

# 自主创业多失败 “山寨”别人干掉正品 解锁达利成功的商业密码

纵深

## 达利模式为何屡试不爽

纵观达利食品的发家史，其实可以发现，除了豆本豆豆奶外，达利食品所推出的产品，大多价格都低于其对标产品，像达利园蛋黄派的价格就只有好丽友派的60%到70%、可比克的价格也只有乐事的30%到40%、而乐虎价格只及红牛的一半……

这其实和达利食品的市场定位有关，达利食品主打中低端，主推三四线城市和乡镇市场，使得主要布局一二线城市的外资品牌鞭长莫及。当市场规模覆盖到一定规模时，它又开始反攻一二线城市，利用价格优势逐渐蚕食对手的地盘，最终实现了弯道超车。

在多个品类里，达利既不是开创者，也不是引领者，但它却能成为跟随策略的大佬，在多个品类位居第一阵营。

达利集团成功以后，不少中小食品企业都开始用达利的手法，“山寨”达利，手法却很拙劣：换了两个字的“吃好吃”，多加一个点的“达·利园”。

别人的“山寨”，只能让正品更火，而达利的“山寨”，却干掉了正品。

这是因为，达利懂得一个商业绝招：扮猪吃老虎。在一个陌生领域先“偷懒”，最难做的事，让同行来干，当冤种同行们试错之后，迅速判断出什么是用户最需要的。然后以最快的速度入局，展现狮子的一面：以自己的风格创新。

要么提升性价比，抢同行的“蛋糕”，做到老二；要么把产品品质拉满，产品系列大而全，抄同行的路，做到老大。

达利集团的成功模式，是从“山寨”开始的，因此也有了“山寨之王”的称号。但其实，如果一个企业仅靠“模仿”，没有创新的话，也不会走到今天。

“山寨”的同时不断突破，在模仿中用质量取胜，再利用品牌效应不断推出新品，或许这才是达利真正的成功之道。

这些年，在各种网红零食冲击下，很多重度依靠经销商的老牌零食巨头香飘飘、旺旺等，被打得只剩半条命。很多人都以为顶着“山寨”名头的达利集团也活不下去，然而这家企业不仅挺了过来，还活成了零食界的教科书：一年创造上百亿的财富，成为拥有22家子公司、横跨食品和饮料两大行业的商业巨头。

达利集团的成功模式是否可以复制？如果一个企业仅靠“模仿”，没有创新的话，不会走得长远。

”



达利通过模仿创新的产品



许世辉

以上，用于改进生产技术，进一步省下生产成本。

守住了性价比，也就守住了用户。

很多人只看到了达利的“山寨”，却没看到“山寨”之外的心思。

### 精准投放轰炸广告

论及许世辉带领达利取得成功的另一大原因，不得不提其轰炸式广告投放及量身定制的明星代言策略。

新产品以低价进入市场，再通过名人代言广告，迅速打响品牌知名度，这一模式使达利食品一开始就建立了低成本快速扩张的竞争优势，获得可观的收入和利润。这被业界称为“达利模式”，事实也证明了许世辉战略的正确性。

许世辉为人低调，从不抛头露面，很少接受媒体采访；但达利集团每次推出新产品，他总有本事在短时间内令其声名远扬、家喻户晓。

达利分别从电视广告、平面展示、终端陈列等多维度批量投放，毫不吝啬掷下重金，配合朗朗上口的广告宣传语如“好吃点，好吃你就多吃点”、“凉茶就喝和其正”。

这类广告传播推广，令达利的产品迅速累积起极高的知名度。

不仅如此，达利还在明星代言选择上下足功夫。凉茶的代言人选择形象沉稳大气的陈道明；“好吃点杏仁饼干”选择当时还是走古灵精怪路线的“小燕子”赵薇；“达利园优先乳”选择知性优雅的高圆圆。

另外，从2002年开始，许世辉带领达利食品实施多品牌战略，以不同品牌定位于不同产业，让每一个品牌都体现出鲜明的个性，满足不同类型的消费需求。这样既保证了产品线的丰富性，又规避了认知混淆的风险。这种多品牌策略，更多的是为了支持集团可持续发展，即使某一子品牌出问题，也不会影响到其他子品牌的发展，令整个企业的根基仍然稳如泰山。

一个又一个“山寨”成功的爆品，令达利食品构建起了多品牌食品帝国，截至目前，达利涵盖了糕点类、薯类膨化食品、饼干、凉茶、复合蛋白饮料及功能饮料六大板块，单品超过800个。

