

银鹭升级： 从饮料龙头到健康食品专家

■ 本报记者 闻笛 肖一鹏

30年前，汽水就是饮料的代名词。30年来，随着碳酸饮料、果汁、蔬菜汁、含乳饮料等不断发展壮大，饮料行业已成为我国整体发展最快的行业之一。在风起云涌的快消品市场，有些当年如日中天的大品牌已经沉沙折戟，有些当年名不见经传的小企业却在风雨中长成了参天大树。

发祥于中国东南沿海的厦门银鹭食品集团，从村级小厂发展到中国饮料行业十强，再到全球食品巨头雀巢的重要成员，解读它的成长轨迹，对思考饮料行业的未来具有启示意义。

创新：企业生命的源动力

改革开放以来，随着我国城乡居民收入水平的不断提高，居民饮料消费支出也持续增加，而越来越精细的专业化分工大大改变了现代人的生活方式。消费者对食品的方便、快捷、新奇口感的追求，为饮料行业带来了无限的商机，而银鹭敏锐地把握住了这个商机。

从一开始因地制宜生产水果罐头，到创造性地开发出“生料装罐、滚动杀菌”八宝粥生产工艺，再到上世纪90年代，扩大生产线，投建省内最大的三片罐饮料生产分厂，兴建碳酸饮料、蛋白质饮料、利乐砖饮料生产分厂，研发出一系列“银鹭”牌健康食品饮料，银鹭始终站在满足消费者需求的角度，不断创新研发，一步步做大做强。

由于饮料行业是一个开放的、市场化程度极高的行业，多数品类进入门槛相对较低，这就决定了饮料市场竞争激烈的必然性。上世纪90年代，饮料业群雄并起，国内本土企业逐渐登上舞台，碳酸饮料、茶饮料、水……各种品类的饮料争先恐后面市。在那个阶段，银鹭投放市场的“银鹭牌”饮料可谓五花八门，菊花茶、冬瓜茶、荔枝爽、胖大海、椰子汁、纯净水……虽然消费者的反响不错，有的产品还被福建省人民政府认定为“福建省名牌”产品，但银鹭并没有满足于现状。银鹭品牌创始人陈清渊意识到，在日趋激烈的竞争中，如果一味跟风生产同质化产品，终将被市场所淘汰，只有研发出属于自己拳头产品，才能制胜市场。

随着中国经济的增长、国民收入的增加和消费观念、健康观念的变化，消费者掌握的健康知识和产品常识越来越成熟，消费行为也越加理性，食品更多地风味化、时尚化的基础上，迈向营养化和功能化。2000年，银鹭积极引资，建成当时世界上最先进的800罐/分钟、1000罐/分钟八宝粥专业生产车间。2001年，银鹭



无菌冷灌装生产线

投资数亿元在国内率先建设世界上最先进的PET无菌冷灌装饮料生产线。PET无菌冷灌装工艺最大的优势在于采用瞬间高温灭菌工艺，犹如“热锅爆炒，即刻出炉”一般，产品经超高温瞬间灭菌，快速冷却，最大限度地保留产品的营养成分及新鲜美味。

运用国际领先的PET、TBA无菌冷灌装技术，银鹭开始着手研发果蔬饮料、复合蛋白饮料。2003年，银鹭推出无菌冷灌工艺生产的产品“番茄有益”饮品，深受市场欢迎，同年，银鹭牌花生牛奶、牛奶花生双双荣获中国名牌产品称号。

随着消费者对饮料健康、营养、安全的消费诉求的增强，饮料品种结构发生了较大变化，碳酸饮料的市场份额逐渐下降，复合蛋白饮料行业迅速壮大。目前复合蛋白饮料的市场容量约为220亿元，银鹭市场占有率约27%左右，其后没有市占率超过10%的企业，银鹭属于行业绝对的龙头。以差异化产品切入细分市场，开始进入发力期。对于银鹭的成功，中投顾问食品行业研究员简爱华指出，环顾整个饮料行业，产品同质化现象严重、企业间竞争甚为激烈，口味和品类的创新无疑是企业杀出重围的良策。尽管饮料行业非技术型行业，企业需面临产品被竞争对手复制的风险，但是开创新品类或新口味的企业会凭借首因效应成为该细分行业的领军者，拥有第一的市场份额自在话下。

苹果创始人乔布斯说：“领袖和跟风者的区别就在于创新”。回望银鹭集团的发展之路，银鹭借助科技创新，一次又一次站到了健康食品饮料生产科技的制高点。

安全：企业品牌的保证

从饮料行业多年的发展进程我们不难看出，饮料企业是“产品+渠道+品牌”的综合竞争力比拼，饮料企业初创期，一款或几款旺销的产品，往往是企业攫取第一桶金的捷径。企业规模上十亿级以后，逐步开展渠道建设和精耕细作。长期来看，饮料企

