


★★★ 平民首富，从白手起家到800亿身价的财富神话 ★★★
★★ 本土营销王，历经达娃之战和金融海啸的传奇不倒翁 ★★★
★★★★ 娃哈哈在宗庆后的带领下还将创造哪些奇迹 ★★★



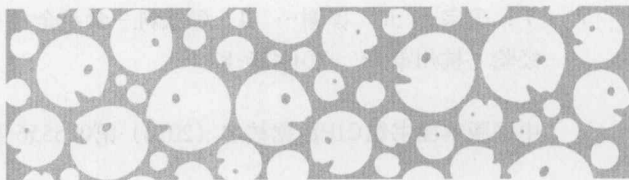
宗庆后 内部讲话

关键时，谢东^著
宗庆后说了什么

宗庆后如何带领娃哈哈做到中国第一世界第五
宗式兵法在现代企业经营管理中有何独到之处

014042767

F426.82
55



宗庆后内部讲话




关键时
宗庆后说了什么

谢东◎著



F426.82
55



 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

宗庆后内部讲话：关键时，宗庆后说了什么 / 谢东著. --北京：
新世界出版社，2014.2

ISBN 978-7-5104-4836-2

I. ①宗… II. ①谢… III. ①饮料-食品企业-工业企业管理
-经验-杭州市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第016556号

宗庆后内部讲话：关键时，宗庆后说了什么

作者：谢东

责任编辑：谭慧 周珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京亚通印刷有限责任公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：200千字 印张：13

版次：2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4836-2

定价：39.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

没有秘密的宗庆后

2006年，42岁的马云已经拥有阿里巴巴、淘宝、支付宝等一干知名品牌；2013年，42岁的马化腾以620亿元人民币位列胡润百富榜第三位，此时的他已经拥有一个下辖数千家子公司的庞大“企鹅帝国”……而1987年，42岁的宗庆后刚开始创业，一无所有。但26年之后，低调的宗庆后已经连续两年成为中国首富，娃哈哈也早已成为中国第一、世界第五的饮料巨头，与可口可乐、百事可乐等跨国公司分庭抗礼。宗庆后和娃哈哈是怎么做到这一切的？他们的成功有没有什么秘诀？

对此，宗庆后潇洒地回应：“我没有秘密。”宗庆后和娃哈哈真的没有秘密？今天，你在中国任何一个犄角旮旯的小卖部里都能找到娃哈哈的产品，而一项调查显示，过去15年当中每个中国人都曾使用过的消费品品牌只有3个，其中一个就是娃哈哈。这是许多国际大公司都无法做到的奇迹，这样的成就怎么可能没有秘诀？

宗庆后当然有自己的成功秘诀，他的秘诀就是被称为“宗氏兵法”的企业
管理策略。宗庆后推崇“开明集权”的管理模式。由于是高龄创业，所以他无比珍惜时间，也享受事必躬亲的忙碌感。因此，他为娃哈哈制定了一套“大权独揽，小权分散”的“超级扁平而又绝对集权”的管理构架。娃哈哈至今没有副总经理，宗庆后之下直接就是各部门部长。这种模式使得娃哈哈的工作流程

十分便捷，工作效率也得到大幅提升。最重要的是，这种模式加上宗庆后常年跑市场一线“找感觉”的习惯，使得娃哈哈的市场反应十分迅速。而在快消品市场，“快”正是企业生存和发展的重中之重。

娃哈哈当然有自己的成功秘诀，它的秘诀就是其强大的营销渠道网。这套被称为“联销体”的大网为娃哈哈提供了稳定的营销渠道，使得娃哈哈不论发布什么新品，都能迅速地在全国铺货。这种优势使得娃哈哈敢于推出“中国人自己的可乐”——非常可乐，直接向可口可乐和百事可乐叫板；也使得娃哈哈有底气向童装、奶粉和零售等行业进军。

当然，宗庆后说自己没有秘密也无可厚非。因为他所遵循的都是最简单的道理，但最深刻的智慧往往就孕育在最简单的道理之中。宗庆后还从《毛泽东选集》里总结过适合企业发展的战略思路，他在商场实战中就成功地进行过“农村包围城市”的毛氏战略，其对手正是国际饮料巨头可口可乐公司。而可口可乐前总裁杜达夫评价道：“将来可口可乐在中国唯一的对手就是娃哈哈。”

