

切割,“做不一样的劲牌”

■ 本报记者 许强



● 劲牌公司俯瞰

“做‘不一样’的劲牌”。日前,劲牌有限公司董事长吴少勋在“劲牌2014年营销中心夏季集训上”再一次明确了劲牌的未来战略方向,由此也掀开了劲牌“切割战略”冰山一角。在流行“走捷径”、跟风模仿、同质化的时代,劲牌要“与众不同”,这意味着什么?

做“好而不同”的文化

走进古色古香、气势恢宏的劲牌文化红楼,撩拨记者视神经的却是与众不同的文化展馆——现代光电光彩熠熠,生产演示如临其境,创业故事徐徐道来,产业画卷气势磅礴,最让记者震惊的是在射灯的光芒中熠熠闪耀的一个字来——“正”,它正是内涵深广的劲牌文化的灵魂。

劲牌企业文化中心主任刘跃进告诉记者,劲牌正文化的核心就是“树正气、有担当、可持续”,因为劲牌举起了“正”这杆品牌信仰的旗帜,所以大家知道了劲牌是什么,为什么,在干什么。有着同样信仰的人就会聚集在这样旗帜下,做正直的人,做正直的企业,生产健康的产品,传播健康的价值观念。

刘跃进说,劲牌经营理念也与一般的企业不一样,这种不一样,不仅仅是不同而已,而是“好而不同”。劲牌的员工幸福感很强,没有抱怨,精神面貌明显与众不同,每天都“像打了鸡血似地”忘我工作,其流失率不到1%。

为什么劲牌的员工会做到“不一样”呢?董事长吴少勋的解释是:“一,我们公司和别的企业不一样,产品不一样、地域不一样、企业性质不一样、消费群体不一样,我们是他们,他们是他们。”



● 保健酒生产基地二期联合车间生产线

据了解,劲牌员工工资实行包容性增长,选人用人激励人都以“正”为标准。恰恰是“正”文化的作用,劲牌人走正道、做正人、行正事;不搞“本位主义”,工作不推诿,做事“至正至善”;新品上市,劲牌员工都愿做“第一消费者”。

劲牌管理采用的是问题管理模式,但劲牌的问题管理也“不一样”,重点不在职能部门,而是制度落实到个人。劲牌公司提倡各级组织、每一个员工要善于发现问题,解决问题,将问题管理落实到个人。日前,劲牌职能部门导入了改善提案活动,提倡管理人员多从自身工作中查找问题,提出改善意见或构思并付诸实施,每天改善,每天进步。据统计,劲牌员工平均每月提出改善提案达100多件,有效地解决了工作中一个又一个的问题。

企业文化是发展的重要“基石”,没有这个“基石”,企业的发展是不稳固的。然而,“企业文化是个筐,什么都往里装”的现象在企业里较普遍,有独特个性的并不多见,你搞“家文化”我也搞“家文化”,你搞“创新、诚信”核心价值观和我也搞“创新、诚信”核心价值观。自己的企业文化和别的企业趋同,员工习以为常,也就对文化没有了“兴趣”,跟风的企业文化只能成为标语,挂在墙上很好看,但不会落地。劲牌公司的企业文化与一般的企业不一样,切割开来,按照劲牌人的说法:“这种不一样,不仅仅是不同而已,而是‘好而不同’。”

一劲牌员工这样告诉记者说:“过去我对‘正文化’有一种偏见,认为这是虚的。难道有了‘正文化’,产品就好了?市场就好了?人就好了?现在才发现当初的想法完全错了。‘正文化’不是装门面的,它起到的断除歪念的修行作用。人不可能一直都保持警



● 原酒基地三期

醒,总会有懈怠的时候,一旦松懈了,欲念贪念懒惰思想都来了。比如偷奸耍滑,沉迷于自我不能自拔,工作中总有犯傻、闹矛盾的时候,这时我们会想到‘正文化’,立刻就会醒悟过来——要‘走正道、做正人、行正事’。”

“做不一般的酒”

切割文化的延展,必然会导致切割战略的产生。劲牌的理想抱负与他企业不一样,所以要求就不一样,所做的产品和别人的也不一样。

劲牌公司曾经是一家生产白酒的企业,正是在“切割战略”的指导下,劲牌瞄准了“健康”二字,“做不一般的酒”,才与大众白



● 劲牌生产线

酒“切割”开了,有了自己产品特性,从而成就了今日的劲牌。

1953年,劲牌公司的前身——大冶县新建酒厂创立,产品只有一种,48度白酒,日生产能力为400斤。1978年,大冶县新建酒厂甚至转为了生产味精。但这次的产品“跨界”转型失败,1981年3月停产。

上世纪80年代初期,在失败教训下,劲牌人获得一种启迪,不能脱离白酒主业,那样自己没有技术基础,但也必须将自己与激烈的竞争产品切割开来,与时俱进,生产“低度、营养、健康”的酒。于是,劲牌开始试制滋补酒和低度配制酒,随后,劲牌生产出了莲桂补酒、迎宾酒、双喜酒和红茶菌酒、长寿酒等“与众不同”的产品。

