

WahahaMiMa

十八式宗氏秘踪拳，打出中国饮料行业领袖品牌

娃哈哈

WahahaMiMa WahahaMiMa WahahaMiMa WahahaMiMa WahahaMiMa

密码

中国式经营管理的道、法、术

尚阳 陈劲 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

十八式宗氏秘踪拳，打出中国饮料行业领袖品牌

娃哈哈 密码

中国式经营管理的道、法、术

尚阳 陈劲 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

娃哈哈密码:中国式经营管理的道、法、术/尚阳,陈劲著.

—北京:北京大学出版社,2005.8

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09452-3

I. 娃… II. ①尚…②陈… III. 饮料—食品工业—工业企业管理—市场营销学—经验—中国 IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086325 号

书 名: 娃哈哈密码: 中国式经营管理的道、法、术

著作责任者: 尚 阳 陈 劲 著

责任编辑: 刘一冰 徐文宁

标准书号: ISBN 7-301-09452-3/F·1164

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097

电子信箱: pw@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.625 印张 185 千字

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

宗庆后：娃哈哈的6条经验(代序)

娃哈哈从最初的一个校办工厂发展成为今天我国饮料行业的民族支柱,这很令我骄傲,也是整个娃哈哈的荣誉。在这十多年中,我看到了不少企业和娃哈哈一样取得了一定的成功,但更见证了许多企业的倒闭。的确,这十多年是中国发展日新月异的十多年。在这期间娃哈哈的成长也经历了许多风风雨雨,但总的说来,一路上还是有惊无险,还是打了不少漂亮仗的。那么娃哈哈为什么非但没有在多变的形势、日益复杂的竞争中消失,反而能够脱颖而出呢?我也曾看到过不少关于这方面的分析文章,很多人都把娃哈哈的成功想得很复杂、很神秘,其实我觉得很简单,总结起来,就是以下六点:

一、坚持主业经营,小步快跑,滚动发展

娃哈哈一直坚持主业经营,从来没有搞过负债经营。迄今为止我们既没有向银行贷过款——银行里倒是经常有十个亿左右的存款——也没有因为有钱而头脑发热乱投资,我们始终坚持在食品、饮料行业里发展,将小产品做成大市场;并且坚持谨慎地滚动发展,坚决不做自己力所能及的事情,坚决不做自己心里没底的事情。但是,一旦抓住机遇我们就大干快上(我们称之为小步快跑的策略),从而使娃哈哈一直保持着健康发展的势头。

二、坚持不断创新,形成自己的产品链

在发展过程中,娃哈哈坚持“生产具有真正使用价值的产品”这一经营理念,不断开发能够满足消费者需求的产品,坚持不断创新,坚持“要永远领先人家一步、哪怕是半步”的观念。娃哈哈每年都出新产品,每年均有新的增长点,从而逐步形成了自己的产品链,较好地解决了产品生命周期影响企业生命周期的问题。与此同时,公司每年都引进新人才,补

充和更新企业的科研力量,为自己的持久发展打下了良好的基础。目前公司总部已有一支由本科生、硕士生、博士生组成的知识型员工队伍,这些员工已经占到企业员工总数的三分之一强,并引进了一大批国际一流水准的实验设备和先进仪器。企业的产、供、销业务也基本上都实现了电脑化管理,使企业的发展迈上了一个新台阶。

三、引进设备与技术,形成规模化经营,保持竞争优势

近几年我们进行了大规模的技术改造,几乎所有的生产线都是国际一流的全自动生产线,从原材料进厂到成品包装出厂全部实现自动化,从而既保证了质量,又提高了效率,还降低了成本,使产品的质量与价格同国内企业及国际上大企业的产品相比均占有绝对的优势。同时,我们每做一个产品,都会把它做大,形成规模效益。目前我们的奶、水、粥、碳酸四大类产品,除碳酸饮料占有率居全国第三位之外,其余均为第一,而且每一类产品均有几十亿瓶的产销量,在市场中始终保持了竞争优势。2001年,我们又投资10亿多元引进纯水、碳酸、利乐包、热灌装生产线10多条,新增生产能力120万吨,为公司今后的发展、壮大增添了后劲。

四、合理分配厂商利益关系,建立自己的营销网络

我们通过和上千家经销商建立联销体制度,使厂商形成了联合体。公司要求经销商按销售计划打全额保证金,给予对方高于银行贷款的利息,并且要求经销商按照公司的规定进行市场运作,等到年底我们赚了钱之后再分一部分利润给他们。通过这样的办法我们与经销商建立起紧密的合作关系,变一家企业在市场上与人竞争为上千家企业合力与人竞争,从而大大地提高了企业的市场竞争力。而且通过实行保证金制度,也杜绝了“三角债”的出现,保证了企业的正常经营。

