



作为一家老字号企业，东阿阿胶多年来的产品导向，面临着被市场边缘化的风险。如何破解阿胶产品“叫好不叫座也不叫价”的窘境？一场营销变革开始了

“酒香也怕巷子深”

——东阿阿胶的市场化再造

潘东燕 本刊编辑

中国有句老话：酒香不怕巷子深。千百年来，不少老字号就是凭着这一信条走遍天下。然而，在市场化的浪潮下，好产品就一定能卖出好价钱吗？面对铺天盖地的广告信息和琳琅满目的商品世界，凭什么让消费者相信你的“酒”最香？

“阿胶，本经上品，弘景曰：‘出东阿，故名阿胶’。”医圣李时珍的这句话表明阿胶的历史至少在2500年以上。悠久的历史加上独特的垄断性水资源优势，50多年来，东阿阿胶近乎就是阿胶产品的代名词，占据着75%的市场份额和90%的上游驴皮资源。然而，改革开放以来，东阿阿胶却一直都处于缓慢发展状态，是一个典型的产品导向型企业。随着上游驴皮资源以年均20~30%的速度在减少，东

阿阿胶这壶“陈年老酒”面临着被市场边缘化的风险。

2006年，华润集团入主东阿阿胶，将其纳入华润集团中医药版块的重要战略位置，以往的增长速度显然不能满足资本方的要求，由此拉开了东阿阿胶的市场化再造历程。

为了解决阿胶产品“叫好不叫座也不叫价”的窘境，2006年以来，东阿阿胶通过发动文化营销实现阿胶价值回归；通过“由销转营”打造终端拉动力；力推控制营销强化对市场的控制力。经过营销变革，加上企业产品线的延伸，三年多来，东阿阿胶保持了年均35%的增长速度，提前实现“五年再造一个东阿阿胶”的战略目标。那么，东阿阿胶的这些战略举措是如何推行的？

文化如何营销？

波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森认为，企业之间的竞争可以分为自然竞争和战略竞争两种类型。自然竞争是一个渐进的随机互动过程和自发的适应性行为，企业主要依靠本能或直觉做出反应。过去的几十年，东阿阿胶正是处于这种自然竞争状态，缺乏对市场变化的敏锐感和主动性，造成阿胶产品一直处于低价低增长状态。并且，由于人们对阿胶价值的低估，造成阿胶价格和销量上不去，阿胶的稀缺性并没有在市场上获得应有反馈。在这种情况下，东阿阿胶制定了以文化营销为切入点的营销变革策略，希望通过文化营销让人们更好地认识阿胶的价值和品牌内涵，为企业转型提供原动力。

梳理历史，提炼卖点

要推行文化营销，必须“有料可循”，而这种“料”，对于东阿阿胶这样的老字号企业并不成问题。在阿胶2500多年的生产和应用过程中有着大量的史料记载和名人故事，由于欠缺收集提炼，这些史料并不为外人所知，曾经与人参、鹿茸齐名的滋补三大宝——阿胶，逐渐被人们遗忘。

东阿阿胶以往的总结和传播存在许多问题。“首先是偏功效，欠包容。如由于对复方阿胶浆单一产品的宣传，消费者对阿胶最直接的联想就是‘补血’，严重制约了东阿阿胶的品牌延伸和产品延伸。二是有整理，但缺乏提炼，始终没有给消费者一个清晰的价值传递，品牌内涵趋于模糊。三是有历史，但欠缺高度。‘本经上品纯滋补，一传至今两千年’，交代了历史和功效，但仍难以激发消费者的购买兴趣，没有把东阿阿胶独特的历史价值表达出来。”

人们对阿胶价值的低估源于对阿胶认知的误差，形成了“冬天吃夏天不吃，女人吃男人不吃，南方吃北方不吃，老人吃年轻人不吃”的刻板印象，严重限制了阿胶消费群体。文化营销并不是单纯抄写历史，而是要在史料的基础之上进行梳理和提炼，形成脉络明晰、有条有理的历史文化文本，结合企业的产品定位和战略目标进行有针对性的系统传播。

