

娃哈哈是怎么突围的

■作者 赵小芳

“新老字号”指改革开放之后创立并发展为行业翘楚的品牌。进入数字化时代，由于产品同质化、营销方式保守、传播渠道单一等原因，一些“新老字号”面临品牌形象老化、市场份额下降的困境。

作为“新老字号”的典型代表，杭州娃哈哈集团有限公司（简称娃哈哈）运用数字化技术加强产品生命周期管理、搭建社交媒体传播矩阵、开展跨界营销，适应新消费群体需求，在激烈的市场竞争中转型突围。

系统梳理分析自身问题

“新老字号”抓住改革开放机遇，通过渠道建设和广告营销打响品牌，但相比传统老字号，其品牌积淀和文化底蕴不足；相比网红品牌，则品牌形象过于传统，营销方式相对保守。

经过系统梳理分析，娃哈哈逐步认识到进入数字化时代后，自身存在的问题和面临的挑战。

1. 产品同质化，缺乏个性特色

基于对海量用户数据的精准分析，众多网红品牌聚焦个性化产品定位，赢得年轻消费者的青睐，成为潮流和时尚的代名词。

而娃哈哈则在产品迭代升级上慢了半拍，如 AD 钙奶、营养快线、纯净水、八宝粥等主要产品口感和功能定位几乎没有变化，与众多竞品同质化竞争，缺乏特色。

2. 营销方式保守，缺乏话题和爆点

数字化时代的市场环境已经发生深刻变化，营销是否有话题、有爆点，是否能吸引消费者注意的关键。

时尚白酒品牌“江小白”以卡通人物形象、“我是江小白，生活很简单”的广告语，在情感上引发年轻消费者的共鸣和追捧。雪糕品牌“钟薛高”瞄准中高端消费市场，与泸州老窖、三只松鼠、小仙炖等品牌开展跨界合作，达到品牌破圈的效果。

而娃哈哈仍以传统的媒体广告和活动赞助作为主要营销手段，缺乏话题和爆点，难以吸引年轻消费群体的注意。

3. 传播渠道单一，难以精准触达消费者

微博、微信、B 站、小红书等社交媒体的出现，重塑了品牌传播的渠道和空间。然而，相当长一段时期内，娃哈哈的品牌传播渠道仍然依赖传统媒体，难以全面、精准地触达圈层化分布的消费者。

针对上述问题，娃哈哈从产品推陈出新、跨界营销、打造社交媒体传播矩阵等多维度发力，实施数字化转型战略。

延长经典产品寿命 开发高附加值新品

1. 研发新口味，延长经典产品生命周期

娃哈哈经典产品 AD 钙奶诞生于 1996 年，以牛奶为基础，融入维生素 A 和 D 成分，口味酸酸甜甜，具有促进人体钙质吸收等功能，曾连续多年位居国内含乳饮料市场份额之首，伴随了众多 80、90 后的成长岁月。

但时过境迁，口味和功能单一的 AD 钙奶已经不能满足正在崛起的新兴消费群体——Z 世代多元化、个性化的消费需求，市场销量逐年下滑，面临着淹没在含乳饮料市场同质化竞争“红海”中的风险。

为适应新消费群体的需求，娃哈哈近年来开始研发新口味 AD 钙奶，以延长这一经典产品的生命周期。

2019 年以来，娃哈哈陆续研发出草莓、蜜桃、巧克力、椰芋等多种口味 AD 钙奶系列新产品，赢得了年轻消费群体的青睐，使得这一经典品牌重新焕发出生机活力。



进入数字化时代，改革开放之后创立并发展为行业翘楚的“新老字号”面临传统老字号复兴、网红品牌利用流量营销快速崛起的挑战。娃哈哈作为“新老字号”是如何在数字化时代转型突围的。

从娃哈哈天猫旗舰店的消费者评价来看，消费者明显注意到 AD 钙奶新口味产品与原有产品的差异，纷纷以“好喝”“喜欢”“很不错”等高频词汇表达对新口味 AD 钙奶的认可。