娃哈哈的成功不仅迅速，而且稳定。娃哈哈已经在资产规模、产量、销售收入和利润等指标上连续11年位居中国饮料行业的首位，成为中国目前规模最大、效益最好同时最具发展潜力的饮料企业。当然，娃哈哈在宗庆后的带领下，在将主业做大做强同时，还多元化进军童装、奶粉和零售等行业，试图“多条腿走路”，探索出有中国民营企业特色的扩张之路。

从娃哈哈的发展历史中我们不难看到，在许多关键时刻，宗庆后都以其独到的眼光、十足的魄力和雷厉风行的作风带领娃哈哈一步步由小变大、由大变强、由强变盛，从当初那个只有几名员工的小企业发展成今天拥有3万多员工，在全国29个省市建有58个基地和150余家分公司，年销售额近700亿的大企业。宗庆后自己也因卓越的领导才能和经营能力，先后荣获全国劳动模范、全国优秀企业家、中国经营大师、共和国60年影响中国经济60人等荣誉。

在创业初期面临“有钱造产品，没钱做广告”的窘境时，宗庆后说：酒香也怕巷子深，就算借钱，也要把广告营销做起来。

在娃哈哈初步发展面临“缺地缺厂缺人”的窘境时，宗庆后说：小鱼为什么不能吃大鱼？兼并不是扛包袱，而是“大采购”。

在娃哈哈儿童营养液畅销全国时，宗庆后说：“赚了就走”走不远，“一步到位”位不稳，娃哈哈要学会居安思危，要做长远考量，稳步扩张。

.....

在这些关键时刻，宗庆后究竟是怎么想的，怎么做的？他对自己手下的员工又是怎么说的？让我们一起走进这本书，走进宗庆后的娃哈哈帝国，让“宗氏兵法”给我们带来企业管理上的别样启迪，让娃哈哈模式为我们提供企业发展上的有益参考，让宗庆后的创业精神和守业智慧给我们每个创业者的未来增添切实的助力。

第一篇

关键时刻之创业永不迟

厚积厚发，所向披靡

第一章 42岁的宗庆后，1岁的娃哈哈 / 2

- 第一节 高龄创业有何不可？梦想不止折腾不息 2
- 第二节 品牌命名原则：牢记产品是卖给谁的 5
- 第三节 酒香也怕巷子深，用营销为产品质量加分 8

第二章 用“毛氏兵法”全面指导娃哈哈 / 12

- 第一节 企业家要站在巨人的肩膀上，
企业要站在对手的肩膀上 12
- 第二节 “赚了就走”走不远，“一步到位”位不稳 15
- 第三节 低调惑敌，全面布局，突然发力，以小搏大 19
- 第四节 四两拨千斤，营销决不只是“地毯式”轰炸 22

第二篇

关键时刻之扩张与转折

适时发力，勇于争先

第三章 没有规模就没有话语权 / 28

- 第一节 规模是获利的前提，获利是规模的底线 28

第二节	企业扩张要学会吃“休克鱼”	30
第三节	决定扩张速度的是需求量，而不是野心	34
第四节	三全战略：绘制属于你的“战略地图”	37
第四章	扩张三要素：好对手+危机感+创新力 / 42	
第一节	农村包围城市，勇挑“两乐”神话	42
第二节	始终有危机感，才不会有危机	46
第三节	任何时代，创新都是创业的重要资本	48
第五章	逆势而上，金融危机=发展契机 / 53	
第一节	在虚拟经济中“捡漏”， 不如在实体经济中“挖掘”	53
第二节	把鸡蛋放在最熟悉的篮子里	56
第三节	储足现金好过“冬”，金融危机的救命之道	59
第六章	商战经典之“达娃之争” / 63	
第一节	与达能“联姻”，输入优质资本血液	63
第二节	危机公关要打对牌，让舆论掉转枪口	67
第三节	官司猛于虎，惧怕它不如驯服它	71

第三篇

关键时刻之“宗式兵法”

开明集权，一马当先

第七章 民主集中与开明独裁 / 76

- | | | |
|-----|------------------------------|----|
| 第一节 | 我不一定是对的，但必须得听我的 | 76 |
| 第二节 | 企业只需要一个思想家，剩下的都应该是执行者 | 79 |
| 第三节 | “董事会决策”不一定是万金油，也可能是地沟油 | 82 |

