

案例使用说明：

RX 科技公司的隐忧

一、教学目的与用途

本案例适用于《营销管理》或《市场营销学》中营销组织与营销组织调整相关内容的讨论。通过案例讨论和分析，使学生认识到以下基本内容：工业品与工业品市场的特点、集团购买行为、企业的营销组织结构和营销组织调整以及营销组织结构与产品、市场的关系。在此基础上，引导学生讨论和认识营销组织结构在企业营销管理中发挥的重要作用，理解如何变通地应用营销理论解决企业的实际问题，提高学生分析问题和解决问题的能力。

二、启发思考题

1. 营销学中产品是如何分类的？RX 的产品是属于哪一类？有什么特点？
2. RX 公司产品的市场有什么特点？其购买者的购买行为有什么特点？对企业的营销模式有什么影响？
3. RX 公司存在哪些隐忧？到底遇到了什么问题？问题产生的根源是什么？
4. 营销理论中关于组织结构都讲了什么？营销组织结构的调整需要遵循哪些基本原则？
5. 如何解决 RX 公司的问题？对 RX 公司组织结构的调整你有什么更好的建议？

三、分析思路

本案例采用回忆的形式，描述了一家高技术企业 RX 公司，在快速发展中原有营销模式暴露出的一个隐忧：销售人员和研发人员之间冲突不断，严重影响了员工的士气和营销的工作效率。公司的创始人对此深感焦虑，苦苦寻找思路以解决隐忧。教师使用本案例教学时，可参考以下思路进行讨论和分析：

1. 根据产品的分类知识，分析 RX 公司的产品和市场特点。
2. 结合工业品购买行为的特点，分析 RX 公司原有营销模式的成因和随着企业规模的扩大可能带来的问题。
3. 根据营销理论中关于营销组织结构的论述，分析 RX 公司问题产生的根源。

4. 提出解决问题的思路和对策。

四、理论依据与分析要点

本案例描述的问题，涉及营销学中的营销组织调整问题。它要分析和解决的一个基本问题是：企业营销的组织结构如何根据企业的发展和市场的变化适时做出调整？本案例可以分以下步骤分析。

1. 产品特点

教师首先可以引导学生回顾营销学中关于产品分类的知识；然后，引导学生讨论RX产品的特点。教师可以用以下问题引导：营销学中产品是如何分类的？RX的产品是属于哪一类？有什么特点？

产品可以按照多种不同的标准来分类。从大的方面，产品可以根据用途分为消费品（consumer goods）和工业品（industrial goods）。前者用于人们的消费，也称为生活资料，通常由个人或家庭购买；后者用于企业的生产，也称为生产资料，通常由具备专业知识的采购人员购买。产品还可以根据是否有形体，分为实体产品和服务。前者有形体，即我们通常所指的产品或商品；后者无形体，具有服务的提供和消费不可分离的特点。实体产品和服务都可以再分为消费品（包括消费性服务）和工业品（包括生产性服务）。

RX公司研发和销售的是嵌入式计算机，属于工业品，目标客户为各类企业。

工业品最常用的一种分类方法，是按照参与生产过程的程度和价值来分，分为完全进入产品的工业品、部分进入产品的工业品和不进入产品的工业品三类。完全进入产品的工业品指进入整个产品制造过程，价值最终要全部转化到制成品中去的工业品，如煤、原油、矿石、原木、小麦、棉花、烟叶、水果、皮张、羊毛和肉类以及经过加工的零部件。部分进入产品的工业品指在生产过程中能为多个生产周期服务，价值只是分次地部分转移到制成品中去的工业品，如各种机器、车床、锅炉和起重机设备以及各种手工工具、办公家具、小型马达、打字机、计算器以及各种衡器量具等。不进入产品的工业品指那些虽然价值计入产品成本但不会在生产过程中变为实际产品的物料，如润滑油、燃料、会计账簿和打字纸和一些生产性服务（如咨询、安装、维修和清理）等。

此外，工业品也可以按照流动性（即资产的变现能力和支付能力）分为固定资产(fixed asset)和流动资产（current asset）。属于固定资产的工业品指企业使用期限超过1年的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具以及其他与生产、经营有关的设备、器具、工具等。它们虽然长期保持原有的实物形态，但其价值则随着企业生产经营活动而逐渐地转移到产品成本中去，并构成产品价值的一

个组成部分。属于流动资产的工业品是指企业可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内变现或者耗用的物品。它们在很大程度上与完全进入产品的工业品重合，主要指原材料与零部件。

RX 公司的产品属于部分进入产品的工业品，具有实体产品与服务打包进行销售的特点。另外，嵌入式计算机还具有高技术含量的特点，不经过专业培训的人员，很难从事产品的安装、调试、使用和维护等方面的操作。根据案例提供的资料，行业计算机目前有三个技术应用等级：传统工控机（Windows+X86）、嵌入式高端工控机（Linux ARM）、嵌入式低端系统（MCU）。三个技术应用等级所代表的行业计算机各有优劣。RX 公司主要从事嵌入式高端工控机的研发和销售。嵌入式高端工控机正处于快速崛起的阶段，具有市场潜力大、客户集中、定制性强、单笔订单金额大的特点。其优点是功耗低，有成本优势，应用于新兴工业场景；缺点则是系统需要定制，早期开发成本较高。

对于这种高科技产品，实体产品的销售必须有咨询、安装、调试、维护和培训等方面的服务相配套。因此，对于 RX 公司的产品而言，实体产品与服务你中有我，我中有你，很难截然分开。这是 RX 采用销售+研发+服务一体化营销模式的主要原因。这种营销模式最大的一个优点就是组织扁平化，销售和研发之间沟通频繁。在企业规模不大、任务不多时，这种模式有利于跨部门合作，及时处理产品销售、研发和客户使用产品时出现的问题。不过，当企业规模增大、项目比较多的时候，就可能发生本案例所说的销售与研发相互掣肘、冲突不断的现象。

