

宗庆后的

营销智慧

他是渠道织网师！是本土营销大王！
是在传统行业赚到800亿元的巨富！
在深耕中国饮料市场的近三十年历程中，
他如何运用独特的营销体系，抵抗国际巨头，
让娃哈哈成为屹立不倒的饮料业大王？

刘四海◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

宗庆后的营销智慧

刘四海 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

宗庆后的营销智慧/刘四海编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011.6

ISBN 978-7-308-08645-5

I .①宗… II .①刘… III .①饮料—食品工业—工业企业管理—市场营销学—经验—杭州市 IV .①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 076633 号

宗庆后的营销智慧

刘四海 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 胡志远

文字编辑 魏文娟

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14

字 数 170 千

版 印 次 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08645-5

定 价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

最“湿”首富宗庆后

我曾把碧桂园的杨国强喻为中国最“土”的首富，原因有三：他从事的是房地产业；他事业发展的前几十年一直偏守顺德一隅；他出生于农村，一辈子保留着农民的本性。

2010年10月，《胡润百富榜》发布，65岁的娃哈哈集团董事长宗庆后以高达800亿元人民币的个人财富成为新一届中国大陆首富。如果要用一个字来概括宗庆后，那么我会选择“湿”。

首先，与做房地产的杨国强、做汽车的王传福、做纸业的张茵、做家电连锁零售的黄光裕等历届首富都不一样，宗庆后是一个与众不同的新首富——他是靠卖水和饮料成为首富的。

宗庆后的卖水经历开始于23年前，不过那时候他卖的是冰棍、汽水和花粉口服液。从1988年开始，他转行做儿童营养液。在大获成功后，他先后推出了果奶、八宝粥等食品饮料，自此在食品饮料业尤其在饮料业专注发展了20余年。从儿童饮料到成人饮料，从果奶、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、功

能饮料到复合饮料(营养快线 奶咖)等,正是 23 年如一日的专注,成就了娃哈哈在饮料业的辉煌。

这么多年来,宗庆后始终坚持主业经营,在饮料行业的一方天地辛勤耕耘,不断把主业做大做强,建起庞大的“饮料王国”。如今,娃哈哈在全国 58 个生产基地建有近 150 家分公司,3 万多名员工,拥有 300 多条生产线,年生产饮料达 1000 多万吨,连续 12 年领跑中国饮料行业。

据《胡润百富榜》介绍,宗庆后成为首富的主要原因是预计 2010 年娃哈哈的净利润将达到 100 亿元。要知道,作为中国钢铁企业的龙头,总资产达 2000 亿元的宝钢全年的利润也不过 72 个亿。在一个竞争激烈的传统行业,宗庆后竟然拥有如此超强的盈利能力和创富能力,无疑是让人咋舌的。

其次,宗庆后从事的快销品行业,具有“湿”的特征。

1988 年,美国圣荷西州立大学的数学家和作家鲁迪·卢克(Rudy Rucker),在其著作《湿件》中正式提出了“湿件”(wetware)一词。“湿件”作为人类脑力,是相对于软件(编码化知识)和硬件(机器)而言的。其后,美国互联网社会经济作家克莱·舍基又进一步提出了“未来是湿的”概念。

相对于“干”的固定结构、边界和极差的扩散能力,如同流水一样迅速扩散的“湿”更具流动性、渗透力和润滑作用。宗庆后的成功,最主要的一点,是他创造了“联销体”的渠道模式,该模式大大地提高了渠道的控制能力,使娃哈哈的各种产品如水泄般地流入中国城乡的千家万户。

消费品的行销有两大核心竞争力:品牌及渠道。无论怎样强调消费品渠道的重要性都不会过分。消费品,特别是大众消费品,让产品铺满大小零售店,让顾客便于购买,这是销售实现的基础。像食品饮料这种产品,渠道甚至比品牌更重要,购买的便利性是顾客的主要需求。

