

李野新 周俊宏◎著

宗庆后谈营销



一个让中、法两国最高领导人高度关注的民族品牌；
一个入选哈佛案例并被可口可乐称为“在中国唯一对手”的本土企业；
一个从42岁开始创业“大器晚成”的商业英才开创营销蓝海的实战感悟；
一个从借款14万元到营业收入258亿元的商界传奇的最新解密。

ZONGQING
HOU
TAN
YINGXIAO

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

ZONGQING
HOU
TAN
YINGXIAO

宗庆后谈营销

李野新 周俊宏◎著



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

宗庆后谈营销/李野新,周俊宏著. —杭州:浙江人民出版社,2009.4

ISBN 978-7-213-04036-8

I. 宗… II. ①李…②周… III. 饮料—食品工业—工业企业管理—市场营销学—经验—杭州市
IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 050536 号

书 名	宗庆后谈营销
作 者	李野新 周俊宏 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路 347 号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	李 雯 杨振佳
责任校对	朱晓阳
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	浙江新华印刷技术有限公司
开 本	710×1050 毫米 1/16
印 张	16.25
插 页	2
字 数	23.8 万
版 次	2009 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04036-8
定 价	35.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

宗庆后凭什么赢

(代序)

宗庆后，娃哈哈的创始人兼掌门人，第十届、十一届全国人大代表，全国劳动模范，全国五一劳动奖章、袁宝华企业管理金奖获得者，中国十大民营企业家，中国经济年度人物。

作为南宋抗金名将宗泽的后人，自强不息、永不服输是他的天性。作为创造传奇、书写神话的英才，勇于开拓、永不满足是他的本性。在他的带领下，娃哈哈不断创造纪录，又不断打破纪录。在他的指引下，娃哈哈 21 年来年年攀登高峰，又年年跨越高峰。他一手缔造的娃哈哈，如今已成长为中国饮料行业的龙头老大，为推动中国饮料行业的蓬勃发展作出了卓越贡献。42 岁开始创业、“大器晚成”的宗庆后，靠着勤劳和个人魅力铸造了宏伟的基业。

在市场里摸爬滚打成长起来的娃哈哈，经历过经济下滑、市场疲软的特殊时期，遇到过宏观调控、经济紧缩的政策，遭受过不正当市场竞争，又面临同业低价竞争的困境，但娃哈哈始终保持健康、持续的发展，年均增长速度达 70% 以上。更难能可贵的是，娃哈哈的经营发展不仅以快著称，而且质量很好。2007 年，创业 20 年的娃哈哈集团继续领跑中国饮料业，实现营业收入达 258 亿元，销售净增长高达 50 亿元，实现利税超过 50 亿元，呈现出销售增长比例超过产量增长、利税增长比例超过销售增长的良好势头。2007 年，娃哈哈在资产规模、产量、销售收入、利润、利税等指标上已连续 10 年位居中国饮料行业首位，成为目前中国规模最大、效益最好、最具发展潜力的食品饮料集团。

在为中国老百姓带来丰富饮品的同时,娃哈哈与中石化、国电公司等“巨无霸”一起荣登中国名企排行榜。“中国驰名商标”、“中国 100 个最具价值消费品牌”、“最具市场竞争力品牌”……娃哈哈获得无数荣誉,成为中国最有影响力的品牌之一。

当国内理论界、经济界、各级政府部门对如何搞活国有大中型企业苦思焦虑之时,宗庆后却创造了国有资产快速增值的奇迹。

2007 年 4 月,娃哈哈、达能“离婚大战”爆发,达娃事件成为业内外关注的焦点。无论是网络还是其他媒体,都进行了广泛的讨论和连续的报道,无论是财经人士还是营销人员,都非常关注娃哈哈的过去、现在和未来。

宗庆后与达能的矛盾愈演愈烈,双方都将受到代价“高昂”的教训,娃哈哈 PK 达能必将成为一个跨国管理的鲜活案例,尤其是宗庆后以悲情公关竖起保护民族品牌的大旗,赢得了民众的同情,成为民众关注的焦点。

不管娃哈哈与法国达能的资本联姻还能走多远,也不管最终谁胜谁败还是两败俱伤,一个不得不承认的事实就是:娃哈哈在一个神话破灭的时代创造了一个企业崛起的新神话,它能在较短的时间内迅速形成足以与可口可乐等跨国公司竞争的实力。这在很大程度上取决于营销思想的成功。其核心价值理念和营销模式,是了解中国市场现状的一把金钥匙,更展现了一个中国企业在中国经济快速发展的年代,如何紧扣时代脉搏,与中国经济一道成长的非常之路。

