

布局中国

比拼“两乐”

Learn Trade Marketing
From Wahaha

销差异化

向娃哈哈 学渠道营销

深度解密娃哈哈的渠道营销之道

对垒达能

制分销渠道

周锡冰◎著

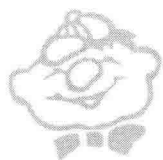
重构市场网

看娃哈哈如何牢牢控制销售中“最后一公里”

搞企业与打仗一样，机遇来了，要疾速反映，及时决议。不强势引导就做不成事件。

——宗庆后

SPM
南方出版传媒
广东经济出版社



Learn Trade Marketing
From Wahaha

向娃哈哈 学渠道营销

.....
深度解密娃哈哈的渠道营销之道

周锡冰◎著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

向娃哈哈学渠道营销/周锡冰著. —广州:广东经济出版社,
2016.3

ISBN 978-7-5454-4399-8

I. ①向… II. ①周… III. ①饮料工业-工业企业管理-市场营销-经验-杭州市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 011696 号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 蒋先润
责任技编: 许伟斌

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	15
字数	229 000 字
版次	2016 年 3 月第 1 版
印次	2016 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-4399-8
定价	42.00 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:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020) 38306055 37601950 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话:(020) 37601950 营销网址:<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博:<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

自序

在中国大陆地区，娃哈哈是一个不可多得的、非常具有典型研究价值的标杆案例。20世纪80年代，中国民营企业迎来新的黄金发展时期。在这个遍地是机会的黄金时代，娃哈哈创始人宗庆后和其他敢于笑傲江湖的中国企业家们正是凭借他们的冒险、敢想敢干、勇闯直前等素质开启了中国民营企业的徐徐大幕。这批企业家有：联想创始人柳传志、华为创始人任正非、万向集团创始人鲁冠球、新希望集团创始人刘永好……

当我们回顾娃哈哈的创业史不难发现，改革开放后的新中国第一批民营企业家们有一个共同点：白天当老板晚上睡地板。在这一批企业家中，宗庆后也不例外。

不可否认，在改革开放这个转型的时期，政策的改变给予中国第一批民营企业家难得的历史机遇。当改革开放的大门徐徐开启时，中国民营企业的精英们终于迎来了属于自己人生的“春天”。

1978年，古城杭州依旧延续千年的灯火辉煌，充满激情和活力的商业氛围所处可见。33岁的宗庆后终于回到阔别已久的杭州老家，顶替母亲的教职。从此开始了自己的企业经营之路。

1979年，宗庆后在杭州光明电器仪表厂负责生产销售管理；

1981年，宗庆后在杭州胜利电器仪表厂负责生产销售管理；

1982年，宗庆后在杭州工农校办厂做业务员；

1986年，宗庆后任杭州市上城区校办企业经销部经理；

1987年，宗庆后承包校办企业经销部；

1989年，宗庆后创建杭州娃哈哈营养食品厂，任厂长。

在宗庆后的履职中不难发现，宗庆后一步一个脚印，走出了自己的一片天地。在创建娃哈哈时，宗庆后和另外两名退休职工一共三个人、两口锅子、三个罐子开始创业。

经过短短20多年的发展，如今的娃哈哈已经成长为一家集产品研发、生产、销售为一体的大型食品饮料企业集团，为中国最大的饮料生产企业，产量位居世界前列。在中国29个省市自治区建有70个生产基地、170家子公司，拥有员工3万名。

这样的发展轨迹可谓是堪称一个举世瞩目的伟大奇迹。而书写这个伟大奇迹的便是娃哈哈创始人宗庆后。然而，在宗庆后看来，娃哈哈奇迹的发生压根就称不上神奇，不过就是渠道为王而已。

当宗庆后成为中国大陆首富后，联纵智达董事长何慕曾让宗庆后总结首富炼成的三大成功要素，宗庆后坚定地回答：“没有三条，只有一条——渠道，也就是我们娃哈哈的联销体。”何慕坚决要求宗庆后必须总结三条时，宗庆后回答说：“渠道、网络、经销商。”

