营销人员。从认为营销仅仅是营销、销售和顾客支持人员所做的工作，转变为认识到每个人都必须以顾客为导向。实现企业以客



户与市场驱动。

项目模型下的决策方法。从在直觉或细长的数据上制定决策转向基于市场是如何运作的模型和在事实的基础上进行决策。

## 2. 企业变革的方向是以确立新利润中心与新型组织形式

内部变革以方案为中心，打破职能机构的界限。

重新安排方案为战略利润中心。企业的核心流程整合各项产品与增值服务来增加客户的价值和降低客户的成本，打破各职能部门间的界限。

客户的积极参与逐渐转化为方案的中心。方案与核心客户保持更密切的联系，以提高企业的经营业绩水平与活力。

打破职能机构实施扁平化战略。减少各层次组织机构的数量，采取方案营销的模式来融合核心客户，获得客户的高度满意。

向员工授权建立学习性组织。企业应建立信息枢纽，为员工提供职业化的培训，并鼓励员工提出更多的想法和采取更加积极主动的行动。

外部变革以方案为纽带的价值传递网络与信息系统，并重视定点超越与全球化战略。

与外部合作伙伴共同构建围绕客户的价值传递网络。企业在研究市场来保证方案核心流程与核心竞争力的前提下，应按照方案的规划与国际质量标准，引入外部合作伙伴。从设法自赢利转变为组成合伙型企业的网络形式。

企业并购扩展价值链为价值网络。在巩固企业的核心竞争力的前提下，收购或兼并同行业中的其他提供设备或者服务的企业以获取规模经济效益。

保障信息通畅的电子商务<sup>①</sup>炒作得很热的电子商务不仅仅是建立企业网站那样简单。真正的电子商务的目的是保障企业的血液-信息在客户，企业与合作伙伴间通畅的传播。企业需要建立新的信息枢纽，在利用先进的网络技

---

<sup>①</sup> (美)特伯恩、电子商务：管理新视角，电子工业出版社，2003年，第1版

术，保证方案团队为客户提供便捷高效的定制化服务。

定点超越学习“在实践中做得最好的企业”。学习提高企业的业绩水平，特别是在服务方面向目标企业多多学习，为方案增加更多的竞争优势。

全球化战略。努力实现“思维全球化”执行国际化的标准和“运作本土化”销售本土化的方案。

## （二）服务为前提条件

MINIMAX 公司在国际市场销售的产品，从固定灭火设备、探测报警设备、移动灭火设备等都属于高质量高价格的产品。但在保险企业的要求下，还有国际企业普遍采取的服务外包的模式，产品需要一体化的附加服务相配合，如消防安全咨询、系统设计服务、系统安装调试服务、人员培训服务、系统日常维护服务、甚至包括优惠的火灾险服务。设备已成为整个过程的载体，品牌作为承诺的意义越来越重要。整个过程实质上是满足客户防范火灾的一体化解决方案。MINIMAX 公司甚至在重要的客户那里，如德国大众总部设置长驻机构，常年为客户提供设备和附加服务。但这样消防安全一体化解决方案的竞争优势，在欧洲这种成熟市场，并没有上升到战略地位。而在中国市场，能提供一体化的消防安全竞争优势将成为差别化的竞争优势。总部的附加服务的经验将成为中国公司实现业务升级的前提条件。

## （三）业务外包为市场机遇

2002年进入WTO后，MINIMAX北京代表处被升级为分公司，MINIMAX公司和许多传统的国际客户一样确立中国为重点战略市场，中国市场充满机遇与挑战。

2005年需要关注的几个变量<sup>②</sup>。

消费者变量：中产阶级消费群体的日渐形成，农村消费水平与消费层次的日趋提高，将为中国市场注入新的需求和活力。需求的增长必将导致更多的国际企业加大在中国的投资，这里有很多是MINIMAX企业传统的国际客

---

<sup>②</sup> 彭剑锋著，2005年中国营销的问题、出路与趋势，销售与市场，2005年，1期

户，他们将国际通行的业务外包模式带到中国。中国分公司提供的本土的国际标准消防安全一体化解决方案正是国际客户熟悉和需要的，而目前中国公司还没有这方面的能力。这是中国分公司难得的发展机遇。

**渠道变量：**开放与整合是 2005 年流通业的主旋律。流通业的整合，中国加入世贸组织对分销渠道的开放的承诺兑现将彻底改变流通业的竞争格局，中国将进入新一轮的流通业洗牌阶段。流通业的加快整合证明中国的市场经济得到空前发展，也意味着企业的合作价值链更加紧密，任何环节出现问题，特别是火灾，将造成空前巨大的损失。客户对消防安全的重视日益提高。消防安全一体化解决方案，成功的关键是满足客户核心利益的可靠消防安全保护，而不是单单消防设备。

**生产变量：**交通，能源和技能性劳动力资源等生产要素的短缺，将使企业的生产成本面临前所未有的压力，企业以压缩生产成本寻求利润的空间更加狭小。中国客户将要求在最低的消防投资下，保障消防安全。这就对中国分公司销售高质量高价格进口消防设备的产品营销理念提出挑战。如何建立新的核心竞争力，转为提供消防安全解决方案，是中国分公司面临的机遇与战略业务升级。

## **第二章、产品营销与方案营销的区别**

在第一章介绍了案例企业的情况，在中国面临的机遇与挑战。在机遇面前，中国分公司需要进行业务升级，从单一的产品营销升级为方案营销，从销售进口的消防设备到为客户提供本土的国际标准的一体化消防解决方案。满足目标客户在可控成本的前提下，通过业务外包获得可靠的消防安全保障。

在第二章就通过理论探讨产品营销与方案营销的区别，提出方案营销的特点，来指导第三章的方案营销在 MINIMAX 公司业务升级为方案营销的应用。

下面就从营销核心、适用范围、品牌作用、组织架构四个方面来探讨产品营销与方案营销的区别。并提出方案营销的特点：客户成为方案的核心，品牌成为方案营销的核心承诺与核心竞争力，围绕客户的服务成为方案的主

旋律，品牌和学习管理成为新组织架构的战略重心。

### 一、 产品营销与项目营销的经营重点不同

首先需要明确产品与项目（方案）的概念：

产品<sup>③</sup>是能够引起市场注意、获取、使用，或能够满足人们特定需要的集合。产品营销是以产品为核心，客户获得产品满足需要，附加服务也是围绕产品传递给客户的。

项目<sup>④</sup>是为完成某一独特的产品或服务所做出的一次性的努力。方案营销是以客户为核心定制化的满足客户的需要，客户全面参与项目（方案）。

但产品和项目概念并不是对立的，在具体的营销实践中是互相借鉴的。项目吸收产品营销的经验而形成方案营销。项目的暂时性与多变与产品不同，但项目的目的与产品相同，满足客户的期望。组织价值传递网络，将进度、资源、费用有机的组合在一起满足客户的期望。如 IBM 著名的 IT 服务解决方案就是方案营销的模式。产品营销也吸收项目管理方法将产品的概念也扩展为多要素的体验。如企业通过赞助奥运会，通过推广项目方案来促进产品的销售。

方案营销的概念就是在项目的框架下，融合自身和合作伙伴的产品与服务来设计以客户为核心的业务价值传递网络来满足期望。下面产品满意与客户期望、产品要素与项目要素、产品生命周期与客户项目周期、产品价值链与方案价值传递网络四个方面分析产品营销与方案营销的区别。

产品营销与方案营销相互区别也是项目借鉴的。产品营销重视实践经验，如产品定价、促销、分销和广告等等，但缺乏系统理论来将诸多的要素融合在一起，需要借鉴项目管理知识体系。而方案营销源于工程界的项目管理，偏重与在有限的资源和时间内完成客户给定的项目，需要借鉴产品营销对客户需求研究的经验，以及如何争取客户购买项目的手段。

---

<sup>③</sup> (美) 温纳, 产品管理, 北京大学出版社, 1998 年, 第 1 版

<sup>④</sup> 美国项目管理学会 (PMI), 项目管理知识体系指南, 北京现代卓越管理技术交流中心, 2000 年, 第 1 版

### （一）产品满意与客户期望

产品营销获得客户的满意是以产品为核心实现的。没有好的产品，再出色的营销部门也是没有作用的。产品营销就是企业所有的部门和职工相互合作、共同设计和执行一个以满足客户需求的产品为核心的有竞争力的价值让渡系统<sup>⑤</sup>。

方案营销是以客户为核心的期望来满足客户的个性化需求。方案营销使以客户为核心，客户、企业与合作伙伴共同设计和执行一个以客户为核心的有竞争力的价值传递网络。

产品营销和项目营销都是在与客户传递价值，满足客户利益，获得回报。但价值传递的核心不同，分别是产品和方案

### （二）产品要素与项目要素

产品的要素是**4Ps**，即产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）和促销（Promotion），同时对应顾客的**4Cs**，既顾客问题解决（Customer solution）、顾客的成本（Cost to the customer）、便利（Convenience）与沟通（Communication）。产品营销定义的产品要素通过产品设计定位、产品定价、产品促销、产品分销配送、产品售后服务等一系列以产品为核心的产品营销努力来满足客户的需要。虽然个性化受到限制，但规模化可实现低成本。

项目的核心要素是费用（Cost），资源（Resource）与进度（Schedule），方案营销强调项目的核心是客户的期望（Expectation），强调项目的整体协调性，由如下9个方面融合在一起：项目整体管理、项目范围管理、项目时间管理、项目费用管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理和项目采购管理，结合营销实践经验形成方案营销理念。项目要素围绕客户实现。

### （三）产品生命周期与客户项目周期

产品有生命周期：产品市场导入期、产品成熟期、产品衰退期和

---

<sup>⑤</sup> 科特勒，科特勒市场营销教程，华夏出版社，2004年，第1版

出市场等，产品营销研究客户的需求及变化来调整产品的生命周期。项目有项目周期：起步阶段、执行阶段与收尾阶段。方案营销关注周期现象背后真正的影响力-客户需要及积极的参与，即客户的寿命价值<sup>⑥</sup>，通过与客户保持有效沟通项目计划来调整项目周期。

#### （四）产品价值链与方案价值传递网络

Value Chain 价值链<sup>⑦</sup>是将某一特定行业中创造价值和将产生成本的诸多活动分解为在战略上相关的九项活动，分为五项基础活动和四项支持性活动。企业的产品成为价值链的核心，客户获得产品，客户也是通过产品获得各种附加服务。价值链强调企业内部协调与高效，外部合作伙伴是经过采购环节融入企业内部的产品价值链中。

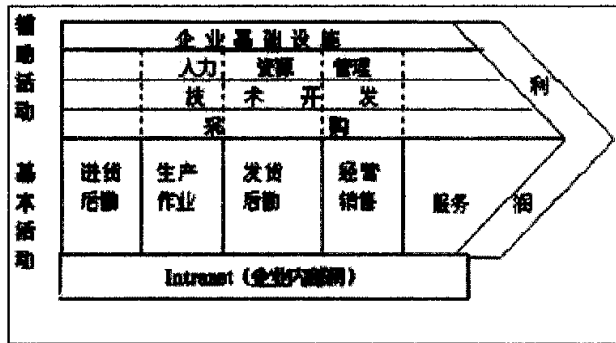


图3 一般的价值链<sup>⑧</sup>

方案营销是以为客户定制化的项目为平台，要超越企业自身价值链，通过方案使客户，企业与员工、外部合作伙伴，甚至包括政府部门，在统一的平台上创造价值让渡网络，实现以客户为核心多方受益的价值体系。从设法自身盈利，升级从组成合伙型企业的网络形式。

