# 企业市场营销发展的四个阶段

来源：网络 作者：蓝色心情 更新时间：2025-07-06

*第一篇：企业市场营销发展的四个阶段一个不重视营销的企业不会是一个好企业，一个只会重视营销的企业同样也不会是一个好企业。现代营销无疑是现代企业发展过程中的重头戏，但如果一个企业在其发展过程中只是一味地追求营销，那就等同于只追求利利润的最大化...*

**第一篇：企业市场营销发展的四个阶段**

一个不重视营销的企业不会是一个好企业，一个只会重视营销的企业同样也不会是一个好企业。现代营销无疑是现代企业发展过程中的重头戏，但如果一个企业在其发展过程中只是一味地追求营销，那就等同于只追求利利润的最大化。现代企业产品的销售应该经过四个时期，这四个时期是：卖产品→卖信誉→卖品牌→卖文化。能走到最后一个时期的一定是优秀的。

一、卖产品。中国改革开放之初，中国商界确实热闹过一阵，受了多少年贫穷的中国人面对这个掘金时代很难保持绅士风度。昨天还紧缺的商品一夜之间充盈市场，真可谓是空前的繁荣。在那种繁荣之下，太多太多的商家都在不顾一切地向外兜售自己的产品，以便获得更大的利益。当初参与兜售产品的那些第一代企业到现在早已所剩无几了。那时的企业一个饥饿的婴儿，贪婪地吮吸着市场的价值，却最终大都经不住市场的考验而过早的夭折了。对于一个企业或者刚走上市场的产品来说，很多经营者想到的就是如何地把大批的产品卖出去，换来大把的金钱，以解决自身的亏空。在他们心中，金钱最重要也最可观，别的东西，比如信誉、质量等等，都是后话。

卖产品的时期往往是最激动人心的时期，眼看着自己的产品成批外出，大把的钞票滚滚而来，那心情没有切心的体验是很难想象到的。很多的产品、很多的企业，也正是在这个时期被胜利冲昏头脑而消亡。这主要是把钱看得太重，本来很好的产品，很好的企业，总想先赚足了钱再去想信誉、想质量，结果萝卜快了不洗泥，见利忘义。这是大多在卖产品时期遭遇失败的根本原因。

二、卖信誉。大浪淘沙，经过市场的洗礼，那些能从卖产品时期走出来的企业或产品，大多是明智的。他们或过早地意识到产品要想在市场中永远能得以立足，必须得到市场的认同，这个认同就是信誉。现在很多的企业、很多的产品都在讲信誉，信誉要抵挡金钱的诱惑，同时信誉更是企业的立足之本。孔子说：“民无信不立。” 孟子说：“诚者，天之道也；思诚者，人之道。”讲的都是信誉。2025年有首届中国信誉论坛上，山东鲁花集团董事长孙孟全代表入会企业家在信誉宣言中说：“信誉不仅是道德规范，也是市场游戏规则，更是市场准入证和通行证。”著名经济学家吴敬琏说：“失去了信誉交易的链条，就会断裂市场经济，根本无法运转。”在咨询活动中，我曾发现这样一家公司，他们通过一系列的虚假汇报得到了政府的支持，取得了巨额贷款。在他们得到贷款之后，便用这些资金做起了另外的项目，可悲的是，项目还没有开始运营，企业便面临着倒闭的困境。研究过程中，我们发现这家公司的信誉度相当差。天天呆在公司里要拖欠的外地公司就有四五家。有一位洛阳客商感叹地说：“做了这么多年工作，从没遇到过这样的公司。”

他们的产品由于宣传到位，一个时期内在市场上曾很受欢迎，可惜他们没有把握好机遇，信誉连连出错。先是产品质量出现问题，接着是与客户的信誉出了问题，常常是经销商贷款早已汇出，产品却迟迟不到。甚至有的贷款打出，业务代表却无影无踪。结果是一边开拓市场，一边在自己扼杀市场，不到两年时间企业基本瘫痪。

现在的市场状况是，越是大型的企业信誉度越高，越是小型的企业信誉度越低。这也正是消费者相信大型企业，相信名品的主要原因。从发展的角度来看，小企业更应讲求信誉。

三、卖品牌。中国已经进入了品牌时代，聪明的企业都开始重视公司的品牌、产品的品牌。温州人是觉醒的最早的一个群体。温州人从加工厂时代转到现代的品牌时代，可以说是聪明的温州人的一种必然。随着市场经济的发展，品牌已经来到了寻常百姓家，从家电到服装，再到现在的日用生活品，人们的品牌意识越来越强。与此同时，聪明的商家开始把品牌建设提到了企业发展的台面。品牌时代仅有产品质量是不够的，仅有信誉也是不够的。计划经济时代基本属于卖产品时代，那时皇帝的女儿不愁嫁，酒香不怕巷子深。品牌时代最大的特点是酒香还得会吆喝。这个吆喝并不是你花大把的钞票到央视做广告。那些只知道花钱做广告的公司实际上只是停止在卖产品时期，因为他们通过大量的广告，宣传的只是他们的产品，而并非是品牌。这种情况下，产品很可能如白驹过隙，企业很可能会在做高兴着大把地点着钞票的时候，轰然倒

