

■ 本版撰文 本报记者 霍玉茵 杨颖 魏小央

编者按:赞助广州亚运会、推出与国家体育总局体育科学研究所共同研制的运动型饮料、回归一线城市,近年来,健力宝的频频出招把“中国魔水”再次带进了国人的视线,也引发了健力宝能否“复兴”的大讨论。

专家表示,能够回归当然是好事,但是,时移世易,如今的饮料市场竞争激烈,历经沉浮的健力宝想要擦亮自己的“金字招牌”绝非一朝一夕之事。王者归来,将面临一场旷日持久的战争。

除了健力宝,留在国人记忆里的还有很多品牌,他们辛苦成长却黯然没落,剖析他们的成败或许可以使后来者得到一些启示。我们不缺乏有价值的品牌,缺乏的是适应市场要求的运营方式,只要学会这些,不断改进,未来民族企业的发展,依然一片光明。

王者归来

“中国魔水”能否再现“魔力”

1984年,乘着“中国奥运代表团首选饮料”的东风,健力宝一夜成名,被誉为“中国魔水”,一时间风靡市场。此后15年间,它一直是“民族饮料第一品牌”。

然而,在国内饮料业大变革时期,健力宝集团并没有抓住发展机遇,之后又出现了种种战略失误,导致健力宝几乎被边缘化,“魔水”的主人 also 日渐衰落。

2005年10月,统一收购健力宝贸易公司,企业进入大规模整改阶段。2008年以后,健力宝集团着手筹谋回归:推出“1984健力宝”、支持2010亚运会、与科研机构研发新型运动饮料,动作频频。据报道,目前,健力宝的大经销商们正在广州、深圳以及华东等地区,与大型卖场就进场条件进行谈判,同时,针对一线城市的促销人员短缺问题,健力宝也在大量招兵买马。健力宝营销总监夏琨表示,预计5月份以后,这些地区将有50%到60%的卖场能重新看到健力宝的产品,而到2011年6月份,这个比例将达到90%以上。

不过,对于此次健力宝能否成功回归,各界表现出了不同的担忧。业内人士表示,如今的饮料市场在每一个细分领域都有一个或几个强势的竞争对手,健力宝的回归之路并不平坦。有关专家也指出,健力宝虽然颇有价值但自身的问题仍然很多,回归注定面临一场持久战。

迷失、混乱——谁能挽救曾经的王者

改革开放初期诞生的健力宝,曾经是饮料市场上的王者,但是,几次战略失误后,健力宝的发展之路越走越窄。“战略的迷失是健力宝的硬伤。”南开大学经济学教授金岩说,“当初,李经纬时代,健力宝是用经济指标来规划企业未来发展方向的,健力宝的定位和运营模式一直难以跟上市场格局的变化。到了张海时期,健力宝试图在可口可乐的‘精耕’和娃哈哈的‘联销体’营销模式中间取得一种平衡,但是由于缺少严谨的战略规划,最终弄得两不像。”

金岩告诉记者,除了战略失误,健力宝自身组织结构的缺陷,业务流程的混乱,也早已让其陷入了“为流程而流程”的不良循环中,让“业务流程”成了管理的代名词,逾越了流程本来的职能。此外,在用人方面健力宝也显得十分混乱,前期保持着鲜明的国企用人特色。而后期则徘徊在人才引进和任人唯亲之间,待遇上存在巨大差别。专家分析,战略失误以及内部固有的问题是健力宝走向衰落的原因。要想再现辉煌,从自身内部着手提升系统运作能力是健力宝必须要做的事。不过,健力宝也必须同时找到自己存在的价值,重新审视市场,找到自己在其中的位置。

不抛弃、不放弃——统一“体外”疗治健力宝

从李经纬的“疲惫”到张海的“折腾”,健力宝已经千疮百孔,到了濒临崩溃的边缘。此后,健力宝一直深陷在股权更迭的阴云之中,这种颓势一直到统一出现,才有所改观。

2005年10月,统一集团收购健力宝贸易公司100%的股权,并开始利用多年的整合经验,对健力宝进行“体外”治疗。然而,久病的健力宝对于任何职业经理人来讲都是一个巨大的挑战。对此,先后在统一集团分区担任总经理的吴福章、李文杰,都曾有切身的体会。

