

娃哈哈略

WAHAHA
GONGLUE

福布斯富豪榜
胡润百富榜
双料首富的创业历程

宗庆后和他的财富帝国

鸿敏 编著

③ 中国工人出版社

娃哈哈 攻略

WAHAHA

GONGLUE

福布斯富豪榜
胡润百富榜
双料首富的创业历程

宗庆后和他的财富帝国

 中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

娃哈哈攻略:宗庆后和他的财富帝国 / 鸿敏编著.

-北京:中国工人出版社,2010.11

ISBN 978-7-5008-4839-4

I. ①娃… II. ①鸿… III. ①饮料-食品工业-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(2010)第 228397 号

出版发行:中国工人出版社

地 址:北京鼓楼外大街 45 号

邮 编:100120

电 话:(010)62350006(总编室) 82075934(编辑室)

发行热线:(010)62045450 62005042(传真)

网 址:<http://www.wp-china.com>

经 销:新华书店

印 刷:北京密东印刷有限公司

版 次:2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本:700 毫米×1000 毫米 1/16

字 数:220 千字

印 张:18

定 价:29.80 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

引言

站在一种高度上来看娃哈哈

2010年10月28日,2010年福布斯富豪榜发布,娃哈哈集团宗庆后家族在成为胡润百富榜首富之后,再次登上福布斯富豪榜首富宝座,宗庆后成为名副其实的“双料首富”。

宗庆后和他所创办的娃哈哈,已成为中国饮料业乃至中国经济活动中的“强势力量”。

娃哈哈算不算一个奇迹?

很多人对于娃哈哈的了解,来自于娃哈哈的产品,因为在中国任何一个最角落的鸡毛小店,你都可能发现娃哈哈的产品。

很多人理解的娃哈哈领导人宗庆后,是一个带有神秘色彩的神话人物。

关于娃哈哈的书,已经出了不少。本书不是一本纯学术上的理论分析之作,而是一部试图从多方面展示娃哈哈全貌和真相的材料、观点集大成之作。

可口可乐前总裁杜达夫曾说过:将来可口可乐在中国唯一的对手可能是来自娃哈哈的挑战。

宗庆后运筹娃哈哈的方法被人们称为“宗式兵法”,而娃哈哈

的企业运作模式又被人们称为“娃哈哈模式”。“娃哈哈模式”在一个神话破灭的时代创造了一个企业崛起的新神话，其核心的价值理念和企业方法，是了解中国市场现状的一把钥匙。

站在思想者的角度看娃哈哈，看宗庆后，你就会获得更多对于中国市场和中国企业的感悟，而作为一个中国市场中的参与者，宗庆后以及他所带领的娃哈哈，是站在跨国公司同一个台阶上，用中国的和世界上的眼光来看待自己以及自己的竞争对手。

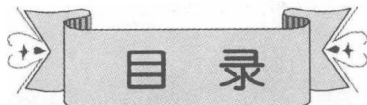
一个能和可口可乐较量的企业，一定有它的独到之处和别人所没发现的秘密。

我所能提供给读者的，是娃哈哈模式背后的方法、过程等，真正的秘密，也许只有亲历者才能有资格说出。

本书在写作过程中，作者曾与娃哈哈有关人员进行了接触。几乎所有娃哈哈人对自己的企业都有着一种天然的自信：“娃哈哈的东西别人永远学不了。”

别人学不了的东西实际上就是一个企业真正的核心竞争力，在这一点上，娃哈哈无疑是中国饮料业最具竞争力的企业之一。

让我们期待娃哈哈带来更多的惊喜，创造更多的奇迹。



第一章 舍我其谁

——论宗庆后的企业家精神

草根浙商 / 1

我是企业家 / 4

娃哈哈红旗 / 15

企业禅 / 19

做事先做人 / 22

企业家行为决定企业能走多远 / 30

第二章 得通路者得天下

——论娃哈哈营销网络

做市场就是编网 / 35

联销天下 / 39

蜘蛛战役 / 46

营销协调 / 49

把简单的东西变成习惯 / 53

通路为王 / 55

终端是营销实现的关键 / 59

通路升级 / 66

第三章 与高手下棋

——论娃哈哈的竞争对手观

营销消耗战 / 75

博弈之道 / 89

与高手下棋 / 97

第四章 宗氏兵法(之一)