2005 年面市的营养快线，可以说是娃哈哈产品家族的“扛把子”，凭借精准的市场定位和脍炙人口的“早上喝一瓶，精神一上午”广告语，一度牢牢占据国内饮料单品销量龙头位置。

娃哈哈公开资料显示，营养快线已累计销售 500 多亿瓶，实现逾 1600 亿元的销售额，为娃哈哈打下“半壁江山”。为延长这一冠军单品的生命周期，2020 年，娃哈哈营养快线在原有的原味、香草冰激凌味、牛奶菠萝味等口味基础上，推出柔舞仙蜜梅和青提玄冰草两种低糖新口味酸奶奶饮品，并推出彩妆盘等新款包装，以迎合年轻消费群体的喜好。

2. 开发新产品，打造多元化产品矩阵

为满足年轻消费群体需求，近年来，娃哈哈不断开发高技术含量和高附加值新产品，打造多元化产品矩阵。

水产品一向是娃哈哈的重点开发领域。在保持瓶装和桶装纯净水市场优势的基础上，近年来娃哈哈针对现代人的“轻养生”需求，开始进军高附加值的苏打水市场。

2019 年，娃哈哈将原有苏打水产品迭代升级，推出口感清爽、包装新颖的 pH9.0 柠檬味苏打水、无气苏打水等创新型水产品，很快跃居国内苏打水市场份额前三。

针对生活快节奏的年轻消费者对早餐食品的需求，娃哈哈推出藜麦牛奶粥等“全营养计划”产品；针对轻度失眠群体的需求，娃哈哈研发出妙眠酸奶等助眠饮品。

瞄准潜力巨大的大健康产业，娃哈哈对细分人群进行个性化精耕细作，研发系列保健产品。

◎ 如针对女性，研发出石榴胶原蛋白肽、膳食纤维代餐粉、蔓越莓压片糖果、苏颜益生菌固体饮料等启丽系列产品。

◎ 针对男性，研发出番茄籽油凝胶糖果、姜黄葛根饮品、五黑黄精粉等启力系列产品。

◎ 针对中老年人，研发出枸杞籽油凝胶糖果、磷虾油凝胶糖果、纳豆红曲米压片糖果、蛹虫草灰树花饮品等保健食品。

◎ 针对儿童，研发出儿童 DHA 藻油羊奶粉、DHA 藻油压片糖果、儿童益生菌固体饮料、儿童维生素 D 咀嚼片等保健食品。

通过推陈出新，娃哈哈既延长了老产品的生命周期，焕发出经典产品新活力；同时也丰富了产品品类，优化了产品结构，提升了产品技术含量和附加值，呈现出强劲的发展势头。

跨界营销 塑造年轻化品牌形象

近年来，娃哈哈通过“娃哈哈+”营销模式，频繁开展跨界营销，塑造年

轻量化品牌形象。

1. “娃哈哈+奶茶”：探索新风口卖点营销

在“她经济+网红”使得新式奶茶迅速成为风口行业之时，娃哈哈也开始进军奶茶市场。

自 2020 年 8 月在杭州开设第一家线下实体奶茶店以来，娃哈哈以自营和加盟联营相结合的方式，已经在全国开设 400 多家奶茶店。

娃哈哈奶茶产品以 AD 钙奶作为底料，15 元一杯的定价、主打情怀的卖点，一经推出便引发年轻消费者的关注。

从新浪微博的消费者评价来看，娃哈哈奶茶掀起了一股“怀旧潮”，引发了消费者对童年的温馨回忆。而购买娃哈哈奶茶也逐渐成为一种“打卡式行为”：一手捧奶茶，一手拍照、转发，让众多年轻消费者乐此不疲。

2. “AD 钙奶+校服”：开学季借势营销

2020 年 9 月，伴随着开学季的到来，娃哈哈在其淘宝创意店“哈宝游乐园”推出定价 178 元的“AD 钙奶+校服”组合套装。校服采用 AD 钙奶同款配色，凸显了纯真清新的“未成年元气”，配以“天真不毕业，定格未成年”的广告语，将娃哈哈年轻化的品牌形象与少年学子的蓬勃朝气有机联系起来。

