

## 远程营销团队虚拟集中管理模式

文/赵翔翔

### 一、远程营销团队管理的新课题

我国企业营销团队管理模式经历了从集中到分散再到集中的循环发展过程。当企业规模较小，市场区域比较集中时，企业通常采用高度集权的集中式营销团队管理模式，企业营销决策权和集中于企业总部，营销高层人员采用人对人、点对点的方式直接插手营销团队的日常业务管理，企业营销资源集中，对市场变化反应迅速，营销团队执行力较强。20世纪90年代以来，经济全球化和信息技术革命促使企业的规模正在理性地扩大，跨行业、跨区域市场运作逐步成为企业运营的常态。随着市场区域的扩张、管理层级的增加，管理幅度的增大令企业高层离一线市场时空距离越来越大，市场信息传递不及时、失真，严重影响营销高层人员分析决策能力；再加上管理手段和技术的限制，也令企业高层无力继续有效履行营销团队的日常业务管理工作，传统的集中式营销团队管理模式陷入了管不好也管不了的尴尬境地。企业被迫对日渐扩散到全国各区域的营销团队实行分权、授权，采用在企业总部的领导下各区域营销团队自主经营、各自为政的远程分散化营销团队管理模式。

分散式管理分权、授权的管理模式有利于营销团队成员创造性和积极性的发挥，但是也产生很多管理问题。分散式营销管理存在与生俱来的缺陷，具体体现为分散管理模式对企业监控能力提出了较高要求，而分散管理模式又必然会带来监控乏力的悖论。分散管理模式下每个营销分部或营销分公司一旦获得更大的自主权后，会更多站在自身利益的角度考虑问题，行动中就可能和总部决策背道而驰，这样，分散式管理带来的好处将会被抵消得一干二净。因此，如果缺乏强有力的监控方法和手段方法，则不能分散，否则，出了差错就难以收拾残局。但在现实经济生活中，由于远程营销团队分散营运，管理上受物理地域的限制，又缺乏支持集中式管理的技术手段，大量决策信息要从下面十几家甚至几十家营销团队得到，这些大量信息要通过三层、四层甚至更多的组织架构，通过层层报表的形式才能到达企业总部领导层手中。营销信息的缺乏、滞后造成对下属营销团队控制乏力，最终导致决策失误甚至经营危机的例子屡见不鲜。

上述问题是分散式营销管理模式本身无法解决的，因为对分散在全国各地的营销团队采用分散式管理模式必然会导致管理分散、组织分散、人员分散、信息分散的结果，这必将削弱远程营销团队的管控力。问题解决的关键在于分散的治理上，分散不等于分权，分散的资源 and 人员更需要集中的强有力的管理。互联网的出现和移动通讯技术的成熟，使虚拟集中式管理成为可能。采用集中式管理，既可以整合整个企业的营销资源，加强对下属机构的实时监控指导，又可以降低整个企业的营销成本，提高管理效率，克服分散式营销管理的先天不足。所以未来营销团队的管理模式向虚拟集中方向发展成为必然趋势。虚拟集中式营销管理借助现代化信息技术手段，在虚拟的网络世界中使管理零距离化，力图避免远程控制。在人员配置上相对集中，管理人员力图在网络上每天都能对业务员和促销员进行面对面的工作指导、交流，每天可以通过报表、晚汇报、电话跟踪、拜访抽查，及时掌握业务人员的工作动向，以及任务的执行情况，发现偏差，及时纠正。虚拟集中管理也是打造良好营销团队文化的一种有效途径，它通过虚拟网络社区中共同的学习、生活、工作，交流，形成互助、协调的工作配合，使团体凝聚力大大增强。

### 二、远程营销团队虚拟集中管理模式的构想

#### 1. 远程营销团队虚拟集中管理思想

虚拟集中管理不是简单的集权问题，即使做到了完全的集权，也不代表做到了集中。最好的集权就是有效的分权，它表现为分权的每一个部门、每一个岗位所界定的权限非常到位，正好就是本着它干什么，它承担什么，这样就达到了真正的集权。不仅仅如此，还要求每一个部门、岗位的职责权限是相互协同，协同到企业的总体营销目标上去。这样就可以集中管理了。虚拟集中管理关键在于通过信息掌握明确那些权利需要集中？那些权利需要分散？如何通过高效的分权实现有意义的集权，克服分散式营销管理控制力、执行力低的先天不足。企业的虚拟集中管理绝不是单纯的选择集权或者分权这两者之间尤其要调剂有度、协同使用，而有效控制此“度”，就在于通过信息的集中掌握使用，明确各级营销人员的权、责、利，这个无形的尺度使集权与分权并存而不产生矛盾，谁的权责所在谁来控制决策经营。清晰界定各自的权、责、利，形成企业各层次各部门各分支

