

生命源于水 · 健康源于凉茶



冰与火

王老吉营销风暴

WANG LAO GI YING XIAO FENG BAO

樊荣 编著

解密“亚洲第一罐”

的前世今生



深圳出版发行集团
海天出版社

中国制造系列
MADE IN CHINA

冰火

王老吉营销风暴

樊荣 编著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

冰与火：王老吉营销风暴 / 樊荣编著. — 深圳：海天出版社，2009.5

(中国制造系列)

ISBN 978-7-80747-528-6

I. 冰… II. 樊… III. 饮料—食品工业—工业企业管理—市场营销学—经验—广州市 IV. F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第028305号

冰与火：王老吉营销风暴

BING YU HUO: WANGLAOJI YINGXIAO FENGBAO

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
执行策划 田宏文
责任编辑 许全军
责任技编 钟愉琼
封面设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 湖南省地质测绘印刷厂
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 12
字 数 150千
版 次 2009年5月第1版
印 次 2009年5月第1次
印 数 1-7000册
定 价 35.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。



满城尽带王老吉（序）

2007年，张艺谋的大片《满城尽带黄金甲》隆重上演，一时间“满城尽带×××”的口号充斥大街小巷。当然，这些多是夸张的说词。只不过，说到“满城尽带王老吉”，就一点也不夸张了。2007年红罐王老吉的销售额已突破50亿元人民币，荣升“中国第一罐”，是唯一能与国际巨头可口可乐抗衡的中华民族品牌。

几年前，“王老吉”还是一个名不见经传的地方品牌，甚至走不出两广、浙南这一带。然而就在这短短的几年时间里，王老吉的营业额就从一个多亿，迅速扩张到几十个亿，从一个平平无奇的区域品牌，迅速成长为全国性的强势品牌，在不起眼的凉茶业内创造了一个奇迹。

王老吉究竟有着什么样的独特魅力，能在那么短的时间内红火起来，究竟又有什么法宝与可口可乐相抗衡？王老吉又凭什么在凉茶市场上独领风骚？王老吉到底成功在哪里，到底赢在何处？

罗马之城不是一日而就，王老吉的成功也不是人们想象中的那么简单。表面上，王老吉的崛起是一个偶然，借助于“非典”，借助于“申遗”，借助于一系列强势的广告。但商业的成功从来就没有偶然，“偶然”得来的也只能是商机，而且如果没能抓住，也不能取得商业上的成功。不通过系统的思考模式，我们无法探知王老吉成功的奥秘。

王老吉成功的本质在于准确的品牌定位，创造了适合消费者的价值诉求。王老吉又通过渠道创新，将诉求贯穿到销售的每一个环节——从广告、到包装、再到渠道终端，始终保持一致性、协同性，将“预防上火”进行到底。

本来凉茶是一个非常地道的南方饮料，是广东岭南的特色产品之一，有其特定的地域局限，在西方饮料文化冲击之下，已日渐式微。但加多宝勇于创新，1995年在广东推出第一罐红色罐装，引进新的营销概念，为整个凉茶行业注入了新的生命。

随着凉茶行业市场从区域市场不断向全国市场扩展，市场容量逐步增大，凉茶逐渐成长为饮料家族的一个独立品类。但是当前的凉茶行业面临着这种状况：森林里面只有老虎，而缺少可与之抗衡的狮子，谁将成为凉茶行业的“百事可乐”还是未知之数。

不可否认王老吉的营销模式是成功的，也引起了轰动，但王老吉能一直红下去吗？王老吉还能火多久？蕴含民族文化特色的产品——王老吉，又能否承担中华民族品牌复兴的使命，覆盖全国，走向世界，为中国创造一个世界级的品牌，使这一中华老字号大放异彩？

展望未来，饮料行业商机无限，但亦充满挑战。王老吉的发展关联因素很多，比如行业的饱和度、企业发展战略等，但目前王老吉发展的最大局限还是品牌的归属问题——中国现在有三个“王老吉”，分别属于王老吉集团（香港）食品有限公司、广药王老吉药业有限公司、广东加多宝饮料食品有限公司。

王老吉之所以形成“同一品牌三支队伍经营”的奇妙格局，是历史遗留问题。在这奇妙的格局中博弈已属不易，而更为火上加油的是：2004年广州市政府“包办婚姻”，为广州王老吉引入了“第四者”香港同兴药业，王老吉的品牌迷局变得更加扑朔迷离。

