

痛失千亿商标，
洞悉饮料巨头绝路逢生的奇策

众多强敌环伺，
剖析凉茶江湖蠢蠢欲动的暗流

『上火』的凉茶

解密加多宝和王老吉的营销之战

陈玮◎著

从联姻到决裂，
加多宝与王老吉经历了怎样的纠葛纷争？
从崛起到征服，
红罐凉茶攻城略地有着怎样的兵法绝学？

中国凉茶行业烽烟未散，
龙争虎斗将继续上演……



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

“上火”的凉茶：

解密加多宝和王老吉的营销之战

陈 玮 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

“上火”的凉茶：解密加多宝和王老吉的营销之战
/ 陈玮著. —杭州：浙江大学出版社，2013. 9
ISBN 978-7-308-12150-7

I. ①上… II. ①陈… III. ①饮料—食品工业—工业企业—品牌营销—广州市 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 200762 号

“上火”的凉茶：解密加多宝和王老吉的营销之战 陈 玮 著

策 划 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 曲 静
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 13.75
字 数 165 千
版 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-12150-7
定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

中国不能缺少我们

十多年前,我有幸成为加多宝营销部门的第 10 号员工,那时的营销部包括了今日的市场推广部、品牌部、销售部。今天,我们当年那些志同道合的伙伴在青春逝去的同时,也灿烂于加多宝成功的光芒。毕竟,我们的青春里留下了它的印迹,它的辉煌与成长也有我们的汗水。

加多宝的诞生、成长到做大,也是中国饮料行业 30 年的缩影。陈生(加多宝内部对创始人陈鸿道的尊称)算得上是改革开放之后中国第一代饮料创业人。在今天我们耳熟能详的第一代创业者名字中,有娃哈哈的宗庆后、乐百氏的何伯权、已经离去的健力宝的李经纬等前辈,但陈鸿道的名字却低调得鲜有人知。



这种隐忍和低调，也多少左右了加多宝大器晚成的成长路径，但无疑，它是有力量的。

没有哪个企业在老板不在的情况下，10 年里可以成长 100 倍；也没有哪个饮料企业，品牌换了，不但没有没落，销售额反而还能持续增长超过 100%。

光是这两项纪录，已经足以彪炳中国饮料历史，也实现了陈生在十几年前的豪言：“让中国饮料行业开会不能缺少我们！”

今天，大家能看到许多关于加多宝成功的营销文章，甚至还有相关书籍。但在我看来，没有任何一家策划公司或者某一篇文章，能真正揭示加多宝成长的规律。

加多宝的成功，不只是巨额广告的投放，不只是品牌定位，更不只是渠道做得好。

本书作者是我所认识和合作过的朋友当中，研究加多宝时间最长、最深入的。他不同于以往众多作者对加多宝营销盲人摸象般的描述，而是比较全面、系统地揭示了加多宝营销成功的几大核心要素，特别是其独创性地提出了“阵地战”、“运动战”、“游击战”等三大营销作战理论。

营销战理论系统的提出与阐释，将在以后更有效地帮助国内中小企业提升绩效，避免人、财、物等营销资源的浪费，建立中小企业自己的营销作战方式与盈利模式。

当 2012 年品牌从王老吉转换为加多宝时，加多宝的一系列营销战，看得业内人眼花缭乱。品牌专家、策划专家、广告专家、法律专家、各类媒体，开始又一轮的盲人摸象，大家也又一次把注意力聚焦到凉茶业。

还是那个被问了无数次的问题：加多宝、广药王老吉到底谁能赢？

还是那个肯定的回答：也许他们两家都赢了！但可能中国饮料行业输了，中国民族品牌走向世界的努力白费了。

中国饮料行业自改革开放开始,就保持着持续高速增长,但真正属于中国传统文化的饮料品类和品牌并没有真正成为行业主流,而成为世界主流品类与品牌更是我们毕生追求的理想。

曾几何时,我们疾呼,中国品牌何时能够走向世界?从可口可乐身上我们看到了“美国文化”席卷全球上百年;未来,中国饮料能否伴随着“中国文化”润泽天下数百载?

加多宝会是那个领航者吗?

或许,您在本书中可以找到一些答案。

曲宗恺

加多宝元老,多宝营销咨询公司创始人

不同于定位的观点

营销理论若非根植于营销实战,将会变得教条而令人混乱。

缺乏实战检验的营销理论对于企业而言,是非常危险而有害的,这正是中国当前大多数企业家感到焦虑的根源之一。

把某些企业营销的成功经验放大,并上升成为营销理论,本质上也并无问题。

然而这种经验若是不能多次复制,甚至被人为夸大和神化,那么这种经验总结出的理论,反而极具毁灭性。

中国本土营销的下一步发展方向,是要打破教条主义的束缚,这才是企业的当务之急。

本人也是定位理论的忠实粉丝,曾在多家企业从事

过品牌管理与营销策划的实战,也在高校研究过品牌管理的理论与案例,自然深知品牌定位的重要性。

但是,我们不能被定位论所束缚,不能把定位论神化,更不能在思想和行动上成为它的奴隶。

打破教条主义,由本书始之!