掉。

这方面的事例不是没有。当我们企业进入到卖品牌时期时，最起码证明你注重了产品的质量，注重了市场的信誉，注重了产品的宣传，更重要的是注重了产品的附加值。现在很多的企业都在希望自己能做成一个百年品牌，当然就是希望自己在市场上永立于不败之地。这是能说得出来的，但不一定是能做得到的。看看现在市场上那位数不多的百年企业、百年老店或说百年品牌，有几家对市场上的同类能形成具大的冲击？对市场形不成冲击的品牌，纵有千年历史只能算是古董。真正的品牌就是要卖得多、卖得快、卖得久、卖得贵、对市场有冲击力、在消费者心中有影响力，能走到卖品牌时期的企业一定是优秀企业，但离长寿企业百年品牌还差几步。

四、卖文化。上世纪八十年代，企业文化进入我国之后，企业文化就逐步被一些英明的企业管家运用。实际上，企业文化在企业发展和市场运作中，只是一种无穷的助力，但决不会成为主力。不能一味的重视，你又不能不重视。当一个企业的产品到了品牌时期的时候，如果再想进步，这个时候最好的东西就是文化。文化可以为你的品牌带来无限的附加值。当你在为你的好产品在一个市场打不开新的局面，这个时候最好的东西是什么？是文化。文化入侵比武装入侵更可怕，只要精神不死，武装入侵就没有胜利可言。但文化可以改变人的思想，思想改变了，还有什么不能改变的？

当代文化入侵的成功典型就是韩国，韩国在经济达到一定高度的时候开始了他的文化攻势。这几年韩国式文化对中国的强势进攻不能说对我国的市场没有形成冲击。过去说，当经济入侵达不到目的时最后的办法就是战争，现在我认为经济入侵达不到目的时，就进行文化入侵。看看美国对世界的大范围入侵，不也是文化在辅着经济吗？文化与经济一旦绑在了一起，给市场带来的冲击是无法估量的。对一个民族、一个地区带来的冲击也是无法估量的。任何一个禁固的地区或民族，最终被打开大门的不是枪炮是文化。

市场上，可口可乐在卖文化，五粮液在卖文化，海尔在卖文化，同仁堂也在卖文化。文化是品牌的升华，文化不是面向市场喊出的口号。文化的真伪市场是块试金石，没有几年的修炼是不敢到市场上闯的。一个企业、一个品牌，如果走过了品牌时期来到文化时代，离做一个长胜企业、一个长寿品牌，就不会太远了。

**第二篇：计算机发展的四个阶段**

计算机发展的四个阶段

世界上第一台电子数字式计算机于1946年2月15日在美国宾夕法尼亚大学研制成功，它的名称叫ENIAC(埃尼阿克)，是电子数值积分式计算机(The Electronic Numberical Intergrator and Computer)的缩写。它使用了17468个真空电子管，耗电174千瓦，占地170平方米，重达30吨，每秒钟可进行5000次加法运算。虽然它还比不上今天最普通的一台微型计算机，但在当时它已是运算速度的绝对冠军，并且其运算的精确度和准确度也是史无前例的。以圆周率(π)的计算为例，中国的古代科学家祖冲之利用算筹，耗费15年心血，才把圆周率计算到小数点后7位数。一千多年后，英国人香克斯以毕生精力计算圆周率，才计算到小数点后707位。而使用ENIAC进行计算，仅用了40秒就达到了这个记录，还发现香克斯的计算中，第528位是错误的。

ENIAC奠定了电子计算机的发展基础，在计算机发展史上具有划时代的意义,它的问世标志着电子计算机时代的到来。ENIAC诞生后，数学家冯·诺依曼提出了重大的改进理论，主要有两点：其一是电子计算机应该以二进制为运算基础，其二是电子计算机应采用“存储程序”方式工作，并且进一步明确指出了整个计算机的结构应由五个部分组成：运算器、控制器、存储器、输入装置和输出装置。冯·诺依曼的这些理论的提出，解决了计算机的运算自动化的问题和速度配合问题，对后来计算机的发展起到了决定性的作用。直至今天，绝大部分的计算机还是采用冯·诺依曼方式工作。

ENIAC诞生后短短的几十年间，计算机的发展突飞猛进。主要电子器件相继使用了真空电子管，晶体管，中、小规模集成电路和大规模、超大规模集成电路，引起计算机的几次更新换代。每一次更新换代都使计算机的体积和耗电量大大减小，功能大大增强，应用领域进一步拓宽。特别是体积小、价格低、功能强的微型计算机的出现，使得计算机迅速普及，进入了办公室和家庭，在办公室自动化和多媒体应用方面发挥了很大的作用。目前，计算机的应用已扩展到社会的各个领域。可将计算机的发展过程分成以下几个阶段：

1.第一代计算机(1946年～1957年)

主要元器件是电子管。

2.第二代计算机(1958年～1964年)

用晶体管代替了电子管。

3.第三代计算机(1965年～1970年)

以中、小规模集成电路取代了晶体管。

4.第四代计算机(1971年至今)

采用大规模集成电路和超大规模集成电路。

5.第五代计算机

智能计算机

**第三篇：计算机网络发展的四个阶段**

计算机网络发展的四个阶段

简单地说，计算机网络就是通过电缆、电话线或无线通讯将两台以上的计算机互连起来的集合。按计算机联网的地理位置划分，网络一般有两大类：广域网和局域网。Internet网（因特网，许多人也称其为“互联网”）是最典型的广域网，它们通常连接着范围非常巨大的区域。我国比较著名的中国科技信息网（NCFC）、中国公用计算机网（CHINANET）、中国教育科研网（CERNET）和中国公用经济信息网（CHINAGBN）都属于广域网。局域网是目前应用最为广泛的网络，例如：你所在的机关电大计算机网络就是一个局域网，我们通常也把它称之为校园网。局域网通常也提供接口与广域网相连。计算机网络的发展：