在中国改革开放30多年的时间里，中国企业的渠道建设从无到有，其发展阶段主要有：产品时代、广告时代、分销时代、商超时代、电商时代、OTO时代。不过，不管渠道模式如何变化，渠道依然是左右企业与竞争者较量的终极利器。

宗庆后正是因为清楚渠道的重要，娃哈哈进行了多轮渠道变革。纵观娃哈哈的营销模式，大致经历了三个不同的阶段：第一阶段，娃哈哈通过与国营糖酒批发公司及其下属的二、三级批发站合作，借用其现有的渠道进行推广；第二阶段，娃哈哈通过与个体私营批发商合作，从而形成灵活的市场渠道网络；第三阶段，娃哈哈逐步淡出农贸市场，编织“联销体”网络，即“总部——各省区分公司——特约一级批发商——特约二级批发商——二级批发商——三级批发商——零售终端网络”。

为了更好地解决娃哈哈的渠道问题，娃哈哈进行了第四次渠道变革。因为宗庆后非常清楚地意识到，没有完善的渠道体系无疑是一个末路的英雄，即使有再大的本领也无法翻盘，对于正陷入贴身肉搏战的中国饮料行业来说尤其如此。

不可否认的是，在中国大陆地区的饮料企业中，娃哈哈最擅长的就是控制渠道，其控制力之强业界尽知。即便如此，宗庆后对娃哈哈的营销体系仍不满足。2010年3月，宗庆后向媒体介绍，将对其经销商体系进行一次“大变阵”。

按照宗庆后的设想，将娃哈哈经销商网络裂变为两套：第一套为原有的“经销商——二级批发商——终端”三级通路；第二套为新增的“经销商——终端”二级通路。如此一来，娃哈哈经销商的总数能在短短的半年时间内倍增，即从2010年3月的4000多家增加到上万家。宗庆后做出这样的抉择，其直接压力还是源于娃哈哈实现销售收入超过千亿元。

成功有成功的理由，娃哈哈之所以能够成为领导中国饮料业抗衡可口可乐等跨国公司的旗手，是因为娃哈哈拥有较强的渠道控制能力。

在中国众多的本土食品饮料企业中，娃哈哈能够步步领先，在饮料巨头可口可乐和百事可乐的夹击下，中国可乐企业被“水淹七军”而集体沦陷，在这样的背景下，娃哈哈非常可乐却在寒冬中慢慢发展，最终一枝独秀。

而在与可口可乐和百事可乐为首的跨国公司的正面竞争中，宗庆后毫无畏惧地带领尚在少年的娃哈哈迎接可口可乐和百事可乐的挑战。为了与跨国公司竞争，娃哈哈主要依托基于一种综合战略的娃哈哈模式，主要体现在如下两个方面：第一，宗庆后了解中国消费者的真正需求，以及拥有较强的中国市场资源的整合能力；第二，在与跨国公司较量时，宗庆后通过错位竞争，把首轮战役的战场选到了农村和小城镇市场，采用先品牌后通路、先农村后城市的拓展战略，不仅成功地避开了跨国公司在营销上的核心优势，还成为中国大陆地区的隐形冠军。

所以，中国企业不需要政府的过分保护，需要的是凭借中国企业家本身的冒险、敢想敢干和勇往直前，以自身优势来取胜。

周锡冰

目 录

CONTENTS

第 1 章 布局中国	/ 1
一 娃哈哈的“天时地利人和”	/ 2
1. 躁动的中国饮料产业	/ 2
2. 本土饮料品牌集体沦陷	/ 5
3. 艰难起步的娃哈哈	/ 7
二 深耕“非常西部”	/ 10
1. 率先西进	/ 10
2. 进军四川	/ 12
3. 投资西藏新疆	/ 16
三 布局中国	/ 19
1. 投资华中红色老区	/ 20
2. 华东济南的战略前冲	/ 22
3. 华南广东的市场混战	/ 24
第 2 章 控制分销渠道	/ 29
一 控制“最后一公里”	/ 30
1. 覆盖中国大陆每一个乡镇	/ 30

