

目 录

一 五粮液集团有限公司的发展概况.....	2
(一) 五粮液集团有限公司的经营业绩.....	2
(二) 五粮液集团的经营理念.....	3
(三) 五粮液集团的营销目标.....	3
二 五粮液集团有限公司营销渠道状况.....	4
(一) 五粮液集团的外部营销环境分析.....	4
1. 一般环境分析.....	4
2. 产业环境分析.....	6
(二) 五粮液集团的内部环境分析.....	7
1. 资源分析.....	8
2. 能力分析.....	8
3. 内部分析.....	8
(三) 五粮液集团渠道策略现状.....	8
(四) 五粮液集团渠道问题分析.....	9
三 五粮液有限公司的营销渠道设计方案.....	10
(一) 完善传统销售渠道.....	10
(二) 网路销售渠道.....	10
四 渠道评估.....	12
五 渠道激励和绩效评估.....	13
(一) 渠道成员激励基本原则.....	13
(二) 公司渠道成员的激励策略.....	14
1. 目标激励.....	14
2. 渠道奖励.....	14
3. 区域市场合理规划.....	15
(三) 渠道成员绩效评估.....	15
六 渠道管理和控制.....	16
(一) 渠道冲突管理.....	16
(二) 公司渠道的窜货管理.....	16
参考文献.....	19

一 五粮液集团有限公司的发展概况

五粮液为大曲浓香型白酒，产于四川宜宾市，用小麦、大米、玉米、高粱、糯米5种粮食发酵酿制而成，在中国浓香型酒中独树一帜，香气悠久，滋味醇厚，进口甘美，入喉净爽，各味谐调，恰到好处。宋代（公元960年—1279年）宜宾姚氏家族私坊酿制，采用玉米、大米、高粱、糯米、荞子五种粮食酿造的“姚氏雪曲”是五粮液最成熟的雏形。到了公元1368年，宜宾人陈氏继承了姚氏产业，总结出陈氏秘方，时称“杂粮酒”，后由晚清举人杨惠泉改名为“五粮液”。现在五粮液由宜宾五粮液集团有限公司酿制。2008年五粮液品牌价值已达480.56亿元。

五粮液集团有限公司位于“万里长江第一城”——中国西南腹地的四川省宜宾市北面的岷江之滨。其前由50年代初几家古传酿酒作坊联合组建而成的“中国专卖公司四川省宜宾酒厂”，1959年正式命名为“宜宾五粮液酒厂”，1998年改制为“五粮液集团有限公司”。

（一）五粮液集团有限公司的经营业绩

2005年度，公司共销售五粮液系列酒14.09万吨、实现主营业务收入64.19亿元、主营业务利润24.14亿元、净利润7.91亿元，分别比上年同期增长10.51%、1.92%、-2.11%、-4.42%。其中，高价位酒主营业务收入为31.31亿元，毛利率为65.45%，中低价位酒主营业务收入为29.97亿元，毛利率为38.61%。（其中：高价位酒指公司销售价格在70元（含70元）以上的产品）。

2006年，实现销售收入200.5亿元。2008年五粮液集团全年实现销售收入300亿元，利税60亿元，成为省内最大的工业企业之一，同年，在世界权威的品牌价值研究机构——世界品牌价值实验室举办的“2008世界品牌价值实验室年度大奖”评选活动中，五粮液凭借良好的品牌影响力和品牌活力，荣登“中国最佳信誉”大奖，作为饮料制造业的龙头老大，不仅带动了当地的经济、促进了当地就业问题的解决及农业的发展，而且为四川省经济的发展做出了巨大的贡献。作为中国酒业大王，宜宾五粮液集团在通过“三大步”的成功跨越和数次战略转型后，现在走质量规模效益及多元化发展道路，不仅成为全球规模最大、生态环境最佳的白酒生产基地，而且在现代制造业、现代工业包装、光电玻璃、

现代物流、橡胶制品、现代制药等产业多元化发展的道路上也建立起系列优势，从最初的手工作坊变为拥有下属 5 个子集团公司、12 个子公司，占地 10 平方公里，集团公司现有职工 30000 余人，科技开发和生产经营的建筑设计错落有致地掩映在 9 平方公里的花园般厂区中。五粮液 2010 年上半年一级基酒净利润 22.61 亿元，同比大涨 44.65%，高价位酒(含税销售价在 120 元以上的品种)录得 55.6 亿元收入，毛利率达 85.40%。

