第六章 企业案例:酒文化孕出的五粮液服务品牌

一、引言

五粮液集团有限公司前身是50年代初8家古传酿酒作坊联合组建而成的“中国专卖公司四川省宜宾酒厂”,1998年改制为“四川省宜宾五粮液集团有限公司”。这些年来,通过实施“酒业为主、多元发展”战略,超速发展,成为全球规模最大、全国生态环境最佳、产品品质最优、古老与现代完美结合的国有特大型企业集团。公司现有职工5万多人,占地约10平方公里。2011年实现销售收入487.29亿元,实现利税139.18亿元;荣列中国企业500强第204位、中国制造业500强第100位、中国企业效益200佳第72位。

五粮液一向重视企业的品牌建设。在2010年中国酒类流通协会、中华品牌战略研究院共同主办的,“华樽杯”中国酒类品牌价值评议中,其品牌价值在200强中名列第二,仅次于茅台;在世界品牌实验室(World Brand Lab)编制的2012年度《中国品牌500强》排行榜中五粮液集团有限公司品牌五粮液排名第19位,品牌价值685.92亿元;在2012(第18届)中国100品牌价值榜上,五粮液以659.19亿元的品牌价值再次蝉联100强第三名,连续18年稳居该榜单食品行业第一。近年来,随着服务意识的提升,公司也越来越重视其服务品牌的塑造。

二、行业背景

我国白酒产量从新中国建立之初的10.8万吨,到1996年达到了历史顶峰值801.3万吨,比建国之初增长近80倍。但是随着国家宏观政策的影响和其他替代产品的发展,1996年后的白酒产量出现了萎缩,2004年降到了近期的最低点303万吨。但随后白酒行业又开始回暖,产量高速增长。具体产量变化如下图所示。

白酒行业之所以能重新崛起,主要有两方面重要原因,一是酒文化的作用,二是酒类生产技术工艺的进步。酒对于中华民族有着特殊的意义,酒文化在我们灿烂的中华文明中扮演着特殊而重要的角色。酒文化本身就与中华文化水乳交融,容易得到消费者的文化认同,尤其在节假日,酒更是不可缺少。可以说,中华民族长期以来积淀的酒文化在一定程度上成就了白酒业的发展。在技术环境上,酿酒技术的发展得到了巨大的发展,把白酒业推进到了一个新的水平。人工老窖的试验和窖泥的分析,打破了千年窖才能做好酒的陈规,为生产优质浓香型白酒开辟了新的道路,为规模化生产提供了可能;存贮上由大容器贮酒设备代替了旧有的小陶坛容器,减少了存贮中酒的损耗,节约了占地面积,保证了酒的质量;白酒勾兑技术上的提高为统一酒质、统一标准、保证产品稳定,提高经济效益开辟了新的远景;酿酒需用微生物的选择培养上,培育出新的菌株、提高了糖化力和发酵力,提高了出酒率,降低了用曲量、提高了酒的风味。

三、服务与品牌

1、品牌战略

五粮液的品牌理念是“健康”,采用五种粮食来酿造,加上广告宣传到位,给人们留下深刻的印象。在几十年的发展过程中,五粮液集团不断扩大规模,建设品牌,规模化生产和产品质量保障双轨并行,注重用企业形象展示的办法来全方位进行品牌形象诉求,这是具有前瞻性的战略性营销思维,不仅使产品品牌得到强有力的支撑,而且具有很强的延伸张力,从而保障了五粮液酒在白酒市场中迅速崛起。

在产品的品牌方面,五粮液利用品牌簇群进行市场细分,如在礼品酒市场上一口气推出了五大礼酒系列:明窖1368主打“历史文化牌”;五粮醇主打“商务礼宾酒”;金叶神主打“中国人的礼酒”;五龙宾主打“贵宾用酒”。中高端“礼”酒相继问世,一路“高开高走”,越来越走向成功人士。五粮液通过建立品牌簇群,形成市场的张力,使五粮液的品牌资源得到了进一步整合优化。但除了企业品牌和产品品牌,服务品牌也是重要的一部分。