3. “娃哈哈+雪糕”：联名网红品牌

2020 年 3 月，娃哈哈联合网红雪糕品牌“钟薛高”，推出联名款“未成年雪糕”。“未成年雪糕”包装色调白绿相间，画面简洁明快、清新可爱，凸显纯真童趣。为强化“未成年雪糕”的内涵，娃哈哈还发布了一组紧贴年轻消费群体日常生活的海报，以期与年轻消费者达成情感共鸣。

精准营销 搭建社交媒体矩阵

基于现代消费群体的圈层化、平台化特征，娃哈哈着力搭建社交媒体传播矩阵，让营销更具针对性、精准性。

1. 入驻 B 站，与二次元群体“亲密接触”

娃哈哈通过入驻 B 站、“卖萌”发言等方式，与年轻人中的二次元群体“亲密接触”。2020 年 8 月，娃哈哈正式入驻 B 站，一方面，在 B 站上传视频并开展话题讨论；另一方面，在上海国家会展中心举办的 B 站线下嘉年华活动中开设主题展位，围绕“你不能再变小，我们就为你把世界变大”的主题，将娃哈哈展台布置成“家”的模样，并把所有家具和场景均放大 1.5 倍，让现场观众体验以孩子的视角看世界。

通过与二次元群体的“亲密接触”，

娃哈哈不仅现场销售 4 万瓶 AD 钙奶，更吸引了众多二次元群体的关注。

娃哈哈营养快线还与热门国漫 IP“斗罗大陆”开展联名合作，在 B 站上播出由“斗罗大陆”经典人物“小舞”作为主角的新品广告。截至 2021 年 11 月 5 日，该广告已获得 388 万次播放量，成为娃哈哈 B 站官方账号播放量最高的视频。与此同时，娃哈哈官方账号也在 B 站收获 5.6 万粉丝。

2. 微博营销，与追星族共鸣

瞄准追星族，娃哈哈持续运营其新浪微博官方账号，通过更新代言人信息、播放广告视频、链接淘宝直播等方式，积极与追星族互动。

2021 年 3 月 16 日，娃哈哈邀请热门古装剧《山河令》的双男主作为营养快线的代言人。该消息一经发布，迅速引发追星族的关注，截至当日 18 时，相关微博已获得点赞 849 万次、转发 22.6 万次、评论 1.3 万条，娃哈哈新浪微博账号涨粉 2 万。

当天，代言人龚俊发布的微博内容获得点赞 11.6 万次、转发 7.2 万次、评论 1.1 万条。微博话题“营养快线官宣代言人”阅读量达 7616.1 万次，评论达 30.6 万条，并以逾 70 万次搜索量位居新浪微博热搜榜第 23 位。

3. 打造电商平台，全面触达不同消费群体

经过 30 多年的发展，娃哈哈精心编织了一张覆盖近万家经销商和数百万销售终端的“联销体”网络，使得其新产品能够在最短的时间内实现快速铺市。

近年来，随着电子商务持续快速发展并广泛渗透到人们的日常生活中，娃哈哈开始转变过去“重线下、轻线上”的营销理念，打造了包括康有利保健品电商平台、食品饮料及日用品综合电商平台、跨境电商平台、“哈宝游乐园”电商平台等在内的数字化营销平台，加快推进线上线下融合的新零售转型。

2019 年 5 月 30 日，娃哈哈集品牌 IP、销售、社交于一体的“哈宝游乐园”电商平台上线运营。

该平台以数据中台作为底层架构支撑，以数据为连接，延伸到线下渠道、物流系统及其他产业；同时，将品牌活动作为入口，积累用户数据，培育私域流量，打造线上线下一体化运营平台。

2020 年 6 月 18 日，娃哈哈保健品电商平台——康有利上线运营。该平台拥有微信小程序和 APP 两种渠道，不仅销售娃哈哈自有大健康产品，也吸纳国内外知名品牌入驻，以社交电商的模式进行品牌推广和产品销售。

