

“正”——诠释了劲牌的营销哲学

■ 本报记者 许强

● 劲牌公司俯瞰



2015年匆匆而去,2016年的钟声已经敲响。回望2015年的中国保健酒市场,跌宕起伏、风云变幻,行业整体转型调整,“定制”和“众筹”风潮越演越烈。在变幻中,保健酒业没有停止前行的步伐,劲酒品牌旗帜依然在保健酒市场上的高悬飘扬。

21世纪,劲牌有限公司(以下简称劲牌)的成长轨迹深深镌刻在了中国保健酒的发展史册上。劲酒品牌熠熠闪耀,市场占有率不断扩大,以至每年有上亿瓶的小方瓶劲酒成为消费者生活的幸福添加剂,每年劲酒的销售收入都以两位数递增。

2013年上市的健康白酒品牌——毛铺苦荞酒,作为劲牌第二战略品牌,在上市两年来一直保持着较好的发展势头,2015年上半年实现销售额3.92亿,同比增长167%。

2015年,劲牌完成年销售额84.99亿元,上交税金23.34亿元。那么,在酒业深度调整期,劲牌靠什么去把控市场?劲牌业绩高增长依靠的营销逻辑又是什么呢?

2015年,本报记者多次深入劲牌采访,记者发现,“正”是劲牌文化的原点,是劲牌品牌店源代码,也是劲牌形象的标签,更是劲牌营销哲学和逻辑。

阳光营销——让“正”的光芒穿透黑暗

名人骚塞说过:“是阳光把黑暗变成一件貌似可心的东西。”实际上,酒水营销也如此。酒水营销最难把握的是安全问题、风气问题和信任问题,如何解决这些问题?2006



● 中药指纹图谱



● 生产线—机修工

年后,劲牌选择了“阳光营销”,董事长吴少勋提出了“打造酒水行业阳光营销的典范”的构想。

阳光营销的出现,不仅在劲牌与消费者、代理商之间建立良好的交流通道,强化企业自律机制,也为整个食品行业树立透明化的运营机制提供了可行性范本,所以阳光营销具有三种价值:

一、传播“正文化”,防范道德性营销风险
劲牌创业有一个信仰就是“树正气”。“树正气、有担当、可持续”是劲牌核心价值观。在劲牌“正文化”的内涵中就有一条“不持‘霸王’条款,鼓励合作商说‘不’”。所以,劲牌与231位合作商的合作都要签订《劲牌廉洁及文明合作条约》。

劲牌希望合作商了解自己的企业文化,拥有趋同的价值观,坚守商业道德;对消费者负责,文明经商,礼貌待客;遵纪守法,货真价实;买卖公平,诚实无欺等。

负责营销的劲牌副总裁王楠波在接受记者采访中称:“我们和客户在合作的过程中是倡导公平公正公开、阳光的,以前,我们和客户合作签两份协议,第一份是合作协议,第二份是《廉洁及文明合作条约》,我们签订《文明合作条约》是全国最早的企业。”

二、打造廉洁、高效的营销团队,树正气
廉洁为立德之基,管理之本。劲牌阳光营销意在打造了一支廉洁、诚信、阳光、高效的工作团队。

据王楠波回忆,劲牌经销商富了,劲牌的极个别的营销经理存在心理不平衡。因为一些区域市场是劲牌营销经理冲锋陷阵,带领



● 保健酒生产基地二期联合车间生产线

团队没日没夜地干,打下了“江山”,自己拿死工资,反而是经销商赚了好多钱,于是就设置障碍,吃拿卡要。对这样的不阳光不廉洁的现象,劲牌发现一个处理一个,一票否决。

劲牌对收受红包的处罚力度很大。有一名劲牌湖南经销商给营销员送1000元的红包,被劲牌处以5000元罚款,并严重警告。从2006年起,劲牌有近40名违规合作商被处以重罚,有个别的劲牌营销人员收受经销商钱财受到了开除和警告的处分。

三、健康体验,让阳光照亮消费者的信心
从“地沟油”到“福喜肉”;从甲鱼黄鳝等抗生素超标到蔬菜等化肥农药残留;从瘦肉精猪肉到毒大米……一段时间以来,消费者对食源追溯普遍“不知情”,是最大的消费恐惧。劲牌倡导阳光营销,开展“跟着劲酒去旅行”“健康行”等活动。从2002年9月开始,平均每年有超过1000名消费者受邀走进劲牌,劲牌实施阳光营销,不仅仅是培养产品的忠诚顾客,也是给社会提供一个零距离了解劲牌的窗口,希望能在消费者心目中树立自律、诚信、负责任的劲牌形象。

