

白酒

中国第一本 白酒经销商手册

何足奇 著
为经销商而作的
实战指南

白酒经销商手册

Zuilian 珠穆朗玛企业成长系列丛书

白酒

中国第一本 白酒经销商手册

何足奇 著
为经销商而作的
实战指南

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

白酒经销商手册/何足奇著. —广州: 广东经济出版社,
2003.9

(珠穆朗玛企业成长系列丛书)

ISBN 7-80677-519-6

I. 白… II. 何… III. 白酒-市场营销学
IV. F724.782

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 066688 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	17.75 2 插页
字数	316 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-519-6 / F·910
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

白酒经销商手册

— 题记

经销商在企业的眼里好像是只知道要政策、要利益、贪得无厌的一个群体。他们守着区域市场的一亩三分地，在硝烟弥漫的市场最前线拼杀。可是，在企业销售经理的心里，经销商怎么就那么讨厌，那么贪婪呢？

委屈是肯定的。很多企业都在宣扬“客户至上”，可是他们真正为客户着想了吗？他们利用经销商的区域市场网络“借船出海”；在品牌取得成功，市场获得占有的时候，他们又“过河拆桥”，令多少经销商扼腕叹息，又倍感辛酸无奈！辛辛苦苦经营几年的网络说没就没了——于是，经销商们只能选择保护自己，选择不断地要政策、要费用来补偿未来的风险。从和经销商打交道的几年中，我们感慨，经销商不是“无商不奸”，而是“无商不艰”、“无商不煎”啊！拓展市场的艰难，激烈竞争的煎熬，是经销商生存状况的真实写照——他们处在商业金字塔的最低层，他们是一群弱势群体（当然要排除那些独霸一方的经销大户）；他们在艰难地创业，在煎熬中发展。

世上本无路，走的人多了，也就成了路。中国的企业在经济发展大潮中不断前进，而我们广大的经销商朋友却在竞争中摸索。但是，从某种意义上说，他们创造了中国经济发展的神话，创造了中国城乡经济的繁荣。他们建立区域市场网络的工作，他们创造的销售模式，是最朴实的营销理论，也是最适合中国国情的营销实战模式。但是，毕竟他们的经营管理水平还处在一个比较原始的、自发的阶段，因此，面对新市场，新竞争，他们的出路在哪里？

沿用传统的经营管理，注定是要在市场发展的大浪淘沙中衰亡；没有目标，没有依据的创新给经营带来的损失也是巨大的。因此，笔者根据多年的营销实战经验，结合经销商的实际经营管理需求，从白酒的行业背景、品牌创建以及经销商的区域市场实战出发，撰写了这本书，希望能够给迷茫中的经销商一点启发，一点帮助。并衷心祝愿所有的经销商朋友不断发展，做大做强，跟上市场发展的步伐，创造更辉煌的明天！

何足奇

2003年4月1日于成都

目 录

·上篇·掀起白酒的盖头来

一	中国白酒之怪现象	3
	1. 白酒十八怪 /3	
	2. 白酒 OEM 引发的行业危机 /8	
	3. 巨额广告的阴影 /13	
	4. 错误规则下的可怕游戏 /16	
	5. 中国白酒营销存在的问题 /19	
二	白酒品牌的价值在哪里	24
	1. 品牌与文化 /24	
	2. 寻找白酒品牌的核心价值 /27	
	3. 白酒品牌的开发策略 /36	
	4. 双品牌战略如何步入佳境 /39	
三	营销革命的方向	54
	1. 白酒营销流派杂谈 /54	
	2. 白酒营销制胜策略 /58	
	3. 白酒渠道控制 /60	
	4. 白酒销量的驱动因素 /62	
	5. 白酒营销的差异化策略探索 /66	
	6. 白酒的大市场营销战略 /70	

7. 促销的最高境界 /76

四 白酒市场攻略 ————— 79

- 1. 白酒品牌城市攻略 /79
- 2. 白酒品牌农村攻略 /92

五 中小型白酒企业如何在竞争中立于不败之地 ————— 105

- 1. 细分化生存方式 /106
- 2. 产品化生存方式 /107
- 3. 区域化生存方式 /107
- 4. 专业化生存方式 /108
- 5. 个性化生存方式 /108
- 6. 高档酒市营销策略 /109

