

大众推销 蜂窝式营销的魔力

■ 叶红宇

一个新的营销用语正受到人们的狂热追捧,这就是“蜂窝式营销”。无论从流行报刊的文章到教室里的交谈,或是从大公司到小营销企业,突然间你发现只要在讨论新产品,就离不了“蜂窝式营销”这几个字。沃顿商学院营销学教授芭芭拉·卡恩认为,“人们对待蜂窝式营销的劲头本身就是一次蜂窝式营销”。“人们认为这很酷。使用蜂窝式营销向大众推销产品这主意本身就像是有什么魔力似的。”

让“内行者”影响

简单地讲,蜂窝式营销是通过征集志愿者试用产品,然后让他们根据亲身体验向其他人推荐产品的一种营销方式。这种营销方式的核心理念是:人们在公共场合看到产品使用的次数越多,或者从他们所认识和信任的人处听到这种产品的次数越多,他们就越有可能自己购买这种产品。当然,口碑很久以来就被许多人用作购买他们所喜好的产品,人们也据此了解自己所喜好的电影、书籍和餐馆方面的新信息。营销学教授杰瑞·韦德说道:“多年以来,人们已经认识到了口碑在说服和打动以及影响消费者行为方面起着巨大的作用。口碑比传统的广告更具可信度。”但是直到近期,公司才开始建立相关的营销体系,引导利用口碑传播的方式一并且试图在营销活动结束后对其效果加以测量评估。卡恩认为:“蜂窝式营销本身并不是新事物。对各种不同种类的蜂窝式营销大肆炒作才是过去所未见的。”

在实际操作中,蜂窝式营销可以有多种不同的形式。一些公司会聘请特定的人执行蜂窝式营销方案。这些人被迈科·葛莱维称为“内行者”(参见《引爆流行》一书)、“影响者”或者“早期使用者”。他们是文化潮流的引领者,他们能先知先觉地感知到那些酷的东西。卡恩说:“葛莱威使用了大家都理解的术语,这些人基本上是指那些能分清什么是酷的人。我们都认识一些这样的人——他们能先一步告诉我们哪儿有很棒的餐馆,或者他又买了什么时髦的衣服。”“蜂窝式营销起作用

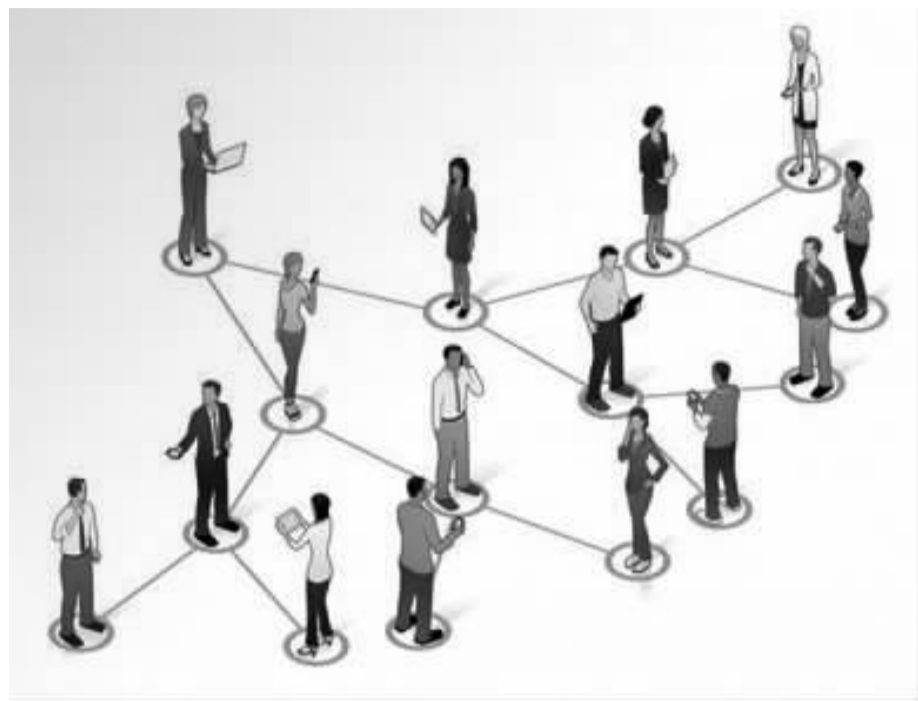
的前提是我必须相信这些人确实有鉴赏力,能告诉我一些我不知道的信息。否则他们就没有向我提供任何新的信息。”宝洁公司曾大规模地采用这种营销方式,他们聘请了成千上万的“内行”年轻人来为新产品(一些很普通的新产品,例如牙膏)制造口头传播的效应。韦德称:“宝洁最早开始蜂窝式营销的实践,曾聘请了25万年轻人来进行产品的宣传和推广,制造口头传播的效应。现在他突然认识到口碑传播的强大力量,开始聘用妈妈们来进行蜂窝式营销。”

