

唐江华◎著



万卷出版公司

唐江华◎著

2014-1415

© 唐江华 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

白酒营销的第一本书/唐江华著. —沈阳: 万卷
出版公司, 2012. 4

ISBN 978-7-5470-1803-3

I. ①白… II. ①唐… III. ①白酒—市场营销学—研
究—中国 IV. ①F724. 782

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 015830 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 三河市文阁印刷厂

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 235mm

字 数: 193 千字

印 张: 15

出版时间: 2012 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 邢和明

ISBN 978-7-5470-1803-3

定 价: 66.00 元

联系电话: 024-23284090

邮购热线: 024-23284050 23284627

传 真: 024-23284521

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李 福

版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 024-23284452

什么样的书适合中小企业

在一次中国中小企业协会组织的关于中小企业转型升级的研讨会上，一位从事食品经销的老板提到：自己和团队希望通过阅读这种灵活、便捷的方式提升经营、管理能力，但目前市场上的图书良莠不齐；即便一些被媒体炒得火热的名家或国际流行的引进版图书，也和目前国内中小企业的实践有着一定距离；况且，虽然也有一些专为中小企业读者策划出版的图书，但很容易淹没在茫茫书海中，不易寻找。

这位老板的问题很有代表性。这里，我们为中小企业读者提供几点辨识图书的建议：

1. 辨作者：没有实践经验的作者不是好作者。

管理专家、企业家黄铁鹰教授有这样一个观点：看戏与唱戏是不同的，如果你想学唱戏，当然是要找唱戏的学，而不是去向看戏的观众求教。中小企业读者，当然要读“管理者”所写的书。

在我国，中小企业发展时间很短，相关知识的系统性程度低、经验化程度高，因而目前这方面的专家并不来自院校、科研单位、媒体等，而是来自企业。一些具备丰富企业经验的经营管理者、咨询培训师，边实践边总结，为中小企业量身设计出贴近实践的建议和方案，这样的作者才是值得信赖的作者。

2. 辨内容：不能指导企业实战的书不是好书。

适合中小企业的图书，一般有这几个特点：

- 宏观环境讲的少、微观操作讲的多；
- 普遍性理论讲的少、具体性案例讲的多；
- 国外情况讲的少，国内实际讲的多；
- 专业概念用的少、通俗语言用的多；
- 泛泛而谈少、深入实务多；
- 批判性抱怨少，建设性方案多。

当然，这些特点不能绝对化：中小企业也应关注宏观环境、学习理论知识、了解国外经验、总结一般规律等。但在一定阶段内，通过学习别人的成熟经验、结合自身情况，设计出简单、实用、有效的管理方案才是更重要的。

3. 辩定价：优质优价符合读者长期利益。

对很多作者而言，写作是个出力不讨好的工作，他们大多每日忙于企业管理、咨询项目或在各地授课，能够用于写作的时间很有限（我们很多作者都是利用假日、深夜或机场候机的零散时间写作的），如果不是读者的不断追问、图书编辑的软磨硬泡，一本好书不知要等多久才能与读者见面。而作者们得到的版税，有时连自己一天的授课费、咨询费都比不上。

原创经管类图书价格一般在 35 元~60 元区间，有的甚至更高。这是因为优质、高价符合读者长期利益。出版者挖掘好作者、好内容，并给予作者恰当的回报，这样的良性循环才能让作者乐于传播、分享自己的管理经验，让读者得到内行的帮助。而一些低质低价图书，它花费的不仅是钱，更是您宝贵的时间，甚至会误导您的决策。

“博瑞森中小企业管理丛书”就是我们专为帮助中小企业读者提升经营、管理能力而策划的。博瑞森图书愿与广大中小企业经营管理者及专家学者一起，用阅读助力明日冠军，为中小企业发展作出贡献！

自 序

说说酒话

白酒行业的景气度连续几年挤进前三名，尤其是白酒板块在股市的神话般表现，更是引得许多业外资本也逐酒而来。这不，国内最大的 PC 巨头联想继 2011 年 7 月份控股湖南武陵酒业后近期又将河北的乾隆醉揽入怀中，联想期望在酒业大展拳脚的心理表露无遗。

所谓“酒不醉人人自醉”，茅台、五粮液这几年的突飞猛进，洋河、郎酒近两年的再度崛起和狂飙，让白酒行业的标杆效应愈发显现。尤其是茅台，早在 2006 年笔者应《销售与管理》杂志之约写了一篇《冷眼相看茅台涨价》的文章，提到茅台的价格和价值效应远未释放出来，茅台的未来发展应该是走白酒奢侈化之路，短短几年时间，预言变成了现实，如今的茅台正在申请奢侈品标识。但茅台、五粮液仅仅是标杆而已，对他们来说，白酒的营销已经逐渐远去，对拥有两万多家白酒企业的行业而言，其发展的借鉴意义不大，尤其是营销上的借鉴更不是众多的中、小白酒企业能够用得上的。