2010 年是五粮液得名第 101 年，新的百年征程开始，五粮液创造了新的辉煌。这一年，面对国际市场需求减弱，国内酒类市场快速分化，白酒行业竞争激烈，国家对白酒产业的税收继续调整等诸多挑战与压力，五粮液积极应对各种形势变化，在传承和探索中前进，在改革与创新中跨越，产业结构加快调整，产品质量普遍提高，品牌建设再创佳绩。这一年，五粮液抓住历史机遇，精彩亮相上海世博会，积极领军打造“中国白酒金三角”，正式推出积蓄十年力量打造的高端酱香型白酒“永福酱酒”，冠名川航第一架 A330 空客等等一系列举措，让五粮液品牌继续腾飞。2010 年，五粮液品牌价值已达 526.16 亿元，连续 16 年稳居国内食品行业第一位。

（二）五粮液集团的经营理念

经营和代理各类商品及技术等进出口业务五粮液进出口公司系五粮液集团公司下属全资子公司，该公司在合同的商订及履行各环节都设置了完善的机构，建立了科学有效的运作和管理系统，并充分发挥“五粮液”的品牌优势，努力开拓国际市场，其出口的五粮液系列白酒、青梅果酒、纺织品、鞋类、化工、机电等产品，已远销港澳、美、英、南非等六十几个国家和地区。“五粮液”亦成为首个进入国际免税商场的中国酒类品牌。此外，以环保、保健、饮料、药业、精化、电子、家纺等为配套发展产业，以进出口贸易、投资咨询、维修服务等为配套服务产业，五粮液集团有限公司至今已经发展成为包括了 17 个全资或控股子公司的具有规模效益优势和巨大发展潜力的特大型企业集团。

（三）五粮液集团的营销目标

白酒市场按照价格可以分为高档价位、中档价位和低档价位市场，五粮液公司在高、中、低档价位都有涉及，以中高档市场为主，其高档产品市场主要定位为商务和政务用酒，中低档主要是私人消费市场；近年来，五粮液公司的酿酒技术不断提高，其“超临界 CO₂萃取技术”突破了中国千年来传统蒸馏技术的套路，

使得五粮液的优质酒品率提高了 25%，中低档价位市场有一定弱化的趋势目前，高价位酒是五粮液公司的销售收入和利润的主要贡献产品，而销售量则主要依靠中低档价位产品，以 2008 年为例，从效益来看，五粮液股份公司的 75.6% 的销售收入和 92.7% 的利润来自高价位产品，近年来的具体情况见表 4.1；从销量看，五粮液股份公司销售了 7.56 万吨系列酒，而真正以五粮液品牌身份进入市场的仅有 9800 吨，其他的都以五粮春、五粮醇、五湖液、老尖庄等之类子品牌进入市场，这些产品大多属于中端产品。中价位产品毛利率低与市场竞争又一定关系，但与公司的营销渠道更是息息相关。

自 2003 年以来，五粮液公司在营销策略上一直奉行“1+9+8”的战略思想，即打造 1 个世界级品牌、9 个全国性品牌和 8 个区域性品牌，力求在 70 多个品牌中打造出 18 个重点品牌来承载 45 万吨左右高品质酒的销售规模。1 个世界级品牌是指“五粮液”主品牌，9 个全国性品牌和 8 个区域性品牌在五粮液的子品牌中产生，但没有确定具体品牌，按照五粮液公司的说法，让市场本身去决定。目前，五粮液公司是以传统渠道模式为主，也就是主要由品牌运营商（经销商）向零售终端供货。同时，五粮液公司坚持“寡头式”渠道管理模式，即主要依靠大品牌运营商，大一级批发商管理其所辖市场的分销商和渠道终端。这种渠道管理优势在于可以充分利用经销商的渠道网络资源，节约渠道管理成本，缺点是对渠道的可控性较差。据公司内部了解，五粮液公司曾提出高、中、低价位酒的销量比为 1: 8: 1 的销售目标，但从近两年的实际情况看，五粮液公司中价位酒的发展状况并不太理想，中价位酒主要涉及经销商 OEM 品牌产品和自销品牌产品，经销商品牌良莠不齐，而五粮液的自销品牌产品更是大多数业绩平平，由此折射出五粮液公司渠道推广和管理水平方面有待进一步提高。

二 五粮液集团有限公司营销渠道状况

（一）五粮液集团的外部营销环境分析

1. 一般环境分析

（1）政治环境

白酒产业是一个受国家政策调控比较大的产业。从 1949 年到 1978 年的 29 年时间里，白酒的税收占国家税收的比例相当大，白酒产业是国民经济的重大支柱，国家领导人对传统白酒的发展十分重视。“五五”和“六六”期间白酒的产