机构有效的分权，由此各分支权、责、利就会集中统一到总公司的整体营销目标上也就形成了有效的集权。

虚营销团队虚拟集中管理有两层含义：从营销团队成员管控距离来看，在移动IT环境中构建最直接的营销业务近程管理流程，通过信息流协同企业营销团队各成员有序运作，在虚拟网络中实现各层级营销成员点对点零距离管理，强化营销管控力和执行力，有效配置企业营销资源，保证企业经营效率和效益的提高；从营销团队管理方式来看，可以在第三商业智库中创建以企业营销团队为主体虚拟智能化营销社区，实现营销知识的智能化互动，自发解决营销实际发生的问题，让营销团队成员实现自我管理，自我学习提高，最后实现不管就是最好的管理的目标。

## 2. 远程营销团队虚拟集中管理的实现

虚拟集中管理从技术实现的角度看是指在移动IT环境中构建移动虚拟共享信息平台，实现对企业营销团队各成员营销活动的关键信息和财务信息的集中，从实时实地管理与控制视角集成信息。从狭义上讲，集中管理是指建立网络环境使得企业内任何一个数据、信息只能有一个入口进入营销信息管理系统，并存储在指定的数据库中，实现部门与部门之间、企业营销组织成员之间的信息集成和共享；从广义上讲，建立网络环境支持整个供应链的关键数据与信息集中，即实现价值链中的信息集成和共享。只有在信息资源集中管理的条件下，才能保证信息的真实性、正确性和有效性，才能最大限度地发挥信息对营销活动的控制作用，应对瞬息万变的内外环境变化，实时支持企业营销总部的决策。

网络经济背景下企业的特点是跨地域、跨行业、经营多元化。在非网络化环境下，要实现动态、准确的信息资源集成几乎是不可能的，集中管理也成为空中楼阁。以WAP+WEB2.0无线通讯与INTERNRT网络合二为一为代表的移动IT信息技术的迅猛发展，彻底打破企业组织内外部空间、时间的界限，使营销信息随时随地的采集和利用成为可能，为企业远程营销团队从根本上实现集中管理提供了保障。因此，要建立虚拟集中管理模式，必须研究移动IT资源配置，从实时实地管理与控制的视角构建共享移动信息平台。实现“零距离，互动式”管理，使得企业营销总部领导能够对整个公司运营进行有效掌控，既有宏观面的把握和实时了解，又有层层追溯的深入功能；提供完备的零距离自发式管理模式，同时有效的实现营销团队的高效监督管理；

企业营销总部配置一个委托第三方（如提供营销托管服务的营销咨询公司）管理的专业营销主数据库，当营销业务发生时下属各成员通过网络将数据和信息实时传递到主数据库，企业营销总部可以跨越时空，实时监控下级营销成员的业务执行情况并进行管理。整个企业构建多级并行数据网络，总部相关营销指令发布时，各级营销成员通过网络实现总部数据和信息实时接收并将执行情况及时反馈，从而实现远程营销团队零距离管理。同时各级营销成员可以在由第三方管理的虚拟网络空间里自由实时交换管理信息和经验，共享知识，共同决策，实现远程营销团队的自我管理（作者单位：东华大学旭日工商管理学院）

### 相关链接

企业信息化战略规划研究  
企业客户关系管理实施策略  
针对市场结构的产业集群分类  
浅论数字化企业中的技术创新  
远程营销团队虚拟集中管理模式  
中小企业组织结构创新的作用分析  
集群创新机制研究：一个治理的视角  
企业信息化条件下的人力资源管理创新  
“心理资本”在经济管理行为中的拓展机制  
谈预算经费管理控制目标模式及创新的配套措施  
吉林省大中型企业技术创新现状分析与对策研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心