笔者一直在中小白酒企业工作，伴随着企业由小到大，见证了企业的成长过程，也因此积累了一些成长中的经验，受行业媒体朋友们的厚爱，这些总结式的文章分阶段逐一发在行业媒体上以给那些在中、小白酒企业工作中的同仁共享。现北京博瑞森管理咨询公司將笔者这几年的文章做了一个整理结集出版，以期让更多的行业同仁更系统地理解行业的发展规律，

打开白酒营销那扇虚掩的大门。

这不是一本白酒营销教科书！

这也不是一本白酒营销战略规划书籍！

它就是一本滚打在白酒营销一线十几年的营销人员的实战总结，对目前仍在行业一线奋斗的白酒营销人员有那么一点启迪，对占据行业80%的中小白酒企业有那么一点借鉴。

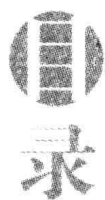
任何行业的发展其实都与国民经济的发展息息相关，白酒行业也不例外。随着中国经济的持续高增长，白酒作为人的精神愉悦的一种体验势必会迎来更大的发展机遇，这从发达国家走过的路即可看到。而行业的机遇同样可以带动一大批中、小白酒企业的发展，如果您不想错过这轮发展机遇期，追上这趟高速行驶的列车，本书或许可以带给您一些用得上的建议。

书已成稿，好坏自有读者去评说。在此，我要感谢北京博瑞森管理咨询公司的张本心总经理、感谢本书的主编曾奕玮先生，是他们的辛勤工作才有了本书的出版发行；感谢我工作的企业华泽集团——开口笑公司，让我有机会亲历企业的由小到大，也促成了自身的发展；感谢我成长过程中每一位领导，是他们的宽容和支持让我有机会将所想付诸实践，将理论变成了实战。

营销无定式，创意无止境。促销最好的方式就是涨价，营销的最高境界就是没货卖。看完本书，您能够理解透彻这两句话的真正含义，您就能够做到轻轻松松卖酒！

唐江华

2011年12月3日



自序

第一章 白酒行业的未来趋势

- 一、经济萧条的应对策略 / 3
- 二、关键时刻的营销六法 / 7
- 三、剥掉虚伪文化的外衣 / 12
- 四、高档酒才是未来之星 / 17
- 五、中低档酒的生存之道 / 21
- 六、未来十年的营销之路 / 27

第二章 白酒企业的自身修炼

- 一、模式：从单一到系统 / 37
- 二、差异：打造错位营销 / 47
- 三、窜货：谁偷走了奶酪？ / 54
- 四、产品：何为长销之道 / 58
- 五、促销：如何合理控制 / 65

第三章 科学管理渠道与终端

- 一、经销商管理五原则 / 71
- 二、牵住二批商的鼻子 / 76

三、终端操盘的再思考 / 80

四、终端变革的新营销 / 86

五、名烟酒店运作目标 / 93

六、名烟酒店动作方法 / 97

第四章 合理运作目标市场

一、地方名酒的区域前景 / 105

二、区域市场需要合格经理 / 109

三、区域市场的第一品牌 / 114

四、区域名酒的凤凰涅槃 / 118

五、区域市场的颠覆之道 / 125

六、区域市场的运做解剖 / 131

七、婚宴市场 - 爱你不容易 / 136

八、省外市场 - 距离产生美 / 142

第五章 让旺季更旺、淡季不淡

一、旺季销售六大任务 / 151

二、旺季打好“压货战” / 156

三、旺季库存处理法 / 163

四、旺季之后的冷趋势 / 167

五、应对淡季的到来 / 173

六、突破淡季的瓶颈 / 179

第六章 经典案例解析

一、雪峰窖：坚持核心原则 / 185

二、老酒坊：资本撬开市场 / 193

三、黄鹤楼：再看盘中盘 / 202

四、千秋神：乱市扭转乾坤 / 207

五、喜来乐：锁定高端通路 / 216

第一章

白酒行业的未来趋势

一、经济萧条的应对策略

全球经济增长放缓，外贸出口为主的企业受到的冲击最大，不是被关闭，就是被迫减少定单。但是也有部分外贸出口企业的日子却随着危机的到来越发红火。许多企业倒闭，导致定单更加集中到这些尚未倒闭的企业手中，行业洗牌让这些企业越发强大起来。

白酒行业的洗牌是否会像这些外贸企业那样呢？不会！一是白酒行业属于典型的与居民日常生活密切相关连的行业，受经济的晴雨表影响较小；二是白酒企业基本上以内销市场为主，只要国内的经济不崩溃，行业很难出现大规模的洗牌行动，倒是那些曾经红火的国有企业或者大型企业会在经济萧条中因为自身的应对措施较慢或主措不力而暂时丢掉排名或陷入经营困境。

