

5小时读懂 快消品营销

中国快消品案例观察

陈海超◎著

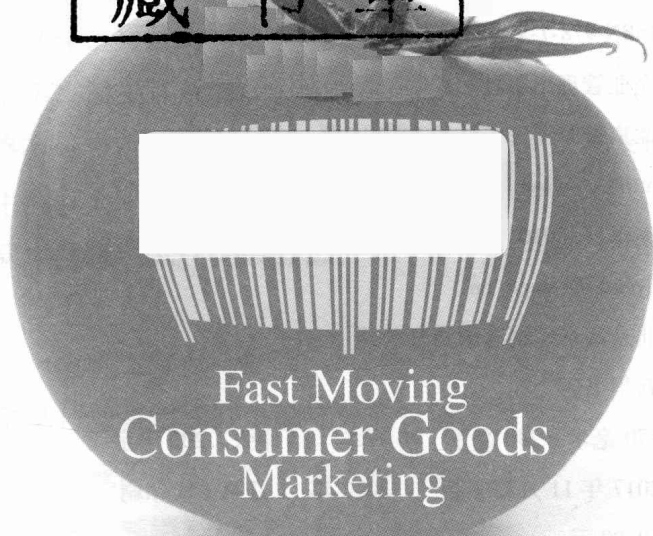


5小时读懂 快消品营销

中国快消品案例观察

陈海超◎著

常州大学图书馆
藏书章



图书在版编目 (CIP) 数据

5 小时读懂快消品营销：中国快消品案例观察/陈海超著. —北京：企业管理出版社，2017. 11

ISBN 978-7-5164-1608-2

I. ①5… II. ①陈… III. ①消费品市场 - 市场营销学 - 案例 IV. ①F713.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 266698 号

书 名：5 小时读懂快消品营销：中国快消品案例观察

作 者：陈海超

责任编辑：张 平 程静涵

书 号：ISBN 978-7-5164-1608-2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱：qyglcbs@emph.cn

印 刷：北京富泰印刷有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次：2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

定 价：69.90 元

5 小时读懂快消品营销

太阳底下没有新鲜事。

话好说，理难讲。

写文章是这样，写营销类文章更是这样。

过往十余年，撰文百余篇。

笔者始终有一个观点，出名篇就要写名品，讲观点就要说干货。

在大同中洞察大不同，见真功夫；

在大不同中梳理大同，见真价值。

人生大事，吃喝二字。

快速消费品行业是市场竞争最充分的行业，

产品或大卖，或不大卖，没有第三种答案。

红牛为什么那么畅销？

营养快线凭什么卖得又快又长线？

养元六个核桃怎么就进入百亿俱乐部了呢？

云南白药牙膏跨界“打劫”挺身跨进 TOP5 的秘诀有哪些？
20 年快消品市场风云洞察，
20 年快消江湖老手的第一本书，
在这里，读懂快消品行业。

陈海超

2017 年 2 月 8 日

凡是过去，皆为序章

2016年年末，百度以1亿元的估值收购营销公众号《李叫兽》，年仅25岁的创始人“90后”李靖以副总裁身份入职百度，无疑在无数营销人的心中引发了强烈震撼。有人吐槽百度聘请了一个只会用理论包装自己的年轻人，有人怀疑这是百度在BAT竞争中无奈制造的一个自我炒作的话题。

然而，毋庸置疑，新一代营销人正在占据几千万传统营销人曾梦寐以求的制高点。互联网公司依据大数据得出的结论无疑具有一定程度的指导意义。

新与旧的对立，传统与新锐的矛盾，永远都会成为话题中心。

近期，由中央电视台主导的一期节目中，作为传统企业的代表人物，曾经的中国首富宗庆后的一席话，瞬间将所谓的新旧企业对立彰显于各大财经媒体头版。然而，大部分的观点认为：宗庆后老了。

