

娃哈哈 成熟市场的领跑者

作者：孔爱国教授（复旦大学MBA学术主任、博士生导师）

回顾娃哈哈成长之路，从“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的最初起家的发展模式来看，宗庆后先生靠什么完成当时的原始积累，当时的市场并不是一个空白市场，因为八十年代红太阳口服液已经在华东市场具有相当的影响力。然而，在相对成熟的市场里，宗庆后利用他对市场的理解进行了细分，他的产品细分在解决小孩子不愿吃饭问题，从此立足娃哈哈儿童营养口服液，靠的是确切的效果，靠的是叫得响的广告，产品一炮打响，走红全国。在相对成熟的市场中，娃哈哈赶上了并领跑市场。

历史成长：“实事求是”的市场理解

在娃哈哈成长的历史轨迹当中，不得不说的是1991年，在仅有100多名员工但却有着6000多万元银行存款的娃哈哈营养食品厂，毅然以8000万元的代价有偿兼并了有6万多平方米厂房、2000多名员工，并已资不抵债的全国罐头生产骨干企业之一的杭州罐头食品厂，组建成立了杭州娃哈哈集团公司。从此娃哈哈逐步开始步入规模经营之路。宗庆后凭什么？一方面凭市政府的支持，另一方面凭借的是他对相对成熟市场的理解，因为相对成熟并不代表饱和，规模的扩张为他继续领跑市场奠定雄厚的基础。

1994年，娃哈哈投身对口支援三峡库

区移民建设，兼并涪陵三家特困企业，组建了娃哈哈涪陵分公司，以成熟的产品、成熟的技术、成熟的市场，辅以雄厚的资金实力及娃哈哈固有的品牌优势，使涪陵公司一举打开了局面，跻身重庆市工业企业50强。在西进涪陵的成功基础上，娃哈哈在三峡坝区湖北宜昌、湖北红安、四川广元、吉林靖宇及沈阳、长沙、天津、河北高碑店、安徽巢湖等26省市建立了40余家控股子公司，均取得了较好的经济效益，外地分公司的产值占到整个集团公司的近一半，不仅成为带动当地经济发展的“火车头”，同时也使娃哈哈实现了销地产，发展成为中国最大、最强的饮料企业，取得了双赢。

1998年，娃哈哈推出中国人自己的可乐——娃哈哈非常可乐，在饮料界主动扛起了向国际大品牌挑战的民族工业大旗。自98年5月投产以来，非常可乐异军突起，现年销量已超60万吨，打破了非常可乐推出市场时一些人的“非常可乐，非死不可”，“非常可乐，非常可笑”的预言，鼓舞了广大民族品牌参与国际竞争的勇气和信心。

在娃哈哈的传统产业的成长过程中，没有一个产品在当时是被别人看好的，但他们传奇的是没有一个产品是打不响的。为什么？在成熟的市场中，娃哈哈总能找到细分市场的切入口，并利用其产品的品质

进行有效的市场开拓。这种成功天生注定宗庆后赢了，因为他领导的娃哈哈具备后发制人的优势。首先是利用成熟市场潜在竞争者不感兴趣的特征，二是利用其企业家独特的视角来进行市场细分，要么是产品市场大类的细分，要么是区域性市场的细分。三是成熟市场总有一些相对稳定的规律可循，避免了新市场的风险。

现实成功：多元化的发展之路

娃哈哈在进入新的世纪时，已经发展成中国市场经济中的一面旗帜。娃哈哈需要进一步寻找成熟市场中的机会，开始了其多元化的发展之路，继续秉承为广大中国少年儿童带去健康和欢乐的企业宗旨，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。引进欧美的设计人才，以一流的设备，一流的设计，一流的面料，高起点进入童装业，按国际“环保标准”组织生产，并采取零加盟费的方式吸引全国客商加盟，在全国首批开设了800家童装专卖店，一举成为中国最大的童装品牌之一。

娃哈哈多元化的起点还是回到他创业起点所考虑的市场，这就是典型的围绕成熟市场做大做强自己，将领跑的优势发扬光大。当然，娃哈哈今非昔比，他们已拥有了雄厚的产品自主研发能力和技术创新能力，在雄厚的资金保障下，通过引进国际最先进的生产设备技术，进行消化、吸收、再创新，使公司拥有强大的核心竞争能力。

目前娃哈哈已经进入奶粉市场，这也是天赐良缘。为什么？国内市场奶粉与奶

制品市场掺假事件沸沸扬扬，进口奶粉一罐难求，大陆市场的稀缺也同样将香港与澳门市场一扫而空。今天的娃哈哈已经不满足于简单规模生产，而是开始追求品质保证与品牌效应的时代。在今年3月15日，娃哈哈集团通过网络、报纸将其品牌奶粉的供应链透明化白皮书《爱迪生配方奶粉供应链透明化白皮书》向外界发布。在这个特殊的日子里发布的是什么呢？

该文件从奶源、生产环节到运输、销售、服务这三大块，分别对爱迪生配方奶粉供应链过程的细节进行了详细解说，奶源来自荷兰，生产商由荷兰皇家乳业集团的荷兰贝伦工厂负责，采用严格的SAP系统管理，条码控制，每一罐奶粉的品质都可以被追踪，确保了奶粉质量的安全可靠。运输、销售与服务环节是由娃哈哈集团公司全程护航，荷兰加工出厂检验、荷兰出口商检、荷兰出口报关、运输、中国进关报关、中国商检检验、娃哈哈企业自检、终端、售后服务等细节。娃哈哈新的产品具有里程碑意义。因为，我们可以相信，他们又在这个相对成熟的市场中以更高的姿态领跑市场。

宗庆后先生并没有满足其取得的传奇业绩，作为娃哈哈的掌门人，他有非凡的毅力、敏锐的市场洞察力与强大资本为后盾的执行力，他一定会在寻找新的增长点，今天的宗庆后与二十年前“奔五”时代的他不一样，因为当时他不得不拼，现在完全可以静观，在成熟的市场中耐心地寻找新的市场切入口，凭借他多年在市场中经验与智慧，还会继续在很多个市场中领跑。



万名智慧超人 玩转创造力

迎六一，全国“智慧超人”手工创造力大赛盛大启幕

即日起，每箱促销装“智慧超人”儿童酸牛奶中，都附赠一本精美的“智慧超人”益智手工折纸书。小朋友们只要收集任意8张放在每排产品中的“玩转创造力”智慧卡，即可报名参加手工创造力大赛，有机会赢取芬兰创造力大师亲自授课的“创造力夏令营”！发挥想象力，玩转创造力，智慧超人就是我！

奖项设置：

- ★智慧超人(全国共120名):奖励由芬兰创造力大师亲自授课的“创造力夏令营”资格，游览“动漫之都”、体验儿童趣味馆……。
- ★智慧小超人(全国共10000名):奖励儿童趣味益智书一套。

活动详情请留意活动宣传海报……