

18 财富营销 Fortune Marketing

教练式管理：
营销管理工作最有效的利器

■常嵘

在日常的工作中，一般存在以下三种管理方式：制度式管理、绩效式管理、管理。被营销管理者应用最多的是制度式管理和绩效式管理。毕竟做好这两种管理，至少是一个合格的营销团队领导或者管理者，从管理的技术含量和复杂程度以及耗费的精力方面看，这两种管理是最轻松、浮浅而无风险的方式，管理者更多的体现了协调、监督、控制等管理职能。

制度式管理：以公司的营销制度为蓝本，以相应的流程、规范、标准进行营销管理工作。管理者是一个制度的评委和标准的区域权威解释者，以制度来推进相应的营销管理工作，并对照制度以激励和处罚手段来达到营销目的。

绩效式管理：以公司制定的 KPI 为圣经，严格考核属于自己考核的部分，以绩效工资来调整团队的工作积极性并最终达到营销管理的目的。

教练式管理：是营销管理者通过教练技术教育、训练、辅导下属或者团队以达到下属或团队提升、改进营销力的过程。此种管理模式以团队营销目标为核心，根据团队存在的问题而不断提升的营销管理方式，也是最有效的管理模式。笔者就教练式营销管理做以下重点阐述。

一、团队凝聚力的最好粘合剂

团队领导具有教练技术和教练意识，通过教练式的管理，无形会增加与员工的互动和交流，共同分享教练后营销实战所带来的成绩。这种快乐的分享就是一种团队的协作内涵。试想，管理者如十字路口的交警一样，只是抄牌、罚款、刁难，那么赢得的只是团队成员与你围绕制度或者 KPI 的周旋。再深入

营销不是吆喝而是解渴

■江品醇

近来，我接触了许多中小企业，发现普遍存在营销难题，它们主要围绕在“天猫”、“京东”等平台线上销售，为了引起消费者关注，它们花费大量的企业资源和财力，进行网络宣传和推广，其结果是“雷声大、雨点小”，产品还是卖不动，造成企业资金紧张，营销成为了吆喝，而不是为企业解渴。

那么，如何摆脱尴尬局面？如何进行营销突围呢？当然，方法总比问题多，由于时代变化和发展，如何做到有效营销，我认为，关键做好如下几个方面：

一是营销品牌化随着互联网迅速发展，网上销售成为许多企业首选。

问题在于：大家都在网上销售，你的产品有竞争力吗？在众多产品中，为何选上你的产品？成为营销迫切解决的问题。

我们知道，面临个性化、全球化的时代，品牌营销的生态链发生了深刻变化。但是，品牌仍然是有效的竞争手段，营销最终目的还是建立强势品牌，实现市场区隔。因此，营销品牌化已成为有效营销的最佳选择。目前，许多企业为了生存，更多地为了营销而营销，忽视了营销品牌化的重要性。

有人说“台上一分钟，台下十年功”，营销品牌化建设也是如此。我们以“一切从消费者出发”的互联网思维，从产品命名、设计、创意、测试等开始，在产品上市之前，给产品“品牌化”。同时，在营销策划中，更加要采用品牌化模式，做好“台下十年功”，包含产品属性、定位、卖点、支持点、沟通点，以及竞品和消费者痛点分析、包装设计、产品线、品牌模型、品牌愿景等等，我们都要品牌规划，并结合企业实际情况，制定精准营销品牌化执行方案，做到战略和战术统一，此时强势出击，才能有效突围。

比如，品尚宅配“定制化”模式，就是很好结合了品牌定位，通过 IT 为手段，它把一

设想，你连一个交警的角色都不是，只是路边的摄像头，那么，你这个团队领导只是企业的一个设备的角色，连人的基本特性都丧失了。各位，可以对照下，你扮演这样角色的时候不在少数。

