

输赢王老吉

SHUYING 加多宝广药商战启示

WANGLAOJI

Jiaduobao Guangyao Shangzhan Qishi

赵文锴 李煜萍◎著

中国MBA式商战全景解读

品牌权 商标权 配方权 包装权 权权致命

诉讼战 渠道战 广告战 运营战 步步惊心

当躯体与灵魂被撕裂，品牌价值还将如何维系？



中华工商联合出版社

输赢王老吉

SHUYING 加多宝广药商战启示
WANGLAOJI 赵文锴 李煜萍◎著

Jiaduobao Guangyao Shangzhan Qishi



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

输赢王老吉:加多宝广药商战启示/赵文锴,李煜萍著. —北京:中华工商联合出版社, 2015.12
ISBN 978-7-5158-1558-9

I. I. ①输… II. ①赵… ②李… III. ①饮料-食品工业-市场竞争-研究-中国 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第297401号

输赢王老吉:加多宝广药商战启示

作 者: 赵文锴 李煜萍
责任编辑: 傅德华 楼燕青
封面设计: 久品轩装帧设计工作室
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市航远印刷有限公司
版 次: 2016年10月第1版
印 次: 2016年10月第1次印刷
开 本: 710mm×1020mm 1/16
字 数: 300千字
印 张: 20.25
书 号: ISBN 978-7-5158-1558-9
定 价: 45.00元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

序一

王老吉品牌租赁“撕裂之痛”

——从王老吉品牌纠纷案看品牌租赁的风险

这是一桩涉及品牌价值高达 1080 亿元人民币的品牌纠纷案。

它反映了中国企业对中国知识产权不重视的现状。

它也反映了中国知识产权法制保护体系尚不健全的现状。

它也在一定程度上折射出了一个关于“国企与私企竞争与合作”的无法回避的产权主题。

更不容忽视的是，这场商战注定会给国人的商业和营销理念带来极为深远的影响……

2012 年，广药集团与加多宝集团因为王老吉商标问题对簿公堂。由此，震动中国商界的商标第一案引起了行业内外的广泛关注。

事情开始于 1997 年，广州医药集团（以下简称“广药”）将王老吉商标租借给香港鸿道集团。鸿道集团授权其子公司加多宝饮料有限公司（以下简称“加多宝”）在国内生产和销售红罐王老吉。

从 2003 年起，加多宝经营下的王老吉凉茶异军突起，带动了整个中国凉茶市场的快速发展。2010 年，王老吉以高达 1080 亿元人民币的品牌价值超越了海尔，成为中国的第一品牌。一年之后，王老吉凉茶在中国市场的销售收入超过可口可乐，成为名副其实的“中华第一罐”。

然而，2004 年，牵涉王老吉商标许可使用协议有效性的一桩受贿案曝于



天下——广药集团副董事长李益民曾收受香港鸿道集团董事长陈鸿道 300 万港元贿赂，以获得延长商标租用权的许可。为此，广药将一纸仲裁申请递到中国国际贸易仲裁委员会。

2012 年 5 月，仲裁委员会裁定香港鸿道集团停止使用王老吉商标。但是鸿道集团不满意这个裁决结果，并上诉至北京市第一中级人民法院，却遭到了驳回。在这场商标之争中表现出了极强韧性的加多宝又抛出了一份“神秘协议”，王老吉商标争夺的第二轮战斗开始打响……

2013 年 5 月 15 日，广药集团就“红罐凉茶”装潢权的归属和使用权与加多宝再次对簿公堂。

事实上，这场涉及两个企业的战争并不仅限于法律层面。在当前的经济背景下，虽然政府出台了一系列鼓励民营资本发展的政策，但在国营企业与私营企业合作方式的选择上，并没有谁能给出明确的答案。品牌租赁在市场资源配置上的合理流动，应是实现资源配置的一个良好的解决方法。但在王老吉品牌租赁的过程中，广药与加多宝之间的合作还是出了问题。

实际上，品牌租赁在企业界并不少见。热衷商标出租的企业自有他们的道理。对于出租品牌的企业来说，是想嫁接外部的有形资源，把内部的无形资产放大，最大化利用品牌资产，实现知名品牌“二次腾飞”；对国内小企业和加工型企业来说，则可以利用别人已经“成气候”的或者有价值的品牌资产，迅速完成自身的转型和企业价值的提升，避免花费大量金钱制造自己的品牌。