2. 市场特点

教师可以用以下问题引导出这部分内容：RX 公司产品的市场有什么特点？谁是购买者？它们的购买行为有什么特点？这些特点对 RX 的营销模式有影响吗？

RX 产品的购买者都是生产、服务或其他类型的企业，属于集团购买者。集团购买行为按照购买的重复性和难易程度可以分为三种类型：新任务购买、修正再购买和直接再购买。新任务购买是指一个组织首次购买某种产品或服务。由于是第一次购买，买方对新购产品不太了解，所以在购买决策前要收集信息，用较长的时间形成决策，一般需要经过提出需要、确定需要、产品说明、寻找供应商、征询报价、选择供应商、发出订单和购后评估等八个步骤。修正再购买指一个组织在产品的规格、价格和交货条件等方面对此前的采购方案做出调整或修订以后的再购买行为。此时，它会要求原先的供应商以及新的供应商按照它修正过的购买方案报价或竞标。根据调整幅度的大小和调整内容的多少，修正再购买既可能依次经过上述八个步骤，也可能省略其中的一些步骤。直接再购买则是指一个组

组织的采购部门在供应者、购买对象、购买方式等不变的情况下按惯例进行订货的购买行为。直接再购买只需要经过产品说明和购后评估两个步骤，其他步骤均可省略。

在集团购买过程中，除了专职的采购人员之外，还有一些其他人员也会参与到购买决策中，一般会组成一个采购中心。采购中心的每一个人都可能影响集团的购买决策。采购中心由决策者、采购者、使用者、影响者和控制者等多种角色组成。决策者，即组织内有最终购买决定权人，通常是一个组织中的主要领导；采购者，即组织中专职执行采购职能的人，主要任务是负责选择供应者和就一项交易的价格和条件进行谈判；使用者，即产品的具体使用者或操作人员，他们往往是一项购买最初的提议人，在品种、规格和品牌的选择中起着重要作用；影响者，即除决策者、采购者和使用者以外组织内外其他对购买决策有重要影响的人，如组织外部咨询机构和组织内部技术人员常常扮演这种角色；控制者，即控制组织信息流向的人，也称为守门人（gatekeepers），如财会人员、技术人员、秘书等，他们往往可以用某个理由一项决策的实施。

对于 RX 公司的产品而言，集团购买者主要从事的是新任务购买和修正再购买，很少有直接再购买。这与 RX 产品定制性强的特点有关。即使一个企业在短时间内从 RX 公司重复订购一种产品，它也需要根据应用场景提出新的要求。

另外，尽管案例中没有关于客户采购中心构成的描述，但容易设想：RX 产品的购买者大多都有正式的采购中心。这是因为，第一，RX 的产品具有单笔订单金额大、技术含量高的特点，客户会比较慎重地对待这样的采购决策；第二，RX 的主要客户是各行业前十的企业，这些企业的公司治理结构通常比较健全，不会只让一个人做出重要的采购决策。

在采购中心里，尽管最终决策者（一般为公司主管采购的高管）和采购执行者（一般为公司采购部的工作人员）具有一定的影响力，但是产品的具体操作者（使用者）和技术人员（影响者）对采购决策有最大的影响力。这与 RX 产品的技术含量高有关。如果技术含量不高，每个人不经过培训都可以有亲身体验或相关知识，每个人都可以根据自己的亲身体验或相关知识发表自己的意见和建议。但是，当产品的技术含量高时，不是操作者一般不会去亲自操作和体验，不是专业技术人员一般也不具备相关的专业知识。此时，他们很难提出有参考价值的采购建议。与此不同，操作者是产品的具体使用者，他们会提出最初的采购建议；技术人员具备相关的专业知识，在企业有采购项目时他们要提供采购的技术标准，在执行采购任务时他们要对产品的技术合规性进行认定。

因此，RX 产品的销售需要销售人员和研发人员密切配合，紧密合作。销售人员主要负责市场开发、获取订单，他们的主攻对象是操作者或操作者的直接领导，设法让他们提出采用建议。不过，因为销售人员只粗通技术，所以回答一些简单的问题还能应付，但是如果遇到客户中懂行的技术人员，他们那点技术知识就不够用了。尤其是客户技术人员提出比较深入的问题时，就更是如此。因为客户技术人员在决策中有举足轻重的作用，所以此时，销售人员就需要请出自己一方的研发人员，解答客户技术人员提出的问题。这一步做好了，达成交易的可能性会大大提高。相反，如果这一步搞砸了，后面要想成交就难上加难。由此可见，在 RX 的营销体系中，销售人员和研发人员之间频繁沟通不是偶然的，是由 RX 产品的特点和客户采购行为的特点决定的。

3. 问题分析

教师用下面的问题来引导：RX 公司遇到了什么问题？李石到底担心什么问题？问题的根源是什么？

如果只看财务数据，公司的经营还不错。尽管利润率比原来有所下降，但是还能保持在 10% 以上（见案例正文表 3）。更何况这是在人力成本不断上升的情况下达到的。公司的销售部和研发部持续扩编，招来了人就要发工资。如果没有明显的规模效益，随着公司规模的扩大，利润率是会下降的。另外，企业为了抢市场，有时也会用让利的方法销售，即薄利多销。这意味着，企业用利润换市场，利润额或利润率的下降带来了销售额和市场占有率的增大。因此，只要销售额和利润率不同时下降，应该没有大的问题。实际的情况是，虽然企业的利润率下降了，但是销售额和利润额还在上升。