——论娃哈哈营销攻略

先吃肉后啃骨头 / 112

有效的空中轰炸 / 116

广告明星策略 / 122

立体作战 / 124

弹钢琴 / 127

长蛇阵 / 129

第五章 宗氏兵法(之二)

——论娃哈哈品牌实用主义

零距离 / 132

感觉有了,一切都好办 / 137

品牌营销策略之一：跟进策略 / 140

品牌营销策略之二：抢先法则 / 144

品牌营销策略之三：“上台阶”和“抄后路” / 151

第六章 大道至简

——论娃哈哈竞争战略

小步快跑 / 158

布局：先取势，后取利 / 164

合资不合牌 / 169

与狼共舞 / 174

以变制变 / 184

避开同质化 / 188

速度为王 / 191

国际化 / 196

童装之辩 / 202

多元化一定要搞 / 209

第七章 把最擅长的做到最好

——论娃哈哈系统效率

通路是一个哲学问题 / 218

市场决定一切 / 222

组织革命 / 224

系统效率 / 230

最合适的就是最好的 / 232

第八章 有为与无为

——论宗庆后的管理艺术

娃哈哈大家庭 / 238

强势领导 / 242

拉得出,打得响,过得硬 / 247

管理三阶段 / 251

第九章 明日之后

——论娃哈哈战略转折点

学会长大 / 258

新思维 / 264

后宗庆后时代 / 269

优秀企业是“炼”出来的 / 273

中国的,世界的 / 276

第一章 舍我其谁

——论宗庆后的企业家精神

» 草根浙商

浙江是一个出人才的地方。

无论是在中华五千年历史中,还是在近现代中国历史上,浙江都为中国贡献了一批耀眼的名人。仅就现代历史而言,浙江出的名人包括:蒋介石、鲁迅、金庸等等。

浙江还是一个出商人的地方。大名鼎鼎的胡雪岩不仅是浙江商人的代表人物,也是近现代中国商人的主要代表人物。

在近代中国,人们习惯于把中国各地的商人按某种较为显著的地域特点,将其称为徽商、晋商、粤商、申商等。浙江商人群体再一次为世人关注是1978年改革开放之后的事情。与邻近香港的广东商人一样,浙江商人也以悠久的商业传统,以及创业精神而闻名。但近几年来,后者的成功似乎更引人注目。

在当代中国经济中,浙江商人是超级活跃群体。

仔细盘点一下，几乎在中国经济改革进程的每一步，都可以听到、看到浙商的声音或脚步。从第一张个体营业执照到第一家自然人控股的上市公司；从我国第一家具有进出口经营权的私营流通企业到首家民营企业在香港上市；从最早的私营企业到全国第一的私企党建；从第一家股份公司设立到冯根生难题的破解，都是浙商开风气之先。

浙江早期的私营企业通常是以“乡镇企业”的形式出现的。第一代浙江商人的代表应该算浙江万向集团董事局主席鲁冠球、中国（杭州）青春宝集团董事长冯根生和当年的改革先锋人物浙江省海盐县衬衫总厂厂长步鑫生等人。

目前在浙江占主导地位的大多出生于 60 年代初，他们中的大多数仍靠制造业起家。如正泰集团的南存辉（低压电器）、传化集团的徐冠巨（化工产品）、华立集团的汪立成（电能表）和中国飞跃集团董事长邱继宝（缝纫机）等。这批人抓住了 1992 年邓小平南巡讲话之后的开放机遇，在自己擅长的传统领域里成功崛起。更重要的是，在发现产品越卖越多，但收入增长却相对缓慢、利润比以前更难取得的矛盾时，他们中的不少人勇于开拓全新的业务。如汪立成大胆介入 CDMA 核心技术（借此当选《财富》中文版 2001 年度中国商人）、吉利集团的李书福投资轿车生产等。