1、计算机-终端 将地理位置分散的多个终端通信线路连到一台中心计算机上，用户可以在自己办公室内的终端键入程序，通过通信线路传送到中心计算机，分时访问和使用资源进行信息处理，处理结果再通过通信线路回送到用户终端显示或打印。这种以单个为中心的联机系统称做面向终端的远程联机系统。在主机之前增加了一台功能简单的计算机，专门用于处理终端的通信信息和控制通信线路，并能对用户的作业进行预处理，这台计算机称为“通信控制处理机”（CCP：Communication Control Processor），也叫前置处理机；在终端设备较集中的地方设置一台集中器（Concentrator），终端通过低速线路先汇集到集中器上，再用高速线路将集中器连到主机上。

2、以通信子网为中心的计算机网络 将分布在不同地点的计算机通过通信线路互连成为计算机－计算机网络。连网用户可以通过计算机使用本地计算机的软件、硬件与数据资源，也可以使用网络中的其它计算机软件、硬件与数据资源，以达到资源共享的目的。

3、网络体系结构标准化阶段 ISO 制订了OSI RM成为研究和制订新一代计算机网络标准的基础。各种符合OSI RM与协议标准的远程计算机网络、局部计算机网络与城市地区计算机网络开始广泛应用。

4、网络互连阶段 各种网络进行互连，形成更大规模的互联网络。Internet为典型代表，特点是互连、高速、智能与更为广泛的应用。

**第四篇：中国电子商务发展四个阶段**

中国电子商务发展四个阶段

1:萌芽与酝酿期（97-2025年）：爆炸式发展的夏天 亚马逊网络书店（1995年）的冉冉升起，使电子商务成为了经济活动的热点，大量风险投资涌入电子商务，网络概念股在美国受青睐，电子商务出现爆炸式发展。

2:调整蓄势阶段（2025-2025年）——寒冬 由于扩张速度快，资金投入多，电子商务问题暴露，物流、管理问题突出，网络股出现炮沫经济，国际股市从5000点跌破到2025点，资金撤离，网站开始重新洗牌，优胜劣汰，强者生存，弱者淘汰，电子商务发展经历了寒冬腊月，超过1/3的网站销声匿迹了。

3：复苏与回暖期（03年-05年）—高速发展的春天 经过严峻的市场考验，电子商务网站开始务实经营，SRS的出现、911事件的发生，禽流感病毒的传染、非典流行使得电子商务又卷土重来，电子商务又迎来了一个发展的春天。这个阶段对电子商务来说最大的变化有三个： 第一个变化：大批的网民逐步接受了网络购物的生活方式，而且这个规模还在高速的扩张。第二个变化：众多的中小型企业从B2B电子商务中获得了订单，获得了销售机会，“网商”的概念深入商家之心。

第三个变化：电子商务基础环境不断成熟，物流、支付、诚信瓶颈得到基本解决，在B2B/B 2C/C2C领域里，都有不少的网络商家迅速的成长，积累了大量的电子商务运营管理经验和资金。

4：电子商务纵深发展期（2025-现在）：做大做强的夏天 这个阶段最明显的特征就是，电子商务已经不仅仅是互联网企业的天下。数不清的传统企业和资金流入电子商务领域，使得电子商务世界变得异彩纷呈。

中国电子商务的发展经历以下三个阶段：

1、99年~02年萌芽阶段。

这个阶段里中国的网民数量相比起今天是在是少得可怜，根据2025年年中公布的统计数据，中国网民仅1000万。而且这个阶段，网民的网络生活方式还仅仅停留于电子邮件和新闻浏览的阶段。网民未成熟，市场未成熟，以8848为代表的B2C电子商务站点能说得上是当时最闪耀的亮点。可惜8848最终逝去，萌芽期的电子商务环境里没能养活几家电子商务平台，只是孕育了一批初级的网民。这个阶段要发展电子商务难度相当大。

2、03年~06年高速增长阶段

当当、卓越、阿里巴巴、慧聪、全球采购、淘宝，这几个响当当的名字成了互联网江湖里的热点。这些生在网络长在网络的企业，在短短的数年内崛起，和网游、SP企业等一起搅翻了整个通信和网络世界。以前程无忧网络招聘为例，在这个以专门发行招聘报纸的企业，03年初的时候还是投报纸广告送网络招聘会员，到今天已经变成了投放网络招聘广告赠送报纸招聘广告，可见变化之巨大(这个例子说明的就是网络应用的发展对传统业务的影响深远)。

这个阶段对电子商务来说最大的变化有三个：

第一个变化：大批的网民逐步接受了网络购物的生活方式，而且这个规模还在高速的扩张。

第二个变化：众多的中小型企业从B2B电子商务中获得了订单，获得了销售机会，“网商”的概念深入商家之心。

第三个变化：电子商务基础环境不断成熟，物流、支付、诚信瓶颈得到基本解决，在B2B/B2C/C2C领域里，都有不少的网络商家迅速的成长，积累了大量的电子商务运营管理经验和资金。

3、07年~10年电子商务纵深发展阶段

这个阶段最明显的特征就是，电子商务已经不仅仅是互联网企业的天下。数不清的传统企业和资金流入电子商务领域，使得电子商务世界变得异彩纷呈。

首先：阿里巴巴、网盛上市标志着B2B领域的发展步入了规范化、稳步发展的阶段；淘宝的战略调整，百度的试水意味着C2C市场将在高速发展的同时不断的优化和细分市场。

PPG、红孩子、京东的火爆，不仅引爆了整个B2C领域，更让众多传统商家按耐不住纷纷跟进。

07年~10年，中国的电子商务发展将达到新的高度。虽然还不至于会颠覆人们的生活习惯，我们一定会看到更为精彩绝伦的新鲜事，会看到一个现实社会与虚拟社会不断融合发展的新时代。

