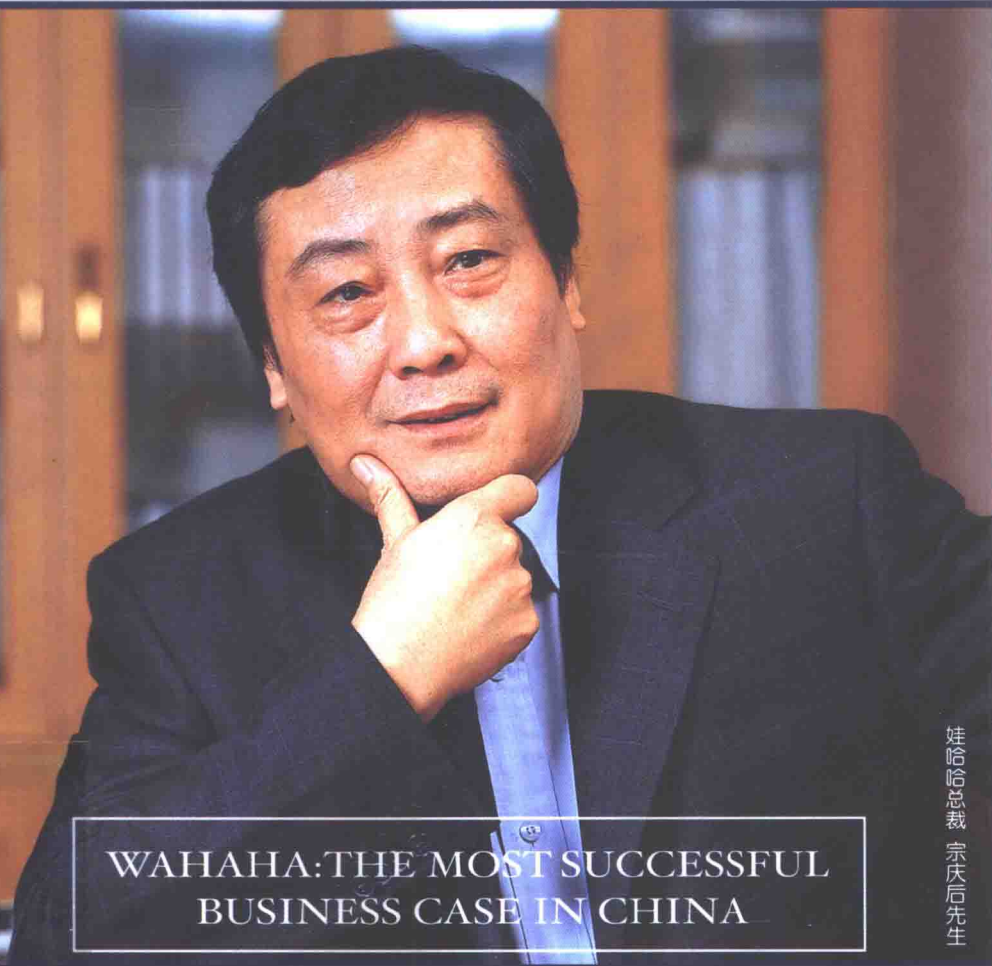




非常营销

吴晓波 胡宏伟 著



WAHAHA: THE MOST SUCCESSFUL
BUSINESS CASE IN CHINA

娃哈哈总裁 宗庆后先生

娃哈哈：中国最成功的实战教案

浙江人民出版社



非常营销

2005年 第10期 第10000号



中国最成功的实战案例
中国最权威的实战案例

杜延喆：中国最成功的实战案例

中国最权威的实战案例

娃哈哈 中国最成功的实战教案

非常营销

吴晓波 胡宏伟 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

非常营销:娃哈哈:中国最成功的实战教案/吴晓波, 胡宏伟著. - 杭州:浙江人民出版社, 2002.9(2002.10重印)

ISBN 7-213-02470-1

I. 非… II. ①吴… ②胡… III. 饮料-食品工业-工业企业-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(2002)第 068051 号

非常营销——娃哈哈:中国最成功的实战教案

吴晓波 胡宏伟 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 杭州富春印务有限公司
(杭州桐庐瑶琳镇)
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 10.5
字 数 22 万
插 页 2
印 数 60001 - 90000
版 次 2002 年 9 月第 1 版
2002 年 10 月第 2 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02470-1
定 价 25.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