六 中国白酒如何走向世界 ————— 113

- 1. 中国白酒发展的趋势 /113
- 2. 中国白酒如何走向世界 /116

· 中篇· 经销商淘金兵法

一 经销商的角色 ————— 121

- 1. 经销商在市场上到底扮演的是什么角色 /121
- 2. 新流通业态对经销商的冲击 /122
- 3. 经销商的自我诊断 /123
- 4. 定位自己, 明确方向 /125

二 处理和企业之间的合作关系 ————— 129

- 1. 认识经销、代理、直销模式 /129
- 2. 从“妓女”、“情人”到“夫妻”的感情培育 /132
- 3. 如何在和厂家的交易中处于不败之地 /134

三 经销商的核心竞争力——终端销售 ————— 139

- 1. 终端销售的意义 /139

2. 如何建立终端销售队伍 /141	
3. 控制终端的方法 /143	
4. 突破终端的策略 /145	
四 保证终端销售的秘密武器	148
五 终端生动化管理	153
六 经销商的销售过程管理	156
1. 终端销售过程管理 /156	
2. 过程管理的实施步骤 /158	
3. 经销商的销售过程管理要点 /160	
七 选择分销成员, 建立区域市场网络	162
1. 区域市场开拓的技巧——布局网络化 /165	
2. 区域市场渠道设计与开发 /167	
八 经销商的新客户开发管理	170
1. 开发新客户 /172	
2. 积极开发新顾客, 扩大市场接触面 /173	
3. 正确处理开发与维系的关系 /174	
4. 客户管理和沟通方法 /177	
5. 辅导客户 /180	
九 经销商区域市场作战方略	182
1. 经销商区域市场作战规划 /182	
2. 周边市场的开发 /184	
十 建立完善的销售系统	187
十一 经销商销售队伍管理	190
1. 确定销售队伍任务 /190	
2. 设计销售队伍规模 /191	
3. 设计销售队伍报酬 /192	
4. 销售队伍的训练 /193	

十二	经销商渠道管理	194
	1. 区域市场销售渠道的分析 /194	
	2. 用铺货来占领渠道的策略 /196	
十三	经销商经营管理常见的误区与对策	199
十四	管好你的钱袋	202
	1. 经销商的财务管理 /202	
	2. 经销商的资金流管理 /204	
十五	电子商务和经销商	208
十六	忠诚于你的合作企业	211
	1. 白酒经销巨头“阿尔泰”的品牌效应 /211	
	2. 与企业、顾客共同成长的安利经销商 /213	
	3. 给惠普做保姆的经销商 /215	
	4. 为企业分忧，谋求白头偕老的合作 /216	
十七	展望未来	218

· 下 篇 · 实 战 宝 典

附一：	经销商实战参考资料	223
	1. 区域市场终端理货十五条原则 /223	
	2. 软硬兼施，管好你的终端 /225	
	3. 跨越超市的门槛 /233	
	4. 制胜终端的利剑 /235	
	5. 跑单队伍的组建和管理 /237	
附二：	好鸡精，当然领“香”一步——“佳隆”鸡精整合营销传播方案	240
	1. 综述 /240	

2. 必须内外兼修 /241
3. 采用跟随战略 /242
4. “佳隆”的发展之路 /243

附三：白酒品牌策划、管理模型 _____ 252

1. 行业与外部环境分析体系 /253
2. 消费者分析 /264
3. 企业内部能力分析 /270
4. 竞争者分析 /272
5. 白酒品牌的战略方向与策略选择 /273

篇

上

掀起白酒的盖头来

白酒是中国的传统产业，绵延几千年的酒文化为现代中国白酒的发展提供了良好的土壤，但是由于白酒的特殊性，这个传统产业并没有在经济迅猛发展，各种传统产业突飞猛进的环境中得到发展。

白酒品牌的衰亡周期是如此短暂。

“秦池”的没落代表着广告酒时代的终结。

“孔府家”、“孔府宴”迅速走向衰亡又昭示着白酒品牌价值的苍白。

于是，中国白酒进入一个困惑和混战的时代。“五粮液”的品牌买断在短短的两三年间创造了辉煌，但是这样的辉煌是用品牌资产的透支作为代价，而市场占有率、品牌美誉度并没有得到实质性的提高，2002年末，“五粮液”尝到了利润严重下降的苦果。三十八个服务公司买断品牌被“五粮液”狠心砍头，买断品牌的路越来越难走——这里是不是酝酿着一个新的危机？

