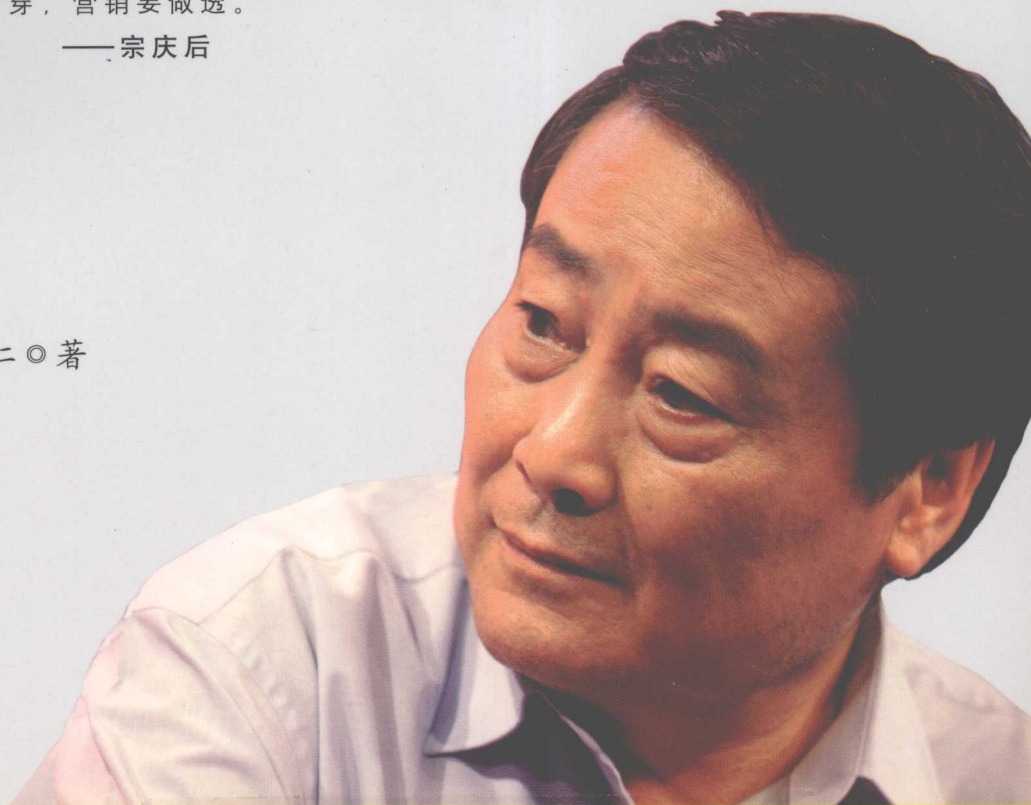


市场要打穿，营销要做透。

——宗庆后

王立仁◎著



中国营销大师教父级企业家的营销思想与商道真经



宗庆后

如是说

ZONGQINGHOU

完全解读宗庆后的营销艺术与经营管理哲学 深度揭秘娃哈哈的营销战略与营销真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

王立仁◎著

著名营销大师、娃哈哈集团创始人宗庆后

《宗庆后：中国营销大师教父级企业家的营销思想与商道真经》

王立仁著

中国营销大师教父级企业家的营销思想与商道真经

宗庆后

如是说

ZONGQINGHOU

完全解读宗庆后的营销艺术与经营管理哲学 深度揭秘娃哈哈的营销战略与营销真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

宗庆后如是说——中国营销大师教父级企业家的营销思想与商道真经/王立仁著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8856 - 9

I. 宗… II. 王… III. 饮料—食品工业—工业企业管理—经验—杭州市 IV. F426. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 191501 号

责任编辑 陈 骊

责任印制 石星岳

封面设计 耀午书装

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.5

字 数 224 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8856 - 9/F · 7824

定 价 39.80 元

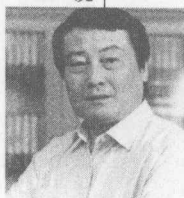
中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本 版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



序言

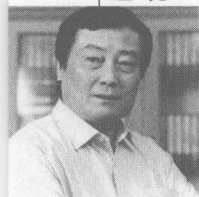
他是中国顶级的营销大师。

他创立了一个让国人高度关注的民族品牌——娃哈哈。

他就是被西方媒体称为市场网络的“编织大师”的娃哈哈集团董事长宗庆后。娃哈哈遍布全国的48家公司，2000多个一级批发商以及数目更为庞大的二级、三级批发商和销售终端，共同筑就了娃哈哈在中国饮料行业难以撼动的霸主地位。

