

看得见，和看不见的营销

文 | 路毅

专栏作家介绍：路毅，河南省郑州市新华书店有限公司营销负责人，经济学硕士，具有14年实体零售营销实战经验，开创“实体零售媒体属性”营销理论，提出“渠道窄化、地域稀释”等观点，并建立了对应的方法体系。2008年被评为“全国书店优秀策划人”5强，2016、2017年其营销案例连续被评为“全国书业年度营销金案”。2017年9月其运作大冰郑州站签售会，8500人排队，再次刷新了其团队保持的单人单场作家签售排队最长全国纪录。2018年3月，其策划的门店开业宣传推文20小时单篇阅读量破10万+，创造书业营销宣传新纪录。同年被评为全国书业年度十大创新营销人。

营销人，

有三个服务对象——用户、领导、同伴。

有两种工作效果——看得见，和看不见。

以上要素相互交织，构成了营销人工作的全部苦乐酸甜，决定了企业营销水平和逐鹿市场的直接效果。

最难以平衡的关系——用户看得见，和用户看不见。

营销是一种对用户的表达。营销的效果，要看这种表达是否触及用户最核心的关切。传统的营销，讲究贴着用户习惯，向用户看得见的“圈子”里有的放矢。但高阶的营销，是引导用户在他们看不见的地方发现新需求。

我们在同一场活动中会有不同版式设计的海报。读者看得见的，是海报中各项统一的内容要素。但读者留意不到的是，我们针对不同海报的安装环境、视觉距离以及针对人群等作出的专门调整。例如，我们在举办张嘉佳活动时，设计的海报就有：张贴海报、横版广告机海报、竖版广告机海报、门型架海报、手机端海报、签售背景等近10种。每种对应发挥不同的作用。更深层次的是，我们把营销活动目标进一步挖掘，以读者看得见的视频、听得见的音频、闻得见的咖啡香，**引发读者从阅读消费过渡为情感消费**，从而进一步提升转化率和客单价。同样是张嘉佳签售会，读者要的不只是见到喜欢的作家。读者还有一种“怀旧和向往爱情”的潜在需求，这就是向情感消费过渡的关键。

最让人纠结的关系——领导看得见，和领导看不见。

在领导的眼中，营销是节点式的，是某场活动的1个小时，是媒体报道的几十秒钟，是点击ERP系统蹦出的销售数字。对营销人而言，营销是持续性的，是反复打磨文案的如切如磋，是思考策划创意的辗转反侧，是维护媒体伙伴的日积月累……

这个错位，是摆在营销人面前的选择题。要么把营销工作打散，变成节点式、可见度高、量化的快餐秀；要么好整以暇，化琐碎为神奇。那么，



有哪些领导看不见的营销是我们应该坚持的呢？其一，**资源积累型工作必须坚持**。维护媒体关系，开发合作伙伴，改进店社联动，推广自身媒体，这些会花费大量的工作精力，但没有这些基础，营销规模和水平难上台阶。其二，**团队建设型工作必须坚持**。**营销人最宝贵的价值，不在于他过去做了什么，而在于他未来能做什么**。由此，营销团队在开阔眼界、提升能力、加强默契等方面的功夫，必不可少。其三，**保护创意型工作必须坚持**。应不遗余力地营造鼓励创意、保护创新、科学容错的环境，赏罚分明，导向明确，在企业各个层面形成积极创新的氛围。以上三种类型的工作，既是营销人的自我要求，也是主管领导应该着重体察的重点。

最需要磨合的关系——同伴看得见，和同伴看不见。

书业营销中，最重要的合作是店社合作。大家彼此是风雨同舟的伙伴。在传统的店社合作营销中，是由出版社分发资源执行策划，由书店提供场地和最基础的组织工作。但新型的店社合作，要求双方都拿出更多的主动性，特别是书店要做很多“看不见”的工作，动员起本地的各种力量和资源。

这种动员，不是打个电话或拉个临时群那样简单，而是需要数年合作关系和友情来背书，用反复协商的双赢办法令合作方满意。例如，今年上半年我们团队运作超级飞侠“主题楼层”，是直接从IP方谈授权，与地面演出商合作，联合媒体发布动态，独立设计卖场装置，自主策划卖场故事活动，自主培训营业员开展故事活动。然后，由出版社提供宣传物料和图书供货。前面大量的筹备工作是出版社看不见的。出版社以积极的信任与书店携手合作。当然也有相反的情况。有的出版社市场人员把自己当成了甲方，在合作项目中要求书店事无巨细请示汇报，特别是在书店本身营销人员就不足的情况下，超长沟通时间和无关紧要的细节造成巨大沟通成本。事事要求“可见可控”，只反映出具体负责人对工作重点没有清晰把握，使有限的书店人员无暇推进实际工作，造成项目效果大打折扣。

平时，经常有出版社希望我们提供合作活动的策划方案。但实际情况是，我们团队做营销从来不制定具体方案。而是通过策划会形成一系列统筹的办法，并随时随地在执行中调整各项办法的权重和投入。把每个项目都当做全新的项目来研究，激发全体团队投入精力和创意。**营销人最缺的，不是“看得见”的方案，而是“看不见”的方法。**

营销实战专家路毅，独创“实体书店媒体属性”理论，并从2017年5月起，在《开卷文摘》撰写营销专栏。本文为第18篇连载文章。欢迎交流，作者新浪微博@路毅在路上。

注：文章仅代表作者个人观点。



扫码添加作者微信

加作者为好友