切割营销——实现“正”营销与众不同

“做‘不一样’的劲牌”。在“劲牌2014年营销中心夏季集训上”,吴少勋以表述明确了劲牌的未来方向,由此也掀开了劲牌“切割营销”冰山一角。

切割营销是劲牌人站在竞争的角度,对复杂的市场进行切割,找到一个让消费者接



受劲牌的区域,快速认同劲牌,规避与强大竞争对手的竞争,微妙地改变强弱之间的力量对比,从而以轻举重的营销模式。毫无疑问,切割营销是劲牌实现差异化营销的最有效手段。

劲牌切割营销主要表现在三个方面:
一、产品切割
劲牌使命是“通过提供健康的产品和服务,不断提高消费者身体素质和生活质量”。劲牌的发展理念为“专注健康,做健康专家”。于是,劲牌将自己的产品与大众产品切割开来,专注于保健酒和健康白酒、生物医药,赋予了产品健康的内涵,有健康因子进行区隔,使产品变得与众不同。

当别人借酒类“黄金十年”连续大刀阔斧地涨价、出奢侈品、搞“名酒”的时候,劲牌却在大众化市场上奔跑,实行“步步为营”的调价政策,125ml小方瓶、250ml小方瓶在终端的价格“文火”上升,最高价格也没有超过50元的。当酒业“寒流”来袭,别人都在减低身段,从“名酒”变“民酒”的时候,劲酒加大了中高端劲酒开发力度,其推出的38度750ml青花瓷劲酒,价格高升为298元/瓶。

二、市场切割
近年来,劲牌利用的是无界无式市场布局,将自己的市场与保健品、白酒市场切割开来,专攻保健酒市场和健康白酒市场,并占据了

中国保健酒市场大片江山。
《淮南子·齐俗训》:“故圣人裁制物也,犹工匠之新制凿枘也,卒庖之切割分别也。”其实,以小博大,以弱击强,以轻举重,避免强硬对抗,就是企业“切割营销”的精髓。劲牌以“切割战略”实现了其在酒类市场强弱关系的转换,激活了劲牌营销的感性力量,创造了品牌在市场上的隐性价值。

三、营销模式切割
中国酒类营销模式可谓名目繁多、个性突出。劲牌营销不随大流,构建了劲牌独有的非饱和营销模式和阳光营销模式等等营销,即便是与酒类大众营销模式概念相同,但劲牌营销特征也与传统营销模式切割开来,打上了鲜明的劲牌营销烙印——“正”。
劲牌营销管理者在微信中感叹道:“劲酒



● 质检

为什么能取得今天销售业绩?其实,就是每一名劲牌营销人,每一天、每一店、每一瓶,踏踏实实、勤勤恳恳,不玩巧、不忽悠,一点一滴地做出来的。我们没有别人“高大上”的产品推介会、专家研讨会、战略发布会、年度誓师会,我们有的只是烈日酷暑、狂风暴雨、数九严寒、浓浓夜色中永不言弃、永不后退的劲牌身影!”

非饱和销售——靠“正”字确保“客户零风险”

同样的市场、同样的品类,为什么劲酒一直在持续、稳定地增长?



● 劲牌中药数字制造车间

对于这个问题,王楠波颇感自豪,他说:“劲酒销售模式在行业里面相对有特色的就是非饱和销售。这个模式执行的好的品牌并不多。劲牌执行较好,在酒水行业里面还是有一定的口碑。”

非饱和销售说通俗一点,就是不能让经销商的仓库里滞留过多的产品,不允许出现供大于求的情况。非饱和营销的雏形起源于“饥饿销售”。如何实施非饱和营销?简单地说,劲牌给经销商限定了最低库存量,每月都派专人进行监控,对超出“警戒线”的,劲牌将给予重罚。

那么,非饱和营销的作用点在哪里呢?
一、数据一清二楚
王楠波表示,劲酒坚决执行非饱和营销,一方面是本着对客户负责任的态度,没有大量的占据客户的资金。另外一方面,更重要的根据非饱和和数据做出正确的决策。每个月劲牌给每个经销商发多少货都是有数据指标的,就算经销商追加打款,这钱劲酒也不会要。

