项目化推动营销团队升级

■ 李刚国

行业竞争的加剧必然带动相关营销环节的升级,改变现状谈何容易,很多企业老板与管理层将企业的变革称之为“不改革现状等死,改革现状找死”,一句话描述了企业面对市场竞争升级过程中的现状与无奈。

产品高度同质化的今天,改善产品卖点、规格、价值诉求,何其之难;而且产品的一个微小变化都可能是一个系统升级的过程,稍不留神,就可能将企业置于万劫不复的境地。

从营销模式与商业模式入手,推动营销升级,效果也许会立竿见影,但是完全与过去隔绝,推翻重来,谈何容易!

但是,面对竞争的加剧,企业所能做的唯有“变”,唯有通过自身的改变,来适应市场竞争的变化,也许“营销团队升级”就是应对市场竞争升级的最好策略与方法。

我们来看一下,众多行业与企业在市场竞争升级的过程中所面对的市场现状:

1、渠道(客户)层面:抱怨窜货漫天飞,产品动销慢,企业无服务。

2、营销团队层面:抱怨市场竞争激烈,开户难,目标任务重。

3、企业层面:抱怨团队不作为,执行力差,上传不能下达。

我们通过深层次分析可以发现,之所以出现上述问题,深层次原因可能是:市场竞争升级的过程中,原有的产品裸价销售(拼政策)的年代已经过去,营销管理必须由市场发展初期的粗放管理向服务化的精细化管理转型;市场竞争升级与团队传统的经营与服务理念之间的冲突,直接造成了上述问题的出现。

营销团队升级迫在眉睫!而营销团队的升级应该从那几个方面着手呢?我们通过研究发现,营销团队升级的过程,一般会着眼于以下几个方面:

专业技能升级,提升营销团队在专业知识与销售技能方面的知识与技能,提升营销团队的专业性。

经营意识升级,提升营销团队的经营意识,让团队成员学会从市场经营的角度去推进市场营销行为。

职业态度升级,让营销团队学会站在更高的层面,主动的从全局与长远规划的角度进行市场规划与运营。

知道并不等于能够做到,如何实现营销团队升级的落地执行,笔者在多年的企业实践过程中总结得出,“项目化”也许是推动团队升级落地的一套行之有效的措施。

营销团队升级落地实施措施,我将其总结为四个关键词(或者称之为四化),即:培训专业化、活动主题化、服务项目化、传播社会化。

培训专业化,即对营销团队的培训内容要形成专业化的指导手册,对营销团队的培训规划要形成规范化的培训体系,对营销团队的培训执行与评估要形成完善的操作流程;最终要实现“动作到步骤”,让我们的培训工作规范化、让培训内容的落地简单化、让活动的实施可操作化。

我们首先就上面谈到的“营销团队”的抱怨“市场竞争激烈、开户难、目标任务重”的问题来谈一下,我们是如何通过专业化的培训来实现营销团队升级的。

针对上述问题,我们总过采取了“三个动作”,分别是:动员会(市场运营策略培训宣导会)、落地指导(制定活动推进手册,并采取试点落地指导的措施,推进活动的执行,并在执行的过程中修订、完善执行手册)、“引爆全国”全面推进实施。

具体我们又可以将上述三个动作分解为以下几个步骤:

步骤 1:理念导入,通过第三方培训机构就行业形势与动态的分析,来引入企业即将采取的营销策略,以此来减少与解除业务团队对公司即将推进的营销策略与手段的抵触心理。

步骤 2:培训指导,围绕即将开展的营销活动制定相依的作业指导手册,并进行详细的培训宣贯与指导。

步骤 3:试点选择,选择重点市场,团队与渠道配合度高的市场,推进活动落地。

步骤 4:落地指导,集中人力与物力资源,指导并帮助试点市场的活动推进落实,并在执行的过程中修订完善营销策略方案;

