

销售攻略

Xiao shou gong lue

营销经理人
六项修炼

成为一名优秀的营销经理人,要经过6项修炼。

第一项修炼是信仰。柴静有一篇名为《人最大的痛苦就是心灵没有归属》的文章。有信仰的人,心灵有所归属,不会像行尸走肉一样活在世上。他有自己的行为规范,也有自己的追求。这种信仰可以是一种宗教,也可以是一种信念。

每个人可以自己去体悟,去寻找属于自己的信仰。以此为基础,找到自己的职业方向。

第二项修炼是品格。品格即品质与性格。专家说人的品格早在6岁时就已经形成,后期只能进行有意识的调整,不能彻底改变。笔者对这种“调整”的理解是去直面自己的阴暗面,通过自己和自己对话,与自己握手言和。

第三项修炼是态度。有同事说,每次营销例会听领导讲话都觉得激情万分,但不到一个月的时间,就需要听第二次了。他的态度就是不合格的,只能靠外界持续的刺激,收效甚微。老罗英语培训创始人罗永浩在考新东方老师时,成功学的书论斤买,但他自己说,那些东西是用来打鸡血的,只能陪伴一个人完成阶段性目标。一个人的思想是乐观还是悲观,早就形成了。态度的革命很重要,但态度的革命很难。在一个团队里,能一起做事的人必定是积极的人。有相似价值观的人聚在一起,其他人会被慢慢淘汰,或归为另一个团队。

第四项修炼是知识。营销经理人要懂管理学、经济学、战略管理学、组织行为学和管理学5项基本知识,以及市场营销、财务管理、人力资源管理、运营管理和创新管理5项工具性知识。营销经理人要进行个人知识管理:积累、扩大自己的显性知识和隐性知识,建立个人知识库,把知识作为资产来管理。

第五项修炼是技能。第一类是个人技能,集中体现在一个人解决问题的能力。有一名高管,如果有经销商把问题反映到他那里,他就会给那位经销商所在的大区负责人激励。原因很简单,你自己区域的问题,要自己解决,遇到问题只知道找上一级,是读职的表现。



第二类是合作技能。在团队里,沟通和合作是法宝。一次,一家公司的领导在会议上批评了一名不在场的下属,然后该下属的领导就把这件事直接传达给她。其实,这种传达的效果并不佳。一个基层工作者,乍一听被公司领导批评了,不明就里,会低落很长时间。那名干部在传递领导的话时,应该就事说事,告诉她哪里做得不对,而不是针对人,劈头盖脸就说你被领导批评了,这样对于工作的改进一点作用也没有。在团队合作中,要以效益最大化为目标。

第三类是领导技能。管理者的特点是需要通过别人来完成工作,理清工作思路,抓住重点人物,教他们于你想干的事。

第六项修炼是经验。每一名入职的新人,太阳雨公司都会把他先“扔”到市场上,因为经验这个东西学不来,只能自己去总结。就好比开车,无论你看了多少书,或者别人跟你说再多,只要你没摸过车,就不会驾驶。做市场也一样,你自己不去卖货,不去搞活动,不去安装,不去培训,不去谈工程,不去开会,只知道听别人介绍经验,一定不知道到底该怎么做。业务人员一定要重视一线作战的经验,它是惠及一个人整个营销生涯的财富。(一赢)

华红兵谈品牌塑造

卖产品不如卖故事



销量、附加值、轻资产与品牌密切相关,但是企业家往往忽略了品牌这个最赚钱的因素。企业现在要做的就是“烧掉”工厂,把目光转移到市场上

◆本报记者 吴淑娟 济南报道

“企业间的竞争不仅仅是货架上的真刀实枪,关键是要通过不同的思考模式和精神层面上的东西来占领消费者的心。”在日前山东润谦管理咨询公司举行的“论品牌突围之道”论坛上,被称为实战派营销策划专家的华红兵抛出了颠覆性的观点。

鲁企塑造品牌
要从卖产品转向卖故事

华红兵表示,山东有海尔等品牌,但大多数企业没有做好对附加到品牌上的文化的挖掘,山东企业应该重新审视文化大省的底蕴,把

80%的时间和资金投放到市场上,而不是停留在卖产品的层次上。“企业间的竞争不仅仅是货架上的真刀实枪,关键是要通过不同的思考模式和精神层面上的东西来占领消费者的心。”