马云曾经犀利地说：“不是实体经济不行了，而是你家实体经济不行了。”当然，作为一个著名人物，马云的话曾被无数媒体从各种角度

去解读、去评论、去蹭热点，本无足为奇。然而，数千万营销人应该思考，不是营销这个行业不行了，而是你的营销方式不行了。

新旧市场的秩序交替，使新旧市场的模式产生冲突。中国企业界正在焦虑着，而依附于中国企业的咨询营销行业也正在经历着前所未有的冲击。

他们因不再被视为企业导师而受到膜拜，在一定程度上，他们成了企业很多问题的承担者。过度营销正在成为企业界洗白自己的一个借口。

一部分企业和顾客甚至对“营销”一词产生了过激性反应。我曾见过一位餐饮老板，在微信朋友圈发布宣言：“我不懂什么是营销，销售全靠好产品。”其实，这何尝不是一种营销手法？然而营销人始终面临着一种尴尬的局面。尤其是作为外脑的专业营销咨询工作者，一直面临着比企业内部营销人更尴尬的处境，因为他们要为企业诊断病症，并开出药方。当然，如果企业能够靠自己的内部力量解决问题，谁会愿意花那么多钱请一个“外来和尚”呢？然而，“外来和尚”的经念得好与不好，并不全在于他自己的知识能力。他不仅要解决企业本身存在的营销性问题，还要面对中国企业普遍存在的管理问题。方案的效果到底如何，实在是无法按照某个模型来预测。我曾接触过很多营销人士，他们给出的方案或计划看起来很好，有的甚至已经在实施了，但仍然逃不了被企业叫停的命运，其中各种原因实不足为外人道。

当然，也有一些很大牌的咨询人会以他们自己的品牌力来最终影响企业的方向性决策，但这实在是少之又少的情况。所以，多数咨询人就在这样一种“外表光鲜、内心苦闷”的困境中坚持着，尤其是在当下形势不甚明朗、市场“哀鸿遍野”的经济下行期。当然，也有一部分人转型自己办企业，将专业能力运用在自己的企业中，取得了不俗的成绩。

曾创造性地提出“中国式营销”的刘春雄老师经过对互联网企业

的深入观察，强调说：“互联网不可怕，可怕的是觉醒的传统企业。”其实，出身于互联网企业的营销人也不可怕，可怕的是掌握了互联网思维的传统营销人。因为他们有深厚的理论基础和扎实的实战经验。从纯线上企业正在大规模向线下转移来看，传统营销理论已经度过了彷徨期，正重归正途。

新媒体时代，个人品牌重要性已经广获认知。包括像王健林这样的大人物，已经会在公关部门策划下，以“年会唱歌视频”“1个亿小目标”“首富一日行程”等话题，打造了一个话题超级IP，其传播量已经达到传统大众媒体不可企及的数字。

那么，以品牌影响力实现个人价值传播的营销人打造个人品牌，更是成为小众传播和社群传播时代不可或缺的一种方式。作为在中国快消品行业摸爬滚打了20年的陈海超，对自己目前的评价是：“外表不太光鲜，内心不太苦闷，熬了两年，已经看到了东方的太阳。”这也许正是很多营销人目前比较理想的状态吧。

与陈海超老师相识，最初是缘于工作，但由工作关系发展成为朋友，也在于他豁达的性格和踏实的做事态度。每次与他通电话，他不是去企业的路上，就是正在奔波于市场一线。他对于日化和食品行业的洞察超越一般营销人的认知，正得益于他日日奔波在市场最前端。

他参与过知名企业的典型营销案例，也做过小企业的单品上市项目，更帮助过名不见经传的小产品做到行业前列。2016年，他甚至打破传统咨询公司一贯提供方案式的合作模式，进行教练式实战服务，这也是同行鲜有去做的。

本书中所列的案例，一些是他亲自参与过的，另一些是他站在行业的高度对企业的分析洞察，这些无疑具有较高的价值。所有大企业都是从小企业成长起来的，当它们成长为行业领导者后，它们曾经的做法无疑对后来者具有指导性意义。因为有些见解违背了某些企业高层的意愿，也曾收到过企业的投诉，但这些插曲正是企业现实状况的体现，也

正是企业所需要反思的。不能听取建议的企业，很难快速成长起来。

所以，陈海超既是一个传统意义上的营销人，但又不是一个采用传统做法的营销人。这也是我喜欢与他交流一些市场最前沿动态的一个重要原因。在互联网营销兴盛时代、在移动互联网霸屏时代、在微商疯狂的当口、在社群营销兴起的节点上，我们的选题中大都有他的高见。他并没有像一些营销大师一样，提出一些看起来很新的观点，而是一直忠实地走在市场前沿，时时关注新动态、新技术，并给出一些切实可行的建议。

“凡是过去，皆为序章。”莎士比亚的这句话一直在被进行各种解读，但我希望，这句话对于营销人而言，就是“一直在路上”。

资深媒体人和传播专家罗振宇在 2017 年的跨年演讲中提到，后真相时代，其实无关乎真相本身，只是立场、情绪而已。风口疾变的时代，营销人该做的，不是坐而论道，而是踏踏实实地去做。