茅台酒虽然贵为“国酒”，但是体制和战略方面的原因使茅台依然无法脱离计划经济的阴影。市场的步履蹒跚，反应迟钝，和经典名酒的差距越来越大。茅台酒，茅台王子酒，茅台迎宾酒，国酒的身价与地位越来越低，这到底是为什么？

全兴是后起之秀。在伴随着全兴足球队异军突起后，随着四川足球的没落，全兴大曲迷失了方向。

“水井坊”的崛起是现代营销的经典之作，但是为什么我们只能看到一个徒有外表，没有深刻内涵的“天下第一坊”呢？

酒鬼在另类文化中崛起，却在时尚消费中迷途，外来资本的收购会不会让这个湘西名酒起死回生？

郎酒改制了，蜀中的一朵“金花”在新经济浪潮中哭泣。改制如果给一个很经典的品牌带来灾难，那为什么要改呢？

……

中国白酒面临着这个机会，洗牌是业内人士认同的观点，但是观念的落伍和营销技术的落后是制约中国白酒发展的瓶颈。

短短的十年，可口可乐在中国占有了25%饮料市场份额；4年前，柯达中国的销售排名全球17，而4年后，柯达中国的销售已经成为全球首位。青岛啤酒、华润啤酒的中国争霸应该给中国的白酒产业上了一节生动的市场营销、经营战略课。

我们立足于对中国白酒产业的现状进行分析，通过案例以及数据的分析，运用品牌管理方法来阐述传统白酒产业的营销技术，以期对中国苦难深重的白酒产业有所贡献，让市场、经销商、消费者对白酒有一个深刻的了解。

一 中国白酒之怪现象

1. 白酒十八怪

某酒类专业杂志的一则报道引起笔者极大的兴趣。

——“贵州茅台酒股份有限公司宣布斥资 3000 万元完成了对河北昌黎红城葡萄酒公司的收购计划，进入了葡萄酒产业。1998 年，茅台公司曾用商标许可的方式让某葡萄酒公司生产过葡萄酒，而这一次是茅台真正从白酒进入了葡萄酒产业。”

——“宁城老窖开始养牛，中低档白酒几乎无利可图。”

中国白酒的“突围”说从 2000 年就已经开始，是不是中国的白酒市场变小了？是不是白酒增收复合税、消费税让白酒企业为难了，于是就出现了“养牛”、“种葡萄”等寻找新的经济增长点的“突围”方式？出现这样情况的并非仅仅只有宁城老窖、茅台两家。据业内人士介绍，赫赫有名的酒业航母“五粮液”也正在四川筹建着自己的葡萄酒基地。很显然，优势品牌正在营造酒业的拼盘——多元化发展。在优势品牌的旗号下，聚集最多的商品品种，掠夺最多的市场份额。听一个酒界的前辈说，中国的白酒产业就像是个穿比基尼的女郎，在市场的发展中，暴露出了一些这样那样的问题，如营销的落后问题，品牌的老化问题，管理的幼稚问题等等；而那些没有暴露出来的部分却是最要命的。没有暴露的是什么？是白酒产业的战略问题，观念问题，税收问题等等。面对啤酒、饮料行业的品牌兼并和国际大品牌的竞争，白酒产业偏安一隅，日复一日地重复着简单的竞争。庸俗的品牌、低层次的营销，品牌的盲目

延伸、非理性发展导致酒类市场危机重重。

白酒产业是一个出新闻的地方，养牛、种葡萄仅仅反映了白酒企业在战略方向上的一种选择，我们不对其深入分析。而长期存在的白酒产业怪现象却在白酒企业里不断蔓延，甚至成为白酒经营的法术，这就令人十分担心和无奈了。根据白酒行业流传的种种说法，笔者整理出“中国白酒十八怪”。

■白酒第一怪：包装要比酒液贵

普通白酒产品的酒液成本大约每瓶3~5元，白酒企业在白酒的外包装上大做文章。五花八门的酒瓶，千奇百怪的外包装，无不把三五块钱的东西包装得冠冕堂皇。穿金戴银，披红挂绿，其实里面的酒液的价格大同小异——无非就是利用包装来突出品牌差异和价格、档次差异。