同时,我们又通过帮助经销商发展二级联销体的方法,将我们的市场网络一直延伸到农村,使我们的产品进入市场的速度加快,市场占有率得到大大的提高。我们的非常可乐仅用了三年多时间就形成了百事可乐花了十几年时间才形成的市场规模,对这一点就连可口可乐中国区总裁都感叹:“其他均可与娃哈哈比,但进入市场的速度实在无法与娃哈哈比。”



五、高度集中的分级授权管理制度，保证企业的健康成长

尽管各地的分公司都是独立的法人单位，但实际上实施的却是生产大车间的职能，其资金、供应、销售、人员全部由杭州总部统一控制，各分公司全部由杭州总部派人管理。同时实行分级授权管理，将各项权、责、利逐级授权、分解落实到每个人，并制定相应的规章制度、行为规范及操作程序，使整个公司的管理有条不紊。此外公司通过定期或不定期的考核、检查、审计，也确保了公司资金、产品质量、设备的安全，保证了公司的健康发展。

六、“两个文明”一起抓，分配制度赏罚分明，造就一支过硬的队伍

企业通过加强党团组织建设和充分发挥了党员干部的模范作用。公司还设立专抓思想政治工作的政治工作部，通过每周的例会制度、政治学习制度，通过开设企业内部网站、办集团报、开运动会、进行文娱汇演、举行演讲比赛等行之有效的政治思想工作手段，极大地调动了职工的积极性和创造性，增强了企业的凝聚力。

在用人和分配机制上，娃哈哈实行了“黑板干部制”，干部、职工竞争上岗，收入凭贡献、凭能力等激励机制。公司采取员工工资根据个人工作业绩和贡献进行半年小调整、一年大调整的方法，极大地激发了广大员工爱岗敬业的自觉性；由于效益好，企业年年增加效益工资，并基本上解决了职工的住房、子女入托入学问题，还为职工办理了人身、家庭财产保险，职工的退休工资也比其他企业高。公司所采取的种种措施使干部、群众充满身在娃哈哈的自豪感，也使其非常看重自己的岗位，从而形成了领导干部的同心力、中层干部的向心力、职工群众的凝聚力。

简单说来，这六点已经足以概括娃哈哈能赢的秘诀了。当然，娃哈哈能取得今天这样的成绩，与广大消费者的厚爱和社会各界的关怀、帮助也是分不开的。我想，娃哈哈以后一定会更加努力地来回报大家。



娃哈哈从一个由3个人借款14万元办起的校办经营部神奇般地快速发展成为中国50强企业、中国饮料10强之首,能够在与世界第一品牌可口可乐的对抗中立于不败之地,它的成功绝非偶然。其中就包括了宗庆后在企业发展战略、企业文化、内部管理、营销管理、创新制胜等方面所运用的大量独特的方法。这些方法既是传统管理方法与现代理念完美的结合,又是平民的现实主义与崇高的理想主义的有机结合,因此它们也最适合中国的国情,值得广大读者(企业家和学者)参考、学习。

本书详细地描述了娃哈哈是如何借势发展,并在竞争中不断地适应市场需要进行改进、创新,从而获得竞争优势的。笔者高度概括、提炼了娃哈哈是从哪里得来的“长盛不衰的好运气”和最成功的运作方法。虽然已有不少记者和学者研究娃哈哈和宗庆后(人们可在新闻报道中经常见到),但是几乎所有的文章都把注意力放在公司的发展历史与公司某一具体事件的报道和分析上。《非常营销》一书用流畅、优美的文笔叙述了娃哈哈取得的辉煌成就,对宗庆后的部分经营思想也做了揭示,然而基本上仍然是一团迷雾的恰恰是娃哈哈这顶皇冠上的宝石:关键的概念和方法——娃哈哈用的是什么管理思想和方法?其组织运营机制是怎样设置的?其决胜市场的基本成功经验是什么?而这则正是我们这本书研究的核心问题!事实上,娃哈哈并非遵循竞争、组织、管理或产品开发这样一个战略才走向成功。相反,是一整套互相配合的战略(我们只讨论6个战略)确立了娃哈哈在竞争与经营中的优势所在。娃哈哈通过一套互相配合的方法把这些基本战略贯彻到实践中去,

以独特方式将所有的必要因素整合到一起,从而站在了中国饮料行业的最前沿并能长期保持领先。笔者认为娃哈哈的“企业方法”就是这些基本战略和经营方法。

这里需要强调的一点是,笔者看到的战略与原则代表了我们对娃哈哈经营方式的一种研究、总结和提升。这一总结的基础包括:笔者在四年时间里对娃哈哈公司历史和当前经营状况所做的深入研究和分析;深入娃哈哈核心机构工作的体验;与广大职工的交往、调研;以及对上溯至20世纪80年代中期的内部文件和项目资料的整理工作。从事这项研究的两位专家也可算得上是珠联璧合:一位是具有丰富企业管理和市场营销经验的著名专家,另一位是著名大学的企业管理学教授、博士生导师。