我们不知道娃哈哈现有的模式是否一定适应未来的市场竞争,我们也不知道娃哈哈的行业冠军还能保持多久,但娃哈哈毕竟取得了辉煌的业绩,创造了迄今中国市场上最成功且持久的营销奇迹。在业绩和奇迹的背后,一定蕴涵着某些对人有所启迪并让娃哈哈不断突破自己、实现创新的 DNA。

人们在关注娃哈哈 PK 达能的最新动态之外,也关注娃哈哈成长的传奇经历和成功的营销模式,更想了解宗庆后的创业足迹、经营理念……这些都将成为民众探究的核心内容。

在做了足足 42 年的“平民”后,1987 年,宗庆后抓住机会,白手起家,创立了娃哈哈。在随后的 21 年中,宗庆后时不我待,只争朝夕,凭借高水平的经营谋略,将无资金、无技术、无人才的娃哈哈打造成中国食品饮料业的“巨无霸”,成为中国民族企业的骄傲。已过不惑之年的宗庆后创造的娃哈哈神话给了许多

人奋斗的理由,成为“大器晚成”的典范。

宗庆后凭什么赢,而且是非同一般的持续的赢?

有人说,性格决定命运、观念决定行为、行为决定结果。宗庆后的性格特征、价值观念、行为习惯是其能赢的真正源泉。

宗庆后不仅是娃哈哈的创始人、董事长,更是娃哈哈的精神领袖、核心和灵魂。

娃哈哈 21 年的成长史其实就是宗庆后的个人奋斗史,娃哈哈的经营理念就是宗庆后个人思想的企业化。我们所看到的经营谋略仅仅是其外在表现,我们必须系统地研究宗庆后的性格、观念、能力,才能把握娃哈哈成功的本质。

本书以独特的视角提炼出宗庆后的营销理念,并收录了大量有关他对企业营销工作的讲话和观点,使读者从原汁原味的珍贵的第一手资料中去分析和感悟娃哈哈成功的精髓。相信创业者、管理者以及所有渴望成功的人,都将在本书中学到成功的营销经验。同时,本书将为追求事业发展的个人和企业,提供一定的思考和借鉴。