让你感受“圈内人”

蜂窝式营销是一种与传统的电视广播广告不同的营销方式。后两者是经典的“大众营销”方式,其性质是把信息在尽可能大的范围内扩散传播开,并且假设这种方式是让尽可能多的感兴趣的消费者接触到信息的最佳办法。而蜂窝式营销,又可称之为“微观营销”。假定人与人之间营销信息传递更加有效,因为这更个人化。蜂窝式营销的假设是在满足以下条件时,其传播信息可比广告信息接触到更多的人群:这个条件就是必须聘请大量有着广泛社交圈的人,并且这些人在向其他人推销产品时没有任何不安。

韦德指着一份由CNW市场调研公司完成的有关全美前15位电视市场的调查报告说,从这份报告中可以了解为什么现在蜂窝式营销对公司如此重要的原因。通过这项调查发现,超过半数的轿车、信用卡和宠物类产品的广告被电视观众所忽略。并且,42%的家用产品广告和45%的快餐食品广告也被忽略。在拥有TiVo等个人视频录制设备的观众中,广告被忽略的情况更加严重。其中,95%的快餐食品广告,68%的轿车广告,80%的宠物类产品广告和94%的金融产品广告都被观众略过。韦德认为:“30秒商业广告的影响力正变得越来越弱。我们必须认识到广告开支中的大部分都是被浪费了的,因此广告商必须寻找其他的渠道和创意来推销他们的产品。”

这正是为什么Vespa会聘请蜂窝式营销人在城市中使用他们的单脚滑板车产品并向人们谈论“这有多酷”。这也正是福特公司为



什么在他们新款的福克斯轿车推出前六个月里,把新车借给蜂窝式营销人使用的原因所在。在上述的例子中,两家公司都致力于通过蜂窝式营销来实现产品在市场上的高可见度和广泛的个人推荐。

但是,并非所有的产品都能通过蜂窝式营销进行有效的推广。卡恩称:“这必须是一个令人感兴趣的产品。产品必须与流行趋势吻合,它们必须传递很酷的信息。如果无法做到这一点,那么蜂窝式营销就无法发挥作用。”卡恩认为,符合以上特征的产品包括时尚和文化产品,例如,电视秀、书籍和电影——任何能让人产生“圈内人”归属感的事物。卡恩继续说道:“这些产品的价值必须源自人们的社会交往。你的衣着、你看的电影、你阅读的书籍——所有这一切都会受到社会意见的影响。当然,我在购买某些东西时,也可能不介意别人的看法。比方说我喜欢吃甜饼,我根本不介意别人对甜饼的看法。我喜欢去流行的餐馆,喜欢阅读畅销书,我也想知道其他人到底在饮水机旁闲聊什么。”

只适合第一次

无论蜂窝式营销现在有多成功,令人担心的是,这种营销方式的效果将由于过度使用而不可避免地下降。营销学教授彼得·费德称:“营销人士必须明智地使用蜂窝式营销以确保它的效果。否则,人们会对此感到怀疑,甚至恼怒,并对‘营销者’所传递的信息完全不加理睬。”费德并不认为蜂窝式营销会成为公司有效的营销利器,他的理由是公司在发现了一种新的营销手段后总是不加节制地加以使用。费德还称,也许更为重要的是,公司往往将有用的营销战术和真正的营销战略混淆起来。

他说道:“人们必须认识到,这不是一种战略,这只是一种战术。这是非常重要的区别。蜂窝式营销是一家公司在将新产品推向市场时所部署的许多要素之一。它是一种特殊的战术。但是现在公司都过分倚重于这种战术,而对它们应当真正注重的东西——战略一视而不见。”费德的看法是,现在闹得沸沸扬扬的蜂窝式营销就像上世纪90年代末席卷互联网的

深度营销 营销组织与管理模式的转型

■ 齐玉东

深度营销的开展,对营销组织和流程设计、管理机制带来的转型挑战是必然的。

营销组织的转型 一元化向多层化的演变

目前,大部分的基层营销组织是这样的:在一个省会城市设立办事处,或分公司;在地级市已经没有“组织”了,只有一个业务员在全权负责,业务员的工作地有两个:业务对象如超市;业务合作伙伴如经销商。

这种基本上处于“跑单帮”的、远离组织的业务形式,随着深度营销的开展将逐渐被贴近市场、反应迅速、专业分工与整体协调的基层组织所代替,基层组织的增设成为必然,基层的组织建设迫在眉睫。因为深度营销意味着作业流水线的延长和工作重心的转移。以往那种“一个人跑一个地区、七八杆枪打一个省”的基层营销组织已经满足不了工作的需要。

