



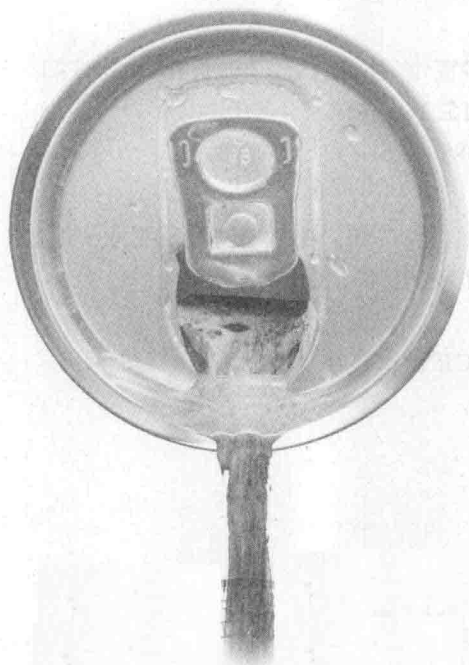
强势占领

加多宝

孙惟微◎著

10年来，中国最具影响力的商战案例

 北方妇女儿童出版社



强势占领

QIANGSHI ZHANLING JIADUOBAO

加多宝

孙惟微◎著

 北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

强势占领：加多宝 / 孙惟微著.——长春：北方妇女儿童出版社，2015.3

ISBN 978-7-5385-8261-1

I. ①强… II. ①孙… III. ①饮料—食品工业—工业
企业管理—经验—广州市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第007404号

出版人	刘刚
出版统筹	师晓晖
策 划	慢半拍·马百岗
责任编辑	张晓峰
封面设计	红杉林
开 本	700mm×1000mm 1/16
印 张	14.5
字 数	260千字
印 刷	北京中科印刷有限公司
版 次	2015年3月第1版
印 次	2015年3月第1次印刷

出 版	北方妇女儿童出版社
发 行	北方妇女儿童出版社
地 址	长春市人民大街4646号
	邮 编：130021
电 话	编辑部：0431-86037512
	发行科：0431-85640624

定 价	39.80元
-----	--------

序 加多宝为何能成为“凉茶领导者”

所谓定位，就是令你的企业和产品与众不同，形成核心竞争力。

——杰克·特劳特

加多宝能够成为“凉茶领导者”，有三大原因。

第一个原因，追随者都被忽悠瘸了

比如，加多宝的领导逢人就讲，成功主要得益于“怕上火喝加多宝”这一定位。

任何读过《定位》的人都知道，这其实哪是一个定位啊，这就是一个基本功效介绍。广东有上千个凉茶品牌，哪种凉茶不能预防上火呢？

最初，只有岭南人才知道凉茶能清火，别的地方的人还以为凉茶就是隔夜茶呢。

任何一种新商品在市场导入期，都要为全国消费者介绍一下它的功效。世界上食盐有上百种，加碘盐、低钠盐、钾盐、天然海盐……恐怕没有哪种食盐会将自己定位成“咸味”吧？

天真的追随者开始围绕“下火”做文章，结果只是陪太子读书，帮着普及凉茶能降火的常识，胜利果实都被加多宝和王老吉摘取了。

人家说“怕上火喝加多宝”，一些追随者恨不得向消费者宣布“下火功能我最牛”。

真的这样又要“扑街”了，“怕上火”又不是“治上火”。一款作为饮料卖的凉茶，治上火难道比黄连上清丸还牛？真的出现严重上火的人，都去药店或医院了。

“怕上火喝加多宝”可以有三种解读：

喝加多宝不会导致上火。

喝加多宝可以预防上火。

喝加多宝可以治疗上火。

所以，这句口号妙就妙在一个“怕”字。

还有很多企业，模仿加多宝用马口铁三片罐包装，这其实是一种傻大粗笨的包装形式，用铁罐包装草药汤更是不可理喻，可是，很多追随者硬是相信，消费者可能更喜欢铁罐包装。其实，选择铁罐包装是创始人陈鸿道当时太穷了，迫不得已做的一个选择。

你看，现在加多宝有钱了，开始全面改用铝罐包装了。

第二个原因，快乐内涵，吉庆“定位”

企业家介绍经验，大多是一种阴谋，一种公关软文，人家姑妄言之，咱只能姑妄听之。

王老吉和加多宝如果真的有所谓定位，“吉庆”勉强算是一个。加多宝捷足先登，已经注册下了“吉庆时分”商标，广药和加多宝现在正在争夺这一商标。

加多宝的销售旺季是什么时候？

最容易上火的夏季吗？错！是寒冷的春节前后 20 天，这 20 天的销量等于全年销量的三分之一！

最直观的比较是广药的绿盒王老吉和红罐王老吉，都是一个销售团队在运营，销量完全不在一个档次。按理说，绿盒更符合“怕上火”的定位——绿色代表植物和清凉嘛！并且，绿盒性价比更高一些，包装形式也更安全一些。可是，绿盒的销量偏偏就赶不上红罐！