对于中小企业家普遍面临的品牌塑造难题,华红兵直言,在企业升级与转型的过程中,中小企业的资源半径太小,人才、资金、技术、市场这四座大山都没有爬过去,前面又出现第五座大山——品牌建设。品牌是企业成功的必由之路,但这条路既陌生又拥挤。中小型、成长型企业正面临着生死选择的关头;做品牌,资源不够;不做品牌,是等死。“企业要从价格战、产品卖不上

价的困扰中摆脱出来,品牌是唯一出路,但不可能一蹴而就。”华红兵认为,单独就产品而论,同质化是绝对的事实。要摆脱产品同质化导致的价格战,品牌是唯一路径。

华红兵的分析首先从阿玛尼品牌的3句广告词入手——自由代替了纪律,享乐代替了劳累,交流代替了孤独。华红兵说,消费者购买的,不是产品本身,而是这个产品品牌所代表的主张,这种主张与顾客相关联,让顾客的人生观、价值观与品牌相吻合,让顾客内心产生共鸣,从而继续消费。

品牌靠什么垄断市场?“靠的是改变消费者的心智和思考模式。”华红兵认为,对成功的品牌而言,消费者购买的是消费理由,而不是商品本身。自2008年国际金融危机以来,消费者的需求变得越来越非理性,尤其是品牌消费。

“我国企业什么质量的衬衣做不出来,但是有哪一件能卖到巴宝莉的价格?这些品牌之所以卖这么贵,是因为它们已经形成了品牌价值最大化,产生了超越顾客物质需求的非理性的文化消费,它们卖的不是功能性产品,而是附加于产品上的一种精神感动、一个故事。”华红兵从世界多个奢侈品牌的广告诉求入手,验证自己“卖产品不如卖故事”观点的合理性。

“一度战略”
塑造新商业模式

华红兵认为,除了塑造品牌价值,还要有创新的营销模式。Google公司就是一个例子,它推出的是“免费”模式,大家在网上下载、浏览网页完全是免费的,而其盈利完全转嫁到了第三方——来自企业的广告,这种模式就是一种创新,它让Google获得了巨额收入。

“很多老板如果有1000万元,通常来说,会拿出900元建设工厂,剩下的100万元来做营销。这种理

念是不对的。”华红兵表示,销量、附加值、轻资产与品牌密切相关,但是企业家往往忽略了品牌这个最赚钱的因素。企业现在要做的就是“烧掉”工厂,把目光转移到市场上。

在华红兵看来,商业模式决定着企业的未来,与其空谈营销,不如想办法用新的商业模式开创新“蓝海”。但很多创业者难以洞悉其中的奥秘,这不仅需要他们转变思想观念,而且需要优化与创新商业模式,这对于成长型企业而言至关重要。

“即使没有新的利润来源,但通过自身的优化也能让企业实现快速增长。”华红兵举例说,就像烧开水一样,水烧到99摄氏度时,虽然水温很高,但差1摄氏度就烧不开。华红兵将这种优化、创新称之为“一度战略”。“一度战略”其实是把营销部门和其他所有部门组成一个价值链,帮助企业形成商业模式,形成商业模式就意味着企业形成了全新的盈利模式。”

对于“一度战略”,华红兵总结了6力理论,即顾客(Customer)、产品(Product)、渠道(Place)、价值(Value)、沟通(Communication)、品牌(Brand)。在他看来,4P理论以及之后的一系列4X营销组合战略,解决了企业与企业之间的竞争问题,也解决了客户与客户之间的游戏规则问题,但是无法解决网状经济下的网状营销问题。

华红兵赋予6力理论新的内涵,例如,过去的商业模式是基于收入减去成本,是个平面系统,但6力理论提出了第三方、第四方的可能,财富不是简单的加减,而是可以做乘法;传统的理论认为顾客就是消费者,但在6力理论里,顾客不仅仅只是终端消费者,还包括渠道商,他们是企业最重要、最难以掌握的顾客。看上去,它是4X理论各要素的重新组合。

华红兵解释说,6力理论的根本出发点是重建商业模式,打造品牌价值并形成第三方战略。

E 实战解读 |

豪掷千金打广告

中企蜂拥纽约时报广场

纽约时报广场——百老汇街与第七大道切割出来的“三角地”,它还有另一个响亮的名字,“世界的十字路口”。曾有统计,纽约时报广场户外广告牌集中的地区,南北向从第41大街延伸到第53大街,东西向从第六到第八大道,为广告市场创造了近30万个就业机会,高密度的广告牌挤满了几座大厦,几乎成为全球商业世界的缩影。

现在,越来越多的中国公司登上了这个顶级公司云集的竞技场。这是否正开启中国品牌新的大航海时代?

