



快消 > D1



新消费微信公众号由《中国经营报》快消连锁版组聚相关行业资源倾力打造,旨在发现与挖掘在当今中国消费市场大升级的背景所引发的行业新趋势、新机会与新模式,目标在于打造一个促进快消业与连锁业上下游良性联动的新型生态圈。

主编/厉林 编辑/刘旺 美编/李琼 校对/燕郁霞 liuwang@cbnet.com.cn 611982770@qq.com 业务电话:010-88990426/88990427

西贝再上热搜 “715”难顶业绩压力 > D2

鸡肉价格低迷波及上下游 行业扩张态势不改 > D3

“六个核桃”入局红牛之争 安奈吉和战马谁将胜出? > D4

起底农夫山泉“造富”神话:差异化背后暗存“加减法”

本报记者 李媛 北京报道

9月8日上午9时30分,农夫山泉(09633.HK)在香港交易所正式上市。开市报38.3港元,涨78.14%,总市值4452.9亿港元。

一时间,创始人钟睺睺成为中国“首富”的报道铺天盖地。而就在这样的高光时刻,农夫山泉

商战:劈开差异化市场

“我们不生产水,我们只是大自然的搬运工”。

1996年农夫山泉横空出世。两年后,“农夫山泉有点甜”成为当年广告市场最成功的广告语,让农夫山泉天然水一夜成名,很多消费者都在好奇到底为什么这样的饮用水味道会有点甜?而且其独特的瓶口设计也是一大亮点。

彼时的饮用水市场上,娃哈哈的纯净水占据很大的市场份额,而娃哈哈又聘请了当年的当红偶像王力宏担任品牌代言人,那时的娃哈哈纯净水可以说是市场的绝对领导品牌,没有竞争对手。但是农夫山泉作为一个全新的品牌凭借着差异化的产品和独特的广告创

营销:爆款强在出其不意

农夫山泉最关键的的就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

在中国的饮料市场,农夫山泉的营销一直独树一帜,这也是其保持市场高度关注度的一个重要手段。新闻记者出身的创始人钟睺睺深谙传播之道,既低调又高调。低调是保持公司和公司管理者的神秘性,甚少出镜和接受媒体采访;而高调则是让产品成为眼球产品,保持高度关注度。

当年农夫山泉一夜成名的“农夫山泉有点甜”就通过悬念式的广告一下子抓住消费者的眼球,让电视观众对这个全新的产品保持了高度的好奇,直到今天很多消费者

的创始人乃至全公司依然延续低调的作风——没有敲钟、没有庆祝活动。“品牌总监就一个人,一天都在开会,晚上才能回复记者们的采访。”农夫山泉养生堂市场部的相关人员在回复《中国经营报》记者采访时表示。

事实上,农夫山泉从来不缺钱,根据弗若斯特沙利文报告,从

果汁饮料只有10%浓度和100%浓度的纯果汁,那时康师傅、统一占据10%浓度果汁市场的主要份额,而汇源则是纯果汁市场的领导品牌。2003年,农夫山泉在国内饮料市场率先推出果汁浓度30%的“农夫果园”品牌,这样的差异化竞争手段无疑带有风险,毕竟当时的果汁市场根本没有30%浓度的果汁饮料。

差异化的产品定位和持续的营销推广、市场培育,“农夫果园”逐渐在果汁市场立足,而且成为这个细分市场的领导品牌。

随后几年农夫山泉又相继推出的“尖叫”“东方树叶”等差

异化竞争品类,经过多年的市场培育,也都各自成为细分市场的领导品牌。这也符合农夫山泉“走慢路、抢先机”的经营节奏,一方面力主创新,寻求突破,以差异化树立品牌优势;另一方面稳健推进每一个阶段、每一个环节的工作。

“多年来农夫山泉专注在水领域进行布局,而且不断研究产品,不断推陈出新,这是很多中国企业没有的专注力,很多企业都没有像农夫山泉这样的用心去做透一个行业。”北京市工商联副主席、北京志起未来咨询集团创始人李志超评价说。

镜头,都是拍摄团队在水源地蹲点实拍的,有时候一整个月只能拍到一个满意的动物镜头。有一个广告评论公众号这么评价农夫山泉的广告,“很庆幸,农夫山泉还在拍广告。”

农夫山泉就是用直击消费者心灵的语言和画面激活消费者对它的认识,不断地刷新消费者认知。刷品牌的存在感也好,制造话题也罢,总是不断地挑起消费者的兴趣点。

在李志超看来,营销的终极目的就是满足消费者的需求,有水准

的营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的

就是能够不断发现消费者的需求,包括个性化的需求、品质升级的需求。

营销是创造需求、引领消费。在传统的水市场,农夫山泉最关键的



9月8日,农夫山泉在香港交易所正式上市。 本报资料室/图

挑战:在慢与快之间

当时的“慢”成就了农夫山泉如今的“快”。

“这两年,市场上冒出了很多新品。经常有人问我们,为什么农夫山泉不出同样的产品。其实技术上完全不是问题,有些甚至我们10多年前就已经研发成功了。我们会反复问自己产品是不是足够好,是不是比竞品做到了更天然或更健康?如果在天然和健康的维度上,没有相较于竞品的明显优势,我们会选择继续精进而不是盲目上市。”农夫山泉产品研发负责人孙丽军表示。

