

主动转型升级 拥抱中国制造 2025

——访全国人大代表、娃哈哈集团有限公司董事长宗庆后



人物名片:

宗庆后，高级经济师，浙江大学 MBA 特聘导师，杭州娃哈哈集团有限公司创始人，现任董事长兼总经理。先后荣获“全国劳动模范”、“优秀中国特色社会主义事业建设者”、“全国优秀企业家”、“中国经营大师”、“中国饮料工业突出贡献奖”、“全国优秀经营管理者”、“首届中国企业家创业奖”、“浙江省优秀共产党员”等 100 余项荣誉称号。

他是中国的饮料大王，却带着自己研发的机器人亮相中国顶级工业展。他面对传统产业，却提前布局智能制造面对转型升级，面对中国制造 2025，他的判断坚定且明确。

提到娃哈哈，会让人想起那首脍炙人口的童谣，亦会让人想起饮料行业巨头杭州娃哈哈集团有限公司(以下简称“娃哈哈”)。这个诞生于改革开放初期的民营企业，如今已在其三十多年的商海沉浮中被誉为商界“不倒翁”。伴随着中国经济的发展、市场的逐渐开放，娃哈哈从 1987 年时期的一个小作坊发展成为如今的多元化企业集团。值得一提的是，其掌门人宗庆后 42 岁时开始，其创业热情从未消减，创业精神已然成为注入娃哈哈发展血液的强大基因。回顾企业发展历程，在宗庆后带领下，娃哈哈创造了一个个惊人数字：营养液 3 年销售过亿、非常可乐年产量超 60 万吨、营养快线 10 年销售 394 亿瓶、年平均增速在 70% 以上……数字背后，必不可少的是宗庆后及其团队强大的管理思想与创造力。即便如此，娃哈哈依然没有满足，于是，再造一个娃哈哈，发展多元化……成为其下一步“创业”计划。

下一步，娃哈哈，正在向机器人市场强劲迈进。宗庆后透露，娃哈哈已列入工信部 2015 年智能制造试点，眼下已生产出装卸机器人、码垛机器人等一系列产品。“目前有了一定的进展，不过研发过程中发现，我们没有核心技术，关键部件也都得依靠国外进口，不仅没有技术保障，且成本太高。”

“机器人肯定是要推向市场的”

2015 年 11 月，娃哈哈集团董事长宗庆后带着自己研发的智能机器人参加了第 17 届中国国际工业博览会。在娃哈哈的展台前，几台不同型号的机器人、装卸机整齐排列，只见码垛机器人敏捷地“伸”出手臂，把 6 箱饮

料稳稳地码到铲板上。这些外形各异的机器人不仅吸引了众多参观者的目光，而且获得了中共中央政治局委员、国务院副总理马凯的赞许。

事实上，在 2011 年以前，娃哈哈还只是一家传统制造企业。彼时，工厂人工成本上升、人力资源紧张局面初显，国内工业机器人刚起步，宗庆后隐约觉得，工业机器人会是将来发展的一个重要方向。跟很多传统制造企业通过采购专业设备不同，宗庆后选择自主研发。这在全国饮料行业中，也仅此一家。

很快，娃哈哈机电研究院应运而生，宗庆后亲自出任院长，带着 100 多个专门从事工业机器人研发的技术人员，全情投身机器人产业。这是娃哈哈除食品饮料之外，眼下最重要的一块产业。

记者：宗总，听说在去年的工博会上，您作为一个饮料企业的老总，带着机器人去参加了展览，别人看到您出现在现场感到很意外吗？

宗庆后：应该很多人感觉很意外。实际上，我们也是有基础的。我们也有两个机械厂，以前是为自己生产备件、模具的，设备也是世界一流的设备。应该说，我们也是工信部智能化示范单位，所以机器人我们也是承接国家的项目，也研发出了很多自己用的机器人，包括装炸药的机器人、装电池的机器人、装弹簧的机器人，实际上我们已经是搞了好几年了。