在这品牌迷局中，王老吉能否找到合适的突围之路，王老吉又能否挣脱品牌的枷锁，拓展更大的空间，王老吉又将采取怎样的突围方法，我们拭目以待！

作者

2009年1月

contents

目录

第一章 王老吉的发展史

“生命源于水，健康源于凉茶”，这几乎是每个广东人自幼耳濡目染的生活哲学。凉茶之于广东人，几乎和水一样重要。作为凉茶始祖，有着180多年历史的王老吉更是尽得天时、地利、人和，立足粤浙，全国开花，积极海外扩张，使得中国的传统养生文化发扬光大。

第一节 王老吉的诞生/2

凉茶的由来/2

王老吉的典故/4

王老吉的功效/6

第二节 王老吉的成长/8

势均力敌的格局/8

不温不火的“头7”/10

大江南北的红罐/11

第三节 王老吉的扩张/14

立足粤浙/14

全国开花/15

海外扩张/17

第二章 树立品牌

品牌是企业迈向成功的第一步。良好的品牌策略，独特的品牌定位，强势的品牌保护是王老吉从地方品牌走向全国品牌乃至世界品牌的关键。

第一节 品牌创建/22

品牌策略/22

模糊认知/23

品牌识别/26

第二节 品牌定位/28

品牌困惑/28
草本植物/29
预防上火/31
独特定位/32

第三节 品牌保护/38

品牌纷争/38
危机公关/41
成功申遗/45

第三章 品牌推广

品牌是商品流通的通行证，可惜很多人都不明白这个道理。目前，我们普遍没有品牌意识，无论是厂家还是商家都是盯着商品的销售量看。药品好也要靠吆喝，产品品牌名气大了，销售量自然上去了。

第一节 产品包装/50

包装艺术/50
色彩艺术/51
“土气”艺术/52

隐性推广/60
跟随策略/61
推广成效/65

第二节 广而告之/54

媒体轰炸/54
户外宣传/58

第三节 推广点评/66

意识决定方向/66
细节决定成败/68
策略决定效果/71

第四章 营销渠道

“得渠道者得天下”，加多宝深谙其中之道。经过几年的发展，加多宝已经为王老吉构建起了成熟而强大的销售网络，王老吉焉能不兴？

第一节 渠道管理/78

营销模式/78
团队编制/80



费用管理/83

餐饮搞拉动/89

特通找突破/90

第二节 渠道结构/84

长度结构/84

宽度结构/85

广度结构/86

第四节 如何建渠道/92

产品招商/92

选择经销商/94

选择渠道模式/95

设计渠道结构/95

管理渠道/96

完善渠道政策/97

有计划渠道建设/97

第三节 渠道终端/87

K/A树形/87

批发上规模/88

小店建网络/88

第五章 凉茶行业

借助“非典”，广东凉茶迅速走红。红罐王老吉独领风骚，灰罐邓老凉茶、黄罐春和堂等众多二线品牌群起争霸。正当凉茶行业运作得风生水起之际，凉茶申遗的成功又给这个行业加了一把火，而这把火将整个凉茶行业烧得都沸腾起来了。

第一节 凉茶之道/100

凉茶文化/100

民族文化/106

多元文化/109

市场拓展/110

行业整合/112

口感改良/115

“始祖”改良/116

第三节 王老吉的对手/118

凉茶行业：“百事可乐”/118

王老吉：谁与争锋/121

凉茶品牌：市场细分/123

第二节 凉茶改良/114

良药苦口/114

第四节 王老吉的陷阱/125

王老吉：凉茶神话/125
“二弟”：迷宫寻路/126
“三弟”：混迹江湖/128
兄弟们：前途未卜/129

老字号：新生代/131
老字号：扛大旗/132
老字号：活市场/133
老产业：营销点/135

第五节 凉茶行业的启示录/131

第六章 王老吉的国际之路

自2003年以来，王老吉的销量呈几何倍数增长，至2007年，它不仅贵为国饮，更是荣升“中国第一罐”。然而，这个中国百年老品牌并不满足于此，它努力走向国门，向世界输出优秀的中华民族传统养生文化。

第一节 王老吉：斗法可口可
乐/138

王老吉：剿可乐老巢/150
凉茶：走向国门/152

王老吉：中国第一罐/138
凉茶与可乐之争/141
可口可乐：缘何失败/144

第三节 走出去的独特优势/154

王老吉：核心技术/154
传统文化：健康潮流/156
中国元素：国际影响力/159

第二节 王老吉：志在海外/149

王老吉：“变身”/149

第七章 王老吉的未来

我们曾有过很多极为鼎盛的著名品牌，但这些民族品牌都不过是昙花一现，转瞬即逝，迅速淹没在浩瀚商海中。而经历近两个世纪风雨的王老吉，虽然有望填补一个百年中国品牌的空白，但又由于种种历史原因，仍然处在风口浪尖上颠簸，要怎样王老吉才能肩负起复兴百年老品牌的重任？



