

二十年，从借款14万到营收187亿元的经营奇迹

二十年，从校办企业经销部发展成全球第五大饮料生产企业的创业神话

一个让中、法最高领导人高度关注的民族品牌
一个被可口可乐称为“在中国唯一对手”的企业

娃哈哈

——中国本土饮料企业开创营销蓝海最成功的实战案例

营销革命

周锡冰 著

全方位解构最佳本土饮料企业二十载“非常营销”经典案例
深层次透析娃哈哈“营销革命”如何缔造世界级饮料企业品牌

WAHAHA MARKETING REVOLUTION

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

娃哈哈营销革命 / 周锡冰著. — 深圳: 海天出版社,
2007

ISBN 978-7-80747-051-9

I. 娃… II. 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(2007)第 121106 号

责任编辑 张绪华 (Email: zxx@htph.com.cn)

责任技编 钟愉琼

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)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 18.75

字 数 230千

版 次 2008年1月第1版

印 次 2008年1月第1次

印 数 1-7000册

定 价 32.00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。

周锡冰

作者简介▽



中国企业管理协会培训中心资深管理专家，中国本土化管理资深管理专家，区域经济管理研究青年学者，浙商研究资深管理专家，北京华夏圣文管理咨询有限公司首席咨询师，中国总裁培训网首席培训师，中国管理传播网专栏作家，重庆天地源企业管理咨询公司高级管理顾问，《培训》杂志特约记者，签约财经作家，发表财经作品数百万字，常年研究联想、海尔、青岛啤酒、国美、娃哈哈等大型企业。著有《国美攻略》、《青啤百年攻略》、《丰田式成本管理》、《命门：中国家族企业死亡真相调查》、《宝洁品牌攻略》、《可口可乐不规则营销》、《沃尔玛连锁经营》等财经管理作品。

内容简介

本书全面剖析了娃哈哈如何通过营销革命开创本土饮料企业营销蓝海的实战案例，展现了娃哈哈在品牌活力、竞争策略、文化再造、战略创新等方面的成功之道。本书还对宗庆后的后管理时代予以解析，对达能娃哈哈纠纷给予了客观的评价。作者还在书中对于娃哈哈的营销革命进行了把脉，力求分析和挖掘中国民营企业的扩张战略以及经验教训，相信企业管理者以及所有渴望成功的人，都将在本书内找到成功的经验与竞争的策略，同时为追求事业发展的个人和企业，带来一定的思考和借鉴。



2007年11月26日，

“达能·娃哈哈之争”

——这桩中法经济领域最引人瞩目的个案被列入了中国国家主席胡锦涛和法国总统萨科齐会谈的正式议程，并因此而迎来重大契机。一个品牌的纠纷惊动了中、法最高领导人，这在两国经济交往史上尚属首次。而娃哈哈这个品牌的发展壮大正是得益于其在业内独树一帜的营销革命……

二十年，从借款14万到营收187亿元的经营奇迹

二十年，从校办企业经销部发展成全球第五大饮料生产企业的创业神话

WAHAHA MARKETING REVOLUTION

全方位解构最佳本土饮料企业二十载“非常营销”经典案例
深层次透析娃哈哈“营销革命”如何缔造世界级饮料企业品牌

自序

娃哈哈一直处于迅猛无比的扩张中，其发展速度之快和生存能力之强，不得不让人信服，简直就是一匹凶猛的“狼”。因此，娃哈哈必然不是一个均衡的企业。娃哈哈到底是什么样的一个企业呢？让数以百计的有勇气的被访者告诉你，娃哈哈的真相是什么。

也许你并不仅仅满足于了解一个企业。比如，你是一个企业的管理者，或者，你对成功充满欲望。是的，你希望从娃哈哈学习到成功者的方法。确实，在全国饮料行业十强企业中，娃哈哈公司饮料产量、销售收入、利润等各项经济指标分别占51%，56%，75%，其龙头地位无人撼撼。究其原因，自主创新给娃哈哈2007年的经济发展带来三大特点，即“增长少有的快，竞争形势少有的好，增长质量少有的高”。娃哈哈为什么能通过创新产生如此高速增长呢？杭州娃哈哈集团董事长宗庆后在接受采访时说，从企业自主创新的角度看，有效才是硬道理。正因为坚守“有效才是硬道理”的企业自主创新理念，娃哈哈才能做到产品创新，比如，娃哈哈又推出系列新产品，且这些新产品已经成为娃哈哈销售增长的最大推动力。“营养快线”把香浓牛奶和纯正果汁巧妙结合，受到消费者的力捧，上市第一年就取得销售额8亿的佳绩。2007年该产品销势有增无减，2007年1~7月份销售15亿元，同比增长近3倍。“爽歪歪”益生菌发酵酸奶饮品，是娃哈哈在儿童乳饮料领域取得的生物科技新成果，经过优质益生菌发酵后，口感更清爽、营养更易吸收。爽歪歪如今成为抢手货，迄今销售额达5亿元。

