

"复苏"的"第五季"－健力宝营销案例

据中国饮料工业协会统计资料，2000年中国饮料工业的饮料总产量1491万吨，比上年增长25.7%，饮料业连续保持了21年快速增长的势头。健力宝品牌自从1984年创办以来，就一直与体育、运动、全民健身、中国人走向世界、国家繁荣富强等联系在一起。提起健力宝这个品牌，不少中国人都对它有着很深的感情——这是中国人自己的知名品牌，而且有着很长一段时间的辉煌。但是，在潮流和时尚不断变换的今天，健力宝渐渐被遗忘了，在两乐（编者注：可口可乐、百事可乐简称两乐）文化的影响下，很多年轻人根本就不知道健力宝曾经被称为“中国魔水”，昔日辉煌的健力宝，节节败退，慢慢从一线城市里被挤了出来，仅在二三线城市和农村固守有限的尊严。关心健力宝的人们无不叹息：健力宝怎么了？

健力宝的衰落原因不是一两句话就可以解释清楚的，其中有企业内部管理问题，更有品牌老化的问题。在认真分析了存在的诸多问题后，健力宝又重返市场。2002年5月，健力宝集团推出了“第五季”果汁饮料，之后又力邀日本当红明星滨崎步为品牌做形象代言人领导多品种产品上市，这些产品包括果汁、茶、水和VC碳酸饮料等四大系列三十多种产品。显然，此次健力宝入市，动作之大绝对非同寻常，本期案例归纳分析了健力宝新的营销攻略。请看本期健力宝市场营销案例。

背景

★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（俗称大户）以其灵活多变的机制优势把国营糖酒系统和供销社二三级批发系统原有的渠道网络冲得七零八落，中国农村城镇市场出现了大变局，大户成为各个厂商相互争夺的重要资源。据说，那时山东滕州一个健力宝的大户一年就可以做到上亿元的销售额，“大户”的威力可见一斑。

但到了九十年代后期，通路竞争日趋激烈，零售业态不断变化。“坐批衰落，行批崛起”，厂家主动服务于商场和小店，尤其是城市通路开始向终端掌控型转变，大户制宣告衰落。健力宝也正是在这个时期，无论从产品组合还是通路维新方面都停滞不前，变成了迟钝的“恐龙”，最终走向市场衰竭。

★2002年初，张海入主健力宝，并随即开展了体制改革。体制的转变给一直受到体制和观念制约的健力宝带来了新的发展机遇。第五季的推出，健力宝品牌的重塑，都是健力宝新生的佐证。但是，新时代面临新问题，随着中国加入世贸组织，竞争将更加严酷，面对以两乐为代表的国际饮料企业在品牌和渠道速度极快的更新。健力宝必须开始重新打造品牌文化和建立更加具有竞争力的渠道通路，实现利润的最大化。

策略

★健力宝认为，两乐是健力宝的主要竞争对手，他们根据专家综合市场情况分析，由于两乐品牌实力强大和多年市场经验的积累，目前的发展趋势是“企图直接掌控终端，缩

短渠道，进行渠道扁平化进程”，虽然目前在一些地区还不能完全摒除经销商，但经销商的利润已经很薄。

“两乐”在全国设置了铺天盖地的营业所，目的是为今后直接掌控终端作准备，虽然营业所营业成本很高，但两乐似乎并不在意。营业所同经销商的合作，似乎也是暂时“利用”性的，很多区域经销商都很清楚，“两乐”最后终将把他们踢出去。这样的结果就是经销商与“两乐”的对立情绪。“两乐”无法利用当地大经销商的整合性资源，经销商们普遍认为，“两乐”在他们的经营中仅仅是必须性产品，但不是获利性产品，完全属于一种被动式经营，一旦出现替代品，追逐利润的经销商们就会迅速改换产品品牌。

★尤其是在 1995、1996 年，两乐的终端市场基本上占据 60%到 80%的总销售额，经销商的份额急剧萎缩，很多业内人士包括两乐的高管，都推断营销渠道扁平化将是中国饮料营销的必由之路。但是，将近二十年的营销经验证明，中国经销商、批发商的通路在目前短时间内不可能被取消，他们拥有很多的自身优势，而且，中国市场的“净化”也是需要一漫长的过程的。