■白酒第二怪：广告宣传不后悔

白酒企业在广告宣传上的投入如同香港赌片的“赌王争霸”，豪气干云。漫天飞舞的酒瓶广告片可以在黄金时段连续播出十几次，粗制滥造的横幅可以把一个城市变得花花绿绿；很多白酒企业在宣传上依赖广告公司，白酒老总提着几百万元的支票，让广告公司给出一个方案就行——至于广告对品牌、广告对消费者、广告对市场所产生的影响通通不管。——因为白酒企业认为，广告是做给经销商看的。

■白酒第三怪：品牌繁殖排成队

品牌繁殖、品牌买断是一个概念，子生孙，孙生孙，子子孙孙无穷无尽地繁殖品牌。“五粮液”的三百多个品牌如果大家一起生育，国家商标局又可大大地创收一把了。知名品牌繁殖，不知名品牌也繁殖，如同原子核裂变，中国的白酒将要卖到太空，让外星人也来品尝中国的酒文化。

■白酒第四怪：亲生兄弟英雄会

由于一个品牌下的附属品牌太多，区域市场的白酒竞争硝烟弥漫，几乎是贴身肉搏。经销商资源战，终端争夺战，促销小姐争夺战，促销礼品升级战，广告战，种种战事频繁爆发。本是同根生，相煎何太急？价格战和折扣战是最后的杀手锏，也是英雄会的落幕。

■白酒第五怪：卖酒要靠开瓶费

开瓶费源于西方夜总会的陪酒女郎，近年由啤酒发起，在白酒、红酒中得到淋漓尽致的发扬。白酒的开瓶费从3元到50元、80元不等。这些开瓶费用是酒店小姐的收入，但是这些费用还不是羊毛出在羊身上？遭殃的是消费者。

■白酒第六怪：销售要靠糖酒会

糖酒会是白酒企业销售的重头戏，很多白酒企业把销售押宝在糖酒会上。于是白酒企业不惜重金，在糖酒会上出尽风头，只是为了拿到一年的销售订单。至于市场管理，订单的执行结果，就不是白酒企业考虑的事情了。因为，大型白酒企业是清一色的国企，国企的数字政绩比市场业绩值钱；小企业无非是到糖酒会上去碰碰运气，找找机会，拿到订单是运气。

■白酒第七怪：花哨酒名一大堆

自从“酒鬼”成功后，花哨的酒名开始出现。怪异的如“酒妖”、“酒怪”、“酒虫”，通俗的如“乡下佬”、“店小二”、“老作坊”、“老糟坊”，优美的如“川妹子”、“湘妹子”，诸如此类的酒名千奇百怪。流行歌曲也成了“酒文化”吸取的养料，如“心太软”、“潇洒一回”“回家看看”等等。三教九流，仙凡僧道，都融进了中国白酒文化。

■白酒第八怪：商店索要进场费

杭州是进场费的发源地，并迅速蔓延到全国各地大小城市。进场费、赞助费的名目多，理由充分，酒店、商场、超市收你没商量——谁让你们白酒的品牌那么多？厂家可不是那样想，我不掏钱，不等于别人厂家不掏钱啊！于是进场费越来越高，白酒企业的终端费用越来越贵。

■白酒第九怪：厂商合伙偷漏税

大型白酒企业漏税难，因此国家调税后“沱牌”叫得最大声。但是对于中小型白酒企业，利用中国的税收管理环节的漏洞，在流通环节偷税漏税。最大的“漏洞”在哪里？买断品牌是最好的偷漏税方式。国家要收税，工厂说我只管生产这叫“来料加工”，装一瓶酒只挣几角钱的劳务费，该收多少你看着办，只纳该纳的“加工税”；商家说我只管卖酒，只纳营业税，双方谁也不要谁的票，一大块增值税、消费税就在厂商的