随着娃哈哈的高速增长，其成功发展壮大的速度影响着中国饮料业的

商业模式的构建。毋庸置疑，娃哈哈是中国企业成功的典范，娃哈哈的成功是中国本土文化与市场经济有机结合的成功，业外人士是很难理解的，它的成功决非偶然。娃哈哈为什么能够有这样的成就？究其深层次原因有以下几个：

第一，宗庆后的经营智慧与跳出传统思维的超人观念、坚持一线市场调研准确捕捉市场信息，以及娃哈哈的经营团队。许多企业成长到一定程度之后，就无法再长大，原因也在于欠缺突破现状的经营团队。中国的哲学思想讲究“无为而治”，所谓“大足无音”、“大音稀声”，真正的高手常常“无招胜有招”。娃哈哈独特的决策方式并不是宗庆后凭借个人智慧的独断专行。一切为市场服务，一切信息来源于市场，只有掌握了市场的第一手资料，才能对市场的反应做出准确的决策。宗庆后一直坚持花1/3以上的时间跑市场一线，用敏锐的市场感觉去把握千变万化的市场动态。不仅是总经理，销售高级管理层也是经常坚持在市场一线，业务员、经销商每月至少一次给公司反馈市场信息。虽然娃哈哈的一切经营决策是由宗庆后凭感觉做的，但是这种感觉是建立在大量科学、准确的信息基础之上的，而且这种独特的决策方式最简单、最有效、最快速。不管怎么说，抓住市场的真正需求，让产品卖得好、卖得火这才是关键！而娃哈哈的简单、有效的决策方式正是抓住了这个关键。笔者研究娃哈哈的成长历程后得出结论，那就是依靠娃哈哈董事长宗庆后的经营智慧与跳出传统思维的超人观念，娃哈哈在中国创造了一个模式，很值得许多企业深思与学习。

第二，娃哈哈编织的营销网络。娃哈哈拥有的销售网络，正是适应于中国国情的最科学、最成功的销售模式。在过去20年，让每个中国人都掏钱买过的品牌不会超过三种，娃哈哈就可能是其中的一种。如果现在同时派人去东北的长白山天池，西北的阿尔泰山麓，东南的海南岛丛林，西南的青藏高原，随便走进一间小杂货店，然后把所有的商品目录都抄下来后发现，重复出现的品牌不会超过三种，娃哈哈就是其中的一种。在激烈的市场竞争中，与娃哈哈交过手的品牌有无数个，其一一溃败的原因并非

因为娃哈哈有多强大，而正是因为娃哈哈这遍布全国城乡、无以匹敌的强势销售网络。可以说为消费者提供便利是娃哈哈品牌竞争制胜的关键之所在。为此，娃哈哈销售网络建设的成功在于：一是厂商之间实行双赢的联销体制度；二是构建稳定有序的共享网络；三是与经销商共创品牌。那么，娃哈哈与经销商结成利益共同体的支撑点是什么？怎样完成“最后一公里”的销售？娃哈哈坚持：进行利益的有序分配，让经销商有利可图，只有双赢，他才会帮你用力吆喝。因此必须先解决好谁来卖的问题，才能解决谁来买的问题。

第三，娃哈哈品牌建设传播策略。娃哈哈人对于产品与品牌建设的观点和方法有自己的见解：品牌的基础是市场销售，市场销售的动力主要靠渠道通路上的推力和广告传播上的拉力。笔者研究后发现，娃哈哈品牌建设与传播策略非常注重以下几点：一是强化娃哈哈在行业中的第一品牌地位。宗庆后坚持在以中央电视台为主进行广告传播，一有新品推出，娃哈哈也往往在中央电视台黄金段位进行强力传播，迅速启动市场；二是强化娃哈哈品牌领先地位，将其品牌推广长期投放在央视黄金段位。作为快速消费品的食品饮料企业对广告的依赖性较强，娃哈哈广告策略成功之处在于：较早地使用了央视广告，央视极高的权威性、独此一家的垄断性、覆盖的广泛性决定了其传播力；三是娃哈哈广告打造渠道领先优势，采取差异化本土模式。业内人士在总结娃哈哈的成长模式经验时认为，娃哈哈的成功基于“本土化的创新”。在成长过程中，娃哈哈针对本土市场的特点，创新性地构建了中国市场上最好的销售渠道。