<sup>⑥</sup> 科特勒，科特勒市场营销教程，华夏出版社，2004年，第1版

<sup>⑦</sup> 价值链管理-《哈佛商业评论》精粹译丛，中国人民大学出版社，2004年，第1版

<sup>⑧</sup> 价值链管理-《哈佛商业评论》精粹译丛，中国人民大学出版社，2004年，第1版

## 二、 产品营销与方案营销客户参与的方式不同

产品营销与方案营销的适用范围不同，各自有应用的领域。区别的关键是客户参与的方式不同。

### （一）客户参与程度低的产品营销

方案营销是深刻理解与预测客户的需求，设计价格合理功能完善的产品，营造适合的产品定位，采取有效的传播方式，建设高效的分销体系与售后服务体系，强调客户在不知不觉中获得产品的信息，产生需求共鸣，便利的购买，可靠的质量以及便利的售后服务。总体上客户是在被动的参与，便利的获得产品和服务，而不需要客户过多的牵扯精力的主动参与。

产品营销主要适用于快速消费品等涉及服务较少的简单产品。但并不意味着涉及众多附加服务的复杂商品就不适用于产品营销。如汽车，虽说涉及汽车销售、金融信贷、车辆保险、车辆维修保养、二手车置换服务等众多附加服务，但实际上附加服务还是通过汽车产品为媒介传递给客户。产品营销的目的是客户能便利的获得产品、附加服务、甚至是美好的感受，但这并不需要客户过多的主动参与。

### （二）客户主动参与的方案营销

方案营销首先以品牌为核心承诺与客户建立互信，通过有效沟通共同制定方案计划，以客户为中心建立方案团队，随着方案的推进融入合作伙伴，以品牌为纽带建立价值传递网络来满足客户期望。方案营销中客户成为方案的核心，也作为成员参与其中，甚至有些工作只能由客户亲自完成。

方案营销适用于涉及众多服务，且客户成为成员而主动参与的系统类解决方案（项目）。如案例公司的消防安全解决方案，涉及消防安全咨询、系统设计、项目审批（客户完成）、设备供货（部分合作伙伴提供）、现场安装调试（合作伙伴与客户参与）、项目验收（客户完成）、设备的保养服务（客户参与）等。实施方案营销的公司与客户的界面不再是产品，其核心竞争力是品牌信任承诺下的价值传递网络的经营能力。网络以客户为核心，品牌为纽带，融合众多合作伙伴。

### 三、 产品营销与方案营销中品牌的作用不同

根据美国市场营销协会的定义，品牌<sup>⑨</sup>是一个名字、术语、符号、象征、设计或者是它们的某种组合；品牌是用来识别某一经销商或某一群经销商的商品和服务的，目的是把它们同竞争者的商品区分开。

品牌在产品营销和方案营销中起到的作用是不同的。品牌在产品营销中正如上面的定义起到正是识别作用，而在方案营销中品牌成为核心的承诺。

#### （一）品牌在产品营销中起识别作用

正如前面分析的产品营销是以产品核心，客户参与程度低，因此品牌主要起到识别作用，其内容也是相当宽泛：高质量水准、方便购买、使用方便、售后服务到位等。新的竞争不在于在哪家企业的工厂进行生产，而在于它们同时提供的产品包装形式、服务、广告、顾客忠告、融资、交货安排、仓储和其他为大众所重视的因素<sup>⑩</sup>。关键是产品始终是企业与客户的核心与媒介，品牌起到主要是识别作用。

#### （二）品牌在方案营销中为核心承诺

方案营销是以客户为核心，客户需要高度主动参与。品牌将成为企业、客户与合作伙伴共同构建的价值传递网络的纽带与核心承诺。方案成为以核心客户为中心的战略利润中心。品牌也成为方案区别与其他竞争对手的关键成功要素与核心竞争力。下面分别从客户与企业的角度来分析品牌在方案营销中的重要性。

---

<sup>⑨</sup> 凯文·莱恩·凯勒，战略品牌管理，中国人民大学出版社，2003年，第1版

<sup>⑩</sup> S.莱维特表述的观点，《哈佛商业评论》，2004年，1期



对于客户首先接触品牌，对品牌的信任将成为关键成功要素。对于客户来说，品牌指明了品牌信用承诺的方案是可以信赖的，并有质量保障的，客户愿意与企业建立互信，并积极参与其中。于是品牌就成了他们选择方案的标准和工具。从经济角度看，品牌从两个方面使目标客户降低了寻找成本：内在方面，即他们必须考虑多少问题；外在方面，即他们必须寻找多少地方，是否必须单独的向多方面采购产品与服务，以及采购所带来的诸多潜在成本。基于对品牌下的方案品质、特性，业绩以及质量保证体系等等的了解，客户可以对品牌下的方案的自己可能不了解的地方做出种种假设，抱有合理的期盼。

品牌与核心客户之间的关系，可以视为一种合同或者协定。客户对品牌的信任和忠诚，暗示着他们相信品牌下的方案会有良好表现，且品牌会通过方案融合合作伙伴为客户提供优质协同服务。当客户意识到了参与品牌下的方案的好处时，只要他们在使用时有满足感，就很可能继续推进方案的执行。对许多人来说，品牌所起的作用是过去的兄弟关系、宗教、服务机构的作用；它们帮助人们认识自我，并借助它们向别人传达这种对自我的认识<sup>①</sup>。

品牌能够有效的降低客户参与方案时的风险。在参与品牌的方案时，会降低避免多种不同类型的风险：功能上的风险、身体上的风险、财务上的风险、社交上的风险、心理上的风险、时间上的风险等。虽然客户有多种不同方法可用来应付这些风险，但是，客户理所当然地会采用的一种方法就是只买名牌-品牌，那些过去参与过令人满意品牌的方案的核心客户更是如此。因此，品牌对于客户是一种重要的应付风险的手段。

总而言之，品牌对于客户来说，所具有的特殊含义，能改变他们对方案的想法和经验。依靠对品牌的识别或者对赋予品牌的特性的理解，客户对同样竞争对手的方案可能会得出不同的结论。品牌对于客户来说都有其独特的含义。因此品牌是企业获得核心客户参与方案的关键性成功要素，品牌从核心客户角度讲是方案的核心竞争力。

对于企业，品牌代表了一份价值连城的合法财产，成为价值传递网络的

---

<sup>①</sup> 普利策奖获得者，作家丹尼尔·布尔斯坦（Daniel Boorstein）表述的观点

纽带和核心承诺。品牌对于方案营销企业也有许多极具价值的作用，最根本的是它起到了纽带作用。从经营上讲，品牌有助于建立稳固的供应商体系。品牌也使企业能够对其方案的独特性能或其独到之处进行法律保护。品牌享有知识产权，使品牌拥有者具有了法律权利。对品牌进行投资，可以赋予方案以独特的联想和含义，从而使之与其他竞争方案区别开来。品牌象征着高质量水平。品牌对方案的忠实体现，让企业可以预测和确保方案需求，并对其他企业进入市场造成了阻碍。尽管方案的交付过程极易模仿，但多年的方案营销活动是客户心目中的持久印象，却是难以复制的。

#### **四、 产品营销与方案营销采用不同组织架构**

前面分析了产品营销的核心不同，客户参与方式不同，品牌的作用不同。这就必然需要不同的组织架构来支持不同的营销业务流程。

##### **（一）职能组织架构**

产品营销采用传统的职能机构组织架构，产品成为业务推进的核心和与客户的界面，强调统一的流程来保证客户可及时获得产品与业务流程。职能组织架构强调纪律性。

正如前面提到的产品营销中的价值链提到的五项基本活动：进货后勤、生产作业、发货后勤、经营销售、服务；四项支持活动：企业基础设施、人力资源、技术开发、采购。相应的组织架构也是以产品为中心的职能机构组织形式。但这里需要提出产品的技术开发是属于项目范畴，需要以客户为中心，从职能机构中抽调人员组建开发团队来研发满足客户需要的产品。

下图是以客户满意产品为核心的职能组织架构的一般形式。产品技术开发部门成为核心部门。

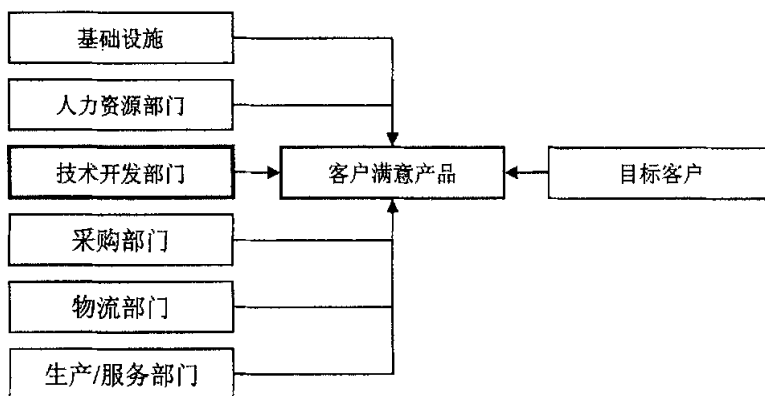


图 4

## (二) 项目组织架构

方案营销采用客户为核心的项目组织架构，方案成为业务推进的核心，品牌成为客户、企业和合作伙伴的纽带与承诺。强调在统一的方案下来保证客户、企业和合作伙伴协同参与。项目组织架构强调品牌与信息共享。

方案营销涉及众多产品与服务，为客户提供定制化的一体解决方案。品牌成为融合的纽带，信息成为多方共享的宝贵资源。在产品营销的组织架构中出现两个核心战略部门：品牌战略部门与学习战略部门，分别负责管理品牌与信息。

下图是以客户参与的方案为核心的项目组织架构的一般形式。品牌战略部门合学习战略部门成为核心部门。

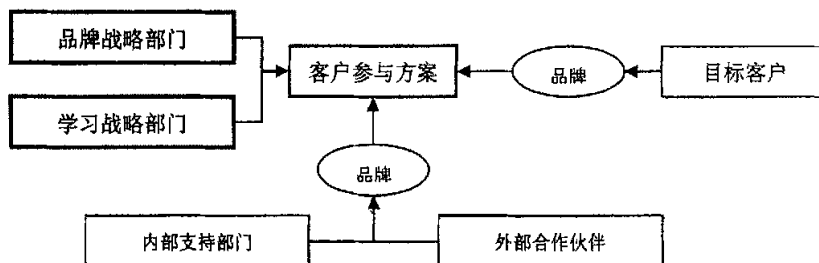


图 5

## 五、 方案营销理念的特点

上面分析了产品营销与方案营销的区别，在此基础上提出方案营销理念的四个特点，以用于第三章案例企业的应用。

### （一）客户是方案核心

前面分析方案营销适用于用户高度参与的方案，客户需要高度定制化的方案来满足客户的专业需求。企业因此必须打破原有职能部门以及企业界限，为客户提供一体化的价格合理的全方位产品和服务。品牌代表有关客户期望的总结果经验的承诺。承诺是否被遵守依赖方案的核心流程的质量保障体系。价值传递包括客户在参与方案过程中的全部的交流和渠道经验。

方案营销的就是合理设计方案来争取提供最高客户让渡价值，来获得竞争力。客户让渡价值是指总客户价值与总客户成本之差。总客户价值就是客户从产品或服务中获得的一系列利益；而总客户成本是在评估、获得和使用该产品或服务时而引起的预计费用。

满意是指一个人通过对一种产品的可感知的效果（或结果）与他或她的期望值之间的差异函数。如果效果低于期望，客户就会不满意；如果可感知效果与期望相匹配，客户就会满意；如果感知效果超过期望，顾客就会高度满意或欣喜。高度满意和愉快创造了一种对品牌情绪上的共鸣，创造客户的高度忠诚，因此核心客户是方案的核心。客户的高度满意，方案才有生命力。

而且要特别注意到，决定客户忠诚与否的往往是一些日常小事，日常对顾客的点滴关怀会导致顾客忠诚，如建立客户俱乐部提供核心客户培训，日常的节日和特别纪念日安排核心客户答谢等。企业需要设立专门的机构，来创造“品牌顾客感受”。<sup>⑫</sup>

