

宗庆后的

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？

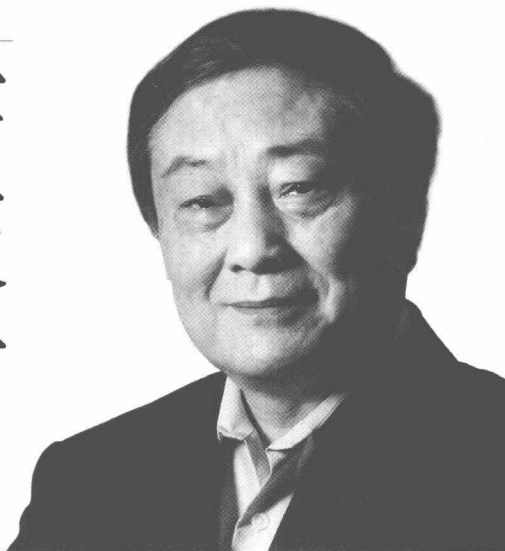
营销智慧

刘四海◎编著



刘四海◎编著

宗庆后的
营销智慧



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—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释是：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,战略一词历史久远,“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、方案和对策。

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,但企业领导者却需要从全局、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。