第四，娃哈哈运用了自己特有的方式进行员工培训，从而替代了这些程序复杂、机构庞大的组织功能。娃哈哈在企业员工的培训上没有像外企那样规范，但并不是不重视，而是运用了娃哈哈特有的方式进行员工培训，而且效果很不错。销售与管理方面的理论关键是在何时、何地、如何运用的问题。娃哈哈的销售人员虽然在理论上也许不如其他大企业，但他们的敬业精神、实战能力却是其他企业不可比拟的。娃哈哈的培训体系是一切从实际出发，不讲形式。在企业文化和企业精神方面，主要是通过各

级领导以身作则的“传帮带”，使全体员工形成了一种务实、敬业、团结向上的好风气；在营销思想和方法方面，主要是通过销售通报，由宗庆后亲自起草销售通报，平均二三天一份，从销售政策到营销理论，从批评、表扬到方法传授，内容之全面、方法之实用、学习之方便、费用之节省都是组织课堂培训所无法做到的。“对于任何伟大的思想，必须需要不断的说明和督促，直到全公司的每一根神经都动起来。”这是美国通用电气公司CEO杰克·韦尔奇，其“无边界”管理模式的核心内容之一。娃哈哈正是运用了自己特有的方式在进行着这种有效的培训。同样，娃哈哈没有依据常规的现代管理理念来创立“市场部”或“营销策略中心”，而是采用了简单的市场督导机制，来替代了这些程序复杂、机构庞大的组织功能。

娃哈哈的确是中国企业界一颗闪耀的企业明星，娃哈哈的高速发展不仅仅影响着中国企业的管理模式，而且还为中国企业在战略选择、营销策略、品牌塑造、资本运营等方面提供了一个成功的范例。在中国企业界，“娃哈哈速度”是这几年最吸引眼球的经济名词之一。当然，成功者有成功者的哲学，成功自然有成功的理由。一个企业的发展壮大需要决策者独到的、长远的战略眼光，娃哈哈的领导人宗庆后就是这样一个决策者，而且他带着娃哈哈集团全面走向胜利，从当初的一个校办企业打造成今天中国饮料业的巨头，这期间的跨越就是宗庆后和他的团队用他们的汗水和劳动创造了一个又一个的奇迹。