从表面上看，品牌租赁是一件双赢的好事，然而，对于品牌租赁这一行为，出租方与承租方只有在合作后才会发现，事情往往没有当初想象的那么简单。说到底，品牌租赁是一场“对赌婚约”，然而，租赁方与承租方合作伊始是否有诚心来维护这场“婚约”，还是双方各有所思，同床异梦，一旦不小心，也许一方就会成为另一方的“一夜情人”，如此一来，必是两败俱伤。

王老吉与加多宝的品牌之争实质上是知识产权之争，在这场没有硝烟的战争背后，是一场巨大的财产利益之争。对于悉心培育和精心运作王老吉品牌，并使其形成规模的加多宝来说，将王老吉品牌从它身上“撕裂”无疑是痛心的。但从另一个层面可以看出，这场凉茶之争反映了我国知识产权的法制体系没有足够完善，人们还缺乏足够的品牌权益认识。这场纠纷的解决方式不仅考验着我国的法制水平，而且关系到法制伦理的公平、平等、诚信，从中可以看到国内企业生存于其中的法律和道德环境。

王老吉品牌之争，实在令人感慨。对于一个运筹帷幄、决胜千里的企业家来说，不可缺少的便是最长远的打算。对于企业经营者来说，放眼未来的重要性不言而喻——对未来预见性的存在与缺失，带来的是一个品牌乃至一家企业的兴盛与衰亡，让人深思！

序二

是什么在阻止我们成为百年企业

——从“红绿纷争”透析中国企业竞争的病根子

竞争与合作并不是一对“敌对兄弟”，竞争离不开合作。因为有合作才能优势互补、取长补短、收拢五指、攥紧拳头、形成合力。既竞争又合作，才能突破孤军奋战的局限，实现双赢或多赢。

——题记

为什么我们的很多企业提出要建设百年企业，到头来却总是昙花一现？

为什么我们的百年品牌经历了风风雨雨，到如今却总是在竞争中风雨飘摇？

.....

在市场竞争日益加剧的今天，到底是什么在阻止我们成为真正有竞争力的百年企业？

或许，很多企业管理者甚至包括一些百年企业的管理者都有这样一些疑问。要找到其中的答案并不难，也许我们通过对广药集团和加多宝之间的鏖战，能够理出一些头绪。

近两年，围绕着百年品牌“王老吉”，香港加多宝公司和广药集团之间频频“互斗”，几乎到了水火不容的地步。面对规模超 200 亿元的凉茶市场大蛋糕，双方都抱着一种“你死我活”的心态互相绞杀。首先是此前的“改名风波”“广告火拼”“微博营销大战”，接着是两家企业营销人员在各地连续上演暴力冲突，到如今已经发展成

有关换了“马甲”的“红罐”包装侵权的互诉。纵观整个事态的发展，两家企业展开了火药味十足的司法对决，最终却没能给战争画上句号。

沸沸扬扬的争端，一波未平一波又起，凉茶产品的是与非、对与错，又一次牵扯着市场和消费者的神经，真可谓凉茶不“凉”，甚至可以说是凉茶在“沸腾”。

广药集团和加多宝孰是孰非目前尚难定论，但这一连串的争端让很多凉茶消费者倍感困惑的同时，更多的人表达了对百年品牌“沉沦”和民族企业“内耗”的担忧。如果加多宝和广药集团两家企业继续这样“斗法”，双方还有多少资源和精力放在企业正常经营上？对这一共同“创造”的民族品牌的损害程度又有多大？如果两家企业都想着怎么“搞臭”对方，谁来支撑刚刚发展起来的中国凉茶市场？谁来振兴已经有百年历史的民族品牌？

回顾中国企业发展的历史，我们不难发现，此类“内耗”导致企业一蹶不振甚至“翻车”的事例屡见不鲜。创立于1984年的健力宝借当年的洛杉矶奥运会一炮而红，并获得了“中国魔水”的称号。但这一曾经的中国著名品牌，就因为当年投资者与经营者各打各的算盘，结果造成品牌在占据市场主导地位之时迅速衰落、沉寂。无独有偶，被认为是“中国的星巴克”的“上岛咖啡”也因股东之间的内讧，被迫经历了持续多年的诉讼。最后，商标权利人虽然赢了官司，但品牌早已元气大伤，拓展海外市场的计划也被搁浅。就广药王老吉和加多宝来说，如果双方为了眼前利益而翻脸，那么它们成为下一个“健力宝”和“上岛咖啡”，将是早晚的事。