目 录

代序 宗庆后凭什么赢

第一章 缔造娃哈哈

——宗庆后论创业心路

娃哈哈成长路径 / 001

事业第一有抱负 / 004

务实并积极进取 / 005

苦干勤俭好读书 / 007

自信且敢冒风险 / 010

态度认真讲诚信 / 012

创新决策能力强 / 013

【成功魔方 1】 宗庆后的信用理念 / 015

第二章 乘势求发展

——宗庆后论成长战略

强势的集权管理 / 016

集中精力做企业 / 018

落实科学发展观 / 020

坚守市场一线 / 020

营销占领制高点 / 021



带动致富投巨资 / 022

没有战略的战略 / 023

总成本领先取胜 / 025

权、责、利三位一体 / 030

高度社会责任感 / 032

【成功魔方 2】 宗庆后的规模理念 / 035

第三章 全国一盘棋

——宗庆后论产销布局

怎么合适怎么来 / 036

抢占市场制高点 / 038

市场与利润双赢 / 041

大一统高度集中 / 042

【成功魔方 3】 宗庆后的布局理念 / 043

第四章 联销赢天下

——宗庆后论渠道策略

联销体联销天下 / 045

利益的有序分配 / 051

封闭式“蜘蛛网” / 055

【成功魔方 4】 宗庆后的渠道理念 / 058

第五章 一竿子到底

——宗庆后论终端攻略

零售终端争夺战 / 059

如兔子般警觉 / 062

一线市场大决战 / 066

【成功魔方 5】 宗庆后的终端理念 / 070

第六章 与高手下棋

——宗庆后论竞争攻略

竞争中互为依存 / 071

小步快跑节奏快 / 075

以变制变应万变 / 078

向一流品牌挑战 / 082

【成功魔方 6】 宗庆后的风险理念 / 092

第七章 无招胜有招

——宗庆后论营销攻略

市场中速度为王 / 093

不争一时之长短 / 097

有效的立体作战 / 099

实用的广告定位 / 104

持续不断的促销 / 107

未雨绸缪的公关 / 109

先吃肉后啃骨头 / 111

【成功魔方 7】 宗庆后的广告理念 / 115

第八章 合资不合品牌

——宗庆后论资本运作

坚持合资不合品牌 / 117

各得其所的双赢 / 120

赢利是博弈底线 / 123

牢记资本话语权 / 126

【成功魔方 8】 宗庆后的合资理念 / 127



第九章 跟着感觉走

——宗庆后论产品研发

与消费者零距离 / 128

一流的产品质量 / 130

跟着市场感觉走 / 131

长蛇阵占据主动 / 136

产品研发为后盾 / 138

灵活的价格决策 / 139

【成功魔方 9】 宗庆后的产品理念 / 141

第十章 简单才是美

——宗庆后论运营战略

高效的运营机制 / 142

组织紧跟市场变 / 146

简单实用相结合 / 151

【成功魔方 10】 宗庆后的组织理念 / 153

第十一章 铁腕控制力

——宗庆后论管理艺术

强势领导控制力 / 154

民主集权相结合 / 158

传统现代相结合 / 160

【成功魔方 11】 宗庆后的管理理念 / 164

第十二章 攘外先安内

——宗庆后论海外攻略

做好国内市场是基础 / 166

先做市场后建厂 / 169

【成功魔方 12】 宗庆后的国际化理念 / 170

第十三章 实用最重要

——宗庆后论品牌攻略

有效才是硬道理 / 171

严密的品牌管理 / 175

经营品牌讲诚信 / 177

品牌延伸求实在 / 178

品牌传播差异化 / 180

【成功魔方 13】 宗庆后的品牌理念 / 182

第十四章 营造家氛围

——宗庆后论企业文化

文化才是竞争力 / 184

现实与理想结合 / 187

全方位企业文化 / 189

与社会责任同行 / 197

【成功魔方 14】 宗庆后的企业文化理念 / 200

第十五章 蓄财与蓄才

——宗庆后论团队攻略

得人之道在于心 / 206

精神与物质并举 / 209

以身作则做榜样 / 211

耽误人才也是过 / 212

过硬的团队精神 / 215

【成功魔方 15】 宗庆后的人才理念 / 217

第十六章 快半步就够

——宗庆后论创新策略

创新是制胜之道 / 218

跟进抢先拿捏准 / 225

自我否定求超越 / 228

【成功魔方 16】 宗庆后的创新理念 / 232

第十七章 优秀到卓越

——宗庆后论企业愿景

开始第三次创业 / 233

多元化一定要搞 / 237

娃哈哈越来越强 / 240

全力培养接班人 / 243

【成功魔方 17】 宗庆后的愿景理念 / 247

后 记 / 248

主要参考书目 / 249

第一章 缔造娃哈哈

——宗庆后论创业心路

人活着，必须干一番事业，不能碌碌无为地过一生。

我不太理会别人的嘲笑和指责，42岁创业虽晚，但我自己认为这是对的，就去做了。

第一是必须要勤奋，第二是确实要有机会，第三是要有坚韧不拔的勇气。年轻人在创业的过程中肯定会遇见很多问题，但是创业主要是要具备以上三个方面。另外，心态也要比较稳，必须脚踏实地，循序渐进，不能想着一步登天。如果一步登天，到时候可能就会出毛病。

——宗庆后

娃哈哈成长路径

1987年5月1日，娃哈哈的前身即杭州上城区校办企业经销部成立，地址位于杭州市清泰街160号。当时，经销部仅有3名员工，创始人宗庆后和两名退休教师，流动资金为14万元，没有任何固定资产。

校办企业经销部主要向杭州上城区各小学供货，批发销售文具、纸张、饮料等日常用品。不久，企业开始经销当年火暴的保健食品“中国花粉口服液”，后来引进一条简单的“罐装”生产线，为“中国花粉口服液”做配套加工，赚取微薄的加工费。在得知“中国花粉口服液”可能存在激素之后，本着对顾客负责的态度，宗庆后停止经销该产品。同时，鉴于保健品行业存在很大的市场商机，宗庆后果断地从普通的小经销商转型为保健食品生产商。

