

MBA案例：娃哈哈，敢问明天路在何方？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_107796.htm 初一看，是个傻瓜问题？

的确，娃哈哈是目前中国国内食品饮料行业当之无愧的龙头企业，经过17年的发展，无论从企业规模、营销能力、财务能力、赢利能力在国内食品饮料行业首屈一指。就算是世界饮料巨头号称世界第一品牌的可口可乐在华所有装瓶厂利润之和也未必及得上现在的娃哈哈（当然可口可乐这种利润其实是表面的，事实上可口可乐在将浓缩液卖给各装瓶厂时已经赚取了巨大的利润）。娃哈哈的确有资格为自己感到骄傲，也值得国人感到骄傲和自豪。对娃哈哈的赞誉在这个以成败论英雄的世界实在是太多了。在这里笔者想从另一个角度出发，给娃哈哈泼一泼冷水，给发展中的娃哈哈提一点醒。

娃哈哈的成功秘诀在哪里？来源：www.examda.com 娃哈哈17年来成功的最大根源可以最终归结为一个人----他们的创始人宗庆后。这一点无论是娃哈哈企业内部还是在食品饮料业界可能是公认的。从某种程度可以这样比喻，如果把娃哈哈企业帝国比作中华人民共和国的话，那宗庆后作为企业的缔造者可以比作我们的毛泽东主席。事实上，从宗庆后的创业思路是深受毛泽东影响的，娃哈哈“避实就虚”、“农村包围城市”的差异化营销思路是毛泽东农村保卫城市和游击战术的真实写照。笔者认为，娃哈哈之所以能取得今日的发展，基于以下资本：1. 娃哈哈第一资本：在目前国内食品行业相对来说比较强大的渠道分销网络。娃哈哈17年来努力创造的引以为豪的联销体模式，以此为平台建立了具有强大分

销能力的销售网络。在国内的流通体制进行改革初期，娃哈哈敏锐的觉察到，大大小小的农贸批发市场发展方兴未艾，原有的以国有糖烟酒公司、副食品公司为主的传统流通渠道即将被打破，企业要发展必须重新建立属于自己的营销渠道。娃哈哈17年来一直坚持以“义、利”为原则，终于建立了一支具备强大分销能力和较高忠诚度的经销商队伍。娃哈哈不断推出新品，从儿童营养液、乳饮料、纯净水、八宝粥、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料，到近年的休闲食品（瓜子、果冻）和功能水（激活），一路走来，边积累边发展边推进，逐步提高经销商的赢利能力，逐步培养经销商忠诚度，逐步发展经销商的分销能力。这是娃哈哈17年来赖以生存和发展的最大的无形资产，一般企业无法比拟的。来源

：www.examda.com 2．娃哈哈第二资本：多年在国内食品行业多年积累的较强的产品开发和创新能力。业界人士都知道，娃哈哈从来都不是第一个吃螃蟹的人，儿童营养液、乳饮料、水、八宝粥、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、到今年推出的激活，娃哈哈从来就是一个彻头彻尾的市场追随者，人家把产品概念抄作成熟了，娃哈哈随机跟进，利用其多年积累的网络优势迅速填补那些市场领跑者的尚未开发的空白或薄弱市场，骚扰市场领导者的优势市场，占得一席之地。对于那些实力较弱的市场开发者一旦出现失误，立即会被娃哈哈超越。娃哈哈在我的概念中可能从来没有自己主动开发的产品概念，但他总能后来居上。 3．西进涪陵至今，娃哈哈在全国23省市建立了60余家合资控股、参股公司，基本实现了哪里生产哪里销售，销售半径小，从而大大降低了产品的制造成本和物流成本。因此你会发现，娃哈哈从来就是“价

格战”的最热烈拥护者，其根本原因在于宗庆后远见卓识的“销地产”战略大大降低了产品制造成本，在竞争对手在为娃哈哈“低价”竞争百思不得其解的时候，娃哈哈却能笑口常开。特别是在今年国家政策原因导致物流成本和原材料成本急剧上升的时候，更能体会到娃哈哈的远见卓识。4、娃哈哈的第四资本：娃哈哈的销售促进能力。来源

：www.examda.com 1) 从广告角度来讲，娃哈哈的远见在于其在很早的时候就开始利用中央电视台这一广告平台，建立其在全国市场的品牌形象。娃哈哈可能是食品行业最早利用央视进行广告宣传的国内食品行业企业之一。2) 营业推广讲，由于娃哈哈没有直接掌控终端，而是通过其经销商和二批商控制零售终端，因此其营业推广更注重的是针对经销商和二批商的激励，近年由于竞争对手发生变化，主要竞争对手主要“两乐、康、统”，由于竞品都是掌控终端的高手，甚至直接控制终端，因此娃哈哈也开始注重对终端的营业推广。娃哈哈在那些竞争对手未完全掌控终端的市场，主要是二三级市场和农村市场，这样的营业推广方式是有效的。来源：www.examda.com 5、娃哈哈的第五资本：掌握先机，制敌于前，娃哈哈的应变能力。笔者认为娃哈哈很大的一个优势在于总裁亲自抓销售工作。业界说宗庆后一年有200天时间在走访市场，此言在创业初期不虚，现在企业大了事情多了，但他还是尽量抓住时机走访市场。宗庆后说自己是“感觉”派，其实他的感觉是来自市场一线，因此他制定的促销政策一般都能准确把握市场动态。另外由于宗庆后直接抓销售工作，娃哈哈这么大一个企业，销售公司30多名省级经理一般直接向宗庆后汇报，这一点其实是娃哈哈的优势所在，避

免了一些大企业病在娃哈哈的发生，避免了层层汇报带来的市场信息不及时，贻误战机，市场反应能力差。2003年非典结束之际及时的帮助经销商卸库行动、2004年大年初三抢在竞品前的茶、果汁、水饮料压库战役是其中的经典。可以毫不夸张的讲，2003年和2004年这两次抢占市场先机的行动，对03年和04年娃哈哈取得了较大业绩增长起到了决定性的作用。如果没有这两次抢占市场先机的行动，恐怕问题会很大。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com