第一节 内外王老吉/164

历史遗留/164

兄弟同心/166

期满续租/168

第二节 第四者出现/170

包办的婚姻/170

瞩目的签约/171

博弈的格局/173

第三节 突围之路/176

突围猜想/176

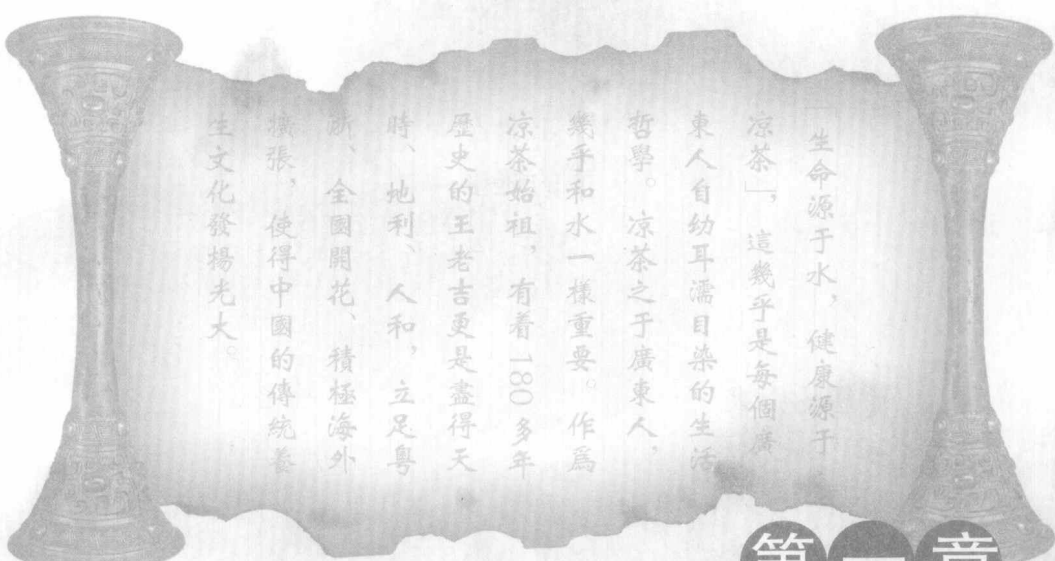
合纵连横/177

资本博弈/178

回归迎娶/179

提前决裂/180

后 记/182



生命源于水，健康源于凉茶，这几乎是每个广东人自幼耳濡目染的生活哲学。凉茶之于广东人，几乎和水一样重要。作为凉茶始祖，有着180多年历史的王老吉更是尽得天时、地利、人和，立足粤东，全国开花，积极海外扩张，使得中国的传统养生文化发扬光大。

第一章

王老吉的发展史

“生命源于水，健康源于凉茶”，这几乎是每个广东人自幼耳濡目染的生活哲学。凉茶之于广东人，几乎和水一样重要。作为凉茶始祖，有着180多年历史的王老吉更是尽得天时、地利、人和，立足粤东，全国开花，积极海外扩张，使得中国的传统养生文化发扬光大。

第一节

王老吉的诞生

① 凉茶的由来

“生命源于水，健康源于凉茶”，这几乎是每个广东人自幼耳濡目染的生活哲学。

凉茶之于广东人，几乎和水一样重要，一日都离不开。一碗凉茶在手，人们便拥有了一个清凉的世界。

凉茶的诞生绝非偶然，岭南的典型亚热带气候对于凉茶的形成“功不可没”。

广东位处我国南部，潮湿多雨，素有“岭南多瘴气”之说。长期生活在炎热潮湿的环境里，人们容易出现湿热积滞、口干尿赤等暑湿症状；饮食不当、睡眠不足，体内就很容易产生“热气”，即“上火”；一旦感染湿毒，就会伤肝伤肺。因此，经过多味中草药熬制而成，又能够祛湿消毒的广东凉茶便应运而生了。

广东凉茶一般由五指柑、金樱根、岗梅根、木蝴蝶、淡竹叶、火炭母、山楂叶、金沙藤、山芝麻和金钱草等10多种中草药熬制而成。有的凉茶含中草药甚至达20到30多种，如极负盛名的廿四味。