2. 让营销更安全	/ 33
3. 渠道控制力	/ 34
二 利益的有序分配	/ 37
1. 利益的有序分配	/ 37
2. 让营销链中的每个人都有钱赚	/ 39
3. 和经销商形成契约关系	/ 42
三 建立联销体营销双赢模式	/ 45
1. 联销体营销模式	/ 45
2. 实行级差价格体系	/ 48
3. 不能损害合作者的利益	/ 50
第3章 重构市场网络	/ 55
一 非常营销，非常控制	/ 56
1. 稳定有序的营销网络	/ 56
2. 构建立体化营销网络	/ 59
3. 拓展现代商超渠道和特殊渠道	/ 60
二 管理营销通路	/ 64
1. 理顺与现代商超渠道的关系	/ 64
2. 让娃哈哈产品陈列得更合理	/ 67
3. 打通批发通路营销渠道	/ 70
三 从单一渠道到多元渠道	/ 73
1. 娃哈哈的扁平渠道模式	/ 73
2. 娃哈哈营销渠道模式的三个阶段	/ 76
3. 多元渠道模式的创新与转变	/ 79
第4章 营销差异化	/ 81
一 擅长用产品与市场对话	/ 82
1. 价差梯度+优质产品	/ 82

2. 评估新产品的预期回报率	/ 84
3. 挖掘消费者的实际需求	/ 86
二 以变应变	/ 89
1. “快鱼吃慢鱼”	/ 89
2. “销地产”战略	/ 92
3. “小步快跑”的新品开发	/ 95
三 以消费者为中心	/ 98
1. 经营理念符合消费者心理	/ 98
2. 把以消费者为中心落到实处	/ 100
3. 得消费者得天下	/ 102
第5章 深耕品牌	/ 107
一 起一个容易被消费者接受的名字	/ 108
1. 品牌名称与销售效果成正比	/ 108
2. 让全世界都能记得住	/ 111
3. 废弃“娃欧”	/ 116
二 坚持打造民族品牌	/ 120
1. 品牌是有国界的	/ 120
2. 没有效益的品牌便没有任何价值	/ 122
3. 坚持两“必须”打造民族品牌	/ 126
三 娃哈哈品牌广告造	/ 129
1. 能记住的广告就是好广告	/ 129
2. 广告“地毯式轰炸”	/ 132
3. 娃哈哈广告的“高举高打”	/ 135
第6章 比拼“两乐”	/ 137
一 跨国公司都是“纸老虎”	/ 138
1. 跨国企业既可能是狼，也可能变成纸老虎	/ 138

2. 跨国公司不太懂在中国大陆地区做生意	/ 140
3. 最不怕的就是洋品牌	/ 142
 二 挑战可乐巨头可口可乐	/ 146
1. 敢与跨国企业比天高	/ 146
2. 饮料行业的中国旗手	/ 148
3. 可乐“三国演义”	/ 150
 三 跨国公司的败退	/ 153
1. 敦豪的“敦刻尔克大败退”	/ 154
2. 别了，明治奶粉	/ 155
3. 华堂商场关店与家乐福扩张	/ 158
 第 7 章 对垒达能	 / 161
 一 暗战到对决	/ 162
1. 达能与娃哈哈的十年之痒	/ 162
2. 盈利了达能要参股，亏损的达能甩包袱	/ 165
3. 宗庆后的博弈策略	/ 167
 二 宗庆后的呐喊与沉默的大多数	/ 170
1. 宗庆后呐喊的标杆意义	/ 170
2. 跨国公司旨在追求高额利润	/ 176
3. 外资本身就是一只恶狼	/ 181
 三 达能娃哈哈战争的中国启示录	/ 185
1. 理性地看待国际资本	/ 185
2. 国际资本的恶意并购路线图	/ 189
3. 娃哈哈的“升级”与南孚的陨落	/ 193
 第 8 章 渠道变阵	 / 199
 一 裂变经销商体系	/ 200
1. 渠道再次裂变	/ 200

