

18 财富营销 Fortune Marketing

营销资源分配:平衡内外营销

■黄先仁

《财富》杂志评论员所言,世界 500 强胜出其他公司的根本原因,就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力,凭着企业文化力,这些一流公司保持了百年不衰。企业文化都是靠全体人员的思想、理念和行为形成,企业的文化力强说明企业的内部营销做的好。

一、从企业结构看内外营销

早在 1994 年,哈佛教授赫斯凯特的“服务利润链管理理论”认为,企业的内部的员工越满意,企业的外部顾客就越满意,企业的获利能力就越强。要想做好内部营销,企业必须避免传统管理模式的缺陷,实施倒金字塔式的管理方式,将顾客放在最上层,第一线员工在第二层,第三层是中层管理者,最下面的是企业决策者和董事。

企业要生存,就必须盈利,要想盈利,就必须以顾客为中心,向顾客提供产品或服务,直接向顾客提供产品或服务的不是企业的董事会、高层管理者,而是企业的一线员工。一线员工来自企业的营销部门,财务部门,生产研发部门,任何一个部门的员工工作或服务有问题,就可能直接的影响企业外部的顾客的满意度,进而影响利润的增加,影响企业的持续发展。因此企业在做营销时,不仅要进行外部营销,还要进行内部营销,而且内部营销要先于外部营销。

何谓内部营销? 科特勒指出,内部营销是指成功地雇佣、训练员工,最大限度地激励员工更好地为顾客服务。需要注意的是,企业内部的员工在不同的时候扮演不同的角色,在进行外部营销时,自己作为营销者为外部员工提供服务,在进行内部营销时,员工作为顾客被提供服务。有时一线的员工也分为前台人员(直接面对顾客的员工)和后台人员(为前台提供后勤服务的员工)。为了避免前台后台人员相互不买账,必须协调好各级各层的关系,对其进行内部营销。

二、进行内部营销要把握好三道关

如果企业缺少好的内部运作,不能在众人面前展示企业自身的文化特色,不能抱着良好的心态去面对工作。即使有再广阔的外部营销空间,也只不过是徒劳而已。

内部营销的最大作用在于让员工最大限度地为顾客提供服务,因此要想做好内部营销必须把好三道关:雇用、训练、激励。

企业在招聘员工时,一定要选好人。人力资源部门直接承担起营销的责任,如何做好招聘的宣传,对招聘人员的考核标准的要求,对应聘者学历、经历、资历及道德的要求,是否认同公司的文化和结构等都是选人的关键。招聘时一定要设好岗位,做到人尽其才,让合适的人在合适的岗位工作,这样才能留住人,能更好地为客户服务。

企业在招聘好员工时,一定要对员工进行培训。企业的成功,基于所有员工的成功;员工的成功,基于不断学习与训练。如果我们发现员工的技术操作不标准,却不加以纠正,那么就意味着我们愿意接受较低的工作



标准,顾客得到较低的服务质量,影响到消费者的心理,直接影响利润。培训能提高员工的技术能力、提高员工的操作熟练度,相应地提高了工作效率;培训是实现人才储备的重要手段;培训能促进公司各部门的协调合作,培养团队和整体作业精神。每一名员工都想成为一名优秀的员工,有些时候,员工之所以会犯错并不是员工的本意,而是员工根本不知道怎么做是正确的,正确的标准是什么?

对员工培训时要有明确的目标,不同岗位不同的要求,在进行培训时最好要有 sop (标准的作业程序),有了 sop 可以减少不必要的步骤,大大提高效率。培训方式要灵活,下面给出训练三招,各有优势。

员工在培训负责人的主持下,坐在一起提议、讨论、解决的一种方式。此种方式可以就某一具体问题或某一制度进行提议、讨论,然后达到解决的目的。此种方式让每一位员工都能参与其中,并能发挥自己的独到见解。但此种方式并不是散乱无序,培训负责人一定要事先列好提纲和议题。座谈式培训不但可以教会员工许多知识或技能,达到培训的目的,还能提供内部员工交流的机会,并达到促进员工友好合作的效果。

课堂培训是最普遍、最传统的培训方法。它是指培训负责人确定培训议题后,向培训部申请教材,或自己编写相应的培训教材(培训前要请培训部审定教材),再以课堂教学的形式培训员工的一种方法。此种方式范围很广,理论、实际操作、岗位技术专业知识都可以在课堂讲解、分析。

“师傅带徒弟”帮带培训

自己学习爬楼梯,跟师学习是坐飞机。新进的员工与资深技术员工结成“师傅带徒弟”帮带小组,并给出培训清单(上面列出培训标准内容和要求等)此种培训方式,可以采取一带一或一带多,但最好采取一带一,此种方式考核要求将新员工与资深技术员工一起考核,这可以让资深技术员工有责任感。