先做起来，其他再说。

王巧贞

《销售与市场》评论版主编

2017 年 2 月 1 日

不想被营销，就做营销吧

和陈海超老师相识，用他的话讲叫“神交已久”。

其时，我在上市公司4A广告上市公司任高管，负责洗衣液和洗手液双冠王“蓝月亮”品牌等项目。网络上疯传的一篇关于洗衣液的深度文章引起了全行业关注，其文辞精练、观点犀利、洞察至深，令“蓝月亮”品牌创始人罗秋平先生称赞不已。英雄相惜，我很想结交这位神秘的高人，如此通过以文会友的方式认识了陈海超老师。

无论企业大小、职位高低、年纪长幼，企业家和营销界的朋友都喜欢称陈海超老师为“超哥”，不仅因为他的专业能力，还在于他为人处世有侠客之风，豪爽霸气，正直较真，受人尊敬。

在和陈海超老师认识的近10年中，他一直专注于营销领域并奋斗在营销实战与咨询一线。“品牌不是包装出来的，是卖出来的！”“营销成功的标准，就是卖得好！”“做营销，还是被营销，这是个问题！”这些观点使我们不谋而合。早年，我曾在某著名家电企业做一线销售，他是知名日化企业的“封疆大吏”，彼此都是从实战中成长起来的营销咨

询师，骨子里离不开的就是“实战、落地、好卖、卖好”。

2015年，我们一帮怀揣着“国际品牌服务+本土营销实战”理想的品牌营销策划人脱离传统4A广告公司，成立了广州麦播瑞司整合营销机构（以下简称麦·营销），定位于专为转型期企业提供营销导航服务的智业机构。陈海超老师作为麦·营销机构的创业发起人，成为创始合伙人之一。

随着事业发展壮大的需要，我们实施了多品牌、多模块化经营，在麦·营销之后又共同成立了广州本邦营销咨询机构。本邦营销咨询机构聚焦于大农业、大食品、大健康领域，为快消品企业提供战略咨询、顶层设计、品牌定位及营销教练等专业服务。陈海超老师出任本邦营销咨询机构董事长，服务于快消行业的代表性企业。

多年来，陈海超老师涉猎广泛，笔耕不辍，是我的老师、朋友、伙伴、搭档。他的文章总是见解独到，尤其是对他熟悉的快消品领域，里里外外看得通透，抽丝剥茧、深入浅出。在文中看出他对快消品的营销章法，在观点中看出他有多年操盘的营销经验，若非实践功力深厚，是不会有这种纵横捭阖与辗转腾挪般自如与从容的。

新常态下的企业转型升级，是一项系统化的工程。许多企业面临着产品迭代、服务迭代、人才迭代、模式迭代，甚至要二次创业重新出发。从顶层设计到营销落地，从传统经营到互联网，将面临许多未知领域新的挑战，这些往往超出了企业原本的认知和经验。这些问题不再是靠品牌推广、广告创意、渠道招商、终端为王等取其一便能够解决的。从“整合传播”到“整合营销”，更要实现“整合生态”与“整合经营”。根据企业所处的行业、阶段与资源进行重构，这需要更高层面的商业思维和商业设计。我们经过研究与实践，自下而上做战略，为销而营做策略，抓住关键节点，为本土企业的营销和转型尽一份力量。我们把这一营销方法与落地过程称之为“营销导航”。多年来，大家一起把本土的营销实践与国际营销理论相结合，与时俱进，探索出一条本土企

业转型升级与中国式品牌崛起之路。

我曾多次提议，希望他将营销案例与心法能普惠给更多企业与营销从业人士，这将是麦·营销与本邦营销咨询机构的一大善举。现今他将多年来的营销经验集结成书，这使我感到非常欣慰与振奋。

希望越来越多的人能从陈海超老师的文章中有所感悟与收获，也期待越来越多的中国本土企业找到自己成长的营销密码，转型成功，成为中国品牌全球化的代表！

杨顶刚

广州麦播瑞司整合营销机构创始人

2017年2月6日

导读

推荐序一

推荐序二

第一章 行业竞争，深度透视

- 第一节 银鹭花生牛奶 VS 营养快线：产品融合亦有道 002
- 第二节 功能饮料：牛与斗牛 009
- 第三节 椰汁：细分品类的战争 016
- 第四节 任性的药企：跨界饮品凭什么 022
- 第五节 从药业到日化行业 027
- 第六节 舒客 VS 云南白药牙膏：牙齿上的攻坚战 037
- 第七节 彩妆企业的战略营销模式 044
- 第八节 后 KA 大卖场时代：日化品牌问道 049
- 第九节 洗发水：中国式破局 054