公司的问题与企业所采用的销售+研发+服务的一体化营销模式和扁平化的组织结构有关。根据案例提供的材料，RX 公司的目标客户多为行业的前十大公司。为了认真对待每一笔订单、维护客户关系，李石在公司发展之初就构建了销售+研发+服务的一体化营销模式，为每一家客户提供全程的定制化产品和技术服务，要求销售代表认真对待客户反馈的每一个问题，随时联系研发人员提供咨询，研发人员则要及时跟进、解决问题。整个工作流程在销售人员和研发人员之间反复交叉（见案例正文中工作流程的六个步骤），需要销售人员和研发人员进行密切的配合才能完成。比如，在销售人员接触潜在客户（第一步）后，销售人员需要向研发部门报告或反馈客户需求；在研发部门指定主要研发负责人（第二步）之后，研发负责人需要与销售人员对接，商讨和确定方案框架和报价（第三步）。在整个研发的过程中，销售人员和研发人员要保持联系，一方面确保项目按时交付，另一方面在遇到研发问题时向客户解释和沟通（第五步）；在产品交付之中

和之后，销售人员还需要与研发人员反复沟通项目细节，包括安装、调试、维护和培训等方面的问题（第六步）。

与此相应，企业需要扁平化的组织结构。由公司的组织结构图（见案例正文图2）可以看出，整个公司只有两层，其中研发部和销售部是员工最多、也最为重要的两个部门。研发部由项目组组成，销售部由办事处组成；研发部的多个项目组和销售部的多个办事处都是并列的。研发部主要负责嵌入式计算机的软硬开发工作，销售人员则主要负责市场开发、获取订单和提供售后服务。不过，很多工作需要双方的配合才能完成，比如产品的安装、调试和维护，以及客户操作人员的培训。

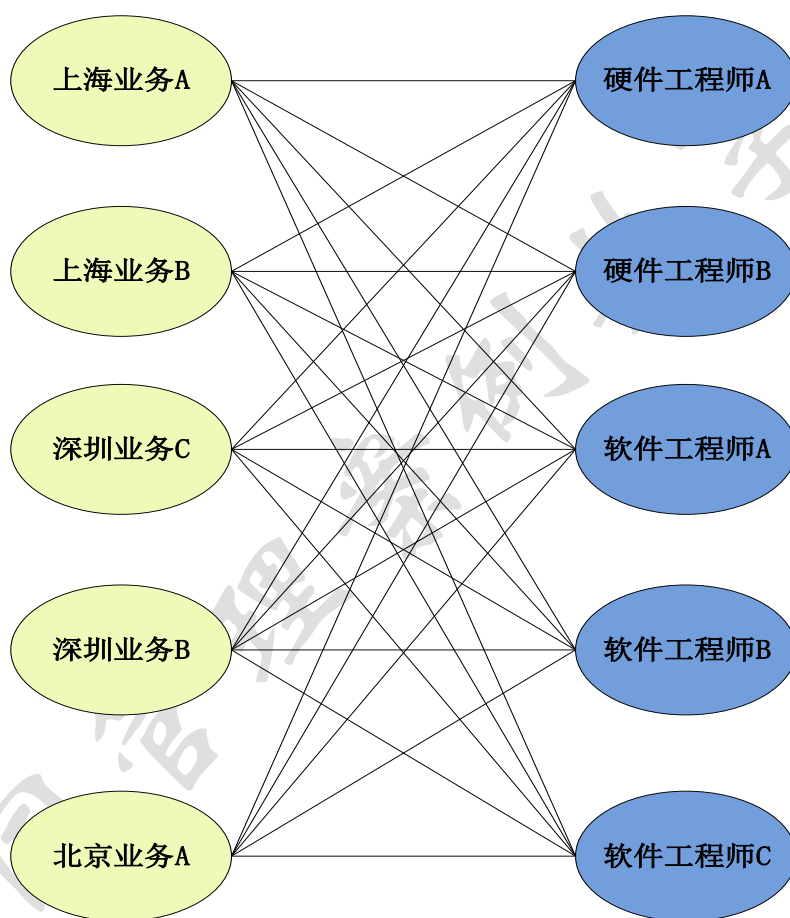


图 1 销售人员和研发人员的沟通示意图

Figure 1 Communication channel path of sales staff and R&D staff

因为研发部的项目组是根据技术特点设立的，而销售部的办事处是根据销售区域设立，所以当项目涉及多项技术时，一个办事处的销售人员就需要同时与多个项目组联系和沟通。在企业规模不大、项目不多时，这样做没有问题，可能还有利于跨部门的合作，及时处理产品销售、研发和客户使用产品时出现的问题。但是，当项目越来越多时，问题就出现了。当多个项目涉及多项技术时，各

个办事处的销售人员都需要同时与多个项目组联系和沟通。图 1 是这一现象的图解。

一旦这种局面形成，就会造成秘书小肖在提纲中所说的第二个问题：“售前支持占用了研发人员大量时间，影响本职工作”（见案例正文附录）。研发人员如果因此而失去耐心，就会引发小肖在提纲中所说的其他几个问题（如沟通不畅、研发人员配合销售不够专业）以及案例正文中所描述的销售人中和研发人员之间的各种冲突。

随着企业规模的继续扩大，这种局面会成为常态。如果不及时解决这一问题，冲突会越来越多、越来越严重，得力干将的离职也是可以预见的结果。

那么，这是什么性质的问题呢？根据上面的分析，这一问题与扁平化的组织结构有关。根据营销理论中组织结构调整的有关论述，企业的营销组织会由于外部环境的变化、企业规模的扩大、企业主营业务的改变以及其他一些因素的变化而变得缺乏效率，不再适用。具体的表现，就是营销部门与其他部门之间、营销部门内部的员工和员工之间相互掣肘、冲突不断。