谨献给这个充满了激情又容易迷失的年代

“蓝狮子”的话



狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立，并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立

的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者:

秦 朔 (《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 (新华社记者,《大败局》、《穿越玉米地》等书作者)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者、
《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有
学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 (《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等
书作者)

刘洲伟 (《21世纪经济报道》常务副总编辑、《非常原始积
累》等书作者)

“蓝狮子”电子邮件:blue-lion@vip.sina.com

“什么是营销？”我们问菲利普·科特勒。

这位“美国营销之父”说，“营销就是致力于发现顾客的需要并以此为基础来生产适销对路的产品。简而言之，营销旨在发现和满足人类的需求。”

“什么是营销？”我们问迈克尔·波特。

这位“美国战略之父”说，“营销就是在一个特定领域中有能力有效重组企业各种竞争要素的能力。”

“什么是营销？”我们问汤姆·彼得斯。

这位当今世界最有激情的管理大师说，“营销是一种生活标准的创造和传播。”

“什么是营销？”我们问宗庆后。

这位中国最神秘的营销大师说，“营销就是买与卖”。

买与卖，完成一次交易，在交换中产生商业利润。张五常曾说过，“经济学的本质是局限条件下的效益最大化。”而按宗庆后的话说，营销的本质其实就是“如何以最小的成本实现效益的最大化”。就跟所有的真理一样，营销的真谛其实真的很简单。可是，也跟所有的真理一样，愈是简单，人们往往愈难把握。

在今天的中国市场，我们经常看到这样的景象：一次轰轰烈烈的营销运动的幕后，往往是一些不可告人的非理性技巧；某些让人叹为观止的营销奇迹的续篇，竟是另一出同样令人惊叹的崩塌悲剧。

我们很少看到稳健而平实的成功，我们很少发现浅显的、直截了当的理念。关于中国营销，我们实在需要一个可以用时间来证明的教案。而你即将阅读的正是这样一个罕见的、关于幸存者的案例。



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

非常营销

Extraordinary Marketing Strategy

吴晓波

1990年毕业于复旦大学新闻系，现为新华社记者。从事企业发展谋略研究。已出版著作：《穿越玉米地》（2002年）、《温州悬念》（2002年，与胡宏伟合著）、《大败局》（2001年）、《大智大愚吴先生》（1998年）等。

胡宏伟

1986年毕业于杭州大学中文系新闻专业，现为新华社高级记者。长期致力于转型期中国经济现象的报道、研究，曾获全国好新闻奖。已出版著作：《温州悬念》（2002年，与吴晓波合著）。