可口可乐中国区总裁这样评价他所创办的娃哈哈公司：“（我们）其他均可与娃哈哈比，但进入市场的速度无法与娃哈哈比。”因而娃哈哈被可口可乐称为“在中国唯一的对手”。

宗庆后创办的娃哈哈公司可以说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。中国企业联合会副理事长潘承烈对娃哈哈的评价极为中肯：“尽管这个品牌没有多少贵族气息，但它却凭借其淳朴的秉性、平实的价格运作，笃定地坚持着自己单一的品牌路径，坚守健康、大众化、高品质的一贯品牌特性。而这也正是娃哈哈品牌的成功之处。”也许是“娃哈哈”品牌长盛不衰的根源，造就了“几无国人未埋单”的传奇。上至亿万富翁搜狐总裁张朝阳，下至普通老百姓，



都会在日常生活中常常喝到娃哈哈的产品。

可以说，“娃哈哈”是国人认知度最高的品牌之一，也是成功地与“狼”共舞的少数优秀本土企业之一。

在娃哈哈的20多年的企业史上，宗庆后与国资股东、政府主管部门、内部员工、经销商、达能（战略合作伙伴）、乐百氏（同业竞争对手）、各项目所在地方政府等展开了激烈博弈。游走于规则与潜规则之间的强人企业家宗庆后，在和法国达能集团的合资企业合并之中，达娃之争最终于2009年落下帷幕。

《宗庆后如是说》全面系统地梳理了宗庆后的营销思想、渠道策略、管理理念、用人管人法则、企业文化战略等。

宗庆后认为：“市场营销，解决一个‘卖’字，解决一个‘买’字，谁卖、谁买，这两个字解决好就行了。”

宗庆后被称为编织大师，是因为他的联销体。宗庆后认为，“事实上在这张‘网’中，大家最关注的就是两个字——‘利益’，最主要的还是因为跟着娃哈哈有钱赚。”宗庆后表示，自己赚钱以前要让供应商和经销商先赚。

和现在流行的分权模式不同的是，宗庆后认为，“中国现在的管理就是要‘大权独揽’，否则你是搞不好的。不过‘独裁’的同时也要开明，要为员工考虑。”

宗庆后表示，和技术方面一样，在管理上，娃哈哈也更多依赖“自创”。“很多人喜欢谈西方的管理理论，认为那是现代管理制度，其实中国和西方在国情和文化方面有很多的不一致。”

在宗庆后眼里，“跨国公司只不过是一个普通的竞争者，他们有他们的优势和局限，在竞争中他们既有可能是狼，也有可能变成纸老虎。”

宗庆后认为，娃哈哈的成功说到底还是“家文化”。“有了‘家文化’，娃哈哈崛起的那种最宝贵的东西就不会流失。”

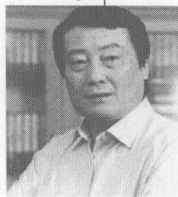
宗庆后认为自己成功的秘诀就是勤奋。“我每天早上七点半上班，一般工作到晚上11点多结束，休息时间只有6个小时。每天都感到压力很大，但如果没有压力了，我可能也就死掉了。”

《宗庆后如是说》是一本值得企业家、总经理、职业经理人、营销总监、渠道经理、创业者认真阅读的企业家思想读物，从中可以汲取让企业快速发展的思想与动力。



二〇〇九年十月

序
言
宗庆后如是说

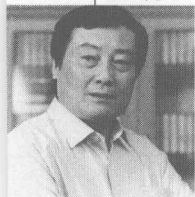


目 录

第1章 “营销就是买与卖”

——宗庆后论营销思想

- 营销就是“谁来买”、“谁来卖” / 3
- 不打价格战，但做好价格决胜准备 / 4
- “农村包围城市” / 8
 - 错位竞争 / 11
 - 重视经销商的利益分配 / 15
- 细分市场，明晰目标客户 / 17
- “生猛”宣传：“地毯式”轰炸 / 19
- 创意新颖，出奇制胜 / 23
- 附录：宗庆后谈非常营销 / 25
 - 头顶住，腰发力 / 25
 - 打穿做透 / 26
 - 尾灯策略 / 27
 - 后啃骨头先吃肉 / 28



第2章 以利为基础，以义为纽带（上）

——宗庆后论联销体模式

- “联销体”：独创的渠道模式 / 33
- 核心：保证金制度 / 37
- 信用：营销体系的基石 / 38
- 让每一个环节都有钱赚 / 40
- 以推新品来确保渠道利润 / 45

第3章 以利为基础，以义为纽带（下）

——宗庆后论联销体模式

- “蜘蛛战略”：把网络做细 / 49
- 建立督导队伍和督导制度 / 52
- 永远坚持搞代理制 / 54
- “我们的优势就是快” / 57
- “以义统利”：一道成长 / 58
- 延伸阅读 宗庆后的渠道理念 / 61