步骤 5:形成经验,全国推广;在试点市场活动推进的过程中,“有图有真相”(拍摄现场照片,并学会用数据说话)的形成经验、建立标杆,并在全国市场与营销团队中去推广。

步骤 6:建立“营销策略”推进进度排期表,并依照进度与节点进行跟进。

利用上述培训方法,笔者曾经成功的利用“会议销售”的专业培训方式(即通过“会议营销”策略的制定、会销手册的编制、培训与会销工作落地指导与全面推广)帮助某个品牌实现两个弱势省份迅速完成区域的招商布局工作,帮助营销团队超额完成区域市场目标,确立了品牌在当地的市场地位。

谈完“培训专业化”,我们再来谈一下“活动主题化”。人天生就是一个容易“散焦”的动物,如何通过“聚焦”的方式,确立不同阶段营销团队的工作重点与重心,集中全部市场资源,推动市场的迅速爆破。

大家都知道“明确就是力量”。“活动主题化”就是帮助营销团队明确不同时期的工作重点与重心;是保证营销团队工作不会偏离航道向着既定方向前进的有效手段与措施。

现在我们就客户的抱怨“窜货漫天飞,产品动销慢,企业无服务”来分析一下我们是如何通过“活动主题化”的方法来解决上述问题的。

在笔者以往的从业经历中,笔者曾经通过“主题促销活动”的策划来解决客户的动销问题。

譬如,通过年初对全年不同阶段主题促销活动的策划来推动实际问题的解决,譬如“春节红包派送”(现金返还)、“五一疯狂购”(积分换购)、“夏季绿色风暴”(空包装回购)、“双节同庆”(品牌联合促销)。

上述主题促销活动的推出,从整体市场规划的角度上,为区域市场人员指明了方向,能够帮助区域市场的团队与客户找到不同时期的推广重点与告知作用。

同时,我们还精心为我们的合作客户策划了“一元购”、“秒杀”、“店庆,蛋糕共分享”等主题活动策划,来展现营销团队的专业性。

“一元购”或者“秒杀”方案可以有效的帮助合作伙伴打击竞争对手,“蛋糕分享”方案通过消费者参与门店店庆蛋糕分享的方式增强了消费者的参与度与粘性,创意新颖;几个小方案的执行,操作简单、可行,当业务团队依据合作伙伴不同时期的发展需要,提出相应的促销方案时,就会赢得合作伙伴对我们“营销团队”专业性的认可。

主题促销活动的策划,有效的帮助渠道实现了产品动销与企业营销团队专业性的认可,但还不足以完全改善渠道对“企业服务度不足”的抱怨。

我们还通过“店员轮训、店长特训、老板集训”主题培训活动的推进,来彰显企业的服务攻势,让客户看到企业帮助渠道商做大做强的决心;同时又通过“形象店建设”的主题市场活动,有效的帮助门店改善终端生动化陈列与展示,直接触动客户的视觉神经,让客户无论从内心体验还是视觉感知上,都能够真正的认知到营销团队对企业服务工作的改善。

无论是“培训专业化”还是“活动主题化”的落实,都是“项目化”推进营销团队升级的有效手段;而“服务项目化”更是项目化推动团队升级的直观体现。

前期,在帮助一家企业及其渠道客户做营销团队升级的过程中,我们发现,营销团队的等靠现象严重,团队专业性差,服务意识弱;于是,我们在连锁门店,推出了“一小时工作坊”项目,帮忙连锁门店客户提升其团队素养,推动相关营销理念的传递。

具体运作措施如下:

步骤 1:定义“一小时工作坊”:是 ** 连锁机构内部公开课的代名词,是连锁门店内部的一个交流与分享平台;旨在不断提高员工工作技能与职业素养!