量分别增长 69%、57%。“九五”初期我国白酒产量达到历史高峰,总产量达到 801.3 万吨。为了适应国民经济建设的总体要求,同时提高白酒产业的投入产出比和综合经济效益,国家对白酒产业制定了以调控和控制为基础的产业政策,“九五”期间白酒产量下降 23%。目前国家对白酒行业实施的是“以市场为导向,以粮食满足消费为目标走优质、低度、多品种、低能耗、少污染、高效益”政策,对白酒行业的调整力度进一步加大。

(2) 经济环境

中国国民人均收入不断增长,特别是是 1978 年改革开放的 30 年时间里,中国居民的可支配收入大幅度提高,2008 年中国国民人均生产总值达到 2460 美元。居民收入的提高使得白酒的消费量大大提高,为白酒产业的发展提供一个良好的环境。尽管受金融危机的影响,中国经济在 09 年第一季度依然保持了 6.1% 的增长。我们对未来中国经济前景看好,中国的经济的基本面处于良好状态,出口受到巨大影响,但是白酒消费主要是国内市场。因此白酒行业发展受到金融危机的影响较小,同时为白酒企业实施走出的战略提供了良好的机遇。

(3) 技术环境

我国地处北半球,南北气候差异明显,四季分明,日照充足,受到大陆季风影响在南方和东部雨量充沛,非常适合农作物生长。这为白酒的酿造提供了丰富的酿造的原料和良好的酿造环境。

近年来我国城市化进程加快,大量农田被城市建设和基础实施建设所征用,导致粮食大幅减产,粮食进口增长较快,粮食价格的上涨。导致白酒企业的成本的上涨。但同时随着近年来我国天然林保护工程、长江中上游生态屏障的建设工程的实施,我国生态环境明显好转,加之近年来我国一系列的三农政策的出台,这将为我国粮食生产打下良好的基础。

白酒固态发酵技术是我国传统的酿酒技术。随着技术的进步,出现了以提高出酒率为特征的液态工艺和固液结合的液态法白酒酿造技术,使白酒工业的整体技术水平有了明显提高。在单位耗粮水平大幅度降低的同时,生产工艺、制酒技术、微机应用、微波烤熟等新技术和现代化检测手段的应用方面都取得了重大进展。白酒生产工艺现在已经基本定型,剑南春发明的白酒纳米技术更是让世人瞩目。近年来各种先进设备的引入使得人们对白酒有了更加深刻的认识,如泸州老窖对浓香型白酒进行了气象色谱分析。分析出白酒的主要成分。这为白酒朝着更加科学的方向发展奠定了基础。近年来出现的白酒勾兑技术使得企业能够生产出更加适合人们需求口味的白酒产品。现代化的机械设备引入酿酒行业,这大大减轻酿酒的劳动强度,更加有利于白酒产业的进一步发展。

(4) 社会文化环境

中国的白酒历史悠久，拥有上千年的历史，早在商朝时期（距 3200 多年前），中国就已经掌握了利用酒曲酿酒的技术。中华民族数千年的饮食文化中包含着丰富的酒文化，主要体现在：营养健康的饮食科学，色、香、味的饮食艺术，风俗礼仪的饮食哲学，追求个性的饮食文明，酒消费中涉及的全部思维、行为、情感、语言、文学、科学、技术及艺术创作等内容。中国的酒文化源远流长，几乎在所有的场合都离不开酒。

受近年来出现的一系列的食品安全，诸如假酒事件和三鹿奶粉事件等的启发，人们越来越关注食品安全，越来越注重消费的安全和健康。作为即将成为中国的消费主体的 80 后一代，他们成长在中国经济社会高速发展时期，市场经济和社会变革深刻的影响着他们的价值观乃至行为方式。全球化、信息化、国际互联网改变了他们的观念、思维和表达方式，也给他们搭建了认识世界、走向世界的平台。消费中追求自我、追求时尚、追求个性的消费特征在他们身上显现出来。传统的白酒产业如何培养新一代忠实的消费者成为了白酒企业所面临的巨大挑战。

