

长城葡萄酒渠道之伤

经销商被“绑架” 厂商讳莫如深

特约记者 赵倩 报道

继经销商向记者爆料，部分经销商已经决定放弃代理长城葡萄酒，长城与其四大经销商 13 年的合作存在分歧后，记者通过几天时间的调查发现，长城葡萄酒与经销商的问题远不止于此。随着长城经销商队伍的日渐壮大以及规模的参差不齐，其对经销商的管理也被指存在问题。

长城的老牌经销商陈林(化名)向记者称，在 2011 年签订采购合同时，长城葡萄酒曾降低几只主线产品的价格，降幅达到 40%，这使得一些库存较大的大经销商无法承受压力而选择离开。而经销商的低门槛、无数量限制、无具体经销商区域渠道划分，使得市场窜货现象严重。除此之外，长城将其销售模式调整为类似快消品的销售模式，降低产品价格以增加产品销量，也让一些经销商产生了疑问。

由于中国食品(00506, HK)董事总经理栾秀菊有管理可口(可乐)的背景，有业内人士感叹，如今的中国食品在红酒的经营上多少还是延续了可口可乐的操作模式。

面对市场竞争的压力，中国食品选择“以价换量”，但对数量日渐壮大、规模参差不齐的经销商管理不力，则可能给葡萄酒业务的扩张蒙上阴影。

而对于经销商的部分爆料和质疑，记者尚未从中国食品方面获得回应。

加盟门槛降低

2012 年 10 月，在江苏省的某个小县城独家代理可口可乐、加多宝等饮料生意的孙畅(化名)，开始代理中粮旗下的长城葡萄酒。孙畅以赠送、试卖的形式，将长城葡萄酒向其原有的饮料客户推广。

与此同时，位于东三省的于锦(化名)刚刚和中粮集团签订了长城葡萄酒的经销合同。销售长城葡萄酒多年的于锦此前一直从长城的大型经销商处提货，今年，她第一次单独和中粮签约。

而另一边，一些老经销商却已经决定放弃代理长城葡萄酒。记者了解到，华夏长城葡萄酒的四大经销商和长城的合作由于存在分歧，今年是否继续签约还不得而知。

经销商队伍正经历大规模换血的如今，这样大幅度的“吐故纳新”并不能填补长城当下的缺口。“卖(长城葡萄酒)很久了，紫禁红开始卖的时候我就开始了。”于锦提到的紫禁红，全称为北京紫禁红贸易有限公司，在长城旗下华夏系列葡萄酒的四大经销商中排名第三。

之前，于锦销售的长城葡萄酒都是从紫禁红进货。但今年，情况变得不一样了。据于锦介绍，华夏长城早先都是大经销商的概念，当时紫禁红负责五个地区(北京、河南、哈尔滨、吉林、山西)长城华夏葡萄酒的代理。

深圳经营长城葡萄酒的张玉林向记者表示，因为长城之前是有三家不同品牌的葡萄酒，分别是华夏、沙城和烟台，每一家都有自己对应的经销商。每一个大的经销商，大部分是属于买断品牌或者是专用标，是可以面向全国的。极个别的经销商是面向大区，比如海福鑫，主要就是华北、北京市场。

同时，张玉林称，虽然这些大经销商使用的标作为专用标可以面向全国，但由于区域化的特点，经销商多是以大区为主。比如广州龙程，它可以面向全国，但是它的重点还是在广东。

中国食品 2011 年底将管理架构进行调整后，中粮酒业作为独立的业务单元不复存在。长城把过去的沙城长城、华夏长城、烟台长城“三合一”，整合三大产品系列，改变过去同一个品牌却不同经销商、各自运作的模式。同时，长城计划进行渠道变革，打破原来的“大商”模式，改为“小商”，把渠道做细。

有报道称，在 2011 年对渠道的调整中，以广东为例，华夏长城广东总代“大水”(深圳市大水联合酒业有限公司)等大的经销商被砍掉。

调整后，紫禁红方面虽然继续同长城合作，但在于锦看来，紫禁红代理的长城产品品类已经不是很全了。今年紫禁红没有和长城签合同，于是，于锦决定直接和长城签约。对于经销商的要求，于锦表示对具体条件并不清楚，只是销售额在 100 万元以下的，中粮方面是不会签约的。

相比此前紫禁红每年 1 亿元左右的销售额，销售额超过 100 万元就可以成为经销商的门槛已经相当低。但实际上，这个门槛更低。记者以寻求加盟的经销商身份，致电长城葡萄酒北京办事处的负责人时，他透露经销商最基本的销售额是 50 万元。