广药集团和加多宝的鏖战也折射出中国企业对经营要素的理解能力和整合能力都有待提高。双方对竞争的理解不能停留于“零和博弈”的范畴。在加多宝与广药集团为各自的利益打得势如水火、无暇他顾的时候，假设再有新的凉茶竞争者乘虚而入，广药王老吉和加多宝恐怕会失去真正所能依赖的消费者基础。更可怕的是，双方无休止的诉讼与争执使得各自的品牌形象无情地流逝，



企业美誉度也因此而逐渐耗损，陷入发展困境，甚至消亡。这绝不是危言耸听、故弄玄虚！今天的很多中国企业，只顾着混战，对于即将到来的危机却浑然不知。

事实上，广药集团和加多宝本应是王老吉凉茶今日辉煌的共赢者。当初广药拥有王老吉凉茶配方，而加多宝充分发挥民营企业经营灵活、积极创造市场需求的优势所在，让王老吉这一当时还鲜为人知的百年品牌重焕青春，并且从广东走向全国。这不能不说是双方合作带来的双赢结果。如果此时双方能够放眼未来，再延续前缘，抓住大好机遇达成共识，发挥各自的优势，实现资源互补，这一品牌继续做大做强将是大有可为的。就像凯雷投资集团创始人、营销学教授大卫·鲁宾斯坦在谈到星巴克和邓肯甜甜圈时说的那样：“星巴克和邓肯甜甜圈的门店都是遍地开花，也都出售咖啡和糕点，但两者其实根本不是竞争对手。”遗憾的是，中国传统商业文化讲求的“合则两利”精髓，在 21 世纪的两家中国企业身上没有得以体现。

放眼望世界，很多世界级企业都是在“内耗”过后理清头绪，之后走向合作共赢的道路，并最终发展壮大的。在美国，之所以有很多强大的百年企业，是因为它们注重合作。合作意识已经成为美国精神的一部分了。曾激战多年的饮料界两巨头可口可乐与百事可乐，最终实现优势互补，在差异化竞争中实现了共赢；肯德基与麦当劳这两个快餐业著名企业，更在竞争中相互促进，终成世界快餐业的“领导者”。同样是中国深厚文化和民族品牌的代表，中国凉茶完全有理由走出“恶性竞争的怪圈”。

一个国家的强大不仅表现在经济的繁荣，还表现在其深厚的品牌文化对世界的影响。中国文化源远流长，在绵延千年的历史中，孕育出众多与人们的生活息息相关的老字号品牌，除了王老吉，还有同仁堂、王致和、王麻子、全聚德、狗不理、瑞蚨祥，等等。这些历史悠久的老字号品牌，传承了优秀的产品、技艺和服务，形成了良好的信誉，也赢得了世界市场的普遍认同。

就企业自身来说，品牌更代表着一种新的生产要素。当前随着中国市场经济的发展，中国老百姓的消费出现多元化，中国的市场也逐渐被细分，在这种市场大环境下，中国的民族品牌迎来了蓬勃发展的机遇。但同时，数以千计的国外著名品牌也以此为机会进入中国市场，这为中国企业的发展注入活力的同时，也为中国民族品牌的发展带来了巨大冲击。既然国外的品牌能够进入中国市场并发展壮大，为什么绵延百年的中华老字号品牌就不能共生共存呢？

重振老字号品牌不是一厢情愿的美好愿望，而是价值判断、市场机遇把握和一系列专业化经营的结果。企业间的竞争也要放眼长远，走出一条专业化的发展道路。企业经营者应该换一个角度看待竞争，从双方的竞争中获取“教义”，来改进自己的发展模式。

广药集团和加多宝之间的恶性竞争的事实摆在眼前，不管谁是谁非，我们都不能漠视它带给每一个企业管理者的启示。广药王老吉和加多宝之间的竞争并非华山一条路，即便是商标权和包装权划清界限之后，两家企业仍然可以继续合作，通过股权注入等方式共同做大市场份额，这对广药集团和加多宝未来的发展都是不得不走的路，对“王老吉”百年老字号而言，也是“善莫大焉”。这样一来，各行各业都可以从王老吉和加多宝的竞争中汲取有用的东西。