第二章 标杆案例——食品饮料

- 第一节 养元六个核桃的王者之路 066

- 第二节 达利食品：锻造品牌群狼的6大密码 079
- 第三节 好想你：小红枣大产业 086
- 第四节 澳的利：风景不再属于你 093
- 第五节 旭日升冰茶的陨落败局 101

第三章 标杆案例——洗护美妆

- 第一节 立白：百亿冠军 108
- 第二节 蓝月亮：双品类冠军密码 117
- 第三节 相宜本草：由“内在力”到“外在美” 123
- 第四节 百雀羚：“老树开新花”有秘密 133
- 第五节 丸美：逆向思维的胜利 139

第四章 标杆案例——连锁经营

- 第一节 破解屈臣氏之王中王 148
- 第二节 芙蓉兴盛：小便利织就的万店密码 158
- 第三节 和合谷：吃出一片天 166
- 第四节 PPG 中国策：一声叹息 174

附录 快消品营销那些事儿

- 第一节 顾客购买的奥秘 184
- 第二节 顾客的5重身份 190
- 第三节 移动互联网的入口，你找到了吗 192
- 第四节 饮料这么卖才对 195
- 第五节 解构休闲食品的套路 198
- 第六节 营销人，你到底为了什么 201
- 附：职场金句 204

【第一章】

行业竞争，深度透视

第一节 银鹭花生牛奶 VS 营养快线： 产品融合亦有道

定位大师艾·里斯先生认为“分化”是打造新品牌的唯一方法，“融合”则不值一晒。也许为了印证艾·里斯的观点，我们观察到饮料融合类产品果真是败多成少，如第五季汽水、山药核桃乳、奶茶咖啡、巧克力豆奶等品牌……产品或销声匿迹，或沦为平庸。

但是中国市场与欧美市场的成熟程度不同，因此市场与需求特征也是迥然不同。在饮料行业，有两个品牌竞相开放，直接颠覆了艾·里斯的观点，一个是娃哈哈麾下的营养快线，另一个是“嫁入豪门”雀巢的银鹭花生牛奶。在饮料规则分类中，前者是含乳蛋白类饮料，后者为复合蛋白饮料，都属于蛋白饮料这个大阵营。

银鹭花生牛奶 VS 营养快线：前者已达百亿元之巅，后者坐拥 200 亿元的盘子，都是名副其实的黄金大单品。一样精彩的背后，又有什么不同的门道呢？

通过研判，不考虑企业非营销方面的其他因素，在营销战略层面，二者表现各有侧重、各放异彩。

1. 认知、需求与其他

符合顾客认知的需求，才会产生强大的品类。

强势品牌满足需求的同时，也是完成品牌对于品类的指代。

产品是品牌的体现载体，需求最终通过产品来完成品牌的使命。

2. 产品即战略

显而易见，银鹭花生牛奶与营养快线都是不折不扣的融合产品。

银鹭是将花生这种认知性极强的坚果融合进牛奶，营养快线则是将两大广谱性品类果汁、牛奶直接进行了融合。

需要强调的是，从顾客心智看，水果比坚果在味道上的诉求更加直观、更加符合习惯认知。银鹭将牛奶绑定到花生，而花生只是坚果概念内的一个品种。营养快线则将牛奶直接绑定到“果汁”这个大品类。从这个意义上看，尽管银鹭花生牛奶比营养快线早入市差不多20年，但行业影响力与整个业务规模与营养快线相比差距还是很大。

因为营养快线涵盖的不是一个具体的水果品种，而是“果汁”这个大概念，所以营养快线在产品方面从容布局，对产品线的延伸拿捏得当。同样，也许为了弥补花生牛奶产品在口味方面的单一，后期银鹭又推出了红枣花生牛奶与核桃花生牛奶等多重复合蛋白品项。

一、解构营养快线：“品类战略 + 蓝海战略”

娃哈哈拥有太多的融合类产品，为什么绝大部分都失败了，而只有营养快线成功，达到其他饮料难以企及的一个高峰？对于各个板块，名震江湖的娃哈哈联销体也不可能厚此薄彼。我们认为，这个问题的根源在于是否找到了品类独特的差异化价值。

（一）营养快线品类战略

从严格意义上说，营养快线属果汁牛奶饮品范畴，也就是老百姓耳