事实上,这几年虽然饮料市场上依然是几大饮料巨头牢牢把控市场竞争格局,但是一些新产品通过其全新的产品定位和营销传播,正在突破市场旧有的格局。例如今年市场的网红爆款产品“元气森林”就成为年轻人追捧的时尚饮料产品,广告无处不在,各大综艺上频频露脸,而农夫山泉的新品似乎显得后劲不足。

其实,最近5年,农夫山泉先后推出了NFC果汁、炭火咖啡、植物酸奶,今年最新推出了气泡饮料“TOT”。越来越多的研究表明,消费者对于气泡水青睐有加。天眼查显示,农夫山泉最近还注册了一个叫“雪融”的商标,听起来似乎又是一款颇有想象空间的酒类饮料。当然,未来,农夫山泉还要面临元气森林等这样具备“互联网”基因的网红产品的挑战。

从决定只生产天然水和矿泉水的那天起,就注定了农夫山泉

只能是一名整体上的慢跑者。农夫山泉是天然水和矿泉水,因此只能去深山老林里寻找水源,并在周边建厂。这个过程必然是漫长的。

当时的“慢”虽然成就了农夫山泉如今的“快”,但是“后饮料时代”是一个充满竞争以及不确定因素的时代,产品的迭代速度在不断加快,网红产品层出不穷,农夫山泉不仅要面对娃哈哈、康师傅这样的老品牌竞争,同时还有喜茶等新一代饮料的冲击,这恐怕也是农夫山泉想要借助资本力量的重要原因。“所以它的市值到底值不值两千个亿还有待进一步考察。”中国食品产业评论员朱丹蓬对记者说。

不得不,2011年农夫山泉推出“东方树叶”,这是一个超前的品类,之前市场没有无糖茶叶,这种产品口感不佳,很多消费者接受不了。但是农夫山泉还是用了5年时间培育这个细分市场,把一款超前了5年的产品坚持做成了今年逐渐被市场接受的一个细分品类。如果像其他饮料企业一年不出成绩就放弃的玩法,“东方树叶”可能早就从市场上消失了。

“我们希望农夫山泉的产品是顶天立地的。比如东方树叶,技术含量到了整个行业的天花板,属于顶天。像种植树,则又属于立地。两类产品,蕴含着农夫山泉慢调和快冲的两种经营思路。”周力总结道。

大闸蟹上游仍存乱象 线上化趋势明显

本报记者 许礼清 孙吉正 北京报道

“但得阳澄蟹,不看菊花香。”中秋将至,阳澄湖大闸蟹也即将开始捕捞。据苏州市政府日前消息,阳澄湖大闸蟹将于9月21日正式开捕。

作为季节性以及地方性产品,优质大闸蟹总是供不应求,尤其是最负盛名的阳澄湖大闸蟹。但记者走访海鲜市场以及采访发现,阳澄湖大闸蟹在市面上没有固定经销商,大多数养殖户以企业订购和水产批发为主,最终流向公开市场的阳澄湖大闸蟹更是少之又少,更有不足1%的说法。货源紧俏而需求众多的局面下,市面上假冒产品层出不穷,且价格不低。

此外,大闸蟹线上化愈发热烈。记者走访海鲜市场发现,目前大闸蟹种类和数量都有限,但在天猫、京东、顺丰等线上平台,各种预售的大闸蟹礼品券早已热销两旺,价格从几十到上千元不等。

鸿门资本创始人庄帅告诉《中国经营报》记者,大闸蟹卡券的销售模式有利于线上销售,作为季节性产品,大闸蟹的销售也能为平台赚取更多流量。而对于养殖户来说,线上渠道能够减少中间环节,从而降低成本以赚取更高的利润。未来,大闸蟹线上化趋势比重不断提高。

假冒产品未完全杜绝

随着消费者对大闸蟹的喜爱度提升,大闸蟹的市场规模也在逐年递增。根据行业媒体测算,2017年我国大闸蟹产业规模达778亿元,到2019年大闸蟹市场规模则扩大到1100亿元。2020年,我国大闸蟹产业受到疫情影响,但需求依然旺盛,会继续维持在超千亿元规模。

江苏大闸蟹养殖户李强(化名)告诉记者:“现在阳澄湖湖区的产量太少,市面上很难买到。即使买到阳澄湖产区的,也不一定是正宗的阳澄湖大闸蟹。只要在阳澄湖附近有塘口,就都以阳澄湖的名义去销售。”

“阳澄湖蟹事实上并不单指湖

走向线上

近年来,由于冷链物流的助力,大闸蟹线上化趋势越发明显。以天猫为例,以“大闸蟹”为关键词进行搜索,显示月销量过万的已经超过10家。而在线上水产市场,相比网上各类大闸蟹礼盒热火锅天的销售场景,线下的生意倒是冷清不少。

