

致勝之道：擁有通路主導權

瞄準13億人口 中國大陸飲料市場進入激戰

根據統計，中國大陸飲料消費人口及平均消費值遠低於已開發國家，再加上龐大的13億內需人口，飲料市場前景看俏，吸引國際品牌爭相進入，積極布建通路，並針對消費需求與喜好開發新品，爭奪決勝關鍵。

◎撰文／孫慶龍 圖片提供／法新社、達志影像

根據《中國包裝網》的統計，目前中國大陸13億人口中，飲料消費人口已達4億，並預估未來將以每年1億人的速度快速增長。

再進一步分析全球各國平均消費飲料的數字，國際市調機構AC Nielsen的數據顯示，目前中國大陸平均每人每年消費值為25公升，不僅遠遠落後美國人的262公升，與同樣為華人社會的台灣相比，台灣人平均108公升的飲料消費量，也足足高出中國4倍之多。換言之，不管是「飲料消費人口的提升」或是「平均每人消費量的提升」，都將足以支撐中國大陸飲料產業的成長力道。

成長潛力驚人 本土企業順勢崛起

中國大陸龐大的內需市場，

提供本土企業成長的養分，目前規模最大的飲料公司「娃哈哈」，由董事長宗慶后於1987年創辦，主要生產碳酸飲料、飲用水、果汁、茶飲料與乳飲料等產品，僅26年的時間，不僅讓娃哈哈晉升為全球第5大的飲料公司，2013年個人身價更高達116億美元，不但勝過台灣首富蔡衍明的98億美元，甚至比全球電子代工霸主郭台銘的51億美元，整整高出2倍之多，更讓已擁有超過100年光榮歷史的可口可樂、百事可樂等國際品牌大廠，也不得不發出後生可畏的讚嘆。

看準中國大陸旺盛的飲料市場潛在商機，台灣最大的鋁罐包材廠商，1995年便赴中國大陸設廠的大華金屬董事長姜靜宜表示。「從台灣的發展經驗顯示，國民人均所得超過3,000美元以

上，就可以帶動內需的飲料市場提升。」

他進一步解釋，根據世界銀行的統計數據，中國大陸2008年國民人均所得為3,226美元，不但首度站上3,000美元的大關，更開啟了飲料市場蓬勃發展的序曲。2008年全中國大陸飲料的消費量為6,000餘萬噸，2012年已經倍增到13,024萬噸，預估未來幾年，中國大陸飲料市場仍可維持15%~20%的速度增加，到了2017年，將再倍增到25,000噸。

銷售決戰關鍵 擁有通路主導權

中國大陸飲料市場快速成長的龐大商機，也讓國際廠商無不虎視眈眈，摩拳擦掌地想搶食這塊大餅，而決戰關鍵在於通路的主導權。微軟創辦人同時也曾是



1. 中國大陸龐大的內需市場，提供本土企業成長的養分，「娃哈哈」是目前中國大陸規模最大的飲料商。
2. 飲茶是中國重要的飲食文化之一，其衍生的包裝茶飲也成為飲料市場的主力產品。



世界首富的比爾蓋茲說：「未來能夠比我更有錢的人，他一定是擁有『通路』的！」這番話直接點出在殘酷的商业競爭中，誰能掌握通路，就能勝出稱王。

「不管是哪裡，商品一定要送進去通路，只要送進去你就是第一品牌！別人就搶不走。」宗慶后回憶起娃哈哈早期在零售通路的經營策略，不論是哪個省份、哪個都市，甚至哪個村落，通路先占先贏的重要性，遠比品牌的宣傳更為重要。

娃哈哈長期耕耘中國大陸，其累積超過60年的通路經營經驗，獲得近年來積極開拓當地市場的泰山企業董事長詹岳霖的認同。在中國大陸零售通路經營常見的策略，就是「排他性」，利用重金買斷零售通路商，建立起競爭對手難以跨入的門檻。詹岳

霖舉例說明，例如跟中國大陸的零售商談好條件，只要某項產品銷售成長超過50%，就提高獎金，最高甚至可以提高到營業額的20%以上，高獎金的誘惑下，自然可以讓零售商心甘情願地全力銷售產品。

「在中國大陸做生意實在太靈活，什麼條件都可以談。」詹岳霖進一步表示，在中國大陸，如何經營通路是最大的難題，想要找誰來賣？是自己要發展直營商？還是找經銷商來賣？這是最實際的問題。

詹岳霖一直思考如何突破中國大陸通路體系的經營困難，早在1997年時，另一家台商企業頂新集團，也面臨相同困境。當時以泡麵康師傅起家的頂新集團，為了降低中間商剝奪毛利的利潤空間，即使一度發生財務危機，

也完全不改積極布局中國大陸通路體系的策略；2003年，頂新不但在全中國建立起50萬個銷售門市，包含68,717個直營門市，自此之後，更建立起一個讓競爭對手難以切入的銅牆鐵壁。

而這個遍及全中國大陸的綿密通路體系，讓頂新得以順利將產品的觸角，從原本的泡麵產品成功跨足飲料市場。截至2012年年底，頂新的康師傅品牌在中國大陸的茶飲料與瓶裝水的銷售，均名列市場第一名，除此之外，更讓到中國大陸發展將近30年的百事可樂，甘願放下全球第二大飲料大廠的身段，將中國大陸的業務全部交由康師傅主導。「在中國只有康師傅能與可口可樂同台較勁，我要在5年之內打敗可口可樂，」康師傅董事長魏應州在2009年年底時，做了上述的豪語



