

一类基于共享市场的营销模式构建与实施

赵伟岸

中国电子科技集团公司第十研究所

DOI:10.12238/jmsr.v4i1.14119

[摘要] 企业共享市场模式,通过管理域和流程域两个层次上研究与实践市场机制。构建了以市场工作为主线的一体化管理框架,纵向结合组织、绩效、能力、IT信息化,横向贯通客户关系管理、需求信息管理、市场管理、合同订单管理流程,融合市场业务管理和流程管理的要素于一体,促进企业经营模式转变和升级。

[关键词] 共享市场; 客户关系管理; 需求管理; 市场管理

中图分类号: F713.56 **文献标识码:** A

Construction and implementation of a kind of marketing model based on shared market

Wei'an Zhao

10th Research Institute of China Electronics Technology Corporation

[Abstract] Enterprises share the market model by studying and practicing the market mechanism at the two levels of management domain and process domain. It constructs an integrated management framework with market work as the main line, and vertically combines organization, performance, ability and IT informatization, through the process of customer relationship management, demand information management, market management and contract order management, the elements of market business management and process management are integrated to promote the transformation and upgrading of enterprise business model.

[Key words] Shared Market Customer Relationship Management Requirement management market management

引言

把握重要历史战略机遇期,建立一套以企业为主体、市场为导向的现代经营管理体系,契合党和国家的深层次战略布局。在新的历史阶段,企业积极促进产品发展的现代化、体系化进程。时刻对标产品质量水平的客观要求。既要不断加强市场资源配置能力,也要提高企业经营管理水平,牵引市场体系整体优化,不断适应经济发展形势的变化。

1 研究背景

企业经营思路需要不断在实践中完善,深耕和挖掘“企业化、市场化、数字化”多方面潜力。在日趋激烈的市场竞争形势下,市场模式、产品质量、创新水平等核心能力已成为企业构建竞争优势的关键要素。提高市场能力、统一公共服务,突出完善标准、体系和平台。建立起完善的市场协调机制,提高管理的针对性和精准度。

在市场化程度较高的市场经营当中,企业呈现覆盖面广、应用场景多、专业领域丰富的特点。伴随着现代技术的不断发展,市场竞争趋势十分激烈。市场管理模式从原来的封闭向开放演进。市场管理这个企业经营活动的发起点迫切需要发挥牵引作用。如何响应客户需求与市场变化同步,努力挖掘市场活动的潜

力,提升企业的市场工作效率已经迫在眉睫^[1-4]。



图1 企业演进发展的层级示意图

2 研究内容

2.1 引导市场发展策略有效推行

在市场体系和组织架构中,明确工作领导小组,设置跨部门联合组织,制定市场运作模式变革顶层规划。建立动态沟通机制以提高成员间协同配合效率。

营造市场目标为核心的文化氛围,充分调动和发挥员工积极性。聚焦团队或个人在市场体系建设、制度宣贯分享、市场

信息化提升等方面的工作。树典型、立标杆,形成共享市场模式创新文化风貌。

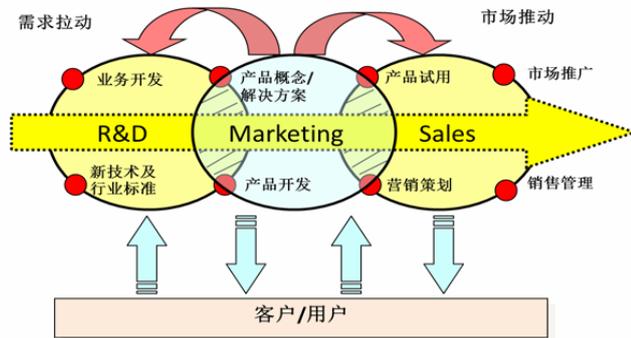


图2 市场模式主导的企业经营形态图

2.2 建立完备的市场管理体系

管理体系完备性首先表现在内容完备,包含了组织建设、角色定义和职责界面的市场体系顶层,涵盖全部主要业务流程:客户关系、需求信息、市场管理、战略合作、项目论证、品牌宣传、销售管理,将市场职系任职资格、绩效管理和信息化建设同步建设实施。