除了追踪客户的期望价值和满意外，企业还需要监视竞争者的绩效，来实时研究竞争对手的发展态势。建立客户满意度追踪调查和衡量，方案营销企业需要建客户便利的投诉和建议渠道，深入调查客户的满意程度，分析流

---

<sup>⑫</sup> 品牌价值建设与品牌价值管理，世界商业评论，2004年，4期

失客户的原因，为方案团队改进方案，来培养核心客户的忠诚，提供宝贵的信息源。

## （二）品牌是核心竞争力

方案是以客户为核心的多方共享的价值体系，客户、企业与或作伙伴共同参与，但多方都有不同的价值去向，如何保证多方能够融合到方案框架下，实际上深层次上企业品牌成为多方共同承诺的基础：

客户认可品牌下的方案提供的信用承诺是方案成功的关键要素。

合作伙伴认可信任品牌下丰富忠诚的客户资源，是方案获得优惠优质服务 and 产品的保障。合作伙伴在品牌的号召下愿意接受企业的协同管理。

甚至政府都认可品牌下方案的信用，如提供免检，简化审批手续，甚至优惠税收等，为客户争取宝贵的时间，潜在的降低客户的成本。

所以对于品牌下方案如同为企业创造利润的细胞（战略利润中心），那品牌就是细胞的基因，是核心竞争力，也是客户，企业与合作伙伴共同拥有珍惜的纽带与资产。品牌是企业价值连城的资产，是其他竞争对手难于仿制的核心竞争力。

## （三）服务是方案主要组成

服务的定义是一方能够向另一方提供的基本上是无形的任何活动或利益，并且不导致任何所有权的产生。

在方案中服务成为围绕客户的旋律贯穿在整个方案中，将一连串的利益与核心产出通过服务传递客户。我们可以形象的将服务看作表演，服务传递为剧本的演出，是方案的主旋律。产品相当于道具和载体。而方案团队成员是演员，客户时主角。演出的结果就是保障客户的高度满意。

方案营销以服务为主旋律有如下特点：方案的本质是以客户为核心的项目团队按照品牌多年形成为客户一贯提供高品质服务的品牌基因，精心为核心客户策划的“剧本”的“演出”。方案的演出是以服务为主旋律，为主角（核心客户）提供全面的服务。这需要核心客户、方案团队、品牌管理下的合作伙伴通过精心的方案规划，在规划内的进度，资源与成本的情况下进行准确

的核心价值传递。以一体化关键业务流程执行能力为优势，从客户的核心利益出发实现方案的可持续发展。方案致力与通过转化客户成为核心成员进行准确需求调查与跟踪，来为以服务为主旋律，而无法存货的方案找到平衡需求水平的方法。

方案是整个价值传递系统的载体，实现价值的有序传递。核心客户与方案团队的成员，包括合作伙伴，都成为方案的一部分：客户获得一体化低成本解决方案；企业获得利润与核心客户的信任；合作伙伴也能获得合理的回报与发展机会。通过方案载体，企业能够执行项目全程质量规划与实时质量控制来解决质量控制问题，来获得核心客户的高度满意。

#### （四）重视品牌与学习管理

前面提到品牌是方案的核心竞争力，而方案本身实际上是为客户创建定制化的一体解决方案，来专业的解决客户的需求，方案团队的执行能力以及后面的信息支持部门的学习能力与企业品牌成为新型组织架构的战略中心。

方案营销是以客户为核心，品牌为纽带，客户、企业与合作伙伴共同构建价值传递网络。客户高度参与的方案成为业务的核心，品牌的作用是核心承诺。方案营销需要重新设计组织架构，企业的品牌管理和学习管理成为新的战略中心，下图为方案营销的组织架构。

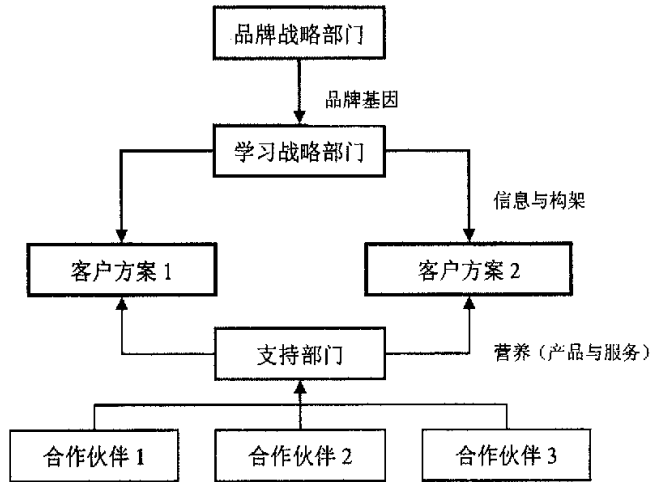


图 6

设立新的品牌战略部门是企业的大脑-决策核心。掌握企业的核心理念，关键的成功要素，协调组织以市场与客户为驱动。主要职责是品牌资产的审计、管理与增值；依据品牌管理思想设计架构与核心业务流程；对方案进行战略规划。

设立新的学习战略部门是组织的小脑与血脉-信息与学习枢纽。掌握企业最珍贵的资源-信息。主要职责是将品牌战略部门的品牌基因，内部通过培训的方式，具体贯彻到方案团队与支持部门；外部通过整合营销的方式，系统的将客户融入企业成为合作伙伴。信息就是组织血液，建立学习性组织的核心理念来保障企业健康信息沟通与企业的健康发展。

以客户为中心创建新的战略利润中心-方案。方案如同组织生命体的细胞，核心客户就是细胞的细胞核。品牌战略部门为方案输入组织的品牌基因，学习战略部门为方案团队的组建输入血液-信息，支持部门为方案提供各种标准的营养，共同保证方案的健康发展。

支持部门作为原来的职能部门的载体与合作伙伴 转化为组织的“营养”供给者。为组织提供标准化与专业化的服务，为方案提供所需的营养，并根据方案的核心业务流程，来决定是采取组织内部采购和外部采购。甚至可以

将已经进化出核心竞争力的支持部门独立出来，成功的实现业务扩展。

### **第三章、 方案营销在 MINIMAX 中国公司中的应用**

第一章对案例公司 MINIMAX 进行了介绍，主要销售工业消防产品，采取产品营销理念和职能组织架构。并通过分析营销与企业架构的发展趋势，以及 MINIMAX 中国公司业务升级为方案营销的前提条件和市场机遇，提出方案营销的理念。

第二章通过对产品营销与方案营销的区别的分析，提出方案营销理念。本章就是将方案营销应用到 MINIMAX 中国公司的业务升级。

#### **一、 营销理念重新定位**

在第一章的第三部分提出 MINIMAX 中国可移植众多附加服务成为业务升级为方案营销的前提条件，外资的大量涌入带来的业务外包模式成为业务升级的市场机遇。下面就对方案营销升级下的新的业务中心、细分市场与目标客户， 方案营销理念进行阐述。

##### **(一) 新业务中心**

消防安全解决方案贯彻了业务外包的概念，就是以客户为核心提供全方位的一体化消防安全解决方案。以品牌为信任基础，合同为约定，客户一揽子转移消防安全责任与风险，MINIMAX 中国公司也从单一提供进口消防设备而升级为提供消防解决方案。

MINIMAX 中国公司可实现业务升级的消防安全解决方案：

汽车喷漆车间一体化消防安全解决方案，上海大众与上海通用的喷漆车间消防安全系统可实现方案升级。

钢铁轧机一体化消防安全解决方案，上海 SKS 的轧机消防安全系统可实现方案升级。

电厂燃气轮机一体化消防安全解决方案，北京第三热电厂燃气轮机消防安全系统可实现方案升级。

化工油库区一体化消防安全解决方案，中海油库区消防安全系统可实现业



务升级。

方案的优势：

100 年的消防经验与研发，以及与众多系统集成商或客户的合作积累了大量宝贵的工程案例。

中国公司在中国市场协助总部完成了以上提到的消防安全系统，学习了总部的工程经验，积累了一定的客户基础，并且与本地的设计院、安装公司与国产设备配套商建立的初步的合作关系。这些都为实现业务升级提供了一定的基础。

方案的劣势：

现有的方案还是以 MINIMAX 价格高昂的进口产品为基础，方案升级为业务中心后，才能通过本土的产品与服务替代来提高本土化方案在市场上的竞争力。

品牌的作用还是局限在对 MINIMAX 进口产品的识别上，还没有能升级为方案的品牌，成为核心承诺与纽带。

现有的职能机构不再适应方案业务的升级，对方案的众多服务以及相应的合作伙伴的有效管理缺乏组织架构的支持。

## （二）细分市场与目标客户

根据 MINIMAX 中国公司目前中国积累的客户与执行的项目经验，将原来的三个核心销售部门升级为三个方案事业部，分别负责三个重要的细分市场与目标客户。同时在后面设计的新的组织架构中的学习战略部门内设置方案筹备部来研发扩展有潜力的方案。三个细分市场与目标客户分别为：

汽车与钢铁市场

汽车市场目标客户：已经建立业务关系的客户：上海大众、一汽大众、上海通用与华晨宝马；总部长期合作的系统集成商：德国 DURR 与德国 EISENMANN；待开发的客户：一汽丰田，北京现代，东风悦达起亚，广州本田，武汉本田等日韩系的汽车厂家，低成本本土化的方案才有竞争优势；待开发的日本系统集成商：大汽社；潜力市场：外商投资零配件企业。国际保险下的业务外包成为消防安全方案的市场机遇。

钢铁市场目标客户：

已经建立业务关系的客户：上海 SKS，宁波宝新与上钢；总部长期合作的系统集成商：SMS-Demag, Dms 和 SUNDWIG；待开发的客户：宝钢，太钢，鞍钢等国内钢铁企业，低成本本土化方案成为需要。

电力市场

已经建立业务关系的客户：华能集团；总部长期合作的系统集成商：德国西门子电机，日本三菱重工和法国阿尔斯通；待开发的客户：各地方电厂，同样需要低成本本土化方案。

化工市场

已经建立业务关系的客户：中海油；总部长期合作的大型石油化工集团：德国 BASF 与荷兰壳牌；待开发的客户：中石油，中石化，需要低成本与国际标准的本土方案。

### （三）方案营销运作方式

中国分公司将业务升级为方案营销运作模式：采用本土/国际产品、本土化的服务，提供不同质量等级，同样国际质量标准的消防安全一体化解决方案。客户实现低成本的业务外包，合作伙伴获得新的业务机会，MINIMAX 成功实现本土化的业务移植与升级，获的新的发展机遇与独特的核心竞争力。

方案营销是多赢的选择。下面就对方案营销在中国公司的应用进行介绍。作为消防安全解决方案的系统集成商将 MINIMAX 总部提供的设备和服务、国内设备供应商、安装企业、设计院、客户的安全部门、消防局的审批、甚至保险公司与金融公司等多方的产品与服务，以方案为平台，以 MINIMAX 品牌为纽带，客户参与为核心，提供国际标准的本土化一体的消防安全解决方案：消防安全咨询、融资租赁、优惠火灾保险、消防安全系统设计、客户参与的消防局审批、系统安装调试、客户参与的消防局验收、客户员工的消防安全培训，系统的日常保养改造服务。