二、教练式管理并不是一项复杂的技术

能作为一个营销团队的领导，那么首先会是一名优秀的营销斗士（依靠关系、裙带、利益、权色等上位情况除外），具有丰富的营销理论和实战经验，不然，企业的人资是不会让你滥竽充数于营销领导岗位的。那么你的经验、理论、实战手法是否每个下属都能运用自如呢？肯定不是，但是如果能够通过你敦敦教诲、手把手的教育训练，都能接近你的水平，那么你的团队整体营销力会怎样？这不用我去推论假设了吧。至于如何教育训练，这是属于教练技术范畴，也不复杂。试想你是如何教会孩子剥桔子的？这就是一个简单的教练。

三、关键是营销团队领导的习惯性教练

教练式管理不是流于口头的习惯用语，而是贯穿到你所有的营销工作情景之中。会议、电话、qq、微信、吃饭、散步、谈判、签约、报表、工作汇报、一起出差等等，都可以是教练的机会和场景。关键是看营销管理者是否具有这种随时教练的习惯。有此习惯，那么真的就是不教练而教练了。一些营销管理者把教练式管理看得太复杂，为教练而教练，集中、会议、PPT、讨论、案例。结果，为了教练而偏离的教练式管理的核心和本质，结果必然是为教练而脱离实际成为教而无果的局面。

四、教练式管理的核心

首先你作为营销团队领导，要明白为什么要教练，什么时候教练。这个问题不复杂，

站在管理者的角度，教练是为解决当下组织或者个人的营销问题的，其次是预防未来可能产生的问题，最后则是存在问题的苗头而没有造成实质结果的情况。用古人的几句话阐述更简单：上工医未病，中工治欲病，下工医已成。明白了教练的原因和问题后，根据此问题寻找最佳解决方案而形成教练内容。最后则是如何教练的问题。如何教练体现了一个管理者的教练水平，如何能巧妙、具有吸引力的完成教练内容最终达到教练问题的解决。这需要管理者不断的实践和摸索，最终能形成管理者娴熟的教练方式。此类教条性的东西笔者也就不教条的口嗦了，有兴趣可以问“度娘”。

五、教练式管理者的修为

1、谦虚

营销工作是一个极具创新的行业，营销人才辈出，营销企划日新月异。不能排除你的团队有解决某方面问题的人才。营销管理者以自己的理论和经验武断的给出一个绝对方案的时候，他就会因此绝对而立于不绝对的笑谈之中了。当营销管理者的某种绝对被某种因素而考验时候，领导的权威便会因此而丧失。试想楚汉相争时期的刘邦，没有项羽的勇，没有张良的谋，更不具备韩信的将才，而他又如何最终成为王者？谦虚的心态是其成功原因之一。拥有了谦虚，也就增加了自己的韧度。一个团队的智力合力就是领导者的智力，综合选择恰恰是最好的手段之一。“毛泽东思想”是什么？其实就是以毛泽东为核心的老一辈无产阶级革命前辈们在革命斗争实践中形成的集体智慧结晶。这是目前已成定论的客观现实。

2、师者心态

权大一级压死人。但在教练式管理中，强调的是不战而屈人之兵，权威不是通过刁难，野蛮来体现出来的。专横跋扈是制度式管理的典范，与教练式管理不沾边。那么，相对的，教练式管理强调的是站在对方利益角度的“师者”心态。

3、营销修为

一个营销力一般的领导是做不好教练式管理的。制度式管理和绩效式管理倒是很适合此类管理者。古人云：学不博无以通其变；思不精无以触其微；师于古而不泥于古。作为营销管理者，你必须博学、深思、好学。以此提升自己的营销修为从而能顺畅的展开教练式营销工作。

营销行业资深人士梁金瑞先生是教练式管理的彻底践行者。他每周一的网络周例会，就是很好的通过会议来进行教练式管理工作的，在会议中融入讨论，挖掘汇报者的营销工作问题，最后给出最佳的几种方案，下周例会再复检效果。另外，在他建立的营销工作 qq 群中，当下属组织相应的推广活动时，他通过图片犹如一个现场的幕后导演一样，与员工共同导演推广活动，通过与群里其他营销人员进行讨论、建议而达到教练式管理的效果。