制作凉茶的草药能有效去除人体内的毒素，具有提高人体免疫力、抗御细菌和病毒的感染、平衡阴阳、柔润肌肤等功效。所以通



过草药制造而成的凉茶能够清热解毒、清肺润燥、解暑祛湿、生津止渴，还可散结消肿，治疗头晕头痛、目赤耳鸣、疔疮肿毒，预防高血压。

因为凉茶功效显著，并且以中草药为原料，所以凉茶似药，但又不是药，它只是具有岭南特色，并将药性寒凉和能消解内热的中草药煎水，以达到“春祛湿、夏解暑、秋降火、冬防感”效果的日常性饮料。并且广东人忌“药”，故婉称“凉茶”。其实严格来说，凉茶归属于饮品，而不是药品。

当年的南粤先民们为了方便祛湿去热，便专门开设了销售凉茶的店铺，将一些清热消暑、祛湿解毒的中草药，配成各种各样的日常饮品出售，曾出现广东、香港、澳门街头巷尾“凉茶铺多于米铺”的市井风景。“凉茶铺”也顺理成章成为“广东三宝”（荔枝、烧鹅、凉茶铺）之一。而“广东三宝”中，唯有凉茶跳出“源自草根”的大俗之境，逐渐步入“厚德载物”的大雅之堂。

追溯起凉茶的历史，可以发现远在公元306年，凉茶在医书中就有了相关记载。当年，东晋道教医药家葛洪在岭南，总结了劳动人民在长期防治疾病过程中积累的丰富经验，写下医学专著，其中里面就有凉茶的配方以及术语，并世代相传。

关于凉茶的历史典故和民间传说，在岭南一带是广为流传、经久不衰，凉茶文化甚至还随着千千万万的广东人漂洋过海，开始了它的国外之旅。

其后，凉茶一路坎坷。从“文革”期间的毁灭性打击到非典时期的大放异彩，再到对抗“药食同用”的质疑，最后得益于南粤几代人对凉茶文化的坚守与追求，终于成为“国家级非物质文化遗产”。凉茶虽然几经衰荣，但仍立于世界之林，现在的凉茶已经不再是偏安一隅的地方饮品，更不单是一种解渴赚钱的商品，而是一个具备了地道中国元素的传统文化符号。凉茶有道，指的是它有特

定的术语，指导人们日常饮用，既无剂量限制，也无需医生指导，其中暗藏了“天人相应”、“阴阳互生”、“上工治未病”的道家高妙心法。

现在，凉茶更是把“凉茶之道”发扬光大。据业内人士粗略估计，目前广东生产凉茶的知名企业达300~400多家，加上部分不出名的凉茶生产企业，多达几千家。全国凉茶年销售额60亿元，而广东凉茶的市场份额占50%以上，其中以王老吉凉茶最为出名，占的市场份额也最大。

2 王老吉的典故

凉茶的由来有其根源，作为凉茶业龙头老大的“王老吉”又有着怎样的故事和历史呢？

王老吉的创始人本名王泽邦，乳名阿吉，清朝嘉庆年间出生于鹤山古劳水乡。

岭南地区多阴霾瘴气，燥火肆虐，夏日炎热，春秋湿热，冬干燥。而鹤山古劳水乡出产草药，有解暑祛湿功效，乡民也有用草药煲凉茶喝的习惯。阿吉精通医道，掌握配制清热凉茶的方法，经常用草药给乡民治病。

道光初年（1821），王泽邦迁往广州谋生。

道光八年（1828），他在靖远街（今文化公园附近）开了一家药店，一边行医，一边卖凉茶。

王泽邦常去白云山采药，采药回来，就在自己开的药材铺里卖，一边还帮人看病。一般病人服下他的三五味药便可药到病除。

他的医术高，医德好，不分贫富，不摆架子，看病不计酬金，只求为人医病，常常给穷人施医赠药，街坊都当他是自己人，都习

惯叫他的乳名——“阿吉”。到他年纪大了，自然就成了“王老吉”。

道光十九年（1839），林则徐来广东禁烟，由于军务繁忙，整日劳累奔波，操劳过度，不幸中暑，随从人员请来地方名医，为其开方诊治，服了不少药都不见效果。林则徐的病况日益加重，众人都很焦急。这时，有人找来了王老吉，林则徐服了他开的草药——凉茶，立刻药到病除。

过几天，林则徐亲自登门答谢，并问及王老吉的姓名，以及所用的药。

王老吉如实回答：“大家叫我王老吉，为你治病的是几味不值钱的草药。”林则徐不禁感叹：“药无分贵贱，不值钱的草药，贫苦百姓更能受益。如果能将药煮成茶，使人随到随饮，有病治病，无病防病，那就更是为大众造福无量啊。”王老吉听后，若有所思。