当然，除了制造业之外，浙江商人在最时髦的信息产业上也同样不甘落后于人：曾经的胡润版中国富豪排行榜第一名丁磊，就是浙江人，他以经营网易而出名；阿里巴巴创办人马云，曾获选《财富》杂志封面人物，成为 50 年来中国企业家的第一人；而有着广泛业内影响力的联想集团的杨元庆同样为浙江人；同样作为浙江人，UT 斯达康的吴鹰作为海归派的代表在电信业的成就，上海复星的郭广昌作为最年轻的受过高等教育的企业家，都为浙商抹上一笔光彩。

不仅仅在北京、上海等大城市,从通都大邑到穷乡僻壤,甚至在欧陆各国城市,到处都有操浙江口音的投资者和生意人。在各地的“浙江村”、“温州路”、“义乌街”,很难听懂的“浙江话”成了各地的本土语言。仅在西部省份,就有 300 万浙商在“你发展,我发财”。

在浙江,90%的企业精英出身非常低微,创业初期的文化程度大多是初、高中水平。因此很多人称浙商为“草根”浙商,不少经济学家把浙江现象比喻为“草根”经济,“一有土壤就发芽,一有阳光就灿烂”。

相比起改革开放初期创业的鲁冠球(万向集团)、南存辉(正泰集团)、胡成中(德力西集团)等人,当 42 岁的宗庆后 1987 年还在拉着“黄鱼车”奔走在杭州街头推销冰棒的时候,他怎么也不会想到,十多年之后,由他一手缔造的娃哈哈集团会成为中国最大的饮料企业。

宗庆后 1945 年出身于一个世家,为南宋名臣宗泽之后。祖父曾为“东北王”张作霖理过财,并担任过河南省的代省长。到他父亲一代因世事更迭家道突然中落,然而仍然维持着子弟风范,这便是以后的宗庆后不时散发出高贵、自负的气质之因缘。因为“文革”只好远行谋生,到舟山去填海滩。一车砖头来回接近 30 里,只得到一角五分钱的一份夜餐。15 年荒芜岁月,便只为“生存”两字苦苦挣扎。

那个时候,生活在社会的最底层,一切都为稻粱谋。这也是我到现在为止,看到三轮车上坡时,还会情不自禁地下车帮忙推一下的缘故。

1979 年,对于 34 岁的宗庆后来说是时来运转——顶替母亲回到杭州,但由于文化程度太低,当不了教师,他被安排到校办企业,每天也只得拉着“黄鱼车”一个学校一个学校地推销课本,卖雪糕。命运似乎注定他与众不同,如果你给他一个翻身的机会,他会把所有的一切都毫无顾虑地押上,与你豪赌。他就是这种人,也只有这种人,会明白“机遇”意味着什么!回顾人生青年时代的这 15 年,宗庆后颇为感慨:

我在农场待了15年,从17岁就进了农场,在农村也是比较闭塞的地方,看起来是虚度光阴了,每天早上起来以后吃饭然后干活,干活吃饭然后睡觉。

应该说这15年,尽管是我人生当中最年轻,最有成长希望的大好时光,看起来好像在农村没有什么作为。但我感到这15年,对我整个人生道路确实是有很大帮助的,至少这15年艰苦生活的磨炼,使我的斗志更坚强。同时也能吃得起苦,同时也练就了比较好的身体。所以为我42岁以后再重新创业,打下了比较雄厚的基础。这15年我也没有白去。

1987年的4月6日,一纸委任状任命宗庆后为杭州市上城区校办企业经销部经理,这一年,宗庆后42岁。这个委任状,现在还放在娃哈哈的企业陈列馆里,放在一个非常显眼的位置上,应该说这个委任状对宗庆后来说,意义是非常重大的。

这个委任状应该是我人生的一个转折点,等于说是我们上城区教育局给了我机会。虽然只是给我任命了一个小小的上城区校办企业经销部的经理头衔,也就是给了我一个平台,让我能够去施展自己的才能。

姜子牙的出道多少带点神话色彩,而立之年才出道的宗庆后创造了一个“神话破灭时代的神话”,给了许多人勇气,成为大器晚成的典范。其实,在这人世间有多少人一辈子都碌碌无为啊!