2、重视服务品牌

现代理念下的售后服务不仅包括产品运送、安装调试、维修保养、提供零配件、业务咨询、客户投诉处理、问题产品招回制、人员培训以及调换退赔等内容,还包括对现有客户的关系营销,传播企业文化,例如建立客户资料库、宣传企业服务理念、加强客户接触、对客户满意度进行调查、信息反馈等。在传统的酒类营销中,并不是特别注重。但是,随着现代商业的发展,售后服务不仅反映着企业对于消费者购买后诉求的一种态度,而且一定程度上构成了产品的价值。其价值的内在性和隐性越来越被重视,被消费者熟知,因此现在各行各业生产经销中,均十分重视售后服务。

对于五粮液来说,售后服务是质量管理在销售后的延续,是实现白酒使用价值,增强顾客满意度的重要保证,是品牌建设的重要一环。从上世纪80年代开始,五粮液集团就在注重产品质量的基础上,不断提高售后服务,持续推进品牌建设。多年来,五粮液集团始终以提供最好的产品及服务为宗旨,通过多种途径开展售后服务工作,形成了以提供消费者满意服务为根本目标,以提供方便快捷防伪查询和“三包”服务为中心,辅以产品搬运贮存方式宣传、处理消费者来信来访、解答消费者咨询、对市场进行督察和收集消费者意见并做出针对性调整的售后服务体系。

3、售后服务的组织

五粮液的售后服务是由品牌保护与售后服务管理部负责,由质量管理部、七大营销中心、销售服务中心市场部、信息管理中心和市场督察部等相关部门协同完成,主要通过全国各地的专卖店、经销商以及企业总部对消费者提供售后服务与帮助,其售后服务网络覆盖全国各省、直辖市、自治区,通过店面服务与网络、电话服务相结合的方式,提供给消费者最好的消费体验。

其售后服务包含方面较广,旨在满足消费者在购买产品后可能的需求或提供相关帮助,主要包括接待处理消费者投诉意见、解答消费者关于产品的咨询、市场调研收集消费者意见并及时向上级通报、产品贮存和运输方式宣传和提供防伪查询使用指导。

四、售后服务的重点

1、信息宣传、附加服务提升消费体验

消费者购买过程中会对本次消费有一个主观上的认知,也就是消费体验。在消费活动中,产品使用、表演性消费以及情绪和感觉这三个因素均会对整个消费体验构成影响。五粮液在销售环节上十分注意消费者的体验,并将其作为售后服务的起点和开端。

五粮液的产品出厂后,通过各类方式宣传酒的贮存和运输方式,例如在白酒的酒瓶和包装箱上均有关于白酒贮存温度、环境,白酒运输中注意事项等信息,使消费者获得一些相关的知识,避免因意外发生后因没有事先告知而影响消费者的情绪和体验。此外,消费者无论是在五粮液哪种销售渠道中进行消费,均可从经销商那里获得的一些基本的附加服务,例如包装、运送等,也可以看作是增加消费者购买体验的有效举动。

2、多途径、高科技保障防伪查询

五粮液作为中国白酒驰名商标,品质和价格较高,拥有大量消费群体。因此,在利益的驱动下,必然存在一些非法商家假冒五粮液的品牌欺瞒消费者,这是名牌品牌在发展历程上都会遇到的问题。“五粮液”在保护品牌方面的重视程度和投入力度均很大,其防伪工程在我国一直具有重要的示范引导作用,成为行业内应用防伪技术的风向标。五粮液集团为消费者提供多种途径、技术含量较高的防伪查询方式,帮助消费者有效识别所购白酒的品质,同时提高了消费者对五粮液酒的信心。五粮液集团提供以下三种快速进行防伪查询的方式:

(1)专网防伪查询

该网是五粮液专为消费者和合作伙伴建立的一个全国首家专为针对产品及服务的防伪查询平台,将其名下酒品按照防伪的特点,详细地告知消费者如何识别由五粮液公司生产的酒品,通过和消费者之间的互动,体验五粮液浑厚的酒文化。五粮液防伪查询专网将防伪查询、物流追溯查询、防伪售后服务、防伪技术交流、信息资源等集合为一体,提供全方位的服务。在防伪查询中,我们可以对包括五粮系列酒以及其他系列酒在内的所有五粮液酒进行防伪查询,查询方式包括电码查询、RFID码查询、激光码查询等,同时网站还提供查询演示、关于防伪等版块帮助消费者进行防伪查询。

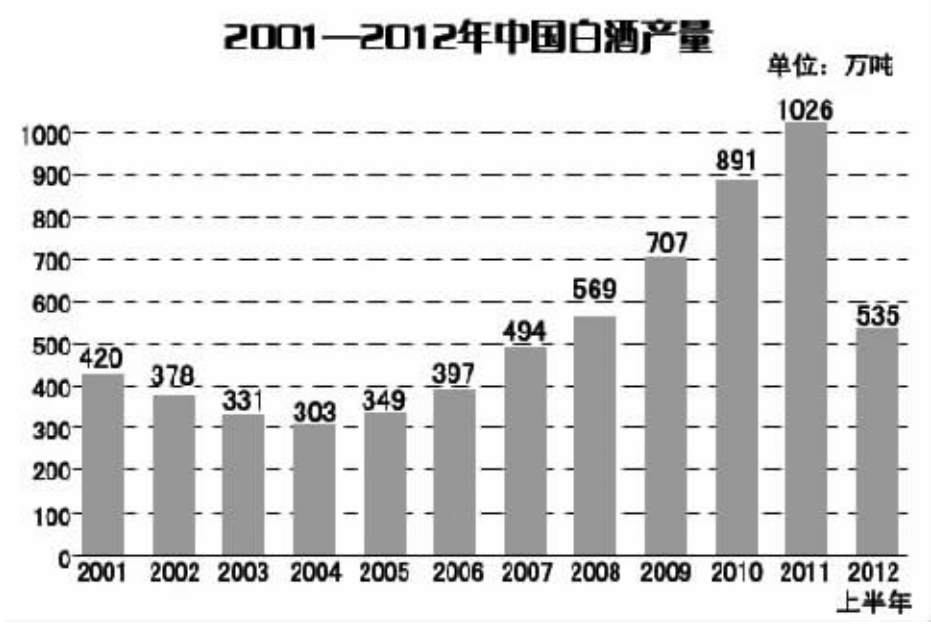
(2)防伪查询机

五粮液自2009年开始采用RFID(即无线射频)防伪物流技术,通过将RFID技术与传统防伪技术的结合,形成五粮液独有的三码关联防伪物流技术;2010年五粮液集团对全国千家五粮液旗舰店、专卖店提供防伪终端设备;2011年针对消费者推出了与苹果设备连接的查询设备IWLY;2012年推出商超3D/RFID查询机和箱式物流查询机以及支持多品牌手机终端的查询设备。

目前,在全国几千家合格的专卖店、旗舰店内都配置了五粮液防伪查询设备,集团计划扩展到县级城市和各大商场、超市和饭店,消费者可以通过查询找到较近的防伪查询网店,快捷地实现防伪查询。五粮液集团不仅成为酒类流通电子溯源体系建设的试点企业之一,而且将设备应用到了手机终端,大大方便了消费者的使用。

(3)电话、短信查询

网络查询和机器查询具有快捷方便的特点,现在正处于快速发展推进中,但是由于地域、环境、网络条件等的影响,也存在许多消费者无法利用以上两种途径进行防伪查询的情况,所以五粮液集团支持以电话或短信的方式进行防伪查询。



消费者可以直接拨打防伪咨询电话(座机用户拨打免费电话:800-883-5555,手机、座机用户拨打固定电话:028-66655555),根据电话中的提示进行防伪查询,也可以直接联系正规的五粮液经销商,从他们那里获得帮助;同时,可以将数字防伪码通过短信形式发送至专门的查询号码(移动、联通、网通用户发短信至:10669900999)。