扁平化的组织结构对初期的 RX 是高效而适用的。它符合公司的产品和市场特点，也是实现销售+研发+服务一体化营销模式的利器。然而，当企业的规模扩大、业务增多时，再坚持使用这种扁平化的组织结构，就会让研发人员疲于应付，心力憔悴。考虑到 RX 是一家高科技企业，如果研发人员不能专心搞研发，则企业的未来堪忧。因此，RX 的核心问题是：如何调整企业的组织结构使其既能够实现销售+研发+服务的一体化营销模式，又能够让研发人员和销售人员各司其职、密切配合、减少冲突呢？

4. 解决问题的思路

教师先对上面的分析做一个小结，重点是用一两话点出 RX 公司的核心问题：调整企业的组织结构使其既能够实现原有的一体化营销模式，又能够发挥研发人员和销售人员的积极性，各司其职、密切配合、减少冲突。然后，教师可以用以下问题来引出讨论内容：营销理论中关于组织结构都讲了什么？营销组织结构的调整需要遵循哪些基本原则？对 RX 公司组织结构的调整你有什么建议？

由于 RX 是一家将销售、研发和服务一体化的高科技企业，所以公司的组织结构实际上就是企业的营销组织结构。因此，可以从营销组织结构调整的角度讨论 RX 公司的问题。接下来，从营销理论中营销组织结构和营销组织结构调整原则两个方面提出解决问题的思路。

根据营销理论，完善的营销组织机构是企业营销战略得以贯彻执行的组织保证。它以物化的形式，体现着企业的发展战略、产品组合形式、市场覆盖范围和

营销理念。企业的营销组织机构有多种不同的形式，包括职能式、产品式、市场式、产品+市场式、地区管理式和事业部式。一般情况下，营销组织机构嵌入在整个企业的组织架构之内，是企业在长期的发展过程中逐渐演变的一个结果。它不能随意改变。但是，在一些特殊情况下，企业需要改变营销的组织机构。比如，企业正在调整组织结构，需要为企业的营销职能重新定位。再如，由于外部环境的变化、企业规模的扩大或其他因素的改变，企业的营销组织变得不再适用，就如本案例讲的情况。

从表面上看，RX 公司原有的组织结构更像是职能式组织结构，如图 2 所示。请与案例正文图 2 对比。公司按职责分设部门，各部门职能相对独立，分工明确，分别负责其职能范围内的管理与决策。

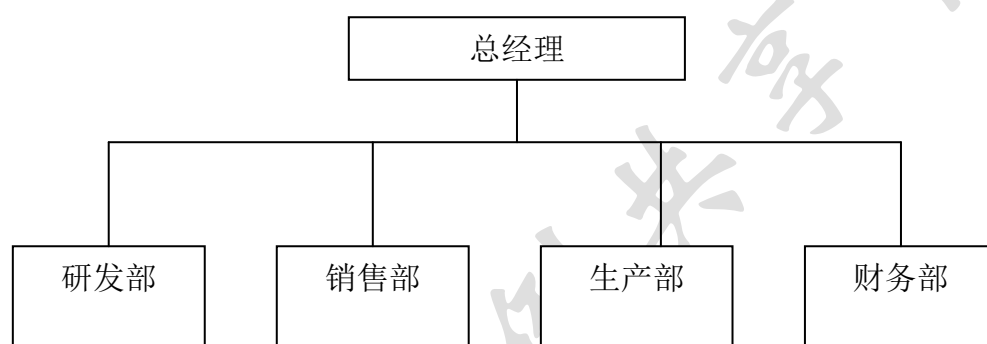


图 2 职能式组织结构

Figure 2 Functional Organization Structure

然而，仔细分析却发现，RX 公司原有的组织结构实际上是产品+市场式营销组织的变种。产品+市场式组织结构如图 3 所示。一些公司生产的产品品种较多，而且要向不同的市场销售，可能出现以下的情况：如果按照产品设置营销组织，某一产品的销售人员可能会不熟悉各个区域市场或各个细分市场；而按市场设置营销组织，又会使某一市场的销售人员缺乏各类产品知识的情况。比如，产品 A 在所有的 5 个市场销售，销售人员尽管了解市场 1，但是不了解其他四个市场。与此类似，多个产品在市场 1 销售，尽管销售人员掌握了某一产品的知识，但是对那些技术含量高的产品则知之甚少。因此，当市场的特点差异大，产品的技术含量高、需要销售人员投入较大的精力和时间掌握相关知识时，为了弥补产品式营销组织和市场式营销组织各自的不足，企业就需要采用产品+市场式的营销组织。这种营销组织将产品与市场相结合，形成一种多维的组织形式，也被称为矩阵式营销组织。