“一个人口渴了,他会找最近的店购买饮料,虽然他习惯了喝可口可乐的饮料,可是店里只有娃哈哈、康师傅、百事可乐的饮料,此时他一般不会跑到更远的地方买可口可乐。虽然可口可乐是世界第一品牌,但如果不能让消费者随处可得,第一品牌照样会被无情地抛弃。”

渠道控制一直是很多消费品企业最为头痛的问题。欠款、冲货等老大难问题,让厂商和经销商之间形成了既互相依赖但更是互相防备的关系。

而娃哈哈的“联销体”网络则像一个充满黏性的巨大蜘蛛网,把遍布全国的经销商吸附在娃哈哈的周围。宗庆后以最小的代价整合了中国最强大的经销商群体,因此被人尊称为“织网大师”。

在系列产品线的支持下,在大量广告投放量的支援下,在宗庆后等企业高层十年如一日的坚持下,娃哈哈充分发挥了“联销体”销售网络的优势,让娃哈哈的产品遍布天下。

许多经销商与娃哈哈合作了 23 年而矢志不渝,有的因此成为“亿元户”。娃哈哈与经销商之间这种长达 23 年的忠诚感情,主要靠两点来维系:一是信誉,二是让经销商真正赚到了钱。

可以这样说:信誉和共赢成为娃哈哈和经销商之间的“加湿器”,娃哈哈与经销商之间建立起了某种超乎商业的信任,相互之间不再是干巴巴的利益关系,而是一种湿乎乎的共生共荣的合作伙伴关系。

正是这一片商业“湿地”,让宗庆后一举成为中国最“湿”的首富。

说到这位中国最“湿”的首富,宗庆后展现给世人最耀眼的本事,无疑就是超强的营销能力。

美国营销之父菲利普·科特勒是如此定义营销的:市场营销最简短的解是:发现还没有被满足的需求并满足它。

美国战略之父迈克尔·波特则指出：营销就是在一个特定领域中具有重组企业各种竞争要素的能力。

管理大师汤姆·彼得说：营销是一种生活标准的创造和传播……

这些大师们对营销的定义都很简洁却切中要害。宗庆后对此的理解更为简单：“营销就是解决谁来买、谁来卖的问题。”

这一简单的语句背后，却包含了宗庆后极其复杂和艰难的营销实践。宗庆后在这些营销实践中体现出来的营销智慧，正是他在短短 20 多年时间内，从传统行业中赚取 800 亿元人民币的关键所在。