种个性化的“饥饿营销”模式，它就是通过网络营销创新，实现了差异化发展，成为了创新品牌。

三是营销人格化在品牌时代，品牌个性成为了制胜的法宝，人格化是品牌个性的重要特征，营销人格化也逐步成为品牌个性的重要表现。

许多企业根本没有这方面考虑，更谈不上营销个性化。在互联网时代，消费者的互动和体验，成为了当前营销的新常态。传统的营销理论和模式，已经无法满足消费者的个性要求。新的营销模式，将会层出不穷，它更需要新的营销理论指导，营销人格化成为品牌个性时代的发展趋势。我们针对个性化人群，赋予营销更多人性、情感、文化等元素，做到有情感有文化个性的人格化，彰显品牌个性，它才会赢得消费者心智认同和共鸣，主动购买产品，实现营销目的。

比如，苹果手机就是营销人格化代表。我们知道，产品创新是苹果手机的成功基础，它从研发开始，就给产品更多个性。在营销推广中，当你走进苹果体验店时候，你会发现到处为你设计，充分体现了人性化，在宽敞明亮的大厅，以及相互间隔的空间里，到处摆满苹果手机，就是让你摸一摸，像自己家一样轻松体验，再加上热情的服务员，无微不至地解说，体现营销人格化的无穷魅力。

纵观中国著名品牌，又有多少企业做到营销人格化呢？我们经常在售行里排队，企业服务电话没人接，专卖体验店脏乱等现象，比比皆是，根本谈不上人格化，如何做到营销人格化，中国企业仍然任重而道远。

总之，企业要想做到有效营销突围，就应该从互联网思维出发，无论是网络销售，还是其它营销模式，只要务实地做好营销的“品牌化、差异化、人格化”，营销就不会是吆喝，而是真正为企业解渴，让更多企业在滋润中发展壮大，成为家喻户晓的著名品牌。

生活用纸不斗价行不

■梁胜威

最近，我听一位生活用纸企业老总说他们公司的产品不跟别人斗价，不做性价比高产品，只做高附加值产品，宁可产能消化不了，也不会跟风。我听完，跟他谈了我的观点，我说生活用纸行业属于快消品行业，很难做到不跟价，因为消费者购买纸品是属于冲动性购物，消费者对于品牌没有更多的品牌忠诚度，不会过多考虑品牌价值 and 消费利益细分，所以，要想消费者不考虑性价比很难！假如你我是消费者，到了超市后，到底是买“心相印”还是“维达”还是“清风”抑或是“洁柔”？我估计 80%以上的人要先看看价格，因为这些品牌没有太大差别，纸质不会有根本性的相差，大不了就是在包装颜色上有比较大的差异，心相印绿色，维达蓝色，清风原木色，洁柔是黑白。但是，你是消费者会从考虑商品颜色而购买吗？答案是否定的。当然，引导行业不斗价是可以的，但如果你真正这样做企业我觉得是不可行的。为什么？