“眼球”效应

“各大企业对‘世界十字路口’有限广告资源的争夺是相当激烈的。”五粮液公司的相关负责人表示。去年8月,纽约时报广场出现了五粮液与可口可乐“同台”的场景。

“这显示出中国企业越来越重视品牌与宣传,并试图摆脱廉价代工厂的刻板印象。”海外媒体纷纷解读中国企业的首度亮相。

事实上,每一个登陆纽约时报广场的中国公司都能受到媒体和同行的高度关注。

从脑白金到黄金搭档,从“今年过节不收礼”到“花一样的钱补五样”,史玉柱把史氏营销路线搬到了纽约。

巨人网络总裁刘伟表示:“有统计数据显示,纽约时报广场每年吸引着4000万人次来自世界各地的游客,很多企业甚至国家都在利用这个特殊舞台来树立形象。《征途2S》在启动全球化营销之前,圈定了全球多个知名城市,最终评估纽约

中国企业在站上“世界十字路口”,吸引眼球的同时,能否挣来真金白银?专家认为,中国企业在纽约时报广场做广告,更多的是彰显实力,创造实际价值可能尚需时日

是最好的,能在很短的时间内成为世界焦点,特别是在互联网行业。加上巨人网络在纽交所上市,也可以树立上市公司品牌。”

除了“眼球”效应,对于制造企业而言,时报广场的广告牌则有更加现实的意义。“我们要在国外打出自主品牌。这是和我们的长期发展策略相配合的。”格力电器副总裁望靖东表示。

望靖东说,与欧债危机阴霾下“看不清”的欧洲市场不同,美国市场却是前景光明。“现在美国是我们最大的海外市场,去年一年销售了100多万台。”为此,公司势必要加大在美国市场的广告投入,“以后,我们可能还会考虑在美国的广播电视、报纸上做广告,或者采取在影视作品植入等多种方式。”

性价比很高

在纽约时报广场放置广告牌已经成为企业实力和全球影响力的象征,但是,在寸土寸金的纽约时报广场做广告要花多少钱?负责广告出租的谢伍德户外广告公司以“商业机密”为由拒绝透露新华社为其广告牌具体花了多少钱,而五粮液方面也不愿意透露广告花费的具体金额,“五粮液在纽约时报广场进行广告宣传,并非传言

到全球的各个角落,这让这里的广告迅速增值,人们一眼就能看出这是纽约时报广场,效果已经不局限在当地。

学会“四两拨千斤”

中国企业在站上“世界十字路口”,吸引眼球的同时,能否挣来真金白银?

北京市商业经济学会秘书长韩阳表示,目前,中国公司在纽约时报广场做广告,就像央视“标王”的美国再现,更多的是彰显实力,创造实际价值可能尚需时日。“我们现在看,很多昔日的央视‘标王’现在连企业都没有了。”他也表示,中国企业在品牌传播思维的拓宽上与国际潮流还有差距。

韩阳表示,广告宣传有两种,一种是直接推动消费者购买,有针对性地广告投放。另一种是在没有进入的市场,进行企业形象实力的展示,“也就是起到告知一下的作用。”五粮液等公司在纽约时报广场的广告应该属于后者,距离市场价值的创造,获得回报还很远。

韩阳也表示,值得注意的是,现代企业的广告宣传、品牌推广,已经呈现出新的趋势,即“做窄众,不做大众。”也就是通过消费者口碑、互动等带动消费,国内的微博、国外的Facebook等社交网站的流行推动了这种变化。“这种传播方式效率非常高。”

在广告的内容上,韩阳认为国际趋势也是“轻实力展示,倾向亲和消费者,贴近普通人的生活方式,进行亲情、友情、诚信等价值观的传递。”在这方面,如何学会“四两拨千斤”,中国企业还应转换思维。

