

企业营销 Qiye Yingxiao

智擒高端利润“奶牛” 泸州老窖 自建专卖店

今年以来，泸州老窖在渠道方面动作频频。早在6月初，泸州老窖就将国窖1573的独家代理权授予五粮液最大的经销商银基集团，并宣布今后两年内将在全国地级市以上城市建立400家直控专卖店。

众所周知，银基集团是五粮液的经销商大户之一，泸州老窖选择银基集团是否合适呢？中投顾问食品行业研究员周思然认为，银基集团已经成功经销了多个高素质的烟酒产品，拥有完善的分销网络和优秀的管理、推销队伍，对我国高端白酒市场非常了解，利用银基集团这些优势开拓泸州老窖的消费市场是个不错的选择。同时，此举也有利于银基集团。一直以来，银基集团对五粮液的过度依存性备受市场诟病，国窖1573作为白酒市场响当当的品牌，对它的代理是改变这一现状的有效途径之一。

建立400家直控专卖店，实际上是泸州老窖发力中高端白酒团购市场的策略。中投顾问发布的《2010-2015年中国白酒市场投资分析及前景预测报告(共五卷)》显示，一直以来，团购是茅台、五粮液的惯用手段，其中，茅台主要依赖于军购、企业团购和特殊定制等方式，其团购比例约为52%，五粮液仅次于茅台，达到12%，泸州老窖在此方面较弱，团购比例不足5%。

随着白酒市场的发展，传统渠道已经无法承载高端白酒的文化渗入和销售拓展，许多厂家纷纷建立自己的专卖店。周思然指出，专卖店是近些年发展起来的专门销售中高端产品的平台，这里聚集了相当一部分高端消费者，借助专卖店，厂家可以将分散的资源集中起来，集中客户信息，为团购渠道建立长期的客户资料。

周思然指出，中高端产品是高利润的来源，虽然其消费人群较少，但丝毫不影响其对销售额的贡献率。相对而言，泸州老窖在中高端市场的发展较为缓慢，其重心主要集中在餐饮等零售渠道上。毫无疑问，泸州老窖的举措已经表明了态度。(顾衷)



把脉营销 Bamai Yingxiao

宋福军

啤酒业既是一个传统产业，又是一个朝阳产业。从企业角度看，国内啤酒市场已从单一的产量、包装、口味、价格、促销之争，发展到以品牌为载体的企业综合实力的较量；从消费者角度看，农村市场前景广阔，目前农村啤酒饮用率不足城市的30%；从销售环节看，无论是批发还是零售，均没有形成专业规模。国内啤酒经销商不管规模大小，基本上是多种商品综合流通经营单位，而大多数啤酒企业将经销商视为企业主体之外的市场经营伙伴，二者之间的关系仅仅靠利益驱动和维持。

经销商角色与价值的再认识

用营销学的观点看，啤酒的经营方式无非两种：直销和经销(根据操作方式又可细分)。直销只能在特定条件下使用，而在国内现有的市场条件下，绝大多数啤酒企业采取的是经销方式。普遍意义上的经销过程可以用一根链条来表示：厂家-批发商-零售商-消费者。如何看待和评价链条中的批发商呢？从表面上看，批发商既是厂家的“二传手”，又是零售商的生意来源。厂家又是如何看待批发商的呢？一般情况下，厂家与批发商的关系可以用两种模式描述：



生意合作者关系。实际上就是利益交换的关系。厂家与经销商不需要有共同的经营理念和价值认同，也不需要有任何利益之外的相互承诺，如销售服务、信息共享等。这个时候的厂家与经销商之间的关系就像“恋爱初期”。在这种关系下，厂家可以经常更换和发展新客户，经销商也可以随时更换经销的品牌或品种，二者之间的合作谈不上长期和稳定。3年前国内啤酒厂商之间基本上是这样的合作状态。

生意伙伴。厂家与经销商经过一段时间的合作，相互加深了了解并能够共同发展，这就到了“恋爱中期”。

双方除了利益之外，交流与合作的范围不断扩展。厂家对经销商的要求在销量与回款基础上增加了分销、送货、信息反馈等新的指标。同时，厂家的经销政策比较稳定，而且增强销售服务功能，如定期与不定期的培训、协助分销等。