吉庆内涵当然是和“红罐装潢”权粘合在一起的。因为大红底色加上讨喜的商标名字，非常能迎合喜庆的氛围。不论是探亲访友，还是欢聚时分，来一罐吉祥的饮料，真是万千祝福尽在不言中啊。

所以，加多宝和广药之间对红罐包装权的归属也争得不可开交。据加多宝方面说，他们老大陈鸿道早在 1995 年就亲自设计了红罐包装。这个说法也对也不对。

其实，早在 1986 年的香港电影《僵尸家族》里，就已经出现有红底黄字的盒装王老吉的镜头！

你没有看错，其实王老吉在香港的一脉，已经销售了一百多年，从未间断。红色包装更受欢迎，是经过长期市场检验的一个真理。

真的要做追随者，赶紧把名字改得讨喜一点，包装底色用大红色。喜庆的饮料销量不会太差，正如爱笑的女孩运气不会太差。

第三个原因，加多宝占尽天时、地利、人和

当王老吉凉茶仅有 1 个亿的盘子的时候，陈鸿道已经开始搭建 200 亿的销售班子了。为此，他花了三百万元年薪，从百事公司挖了 6 名销售高管，雇用了大量的业务员，开拓终端销售网络。

1 个亿的盘子，200 亿的班子。当时在饮料同行中被传为笑话。

聪明的同行认为陈鸿道不懂行情，为人力资源买单属于傻瓜。但不久加多宝的销售额就实现了连年翻翻。以至于到了2012年的时候，几乎已经没有什么新的销售终端可以开发了。

得终端者得天下，当年百事中国公司应该也明白这个道理，只是没有坚持下去，一心在广告、营销、定位上出风头，结果终端都被可口可乐给占了，连模仿者加多宝也超越了它，最后百事不得不下嫁给康师傅。

现在的追随者再模仿吴炳新、史玉柱、陈鸿道一样去建自己的销售终端队伍，已经机会渺茫了。别的不说，光是人工成本就够你喝一壶的。

陈鸿道赶上了中国的人口红利，别人觉得他犯傻，他却觉得自己捡了便宜。

所以说，陈鸿道最神秘的地方是其驭人术，榨取剩余价值也符合其资本家的本性。

广药倒是财大气粗，但真的在终端与加多宝竞争的时候，就要上演全武行了。

不惜肉搏的地方，才是真正的命门！

加多宝不是靠一两个核心竞争力取胜，而是赢在“核心竞争链”的构筑，除了销售终端严防死守，加多宝与代工厂商、上游供货商都签订有排他性协议。广药收回王老吉商标后，光是找某一种罐上的拉环都找了很久。

所以，就算你有自己的销售渠道，仅仅这种供应链壁垒，就能拖住你一年半载的。

供应链跟不上没有产能，你营销做得再好，货架上没货也不行啊。

没有产能，你销售队伍执行力再强也不行，就好比战场上士兵没有子弹。

时来天地皆同力，运去英雄不自由。更多细节，将在本书正文中一一复盘。

| 目 录 |

序 加多宝为何能成为“凉茶领导者”