1. 中國大陸飲料市場競爭激烈，除爭奪通路主導權外，也開始運用名人代言的行銷方式。
2. 隨著中國人的健康意識提升，碳酸飲料的市場領導地位不再，被飲用水及果汁類商品迎頭趕上。

宣示。

魏應州會出如此豪語，其實是反映過去以可樂（碳酸飲料）為主力產品的中國大陸飲料市場，隨著時代的演變，其領導地位已悄悄地產生了結構性的變化。從2012年第3季中國飲料的產品結構來看，飲用水已經躍居為最大宗，占整體銷售額的25.7%；果汁則名列第2，市占率為22.2%；碳酸飲料則退居第3名，市占21.9%，除此之外，依序為茶飲料的16.4%、涼茶的7.2%、功能性飲料的6.6%。

消費意識抬頭 碳酸飲料風光不再

根據市場研究機構歐睿信息

諮詢（Euromonitor International）的調查報告顯示，近年中國大陸碳酸飲料銷售額難以大幅成長，甚至逐年減少的原因，在於中國大陸民眾的所得逐年提高，因此在飲料的選擇上，開始考慮健康因素，而一般民眾對碳酸飲料「不健康」的印象，也直接影響了中國大陸民眾的消費意願。

中國大陸飲料消費概念的改變，也讓昔日在中國大陸市場獨占鰲頭的可口可樂公司，開始在生產流程上進行改變，宣稱將通過改變焦糖的生產過程，來降低可樂可能導致「致癌」的影響與機率。

雖然碳酸飲料公司近年來極力想擺脫不健康的形象，但仍無

法改變市占率下滑、其他「較健康」飲料產品崛起的產業趨勢。其中，果汁的市占率更是大幅上升，目前已躍居飲料市場的第2名，而成長最快速的區域，主要是集中在中國大陸沿海的一、二線城市，因為這些城市的國民所得較高，因此也相對有較高的健康意識。

目前在中國果汁市場市占率第1名的廠商，為主打高濃度果汁的匯源果汁集團，由於該集團在中國大陸擁有300萬畝合乎無公害疑慮的果園與生產基地，加上遍及全中國的行銷網路，因此根據AC Nielsen的統計數據，匯源在100%果汁的市占率高達46%，而在中高濃度果汁（原汁

含量30%~50%)的市占率,也有39.8%之多;此外,果汁含量約10%的低濃度果汁市場,統一、康師傅、美粒果是日前在中國大陸的主要品牌廠商。

除了果汁飲料之外,茶飲料則是另一個快速崛起的品項,其中若將涼茶也納入茶飲料的範圍,兩者合計23.6%的市占率也超過碳酸飲料的21.9%。

涼茶取代可樂 連續6年蟬聯銷售冠軍

飲茶是中國人重要的飲食文化之一,自2001年開始,包裝茶飲便進入快速成長的起飛階段,每年皆以超過20%的速度增長,除此之外,若從台灣茶類占整體飲料40%的經驗來看,中國大陸目前茶飲料僅占16.4%,未來成長空間仍大,目前中國大陸的茶類領導廠商,分別為康師傅、統一與雀巢。

在茶飲料中,又以無糖綠茶最受青睞,是目前市場的主力商品。無糖綠茶能夠最受消費者青睞的原因,在於綠茶以健康為出發點,並且在抗腫瘤、抗心血管疾病等保健效用,獲得醫學界的認定,加上喝無糖茶飲料不怕發胖,因此不但現代都會女性愛喝,更奠定了中國大陸茶飲料近年來的成長動能。

除了無糖綠茶外,2007年被中國國務院審核為中國「非物質



被中國國務院審核為中國「非物質文化遺產」的涼茶,由於具保健功效,深受中國人喜愛,已連續6年蟬聯罐裝飲料銷售排行榜冠軍。

文化遺產」的涼茶,由於在傳統中醫理論中,具有「清熱祛濕、維持身體陰陽平衡」的保健功效,因此近幾年也大受中國消費者的歡迎。

中國大陸涼茶龍頭品牌廠商,市占率高達70%的加多寶(編按:2012年加多寶與廣藥集團訴訟,喪失原「王老吉」商標權),長期以來,一直使用中國涼茶始祖王澤邦後代所獨家授權的祖傳百年秘方,品質純正自然容易得到消費者的高度認同,除此之外,加多寶在品牌行銷上也不遺餘力,以2012年為例,單是廣告的支出就高達10億人民幣,約占公司總體營收的5%,其中包含投入人民幣6,000萬元,廣告冠名火熱的選秀歌唱節目《中國好聲音》。

涼茶配方的堅持與大手筆的行銷廣告,也讓加多寶涼茶自

2006年取代可口可樂成為中國罐裝飲料銷售排行榜第1名,迄今已經連續蟬聯6年的冠軍,2012年營業額更已突破人民幣200億元,而涼茶的熱銷,另一方面,也正反映中國消費者對健康意識的提升與抬頭。

總結而論,不管是碳酸飲料、果汁飲料、茶飲料,隨著中國大陸逐漸從世界工廠轉變為世界市場之際,任何一項商品的潛在消費規模,只要乘上13億人口,都會是一個極大的數字,而這極大數字背後所衍生的商機,更添加了想要跨入廠商的無限想像空間,然而,一個成功產品的開發,不但需要符合公司的本身資源,又要能夠掌握市場的需求,並運用靈活的行銷手法,如此才能在激烈的競爭中,擊退國際一線的飲料大廠,成功站穩中國大陸龐大的內需市場。■