而记者以同样的身份致电青岛长城葡萄酒办事处时，相关负责人则表示出了极大的热情。该人士介绍，目前青岛地区的长城华夏葡萄酒经销商只有北京朝批商贸股份有限公司一家。相关的产品今年刚开始，产品的返点还没确定。北京朝批商贸股份有限公司也是长城华夏的四大经销商之一。“对于朝批来说，给你的返点和支

持都是一样的，咱们产品利润的点数是很高的。”该负责人补充道。一个刚起步的新经销商和排名前四的大经销商政策一致？这一点，也在于锦那里得到了证实。她告诉记者，在黑龙江，经销商的数量没有限制，政策都是一致的，不分大小和渠道。

区域管理效果存争议

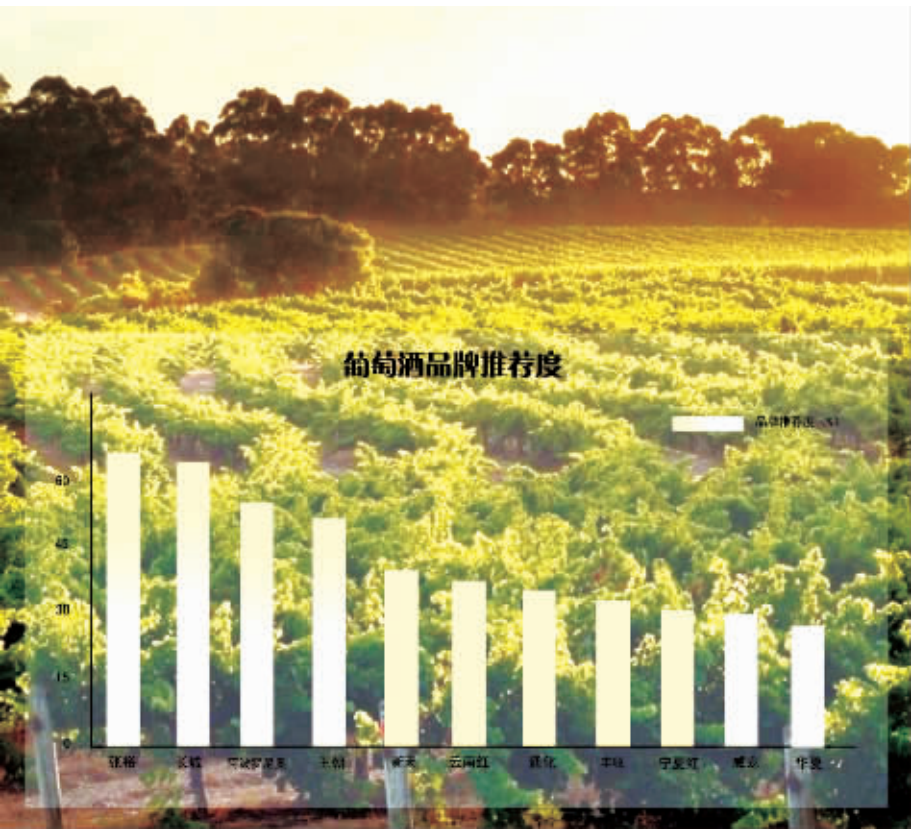
一致的经销商政策，不分大小和渠道，这对打算做葡萄酒的新代理商来说，诱惑不小。

于是，孙畅成功将自己的经营范围从饮料跨界到红酒，自己则忙着将长城葡萄酒向其原有的饮料客户推广。

值得注意的是，长城葡萄酒对经销商没有数量上的限制，这让老的经销商产生了不满，前者的区域管理能力陷入了“信任危机”。

当记者向上述青岛长城葡萄酒办事处相关负责人询问，经销商之间是否有区域限制时，该负责人表示没有。不过他表示，他们会在合同中规定，如果经销商窜货，或者抢占其他经销商市场，将进行惩治，比如停止提供市场支持、停止供货等。

上述规定的实际作用到底有多大则被打上了一个问号。上述长城北京办事处的负责人则表示，现有的经销商是按照不同



的渠道来签，他们之间也不是细分到哪个片区，因为大家都有自己的优势资源，“你的优势你来做，互相只要不抢就行，这方面不会卡得很死”。

“这个谁(经销商)先签订合同的(终端)店，如果一直在做的话，我们是有保护的。经销商与终端商合同到期后，我们会有 15 天左右的保护期，让他(原来做这家终端店的经销商)来谈，如果谈不下来了，你再做没问题。”上述长城北京办事处的负责人解释道。