业在“产品+渠道+品牌”等方面的综合竞争实力比拼，才是决定谁能胜出的关键。

最大程度地保证原料的健康、加工的科学与配送的安全，从而最终使呈现在顾客面前的是令人放心的食品，这是银鹭人一贯的追求。据悉，银鹭的质量保障来自于专业的质量管理团队和严密的质量管理体系。作为老牌食品企业，银鹭早已建立起自己的综合质量管理体系，从原料进货、生产环节、销售环节等多方面进行管控，保证产品的绝对安全。公司通过了ISO9001、ISO22000国际双体系认证，被国家标准委授予标准化良好行为企业AAAA级企业、福建省第一批实施技术标准战略试点。2013年4月，银鹭食品集团被国家工信部、中国质量协会评选为全国“质量标杆”。未来的中国食品饮料行业，只有拥有雄厚实力，具备可持续发展产业链整合优势的企业才有可能成为市场的主宰者。

中国饮料工业协会“十二五”规划中指出，“十五”期间的竞争主要表现为价格层面的低水平竞争，今后的竞争将更多体现在企业美誉度、品牌亲和力、食品安全、产品质量、产品特质、渠道渗透、广告投入等方面。早在2000年，陈清渊就提出了“人才 科技 名牌”三大战略。在人才和科技战略迅速推进，做好食品安全管控的同时，银鹭实施品牌整合，建立科学的品牌管理体系。首先升级包装，成功导入“爱”的概念，从包装识别到广告传播，从公关行为到促销活动等均为围绕“银鹭，爱的味道”而开展，让银鹭形象更可亲更易识别。其次引入明星代言，提升品牌知名度，例如2011年聘请著名歌星林俊杰代言银鹭花生牛奶，结合花生牛奶产品特性，量身打造出12个城市的林俊杰歌友会，主打音乐路线，结合“I唱I音乐”和“I唱I KALA”走产品时尚化路线，获得了巨大成功，市场占有率超过58%，银鹭品牌多次入选“中国500最具价值品牌”；银鹭商标荣获“中国驰名商标”；2012年，银鹭荣获CCTV中国年度品牌。

多年来，银鹭潜心进行产业链整

合，通过源头控制和全程监测，倾心倾力为消费者奉献出更加安全、健康的食品，深化品牌建设，以营养健康为准则，为国民打造出值得信赖的优质品牌。

竞争：企业升级的动因

中国饮料工业协会相关负责人表示，以2011年“塑化剂”事件为起点，受国家GDP下行、消费旺季“雨多气温低”、个性化产品缺乏等综合因素的累积影响，饮料产量增长率逐渐下滑，由20%以上的两位数增长一路下跌至10%左右接近个位数增长，陡然结束了高速增长。然而2013年国内经济形势较好，并且城镇化战略有利于撬动广大的农村市场，饮料行业有望于今年实现较高增速。2013年，如果国家经济正常运转，饮料总产量的增长率将至少能够达到10%—12%。中国饮料工业协会赵亚利理事长表示，面对中国人均饮料消费量远远低于欧美日的市场潜力，2015年中国有望将成为全球最大的饮料市场。

中国科技产业投资管理有限公司冯超群分析员指出，近年来，碳酸饮料市场份额将呈逐步下降的态势，含乳饮料和植物蛋白饮料市场份额将表现出良好的成长性，果蔬汁及果蔬汁饮料的市场占有率将会有所提高，功能饮料与健康型饮料将得到较快的发展。而在这一领域的巨大成长空间将吸引包括外资企业在内的饮料各巨头，为赢得未来市场的主导权，这些饮料巨头掀起了新一轮的产能升级大战。

随着形势的变化，饮料行业该如何应对？陈清渊选择了与行业中最大最强者联合。2011年年末，银鹭与雀巢达成合资合作协议，由此完成了从一家民营企业向世界50强企业重要成员的“华丽转身”。这一转身，满足了银鹭发展所需的大量资金、技术、管理经验和锻造一支接轨国际的高素质人才队伍的需要，这些，将直接推动银鹭发展迈上一个台阶。陈清渊说，“我们希望并相信，银鹭与雀巢的合作，会产生‘1+1>2’的效果的。”

事实证明，陈清渊的决策是明智的。在2013年度的银鹭经销商大会上，雀巢大中华区董事长兼首席执行官、银鹭食品集团董事长狄可为透露，雀巢将帮助银鹭成为饮料研发与销售专家，雀巢在中国下一个研发机构将设在银鹭厦门生产基地，这一研发机构将主要侧重于即饮饮料的专业研究。

立足新起点，银鹭有了新的更远的发展目标——打造世界级的食品饮料品牌。从村级小厂到全国最大的食品饮料生产基地，饮料行业巨擘崛起的历史正在上演……

营销案例



定位渠道未理顺 娃哈哈豪赌新品

■ 本报记者 张博

随着湖南卫视《我是歌手》的落幕以及娃哈哈在各大卫视黄金时段铺天盖地的广告攻势，一个比较陌生却又令人好奇的名字逐渐进入中国消费者的视野，这就是“格瓦斯”。毋庸置疑，在娃哈哈大力度的推广下，格瓦斯已经成为2013年中国饮料市场最受关注的一款产品。

然而，《中国企业报·中国食品报道》记者在采访了多位业内人士及经销商后，不少人普遍认为娃哈哈格瓦斯在产品定位方面并不清晰，与娃哈哈去年力推的启力面临着同样的市场困难，前景堪忧。