(刘映花 陈琼)

E 企业胜经 |

资生堂的
个别行销

当一些企业急于将产品宣传为“适合所有人”时,了解一下国外企业为什么采取“个别行销”策略并取得成功,也许会有所帮助。

1989年以来,日本著名的资生堂化妆品公司便将公司生产的化妆品分解为适合不同年龄层次和性别不同品牌,并为不同年龄层次的顾客设立专卖店。由此,资生堂的年销售额从不到1000亿日元提升到3000亿日元。

资生堂一直是日本化妆品的王牌,然而1980年后,开发的新产品普遍未获成功,区域销售公司的库存多达3个月。从1986年到1989年,年销售业绩从3000多亿日元滑落到1000亿日元以下。资生堂经过认真反省,认为原因是只靠资生堂品牌来吸引消费者已经不够,必须转向特定顾客群,建立适合不同消费属性的商品,同时建立新的销售模式。

资生堂将旗下的系列店铺配合不同的顾客群,集中销售一种主要品牌。比如,在年轻人多的学校附近的专卖店,销售以十几岁顾客为对象的品牌。

资生堂品牌分化以后,有利于将产品本身性能提升。比如,以50岁以上为消费对象的REVITAL便含有防止肌肤老化的氨基酸,RECIEFNE则集中针对18岁至24岁的顾客,ELIXIR以40岁至50岁的顾客为集中对象。由于能够清楚地掌握顾客,所以宣传目标明确。

在这一策略架构下,资生堂更容易把店铺装饰得适合顾客所需,同时训练不同店铺的员工掌握更多更细致的商品知识,增强各店在美容问题上与顾客商谈、咨询的能力。这正是资生堂各店销售力增强的原因。通常的店铺一有顾客走入,销售员往往会作一大串的说明。而资生堂的做法是:非顾客询问,绝不干扰顾客,顾客可以先与店内的销售员商谈,再选择适合自己钟爱的商品。

现代人的重要特征之一是追求自己的个性。资生堂在“包装”自己的做法上,更趋于求异而非求同。这就给厂商们提出新课题——如何适应消费者的这一追求个性的诉求。资生堂原以为自己的名牌极具号召力,谁知消费者并不买账。痛定思痛,资生堂决定以个别行销的方式去适应不同消费者之需。在这一营销思想指导下,资生堂采取了一系列的适应性举措,力挽大厦于将倾。虽未能全部收复失地,起码又看到了新的生机。(贞虎)

E 新营销 |

品牌命名六特点

事实上,品牌命名往往打的是“组合拳”,而非一招一式,但万变不离其宗,只要符合六式原则,即六个好,品牌成功便有了一个好的开始。

品牌命名六式原则是指好听、好记、好意、好说、好看、好用。

好听,品牌名称是否简单响亮,是否朗朗上口,是否大气磅礴。

好记,品牌名称是否便于记忆,是否有记忆点、联想度和关联性。

好意,品牌名称是否具有含义,是否符合主流文化,是否与产品特性统一,是否与市场定位吻合,是否与目标消费群体一致。

好说,品牌名称除了要朗朗上口之外,是否有故事情节,是否有嚼头,是否有传播点,是否能成为人们茶余饭后的谈资。

好看,品牌logo颜色、形状是否清爽、醒目、吸引人,是否符合产品特性,是否容易产生联想,是否有记忆条件反射等。

好用,是说产品用着舒服、吃着可口。这就要落实到具体的产品品质或服务质量了,正如中国十大品牌营销专家李锐所说,“质量是品牌的生命。”

好看、好看看似与品牌命名无关,实则密切相关,是支撑品牌名称的基石。就好比一个人,有个响亮的名字,如果不修边幅,那会是什么感觉,恐怕连“犀利哥”都不如吧。更重要的是,如果这个人学无术,再响亮的名字也将是昙花一现,过眼云烟。

(摘自《牛津管理评论》)

E 有错必纠 |

5月2日本报:

B1版《鲁股盈亏榜上喜与忧》(编辑:徐松丽)一文第二、三段中5处“ST圆城”应为“ST因城”。

本报谨就以上错误和疏漏向读者和相关单位、人士致歉。

栏目编辑:李延惠

E-mail:Liyh@dzwww.com

传真:0531-82927613