3、铁拳打假、退换赔偿维护消费者权益

现在白酒市场鱼龙混杂,以专销商、专卖店为代表的正规市场和非正规渠道市场混在一起,制假贩假的事件也是层出不穷。白酒假冒、伪劣对于消费者构成的伤害不仅是经济上的,还有可能伤害消费者的人身安全。因此,酒类打假不仅是国家对于企业利益的维护,更是对消费者的一份重要保障。五粮液集团应用了高科技的防伪技术,提供了多种途径、方便快捷的防伪查询,力求满足消费者对于酒真伪鉴别的需求,切实保障消费者的利益。除此之外,五粮液集团通过保证信息渠道畅通对整个市场进行监测,协助各地执法部门对制假售假的行为严厉打击。

首先,对于市场的监测,五粮液集团通过企业内部和消费者的协作完成对酒类流通情况和制假售假行为的监测。五粮液集团设置有专门的职能部门负责监测和收集此类信息,同时鼓励消费者积极举报身边发生的制假售假行为,开通了打假举报电话0831-3550311,在各地也设置有品牌保护工作人员,而且在五粮液官网上也有举报专区。

其次,对于制假售假行为的打击与惩治,五粮液集团与全国执法部门通力合作,提供相关信息,帮助执法部门打击严重危害企业形象的行为。近年来,五粮液集团每年都会派出品牌保护与售后服务管理部工作人员分赴各地开展打假维权工作,据五粮液股份有限公司总经理陈林透露,五粮液集团每年品牌保护经费高达1.5亿,而且费用还在逐年增加。

最后,消费者可以将所买到的五粮液酒通过任意途径进行真伪查询后,如发现酒属于假冒伪劣,可以直接到当地工商、质监机关进行投诉,也可以向当地五粮液品牌保护与售后服务管理部(举报电话:3550311)或者消协举报实现权益维护。

五、售后服务的评价

1、评价的理论模型

服务质量差距模型是20世纪80年代中期到90年代美国营销学家帕拉休拉曼、赞瑟姆、和贝利等人提出的,专门用来分析质量问题的根源。差距模型的核心是顾客差距,即顾客期望与顾客感知的服务之间的差距。模型说明了服务质量是如何形成的。模型的上半部涉及与顾客有关的现象。期望的服务是顾客的实际经历、个人需求以及口碑沟通的函数。另外,也受到企业营销沟通活动的影响。分析和设计服务质量时,这个基本框架说明了必须考虑哪些步骤,然后查出问题的根源。要素之间有五种差异,也就是所谓的质量差距。质量差距是由质量管理前后不一致造成的。

差距分析模型指导管理者发现引发质量问题的根源,并寻找适当的消除差距的措施。差距分析是一种直接有效的工具,它可以发现服务提供者与顾客对服务观念存在的差异。明确这些差距是制定战略、战术以及保证期望质量和现实质量一致的理论基础。这会使顾客给予质量积极评价,提高顾客满意度。

而要弥合这一差距,就要对以下四个差距进行弥合:

差距1——不了解顾客的期望;

差距2——未选择正确的服务设计和标准;

差距3——未按标准提供服务;

差距4——服务传递与对外承诺不相匹配。

顾客差距=差距1+差距2+差距3+差距4。

2、服务期望差距分析

售后服务对于品牌的构建有着十分重要的意义,售后服务也是品牌资产的重要组成部分,但是归根结底售后服务是企业为消费者提供的一种服务。因此在对五粮液的售后服务评价中,我们采用服务差距模型对其进行研究。将五粮液集团的售后服务应用到服务差距模型中,可以清楚地看到售后服务对于减小服务差距以及提升顾客消费体验中所起到的重要作用。

(1)建立交流渠道,了解顾客期望

五粮液集团建立了多种方式的交流渠道,消费者可以登录五粮液官网的交流专区与厂商或其他消费者进行交流,获得关于产品或其他服务疑问的解答,也可以将自己在消费中的感受体验直接在留言板上留言,信息中心工作人员会及时将留言板上信息进行收集汇总,提交至售后服务中心或其他部门;消费者也可以直接电话联系五粮液的售后热线或者正规经销商,同样可以将自己的意见和建议直接告知他们;同时,五粮液集团定期派出市场信息采集人员对消费者进行回访,针对消费者在消费中遇到的问题予以解答,顺便收集消费者对于购买五粮液产品及后续服务的满意程度和意见建议。这样,可以及时将消费者对于产品的意见反馈回来,供集团在生产研发下一组产品或者改善现有产品及服务时利用。