我们今天重提品牌危机和品牌意识，就是要把我们很多企业的危机说清楚，唤起国人的危机意识。否则，我们的企业就真要“翻车”了。通过本书，我们或许可以挖掘出隐藏在中国式商战深层的弊病和目前面临的危机，指引中国民族企业朝着“百年企业”发展。

王老吉与加多宝“论战”语录

广药王老吉方：

“王老吉”商标作为该特有包装、装潢中的最核心部分，如果其不存在，那么该红颜色的罐体包装是无任何意义的。作为广药集团设定下的红颜色罐体包装、装潢，其特有性的指向只能是“王老吉”商标而非其他。

——清华大学法学院教授 陈建民

王老吉与加多宝“红罐”之争，就好像当年的香港一样，难道说英国租用香港到期后交还给中国，还要把租用期间所有建设都搬走吗？同样，加多宝租用王老吉商标到期后再使用之前王老吉商标所产生的利益，很显然是没有道理的。

——品牌中国联盟秘书长 王永

王老吉凉茶具有 180 多年的历史，加多宝在获取商标使用权的同时就应承担起维护这个品牌的义务。当商标使用权到期后，因使用王老吉商标所产生的附加值都应该随着商标使用权的转移而转移。加多宝公司在王老吉商标使用权到期后仍然生产经营与王老吉凉茶近似包装装潢的产品是有侵权的故意。

——胜者营销策划机构董事长、资深品牌专家 李新

以情感营销获取支持是一种常见的市场营销手段，而加多宝消费公众同情是本末倒置，不可能长久，或殃及品牌甚至整个行业的健康发展，为“失道”买单。

——国内食品保健行业的资深人士 刘桂春

这场越演越烈的红罐纷争无疑折射出我国知识产权保护正面临着巨大的挑战，以公平为基础的“谁创造、谁拥有”的常识，如今成为我国知识产权领域的盲区。尽管这方面的法律保护是个盲区，但法律应鼓励诚实的劳动创造和持续的变革和创新，“任何坐享其成的做法，都不该受到法律的保护”。这个时候更要尊重和保护“谁创造、谁拥有”这个创新精神。

——上海政法学院教授 杨华

作为知名商品来说，包装、标识等很难从品牌上分割出来。企业的品牌战略意识非常重要。倘若加多宝凭借其营销能力、市场推广能力，早些建立属于自己的品牌，也许就不会卷入纷争。

——广东外语外贸大学市场与企业研究中心教授 王卫红

香港加多宝方：

自从加多宝开始经营王老吉品牌以来，每年都投入巨资宣传王老吉品牌，完成了现在遍布全国的销售网络，又在全国很多中心城市建设了生产基地，把王老吉凉茶从一个地方性药用饮品，成功地打造成为一个全国性的普通凉茶饮料品牌。

我们家族跟陈鸿道先生已经合作了 20 多年了，现在的王老吉凉茶在 1956 年公私合营的时候国内部分被收为国有，但是独有的祖传秘方及海外经营权仍然归我的家族所有……目前国内市场王老吉被用于生产许多其他的品类，如王老吉绿豆爽、王老吉固元粥、王老吉龟苓膏等，据说未来还会出现王老吉品牌的用品，这违背了我的祖上王老吉只专注做凉茶的祖训，这让我感到很痛心。

——王老吉第五代传人、香港同兴药业董事长 王健仪

王老吉后人从未将王老吉凉茶的秘方传授给广药集团，我们的凉茶秘方世代相传近 200 年，一直由王老吉后人持有，并且第五代传人王健仪在香港沿用



此秘方至今。制作凉茶的酿造工艺和生产流程自始至终都是王老吉后人掌握，所以广药集团声称拥有王泽邦秘方的说法是不实之说。

——王氏家族后人

中国仲裁委对王老吉商标的仲裁是非法的、不合理的，加多宝公司行贿广药总经理李益民而续签到 2020 年的商标使用权应有效。广东药业集团及其股东大会只能向受贿的李益民总经理（因他是广药集团的代表）要那 300 万元受贿款，而不能推倒租借合同而要回王老吉商标。

其实广药集团这个王老吉品牌最早是在道光年间的一个家庭企业，是一个叫王老吉（王泽邦）的老中医研发出来的，因为当时广东地区瘟疫流行，有一家研究出来一款凉茶，喝了以后好了。人家是家族企业，现在怎么变成国有资产流失？