通力协作间消失了。

■白酒第十怪：广告和酒一起卖

广告费用酒来抵是很多中小白酒企业的好把戏。几年前，由于白酒企业在广告上出手大方，富了不少广告公司，但是出现了部分广告费用酒来抵的现象。刚开始少量的酒可以做礼品发给员工，送给其他客户，但是当抵广告费用的白酒产品多了以后，广告公司就开始了广告和酒一起卖的把戏，要么把货低价批发，要么成立一个酒业公司，开始了贸易的生涯，让本来就十分混乱的市场雪上加霜。

■白酒十一怪：勤换包装不怕累

白酒品牌在市场上的表现不是依靠品牌定位，品牌价值，而是依靠勤换包装来达到目的。于是，白酒企业对包装的更换成了家常便饭，一种产品一年四季换了几次装。一方面是用来招徕经销商，一方面是为了预防造假。换包装有企业的本意，也有迫不得已的苦衷。

■白酒十二怪：地方保护大树栽

白酒的地方保护在生产和销售上表现得登峰造极。地方为了发展经济保护小酒企，对白酒生产的无序、偷漏税睁一只眼，闭一只眼；地方为了保护地产酒的销售，不断利用行政手段对竞争对手、外来品牌进行打击，这种现象在一些偏远县、市或地产酒的产地十分普遍。地方保护的大树庇护了当地的品牌，造成了国家税收的流失，但是对于市场却是十分有害的。

■白酒十三怪：窜货要比飞机快

只要是知名品牌，窜货的现象就十分普遍。哈尔滨的白酒可以在3天之内窜到广东，只要经销商有利可图。有时候，窜货还是一些买断品牌厂家的销售诡计。故意在市面上同时出所谓的“老包装”“新包装”产品，当一个市场启动后，新包装或老包装就开始了窜货。因为窜货可以为厂家、商家迅速地带来利润。

■白酒十四怪：文化当做酒来卖

一首古诗，一句名言，一幅名画，一个历史典故；只要稍微和文化沾上一点边的东西，都会成为白酒企业信手拈来的酒文化。于是，广告里，酒瓶里，只要能够装的地方，白酒企业都要一再强调，这是“文化

酒”！我们卖的不是酒，我们卖的是文化！从秦汉文化到明清文化，从阳春白雪的才子佳人到土得掉渣的店小二，小酒保，都成为文化的素材。

■白酒十五怪：高价名酒人人爱

只要你敢卖，人们就敢买！这是白酒消费的怪圈，也是白酒企业竞相追逐的一个游戏。于是，两三百元的白酒不够档次，四五百元的白酒差不多，如果有更贵的，或许会卖得更好。“泸州老窖”的“国窖 1573”酒，全兴的“水井坊”，江苏的“苏酒”——这些高价酒会不会成为腐败分子的新嗜好？

■白酒十六怪：假酒当做真酒卖

因为白酒有暴利，所以造假的不法商家也特多。小酒厂把制假当做生存的方式，大酒厂把仿制竞争对手的名酒当做打垮竞争的手段，商家以卖假酒赚取高额利润，于是白酒的假货泛滥。低级造假者仿冒名酒，高级造假者干脆替某品牌的名酒开发新产品！反正你名酒旗下的品牌千军万马，自己还打得头破血流，哪有心思管假酒的闲事？但是名酒企业每年花费无数在打假上却是不争的事实。白酒业界有一句话，叫“不怕打假，就怕没人造假”。

■白酒十七怪：名人将成酒宝贝

中国足球冲出亚洲，走向世界，我们要庆贺；奥运会 2008 年在中国举办，我们要庆贺；加入 WTO，我们还是要庆贺——庆贺的事情很多很多，于是白酒要找名人。从电影明星到体育明星，“米卢”酒已经问世，接下来的名人是谁？不管怎样，名人将要成为白酒下一轮“酒文化”比拼的焦点，成为中国白酒的宝贝。

■白酒十八怪：营销就像学大寨

营销理论在中国白酒的市场实践中变了味。整合营销变成组合营销，4P 也罢，4C 也罢，都被广告或者终端所取代。企业的浮躁和理论的肤浅让白酒产业好像在学大寨。去年流行“品牌买断”，今年流行“健康环保”，明年流行“尊贵典雅”，所有的企业就一窝蜂地向里撞，完全不顾实情，不管品牌的价值和资产。

十八怪只是白酒行业某些方面的写照，但也不无深刻地反映了目前白酒产业存在的不足与危机。中国的企业常常由于企业观念，领导意志