★自从去年健力宝领导团队重建以后，曾经效力可口可乐的蒋兴洲入主健力宝担任营销总监，他采取了与“两乐”完全两样的营销思路：扩大经销商的力量，发力于渠道建设。

健力宝出台的合作伙伴制是在两乐、包括康师傅、统一甚至还有宝洁等快速消费品的营销模式基础上建立起来的，它整合了现有的经销商的资源，也正视了这个资源的存在价值。健力宝从去年开始，从合作规模，合作态度，渠道控制，资金实力，甚至配合能力等方面综合考核了健力宝原有的通路经销商，同时发展了一批新的通路经销商，在一年时间内，健力宝已经从 300 多家发展到现在将近 1000 家的合作伙伴商。

★2002 年 3 月，上任仅仅两个月的张海便启动了的第一个冒险行动，一举炒掉了原有的 80%以上的销售人员，同时新招募了两千多名销售员，进行封闭培训，开始全新的通路建设和营销模式；4 月，不惜舍掉五六千万的营业额，把所有健力宝下面的非健力宝品牌产品全部停产；5 月，推出定位在“健康的休闲饮料”的全新品牌“第五季”。8 月，为了解决健力宝主品牌形象保守、老化的问题，健力宝主品牌进行了品牌重塑，推出以“超凡竞赛，超凡动力”为核心的新形象。

渠道

★对饮料行业略有研究的人都知道，健力宝的衰败，一个重要原因是其老化的营销网络，自恃家大业大的健力宝似乎对终端建设一直没有放在心上，而与他们的漠视形成鲜明对比的是可口可乐、百事可乐、统一、康师傅、娃哈哈、农夫山泉等南将北帅们的东征西战，最终的战果就是健力宝在多个战场频频告急，丢失阵地。

★健力宝集团原旗下针对不同产品系列拥有不同品牌，如水有天浪，碳酸饮料有欢腾欢廷，功能性饮料有超得能等，各自都占据一定市场份额，但多品牌经营带来的必然结果就是投资重叠和市场推广浪费。张海出手了，抓住健力宝渠道建设这个重要环节，开始运用资本玩家的气魄，大刀阔斧进行改革。健力宝新品牌“第五季”成为他手中的一个绝好的棋子，把玩着这个可能掌控上万人生意经的一颗重要棋子，在通路上左右手同时出招：一是

将重点由批发环节转移至零售环节，一是将扩张国际市场的精力部分地移至国内市场。

★2002年，健力宝一改以往所注重的大批发、大流通渠道，全面实行经销商合作伙伴制，通过零售终端大面积的品牌旗舰店建设，这被健力宝内部人士称为“零售终端争夺的第一战”。本来计划一年内仅仅建立起5000家品牌旗舰店，实施深度覆盖，迅速树立“健力宝”“第五季”的品牌形象，但是出乎人们的意料，良好的效果让健力宝一发不可收拾如今早就投入使用10000家。

这10000家旗舰店虽说投资成本很高，每一家旗舰店光装修费就是3000元，每个月还要给店主100~300元的工资。但是善玩资本的张海绝不计较小钱，他看中的是其后续发展中无穷的潜力，我们不妨细细考察其中的任何一家小店，无一不是在校园、家属区、繁华路段、旅游网点中最好的小店，要么位置最好，要么影响力最强。健力宝将目光瞄准所有具备条件的综合小店，不管是可乐的、康师傅的、统一的，都被健力宝撬来做旗舰店，从店头设计到产品陈列甚至影响了周围的零售小店，这一笔不小的金钱投入绝对是花在了刀刃上。

A8运动饮料是健力宝最近新推出的一种功能饮料，如果说喝可乐是因为喜欢美国的流行文化；喝第五季是因为喜欢滨崎步这个青春少女；健力宝人说，喝A8是身体的一种必须。为了配合A8运动饮料在校园的推广，健力宝建立5000家校园加油站，1000家“A8旅游风情区”，专门锁定校园和旅游区。