在实际培训中,往往是将多种方法综合

在一起。培训方式的结合才能让学员更快、更多地理解所学内容。通过培训我们可以让平凡的人胜任不平凡的工作。

管理者都希望自己的员工认真地工作,为顾客提供满意的服务,为组织创造更多的效益。人都有很大的潜力没有被开发出来,要使员工积极自主的工作,管理者就必须对员工进行有效的激励,把员工的潜能焕发出来。激励的方法有很多,企业可以针对自己的情况,采用适当的方法,下面给出激励六法。

为员工安排的职务必须与其性格相匹配,每个人都有自己的性格特质。员工的个性各不相同,他们从事的工作也应当有所区别。与员工个性相匹配的工作才能让员工感到满意、舒适。

为每个员工设定具体而恰当的目标,目标设定应当像树上的苹果那样,站在地下摘不到,但只要跳起来就能摘到。目标会使员工产生压力,从而激励他们更加努力地工作。在员工取得阶段性成果的时候,管理者还应当把成果反馈给员工。

针对不同的员工进行不同的奖励,奖励机制一定要公平,管理者在设计薪酬体系的时候,员工的经验、能力、努力程度等应当在薪水中获得公平的评价。

只有公平的奖励机制才能激发员工的工作热情。奖励要及时兑现,不能光说不做,这样会让员工对公司失去信心。公司要对员工诚信,说到就要做到,做不到的一定不要先说,给员工一定欺骗的感觉。员工大多都是“近视”的,他们不相信遥遥无期的奖励,所以对员工的奖励要经常不断,让员工看到希望。

一句祝福的话语,一声亲切的问候,一次有力的握手都将使员工终生难忘,并甘愿为你效劳一辈子。当员工工作表现好时,不妨公开表扬一下;当员工过生日时,一封精美明信片,几句祝福问候语,一次简易生日 party,将会给员工极大的心灵震撼。对下属员工提出的建议,你微笑着洗耳恭听,一一记录在册,即使对员工的不成熟意见,也一路听下去,并耐心解答,员工好的建议与构想,张榜公布。奖励一个人,激励上百人,把所有员工

的干劲调动起来。

友善激励可以改善企业内部员工的人际关系。有相当一部分员工的离职原因是因为公司内部员工的人际关系不和引起的。员工都愿意在和谐融洽的气氛中工作。企业和职员之间要能达成共识,形成一种“军民鱼水情”。工作当中我们需要配合、协作、主动。企业要有良好经营理念和指导思想;员工就会有良好的工作态度和行为面对工作。

内部营销先于外部营销,内部营销的目的是为了更好的进行外部营销。内部营销的实质是,在企业能够成功地达到有关外部市场的目标之前,必须有效地运作企业和员工间的内部交换,使员工认同企业的价值观,形成优势的企业文化,协调内部关系,为顾客创造更大的价值。

来看看麦肯锡公司是如何平衡公司的内部营销和外部营销关系的。麦肯锡公司是咨询业的标杆公司,是一个在经营业绩上取得显著、持久和实质的提高,并建立了能够吸引、培养、激励和保留优秀人才的精英公司。简单地说,客户和人才是麦肯锡公司的两大使命。客户是外部营销的对象,人才是内部营销的对象。麦肯锡平衡了两者的关系,首先做好了内部营销,又做好了外部营销,才使得公司基业常青。

麦肯锡的内部营销:麦肯锡任人唯贤而不是论资排辈,在聘人、培训、激励方面都做的很好。首先,麦肯锡只聘用名校最优秀的毕业生,内部有一个不晋则退的机制,每一个咨询顾问每隔两三年都要有一个新的发展台阶,这样才能不断使人才往更高的阶段去发展。第二,麦肯锡着重团队合作而不是残酷的竞争,提升或离开并没有名额限制,完全在于个人,只要达到了标准就可以提升,离开也不是竞争形成的,而是因为外部机会更好或者因为不能适应更高要求的角色。第三,麦肯锡从不把离开的人看作失败者,反而会为他们提供帮助,甚至会帮他们推荐去处,体现它的人性化管理,激励员工,让员工对公司存有感恩之心。第四,麦肯锡每个人都重视对人才的培养。麦肯锡每年在培训上投入巨资,此外,每个咨询顾问甚至合伙人都参与到基础的招聘工作中,麦肯锡对此有一套完整的流程 and 标准。每一个咨询顾问都肩负着对小组成员的评价和反馈,无障碍地互相学习和沟通已经成为麦肯锡的一种习惯和文化。

麦肯锡的外部营销:以客户为中心,把客户利益放在公司利润之上,顾问为客户的事情绝对保密,应对客户诚实并随时准备对客户意见提出质疑,能做到的就答应客户,不能做到的绝不会欺骗客户,只接受对双方都有利益并且可以胜任的工作。麦肯锡公司之所以能做到一客户为中心,关键是有很好的企业文化,首先做好了企业内部营销。