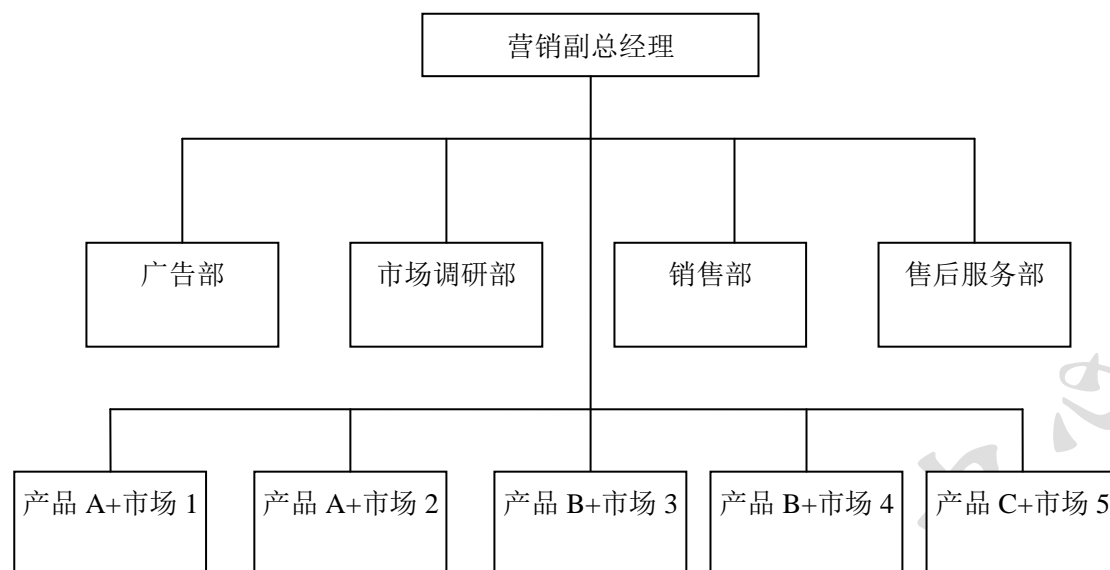


图 3 产品+市场式营销组织结构

Figure 3 Product + Market Organization Structure

图 4 是按照产品+市场式营销组织对 RX 公司原有组织结构的一个图解。图 3 和图 4 有几个重要区别。首先，图 3 显示的是一个公司营销组织的结构，而图 4 显示的是整个公司的组织结构。但是，正如前文所说，由于 RX 是一家将销售、研发和服务一体化的高科技企业，所以公司的组织结构实际上就是企业的营销组织结构。其次，图 3 的最高领导是企业主管营销的副总经理，而图 4 的最高领导是企业的总经理。这也能看出 RX 公司的特点，老总亲自抓营销，营销是项目的源泉；只有找到项目，才能开展项目的研发。第三，图 3 是“产品+市场”，图 4“项目+市场”，而且一个区域市场往往同时操作几个项目。这与 RX 公司产品的特点有关。第四，也是最重要的，RX 公司“项目+市场”的组织结构是由销售部和研发部交叉而来的，即图 3 最下边框往的“项目+市场”是由销售部和研发部的频繁接触和沟通、密切合作而构成的。它们更像是企业内部虚拟的部门，显现出来的是区域办事处，但是办事处工作的顺利运转需要研发部大量的时间投入。项目不多的时候，研发部投入的时间还可以忍受；当项目增多时，研发部就会越来越难以承受，因为除了帮助销售部处理各种技术问题，研发部还有自己的本职工作。这就是 RX 公司问题的症结所在。

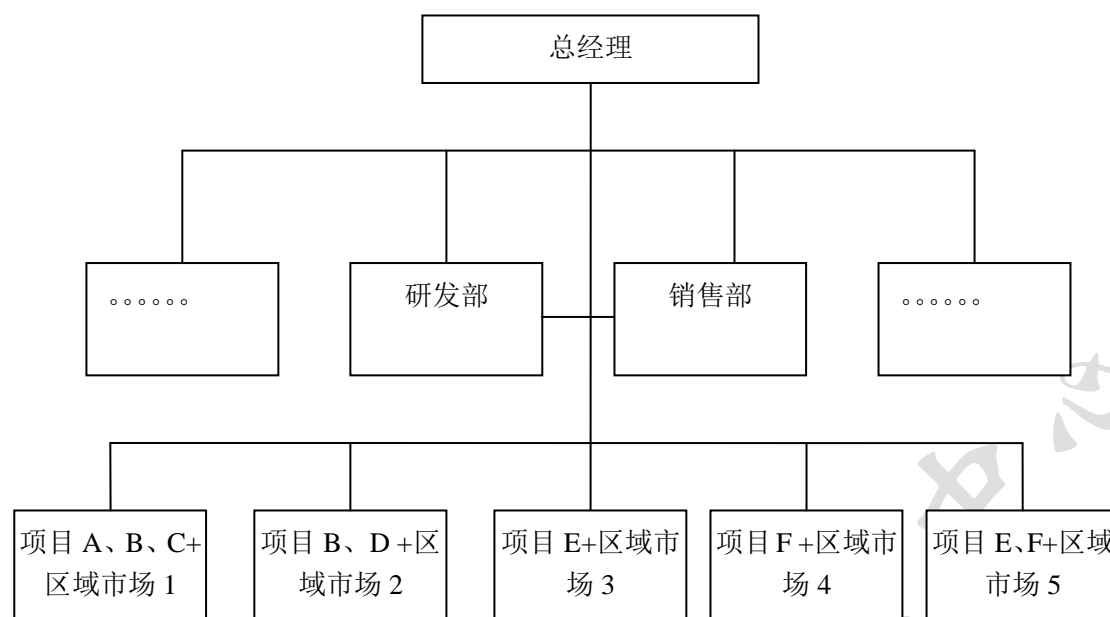


图 4 RX 公司变通的组织结构

Figure 4 RX's Flexible Organization Structure

那么，如何解决这一问题呢？既然问题出的组织结构上，那么这一问题的根本解决方法，就是调整组织结构。尽管通过改善研发部和销售部的沟通方式，可以使双方的冲突得到缓解，但是不能够解决根本问题。

根据营销理论中关于营销组织机构调整的论述，一些营销组织运转了较长的时间以后，可能会变得呆板、僵化和缺乏效率。此时，为了保持营销组织的活力，企业需要对营销组织进行必要的调整。而营销组织机构的调整需要遵循一些基本原则，包括战略主导原则、高效可控原则和整体协调原则。战略主导原则是指企业营销组织的设计必须以企业的发展战略为主导，企业的营销组织必须有助于发展战略的实施与现实。高效可控原则是指营销组织的设立和调整要保证工作的有效性和高效率，因事设岗、分工明确、各司其职。整体协调原则是指营销部门既要能够在协调企业与顾客之间的关系中发挥积极作用，也要能够与企业内部的其它职能部门相互协调，密切配合。