ABM12/10

目录

前言 比可口可乐多22万吨 /1

1. 首度超过可口可乐 /1
2. 在质疑中高歌猛进 /5
3. 营销的困局 /7
4. 营销的价值 /10

第一章 成长简史:纷扰中的崛起 /15

1. 生逢1987:“企业家经济”年代 /17
2. 太阳神:“双子星座”的另一半 /24
3. 远离狂暴 重建信用 /28

营销档案 太阳神的营销失误 /35

营销案例 娃哈哈营销策划六案 /37

营销观点 “战略转型点”在哪里? /39

宗庆后营销关键词 信用 定位 /44

第二章 品牌广告策略:我的眼里只有你 /49

1. 与消费者零距离 /52
2. “偏执”的广告轰炸 /57

3. 品牌延伸之辩 /65

营销档案一 20年经典广告歌曲回放 /73

营销档案二 本土品牌的进化路径 /73

营销观点 中国品牌九大误区 /76

宗庆后营销关键词 品牌 广告 /79

第三章 市场通路策略：联销天下 /83

1. 让营销链中的每个人都有钱赚 /85

2. 150000:2000,营销需要多少人? /90

3. 如何让营销更安全? /100

4. 中国最大的“营销梦” /103

营销调查 零售店老板为什么推介你的商品? /105

营销案例 宝洁的“中国乡镇战略” /107

宗庆后营销关键词 “头顶住,腰发力” “打穿做透” /110

第四章 产销布局策略：全国一盘“棋” /113

1. 一江春水向西流 /115

2. 市场份额与利润：一个都不能少 /121

4. 握紧成拳的“计划经济” /127

营销案例 肯德基在中国如何“跑马圈地”? /133

宗庆后营销关键词 规模 价格 /137

第五章 资本合作策略：达能之“恋” /141

1. 沉重的国货 /143

2. 娃哈哈的“四项基本原则” /148

3. 各得其所的“双赢” /153

营销案例 百事可乐遭遇四川“地震” /162

营销档案 大趋势:国际跨国公司重心移向中国 /165

宗庆后营销关键词 直觉 热情 /169

第六章 营销对局之一:对决乐百氏 /173

1. “热烈欢迎乐百氏” /175

2. “奶水”战神州 /181

3. 经典的营销“消耗战” /188

4. 一言难尽达能“缘” /193

营销档案一 “乐百氏”三易其主 /200

营销档案二 乐百氏为何全线受挫? /203

宗庆后营销关键词 连环拳 长蛇阵 /206

第七章 营销对局之二:“冒险”的非常可乐 /211

1. 从“可笑”到“可乐” /213

2. 从民族大旗到跟进策略 /220

3. 农村包围城市 /226

4. 一场成熟企业的“绅士游戏” /230

营销档案 可口可乐成功宝典 /236

营销案例 可口可乐的经销商策略 /241

营销观点 商战不是战争 /243

宗庆后营销关键词 风险 细节 /245

第八章 营销对局之三：浑浊的水战 /249

1. 惊变 /251

2. 究竟谁穿了皇帝的新衣？ /256

3. 策划为什么？ /263

4. 解读中国企业的“第三名”现象 /269

营销案例 农夫山泉的营销困境 /274

营销观点 中国企业是经营还是操作？ /278

宗庆后营销关键词 跟进 领跑 /282

第九章 展望篇：较量才刚刚开始 /287

1. 业界大变天 /289

2. 四个“火枪手” /295

3. “三全战役” /303

营销案例 “幸运”的冰茶 /311

营销观点 科特勒眼中的“2005年营销” /313

宗庆后营销关键词 “后啃骨头先吃肉” 创新 /315

后 记 /319

参考文献 /322

比可口可乐多 22 万吨

(前 言)

首度超过可口可乐

满天星斗，一眉弯月。已经是午夜了，我们谈兴犹浓，于是
一呼而起，驾车出了宾馆。

这里是浙江省与江西省交界的上饶市，一个正从沉寂走向
繁华的老城。尽管子时已过，万籁俱寂，然而，市中心喷泉广场
的边上还一排溜地摆着几个热气腾腾的小吃摊，那些在 PUB 里
玩得尽兴的青年们把这里当成了一日游戏的终点。我们找个座
位坐下，随意地点了一些米线和卤肉。老板娘很是热情，问我们
还需要什么饮料。

“来一个大瓶可乐吧。”有人提议说。

“好嘞。”爽快的老板娘转身把一个大瓶搁在了桌上。

“老板娘，我们要可口可乐。”有人说话了。

“可口可乐？我们没有……”

“那就百事吧。”

“百事？也没有。”老板娘一边抹着桌子一边说，“我们这里只喝非常可乐。”

后来才知道，2002年，在整个江西境内，你无论走进哪个食品店买可乐，老板第一个拿出来的往往是非常可乐。我们经过十多次的试验，确定这是事实。可口可乐在江西的销量一直上不去，而百事可乐在江西还建有灌装厂，可现在它们加起来的销量还比不上非常可乐。

这是江西省独有的吗？一开始我们想一定是的。然而，随后的几个月，在山东、河北、四川以及西北诸省的一些地方，我们一次次地遭遇到这样的情形。我们的惊讶渐渐变成了好奇，好奇变成了一次颇有趣味的市场研究。

此刻，就在这部书稿行将完成的时候，从中国饮料工业协会传来了2002年上半年的全国饮料产量统计表，各大品牌饮料的总产量均清晰在册。我们读到了这样一行数据：娃哈哈，183万吨，同比增长16.7%；可口可乐，161万吨，同比增长13.8%；百事可乐，76万吨，同比增长22.01%。