如果到最后，你用一个毫不相干的所有权概念来作为判案标准，那太有意思了，谁都不敢跟国有企业合作了，到最后你做得不好、做得好都是错的。为什么？你把它做砸了，你就是损害国有资产的利益，你把它做好了，就是国有资产流失，反正都有理由应对你。

——香港中文大学工商管理学院教授 郎咸平

目 录

contents

PART 1 一场远未结束的中国式商战 / 001

第一章 商标之争：一场“揪心”的商标诉讼 / 003

租赁品牌，为他人做嫁衣 / 003

加多宝的司法硬伤 / 005

“神秘协议”引发司法大战 / 009

“凉茶改名风波” / 011

王老吉商标许可模式分析 / 013

管理实战链接 / 015

“协议”有效性之争



第二章 包装之争：谁才是真正的红罐拥有者 / 018

加快“去王老吉化”步伐 / 018

“慢半拍”给商战带来危局 / 021

“正面加多宝，背面王老吉”，到底为哪般？ / 023

从“潜伏”、“扫荡”到“武斗”，恶性竞争致“劫难” / 027

“红罐”包装权法律诉讼战 / 031

红罐包装专利权之争 / 034

管理实战链接 / 037

商品推广离不开包装

第三章 配方之争：谁才是正宗的王老吉？ / 039

配方之争烽烟起 / 039

争取王氏传人的公开支持 / 042

“秘密配方”背后的真相 / 047

管理实战链接 / 049

可口可乐改变配方铸成大错

PART 2 广告战：重拳出击，发动全方位品牌传播攻势 / 051

第一章 电视媒体、平面广告针锋相对 / 053

全方位、地毯式的电视广告轰炸 / 053

加多宝入驻《中国好声音》 / 056

户外广告争夺战 / 060

管理实战链接 / 062

电视广告，产品销量的推动力量

第二章 加多宝广告推广六大策略 / 064

策略一：精准定位，先定位而后求胜 / 064

策略二：借船出海，“嫁接”广告而渔利 / 070

策略三：精准投放，赌的就是眼光 / 074

策略四：密集投放，让广告遍地开花 / 079

策略五：隐性推广，释放“虚拟价值” / 081

策略六：加大投入，高投入产生高收益 / 084

管理实战链接 / 085

苹果公司的广告定位

PART 3 渠道战：攻坚与守城 / 087

第一章 凉茶生命线上的交火 / 089

加多宝：以渠道对抗品牌 / 089

加多宝的渠道绞杀：“定点清除” / 093

广药的跟随战术：你有的，我也得有 / 095

广药全国铺货：凉茶生命线上的交火 / 098

加多宝的终端促销：洞开市场的金钥匙 / 103

加多宝的分销渠道：跑出了火箭的速度 / 107

管理实战链接 / 111

渠道结构

第二章 渠道成就领导品牌 / 113

管理好经销商：实现互惠互利 / 113

建立好渠道：为市场安装跳板 / 115

掌控渠道：稳住老地方，开辟新天地 / 121

扩展渠道：不放过任何一个机会 / 123

加强凝聚力：实现合力最大化 / 125

管理实战链接 / 132

与分销商建立伙伴关系



PART 4 公关战：媒体通道决定公关成败 / 135

第一章 唇枪舌剑的舆论大战 / 137

“网络水军”涌现 / 137

“文化遗产”的败笔 / 141

王老吉“延寿”反遭“折寿” / 145

加多宝还是加多宝，王老吉不是“王老吉” / 148

管理实战链接 / 151

“网络水军”的发展

第二章 企业公关为企业发展护航 / 154

加多宝配方危机的公关 / 154

加多宝的 17 年公益路 / 158

悲情公关：“对不起”VS“没关系” / 162

管理实战链接 / 165

恒源祥商标侵权风波

第三章 加多宝公关的六大技巧 / 167

技巧一：“多管齐下”，选择合适的公关活动模式 / 167

技巧二：相机而动，选择合适的时机发布新闻 / 170

技巧三：分秒必争，利用网络迅速扩大影响力 / 175

技巧四：精诚所至，利用社会公益打造良好形象 / 177

技巧五：坚持自我，公关文化是无形资产 / 179

技巧六：迎难而上，在危机中为企业发展扫清障碍 / 181

管理实战链接 / 182

危机公关的原则