

第6章 目标市场营销战略

【导入案例】元气森林——“红海”行业独辟蹊径

元气森林成立于2016年，仅用了四年多的时间估值就达到了60亿元。2019年6·18拿下了天猫和京东两个平台的水饮品类销售第一，2020年再度成为天猫和京东水饮品类销量冠军。饮料行业因其利润率高、资金周转快等特点，一直是市场的热点。我国饮料品类主要分为碳酸饮料、植物蛋白饮料、乳饮料、果汁、茶饮料、草本饮料等，诸多品牌如可口可乐、百事可乐、康师傅、统一、汇源、王老吉、加多宝等在其各自品类市场占据绝对的龙头地位，留给新生饮料企业的增长空间很小。但饮料行业也正经历品类结构的调整变化，碳酸饮料等品类销售增速减缓，主打绿色健康的茶饮和果汁饮料等品类销售增速明显提升，其中100%果汁和低浓度果汁饮料的市场份额增长最快。国内饮料行业逐渐形成了以瓶装饮用水、碳酸饮料、茶系列饮料、果蔬饮料为主的结构布局。随着公众健康消费习惯的进一步普及，果蔬、茶饮等品类仍存在较大的增长空间。

元气森林虽然选择进军红海^①行业，但没有选择和竞争对手硬碰硬。彼时的饮料行业中，销量最高的是碳酸饮料品类中的可乐产品，可口可乐与百事可乐加起来拥有碳酸饮料市场九成的占有率。创始人唐彬森进军饮料行业绝对不是要做一款元气森林出品的可乐，也不是跟风盲目推出新鲜饮料，而是要在红海行业中创造出符合市场需求和时代趋势的新产品。

在健康消费、需求回升、成本下降等因素的共同作用下，众多品牌都已经开始研发新茶饮和健康饮料，其中既有统一、百事、娃哈哈等饮品巨头开发新产品，也不乏江中药业等并非以饮料为主营业务的企业打造跨界单品。经过全面的市场调研，元气森林发现当时饮料行业的产业同质化严重，经济环境和消费者习惯的变化使传统饮料行业正面临考验。茶饮料、功能饮料和健康饮用水的市场份额不断增加，碳酸饮料的市场份额受到侵蚀。消费者对健康的重视使凉茶、低热量饮料、近水饮料等新品类饮品快速增长，挤进主流市场。

作为饮料的常用成分，当时饮料市场中的绝大多数饮料均会添加蔗糖。“蔗糖”可以为人们提供日常活动所需的能量，同时还能促进人体分泌多巴胺，让人感到快乐，但过量摄入糖分会对人体有害，例如会引发肥胖、糖尿病等。元气森林在对饮料产品的市场环境、行业状况进行跟踪分析时，有一个重要的发现，即市场上无糖、低糖饮料的增长率开始明显高于常规含糖饮料，比如可口可乐的常规产品增长率连续几年都是个位数，而无糖

^① 红海是一个经济学术语，指的是竞争相当激烈的市场。

零度系列的可口可乐产品增长率却连续七个季度稳定在两位数。消费者对高糖和高热量饮料的偏好持续减弱，“健康”和“无糖”成为饮料市场的新趋势。元气森林意识到，应该抓住这次机会。

经过对饮料行业市场环境的分析，以及对消费者需求的深入挖掘，元气森林找到了传统饮料行业的贫瘠地带，走出了饮料是“高糖、高热量”产品的“泥沼”，确定了自己的市场定位——“无糖饮料专家”，一上市就主打“0糖、0脂、0卡”的健康牌，精准击中了消费者的健康需求。针对消费者对于口感和健康的双重需求，元气森林又是如何满足的呢？经过对多种代糖的分析比较，元气森林发现了一种被称为“糖中贵族”的代糖，即赤藓糖醇。赤藓糖醇是目前市场上最安全的一种代糖之一，它是由小麦、玉米等淀粉经发酵自然转化提取的糖醇产品，进入人体后，不参与血糖代谢，可被直接排出体外，也不产生热量。虽然赤藓糖醇的成本很高，但元气森林最终仍选择使用它来替代蔗糖，使产品既满足消费者对口感的偏好，又符合消费者对健康的要求。自此，元气森林开启了它的无糖饮料之路。

资料来源：《选择比努力更重要——元气森林的营销之道》，中国管理案例共享中心，2022年，内容有改动。