

“营销人海战”，还靠谱吗？

王运启/文

营销人海战“变化进行时”

中国有句话叫“人多力量大”，很多企业老板在召集市场人员回总部开会时，看到主席台下黑压压一大片的人群时，心里有一种说不出的满足感，但是当自己看到公司的财务报表时又会产生另外一种感觉。虽然营销很多情况下要依靠人海战术，大规模的人海战术，确实起到了深度分销、市场密集细分的作用，对市场的维护及品牌的稳固发展发挥着积极的作用。然而如今市场渠道越分越细，区域划分越划越小，人员的不断增加，如果销售渠道不畅，压力就会更大，也给企业带来很多弊端。

1、由于人员众多，很多公司级别较低的市场人员待遇都比较低，这样必然造成市场人员流动性大，高流失率背后，是部分营销员对企业“零(低)工资零福利”的诸多不满，这让多数营销员深感没有团队归属感。市场问题不断增多，客户的意见也大。混日子的人也在增多，产生人浮于事，团队的凝聚力和向心力不强，执行力在下降，效率低下的情况也就不足为奇。

2、由于企业管理层级的增多、管理者管理水平不一、员工素质良莠不齐的原因，未免会有一些分公司或办事处和门店终端出现管理混乱的现象。比如，账务不清、贪污腐败、弄虚作假、指令的执行情况往往会出现偏差。管理体系完善的企业情况会好些，管理体系不是很完善的企业具体到下面市场，表现出的情况也是千差万别，状态不一，情况就很糟糕了。

3、由于如今营销员越来越难招，业务越来越难做，前几年普遍认为就业容易的营销职业会吸引很多大学毕业生进入，对增员有所帮助。其实不然，许多公司并不倾向于招聘大学生做营销员，因为，这可能只是他们退而求其次的选择，一旦经济复苏，他们就会选择其他行业和工作，这反而不利于营销团队的稳定。

4、由于市场细分程度的增强，市场人员的逐年增加，造成企业人力成本居高不下，企业销售额在增加，企业销售成本也在增加，唯独企业利润却不见增长。同时，由于市场增长规模的速度赶不上市场人员增加的速度，形成企业人均产出低。看似人多势众，销量不错，企业也有一定的利润，但是一算人均销量和人均利润，让不少企业老板不得不摇头。

5、现行营销体制确实存在一些可能危及行业持续发展的问题，许多行业和企业长期走不出“人海战术”的粗放营销模式。基于追求收入与市场份额的目的，许多企

业对个人业务在一定时间内都有业绩任务的规定,如果完成不了,就要自动脱落。这种策略一方面可以激励业务员尽快出业绩，但另一方面也会造成他们缺乏对企业的归属感与责任心，一味追逐业绩而不顾公司形象等负面影响，这也是各种道德风险产生的根源。

“人海战术”的策略改进

任何企业都想拥有一个精兵强将的团队,但是如何做到,可不是一件容易的事。以上情况,很多企业也知道,但是如何在根本上加以治理,是一件很令人头疼的事。事物总是在矛盾中产生、在矛盾中发展,如何做到药到病除,企业应见招拆招,寻求适合方法。

择良而用 分层管理

中国经济保持多年的高速发展，原来所谓的大量物优价廉的原材料和熟练低成本劳动力将不再具有优势，所有的一切都在悄悄地发生着变化。一方面基层员工采用 70%用人观,择良而用,而非优秀,强化执行，因为对基层岗位更加注重的是其执行力，没有太多个人想法和主张反而有助于执行效率的提高;另一方面,适度提高基层岗位待遇和平台,这决定了那些“有皓鸿之志者”有盼头和希望以及将来施展空间,有利于留住人才,同时尽量做到人才本地化。企业最基础人员大量聘用本地人力，从而降低管理费用和差旅费用等，增进当