打造厂商联盟

经营联盟，也就是说厂家与经销商之间的关系发展到了“谈婚论嫁”的阶段，结成经营联盟。就厂商联盟的使命而言，啤酒厂家通过与挑选出的经销商结成联盟，达成对市场

的控制和持续经营；经销商通过与厂家结成联盟，使自己的发展与持续经营得到保障。根据啤酒市场现状，年销量达到10万千升以上的厂家才能有条件与经销商结成联盟。厂家与经销商之间结成经营联盟的基本思考原则如下：是否以稳定发展和持续经营为经营理念；对啤酒行业的认识与趋势判断是否一致；经营资源(资金、技术、信誉、人力、管理等)是否匹配。

从组织的角度看，与厂家结成经营联盟的经销商实际上已经变成厂家的一部分，而厂家也把自己的市场经营以资源的方式交给了经销商或与其分享。因而，二者之间的关系已不再是简单的利益交换，而是命运相连。正是这种根本上的转变，使厂家与经销商眼光看得更远，同时经销商之间也不再各自为战，恶性竞争才有可能彻底改变。

厂商联盟的机制动作

厂商联盟从机制上可分为三种形式：资产联盟、经营联盟、管理联盟。

资产联盟是啤酒厂家与一个或数个经销商相互参股或共同出资组成具有法人资格的经营单位，其形式一般是成立股份合作制的营销公司或销售公司，经营的商品以专营厂家

的啤酒为主，同时协商经营销售其他相关产品为辅。

经营联盟是啤酒厂家根据经营现状和发展战略将市场区域进行划分，区域分为大区和小区，在每个大区确定1-3家经销商进行结盟。每个大区又划分成若干小区分属不同的经销商，并调查建立每个小区内所有终端店的档案。在一个或几个毗邻的大区厂家与经销商共同设立商品配送中心。经营的商品以经销商现有的共同主力品种为主体，但啤酒必须是专营联盟厂家的品牌。在商品流通过程中，大区的经销商如果是传统意义上的一批，就取消二批。经营联盟的形式是经销商俱乐部会制，共同的经营资源是物流和信息流。

管理联盟是啤酒厂家根据经营状态和发展战略，对已有经销商进行筛选，确定合适的数量以共同制定的游戏规则(如价格、销售区域等)进行规范管理。联盟的价值与利益主要体现在严格统一的经销政策、信息整合与共享。

由于三种联盟的构成机制不同，因此运行的方式和内容差别很大，联盟体中厂家与经销商之间、经销商与经销商之间的角色、权利和利益也不尽相同，最大差异在于对现金流、商品流、信息流的占有、使用和分享的过程与形式。

延伸阅读 Yanshen Yuedu

啤酒厂商合作双赢之道

由“油水”变为“鱼水”关系

以往的厂商关系大多是交易型的，即互相利用，部分经销商为了自身的眼前利益而宁愿损害厂家利益，不顾厂商关系的持久性遭到破坏，使厂商关系变得越来越脆弱和松散，短期行为特别严重。目前就是要改变以往的交易型关系使之成为伙伴型关系，实现双赢战略，即双方都能在实现利益的前提下并能同步提高，这是使厂商关系得到加强和巩固的根本出路。因此，在销售渠道中要将厂家与经销商由“你”和“我”的关系变为“我们”的关系，由“油水”关系变为“鱼水”关系。实现厂家与经销商风险共担、利益共享的一体化经营，实现厂家对渠道的强有力的控制，使分散的经销商形成一个完整、高效的网络体系，渠道成员为实现自己或大家的目标共同努力，追求双赢。

经销商及终端是企业服务的延伸者和执行者，能否完全地理解并将企业的“客户至上”理念传递到最终

客户那里，经销商及终端必须认同和具有同样的价值观，否则企业的价值观就只是一句口号。如果经销商价值观恰恰是最大利润价值观，将服务成本的控制优先于客户满意度纵然双方各有利益，但价值观不同，厂商之间的合作必然会有冲突。