回到上文的问题，拥有一定规模实力的传统企业，以及慢慢成长起来的中小网商未来之路该如何走？

可以预言，由传统企业延伸过来的电子商务公司和互联网中成长起来的中小网商将会是未来中国电子商务发展的核心力量。

原因有三：

1、对于B2B电子商务平台，承载其盈利模式的90%以上都是中小型企业。随着B2B领域的竞争格局趋于暂时的稳定，B2B领域的规模扩张将会降温，取而代之的是结构优化和业务深挖。

2、在C2C领域，随着B2C的进一步发展以及市场管理的日益规范，纯C2C交易规模的增长速度也会放缓。

3、B2C领域，随着传统企业的资金涌入，会获得高速发展。而且，拥有独立品牌、优势货源、良好口碑、服务完善的各行业B2C商家会为整个电子商务领域带来前所未有的、百花齐放的盛况。

**第五篇：我国企业的市场营销阶段**

我国企业的市场营销阶段：从市场营销观念到社会营销观念的转变

编辑0801王萍081930013

3营销活动应该统筹考虑效率、效果和社会责任各个方面，应该在经过深思熟虑产生的某种竞争观念指导下进行。在营销理论创新过程中，先后产生过五种竞争观念，即生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念。无论是中国的学者还是中国的企业家，都坚决否定前三种观念，认为它们是过时的竞争观念，只有市场营销观念和社会营销观念才适合现代企业。

市场营销观念，是一种“以消费者需求为中心，以市场为出发点”的经营指导思想。营销观念认为，实现组织诸目标的关键在于正确确定目标市场的需要与欲望，并比竞争对手更有效、更有利地传送目标市场所期望满足的东西。基本特点：①以消费者需求为中心，实行目标市场营销；②运用市场营销组合手段，全面满足消费者的需求；③树立整体产品概念，刺激新产品开发，满足消费者整体需求；④通过满足消费者需求而实现企业获取利润的目标；⑤市场营销部门成为指挥和协调企业整个生产经营活动的中心。

社会营销观念，社会营销观念是对市场营销观念的进一步完善发展。与市场营销观念相比，社会营销观念有以下特点：在继续坚持通过满足消费者和用户需求及欲望而获取利润的同时，更加合理地兼顾消费者和用户的眼前利益与长远利益，更加周密地考虑如何解决满足消费者和用户需求与社会公众利益之间的矛盾。此观念要求企业任务在于确定目标市场的需要、欲望和利益, 比竞争者更有效地使顾客满意, 同时维护与增进消费者和社会福利。

目前，中国企业的营销，正处于市场营销观念到社会营销观念的转变之中，正处于从着眼市场到着眼社会效益的转型之中。在这一阶段，许多学者提出许多新的营销观念，比如“和谐营销”、“网络营销”、“品牌营销”、“情感营销”等。中国的重要企业逐渐从注重消费者的意愿，注重市场效益，转变成着眼于企业的社会形象、品牌，注重社会效益。下面以娃哈哈集团的营销战略为例，浅析目前中国企业所处的营销转型阶段。

杭州娃哈哈集团有限公司成立于1987年，前身为杭州市上城区校办企业经销部，公司从3个人、14万元借款起家，现已发展成为中国规模最大、效益最好的饮料企业。目前在全国29省市建有58个基地150余家分公司，拥有总资产300亿元，员工30000人。24年来，公司以一流的技术、一流的设备，一流的服务，打造出一流的品质，先后投资100多亿元从美国、法国、德国、日本、意大利等国引进400条世界一流的自动化生产线，主要生产含乳饮料、饮用水、碳酸饮料、果汁饮料、茶饮料、保健食品、罐头食品、休闲食品等8大类100多个品种的产品。2025年集团实现营业收入550亿元，利税112亿元，上交税金46亿元。23年励精图治，自强不息，缔造了娃哈哈在饮料行业难以撼动的霸主地位。集团饮料产量、销售收入、利税、利润等各项指标已连续13年位居中国饮料行业首位。公司位列2025中国企业500强141位，中国制造业企业500强64位，中国企业效益200佳第25位，饮料加工业第1位。在中国民营企业500强中，娃哈哈营业收入居第八位、利润第一位、纳税第二位。

24年来，娃哈哈始终坚持以创新为企业发展的不竭动力，不断提升企业技术实力，在瞬息万变的竞争中牢牢把握市场主动权，娃哈哈开发出的产品不仅引导了消费潮流，丰富了人民的生活，也推动了中国饮料工业健康快速发展。

现任娃哈哈集团董事长兼总经理的宗庆后是中国企业界的标志性人物之一，被称为“营销教父”、“饮料大王”，从1987年白手起家，合资达能，用非常可乐在“两乐”虎口夺食，到进军童装„„他的每一举动总能引发业界震动。1987年，42岁的宗庆后靠借款，创办了娃哈哈公司的前身——杭州市上城区校办企业经销部，经过18年的努力，将一个只有3个人的校办企业发展成为今天拥有18000余名员工、88.7亿元的总资产，国内最大、产量排名世界第五的现代大型饮料企业，进入国务院520家重点企业和中国企业500强行列。宗庆后也在实际经营中摸索出了独具娃哈哈特色的非常管理模式，锻造了享誉全国的品牌知名度与美誉度。