地客情关系;同时强化培训,提高基层员工的工作技巧和素质。

此外，注重运用个性化的精神奖励和福利奖励,毕竟当前社会是“一切向钱看”的利益社会,此时真诚的关怀倍显其珍贵,如骨干员工的婚庆、探亲、看病等派人车接车送帮忙,这种急员工之所急的雪中送炭远胜锦上添花的效果。

越优秀的员工与企业经营效益保持高度的利益相关，从而保证企业整个系统充满积极性和主动性，让各个团队兴奋起来,提高企业的执行力和管理效率;通过对人办资源的分层管理建立起董事长、总经理、总经理助理、分公司总经理、大区经理、区域经理、业务员等不同职位层面的“人才蓄水池”，越关键的岗位越要有 1-2 位岗位接班人,这种“蓄水池”保证高处水位一旦流失就会有下一层面涌入和补位，从而公司降低对于那些优秀而又具有过分差异化个性人才的依赖性，保持对优秀人才的优势和主动,同时蓄水池的“适度”压力,可以让优秀人才戒骄戒躁,清醒头脑。

重点区域 阶段实施

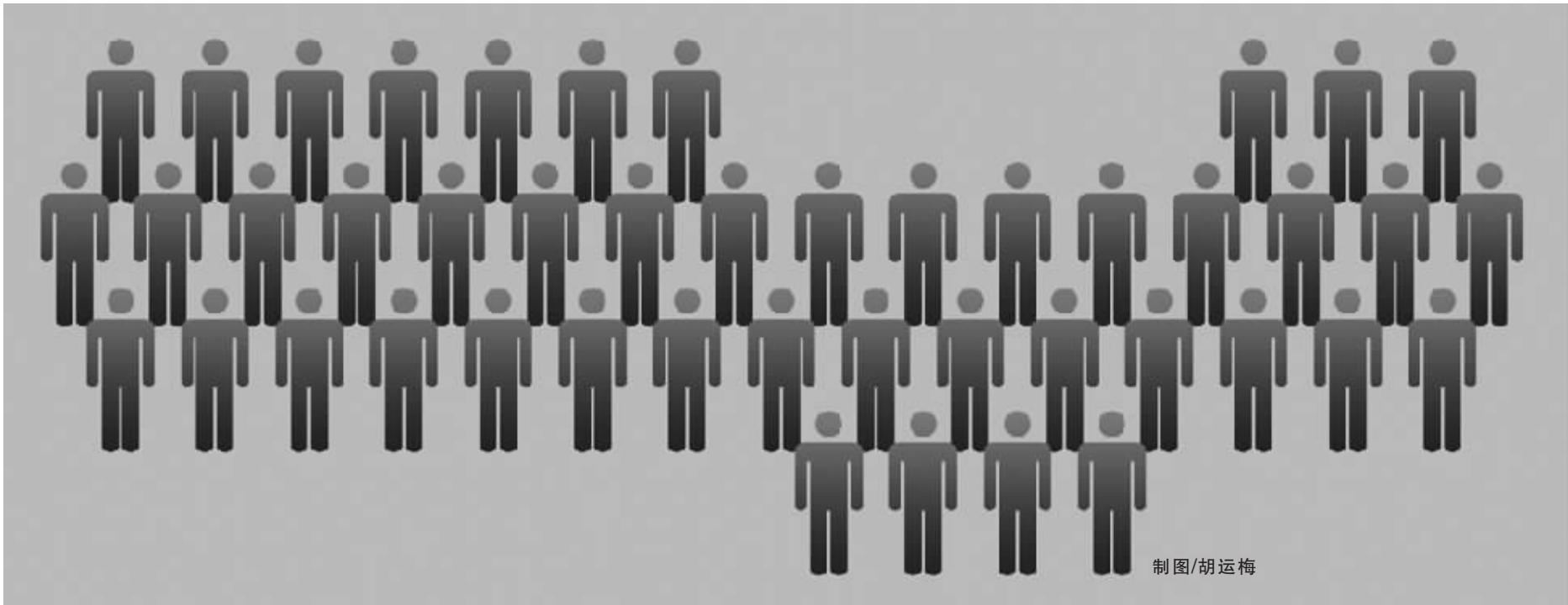
通过调查发现，一般而言,可适用“人海战术”策略的企业、行业和产品主要有：产品多样化,渠道关联性大的公司;高普及度、高频率使用的家庭用品;单位价值高的耐用消费品以及保健品行业等。一些企业规模虽大,但管理水平较低,此时可在部分区域推行营销“人海战术”试点,为全国性的推广积累经验。而更多的中小企业受公司规模、资金实力、销售网络和管理水平等