第八章 家长制就要有家长的作风 / 86

- | | | |
|-----|--------------------------|----|
| 第一节 | 领导魅力：诚信+利益+气魄=一呼百应 | 86 |
| 第二节 | 身先士卒，才有千军万马 | 88 |
| 第三节 | 节省不是因为舍不得，而是因为不需要 | 91 |
| 第四节 | 宗氏慈善：救急不救贫，救贫先造血 | 95 |

第九章 挥好企业的三板斧：人才+管理+战略 / 99

- | | | |
|-----|----------------------------|-----|
| 第一节 | 人才管理的秘诀不是科学理性，而是感情人心 | 99 |
| 第二节 | 关注人才应聘、上岗、升降和继任等每个环节 | 103 |
| 第三节 | 没有最优的管理，只有最有效的管理 | 106 |

- 第四节 衣服大了改尺寸，企业大了改管理 110
- 第五节 杜绝大企业的“官僚主义” 113
- 第六节 娃哈哈没有战略，我只关心明天 117

第四篇

关键时刻之生死营销

娃哈哈如何稳坐行业龙头

第十章 娃哈哈制胜法宝：联销体+价格战 / 122

- 第一节 快消品行业渠道为王：探秘娃哈哈的联销体 122
- 第二节 灵活的定价策略：主打价格战，不惧价值战 125
- 第三节 渠道两招吃遍天：“头顶住”与“腰发力” 129

第十一章 定位决定出路，品牌成就未来 / 133

- 第一节 实力不足时，先努力成为细分领域的第一 133
- 第二节 能否选对战场，决定了战争胜负 136
- 第三节 品牌时代何时到来，本土企业何去何从 139

第十二章 王牌生与死：核心竞争力的维护与更新 / 144

- 第一节 蜘蛛战役：封闭网络营造坚实壁垒 144
- 第二节 渠道调整：不懂更新的王牌是死牌 147
- 第三节 渠道的核心——人心占有率 151

第五篇

关键时刻之多元化战略

主动出击，决不等死

第十三章 多元化势在必行 / 156

- 第一节 创业精神决定成败，战略转型事关生死 156
- 第二节 进军童装：转身遇挫好过原地等死 160
- 第三节 将品质做到极致，再艰难的环境都能生存 164
- 第四节 向万达叫板：寻找伟大的对手 168

第十四章 经验与反思：既没有灾难也没有奇迹 / 172

- 第一节 正和博弈：平等是共筑卓越的基础 172
- 第二节 构建新平台不能盲目依赖“撒手锏” 175
- 第三节 企业扩张VS产品质量：提速要小心绊脚石 178

第十五章 “伸出手”与“走出去” / 183

- 第一节 主动“伸出手”，建造和谐商圈 183
- 第二节 危机中的交接：什么是你最宝贵的
“领导遗产” 187
- 第三节 “走出去”不是幸运，而是命运 191

guan jian shi, zong qing hou shuo le shen me

Article **01**

第一篇

关键时刻之创业永不迟

厚积厚发，所向披靡

第一章 42岁的宗庆后，1岁的娃哈哈

第二章 用“毛氏兵法”全面指导娃哈哈

第一章

42岁的宗庆后，1岁的娃哈哈

第一节 高龄创业有何不可？梦想不止折腾不息

决定梦想能否实现的不是追求梦想时的年纪，而是你当时的激情和勇气。

当时我感觉做儿童营养液应该有很大的市场，但很多人都劝我别再逞强了，都快奔五的人了，还折腾什么呢？但你们知道一个42岁的中年人，在面对他一生中可能是最后一次的机遇时，是怎样的心情吗？

——宗庆后在娃哈哈年会上的发言

背景分析

宗庆后的家族颇有来头，其祖父是张作霖手下的财政部长，其父宗启禄也在国民党政府中任过职，但前两辈的辉煌并未惠及宗庆后。新中国成立后父亲失业，母亲王树珍作为小学老师的工资也十分微薄，宗庆后兄妹5人长期生活在贫困线以下。

虽然贫困，但宗庆后的父母并没有放松对子女的要求。一次，宗庆后的弟弟看到别家的小孩吃零食，十分羡慕，就站那不动，一直看着。母亲王树珍看到之后便把5个孩子都叫回家，立下规矩：看见别人吃东西必须立刻走开，决不允许站在边上看着别人吃。王树珍希望他们从小懂得“人穷，志气不能穷”，她还叮嘱宗庆后除了自己做到，还要监督两个弟弟。