为此，从2006年到2007年，东阿阿胶开始对阿胶历史史料重新进行梳理，深入挖掘阿胶的滋补文化、美容文化、学术文化三大文化体系，分别从阿胶服用演变史、疗效演变史、阿

文化营销不是单纯抄写历史，而是要在史料的基础之上进行梳理和提炼，形成脉络明晰、有条有理的历史文化文本，结合企业的产品定位和战略目标进行有针对性的系统传播

胶垄断史和滋补养生史四条主线入手，理出阿胶方剂谱、阿胶族谱、中医理论谱、医家传承谱、本草谱、工艺商业谱、消费文化谱等六条文化谱系。

为了实现阿胶文化传播的生动性，东阿阿胶根据史料启动历史代言人策略，将品牌故事分门别类，提炼出三组代言人，总结成三大传奇：以曹植、李世民和乾隆为代表的男士代言人，构成“生命传奇”；以陶弘景、孙思邈、李时珍为代表的专家代言人，构成“医学传奇”；以武则天、杨贵妃、虢国夫人为代表的女士代言人，构成“美丽传奇”。三大传奇构成东阿阿胶品牌传播主线，不仅指明了东阿阿胶的功效价值，更凸显出其定位清晰的 brand 内涵——“瑞气、贵气、大气”，并为实现阿胶从药用到药食并用，最终实现从“药”到“补”的战略转型做好铺垫。

传播！传播！

在对史料提炼梳理的基础上，文化营销的下一步是如何将史料、品牌内涵及产品进行捆绑性推广传播。为此，东阿阿胶推行了电视媒体、平面媒体和网络媒体“三网联动”，以阿胶博物馆、阿胶文化苑、阿胶文化节为基础，“中医中药中国行”及社区巡展为先锋，实行“引进来”和“走出去”相结合的密集式立体传播。

三网联动。从2006年9月起，东阿阿胶通过多种方式开始进行阿胶文

化的系统传播。在电视媒体方面，采用“广告+专题+新闻”的公关策略，形成以央视等三大卫视支撑品牌、区域地方电视台全面覆盖的立体化传播格局，扩大播出面积和播出频率。对于平面媒体，东阿阿胶和全国16家主流平面生活媒体连载阿胶系列文化故事和科普软文；编辑出版《阿胶拍案惊奇》等文化手册进行免费赠送。网络方面，通过与Google、百度合作，扩大《阿胶拍案惊奇》传播范围等。此外，东阿阿胶通过和山东省相关部门协调，将山东的对外宣传口号，从“一山一水一圣人”，扩展到“一山一水一圣人一圣药”，将阿胶列为山东的标志性符号对外传播。

引进来。东阿阿胶早在2002年就投资4000多万建立阿胶博物馆，进行阿胶史料收集及传播。从2007年开始，东阿阿胶每年举办一届阿胶文化节，以拜祭药王、中医讲堂、免费熬膏等多种形式传播阿胶文化。2009年，东阿阿胶投资3.2亿元建设阿胶文化苑，是一个集东方养生文化、旅游观光、中药保健、度假休闲、医疗于一体的山东省重点工程，以吸引中外游客。

走出去。为了能够让阿胶产品和服务真正深入消费者，东阿阿胶建立15支社区巡展队伍，在15个重点城市定点传播。每个小组3~4人，内容包括咨询服务、健康讲座、代客熬胶等。与此同时，东阿阿胶赞助参加了由国家

中药管理局主导、每年一省一届的“中医中药中国行”等活动来实现阿胶价值的广泛传播。

通过三年多的文化营销，东阿阿胶实现了价值回归，而价值回归的最终目的是为了价格回归。2006年以来，阿胶的价格经历了168元、243元、395元和403元四次提价。由于人们对阿胶价值认知的加深，价格提升不仅没有影响市场销量，反而实现了每年销售额30%以上的速度提升。

东阿阿胶文化营销的成功，和外部环境紧密相连。随着中国社会经济的快速发展和人民生活水平的提高，人们对健康的关注已经从“治已病”到“治未病”，对于健康的防护和滋补逐渐成为市场主流趋势。此外，近几年中医药养生文化开始复兴，优秀的中医药文化正在得到发扬。东阿阿胶的文化营销恰恰迎合了这个趋势。从企业内部而言，东阿阿胶占据着垄断性的资源优势，具有强大的产品力，而不是“水中月，镜中花”，这是其文化营销成功的根本。

