

唐江华◎著

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

白酒经销商 的 第一本书

唐江华◎著

BAIJIU JINGXIAOSHANG
DE DIYIBEN SHU

图书在版编目 (CIP) 数据

白酒经销商的第一本书/唐江华著.

—北京: 企业管理出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-5164-0474-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 191987 号

书 名: 白酒经销商的第一本书

作 者: 唐江华

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0474-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 12.75 印张 145 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

酒业需要更多的“唐江华”

成都市酒道文化传播有限公司总经理、《酒道》杂志社总编辑

吴 冕

与厂家相关领导一起走访市场，有两次走访给我留下了深刻的印象。第一次是与唐江华先生一起走访市场，我们先后走访湖南的常德、怀化、吉首、张家界、益阳等市场。每到一地，我们都会与各地经销商聊天，了解市场情况。在吉首，我们还有过一次难忘的“扫街”经历，那条街道聚集着餐饮店、烟酒店，我们一家一家地看，一家一家地问……

这让我见识了唐江华先生丰富的经营管理经验，其敏锐的市场洞察力，丰富、灵活的市场操作经验，让我受益颇多。

多年来，唐江华先生在走访市场、管理团队、从事品牌营销方面积累了丰富的经验，屡有文章见诸报刊，这本书只收录了他的一部分文章，大体可满足不同层次的经销商的需求。比如，怎样与理想的厂家合作、怎样开好订货会等内容，适合草创期的经销商；关于核心分销体系的建设与维护等内容，发展成熟的商贸公司读后会深有感触。

更高层次的经销商读到有关项目合伙制内容时会眼前一亮，很巧，《酒道》杂志 2013 年 4 月刊《写给 80% 的丘八》一文也提到了项目合伙制，目前采取项目合伙制的商贸公司不多，相信以后会有更多的公司采用项目合伙制。

在我看来，唐江华不仅是优秀的酒业职业经理人、操盘手，还是出色的营销咨询、营销培训专家，他思维开阔、市场洞察力强。这些年，我接触过很多老名酒厂家的经理人，这些经理人对下属采取“放羊”政策，对经销商则采取官僚做派。市场做得好不好、管理好不好，与当地的“省长（省级经理）”“市长（城市经理）”沟通后就会知道。

但凡优秀的经销商，个个都是营销专家，他们不一定能说出来，但他们的“手感”极佳。

这本书亦值得相关经理人阅读。了解如何深潜市场、总结心得、点化商家。这样做了，无论将来能否升职、年底奖金是否丰厚，都是你自己的积淀，也许它会为你打开另一扇门。

要想成为经销商洞察市场牵引者、精神牵引者，我们应该比经销商强。

要想为经销商做出合理的公司发展规划，首先应规划好自己。

要想带好自己的“兵”，首先要管好自己。

酒业需要更多的“唐江华”。

2013 年 7 月

话说白酒经销商

白酒经销商在中国经销商群体中是一个庞大的族群，改革开放以来，白酒经销商的角色发生了较大的变化。

厂家曾经只负责生产，各地的国营糖酒公司是卖酒的主力军。随着市场经济的逐步深化，各地此起彼伏的综合类批发市场成就了许多个体经销商，抢了国营糖酒公司的风头，导致很多糖酒公司破产或改制。从那时起，经销商正式登上了白酒销售的舞台。

在白酒品牌混沌的时代，经销商是市场的主角，各大白酒厂家以能够与大经销商或有渠道网络的经销商合作为荣，并且话语权归经销商所有。

随着品牌主导市场时代的到来，尤其是“广告酒”的兴起，厂家的主导权越来越大，经销商想尽办法以能够经销畅销白酒为荣，这时，厂家的话语权越来越大。

当消费者时代到来，行业里面盛演的“盘中盘”、“团购营销”需要厂商配合，单纯的经销商主导或厂家主导模式均不能有效启动市场。这时，厂商之间的合作需要静下心来，经销商愿意与大品牌、有市场操作能力、有系统市场支持的白酒厂家合作；厂家也愿意寻找那些有渠道网络、有资金、有市场意识和配合意识的经销商合作，

以快速打开市场，赢得市场的可持续发展。

随着“酒驾”新规定的深度推进，以及国家对“三公消费”的持续打压，白酒行业进入“寒冬”，尤其是中、高档白酒销量直线下滑，价格也被打回“原形”。

许多厂家迫于市场压力，重新梳理市场价格带，陆续开发了众多的中、低价位产品抢占市场。而中、低价位产品的推广，经销商拥有的主动权较多，也让一些一线品牌将目光重新聚焦在市场上庞大的白酒经销商族群。白酒经销商的“黄金时代”似乎到来了，每天找上门的名酒厂家业务员络绎不绝。