2. “一石三鸟”的新渠道体系	/	202
3. 把“最后一公里”坐实	/	204
 二 渠道变阵	/	206
1. 娃哈哈变阵渠道的战略愿景	/	206
2. 娃哈哈的幸运与杉杉的折戟	/	208
3. 渠道变革的丛林法则	/	210
 三 互联网正在踢娃哈哈的门	/	213
1. 电商之路已经开启	/	213
2. 电商之路的痛与变	/	215
3. 探索电商渠道	/	218
参考文献	/	221
后 记	/	228

第1章

布局中国

1978年，改革开放的春风再次让中国大陆市场成为跨国公司青睐的一块风水宝地。随之而来的跨国公司如影随形，刹那间，跨国公司的广告也登台亮相，资金、实力雄厚的跨国公司在中国市场上打遍天下无敌手。

不可否认，当机会给跨国公司的同时，也给中国民营企业一个难得的发展阶段。民营企业的加入，开启了一场轰轰烈烈的市场革命。这样的机遇正悄然地给中国第一代企业家实业救国带来了机会。1978年，33岁的宗庆后回到杭州，因为宗庆后母亲退休，可以顶替母亲教职，回到杭州的宗庆后加入工农校办纸箱厂，其职务是推销员。

1987年，宗庆后承包校办企业经销部。1989年，创建杭州娃哈哈营养食品厂，任厂长。在这样的背景下，娃哈哈创始人宗庆后也开始了自己的创业人生。1991年，娃哈哈经过近5年的发展，产值首次突破亿元大关，达到2.17亿元。2013年全球面临后金融危机影响，公司克服各种不利因素的影响，仍保持平稳健康发展，取得了较好的业绩，全年集团公司完成饮料产量120万吨，实现营业收入1783亿元，同比增长23%，实现利税139亿元，上缴税金28亿元，同比增长5%。

是什么样的力量让娃哈哈能够取得如此优异的业绩呢？除了宗庆后敏锐的市场眼光、营销能力，还有就是宗庆后的中国布局。



一 娃哈哈的“天时地利人和”

当中国改革开放正如火如荼地展开时，不安于现状的宗庆后不满足自己只作为推销员的角色，1987年，于是承包了杭州市上城区校办企业的经销部。宗庆后正是迈出了这一步，为日后雄霸中国市场的娃哈哈“呱呱坠地”打下了坚实的基础。

20世纪70年代末，由于刚实行改革开放政策，中国民营企业正处在萌芽时期，这就给中国民营企业的发展提供了难得的发展机遇。其后的30多年间，中国大陆地区的经济从过去的“计划”开始了向“市场”转轨，作为非公经济的民营企业如驶上高速跑道的汽车，为此获得了快速发展。

其间，中国大陆地区的饮料市场风云变幻，时势造就英雄，宗庆后就是其中一位。1987年，宗庆后凭借14万元借款，白手起家，把一间校办工厂经营成为中国大陆地区赫赫有名的饮料企业，如今的娃哈哈已经拥有年销售额近800亿元的产值。在2014年中国民营企业500强排序名单中，娃哈哈名列第18位。事实证明，任何一个企业成功的背后，往往离不开“天时地利人和”。娃哈哈20多年的发展历程，也是中国经济探索与高速发展的20多年，更是中国民营经济高速发展的20多年。

1. 躁动的中国饮料产业

位于京杭大运河南端的杭州，风景秀丽，以西湖风景区最为著名，同时杭州也是吴越文化的发源地之一，历史文化积淀深厚，其中有代表性的如良渚文化、丝绸文化、茶文化，以及流传下来的许多故事传说，而且杭州还是商业重镇，凭借京杭运河以和通商口岸的便利，以及自身发达的丝

绸和粮食产业，造就了曾经繁华的商业集散中心。

1987年，在改革开放后的杭州也开始有了蓬勃生机。位于浙江省杭州市上城区清泰街160号，一幢3层的小楼里，宗庆后和2名退休教师，凭借14万元借款创办了“上城区校办企业经销部”，其后，宗庆后一步一步开启了“娃哈哈”这个伟大企业的梦想。