记者：您带着机器人在工博会上亮相，是不是也意味着这种机器人产品不光是限于自己使用，还要把它推向市场？

宗庆后：应该说肯定是要推向市场的。我们现在成本还比较高一点，因为关键部件还是进口的。所以我们也研发关键部件。同时我们也考虑收购国外做关键配件，有这个技术、有这个产品的厂，来加快我们的发展。

记者：引进一些核心的技术？

宗庆后：他们愿意让我们收购，而且它这个技术应该在世界上还是比较先进的。很多人都在用它这个系统。

记者：现在进展得怎么样了？

宗庆后：现在正在谈，近期我们的技术人员准备去考察。

记者：您在之前接受媒体采访的时候曾经提到过，说娃哈哈现在做机器人，但将来机器人的名字不叫娃哈哈，这个如何来解读？

宗庆后：这个也不一定的，反正他们也知道这个机器人是娃哈哈做的。但娃哈哈做机器人这个品牌还是不太适合，我感觉。

记者：要给它取个新名字？

宗庆后：对对对。

“我们要把自动化变成智能化”

虽然名字还没有确定，但娃哈哈在机械领域的发展脚步却从未停下。从早期整线引进国外先进生产线，到引进单机自己集成自动化生产线，再到现在自行设计规划智能工厂，娃哈哈通过“三步走”的战略，实现了从自动化向智能化的转型升级。

记者：娃哈哈是从什么时候开始涉足到机器人这个行业当中？

宗庆后：也是发展了很多年，也十几年了。开始为什么建机械厂呢，因为我们都是进口的设备，要搞一点维修，你要买一点备件，价格高得不得了，几倍、十几倍的价格。但是你不买它设备，这个设备不能正常运转，所以当时考虑自己引进一些设备，引进一些人才，把机械厂搞起来的。所以这方面我们也节约很多成本了。

记者：我们自己做研发也是出于降低成本的一个考虑？

宗庆后：对。

记者：虽然说饮料行业是一个传统行业，但是我们也知道娃哈哈其实很早就开始关注于信息化、智能化方面的发展，您能给我们介绍一下，这一个怎样的进程吗？

宗庆后：我们很早就是省政府跟工信部的两化融合试点单位，所以我们信息化系统开发也很多年了，应该说很多系统都是我们

自己开发的。从经销商下订单开始，到安排生产、发货计划、供应计划，到了车间成本核算，包括质量追溯、财务计算全部系统化了。应该说如果说我们不采用系统化，我们人要很多。上次我们财务人员跟我们说，他们到外面参加会议的时候。他们认为我们财务人员这么少，感到很惊奇。一方面提高了效率，第二方面提高了准确性，同时也减少了人员，在管理上也起到带来很大的进步。

记者：您似乎很早就有了智能化、大数据的理念，为什么会有这么一个超前的思维？

宗庆后：应该就是在管理企业的实践当中感觉到，没有这个系统化的话，我认为管理确实是很难管理的。一年是一千多万吨的饮料，这么多的客户，六千多家的经销商，每天都是在发货，一百多个分厂，全部统一销售的，统一供应的，统一结算的。后面我还准备把所有的分厂的系统还要更加完善，就是所有的设备当中的技术参数都在杭州看到，所有的车间的场面杭州都能看到，这是我们下一步要做的事情。

记者：这也是娃哈哈目前正在走的路。

宗庆后：对，就是已经形成自动化，所以我们要把它变成智能化。智能化就是把一些技术数据通过信息系统，把信号传到系统里，然后再设置标准的技术数据，然后最后通过信息系统指挥它把关键的技术数据得到标准，这样你产品质量更有保证。现在我们已经有了这个了，但是是单机的，然后通过信息化系统把它连在一起。这样子的话，一个提高效率，第二个更加地提高质量。

“我们企业从一开始就是不断创新的”