从关注渠道转向经营终端

文化营销实现了阿胶价值回归，但是，如果缺乏有效的市场经营理念和企业组织结构的支持，将无法建立产品的市场拉动力。为此，东阿阿胶重新梳理了公司的营销体系，将市场经营理念从渠道推动转向终端拉动，从关注渠道销售转向经营终端销售，实现

“由销到营”的根本改变。

渠道决定有无，终端决定多少。以往，东阿阿胶非常重视经销商网络的构建和掌控，把主要精力和资源放到经销商和分销商那里。但是，渠道的推动力来源于终端产品的市场拉动力，如果终端的产品销售不出去，渠道推动力便荡然无存。

提供增值服务

为了打造终端拉动力，东阿阿胶在终端建立了广告拉动需求、处方带动需求、OTC（非处方药）推动需求、新农合促进需求、社区巡展引导需求五大举措。以处方带动需求为例，东阿阿胶将根据史料整理出来的数千个古典药方，通过和中医院校和研究所的合作，重新订立适应现代人体质和生活环境的药方，将这些药方放到终端药店，由于有着学术和临床的可信度，这些药方在终端有着很强的销售拉动力。

此外，东阿阿胶在一些重点终端提供大量增值服务：2006年到2007年，给终端配置了打粉机，为顾客免费打粉，让消费者食用更加便捷；从2008年下半年起，针对不同症状需要，为顾客制定不同膏方，让顾客吃起来更有针对性和疗效；随后，推出现场熬膏，为顾客把膏方熬好，拿回去存放冰箱里，可随时食用。通过终端增值服务，大大提升了终端店员“首推率”。

通过新产品开发,东阿阿胶制定了老产品做品牌、新产品做销量的市场推广策略,将新产品的市场利润下放到终端,建立终端拉动机制,实现以老带新,以新促老

打造终端形象

为了提升终端品牌形象,东阿阿胶引进多名产品经理,专司阿胶品类管理和市场策划,为终端店员做免费培训,形成科学的品类管理和终端陈列。2008年下半年,公司营销转型加快,施行以终端定渠道,以客户id提供并id核实的网络明细表为发货和考核依据,在货物流向、政策信息上,实行公司与客户直接对话,引导经销商、分销商做终端销售;人、财、物围绕终端配置,充实终端人员、压缩管理人员,以“两优于、一维护、两到位”维护开发终端(产品陈列优于竞品,POP展示效果优于竞品,铁手腕维护价格,市场策略终端到位,产品卖点推介到位)。在组织结构上,区域经理直辖终端事务经理,强化营销人员对终端的经营。

产品和利润重新组合

与此同时,由于在医药渠道有着很明显的主推机制,即对终端零售商而言,哪个产品的利润高,就主推哪个产品,而医药终端柜台人员对市场的推动力非常明显。此前,由于东阿阿胶新产品缺乏、老产品利润低,对终端而言,没有任何利益推动,没有形成终端对产品的拉动力。

为此,东阿阿胶订立“聚焦阿胶主业,做大品类,以阿胶为主进行功效开发和产品开发,不同功效的阿胶和其他药材配合”的新产品开发策略,陆续开发出阿胶元浆、阿胶水晶枣、阿胶原粉和桃花姬等定位清晰的新产品,配合终端经营策略。通过新产品开发,东阿阿胶制定了老产品做品牌、新产品做销量的市场推广策略,将新产品的市场利润下放到终端,建立终端拉动机制,实现以老带新,以新促老。

权力下放

基于“由销转营”经营理念的转变,以往业务人员仅仅负责向渠道压货、回款,现在要全面经营终端,工作量大大提升。为此,东阿阿胶除了扩大营销队伍(目前达到1000多人,整体增幅近30%),开始陆续将相关权限下放到区域市场,增加区域经理的权限和区域市场的灵活性,并从今年开始重点打造区域经济实体,重点考核三大指标:终端销售指标达成率、利润指标贡献率和员工收入增长率。