前言 最“湿”首富宗庆后 001

第一部分

战略定位

导读 战略需要全局眼光 定位需要自我限定 003

第一章

定位是一种战略智慧 007

分析 营销首先需要精确定位 007

案例 1 • 第一支儿童营养液诞生 010

案例 2 • 出奇制胜的有偿征名 015

营销启示 成为细分领域的第一 019

第二章

战略需要持续完善 023

分析 战略转型是一场大冒险 023

案例 1 • 从保健品业进军饮料业 026

案例 2 • 逆势强攻奶粉市场 030

案例 3 • 通过多元化寻求突破 035

营销启示 战略的本质是取舍 039

第二部分

品牌塑造

导读 品牌需要“灼烧” 045

第三章

品牌应为企业盈利服务 049

分析 品牌无盈利能力则无价值 049

案例 1 • 打磨品牌的内核和外表 052

案例 2 • 品牌延伸越长越脆弱 056

营销启示 品牌延伸就是“生根开花” 061

第四章

广告策略选择 065

分析 广告要打就要打透 065

案例 1 • 地毯式广告轰炸 068

案例 2 • 标新立异的广告创意 072

案例 3 • 多管齐下进行整体式推广 077

营销启示 精准把握消费者心理 080

第三部分

渠道建设

导读 渠道为王 085

第五章

建立联销体 089

分析 联销赢天下 089

案例 1 • 编织联销体销售大网 092

案例 2 • 持续提升人心占有率 098

营销启示 头顶住和腰发力 102

第六章

渠道的深耕 105

分析 利用“一网、一点、一力”拓展渠道 105

案例 1 • 有效的渠道控制 108

案例 2 • 实用的价格策略 113

案例 3 • 农村包围城市路线 117

营销启示 以封闭网络树立壁垒 120

第四部分

适时扩张

导读 没有规模就没有发言权 127

第七章

产销布局 131

分析 先取势后取利 131

案例 1 • 从小鱼到大鱼 133

案例 2 • 集权控制如臂使指 139

营销启示 合理的产销布局 144

第八章

资本运营 148

分析 输入优质资本血液 148

案例 1 • 与达能“联姻” 150

案例 2 • 折戟“美食城” 154

营销启示 外来资本是一把双刃剑 158

第五部分

参与竞争

导读 竞争带来基业长青 165

第九章

竞争战略 169

分析 总成本领先战略 169

案例 1 • 看准竞争对手 172

案例 2 • 有效的总成本控制 176

营销启示 优秀企业需要永葆竞争力 181

第十章

与乐百氏之战 185

分析 寻找伟大的对手 185

案例 1 • “娃乐”平分秋色 187

案例 2 • 娃哈哈技高一筹 191

营销启示 通过创新超越竞争 197

第十一章

挑战可口可乐 201

分析 独特的竞争优势 201

案例 1 • 非常可乐华丽上市 203

案例 2 • 独辟蹊径抢占市场 208

营销启示 善用“区域性切割理论” 211



第一部分

战略定位



导 读

战略需要全局眼光 定位需要自我限定

战略(strategy)一词最早用于军事方面。战略是发现智谋的纲领,这是其基本特征。在西方,“strategy”一词源于希腊语“strategos”,意为军事将领、地方行政长官,后来演变成军事术语,指军事将领指挥军队作战的谋略。

在中国,战略一词历史悠久,“战”指战争,“略”指谋略。春秋时期军事家孙武的著作《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。

到了现代,“战略”一词被更多地引申至政治和经济领域,其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。

而在商业中,战略往往是一种全局的眼光。它是根据企业的使命或宗旨,结合外部环境和企业内部能力,所做出的事关全局的、重要的、长期的谋划和决策。虽然在企业成长的初期,往往谈不上完善缜密的战略,但企业领导者却需从全局、长远的高度去决定发展的方向。

在市场经济条件下,战略是企业经营管理核心中的核心、关键中的关键。战略所发挥的是根本性的作用,是企业持续成功的核心所在。它的精髓就是用

最快的速度、最小的代价,抢占对自己最有利的品牌制高点。一旦抢占了这个制高点,就意味着你的竞争对手必须付出数倍的代价才能达到同样的目的。

2007年《财富》杂志的一项抽样调查表明:全球使用战略规划这一管理策略的大中型企业占调查企业总数的91%,在亚太地区这一比例更高达95%,在中国也达到了86%。可见,战略对企业的发展是至关重要的。

一般意义上的战略包括企业使命或宗旨、战略目标、战略规划、战略管理等几部分内容,其中最为重要的是明晰企业的使命或宗旨,这可称得上是解决企业根本性的“我是谁”、“我将是谁”、“我到哪里去”的哲学命题。

“定位”(positioning)的概念自里斯和特劳特提出后迅速风靡全世界,至今仍对营销界有着巨大影响,甚至连菲利普·科特勒都把“定位”(positioning)看作是“5P”:定位(positioning)、产品(product)、价格(price)、渠道(place)、促销(promotion)之中最重要的一个“P”。