如前所述，RX 公司扁平化的“项目+市场”的组织结构对初期的 RX 是高效而适用的。它符合公司的产品和市场特点，也是实现销售+研发+服务一体化营销模式的利器。然而，当企业的规模扩大、业务增多时，再坚持使用这种组织结构，就会让研发人员疲于应付，心力憔悴。

根据营销组织机构调整的原则，要解决这一问题，一不能违背公司战略，二要因事设岗、职责明确，三要整体协调。RX 的销售+研发+服务一体化营销模式与公司战略有关，不能轻易改变。此前的“项目+市场”的组织结构有职责不清的

问题，尤其是对研发人员而言。尽管企业规定研发人员要协助销售人员处理售中与售后服务的问题，但是协助到什么程度并不清楚。是事无巨细、只要销售人员提出要求研发人员就要提供帮助？还是只在重要的问题上才出手相助？如果是前者，那么就会出现“售前支持占用了研发人员大量时间，影响本职工作”（见案例正文附录）的现象。如果是后者，那么什么才是重要的事情？另外，销售人员提出的要求如果研发人员认为不重要，他们可以不理睬吗？最后，组织结构调整的目的是达到企业的整体协调，尤其是解决销售和研发不协调的问题。

基于以上组织结构调整的原则，一个可能的解决办法，是在销售部和研发部之间加一个“项目部”，将图 4 变为图 5。这里特别注意，在教师提出这一解决方案之前可以先让学生讨论，鼓励学生提出自己的解决方案。

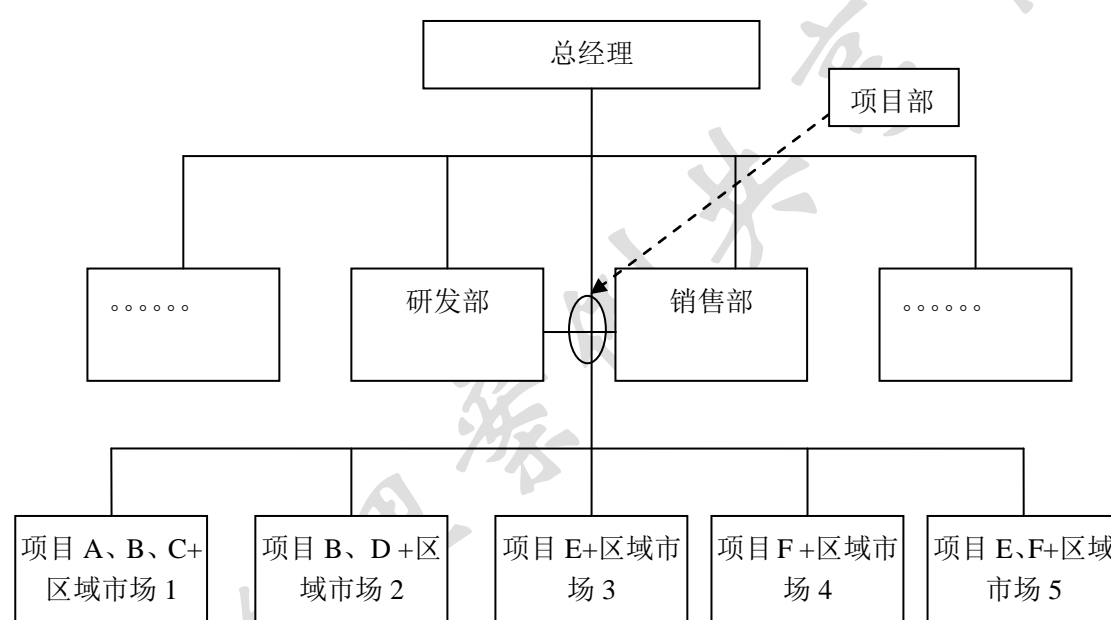


图 5 RX 公司的组织结构调整

Figure 5 The adjustment of RX company organizational structure

项目部的主要职责，是协调销售人员和研发人员之间的沟通。从工作流程上讲，销售人员遇到的所有技术问题都先汇聚到项目部，不需要向研发人员一一询问。对于大多数简单的问题，项目部的员工就可以处理，不需要再麻烦研发人员。只有少数复杂、项目部员工难以解决的问题，才请研发人员出面帮助解决。这就相当于在销售部和研发部之间加了一个过滤器，通过项目部把复杂的问题过滤出来将给研发部处理，而大部分简单的问题不会流到研发部。图 6 是这一构想的图解。注意，图 6 是在图 1 的基础上加了一个在销售部和研发部之间起过滤器作用的项目部。