在研究娃哈哈的核心战略时,笔者头脑中并没有哪一种特定的战略或原则,娃哈哈人也从未向笔者直接指点过这些。本书的一个特殊贡献是,笔者能从大量经营管理的实务中对娃哈哈的成功与其采用的独特方法——传统管理与现代理念完美的结合、平民的现实主义与崇高的理想主义的有机结合、最适合中国国情的企业管理经验和方法——进行总结提升,供广大的中小型企业 and MBA 学生参考、研究。

本书的写作特点是,以独特的视角从大量的现象中提炼出娃哈哈核心的成功秘诀和管理方法。这种高度概括是从大量表象中感悟到以及从研究中得出的,是对娃哈哈的成功秘诀深层次的揭示。本书的研究成果以原则和观点的方式来表达,共分为6篇。各章节的概述参考《资治通鉴》《智囊》等中国传统名著的写法,用朴素的语言、高度浓缩的精华之感悟,道出了娃哈哈持续发展的核心要诀。还需要具体说明的一点是,本书用事例和相关链接来对观点和原则加以支撑和说明,并收录了大量有关宗庆后对具体经营工作的讲话。这些讲话不仅可以支持观点,更能让读者从原汁原味的、珍贵的第一手资料中去研究、分析、感悟娃哈哈这个“无定式的宇宙流”成功的精髓。本书参考欧美教案的风格,以客观、真实、轻松、随意的笔调,反映了一个真实而深刻的娃哈哈,留给读者充裕的分析、思考和评判空间。

目 录

宗庆后:娃哈哈的 6 条经验(代序)	1
前 言	1
开 篇:走进娃哈哈	1
成长战略篇:借势而为求发展	13

第一章 蓄势:十年一剑 / 15

早年宗庆后:坎坷中鼓起勇气 / 16

中年宗庆后:勤奋带来曙光 / 17

白手起家 / 18

积累:从经验、资金到市场 / 19

小试牛刀:营养口服液首战告捷 / 21

第二章 御势:势在必行 / 23

娃哈哈横扫市场 / 23

驾驭资本 / 24

产销全国布局 / 25

极地反击,挑战“两乐” / 26

万顷汪洋,千帆并进 / 27

第三章 造势:“事”在人为 / 28

第四章 借势:势不可挡 / 30

第五章 乘势:势如破竹 / 34

非常可乐,非常之势,非常之功 / 35

央视广告:娃哈哈的助跑器 / 36

营销战略篇:一“网”打尽利和益 41

第六章 市场战略 / 44

跟着市场的感觉走 / 44

牵着市场的“牛鼻子” / 46

利益的有序分配 / 47

第七章 营销攻势 / 51

第八章 推进策略 / 62

赚钱才是硬道理 / 62

促销大师 / 63

两支精锐的营销大军 / 64

第九章 网络制胜 / 67

强势网络 / 67

“连环套”战术 / 69

“挤压”市场策略 / 70

第十章 创新营销 / 74

联销体的保证金制度 / 74

终端突围:渠道创新 / 75

市场竞争 / 76

运营战略篇:传统与现代的完美结合 79

第十一章 人烟稀少的大公司 / 81

高效的组织管理模式 / 82

从严管理、快速反应的领导机制	/ 83
精兵简政:兵在于精不在于多	/ 85
调动一切可以利用的力量	/ 89
第十二章 秀外慧中就要组织变革	/ 99
一边发展,一边变革	/ 99
“把支部建在连队上”	/ 100
管理层怎么变	/ 101
市场组织编制	/ 102
高度集中,简单有效	/ 103
第十三章 娃哈哈的经营理念	/ 105
实用主义,务实精神	/ 105
我是商人,一切往钱看	/ 106
让每一个销售环节都赚钱	/ 107
居安思危,不进则退	/ 108
跟进策略,拿来主义	/ 109
规模效应,物美价廉	/ 115
第十四章 传统方法与现代技术相结合	/ 118
“胡萝卜”加“大棒”	/ 118
朴素理财	/ 125
资本运营	/ 125
严格的质量管理	/ 127
第十五章 民主管理与高度集权相结合	/ 132
“自己的大脑,他人的手脚”	/ 132
“家长制”的管理方法	/ 133
第十六章 理性管理与感性管理相结合	/ 135
科学管理	/ 135