就白酒行业而言，中小企业只要不犯原则性的错误，经济萧条的影响反而没有对大型企业的影响大，白酒行业的洗牌就不会令其受到更大的影响。这是中国特色的行业环境和经济环境所决定的！

（一）主产品：高端酒推广是企业能够走远的决定性因素

白酒行业之前有调高产品结构、加大高端酒推广力度、压缩低端酒生产和销售比例进而获得增长和效益的有效“法则”，对于这些现在正在失灵的话语个人不敢苟同。如果一个企业的发展丧失了基本法则，就算它能够躲过阶段性危机的影响，过后的发展仍然会举步维艰。这不是危言耸听！

危机时期的高端酒推广不要像经济形式大好时期那样高歌猛进、不计成本就行。不管什么样的危机，高端的商务接待不会销声匿迹，反而更能彰显接待双方的实力和面子。中国的国情和民俗不会因为这个危机被改变，这就是高端酒的机会。

当然，如果你不识时务地在这个时候大肆推广高端酒新品，消费者是不能接受和认同的，因为你违背了中国人在应对危机时需要共同遵循的节俭原则，你让那些被接待的领导背上了逆风而动的“骂名”，不符合社会约定俗成的“潜规则”。

结论：手中有现成高端酒品牌的企业，尤其是推广稍微有点起色的企业不要停止推广，因为企业未来的希望和市场现状决定你不能停止；计划推出新品牌的企业则应该暂缓上市计划，待经济形式有所好转时再加大推广力度上市；低端酒的压缩生产和取消也应该是企业未来发展的战略之一，不应该受影响。经济萧条的到来放慢了这种发展的步伐，许多企业就误以为抓住中、低档产品就可以躲过经济萧条的袭击。

人类文明的发展和前进绝对不是某个暴君和危机的影响能够阻止的，消费趋势上移的脚步也不是危机就能够止住的。经济萧条的影响就像股市的震荡，在经过一段时间的波动后会一次次顽强上扬。因此，压缩低端酒的生产和销售比例在未来仍然是白酒企业的关键方向之一。只不过面对经济萧条的袭击，我们需要放慢调整步伐，适当增加一些销量上的应对而已。

所有这些都是些战术上的调整和应对，而战略上的原则是不需要更改的。

（二）副产品：需要更加重视中档酒的推广

中档酒的概念有必要做个解释，譬如你所在市场的主流价位是 20~30 元/瓶占主流，那么这个价位就是你所在市场上的中档酒概念。而

你所在市场上的主流价位在 100 元/瓶左右，那么这个价位就是你所在市场的中档酒概念。因此，我们说的重视中档酒推广是根据各个市场的实际情况来界定的。

中档酒的市场爆发确实与危机的到来有点关系，在人们消费更趋理性的今天，中档酒的需求会被点燃，抓住这个机会市场就有了保障。但面子消费同样会对中档酒推广存在考验，不是说你的价格定在中档大家就会消费，而是你的酒够面子、够档次才会形成潮流，这就是推广才能形成的局面。

（三）市场：阵地更集中

危机的影响导致企业投放到市场上的资源有限，如果分开来使用就会消弭于无形。白酒企业应该明白自己的利基市场在哪里，集中有限的资源从利基市场上摄取更多的份额和利润。寄希望于新开发市场的胜算无疑是要大打折扣的。当然，企业的资金足够充足，足以支持战略扩张则另当别论。

为了应对危机的影响，进一步收缩了市场，但投入并没有因为这种收缩而降低，在危机时期我们更讲究投入对重点市场的影响，更讲究投入的回馈比例。从实际效果来看，市场收缩不但没有让销售受到任何影响，反而大大增强了员工和经销商的信心，经营利润更是有了根本性的改观。

阵地集中可以增强企业对市场的可控性，减少投入失误，为危机过后的快速发展奠定资金和市场基础。

（四）渠道：进一步扁平化和下沉

如果不是为了配货的需要，目前各地的批发市场真的没有再存在下去的必要。稍微有点品牌影响力的白酒企业早已经摒弃了传统的批发市场，这些传统的批发市场（如长沙的高桥市场）反而成了他们发展壮大

大的绊脚石。传统批发市场的价格杀伤力往往令这些白酒企业的价格体系一夜之间崩溃，这也是中国市场的价格体系总不那么规范的罪魁祸首。

渠道的进一步下沉有两个原因，一是为了强化与三四级市场的渠道商沟通，加强其服务功能，加快反应速度及时解决市场上不断冒出的问题；二是快速掌控渠道商的资金和生意资源，收集来自一线的渠道商和消费者的意见。