先走马上任的吴福章采用的是“无为而治”的做法。3年多的时间一直在做团队建设、经营体制、恢复生产、稳定人心等方面的梳理工作,让健力宝得以修养生息。2008年1月,李文杰接任总经理一职,他的选择是向起点回归,即重新确立健力宝运动饮料的路线。同时,把“第五季”的番石榴汁、阳光果葩等有价值的品牌分类保留下来,一起发展。他认为,保持产品创新、制定与企业能力相匹配的发展规划、保持消费者和经销商的信心对健力宝十分重要,在他的手中健力宝确立了未来发展

的道路,销量稳步回升。

2009年10月,统一集团任命李世政担任健力宝贸易公司总经理。此时,健力宝在各方面都已经有了些起色,李世政力推“新一代魔水”“NEXT爱运动”,并出巨资赞助亚运会重新推广品牌,同时,制定了2011年回归一线城市的蓝图,健力宝走上了“复兴”的快车道。

金岩表示,统一入主健力宝以后,几任主帅对健力宝的整改效果有目共睹。内部整改、重新定位、推出新产品、借力亚运会推广品牌、重返一线市场,每一步动作都相互关联,互相作用。不过,专家也指出,健力宝背后有很多价值,如能将这些价值都加以利用,企业将走得更好。

定位、品牌——健力宝要善用自己的“魔力”

近日,健力宝回归一线城市的消息引发了国人的讨论,大部分消费者对其回归表示欢迎。一个品牌销声匿迹多年,仍能在复出后得到消费者的追捧,不得不令人感叹:“中国魔水”确实拥有自己的“魔力”。

金岩分析,目前健力宝有四大价值:第一,在上世纪八、九十年代就家喻户晓的健力宝,拥有广大的消费群体,品牌认知度较高。第二,健力宝在新疆、陕甘宁、山西、海南等地仍保存了相当的销售量,其产品的能见度、铺货率仍然很高。第三,共建共有的分销平台。据健力宝对外公布的数据显示,它在全国有700多家经销商,从2008年开始建立与其共建共有的分销平台。其运营模式是,健力宝贸易公司通过引导和投入,取得该分销平台的优先使用权,达成各项经营目的与指标;同时,经销商也可凭借这一平台销售其它产品,从而达到公司和经销商双赢的目的。第四,健力宝的产品定位。健力宝的出身就是补充能量的“魔水”,现在运动型饮料的前景看好,再次明晰这个市场定位,对其未来的发展会有很大的推动作用的。

不过,专家也指出,虽然健力宝拥有“魔力”,但是企业也要善加利用,才能发挥其功效。企业做决策之前要多考虑,如何借助已有的优势开拓更好的未来。

创新、耐心——回归不在一朝一夕

2011年夏季,健力宝将迎来其赞助亚运之后的第一个旺季“大会战”。虽然,健力宝已经开始在京、沪、穗、深等一线城市“屯兵”,准备发起一场夏季围城大反攻。但是,各界对于健力宝能否成功回归依然充满担心。

很多消费者反映,健力宝赞助亚运会以后,并没能超市等零售摊位立即找到其产品,后期跟进乏力。成美营销顾问公司总经理耿一诚在接受媒体采访时表示,专业运动饮料在国内市场销售得并不是很好,抛开中国国情谈运动饮料是不现实的。

金岩也指出,如今中国已经成为全球饮料第一消费市场,各路饮料巨头在中国积累多年,其品牌和渠道日益成熟,健力宝要想回归一线城市,渠道问题不解决就很难顺利突围。

专家分析,如今饮料市场遍地开花,竞争十分激烈,就是运动饮料市场也早有红牛和脉动主导,要想重新夺回市场难度很大,健力宝已经在产品创新上有所突破,未来要有耐心,做好长期应战的准备。

解析民族品牌凋零之殇

从海尔到美的电器,从李宁运动到联想品牌,改革开放以来,随着中国经济的快速发展,大量民族品牌不断涌现。但纵观全局,中国民族品牌的发展并不成熟。

近年来,不少辛苦发展起来的中国企业在一夜之间分崩离析,有相当多优秀的民族品牌毁于一旦,或已经没落。总结这些企业的经验教训,或许可以使后来者得到一些启示。

旭日升:祸起萧墙之痛

在20世纪90年代的中国饮料市场上,“旭日升”是不能被抹杀的。选择在中国传统的饮料“茶”上做文章,率先推出“冰茶”概念,使旭日升集团很快获得了数百万元的市场回报。