但是，在部分经销商看来，这样的承诺有点靠不住。

“我们这边存在的问题是窜货严重，产品的市场价格稳不住。”于锦告诉记者，别的省都往黑龙江窜货，而厂家束手无策。

窜货是经销商最担心的问题。“不同地区具体某一商品因为当地销售情况不同而出现价格差异。我们这边卖得好的某款商品，其他地区的价格相对要低。”于锦表示，正是这样“比较优势”的存在，“我们辛苦做的市场，让人家低价存在。”

在黑龙江省，中国食品方面负责葡萄酒业务的只有两个人。一个负责哈尔滨市场，另一个负责外埠(黑龙江省内非哈尔滨地区)。

在于锦看来，中国食品调整以后，与之前专业做红酒的管理不一样，“这些人考虑的不是市场怎么培育，而是如何完成他们的任务。”

经销商的质疑

区域管控上的问题引起于锦等经销商的不满，但这只是长城葡萄酒方面管理问题被质疑的“冰山一角”。长城葡萄酒方面“以价换量”的政策，则让大型经销商吃足了苦头。

作为长城的老牌经销商，陈林(化名)所在的公司同长城合作超过 10 年。在他看来，对于长城畅销的市场主力产品，无论是

酒厂还是经销商，都需要时时呵护，保证其价格体系。

但中国食品新的团队上来之后，却将长城葡萄酒一些主力产品的价格降低了，越好卖的产品，价格放得越低。

这看似有利于经销商的降价举动，在陈林看来却是无奈的开始。

他举了这样一个例子，2011 年长城某款畅销酒采购价是 200 元，2012 年产品采购价变成 150 元。表面上看，降价对经销商是有利的。毕竟，150 元采购的红酒卖 220 元可以赚 70 元，200 元采购的卖 220 元只能赚 20 元。

但现实并非如此。随着大批新经销商的加入，采购价格降低后，老经销商没有办法控制价位，保证将产品继续以 220 元的价格卖出去。

“老经销商往往以长城的产品为主；而很多新进的经销商，可能主线做白酒经销，代理长城葡萄酒只是作为搭配，在红酒上少赚点钱就足够了。”陈林告诉记者，随着采购价格的降低，大批新经销商加入后，产品的销售价格直线下降。

由于此前不少老经销商都因为企业的压货留下不少库存，这让他们备受“煎熬”。据了解，紫禁红库存大的时候能达到 1 亿元，而长城华夏另外一大经销商——福建吉马酒业库存最高峰时能达到 2.5 亿元。这意味着，一些大经销商即使不进货，库存都够卖一年。

“因为巨大的库存，之前销售很好的产品，一瓶可以赚 50 元，价格降低之后，现在只能赚 5 元甚至不赚钱。”陈林表示，红酒的销量并没有随着价格的降低而出现大幅度增长。最终导致这些拳头产品都销售不佳，经销商都不愿意卖了。

类似可乐“以价换量”的销售策略，在经销商看来并不适合长城葡萄酒。“红酒和可乐的销售不一样，可乐简单做个活动，销量就可以飞速往上。”一位不愿具名的经销商在接受记者采访时表示，中国食品的管理团队以为将长城华夏的中高端产品价格

降低就可以产生大面积的市场流通，但葡萄酒市场现在并非其想象中的成熟。

对于上述降价的问题，记者向上述青岛长城葡萄酒办事处的相关负责人询问并表达了经销商的担忧，该负责人回应称，以后不会再降价了，只会涨价。

中国食品改革是矛盾诱因？

不管是区域管理的失利，还是“以价换量”，一切的矛盾似乎都源于中国食品 2011 年的那一次改革。

据了解，当时中国食品的重组主要是将原来较为分散的业务单元进行整合，向着“职能分工专业化，业务运营区域化”的方向进行调整。

在这次重组中，中粮酒业这个曾经独立运作的酒业板块，目前已并入到中国食品中。中粮酒业高管，也已分散到中国食品各个跨行业综合部门。原中粮酒业总经理吴飞已调整为中国食品总经理助理兼战略业务发展部总经理。

与此同时，自 2003 年起一直担任中粮可口可乐饮料有限公司总裁职务的栾秀菊，在 2007 年 3 月获委任为中国食品有限公司执行董事后，自 2011 年 2 月起正式接管中国食品。

在不少经销商看来，栾秀菊原先所处的“可乐系”出身，对后来长城葡萄酒的影响甚远。

陈林认为，酒不是真正意义上的快消品，可乐和葡萄酒的整个市场操作是不一样的，但如今的中国食品在红酒的经营上多少还是延续了可乐的操作模式。

“因为市场容量太大，可乐的毛利很少，卖一听可乐就赚几分钱。但是，想把红酒的毛利压得那么低，经销商直接就没法干了。”陈林解释道。

有经销商透露，长城方面一般给他们返利 35%。但在签订合同中，可能只写 20% 的返利，其他的是口头承诺。中国食品改革之后，如今只承认合同当中的这一部分返利。在那些之前负责可乐的人看来，合同中的返利已经是非贵可乐的。