每年,劲牌都会依靠数据作《非饱和销售的考核通报》,《通报》根据销售管理部结合各市场经销商月度发货数及场巡查部共享的巡查检核数据,对各市场提交的上月份库存及出库数据准确性进行了核查。如2014年《十二月非饱和销售的考核通报》显示,抽查东北、晋冀、山东、湖北、京津、川渝、广西共125个市场数据,4个市场对库存数据把关不严谨,1个市场存在瞒报库存现象,因此立刻进行了修正和批评。

二、破解“库存魔咒”
在酒类市场,库存是拖累品牌前行最恶毒的魔咒。为了抢占市场,一些酒企“突飞猛进”,往往制定了“超常”的销售目标,一方面拼命地给经销商压任务,一方面用高额返利来吸引经销商,而经销商为了完成年度销售任务或获得酒企在年终的最高高点,不得不提高进货规模,实际上,酒企生产的产品虽然从厂里售出,却并未完全进入终端消费领域,而是通过大经销商抛货给小经销商。虽然一级一级地用,但是货仍然在经销商手里,并未实现有效销售。

为了破解“库存魔咒”,许多酒类品牌苦苦寻觅招数,但难有成效。而劲牌的非饱和营销点中库存的死穴。恰如江小白酒类营销有限公司执行董事陶石泉的感慨:“保证金、首单打款、限价令、压库存、扣费用、扣返利,操着卖白粉的心,赚着卖白菜的钱。试问今天的白酒行业,经销商对厂家的信赖感有多强?整个白酒行业的任何一家企业恐怕都比不过人家保健酒的劲酒一家企业的商业信誉。”

“宁可卖个欠,不能卖个仄”——这是劲酒的营销行为准则、非饱和营销的发力点。劲牌从源头计划上入手,将非饱和销售理念贯彻到全年每月的每个市场。劲牌要求经销商6—7天实现一次库存的周转,每个月末库存要低于全月其销售能力的三分之一,一旦发现经销商的库存大了,就减少发货。

三、“客户零风险”
“零风险”不可忽视的要素是非饱和销售所带来的良性互动。“每一个客户都有自己公司的经营理念和资金需求。而若厂家采取压仓的政策,不仅占用经销商的资金,对企业本身也是不负责任的。因为通过仓库的转移所带来的数据是虚假的,而这一数据误导营销团队、营销决策层甚至企业的决策者。”王楠波对非饱和营销感触颇多。

劲牌的非饱和销售执行非常严格。“曾经也有客户会做转库之类的小动作,但世上没有不透风的墙。现在,我们的货物流向系统和管理系统等也都纷纷在升级。比如2014年某地区的库存量大于了合理的库存量,地区经理受到降级、通报、罚几千元的处理。”王楠波认为,要做到类似问题的解决,企业的信息化



● 保健酒生产基地二期联合车间生产线

工作必须要到位。此外,劲牌的产品这些年来都以顺价销售,对经销商没有返利。“若采取厂家返利支持的模式,一般来说,价格很快就会被卖穿。”

实施非饱和销售不仅是营销中的战术问题,更是劲牌“正文化”的体现。

软实力营销——以“正”垒砌渠道道德长城

软实力营销在保健酒业乃至全国酒水行业来说是劲牌首创的。

新世纪,劲牌把“正文化”和“健康饮酒”理念植入了劲酒和毛铺苦荞酒等产品品牌中。目前“正”、“健康”成为了劲牌企业形象、经销商信息、产品品牌形象的特点,促进了劲牌销售业绩的增长。

考察合作商的“软实力”,是劲牌选择合作的首要条件。劲牌拥有经销商336家、销售商1235家,劲牌不仅与合作商签订《劲牌廉洁及文明合作条约》,还会对所有合作商的软实力进行评估,对于没有达到要求分值的提出整改要求,整改后仍然达不到要求的,将坚决淘汰。

《劲牌有限公司与渠道商文明及廉洁合作条约》第一条就确定了在合作过程中共同遵循以下基本原则:(一)遵纪守法。(二)诚实守信。(三)公平公正。(四)平等互利。(五)公开透明。(六)可持续发展。(七)文明合作,廉洁阳光。