管理体系完备性其次表现在逻辑完备,管理域市场体系核心在于共享,管理四维的组织、绩效、能力、IT信息化服务于市场业务的客户共享、信息共享、知识共享和成果共享。管理域四维元素互相支撑:借助绩效手段保障组织运作,人员能力评价为绩效考核提供量化数据,信息化工具提升人员能力和绩效考核准确度。

2.3 提升共享市场模式运转效率

2.3.1 围绕客户价值创造,保障市场组织运转

市场组织建设是解决战略实施与企业运行之间的结构性矛盾的必由之路,基于企业战略目标导向,聚焦企业内部市场核心团队,避免过于分散带来的管理成本溢出。按照功能框架类似、开发技术类似、产品功能归集。明确市场部门与生产部门的分工界面。市场团队以市场经理、客户经理、技术支持等角色分工,组成市场团队。工作机制方面应建立研发工程师支撑团队,根据市场开拓的需要,调用合适的研发工程师,后续随同项目继续开展研制工作。

2.3.2 推进转向增量绩效考核导向

在绩效维度以团队为整体评价对象,竭力促进市场团队的合作意识,建立市场团队的绩效共享模式。从个人奋斗逐步转变为团队成功带动个人增长。在市场团队中,市场经理承担产品合同指标,客户经理承担客户合同指标。进而充分发扬增量市场意识,释放市场团队活力。

随着外部竞争环境的不断变化,诸多产品研制的竞争已经前移,在学科技术融合逐步加速的时代背景下,竞争在需求获取阶段已经开始,设计考核指标分解和激励制度,从关注规模速度调整到注重质量效益,有效激发市场团队挑战更高市场目标。

设置诸如重大新市场开拓奖、合同签订额增速最快奖等特

别激励。通过绩效考核牵引,改善考核重点不突出,量化不足,考核结果未兑现等问题。强调毛利总额,用成本指标约束人员数量的增长,建立工资能升能降有依据的绩效体系。

2.3.3 借助信息化牵引业务管理

通过建设市场管理信息化系统,改变了客户信息分散,信息格式散乱的局面,使得需求和客户便于检索,样板方案易于查找。逐步走向数据关联和数据分析,帮助个人能力提高,使资源共享更加便捷,提升了市场体系应对环境变化的能力。

3 依托管理体系贯通流程价值链

客户关系管理致力创造价值,提高客户满意度;需求管理扩张信息渠道,聚焦需求分析和需求映射;市场管理创建合理细分市场规则,通过组合分析制定业务计划。合同管理提高交付进度,完成客户回款闭环。

客户关系管理强调三个关联:客户接口关联,设置客户关系管理组组长、客户经理,以客户经理为支点,按照流程执行客户关系活动,提高客户响应效率。做到客户统一接口,做到角色职责清晰,活动开展有效。

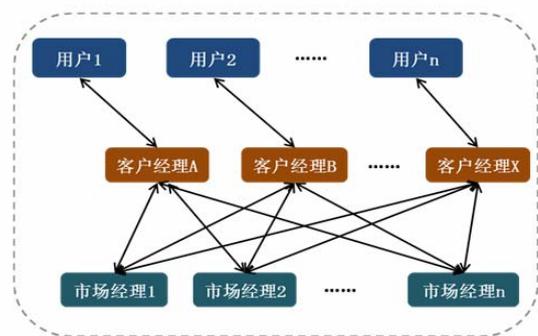


图3 统一客户接口,跨领域协作

客户活动关联,按照客户信息收集、客户分类接触、客户关系评估、客户关系维护、客户关系拓展、危机公关等活动分类开展。改变客户活动割裂、客户对接分散的管理难题。

客户价值关联,把客户关系维护与客户关系开拓分离,增加主动发起的事件驱动客户关系活动,动态评估客户关系,定期针对性制定客户关系行动计划。把项目跟踪落实作为考核重要因素,以增量市场开拓作为评价主要依据。

逐步推行客户关系管理从无序、分散转向体系化、规范化运作。

需求信息管理激发三个拓展:建立需求收集、需求分发、需求分析、需求处理、需求验证的全流程,以市场经理为核心的团队在前期完成需求信息分析,规范化开展需求映射,经过滤后形成市场机会点,避免大海捞针式的市场信息判断。