娃哈哈集团董事长宗庆后表示：“希望将康有利打造成全品类、精细化、高性价比的大健康垂直电商平台。通过建立和不断完善电商平台，使娃哈哈持续朝着数字化、年轻化的方向迈进。”

除了搭建自有电商平台之外，娃哈哈还入驻抖音、快手、知乎、小红书等社交平台，搭建社交媒体传播矩阵，以期全面、精准地触达不同类型消费群体。

截至目前，娃哈哈官方账号在新浪微博、抖音、B 站三个社交媒体平台拥有的粉丝量均已破万。其中，娃哈哈官方账号在新浪微博的粉丝量最高，已达 43.3 万，在快手、知乎、小红书的粉丝量则比较少。

从内容运营情况来看，娃哈哈目前除了在新浪微博和 B 站积极打造话题内容、与用户互动活跃外，在其他社交媒体平台的内容趣味性和互动性尚有待提升。

由此可以看出，娃哈哈虽已显示出搭建社交媒体传播矩阵、致力于数字化营销的决心，但仍面临“账号搭建起来，内容尚未跟上”的窘境，其数字化转型之路任重道远。^[1]

（文章来源：《企业管理杂志》）

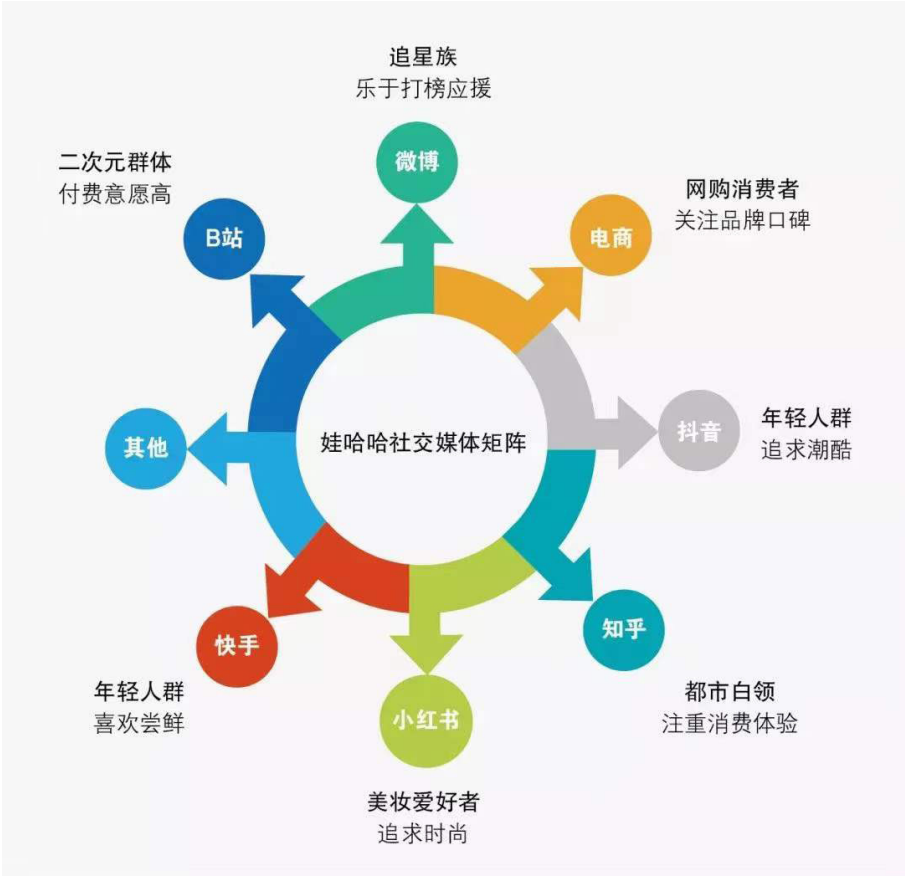


图2 娃哈哈社交媒体矩阵及对应消费群体特征