据王楠波称:“我们在市场上必须坚决抵制歪风邪气,树正气,构筑渠道的道德长城。湖北有一对夫妻,因为赚能多钱,男的就在家之外养了个三,夫妻感情破裂了,后来离婚。那个男的是最早和劲牌一起打江山的,但是,后来劲牌把那个经营权还是给了女的,男的被劲牌放弃。这个故事对很多的劲牌经销商有触动,有的经销商当我的面夫妻开玩笑,老婆警告老公说:‘你要是在外怎么样,我跟着劲牌过一辈子也行,因为劲牌是我强大的后盾’。其实,劲牌的软实力营销符合现在的普世价值,获得了客户的高度认可。”

全过程营销——“正”为原点,步步为营

21世纪,在中国酒业营销市场上,有许多营销“怪相”成为了新常态,有奖促销、捆绑销售、返利商家、降价促销等等在市场上此起彼伏;什么“王、贡、霸、圣”,什么“妖、魔、鬼、怪”,产品的名字叫得令人发悚,大有不惊人死不休的架势。

但是,劲牌崇尚“正文化”,坚持市场推广摒弃“毒品式做法”,坚持“无力度、常态化”,市场营销重在“攻心”,要稳扎稳打、逐步渗透。不求一招制胜,不求用“怪招”制胜,决不搞捆绑销售,不搞商家返利政策,而是稳扎稳打,运用全过程营销,避免了走入“不促不销”的怪圈。

营销人员不讲回款,只讲过程
不搞有奖销售,劲牌能卖出去吗?不搞年终返利,经销商有积极性吗?

王楠波在接受作者采访时称:“劲牌营销非常重视过程管理。我们对劲酒营销人员的考核与销量不挂钩,与回款不挂钩。这在酒业是不可能没有的。我们的劲酒的营销区域总监的月度绩效和年度绩效和回款没有关系。苹果好吃也必须要经历一个生长周期才能成熟,要有栽种、修枝、施肥、浇水、采摘的过程,如果我们只管开花结果而忽略其他过程,苹果可能就生长不出来。所以,我们现在对营销人员考核主要注重的就是这样一个过程。”

劲牌不搞回扣和返利,中规中矩
酒业对经销商搞回扣、返利、大奖的现象比比皆是。许多品牌认为重奖之下必有勇夫,一个营销大会战,一个冲锋,就能把业绩冲上去。殊不知,很多硬营销透支了品牌的市场,伤害了市场,以后要修复会很艰难。

劲牌从2014年开始作出了一个重大的营销举措,就是取消一切政策性的返利、销售兑奖活动,不搞回扣和奖励宝马汽车,中规中矩。所以,劲牌的销售业绩没有水分,利润率是相对稳定的。

劲牌坚持“正”价,鲜有“促销政策”。2014年,劲牌产品兑奖政策取消,原来的瓶盖兑奖在全国全部取消,所有的渠道促销推广取消。劲牌人很“抠”,绝对不付“开瓶费”,但消费者得到了实惠。

在“正”的旗帜下 劲牌营销有“道”

中国白酒品牌观察员 谭儒

孔子说:“就有道而正焉”(见《论语·学而》)。由此可见孔子对“正”很讲究。
在酒水市场上谈到劲牌,人们习惯将它和“正”联系到了一起。“正”,在不知不觉中成了识别劲牌的“源代码”。劲牌营销的就是一个“正”字,“正”是劲牌人心灵的产物,是劲牌人一种灵魂式的爱,是劲牌人最基本的一种情绪、一种信仰,是劲牌经营逻辑的基础,是劲牌的形象标签,是劲牌一切营销哲学的原点……

《孙子兵法》开篇说:决定战争胜负的首要因素在于“道”。劲牌的“道”就是一个字“正”,所以,劲牌营销有着准确的“定位”,赋予了品牌“灵魂”。

在“正”的文化引领下,劲牌除了拥有一支顽强拼搏、奋勇向前的营销铁军,还拥有许多营销模式,造就了劲牌的营销与众不同。劲牌以切割营销解决了产品差异化与争取占领更大市场份额的矛盾;依靠非饱和销售破解了“库存魔咒”;依靠阳光营销,树立透明化的运营机制;凭借全过程营销,步步为营,每次做市场都像下一场“透山雨”一样把市场做透。

以“正”为道,劲牌营销避免了在弯道摸索。

以“正”营销,劲牌人拉近了自己与消费者的距离,获得了经销商的信任,保护和规范了市场,激活了市场的创新活力,收获了市场累累的丰硕成果。

可以说,“正”是劲牌营销的哲学,是劲牌营销业绩高增长的逻辑。“正”成就了保健酒市场,也成就了劲牌营销。