定位是在洞悉市场前提下,发现自己所擅长的区域,并形成自己的风格特色。简单来概括,定位就是解决上述三个问题:“我是谁”、“我将是谁”、“我到哪里去”。

如果说战略需要全局纵观的眼光,那么定位往往需要自我限定的智慧。

前英国石油公司某位总经理曾经说过:“不要试图把所有的事做好,因为90%的事情都会有人比你做得好。”因此,企业需要有所专注、有所聚焦,做自己所擅长的事。

宗庆后并不是一个迷信理论的管理者,他本人对战略、定位这些词并不“感冒”,然而娃哈哈发展的历史却无意间成为这些理念的绝佳注脚。

有一次,清华大学经济管理学院教授带领几十个EMBA学员到娃哈哈进行实地训练,在和宗庆后座谈时有学员问:“娃哈哈制定了什么战略?”宗庆后大

手一挥说：“娃哈哈没有战略，我不会去考虑八九年之后的事情，只考虑明天的事情。”

的确，20 年来，娃哈哈一直没有书面的战略规划，也没有设置专业的战略规划部门，当然更没有配置负责战略管理 规划的高级管理人员。

宗庆后认为：战略不是一成不变的，战略规划一旦制订，怎么也要实施三五年，但在现实情况中，社会的竞争环境在不断快速发展，几年前的战略规划会很快过时而且变得没有可行性，这不但没有指导作用，反而可能成为企业发展的绊脚石，制约了企业的灵动性。如果一味死守战略，自然会带来“削足适履”的痛苦。

宗庆后此话有“得了便宜还卖乖”之嫌。如果说战略在企业发展初级阶段可有可无，但 2001 年娃哈哈达到一定规模后，便不可能再没有明确清晰的战略定位了。

宗庆后提出了实施“三全战略”的规划，即“全面开发市场、全面开发品种、全面启动市场”，继续巩固并提升娃哈哈在饮料业的“霸主”地位，成为“全方位饮料公司”，与可口可乐、百事可乐、康师傅、统一四大巨头全面且正面抗衡。

娃哈哈从保健食品——儿童营养液起家，兼并杭州罐头厂后推出了果奶、八宝粥等食品饮料，自此在食品饮料业尤其在饮料业专注发展了 10 余年，从儿童饮料到成人饮料，从果奶、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、功能饮料到复合饮料（营养快线 奶咖）等，正是十年如一日的专注，成就了娃哈哈在饮料业的辉煌。

娃哈哈的营销策略，概括起来主要有三点：其一，娃哈哈的产品无处不在，任何时候、任何地点你想喝娃哈哈产品都可以买到；其二，当你想喝饮料时，你首先想到要喝娃哈哈品牌的饮料；其三，当你付出这个价钱的时候，你觉得是物

有所值的。

遥想当年,保健品市场群雄逐鹿,太阳神与娃哈哈双子星辉映,其后三株、脑白金各领一时风骚,却最终纷纷陨落,只有宗庆后的娃哈哈持续至今,其成功自然和宗庆后的战略眼光密不可分。

当然,在对待那些宏大严密的企业战略管理理论时,中国企业必须要有宗庆后一样的务实精神。因为,市面上那些流行的战略管理理论,大部分来自于跨国企业的管理经验,对大多数正处在发展期的中国企业来说并不一定能适用。

对此,营销专家路长全打了一个形象的比喻:跨国企业好比骆驼,它们骨架大、驼峰中储备丰厚,所以不怕暂时的食物匮乏,前进时也需要稳健,不能跑得太快,免得出现方向性错误而难以掉头;大多数中国企业好比兔子,它们身子小,速度快,奔跑起来更灵活多变,但兔子必须一边跑一边找吃的喝的,不然马上就会饿死渴死。

西方跨国企业讲究大投入大产出,一般开拓一个国家的市场,会先用几年时间来建立品牌,以数年的亏损为代价来抢占该国市场。中国企业的营销必须务实,运作出利润,在运作销售的同时逐步提升品牌,而非先不惜亏损数年来建立品牌,因为大多数国企没有西方跨国企业那么多的资金储备。