需求信息全员拓展。鼓励每位员工收集市场需求信息,需求信息边界拓展。从过去的单一需求下来源拓展到维修、服务、巡检、客户培训、技术互动等多个信息渠道。需求信息领域拓展。细化需求映射活动,健全客户需求到产品需求的管理过程,在需求管理中执行共享理念。

市场管理促进两个提升: 着眼充分理解市场和环境, 在国家政策、经济局势、社会形势、技术趋势等多个角度引入对市场环境详细分析, 确定潜在的市场机会, 落实成业务计划。

竞争态势感知能力提升, 通过划分市场细分, 确立初步的目标细分市场, 将战略定位清晰描绘。与竞争对手采用SWOT分析法全面对比后进行排序, 制定市场业务计划, 实现战略目标动态分解。



图4 市场管理的阶段和步骤图

合同订单管理完成串联: 合同订单管理是客户关系管理、需求信息管理、市场管理三大市场主干流程的价值回报。合同管理通过串联重点活动, 以合同签订催化交付进度, 以订单回款保障企业经营活动, 形成不可分割的管理链条。

4 打造面向资源的市场共享模式

4.1 借助考核推进共享市场

依托考核推进完成市场体系及流程落地实施, 强调收入及增长。主要考核核心产品合同占比, 技术投入占比, 平均项目周期, 核心员工满意度。市场经理和客户经理围绕不同的绩效指标通力合作, 促进共享市场模式的全面推行。

4.2 在资源上支撑市场共享

推行知识共享, 提升市场经理特别是市场新人的业务能力。在IT系统中集成测算库、报价库、文件库、案例库、宣传库, 帮助市场团队提高工作效率, 支撑各项市场工作的顺畅运行。

在管理上规范共享过程, 面向产品交付客户的能力。推进团队策划、计划的切实运行, 开展季度和年度检查, 常态化进行评估。了解市场共享模式运行的难点, 突出市场效率的提升, 依据业务场景制定改进措施, 不断优化市场能力。

在知识上共享学习, 邀请外部知名专家学者, 在产品开发、市场需求、解决方案、汇报技巧、沟通方式、客户关系等方面开展交流。通过学习提升团队能力, 通过管理促进模式运行, 通过交流积累信心。

5 研究成效

实现企业经济效益稳固提升, 通过实施共享市场运作模式, 可以在市场人员不大量增加的情况下, 促进合同额的有效增长。实现年利润额稳固提升, 保持规模化扩张的同时实现效益质变。

企业经营能力得到显著增强, 共享市场运作模式完成从传统市场管理向现代企业化运营的转型, 企业产品或项目开发根据不同输入切换开发类型, 从跟随式的响应单一驱动转变成拉动式的市场化模式。实现客户需求统一响应、市场组织统一架构、业务活动统一规范、市场信息共用平台。

团队人员能力明显提高, 在市场攻关的不断磨砺中, 市场团队能力得到显著提升, 通过积累各类模板、作业指导书、共享知识文档, 培养后备人才队伍, 打造攻坚克难的市场团队。市场管理与业务工作活力都得到快速增强, 保持市场工作的灵活高效。

6 结语

本文通过研究一种共享市场营销模式的构建方法, 实现提升市场工作的运行效率。打造一套面向资源的市场机制。调整组织实现面向客户导向, 绩效考核衔接市场需求, 信息化牵引合同争取, 组织保障订单交付。实现“营”“销”分离, 最终达成规模和利润提升。该模式以组织架构匹配市场体系, 以增量应用推动市场协同。逐步扩展实现营销管理高效、规范。

【参考文献】

- [1] 杨发琼. 市场机制与企业竞争力[M]. 北京, 经济科学出版社, 2023, 280.
- [2] 吴敬琏, 刘吉瑞. 论竞争型市场机制[M]. 北京, 中国大百科全书出版社, 2009, 356.
- [3] 康志勇, 刘馨. 政府支持与市场竞争对企业创新绩效的交互影响[J]. 研究与发展管理, R&D Management, 2020(06): 66-77.
- [4] 童庆飞, 明新国, 张先燊. 企业数字化转型及营销体系研究[J]. 科技创新与应用, Technology Innovation and Application, 2024(12): 90-95.

作者简介:

赵伟岸(1986--), 男, 汉族, 黑龙江省人, 研究生, 工程师, 技术管理。