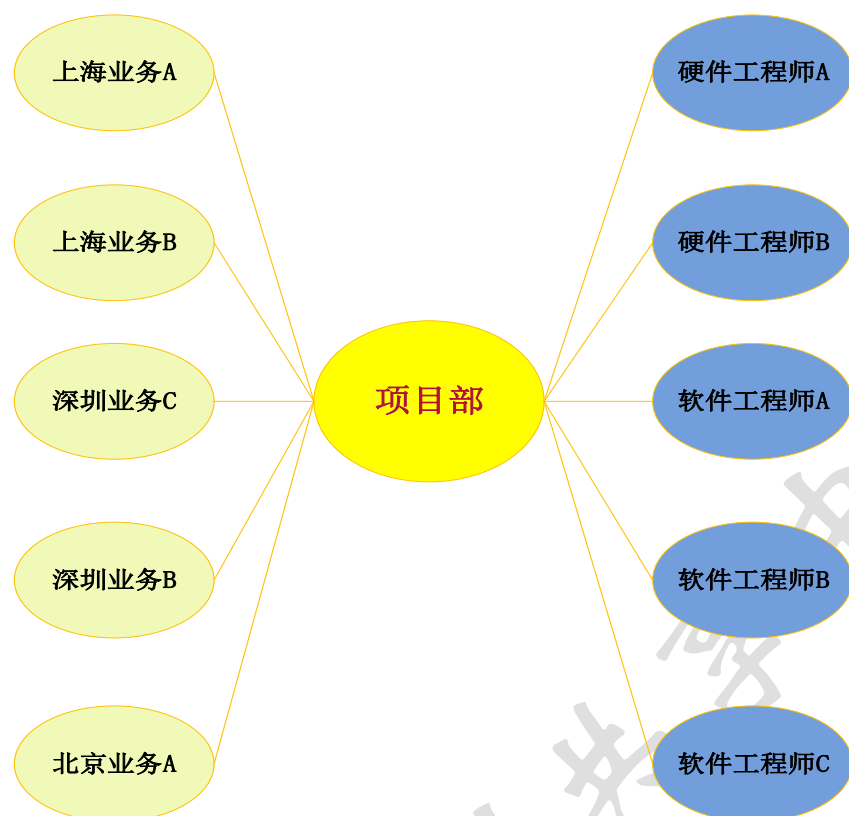


图 6 项目部的过滤器作用

Figure 6 Filter effect of project department

项目部的过滤器作用，第一，可以为研发人员节约大量的时间，把他们从繁重的、解决技术含量低的问题中解放出来，更专心地投入到本职工作中；第二，简化了销售人员与研发人员沟通，使他们同时针对多个主体沟通转变为只针对一个主体沟通；第三，提高了组织内部沟通的效率，不但减少了沟通频率，而且使沟通更为精准——因为项目部员工比销售人员更清楚哪一个或一些研发人员擅长于处理哪一类技术问题，所以在请求帮助时很容易把适当的工作交给适当的人。此外，很重要的一点，这一组织结构可以继续保证销售+研发+服务一体化的营销模式的实现。

这一组织结构得以顺利运行的关键，是设置项目部的人员岗位和配置高素质的人员。这一岗位的人员必须既懂技术，又善于沟通，属于销售和研发都可以做的两栖人员。当然，他们对销售和研发都不必介入的很深，也不必是销售或研发的高手。他们介于二者之间，比研发人员对市场更敏感，也更善于沟通，比销售人员更懂技术，也更善于钻研。比如，研发部工作时间比较长、又善于沟通的老员工，在研发做不动时，就是很好的候选人。如果是营销专业的毕业生，则需要先对他们进行技术培训才能胜任。

除此之外，在日常的工作中，他们还要对市场和新的技术都保持高度的敏感。

为此，他们要贴近客户，了解客户的需要，能够配合各地销售人员满足客户产品和技术咨询、样品准备、内部资源协调等工作。他们要进行经常性的市场调研、需求分析、成本核算、定价以及产品说明书和作业指导书的写作。他们还要经常了解相关领域的技术发展动态，关注竞争对手的技术动向，分析和发现产品和技术新的应用场景。当然，如果胜任，企业应该给予他们高于一般销售人员和一般研发人员的工资待遇。

五、案例后续的情况

2018年2月，RX公司按照案例说明给出的解决方案开始调整公司的组织结构。先设立一个三人组成的项目组尝试，看看效果。如果试验成功，再根据公司的业务量，决定设置多少项目组。根据李石的估计，在可见的未来，项目组不会超过5个。

公司实施了所谓的“狼狈计划”，针对华北、华东、华南销售部指定专门产品项目经理，将产品项目经理与区域销售人员的利益进行捆绑，共同承担区域业绩，实行利益共享，责任共担，让产品项目经理服务于销售人员和客户。

初步的尝试是成功的。一体化的营销模式运行正常，销售人员和研发人员之间的冲突大幅度减少，研发人员有了更多的时间做研发。秘书小肖在提纲中列出的问题都有改进。

李石在谈体会时，用足球比赛来类比RX公司调整后的组织结构（见图7）。在组织结构调整之前，企业执着于组织结构的扁平化，就像是一个足球队没有中场一样。前锋（销售人员）和后卫（研发人员）都很猛，但是他们之间经常直接传球给对方，没有中场的联接，搞得大家来回奔波，疲惫不堪。如果输了球（丢单），前锋和后卫还相互埋怨、打击士气。调整后的组织结构，加上了中场，起到了承上启下的串联作用。这使整个球队能攻善守，游刃有余。

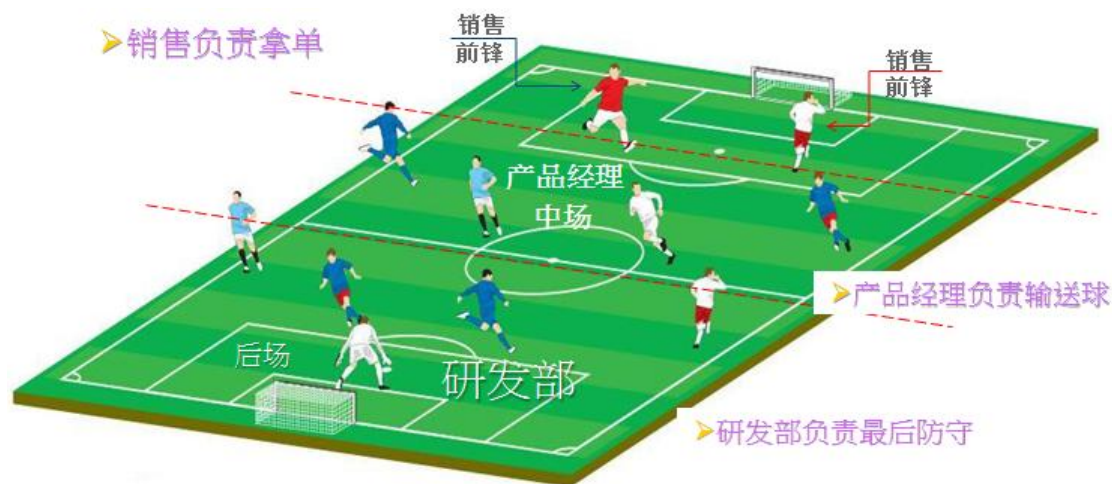


图 7 李石对调整后组织结构的解读

Figure 7 Li Shi's interpretation of the adjusted organizational structure

李石总结道：“进行组织调整之后的 RX 公司，中场人员可以起到很好的组织作用，对前锋可以组织进攻，传出好球，对后场人员可以随时回来协防，让整个进攻防守顺畅起来。当然，这个组织结构能够很好的运转，关键是中场，也就是项目部人员的素质。希望以后高校多培养一些这样的将材啊！”

