

博瑞森
BRACE
管理丛书

Condiment Marketing

调味品营销

第一书

陈小龙◎著

潜心一线市场，深入分析

一张中国调味品市场的全景图，掌

动权的必读之作！



中华工商联合出版社

Condiment Marketing

调味品营销 第一书

陈小龙◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

调味品营销第一书/陈小龙著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-5158-0866-6

I. ①调… II. ①陈… III. ①调味品—市场营销 IV. ①F724.782

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 038773 号

调味品营销第一书

作 者: 陈小龙

责任编辑: 于建廷 高 尚

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷厂

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0866-6

定 价: 49.80 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

自序

调味品，能给人带来幸福和满足，从古到今都是这样。

有很多人都能回忆起小时候吃妈妈做的酱油拌饭时的美好时光。如今，天天都像过年一样，你的幸福感还能找得到吗？

人生，也需要精心的调味，用什么来调最有味？是《弟子规》倡导的传统文化。这是古圣先贤留给我们的“生命之盐”。

2009年10月，托福一家我服务的企业，我来到云南旅游。大理、丽江的见闻使我相信在人世间世外桃源真实不虚。我更坚信，真正的世外桃源，在人心深处。在中国的历史上，曾有这样的时期，人们生活在遵守伦理道德、相亲相爱的环境之中，生活在山明水秀的诗情画意之中。只要能信守住《弟子规》这样的传统文化，在我们的有生之年，这样有味道、有意义的世外桃源，定能重现人间。

目前调味品行业、食品行业，有很多涉及食品安全的隐患。在这里号召各位，对人体不安全的产品不要做，不要卖，行业机会很大，通过“存好心、说好话、行好事、做好人”的生意之道，也能取得经营的成功，并且是正大光明的持久成功。

我深深地感激我所服务过的企业，感激在这些企业之中深深影响着我的领导和同事，还有支持广州名道营销顾问有限公司的企业们，是你们让我感到存在的价值。在这里，我还要感谢我的母亲，十几年前我做出平生最重要的决定，准备去海天公司，她说“海天酱油质量非常好，一两滴就上色。”使我坚定地去了这家了不起的企业，这才入了此行；还要感谢我的父亲，在我生命中每个重要的关口，总有他有力的支持；最后要感谢我的爷爷，他晚年做收购大蒜和鸡蛋的生意，也许是他朴素的思想把做生意和研究生意的乐趣深深根植在我的脑海中了。吧。

本书是我作为调味品行业不同角色深刻实践的总结，这些角色包括：一线销售人员、市场策划人员、企业经营管理者、经销商、企业咨询顾问、投资者等。这些角色使我比其他人有更多接触核心机密的机会，也被要求必须以洞察行业本质的眼光做出相应准确的判断。15年了，我热爱调味品这个行业。这本书就是我的经验总结。

本书可以作为调味品生产企业、经销商送给员工的营销书，也可供大专院校、研究生院、咨询公司、广告公司、食材与餐料生产企业、食品配料生产企业、原料供应商、设备供应商、股票投资者等作为调味品行业分析的工具书来阅读。

本书的传播，也是实践最初入行时公司给予的理念——“以至善之心调味中精品”的经营理念，实现“善的循环”。

感恩各位。

陈小龙

2013年11月19日于广州

目录

Contents

第一章 行业趋势

第一节 调味品营销入门 / 2

一、调味品行业 / 2

二、调味品营销 / 4

第二节 中国调味品市场趋势与机会 / 6

趋势一、行业格局多极化 / 6

趋势二、品牌集中度提高 / 9

趋势三、品类细分并凸显 / 17

趋势四、价格高低两极化 / 21

趋势五、渠道急剧大变革 / 23

趋势六、经销商快速转型 / 25

趋势七、资本整合产业链 / 26

趋势八、管理技术现代化 / 29

第三节 案例分析 / 31

案例 1-1: 李锦记中国战略动作分解 / 31

第二章 产品策略

第一节 复杂环境下的产品定位 / 44

一、绕过技术壁垒 / 44

二、卖点要经得住推敲 / 47

	三、产品特性与卖点匹配 / 48
	四、突出产品核心优势 / 49
第二节	产品如何取得区域竞争优势 / 50
	一、主推强差异化产品 / 51
	二、跟进畅销品抢市场 / 51
	三、渠道优势抢占成果 / 55
	四、区域品牌干扰反击 / 56
第三节	案例分析 / 57
	案例 2-1: ××味业营销诊断报告(2006 年) / 57
	案例 2-2: 亨氏中国调味品业务: 巴菲特时代的 问题与机会 / 67