步骤 2:运作实施:该工作坊每周组织一次员工内部分享会,每次一小时,员工自愿参与;

步骤 3:活动组织:组织者根据员工不同阶段的工作需求,邀请企业内外在某一领域的专家、老师到公司作分享;

步骤 3:活动价值塑造:参训员工首次参训,会颁发由我们咨询培训机构盘发的“培训护照”,后期,员工每次参加完分享,会登记一次受训课程;每次进行分享,同样培训护照上也会登记分享课程(课题);让员工更多的体验到参与培训与分享的成就感。

步骤 4:传播、分享:每次培训完,鼓励大家就培训收益与感触在自己的微信圈内进行分享,并选择优秀的分享内容整合利用企业官网与官方微信进行分享传播。

“一小时工作坊”项目至少实现了几个目的:1、给整个连锁机构的员工提供了自我学习提升的平台;2、给内部的优秀人员提供了分享与展示的平台;3、引进了一些新的营销理念,并实现了内部信息交流的平行传递,让内部沟通变的更加顺畅;4、后期的分享与传播,有效的激发了内部团队的分型与学习的欲望,同时,全员的参与,又鼓舞着大家争先恐后的将学习到的知识运用于工作实践中去。

另外,我们还推出了针对企业内部员工素养提升的培训项目、企业内训体系构建项目;针对门店店员素养提升的培训认证课程、精英店员课程;针对渠道拓展的圈子扩张项目、行业领袖俱乐部项目等众多服务项目。

运用专业化的培训提升了营销团队的专业性,运用“活动推广的主题化”聚焦了团队的阶段化工作重点,运用“服务项目化”的理念塑造了营销团队升级过程中各个具体项目的“价值”。剩下的工作我们要思考的就是如何实现推进营销团队团队升级的范围与速度,如何让“团队升级”的管理理念深入人心。

为此,我们采取了一个有效的传播与模式快速复制的手段,那就是“社会化媒体传播”。

10 余年以前,电脑还不普及,那时候为了保证公司信息的上传下达,我们要求所有的渠道经销商就必须配置传真机,政策与文件通知的传递就是通过传真机进行传递。

后来,电脑逐步普及,信息传递的方式就由传真调整成了邮件;今天,看邮件的人都少了,大家有什么事情直接发个 QQ、微信,因为移动终端更便捷。

为了最大化的扩大我们推进的各个团队升级项目的效果,并实现最大化的传播,我们充分的利用了“社会化媒体”的力量;这个项目我们称之为“传播社会化”。

具体通过下面几个步骤来实现:

步骤 1:构建社会化传播平台:建立内部的分享圈子,譬如 QQ 群、微信群,以提升传播信息的快捷性与便捷性;建立信息共享的平台,譬如云盘,以便于将一些有价值的信息、大容量的信息进行共享;建立全面推广的平台,譬如公众微信、论坛、社群圈子等;

步骤 2:信息内容整合社会化:让传播的内容整合形式更有利于社会化媒体传播,譬如传播的语言(内容设定语言网络化)、传播形式社会化(例如传播照片按照手机屏幕大小设置);

步骤 3:信息发布社会化:无论是项目的发布,还是各项推进工作的实施与总结,我们都进行整理,通过微信、邮件、微信、云盘等方式进行发布;

步骤 4:整合传播:将不同的营销工具与营销的内容进行相互整合,进行整合传播。

通过“社会化媒体“的有效利用,在整个营销团队内部形成了晒工作、晒创意、晒活动、晒成绩的风气;在这个传播的过程中,给了市场运作优秀的团队与个人展现的平台,给了后进者学习的机会;让做的人有成就感,让没有参与的人有危机感;在整个营销团队内部形成你追我赶、自我提升、主动参与的学习与工作氛围。

同时,市场部将全国营销团队在市场上的各项推进工作与市场运营经验进行整合汇总,利用网络、企业自媒体、营销会议、市场简报等不同形式的传播渠道进行整合,最大化的放大了营销团队升级中的成绩与价值;反过来,社会化媒体传播又进一步推动的营销团队的升级。

笔者上述市场实践中提及的“四化”(培训专业化、活动主题化、服务项目化、传播社会化)也许并不足以全面阐述“团队升级”的全面经营理念,但足以说明,我们可以通过一个个工作项目与市场行为带动营销团队的升级。