第4章 集中资源塑造大品牌

——宗庆后论品牌策略

- 娃哈哈：公开征集的品牌 / 65
- 品牌延伸：多元化道路 / 68
- 中国人自己的民族品牌 / 70
- 诚信是品牌之本 / 74

对合作者诚信 / 75

对消费者诚信 / 76

第5章 “产品长蛇阵”

——宗庆后论产品策略

- 集中打一两个产品 / 81
- 产品长蛇阵：品种多自然竞争力强 / 82
- 关键点：掌握一流设备与技术 / 84
- 新产品进市场，讲究一个“快”字 / 86

第6章 “管理不可媚洋”

——宗庆后论经营管理思想

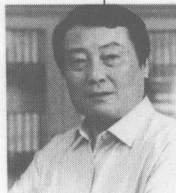
- “管理不可媚洋” / 93
- 毛氏理论：活学活用 / 96
- “家长式”的领导方式 / 98
- 接班人与家族企业 / 101
- 决策来自跑市场 / 106
- 解决大企业病：“慢慢行走式” / 110
- 无负债经营，小步快跑滚动积累 / 112

第7章 “大权独揽，小权分散”

——宗庆后论集权与分权

- “开明的独裁者” / 117
- 集权有效论 / 120

宗庆后如是说
目录



- “小权分散” / 124
- 扁平化管理 / 126

第8章 “返城啃骨头”

——宗庆后论企业战略

- 啃下一线城市这块“硬骨头” / 133
- 多元化：有机会就进，没机会就不进 / 136
 - 童装 / 136
 - 日化产业 / 141
 - 房地产 / 142
- “国际化”：不能心急 / 142
- 四处出击，全国布局 / 147
- 规模经营三步走 / 148
 - 小鱼吃大鱼 / 148
 - 引进外资，壮大自己的品牌 / 151
 - 实施“销地产” / 152

第9章 “家文化”

——宗庆后论员工与人力资源管理

- “家文化”：处理好三个“家”关系 / 159
- 满足员工个人职业追求 / 161
- 人人持股策略 / 164
- 创造顺畅的人才成长通道 / 167



第10章 “创新是全方位的”

——宗庆后论创新方法

- “跟进创新” / 173
- “引进创新” / 176
- “自主创新” / 177
- “管理创新” / 182
- “技术创新” / 184

第11章 “中国式离婚”

——宗庆后论“娃达”合作

- “美食城计划”之败 / 189
- 引进达能：外资控股娃哈哈 / 191
- “谁动了谁的奶酪” / 195
- “娃达”纠纷：“中国式离婚” / 200
- “市场换技术”是失败的 / 204

第12章 “我的工作就是生活”

——宗庆后论企业家精神

- “务实” / 211
- “抵抗诱惑” / 213
- “节省” / 215
- “坚韧不拔” / 217
- “勤奋” / 220

● “社会责任感” / 223

附录一：宗庆后语录 / 227

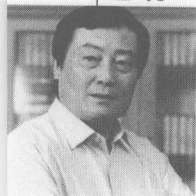
附录二：主业经营，小步快跑 / 232

附录三：你有热产品吗？ / 235

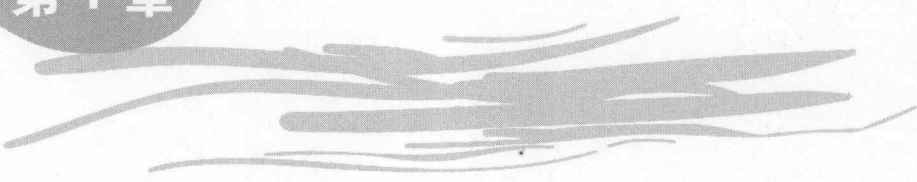
附录四：宗庆后个人档案 / 238

参考文献 / 240

后记 / 250



第1章



“营销就是买与卖”

——宗庆后论营销思想

市场营销，解决一个“卖”字，解决一个“买”字，谁卖、谁买，这两个字解决好就行了。每个经销商都有钱赚，卖这个钱赚得更多，肯定有人卖，不打广告也把市场占领了，要有真正的使用价值，要有性价比。



营销就是“谁来买”、“谁来卖”

“什么是营销?”