在此基础上设立“四大天条”管理:即在外兼职、贪污费用、流向造假和私自招聘营销人员。“四大天条”“粘上死、碰上亡”。以往公司往

往要求业务员怎么做，凡是不出现在“怎么做名单”里的事务必须要上报再做决断。推行“四大天条”管理之后，除了“四大天条”不能做，其余的都可以做。最终，建立了“市场是双脚，制度是鞋，是鞋适用脚，不是脚适应鞋”的授权理念，管战略不管战术，管品行原则不管细枝末节。由于充分授权，东阿阿胶充分调动了销售人员的积极性、提高了办事处的作战能力和灵活应对市场的能力，拉动了客户需求。

控制营销如何控？

中国医药渠道处于一种极其混乱的状态，具体而言，有“大、散、乱、差”几个特点。“大”，即中国医药流通企业达到一万多家，恶性竞争成为常态。“散”，即医药流通企业分布面广，一方土地，一方诸侯，没有形成能够覆盖全国市场的医药零售渠道。“乱”，即医药流通价格、货流及物流都处于一种混乱状态。“差”，即医药流通企业经营质量差，品牌医药企业产品处于被动销售状态，相反，不知名品牌药品由于有着高毛利，反而成为终端零售的主推产品，形成倒挂现象。对于品牌企业而言，当自己不能控制市场秩序和市场价格的时候，将反过来被市场所控制。

东阿阿胶一直采用的是三级分销模式，即批发商—分销商—零售商。虽然理论上这个批发链条只有三层，但是由于批发商到分销商的分销层次并

不清楚，实际的分销链条要长得多。零售商也分为三种主要类型：药店、商超百货和医院。从目前的销售情况来看，药店是东阿阿胶主要的零售商类型。

“以往东阿阿胶非常注意掌控批发商这一环节，全国一共发展了140多个批发商。从2001年起，由于市场的激烈竞争和业绩增长的压力，开始尝试终端促销。但是不久以后，发现这样操作非常盲目，因为不清楚零售商们是从哪些分销商手里拿货，分销商又是以什么价格、从什么渠道拿货的。另外，层次不清的批发网络，造成销售区域间的互相串货和渠道价格的混乱。”

之前，东阿产品的价格和销售政策是由公司总部统一制定，全国实行统一价格和统一销售政策。1997年，公司成立各地办事处，经销差价部分返回到各地办事处，其中75%为市场费用。但是有些办事处由于销售指标压力，将应该用于市场的费用转为销售折扣，给予经销商，又进一步导致市场价格混乱。每个零售店的进价都不太一致，突然涨价降价的情况频现。东阿阿胶每年对产品价格的上下调整，使整个渠道的利润空间变动很大，分销商利润受到挤压。

为此，2009年，东阿阿胶在进行文化营销的同时，力推控制营销——通过对整个渠道链条的掌控，维护好价差体系和销售区域，保证渠道秩序的稳定。东阿阿胶重点采取了定价、定

东阿阿胶在进行文化营销的同时,力推控制营销——通过对整个渠道链条的掌控,维护好价差体系和销售区域,保证渠道秩序的稳定

量、定向、禁销终端管理四项举措。

定价。定价是指产品在实行全国统一价的基础上,对经销商和分销商各个分销层级也实行统一定价,充分考虑各个市场层级的商业利益。定价是控制营销的基础,通过市场督导和各办事处业务员严格执行出货价格和出货单来执行。通过统一定价实现了各级分销商的利益,在保证渠道推动的同时,实现终端拉动。

定量。公司通过对过去一年销售和市场情况的分析,以及未来一年的市场判断,制定年预算生产计划,对经销商和分销商施行定量订购。由于产品销量容易受各种不确定因素的影响,如淡旺季等,对此,东阿阿胶确立了20%~30%的浮动库存,来确保各级经销商在畅销的时候能够获得产品,还和经销商签订协议确定安全库存,安全库存不高于半个月的周转量需要。对于定量,东阿阿胶通过公司计划拟定、各个季度的分解、办事处市场掌控和经销商协议四个方面确保定量落到实处。对于控制营销而言,定量是关键,终端不断货,就不允许发货。