★今年3月在糖酒会上刚刚推出的“爆果汽”，被行业专家称为第三代果汁饮品，与以往的果汁型饮料相比最大的特点是，它是一种加汽型果汁，新鲜果汁含量达到8%~12%，比汽水更健康，又比果汁来得痛快。健力宝着力在全国省会城市的大型休闲广场建立1000个“爆果汽动感体验区”，在这个区域，整个都是黑白相间的氛围，从桌椅到空间到壁灯全部铺上爆果汽的LOGO，结合蹦极、滑板等大型游乐设施，制造一个与娱乐区结合的动感广场，体验爆果汽所主张的热烈、张扬、奔放，通过文化的传播铸造永久的品牌。

★在国际市场，健力宝可谓是国际扩张中国饮料第一家，在过去18年内，健力宝总共投资了8000万美元，先后在美国、加拿大、澳洲等二十多个国家建立了分部，但基本处于瘫痪状态，营销状况不甚理想，目前，仅有中国香港公司、中国澳门公司、新西兰公司有专人在管理。

一定还有人记得，1997年健力宝处于鼎盛时期的时候，老掌门人李经纬曾经在人民大会堂开订货会时说过：“健力宝一定要在2004年以前达到产量100万吨，营业额100个亿。”这个“双百方针”如今已经成了健力宝人心中的痛，从1997年李经纬讲完这句话后，两个指标就一直在连续下滑，没人敢再提，也没人敢再想。直到去年，营业额达到22亿，这才止住了连续5年的下滑。

蒋兴洲称“健力宝的海外战略就是何时达到双百，何时全面涉足国外市场”。如今，健力宝仅仅是暂时设法稳住海外市场，力争先实现新西兰等市场的赢利，至于其他海外市场，要到外面打仗，先得打理好家事，他们必须等国内市场全面铺开并出现稳定增长之后再行举措。

经销商

★时至今日，企业规模的大小早已不取决于生产规模，也不取决于批发规模，而是取决于零售规模的大小，即在零售这个环节能卖出去多少产品。零售终端已经成为企业竞争抢占的桥头堡，最终导致零售货架成为经济社会最为紧俏的资源，谁控制它，谁就有了竞争的“核武器”。

★去年9月，健力宝出台深度覆盖基金计划，即根据经销商在当地的月营业额确定一个指数，一般是1%或者2%，比如成都经销商这个月销售达到1000万，其中20万就会给经销商作为深度覆盖基金，这个基金就是为经销商们招聘业务人员，说到底，这部分分销员就是健力宝出工资，为经销商干活。

分销员们补充健力宝销售团队难以覆盖到的零售小店和社区等低端市场，经销商用这部分资金养活了一大部分人员，这部分人员不需要业务代表们较高的专业素质，而是由公司业务代表处的分销主管进行管理。分销员团队目前在全国已经达到5000多人，加上健力宝的业务代表3000多人，目前已有8000多人。健力宝巧妙地借力发力，通过这种方法，销售公司的人员从2002年4月仅百人左右迅速扩张到8000多人，但是销售费用和销售成本却与原来基本持平。

★合理利用经销商资源是健力宝的一个基本方法，他们迅速在全国建立了144个业务代表处，27个分公司，6个大型销售区域和一个专业KA销售区域（编者注：KA即KeyAccount，中文意为“重要客户”对于企业来说KA卖场的重要衡量标准包括营业面积、客流量和发展潜力等三方面。国际著名零售商如沃而玛、家乐福、麦德隆等，或者区域性零售商，如上海华联、深圳万佳等，都会成为企业的KA卖场）组建了公司营销体系的强大脉络。在经销商的管理过程中，通过电脑联网，可以让当地的经销商对自己当地的零售直营小店、大型KA卖场、校园便利店的销售状况了如指掌，从而根据公司的各种指数来衡量自己的经营状况，某种程度上讲，经销商的管理更加科学化了。