作者

2007年10月6日于紫竹苑

第一章 娃哈哈营销革了谁的命

一、娃哈哈为什么要进行营销革命 / 2

1. 营销就是把东西卖出去 / 2
2. 市场竞争的日趋激烈 / 5
3. 抓住先机, 迅速做大 / 8

二、娃哈哈营销革命的三个支撑点 / 10

1. 把握市场终端 / 10
2. 让利经销商 / 13
3. 营销要么主导, 或是跟进 / 15

三、没有娃哈哈的营销革命就没有基业长青和永续经营 / 18

1. 通过营销革命加强客户关系管理 / 18
2. 将复杂的营销问题简单化 / 20
3. 让领跑饮料新格局控制在营销革命范围内 / 22

第二章 营销革命的战略思维

一、非常营销, 非常控制 / 28

1. 没有好的产品, 一切无从谈起 / 28
2. 强势的销售网络 / 30
3. 娃哈哈营销策略 / 33
4. 控制市场动向 / 36

二、从渠道洞察到渠道行动 / 39

1. 营销通路管理 / 39
2. 控制与引导终端消费者 / 43
3. 冲货与竞争 / 47



三、得终端者得天下 / 50

1. 重构市场网络 / 50
2. 百分之百的引领者 / 52
3. 蜘蛛战役 / 53

四、差异化营销 / 54

1. 以消费者为中心 / 55
2. 利益游戏 / 56
3. 被误读的营销模式 / 59

第三章 营销革命与品牌活力

一、控制和导向：娃哈哈品牌之路 / 66

1. 起一个容易被消费者接受的名字 / 66
2. 准确的产品市场定位 / 68
3. 一流的产品质量 / 70
4. 领跑或者跟进 / 72

二、品牌管理 / 75

1. 基于品牌管理的品牌策略 / 75
2. 严密的品牌管理 / 77
3. 实施多品牌战略 / 79

三、娃哈哈品牌延伸战略 / 82

1. 品牌延伸 / 83
2. 娃哈哈品牌延伸之路 / 86
3. 品牌延伸战略：要么海尔，要么娃哈哈 / 88

四、品牌经营 / 91

1. 整合品牌链 / 91





2. 诚信中经营品牌 / 93

3. 品牌核心内涵 / 95

五、娃哈哈品牌广告造势 / 98

1. 差异化本土宣传模式 / 98

2. 狠、奇、新的广告策略 / 100

3. 娃哈哈广告四个基点 / 103

第四章 竞争，开创娃哈哈营销的蓝海

一、深耕“非常西部” / 108

1. 西部大开发 / 108

2. 进军成都 / 109

3. 投资重庆 / 111

二、让中国人都喝娃哈哈 / 112

1. “筑巢”红安 / 113

2. 得山东者得天下 / 114

3. 娃哈哈广东摆阵 / 116

三、决战中外饮料企业 / 117

1. 重新瓜分饮料市场 / 118

2. 跨国公司都是纸老虎 / 120

3. 敢与跨国企业比天高 / 122

四、国际化战略：攘外必先安内 / 124

1. 夯实本土 / 124

2. 进军宝岛市场 / 125

3. 进军东南亚 / 127



第五章 营销革命与娃哈哈文化再造

一、文化飞扬 / 130

1. 娃哈哈文化将改变一切 / 130
2. 娃哈哈文化才是竞争力 / 132
3. 不可拷贝的娃哈哈企业理念 / 134

二、构建卓越的娃哈哈文化 / 135

1. 持久的核心竞争优势 / 136
2. 文化、文化，还是文化 / 141
3. 没有娃哈哈文化，一切无从谈起 / 149

三、与时俱进，企业社会

责任是娃哈哈文化的新使命 / 154

1. 企业社会责任感是娃哈哈文化的一部分 / 155
2. 与企业社会责任同行 / 157
3. 宗庆后：“活着，就要承担责任” / 159

第六章 营销革命与娃哈哈战略创新

一、上马童装，进军地产 / 162

1. 多元化战略 / 162
2. 探路童装 / 164
3. 进军地产 / 167

二、娃哈哈日化攻略 / 169

1. 瞄准日化 / 169
2. 利润天花板 / 171
3. 日化产品不做贴牌 / 172



三、资本运营 / 174

1. 娃哈哈的资本经营 / 174
2. 娃哈哈凭什么赢 / 176
3. 宗庆后与何伯权 / 179

第七章 营销革命与宗庆后

一、没有宗庆后，就没有娃哈哈 / 184

1. 最具影响力的企业领袖 / 184
2. 娃哈哈缔造者 / 186
3. 商业超人 / 188

二、铁腕控制力 / 189

1. 娃哈哈不设副总经理 / 190
2. 亲自跑市场 / 192
3. 宗庆后：过去我是独裁的，一个人管到底 / 194

三、宗庆后的后管理时代 / 196

1. 改革流程为放权铺垫 / 196
2. 稀释股权 / 198
3. 独女接任猜想 / 200

四、如果娃哈哈没有了宗庆后 / 202

1. 独裁的好处 / 202
2. 不能忽视宗庆后的权威 / 204
3. 宗庆后去留成难题 / 205

第八章 把脉营销革命：重大战略误区急需突围

一、娃哈哈品牌链正在面临断裂 / 210



1. 娃哈哈品牌隐忧 / 210

2. 娃哈哈品牌延伸成难题 / 211

3. 品牌定位不够准确 / 214

4. 通路难题 / 217

5. 品牌战略规划空泛 / 219

二、娃哈哈非常营销隐藏深刻危机 / 221

1. 跟随策略遭质疑 / 221

2. 渠道优势不复存在 / 222

3. 产品线缺乏综合竞争能力和创新能力 / 224

三、差距：娃哈哈与可口可乐 / 225

1. 消费者忠诚与垄断之间寻求平衡 / 226

2. 稳定而永不改变 / 229

3. 被扭曲的竞争格局 / 232

四、投资童装：决策有些失误 / 234

1. 从饮料到童装：娃哈哈在发展战略上迷失 / 234

2. 童装遭遇滑铁卢 / 236

3. 品牌资源共享算盘落空 / 238

4. 娃哈哈不熟悉童装市场 / 241

5. 视觉形象断带 / 243

6. 童装市场“狼”群密布 / 246

7. 高档服装低档价格的隐患 / 247

五、达能娃哈哈之战：谁动了宗庆后的奶酪 / 248

1. 娃哈哈危机，彰显本土品牌的困窘 / 249

2. 外资是天使还是恶狼 / 253

3. 娃哈哈事件给中国企业的诸多警示 / 259



第九章 将娃哈哈营销革命进行到底

一、让娃哈哈营销具有更持久的长跑能力 / 264

1. 保留联销体模式 / 264
2. 变革“三个一”模式 / 267
3. 盘活“剩余”资金 / 268

二、娃哈哈城市营销攻略 / 270

1. 完善城市市场渠道策略和分销管理 / 271
2. 价差体系 / 275
3. 拓展：从渠道寻求突破 / 276

三、娃哈哈未来路 / 279

1. 开发新产品 / 279
2. 创新，创新，再创新 / 281
3. 从优秀到卓越 / 283

后 记 / 285