“项目化”也许正是帮助营销团队升级的有效手段与方法。

“混搭”颠覆你的营销思维模式

■ 杨海军

卖茶叶蛋的顺便卖茶叶也算靠点谱,买女装的买些美容日化品也说得过去。你见过女性内衣专买店混搭买男性内衣内裤吗?你听说过美容美发混搭买性保健品吗?只有你想不到没有做不到,只有你没见过别说不存在。

早在几年前某杂志曾经刊登过一个故事,故事的主人公这里称他为阿强。阿强是一个地地道道的乡下人,是一个土的在也不能土的庄稼人。在那个穷乡僻壤温饱都无法保障的小山村,世世代代生活着一群面朝黄土背朝天忠厚老实的农家人,靠着几分薄地生存。穷则思变改革开放后,当地政府提倡要想富种果树。

农家人积极响应当地政府号召,不辞辛苦把一座座荒山绿化成漫山遍野的果树。几年后果树给这些朴实的农家人带来了丰厚的收益,农民有钱了脸上有了灿烂的笑容。就这样标杆引领示范带动,其他村镇的人也争先恐后种上了摇钱树。而此时的阿强却做出了一个令人吃惊的举动,放弃自己的果园不在种植果树。有人嘲笑阿强脑子进了水、也有人讥讽阿强说他脑子被驴踢了,一时间人们议论纷纷各自发表着各自的言论。

阿强雇了 10 几名工人成立了一个家庭作坊,就是用修剪果树废弃的树条编制出一大批的果筐。用不高不低的价格卖给这些果农,苹果大丰收卖果子必然用果筐运输。此时那些嘲笑阿强的人们一下子明白了阿强的真实有意,一个个目光游离表情各异不知道是钦佩还是羡慕嫉妒恨,阿强也大发了一笔。故事还没完,阿强并未就此止步。那些看阿强笑话的人也并不甘心,认为阿强善于投机取巧而已没什么大不了的。于是一些人不种果树都去编果筐去了,阿强这时又放弃了编果筐的作坊将其转让。

在自己山村旁修了一面又长又高的围墙,上面出现了几个大大的红字某某可乐。这是方圆一百里唯一的一个广告墙,在火车毕竟之地变成了一条风景线。人们在欣赏沿途风景的时候,某某可乐的字样映入人们的眼帘。凭着这堵墙阿强又发了一笔,须臾之间只有感叹。几年后一个日本商人无意中听到了关于中国人阿强的故事,这个商人不远千里专程来华去拜会阿强,在阿强的家乡看到的一幕又给日本商人上了一课,在一条巷子中林立着一些店铺。这些店铺有卖小吃的有卖杂货的,买服装的去仅仅有两家。日本商人慕名去了门面广告牌匾写着阿强的服装店,试探着去购物去砍价。阿强这家店买的衣服贵的令人难以想象,在这个小地方是卖不动的不可能有啥市场。

于是,日本人又跑到对面的服装店买衣服。发现同样的衣服阿强买的比这家店高的多,日本人问店老板说阿强的故事只是传说。此次实地考察原来都是人们杜撰的,这个阿强不会做生意。当日本商人正要离开店时,店老板说了先生其实这家服装店的老板也是阿强。最后阿强这个传奇的式的农家人,被这个日本商人高薪聘请做了他公司中国区总经理的职位。

颠覆性的变革令人匪夷所思,正如最近流行的微信段子中所说:当年当摩托罗拉还沉醉在 V8088 的时候,不知道诺基亚已迎头赶上,当诺基亚还注重低端机市场时,乔布斯的苹果已经潜入,当苹果成为街机的时候,三星已经傲视天下,当中国移动沾沾自喜为中国最大的通讯商时,浑然不觉微信客户已突破 4 个亿,当中国银行业赚的盆满钵满高歌猛进时,阿里巴巴已经推出网络虚拟信用卡,当很多人还在想租个门面房开个小生意时,光棍节一天中国互联网上创造天价成交额。营销很重要,商业模式比营销重要,产品比商业模式更重要,但牛逼的顶尖人物才是最重要的!