1988年，杭州娃哈哈营养食品厂成立，“娃哈哈”品牌正式诞生。同年8月，娃哈哈儿童营养口服液上市，两年之内红遍中国，娃哈哈淘到了第一桶金。

1990年，仅儿童营养口服液一项产品，娃哈哈的销售额就近亿元，利税达



3000 万元,在当年全国 500 家最佳经济效益工业企业中排名第 85 位。创业才 3 年的娃哈哈一下子成了浙江省的利税大户。

1991 年,仅 100 余人的杭州娃哈哈营养食品厂,在杭州市政府的牵头下,进行了“小鱼吃大鱼”的尝试,斥资 8000 多万元有偿兼并了有 2000 多人(包括 700 多名退休职工)的国营老厂——杭州罐头食品厂,该厂当时资不抵债、经营陷入困境。此次兼并解决了当时供不应求的娃哈哈儿童营养口服液的生产场地、熟练工人缺乏等问题,同时也承揽了罐头厂近 7000 万元的债务,解决了 2000 多人的就业问题,一举多赢。

1991 年年中,杭州娃哈哈集团有限公司成立。在娃哈哈儿童营养口服液持续畅销的同时,宗庆后敏锐地意识到保健食品生命周期的短暂性,难以持续发展,再次果断地由保健食品生产商转型为食品饮料生产制造商。

1991 年末,娃哈哈果奶上市,凭借“妈妈我要喝,娃哈哈果奶”的广告效应和优良的质量,产品很快畅销。随后,宗庆后根据原杭州罐头厂的研发经验和生产资源推出了八宝粥、银耳燕窝等罐头食品,并与外商合资生产娃哈哈平安感冒液。其中,八宝粥销量很好,目前仍居国内市场第一位;银耳燕窝等罐头食品几年后被淘汰。

1994 年,为了响应党和国家的号召——对口支援三峡移民建设,娃哈哈在重庆市涪陵以“移民经费与移民任务总承包”的改革思路,与当地政府各出资 4000 万元,兼并了当地 3 家特困企业,组建了娃哈哈涪陵有限公司,这是娃哈哈在外省成立的首家子公司。娃哈哈涪陵公司很快打开局面,产值、利税连年快速增长,娃哈哈系列产品在西南市场的影响力与日俱增。

尝到甜头的娃哈哈,自此开始了全国“销地产”生产力的布局,截至 2007 年,分布在全国各地的子公司达 100 多家(包括 39 家与达能合资的公司)。

1995 年,急于扩大规模的娃哈哈,一年之内推出了红豆沙、绿豆沙、儿童健康饮料、清凉露、果冻、膨化食品、关帝酒、榨菜、康有利等 10 余种产品,但都没有达到预期效果。不过,依靠着果奶、八宝粥等强势产品的发展,当年的销量达 8.8 亿元,取得了两位数的同比增长,利税超亿元。

1996 年 3 月,基于当时的合资潮流及利用外资发展企业的思路,娃哈哈集团下属的 5 个企业与法国达能公司合作。在坚持合资不合品牌、由中方全权经

营管理的前提下,娃哈哈一次性引进外资 4500 万美元,并先后引进了大量世界先进水平的生产线。由于对合资企业股权比例的持有量、商标的重要性的忽略以及对资本运作的不熟悉,宗庆后“利用外资”虽然促进了娃哈哈再次步入高速发展的快车道,但也留下了很大的发展隐患。

1996 年初,娃哈哈纯净水凭借其价格、广告优势高调上市,当年即拿下全国市场占有率第一的销售业绩。

1997 年,娃哈哈 AD 钙奶强势推出,这使得娃哈哈集团年营业额连破 10 亿元、20 亿元大关。

1998 年,娃哈哈推出了娃哈哈非常可乐,在饮料界主动扛起了向世界第一品牌可口可乐挑战的民族工业大旗。在一片“非常可笑,非死不可”的质疑声中,非常可乐系列隆重上市。非常可乐上市当年销售额就过亿元,3 年后超过 15 亿元,在碳酸饮料领域创造了奇迹。

从 1998 年末开始,娃哈哈集团的营业规模及营业利润就一直位居中国饮料业首位。

1999 年末,根据国退民进的战略方针,娃哈哈集团进行了股权改制。宗庆后获得了 1.5 亿元股本(其获取股本的资本金以个人信用向银行借贷),股权比例为 29.4%;除宗庆后外的其他 38 名高管共持股权 2.3%,职工按岗位级别获得持股配额;1885 名正式职工共持股 8923 万元,占总股本的 17.3%。