方面的限制,更必须选择特定区域推行“人海战术”,提高市场份额,铸造区域市场壁垒。比如不少民营企业,无力全面攻打全国市场，可先选择一些重点区域市场如一些二三级地区,重点运用“人海战术”,也会取得斐然成绩。在某些行业中,许多外企自恃资金雄厚、管理和营销水平先进,往往将全国分为一二三四五线城市,步步为营,层层推进,虽然基础扎实,但行动缓慢,如果国内的一些中小企业能“避实就虚”,以部分市场容量较大的二三级城市为突破口,推行“人海战术”,必会有所收获。

并且,营销“人海战术”也要适度的阶段性运用,不是一成不变的。在企业和产品发展的不同阶段，企业的营销战略重点有所不同。企业产品处于开发导入阶段以及抢占市场份额阶段时,宜果断运用“人海战术”提高战斗力,但当企业产品处于成熟和衰退阶段时,就应缩减“人海战术”的规模,甚至停止推行。多年前 TCL 的数万名营销大军,编织了一张营销和服务大网,如今终端减员数千人，亦是服从营销重心转移的需要,乃正常现象。在保健品行业,产品推广初期采用“人海战术”策略,在产品成熟期迅速裁员,这完全与产品特性相符;当年三株的成功因素之一就是大规模推行“人海战术”,取得非凡的战绩,但后来没有遵循产品的生命周期理论，没有及时缩减人员,没有收缩战线而功败垂成。

“精兵减政” 效益说话

企业运用好人海战术的营销管理是一门“动态人文艺术”，一方面通过集中人力



制图/胡运梅

浅谈《致青春》的社会化营销

就是如今的 70 后,他们的人生阅历恰好覆盖了影片所有段落，包括校园中青涩的初恋,热血的生活,以及毕业后面面对现实的无奈。原本电影定位在 70 后,80 后，现在连 90 后,60 后也囊括进来了。

连人民日报的官方微博也在推介该片:“好像所有人都在寻找青春。在这个功名利禄、房价工资无时不牵绊住手脚的年月里,不妨谈谈青春吧。那是人生的玫瑰,虽注定凋零,却用生命怒放。也是每人必走的一条弯路,乱石磊磊,满途芬芳。其实青春与年龄无关，别总让生活充满伤感。有时,只要勇敢一次,便有青春不腐。”

除了题材讨巧，另一个不得不说的是其高超的社会化营销能力。有人说,《致青春》电影质量一般，但营销水平却是一流的。这话是有一定道理的。

微博营销

与粉丝分享与互动。时尚品牌管理实战培训师宋予老师认为，从电影筹拍、开机、制作、上线的全过程，都主动发微博与粉丝分享互动,通过一年两个月的营运,积累了大量的粉丝。《致青春》的官微自从开机之前就建立了，在一年两个月的运营时间里,总共发了微博 2409 条,日均发微博