2. 产业环境分析

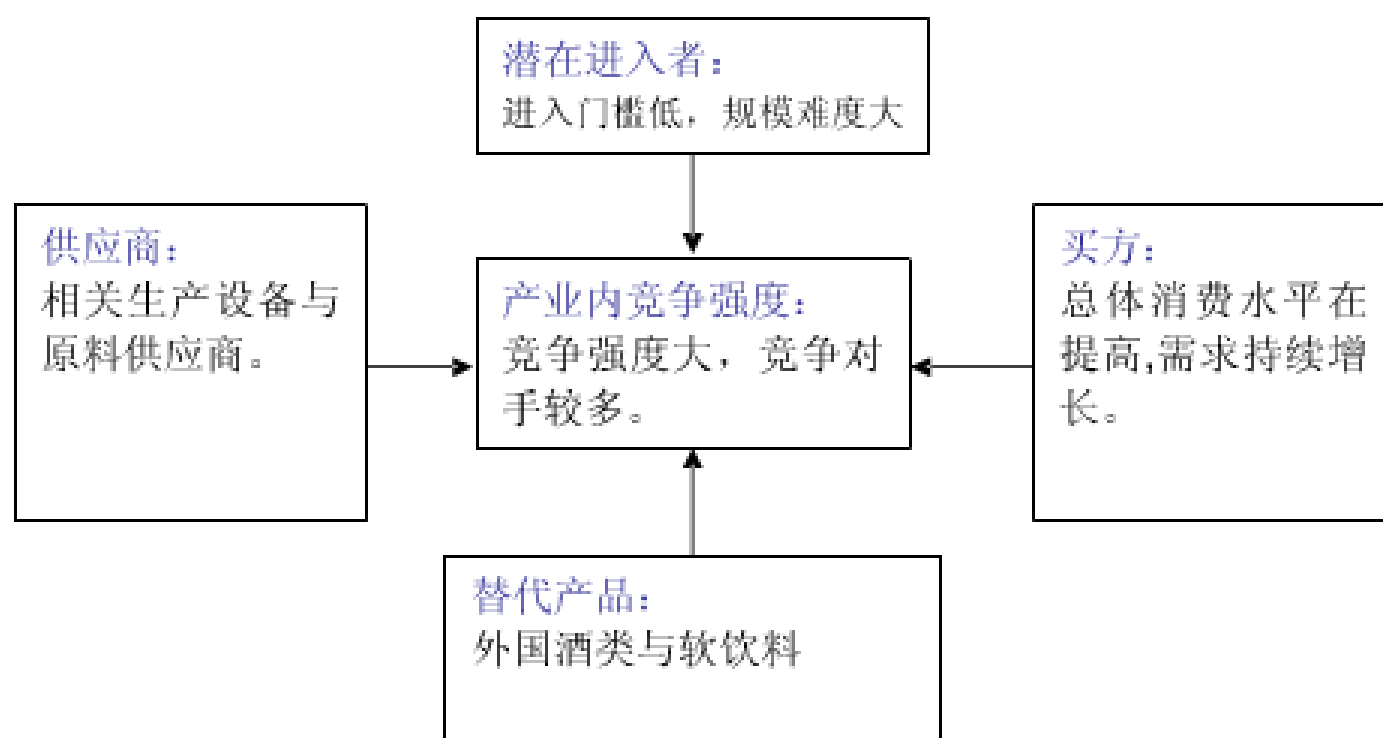
(1) 产品生命周期

时间	90 年代之前	90 年代至今		
阶段	导入	成长	成熟	衰退
市场发展	缓慢	迅速	亏损	下降
市场结构	凌乱	竞争对手多	竞争激烈，对手成为寡头	取决于衰退的性质，或寡头或垄断
产品系列	种类繁多，无标准化	种类减少，标准化程度增加	产品种类大幅度减少	产品差异度小
对盈利能力的影响	启动高成本，高价格，反本无保障	增长带来利润，大部分利润用于再投入	巨额利润，再投资减少，形成现金来源	价格竞争和低增长可能造成损失
现金使用或来源	大量使用现金	趋于保本	重要现金来源	现金来源
产品	一次性或批量生产	经验曲线导致成本下降	强调低成本高效率	行业生产能力下降
研发	大量用于产品和生产过程	对于产品的研究减少，继续生产过程研究	很少，只有必要时进行	除非有需要，否则无

顾客	顾客会使用并接受不可靠性	顾客成群增加质量和可靠性十分重要	大众市场少量新产品或服务	非常了解产品基于价格的选择而不注重革新
竞争者	非常关注新产品尝试新产品	市场进入试图创新和投资	竞争基本上集中在广告和质量方面低产品差异低产品变化	竞争主要在价格方面一些企业推出行业
企业战略	寻求主导市场战略为保证产品质量,研发和生产尤其重要	以大量营销开支和财力来获得竞争优势	如果不是市场领导者,增长份额的费用很贵寻求降低成本	成本控制尤其重要