第三章 价格策略

第一节	省级市场价格体系设计 / 72
	一、邻区价格平衡 / 72
	二、跨区窜货协调 / 73
	三、省内利润体系 / 73
	四、区域市场成熟度 / 74
	五、产品被替换程度 / 75
	六、公司的区域要求 / 75
	七、跨区 KA 定价 / 76
第二节	价格调整的时机 / 77
	一、涨价的时机 / 77
	二、涨价的败因 / 78
	三、涨价的方法 / 78
	四、修复价格体系 / 78
	五、最佳定价原则 / 79
第三节	案例分析 / 80
	案例 3-1: 围裙法则 / 80

第四章 分销策略

- 第一节 批发渠道运作指南 / 86
 - 一、渠道特点 / 86
 - 二、要注意市场增长的幅度 / 87
 - 三、经销商弱化二批的处理对策 / 88
 - 四、批发渠道销量提升的办法 / 89
 - 五、如何争取二批商 / 91
- 第二节 餐饮渠道运作指南 / 94
 - 一、渠道特点 / 95
 - 二、如何建立餐饮渠道 / 96
 - 三、如何维护餐饮渠道 / 100
 - 四、案例分析 / 102
- 第三节 零售渠道运作指南 / 104
 - 一、现代零售渠道 / 104
 - 二、传统零售渠道 / 104
 - 三、如何攻占零售终端 / 106
- 第四节 工业渠道运作指南 / 109
 - 一、渠道特点 / 109
 - 二、操作要点 / 110
 - 三、实操案例 / 111
- 第五节 封闭渠道运作指南 / 112
 - 一、团购 / 112
 - 二、大单位饭堂 / 115
 - 三、航空线 / 116
 - 四、加油站、特产店等 / 120
- 第六节 新兴渠道运作指南 / 120
 - 一、调味品专卖店 / 121
 - 二、外贸渠道 / 121
 - 三、电商渠道 / 121

第七节 案例分析 / 123

案例 4-1: 冰火两重天, 市场思路决定出路 / 123

第五章 市场运作与销量提升

第一节 市场的真相 / 130

一、市场份额 / 130

二、行业洗牌 / 132

第二节 单点销量提升应考虑的问题 / 133

一、产品 / 133

二、地点 / 133

三、价格 / 134

四、促销 / 134

五、服务 / 134

第三节 县级市场运作指南 / 135

一、找对经销商 / 135

二、利润驱动是关键 / 136

第四节 区域品牌突破 / 137

一、症结何在 / 137

二、异地突围 / 138

三、纠偏正本 / 140

四、偏离轨道 / 142

五、突破之道 / 143

六、案例: 销量提升的空间在哪儿 / 145

第五节 即期品解决 / 145

一、经销商处的对策 / 146

二、批零网点的对策 / 148

三、特别注意事项 / 149

第六节 案例分析 / 149

案例 5-1: H 味精促销之困 / 149

第六章 市场营销战略

第一节 调味品“品牌帝国”的几大阶段 / 166

一、黑暗时代 (Dark Age) / 166

二、中世纪时代 (Middle Age) / 167

三、封建时代 (Feudal Age) / 168

四、帝国时代 (Imperial Age) / 168

第二节 中小调味品企业营销战略 / 169

一、企业发展现状 / 169

二、营销战略的问题 / 170

三、成功的营销战略 / 171

第三节 案例分析 / 180

案例 6-1: 海天酱油, 味王雄心 / 180

案例 6-2: 味高兴亡: 一个小企业的成功与
失败 (上) / 194

案例 6-3: 味高兴亡: 一个小企业的成功与
失败 (下) / 202

第七章 经销商的转型之道

第一节 为什么要转型 (Why) / 212

一、3 种经营模式 / 213

二、6 类渠道覆盖 / 213

三、5 种压力围困 / 214

第二节 转型的技巧 (What) / 217

一、盈利模式变革 / 217

二、强化企业管理 / 221

三、打造强力团队 / 224

第三节	向何处转型 (Where) / 226
一、	向下游终端转型 / 226
二、	向上游厂商转型 / 228
三、	向物流中心转型 / 231
四、	向专业细分转型 / 237
五、	向其他行业转型 / 238
第四节	怎么转型 (How) / 238
一、	排兵布阵 / 238
二、	磨砺眼光 / 239
三、	主动出击 / 240
第五节	聚焦自身优势 (Who) / 240
一、	产品优势 / 241
二、	渠道优势 / 241
三、	价格优势 / 242
四、	促销优势 / 242
五、	服务优势 / 243