庄帅表示,大闸蟹线上化的发展与其销售模式有关系,现在大闸蟹流行以卡券的形式进行销售,这也符合礼品消费的特点。这样的销售模式不仅适合线上销售,而且不需要平台方负责,但收款方是平台方,所以平台方省了很多的成本。

区养殖,现在苏州‘二市二区’都属于阳澄湖蟹,包括沙家浜、唯亭、相城、巴城4个地方。阳澄湖大闸蟹的养殖户目前都要加入协会以便统一管理,但销售方面还是自产自销。”另一位阳澄湖大闸蟹养殖户表示。

这使得不少不法商贩开始投机取巧、钻空子。记者采访发现,近年“洗澡蟹”“过水蟹”屡见不鲜。据上述大闸蟹养殖户透露,部分贩子将别处的大闸蟹运至阳澄湖,在阳澄湖湖里浸泡一段时间,之后打捞上来就可以充当“阳澄湖大闸蟹”售卖,进而提高售价。

为抵制假冒产品,苏州市阳澄湖大闸蟹行业协会先后制定了《阳

澄湖大闸蟹农产品地理标志管理办法(试行)》和《阳澄湖大闸蟹销售规格及绑蟹绳标准》,修订了《行业自律公约》等规范制度。制度明确,会员在经营过程中,不得以其他区域的大闸蟹冒充阳澄湖大闸蟹,杜绝各种以假冒真、以次充好现象发生。此外,所销阳澄湖大闸蟹须佩戴防伪专用标识蟹扣,做到一蟹一防伪。

但从目前的市场情况来看,这并没有完全杜绝假冒产品的出现。根据央视新闻此前报道,只需5毛钱,普通蟹变身“阳澄湖大闸蟹”。在淘宝、闲鱼上不同规格的蟹扣比比皆是。

“阳澄湖的大闸蟹一般在市面

大闸蟹行业。此外,安鲜达与EMS在阳澄湖畔共同设立了两个共计7000平方米的独立产地仓。

而京东利用“航空+冷藏车”的运输矩阵,将大闸蟹配送时间压缩到48小时之内。记者浏览京东的大闸蟹运输时间,基本都是次日达;物流企业顺丰也早在2017年新增100多条大闸蟹运输专线,并开通了超过22000个寄递流向,确保大闸蟹供应量;拼多多不甘落后,以价格优势挤进大闸蟹赛道。例如,阳澄之王大闸蟹公4两、母蟹3两4对装的螃蟹原价238元,百元

上很难买到真的,只能去到阳澄湖本地等着蟹农打捞才有可能买到正宗的。大闸蟹行业基本都有固定的客户来收货,比如我家就是专供上海的几个大批发商,基本上一批货就是几千斤,自己没有经销商,也不需要经销商,因为货源是很紧俏的。”江苏大闸蟹养殖户王磊(化名)告诉记者。

据王磊透露:“大闸蟹这个行业比较复杂,在于规格、质量以及价格三个方面。拿规格来说,大闸蟹大小不一,现在卖家基本都是分规格进行销售。而且规格众多,常见的就是类似雄蟹4两4只,母蟹3两4只组合,然后进行捆绑销售380元,而这个价格并无统一标准。”

补贴官方补贴50元后,拼团价仅为148元。而在京东上,同等规格的阳澄之王大闸蟹售价278元。

庄帅表示,随着销售模式的变化,线上渠道的比重会越来越高。而且目前线上平台的保障体系、投诉体系、认证体系等不断完善,线下的管理反而没有那么透明化,线上的优势越来越明显。对于大闸蟹养殖户来说,线上渠道省去了很多中间费用,能够以更低的成本、更高的利润和更高的效率去直达消费者,所以线上平台也是一个很好的销售渠道。例如苏蟹阁、蟹状元等行业品牌均已开通线上平台。

“终端市场一直比较常见的还有缺少少两的问题。其实在我们蟹农或者批发商手里,都是先将蟹称重再绑上绳子,防止螃蟹过度活跃死亡。作为批发商和养殖户我们走的量大,不会斤斤计较。但是到终端商手里,蟹的成本又增加了不少,包括进价、损耗、运输等费用,有些终端商可能就用绳子做点儿缺少少两的事情。还有就是价格,螃蟹的成本本身就比较高,再加上中间商的加入,蟹的价格自然不会低。而且大闸蟹现在在很多都用于送礼,加上精致的包装,价格又被抬高。”一位多年从事大闸蟹养殖及批发行业的人士说。

“互联网的快速发展,让很多的地方特色产品通过线上渠道走向全国,最近3年整个大闸蟹行业也是依托线上平台的红利走向千家万户。地方性的特色产品依托他们自身的地方属性跟优势,再叠加整个互联网的优势,其利益可以进行无限的放大和延伸。”中国食品产业评论员朱丹蓬表示,但是目前大闸蟹行业质量良莠不齐,整个价格体系也是十分混乱,产地的甄别也比较困难。线上化确实便利很多,但也增加了消费者辨别产品真假以及好坏的难度。