## 二、 方案营销在 MINIMAX 中国公司的应用

前面对业务中心、细分市场与营销理念进行重新定位，本节从消防安全

方案的定位，MINIMAX 品牌的重塑、消防安全服务成为主旋律，方案营销理念导致组织架构的重组四个方面阐述方案营销在 MINIMAX 中国公司的应用。

### （一）MINIMAX 消防安全解决方案

方案移植 MINIMAX 品牌的精髓，本土化的项目实施。为中国客户提供符合 MINIMAX 国际标准的消防安全服务，确立消防安全解决方案是中国公司的核心竞争力。作为消防安全解决方案的系统集成商将 MINIMAX 总部提供的设备和服务、国内设备供应商、安装企业、设计院、客户的安全部门、消防局的审批、甚至保险公司与金融公司等方的产品与服务，以方案为平台，以 MINIMAX 品牌为纽带，客户参与为核心，提供国际标准的本土化一体消防安全解决方案：消防安全咨询、融资租赁、优惠火灾保险、消防安全系统设计、客户参与的消防局审批、系统安装调试、客户参与的消防局验收、客户员工的消防安全培训，系统的日常保养改造服务。

消防安全解决方案为客户综合降低消防安全成本，同时获得可靠的消防安全保证。MINIMAX 品牌承诺的全球 2500 万欧元的质量保险同样对中国本土客户有很大吸引力。随着现代化改造与走向国际化，中国企业也开始接受业务外包的形式，更加关注自己的核心业务，中国企业也会有兴趣采购中国公司的消防安全解决方案，这意味着潜力巨大的市场。这种一体化的解决方案是国内竞争对手难以模仿的，MINIMAX 百年品牌的高品质承诺更是难于突破。

### （二）MINIMAX 品牌重塑

前面分析消防安全解决方案是以客户为核心的多方共享价值传递网络。但多方都有不同的价值去向，如何保证多方能够融合到方案框架下，实际上深层次上 MINIMAX 品牌成为多方共同承诺的基础：

客户认可品牌下方案的质量承诺是方案成功的关键要素；

本土设备商与安装企业认可品牌下的丰富忠诚客户资源，方案由此获得优惠优质的本土设备与服务。同时外部的供应商在品牌的号召下愿意接受中国公司的管理而成为合作伙伴；

消防局认可品牌下方案的高质量，在项目审批手续上给予支持。这为客户争取宝贵的时间，降低客户的时间成本；

保险企业认识到品牌的方案能为客户提供高可靠性的消防安全保护，从而给予客户优惠的火灾保险，为客户降低成本；

因此对于品牌的方案如同创造利润的细胞-战略利润中心。品牌就是细胞的基因，是最有力的核心竞争力，也是目标客户、中国公司与合作伙伴共同拥有珍惜的纽带与资产。品牌是中国公司价值连城的资产，是其他竞争对手难于仿制的核心竞争力。

#### 1. MINIMAX 国际品牌与美力马本土品牌

MINIMAX 国际品牌是提供合理价格的国际产品与本土化服务的一体化消防安全解决方案。美力马本土品牌是为中国客户提供同样国际标准下，本土产品与本土化服务的一体化消防安全解决方案。这与其他单单提供消防设备的竞争对手有明显区别。

#### 2. 品牌成为消防安全解决方案-方案的关键成功要素

分析关键成功要素首先需要描述方案的产品层次，MINIMAX 的品牌基因正是通过增广产品层来加入到的方案中，这也正是客户最终选择的关键成功要素。

##### 消防安全方案的产品层次

核心利益层，能成功扑灭火灾，保证现场人员的安全；

一般产品层，消防设备有国家的产品检测报告与 3C 证明，系统设计和安装符合消防规范，系统能通过消防局的验收；

期望产品层，客户希望消防系统质量可靠、故障率低、性能优良、使用年限达到 10 年。且系统设计合理，能有效的扑灭火灾，保障现场人员的人身安全；

增广产品层，客户实际从综合降低成本的考虑，希望能获得一体化的消防安全解决方案：从消防安全咨询、系统设计消防局报批、设备与服务采购、系统安装调试、人员安全培训、消防局验收与售后服务。客户不是消防方面的专家。他们希望中国公司能为他们定制方案，在合理的价格下，降低客户的成本与风险，也是体现 MINIMAX 消防安全方案的核心竞争力。

方案成为以客户为核心的战略利润中心，MINIMAX 品牌也成为方案区别于其他竞争对手的关键成功要素。MINIMAX 企业百年以来建立的客户高度满意的品牌以及品牌下质量保障体系与解决方案一体化管理体系，是中国公司需要成功移植的。

MINIMAX 品牌对于消防安全解决方案这样的安全方案，有效的降低目标客户的风险。客户在考虑消防安全产品/系统时，会考虑到多种不同类型的风险：功能上的风险，消防安全系统不能有效的扑灭火灾；身体上的风险，系统启动后，由于消防系统缺乏整体安全性，如缺失对现场人员的消防安全培训，造成人员伤亡事故；财务上的风险，消防系统缺乏有效的质量保障体系，造成使用年限达不到设计要求。或提供系统的企业信誉不佳倒闭，造成维修保养的零备件供应中断，这些都导致巨大投资的消防系统提前报废；社交上的风险，当时作决策的技术人员与采购人员有渎职风险；心理上的风险，采购的消防系统不能可靠工作，造成消防安全管理人员巨大的心理压力；时间上的风险 消防系统不能发挥功效，只好重新改造，造成生产企业巨大的停产损失。虽然目标客户有多种不同方法来应付这些风险，但是客户理所当然地会采用的一种方法就是只买名牌-MINIMAX 品牌。品牌对于客户是一种重要的应付风险的手段。

总而言之，MINIMAX 品牌对于客户来说，品牌所具有的特殊含义，能改变他们对方案的看法和经验。因此品牌是企业获得核心客户购买方案的关键性成功要素，品牌对于中国公司从核心客户角度讲是核心竞争力。

MINIMAX 品牌象征着高质量水平。品牌对方案的忠实体现，让企业可以预测和确保方案需求，并对其他企业进入市场造成了阻碍。尽管产品生产的工艺流程，产品的设计与服务极易模仿，但多年的营销活动以及使用方案的经验在客户心目中的持久印象，却是难以复制的。从公司角度讲，树立品牌是方案的核心竞争力，品牌代表了中国公司一份价值连城的合法财产。

### **（三）服务是方案主要组成**

中国公司的方案是提供核心客户的一体化消防系统解决方案，而不是延续原来的销售高质高价的 MINIMAX 品牌消防设备的单一产品营销理念，这

样的营销理念的业务空间有限。方案中，国际标准的消防安全服务成为主旋律，贯穿整个方案的交付过程中。服务创造的价值占到 50%以上，利润甚至占到利润的 80%。

中国公司，将总部的国际标准的消防安全服务移植到中国市场，将本土化的消防安全服务作为新利润增长点：包括消防安全咨询、项目资金信贷服务、设备的物流服务、消防系统安装与调试服务、消防局/保险企业的验收服务、消防安全培训服务、系统的维修保养服务，甚至优惠的火险服务在内的多种附加服务。服务现在可以成为独立、以获取利润为目的的选项，即使对那些已经选择购买竞争者设备的客户也同样可以提供那种单独提供服务的方案。

原来单一产品营销理念的主角-高质高价的进口 MINIMAX 品牌消防设备成为一个次要因素。而且在中国公司创建的本土美力马品牌下的方案中，其也将被国产的优质消防设备取代。

MINIMAX 品牌方案的 2500 万欧元质量保障保险为基础的质量保障体系在顾客不满意的时候提供质量承诺，来保障客户对 MINIMAX 品牌方案的信任。

#### （四）组织架构适应方案营销

方案营销理念，作为中国公司在中国市场的新营销理念，将替代束缚中国公司发展的以 MINIMAX 品牌的进口消防设备为中心的单一产品营销理念。原来的消防设备销售，不再是中国公司的战略利润中心，转而以核心客户为核心的一体化消防安全解决方案成为新的战略利润中心。

营销理念与战略利润中心的转型成功，取决于中国公司的组织架构的重组。就是要打破现有产品营销理念主导的职能分割的现有企业架构，形成以新的方案营销理念为主导，以核心客户为核心的方案为战略利润中心，企业、客户与合作伙伴在方案的框架下共享发展的新型企业发展模式，来适应业务环境的重大变化。

中国公司目前在第 1 阶段，只是有简单的销售部门。MINMAX 品牌在国

际上拥有优良的客户群与丰富的消防安全产品与服务，以及优秀的品牌资产为业务升级的前提条件。中国市场作为国际瞩目的市场，MINIMAX 的国际客户也都加大在中国的投资并引入业务外包的模式。这就为中国公司实现跨越式的发展提供了新机遇与优秀客户资源。

中国分公司要立足成为真正的市场与客户驱动的企业，为在中国发展的国际客户提供国际标准的本土化消防安全解决方案。实现 MINIMAX 品牌在中国的成功移植，实现突破性的可持续发展。下面就对中国公司的组织架构的重组进行介绍。

### 三、 组织架构重组

在方案营销运作方式下，中国公司以客户为核心设计业务流程，并设置相应的职能机构。

#### （一）方案营销业务流程

新的业务流程是以方案为核心：通过品牌与客户接触获得信任，提供客户消防安全咨询，设计方案规划，签订合同提供围绕客户的一体化产品与服务。同时以为客户订制的方案为平台，品牌为纽带，将设备供应商、设计院、安装公司、消防局、保险公司、保养服务公司多方合作融合。MINIMAX 作为行业专家为客户提供业务外包服务。MINIMAX 有整合方案的能力，通过方案营销有效利用整个价值网络。

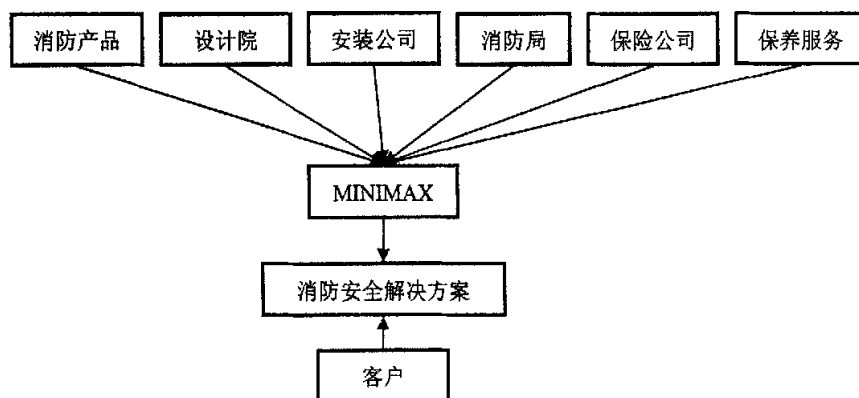


图 7

中国公司的方案营销理念将冲破现有的职能组织架构，才能保方案的核心竞争力的充分发挥。在中国公司的变革的规划中，按照第二章提出的新型组织架构，来对业务升级为方案营销的中国公司的组织架构进行重组：

设立新的 MINIMAX 品牌战略部门，负责成功的移植 MINIMAX 品牌到中国市场，将品牌战略上升为企业的最高战略。

设立新的学习战略部门，主要职责将品牌战略部门的 MINIAMX（美力马）品牌基因，内部通过培训的方式，具体贯彻到方案团队与支持部门；外部通过整合营销的方式，系统的培训将目标客户融入企业成为合作伙伴。

将中国公司的销售部门与技术部门融合。以行业核心客户为中心创建新的战略利润中心-方案。方案团队如同组织生命体的细胞，核心客户就是细胞的细胞核，品牌战略部门为方案输入组织的品牌基因，学习战略部门为方案团队的组建输入血液-信息，中国公司的支持部门为方案提供各种标准的营养，共同保证方案的健康发展。

支持部门作为原来中国公司的职能部门的载体。转化为组织的“营养”供给者，为组织提供标准化与专业化的服务，为方案提供所需的营养，并根据方案的关键要素，来决定是采取组织内部采购和外部采购。