但是,旭日升的巨大成功引来了众多竞争对手的跟风。“冰茶”的独家生意很快就被对手分抢,旭日升创造出来的新概念日渐稀释、弱化。当产品先入者的优势逐渐弱化,管理上的问题也随之暴露。内忧外患之时,旭日升的管理层开始了大刀阔斧的变革。

其中,最主要的就是对企业高层进行大换血。据了解,旭日集团当时引进了30多位博士、博士后和高级工程师,个个是战略管理、市场管理、品牌策划和产品研发方面的高手。

然而,这些人没有给旭日升注入新能量,甚至引发了日后的悲剧。大刀阔斧的改革还

没让旭日升产品的销量“止跌回升”,组织内部就先乱了。当“空降兵”进入旭日集团并担任要职之后,新老团队的隔阂日益加深。从国外回来的“洋领导”移植的运营模式在元老们那里碰壁,元老们经验性的决策在新人那里触礁。没有凝聚力的企业,就像临时拼凑起来的草台班子,矛盾不可避免地尖锐起来,企业出现了失控和分裂。

对于旭日升的悲剧,南开大学经济学教授金岩认为,尽管先进的管理理念世界各地的企业都十分推崇,但是,也要注意因地制宜,适时调整。旭日升进行大换血,引进高学历和经验丰富的管理者初衷是好的,但是这种“一刀切”的方法,必然会激化新老员工的矛盾。欲速则不达,企业领导者需要有整体的把控能力,在保证企业发展大方向的前提下,逐步引进人才和管理理念。

五谷道场:谁来压制过度扩张的欲望

2005年10月,“五谷道场”正式上市。“非油炸”的独特产品定位颠覆了传统的方便面市场。五谷道场上市当月就获得600万元的销售额,之后一路猛增,2006年上半年的销售额超过了3亿元。

但是后期盲目扩张,再加上其排山倒海似的营销策略花费颇多。截至2006年6月,中旺集团在五谷道场项目上总共投资4.7亿元,却只产生了3亿元的现金流。2007年年底,因欠下供货商近1000万元货款和银行4000多万元贷款,五谷道场房山基地被迫停产,全国货源难以保障,销售资金无法回流,五谷道场资金链彻底断裂。

2008年10月16日,五谷道场正式提交破

产重整申请。10月30日,房山法院依法裁定受理五谷道场破产重整案。目前,“五谷道场”品牌已易主中粮集团。

业内人士认为,五谷道场过度扩张令人扼腕。企业过度扩张,从根本上讲是企业领导者的“过度自信”导致的,只要对市场的预估出现偏差,就会导致一系列的问题集中出现。金岩教授对记者表示,虽然说,企业扩张的目的是为了未来的发展壮大,但是“度”的把握相当关键。企业扩张需要一纸详细的计划,而且所制定的计划要与市场的发展和资金链承受风险的能力相呼应。不能为了扩张而扩张,否则,就有断送企业命运的风险。

巨能钙:无力的监管与危机处理

1995年11月20日,北京巨能经贸发展有限公司正式成立。不久,公司便与中国原子能研究所合作,购进数台骨密度分析仪器,并将它们摆进了北京的商业中心和热闹的居民小区,开始了轰轰烈烈的免费骨密度测试活动。此举一出便一炮打响,巨能钙营销进入新纪元。

但2004年,《河南商报》在显要位置刊登了“巨能钙含有双氧水”的大幅文章。一石激起千层浪。事件发生后,巨能钙销量一落千丈,并波及到旗下其他补钙产品,巨能钙开始陷入亏损状态。2005年1月,巨能实业总部不得不大量裁员,各销售分公司因销量严重下滑、

资金周转困难而纷纷倒闭,巨能钙随之覆灭。

金岩指出,产品出现问题其实是企业监管缺失造成的。产品的质量需要国家监管部门强力监督,但更需要企业“洁身自好”。想要把企业做好,首先要监管好自身,保证产品质量和企业健康发展。

同时,专家还认为,企业未能有效建立一套风险处理机制,是致使发生品牌危机后不能及时、有效应对的重要原因。巨能在企业品牌管理方面面临重大的法律风险。此外,把企业整个品牌维系在单一产品上的做法有欠妥当,一旦核心产品出现问题,整个品牌都将遭遇灭顶之灾,这也是导致巨能品牌覆灭的主要原因。