(2)提供快捷查询,统一质量标准

五粮液系列酒不仅有成熟的防伪技术,还根据营销渠道的优势,提供给广大消费者方便快捷的查询服务。自2009年以来,五粮液集团在所有的专卖店中推广使用防伪查询机,同时通过各种方式宣传防伪查询的相关知识,收获了不错的效果。此外,五粮液集团充分考虑了地域和经济等因素对于防伪查询的影响,不仅在各经销商处提供防伪查询装置,而且引进了移动便携式基于苹果手机和平板电脑的查询设备和开通了网络、短信、电话等其他查询方式。这样途径众多、方便快捷的防伪查询便降低了服务标准和顾客期望之间的差距。

(3)引入监督机制,严防内部掺假

五粮液系列酒作为中国高端白酒的代表,其销售渠道与普通白酒不同,主要是以专卖店为主,因此在理想状况下,只要消费者在正规的五粮液专卖店中购买的五粮液酒应当是正品无疑。然而,近几年某某酒类经销公司查出假冒五粮液的报道不在少数,因为五粮液酒巨大的消费群体和高昂的价格,少数经销商便在利益的驱动下以次充好、以假充真,利用自己五粮液良好的品牌和自身的正规销售资格牟利。然而,近些年曝光的这些案例便说明了五粮液集团建立了有效的监督机制,在提供快捷方便的查询服务基础上,厂家、媒体、消费者共同监督,防止打击五粮液酒销售体系内部的售假现象。

(4)深入实地打假,兑现品质承诺

五粮液酒对于消费者而言是一种品质的象征,顾客对于酒的期望是高品质、高服务,然而如果市场上出现的假酒劣酒到了消费者的手中,便会影响顾客对于五粮液这个品牌的期望,甚至直接影响品牌价值。五粮液集团董事长唐桥曾多次提到:假酒不仅会毁掉一个企业,而且会毁掉一个行业。五粮液集团对于品牌保护的态度是坚定不移地进行打击,平均每年都要花费1.5个亿进行品牌保护,专门在企业内部和各地设置品牌保护与售后服务管理部和品牌保护工作人员,从历年来查处的假酒案件中看到,五粮液的这种举动收到了很大的成效,也缩小了服务机构对顾客的承诺与服务实际之间的差距。

从以上四点可以看出,五粮液的售后服务在服务差距模型中通过建立交流渠道缩小了服务机构所了解的顾客期望与实际的顾客期望之间的差距(差距1),通过提供快捷查询缩小了服务机构制定的服务标准与所了解的顾客期望之间的差距(差距2),通过引入监督机制缩小了服务机构的服务执行与制定的服务标准之间的差距(差距3),通过深入实地打假缩小了服务机构对顾客的承诺与服务实际之间的差距(差距4),所以,总的说来,五粮液集团的售后也就缩小了服务期望服务和感知服务差距(差距5)。

3、服务的品牌效应

可以看到售后服务从服务差距模型中从几个方面提升了顾客满意度,同时,如果我们援引大卫·艾克教授提出的品牌资产模型对其进行评价,也可以清楚地看到售后服务有效地提升了品牌知名度、品牌认知度、品牌联想度、品牌忠诚度,也保护了其他品牌资产,对于品牌资产的构建起到了十分重要的作用。从现实效果看来,五粮液的售后服务也收获了极大的效益,包括经济效益和社会效益。

(1)经济效益

我们从两个模型中都可以看到,良好的售后服务对于缩小期望与感知的差距,提升品牌价值上有着十分显著的效果,在经济效益上,我们可以通过其营业收入、品牌价值、股票价格等经济因素进行衡量。虽然这些经济数据是企业市场、销售、管理、服务等多方面共同努力的结果,但是也可以一定程度上反映某一方面的作用。