实行内部营销是为了把外部营销工作做得更好。因此我们在进行营销时要平衡好企业的内外部关系,发现外部顾客需要什么、雇员需要什么,然后寻找这些需要的平衡点,合理的分配企业资源。不能把所有资源都放在内部营销上,也不能把所有资源都放在外部营销上,一定要根据企业自身的情况,所在的环境需要分配好必需的资源,包括人力、物力、财力和信息资源。

营销人员使用数据的三个误区

■socialbeta

《大数据时代》的作者 victor 教授说,人们应该知道如何从大数据中发掘价值,对数据的第一次使用只实现了其价值的冰山一角。许多公司可能都在顺应大数据发展的潮流,希望通过数据分析来指导营销的发展方向,但是他们是否能在实际的营销活动中实现数据的价值呢? 借由数据分析来达到营销活动的成功对于没有经验的营销团队也许是个挑战。

以下是常常导致企业未能充分利用数据的三个误区。

1.未能充分利用人口统计信息

过去,营销人员只能通过传统的市场调查获取有关消费者和受众的性别、年龄、家庭收入等极为有限的信息。在今天这个数据采集和管理方式都有大进步的时代,获取信息和数据几乎不受限制,这种情况得到了颠覆性的改变。遗憾的是,即便能够获得到大量的信息,许多营销人员对数据的运用仍处于非常肤浅的阶段。

根据 2013 年 the neustar global media intelligence 的报告,零售营销人员根据消费者的家庭观念和购买汽车的品牌来进行目标市场定位的营销活动比未定位目标市场的营销活动相比,市场表现提升了 500%。联想最近发现,通过个性化地定制网站广告能为联想提升 30%的点击率,并增加 40%的购买转化率。联想的研究显示,如果营销活动结合消费者的其他信息,比如他们的信用和兴趣,都能有效地促成购买转化。

2.关注错误的度量指标

数据的解读和运用需要和背景资料相结合, facebook 的粉丝数、app 的下载量等看上去颇为壮观的数据很容易导致错误的数据分析,或者营造出成功的错觉。这些指标与那些更为深刻的行为数据(如导航路径、品牌偏好)相比,就显得苍白无力了。silverpop 曾经委托 forrester consulting 进行的一项研究发现,b2b 营销人员利用行为数据将销售渠道扩大了 34%,非行为数据导向的营销只能扩展 26%。即便是营销活动的主要目标是提高品牌知名度,消费者对品牌的记忆度和参与度数据还是比网页的浏览量数据更具研究价值。

3.忽略线下活动

传统的 prospect-lead-customer 销售漏斗模型已不再适用于当今顾客做出购买决定的方式。如今的营销活动贯穿了多种渠道,这就使得企业正在收集一些他们不常追踪或者分析的数据。由于现在企业都把关注的重点放在新的数字化指标上,这样很容易忽略或者误判线下的活动,比如把顾客在实体店的购买行为归功于线上广告。根据 twitter 的一项研究,在线上与品牌产生互动的消费者更有可能在实体商店进行购买(平均能带来 12%的销售增长)。o2o 营销的未来发展趋势应该是线上互动以促进线下购买。线上和线下的无缝转换也需要通过数据库来进行管理,并根据数据分析的结果作出优化建议。如果没有像 neustar ak closed loop 这样的数据分析工具,这些线下购买转化的原因很可能被看作一个巨大的谜团。

C3-XR 为城市 SUV 市场注入强劲活力

■黄峰轩

当我们习惯身边的城市生活,那生命就如一滩死水,再也溅不起一滴浪花。是时候改变自己,不再屈服于这座城市,拓疆辟土,见未见之精彩了。新生活就应从选择一款全面引领城市 SUV 新风范的座驾开始。

据悉,C3-XR 凭借着“Grip Control 多路况适应系统”以及“Citro?n Connect 车载互联系统”等技术,能让你勇往直前、征服坎坷崎岖、扮酷耍帅带给你全新的驾驶感受。

C3-XR 的 Grip Control 多路况适应系统,可以针对当前的路面条件做出最“智能”的响应。沙地、雪地、泥地、ESC 关闭、公路等 5 种路况模式轻松切换。

搭载了 Citro?n Connect 车载互联系统的 C3-XR,可以解决你旅途中的一切后顾之忧,可随时随地为你提供智能导航、汽车安防、车载互联、娱乐资讯、远程车辆诊断等服务。

C3-XR 配备了傲视同级的 DCS 动态舒适底盘系统,进可攻——面对弯道,不推头(转向不足)、不甩尾(转向过度);退可守——面对颠簸路段能够四平八稳,泰山崩于前而色不变。

自诞生之日起,东风雪铁龙 C3-XR 就凭借“力”、“驭”、“美”三大优势定义着“城市 SUV 新风范”,超越同级的 T 动力、非凡的操控、与众不同的美学设计,为中国城市 SUV 市场注入强劲活力。