变革后的新组织架构：

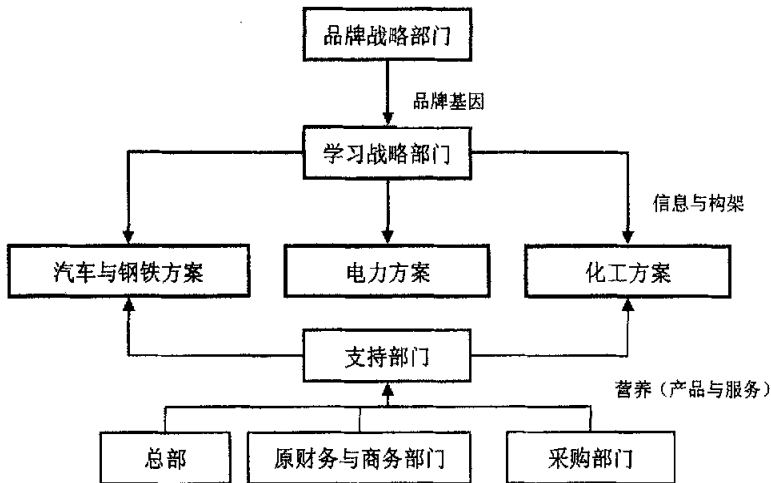


图 8



## （二）品牌战略部门

由现有的总经理担任 MINIMAX 品牌战略部门的经理，招募品牌战略管理人员负责品牌管理。并设立品牌战略管理委员会，作为中国公司的决策中心掌握中国公司的核心理念，关键的成功要素，协调组织以市场与客户为驱动。主要职责是中国公司的品牌资产管理，进行品牌投资，长期管理品牌资产。

### 1. 建立品牌资产管理系统

品牌战略部门首先需要建立全新的品牌资产管理，品牌资产管理是指为加深对品牌资产概念的理解，改进品牌资产<sup>⑩</sup>的利用效率，设计核心的品牌基因。完成品牌资产管理，要经过三个步骤：（1）确立品牌基因；（2）撰写品牌下的方案计划书；（3）明确品牌资产责任。

#### （1）确立品牌基因图

建立品牌资产管理的第一步，是将企业对品牌资产的理解以书面的形式规定成文件，即品牌基因图，以便为战略管理部门提供工作指导。文件包括：

**MINIMAX 品牌的价值体现：**

“使人们远离火灾”，保证客户的财产和人员的消防安全；MINIMAX 品牌个性是诚实可信；MINIMAX 品牌的价值是与方案的核心客户建立长期的信任；MINIMAX 品牌是目标客户选择 MINIMAX 方案的关键成功因素。

**MINIMAX 品牌的范围：**

中国公司推广两个品牌：MINIMAX 国际品牌和美力马本地品牌，两者有非常和谐的一致性与个性。MINIMAX 国际品牌在中国提供国际标准的本土服务与进口消防设备的国际消防安全解决方案。目标客户是在中国需要国际保险的国际企业。美力马本土品牌在中国提供国际标准的本土服务与国产消防设备的本土消防安全解决方案。目标客户首先是在中国本土化的国际企业-在希望采用国产的消防系统的同时，又期望能得到国际标准的本土服务。业务将来可以扩展到中国本土企业。

---

<sup>⑩</sup> 凯文·莱恩·凯勒，战略品牌管理，中国人民大学出版社，2003 年 第 1 版

国际标准的本土服务成为两个品牌共同的主旋律，保证两个品牌的一致性。分别采用进口与国产消防设备，又保证两个品牌的个性。

**MINIMAX 品牌的基因：**

中国公司的 MINIMAX 品牌拥有全面国际认证，类别全面的进口消防设备与国际标准服务，核心客户的保险需求与国际保险企业的信任。MINIMAX 品牌在中国的目标是深化与国际保险企业的合作，为在中国投资的国际企业提供本土化的国际方案。

美力马的战略资产是国际化管理与本土产品与渠道的整合。美力马品牌在中国的目标是深化与国内的保险企业合作，为在中国本土化的国际企业与中国的优秀企业提供国际化的本土方案。

### (2) MINIMAX 品牌方案规划书

建立品牌资产管理系统的第二步，是学习战略部门建立方案核心客户评估系统，追踪调研获得相关品牌业绩评估的结果以品牌资产报告的形式反映出来，定期送交品牌战略部门撰写品牌下的方案规划书。

中国公司与总部合作收集以前与 MINIMAX 有项目合作的客户名单，把握老客户要比去争取新客户更具有战略意义。对历史数据分析评估目标客户（老客户）的寿命价值；已经完成的总的销售额与年平均销售额；已经获得的项目关键成功要素与决策模式；客户与中国公司有业务关系的人员结构；相关项目的产品与设计技术数据以及重大的项目事件。根据前面的分析结果，品牌资产报告确定为目标客户定制的方案规划书，包括预算测定、关键成功要素、市场营销预算与方案团队架构。

### (3) 品牌资产责任

中国公司的品牌资产由目前的核心管理层负责。设立品牌战略资产管理委员会，现任总经理任品牌战略部门的负责人与委员会主席。委员会由品牌战略管理专家、战略学习部门的负责人、方案团队的负责人、支持部门的负责人等等中国公司的核心管理层组成。品牌战略部门与委员会负责监督品牌资产图的实施，以及品牌资产报告的完成。并最大限度地保证 MINIMAX 的利润中心方案与支持部门能够反映品牌资产图的价值及品牌资产报告的实质，以最终实现 MINIMAX 品牌资产最大化。

## 2. MINIMAX 品牌投资

中国公司的品牌战略部门的的另一项重要职责，是确定方案营销预算，决定企业资源在方案间的分配方案。中国公司作为刚刚进入中国的国际企业，品牌的投资应通过信息枢纽-战略学习部门通过为核心客户定制的方案，采取关系营销，将核心客户转化为企业的合作伙伴与忠诚的拥护者。

## 3. 品牌长期管理

中国公司的品牌战略部门通过品牌资产管理系统进行品牌审计，设计品牌追踪调研，重视长期的品牌管理，来保证中国公司的可持续发展。

### (1) MINIMAX 品牌盘存与测定

品牌盘存是品牌审计中非常有价值的准备工作，因为这有助于发现当前客户感知的基础。换句话说，客户联想的来源一般是解决方案如何根据特定品牌要素建立品牌的事实，以及辅助营销计划赋予品牌的特定含义。

品牌盘存的目的，是为了就中国公司出售的方案给出一个及时的、全面的描述，确定品牌的一致性的程度。这需要对所有相关的品牌要素及辅助营销计划进行分析，有必要为每一种方案编制清单。

以汽车行业的方案为例：

名称：MINIMAX 品牌国际汽车集团的消防安全解决方案

方案的内在特征：完全符合国际汽车集团内部的消防安全规范；方案的团队熟悉汽车集团内部的项目运作流程以及相应的规范；汽车集团内部的相应成员有责任并积极的参与方案的执行过程，并且熟悉 MINIMAX 品牌方案的技术特点；定价保持高度的一致性；方案的营销完全基于核心客户的业务发展。

品牌盘存的结果，应该是从品牌要素如何被利用、利用了哪些品牌要素，以及辅助营销计划的性质等角度，为解决方案和品牌给出个准确、完整、及时的描述。作为品牌盘存的一部分，还必须对竞争品牌也进行类似的研究，尽可能详细了解其品牌和营销努力。此类研究有助于发掘品牌间的共同点和差异。

品牌测定就是从客户的角度，收集客户方面的详细信息，用品牌研究的方法了解核心客户对品牌的看法，尤其是品牌认知度、力度、赞誉度以及品

牌联想的独特性。

## (2) MINIMAX 品牌审计

品牌审计，是指从品牌资产来源的角度对品牌进行全面的、综合的审查。品牌审计立足于战略学习部门的信息获取功能，它包含了一系列对品牌健康程度进行评估，挖掘品牌资产的来源，监控方案的核心客户的需求与期望的变化，以及为改善和增加品牌资产提供建议的过程。进行品牌审计，需要从企业和核心客户两个角度理解品牌资产的来源。

从中国公司的角度说，需要了解现时提供给核心客户是什么样的方案，这些方案是怎样进行营销的，以及 MINIMAX 国际品牌或美力马本土品牌基因是如何一致体现的。

作为 MINIMAX 品牌，相应的方案的核心客户是在国际与 MINIMAX 已经有过项目合作的客户。以汽车行业为例：德国某汽车集团采用 MINIMAX 的消防安全解决方案。中国公司采取与总部合作的营销模式，收集以前项目的历史数据，为在汽车集团在中国投资的汽车厂（核心客户）设计一致性的方案-符合汽车集团内部消防安全规范的消防安全解决方案。体现了 MINIMAX 品牌的一致性。

对于美力马品牌，是吸取 MINIMAX 品牌的精髓。同样以汽车行业为例，日本的汽车企业需要低价的消防解决方案。美力马品牌的方案-日本汽车企业消防安全解决方案，采用 MINIMAX 品牌成熟方案的国际标准系统框架与服务标准，采用国内的消防设备与关键进口设备的结合，提供国际标准的本土化方案，来满足客户需要。以国际标准的系统框架与服务标准为纽带，来保证 MINIMAX 国际品牌与美力马本土品牌的一致性。

分析目标客户在中国的新投资动向与规模，根据分析数据，计算潜在的市场销售额，方案关键成功要素与决策模式。

从核心客户的角度说，需要深入他们的思想，挖掘他们的观念和信条，以了解 MINIMAX 国际品牌或美力马本土品牌与为他们定制的方案真正含义。

作为 MINIMAX 品牌的核心客户，他们共同的特点是与 MINIMAX 有多年的合作关系，对于 MINIMAX 的产品和服务的可靠性有深刻的认识。为他

们定制的方案就是要充分挖掘双方信任的基准，系统的收集以前项目的经验与教训，继续为他们提供高度满意的方案，维系并提高核心客户的忠诚度。

对于美力马品牌的核心客户，共同的特点是希望采取本土化的低价方案。但又期望能获得国际标准的服务，获得高可靠性的消防安全保护。为他们定制的方案就是要采用本土化的产品和服务，但完美遗传 MINIMAX 品牌基因，在一个低的本土质量等级上，提供一个一致的国际质量标准。通过国际化的本土产品，来稳健的建立核心客户的信任。

在这些战略性分析的基础上，就可产生出一份以品牌资产最大化为目标的品牌营销计划。MINIMAX 国际品牌营销计划的中心是与总部充分合作，为在中国投资的 MINIMAX 品牌的核心客户提供本土的国际化方案。美力马本土品牌营销计划的中心是遗传 MINIMAX 品牌基因，为在中国本土的核心客户提供国际化的本土方案-本土低质量等级，但与 MINIMAX 品牌一致的国际质量标准。

### （三）学习战略部门

新的方案营销理念里，品牌是价值连城的合法资产，需要设立由核心管理层组成的战略品牌部门精心管理。同时对于信息的管理也是保证企业成功的关键。信息如同组织生命的血液，负责搭载营养到各个企业战略利润中心-方案。信息的有效有序的传递是保证企业健康发展的关键保障。

在中国公司的变革中设立新的信息枢纽来统一管理企业的信息传播与沟通-学习战略部门。它如同中国公司的血脉，主要职责是将品牌战略部门的品牌基因，内部通过职业培训的方式，具体贯彻到方案团队与支持部门；外部通过整合营销的方式，系统的营销培训客户将其融入企业成为方案的中心与合作伙伴。

学习战略部门负责建立全新的学习管理系统。学习管理系统是为统一贯彻品牌基因到客户与员工，保证信息通畅有序传播与沟通。完成一套学习管理系统，把企业从传统的“权利控制型组织”改造成“学习型组织”的企业。并在此基础上贯彻品牌战略部门的品牌基因与方案规划书来组建方案团队。