首先,在营业收入方面,五粮液集团近些年发展迅速,尤其是近三年来,五粮液实现了酒业销量、销售收入、利润总额均翻番,销量增长100.9%,销售收入增长154.9%,利润总额增长255.3%,总营业收入和增幅均名列中国白酒业前茅。在刚刚公布的2012年中国白酒销量排行榜上,五粮液以市场综合占有率达到19.76%的表现稳居第一。

其次,在品牌价值方面,五粮液也是多年来始终保持行业老大的位置。2012年6月28日,第九届中国500最具价值品牌排行榜在北京揭晓,五粮液以685.92亿元的品牌价值,连续第九次蝉联白酒行业第一。

最后,在股票价格方面,五粮液在最近四年内保持着股票价格持续增长的势头,不仅说明了五粮液酒目前在市场上的地位和销量,也说明了持股人对于五粮液酒的信心,更体现出了消费者对待五粮液酒的一种态度。

(2)社会效益

从社会效益的角度上,售后服务主要会对品牌的价值和认知度产生影响,因此我们可以从五粮液酒在社会上获得的美誉来衡量售后服务的好坏。近年来,无论是在官方的评价报告中,还是在行业消费者的评价中,五粮液酒都收获了众多荣誉,仅仅是与品牌与售后服务有关系的就有:2013年1月获“中国企业五星品牌”,2012年7月蝉联中国白酒行业最具价值品牌,2011年3月获“网友最信赖十大品牌”,“全国顾客最佳满意十大品牌”,“全国售后服务十家单位”等。这些奖项和荣誉的由来,体现了五粮液酒在售后服务方面的积极努力,肯定了五粮液集团售后服务的做法,在中国白酒界,五粮液集团的售后服务体系建设与实施都可以称得上是成果斐然,从整体上带动了中国白酒业售后服务向前发展。

六、案例述评

通过以上研究,我们发现五粮液集团的售后服务工作可以从以下三点进行总结:

(1)态度明确,贯彻售后服务理念

公司长期重视品牌保护工作,努力净化市场,维护消费者权益。公司始终坚持“以顾客为关注焦点”的质量管理原则,坚持“以最少的成本,提供最具竞争力的产品和服务,及时满足不同区域、不同层面的中高端顾客需求,让顾客得到最大价值,为员工创造发展机会”的质量方针,高度重视品牌保护工作,努力维护顾客忠诚度。公司想客户所想,急客户所急,不仅营销产品,更营销服务、营销情感,做到了客户只需提报经销计划和按照公司要求付款,其余的事情全部由我们办理。同时,通过对其销售计划、品种结构等信息的掌握,为经销商提报经销计划、提供咨询和建议,规避不必要的风险。公司一直秉承令人完善的、令人满意的售后服务是构成名牌品质重要因素的思路,始终坚持与顾客进行心连心的沟通,心贴心的服务,以优质产品和优质服务赢得消费者的满意和信赖。

(2)方式途径多样,落实售后服务措施

五粮液集团的售后服务工作不仅停留在其公司通过各类媒体发出的声明上,而且注重落实,真正做好售后服务工作,做到让消费者真正满意。五粮液集团通过建立交流渠道、了解顾客期望,建立快捷查询、统一质量标准,引入监督机制、严防内部掺假,深入实地打假、兑现品牌承诺等方式开展售后服务工作,让消费者体验优秀的售后服务,不仅改善了消费体验,同时增加了品牌认知度和品牌价值。

(3)日趋完善,从策略走向战略

五粮液集团通过多年售后服务开展的实践,不仅收获了巨大的经济效益,同时为企业带来了巨大的社会效益,成为五粮液做大做强的重要因素之一,从五粮液集团的售后服务开展来看,企业注重通过引入先进技术、消除信息不对称等方式完善自身的售后服务,将售后服务工作从日常的经营策略进一步升级成为一种战略,从更高的层次上持续开展售后服务工作,以便其推动五粮液品牌建设进一步向前发展。