坚持“一业为主、适度相关多元化”战略

十多年来，宗庆后一直遵循“一业为主、适度相关多元化”的产业发展方针，坚持规模经营、做强做大饮料主业；同时瞄准时机，适度发展相关产业，提出企业成功之道就是合适时间、合适环境的合适选择的“三合论”，稳步经营。

宗庆后坚持做企业要遵循企业发展的基本规律，十八年来娃哈哈一直是坚持无负债经营模式，至今没有向银行贷款，保证了企业资产的健康稳定，避免了经营风险的产生，而且银行里经常有八、九个亿的存款。没有因为资金充足而头脑发热乱投资，盲目跨行业经营，而是一直坚持在食品饮料行业里发展，一步

一个脚印，坚持谨慎的滚动发展。每开发一个新产品都要经过深入的市场研究和充分论证。

“不做则已，要做就做最好”，将小产品做成大市场，而且一旦抓住机遇就大干快上，这就是宗庆后的“小步快跑”策略。通过不断的小步快跑，滚动积累，通过主业内多角化经营，形成核心竞争力，增强了娃哈哈在业内的竞争优势，使竞争对手单薄的产品种类很难跟其多系列的产品抗衡。

宗庆后在做强做大饮料主业上，主要通过三个战略步骤：

“小鱼吃大鱼”，奠定发展基础。1991年，“娃哈哈儿童营养液”问世已三年，以其明显促进儿童食欲的特有功效而风靡全国，销量飞涨，市场供不应求，若不及时扩大生产规模将失去市场机遇。按照传统的发展思路，立项、征地、搞基建，在当时少说也得二、三年时间，很可能会陷入厂房造好产品没有销路的困境。宗庆后在杭州市政府的大力支持下，毅然选择了充满风险的兼并劣势企业之路，当时仅有140名员工、几百平方米生产场地的娃哈哈以8000万元自有资金的代价有偿兼并了有2200名职工（其中近600名退休职工）、亏损积压产品达6000万元、占有6万多平方米厂房的资不抵债的国营老厂杭州罐头食品厂，以“小鱼吃大鱼”的改革举措在全国引起轰动。通过兼并，利用娃哈哈的产品优势、资金优势、市场优势，迅速盘活了杭州罐头食品厂的存量资产，利用其厂房与员工迅速扩大了生产规模，第二年就使娃哈哈的销售收入、利税增长了一倍多。可以说，1991年的兼并，是娃哈哈形成规模经营的里程碑，为娃哈哈后来的大发展奠定了良好基础。

引进外资，壮大自己的品牌，形成规模。1996年，宗庆后认识到在日益激烈的市场竞争中，若不能实行规模经营，不加快自己的发展速度，可能很快会被淘汰出局。他毅然选择与世界500强、位居世界食品饮料业第六位的法国达能集团公司合资，一次引进外资4300万美金，通过大规模的技术改造，引进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，保证了质量，提高了效率，降低了成本，使娃哈哈的质量和价格与国内企业及国际上大企业的产品相比，均占有绝对的优势。鉴于饮料行业其他合资的惨痛教训和娃哈哈品牌在市场的知名度和美誉度，宗庆后提出了以“合资不合品牌”为核心的“四项基本原则”：即“娃哈哈”的牌子不能变；“娃哈哈”的董事长、总经理的位置不能变；公司45岁以上的中老职工合资后一个不能辞退；“娃哈哈”原定的退休职工待遇不能变。由于经济效益好，合作方亦获得了较高的投资回报，至今外方不仅没有一人参与管理，而且还不断的增加投资，仅达能公司至今累计投资逾1亿美元，真正做到了依靠别人的资金与技术发展壮大自己的品牌，迅速形成规模经营的效果。

西进北上，实施销地产，扩大规模

在生产基地的建设上，宗庆后很早就意识到未来饮料市场的决战是规模和成本的拼斗，而产品运输是瓶颈。从1994年远赴三峡库区设厂开始，就意识到这是自己发展的一个重要契机：西部丰富的资源、广阔的市场为娃哈哈提供了广阔的发展空间和巨大的发展前景，便有计划地实施了全国性的跨地区生产布局，实施“销地产”，将娃哈哈资金、技术、产品、品牌优势与当地的资源、市场优势进行优势互补。到2025年，娃哈哈已在全国27个省份开厂设点，生产线总数高达百条。这样的投资布局大大降低了运输成本，使企业在价格竞争上处于十分有利的战略地位。通过“销地产”生产基地的建立，扩大了娃哈哈的市场占有率，同时也使娃哈哈形成了抗衡国外大品牌的能力。

2025年，宗庆后看准童装庞大的市场空间，凭借自身在儿童产业多年来建立的信誉，选择了与孩子们生活、成长紧密相关的童装业作为跨行业发展的起点，采取零加盟费的方式吸引全国客商加盟，在全国首批开立了800家童装专卖店。后来发现市场上对童装品牌的意识还不强，根据童装实际需求特点，迅速调整策略，走稳步发展之路，首选在大城市、地级市发展，希望通过大企业的操作，做大品牌童装市场。目前，娃哈哈童装已逐步走上了良性发展，年销售额达1亿元。宗庆后在童装行业的跨行业之举，一方面体现了其“一业为主、适度相关多元化”的产业发展方针，同时也是其谨慎发展的集中体现。