》》 我是企业家

细细分析当今中国人气最旺的财富群落——浙商,研究者们惊讶

地发现,这群最能赚钱的中国人,看起来更像是新经济的“落伍者”。按照西方学术的规范看来,浙商的成功有些“不合常理”,一般公式化的理论很难解释他们的实践,浙商的实践有着许多经济学上的悖论。采访过许多著名浙商的杨轶清在《浙商制造——草根版 MBA》中将之归纳为以下几个方面:

浙商侧重模仿,缺乏创新;

浙商 70%以上只有初中以下学历,近 80%出身于农民;

他们的产业大多属较低层次,他们的规模较小;

他们多是家族制;

浙商大多比较谨慎,趋于保守;

他们的管理像风筝一样牢牢地抓在手里;

他们从事的多是传统产业,很少高新技术;

.....

的确,浙商们看起来更像是新经济的“落伍者”。然而,温州人做起了打火机,韩国、日本的大公司只好歇业;宗庆后的非常可乐,销量与百事可乐难分伯仲;而躲在深山不为人知的庄启传,他的雕牌洗衣粉是所有跨国公司在华销量的四倍。“三无”起步、起点低、知名度低、文化程度低、企业组织形式低、产业层次也低的浙商,却成为全国人数最多、比例最高、分布最广、影响最大的投资(经营)者群体。

按照西方学术的规范来看,浙商的成功有些“不合常理”,以欧美企业管理体系为基础的 MBA,自然也无法解释浙商们的实践。

而同样难以解释的,是资本、技术、人力、管理等生产要素的平均水平远远逊色的草根企业,居然比国企、外资同行更有活力;浙商们“落后的低级的”企业组织效率却很高。

为什么会这样?

用一句话概括而言,就是他们在最合适自己的土壤里选择了最优

化的选择,体现了最匹配的企业家精神。

中国民营企业,尤其是浙江的民营企业,之所以能奇迹般地崛起,是因为他们更贴近中国这个市场的文化和国情,也更了解这个新兴市场的水土和脉搏。最好的老师,不是GE,也不是韦尔奇,最好的老师就是我们自己。

著名的经济学家吴敬琏先生对浙商的活力,特别是浙江的企业家精神赞誉有加,吴敬琏说:

浙江是一个具有炽热企业家精神的地方,浙江非常有利于发挥华人的才能,浙商完全可以媲美全球成功的华商。

著名经济学家钟朋荣更赞誉说:

浙江人勤劳务实,是全国人民的楷模,其活力和后劲在全国是数一数二的。

作为在浙江长大、在浙江发展、又从浙江走向全中国的娃哈哈掌门人,宗庆后身上自然有着浙江人的一贯精神,同时,在历经岁月的磨炼之后,宗庆后也体现着作为宗庆后个人风格的企业家精神。

宗庆后曾这样描述自己的个性:

我这个人一向主张稳妥,我的原则是:自己能力做不到的事情我不做。但是认准了的事,我这个人是不回头的,不管什么困难,我始终信心很足,勇往直前,办不到,转弯再走,一定要达到目的。

讷于言而敏于行,经营手法平实,不重形式、技巧,不搞噱头,善于学习,悟性极高,这是宗庆后给人的第一印象。而在宗庆后沉默的外表里面,则有着不为人知的性格魅力。

从开始谋生的第一天起,宗庆后用了15年光阴在农村度过,此后回到杭州做业务员又卖了8年的雪糕,而从一个校办工厂成为中国本土饮料企业的领导者,宗庆后只用了不到15年的时间。在人生前半段度过的“15年”和“8年”当中,宗庆后究竟从何处积蓄了何种能

量,使他奇迹般地创造出一个饮料航母出来?