事实上，熟悉宗庆后的人都知道，从 1987 年，他踩着三轮车开始艰苦创业，到娃哈哈成为中国最大的饮料生产企业，再到如今集团的跨行业经营和多元化发展。28 年来，宗庆后创新的脚步从未停歇。

记者：您是很早就有了这种要转型升级的意识想法？

宗庆后：我们这个企业从一开始就是不断创新发展，开始没有实力的时候是小创新、跟进创新。后面稍微有点实力，引进创新，后来就自主创新了，实力也比较雄厚了。当然我们的创新是全方位的创新，各方面的创新。你看我们每年都出很多新产品，一大帮人在研发产品。另外，我们在设备上也做了很多的改进，很多的设备都是自己人建的，自己造了。

记者：中国制造 2025 是中国版的一个工业 4.0 的规划，您作为一个资深浙商或者是老牌浙商，您觉得制造企业未来的发展方向或者是规划是什么样的？

宗庆后：就是把中低端的制造业向高端制造业转移，就是通过技术创新，提升我们的技术水平、装备水平。

记者：您认为对于民营企业来讲，技术创新最大的可能会遇到一些难题、难点在哪里？

宗庆后：关键要有资金实力，没有资金实力它做不了。因为创新还是要冒点风险的。现在实际上最大的风险是在创新科研、研发上，包括市场上，如果你不成功了，就打水漂了。所以当时我对浙江省政府提出建议，我说你是不是政府跟大企业牵头，要进行专业化协作，来发展整个产业。现在是应该向高端制造业发展。但是中小企业是转型也好，升级也好，都有很大难度。一个是科技实力不够，第二是资金实力不够。所以我觉得中小型企业转型确实有点难的。

记者：对于很多面临着同样转型升级关口的企业家，您有些什么样的建议吗？

宗庆后：我想应该说我们的视野瞄准一下欧洲，走出去收购一些欧洲有高新技术产品的企业，然后把这个技术引进过来以后，加快我们自己的发展。另外，我想应该是一个大量引进人才。因为在欧洲经济不景气，就业率也比较低，所以它有很多人才也可以把他引进过来，所以这样来加快我们的发展。

(新华网)

链接

娃哈哈智能制造发展路径

2000 年，成立模具工厂，为制瓶机、制盖机生产配套新瓶型、新盖型模具。

2003 年，开始导入 ERP 系统，实行企业信息化管理。

2008 年，参与承担国家 863 计划“机器人高速包装工作站关键技术及示范应用”项目。

2011 年，承担工信部“十二五”重大科技专项课题“高速搬运机器人及其物流生产线关键技术与示范应用”的研究。

2012 年，参与承担国家 863 项目“高精度高效率工业机器人减速器开发”。

2015 年，完成串联机器人、并联机器人、平面机器人的研发，并用于集团饮料生产线上产品装箱、码垛、生产物料投放、装箱等领域。

深度阅读

宗庆后主要经营理念

宗庆后 1987 年创立娃哈哈，短短二十几年间，将娃哈哈从一个只有 3 个人、借款 14 万元的校办企业经销部发展成为今天拥有 3 万名员工、总资产 402 亿元，国内最大、产量排名世界前列的现代大型饮料企业，进入中国企业 500 强行列。

宗庆后以其超前的经营意识，过人的发展胆略及娴熟的市场驾驭能力，率领娃哈哈通过实施一系列战略部署，奠定了在国内饮料市场上的霸主地位，并在实际经营中摸索出了符合中国国情、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。

在战略管理上，宗庆后强调“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，“不做则已，要做就做最好”，将小产品做成大市场，通过主业内多角化经营，形成自己的核心竞争力；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。

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，取国有、民企之优势，弃其劣势。

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 6000 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”三个策略，坚持产品开发“合理领先，适度创新”的原则，坚持“领先半步，小步快跑”式的创新，建立了自己的国家级企业技术中心和国家级实验室，拥有模具自主研发、制造能力，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。

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以贯之。娃哈哈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，坚守自己健康、大众化、高品质的一贯品牌特性，创造了中国饮料行业的众多辉煌。