此时，经销商更要擦亮眼睛，防止被“套”。试想，以名酒厂家的实力和品牌影响力都难以挽救市场颓势，仅凭一己之力怎么能扭转乾坤？当然，也有因此抓住机会与名酒厂家合作成功的企业，还借此奠定了以后的发展基石，但前提必须是合理评估自己，知道自己要什么、不要什么。

对我来说，一些具体的市场操作方法，很容易随着环境的变化而“落伍”。因此，本书的一些观点也具有即时性，在当时情景下可能正确，离开了当时的环境就未必正确。这需要读者甄别，也需要读者理解。

回想自己的营销路，简单而厚实。“简单”是因为毕业后一直从事与营销相关的工作，属于典型的一线市场出生的人；“厚实”是单纯在白酒行业做了十几年的营销工作，一直以酒为媒与白酒经销商打交道，知道他们的所思所想、所急所难。

白酒经销商以卖酒为业，卖酒是他们一生的事业追求。如果，他们不想把酒卖好，就不会选择做酒。尤其是那些从事白酒行业数十年的经销商，如果觉得卖酒非自己所能，早就改行了。既然他们

还在坚持，就不是只想混口饭吃而已，发展早就提上了他们的日程。所以，厂家不能只考虑自己的品牌发展和市场生死，还要多考虑经销商的利益和发展。找到双方的契合点，满足双方所需。

我接触过并负责管理很多经销商。有的经销商白手起家到现在，已成为所在市场数一数二的酒类经销商霸主；有的经销商，本来就是当地的大经销商，因为我们的合作让他的事业更上一层楼；有的经销商，因为理念不同，后续合作无缘，不得不分道扬镳，各寻发展。这些经历，让我能站在客观、公正的立场书写经销商的“故事”。

感谢我的东家华泽集团——“国内第一卖酒商”给予我的平台，让我一步步从基层业务员成为销售总监。这些宝贵的经历，让我有更多机会从不同的角度接触、理解、透视经销商，知晓他们的兴衰成败、酸甜苦辣。

感谢博瑞森图书策划编辑马优，她将本书编辑、整理出来，本书才得以与读者见面。

国无商不“活”，这是活泛、活跃、活络的“活”。经销商的成长，既可以伴随做实业的大公司成长，又可以助力大公司的发展。白酒经销商凭借自身的力量对行业做出了巨大贡献，当前白酒类贴牌产品、定制产品的再度盛行，从一个侧面也验证了经销商的成长、成熟。

当然，白酒市场仍在继续发展，数风流人物，还看今朝！

唐江华

2013年6月30日

目 录

第一章 如何与厂家打交道

一、如何在糖酒会上找到心仪的厂家 / 2

- (一) 明白自己想要什么 / 2
- (二) 了解厂家想卖什么 / 3
- (三) 多与同行交流 / 4
- (四) 不是厂家越大越好 / 5
- (五) 条件非常优越也不要轻易相信 / 6
- (六) 学会会后考察 / 6

二、与厂家相处如何进退有度 / 8

- (一) 协助厂家做好规划并取得预期目标 / 8
- (二) 保持与厂家高层的定期沟通和汇报 / 9
- (三) 力争成为重点市场和重点产品经销商 / 10
- (四) 处理好与厂家驻地经理的关系 / 12
- (五) 配合厂家处理好与当地职能部门的关系 / 12
- (六) 理顺与厂家相关职能部门的关系 / 13
- (七) 做厂家的独家代理 / 14
- (八) 不截留厂家的市场费用 / 15

三、不要相信“零风险” / 17

- (一) 靠大靠强是永恒的法则 / 18
- (二) 要求对方提供详细的计划书 / 18
- (三) 千万不要受现场情绪蛊惑签约, 尤其不要缴纳签约保证金 / 18
- (四) 多对比几家同行 / 19
- (五) 合同上面一定要写清退货条款及违约责任 / 19
- (六) 糖酒会后马上不声不响地去考察对方提供的“样板市场”, 验证一下货是否对版 / 19
- (七) 再次确认自己确实有把握 / 19

四、如何应对厂家设的“套” / 20

- (一) 天女散花之“套” / 20
- (二) 海市蜃楼之“套” / 21
- (三) 咸鱼翻身之“套” / 21
- (四) 促销连环之“套” / 22
- (五) 招商广告钓鱼之“套” / 22
- (六) 经销商如何不被“套” / 23