目前的白酒渠道也逐步多样化。单纯的酒店、批零点卖酒并不能完全有效启动市场，消费者“盘中盘”被更多地挖掘和受到重视。尤其是高端酒的推广，不重视与核心消费者的一对一沟通，销量就不能获得根本性的改观。

（五）经销商：加强沟通和培训

经济越是萧条，与经销商的沟通越是重要。许多经销商反应某些品牌因为不讲诚信导致自己的市场积压严重，市场进展缓慢甚至倒退。但厂家并不理会这些事情，反而是一个劲地催促打款，厂家的驻地经理也是这样，要经销商打款的时候人就出现了，一旦打款人就没了踪迹。如此种种，对经销商的伤害很深，某些经销商说：“这个品牌以后哪怕就是卖疯了我也不会做，我就不赚这个钱！”

经销商讲出这样的话是对那种不做市场的品牌的抗议以及对那些不讲诚信厂家的憎恨。经济萧条时如果这样对待经销商，以后能有好日子过吗？

经济萧条的到来对白酒行业来说是一次很好的机会，在生存未受到根本性影响的前提下，要渡过危机的最好办法就是苦练内功，扎实夯实所在市场的基础，为经销商提供稳定赚钱的产品，为消费者提供物超所值的产品，顺应危机潮流和市场趋势，这样企业在危机中就会得到进一步的发展和壮大，危机后才会迎来新一轮的发展！

二、关键时刻的营销六法

从广告营销到整合营销，从掌控渠道到掌控终端，白酒营销走过了一段辉煌而崎岖的道路。白酒行业催生出了茅台、五粮液这样的行业巨头；也滋润了类似洋河、西凤、宋河、汾酒等老牌名酒，让他们重焕生机，赢得了行业内外的尊重。更有近2万家尚在“冒烟”的大小酒厂，不但养育着千千万万的以酒为生的员工，更是带活了一方经济，成为地方政府的座上宾。春去春来，看大雁南飞，白酒行业目前也的确面临巨大的生存危机，许多新产品上市就等于退市，而老产品也是苦苦支撑，在利润微薄的情境下煎熬。难道到了生死存亡的关头？

我们曾经有过排队拖酒的辉煌过往，也有过贴牌做全球总经销的意气风发。可今天，包装洋气了，酒质提升了，价格便宜了，但酒却很难卖动了。今天的消费者究竟怎么了？白酒怎么了？白酒还能够怎么卖？

要想重拾往昔的辉煌，需从以下几方面着手：

（一）与酒文化结缘

教育在扩招，大学生每年成百万上千万地推向市场，说明了一个问题：中国人的整体素质提升了！大家都有那么一点文化了！在这种环境下，将白酒还看成是下里巴人的专利无疑是拿根绳子套自己的脖子。

文化酒层出不穷也说明这个大趋势还是很清楚的。让人郁闷的是，这文化也有点太牵强附会了，很多八杆子打不着的故事都被我们白酒引经据典给用上了，过高估计了喝酒人的素质。就是卖文化也要大俗大

雅，让大家看得明白才能喝着舒畅。

酒鬼的文化是什么？洋河的文化是什么？茅台的文化是什么？即使是一些不喝酒的人可能也能说出个一二，这样的酒文化才是真正能够让人记住，能够融入到卖酒中让消费者产生共鸣，激发出其购买欲望。

（二）为消费者服务

卖白酒也是做服务。很多人不相信，认为只要我的酒好，设计的价格体系让各个环节都有钱赚，我的工作就算到位了，还要给消费者去做什么服务呢？难道要我亲自把酒一瓶瓶卖给消费者？没错，就是这样。虽然这一瓶瓶酒不是通过您亲自卖给消费者的，但这一瓶瓶酒确实确实是消费者从城市的每个角落买走喝掉的。他为什么买你的酒而不是别人的酒？也许就是你的服务比别人好！

对消费者的服务体现在很多方面。消费者的需求有时表现得很模糊，需要我们不断去诱导、挖掘。营销的本质就是不断满足消费者的潜在需求！这种话我们听得多了，但实质执行的少，所以对消费者的服务也是停留在口头上。

从茅台、五粮液的专卖店来看，做消费者层面的工作要大于其实质销售的目的，消费者来到这种专卖店享受到的服务直接决定了该品牌留给消费者的印象；通过这个窗口，厂家也可以直观地掌握消费者的需求变化以及爱好，从而提供更符合消费者新需求的产品和服务。

（三）让促销更新颖

离开促销酒就没法卖了，这是行业里面卖酒人的心声，也说明了促销的普及化和重要性。促销又分为渠道促销和终端促销两个大的范畴，渠道促销是大家最喜欢做的，也最容易检测到成绩和效果，但渠道促销对白酒来说也渐渐不灵泛了，效果越来越差；相对来说，终端促销才是