第一、生活用纸不是人格化产品

为什么那么多人喜欢宝马和奔驰车？据统计，奔驰车 2014 年在亚洲全年累计销量 491.32 万辆，同比增长 25.7%，是奔驰品牌第二大区域市场。其中亚洲最大的单一市场中国 2014 奔驰全年累计销量 28.1588 万辆，同比增长 29.1%。同样，2014 年宝马汽车在亚洲市场的销量 65.6395 万辆，同比增长 13.8% 成为增速最快的区域市场，其中，宝马来亚洲最大单一市场（同时也是全球最大单一市场的中国），2014 年宝马汽车共销售 45.5979 万辆，增长 16.7%。而奔驰车一直被认为是涵养之人的座驾。的确，奔驰车也一直以“修养之道，一脉相承”的企业文化贯穿始终。如今，我们也看到这传承百年的修养之道转化为对每一辆奔驰汽车，每一位奔驰车主，无微不至、无时不在的精心呵护。而宝马更是把驾车体验那种飘逸、潇洒让每一位车主发挥到极致。这就是人格化后的产品，让产品赋予了人格标签。说实话，我们很难看到，快消品会是人格化的产品。我们绝对不会因为你是喝可口可乐的就让我们把你跟传统或保守联系起来，也不会因为你是喝百事可乐的就认定你是新一代的个性化年轻人。即便，两乐它们一直在标榜着正统和年轻这样的广告，但是消费者不太可能有这样的联想。同样，生活用纸你就是在用什么纸巾也不会觉得你更有面子，更有涵养。欧美政府还鼓励市民尽量要用环保纸（再生纸），香港政府的政府用纸就指定要用环保纸，我们不会觉得他们没有面子、缺少涵养，恰恰相

反，我们倒觉得他们才是我们学习的榜样。其实，生活用纸消费者需要的仅仅是能够卫生、质好、方便、耐用一点的纸巾而已。所以，你不要企图把它人格化，正如某些酒广告一样，说什么“喝 XX 酒才是真男人”、“顾家男人喝顾家”，难道不喝酒就不是真男人？这都是生搬硬套的做法。

第二、生活用纸不是功能性很强的产品

有功能喜好的消费者往往会成为某功能产品的发烧友，例如有的人喜欢音乐，有的人喜欢图画，有的人喜欢拍照，有的人喜欢聊天，有的人喜欢玩游戏。于是，各种带有音乐、游戏、聊天、浏览、下载等 APP 软件的或者是在某一方面功能特别强的手机产品不断面世。比如，OPPO 手机它号称是音乐手机，它在手机喇叭上面确实是下了苦功，达到了人们喜爱的程度，也为自己在某时段中国手机市场上站稳了一个脚跟。而最为功能化和人格化的产品当然要数苹果了，无论是手机还是电脑，它都令人达到了疯狂的境界，到了爱不释手的地步。在国内，学习苹果的小米也在短短的三年内成就了令人惊叹不已的成就，而且还圈了不少的米粉和手机发烧友。但是，我们很难看见有消费者为了某一品牌的快消品成为非常忠诚的发烧友。同理，作为快消品的生活用纸行业，我们不要走进误区自以为是地不浪费掉市场而不跟市场打价格战，不讲性价比。说实话，在目前产能大于消费量的环境下，你是不太可能还能独善其身地玩“我走的路，让别人斗价抢夺市场吧！”

第三、生活用纸仅仅是快消品，连耐用产品都不是

快消品的消费特点就是在质量没有太大区别的情况下，消费者根本没有忠诚度可言，它是绝对的冲动型购物，视觉化产品，最讲究的就是“质价比”和售点气氛。有人做过调查，消费者到了卖场后第一时间是先看堆头品牌，第二就是看价格，第三拿商品做对照、比较，然后不用多加思索就会购买。可想而知，消费者根本不会在头脑里并没有想好到了卖场后要买什么品牌的纸巾产品，因为这些 20 多元钱一提的纸巾对于他们来说，并不是什么大不了的事，即便上当了也就那么一回。因此，我还是劝告生活用纸的老板们，不要把你的产品当作人格化产品或功能性很强的产品来卖，还是要回归到正道来，多点研究快消品企业的成功要素，在品牌定位、产品质量、包装设计、包装工艺、质量的稳定性、渠道的多层面覆盖、渠道多元化、售点气氛和渠道激励等等要素上多下点功夫。