实施“全国一盘棋”管理

在管理体制上，宗庆后坚持“全国一盘棋”的管理，人、财、物、产、供、销全部由集团统一控制、调度，实施有序分级授权管理。

从1994年在涪陵开办第一家外地分公司开始，宗庆后就确定了集中经营、统一营销的思路，并在此后所有分公司的运作中渐趋成熟。

在高度集中的集团运作模式中，各地生产分公司尽管是独立的法人，但实际上实施的是生产大车间的职能，其人、财、物、产、供、销全部由集团统一控制、调度。宗庆后确定这一思路主要是因为：首先在目前中国市场经济还不太规范、社会及企业信用体系还不健全、诚信观念尚未深入人心的情况下，过早、过宽地放权很可能会导致企业辛苦积累十几年的资产和资金的流失，会给企业带来很大损失，甚至会有灭顶之灾。其次娃哈哈目前所有的分公司生产的品种基本相同，如果各地分公司都实行自我销售，往往会因

为本位主义而产生相互竞争，很容易搞乱市场。而在物资供应上，如果把全集团的各种原辅材料的需求量合计起来，就能使其在与供应商谈判时获得相当优惠的价格和服务，反之却会失去总量的价值而增加采购成本。再者如果每个分公司都面面俱到地把所有职能部门都建立起来的话，无疑会造成机构臃肿和人力成本的增加，既浪费了人力资源，又降低了工作效率。

实践证明，这一握紧成拳，形成合力的娃哈哈模式在某些方面的优势十分明显：全国市场统一营销，减缓“冲货”隐患，产品销售价格体系的可控性明显增强；采购成本显著降低；企业形成强大的集聚效应，总体实力虽不比可口可乐，但相对于分兵作战的可口可乐单一分公司，反而形成优势。

构建联合销售共同体

在营销管理上，宗庆后被西方媒体称为是市场网络的“编织大师”，其创建的联销体模式，编织了一张遍布全国各地2025多个一级批发商以及数目更为庞大的二级、三级批发商和销售终端营销网。同时他提出的“农村包围城市”、“先吃肉再啃骨头”的市场策略，成就了娃哈哈在中国饮料行业难以撼动的霸主地位。

在娃哈哈18年的发展历程中，宗庆后深知两点：第一，“承诺是金”，做企业，不仅要消费者相信你的产品，也要你的利益相关方——经销商或分供方能够放心地与你合作，这也就是“诚信”；第二，要自己赚钱，首先要让别人赚钱，这就是现在讲的“双赢”。诚信与双赢是宗庆后这么多年企业经营的基本原则。

宗庆后庞大而令人生畏的联销体营销网络，是建立在“信用契约”的基础上的，宗庆后苦心经营十余年，最为珍贵的便是与经销商达成了这种信用上的默契。而这一独具特色的联销体构建经历了三个阶段，历时十余年：

在娃哈哈刚开始拓展市场时的第一阶段，宗庆后利用当时国营的糖烟酒、副食品、医药品批发公司及其下属的二、三级批发站在渠道上的统治地位，采取广告宣传拉动消费者的策略，让消费者找娃哈哈，使娃哈哈迅速抢得先机，打下了营销基础。到九十年代中期，随着沿海省份各种专业及农贸市场的兴起，个体私营的批发商以其灵活多变的机制把国营糖酒公司原有渠道网络冲得七零八落，中国城乡市场出现大重组。在这中国市场秩序最混乱的阶段，营销风险成倍增加，宗庆后感到决定企业能不能盈利的关键因素是信用。于是决定着手打造公司的信用体系，1994年初，宗庆后在全国经销商大会上，提出实行保证金制度，要求所有经销商必须按缴纳一定保证金，在经营过程中进货一次结算一次，作为相应的回报，娃哈哈承诺给予更多的优惠政策，并按高于同期银行利率对经销商保证金支付利息。

保证金制度经过两年多的坚持，逐渐得到了经销商的理解和贯彻执行，娃哈哈也很快编织起一个新的无比灵活的市场网络。保证金制度的实施，不仅避免了销售中的拖欠款，保证资金流的顺畅，销售人员可把全副精力用于实际的促销行动，而且这笔现金流可以为企业所用，采购所需原辅材料，从而实现资金的良性循环。因此一直来，娃哈哈不仅没有贷款，而且拥有7、8个亿的银行存款，这在中国企业中也是绝无仅有的。

1996年前后，随着中国保健品、饮料市场的繁荣，越来越多的民营企业加入战团。连可口可乐这样的跨国品牌也开始把营销重心下移，在一些区、县级市场与娃哈哈一争高下。由于是无序竞销，厂商与经销商之间的关系变得复杂微妙起来，弊端便一一浮出水面：多头经销，公司无法控制市场；冲货现象严重；一旦市场出现暂时的滞销现象，就会出现恐慌性的降价。

应对上述弊病，宗庆后开始陆续采取一系列大举措，系统构建自己的联合销售共同体，即进入营销渠道建设的第三个阶段。首先，继续实施保证金及保证金贴息奖励的营销政策。其次，着手实施区域销售责任制。公司根据经销商的能力和他们当地的客商关系，对所有经销商进行区域合理布局，严格划分责任销售区域，努力消灭销售盲区，以彻底杜绝窜货现象，避免因经销商销售区域交叉导致无谓的内耗式竞争。第三，理顺销售渠道的价差体系。即通过合理的一批商、二批商和零售终端的价差体系设计，明晰销售渠道不同层次客商的合理的利润空间预期，同时实施利益的有序分配。第四，建立专业的市场督导队伍和督导制度。IBM总裁郭士纳讲，人们不会做你希望的事，只会做你检查的事。为此，宗庆后制定了一套销售业务员工作规范，并建立了一支专业的市场督导巡检队伍和督导巡检制度，确保公司各项营销政策、策略及指令的执行。