第1章 夺面双雄——装潢比商标更重要

一场瘟疫，王老吉横空出世 / 2

又一场瘟疫，王老吉凉茶引爆流行 / 10

“怕上火”不是一个定位 / 16

娱乐争霸，凉茶的感性时代 / 21

品牌即品类，名分即实惠 / 24

改革才是最大的红利 / 32

第2章 极速裂变——时机比精确更重要

顺势而为，奇葩凉茶的诞生 / 38

终端没货，一切理论都是白扯 / 44

人海战术，占尽人口红利 / 49

加多宝真正“骇人”的地方 / 53

时机比智更重要 / 54

第3章 超级配方——超级饮品的迭代更新

神明、凉茶与资本主义 / 60

市场多大，奇迹就有多大 / 65

成瘾经济学，被商学院忽视的课题 / 69

第4章 收官之战——味道比药方更重要

给凉茶加点糖 / 81

味道，秘方中的秘方 / 85

“老味道”比成瘾性更重要 / 90

衣不如新，味不如旧 / 94

新定位困局：谁才是正宗凉茶 / 96

第5章 终端生猛——拦截比定位更重要

拦截，比定位更强悍 / 102

没有终端，品牌才会“空心化” / 103

客情维护，攻心为上 / 111

销售军团，绝非一日建成 / 112

第6章 唯快不破——终端比通路更重要

以终端为导向，以渠道为桥梁 / 121

深度分销，“邮差”配送 / 122

适度压货，设置竞争壁垒 / 131

第7章 产能竞争——生产比销售更难搞

商战就是剥洋葱 / 139

没产能，营销越猛越跛脚 / 140

没品控，产能越高越被动 / 141

产能发力，加多宝自建工厂 / 144

加多宝壁垒森严，广药另辟蹊径 / 145

第8章 娱乐争霸——内涵多元化胜过定位单一化

世界上最牛的定位师 / 148

娱乐营销，深度定制 / 154

加多宝的超前广告 / 158

一切行业都是娱乐业 / 164

第9章 企业传讯——公关比广告更重要

比附一个强大对手 / 172

利用媒体，传播品牌 / 174

移花接木，双赢结局 / 175

企业公关，立体传讯 / 176

不要兜售自己不相信的东西 / 179

参与公益，加多宝一夜成名 / 180

第10章 内忧外患——外战比内战更难打

机关算尽，人走茶未凉 / 182

品牌延伸只是一个策略 / 184

邓老：不伤身的凉茶 / 185

和其正：瓶装凉茶的领导者 / 187

黄振龙凉茶：稳占茶铺利基 / 189

宝庆堂：利乐包凉茶之王 / 189

提前布局其他饮料 / 190

附录1 凉茶大战36计

附录2 凉茶大战时间线

第 1 章

夺面双雄——装潢比商标更重要

历史是由胜利者书写的，但事实真相只有亲历者才知道。

——约阿西姆·派普

就算没有百事可乐，我也会尝试发明一个。它使我们双方无时无刻不提高警惕。

——郭思达（可口可乐前 CEO）

这些年，加多宝凉茶异军崛起，攻城略地，给人一种极其“生猛”的印象。

必须承认，加多宝集团在产品研发、供应链管理、渠道管理、终端控制、市场营销等方面的做法皆有可圈可点之处。而其创始人陈鸿道的商业谋略也不亚于史玉柱、宗庆后等商业大佬。

在这些做法之中，哪些是高瞻远瞩，哪些是在探索中的改良，哪些是因祸得福，哪些是“乱拳打死老师傅”，哪些是“好钢使在刀刃上”，哪些做了无用功？……还需要做一个客观地评析。

首先，我们还是要从加多宝集团和广药集团的恩怨纠葛说起。

一场瘟疫，王老吉横空出世

王泽邦（1813—1883），广东鹤山人，乳名阿吉，成年后人称“吉叔”或“王老吉”。

王泽邦出生的时代是距今约 200 年的清朝道光年间，那个时候，人们普遍是早婚的。王泽邦 15 岁的时候，就早早成家立业了。

有一年，广州城疫病蔓延，王泽邦偕同妻儿上山避疫。

极富戏剧性的是，王泽邦在避难过程中，于山野遇一位方士，这位云游的世外高人告诉泽邦一副药方，可以对抗疾病。

泽邦获得药方后，就积极采购药材，认真炮制。

如人们所知，这个药方就是后来的王老吉凉茶的原始配方。

王泽邦依照药方，熬煮药茶，同时将之免费派发给患病的人服用，据说喝后果然药到病除。

此后，王家自是开枝散叶，生意日隆。王泽邦共有三个儿子，长子贵成、次子贵祥、幼子贵发。1883年王泽邦去世，享寿70，葬于白云山大金钟地区。王泽邦临终安排，凉茶业务交由三个儿子共同管理。

长子贵成一支留在大陆发展，次子贵祥一支去往澳门发展。

王泽邦的三儿子王贵发最富有开拓精神，在1889年，贵发带着大儿子王恒裕去了香港。

1897年，王恒裕一支于香港文武庙直街（今荷李活道）设店，与广州王老吉分家，并将王老吉“杭线葫芦”的商标注册，成为第一个注册的华商商标。葫芦有“悬壶济世，普救众生”的寓意。王老吉传到第三代王恒裕的时候，事业发展最为辉煌。后来，就开始逐渐走下坡路，澳门一支的王家后人索性放弃祖业。

1934年，王恒裕病逝，16岁的独子王豫康继承生意。王豫康最潦倒的时候甚至不得不卖掉商标还债。商标既然卖过一次，再出租一次有何不可？

一场运动，王老吉尘封雪藏

1949年以后，王家分为两支，一支传人将凉茶店开到了香港、澳门，并将王老吉“橘红底的杭线葫芦”的商标注册。另一支则留在中国大陆。

1956年，在社会主义改造的大背景下，私有企业全面进行公私合营。国家以赎买形式购得王老吉的祖业，并将嘉宝栈、常炯堂等八间私营中药厂合并，统一命名为“王老吉联合制药厂”。