深度营销的要义有两个:一是把销售网络进一步延伸到县城、乡镇;二是把营销的推广和服务工作做得更好、更加紧贴于销售网络。因此,基层组织的建设从三个方面综合考虑:

1、基层组织设置到哪一个级别的市场?根据深度营销的“深度”来评估,是把营销工作扩展到广大的农村市场,直到乡镇?还是基本上满足于县城?这种地域上的深入往往带来工作的复杂性和艰巨性,基层组织应当往下设置。

2、基层组织设置什么样的功能?这需要根据公司总部的工作安排和要求。有的要求基层大量地开展推广、促销等工作,还有的要具有采购、运输功能等,应当依据功能要求设置组织的职能,进一步确定它的人员编制与分工。一般而言,基层组织往往更重要的是服务性和推广性的工作内容,例如设置推广专员、促销督导、统计员等。

3、基层组织的经济属性。基层组织的增加势必带来管理上的难度,带来管理成本和经营成本的提高,因此要考虑基层组织设置的必要性,应当本着节约、规范、必要的精神来考虑基层组织的设置。

一个销售型的基层组织应当具备这样的基本满足:产品确实适合于进一步的区域开拓并且具备较大的市场空间;产品已经有相应的配送客户(经销商或分销商),能配送到目标市场;有较多的营销工作,工作强度和内容的必要要以组织的形式才能满足。公司已经具备相应的管理能力,能较好地实现对基层的管理和控制。

销售型的一线组织将随着深度营销的发展,逐渐由简单的一级组织被复杂的多层级组织代替。例如,以前的单一组织是省会城市设办事处,今后逐渐演变成为:省会的办事处—地级市的联络处,甚至是:省会的办事处—地级市的办事处—县级市的联络处(站)。并以此为基础,逐渐走向“专业人做专业事、系统协调、分工配合”。

随着基层组织的演变,公司总部对一线营销组织的管理转型、一线营销组织的自身管理转型将成为新的挑战。

管理模式的转型

基层营销组织的转型将带来管理机制的转型。这里涉及到两个层面的转型:一是公司总部对一线营销组织的管理转型,二是一线营销组织的自身管理转型。

1、公司总部对一线营销组织的管理转型 当一线的营销组织还处于一元化的简单状态时,公司总部对基层的管理往往是紧密的,这也是由于基层的销售范围与工作内容都普遍较小,公司也具备相应的管理能力。它表现在权限的集中度上,基层组织往往不具备较多、较大的决策权力,审核、批准的权力经常集中在公司总部的职能部门;基层组织也是按照职能部门的指示、安排、要求,以及配置的资源来组织、执行工作。这种紧密型的管理能较好地解决基层的决策风险、执行偏差等。

但随着基层营销的延伸、组织的增设,则复杂的营销环境所产生的不同反应要求,使得紧密型的管理是日益凸现问题:对市场的灵敏度缺乏、决策时间长、反馈环节多、程序繁杂等。

在约束、授权、协调机制的改进条件下,总部与一线营销组织的关系应当越来越趋向于以下的结果:

对总部而言,要求权力的集约化和管理体系的规范化。

控制权力的“集约化”,公司对于基层营销组织主要是关键点的掌控,这些关键点是:客户的开发与取消、各级经理的任免与培训、重大促销与推广的决策、费用率的控制、销售目标的达成。例如总部对于基层营销组织的费用审批往往细致到一笔五十元的企划。但实际上一点意义都没有,关键是没有一个动态的反映基层费用率的工具,如果职能部门能根据报备的企划自动生成费用率的概算,那么就可以免除很多费用的核批。管理权属的“规范化”,同样要求公司在依据“战略决定职能,职能决定部门”的原则打设立专业化的职能部门,公司的战略要求决定了公司需



要具备哪些相应的管理职能,这些管理职能的并合就成为相应的部门;以专业的部门来对应营销一线的专业分工,使得信息的处理、问题的应对都有归口,没有推脱没有遗漏。

对一线营销组织而言,要求执行的程序化和结果的“问责制”。

强调执行的“程序化”,目的就是“采信于上下”,每一个执行动作都必须有确切的、可以信任的证据,尤其是关系到费用的支出、重要推广的执行等,必须如此。没有这样的要求和自觉的“采信”,最终会导致失控、腐败、贪污等,给公司造成损失,对团队带来打击,对个人也是一种放任。

结果的“问责制”,首先要确立授权内容、权限,基层营销组织在权力范围之内对结果

负责,责权利对等。

2、一线营销组织的自身管理转型 随着基层组织的增加,自身管理的问题将日益突出。人员和事务的增多、公司权力的下放是造成管理陷阱的主要原因。

以往很多事情实际上因为决定权在公司,所以管理的重点仍然在公司总部。公司授权管理后,基层组织负责人的工作应当立即转型:

1)、管理“技能”,公司专业的职能部门会对一线的营销专业人员进行系统得培训,一线的营销经理要学习对这些“技能”进行适当的组合、运用、调配。经理对这些技能应当具有一定的了解。

2)、管理“组织”,以前经理的下面是一个

热浪,当时许多公司都把网络及其技术误认为是一种新的商业“战略”,而不是销售和信息渠道。“你的战略是你未来的整体部署。通常这是对一些更加重要问题的答案,例如,‘我们是慢节奏地渗透市场还是一下子引爆市场?’举例来说,电影的销售需要快速引爆市场,而MRI设备的销售则需要潜移默化地影响市场。这是两种截然不同的销售模式。下一步,你应当问自己,‘我们是否采用高价进入、逐步降价的战略?还是采用低价进入、逐步提价的战略?我们是否采用逐步渗透来达到信息传播的目的?’这些才是战略问题。”

只有在战略确定之后,才有战术的用武之地。费德称:“使用这种营销手段的决策应与其他决策保持一致,包括传统与非传统的营销手段以及每一项计划的确切预算。太多的公司都是从战术开始,然后把这些倒推当做战略。我担心人们会只见小树,而忽略了更为重要的森林资源。”

营销学教授戴维·贝尔曾对网上零售商Netgrocer的零售采购模式进行研究。据他称:“我们认为‘蜂窝式营销效果’在消费者第一次尝试产品时最为显著。”

有一家通过联邦快递公司向全美各地发送不易变质的杂货商品的网上公司。我们对他们的客户数据进行调查,以确定他们的客户群是遵循什么时间模式和地理模式发展起来的。”贝尔称,对于传统的杂货店而言,其客户一般位于商店10英里半径的范围内。而对于一家送货地点遍布各地的网上商店而言,我们预计没有什么地理模式。“但是研究结果却表明,存在着很强的地区性聚集现象:新的客户来自老客户所居住的地区。这表明其中存在着非常显著的社会传播模式——口碑传播。你的邻居在Netgrocer上消费后把这一切告诉你,于是你决定自己也去尝试一下。”

但是,贝尔也发现了其他一些现象:口碑传播是有效期的。“人们在第一次尝试新事物时,由于没有亲身经历而无法作出判断,因此他们会根据熟人的推荐进行尝试。但是对于回头客,这种特殊的模式根本不适用,因为再次购买的决定不需要依赖于其他人的信息。如果你喜欢第一次所购买的商品,你将会再次购买它。事情就是这样。”

一个单枪匹马的业务员,现在则是一个一个小团队,这个小团队就是一个“组织”。经理应当对这些组织的建设、制度、流程、分工等问题进行管理。从“管人”到“带队”,是一个很大的挑战。

3)、管理“自我”,随着权力的增大和事务的增多,经理对于自身的管理也将面临转型,以前是管理自己的技能为侧重点,现在则应当转型为管理自己的时间和领导能力。

经理的授权、控制等一系列管理,都体现着“时间管理”和“领导力管理”。“自我管理”的另一个重点是时刻约束自己,不因权力而膨胀,不因管理而私我。

4)、管理“资源”,资源的管理包括配置和指导使用、监控、审查。管理者对资源的配置方法,反映了他的行动价值取向。不同的资源往往对不同的人具有不同的意义,指导其最大化地运用资源,是一线资源管理的重点。管理资源的内容还要重点关注:使用资源的方法、方向、效能的检查,以费用形式消耗的资源还要涉及到一线的内部审查。

业务流程的转型

流程是公司构成的重要部分,公司的大部分工作都需要通过流程来完成。管理模式的转型、业务操作的转型必然更要注重流程的转型。顾客满意、满足需要是流程转型的核心。

流程转型的目标是要克服:

1、部门本位主义。尤其是基于上述的管理转型提出了“权力集约化”后,更容易出现“部门重于流程、流程服务部门”的倾向。克服本位主义,首先要确立销售业务的程序和标准,依据标准确定流程,并在此基础上对各部门和职位进行明确的定位。

2、流程本身不具备程序化。当流程中涉及到多个部门的时候,往往出现批核人员的缺席、意见不一致等情况,应当对此情况有明确的处理办法。提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平,在纵向直线和职能管理系统授权下,缩小审批数量,不断优化和缩短流程。

深度营销带来的转型往往是来自上下两个方面、互相推动的:营销组织的转型压力来自于一线,而管理模式转型压力则来自于公司总部,内在统一。市场的开拓需要一线营销组织转型,转型是由于市场环境的变化和竞争的格局导致的结果。随着营销组织的转型,公司的管理模式面临着压力,势必产生管理的转型压力,公司管理模式的转型加强了一线营销组织的管理转型、并相应带动流程的转型。