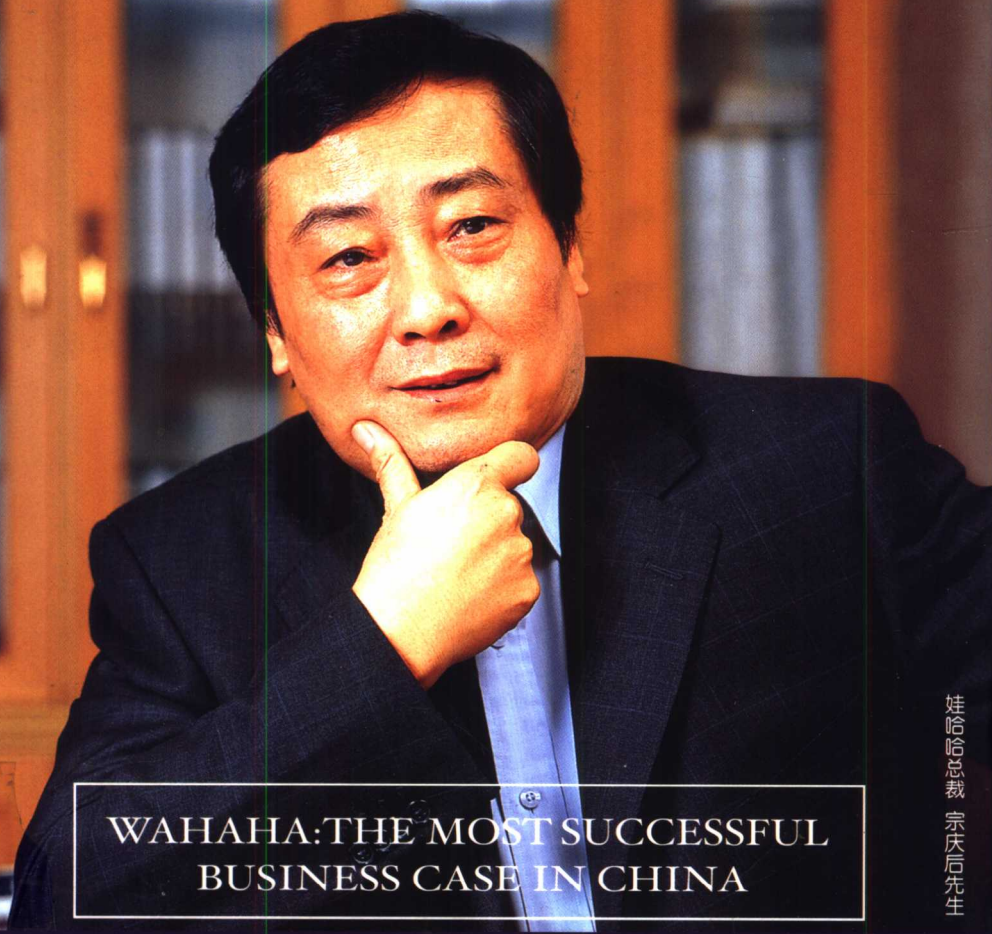


非常营销

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

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

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	1-60000
版 次	2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 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。	

“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。

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“第二名”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过非常可乐。

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

中在中央电视台及各省级电视台,这与它的根植乡镇的网络布局恰成反比。它的广告理念有何独到之处?它是怎样理解中国的消费者心态和营销规律的?

对于每一个渴望在中国赢得市场的人来说,这都是一些充满了诱惑的悬念。在某种意义上,你如果解开了其中一个谜底,你就可能成为超越群雄的赢家

在中国明星企业中,每一家都有着各自赖以生存和壮大的核心价值,比如联想的品牌、海尔的管理、万科的文化、万向的战略等等。在这闪耀的群星中,娃哈哈最引人瞩目的便是其高超、灵动的营销模式。

这是我们创作本书的起点

在质疑中高歌猛进

其实,娃哈哈的营销模式——实而言之,便是宗庆后的市场运作策略,一直受到质疑。

1991年底,娃哈哈靠一支儿童营养液获取“第一桶金”后,宗庆后突然退出保健品这个方兴未艾的市场,转而进入儿童饮料领域,当时有不少人为此扼腕惋惜。

1996年,娃哈哈出人意料地宣布合资方案,将下属公司51%的优质资产出售给法国达能公司,在国内溅起了一阵不小的波澜。也是在这一年,宗庆后全力拼打纯净水市场,然而“娃哈哈”这个充满了童趣的品牌能否延伸到成人产品之中,则是一个大大的问号。

1998年,娃哈哈突然宣布进军碳酸饮料市场,推出非常可

乐系列。当时业界有人讥之为“非常可笑”，预测其生命周期绝对不会超过8个月。然而今天，非常可乐的产量已直逼百事可乐“老二”的市场地位，宗庆后宣称非常系列将在三年内超过百事。这时候已经没有人觉得他是在说笑话了。

在过去的十多年里，娃哈哈让人跌破眼镜的事绝不仅仅上述几件。它一直以一种出人意料的姿态在辽阔无垠的中国市场上冲锋陷阵。

我们在创作本书的时候，曾与上海一家跨国咨询公司的总监谈及娃哈哈。这位出身哈佛 MBA 的营销专家自称研究娃哈哈整整10年。他告诉我们的结论是：娃哈哈的营销其实并没有什么秘密，从营销理论上也似乎没有什么创新的东西。“可它为什么总能够成功？”他瞪大眼睛问我们。看样子，他已经迷惑了整整10年。

他提出这个疑问的时候，我们正坐在他的对面。他背后的墙上贴着一张刚刚设计完成的广告招贴画，上面有一段北京地下摇滚歌手张浅潜的歌词：“你们的热血消失在你们的思想中，你们的自由消失在你们的房子里，你们的爱情消失在你们的怀抱中。”

“你们的创新消失在你们的理论中。”

“什么？”这位营销专家满脸困惑地盯着我们。

管理、秩序与创新，是当代营销学的三个要素。菲利普·科特勒表述道：营销者必须谨慎地选择目标市场，创造出最适当的产品特色与产品利益，拟定有效的定价，并决定最适当的销售人员与营销预算的分配多寡和分配方式。尤其是必须在资讯不够充分、市场时时变化的情况下做决策。为了实现这一流程，必须

从四个方面对每一次营销进行研讨：一是商品的开发与定位，二是营销组织的运作方式，三是不同营销活动的组合与市场运作，四是营销的科学决策与整合管理。惟有如此，才形成了营销的整体性。

如果把科特勒这段文字中的要点划出来，你会发现，要真正做到其中的某一点，都不是十分的容易。而更困难的是，如果你有哪一点没有做到位，你就无法实现一个真正成功的营销。这就是营销的困难和魅力。

我们这样讲，并不表示我们是一个营销的唯美主义者。相反，我们认为，营销是一个十分功利化的市场概念，它惟市场效益论英雄。一个营销方案不管多么科学、听起来多少诱人，如果不能得到市场和消费者的认同，那它就是一张废纸。

也就是说，所有营销模式的价值其实都在于盈利能力的创新。

娃哈哈的营销实践，正印证了这一点。

营销的困局

中国市场是一块让人充满了憧憬的梦幻般的“丰腴牧场”，同时也是一个令人畏惧、难以捉摸的沼泽之地。

13亿人口的消费市场为营销创新创造了诱人的空间。而斑斓迥异的消费习性和市场特征，又决定了销售模式必须具有相应的差异性。你很难想象一个正在淮海西路的绿阴下悠闲地吃着哈根达斯的上海女孩与内蒙古草原的屯边少年能够接受同一种时尚的诱惑。