“幽默营销”不只是哈哈一笑

■ 林友清

在我们的生活经历中,总是偏爱那些让人心情愉悦的事物,相声小品总是成为春晚当中最受欢迎的节目、搞怪幽默的小伙子总是成为聚会的焦点。营销推广同样如此!让观众记住的方法有很多种,除了“新、奇、特”之外,我们不能忘记“幽默”这一杀伤力极强的武器。“幽默”不仅能让消费者记住广告、记住产品,更让他们秒杀一切坏心情,口口相传甚至成为他们口中的社交段子。

幽默是杀伤性武器

手机百度近期的系列广告由笑星黄渤代言,借助黄渤的搞笑功底和准确的广告诉求,其系列广告取得了非常好的记忆度和认知度。这不仅让我们联想起了若干年前风靡网络的一条百度搞笑广告视频“百度更懂中文”,该视频中借助“唐伯虎”与老外的 PK,充分展示了中文的魅力、独特和复杂,从而告诉消费者,只有百度才真正懂得中文,要搜中文当然要用百度。

强大的产品力需要借助优秀的营销推广,才能赢得市场胜利。掌握目标消费群的关注点和心理特征,以“幽默”博取消费者一乐的同时,将品牌内涵和产品特性传递给他们,往往能事半功倍,效率要远远高于常规的广告诉求和表达方式。

自从有了“双 11”的概念以来,天猫、京东、苏宁等电商巨头针对这一概念展开了针锋相对的比拼,而三者也都祭出了杀手锏即“幽默营销”,如京东的“不光低价、快才痛快”系列广告、苏宁的“4 天 4 夜才过瘾”等。“夸张、幽默、对比”,让消费者看得痛快、买得实在。

“幽默广告”成功的前提

一、利益点要清晰

“幽默、搞笑”是吸引消费者眼球的手段,但最终产生销售一定是来自于实实在在的利益点。不管“唐伯虎”如何耍宝,最后视频还是要落回到“特有中文分词和切词技术理解更精确、人性识别及音译关键词合乎中国人习惯、完全中文自然语言处理与网页分析技术”等消费者能够感知得到的利益点上。所以,“幽默”是形式,“利益点”是内容,二者缺一不可,否则便成了本末倒置,容易造成索尼当年为他们做嫁衣的蠢事。

二、逻辑性不可或缺

幽默但要有逻辑。也就是说在“幽默营销”的推广和沟通中,不能缺少必要的“指出问题、分析问题、解决问题”的诉求逻辑。首先,黄渤给大家指出了问题所在“出门在外,最怕什么?怕麻烦!”紧接着,他为大家分析了这个问题的各个层面“出门全是坑,最关键要有钱,但是没钱怎么办?”最后黄渤给出了解决方案“没钱也有招,找手机百度啊”。三个步骤是完整诉求必不可少的逻辑,切不可只求关注度而忽视了深入消费者心智的逻辑本身。

三、尽可能采用对比

越是竞争激烈的市场越需要对比。在法律允许的范围之内,放大竞争对手的缺点,“以我之长攻敌之短”,这是基本战法。百度 vs 谷歌、京东 vs 苏宁、百事 vs 可口、农夫山泉 vs 恒大冰泉。每个市场都需要有两个或更多的巨头来划分阵营,要知道在广告信息泛滥的当下,消费者更愿意寻找刺激、更愿意看戏和站队。一旦你的品牌失去了对比、对抗,也就意味着在他们的心智中失去了位置。

内容是皮、形式是毛

“皮之不存、毛将焉附”?在过去我们并不少看到那些失败的案例,试图依靠一句劲爆的广告、一个夺人眼球的创意就能够攻克市场,但这是从来没有发生过的事情,要么也只是昙花一现。

所以笔者认为,我们在极力的追求幽默、追求创意、追求关注度的同时,我们也需要很清晰地知道,“幽默”只是基于准确的利益点诉求、逻辑和对比的基础上的表现形式,是蛋糕上的那一颗草莓。