第一章

Chapter 1

行业趋势



章前导语

这一章的内容，主要是让大家重新回到经营的原点，站在调味品行业之外重新审视一下，我们所处的这个行业是什么？应该如何来经营？未来将会向何处发展？这一章，也是为大家解答为什么有钱也做不了这个行业；为什么有辉煌的背景还是会做不好这个行业。

第一节 调味品营销入门

一、调味品行业

干事业，最要紧的是方向问题。方向对了，你迟早会成功；方向错了，或是走走停停，瞻前顾后，很浪费时间。人生给你干事业的时间，实际上没有多少，好比考试，到时间交答卷，时间一过，想明白了也白搭。

如果你是投资者，不论你是因什么机缘进入调味品这个行业，我给你的忠告是：**如果你想快速成功，请尽快退出这个行业。**因为它是个习惯性消费很强的行业，需要时间的累积，直到消费者形成购买习惯以及忠诚度；**如果你想长久成功，那你来对了。**生意理顺后，你几乎很轻松地就可以享受到生意成功带来的乐趣。

如果你是经营家族企业，你甚至可以把这个企业传给你的子孙后代，这个行业里面，能够做上一两百年的企业，全世界真是太多太多了。

如果你是职业经理人，如果你没有调味品行业的营销经验，那么我给你的忠告是：请忘掉过去的成功经验，尤其是其他快速消费品行业的经验，因为到这行，你此前成功的经验很可能会给你带来恶果；如果你已经有调味品行业的经验，那也请你下决心忘掉此前的经验吧，竞争的环境完全不一样了，沉下心来，向你的同行学习，你会学到很多。

调味品行业失败的经营中，绝大多数是缺乏耐心造成的。

作为快速消费品（FMCG）行业的一支，在多数产品的利润因价格战越打越薄的时候，调味品行业成为为数不多的淘金地。20多年来，调味品行业已经由一个不被关注发展成近万家企业激烈竞争的行业，如果再加上调味品小加工企业和工业调味料企业，行业内企业竟然高达3万多家。

中国调味品的市场真是在不断增长吗？调味品的市场有多大？

根据国家商务部每年公布全国餐饮的销售额推算，在餐饮行业消费掉的调味品价值就有大约2000亿元。

餐饮酒店和家庭，还有食品加工企业，他们的使用比例到底哪个更多？调味品行业的总产值到底有多少？众说纷纭。我认为到目前为止仍没有准确答案，目前行业的零散状态造成了统计上的困难，但是，这并不影响我们对调味品行业的大势判断。

作为在调味品行业潜心研究十余年的专业机构，我们不断收到各类投资者的咨询请求，希望能得到关于调味品行业投资的一些权威意见，这其中包括一些世界著名的风险投资机构和咨询公司。如全球著名咨询公司美国贝恩和不断在中央电视台《赢在中国》节目中露脸的著名美国风险投资公司IDG，以及已经在中国调味品市场投了几千万美元、还要继续大力投资的鼎晖创投公司；还包括大家所了解的，在中国调味品市场不断掀起并购巨浪的企业巨头，这些都说明资本很看好中国调味品市场。

二、调味品营销

据说全国有 7000 万营销人，但实际上做营销的可能有好几亿。其实，每个人每天都在做营销，把自己的东西，自己的想法，让人接受，并从其中取得价值。营销好像人人都在做，但你可知道，营销亦有三重境界，它们是技术、艺术和哲学。

营销是一种技术

我认为顶尖营销团队的一个基本特质就是，在团队成员之中，你可以理解别人，别人也能理解你。这样的团队最为理想。

生动化陈列，售点生动化、路线拜访、谈判技艺、经销商管理、KA 管理、渠道管理、区域市场启动、新产品上市推广、促销员培训及管理等等，我认为都可以归纳进技术层面，这些是作为营销者需要掌握的基本知识，会随着市场竞争环境的加剧、减弱、变化、改变而改变、适应。这些容易学，但是需要不断地进行自我训练，使之达到顶尖的水准，好像卖油翁一样。这样的技术，很容易学会，但是要达到顶尖的水平，也是相当不容易的。