就是从这个时候起，宗庆后渐渐形成自立自强、永不服输的性格，并

慢慢摸索出属于自己的一条成功之路——虽然这成功离幼年的他还十分遥远。初中毕业后，宗庆后便开始了日复一日的挖盐、晒盐、挑盐的工作。随后，他又调到了绍兴的茶场。虽然他也和其他年轻人一样渴望去做点不一样的事，但当时的环境使得他在农村一待就是15年。

1978年，已经33岁的宗庆后终于借顶替母亲工作的机会调回杭州，由于文凭不够，所以他只得在校办厂做推销员。这之后近10年时间里，宗庆后辗转于几家校办企业，一直没有闯出什么名堂。不知不觉，宗庆后已经40多岁，一般人到这个年纪绝对不会再去奢望什么成功和事业，但宗庆后埋在心里的火种一直未曾熄灭。

1987年，宗庆后和两名退休教师一起，承包了一个校办工厂，并组建了一个小型的经销部，主要负责给附近学校送文具、棒冰等小东西，他最小的一笔生意仅仅挣了一块钱。青春年华的消磨换来的是宗庆后更加拼命的付出，他整天骑着三轮车去送货，风雨无阻。

送货的过程中，宗庆后发现很多学生都有食欲不振、营养不良的问题，这也是家长们最为关心的问题。他立即从中嗅到了机遇的气息，最终决定抓住这个机遇搏一把。很多人劝他别再折腾了，但他知道这次再不搏，可能这一辈子就真要蹉跎到老了。1988年，宗庆后力排众议，借贷14万元组织科研人员开发出中国第一款专供儿童饮用的营养品：娃哈哈儿童营养液。

有了牌子和产品，剩下的就是广告宣传了。此时，宗庆后显示自己在销售和广告上的天分，他在全国首先推出“实证式”广告：让中国营养学会来推荐娃哈哈儿童营养液，并有针对性地打出“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的口号。虽然当时宗庆后手里只有10万元流动资金，但他面对电视台高达20万元的广告费毫不犹豫地签了合同。

果然，娃哈哈儿童营养液因为填补了市场空缺，有营养专家推荐，再加上迅猛的广告攻势，很快就传遍了浙江，甚至全国。订单络绎不绝，提货车居然还一度造成交通拥堵。宗庆后乘胜追击，将自己的销售人员派向全国，进一步加强广告攻势。最终，娃哈哈在当年创造了488万元的销售成

绩，几年之后这一数字便蹿升至4亿元，宗庆后带领娃哈哈完成初步原始积累。

拓展透析

宗庆后的创业故事至少可以给我们带来两点启示：

一是童年生活不仅会深深影响一个企业家的性格，更在一定程度上决定了他的成败。回顾我们自己的一生，我们也能从童年的生活轨迹中找出取得今天这些成就的端倪。虽然宗庆后的童年生活略显枯燥，但我们不难看出，正是那段艰苦而漫长的磨炼，锻炼出他在中年创业时显露出的那股狠劲和执着。对一个创业者来说，遇到机遇并不难，难的是即使冒着巨大的风险也决不放走机遇。因为机遇带来的回报是未知的，而账面上的欠款和工人工资的缺口却是已知的。如何权衡取舍，需要的决不仅仅是审慎的计算，自幼养成的性格和精神在很多时候更能决定最后的结果。这一点从很多成功企业家身上都能得到很好的印证。美孚的约翰·洛克菲勒、星巴克的霍华德·舒尔茨……这些赫赫有名的商界巨头都是出身寒微但从苦难中汲取力量勇往直前的典范。

二是创业与年龄无关。高龄创业者的年龄不仅不是一种负累，如果利用得当，它反而会为创业者带来意想不到的收获。首先，高龄创业者因为已经没有时间拿去挥霍，所以相对年轻创业者更加珍惜机遇，其对创业的全身心投入足以弥补精力上的相对不足。其次，由于岁月的沉淀，高龄创业者相比年轻创业者更能沉下心来做一些看似无用实则暗藏机遇的小事。为了一块钱的生意在雨中蹬三轮车，对一个年轻创业者来说也许是根本就不会考虑的事。但宗庆后若不是一次次踩着三轮车去直面消费者，他也不会发现儿童营养液的商机。最后，丰富的阅历会使高龄创业者拥有意想不到的营销天分。广告大师奥格威说过：“推销产品如果不做广告，就如同在黑暗中向情人递送秋波。”当然，即使是开着灯，也有人不知如何恰到好处地将“秋波”递送过去。宗庆后在当时的社会环境下选择“实证式”广告，就是基于长期对