通过以上措施，宗庆后把渠道上各个层次的客户及客户占有的资金、市场、仓储，甚至配送体系等各项资源有机整合进娃哈哈的联合销售共同体内，把一家的收益变成和3000家经销商共享的收益，使得娃哈哈的品牌成为3000家经销商共同发展的品牌，娃哈哈的成功也就成了3000家经销商的共同的成功。可口可乐的创始人曾经梦想他的产品能够像自来水一样流进千家万户，而娃哈哈在今天的中国，通过其强势的联销体网络，正努力实现着同一梦想，无论你是在农村还是在城市，娃哈哈产品睁眼可见，伸手可及，成为真正的大众化产品。

在市场策略上，宗庆后的“农村包围城市、先吃肉再啃骨头”策略被人津津乐道。宗庆后始终认为，就饮料食品等大众消费品而言，中国市场的“肉”在城镇，而“骨头”则是那几个千万人口的大城市，因此宗庆后采取的是“农村包围城市”、“先吃肉再啃骨头”的策略，执著地转战在特大城市之外的二三级市场，并取得了骄人的业绩。而其能成功地吃到“肉”，得益于其联销体模式以其低风险的运作和稳固的客户关系。在非常可乐市场推广初期，面对已在都市消费群奠定很大的消费认同度与忠诚度的可口可乐，宗庆后的选择也正是“寻找空当”，避开了可口可乐公司的核心市场——城市市场，走“农村路线”，事实证明了这一判断，借助原有的娃哈哈品牌的影响力和联销体无所不在的渗透力，非常可乐很快就开辟了可乐消费的小城镇及农村第二战场，第三年就取得12%的市场份额，与二乐形成了三足鼎立的格局，创造了碳酸饮料市场的奇迹。

制定技术创新三部曲

在技术创新上，宗庆后根据企业不同发展阶段，制定了“跟进创新”、“引进创新”、“自主创新”三部曲，坚持产品开发“合理领先，适度创新”的原则，坚持“领先半招，小步快跑”式的创新，并投巨资建立了自己的产品研发中心、模具研发、制造中心，解决了饮料发展的瓶颈，取得技术和市场领先，奠定了娃哈哈持续健康发展的后劲。

从跟进创新到引进创新，再到现在的自主创新，娃哈哈通过创新取得领先优势，占据主动。在创业初期，由于企业没有实力，就采取跟进创新，钙奶是乐百氏先推出来的，娃哈哈跟进时加了维生素A与D，加上了“吸收”的概念，使小孩子喝了更健康，而且每年都会推出不同的包装、配方、口味和时尚概念，这尽管是一个低水平的跟进创新，却使娃哈哈的销量大大超过同类厂家。当企业有一定实力后，采取引进创新、自主创新，娃哈哈利用自己的实力，投资1.4亿元建设了科研大楼、模具中心，引进国际一流的检测分析仪器、数控机床，建立了自己的专业人才队伍。去年公司利用生物工程技术，将牛奶、果汁与十五种营养素有机结合起来，开发出新产品营养快线，口感好、营养好，一下子又受到了消费者的青睐，成为市场畅销产品。

在产品开发策略上，宗庆后坚持“合理领先，适度创新”的原则，坚持“领先半招，小步快跑”式的创新。宗庆后对中国市场有其独特的理解，综观娃哈哈十多年的成长史，迄今开发的所有产品，均属于低价位大众消费品，而且没有一项是由它首推的。

“从不做市场的先驱者，不在培育市场上付学费”，这是宗庆后营销中很醒目的一条。同时，宗庆后认为，创新要把握一个时机，要与企业自身的实际情况相结合，不能太超前，否则别人不能接受，容易造成资源浪费，改革成本太高。但也不能太迟钝，否则永远落后于人，快半步就够了。

宗庆后认为，产品进入市场最佳的时机，应该是人家将产品得到消费者的认可，市场有一定的氛围，但尚未取得优势的时候进入。因为一是规避了新产品开发的风险；二是亦看到了对手不成熟与有缺陷的地方，可以找准对方的软肋，超越对方比人家做得更好；三是市场空间还很大，竞争相对还未到白热化程度，进入比较容易，亦能尽快进入市场领导地位。因此，他时刻关注着世界饮料食品市场的微妙动态，观察别的企业的新产品开发及市场反响，然后从市场的消费趋势上寻找到属于自己的商机。他从来不做低价昂贵的市场创造者，只有在他认为消费群体已经形成的时候，才会起而行之。但在新产品的开发、推广过程中，又不是单纯的跟进模仿，而是在模仿中创新，在跟进中迅速地超越前行者，在很短的时间内便成为该领域的领跑者。如娃哈哈开发的第一个产品——儿童营养液，当时国内做营养液的企业有30多个，一些人做了市场调查后认为市场已饱和，但宗庆后发现市场上营养液虽多，但没有一种是针对儿童这一目标消费群的。于是及时抓住了儿童这一细分市场，并挖掘出“吃饭香”这一卖点，没有采用深奥的理性诉求，而是采用“喝了娃哈哈，吃饭就是香”这样的感性诉求，迅速取得成功。娃哈哈的非常可乐跟进可口可乐与百事可乐，在口感上，娃哈哈没有像“汾煌”那样去创新，因为市场对可乐的认知已经固化，试图改变人们的认知是很困难的（可口可乐的新口味未被世人接受就是很好的例证）。