有人说，调味品行业营销技术落后，可是业内已有企业在使用电子手持终端进行销售终端的维护，通过基于互联网技术 BMS 系统来维护客户。

有人说，调味品行业经销商素质低，可该行业已经是大食品行业之中率先成立全国性经销商组织维护自身利益的，还有已经使用 ERP 系统来管理公司的。

谁能在竞争中占据一席之地，显而易见。

营销是一门艺术

各门各派各有不同的营销武功——可口可乐、宝洁、麦当劳、肯德基、玛氏、松下、惠普……其实，各门各派的武功都是大同小异，运用之妙，存乎一心。

比如，与客户谈判，我们学了各大公司的实战宝典，还学了哈佛大学的最原版的对事不对人的谈判技巧，上了罗杰·道森和博恩·崔西数万元一堂的谈判神学课。但真正用到实处的，可能就是请采购吃了几次饭，或是把报价下调了几个百分点，这种时候，那么多技巧有用吗？

生意之中，人际关系非常重要，但这绝不是捧本书就可以学得到的，只在于平常点点滴滴的积累，与人不断打交道而得到的宝贵经验。我曾给某世界 500 强企业带班教学，其中几位经理的口头禅即是“坦率地说……”人际沟通技巧痕迹很重，这个是比较典型的沟通技术迷信，哪里能建立真正的人际关系？

艺术的形成，是在技术之上的，经销商管理或任何商业活动，都是人与人相互交往的一个过程，与人打交道，都会有人性的体现。所以我认为，任何行业都是娱乐业，都是大家在宽松、愉悦的气氛之下，彼此容易接近，就乐于交往。同样是 Customer Relationship，老外说“客户关系”，中国人说“客情”，所以，和客户要讲“情”，不能讲“理”，要和客户争论一个是非曲直，谁对谁错，关系就难建立，谈“理”的时候，要以“情”的方式体现。做营销，如果做到艺术层面之上，难度很大，一旦练成，容易取得大成功。

营销是一种哲学

所谓“大音希声，大象无形”。营销做到最后，就是一种境界，是自然的反应，应用到日常工作的方方面面。我们不用再去考虑技巧，也不用品味艺术，只在一念之中。

我见过好几位白手起家的亿万富翁，与其中的三位还各相处了一年之久，他们营销的哲学已经深入到了骨子里面——用自己的思想，让其他人采取有价值的行动，达成共同的目标，这不就是营销吗？与人交往，取得他人的信任，生意自己找上门来，这不就是营销吗？所以，真正顶尖的营销，是在意念当中，植根于内心深处的一种处世哲学。



生意做到极致之处，或是做一种事业，当人全情投入其中，就会从身边小事，从万事万物中理解出各种道理。如松下幸之助，创立了“自来水哲学”、“水坝哲学”，这些都是浅显易懂的哲学，而且是从身边小事、从自然现象之中领悟出来的道理。而台湾地区经营之神王永庆也是，他提出了“瘦鹅论”和“合理化”。华人首富李嘉诚做人做事处处体现一个“活”字，也是他们从自己的亲身体会之中得到的经营道理，这个就是哲学。

调味品营销，与其他行业的营销，不同之处，就在于调味品行业是习惯性消费很强的行业，它的营销在于长久地坚持，来不得半点的浮躁，否则在这个行业里工作就成了一件不值得享受的事。

第二节 中国调味品市场趋势与机会

在研究之中，我们发现中国调味品行业表现出如下发展趋势，存在以下相应的机会。

趋势一、行业格局多极化

（一）趋势分析

1. 行业格局演变的三个节点

2000年，以酱油品类为核心的四级：2000年，我写过一篇分析文章，提出了中国酱油四分论，即：以广东海天、致美斋为主的粤产酱油，以上海淘大、家乐、老蔡为主的沪产酱油，以雀巢美极、龟甲万、李锦记、加加、和田宽为主的外资酱油，以北京金狮，石家庄珍极、天津天立、福州民天、湖南双凤等区域性酱油为主的地产酱油。