第二章 如何做好产品代理

一、操作代理产品的六个关键 / 26

- (一) 量力而行, 量体裁衣 / 26
- (二) 眼光长远, 宽严相济 / 27
- (三) 用心付出, 持之以恒 / 28
- (四) 精心织网, 做专做精 / 29
- (五) 品类聚焦, 统一市场 / 30
- (六) 认真考察, 防范风险 / 31

二、如何运作“买断品牌” / 33

- (一) 选取指定销售点, 设定好价格体系 / 34
- (二) 正本清源, 强促销、强广告拉动 / 36

- (三) 获得厂家支持 / 37
 - (四) 打好“借势”这张牌 / 37
- 三、如何运作“贴牌产品” / 39
 - (一) 充分发挥自身的优势 / 39
 - (二) 地产品品牌的消费基础 / 40
 - (三) 市场切割非常准确 / 40
 - (四) 整合推广的霸气 / 41
 - (五) 渠道节奏把控得当 / 42
 - (六) 贴牌产品 VS 厂家正品 / 42
- 四、慎重选择保健酒 / 47
 - (一) 投资未来，切忌急于求成 / 48
 - (二) 本土优先，抵御“外侮” / 49
 - (三) 与狼共舞，取法其上 / 49
 - (四) 坚壁清野，死磕终端 / 50
 - (五) 独辟蹊径，高成低就 / 51
- 第三章 如何做好渠道和市场**
 - 一、如何构建并完善自己的分销体系 / 54
 - (一) 扫街排查 / 54
 - (二) 实行 1+x 管理 / 55
 - (三) 主导或垄断分销商的产品结构 / 56
 - (四) 用利益捆绑分销商的核心网点 / 56
 - (五) 借力厂家影响分销商 / 57
 - (六) 对分销商设计模糊奖励 / 58
 - (七) 加强对分销商的培训 / 59
 - (八) 帮助分销商成长 / 59
 - 二、成熟市场如何牵住二级批发商的“鼻子” / 61
 - (一) 稳定产品的价格体系 / 61

- (二) 成立核心二级批发商俱乐部 / 62
- (三) 定期推出新产品 / 63
- (四) 严控促销力度 / 63
- (五) 永不停滞的品牌再造运动 / 64
- 三、如何帮助自己的下线——二级批发商成长 / 65
 - (一) 成为一级批发商 / 65
 - (二) 明晰定位, 向专业化的二级批发商发展 / 66
 - (三) 独霸一方, 区域为王 / 67
 - (四) 找准好品牌、找对上游经销商 / 67
 - (五) 横向合作, 互相渗透 / 68
 - (六) 建立自己的业务团队 / 68
 - (七) 确立发展目标, 忌讳得过且过 / 69
 - (八) 积极配合厂家、上游经销商的相关工作 / 69
 - (九) 构建属于自己的铁杆渠道网络 / 70
 - (十) 遵守市场游戏规则 / 71
- 四、如何与酒店终端打交道 / 72
 - (一) 做好长线规划 / 72
 - (二) 经常性与酒店合作开展一些联动活动 / 73
 - (三) 把 C、D 类酒店分给相应区域的二级批发商 / 75
 - (四) 培养与酒店关键人物的客情关系 / 76
 - (五) 经销酒店有需要的产品 / 76
 - (六) 为酒店提供培训服务 / 77
 - (七) 注意长线品牌和短线品牌的搭配 / 77
 - (八) 一定要取得厂家的支持和合作 / 78
- 五、如何成功召开订货会 / 80
 - (一) 拟订一个好的会议主题 / 80
 - (二) 精心设计订货会方案 / 80
 - (三) 会前开票和会中开票相结合 / 81

- (四) 找一个好的会议主持人 / 81
- (五) 准备几个文艺节目 / 82
- (六) 营造好现场氛围 / 82
- (七) 专车接送乡镇大户经销商 / 82
- (八) 一定要设置抽奖和礼品环节 / 83

六、如何运作乡镇市场 / 84

- (一) 做好市场调研 / 84
- (二) 确定核心产品 / 85
- (三) 促销拉动 / 86
- (四) 强化乡镇市场氛围 / 86
- (五) 找到愿意合作的核心网点 / 87
- (六) 多采用联谊会的营销手段 / 87
- (七) 市场维护 / 89
- (八) 关注乡镇酒店 / 90
- (九) 找到乡镇市场上有话语权的人 / 90

第四章 如何管好资金和人员

一、经销商，你赚钱了吗 / 92

- (一) 独家代理，严控价格体系 / 92
- (二) 事前算账，阶段性评估 / 93
- (三) 主动促销，对结果负责 / 94
- (四) 打造标杆，单品突出 / 95
- (五) 壮士断腕，有所失才有所得 / 95
- (六) 适当经销一些边缘产品 / 97