#### 1. 建立学习管理系统

学习管理系统首先采用外部的关系营销与内部的五项修炼，贯彻品牌基因到每个客户与员工，使企业成为一个有机的整体。

#### (1) 外部客户关系营销创建方案的核心

学习战略部门的首要工作是正确执行品牌战略部门确定的品牌基因，采用关系营销的方法，培养客户忠诚度。

首先要了解在吸引和保持客户活动中的各个过程。首先是猜想客户，猜想可能会购买产品和服务的人。企业要把他们确定为目标客户。学习战略部门根据客户信息系统，能对目标客户做出合理的假设。企业希望把合格目标客户转变成为首次参与客户，然后，把满意的首次参与客户转变为长期客户，但这两者可能同样也向竞争者进行方案询价。因此，企业要把长期客户再转化为方案的核心客户-在相关的方案中只购买企业品牌下的方案。下一步的挑战是把核心客户转化为企业的成员，即企业开始为这些参与的核心客户提供成套利益的成员计划方案。然后，把成员转化为拥护者，拥护者称赞品牌的方案并鼓励其他人也购买。最后一个挑战是把拥护者转化为合伙人，合伙人与企业共同发展。

实际上学习战略部门的将目标客户培养成为合伙人的过程，就是在为后面的方案团队组建创造最重要的团队成员与方案的核心。同时方案的出色表现，也能促进目标客户的培养进程。战略学习部门是通过建立俱乐部来培养客户。

建立俱乐部成员计划-增加客户的财务利益与社会利益。战略学习部门通过依据品牌基因，确定企业的目标客户，特别是通过历史数据调研出来的重要客户名单，建立以培养客户为目标的俱乐部。以客户价值为中心为顾客提供奖励与定制化的服务，从而增加客户的财务利益与社会利益。

并在此基础上建立客户为中心的呼叫中心，经电话、传真、网站、电子邮件、甚至交互式视频器，最终的结果是让客户与企业之间-无论他们选择何种形式的交流都能保持始终如一亲密的互动。

学习战略部门建立的俱乐部计划就如同血脉，将品牌战略部门的品牌基因完美的贯彻到客户，同时协同方案团队将客户孕育成为合伙人。并在此过程中把客户的需求与期望的动态变化及时反馈到战略品牌部门，作为优化品

牌基因的基础数据，保证了方案的核心客户利益得到成分保障。

(2) 将原技术部门重组进学习战略部门，负责人力资源与方案开发

根据学习战略部门的方案组建成果，原有技术人员动态分配到方案中成为方案团队成员。团队成员向方案经理负责。原来的技术部门的总工加入学习战略部门，并作为中国分部的核心成员加入品牌战略管理委员会，负责中国分部的方案开发、技术人员的职业培训与方案信息系统的管理。

新增国际标准消防安全服务的功能。中国公司非常匮乏服务方面的经验，需要争取总部的支持。学习战略部门聘请总部的服务专家，来共同编制中国公司的符合国际标准的消防安全服务规程，并作为中国公司的核心成员加入品牌战略管理委员会服务，负责贯彻服务规程与理念到方案团队，来提高方案非常重要的服务质量。

建立方案开发机制，主要是研究从前不在下面提到的三大方案类别内的项目，挖掘其中的客户资源与市场机会，来组建新的方案。目前有潜力的方案，如木材行业消防安全解决方案、造纸与印刷行业消防安全解决方案、国际物流行业消防安全解决方案、国际零售行业消防安全解决方案，医院消防安全解决方案与机场消防安全解决方案等。这个部门将由学习战略部门选派经验丰富的方案经理担任筹备经理，在负责这些项目的同时，逐渐将方案化。方案获得品牌战略委员会的批准后，新的方案部将宣布成立。

学习战略部门还要负责对方案团队进行内部培训，执行创建学习性的组织的五项修炼，保证方案团队融合成一个有机的整体。学习型组织理论，是把企业现有的职能性的“权力控制型组织”改造方案倡导的“学习型组织”<sup>⑭</sup>的企业。进行五项修炼来完成方案团队的融合，成为学习性的富有活力的组织。

第一项是自我超越 这是学习性企业的精神基础，强调自我向极限挑战，激发员工对生命崇高意义的追求，全身心的投入，不断创造与超越，使之真正成为终身学习。学习战略部门，需要为员工规划切实可行的职业发展规划，并提供良好的工作环境，包括合理公平的报酬与福利，职业培训规划。让员工

---

<sup>⑭</sup> 芭芭拉·艾伦，创建学习性组织，上海人民出版社，2004年，第1版

工有使命感，才能保障员工全身心的投入学习。

第二项是改善心智模式 勇于面对自己、正视自己是改善心智模式的前提。它要求在充分表达自己的想法，并以开放的胸怀容纳别人的意见、完善自己的心智模式。学习战略部门强化沟通协调的功能，精心设计沟通计划，创造一个融洽的沟通系统，保证信息的通畅传播与沟通，形成共有心智模式。

第三项是共同远景 它包含愿望与远景的两层意思。即一方面要体现组织未来发展的远大目标，另一方面又要体现组织成员的共同愿望。学习战略部门将品牌战略部门确定的品牌基因，贯彻到整个组织与客户，合作伙伴，实现共同的目标，价值观与使命感。增强组织的凝聚力，培养成员主动而真诚地奉献和投入，促进员工努力学习，追求卓越，实现组织的目标。

第四项是团队学习 是学习战略部门组建的方案的核心思想，通过团队学习，成分发挥集体智慧，达到“整体搭配”，提升组织思考和行动的能力。团队学习修炼强调从“深度会谈”开始，让团队所有成员都能亮出自己心中的全部假设，并对各自的想法进行自由交流，促进员工快速成长，提高团队智商，从而形成整体具有真正统一思考和行动的能力。

第五项是系统思考 是战略学习部门的核心任务。系统思考是系统动力学理论<sup>⑤</sup>在管理中的运用，并通过构造一系列系统基模来推进这一理论的运用。系统思考是五项修炼的核心和基石，学会了系统思考，有助于建立共同愿景、自我超越、完善心智模式和团队学习的修炼。

## 2. 组建方案团队

前面的学习管理系统分别从外部的关系营销创建了方案的核心-客户，内部进行方案开发与执行五项修炼促进方案团队的融合。下面就根据品牌战略部门的方案规划书来组建方案团队。

学习战略部门作为企业的信息枢纽，执行品牌战略部门确定的品牌基因，拥有学习管理系统获得准确的核心客户需求，掌握方案团队的人力资源，这就全面掌握了组建方案团队所必须的所有信息数据。

---

<sup>⑤</sup> [英]迈克尔·C·杰克逊，系统思考-适于管理者的创造性整体论，人民出版社，2005年，第1版



学习战略部门作为信息枢纽，关键工作就是负责组建方案团队。方案作为以服务为主旋律的特殊产品，需要采用项目人力资源管理的方法。项目人力资源管理包括了使项目涉及的人员达到最有效使用所必需的过程。它包括所有的项目干系人<sup>⑩</sup>-核心客户，方案经理，方案团队成员以及支持部门的接口。项目人力资源管理下的方案团队的组建涉及到3个步骤：团队的计划编制，团队成员的获取与团队的组建。

(1) 团队计划编制

计划编制的目的是确定分配项目角色，职责，报告关系，并形成文档。

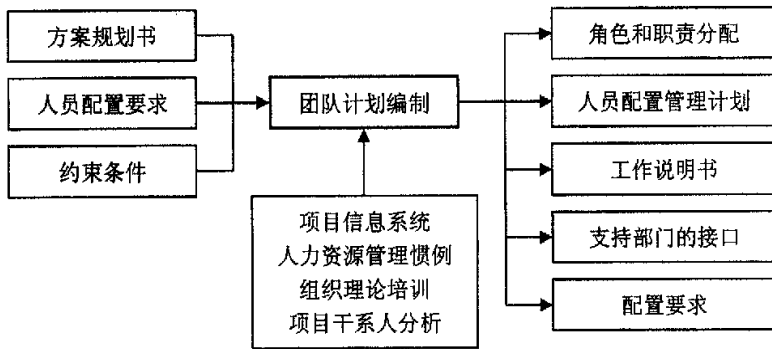


图 9

团队计划编制的前提条件

方案计划书：包括品牌基因，客户需求以及历史数据，对于方案的定义及其关键的业务流程。

人员配置需求：定义在什么时间段内需要具备何种技能的方案团队成员。

约束条件：限制方案团队选择的因素。采用方案的组织形式，方案团队是核心的战略单元，核心客户的需求来决定团队的组成。

<sup>⑩</sup>美国项目管理学会（PMI），项目管理知识体系指南，北京现代卓越管理技术交流中心，2000年，第

## 团队计划编制的工具和技术

学习战略部门的方案信息系统为新组建的方案团队提供历史参考数据-角色和职责的定义或报告关系，加快团队计划编制过程。

人力资源管理惯例培训：学习战略部门为项目经理提供教练手册，进行组织计划编制的各种政策，原则和程序。

组织理论培训：学习战略部门负责为方案团队进行组织结构化及如何结构化的知识体系培训。

项目干系人分析：准确的采用品牌战略部门与学习战略部门联合对核心客户的需求分析。

## 团队计划编制的组成

角色和职责分配：项目角色（谁做什么）和职责（谁决定什么）必须分配到合适的项目干系人。项目的角色和职责应和项目范围定义（核心客户的需求定义）密切联系。职责分配矩阵<sup>①</sup>用于这个目的。

人员配置管理计划：描述何时及如何把人力资源投入或撤出方案，保证方案的高效与稳定的运作。

工作说明书：是执行某项工作所需的技能职称、责任、权力、物质环境和其他特性的书面概要，也称方案团队成员的岗位说明书。

为方案设计与支持部门的接口：支持部门供给产品与服务的依据。

培训要求：为核心客户与核心方案团队指定针对性的培训计划。

## (2) 团队成员获取

获取方案团队所需要的人力资源，并分配工作。

---

<sup>①</sup> 哈罗德·科兹纳，项目管理战略规划：项目管理成熟度模型的应用，电子工业出版社，2002年，第1

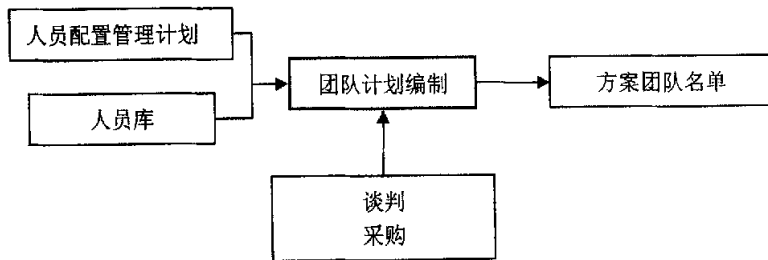


图 10

#### 团队成员获取的前提条件

人员配置管理计划：由团队计划编制产生。

人员库：学习战略部门负责管理企业最重要的人力资源，为方案团队提供支持。

#### 团队成员获取的工具和技术

谈判：学习战略部门在组建方案团队时，需要与核心客户，项目经理和团队成员进行谈判，来合理的分配资源。

采购：当执行组织缺乏完成项目所需的内部人员时则由支持部门进行相应的服务采购，并依据方案的关键流程来决定是否采取招募新的方案团队成员。

#### 团队成员获取的结果

方案团队名单：列出以核心客户为中心的方案团队名单。成员发展（管理技能和技术技能）是班子组建的必要基础。班子组建是方案达到其目的的重要保障。

### (3) 方案团队的组建

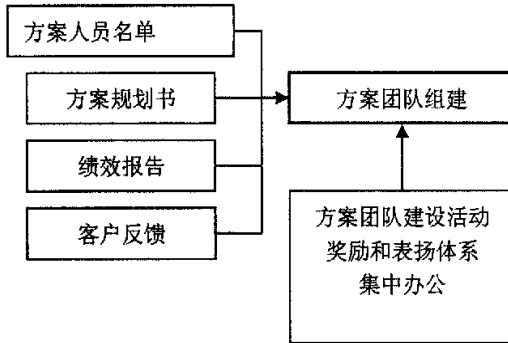


图 11

### 方案团队组建的输入

**方案人员名单：**核心客户，方案经理与方案团队成员。

**方案规划书：**根据品牌战略确定的目标客户/市场，批准的方案规划书。

**绩效报告：**品牌战略部门进行方案的调研报告。

**客户反馈：**核心客户的反馈是方案的更新基础。

### 方案团队组建的工具和技术

**方案团队建设活动：**团队建设活动包括为提高团队运作水平而进行和采用的专用的、重要的针对性的培训。

**奖励和表扬体系：**奖励和表扬体系是促进和强化所要求的行为的一般管理活动。为达到效果，这种系统必须在业绩和奖励之间建立清晰并可实施的联系。

**集中办公：**集中办公是把方案团队中最核心的成员集中在同一地点，以提高其团队运作能力。甚至为了方便客户参与到方案中。将方案团队进驻到核心客户的企业中。

### 方案团队组建的输出

团队成员的技能提高可以使具体的人员有效地完成分配给他们的工作。团队行为的提高，可以使项目团队成员对方案贡献更多的效率，同时保证方案的有效执行。

#### （四）方案团队

现在中国公司的变革已经完成首要的两步跨越，创建新的品牌战略部门作为新组织生命体的大脑，来管理核心竞争力-品牌资产。创建新的学习战略部门作为组织生命体的血脉，负责管理企业的血液-信息的有效传播与沟通。