“无论在企业发展的策略上还是具体的方式方法上，作为知名品牌，长城都应该可以做得更好。”张玉林告诉记者，长城如今销量的下滑是其战略造成的。按照中粮集团全产业链的定位，中国食品负责葡萄酒、食用油等多个领域。之前中粮酒业有酒业的渠道建设控制和客户合作方面，势必要符合这个大战略的市场策略。这就要求这些业务人员不仅要懂葡萄酒，还要懂巧克力等产品。

葡萄酒纳入中粮全产业链后，长城市场战略的模糊与缺失，则被业内人士质疑。有不愿具名的业内人士表示，葡萄酒在蓬勃发展的时期，长城应该有自己清晰的定位，“企业和经销商之间，如果一直在解决内部矛盾，而不关心消费者需要什么，产品肯定发展不起来。”

“如今的长城正处在十字路口，未来两到三年至关重要。做得好，能够把以前的一些弊端去掉。但如果做不好，长城将面临市场逐渐萎缩，品牌形象和地位日益减弱。”上述业内人士补充道。

试水互动营销

周大福、新世界中国签订互买促销协议

特约记者 向俊 报道

“买黄金，送购房券；买房子，送黄金。”新世界中国地产近日发布公告，试图通过和控股股东周大福以互买对方产品的方式用于促销，两家企业希望通过这一方式，能够互减营销费用支出，同时保持双方的业绩和收益增长。

房地产行业专家说，买房子送黄金的促销作用有限，这样做最大的作用在于表面上增加了周大福和新世界中国的业绩。对于这两家上市公司而言，业绩才是第一的。新世界中国地产方面表示，之前也有过类似的促销活动，但赠送给客户的产品和集团没有关系，这次集团内部企业互相支持，有利于提高双方的销售业绩。至于具体销售增量，新世界中国地产方面

表示由于活动尚未展开，还不方便透露。

双方签订购买协议

周大福为新世界发展的主要股东，而新世界发展则为新世界中国地产的主要股东。新世界中国地产主要在中国从事物业发展、物业投资以及租务及酒店营运。周大福珠宝则是中国市场占有率较高的珠宝商之一，拥有超过 1800 个零售点的庞大零售网络。

周大福已与新世界中国地产签订了综合购买协议。据悉，该协议将持续至 2015 年 6 月 30 日，并将于第一年期满或重新续约期满之后自动重新续约三年。

就此次签订的综合购买协议，新世界中国地产董事表示，双方订立综合购买协议可确保新世界中国市场推广计划的顺利

运作，提升集团与其客户的业务关系，并对集团的业务发展有利。新世界中国地产预期此类促销形式将长期维持，并将会在新世界中国地产的一般及日常业务过程中定期及持续进行。

据了解，作为新世界中国地产市场推广的一部分，黄金产品、新世界中国地产礼券或周大福珠宝礼券都将会作为礼品提供给新世界中国地产集团的物业买家。

新世界中国地产相关发言人严女士表示，此次两家企业申请到的推广预算会根据活动推广的实际情况来运用，预计该活动 4 月初即将全面开展。

对业绩提升作用有限

对于此次房企与珠宝商的合作，正

略钧策管理咨询合伙人副总裁薛迴文表示，新世界中国地产与周大福的交叉销售行为从短期来看在销售业绩方面的提升效果是微乎其微的。

其他一些行业分析师也持类似观点，认为新世界中国如果采用买房子送黄金的促销方法，并不能为公司的业绩提升带来非常明显的作用。

但是，这样一种方式，却可以使双方因为相互采购对方的产品，以提升营业收入让账面数字变得好看。兰德咨询总裁宋延庆告诉记者，在房地产行业增长放慢的大趋势下，同一企业通过不同业务平台相互促进业绩增长，可能会成为大的发展方向。

此前，华润置地就与华润集团旗下

福和香港新世界这样互相购买对方产品或服务促销的方式。

他说，虽然这类促销的效果不明显，但是在地产企业对外扩张放慢的背景下，这种内部挖潜的方式，会成为多业务经营的房企共同选择。

而薛迴文也表示，新世界中国地产与周大福的合作是在企业内部共享资源，两家企业利用同一批客户进行销售，等于是对这批客户进行了二次开发，从长期看可能会对销售业绩有潜移默化的作用。

事实上，对客户的深度开发，已经成为很多房企的共同选择。宋延庆告诉记者，包括绿城、龙湖在内的多家房地产商就针对自己的客户打造了一系列服务产业链，深入挖掘客户价值。