消费者其实并不需要频繁的“革命性”的创新，成熟的企业必须学会掌握创新的节奏，学会资源的整合，这样既不会给市场造成太大的压力，另一方面也让企业可以充分地获取利润。宗庆后正是通过这种跟进与创新相结合的策略，保证了娃哈哈每年均出新产品，每年均有新的增长点，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。

建设“实在、有效”的品牌准则

在品牌建设上，宗庆后以“实在、有效”为最高准则，并在广告投放和品牌延伸上一一贯之。在宗庆

后的营销思想中，品牌不是拿来看的，是为营销服务的，怎么有利于企业盈利就怎么来，没有盈利能力的品牌，就是没有价值的品牌。经过十多年的锻造提纯，娃哈哈利用传媒广告唱响全国，成为中国家喻户晓的著名品牌。

然而迄今在广告业界，对娃哈哈的广告策略仍是褒贬不一，认为其大白话式的广告词缺乏艺术性，与其他产品包括饮料产品相比，品牌包装以及相应的广告形象不够时尚新潮，甚至可以说是有点“土”，但其“喝了娃哈哈，吃饭就是香”，“妈妈我要喝：娃哈哈果奶”、“有喜事当然非常可乐”等以功能诉求为主、十分平实到位广告词，在不动声色中达到了深入人心的效果。从市场传播效应来看，它被传唱于城乡街巷，流行于寻常百姓，在推进销售方面功不可没。而一些艺术性较强的广告则往往达不到促进销售的目的。宗庆后从中得出结论，在现阶段的中国市场，功能、实证性广告仍是主流。因此，尽管娃哈哈这个品牌没有多少贵族气息，但她以人们最喜闻乐见的方式，以其淳朴的秉性，凭借平实的价格运作，笃定地坚持着自己单一的品牌路径，坚守自己健康、大众化、高品质的一贯品牌特性，占据了绝大多数中国人即开型饮料与食品的生活空间，创造了中国饮料行业的众多辉煌：早在10年前，她掀起了中国人瓶装饮用水的革命，成就了中国最大的饮料品牌；她打破了可口可乐、百事可乐世界无敌的神话。

同时在广告运作上，宗庆后的手笔之大、气势之足令人叹为观止。早在儿童营养液上市之时，他即以全部的流动资金在各电视台及报纸上高密度的投放广告，在全国率先采用了地毯式广告轰炸策略。而在广告投放上，宗庆后对电视广告情有独钟，特别是中央台。这是因为：一是娃哈哈各类产品的价格几乎全部走的是几元钱以下的平民化路线，大众色彩很强；二是经过长期探索，娃哈哈逐步形成了地级市以下城镇与农村市场无人可比的巨大的营销网络优势，而这一市场平时不读书、不看报的潜在购买者居多，对他们而言，“24小时不收费”的电视是一种最有效的信息传递。2025年后，随着城镇市场的根基稳固，宗庆后又加大了对各地省级卫视的广告投放。但宗庆后没有参与最热门的《新闻联播》后5秒标版的生死大战，而是选了《天气预报》后15秒“A特”的标版，并连续数年中标，因为宗庆后觉得15秒“A特”标版更适合娃哈哈品牌的诠释，传播效果更佳，没必要放血抢风头。这正体现了宗庆后“实在、有效”的广告理念。

在品牌战略上，娃哈哈实施一牌多品的战略，实现了从儿童产品到各年龄段产品、从单一产品到系列产品、从饮料领域到服装领域的三度延伸，通过对品牌资源的深度开发和利用，达到资源共享，降低了成本，提高决策和运作的手段和水平。

宗庆后认为，多品牌的优势固然不应否定，但在货币资源尚不丰厚的现实面前，企业如果八面出击，各个击破，最终很可能只是美好的愿望。虽然这些年中国市场的竞争已相当激烈，但与欧美相比远没有进入竞争定型化时期，以娃哈哈公司先后介入的果奶、纯净水两大产品为例，当时都还没有如西方市场那样存在地位牢不可破的霸主型类别的品牌，至于目前的果汁、茶饮料等新产品领域大抵也是如此。

总体上说仍处于品牌地位大洗牌的中国市场，成本最小化的品牌延伸不仅是有机会，甚至是大有可为。但在一个企业的成长中，始终保持不变而且能拥有竞争优势的品牌战略是不存在的，企业需要随着时代的演进和市场的变幻不断校正自己的策略，多品牌战略与品牌延伸在不少情况下具有互为渗透的兼容特2质，企业要善于从自身实际出发灵活操作。宗庆后在推碳酸饮料时，考虑到国内市场已经存在强大的类别品牌可口可乐，因此没有完全实行单纯的品牌延伸，而是冠之以“娃哈哈?非常可乐”，采取主副双品牌策略，此后的“娃哈哈激活”亦是同样策略。在品牌延伸上，宗庆后坚持的另一个原则是：适度可控，一般都限定在饮料类关联度高的产品范围或品牌联想性强的产业。如1994年娃哈哈西进涪陵时，推出“娃哈哈关帝酒”，但由于品牌延伸的产业差异及其他因素，产品进一步发展的隐患开始显现，宗庆后立即决断迅速从“关帝酒”领域全身而退，以确保企业不陷入可能的泥潭。事后，宗庆后反思：和广告运作一样，品牌运作的最高准则也应该是“实在、有效”，要不得半点虚夸和冲动。

回顾中国饮料20年的大发展，娃哈哈集团堪称中国饮料由小及大、由弱变强、从单一产品到多系列众品项、从囿于国内经营到与世界名牌同台竞技等系列发展历程的一个缩影。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！