在此基础上就要改造中国公司的现有的销售部门与技术部门，按照方案的思想重组出新组织生命体细胞-方案作为战略利润中心。

目前中国公司的销售主要分为 3 个主要市场：

汽车与钢铁行业市场 作为中国公司目前在中国的优势成熟市场，已经拥有大量优质客户资源。

电力行业市场 作为中国公司目前成长最快的市场，中国电力供给紧张，提供了广阔发展空间。

化工行业市场 作为中国公司目前潜力最大的市场，需要与总部通力合作，共同开拓中国市场。

目前中国公司的技术部门主要分为 2 个主要的技术部门：火灾探测与控制系统技术部门；灭火系统技术部门。

中国公司目前采取的是职能性的组织结构。主要的变革思想是：

销售部门的市场划分暂时保持不变 目前 3 个销售经理重新接受学习战略部门的培训，转化为 3 大类方案经理，同时作为中国公司核心成员加入品牌战略管理委员会，负责管理相应类别的方案。以后根据中国公司方案类别的扩展，将选拔新的方案经理。

中国公司根据上面提到的变革指导思想与目前现状，组建 3 个方案部。

汽车与钢铁行业方案部 由原销售经理担任方案经理，组建方案团队，主要管理国际 MINIMAX 品牌下的两大类方案-国际汽车集团的喷漆车间消防安全解决方案与国际钢铁设备商的轧机消防安全解决方案。并根据 MINIMAX 品牌方案的精髓与声誉，在中国市场创建本地美力马品牌下的两大类方案-日本汽车集团与中国汽车集团低成本喷漆车间消防解决方案与中国大型钢铁集团轧钢生产线消防解决方案。并根据业务的进一步发展，可以

考虑分为两个方案部。

电力行业方案部 由原销售经理担任方案经理，组建方案团队，主要管理国际 MINIMAX 品牌下的两大类方案-国际电力设备商的燃汽轮机发电机组消防安全解决方案与发电厂全厂消防安全解决方案。由于目前中国电厂普遍采用进口的消防设备，所以还没到推行本地美力马品牌的时机。但是也要重点研究电厂消防安全解决方案内的国际标准消防安全服务的本地化课题。

化工行业方案部 由原销售经理担任方案经理，组建方案团队，主要管理国际 MINIMAX 品牌下的国际化工集团在中国投资项目的消防安全解决方案。目前中国公司在这个行业的经验不够丰富，主要采取与总部合作的方式运作。但这个市场的潜力巨大，要切实在与总部合作的过程中，加快方案的成熟完善。

综上所述，方案团队将成为中国公司变革后新的战略利润中心。他与原来的职能部门，是一个跨越职能部门的项目团队，但又不完全是项目团队，还担负这完美体现品牌价值基因，培养与服务客户，以及方案营销等与营销相关的职责。通过方案，与核心客户共建价值传递系统。

所以方案团队的运作模式是下面要研究的对象，成功的运作模式是保证方案能否成功的关键。

方案团队是由学习战略部门为核心客户组建，负责方案的整体管理，包括保证方案的各种要素相互协调所需要的过程，在相互影响的方案目标和方案中做出平衡，以体现品牌价值，获得客户的高度满意。以下为三个主要步骤：方案计划制订、方案实施与综合变革控制。

#### 1. 方案计划制订

确定品牌与核心客户共享的方案价值，关键业务流程与支持部门的营养供给接口，汇总成为一份连贯一致的方案计划。

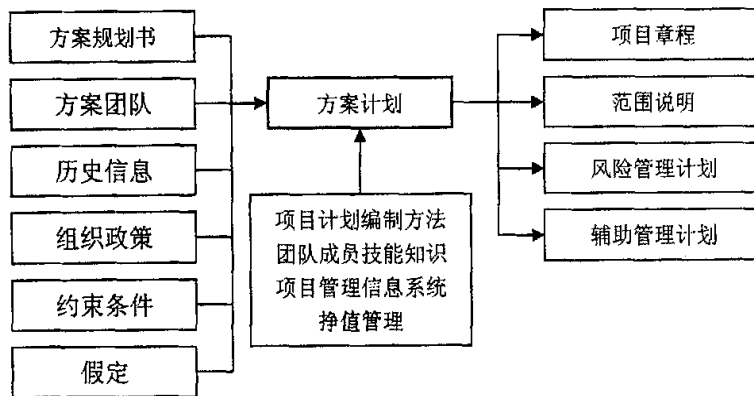


图 12

### 方案计划制订的输入

品牌战略部门的输入：依据品牌基因设计的方案规划书。

学习战略部门的输入：为核心客户，采用项目人力资源管理的方法，组建的方案团队。

历史信息：学习战略部门负责方案信息系统的管理，为方案团队提供可获得的信息（如估算数据库，过去项目绩效的记录），为方案计划制定提供参考。并且在方案计划编制阶段，同样应及时获得这些信息，以用来证实计划假定、评估本过程各种选择方案。

组织政策：这里重点指的是企业的组织政策与核心客户，甚至合作伙伴的组织政策是否能协调一致，并研究潜在的风险，以及如何改进的措施。一般必须予以考虑的组织政策包括，但不限于：企业的价值观与文化，是方案团队能否融合的关键；质量管理，过程审计，不断改进的质量目标；人事管理，人力资源的调配方针，员工绩效评估；财务控制，企业，核心客户与合作伙伴的会计准则、标准合同条款。

约束条件：其他影响方案绩效的那些限制因素。例如，预先规定的项目预算很可能限制方案团队对范围、人员和进度的选择。当一个方案以合同形式执行时，合同条款便构成约束条件。

假定：就计划编制的目的而言，“假定”被认为是真实、现实或确定的因

素。假定影响方案计划的各个方面，这些假定是渐近明细的一部分。方案团队经常确定，归档和验证所用的假定，并作为他们计划编制的一部分。

#### 项目计划制订的工具和技术

项目计划编制的方法：是用来在方案计划制订过程中，指导方案团队工作的任何结构化方法。是方案的核心方法，采用“硬”工具（如项目管理软件）和“软”工具（如项目动员会议）相结合的方法。

方案团队成员的技能和知识：方案团队应当创造一个有利的环境，使得方案团队成员能恰当地贡献自己的力量。

项目管理信息系统（PMIS）<sup>①</sup>：项目管理信息系统包括用于收集、综合和分发项目管理过程输出的工具和技术。它常用来支持方案启动到收尾的各个方面，并且通常分为人工系统和自动系统。

挣值管理（EVM）<sup>②</sup>：用于综合方案的范围、进度和资源，测量报告方案从启动到收尾的绩效。

#### 方案计划

一份经过批准的正式文件，用来管理方案执行。包括以下所有内容：

项目章程：方案品牌战略与营销战略，项目管理方法与策略的描述；

范围说明：包括方案可交付成果和方案目标；执行控制层面上的工作分解结构（WBS）<sup>③</sup>作为一个基准范围文件。在执行控制层面上的工作分解结构之中，每个可交付成果的成本估算、所计划的开始和结束时间（进度）和职责分配；

技术范围、进度和成本的绩效测量基准计划：即进度基准计划（方案进度计划）、成本基准计划（随时间的项目预算）；主要的里程碑和每个主要里程碑

---

<sup>①</sup> 项目管理信息系统（PMIS），中国咨询频道 [www.cccv.cn](http://www.cccv.cn) 动态与文集，2004 年

<sup>②</sup> （美）韦布，项目经理指南：项目挣值管理的应用，南开大学出版社 2005 年，第 1 版

<sup>③</sup> 美国项目管理学会（PMD），项目管理知识体系指南，北京现代卓越管理技术交流中心，2000 年，第



的实现日期；

关键的或所需的人员及其预期的成本/或工作量；

风险管理计划包括：主要风险（包括约束条件和假定），以及针对各个主要风险所计划的应对措施和应急费用；

辅助管理计划包括：范围管理计划、进度管理计划、成本管理计划、质量管理计划、人员管理计划、沟通管理计划、风险应对计划与采购管理计划。

## 2. 方案计划实施

通过进行方案计划规定的活动，实施方案计划。项目计划实施是执行项目计划的主要过程-项目预算的绝大部分将在执行本过程中消耗。在这个过程中，项目经理和项目管理队伍需要协调、管理存在于项目中的各种技术和组织接口。方案实际上产生于这个过程中，因此，这个过程受方案应用领域的影影响最大。