第十七章 简单有效与实用主义的管理方法 / 142

简单主义的管理方法 / 142

利益管理法 / 144

关于《销售通报》 / 146

务实的执行导向 / 147

文化战略篇：周公吐哺，天下归心 151

第十八章 “小百姓”与“大理想” / 154

平民本性 / 154

“百姓”之鼓动 / 155

第十九章 义利之辨：激励与奖励 / 158

“人本” / 158

“集中” / 159

党建工作 / 160

股票分红，高效益、高收入激励 / 161

从我做起与以身作则 / 162

第二十章 蓄财与蓄才 / 166

“伯乐”之眼 / 166

成才之路 / 168

蓄才之术 / 170

第二十一章 “家长制”与大家庭的企业氛围 / 171

家长式的关怀 / 171

俊杰公司 / 172

团队形象 / 173



创新战略篇:自我否定,追求完美 175**第二十二章 创新理念与务实精神 / 177**

创新意识 / 177

领先半步 / 179

第二十三章 品牌战略 / 182

品牌意识 / 182

销量与品牌齐飞 / 184

品牌创新和延伸 / 185

第二十四章 以变应变 / 188

领先潮流 / 188

创新营销 / 189

以快制胜 / 190

第二十五章 以不变应万变 / 192

新瓶装陈酒 / 192

主题不变细节变 / 193

第二十六章 自我否定,自我超越 / 195

尊重事实,真理至上 / 195

胜人者勇,胜己者强 / 203

超越自我 / 205

附录:宗氏秘踪拳十八式 210

开
篇

走进娃哈哈

无一事而不学，无一时而不学，无一处而不学，
成功之路也。

——朱熹

相信每个读者都听说过“娃哈哈”这个名字,看过娃哈哈的广告,而且绝大部分人也都应该品尝过娃哈哈的产品。娃哈哈营养液可以说是整整一代人一生中的“第一个营养品”。你可能会说:“娃哈哈,我们太熟悉了。”可是,你了解娃哈哈的故事吗?了解它的每一个产品在到你手中之前的曲折历程吗?这十多年来,我们见证了“太阳神”的衰落,看到了很多品牌的昙花一现,可是娃哈哈却能屹立不倒,这又是为什么?

在这里,我们为各位读者献上许多不为人知的娃哈哈故事,或许大家能够从中看到一个不一样的、更真实的娃哈哈。

故事一:三轮车轧出的路

1987年4月6日,宗庆后被任命为浙江省杭州市上城区校办企业经销部经理。之后,他身为经理,却每天都骑着一辆三轮车,不分白天黑夜,也不论刮风下雨,一个学校、一个学校地去送货。

那时像2分钱一块的橡皮、6分钱一本的作业簿,每件只有几厘钱的利润,但宗庆后却不在乎这些,只要有学校需要,他随时都给送。就凭着这点,上城区不少学校的总务主任都认定,这个经销部日后定会发达!

夏天,宗庆后就抓紧时间做棒冰、汽水的生意。那时的汽水是玻璃瓶装的,瓶子比汽水还要重,还要负责回收,即便这样,卖掉100瓶汽水也才只有几元钱的利润。做这生意实在是辛苦至极。一天,一个小学校打来电话,要求送一批棒冰。宗庆后立即从冷库里往室外搬棒冰,就这样一会儿“冰”里、一会儿“火”里,滋味很不好受。搬好以后,他蹬上三轮车就出发了。正午的太阳真毒,街道上几乎见不到人。没蹬几步远,汗水就湿透

了衬衫,但他仍是一个劲地往前骑。看到老师、孩子们拿到棒冰时喜笑颜开的样子,他抹一把额头上的汗水,也笑了。

正是从这样一分一厘的积累起步,宗庆后开始了他那不平凡的创业之路。他干得很累,但却也干得很开心,每天深夜放平酸痛的身躯时,他都会盘算一遍今天的收获和明天的打算;他干得很有生气,凡与他打过交道的客户都为他的勤奋、吃苦精神所感动,与他建立了长久的联系。

故事二:儿童营养液的诞生

20世纪80年代末期,中国第一批独生子女开始登上舞台。“小皇帝”“小公主”们备受溺爱,他们被五花八门的零食包围而不思正餐,以至于不少儿童营养不良、体质下降。

1987年,宗庆后正带领员工们为一家杭州的保健品厂代办加工产品,由于每天都要与小学的孩子打交道,他非常了解这种情况。

为何不研制一种能使孩子们吃饭更香的产品呢?经过调查研究,宗庆后更坚定了这一想法。

为了开发出一流的产品,宗庆后找到了浙江医科大学,这里有当时我国惟一的医学营养系。系主任朱寿民教授认真地倾听了宗庆后的设想,对他的设想非常欣赏。

就这样,朱寿民教授为宗庆后开出了一张在今天看来是无价之宝的致富单:主要原料为桂圆、红枣、山楂、莲子、胡桃、米仁和鸡肝七味。这就是后来让孩子吃饭香、睡眠好、身体棒,让全国千万家庭笑哈哈的娃哈哈儿童营养液。