5.3 条,但自从进入推广周期以后,加大宣传广度、深度,微博的数量急剧上升,公映这天达到了最多的 50 条。

做微博营销,需要耐心、持续。《致青春》官网在这 14 个月里,积累了 18 万的粉丝,这 18 万的粉丝,成为电影爆发 18 万个火种。

《致青春》微博营销是经过周密计划和筹备的,既有有条不紊的常规打法,又有反应极为迅速的处理应急反应能力。常规打法:一、前期靠影评。电影组织了大量影评专家,为电影写好影评,吊足大家胃口。二、中期靠大 V。在电影推广的高 V 潮阶段,赵薇利用自身和光线强大的人脉圈子，大力助推电影。三、后期靠主创。在电影推广后期,又开始利用赵又廷等主创进行推广,不仅创造了“赵又廷你有神经病呀”的微博体,还频繁地让主创参与微访谈,进一步延续微博营销的热度。应急反应之借势营销:借公益宣传。因为前不久刚发生雅安地震,在地震的第一时间，赵薇代表剧组向壹基金捐助了 50 万,既是做慈善,又是很好的电影预热方式。

明星效应

首先是周围的光环。赵薇无论电视还

是电影都证明了自己的市场号召力，出道 14 年来了，积累了大量的粉丝，光新浪微博,赵薇的粉丝有 4214 万。打影片开机起,很多人就很想知道这个疯疯癫癫的小燕子到底能鼓捣出什么东西来。

其次,赵薇圈中的人脉。无论是王菲、黄晓明、舒淇、姚晨,还是同是光线系的徐铮、王长田等都在微博上不予余力的推荐这部电影。致青春上映前,赵薇圈内好友在微博上竞相奔走,各种粉丝疯狂转发,该片在微博上的营销实际已达到病毒等级别。上映后,利用赵薇、韩庚的影响力及该片众多明星的人脉关系,微博如“井喷”般涌现出各种好评。但天后王菲的免费相助《致青春》主题曲一上微博,就有 6 万多条转发,可见明星的影响力有多大。

电视营销

“有一种感情叫赵薇黄晓明”。这是在电影上映前一个月,赵薇做客鲁豫的《说出你的故事》后在微博上疯转的一句话,被转发次数高达 20 万。在访谈现场,节目组安排黄晓明做“惊喜”,黄晓明拄着拐棍在节目上为赵薇庆生,还能抱赵薇,两人回忆学生时代以及暧昧的情感纠葛，这些温情的细节,引无数粉丝奔走相告和疯狂转发。当

资源投入成本的使用来加大对骨干员工的回报,另一方面要“精兵减政”,提高单个员工的业绩绩效,开展不设副职和兼职运动,实现高效高酬，逐步做到 80%资源向创造价值 20%的人才倾斜,提高行业竞争门槛。

许多时候，企业为了最快的获取有经验的人才，往往采用了抬高人力待遇水平来挖人，对于目前而言未必是最有效的方法。对此类公司最好对策,就是整合各分公司人力资源,在物流、资金流、信息流的基础上进一步实现人力资源、管理平台、客户网络的共享,从而实现增效节约。提高组织结构中间员工素质水平,提高单人绩效,加大个人奖励水平;不仅是业务操作水平,还是管理水平,培养一大批团队骨干,形成强大基层干部领导执行力。

企业在各营销层级团队中不设副职或副职层级的设置越少越好，要通过简化管理路径保持组织的精干，对于营销管理人员不因做了管理而少了销售量，每个人要有一个“自留地”，如对大区经理,其业绩绩效由其所负责的大区销售任务和其直辖客户销售任务完成情况两部分组成，并且所辖客户必须是以重要或难管理为主。当然现在我们有的分公司人员调整要注意方式方法,急刹车形式对企业负作用比较大,岗位越高调整越快,职位越低越要隐秘,争取实现企业变革“软着陆”。通过“精兵简政”提高人均劳动效率来消化人力成本上浮的挑战。无论是哪种方式，目的是一样的,消除臃肿的机构,裁出冗员,把人海战术变为人才战术,提高工作效率,增加企业利润,这样的营销战术才是“靠谱的战术”。