2001 年,娃哈哈茶饮料、果汁饮料系列顺势推出,加上前几年的乳饮料、瓶装水、碳酸饮料,自此,娃哈哈定位于“全方位饮料公司”的战略规划初见雏形。

2002 年,在坚持以饮料业为主的同时,娃哈哈进军童装产业,该年被称为娃哈哈多元化元年。当年,娃哈哈童装的目标销售额为 10 亿元,但至今仍在 1 亿元左右徘徊。

2003 年,娃哈哈提出三次创业目标,4 年后年营业规模超过 200 亿元,5—10 年后达到 1000 亿元。

从 2005 年开始,营养快线、爽歪歪、非常咖啡可乐等城市型产品相继强势上市,娃哈哈集团吹响了“农村包围城市,攻占大城市,解放全中国”的战斗号角。新产品不辱使命,在市场上迅速站稳脚跟,娃哈哈再次进入了发展的快车道。



2007年7月,达娃“离婚大战”爆发,情理法的权衡、企业控制权的争夺、中西文化的碰撞、娃哈哈的“惊天浩劫”拉开帷幕……2007年12月,在中法两国政府的协调下,娃哈哈和达能双方发表联合声明同意结束对抗,回归和谈。但是,鉴于双方利益的严重冲突,外界期待的“真正和解”并没有实现。2008年,娃哈哈的劫难仍在继续……

2007年,娃哈哈实现全年营业收入258亿元,比去年同期增长38%;实现销售收入217亿元,比去年同期增长41%;利税达50亿元,比去年同期增长56%;利润达33.6亿元,比去年同期增长50.7%。

事业第一有抱负

对宗庆后而言,工作就是生活,生活就是工作。娃哈哈是宗庆后的全部,是他的生命,他的灵魂已经与娃哈哈合为一体。

为了娃哈哈,宗庆后放弃了很多:他不知道女儿读的是几年级,更不用说做家庭辅导;老母亲在杭州,近在咫尺,宗庆后一年只看望一两次;美丽的西湖,离公司总部仅几里路,创业21年来,从来没有去玩过;春节、周末等节假日、双休日,他不是出差,就是在办公室,没有真正地休息过一次。

做人就要有目标、有理想,要有指点江山的气概,爱拼才会赢。

人活着,不能没有理想、抱负。

宗庆后不断地激励自己奋发进取,同时,也不断地通过亲笔撰写的销售通报来激励销售团队。

1977年,在农村劳作了整整15年的宗庆后已年至32岁,他断然拒绝了杭州送来的让他在绍兴安家用的家具(以便娶妻用)。为了理想,宗庆后以超乎常人想象的勇气,将家具退回杭州,他要与命运抗争。他相信,人生的命运一定会由自己掌控。

大丈夫要先立业后成家，时光不会磨灭我的理想，我要等待，等待回杭州发展的机会。

人的一生只有短短几十年，默默无闻是过一辈子，做一番事业给后人留点东西也是过一辈子，我认为做事业还是比较重要的。

2002年，当杭州市政府拿出300万元重奖宗庆后时，他豪言道：

娃哈哈创建15年来积累的资产要多于李嘉诚创业前20年所积累的资产，我要做杭州的李嘉诚！

在娃哈哈刚刚跨越百亿元大关时，宗庆后即提出“第三次创业”的宏伟目标：第一期目标是3—5年实现200亿元，第二期目标是5—10年实现1000亿元。仅仅过去3年的时间，200亿元的目标就已经实现，此时正在向1000亿元的目标迈进。这就是宗庆后的人生理想与目标。

因为这个远大理想，63岁的宗庆后远没有有其他成功的企业家活得潇洒自在，但这就是他的价值观，是他人生的自我选择。

务实并积极进取

务实就是从实际出发、实事求是，务实就是使个人或者企业的利益达到最大化。

宗庆后的务实是出了名的。没有权威，没有定式，一切着眼于实际，一切来源于实践。

“他是个极其务实、肯埋头吃苦的人。”这是接触过宗庆后的人对他的一致评价。

如果没有重要的项目，只是因为慕名或礼节性的拜访想会见宗庆后，无论是什么人，他一律不见。一些意在建立人脉网的浙江商界的高层聚会，宗庆后也几乎不去。