定位不明 恐再成“啤儿茶爽”

2013年伊始，《我是歌手》火了，能否也带火其赞助品牌娃哈哈格瓦斯，至今仍留有悬念。但通过娃哈哈董事长宗庆后亲自对格瓦斯的投产工作进行指导，可见其对这一新品的重视。据记者了解，这是娃哈哈继2012年大手笔推出功能性饮料启力之后的又一力作，同时也是其寄予厚望的一款新品。娃哈哈集团品牌总监任威风向记者确认，格瓦斯是娃哈哈2013年主推、主打的产品。

记者从娃哈哈内部了解到，早在2012年经销商大会上，包括“非常格瓦斯”在内的几只全新概念产品受到欢迎，经销商纷纷报单，等待发货。在订货会后，娃哈哈立即安排新品投产工作。由于东北市场对“格瓦斯”产品已有需求，所以娃哈哈将最早试制格瓦斯的分公司安排在了东北。据了解，黑龙江双城分公司早在2012年12月15日就接到通知，进行格瓦斯的生

产，当月19日格瓦斯即投产。对此，克里夫营销学院品类战略专家李亮认为，饮料企业需要不断有创新产品出现，但娃哈哈过度创新饮料品类的做法，却使其创新之路受阻。比如，娃哈哈的非常咖啡可乐、啤儿茶爽等产品并不被市场所接受，就是因为其违背分化原则，将两种产品混搭。因此，娃哈哈才改变创新思路，选择将已经在区域受到欢迎的格瓦斯推向全国，其成功几率要比自己研发出新产品并获得成功的几率高很多。但是新产品最终能否成功，还得看市场的接受程度。

不少饮料代理商都向记者表示，转眼要到夏季，城市里零售点的冰柜位置都是寸土寸金，大量的广告投放，是在为马上到来的旺季做准备，格瓦斯能否在中间抢得一个摆放位置，现在还很难说，主要是因为连他们自己都还没有确定这款产品的定位。

中投顾问食品行业研究员简爱华认为，近几年娃哈哈推出的新品，普遍都有市场定位不清晰的弊端。比如，启力在上市初期，其广告宣传是将其优点和卖点尽数摆出，并没有准确定位，从而导致启力发展潜力有限。如今，格瓦斯也同样面临着这些问题，产品可以用于宴请也可用于开车，模棱两可的功能定位并不能得到消费者的认同。

另外，格瓦斯的消费者群体定位也有些偏颇。简爱华认为，饮料消费群体主要以青少年为主，然而格瓦斯则重在培养成熟稳重的消费群体，这种定位失误在实质上决定了其较短的生命周期。“娃哈哈应尽早更改营销策略，避免使格瓦斯步啤儿茶爽后尘”。

品牌定位阴阳学创始人薛雷锋认为，液体面包是娃哈哈对格瓦斯的定位，这一定位初看不错，但是仔细分析，“液体面包”站在了“普通面包”的对立面，这对于顾客的固有认知来说，是一大挑战。在他看来，娃哈哈格瓦斯和娃哈哈启力一样，产品都非常棒，产品的创新和质量等方面可以打95分，但这两个子品牌的品牌定位都是60分左右。

渠道错位 复制凉茶模式困难

同启力一样，娃哈哈在格瓦斯的推广上也是采用大流通、大广告的“快营销”宣传模式。所以，格瓦斯当前正处于市场被迅速打开的状态，但是市场容量能否增加仍是一个未知数。

专家指出，三个金发碧眼风情万种的俄罗斯美女伴随着“想享受女人般的温暖，就喝格瓦斯”的广告语，通过“没有酒精的麦芽饮料”、“非一般的液体面包”等宣传，娃哈哈也试图通过格瓦斯从啤酒市场分一块蛋糕。但值得注意的是，归根结底格瓦斯仍是饮料，啤酒却是酒。饮料的本质卖点是解渴，喝的是一种味道；啤酒不一样，核心卖点依然在于深层情感、在于社交。如果饮料个体性消费较强，啤酒等酒水产品则交互性或者说群体性消费才是本质。因此，就算酒水受到限制，但消费者绝不会把李鬼当李逵消费。饮料无论怎么定位，都很难越界占领酒的市场。

同时，饮料消费群，青少年是主体，核心消费群往往在35岁以下，主流购物场所是超市、便利店等快消渠道。而娃哈哈则希望格瓦斯能占领想喝啤酒不能喝或者不想喝必须喝故而需要找替代品的人群。这个人群的主流渠道在餐饮，普遍年龄结构高于饮料人群年龄结构。虽然高于饮料人群年龄结构，但不能说这两个市场完全没有交集，王老吉等产品就是从餐饮辐射到了快消终端。只是需要注意，尽管有成功案例，两个终端依然不能同日而语，况且娃哈哈的优势是快消，这就形成了从消费者到渠道的双重错位。如果不能尽快在产品定位上更加清晰和准确，娃哈哈就很难实现从儿童饮料领导品牌上升到对中青年群体的把控，并通过格瓦斯削弱凉茶这些强势细分市场的消费力。