如今，同样在清泰街160号，在已经翻新的6层办公室里，宗庆后坐拥全国的百家分公司、100多种产品以及2万名员工，超过780多亿元的年销售额，而且保持两位数的增长速度。

在20世纪80年代的中国大陆地区，饮料业才刚刚起步。在当时，普通百姓对“饮料”的认识还十分有限，往往把饮料就等同于小卖部销售的“汽水”。在计划经济时代，地方食品厂都会把汽水生产作为必不可少的增加收入的项目，这样的生产就使得当时饮料市场90%的产品都是汽水。在那个物资缺乏的年代，汽水显然是一种奢侈品，毕竟饮料“比水好喝”。

经过30多年的发展，曾经风靡一时的很多饮料企业早已消失在今日的市场中，让消费者能够记得住的饮料企业如今也是凤毛麟角，多数饮料企业不过“走过来，走过去”，各领风骚三四年而已。

在改革开放后的1982年，饮料被纳入“国家计划管理产品”，随着改革开放的深入，特别是在1990年以后，中国饮料行业迎来了蓬勃发展的春天，激烈竞争由此展开。

在这场企业丛林法则中，娃哈哈从一个不为人知的校办企业，做到中国人家喻户晓的本土饮料品牌，可以用“非常”二字来概括，不仅概括了娃哈哈20多年的发展之路，而且娃哈哈从小到大所迈出的每一步，是中国饮料业发展的一个“非常”具有参考和借鉴意义的样本，特别是娃哈哈从一个不起眼的小企业成长为中国饮料业的巨型企业。

回顾在20世纪80年代的中国大陆地区，饮料只有汽水一种，共有大大小小的汽水厂两三千家，在当时，较为有名的上海正广和汽水厂，曾经引进了800瓶每分钟的生产线。尽管这样的设备在今天来看已经很落后了，但是在当时这样的设备还是非常先进的，甚至引进这样先进的设备成

为当时那个时代典型的特色。在华南地区，畅销广州的亚洲牌汽水，广州亚洲汽水厂의年产曾经达到5万吨，创下了当时中国大陆地区最高年生产的纪录。

随着1979年中美恢复邦交关系，美国可口可乐饮料也进入中国大陆市场，成为当年最早重返中国大陆地区的国际品牌之一。不过，可口可乐饮料的销售仍然存在诸多的限制。

在计划经济时代，物资较为短缺，消费者在购买任何商品时，价格都是由国家来制定。为了鼓励中国商业的发展，中央政府也在积极推动企业投资办厂。1984年，随中国体育代表团首次出征奥运会的饮料——健力宝一鸣惊人，被誉为“中国魔水”。

1983年，广东省三水县（今佛山市三水区）酒厂与广东体育科学研究所、广东体育医学院、广州市食品工业研究所、佛山市食品工业研究所等单位积极研发新型饮料，主要以华南地区运动医学创始人欧阳孝教授的《吸氧配合口服碱性电解质饮品，消除运动性疲劳》研究成果为主要依据，成功研制出一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的功能性饮料。在欧阳孝教授的主持下，这款饮料被成功开发出来，不过，其名字十分拗口——“促超量恢复合剂运动饮料”。

该功能性饮料其实是一种具有维持人体电解质、水和酸碱平衡饮料，具有消除运动性疲劳等优点。为了能够起一个朗朗上口，还含有“健康、活力”的保健名字，时任佛山三水酒厂厂长李经纬可谓是苦思冥想，终于给该产品起了个名——健力宝。

不仅如此，李经纬还说服深圳百事可乐公司，用深圳百事可乐公司易拉罐罐装生产线给健力宝代工生产。在当年，中国大陆本土生产饮料中，只有健力宝是唯一的罐装品。由于健力宝的品牌形象与体育运动天然关联，口感、色泽和质量均无可挑剔。1984年6月26日，健力宝橙蜜型饮料通过专业技术鉴定，从此它填补了中国大陆地区电解质运动饮料领域的空白。不过，健力宝饮料的销售价格昂贵，普通的355毫升易拉罐包装竟然卖到3元。在20世纪80年代后期，中国饮料产业的躁动开始了。