没过几天，他开始药铺煲药卖茶。林则徐得知，即命人送来一个用铜制的、葫芦状的大凉茶壶，上面还刻上“王老吉”三个大金字。王泽邦把铜壶作为装凉茶的容器，摆在店中。于是，“王老吉凉茶”名声大振。许多卖凉茶的店铺争相仿效，也做一个葫芦状的铜壶摆放在店中。直到现在，摆放在店中央的一个大铜葫芦都是凉茶店所不可缺少的标志。

王泽邦把自己熬制的凉茶命名为“王老吉”，此后，王老吉既卖凉茶，又把草药配成药包，方便百姓买回家煲。因人人受益，王老吉凉茶一传十、十传百，处处都留有良好的口碑，直至今天，依然长盛不衰。

几剂草药、凉茶就医好了林则徐，王泽邦和“王老吉凉茶”的名声传到了北京。道光皇帝把他召入皇宫，封为太医院院令，但他过不惯宫廷生活，也不愿为三斗米折腰，不久就辞了官，仍回广州

卖凉茶。

道光廿三年（1843），洪秀全到广州赴考，也不幸身染疫症，头晕身热，连站都站不稳，同窗给他买来王老吉凉茶，他饮用后，很快就好了。

咸丰十一年（1862），天京保卫战打响，曾国藩率湘军围困太平天国的首都天京。太平军将士多是两广人，不适应江浙的气候，水土不服；又恰好是湿热症流行之时，士兵浑身酸痛无力，战斗力大大削减。这时，洪秀全想起了王老吉凉茶的神奇功效，便派了一位将领去广州找王老吉，买回大批王老吉凉茶，熬给将士喝。喝完果然见效，将士们精神抖擞，力量大增。天京保卫战取得胜利，王老吉凉茶又记一功。

王老吉的功效

王老吉凉茶由10味中药组成：先以岗梅、淡竹叶、五指柑清心火、解热毒；又配以山芝麻、布楂叶、金沙藤、金樱根、木蝴蝶利湿通淋，除肠胃之火；再以金钱草、火炭母冰血去淤，疏肝和胃。这些中药是天然植物，都能有效地去除人体的毒素，提高免疫力。

广东偏热多湿的气候容易使人肠胃失调，加上人们嗜食辛辣、肥甘味厚的食物，或熬夜，或烟酒过度，难免会出现不同程度的上火、口舌生疮、咽喉肿痛、肺燥、食欲欠佳、口苦等症状。这些症状不仅影响学习和工作，而且容易引发其他各种疾病。日常保健中常喝王老吉凉茶，可及时清除体内毒素，清热降火，提高人体免疫力，柔润肌肤。

王老吉凉茶创于清道光年间，时至今日已有180多年历史，具有“凉茶始祖”的美誉。1828年在十三行靖远街开设的“王老吉”凉茶店，由于其凉茶疗效优异、适用面广、价格低廉、饮用方便，



不久便风靡羊城。

1840年，王老吉开始出售袋装凉茶。

到了王老吉的第三代，其孙子王裕恒在1870年去到香港，并在文武庙设店，市道兴旺。在那个时候，“王老吉凉茶”已行销全球华人地区。清代著名学者梁启超说：在美国，一剂王老吉可卖五至十美元。现代报人袁效贤、李春晓伉俪浪迹美国，见到美国的不少酒店，每逢高级宴会之末，侍者必奉上一杯中国凉茶王老吉。

在这180余年漫长的历史中，慈禧太后借助王老吉益智清神把持朝政；林则徐虎门销烟，王老吉清热解毒；洪秀全广州赴考，王老吉救命；太平军天京保卫战，王老吉劳军。在经历这些惊天动地的大事后，时下饮用王老吉已成为一种新的消费潮流。

现在的王老吉凉茶是根据王老吉广东凉茶配方，提取精制而成，既保持了具有180多年历史的王老吉风味，不含防腐剂，甘香甜美，又适应现代人工作、生活节奏快的特点。随着社会发展，“王老吉凉茶”产品也不断推陈出新。20世纪60年代中期，王老吉制成凉茶精；1988年，王老吉又浓缩成冲剂；近来，王老吉还采用易拉罐装和无菌利乐包装，饮用方便，受到各界人士的青睐。

一到夏天，许多人家平日都会不时地叮嘱孩子到街上买凉茶，或者买一些凉茶包，放在家中以备不时之需。通常他们都指定要王老吉凉茶，因为王老吉凉茶功能多，效果显著。甚至有华侨回乡探亲，也特地买些王老吉带出国，让久居海外的亲友头痛发热时尝尝功效。