大包、买断：企业营销力的衰退征兆

■常嵘

大包、买断与 OEM 的性质具有本质的不同。大包、买断是企业就某类产品放弃营销，把营销权大包或者买断给企业外机构的形式。此类形式在酒类行业采用的较为普遍，但是现在慢慢蔓延到快消品的许多领域。笔者认真观察后，冒昧的做出了这个结论：大包、买断是力衰退的征兆和信号。我们先看此种模式的始作俑者酒类行业，一般有资格进行大包、买断的酒企，都是比较有名度和市场份额的品牌。他们通过这种模式，收取买断商巨额保证金，并以比自营品类高几倍的出厂价格进行外包销售，合同条款苛刻，有年任务额，有区域界限。而外包的品类基本是非主流价位品类。由此来看，这是酒企榨取外包商的利益来维护公司的整体营收水平，是一种不公平的商业交易，但是想大包的客户在这种重压和背离价值的情况下还趋之若鹜，确实就让人非一般理解了。但是，反过来看，酒企是严格区分自己产品的血脉系统的，有主品、副品、边缘品种等，也就是在酒企中，不同品类被阶级性的鏖刻上印记了。一般外包销售的都是一些非主流！但是回过头来，酒企的主流又做的如何呢？如果没有这些非主流的血汗贡献，估计这些主流品项早就灰飞烟灭了。这就是酒企营销力衰退的征兆之一。恰恰是哪些收回大包经营权的酒企体现了王者归来的营销自信。

那么，这些大包经销商在产品价值严重背离的情况下是如何生存的呢？仔细观察，一则是亏损和被酒企取代，这种不断生死就是其常态之一；其次，是借用品牌的无形资源，透支市场，坑害经销商而赢得自己的一己盈利；再次，便是所谓的“体外循环”，也就是很大一部分的产品是脱离酒企而造假，以此来提升自己的整体盈利，市场上的假酒，多数是和大包商有直接关系的；最后，便是以极具创意的包装，高效的市场营销力和非凡的市场拓展力在市场中搏杀

出来的，这类大包商都是成功的大包商，也是酒企宣传的标杆。

大包模式支撑了酒企的规模，规避了酒企的营销风险，这种形式迅速被快消品的其他二流企业所采用，有饮料、肉制品、乳制品、休闲食品等，大有蔓延的趋势。其实，这是一种企业营销信心缺失后的无奈之举！是对市场缺失把控制权后的黔驴技穷的最后一击。当笔者看到此类景象，就非常准确的捕捉到品牌衰退的信号，接下来市场的表现，便在这种衰退中而趋于消亡。

国人自古缺乏自信，其根本原因是对未来缺乏认知，此种心理潜意识作祟下，总认为别人会做的比自己好。就是企业有再优秀的培训师，也会迷信于外协咨询机构，岂不知，外协咨询机构的课件又迷信的购买国外咨询机构的课件。“世界没有救世主！”，能拯救企业的只能是企业自己。营销力赢弱，那就聚集资源提升营销系统的整体营销力。不要回避自己已经深刻认识的问题，冥冥中认为交给别人会比自己更好！这是错误的意识逻辑陷阱。

大包商是紧紧围绕利润去展开销售的，通过透支品牌的美誉度，诚信度，从而变自己的商业利润。当他们没有利益支撑时，他们会作为你的大包商吗？今天的趋之若鹜很可能换来的是明天的门庭冷落。记得某乳企，当年还是北方霸主之一，就是由于营销力的缺失以大包形式简单的组织市场。现在每年都会出一个新系列，折扣据说从当年的 5 折到现在的 2 折，大包商们通过一年的运营，满盆金箱后便做鸟兽散。品牌每年在不同的市场被不同的外包商肆意践踏，笔者看到此景象，真为他们而心痛。如果没有营销力，就不要做这个产品，这样至少不会被市场所蒙羞，也至少保存了企业和品牌的尊严！

产品如企业之生，既生之，必养之！不能把企业的未来交给未知而图一种侥幸。产品的未来只有企业人可把握，交给非企业的商人，你会得到什么样的结果？不要天真的幻想了！