1989年10月,劲牌研制生产出了“中国劲酒”,推广时,为了将劲酒与普通白酒切割开来,劲牌首先在中国提出“保健酒概念”,1993年又推出了与众不同的广告——“劲酒虽好,可不要贪杯”。

1998年,劲牌公司改制为个人控股的民营企业,活力被焕发出来。

中国保健酒业刚刚起步,虽然竞争不大,但大市场也不大。白酒市场依然存在着巨大的诱惑力,恰恰省内有关白酒老字号品牌向劲牌出售。收购,还是说不?劲牌选择了将产品与大众白酒“切割”开来,生产保健酒。按劲牌人的说法:“做白酒,省外超不过茅台,五粮液;省内有关枝江、稻花香、黄鹤楼等强势品牌,我们加入只会使竞争更趋恶化。唯有走保健酒这条路,才是最适合我们的!”

实践是检验真理的唯一标准。经过16年的实践证明,劲牌的“产品切割”战略是正确的。目前,劲牌保健酒的生产规模在中国乃至全世界已经是第一了,已经无人可

比,就连国际上最大的保健酒——德国野格酒,其年产量6万吨,也不到劲牌保健酒产量的1/2。

2013—2014经营年度,劲牌的大单品劲酒独自实现销售收入63.11亿元,占据中国保健酒近1/3的市场份额。尽管劲牌无条件提供技术支持,祈望扶持更多的保健酒“竞争对手”,共同做大行业蛋糕,但保健酒的市场毕竟是有限的,劲牌的“产品切割”似乎遇到了市场瓶颈,劲牌不得不“回望”白酒。

2013年,全国白酒实现产量近1230万千升,实现销售收入约5050亿元。显然,比保健酒大25倍的白酒市场对劲牌有着难以割舍的吸引力,关键是劲牌怎样去做白酒,



● 保健酒生产基地无菌灌装室

才能做到白酒“健康,不伤身体”?劲牌依然选择了“产品切割”,而这一次的“切割”是劲牌先将新的产品线从保健酒旁切分,然后再细致,与普通白酒切分,自成独特的品类——健康白酒。至此,劲牌两个产品巨轮——保健酒和健康白酒在市场驰骋的身影已清晰可见。保健酒战船上矗立着劲酒、韵酒、金眼酒、欢度酒、玛咖酒等品牌,健康白酒战船上矗立着毛铺苦荞酒、金典大团圆、人参酒、灵芝酒、毛铺老酒、毛铺纯谷酒等品牌。

据记者了解,劲牌人对未来充满信心,是建立在很多指标包括销售额上的,劲酒到2018年要努力实现年销售100亿的目标,十年之内毛铺品牌也渴望销售过100亿。为了实现这一目标,一直以“按做药的标准做酒”的劲牌人在“文化切割”、“管理切割”之外,还进行了生产工艺“切割”,对传统酿酒工艺进行机械化和自动化改造,实现了酿酒工艺机械化、自动化、信息化、智能化。劲牌小曲酿造新工艺把工人从繁重的酿酒体力劳动中“解放了出来”,优质品率从20%提高到80%,人均产酒量提高了2.5倍以上……

做“不一样”的营销



2012年后,中国酒类市场寒气逼人,在诸多酒类“门事件”、国家禁酒令、严查三公消费的影响下,市场持续低迷……劲牌在2013—2014经营年度却将70.86亿元的销售收入囊中,同比增长14.07%,毋容置疑地成为中国酒业的逆袭者。

为什么在“寒冬”中能绽放灿烂呢?

8月5日,劲牌营销中心江西市场负责人覃文钊在朋友圈的微信中感叹道:“劲酒为什么能取得今天70亿的年销售业绩?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!”显然,覃文钊表达了劲牌人“不一样”的营销——“切割营销”。

有一次,在北京,中国顶级酒企的老总们和中食协的领导举杯畅饮毛铺老酒,一位著名白酒品牌的老总对吴少勋说:“吴总啊,你怎么搞到我的市场上来了呀?”吴少勋没有回答,但他心里清楚,别人并不知道,他已将劲牌的营销与那些耀眼的白酒品牌“切割”了。

据调查,在别人都卖大瓶白酒的1996年,劲牌却开发了125毫升小容量劲酒产品,此举不仅融入了劲牌“提倡消费者适量饮酒”理念,也开创了国内酒品小瓶包装的先河,年销售近10亿瓶;当别人开始跟风搞小方瓶时,在市场上又出现了中国劲酒大包装520ml和680ml、500ml多款产品,价格分别为35元/瓶和46元/瓶、48元/瓶。

