

企业营销管理变革中的六大误区 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E8_90_A5_E9_c123_289206.htm 随着各式各样的西方营销管理书籍传入中国，随着中国各式各样的营销管理培训课程的开设，为中国的企业的营销管理带来了新的思路与观念。这些规范化的管理模式与管理理念对开启企业管理者的思维起到了很好的作用，但由于理解的原因以及对管理模式与理念的夸大宣传，很多企业对一些管理模式与管理理念产生“迷信”，幻想照搬一套管理模式“一套就灵、包治百病”，但一个最基本的也是最容易忽视的问题是：中国企业的实力与基础千差万别，一种模式或一种管理理念能放之四海而皆准吗？A企业的吴老板讲起企业营销管理理论一环套一环，严谨而有章法，对目前世界上流行的管理理念以及一些管理模式的熟悉程度令笔者吃惊。吴老板参加过多个MBA培训班和营销管理培训课程的学习，并高薪聘请了一位台湾籍的营销管理讲师做企业的营销总监，但在导入了所谓的正规化营销管理模式后，企业的营销管理工作却遇到了前所未有的混乱。一开始吴老板认为这是变革期的阵痛，但形势的发展却越来越混乱，出现了一系列危机，使吴老板措手不及。笔者看过吴老板的企业营销管理体系以及导入规划，坦率讲，这个营销管理体系还是比较严谨的，至少在理论上无懈可击，但却不是根据A企业的实际情况制订的而套用西方国际化大公司所谓完美的营销管理体系和管理理念，因此这套管理体系在A企业的实际操作中无法实施或无法监控，产生了严重的水土不服，使得A企业的营销管理体系形同虚设，

管理理念左支右绌，给A企业带来了很大负面影响。在中国的企业变革中，这种情况比比皆是，学习了就想试一试，想去做，敢于去做当然是好事，但是如果方法错误了，非但没有效果，连原来的成果也给毁灭了。因此，企业必须变革，在变革的同时，又必须按照实际情况，真正的摸着石头过河，不可盲目乱变，否则一不小心，可能就会人仰马翻。要想企业变革有效率有效果，首先要深刻认识在企业变革中的一些误区。误区一：企业的营销管理规范化首先是营销组织架构与规范化的大公司接轨 在一些“完美”的营销管理体系中，企业的营销组织架构一般会设立市场部与销售部两个平行部门，市场部负责市场研究与规划，销售部负责销售执行。这也是众多国际化大公司的营销组织架构的通行模式，因为员工的整体素质以及成熟的操作流程，使得这种组织架构能正常并有效率地运行，真正实现了各司其职、密切配合。但对于中国的中小企业而言，由于员工的职业化素质还不高，企业也没有运作成熟的工作程序，在这种情况下将这两个部门平行设立反而降低了效率，互相推诿扯皮，互不服气，对市场的推广产生了众多不利影响。规范组织架构不是目的，而是手段，是为了企业的营销机器高效率地运行，如果一种“规范”的组织架构不能在你的企业高效率运行，那就成了盲目的赶时髦！这也并不是说中小企业就不需要规范完整的组织架构，而是要使组织架构的建立与企业的发展规律和现实状况相适应。现在笔者就以中小企业在发展过程中最常见的销售部与市场部的部门设置与关系为例来分析该如何分步骤循序渐进地进行营销组织架构的设立方法：1. 在企业规模较小，企业人才相对匮乏的情况下，可暂将市场部划归销

售部旗下。这样，销售部门才有足够的精力与时间掌控销售执行与市场分析两方面的工作，市场部门对于市场的细致性研究主要还是依靠销售部的直接分析为主，市场部做一些专案规划、媒体发布等局部性的工作，并通过市场实践逐步建立起粗放型的市场部工作流程，强化市场分析能力，同时为日后企业销售规模扩大，市场部的工作量与工作范围健全做准备。

2. 随着企业规模逐渐扩大，销售部门的销售工作执行和市场分析研究两方面工作出现顾此失彼，效率下降，这时候企业可应该将市场部门独立出来，专门从事市场研究工作，但由于工作程序不成熟，还需要一段时间磨合修正，这时企业市场部的部门主管最好由企业营销总监兼任而不宜单列，否则会出现两个部门之间的推诿扯皮。由营销总监兼任会更利于工作的衔接与协调，使营销工作有效率地运行。

3. 随着企业规模越来越大，市场分析与研究的工作量也越来越大，工作程序经过磨合渐渐成熟，这时企业可加大市场部门的人力投入，单设市场部主管(市场部主管必须要从事过一线销售工作)，并进一步完善工作协调程序，使市场部门真正成为营销工作中的分析指导者，销售部门成为真正的销售执行者，两者紧密配合，成为公司高层手和眼的延伸。在企业营销管理体系的设计与导入过程中，关键就在于循序渐进，只有坚持循序渐进，才能使企业市场营销工作稳步步入高效率运行的有序轨道，而不至于在其过程中出现严重的水土不服。

误区二：引进在国际化大公司工作过的人才，将其放到重要岗位、使其将先进的管理经验带到企业来 不少人认为在国际化大公司工作过的人到中小企业就是将才。其实不一定，古人尚且能够认识到“桔生淮南为桔、桔生淮北为枳”，

况我们乎？在成熟规范的大公司里，需要销售人员甚至销售经理像是流水线上的操作工，因为这里市场操作程序成熟，市场整体推广投入力度大并且人员素质整齐，市场营销运作有团队的规范化配合和强大的市场投入与支持，个人工作阻力大大减小，更多是需要不折不扣地执行命令，这在某种程度上造成了个人全面能力的欠缺。而在中小企业，由于市场运作操作不规范，市场投入力度小以及无整体系统的市场推广，营销人员需要身兼多种职能，否则难以把事情干好。长期在国际化大公司工作的人一旦到了中小企业，可能产生众多不适应，难以发挥出自身能量，反而不如一些长期在中小企业工作的综合性人才更能合理有效地开展工作，这是现实条件限制使然。正如市场营销中没有最好只有最适合一样，在中小企业的成长过程中，没有最好的人才，只有最适合的人才。引进大公司的人才，在介入初期最好将其放在“军师”的位置上，以避免不必要的混乱与人力资源的浪费。

误区三：学者与讲师的课讲得非常好，让他们参与企业实务操作肯定也好。笔者上述的A企业曾将企业吴老板在MBA培训班的财务管理讲师与台湾籍的营销管理讲师请到企业担任财务总监与营销总监，但实际情况却是财务总监无法理顺企业财务，营销总监由于没有做过基础销售工作，不了解现实市场环境和实际销售特征，制订的营销计划非常理想化，导致无人理睬，更谈不上有效实施。正如我们不能指望电影学院的老师也能成为电影明星一样，讲课与实务操作之间是有一定距离的，管理培训的主要目的是启发经营者的思维，学者与讲师的任务就是将道理讲给大家，使大家受到启发从而能举一反三，而不是让我们照搬操作。企业一定要搞清楚什么是实

务操作型人才，什么是授业解惑型人才。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com