在这十几年中,曾与娃哈哈先后推出保健品的企业大都退出江湖,不知所终;而此后与娃哈哈曾同台对垒的饮料企业也有的黯然易帜,有的止步不前,更有的灰飞烟灭,独娃哈哈毫无倦色,三五年一个台阶,不断扩大自己的领地。

宗庆后与娃哈哈的关系正如每一个创业者与他所创办的企业一样,今天的娃哈哈处处带有宗庆后的印记,可以说一个没有宗庆后的娃哈哈令人无从想象。因此,当人们思考娃哈哈何以从一家校办经销部成长为今天的庞然大物时,更关键的问题是:是哪些因素造就了宗庆后?而这些因素又是如何与娃哈哈的发展相得益彰?

嗜书成癖,且无书不读;内向性格的背后隐藏着极大的“韧性”,构成了宗庆后作为一名企业家最引人注目的特征。

据宗庆后身边的人讲,宗庆后喜欢读书几乎到了手不释卷的地步,而且读书范围之广外人根本无从想象——无论在办公室还是家中,案头总是图书环绕。到宗庆后身边工作已有一段时间的总经理助理焦长勇博士告诉记者:“宗总有种能力,无论多厚的书他很快地翻翻就能把握住书中的核心内容。”而娃哈哈的党委副书记何东洁则见识到宗庆后读书之广泛,她说:“有时我们跟宗总出差,候机时宗总第一个去的地方肯定是书店,而且什么书都买都看。当然,宗总看得最多的还是广告、营销、市场和企业管理这方面的。”

读书已经不仅是一种习惯,而且成了宗庆后生命的一部分。在长达15年的农场生活中,宗庆后不抽烟、不喝酒、不赌博,也从不是为了消遣与人聚谈,唯一陪伴他的就是书籍。

回杭州后,宗庆后在几家校办企业做业务员时,每年大部分时间都在外面奔跑推销,这时的宗庆后一方面用业余时间自学函授大学,另一方面又在旅途的间隙无书不读。

实际上,阅读已成为宗庆后独特的自我修炼仪式,正是靠着这种仪式宗庆后进入了一个一般人无法企及的境界。大凡从底层起步者,若能成为优秀人物,有两道很难逾越的坎儿需要跨越:一是心态,二是定力。生活在底层,随遇而安和心态不平衡是两种最常见的心理状态。随遇而安让人胸无大志,而心态不平衡又让人充满破坏欲望难以以建设性的态度对待生活。阅读首先使宗庆后在心态上超越了琐碎的日常生活,具备了做大事的素质;另一方面,由于底层生活所限,让人很难有随心所欲的经历,而一旦发迹,机会和诱惑就会成为非常态,如果没有定力,很难抵挡诱惑而不犯错误,事业也终究昙花一现。实际上所谓定力,一是对繁杂事件的把握能力,再是对自己能保持清醒的认识。而正是阅读的过程培养了宗庆后善于思索的习性,在不间断的思索中获得了如何理解事件核心问题的方法,正是这种直达事件核心的能力使宗庆后不为浮云障眼,同时广泛的阅读如揽镜自照使他能对自己保持清醒的认识。所以,从某种意义上来讲,说娃哈哈十几年的历史也是没有犯致命错误的历史,就不难理解了。

在宗庆后的下属单启宁看来,宗庆后是一个韧劲十足的人。多年的农村生活经历,使宗庆后练就了对环境的极强的适应能力。而这种韧劲通常又会在暗中积累之后突然爆发出耀眼的火花。

现在我感觉没有什么工作失落的。我在农村待了15年,那个时候年纪轻,特别是自己总想出人头地,总想做点事情,但是没有机会,那个时候失落的时间比较多。

现在我们这个企业的精神是励精图治、艰苦奋斗,为什么当时提出这个企业精神?刚开始办企业的时候,又穷又小,什么都没有,在一个小地方,那个时候也没有什么食堂,就十来个人,中午弄个煤球炉子自己蒸点饭吃,但就是弄个煤球炉子都受人家气,你说失落不失落。这些反而激发我们更加努力,人家看不起我们,我们要自己看得