比可口可乐多22万吨！

这是有史以来，第一次有中国饮料企业的总产量超过可口可乐，也是可口可乐第一次在全球主要消费品市场上落后于当地饮料品牌。不知道这份报告公布的时候，会不会影响可口可乐在美国股市、达能集团（娃哈哈的合资方）在欧洲股市上的股价。

1978年，当中国告别十年浩劫，刚刚打开国门的时候，可口可乐便在第一时间来到了中国，从此这罐褐色饮料便貌似谦恭

实则雄心勃勃地在我们这个古老的东方国家扩张蔓延。而今天超过它的娃哈哈却整整晚了十年才呱呱落地,在 14 年后才做出第一罐饮料——而且是 100 毫升装的儿童果味饮料。

我们收到这份传真时,竟一时相向无言,久久说不出话来
.....

在过去的这些年里,我们一直在研究中国消费市场的运作形态与表现规律。中国的市场实在太大了,东西横跨上万里,南北温差 50℃。就人口而言,它是美国的 4.8 倍、日本的 10 倍、法国的 21 倍。一个市场,辽阔到了像中国这样的疆域,没有了可以考量的参照,没有了可以格式化的消费群体,往往使试图征服它的人们有一种无从着手的彷徨,有时候便会失去挑战的勇气。

我们常常听经营者作这样的设想:如果每个中国人都买一件我的商品,它就卖疯了。

在过去的 20 年里,让几乎每个中国人都掏钱买过的品牌不会超过 3 个,恰巧娃哈哈就可能是其中的一个。

如果现在,你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,你随便走进一间鸡毛小杂店,然后把所有的商品目录都抄下来,你会发现,重复出现的品牌不会超过 3 个。

恰巧娃哈哈就可能是其中的一个。

很显然,娃哈哈给我们提供了一个十分生动、真实而多元化的营销标本。

事实上,我们追踪这家企业已经长达 12 年之久,当第一次接触娃哈哈的时候,它还是一家刚刚为人瞩目的校办企业。工厂在杭州市东部清泰立交桥下的一个合围式的楼里,车间不大但很清洁,门口常常排满了挂着全国各地牌照的运货卡车。它

只有一个百来平方米的中转仓库，生产出来的产品几乎刚下生产线就被拉走了。那时，它生产的是一种“儿童营养液”，“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告刚刚唱遍全中国。

在随后的十多年里，中国经历了一个激情、暴利与非理性相互包裹的创富时代。娃哈哈与所有同时代的企业一样，饱受宕荡，历经风云，由一间不起眼的校办工厂渐渐壮大成了中国最大的饮料食品企业。到 2001 年，它全年度销售的饮料总量超过 150 亿瓶，也就是说，每年全国每人平均至少要消费 10 瓶以上的娃哈哈饮料。这是一个令人瞠目的记录。

然而，娃哈哈让人感到惊奇的还不仅仅是这些。

娃哈哈已成为饮料食品业中的一位“全能选手”。它在果奶、纯净水、八宝粥等领域，销量全国第一，同时涉足碳酸饮料、果汁饮料、茶饮料、纯奶等，其品种之多无人能比。要知道，这些领域中每一个都有巨鳄出没，而娃哈哈却能在惊涛骇浪中从容进出，游刃有余。秘诀何在？

娃哈哈在广袤的县市、城镇市场编织了一张巨大的营销网络。它的产品可以在 1 个月之内铺遍全中国，而从事营销的公司直属人员不超过 3000 人。在商业道德淡薄、游戏规则形同虚设的乡镇初级市场，娃哈哈是怎样做到“如臂使指”，保证资金的安全和营销的迅捷？

娃哈哈在全国 20 多个省市设有生产基地，共有 200 条以上的生产线。而让人惊奇的是，这些工厂均只承担生产运输的功能，其市场营销全由杭州总部完成。如此复杂的货运调配、南北迥异的促销安排，娃哈哈是通过怎样的方式来实现其高效运作的？

娃哈哈每年的广告投放超过 5 亿元，而其中相当一部分集