2. 本土饮料品牌集体沦陷

在中国大陆地区企业的体育营销中，健力宝创始人李经纬开启了体育营销的先河，尽管2008年联想等一大批中国企业赞助奥运会出尽风头，但是时间相比健力宝已经过去了整整24年。

1984年，美国洛杉矶奥运会，中国大陆地区代表团最终以15枚金牌取得了不错的成绩，位居金牌榜第四名。当这个消息传回中国时，不仅激发了中国人民的体育热情，也激发了中国人的民族自豪感。在其背后，作为中国大陆地区代表团专用饮料的健力宝，其获得的关注度无疑是难以想象的。

20世纪80年代后，中国大陆地区的体育事业一度达到最巅峰，决胜时刻是在女排奥运会的决赛赛场，中国女排击败第10届奥运会东道主美国队，实现了世界大赛的“三连冠”，全国一片沸腾。连日本媒体如《东京新闻》也以《中国靠“魔水”快速出击》为标题发表报道，《东京新闻》记者观察到中国女排取胜的“秘密”——在比赛或者休息时，中国女排都在喝健力宝。在该报道中写道，“中国队的背后，有一种‘魔水’在起作用，只要喝一口‘魔水’，精力立刻就充沛。这种新型饮料也很可能引发一场革命，世界各国都将努力分析‘魔水’的成分……”

健力宝被誉为中国“魔水”的报道迅速出现在国内媒体的媒体上，如《羊城晚报》就以《中国“魔水”风靡洛杉矶》为标题，报道了健力宝。此刻，中国大陆地区很快掀起了一股热潮，健力宝因此也一鸣惊人，一夜爆红后的健力宝一度成为最受消费者追捧的运动饮料。下图1-1-1为健力宝的广告。

健力宝从一个小型乡镇企业发展成为饮料巨头，曾经给一代中国人留下了美好的记忆，它也开创了中国体育营销的先河。巧合的是，洛杉矶奥运会是第一次由民间举办，并且获得盈利的奥运会。盈利的重要原因是成功引进了体育营销，堪称真正意义上的奥运现代营销元年，如柯达等品牌在本届奥运会上大放异彩。健力宝的横空出世，也算是拉开了中国体育营



图1-1-1 健力宝的广告

销的大幕。

健力宝饮料的横空出世，引发了中国饮料业井喷式发展，一些原本不知名的饮料品牌脱颖而出。在1990~2000年的整整10年间，中国大陆地区饮料市场最终成为一场“真枪实战”的对垒和博弈中。

1993年和1994年，中国轻工总会分别与可口可乐和百事可乐公司签署了共同发展饮料合作备忘录。正是在可口可乐和百事可乐长驱直入的情况下，中国大陆地区的饮料企业才真正感到了市场竞争的残酷性。著名的“八大汽水厂”——北京北冰洋食品厂、天津山海关汽水厂、上海正广和汽水厂、武汉饮料二厂、广州亚洲汽水厂、沈阳八王寺汽水厂、重庆天府可乐集团公司、广东健力宝公司，在这场竞争中逐渐萎缩并消亡。

在20世纪80年代，如1983年，当时中国大陆地区的饮料市场主要以“北冰洋”“亚洲”为主的“八大汽水厂”，其产量占据中国大陆地区总产量的42%。然而，在10年后的1993年，“八大汽水厂”的产量竟然降为4%。统计数据显示，1999年，中国大陆地区饮料工业产品碳酸饮料占饮料的份额已经下降到40%左右。

在这段时间里，当初被视为“中国魔水”的健力宝爆发危机。在1997年以后，健力宝每年的销量都以七八万吨的速度直线持续下降。到2000年时，健力宝的改制问题被再次重启。2000年，健力宝的销售额为