2018胡润百富榜名单，许世辉家族以650亿元人民币排名第26位，2020年，许世辉以80亿美元财富位列福布斯全球亿万富豪榜第169位。

### 模仿之路走得较顺

许世辉从22岁开始从事食品行业。达利集团前身是惠安美利食品厂，当时这家食品厂，由于设备落后，只能生产小饼干。其实靠卖小饼干，也能在当地小富即安，厂长许世辉却并不满足，非要做出独立包装。事实证明，折腾还是成功的，从福建一路卖到了沈阳、成都，小饼干一度卖到断货。这让许世辉觉得，“只要用心，就没有做不好的事。”

很快，惠安美利食品厂改名达利，但好日子没过多久，一场风暴来了。方便食品潮流来袭，曾风靡的泉州糖果、蜜饯、罐头，因为卫生问题被打得落花流水，达利的饼干也不例外。再加上上世纪90年代韩流崛起，韩国的好丽友食品推出了好丽友，当时空白的糕点市场，让很多人眼前一亮。许世辉后来回忆，“前有狼(国际品牌)后有虎(地方品牌)，中间夹着个小老鼠(达利)。”

干掉韩国同行，达利集团只用一招：“山寨”。于是达利推出达利园派，名称相同，口味相似，但价格只有好丽友的1/3，一推出就抢走了好丽友的风头。

有了一些名气的达利，怎么征服全国？达利的做法是既然要“山寨”，就要贯彻到底。康师傅绿茶火了，达利紧跟推出达利绿茶；东鹏特饮火了，达利后脚推出跟东鹏极度相似的乐虎。

### 性价比是长红密码

曾被称为“虾条”代名词的上好佳，从2016年起，收入明显下滑，最近更是多次被传经营不善，工厂倒闭。

曾经能绕地球3圈的香飘飘，在喜茶们的吊打下，连续3年营收下滑，去年半年亏损上亿，速溶奶茶大王也绕不动了。

更多的老字号死得悄无声息。2009年还有1600家老字号，2019年只剩下1200家，10年时间倒闭了400家老字号。

然而，同样是“人到中年”的达利，却靠着几款还算能打的产品，把自己打造成了老网红，活了下去。

年轻人没有抛弃达利的根源在于，平时人狠话不多的达利，关键时总能亮出对手实现不了的王牌：性价比。

早在好丽友刚进入中国，许世辉曾做过深入调研，结果发现很多人虽然喜欢好丽友，但一个派竟然需要2块钱，舍不得买。这让达利发现了对手的空子，于是，好丽友卖2块，达利园卖7毛，很快抢走了消费者。

此后的一系列产品也是如此，在可比克薯片上市第二个月，对手顾客被迫从18元一桶降到了12元，但还是没能低过只卖6元的可比克。

在凉茶、复合蛋白饮料等其他领域，达利的价格也比同行要低。

能把价格打到一半、品质还不输对手的秘密，就是基建做到位。许世辉早就意识到自主建厂，掌握供应链的重要性。1992年，达利就在惠安紫山镇建了第一个生产厂区。到2015年，达利有了16个生产基地、32个加工厂，每一家工厂都离经销商很近，大大节省物流成本。

再加上达利每年会从营收中拿出3%

相关

## 多次自主创业皆失败

达利集团之所以每年花如此大的力气捧“山寨”，也是出于无奈。

达利，其实还是想过打造创新产品的。比如豆本豆豆奶，这是许世辉女儿的代表作，整个集团都给予了厚望，三年狂砸25亿元广告费。结果还是被外界视为跟随维他奶，没有逃出“山寨”的套路。

2018年集团砸了20多亿元重磅推出的美焙辰面包，号称要承包中国家庭早餐，没想到销量也是平平无奇，论风头还比不上几年前的好吃点。

很多人不知道，达利还干过微商和地产。都是浅浅尝试，都是不了了之。

许世辉成立的湖北达利地产有限公司，后来在2020年因为交房无故延期半年多，被购房者一纸状书告上法庭。不仅仅是被消费者告，这家公司还因拖欠佣金、广告费，被多家同行告过。

达利还做过微商，造了一个叫“fuluota芙罗塔”平台，当时甚至给各地经销商派下微商指标。然而尴尬的是，跟一个女性内裤意外撞名就算了，经销商还没发力，先卡在自家技术这关。平台系统习惯性崩溃，技术团队不得不在官网发公开信道歉，上线没多久就仓促撤下，只剩一地鸡毛。

为了活下去，宁愿顶着“山寨”的骂名，达利也挺心酸无奈。 综合网易、新浪等