由于健力宝18年的历史，因而拥有中国最大的网络经销商，基本上当地最大的经销商都是健力宝的代理商，正是这样，健力宝的营销成本大大低于同行，利用客户的库房，利用客户的管理，甚至利用客户的办公场所只是按要求进行装修而已。

★这种模式的优势显而易见：一方面，健力宝最大限度减少了资金风险；另一方面，最大限度地调动了批发商的积极性，双方形成真正的信用——利益共同体。因为健力宝有强大的产品和品牌，而经销商则熟悉当地市场。而在顾及经销商的同时，健力宝也陆续与国内9家如家乐福、正大万客隆等大卖场签订了协议，就在短短一年时间内，健力宝打通了渠道，重建了营销队伍，半年时间换来“第五季”超过6个亿的销售就是个很好的证明。

★不少经销商的碳酸饮料经营主要以“两乐”为主。但是随着“两乐”地位的稳固，“两乐”逐步转向了重视大城市终端的深度分销模式，对经销商的要求越来越多，而利润空间压得越来越小。

品牌

★健力宝集团原旗下针对不同产品系列拥有不同品牌，各自都占据一定市场份额，但

多品牌经营必然带来投资重叠和市场推广浪费。张海用一个操盘手的眼光进行了品牌资源的整合，集中优势对市场作战，新领导层将原不同系列的产品统一在一个全新品牌“第五季”之下，并通过区隔品牌形成市场区隔，让健力宝和新品牌形成互补之势，以期获取更大饮料市场份额。

事实上，以一个品牌将多个产品系列涵盖的做法在国内饮料市场是极其少见的。一般做法都是强调产品本身的概念，如“鲜橙X”“XX红茶”等。无论是统一，还是康师傅等品牌，在进入某一饮料领域时，都是采取这一策略，创造一个新的品牌。这种策略一方面强调了产品特征，同时也有降低品牌风险的考虑。缺点是品牌本身缺乏扩张力，只作为阶段性的战术占领市场。而第五季则是“项庄舞剑，意在沛公”，意欲以一个抽象概念——游离于春夏秋冬四季之外的时空概念“第五季”涵盖产品，使品牌的涵盖力更强，不为流行口味所左右，同时也能实现渠道、广告等多种资源的共享。可以看到，从第五季的品牌定位到品牌策略，第五季都采取了很多突破常规的做法。借助这一策略引发起市场的突破性进展，正是健力宝集团所期望的效果。

点评

合作的表现是动态平衡

张辉

合作的表现是动态平衡。在产品同质化趋势日益严重的情况下，无论是厂家还是经销商(包括零售终端)，双方合作，一方长时间维持厚利的时代已经结束。表现是：产品销售顺畅量大，经销商销售额高，但利润较低；产品销售困难量小，经销商销售额低，但利润较高。这一点在快速消费品行业表现明显，当竞争激烈时，普遍增加渠道和终端利润，战事稍缓，利润减少，从这个意义上讲，竞争对手的增加对于经销商和终端零售商来说是利好消息。厂家、经销商、零售终端三者必须时刻注意市场变化，巧妙维持合作的动态平衡关系。

案例中，健力宝正是在这种动态平衡关系中找到市场机会的。两乐的强势不仅体现在他们亦步亦趋跟随时代潮流不停更新品牌内涵上，更体现在他们时刻没有放松对渠道的建设开拓上。两乐的目标是加快进入“摒弃经销商的时代”，这种趋势让敏感的经销商们早就感觉到了，要想挣钱，两乐绝对不是长久靠山，健力宝的出现恰逢其时。健力宝此次强势入市可圈点之颇多，但其让人印象最为深刻的还是有可口可乐从业背景的现健力宝营销总监蒋兴洲的观点：摒弃经销商的时代现在还未到来，但更加友善地笼络经销商(包括零售终端)则正是机会。为此，健力宝在短时间内就发展了大批“处在十字路口”的经销商(包括零售终端)，第一阶段确实开局不错。值得注意的是，合作的表现是动态平衡，两乐不会坐视健力宝一路顺风，企业一定要关注两乐的一举一动。

</td>