普通消费者生活的细致观察。他在送货的过程中发现家长这个群体在孩子的许多问题上都十分尊重权威，所以他没有从孩子喜欢喝的角度去拍广告，而是从专家推荐的角度去打动家长，这样的“秋波”直接送到了消费者的心里，自然能获得消费者的青睐。

第二节 品牌命名原则：牢记产品是卖给谁的

品牌命名要接地气，因为你的产品是卖给消费者的，而不是广告商或创意总监。

我们要做的的是一个全新的产品，所以这个产品的牌子一定要一次性打响。因此，我们首先要考虑的就是这个名字的新、奇、特。只要这个名字有冲击力，能吸引眼球，那就等于成功了一半。刚才工作人员一报出“娃哈哈”这个名字，大家都哄堂大笑，这就是一种效果，是冲击力。而且，“娃哈哈”这个名字并不像大家想的那样俗，这3个字出自一首著名的儿歌，我想大家都听过吧：我们的祖国是花园，花园里花朵真鲜艳，灿烂的阳光照耀着我们，每个人的脸上笑开颜。娃哈哈呀娃哈哈，每个人脸上笑开颜！

几乎每个孩子都会唱这首歌，而我们的产品又是针对孩子的，用他们最熟悉和喜爱的歌词来命名，肯定会带来一种无形的亲和力。另外，“娃哈哈”这3个字都是开口音，孩子们很容易掌握，读起来朗朗上口。最重要的是，“娃哈哈”这个名字最能代表我们的产品定位：我们搞儿童营养液干什么？家长买儿童营养液又为了什么？不都是为了让孩子们能够开心地笑哈哈么？！

——宗庆后在娃哈哈命名会议上的发言

背景分析

1988年6月16日的《杭州日报》刊登了一则大幅广告：“一种高效能的儿童营养液已在杭州保灵儿童食品厂试制成功，现向社会各界征集产品名称及商标图案……”这在20多年前，实在是一件颇能吸引眼球的新鲜事。

虽然研发儿童营养液已经让宗庆后投入了不少资金，但面对登报的巨额广告费，宗庆后依然没有退缩。擅长造势营销的宗庆后认为这笔钱必须花：一方面他们已经为这款儿童营养液的命名伤透了脑筋，要是能通过有奖征名的方式征集到一个合适的名称，那正好解了燃眉之急；另一方面，即使最终没能寻觅到合适的名称，这款儿童营养液也能通过这次重金征名活动达到很好的宣传效果。宗庆后为人低调，却善于制造话题，他知道这种新颖的有奖征名活动一定会引起社会各界最广泛的讨论，其广告效应决不亚于花费更多的钱去电视上打广告。

果不其然，广告刊登后，这个有奖征名活动立刻引起社会的关注。有的人感到新鲜好奇，有的人则跃跃欲试，也有的人担心这是不是骗人的，但不可否认的是，这款尚未面市的儿童营养液已经在公众的视线中占据了一个很显眼的位置。

广告效应达到了，那是否真有合适的名称呢？征名结束后，宗庆后立即组织专家小组对应征作品进行逐条审核筛选。大多应征者推荐的名称都是常见的“××素”“××灵”“××精”，虽然也不乏一些朗朗上口的名字，但多缺乏新意，很难一下子抓住消费者的眼球。

就在众人的情绪从高涨变得低迷时，工作人员报出“娃哈哈”的名字，这么“幼稚”的名字连工作人员报完都忍不住笑了出来，审核小组的专家也都笑了。然而，坐在一旁的宗庆后眼前一亮。就在大家准备研讨下一个名称时，一直没说话的宗庆后站了起来，叫道：“就是它了！”大家都感到十分惊讶，这么口语化的名字也能用来做品牌名称吗？

宗庆后便详细地分析了用“娃哈哈”3个字做品牌的几大优势：首先是