六、关键点

本案例初看是分析 RX 公司的营销模式存在隐忧的问题，但是深入下去，则涉及企业营销的一个重要问题：企业营销的组织结构如何根据企业的发展和市场的变化适时做出调整？

关键知识点，包括产品分类、工业品分类及特点、工业品的市场特点、集团购买行为、营销的组织结构、营销组织结构的调整。

关键能力点，是运用以上知识和理论，透过表面现象分析营销问题产生的根源，提出解决问题的对策。

产品分类：产品根据用途被分为消费品（consumer goods）和工业品（industrial goods）两大类。前者用于消费，通常由个人或家庭购买；后者用于生产或服务，通常由具备专业知识的企业采购人员购买。

工业品的分类及特点：按照参与生产过程的程度和价值来分，分为完全进入产品的工业品、部分进入产品的工业品和不进入产品的工业品三类。完全进入产品的工业品指进入整个产品制造过程，价值最终要全部转化到制成品中去的工业品。部分进入产品的工业品指在生产过程中能为多个生产周期服务，价值是只是

分次地部分转移到制成品中去的工业品。不进入产品的工业品指那些虽然价值计入产品成本但不会在生产过程中变为实际产品的物料等。

集团购买行为：按照购买的重复性和难易程度可以分为三种类型——新任务购买、修正再购买和直接再购买。在集团购买过程中，除了专职的采购人员之外，还有一些其他人员也会参与到购买决策中，一般会组成一个采购中心。采购中心的每一个人都可能影响集团的购买决策。采购中心由决策者、采购者、使用者、影响者和控制者等多种角色组成。

营销的组织结构：营销组织结构是营销组织的构成方式，是企业营销战略得以贯彻执行的组织保证。它以物化的形式，体现着企业的发展战略、产品组合形式、市场覆盖范围和营销理念。企业的营销组织机构有多种不同的形式，包括职能式、产品式、市场式、产品+市场式、地区管理式和事业部式。

营销组织机构调整：为了保持营销组织的活力，企业需要对营销组织进行必要的调整。而营销组织机构的调整需要遵循一些基本原则，包括战略主导原则、高效可控原则和整体协调原则。

七、建议课堂计划

本案例作为专门的案例讨论课使用。课前提出启发性思考题，请学生在课前熟悉材料，归纳案例要点。课堂讨论的时间控制在 120 分钟，按照如下时间进度参考执行。

1. 课前计划：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

2. 课中计划：

（1）案例背景介绍，明确讨论的主题。（10 分钟）

教师可以用以下问题引导：**RX 公司**是一个什么样的公司？目前经营的怎么样？有什么问题吗？

（2）根据产品分类知识，明晰工业品的特点，并比较工业品和消费品的差异。（15 分钟）

教师可以用三个问题引导：营销学中产品是如何分类的？**RX** 的产品是属于哪一类？有什么特点？

（3）分析 **RX 公司**产品的市场特点，尤其是其购买者的购买行为特点，讨论这些特点对企业的营销模式的影响（20 分钟）

教师可以用以下问题引导出这部分内容：**RX 公司**产品的市场有什么特点？谁是购买者？它们的购买行为有什么特点？这些特点对 **RX** 的营销模式有影响

吗？

（4）根据营销组织的理论内容，分析 RX 公司的隐忧，并找出问题产生的根源。（35 分钟）

这是本案例分析的核心内容，教师可以用下面的问题来引导：RX 公司遇到了什么问题？李石到底担心什么？问题的根源是什么？

（5）对上述分析进行总结，提出解决问题的思路，并对解决思路给出评价（25 分钟）

教师先对上面的分析做一个小结，重点是用一两话点出 RX 公司的核心问题：调整企业的组织结构使其既能够实现原有的一体化营销模式，又能够发挥研发员工和销售人员的积极性，各司其职、密切配合、减少冲突。然后，教师可以用以下问题来引出讨论内容：营销理论中关于组织结构都讲了什么？营销组织结构的调整需要遵循哪些基本原则？对 RX 公司组织结构的调整你有什么建议？

（6）自由发言和教师点评。（15 分钟）

3. 课后计划：如有必要，请学员采用报告形式给出其他的解决方案，包括具体的职责分工，为后续章节内容做好铺垫。

4. 课堂互动或板书建议：

（1）RX 公司研发人员和销售人员的沟通是怎样的呢？请多名同学进行发言，然后授课老师进行板书沟通示意图。

（2）RX 公司现有的营销组织架构是属于哪里组织架构？请同学讨论并绘制在笔记本上。

（3）RX 公司营销组织调整后的沟通示意图和组织架构是怎样的呢？分别请两位同学在讲台进行阐述和板书展示。

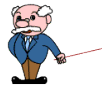
八、参考书目

[1] 庄贵军.营销管理（第二版），北京：中国人民大学出版社，2015.

[2] 菲利普 科特勒，凯文 莱恩 凯勒. 营销管理（第十四版），王永贵等人译，上海：格致出版社，上海人民出版社，2012.

（案例使用说明字数： 11,859）

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

26年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、企业合规师、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、企业薪税管理师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了! 请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生