“文革”之初，由于不能“替资本家涂脂抹粉”，王老吉联合制药厂改名为广州中药九厂，王老吉凉茶改名为“广东凉茶”。“王老吉”这个品牌在大陆被尘封雪藏。

1982年，改革开放后的第四个年头，广州中药九厂改名为广州羊城药厂。这时候，广东省政府将一批百年老字号重新启用，比如王老吉、潘高寿、陈李济等，打包授予了广药集团。

1986年6月，王老吉商标重新注册公布。



■王老吉联合制药厂的纸媒广告

1992年，邓小平南方谈话之后，广东的经济也随之迎来了发展的高峰。这一年，广州羊城药厂改制，成为国有股份制企业，改名为广州羊城药业。不久，广州羊城药业作为控股公司和其他几家制药企业进一步合并为广州药业集团（以下简称“广药”）。广药集团推出盒装“王老吉”和罐装“王老吉”凉茶，重新启用了这一商标。

不久，广药筹划在香港、上海上市。这个时候，广药需要剥离一些资产，其中就有王老吉等一些品牌资源。

借尸还魂，陈鸿道寻访王老吉

陈鸿道，广东东莞长安镇人。

长安镇位于东莞市南端，东邻深圳市，南临珠江口，西连虎门港，是中

国改革开放的前沿。这里是陈鸿道的故乡，也是他的福地。

陈鸿道早年从事过饮料批发生意。陈鸿道最初代理的一个品牌是新加坡的“杨协成”，这也是一个老字号品牌。杨协成是改革开放后第一批进军中国大陆市场的饮料企业，比康师傅、统一更早。

陈鸿道在代理杨协成后，曾经用自己的名字注册过一个商标，叫“鸿道”。陈鸿道用这个商标找厂家贴牌生产八宝粥，但是产品没有打开市场。

鸿道八宝粥滞销的这次挫折，让陈鸿道明白从零开始创造一个知名品牌何其困难，坚定了陈鸿道宁可租赁，也要用品牌开拓市场的决心。

20世纪90年代初，陈鸿道通过饮料批发赚到了一些钱，通过一番运作后获得了香港永久居民身份，并在香港成立了鸿道集团。

然后，陈鸿道以港商身份回到东莞，继续做生意。鸿道集团虽然名头很大，但实力仍然有限。在香港注册公司是非常便利的，一个人要成立一个集团，手续比在内地开个小餐馆还简单。

这个时候，王老吉的后人已经纷纷转行，改做其他营生。在香港，也只有屈指可数的几位后人，仍在继承祖业，维持着小作坊式的惨淡经营。

1990年，陈鸿道前往香港找王老吉后人洽谈商标和配方使用事宜时，在一条不起眼的小胡同里找到了王老吉的“百年祖铺”。这个时候，陈鸿道只需出一个差不多的价码，就可以长租一个行将就木的百年老字号。

陈鸿道曾经是老字号“杨协成”的代理商，又有过创业失利的教训，深知老字号的价值。鸿道集团如果想涉足凉茶生意，借“王老吉”这块牌子开拓市场无疑是最快捷的方法。

“借尸还魂”是一种高段位的商业运作手段。像LV、爱马仕之类的奢侈品品牌，在被资本家注资、并购之前，也只是维持着传统作坊式的生产，品牌的内含只是一种腐朽、没落的昔日贵族象征。在被资本兼并后，运用

现代传播和营销手段，得以迅速重生，并焕发出前所未有的生机。

1995年，陈鸿道在香港获得了“王老吉”商标和秘方的使用权，以鸿道集团的名义在香港生产和销售罐装王老吉凉茶。

但香港市场背景太小，陈鸿道想把这种产品卖到中国内地。但由于早在1986年，广药集团前身的广州羊城制药厂就已注册了王老吉商标并生产药品，陈鸿道生产的凉茶也暂时以“清凉茶”命名。

陈鸿道想做出一款占领全国市场的凉茶饮料，就必须向广药集团收购或租赁王老吉商标。

欲振乏力，广药出租王老吉商标

此时的广药集团，手里攥着一大把类似王老吉这样的老字号商标，比如潘高寿、陈李济等。

广药集团当时在筹备上市，广药集团的核心竞争力在药品上，需要剥离一部分像“王老吉”这样的非核心资产。因为“王老吉”主要代表性产品是凉茶。广药的凉茶分颗粒总目剂和罐装凉茶两种，对于后者很难将其划入药品中去，属于非核心业务。

“王老吉”凉茶为什么不可以走广药的药店渠道？因为罐装凉茶与真正“去火”的药物相比属于“非主流”。这种凉茶在正统的中医眼里只是民间的偏方饮料。如果想将王老吉销量提升，就必须另建一支饮料行业的销售队伍。无论从资金、人才还是成功概率上讲，广药集团都不可能分配过多的资源给王老吉。

当一个人手里全是好品牌的时候，某些好品牌有时也会成为鸡肋。广药出租品牌，既有力不从心的原因，也有顺水推舟的布局。既然有人愿意