表生产生命周期

(2) 产业结构分析



波特五大模型图

(二) 五粮液集团的内部环境分析

1. 资源分析

(1) 独有的自然生态环

(2) 独有的 642 年明代 <1368 年> 古窖

- (3) 独有的五种粮食配方
- (4) 独有的酿造工艺
- (5) 独有的中庸品质
- (6) 独有的“十里酒城”规模

2. 能力分析

五粮液集团拥有全国最大的窖房和世界最大的酿酒车间，行业内最先进的全自动包装生产线，比国家专业检测部门更先进的质量分析检测仪器，这些先进的硬件设施有力地保障了公司产品质量的稳定提升，保证了不同批次产品质量的稳定。现在，公司生产能力已达 45 万吨，是世界最大的酿酒生产基地，也是其他白酒厂家的几倍，甚至几十倍。

3. 内部分析

内部因素	权重	等级
追求质量	15%	3.0
有经验的高管人员	10%	3.0
雇员关系	10%	3.0
创新技术	15%	4.0
财务管理	5%	3.0
制造设施	5%	3.0
分销渠道	15%	3.5
原材料	5%	3.0
营销手段	20%	4.5

五粮液集团内部分析表

(三) 五粮液集团渠道策略现状

五粮液公司主要以产品的品牌进行经销商划分，因此，五粮液公司的经销商也都被称为品牌运营商。品牌运营商是以品牌为基础划区域进行代理，如五粮液 1618 福建总代理，一个品牌运营商具体代理区域范围以实力协议而定，品牌运营商负责所辖区域内的分销商和终端商管理以及区域内产品市场的拓展。在每年的 12 月 18 日，五粮液公司召开经销商大会，总结公司本年度所取得的成绩以及

传达公司的在营销商务方面的未来新举措，同时对品牌运营商进行论功行赏，并与品牌运营商签订销售合同，以确定来年的销售任务及相关事宜。

五粮液品牌运营商的利润主要由毛利和年终返利两部分组成，毛利是销售五粮液系列酒产品的价差所得利润，公司制定价格体系，出具代理商、分销商和终端商的指导价，力求每个层级的经销商都有合理的利润，但由于五粮液公司对渠道管理的粗放性，没有对各销售环节的价格加以严格控制，价差获利部分相对较少；而年终返利是以品牌运营商的销售业绩为基础的销售奖励。销售奖励涉及对五粮液公司经销商的评价，各个级别的经销商所销售的返利比例不同，还有不同品牌的经销商返利标准也不尽相同，具体情况参见表 4.6。此外，五粮液公司主要采取先付款再供货的经销商合作方式，在正常情况下，经销商至少需要提前 1 个月预支货款。据上市公司 2008 财务报告显示，公司预收账款高达 10.53 亿元，主要是经销商的预付酒款。据内部获悉，经销商预收账款是五粮液公司控制营销渠道的主要手段。

企业 \ 指标	资产负债率	应收账款周转天数	销售毛利率	销售费用率
五粮液	16.81%	0.3	53.91%	16.22%
贵州茅台	20.16%	2.9	87.96%	17.12%
泸州老窖	39.65%	6.5	56.93%	18.25%
水井坊	42.03%	19.4	74.59%	22.77%

注 1) 数据来源：2008 年公司半年报

自销品牌产品的渠道薄弱，由前面的数据分析可知，自销品牌产品的渠道资源较为薄弱，营销人员稀少是五粮液公司渠道的共同特征，对于自销品牌产品的营销渠道尤其如此。五粮液是我国白酒优势品牌，有很高的知名度和美誉度，它可以在一定程度上依靠其强大的品牌号召力以确保营销渠道的畅通无阻。五粮液品牌有着较高的品牌忠诚度，营销渠道资源比较丰富，虽然公司的营销渠道长期采用粗放式管理，对其销售业绩影响相对较小。然而，公司的自销品牌产品却没有那么大的品牌实力，即使在今年七月被认定为“中国驰名商标”的五粮醇，其品牌号召力也远远不及五粮液主品牌。加之，自销品牌的产品大多属于中档价位产品，市场竞争相对于高档产品更加激烈，营销渠道是当前中档产品取得销售业绩的最为重要推力的之一，营销渠道薄弱对中档白酒产品影响最大，从五粮液公司中档价位白酒产品的业绩能够佐证这点。自销品牌产品的营销渠道现状可以说

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/558021072134006035>