当别人都在市场上高歌猛进,一级一级向市场压任务时,劲牌却坚持“匀速、健康、稳定、可持续发展”发展理念,开始“非饱和销售”,6—7天就实现一次库存的周转,每个月月末库存要低于全月其销售能力的1/3,一旦发现经销商的库存大了,就减少发货,因此,劲牌减少了库存之忧。

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,没有因经销商抱怨利润低而“与时俱进”地涨价,125ml小方瓶、250ml小方瓶在终端的价格从来都是“文火”上升,最高价格也没有超过50元的。劲酒还一度因价格便宜,被人笑为难登大雅之堂的“民品”而多有微词。

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,品牌结构不断升级,全年中高端劲酒实现销售额1.54亿元,优化了参茸劲酒、银标劲酒、金标劲酒、特制劲酒的产品策略。其推出的38度750ml青花瓷劲酒,价格高升为298元/瓶。

当别人因白酒市场遇冷而纷纷开始眺望发展迅猛的保健酒市场的时候,劲牌在中国白酒版图上写下了浓墨重彩的一笔,完成向白酒业务的回归,年度销售突破5亿,同比增长50.06%。毛铺和枫林两大品牌跃入了消费者心中,在50—200元之间的大众消费主流市场上驰骋纵横。最近毛铺苦荞酒连获2014年度“白酒国家评委感官质量奖”、“湘鄂赣渝闽桂白酒质量检评金奖产品”两项大奖。

未来,跨上了保健酒巅峰的劲牌将何去何从呢?日前,吴少勋董事长在2014年营销中心夏季集训上透露:“我们是在做一件前人没有做过的事情”,这句话让正努力提升“软实力”的劲牌立刻充满了令人想象的“空间”。



● 劲牌报告厅

▼ 专家点评

“切割战略”,就是“不一样”!

■ 中国白酒品牌观察员 谭儒

劲牌公司一直厌恶概念炒作、玩“虚”的。从来没有“玩”过“切割”这个概念,但近年来,劲牌却真真切切、实实在在地实施了“切割战略”。

《淮南子·齐俗训》:“故圣人财制物也,犹工匠之□削凿柄也,宰庖之切割分别也。”其实,以小博大,以弱击强,以轻举重,避免强硬对抗、拒绝理想主义,就是企业“切割战略”的精髓。劲牌以“切割战略”实现了其在酒类强弱关系的转换,激活了劲牌营销的感性力量,创造了品牌的隐性价值。在酒类行业的“寒冬”期,实现了年创收70.86亿元、同比增长14.07%的佳绩,的确做到了“不一样”。

长期以来,劲牌人高举“正文化”的旗帜,努力“做正直的企业”,努力实现文化、战略、匀速发展上的“好而不同”,所以劲牌在实际运营中选择了“切割战略”。

表面上看“切割战略”与差异化战略、蓝海战略趋同,但实际上并不同。差异化战略保持强硬对抗思维,蓝海战略富蕴理想主义,而“切割战略”介于两者之间。

在“切割战略”指导下,劲牌的文化、产品、品牌、渠道服务都力求独特性,但旨在扶持更多的“竞争对手”,共同做大行业蛋糕,其意义避免了差异化战略主导的“拼得血肉模糊”的竞争,解决了产品差异化与争取占领更大市场份额的矛盾。

蓝海战略强调的是产业创新,追求的全新领域,它恰恰迎合了竞争能力脆弱企业的投机心理。蓝海战略鼓励企业“找一个没有竞争对手,而又能创造高价值、高利润的行业干吧。”实际上它充满了超现实主义、理想主义色彩。劲牌实施“切割战略”,敢于“亮剑”,正视竞争,破除了投机的惰性思维,防止了劲牌掉入超现实主义的陷阱中而不能自拔。

劲牌选择了非对抗性的战略方法,但并不拒绝竞争。劲牌开辟了“蓝海”,以“做蛋糕不分蛋糕”竞争意识参与竞争,激活了保健酒行业做大做强的“激情”。当保健酒业有限的市场份额制约了企业发展时,劲牌又选择了做白酒,并用“切割战略”将自己的“健康白酒”与其他白酒“切割”开来,开始了在“红海”畅游。

企业其实就是一个生命体,必须遵循“物竞天择、适者生存”的自然法则,不管价值链、产业链乃至生态链如何再造,自己强大才是最重要的。劲牌即存有“共同做大蛋糕”的普世价值,又渴望以小博大,以弱击强,避免强硬对抗。那么,劲牌怎样做才能避免掉入超现实主义的陷阱?劲牌选择“切割战略”非常理性。

近年来,很多机构和专家都在探讨“劲牌是怎样炼成保健酒行业老大的?”大家虽然知道,劲牌“正文化”、劲酒品牌、营销渠道与众不同,但真真正明劲牌的“切割战略”意志的并不多。其实,近日吴少勋董事长“我们是在做一件前人没有做过的事情”的表达,也诠释了未来劲牌的战略意志。

“切割”,不仅是劲牌的成长基因,也将在未来闪现劲牌生命“不一样”的耀眼光彩。