在建设实现双赢的伙伴型厂商关系中，厂家与经销商共同致力于提高销售网络的运行效率、降低费用、管控市场。要实现厂家与经销商的有效合作，厂家必须付出更大的努力。从厂家的角度讲，需要重视长期关系，与渠道成员责任共担，积极妥善解决渠道纠纷，厂家的销售人员要担当经销商的参谋和助手，不断提高经销商的营销水平。厂家要加大对经销商提供人力、物力、财力、管理和方法等方面的支持，提高其市场开拓能力，以确保经销商与厂家共同进步、共同成长，顺利实现双赢，保持厂商战略伙伴关系的持久稳固。

双赢具体实施举措

厂商之间根据现实需要确定了一种或多种合作方式后，就要采取有效的措施实施，否则无法实现厂商的最终双赢。加强厂商合作的具体措施有以下几种：

市场联合开发。厂家在人财物等方面为经销商提供更大的支持，帮助经销商进行目标市场选择、营销方案制订、产品配送、货款回收等服务，帮助经销商做市场。

开展联合促销活动。在某一目标市场上，利用双方优势，厂家与经销商共同进行促销，如合作广告——经销商在当地媒体发布广告，由厂家按销售额给予一定金额的补贴；提供其他促销工具——厂家为经销商提供样品、免费品尝品、奖品、赠品、POP等。

提供专门产品。根据经销商的目标市场选择和定位，厂家为经销商提供专门产品或经销商自行设计某一产品，经销商买断某一品牌，经厂家认可后，由厂家提供产品。这种方法在白酒行业中运用得比较成熟，如五

粮液、剑南春等实行品牌买断就是很好的例子，啤酒企业可以根据实际情况进行借鉴，但不能不顾风险地去盲目模仿。

实现信息资源的共享。加强厂家与经销商之间的沟通，并将各自获得的信息及时传达给对方，共享市场调查、竞争形势、消费者动向等方面的信息，据此制订出更科学、有效的营销措施和方案，提高市场开发成功率。

为经销商提供培训。许多啤酒经销商具有四点不足：市场开发能力不足，促销能力不足，管理能力不足，自我提高能力不足。授人以鱼，不如授人以渔。厂家不能再不断向经销商妥协退让，一味地让利，而是要让经销商掌握赚钱的方法，因此，对经销商进行培训显得非常重要。厂家要积极为经销商提供销售、产品、管理和营销等方面的培训活动，以提高经销商的销售和管理水平，提高其向市场要效益的能力。(鲍九)

中国啤酒走向国门时机未到

业内专家表示，中国啤酒品牌走向国际，是行业发展的必然，但目前中国酒企的发展现状，尚不足以走向国门。

在国外啤酒品牌不断蚕食中国市场的同时，国外市场却鲜见中国啤酒品牌。作为国内啤酒行业的龙头企业，青岛啤酒曾明确提出要走国际化的路线，而且也将自己的产品出售到了全球70多个国家，但出口的产量只占其产能的5%以内。而其他品牌虽也有出口，但都尚不足自身产能的1%。雪花、燕京和北京啤酒均表示，公司目前主要在开发国内市场，并没有大力向国外发展的计划和目标，产品在国外有少量的销售。只有已成为外资品牌的哈尔滨啤酒表示，在国外的销售情况不错，被百威收购后，因赞助了南非世界杯提高了全球知名度，借此拉升了海外销量。

国内著名营销专家李志起表示，中国啤酒企业走国际化是行业发展的必然趋势，西方市场才是啤酒行业的高价值市场，中国啤酒需要走向国际，发展成为国际品牌，拓宽自身的市场，更好地实现自身价值。但是他也表示，中国啤酒企业目前并没有到可以走向国门的时机。

苏赛特商业数据营销中心市场部经理杨青松也表示，对于中国来讲，啤酒本身是舶来品，中国的啤酒酿造技术尚未超越国外，在品质、口感等方面还很难获得国外消费者的认可。此外，中国啤酒没有高端品牌，到国外开拓低端市场本身就不是明智之举。