定向。定向是指精选符合控制营销要求的各级渠道商。经销商和分销商及终端都要和东阿阿胶签订协议,分销商向指定的经销商要货,经销商向

指定的分销商供货,对于终端则指向特定分销商要货,严格控制产品流向。同时,东阿阿胶将分销商未能覆盖的终端称为备案客户,这些备案客户不和东阿阿胶签协议,向东阿阿胶指定的分销商提货。定向方面施行渐进的过程,终端从先向两家分销商提货,逐渐过渡到向一家提货。目前阿胶的定向能够控制到70%左右。通过精选,东阿阿胶砍掉了大量不符合要求的经销商和分销商,目前在全国形成109家经销商、1300家分销商和38000家销售终端的市场格局。

以往东阿阿胶统计销量的时候,只计算某个地区批发商的销量,如上海地区批发商的销量,但实际上海批发商的货物很有可能会层层转批给镇江地区的经销商,并不只在上海地区销售。因此,报上来的片区销售数据是扭曲的,与真正的需求情况脱节。这样,以往的广告投放和促销活动,就好比在一张错误的地图上打仗,火力配置全然错误。

“我们以前总是估计自己的市场覆盖率约有70%,但实际上,我们的市场覆盖率可能只有30%左右。”“现在拿到了真实的销售数据以后,我们正在把全国3000多个县及县级以上城市分为三类。销售额10万以下的是‘空

在市场化浪潮中，“酒香不怕巷子深”的时代已经过去。在产品过剩年代，消费者的消费意识、消费习惯和消费目标面临着碎片化的趋势，企业如何将产品信息和品牌内涵传达到目标顾客那里，将成为企业最大的功课之一

白’区域，10～30万的是‘弱势’区域，30万以上的是‘强势’区域，这样才能有的放矢，针对‘空白’和‘弱势’区域投放广告。另外我们规定，分销商只能从某个批发商那里拿货，减少了窜货现象。”

禁销黑名单。控制营销之根本在于控制。“管理本身就是控制，公司不能控制市场将被市场所控制。”对此，公司严格控制终端，一旦发现终端发生了不符合“定价、定量、定向”的情况，就将其列入禁销黑名单，不予供货。

在2006年之前，东阿阿胶曾经四次提高产品价格，但由于终端控制能力不强，出现渠道存货和窜货问题，影响公司的后续经营，最终以失败告终。实施控制营销后，东阿阿胶采取了“经销商作减法，分销商作加法”的原则。在全面考核经销商的信用、对公司产品的重视程度和价格执行情况后，经销商的数量大幅下降；同时将原来每3个月一次的订货改为每个月一次，大大减少了经销商的囤货；并且组建了专门的价格维护小组，对那些不能执行公司产品统一价格的经销商取消其资格。

经过这一系列调整后，东阿阿胶对渠道的掌控能力大大加强，提价后

并没有出现以前的窜货和存货现象。2009年，东阿阿胶实现终端销售增长5个亿。实施控制营销后，公司顺势施行预付款制度，终端销售取代回款成为考核指标。公司业务人员感受到的最大变化，就是原来求着经销商帮忙压货，现在是经销商主动找上门来要货。

整体看来，东阿阿胶的营销变革具有一定的层次感和系统性。文化营销先行实现价值回归和消费者认知的根本改变，在此基础上，通过拓宽品类、经营终端，强化产品的市场拉动力，最后，力推控制营销，强化对市场秩序和价格的控制力，为东阿阿胶未来“由药到补”的战略转型铺平道路。

是金子也需要阳光才能焕发金色光芒。东阿阿胶通过营销变革实现企业市场化再造的经验表明，在市场化浪潮中，“酒香不怕巷子深”的时代已经过去，在产品过剩年代，消费者的消费意识、消费习惯和消费目标面临着碎片化的趋势，如何将产品信息和品牌内涵传达到目标顾客那里，将成为企业最大的功课之一。

编辑：潘东燕 pandongyan@pkubr.com