早年,美国营销之父菲利普·科特勒曾用一句话启动了商界变革:
“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·波特说,营销就是在一个特定领域中有重组企业各种竞争要素的能力。管理大师汤姆·彼得斯说,营销是一种生活标准的创造和传播。

对于营销,宗庆后——这位中国的营销大师理解得特别朴实,也特别具有中国特色。他认为,“营销就是买与卖。”这也是宗庆后这个中国本土最成功的营销大师在中国市场上20多年来的实践总结。

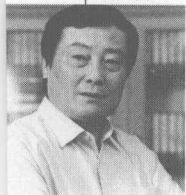
整合营销大师唐·舒尔茨认为:“很多人相信西方的模式,认为这是最专业、最成功的。实际上,西方的模式不一定适合中国当前以及未来。中国是独特的,需要特殊的营销方式来进行推广。”

宗庆后认为,企业的营销策略也好,品牌策略也好,其最高准则是:

实在、有效,来不得半点虚夸和冲动。

“营销就是解决谁来买、谁来卖的问题。”宗庆后说。解决“谁来买”,就是要了解消费者的口味和需求,推出口感和价格适当的产品;解决“谁来卖”,就是要解决利益分配问题:帮你卖有钱赚,经销商才乐意追随。归纳起来,做营销,做买卖,关键就是你的产品和性价比让消费者愿意买,你的产品的毛利空间和市场推广方案的执行性预示的赢利空间,让“渠道商家愿意卖”。

2006年6月,宗庆后在以创新、和谐、转型为主题的2006年浙商



大会暨首届浙商投资博览会上说道：

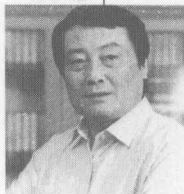
市场营销，解决一个“卖”字，解决一个“买”字，谁卖、谁买，这两个字解决好就行了。每个经销商都有钱赚，卖这个钱赚得更多，肯定有人卖，不打广告也把市场占领了，要有真正的使用价值，要有性价比。

中国古人常讲的“做买卖”，就是伟大的、最成功的营销；对于中国营销环境而言，“有人愿意卖”更是要害，渠道更重要；把货铺下去，再大力度通过促销和广告拉动，拉动消费者购买；娃哈哈的营销模式，是典型的“推拉战略”，渠道推，广告拉。

不打价格战，但做好价格决胜准备

2009年9月，整合营销大师唐·舒尔茨在接受《北京晚报》的采访时说道：“中国的电视机市场，目前似乎大家唯一的竞争手段就是打价格战，谁能以更低的价格提供更多的功能，谁就能赢。他们现在做的一切工作就是让自己产品的边际效益越来越小。……以我的观察，很不幸，一些中国的企业家只在乎短期收益的最大化，而不在乎长期的品牌形象。中国的企业如果只是追求短期效益的话，可能会是一个非常大的失败。即使好的情况，企业也很可能就沦为一个资源的提供商，当有别的资源可以替代你的时候，你就失去了存在的价值和生存空间了。”

对此，宗庆后深有同感。据《浙商制造》一书作者杨轶清的记载：“一年四季，宗庆后的案头每天都会摆上一大沓有关竞争对手针对娃哈哈进行渠道抢夺和市场促销的战报。对此，宗庆后的策略基本上是：娃哈哈会避开直接的对抗，而是利用自己的广告和品牌优势，在别的产品上进行推导。当对手抢得一定市场，实力耗尽并开始把价格提上去之



后，它则迅速作出反应，突然开展强有力的促销。这样一来，如果对手的综合实力和市场基础原本就不稳，主动权和控制权很快便会重新回到娃哈哈手中。”宗庆后说：

如果真要打价格战的话，娃哈哈肯定能把它杀个片甲不留。

对于目前风起云涌的“价格战”，宗庆后反应平平，他认为不到最后他不会运用价格战，他不想用价格战来炒作自己的品牌，价格战要打准方向，品牌不是价格战打出来的。

娃哈哈从不轻易打价格战，可是从进入某一市场的第一天起，我们就做好了价格决胜的准备。

据《中华工商时报》报道，娃哈哈生产设备大都从国外引进，与很多企业一样，早几年受到国外设备制造厂家的技术垄断，必须高价买进备件，维修还要等待相当长的时间。1999年，他们决定投资建立自己的精密机械制造公司，对引进的国外先进设备、技术加以消化、吸收、再创新。经过多年的努力，目前已经实现了模具、备件的基本国产化。

我们自己研制的模具，成本只有进口的1/4，能及时满足生产需要，大大提高了效率。

非常可乐从诞生的那天起，配料、制瓶、制盖、灌装，都是全自动化、封闭式生产流水线，平均每瓶非常可乐的成本都比可口可乐或百事可乐低0.5元，零售价格自然也比可口可乐和百事可乐低0.5元，占据了很大的市场优势。

2004年，宗庆后在接受《羊城晚报》采访时说道：

我们生产的是快速消费品，价格比较敏感，一定不能高。因此，就要靠量。成本降下来有许多因素，包括生产自动化，从原料到成品全部自动化，使劳动力成本降低，还有就是量上去后，单位产品的研发、宣