杨青松说：“中国啤酒的利润率很低，一吨不到200元，销往国外的运输成本却比较高，利润很可能会低于运费。如果开拓海外市场，最好的选择就是当地设厂，但是在销量没有打开之前，谁也不会轻易下大资本设厂。所以，国内企业仍在观望国际市场，仍不会轻易‘杀’出去。”李志起还告诉记者，啤酒品牌走国际化路线，必须是成规模的，在国内一线品牌尚不具备走向国门之际，二线品牌难度会更大。(桑晶)

酒类产品进入超市是塑造品牌、提高知名度、美誉度的途径之一，但超市并不是谁想进就能进去，而是要付出代价的。对于中小酒类企业而言，超市犹如森严的壁垒，有些可望而不可即。超市高昂的进店费用对中小酒类企业而言可谓是“天文数字”。不过只要用心运筹，机会总是有的。

中小酒企如何“巧”进超市？

如今，现代化的零售终端——超市迅速崛起，已经成为商品物流的主要渠道之一。对于企业来说，都想挖空心思削尖脑袋进入，但往往事与愿违，酒香也怕超市“水”深。那么是不是就完全没有办法了呢？答案当然是否定的。只要巧用心思还是可以突破超市的森严壁垒，顺畅进入的。

捆绑进场。目前，超市对进场的厂商收开户费，有的是按户头收取，有的是按商品种类收取。对按户头收取开户费的超市，可以采取增加进场产品种类的方法分摊每种产品的开户成本，也可以同已经进场的经销商合作，将产品挂靠在他人名下进场。

自营品牌进场。一方面产品的同质化，使得企业生产能力过剩，营销资源紧张，急需成为其他品牌的加工者；另一方面零售商随着实力扩大，在局部领域内呈现出竞争优势，赢利的触角向生产领域延伸。双方的需求契合，促进了超市自有品牌的发展。中小酒类企业可以积极争取成为超市自有品牌的生产者，既免去了自己创建品牌的种种风险，又可以稳定地收取加工费。

公关进场。客户资源是企业的一项特殊资源，以培植客户资源为中心的公关活动是企业各种对外活动的润滑剂。良好的客户资源抵千金，卓越的公关活动胜过百万促销。资金稀

缺的中小酒类企业可借此巧进超市，花小钱办大事。

迂回进场。由于中小酒类企业资金稀缺、力量单薄，因此很难形成开拓市场的整体优势。而中小酒类企业的产品知名度小，品牌影响弱，又使得进场的门槛过高。所以采取迂回策略先易后难、先外后内、先形象后销量非常必要。抓住门当户对的中小超市、传统批发市场为突破口，做大做好这些渠道，扩大中小酒类企业知名度，促进产品销量，争取产品尽快进入大超市。

调研进场。精确、详细的市场调查，会让企业胸有成竹、知己知彼，从而少走弯路、百战不殆。如果盲目进

场，有可能会出师未捷身先死。调研主要应详细了解超市收费项目的平均价格、自己产品在超市中的地位、在整个品种中的影响力、月销量及货架陈列情况、铺货情况；详细调查超市的资金、信用、财务、网络、发展前景和其经营者的个人背景、品质、爱好、工作任务及其所辖的团队精神风貌；正确评估自己的投入产出比是否合理，估算在最大促销支持下的销售额和销售毛利，预估未来的无形回报。

谈判进场。谈判不仅是一种艺术，更是一种谋略。谈判在进场工作中无处不在，进场费、陈列费、促销费、收款、变换陈列位置、扩大陈列

面、要求对方进货等等都要谈，谈判的对象从总经理、店长到理货员几乎涉及商场所有人。对于中小酒类企业，更需从谈判中抽取更多的赢利筹码和无成本收益。比如供应价、限时送货、年终扣点、让利、耗损赔率、促销支持以及各种进场费等，均需面对面艰难地交锋。重视和提高中小酒类企业的谈判技巧是非常迫切和必要的。

特色进场。特色应主要表现在产品独特的功能、突出的作用、新奇的包装和明显的价格优势，体现产品的先进、时尚、前卫、绿色、实用。(安博)