二、资金到哪里去了 / 98

- (一) 经销品种过多 / 98
- (二) 贪吃促销政策 / 99
- (三) 喜欢赊销 / 100



- (四) 自视过高 / 101
- (五) 不动脑筋 / 101
- (六) 如何解决资金短缺问题 / 102
- 三、如何管好自己的现金流 / 105
 - (一) 盘库 / 105
 - (二) 清品 / 106
 - (三) 圈钱 / 106
 - (四) 清欠 / 108
 - (五) 整合 / 108
- 四、资金如何快进快出 / 111
 - (一) 为什么对短线乐此不疲 / 111
 - (二) 选择什么短线产品 / 112
 - (三) 快速的手法 / 114
- 五、如何管好业务团队 / 116
 - (一) 设计合理的薪酬体系 / 116
 - (二) 设置人尽其才的工作岗位 / 117
 - (三) 股权激励 / 118
 - (四) 允许并鼓励业务人员独立创业 / 119
 - (五) 强化监督检查 / 120
 - (六) 尝试请职业经理人管理 / 120
- 六、如何管好促销团队 / 121
 - (一) 配置一个好的促销主管 / 121
 - (二) 与辖区的业务团队捆绑管理 / 122
 - (三) 总结亲身促销经验并加以推广 / 122
 - (四) 设置形式多样的奖励 / 124
 - (五) 设置晋升的阶梯 / 124
 - (六) 保持合理的人员流动 / 125
 - (七) 变驻点促销成巡回品牌宣传员 / 125

七、如何去库存 / 126

- (一) 把挖源头, 细水长流 / 126
- (二) 梳理仓库, 分清等级 / 127
- (三) 分流货物, 反复扫“盲” / 129
- (四) 同行交流, 易货交易 / 129
- (五) 增资扩股, 分担风险 / 130

第五章 如何应对挑战

一、如何应对当前的挑战 / 132

- (一) 杜绝压货游戏, 优先“去库存化” / 132
- (二) 抓住地方品牌, 强化合作关系 / 133
- (三) 强化渠道网络建设, 巩固分销队伍 / 134
- (四) 网罗优秀人才, 内化自身管理 / 135
- (五) 抵挡外围诱惑, 别盲目被招商 / 136
- (六) 进行生意盘点, 聚焦生意资源 / 137

二、经销商, 未来10年怎么办(战略篇) / 138

- (一) 梦想有多大, 舞台就有多大 / 138
- (二) 选准厂家, 开展长期合作 / 140
- (三) 聚焦自身优势, 引入多品类 / 140
- (四) 拆分项目, 导入合伙人制度 / 141
- (五) 利益均沾, 让员工成为股东 / 142
- (六) 了解当地消费特点, 做消费的引导者 / 143
- (七) 做强产业, 做实产业链 / 144

三、经销商, 未来10年怎么办(战术篇) / 146

- (一) 勤练内功, 夯实渠道网络 / 146
- (二) 抓牢地方, 紧跟全国 / 147
- (三) 掌控终端, 锻造平台 / 148
- (四) 调整结构, 明确主推 / 149

- (五) 强化乡镇，抢占先机 / 150
- (六) 定制产品，提升利润 / 150
- (七) 坚持客情，深化服务 / 151
- (八) 由政转商，强化“刚需” / 152
- (九) 树立信心，赢取未来 / 152

第六章 案例：身边的白酒经销商

一、喻总的一段创业经历 / 156

- (一) 寻找 / 156
- (二) 接触 / 157
- (三) 被钓 / 158
- (四) 被套 / 159
- (五) 被殇 / 160
- (六) 反思 / 161

二、破茧成蝶的雷老板 / 164

- (一) 先做小区域“老大” / 164
- (二) 精选产品，化茧成蝶的蜕变 / 166
- (三) 组织架构重组，有所失才有所得 / 167
- (四) 强化自身定位，成就新的霸主 / 168
- (五) 站在巨人的肩膀上，锁定核心品牌 / 169
- (六) 确认核心终端 / 170

三、区域经销商的股份联盟实践 / 172

- (一) 公司化运作带来了什么 / 173
- (二) 用核心产品来打造Y公司的自身品牌 / 173
- (三) 有没有话语权 / 174
- (四) 引进新鲜的分销血液 / 174
- (五) 不奖现金奖干股 / 176
- (六) Y公司能走多远 / 176

第一章

如何与厂家打交道