陈 玮

推荐序 /中国不能缺少我们

自 序 /不同于定位的观点

第一篇

崛起：解密加多宝与王老吉的发展

第1章 /解密加多宝与王老吉的营销史 3

加多宝艰难创业 3

王老吉百年沉浮 5

风雨同舟,打造根据地市场 8

塞翁失马,茶饮料的失败 9

祸不单行,广药李益民的受贿案 10

稳步发展,成为中华第一罐 12

反目成仇,兄弟阅墙 13

第2章 /加多宝的第一场大败仗 16

风云突变,加多宝茶饮料败走麦城 16

运动战,高价侧翼进攻是否得当 18

再来一瓶,过度促销透支品牌生命 20

真茶味,品牌诉求失误 23

原叶茶 vs 加多宝茶 25

第3章 /加多宝与红罐王老吉的三场争夺战 27

温州战 27

江西战 33

北京战 39

第二篇

攻伐：解密凉茶营销战的取胜之道

第4章 /游击战,以弱胜强的独门利器 47

第一条作战原则:奇袭为主,速战速决 48

第二条作战原则:建根据地,找一块可以守得住的根据地 49

第三条作战原则:枪法精准,每一颗子弹消灭一个敌人 51

几种典型的游击战 53

打得赢才打,打不赢就跑 55

领导品牌学不得 56

第 5 章 /运动战,撕开防线的奇兵突袭 59

第一条作战原则:快速机动,各个击破 60

第二条作战原则:侧翼进攻,出奇制胜 62

第三条作战原则:乘胜追击,扩大战果 63

解密难以把握的运动战 64

第 6 章 /阵地战,集中力量的正面对决 67

第一条作战原则:没准备,没把握,没实力,不打阵地战 68

第二条作战原则:多兵种及优势兵力协同作战 72

第三条作战原则:先打农村或中小城市,后打大城市 74

阵地战不是谁都可以打 77

第三篇

江湖:解密不平静的凉茶业现状

第 7 章 /凉茶江湖的多事之秋 81

夏枯草事件 82

加多宝与广药的同门之争 83

凉茶的江湖,乐观还是悲观 85

第 8 章 /凉茶营销大战 89

凉茶后来者对王老吉的进攻 89

凉茶行业,需要价格战吗? 97

如何从优秀到卓越? 98

第四篇

群雄：解密红罐凉茶的竞争对手

第9章 /邓老凉茶,瞄准王老吉的弱点 103

邓老凉茶的传奇诞生 103

中国凉茶“道” 105

去火不伤身 108

有争议的高端定位 109

进攻中屡屡失误 110

第10章 /万吉乐,与王老吉势不两立 113

万吉乐站在了王老吉的对立面 113

“新一代”凉茶 116

“Enjoy myself”的情感定位 118

游击战与阵地战的对立 121

万吉乐的失误 124

第11章 /霸王凉茶,日化霸主挑战凉茶之王 129

霸王的发展历程 130

霸王出凉茶,胜算几何? 134

跨品类的品牌延伸 135

霸王在凉茶项目上的轻敌 138

跳出凉茶项目看霸王集团 142

第 12 章 /和其正的失败与成功 144

和其正的诞生背景 144

第一轮进攻 :阵地战 146

第一轮进攻的成败得失 148

第二轮进攻 :运动战 150

第二轮进攻的经验总结 152

第 13 章 /草本乐 ,百事可乐的凉茶 154

百事进军凉茶市场 155

草本乐的营销策略 156

草本乐的营销败因 159

百事可乐如何打造凉茶新品牌? 163

第 14 章 /宝庆堂 ,凉茶业的无名英雄 165

深晖凉茶 ,与王老吉并称“南粤双雄” 166

宝庆堂 ,横空出世 167

客观评价宝庆堂和深晖 171

第五篇

决战 :解密中国凉茶业的未来发展

第 15 章 /中国好声音 ,加多宝的“世界末日”之战 177

这个夏天 ,中国好声音 177

“上火”的凉茶：



解密加多宝和王老吉的营销之战

加多宝的世界末日之战 181

大决战正式开始 184

反思加多宝的营销战 187

第 16 章 / 谁将是凉茶大战的最后霸主 190

双雄大战，殃及池鱼 190

加多宝处处领先，广药亦步亦趋 192

广药王老吉如何夺回消费者？ 194

谁将笑傲凉茶的江湖？ 196

一场持久战 200

纸盒凉茶，百亿蓝海 206

第一篇

崛起：解密加多宝与王老吉的发展

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。

——《孙子兵法·势篇》

第1章

解密加多宝与王老吉的营销史

就我所知,不少从事营销的人员很少花时间去研究本行业的营销史,他们总是疲于应付眼前繁杂的事项,只想着如何完成这个阶段的任务,让自己的产品和营销策略跟得上潮流与时尚,让眼前的方案能获得领导的认可,从而保住自身在职场中的头衔。

然而,如果想要掌握一个行业的营销规律,那么研究该行业的营销史显然是必不可少的,更应该研究行业中最优秀企业和最著名品牌的营销史。

放眼凉茶行业乃至中国整个饮料行业,在很长一段时间里,加多宝和红罐王老吉的成功被人反复称道,人们对其每一步营销的英明抉择和长远目光都赞叹不已。然而,事实是否真的如此理想?

加多宝艰难创业

在加多宝内部,人们习惯称呼董事长陈鸿道为“陈生”,这是广东话里对