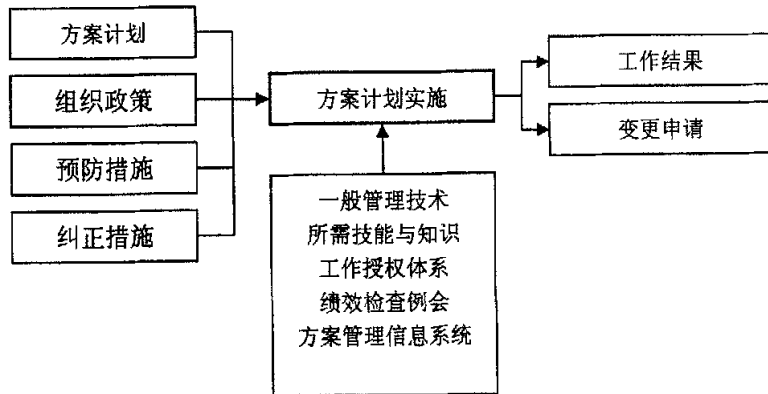


图 13

### 方案计划实施的输入

方案计划的辅助管理计划（范围管理计划、风险管理计划、采购管理计划、结构管理计划等）和方案绩效测量基准计划是方案计划实施的关键输入。

组织的政策：方案团队内企业、客户与合作伙伴多方的正式或非正式的政策。这些政策会影响方案计划的实施。

预防措施：是指降低方案风险事件可能后果的概率的任何措施。

**纠正措施：**是为了确保方案始终按计划实施所采取的任何措施。它是各种控制过程的输出，但此处作为项目计划实施的输入，完成了确保方案有效管理的反馈循环。

**方案计划实施的工具和技术**

**一般管理技术：**诸如领导、沟通和谈判等一般管理技能对有效的方案计划实施来说是必不可少的。学习战略部门负责对方案团队进行这方面的职业培训。

**方案所需的技能和知识：**方案团队应对方案所需的技能和知识有适当的了解。这些必备的技能职业培训是学习战略部门的职责。

**工作授权体系：**工作授权体系是批准方案的一个正式程序，由学习战略部门组建方案团队时确定。

**绩效检查例会：**方案团队定期按计划进行，以交流方案的信息。

**方案管理信息系统：**方案管理信息系统与学习战略部门的信息系统保持有效的协同。

**方案计划实施的输出**

**工作结果：**工作结果是为完成方案所执行活动的各种结果，输入到绩效报告过程中用于后面的综合变更控制。

**变更申请：**随着方案工作的进行，时常回提出变更申请（如扩大或缩小合同的范围，变更项目成本[预算]或进度估算[日期等]）。

### 3. 综合变更控制

协调整个方案的变更，并将获得的核心客户与市场的信息直接反馈给品牌战略部门与学习战略部门。

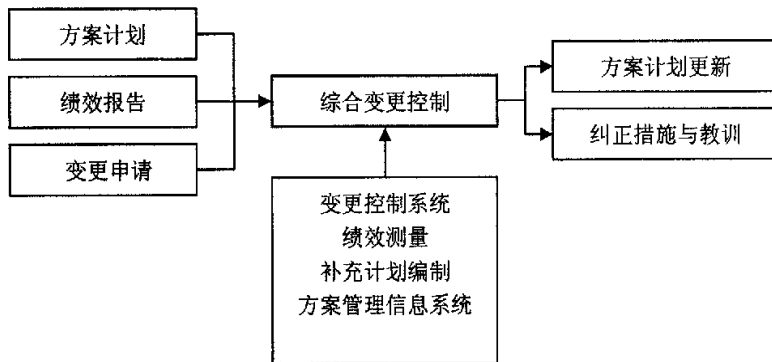


图 14

### 综合变更控制的输入

**方案计划：**方案计划提供了一个控制变更的基准计划。

**绩效报告：**提供项目绩效的信息，它还可提醒方案团队注意未来可能发生问题的事项。

**变更申请：**方案计划实施的输出。

### 综合变更控制的工具和技术

**变更控制系统：**是一系列正式的、文档化的程序。这些程序定义了如何对方案绩效进行监控和评估。变更控制系统包括正式项目文档变更的步骤，还包括文档工作、跟踪系统和用于授权变更的批准层次。变更控制系统是方案信息系统的重要组成部分。

**绩效测量：**用于评定是否需要纠正与计划的偏差。

**补充计划编制：**方案执行过程中的变更需要新的或修正的成本估算、重新修改的活动顺序、风险应对方案的分析以及其他一些方案计划的调整。同时补充计划编制的档案也要输入方案信息系统用于优化方案。

**方案管理信息系统：**学习战略部门与方案团队共享的方案系统为综合变更控制提供信息支持。

### 综合变更控制的输出

**方案计划更新：**是对方案计划或详细依据内容的任何修改。同时必须根

据需要把方案计划更新通知项目干系人。

纠正措施与教训：方案计划产生变更的原因、纠正措施选择的理由以及其他教训应当书面记录下来，以便成为项目管理系统的重要数据资源。

### （五）支持部门

上面提到的方案团队作为中国公司的战略利润中心，只是根据方案的关键流程保持非常核心的团队成员。方案如同组织的细胞也必须通过各种标准接口获得外部营养的供给。

支持部门作为原来职能机构的新载体，负责为各方案提供营养。根据企业业务的不同，支持部门的构成也是不同的。具体到中国公司，有如下几个支持部门：

总部作为最重要的支持部门，主要的职责是提供多方面的支持，包括品牌资产定义、总部新的发展政策、客户资源共享、新产品的开发和发布等等。中国公司的各个部门都会获得营养。但其中最大的变革是总部与中国公司的关系，由领导关系变为支持关系。总部成为了重要的支持部门，而非领导部门，帮助中国公司在中国市场实现国际化的思维，本土化的成长。

采购部门负责合作伙伴的管理。由于中国公司在中国的业绩很大程度上取决于本土的合作伙伴的业绩水平，包括项目代理、优质国产设备供应商与国内安装企业。因此有必要妥善处理与合作伙伴的关系，将合作伙伴并入MINIMAX的采购部门。并根据统一的MINIMAX国际标准对他们进行培训，保证方案的质量。

财务与商务部门由中国公司原来的相关人员组建，首先是为中国公司提供标准的财务服务。同时也为方案团队提供商务方面的咨询服务。

以上三大支持部门的分工各有不同，总部作为中国公司的投资方，在批准了中国公司方案营销变革的同时，就由原来的职能性组织上级，转化为多方面的营养供给者，保证中国公司能适应中国市场并获得卓越的业绩，来获得投资回报。而不是原来的远程直接控制，是重要的角色转变。

采购部门，作为中国公司变革中新增加的重要支持部门，是中国公司实施本土化的重要支持者。分析中国市场的供给状况，为每个方案设计优化的

采购方案，保证采购质量的同时，也保证了方案的竞争优势。同时采购部门又作为合作伙伴的管理机构，不仅单单是采购，也负责对合作伙伴的管理，使他们能达到中国公司的质量标准。

财务和商务部门，作为中国公司原有职能机构的载体，还是同样肩负着保证中国公司财务健康的重要使命。这里要继续提高中国公司的财务管理水平，为企业也为方案提供优质的财务与商务咨询。

以上就对中国公司的组织架构与业务流程的重组提出了具体的实施计划。原有的工作人员都得到妥善的安置，并且从机构和制度上保证了员工的权利与责任，员工获得清晰的职业发展方向，加深了对中国公司价值观与企业文化的理解。同时中国公司也获得了扩展业务空间的途径与机构保障。当然客户也能享受到变革带来的好处，获得更优质的服务。

获得员工，企业，客户多方满意，中国公司的变革成功的信任基础。

## 第四章、结束语

进入 21 世纪后，信息技术的迅猛发展，大大促进全球化的进展，也就深刻的促进国际化分工的进展。客户与消费者的观念也迅速的发生变化，能很快的获取信息来进行产品的比较，导致市场竞争的日趋激烈。市场的迅速动态变化深刻的影响营销理念的发展，新的理论层出不穷。我经过一段时间的学习和实践后，总结了几大趋势：品牌战略管理、客户驱动市场营销、服务营销、学习性组织与项目管理理论。各方面的研究很多。

我是从学习疑惑开始，从工作的角度看，这些理论都很重要，但如何在统一的框架下，能协调有效的运用这些理论到工作实践中是个难题我通过学习比较，深入的思考，总结出方案营销理念作为统一框架来指导我的管理工作。

本文第一章首先介绍了案例企业 MINIMAX 目前的情况，以销售进口消防产品为业务重心，在国内开展业务的国际公司为核心客户，采取单一的产品营销理念，以产品为核心的职能组织架构。在此技术上提出业务升级为方案营销的前提条件与市场机遇：营销与企业架构的发展趋势是从产品为核心的营销理念，升级为以客户为核心的新的营销趋势；MINIMAX 中国公司可移植众多附加服务成为业务升级的前提条件，为客户提供一体化的产品与服务；外资的大量涌入带来的业务外包模式称为新的市场机遇，方案将成为新的业务重心。

第二章通过产品营销与方案营销的区别比较：产品营销的满意以产品为核心与方案营销的期望以客户为核心；产品营销适用于客户参与程度低的产品，方案营销适用于客户主动参与的解决方案；产品营销中品牌主要起到识别的作用，方案营销中品牌成为核心承诺；产品营销采取产品为核心的职能组织架构，方案营销采取客户为核心的项目组织架构。通过比较分析，以方案为平台，将品牌、客户、服务、项目与营销等核心概念进行融合。确定方案是价值传递网络；客户成为方案的核心，品牌为核心竞争力与综合承诺；围绕客户的服务成为方案主旋律，品牌和学习管理成为新组织架构的战略重心的统一方案营销理念。核心概念得到有机联系，发挥各自的协调作用，共

同为实践服务。

理论来源实践，也将用来有效的指导实践。方案营销理念的产生来源于我的工作实践和不断的学习。在第三章，我将总结的理论应用到我曾经服务5年的企业，引入方案营销理念来有效的解决业务升级的需要。

提出组织架构重组的思路和步骤。营销理念与组织结构是相互依存的。新的方案营销理念，必须改革僵化的组织结构来适应企业的发展。组织重组主要是引进了品牌战略管理方法，项目管理理论与学习性组织理论。重组将职能机构进化为充满活力的组织生命。品牌和学习成为战略中心，创立品牌战略部门来战略高度管理企业的价值连城的合法资产-品牌；创立学习战略部门来战略高度管理企业的血液-有效的信息沟通；打破原来的职能机构的框架，围绕核心客户创建方案，用项目管理的方法来动态管理客户的需求，真正实现客户驱动的市场营销。方案就是战略利润中心。原有的职能部门转化为方案的营养供给者，但鼓励发展出独特的核心竞争力，来实现业务的有效扩展。

方案营销与组织架构重组变革方案。既能顺利的延续以前的营销工作，又能妥善安排现有员工的工作岗位，同时真正发挥企业潜在的核心竞争力，保证获得可持续发展。

## 致 谢

最后，借此机会衷心地感谢我的论文指导老师，商玉琴老师在我论文写作的过程中给予的理论指导和悉心的帮助，感谢对外经济贸易大学给我提供了这样一个继续充实、完善自身能力和素质的机会，感谢在近三年的学习过程中给予我关心、帮助和指导的各位老师和我的同学们。



## 参考文献

- [1] 美国项目管理学会 (PMI), 项目管理知识体系指南 2000 中文版, 北京现代卓越管理技术交流中心组织翻译, 第一版
- [2] Philip Kotler, 营销管理, 中国人民大学出版社, 2001 年, 第 1 版
- [3] Kevin Lane Keller, 战略品牌管理, 中国人民大学出版社, 2003 年, 第 1 版
- [4] Christopher H Lovelock, 服务营销, 中国人民大学出版, 2001 年, 第 1 版
- [5] 贝特森, 管理服务营销, 中信出版社 2004 年, 第 4 版
- [6] 切维顿, 品牌实施要点, 北京大学出版社, 2005 年, 第 1 版
- [7] 杨永恒, 客户关系管理-价值导向及使能技术, 东北财经大学出版社 2002 年, 第一版
- [8] 崔迅等, 顾客价值链与顾客满意, 经济管理出版社, 2004 年, 第 1 版
- [9] 品牌管理 - 《哈佛商业评论》精粹译丛, 中国人民大学出版社, 2001 年, 第 1 版
- [10] (美) 马希斯, 人力资源管理, 电子工业出版社, 2003 年, 第 1 版
- [11] (美) 伯克, 组织变革-理论和实践, 中国劳动社会保障出版社, 2005 年, 第 1 版
- [12] (美) 圣吉等, 第五项修炼.实践篇: 创建学习性组织的战略和方法, 东方出版社, 2002 年, 第 1 版
- [13] (美) 伯特.弗雷德曼等, 第五项修炼教程: 学习型组织的应用, 经济日报出版社, 第 1 版
- [14] (美) 韦伯, 政府在 BOT 项目实施中的职能与作用浅析, 四川建筑, 1999 年, 第 19 卷, 第 3 期
- [15] 杨永恒, 客户关系管理-价值导向及使能技术, 东北财经大学出版社 2002 年, 第一版
- [16] 黎羽 陈刚, 企业项目管理七要素, 商业研究, 2003 年, 总第 274 期

- [17] 张蓬, 从项目管理走向基于项目的管理, [www.mypm.net](http://www.mypm.net)(项目管理者联盟)
- [18] 吕建东, 变与不变之间-跨国公司营销中的本土化策略, 通信企业管理, 2004年, 总第207期
- [19] 赵建生 李克华, 管理学前沿理论与企业组织整合, 南方经济, 2001年, 第二期
- [20] 史若玲, 知识经济与企业人才资源开发, 财经问题研究, 1999年, 总第182期。